

『就実論叢』第44号 抜刷

就実大学・就実短期大学 2015年2月28日 発行

学校教員による組織市民行動の概念構造の検討

**Japanese Teachers' Organizational Citizenship Behavior(OCB)
: The Clarification of Concept**

鎌 田 雅 史
岡 田 信 吾

学校教員による組織市民行動の概念構造の検討

Japanese Teachers' Organizational Citizenship Behavior(OCB)

: The Clarification of Concept

鎌田 雅史 (幼児教育学科)

岡田 信吾 (教育心理学科)

近年、学校組織における協働体制の構築の必要性が繰り返し指摘されている (c. f., 荊木 2014; 佐古 2010)。急激な社会情勢の変化に伴う学力観の見直し、学校・教育課程の変革、価値観の多様化に伴う学校教育の問い直し、家庭の教育力や経済的格差に起因する教育問題など、混迷する社会情勢から多くの教育問題が析出し顕在化してきている。こうした複雑化・深刻化した課題に対し、学校組織が一丸となって真摯に向き合い、既存の枠組みを超えて、創造的な改善に取り組むことが求められている。本研究は、教育的課題が山積する情勢の下での学校組織開発および、学校組織改革を鑑み、学校組織の特質と固有性を明示するとともに、その独自の組織構造を保持・改善していくにあたり、教(職)員による組織市民行動の役割と重要性について明示する。また、組織市民行動の実態把握および、将来的な検討可能性と課題に対し提言を行うことを目的としている。

1. 問題と目的

1) 学校組織の固有性

現代の日本の学校組織は、産業組織など他の組織とは大きく異なる固有の特質を有しており、学校組織開発において多くの研究者が、その固有性を尊重した理論の構築および実践の必要性を指摘してきた (佐古, 2010; 淵上, 2005)。

学校組織の固有性を表す先駆的な研究として、Etzioni (1961) は、組織成員の支配一服従関係に着目し、社会に存在する組織について、①強制的組織、②功利的組織、③規範的組織という3類型が可能であると提唱し、学校組織を規範的組織の代表的例としている。規範的組織とは、「かくあるべし」という目標に向かう道徳的な規範を重要視する組織である。教師は、採算を度外視して児童・生徒に献身するべきであるというようなイメージは、規範的組織特徴に由来するものである。鎌田 (2009) は、中学生 (93名)、大学生 (103名)、現役教師 (26名) に対し『理想の教師像』を自由記述式アンケートで尋ね、抽出された項目群について KJ 法を用いて分類し、理想の教師像 (プロトタイプ) 測定項目を作成し、99名の大学生に対し、各項目群の『望ましい教師の態度・行動』としての相対的な重要度認知を尋ねている。その結果、大学生が理想の教師像として相対的に最も重要であると答えたのは、

規範づくり ($M=4.60$, $SD=0.49$) ができる教師であった。続いて、傾聴・生徒理解 ($M=4.43$, $SD=0.63$)、愛情 ($M=4.30$, $SD=0.71$) を示すことが重要であるという回答が得られている。以上の結果も規範的組織特徴のイメージに符合する。学校組織の規範的特徴は、組織運営やリーダーシップの在り方、教育・学校組織変革、組織方針が有効に機能するためには、それらが学校組織の規範に合致し、教員の納得のもと内面化プロセスが生起することの重要性を示唆する。しかし、一方で、淵上 (1998) が指摘するように、管理・統制に基づく強制的組織特徴や、教育産業として、有名校への進学率や学校の名声を重視する功利的組織特徴が色濃い学校も存在し、学校組織の形態そのものの多様性も認められる。

また組織の直面する課題特性、資源配分、自由裁量権から学校組織の特徴を明らかにする試みもなされてきた。堀内 (1985) は、学校の組織的特徴を、私企業組織、行政組織 (地方自治体) と比較し、個々の学校組織の自治的裁量権の脆弱性と、個々の教員の業務遂行にあたる個人裁量権の大きさについて指摘している。同様に淵上 (2005) は、学校教育の中核的な教科指導、生徒指導において裁量権が保障される専門職的組織特徴と、教育行政によって管理・運用される官僚的組織特徴の2面性 (複合性) を、学校組織の特色として明示している。また、鎌田 (2014) は、官僚制と専門性が同時成立する複合組織 (デュアルシステム) (Owens & Valesky, 2011) であるからこそ、教員の自律的な協働の重要性を指摘している。同様に、佐古 (2006) は、組織的に教員の職務を管理統制する傾向が強い場合に起こる学校組織の「統制下」と、個々の教員の裁量権を強めることに起因する「個業化」、そして個々の教員の裁量権の保障と、集団的・組織的な教員の相互作用の活性化を目指すことで実現する「協働化」という、3つの組織化傾向を比較し、学校組織開発において組織を協働化することの有効性を実証的に明らかにしている。これらの学校組織構造の複雑性は、教育行政を中心とするトップダウン式の教育改革と、教員個々の自律性に由来する自治的な学校開発の相互尊重と、調整の重要性を示唆するものであると位置づけられ同様の主張は、佐古 (1996) 等によりなされている。

最後に、学校組織の特質として、組織活動の達成指標の曖昧さ、および効果測定の困難さがあげられる (堀内, 1985)。これは組織目標が、「思いやりをもつ優しい子」「すくすく育つ素直な子」など理念的なものである場合に、何をもちって教育成果を捉えるのかが曖昧であることに起因している。学校における教育活動そのものが全体的かつ複合的なものであり、基礎学力の向上、キャリア形成、人格形成など、様々な目標達成が同時に求められ、また社会の価値観も多様化しており、学校への社会的ニーズも校種や地域性などによって様々であり、明確に学校の普遍的な教育成果を指標化することは困難である。教育の目標を、「子どもの幸せ」に求めるのであれば、教育成果を学校組織の成果として短期的に判断することは、拙速であると言わざるを得ない。以上のように、学校組織が抱く目標は非常に多様であり、柔軟かつ全体的な視野を持つ必要性が指摘されている。特に、管理職教員が偏った認知軸によって教育成果を捉える傾向が強い場合には、組織作りを停滞させる可能性がある点については、

