

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 22 日現在

機関番号：45302

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2014～2016

課題番号：26870804

研究課題名(和文) 学校組織開発と教員の組織市民行動との相互的関係についての組織心理学的研究

研究課題名(英文) Mutual relationship between school development and school teachers' organizational citizenship behaviors.

研究代表者

鎌田 雅史 (Masafumi, Kamada)

就実短期大学・幼児教育学科・准教授

研究者番号：10610040

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,800,000円

研究成果の概要(和文)：組織成員による職務規定に捉われない自律的な組織貢献は、組織市民行動とよばれる。伝統的な日本の学校文化では、組織市民行動は「あたりまえ」のように捉えられ、実証的にその価値を明らかにする試みは十分に行われてこなかった。本研究は、組織市民行動が学校組織力向上にし得る貢献に関する先行知見を整理し、簡易的な教員による組織市民行動の測定尺度を開発し、組織市民行動を促進する学校組織・風土・リーダーシップの3点について学校組織開発の観点から検討した。

研究成果の概要(英文)：Organ, Podsakoff, and MacKenzie (2006) defines Organizational Citizenship behavior as 'individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in aggregation promotes the efficient and effective functioning of the organization'. Traditionary, almost Japanese school teachers naturally engages in OCB, and not explicitly consider about values of these behaviors. This study consisted of one theoretical consideration and two empirical survey. Firstly, "Three Meta-Categorical Model of OCB" was suggested. This model focuses on functional aspects of OCB, and OCB is categorized into three types: task-oriented OCB, relation-oriented OCB, change-oriented OCB. Secondly, 'OCB Scale for Japanese Teachers' was developed. Thirdly, empowerment leadership by principals indirectly induced teachers' discretionary contributions, through creation of collaborative climate and enhancement of teachers' citizenship senses.

研究分野：社会心理学

キーワード：組織市民行動 学校組織 組織開発 エンパワーメント リーダーシップ マネジメント 風土 コミットメント

## 1. 研究開始当初の背景

### 研究の学術的背景

#### (1) 組織市民行動の定義と研究動向

組織市民行動は、組織成員の“自由裁量で、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。この概念は、Barnard(1938)などの組織理論や、役割外行動・文脈業績などの類似概念と関連付けられながら組織の有効性を高める主要因の一つとされてきた(cf., Organ Podsakoff & MacKenzie, 2006)。

欧米での多くの社会心理学、産業組織心理学、教育心理学的研究(例えば、Nielsenら,2009)によって、組織市民行動が成員の協働性や、精神的健康を促進し、コミットメントの向上を促し、間接的に組織の生産性を高める効果が実証されてきた。

#### (2) 日本の学校における組織市民行動

Organ(2008)によれば、組織市民行動の概念は、日本をはじめとする東洋文化圏において伝統的に根付いており、戦後の高度経済成長における日本組織の特質として、欧米の研究に取り入れられた経緯があり、日本では「やって当たり前」の所与のものとして捉えられる傾向が強く十分に検討されてこなかった。

特に学校教育に関する研究領域において組織力を高める要因として取りだたされ、実証的に検討されることはほとんどなかった。近年、その必要性は指摘され初めてきたが、(ie., 淵上, 2009)、十分な知見は蓄積されていない。

学校組織は、官僚組織としての特徴と、専門職集団としての特徴の両側面を有しているため、教育活動が過度に官僚的に硬直したり、逆に個業化する危険性を孕んでいる(佐古,2007)。そのため、教員の疎通性を高め、協働関係を構築する重要性が指摘されており、組織市民行動はその中核的役割を担う可能性がある。よって学校における組織市民行動を明確化し、その重要性や意義を明示するとともに、規定因となる組織的要因を明らかにする必要が認められる。

#### (3) 研究開始以前の関連研究

以上の問題意識のもと、原・淵上・鎌田(2011)は、現職教諭9名に対する自由記述式調査(校長1名,教頭3名,教諭3名(40代)、教諭2名(30代))に基づき測定項目を作成し、中学校教諭420名を対象とした質問紙調査を実施した。その結果、教員の組織市民行動は、( )教員同士の支えあいや相談活動、生徒や保護者に対する支援活動など職務規定に捉われない個人に向けた活動、( )共有スペースの整理整頓、環境構成、機器調整などの教員が気持ちよく働くことができる組織づく

