

「無駄な仕事」がもたらす教員の満足感

—学校にみられる組織市民行動の意義—

1. はじめに
 - 1) 研究の背景
 - 2) 研究の目的
 - 3) 研究の方法
 2. 先行研究における「組織市民行動」の捉え方
 3. 学校における「組織市民行動」と教師の「満足感」
 - 1) 因子構造と信頼性の検討
 - 2) 因子の解釈
 - 3) 仕事や職場での満足度に対する影響分析
 4. 考察
 5. おわりに
- 引用文献・参考文献

京都教育大学大学院 連合教職実践研究科
教職実践専攻 学校経営力高度化コース
176059 花谷 大介

1. はじめに

1) 研究の背景

布川（2006）によると、学校教員は教材研究、授業準備、校務分掌により多忙を感じ、休憩も取らない教員がいる一方で、多忙を感じてはいるが、同僚とのコミュニケーションや情報交換のためにお茶と雑談の時間を大事にしている教員もいると報告している。

学校業務という視点で考えると「余計な休憩を取らない」や「同僚とのコミュニケーションを図る」ということは、校務分掌等で明確に決められているわけではなく、自らそうしたほうがよいと判断して行動していることがほとんどである。他にも、コピー機用の紙が少なくなってきたら黙って補充をしたり、自分の作業を中断して同僚の手助けをしたりすることも、業務として決められているわけではないが、そのような行動をしている教員は少なくないはずである。このような行動は、誰にも気付いてもらえないこともあれば、手助けに対して感謝され、心地よさを感じることもある。

自身の教員生活を振り返っても、教員としての経験を重ねていくにつれて、周りへ配慮ある行動をしたり、同僚を支援したりする行動が増えてきた。そのため、頼まれた仕事を断れないという自分の性格もあってか、自分の時間を使って本来自分が請け負うはずではない仕事が膨れ上がっていった時期もあった。自分の請け負う必要のない仕事でないならば、当然かわらないでいるという選択もできるはずであるが、放っておくこともできずに自分の時間を使って対応することもあった。1日が終わり「今日、自分は何の仕事をしていたのか。無駄な仕事をしてしまったかもしれない」と顧みることも少なくなかった。

しかし、大学院で学校組織について学び、自分が組織の一員であると意識するようになってから「自分が無駄な仕事を請け負うことで、円滑に組織が動いているのではないか」「自分が無駄を引き受けることでコミュニケーションが図られているのではないか」という個人の行動が組織へ影響しているのでは疑問がわいてきたのである。これらの「無駄な仕事」だと思っていた行動のことを「組織市民行動 (Organizational Citizenship Behaviors)」と言われていることが分かった。田中（2001）は、「古くはKatz&Kahn(1966)によって述べられたことである。(中略) それらの行動が組織の社会的機能を円滑にする、と明言している」としている。

2) 研究の目的

オーガン他（2007、p.4）によれば組織市民行動とは「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

び有効的機能を促進する個人行動」としている。また、鎌田（2016、p. 89）は、学校における教員の組織市民行動を「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」と定義づけしている。さらに奥井（2017）は、自らの労力を費やして他者に利益を与えるような利他的な行動が存在するとしている。これらの行動が、自由且つ任意の個人行動であり、組織へ何らかの貢献があることが鍵となる点である。

本研究での組織市民行動とは「職務規定上、校務分掌等で誰がやるといった明確な規定はないが、他の教職員との関わりや、円滑な学校運営のために行う役割外行動」と定義し、先行研究の組織市民行動尺度をもとにして、アンケートを作成し調査を行う。調査結果から学校における教員による組織市民行動が、教員個人の満足感にどのように影響しているのかを明らかにし、組織市民行動の意義を考察することを目的としている。

3) 研究の方法

はじめに、自由記述で学校経営高度化コースの院生 7 名（教職歴 11～30 年）にアンケート調査を行った。このアンケートの目的は、学校において組織市民行動が行われているかを調査するためと、この後に行う量的調査項目の参考にするためである。質問は以下の 2 問である。

- 質問1** 今までの教員生活の中で、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」と言えることはありますか。

これらの 2 つは、鎌田・岡田（2015）の「学校教員による組織市民行動の概念構造の検討」でも使われた質問項目である。質問は回答の視点が広くなり難しいと思われたが、回答者は本研究の意図を理解していることと、少人数の調査で誰がどの回答をしたかがおおよその見当がつくため、閉鎖的な回収をする必要がないと判断し、回答についての質問をその都度受けながら調査を進めることにした。

その後の院生から集まった回答では、印刷用紙の補充、職員室の共有場所の整理整頓、他学級児童へのかかわり、勤務時間外の交流などの組織市民行動ととらえられる行動があったので、7 名の回答ではあるが学校組織内で組織市民行動があるとして、調査準備を進めた。

