

OCB研究における新動向「サービス組織市民行動論」SOCB

ー組織外部との呼応が生む新次元の組織改革の可能性ー

前 山 総一郎 若 田 充 子

要旨

M. グロースや, A. ソメクたちにより提起されている「サービス組織における組織市民行動」SOCB論が示すところを内在的に確認し検討した。とくに, オーガンの流れで進められてきたOCB研究が組織の内部のみに焦点を当ててきた課題と制約を乗り越えて, 実は, 組織内部のみならず, フロントスタッフなど, 組織の境における人の行動(バウンダリー・スパンナー)のありかたが, スタッフと顧客が協働的に関わり満足を生む「よい仕事」を生み, そして組織に与える影響が大きいことが確認された。

ベンチマークとして, 米国の公共住宅組織「ハウジングオーソリティ」における「家族自立」プログラム(FSS)のコーディネーターの実相をもって確認がなされた。

最後にインプリケーションとして, OCB論がSOCB研究の新動向により深化したことのなかで, 社会との呼応関係のなかでこそ本来的な組織活性が見えてくることが, さらに「組織活性から社会全体の活性への影響」についての研究の可能性が言及された。OCB理論がより, 社会での組織の展開を把握する可能性を確認することとなった。

キーワード: 組織市民(OCB), サービス組織市民行動(SOCB), 顧客市民行動(CCB),
ハウジングオーソリティ, バウンダリー・スパンナー

1 はじめに

米国のある法律事務所での一場面。リストラを検討せざるを得なくなった法律事務所の担当者が, 悩みながらリストラ候補のリストを抱えてきて, 上司の役員に相談をした。

- ・担当者 「ご指示のあったリストラの件ですが, 実績が最下位のこの人にまず辞めてもらうべきだと思っているんです。」
- ・役員 「この人を辞めさせるのはどうかしら。この人は周囲の手助けをしているのよ。この人の周りにいる5人がトップの実績になっているのは偶然ではないのよ。」

- ・担当者 「そうだったんですね。見落としていたものがありました。確かにこの人は辞めさせるべきではないですね。この人がいなくなることは事務所にとって損失です! もう一度考えます。」

米国のある法律事務所を舞台にしたドラマでの一コマ。役員の示唆によって, 「実績が最下位の人」が実は, 同僚の人たちの手助けをされていて貴重な存在であることが浮かび上がるシーンである。ここで話題となったことは, 実は, 「従業員がおこなう行動のうち, 正式な職務の必要条件でない行動で, それによって組織の効果的機能を促進する行動」ということで, D. オーガンらにより「組織市民行動」

(organizational citizenship behavior: OCB)と名付けられた行動なのであった (Organ 1988)。企業などの組織のなかで、町内会的な助け合いのように、「市民的行動」をおこなうならば、組織自体がより有効に展開するはずだとする考えということになる。

そしてここから次のこともわかる。米国は、職場では、それぞれ就職するにあたって「職務記述書」でとり結ばれた仕事内容をはみ出さないという傾向が強い・・・そのように捉えられがちであるが、実は、上記のやりとりから分ることは、このOCB行動が米国においても、一見、業績という姿はしていなくてもそうした行動が組織を守り、場合によっては、温めるものであることが、認識されてきているということである。

1980年代に提起されたこの理論は、このところさらに活発に討議されていて、指標の精緻化が、日本もふくめて世界的に進められてきている。組織とそれに影響を与える諸因子との関わりを測るのに有効で可能性を持つ理論である。

筆者は、組織が成長することのリアリティの實際を求めて、組織スタディーズの観点から、組織の協働 (organizational cooperation) や組織間協働の問題を検討してきた (前山 2020, 同 2021)。その視点からすると、サービス供給のありかたや、組織内部だけでなく組織内外の関係する「人」の関わりというテーマが起ってきていて、OCB理論がより、社会での組織の展開を把握するものへと脱皮しようとしているのではないかと見受けている。

(以上、前山)

1. 1 先行研究

D. Organが樹立した理論フレームワーク

～組織効率と有効機能を上げる、役割規律を超えての行動とは何かを示す5因子モデル研究

D. オーガン (Organ 2006) によると、「組織市民行動」OCBによって現わされる概念は、OCBが提起される以前から様々な理論のフレームワークの中で扱われてきたものである。(例えば、一見類似の「向社会的行動」とも、援助を求める個人を特定しないと

いった点で、若干異なるものと議論され、位置付けられてきている。)

OCBは、組織の中の個人が、それぞれの行動を起こす際の重なり合った動機に注目した形で捉えられてきたものである。それを踏まえて、「OCB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のおよび有効的機能を促進する個人的行動」と定義がなされている。

さらに、雇用関係における場合のOCBと報酬の関係についても、OCBは、その行為について労働契約書などに明示もされずあらかじめ報酬が決められているものでもないものである。あくまでも報酬が支払われるか否かに関係なく発生する。ただし、OCBが積み重ねられることで、その行為者である個人に対する印象が、上司の認識の中で変化して、その延長上で昇給などの判断が行われるかもしれないが、それはあくまでも直接的なことではない。OCBの1つ1つは些細なものであり、組織全体の変化につながるとは想像しがたいほど地味なものではあるが、けれども、積み重ねることによって、組織が円滑に運用されることにつながる極めて有効なものと捉えられているものである。

オーガン (Organ 1988) は、このOCBについて、愛他主義 (altruism)、誠実さ (conscientiousness)、スポーツマンシップ (sportsmanship)、礼儀正しさ (courtesy)、市民の美德 (civic virtue) の5つの側面から構成されていると仮定した。このモデルが、現在、「5因子モデル」として大きな影響を与えてきている。

日本におけるOCB研究 ～田中 (2004)「日本版組織市民行動尺度」

このOCB研究は、主にアメリカで行われていたため、アメリカ以外の国でOCB研究を行う際には、アメリカの尺度が用いられていた。しかし、アメリカと自国との文化や風習の違いから、アメリカではOCBと捉えられることが、自国では仕事の範囲内とされていることなどの差異が顕わになってきた。

