

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—

同志社大学大学院総合政策科学研究科  
技術・革新的経営専攻 一貫制博士課程

2014 年度 1008 番 村 山 孝 道

# 目 次

第1章 大学職員を取り巻く環境の変化と問題意識.....	1
1.1 大学職員を取り巻く様々な環境の変化.....	1
1.1.1 環境の変化と問われる大学の役割.....	1
1.1.2 「安定職種」の終焉.....	2
1.1.3 大学組織モデルの変化.....	4
1.1.4 期待される役割の変化.....	5
1.2 大学職員の実態.....	8
1.2.1 検証するデータ.....	8
1.2.2 健康・仕事の要求度、危機意識.....	11
1.2.3 採用市場・志望動機.....	14
1.2.4 外部労働市場.....	16
1.2.5 組織風土と将来展望・モチベーション.....	18
1.2.6 大学職員の自己研鑽、上司による部下の育成・能力開発.....	19
1.2.7 職場外学習・越境学習.....	22
1.2.8 大学職員の実態に関する考察.....	23
1.3 他のホワイトカラー人材との比較.....	25
1.3.1 職業分類における大学職員の職務の位置づけ.....	25
1.3.2 大学職員が感じる他のホワイトカラー人材との比較.....	26
1.3.3 管理職間の比較.....	29
1.3.4 従業員間の比較.....	31
1.3.5 比較に関する考察（大学職員の強み・弱み）.....	43
1.4 大学職員フィールドの特徴と課題.....	46
1.4.1 重層構造の課題.....	46
1.4.2 日本の大学構成員の分類・定義の現状と課題.....	49
1.4.3 分類・定義の日米比較.....	51
1.4.4 大学職員フィールドの特色と課題に関する考察.....	59
1.5 本研究の目的と本論の構成.....	61

1.5.1	本研究の目的 .....	61
1.5.2	本論の構成 .....	61
第2章	人材・組織マネジメント .....	63
2.1	本章の目的、人材・組織マネジメントの現状と課題 .....	63
2.1.1	本章の目的 .....	63
2.1.2	日本における成果主義の普及と課題 .....	63
2.1.3	成果主義のルーツ .....	70
2.1.4	No rating .....	74
2.2	リサーチクエスションと仮説 .....	77
2.2.1	リサーチクエスション .....	77
2.2.2	仮説 .....	79
2.2.3	人材・組織マネジメントの潮流 .....	82
2.3	人事労務管理分野における議論 .....	86
2.3.1	人的資源管理から戦略的人的資源管理へ .....	86
2.3.2	組織コミットメント .....	91
2.4	組織心理学・産業心理学分野における議論 .....	94
2.4.1	モチベーション・マネジメントと HRM・SHRM .....	94
2.4.2	モチベーション研究 .....	95
2.4.3	内発的動機付け .....	97
2.4.4	ワーク・モチベーション論 .....	101
2.5	近年の経営学における議論 .....	103
2.5.1	ワーク・エンゲイジメント理論と JD-R モデル .....	103
2.5.2	プロアクティブ行動 .....	107
2.5.3	ジョブ・クラフティング .....	108
2.5.4	学習する組織と知識仲介行動 .....	113
2.5.5	協働促進行動 .....	115
2.5.6	リーダーシップ .....	116
2.6	本章のまとめ .....	120
第3章	量的研究による JD-R モデルの妥当性の検討 .....	122
3.1	本章の目的、方法とデータ .....	122

3.1.1	目的.....	122
3.1.2	方法.....	122
3.1.3	データ.....	123
3.2	探索的因子分析による変数の構築.....	124
3.3	基本属性・各変数の検定.....	130
3.4	分析結果の検証.....	133
3.4.1	区分間の相関.....	133
3.4.2	ロジスティック回帰分析による仮説の検証.....	133
3.4.3	独立変数の影響度の要約.....	142
3.5	量的研究による JD-R モデルの検討結果の考察.....	144
3.5.1	健康障害プロセスに関する考察.....	144
3.5.2	動機づけプロセスに関する考察.....	144
3.5.3	プロセス横断に関する考察.....	145
3.5.4	量的研究による JD-R モデルの検討結果の考察.....	145
第 4 章	ケーススタディによる JD-R モデルの妥当性の検討.....	148
4.1	本章の目的.....	148
4.2	Case1 「仕事の資源（上司）」の影響.....	149
4.2.1	インタビューの概要.....	149
4.2.2	職員 K.Y. のケース.....	150
4.2.3	仕事の資源（上司）の影響に関する考察.....	153
4.3	Case2 「仕事の資源（組織）」の影響.....	158
4.3.1	インタビューの概要.....	158
4.3.2	K 館の概要.....	160
4.3.3	職員 O.T. のケース.....	161
4.3.4	職員 H.N. のケース.....	164
4.3.5	職員 T.Y. のケース.....	166
4.3.6	仕事の資源（組織）の影響に関する考察.....	170
4.4	ケーススタディの考察.....	173
第 5 章	総合考察、本研究の貢献及び限界と残された課題.....	176
5.1	総合考察.....	176



5.2 本研究の貢献.....	181
5.3 本研究の限界と残された課題 .....	183
5.4 おわりに .....	185
参考文献および URL リスト.....	1

# 第1章 大学職員を取り巻く環境の変化と問題意識

## 1.1 大学職員を取り巻く様々な環境の変化

### 1.1.1 環境の変化と問われる大学の役割

急速なグローバリゼーションの一層の進展と、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。例えば、AIとロボット技術の革新的な進展によって、日常生活や労働環境にも今後大きな変化が予測されている。オックスフォード大学のオズボーン博士が、米国労働省が定めた702の職業について、AIやロボットによる自動化のリスクにある職業の数と、コンピュータ化される可能性がある職業を分析した結果、米国雇用全体の約47%がコンピュータ化のリスクに晒されていることがわかった（Frey & Osborne 2017）。また、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻を始めとした国際秩序の混乱や人々の意識の分断、さらには温暖化によって地球規模で発生している大規模且つ深刻な影響は、人類の生活を脅かしている。

地球規模で進むVUCAに加え、日本にはGDPの2倍を超える主要先進国の中で最も高い債務残高がある。一人あたりの名目GDPのランキングは下がり続け、国際競争力は徐々に低下している。何より、日本の少子高齢化の速度は世界最速レベルである。2030年に65歳以上の割合が総人口の3割に達し、生産年齢人口（15歳以上65歳未満）は、総人口の約58%にまで減少する（URL1）。2050年までに現在の居住地のうち約2割が「無居住化」といった予測もある（URL2）。現在1億2,570万人あまりの総人口は2048年には1億人を割って9,913万人となり、2060年には8,674万人にまで減少し（URL3）、2100年には3,770万人程度まで減少するという予想もある（URL2）。この変化は千年単位でも類を見ない、極めて急激な減少となる。2100年頃の日本の平均寿命が90歳以上であるとすると、現在の児童・生徒・学生の多くはまだ生存している。どこかの遠い未来の話ではない。

「課題先進国」と呼ばれる日本、天然資源を持たない日本において、国力を維持し次世代につないでいく鍵は人材の育成にある（小宮山 2007）。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が問われている。

### 1.1.2 「安定職種」の終焉

少子化は、大学職員（以下、「職員」。但し表題は引き続き「大学職員」と表記する。）のありように対して少なくない影響を与えている。大学経営に直結する 18 歳人口は、1992 年の 205 万人が現在は約 112 万人にまで減少し、2032 年には 100 万人を割って 98 万人となり、さらに 2040 年には 88 万人にまで減少する。1990 年頃に約 500 であった大学数は現在 800 近くに増えており、今後人口減少に伴って多くの大学が閉鎖や吸収合併される可能性がある。2000 年以降では、14 校が経営破綻による廃止や民事再生法を申請している。「都市部、大規模、ブランド」大学への寡占トレンドは続いており、地方の中小規模私立大学にとってはますます厳しい時代となる。2021 年度入試結果を見ると、私立大学の全受験者の 53.9%を上位 30 校が集めており、地域で見ると東京、神奈川、埼玉、千葉エリアで全受験者の 58.1%を集めている（URL4）。日本私立学校振興・共済事業団が、全国の私立大学・短期大学・大学院（株式会社が設置する学校は除く）を対象に実施した学校法人基礎調査からまとめた「令和 3（2021）年度 私立大学・短期大学等入学志願動向」（URL5）によると、605 の私立大学のうち通信教育部のみを設置する学校及び募集を停止している学校を除いた 597 校の入学定員充足率は前年より 2.8 ポイント下降して 99.8%となった。入学定員充足率が 100%未満の大学は前年より 93 校増加して 277 校となり、入学定員割れ大学の割合は前年度から 15.4 ポイントの大幅増の 46.4%となった。定員充足率 80%未満の大学も増加し、入学定員 100 人未満の小規模大学では 4 割が該当している。短期大学にいたっては 83.6%が定員割れである。大学規模別では、入学定員 3000 人以上の大規模大学のみ定員充足率が上昇し、入学定員 600 人未満の大学は入学定員割れとなった。そのような中で、募集力の高い私立大学が本格的な人口減少を前に財務基盤をより強固なものとするために、定員増を行い続けている。2017 年度は前年同期の約 2.8 倍となる、計 7,354 人の定員増を文部科学省は認可した。4 年間の収容定員に換算すると 29,416 人となる。1,000 人規模の大学 30 校、2,000 人規模の大学 15 校分の学生数に値す

る。2023 年度にむけては 16 の私立大学が入学定員増を申請しており（URL6）、例えば東京都市大学は 100 人、龍谷大学は 156 人の入学定員を増加する。このような流れは、募集力において下位の大学にとっては脅威となる。地方創生政策との関連もあり、都市部や大規模大学への入学者集中を緩和するために、2018 年から定員管理の厳格化が、補助金による政策誘導によって実施されてきたが、2023 年入試からはその方針が緩和される。一部を例外とした殆どの私立大学にとっては、今後ますます厳しい時代となる。日本は私立大学が大学数・学生数ともに 8 割を占めており、その影響は大きい。日本は諸外国と比較しても私立大学への依存が高い傾向がある（URL7、URL8）。

表 1 設置区分別大学数・率、学生数・率の国際比較

国	年度	大学数・率			学生数・率				
		大学数	国立	公立・州立	私立	学生数(万人)	国立	公立・州立	私立
日本	2019	786	11%	12%	77%	261万	17%	5%	78%
米国	2015	3004	0%	24%	76%	1349万	0%	62%	78%
英国	2016	162	0%	99%	1%	177万	0%	99.9%	0.1%
仏国	2016	71	100%	0%	0%	151万	100%	0%	0%
独国	2016	428	0%	69%	34%	280万	0%	92%	8%
中国	2016	1237		66%	34%	1643万		76%	24%
韓国	2017	199		23%	77%	206万		24%	76%

出典:文部科学省「諸外国の教育統計」平成31年版、「学校基本統計(令和元年度)」

また、国立は半数以上が中規模、2 割強が大規模大学であるが、私立大学は小規模が非常に多い。私立の大規模は 42 校、わずか 6.8% しかなく、5001 人以上の中規模をあわせても 117 校、18.9% に過ぎない。私立は全体の 8 割強が小規模・中小規模である。そのうち、3 分の 1 は 1000 人に満たない小規模校である（URL9）。

表 2 日本の設置区分・規模別大学数

設置区分	大学数計	割合	小規模 ~1000		中小規模 1001~5000		中規模 5001~10000		大規模 10000~	
国立	86	10.7%	-	-	33	38.4%	29	33.7%	19	22.1%
公立	98	12.2%	41	41.8%	51	52.0%	6	6.1%	-	-
私立	619	77.1%	212	34.2%	290	46.8%	75	12.1%	42	6.8%
計	803	100.0%	258	32.1%	374	46.6%	110	13.7%	61	7.6%

1) 学部のみか大学院・専攻科・別科等も含めた学生数による規模別学校数。

出典:文部科学省「学校基本調査」令和3年度高等教育機関(報告書掲載集計) 学校調査 大学・大学院

一定の競争が働くことは、教育の質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、個々の大学の努力、その大学で働く教職員の働き方だけでは如何ともし難い、地域性（都市部かどうか）やブランド力によって、弱肉強食の中にさらされているという一面がある。全体の 8 割を占める私立大学、その中でも特に中小規模大学の職員は、大学史の中でも極めて大きく、急激な転換期の中におり、かつて無いレベルの苛烈な競争の時代を生き抜いていかねばならない。

「安定職種」として現在も人気があり、採用倍率が数十倍から時には数百倍になることもあることから、「影の人気職種」（上杉 2015）や、かつては「いわば教育産業として安定企業の穴場」（私立大学連盟 1985）と言われてきた職員フィールドであるが、人口減少、競争環境の激化によって、近い将来倒産のリスクが十分にありえる職種へと、その姿はすでに、そして着実に変化している。

### 1.1.3 大学組織モデルの変化

大学組織について McNay (1995) は、Control of implementation（実行の制御）と、Policy definition（政策の定義）の 2 軸をとり、大学組織を 4 つに分類するモデルを提示した。

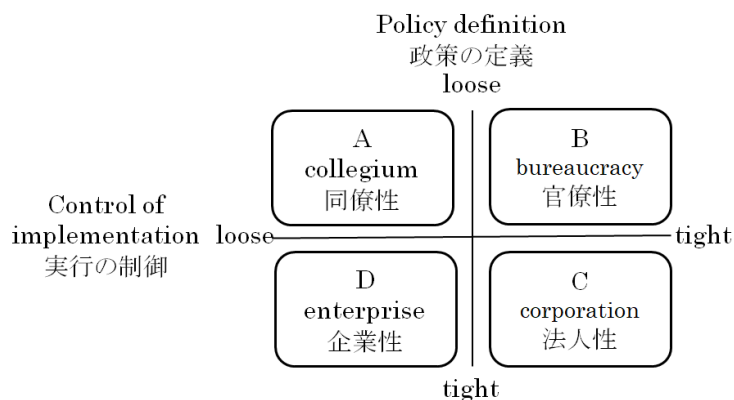


図1 大学の組織モデル  
(McNay (1995:106)を元に作成)

近代の大学組織は世界的に見ると、政策の定義や実行の制御がゆるやかな同僚性から、厳しい企業性・法人性へと比重を移す方向性の変化が進行しており、（江原 2010）「大学組織モデルの重心」が移動していると言える。

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がこの大きな潮流の中のものである。近年では、平成 27（2015）年 4 月 1 日から施行された学校教育法及び国立大学法人法の改正、いわゆる「大学ガバナンス改革に関する学校教育法等の改正」がある。この改正には学長の権限強化、教授会の役割限定等が含まれる。大学組織モデルに当てはめると、古き良き共同体的組織、同僚性の風土から、経営体的組織、企業性・法人性への転換を推進する政策であると言える。その背景には、科学技術の急速かつ継続的な進化、急速なグローバリゼーションの一層の進展、また、日本国内では急激な人口減少など、加速化する時代の変化と、それに伴い急増する課題への対応の必要性がある。

組織モデルの重心の移動によって、教授会全員合議体制、教員中心の意思決定体制から、教職協働の中で様々な原案を作成し、教授会の意見を聞いた上で学長が意思決定していくという方向に、意思決定のプロセスも大きく変わりつつある。この変化により、職員が様々な場面で教員と協働する機会、すなわち様々な意思決定の場への関与が増加する傾向にある。

#### 1.1.4 期待される役割の変化

社会の急激な変化、競争環境の激化への対応のため、トップのリーダーシップとそれを支える要員として、職員の存在に注目が集まっている。職員のあり方や役割、その力量がこれほどまでに注目されるようになった背景として篠田（2019）は、職員が大学行政のあらゆる現場において改革の最前線で仕事をしている実態を指摘している。すなわち、学生確保、就職、学生支援・教育支援、地域連携活動などにおいて、現場のデータや実態、最新の情報、他大学調査、政策動向を踏まえて計画・立案する必要があり、職員が実態として情報の収集や分析を行っている。また、外からのニーズ、要望あるいは批判が最初に来るのは現場にいる職員のところであり、学長や理事長のところではない。よって、職員がどのような感度、問題意識を持って実態を分析し、またそこからどんなレベルの提案を出せるかという点が、大学総体の改革水準の規程要因である、と指摘する。

職員の役割の重要性や育成・能力開発の方向性については、これまで政策文書の中で繰り返し述べられてきた。文部科学大臣の諮問機関である中央教育審議会（以下、中教審）の 1990 年以降の答申の中にも種々の記載がある。その端緒の一つとして、1995 年「大学

運営の円滑化について（答申）」には「大学運営の複雑化、専門的事項の増加などに伴い、事務組織の果たす役割が一層重要になってきている。」と述べられた。その後、主だったものとしては、1998年の大学審議会答申、「21世紀の大学像と今後の改革方策について－競争的環境の中で個性が輝く大学－」に、「学長の責任と権限を明確にし、トップのリーダーシップとそれを支える事務局・職員の強化による改革推進の必要性」が述べられた。2008年の「学士課程教育の構築に向けて（答申）」では、大学職員の能力開発の必要性と方向性が具体的に述べられた。2014年の「大学ガバナンス改革の推進について（審議のまとめ）」では、「『高度専門職』の設置や恒常的な大学事務職員のスキル向上のためのSDの義務化等、今後、必要な制度の整備について法令改正を含めて検討すべき」と述べられた。また、大学職員の専門化について、「IRや入学者選抜、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した『高度専門職』の設置が必要である」と述べられた。この提起を受けて、学校教育法及び国立大学法人法の一部が改正され、2015年4月1日から施行された。いわゆる「大学ガバナンス改革に関する学校教育法等の改正」である。この法改正により、教授会の役割が「学長が教育研究に関する重要な事項について決定を行うにあたり意見を述べること」と「学長・学部長等がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、その求めに応じ、意見を述べるができること」の2つに明確化された。さらに、トップのリーダーシップとそれを支える事務局・職員の強化への施策として、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」に格上げされた。この改正により、1990年代に始まった大学職員論や高等教育研究において、重要な論点となり続けていた職員の役割論について、一定の結論を得たこととなる。

この改正で最も注目すべきは、職員に必要な知識及び技能を習得させるのは、「当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため」であり、「経営の改善、事務処理の迅速化や効率化」ではないという点（篠田 2019）である。事務は職員、教育研究は教員という二元論ではなく、教育研究を含めたありとあらゆる場面で職員を利活用しようと企図したものである。改正の中で、教職協働の重要性が明示されたのは、教育研究を職員の活動領域に含んでいることを考えると当然のことであったと言える。これら一連のガバナンス改革、教学マネジメント改革及び職員自らのムーブメントによって、本格的に職員には表舞台への登場が求められることとなったのである。篠田（2019）が指摘するとおり、学長がリーダーシップを発揮し、教育・研究機能を高度化する、この目的を達成する

ために職員の役割は決定的に重要であり、危機の時代、まさに職員の登場が求められ、ガバナンス改革の切り札として職員に期待が集まっている。

事務に従事し、処理をする役割から、事務をつかさどり、遂行する役割へと、職員に期待される役割は変化している。



## 1.2 大学職員の実態

職員に対する期待が高まっているが、多忙化や個々の職員のマルチタスク化、管理職のプレイヤー化、非専任率の増加、職員数の減少、またそれに伴う健康やメンタルヘルスリスクの問題などが指摘されており、実態については少し冷静に省みる必要がある。本節では、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが2011年と2021年に実施した調査データ（以下、「東大データ」）と、村山他（2019）が管理職を対象に実施した調査データ（以下、「管理職データ」）、さらには複数の先行研究から、大学職員の実態を詳らかにしてゆく。

### 1.2.1 検証するデータ

#### (1) 東大データ

東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが全国の大学事務職員を対象に実施した2010年と2021年の調査（URL10）（URL11）がある。対象は両調査ともに週5日以上勤務している常勤の職員である。2010年調査のデータが2021年調査に比べて配布件数で約4倍、回収数で約3倍の開きがあるため解釈には注意が必要であるが、国公立の比率においても、属性区分ごとの比率においても、両調査に大きな乖離は見られないことから、母集団の属性分布は概ね同等のものと考えられ、比較分析には十分耐えうると判断した。

表3 東大データ概要

回	調査名	実施期間
第1回	大学事務組織の現状と将来 —全国大学事務職員調査—	2010年2月12日～3月15日
第2回	大学事務組織の現状と将来 —第2回全国大学事務職員調査—	2021年2月12日～3月22日

表4 東大データ 件数・回収率

	全体		国立		公立		私立	
	2010	2021	2010	2021	2010	2021	2010	2021
配布件数	17,645	4,632	2,645	570	1,560	471	13,440	3,591
回収数	5,909	1,983	1,587	416	598	253	3,724	1,314
回収率	33.5	42.8	60.0	73.0	38.3	53.7	27.7	36.6
比率	—	—	26.9%	21.0%	10.1%	12.8%	63.0%	66.3%

表5 東大データ 区分別分布 (%)

	区分	2010	2021
職位	女性比率	42.9	46.6
	役員(理事等)	0.2	0.3
	管理職(部長・次長・課長等)	16.1	17.3
	初級管理職(課長補佐、係長等)	34.2	35.6
	一般専任職員	39.4	38.9
	嘱託職員、臨時職員	6.3	4.3
	派遣職員	1.5	0.8
	その他	1.2	2.8
	無回答	1.2	0.0
	年齢	20歳台	18.2
30歳台		31.0	28.4
40歳台		26.8	31.5
50歳台		21.2	21.4
60歳以上		2.5	2.7
無回答		0.3	0.0

## (2) 管理職データ

管理職の検証には、大学コンソーシアム京都が公募した 2019 年度指定調査課題について、筆者が代表を務める大学職員 HRM（人的資源管理）研究会が調査研究を受託し実施した際に取得したアンケートデータを用いる。本データは、収容定員 6,000 名未満の中小規模私立大学が中心のデータである点について、データに偏りがみられることから、解釈には一定の注意が必要である。

実施期間 : 2019 年 12 月 13 日 (金) ~2020 年 1 月 10 日 (金)

対 象 : 大学コンソーシアム京都加盟大学・短期大学の管理職 (課長職以上)

実施方法 : Google 社のフォーム機能を使用

有効回答数 : 95 件

表 6 管理職データ 基本集計

質問項目	詳細	実数	%
設置区分	国立	6	6.3
	公立	7	7.4
	私立	82	86.3
大学規模(収容定員数)	10,000人以上	7	7.4
	6,000~9,999人	3	3.2
	2,000~5,999人	38	40.0
	1,000~1,999人	21	22.1
	1,000人未満	26	27.4
年齢	30~39才	1	1.1
	40~49才	35	36.8
	50~59才	44	46.3
	60才以上	15	15.8
役職	課長相当	63	66.3
	部長相当	24	25.3
	局長・役員相当	8	8.4

## 1.2.2 健康・仕事の要求度、危機意識

法令上の職員の役割が、事務に従事し、処理をする役割から、事務をつかさどり、遂行する役割へと格上げがされたが、当事者である職員の健康、人手不足感や日々の仕事の負担感の状況は現実としてどのようなになっているのであろうか。

磯部・小野（2010）が1,355人の大学教職員（教員731、職員570、不明54）を対象に行なったメンタルヘルス自覚症状調査において、全体として3割以上の教職員がメンタルヘルス面において何らかの問題を抱えている可能性が示唆された。中でも職員は教員より1.74倍の確率でメンタルヘルス不調のリスクを持っており、年齢では管理職世代の53歳以上が、それ以下に比べて高いリスクを持っていることがわかった。また、澁谷他（2016）が5,336人の大学教員、事務員、医師、看護師、技術員に対して実施したメンタルヘルス調査では、職種別にGHQ得点および要面接確率の差が検討された。GHQ-28は、①身体的症状、②不安と不眠、③社会的活動障害、④うつ傾向の4尺度で判定し、得点が高いほどストレスが高いと判定されるものである。また、最大28点中10点以上、またはうつ傾向が7項目中3項目以上該当の場合が「要面接者」と判定されている。その結果、GHQ得点では看護師、技術員、事務員・医師、大学教員の順で高かった。要面接確率では、看護師26.0%、技術員16.1%、事務員11.7%、医師11.3%、大学教員7.3%という順で高かった。看護師に比べると低いものの、大学教員と比べると1.6倍高く、医師とほぼ同等の要面接確率であった。

仕事の要求度（Demand）について東大データ（2021）を見ると、「業務量が多すぎる」という問に対して61.8%が「そう思う」、「ある程度そう思う」と回答していた。業務の状況や成果実感に関する問の、「そう思う」のみに注目すると、「業務量が多すぎる」が25.1%と最も多く、以下、「やりがいがある」21.9%、「創意工夫が必要とされる」18.8%、「自分の能力や適性が生かされている」15.2%、「仕事を通じて大学の発展への貢献を実感している」6.6%、「自分に求められている成果を上げられている」6.0%と続く。仕事の要求度（Demand）の高さに対して、自身の成果実感が相対的に低いことがわかる。

表 7 東大データ 業務の状況・成果実感 (%)

質問項目	そう思う				ある程度そう思う				合計 1)			
	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立	全体
業務量が多すぎる	20.5	28.1	26.0	25.1	37.0	31.6	37.6	36.7	57.5	59.7	63.6	61.8
自分の能力や適性が生かされている	11.1	10.7	17.4	15.2	57.7	67.5	55.7	57.6	68.8	78.2	73.1	72.8
やりがいがある	16.9	20.6	23.6	21.9	56.4	56.3	56.5	56.5	73.3	76.9	80.1	78.4
創意工夫が必要とされる	12.3	13.0	21.9	18.8	50.2	43.9	52.9	51.2	62.5	56.9	74.8	70.0
自分に求められている成果を上げられている	6.3	5.5	6.0	6.0	55.8	57.3	57.9	57.4	62.1	62.8	63.9	63.4
仕事を通じて大学の発展への貢献を実感している	4.6	5.5	7.5	6.6	40.7	43.9	44.4	43.6	45.3	49.4	51.9	50.2

「大学事務組織の現状と将来 第2回全国大学事務職員調査報告書」(2021)大学経営・政策研究センターより作成

1) そう思うとある程度そう思うの計

また、管理職データにおいて、人員の不足感について問うた質問では、74.7%が「あてはまる」、「大いにあてはまる」と回答した。

表 8 人員の不足感 (%)

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
人員がいつも不足している	3.2	22.1	54.7	20.0

「管理職データ」より作成

同じく管理職データの仕事の要求度 (Demand) の変化に関する項目を見ると、近年仕事の範囲、レベル、責任いずれもが、広く、大きく、高くなっており、業務が多様化・高度化・複雑化している、すなわち仕事の要求度 (Demand) が高まっていると感じていた。

表 9 管理職の仕事の要求度 (Demand) (%)

質問項目	狭く/小さく なった	変化なし	広く/大きく/高 くなった
仕事の担当範囲	4.2	17.9	77.9
仕事のレベル	1.1	27.4	71.6
仕事上の責任の大きさ	0.0	26.3	73.7

「管理職データ」より作成

仕事の要求度 (Demand) が高まっている中、管理職の組織の存続に対する危機感は強い。所属組織が 10 年後に存続できていると強く思っているのはわずか 5.3%に過ぎず、逆に 15.8%は「かなり厳しい見通し」、すなわち大学閉鎖の可能性を感じていた。「厳しい見通し」を加えると過半数を超え、管理職は高いプレッシャーの下にあることがわかる。

表 10 管理職の危機意識 (%)

かなり厳しい見通しを持っている	厳しい見通しを持っている	存続できていると思う	存続できていると強く思う
15.8	38.9	40.0	5.3

「管理職データ」より作成

東大データにおける、仕事の内容の変化について、以下のことが仕事においてどのくらいのウェイトを占めていますか、という問の回答を見ると、全体として最も増加しているのは「組織内での調整、合意形成業務」の7ポイント増であった。次いで「意思決定・管理」、「パターンの決まった職務の実施」が増加しており、逆に減少したのは「新規事業の企画・開発」(3.4ポイント)や「学生や教員への対応」(2.8ポイント)であった。

表 11 仕事の内容の変化 (%)

質問項目 1)	2010 (n=5909)				2021 (n=1983) 2)				増減			
	国立	公立	私立	全体	国立 3)	公立 3)	私立 3)	全体 3)	国立	公立	私立	全体
学生や教員への対応	58.3	62.4	66.2	63.7	55.4	61.7	62.9	60.9	-2.9	-0.7	-3.3	-2.8
組織内での調整、合意形成	41.0	37.8	38.4	39.0	50.2	44.3	45.4	46.0	9.2	6.5	7.0	7.0
パターンが決まった職務の実施	50.6	48.8	48.2	48.9	49.3	53.4	50.6	50.5	-1.3	4.6	2.4	1.6
課題の分析・解決	21.7	20.7	29.4	26.5	20.5	20.9	27.9	25.3	-1.2	0.2	-1.5	-1.2
新規事業の企画・開発	12.8	11.0	17.9	15.9	9.4	9.1	14.2	12.5	-3.4	-1.9	-3.7	-3.4
意思決定・管理	16.8	16.9	20.0	18.8	20.6	20.6	24.2	22.9	3.8	3.7	4.2	4.1

「大学事務組織の現状と将来—全国大学事務職員調査—報告書」(2010)大学経営・政策研究センター及び「大学事務組織の現状と将来—第2回全国大学事務職員調査報告書」(2021)大学経営・政策研究センターより作成

1) 大きい、少しある、ほとんどないの3件法の大きいの率。

2) 母数は1983件であるが、回答項目ごとに有効回答数が異なる。

3) 当該項目の有効回答数は、国立412~415、公立249~253、私立1296~1308、全体1955~1977と幅がある。

コロナ禍の影響を問うた質問では、全体として65.8%が業務量は増えたと回答した。「業務の効率化が進んだ」という問に「とてもあてはまる」と答えたのはわずか5.5%であり、「業務量が増えた」に「とてもあてはまる」と回答した27.8%とは大きな差がある。

表 12 コロナ禍の業務への影響 (%)

質問項目	とてもあてはまる				あてはまる				あまりあてはまらない				あてはまらない			
	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立	全体
業務の量が増えた	23.1	27.4	29.3	27.8	42.7	41.7	35.8	38.0	27.7	24.2	29.6	28.5	6.5	6.7	5.3	5.7
業務の効率化が進んだ	3.9	3.6	6.4	5.5	38.9	28.9	29.4	31.4	47.8	53.2	49.8	49.8	9.4	14.3	14.4	13.3

「大学事務組織の現状と将来—第2回全国大学事務職員調査報告書」(2021)大学経営・政策研究センターより作成

### 1.2.3 採用市場・志望動機

職員フィールドにはそもそも、どのような目的やニーズをもった人材が参入しているの  
であろうか。大学職員フィールドの特徴として、「安定職場」や倒産のない「安全職場」、  
また「事務（ジム）」という呼称に含まれる「スキルワーカー」としてのイメージが通説  
として語られることが以前からあった。筆者が 2011 年と 2012 年に職員を対象に実施した  
2 つのワークショップにおいて、知人や友人、あるいは学生達に、職員という職業につい  
てこれまでどのようなことを言われたかをブレインストーミングで出してもらったところ、  
「証明書を発行している」、「保護されている」、「給与が安定」、「気楽」、「無資  
格」、「NPO」、「金に甘い」、「下に見られる」、「執事（小間使い）」、「役所」、  
「寝ている」、「そもそも興味なし」、「早く帰れそう」、「休み多そう」、「のんびり  
している」、「軽い」といったキーワードが出された。職員出身で、その後学校法人の理  
事長にまで上り詰めた井原（2011）は「大学職員として働き始めた頃、出勤すると毎日の  
ように青焼きのコピー作業をしていました。当時のコピー機（湿式複写機）は、手間暇が  
かかり大変でした。（中略）私は大学職員の仕事がこれほどルーティンワークに終始する  
ことに嫌気が差して、もう辞めてしまおうと考えていたのです。」と、1970 年頃を回顧し  
ている。

横山（2015）によると、2014 年度に全国の国立大学等（国立大学、高専、大学入試セ  
ンターなどの独立行政法人、大学共同利用機関、放送大学）の採用試験受験者は 4.2 万人  
で国家公務員試験一般職の 3.6 万人より多かった。第一次試験の合格者は 7 千人で約 6 倍  
の 1 次試験を通過してなお各大学の 2 次試験を受けるというかなりの難関であるといえる。  
ただし、そのうち、約 4 割は地方公務員が第一志望であり、合格すれば地方公務員になる。  
つまり職員は「併願」扱いであった。また、小田（2012）が国立大学職員対象の研修会で  
職員になった理由を問うと、「実家から通える」、「公務員なので安定している」、「広  
範な転勤がない」、「生活設計が立てやすい」などの回答があり、職務の内容よりむしろ  
「安定職場」や倒産のない「安全職場」としての特性に対して求職している傾向が見られ  
た。

職員の志望理由について、東大データの 2011 年、2021 年を比較した。2021 年のデー  
タを見ると、学校・教育業界に関心をもって職業選択しているものが 44.3%いることは事実  
であるが、「安定している」、「地元で働ける」という理由を 4 割弱があげており、専門  
性や経験を活かそうとしているものは 2 割もいない。横山（2015）や小田（2012）の調査

とも概ね一致する。増減に着目すると、学校・教育業界に関心を持っている人材が 7.9 ポイント増加し、目的意識をもった求職者が増加している一方、安定を求めている層も 6.7 ポイント増加している。増加が大きかったのは、公立の「学校・教育業界に関心」の 16.1 ポイントや「安定している」の 19.1 ポイント、私立の「地元で働ける」の 14.3 ポイントであった。ただし、2021 年のデータは、コロナ禍の影響が含まれている可能性が多分に考えられるため、解釈には一定の注意が必要であろう。

表 13 現在の仕事を選んだ理由 (%)

質問項目 1)	2010 (n=5909)				2021 (n=1983) 2)				増減			
	国立	公立	私立	全体	国立 3)	公立 3)	私立 3)	全体 3)	国立	公立	私立	全体
学校・教育業界に関心があったから	24.2	18.2	44.5	36.4	31.6	34.3	50.8	44.3	7.4	16.1	6.3	7.9
自分の専門性や経験を活かせるから	6.3	13.7	21.5	16.6	5.1	15.4	21.5	17.3	-1.2	1.7	0.0	0.7
安定しているから	49.3	21.1	26.3	32.0	57.1	40.2	32.5	38.7	7.8	19.1	6.2	6.7
地元で働けるから	43.5	35.6	35.3	37.5	42.0	47.8	49.6	38.5	-1.5	12.2	14.3	1.0

「大学事務組織の現状と将来—全国大学事務職員調査—報告書」(2010)大学経営・政策研究センター及び「大学事務組織の現状と将来 第2回全国大学事務職員調査報告書」(2021)大学経営・政策研究センターより作成

1)よくあてはまる、ある程度あてはまる、あてはまらないの3件法のよくあてはまるの率。

2)母数は1983件であるが、回答項目ごとに有効回答数が異なる。

3)当該項目の有効回答数は、国立412~415、公立249~253、私立1296~1308、全体1955~1977と幅がある。

2021年の東大データによると、「自大学出身の職員が多い」という質問に対して、国立で 45.4%、公立で 18.7%、私立で 52.4%が「そう思う」、「ある程度そう思う」と回答した。私立に、「教育に携わりたい」、「学生対応がしたい」、という職員が多い背景には、自校卒業生率の高さが影響している可能性がある。

第3章で分析に用いる、職員 600 人に対するアンケート調査（以下、「大学職員 600 人データ」）において、職員への志望順位（択一）や志望理由（複数選択式）を問うている。全体として過半数が第一志望である。私立の第一志望率が 59.5%と最も高く、国立の 52.9%が最も低い。国立大学職員受験者の 4 割は大学職員が第一志望ではないという横山（2015）の結果とほぼ一致している。

