

社会的ミッションの遂行と組織経営におけるジレンマを抱えるスポーツ組織の組織市民行動に影響を及ぼす要因の検討

—組織成員のタスクコンフリクトに対する認知、目標の受容、社会的ミッションの遂行力に対する期待との関係性に着目して—

長積 仁*

抄録

組織市民行動は、組織から直接的な報酬を得ることのない自由裁量に基づいた活動である(Organ et al., 2006)。ただ、職務満足や職務成果といった組織にポジティブな結果をもたらすことが知られている。本研究は、スポーツ振興に従事するボランティア組織に焦点を当て、組織のミッション遂行のために様々な問題を抱える組織運営に携わる職員やスタッフの組織市民行動に影響を及ぼす要因について検討する。

そこで本研究の目的は、組織運営上で様々な問題を抱えながら、社会的ミッションの遂行を図ろうとする組織運営スタッフが認知する情緒的消耗感と組織市民行動との関係を調整するエンパワーメントの影響を明らかにすることにある。研究目的を達成するために、2つのデータを収集した。1つは、スポーツ振興事業に手掛けるNPO法人で組織運営に携わる事務局職員またはスタッフに半構造化面接法によるインタビュー調査を実施した。もう1つは、スポーツ分野を主たる事業領域とする2,781のNPO法人の組織運営従事者に対して、郵送法による質問紙調査を実施した。539法人の組織運営従事者から有効な回答を得た。なお、回答率は19.4%であった。

定量調査から得たデータを分析した結果、主に2つのことが明らかになった。(1)探索的因子分析を実施したところ、情緒的消耗感に関しては、「不安感」「消耗感」「不適合感」といった3つの因子が、エンパワーメントに関しては、「コンピテンス」「自己決定」「意味性」の3つの因子が、そして組織市民行動については、「貢献意欲」「肯定的感情」といった2つの因子が抽出された。(2)先に抽出された因子に基づき、重回帰分析をした結果、組織市民行動の貢献意欲と情緒的消耗感の関係に、エンパワーメントの3つの因子全てが有意に影響することが明らかになった。

これらの研究結果は、スポーツNPOやその組織マネジメントにかかわる運営従事者にとって意味ある示唆を与えるものである。また本研究では、スポーツNPOにおける人的資源管理やこの分野の研究における方向性について議論する。

キーワード：スポーツNPO 情緒的消耗感 心理的エンパワーメント 組織市民行動

* 立命館大学スポーツ健康科学部 〒525-8577 滋賀県草津市野路東 1-1-1

An examination of factors influencing organizational citizenship behaviors in non-profit organizations engaging in sports promotion: Focusing on the emotional exhaustion and psychological empowerment of the organization's staff

Jin Nagazumi *

Abstract

Organizational citizenship behaviors (OCB) are discretionary behaviors that are not rewarded directly by organizations (Organ et al., 2006), but have been linked to positive outcomes, such as increased job satisfaction and performance. This study focuses on voluntary organizations that work for sports promotion, and examines the factors that influence the organizational citizenship behaviors of the organization's staff who have to face various problems in accomplishing the organizational mission.

The purpose of this study was to clarify the influence of the mediating effect of psychological empowerment on the relationship between emotional exhaustion and OCB. The study consists of two data. First, qualitative data were acquired through semi-structured interviews with staff in non-profit organizations engaging in sports promotion. Second, quantitative data were collected from a questionnaire survey of 2,781 staff of the sports non-profit organization; 539 effective samples were acquired and the response rate was found to be 19.4%.

The main results were as follows. (1) The study implemented an exploratory factor analysis. Three factors, which were interpreted as “a sense of anxiety,” “exhaustion,” and “a sense of incompatibility,” were extracted for emotional exhaustion; three factors, which were interpreted as “competence,” “self-determination,” and “meaning,” were extracted for empowerment; and two factors, which were interpreted as “the conation that tries to contribute to the organization” and “positive emotion for the organization,” were extracted for organizational behavior. (2) A multiple regression analysis was conducted; the results showed that all factors for empowerment were found to be significant mediators of the relationship between emotional exhaustion, and “the conation that tries to contribute to the organization” was a significant mediator for OCB.

These results will prove to be useful for sports non-profit organizations and staff involved in organizational management and organizational performance. The present study will be discussed for human resource management in non-profit organizations and in future research.

Key Words : Non-profit organization engaging in sports promotion, Emotional exhaustion, Psychological empowerment, Organizational citizenship behavior

* Ritsumeikan University Faculty of Sport and Health Science
1-1-1 Noji Higashi, Kusatsu Shiga 525-8577 JAPAN

1. はじめに

1998年に「特定非営利活動促進法」、いわゆるNPO法が施行されて15年もの歳月が経った。現在、特定非営利活動法人（以下、NPO法人）の認証数は、内閣府が管理する「NPOホームページ」によれば、2013年1月31日までに全国で47,123団体にも及ぶ。その一方で、解散したNPO法人は、累積で6,310団体にもものぼる。解散理由は不明であるが、単に活動のための資金繰りが困難になったということだけに留まるものではないであろう。

