

## 公立学校職員の仕事認知と行動

櫻木 晃 裕

Key words : 非営利組織 仕事認知 モティベーション コミットメント

### 1. はじめに

組織<sup>(1)</sup>は、それが営利組織なのか非営利組織なのかに関わらず、自らの存在を存続・維持・発展させていくためには、その置かれた外部環境（課業環境）に適合するために内部環境を再整列することが必要である。このような組織に対する認識が、「オープン・システム」としての組織であり、組織の外部要因と内部要因との関係性あるいは内部要因相互の関係性を分析する際、有効な視座を与えるものである。オープン・システムとしての組織は、インプット、変換プロセス、アウトプットの三つの部分から構成される。この認識に基づくと、組織はその変換プロセスを通じてさまざまな経営資源を投入し、経営資源相互を機能化することで、外部環境において有意義であると認知される製品、サービス、ブランドなどに変換することになる。

その際、最も重要な役割を果たす経営資源が「人的資源 (Human Resource)」である。人的資源は組織そのものを構成する主体であるとともに、自らの意思決定に基づいて成長する経営資源でもある。また、人的資源以外の他の経営資源<sup>(2)</sup>は、存在しているだけでは何の付加価値も創造しないのに対して、人的資源は他の経営資源を有機的に結合させて、組織における成果を達成するために行動する主体である。

ところで、Barney (1991) の「資源ベース論 (resource based perspectives)<sup>(3)</sup>」によると、ある資源が持続的な競争優位の源泉になるためには、次の四つの条件を満たす必要のあることが指摘されている。

- (1) 付加価値を生む資源であること
- (2) 希少な資源であること
- (3) 模倣が不可能であるか困難であること
- (4) その資源に代えることができる代替資源が存在しないこと

これらの四つの条件から照らしあわせてみると、人的資源は組織の持続的な競争優位の源

---

(1) ここでは、「組織とは複数の成員から構成され、共通の目的を持ち協働するシステムである」と定義する。

(2) ここでは、人的資源以外の経営資源として「モノ」、「カネ」、「情報」、「時間」の四つの資源を想定している。

(3) 資源ベース論の観点では、競争優位の源泉を組織の内部で蓄積されている特殊な資源から求めている。

泉になりうるだけでなく、非営利組織（公務員、学校、医療、福祉、NGO等）においては、当該組織の競争力を決定する最も重要な資源であると認識される。

## 2. 問題の所在と研究の目的

このように、非営利組織における人的資源の重要性は十分に認識されているものの、実際にどのようなマネジメント施策に基づいて彼らを動機づけ、職務を遂行させ、組織としての成果を達成するのかというプロセスに対して、必ずしも有効に活用されているとはいえない。その原因としては、非営利組織において（1）マネジメント（2）人的資源管理、これらに対する正しい理解がなされておらず、当該組織のなかの問題を概念化して認識していないために、問題の「構造的側面」あるいは「原理的側面」ではなく、「現象的側面」あるいは「制度的側面」の変革という対処的なアプローチに限定されていることが考えられる。

田尾（1999）、櫻木（2006a. b）は、非営利組織に所属する成員個人あるいは成員集団におけるマネジメントの問題点として、次のものを指摘している。

- （1）仕事に対する「モチベーション」が低い<sup>(4)</sup>。
- （2）組織の求心性が乏しい。（共通の目標設定がない、達成へのパワーの動員が不足する。）
- （3）規範性による制約が弱く、「やるべき事」をするのではなく「できる事」しかやらない。
- （4）誰がお客さまなのかに対する正しい理解および共通認識がなく権力的性格が強い。
- （5）自分たちの仕事内容が、特殊だという思い込みが強い。
- （6）自分たちの仕事だけが、大変だという思い込みが強い。

Vroom（1964）、櫻木（2004）によると、モチベーションは個人の「成果（performance）」に最も直接的な影響をおよぼす要因であり、組織全体の成果は個人の成果の総体であることを考えると、モチベーションが低いということは組織の存続、維持、発展において決定的な問題であるといわざるを得ない。