りへの貢献行動、( )自主的な早朝出勤や、特別活動の準備、危機管理、教材研究や自己研鑽など、職務規定を超えた熱意のある組織活動への貢献行動、という3つの異なるレベルで捉えられることが明らかになった。さらに、組織市民行動は、教員の教職歴や組織コミットメントとの関連が認められた。

## 2. 研究の目的

組織市民行動は伝統的な日本の学校文化では、「あたりまえ」のように捉えられ、実証的にその価値を明らかにする試みは十分に行われてこなかった。本研究は、組織市民行動が学校組織力向上に示る貢献に関する先行知見を整理し、簡易的な教員による組織市民行動の測定尺度を開発し、組織市民行動を促進する学校組織・風土・リーダーシップの3点について学校組織開発の観点から検討した。

## 3. 研究の方法

本研究プロジェクトでは、理論研究(研究 )及び、2つの調査研究(研究、研究 )を行った。

研究 について、組織市民行動が組織集団の生産性に及ぼす影響に関する国内外の先行研究を展望するとともに、学校特有の組織構造に基づき教員による組織市民行動の役割や有効性について理論的検証を行った。

研究 について、日常的な教員による組織市民行動の帰納的な実態把握と調査研究のための測定尺度開発を試み、2014年度の8月、12月にかけて、現職教員223名(女性113名、男性108名、不明2名)を対象とした調査研究を行った。

研究 について、学校組織マネジメントの視点から、教員の自発性に基づく組織市民行動をどのようにして導引することが可能かについて、管理職による教員へのエンパワメントと、組織風土形成に着目し、管理職による間接的な推進可能性について検討する目的で、2015年度の8月、12月にかけて、現職教員170名(男性74名、女性91名)を対象として質問紙調査を行った。

## 4. 研究成果

### (1) 概要

研究 では、学校における組織市民行動の必要性が確認され、組織市民行動の概念構造を明確化する目的で、その機能を3つのメタカテゴリ( Task Oriented, Relation Oriented, Change Oriented )から捉える理論モデルが提言された(鎌田・岡田, 2015; 鎌田, 2016)。

研究、研究 によって、簡易版組織市民行動測定項目の開発および(鎌田, 2017)、組織的な視点から、教員による組織市民行動の有効性を引き出すための学校マネジメントや、スクールリーダーシップの在り方に関する検討を行った(鎌田 2016)。

(2) 主な研究成果

組織市民行動の概念構造に関して  
 先行研究においては、組織市民行動に対する操作的定義は乱立しており、知見の比較や統合が困難であった (Lepine, & Johnson, 2002)。また、具体的な行動形態や有効性は文脈規定的であり、行動形態に着目した詳細な分類に基づいて有効性を検討することは困難であると判断し、行動が有する機能的な側面に着目した3つのメタカテゴリーに基づく分類モデルを提唱した(鎌田, 2016)。本研究で提案されたモデルと、先行研究によって指摘されて来たモデルとの関連性は以下の通りである(Figure 1)

分類カテゴリー	Relation oriented	Task oriented	Change oriented
Williams & Anderson(1991)	OCBI		OCBO
田中(2001)	対人領域 組織間領域	個人内領域	組織内領域
Van Dyne, Cummings, & Parks(1995)		AOCB	COCB
Dewett & Denisi (2007)	Maintenance	Citizenship Behaviors	Change-related Behaviors
高石・古川(2008)			組織変革促進行動
	Altruism Courtesy	Conscientiousness Sportsmanship	Civic virtue Voice

Figure 1 組織市民行動の分類モデル

組織市民行動と組織の有効性との関連  
 組織市民行動が組織の有効性に関連するプロセスについて、体系的に検討した研究はほとんどなく”ブラックボックス”とされてきた(Podsakoff, Podsakoff, Mackenzie, Maynes, & Spoelma, 2014)。

展望研究により、組織市民行動が成員による自主的貢献や自己制御、創発性を高めるといって直接的に組織の有効性を促す経路と、社会関係資本の保守・構築や、組織資源の有効活用の立場から間接的に組織の有効性を高める経路に関する2つのプロセスモデルを提案した(鎌田, 2016)。