そもそもNPO法人の活動は、その組織が掲げるミッションに賛同する個人が自由裁量に基づいて行うものである。そのため、組織運営では、個人を過度に拘束しないように、緩やかな組織化を図ることが求められる。またNPO法人に対する期待と可能性を裏づけるように、活動分野はますます広がっており、NPO法人には、多様な人々や団体との連携や社会に新たな価値観を付与するような変革のアクションが要請されている。さらには、企業の従業員とは異なって、NPO法人の活動に従事する組織成員は、基本的に自発的かつ目的的に組織の活動にコミットしていると考えられるため、個人の想いを受け止めながら、人々が自ら進んで積極的に組織的な活動に協力できるように配慮することが要求される。田尾（1999）が、意欲的なボランティアをより多く動員できたボランティア組織ほど、より多くの成果を得ることができると述べるように、これらNPO法人が有する特徴を捉えながら、いかに協働（cooperation）を促すが、組織マネジメントで重要であるといえるだろう。

組織の有効性を発揮する組織の要件とは、いかなるものかについて考察したKats and Kahn（1966）は、組織成員から3つの異なる行動を喚起することが重要であると述べている。それは、(1)各々の組織成員が組織に魅力を感じ、その組織に留まりたいと思うようになること、(2)組織成員が、彼らに課せられた最小限の質的・量的な基準を満たし（あるいはそれを超えて）、信頼に値する役割や業務を遂行するようになること、(3)組織成員が組織の機能を実現するため、革新的かつ自発的な行動をするようになることである。先に述べたNPO法人の特徴を鑑みれば、3つめの行動を喚起することが、組織の有効性を発揮させるために重要であると考えられる。この組織に対する自発的な個人の貢献を示す概念が「組織市民行動（organizational citizenship behavior）」と呼ばれるものである。

組織市民行動を明確に定義づけようと試みたOrgan（1988）によれば、組織市民行動とは、「従業員が行う任意の行動のうち、彼らにとって正式な職

務の必要条件ではない行動で、それによって組織の効果的機能を促進する行動。その行動は強制的に任されたものではなく、正式な給与体系によって保証されるものでもない（訳出は、田中（2001）に基づく）」と定義された概念である。つまり、組織市民行動は、組織成員の任意の行動であり、職務内容として規定されているものでもなければ、給与によって保証されている行動でもない。具体的には、多くの仕事を抱える他の組織成員の手助けをしたり、余分な休憩を取らないようにしたり、活動の場所を整えたり、きれいにしたり、また頼まれもしていないのに組織の宣伝をしたりするような行動がそれに当たる。

先にも述べたように、NPO法人の活動は、個人の自由裁量に基づいて行われるものであることを考慮すれば、NPO法人では、そもそも組織市民行動が生じやすく、それが組織に対する満足度や組織のパフォーマンスに結びつきやすいことが予想される。しかしながら、解散するNPO法人が増加したり、法人取得後、活動の形態がほとんど見られない、いわば「休眠NPO」が数多く存在したりするのはなぜか？本研究は、スポーツ振興に従事するボランティア組織に焦点を当て、組織のミッション遂行のために様々な問題を抱える組織運営に携わる職員やスタッフの組織市民行動に影響を及ぼす要因について検討する。

2. 目的

本研究の主眼は、金銭的なつながりではなく、掲げられた社会的ミッションに対して賛同する「心の契約」によってつながった組織運営に携わる職員やスタッフの組織市民行動を規定する要因について検討することである。組織の職員やスタッフ、つまり、組織運営従事者が、社会的ミッションを遂行しようとする際に直面する「組織の疲弊」の様相と、疲弊する組織の中で着実な事業運営と成果を上げている組織運営従事者の心理的エネルギーの源泉やそのメカニズムを、探索的に解明することを目的とする。

3. 方法

研究目的を達成するために、2つのリサーチを実施し、データの収集を図った。リサーチの詳細については、以下に示すとおりである。

3-1. 定性的調査

組織運営従事者が抱える運営上の問題と課題、職務上のストレス、そして組織運営に従事し続ける心理的源泉の内実を解明するため、近畿、中国、四国

地区に主たる事務所がある4つのNPO法人（1団体については、現在、一般財団法人）の事務局運営に従事するスタッフを対象に、半構造化面接法によるインタビュー調査を実施した。4団体の内、1団体については、年間の活動実績が非常に低調な組織を選択し、その他については、指定管理などを受けるような事業規模が1000万円を上回り、複雑な職務や事務作業を抱える団体に調査を依頼した。インタビューは、1名約45分から90分間で実施し、調査期間は、2012年11月から12月であった。

3-2. 定量的調査

定性的調査によって得たデータに基づき、NPO法人における運営従事者の組織市民行動を規定する要因を解明するため、定量的調査を実施した。設定した規定要因などの詳細については、研究の手順に基づき、後述する。

調査対象者については、内閣府が管理している「NPOホームページ」の「全国特定非営利活動法人情報(<https://www.npo-homepage.go.jp/portalsite.html>)」という検索サイトにおいて、「学術・文化・芸術・スポーツ」を活動分野に掲げているNPO法人の抽出を試みた。

その結果、2012年12月14日現在で、15,446件がヒットし、その中から法人名に「スポーツ」を含んでいる団体、または定款に記載された目的で「スポーツ」というワードが含まれている団体、さらには、柔道や空手道、太極拳などといった武道系の活動を実施する団体に限定し、再抽出したところ、2,989団体が上記の条件に該当することがわかった。ただ、東日本大震災の影響を考慮し、法人を抽出した時点で、避難区域に指定された地域に主たる事務所がある10団体については、調査対象から除外した。

