大規模スポーツイベントに参加するボランティアの組織市民行動促進要因の研究 ーボランティアリーダーのリーダーシップに着目してー[†]

大 後 茂 雄* 大 後 栄 治**

Research on the Organization Citizen Action Promotion Factor of Volunteers Who Participated in a Large-scale Sporting Event: Volunteer Leader's Leadership[†]

Shigeo DAIGO* and Eiji DAIGO**

Abstract

The Olympic Paralympic games will be held for the 2nd time in Tokyo in 2020. For this aim, important sporting events have been planned nationwide. In recent years, large-scale sporting events having 10,000 participants have been held in Japan. The participants in these sporting events are supported by many sports volunteers. As a feature of this sport volunteer activity, the volunteer leaders and volunteers who participate are unacquainted. Furthermore, it is an organization in which people meet for the first time on the day of the event. In this study, such an organization is referred to as a short-term set type organization. In this organization, adjustments or arrangements between volunteer leaders and volunteer members cannot be made sufficiently in advance. Therefore, it is expected that there may be situations in which people may work without a set role and in which the work they do cannot be predicted beforehand. In accordance with the theory of organizational behavior in recent years, a study of OCB (Organization Citizenship Behavior) was done. Organ (1983) defined OCB as behavior which does not require formal job behavior, and for which an organizational structure member performs organization citizen behavior. It is also considered to be behavior which promotes the effective function of an organization. Since this study was based on the results of only one event (Daigo 2017) it is necessary to refer to use research from previous studies. A questionnaire was distributed to a total of 650 leaders and volunteers, and they were directly returned to the researcher. As the result of analysis, it became clear that organization citizen behavior increased as the leaders gave supportive leadership to the volunteer individuals.

Key words : Organization Citizen Behavior, Syonan International Marathon Volunteer, Short-term Set Type Organization

[†] 原稿受付 2019年1月10日 原稿受諾 2019年5月23日

* 筑波大学大学院人間総合科学研究科 〒305-8577 茨城県つくば市天王台1-1-1

** 神奈川大学人間科学部人間科学科 〒221-8686 神奈川県横浜市神奈川区六角橋3-27-1

* Graduate School of Comprehensive Human Sciences, University of Tsukuba, 1-1-1, Tenmodai, Tsukuba, Ibaraki, Japan (305-8577)

** Department of Human Sciences, Faculty of Human Sciences, Kanagawa University, 3-27-1, Rokkakubashi, Kanagawa-ku, Yokohama, Kanagawa, Japan (221-8686)

1. 緒 言

東京で2回目の開催となる東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下「東京2020大会」という）が開催される。世界200以上の国や地域から選手や関係者が参加し、多くの観客が日本を訪れることになる。さらに、東京2020大会はテレビやインターネット配信を通じて48億人が観戦すると言われており、世界中の人々へ日本の魅力を伝えインバウンドを生む絶好の機会となるスポーツイベントになる。

これを実現するため、東京2020大会では、より多くのボランティア参加者が必要不可欠とされる。公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員（以下「組織委員会」という）は、ボランティアの業務内容を、①会場内誘導・案内、②競技運営サポート、③ドライバー、④選手及び関係者アテンド業務、⑤ユニフォーム配布、ID発行サポート等の運営サポート業務、⑥急病人や病人をサポートするヘルスケア業務、⑦通信機器貸出等のテクノロジー業務、⑧メディアサポート業務、⑨式典対応等々としている。ボランティアの募集人数は8万人規模で、活動期間は大会期間中及び大会期間前後において10日間程度と比較的短期の活動を予定している。

このように、国家的に重要なスポーツイベントを控えるなか近年全国で参加者10,000人を超

える大規模なスポーツイベントが開催されている。これらスポーツイベントに参加する参加者達は、多くのスポーツボランティアによって支えられている現状にある。このスポーツボランティア活動は、活動期間が限定的でかつ参加するボランティアリーダーとボランティアはお互い特段の面識もなく当日初めて顔を合わせる者同士等が多く集まる組織である点に特徴がある。本研究では、このような組織を短期集合型組織と呼ぶこととする。この短期集合型組織では、構成されるボランティアリーダーとボランティアメンバー同士が事前に十分な打合せや準備を行うことができないこともあり、活動中誰の役割でもない仕事、あるいは事前に予測できない仕事が発生していることが予想される。

近年、組織行動論において組織市民行動（organization citizenship behavior）の研究が進められておりOrgan¹⁾は、組織市民行動を組織構成員が行う行動のうち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と定義した。尚、Organの研究は企業や学校等の組織構成員を対象としている。

この組織市民行動の概念を田中²⁾を基に図1a、図1bに示す。職場で生じる全ての業務をWで表し職場で働く組織構成員の職務を、職務分掌の規定によりA氏、B氏、C氏へ割り当て楕円で表した。この時点で誰の役割でもない仕事は

図1a 職場内での従業員の職務範囲：職務分掌が明確な場合

田中（2004）より筆者作成

図1b 職場内での従業員の職務範囲：自発的な職務が生じた場合

田中（2004）より筆者作成

斜線部となる。組織が機能していく限り新しい仕事は継続的に発生し続けるものであり、これらの仕事の全てを網羅し組織構成員へ事前に割り当てることは不可能である。しかし、割り当てられない仕事を放置していれば組織が円滑に機能しなくなる恐れがある。従って、この誰の役割でもない仕事は、組織構成員の誰かがやらなければ組織は機能しないため、組織構成員は組織のために自己の職務範囲や役割を超えた仕事(図1bドット部)を自発的に行い、斜線部の範囲を極力無くし組織に与えられた業務の隙間を埋めていく必要がある。この隙間を埋める行動が組織市民行動の概念である。