近年研究知見が蓄えられつつある。例えば、淵上（2009）はスクールリーダーのアセスメント軸に関する研究において、「学級経営・生徒指導」「学習指導」という進学率や、標準化された学力テストの得点など比較的目的に見えやすい評価指標に偏った評価観を管理職教員が有する場合、管理職教員による学校組織の有効性認知に関する認知的エラーが生起し、学校組織への過小評価を引き起こす危険性が高まることを明示し、協働的な学校組織風土作りを阻害する危険性について警鐘を鳴らしている。

以上のように、学校組織の固有性を示す顕著な例として、①規範に基づく組織特徴を有し、②官僚的特質と、専門職的特質のデュアルシステムであり、③組織目標が曖昧かつ、達成度指標が多様かつ複合的で測定困難である、といった点を挙げる事が可能である。

2) 学校組織における組織市民行動の重要性

近年、学校組織開発の必要性が叫ばれ、個々の教員の資質向上や、既存の枠にとらわれない有機的な、学校内外の協働の必要性が指摘され、教育改革がなされてきている。しかしながら、これらの取り組みの推進は、教員の通常業務に加えての意欲的な参画、自発的貢献などが暗黙のうちに組み込まれている可能性がある。学校組織開発にあたり、教師による服務規程を超えた自律的組織貢献行動である組織市民行動の存在および有効性に着目する重要性について提言する。

1) 学校組織構造と、組織市民行動の関連性について

多くの先行研究において、教員の多忙さ、職務の過密性が指摘されてきた（淵上，1998）。例えば、高旗・北上・平井（1992）は、アンケートによる実態調査を行い、教師が勤務時間を超えて処理する頻度の高い業務について「プリント・通信などの作成・準備（よくあると回答：31.5%）」「テスト問題作成・採点（29.8%）」「職員会議以外の会議、打ち合わせなど（29.3%）」「公務分掌の事務処理（29.3%）」「授業の準備・教材作成（26.3%）」「学級事務（25.1%）」など様々な業務を明示し、学校組織における教員の多忙さについて言及している。しかし、あえて視点を変えて捉えた場合、教員の多忙化を招いているこれらの業務は本当に勤務時間を超えてまで行わなければいけない、義務的な事項であるのだろうかという疑問が生じる。

内実を見てみると、勤務時間を超えて行われる業務の多くは、よりよい教育実践のために、教師が自主的、自律的に教育活動を充足させ、教育力を研鑽する過程において発生している部分が多い。その背景には、「教員たるものかくあるべき」「教員であるのだから、当然である」という価値観や、教員としての熱意、責任感など、規範的側面が存在している。また、教育実践について教員に専門職として一定の裁量権を与える組織特性も、教員の職務範囲を不明瞭にし、多忙を招いている一因である。第三に、学校組織が官僚的側面をも有するデュアルシステムであることから、教員の規範意識に比例して際限ない職務に上乗せする形で、義務的な通常業務外の職務遂行や、組織改編への適応が求められる現状において、現在の教

員の多忙性が認められる。つまり、教育実践において、児童・生徒・学校業務に関わる職域の判断について、その境界線が曖昧であり、教師たる者児童・生徒に献身するべきである（あるいは、献身してあげたいという意欲）という規範が存在するからこそ、教師の職務は多忙化すると考えられる。

上述の業務の多くは、実際には教員として所与の業務と捉えられている事項である。例えば、教員間の相互支援、協働体制の構築、意思共有や情報共有、自主的な研鑽、勤務時間外やクラス枠を超えた児童・生徒支援などは、所与の業務として捉えられる傾向が強いが厳密には、職務として義務が発生するかどうか曖昧性を有している。その一方で、このような義務的であるかどうかは不明瞭な教員の学校貢献によって、学校組織は有効性を保持・向上させている事実が存在する。例えば、休んだ担任教員のフォローを（公式な義務的職務ではないからといって）誰も行わなければ、学級の教育活動はストップしてしまうし、勤務時間外もしくは他のクラスの子どもでもあるからと言って、悩んでいる子どもや、問題行動を行っている子どもをほっておくわけにはいかない、職員会議の決定事項について非公式にでも情報交換や相互の確認をしなければ学校業務が円滑に機能しない場合もある。もし誰も来賓に対応しなければ、もしくは誰も校内美化につとめなければ学校に対する地域の信頼は低下するかもしれない。玄関に落ちているゴミや割れたガラスを誰も片づけなければ、子どもが怪我をする可能性もある。分掌にはないからといって、共有のトイレ掃除を全くしなければ、雑菌の繁殖や食中毒の発生も起こりかねない。誰の仕事でもないからと言って、これらの業務を誰も行わなければ、学校組織は確実に将来的な、組織レベルでの問題発生リスクを高め、また円滑な運営が困難になる特徴を有している。これらの目に見えづらい、暗黙裡の規範および教員の任意性により遂行される、教（職）員の学校組織貢献が山積して、多くの学校組織は正常に機能しているものと思われる。

一方で、これらの組織貢献が暗黙理の規範と、教員の任意性によって支えられる裏返しとして、規範を排除して考えた場合、最低限の職務のみを行い自己完結的に就業するのみの教員も存在し得るし、もしそうであったとしても労働契約として公的な叱責を受けるものではない。つまり、既存の学校組織の構造的側面において、組織内における一切の雑務を行わない、いわゆる社会的ジレンマ問題における『ただ乗り（Free Rider）』状態の教員は、組織全体が円滑に機能している範囲において存続し続けることが可能であると思われる。組織市民行動について、『当たり前』という暗黙裡の規範が学校組織に内在しているからこそ、改めて、その実情や有効性を再確認し、学校組織全体で認め支え奨励していくシステム構築が必要であると思われる。

