

自主性・自発性に基づく組織学習
— NPO における事例 —

野口 寛樹

(京都大学大学院経済学研究科 博士後期課程)

2010 年 12 月



京都大学グローバル COE
「親密圏と公共圏の再編成をめざすアジア拠点」

Global COE for Reconstruction of the Intimate and Public Spheres in 21st Century Asia

〒606-8501 京都市左京区吉田本町 京都大学大学院文学研究科
Email: intimacy@socio.kyoto-u.ac.jp URL: <http://www.gcoe-intimacy.jp/>

目次

- 1 はじめに
- 2 自主的・自発的活動を考える
- 3 事例から先行研究を考える
 - 3-1 子どもの健全育成を図る活動を行う NPO 法人
 - 3-2 組織学習のケース 補助金申請書の書き方
 - 3-3 自主的・自発的な行動に関する先行研究と仮説
- 4 定量分析
 - 4-1 方法とデータ
 - 4-2 変数、手法
 - 4-3 単純集計
 - 4-4 当初の参加動機と異なる活動の理解の難しさ
 - 4-5 結果
 - 4-6 分析
- 5 まとめ

Key words

NPO 組織市民行動 組織学習

1 はじめに

権限による強制ではなく、自らが自主的・自発的に行動するような活動を人はどのように学び、組織の活動にしていくのであろうか。本研究はNPOを研究対象として議論をしたい。

既存研究からすれば、組織内において自らが自主的・自発的に行動するという概念は組織市民行動 (Podsakoff et al 2000, 2006 Organ et al.2006, 田中 2004 など) として定義されている。それは「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性および有効的機能を促進する個人行動」 (Organ et al.2006,p4) とされており、これらは通常の組織活動をサポートし、組織のパフォーマンスにプラスの影響を与えると考えられている。この概念を日本における文脈で検証をした田中 (2004) は、対人的援助、誠実さ、職務上の配慮、組織支援行動、清潔さという5つの日本版組織市民行動因子を指摘している。

NPO ではミッションを中心とする組織運営が行われ、個々人はミッションに関わる活動を行うため自主的に組織へ参加をする。よって個人の自主性・自発性が非常に重視され、自分の意に沿わぬことがあれば組織を退出することが自由にできる。自分の目的とする活動が明確にあり、それ以外の活動を行わせることが難しい。つまり一般的に組織としての運営がなされるために必要な一定のノウハウ、知識、ルーチンなどを組織が持つこと自体、自主的・自発的にされなければならないということである。

ミッション重視であるNPOでは特定の参加目的があり、その組織の成員となる。参加目的に合致する活動をするにあたっては何の強制もなく、自分がしたいからするのである。しかしながら、組織の運営上どうしても参加者にとって個人の参加動機とは異なる組織運営への貢献が求められる場合がある。つまりNPOは、メンバーが自主的に非営利的な活動を行うことを主目的として参加するため、組織を運営するノウハウについての組織的な学習を行いつらいというジレンマを抱えているのである。メンバーは、活動には自主的に参加をするものの、組織運営にはボランティアとして貢献したがる人は少ないのである。本研究が考えるのは自主的・自発的な行動を人はどのように学び、組織の活動、つまりルーチンを作っていくのであろうかということである。

2 自主的・自発的活動を考える

NPOの組織運営における前提がいくつかある。(1)組織構成員の退出が容易である。(2)組織構成員は特定の目的を持ってNPOに参加する。(3)しかし、組織運営のためには当初の参加目的に合致しない行動をとる必要がある(自主的・自発的に対処を求められる行動が起こる場合がある)。そしてNPOでは、(4)(組織運営のためとはいえ)目的に合致しない行動を個人が強いられた場合、1 組織からの退出、2 組織に残るために我慢する、3 その必要性を理解し自主的・自発的に行動をする、という3つが考えられる。NPOではきちんとした組織化もされていないため上司としての権限も行使しにくく、目的と合致しない行動を他

者から強いられる場合、組織から退出する確率が非常に高い。現実な問題として、組織運営をするためには人々を退出させず、当初の参加動機と異なる活動を自主的・自発的に行ってもらう必要がある。

図表 1 NPO の組織運営における前提

-
- (1)組織構成員の退出が容易である
 - (2)組織構成員は特定の目的を持ってNPOに参加する
 - (3)組織運営のためには当初の参加目的に合致しない行動をとる必要がある
(自主的・自発的に対処を求められる行動が起こる場合がある)
 - (4)(組織運営のためとはいえ)目的に合致しない行動を個人が強いられる場合
 - 1組織からの退出
 - 2組織に残るために我慢する
 - 3その必要性を理解し自主的・自発的に行動をする
-