次に、この組織市民行動を規定する要因はいくつかあるが、Smith et al.³⁾やKonovsky, & Pugh⁴⁾は、組織市民行動を生起させる直接的要因として上司への信頼感を見出しており、本研究に例えればボランティアリーダーが上司に当たることから本研究においても重要な説明変数になる可能性があると考えられる。

また、これまでの米国や国内における組織市民行動の先行研究は、企業や学校等の継続的に雇用されている組織構成員の行動を研究対象とし多くの研究結果を蓄積しているが、スポーツイベントボランティアのような短期集合型の組織を対象とした研究は十分になされていない現状にある。このスポーツイベントボランティアのような短期集合型の組織においても職務の全てを網羅し事前にメンバーに割り当てる事は、組織構成員が継続的に雇用されている組織以上に困難であることが予想され、事前に割り当てられない仕事を放置していれば大会運営に支障をきたす恐れがある。従って、短期集合型組織であるスポーツイベントの円滑な運営のためにも、スポーツイベントボランティアの活動中ボランティアリーダーがどのようなリーダーシップを発揮するとボランティアの組織市民行動が促進されるのかを明らかにすることは非常に重要と捉え、その運営に活かすことが不可欠であると考えられる。

そこで、本研究では、スポーツイベントボラ

ンティアに参加するボランティアの組織市民行動の促進要因について、ボランティアリーダーのリーダーシップスタイルに焦点を当てて明らかにすることを目的とする。

本研究における調査対象箇所は、国内で開催される短期集合型組織であるスポーツイベントボランティア活動のうち、選手受付、選手誘導、救護、給水等それぞれ決められた業務があり、ボランティアは事前に割り振られた業務以外に大会参加者から役割外の問合せを受けたり、苦情を受けたり、また給水所では数百人単位のランナーが一気に押し寄せるため、誰の役割でもない仕事、あるいは事前に予測できなかった仕事が発生する大会を選考する事とした。大会規模が大きくなれば誰の役割でもない仕事、あるいは事前に予測できない仕事は継続的に発生することが予想される事から都市部で開催される大規模マラソンイベントボランティアを対象とし、具体的には24,000人が参加する神奈川県湘南エリアで開催される湘南国際マラソンのボランティア組織を調査対象とした。

2. 先行研究

2.1 組織市民行動の定義

組織市民行動の先行研究は欧米を中心に行われてきたが、米国で組織市民行動の研究が始まった理由の一つに、田中²⁾は企業や組織では誰の役割でもない仕事が多く、職務記述書だけでは円滑に業務が遂行できないという米国企業の反省があったのではないかと述べている。欧米の多くの企業は職務記述書による契約形態であるため、誰の役割でもない仕事が発生した際にその仕事を誰も行わなければ企業の組織は機能不全に陥ることになる。組織の業務は必ずしも職務に規定されたものばかりではなく、なかには職務として規定されていない業務もあるが、それらの業務をこなす事で組織の社会的機能が円滑になっているのである(Katz, & Kahn,⁵⁾).

この組織市民行動(organization citizenship behavior)という言葉は初めて使ったのは、

Smith, Organ, & Near³⁾であり、協力、有用性、示唆、善意の姿勢、愛他主義による無数の行為そのものが組織市民行動であると述べている。そして、この組織市民行動を明確に定義しようと試みたのはOrgan¹⁾である。Organは、組織市民行動を「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とし、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補償されるものでもない」と定義している。さらに、Podsakoff, MacKenzie, & Hui⁶⁾は、組織市民行動には役割内行動は含まれないとし、以下の条件を満たすものと定義した。

①従業員が(組織市民行動を)示した事に対してははっきりと褒賞されるわけではなく、示さなかったことに対して罰せられることのないもの。②従業員の職務内容規定には含まれないもの。③従業員が彼らの仕事の1つとして行うように訓練されていないもの。

2.2 組織市民行動の構成概念と測定尺度

組織市民行動の構成概念を測定する尺度についてSmith et al.³⁾は、経営者インタビューに基づいて16項目からなる組織市民行動尺度を構成し、愛他主義(altruism)因子と一般化された服従(generalized compliance)因子の2因子を導いた。

さらにOrgan¹⁾は、組織市民行動が①愛他主義、②誠実さ、③スポーツマンシップ、④礼儀正しさ、⑤市民美德の5つの側面から構成されていると仮定した。その後、Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter⁷⁾らがOrgan¹⁾の構成概念の定義に基づき項目を作成して分析を行った結果、24項目項目5因子で構成される多次元的尺度を開発した。その後もVan Dyne, Graham, & Dienesch⁸⁾らが5因子モデル(忠誠、服従、社会的参加、自主的参加、機能的参加)を見出している。この他にも組織市民行動の尺度については多様な研究がある。

これに対し、日本における組織市民行動の研

究はどのようなものなのか、日本企業の従業員においては、既に自ら進んで自分の会社のために働くような組織市民行動に相当する行動がとられていたため、組織市民行動の研究自体の蓄積が少ない現状であった。加えて、日本に限らず米国以外の国で行われている組織市民行動の研究では、例外なく米国で開発された尺度をそのまま自国語に翻訳して測定尺度として使用してきた。

