

Title	職業団体における無報酬の役職者の組織行動：行政書士会の調査より
Sub Title	Organizational behavior of the nonpaying post people in the professional organization : investigation in the certified administrative procedures legal specialist society
Author	石原, 静(Ishihara, Shizuka)
Publisher	慶應義塾大学大学院商学研究科『慶應商学論集』編集委員会
Publication year	2014
Jtitle	慶應商学論集 (Keio business and commerce review). Vol.27, No.1 (2014. ) ,p.1- 24
JaLC DOI	
Abstract	<p>本稿は、資格者団体における無報酬の役職者という、ボランティア団体でない組織での、プロフェッショナルによるボランティアの組織行動について考察する。有給休暇も固定給もない、独立開業によって生計を営む資格者が、機会費用を負担しながら無報酬で役職を引き受ける動機づけや、役職者としての仕事の満足度、ボランティアに対する考え方について、仕事に関するコミットメントと併せて検討を試みたい。そこで行政書士会を被調査団体とし、その役職者に対して定量調査を行った。</p> <p>仮説は大きく4つの群に分けて提示し、統計的に検証した。仮説1群は、役職者がどのような考え方を持つ人々であるかについての仮説である。検証の結果、役職者は日ごろから「利他的」な考え方を持ってはいるが、役職を引き受けている動機づけとしては、「内発的」ではなく、「外発的」あるいは「非自発的」な動機づけによることがわかった。仮説2群は、ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」に基づく仮説である。検証の結果、役職者の役職活動における満足要因は、「衛生要因」ではなく、「動機づけ要因」とされているものである。またハーズバーグで「衛生要因」とされる「組織運営」は、役職者にとっては「動機づけ要因」に含まれる。また一般的に仕事の満足要因とされている「承認」は、役職者にとっては満足要因ではないことがわかった。仮説3群は、組織コミットメントに、他の要因がどのように関係しているかについての仮説である。検証の結果、行政書士会に対するコミットメントを高める要因は、「プロフェッショナル・コミットメント」、「利己性」、「利他性」、「内発的動機」、「動機づけ要因」であることがわかった。最後に仮説4は、キャリア満足感に他の要因がどのように関係しているかについての仮説である。検証の結果、行政書士会に対するコミットメントが高いからといってキャリア満足感は高くないことがわかった。</p>
Notes	論文
Genre	Departmental Bulletin Paper
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN10088763-20150330-0001">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN10088763-20150330-0001</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 職業団体における無報酬の役職者の組織行動 —行政書士会の調査より—

石原 静

### <要 約>

本稿は、資格者団体における無報酬の役職者という、ボランティア団体でない組織での、プロフェッショナルによるボランティアの組織行動について考察する。有給休暇も固定給もない、独立開業によって生計を営む資格者が、機会費用を負担しながら無報酬で役職を引き受ける動機づけや、役職者としての仕事の満足度、ボランティアに対する考え方について、仕事に関するコミットメントと併せて検討を試みたい。そこで行政書士会を被調査団体とし、その役職者に対して定量調査を行った。

仮説は大きく4つの群に分けて提示し、統計的に検証した。仮説1群は、役職者がどのような考え方を持つ人々であるかについての仮説である。検証の結果、役職者は日ごろから「利他的」な考え方を持ってはいるが、役職を引き受けている動機づけとしては、「内発的」ではなく、「外発的」あるいは「非自発的」な動機づけによることがわかった。仮説2群は、ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」に基づく仮説である。検証の結果、役職者の役職活動における満足要因は、「衛生要因」ではなく、「動機づけ要因」とされているものである。またハーズバーグで「衛生要因」とされる「組織運営」は、役職者にとっては「動機づけ要因」に含まれる。また一般的に仕事の満足要因とされている「承認」は、役職者にとっては満足要因ではないことがわかった。仮説3群は、組織コミットメントに、他の要因がどのように関係しているかについての仮説である。検証の結果、行政書士会に対するコミットメントを高める要因は、「プロフェッショナル・コミットメント」、「利己性」、「利他性」、「内発的動機」、「動機づけ要因」であることがわかった。最後に仮説4は、キャリア満足感に他の要因がどのように関係しているかについての仮説である。検証の結果、行政書士会に対するコミットメントが高いからといってキャリア満足感は高くなるということがわかった。

### <キーワード>

職業団体、資格者、行政書士、ボランティア、組織行動、内発的動機づけ、ハーズバーグ、プロフェッショナル・コミットメント、組織コミットメント、キャリア満足感

### はじめに

本研究では、ボランティア団体でない組織で労働力を提供する、ボランティアを対象とした組織行動について考察する<sup>1)</sup>。具体的には、「行政書士会」という強制入会の資格者団体に焦点を当て、自らもプロフェッショナルの資格者として自営しながら、無報酬で、資格者団体という組織に対し、時間や労働力を提供する役職者を研究対象とする。

行政書士を含む、独立開業によって生計を営む自営業者は、雇用されている場合よりもはるかに生活の安定が保証されにくい上、自らが事業主として経営のすべての責任を負う立場に置かれている。自営業者には、「有給休暇」も無ければ、「固定給」も無い。時間の面でのマネジメントはすべて本人次第であるし、収入の面でも同様である。このため、その職業と密接な関連がありながらも経営そのものとは直接関係の無い場合に提供される無報酬の活動は、本来であれば自己の収入を得る活動に費やされるべき機会費用をも大きく負担していることが考えられる。

従来、ボランティアに関する研究は、いわゆるボランティア団体で活動するボランティアが対象であった。また、プロフェッショナルについての意識調査は、雇用された人々が主な対象であった。ボランティア団体でないところでのボランティア、とくに、法定団体に登録・入会しなければ業務を行えないプロフェッショナルの職業団体における役職者という、同業者に対して一定の責任を負うボランティアについて、その意識が定量的に調査されたことはあまりない。そこで本研究では、行政書士会を被調査団体とし、役職者として無報酬で働く、その個人のボランティア意識や参加の動機づけについて、組織や職業へのコミットメントなどの組織行動と合わせた検討を行うため、定量研究の手法を用いて考察したい。

## 1 研究の理論的枠組み

資格者団体という非営利組織において、機会費用を伴いながら、責任のある立場で活動するプロフェッショナルの組織行動に関する本研究を始めるにあたっては、その理論的枠組みとして次のような4つの研究群に分類することができる。

---

1) 本稿は、平成26(2014)年度修士論文「資格者団体における無報酬の役職者の組織行動—行政書士会の事例から—」を要約し、加筆修正したものである。

第1の研究群は、ボランティアの参加動機に関する研究である。一人のボランティアの意識の中にも、様々な動機が共存することは既に明らかにされている。Claryら (Clary et al.,1998) はボランティア活動を行う人に対して果たす機能に着目し、ボランティア活動の動機を「感情的安寧」、「利他主義」、「職業上の成功」、「社会的つながり」、「知識の習得」、「自尊心の高揚」の6つに分類しVFI (Volunteer Functions Inventory) モデルを作成している。わが国でも、桜井(2002)は、ボランティアの参加動機が、複数 (multiple) の次元によって構成されていると見る立場をとり、伊藤(2011)は、わが国における近年の実証的研究に着目し、利他的動機と利己的動機の枠組みでの整理を行っている。

第2に、働く人々の動機づけに関する研究である。人々の働く動機づけに関する研究では、従来から社会学や心理学などの分野からもアプローチがなされてきている。デシ (Deci, E.L. [1975]) は、金銭などの明白な外的報酬が無いにもかかわらず、内面から湧き起る思いで動機づけられるやる気を「内発的動機づけ」と呼び、何らかの外的報酬に基づいて動機づけられるやる気を「外発的動機づけ」と呼んでいる。デシは、有能さと自己決定の感覚を自分自身に与えようとするために内発的に動機づけられ行動すると主張している。働くモチベーションに関する研究ではハーズバーグ (Herzberg, F.[1966]) の研究がまず挙げられる。ハーズバーグは「動機づけ・衛生理論」によって、従業員は、たとえ生活の糧を得るために労働力を提供している場合であっても、金銭的インセンティブや福利厚生といった「衛生要因」ではなく、承認、仕事そのもの、責任といった「動機づけ要因」によって、モチベーションは上げられる、としている。

第3に、プロフェッショナルの組織への関与に関する研究である。蔡(1999)はプロフェッショナル集団を非プロフェッショナル集団と比較すると、プロフェッショナル集団には強い仕事・スペシャリスト指向があるとした上で、プロフェッショナル・コミットメントと組織コミットメントは必ずしも両立できないとは限らないが、プロフェッショナル・コミットメントが高い研究者ほど研究成果が高いのに対して、組織コミットメントはプロフェッショナルの研究成果に何ら影響を与えないことが明らかにしている。太田(2011)は、一般的に「承認」は仕事の満足要因であるものの、プロフェッショナルにおいて承認は満足要因であるとは限らないとしている。太田はその理由を、おかれている環境や立場、価値観や志向の違いという、プロフェッショナルの特徴から見出している。