以上の議論から、健全な学校組織運営は、義務範囲が曖昧な業務に対する個々の教員の建設的な態度や価値観に支えられているといえる。このような服務規定に捉われない教師の組織貢献行動は、産業組織心理学において組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior; OCB）と呼ばれ、多くの実証的研究が行われ（Podsakoff, Whiting, Podsakoff,

& Blume, 2009)、その重要性が見直されつつある。しかし、日本の学校組織においては、組織市民行動は、所与の行為として十分な敬意が払われることなく、その重要性や意義についてほとんど検討されてこなかった。また、組織市民行動が学校組織の有効性を保持するために必要不可欠である反面、集団内の特定の個人に偏った場合、その個人の本務を圧迫し、過剰なストレスを生じさせる危険性を孕むことから、学校組織全体としてどのように奨励し、組織レベルでの総量をどのように担保・配分するかについて実証的知見を蓄積することは、学校組織開発の視点からも喫緊の課題であるにも関わらずほとんど看過されてきた。そこで本研究では、組織市民行動に関する先行研究について展望を行い、学校組織において教員たちの組織市民行動の実態を調査し、将来的な量的・質的研究のフレームワークを形成することを目的とする。本研究で、検討を試みる学校教員による組織市民行動は、新規的な事項ではなく、既に多くの教員が自然に遂行していると思われる組織貢献を実体化させた概念であり、その役割と重要性を明示することを本研究の目的とする。

ii) 組織市民行動の定義および、概念構造について

学校に限らず、“組織の成員は、そこで職務内容として規定されているだけの仕事ではなく、直接的に仕事とは言えないが、組織のためになる仕事にも従事している。例えば、多くの仕事をかかえる他の成員の手助けをしたり、余計な休憩を取らないようにしたり、職場や活動の場をきれいにしたり、頼まれずもせずに組織の宣伝をしたりする（潮村・松岡, 2005 p.27)”。Organら(1988)は、組織成員の“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および有効性を促進する個人行動（上田泰(訳) 2006, p.4)”を組織市民行動と定義している。

組織市民行動と、『文脈的業績 (Contextual Performance)』や『役割外行動 (Extra-role behavior)』などの近接概念との関連性について、その弁別性の有無が議論の対象となってきた (c f., 田中, 2001, 2003)。例えば文脈的業績と組織市民行動の差異について、①文脈的業績が、職務役割の内外を問わないのに対し、組織市民行動は職務外の行動について定義している点、②文脈的業績が、報酬の可能性について限定していないのに対して、組織市民行動は報酬の対象にならない行動に限定している点、などについて弁別されるが、測定対象となる組織成員の行動はかなりの程度重複しており (田中, 2003) Organ (1997) 自身が、組織市民行動の定義を拡張させ (職務範囲の内外、報酬に関する定義について連続概念として捉えている) これら2つを互換的概念としてとりあつかっている研究も存在する。その一方でOrganら(2006)では、これら2つの概念を同一視することによって生じる問題点についても言及している (例えば、業務に関する課題業績以外のすべての行動が、文脈業績、あるいはそれに反する行動に分類されてしまい、定義の範囲が拡散してしまう点など)。また、役割外行動についても同様に、互換的概念として言及されることが多い反面、役割内の行動に内在する組織市民行動の存在 (例えば、時間に正確に職務を遂行する、余計な休憩をとらないようにする など) も指摘されている (Organ et al., 2006)。以上のように、近接概念と

の弁別は困難な現状であるといえる。

また、組織市民行動の測定に関し、個々の研究によって操作的定義が乱立し、Lepine, Erez, & Johnson (2002) の報告によれば、すでに40を超える組織市民行動の類型が提唱されており、研究知見の統合や精緻化が困難となっている。

しかしながら、先行研究において、最も多く使用されてきた操測定尺度は Organ (1988) を受けて開発された Podsakoff, MacKenzie, & Fetter (1990) による個人の行動を測定する尺度であり、『愛他性 (Altruism) : 同僚に対する支援・援助行動』、『従順性 (Conscientiousness) : 業務時間の有効活用、誠実性』、『スポーツマンシップ (Sportsmanship) : 困難な業務に対する建設的な取り組み・態度』、『礼儀正しさ (Courtesy) : 同僚の職務遂行を阻害しないような気遣い、自発的な情報提供』、『市民道徳 (Civic Virtue) : 組織活動への自発的参画と貢献』の5因子から構成されている。また、Organ (2006) は、『組織忠誠心 (Loyalty) : 外部者に対する自組織の自発的な宣伝・印象管理』、『自己開発 (Self-Development) : 職務関連の技能や知識の研鑽』、『自己自発性 (Individual Initiative) : 組織・業務改善やリスク管理について自発的に取り組む行動』がさらに弁別的な類型であると提言している。

3) 本研究の目的

「組織成員の満足度は、実質的に組織業績に寄与するのか？」という問いから派生した本概念について、欧米を中心とする多くの実証研究が実施され (c. f., Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006)、組織の有効性と組織市民行動の関連が検討されてきた (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000)。Podsakoffら (2009) は、168本の産業組織研究についてメタ分析を行い、組織市民行動が個人レベルの成果変数 (管理職による業務評価 ($r_t=.60$)、賞与 ($r_t=.57$)、離職意識 ($r_t=-.22$) 等) および、組織レベルの成果変数 (組織業績 ($r_t=.43$)、顧客満足 ($r_t=.23$)、組織離職率 ($r_t=-.22$)、業務コスト ($r_t=-.52$) 等) に対して有効に機能することを明らかにしている。