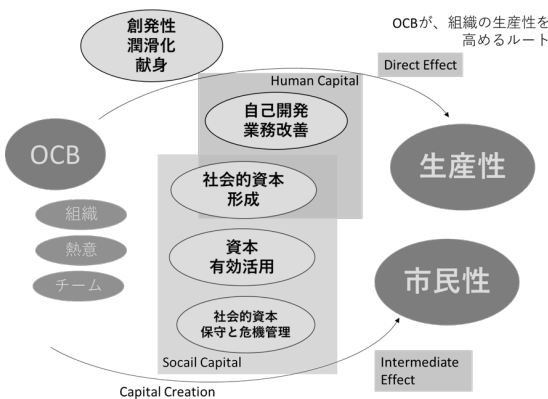


Figure 2 組織市民行動と組織の有効性

簡易版 組織市民行動測定項目  
 本研究では、学校教員による組織市民行動の実態把握と、測定を目的に以下の調査を行った。

予備調査 2013年6月

現職教員 195名(男性 59名、女性 135名、不明 1名)に自由記述式のアンケート調査を行い、義務としての職務規程を超えた学校貢献に関してどのような行動があるか、箇条書きで回答を求めた。延べ1017文の回答が得られ、これらについて先行研究に基づいて行動分類を行い、行動カテゴリーを抽出し、それに基づき41項目からなる測定項目を作成した。

本調査 2014年年8月、12月

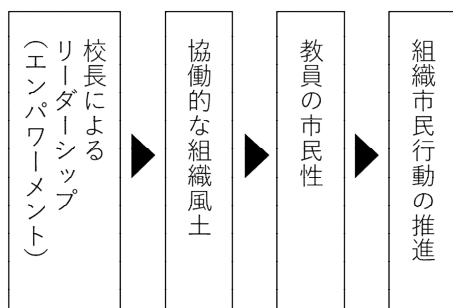
現職教員 223名(男性 108名、女性 113名、不明 2名)を対象として、予備調査で作成した項目について、どの程度の頻度で行動しているかについて、5件法リッカート式尺度(1全く 3どちらでもない 5非常に)による回答を求めた。得られた回答に基づき、探索的因子分析(最尤法、プロマックス回転)を実施した。

最終的に得られた測定項目群を Table 1 に示す。これらについて、下位尺度のクロンバックの信頼係数は一定の値を示しており内的整合性が認められた( $r_s = .70 - .79$ )。さらに、教員の集団潜在性、世代観、教職へのコミットメントに対する認知との基準関連妥当性も示された。(鎌田, 2017)

Table 1 簡易版組織市民行動測定項目

簡易版 OCB測定項目
<b>寛容OCB (<math>\alpha = .79</math>)</b> 学校改善のために、同僚と積極的に議論している。(個人自発性) 必要であると思った時は、発言し辛いことも忌憚なく話すように心掛けている。(市民道徳) 学校業務上の問題について、同僚と積極的に情報交換し意思疎通を図っている。(個人自発性) 必要に応じて、同僚に学級経営や授業、分掌等についてのアドバイスをしている。(アドバイス) 文章業務の改善など、よりよい学校になるための貢献をしている。(市民道徳) 教員間で、授業改善に向けて意見交換できる機会を意図的に作っている。(個人自発性) 自分のクラスの子どもでなくても、できるだけ情報を集めている。(生徒への支援)
<b>関係OCB (<math>\alpha = .76</math>)</b> 印刷室の消耗品の補填などをすすんで行っている。(環境整備) 授業や会議など不在の先生のフォローをおこなっている。(同僚支援) 共有物を利用する時、次の利用者が気持ちよく利用できるよに気配りしている。(厚意性(礼儀正しさ)) 同僚がすぐに仕事にたかりかかることができるよう、職員室等の準備をしている。(気配り) 学校行事があるときは、不測の事態に備えて待機している(役割外行動) 大変そうな同僚がいれば、自分から手伝いを申し出ている。(同僚支援) 新しく来た先生や初任者に対して、職場の様子や仕事について親切に教えている。(アドバイス)
<b>組織OCB (<math>\alpha = .70</math>)</b> 学外者に勤務校の良さが少しでも伝わるように意識して、生活している。(組織忠誠心) 職務上の事柄に対して、なるべく(文句を言わないように)している。(スポーツマンシップ) 校内研究や校内研修に自発的・意欲的に取り組んでいる。(自己開発) 必修ではない研修であっても、積極的に参加している。(自己開発) 学外者に誤解を与えないよう、私生活でも自分の言動に気を配っている。(組織忠誠心) 来賓があるときは、すすんで対応している。(役割外行動) 保護者や地域住民との連携・協力を意欲的に取り組んでいる。(外部連携)