上記のデータベースに基づき、発送リストを作成し、結果的に2,979団体を調査対象に郵送法による質問紙調査を2013年1月から2月にかけて実施した。ただ、データベースの情報が更新されていない団体も存在するため、「宛先不明」で返送されてきた198団体を除外したところ、調査対象となったNPO法人は2,781団体であった。また返送されてきた調査票の中でも大幅な記載漏れなどがあったものは削除し、最終的な有効標本数は539団体で、回答率は19.4%であった。

4. 結果及び考察

4-1. 定性的調査の結果

表1に示したものは、組織の事務局運営を担うスタッフに対して実施した半構造化面接法によるインタビュー調査から得られた結果をまとめたもの

である。表中に記載された内容は、実施したインタビュー調査の一部である。調査対象組織が、近畿、中国、そして四国地区であったため、インタビューから得られた情報には、方言が入り交じっていたが、対象者の発言の意図や内容に支障を来さないように配慮しながら、インタビューから発せられた口語調の内容を、文語調に一部置きかえて表中に記した。また表中に示したデータは、3つの質問に対してフィットしている部分だけを抽出し、表中の適切な部分に示した。発言内容を抽出する際には、恣意的な取舍選択が生じないように配慮し、インタビュー調査の技法に精通する研究者のオブザーベーションを仰ぎながら、インタビュー結果の提示と解釈を行った。以下、結果の概要について説明する。

対象者は、男女2名ずつで、年齢は40歳代と50歳代であった。組織で役割については、A氏は事務局長、B氏は法人の組織運営を統括するプロジェクトマネジャー、C氏とD氏は総合型地域スポーツクラブのクラブマネジャーであった。A氏とB氏は、設立当初から運営に携わり、C氏とD氏は、NPO法人取得後に組織運営にかかわったスタッフである。雇用関係については、A氏以外は、全て固定的な給与の支払いや社会保険が適用される専従の有給スタッフである。雇用関係がないA氏は、仕事を持ちながら法人の職務に携わり、A氏が所属する組織が年間の活動実績が低調なNPO法人である。

組織運営上の問題や課題、つまり、組織の社会的ミッションを遂行する上で、組織運営上のジレンマがどのように生じるのかについて尋ねたところ、A氏は、アイデアや組織内で抱かれる想いを事業に変えるための時間と人が不足していることを問題視していた。また活動が低調であるため、社員が組織から脱退し、さらに組織から人的資源が喪失するという悪循環をたどっている様子を伝えている。B氏の組織では、理事のメンバーの入れ替えを図ったところ、新しいメンバーは組織が地域で存続する意味などを十分理解しないまま運営に携わったため、組織の再編がうまくいかなかった様子を述べている。また職員の採用において、組織への貢献意欲を持たない人は結果的に離職してしまうと述べている。印象的な内容として、「『魂』が組織運営にかかわるメンバーに受け継がれ、注入されなければ…」という言葉で表現されるように、組織への想いや貢献意欲を持つことの重要性を主張していた。C氏の組織でも運営メンバーの入れ替えの際に新しい理事が組織に対する想いを理解していないため、「ワクワク感がないまま」運営業務に携わっていることが、理事自身の負担感を生み、結果的に組織が機能不全を起こしているという様子を伝えている。