最後の研究群は、仕事に関するコミットメントに言及した研究である。鷺見(1997)は、組織行動学分野での重要概念である、労働関与 (work involvement)、職業関与 (career commitment)、職務関与 (job involvement)、組織関与 (organizational commitment) という、ワーク・コミットメントの4形態相互の関連を検討している。この4形態間には、かねて概念重複、相互関連性の不明確さといった弁別的妥当性に関する問題が指摘され続けてきた。だが

各々は、弁別的妥当性を有しており、個人属性の一部、性格特性、役割状態、職務満足、転退職意図との関連を示している。そこで、組織行動においてワーク・コミットメントの果たす役割を見直し、その研究を発展させていく必要があると述べている。

日本労働研究機構（1999）は、「組織コミットメント（organizational commitment）」と「キャリア・コミットメント（career commitment）」の2つの尺度について測定している。これらは従業員の雇用管理施策を考える指標として用いられている。このうち組織コミットメントについては、仕事に関わるコミットメントの中で最も研究蓄積の多い概念であるとしており、キャリア・コミットメントについては職業に対する個人の態度や心理的愛着の程度を測定するものとしている。なお日本労働研究機構は、キャリア・コミットメントと同様に、職業に対する愛着の程度を測定するものとして、プロフェッショナル・コミットメントの尺度についても触れているが、これは限られた専門職にのみ活用可能なものとしている。

以上、本研究で考察しようとしている研究群において、多様な研究が蓄積されているが、資格者団体における無報酬の役職者の組織行動というような、ボランティア団体でない組織での、プロフェッショナルによるボランティアを対象とした研究は、まだあまりなされていないようである。

## 2 資格者団体の運営に携わる無報酬の役職者への意識調査

### 2-1 研究の方法

以下では、本研究の方法について述べる。手順として、まず調査票を用いた定量研究を行い、次にその定量研究を補足するために、一部の被調査者に対してインタビュー調査を実施した。

意識調査は、2014年1月から6月にかけて実施した。東京都行政書士会および東京行政書士政治連盟<sup>2)</sup>の33支部を拠点とし、悉皆調査に近い方法を採用した。被調査団体の役職者数は総勢約500名とのことであったが、配布数は461、回収数は440（95.4%）、有効回答数は432（93.7%）であった。

調査票は7つの問に分かれており、いずれもリカート・タイプの5点スケールで質問している。問1は役職を引き受けた最初の動機づけ、問2は役職を継続している現在の動機づけについての質問である。問3は行政書士という職業へのプロフェッショナル・コミットメント、問4は行政書士会という組織への組織コミットメントについての質問である。問5は役職活動における

---

2) 本研究では、東京都行政書士会および東京行政書士政治連盟を総称して「行政書士会」と呼んでいる。両組織には本部と支部があるが、本部の役職者の多くが支部での活動もしている。また両組織の支部では、多くの場合、協働している。このため33の支部を拠点として調査を行った。

満足要因についての質問、問6はキャリアに対する満足感についての質問である。問7はボランティアに対する日頃の意識についての質問である。これらを合わせて73の質問項目としている。質問の一覧と回答結果の単純集計表を本文の最後に示しているので参照されたい。

属性に関しては、問8として設定し、基本属性、役職における属性、行政書士事務所経営に関して質問した。調査結果の送付を希望する者のみに連絡先を書いてもらうことにし、基本的には匿名で回答を求めた。

定量データの分析には、SPSS Statistics Premium Grad Pack Version22を用いた。

インタビュー調査については、2014年7月から8月にかけて実施した。職業歴10年以上、役職歴5年以上の人々の中から、7名の協力を得ることができた。

## 2-2 変数の測定

本節では、分析に用いる変数の測定を行う。

### ① 役職を引き受けた動機づけ

調査項目のうち問1と問2は役員<sup>3)</sup>として活動している動機づけについての質問である。それぞれ10項目を尋ねた。これらは、デシ (Deci, E.L. [1975]) の考え方を参照した上で、事前に実施した被調査者の一部へのリサーチの結果に基づき設定した。

問1の10問の回答結果について主成分分析による因子抽出により因子分析を行い、Kaiserの正規化を伴うバリマックス法による回転を試みた結果、3つの因子が存在した。

第1因子の負荷量が高い(0.50以上)項目である、「5. 人脈作りをしたかったから(0.85)」、「10. 自身の行政書士業務においてメリットがあると考えたから(0.82)」、「3. 役員会が情報交換の場になると考えたから(0.80)」の3項目について、自己の職業上における何らかの利益を見出そうとする特徴を表すものとして、これを「外発的動機」とする変数として採択する。なお、「4. 役員の仕事に興味があったから」の項目は、第2因子にも負荷を示したため、分析から除外した。

第2因子の負荷量が高い項目である、「8. 行政書士会に貢献したかったから(0.89)」、「6. 行政書士会に対する関心が高かったから(0.77)」の2項目については、行政書士会という自らが所

---

3) 被調査者である個人について、行政書士会の組織内における呼び方は主に「役員」として総称されている。そこで、定量調査で用いた質問紙では「役員」の文言を用いている。一方、本稿全体としては、表題を含め「役職者」と表現している。これは、一般に「役員」という呼称が、企業の取締役など、ごく限られた一部のポジションを連想しがちだからである。しかし本研究では、行政書士会という組織を支える人々全体の意識を調査するため、企業の取締役に相当するような組織の上層部の人々だけでなく、地元のみで地域貢献活動を行っているような人々も含めて、広く研究対象としている。そこで、被調査者である個人を「役職者」という呼び方で表現した。

属する組織に対して、役員個人の内面から貢献を望むという特徴を表すものとして、「内発的動機」とする変数として採択する。

第3因子の負荷量が高い項目である、「2. 上位の役職者など他の人に勧められたから (0.73)」、「9. 成り行き上、引き受けるしかなかったから (0.67)」、「1. 自ら希望したから (逆転スケール) (0.64)」の3項目については、役員を引き受けた際に受動的な態度であったという特徴を表すものとして、「非自発的動機」とする変数として採択する。

なお、「7. 交通費・日当などが支払われることを知ったから」の項目については、十分な因子負荷量を示さなかったため分析から除外して検討することにした。

問2の因子分析の結果については、問1とは因子の負荷に若干の相違がみられたものの、やはり3つの因子に分類された。そこで問1と同様に「外発的動機」、「非自発的動機」、「内発的動機」という3つの変数を採択して検討することとしたが、仮説の検証に用いたのは問1で作成した3つの変数の方である。

## ② プロフェッショナル・コミットメント

調査項目で問3として設定した質問はプロフェッショナル・コミットメントに関するものである。Aranyaら (1981、1984) の尺度を用い、8項目を尋ねた。

具体的な質問項目は、次のとおりである。「1. 私は、行政書士という職業に誇りを持っている」、「2. 行政書士という職業は、私にとって一生続けられる価値のある職業だと思う」、「3. 私は、行政書士の業務の研鑽に積極的に取り組んでいる」、「4. 私は、行政書士という職業に対してとくに愛着心というものはもちあわせていない (逆転スケール)」、「5. 私は、行政書士の職業はやりがいのある職業だと語ることがよくある」、「6. 行政書士という職業は、私の勤労意欲を大いにかきたてる」、「7. 私は、行政書士の将来に対してきわめて大きな関心を持っている」、「8. 私は時々、行政書士以外の職業を選べばよかったと考える (逆転スケール)」。

この調査項目への回答結果につき主成分分析による因子抽出により因子分析を行った結果、因子は1つのみで、すべて0.5以上の負荷を示したため、すべての項目を「PC」という変数として採択することにした。

## ③ 組織コミットメント

調査項目で問4として設定した質問は行政書士会という組織コミットメントに関するものである。Mowdayら (1979) によるOCQ (Organizational Commitment Questionnaire) を参照して5つの質問内容を決定し、尋ねた。

具体的な質問項目は、次のとおりである。「1. 私は、行政書士会の発展のためなら努力を惜し

まない」、「2. 私は、行政書士会の役員としての仕事を全うしている」、「3. 私は、自分の事務所の仕事よりも行政書士会の役員の仕事を優先している」、「4. 私は、行政書士会の役員の仕事を単なる義務だと考えている（逆転スケール）」、「5. 私は、行政書士会の発展に役立つことなら、役員としての仕事量が増えても構わない」。