そこで、田中 (2004) は「日本版組織市民行動尺

度」の試みを行った。それによると、70項目について主因子法による因子分析を行い、その結果抽出された40項目について再度因子分析を行うことで5因子、対人的援助、誠実さ、職務上の配慮、組織支援行動、清潔さが抽出された。それぞれ、「対人的援助」は、職場での人に対する援助行動。「誠実さ」は、真面目な仕事を現し、「職務上の配慮」は、自分が職務を行う際に周囲に迷惑をかけないようにするといったことである。そして「組織支援行動」は参加が義務付けられている会社の祭典などといった会社組織の外で、会社組織にとって良い行動であると判断して行うことなどであり、最後の「清潔さ」は、自発的に職場をきれいにする行動、とのことである¹。

さらに、田中（2004）は、OCBに及ぼす公正さの認知を手続き的公正、対人的公正、分配的公正の3つの視点から検討し、特に、手続き的公正の評価が低いほど、OCBとは逆の組織報復行動が行われやすく、職務満足度が高い従業員はOCBが行われやすいということも導き出した（図1）。

「日本版組織市民行動尺度」を提起したことにより、日本の組織固有のOCBのありかたがあること、それを測定できることを提起し、多くの日本のOCB研究の基盤的なものを与えてくれている。

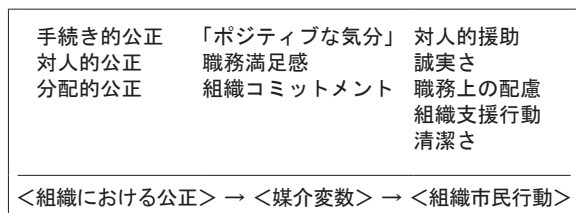


図1 「日本版組織市民行動尺度」での「組織市民行動の規定要因」スキーム
（典拠：田中（2004）,154頁から一部改訂）

（以上 若田）

1. 2 問題意識

上記の諸研究をみるにつけ、主として産業心理学や組織心理学の土壌をもって豊かに精緻に作り上げられてきたことが見て取れる。

さらにその後に、世界的にも、2018年にオクス

フォード大学出版より『組織市民論 オックスフォードハンドブック』が刊行され、世界的な研究の進展が共有され、また日本でも上田（2019）など、OCBに関わる「コスト」の問題や、関連する組織報復行動などを示した、深みのある研究が示されてきた。

オーガン以来は、基本的には組織市民行動というものをなす心理的変数の相互関係ないし因果関係を精緻に確定しようとする流れとして研究が進められてきた。筆者が、サービス供給のありかたや、組織内部だけでなく組織内外の関係する「人」の関わりというテーマが起ってきていて、OCB理論がより、社会全体の中での組織の展開を把握するものへと脱皮しようとしているのではないか、という問題意識を持っていることは述べた。

そのこととの関係で、少しだけ、「組織」に関わる組織論での捉え方に一言しておきたい。

C. バーナードとD. オーガンの理論

オーガン自身、近代組織論の父とも協働システム論の父とも称されるチェスター・バーナードを出発点として議論をはじめている（Organ et al. 2006, p. 44f.）

オーガン自身の説明によれば、バーナードは、組織の本質をはじめて、「^{cooperation system}協働システム」として捉えて徹底的に分析した。バーナードの言う組織（organizations）とは、「会社」や大企業の「カスタマーサービス部門」といった、公式に指定された規模の大きなものではない。「組織」とは、より小さなレベルで発生し、存続している多数の相互に影響し合う「非公式の組織」（informal organization）のことであって、いわば「自然発生的な組織」のことをさす。「非公式の組織」が極めて重要なものであり、それがあって、それらが集積して「会社」等の大枠の実体、「公式組織ないし統制」を形成する、ということである。その「非公式の組織」のエッセンスに関することとして、その小さなレベルで協働システムが生み出されて蓄積されていくのであるが、まさにそれを生み出すのは「協働システムに対して貢献しようとする各人の意欲」（ないし^{cooperation willingness}協働意欲）である。協働意欲は、物質的、金銭的な報酬では十分に獲得できる

ものではなくて、社会的連携の魅力、目的感、その他多くの満足、集団との絆を感じる意識というものである。バーナードの組織論は、小さな非公式の「組織」が泡のようにあって、それらが「バブルアップ」して全体エンティティをつくりあげるという、造詣に富んだものである。

ここにきて、気づくこととなるのであるが、実は、バーナードのいう、非公式な組織の凝集性に対して、オーガンは組織市民行動をもって捉えようとしている。けれども、バーナードの「公式組織ないし統制」のレベルに対しては、それを組織市民行動がどのように関わるのかについてオーガンは提起していない。オーガンは、組織をミクロの視点から見ていて、対してバーナードは組織を把握する捉え方がマクロの視点であるともいえる（図2）。論者の、OCB理論が社会全体の中での組織の展開を把握するものになるべきという事柄も、この点と関連している。

バーナード	オーガン
公式組織ないし統制	—
多様な非公式組織の凝集性（意欲）	組織市民行動

図2 C.バーナードとD.オーガンの「組織」の捉え方

1. 3 研究の目的

本稿は、これまでのOCB論に加えて、一つの切り口として、近年提起されている「サービス組織における組織市民行動」（Organizational Citizenship Behavior in Service Organizations: SOCB）の議論を基に、これまでの「OCB行動と組織」に関わる議論が、「組織内外、とりわけ組織の境界にあっての相」にあっての新たなダイナミズムを含む物として展開し得ることを見ることにしたい。

これまで製造業的な組織を前提としたことから比較的均質な組織イメージをもっていたと目されているOCB論が、それによって、より構造的に、幅をもって豊かにすることができるのではないかと考えるからである。

本稿の目的

具体的な事例検討を通じて、サービス・人の視点をもって、社会組織における「組織市民行動」のダイナミズムを捉える試みを行う。

2 「サービス組織における組織市民行動」(SOCB)

近年、ベッテンコートとブラウン（Bettencourt & Brown 1997）やソメック& ドラク-ザハヴィ（Somech & Drach-Zahavy 2018）により、提起されている「サービス組織における組織市民行動」（Organizational Citizenship Behavior in Service Organizations: SOCB）の議論を基に検討したい。とりわけ、Somechらは、「サービス組織のユニークな特性を明確にすることで、OCBに対する一般的なアプローチに挑戦する」とする刺激的な提起をおこなっている。