日本国内においても、近年、産業界を中心に組織市民行動組織市民行動に関する関心は高まりを見せており (c. f., 野田・大儀・萩原・坂口, 2014)、Podsakoffら (1990) や、田中 (2002, 2004) が開発した日本版組織市民行動尺度を用いた調査研究を基軸として、徐々に組織市民行動の規定因や、促進要因、有効性に関し研究成果が蓄積されつつある現状である。しかしながら、学校教育に関する緒研究においては、近年、淵上 (2009) や、福室 (2012) によってその重要性は指摘され始めてはいるが、実証的な研究知見はほとんど蓄積されていない。先述したように、円滑な学校組織運営において組織市民行動は明らかに重要であるにも関わらず、所与の行為として看過されている実態が存在する。よって学校における組織市民行動の概念構造を明確化し、理論を実証的に精緻化し、その重要性や意義を明らかにするとともに、啓発していく取り組みは、学校開発の方向性を模索していくうえで必要な事項であると思われる。

以上のような問題意識のもと、原・淵上・鎌田（2011）は、現職教諭9名に対する自由記述式質問紙（校長1名、教頭3名、教諭3名（40代）、教諭2名（30代））を配布し、学校組織における組織市民行動の具体例を収集し、それを基に作成した測定項目を用いて、中学校教諭420名を対象にした質問紙調査を実施し、組織市民行動の構造および、組織市民行動と、教員の組織・教職コミットメントの関係を検討した。その結果、教員の組織市民行動は、i）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、ii）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教員集団（チーム）への貢献行動、iii）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。また、それぞれの組織市民行動は、教員の教職歴や組織コミットメントとの関連が見いだされた。

しかしながら、原ら（2011）は、少数の教員による自由記述に基づいているため、尺度の構成概念妥当性についてさらなる検討が必要である。学校組織における組織市民行動の有効性や規定因に関し実証的に検討するためには、学校組織において教員がどのような組織市民行動を実際におこなっているのかについて、概念構造をできるだけ広い視野で明らかにする試みが求められる。

そこで、本研究においては、より多くの年代、校種、立場にいる教員に対して自由記述式アンケートを配布することで、学校組織に内在する組織市民行動について、その具体的行動群を可能な限り広く収集する。本研究においては『学校組織開発』の視点から、組織市民行動をできるだけ広範囲に捉えるために、組織市民行動について操作的に以下のように定義することとする。

本研究における学校における組織市民行動の定義 『組織に集積することで学校組織の機能的向上・保守が期待される行動群の範疇において、服務規程によって公的に最低限の義務とされる範囲を超えた、あらゆる任意の学校組織への貢献行動』（定義中の、『最低限の義務とされる範囲』に関しては、操作的定義の判断基準として、『行わなくとも（公的な）叱責をうけない、行っても（公的に）報酬をうけることが確認されていない』という Podsakof, MacKenzie, & Hui（1993）の視点を採用する）。

方法および結果

1. アンケート項目の作成および調査の実施

1) アンケートの作成

本調査においては、可能な限り広い視点で『学校組織』に貢献する可能性を有する教員の自由裁量の行動を収集する目的で、以下の質問項目による自由記述式のアンケート用紙を作成した。また、協力者には、思いつく範囲でたくさん答えること、質問項目の答えとして適

切であるかどうか曖昧に思った事項は記述するようとの依頼をおこなった。

質問1 今までの教員生活の中で、職務規定上「誰がやる」といった明確な規定はないけれども、他の先生方との関わりや、円滑な学校運営のために行ってきた活動にはどのようなものがありますか？

質問2 今までの教員生活の中で、職務には含まれる事柄について、「通常求められる以上に努力した。」「貢献した」といえることはありますか？

こちら、2つの質問項目によって組織市民行動を測定する意図は、視点を変えてより多くの項目を抽出するためであったため、最終的なデータは、2つの質問の回答を合算する形で集計を行っている。

2) 調査の実施

岡山県内の、教員免許状更新講習の必修科目の研修終了後に、受講者に対して本研究の趣旨を説明し、任意でのアンケートへの回答を呼びかけた。アンケート記入に対し、匿名性が保持されていること、個人を特定するような公表を行わないこと、回収したアンケート用紙の管理などについて、ガイドラインを示した後、アンケートを配布した。フェイス項目としては、教員の教職経験年数および、性別のみ訪ねた。アンケート調査は、研修日程との関連で、10分ほどで行われたため、十分に解答時間が確保できたとは言い難い状態であったが、免許状更新講習受講者208名のうち、195名（回収率93.8%）による解答が得られた。

3) 調査協力者の属性について

本調査を行った研修は、10年ごとに受講義務がある必修の研修であり、岡山県内外から保育所・幼稚園・小学校・中学校・高校・特別支援学校等に在籍する、幅広い年齢層のキャリアの教員が参加している。一方で、研修には、校長・副校長・教頭など管理職教員は参加していないため、一般教員に限定した調査であると位置づけられる。

調査協力者195名のうち性別については、女性135名（69.2%）、男性59名（30.3%）、不明1名（0.5%）であった。また、教職経験年数については、10年未満29名（14.9%）、10～20年55名（28.2）、20～30年59名（30.3%）、30年以上49名（25.1%）、不明3名（1.5%）であった。