この調査項目への回答結果につき主成分分析による因子抽出により因子分析を行った結果、因子は1つのみであった。信頼性分析を行った結果も、すべての項目を用いて変数として採択することに問題は無いようであった。そこでこれを「OC」という変数とした。

#### ④ 役職者としての活動をしている上での満足感

調査項目のうち問5は役職者としての活動をしていく上での満足感についての質問である。ハーズバーグ (Herzberg, F. [1966]) の「動機づけ・衛生理論」を参考にして質問内容を決定し、事前のリサーチに基づき作成し20項目について、尋ねた。ただ、ハーズバーグの研究は、満足をもたらす要因 (motivator) を「動機づけ要因」、不満足を回避する要因 (hygiene factors) を「衛生要因」として定義しているが、本調査では「満足をもたらす要因」が何であるかを問うために、ハーズバーグが「衛生要因」と定義した要因については、あくまでそれと比較する対象として項目を設定した。ただし、第2章で述べた仮説を検証するため、本研究ではハーズバーグが「衛生要因」と定義しているもののうち「組織運営」については「動機づけ要因」として考え、とくに5項目を設定した。また、「動機づけ要因」と定義されているもののうち、「承認」による動機づけは、プロフェッショナルにおいては「満足をもたらす要因」とは考えていないという仮説を提示しているため、それを検証するためとくに5項目を設定した。

20問中15問の「動機づけ・衛生理論」に基づく問の回答結果について主成分分析による因子抽出により因子分析を行い、Kaiser の正規化を伴うバリマックス法による回転を試みた結果、2つの因子が存在した。

第1因子の負荷量が高い (0.5以上) 項目は次のとおりである。「13. 役員としての仕事に達成感を感じたとき (0.81)」、「18. 役員として懸案になっていた仕事が解決できたとき (0.80)」、「9. 役員の仕事にやりがいを感じる時 (0.77)」、「2. 役員会での人間関係が円滑なとき (0.76)」、「4. 行政書士会が取り組む事業に将来性を感じたとき (0.73)」、「5. 役員として働くことによって人間としての成長が実感できたとき (0.72)」、「16. 自分の担当する会の行事に、多くの人々の参加があったとき (0.70)」、「1. 行政書士会の役員として責任の重い仕事を成し遂げたとき (0.69)」、「8. 行政書士の知名度を向上させるために行政書士会の活動に参加したとき (0.64)」、「20. 会にとって望ましい役員人事が編成されたと思えたとき (0.60)」の10項目である。これらは、調査票の作成時点で、「動機づけ要因」として設定した項目がすべて含まれるため、「動機づけ要

因」とする変数として採択する。

なお、「12. 自分の意見が採用され、役員会が円滑に進むとき」も 0.5 以上の負荷を示したが (0.59)、この項目は、第 2 因子にも負荷を示したため、分析から除外した。この項目は第 2 因子にも 0.43 の負荷を示し、両者の負荷量の数値が近かったため、分析から除外した。

第 2 因子の負荷量が高い項目は次のとおりである。「6. 周囲の人々から行政書士の役員であることを羨ましがられたとき (0.84)」、「10. 役員として権力を行使できるとき (0.83)」、17. 役員として上位の役職に就いたとき (0.79)、「14. 役員に選任されたとき (0.78)」の 4 項目である。これら 4 項目のうち、調査票の作成時点で「衛生要因」として設定した項目のほとんどが含まれるため、「衛生要因」とする変数として採択する。

また、20 問中 5 問の「承認」についての質問についても念のため主成分分析による因子抽出により因子分析を行い、Kaiser の正規化を伴うバリマックス法による回転を試みた結果、因子が 2 つ存在した。

第 1 因子の負荷量が高い項目は、「7. 役員の肩書によって、行政書士以外の友人からほめられたとき (0.88)」、「11. 役員を務めていることで、一般会員から尊敬される時 (0.88)」、「15. 役員をつとめていることで、自分の顧客から信頼が得られたとき (0.67)」の 3 項目である。これらは、共に役員として働いていない人々、つまり外部からの承認であると考えため、「承認 (外部)」とする変数として採択する。

第 2 因子の負荷量が高い (0.5 以上) 項目は、「3. 一緒に役員として働いている仲間に認められたとき (0.89)」、「19. 役員としての仕事の成果を上位の役職者からほめられたとき (0.81)」の 2 項目である。これらは、共に役員として働いている人々、つまり内部での承認であると考えため、「承認 (内部)」とする変数として採択する。

#### ⑤ キャリアに対する満足感

調査項目で問 6 として設定した質問はキャリアに対する満足感に関する質問である。これは Blau (1985) の尺度を参照して 10 の質問内容を決定し、尋ねた。

これら 10 問の回答結果について主成分分析による因子抽出により因子分析を行い、Kaiser の正規化を伴うバリマックス法による回転を試みた結果、因子は明確に 2 つ存在した。

第 1 因子の項目は次のとおりである。「10. 私は、行政書士であることをとても誇りに思っている (0.83)」、「2. 私は、行政書士を絶対にやめたくない (0.83)」、「1. 私は、行政書士になれて本当に良かったと思っている (0.82)」、「7. 私は、行政書士という職業が気に入っている (0.82)」、「9. 私は、働ける限りずっと行政書士として働き続けたい (0.80)」、「5. 私は、行政書士に愛着などは感じていない (逆転スケール) (0.69)」、「8. 私は、できることなら行政書士以外の仕事をし

てみたい（逆転スケール）（0.47）」、「6. 私は、行政書士としての今の収入に結構満足している（0.41）」の8項目である。これらは、自己の職業上のキャリアに対する満足を表すものとして、「キャリア満足」とする変数として採択する。

第2因子の項目は、「3. 私が、行政書士として働き続けている理由は、他に生計を立てる手段が無いからである（0.87）」、「4. 私は、行政書士をやめたら、どうなるか不安である（0.86）」の2項目である。これらは、行政書士というキャリアを生計の道具として用いているものと考えられるため、「道具満足」とする変数として採択するが、本研究は「無報酬の役職者の組織行動」として金銭的な対価を伴わない組織行動を問うものであるため、仮説の検証では用いない。

## ⑥ ボランティア意識

調査項目で問7として設定した質問はボランティア意識に関する質問である。ボランティア意識はClaryらによって開発されたVFIモデルの中から、利他主義（values）に関する項目と職業上の成功（career）に関する項目を中心に10の質問内容を決定し、尋ねた。

これら10問の回答結果について主成分分析による因子抽出により因子分析を行い、Kaiserの正規化を伴うバリマックス法による回転を試みた結果、2つの因子が存在した。

第1因子の項目は次のとおりである。「4. 私は、困っている人を見ると助けたい気持ちにかられる（0.83）」、「10. 私は、行政書士以外の立場でも、困っている人の相談によく乗ってあげている（0.74）」、「8. 私は、地域や社会の貢献に人一倍関心が高い（0.70）」、「2. 私は、他の人を助けることに人一倍興味を持っている（0.70）」、「6. 私は、自分よりも恵まれていない人々のことが常に気になる（0.68）」、「9. 私は、他人の利益より私の利益を優先する（逆転スケール）（0.55）」の6項目である。これらは、被調査者の利他的な考え方を表すものとして、「利他性」とする変数として採択する。

第2因子の項目は次のとおりである。「1. 行政書士会の役員としての活動は、私の自尊心を高めている（0.81）」、「3. 役員としての活動は、行政書士としての成功にも役立っている（0.77）」、「5. 役員の肩書を名刺に書くと、相手に良い印象を与えていると思う（0.68）」、「7. 役員としての活動は、親しい仲間を作るよい機会だと考えている（0.59）」の4項目である。これらは、被調査者の職業上の成功を目指す利己的な考え方を表すものとして、「利己性」とする変数として採択する。

## ⑦ 属性変数

本研究の被調査者である役職者の特徴は、以下の通りである。性別は、男性が81%、女性が19%である。平均年齢は53.05歳、行政書士としての職業歴は11.50年である。役職者としての

活動歴は7.82年である。行政書士の資格を得た経緯については、試験合格が90%、試験合格以外<sup>4)</sup>の者が10%である。書士会<sup>5)</sup>の本部の役職者は28%、政連<sup>6)</sup>の本部の役職者<sup>7)</sup>は9%である。リーダー及びリーダー経験者<sup>8)</sup>は23%である。自営する事務所にスタッフがいるか否かについて、スタッフがいる者は30%、スタッフがない者は70%である。自営する事務所が自宅と兼ねている者が49%、兼ねていない者は51%である。

