

おもてなし行動と組織市民行動との 弁別性および関係性

西 岡 由 美

1. はじめに

昨今、おもてなしに対する関心が高まっている。とくに2020年五輪招致の最終プレゼンテーション以降、様々な場面でおもてなしという言葉が使われ、サービス産業における付加価値の向上の観点から、おもてなしに関する学術的な研究が進められつつある(宮下, 2012; 寺阪・稲葉, 2014; 浦野・西岡・高橋, 2016; Morishita, 2016 など)。しかしながら、これまでのおもてなし研究は、主としておもてなし概念の解明やおもてなしによる成功事例の紹介であり、従業員がどのようにおもてなしを提供し、それが職場にどのような影響をもたらすのかといった組織行動論からの知見は少ない。

そこで本研究では、おもてなしを提供する従業員の行動(以下、おもてなし行動)が職場にどのような影響をもたらすのかを、組織や職場での従業員の自発的な職務行動である組織市民行動との関係から検討したい。

2. おもてなしとは

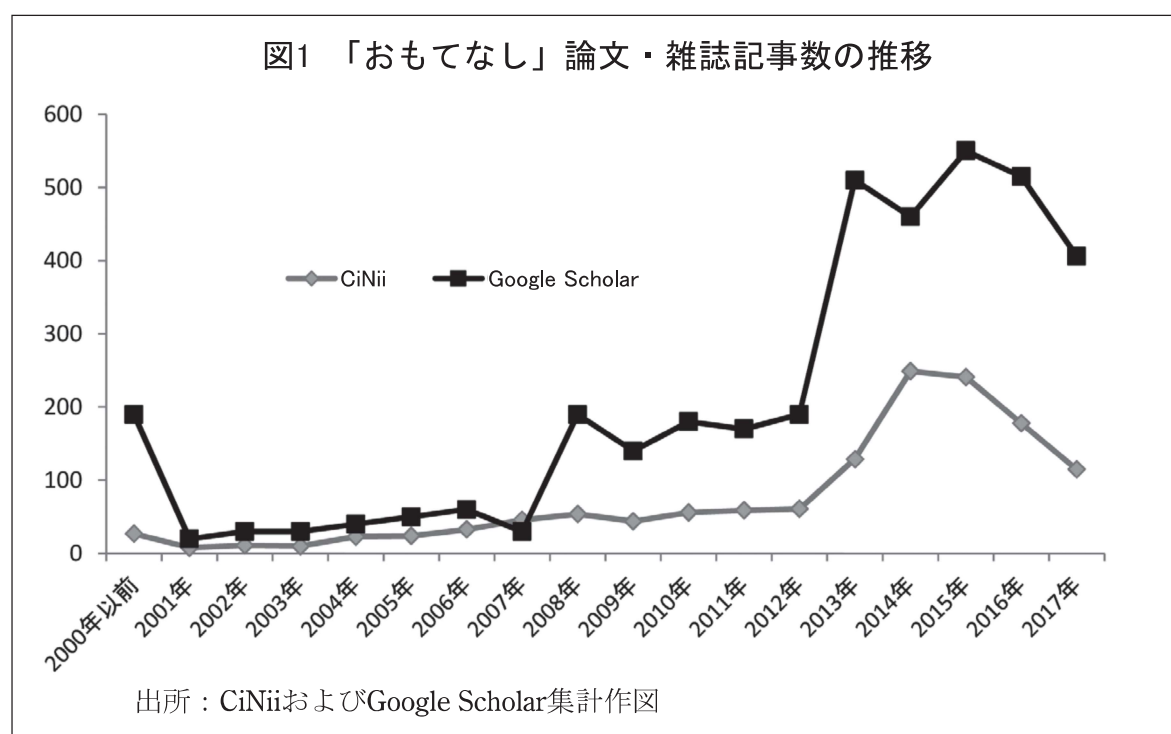
2.1 おもてなし研究の動向

おもてなしに関する学術的な研究がどのくらい行われているかを把握するために、国立情報学研究所の論文検索 CiNii を用いて「おもてなし」「omotenashi」でキーワード検索してみると、1,431 件の日本語の論文・雑誌記事が見出された(2018年8月17日現在)ⁱ。論文・雑誌記事数の推移は図1に示したとおり

であり、五輪招致の最終プレゼンテーションが行われた2013年に急増しているが、2015年以降はやや減少傾向にある。さらに英語の論文も含む論文検索Google Scholarを用い同様に検索してみると、約4,010件見出された(2018年8月17日現在)。同検索結果も、2013年に急増し、2016年以降はやや減少傾向にある。Google Scholarの検索結果によると、2010年あたりからは英語で発表される論文・雑誌記事も見られ、日本型のおもてなしに対する国内外の関心の高まりが窺える。

しかしながら、2013年以降、発表される論文・雑誌記事が大幅に増加する一方、検索結果の詳細をみると、おもてなしに関連する商品やツールの紹介、「おもてなしの場」「おもてなし空間」に関する事例紹介も数多く見受けられ、おもてなしに関する学術的な研究はそれほど多くない。