表 14 大学職員の志望順位

	国立	公立	私立	合計
第一志望	118	27	195	340
	52.9%	55.1%	59.5%	56.7%
第二志望以下	105	22	133	260
	47.1%	44.9%	40.5%	43.3%

「大学職員600人データ」より作成



志望理由では、トップ5は「安定している」49.0%、「教育に携わりたい」39.5%、「ワークライフバランスが取りやすいと思った」38.3%、「休みが取りやすい」34.2%、「転勤が少ない」27.5%である。国立と私立の比較で差異が大きい項目は、「教育に携わりたい」と「学生対応がしたい」についてで、私立が2割近く多い。「給料が良い」については私立が1割強多く、逆に「安定している」については国立が1割5分弱多い。

表 15 大学職員の志望理由

志望理由	件数	国立	公立	私立	全体
1.社会貢献をしたい	121	21.5%	20.4%	19.2%	20.2%
2.教育に携わりたい	237	28.3%	44.9%	46.3%	39.5%
3.学生対応がしたい	137	12.1%	26.5%	29.6%	22.8%
4.ワークライフバランスが取りやすいと思った	230	41.7%	44.9%	35.1%	38.3%
5.転勤が少ない	165	26.5%	26.5%	28.4%	27.5%
6.休みが取りやすい	205	32.3%	34.7%	35.4%	34.2%
7.給料が良い	101	9.9%	14.3%	22.0%	16.8%
8.安定している	294	58.3%	34.7%	44.8%	49.0%

「大学職員600人データ」より作成

#### 1.2.4 外部労働市場

職員の採用市場は、もともと新卒、公務員との併願、安定志向、「何ができるか」より「どのような環境か」といった視点で職業選択がなされる、という特徴をもっていたが、近年は民間企業や他大学からの転職人材の受け入れが増加しており、その様相は変化している。変化について、東大データの2010年、2021年を比較した。まず、2021年のデータを見ると、国立で約2割、公立で約4割、私立で約4割弱の民間企業からの転職人材を受け入れている。他大学からの転職人材率は民間企業のそれに比べると小さいが、国立で1割弱、公立で5分弱、私立で5分強となっている。2010年と2021年の増減を見ると、民間企業からの転職人材受け入れは公立大学では13.5ポイント増と大幅に増加し、私立大学も5.7ポイント増加した。国立大学はあまり変わっていない。全体としては6.3ポイント増加した。他大学からの転職率は全体としては0.4ポイント増と大きくは変わらないが、国立で減少、私立で増加の傾向が見られる。

表 16 転職の受け入れ状況 (%)

設置区分	民間企業からの転職			他の大学からの転職		
	2010 (n=5909)	2021 (n=1983)	増加率	2010 (n=5909)	2021 (n=1983)	増加率
国立	19.8	20.9	1.1	13.1	9.6	-3.5
公立	27.6	41.1	13.5	2.8	4.3	1.5
私立	31.8	37.5	5.7	2.9	5.2	2.3
全体	28.2	34.5	6.3	5.6	6.0	0.4

「大学事務組織の現状と将来—全国大学事務職員調査—報告書」(2010) 大学経営・政策研究センター及び「大学事務組織の現状と将来 第2回全国大学事務職員調査報告書」(2021) 大学経営・政策研究センターより作成

管理職調査においても、新卒採用と転職者の在籍状況について問うている。但し、「厳密でなくて結構です」という前提での問いへの回答である。全体的な傾向として、新卒採用は少なく、民間企業等異業種からの転職の受け入れが多く、約 3 割の大学では既に 3 人に 1 人程度が転職人材であった。

表 17 新卒採用及び転職人材在籍率 (%)

質問項目	1.10%以下	2.11-20%	3.21-30%	4.31%以上	5.不明
過去5年の新卒採用率	60.0	16.8	11.6	10.5	1.1
他大学の転職人材在籍率	73.7	8.4	3.2	14.7	0.0
異業種からの転職人材在籍率	37.9	23.2	8.4	30.5	0.0

「管理職データ」より作成

また、回答した管理職自身の約半数が転職人材であった。全体の転職人材は 3 割程度であることから、管理職人材を異業種から積極的に受けいれているか、あるいは入職後に転職人材が能力を発揮して管理職になっているかのいずれかであると見られる。このように、職員の採用市場の様相は近年大きく変化している。

表 18 管理職自身の転職歴 (%)

質問項目	あり	なし
他大学からの転職歴	11.6	88.4
異業種からの転職歴	38.9	61.1

「管理職データ」より作成

## 1.2.5 組織風土と将来展望・モチベーション

職員の組織風土や上司、また将来展望・モチベーション等について、東大データの2010年、2021年を比較した。

表 19 組織風土とモチベーション (%)

区分	質問項目 1)	2010 (n=5909)				2021 (n=1983) 2)				増減			
		国立	公立	私立	全体	国立 3)	公立 3)	私立 3)	全体 3)	国立	公立	私立	全体
組織風土・上司	休暇を取得しやすい雰囲気がある	31.8	27.3	23.5	26.1	41.0	40.0	33.0	35.2	9.2	12.7	9.5	9.1
	自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある	27.5	21.4	25.4	25.6	24.0	18.0	17.0	18.6	-3.5	-3.4	-8.4	-7.0
	教授会の力が強い	20.8	15.7	23.3	21.8	10.2	13.3	9.8	10.2	-10.6	-2.4	-13.5	-11.6
	学長がもっとリーダーシップを発揮すべきだ	14.8	18.6	27.8	23.4	6.8	12.7	14.9	12.9	-8.0	-5.9	-12.9	-10.5
	上司は信頼して仕事を任せてくれる	28.7	23.4	33.9	31.5	30.0	23.0	29.0	23.7	1.3	-0.4	4.9	-2.8
将来展望・モチベーション	大学職員を続けたい	49.9	22.1	53.9	49.4	43.2	30.4	46.9	44.1	-6.7	8.3	-7.0	-5.3
	現在勤務する大学で今後も働きたい	42.3	20.2	45.9	42.3	39.8	22.9	34.4	34.0	-2.5	2.7	-11.5	-3.3
	昇進・昇格を目指したい	14.0	11.2	19.4	17.1	13.6	10.3	16.5	15.1	-0.4	-0.9	-2.9	-2.0

「大学事務組織の現状と将来—全国大学事務職員調査—報告書」(2010)大学経営・政策研究センター及び「大学事務組織の現状と将来 第2回全国大学事務職員調査報告書」(2021)大学経営・政策研究センターより作成

1) そう思う、ある程度そう思う、あまりそう思わない、そう思わないの4件法のそう思うの率。

2) 母数1,983件であるが、回答項目ごとに有効回答数が異なる。

3) 当該項目の有効回答数は、国立412~415、公立249~253、私立1296~1308、全体1,955~1,977と幅がある。

2021年のデータを見ると、組織風土・上司で高い項目は「休暇を取得しやすい雰囲気がある」(35.2%)、次いで「上司は信頼して仕事を任せてくれる」(28.7%)、「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気」(18.6%)、「学長がもっとリーダーシップを発揮すべきだ」(12.9%)、「教授会の力が強い」(10.2%)であった。将来展望・モチベーションに関しては、多い順に「大学職員を続けたい」(44.1%)、「現在勤務する大学で今後も働きたい」(34.0%)、「昇進・昇格を目指したい」(15.1%)であった。増減を見ると、組織風土・上司では、「教授会の力が強い」と「学長がもっとリーダーシップを発揮すべきだ」がそれぞれ11.6ポイント、10.5ポイントと大きく減少しており、ガバナンス改革の流れの中で学長のリーダーシップの発揮、教授会の役割限定が進んでいることが見て取れる。教授会の力は私立で最も減少しているが、国立も大きく減少している。公立の減少幅は小さい。学長のリーダーシップ発揮のニーズについては私立で大きく減少し、国公立も減少しているが減少幅は私立より小さい。上司の権限委譲については、私立で減少しているが国立では若干増加している。公立はあまり変わっていない。「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気」については、7ポイント減少している。特に私立で最も減少している。また、上司の権限委譲についても若干減少(2.8ポイント)しており、トップダウン

や垂直型統治（大学組織モデルの企業性・法人性の方向への変化）が進捗している可能性がうかがえる。休暇の取得のしやすさは 9.1 ポイント増加しており、働き方改革の流れで休みやすくなっている。特に、公立で最も増加している。

将来展望・モチベーションについては、現在勤務する大学で今後も働きたい（-8.3 ポイント）、大学職員を続けたい（-5.3 ポイント）、昇進・昇格を目指したい（-2.0 ポイント）と全ての項目で減少した。公立のみ、「大学職員を続けたい」（8.3 ポイント）と「現在勤務する大学で今後も働きたい」（2.7 ポイント）が増加しているが、国立と私立では将来展望・モチベーションの3項目すべてがマイナスとなった。特に、私立大学では、「大学職員を続けたい」（-7 ポイント）、「現在勤務する大学で今後も働きたい」（-11.5 ポイント）、「昇進・昇格を目指したい」（-2.9 ポイント）と大きく減少し、減少幅は国公私の中で最大である。垂直型統治（大学組織モデルの企業性・法人性の方向への変化）の進捗が、特に私立大学職員の将来展望やモチベーションに負の影響を与えている可能性があることが示唆される。

### 1.2.6 大学職員の自己研鑽、上司による部下の育成・能力開発

大学分科会が 2017 年に実施した調査によると、SD が義務化されたが実態としては、3 割を超える大学で半数以上の職員が研修に参加せず、参加したとしてもその研修内容が業務上の基礎知識の習得が約 60%と大半であった（URL12）。では自己研鑽はどうか。2021 年の東大データを見ると、自己研鑽についても心もとない。関連する書籍や雑誌を読むことを「よくしている」と回答したのは国立で 10 人に 1 人程度、少し多い私立でも 6 人に 1 人程度である。学外の研修・情報交換会への参加にいたっては、国立では 100 人に 1 人、私立でも 15 人に 1 人程度である。大学院などの教育機関での学習に関しては、全体で 50 人に 1 人程度、国立では 500 人に 1 人程度と非常に少ない。

表 20 自己研鑽 (%)

質問項目	よくしている				ある程度している				あまりしていない			
	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立	全体	国立	公立	私立	全体
関連する書籍や雑誌を読む	10.1	11.5	15.5	13.9	39.0	35.6	47.6	44.3	50.8	53.0	36.9	41.9
学外の研修・情報交換会に参加する	1.2	4.8	7.2	5.6	21.0	19.8	29.3	26.3	77.8	75.5	63.5	68.0
大学院などの教育機関に通う	0.2	2.0	2.6	2.0	2.4	2.4	4.4	3.7	97.3	95.7	93.0	94.2

「大学事務組織の現状と将来 第2回全国大学事務職員調査報告書」(2021)大学経営・政策研究センターより作成

組織としての研修が十分ではなく、自己研鑽が心もとないとなると、管理職が直属の部下を OJT の中で育成する必要があるが、それも心もとない。管理職データを見ると部下の育成をできていないと 6 割以上の管理職が感じている。「十分できている」と感じているのはわずか 3.2%のみである。

表 21 育成・支援の自己評価 (%)

全くできていない	できていない	できている	十分できている
6.3	54.7	35.8	3.2

「管理職データ」より作成

業務に占める部下の能力開発・育成に使う時間の割合について、理想と現実を問うたところ、半数は業務時間の 3 割以上の時間を部下の育成に使うことを理想としているが、現実には 4 割弱の管理職は部下の人材育成に時間を 10%も使えておらず、理想と現実の乖離は大きい。

表 22 部下の能力開発・育成に使う時間の理想と現実 (%)

	理想	現実
1.10%以下	6.3	36.8
2.11-30%	33.7	40.0
3.31-50%	38.9	17.9
4.51%以上	21.1	5.3

「管理職データ」より作成

育成・能力開発上の課題としては、業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるを得ない (39.0%)、育成・能力開発を行う時間的余裕がない (38.9%)、育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない (35.8%)、人事部門との役割分担が

あいまい（34.9%）などが多く指摘されている。現状課題はないと感じているのは 1 割に満たず、2 割弱は育成・能力開発への関心が無いか、どちらともいえない、と回答している。「とくに課題はない」という項目に対して 2 割弱は、「全くあてはまらない」と回答し、全体として部下の育成・能力開発について強い課題認識を持っている。

表 23 部下の育成・能力開発上の課題認識（%）

質問項目	全くあてはまらない	あてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	大いにあてはまる
育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない	4.2	21.1	38.9	32.6	3.2
育成・能力開発に対して関心がもてない	25.3	54.7	17.9	2.1	0.0
過度な負担がかかる	7.4	31.6	34.7	24.2	2.1
職場全体のニーズに合わせた育成・能力開発ができない	3.2	29.5	37.9	28.4	1.1
業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない	6.3	27.4	27.4	31.6	7.4
育成・能力開発を行う時間的余裕がない	4.2	28.4	28.4	32.6	6.3
人事部門との役割分担があいまい	7.4	23.2	34.7	25.3	9.5
とくに課題はない	18.9	40.0	31.6	7.4	2.1

「管理職データ」より作成

ボトルネックの一つである時間不足について、業務効率化による時間捻出の可能性について問うたところ、8 割弱は部署の業務を効率化することで時間捻出はできると考えているが、実際には目の前の業務に追われて実行できていないことが読み取れる。また、5 割弱は人員や予算等の外部要因によって時間を捻出することは難しいと感じている。育成の必要性を感じつつも、打開のための時間捻出が難しく、膠着状態にあることが読み取れる。

表 24 時間の捻出（%）

質問項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
部署の業務をさらに効率化をすれば時間は捻出できるだろう	1.1	21.1	70.5	7.4
(人員や予算等)部署の外部要因が強く時間の捻出は難しい	2.1	51.6	40.0	6.3

「管理職データ」より作成

### 1.2.7 職場外学習・越境学習

学内でのOFF-JT研修や、上司によるOJTが十分とは言えず、自己研鑽もままならない状況の中、職場外学習・越境学習の機会の活用について、管理職はどのように感じているのであろうか。

部下のどのような研修・自己啓発・キャリア開発への支援に躊躇をするかを問うたところ、業務に直結する低負荷単発研修には92.6%が躊躇していなかった。次に、業務に直結しないが、低負荷の単発研修には66.3%が躊躇していなかった。しかし、業務に直結する高負荷連続研修は37.9%が躊躇し、業務に直結しない高負荷連続研修は67.3%が躊躇していた。さらに、約3割は業務には直結しないものの、低負荷の単発研修にすら「躊躇する」と回答した。

表 25 部下の育成・能力開発上の躊躇 (%)

区分		全く躊躇しない	躊躇しない	躊躇する	大いに躊躇する
非直結	高負荷連続	6.3	26.3	54.7	12.6
	低負荷単発	12.6	53.7	29.5	4.2
直結	高負荷連続	11.6	50.5	29.5	8.4
	低負荷単発	37.9	54.7	7.4	0.0

「管理職データ」より作成

業務に直結しない高負荷連続研修への送り出しの躊躇はやむを得ないにしても、低負荷の単発研修にすら送り出しを躊躇するほど、現場は逼迫しているのであろうか。躊躇の理由に関する自由記述が54件あった。内訳は人手不足(22)、業務への支障(21)、費用対効果の懸念(8)、その他(11)に関する記述であった。

他機関への出向、大学院進学は概ね半々と、二極化していた。他機関への出向は高い効果期待があることと、組織からの人員補充が前提とされていることから、一般研修に比べて「全く躊躇しない」の率が高いと推察される。大学院進学は非直結高負荷連続研修と同様に半数以上が躊躇していた。

表 26 他機関への出向・大学院等への通学への躊躇（％）

区分	全く躊躇しない	躊躇しない	躊躇する	大いに躊躇する
他機関への出向	17.9	33.7	36.8	11.6
大学院等への通学	8.4	38.9	42.1	10.5

「管理職データ」より作成

躊躇はするものの、実際に職場外学習に送り出す際に提供可能な、あるいは現に提供している支援について複数回答で問うたところ、業務割り振り量の調整、他の部下への業務支援依頼、早帰りしやすい声掛けや雰囲気作りは比較的積極的になされていた。一方、直接的な育成行動といえる研修に対するコメントやアドバイスはあまり積極的に行われておらず、また、金銭補助もあまり積極的に行われていなかった。

表 27 提供可能な支援

項目	％
金銭補助	12.6
参加を実現させるための人事部門への交渉	25.3
他の部下への業務支援依頼	33.7
業務の割り振り量の調整	43.2
早帰りがしやすいような声掛けや雰囲気づくり	35.8
研修内容に対するコメントやアドバイス	20.0
該当者はいない	36.8

「管理職データ」より作成

### 1.2.8 大学職員の実態に関する考察

かつての大学職員フィールドは、広範な転勤がなく、雇用に安定性があり、ワークライフバランスが取れ、指示されたことを処理する、特定の専門資格が不要で、難易度の低い職業である、と受け止められ、そのような特性に魅力や親和性を感じる人材を受け入れてきた。しかし、実際は大学を取り巻く環境は年々厳しくなり、業務も複雑化・高度化し、これまで存在しなかった新たな業務が次々に生まれ、本節で見てきたように、仕事の要求度（Demand）は近年かなり高まっている。特に管理職の仕事の要求度（Demand）の上昇感や、人材不足感が強く、中期的な自学の存続に非常に強い危機意識を持って働いてお



り、メンタルヘルスリスクを教員より高いレベルで抱えている。コロナ禍の影響は職員の業務量をより増やしているが、コロナ禍が促進した業務効率化・業務改善の果実はまだあまり見えていない。採用については、新卒、公務員との併願者から、民間企業や他大学からの転職人材の受け入れへと採用マーケットが変化している。採用マーケットの変化は、大学職員という職業に対するそもそもの捉え方の温度差を職場内に生んでいる可能性がある。すなわち、安心・安全・安定など、仕事の内容ではなく職場の特性に惹かれて入職した者と、学校・教育業界に関心を持ち、専門性を活かそうと目的意識を持って入職した者との間、あるいは、新卒プロパー人材と転職人材との間で、価値観が分断している可能性がある。そのような中、特に私立大学の職員は、職員という職業へのコミットメントや、組織へのコミットメントに低下の傾向が見られ、昇進を目指す職員も減っている。また、ガバナンス改革の流れで教授会の力は弱まり、学長のリーダーシップが強まる中、職員の組織内での調整、合意形成業務が増加し、新規事業の企画・開発業務や学生や教員への対応時間が減っている。職員への期待が高まり、役割が格上げされ、SD が義務化されているが、実態としては OFF-JT、OJT、自己研鑽、職場外学習・越境学習いずれも十分とは到底言えず、管理職の半数以上は部下の人材育成ができていないと自己分析している。

このように、期待される役割が変化し、注目が集まっている職員であるが、実態としては多様な課題を抱えている。次節では、これらの課題を踏まえ、職員が他のホワイトカラー人材とどのような差異、つまり他のホワイトカラー人材と比較した際に、職員にはどのような強みや弱みがあるのかを確認することを通して、より相対的に職員の実態に対する理解を深める。

## 1.3 他のホワイトカラー人材との比較

### 1.3.1 職業分類における大学職員の職務の位置づけ

厚生労働省に全職業を分類した、全職業分類表がある。この分類表は、大分類、中分類、小分類、細分類の 4 階層に区分された分類項目によって構成されている。各階層の分類項目の数は、大分類が 11 項目、中分類が 73 項目、小分類が 369 項目、細分類が 892 項目である（労働政策研究・研修機構 2011）。一人の人に割り当てられた仕事と責任との全体を地位、地位のうち目的を持ったひとまとまりの仕事を課業、主要な仕事と責任が同じである一群の地位を職務、仕事と責任を遂行するために必要な技能、知識、能力などの共通性によってまとめられた一群の職務を職業とそれぞれ定義している。このうち職務が職業分類の最小単位になっている。職員が担っている職務（小分類・細分類）をこの分類表にあてはめると、概ね以下のとおり大分類 3、中分類 9 にまたがる以下の業務となる。

表 28 全職業分類表における職員の職務

大分類	中分類	小分類・細分類	職員
管理的職業	法人・団体の役員	会社役員、独立行政法人等の役員、他に分類されない法人・団体の役員	役員など。
	情報処理・通信技術者	システム運用管理者	ICT化の進展に伴い重要性が増している。
	法務の職業		労働基準、労働衛生管理、教員免許法対応等、法的な専門性が必要な職務がある。
専門的・技術的職業	経営・金融・保険の専門的職業		大学も自己資産を運用して資金調達をしている。
	その他の専門的職業	図書館司書、学芸員、学生カウンセラー、職場カウンセラー、職業相談員	近年、URA、IRer、産学連携オフィサー、アドミッションオフィサー、キャリアカウンセラー等、新しい専門領域が次々に増えている。
	一般事務の職業	総務事務員 人事事務員 人事係事務員 教育・研修係事務員 企画・調査事務員 企画係事務員 商品企画事務員 調査事務員 受付・案内事務員 秘書 秘書 電話応接事務員 総合事務員 総合事務員 事務補助員 その他一般事務の職業	伝統的に職員が担っている主な事務領域である。
事務的職業	会計事務の職業	現金出納事務員 経理事務員 その他の会計事務の職業 予算係事務員 用度係事務員 原価計算・見積事務員 他に分類されない会計事務の職業	
	営業・販売関連事務の職業	営業・販売事務員 その他の営業・販売関連事務の職業	人口減少や乱高下する経済状況の中、入口(入試部門)と出口(就職部門)の営業・販売としての役割の重要性が増している。
	事務用機器操作の職業	パーソナルコンピュータ操作員 データ入力係 コンピュータ操作員(パーソナルコンピュータ除く) その他の事務用機器操作の職業	アウトソーシングやRPA化が進んでいる領域である。

労働政策研究、& 研修機構、(2011)第4回改訂 厚生労働省編職業分類 職業分類表: 改訂の経緯とその内容. 労働政策研究・研修機構を元に筆者作成

分類表に見るとおり、職員の仕事はホワイトカラー職種の一つである。本節では、職員を他のホワイトカラー人材と比較する中で、どのような特徴（強みや弱み）があるかについて、3つのデータを用いて詳らかにし、職員の人材・組織マネジメントの方向性に関する示唆を得る。

### 1.3.2 大学職員が感じる他のホワイトカラー人材との比較

職員自身は、他のホワイトカラー人材との比較において、自分たちをどのように認知しているのだろうか。村山他（2019）が、2019年の大学行政管理学会定期総会・課題研

研究会の分科会に参加した全国の職員 193 名を対象に、他のホワイトカラーと比べて現時点で大学職員に不足している・劣っている能力があるかを問うアンケートを実施した（有効回答数 125）。その結果 83.2%が「ある」、と回答した。劣っている能力に関する自由記述について、1 つ目にあげた内容をカウントし、経済産業省の社会人基礎力（URL13）の 3 つの能力、12 の能力要素に当てはめたところ、主体性、傾聴力、規律性以外すべての項目について「劣っている」と言及があった。3 つの能力別に分類すると、シンキング（45.5%）が最も多く、ついでチームワーク（20.5%）、アクション（17.0%）であった。職員は他のホワイトカラー人材と比べ、主体性や規律性、傾聴力などは劣っていないと感じているが、課題発見力、計画力、創造力など、クリエイティビティに関する項目（シンキング）において劣っていると感じていた。役職別に見ると、シンキングはどの職位においても 42.1%～51.9%と最も高かった。

表 29 職員自身が他のホワイトカラー人材より劣っていると感じている力

前に踏み出す力(アクション)	主体性:物事に進んで取り組む力 <sup>1)</sup>	17.0%
	働きかけ力:他人に働きかけ巻き込む力	
考え抜く力(シンキング)	実行力:目的を設定し確実に行動する力	45.5%
	課題発見力:現状を分析し目的や課題を明らかにする力	
	創造力:新しい価値を生み出す力	
チームで働く力(チームワーク)	計画力:問題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力	20.5%
	発信力:自分の意見を分かりやすく伝える力	
	傾聴力:相手の意見を丁寧に聴く力 <sup>1)</sup>	
	柔軟性:意見の違いや立場の違いを理解する力	
	状況把握力:自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力	
	規律性:社会のルールや人との約束を守る力 <sup>1)</sup>	
	ストレスコントロール力:ストレスの発生源に対応する力	

1)これらの項目は選択されなかった。

では、クリエイティビティが日常業務の中で育成されうる環境にあるかについて、年間を通じた仕事の構成を、定型業務、短期習熟業務、長期習熟業務、新規課題対応、プロジェクト、自発的取り組みの 6 つを合計 100%になるように配分するよう回答を求めたところ、定型業務（20.9%）が最も多く、自発的取り組み（11.7%）が最も少なかった。新規課題対応業務とプロジェクト及び自発的取り組みの 3 つを足して「クリエイティブ業務率」としたところ、職位が下がるほどクリエイティブ業務率が下がることがわかった。

表 30 職位別のクリエイティブ業務率

職位	1.0-39%	2.40-59%	3.60-79%	4.80-100%
1.課員・一般相当	53.8%	35.9%	7.7%	2.6%
2.主任・係長・課長補佐相当	42.4%	33.3%	21.2%	3.0%
3.課長相当	17.9%	35.7%	28.6%	17.9%
4.局長・部長・次長相当	9.5%	19.0%	33.3%	38.1%
5.その他	25.0%	0.0%	25.0%	50.0%

村山他(2019)より作成。新規課題対応業務、プロジェクト、自発的取り組みの3つを集計したものをクリエイティブ業務率と位置づけている。

つまり、シンキングやクリエイティビティの低さを他のホワイトカラー人材との差であると職員は自認しているが、実際の日常業務の場ではシンキングやクリエイティビティを高めるような業務を行えておらず、特に、若手ほどルーティンワークが多く、OJT の場でシンキングやクリエイティビティが育成できていないことがわかった。

管理職データでも同様の結果が出ている。管理職自身が自分の能力や特性についてどのように感じているのかについて複数回答で問うたところ、管理職自身が「備えている」と感じた上位3つは、①責任感（89.5%）、②協調性（88.4%）、③経済概念・コスト意識（76.9%）であった。反対に、「備えていない」の上位3つは、①独創的な発想力（49.5%）、②広範な知識（38.9%）、③リーダーシップ・管理能力（同率 35.8%）であつ。管理職自身も独創的な発想力、すなわちクリエイティビティが最も不足していると自己評価していた。

表 31 管理職自身の能力自己評価（%）

項目	備えていない	少しか備えていない	ある程度備えている	備えている
高等教育界で働く上での理論的知識や関連する広範な知識	8.4	30.5	54.7	6.3
論理的・体系的思考力	6.3	28.4	56.8	8.4
独創的な発想力	11.6	37.9	41.1	9.5
問題点の把握力・解決力	3.2	24.2	62.1	10.5
意思疎通(コミュニケーション)能力	3.2	20.0	62.1	14.7
挑戦意欲・向上心	6.3	28.4	51.6	13.7
責任感	1.1	9.5	63.2	26.3
経済概念・コスト意識	0.0	23.2	69.5	7.4
リーダーシップ	6.3	29.5	57.9	6.3
協調性	0.0	11.6	74.7	13.7
管理能力	5.3	30.5	58.9	5.3

「管理職データ」より作成

### 1.3.3 管理職間の比較

本項では、職員管理職と他のホワイトカラー管理職に焦点を絞って比較検討を行う。

「管理職データ」と、労働政策研究・研修機構が2016年1～3月にかけて実施した「日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理」の管理職人材対象調査データ（URL14。以下、「労政データ」。件数954件。）を用い、共通する項目に関して比較を行った。

#### 1.3.3.1 部下の管理・指導

力を入れている部下の管理・指導について比較を行ったところ、多くの項目において概ね職員管理職の数値が高い傾向が見られた。但し、データの総量に10倍の開きがあるため、解釈には十分な注意が必要である。傾向として、部下を守る、配慮する、把握する、気を配るなど、情意領域に関する項目において職員が高かった。一方、部署の代表として大学・会社に意見する、職場の目標を部下に伝える、仕事の割り振りについて丁寧に説明する、競争を促す、高い個人目標をもたせるなど、より具体的な項目については差がないか、他のホワイトカラー管理職が高かった。

表 32 力を入れている管理・指導 (%)

質問項目	職員管理職	労政データ	差異
学生募集や就職率、助成金獲得など大学への貢献 1) を第一に考えさせている	30.5	28.0	2.5
部署の代表として大学 2) に意見している	21.1	18.2	2.9
部下の労働条件をできる限り守ろうとしている	61.1	41.7	19.4
部下の仕事と家庭生活の両立に配慮している	64.2	51.8	12.4
職場の目標を部下に伝えている	56.8	60.2	-3.4
部下それぞれの仕事をよく把握しようとしている	78.9	64.7	14.2
部下に、評価や仕事の割り振り等について丁寧に説明している	32.6	30.9	1.7
部下の合意や納得を重視している	68.4	47.3	21.1
部下とのコミュニケーションを心がけている	78.9	69.8	9.1
部下を公平に扱っている	68.4	57.5	10.9
男女に関わらず同等に仕事の割り振りや指導・助言をしている	64.2	46.9	17.3
職場内の人間関係に気を配っている	86.3	69.1	17.2
職場内での競争を促すようにしている	5.3	6.0	-0.7
部下それぞれに、高い個人目標を持たせている	20.0	21.5	-1.5
できるだけ管理的な業務以外のことも関わるようにしている	47.4	29.9	17.5
その他	0.0	1.5	-1.5

「管理職データ」と「労政データ」より作成

1) 労政データでは「利益や売上など会社への貢献」

2) 労政データでは「会社」

### 1.3.3.2 職場の雰囲気

職場の雰囲気について比較を行った。労政データは複数選択式で選択されたデータ数、職員データは4件法による回答の「あてはまる」と「大いにあてはまる」の数をカウントした。質問形式が異なるため、単純に比較することは適切ではないことから、比較ではなく、職員管理職、労政データそれぞれの傾向を確認する。職員管理職では高い順に「職場内で助け合う雰囲気がある」、「人員がいつも不足している」、「先輩が後輩を教える雰囲気がある」の順であり、労政データでは、「職場内で助けあう雰囲気がある」、「先輩が後輩を教える雰囲気がある」、「人員がいつも不足している」の順であった。人員不足感について、労政データでは1位の「職場内で助け合う雰囲気がある」との差が大きい(31ポイント)が、職員管理職はその差が小さく(4.2ポイント)と、職員管理職の方が人員不足感をより強く感じている様子が伺える。

表 33 職場の雰囲気の比較 (%)

項目	職員管理職	労政データ
人員がいつも不足している	74.7	34.3
職場内で助け合う雰囲気がある	78.9	65.3
職場内で互いに競争する雰囲気がある	7.4	3.1
先輩が後輩を教える雰囲気がある	70.6	41.5
職場の人がそろそろ機会が少ない	20.0	18.0

「管理職データ」と「労政データ」より作成

### 1.3.3.3 管理職の仕事の要求度 (Demand) の変化

近年の仕事の変化については、仕事の範囲、レベル、責任全てにおいて、双方共に広く/高く/大きくなったと感じている。比較をすると、職員管理職の方が仕事の要求度 (Demand) の上昇をより感じていた。

表 34 管理職の仕事の要求度 (Demand) (%)

質問項目	狭く/小さくなった		変化なし		広く/大きく/高くなった	
	大学職員	労政データ	大学職員	労政データ	大学職員	労政データ
仕事の担当範囲	4.2	2.9	17.9	32.1	77.9	64.5
仕事のレベル	1.1	1.2	27.4	40.4	71.6	58.0
仕事上の責任の大きさ	0.0	0.8	26.3	36.8	73.7	62.2

「管理職データ」と「労政データ」より作成

### 1.3.3.4 管理職自身の能力開発

過去 1 年間に組織や上司等からの指示によらない、自発的な研修に参加したかどうかについては、職員管理職の方が概ね高い割合で自己研鑽を行っていた。大学・大学院の講座の受講は職員管理職では一定数いるが、他のホワイトカラー人材ではほとんどいない。これらアカデミックの場で行われる講座へのアプローチのしやすさは、大学職員フィールドのアドバンテージであろう。

表 35 管理職自身の能力開発 (%)

項目	職員	労政データ	差異
大学・大学院の講座の受講	12.6	2.0	10.6
専修学校・各種学校で行っている講座の受講	1.1	1.7	-0.6
国や都道府県の職業能力開発施設の講座の受講	5.3	2.0	3.3
講習会・勉強会・セミナーなどの聴講	70.5	48.5	22.0
職場の同僚との勉強会の参加	27.4	10.4	17.0
社外の人との勉強会への参加	0.0	13.4	-13.4
通信教育の受講	7.4	8.1	-0.7
自学・自習	49.5	36.6	12.9
自己啓発は行っていない	10.5	23.1	-12.6
その他	0.0	1.2	-1.2

「管理職データ」と「労政データ」より作成

う

## 1.3.4 従業員間の比較

ここまで、職員が他のホワイトカラー人材に対してどのような強みや弱みの認知を持っているのか、また、人材育成をすべき管理職がどのような状況にあり、他のホワイトカラー人材の管理職とどのような違いがあるのかについて見てきた。本項ではより規模の大きなデータを用い、職員と他のホワイトカラー人材について様々な角度から定量的な比較を行う。

### 1.3.4.1 方法

以下の手続きによって調査を実施した。分析には、SPSS バージョン 27.0.0.0 を使用した。なお、他のホワイトカラー人材調査は大学コンソーシアム京都が公募した 2019 年度



指定調査課題について、筆者が代表を務める大学職員 HRM（人的資源管理）研究会が調査研究を受託し実施したデータを用いた。なお、2つのデータには2年の差があり、その間、COVID-19による仕事を取り巻く環境の変化があるため、解釈の際には一定の注意が必要である。

#### (1) 職員調査

実施期間 : 2021年9月14日（火）～9月17日（金）  
対象者 : リサーチ会社に登録する全国の職員  
実施方法 : （株）楽天インサイトによる調査  
有効回答数 : 400件

#### (2) 他のホワイトカラー人材調査

実施期間 : 2019年8月30日（金）～9月30日（月）  
対象者 : リサーチ会社に登録する全国の社会人  
実施方法 : （株）NTTコム社 リサーチ・ライトによる調査  
有効回答数 : 544件

#### 1.3.4.2 データ

職種別のデータ件数は以下のとおりである。厚生労働省の全職業分類表の大分類及び中分類にあてはめ、区分として事務的職業及び専門的・技術的職業に分類した。サービス・販売・外食及びその他は職員との比較を行う必然性が低いと判断し比較対象から除外した。

表 36 大学職員・他のホワイトカラー人材調査データ件数

区分	No	職種	実数	計	
1.大学職員	-	—	400	400	
2.事務的職業	1	営業	72	299	
	2	事務・管理	163		
	3	企画・マーケティング・経営	23		
	14	教育・保育・公務員・農林水産	41		
	5	Web・インターネット・ゲーム	3		
	6	クリエイティブ(メディア・アパレル・デザイン)	11		
3.専門的・技術的職業	7	専門職(コンサルタント・土業・金融・不動産)	16	482	
	8	ITエンジニア(システム開発・SE・インフラ)	55	183	
	9	エンジニア(機械・電気・電子・半導体・制御)	26		
	10	素材・化学・食品・医薬品技術職	11		
	11	医療・福祉・介護	19		
	12	建築・土木技術職	21		
	13	技能工・設備・交通・運輸	21		
	4.サービス・販売・外食・その他 1)	4	サービス・販売・外食		20
15		その他	42		
総計				944	