### 3 仮説の提示と分析結果

本章では、本論文で検証を行う仮説1群から仮説4について提示を行った上で、分析を行い、その結果を記述する。

#### 仮説1群 ボランティア意識と動機づけ

仮説1群では、役職者が、どのような考え方を持つ人々であるかについての2つの仮説の検討を行いたい。

まず仮説1-1として、役職者の考え方が利己的であるか利他的であるかという特性についての仮説を提示する。伊藤(2011)は、一人のボランティアであってもボランティア活動の利己的動機と利他的動機は明確に区分することはできず、複数の動機を同時に保持していると述べている。役職者が無報酬で行政書士会そのものや他の同業者のために労働力を提供することは、単に報酬というインセンティブが無いだけでなく、自分の行政書士としての業務や営業活動に充てられるべき多くの時間を使うという、決して小さくはない機会費用をも伴うものである。だから利己的な考え方を持つ人々が役職を引き受けることは考えにくい。個人の特性としては次のような仮説を提示することが出来る。

**仮説1-1 役職者においては、利己的とされる「職業上の成功」の得点よりも「利他主義」の得点の方が高い。**

この仮説1-1の検証では、前章で現れた「利己性」と「利他性」という2つの因子について、

---

4) 弁護士・弁理士・公認会計士・税理士となる資格を有する者、及び行政事務経験者である。

5) 東京都行政書士会を「書士会」と略称している。

6) 東京行政書士政治連盟を「政連」と略称している。

7) 書士会本部と政連本部の両方の組織で活動している役職者が確認されているが、この人々については、政連本部の役職者として統計を取っている。

8) 書士会本部の会長・部長・センター長・委員長、政連本部の会長・幹事長・委員長と、支部の支部長を「リーダー」と定義している。

$t$ 検定を行った。表 1-1 から分かるように、2つの間には、統計的に有意な違いが現れた。それぞれの平均値は利己性が 3.08、利他性が 3.49 である。つまり、利他性の値の方が高く、仮説 1-1 は支持された。言い換えれば、行政書士会の活動に参加している役職者は、利己性よりは、利他性の傾向が強く、この利他性が無報酬の活動への参加要因の 1 つであることが分かった。

表 1-1 利己性と利他性の比較

利己性	利他性	$t$ 値
3.08 (.76)	3.49 (.71)	-10.89 ***

\*\*\* $p < .01$  カッコ内は標準偏差

次に仮説 1-2 では、役職者がどのような動機づけによって、その活動を始めたのかについての仮説を提示したい。デシ (E.L. Deci [1975]) によれば、金銭などの明白な外的報酬が無いにもかかわらず、内面から湧き起る思いで動機づけられるやる気を「内発的動機づけ」と呼び、何らかの外的報酬に基づいて動機づけられるやる気を「外発的動機づけ」と呼んでいる。行政書士会は職業団体であり、ボランティア団体ではない。にもかかわらず、あえて役職を引き受けるのは、その役職者に内発的な動機づけがあるからであると考え、次の仮説を提示する。

**仮説 1-2 役職者としての活動を始めた動機づけの面では、「外発的動機」や「非自発的動機」の得点よりも、「内発的動機」の得点の方が高い。**

この仮説 1-2 の検証では、前章で現れた「内発的動機」、「外発的動機」、「非自発的動機」という 3 つの因子について、まず平均値を単純比較した。表 1-2a から分かるように、それぞれの平均値は、内発的動機が 3.02、外発的動機が 3.39、非自発的動機が 3.75 である。この平均値の比較では、非自発的動機の平均値が最も高く、内発的動機の平均値が最も低い。

次に内発的動機と外発的動機、内発的動機と非自発的動機、それぞれの因子について  $t$  検定を行った。表 1-2b、および表 1-2c から分かるように、それぞれの間には統計的に有意な違いが現れた。それぞれの平均値は次の通りである。内発的動機と外発的動機を比較した場合は内発的動機が 3.02 で外発的動機が 3.38、内発的動機と非自発的動機を比較した場合は内発的動機が 3.01 で非自発的動機が 3.75 であり、内発的動機は外発的動機、非自発的動機よりそれぞれ低い得点である。

よって仮説 1-2 は支持されず、役職者が行政書士会の活動に参加している動機づけは内発的動機よりも、外発的動機や非自発的動機によることがわかった。

仮説が支持されなかった理由について考察する。まず、外発的動機の方が内発的動機よりも得点が高かった理由については、役職者といえども、そもそも行政書士会に入会した目的が、行政

書士という資格で事業を営むためであり、ボランティアを行うことが目的ではないからであるかもしれない。次に、非自発的動機の方が内発的動機よりも得点が高かった理由については、実際に役職を引き受けるようになるまでの時間が長いとはいえないことにあると考える。前章で報告したように、役職者全体の職業歴の平均は11.50年、役職歴は7.82年であることから、平均すると行政書士会に登録・入会からわずか3年半あまりの後に役職者としての活動を始めていることになる。そこで、役職者が就任当初、先輩に勧められ断わりきれず、役職を引き受けたことが想像される。

表 1-2a 内発的動機、外発的動機、非自発的動機の平均

内発的動機	外発的動機	非自発的動機
3.02 (1.04)	3.39 (1.02)	3.75 (88)

※単純平均値の比較。カッコ内は標準偏差

表 1-2b 内発的動機と外発的動機の比較

内発的動機	外発的動機	t 値
3.02 (1.04)	3.38 (1.02)	-6.72 ***

\*\*\* $p < .01$  カッコ内は標準偏差

表 1-2c 内発的動機と非自発的動機の比較

内発的動機	外発的動機	t 値
3.01 (1.04)	3.75 (.87)	-9.92 ***

\*\*\* $p < .01$  カッコ内は標準偏差

## 仮説 2 群 動機づけ要因と衛生要因

仮説 2 群では、ハーズバーグ (Herzberg, F.[1966]) の「動機づけ・衛生理論」に基づく 3 つの仮説を提示する。

まず仮説 2-1 では、役職者がどのようなこと満足要因として働いているかについての仮説を提示する。賃金を伴う労働であっても、賃金を含む衛生要因が仕事の満足要因でないとされている。それなら、賃金（報酬）というものが存在しない役職者の活動においては尚更、動機づけ要因をモチベーターとして労働力を提供しているであろうと考え、次の仮説を提示することが出来る。

仮説 2-1 役職者としての仕事の満足要因をはかると、「衛生要因」とされている項目の得点よりも、「動機づけ要因」とされている項目の得点の方が高い。

この仮説 2-1 を検証するために、ハーズバーグの動機づけ・衛生理論に基づき質問項目を作り、因子分析によって現れた「動機づけ要因」と「衛生要因」という 2 つの因子について、 $t$  検定を行った。表 2-1 から分かるように、2 つの間には、統計的に有意な違いが現れた。それぞれの平均値は動機づけ要因が 3.63、衛生要因が 2.20 である。つまり、動機づけ要因の値の方が高く、仮説 2-1 は支持された。これは、行政書士会の役職者が、活動条件などの環境要因である衛生要因よりも、役職における仕事そのものや責任などの自己実現を満たす意欲要因を、満足要因としていることが分かったのである。

表 2-1 動機づけ要因と衛生要因の比較

内発的動機	外発的動機	$t$ 値
3.63 (.71)	2.20 (.84)	33.49 ***

\*\*\* $p < .01$  カッコ内は標準偏差

次に、仮説 2-2 では動機づけ要因の具体的な内容に関する仮説を提示するである。ハーズバーグの理論では「組織（会社）の政策と運営」は衛生要因とされ、動機づけ要因とはされていない。しかも衛生要因のなかでもこの「組織（会社）の政策と運営」という要因は、一番明白な要因である。しかし、ハーズバーグの研究対象者と、本研究対象者との最も大きな相違は、組織から雇用されているか否かという事にある。組織（会社）の事業目的のために雇用されている人々は組織（会社）の政策と運営を受動的に捉えるに過ぎないであろうが、自らが事業を遂行する立場にある役職者においては組織の政策と運営を自らの「仕事そのもの」として能動的に捉えるであろう。そこで次の仮説を立てることができる。

**仮説 2-2 「組織運営」は、「動機づけ要因」に含まれる。**

前章で述べたように、この仮説 2-2 を検証するために、ハーズバーグの動機づけ・衛生理論に基づいて作った質問の中で、あえて「組織運営」として 5 つの質問項目を作成した。表 2-2 は、これらの質問項目を含む、動機づけ・衛生理論に基づく質問項目を因子分析した結果をまとめたものである。なお表 2-2 のうち、組織運営として作成した質問項目は、4.8.12.16.20 である。