NPO の運営を考える上で、目的に合致した行動＝自主的・自発的行動であり、ミッションに規定された活動であるが、上記述べたように目的に合致しない行動は基本的に自主的・自発的行動とはなりえず行われぬ。一方営利組織の場合、目的に合致した行動＝一般的に職務記述書に規定されている行動、もしくは誘因がついている行動であり、それは基本的に権限などを行使し強制が可能である。自主的・自発的行動かはあまり問題ではない。そして目的に合致しない行動＝職務記述書以外の行動、もしくは誘因がついていない行動を組織市民行動として定義、測定してきた。

組織市民行動は、その行動を起こす因子の特定に端を発し発展をしてきた (Organ et al.2006)。よって、それぞれ抽出されてきた因子が有意であれば、NPO において自発的行動を取る可能性が高いということが言える。

組織市民行動を促進する・また規定する要因としては、組織における公正さの認知、上司のリーダーシップスタイル、職場における満足感、組織コミットメント、組織員の感情や気分、性格的・資質的なもの、人口統計的要因があげられている (Podsakoff et al 2000, Organ et al.2006, 田中 2004 など)。

以上を組織市民行動が促進する・また規定する要因とし、Podsakoff et al. (2000), Organ et al. (2006) をまとめるのであれば、その組織有効性に関する組織市民行動の影響としては、1 効率性の向上、2 コミュニケーションの円滑化、3 組織の存続可能性を高める、以上3つにまとめられる。

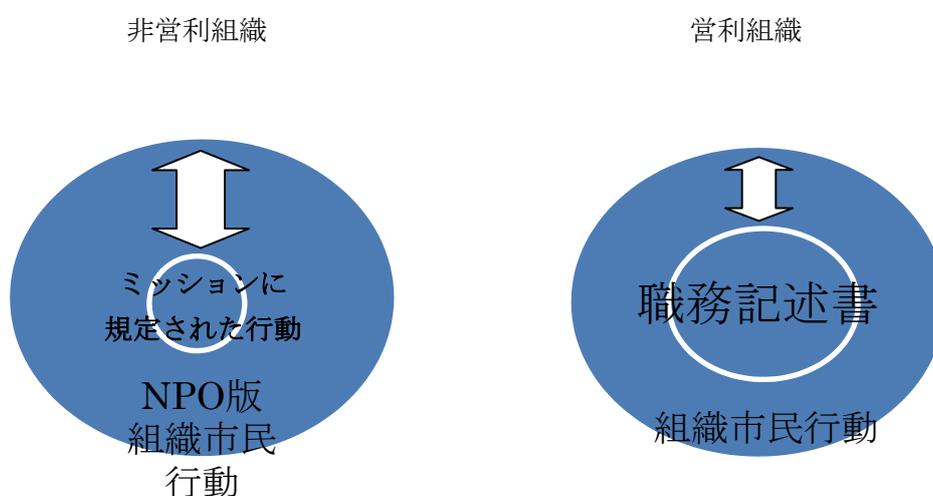
一方で NPO においてなぜボランティア活動をするのか、つまり自主的・自発的行動がとられるかについては 6 つの要因が言われている (Clary1996)。1 社会 (友人が参加しているから)、2 価値 (利他主義など)、3 キャリア、4 理解 (直接的な参加を通して新たなことを知る)、5 保護 (寂しいのがいやだから)、6 尊敬 (自己意識が高まるから) である。組織市民行動では組織内の自主的・自発的な行動に焦点を当てているのであり、NPO のそれより概念的には狭い。つまり営利企業では組織における職務記述書・外部誘因からの職務があ

る程度の範囲で決まっており、その外部にある行動が組織市民行動と定義されているからである。

NPO では自己判断基準から自らがしたい活動の業務を決める。そして、それ以外が全て（つまり営利企業で職務記述書に書かれるような一般的な仕事でさえ）組織市民行動が発揮されなければならない対象である。組織市民行動自体は、営利組織では組織の業績評価項目では直接扱われない。しかし、組織の維持・発展に資するものとして評価されるべきものではある。しかし外的報酬が支払われない（支払われにくい）NPO では、評価という事に関してインセンティブはほぼなく、ボランティアとして組織運営を行うことの重要性を説くことは難しく、貢献することの難しさはあまりある。

また組織市民行動を発揮させる、促進させる要因として組織視点からの規定要因を考えれば、組織における公正さの認知、組織コミットメントの影響は低いと考えられる。組織参加者は基本的にミッションに共感し組織へ参加するため、組織コミットメントを高めるような活動がなされていない。よってボランティア、自主的・自発的な精神を持ちつつ組織に参加するNPOでは、特にリーダーシップスタイル、個人の資質は重要となる。以上から営利組織の場合とNPOの場合で、自主的・自発的行動の形態が異なるのである。