おもてなしに関する先行研究は、主に2つの分野に大別できる。一つは、おもてなしの特徴や定義、さらには構成要素に着目した研究である(長尾・梅室, 2012; 寺阪・稲葉, 2014; 金城, 2014; 稲田, 2015; 岩本・高橋, 2015; 浦野, 2018等)。



これらの研究は、主におもてなしの類似概念であるホスピタリティと比較することにより、西欧型のホスピタリティと日本型のおもてなしを弁別し、おもてなしの定義や特徴について考察している。

もう一つは、優れたおもてなしを提供する企業や旅館・ホテルの事例を通じて、質の高いサービスを提供するための枠組みや体系的なマネジメント手法、組織におけるおもてなしの伝承や創出などについて検討するものである（宮下, 2012; 小泉, 2013; 寺阪・稲葉, 2014; 村瀬, 2014; Morishita, 2016 等）。おもてなしは、顧客を持つ全ての企業で求められるものであるが、おもてなしの質が直接的にビジネスに反映する観光産業、とくに旅館・ホテルの事例が多いのがおもてなし研究の特徴である。

2.2 おもてなしの定義

おもてなしは、日本の文化や伝統を背景とした日本独自のサービスであり、長年、暗黙知として共有されてきた。そのため、おもてなしの定義や概念は曖昧であり、それらを明らかにするための研究が進められてきた。長尾・梅室(2012)は、おもてなしを「相手を喜ばせ、満足してもらうために相手の立場に立ち、相手の目的・状況・ニーズに合わせて心配りし、それに基づいておこなう直接的または間接的な行為」と定義し、おもてなしを構成する 55 項目の要素を提示している。また宮下 (2012) は、「おもてなしは、日本の伝統的文化の中にあって機能する客への奉仕行動」としており、その行動を「気働き」(標準的な奉仕の領域を超えた「個客」対応で提供するサービス)によって説明している。さらに寺阪・稲葉 (2014) によると、おもてなしは「礼儀」や「マナー」に基づいたものであり、ホスピタリティとは異なり、「礼儀」「完璧」「主客の共通認識」という要素を含む。つまり、ホスピタリティ、おもてなしともに人と人との関係に注目し、そこには客人への配慮が見られ、客人を尊重し、客人に対して誠実にあろうとする精神性が見られるが、それぞれの言葉の源流から辿る

と、そこには言葉の内包する微妙な感覚や意義の違いがある（浦野, 2018）。

さらに森下（2018）は、先行研究と先行事例のレビューにより「おもてなし」の特徴を表1のように整理している。森下（2018）によると、欧米における類義語であるホスピタリティと比較したおもてなしの特徴として、①日本の文化や歴史が反映、②主客対等で顧客と双方向的、③金銭的な見返りを期待しないことが挙げられる。おもてなしは元来、顧客に対し、無私無欲で見返りを求めず、おもてなし提供者がその受け手である顧客に喜んでもらいたいために、自分の意思で自分から行うといった主客対等の関係によるものである（森下, 2018）。

表1 先行研究と先行事例のレビューによる「おもてなし」の特徴

おもてなしの定義	①客への歓待や待遇や接待 ②食事や料理
おもてなしの歴史（起源）	①客を招待し、共に食べる、贈り物 ②旅人を宿や食で労う
学術研究上おもてなしの分類	①人が人に対して行う個人的なおもてなし ②長く培われた伝統的なおもてなし ③企業や組織で行う戦略的なおもてなし
「ホスピタリティ」と比較したおもてなし	①日本文化や歴史が反映 ②主客対等で、顧客と双方向的 ③金銭的な見返りを期待しない
おもてなしの伝承	①マニュアルや座学による習得困難 ②経験者と一緒に働いて習得するOJT中心 ③伝統芸能の習熟方法である「守・破・離」と類似
おもてなしのマネジメント	①企業理念の強さ ②現場を中心とした従業員の重視 ③おもてなしを全社で支える経営システム

出所：森下（2018）

2.3 組織市民行動との関係

おもてなしは、サービス提供の場において提供者の自発的な意思により行われ、それが結果としてサービス価値の向上に寄与するが、サービス提供の場以外にも組織の構成員の自発的な行動が組織に貢献する場面は数多くある。こ

ういった組織や職場における従業員の自発的な職務行動に関する研究は、組織心理学や組織行動論の分野では、組織市民行動（organizational citizenship behavior : OCB）として研究されてきたⁱⁱ。組織市民行動とは、自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動である（Organ et al, 2006, 上田訳, 2007）。

組織市民行動の規定要因に関しては、既に多くの実証研究が行われ、パーソナリティ、職務満足感、組織公正性、組織コミットメント等の様々な要因と組織市民行動との関係が明らかにされている（Organ et al, 2006; Spitzmuller et al, 2008; 西田, 2000; 石橋, 2015 等）。さらに従業員の組織市民行動と個々の業績評価や職場業績との間に有意な傾向が確認されており（西田, 1997; 2000; Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2000）、個人や職場の業績を測定する代理変数としても広く用いられている。