表 2-2 からわかるように、これらのうち、4.8.16.20 の 4 項目については「動機づけ要因」と名づけた第 1 因子に含まれた。残る 1 項目である 12. は第 2 因子にも負荷 (0.43) を示したため変数からは除外した項目であるが、第 1 因子には 0.59 として第 2 因子に示した負荷よりも高い負荷を示している。よって仮説 2-2 は支持されたといえる。言い換えると、役職者が、行政書士会の運営を、自らの仕事そのものという、自己実現を満たす意欲要因だとする満足要因の一つとし

表 2-2 因子分析の結果（動機づけ・衛生理論）

項目	因子		共通性
	1	2	
13. 役員としての仕事に達成感を感じたとき	.81		.68
18. 役員として懸案になっていた仕事解決できたとき	.80		.65
9. 役員の仕事にやりがいを感じる時	.77		.65
2. 役員会での人間関係が円滑なとき	.76		.57
4. 行政書士会が取り組む事業に将来性を感じたとき	.73		.54
5. 役員として働くことによって人間としての成長が実感できたとき	.72		.56
16. 自分の担当する会の行事に、多くの人々の参加があったとき	.70		.49
1. 行政書士会の役員として責任の重い仕事を成し遂げたとき	.69		.50
8. 行政書士の知名度を向上させるために行政書士会の活動に参加したとき	.64		.49
20. 会にとって望ましい役員人事が編成されたと思えたとき	.60		.41
12. 自分の意見が採用され、役員会が円滑に進むとき	.59	.43	.53
6. 周囲の人々から行政書士の役員であることを羨ましがられたとき		.84	.72
10. 役員として権力を行使できる時		.83	.68
17. 役員として上位の役職に就いたとき		.79	.68
14. 役員に選任されたとき		.78	.71
分散 (%)	44.39	14.72	
N		422	

因子抽出法：主成分分析 回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

て受け止めていることが分かったのである。

仮説 2 群の最後には、「承認」は役職活動の満足要因となっているか否かについての仮説を提示する。ハーズバーグの理論では、承認は動機づけ要因に含まれ、仕事の満足要因となっている。だが太田（2011）によれば、公益企業、サービス業、派遣社員では、一般的に「承認」は仕事の満足要因であるものの、専門職において承認は満足要因ではない。太田は専門職について、おかれている環境や立場、価値観や志向の違いを、その特徴として挙げている。そこで専門職である役職者にとっては、「承認」は活動の満足につながらないことが考えられ、次の仮説を提示することができる。

**仮説 2-3 「承認」は「動機づけ要因」と比較して役職活動の満足要因ではない。**

この仮説 2-3 を検証するために、前章で述べたように、「承認」として 5 つの質問項目を作成し、1 つの因子とした。これら「動機づけ要因」と「承認」の 2 つの因子について、*t* 検定を行った。表 2-3 から分かるように、2 つの間には、統計的に有意な違いが現れた。それぞれの平均値は動機づけ要因が 3.64、承認が 2.83 である。つまり、動機づけ要因の値の方が高く、仮説 2-3

は支持された。言いかえると、役職者にとって、承認は動機づけ要因に比べて行政書士会での仕事の満足要因ではないことがわかった。

表 2-3 動機づけ要因と承認の比較

動機づけ要因	承認	t 値
3.63 (.72)	2.83 (.74)	25.49 ***

\*\*\* $p < .01$  カッコ内は標準偏差

### 仮説 3 群 組織コミットメントと他の要因

仮説 3 群では、人の組織内でのやる気をはかる尺度である組織コミットメントに、他の要因がどのように関係しているのかについて 4 つの仮説を提示して検討を行いたい。

蔡 (1999) によれば、かつてプロフェッショナル・コミットメントと組織コミットメントは互いに両立できない概念であった。しかし、その後の実証研究では必ずしも両立できない概念ではないとされ、蔡は 2 つのコミットメントは両立できるとしている。そこで次の仮説を提示してみることにする。

**仮説 3-1 役職者においては、「プロフェッショナル・コミットメント」が高いほど組織コミットメントが高くなる。**

引き続き仮説 3-2 を提示する。仮説 3-2 は、行政書士会の役職者に利己的あるいは利他的な傾向と組織コミットメントとの関係についての仮説である。

行政書士会の役職者においては、利己的であるよりは、利他的な考え方であるほど行政書士会への帰属意識が強いと考えられる。なぜなら、役職者が働くことによって、たとえ行政書士会という組織自体が高い評価を受けることがあったとしても、役職者個人の営業活動には特段の影響がないものと考えられるにもかかわらず、ボランティアとして働いているからである。そこで、次のような仮説を提示することが出来る。

**仮説 3-2 「利己性」は組織コミットメントに影響しないのに対して「利他性」が高いほど組織コミットメントが高くなる。**

仮説 3 群の検証は、役職者の属性変数をコントロールしたうえで、それぞれの仮説の変数を投入する階層的重回帰分析を通じて検証することとした。

まず、仮説 3-1 及び仮説 3-2 から、検討していくこととする。表 3-1・2 は、これらの二つの仮説を調べるために行った階層的重回帰分析の結果をまとめたものである。

表 3-1・2 のモデル 1 は、コントロール変数として用いられている属性変数だけを結果変数であ

る組織コミットメントに回帰したものである。属性変数と結果変数との間に統計的に有意な結果が現れているのは、年齢、書士会本部役職者、政連本部役職者、リーダー等か否か<sup>9)</sup>、の4つである。

モデル2は、仮説3-1と仮説3-2を検証するために、モデル1にプロフェッショナル・コミットメント（仮説3-1）と、利己性と利他性（仮説3-2）とを加え、それぞれの効果を調べたものである。モデル2の説明力は、3つの変数を新たに投入することによって、統計的に有意に上がっている。

表3-1・2から分かるように、プロフェッショナル・コミットメントは、組織コミットメントに統計的に有意な影響を及ぼしており、仮説3-1は支持されている。つまり、プロフェッショナル・コミットメントが高い人ほど、行政書士会という組織に対するコミットメントは高くなる。

一方、仮説3-2は部分的にしか支持されていない。仮説では、利他性のみが、役員の組織コミットメントに正の影響を与えると予測した。しかし、実際の結果は、利他性だけではなく、利己

表3-1・2 階層的重回帰分析の結果：組織コミットメント

	Model 1 ベータ	Model 2 ベータ
性別 <i>a</i>	-.029	-.029
年齢	.139 **	.119 **
役職歴	-.089	-.087
資格を得た経緯 <i>b</i>	.060	.034
書士会本部役職者 <i>c</i>	.205 ***	.121 **
政連本部役職者 <i>d</i>	.179 ***	.115 **
リーダー等か否か <i>e</i>	.149 **	.101 *
事務所スタッフの有無 <i>f</i>	.070	.023
自宅兼事務所か否か <i>g</i>	-.003	.025
PC		.273 ***
利己性		.196 ***
利他性		.183 ***
<i>F</i>	6.514 ***	17.205 ***
<i>R</i> <sup>2</sup>	.140	.366
$\Delta R^2$		.226 ***
Adj. <i>R</i> <sup>2</sup>	.119	.345

・数値は標準化された回帰係数 (betas). *a* 男=0 女=1 *b* 試験合格=0 試験合格以外=1  
*c* 書士会本部役職者以外=0 書士会本部役職者=1 *d* 政連本部役職者以外=0 政連本部役職者=1  
*e* リーダー等以外=0 リーダー等=1 *f* 自営する事務所にスタッフがいない=0, スタッフがいる=1  
*g* 自宅兼事務所=0 自宅と事務所は別=1  
 \**p*<.10, \*\**p*<.05, \*\*\**p*<.01

9) リーダーとその経験者を「リーダー等」としている。

表 3-3 階層的重回帰分析の結果：組織コミットメント

	Model 1 ベータ	Model 2 ベータ
性別 <i>a</i>	-.028	.013
年齢	.142 **	.085
役職歴	-.080	-.086
資格を得た経緯 <i>b</i>	.069	.036
書士会本部役職者 <i>c</i>	.200 ***	.183 ***
政連本部役職者 <i>d</i>	.166 ***	.093 **
リーダー等か否か <i>e</i>	.153 **	.114 **
事務所スタッフの有無 <i>f</i>	.075	.087 *
自宅兼事務所か否か <i>g</i>	-.005	-.019
内発的動機		.491 ***
外発的動機		-.059
非自発的動機		-.066
<i>F</i>	6.450 ***	16.795 ***
<i>R</i> <sup>2</sup>	.139	.361
$\Delta R^2$		.222 ***
<i>Adj. R</i> <sup>2</sup>	.118	.340