図表2 非営利組織と営利組織の自主的・自発的行動の違い



注：NPOの方が自主性・自発性が求められる部分が多い

本稿で特に問題としたいのは、自主的・自発的な行動が起こった後の対処である。もちろんNPOにおいて組織運営における自主的・自発的な行動がなぜ起こるかの規定・促進要因を探ることは重要である。しかし上記でも述べたようにNPOに参加する個人は基本的にある目的（ミッション）に参加する意思を持った人物である。そしてやりたくないことがあれば組織からの退出が行われる傾向が高い。よって、いかに自主的・自発的な行動を失わず、自主的・自発的な行動を維持し続けられるかを組織として学習することは非常に

重要である。

3 事例から先行研究を考える

3-1 子どもの健全育成を図る活動を行う NPO 法人

自主的・自発的な行動を人はどのように学び、組織としての行動、つまりルーチン化を行うのであろうか。インタビューから確認してみたい。本研究では、特に子どもの健全育成を図る活動を行う NPO 法人の 2 法人に焦点をあて、組織学習の実態を見てみる。インタビューとしては実際の活動（一日にわたってイベントに参加）とインタビュー（両団体合わせて合計で 7 時間程度）を行っている。

まず子供の教育に携わる NPO の運営の難しさがいくつかある。共通した問題で代表的なものは、子供が成長すると NPO 活動から抜ける（期間的な問題と人員）、子供が活動する場所の問題、協働の難しさである。

まず期間的な問題であるが、基本的に子育て期が終われば子育て系の NPO の参加者はその NPO を卒業する傾向がある。また大学生のボランティアなどは基本的に 4 年間で 1 サイクルとなる。一方で今回インタビューを行った A 法人では、NPO 法人化以前に任意団体としての長い活動があり、そこで活動に参加をした子供が大きくなり A 法人の活動に帰ってくるという理想の形がみられていた。また A 法人、B 法人ともに近隣の大学の保育に関する学部の大学生が活動に継続的に参加をする（もしくは大学が頼む）という状況があり、大学教育の基盤ともなってきた。しかし、やはり期間が決まった参加が多いため、人員の問題は課題である。

また場所の問題がある。子供が自由に遊べる場所を確保することが非常に難しい。A 法人では京都市からの補助金、また他 NPO との協働により資金を集め場所を借りている。B 法人は理事長が自らの家を提供し遊べる場所の確保を行っている。場所を確保するための資金獲得の難しさでもある。また子供がはしゃいでも大丈夫なように近隣の家はその活動を理解することの重要性も忘れてはならない。

最後に協働の難しさである。子供の育て方、また活動の実施の仕方に非常に想いが出る。そのため、「うちはうちのやり方がある」という団体、法人が非常に多い。B 法人は設立時、理事長の家という場所があるため、他の団体にこの場所を生かした活動の協力を得ようといろいろな団体に話を聞きに行ったが梨の礫であったという。

よって個々の NPO での活動の充実というのが求められるのである。また利用者は口コミ、インターネットで容易に各 NPO の活動内容の情報が手に入れることができ、比較できるようになっている。組織としての活動をいかに充実させるかが今望まれている。

3-2 組織学習のケース 補助金申請書の書き方

両者ともいえるのが、活動の中心には常に子供があるということである。子供をみて活動の内容を変える、たとえ以前から企画していた活動であろうとも雨が降り子どもが寒そ

うであれば活動を中止する。活動を行うことが目的ではなく、子供のための活動が中心となっているよい例である。

両法人とも運営はプロジェクトベースで行われる。A 法人の場合、活動は単年度ごとに行われるが、各プロジェクトには過去のプロジェクト経験者が最低 1 人は残っている。ただこれは過去の方法を踏襲するためにいるのではない。通常の流れはもちろん経験者が理解し進める流れとなるが、活動自体はミッションが根底にある。よってプロジェクトとして過去を踏襲する必要はない。対象（子供だけではなく大人も）から学び、皆が行動をする。活動が楽しいこと、そして発言ができることが重要となる。そこでは主観（みんなが楽しいか）が尊重される。それはプロジェクト本番には参加をしないで、準備だけをする人物がいることからわかる。プロジェクト内では個々人それぞれが主役となる。

本研究でとくに学習のケースとして注目したのは A 法人における補助金取得に関わる一連の流れである。補助金獲得のケースは、他の法人へのインタビューも含め、当初の参加動機と異なる活動、つまり補助金を獲得したいがために組織に参加をしたというのではなく、その獲得のためには自主性・自発性が発揮されるものだからである。そして一般的に、自主性・自発性が多く発揮されるよう求められるのは資金の出し入れなど、会計的な活動である。よって本事例では補助金取得の一連の流れを選択した。また補助金の取得に関しては、子供を中心とした組織運営を考えるのであれば必ずしも必要とされない。資金を利用せずともできることは多くあるからである。

補助金取得に関しては、まずどのような活動を提案者がしたいのかについての熟考を当法人の理事長、事務局長が提案者に迫る。そして提案者がどうしても活動のために資金が必要であると認識したとき、過去に取得した補助金の用紙、また今までとった補助金の申請用紙がどこに保管されているのかを提案者に教えるのである（ただこれは常に目の見える本棚に保管されているのであるが）。