2.3 組織市民行動を規定する要因

これまでの先行研究における組織市民行動の規定要因としては、①組織における公正さの認知、②上司のリーダーシップ、③職場における満足感、④組織サポート、⑤組織コミットメント、⑥従業員の感情や気分 ⑦性格的あるいは資質的要因 ⑧人口統計的要因等が挙げられる。この中で、組織市民行動を規定する要因としてリーダーシップの関連性について以下の研究で述べられている。Farh, Podsakoff, & Organ⁹⁾やTansky¹⁰⁾の研究では、組織市民行動を生起させる直接的要因として上司への信頼感が必要である事を見出している。上司のリーダーシップスタイルの中でも、特に従業員の組織市民行動を引き出しやすいとされているのが、支援的リーダーシップスタイルである事はいくつかの研究で明らかにされている。例えば、Smith et al.³⁾やPodsakoff et al.¹¹⁾では、リーダーが個々の従業員に対してこまめにアドバイスを与えていると評価されているほど、従業員の組織市民行動が高まる傾向であることが明らかとなっている(Netemeyer et al.¹²⁾; Settoon, Bennett, & Linden,¹³⁾でも同様の研究結果が得られている)。また、組織市民行動を規定する要因として組織サポートの関連性については以下の研究で述べられている。組織サポートは「組織が従業員の貢献をどのくらい評価し、従業員がどのくらい満足のいく状態であるかを気遣う程度に関する従業員認知」と定義されている(Eisenberger, Huntinton, Hitchinson, & Sowa,¹⁴⁾)。Van Yperen, Vanden Berg, &

Willering¹⁵⁾は困ったときに上司からサポートを受けていると感じている従業員ほど、組織市民行動を起こしやすいようだ述べている。

2.4 短期集合型組織における先行研究

組織市民行動の研究において、スポーツイベントボランティアを対象とした研究は大後¹⁶⁾の1編である。大後¹⁶⁾は、2015年北海道マラソンの参加ランナーを支えるボランティア600名を対象とし調査を実施した。アンケートの調査項目数は63項目で実施し、分析モデルの仮説は短期集合型組織の特徴を考慮し表1のとおり7つの仮説とし、分析モデルは図2のとおりとした。

リーダーのリーダーシップ行動については、構成概念である「支援型」、「指示型」の下位次元に「対個人」、「対チーム」の尺度を設けた。これは、個人に対するリーダーシップ行動とチームに対するリーダーシップ行動に分けて、自分のチームのリーダー行動をボランティアがそれぞれ評価し、支援型リーダーシップの発揮の程度と指示型リーダーシップの発揮の程度に分け分析した。分析の結果、リーダーがチー

ムに対して指示型リーダーシップを発揮する事で、組織市民行動が促進された。リーダーの適切な指示が職務をやり易くすることで自己効力感を生むとともにチームでの仕事の進め方や判断の仕方を共有するチームメンタルモデルを形成し、それによって職務の満足感が醸成されて組織市民行動が促進されたと考えられる。また、リーダーシップが発揮されない場合は、自らの経験を頼りに職務を推進することで組織市民行動が促進される事を明らかとした。

2.5 先行研究の問題点

大後¹⁶⁾の調査個所は地方都市で開催されたマラソンイベントのボランティアを対象とした1遍のみであるため、先行研究の成果を踏まえ他のリサーチサイトでの研究の蓄積を行う必要があると考えられる。そこで、本研究では先行研究と異なる都市部で開催される湘南国際マラソンを調査対象箇所とし研究を行う事とする。

3. 本研究の仮説及び分析モデルの設定

本研究で対象とする組織は、大後¹⁶⁾と同様活動期間が限定的で、構成されるメンバーが当日初

表1 大後(2017)研究の仮説

仮説1	ボランティア活動の場における経験はチームメンタルモデルに正の影響を与える
仮説2	チームメンタルモデルは職務満足感に正の影響を与える
仮説3	ボランティア活動の場における経験は自己効力感に正の影響を与える
仮説4	リーダーシップはチームメンタルモデルに正の影響を与える
仮説5	リーダーシップは自己効力感に正の影響を与える
仮説6	自己効力感は職務満足感に正の影響を与える
仮説7	職務満足感は組織市民行動に正の影響を与える

図2 大後(2017)分析モデル

めて顔を合わせ事前に十分な打ち合わせができない等の特徴を持つ短期集合型組織である。そこで、本研究では大後¹⁶⁾の先行研究の分析モデルを用いて分析する事とする。分析モデルは以下のとおりである。

3.1 本研究における組織市民行動の構成概念

田中¹⁷⁾より、本研究に直接関わると考えられる要素として、組織構成員の行動に関する因子である①対人的援助、②業務上の配慮の2因子を使用することとする。先ず「対人的援助」は、ボランティア活動中において困っているメンバーがいれば、手助けする行動が行われるであろうと考えられるため構成概念とした。

次に「業務上の配慮」は、他のメンバーからの質問に対して丁寧に答えたり仕事に役立つ情報を共有するなどの行動が行われるであろうと考えられるため構成概念とした。

3.2 本研究における組織市民行動の促進要因

第1に、ボランティアリーダーのリーダーシップの発揮の仕方についてである。大会参加者が10,000人を超える大規模マラソン大会を支えるボランティアは、年齢、性別、ボランティア経験年数も異なることから、以下の2つのリーダーシップタイプを分析に用いることとする。

先ず、支援型リーダーシップである。Smith et al.³⁾は、上司が部下に支援的であると評価されているほど組織市民行動の評価が高くなることを明らかにしている。リーダーによる支援行動は援助行動として知覚され、互酬を感じ組織市民行動が促進されやすいとされている。