・数値は標準化された回帰係数 (betas). *a* 男=0 女=1 *b* 試験合格=0 試験合格以外=1

*c* 書士会本部役職者以外=0 書士会本部役職者=1 *d* 政連本部役職者以外=0 政連本部役職者=1

*e* リーダー等以外=0 リーダー等=1 *f* 自営する事務所にスタッフがない=0, スタッフがいる=1

*g* 自宅兼事務所=0 自宅と事務所は別=1

\**p*<.10, \*\**p*<.05, \*\*\**p*<.01

性も組織コミットメントに統計的に有意な正の影響を与える結果となっている。つまり、利他的な人であれば有るほど、行政書士会へのコミットメントは高くなるのは言うまでもなく、利己的な人であるほど、行政書士会へのコミットメントは高くなるのである。なぜ利己性についても、役員の組織コミットメントに正の影響を与えているのだろうか。それはやはり、「利己性」として名づけた因子の各項目が、職業上の成功を目指す考え方を表す内容であったため、職業上の成功について考える人であればあるほど、職業団体である行政書士会へのコミットメントも高くなるのであろうと推察される。

次に仮説 3-3 では、役職を引き受けた動機づけと組織コミットメントの関係についての仮説を提示する。

本研究で対象とした役職者は、その役職の遂行において必ずしも専門的な知識を活用できるとは限らない。だが各々の役職者の、プロフェッショナルとして的人格を基礎とした物事の考え方や仕事ぶりによって、役職者同士が仲間として認め合え、良好な人間関係を築いていく中で、内面から湧き起るような思いで行政書士会という組織に貢献していることが予測される。そこで次のような仮説を提示してみることにする。

仮説 3-3 役職を引き受けた動機づけのうち、「内発的動機」が高いほど組織コミットメントが高くなるのに対して「外発的動機」及び「非自発的動機」は組織コミットメントに影響しない。

表 3-3 は、この仮説 3-3 を検証するために行った階層的重回帰分析の結果をまとめたものである。モデル 1 は、コントロール変数として用いられている属性変数だけを結果変数である組織コミットメントに回帰したものである。属性変数と結果変数との間に統計的に有意な結果が現れているのは、年齢、書士会本部役職者、政連本部役職者、リーダー等か否かの 4 つである。

モデル 2 は、モデル 1 に内発的動機、外発的動機、非自発的動機を加え、それぞれの効果を調べたものである。モデル 2 の説明力は、3 つの変数を新たに投入することによって、統計的に有意に上がっている。

表 3-3 から分かるように、内発的動機は、組織コミットメントに統計的に有意な影響を及ぼしており、外発的動機と非自発的動機は、組織コミットメントに統計的に有意な影響を及ぼしていない。したがって、仮説 3-3 は支持されている。つまり、役職を引き受けた動機づけのうち、内面的に湧き上がるような、内発的動機が高い人ほど、行政書士会という組織に対するコミットメントは高くなっている。一方、業務における何らかのメリットを求める、外発的動機や、上位の

表 3-4 階層的重回帰分析の結果：組織コミットメント

	Model 1 ベータ	Model 2 ベータ
性別 <i>a</i>	-.042	-.093 **
年齢	.113 *	.087 *
役職歴	-.051	-.036
資格を得た経緯 <i>b</i>	.074	.089 **
書士会本部役職者 <i>c</i>	.203 ***	.103 **
政連本部役職者 <i>d</i>	.170 ***	.066
リーダー等か否か <i>e</i>	.146 **	.125 **
事務所スタッフの有無 <i>f</i>	.048	.070
自宅兼事務所か否か <i>g</i>	-.021	-.016
動機づけ要因		.584 ***
衛生要因		.021
<i>F</i>	6.550 ***	28.968 ***
<i>R</i> <sup>2</sup>	.141	.472
$\Delta R^2$		.331 ***
<i>Adj. R</i> <sup>2</sup>	.120	.456

・ 数値は標準化された回帰係数 (betas). *a* 男 =0 女 =1 *b* 試験合格 =0 試験合格以外 =1  
*c* 書士会本部役職者以外 =0 書士会本部役職者 =1 *d* 政連本部役職者以外 =0 政連本部役職者 =1  
*e* リーダー等以外 =0 リーダー等 =1 *f* 自営する事務所にスタッフがいない =0, スタッフがいる =1  
*g* 自宅兼事務所 =0 自宅と事務所は別 =1  
\**p*<.10, \*\**p*<.05, \*\*\**p*<.01

役職者に誘われて仕方なく、非自発的に役職を引き受けた値が高い人については、行政書士会に対するコミットメントに何の影響も与えていないのである。

次に仮説3-4では、ハーズバーグ理論と組織コミットメントとの関係に基づく仮説を提示する。行政書士会の役職者にあつては、無報酬で労働力を提供している以上、賃金が働くモチベーターとなることはそもそもありえない。そこで次の仮説を提示することにする。

**仮説3-4 役職者としての活動の満足要因のうち、「動機づけ要因」とされる要因の得点が高いほど組織コミットメントが高くなるのに対して「衛生要因」とされる要因は組織コミットメントに影響しない。**

表3-4は、この仮説3-4を検証するために行った階層的重回帰分析の結果をまとめたものである。モデル1は、コントロール変数として用いられている属性変数だけを結果変数である組織コミットメントに回帰したものである。属性変数と結果変数との間に統計的に有意な結果が現れているのは、年齢、書士会本部役職者、政連本部役職者、リーダー等か否かの4つである。

モデル2は、モデル1に動機づけ要因、衛生要因を加え、それぞれの効果を調べたものである。モデル2の説明力は、2つの変数を新たに投入することによって、統計的に有意に上がっている。

表3-4から分かるように、動機づけ要因は、組織コミットメントに統計的に有意な影響を及ぼしており、衛生要因は、組織コミットメントに統計的に有意な影響を及ぼしていない。したがって、仮説3-4は支持されている。つまり、役職を引き受けた役職者としての活動の満足要因のうち、自己実現の欲求である、動機づけ要因が高い人ほど、行政書士会という組織に対するコミットメントは高くなる。一方、活動の環境要因である、衛生要因が高いことは、行政書士会に対するコミットメントに何の影響も与えていないのである。

#### **仮説4. キャリア満足と組織コミットメント**

仮説4は、キャリア満足に他の要因がどのように関係しているかについての仮説である。

企業における勤労者のキャリア満足に関連する要因の検討を行った山本（1992）によれば、キャリア満足を高める要因は、生活において仕事の役割の占める割合の高さや個人と組織のキャリアプランの一致度、また職務においての自己実現の機会の高さなどであった。

役職者が、行政書士会に無報酬で労働力を提供することが、顧客や組織との関係だけでなく、キャリア満足という、職業生活の中での個人の幸福感にも影響を与えているかどうかについて調べてみることにし、仮説を提示することにする。

#### 仮説4 役職者の「組織コミットメント」が高いほど、キャリア満足は高くなる。

表4は、この仮説4を検証するために行った階層的重回帰分析の結果をまとめたものである。モデル1は、コントロール変数として用いられている属性変数だけを、結果変数であるキャリア満足に回帰したものである。属性変数と結果変数との間に統計的に有意な結果が現れているのは、事務所スタッフの有無である。

モデル2は、モデル1にボランティア意識である利己性と利他性、最初に役員を引き受けた動機づけである内発的動機、外発的動機、非自発的動機、役職での満足要因である動機づけ要因と衛生要因、承認（内部）と承認（外部）という9つの変数を加え、それぞれの効果を調べたものである。なお、諸変数の相関において、「動機づけ」と「承認（内部）」(.76)、「衛生」と「承認（外部）」(.83)の相関が高いことが確認されている。これらを同時に投入することにより、多重共線性の問題の可能性はあることは予め断っておく。

モデル2の説明力は、9つの変数を新たに投入することによって、統計的に有意に上がっている。モデル2からわかるように、新たに投入した諸変数と結果変数との間に統計的に有意な結果が現れているのは、利己性、内発的動機、外発的動機、動機づけ要因の4つである。つまり、利己的な人であるほど、内発的動機が高い人であるほど、また外発的動機が高い人であるほど、動機づけ要因の値が高い人であるほど、キャリア満足が高い。

モデル3は、モデル2にOCを加え、その効果を調べたものである。モデル3の説明力は、統計的に有意に上がってはいない。モデル3からわかるように、新たに投入したOCと結果変数との間には統計的に有意な結果が現れていない。つまり、行政書士会に対するコミットメントが高いからといってキャリア満足は高くなり、仮説4は棄却された。

ではなぜ、組織コミットメントという行政書士会への帰属意識が、役職者のキャリア満足に影響を与えていないのだろうか。ここでは3点をその理由として挙げる。

第一に、そもそも役職者が、初めからキャリア満足の高い人々の集まりであるため、さらに高めることができないという点である。

第二に、この意識調査のサンプルが、役職者のみに限定されていることにある。もし、役職者以外の行政書士のサンプルがあれば、それらを合わせたプロフェッショナル・コミットメント、組織コミットメント、キャリア満足といった項目を用いた分析により、何らかの統計的に有意な結果を見ることができたかもしれない。