本調査では組織市民行動と教師の満足感についてそれぞれ「組織市民行動に関する質問」「仕事や職場での満足度に関する質問」の質問用紙を作成した。

「組織市民行動に関する質問」は、オーガン他（2007）と鎌田（2017）のを参考に尺度を類型化したあとで、質問項目を設定していった。オーガン他（2007）によれば、組織市民行動に関連する数多くの論文での組織市民行動の内容的区分はまちまちで、これまでに実に 40 種類の異なる尺度の名称が使われていると述べている。そして、オーガン他（2007）の先行研究に基づき、鎌田（2017）は、同僚支援、アドバイス、従順性、スポーツマンシップ、厚意性、組織忠誠心、自己開発、個人自発性、市民道徳という 9 つの尺度に類型化し、学校組織では分類が難しいものには 6 つの新しい尺度を加えている。本研究での尺度は、こちらの鎌田の尺度を

使って、質問項目を作成していくこととした。

表 1 調査対象の属性 n=246

属性		人数	割合
性別	男性	89	36.2%
	女性	148	60.2%
	無回答	9	3.7%
年齢	24 歳以下	26	10.6%
	25～30 歳	73	29.7%
	31～35 歳	33	13.4%
	36～40 歳	33	13.4%
	41～45 歳	23	9.3%
	46～50 歳	9	3.7%
	51～55 歳	16	6.5%
	56～60 歳	24	9.8%
	61 歳以上	6	2.4%
	無回答	3	1.2%
職位	校長	9	3.7%
	教頭・副校長	10	4.1%
	主幹教諭	1	0.4%
	指導教諭	1	0.4%
	教諭	163	66.3%
	栄養教諭	7	2.8%
	養護教諭	8	3.3%
	常勤講師	38	15.4%
	無回答	5	2.0%
経験	5 年以下	76	30.9%
	6～10 年	53	21.5%
	11～15 年	38	15.4%
	16～20 年	22	8.9%
	21～25 年	8	3.3%
	26～30 年	11	4.5%
	31 年以上	33	13.4%
	無回答	5	2.0%

田中（2004）による日本の企業向けの「日本版組織市民行動」を参考にして、学校組織に合うように分類化された鎌田（2017）の尺度にあてはめていき、事前に調査した院生の回答も参考にし質問項目を作成した。田中（2004）の質問項目は、一部学校には適合しない用語を含んでいたため、質問文は、学校組織に適合する用語（例：ほかの部署を→職員室／会社→学校 など）に書き換えたものをアンケート調査票として使用した。そのできた 70 の質問項目を、本研究の組織市民行動の定義に沿うように削除、統合し 60 項目を厳選した（表 1）。各項目の選択肢は、「いつもする（5 点）」「よくする（4 点）」「たまにする（3 点）」「あまりしない（2 点）」「全くしない（1 点）」の 5 件法を用いた。

「仕事や職場での満足度に関するアンケート」は、株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（2007）の調査項目を参考にした。それらを、雰囲気、自己有用感、満足感、協同性、職務環境の 5 つに分類し 24 項目厳選した（表 2）。構成された項目は、「とてもあてはまる（5 点）」「少しあてはまる（4 点）」「どちらともいえない（3 点）」「あまりあてはまらない（2 点）」「全くあてはまらない（1 点）」の 5 件法を用いた。

本研究に関わるアンケート調査は、京都市立小学校 11 校をに依頼した。依頼した全ての学校から承諾を得られた。

調査対象者には、研究の目的・守秘の確約・調査の任意性、中断の自由、回答内容により調査対象者へ不利益がないことを伝え、304名の教員（講師を含む）にアンケート調査を行った。その結果、回答者246名（80.9%）から有効回答を得られた。調査対象の属性を（表1）に表す。性別で見ると女性の割合が148名（60.2%）と、男性の89名（36.2%）よりも多かった。年齢別でみると、25～30歳が最も多く73名（29.7%）であった、職位別でみると、教員が最も多く163名（66.3%）であった。

