

# 博士学位論文審査要旨

2023年1月14日

論文題目： ホワイトカラーの人材・組織マネジメント  
—大学職員フィールドへの JD-R モデルの適用—

学位申請者： 村山 孝道

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 中田 喜文

副査： 総合政策科学研究科 教授 久保 真人

副査： 総合政策科学研究科 教授 川口 章

要 旨：

本論文は、ホワイトカラーの一職種である大学職員について、その職種の特徴である仕事成果の可視化が難しく、成果に遅効性があることを考慮し、そのような職種の人的資源管理モデルとして独自の JD-R モデルを提示し、そのモデル有効性を、独自データを用いて検証を試みた成果である。

先ず第1章では、大学や大学職員を取り巻く環境がどう変化しているのか、なぜ変化しているのかについて、詳細に論点の整理を行った。そして、健康障害リスク、採用市場や外部労働市場の変化、組織風土や研修・研鑽の状況など、現在の大学職員の実態を、既存の公開データのみならず独自に収集した複数のデータを用いて詳らかにした。

第2章では、現在多くの日本の企業や大学で採用されている、成果主義的人材・組織マネジメントについて、先行研究をもとに批判的に考察する。続いて、ホワイトカラー人材に当てはまりの良い人材・組織マネジメントの概念モデルである JD-R モデルに、大学職員の特性を反映させ、独自の JD-R モデルを提案する。JD-R モデルとは、仕事の要求度 (Job Demand) と仕事の資源 (Job Resource) が、従業員のストレスや動機付けに影響を及ぼし、その結果従業員の認知や行動に変化を及ぼすことを予測した経営学分野の概念モデルである。そして、この JD-R モデルを理論フレームワークの中心に置き、リサーチクエスションと仮説が提示される。

第3章では、第2章で提示された JD-R モデルの妥当性について、全国の大学職員からネット調査で収集されたアンケートデータをもとに、量的分析が試みられる。その結果、仕事の要求度がストレス反応を高め、ストレス反応がプロアクティブな行動を抑制するという健康障害プロセス、資源 (個人・組織・上司) が職員のワーク・エンゲイジメントと内発的モチベーション/情緒的組織コミットメントを高め、その結果プロアクティブな行動を促進するという動機付けプロセスの存在が確認された。また、資源 (個人・組織・上司) がストレス反応を抑制することも確認された。以上から、この量的データを用いた分析を通して、本論文で提案された JD-R モデルの妥当性が確認されたと結論する。

第4章では、第3章で統計的に検証された因果推論仮説について、その統計的関係性が実際の職場で、どのようなメカニズムによって生み出されているのかを、具体的な事例を用いて解明する。仕事の資源である上司の言動や働きかけ、さらには組織のもつ独特の規範が、職員のワーク・エンゲイジメントや内発的モチベーション/情緒的組織コミットメントに影響を与え、プロアクティブな行動を促進したり阻害したりする実態が描写され、JD-R モデル内の因果関係のメカ

ニズムの具体像が描写される。

第5章では、本論文のまとめとして、本研究の学術的貢献とその限界、そして残された課題が語られている。

本論文が取り上げた課題の解決無くしては、日本の大学が厳しい外部環境の中でも社会的期待にこたえ続けることは極めて難しい。村山氏は、大学マネジメントの改善のために、自身が行ってきた長年の取組を、幅広い関連分野の理論的研究、既存データと独自収集データの有機的統合、さらには量的・質的分析手法を用いて、丁寧な社会科学的分析を行っている。以上より、当該分野のみならず関連分野においても氏の学識が広く深いこと、また検証に必要なデータを選択・収集する能力とそれらデータを適切に分析する知識と能力を保持していることも確認できた。

審査の中では、提案された理論モデルの異なる解釈の可能性や、ケーススタディのさらなる精緻化等についての質問が副査から出たものの、論文全体の完成度の高さについては、主査、副査全員の一致した評価である。

よって、本論文は、博士（技術・革新的経営）（同志社大学）の学位を授与するにふさわしいものであると認められる。

## 総合試験結果の要旨

2023年1月14日

論文題目： ホワイトカラーの人材・組織マネジメント  
—大学職員フィールドへのJD-Rモデルの適用—

学位申請者： 村山 孝道

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 中田 喜文

副査： 総合政策科学研究科 教授 久保 真人

副査： 総合政策科学研究科 教授 川口 章

要 旨：

2023年1月14日午前10時45分から午前11時45分まで、志高館118教室にて学位申請者に対する総合試験を行った。学位申請者は博士學位論文に関して、論文構成に沿いながら包括的且つ論理一貫性のある報告を行った。上記審査委員からの質問に対しても、的確な回答をもって本論文の学術的価値を示し、同時に、研究関連分野、および研究方法論に関して十分な学識を有していることも回答から確認できた。