ソメック& ドラク-ザハヴィによれば、オーガンがOCBについて本格的な形で分析フレームと測定指標のスタイルをつくり、またインディアナ大学を拠点としてP. ポザコフ（Podsakoff）やS. マッケンジ（MacKenszie）らの同僚とともにいわばデファクト的な形としてそれを煮詰めてきた。いわばOCBについての「クラシカルな定義」が定式化されることとなった。そして、その後多くのOCBの定義が、オーガンらの「クラシカルな定義」をさらに模倣してきた。それらは、サービスの生産や供給についての文脈がいくつかの産業や組織の種類によっての性格が異なることに関わらず、組織の業績をあげるためには同じ行動が求められると想定するものである、という提起をしている。

この点、確かにオーガンたちの研究にあっては、産業別や、サービスの供給構造などについての眼差しでの取り組みからは始まっていなかった。また、幾つかの研究は、サービス組織が、顧客を扱うOCBの諸側面の特別な前提条件をもつものであるため、伝統的なOCBは社会サービス組織には適さないとした（Borman & Motowidrl 1993;Ma & Qu 2011）。では、「サービス組織」におけるOCBを扱うことで、OCBの「クラシカルな定義」での眼差しと、どのよう

に異なった相がみえることになるのだろうか。

前もって一言しておく、「サービス組織における組織市民行動」の議論で特徴的なことが二点ある。第一に、ここでの議論がサービス論（サービス生産-供給-消費論）に関連していることであり、第二に「組織」の観点に関わって、組織の内部とともに、組織の外部、とくに外部に施接する境界の相でのダイナミズムが話の焦点となるということである。その意味では、「組織」存在を、内側からのみならず、外側とそれとの接点から、構造的にみることにつながる。

以上を念頭にこれから、サービス組織とは何かの点、サービス組織の固有の「組織市民行動」、具

体的には、「組織」の外部連携ステークホルダーの観点からみた「組織市民行動」を確認してゆく。そのうえで、検討に適したベンチマークとして、米国の社会組織にあつての、サービス組織の典型的なものとしての「ハウジングオーソリティと組織市民行動」を検討してゆきたい。

2. 1 サービス組織とは

まず、「サービス組織」(service organization) とは何かを確認してゆきたい。シーガルホーン (Segal-Horn 2006) によれば、「サービス組織」は、いくつかの種別と関連事業に関わっている (図3)。

サービスの種類	事業形態
ファイナンスサービス	バンキング、クレジットカード、証券仲介、海外為替、ポートフォリオマネジメント
公共交通サービス	移動公共交通サービス、航空、レンタカー、旅行企画
建設サービス	造成、ビルディング、メンテナンス
ビジネスサービス	地所、機材貸付、専門的サービス（会計、法律、広告、デザイン、コンサルティング、コンピューター、調査、エンジニアリング）、清掃、ケータリング、パッケージング
商業サービス	小売り、卸売り、代理店
ホテル・レストランサービス	レストラン、宿泊、飲食
コミュニケーションサービス	郵便、テレコミュニケーション、キャリア、ニュース配信通信社、データ送信、配給会社
保険サービス	生命保険、年金保険、財産保険、保険数理、再保険業務
法務サービス	弁護支援、税理支援
教育サービス	学校、カレッジ、4年制大学、語学学校、訓練学校
健康・福祉関連サービス	歯科、病院、医療、検査、カウンセリング、助言、精神医療、メディカルケア、老人ホーム、デイケア
パーソナルサービス	個人宅の清掃・メンテナンス、配管、理髪
娯楽及び文化サービス	エンタテインメント（音楽、劇場、映画）、公園および庭園、碑、メディア

図3 サービス組織の種類と事業

(典拠：Susan Segal-Horn, 2006, Strategy in Service Organizations, in: Andrew Campbell and David O.Faulkner(eds.), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*, Oxford University Pressを基に筆者作成)

ここに見えるように、ファイナンス、公共交通サービス、建設サービス、ビジネス、商業、ホテル・レストラン、コミュニケーション、保険、教育、健康・福祉関連、パーソナルサービス、娯楽及び文化と多岐にわたり、また民間企業に支えられるもの、非営利組織や政府・自治体により担われるものも関連している。

また、シーガルホーンによれば、サービス取引とは、生産、移転、消費が同時に行われる可能性のある無形の商品の経済的生産物であるとされる。また、サービスとは、物理的な商品や製品ではなく、無形の「経験」をアウトプットとするプロセスである、ということとされる。なお、ここにおいて、サービスの供給に関わり、消費との接点になる組織が「サービス組織」と呼ばれている。

興味深いことは、サービスに関わる企業や組織は、他の組織に対して「逆さま」(upside-down)であるとする。例えば製造業では、製造-生産、また関連しての流通にウェイトがある。チャンネルという視点でいうと、生産-卸売り-小売り-消費者という、チャンネルの段階の上流にウェイトがある。

対して、サービス組織にとって最も重要な焦点は、企業・組織と顧客・ユーザーとの接触の境界線上にあり、そこに資源の大部分が割り当てられている。チャンネルという考え方と言うと、実は、生産-供給-消費が極めて一体に近い形で展開されているということとなる。

実は、「どの組織も当然のように顧客中心主義を謳っているが、現実には、製造業の組織では主な活動は、顧客の目と耳から離れたところで行われる。対して、サービス企業の場合、その主要な活動は顧客／ユーザーと一体となって行われ、それがサービスの実際となっている」(Segal-Horn 2015)。

2. 2 サービス組織における「サービス」構造の固有性

サービス組織には、その特有の「サービス」構造がある。

サービス組織における「サービス」構造の三つの特徴

さて、これらサービス組織においては製造関係の

組織等とは、その「サービスのありかた」もかなり異なっている。具体的には、そこではサービスが次の三つの特徴をもつ。そのサービス活動の価値を、有形の証拠を用いて評価することができない「不可触性」、次に、関わるサービス従事者ごと、利用者ごと、機会ごとにサービス行動がかなり異なることの「異質性」、そして「不可分性」である (zeithaml 1981)。これは、「不可分性」は、サービス論と関わっている。

生産－供給－消費の不可分性と、スタッフの意欲に依存する側面

サービスの「不可分性」に関わるものであるが、実はサービス組織では、サービスの消費から、サービスの生産と供給を分けることが不可能であることをさす。

そのため一般的には、サービスの品質は「その場で」、つまりサービス提供者と顧客の出会いの中で形成されることになる。サービス品質とは、サービス提供者と顧客のインプットとの協働制作であり、品質評価はサービスの結果だけではなく、サービス提供プロセス自体の評価も必要となる。