表1 組織市民行動に関する項目

1	勤務時間よりも、30分ぐらい前には出勤する。	21	仕事上の些細なことに対して、くどくど不平を言わないようにする。	41	職場の人々のあらさがしをしないようにする。
2	同僚の仕事上のトラブルを手助けする。	22	自分の周りにいる同僚や若手、上司に手を貸せる準備している。	42	パソコン操作で起こったトラブルの相談に乗る。
3	強制されていなくても、重要だと思われる会議、部会には参加する。	23	誰も見ていなくても、学校の規則に従う。	43	自分の仕事に注意を行き届かせる。
4	職場の良い面をみようとする。	24	自分の行動が他人の仕事にどのように影響しているか、よく考えて行動する。	44	仕事で間違いに気が付いたらすぐにそれをたどす。
5	教職員の誰かが間違いをしそうときには、事前に注意してトラブルを防ぐ。	25	みんなの意見をまとめるために、自分から進んで根回しをする。	45	単調な仕事でも我慢してする。
6	職場では机はいつもきれいにし、汚さないようにしている。	26	休んでいる人の仕事を代わりにする。	46	仕事上の役割を果たすためには、家庭も犠牲にする。
7	大事な仕事をする前には、同僚や管理職に相談し確認をする。	27	職場では、自分の周囲に落ちているごみを拾う。	47	同僚の能力向上にとって有益な情報を提供する。
8	学校の新しい取組や様子をいち早く知るように努める。	28	普段から周囲の手本となるように努める。	48	職場で行う宴会の幹事を引き受ける。
9	学校のコピー機やプリンターの用紙が残りわずかな時は補充する。	29	新着任者や初任者には、学校での仕事を丁寧に教える。	49	学校の外で、学校の評判を落とすような行為はしない。
10	多くの仕事を抱えている人を手助けする。	30	職場の雰囲気が悪くならないように気をつける。	50	学校の処遇に対して、不平・不満を言わない。
11	無駄な会話で時間をつぶさないようにする。	31	自分の学級の子どもでなくても、名前を覚える努力をする。	51	友人や知人に自分の学校の欠点を言わない。
12	自分の行動が、同僚の迷惑にならないようにする。	32	学校の備品や消耗品を無駄遣いしないように努める。	52	会議などで冗談を言って場を和ませる。
13	学校便りや校内の掲示などから学校の最新情報を知っておく。	33	職員室を尋ねて来た来校者の対応をする。	53	仕事の間以外でも積極的に自分の学校を宣伝する。
14	同僚の仕事上の悩みや相談、または、疑問や質問には丁寧にこたえる。	34	他の教職員の仕事であっても進んで手伝う。	54	自分の学校が開催するイベントの情報を自主的に外部に紹介する。
15	仕事上でのぎくしゃくした人間関係を、ほったらかしにしないようにする。	35	休みを取る場合には、関りのある教職員に事前に説明する努力をする。	55	保護者や地域住民との連携を積極的に行う。
16	参加が義務付けられていなくても、教職員間の行事には参加する。	36	職場の改善のために進んで新しい提言を行う。	56	自分の特技を生かして、働きやすい環境作りをする。
17	印刷室、洗面所などの共有の場所をきれいに掃除する。	37	職場の人たちとは、職場の外での付き合いも大切にする。	57	趣味ではなく、学校の業務に役立てるために、何か習い事をしている。
18	仕事上のトラブルを抱えている人を進んで、手助けする。	38	学校外の研究会に積極的に参加し、他校の教職員との連携を積極的に行う。	58	自分の特技を生かす機会があれば、進んで申し出る。
19	勤務時間に必要以上の休息をとらないようにする。	39	学校の外でも、自分の学校に対して良い印象を持ってもらえるように努力する。	59	自分の学級の子どもでなくても、いろいろな情報を集めている。
20	仕事に役に立つと思われる研修には自分から進んで参加する。	40	人間関係でのトラブルを起こさないように努める。	60	勤務時間以外でも、子どもへの支援はいとわいない。

表 2 仕事や職場での満足度に関する項目

71	今の仕事にやりがいを感じている。	79	自分は必要とされている。	87	同僚に相談することができる。
72	今の仕事に誇りを持っている。	80	同僚からの相談に乗っている。	88	同僚と意見交換をしている。
73	今の学校で仕事ができてよかったと思っている。	81	行事に取り組むのが楽しい。	89	仕事を通じて学校外の様々な人と交流がある。
74	職場の人間関係に悩むことはない。	82	自分自身の成長を実感している。	90	年次休暇が取りやすいと思う。
75	自分の仕事を、誰かが助けてくれる。	83	自分の指導力に満足している。	91	研修会に参加することができる。
76	仕事に手ごたえを感じる。	84	教員同士のチームワークはいい。	92	給料に満足している。
77	私は頼りにされている。	85	同僚との会話が楽しい。	93	学校のほかの教職員から学ぶことが多い。
78	私が休むと、困る人がいる。	86	職場の雰囲気が良いと感じる。	94	学校の教職員に恵まれている。

2. 先行研究における「組織市民行動」の捉え方

組織市民行動を行わない人を“気が利かない従業員”と表現し、職場が彼らで溢れたら、誰の役割でもない仕事には誰も手を付けなくなり、職場は潤滑油の切れかかった機械のように軋みはじめ、そのうち思うように機能しなくなると田中（2012）はまとめている。その研究では、オーガン他（2007）の研究結果から、従業員が組織市民行動を盛んに行うほど、組織全体の様々な業績指数が高い傾向を示すと結論付けている。それならば、企業で見られた傾向が、学校組織においても組織市民行動を行うことで、何らかの効果がみられるのだろうか。