学位申請者は、本論文を執筆するにあたり数多くの英語文献をレビューしており、その内容に関しても質疑のなかで、適切に引用されていることから、博士學位にふさわしい英語能力を持つことも確認できた。

よって、総合試験の結果は合格であると認める。

# 博士學位論文要旨

Abstract of Doctoral Dissertation

論文題目： ホワイトカラーの人材・組織マネジメント  
Title of Doctoral Dissertation —大学職員フィールドへの JD-R モデルの適用—

氏名： 村山 孝道  
Name

要旨：  
Abstract

本研究の目的は、ホワイトカラー職種の一つである大学職員に着目することを通して、成果の可視化が困難で、成果に遅効性があるという特徴を持つ職種に、より当てはまりの良い人材・組織マネジメントの理論フレームワークを示すことである。

現在、大学は大きな変化の渦中にある。急速なグローバル化の一層の進展と、科学技術の急速かつ継続的な進歩は我々に多くの利便性をもたらした。その一方で、これらの変化は「VUCA」と呼ばれる現代の環境を作り出す要因となっている。VUCAとは、変動性「volatility」、不確実性「uncertainty」、複雑性「complexity」、曖昧性「ambiguity」の頭文字をとったものである。大学には、「変化が激しく不安定で先行きの見えない複雑な世界」において、どのような人材を育成し、社会に輩出していくのかがこれまで以上に問われ、社会からは大学教育の質的転換を迫られている。また、日本は、世界最速レベルの少子高齢化の渦中にあり、「都市部・大手・ブランド大学」への寡占化と、それに伴う競争環境の激化が進行している。すでに半分近くの大学が定員割れの状態にある。一定の競争が働くことは、教育の質の向上や日本の大学の国際競争力を高める上で有益であるが、急激な変化の中で少なくとも数の大学が今後合併や閉鎖されることが予測されており、大学の多様性の喪失や人口の少ない地方からの大学消失が懸念されている。それぞれの大学は教育のドラスティックな質的転換と、競争環境の中でのサバイバルを同時に行わなければならない。このような急激な変化をリードするために、学長への権限の集中、大学組織モデルの同僚性から企業性への重心の移行といった現象が世界中で起きている。我が国においては国立大学の法人化をはじめ、大学ガバナンスと教学マネジメントに係る一連の改革によって、学長のトップ権限が強化された。そして、学長のリーダーシップを支える要員として、職員にかつてない注目が集まっている。2017年に学校教育法及び大学設置基準が改正され、職員の職務内容が「事務に従事する」から「事務をつかさどる」に、そして役割が「事務を処理する」から「事務を遂行する」に格上げされ、SD (Staff Development) が義務化された。法令改正がなされるほどに、職員に対する期待が高まっていると言えるが、実態を見ると、仕事量の増加、高度化・複雑化などによって、疲弊する職員は少なくない。メンタルヘルス不調のリスクは同じく大学で働く教員より1.74倍高いというデータもある。仕事の要求度 (Demand) に対して人員が不足し、人材育成が不十分である。大学は、限られた資源の中で、人材・組織マネジメントを行っていく必要があるが、人材育成を行うべき管理職自身が目の前の仕事に追われて人材育成へのエフォートが不十分であると感じている。期待される役割に対してOJT、OFF-JT、自己研鑽、職場外学習への送り出しのいずれにおいても不十分という現実がある。また、職務成果の可視化が困難であり、且つ成果に遅効性があるという特徴をもつ職員に対し、目標管理制度など、広義の成果主義による人材・組織マネジメントは当てはまりが悪いが、未だ多くの大学で育成より評価に偏った人材・組織マネジメントが行われている。そのことを踏まえ、過去100年強の人事・労務管理分野と組織心理学・産業心理学分野の研究と実践を振り返り、その上で今日の大学職員フ

フィールドに適した人材・組織マネジメントを提案することが本論の目的である。本論は5章から構成される。

第1章では、大学や大学職員を取り巻く環境がどう変化しているのか、なぜ変化しているのかについて、詳細に論点の整理を行った。そして、健康障害リスク、採用市場や外部労働市場の変化、組織風土や研修・研鑽の状況など、現在の大学職員の実態を複数のデータを用いて詳らかにした。また、職員の特徴を明らかにするために、職員400名、他のホワイトカラー人材482名、計882名のデータを用い、定量分析を行って職員及び職員組織の強みや弱みを明らかにした。また、大学職員フィールドの特色と課題を米国との比較の中で明らかにした。

