

米国における組織風土研究の動向

茨城大学 河野和清

Abstract

A Review of Organizational Climate

Kazukiyo KONO, Ibaraki University

Organizational climate has been studied with a multitude of variables, methodologies, theories and models, resulting in a not easily defined body of research. The purpose of this article is to review the organizational climate research in the U.S., and to determine the problems and tasks underlying the current research. This review is undertaken based on two doctoral dissertations of Green(1976) and Mullins(1976) and my materials which is collected by DAI. As a result of review, the following suggestions are made: (1) necessity for analysis of the relative impacts of variables on climates by using path analysis, (2) investigation of organizational climate concept as an intervening variable, (3) joint use of subjective and objective measures of organizational climate, and (4) clarification of organizational climate concept itself.

I はじめに

われわれは、学校を訪れる時、他の学校とは異なる物理上・対人関係上のユニークさのあることに気づくものである。すなわち、学校は、それぞれ他の学校とは区別される独自性 (individuality) というものをもっている。この学校の独自性のことを、雰囲気 (atmosphere)、調子 (tune) あるいはパーソナリティ (personality) として表現する場合がある⁽¹⁾。しかし、今日では一般にこの学校の独自性をあらわす用語として、組織風土 (organizational climate) を使う場合が多い。組織風土は、いわば社会システムの心理的環境 (psychological environment) をあらわし、ハルピン (A. W. Halpin) は、比喩的に「組織風土の組織に対する関係は、パーソナリティの個人に対する関係と同じである⁽²⁾」と述べている。

この組織風土は、組織における人間行動を規定し、組織の有効性に影響を与える重要な要因の1つとして、今日教育経営学の中で注目されている。しかし、教育経営学においては、以下の考察で明らかのように組織風土の概念規定とその測定方法が多様であり、あいまいな概念の1つであるといわれる。

本稿では、米国での組織風土研究の動向を考察する中で、教育経営学における組織風土研究の意義と今後の課題を明らかにしていきたいと思う。⁽³⁾

II 組織風土の概念

組織風土は、組織内の複雑な心理的環境を表現する際に、研究者によって種々の方法で記述され、定義されてきた。

組織風土という用語を最初に使用したのは、F・コーネル (Francis Cornell) (1955) であるとされる。⁽⁴⁾

彼は、社会的に知覚される経営について論ずる時、組織風土を次のように定義した。

「他者との関係で位置づけられる彼らの職務と役割についての組織内の人々自身による解釈と組織内の他の人々の役割についての彼らの解釈（あるいは社会心理学者が呼称する知覚）との微妙な混合物」⁽⁵⁾
そして、彼は、組織風土を描くために調査すべき必要な変数として、次のようなものを挙げている。⁽⁶⁾

- (1) 教師のモラル
- (2) 経営権力の分権化の程度についての教師の知覚
- (3) 政策決定の中でどれだけ責任をもたされているかについての教師の知覚
- (4) 最終決定段階で教師の貢献がどの程度考慮されたかについての教師自身の知覚
- (5) 教師が一般の学校問題について管理職と直接にする交渉の程度

後ほど、アージリス (C. Argyris) は、組織風土という言葉をいくぶん似通った方法で使った。彼によれば、この概念は、同時に存在する、マルチ・レベルの、相互作用し合う多くの変数を含むものである。これらの変数は、大きくは次の3つに分類される。⁽⁷⁾

- (1) 政策、実践、仕事仕様書などのフォーマルな組織変数
- (2) 欲求、能力、価値、自己概念などのパーソナリティ変数
- (3) 組織が、その目的を達成すると同時に、個人も最小限の自己表出を達成できるようにフォーマルな組織に適応し続けようとする、参加者の企てから生まれるインフォーマルな諸変数

このように、コーネルもアージリスもともに、組織風土の決定要因として、組織内での人間の相互作用を重視していることは明らかである。⁽⁸⁾これは、組織風土の操作的定義を「校長と教師の相互作用」⁽⁹⁾として捉えたハルピン=クロフトの考え方も一致している。これらの考え方が、社会行動についてのモデルであるゲッツェルス=キューバ (J. W. Getzels and E. G. Guba) によって開発された相互作用理論⁽¹⁰⁾の概念とよく似ていることは興味深い。

組織風土は、組織内の人間の相互作用から生まれる心理的環境であり、具体的には組織成員の共有する行動基準、価値観、信念、慣習、態度そして雰囲気等の総体を表わすものと考えられる。この組織風土は、組織内の人間行動に、ひいては組織の有効性に大きな影響を与えることで決定的な意義をもつ。⁽¹¹⁾オーエンズ (R. G. Owens) は、経営研究における組織風土の重要性について次のように述べている。