本研究の目的は、非営利の組織成員の仕事認知とそこから喚起される意識と発現する行動について、「組織行動論（organizational behavior）」の主要概念であるモチベーション、コミットメント等を援用して、統計的手法を用いて明らかにすることである。このような個人の心理的側面に言及してその現況を分析する研究については、営利組織において多くの研究蓄積がありそれらは多くの示唆を与えてくれるものの、非営利組織を対象としたものについては十分な水準であるとはいえない。本研究では、非営利組織のなかから公立の小中学校組織に焦点をあてて、当該組織に勤務する事務職員の仕事認知、仕事意識、仕事行動（職務行動）等を分析対象として、調査対象者へのアンケート調査を実施、集計データを数量的に処理し統計的に分析する実証的な方法を採用している。

---

(4) 櫻木（2001. 2004）では、業種ごとに組織成員のモチベーションの高さを測定している。その結果、製造業3.808、サービス業（非製造業）3.666、非営利組織3.211（5点満点）であり、製造業・サービス業と非営利組織との間には、1%水準の統計的な有意差が抽出（多重比較）されている。詳細は、櫻木（2001. 2004）を参照されたい。

### 3. 調査の内容と結果

本研究において実施した調査の内容とその結果については、次の通りである。

調査名	「働く人の意識と行動，ストレスに関する調査」
調査対象	A市教育研究会事務研究部研修会に出席したA市立の小中学校事務職員
調査方法	質問紙（アンケート）調査 研究会当日に配布し記入後に回収
調査期間	2006年8月
調査内容 <sup>(5)</sup>	回答者属性（6問） 仕事意識・行動・仕事環境（55問） 仕事の現状（25問） ストレス認知（15問）
回収票数	146
有効回答	141（有効回答率96.0%）
性別	男性 27（19.1%） 女性 114（80.9%）
年代	20～29歳 19（13.5%） 30～39歳 29（20.6%） 40～49歳 46（32.6%） 50～59歳 47（33.3%）
在籍年数	1年未満 34（24.1%） 1年～3年未満 52（36.9%） 3年～5年未満 28 （19.9%） 5年～10年未満 16（11.3%） 10年以上 11（7.8%）
最終学歴	高等学校 70（49.6%） 高等専門学校・短期大学 38（27.0%） 大学・大学院 33（23.4%）

回収された調査票は146票であったが、欠損が5票あり最終的には141票の調査票（有効回答率96.0%）を用いて統計的な分析を実施した。回答者の属性では、性別としては事務職員としての職種が影響しているのか男性が19.1%、女性が80.9%という結果であった。また、年代別としては、50歳代が最も多く33.3%、次いで40歳代が32.6%、20歳代と30歳代を合わせて34.1%であった。勤務校の在籍年数としては、1年～3年未満が最も多く36.9%、次いで1年未満が24.1%であるものの、10年以上とする回答も7.8%という結果であった。学歴別としては、高等学校卒が最も多く49.6%と全体のほぼ半分、高等専門学校卒あるいは短期大学卒が27.0%、大学卒が23.4%であり、大学院修了については該当なしであった。

### 4. 分析と考察（1）—仕事意識・仕事行動に関する因子分析—

ここでは、事務職員の仕事認知，仕事意識，仕事行動に関する因子分析を実施した。本研究の因子分析では、共通性の推定ではSMC法を，因子負荷行列の推定では主因子法（反復解法<sup>(6)</sup>）を使用した。また，因子数については，相関行列の固有値が1.0以上を基準として決定

(5) 調査票については、櫻木（2001. 2006c）等で用いたスケールを基本として、それに若干の修正を加えた上で使用している。

(6) 本研究の因子分析では、最大反復回数100，収束判定条件  $\varepsilon = 0.00001$  で設定している。

した。さらに、因子の解釈のために直交回転である varimax 回転を実施し、そこから抽出された因子負荷量が0.5以上を基準としてそれぞれの因子を構成する項目として採用している。