2. 収集された、『組織市民行動の行動群』の分類

1) 組織市民行動に関する自由記述量の分布

本調査においては、述べ1017文（ $M=5.21$, $SD=3.21$ ）の回答を得た。得られたデータの歪度は1.20（ $SE=0.17$ ）であり、組織市民行動の報告数の、中央値が5であるのに対し最頻値が2であり、限られた時間内での回答であったにせよ、正規分布から偏った分布を示しており、特定の教員による組織市民行動の想起数が例外的に多くなっている傾向が示された。また報告数の、尖度についても、1.62（ $SE=0.34$ ）であり、想起数のばらつきが教員間で大きい傾向が示された。

2) カテゴリー化

概念定義より、組織成員のどのような行動を組織市民行動と捉えるのかといった判断については、職務特性に依存する傾向が強いものと思われる。例えば、相互依存の高い職務において義務的な連絡・調整は組織市民行動と呼べないが、個々の成員によって自己完結する職務にあたる際に、より有効性を高め、想定外のトラブルを避ける目的で自発的な情報公開や連絡・調整が行われるならば、組織市民行動であると考えられる。

そういった意味で、学校組織の職務特性に由来する独自の組織市民行動を帰納的に収集し抽出する試みは必要であると思われる。その一方で、先述したように、研究者ごとに、数多くの組織市民行動の分類が提唱され（田中，2002）、研究知見の体系化が困難となっている問題点も無視できない。

そこで本調査においては、先行研究によって最も採用されてきた、Podsakoffら（1990）による測定尺度に基づく分類と、その拡張版である Organ ら（2006）の分類に基づき、演繹的に、愛他性（Altruism）、従順性（Conscientiousness）、スポーツマンシップ（Sportsmanship）、厚意性（礼儀正しさ）（Courtesy）、組織忠誠心（Loyalty）、自己開発（Self-Development）、個人自発性（Individual Initiative）、市民道徳（Civic Virtue）という8つの分類カテゴリーを Table1に示すように定義し、個々のアンケートの回答を分類する作業を行った。

また、どのカテゴリーにも分類が難しい、もしくは複数のカテゴリーに入る可能性があり分類が困難である記述に関しては、帰納的に見出された学校教員の組織市民行動として、随時新しいカテゴリーを追加する手法を用いた。これらの分類について、本研究では探索的に作成したカテゴリーについて、数名の現職教員に確認してもらい意見を述べてもらい分類カテゴリーを再構築する手続きを経ることによって一定の妥当性を担保することとした。

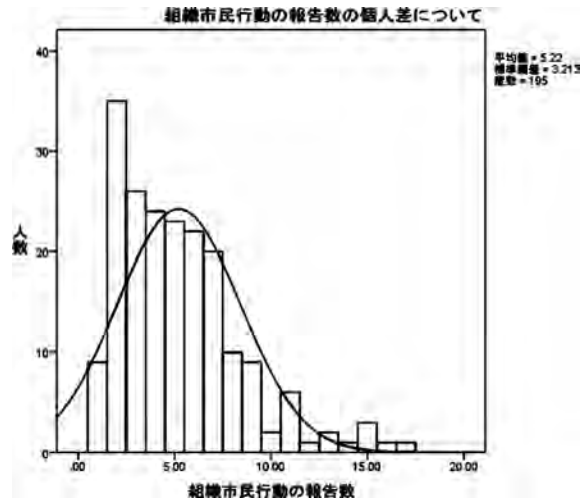


Figure 1 組織市民行動の報告度数

Table1 本調査によって抽出された組織市民行動の分類と行動例

組織市民行動の分類基準と例	
Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2008)に基づき演繹的に抽出された項目	
アドバイス : 同僚に対する業務上の相談、アドバイス (愛他性:Altruism)	困っている同僚に対し、すすんで相談に乗っている。 必要に応じて、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。 新しく来た先生や初任者に対して、職場や仕事について親切に教えている。
同僚支援 : 同僚への支援、支援的意図によるコミュニケーション行動 (愛他性:Altruism)	大変そうな先生がいれば、自分から手伝いを申し出ている。 コミュニケーションを通して、同僚が働きやすい雰囲気になるように努めている。 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。
従順性 : 業務時間を有効利用して業務貢献しようとする意欲的行動 (誠実性:Conscientiousness)	定時よりも早く出勤するように心掛けている。 プライベートでも仕事に支障をきたさないようにいつも配慮している。 空き時間も、要請があればすぐに業務に取り掛かれるように待機している。
スポーツマンシップ : 不平・不満を避けて建設的努力をしようとする態度・行動 (スポーツマンシップ:Sportsmanship)	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。 職務がうまくいかない時にも、忍耐強く向き合っている。 気乗りしない雑務であっても、手を抜かない。
厚意性(礼儀正しさ) : 同僚の業務に支障がないように、事前の報告や配慮を行う行動 (厚意性:Courtesy)	他の教員の業務に関係する仕事は、率先して行うようにしている。 印刷機や電気ポットなど共有物を利用する時は、次の利用者が気持ちよく利用できるやうに配慮している。 欠席する場合には、迷惑をかけそうな先生に対してあらかじめきちんと事情を説明するように努めている。
組織忠誠心 : 外部者に対して、学校の一員としての自覚を持った振る舞いを意識的に行う行動 (忠誠心:Loyalty)	学外者に誤解を与えないように、私生活でも自分の言動に気を配っている。 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。 誤解を与えないように、学外者の前で母校を悪く言わないように心掛けている。
自己開発 : 職務関連の知識や技能を自発的に高めようとする行動 (自己開発:Self-Development)	必修ではない研修であっても、積極的に参加している。 プライベートでも、授業改善や専門性の向上に努めている。 校内研究や校内研修に自発的・意欲的に取り組んでいる。
個人自発性 : 業務改善や、問題抑制に自発的に向けた取り組み、情報共有、情報発信 (個人自発性:Individual Initiative)	より良い学校になるために、同僚と積極的に議論している。 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。 分掌業務の改善など、より良い学校になるための貢献をしている。
市民道徳 : 学校運営・行事に対して、自発的・建設的に意思表明・参画する行動 (市民道徳:Civic Virtue)	学校の行事については、自主的に参画している 行事の準備、運営、片づけについては積極的に参加している 学校全体のために必要であると思ったときは、発言しづらいことでも忌憚なく話すように心掛けている。
帰納的に抽出された項目	
分掌外行動(雑務) : 担当者が不特定な業務を察知し、自発的に行う行動	来賓があるときは、すすんで応対している。 学内行事があるときは、不測の事態に備えて待機している 係ではないが、自発的に飼育動物や植物の世話を行うことがある。
環境整備 : 学校環境、職場環境の整備・改善にむけた自発的行動	印刷室の消耗品の補填などをすすんで行っている。 共有スペースの掃除や整理整頓をすすんで行っている。 掲示物を整えたり、校舎を清掃したりと、校内美化に取り組んでいる。
気配り : 不特定多数の同僚に対する、業務上の気遣い行動	同僚のために茶やコーヒー、菓子などの気配りをすることが多い。 自分の分担でなくても、教室・校舎の換気や施設・開錠を行っている。 同僚がすぐに仕事にとりかかることができるよう、職員室等の準備をしている。
得意分野の活用 : 特技を生かした自発的な同僚・組織への貢献	自分の得意な分野に関しては、分掌外であっても手伝っている。 情報処理や料理など自分の特技を生かし、皆が働きやすい環境づくりに貢献している。 学校業務に役立つために、自分の趣味や特技を働いている。
子ども支援 : 担任以外の子どもたちの把握、勤務時間以上の教育活動	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。 勤務時間外であっても、子どもへの支援は厭わない。 自分のクラスの子どもでなくても、必要に応じて支援を行っている。
開かれた学校 : 保護者、学外者との連携・協力に対する自発的行動	保護者や地域住民との連携・協力を意識的に取り組んでいる。 必要に応じて学外との連携を積極的に行っている。 教師として地域の行事や会合に積極的に参加している。