また、Podsakoff⁷⁾はリーダーとの信頼構築やこまめにアドバイスを与えていると評価されるほど組織市民行動が高くなる傾向にある事を明らかにした。このことから、支援型リーダーシップを分析モデルに使用した。

本研究では支援型リーダーシップの定義を「リーダーとボランティアが信頼を築き良好な関係で業務を円滑に推進するためにリーダーが

必要な助言を友好的に行う行為」と定めた。次に、指示型リーダーシップである。ボランティアの中にはボランティア経験が少なく知識や対応能力の低い者も存在する。このようなボランティアに対し、どのような行動を期待しているのかをはっきり示し、職務中に必要な職務指示を的確に行い課題達成の期待を高める必要がある。そのため、指示型のリーダーシップを分析モデルに使用した。

本研究では指示型リーダーシップの定義を「ボランティアに対し業務の進め方ややるべきこと等を明確に指示する行為」と定めた。

第2に、自己効力感である。自己効力感とは、自分のスキルを用いて自分には何がどのくらいできるのかという判断（力）の事である（Bandura, A.¹⁸⁾）。このような自己効力感を持つことで、思いがけない問題が起こっても対処できると確信することが、組織市民行動を促進すると考えられる。

第3に、チームメンタルモデルである。チームメンタルモデルとは、チームが取組む課題の内容や遂行の仕方、チームの特性やメンバーの特性に関する知識や心的表情（イメージ）がメンバー間で共有されていることを意味し、Johnson¹⁹⁾は、チームでメンタルモデルが共有されていることによってチームパフォーマンスにプラスの影響がもたらされることを示した。Kraiger²⁰⁾らは、チームメンタルモデルを可視化するための測定尺度の中に、「知識の構造化」と「情報処理」を挙げている。知識の構造化とは、課題や技術あるいはお互いの役割など、チーム活動に関してメンバーが保持している様々な知識が関連付けられ、役立つよう構造化されている程度を示すものであり、チームメンバー間における情報の共通理解の程度を表している。次に情報処理とは、チームで課題を遂行する過程でメンバーが出会う様々な出来事に対して、適切な対処の仕方についての考え方をチーム活動で活かす知識であり、チームメンバー間における情報の共通理解の程度を表している。

これらは、チームで行うボランティア活動に

有効と考えられることから要因に使用することとする。

3.3 分析モデルの設定

本研究では、2.2より短期集合型組織において促進要因であると考えられる、上司のリーダーシップ、職務満足感、従業員の感情や気分を採用するが、組織における公正、組織コミットメント、組織サポート、は短期集合型組織での影響が少ないと考え大後¹⁶⁾同様分析モデルから除外することとした。

3.4 本研究における仮説

3.4.1 経験、チームメンタルモデル、職務満足感の関係

ボランティア活動の場における個々の経験をチームで情報交換、共有することでチームメンタルモデルが促進するだろうとし、以下の仮説を設定した。

仮説1：ボランティア活動の場における経験はチームメンタルモデルに正の影響を与える

次に、職務満足感は仕事に伴って生じる肯定的な主観的感情であり、Locke²¹⁾は、個人の仕事の評価や仕事における経験からもたらされる喜ばしい感情、もしくは肯定的な感情であると定義づけている。チームメンタルモデルは、パフォーマンスに正の影響を与えることから、活動の場における経験で得られた正しい情報をチームで共有し活動に活かすことで職務満足感につながるとし、以下の仮説を設定した。

仮説2：チームメンタルモデルは職務満足感に正の影響を与える

3.4.2 ボランティア活動の場における経験と自己効力感の関係

経験と自己効力感の関係について林²²⁾は、ある活動やタスクに関するポジティブな経験（楽しい、面白い、達成感が得られた、周囲の人達から評価された、認められた等）がその活動やタスクに関する自己効力感を向上させることを示している。このことから、ボランティア活動

の場においてポジティブな経験をすることが自己効力感を向上させるとし、以下の仮説を設定した。

仮説3：ボランティア活動の場における経験は自己効力感に正の影響を与える

3.4.3 リーダーシップとチームメンタルモデルの関係

Stogdill²³⁾は、リーダーシップとは、集団の目標達成に向けてなされている集団の諸活動に影響を与える過程であると定義づけている。リーダーのリーダーシップ行動はチームという集団での活動に影響を与える行動であると考えられるため、以下の仮説を設定した。

仮説4：リーダーシップはチームメンタルモデルに正の影響を与える

3.4.4 リーダーシップと自己効力感の関係

林²²⁾によれば、リーダーの相互作用的行動や情報の明確なフィードバックといったリーダーのリーダーシップ行動は自己効力感を促進させる。このことから、本研究において以下の仮説を設定した。

仮説5：リーダーシップは自己効力感に正の影響を与える

3.4.5 自己効力感と職務満足感の関係

自己効力感が高まると職務満足感が高まるとKickul²⁴⁾は述べている。このことから、本研究において以下の仮説を設定した。

仮説6：自己効力感とは職務満足感に正の影響を与える

3.4.6 職務満足感と組織市民行動の関係

Bateman, & Organ²⁵⁾では、職務満足感が組織市民行動を促進するとされていることから、本研究において以下の仮説を設定した。

仮説7：職務満足感とは組織市民行動に正の影響を与える

以上、仮説1～7を踏まえ本研究における分析モデルを図3に示すとおり設定した。リーダーシップについては、支援型リーダーシップと指示型リーダーシップの比較検討を行うこととする。