鎌田（2014）は自らの研究で、教員は多種多様な組織市民行動を既に実践し、学校組織に貢献していることを確認している。鎌田の研究では、調査した教員の性別および経験年数ごとの組織市民行動の想起数に、有意な偏りがあったことを認めた。

奥井（2017）は「実際に組織が動き出せば、予期しなかった様々な事態が発生するのが当然で100%各成員に職務として割り当てておき、そして、どんな時もその割り当てに隙間が生じないようにするなどということは現実的に不可能である」とその必要性を訴えている。また、奥井は個人が組織内で「機転を利かす」「臨機応変に対応する」ことで、本来の分業されている役割分担の隙間を埋める行動となり、円滑に行うために求められるとも考察している。

田中（2012）は、組織市民行動を行いやすいのは「従業員が性格的に調和性や誠実性が強い場合」「従業員の満足度が高い場合」「組織の仕組みや手続きが構成だと従業員から評価される場合」「従業員の気分が良い状態」と述べている。

逆に行いにくいのは、「職務負担が過剰である場合」「異なる職務を同時に担わなければならない職務上役割葛藤が生じた場合」に要因があるとしている。

3. 学校における「組織市民行動」と教師の「満足感」

1) 因子構造と信頼性の検討

回収された 246 の回答について記述統計量を算出した結果、「学校組織にみられる組織市民行動」（以下組織市民行動）で 9 項目、「仕事や職場での満足感」（以下満足感）で 1 項目の天井効果が見られたので、削除して因子分析を行った。因子負荷量 ≥ 0.4 を目安として対象項目