1) 比較の対象外とした

### 1.3.4.3 基本属性

職員及び他のホワイトカラー人材の基本属性は以下のとおりである。

#### (1) 職員

表 37 職員調査 基本属性

質問項目	No	回答項目	全体 人数(n=400) (%:縦計100)	
設置区分	1	国立	131	32.8
	2	公立	28	7.0
	3	私立	241	60.3
大学規模(収容定員数)	1	30,000人以上	51	12.8
	2	10,000~29,999人	74	18.5
	3	6,000~9,999人	54	13.5
	4	2,000~5,999人	120	30.0
	5	1,000~1,999人	58	14.5
	6	1,000人未満	43	10.8
性別	1	男性	266	66.5
	2	女性	134	33.5
	3	無回答	0	0.0
年齢	1	30歳未満	17	4.3
	2	30-39歳	91	22.8
	3	40-49歳	111	27.8
	4	50-59歳	114	28.5
	5	60歳以上	67	16.8
雇用形態	0	任期なし雇用	279	69.8
	1	任期付き雇用	121	30.3
転職歴	0	無	236	59.0
	1	有	164	41.0
最終学歴	1	博士	14	3.5
	2	修士	48	12.0
	3	学士	276	69.0
	4	短期大学士・専門学校卒	32	8.0
	5	高卒	29	7.3
	6	その他	1	0.3
部署	1	総務・人事労務・財務系	126	31.5
	2	入試・広報系	27	6.8
	3	学生・教務・国際系	74	18.5
	4	就職・進路系	15	3.8
	5	地域・産学連携・研究支援系	30	7.5
	6	情報・図書系	39	9.8
	7	企画系	13	3.3
	8	その他	76	19.0
職位	1	課員・一般相当	156	39.0
	2	主任・係長・課長補佐相当	120	30.0
	3	課長相当	50	12.5
	4	局長・部長・次長相当	33	8.3
	5	その他	41	10.3

## (2) 他のホワイトカラー人材

表 38 他のホワイトカラー人材調査 基本属性

項目	No	回答項目	全体 人数(n=544) (%:縦計100)	
性別	1	男性	415	76.3
	2	女性	129	23.7
	3	無回答	0	0.0
年齢	1	30歳未満	10	1.8
	2	30～39歳	70	12.9
	3	40～49歳	199	36.6
	4	50～59歳	265	48.7
	5	60歳以上	0	0.0
管理職ダミー	0	非管理職	368	67.6
	1	管理職	176	32.4
業種	1	情報通信業	38	7.0
	2	建設業	51	9.4
	3	製造業	124	22.8
	4	電気・ガス・水道業	7	1.3
	5	運輸・輸送業	22	4.0
	6	流通業・卸売業・小売業	44	8.1
	7	金融業(銀行または証券)・保険業	23	4.2
	8	不動産業・物品賃貸業	18	3.3
	9	宿泊業・飲食店	5	0.9
	10	生活関連サービス業・娯楽業	17	3.1
	11	教育業	37	6.8
	12	医療・福祉	28	5.1
	13	出版・印刷業	6	1.1
	14	メディア・マスコミ 広告業	3	0.6
	15	商社	6	1.1
	16	非営利団体またはNPO	18	3.3
	17	その他	97	17.8
職種	1	営業	72	13.2
	2	事務・管理	163	30.0
	3	企画・マーケティング・経営	23	4.2
	4	サービス・販売・外食	20	3.7
	5	Web・インターネット・ゲーム	3	0.6
	6	クリエイティブ(メディア・アパレル・デザイン)	11	2.0
	7	専門職(コンサルタント・士業・金融・不動産)	16	2.9
	8	ITエンジニア(システム開発・SE・インフラ)	55	10.1
	9	エンジニア(機械・電気・電子・半導体・制御)	26	4.8
	10	素材・化学・食品・医薬品技術職	11	2.0
	11	医療・福祉・介護	19	3.5
	12	建築・土木技術職	21	3.9
	13	技能工・設備・交通・運輸	21	3.9
	14	教育・保育・公務員・農林水産	41	7.5
	15	その他	42	7.7

#### 1.3.4.4 探索的因子分析による変数の構成

職員データと他のホワイトカラー人材データを突合し、組織の状況、個人の状況、進取的な行動、研修転移や成長志向に関する項目を用いて探索的因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行い、変数の構成を行った。因子数はそれぞれ平行分析により決定した。命名した各因子名及びそれぞれの $\alpha$ 係数は以下のとおりである。

表 39 変数及び尺度の信頼性分析

区分	因子	Cronbach $\alpha$ 係数	Cronbach $\alpha$ 係数
組織の状況	柔軟で開放的な風土 7項目	.872	.928
	革新的で行動的な風土 5項目	.816	
	人材育成支援・成長機会提供 3項目	.853	
	自律性・裁量度 3項目	.889	
	衛生要因 4項目	.759	
個人の状況	コミットメント 5項目	.851	.859
	自己効力感 3項目	.866	
	柔軟性・創造性 3項目	.795	
進取的な行動	認知・関係性クラフティング 9項目	.907	.930
	タスククラフティング 3項目	.897	
	知識仲介行動 3項目	.857	
研修転移・成長志向性	研修転移志向性 3項目	.869	.841
	自己成長主導性 5項目	.744	

進取的な行動の各因子については次章で詳述するが、「認知・関係性クラフティング」とは仕事に対する捉え方や受け止め方を自主的に前向きに捉え直すこと（認知クラフティング）や、仕事をより良きものにするために周囲の他者との関係性を広げたり深めたりすること（関係性クラフティング）といった、自発的な行動のことを意味する。「タスク・クラフティング」は、仕事のやり方の現状に変更を加え、より良きものにするための進取的な行動を意味する。各因子の具体的な質問項目については、以下に示す。

表 40 組織の状況\_風土

	I	II	III
<b>柔軟で開放的な風土 (<math>\alpha=.872</math>)</b>			
あなたの組織では、上の者に対しても自由にもの言える雰囲気がある	.89	-10	-.05
あなたの組織では、個性をのびのびと発揮することが許される	.79	.04	.00
あなたの組織では、一般に管理者と部下の間の人間関係には、大変暖かい雰囲気が感られる	.78	-11	.02
あなたの組織では、何事も目先の状況にとらわれず、長期的視点で考えていくことが奨励される	.72	.00	.10
あなたの組織では、短期的成果をある程度犠牲にしても、長期的成果の追求を重視するところがある	.51	.18	.08
あなたの組織では、他のメンバーと同じような考えや意見をもつよりも、社員一人ひとりが自分なりの考えや意見をしっかりと持ち持つことが求められる	.42	.40	-.02
あなたの組織は、過度にルールを作っていない	.40	.17	-.11
<b>革新的で行動的な風土 (<math>\alpha=.816</math>)</b>			
あなたの組織では、綿密な計画を立ててから行動に移すよりも、まず行動をおこし、走りながら考えていくことが奨励される	-.13	.83	.03
あなたの組織では、きめ細やかな意思決定よりも、粗くてもよいから迅速な意思決定が尊重される	-.04	.76	.00
あなたの組織では、ユニークなアイデアや新しい発想をつぎつぎと出し、それをどんどん実行していくことが強く求められる	.17	.59	.02
あなたの組織では、既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、ものごとを柔軟に考えることが推奨される	.39	.45	-.02
あなたの組織は人と違う、ということを強みと捉えている	.26	.34	-.01
<b>人材育成支援・成長機会提供 (<math>\alpha=.853</math>)</b>			
職場外学習への参加を希望する従業員に対し支援的な制度が整っている	-.03	-.01	.90
職場外学習への参加を希望する従業員に対し制度はないが支援的な組織風土がある	.10	-.06	.78
自組織は職場外学習に計画的に人材を送り出して育成している	-.08	.09	.76
<b>全体 (<math>\alpha=.928</math>)</b>			
	因子間相関		
	I	—	.48
	II	—	.44
	III	—	—

表 41 組織の状況\_自律性・裁量度

	I
<b>自律性・裁量度 (<math>\alpha=.889</math>)</b>	
仕事の日程管理(いつまでにやるか)は、あなたに任されている	.86
仕事のやり方(方法・手順)は、あなたに任されている	.85
仕事の目標・成果の管理(何を達成するか)は、あなたに任されている	.85

表 42 組織の状況\_衛生要因

	I
<b>衛生要因 (<math>\alpha=.759</math>)</b>	
現在の業務時間は妥当だ	.74
あなた自身はWLB(ワーク・ライフ・バランス)を実現している	.73
周囲のひととの人間関係に満足している	.64
現在の処遇と給与に満足している	.55

表 43 個人の状況

	I	II	III
<b>コミットメント (α=.851)</b>			
この組織で働くことを誇りに思う	.93	-.08	-.07
この組織に愛着を持っている	.91	.00	-.09
この組織でおこる問題をあたかも自分の問題のように感じる	.66	-.02	.07
この仕事を他者に薦めたい	.56	-.02	.14
自分の仕事に誇りをもっている	.49	.30	.05
<b>自己効力感 (α=.866)</b>			
自身の業務に必要な手順や手続きに関する情報を持っている	-.04	.95	-.09
自身の業務に関する情報を入手する情報源を知っている	.04	.80	.02
自身の業務に関する専門的な知識や技能を持っている	-.04	.78	.05
<b>柔軟性・創造性 (α=.795)</b>			
問題を逆さまに考える習慣がある	-.03	-.12	.80
現状から見れば突拍子もないように思える解決方法を試みる	.06	.00	.74
一見無関係に思える知識をつなぎ合わせたりすることが得意である	.01	.15	.69
<b>全体 (α=.859)</b>			
因子間相関	I	II	III
	I	—	.48
	II	—	.46
	III	—	—

表 44 進取的な行動

	I	II	III
<b>認知・関係性クラフティング (α=.907)</b>			
仕事の面白さの兆候を見逃さないようしている	.86	.01	-.10
仕事の背景を考えて、意味を見いだしている	.82	.05	-.05
即効的楽しさを追わず、後から来る喜びを待っている	.77	.01	-.07
より良きものにする、より高みを目指すために、知識を蓄えるなど日々土台作りをしている	.75	.04	-.06
今のままの自分ではやり遂げられないような仕事などの依頼を受けたとき、まずは今の自分でも何ができるかを探そうとする	.66	.07	.02
自分の利益を意識せずに、自分とは異なる世界にいる人々と誠実な態度でつきあっている	.64	-.09	.21
何か困ったときには職場内だけでなく職場外(他部署、他社、他業界)から率直なアドバイスを求めるようになっている	.61	-.09	.13
自らの考えを素直に相手に伝えることができる	.49	.08	.20
相手の意見に賛同できないときにも、とりあえず受け入れようと努力している	.46	-.07	.29
<b>タスククラフティング (α=.897)</b>			
仕事をやりやすくするために、私自身でやり方を変えている	-.07	.92	.03
生産的でないと思える仕事の手順を、私自身で変えている	.03	.85	-.05
仕事を改善するために、私自身で新しい方法を導入している	.05	.81	.04
<b>知識仲介行動 (α=.857)</b>			
情報の所在(誰がその情報を持っているか)に関して、見返りがなくても同僚・他人へ提供できる	-.08	.00	.95
職場内で自分だけが持っている技術・知識・経験は報酬がなくても同僚・他人へ提供できる	.05	.00	.82
職場の人に知識・情報を教えたり助けたりすることが好きである	.23	.16	.43
<b>全体 (α=.930)</b>			
因子間相関	I	II	III
	I	—	.58
	II	—	.52
	III	—	—

表 45 研修転移・成長志向性

	I	II
<b>研修転移志向性 (<math>\alpha = .869</math>)</b>		
自らが参加経験のある職場外での研修や勉強会上司や部下、後輩といった同僚を誘って一緒に参加している	.96	-.08
職場内ないしは職場外において自らが中心となって研修や勉強会などの学びの機会を企画者として提供している	.83	-.07
自らが参加経験のある職場外での研修や勉強会上司や部下、後輩といった同僚に紹介している	.74	.10
<b>熟達志向性 (<math>\alpha = .744</math>)</b>		
自律的な学習のおかげで業務の厳しい要求にこたえられている	-.07	.71
職場外における研修のおかげで業務の厳しい要求にこたえられている	.09	.71
自組織における研修のおかげで業務の厳しい要求にこたえられている	.10	.60
研修の必要性を感じる	-.10	.49
より良きものにする、より高みを目指すために、知識を蓄えるなど日々土台作りをしている	.28	.39
<b>全体 (<math>\alpha = .841</math>)</b>		
	因子間相関	
	I	.63
	II	—

#### 1.3.4.5 t 検定

探索的因子分析によって構成した変数を用いて、職員と、他のホワイトカラー全体、事務的職種、専門的・技術的職種における各変数の平均値の比較を行った。

t 検定の結果他のホワイトカラー全体との比較において、組織の状況では柔軟で開放的な組織風土と革新的で行動的な風土は他のホワイトカラー人材の平均値が有意に高く、自律性・裁量度と衛生要因は職員の平均値が有意に高かった。個人の状況では、コミットメントと自己効力感が職員の平均値が有意に高かった。進取的な行動では、認知と関係性のクラフティング、知識仲介行動が職員の平均値が有意に高かった。研修転移・熟達志向性では、研修転移志向性は他のホワイトカラーの平均値が有意に高く、熟達志向性は職員の平均値が有意に高かった。



表 46 他の WC 全体と大学職員の比較

			度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率 (両側)
組織の状況	柔軟で開放的な風土	他のWC全体	482	3.00	.70	2.19	880	*
		大学職員	400	2.90	.62			
	革新的で行動的な風土	他のWC全体	482	2.96	.67	4.91	880	***
		大学職員	400	2.74	.66			
	人材育成支援・成長機会提供	他のWC全体	482	2.23	.68	-0.74	880	n.s.
		大学職員	400	2.27	.65			
	自律性・裁量度	他のWC全体	482	3.38	.94	-2.20	880	*
		大学職員	400	3.51	.79			
	衛生要因	他のWC全体	482	2.93	.77	-6.52	880	***
		大学職員	400	3.26	.72			
個人の状況	コミットメント	他のWC全体	482	2.92	.74	-4.03	880	***
		大学職員	400	3.13	.76			
	自己効力感	他のWC全体	482	3.29	.81	-3.33	880	***
		大学職員	400	3.46	.72			
	柔軟性・創造性	他のWC全体	482	2.83	.80	-0.34	880	n.s.
		大学職員	400	2.85	.74			
進取的な行動	認知と関係性のクラフティング	他のWC全体	482	3.09	.71	-5.41	880	***
		大学職員	400	3.33	.59			
	仕事のクラフティング	他のWC全体	482	3.39	.85	-1.17	880	n.s.
		大学職員	400	3.46	.77			
	知識仲介行動	他のWC全体	482	3.21	.81	-6.35	880	***
大学職員	400	3.54	.75					
研修転移・熟達志向性	研修転移志向性	他のWC全体	482	2.55	.89	1.47	880	**
		大学職員	400	2.47	.90			
	熟達志向性	他のWC全体	482	2.50	.58	-2.69	880	**
		大学職員	400	2.60	.49			

以下、職種ごとに職員との比較を行った。

表 47 事務的職種と大学職員比較

		度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率 (両側)		
組織の状況	柔軟で開放的な風土	事務的職業	299	2.98	.75	1.48	697	n.s.	
		大学職員	400	2.90	.62				
	革新的で行動的な風土	事務的職業	299	2.95	.72	3.96	697	***	
		大学職員	400	2.74	.66				
	人材育成支援・成長機会提供	事務的職業	299	2.21	.71	-1.07	697	n.s.	
		大学職員	400	2.27	.65				
	自律性・裁量度	事務的職業	299	3.40	.94	-1.58	697	n.s.	
		大学職員	400	3.51	.79				
	衛生要因	事務的職業	299	2.99	.80	-4.68	697	***	
		大学職員	400	3.26	.72				
	個人の状況	コミットメント	事務的職業	299	2.91	.79	-3.65	697	***
			大学職員	400	3.13	.76			
自己効力感		事務的職業	299	3.27	.81	-3.37	697	***	
		大学職員	400	3.46	.72				
柔軟性・創造性		事務的職業	299	2.82	.83	-0.41	697	n.s.	
		大学職員	400	2.85	.74				
進取的な行動	認知と関係性のクラフティング	事務的職業	299	3.10	.76	-4.43	697	***	
		大学職員	400	3.33	.59				
	仕事のクラフティング	事務的職業	299	3.41	.86	-0.72	697	n.s.	
		大学職員	400	3.46	.77				
	知識仲介行動	事務的職業	299	3.23	.82	-5.32	697	***	
		大学職員	400	3.54	.75				
研修転移・熟達志向性	研修転移志向性	事務的職業	299	2.55	.93	1.24	697	n.s.	
		大学職員	400	2.47	.90				
	熟達志向性	事務的職業	299	2.49	.62	-2.57	697	**	
		大学職員	400	2.60	.49				

事務的職種との比較では、全体との比較で有意であった柔軟で開放的な風土、自律性・裁量度、研修転移志向性は統計的な有意差がなくなった。全体では10あった統計的に有意な項目が7つに減った。つまり、事務的職種は他のホワイトカラーの中で、より職員に近いと考えられる。

表 48 専門的・技術的職種と大学職員の比較

		度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率 (両側)		
組織の状況	柔軟で開放的な風土	専門的・技術的職業	183	3.03	.60	2.42	581	**	
		大学職員	400	2.90	.62				
	革新的で行動的な風土	専門的・技術的職業	183	2.98	.59	4.29	581	***	
		大学職員	400	2.74	.66				
	人材育成支援・成長機会提供	専門的・技術的職業	183	2.27	.61	0.05	581	n.s.	
		大学職員	400	2.27	.65				
	自律性・裁量度	専門的・技術的職業	183	3.33	.95	-2.32	581	*	
		大学職員	400	3.51	.79				
	衛生要因	専門的・技術的職業	183	2.83	.70	-6.66	581	***	
		大学職員	400	3.26	.72				
	個人の状況	コミットメント	専門的・技術的職業	183	2.94	.65	-2.86	581	**
			大学職員	400	3.13	.76			
自己効力感		専門的・技術的職業	183	3.33	.81	-2.04	581	*	
		大学職員	400	3.46	.72				
柔軟性・創造性		専門的・技術的職業	183	2.84	.75	-0.11	581	n.s.	
		大学職員	400	2.85	.74				
進取的な行動	認知と関係性のクラフティング	専門的・技術的職業	183	3.06	.63	-4.93	581	***	
		大学職員	400	3.33	.59				
	仕事のクラフティング	専門的・技術的職業	183	3.36	.85	-1.38	581	n.s.	
		大学職員	400	3.46	.77				
	知識仲介行動	専門的・技術的職業	183	3.17	.80	-5.40	581	***	
		大学職員	400	3.54	.75				
研修転移・熟達志向性	研修転移志向性	専門的・技術的職業	183	2.56	.81	1.18	581	n.s.	
		大学職員	400	2.47	.90				
	熟達志向性	専門的・技術的職業	183	2.51	.51	-1.86	581	*	
		大学職員	400	2.60	.49				

専門的・技術的職種は、全体では有意であった研修転移志向性は、統計的な有意差がなくなった。

#### 1.3.4.6 t 値の比較

t 値は t 検定における検定統計量であり、平均値差、データのばらつき、データ数の3つの要素で構成されている。t 値の絶対値が大きくなるほど有意確率は小さくなることから、t 値が大きいほど、有意な差がある確率が高いと言える。そこで、職員の平均値との比較における t 値の大きさを、全体、事務的職種、専門的・技術的職種で比較した。

表 49 t 値の比較

区分	因子	全体		事務的職種		専門的・技術的職種	
組織の状況	柔軟で開放的な風土	2.19	*	1.48	n.s.	2.42	**
	革新的で行動的な風土	4.91	***	3.96	***	4.29	***
	人材育成支援・成長機会提供	-0.74	n.s.	-1.07	n.s.	0.05	n.s.
	自律性・裁量度	-2.20	*	-1.58	n.s.	-2.32	*
	衛生要因	-6.52	***	-4.68	***	-6.66	***
個人の状況	コミットメント	-4.03	***	-3.65	***	-2.86	**
	自己効力感	-3.33	***	-3.37	***	-2.04	*
	柔軟性・創造性	-0.34	n.s.	-0.41	n.s.	-0.11	n.s.
進取的な行動	認知と関係性のクラフティング	-5.41	***	-4.43	***	-4.93	***
	タスククラフティング	-1.17	n.s.	-0.72	n.s.	-1.38	n.s.
	知識仲介行動	-6.35	***	-5.32	***	-5.40	***
研修転移・成長志向性	研修転移志向性	1.47	**	1.24	n.s.	1.18	n.s.
	熟達志向性	-2.69	**	-2.57	**	-1.86	*

まず、組織の状況を見ると、柔軟で開放的な風土は事務的職種とでは非有意であるが、専門的・技術的職種とは有意差があり、且つ職員より有意に高い。革新的で行動的な組織風土に関しては、事務的職種、専門的・技術的職種双方が職員より有意に高く、中でも専門的・技術的職種の t 値が大きい。人材育成支援・成長機会提供には有意差はない。専門的・技術的職種の平均値は職員と同じである。自律性・裁量度は、事務的職種と有意な差はなく、専門的・技術的職種が職員より有意に低い。衛生要因は両者ともに職員より有意に低い。事務的職種の平均値が職員の平均値に近い。

次に個人の状況においては、コミットメントと自己効力感は両者ともに職員より有意に低い。専門的・技術的職種の平均値が職員に近い。柔軟性・創造性には有意差はない。進取的な行動においては、認知と関係性のクラフティング及び知識仲介行動は職員より有意に低い。タスク・クラフティングに有意差はない。知識仲介行動は職員より有意に低い。研修転移志向性は全体としては有意であるが、個別には非有意である。非有意であるが、専門的・技術的職種の平均値が職員より高い。熟達志向性は両者ともに職員より有意に低い。

### 1.3.5 比較に関する考察（大学職員の強み・弱み）

まず、組織の状況における職員の強みは、整った衛生要因である。業務時間、ワークライフバランス、人間関係や処遇については他のホワイトカラー人材よりも整った環境であると考えられる。弱みは、組織の柔軟性や開放性、革新性や行動的な風土である。柔軟性

や開放性は、上司に自由にものが言えること、個性を発揮できること、目先のことではなく長期的視点で物事を捉え、長期的な成果の追求が許されること、過度なルールがないことなど、心理的な安全性を含めた組織の柔軟さや開放性の状況を示しているが、職員は他のホワイトカラー人材の組織に比べて弱みとなっている。つまり、他のホワイトカラー人材の組織に比べて細かいルール、脱個性、目先の業務中心となっている可能性がある。もう一つの弱みである、革新的で行動的な風土は、走りながら考える、迅速な意思決定、ユニークな発想、他者との違いを強みと捉える、といった組織の状況を示しているが、職員は他のホワイトカラー人材の組織と比べて弱みとなっている。つまり、職員組織はリスクを伴う新たなチャレンジに後ろ向きで、慎重で遅い意思決定をしている可能性がある。

個人の状況における職員の強みは、高い職務や組織へのコミットメントと自己効力感である。柔軟性・創造性は統計的な有意差はない。個人の状況において、本データを見る限りでは他の項目も職員の平均値は高く、職員個人に関しては他のホワイトカラー人材と比較して大きな弱みは見られない。

進取的な行動における職員の強みは、認知と関係性のクラフティングと知識仲介行動である。認知と関係性クラフティングは、仕事の本質的な意義を捉え価値を見出そうとする認知パターンや、職場の他者とのより良い関係性構築を行おうとする行動特性である。認知クラフティングが高ければ、たとえ一見つまらない仕事であってもその背後にある意義を受け止め、より主体的且つ責任感を持って職務を遂行する可能性が高い。関係性クラフティングが高ければ、自分と他者、自部署と他部署の境界をまたいで職務を遂行することで、より到達点の高い仕事を成し遂げる可能性が高い。知識仲介行動は、自身が入手した情報を他者に見返りや報酬がなくても提供するといった、ナレッジ・ブローカーとしての行動特性である。知識仲介行動が高い人材をより多く持つことで、組織の付加価値を高めるような新規の情報や、逆に組織に危機をもたらすようなリスク情報が組織内に速やかに浸透する可能性が高い。認知と関係性クラフティング及び知識仲介行動の両方において、職員は他のホワイトカラー人材に比べて有意に平均値が高い。t 値の比較においても、知識仲介行動は衛生要因に次いで 2 番目に値が大きく、認知と関係性クラフティングは 3 番目に大きかったことから、他のホワイトカラー人材との比較における職員の際立った特徴、強みであるといえる。他のホワイトカラー人材に比べ、衛生要因に含まれる周囲の人との人間関係への満足の高さとも相まって、職場内では「競争より協働」、そして助け合いが行われている様子が示唆される。仕事のやり方を変えたり、新しい方法を試したりして改

善していくような行動であるタスク・クラフティングに関しては、他のホワイトカラー人材との間に統計的な有意差はなく、革新的な業務改善を行うにはまだまだ育成の余地があることが示唆される。

研修転移・成長志向性における職員の強みは、熟達志向性である。熟達志向性は、研修や研鑽の必要性を感じ、日々知識を蓄えるなど、自己成長を促す行動であるが、職員は有意に高く強みである。研修転移志向性とは、職場内外の研修参加に積極的で、他者の巻き込みを行うような行動特性である。個別には有意差は無いが、全体との比較では職員が有意に高く、強みである。研修転移志向性や熟達志向性の高い人材を多く持つことで、OJTの場で直属の上司が人材育成に時間を割けていなかったり、組織がトップダウンで提供する研修に多くのコストを割けていなかったりしたとしても、ボトムアップによって組織の人材が成長できる可能性が広がる。職員フィールドの特徴の一つとして「同業他社との制限のない情報交換と相互研鑽」がしばしばあげられる。大学の、そしてそこで働く職員の根源的なミッションが有為な人材をより多く社会に輩出することであり、業界全体としてそれぞれのグッドプラクティスを提供しあい、高め合うことは是であるという風潮がある。そのため、積極的に情報が日常から交換され、また、各地方に散在するコンソーシアム組織を代表に、相互に人材を育成し合うプラットフォームが無数にある。他のホワイトカラー人材からの転職人材が職員になってまず驚くことの一つがこの「同業他社との制限のない情報交換と相互研鑽」である。このように、知識や情報、技能を得る機会が豊富にある職員フィールドにおいて、積極的に情報収集、技能形成、自己研鑽した職員が、自組織に戻ってそれを普及・浸透するという、研修転移志向性、熟達志向性を高めることは、職員フィールドならではの強みを活かすことにつながると言える。

他のホワイトカラーフィールドより衛生要因が良いという結果ではあったが、磯部・小野（2010）や澁谷他（2016）が指摘するように、職員は健康やメンタルヘルス上のリスクを教員以上に抱えていることも、一方の事実である。今後さらに厳しくなる可能性が高い職員を取り巻く環境の変化の中、「衛生要因」を維持すること、現時点で既に弱みである「組織の柔軟性や開放性」と「革新的で行動的な風土」を高めることが重要である。さらに、職員が劣っていると自己認知しているクリエイティビティを高めること、強みである進取的な行動や知識仲介行動、研修転移志向性や熟達志向性を損なうことなく維持し、さらに高めることが重要であろう。

## 1.4 大学職員フィールドの特徴と課題

これまで、大学職員と他のホワイトカラーの比較、また、双方の管理職の比較などを通して、大学職員と他のホワイトカラー人材との差異を詳らかにしてきた。本節では、他のホワイトカラーフィールドと比べて大学職員フィールドの構造的・組織的特徴について言及する。第2節で見てきたように、現在大学職員フィールドには多くの民間企業等からの転職人材が流入しており、民間企業のノウハウが大学職員フィールドにも多くもたらされはじめている。しかし、民間の手法をそのまま大学職員フィールドに当てはめてもうまく機能しなかった、という事例は枚挙に暇がない。その原因として、大学職員フィールド、あるいは大学そのものの構造的・組織的な特徴から生み出されるマネジメントの困難さをあげることができる。

大学の構造的・組織的特徴の一つは、共同体的組織と経営体的組織、教員組織と職員組織といった重層構造を内部組織にもつ点であり、もう一つは、「職員」と呼ばれる一つの役割の中に専門性や高度化のレベルの幅が非常に広い人材が内包されており、しかしそれを「職員」という枠に一括りにして議論し、処遇している点があげられる。本節ではその2つの点に着目して議論を行う。

### 1.4.1 重層構造の課題

大学職員フィールド、あるいは大学そのものの特徴の一つとして、教員組織と職員組織の重層構造をあげることができる。重層構造の起源は、大学誕生の時代にまで遡る。

大学は、12世紀にパリとボローニャで誕生した。都市の中で誕生し、学問を学びたい人たちが集まってできた組合的な組織であった。パリは教師の、ボローニャは学生の大学と言われていた。大学はまずそのように教師や学生を構成員とする「共同体的組織」として出発し、その後それを補完する形で「経営体的組織」が発達し、独特の二重構造を持つに至った（Corson 1962）。現代では、教育・研究組織は共同体的組織として、事務局・運営支援組織が経営体的組織として発達し、この異なる二つの内部組織で構成されている。中島（2019）は、この二つは単に組織内の下部組織と呼ぶには適さないほど、前提となる規範や価値が異なっていると指摘する。例えば、事務局・運営支援組織は理事長・学長をトップとする官僚組織とみなす傾向がある一方、教育・研究組織は学長を同僚の代表や利害をめぐる交渉相手と見る場合がある。職員組織は経営体組織であり、ピラミッド型の組

織である。教員組織は共同体的組織であり、ネットワーク型組織の特徴を持つ。職員組織はウェーバー（1970）が示す権力と支配の類型の一つである官僚制組織であり、権限や階層といった原則を持つ。官僚制組織では、業務が迅速かつ統一的且つ安定的に処理がされ、個人的な感情や非合理的な判断が排され、客観的で予測可能性の高い組織活動が確保され、平等性が確保されるといった多くのメリットがある。組織が大規模化しサービスが複雑化する中で、行政サービスの安定供給やインフラの維持・管理をするといった場合に強み（官僚制の順機能）がある。一方で、マートン（1961）が指摘するように、官僚制には、形式主義・画一主義、形式的で杓子定規、個々の事情を斟酌しない画一的な対応、繁文縟礼、セクショナリズムなど、いわゆる「お役所仕事」と呼ばれるデメリット（官僚制の逆機能）が存在する。定型業務・インフラ維持業務には強みを発揮するが、非提携業務・イノベーションには弱みとして働くと言われる。教員組織は、教員間や研究者間、教員と学生、教員と学外者等との間の相互作用の中から新たな知見を紡ぎ出して研究成果を高め、それを教育に還元して人材育成を行うことがミッションであることから、創発性に強みがあるネットワーク型組織がフィットする。ピラミッド型・官僚制組織の特徴を有する経営体的組織と、ネットワーク型・非官僚制組織の特徴を有する共同体的組織は、多くの点において正反対の特徴を有している。この、正反対の特徴を有する2つの内部組織が、どのようなバランスで機能しているかが、それぞれの大学の組織風土や組織文化を形成する前提となっている。

企業においても、営業部門と商品開発部門の間に軋轢や意思疎通不足は起こりうるが、大学はより複雑に絡み合っており、企業組織以上に機能不全に陥りやすい組織体制（宮林2019）であると言える。また、大学は、人を育成する教育、世界を相手にする研究、地域丸ごとを対象にする社会貢献という、極めて多様な目標を持っており、それらを理事長や理事会、学長や教授会、事務局・職員などの異なる特質や任務を持つ三つの層をまとめ上げて一つの目標に向かわせるという点で、企業等に比較しても極めて複雑な組織体（篠田2019）であり、特に意思決定が難しい組織であると言える。民間企業等から大学に転職した人材が、「大学は意思決定が遅い」、「変革を提案したが教授会に拒否されて頓挫した」、「学長が意思決定しない」など思い通りに仕事が進まないことを批判と共に嘆くことがあるが、それはこの組織の重層構造によるものであり、その点で企業よりもマネジメントの難易度が高いことに起因する。



近年の大学組織モデルは世界的に、政策の定義や実行の制御がゆるやかな同僚性から、厳しい企業性・法人性へと比重を移す方向性の変化が進行し（江原 2010）、経営体的組織の方向に移行するベクトルにある。マクロレベルでは、民間からの転職者にとっては馴染みやすい方向性にシフトしていると言えるが、共同体的組織に親和性の高い教員組織にとっては必ずしも望ましいことばかりではない。そのような中で、現時点では、理事や学長、学部長・学科長、教務部や学生部など教学部門のトップはほとんどの場合は教員が担っている。経営体としての意思決定を、共同体的組織が出自であり、役職の任期を終えると共同体的組織に戻る教員管理職が担っているという構造になっている。職員は、自らが意思決定者になることが少ない環境の中、実質的な意思決定者である教員団に対し、「あの手この手」を駆使して意思決定を促しているか、あるいは、教員団に意思決定を任せ、決定事項の処理のみに従事しているかのいずれかである。

他の職種における重層構造の典型モデルとして「政治家—官僚モデル」と「医療従事者モデル」の2つが比較対象として語られることがある。前者は、政治家が理念・ビジョン・方向性を示し、官僚が社会実装する、というモデルである。ここには明確な先後関係があり、主導権が明確である（須長 2015）。大学においても、教授会が実質的な唯一の意思決定機関であり、職員組織はその意思決定に基づいて処理する役割である（考えるのは教員、処理するのが職員）という発想は長らく支配的な考え方であった。政治家—官僚モデルは協働モデルではなく、「意思決定」と「処理」の役割分担モデルであり、大学のそれも長らく「政治家—官僚モデル」のスタイルに近いものであったと言える。後者の医療従事者モデルでは、須長（2015）によると、従来医師以外の医療従事者を「副次的」を意味する接頭辞 *para* を冠した「パラメディカル（医療補助者）」と長らく呼称してきたが、看護師や臨床検査技師などのスタッフの業務の専門高度化が進み、その分野の専門家として一定の権威を以て尊重されるようになったため、現在では、医師以外の医療従事者は「コメディカル（協働で医療にあたるもの）」と呼ばれるようになった。コメディカルとしての医療従事者モデルは、それぞれの専門性をもとに役割を分担しつつ、「患者を治す」、という一つの目的に向けて協働するモデルである。医師以外の医療従事者が高度化した背景には、医療の高度化にともなって、必要な知識や技能、そして求められる役割が専門高度化したことにある。期待される役割の変化に伴って大学院や学会等が発展し、医師とは異なる領域において、独自の高度専門人材養成がなされるようになった。

職員の仕事の要求度（Demand）が年々高度化してきていることは既に見たとおりである。職員人材の養成を目的とした大学院や、職員による職員のための学会も存在するが、現時点ではまだ医師以外の医療従事者のそれと同じような高度化・専門性向上の波が訪れているとは言い難い。2019年時点の全国の大学職員数（医療系を除く）は65,775人であるが（表51）、職員フィールド最大の職能団体である大学行政管理学会の会員数はおおよそ1,200人と、全体のわずか2%にも満たない。医師以外の医療従事者の高度化・専門性向上によって、医師の意識が「パラメディカル（医療補助者）」から「コメディカル（協働で医療にあたるもの）」に変化したようなダイナミックな潮流は未だ生まれているとは言えない。

各種政策文書で盛んに「教職協働」が謳われているが、具体的に誰が、何を、どのようにすれば良いのかが必ずしも明確ではない。学校教育法と大学設置基準の変更によって、職員の役割が事務に「従事する」から「つかさどる」に、「処理する」から「遂行する」に格上げされたことを考えると、誰が、何を、どのように、という問いの答えは自ずと、「職員が」、「自らの知識や技能を」、「高度化し専門性を向上する」ことを通して、教員の職員に対する認識を変え、協働を促進する、と読むことが道理であろう。村山（2022）が、252名の大学教員を対象に実施した調査の分析を通して、医療従事者モデルにおいて医師以外の医療従事者に対する医師の意識が専門高度化をきっかけに「パラメディカル（医療補助者）」から「コメディカル（協働で医療にあたるもの）」に変化したように、職員が自らを高度化し、専門性の向上を図ることが教員の職員に対する意識の変化を促すことを明らかにした。具体的には、職員の高度化や専門性の向上は、教職協働の場をポジティブなものに変え、その結果、教員のワーク・エンゲイジメントを高め、さらには、全学事項や高等教育政策全般に対する教員の自己啓発学習行動を促し、最終的に職員を、共に大学を推進する同僚であるという認知へと変容させる、すなわちパラエデュケーターからコエデュケーターへの認知の変容のメカニズムが存在することを明らかにした。