4. 研究方法

4.1 調査対象

本研究は、2016年湘南国際マラソンの参加ランナーを支えるボランティアリーダー50名及びボランティア700名を対象とした。ボランティアはNPO法人湘南スポーツコミュニティセンターを通じて募集される。ボランティアリーダー及びボランティアは事前に業務説明会があるが、ボランティア作業当日の現場配置場所は当日指示されるため、ボランティア同士は当日初めて顔を合わせるメンバーが多い大会である。

4.2 調査実施方法

本研究の分析モデル（図3、図4、図6）よりリーダーのどのようなリーダー行動が組織市民行動に影響を与えるのかを調べるため、調査票の配布は作業グループ単位でボランティアリーダーとボランティアをセットにし配布した。

調査方法は、無記名による郵送質問紙法で

行った。調査票の表紙には、個人情報の取扱い等調査倫理に関する注意事項を記載した。調査票記入時間は10分～20分を想定した。尺度水準は、順序尺度法（リッカート尺度、7件法）を用いた。調査票の回収期間は大会終了後の2016年12月4日～12月18日の2週間以内とした。

4.3 分析に使用した測定尺度

分析の枠組みに対して3.3で設定した分析モデルに即し、本研究の測定尺度を設定した。その結果全体の調査項目数は63項目となった。リーダーのリーダーシップ行動については、構成概念である「支援型リーダーシップ」、「指示型リーダーシップ」の下位次元に「対個人」、「対チーム」の尺度を設けた。これは、個人に対するリーダーシップ行動とチームに対するリーダーシップ行動に分けて、自分のチームのリーダーの行動をボランティアが評価する指標であり、支援型リーダーシップの発揮の程度と指示型リーダーシップの発揮の程度に分けそれぞれ分析することとした。

図3 本研究の分析モデル

図4 本研究の分析モデル（修正後）

図5 支援型リーダーシップが参加者個人に与える組織市民行動促進要因

図6 支援型リーダーシップがチームに与える組織市民行動促進要因

4.4 分析方法

分析は以下のとおり行う。第1に、本研究の分析で用いる構成概念を明らかにするために因子分析を行う。第2に、図3、図4、図6の分析モデルに従って複数の説明変数を用いて組織市民行動に影響を与える要因相互の因果関係を明らかにするため、リーダーシップのタイプ別に共分散構造分析を行う。第3に、第2の結果から組織市民行動を最も促進する要因群を明らかにするために t 検定を行う。

5. 結果

5.1 有効回答者の属性と基本統計量の確認

リーダーは50名に配布し26名から回答がなされた（回収率52.0%）。男性22名（84.6%）、女性4名（15.4%）、年齢は60歳代が最も多く8名（30.8%）、参加回数は6～11回が最も多く11名（42.3%）、参加動機は自発的参加が22名（84.6%）、職業は会社員が最も多く15名（57.7%）であった。

一方、フォロアーは600名に配布し203名から

回答（回収率33.8%）がなされた。男性119名（58.6%）、女性80名（39.4%）、年齢は60歳代が最も多く64名（31.5%）、参加回数は1～5回が最も多く85名（41.9%）、参加動機は自発的参加が178名（87.7%）、職業は会社員が最も多く72名（35.5%）であった。

5.2 組織市民行動とその促進要因の構成概念

因子分析の結果を表2に示す。構成概念における探索的因子分析の結果、「リーダーシップ（支援型、指示型）」「チームメンタルモデル（情報の共通理解、メンバー同士の共通理解）」、「自己効力感」、「組織市民行動：対人的援助」、「組織市民行動：業務上配慮」、「職務満足感」の構成とした。次に、確認的因子分析を行った。相関係数の確認では、全相関係数を求め相関係数が0.3以下で有意確率 $p > 0.05$ となった変数を慎重に見極め、経験因子のうち「能動的修得」の2変数は削除した。