本調査で得られた1017文の回答に関し、演繹的分類を試みたところ、最終的には、上述の8つのカテゴリーに加え、“分掌外行動（雑務）：担当者が不特定な業務を察知し、自発的に行う行動”、“環境整備：学校環境、職務環境の整備・改善にむけた自発的行動”、“気配り：不特定多数の同僚に対する、業務上の気遣い行動”、“得意分野の活用：特技を生かした自発的な同僚・組織への貢献”、“子ども支援：担任以外の子どもたちの把握、勤務時間以上の教育活動”、“開かれた学校：保護者、学外者との連携・協力に対する自発的行動”という5つのカテゴリーが追加抽出された。具体的な内容については、Table 1に示す。

考察

1. 本研究の限界と将来的な検討可能性

1) 本研究で明らかになったこと

本研究では、具体的な行動レベルにおいて、個々の教員がどのような組織市民行動に従事しているのかについて、明らかにすることができた。学校教育実践において、教員は多種多様な組織市民行動を、既実践しており学校貢献を行っている。

また、本研究においては、アンケート実施にあたり限られた時間の範囲で、組織市民行動の想起を求める手続きによって、項目を収集したので、想起数と実際の行動頻度との関連は不明確である。しかしながら、多くの組織市民行動を想起可能であった調査協力者は、組織市民行動に関する表象が活性化しやすい状態であったと仮定した場合、その基盤になる組織市民行動に対する意識が高い可能性や、実際の行動頻度の多い可能性が示唆される（このような解釈は、プライミングに関する研究、Scott & Brown (2006) 等にみられる）。教職経験年数および性別と組織市民行動の想起数との関連を χ^2 検定によって求めたところ、性別（ $\chi^2(15) = 50.23, p < .01$ ）および、経験年数（ $\chi^2(45) = 69.65, p = .01$ ）ごとの想起数に有位な偏りが認められた。続いて、残差分析を行った結果、性別について5%水準（標準化残差の絶対値が1.96以上の項目）で偏りの見られたカテゴリーは、男性における環境整備（標準化残差 = -2.7）、子ども支援（標準化残差 = 2.9）、得意分野の活用（標準化残差 = 2.3）であった。また、経験年数については、開かれた学校について経験年数10年未満の教員（標準化残差 = 3.1）、10-19年の教員（標準化残差 = -2.4）、市民道德について経験年数30年以上の教員（標準化残差 = -2.2）、得意分野の活用に関する経験年数20-29年の教員（標準化残差 = -2.2）であった。

想起数が偏っている項目についての解釈については、慎重である必要がある。例えば有意な負の値であったとしても、可能性として、①行動を行う頻度が少ない、②組織市民行動に属する行為について、職務の義務範囲であると認識しているため想起されづらい、③職位や教師集団の中の役割ごとに、想起されやすい組織市民行動が存在し特定のカテゴリーに関する想起を抑制している、など多くの可能性が推測される。したがって、今後、再生課題だけ

でなく、アンケート項目による再認法による検討や、面接法による意識調査など、さらなる慎重な検討が必要であると思われる。しかしながら、組織市民行動に対する想起が、性別や年代によって変化したことは、キャリア発達や組織での役割の変化に伴い、組織市民行動の実態が変化する可能性を示唆しており、職能開発や組織開発の文脈において更なる検討が求められる。

2) 将来的な検討可能性と課題

将来的には、実証的研究を行うために、本研究知見を基盤にした、学校版組織市民行動測定尺度の開発が必要である。しかしながら、尺度作成に向けて以下の点について留意する必要がある。