補助金の取得方法（書き方）について今までの取得者（主に理事長）が手とり足とり教えるのは簡単である。しかし当団体ではそのような行動は取っていない。学ぶ対象としての既に一度取得されている補助金の応募用紙は常に会員すべてが見えるところに置いてあり、そこから学ぶことを補助金取得者が提案するだけである。B 法人でも同じであり、補助金などの申請は主に理事長がすることとなっているが、みながわかる、ということが基本にある。B 法人でも全てのものが皆の目に触れるところにあり何も隠すことがない。自主性が継続されていくには、全てがオープンになっていることは必要なのである。

3-3 自主的・自発的な行動に関する先行研究と仮説

以上のような事例研究から組織学習法に関するいくつかの指摘ができる。

組織市民行動をもとにした学習形態は状況学習（Lave & Wenger1991）で考えられる学習環境のデザインが基礎となっているのではないだろうか。補助金取得者からの教授的な方法よりも、学習者目線の学習法がとられルーチン化を促しているようである。そしてその

カギとなるのがそのような状況をデザインしているリーダーのオープン性である。

先行研究によれば自主的・自発的な行動を人はどのように学び、ルーチン化していくのであろうか。ルーチンは「相互学習を通して生成される」という理解が主流であり、その生成、変更、変革に関して学習という概念で捉えられる。

大月（2007）の指摘にもあるように、ルーチンの生成、変更について内生要因を強調する見方は、プロセス側面からのルーチン担当者の特性を強調する傾向が強い。そしてタスクの複雑性、相互依存などから来る相互学習を通して生成されるルーチンが重要となる。

一方組織市民行動においてルーチンは、自分の仕事の有意味性に対する知覚を高めることで組織市民行動に影響を与えるという研究がなされてきた（Organ et al.2006）。本研究で志向しているのは、組織市民行動が発揮された中で、自主的・自発的な行動を維持しつつルーチン化するという点である。組織市民行動において結実した行動自体を学習するという視点は乏しい。

また学習方法の視点としては、上野・ソーヤー（2006）によれば、学習への見方として、1 学習のカリキュラム、2 教育のカリキュラムの2点が指摘できる。教育のカリキュラムは教授法のデザインであり、指示的に教える側からの方法である。一方、学習のカリキュラムは学習者からの視点であり、学習環境のデザインが重要となる。

以上3つの先行研究において共通して重要となるのがリーダーの存在である。組織市民行動の研究でもリーダーシップの言及はあるが、動機付けを促進するものとしてのリーダー研究である。松尾（2009）では病院組織を例にし、組織学習を促進するリーダーの役割を連携型リーダーシップという言葉で表している。教授法から考えれば知識・情報を一番多くもつものとしてのAllen（1977）のゲートキーパー、またSaywer(2004)が指摘する情報を囲うゲートキーパーの存在が重要だと考えられる。一方学習環境のデザインの視点では、Wenger(1990)のナリッジブローカーとしての役割が考えられる。

本事例でも、上記の理論的な指摘と同様に後者の学習環境をデザインするリーダー、そしてそのオープン性に注目ができる。A法人へのインタビューでは、理事長の思考として2分法の考え、また考えの余白を認めないような行動は否定している。お互いを認めるということが大切である。それは組織の成員が法人でできること、その力を生かせるところを評価することにつながる。B法人でも同じような発言が聞かれ、理事長は元学校の教員であるが、「教員も退職したらただの人である」などの発言が成員から出ることからもリーダーの強権では組織が成り立たないことがわかる。B法人では設立期から、自発性の芽を摘んではいけない、というのが重要と認識されており、それは全員で統一されている。

またリーダーを考える上で、その後継者についても考えたい。B法人では理事長の身内に次の理事長を継ぐことが決まっているため、特にA法人に注目をするが、A法人では10人の理事長候補者がいる。

現在の理事長はインタビュー時で、任意団体時も含め10年間理事長をしてきた。それは理事長としての責任の重さ、またしんどさから、他の成員に理事長を交代するという点

が悪いと考えていたからである。しかし、補助金の取得など一定の、財政の基盤は作ってきた。そして成員が孤軍奮闘にならない状況を作り、やりたいことをそれぞれが認められる度量を各人がもてるようになってきたと理事長が思えるようになってきた。それは10年間を経て、10人という後継者候補の数にも表れている。つまり自主的・自発的に理事長をやろうとする一定のシステムが構築されてきたのである。

組織学習という視点から考えるのであれば、本事例でのリーダーは、コーディネーターとしてのリーダーである。必要なのはリーダー個人が知識を囲うことではなく、成員間またそこにある人工物(補助金の応募用紙など)からの相互学習である。リーダーは組織成員の自主性が促進されるよう、組織成員が孤軍奮闘にならない状況、組織成員の行為が認められるという状況をつくっているようである。