#### 1.4.2 日本の大学構成員の分類・定義の現状と課題

職員の高度化や専門性の向上が不可欠であることは既に述べたとおりであるが、職員には同じ雇用形態、同一賃金体系の中に、能力、専門性、意欲に様々な違いがある者が混在しており、しっかりと分類した上で人材・組織マネジメントがなされているとは言い難い。

その結果、例えばあたかも職員全員が高度専門人材やアドミニストレーター、あるいは大学経営人材といった、各種政策文書に登場するキラキラとした人物像を目指すべきである、という解釈がなされ、スキルワーカーとしてのアイデンティティを持ってマニュアル通りにきっちり仕事をこなす職員に「意欲がない人材」とレッテルを貼る、といった問題が生まれている。逆に、個人的に意欲のある一部の職員が、手弁当で自己研鑽や職場外学習を通じて自身の能力を開発し、活躍しようとする足を引き張ったり、そのような人材が最新の情報を元に変革を提案しても現状維持の姿勢を崩さなかったりする職員もいる。その結果、一部の職員に負担が偏ったり、やる気のあった職員がやる気を失ってしまったりする、といった問題も生じている。これらの問題を改善するためには、職員を十把一絡げで取り扱うのではなく、分類・定義を見直した上でよりきめ細やかなマネジメントを行っていく必要があると言える。

職員の分類や定義のこれまでの議論について、まずは大場（2014）による議論の整理をもとに概観する。日本においては、「行政管理職」を提唱した孫福（1996）、教員・職員間の境界的業務の拡大を指摘した天野（2001）、教員・職員どちらにも分類しにくい新たな専門職を「中間管理職」と呼んだ井下（2008）について触れている。また、教員・職員という区分は、教員外職種の高度化の課題解決の妨げになり、大学組織が弱体であることの原因となっているとし、「大学職員論は教員を含んだ包括的な職員を対象とすべきである」とする舘（2008）の主張や、職員の多様性として「業務上の差異」、「職階の差異」、「雇用形態の差異」の3重の多様性の指摘がある、とする羽田（2013）の主張などを紹介しているが、結論的には、曖昧さは残るが（教員・職員という区分が）「社会的通念となっている」（山本 2013）ことをやむなしとし、議論を継続している。もう一つ、ウィッチャーチ（Whitchurch 2008）の事例をあげ、専門職（professional）を領域限定型（bounded）、領域横断型（cross-boundary）、領域超越型（unbounded）、複合型（blended）の4つに類型化し、複合型専門職を伝統的な教員・職員の間位置する業務（third space = 第三領域）に位置づけることを示した。昨今、第三領域の事例として頻繁に取り上げられるのは、IRer（Institutional Resercher）、URA（University Research Administrator）、FDer（Faculty Developer）、AO（Admission Officer）、産学連携オフィサーなど、特定の領域に特化した専門職人材である。これらの新しい職種の設置は、国立大学や大規模私立大学において積極的に始まっている。現在、これらの職種は大学それぞれの事情や戦略に応じて、場合によっては教員、場合によっては職員として募集されている。教員身分での

採用の場合も、いわゆる「伝統的」教員とは異なり、主として授業担当者としてではなく、専門職として活躍している。まさに、ウィッチャーチの第三領域に該当する。

中教審の議論では「IR や入学者選抜、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した『高度専門職』の設置が必要である」、としており、その中で定義の明確化を避けている。「入試、教務、学生、人事、財務、広報等各分野に精通した（後略）」と表現しているが、これでは大学職員の日常業務のほとんどが対象となる。全国の職員数約 6.5 万人を大学数約 800 弱で割ると 1 大学の職員数は約 80 名となる。中小企業の従業員数の定義が 100 人以下であることを考えると、大学職員フィールドは全体として中小企業レベルの人員構成であると言える。さらに、その中でも全体の 8 割をしめる中小規模、小規模大学の職員数は更に少なく、平均の半数も職員がいない大学はいくらでもあるだろう。そのような組織で、中教審が述べる全ての領域に新たに「高度専門職」人材を置くことは、非現実的である。つまり、「高度専門職の設置」と謳ってはいるが、実態としては現職職員の中から、一部高度化・専門化した人材を生み出すとうことを企図しているか、あるいは中小規模、小規模大学についてはしっかりと考慮していない可能性が考えられる。

ここまで見てきたように、これまでの職員の分類の議論は①教員と職員の領域の明確化、②教員と職員の中の第三の区分の領域、③現職職員の高度化・専門化、の 3 つが主要なテーマであったといえよう。よって、羽田（2013）が指摘する職員の 3 重の多様性である「業務上の差異」、「職階の差異」、「雇用形態の差異」を踏まえた上での、人材・組織マネジメントの議論はこれまで十分になされてきたとは言えない。特に③の対象は一体誰のことを指すのか、ということが全く明確ではない。次項では、大学職員研究で国際的に評価が高い米国の事例を元に、課題を詳らかにする。

### 1.4.3 分類・定義の日米比較

大学職員研究で国際的に最も評価が高いのは米国である。米国では、世界でも最も高等教育研究が活発に進展し、職員の専門職化が進んでおり、分類や定義も明確化されている。米国教育省（Department of Education）傘下の機関である米国教育統計センター（National Center for Education Statistics : NCES）による大学従業員の分類（URL15）では、日本のように「教員」か「職員」か、という「身分」による単純な分け方はしておらず、「専門性」によって細かく区分されている。分類法は、2013 年秋に主な職業が再分

類され、旧分類にあった「Professional Staff（専門職）」と「Nonprofessional Staff（非専門職）」の区分がなくなり、「Executive/administrative」という区分も無くなった。以下にて、再分類前の2011年と再分類後の2019年の区分及び人数を比較した。なお、米国の大学の総従業員数は2017年3,916,658人、2018年3,925,642人、2019年3,958,330人と年々微増してきたが、2020年に3,811,104人と、一挙に147,226人が減少した。COVID-19の影響であると考えられる。よって、比較にはCOVID-19の影響が出る前の2019年のデータを用いることとした。

表 50 米国大学の従業員数

2011	Number	%	2019	Number	%	2007年比
All institutions	3,723,419	100	All institutions	3,958,330	100	106.3%
Professional staff	2,782,149	74.7				
Executive/administrative/managerial	230,579	6.2	Management	266,352	6.7	115.5%
Faculty (instruction/research/public service)	1,439,144	38.7	Faculty (instruction/research/public service)	1,548,726	39.3	107.6%
—	—	—	Instruction	1,424,083	36.3	
—	—	—	Research	93,567	2.3	
—	—	—	Public service	31,076	0.7	
Graduate assistants	342,393	9.2	Graduate assistants	384,733	9.8	112.4%
Other professional	770,033	20.7	(Other professional)	1,955,064	18.7	253.9%
—	—	—	Librarians, curators, and archivists	384,733	9.8	
—	—	—	Computer, engineering, and science	242,069	6.1	
—	—	—	Healthcare practitioners and technicians	115,116	2.8	
—	—	—	(Classification not clear) 1)	606,573	-	-
—	—	—	Community, social service, legal, arts, design, entertainment, sports, and media	192,819	4.7	-
—	—	—	Student and academic affairs and other education services	186,234	4.7	-
—	—	—	Business and financial operations	227,520	5.6	-
Nonprofessional staff	941,270	25.3	(Nonprofessional staff)	754,067	19.3	80.1%
Technical and paraprofessionals	201,867	5.4	—	—	—	
—	—	—	Sales and related occupations	12,200	0.3	
Clerical and secretarial	442,287	11.9	Office and administrative support	407,266	10.4	92.1%
Skilled crafts	62,575	1.7	—	—	—	
Service and maintenance	234,541	6.3	Service occupations	242,402	6.2	103.4%
			Natural resources, construction, and maintenance	73,277	1.9	
			Production, transportation, and material moving	18,922	0.5	

アメリカ教育省NCESのEmployees in degree-granting institutions, by employment status, sex, control and level of institution, and primary occupation: Fall 2011, Tble314.30.及び同Fall2019より作成

1) 旧分類がなく、また専門職・非専門職の区分について説明がないため区分は不明

2011年と2019年のデータを比較すると、Facultyは全体の増加率6.3ポイントより高い7.6ポイントの微増であるが、Other professional（その他専門職）は159.3ポイントと大きく増加し、一方でNonprofessional staff（非専門職）は19.9ポイント減少している。ただし、新分類にはProfessionalとNonprofessionalの区分がなくなっており、例えば新しく分類に加わった「Community, social service, legal, arts, design, entertainment,

sports, and media」や「Student and academic affairs and other education services」、  
「Business and financial operations」といった職種が、本当に Professional staff と言え  
るのか、Professional staff と Nonprofessional staff が混じり合った数値なのかは不明であ  
る。もしこれらの職種の多くが Nonprofessional staff で占められていたとした場合は、  
2011 年との比較において Nonprofessional staff は大幅減少ではなく、微減と言える。し  
かし、特に「Student and academic affairs and other education services」の領域では、  
例えばアカデミック・アドバイザー（清水 2015）のような専門職が次々に生まれ、それ  
らの人材の育成プログラムや質保証のシステムが構築されていることから、「多くが  
Nonprofessional である」とは考えづらい。Nonprofessional staff がある程度減少し、  
Professional staff がある程度増加している傾向にあると捉える方が妥当であろう。

なお、日米の比較では、教員（Faculty）の比率が、米国が 4 割弱であるのに対し、日本  
では 6 割強ある。米国では教員（Faculty）が 0.6%増加しているが、日本では 1.4%減少  
し、その分職員の比率が増加している。日本の 2011-2019 比較において、増加率が大きい  
のは、教員では副学長（157.3%）であり、職員では事務系（116.4%）であった。減少率  
が大きいのは、教員では教授（-1.8%）、職員では技術技能系（-0.3%）であった。

表51 日本の大学の従業員数(2011-2019比較)

区分	2011年						2019年						増減			
	全体	%	国立	%	公立	%	私立	%	国立	%	公立	%	私立	%	全体	%
総数	273,619	100%	95,125	100%	17,446	100%	161,048	100%	101,581	100%	20,166	100%	175,460	100%	108.6%	106.8%
学長	787	0.3%	86	0.1%	80	0.5%	571	0.4%	86	0.1%	91	0.5%	587	0.3%	108.7%	100.0%
副学長	951	0.3%	325	0.3%	75	0.4%	551	0.3%	449	0.4%	138	0.7%	909	0.5%	157.3%	138.2%
教授	69,295	25.3%	21,976	23.1%	4,503	25.8%	42,916	26.6%	23,531	20.8%	4,755	23.7%	48,873	25.0%	100.8%	96.3%
准教授	41,677	15.2%	17,906	18.8%	3,493	20.0%	20,288	12.6%	14,931	17.7%	4,000	19.8%	22,285	12.7%	106.8%	100.7%
講師	19,922	7.3%	4,647	4.9%	1,672	9.6%	13,603	8.4%	5,340	5.3%	1,877	9.3%	15,747	9.0%	115.3%	114.9%
助教	38,319	14.0%	17,119	18.0%	2,672	15.3%	18,528	11.5%	14,460	18.2%	2,744	13.6%	21,513	12.3%	111.5%	107.8%
助手	5,783	2.1%	643	0.7%	328	1.9%	4,812	3.0%	560	0.6%	448	2.2%	4,771	2.7%	99.9%	87.1%
計	176,684	64.6%	62,702	65.9%	12,813	73.4%	101,169	62.8%	64,094	63.1%	14,083	69.8%	109,685	62.5%	106.3%	102.2%
事務系	78,796	28.8%	24,545	25.8%	3,923	22.5%	50,328	31.3%	29,281	28.8%	5,443	27.0%	56,977	32.5%	116.4%	119.3%
技術技能系	9,195	3.4%	6,966	7.3%	224	1.3%	2,005	1.2%	9,003	3.0%	218	1.1%	1,655	0.9%	97.9%	102.4%
教務系	4,765	1.7%	521	0.5%	174	1.0%	4,070	2.5%	433	0.4%	237	1.2%	3,795	2.2%	93.7%	83.1%
その他	4,179	1.5%	391	0.4%	312	1.8%	3,476	2.2%	643	0.6%	185	0.9%	3,348	1.9%	99.9%	164.5%
計	96,985	35.4%	32,423	34.1%	4,633	26.6%	59,879	37.2%	37,487	36.9%	6,083	30.2%	65,775	37.5%	112.8%	115.6%
職員比率	54.9%	—	51.7%	0.0%	36.2%	0.0%	59.2%	0.0%	58.5%	0.0%	43.2%	0.0%	60.0%	0.0%	106.1%	113.1%

学校基本調査(文部科学省)より作成。職員は「医療系」を除く。



米国の分類・定義に話題を戻す。新分類に示された職名は日本には定着していないものが多く、現時点で日本の職員の分類・定義を議論する上で馴染まない。よって、旧分類を使用して議論を整理したい。

米国の旧分類では、まず「専門職」と「非専門職」に大きく分けられている。専門職には、「エグゼクティブ」、「教員」、「大学院生助手」、「その他専門職」がある。「エグゼクティブ」とは学長・副学長・学部長等の管理運営の中枢に携わるものである。「その他の専門職」とは、教育・研究の支援、学生サービス、機関・組織の支援に携わるもので、学士号以上の学位もしくはそれ相応の経験が必要とされる。高度に専門化された知識を持ち、知的生産物を創造し、組織に付加価値を生み出すことが期待される「ナレッジワーカー」に対応する。また、「その他専門職」には、ライブラリアン、学芸員、会計士、弁護士、カウンセラー、コンピュータ・スペシャリスト等明確な資格を要するものが含まれる。

非専門職は、「事務・秘書」「サービス・保全」「技術・専門職補佐委員」「熟練工」の4種である。職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）に則り、定められた業務を担う「スキルワーカー」に対応する。2009年時点の米国における、それぞれの割合は以下の通りである。

表 52 米国大学の従業員数・率（旧分類・2011年）

	(人)	(%)
<b>専門職</b>	<b>2,782,149</b>	<b>74.7</b>
エグゼクティブ	230,579	6.2
教員	1,439,144	38.7
大学院生助手	342,393	9.2
その他の専門職	770,033	20.7
<b>非専門職</b>	<b>941,270</b>	<b>25.3</b>
技術・専門補佐員	201,867	5.4
事務・秘書	442,287	11.9
熟練工	62,575	1.7
サービス・保全	234,541	6.3
計	<b>3,723,419</b>	<b>100</b>

アメリカ教育省NCESのEmployees in degree-granting institutions, by employment status, sex, control and level of institution, and primary occupation: Fall 2011, Tble314.30より作成

現在日本の職員が担っているのは、エグゼクティブの一部（副学長、学長補佐、事務局長等）、その他専門職の一部（教育・研究の支援、学生サービス、機関・組織の支援）、非専門職の一部（事務・秘書、サービス保全）である。上記の職のみに絞った場合のそれぞれの割合は、以下のとおりである。

表 53 米国大学の従業員の構成の内、日本の大学職員相当者の構成

(旧分類・2011年)

	(人)	(%)
専門職	<b>1,000,612</b>	<b>59.7</b>
エグゼクティブ	230,579	13.7
その他の専門職	770,033	45.9
非専門職	<b>676,828</b>	<b>40.3</b>
事務・秘書	442,287	26.4
サービス・保全	234,541	14.0
計	<b>1,677,440</b>	<b>100</b>

アメリカ教育省NCESのEmployees in degree-granting institutions, by employment status, sex, control and level of institution, and primary occupation: Fall 2011, Tble314.30より作成

「エグゼクティブ」13.7%、「その他専門職」45.9%、「非専門職」40.3%（事務・秘書26.4%、サービス・保全14.0%）であるが、このうち、専門職化が進んでいるのは「エグゼクティブ」と「その他の専門職」である。職員の研究も概ねこの二者に関するものに集約される。米国の職員組織の特徴を一言で示すと、「その他専門職」45.9%が「非専門職」40.3%より多いこと、つまり専門・高度化されていることにある。また、エグゼクティブクラスの数も非常に多いことも特徴の一つである。これら専門職の養成について、高野（2012）による整理を元に概観する。「エグゼクティブ」に対しては、修士課程レベルであれば初・中級レベル、博士課程レベルなら上級レベルの管理運営職として養成されている。「その他の専門職」は、ライブラリアンやカウンセラーなどと、教学運営や組織運営支援をするものとは別れ、前者は資格によって能力が担保され、後者は職能団体のプログラムや大学院教育などで育成され、能力が担保されている。大学院教育では、高等教育の研究者/教員の育成とさほど変わらない内容で教学運営や組織運営の管理運営職が養成されている。学位プログラム以外をあわせると220あまりのプログラムが存在する。職能団体では、AIR(Association for Institutional Reserch)やPOD(Professional and Organizational Development Network in Higher Education)などが体系的・継続的なプログラムを提供している。一方、「非専門職」にはそれに該当する環境はない。米国においては、「その他専門職」（ナレッジワーカー）と「非専門職」（スキルワーカー）は明確に住み分けがなされ、それぞれ別々に募集され、選抜され、研修され、人的資源管理がなされていることで、一定の整理がなされていると言える。

それに比べると日本では、「その他専門職」（ナレッジワーカー）と「非専門職」（スキルワーカー）が同一名称、同一職場、同一処遇でシームレスに働いている。さらに、「教員」と「職員」という二元論のみで区分してきたために、職員の機能に含まれる「エグゼクティブ」、「その他の専門職」および「非専門職」の別が明確に分けられてこなかった。よって、現時点でのその比率を知る術もない。羽田（2013）が指摘する「業務上の差異」「職階の差異」「雇用形態の差異」という職員の3重の多様性を踏まえた議論が不足していたのである。そのため、前述のとおり、同じ「職員」という用語を使っていながら論者によって扱っているターゲットが異なってきた。それによって、あたかも職員全員が「エグゼクティブ」を目指すべきである、という解釈がなされたり、逆に「非専門職」（スキルワーカー）としてのアイデンティティを持ってマニュアル通りにきっちりと仕事をこなす職員を「意欲がない人材」とレッテルを貼ってしまったたりする等の問題を生じさせてきた。スキルワーカーの業務は現在、外部委託、派遣など、安い賃金に置き換えが進んでおり、今後はAI化やRPA化の進展も予測されているが、現職の中には、採用時はスキルワーカーでよしとされていながら、急速にナレッジワーカーとしての意識変革を求められる中でストレスを感じ、場合によってはメンタルヘルス上の問題が発生するものもある。このように、「大学職員」と一言で括ってしまうことは、現状の認識においても、今後のあるべき姿を描く上においても適切ではない。一方で、米国に比べて従業員における職員数の比率が低く、且つ、約8割が中小規模、小規模である日本の大学職員フィールドの特徴を踏まえると、中教審が「高度専門職の設置が必要である」と言う「IRや入学者選抜、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野」それぞれの専門職を新規に置くことは非現実的である。しかし、現状のまま、「職員」という枠の中に十把一絡げに人材を置いておくわけにもいかない。

これらの議論を踏まえて、米国の分類を援用した上で表54に整理を行った。現状は3（ア）（イ）（ウ）の人材が十把一絡げになっていることがわかる。また、中教審の指摘する高度専門職人材の新規配置は2（イ）の専門職（資格なし）・人事異動対象外に該当する。しかし、これを新規配置できる大学は限られていることから、従来の人事異動対象の職員の中から、3（ア）の人材を育成して高度化・専門性向上を図ること、あるいは3（ア）にマッチングの高い人材をいかに採用するかがポイントになる。現在最も人員が多い3（イ）非専門職コア人材と3（ウ）一般非専門職については、まず3（ウ）の業務の機械化や非正規化を進めた上で、3（イ）の人材には3（ア）の人材になる期待を伝え、支援

をしつつ、本人の意思によっては 3 (イ) として業務を行い続けることを許容する。ただし、待遇には変化をつける、といったマネジメントが考えられるだろう。

表 54 アメリカの分類を援用した日本の大学職員分類モデル

区分	名称	質保証	ミッション	担当	人事異動
1	エグゼクティブとエグゼクティブの支援職	大学院レベルのプログラム・職能団体の高度な研修プログラム	機関/組織の管理運営方針や事業運営に直接関連する職務、組織の競争優位創出	学長、副学長、学部長、学科長などの意思決定の中核及びエグゼクティブを支援する学長補佐、事務局長、学長室長等	対象
2	(ア)その他の専門職(要資格)	資格プログラム、職能団体の研修プログラム		ライブラリアン、学芸員、会計士、弁護士、カウンセラー、コンピュータ・スペシャリスト等	対象外
	(イ)その他の専門職(資格無し)	所定の教育プログラム・研修プログラム	教育・研究の支援、学生サービス、機関・組織の支援、組織の競争優位創出	IRや入学者選抜、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した『高度専門職』	対象外
3	その他の専門職相当兼非専門職				対象
4	非専門職	SD研修	インフラ的業務、職務記述書に則りミスなく業務執行	事務・秘書、サービス・保全職	対象又は非正規化、アウトソース、AI・RPA化

#### 1.4.4 大学職員フィールドの特色と課題に関する考察

大学は、篠田（2019）が指摘するように、人を育成する教育、世界を相手にする研究、地域丸ごとを対象にする社会貢献という、極めて多様な目標を持っており、それらを理事長や理事会、学長や教授会、事務局・職員などの異なる特質や任務を持つ三つの層をまとめ上げて一つの目標に向かわせるという点で、他のホワイトカラー職種に比較しても極めて複雑な組織体である。また、大学組織のもつ教員と職員の重層構造については、「政治家—官僚モデル」のように先後関係（考えるのは教員、処理するのが職員）や、「医療従事者モデル」のように、主役は教員で職員は副次的（para）であるといった主従の関係がある。現時点では、学長や学部長、教務部や学生部など教学部門のトップはほとんどの場合は教員が担っており、さらに副学長や理事といったポジションもほとんどが教員である。これが大学職員フィールドの特徴の一つである。

日本の大学の職員のほとんどは伝統的にジェネラリストとして雇用されてきたが、近年は IRer(Institutional Resercher)、URA(University Research Administrator)、FDer(Faculty Developer)、AO (Admission Officer)、産学連携オフィサーなど、特定の

領域に特化した専門職人材も生まれてきた。しかし、現時点では、職員で専門職として雇用されているケース、職務内容は同じで教員として雇用されているケース、既存の終身雇用人材がスキルアップしてその業務を担っているケースなどが混在している。また、指示されたことを正確に処理することを自身の役割として認知している、スキルワーカーとしてのアイデンティティを持った人材も混在している。米国のように、プロフェッショナル職種の中にプロフェッサーやカウンセラーなど伝統的な専門職に加え、新たな領域の専門職としての職員が一定数おり、ノンプロフェッショナル領域にも職員がいる、というような明確な分類がなされていない。職員の人材・組織マネジメントには、このように職員フィールドの特色を踏まえて議論する必要がある。

## 1.5 本研究の目的と本論の構成

### 1.5.1 本研究の目的

本研究の目的は、本章でこれまで見てきたような、大学及び職員を取り巻く様々な環境の急激な変化、職員の仕事の要求度（Demand）の上昇や健康障害リスク、他のホワイトカラーとの比較における職員の強みや弱み、法令改正によって再定義された職員の役割、そして職員フィールドの構造的・組織的特徴を踏まえ、且つ、ホワイトカラー職種の中でも、特に職務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員に対して、より当てはまりのよい人材・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。

### 1.5.2 本論の構成

第1章ではまず、世界で、国内で、そして大学業界で発生している様々な変化とその影響を確認し、その結果職員への期待と役割が急激に変化している状況を概観した。急速に高まっている職員への期待に対して、現実として職員がどのような状態にあるのかについて、健康面や仕事の要求度（Demand）の現状、採用市場の変化、職員の志望順位や志望動機、外部労働市場や組織風土の変化、そして職員の人材育成の現状について、その実態を先行研究や定量調査の結果から明らかにした。さらに、他のホワイトカラー人材と比較を行う中で、相対的に職員の特徴（強みや弱み）を浮き彫りにした。また、多様化、高度化する課題への対応や、期待される役割の高まりに対して、伝統的な総合職、ジェネラリストとしての職員のありように歪みが出始めていることを、日米の比較の中で明らかにした。その上で、本研究の目的を述べた。

第2章では、人材・組織マネジメントについて、まず限られた人的資源の開発の必要性がかつて無いほど高まっている中、育成が不十分で評価（成果主義）のみが先行していることを先行研究から明らかにする。また、成果主義について、日米双方の産業界に加え、大学界の現状分析と課題の整理を行い、成果主義ではない新たな人材育成の枠組みが生まれつつあることを紹介する。その上で、近年の経営学分野における重要な概念モデルを援用して構築した大学職員バージョンの JD-R モデルを提示し、同モデルをもとにしたリサーチクエスションと仮説を述べる。さらに、本モデルを導くに至った人事労務管理分野及び組織心理学・産業心理学分野および経営学分野における人材・組織マネジメント領域に関わる研究のレビューを行う。

第 3 章では、全国の大学職員 600 人から得たアンケート調査のデータを用い、ロジスティック回帰分析による定量分析を通じて、大学職員バージョンの JD-R モデルの妥当性の検討を行う。

第 4 章では、2 つの事例を用いたケーススタディを通じて、質的な側面から大学職員バージョンの JD-R モデルの妥当性の検討を行う。

第 5 章では、総合的に考察を行い、本研究の貢献及び限界と残された課題を述べる。

## 第2章 人材・組織マネジメント

### 2.1 本章の目的、人材・組織マネジメントの現状と課題

#### 2.1.1 本章の目的

第1章で見てきたように、大学の置かれている環境の変化は加速し、その結果職員を取り巻く環境や期待される役割が変化している。しかし実態としては仕事の要求度(Demand)の上昇や人材不足によって健康障害リスクは高まっており、また、人材育成も十分とは言えない。職員が今後バーンアウトに向かうのではなく、ポジティブで充実した心理状態で仕事に取り組み、自律的で進取的な行動を取るようになるためには、組織や上司は職員をどのようにマネジメントすべきかを検討する必要がある。仕事の要求度、職場の環境、組織の風土、上司のリーダーシップのありよう、また、職員の進取的な行動の先行要因について、総合的に全体像を捉えて議論をする必要がある。そこで本章は、人事労務管理分野並びに組織心理学・産業心理学分野のこれまでの議論、そして近年の経営学における議論を土台とし、ホワイトカラー人材の一種であり、その中でも特に職務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員に対して、より当てはまりの高い人材・組織マネジメントの理論フレームワークの検討を行うことを目的とする。

本章では、まず人材・組織マネジメントにおける成果主義の現状と課題を述べる。そして、Demerouti & Shaufeli (2001) ; Hakanen & Roodt (2010) ; 島津 (2014) ; Bakker & Demerouti (2014) 等による一連の JD-R モデル研究を援用し、職員フィールドの特性、職員の特徴を踏まえた大学職員バージョンの JD-R モデル (以下、「JD-R モデル」。ただし文脈に応じて「大学職員バージョンの JD-R モデル」と表記する。) を提案する。その上で、JD-R モデルの理論的妥当性について、その構成概念に関係する人事労務管理分野、組織心理・産業心理学分野、そして近年の経営学分野の議論をレビューする。

#### 2.1.2 日本における成果主義の普及と課題

ホワイトカラー職種全般に言えることであるが、一部を除いて職務成果の可視化が困難であり、成果に遅効性があるという特徴がある。そのため、成果の指標をどのように置くか、という問題については種々議論がなされてきた。自己資本比率 (ROE) など、客観的な指標を用いて従業員の職務成果を測定しようとする取り組みもなされたが、因果関係がき



れいに示されることは少なかった。何故ならば、個人の職務成果が必ず組織の業績に結びつくとは限らず、最終業績には多様な変数が介在するからである。しかし、日本では 1990 年代から成果指標に基づいた、いわゆる成果主義的な人的資源管理が急速に普及した。

通常、人事評価・人事考課・査定だけでは、成果主義とは言わず、それらの結果を、処遇に結び付けて初めて成果主義と呼ぶのが一般的であるが、給与や賞与等への直接的な反映をしない場合も、昇任等を通じて処遇に結びつけている場合がほとんどであることから、本稿ではこれらを広義における成果主義として位置づける。また、遠藤（1999）の「人事評価・人事考課・査定は基本的に同一の制度を意味する」という定義に従い、この 3 つは同じものとして扱う。

日本では、個人の業績や貢献を評価する人事評価は 1990 年頃までは導入されていなかった。1993 年に富士通が「成果主義賃金」を導入したのを契機として、各社が競うように採用し、成果主義は一つのブームになった（黒田 2019）。賃金原資の柔軟な配分、総賃金の抑制、個人の貢献に応じた人事評価を目的に、米国発祥の MBO（目標管理制度）が盛んに導入されるようになった。リクルートワークス研究所（2017）によれば、2017 年時点で東証 1 部上場企業のうちの約 8 割が MBO を導入していた。

しかし、MBO 等成果主義的な人事制度の導入によって従業員のモチベーションや企業の生産性が上がったという調査結果は乏しく、逆にそのデメリットについての研究や調査結果が相次いで報告されてきた。例えば、日本能率協会が 2005 年に 1,325 社を対象に実施した調査では、83.3%の企業が成果主義を導入していたが、成果主義のマイナスの影響として、「モチベーションの低下、組織力の低下、人材育成機能の低下」が挙げられた。その要因は「賃金と短期的評価を強調したため、チームワークの軽視・コミュニケーション不足、公平感の欠如、非正規社員のモチベーションの低下」であったと分析している（URL16）。また、成果主義の導入の有無と売上高および経常利益の変化率との間に統計的な関係が見出されなかった（立道・守島 2006）という報告などがあり、制度を取り入れたが短期間のうちに大幅な見直しや事実上撤回をする企業も相次いだ（太田 2011）。黒田（2019）が厚生労働省の「平成 11 年度賃金労働時間制度総合調査」と 2001 年以降の各年度の「就労条件総合調査」をもとに分析を行ったところ、成果主義と判断できる「成果・業績」で基本給を決定する企業は 1990 年代後半から年々上昇し、管理職では 2001 年の 64.2%がピークであったが、その後一転して下落に転じ、2009 年には 45.4%、2017 年には 40.0%まで下落したことを明らかにしている。その原因として黒田（2019）は、労働

政策研究・研修機構が2004年と2005年に実施した成果主義についての労働者の意識調査の結果に触れつつ、労働者が「成果」測定の公平性や信憑性に大きな疑問をもち、受容しなかったことが原因であると述べている。成果主義はブームに乗って一気に広がったが、その綻びが目立っている。綻びとは、成果主義が実際の人材育成に寄与しないことと、制度を導入しても実際はほとんど組織成果につながっていないことである。

職員においても同様のことが言える。前節において職員は、OJT、OFF-JT、自己研鑽、職場外学習のいずれも十分と言えない実態を示した。すなわち、「育成」が十分ではないということであるが、そのような中で「評価」の制度は今なお広く使用されている。そして、産業界と同様、あるいはそれ以上に綻びが見えている。「大学職員600人データ」を見ると、「目標管理制度・人事考課制度等、職務成果を可視化する制度が導入されているか」という問いに対し、約半数が導入していると答えた。さらに、そのうちの半数以上が給与や賞与等への直接的な反映を行っていた。

表 55 目標管理制度・人事考課制度等、職務成果を可視化する制度の導入

	国立	公立	私立	計	%
Yes	118	21	166	305	50.8%
No	49	11	80	140	23.3%
不明	56	17	82	155	25.8%
計	223	49	328	600	100.0%

「大学職員600人データ」より作成

表 56 給与・賞与等処遇への反映

	国立	公立	私立	計	%
Yes	71	13	83	167	54.8%
No	28	5	56	89	29.2%
不明	19	3	27	49	16.1%
計	118	21	166	305	100.0%

「大学職員600人データ」より作成

大学では2000年前後頃から、国立大学や大規模大学を中心に人事考課制度や目標管理制度の導入が始まった。産業界にならい、給与や賞与等、処遇への反映も行われはじめた。処遇には直接的には結び付けず、昇任人事の材料や人事異動の情報として活用する場合もあった。日本の大学における成果主義の導入に関する研究としては、中曾他（2007）、岩崎（2010）、小室（2012）、夏目（2013）などがある。評価基準の明確化、評価の公平性、評価者の能力育成、職務成果の定量化手法など、様々な課題の存在がアンケートやインタビュー等による実証研究等によって指摘されてきた。

また、規模の大きな調査としては、産業能率大学総合研究所が 2004 年に、全国国公立の 679 法人を対象とした調査がある (URL17)。この調査では、職員の意欲を高めるために各職員の組織への貢献に応じて成果を評価する仕組みを「人事考課制度」、「目標による管理制度」と定義して調査が実施された。「人事考課制度で重視しているものは？」という問いに対して、「仕事に対する取り組み姿勢・態度」が最大で、「業務上、結果として現れた成果」、「成果創出プロセスにおける行動、発揮した行動」と続いた。人事考課制度が主体性の育成と、組織成果の向上が狙いであることがわかる。一方、「現在、人事考課制度で問題となっているのは？」という問いに対して、「管理者間の評価に対するバラツキ」がもっとも多く、次に「管理者の考課能力が不十分」、「評価に対する被考課者の納得性が低い」、「全体に評価が甘い」と続き、人事考課の難しさと危うさが指摘された。

2009 年に日本私立学校振興・共済事業団私学経営情報センターが発表した「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告では、人事考課は大学で 42.9%が実施、実施を検討中が 39.7%であった。人事考課制度導入のメリットとして私立大学の経営陣が考えているものとして、「志気向上」、「組織の活性化」、「実績に報いた金銭的待遇が出来る」があげられ、逆にデメリットは「考課基準作成が困難」、「評価の信頼性、公平性を欠く危険性」などがあげられた (URL18)。同じく 2009 年に大学行政管理学会「大学人事」研究グループが実施した調査では、回答校の内 64.5%が人事評価制度を実施しており、その活用方法は昇進・昇格、人材育成がともに 75.4%、給与査定は 31.9%であった (大学行政管理学会「大学人事」研究グループ 2009)。同大学行政管理学会「大学人事」研究グループが 1999 年、2004 年、2008 年に同会加盟校を対象に行ったアンケートで、人事評価制度において重視する事項として挙げられた項目があるが、注目すべきは、年を経ると「成果・業績」の順位が下がり、「姿勢 (情意)」の順位が上がっていることである。「職員の仕事には、営利組織・企業と異なり、売上等の定量的指標が少ない上に、教育・研究を支援するといった長期的な視点が求められる性格を多分に有しており、その結果・業績が不可視である。」、「(省略)不透明感や疑心暗鬼に拍車をかける。そして、職員の志向や行動に不要な制約をもたらし、挑戦や冒険をしなくする等、活力をそぐことにもなる。」と人事担当者や評価者達は感じていた (小室 2012)。導入当初「成果・業績」を測定し、当初は頑張った人が報われ、組織成果があがることを期待してシステムを導入しようとしたが、職員の職務特性 (可視化の困難さと成果の遅効性) によってそれは困難

であり、実際には機能せず、次第に「姿勢（情意）」を重視するように変化してきたことが読み取れる。

大学業務の多くは長期性があり、短期的成果を見出しにくく、職員の職務成果の可視化が困難で、且つ遅効性があるため公正な評価は困難であるといった指摘が相次いだ。無理に評価を行うと評価者の評価能力への疑心、職場全体での公正感の低下などが生じるリスクの指摘がなされている。大学の人事部門に対する調査でも「不信感を生む」、「安直に職員評価と賃金の連動を行うべきではない」、「職員評価と基本賃金の連動は看過できない多くの問題を含む」など、否定的な意見や慎重論が多く報告された（岩崎 2010）。