第一に、特に因子分析を用いた組織市民行動の尺度作成の手法に由来する問題が挙げられる。現在使用されている、多くの心理測定尺度は、因子分析に基づきその構造的妥当性を検討している。しかしながら、測定項目が、本研究のように行動指標である場合それらの行動指標の背景因子は、何を意味しているのかについて熟慮する必要がある (Mel, & Michael, 2003)。つまり、複数の行動指標の背景因子を仮定した場合、必然的に行動傾向や、もしくはパーソナリティ指標と解釈されるべきものである。しかしながら、組織市民行動に関する多くの理論は具体的な行動生起量に着目しており、理論モデルと測定された尺度得点との間の意味的差異について留意しながら、研究知見を解釈する必要性が想定される。また、個々の行動を具体的に記述すればするほど、場面限定的、状況規定的な項目になってしまうため、一般化しづらくなる可能性もある。例えば、同僚支援の文脈において、形態素分析を行うと、経験年数が高まる場合に『若い教員』という、記述が増加する。よって、『若い教員にアドバイスをしていますか』といった項目は若年の教員は回答しづらく、一般的な同僚支援を測定するとしては不適切となるし、因子分析結果は、年代による交絡が想定される。各カテゴリーに属する項目群についてどの程度まで抽象度を持たせるか、また各カテゴリーの内容的妥当性をどのように担保するかは、重要な課題である。

第二の課題は、Organ (1988) の定義に由来する問題である。定義中の『山積することにより、組織の有効性を高める行動』という記述は、本質的にマルチレベル分析の必要性を包含している。この点について、個体レベルでの行動測定ではなく、組織レベルの測定と検討の必要性についても、多くの研究者が指摘している。集団レベルでの測定法について、集団ごとの個々の組織成員の行動の合計値を算出するのか、それとも個々の組織成員が集団に抱えている印象を測定するのか (i.e., Hoy, Miskel, & Tarter, 2013; Taştan, & Yılmaz, 2008)、そのどちらが適切であるかという問題提起もなされている (Mel, & Michael, 2003)。将来的に、組織市民行動の有効性、促進 (阻害) 要因、について実証的に検討を重ねていくためには、個人レベルでの、組織市民行動を測定する指標の開発はもとより、教員集団全体における組織市民行動の頻度 (もしくは認知) を測定する尺度開発および、測定法の開発が求められる。

2. 組織市民行動の概念定義が有する課題

最後に、学校組織において組織市民行動を検討するために考慮すべき、より包括的な概念定義に関する課題について言及する。第一に、組織市民行動とは、あくまでも教員主体の『任意』の行動である点についてである。組織開発の文脈において、個々の教員の職務範囲に捉えられない行動の重要性について、恣意的解釈による精神論に偏った非合理的な強要が行われれば、すでに組織市民行動とは呼べない過剰労働が発生し、教（職）員の意欲の低下、精神的健康を阻害を引き起こす恐れを孕んでいる。あくまでも行動主体は教員であり、組織として個々の教員に尊厳を抱き、労い合う風土形成を形成していく取り組みが前提となる。先行研究によって示されてきた、組織市民行動の重要な規定因は、成員の組織に対する信頼や公正感、職務満足度等であること（田中，2001；原・淵上・鎌田，2011）は、組織開発において重要な知見である。自発的な組織市民行動を誘発する組織の整備といった視点は、性善説的な価値観に基づく組織変革の方向性であり、統制・管理に重きを置く価値観に符合しづらい理念であることにも留意する必要がある。

第二に、組織開発の方略として、例えば組織市民行動をリストアップし、分掌の中に組み込むなどといった取り組みを行えば、やはり組織市民行動とは呼べない行動に変化させる可能性である。もし組織市民行動が義務化すれば、個々の教員にとっては、多忙な上に雑務が増えることを意味し、業務の形骸化を招く危険性を孕んでいる。組織全体として、組織市民行動の重要性を共有認識すること、個々が自然に行っている日常業務の中に組織市民行動に気づきあい認め合う意識を形成すること、相互に奨励し、参画し合う風土を形成することが重要であると思われる。特に、組織市民行動を多く担っている教（職）員に対し、『いい人だから』『好きでやっている』『真面目だからやっている』『若手だから行っている』といった個人レベルでの帰属だけでなく、個々の行為が直接的ではないにせよ『学校組織に貢献している』『教員集団に貢献してくれている』『皆の仕事を買って出ている』といった組織貢献に対する認識を普及させる取り組みは重要である。Podsakoffら（2009）によるメタ分析は、横断的調査研究（ $r_c=.32$ ）よりも、縦断的調査研究（ $r_c=.62$ ）の方が、個人業績と組織市民行動の関連が高いことを示し、組織市民行動が組織を向上させる因果的関係が存在する可能性と、長期的視野にたつて有効性を検討する必要性を指摘している。また、Hoy, Miskel, & Tarter（2013）は、組織市民行動を教員集団の風土として紹介している。以上のように、組織においてどのように、組織市民行動を促進すべきかについては、長期的視野と慎重な検討が求められる。

第三に、組織市民行動は、『職務範囲を超えた』活動であると定義されるが、何をもちて職務範囲を超えるのかについては、曖昧であり主観的事実に左右される。例えば Belogolovsky & Somech（2010）は、一般教員よりも学校管理者は教員の学校改善への取り組みを職務範囲であると捉える傾向が強く、保護者は児童・生徒に対し（担任外・時間外でも）熱心に関わることを職務範囲であると捉える傾向が強いことを示している。実際に、本