表1は、事務職員の仕事遂行における出力変数であるモチベーション、コミットメントに関する因子分析の結果である。第1因子は固有値4.1327で、「仕事に対して意欲的に取り組んでいる」、「すすんで新しい仕事に取り組んでいる」、「仕事の達成の後、心地よい疲労を感じている」の3項目から構成される。この第1因子については「モチベーション行動」因子とする。第2因子は固有値1.5194で、「この仕事（職場）を辞めたら、損をするように思う」、「この仕事（職場）は、自分のキャリアにプラスだと思う」、「この仕事（職場）に、愛着を感じていると思う」の3項目から構成される。この第2因子については「コミットメント」因子とする。第3因子は固有値1.1794で、「立派な仕事や優れた業績を残したい」、「自分の仕事分野で第一人者になりたい」の2項目から構成される。この第3因子については「モチベーション意識」因子とする。これらの三つの因子による累積寄与率は56.32%である。

表1 モチベーション、コミットメントに関する因子分析結果

質 問 項 目	F1	F2	F3
仕事に対して意欲的に取り組んでいる	0.7675	0.0955	-0.1616
すすんで新しい仕事に取り組んでいる	0.6518	-0.1322	-0.3988
仕事の達成の後、心地よい疲労を感じている	0.6260	0.2507	-0.0600
この仕事（職場）を辞めたら、損をするように思う	0.0628	0.7590	-0.0923
この仕事（職場）は、自分のキャリアにプラスだと思う	0.1638	0.7279	-0.2918
この仕事（職場）に、愛着を感じていると思う	0.4940	0.5892	-0.0441
立派な仕事や優れた業績を残したい	0.1621	0.2216	-0.8600
自分の仕事分野で第一人者になりたい	0.3345	0.2069	-0.6973
固有値（相関行列）	4.1327	1.5194	1.1794
固有値（SMC）	3.6258	0.9873	0.6845
寄与量（varimax回転後）	2.0354	1.8720	1.7246
寄与率（varimax回転後）	0.2035	0.1872	0.1725
累積寄与率（varimax回転後）	0.2035	0.3907	0.5632

（出所 筆者作成）

表2は、事務職員の自己効力<sup>(7)</sup> 認知、仕事目標、学習行動に関する因子分析結果である。第1因子は固有値6.5226で、「友人より優れた能力がある」、「どんなことでも積極的にこなすほうである」、「友人よりも特に優れた知識を持つ分野がある」、「民間企業でも大きな成果が出せると思う」、「何か仕事をするときには、自信を持ってやるほうである」、「期待されてい

(7) 自己効力とは、課題を達成するために必要とされる能力に対する主観的認知である。詳細は、Bandura (1977)、櫻木 (2001) を参照されたい。

る役割にはよく応えている」、「世の中に貢献できる力があると思う」、「何かを決めるとき、迷わずに決定するほうである」の8項目から構成される。この第1因子については「自己効力」因子とする。第2因子は固有値2.3414で、「現在の目標は、納得できる目標である」、「現在の目標は、自分で設定した目標である」、「仕事を進める上で具体的な目標がある」、「目標の達成状況を、いつでも確認することができる」の4項目から構成される。この第2因子については「目標設定」因子とする。第3因子は固有値2.0250で、「他者の成功事例から学ぶことが多い」、「他者の失敗事例から学ぶことが多い」、「自分の失敗体験から学ぶことが多い」の3項目から構成される。この第3因子については「モデリング」因子とする。これらの三つの因子による累積寄与率は47.87%である。