「組織風土の概念は、学校における組織行動を観察したり、われわれがそのような行動をよりよく理解し、そしてそれに指示を与えて効果的に統制する戦略を展開するのを助ける、有効な手段である……〔そして〕益々多くの研究が、学校における組織風土の管理が、以前に理解されていた以上に、学校の有効性を規定する上で決定的に重要であるかも知れないことを強く示唆しつつある」⁽¹²⁾

Ⅲ 組織風土に関する調査研究の動向

1 OCDQ の理論枠組

学校背景における組織風土の体系的な最初の研究は、ハルピン=クロフトによって、米国教育局の支援の下に行われた。その成果は、“The Organizational Climate of Schools” (1962年)と題する報告書にまとめられ、これを契機に組織風土の概念が教育の分野に普及することになった。シュバント (D. R. Schwandt)⁽¹³⁾によれば、彼のレビューした組織風土に関する調査研究127点のうち82.7%が、ハルピン=クロフトの開発した組織風土記述質問紙 (OCDQ) を使っており、OCDQ は、現在でも学

校の組織風土を測定するために最もよく使用される測定用具とされる。⁽¹⁴⁾

ハルピン=クロフトは、組織風土を、人間のパーソナリティにたとえ、学校の組織上のパーソナリティ (Organizational Personality of a School) として捉え、⁽¹⁵⁾ 操作的には組織風土を「校長と教師の社会的相互作用」として概念規定する。このように規定される組織風土は、彼らによって開発された64項目からなる OCDQ によって測定できるとされる。この OCDQ の測定用具は、もともと小学校の組織風土を測定するために開発されたものであるが、それは、次のように、大きくは校長と教師の2つの行動の観点から、それぞれ4つの次元にわたって、組織風土を測定できるように構成されている。⁽¹⁶⁾ 先ず、教師の行動の次元には次のようなものが含まれる。

①遊離 (disengagement)〔10項目〕

②障害 (hindrance)〔6項目〕

③団体精神 (esprit)〔10項目〕

④親密 (intimacy)〔7項目〕

校長の行動に関する次元には次のようなものがある。

①冷淡 (aloofness)〔9項目〕

②業績強調 (production emphasis)〔7項目〕

③模範 (thrust)〔9項目〕

④配慮 (consideration)〔6項目〕

組織風土は、以上8次元64項目によって測定される。学校の組織風土のプロフィールは、各個人の得点する8次元の各スコアをもとに算出され、結局は、風土のオープンネス度 (openness) に従って、開放型 (open) - 自律型 (autonomous) - 統制型 (controlled) - 親和型 (familiar) - 家父長型 (paternal) - 閉鎖型 (closed) の6つのタイプに類型化される。⁽¹⁷⁾

ハルピン=クロフトは、オープンな学校の組織風土とクローズドな組織風土の特色を次のように記述している。⁽¹⁸⁾

「オープンな風土は、成員が高い団体精神 (esprit) を享有している状況を描写している。教師たちは、不平を言ったり口論することなく、一丸となつてうまく仕事している……。概して、そのグループの成員は、お互いに友好的な関係を結んでいる……。教師たちは、多くの職務満足を得、そして困難やフラストレーションを克服するだけの十分な動機づけをもっている。彼らは、物事をやり遂げ、組織を“動かす”動機づけをもっている。さらに教師たちは、彼らの学校の成員であることに誇りを感じている。

オープンな風土では、校長は、彼自身のパーソナリティと彼が校長として果たすよう求められている役割との間に適当な統合関係を示す。この点で、彼の行動は、“ほんもの (genuine)” としてみる事ができる。彼は、彼が他人の行動を統制し指示するよう要求されようとも、あるいは個々の教師の社会的要求を満足させることに同情を示すよう要求されようとも、個人的な柔軟性を示す。

クローズドな風土においては、集団成員は、課業達成あるいは社会的欲求の両面においてほとんど満足を得ない。つまり、校長は、教師の活動を指示するのに非効率的であり、またえてして、教師たちの個人的な福祉を追求しない……。彼は、彼の行為において“ほんもの”ではない。彼は、規則や規定をつくるが、彼の言葉は空しいものである。彼は、彼自身がよい模範を示すことによって他人を動機づけることはない。彼は、適切なリーダーシップを発揮しない。

クローズドな風土においては、教師たちは一丸となつて働くことはない。従つて集団の業績は最低で

ある。校長は、教師の課業達成を促進しない。団体精神は最低である。学校に教師たちをとどめているように思われる唯一の点は、彼らが他の教師との親密な関係から得る満足である」