次に因子の内的整合性を示すクロンバックの α 係数は経験因子の3変数が.497と基準である

表2 因子分析結果

測定尺度		因子		因子名	a 係数	抽出後 負荷量平方和
		1	2			
■構成概念：支援型リーダーシップ 下位次元：対個人						
リーダーは仕事に関してあなたの意見を重視してくれましたか	0.702	—	尊重	0.912	91.9	
リーダーはあなたの意見を聞きながら仕事を進めていましたか	0.702					
リーダーは仕事の進め方についてあなたに適切な助言をしてくれましたか	—	0.808 0.795 0.895 0.704	声掛け	0.876	73.0	
リーダーはあなたに対して友好的で親しみやすかったですか						
リーダーはあなたが仕事に対して自信が持てるような言葉をかけてくれましたか						
リーダーはあなたに能力がある事を認めて声をかけてくれましたか						
■構成概念：支援型リーダーシップ 下位次元：対チーム						
リーダーは仕事に関してチームの意見を重視してくれましたか	0.616	—	尊重	0.879	89.2	
リーダーはチームの意見を聞きながら仕事を進めていましたか	0.616					
リーダーは仕事の進め方についてチームに適切な助言をしてくれましたか	—	0.809 0.831 0.946 0.831	声掛け	0.907	78.2	
リーダーはチームに対して友好的で親しみやすかったですか						
リーダーは仕事に対してチームが自信を持てる言葉をかけてくれましたか						
リーダーはチームに能力がある事を認めて声をかけてくれましたか						
■構成概念：指示型リーダーシップ 下位次元：対個人						
リーダーはやるべきことを明確にあなたに指示してくれましたか	0.947	—	明確な指示	0.929	87.8	
リーダーは仕事の進め方をあなたに指示してくれましたか	0.946					
リーダーは仕事の優先順位をあなたに指示してくれましたか	0.821					
■構成概念：指示型リーダーシップ 下位次元：対チーム						
リーダーはやるべきことを明確にチームに指示してくれましたか	—	0.944 0.951 0.937	明確な指示	0.961	92.7	
リーダーは仕事の進め方をチームに指示してくれましたか						
リーダーは仕事の優先順位をチームに指示してくれましたか						
■構成概念：チームメンタルモデル 下位次元：問題や状況の把握						
どのように状況の把握をすべきかチームで共通理解していましたか	0.860	—	状況共有の理解	0.927	82.2	
チームとして仕事全体の流れを共通理解していましたか	0.908					
対処の仕方が正しいかどうかチームで共通理解していましたか	0.933					
特別な問題が起きたかどうかの判断がチームで行われていましたか	0.793					
■構成概念：チームメンタルモデル 下位次元：メンバー間理解						
他のチームメンバーの役割を共通理解していましたか	0.752	—	メンバー同士の 共通理解	0.889	75.5	
他のチームメンバーの得意な分野を共通理解していましたか	0.880					
他のチームメンバーがどのように対処すればうまくいくか共通理解していましたか	0.931					
リーダーが不在の時は誰に相談すればよいかをチームメンバー間で共通理解していましたか	0.722					
■構成概念：チームメンタルモデル 下位次元：メンバー援助						
他のメンバーがミスをしてでも前向きな言葉をかけましたか	0.903	—	他メンバーへの 声掛け	0.842	76.0	
他のメンバーが困っているときは助けましたか	0.769					
落ち込んでいるメンバーがいるときは励ましましたか	0.733					
■構成概念：自己効力 下位次元：感情的覚醒						
今回のボランティア活動に前向きに取組めましたか	0.692	—	感情覚醒	0.906	91.5	
今回のボランティア活動に楽しんで取組めましたか	0.692					
■構成概念：自己効力 下位次元：自己効力感						
始めはうまくいかない仕事でもできるまでやり続けましたか	0.763	—	自己効力感	0.862	71.2	
最後まであきらめないで業務を行いましたか	0.857					
出だしでつまづいてもすぐに諦めず頑張りましたか	0.801					
失敗しても一生懸命やろうと思いましたか	0.721					
■構成概念：組織市民行動 下位次元：対人的援助						
チームメンバーの仕事上のトラブルは進んで手助けしましたか	0.905	—	メンバー援助	0.842	76.5	
多くの仕事を抱えているチームメンバーに手助けしましたか	0.832					
チームメンバーに手を貸せるように準備していましたか	0.683					
■構成概念：組織市民行動 下位次元：職務配慮						
一度受けた仕事は最後まで責任を持って実行しましたか	0.759	—	業務上配慮	0.858	71.4	
チームメンバーからの疑問や質問は丁寧に答えましたか	0.66					
チームメンバーに迷惑にならないよう注意して行動しましたか	0.856					
自分の仕事に注意深く取り組みましたか	0.871					
■構成概念：職務満足						
全体としてこの活動に満足していますか	0.768	—	満足感	0.798	63.0	
活動を通じて自分の成長や進歩を感じていますか	0.683					
あなたのこれまでの経験が活かせる職務を与えられましたか	0.716					
あなたの与えられた仕事量に満足していましたか	0.681

図7 指示型リーダーシップが参加者個人に与える組織市民行動促進要因

図8 指示型リーダーシップがチームに与える組織市民行動促進要因

0.80を大きく下回った事から分析モデルから除外した。この結果、図3の本研究モデルの分析モデルを図4に修正した。先行研究のモデルと異なり、経験因子が削除されたがその理由は考察で述べることにする。

5.3 組織市民行動促進要因の分析

本節では、図2の分析モデルに従いスポーツイベントボランティアの組織市民行動の促進要因を確認するため、5.2の結果を踏まえ、支援型リーダーシップ、指示型リーダーシップ別に共分散構造分析を行った結果を示す。それぞれで複数のモデルを比較した結果、適合度が良好な値を示した図5～図8のモデルを採用した。パス解析モデルの矢印にある数値は標準化推定値を示す。

支援型リーダーシップが参加者個人に与える組織市民行動促進要因の分析結果は、図5に示したとおりとなった。適合度指数は、 $GFI = .744$, $GFI = .703$, $RMR = .147$, $CFI = .866$, $RMSEA$

$= .081$ となり適合度指標の値はいずれも許容できるレベルであり、このモデルはデータに適合していると考えられる。尚、モデルの適合度を評価するための統計的指標は $GFI = 0 \sim 1.0$ 以内, $AGFI = 1.0$ に近く $GFI \geq AGFI$, $RMR = 0$ に近く, $CFI = 1.0$ に近いこと, $RMSEA = 0.1$ 以下とした。

次に、支援型リーダーシップがチームに与える組織市民行動促進要因の分析結果は図6に示したとおりとなり、分析の適合度指数は、 $GFI = .729$, $AGFI = .687$, $RMR = .146$, $CFI = .863$, $RMSEA = .084$ となり適合度指標の値はいずれも許容できるレベルであり、このモデルはデータに適合していると考えられる。尚、モデルの適合度を評価するための統計的指標は $GFI = 0 \sim 1.0$ 以内, $AGFI = 1.0$ に近く $GFI \geq AGFI$, $RMR = 0$ に近く, $CFI = 1.0$ に近いこと, $RMSEA = 0.1$ 以下とした。