2022年に筆者が取得した「大学職員600人データ」において、目標管理制度・人事考課制度等、職務成果を可視化する制度の満足度を問うているが、「満足している」にあてはまると回答したのはわずか0.7%であった。「あてはまらない」、「どちらかというにあてはまらない」を合わせると、74.7%は満足度が低い（否定的な）結果であった。管理職と非管理職で比較すると、いずれも否定的な意見が多いが、管理職より非管理職のほうが否定度が15ポイント近く高く、統計的にも有意な差であった。全体としては、先行研究が示すとおり、満足度は非常に低いことがわかる。

表 57 目標管理制度・人事考課制度等、職務成果を可視化する制度の満足度

満足度	計	%
あてはまらない	72	23.6
どちらかというにあてはまらない	156	51.1
どちらかというにあてはまる	75	24.6
あてはまる	2	0.7
合計	305	100

「大学職員600人データ」より作成

表 58 否定・肯定と管理職・非管理職

	否定的	肯定的	<i>P</i> 1)
非管理職	79.5	20.5	.006
管理職	65.0	35.0	
計	74.8	25.2	

「大学職員600人データ」より作成

1)  $\chi^2$  二乗検定

満足度の回答に関する自由記述を求めたところ、188件、5,271文字の記述がなされた。不満に関する記述がほとんどである。記述に含まれる要素をKJ法で抽出し、計10種類のラベルに整理し、それぞれの記述にフラグを付与した。一つの記述に複数のフラグが付与

されることがあることから、全体として 332 個のフラグが付与された。以下がその結果である。

表 59 目標管理制度・人事考課制度等、職務成果を可視化する制度の満足度に関する自由記述の分析

	形骸化と全体的な負担感への不満	意義・目的・効果への疑義、納得感のなさ	目標設定の負担感、不毛感に対する不満	評価者の能力とバイアスへの不満	評価基準・評価結果への不満	制度・仕組みの不合理さ・不十分さへの不満	フィードバック(情報・処遇・情報公開)への不満	上層部・組織への不信感	漠然とした不公平感・不満感	その他の不満
件数	39	18	11	44	48	79	30	16	34	13
%	11.7%	5.4%	3.3%	13.3%	14.5%	23.8%	9.0%	4.8%	10.2%	3.9%

「大学職員600人データ」より作成

記述件数は多い順に、「制度・仕組みの不合理さ・不十分さへの不満」、「評価基準・評価結果への不満」、「評価者の能力とバイアスへの不満」、「形骸化と全体的な負担感への不満」、「漠然とした不公平感・不満感」と続く。

「制度・仕組みの不合理さ・不十分さへの不満」に関する記述としては、「制度が既に陳腐化してきており、根本的な見直しが必要と多くの職員が感じている。」、「役職者の負担が大きく、マンパワーの面で制度を実質化させることが難しい。」、「未経験な人たちが作っているので、不備も多いなか運営をしている。」、「数値目標を求められる仕事ではないため、到達度を設定しづらく、大きな改善目標を立てづらいが、毎年違うことを求められ続けるため。」、「人事評価制度はあるが、明確に評価結果がフィードバックされることはなく、上層部も説明責任を負いたくないのか、給与も順番にアップされている。」、「ルーティンワーク主体の者と企画業務主体の者を同じシステムで評価しなければいけない。」等といった記述があった。

「評価基準・評価結果への不満」については、「制度が度々変わり、評価の指標も時々によって異なるため」、「評価基準が定められているが試行的で役職ごとの評価が適切でない点もある。また人の評価なので好き嫌いもある。」、「評価基準があいまいで、正当な評価がされているとは感じない。」、「上司が部下自身の評価を下げることをためらう傾向があり、正しい評価がされているとは思えない。」、「活躍度や努力度など、実績を数値化するなどの明確な判断基準があるわけではなく、上司の独断で決められる。今は年功序列で上司になった者がほとんどで、的確に判断できる者がいない。」、「上司の好き嫌

いが、かなりの割合で評価に反映されていると感じる。また、成果のない管理職が高い評価で実際に頑張った若手があまり評価されない。」等といった記述があった。

「形骸化と全体的な負担感への不満」に関する記述としては、「きまりとして年に 1 回、自己評価シートを提出し、それに対して上司から評価面接を行うが、特に恩恵も不利益もない。形式上行っているだけ。」、「制度自体は存在し毎年実施されているものの、形骸化しており、職員のマネジメントや人材育成、給与・賞与への反映などにうまく活用できていないのではと感じる。何のためにやっているのか、正直疑問を感じている。」、「制度はあるが実態は特に評価されることなく、ほとんどの職員の評価が均等化されている。」等といった記述があった。

「漠然とした不公平感・不満感」に関する記述としては、「弁が立つものが勝つ世界と思う。」、「不公平感があり、透明性が低い。」、「非正規の意見や見解は全く無視され、給与は一切上がることがない。」、「評価後不満がよく聞かれる。」、「絞り出している感が強い。」等といった記述があった。

今回の調査から、5 年、10 年、あるいはもっと以前の先行研究が指摘していた問題は、現在もほとんど変わらず存続していることが見て取れる。厚生労働省の 2014 年の調査 (URL19) によれば、働きがいのある職場は、「希望が尊重される配置」、「希望に応じた研修」、「自分の意見の経営計画への反映」、「提案制度などの意見の吸い上げ」、「評価結果のフィードバック」の施策を取り入れている、ということがわかっている。また、職務特性モデル (ハックマン・オルダム・モデル) (Richard & Oldham 1976) に示唆されるように、多様な技術を用い、自分で創意工夫をすることができ、結果のフィードバックがあり、仕事そのものに意味があると感じることで、意欲を喚起することができると言われている (古野 2021)。人事評価のプロセスとの関係では「評価結果のフィードバック」施策がある。リクルートマネジメントソリューションズの 2021 年の調査において、人事評価に対して「納得感が高い人」ならびに「意欲が向上した人」とそうでもなかった人を比較した際に、「目標設定において、納得いくまで上司と話し合えた」項目と「上司は、目標の進捗状況を気にかけて、アドバイスや支援をしてくれた」項目において、大きな差があった (URL20)。古畑・高橋 (2000) は、評価システムが持つ人材の能力開発的側面について、「評価フィードバック」プロセスが能力開発を促すものであると指摘している。しかし、1998 年時点のものではあるが、日本労働組合総連合会参加の組合員に対する「生活実態調査」(対象 33,400 人、有効回答数 20,792 人) の分析の結果、評価

結果のフィードバックについて「いっさい説明はなかった」(55.7%)、「結果の概要についてだけ簡単に説明された」(21.3%)であり、当時の職場の四分之三では、評価フィードバックというプロセス自体が軽んじられており、能力開発機能をうまく活かせていなかった。リクルートワークス研究所の調査(2017)でも、「上司からの評価フィードバックがなかった」(約16%)、「評価結果のみを簡単に説明された」(約38%)と、あわせると現在でもなお半数以上が「能力開発要素を含む評価フィードバック」を受けていないことがわかる(URL21)。

産業界にせよ、大学にせよ、「評価」は不人気であり、従業員の納得度は低く、人材育成や組織成果の向上にあまり寄与していない。それでも、一度導入したものはなかなか廃止にできないためか、多くの企業や大学で粛々と継続している様子が見える。従業員は嫌々ながらも制度を表面的に受け入れ、上司は「フィードバック」など負担が増加する仕組みは行わず、双方ともに毎年の年中行事として、不満を持ちながらも粛々と実施している状況が読み取れる。

### 2.1.3 成果主義のルーツ

成果主義による人材・組織マネジメントのルーツは米国に見ることができる。以下、Cappelli(2017)によるレビューをもとに米国における成果主義の発祥及び普及と課題について概観する。

成果主義の構成要素の一つである業績査定(Performance Appraisal)の起源は、第一次世界大戦時に米軍が、成果の乏しい人材を特定・排除する目的で人事考課制度を考案したことに始まる。第二次世界大戦直前には、差し迫った兵力拡大に備えて、短期的に大勢の士官候補を選り抜くために、ランク分けが必須となった。次に、大戦後の経済拡大期中、マネジャー層の人材不足が深刻になったため、平社員をマネジャーに、マネジャーを経営幹部に引き上げるために査定を活用するようになった。この2つの流れによって業績査定が一気に広まり、大戦後は、米国企業の約60%が人事考課制度を採用していた。その頃、1954年にPeter F. Druckerが『The Practice of Management』(Drucker 1954)において、自律的な目標設定と自己管理による目標管理(Management by Objectives and Self-Control)を提唱し、このアイデアが当時の社会ニーズにフィットして広まり、これが目標管理制度(以下、MBO)の起源となった。Druckerは、組織の理想的な状態として、「構成員が組織目的を自らのことと

して共有し、その共有された目標に向かって組織成員が進んで自律的に行動する状態」と描いた。また、同じ頃、1957年には Douglas M. McGregor が後に X 理論と Y 理論と命名した理論をハーバード・ビジネス・レビュー誌に寄稿し、人材は開発可能であること、そして、部下は上司からフィードバックをもらいながら業績目標を設定し、自己評価を行うことが望ましい、と発表し、目標設定と評価によるマネジメントの流れを後押しした (McGregor 1957)。このような流れを受けて、1960年代に MBO が目標設定と目標達成に向けた社員の働きを管理し、また、育成する手法として全米に一気に広がっていった。

しかし、1970年代には、インフレ率が急上昇し、あらゆる物価が高騰し、給与の現状維持は実質的な減給に値するような社会環境が生まれた。企業は従業員に対して公平性を示すために、客観的な根拠をもとに給与を決める必要性が生じた。そのため、査定重点を「育成」より「成果」に求めるようにシフトしていった。1980年代は、Jack Welch が General Electric 社の CEO に着任し、部下の成果に決定的な開きがあっても上司はそれを認めようとしない、という長年の懸案に対処するために、ランク付けを必須とする査定制度を導入した。この制度は、第二次世界大戦時の米軍の手法を援用したとされている。Welch は成果の劣る底辺を切り捨てるための道具として人事評価システムを使用し、社員を A (報奨対象)、B (維持)、C (解雇) の 3 ランクに分類した。

1990年代には McKinsey & Company が人材獲得競争 (War for Talent) の議論を広めたことで、少数の非凡な才能こそ重要だとする人間観が強められた。そうした人材を選抜し高い報酬を与えるために業績評価が利用されるようになり、その結果評定と報奨を重視する傾向に拍車がかかった (鈴木 2017)。2000年代初めには、Fortune500 社の 60% が社員のランク付けを実施していた (鈴木 2017)。しかし同じ頃、組織のフラット化が進み、マネジャー一人あたりの直属部下が急増した。1960年代以前の平均は 6 人程度であったが、それが一挙に 15~25 人にまで急増した。これにより能力開発、特に MBO における上司と部下が十分な対話に時間をかけることが物理的に不可能になった。また、この時期には、他社からの引き抜き合戦が活発になり、それに伴って内部での人材育成のニーズが減少した。生え抜き「以外」の人材 (転職人材) の割合がかつて 10% 前後であったところが約 65% にまで急上昇し、じっくり時間をかけて人材を育成する (make) よりも、市場を通じて適任者を都度雇用する (buy) 傾向が強まっていった。

2000 年以降の米国における成果主義や業績管理に関する各種調査の結果について鈴木 (2017) の整理をもとに概観する。デロイト社が実施した 2015 年の調査では、回答した



企業経営者の 58%が、現在の業績管理のやり方が従業員エンゲイジメントの向上にも高業績の達成にも役立っていない、と回答した。多くの企業が業績管理のやり方の見直しを検討しており、逆に業績評価制度の再検討はまったく考えていないと回答した企業は調査対象全体の 12%のみであった (Buckingham 2015 ; Cappelli 2017)。

評価結果の信憑性の疑義に関する調査・研究の成果も次々に報告されている。例えば、Michael et.al (2000) の研究では、4,492 人のマネジャーが一定の評価項目について上司 2 人、同僚 2 人、部下 2 人から評価された結果、評点の分散の 62%は評価者の物の見方の特徴によって説明できることが判明した。実際の業績の差異が反映されていたのは評価結果のうちわずか 21%にすぎなかった。つまり、評点とは、評価される人の業績を測るものだというのを誰しも暗黙の了解として捉えているが、「評点とは本当のところ何を計測しているのか」というこの研究の問いの答えとして判明したのは皮肉にも、「評点は被評価者の計測ではなく評価者がどんな人かを表現している方が圧倒的に大きい」ということであった (Buckingham 2015)。鈴木 (2017) によると、コンサルティング・ファーム PDI Ninth House が行った調査では、2 人の上司から同時に業績評価を受けた約 6,000 人の評価結果を分析した研究において、7 段階評価の最上位評価を受けた従業員の中でもう 1 人の上司からも最上位評価を受けた割合は 38%に過ぎなかった。続々と発表されるリサーチ結果から浮かび上がったのは、査定の結果は、実際の成果を反映するというより、誰が評価者であるかによって決まる (評価者は自分に似たタイプの部下に高い評価を与える) という事実であった (Cappelli 2017)。鈴木 (2017) はさらに、人事評価制度そのものが悪いのではなく、正しくやれないマネジャーの評価スキルの問題だとする主張は、システムの変革を拒む人々がまず行う典型的な対応である、と指摘する。そして、「問題は評価者トレーニングによって解決すると主張されるが、しかし、主観的な評価を客観的なものにすることは本来的に困難である」と述べている。古野 (2021) も同様に、人が人を評価する場合、ハロー効果や遠近効果、そして評価の中心化傾向などの評価バイアスは避けることはできない、と指摘している。

評価にかかるコストに関する指摘もある。例えば、Cappelli (2017) によると、デロイト社が自社の業績評価制度に費やされる時間について調査した結果、65,000 人のデロイト社員の業績管理に年間 200 万時間を費やしていることが分かった。これは社員 1 人あたりの評価に、平均して年間 30 時間余を費やしていることになる (Buckingham 2015)。デロイトが使ってきた業績管理システムでは、まず年初に 65,000 人を超える社員全員が目標

を設定する。一つのプロジェクトが終了すると都度、社員がどれだけ目標に近づけたかをそれぞれの上司が評価し、さらにその社員の優れている点とそうでない点についてコメントを作成する。そしてプロセスの公平性を担保するために、上司による評価を考慮しつつ年末には「コンセンサス会議」と呼ばれる会議を延々と開き、最終評価案を決定する。これらの作業の総時間数が年間 200 万時間であった。会員制人事関連アドバイザー会社 CEB (Corporate Executive Board Company) が行った別の調査では、マネジャーが部下の査定に費やす時間は年間平均で約 210 時間であった。デロイト社は、業績評価制度はもはや事業ニーズに合致しておらず、人事担当幹部の 58%は「業績管理は、マネジャーの時間の有効な使い方ではない。現在のやり方は従業員エンゲイジメントの向上にも高業績の達成にも役立っていない」と回答したと報告した。同じく Cappelli (2017) は、「ワシントン・ポスト紙のビジネス担当記者に言わせると、業績レビューは『企業の伝統儀式』であり、『創造性の発揮を妨げ、大量の事務作業を生むだけで、真の目的に寄与するものではない』といい、『コラボレーションやイノベーションとは無縁の前世紀の遺物だ』と評する人もいる」と述べた。年間サイクルの業績評価システムを維持するために、大量の事務作業とミーティングが必要であり、過大な時間とコストがかかる (鈴木 2017)。デロイト社は、業績評価制度の維持に多大な時間とコストをかけ続けなければならないにもかかわらず、モチベーション効果はむしろマイナスになり、ビジネス環境が要請する迅速性と創造性やチーム・コラボレーションの促進を阻害し、分厚い中間層の人材育成も放置されているとし、そのことが、制度の無駄を強く意識させる傾向を強めたとされる。鈴木 (2017) の表現を借りると、1950 年代に「自律的な目標設定と自己管理による目標管理」を推奨した Drucker や McGregor の意図とは異なり、トップダウンの目標設定、トップダウンの評価方式として定着してしまった。伝統的な業績評価制度は、組織の上位が計画した組織目標に、組織の下位部門と現場で働く人々を上から統合する仕組みであり、Command and control の管理思想を本質とする。そこでは、社員は定められた諸目標の達成のみを意識するのが道理である。創造性や創意工夫は、MBO の運用とは本質的に矛盾しているのである。さらに鈴木 (2017) は、「階層制組織における上司の権威とトップダウンの目標への社員の統合を、威嚇と不安によって維持する役割を業績評価制度は果たしている。しかしそれは、黙従 (silent compliance) を確保することはできても、創造的なアイデアを引き出す労働環境ではない。職場には常に心理的安全の欠如した緊張状態が

ある。」と指摘する。つまり、Edmondson (2014) が主張する「心理的安全」を業績評価制度が毀損し、様々なデメリットを生じさせているのである。

#### 2.1.4 No rating

このような背景をもとに、近年米国では、業績評価制度や従業員の査定を廃止する「No rating」という新しい動きが始まっている。評価には所詮客観的な指標はなく、属人的で情意的なものであるのだから、厳密な評価をするよりも、評価する側の負担を下げることに、そしてそこで生み出した時間を上司と部下のコミュニケーション、そして人材育成の時間に振り向けよう、という動きである。研究の関心も「正しい評価」から「現場のマネジメントに役に立つアセスメント」へ移ってきている（古野 2021）。MBO の限界を越える新しい戦略策定・実行システムとして、OKR (Objectives and Key Results) と呼ばれる経営管理システムが普及しつつある（鈴木 2020）。OKR は報酬と結び付けない。その理由は、それが挑戦的で自発的な取り組みという OKR の本来の特質を消失させるからである（Niven and Lamorte 2016）。Deci (1971) らが指摘したように、高い意欲で取り組んでいた仕事に対して、上司からの評価という外的報酬（外発的動機付け施策）を加えることによって、モチベーションを低下させるリスク（アンダーマイニング効果）がある。Amabile (1996) は、「内発的動機づけは創造性につながり、外発的動機付けは創造性を奪う」と指摘する。従来の評価の手法では、事業の目標と戦略は組織の上層から下層へと伝達された。すべての社員が上層部の決めた方針に沿って、その実現に寄与するために目標を設定することになっている。しかし、この手法がうまく機能するのは、目標が明確化しやすく、年間を通して一定である場合に限られる。限定されたマニュアルワークを反復する、例えば工場のベルトコンベアー仕事のような業務には当てはまるが、ホワイトカラーの業務には当てはまりが悪い。近年の企業を取り巻く環境の変化は激しさを増しており、「目標は明確化」しにくく、「年間を通して一定」ではないことがほとんどである。また、他者に与えられた目標は個人の動機付けにポジティブな影響を与える「目標の駆動力」（Lock & Latham 1990）を持たない。

2001年にアドビのソフトウェア開発者が発表した「アジャイル・ソフトウェア開発宣言」は、そのような社会の変化の加速化を感じ取り、「計画の遵守よりも変化への対応を優先する」など、いくつかの重要原則を掲げた。コラボレーション、自己管理、自主判断、よ

り効果的な仕事の仕方のためゆみない模索、といった原則に重きを置いており、その狙いは、試作品（プロトタイプ）の作成を迅速化して、顧客の意見や仕様変更リアルタイムで対応することである（Cappelli 2017）。米国では、長期計画に基づく「ウォーターフォール型」の製品開発ではなく、顧客の声を聞きながら小刻みに修正を加え、柔軟に製品開発を進めるいわゆる「アジャイル方式」ないし「リーンスタートアップ」というビジネス方式が、シリコンバレーのソフトウェア開発から始まり、他の産業部門にも急速に広がってきた（鈴木 2017）。アジャイル方式ないしリーンスタートアップと、従来のウォーターフォール型の製品開発、そしてトップダウンの「Command and control」の人材・組織マネジメントの相性は非常に悪い。そして、VUCA の時代、目標が明確化しやすく年間を通して一定である業態はほとんど存在しないといって良い。大学も例外ではない。特に日本の場合、世界最速の人口減少時代に突入し、多くの大学が閉鎖されることが予測されているのである。

このような流れの中、2011 年にアドビ社が従来型の業績レビューと大きく異なる手法（OKR）を採用し、ジュニパー・システムズ、デル、マイクロソフトなどが追随した。CEB が 2014 年に行った推計によると、米国企業の 12%が年次の人事査定を完全に廃止し、廃止を検討ないし計画中の企業が 29%に上った。2015 年のデロイトの調査では、評価制度を再検討する予定のない企業は、全体のわずか 12%であったと報告した。また、PWC の報告によると、英国では大企業の 3 社に 2 社が既に制度変更を進めている（Cappelli 2017）。一部、評価の廃止を撤回、復活する企業もあるが、それも古い手法に完全に回帰するものではなく、社員の「評価・査定」より「能力開発」に着眼し、フィードバックにより重点をおく、OKR の手法に近い形にリノベーションしている。

ホワイトカラーの職務成果を直接的に測定することは、一部を除いて困難である。それを、上司の主観的評価に委ねてきたところに綻びが生じ、様々な問題が発生してきたことは前述のとおりである。一方、同じホワイトカラーでも、エンジニアの仕事は「成果」を比較的測定しやすい。2012 年に Google は、その測定しやすい「成果」に紐づけて、成果を生む先行要因の調査を行った。高い成果をあげ続けるチームにはどのような共通特徴があるのかをあぶり出す「アリストテレス・プロジェクト」がそれである。様々なものが測定されたが、その結果、「成果」を最も予測したのは、組織目標からブレイクダウンされて各人に割り振られた役割に対して目標を設定する MBO といった、従来の人事管理で重視されていた様々な要素や施策ではなく、「チーム内のミーティングにおけるメンバーの

発言の同量性」であった。発言に同量性があるということは、チームの中に新しい意見に対するオープンな雰囲気があり、且つ、奇抜な発言をしても攻撃されたり犯人探しをされたりすることはないだろうという「心理的安全性」を、メンバーが認知していることを表している (URL22)。

ワシントン・ポスト紙のビジネス担当記者が、現在の MBO のシステムは『企業の伝統儀式』となっており、『創造性の発揮を妨げ、大量の事務作業を生むだけで、真の目的に寄与するものではない』とし、またそれどころか『コラボレーションやイノベーションとは無縁の前世紀の遺物だ』という見方がある。欧米では MBO の成果の科学的検証が進んでおり、その結果米国では 4 割以上が既に現在の制度を既に変更したが、変更の過程にあり、英国では既に 6 割が変更を進め、脱 MBO の流れが加速している。その変化が向かう方向性とは、評価には所詮客観的な指標はなく、属人的で情意的なものであるのだから、厳密な評価をするよりも、評価する側の負担を下げること、そしてそこで生み出した時間を上司と部下のコミュニケーション、そして人材育成の時間に振り向けよう、という動きである。研究の関心も「正しい評価」から「現場のマネジメントに役に立つアセスメント」へ移ってきていることは前述のとおりである。アセスメントの対象は、組織の最終業績結果や、組織から個々の従業員に与えられた目標に対する目標達成度などではなく、従業員のエンゲイジメントや、心理的安全性の認知度など、従業員の心理的側面に焦点を当てたアセスメントにシフトしてきている。

## 2.2 リサーチクエスションと仮説

### 2.2.1 リサーチクエスション

前節までに述べた様々な課題認識を踏まえ、ここで一旦本研究のリサーチクエスションを述べる。その上で、リサーチクエスションの導出に至った理論的背景や、それぞれの用語の詳説は、次節以降に行うこととする。

本研究では、Demerouti & Shaufeli (2001) ; Hakanen & Roodt (2010) ; 島津 (2014) ; Bakker & Demerouti (2014) 等による一連の JD-R 研究を援用する。JD-R とは、Job Demand-Resource の略称である。仕事において従業員に求められる仕事の要求度 (demand) と、従業員が持っている各種の資源 (Resource) が、従業員の心理的側面に影響を及ぼしてパフォーマンスに影響を与える現象を現したモデルである。国内外においてこの JD-R モデルを用いた多数の研究の蓄積があり、その妥当性が確認されている。本研究では、第 1 章で行った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徴を踏まえ、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 モデルを提案する (図 2)。改変のベースにしたモデルは、島津が 2014 年に提案した JD-R モデルである。島津 (2014) のモデルについては 2.5.1 において詳細は後述するが、Hakanen & Roodt (2010) の JD-R モデルで提唱された健康障害プロセスと動機付けプロセスという 2 つのプロセス (Dual process) の概念を踏襲し、さらに Resource を「個人の資源」と「仕事の資源」に分割することで、より精緻化を行ったモデルである。これらの先行研究におけるモデルを援用しつつ、本研究において筆者が加えた改変点、つまり、大学職員バージョンの JD-R モデルのオリジナリティは以下のとおりである。

- ① ストレス反応の先行要因に「仕事の要求度」に加え、第 1 章で明らかになった大学職員フィールドの強みである「衛生要因」を加えた。
- ② 近年のホワイトカラー職種における上司の持つ様々な影響に関する研究成果<sup>1</sup>を踏まえ、「仕事の資源」を「仕事の資源 (組織)」と「仕事の資源 (上司)」の 2 つに分割した。

---

<sup>1</sup> 近年のホワイトカラー職種における上司の持つ様々な影響に関する研究には、Pearce (2002) のシェアードリーダーシップ、George (2003) のオーセンティックリーダーシップ、Greenleaf (1977) ; Reink (2004) ; Eva et al. (2019) のサーバントリーダーシップなどがある。

- ③ **Job Resource** の後続要因に、売上や利益、ノルマといったプレッシャーにさらされることなく、人類の発展や若者の未来に対して夢を語り、夢に向かって仕事ができるという特徴を大学職員の強みと捉え、「内発的動機付け」や「情緒的組織コミットメント」を加えた。
- ④ 職務成果の可視化が困難で成果に遅効性がある職員にとって当てはまりの良いアウトカムとして、「プロアクティブな行動」を設定した。プロアクティブな行動の構成要素として、先行研究の成果をふまえ<sup>2</sup>「プロアクティブ・ビヘイビア」と「ジョブ・クラフティング」、また、ナレッジワーカーであるホワイトカラー職種に重要な「知識仲介行動」、そして大学特有の教員と職員の重層構造を踏まえて「教職協働促進行動」を設定した。

この大学職員バージョンの **JD-R** モデルに基づき、リサーチクエスション（以下、「**RQ**」）を3つ設定した。

1つ目は **JD-R** モデルの健康障害プロセスに関する **RQ** であり、「高い仕事の要求度は職員のストレス反応に作用し、その結果プロアクティブな行動に負の影響を与えるのではないか。ただし、良好な衛生要因はその負の影響を緩和するのではないか。」と設定する。

2つ目は、**JD-R** モデルの動機付けプロセスに関する **RQ** であり、「個人の資源、仕事の資源は職員のワーク・エンゲイジメント、モチベーションやコミットメントに作用し、その結果プロアクティブな行動に正の影響を与えるのではないか。」と設定する。

3つ目は、プロセス横断型の **RQ** であり、「各種資源はストレス抑制効果を持つのではないか。」と設定する。

---

<sup>2</sup> プロアクティブ・ビヘイビアの先行研究として、Parker Williams & Turner (2006) ; Grant & Ashford (2008) ; Bindhi & Parker (2011) などがあり、ジョブ・クラフティングの先行研究として Wrzesniewski & Dutton (2001) ; 高尾 (2019) 、知識仲介行動に関しては Senge (1990) ; 石山 (2018) などがある。教職協働促進行動はオリジナルに策定した。

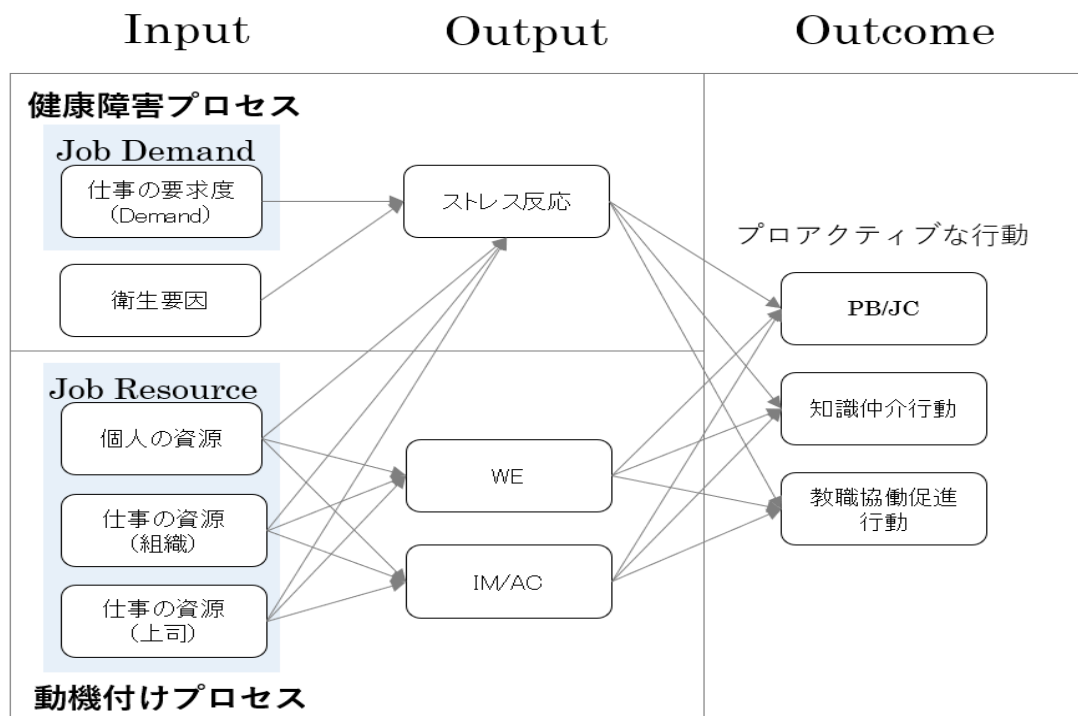


図2 大学職員バージョンの JD-R モデル

モデルに示された、PB/JC とは、Proactive behavior / Job crafting の略であり、従業員の自己主導的で進取的な行動及び仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変化のことである。知識仲介行動とは、組織内において知を媒介する Knowledge broker の行動のことである。WE とは、Work Engagement の略であり、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を指す。IM/AC とは、Intrinsic Motivation / Affective Commitment の略であり、仕事に対する内発的な動機付けや組織に対する情緒的なコミットメントを指す。

### 2.2.2 仮説

大学職員バージョンの JD-R モデルで示した、健康障害プロセスと動機付けプロセスに関してそれぞれ仮説群を構築した。さらに、プロセスを横断した 3 つ目の仮説群を構築し、定量分析による仮説検証を通して大学職員バージョンの JD-R モデル全体の妥当性の検証を行った。

健康障害プロセスに関する仮説群は、仕事の要求度 (Demand) がストレス反応を高め、その結果プロアクティブな行動を抑制すること、ただし、整った衛生要因はストレス反応



を抑制し、ストレス反応によるプロアクティブな行動の抑制効果を緩和する、という因果のプロセスを示している。動機付けプロセスに関する仮説群は個人の資源（柔軟性や開放性、ポジティブフレーミングなど）や、仕事の資源（組織）（組織の柔軟性・開放性、心理的安全性など）、そして仕事の資源（上司）（上司の柔軟性・開放性、権限の委譲や心理的安全性など）が、職員の WE や IM/AC、すなわち仕事に関連するポジティブで充実した心理状態や、仕事に対する内発的な動機付け、組織に対する情緒的なコミットメントを促進し、その結果として様々なプロアクティブな行動を促進するという因果のプロセスを示している。プロセス横断の仮説群は、個人の資源と仕事の資源がストレス反応を抑制し、ストレス反応によるプロアクティブな行動の抑制効果を緩和する、という因果のプロセスを示している。

これらの仮説に含まれる人的資源管理論や組織論、経営学における様々な構成概念の理論背景については次節以降において詳説する。

以下が本研究の仮説である。

### RQ1 健康障害プロセスの仮説群

仮説 A-1 仕事の要求度（Demand）はストレス反応を高め、衛生要因はストレス反応を抑制する

仮説 A-2 ストレス反応は PB/JC を抑制する

仮説 A-3 ストレス反応は知識仲介行動を抑制する

仮説 A-4 ストレス反応は教職協働促進行動を抑制する

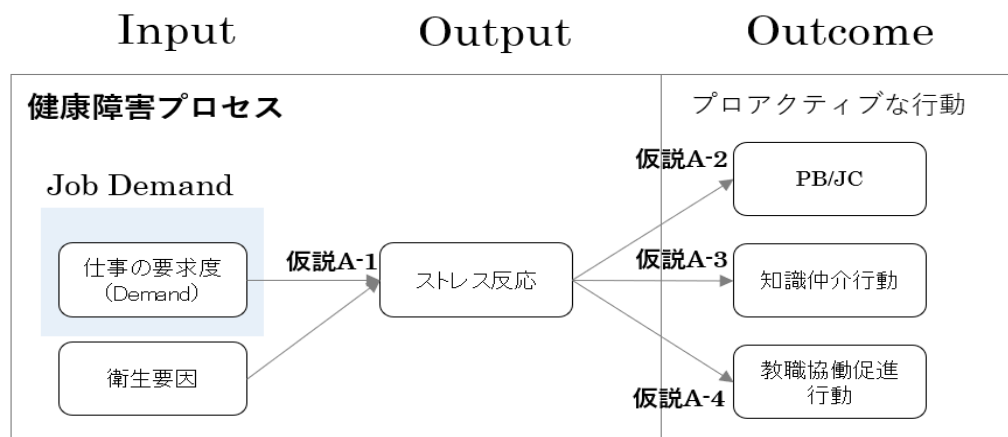


図9 RQ1 健康障害プロセスの仮説モデル

## RQ2 動機づけプロセスの仮説群

- 仮説 B-1 個人の資源、仕事の資源（組織）、仕事の資源（上司）は WE を促進する
- 仮説 B-2 個人の資源、仕事の資源（組織）、仕事の資源（上司）は IM/AC を促進する
- 仮説 B-3 WE と IM/AC は PB/JC を促進する
- 仮説 B-4 WE と IM/AC は知識仲介行動を促進する
- 仮説 B-5 WE と IM/AC は教職協働促進行動を促進する

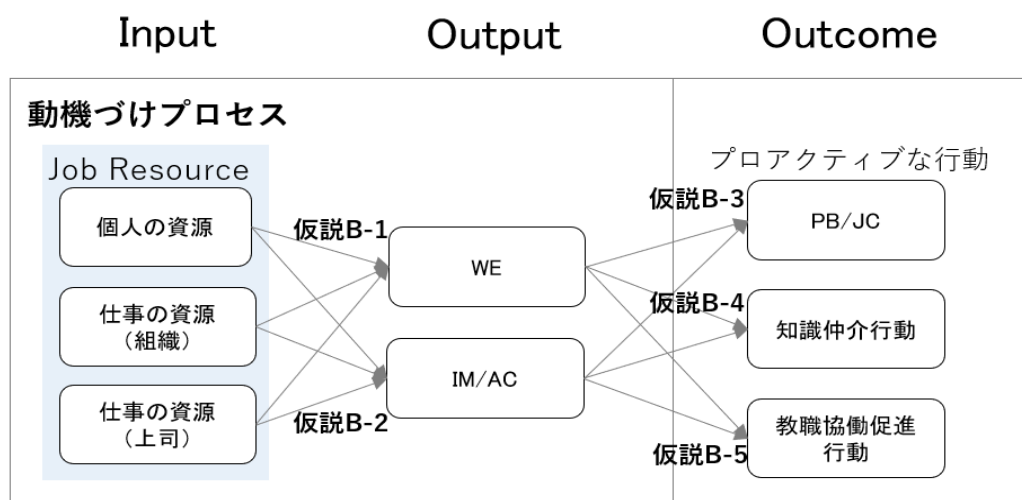


図 10 RQ2 動機づけプロセスの仮説モデル

## RQ3 プロセス横断の仮説群

- 仮説 C-1A 個人の資源、仕事の資源（組織）、仕事の資源（上司）はストレス反応を抑制する
- 仮説 C-1B 個人の資源の自己効力感・開放性、柔軟性・創造性、ポジティブフレーミング、仕事の資源（組織）の柔軟で開放的な風土、人材育成・成長機会、教職協働風土、心理的安全性、仕事の資源（上司）の柔軟性・開放性、人材育成・成長支援、権限の移譲、心理的安全性は、ストレス反応を抑制する