以上を考える上で、NPOにおいて自主性・自発性が発揮され、学習されていると思われる活動に焦点を絞り、その活動の学習に影響を与える要因を考える。その例として個人の当初の参加動機とは異なる組織運営活動に注目をしたい。組織の運営上どうしても、参加者にとって個人の参加動機とは異なる組織運営への貢献が求められる。その時に自主性・自発性が発揮された現場を確認することができたと思われるためである。

本稿では組織市民行動、リーダーの特性、組織有効性(ルーチン、また組織存続)の関係に焦点を当てどのような組織学習が行われている可能性があるのかを考える。本稿が考える仮説としては、1 組織市民行動がルーチンへ与える影響、2 組織市民行動がリーダーを媒介としてルーチン、組織存続に影響を与えるということである。インタビューからさらに議論をするのであれば、オープン性をもったコーディネーターとしてのリーダーがルーチン、組織存続に影響を与える姿が類推できそうである。以上をアンケート調査から検証していきたい。

4 定量分析

4-1 方法とデータ

アンケートに先立ち行われたNPOへのインタビューからは、上記指摘する学習環境をデザインするものとしてのリーダーが確認された。その特性として特に強調されるのはコーディネーターとしてのリーダーである。自主性を継続的に発揮させ組織運営における1つのルーチンを作るには、リーダー特性が重要であり、その与える影響は異なるはずである。またそれは組織市民行動の結果を学習し、後継者を考えるという視点からも必要な視角である。

2008年9月から京都市内のNPO法人を対象にインタビューを重ね、2010年3月に京都市内597のNPO法人(京都市内NPO法人全数)に「NPOの存続に関わる学習」という題で調査を行っている。アンケートは、法人のリーダーに回答をいってもらうよう配慮し、さらにリーダーが自法人の成員をどのように理解をしているのかで回答をお願いした。アンケートの返送は85法人(約14%)であり、以上を利用する。

4-2 変数、手法

アンケートで使用した変数は組織市民行動では田中(2004)で定式された日本版組織市民行動(対人的援助、誠実さ、職務上の配慮、組織支援行動、清潔さからの32項目)を使用し、リーダーの特徴はAllen(桑島(1990)平井他(2007)を参考に)、Saywer(2004)、Wenger(1990)、を使用し(11項目。Allenの指標はリーダーの知識、対外的な行動を示すものとして、教授法はSaywerの指標、学習環境のデザインはWengerの指標を変数と考えた)、ルーチンに関してはDaft and Macintosh(1981)を利用した(分析性と多様性からなる10項目)。

また組織有効性を考える上で、今までの法人での理事長交代数、現在後継者がいるのかを聞いている。先行研究からも、組織の存続に関する組織有効性についての研究はある。NPOの場合、組織のパフォーマンスを考える上でその存続は重要である。ミッションが重視されるNPOにおいては組織の存続自体がひとつの活動の結果となりえるためである。よって後継者を取り上げている。

以上から得られたデータをもとに因子分析を行い、NPOにおける組織市民行動、リーダー特徴、ルーチンの再解釈を行った。そしてそこで得られた因子得点を用い、重回帰分析をおこない、各指標の関係を考えた。

4-3 単純集計

まず興味深いのが、あて先不明で返ってきた数である。42件あった。NPO法人は所轄庁に認証を受けた法人である。郵送する際のデータ取得先にもよるのであろうが、事務所の住所変更がされたのか、法人が解散したのか不明である。また個人自宅を法人の事務所にした場合、郵送されない場合があるようである。返送85法人中、一番多い分野第1分野、一般に保健福祉系と呼ばれる分野が一番多くなっている。

次に、理事長交代数であるが、最高5回(交代があったのは22法人)、最低0回、つまり今まで交代が一度もないということである。以上から見ても、組織としての存続をこれから考える必要性が出てくることは間違いない。また現在後継者がいるのかという問いには、53法人があると答えている。その中で一番多いのが、設立からずっと一緒にやっている人への交代である(29法人)。これをどう解釈するかは難しいところである。想いを継承するNPO法人ならではの回答ではあるが、逆に新たな人材が得られていないという証拠もあるかもしれない。

4-4 当初の参加動機と異なる活動の理解の難しさ

アンケートでは、メンバーにおける自主的・自発的な行動を意識して回答を得られるように、理事長からみた当初の参加動機とは異なる活動を記述してもらっている。アンケートによれば、約30の法人で、回答が埋められておらず、そのようなものはないとの回答も得られている。一方で切実な回答も得られている。

具体的には、イベントでの車の手配、イベントで人が足りないので友人への声かけ、会計などの資金関係、事業報告書の作成、補助金の書類書き、など法人運営に関わる仕事全般が挙げられた。またニュースレター作成時の作文、人前でしゃべることなども挙げられている。一方、したい活動をしているので、質問の意図がわからない、また、質問者は机上の空論を振りかざしているだけであり、全く質問の意味がないとの回答もあった。