表2 自己効力認知、仕事目標、学習行動に関する因子分析結果

質問項目	F1	F2	F3
友人より優れた能力がある	0.7407	0.1068	-0.1276
どんなことでも積極的にこなすほうである	0.6882	0.1264	-0.1220
友人よりも特に優れた知識を持つ分野がある	0.6862	0.1009	-0.1599
民間企業でも大きな成果が出せると思う	0.6793	0.0832	-0.0141
何か仕事をするとき、自信を持ってやるほうである	0.6569	0.0845	-0.1054
期待されている役割にはよく応えている	0.6345	0.0949	-0.1896
世の中に貢献できる力があると思う	0.5833	0.3387	-0.0831
何かを決めるとき、迷わずに決定するほうである	0.5198	0.2562	-0.0657
現在の目標は、納得できる目標である	0.1613	0.8773	-0.0754
現在の目標は、自分で設定した目標である	0.0611	0.8448	-0.2063
仕事を進める上で具体的な目標がある	0.2174	0.7989	-0.1585
目標の達成状況を、いつでも確認することができる	0.2561	0.6498	-0.0985
他者の成功事例から学ぶことが多い	0.0954	0.0869	-0.7977
他者の失敗事例から学ぶことが多い	0.2224	0.1164	-0.7839
自分の失敗体験から学ぶことが多い	0.1439	0.0526	-0.7007
固有値（相関行列）	6.5226	2.3414	2.0250
固有値（SMC）	6.0772	1.9467	1.6069
寄与量（varimax回転後）	3.9880	3.1395	2.4451
寄与率（varimax回転後）	0.1994	0.1570	0.1223
累積寄与率（varimax回転後）	0.1994	0.3564	0.4787

（出所 筆者作成）

表3は、事務職員の職務満足に関する因子分析結果である。第1因子は固有値6.6978で、「上司からの信任・信頼に満足している」、「仕事内容に満足している」、「仕事上の責任に満足している」、「職場の人間関係に満足している」、「仕事を通じての自己成長に満足してい

る」、「職場の方針について満足している」、「仕事上の職位や権限に満足している」、「これまでの仕事キャリアに満足している」の8項目から構成される。この第1因子については「仕事満足」因子とする。第2因子は固有値1.5764で、「給与などの待遇に満足している」、「人事評価やその方法に満足している」、「職場に対する社会的評価に満足している」、「仕事環境や労働条件に満足している」、「福利厚生に満足している」、「労働時間に満足している」の6項目から構成される。この第2因子については「環境満足」因子とする。これらの二つの因子による累積寄与率は47.45%である。なお、抽出された仕事満足と環境満足の二つの因子については、Herzberg et al. (1959) において提示された「動機づけ要因」および「衛生要因」と類似の内容であり類似の構成項目<sup>(8)</sup>である。

表3 職務満足に関する因子分析結果

質 問 項 目	F1	F2
上司からの信任・信頼に満足している	0.8152	0.1058
仕事内容に満足している	0.7345	0.1887
仕事上の責任に満足している	0.7064	0.2956
職場の人間関係に満足している	0.6684	0.1510
仕事を通じての自己成長に満足している	0.5880	0.3456
職場の方針について満足している	0.5732	0.4336
仕事上の職位や権限に満足している	0.5198	0.4381
これまでの仕事キャリアに満足している	0.5045	0.4581
給与などの待遇に満足している	0.0965	0.6953
人事評価やその方法に満足している	0.2522	0.6229
職場に対する社会的評価に満足している	0.3204	0.6173
仕事環境や労働条件に満足している	0.4930	0.5681
福利厚生に満足している	0.2144	0.5612
労働時間に満足している	0.1062	0.5173
固有値 (相関行列)	6.6978	1.5764
固有値 (SMC)	6.2598	1.0963
寄与量 (varimax回転後)	4.0431	3.2246
寄与率 (varimax回転後)	0.2695	0.2150
累積寄与率 (varimax回転後)	0.2695	0.4745

(出所 筆者作成)

(8) Herzberg研究の実証的な分析と考察については、櫻木(2006c)を参照されたい。ここでは、組織成員の職務満足の概念がどのような構造と機能を持つかが提示されている。