表1 事務局担当者の組織運営に対する意識

	A氏	B氏	C氏	D氏
<input type="checkbox"/> 性別	男性	男性	女性	女性
<input type="checkbox"/> 年代	40歳代	50歳代	40歳代	50歳代
<input type="checkbox"/> 役職・役割	事務局長	プロジェクトマネジャー	クラブマネジャー	クラブマネジャー
<input type="checkbox"/> 経時年数	9年間(創設時から)	9年間(創設時から)	8年間(設立後)	6年間(設立後)
<input type="checkbox"/> 雇用関係の有無	無	有	有	有
<input type="checkbox"/> 運営上の問題・課題 (ミッション遂行と運営上の問題・ジレンマがどのように生じるのか?)	<p>アイデアや想いをカタチにする時間と人員がいない。本業の合間を縫って、活動していることや組織自体が政策提言や社会的インパクトのあるアクションを1年間に1つでもすればいいという認識が組織内にあり、年次計画も不十分で、計画的な組織運営は図られていない。活動が低調であるため、理事以外の社員は年々減少している。ただ、地域で重要な役割を担う人やアイデアを持っている人が組織にかかわっているため、会議が集まると非常に場が盛り上がる。役割として、組織に働きかけるべき立場でありながら、仕事の忙しさや日常に流されて、メンバーに仕掛けることができている。理事長のみならず、理事会のメンバーを含め、組織的な活動をするために必要な仕掛け人というか、言い出しっぺのような存在がいない。</p>	<p>一番頭を悩ませていることは、組織の立て直しである。設立当初からかかわった理事が、これまで運営を進めてきたので、組織の発展を考え、半分以上のメンバーを刷新したが、この組織が何のために存在し、地域でどのような役割を果たしているのかという想いが新しいメンバーには理解されなかった。そのため、従来までの事業を単に繰り返すだけで、何のためにその事業をするのかという意味も、それを続けるのか、やめるのかという重要な意思決定に対する個人的な考えすら持たないまま組織が運営されてしまった。現在、組織の立て直しを図ろうとしているが、地域に対して想いを持つだけでなく、「この組織は何のために存在するのか」という根幹というか、「魂」が組織運営にかかわるメンバーに受け継がれ、注入されなければ、組織の再編成はうまくいかない。またこれまで何人かの職員を雇用してきたが、知人などから紹介されてきた人は、ほぼ確実に仕事が続かない。紹介されてきた人には、紹介者の顔に泥を塗らないよということ意識よりも、「来てやった」という意識が強いのか、長続きしない。給与に見合う価値を自分で生み出せるか、また職員自身が組織にどう貢献できるかという意識を持たない限り、仕事は続かない。</p>	<p>組織をここまで育て上げ、強いリーダーシップを発揮していた設立当初の理事たちが運営メンバーから抜けて、現在、組織は求心力を失っている。理事はボランティアであり、設立当初の想いを感じていない理事たちにとっては、クラブ運営は、正直、負担なのだろうと思う。以前は、「子どもたちを元気に育てよう」という想いが、理事をはじめとした運営メンバー間に共通理解されていたが、年間、数多くの事業を展開するこの組織の運営を引き継いだ現在の理事は、事業運営に終始し、ワクワク感がないうまま組織にかかわっているのではないのか。理事会も伝達事項に終始し、以前のように、いいたいことがいえないような感じになっている。事業規模が拡大し、仕事量は増え、要求水準も高くなり、パートやアルバイトとして給与を支払われている我々もそれに見合った仕事ではないと感じている。</p>	<p>会員数が多く、施設の割り振りや指導者の確保など、日々の活動に追われ、単に業務をこなすだけで、自分自身、反省しなければならぬ。地域で様々な役割に就くメンバーが運営委員を兼ねているため、運営委員会も報告や業務の伝達ばかりとなり、新しいプログラムや活動にかかわるアイデアなども会議であまり提案されなくなってきた。クラブが県内で果たす役割などを考えて、クラブ運営だけでなく、県内クラブの連携やネットワークの構築にも貢献すべき立場ではあるものの、会議などの場では、積極的な発言ができていない。県内の活動には積極的に参加しているし、クラブ運営にある程度、かかわり、いくらか経験は積んできたものの、県外クラブの情報収集などを積極的にしていないこともあり、創造的なことをしていないというか、能力というか、自分に自信がないことが、いま自身が抱えている問題である。</p>
<input type="checkbox"/> 職務上のストレス	<p>経理処理や県への報告などは、別の担当者が行っているが、定例総会の準備や法人登記といった事務手続きがとにかく面倒。これまでに何度も事務局担当だけでなく、理事退任を申し出たものの、結局、現在に至っている。歴代理事長は、理事やメンバーに請われて着任したにもかかわらず、リーダーシップを十分発揮することなく、数年間の任期を終えた後、理事すら退任しており、「自分だけ抜けて」という苛立ちを感じる。</p>	<p>細かいことを言い出したら、きりが無いが、特別、職務上のストレスなどない。自分で決めて、自分でやり始めたことだし、仕事とは、こんなもの。職員にも話しているが、給与に見合った価値を生み出そうと日々、努力するべきだろうし、この財団のコントロールをする自分自身が少々このことで参ったと思っているようでは、他の職員が自分自身についてこないと思う。酒でも飲んで、一晩寝たら、翌日はスッキリ。最近、年のせいとか、スッキリしないこともあるが…。</p>	<p>忙しいし、大変な役割を担っているが、このクラブが好きだし、このクラブがやろうとしていることに意義を感じているので、がんばろうという気持ちになる。ただ、一部の事務局スタッフが職務内容の好き嫌いや得手不得手で、仕事をする傾向にあり、運営が滞ったり、自分の仕事に支障を来したりしていることがストレスといえば、ストレスである。仕事や作業の段取りをよくしたり、適材適所で役割を割り振ったりしているが、正直、疲れる。</p>	<p>事務局運営をほぼ一人で担っているため、とにかく、作業量が多いことがストレス。クラブマネジャーといってもマネジメントとはほど遠く、雑用係のようなもの。地域住民が自分たちで育てるクラブとは名ばかりで、ママさんバレーの世話をしている頃とは違って、会員さんは、気に入らないことがあれば、遠慮なく文句も言ってくる。会員に質の高いサービスを提供することが重要であるのはわかっているが、クラブ運営は、地域住民のために世話をすることであつてはならないと、つくづく感じる。</p>