おもてなし行動はサービス提供の場で行われ、その対象は顧客に特化した概念であるのに対して、組織市民行動は同僚や上司、顧客等の組織内外で関係する個人、さらには所属するチーム、部門、組織全体を対象とする行動が全て含まれることから、提供の場や提供対象の面では、おもてなし行動よりも幅広い概念であると言える。

一方、前述の森下（2018）で示されたおもてなしの特徴と組織市民行動を比較検討してみると、類似点も多い。第1に、組織市民行動に相当するものの多くは、伝統的に日本に根付いていたものであり、1990年代以前の日本の職場では組織のためによかれと自発的に働くことは当たり前のこととして捉えられ、それが日本企業の強みとされてきた（田中, 2012）。つまり、おもてなしが日本の文化や歴史を反映しているように、組織市民行動も日本の企業や職場、さらにはそこで働く従業員の間で暗黙知として根づき、受け継がれてきた伝統的な日本企業の組織文化や労働者観といったものを強く反映している。第2に、

おもてなしの主客対等かつ顧客と双方向的な関係について考えてみると、組織市民行動は職場の同僚や上司、さらにはその集合体である組織に対する自由裁量的な行動でありⁱⁱⁱ、その行動は職務として与えられものではなく、また誰かに強制されるものではない。そのため、組織市民行動は所属する組織や職場で行われるものであるが、その行為は対等かつ双方向的な関係性のもとで行われることが想定される。第3に、金銭的な見返りを期待しないといった点である。組織市民行動は「公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないもの」であり、おもてなし行動と同様に直接的に報酬とリンクしない行為である。

このように考えると、おもてなし行動と組織市民行動は行為の対象者や範囲は異なるものの類似部分が少なくなく、おもてなしに積極的な従業員は同時に組織市民行動を行いやすい従業員である可能性が高い。そうであるならば、おもてなし行動はサービスの質を高めるだけでなく、組織内の様々な他の自発的な行動を促進する可能性がある。また先行研究により職場での満足感^{iv}は組織市民行動を促進することが確認されている (Williams & Anderson, 1991; Organ & Ryan, 1995; Organ, 1997; 田中, 2004; 西田, 1997; 2000)。従業員が仕事自体および仕事の関連事項に対して満足している場合には、職場で困難に直面した同僚や部下を支援したり、要求水準以上の役割を果たそうとする。さらに、おもてなしに対して高い意識を持ち、積極的におもてなしを行う従業員は、当然のことながら顧客からの評価も高く、自身の行為の結果であるおもてなしに対して満足感を抱く傾向にある。そのため、サービス職に従事する従業員のおもてなし行動は、おもてなしに対する満足感を高め、それがさらに職場での他の自発的な行動に繋がる可能性が考えられる。

そこで、本研究では、以下の2点について検討したい。第1に、おもてなし行動と組織市民行動との関係性についてみる。第2に、図2の分析枠組みに従いおもてなし行動が組織市民行動に及ぼす影響について、おもてなし満足感の仲介効果を確認する。

図2 分析枠組み



3. 方法

3.1 データ

本研究では、株式会社マクロミルのモニターを対象としたサービス職の「おもてなし行動」についての Web アンケート調査のデータを用いる^{iv}。調査期間は 2015 年 11 月 20 日～22 日で、調査対象者は第 1 次産業、自治体、宗教団体を除く産業において、サービス職に従事する 20～65 歳の直接雇用労働者である^v。回答者数は 206 名であり、このうち現在の職務内容に関する設問で、事務、システムエンジニア、証券外務員、科学分析と回答した 7 名を分析対象から除外した結果、有効回答数は 199 名である。

有効回答の個人属性をみると、性別は女性が 62.8%と多く、年齢層は 40 歳代 (35.2%) と 30 歳代 (28.1%) がやや多く、20 歳代 (18.1%) と 50 歳代以上 (18.6%) がそれぞれ 2 割弱である。勤務先企業の属性は、業種別には飲食店 (24.6%) と医療・福祉 (36.2%) が多く、企業規模別には従業員数は 30 人未満が 31.4%、30 人以上 300 人未満が 40.4%と従業員数 300 人未満の企業に勤務する回答者が約 7 割を占めている^{vi}。

3.2 質問項目

3.2.1 おもてなし行動

おもてなし行動の質問項目は、長尾・梅室 (2012) の「おもてなしに必須なもの」^{vii}を参考に作成した 22 項目を使用した。長尾・梅室 (2012) で用いられた質問項目は、サービスや製品を対象としたものであるため、おもてなしを受ける側の評価に基づき、「おもてなし」を受動的に捉えている。一方、本稿の