そして、ここからサービス組織の特有性が現われる。サービスの実施は、フロントで働くサービス提供者と顧客が出会う現場で行われるわけであるが、実は逆に管理者（マネージャー）が、フロントで働く者についてコントロールしモニタリング（監督）し、また報いる能力は、サービス組織の場合、限られる。それとの連動では、通常の職務の必要を超えて「もう一步踏み込む」ことをしてくれる従業員の意欲に依存しなければならないことが指摘されている。つまり、現場でのサービスを供給し消費してもらって、現場で高いサービスの品質をつくりあげる努力がなされる一方で、それを管理者はモニタリングして監督することが限定される状況にある。そのため、他の組織とは異なって、「もう一步踏み込む」スタッフの意欲に依存せざるを得ない状況になるといことである。

2. 3 サービス組織の「組織市民行動」

このような特有性の強い状況にあって、その「組

組織市民行動」も他の産業や組織とは異なって独自の特性を持つ。

2. 3. 1 OCB-C (顧客対応組織市民行動)

なお、OCBの類型化としては、目下、オーガンらによる類型のほかにも、いくつかの形で類型が提起されている(図4)。

サービス組織のOCBに関わるものとして、E. マー & H. クー (Ma & Qu 2011)の類型が興味深い。Ma & Quは、組織におけるOCBのありかたを、オーガンらの指標設定とは別のアプローチとして、個人の同僚に対するOCB (OCB-I)、組織全体に対するOCB (OCB-O)、顧客に対するOCB (OCB-C)の三つのものとして設定している。第一の、個人の同僚に対するOCBとしてのOCB-Iは、ウィリアムズ & アンダーソン (Williams & Anderson 1991)が開発し示したもののだが、特定の個人を直接的に利する行動である。第二に、組織全体に対するOCB-Oは組織全体を利する行動である。従業員のOCB-Iが、重い仕事の負担を負った一人の同僚を手助けし得るといったものであるのに対して、OCB-Oは、組織のために無給でのボランティアをしたり、組織の改善のために革新的な提言をしたりするというものである。そして第三のOCB-Cは、特に、サービス組織に関係するものであって、顧客の関心とニーズを高める従業員の行動に焦点が当てられている (Ma & Qu 2011)。これは、

特定の「顧客」に直接的に利益をもたらすもの、かつ、または組織の「サービス品質」に貢献する行動を指す。例えば、組織のサービス品質を向上させるための革新的な提案を行いながら、一方で顧客に非常に礼儀正しく接したり、お客様へのサービスガイドラインに従うというものである。

つまり、サービス組織にあっては、他の組織と同様に個人間のOCB、組織全体に対するOCBがあるものの、けれども、とりわけ「顧客」と「サービス品質」が軸となるOCB-C (顧客対応組織市民行動)というのがサービス組織にあって不可欠な組織市民行動の重心的な要素である、とされている。(ちなみに、この類型の3要素OCB-O; OCB-I; OCB-Cは、それぞれオーガンの5要素類型に一定の対応関係がある。²⁾

2. 3. 2 ^{b o u n d a r y s p a n n e r}バウンダリー・スパンナー (組織の境界線で影響を及ぼす人たち)

組織の境界にあって組織/個人をつなぎ、縦横無尽に組織の展開に影響を及ぼす「バウンダリー・スパンナー」

サービス組織の組織市民行動のありかたと強く連動するのだが、実は、これまでの「クラシカル」なOCB研究がもっぱら組織内部の従業員に焦点を当ててきたことに対して、近年、サービス組織が次第に顧客をサービスデリバリーのプロセスに含ませる

- Morrison(1996), Organ(1997) の5要素類型
(Conscientiousness/discretionary behaviors; Altruism;
Civic virtue; Sportsmanship; Courtesy)
- Van Dyne et al. (1994), Bettencourt et al. (2001) の3要素類型
(Loyalty; Participation; Service Delivery)
- Van Dyke & Le Pine (1998) の2要素類型
(Helping = Affiliative-promotive; Voice = challenging-promotive)
- Williams & Anderson(1991), Ma & Qu (2011) の3要素類型
(OCB-I; OCB-O; OCB-C)
- Groth (2005) の2類型
(Customer coproduction behaviors; Customer citizenship behavior (CCB))

図4 諸研究におけるOCBの諸類型
(典拠: Somech & Drach-Zahavy 2018)

ようになってきていることが指摘されている。また、関連して組織のスタッフとしてもそれら顧客と接する「フロントスタッフ」の働きがサービスデリバリーと品質向上に重要であることが指摘されてきている (Bowen et al. 2000; Schneider & Brown 1985)。

「バウンダリー・スパンナー」としての「フロントスタッフ」と「顧客」

サービス組織が語られるにあたって、しばしば、「バウンダリー・スパンナー」(boundary spanner)という言葉が用いられている。これは、業務提携、M&Aなど、企業・組織同士の関係が複雑化していく中で、組織の境界にあって、また境界を越えて、組織/個人をつなぎ、縦横無尽に組織の展開に影響を及ぼす者に使われる用語である。

つまり、サービス組織にあって、サービスデリバリー・品質向上の観点、またモニタリングの特性が色濃くあるだけに、現場のスタッフ(顧客と接するフロントスタッフ)と顧客が大きな影響を組織、サービスデリバリー、品質向上、会社のイメージ形成に影響を及ぼしているのではないかという認識が大きくなっているということである。

「公正」がフロントスタッフの「向社会的サービス行動」「満足度」を向上させる

実は、1990年代までは、会社のイメージづくりやサービス販売に関わるフロントスタッフについて、その人が公正に扱われること(の認識)と、優れたサービスを提供することの間に、どうも関係があるのではないかという見解があったのであるが、逸話的な形でしかなかった。この点について、ベッテンコート & ブラウン (Bettencourt & Brown 1997)が、始めて、フロントスタッフ (窓口従業員^{contact employee}) にあっての「公正知覚」と、その顧客サービス行動・同僚との協力などの「向社会的サービス行動」および「仕事の満足度」との間に、正の関係があることを裏付ける実証的な調査を行った。