調査においても、「すべての業務が組織市民行動にあてはまり、回答することができない」「教員としての活動はすべて職務であり、組織市民行動に当てはまる行動は行っていない」という回答も寄せられている。本研究においては『行わなくとも（公的な）叱責をうけない、行っても（公的に）報酬をうけることが確証されていない』という基準において操作的定義を行ったが、何をもって組織市民行動と呼ぶのかについては依然曖昧さが残る。職務の境界線が、地域性、校種、学校規模など様々な文脈的要因によって可変であり、普遍的な概念定義は困難である。しかしながら、職務範囲をどうとらえるか、報酬体系とどのように関係づけるかといった問題を、連続線上の問題としていったん保留してみた場合（Organ et al., 1997）、確かに教員は日常的に熱意・責任感に裏打ちされた打算性のない組織貢献（組織市民行動）を行っている。当たり前のように、組織市民行動が存在することが学校組織の有効性を高めている。以上のような点からも、概念定義については曖昧さを残したうえで、まずは複雑系としての学校組織の中における、組織市民行動を実在的に捉え、その意義について再構築していく視点が必要であると思われる。つまり、組織論の有効性について再考し、労い、認め合い、特定の教員に偏らない形で相互支援していくことが重要であると思われる。そのためには、学校組織としてこの課題を再考する必要があると思われる。個々の教員が相互に組織貢献を認め合うことのできる、教員集団の構築、学校組織の構築が望まれる。この点については、学校組織のデュアルシステム的特質から、トップダウン的組織開発においても、ボトムアップ的組織開発においても、組織市民行動は潤滑油的役割を担い、不可欠であると思われる。

最後に、組織市民行動の提唱者である、Organ 自身が述べているように（Organ, 2006 p. ii）、組織市民行動の概念の着想には、ウィリアム・オオウチや大前研一などの日本的経営スタイルによる影響を強く受けており、旧来の日本文化の中には組織市民行動は根付いているはずであり、近年企業研究を中心に日本国内の組織市民行動に関する研究が増加傾向にある事実は皮肉めいていると言わざるを得ない。従来の学校教育実践の慣行の中に備わっている重要な組織貢献を再発見し、大切にする取り組みを、おろそかにしてはいけないと思われる。

引用文献

- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010) Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education* 26 914-923.
- Etzioni, A. (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Glencoe:Free Press. (綿貫譲治 (監訳) 1966 『組織の社会学的分析』 培風館)

- 淵上克義 (1998). 学校組織の人間関係 ナカニシヤ出版
- 淵上克義 (2005). 学校組織の心理学 日本文化科学社
- 淵上克義 (2009). スクールリーダーの心理と行動 淵上克義・北上正行・佐藤博士・熊谷慎之助 (編) スクールリーダーの原点 - 学校組織を活かす教師の力 - 金子書房
- 福室敦之 (2012). 高等学校教員の組織市民行動の実態とその促進要因について - 教員と生徒の関わりに着目して - 日本高校教育学会 19 6-14.
- 原 康之・淵上勝義・鎌田雅史 (2011). 教員における文脈的業績に関する研究 日本教育心理学会総会発表論文集 53 427.
- 堀内 孜 (1985) 学校組織経営の構造と機能 明治図書
- Hoy, W. K., Miskel, C. G., & Tarter, C. J. (2013). *Educational Administration 9th edition :Theory, Research, and Practice*, New York:McGraw-Hill
- 荻木まき子 (2014). 子学校児童・生徒への支援体制に関する尺度構成の試み - 専門性協働と均質性協働に着目して - 岡山大学大学院教育学研究科研究集録 155, 1-12.
- 鎌田雅史 (2009). 『望ましい教師像』の相対的重要性に関する研究 日本教育心理学会総会発表論文集 51, 452
- 鎌田雅史 (2014). 学校組織における社会的勢力構造に関する理論的研究 就実教育実践研究 7, 19-29.
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002) The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Mel E. S., & Michael P. D. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- 野田部恵・大儀律子・萩原桂子・坂口桃子 (2014). 「組織市民行動」の概念定義と看護師職場への応用可能性 大阪市立大学看護学雑稔 10, 51-58.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: We good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*, London:Sage Publications (上田 泰 (訳) (2007). 組織市民行動 白桃書房)
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2011). *Organizational behavior in education: Leadership and school reform (10th ed.)* New Jersey, Pearson Education.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., and Hui C., (1993). "(Organizational Citizenship Behavior and Managerial Evaluations of Employee Performance:A Review and

- Suggestions for future research," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11, 1-40.
- 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*, 94 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-14
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26, 513-563.
- 佐古秀一 (1996). 学校経営における「協働化」の意味と課題 日本教育経営学会紀要 38 161-163.
- 佐古 秀一 (2006). 学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究 —個業化, 協働化, 統制化の比較を通して— 鳴門教育大学紀要 21, 41-54.
- 佐古秀一 (2010) 学校の内発的改善力を支援する学校組織開発の基本モデルと方法論 —学校組織の特性を踏まえた組織開発の理論と実践— 鳴門教育大学紀要 25, 130-139.
- Scott K. A., & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? : Gender bias in the encoding of leadership behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 230-242.
- 潮村公弘・松岡瑞希 (2005). 組織市民行動を規定する集団的アイデンティティ要因と同期要因の研究 —職場集団と大学生集団の比較から— 人文科学論集. 人間情報学科編 39, 27-47.
- 高旗正人・北上正行・平井安久 (1992) 教員の「多忙」に関する調査研究 岡山大学教育実習研究年報 3, 1-30.
- 田中堅一郎 (2001). 組織市民行動 —測定尺度と類似概念、関連概念、および規定要因について— 経営行動科学 15, 1-28.
- 田中堅一郎 (2002). 日本版組織市民行動の研究 産業・組織心理学研究 15, 77-88.
- 田中堅一郎 (2003). 文脈的業績に関する心理学的研究の展望 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要 4, 239-245.
- 田中堅一郎 (2004). 日本版組織市民行動尺度の妥当性と信頼性、および項目特性についての検証 経営行動科学 18, 15-22.
- Taştan, M., & Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *International Journal of Education*, 33, 87-96.