教員の組織市民行動を引き出す学校  
 組織市民行動は、教員の自主性・自律性に基づく任意の学校貢献であり、直接的に指示・命令・監督して生起させることは困難であり、強制的な導引はむしろ組織の有効性を阻害する可能性が指摘されている(Bolino, Klotz, Turnley & Harvey, 2013) 本研究では、Figure 3 に示す、組織風土形成を通じた間接的な導引モデルを仮説とし検証した。



\* 部分媒介/完全媒介であるかについては仮説に含まない

Figure 3 組織市民行動導引モデル

本研究は、スクールリーダーである校長による、教員たちへのエンパワースメント行動に着目し、それらが協働的な組織風土を醸成し、教員自身のコミットメントや世代性を高めることで、教員による自発的の学校貢献である組織市民行動が生起する組織的素地が形成されると考えた。仮説は以下の通りである。

- 仮説 1 校長によるリーダーシップは、協働的な組織風土を醸成するだろう。
- 仮説 2-1 協働的な組織風土は、教員の学校組織に対する市民性を高めるだろう。
- 仮説 2-2 校長によるリーダーシップは、協働的な組織風土の醸成を経て教員の市民性を高めるだろう。
- 仮説 3-1 学校組織に対する市民性の高まりは、組織市民行動の生起を促すだろう。
- 仮説 3-2 協働的な組織風土の醸成は、市民性を経て教員による組織市民行動の生起を促すだろう

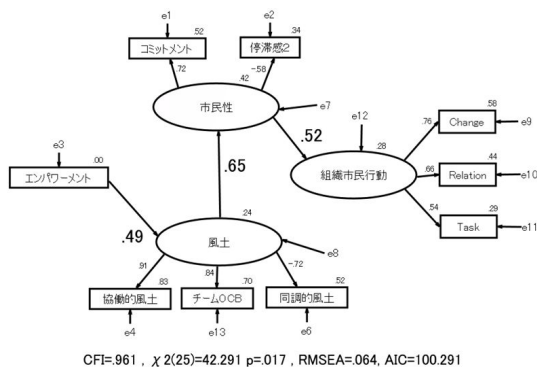


Figure 4 SEMに基づく仮説モデルの検討

2015年度8月、12月にかけ、170名(男性74名、女性91名)の現職教員を対象に調査を実施した。得られた回答をもとに、共分散構造分析および媒介分析を行い、仮説モデルの妥当性と、校長によるエンパワースメントが教員の組織市民行動を間接的に導引するモデルについて検証した。その結果、全ての仮説について支持された。(https://researchmap.jp/?action=cv\_download\_main&upload\_id=131155)最終的なパスモデルを、Figure4に示す。適合度については、 $\chi^2(25)=.42.30$ ,

CFI=.961, RMSEA=.064 [.027, .096], AIC=100.291であった。校長のエンパワースメント、風土および市民性を経て、教員の組織市民行動の生起にいたる標準化間接効果の値は Indirect Effect =.17であった。

### (3) 今後の課題

組織市民行動の有効性に対するプロセス本研究において提案された、組織市民行動が組織の生産性を高める理論モデルは、将来的研究の位置づけを鳥瞰する視点を提供すると思われる。個々のプロセスに関し、実証的知見を積み重ねていくことが求められる。

#### 組織市民行動のダークサイド

近年“組織市民行動は有益である”という前提を見直す必要性が指摘されてきている(Bolino, Klotz, Turnley & Harvey, 2013)。組織市民行動には、行為者および組織の生産性に対して、一定のリスクも有している。例えば、過剰な組織貢献がバーンアウトなどを導き個人の心身の健康を蝕んだり、人材流出によって人的資源の確保を困難としうる。また、同僚へのプレッシャーを高めてしまうことで特定の個人の孤立や、部局内の対人関係の悪化を招く危険性や(Van Dyne & Ellis, 2004)、組織内での適応の裏返しとして組織外での犠牲を伴う可能性など、多くのリスクが指摘されてきている。