さらに、現在、もう一つの知見が示されるに至っている。サービスに関わるOCB研究にあって、顧客ではなくて、もっぱら組織内の従業員に焦点を当

ててきたことがあって認識されるようになり、そしてそれに対して、サービス組織が次第に顧客を「サービスデリバリーのプロセス」に含ませるようになってきていることが強く提起されてきている (Bowen et al. 2000; Schneider & Brown 1985)。実に、グロース (Groth 2005) は、「組織が顧客を『部分的な従業員^{partial employee}』としてや、組織の人的資源として概念化することが多くなり、顧客の効果的な管理を戦略的な利点と見なすようになってきていること」を示して、そしてかつ「組織内の従業員のみしか扱ってこなかった諸研究とのギャップは驚くべきことである」と指摘している。

フロントスタッフのエンパワーメントと、組織に対してのボランティアな「顧客市民行動」との相互関係

サービスに関わるOCB研究にあって、顧客ではなく、もっぱら従業員に焦点を当ててきたのであるが、それに対して、サービス組織が次第に顧客を「サービスデリバリーのプロセス」に含ませるようになってきていることが強く提起されてきている (Bowen et al. 2000; Schneider & Brown 1985)。実に、グロース (Groth 2005) は、「組織が顧客を『部分的な従業員』や、組織の人的資源として概念化することが多くなり、顧客の効果的な管理を戦略的な利点と見なすようになってきていること」を示し、かつ「組織内の従業員のみしか扱ってこなかった諸研究とのギャップは驚くべきことである」と指摘している。

また、グロースにあって特徴的であることは、組織内の従業員にあっての、「タスク業績」(役割内行動)と「組織市民行動」(役割外行動)の概念的な違いが、「サービスデリバリーに参加する顧客」にも援用されるとする点である。企業や組織との関わりで役割や規範を遵守する観点からの「顧客協働行動」は、従業員の「タスク業績」の行動に相当し、「顧客市民行動」が従業員の場合の「組織市民行動」に相当するとする。グロースの研究は、インターネットサービスの組織—顧客のありかたを研究しているのだが、例えば前者の「顧客協働行動」は、インターネットでの迷惑をかけない正確な注文、理不尽な要求をしない、顧客サービスホットラインに理不尽な要求や

頻繁なアクセスをしないとといったことを挙げており、インターネットでの各種サービス供給を、供給者と顧客とで円滑に維持できること（協働行為）などである。

そしてここで焦点となるものだが、後者の「顧客市市民行動」はCCBと呼ばれているものである。顧客市市民行動は、「顧客満足度」と強く関連している。例えば、顧客満足度が高い顧客は、サービス提供中に自発的なエキストラロール行動をとる傾向が高い。かかりつけの病院で課題をスタッフに親身に示してさしあげる患者といったことや、サービス改善のために新たなアイデアを伝えてさしあげる銀行の顧客という事例も挙げられている。顧客がサービスに満足したり、期待以上の特別な扱いを受けたと感じたりすると、顧客は組織に利益をもたらすような自発的な行動をとって、それに応えようとする可能性が高くなる（図5）。

「顧客協働行動」(customer coproduction behavior)
「顧客市市民行動」(customer citizenship behavior: CCB) - 満足度

図5 組織との関わりで生起する顧客行動
(典拠：Groth (2005))

ここで特に興味深いことは、それが単に顧客の満足度向上の問題とされるわけではないことであって、フロントスタッフの活性化と密接であることが示されていることである。グロースがさらに言うには、従業員のエンパワーメントが、顧客満足度と顧客の行動に直接影響を与える可能性が高い。現場の従業員が顧客の問題に迅速かつ創造的に対処できるようにすることで、顧客がサービスに満足したり、期待

以上の特別な扱いを受けたと感じて（組織からの公正さの認識）、「顧客市市民行動」に関与する可能性が高まる、ということである（図6）。

以上から、言えることは、つぎのことであろう。

第一に、なかなか現場には上司の監督の眼が届きにくいという性格を構造上持つサービス組織だが、そうしたサービス組織においては、フロントスタッフと顧客の位置（バウンダリー・スパナーとしての位置）が、サービスデリバリーと品質向上に大きい。

第二に、顧客が組織からのサービスや扱いに満足を得る場合、「顧客市市民行動」が起きやすくなる。

第三に、フロントスタッフが、エンパワーメントされるとき、そのスタッフが表す顧客への近さ・迅速で創造的な対処によって、顧客の企業や組織への満足度を高めることになって、その結果、顧客自身がその企業や組織に役割を超えてボランティアに貢献しようとする「顧客市市民行動」を誘発するということがあると提起されている。いわば、フロントスタッフの「組織市市民行動」が顧客の「顧客市市民行動」を誘発する状況、あたかも「気遣いが気遣いを生む」ような状況である（図6）。

第四に、このダイナミズムが企業のサービス向上、企業イメージ向上につながるとされる。

そのことは、「クラシカル」なOCB論においては捉えられていなかった、組織の際（バウンダリー）に着目したからこそ見えてきた、ダイナミズムの側面である。

次節で、その実際をある一つの組織をベンチマークとして見てゆきたい。

フロントスタッフの
エンパワーメント（満足度向上） → 顧客への近さ・迅速で創造的な対処
(スタッフの組織市市民行動)
「顧客満足度」の向上 → 「顧客市市民行動」の誘発

図6 フロントエンドスタッフの行動と、顧客の行動との共振
(典拠：Groth (2005)を基に前山作成)

3 サービス組織としての「ハウジングオーソリティと組織市民行動」

ここにおいて、サービス組織における組織市民行動を、米国の公共住宅の基幹的な組織として展開されている「ハウジングオーソリティー」^{Housing Authority}という組織をベンチマークとして検討したい。ハウジングオーソリティーにおける、住宅・福祉サービスのクライアントへのデリバリーが、組織と「バウンダリー・スパーナー」との関わりを示す点で、検討に適したものであることから、検討の対象としたい。