表 3 学校組織にみられる組織市民行動の因子分析結果（主因子法 プロマックス回転）

	因子負荷量										下位 尺度	α 係数
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
新着任者や初任者には、学校での仕事を丁寧に教える。	.878	.114	-.041	-.111	-.067	-.113	-.045	-.065	.047	-.214	同僚支援	.891
同僚の仕事上のトラブルを手助けする。	.810	.075	-.078	-.221	-.128	-.109	.006	.069	.104	-.071		
みんなの意見をまとめるために、自分から進んで後回しをする。	.694	-.069	.042	-.120	.023	-.035	-.005	-.059	.278	-.055		
職場の改善のために進んで新しい提言を行う。	.686	-.121	-.042	.056	-.021	-.092	-.105	.056	.153	.193		
休んでいる人の仕事を代わりにする。	.644	-.102	.049	.061	.009	.087	-.085	-.067	-.052	.058		
職員室を尋ねて来た来校者の対応をする。	.628	.088	.221	.000	.094	-.120	-.211	.103	-.154	.025		
自分の周りにいる同僚や若手、上司に手を貸せる準備している。	.595	-.065	-.121	.065	.095	.101	-.155	.069	.072	.270		
パソコン操作で起こったトラブルの相談に乗る。	.591	-.051	-.207	.017	.104	-.018	.122	-.001	-.032	-.040		
多くの仕事を抱えている人を手助けする。	.562	-.016	-.009	.116	-.003	.104	.092	-.121	-.079	.333		
仕事上のトラブルを抱えている人を進んで、手助けする。	.538	.094	-.062	.005	-.081	.022	.152	.042	.018	.166		
他の教職員の仕事であっても進んで手伝う。	.469	.069	.312	.172	.160	-.231	.001	.000	-.253	-.024		
人間関係でのトラブルを起こさないように努める。	-.058	.822	-.007	-.050	-.009	.025	.094	-.097	-.158	.047	対人配慮	.875
職場の人々のあらさがしをしないようにする。	-.202	.767	-.101	.126	.227	-.096	-.136	.112	-.032	-.079		
職場の雰囲気が悪くならないように気をつける。	-.006	.676	-.057	-.051	-.036	-.021	.128	-.108	.010	.204		
同僚の仕事上の悩みや相談、または、疑問や質問には丁寧にこたえる。	.258	.592	-.001	-.071	-.147	-.044	-.010	.109	-.067	.007		
自分の行動が、同僚の迷惑にならないようにする。	-.009	.556	-.081	.021	-.083	.396	-.024	-.169	.047	.001		
誰も見ていなくても、学校の規則に従う。	-.060	.520	.196	-.096	.080	.114	.071	-.019	-.042	-.106		
職場の良い面をみようとする。	.015	.489	-.170	.032	.022	-.119	.111	.253	.041	.051		
自分の行動が他人の仕事にどのように影響しているか、よく考えて行動する。	.119	.466	.079	-.073	.015	.263	.034	-.075	.023	.006		
仕事で間違いに気が付いたらすぐにそれをたどる。	-.045	.463	.385	-.073	-.004	.002	-.088	.051	.010	.161		
仕事上でのぎくしゃくした人間関係を、ほったらかしにしないようにする。	.266	.456	-.100	.121	-.095	-.070	.042	.023	.076	-.069		
仕事上の些細なことに対して、くどくど不平を言わないようにする。	-.041	.438	-.298	.097	.344	.106	-.079	.136	-.013	.145		
自分の仕事に注意を行き届かせる。	.146	.422	.240	.055	.017	.080	-.108	-.086	.039	-.014		
自分の学級の子でもでなくとも、名前を覚える努力をする。	-.172	-.104	.777	.028	.024	-.023	.138	.076	-.024	-.018	個人努力	.694
自分の学級の子でもでなくとも、いろいろな情報を集めている。	.092	-.035	.500	.209	-.044	-.029	.042	.036	.097	.024		
単調な仕事でも我慢してする。	-.012	.204	.475	-.084	.171	.105	.031	-.053	.100	-.043		
学校の備品や消耗品を無駄遣いしないように努める。	.099	.255	.344	.039	.039	.122	-.041	.007	-.132	.004		
趣味ではなく、学校の業務に役立てるために、何か習い事をしている。	-.160	-.098	.027	.826	-.155	.187	-.203	.099	.166	-.053	個人自発性	.698
自分の特技を生かす機会があれば、進んで申し出る。	-.091	.080	.129	.553	-.068	-.035	.218	.136	.110	-.204		
職場で行う宴会の幹事を引き受ける。	.089	.060	.027	.448	.069	-.173	.106	-.117	-.056	.178		
自分の特技を生かして、働きやすい環境作りをする。	.233	-.011	.021	.361	-.144	.117	.102	.175	.125	-.160		
会議などで冗談を言うて場を和ませる。	.258	.005	-.111	.307	.063	-.144	.056	-.239	.251	.159	尊 組 重 織	.844
友人や知人に自分の学校の欠点を言わない。	-.069	.014	.093	-.113	.808	.008	.022	.035	.194	.115		
学校の処遇に対して、不平・不満を言わない。	.024	-.020	.120	-.123	.775	.103	.088	.034	.162	.095		
無駄な会話で時間をつぶさないようにする。	-.076	.026	-.124	-.044	.194	.562	-.061	.027	.225	.019		
職場では机はいつもきれいにし、汚さないようにしている。	-.175	.080	.110	.091	-.071	.521	-.038	.101	-.050	.199		.566
印刷室、洗面所などの共有の場所をきれいに掃除する。	.176	-.126	-.035	.081	.071	.493	.324	.033	-.214	.213		
職場では、自分の周囲に落ちているごみを拾う。	.079	.200	.150	.158	-.110	.360	-.013	-.064	-.039	.100		
参加が義務付けられていなくても、教職員間の行事には参加する。	.059	-.016	.049	-.075	.049	.094	.659	.058	.019	.018		
職場の人たちとは、職場の外での付き合いも大切にしている。	-.257	.118	.150	.060	.015	-.141	.517	-.010	.102	.214		.594
勤務時間以外でも、子どもへの支援はいちばん手早い。	-.074	.055	.419	-.018	.031	-.122	.424	-.052	.071	-.225		
仕事に役立つかと思われる研修には自分から進んで参加する。	-.072	-.086	.081	.112	.099	.101	-.045	.749	-.081	.041		
学校外の研究会に積極的に参加したり、他校の教職員との連携を積極的に行う。	.118	-.016	.035	.062	.001	-.107	.121	.489	.079	.082	開 自 発 己	.654
強制されていなくても、重要だと思われる会議、研究会には参加する。	.321	-.043	.021	-.199	-.035	.092	.209	.351	-.049	.072		
仕事の場以外でも積極的に自分の学校を宣伝する。	.214	-.101	.042	.150	.173	.036	.054	-.055	.823	-.214		
自分の学校が開催するイベントの情報を自主的に外部に紹介する。	.215	-.062	-.049	.215	.147	.098	.036	.033	.720	-.203		
普段から周囲の手本となるように努める。	.315	.239	.043	.030	-.049	.250	-.003	.003	.358	-.158	対 外 応 部	.787
学校のコピー機やプリンターの用紙が残りわずかな時は補充する。	.061	.056	-.093	-.062	.146	.166	.010	.044	-.332	.557		
学校の新しい取組や様子をいち早く知るように努める。	.193	.039	.249	-.132	-.052	.078	.016	.151	.116	.434		

を選択した結果 49 項目、満足感の方は 23 項目となった。因子負荷量 <0.4 についても、他の質問項目と下位尺度との関連性や、組織市民行動の行動様式の多様さを考慮し、分析に使用した。その後、 α 係数を算出し、 $\alpha > 0.6$ で信頼性があるとみなして分析を進めていくこととした。組織市民行動の方は第 10 因子となり、第 6 因子、第 7 因子、第 10 因子で $\alpha < 0.6$ となったので除外し、満足度の方は第 5 因子までとした（表 3・表 4）。