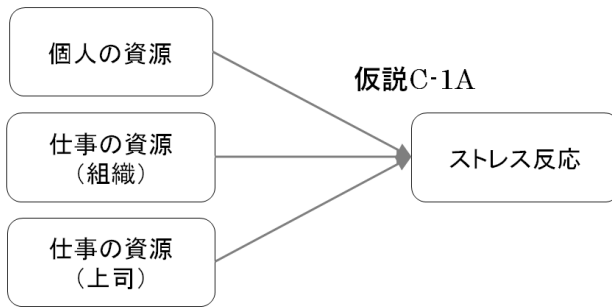


図 11 RQ3 プロセス横断の仮説モデル

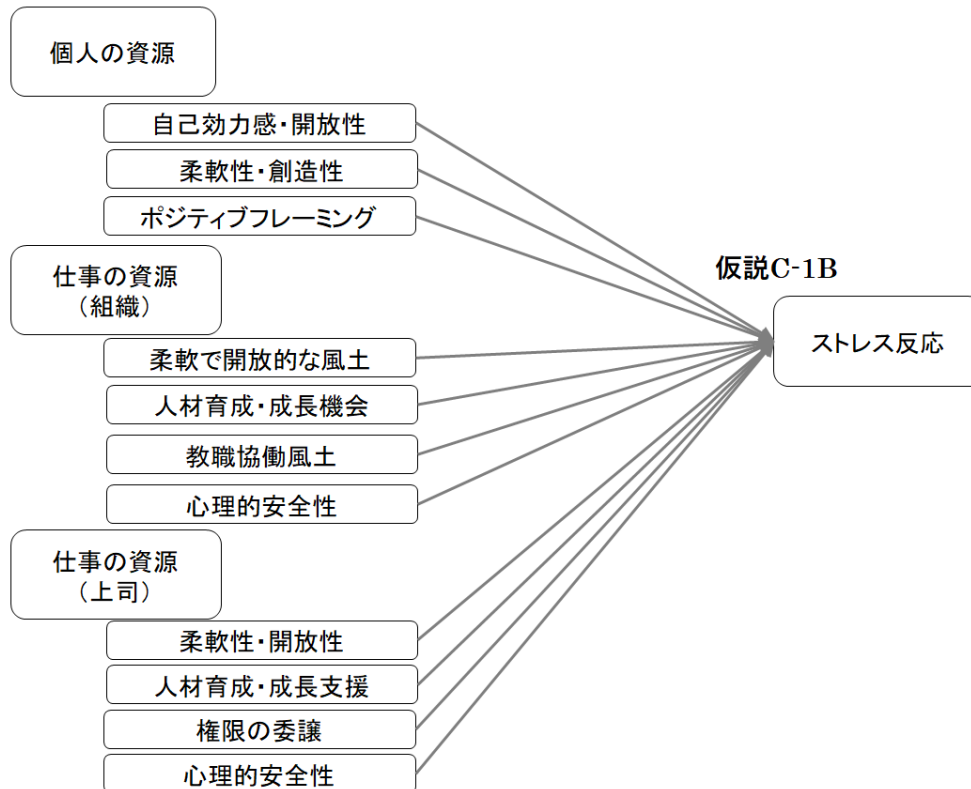


図 12 RQ3 プロセス横断の仮説モデル（下位尺度）

### 2.2.3 人材・組織マネジメントの潮流

次節以降において、リサーチクエスションの導出に至った理論的背景を述べるが、各論に入る前に本項で人材・組織マネジメントの潮流の全体像を概観しておく。

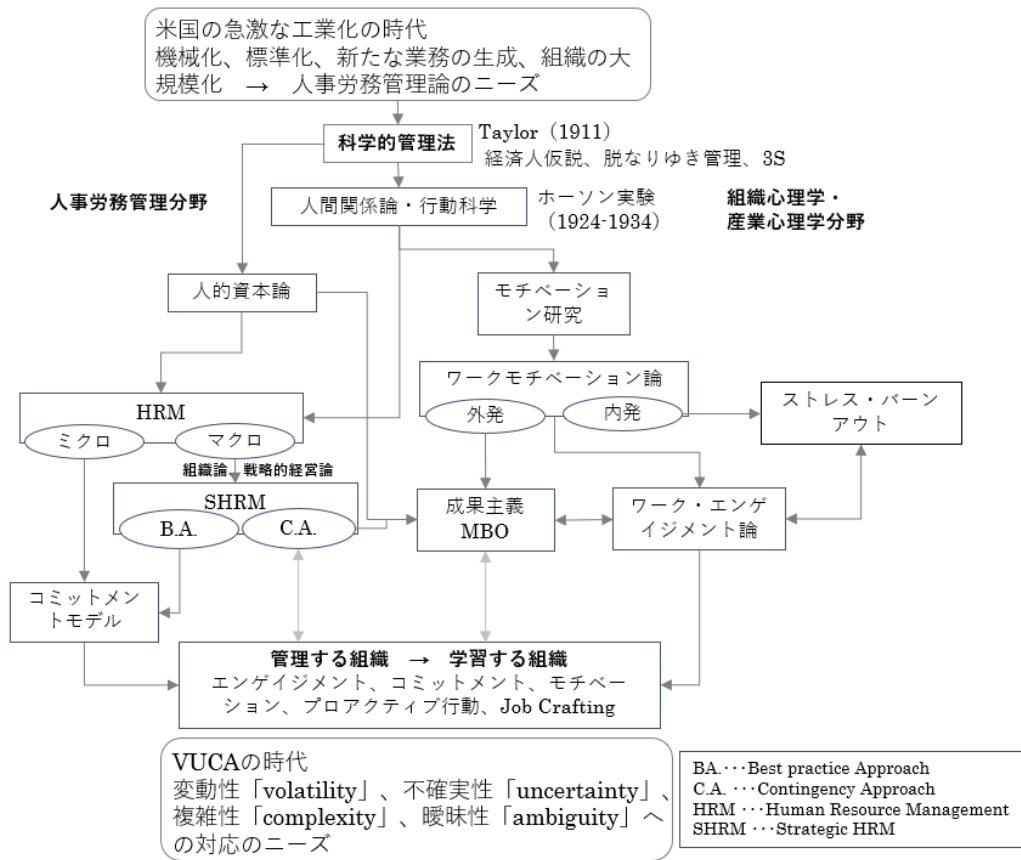
近代の人材・組織マネジメントに関する学術的な源流は米国に見ることができる。米国では、1910年～1920年代に急激に工業化が進展し、作業の機械化・標準化が進んだ。技術革新は新たな職務の生成と職務内容の変更をもたらした。また、企業が大規模化・複雑化する中で、勘と経験だけでは経営がおぼつかなくなり、組織的・体系的・計画的な管理

が求められるようになっていった。それに伴い労働者の採用・教育訓練・配置・昇進・賃金の差配、安全衛生管理等の、いわゆる人事労務に関する問題が重要となりはじめた。この頃に注目を集めたのがテイラーの「科学的管理法」(Taylor 1911)である。当時のアメリカでは、労働者が効率を上げ、同じ量の作業を短時間で済ませればその分給与を引き下げるという「成り行き管理」が当たり前のように行われていた。それでは従業員の効率をあげよう、良い物を生産しようというやる気は生まれない。そこでテイラーは「差別出来高給制」を考案し、労働者の努力に報いた。同時に、工場のライン仕事の効率を 3S (Simplification, Standardization, Specialization) により高め、定型化、単純化し、分業制にすることで飛躍的に生産性を高めた。科学的管理法によって合理化を進めたフォードの自動車は 1910 年に 950 ドルであったが、1924 年には 290 ドルまで下がり、1920 年には 125 万台を生産するまでに急成長した(猿谷 1991)。このように、工業化の進展、技術革新による新たな職務の生成と職務内容の変更、企業の大規模化による労働者管理の必要性から、「人事労務管理論」が確立されていった。当初の人事労務管理論の特徴は、従業員をコスト (expencc) とみなし、いかに人件費を削減するか、あるいは、最小限のコストでいかに生産性を向上させるかという点が主要な課題であった。この時代の管理の対象は主にブルーカラー労働者であった。労働者は機械や原材料と同等の代替可能な「資本」であり、労働市場から容易に調達可能なものとみなされていた。また、テイラーの差別出来高給制度に見るように、人間は経済的な誘因によって動機付けられ、より経済的あるいは効率的に行動しようとするものであるという「経済人仮説」に基づいた、コントロール (Command and control) 型の管理論であったと言える。

その後、メイヨーとレスリスバーガーを中心とするハーバード大学の研究グループが、シカゴ郊外のウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場 (Hawthorne Plant) で 1924 年から 1934 年の間に「親和動機」の実験を行った (Mayo 1946)。実験では、まず工場内に選抜グループが作られた。特に業績で優れていた工員を集めたわけではないが、「自分たちは特別に選ばれ会社から注目されているという感覚を持つ」、「集団としての一体感と目的意識が形成される」という、後に「ホーソン効果」と名付けられた効果によって、その後意図的に作業環境を他の工員より悪くしても生産性は変化せず、安定的に高水準を維持した。この実験により、人間は常に金銭のみによって動機付けられるとは限らないし、必ずしも経済合理的に行動するわけでもないことが明らかとなった。この一連の研究をホーソン研究と呼ぶ。ホーソン研究を機に、テイラーの科学的管理法を批判し、人間の動機

付けや能動的な参加、個人と組織の関係性の重要性を主張する人間関係論・行動科学が登場し、組織心理学・産業心理学分野の研究及び実践の系譜が生まれた。その後、世界恐慌（1929年～1941年）、第二次世界大戦（1941年～1945年）を乗り越え、米国は戦後の繁栄期を迎え、経済は急速に拡大していった。その頃、1950年から1960年代には、マズロー（A.H.Maslow）、アージェリス（C.Argyris）、マグレガー（D.McGregor）の主要著書がそれぞれ、1954年、1957年、1960年に相次いで出版され、心理学者を中心に行動科学的な管理論の潮流が顕著になっていった。ちょうどこの時期は、ホワイトカラー層がブルーカラー層を数の上で凌駕し始めた。労働者を機械や工場などの物的資本に対し、ヒト（労働力）を資本として見なしてコントロールを行う人的資本管理論から、徐々にヒトをコストではなく資産とみて、且つ競争優位創出のための中核的資源として認識するように変化していった。

その後、人的資源管理論、戦略的人的資源管理論を議論する人事労務管理分野と、モチベーション研究を中心とした組織心理学・産業心理学のそれぞれの分野に別れ、多様で活発な議論がなされていった。図3で、それらの議論のうち本研究に関係の深い議論に絞り、時間軸で可視化した。



出所：筆者作成

図3 人事労務管理分野と組織心理学・産業心理学分野の議論の系譜

次節以降において、人事労務管理分野、組織心理学・組織心理学分野の研究の歴史を振り返り、且つ近年の経営学の議論をレビューし、リサーチクエスチョン導出の理論的背景を述べる。

## 2.3 人事労務管理分野における議論

### 2.3.1 人的資源管理から戦略的人的資源管理へ

人的資源管理論（以下、HRM：Human Resource Management）は、1960年代以降の人的資本論（human capital theory）や行動科学（behavioral science）を理論的な根拠としている。人的資源管理とは、人の能力を高めることが持続的競争優位を獲得するうえで極めて重要であることを強調する雇用関係管理の戦略的アプローチの一つであり、その管理は雇用に関する施策・計画・実践を統合した一連の組み合わせを通じて行われる（Bratton, et.al. 2007）。人的資源管理では人材を組織的資産（organizational assets）として位置づけるところに特徴がある。また、人的資源管理という用語にあらわれているように、人材を他の組織的資源とともに「管理しうる資源」として捉えていることがわかる（森川 2010）。

ホワイトカラーの数がブルーカラーの数を凌駕し始めたことで、それまで中心であった金銭的インセンティブから、数多くの非金銭的インセンティブが想定されるようになっていった。例えば、労働生活の質の向上を実現するために、職務転換、職務拡大と職務充実、組織開発、目標管理制度、従業員参加など組織の中の個人の欲求と組織目的を統合しようとする諸施策などがある（朴容寛・金壽子 2014）。管理対象の軸足は次第にホワイトカラーに移ってゆき、「創造力や責任ある行動」、知的生産を担う「未開発な資源」を重視する HRM 研究・実践が盛んになっていった。また、ホワイトカラーを主対象とすることで、管理の力点は集団から個人に比重が移っていった（黒田 2006）。テイラーの科学的管理法の時代と比較して、HRM は「経済資源としての人間重視」と「人間的存在としての人間重視」という 2 重の意味で、人間重視の理念を含むものに変化していった（岩出 1989）。

米国で HRM 研究が活発になった契機として、1970年代以降にアメリカの、世界経済における相対的地位の低下があげられる。この時期の米国は極度な不況に陥っていた。当時米国では、頻繁な M&A、財務中心の戦略展開、短期的な財務成果重視の経営が行われていた。その結果、短期的視野に基づく経営、そして、開発・生産における技術力の欠如、人的資源の軽視、協調体制の欠如などの問題があり、人材育成は疎かになり、製品の改善や技術革新を怠っていた。すなわち、短期的な利益確保に奔走するあまり、儲かる事業を見つけては投資し、儲からない事業からは撤退するという事業の切り貼りを続ける一方で、

企業内部の経営資源の地道な蓄積を怠ってきた。それが経済低迷の原因であった（奥寺 2010）。その頃、かわって経済成長を遂げていたのが、従業員への積極投資を行っていた日本とドイツであった。1980年代に入るとその傾向はさらに顕著になり、従業員のコミットメントを価値ある資産としている日本企業のいわゆる「日本的経営」への注目が世界中で高まった。1979年には Ezra F.Vogel が『Japan as Number One : Lessons for America』(Erza 1979) を出版し世界的にヒットしたことはその象徴であった。そこから、HRM の成果として従業員のコミットメントを育むという思想を持つ「コミットメントモデルの HRM」が台頭しはじめた。この頃、Porter がコミットメントの分析ツールである OCQ (organizational commitment questionnaire : Porter, et.al. 1974) を開発したことが、コミットメントモデルの HRM の台頭に拍車をかけた（西脇 2008）。

HRM の学術的・理論的な発展への貢献は、1984年にミシガンモデルとハーバードモデルの2つの HRM モデルが登場した影響が大きい。ミシガンモデルはミッション・経営戦略、組織構造と HRM とのフィット（外部フィット）と HRM の個別施策間のフィット（内部フィット）という2つのフィットの重要性を主張する。フィットモデルあるいはマッチングモデルと言われている（Fombrum et al. 1984）。ハーバードモデルは、HRM 施策は従業員のコミットメント（Commitment）、組織目標と従業員の目標の一致（Congruence）、従業員のコンピテンス（Competence）、費用対効果（Cost Effectiveness）の4つのCの最大化が目標であることを主張する（Beer et al. 1984）。これらのモデルから、経営戦略タイプの HRM、戦略分類と人事戦略のフィットモデル、QWL 運動など従業員重視の動きに対応したハイコミットメントモデルなど、様々なモデルが登場していった。

さらに、Porter (1980, 1985) によって「コスト・リーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中化戦略」という、事業単位での基本戦略の分類概念が生み出されたことにより、「戦略に対応した HRM」という概念が生まれた（木村 2007）。その結果、1980年代半ば頃からは、経営戦略論や戦略的経営論に従事する研究者が HRM を経営戦略と結び付けて議論し始め、戦略的資源管理（以下、SHRM : Strategic Human Resource Management）という概念が生み出され、本格的な議論が始まった。Devanna, Fombrum & Tichy (1981) の論文「人的資源管理：戦略的視点（Human Resource Management : A Strategic Perspective）」が研究の導火線であると言われている。SHRM とは、人的資源を激変する環境変化に柔軟に適応し、競争に勝ち抜き、持続的競争優位を保つための戦略的資源



(strategic resource) としてみなす見方ないしアプローチである (朴容寛・金壽子 2014)。

SHRM の代表的な概念としては、ベストプラクティス・アプローチ (best practices approach) とコンティンジェンシー・アプローチ (contingency approach) の 2 つがある。前者は、特定の HRM 施策は必ず高業績を生む「最善の施策」 (high-performing best practices) であるとし、コミットメントモデルの HRM を追求する。後者は、置かれた競争環境や取り巻く環境が異なれば、企業が採用する競争戦略が異なり、それに伴い従業員に必要な資質や行動特性が異なると理解し、多様な競争戦略と HRM の整合のパターンを追求するものである。Miles & Snow (1984) は、「HRM は戦略に従う」という概念をたて、企業のとる戦略を「防衛型」、「探索型」、「分析型」、「受身型」の 4 つに分類した上で、それぞれの戦略に適した HRM システムを提唱した。

いずれのアプローチにしても、SHRM の中心的な概念には、戦略、HRM、業績の 3 つがあり、常に最終的な「業績」について検討を行ってきた。初期の SHRM 研究は、戦略に基づいて HRM 施策をすれば業績が高まる、という仮説に基づいた実証研究が主であった。組織の最終成果 (例えば ROA や ROE) を従属変数とし、戦略に対応した HRM 施策を独立変数とする一連の研究がなされたが、戦略に対応した HRM を採用することが好業績につながるという説は SHRM 研究においては実証されないことが多かった (木村 2007)。因果関係が実証されないことから、経営戦略や組織構造などの違いを問わず、あらゆる状況に普遍的に有効な最善の HRM が存在すると考える、ベストプラクティス・アプローチが SHRM 論において優勢となっていった。ベストプラクティス・アプローチの研究では、使用者による労働者への統制を中心とした旧来型の人的資源管理システムよりも、ハイ・コミットメント型の管理の方が、高い組織業績につながる、という結果が示されていった (Beer 1984, Walton 1985, Lawler 1986, Pfeffer 1994)。そして、コミットメントを高めるためのどのような政策が組織全体のパフォーマンスを上げる効果が高いかが盛んに研究されるようになった。しかし、SHRM の狙いである人事政策を通じた業績向上は、成功事例をケーススタディとして示すことはできるものの、理論面でのサポートや実証研究による科学的根拠を持った結果は十分に得られなかった (西脇 2008)。以下、西脇 (2008) の先行研究の整理をもとに一連の主要な研究結果を概観する。まず、Huselid (1995) は、アメリカ企業 (業種、規模は限定せず) を対象に、選抜、ジョブデザイン、苦情処理手続など 13 項目の「ハイ・パフォーマンス・ワーク・プラクティス」と離職、生産性、企業の

財務パフォーマンスの関係を分析したところ、人事政策が財務パフォーマンスと競争戦略に与える効果は限定的であることを明らかにした。Collins & Clark (2003)、Lambooj, et. al. (2006)、Lopez, et. al. (2005) は人事政策と財務パフォーマンスの直接的な因果関係を分析したが、いずれも両者に直接的関係はないか限定的関係に留まると結論づけた。これら一連の実証研究の結果は、組織の人事政策と財務パフォーマンスの関係に否定的であることや、個々の政策別で関係性が異なることを明らかにしてきた。つまり、戦略、HRM、業績の視点から「戦略に対応した HRM の有効性」を主張しようとした先行研究は、戦略と HRM との対応が業績向上に寄与することを実証できず、戦略にかかわらず唯一最善の HRM が存在する、という説（ベストプラクティス・アプローチ）が支持される傾向を後押しした。一方、事例研究では、Miles & Snow (1984) はヒューレット・パッカードやテキサス・インスツルメンツなどの企業の事例から人的資源を最大限に活用するための HRM のあり方を提示し、Haynes & Fryer (2000) はニュージーランドの 5 つ星ホテルの人事政策と成果について、事例検討をしている。事例検討にみるように、SHRM は理論というより実践的色彩が強い。実験室での実験とは異なり、HRM システムと業績の因果関係は他の変数を完全に制御して検証をすることが困難なため、厳密に証明することができなかつたのである。

1990 年代後半には、HRM システムと業績の因果関係が証明できていないという、統計的研究に対する様々な批判を受けて、HRM 研究の研究課題は HRM システムの最終業績への直接的なインパクトではなく、最終業績に影響を与える先行要因の生起メカニズムの解明へと移行していった。このメカニズム（最終業績の先行要因）をブラックボックスに見立てたこの研究課題は、ブラックボックス問題（Black box problem）と呼ばれるようになり（櫻井 2015）様々な研究者がこの課題に取り組み始めた。具体的には、HRM システムと組織業績を媒介する変数の特定に関心が移ったのであるが、そこで注目されたのが、これまで SHRM 研究で軽視されてきた個々の従業員の存在であり、特に、HRM に対する従業員の反応（心理的側面）に分析の焦点があてられることになっていった（Guest 2011）。SHRM の理論枠組みは、HRM をマクロな視点で捉えて経営全体の中に位置付けていく上で十分に学術的な貢献を果たしたと言えるが、一方で従業員が意思と感情をもって相互作用するというリアルな職場から次第に離れてしまい、人そのものに対する関心を低下させてしまった（守島 2010）という批判がある。その原因の一つとして、櫻井（2014）は、HRM の特質の 1 つに、研究として管理主義の視座を持つことにあると指摘

する。管理主義とは、Comand and Control の思想に基づくものであり、管理を業績とを直接的に関連付ける考え方である。これにより SHRM は戦略と成果を常に紐づけて捉える視座を持つことになった。そのことが、SHRM 研究が労働者の感情や感性といった人間性をとらえる事に不得手となっている原因であると指摘する。しかし、ブラックボックス問題への SHRM 研究者らの取り組みによって、再び従業員にスポットライトが当たることになった。以下、櫻井（2015）による整理をもとにブラックボックス問題研究を概観する。

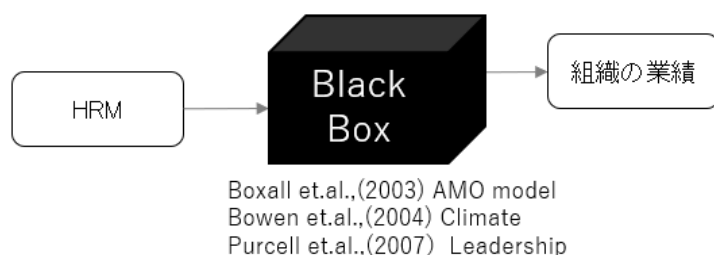


図 4 Black Box Problem

Boxall & Purcell (2003) は、AMO (Ability, Motivation, Opportunity) モデルを提唱した。AMO モデルとは、従業員個人レベルの業績を能力、動機づけ、(表現の) 機会 の 3 つをブラックボックスのなかに当てはめることで、HRM システムと業績の間のメカニズムを説明した。AMO を高めるために HRM システムを設計することで、従業員の潜在能力と自発的な努力を高め、結果的に従業員個人レベルおよび組織レベルの業績を高めるというモデルである。個々の従業員のモチベーションや自発的な努力が、結果として組織レベルの業績改善につながる、というモデルである。Bowen & Ostroff (2004) は、媒介変数として風土の強さ (climate) を提示した。風土には、従業員個人にとっての心理的風土と、そこから生じる組織風土が含まれる。HRM システムと業績の間のブラックボックスに、風土 → 従業員の知覚 → 従業員行動 (変容) というメカニズムを提示した。HRM システムを機械的に投入すれば同じような結果が得られるという仮説に対し、組織の規範や風土がどのようなものか、それによって個々の従業員が HRM システムをどのように感じ、どのように受け止めるか、そして、どのように反応するかによって、従業員行動は変化することを示している。Purcell & Hutchinson (2007) では、媒介変数としてリーダーシップ行動が提示された。この研究では、HRM システムと業績の間のメカニズムに 6 つの段階が設けられた。それは、意図された HRM システム → 実行された HRM シス

テム→知覚された HRM システム→従業員態度→従業員行動→(ユニット・レベルの) 組織業績、というものであり、現場のマネジャーによるリーダーシップ行動は実行された HRM システムの段階に相当する。ここでは、HRM システムを機械的に投入すれば同じような結果が得られるという仮説に対し、現場のマネジャー(管理職)がどのような存在であるか、どのような行動をとるかによって、従業員の態度や行動に影響を及ぼすことを示している。これらのブラックボックス問題における議論を踏まえ、Purcell & Kinnie (2007) が、HRM システムが業績に影響を及ぼすまでのメカニズムについての統合的な理論枠組みを提示した。このモデルでは、設計者によって意図された HRM システムが現場のマネジャーのリーダーシップを通じて実践され、それが従業員の知覚に対して影響を及ぼし、その知覚が従業員の態度と行動へと影響を与え、従業員行動が時間の経過に伴って組織レベルの業績へと結び付いていくという、一連の因果モデルが示された。これらのブラックボックス問題への取り組みによって、SHRM の枠組みにおいて軽視されてきた個々の従業員の知覚・態度・行動の変容が、組織業績へと影響を及ぼすという理論枠組みが完成したのである。このような経緯を経て、2000 年以降の SHRM 及び HRM の研究においては、HRM 施策に対する従業員の反応(心理的側面)に分析の焦点があてられ、中でも、従業員の知覚としての組織コミットメントが中心的課題となっていく。

ただし、近年、世界の MBA 等教育機関における SHRM は、組織の構造的側面、従業員の人間的側面の双方について取り扱うようになっており、人事労務管理分野と組織心理学・産業心理学分野を横断的に捉えた広義の SHRM 論がトレンドとなってきている。ことは付記しておく。

### 2.3.2 組織コミットメント

コミットメントの定義として長らく受け入れられてきた Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) の定義を訳すと、「組織の目標・規範・価値観の受け入れ、組織の為に働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」となる。Porter らは情緒的コミットメントの測定尺度として 15 項目からなる OCQ (organizational commitment questionnaire: Porter, et. al. 1974) を作成し、長らく広く活用されてきた。しかし、OCQ には、項目の中に組織への積極的な意欲や、組織への残留意図が含まれていることから、組織のパフォーマンスや離転職と相関があることは

当然であろうという批判が生まれた。そこで、近年では OCQ への批判を踏まえ、組織コミットメントを「情緒的 (affective)」、「継続的 (continuance)」、「規範的 (normative)」という 3 つの下位次元からなる集合概念として捉えるようになってきた。最もよく利用される尺度が、Allen & Meyer (1990) の尺度である。

情緒的組織コミットメントは、組織行動論・組織心理学の分野で発展してきた概念である。個人の組織に対する心理的愛着 (Bowlby 1982) であり、最も一般的な組織コミットメント概念とされ (Reichers 1985)、「ある特定の組織に対する個人の同一化及び関与の強さ」と定義される (Porter et al. 1974)。情緒的組織コミットメントは、職務・役割といった組織内の個別要素に対してではなく、組織全体への情動的な同一化および関与の強さを示していることから、職務満足などの組織内の個別要素に対する個人の態度と比較すると、相対的に長期にわたって保持され、一貫・安定していることが経験的に検証されている (高橋 1997)。また、情緒的組織コミットメントは、自発的貢献意欲と残留欲求によって特徴づけられる (DeCotiis & Summers 1987, Porter et. al. 1974 など) とされる。

一方、継続的組織コミットメントは、社会学の領域で発展してきた概念である。継続的組織コミットメントは、組織の成員でいることの報酬と費用の関数である。すなわち、組織在籍年数の長期化に伴ってコミットメントは高揚する (Reichers 1985) と捉える。Becker (1960) が提示したサイド・ベット理論に依拠する。サイド・ベットとは個人の埋没費用 (sunk cost) の一種である。個人は組織に在籍し続けることによって、給与の上昇や年功に応じた様々な付加給付を組織から受けることができ (Ritzer & Trice 1969)、また、勤続が長期に及ぶほど、離転職をした際に当該組織と同等の給付をうけることが難しくなる。したがって、サイド・ベットは、成員の組織への在籍年数と正の相関関係を示すものと想定されている (Grusky 1966; Meyer & Allen 1984)。サイド・ベットが増加することにより、個人が組織を去ることによって回収不能となる投資が増加する。個人は合理的に自らのサイド・ベットを認知・評価し、組織に在籍「する必要がある」ためにコミットメントを形成する。この性質から、継続的組織コミットメントは「計算的コミットメント」や「道具的コミットメント」、「功利的コミットメント」とも呼ばれる。このように継続的組織コミットメントは、経済的要因に基づくコミットメント概念である。

規範的組織コミットメントは、自分は組織に留まり、適応しなければならないという義務感・規範意識 (Allen & Meyer 1990) と定義される。規範的組織コミットメントにおいて内在化・同一化の対象となるのは、組織そのものではなく組織プロセスの一部である。

組織における服従行為・服従構造の形成のメカニズムには規範と権威がある（Etzioni 1961）。規範的組織コミットメントには個人の生得的な義務感や規範意識が含まれ、さらには個人のパーソナリティが先行要因であるという指摘もある（McKenna 1994）。

このようにコミットメント概念は多様であるが、HRM や SHRM のコミットメントモデルが依拠しているのは組織との情動的な一体感を表す「情緒的組織コミットメント」である。情緒的組織コミットメントは、賃金などの外的報酬に依存せず従業員の組織に対する一体感、忠誠心、満足を高めることで自発的貢献意欲や残留欲求を引き出そうとしている点で、内発的動機づけと近い（西脇 2008）とされる。情緒的組織コミットメントのアウトカムには、組織市民行動（organizational citizenship behavior）、役割外行動など、自発的で内発的、進取的な行動があげられている。組織市民行動とは、自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されない個人的行動であり、その個人的行動の集積によって組織における効率性・有効性という機能を促進する行動（石橋 2016）と定義される。

このように、2000 年以降の HRM 及び SHRM 研究の中心的課題となっていくたコミットメントは、アウトカムとして自発的で内発的で進取的な行動を生み出すことが想定され、内発的モチベーションと近い概念として取り扱われるようになっていった。

## 2.4 組織心理学・産業心理学分野における議論

### 2.4.1 モチベーション・マネジメントと HRM・SHRM

人材・組織マネジメントに関するもう一つの潮流は、組織心理学・産業心理学分野におけるモチベーション研究である。Wright & Boswell (2002) はマクロ組織論的研究を戦略的 (strategic)、ミクロ組織論的研究を機能的 (functional) と分類し、HRM におけるミクロ的側面の分析の焦点は個人に当てられているとした。野中 (1974) は組織論の類型を構造論対動機付け論の 2 分法でとらえ、マクロ組織論は構造理論、ミクロ組織論は動機付け論 (モチベーション理論) にほぼ対応する、と指摘した。モチベーションをベースにしたマネジメントは、人そのものではなく「人の心理」をマネジメントの対象と考え、従業員の感情や心理と、パフォーマンスとの関係解明を通じて従業員の主体的行動を促進する人事施策をいかに実現するかに着眼点を持っている。組織の最終成果ではなく、従業員の認知や行動の変容、そして主体的で進取的な行動をモチベーション・マネジメントの成果と捉える傾向があり、コミットメントモデルの HRM・SHRM と共通点がある。前節で見てきたように、HRM 研究が SHRM 研究へと進展する過程で、より構造論的且つ戦略論的な方向に議論が進み、感情や感性を持つ存在としての人軽視されるようになっていった。しかし、組織成果を従属変数とし、構造論と戦略論を独立変数とした研究ではその因果関係が説明できず、しかし現実社会のケーススタディでは HR 施策によって成果を上げていく企業は少なくなかった。そこで、戦略や施策がどのようなプロセスで組織成果につながっているのか、そのメカニズムをブラックボックスに見立てた上で、その中に感情や感性を持つ「人」の心理的側面や、人の心理的側面に影響を及ぼす組織風土を投入することによって、組織の最終成果を予測するという方向に SHRM 研究は変化していった。マクロ戦略論的であった SHRM が、ミクロ戦略論的であるモチベーション研究に取り組み始め、モチベーションやコミットメントといった従業員の心理的側面を、組織成果を説明する主要な変数であると位置づけるに至った。この経緯は前節までで見てきたとおりである。

さて、モチベーション・マネジメントは、ホーソン研究を機に、テイラーの科学的管理法を批判し、人間の動機づけや能動的な参加、個人と組織の重要性を主張する人間関係論・行動科学が登場することでその研究及び実践の系譜が生まれた。組織心理学・産業心理学分野におけるモチベーション研究では、一貫して常に人の心理的側面に焦点をあててきた。ただし、モチベーションを HRM の後続要因と捉えるか、あるいは、組織の最終成

果の先行要因と捉えるか、という点については諸論が存在する。また、人の心理的側面の変化と組織パフォーマンスの間をつなぐリンク（因果関係）の解明は不十分であるという批判は今日に至るまで常に存在し続けてきた。

## 2.4.2 モチベーション研究

「モチベーション」と「動機付け」は同義であり、本論では両方を使用する。さらに、論者によって「動機付け」や「動機づけ」と表現が異なるが、本論では引用の際は原文通り、それ以外は「動機付け」と表記する。

モチベーションに関する学術的な研究の歴史は 1900 年初頭の Taylor の「科学的管理法」(Taylor 1911) にまで遡ることができる。前節においても確認したが、本節でも Taylor から始まる研究の潮流を改めて概観する。

当時のアメリカでは、労働者が効率を上げ、同じ量の作業を短時間で済ませればその分給与を引き下げるという「成り行き管理」が当たり前のように行われていた。それでは従業員の効率をあげよう、良い物を生産しようというやる気は生まれにくい。そこでテイラーは「差別出来高給制」を考案し、労働者の努力に報いた。同時に、工場のライン仕事の効率を 3S (Simplification, Standardization, Specialization) により高め、定型化、単純化し、分業制にすることで飛躍的に生産性を高めた。人間は経済的な誘因によって動機付けられ、より経済的・効率的に行動しようとするものだという「経済人仮説」に基づいたマネジメントである。その後 1920 年代にメイヨーらがシカゴ郊外のウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場で実施した「親和動機」の実験 (Mayo 1946) では、工場内に選抜グループが作られた。特に業績で優れていた工員を集めたわけではない。しかし、「自分たちは特別に選ばれ会社から注目されているという感覚を持つ」、「集団としての一体感と目的意識が形成される」という「ホーソン効果」により、意図的に作業環境をその他の工員より悪くしても生産性は変化せず、安定的に高水準を維持した。この実験により、人間は常に金銭で動機付けられるとは限らないし、必ずしも経済合理的に行動するわけでもないことが明らかとなった。「経済人仮説」から、「社会人（情緒人）仮説」に基づいたマネジメントへの発想の転換、パラダイムシフトの端緒であった。ここから、人間関係論・行動科学が生まれた。