OCDQは、現在のところ学校における組織行動を記述・分析する上で有益な測定用具であるが、いくつかの問題点も指摘されている。例えば、カーバー＝サージオヴァニ(F. D. Carver and T. J. Sergiovanni)⁽¹⁹⁾も指摘するように、OCDQは大規模の中等学校に適用しにくいこと、また、ヘイズ(A. E. Hayes)⁽²⁰⁾も指摘するように、OCDQが開発されてからかなりの年月を経ているために、質問項目に現状に合わないものがある——河野の実証研究でもあった——こと、などである。しかし、依然としてOCDQは、学校の組織風土を測定するのに広く使われている。⁽²²⁾

2 リビューの分析視角

OCDQを使った組織風土研究の中で、組織風土は、ある場合には独立変数として、またある場合には従属変数として、さらにある時は媒介変数として使われ、しかも組織風土の分析対象として使われる変数は非常に多いために、⁽²³⁾レビューする分析視角の設定が極めて重要となる。

ここでは、組織現象の分析整理の有益な枠組を提供すると思われる、野中らの開発した統合的コンティンジェンシー・モデルに依拠して、試論的にこれまで数多く行われてきた組織風土研究の整序を図りたいと思う。

コンティンジェンシー理論の大きな特色は、「組織を分析単位とし、組織の構成要素(構造、個人属性、過程)間の相互依存性を組織全体の環境適合の有効性に関連させて理論的・実証的に分析することによって、組織の環境適合理論の構築を志向した点にあると考えられる」⁽²⁴⁾が、ここで組織風土研究の整序を行うに当たって意義深いことは、このモデルが、組織に係わる変数群を①外部変数、②資源ないしインプットをあらわす変数、③構造をあらわす変数、④統合過程をあらわす変数、⑤成果をあらわす変数そして⑥アウトプットをあらわす変数に分類し、タイムオーダーを①から⑥へと仮定し、そしてフィードバック効果を加えることによって、組織現象の体系的な説明を可能にする点である。

このモデルのいう組織現象の基本的な分析視角は、表1に示されている。⁽²⁵⁾このモデルについてさらに説明を加えると、環境とは、組織の境界に存在し、組織全体に直接的にあるいは間接的に影響を及ぼすあらゆる要素であると考えられる。コンテクストとは、内部組織(組織構造、個人属性、組織過程)と環境間に介在し、内部組織に影響を及ぼす要素(目標、戦略、規模、技術、資源)である。これらのコンテクスト要因それ自体は、組織の境界内に存在するが、組織の下部構造とでも考えて内部組織への因果性を明示的にする方が説明的であるという理由で環境とは区別される。組織構造は組織の分業や権限関係の安定的パターンである。ここには広く認知された構造としての組織風土も含まれる。⁽²⁶⁾個人属性は、組織成員固有の還元的特性(欲求、モチベーション、価値、パーソナリティなど)である。組織過程は、動態的概念であり、組織構造が組織レベル、個人属性が個人レベルの概念であるのに対して、この両者の統合を可能にする構成概念である。具体的には組織過程には、リーダーシップ、意思決定、パワー、コンフリクト解消などが含まれる。⁽²⁷⁾

要するに、組織構造、個人属性、組織過程の相互作用から組織成果が生まれ、それはまた環境ならびに組織自体にフィードバックされる。別言すれば、「環境はコンテクストを通して組織構造、個人属性、組織過程に影響を与えるが、もっとも典型的には組織構造は組織成員に対する情報構造を形成し、成員個人の環境の認知、価値、モチベーションに影響を与え、組織成員は自らの価値実現のために組

織過程（リーダーシップ、コンフリクト解消など）に参画する。その結果、組織は、その組織成果を通じて環境に働きかけるのである⁽²⁸⁾」

このようなコンティンジェンシー理論の分析枠組は、これまで個々バラバラに行われてきた組織風土の実証的研究を体系的に整理するために必要である。事実、ヘルリーゲル＝スロカム (D. Hellriegel and J. W. Slocum, Jr.)⁽²⁹⁾ も、多種類の組織の組織風土を測定するために開発された16の異なる測定用具を使用した31点の研究を分析し、これらの研究のレビューを行うためにコンティンジェンシーの視角の必要なことを説いている。

3 組織風土研究で取り上げられた諸変数

さて、ここでは、これまで数多く実施されてきた調査研究を、大きくは環境、コンテクスト、組織構造、個人属性、組織過程、組織有効性の6つの観点からレビューを行い、今後の研究の課題や問題点等を明らかにすることを直接の目的としている。