指示型リーダーシップが参加者個人に与える組織市民行動促進要因の分析結果は図7に示し

表3 総合効果一覧

リーダーシップタイプ	相手	パス解析			総合効果	総合効果計
支援型リーダー	対個人	自己効力感	→	OCB	0.58	0.73
		チームメンタル	→	OCB	0.15	
	対チーム	自己効力感	→	OCB	0.54	0.70
		チームメンタル	→	OCB	0.17	
指示型リーダー	対個人	自己効力感	→	OCB	0.40	0.55
		チームメンタル	→	OCB	0.14	
	対チーム	自己効力感	→	OCB	0.40	0.54
		チームメンタル	→	OCB	0.15	

表4 t検定結果

総合効果得点 t 検定	N	平均値	標準偏差	t
支援型リーダー	8	0.1794	0.107	2.44
指示型リーダー	8	0.1031	0.071	

* $p < .05$

たとおりとなった。分析の適合度指数は、GFI = .754, AGFI = .711, RMR = .171, CFI = .873, RMSEA = .084となり適合度指標の値はいずれも許容できるレベルであり、このモデルはデータに適合していると考えられる。尚、モデルの適合度を評価するための統計的指標はGFI = 0 ~ 1.0以内、AGFI = 1.0に近くGFI ≥ AGFI, RMR = 0に近く、CFI = 1.0に近いこと、RMSEA = 0.1以下とした。

最後に、指示型リーダーシップがチームに与える組織市民行動促進要因の分析結果は、図8に示したとおりとなった。適合度指数は、GFI = .759, AGFI = .717, RMR = .170, CFI = .878, RMSEA = .084となり適合度指標の値はいずれも許容できるレベルであり、このモデルはデータに適合していると考えられる。尚、モデルの適合度を評価するための統計的指標はGFI = 0 ~ 1.0以内、AGFI = 1.0に近くGFI ≥ AGFI, RMR = 0に近く、CFI = 1.0に近いこと、RMSEA = 0.1以下とした。

5.4 総合効果の比較

本節では5.3で得られた結果から、リーダーシップのタイプ別で組織市民行動の促進要因が

どのように影響したのかを確認するため、パス解析の結果を用いリーダーシップから組織市民行動への総合効果の得点を比較した。表3より組織市民行動の促進効果を総合的に判断するため、総合効果累計値を確認すると0.73で支援型リーダーシップが個人に対して影響を与える程組織市民行動が高くなることが明らかとなった。

次に、支援型、指示型のリーダーシップタイプ別ではどちらがより組織市民行動を促進するのかを確認するため、総合効果得点のt検定を行った。その結果、表4のとおり $t(7) = 2.44$, $p < 0.05$ となり、支援型リーダーシップの方が組織市民行動の促進効果が高い結果となった。

6. 短期集合型組織における組織市民行動の促進要因に関する考察

6.1 支援型リーダーシップの影響

本研究において、5.5より支援型リーダーシップが個人に与える影響が大きいほど組織市民行動が促進される事が明らかとなった。

では、なぜこのリサーチサイトでは先行研究と異なる結果となったのか、湘南国際マラソンはどのようなボランティアリーダーとボラン

ティアが活動していたのだろうか。分析結果より、ボランティアはリーダーから尊重や声掛けという支援型リーダーシップを受け、信頼感を生起させ自分ならやれるという自己効力感を生むとともに、チームでの仕事の進め方や判断の仕方を共有するチームメンタルモデルを形成し、それによって職務に対する満足感が得られ組織市民行動が促進されたと考えられる。長期集合型組織を対象とした先行研究においても、個人に対する支援型リーダーシップによって組織市民行動が促進される事が明らかになっている。

Smith³⁾は、長期集合型組織の従業員を対象とした研究において、上司が部下に支援的であると評価されているほど組織市民行動の点数が高くなることを明らかにし、Konovsky, & Pugh⁴⁾は組織市民行動を生起させる直接的要因として上司への信頼感を見出している。

一方、長期集合型組織と短期集合型組織では異なる業務遂行環境であるが、なぜ本リサーチサイトでは短期集合型組織においても支援型リーダーシップが組織市民行動を高めたのか次節で考察することとする。

6.2 ボランティア運営組織と支援型リーダーシップを発揮するリーダーの関係

本節では、なぜ本リサーチサイトのリーダーは短期集合型組織において個人に対し支援型リーダーシップを発揮できたのか、その要因についてボランティアの運営方針に着目し考察を行った。

本リサーチサイトのボランティア運営を行っているNPO法人湘南スポーツコミュニティセンターでは、ボランティアリーダーの再参加率が高いことから、担当する業務箇所をなるべく前年同様配置し当該箇所での過去のリーダー経験を最大限活かせるよう配慮している。また、大会終了後にはリーダーを対象とした活動の振り返りを行い翌年の運営に活かしている。

すなわち、本リサーチサイトのボランティアリーダーは、この現場に精通し豊富な経験と

チームの業務をこなすための高い知識を持ったリーダーが多数指揮を執っていると考えられる。

このようなリーダーは実力があり、活動中のチーム状況を見通せる俯瞰力を持っていると考えられるため、状況に応じてボランティアを尊重し声掛けを行う事でボランティアから信頼を得るなどの、支援型リーダーシップを発揮することが可能であると考えられる。また、このような経験を積んだリーダーは、活動中における業務内容の変更や咄嗟に判断が求められる救護対応等が発生したとしても、冷静に対処し業務全体を包括的にマネジメントすることが可能である。