3.1 ハウジングオーソリティーのFSS（家族自立）プログラム

ハウジングオーソリティーとは、公共住宅をあつかう組織であり、全米で約3000団体が稼働しており、

あわせて120万住戸の公共住宅を担当している。一見日本の公団に似た様相であるが、法的には特別目的自治体である（前山 2000）。1970年代、80年代には、低品質の住戸の賃貸業務のみをおこなうかたちで停滞しており、その公共住宅は「官製のスラム」とも呼ばれたが、1990年代初頭での連邦からの意向をうけて、それぞれのハウジングオーソリティーは、組織改革・機能改革をおこなうこととなった。そこにおいてFSSとよばれる「^{Family Self-Sufficient}家族自立」プログラムという、福祉政策の実施が賃貸事業・住宅開発事業とともに盛り込まれることとなり、現在、それぞれ推進されている。

FSSプログラムは、それぞれのハウジングオーソリティーが、自らの担当する公共住宅の住民を対象としたものである。FSSは、「支援されている家族が、収入を増やし、また生活保護や家賃補助への依存度を

13人がポストセカンダリークラスを修了
2人がGEDクラスに登録し、2人がGEDを取得した
14人が大学に入学
1人が現金福祉援助を廃止した、1人が現金福祉援助を削減した
18人が新たに雇用され、5人がパートタイムからフルタイムへと雇用を拡大した
33人が1年以上の雇用を維持
26人がコミュニティへの参加を増加または維持
4人が信用を確立
17人が個人的に金融リテラシー／管理に関するカウンセリングを受けた
18人が教室で金融知識の習得や管理に関するカウンセリングを受けた
15人が住宅購入前のカウンセリングを受けた
17人が雇用維持のための活動を完了
19人が就職準備のためのカウンセリングを受けた
15人が最低賃金以上の雇用を得た
16 世帯の収入が増加した
1人が中等教育機関から資格を取得
3人が民間企業の資格を取得
3人が職業訓練を修了
3人が雇用者が提供する健康保険に加入した
4人が仕事で昇進し、時給が増加した

図7 Havre De Grace Housing AuthorityにおけるFSSプログラムの成果（2014年）
（典拠：Havre De Grace Housing Authority のウェブサイト
<https://www.hdgha.org/family-self-sufficiency-program.html>）

下げるためのプログラム」であって、特に、当該ハウジングオーソリティの公共住宅に居住する（ないし関連したバウチャープログラムでの住居に居住する）、自らの厳しい状況を乗り越えて、新たな教育、就業、さらには持家をめざす人々のために提供されるサービスである。そして、その人たちが5年間の契約をハウジングオーソリティと結び、「自立」にむけての努力をするのであるが、それを担当するのがFSSコーディネーターである。それぞれのハウジングオーソリティには、通常数名のFSSコーディネーターが設置されている。（その人件費は部分は、連邦都市住宅省からのものである。なお、FSSプログラムの運営は、ハウジングオーソリティ自体の運営費からで充てられている。）

3. 2 FSSコーディネーターの広範な守備範囲とカスタマイズが求められる仕事

FSSコーディネーターは、しばしばケースマネージャーとも称されるが、実際のプログラムでの働きとしては、参加者に同伴して、参加者が自分の障害を特定し、目標を設定し、それを達成する支援を行う。そして、クライアントが仕事のスキルを身につけ、経済的自立に必要なトレーニングを受けることができるものとして、FSSコーディネーターは、クライアントを訓練の機会や就職斡旋機関、地元の雇用主と結びつける試みを行う。またその他、教育、雇用機会、育児、交通、予算、信用など、必要に応じて個別にサービスが提供される。

その支援の内容は、きわめて多岐にわたっている。ハヴル・デ・グレイスハウジングオーソリティ（メリーランド州）というオーソリティにおける一年間の成果を示したもの（図7）を見ると、その実施サービスが極めて多岐にわたり、しかもひとり一人に応じてカスタマイズが求められ、柔軟性が求められることが見て取れる。

3. 3 サービスの一体的デリバリー（生産・供給・消費）とその効果

ここにおいて、FSSサービスは、各種のレクチャー、カウンセリング、ゴール設定支援、就学支援、就労

支援、金融知識、職業訓練、健康保険関係のアドバイス、持ち家教育、持ち家促進の観点からの給与相談などなど、大変に広範な事柄をカバーしている。そして、住民が5年間契約を結びクライアントとして、このサービスを受けるにあたり、これは、ほぼ、毎回、その人その人のその時の状況に応じてカスタマイズされたものとなる。カウンセリングや、各種アドバイス、FSS計画の作成などに明瞭のように、ここでは、サービスの生産、デリバリー、消費は、ほぼその現場で、FSSコーディネーターとクライアントの共同作業でなされる形となっている。

FSSコーディネーターは、ハウジングオーソリティ組織において、クライアント（顧客）と密着しつつ、ともにサービスを提供し・受講してもらい（サービスのデリバリーと消費）、かつよりよい方式やクライアントのリクエストでサービス内容を変えたり、改善する（サービスの再生産）。トップダウンで、モニタリング（監視）が必要で、かつサービスの改訂に時間がかかるやり方に対して、サービスの生産-デリバリー-消費がほぼ一緒に行われる方式であり、かつそれを柔軟な形で、ボトムアップないし民主方式で変更（再生産）するという点で、V. オストロム（Ostrom 1977）のいう「都市サービスのデリバリー」論が示すものと近いものと見受けられる。

その成果に関わるものとしては、次のことが確認されている。2007年から2016年までの10年間で、約37,000世帯が各地のハウジングオーソリティが運営するFSSプログラムを卒業した。都市住宅省（HUD）のデータでは、これらの卒業者は、FSSに参加している間に、平均して所得が80%増加した（FSSプログラムへの参加時の所得14,706ドルから終了時の所得26,586ドルへ）。また、修了生は持家にむけてそれぞれが貯金を推奨されてはじめた、平均6,270ドルのエスクロー貯金を、貯金支援の結果として受け取る成果を得ており、また、収入が増えて経済的な余裕ができたことによって終了後1年以内に3分の1以上（37%）が住宅支援の枠組みから離脱し、さらには一部（15%）が持ち家を取得した³。このような成果を上げている。

3. 4 ハウジングオーソリティのクライアント（顧客）の成果を裏打ちするFSSスタッフの「組織市民行動」

Municipal Housing Agency Council Bluffs（ネブラスカ州）というハウジングオーソリティの局長 Oscar Duran氏におこなったヒアリング⁴によれば、クライアント（顧客）は、FSSプログラムの受講を通じて、上記のような高い成果をあげる場合が多いが、とりわけFSSコーディネーターが絶えず、サービスを更新し見直してくれることから、クライアントはおおむね高い満足感を示す。そしてそれは、FSSコーディネーターが、決められた仕事の範囲をだいたひ超えて、それぞれのさまざまなクライアントの状況に何とか対応しようと、創意と工夫、また個人的努力が払われることによるところが大きい。