文献のレビューにあたっては、これまで実施されてきた組織風土に関するすべての文献に直接あたることは困難なので、これまでの研究をある程度体系的にレビューしたグリーン (C. H. Green)⁽³⁰⁾ とマリンス (J. M. Mullins)⁽³¹⁾ の2つの博士論文と、筆者自身が、Dissertation Abstract International を使って収集した、1967-1981年までの組織風土に関する博士論文の摘要265点を参考にした。グリーン博士論文は、1963-1972年にかけて実施された初等学校の組織風土に関する調査研究145点（博士論文、雑誌論文含む）を、またマリンス博士論文は、1963年から1972年にかけて実施された中等学校の組織風土に関する調査研究（博士論文、雑誌論文）をそれぞれレビューしたものである。

表1 組織風土研究(OCDQ)で取り上げられた諸変数

環 境	コンテクスト	組 織 構 造	個 人 属 性	組 織 過 程	組 織 有 効 性
①社会・経済的レベル (○)[×]	①学校規模 (○)[×]	組 織 風 土	教 師 ①年 齢 (×)[×] ②全教職年数 (×)[×] ③現在学校勤務年数 (×) ④ 性 (×)[×] ⑤人 種 (○) ⑥教育訓練 (×)[×] ⑦パーソナリティ (×)	①意思決定 (×)[×] ②リーダーシップ	教 師 ①職務満足 (○)[×] ②教授有効性 [×] ③離職率 (×) ④モラル ⑤革新性 (×)[×]
②位 置 (location) (○)[○]	②学校の人種 構成比 (○)[○]		校 長 ①年 齢 (×)[×] ②全教職年数 (×)[×] ③ 性 (×)[×] ④人 種 (×)[×] ⑤教育訓練 (×)[○] ⑥パーソナリティ (○)[○] ⑦価 値 ⑧ドグマティズム (×)		

注 () 初等学校、[] 中等学校
○ 有意差を支持
× 有意差を否定ないし調査結果に一貫性のないもの

1) 環境 (environment)

地理的位置

リーディ (C. K. Leedy)⁽³²⁾ は、郊外の初等学校の教師は、都市部や農村部の学校の教師よりも学校風土をよりオープンに知覚していることを報告している。グリーンも、過去の調査研究をレビューした結果、都市部や農村部にある初等学校は、一般に都市の近郊部にある学校よりもよりクローズドな風土をもつようである、と結論づけている。⁽³³⁾ マリンズのレビューでは、正負の一貫した関係は別にして中等学校の地理的位置と学校風土との間に有意な関係のあることを確認している。⁽³⁴⁾

社会・経済的レベル

アララフィ (A. B. Alarafi)⁽³⁵⁾ は、高い社会経済的地域の初等学校は、低い社会経済的地域の学校よりも風土がよりオープンであることを報告している。一般に、初等学校においては、高い社会経済的に豊かな地域の方がそうでない地域の学校よりも組織風土がよりオープンであることを支持する研究が多い。⁽³⁶⁾ 他方中等学校については、それほど一貫した調査結果は得られていないようである。⁽³⁷⁾

その他の環境要因については、ファーバー (B. E. Farber)⁽³⁸⁾ が、コミュニティー住民の教育水準は初等学校の組織風土のオープネス度に正の関係のあることを報告している。

2) コンテキスト (context)

学校規模

学校規模と組織風土との関係を検討した研究はきわめて多い。例えば、ポウリ (G. A. Powley)⁽³⁹⁾ は、小規模の初等学校の組織風土は大規模校のそれよりもよりオープンであることを報告している。グリーンは、初等学校の組織風土と学校規模との関係を検討した22点の調査研究をレビューした結果、小規模学校の風土は大規模校のそれよりもよりオープンであるように思えると結論している。⁽⁴⁰⁾ マリンズは、中等学校の組織風土と学校規模との関係については、レビューした調査研究18点のうち11点が両者の関係を否定している、と述べている。⁽⁴¹⁾

学校の人種構成比

グリーンは、初等学校の人種構成比と組織風土との関係を検討した8つの研究をレビューした結果、一般に黒人生徒の構成比の高い学校の組織風土は、白人生徒の構成比の高い学校の組織風土よりも、よりクローズドであったことを確認している。⁽⁴²⁾ またマリンズも、中等学校について、初等学校とほぼ同様の結果を報告している。⁽⁴³⁾

3) 組織構造 (organizational structures)

カルバリー (R. S. Calvery) は、初等学校の組織風土と組織の官僚主義化の程度との関係を分析し、両者の間に有意な関係のあることを認めている。⁽⁴⁴⁾ またプルツマン (J. D. Prutsman) は、伝統的な組織構造をもつミドル・スクールとオープン型の組織構造をもつそれとでは学校の組織風土が異なることを発見し、組織構造が学校の組織風土に影響を与えることを示唆している。⁽⁴⁵⁾ しかし、組織構造との関係を検討した研究は意外に少なく、結果を一般化できるまでには至っていない。

4) 個人属性 (individual attribute)