アンケート回答から類推するに、いくつかのパターンが存在すると考えられる。1. 本日にみなぎりたいと思っていることが出来ている。2. 理事長がそのほかのすべての活動をしており、メンバーは好きなことだけをしている。他には、活動の趣旨を説明すればみな納得をして活動を行ってくれる、そのため本回答はできなという、というものもあった。この回答に関しては、基本的に当初と異なる活動があったが、説得という方法を用いることにより、自主的・自発的な行動が起こせるようにしているわけであり、当初と異なる活動というのは存在している。

以上から、NPOにおける組織市民行動を元に、上記で回答された当初の参加動機とは異なる活動を自主的・自発的にする場合、組織市民行動を元にリーダーの特徴がどのようにルーチンに、また後継者に影響を与えるか、分析を行う。

4-5 結果

まず、田中(2004)が定式化した因子、对人的援助、誠実さ、職務上の配慮、組織支援行動、清潔さを表す指標を用いNPOにおいて因子分析を行った。

図表3 組織市民行動尺度の因子分析の結果

項目内容	I	II	III	IV	V	Cronbach's α
4 メンバーの活動上のトラブルを進んで手助けをしている	0.86	-0.032	0.147	0.03	-0.025	0.888
2 法人の活動上のトラブルを抱えている人を、すすんで助けている	0.81	-0.019	-0.003	-0.115	0.116	
3 休んでいる人の活動を代わりに手伝ってあげている	0.786	-0.037	-0.176	0.232	0.091	
5 他のメンバーを訪ねてきた訪問者の対応をしている	0.712	-0.008	0.084	-0.007	0.022	
1 法人の活動を多く抱えている人の手伝いをする	0.551	0.14	0.069	0.008	0.038	
9 活動中に必要以上の休息を取らないようにしている	0.326	0.914	-0.154	-0.072	-0.113	0.91
18 自分の活動に注意を行き届かせている	-0.248	0.897	0.054	-0.008	0.18	
8 活動の時間中、不必要に手を休めないように心がけている	0.334	0.709	0.062	-0.104	-0.152	
17 一度受けた活動・役割は最後まで責任を持って実行している	-0.234	0.678	0.163	0.119	0.183	
10 活動中は無駄な会話で時間をつぶさないようにしている	0.088	0.618	0.006	0.167	0.007	0.9
32 法人所有のものは(文具、消耗品など)使いやすいように整理し、配置している	0.094	-0.101	0.968	0.045	-0.11	
31 活動場所では自分の身の回りをきれいに掃除している	0.007	0.09	0.893	-0.095	-0.097	
30 法人で使用しているものはいつもきれいにし、汚さないように努めている	-0.041	0.116	0.759	0.135	0.006	0.87
15 法人の備品や消耗品を無駄遣いしないように努めている	-0.003	0.04	-0.061	0.895	-0.185	
12 活動上のささいなことに対して、くどくど不平を言わないようにしている	0.015	0.014	-0.07	0.883	0.022	
16 活動で間違いに気付いたらすぐそれを正している	-0.03	0.011	0.267	0.59	0.048	
13 自分の意見をメンバーの人たちに押し付けないようにしている	0.147	-0.078	0.097	0.575	0.171	0.798
22 自分の法人が開催するイベントの情報を自主的に紹介している	0.045	0.072	-0.213	0.025	0.962	
23 法人の活動以外でも積極的に自分の法人の宣伝をしている	0.17	0.022	0.068	-0.1	0.698	
因子寄与率(%)	45.422	10.503	8.635	7.284	5.749	

因子分析の結果、田中(2004)の結果とは異なる項目で各因子が構成された。そこで以下では、新たな解釈を加える。第一因子は、田中(2004)で名付けている因子の縮小版であり、対

人的援助とした。第二因子は「必要以上に休息を取らない」、また「役割に責任を持つ」などの項目があるため、活動責任性と名付ける。第三因子は田中(2004)で名付けられた清潔さがそのまま残った。よって清潔さとする。第四因子も田中(2004)で名付けられた誠実さの因子が主であり、間違いを直す、消耗品の無駄遣いをしないなど、自分に偽らない行動が見られるため、誠実さとする。第五因子は特に対外的な広報を自らするということが見られるため、アドボカシーと名付けた。またそれぞれの因子を構成する変数は信頼係数を満たしている。Cronbach の α では対人的援助 (0.888)、活動責任性 (0.91)、清潔さ (0.9)、誠実さ (0.87)、アドボカシー (0.798) である。

ルーチン指標は、分析性と多様性の2指標で因子が分かれ、それぞれ Cronbach の α は分析性 (0.88)、多様性 (0.72) であり、リーダー特徴ではゲートキーパーの2指標、ナリッジブローカー、がそれぞれ因子に分かれ、信頼係数はゲートキーパー (Allen の指標 (G)、0.909)、情報を遮断するゲートキーパー (Saywer の指標 (G1)、0.765)、ナリッジブローカー (ナリッジブローカー (NB)、0.709) であった。