<p>□運営に従事する心理的源泉（組織にかかわり続ける理由）</p>	<p>かかわり続けるという程、組織の活動にコミットしていないし、十分な活動も実際行われていないと思う。自分自身、この組織にいてもいなくても関係のないような存在だと思いが、立場上、抜けられないままである。ただ、法人の設立にかかわったこともあり、この法人がめざすミッションにいまでも賛同しているし、この組織だからこそできる可能性も感じている。この法人がなくても、個人的なつながりが失われることはないが、個人の損得勘定なしで、地域のために何か仕掛けようと思えば、この組織の存在が好都合だと思っている。</p>	<p>人のつながりで、このような仕事にかかわってきたが、気恥ずかしいが、このまちのために…という気持ちが現在の自分を支えているのだと思う。先進地域へ学べば、この地域は、まだまだ発展できるだろうし、スポーツ振興だけに留まらず、指定管理、子どもの育成、さらには、介護問題など、この地域が抱える課題はまだある。さらには、近隣地域にとって、このまちが先駆的な存在とならなければならぬし、このまちの成功事例を、近隣地域に伝授していかなければならない。そんな気持ちが、活力源になっているのだと思う。</p>	<p>このクラブのことが好きということはもちろんだが、雇用形態が変わって、労働条件もよくなり、大変な仕事もがんばろうという気になっている。以前の給与のままであれば、いくらこの町やこの町に住む子どもたちのためにも思っても、きつと続かなかったと思う。ただ、仕事量も責任感も増したので、給与に見合った仕事を一生懸命しようと思う。後、日常業務を繰り返してばかりいると、仕事にワクワク感がなくなるので、組織で自分の果たすべき役割をいつも感じるようにしたり、新しい事業を考えたりしようとしている。</p>	<p>偉そうないい方も知れないが、「地域のためにいいことをしている」ということがエネルギー源だろうか。大変なこと多いが、「ありがとう」と会員さんに声をかけられれば、それだけで元気が出るし、「期待に応えたい」という気持ちが元気の源になっているのだと思う。それから「プチ成功体験」を積み重ねることが重要。「できた！」「やりきった！」「うまいった！」という体験があれば、次もがんばろうと思う。また会議で発言し、その意見が採用されたり、運営で発言力や影響力が増したりすれば、クラブで自分が役立っているという手応えを感じる事ができる。ただ、いま担っている役割をボランティアでやるうとは思わない。</p>
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

D氏は、職務に忙殺され、自ら組織に対して創造的かつ積極的な働きかけができていない様子を伝えている。また組織が地域で機能するだけでなく、広域的にも組織の果たすべき役割の重要性を認識しており、自身がそれに相応しいアクションを起こす必要性を感じながらも、自らの能力が不足していることや「自分に自信がない」という言葉で伝えられているように、自身が果たすべき役割について不安を感じている様子がうかがえた。

職務上で認知しているストレスに関して、A氏は、本業の傍ら、組織運営に従事しているため、事務局長という立場にありながら、その職務自体を負担に感じている様子がうかがえる。B氏は、胸の内では、細々としたストレスを抱えながらも、組織での役割や立場を考え、それを「仕事」として割り切り、ストレスをコントロールしている様子がうかがえる。C氏は、ストレスを感じながらも、自らの立場を考え、自らと組織とのかかわりを見つめ直すことによってストレスをコントロールしている様子がうかがえた。ただ、組織運営や組織の成果に支障を来すような振る舞いをするスタッフには手をこまねき、職務が抑圧されたり、自律的に仕事ができなかったりする点で、ストレスを感じているようであった。D氏は、仕事に忙殺されており、その作業量自体にストレスを感じているようである。自らの仕事や役割がマネジメント業務ではなく、「雑用係」と捉えているように、運営上の問題として取り上げていた創造的な仕事に着手できない様子を裏づけるような発言もしている。また自らと会員との関係を捉える中で、会員のクレームに苛立ちを感じている様子もうかがえた。

組織運営に従事し続ける心理的源泉について、A氏は、組織の活動自体が低調であること、また自身が組織に十分コミットしていないという状況を

捉えた上で、設立当初からかかわったという想いや、多様で能力のある人々が結集しているこの組織の持つ魅力や可能性についても感じている様子がうかがえた。つまり、そのような組織に対する想いが組織との結びつきを完全に断ち切らせない源泉となっているようであった。B氏は、表中には記さなかったが、他地域、しかも都市部から移住してきたということもあり、移り住んだこのまちに対する想いが強い様子がうかがえる。視察などから先進地域での取り組みなど、様々な情報を得ることによって、このまちの発展のために、まだまだやるべきことが数多くあるというような地域に対する貢献意欲が組織運営に従事する心理的源泉となっているようであった。C氏は、膨大な業務と厳しい労働条件に半ば燃え尽きそうになっていたところ、労働条件が改善され、職務や役割の遂行意欲を取り戻している様子がうかがえた。表中には記していないが、子育てや家庭を守りながら、現在の仕事に従事しているため、その様な家庭での役割をコントロールしながら、仕事を続けることに意味があるのかという葛藤にも苛まれたようである。また業務が単調になると、仕事にワクワク感が持たなくなるので、創造的な活動にも携わることによって仕事に対するモチベーションを上げているようであった。D氏は、会員や地域の「期待に応えたい」という気持ちが組織運営に従事し続ける源泉となっているようであった。その中で、自身の存在価値を確認するために、自己効力感や有能感を高めるような「プチ成功体験」を繰り返し味わったり、会議で発言したことが組織に役立っているという手応えを感じたりする機会を持つような工夫も心がけているようであった。特記すべき内容として、現在の役割を果たすには、ボランティアではできないという想いを語っており、報酬が関係をつなぎ止めている様子もうかが