組織風土と教師・校長の個人属性との関係を分析した調査研究はきわめて多い。まず、初等学校の教師の個人属性について、グリーンは、⁽⁴⁶⁾ レビューの結果、一般に初等学校の組織風土と年齢、教育訓練、経験、パーソナリティ、性、現在学校での勤務年数などの個人属性との間には明確な関係は認められなかったことを報告している。しかし、彼は、黒人の教師は、白人の教師よりも学校の組織風土をよりク

ローズドに知覚する傾向がある、と指摘している。また彼は、初等学校の組織風土と校長の個人属性との関係についてレビューした結果、一般に初等学校の組織風土と校長の年齢、教育訓練、ドグマティズム、教職年数、人種、性そして価値観との間には明確な関係は認められなかったものの、校長のパーソナリティとの間には有意な関係のあることを報告した研究の多いことを確認している。なお、グリーンは、レビューの結果、初等学校の教師は、一般に校長よりも学校の組織風土をよりクローズドに知覚する傾向のあることを指摘している。

他方、中等学校に関しては、マリNZは⁽⁴⁷⁾、レビューの結果、学校の組織風土と教師の年齢、教職年数、学歴、性といった個人属性との間には有意な関係のないことを、そして組織風土と校長のパーソナリティや教育訓練との間には有意な関係がみられたものの、校長の年齢、教職年数、性、人種といった個人属性との間には明確な関係は認められなかった、ことを報告している。

5) 組織過程 (organizational process)

リーダーシップ

ハフェン (G. B. Hafen) は、LBDQ によって測定された初等学校の校長のリーダーシップ・スタイルと組織風土との関係を分析し、校長のリーダーシップ行動の配慮、構造の両次元がともに組織風土に影響を与えていることを明らかにしている⁽⁴⁸⁾。しかし、組織風土と校長のリーダーシップ・スタイルとの関係を検討した研究は、初等・中等学校において少なく、結果を一般化できるまでに至っていない⁽⁴⁹⁾⁽⁵⁰⁾。

コミュニケーション

初等学校の組織風土とコミュニケーション構造との関係を追究した研究はいくつかあるが、その両者の間には明確な関係はないようである。また中等学校についても、組織風土とコミュニケーション・プロセスとの関係を検討した研究はいくつかあるが、一貫した結果は得られていないようである⁽⁵¹⁾⁽⁵²⁾。

意思決定

初等学校については、グリーンは、レビューした結果、組織風土と意思決定との関係を検討した研究はいくつかあるものの、両者の間には明確な関係は確定できない、と報告している⁽⁵³⁾。中等学校については、例えばアデルソン (G. I. Adelson) は、教師の意思決定参加と組織風土との間には有意な関係がある、すなわち学校風土がオープンであればあるほど、教師の学校での意思決定参加が大である、ことを報告している。しかし、マリNZによれば、その関係を否定する結果もあり、一般化するほどまでには至っていないようである⁽⁵⁴⁾⁽⁵⁵⁾。

6) 組織有効性 (organizational effectiveness)

学校の組織風土が組織の成果にどのような影響を与えるかは、組織論の最も大きな関心の1つである。この両者の関係についての分析は、意外と多くの研究者によってなされている。例えば、バーバ (W. L. Barber) は、ハイスクールの組織風土と生徒のモラルとの関係を分析し、生徒のモラルと学校風土のオープネスとの間には緩やかではあるが正の関係のあることを報告している⁽⁵⁶⁾。

グリーンは、組織風土と組織成果との関係を検討した調査研究をレビューして、初等学校の組織風土と児童の学業成績及び自己概念 (self-concept) との間には明確な関係は認められなかったことを見出している⁽⁵⁷⁾。学業成績については、彼によれば、児童の学業成績と組織風土との関係を調査した7つの研究のうち1つのみが両者の間に有意な関係のあることを見出しているにすぎず、また自己概念については、児童の自己概念と組織風土との関係を検討した4つの研究のうち1つの研究のみが有意な関係を報告しているにすぎなかったと指摘している⁽⁵⁸⁾。しかしながら、彼は、学校の組織風土と他の組織成果の1

つである学校に対する児童の態度との間には正の有意な関係のあることを見出している。⁽⁵⁹⁾

また、彼は、11名の研究者が初等学校の組織風土と教師の職務満足との関係を吟味しているが、そのうち8名が両者の間に正の有意な関係のあることを指摘しており、⁽⁶⁰⁾一般に職務により満足している教師は、オープンな組織風土をもつ学校に多いことを結論づけている。⁽⁶¹⁾

その他、初等学校の革新 (innovation) と組織風土との関係を検討した研究は少なくとも11点あるが、グリーンによれば、一般に初等学校の組織風土と革新との間には明確な関係は見出されていない、と結論づけている。⁽⁶²⁾