目的である「おもてなし行動」を検討するためには、「おもてなし」を提供する側のサービス職が回答できる能動的な項目でなければならない。そこで調査に際しては、「おもてなし行動」の構成要素とするために、調査対象であるサービス職に合わせ、かつ彼（彼女）らの行動に合うよう表現を修正した。各質問項目について、5段階（5= あてはまる、4= ややあてはまる、3 =どちらともいえない、2= あまりあてはまらない、1= あてはまらない）で回答を求めた結果、22項目のうち最も得点が高かったのは「それぞれが望むサービスは人それぞれ違い、それに応じた対応を行っている」の平均値 3.864、標準偏差 .796 であり、一方、最も得点が低かったのは「もてなす側ともてなされる側の状況・関係は対等である」の平均値 3.367、標準偏差 .980 である。

次に、おもてなし行動に関する 22 の質問項目の得点を用いて、探索的因子分析（主因子法、バリマックス回転）を行った。固有値 1.00 以上を基準として因子数を決定し、負荷量が .40 に満たない項目と複数因子に高い負荷量を占める項目を削除した。おもてなし行動の因子分析結果は表 2 のとおりである。第 1 因子は、お客様を敬う心や謙虚さ、快適さなどのサービス職として従事し、サービスを提供する際の基本的な要素に関する項目で構成されることから「サービスの心得」と呼ぶことにする。第 2 因子は、サービスを提供される側に関する項目やサービスを提供する際に相手に対して配慮すべき項目で構成されていることから「顧客志向」と呼ぶことにする。「サービスの心得」の 7 項目および「顧客志向」の 8 項目について、それぞれ α 係数を算出したところ、 $\alpha = .905$ 、 $\alpha = .878$ であった。したがって、これらの項目は尺度としての信頼性が高いと言えるため、分析ではこれらの項目の合成変数を使用した。

表2 おもてなし行動の因子分析結果

項目	因子負荷量	
	第1因子	第2因子
＜サービスの心得＞		
お客様を敬う「心」がある	.751	.213
謙虚さをもってサービスを提供している	.730	.257
快適なサービスを提供している	.717	.340
それぞれが望むサービスは人それぞれ違い、それに応じた対応を行っている	.674	.429
お客様に安心感を与えている	.669	.337
お客様の状況・ニーズを読み取る観察力・洞察力といった感受性をもっている	.655	.352
安全が保障されたうえでサービスを提供している	.602	.343
＜顧客志向＞		
サービスされる側にも品格・作法・サービスに対する感受性がある	.231	.692
商品やサービスを提供するだけでなく、それに合った気持ち、心配りを提供している	.510	.676
TPO やその場をわきまえた姿勢・態度でサービスを提供している	.481	.635
もてなす側の一方的な行為ではなく、お客様と相互に作用する行為を行っている	.361	.630
お客様への気持ち・心とそれに伴った行動の二つを提供している	.502	.620
サービスは、提供するタイミングにより豊かにも、その逆にもなっている	.319	.552
わざとらしいサービスであるように見せていない	.402	.525
もてなす側ともてなされる側の状況・関係は対等である	.101	.478
固有値	7.877	1.245
寄与率 (%)	52.515	8.298
累積寄与率 (%)	52.515	60.812

3.2.2 組織市民行動

組織市民行動の質問項目は、西田（2000）を参考に組織市民行動の測定尺度の「礼儀」6項目と「市民としての美德」2項目、計8項目を用いることにした。西田（2000）では、「市民としての美德」の因子に含まれる項目として4項目が挙げられているが、実際の尺度にはこれらの項目のうち因子負荷量が高い上位2項目のみを用いていること、さらに尺度に用いられていない2項目は他の因子の因子負荷量も同様に高いことを考慮し、本研究では「市民としての美德」として2項目のみを用いる。各質問項目について、5段階（5= あてはまる, 4= ややあてはまる, 3= どちらともいえない, 2= あまりあてはまらない, 1= あてはまらない）で回答を求めた結果、8項目のうち最も得点が高かった

のは「職場では自分の仕事だけでなく周囲の人の動きにも気を配っている」の
 平均値 4.015、標準偏差 .769 であり、一方、最も得点が低かったのは「職場の
 和を保つために会社や職場の行事やイベントには積極的に参加している」の平
 均値 3.070、標準偏差 1.108 である。

次に、組織市民行動に関する 8 項目の得点を用いて、因子分析（主因子法、
 バリマックス回転）を行った。組織市民行動の因子分析結果は表 3 に示すと
 おり、西田（2000）と同様の因子構造が得られたことから、第 1 因子を「礼儀」、
 第 2 因子を「市民としての美德」と呼ぶことにする。さらに「礼儀」の 6 項目、「市
 民としての美德」の 2 項目の α 係数を算出したところ、前者が $\alpha = .838$ 後
 者が $\alpha = .915$ であった。したがって、これらの項目は尺度としての信頼性が
 高いと言えるので、これらの項目の合成変数を「礼儀」、「市民としての美德」と
 して使用した。