第三に、役職者の活動の中に、キャリア満足を妨げる内容が存在する可能性があることである。だが組織体制についての質問は実施していないため、定量研究である本研究の限界であり、今後の課題である。

表4 階層的重回帰分析の結果：キャリア満足

	Model 1 ベータ	Model 2 ベータ	Model 3 ベータ
性別 <i>a</i>	.042	.044	.047
年齢	-.069	-.111 *	-.112 *
役職歴	.101	.120 *	.125 **
資格を得た経緯 <i>b</i>	-.009	-.027	-.033
書士会本部役職者 <i>c</i>	.053	-.022	-.029
政連本部役職者 <i>d</i>	.077	.007	.003
リーダー等か否か <i>e</i>	.103	.066	.057
事務所スタッフの有無 <i>f</i>	.156 **	.151 ***	.146 **
自宅兼事務所か否か <i>g</i>	-.072	-.078	-.075
利己性		.180 **	.179 **
利他性		.036	.035
内発的動機		.174 **	.153 **
外発的動機		-.108 *	-.095
非自発的動機		-.040	-.033
動機づけ要因		.278 ***	.223 **
衛生要因		-.102	-.107
承認（内部）		-.058	-.042
承認（外部）		-.051	-.050
OC			.088
<i>F</i>	2.962 ***	5.911 ***	5.690 ***
<i>R</i> <sup>2</sup>	.073	.243	.246
$\Delta R^2$		.170 ***	.004
<i>Adj. R</i> <sup>2</sup>	.048	.202	.203

・数値は標準化された回帰係数 (betas). *a* 男=0 女=1 *b* 試験合格=0 試験合格以外=1

*c* 書士会本部役職者以外=0 書士会本部役職者=1 *d* 政連本部役職者以外=0 政連本部役職者=1

*e* リーダー等以外=0 リーダー等=1 *f* 自ら経営する事務所にスタッフがいない=0, スタッフがいる=1 *g* 自宅兼事務所=0  
自宅と事務所は別=1

OCは組織コミットメント

\**p*<.10, \*\* *p*<.05, \*\*\**p*<.01

#### 4 役職者へのインタビュー調査の結果

本節では、役職者の中からインタビュー調査に応じてくれた人々の回答結果について検討する。被調査者は、行政書士歴10年以上かつ役職歴5年以上の人々の中から7名を選定した。とくに、質問紙に質問項目として記載することの出来なかったキャリアパスや下位者の選任の考え方を確認するため、過半数の4名は支部長や書士会本部役職者の部長またはそれらの経験者を選定した。3名については、多様性を重視し、政連本部役職者と書士会本部役職者の歴任者、女性

本部役職者、支部のみで長年継続している役職者に対して調査を行った。

はじめに、役職者としてのキャリアパスについて尋ねた。すると、この被調査団体の支部においては概ね、支部で平理事、副支部長を務めた後に支部長に選任されることがわかった。本部においては、支部役職者を一定期間経験した人々の中から選任されることが多く、また本部役職者の多くは支部役職者を兼任している。被調査団体における役職の昇進と企業における昇進との相違点を尋ねた。すると被調査団体では、とくに会長や支部長を選挙で選出する際、必ずしも実力や役職経験に応じた選出がなされるわけではなく、被選出者の個性次第で選出される可能性があるとのことであった。なお、本部、支部共に役職の任期は「2年」であるということである。

次に尋ねたのは役職者の具体的な仕事の内容についてである。ある支部より提供された資料によれば、仕事は大きく3つに分けられる。まず所属する会員への情報提供である。これには研修会の実施などがある。次には地域社会への貢献である。これには無料相談会の実施などがある。そして職業団体としての地位向上を目指した活動である。これには政治連盟での活動などがある。これらを行政書士会の事業として遂行するため、会議で意思決定をし、各々の役職者が職責を果たしている。

その次には役職者の職務に費やしている時間や交通費等の受領状況について尋ねた。時間については職位によって大きく異なるものの支部長を除く支部役職者の仕事の所用時間は1月あたり平均5時間から13時間程度である。支部長は他の支部役職者に比べて著しく仕事量が増大している。会議の出席者には、いずれの支部・本部とも、役職者に対してそれぞれの規程に従った交通費が支払われるが、この金額は職位に関係なく同一である。本部役職者、支部役職者とも事務所や自宅に持ち帰って作業する仕事も少なくなく、それらの仕事には原則として何らの費用も支払われない。

この他、書士会本部の部長、支部長、支部長経験者には、下位者の選任についての考え方を尋ねた。下位の役職者の選任には、能力や個性を考慮しつつも、幅広い人材を登用しようと声掛けをしており、役職者は決して限定された人々でないことが確認された。

## おわりに

本研究では、行政書士会という一職業団体を被調査団体とし、この団体において無報酬で活動する役職者を対象に調査を行い、役職者個人の活動の意識、および役職者の組織との関わりについて確認した。最終的に役職者の組織コミットメントは、キャリア満足をもたらしていないことが明らかにされた。被調査団体は、役職者の活動上の満足感に注視し、一方でキャリア満足を満たす要因を探求していくことが望まれる。

一人一人の役職者の組織行動がもたらす、行政書士制度の維持・発展は行政書士会という組織の存在目的であるとともに、役職者を含むすべての会員の願いであるはずである。個人の満足と組織の発展という、双方の満足の実現によって、組織はより大きな社会貢献を果たしうる。

しかしこの研究結果は、単に被調査団体のみに適用できるととまらない。他の職業団体や、たとえば学会のような、プロフェッショナルが無報酬で労働力を提供することによって運営される他の組織においても応用されうるものと考ええる。

それぞれの組織の中での、役職者としての活動が、個人の職業人生に幸福をもたらすなら、今後より多くの優れた人材が、積極的に役職者として働くようになるだろう。そうなれば、それぞれの組織は発展を続け、役職者を含めたそれぞれの構成員が、より有益な職業上の貢献をし、ひいては社会全体の利益の増進へとつながっていくことが予想される。

#### 参考文献

- 伊藤忠弘 (2011) 「ボランティア活動の動機の検討」『学習院大学文学部研究年報』第 58 輯 pp. 35-55
- 太田肇 (2011) 『承認とモチベーション —実証されたその効果—』同文館出版
- 桜井政成 (2002) 「複数動機アプローチによるボランティア参加動機構造の分析—京都市域のボランティアを対象とした調査より—」『ノンプロフィット・レビュー』2(2) pp. 111-122
- 蔡芒錫 (1999) 『プロフェッショナルの研究成果の決定要因 研究者の組織行動、研究成果、人的資源管理』慶應義塾大学産業研究所
- 鷲見克典 (1997) 「ワーク・コミットメントの 4 形態における弁別的妥当性」『日本経営工学会論文誌』48(1) pp. 42-52
- 日本労働研究機構 (1999) 『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発』—HRM (Human resource management) チェックリスト—調査研究報告書 No. 124 pp. 218-262
- Aranya, N.&Ferris, K. R., "A Reexamination of Accountants' Organizational Professional Conflict", *The Accountig Review*, Vol. 59, 1984, pp. 1-15
- Aranya, N., Pollock, J. & Amernic, J., "An Examination of Professional Commitment in Public Accounting", *Accountig Organizations and Society*, Vol. 6, 1981, pp. 271-280
- Blau, G.J., "The Measurement and Prediction of Career Commitment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, 1985, pp. 277-288
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998) Understanding and Assessing the Motivations of volunteers: A Functional Approach, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp. 1516-1530.
- Deci, E.L. (1975) *Intrinsic Motivation*, Plenum Pub Corp (E.L. デシ (安藤延男、石田梅男訳) (1980) 『内発的動機づけ—実験社会心理学的アプローチ』誠信書房)
- Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man*, Ty Crowell Co; (F. ハーズバーグ (北野利信訳) (1968) 『仕事と人間性』東洋経済新報社)
- Mowday, R. T., Steers, R.M. & Porter, L.W., "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational behavior*, Vol. 14, 1979, pp. 224-247.