他方、中等学校の組織成果の研究については、マリNZは、学校の組織風土と生徒の学業成績や疎外やドロップアウト率との間に有意な関係を認める研究の多いことを見出している。⁽⁶³⁾

教師の職務満足と組織風土との関係を検討した研究は、マリNZによれば、8点あるが、両者の関係を支持する研究と否定する研究が半ばし、調査結果に一貫性のないこと、また組織風土と教師の教授有効性との関係を検討した3つの研究のうち、1つのみが両者の間に有意な関係のあることを明らかにしている。⁽⁶⁴⁾

さらに、マリNZは、中等学校の組織風土と教師の離職率との間には有意な関係のないこと、⁽⁶⁵⁾また、中等学校の組織風土と学校革新との関係を検討した研究は14点あるものの、両者の関係を支持する研究と否定する研究とが半ばし、結果に一貫性のないことなどを明らかにしている。⁽⁶⁶⁾

なお、その他に、組織風土研究においては、異なる測定用具間の比較分析を行った、ホール (J. W. Hall) やオーエンズ = シュタインホフ⁽⁶⁷⁾ (R. G. Owens and C. R. Steinhoff) の興味ある研究もある。⁽⁶⁸⁾

IV 今後の課題

以上、組織風土の概念にも言及しつつ、組織風土の測定用具 OCDQ を使ってこれまで実施されてきた調査研究をごく簡単にレビューした (表1参照)。最後に、組織風土研究の問題・課題に触れながら結びとしたい。

第1に、表1の調査研究のレビューを見る限り、学校の組織風土に影響を与えているのは、環境要因とコンテクスト要因であり、概して個人特性要因と組織過程要因については組織風土との間に明確な関係が現われていないように思える。また、われわれの最も関心の深い組織風土と組織有効性との関係については、理論的には両者の関係が強く支持されているにも拘らず、このレビューを見る限り、実証的には期待されるほど明確な関係が現われていないように思える。アンダーソン (C. S. Anderson) も、先行研究をレビューした結果、とくに生徒の学業成績に言及し、組織風土と学業成績との関係については一貫した結果を得ていない、と論じている。⁽⁶⁹⁾ おそらく、このような一貫した結果がでにくい1つの要因は、次に検討する、組織論における組織風土概念の位置づけの問題にあるように思える。

第2に、既に述べたように、組織風土の概念は、これまで独立変数ないし従属変数として行われてきた。このような組織風土概念の2重の性格 (ないし位置づけ) は、ジュバントも指摘する如く、⁽⁷⁰⁾ 今後は組織風土概念を媒介変数と位置づけ、研究する必要があることを示唆している。これによって、より一貫性のある結果が期待される。このことは、さらに極言すれば、レビューの中で数多くの変数が取り上げられていることからわかるように、組織風土を組織論の全体構造の中で捉え、他の変数との関係を同時に検討していく必要性を示唆している。これまでのような、組織風土と他の変数との2者間の単

相関的分析とは異なり、組織風土とそれに関連する多数の変数間の相互関連性や因果的関連性を同時に捉える必要⁽⁷¹⁾がある。統合コンティンジェンシー・モデルは、まさにこの期待に応えようとするものである。

第3に、学校の組織風土をどのように正確に測定するか——客観測定法か主観測定法かという問題がある。客観的測定法は、組織風土を直接的に評価する方法であり、それに対して主観測定法は、集団の知覚を測定する測定具によって組織風土を間接的に評価する方法である。これまでの組織風土研究のほとんどが主観測定法に依拠してきた。これまで主観測定法(知覚尺度)が多用されたのは、知覚が人間の感情や行動や心理状態に強い影響を与えると考えられたからである⁽⁷²⁾。しかし、このような知覚データに基づく測定は、組織の差異のみならず個人の差異(経験、欲求、価値観によって影響される)によって生ずる風土を測定することになり、現実の風土を測定したことにならない、という強い批判がある⁽⁷³⁾。組織風土の概念規定とあいまって難しい問題もあるが両測定法の併用が望まれる。

第4に、なんとといっても、組織風土自体の概念の明確化が必要である。例えば、組織風土の主要な被説明変数である職務満足と同義的に扱われたり、あるいは組織風土とそれ以外の組織属性(リーダーシップや学校規模など)の概念区別が不明瞭となることがある。今後は、組織風土の理論定義を明確にし、それに基づいた測定方法(測定次元、インディケータ)の開発が強く望まれる。