表3 組織市民行動の因子分析結果

項 目	因子負荷量	
	第 1 因子	第 2 因子
<礼儀>		
仕事を多く抱えている人の手助けを進んで行っている	.771	.207
自分の行動がどのような結果をもたらすかよく考えて行動している	.744	.197
職場では自分の仕事だけではなく周囲の人の動きにも気を配っている	.661	.169
他の人が仕事のミスを犯しそうなときは事前に注意する	.630	.195
会社や職場のルールを守らない人がいたら、きちんと注意している	.551	.262
人間関係がうまくいかないときには速やかに解決する努力をしている	.531	.289
<市民としての美德>		
職場の和を保つために会社や職場の行事やイベントには積極的に参加している	.246	.936
職場の人たちとの交流を深めるため、食事会やリクリエーション等のつきあいは大切にしている	.294	.818
固有値	4.071	1.140
寄与率 (%)	50.892	14.249
累積寄与率 (%)	50.892	65.142

3.2.3 おもてなし満足感

おもてなし満足感の質問項目は、長尾・梅室（2012）がおもてなしを構成す

おもてなし行動と組織市民行動との弁別性および関係性

る要因として整理した 55 項目のうち、おもてなしの結果生じる効果をあらわす項目として提示された「おもてなしの結果」を用いる。「3.2.1 おもてなし行動」の調査項目と同様に、長尾・梅室（2012）で用いられた質問項目は、おもてなしを受動的に捉えていたため、おもてなし提供者が回答できるよう表現を一部修正した。具体的には、「お客様の一次的な満足だけでなく、二次的な満足を満たしている」について、5 段階（5= あてはまる、4= ややあてはまる、3 = どちらともいえない、2= あまりあてはまらない、1= あてはまらない）で回答を求めた。同調査項目の回答結果は平均値 3.297、標準偏差 .796 である。

4. おもてなし行動が組織市民行動に及ぼす影響

4.1 相関分析の結果

本研究では、おもてなし行動と組織市民行動との関連性を検証するために、おもてなし行動と組織市民行動の相関分析を行った。おもてなし行動と組織市民行動の因子分析結果をもとに作成された各合成変数の記述統計量および相関行列は、表 4 のとおりである。結果をみると、各変数間には以下のような関係があることが確認された。

表4 おもてなし行動と組織市民行動の記述統計量と相関行列

	M	SD	1	2	3	4
1 サービスの心得	3.802	.633	—			
2 顧客志向	3.619	.599	.741***	—		
3 礼儀	3.549	.636	.531***	.440***	—	
4 市民としての美德	3.095	1.057	.341***	.312***	.514***	—

N=199, ***P< .001

まず、おもてなし行動の下位尺度である「サービスの心得」「顧客志向」と組織市民行動の下位概念である「礼儀」「市民としての美德」との間にはそれぞれ統計的に有意な正の相関が確認された。つまり、顧客に対して積極的にお

もてなしを行う従業員ほど、組織や職場で自発的に行動し、仲間を助け組織のためになる行動をとる傾向にあると言える。

次に、おもてなし行動の下位尺度である「サービスの心得」「顧客志向」は、組織市民行動の下位尺度のうち「市民としての美德」(.341 と .312) に比べて「礼儀」(.531 と .440) との相関係数が高い。つまり、お客を敬い、謙虚さをもって快適なサービスを提供するといった行動やサービスされる側の気持ちや状況に寄り添ったサービスを提供できる従業員は、組織の行事に積極的に参加する傾向にあるが、それ以上に顧客やサービスの場だけでなく、職場や組織の様々な場面で周囲に配慮や気配りをしながら進んで他の従業員を手助けする傾向が強い。この背景には、サービス職はシフト勤務が主流であり、事務職や営業職とは異なり職場の行事やイベント、食事会等への参加が難しいといったサービス職ならではの事情があるのかもしれない。

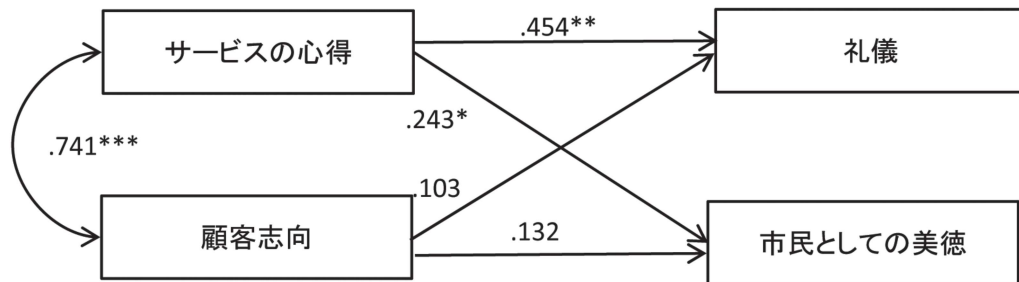
4.2 共分散構造の結果

図2で示した分析枠組みを検証するため、まず、おもてなし行動と組織市民行動の下位尺度を観測変数として共分散構造分析を行った。分析結果は図3に示すとおりである。この図をみると、「サービスの心得」から「礼儀」と「市民の美德」へ統計的に有意なパスが確認された。しかし、このモデルの適合度は非常に悪いことから (CMIN=37.026, CMIN/DF=37.026, GFI=.921, AGFI=.241, CFI=.872, RMSEA=.427)、より適切なモデルへの修正が必要と考えられる。