この役割外行動ないし組織市民行動（決められた仕事の範囲を超えながら、何とか対応しようとする

個人的努力）が、クライアントの満足とともに成果をだすことにつながっている。なおまた、そのことは、FSSコーディネーター自身の歓びへと反映する、とのことである。

フロントスタッフ（FSSコーディネーター）と顧客（FSSのクライアント）とが、協働でFSSサービスを作り上げてきていること、そして、そこにおいてこの関係性のベースとなっているのがフロントスタッフの組織市民行動であることが捉えられた。

3. 5 各種職種における「バウンダリー・スパンナー」の働き

ここで、関連しての視点から、他の職種との比較を試みておきたい。FSSコーディネーター、ケアマネジャー、市役所の窓口担当スタッフ、製造企業の従業員を事例として上げた。（図8）

	サービス組織			非サービス組織
	FSS コーディネーター	ケアマネジャー	市役所の窓口業務	製造企業
通常の運用に組み込まれている「組織市民行動」（OCB）	組込まれている	組込まれている	組込まれていない	×
サービスの生産・供給・消費の関係	一体的	一体的	別々	別々
フロントスタッフ－顧客の関係	密接	密接	×	×
顧客からのアドバイス等（顧客市民行動：CCB）	○	○	×	×
関係が、最終的に組織にあたえる便益（生産性、効率性）	○	×	×	×

図8 各種職種におけるフロントスタッフの働き
（典拠：前山 作成）

図において、通常の動きに組み込まれている「組織市民行動」(OCB)、サービスの生産・供給・消費の関係、フロントスタッフと顧客との関係、顧客からのアドバイス等(顧客市民駆動:CCB)、関係が最終的に組織にあたえる便益(生産性、効率性)の5点を確認した。

実に、サービス組織とはいっても、均一ではなくてグラデーションであることが見て取れる。そして、ハウジングオーソリティのFSSコーディネーターの場合に、顧客と密接な形でリアルタイムでのサービスを実施して(デリバリー、消費、再生産し)、かつそこにあつて、運用にフロントスタッフの「組織市民行動」が実質的に組み込まれているということが、最も色濃く表れている。ちなみに、「組織市民行動」とは、ここでは例えば、不慮の場合に励ます；クライアントのために難しい状況のなかで就職予想先と懸命につなぐ努力；同僚のコーディネーターの分まで働く；クライアントの可能性を見て当人が気づかない可能性を指摘してさしあげるといったことである。

本節では、ハウジングオーソリティの事例を、サービスのデリバリーのありかた、また組織の境にいるフロントスタッフと顧客のありよう(バウンダリー・スパナー)の視点をもって検討した結果、次のことを考察の結果として得られた。

第一に、ハウジングオーソリティにおいては、FSSコーディネーターというフロントスタッフを通じて提供されるサービスは、住民のクライアント(顧客)のありようと要請に応じて柔軟にカスタマイズされていて、生産-供給-消費が一つになったのサービスデリバリーの形となっていた。

第二に、「バウンダリー・スパナー」の位置にあるフロントスタッフ(コーディネーター)と顧客(クライアント)の、サービスをめぐる密接なやりとりが、フロントスタッフの「組織市民行動」に支えられていることが見て取れた。この場合、顧客の市民行動も誘発していると推定される。(他方で、フロントスタッフのエンパワーメントが、組織内の各種構成(手続的公正、対人的公正)によるものかどうか、には

さらなる検討が必要と捉えられる。)第三に、ハウジングオーソリティにおいては「生産-供給-消費が一つになったのサービスデリバリー」のありよう、また「フロントスタッフの「組織市民行動」が強くサービスの有効な展開をさせていること」を見たが、他方で、「社会組織」とよばれるものにあつても、これらの諸点で濃淡がありグラデーションであることが把握された。

4 おわりに

ここにおいて、検討の結果得られたことを確認し、さらに組織活性にかかわる戦略的インプリケーション(示唆)と理論的なインプリケーションを提起したい。

4.1 findings

本稿において、次のことが得られた：

1. グロースや、ソメク&ドラク-ザハヴィたちにより提起されている「サービス組織における組織市民行動」SOCB論が示すところを、事例を基に検討したが、実際に組織内部のみならず組織の境における人の行動(バウンダリー・スパナー)のありかたが組織に与える影響が大きい
2. そこにおいては、①「生産-供給-消費が一つになったのサービスデリバリー」が起きていること、②「フロントスタッフの「組織市民行動」が強くサービスの有効な展開をさせていること」が確認され、組織内部とは異なるダイナミズムが見られた。
3. 諸サービス組織にあつては、これらの要素(上記①②)は、均質ではなく、グラデーションであること
4. 全体としては、組織の内部に着目してきたOCB論における捉え方からさらに飛躍して、組織内外、とりわけ組織の境にいる「人」のありよう、またサービス供給論という新たな視点が起ってきており、OCB理論がより、社会での組織の展開を把握する可能性を確認することとなった。

4. 2 戦略的インプリケーション

米国の弁護士事務所での話に再度触れたい。表面的な視点でリストラ対象となりそうだった社員は、仲間を平素助けていた会社の宝だった。つまり、これまでのいわゆる「実績ベースの評価」は、仲間を助けていた会社の宝は零れ落ちるところであった。

組織の内部での評価（数値）のみではなく、内外両方の視点、また横からの視点での評価が不可欠なのではないだろうか。特に、顧客に接する各種の職種にあっては、SOCBの視点は、時代社会全体の視点を内在化することにつながる大きな可能性を持っている。

4. 3 理論的インプリケーション

OCB論がSOCB研究の新動向により深化

若干マクロな視点に立ってみると、検討を通じて見えてきたこととして、OCB論が、SOCB研究の新動向を通じてより深化していると見受けられる。

それは、どういうことだろうか。従来OCB論はもっぱら組織内を注視していたのであるが、SOCB研究が現われてきたことによって、単なる組織内の活性（組織効率や収益性）を超えて、「組織と社会とに交わされる呼応関係」があることによって、スタッフと顧客が協働的に関わり満足を生む「よい仕事」が、組織の外延（組織と組織外部との接点）から生まれるということが見えてきたことである。