第2章では、まず、現在多くの日本の企業や大学で採用されている成果主義的人材・組織マネジメントについて、先行研究をもとに批判的に考察した。職務成果の可視化が困難で、成果に有効性があることが特徴の職員に対し、成果主義的人材・組織マネジメントは当てはまりが悪いことを述べ、ホワイトカラー人材、特に職員により当てはまりの良い人材・組織マネジメントの概念モデルとして、JD-Rモデルを提案した。そして、JD-Rモデルをもとにしたリサーチクエスションと仮説の構築を行った。JD-Rモデルとは、仕事の要求度（Job Demand）と仕事の資源（Job Resource）が、従業員のストレスや動機付けに影響を及ぼし、その結果従業員の認知や行動に変化を及ぼすことを予測した経営学分野の概念モデルである。本研究では、他のホワイトカラーとの比較から明らかになった大学職員の特性を踏まえ、大学職員により適合するよういくつかの改変を加えた、大学職員バージョンのJD-Rモデルを構築した。大学職員バージョンのJD-Rモデルを構築するに至った背景として、おおよそ100年間の人事労務管理分野と組織心理学・産業心理学分野における議論並びに近年の経営学における一連の議論のレビューを行った。

第3章では、大学職員バージョンのJD-Rモデルの妥当性について、全国の職員600名から得られたデータをもとに量的研究を行った。仕事の要求度（Demand）、衛生要因、ストレス反応、個人の資源、仕事の資源（組織）、仕事の資源（上司）、PB/JC（プロアクティブ・ビヘイビア/ジョブ・クラフティング）、知識仲介行動、教職協働促進行動という構成概念を構築し、JD-Rモデルが示す、健康障害プロセスにかかる仮説4つ、動機付けプロセスにかかる仮説5つ、プロセス横断にかかる仮説2つの、計11の仮説について、ロジスティック回帰分析を用いた仮説検証を行った。その結果、仕事の要求度（Demand）がストレス反応を高め、ストレス反応がプロアクティブな行動を抑制するという健康障害プロセス、資源（個人・組織・上司）が職員のWE（ワーク・エンゲイジメント）とIM/AC（内発的モチベーション/情緒的組織コミットメント）を高め、その結果プロアクティブな行動を促進するという動機付けプロセスの存在が確認された。また、資源（個人・組織・上司）がストレス反応を抑制することも確認された。量的研究を通じて、大学職員バージョンのJD-Rモデルの妥当性が確認された。

第4章では、第3章で証明されたメカニズムについて、そのメカニズムを生起させる実際の現場での現象を「ブラックボックス」に見立て、2つの事例を用いたケーススタディを通じて、ブラックボックスの解明を試みた。仕事の資源（上司）の言動、ありよう、働きかけや、仕事の資源（組織）のもつ独特の規範が、職員のWEやIM/ACに影響を与え、プロアクティブな行動を促進したり阻害したりする現象が観察され、大学職員バージョンのJD-Rモデルをより立体感をもって描くことができた。

第5章では、本研究の貢献と限界、残された課題を述べた。

職員の役割が格上げされ、期待が高まっているが、仕事の要求度（Demand）も年々高まり、健康障害リスクは着実に高まっている。ストレス反応が高まれば、プロアクティブな行動を抑制してしまう。そのようなネガティブなアウトカムを生まないためには、仕事の要求度（Demand）のコントロールと、衛生要因の充足、そしてストレス抑制効果のある資源（個人・組織・上司）

の開発や、採用活動を通じたストレス耐性の高い組織づくりが重要である。また、動機付けプロセスを活性化させ、プロアクティブな行動を促進するには、職員の WE や IM/AC、つまり仕事へのエンゲイジメントや内発的モチベーション、そして組織への情緒的なコミットメントを高めることが有効である。しかし、これらは、研修で身につけさせ得るようなものでもないし、ましてや指示・命令すれば伸長するというようなものでもない。ケーススタディでは、上司がサーバントリーダーとして振る舞い、心理的な安全性を提供し、提案に対して柔軟で開放的であり、且つしっかりと権限を委譲してマイクロコントロールをしなければ、あるいは、組織自体がプロアクティブな行動を奨励するような規範をもっており、そこに心理的な安全性がしっかりと担保されていれば、WE や IM/AC はたしかに伸長し、JD-R モデルの動機付けプロセスは活性化した。健康障害プロセスが抑制されて動機づけプロセスが活性化すれば、プロアクティブな行動が次々に生まれ、組織にとって望ましい成果につながっていった。これが、本研究が明らかにした大学職員バージョンの JD-R モデルのメカニズムである。このメカニズムへの理解は、人材・組織マネジメントを行う上で様々な指標を与えてくれる。適切な人材・組織マネジメントを行い、職員の WE や IM/AC が高まり、また、職員が健康で働きがいを持って過ごしている職場にプロアクティブな行動は生まれる。プロアクティブな行動に溢れる組織こそ、変化に強く、困難に打ち勝つことができる組織である。人々の可能性を引き出すことができた組織と、そうでない組織はこの後訪れる本格的な厳しい時代において、決定的な差が生まれる可能性が高い。

(3,951 文字)