(資料) 単純集計表

n=432, 数字は%

設問	質問項目	選択肢番号					無回答
		1=全く通 えない	2=やや通 う	3=どちらとも い	4=全くその通 り	5=全くその通 り	
問1	最初に行政書士会の役員を引き受けた理由						
1.	自ら希望したから	41.4	17.6	18.1	14.8	7.4	0.7
2.	上位の役職者など他の人に勧められたから	5.8	4.2	3.9	31.3	54.2	0.7
3.	役員会が情報交換の場になると考えたから	9.3	6.3	17.6	45.8	20.6	0.5
4.	役員の仕事に興味があったから	22.5	19.0	25.9	24.8	7.2	0.7
5.	人脈作りをしたかったから	13.0	8.1	24.1	38.4	15.7	0.7
6.	行政書士会に対する関心が高かったから	16.9	21.1	29.2	25.0	7.6	0.2
7.	交通費・日当などが支払われることを知ったから	59.7	21.3	13.4	3.7	1.2	0.7
8.	行政書士会に貢献したかったから	12.0	11.6	33.6	30.1	11.8	0.9
9.	成り行き上、引き受けるしかなかったから	13.9	14.4	18.8	28.2	24.1	0.7
10.	自身の行政書士業務においてメリットがあると考えたから	15.5	11.8	22.0	41.4	8.8	0.5
問2	行政書士会の役員を続けている理由						
1.	自ら希望したから	23.6	17.6	21.5	24.8	12.0	0.5
2.	上位の役職者など他の人に勧められたから	9.0	8.1	16.2	35.2	31.5	0.0
3.	役員会が情報交換の場になると考えたから	7.9	7.2	20.1	45.6	18.8	0.5
4.	役員の仕事に興味があるから	18.8	17.1	31.3	26.6	6.3	0.0
5.	人脈作りをしたいから	12.5	11.6	26.4	37.3	12.0	0.2
6.	行政書士会に対する関心が高いから	15.3	16.4	30.6	27.8	10.0	0.0
7.	交通費・日当などが支払われるから	50.2	20.8	21.8	6.0	0.7	0.5
8.	行政書士会に貢献したいから	9.7	12.5	29.6	32.6	14.8	0.7
9.	成り行き上、引き受けるしかなかったから	14.8	14.8	21.8	28.7	19.7	0.2
10.	自身の行政書士業務においてメリットがあるから	16.2	14.6	28.2	35.0	5.8	0.2
問3	行政書士の職業に対する考え方						
1.	私は、行政書士という職業に誇りを持っている	1.9	4.2	16.9	39.1	37.7	0.2
2.	行政書士という職業は、私にとって一生続けられる価値のある職業だと思う	1.6	5.3	16.9	36.3	39.6	0.2
3.	私は、行政書士の業務の研鑽に積極的に取り組んでいる	0.9	5.3	22.0	45.4	25.5	0.9
4.	私は、行政書士という職業に対してよく愛着心というものはもちあわせていない	41.4	28.7	19.9	7.6	1.9	0.5
5.	私は、行政書士の職業はやりがいのある職業だと語ることがよくある	5.6	10.4	26.4	36.3	21.1	0.2
6.	行政書士という職業は、私の勤労意欲を大いにかきたてる	4.2	7.4	31.5	34.7	22.0	0.2
7.	私は、行政書士の将来に対してきわめて大きな関心を持っている	2.3	7.4	24.3	33.1	32.4	0.5
8.	私は時々、行政書士以外の職業を選べよかったですと考える	26.9	22.2	36.6	10.9	3.2	0.2
問4	行政書士会に対する考え方						
1.	私は、行政書士会の発展のためなら努力を惜しまない	5.8	17.1	30.3	31.7	15.0	0.0
2.	私は、行政書士会の役員としての仕事を全うしている	2.5	5.3	31.3	44.7	15.7	0.5
3.	私は、自分の事務所の仕事よりも行政書士会の役員の仕事優先している	18.1	26.9	32.6	16.4	6.0	0.0
4.	私は、行政書士会の役員の仕事を手を離すと考えている	23.8	38.7	25.7	9.0	2.8	0.0
5.	私は、行政書士会の発展に役立つことなら、役員としての仕事量が増えても構わない	11.1	26.6	34.0	21.1	7.2	0.0
問5	役員の仕事についての満足感						
1.	行政書士会の役員として責任の重い仕事を成し遂げたとき	3.5	8.6	24.8	43.1	20.1	0.0
2.	役員会での人間関係が円滑なとき	1.9	3.7	20.6	52.1	21.8	0.0
3.	一緒に役員として働いている仲間と認められたとき	0.9	5.3	22.7	50.2	20.4	0.5
4.	行政書士会が取り組む事業に将来性を感じたとき	2.1	6.3	27.5	40.5	23.6	0.0
5.	役員として働くことによって人間としての成長が実感できたとき	3.2	8.8	34.3	35.0	18.3	0.5
6.	周囲の人々から行政書士の役員であることを褒められたとき	34.5	24.5	30.1	9.3	1.6	0.0
7.	役員としての仕事によって、行政書士以外の友人からほめられたとき	33.8	25.0	28.7	11.1	1.4	0.0
8.	行政書士の知名度を向上させるために行政書士会の活動に参加したとき	6.5	10.9	32.4	39.8	10.0	0.5
9.	役員の仕事にやりがいを感じるとき	3.7	8.8	34.7	40.3	12.3	0.2
10.	役員として権力を行使できるとき	47.7	23.8	23.8	3.7	0.2	0.7
11.	役員を務めていることで、一般会員から尊敬されるとき	40.3	25.7	24.1	9.3	0.7	0.0
12.	自分の意見が採用され、役員会が円滑に進むとき	7.4	12.7	29.6	40.0	9.7	0.5
13.	役員としての仕事に達成感を感じたとき	2.8	6.9	22.9	49.5	17.4	0.5
14.	役員に選任されたとき	22.5	19.2	39.1	16.2	2.1	0.9
15.	役員をつとめていることで、自分の顧客から信頼が得られたとき	18.3	13.9	35.2	26.6	5.8	0.2
16.	自分の担当する会の行事に、多くの人々の参加があったとき	4.2	4.2	22.2	45.1	23.8	0.5
17.	役員として上位の役職に就いたとき	29.2	24.5	35.2	9.5	1.2	0.5
18.	役員として懸案になっていた仕事に解決できたとき	4.2	5.8	21.1	49.3	19.4	0.2
19.	役員としての仕事の成果を上位の役職者からほめられたとき	9.0	12.0	34.3	34.7	9.5	0.5
20.	会にとって望ましい役員人事が構成されたと思えたとき	6.0	9.5	35.0	36.6	13.0	0.0
問6	行政書士としてのキャリアに対する満足感						
1.	私は、行政書士になれて本当に良かったと思っている	0.7	4.9	20.1	41.4	32.6	0.2
2.	私は、行政書士を絶対にやめたくない	5.3	9.0	28.5	31.3	25.7	0.2
3.	私が、行政書士として働き続けている理由は、他に生計を立てる手段が無いからである	31.0	25.9	21.3	14.6	6.9	0.2
4.	私は、行政書士をやめたら、どうなるか不安である	28.7	23.4	26.2	14.4	6.7	0.7
5.	私は、行政書士に愛着などは感じていない	41.7	31.5	19.7	4.9	1.6	0.7
6.	私は、行政書士としての今の収入に結構満足している	27.3	29.2	27.5	9.3	6.0	0.7
7.	私は、行政書士という職業が気に入っている	1.9	6.0	18.3	46.8	26.4	0.7
8.	私は、できることなら行政書士以外の仕事をしてみたい	16.0	20.6	38.7	18.1	6.5	0.2
9.	私は、働ける限りずっと行政書士として働き続けたい	6.0	7.9	22.0	30.6	32.9	0.7
10.	私は、行政書士であることをとても誇りに思っている	2.5	4.4	23.4	38.0	31.5	0.2
問7	自身の日頃の考え方						
1.	行政書士会の役員としての活動は、私の自尊心を高めている	13.4	16.0	37.3	26.9	6.3	0.2
2.	私は、他の人を助けることに人一倍興味を持っている	4.6	8.8	26.6	39.8	19.9	0.2
3.	役員としての活動は、行政書士としての成功にも役立っている	10.9	14.6	40.0	28.7	5.6	0.2
4.	私は、困っている人を見ると助けたい気持ちにかられる	1.9	5.1	24.1	45.6	22.5	0.9
5.	役員としての活動は、親しい仲間を作るよい機会だと考えている	18.5	20.4	39.6	19.0	2.3	0.2
6.	私は、自分よりも恵まれていない人々のことが常に気になる	8.3	19.0	41.0	22.7	8.8	0.2
7.	役員としての活動は、親しい仲間を作るよい機会だと考えている	3.2	7.4	22.5	50.7	15.3	0.9
8.	私は、地域や社会の貢献に人一倍関心が高い	5.1	10.9	35.9	31.5	15.5	1.2
9.	私は、他人の利益より私の利益を優先する	10.9	21.3	49.3	15.5	2.5	0.5
10.	私は、行政書士以外の立場でも、困っている人の相談によく乗ってあげている	2.1	4.6	23.1	44.7	25.2	0.2