表4は、事務職員の組織風土、キャリアに関する因子分析結果である。第1因子は固有値3.6460で、「困難な仕事には、上司や仲間の援助をあてにできる」、「上司は、よいアイデアは危険を冒してでも実行する」、「職場仲間は、この組織に帰属することを誇りにしている」、「この職場には、親密な雰囲気がある」、「上司と意見が異なる場合も率直に話すことが求められる」の5項目から構成される。この第1因子については「組織風土」因子とする。第2因子は固有値1.6125で、「10年後、20年後の自分をいつも考える」、「自分のあるべき将来の姿を考えて仕事をしている」、「自分の取り組みたい仕事分野が明確である」、「自分の仕事の強み、弱みを客観的に把握している」の4項目から構成される。この第2因子については「キャリア」因子とする。これらの二つの因子による累積寄与率は41.87%である。

このように四つの因子分析の結果から、モチベーション意識、モチベーション行動、コミットメント、自己効力、モデリング、目標設定、仕事満足、環境満足、組織風土、キャリアの10の概念が抽出された。本研究においては、このなかのモチベーション意識とモチベーション行動とを合成することで「モチベーション<sup>(9)</sup>」概念とする。

表4 組織風土、キャリアに関する因子分析結果

質問項目	F1	F2
困難な仕事には、上司や仲間の援助をあてにできる	0.8101	0.0908
上司は、よいアイデアは危険を冒してでも実行する	0.6121	0.1060
職場仲間は、この組織に帰属することを誇りにしている	0.6093	0.3346
この職場には、親密な雰囲気がある	0.5665	0.0665
上司と意見が異なる場合も率直に話すことが求められる	0.5580	0.3565
10年後、20年後の自分をいつも考える	0.1138	0.7183
自分のあるべき将来の姿を考えて仕事をしている	0.2233	0.7036
自分の取り組みたい仕事分野が明確である	0.1897	0.6476
自分の仕事の強み、弱みを客観的に把握している	0.1392	0.5172
固有値 (相関行列)	3.6460	1.6125
固有値 (SMC)	3.0545	0.9934
寄与量 (varimax回転後)	2.1537	2.0327
寄与率 (varimax回転後)	0.2154	0.2033
累積寄与率 (varimax回転後)	0.2154	0.4187

(出所 筆者作成)

(9) 櫻木 (2000, 2001) においても、モチベーション意識とモチベーション行動の二つの因子が抽出され、これらの二つの概念を合成して「モチベーション」概念としている。

## 5. 分析と考察 (2) —概念間の関係性分析—

ここでは、抽出された概念相互の関係性について分析をする。最初に、九つの概念のなかの2変量ごとの相関分析 (Pearson's correlation coefficient test) を実施している。P値を両側確率、t値を5%の統計的有意水準  $t(0.975) = 1.9772$  で検定した結果、(1) コミットメントー自己効力  $t = 1.8551 < t(0.975) = 1.9772$ ,  $P = 0.0657 > 0.05$ , (2) 自己効力ー環境満足  $t = 1.8658 < t(0.975) = 1.9772$ ,  $P = 0.0642 > 0.05$ , (3) 目標設定ー環境満足  $t = 1.8468 < 1.9772$ ,  $P = 0.0669 > 0.05$ , これらの三つの相関は統計的に有意ではないと判定された。

表5 抽出された変数間の相関分析結果ー相関分析行列

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
①	1								
②	0.4505	1							
③	0.5122	0.1554	1						
④	0.3857	0.2550	0.3177	1					
⑤	0.4905	0.2339	0.3949	0.2670	1				
⑥	0.4983	0.5686	0.2855	0.3463	0.3953	1			
⑦	0.2720	0.4060	0.1563	0.2507	0.1548	0.6215	1		
⑧	0.4769	0.4674	0.3268	0.3997	0.3346	0.6124	0.3601	1	
⑨	0.5800	0.3361	0.5491	0.3522	0.5304	0.4704	0.3429	0.3961	1