注

- 1) R. G. Owens, *Organizational Behavior in Schools* (Prentice-Hall Inc., 1970) p. 167.
- 2) A. W. Halpin and D. B. Croft, *The Organizational Climate of Schools* (Midwest Administration Center, Univ. of Chicago, 1963) p. 1.
- 3) R. G. オーエンズは、学校の組織風土を考察するうえの論点として、次の3つを挙げている、①組織風土をどのように客観的に記述(評価・測定)するか、②組織風土と組織の有効性(組織目標達成)との間に明確な関係があるのか、そして③組織風土が客観的に測定され、組織風土と組織の有効性との間に関係があると仮定されるにしても、われわれは、いかにして計画的かつ予測できる方法で、組織風土の展開を統制しえるのか(R. G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, Prentice-Hall, 1981, pp. 194-195).
- 4) E. J. Hill, "A Study of Organizational Climate and Educational Change in Selected North Dakota High Schools," Diss. Univ. of North Dakota, 1973, p. 18.
- 5) F. G. Cornell, "Socially Perceptive Administration," *Phi Delta Kappan*, 36, March 1955, p. 222.
- 6) *Ibid*, p. 224.
- 7) C. Argyris, "Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate," *Administrative Science Quarterly*, 2 (March 1958) p. 501.
- 8) T. Tveiten, "An Investigation on Organizational Climate in Primary Schools in Norway," Diss. Univ. of Minnesota, 1974 p. 19.
- 9) Halpin and Croft, *op. cit.*, p. 7.
- 10) J. W. Getzels and E. G. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process," *The*

School Review, 65 (Winter 1957) pp. 423-41.

- 11) R. G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, (Prentice-Hall, 1981) pp. 190-195.
- 12) 組織風土の重要性については、その他の研究者によっても指摘されている。例えば、イアナコーネ (L. Iannaccone) は、「学校の組織風土は、職員の成長や目標達成にとって重要である」(C. M. Alutto, "Teacher Perceptions of Organizational Participation and Student Behavior," Diss. Fordham Univ. 1978, p.17.) と述べ、またシパート=リッカートは「〔組織の有効性を決める〕主要な因子は、組織風土とリーダーシップ行動である……」と論断している (A. F. Siepert and R. Likert, "The Likert School Profile Measurements of the Human Organization," (Paper presented at the AERANC), February 27, 1973, p. 3).
- 13) D. R. Schwandt, "Analysis of School Organizational Climate Research 1962-1977: Toward a Construct Clarification," Diss. Wayne State Univ. 1978, p. 82.
- 14) 筆者が、Dissertation Abstracts International を使って、1967-1981年までの教育分野における組織風土に関する研究265点をレビューした結果、やはり83%もの研究が、組織風土の測定用具としてOCDQを使用していた。
- 15) Halpin and Croft, op. cit., p. 1.
- 16) Ibid, pp. 29-32.
- 17) Ibid, pp. 59-60.
- 18) Ibid, pp. 62-67.
- 19) F. D. Carver and T. J. Sergiovanni, "Some Notes on the OCDQ," *Journal of Educational Administration*, 7, No. 1 (1969), pp. 78-81.
- 20) A. E. Hayes, "A Reappraisal of the Halpin-Croft Model of the Organizational Climate of Schools," (Paper Presented to Division A of the American Educational Research Association, 1973), pp. 22-25.
- 21) 拙稿「学校革新を規定する組織風土要因の分析」日本教育学会編『教育学研究』第51巻第1号、昭和59年、pp. 108-118.
- 22) OCDQ以外に、学校の組織風土を測るために使われている主な測定用具としては、Stern, G. G. & C. R. Steinhoff の開発した「組織風土インデックス (OCI)」や Likert J. G. & R. Likert の開発した「学校プロフィール (Profile of School)」などがあるが、その特質についての説明は、紙面の関係上割愛せざるを得なかった。
- 23) シュバントは、1962-1977年までの組織風土に関する調査研究127点をレビューした結果、組織風土を、54.7%が従属変数として、45.3%が独立変数として、そして1点のみが媒介変数として使っていること (p. 134)、また組織風土に関連して使われた変数は、190 (39測定用具)であったことを明らかにしている (Schwandt, op. cit., p. 81)。
- 24) 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣『組織現象の理論と測定』(千倉書房、昭和53年) p. 10。
- 25) 前掲書 19頁。
- 26) 前掲書 14頁。
- 27) 前掲書 15頁。