次に、おもてなし満足感を媒介変数とする共分散構造分析を行った。分析結果は図4に示すとおりである。図3のモデルとは異なり、モデルの適合度は良好な値を示しており (CMIN=23.267, CMIN/DF=1.662, GFI=.971, AGFI=.925, CFI=.980, RMSEA=.048)、本研究の分析結果として有効であると考えられる。

おもてなし行動からおもてなし満足感に対しては、サービスの心得と顧客志

図3 おもてなし行動と組織市民行動の分析結果（標準化推定値）



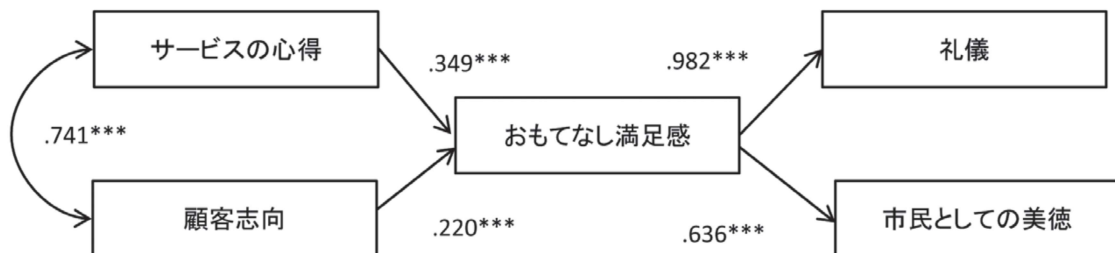
適合度指標: CMIN=37.026, CMIN/DF=37.026, GFI=.921, AGFI=.241, CFI=.872, RMSEA=.427

注1: N=199

注2: *p<.05, **p<.01, *** p<.001

注3: 誤差変数は省略。

図4 おもてなし満足感を媒介変数とするおもてなし行動と組織市民行動の分析結果（標準化推定値）



適合度指標: CMIN=23.267, CMIN/DF=1.662, GFI=.971, AGFI=.925, CFI=.980, RMSEA=.048

注1: N=199

注2: *** p<.001

注3: 誤差変数は省略。

向からおもてなし満足感へ統計的に有意なパスが示され、さらにサービスの心得 (.349) の方が顧客志向 (.220) に比べてパス係数が大きかった。またおもてなし満足感から組織市民行動に対しては、礼儀と市民としての美徳の両方に統計的に有意なパスが確認された。おもてなし満足感から礼儀へのパス係数 (.982) は、市民としての美徳へのパス係数 (.636) と比べて非常に大きな値であることから、礼儀に及ぼす影響の方がより大きいことがわかる。

5. 考察

サービス産業の競争力強化の源泉として国内外から注目されているおもてなしであるが、属人的であり形式知化が困難であることから、従業員のおもてなし行動が組織や職場においてどのような機能を果たしているのか、その有効性に関する実証研究は少ない。本研究では、サービス職に従事する従業員を対象とした調査データを用い、従業員のおもてなし行動と組織や職場での役割外行動である組織市民行動との関係を明らかにし、おもてなし行動が職場に及ぼす影響を検討した。

分析の結果、以下の2点が明らかになった。第1に、おもてなし行動と組織市民行動の相関分析より両者は関係性が強く、顧客に対して積極的におもてなしを行う従業員ほど、組織や職場で自発的に行動し、仲間を助け、組織のためになる行動をとる傾向にあることが示唆された。

第2に、おもてなし行動が組織市民行動に及ぼす影響のプロセスを共分散構造分析により確認すると、おもてなし行動が組織市民行動を促進するといった直接的なモデルは適合度が悪く、おもてなし満足感を媒介変数とするモデルで適合度が良かった。つまり、おもてなし行動を構成する「サービスの心得」「顧客志向」がおもてなし行為に対する満足感を高めることで、「市民としての美德」や「礼儀」といった組織市民行動を高めるというプロセスが明らかになった。

組織市民行動に関する先行研究によると、職務満足感は組織市民行動を促進する重要な規定要因であり、従業員は職務に対して満足したときに、組織に対して組織市民行動等の積極的な行動をとることで報いようとする (Organ & Ryan, 1995)。おもてなし行動が期待されるサービス職にとって顧客に対するおもてなしは、直接的な対価は期待していないが職務に関連した行動である。そのため、おもてなし行動に対する満足感が高い傾向にあるサービス職ほど組織市民行動を起こしやすいことは、組織市民行動の先行研究の結果と整合的である。さらに、同様のおもてなし行動をとるサービス職であっても、自身の行