次に各因子の因子得点を用い、NPO 版組織市民行動、リーダー特徴がルーチン、存続性にどうかかわるかを見るため重回帰分析を行なう。

NPO 版組織市民行動因子、リーダー特徴因子は直接ルーチンの2指標に影響を与えることはなかった。しかしながら同じモデルに両者を投入した場合、リーダーのゲートキーパーの因子がルーチン多様性の因子に、影響を与えていた ($p < .01$ 、1%以下有意)。

図表4 ルーチン多様性に関する重回帰分析の結果

モデル	I	II	III	IV	V
対人的援助			-.04	-.09	-.135
活動責任性			-.19	-.21	-.21
清潔さ			-.32(*)	-.32(*)	-.43(**)
誠実さ			-.02	-.19	-.18
アドボカシー			.06	.08	-.01
リーダー(G1)				.16	.22
リーダー(NB)					.24
リーダー(G)			.53(***)	.60(***)	.68(***)
Adjusted R2			.214(**)	.211(**)	.232(**)

*: $p < .10$; **: $p < .05$; ***: $p < .01$

また後継者の存在有無に関しての項目に対しては、直接にNPO版組織市民行動の清潔さ、アドボカシーが効いており、またリーダーの特徴はゲートキーパーとナリッジブローカー因子が効いていた。しかし統合をする過程で、Saywer(2004)の指標は単独で入れた場合、5%以下で-.285で後継者の有無に効いているが、他のリーダー因子をいれフルモデルになると

有意ではなくなるため安定性に欠けた。フルモデルでは清潔さ ($p < .01$ 、.443) アドボカシー ($p < .10$ 、.306) が有意であった。

図表 5 後継者の存在有無に関する重回帰分析の結果

モデル	I	II	III	IV	V
対人的援助	.09		.14	.14	.12
活動責任性	.06		.13	.13	.11
清潔さ	.47(***)		.48(***)	.47(***)	.44(***)
誠実さ	.04		-.04	-.04	-.04
アドボカシー	.287(*)		.33(**)	.32(***)	.31(*)
リーダー(G1)		-.07(*)	-.28(**)	-.28(***)	-.23
リーダー(NB)		.214(*)		.03	.05
リーダー(G)		.225			.09
Adjusted R2	.12(**)	.07(*)	.186(**)	.186(**)	.176(**)

*: $p < .10$; **: $p < .05$; ***: $p < .01$

4-6分析

田中(2004)で得られた組織市民行動指標を使い因子分析をした結果、NPOでは新たなNPO版の組織市民行動が再構築された。しかしながら、田中(2004)の組織市民行動指標自体はやはり営利企業を対象に構築された日本版の指標である。NPOでは新たな指標自体を構築していく必要があるのかもしれない。

NPO版組織市民行動の指標自体で興味深いのは、アドボカシーの因子が入ったことである。自らの法人を外部に伝える、発信するという項目が1つの因子を構成するという事は、現状NPO法人において外部への情報発信というのは非常に重要であるにもかかわらず、それを自主性・自発性に頼らなければならないという事を表している。アンケートの自由記述でもあったが、対外的な活動（講演、広報など）をやりたがらない人は多いようである。自法人をアピールするという事は組織としてのまとまりを表すものであり、それなりに組織としての活動が積み重ねられてきた結果でもある。それを自主的・自発的にしなければならない現状を表す非常に面白い因子である。

次にNPO版組織市民行動とリーダー、そしてルーチン、組織の存続について考える。どちらもNPOにおける組織有効性（パフォーマンス）を考え上で重要な指標である。以上の指標にリーダーが促進する組織学習形態はどのような影響を与えるのであろうか。

まずNPO版組織市民行動とリーダー特徴は関係があり、ルーチン（ルーチン多様性）に影響を与えていることが分かった。ルーチンへの影響は、各指標それぞれ直接効果はなかった。しかし同じモデルに入れることにより、効果が見られた。しかしながら想定された学習環境をデザインするというリーダー特徴よりも教授法を考えるゲートキーパー的なリーダーがルーチンに影響を与えていることが分かった。

情報を遮断してしまうようなリーダーの指標（Saywer 2004）では情報をリーダーが一度全

で判断をし、与える形になっているためこれは教授法を考えたリーダーである。しかしながら、Allenのゲートキーパーでは確実に教授法を考えるとまではいかない。やはり外部、内部との媒介者としてのリーダーであり、一番組織を知っているということを表す傾向が強い。ただ、やはり情報の中心はゲートキーパーとなる。学習環境をデザインするものとして考えるよりも、個々人の情報のアクセスを制限する点から教授法寄りと考えるべきであろう