初期のモチベーション研究は、より生物学的なアプローチからスタートした。例えば、キャノン (Cannon 1932) は「ホメオスタシス (恒常性維持)」理論を提唱し、人間は生来、生理的な過不足状態に陥った時、それを過不足ない状態にしようとする動機を持っているとした (不均衡から均衡への動機付け)。つまり「足りないものを足りる状態にすることが人間の動機付けである」と考えた。それに対しマギル大学のヘップラ (Heron & Hebb 1953) が行った実験として、全ての感覚を遮断しベッドに横になり続けるという、感覚遮断実験がある。横になり続け、食事も得られ、1日20ドルという当時としては良い給与を与えた (つまり過不足ない状態にした) ところ、数時間から2日の間に全ての被験者がギブアップした。たとえ過不足なく均衡が保たれていても感覚的刺激の欠如状態から、刺激を求める強力なモチベーションを持ち始める「感性動機付け」の存在を発見した。ここから、人間は単に不足しているものを補う以外に、外部からの感覚的刺激を必要とする、知的好奇心を持った存在である、ということが証明された。そして、ハーロウ (Harlow 1950) がアカゲザルへのパズルの実験で、強制や報奨も、あるいは褒めることも罰することもなしに、アカゲザルがパズルに熱心に取り組み、次第に熟達していく様子を観察し、「課題に取り組むこと自体が内的報奨にあたる」として「内発的動機付け」を発見した。特別な、または外的なインセンティブにうったえなくとも、有意義な学習が得られ、効果的な成果が継続したという発見である。ドゥンカー (Dunker 1945) は、モチベーションの別の側面として、クリエイティビティを測定する「ロウソク問題」の実験を行った。非常に簡単な問題の場合は報奨を与えたグループの方が早く回答をしたが、創造性が必要な課題の場合は、報奨を与えたグループが、報奨を与えないグループよりむしろ回答の時間が長かったことを発見した。創造性を必要とする課題の場合、報奨は視野を狭め、創造力を鈍らせるということを明らかにし、報奨の負の側面を発見した。

これらの生物学的な実証研究の時代を経て、マズロー (Maslow 1954) は人間が持つ5つの欲求の段階的階層性である「欲求階層論」を提唱した。人間の欲求は低次のレベルである「生理的欲求」から「安全と安定の欲求」、「所属と愛の欲求」、「承認・成功への欲求」そして最も高次の「自己実現の欲求」へと段階を踏むとする。一つの欲求を満たすとその欲求による行動の駆動力は失われ、一つ上の欲求の段階に移り決して同時に2つの段階は踏まない。生理的欲求や安全・安定欲求など、必要を満たす欲求の上位に人間の欲求は続くという人間の心理の性質を示している。ハーズバーグ (Herzberg 1968) はモチベーションを高める要因と下げる要因は異なるという二要因論を示した。前者は仕事自体

の性質、責任の委譲、まとまりのある仕事、職務遂行の自由、より困難な仕事、個人がエキスパートとして育つような仕事であり、「動機付け要因」と呼んだ。後者は制度、施設、給与、人間関係など、仕事の環境に備わった性質であり、「衛生要因」と呼んだ。「衛生要因」は、不足がモチベーションを下げることはあっても「衛生要因」の整備そのものがモチベーションを高めることはないことを実証研究によって明らかにした。すなわち、給与や賞罰などは「衛生要因」であり、意欲を高める「動機付け要因」とは別の存在であり、それぞれに必要な施策は別ものである、という概念が初めて示されたのである。

これら一連の研究から、人の行動を誘引するモチベーションの正体が少しずつ明らかになっていった。その後も、マクレランドの「欲求理論」(McClelland 1961)、チクセントミハイの「フロー理論」(Chikszentmihalyi 2000)、ピンクの「Drive」(Pink 2013)、セリグマンの「ポジティブ心理学」(Seligman 2014)など、モチベーションに関する研究は蓄積されてゆき、人間の行動を起こし、持続させる上でのモチベーションの重要性、外発的動機付けのリスクとデメリット、内発的動機付けのメリット等に関する分厚い研究の蓄積がある。

### 2.4.3 内発的動機付け

モチベーション研究の主要な課題に「内発的動機付け」がある。デシ (Deci 1985) は、動機付けには「内発的動機付け (intrinsic motivation)」と「外発的動機付け (extrinsic motivation)」の2つがあるとした。以下に、外山 (2013) による内発的動機づけの定義に関する解説を引用する。

内発的動機づけというのは (中略)、活動に対する好奇心や興味・関心によってもたらされる動機づけ (モチベーション) のことである。(中略) 内発的動機づけに基づいた行動は、行動そのものが目的となっており、他に目的があって行動しているわけではない。外発的動機づけは、賞罰、強制、義務といった外部からの働きかけによってもたらされる動機づけ (モチベーション) である。(中略) 外発的動機づけに基づいた行動は、何らかの目的を達成するための手段であると言える。つまり、その行動をすることが目的である場合が内発的動機づけであり、その行動をすることが手段である場合が外発的動機づけであり、「目的-手段」の観点から動機づけを分類していることになる。

また、それぞれの特徴として以下を挙げている。

外発的動機づけに基づいた行動の場合は、その目的が他にあるため、目的が無くなった時点で自発的に行動することが無くなり、モチベーションが低下しやすい。つまり、報酬を得ることや罰を回避することが目的で、行動はその手段となるため、常に誰かがみていてアメやムチを与え続けなければ行動しないということになる。外発的動機づけによって目標達成に向けて動くことは確かである（中略）一方、内発的動機づけに基づいた行動は、外的な報酬や罰は必要なく、そこから得られる達成感や充足感が報酬となるため、自発的に、そして積極的にその行動に従事し、しかも継続的に行うことができる。強力かつ持続的（後略）である。

デシとライアン（Dici 1975）がソーマキューブのパズル実験によって報奨（外発的動機付け要素）が内発的動機付けを台無しにする「アンダーマイニング効果」を発見した。まず、パズルの取り組みに対して報奨を与えるグループと、与えないグループの2つに分けた。当初は両グループ共に休憩時間にもパズルを熱心に楽しんだ。その後、1つのグループにパズルへの取り組みに対して報奨を与えた。すると、報奨を与えなかったグループに比べ休憩時間にパズルに取り組む時間が著しく短くなった。さらにその後報奨をやめると告げるとパズルへの取り組みは更に減少した。「その事自体が楽しい」パズルであるが、報奨を与えることによって、目的がパズルを楽しむことから、報奨を得ることにすり替わり、パズルへの興味とモチベーションを台無しにしてしまったという実験である。「人間は常に金銭で動機づけられるとは限らないし、必ずしも経済合理的に行動するわけでもないこと（経済人仮説の否定）」に加え、それどころか経済合理的な行為（報奨を与え行動を誘引する）そのものが本来の動機付けを台無しにする負の効果がある、ということを実験で明らかにした点が画期的であった。なお、報奨の全てが否定されるものではもちろん無く、レッパーらの実験では、「思いがけず得られる報奨なら大丈夫」であることが明らかにされている。デシとライアンも、報奨の提供側が「これをすればこれを与える」という、「他者統制」の意図を持ち、「交換条件付きの報奨」として使用する場合にアンダーマイニング効果が生まれるが、成果に対する情報のフィードバックとして報奨を用いた場合はその限りではないことを明らかにしている。

ただし、レッパーの実験でも明らかのように、報奨そのものが内発的動機付けを阻害するのではなく、「これをすればこれを得られる」という「期待」を被提供者が持ち、行為の目的が報奨を得ることにすり替わることが問題なのである。報奨には中毒性があり最初は「思いがけず」得られた報奨も、次ももらえるのでは、と「期待」が生まれ、次第に「交換条件付きの報奨」になる（外山 2013）。

内発的動機付け施策は、仕事そのものへの興味、魅力、やりがいを高め、自己実現や自己の成長の実感を得られるようにする施策である。内発的なモチベーションは他者から直接的に植え付けられるものではないが、個々人がそれを得られるような支援を行うことは可能である。ただし、その支援を統制目的で行ったり、又は個人がそう認知したりすると、外発的動機付け施策に変容する。デシは、内発的に動機付けられた行動を、「人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると感知することの出来るような行動である。」と説明している。外発的動機付けのデメリットについてデシは、「ある活動に対する外的な報酬として金銭が用いられる場合、対象者はその活動自体に本心からの興味を失う」という「アンダーマイニング効果」を示した。当初仕事そのものに興味を持っていても、報酬を得ることに目的がすげ変わってしまう、というネガティブな効果である。さらに、報酬は目先の成果を達成することに注意を向けさせ、組織にとってより本質的な課題を先送りにするというデメリットがある。さらには、目先の成果を達成し、報酬を得るために不正が行われるリスクまである。信賞必罰、アメとムチによる動機付けは、一見公平性が高く、合理的で効率的な動機付け施策に見えるが、種々の課題とリスクを持っているのである。また、アマビル（Amabile 1996）は、「内発的動機づけは創造性につながり、統制された外発的な動機づけは創造性を奪う」という「内発的動機づけの法則」を示した。目先の成果に着目することで創造性が阻害されるというネガティブな効果である。短期的なこと、単純なことに外発的動機付けは機能するが、長期的で複雑で、創造性を要する事象には外発的動機付けは逆効果となる。同様の結果を示したドゥンカー（Dunker 1945）の「ロウソク問題」の実験の結果は前述のとおりである。

内発的動機付けにもとづく行動は、他者からの統制ではなく、自己決定的であり、自律的である。「やらされている」ことではなく「やりたいこと」を行えている感覚である。内発的動機付けがもたらす報酬は、楽しさと達成と有能感の感覚である。仕事自体が楽しい、やりがいがある、貢献している、という感覚が内発的動機付けを高め、そこから得ら

れる達成感や充足感が報酬となり、自発的に、そして積極的にその行動に従事し、しかも継続的に行われる。自律的に考え、学習し、夢中になる。

デシは、人間は生来「有能感」、「自己決定」、「関係性」への生得的欲求があるとし、この感覚を得ることが出来る活動に対して「内発的動機付け」が生まれるとした。また、その感覚をさらに得るために、意欲的な努力や学習が生じ、継続されるという。また鹿毛（2013）は、「内発的動機付けとは、単なる楽しい体験ではない。その積極的な意義は『質の高いパフォーマンスを生み出す動機付け現象』である点に見出すことができる」と指摘している。

職員を「処理者」から「遂行者」に変えるというベクトルは、すなわち「スキル（マニュアル）ワーカー」から「ナレッジワーカー」への変化のベクトルである。ドラッカー（Drucker 1968）は、脱工業化社会、すなわち知識基盤社会においては、生産・オペレーション中心のスキルワーカーのニーズが下がり、知的生産物を創造するナレッジワーカーのニーズが高まることを指摘した。日本の大学界はまさに量的拡大期を終え、競争と淘汰、個性化と生き残りの時代に入っている。知的生産物を創造し、組織の競争優位を生み出すことが求められ、職員にはナレッジワーカーとしての役割が求められている。ナレッジワーカーに最も必要な資質は知的生産性である。知的生産性の代表は創造性（個人又は小集団でより新奇で有益なアイデアを生み出すこと）である（城戸・内田 2008）。しかし、統制された外発的な動機付けは創造性を奪ってしまう。城戸・内田（2008）は、「人間は金銭等の外発的要因に動機づけられている時、できるだけ無駄なく効率的に目標達成することに専心する。それに対して内発的に動機付けられていると、好きな仕事に従事しているためいろいろな問題に挑戦することに魅了されたり、自己決定や有能感から自分のアイデアに信念を持ったりすることになる。自分の仕事が好きで、信念を持ち、夢中になり、執拗に探求を行う。反対に外発的動機付けの場合はこの探求をほとんどしない。これが創造性の違いとなって現れてくる。ナレッジワーカーに必要なのは創造性である。」と指摘している。ナレッジワーカーは、自律的であり、仕事自体に興味を持ち、課題を発見し、探求し、創造性を働かせ、実験し、実践することが求められる。外発的動機付けには創造性を阻害することや、仕事自体への興味を削ぐアンダーマイニング効果のリスクがある。よって、スキル（マニュアル）ワーカーがナレッジワーカーにパラダイムシフトすることを支援するためには、内発的動機付け施策を取ることが有効なのである。

#### 2.4.4 ワーク・モチベーション論

前節で見た通り、モチベーション論には分厚い研究の蓄積があり盤石なものとなっている。しかし、モチベーションの源泉には様々なことが想定され、且つ、モチベーションの発揮場面も多様である。このような、広範なモチベーション理論の中で、特に仕事の場面に焦点を絞った理論として、ワーク・モチベーション論がある。日詰（2009）は、ワーク・モチベーションを「組織や仕事に関連した目標に向かい高い水準で努力することの意思や心理的プロセスであり、それにより働く人が何らかの欲求を満たそうとすること」と定義している。代表的な関連理論には、目標設定理論（Locke 1990）、社会的認知理論（Bandura 1979）、組織的公正理論（Greenberg and Folger 1983）などがあり、いずれも、従業員が職場内において何らかの行動を生起させ、推進し、持続するプロセスを説明している。

ワーク・モチベーション論は、通常のモチベーション論に比べると、場面を仕事に限定している点に加え、「罰則」などのわかりやすいネガティブな外的報酬ではなく、「（役割なので）頑張らねばならない」、「自分がやらねば」、「放おっておくわけにはいかない」などといった脅迫的な観念（内側から生じる外発的な動機付け）による行動誘引に対する研究蓄積に特徴がある。脅迫的な観念を伴うワーク・モチベーション、すなわち「モチベーションの負の側面」は、確かに行動を誘引するが、必ずしも仕事に対するポジティブな結果のみを生み出すものではない。「この仕事をしたい」、というモチベーションではなく、「この仕事をやり遂げねばならない」という抗いがたい衝動により、過度に仕事をし続けてしまい、仕事を家に持ち帰ってしまうこともある。モチベーション研究における研究室内での心理実験ではあまり想定されなかったが、このような感情や行動は実社会ではよくあることである。過度に仕事を続けてしまう結果、プライベートや自身の心身を犠牲にしてしまうことがある。このような状態をワーカホリズムと言う。ワーカホリズムは職業性ストレスと強く関係し、職業性ストレスはうつや怒りなどのネガティブな感情状態である心理的ストレス反応を喚起することが、様々な研究で明らかになっている（eg. Cooper and Marchall 1976 ; Karasek 1979 ; Hurrell and McLaney 1988 など）。仕事のストレスサーによってストレス反応が生じるプロセスのことを「健康障害プロセス」という（大塚 2017）。ストレス研究において、ストレス経験の後続要因と位置づけられるストレス反応には、短期的には血圧の上昇や緊張感、長期的にはバーンアウトや心臓疾患などがあげられる（久保 1998）。健康障害プロセスは、このように個人の健康を阻害

し、結果として組織のパフォーマンス、組織の生産性に対して様々なネガティブな影響を生む。つまり、ワーク・モチベーションは、従業員の行動を誘引することは明らかであるが、その背景に脅迫的な観念を持っている可能性を持つ「諸刃の刃」という側面がある。ストレス経験の先行要因としては、環境要因として過重負担や役割葛藤など、個人要因としてパーソナリティや経験などがあり、対処行動である問題解決、他者からの助言、気分の発散などによってストレス経験を緩和・軽減することが可能である（久保 1998）。例えば、上司や同僚などからのソーシャルサポートが仕事のストレスと心理的ストレス反応との関連を弱めたり、直接的に心理的ストレス反応を低減したりすること（種市・大塚・小杉 2003）や、担当する職務に自律性がある場合、自らの知識や技能、能力が活かされている感覚（自己効力感）がある場合には組織に対する前向きな行動が増加すること（Parker and Well 1998）などがわかっている。

モチベーション研究は、第二次世界大戦以降の 1950 年代から 1980 年代頃にかけて心理学者によって精力的に取り組み、その時期に主要な理論のほとんどが提唱されたと言っても過言ではない（池田 2017）。しかし、就業現場におけるモチベーション（ワークモチベーション）は、HRM の有効性を測定する上で重要な概念であることは間違い無いが、組織の有効性とのリンクをどう捉えるか、ワーク・モチベーションの負の側面をどうコントロールするか、HR 施策が従業員にどのように受け止められるか、そしてそれが内発的動機付け・外発的動機付けのどちらとして作用するのかなど、いくつもの留意点を持つ概念でもある。モチベーション研究が実験室内での生物学的な研究から、人材・組織マネジメントの現場、臨床の場面での研究に変遷していったことで、現実社会の中の様々な変数の相互作用の影響が加わるようになり、近年の経営学の分野では、様々な角度、視点から活発な議論が行われている。しかし、池田（2017）は、（人材・組織マネジメントにおいて）モチベーションに関心が寄せられてから 100 年あまりが経過したが、現在、組織の従業員のモチベーションが旺盛かといえれば必ずしもそうではなく、むしろ働く従業員を取り巻く背景が複雑かつ多様化し、それに対応しうる理論と研究が必ずしも追いついていないのが現状である、と指摘する。

近年の組織はいったいどのような問題に直面しており、それに対して近年の経営学では何に注目しているのだろうか。次節において、近年の経営学における議論を概観する。

## 2.5 近年の経営学における議論

### 2.5.1 ワーク・エンゲイジメント理論と JD-R モデル

初期のモチベーション研究では、キャノン (Cannon 1932) の「ホメオスタシス (恒常性維持)」理論の実験や、ヘップラ (Heron & Hebb 1953) の「感覚遮断実験」、ハーロウ (Harlow 1950) の「アカゲザルへのパズルの実験」、ドゥンカー (Dunker 1945) の「ロウソク問題」、デシラ (Dici 1975) の「ソーマキューブのパズル実験」など、実験室におけるより生物学的なアプローチに近い研究が盛んに行われた。それらの基礎研究の蓄積によって、モチベーションの理論的な枠組みが構築されていった。その頃のモチベーション研究を基礎研究に位置づけるとすると、現代の経営学分野で盛んに行われている研究は、より臨床的で応用的な研究であると言える。近年、経営学の分野で最も注目されている概念の一つにワーク・エンゲイジメント (以下、WE) がある。WE はバーンアウト (燃え尽き症候群) の対概念として生まれた。バーンアウト概念は、ワーク・モチベーション論が取り扱う「モチベーションの負の側面」に該当する。WE とは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。Shimazu & Schaufeli (2009) によると、WE はワーカホリズムと弱い相関があるが、WE は心理的・身体的ストレス反応に負の影響を与え、ワーカホリズムは正の影響を及ぼすことを報告している。つまり、WE とワーカホリズムは、仕事に対する高い活動水準という点では類似性があるが、仕事に対する認識の違いがメンタルヘルスへの反対の関連にある。よって、従業員に何らかの行動を生起させ、推進し、維持する上で、それがバーンアウトやワーカホリックに向かわないためには、WE を高めることが有効であると言える。

WE はワーク・モチベーション論同様、仕事そのものを発生源としている点で範囲がより限定された概念である (Kahn 1990)。Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker (2002) による WE の定義を訳すと、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。WE は、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である。」となる。WE の定義には、仕事へのポジティブな認知や態度が含まれている。つまり、WE はより広範なモチベーション概念の中でも、「仕事そのもの」を源泉とし、仕事をする事への「ポジティブな認知や態度」を有している心理状態を示す概念だと特徴づけることができる (向江 2018)。活力は、就業中の高い水準のエネルギーや



心理的な回復力、仕事に対して努力しようという意志、困難に直面した際の粘り強さ、熱意は、仕事への強い関与、仕事の有意味感や誇り、熱中、ひらめき、挑戦といった感覚、没頭は、自身の仕事に深く集中し、幸福な気持ちで没頭している、といった特徴をもつ (Schaufeli et al. 2002)。したがって、WE の高い人は、仕事に誇りややりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て生き生きとしている状態にあると言える (島津 2018)。隣接する概念に職務満足があるが、WE と職務満足感との違いについて Bakker (2011) は、WE が仕事に対する喜び (熱意) と高い活動水準 (活力、没頭) を兼ね備えているのに対して、職務満足感は一般的に従業員のウェルビーイングのより受け身的な形である、とその相違について説明する。

2001年に、Demerouti & Schaufeli (2001) が仕事の要求度と仕事のリソース、WE と倦怠感に関するモデルを作成した (図 4)。翌年、WE の尺度が初めて開発され (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002)、以降、JD-R (Job demand-resource) モデル (仕事の要求度-資源モデル) とし、今日に至るまで WE 研究の理論的枠組として用いられてきた。Hakanen & Roodt (2010) の JD-R モデルでは、健康障害と動機付けの 2 つのプロセス (Dual process) を整理した (図 5)。島津 (2014) では Hakanen & Roodt (2010) の Dual process 概念を継承しつつ、さらに、仕事の資源 (Job resources) を個人の資源と仕事の資源に分けて精緻化を行った (図 6)。

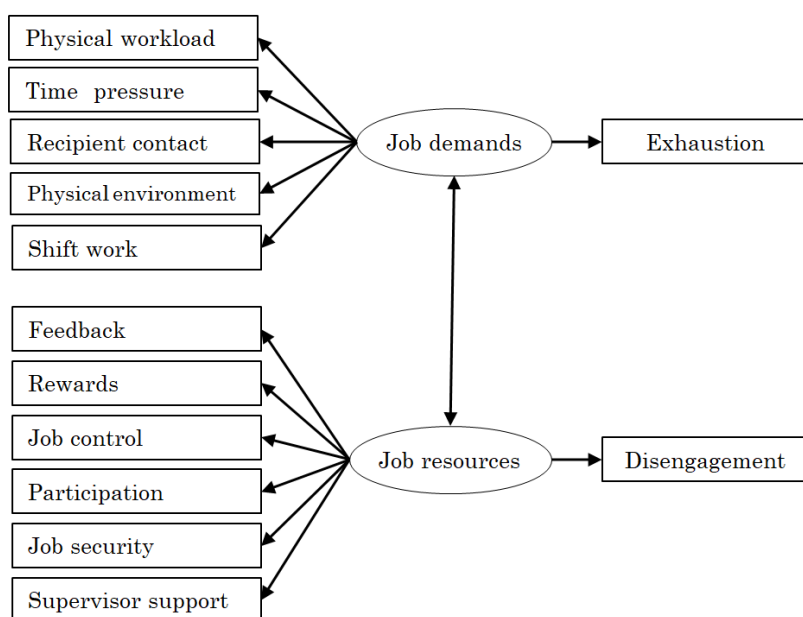


図 4 Demerouti & Schaufeli(2001)の JD-R モデル

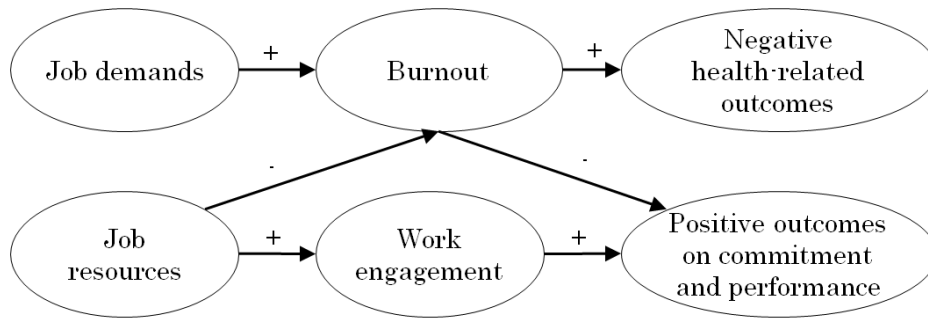


図5 Hakanen & Roodt(2010)のJD-R モデル

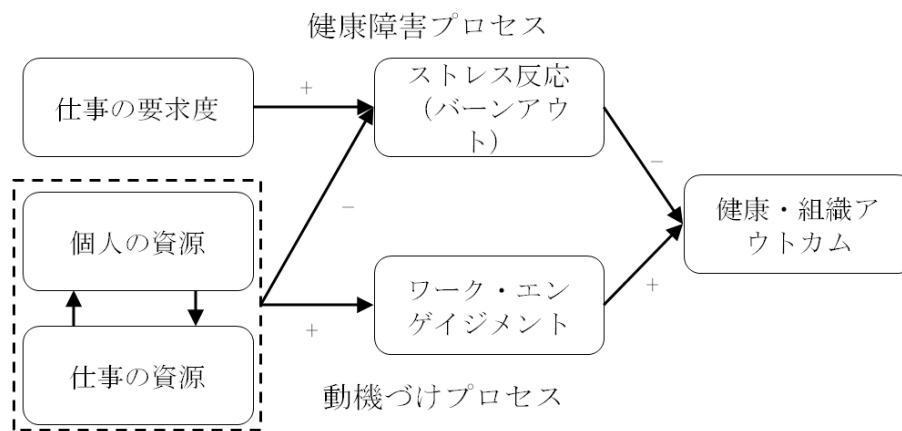


図6 島津 (2014) のJD-R モデル

島津 (2010) による WE の効果に関する先行研究の整理によると、組織に対するポジティブな態度に関しては、WE が高いほど職務満足感や組織へのコミットメントが高く、離職の意思が低い (Schaufeli & Bakker 2010)。パフォーマンスに関しては、WE が高いほど自己啓発学習への動機づけや創造性が高く、役割行動や役割以外の行動を積極的に行うほか (Sonnentag 2003; Bakker & Demerouti 2004; Schaufeli et al. 2006)、部下への適切なリーダーシップ行動が多い (Schaufeli & Bakker 2010)。その他、ホテルやレストランの従業員の WE が高いと、それらの施設を利用した顧客の満足度が高まり、施設の再利用の意思につながる (Salanova et al. 2005) も示されている。また、WE が高いとプロアクティブ行動が高まり、パフォーマンスが向上、離職率の低下につながる (e.g. Bothama & Roodt 2012; Halbesleben & Wheeler 2008; Salanova & Schaufeli 2008)。

Halbesleben (2010) は、WE に関する一連の研究のメタ解析を行っている。その結果、先行要因である仕事の資源と WE との関連として、社会的支援と  $r=.32$ 、自律性コントロール

ールと  $r=.23$  の相関を、同じく先行要因である個人の資源と WE との関連として、自己効力感と  $r=.32$ 、楽観性と  $r=.37$  の相関を有していた。WE の後続要因 (outcome) では、心身の健康と  $r=.17$ 、コミットメントと  $r=.32$ 、離職の意思と  $r=-.22$ 、パフォーマンスと  $r=.30$  の相関を有していた。なお、島津 (2010) は、自己効力感については、WE の規定要因かつアウトカムであり、両者は双方向の関係を有していることを指摘している。これは自己効力感が WE を高め、上昇した WE が自己効力感を更に高めるという現象であり、上方のらせん効果 (upward spiral) と呼ばれている。ポジティブ心理学の領域において、この上方のらせん効果の検討は主要なテーマの 1 つとなっている (Fredrickson 2002)。

このように WE は、仕事の資源や個人の資源によって予測されるとともに、心身の健康、組織行動、パフォーマンスを予測することができる。一方、WE について、私生活に及ぼす悪影響として、ワーカホリズムとの関連に関する研究もある (e.g. Shimazu & Schaufeli 2009; Shimazu et al. 2012)。ワーカホリズムの定義は、「過度に一生懸命に強迫的に働く傾向」とされており (Schaufeli, Shimazu, & Taris 2009; 島津 2010)、どちらも仕事に取り組む活動水準の高さが共通している。Bakker & Leiter (2010) は、過度の WE がマイナスの結果を招く可能性がある例として、「WE が高い従業員は自分の仕事を自宅に持ち帰ることがあるかもしれない」、と述べている。しかし、Shimazu & Schaufeli (2009) は、WE とワーカホリズムの間に弱い相関がある一方で、WE は心理的・身体的ストレス反応に負の影響を、ワーカホリズムは正の影響を及ぼすことを報告している。これは、仕事に対する高い活動水準という類似性がある一方で、仕事に対する認識の違いがメンタルヘルスへの反対の関連に表れているのではないかと考えることができるとしている (向江 2018)。島津 (2015) は、仕事に対する (内発的な) 動機づけの相違によっても説明することができるとし、WE は「仕事が楽しい」「I want to work」という認知によって説明されるのに対して、ワーカホリズムは「仕事から離れた時の罪悪感や不安を回避するために仕事をせざるをえない」「I have to work」という認知によって説明される、としている。

ワーカホリズムへの注意と配慮を行いつつ、個人の資源と仕事の資源を高めることができれば、WE を高めることが可能であり、WE を高めることができれば組織にとってのポジティブなアウトカムが期待できると言える。WE を測定する尺度としては、Schaufeli et al. (2002) のユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 (UWES) が、現在の WE 研究でもっとも広く利用されている。

## 2.5.2 プロアクティブ行動

WE の代表的な後続要因として、自己啓発学習への動機づけや創造性が高く、役割行動や役割以外の行動を積極的に行うといった進取的な行動であるプロアクティブ行動、そして、パフォーマンス向上、離職率低下などがあることが明らかにされている (e.g.Bothama & Roodt 2012 ; Halbesleben & Wheeler 2008 ; Salanova & Schaufeli 2008)。

組織の目的達成には、そこで働く従業員が割り当てられた職務を着実に遂行することが重要であることは言うまでもない。しかし、もし、組織のおかれた環境に変化が生じた場合には、熟練した職務遂行だけでは必ずしも十分とはいえない。習熟した技能や知識によって職務を遂行しても、変化に対応できるとは限らないからである (太田他 2013)。それに比べて、プロアクティブ行動 (Proactive Behavior。以下、「PB」) は「状況や自身の変化・改善を目指した自己主導的・先取的行動」 (Parker Williams & Turner 2006) や、「個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な行動であり、未来志向で変革志向の行動」 (Grant & Ashford 2008)、「個人が組織内において、将来を見越して変化をもたらす目的で起こした主体的な行動」 (Bindhi & Parker 2011) などと定義される。つまり、組織に関係する何らかの出来事や問題に対して、生起後に対応するのではなく、事前に予見して、自身の状況を変えるよう統制をはかる主体的な個人の行動、といえる (太田他 2013)。

PB 研究は欧米において研究蓄積が多いが、我が国における蓄積は乏しい (尾形 2016) とされる。しかし、近年日本においても多様な研究が進められはじめている。例えば、星 (2016) の若年就業者の仕事満足と PB の効果、尾形 (2016) の若年就業者の組織適応促進と PB、小野寺 (2021) の看護師のケアリング行動に与える PB の媒介効果、田中他 (2021) の PB の職場における能力向上への影響といった実証研究がなされ、様々な角度から PB が従業員自身や組織の最終成果に与えるインパクトについて検討がなされている。実証研究に用いる測定尺度についても種々の検討がなされている (太田他 2016)。

VUCA の時代に社会に有為な人材を輩出するために、教育の質的転換を図ること、また、かつて無い速度の少子化の中で生き残りをはかることにおいて、主体的・自律的・進取的なプロアクティブな行動を取る職員がより多い大学の方が、持続可能性が高いと考えることは妥当である。

PBの測定尺度には、Ashford & Black (1996)の質問項目を翻訳し、日本企業で効果検証した尺度がある。「革新行動」、「ネットワーク構築/活用行動」、「フィードバック探索行動」、「ポジティブフレーミング行動」の4つをPBとして定義している。PBの先行要因としては、プロアクティブ・パーソナリティと組織の人事施策（組織の社会化戦術）に関する研究蓄積がある。前者では、Bateman & Crant (1993)のプロアクティブ・パーソナリティ・スケール（PPS）があり、以降、このスケールを活用した様々な研究蓄積がある（Seibert, Kraimea & Crant 2001； Crant 1995； Kim, Hon & Crant 2009； Major, Turner & Fletcher 2006, Fuller & Marler 2009 など）。後者では、Mignerey, Rubin & Gorden (1995)、Kim, Cable & Kim (2005)、Ashforth, Sluss & Saks (2007) などがある。

### 2.5.3 ジョブ・クラフティング

WEの高まりは組織にとっても様々なポジティブなアウトカムを期待できるが、具体的にどのような行動が個人にとっても組織にとっても望ましいかを説明する理論として、ジョブ・クラフティング（以下、「JC」）概念がある。JCとは、Wrzesniewski & Dutton (2001)が示した概念であり、その定義を訳すと「個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変化」となる。たとえば、自分の持つ知識を活用してタスクを自ら変更するといった行動や、自分の仕事の意義を改めて見直すといったことがJCに含まれる。対立概念にはジョブデザインがある。ジョブデザインとは職務特性モデル（Hackman & Oldham 1980）及びそれに基づいた職務再設計（Work redesign）を指している。職務特性モデルは、5次元で測定される職務の客観的特性が労働者の認知的心理的状态を左右し、それが職務成果に反映されるというものである。伝統的なジョブデザイン研究においては、職務は仕事の意味を感じさせるように「会社や上司が設計して従業員に与えるもの」という前提に基づくトップダウン、Command and controlのアプローチが取られてきた（Oldham & Hackman 2010； Wrzesniewski & Dutton 2001）。広義には、合理的に調整された職務が従業員の生産性を高めるとし、テイラーが工場のライン仕事の効率化を3S（Simplification, Standardization, Specialization）により高め、定型化、単純化し、分業制にすることで飛躍的に生産性を高めた実現した科学的管理法の系譜にあると言える。つまり、まず客観的な仕事というものが存在し、組織が完全にコントロ

ール可能であること、従業員は組織から提供される環境を待つ受け身的な存在であるということを前提としている。Wrzesniewski & Dutton (2001) の「客観的な仕事というのはその従業員にとっては存在せず、仕事は個々の従業員によって絶えず再創造され、創りだされている」という、社会構成主義に依拠した見方とは真逆の方向性にある。ジョブデザインの発想は、仕事がジョブディスクリプション（職務記述書）で明確に定められた定型的な仕事には効果的であるが、職務の裁量の幅が広く、職務成果が定量的に測れないホワイトカラー職種に対しての効果は限定的である。それだけではなく、VUCA の時代、環境変化が速くなり個人の価値観も多様化していく中、トップダウンかつ画一的なジョブデザインでは変化に対応できない。そのため、ある種ボトムアップ・アプローチである、JC の研究が蓄積されてきた (eg. Berg et al. 2013; 藤澤・高尾 2020)。JC では従業員は自らの仕事を変更するという能動的な存在であり、「すべての従業員がジョブ・クラフターたりうる」という見方をする。仮にトップダウン式に与えられた職務でさえも当該個人にとっては画一的なものでなくなりうる、という見方をしている点が画期的であった。

JC では 3 つの次元が示されている (Wrzesniewski & Dutton 2001)。以下、高尾 (2019) による整理をもとに概観する。第一の次元はタスク境界 (task boundary) の変更である (Task Crafting。以下、「TC」)。例として、技術に興味をもつ人事の採用担当者が、採用候補者を引きつけたり、コミュニケーションをとったりするために自らソーシャルメディアを活用するタスクを追加するといった事象をあげている (Berg, Dutton & Wrzesniewski 2013)。第二の次元は他者との関係性もしくは相互作用に関する境界 (relational boundary) の変更である (Relational Crafting。以下、「RC」)。同僚や顧客といった他者との関係性を増やしたり、その質を変えたりしていくことを指す。関係的境界の変更の例として病院の掃除スタッフが、患者やその家族、訪問者とのコミュニケーションを増やすことなどがあげられている (Wrzesniewski & Dutton 2001)。第三の次元は認知的な境界 (cognitive boundary) の変化である (Cognitive Crafting。以下、「CC」)。物理的な意味でのタスクの変更や他者との相互行為の変化がなくても、個々のタスクや仕事全体について自分がどのように捉えるかを変えることができる。森永 (2009) は、タスクの自律度が低く、反復の多いルーティン業務に従事している人事部の給与計算業務の担当者が、担当業務の背後にある仕事の流れに目をやることで作業に面白みを感じたり、仕事の意味を再確認したりしたことなどを例として挙げている。普段学生と接する機会がない管理部門の職員が、何かのきっかけで学生の成長を目の当たりにし、「職員」