えた。

定性的調査から得られた結果をまとめ、以下に示すようなことが明らかになった。

①組織運営上の問題・課題

- 職務や役割に対して後ろ向きの態度を助長させる人的資源の不足
- 組織理念や使命に対する理解不足がもたらす「想いのない（業務的な）組織運営」
- 組織運営に必要なスキルと自信の欠落

②職務上のストレス

- 仕事量の膨大さと煩雑さ
- 職務の自律性を抑圧する労働環境と条件
- 消耗感

③組織運営に従事し続ける心理的源泉

- 地域への想いと組織が有する可能性への期待
- 成功体験の繰り返しによる有能感の向上
- 自身の存在感に対する承認・是認
- 給与や報酬を含めた労働環境・条件

4-2. 定量的調査の結果

以上のような定性的調査の結果を踏まえ、NPO 法人における組織運営従事者の組織市民行動を規定する要因として、バーンアウトとエンパワーメントを設定する。

バーンアウトは、職務上のストレスが個人にもたらす心理的影響を包含する概念であり、精神科医の **Freudenberger (1974)** がいままでエネルギーに満ちあふれ、仕事に没頭していた同僚の姿が全く別人のようになってしまった状態を表現するために、ドラッグ常用者が陥る無気力のような状態を意味する俗語であったバーンアウトという言葉を用いたことに端を発している。このバーンアウトの測定に関して先駆的に研究を進めてきたのが **Maslach** を中心とした研究グループで、**Maslach Burnout Inventory** という測定尺度によって、バーンアウトは、「情緒的消耗感」「脱人格化」「個人的達成感の低下」といった3つの症状から定義づけられた (**Maslach and Jackson, 1981**)。3つの下位次元の内、本研究では、バーンアウトの主症状であり、「仕事を通じて、情緒的に力を出し尽くし、消耗してしまった状態」と定義される「情緒的消耗感」に焦点を当て、尺度化を図った。

エンパワーメントの概念は、そもそも 1980 年代に企業における組織経営 (**Block, 1987**) やコミュニティ心理学 (**Rappaport, 1987**) で提唱され、発展してきた概念であるが、この概念が包括的かつ多元的であるがゆえに、その定義も扱う現象に応じて様々である。先駆的にエンパワーメントの研究に手掛けた **Conger and Kanungo (1988)** によれば、関係性と動機

づけといった二側面から捉えられる概念であると述べている。前者は、権限の委譲や意思決定時における部下の参画などといったパワー（権力）の共有のことを指し、後者は、個人が内面的に動機づけられた状態のことで、自己効力感や有能感といった感情が高まることを指す。そこで本研究では、この後者に焦点を当て、**Spreitzer (1995)** が「意味性」「コンピテンス」「自己決定」「影響力」といった4つの下位次元から捉えた心理的エンパワーメントを採用し、尺度化を図った。

そして、組織市民行動に関しては、先にも述べたように、**Organ (1988)** の定義に基づき、「愛他主義」「誠実さ」「スポーツマンシップ」「礼儀正しさ」「市民の美德」といった5つの側面から捉えて、尺度を設定した。

4-2-1. 回答者の属性及び法人の特性

表2は、定量的調査によって得られた回答者の属性を示したものである。男性が全体の8割弱を占め、平均年齢が54.77歳、NPO 法人との雇用関係にある人は全体の5割弱であった。

表3は、回答を得た539のNPO 法人の特性を示した結果である。設立法人数が多い関東が全体の3割以上を示し、議決権を有する社員数は、30名以下の法人が全体の約7割を占める。

表2 回答者の属性

性別 (n=537)	男性	78.2	
	女性	21.8	
	合計	100.0	%
年齢 (n=523)	20～29歳	4.4	
	30～39歳	12.4	
	40～49歳	15.1	
	50～59歳	23.3	
	60～69歳	30.4	
	70歳以上	14.3	
	合計	100.0	%
平均年齢	最小:21歳 最大:81歳		
	平均:54.77歳(±13.56)		
役職・役割 (n=517)	理事長・会長	25.3	
	副理事長・副会長	5.2	
	理事	23.1	
	事務局長	18.6	
	マネジャー	10.9	
	事務局員	16.7	
	その他	0.2	
	合計	100.0	%
法人との雇用関係 (n=535)	ある	48.0	
	ない	52.0	
	合計	100.0	%

表3 対象法人の特性

法人取得年 (n=531)	1998～2000年	3.7
	2001～2003年	17.7
	2004～2006年	30.3
	2007～2009年	22.5
	2010年以降	25.8
	合計	100.0 %
事務所の所在地 (n=534)	北海道・東北	12.4
	関東	31.3
	北信越	9.0
	東海	12.2
	近畿	14.2
	中国	4.1
	四国	4.5
	九州	12.4
	合計	100.0 %
理事数 (n=533)	3～5人	27.1
	6～10人	37.0
	11～15人	19.5
	16～20人	9.4
	20人以上	7.0
	合計	100.0 %
平均理事数	最小:3人 最大:80人 平均:10.50人(+7.66)	
議決権を有する	0～10人	24.3
社員数 (n=514)	11～20人	27.1
	21～30人	13.8
	31～40人	7.4
	41～50人	5.0
	50人以上	22.4
	合計	100.0 %
平均社員数	最小:0人 最大:3,192人 平均:71.07人(+225.20)	
事務局スタッフ数	最小:0人 最大:30人 平均:3.87人(+3.78)	
有給事務局 スタッフ数	最小:0人 最大:28人 平均:2.01人(+3.30)	
2011年度収入 (n=451)	～10万円未満	7.8
	10～100万円未満	13.5
	100～500万円未満	18.6
	500～1000万円未満	14.6
	1000～5000万円未満	33.1
	5000万円以上	12.4
合計	100.0 %	
平均収入(2011年度)	最小:0円 最大:45000万円 平均:2157.97万円(±4238.24)	
平均支出(2011年度)	最小:0円 最大:42000万円 平均:1886.87万円(±3687.33)	