2) 因子の解釈

組織市民行動の方の因子分析結果は次の通りである。第 1 因子は 11 項目から構成され、同僚の困りに対してサポートをしていることから、「同僚支援」とした。第 2 因子は 12 項目から構成され、相手への対応への気配りをしていることから「対人配慮」とした。第 3 因子は 4 項目から構成され、求められている以上に努める内容が多いことから「個人努力」とした。第 4 因子は 5 項目から構成され、押し付けではなく進んで行うものが多いので「個人自発性」とした。第 5 因子は 2 項目から構成され、組織を悪く言わないものであるから「組織尊重」とした。第 8 因子は 3 項目から構成され、仕事に生かすために自己の力を伸ばすことに関わるものが多いことから「自己開発」とした。第 9 因子は 3 項目から構成され、外部への発信に関わるものが多いことから「外部対応」とした。次に満足感の方の因子分析は次の通りである。第 1 因子

表 4 教員の満足感の因子分析結果
(主因子法 プロマックス回転)

	因子					下位 尺度	α 係数
	1	2	3	4	5		
学校の教職員に恵まれている。	.828	-.077	-.050	.090	.006	雰囲気	.823
職場の雰囲気が良いと感じる。	.783	.030	-.072	.128	-.038		
職場の人間関係に悩むことはない。	.607	.000	-.078	-.030	-.003		
今の学校で仕事ができてよかったと思っている。	.577	.021	.355	-.149	.057		
教員同士のチームワークはいい。	.498	.064	-.092	.332	.064		
学校のほかの教職員から学ぶことが多い。	.362	-.136	.207	.024	.171		
私は頼りにされている。	.199	.915	-.124	-.134	-.028	自己有用感	.702
自分は必要とされている。	.060	.667	.078	.061	-.160		
自分の指導力に満足している。	-.290	.623	-.014	-.009	.146		
私が休むと、困る人がある。	-.072	.385	.071	.332	-.202		
仕事を通じて学校外の様々な人と交流がある。	-.044	.372	-.050	.096	.119		
今の仕事にやりがいを感じている。	-.043	-.117	.938	.021	-.086	やりがい	.829
今の仕事に誇りを持っている。	.012	-.001	.881	-.097	-.098		
行事に取り組むのが楽しい。	-.181	.085	.518	.259	.142		
仕事に手ごたえを感じる。	.105	.394	.399	-.093	.090		
自分自身の成長を実感している。	-.046	.353	.394	.069	.122		
同僚に相談することができる。	-.046	.031	.013	.895	-.008	同僚性	.823
同僚と意見交換をしている。	.118	.128	-.126	.737	.066		
同僚との会話が楽しい。	.287	-.087	.080	.641	-.095		
自分の仕事を、誰かが助けてくれる。	.161	-.203	.146	.330	.131		
年次休暇が取りやすいと思う。	-.033	-.034	-.070	.010	.713	職務環境	.612
研修会に参加することができる。	.110	.106	-.073	-.040	.607		
給料に満足している。	.029	.015	.036	.034	.411		

は 6 項目から構成され、職場の人間関係や共同性についての満足感であることから「雰囲気」とした。第 2 因子は 5 項目から構成され、自分の能力を頼られていることへの満足感であることから「自己有用感」とした。第 3 因子は 5 項目から構成され、自分の能力が生かされていることへの満足感から「やりがい」とした。第 4 因子は 4 項目から構成され、同僚との関わりが良好なことへの満足感から「同僚性」とした。第 5 因子は 3 項目から構成され、職務環

境が整っていることへの満足感から「職務環境」とした。

3) 仕事や職場での満足度に対する影響分析

組織市民行動が教師の満足感に与える影響を検討するために、満足感を従属変数とし、組織市民行動を独立変数とする重回帰分析を行った（表5～表9）。

表5 「雰囲気」への満足感

要 因	標準化係数
1 同僚支援	-.138
2 対人配慮	.402 **
3 個人努力	-.156 *
4 個人自発性	.254 **
5 組織尊重	.243
8 自己開発	.026
9 外部対応	-.196 *
**<0.01 *<0.05 調整済み R ² .213	

雰囲気へは4つの要因の影響が見られた。影響がみられたのは対人配慮と個人自発性で、特に対人配慮の影響がと強いことが分かった。一方、個人努力と外部対応には、弱い負の影響が見られた。同僚支援、組織尊重、自己開発は、影響していないと言える。

6 「自己有用感」への満足感

要 因	標準化係数
1 同僚支援	.214 **
2 対人配慮	.175 *
3 個人努力	-.028
4 個人自発性	.159 *
5 組織尊重	.000
8 自己開発	.027
9 外部対応	.251 **
**<0.01 *<0.05 調整済み R ² .385	