社会との呼応関係で生まれる良い仕事

またこのことは、組織内部を見ていただけでは不十分であって、組織も組織外も含めてみないと組織が本来的に活性化することにつながらないことを示している。（具体的には、ハウジングオーソリティの場合だと、同組織のスタッフのみならず、その公共住宅コミュニティにいる人たちの生活改善に資する「家族自立」支援のサービスと満足が、スタッフと住民の協働でうまれているケース）。SOCB研究が生まれる以前は、こうした社会との呼応関係で生まれるよい仕事（協働的サービスデリバリー）があることは言語化・イメージされていなかった。

社会との呼応関係のなかでこそ見えてくる、本来的な組織活性

OCB論は各要素の因子分析により組織のパフォーマンスの向上（組織活性）を目指すものだが、けれども、現在問われてきていて、かつ今回のSOCB論が示唆していることは、組織内部のみを捉えるのではなく、組織外部/社会との関わりを通して、「組織」という存在の、本来的な関わり・展開を構造的に捉えることこそが、本来的な組織活性を示すことになる間ことと捉えられる。

最後に、あえて敷衍して言うならば、今後の将来の研究に関わることであるが、SOCBの研究はさらに、「組織の活性から社会全体の活性」につながるものがあることをインプライしているように見受けられる。

（以上 前山）

参考文献

- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W., 1997, Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors, *Journal of Retailing* 73(1)
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M., 2002, Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations, *Academy of Management Review*, 27(4)
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W., & Folger, R., 1999, HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers, *Organizational Dynamics*, 27(3)
- Groth, M., 2005, Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries, *Journal of Management* 31(1)
- 前山総一郎, 2021, 「自治体の組織イノベーションと協働 (cooperation): 米国の「特別目的自治体」(ハウジングオーソリティ)におけるイノベーションのケーススタディを通じて」『都市経営』第13巻
- 前山総一郎, 2021, 『米国地域社会の特別目的下位

- 自治体：生活基盤サービスの住民参加実際のガバナンス』東信堂
- Morrison, E. W., 1996, Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality, *Human Resource Management*, 35(4)
 - Organ, D. W., 1988, *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books (デニス・オーガン, フィリップ・ボザコフ, スコット・マッケンジー著; 上田泰 (訳), 2007, 『組織市民行動』白桃書房 2007)
 - Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., 2005, *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, Antecedents, and Consequences*, Sage Publications
 - Ostrom, V. & F.P.Bish, (eds), 1977, *Comparing Urban Service Delivery Systems. Structure and Performance*, Sage Publications
 - Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (Eds.), 2018, *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, Oxford University Press
 - Segal-Horn, Susan, 2006, Strategy in Service Organizations, in: Andrew Campbell and David O.Faulkner (eds.), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*, Oxford University Press
 - Schneider, B., & Bowen, D. E. ,1985, Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension, *Journal of Applied Psychology* 70(3)
 - Segal-Horn, Susan, 2015, Strategy in Service Industries, *Wiley Encyclopedia of Management* 1-7
 - Somech, Anit, and Anat Drach-Zahavy, 2018, Rethinking of Organizational citizenship Behavior in Service Organizations, in: Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (eds.), 2018, *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, Oxford University Press
 - 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
 - 上田泰, 2019, 「組織市民行動の否定的側面に関する序論的考察」『成蹊大学経済学部論集』 50(1)
 - Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M., 1994, Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4)
 - Van Dyne, L., & LePine, J. A. , 1998, Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*, 41(1)
 - Bittencourt, L.A. & S.W.Brown, 1997, Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors, *Journal of Retailing* 73(1)
 - Zeithaml, V. A. ,1981, How consumer evaluation processes differ between goods and services, *Marketing of Services* 9(1)
- 1 田中 (2004) ,87-94頁
 - 2 OCB-O はOrganの5つの類型に相応する関係にあり, OCB-Iは, AltruismとCourtesyに 相応する. OCB-Cは, 顧客に対しての点で, Organの諸側面のすべてを含んでいる. Somech & Drach-Zahavy (2018), p.531
 - 3 Center on Budget and Policy Priorities, Basic Facts About HUD's Family Self-Sufficiency Program (NOVEMBER 13, 2020).
<https://www.cbpp.org/research/housing/basic-facts-about-huds-family-self-sufficiency-program>
 - 4 ヒアリング
日時 2021年9月16日
方式 オンライン方式 (Zoom)
対象 Executive Director Oscar Durán氏
(Municipal Housing Agency Council Bluffs)

Service Organization Citizenship Behavior(SOCB), New Direction in OCB Theory —Possibility of new dimension of organizational revitalization generated by external correspondence of organizations—

Soichiro MAEYAMA, Mitsuko WAKATA

Abstract

We have intrinsically confirmed what the SOCB theory, “organizational citizenship behavior in service organizations” proposed by M. Groth, A.Somech & A.Drach-Zahavy. Particularly, while paying attention to the challenges and limitations of present OCB research situation which has actually focused only on the internal aspects of organizations, we confirmed that not only the internal factors inside of the organization but also the “organization citizenship behavior” of persons at the boundary of the organization (boundary spanner), such as front staff, has a significant impact on the organization by creating a “good work/ deployment” in which the staff and customers collaborate and generate satisfaction.

In order to confirm what was proposed in SOCB, as a benchmark, we examined the substantive service delivery provided by Family Self-Sufficiency (FSS) program at Public Housing Agency, a public housing organization in the U.S.

Finally, as an implication, we mentioned that the OCB theory has been deepened by the new SOCB researches, and that the “radical” revitalization of organizations can emerge only in a responsive relationship with society (environment outside of organizations). In addition, we mention about the possibility of research on “the impact of organizational revitalization on the revitalization of whole aspects of societies”.

OCB theory has the more potential to better understand the development of organizations in society.

Keywords : Organizational Citizenship Behavior (OCB),
Service Organizational Citizenship Behavior (SOCB),
Customer Citizenship Behavior (CCB),
Public Housing Agencies /Housing Authority, Boundary Spanner

DOI : 10.15096 / UrbanManagement.1407