4-2-2. 法人設立のメリットと運営上の問題・課題

表4は、NPO法人設立のメリットを示したものである。全体の8割弱が法人化のメリットとして、「信用・認知度の向上」と答え、次いで、「補助金や助成金の獲得」と回答した人が4割以上を示した。

表5は、法人が抱えている運営上の問題・課題を示したものである。全体の約4割の値を示す上位4項目の内、3項目が「特定個人に責任や作業が集中する」「活動に必要な人員が確保できない」「後継者が育たない」といった人材にかかわる問題であった。

表4 NPO法人設立のメリット

(n=538)	
信用・認知度の向上	77.9
補助金や助成金の獲得	43.9
施設・活動場所の確保の容易さ	35.7
委託事業・業務の拡大	31.2
連携・ネットワークの拡大	28.6
自主事業の拡大	24.7
会員数の増加	16.4
情報量の増加	16.4
寄付・協賛金の増加	16.2
人材確保のしやすさ	5.2
その他	4.3
特にメリットを感じない	11.2

数値は、「あてはまる」と回答した人の割合

表5 法人が抱える運営上の問題・課題

(n=532)	
特定個人に責任や作業が集中する	43.0
活動資金が不足している	42.1
活動に必要な人員が確保できない	39.7
後継者が育たない	39.3
新規会員が獲得できない	32.7
PR活動がうまくできない	27.3
補助金・助成金が確保できない	26.9
活動場所や施設の確保が難しい	26.9
活動目的や方針が組織内に浸透していない	13.2
業務や役割分担が明確でない	12.2
必要な専門知識が不足している	10.9
組織運営がうまくいかない	8.6
リーダーシップを発揮する人がいない	7.7
会員の継続率が悪い	6.0
目的・方針と実際の活動が一致していない	5.1
相談する相手がいない	4.7
活動に必要な情報収集ができない	3.4
特に問題や課題はない	9.4

数値は、「あてはまる」と回答した人の割合

4-2-3. 運営従事者の組織市民行動を規定する要因

本研究では、定性的調査によって明らかにされたボランティア組織の運営をめぐる内実を考慮し、組織運営従事者が職務上、何らかのストレスを負っており、日常的な職務から被る情緒的消耗感がボランティア組織の活動を支える組織市民行動に支障を来たすと考えた。ただ、多くのNPO法人が日々の活動に取り組み、社会的ミッションを遂行すべく、組織の成果を積み重ねていることを鑑みれば、何らかの要因がメディエーターとなり、組織市民行動を促進しているのではないかと考えた。そこで、定性的調査から得られた組織運営者の心理的源泉の内容を検討し、両者の関係を規定する要因として、心理的エンパワーメントを調整変数に設定した。

「情緒的消耗感」は、Maslach Burnout Inventory に示される3つの下位次元を参考に、13項目を設定した。「心理的エンパワーメント」は、Spreitzer (1995) の4次元によって構成される測定項目を参考して、12項目を設定した。そして、「組織市民行動」は、5つの次元で捉えた Organ (1988) の定義に基づき、20項目を設定した。各々の項目は、「1. 全くあては

まらない」から「5. よくあてはまる」までのリーカータイプ5段階評定尺度にて回答を求めた。

3つの要因に属する全項目に関して、5段階評定尺度によって得られた回答が間隔尺度を構成すると仮定して、記述統計量を検討した。その結果、天井効果及び床効果が見られなかったため、それぞれ探索的因子分析を行い、インディケーターの収束性を検討した。因子分析は、最尤法を用いて、固有値1.0以上の数値を基準として、因子の抽出を図ったところ、情緒的消耗感については、「不安感」「消耗感」「不適合感」の3因子が抽出され、累積寄与率は54.21%であった。心理的エンパワーメントについては、「コンピテンス」「自己決定」「意味性」の3因子が抽出され、累積寄与率は65.66%であった。そして組織市民行動については、組織に対する「貢献意欲」と「肯定的感情」の2因子が抽出され、累積寄与率は44.61%であった。全ての因子において、項目内における内的一貫性を示す α 係数は、.701から.917までの安定的な結果が示された。表6は、抽出された各々の因子間の相関係数の結果を示したものである。

表6 投入変数間の相関係数

	組織市民行動		情緒的消耗感			エンパワーメント		
	貢献意欲	肯定的感情	不安感	消耗感	不適合感	コンピテンス	自己決定	意味性
貢献意欲	—	0.132 **	-0.141 **	0.049	-0.461 **	0.291 **	0.220 **	0.484 **
肯定的感情		—	-0.501 **	-0.257 **	-0.300 **	0.189 **	0.168 **	0.210 **
不安感			—	0.144 **	0.173 **	-0.148 **	-0.089 *	-0.159 **
消耗感				—	0.180	-0.093 *	0.019	-0.032
不適合感					—	-0.312 **	-0.240 **	-0.528 **
コンピテンス						—	0.079	0.062
自己決定							—	0.080
意味性								—