おもてなし行動と組織市民行動との弁別性および関係性

為の結果であるおもてなしに対して抱く感情によって組織市民行動に違いが生じる可能性が窺える。組織への有効性を考えると、組織はおもてなし行動そのものよりも、そういったおもてなし行動がもたらすサービス職の満足感に着目し、組織市民行動を起こしやすいサービス職を増やす取り組みが必要であるかもしれない。

おもてなしに関する研究は未だ限定的であるのに対して、組織市民行動は1980年代後半以降、その規定要因および職場や組織への影響に関する様々な実証研究が進められている。おもてなし行動と組織市民行動では行為の主たる提供の場や提供対象者は異なるが、それ以外の面で類似性が高いことから、組織市民行動研究で蓄積された知見は、おもてなしに関する研究の進展に大いに役立つものと考えられる。本研究により、組織市民行動の知見をおもてなし行動に用いることにより、おもてなし行動が組織に及ぼす影響やそのプロセスの解明の可能性が示唆されたと言える。

最後に、本研究の課題として以下の3点を挙げる。第1に、分析で用いた概念の構成要素の妥当性についてである。本分析では、組織市民構造の構成要素として西田（2000）を参考にしたが、サービス産業については顧客・サービス指向（customer and service oriented）の組織市民行動の概念構築の必要性が指摘されている（Podsakoff & Mackenzie, 1997; Podsakoff et al. 2000）。Van Dyne et al.（1994）は顧客・サービス指向の組織市民行動としてロイヤリティ、サービス提供、参加の3次元を示しており、サービス産業を対象にこれらの構成要素を用いた実証研究が進められていることから（例えば、Bettencourt et al. (2001), Chen (2016))、これらの構成要素との関係性も検討する必要がある。また、おもてなし満足感の尺度についてである。本研究では、長尾・梅室（2002）の「おもてなしの結果」に従い、「お客様の一次的な満足だけでなく、二次的な満足を満たしている」といった二次的な満足をおもてなし満足感として用いた。しかしながら、必ずしもおもてなし行動に対するサービス職の満足感を十分に反

映できていないため、職務満足感の尺度を参考におもてなし満足感の再検討が必要である。

第2に、先行研究から組織市民行動は組織の業績にプラスの影響を及ぼすことが指摘されており、本分析結果と合わせると、おもてなし行動がおもてなし満足感や組織市民行動を通じて組織の業績に良い影響を及ぼすことが推測される。おもてなし行動が組織に及ぼす影響とそのプロセスを解明するためには、組織市民行動の研究成果を踏まえ、おもてなし行動、おもてなし満足感、組織市民行動の一連のプロセスが最終的に組織の業績に及ぼす影響を体系的に捉えた研究が求められる。

第3に、因果の特定についてである。本研究では、おもてなし行動と組織市民行動の関係性について、おもてなし行動が組織市民行動に影響を与えるというプロセスを想定し、分析を行ったが、組織市民行動がおもてなし行動を促進する可能性も考えられる。この点については、パネルデータ等を蓄積し、両方の可能性について再検討する必要がある。

<謝辞>

本研究は、平成27年度立正大学産業経営研究所研究助成及び科学研究費補助金（基盤研究（C）：研究課題番号17K03937及び基盤研究（C）：研究課題番号18K01814）の支援を受けている。ここに記して、感謝の意を表明したい。

ⁱ 簡易検索を用いたことから、論文の様々な情報（論文名、著者名、抄録等）のどこかに「おもてなし」もしくは「omotenashi」で合致した論文が抽出されている。

ⁱⁱ 先行研究によると、組織市民行動の類似概念には、内社会的組織行動（prosocial organizational behavior）「組織的自発性（organizational spontaneity）」「役割外行動（extra-role behavior）」「文脈的パフォーマンス（contextual performance）」「サー

ビス指向 (service-oriented) 行動」「経営革新促進行動 (innovation-enhancing behavior)」がある。これらの類似概念と組織市民行動の違いについては、石橋 (2015) , 田中 (2004; 2012) , 高石・古川 (2008) 等を参照してほしい。

- iii Williams & Anderson (1991) は、組織市民行動を組織一般に利益になる OCBO と、特定の個人に著しく利益になる OCBI に区分している。
- iv 同調査の詳細および「おもてなし行動」の構成要因については、浦野・西岡・高橋 (2016) を参照してほしい。
- v 具体的には、調査対象からモニタ会員の登録状況が派遣社員、請負社員、学生アルバイトの者を除外した。さらにサービス職は非正規雇用者の割合が大きいことから、正規雇用者と非正規雇用者を均等割り付けにて各 100 名確保することを目標に調査を実施した。
- vi 勤務先企業の従業員数を「わからない」と回答した 12 件を除いて集計した。
- vii 長尾・梅室 (2012) では、おもてなしの要因を「おもてなしに必須なもの」「おもてなしに望ましいもの」「おもてなしを特徴づけるもの」「おもてなしの特性」「おもてなしの結果」の 5 グループに分類し、計 55 項目で示している。このうち本研究では、ほとんどの文献で言及されており、それが欠けるとおもてなしが成り立たない要因である「おもてなしに必須なもの」に分類された項目を用いる。