自己有用感へは4つの要因の影響が見られた。影響がみられた4つの要因は外部対応、同僚支援、対人配慮、個人自発性の順に満足感への有意な影響が見られた。4つの組織市民行動に共通する点として、個人から他者への動きが強いものに影響がある傾向が見られ、個人努力、組織尊重、自己開発は、個人内での行動となるものには、有意な影響が見られない。

表7 「やりがい」への満足感

要 因	標準化係数
1 同僚支援	-.088
2 対人配慮	.210 *
3 個人努力	.151 *
4 個人自発性	.172 *
5 組織尊重	.118
8 自己開発	.055
9 外部対応	.011
**<0.01 *<0.05 調整済み R ² .177	

やりがいへは、3つの要因の影響がみられた。影響が見られた3つの要因は対人配慮、個人自発性、個人努力の順であるが、影響としては、それほど強いものとは言えない。個人的な行動がわずかに影響しているといえる。

同僚性へは、3つの要因の影響が見られた。影響がみられたのは順に対人配慮、個

表8 「同僚性」への満足感

要 因	標準化係数
1 同僚支援	-.087
2 対人配慮	.407 **
3 個人努力	-.033
4 個人自発性	.211 *
5 組織尊重	-.005
8 自己開発	-.007
9 外部対応	-.224 *

**<0.01 *<0.05

調整済み R² .112

表9 「職務環境」への満足感

要 因	標準化係数
1 同僚支援	-.338 **
2 対人配慮	.143
3 個人努力	-.003
4 個人自発性	.245 **
5 組織尊重	.139
8 自己開発	.072
9 外部対応	-.135

**<0.01 *<0.05

調整済み R² .080

人自発性で、負の影響が見られたのは外部対応である。対人配慮が一番強い影響がある。

職務環境へは、7つの要因に有意な影響が見られたのは2つだった。影響が見られた2つの要因の個人自発性は正の影響が働いているのに対して、同僚支援は強い負の影響

が働いていることが分かった。

組織市民行動の個人自発性、対人配慮は、教員の職務における満足感に影響力を与えていることが明らかになった。一方で、組織尊重、自己開発の2つは、教員の満足度にはあまり影響を与えないことが分かった。さらに、組織市民行動は、教員の満足感に負の影響を及ぼすものもあった。

4. 考察

本研究の目的は、学校における教員による組織市民行動が、教員個人の満足感に与える影響を明らかにしていくことであった。組織市民行動が行われると、職場の雰囲気がよくなり、自己有用感が増し、満足感が得られることが分かった。組織市民行動は、教員の満足感に一部影響を与えているといえる。

対人配慮は、相手意識があつてこそ起こる行動であり、簡単に言えば「他者が気持ちよくなるように行動する」ということになる。個人的な行動ではあるが、他者の自尊心を思いやるような性質があると捉えている。組織の中で失敗は許されないとでもいうような他人のあらさがしよりも、良い面を見つけて認めていくほうが相手にとっては心地よい人間関係は良好になっていく。職場での質問や疑問に丁寧に答えようとする教員が多いと、チームワークが良いと感じたり同僚に恵まれていると感じたりしているのである。自分が組織の一員である以上、相

手のことを考えて動くことは不可欠であることは、経験上多くの人が感じていることである。人間関係のトラブルは職場の雰囲気悪くする要因になりうる。忙しいながらもいやな顔をせずに尋ねられたことには丁寧に対応していくことは、職場の雰囲気への満足感につながっていくようである。

個人自発性は、5つの満足感の因子すべてに影響している。個人自発性の捉え方は、自分の業務以外のところで自分の技能を生かして組織のために貢献してくことであり、対人配慮と同様に、行動の先には相手がいるのである。よい雰囲気づくりに配慮しているといえる。例えば、会議などで淡々とした提案を読み上げるのではなく、話術が巧みな教員ならば、ほんの少し冗談を交えながら話し合いを進めていくことで、笑いを引き起こして場をリラックスさせる。その後の会議の雰囲気を変え、話し合いの効果を期待できるのではないだろうか。

個人自発性が同僚性に影響することについては、院生に行ったアンケート調査への記述にも関連することが書かれていた。それは、勤務時間外にレクリエーションを企画するということである。レクリエーションを楽しむ中で、プライベートな話で盛り上がることもあれば、仕事についての意見交換が行われることもある。そのような話題が良好な人間関係を築き、同僚に恵まれているという満足感につながるともいえる。

同僚支援は第1因子にもなっており、自己有用感に与える影響もあることが分かった。日々、自分の役割分担として学級担任や校務分掌など決められている業務に取り組んでいるが、立て込んだりトラブルが起こったりすることは珍しくない。自分の時間を使ってまでも、同僚の困りに一緒に向かい、自分の助言や手助けが解決に至ることで、自分が役に立ったという満足感が得られるのである。休んだ担任の代わりに、そのクラスの児童も指導に当たるということがあがるが、頼りにされてよかったと満足感を感じることもあるのである。