* p<.05 ** p<.01

探索的因子分析によって抽出された組織市民行動における「貢献意欲」と「肯定的感情」の2つの因子をそれぞれ従属変数に設定し、情緒的消耗感とエンパワーメントを構成する下位次元の3因子を、階層的に投入する重回帰分析を実施した。そして、組織市民行動と情緒的消耗感の両者の関係を規定するメディエーターとして、エンパワーメントが及ぼす影響力について検討を試みた。その結果を示したものが、表7と表8である。

表7に示すように、モデル1において不適合感が組織市民行動の貢献意欲に対して、有意に影響している。つまり、NPO法人での活動を通じて、仕事や役割が合っていない、また仕事をどのように進めればいいのかかわからないといった不適合感を抱いて

いない人ほど、組織に対する貢献意欲が高くなるという傾向が示された。またモデル2において、エンパワーメントの3要因を投入した結果、 R^2 乗値も有意に増加しており、コンピテンス、自己決定、意味性の全てが貢献意欲を促進することが明らかになった。つまり、職務を遂行するために必要な能力を感じ、職務上の自由裁量性が高く、その組織の活動に意味や意義を感じている人ほど、組織に貢献しようという意欲が高まるという結果が示された。ユニークな結果として、貢献意欲に対する消耗感の影響力は、相関係数の結果と同様、プラスの符号が示され、モデル2では有意な影響が示された。推測にしか過ぎないが、少々、消耗感を抱くぐらい自らの時間やエネルギーを割き、組織にコミットしている人ほど、組織に対する貢献意欲が高くなる傾向にある。

表8は、設定した組織市民行動における逆転項目がマイナスの符号で収束した因子である肯定的感情に関する結果である。モデル1において、情緒的消耗感で抽出された不安感、消耗感、不適合感の3因子全てが組織に対する肯定的な感情に有意に影響していることがわかった。特にNPO法人での活動に不安感を抱かない人ほど、不平不満をいったり、欠点を指摘したりするような後ろ向きの態度を示さないことが明らかになった。モデル2において、エンパワーメントの3要因を投入した結果、決定係数は有意に増加しなかったものの、職務上の自由裁量性を示す自己決定の因子が組織市民行動における肯定的な感情に有意な影響力を示すことがわかった。

表7 重回帰分析の結果(貢献意欲)

投入変数	標準偏回帰係数(β)	
	モデル1	モデル2
不安感	-0.072	-0.022
消耗感	0.067	0.084 *
不適合感	-0.450 ***	-0.165 ***
コンピテンス		0.211 ***
自己決定		0.131 ***
意味性		0.373 ***
R ² 乗	0.221	0.354
調整済みR ² 乗	0.217	0.347
Δ R ² 乗	—	0.133 ***
F値	50.568 ***	48.564 ***

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

表8 重回帰分析の結果(肯定的感情)

投入変数	標準偏回帰係数(β)	
	モデル1	モデル2
不安感	-0.435 ***	-0.424 ***
消耗感	-0.191 ***	-0.189 ***
不適合感	-0.221 ***	-0.167 ***
コンピテンス		0.048
自己決定		0.087 *
意味性		0.038
R ² 乗	0.333	0.342
調整済みR ² 乗	0.329	0.335
Δ R ² 乗	—	0.009
F値	89.021 ***	46.17 ***

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

5. まとめ

本研究の目的は、金銭的なつながりではなく、組織が掲げた社会的ミッションに対して賛同し、「心の契約」によってつながった運営従事者の組織市民

行動を規定する要因について検討することであった。その結果、NPO法人の活動に参画する上で、運営従事者が抱く情緒的消耗感が組織市民行動を規定し、さらに、運営従事者の自律性やスキルを示す心理的エンパワーメントが両者の関係を調整する機能を果たしていることが明らかになった。

多様な社会的ミッションを遂行すべく、NPO法人は数多く設立されてきたが、組織運営に携わるスタッフ、特にボランティアスタッフは、日常的にストレスを抱えながら、活動に従事している。特に、個人的な負担感や後継者の確保をはじめとした人材不足は、NPO法人の組織運営において深刻な問題であることを鑑みれば、「心の契約」によって活動にコミットしている運営従事者の個人的な想いが枯渇してしまう前に、大局的かつ体系的なヒューマンリソース・マネジメントに手掛けるべきであろう。

引用文献

- Block, P. (1987) The empowered manager. San Francisco: Jossey Bass.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988) The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
- Freudenberger (1974) Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30: 159-1665.
- Kats, D. and Kahn, R.L. (1966) The social psychology of organizations. New York: Wiley.
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981) The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2: 99-113.
- Organ, D.W. (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.
- Rappaport, J. (1987) Terms of empowerment / exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2): 121-148.
- Spreitzer, G.M. (1995) Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- 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、及び規定要因について. *経営行動科学*, 15(1): 1-28.
- 田尾雅夫 (1999) ボランティア組織の経営管理. 有斐閣.

この研究は、笹川スポーツ研究助成を受けて、実施したものです。