本研究で結論づけた様に、学校組織において、教員による自律的な組織市民行動は不可欠である。そのため、組織的にリスクマネジメントをしながら、質・量ともに確保していく視野が必要である。この点に関する、理論化と実証データの蓄積が求められる。

#### “職務規程”に捕らわれない行動群

組織市民行動は、“職務規程を超えた”行動群として定義されるが、日本の学校における職域についての認識は曖昧であり、明確に定義することが難しい。また、職務規程内の行動であっても“義務として求められる水準以上に”貢献する行動群に関して、より積極的に評価していく試みが求められる。さらに、Organら(2006)が定義するように、組織市民行動は能力・機会・動機の関数であり、学校組織開発等に直接的に関連する行動の多くは、ミドルリーダー以降に生じやすく、規範的に求められる行動群が含まれている。

よって、組織市民行動の有効性や、プロセスに関する知見を基礎としながら、“職務規程”に捕らわれず、教員の自律性に基づく組織貢献についてより広い視野で検討するアプローチが必要であると思われる。

#### 組織市民行動の集積に関する検討

組織市民行動は、“集積すると組織の有効性を促進しうる”行動群として定義されている。しかし、これらは成員個々による自律的

貢献が、同一のベクトルを有していることが前提となる。特に、軋轢のある組織間における組織開発において、互いに莫大な自発的貢献を相殺しあうような対立もあり得る。有効な組織市民行動の蓄積には、ある種、自発的な行動をとり纏めたり、創発させるリーダーシップの機能が前提となるだろう。この点についても、理論化および検証が必要である。

#### (4) 補足

本研究の成果の詳細については、国立研究開発法人科学技術振興機構知識基盤情報部が提供する、ポータルサイトである Research Map の研究代表者ポータルで公表している。  
([https://researchmap.jp/?action=cv\\_download\\_main&upload\\_id=131155](https://researchmap.jp/?action=cv_download_main&upload_id=131155))

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

##### [雑誌論文](計3件)

鎌田雅史 2017 学校における教員による組織市民行動尺度開発の試み. 就実論叢, 46, 89-104. (学内査読)

鎌田雅史 2016 組織の生産性と組織市民行動の集積との関連について. 就実論叢, 45, 291-301. (学内査読)

<http://repository.shujitsu.ac.jp/metadata/196>

鎌田雅史・岡田信吾 2015 学校教員による組織市民行動の概念構造の検討. 就実論叢, 44, 109-124. (学内査読)

<http://repository.shujitsu.ac.jp/metadata/143>

##### [学会発表](計4件)

鎌田雅史 2016 学校組織における教員の組織市民行動に関する研究. 日本グループ・ダイナミックス学会, 第62回大会論文集, 九州大学(福岡), 111-112.

池田浩・坂田桐子・鎌田雅史 2016 リーダーシップ研究のパーспекティブ --リーダーシップ研究はどこまで解明され、どこに向かうのか--. 日本グループ・ダイナミックス学会, 九州大学(福岡), 第62回大会論文集, 5.

鎌田雅史 2015 学校組織における教員の組織市民行動に関する研究. 日本グループ・ダイナミックス学会, 第62回大会論文集, 奈良大学(奈良), 78-79.

鎌田雅史 2014 学校組織における教員の組織市民行動に関する研究. 日本グループ・ダイナミックス学会, 第61回大会論文集, 東洋大学(東京), 174-175.

##### [その他]

ホームページ等

リサーチマップ 研究代表者ポータル  
[https://researchmap.jp/M\\_kamada/](https://researchmap.jp/M_kamada/)

研究成果報告書 URL (詳細版)

[https://researchmap.jp/?action=cv\\_download\\_main&upload\\_id=131155](https://researchmap.jp/?action=cv_download_main&upload_id=131155)

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

鎌田 雅史 (KAMADA, Masafumi)  
就実短期大学 幼児教育学科 准教授  
研究者番号: 10610040

##### (4) 研究協力者

淵上 克義 (FUCHIGAMI, Katsuyoshi)  
原 康正 (HARA Yasumasa)  
西山 久子 (NISHIYAMA, Hisako)  
岡田 信吾 (OKADA, Shingo)  
迫田 裕子 (SAKOTA, Yuko)  
熊谷 慎之輔 (KUMAGAI Shinnosuke)