しかし、同僚支援が自己有用感に影響していることとは逆に、職務環境には負の影響（標準化係数 -0.338 ）があった。同僚支援をすることで、自分の時間を費やしてしまい、結果として長時間勤務の原因の一つになってしまうのではないか。自分の時間を費やしてしまうために、研修会に参加できなかったり、取ろうと思っていた年次休暇を取ることができない状況を生み出したりしていると考えられる。多忙な割に給料が見合わないという思いを持つことも考えられる。奥井（2017）は職務と組織市民行動のバランスについて議論を展開しており、組織の管理者は組織の成員が役割として課せられている職務と組織市民行動の総量が適切であるかを管理していく責任があるとしている。

一方、不平や不満を言わないようにする組織尊重の精神や、自己の能力を高めようとする自

己開発に関わる組織市民行動は、満足感には影響がないことも分かった。

自己開発の質問項目は、積極的に自分の能力を高めていくという意味で捉えている。その反面、時間がない多忙な中での行動であると考えた場合、半ば強制的な意味合いを感じたり義務感を感じたりして、自己開発としては満足感が得られないのではないだろうか。

組織尊重の「不平や不満を言わない」と思う職場は、裏を返せば「不平や不満がある」ということとして捉えると、満足感を得にくい状況があるとうかがえる。さらには、アンケート調査の自由記述欄には不平や不満を言っていたら仕事が進まないとの意味を含んだコメントもあったことから言わないことが満足感にはつながらないと言える。

5. おわりに

本研究では「無駄な仕事」は、他の教職員との関わりや、円滑な学校運営のために行う行動としていた。しかし、アンケート調査をしていると、「質問項目の多くは自分の仕事に当てはまっている」「教師としては当たり前になっている」と当然のこととして行われており、組織を意識しないで行動していることも分かった。「若手教員には気付いてほしい点だ」という学校長もいれば、この質問項目を見て「これを学校でしなさいと言っているみたいで、強制する感じがある」との指摘をする学校長もいた。何らかの圧力を感じるがゆえに引き起こされるものは組織市民行動とは言い難い。

また、組織市民行動に潜む問題点はないのだろうか。本来、自発的に行われるはずの組織市民行動が、満足感という「見返り」を求めて行われるということである。組織市民行動はすればするほど良いというわけではない。満足感を得るために請け負いすぎになり、多忙を感じたり長時間の勤務になったりしていく。自分の職務やワークライフバランスに害を及ぼしかねない。自身が管理職として組織を管理する立場になった場合に、個人への害が及ぶような状況は回避したいし、起こってはならないと思っている。

これからの学校は、様々な社会の変化の中で引き起こる問題に柔軟に対応していかなければならない。それぞれ任された役割分担を遂行し達成することが、教員としてのやりがいとなり、満足につながるのではないだろうか。校長のリーダーシップの下、個人の力が十分に発揮されているのか、また、円滑に機能する体制が取られているかを確認しながら組織づくりをすることが重要になってくると考えている。その組織は、目標を達成できる役割分担がなされているはずであり、決して個人の自己裁量に任される組織市民行動に頼っているわけではない。

しかし、その過程で必ず、分担された職務では補いきれないものが起こってくる。その時こ

そ「誰もができる組織市民行動」でその職務の隙間を埋めていけるような意識を、一人一人持つことが大切であると考えている。誰か一人がたくさんの無駄な仕事を行う満足感ではなく、組織目標の達成が本当の満足感になるのである。このことが組織市民行動の意義になることに期待している。

引用文献・参考文献

- ・デニス・オーガン、スコット・マッケンジー、フィリップ・ポザコフ（2007）『組織市民行動』上田 泰訳 白桃書房。
- ・株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（2007）『平成18年度文部科学省委嘱調査『教員意識調査』『保護者意識調査』報告書＜抜粋版＞』
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kyuyo/07061801/002.pdf<閲覧日2017.10.30>
- ・鎌田 雅史（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』第 44 号 pp. 109-124
- ・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』第 46 号 pp. 89-104
- ・野田部恵、作田裕美、坂口桃子（2016）「日本の看護師の『組織市民行動』の因子構造」『日看管会誌』第20巻第2号pp. 115 - 125
- ・布川淑（2006） 「教師の多忙と多忙感—公立高等学校教師の教育活動に関する聞き取り調査にもとづいて—」『立命館産業社会論集』第42巻第3号pp. 87 - 108
- ・奥井秀樹（2017）「組織市民行動の意義と問題点に関する一考察—自己の役割を超えた行動の側面から—」『久留米大学ビジネス研究』第 2 号 pp. 3-13
- ・田中堅一郎（2001）「展望 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』第 15 巻第 1 号 pp. 1-28。
- ・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」『日本研究労働雑誌』 pp. 14-21。