一方後継者の有無に関しては、NPO版組織市民行動は後継者の有無に影響を与えているようである。NPOではミッションが重視されており、組織として存続することはあまり重視されていない傾向がある。ミッションが継承されればよく、組織としての継承が軽んじられているのである。よって、NPOにおいて組織市民行動が起こった結果、組織としての存続の必要性が認識されるという解釈がNPOにおいては成り立つ。NPO版組織市民行動が後継者に影響を与えていることは考慮するに値する結果である。

また安定した結果は出ていないが、特に情報を遮断してしまうようなリーダーによる組織学習の促進の結果として後継者を得ることは難しいのかもしれない。後継者の有無にはそれぞれの指標が直接効いていた。しかし、両者を統合すれば、NPO版組織市民行動の清潔さ、アドボカシーが効いている。田中(2004)でも言及しているが、清潔さというのは日本独自の因子であり、その特殊性を指摘している。清潔さが何を表しているのかを再検証は必要であるかもしれない。

5 まとめ

自主的・自発的な行動をすること、維持することにおいてリーダー個人が知識を持つことは重要であることが確認された。しかしインタビューからすればリーダーは組織メンバーが孤軍奮闘にならない状況、その行為が認められるという状況もつくっている。リーダーをして自主的・自発的な活動をルーチンとするため学習させる方法についての厳密な検証はできなかった。しかしリーダーは学習環境をデザインするものとしてよりも、個々人の情報のアクセスを制限する点から教授法寄りの組織学習を進める傾向があり、インタビューによれば、メンバーをコーディネートするリーダーの必要性が本ケースでは指摘できるのではないだろうか。

最後に本研究の限界と今後の研究の方向性を述べておきたい。

まずNPOにおける自主的・自発的な行動の再定義である。本事例では営利企業で蓄積されてきた組織市民行動という概念を元に考えている。しかしながら、NPOでは組織市民行動ととらえられる概念の範囲が広い。NPOにおける定義、また今回使用した指標の再構築も必要である。また本研究では、「当初の参加動機と異なる活動」を行う時に焦点を当てルーチン化を考えている。しかしアンケートによれば、「参加動機と異なる活動はない」との回答も得ている。全ての活動がミッション(当初の参加動機)を中心とした活動であれば、すべてがうまくいくという可能性もある。その時に重要となるのは、リクルートの問題も

あるだろうが、やはりメンバーにおいて活動に対するモチベーションがいかに波及していくのか、またいかにそれが維持され続けるのかという問題である。

次にリーダーと自主性・自発性の問題である。二者間の関係性が重要であることは本研究からもわかった。しかし、その関係の主効果がどちらにあるのか、成員の自発性が先なのか、リーダー行動が先なのか、以上によってもルーチンにするための学習の状況が異なるだろう。

自主的・自発的行動の動機、以上とリーダーの関係、自主的・自発的をいかに定義し、それを進めていけるのかが今後必要であると考えられる。

参考文献

- Allen, T. J., (1977) *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R & D organization*, Cambridge, MA: MIT Press. (中村 信夫 訳 (1984) “技術の流れ”管理法 開発社)
- Clary E. Gil, Mark Snyder, Arthur A. Stukas, (1996) "Volunteers' Motivations: Findings From a National Survey" *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, Vol.25, No.4, pp485-505
- Daft, R. M., N. Macintosh. (1981) A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. *Admin. Sci. Quart.* 26 207–224.
- 平井千秋、藤波努、森本由紀子 (2007) グループ間コミュニケーション支援のためのインターグループウェアの提案 情報処理学会論文誌 48 (1) pp16-29
- 桑島健一 (2000) 「ゲートキーパー」高橋伸夫編著『超企業・組織論』有斐閣
- Lave, J., Wenger, E., (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* Cambridge University Press (福島 真人 解説 佐伯 胖訳 (1993) 状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加, 産業図書.)
- 松尾 睦 (2009) 学習する病院組織—患者志向の構造化とリーダーシップ 同文館出版
- 大月博司 (2007) 「組織ルーティン変化の影響要因」『早稲田商学』第413・414合併号, pp125-146
- Organ D. S., Podsakoff P. M., MacKenzie B. S., (2005) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences (Foundations for Organizational Science)* Sage Publications, Inc (上田 泰 訳 (2007) 組織市民行動 白桃書房)
- Sawyer, R., (2004) Situated learning in scientific practice: an ethnographic study, *Journal of Center for Information Studies*, vol5 29-34
- 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
- 上野直樹・ソーヤーりえこ編 (2006) 文化と状況的学習 凡人社
- Wenger, E., (1990) *Toward a theory of cultural transparency: elements of a social discourse of the visible and the invisible* Irvine: University of California, Irvine

2009年度次世代研究「自主性・自発性に基づく組織学習 ―NPOの事例から―」（研究代表：野口寛樹）による成果である。

【メンバー】（ ）内は2009年度プロジェクト時点

野口 寛樹 （京都大学大学院経済学研究科 博士後期課程）