・数字は相関係数である。 ①モチベーション ②コミットメント ③自己効力 ④モデリング  
 ⑤目標設定 ⑥仕事満足 ⑦環境満足 ⑧組織風土 ⑨キャリア  
 (出所 筆者作成)

相関分析においては、相関係数が0.4以上の水準では「相関がある」、0.7以上の水準では「強い相関がある」と判定される。この基準から検討すると、モチベーションーコミットメント、モチベーションー自己効力、モチベーションー目標設定、モチベーションー仕事満足、モチベーションー組織風土、モチベーションーキャリア、コミットメントー目標設定、コミットメントー環境満足、コミットメントー組織風土、自己効力ーキャリア、目標設定ーキャリア、仕事満足ー環境満足、仕事満足ー組織風土、仕事満足ーキャリアの14の相関は有意なものであると判定される。これらの14の相関分析においては、(1) 抽出されたt値が  $t(0.975) = 1.9772$  よりも高い、(2) P値が0.01よりも低い、(3) 95%下限と95%上限との信頼区間に0が含まれない、これらの三つの検定から有意な相関関係であることが確認されている。

次に、モチベーションの規定要因を抽出するために、モチベーションを従属変数(目的変数)として、自己効力、モデリング、目標設定、仕事満足、環境満足、組織風土、キャリアの七つを独立変数(説明変数)とする重回帰分析(multiple regression analysis)を実施した。こ

の重回帰分析の結果、自由度調整済み決定係数は 0.4664、赤池の AIC は 209.3142、ダービン・ワトソン比は 2.0055 であり、重回帰分析の有効性と使用した変数の有効性が確認された。また、分散分析からは、 $F = 18.4781 > F(0.99) = 2.7765$ 、 $P = 4.94E-17 < 0.01$  が抽出され、1% の統計的に有意な水準において重回帰分析の有効性と使用した変数の有効性が確認された。

さらに、どのような独立変数がモチベーションの規定要因として有効なのかを考察すると (表6)、「自己効力 ( $P = 0.0071 < 0.01$ )」と「キャリア ( $P = 0.0090 < 0.01$ )」の2変数が、1% の統計的に有意な水準においてその有効性が確認された。これらの2変数については、95% 下限と 95% 上限および、99% 下限と 99% 上限との信頼区間に 0 が含まれないことから、モチベーションの規定要因として有効であることが追認された。この分析から、事務職員のモチベーションを高めて仕事成果を達成させるためには、事務職員の自己効力概念およびキャリア概念を向上させる「CDP (career development program)」とマネジメント施策が重要であることが推測される。

### ○事務職員のモチベーションに対する重回帰分析

#### 重回帰分析

データ数	141
重相関係数 R	0.7022
決定係数 R <sup>2</sup>	0.4930
自由度調整済み決定係数 R <sup>2</sup> '	0.4664
赤池の AIC (情報量基準)	209.3142
ダービン・ワトソン比	2.0055

#### 分散分析

F 値	18.4781
P 値	4.94E-17
F (0.95)	2.0791
F (0.99)	2.7765

表6 モチベーションの規定要因の有意性

	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	偏相関係数	t 値	F 値	P 値
定数項	0.1851	0.2890	0.1851		0.6405	0.4102	0.5230
自己効力	0.2232	0.0816	0.2080	0.2307	2.7347	7.4787	0.0071
モデリング	0.0915	0.0692	0.0927	0.1139	1.3223	1.7484	0.1883
目標設定	0.1307	0.0662	0.1505	0.1688	1.9749	3.9003	0.0503
仕事満足	0.1963	0.1006	0.1906	0.1668	1.9514	3.8080	0.0531
環境満足	-0.0506	0.0787	-0.0518	-0.0557	-0.6433	0.4138	0.5212
組織風土	0.1326	0.0817	0.1328	0.1394	1.6237	2.6365	0.1068
キャリア	0.2354	0.0888	0.2288	0.2240	2.6506	7.0254	0.0090