7. 本研究と先行研究の相違点に関する考察

7.1 組織別支援型リーダーシップ発揮の比較

本研究では、個人に対して支援型リーダーシップを発揮することで組織市民行動が促進された。この結果は、Smith et al.³⁾やPodsakoff et al.¹¹⁾の研究同様の結果となった。しかし、長期集合型組織と短期集合型組織とは異なる特徴がある。

そこで、両組織間における支援型リーダーシップにどのような差があるのか検討する。

まず、長期集合型組織のリサーチサイトは企業や学校等に雇用されている従業員等とされていることから、タスクを進める中でじっくりと時間をかけ従業員等の力量やパーソナリティー等を理解することができ、相互の信頼関係が成り立つ中で支援型リーダーシップを発揮する事ができる。一方、短期集合型組織においては活動が短期であるため、じっくりと時間をかけボランティア個々の力量やパーソナリティー等を把握することができない。お互いを理解しあえる事は困難であり、相互の信頼関係が築きにくい環境である。しかし、6.2で記載したようなボランティア運営を行う事で、支援型リーダーシップを発揮できるリーダーが育成される。

すなわち短期集合型組織であっても、ボラン

ティアが明るく楽しく友好的な雰囲気で作業が行える等、支援型リーダーシップが発揮され、ひいては組織市民行動が促進されることが推測される。

8. 結 論

8.1 結果の要約

本研究は、湘南国際マラソンに参加するスポーツボランティアリーダーとボランティアを対象に組織市民行動の促進要因を明らかにした。分析の結果、リーダーが個人に対して支援型リーダーシップを発揮することでボランティアの組織市民行動が最も促進される事が明らかとなった。

8.2 今後の課題

本研究では、アンケート調査の定量データに基づきリーダーシップの分析を行った。今後はリーダーとボランティアとのいかなる関係性が組織市民行動促進に影響を与えたのかという点に焦点を当てた研究が必要と考えられる。具体的には、現場のリーダーを参与観察し豊富な経験とチームの業務をこなすための高い知識を持ったリーダーがどの場面でどのようなリーダーシップを発揮しているのか更に調査していく必要がある。

参 考 文 献

- 1) Organ, D.W. : Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome. Lexington Books, 1988.
- 2) 田中堅一郎 : 『従業員が自発的に働く職場をめざすために』, ナカニシヤ出版, p.11, 154, 2004.
- 3) Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. : Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents. Journal of applied Psychology, 68, pp.653-663, 1983.
- 4) Konovsky, M.A., & Pugh, S.D. : Citizenship behavior and social exchange, Academy of management journal, 37, pp.656-669, 1994.
- 5) Katz, D., & Kahn, R.L. : The social psychology of organizations. New York : Wiley, 1996.
- 6) Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Hui, C. : Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance : A review and suggestions for future research, Research in personal and human resources management (Vol.11, pp.1-40). Greenwich : JAI Press, 1993.
- 7) Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. : Transformational leader behaviors their effects of follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, Leadership Quarterly, 1, 1-7-142, 1990.
- 8) Van Dyne, L., Gtatham, J.W., & Dienesch, R.M. : Organizational citizenship behavior Construct redefinition, measurement, and validation, Academy of Management Journal, 37, pp.765-802, 1994.
- 9) Farth, J.L., Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. : Accounting for organization citizenship behaviors : Leader fairness and task scope versus satisfaction, Journal of Management, 16, pp.705-721, 1990.
- 10) Tansky, J.W. : Justice and organizational citizenship behavior : What is relationship? Employee Responsibilities and Rights Journal, 6, pp.195-207, 1993.
- 11) Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. : Transformational leader behaviors their effects of follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, Leadership Quarterly, 1, 1-7-142, 1990.
- 12) Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O., & McMurrian, R. : An investigation into the antecedents of organizational citizenship behavior in a personal selling context, Journal of Marketing, 61, pp.85-98, 1997.
- 13) Setton, R.P., Bennett, N., & Linden, R.C. : Social exchange in organizations : Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. Journal of applied Psychology, 81, pp.219-227, 1996.
- 14) Eisenberger, R., Huntinton, R., Hitchison, S., & Sowa, D. : Perceived organizational

- support, *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.500-507, 1986.
- 15) Van Yperen, N.W., Van den Berg, A.E., & Willering, M.C. ; Towards a better understanding of the between participation in decision-making and organizational citizenship behavior, *Journal of Occupational and Organizational Behavior*, 72, pp.377-392, 1999.
- 16) 大後茂雄 ; 北海道マラソンボランティアにおける組織市民行動の促進要因, *日本学習社会学会*第13号, pp.90-98, 2017.
- 17) 田中堅一郎 ; 日本版組織市民行動の研究, *産業・組織心理学研究*, 15, pp.77-88, 2002.
- 18) Bandura, A. ; Self-efficacy : The Exercise of control. W.H. freeman & Co., pp.42-44, 1997.
- 19) Johnson-Laird, P.N. ; Mental models. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1983.
- 20) Kraiger, K., Ford, J.K., & Sales, E. ; Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp.311-328, 1993.
- 21) Locke, E. A. ; The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago : Rand McNally, 1976.
- 22) 林 伸二 ; 人と組織を変える自己効力感, 同文館出版, 2014.
- 23) Stogdill, R. M. ; *Handbook of leadership : A survey of theory and research*, New York, NY, US : Free Press, 1974.
- 24) Kickul, J., F. Wilson, D. Marlino & S.D. Barbosa ; Are misalignments of Perceptions and self-efficacy Causing Gender Gaps in Entrepreneurial Intentions among Our Nation's teens?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), pp.321-335, 2008.
- 25) Bateman, T.S., & Organ, D.W. ; Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26, pp.587-595, 1983.