- 28) 前掲書 18頁。
- 29) D. Hellriegel and John W. Slocum, Jr., "Organizational Climate : Measures, Research and Contingencies," *Academy of Management Journal* 17. No.2 pp.255-280.
- 30) C. H. Green, "The Organizational Climate Description Questionnaire : A Review and Synthesis of Research Conducted in Elementary Schools, 1963-1972," *Diss. Univ. of Georgia*, 1976.
- 31) J. M. Mullins, "Analysis and Synthesis of Research Utilizing the Organizational Climate Description Questionnaire : Organizations other than Elementary Schools, 1963-1972," *Diss. Univ. of Georgia*, 1976.
- 32) C. K. Leedy, "Academic Achievement as a Function of Organizational Climate and Teacher Morale in Selected Elementary Schools in Ohio," *DAI*, Kent State Univ. 1975.
- 33) Green, *op. cit.*, p. 258.
- 34) Mullins, *op. cit.*, p. 340.
- 35) A. B. Alarafi, "Perceptions of Organizational Climate in Elementary and Intermediate School," *DAI*, Univ. of Oklahoma, 1980.
- 36) Green, *op. cit.*, p. 259.
- 37) Mullins, *op. cit.*, pp. 339-340.
- 38) B. E. Farber, "Organizational Climate of Public Elementary Schools as Related to Dogmatism and Selected Biographical Characteristics of Principals and Teachers, and Selected School and School Community Characteristics," *DAI*, Wayne State Univ., 1968.
- 39) G. A. Powley, "The Relationship between Organizational Climate and Self-Concepts of Selected Elementary School Students," *DAI*, Baylor Univ. 1978.
- 40) Green, *op. cit.*, p. 259.
- 41) Mullins, *op. cit.*, p. 336.
- 42) Green, *op. cit.*, pp. 249-250.
- 43) Mullins, *op. cit.*, p. 341.
- 44) R. S. Calvery, "The Relationship between the Bureaucratic Structure and the Organizational Climate of Selected Elementary Schools," *DAI*, Mississippi State Univ., 1975.
- 45) J. D. Prutsman, "A Study of Organizational Climate within the Twenty-Four Middle Schools of Broward County, Florida," *DAI*, Florida Atlantic Univ., 1974.
- 46) Green, *op. cit.*, pp. 257-258.
- 47) Mullins, *op. cit.*, pp. 316-325.
- 48) G. B. Hafen, "The Relationship of Elementary School Principal's Leadership Management Style to Their Cognitive Style and Organizational Climate," *DAI*, Univ. of Southern California, 1981.
- 49) Green, *op. cit.*, p. 234.
- 50) Mullins, *op. cit.*, p. 331.

- 51) Green, op. cit., p. 246.
- 52) Mullins, op. cit., pp. 333-334.
- 53) Green, op. cit., pp. 234-235.
- 54) G. I. Adelson, "A Study of the Relationship between Teacher Participation in Decision Making and the Organizational Climate of the School," DAI, State Univ. of New York at Albany, 1972.
- 55) Mullins, op. cit., pp. 330-331.
- 56) W. L. Barber, "A Study of Principals' Attitudes toward Student Rights and Students' Attitudes toward School Morale, and Their Relationship to Organizational Climate, Principals, Leader Behavior, and Management Style," DAI, Univ. of Pittsburgh, 1977.
- 57) Green, op. cit., p. 258.
- 58) Ibid, pp. 241-242.
- 59) Ibid, p. 243.
- 60) Ibid, pp. 223-224.
- 61) Ibid, p. 257.
- 62) Ibid, p. 258.
- 63) Mullins, op. cit., p. 363.
- 64) Ibid, p. 321.
- 65) Ibid, p. 323.
- 66) Ibid, p. 327.
- 67) ホールは、OCDQとリックートの開発したPOS (Profile of School) の測定用具を比較し、OCDQにより分類された組織風土とPOSにより分類された組織システムの間に正の有意な関係のあることを発見した (J. W. Hall, "A Comparison of Halpin and Croft's Organizational Climates and Likert and Likert's Organizational Systems," *Administrative Science Quarterly*, 17, No. 4, 1972)。
- 68) 彼らも、OCDQとOCIの2つの測定用具が、基本的に正の有意な関係をもっていることを明らかにした (R. G. Owens and C. R. Steinhoff, "A Study of Relationships between the Organizational Climate Index and the Organizational Climate Description Questionnaire," (a paper presented at the ARCERA) 1969.
- 69) C. S. Anderson, "The Search for School Climate: A Review of the Research," *Review of Educational Research*, 52, No. 3 (1982), p. 375.
- 70) Schwandt, p. 146.
- 71) アンダーソンは、このような分析のためにパス解析を提言している (Anderson, op. cit., p. 441)。
- 72) コウムズ=シングは、主観測定法の根拠について、次のように明快に述べている「人々は、他人がみている事実に基づいて行動しない。彼らは、彼らが見る事実に基づいて行動する。個人自身の観点からみるとき行動を支配するのは、彼自身と彼が住んでいる世界についての彼のユニークな知覚、すなわち事物が彼に与える意味である」 (A. W. Combs and D. Snygg, *Individual Behavior*, Harper and Row, 1959, p. 17)。
- 73) Anderson, op. cit., p. 387.