(出所 筆者作成)

## ○事務職員のコミットメントに対する重回帰分析

## 重回帰分析

データ数	141
重相関係数 R	0.5992
決定係数 R <sup>2</sup>	0.3591
自由度調整済み決定係数 R <sup>2</sup> '	0.3253
赤池の AIC (情報量基準)	297.6287
ダービン・ワトソン比	2.1533

## 分散分析

F値	10.6437
P値	1.36E-10
F(0.95)	2.0791
F(0.99)	2.7765

表7 コミットメントの規定要因の有意性

	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	偏相関係数	t値	F値	P値
定数項	0.6672	0.3954			1.6876	2.8480	0.0938
自己効力	-0.1098	0.1116	-0.0841	-0.0850	-0.9838	0.9679	0.3270
モデリング	0.0282	0.0946	0.0235	0.0258	0.2982	0.0889	0.7660
目標設定	-0.0215	0.0905	-0.0203	-0.0206	-0.2374	0.0564	0.8127
仕事満足	0.4749	0.1376	0.3790	0.2867	3.4509	11.9084	0.0007
環境満足	0.0898	0.1076	0.0755	0.0722	0.8345	0.6964	0.4055
組織風土	0.2326	0.1117	0.1916	0.1777	2.0823	4.3362	0.0392
キャリア	0.1311	0.1215	0.1048	0.0932	1.0797	1.1657	0.2822

(出所 筆者作成)

次に、コミットメントの規定要因を抽出するために、コミットメントを従属変数として、自己効力、モデリング、目標設定、仕事満足、環境満足、組織風土、キャリアの七つを独立変数とする重回帰分析を実施した。この重回帰分析の結果、自由度調整済み決定係数は0.3253、赤池のAICは297.6288、ダービン・ワトソン比は2.1533であり、モチベーションに対する重回帰分析の場合よりは若干精度が劣るものの、重回帰分析の有効性と使用した変数の有効性が確認された。また、分散分析からは、 $F = 10.6437 > F(0.99) = 2.7765$ ,  $P = 1.36E-10 < 0.01$ が抽出され、1%の統計的に有意な水準において重回帰分析の有効性と使用した変数の有効性が確認された。

さらに、どのような独立変数がコミットメントの規定要因として有効なのかを考察すると(表7)、「仕事満足 ( $P = 0.0007 < 0.001$ )」が0.1%の統計的に有意な水準において、その有

効性が確認された。そして、「組織風土 ( $P = 0.0392 < 0.05$ )」が5%の統計的に有意な水準において、その有効性が確認された。これらの2変数については、95%下限と95%上限および99%下限と99%上限との信頼区間に0が含まれないことから、コミットメントの規定要因として有効であることが追認された。この分析から、事務職員のコミットメントを高めるためには、事務職員の仕事満足概念および組織風土概念を向上させるマネジメント施策が重要であることが推測される。

## 6. おわりに

本研究では、(1) 非営利組織において成果を達成するための人的資源の必要性、(2) 組織において発生している問題の構造的側面あるいは原理的側面へのアプローチの必要性、(3) 組織成員の心理的側面への言及と仕事認知、仕事意識、仕事行動の現況を抽出して分析する必要性、これらの三つの問題意識について考察してきた。そして、公立小中学校の事務職員を対象として、組織行動論の主要概念を援用してアンケート調査を実施し、集計データを数量的に処理、統計的な分析を試みた。その結果、モチベーション意識、モチベーション行動、コミットメント、自己効力、モデリング、目標設定、仕事満足、環境満足、組織風土、キャリアの10の概念が抽出され、それぞれの概念を構成する項目が確認された。さらに、抽出された概念相互間の関係性を明らかにするために、Pearson相関分析と重回帰分析を実施した。重回帰分析の結果から、モチベーションを規定する要因として自己効力とキャリアが、コミットメントを規定する要因として仕事満足と組織風土が、それぞれ統計的に有意な水準で抽出された。