【参考文献】

- 石橋貞人 (2015)「組織市民行動研究に関する予備的考察」『明星大学経営学研究紀要』第 10 号, pp.19-30.
- 石橋貞人 (2016)「職務特性・職務満足が組織市民行動へ与える影響」『日本経営工学会論文誌』66(4), pp.309-316.
- 岩本英和・高橋謙輔 (2015)「日本のおもてなしと西洋のホスピタリティの見解に関する一考察」『城西国際大学紀要』23(6), pp.17-26.
- 稲田賢次 (2015)「ホスピタリティに関する概念の一考察: ホスピタリティ, サービス, おもてなしについて」『龍谷大学経営学論集』55(1), pp.44-57.
- 浦野寛子・西岡由美・高橋俊一 (2016)「「おもてなし」概念の構築と海外移転に関する研究」『立正大学産業経営研究所年報』第 34 号, pp.13-27.
- 浦野寛子 (2018)「消費者ベースの「おもてなし」マーケティング戦略」立正大学経営学部編『経営学研究の新展開—共創時代の企業経営』中央経済社, pp.195-213.
- 金城奈々恵 (2014)「おもてなし日本: ガラパゴス化からの脱却に向けて」『EY Institute』23 June 2014, EY 総合研究所株式会社, pp.1-7.
- 小泉京美 (2013)「33 年間「おもてなし日本一」を続ける加賀屋のサービスの原点を探る」『相模女子大学紀要』C, 社会系 77, pp.153-163.

- 高石光一・古川久敬 (2008) 「企業の経営革新を促進する従業員の自発的行動について—組織市民行動を超えて」『九州大学心理学研究』 9, pp.83-92.
- 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.
- 田中堅一郎 (2012) 「日本の職場にとっての組織市民行動」『日本労働研究雑誌』 No.627, pp.14-21.
- 寺阪今日子・稲葉祐之 (2014) 「「ホスピタリティ」と「おもてなし」サービスの比較分析—「おもてなし」の特徴とマネジメント」『社会科学ジャーナル』 (78), pp.85-120.
- 長尾有紀・梅室博行 (2012) 「おもてなしを構成する要因の体系化と評価ツールの開発」『日本経営工学会論文誌』 63(3), pp.126-137.
- 西田豊昭 (1997) 「企業における組織市民行動に関する研究：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), pp.101-122.
- 西田豊昭 (2000) 「職務満足，組織コミットメント，組織公正性，OCB が職場の有効性に及ぼす影響」『経営行動科学』 13(3), pp.137-158.
- 宮下幸一 (2012) 「旅館『加賀屋』のビジネスモデル：“おもてなし”は世界のモデルになりえるか」『桜美林経営研究』 第2号, pp.33-50.
- 村瀬慶紀 (2014) 「顧客サービスにおける『おもてなし』とマネジメント：サービスマーケティングの視点から」『経営力創成研究』 10, pp.117-128.
- 森下俊一郎 (2017) 「熊本県黒川温泉におけるおもてなしの価値共創モデル」, 小坂満隆編『第3世代のサービスイノベーション』 社会評論社, pp.219-227.
- 森下俊一郎 (2018) 「宿泊業におけるおもてなしの知と技のマネジメント」北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科 博士論文.
- 吉原敬典 (2012) 「ホスピタリティマネジメントの構造に関する一考察」『目白大学経営学研究』 (10), pp.17-28.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001) A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp.29-41.
- Chen, W.J. (2016) The model of service-oriented organizational citizenship behavior among international tourist hotels, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, pp.24-32.
- Morishita, S. (2016) Managing omotenashi in onsen ryokans: A case study of Kurokawa Onsen in Kyushu, Japan, *Journal of Global Tourism Research*, 1(2), pp.157-160.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997) Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research, *Human performance*, 10(2), pp.133-151.

- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000) Organizational citizenship behaviour: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26(3), pp.513-563.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994) Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 37, pp.765-802.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Ilies, R. (2008) Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network, J.Barling,& C.L.Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (Vol. 1: Micro approaches, pp.106-123). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel psychology*, 48(4), pp.775-802.
- Organ, D. W. (1997) Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time, *Human Performance*, 10(2), pp.85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S.B. (2006) *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, CA:, Sage Publications, Inc. (上田泰(訳)(2007)『組織市民行動』白桃書房)
- 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, pp.122-141.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M.,& Mishra,P. (2011) Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews, *Journal of Applied Psychology*, 96, pp.310-326.
- 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, pp.601-617.