今後、(1) 事務職員のそれぞれの属性（性別、年代等）に基づく仕事意識、仕事行動の差異を抽出する、(2) 学校組織を構成する事務職員以外の人的資源である「教諭」と「養護教諭」に対して、同様の調査を実施し心理的側面への詳細な分析をする、(3) 三つの職務相互の比較研究を試みることで職務に基づく仕事意識、仕事行動の差異を抽出する、これらの一連の研究から学校組織における有効なCDPとマネジメント施策を明らかにして提言するというプロセスを予定<sup>(10)</sup>している。そこで提言するCDPおよびマネジメント施策については、“CDP for Results” “Management for Results” がその基本理念であることには、多くの説明を必要としないであろう。

## 謝辞

本研究における実証的な分析は、A市の公立小中学校事務職員の皆様方のご協力により可能となった。ここに記して深謝の意を表したい。

---

(10) 有効なCDPについては、その一部を櫻木(2007)において報告している。

## 参考文献

- Bandura, A. : "Self-efficacy : Toward a Unifying Theory of Behavior Change" *Psychological Review* (84) pp191-215 (1977)
- Barney, J.B. : "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management* vol.17 pp99-120 (1991)
- Herzberg, F. Mousner, B. and Snyderman, B.B. : *The Motivation to Work* John Wiley & Sons, Inc. (1959)
- Locke, E.A. & Latham, G.P. : *Goal Setting* Prentice-Hall Inc. (1984) [松井賚夫 角山剛訳 : 『目標が人を動かす —効果的な意欲づけの技法—』ダイヤモンド社 (1984)]
- 櫻木晃裕 : 「国際化時代の人的資源管理におけるキャリアと自己効力の有効性」『横浜国立大学大学院国際開発研究科博士論文』(2000)
- 櫻木晃裕 : 「組織成員の心理的側面に影響をおよぼす海外勤務・派遣に対する認知」『2001年 国際ビジネス研究学会年報』pp159-175 国際ビジネス研究学会 (2001)
- 櫻木晃裕 : 「組織成員の成果を規定する要因」『浜松学院大学研究論集』創刊号 pp57-71 浜松学院大学 (2004)
- 櫻木晃裕 : 「高業績企業の人的資源管理と組織管理 —外資系企業に対する定性分析の事例—」『豊橋創造大学紀要』第9号 pp77-89 豊橋創造大学 (2005)
- 櫻木晃裕 : 「非営利組織の成員の心理的側面」『第3回日本BM学会全国大会論文集』pp5-8 日本ビジネス・マネジメント学会 (2006a)
- 櫻木晃裕 : 「人を育てる, 自分も育つマネジメント」『平成18年 東海地区公立小中学校事務研究会総会講演録』(2006b)
- 櫻木晃裕 : 「職務満足概念の構造と機能」『豊橋創造大学紀要』第10号 pp37-47 豊橋創造大学 (2006c)
- 櫻木晃裕 : 「非営利組織のマネジメントに対応するHRD」『人材育成学会第5回年次大会論文集』pp103-106 人材育成学会 (2007)
- Schein, E.H. : *Career Dynamics* Wesley Publishing Company Inc. (1978) [二村敏子 三善勝代訳 : 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房 (1991)]
- 田尾雅夫 : 『ボランティア組織の経営管理』有斐閣 (1999)
- Vroom, V.H. : *Work and Motivation* John Wiley & Sons, Inc. (1964) 坂下昭宣 榊原清則 小松陽一 城戸康彰訳 : 『仕事とモチベーション』千倉書房 (1982)]

櫻木晃裕 (さくらぎあきひろ)

共栄大学国際経営学部准教授

豊橋創造大学大学院兼任 (非常勤) 講師

専門一組織行動論 人的資源管理論

E-mail: sakuragi@kyoei.ac.jp <http://www.kyoei.ac.jp/>