という仕事の真の意味と意義を再認識し、職員という職業の可能性を拡張的に捉え直す、という事例もこれに当たるだろう。

この3次元を想定すれば、従業員は「いつでも」、「いかなる場合でも」JCを行うことができることがわかる。具体的なタスクを変更しているかどうかに関わらず、仕事の経験を自ら変えようとする従業員は、JCを行っている者、すなわちジョブ・クラフターであると定義できる。JCに注目する意味・意義について、高尾（2019）は従業員の個人—職務適合（person-job fit）の向上への期待や、仕事の有意味感によって仕事にポジティブな意味を感じられること、そして、職務環境の流動性や不確実性がいっそう高まっている中で、プロアクティブな行動（PB）が促進されることを挙げている。PBの特徴の一つは、受身的ではなく、自己主導的（self-initiated）に変化を生み出すことであり、その意味でJCは既にPBとしての側面を持っている。変化の激しい環境では、あらゆる局面でトップダウン式に環境に適合するように職務を調整・変更することが難しくなっており、トップダウン式ジョブデザインには限界がある。その限界を補い、個々の従業員が自律的に環境への適合をはかるプロアクティブ行動に注目することには意味がある。「状況や自身の変化・改善」を行い、主体的且つ「自己主導的・先取的」な行動を取る職員を増やすことは、「処理者」から「遂行者」へ、「スキル（マニュアル）ワーカー」から「ナレッジワーカー」への変化のベクトルにフィットする。絶えず先を見越して仕事をクラフトし、得た情報や知識を惜しみなく職場に還元し、職場の状況に影響を及ぼす職員が増えることは、いずれの職場にとっても望ましい。JCは率先や個人的先取といった典型的なプロアクティブ行動とも正の関係性が見られている（Niessen et al. 2016）。

大学が学年暦にしたがって十年一日のごとくに業務をこなしていても存続し続けられた時代には、職員がルーティン化した実務を支え、教員が教育研究に励み、学生は大学という場を通過していくという『動かざること山の如』がアカデミズムの理想であったかもしれない（慈道 2014）が、今、日本の大学は、長い大学史の中でも極めて大きく、かつてない程急激な転換期を迎えている。全体の8割を占める中小規模大学は、まもなくいつ潰れてもおかしくないという時代に突入する。VUCAの時代の先行きは誰にもわからず、誰も答えを持っていない。篠田（2019）は、大学行政のあらゆる現場に居て改革の最前線で仕事をしている職員が、どのような感度、問題意識を持って実態を分析し、またそこからどんなレベルの提案が出て来るのか、ここに大学総体の改革水準が規定されると指摘する。法令上、事務を「処理する」存在から、「遂行する」存在になった職員に求められている

のは、自らの仕事の「タスク境界」を变幻自在に超え、同僚やその他のステークホルダーとの「関係的境界」を織り直し、仕事に対する「認知」を、大学の根本価値である学位授与・教育と結びつけ、仕事の意味や意義を問い直すことである。組織は職員がそのようにジョブクラフトすることを支援する必要がある。そうすれば、仕事に誇りややりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て生き生きとした職員を育成することができる。ただし、JC の概念には、自分の職務を縮小的に捉えたり、組織での人との関わりを最低限まで減らそうとしたりすることも含めうる（中野 2015）ことや、JC によってマニュアルの行間が創造的に日々改変されてゆくことは、仕事の属人化を招くといったリスクもありうる、という指摘があることは付記しておく必要がある。

Tims ら（Tims & Bakker 2010）は、WE の理論枠組みである JD-R モデルに JC 概念を取り入れた（図 7）。その際に個人と職務の不適合が生じた際、従業員自身の能力や選好と整合を取るように職務要求や職務資源の水準を自ら変更することを JC として再定義した。つまり、仕事の要求度が高まり疲弊感が生まれた際に組織に対して仕事の要求度の調整を求めることと、WE が高まることで自分の能力や選好に応じて仕事の資源の水準を変更する、というプロセスを想定している。

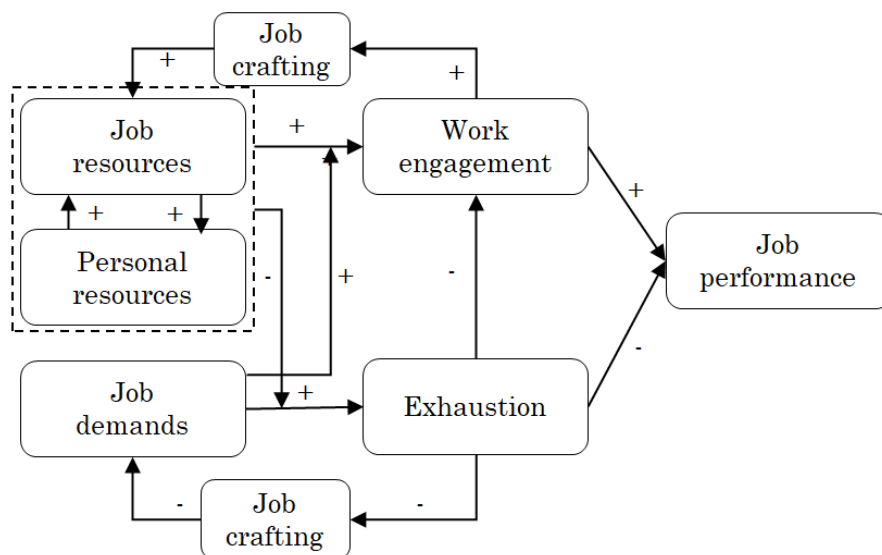


図 7 Bakker & Demerouti(2014)の JD-R モデル

このモデルは一定の説得力を持ち、関連する研究が積み重ねられているが、Tims と Bakker らによる JC の再定義については批判が存在する。それは、JC を最初に提唱した Wrzesniewski & Dutton (2001) の根本的な問題意識を十分に継承していないのではない



か、という批判である。Wrzesniewski & Dutton (2001) が提唱したオリジナルの JC のモデルは図 8 のとおりである。

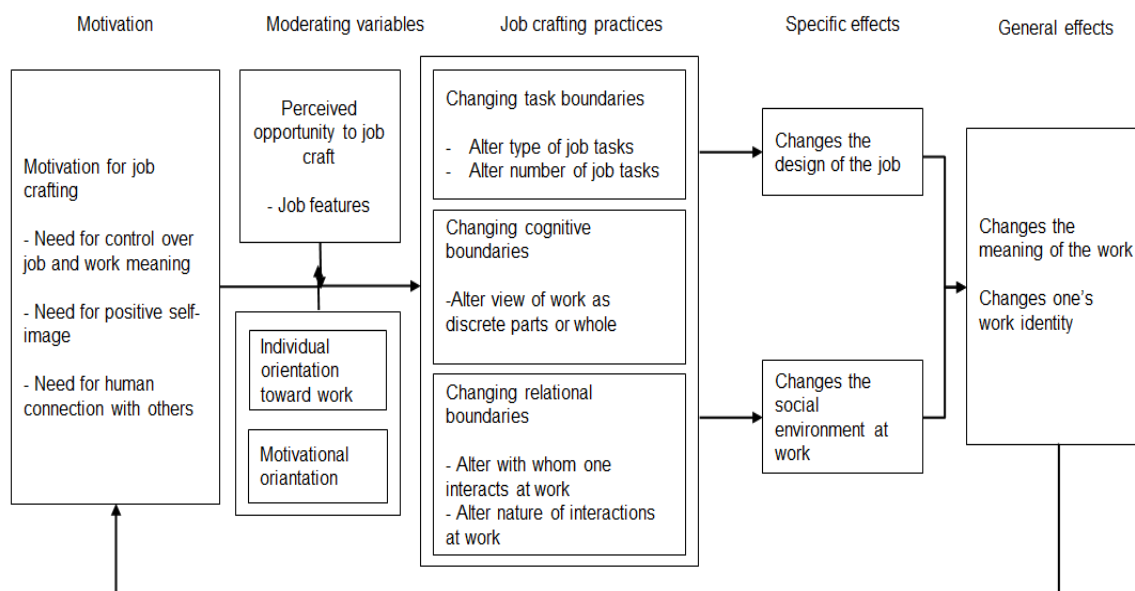


図 8 Wrzesniewski & Dutton(2001)のジョブ・クラフティングモデル

ここでは従業員は自らの仕事を形作り、再定義する能動的実践として扱われている。JC によって、彼らの仕事やその社会的環境を再構成することを通じて、従業員が自身の「仕事の意味」(meaning of work) や「ワーク・アイデンティティ」(work identity) を変化させることが想定されている(高尾 2019)。他者がデザインした画一的(one size fits all) な仕事を従業員がどう受容するかを問題とするようなジョブデザインの視点では、個々の従業員の仕事の経験を十分に捉えることができないとして、社会構成主義に依拠しつつ、個々のタスクや相互作用を素材とし、従業員が自らの仕事経験を作り上げているという見方を提示したのである(高尾 2019)。つまり、客観的な仕事というのはその従業員にとっては存在せず、仕事は個々の従業員によって絶えず再創造され、創りだされているという見方をとっている。この見方の優れた点は、この発想では、管理者であれ従業員であれ、どんな個人でも JC によって新しい仕事を作り出すことが可能になるという点である。つまり誰でも JC をする人、ジョブ・クラフターになりうる、という点である。

WE と JC は共に組織と個人の関係性を捉え、共に個人と組織にとってのポジティブなアウトカムを想定している点で共通する。WE がどちらかといえば従業員の心情により注

目し、JCが働き方に注目しているが、両者をつなぐのは「人間は機械ではなく、心をもっており、組織の文化や上司のありよう、個人の心の持ちよう、モチベーションの高低によってその成果は高まりもすれば下がりもする」という視点である。JCは率先や個人的先取といった典型的なプロアクティブ行動とも正の関係性が見られており (Niessen et al. 2016)、広義におけるPBの一種と捉えることができる。JCにおけるTCやRCは、PBの定義と共通性が見られる。

#### 2.5.4 学習する組織と知識仲介行動

WEやJCと共に近年の経営学分野で注目されている議論に、学習する組織と知識仲介行動 (ナレッジブローキング行動) がある。

Senge (1990) は権威主義的な組織 (「管理する組織」) への対概念として「学習する組織 (Learning Organization)」を提唱した。その背景にあるのは、加速する変化のスピードである。特にテクノロジーの進化や自動化によって均質なサービス (少品種大量生産) においては差別化ができなくなり、より創造的な業務が増加したことや、インターネットの普及によって上司と部下の情報格差が減少したこと、さらにはソーシャルメディアの普及によってサービスの受け手の情報入手・情報交換が容易に、そして活発になったことなどにより、経営環境が大きく変わった。一人の経営トップが意思決定をして従業員に指示を出し、従業員がその命令に従うというスタイルでは変化の速度に対応が難しくなってきた。Sengeは、「管理する組織」が、経営トップが意思決定をして従業員を従わせるというトップダウン型であり、『効率』を指向しているのに対し、「学習する組織」は組織内のあらゆるレベルで、人々の意思決定や学習の力を引き出し、そのことを通じて問題発見・解決、イノベーションを実現することを志向していると示している。組織の構成員に自主的な学習を促し、その成果を組織全体で共有することを通じて、組織成果を高め、従業員成果も高める、という組織感へのパラダイムシフトである。

そして、学習する組織概念の重要な柱として、「志の育成」、「内省的な会話の展開」、「複雑性の理解」をあげ、実現手段として「システム思考 (System thinking)」、「自己マスタリー (Personal mastery)」、「メンタル・モデルの克服 (Mental models)」、「共有できるビジョンの構築 (Shared vision)」、「チーム単位での学習 (Team learning)」の5つのディシプリンを示した。第1章で示したとおり、大学は急激な変化

の中にあり、これまでの常識は通用しなくなっている。従業員一人ひとりの学習力、ジョブ・クラフターとしての力量が今まさに必要となっている。

Engestrom (2001, 2004) は、変化の激しい環境の中では、特定の領域において体系的な専門知識を習得していく「垂直的な学習」に加え、部門を超え、組織を超えて問題を解決するような「水平的な学習」が不可欠となると指摘する。垂直的学習とは、特定の領域への「熟達化・専門特化」であり、一方の水平的学習とは、特定の領域外、専門外の学びを通じて意識や常識が変わる、拡張される「異化」のプロセスである(石山 2018)。個人及び組織レベルでの水平的な学習は、自己相対化、視野の拡大、新しいモノの見方の獲得などが期待できる。外部(越境先)での学びを組織内に持ち帰り応用するプロセス(ブローカリング)が代表的な組織的水平的な学習である(石山 2018)。学習する組織の実質化には、水平的学習概念は有益であり、水平的学習を媒介する人材、すなわち、ナレッジ・ブローカー(知識の仲介者)の存在が不可欠である。

職員のフィールドで考えると、例えば、学内外の研修、専門書籍、業界雑誌・新聞、WEB サイト、職員が開設しているブログ、業界情報メーリングリストなど、職員が日常的に接する情報源は非常に多く、一人が全ての情報を網羅することは不可能である。もちろん、組織のトップが全ての情報に精通することも不可能である。溢れかえる情報の中、それぞれの職員が獲得した情報や知見や技能を、自身の「垂直的な学習」(熟達化への情報)としてのみ活用するのではなく、例えば、他部署の同僚に対してプッシュ型で提供してくれるような行為は、組織にとっては非常に望ましい。より多くの職員が知識や情報・技能の媒介者となり、組織内を縦横無尽に駆け巡ることで、学習する組織は活性化する。第1章で確認したとおり、他のホワイトカラーと比較した際の職員フィールドの特徴の一つとして、「同業他社との制限のない情報交換と相互研鑽」があり、各地方に散在するコンソーシアム組織を代表に、相互に人材を育成し合うプラットフォームが無数にある。そうした、知識や情報、技能を得る機会が豊富にあることが職員フィールドの強みである。その機会を、自身の垂直的な学習(熟達化への情報)としてのみ活用するのではなく、水平展開が活発化すれば、職員フィールドの強みをより活かすことができる。

### 2.5.5 協働促進行動

第 1 章において職員フィールドの特色の一つとして、教員組織との重層構造を取り上げた。重層構造の例として、政治家一官僚モデルと医療従事者モデルの 2 つを挙げた。そして、現時点では教学部門の長や学長などの主要な重要ポジションの殆どは教員が担っており、職員は直接的な意思決定者としてではなく、他職種である教員と連携しながら、物事を決定し、前に進めていく役割を担っていることを述べた。法制度の改正により、職員に求められる役割が事務に「従事する」から「つかさどる」に、そして事務を「処理する」から「遂行する」に格上げになっており、より、教員とのコラボレーションの中で組織成果を高めていく役割が増し、また、協働の機会が増していることも述べた。つまり、職員には他職種である教員とのコラボレーションを促進し、コンフリクトをマネジメントしながら物事を前に進めていく力がより求められるようになっている。

他職種とのコラボレーションについては、様々な分野での実践と研究がある。例えば、公共政策の部門では、経営学的なアプローチを重視した公共部門改革である、ニュー・パブリックマネジメントの実践において、公共部門、産業界、非営利組織、地域などがセクターを超えてコラボレーションをしている。医療や福祉のセクターでは、多職種間のコラボレーションが最も進んでおり、関係する論考は枚挙に暇がない。大学セクターにおいては、2015 年に国家資格・公認心理師法案が可決されたことをきっかけに、心理臨床家の他職種との協働に関するいくつかの調査や研究がなされている。厚生労働省が 2021 年に実施した、公認心理師有資格者 35,400 を対象に行った調査（URL23、有効回答 13,688 件、有効回答率 38.7%）によると、大学セクターを含む教育領域で働く公認心理師は、保健医療領域の 30.2%に次いで 2 番目に多い 28.9%であった。また、他職種との連携については、他の心理専門職 65%との連携が最も多いが、教育分野に限ると学校教職員が約 58%と最も多い。大学の現場では、公認心理師は教職員との連携を日常的に行っていることがわかる。坂本（2018）は、心理臨床家 241 名に対する質問紙調査をもとに、協働に関する尺度を開発した。その結果、協働的支援態度尺度に下位尺度として、①集団的アプローチの着想、②全体を俯瞰する判断と対応、③他職種集団への共感的理解、④付き合いやすい同僚、⑤組織人としての自覚、⑥職業的社会的化、⑦文化的社会的化の 7 つが抽出された。この中で、Gouldner（1957）が指摘する専門集団と組織に関する概念として、教員をコスモポリタンとした場合に職員がローカルであるとする、②全体を俯瞰する判断と対応、⑤組織人としての自覚、⑥職業的社会的化、⑦文化的社会的化についてはむしろ職員は既に備えている、

あるいは備えていることを前提として考えて差し支えない。また、①集団的アプローチの着想は、質問項目を見ると治療を前提にしたものであることから、心理臨床家のセクター固有の尺度であると言える。教職協働の場で重要であるのは、③他職種集団への共感的理解と④付き合いやすい同僚の 2 つの下位尺度に該当する行動であると言えるだろう。

法制度改革によって職員のみでの役割が変更され、その結果として協働の場が増加するということは、職員が教員に対して共感的な理解を深め、歩み寄りを行う必然性がある。

### 2.5.6 リーダーシップ

リーダーシップ論は経営学で最も歴史のあるテーマの一つであり、今もなお活気あるテーマの一つである。1900年代初頭にまず登場したリーダーシップの理論は、「リーダーシップ特性理論」である。優れたリーダーに共通する知能、身体、精神、行動など (Mann 1959)、持続力、洞察力、指導力、自信、責任感、協調性など (Stogdill 1974)、パーソナリティを含めたリーダーの特性を明らかにしようとした。しかし、リーダーのもつ特性がリーダーシップに及ぼす影響は、研究によってばらつきがあり一貫した結果は得られず、1950年頃からリーダーシップ特性理論は衰退した (和久 2021)。ただし、リーダーシップ特性理論は、特性を測定する尺度の精度が向上し近年再注目されており、心理学・経営学関連のトップジャーナル 10 誌に掲載されたリーダーシップ研究 (2002~2012) のうち 20%を占めた (和久 2021)。

リーダーシップ特性理論の次に注目を集めた理論は「リーダーシップ行動理論」である。リーダーシップ特性理論に対する反動的な立場から、リーダーの行動やスタイルからリーダーシップを探求する一連の研究がなされた。Lewin (1943) のリーダーシップ類型論、Likert (1961) のマネジメント・システム論、三隅 (1977) の PM 理論、Blake & Mouton (1978) のマネジリアル・グリッド論などがある。リーダーシップ特性理論がリーダーの先天的な能力に注目していることに対し、リーダーシップ行動理論は、リーダーの行動特性は学習によって後天的に修得可能であり、また、そのようにリーダーを育成することが組織にとって望ましい、という前提に立つ。

その後、リーダー行動の有効性はその時々状況によって変わる、つまり、唯一最善のリーダー行動は存在しない、という立場をとった Fieldler (1971) や Hersey & Blanchard (1977) などによる「コンティンジェンシー理論」が提唱されるようになった。状況に応

じてリーダーは行動を変えることが可能であると主張する「パス・ゴール理論」(House 1971)なども生まれた。

初期のリーダーシップ研究が、リーダー個人に焦点を当てていたのに対し、1980年頃から徐々にフォロワーの存在が注目され始める。リーダーだけではなく、部下が誰かによってその関係性が異なり、生まれる成果も異なることを示した「LMX (Leader Member Exchange) 理論」や、部下を、観察、正当な報酬・評価することなどによって良好な関係を構築する「TSL (Transactional Leadership) 理論」などが生まれた。その頃米国では、日本企業の強さの源泉が強い組織文化にあるという研究成果に基づき、強い組織文化への変革を求める動きが生まれ、組織風土・組織文化変革を担うリーダー像が注目され、「変革型」・「カリスマ型」リーダーシップ論が盛んになった。優れたリーダーはフォロワーを惹き付ける魅力があり、組織に変革を起こすとされ、組織レベルでの変革を起こすリーダーの行動パターンが分析された。

その後、2000年頃までは新たな潮流と呼べるリーダーシップ理論のトピックは現れなかったが、2000年頃には、Enron、Worldcom、Tyco、Arthur Andersenによる粉飾決算・虚偽による一連の倒産という衝撃的な事件を発端として、米国では企業の経営トップの倫理観・道徳観への注目が集まり始めた。日本においても、電通、東芝、日産など大企業における不祥事、ライブドア事件などがあり、リーダーの影響力の発揮が組織変革の駆動力となる一方で、権力の乱用や不正、ハラスメント、さらにはフォロワーによるリーダーへの盲従、事なかれ主義などの問題が指摘されるようになり、強い影響力を持つリーダーシップの負の側面(破壊的リーダーシップ論)が注目されるようになった。淵上(2009)は、このようなリーダーシップの負の側面への探究が、これまでのリーダーがフォロワーに対して一方向に影響を及ぼし、フォロワーがそれに従うとする従来の枠組みを越え、より多様な視点からリーダーシップ現象を解明する取り組みを引き起こしたと指摘する。

強力なリーダーのリーダーシップにフォロワーが付き従うという、破壊的リーダーシップの対極的な概念として、チーム内の複数の人間、時に全員がリーダーシップをとるというPearce(2002)の「シェアドリーダーシップ論」や、そもそもリーダーシップはスタイルや技術を学習し、ペルソナ(仮面)を身につけるのではなく、本来の自分を表現し、本物(Authenticity)であるべきというGeorge(2003)の「オーセンティックリーダーシップ」など、いわゆる価値志向リーダーシップ(value-based leadership)と呼ばれる、リーダー自身の信念や倫理性、向社会性、フォロワーへの支援といった、従来のリーダーシ

ップ論で軽視されてきた側面を積極的に取り込んだ研究が活発化するようになってきた（鈴木 2020）。他にも、「フォーマルリーダーシップ」、「ハンブルリーダーシップ」など、ニューリーダーシップと呼ばれる一連のリーダーシップ研究の潮流が生まれた。

こうした中、近年のリーダーシップ研究で国際的な注目を集めており、且つ、リーダーシップ研究の中心的な領域の一つとなっている概念が「サーバントリーダーシップ」である（鈴木 2020）。Greenleaf（1977）が40年以上前に提唱し、概念としては存在しつづけていたが、長い間リーダーシップ論の傍流に位置づけられてきた。鈴木（2020）によると、サーバントリーダーシップとは、リーダーが自らを奉仕者として構成する他者志向的な信念を持ち、自己や組織よりもフォロワーを優先的に尊重した行動を選択することで、フォロワーの向組織性が発揮されるというリーダーシップ現象を指す（Eva et al. 2019；Greenleaf 1977）という。また、サーバントリーダーの特性として、フォロワーの能力的成長や向組織性、向社会性を促すことを通じて、フォロワーが組織や社会に対する責任を果たせるよう導き、ひいては組織が長期的に存続し、社会に対する責任を達成できるよう導いていく役割を担う（Reinke 2004）。サーバントリーダーシップの測定尺度の開発も盛んに行われ、様々な実証研究が蓄積されている。以下、鈴木（2020）のレビューにもとづき、サーバントリーダーシップの効果を概観する。

サーバントリーダーシップの効果として、社会コミュニティーや同僚、顧客への自発的な貢献と組織市民行動の促進（Liden et al. 2008；Zhao et al. 2016；Chen et al. 2015）、援助行動や協働、従業員レベルでの社会的責任の遵守（Neubert et al. 2016；Garber et al. 2009；Grisaffe et al. 2016；Bande et al. 2016）などが挙げられている。また、エンゲイジメント（Van Dierendonck et al. 2014）、職務満足（Mayor et al. 2008）、課業達成への粘り強さ向上（Walumbwa et al. 2018）、仕事への有意義感の知覚（Khan et al. 2015）、心理的健康の充実（Gotsis & Grimani 2016）などと正の関係にある。逆に、フォロワーの逸脱的な行動（Sendjaya et al. 2018）、ストレスによる感情的消耗（Rivkin et al. 2014）、仕事に対する冷笑的態度（Boddio et al. 2012）、怠業（Walumbwa et al. 2018）、離職意思（Hunter et al. 2013）などのネガティブな態度と負の関係にある。また、サーバントリーダーシップは、フォロワーの行動や態度への影響だけではなく、組織の風土にも影響を与えている。例えば、チーム内での援助行動や組織市民行動の促進（Hu & Liden 2011）、チーム・レベルでの有能感の向上（Irving & Longbotham 2007）、チーム内における心理

的安心感の醸成 (Schaubroeck et al. 2011)、創造性や革新性の向上 (Yang et al. 2017; Yoshida et al. 2014) などと正の関係にある。

第 1 章でみたように、大学組織の特徴の一つに教員組織と職員組織の重層構造がある。教員組織は共同体的組織であり、ネットワーク型組織の特徴を持つ。一方職員組織は経営体組織であり、ピラミッド型組織である。職員組織はウェーバー (1970) が示す権力と支配の類型の一つである官僚制組織であり、権限や階層といった原則を持つ。官僚制組織では、業務が迅速かつ統一的且つ安定的に処理がされ、個人的な感情や非合理的な判断が排され、客観的で予測可能性の高い組織活動が確保され、平等性が確保されるなどのメリットがある。組織が大規模化しサービスが複雑化する中で、行政サービスの安定供給やインフラの維持・管理をするといった場合に大きなメリット (官僚制の順機能) がある。一方で、マートン (1961) が指摘するように、官僚制には、形式主義・画一主義、形式的で杓子定規、個々の事情を斟酌しない画一的な対応、繁文縟礼、セクショナリズムなど、いわゆる「お役所仕事」と呼ばれるデメリット (官僚制の逆機能) が存在する。定型業務・インフラ維持業務には強みを発揮するが、非提携業務・イノベーションには弱みとして働く。かつて、職員の役割は、日々のインフラ業務を漏れなくこなすこと、指示された業務を的確に処理することが主であったが、法令改正が示すとおりその役割は「従事する」から「つかさどる」、「処理する」から「遂行する」という具合に、求められる役割が変化し、インフラの維持に加えて変化を創出していくことが求められるようになっている。サーバントリーダーシップ概念の心理的安全性の提供や、フォロワーの成長を第一と捉え、組織成果はゆくゆく必ず戻ってくるという信念は、職員に「一步を踏み出させる」勇気を与える要素となる。このように、職員フィールド、そして職員の仕事に対する認知や行動に変容をもたらす上で、上司の存在、そして上司のリーダーシップのありようが重要な先行要因となることは想像に難くない。



## 2.6 本章のまとめ

本章ではまず、日米両国の産業界及び日本の大学界の人材・組織マネジメントにおける成果主義の普及の現状について、様々な先行調査や実証研究の結果からその課題を詳らかにした。また、そもそも成果主義とはどのようなものであり、どのように発生し、どのように広がったのかについて、第二次世界大戦時の米国を起点とし、社会を取り巻く環境の変化、社会構造の変化、経済環境の変化といった背景を含め、歴史的な経緯を踏まえてこれまでの議論の整理を行った。

量的にホワイトカラーがブルーカラーを凌駕してから長い年月を経てなお、1900年代に工場労働のブルーカラー人材を対象に生まれた科学的管理法に端を発する、ジョブデザイン、Command and Control の管理主義、ウォーターフォール型の人材・組織マネジメントが広く普及している。産業界においても、大学界においても、科学的にその成果や効果が認められないにもかかわらず、他の代替策が無いことや、一度導入したものはなかなか廃止にできないため、多くの企業や大学で粛々と継続している。従業員の効果実感や満足度は日米双方非常に低い。そのような中、米国や英国では No rating のムーブメントにより、脱成果主義のトレンドが急速に生まれ始めている。評価する側の負担を下げること、そしてそこで生み出した時間を上司と部下のコミュニケーション、そして人材育成の時間に振り向けよう（評価から育成へ）という流れが生まれているが、我が国においてはまだ大きな兆候は見られない。これらの議論を踏まえ、よりホワイトカラーに適した人材・組織マネジメントのモデルとして、JD-R モデルを提案し、JD-R モデルにもとづくリサーチクエスションと仮説の構築を行った。

本章の後半においては、本論が設定したリサーチクエスションと仮説の構築に至った学問的背景について、人事労務管理分野における人的資源管理論（HRM）と戦略的人的資源管理論（SHRM）、組織心理学・産業心理学分野におけるモチベーション理論、そして近年の経営学における様々な理論枠組みについて、その研究の系譜をレビューし、科学的管理法から No rating に至る間の学問的議論の変遷を確認した。

人事労務管理分野では組織の構造的側面に注目し、組織の業績と HR 施策の関係を探る研究や実践が盛んに行われたが、HR 施策と業績の因果関係は証明されず、統計的研究に対する様々な批判を受けて HR 施策の最終業績への直接的なインパクトではなく、先行要因として、最終業績に影響を与えるメカニズムの解明（ブラックボックス問題）へと関心

が移行していった。ブラックボックスの中には、従業員がどのように感じ、受け止めるかといった従業員の心理的側面や、組織の風土、上司の振る舞いなどが投入されていった。このようにして、人事労務管理分野の関心は、組織の構造的側面の研究から従業員の心理的側面への研究とシフトしていった。組織心理学・産業心理学分野では、ホーソン研究を機にテイラーの科学的管理法を批判し、人間の動機づけや能動的な参加、個人と組織の重要性を主張する人間関係論・行動科学が登場することで、モチベーション研究の系譜が生まれた。モチベーション研究では、一貫して従業員の心理的側面にスポットが当てられており、分厚い研究の蓄積があるが、組織の有効性とのリンクをどう捉えるか、ワーク・モチベーションの負の側面をどうコントロールするかといった点に課題があることを述べた。近年の経営学では、モチベーションの負の側面を考慮したワーク・エンゲイジメント理論とそれを引き出すリーダーシップ論や組織風土（climate）論、組織の最終成果の先行要因としてプロアクティブ行動やジョブ・クラフティング、そして組織学習やナレッジブローキング等、といった、様々な実践的課題が取り扱われるようになっていることを述べた。

次章では、本章で提案した、大学職員バージョンの JD-R モデルについて、量的研究を通じてその妥当性の検証を行うこととする。

## 第3章 量的研究による JD-R モデルの妥当性の検討

### 3.1 本章の目的、方法とデータ

#### 3.1.1 目的

本章では、第2章において導出したリサーチクエスチョン及び仮説について、アンケート調査データによる量的研究によって検討を行い、大学職員バージョンの JD-R モデルの妥当性を検証することを目的とする。

#### 3.1.2 方法

以下の手続きによって、インターネット調査を実施した。分析には、SPSS バージョン 27.0.0.0 を使用した。

対象者	:	大学・短期大学の事務系職員
実施期間	:	2022年2月22日～2月28日
実施方法	:	楽天インサイト株式会社調査
有効回答数	:	600件

### 3.1.3 データ

表 60 に回答者の基本属性を示した。

表 60 基本属性

質問項目	No	回答項目	全体 人数(n=600) (%:総計100)	
設置区分	1	国立	223	37.2
	2	公立	49	8.2
	3	私立	328	54.7
大学規模(収容定員数)	1	30,000人以上	81	13.5
	2	10,000~29,999人	130	21.7
	3	6,000~9,999人	83	13.8
	4	2,000~5,999人	144	24.0
	5	1,000~1,999人	72	12.0
	6	1,000人未満	90	15.0
性別	1	男性	353	58.8
	2	女性	247	41.2
	3	無回答	0	0.0
年齢	1	30歳未満	25	4.2
	2	30-39歳	117	19.5
	3	40-49歳	190	31.7
	4	50-59歳	166	27.7
	5	60歳以上	102	17.0
任期	0	任期なし	360	60.0
	1	任期付き	240	40.0
雇用形態	0	正規	462	77.0
	1	非正規	138	23.0
転職歴	0	無	206	34.3
	1	有	394	65.7
最終学歴	1	博士	35	5.8
	2	修士	64	10.7
	3	学士	391	65.2
	4	短期大学士・専門学校卒	59	9.8
	5	高卒	47	7.8
	6	その他	4	0.7
部署	1	総務・人事労務・財務系	170	28.3
	2	入試・広報系	42	7.0
	3	学生・教務・国際系	118	19.7
	4	就職・進路系	18	3.0
	5	地域・産学連携・研究支援系	51	8.5
	6	情報・図書系	56	9.3
	7	企画系	21	3.5
	8	その他	124	20.7
職位	1	課員・一般相当	264	44.0
	2	主任・係長・課長補佐相当	150	25.0
	3	課長相当	78	13.0
	4	局長・部長・次長相当	36	6.0
	5	その他	72	12.0
大学職員の志望順位	0	第一志望でない	260	43.3
	1	第一志望	340	56.7

### 3.2 探索的因子分析による変数の構築

アウトプットとアウトカムの諸項目については、第 2 章で詳述した先行研究を参考に質問項目を作成した。インプット項目については、仕事の要求度 (Demand) は独自に作成した。個人の資源は近藤他 (2017) の創造性・柔軟性及び堀江他 (2009) の効力感の項目を参考に独自に作成した。ただし、個人の資源には Ashford & Black (1996) のプロアクティブ行動の尺度のうち、ポジティブフレーミング行動の項目である「いつも物事の明るい面を考える」、「結果がどうなるかはっきりしないときは、いつも一番良い面を考える」、「自分の将来に対しては非常に楽観的である」を追加した。Ashford & Black (1996) は、これらの行動特性を後続要因として設定しているが、本研究の枠組みに当てはめると先天性の影響が強い個人の資源に当てはめることが適切であると判断したためである。仕事の資源については、関本他 (2001) が日本の組織風土に適合した尺度開発を行った項目を参考に、組織風土及び上司に関する質問項目を作成し、それぞれに心理的安全性に関する項目を追加した。衛生要因については独自に作成した。探索的因子分析 (主因子法、プロマックス回転) を行い、変数の構成を行った。因子数はそれぞれ平行分析により決定した。命名した各因子名及びそれぞれの  $\alpha$  係数は以下のとおりである。

表 61 質問項目及びα係数

大区分	中区分	小区分	因子	Cronbach α 係数
インプット	Demand	仕事の要求度 (Demand)	仕事の要求度(Demand) 4項目	.834
		仕事の資源 (衛生要因)	衛生要因 5項目	.806
	Resource	個人の資源	自己効力感・開放性 6項目	.856
			柔軟性・創造性 3項目	.757
			ポジティブフレーミング 3項目	.702
		仕事の資源 (組織風土)	組織の柔軟性・開放性 12項目	.915
			人材育成支援・成長機会 4項目	.879
			教職協働風土 2項目	.773
			心理的安全性(組織) 3項目	.777
			上司の柔軟性・開放性 8項目	.911
仕事の資源 (上司)	人材育成・成長支援 4項目	.901		
	心理的安全性(上司) 6項目	.847		
	権限移譲(裁量度) 4項目	.823		
アウトプット	健康障害プロセス	ストレス反応 4項目	.864	
	動機付けプロセス	ワーク・エンゲージメント(WE) 9項目	.961	
アウトカム	プロアクティブ な行動	内発的モチベーション・情緒的組織コミット メント(IM/AC) 7項目	.909	
		タスククラフティング・革新行動 7項目	.934	
		認知クラフティング 5項目	.851	
		関係性クラフティング 5項目	.800	
		ネットワーク構築/活用行動 6項目	.892	
		フィードバック探索行動 3項目	.829	
		知識仲介行動 3項目	.831	
教職協働促進行動 5項目	.823			

表 62 仕事の要求度 (Demand)

	I
仕事の要求度 (Demand) (α=.834)	
あなたの仕事はハードワークが強く求められる仕事ですか	.89
あなたの仕事はとて大きな努力を求められる仕事ですか	.79
あなたの仕事は常にスピードをとて求められる仕事ですか	.76
あなたの残業時間は職場の同期や同僚に比べて多い	.59

表 63 衛生要因

	I
衛生要因 (α=.806)	
現在の労働条件・環境は適切だ	.85
現在の給与・労働時間は妥当だ	.73
あなた自身のWLB(ワークライフバランス)は妥当だ	.67
組織の方針・管理運営方法は適切だ	.58
あなたとあなたの職場の人間関係は良好だ	.55

表 64 個人の資源

	I	II	III
<b>自己効力感・開放性 (<math>\alpha = .856</math>)</b>			
自身の業務に必要な手順や手続きに関する情報を持っている	.88	.05	-.13
自身の業務に関する情報を入手する情報源を知っている	.87	.01	-.10
自分の利益を意識せずに、自分とは異なる世界にいる人々と誠実な態度でつきあっている	.77	-.11	.11
相手の意見に賛同できないときにも、とりあえず受け入れようと努力している	.62	-.15	.20
自身の業務に関する専門的な知識や技能を持っている	.58	.19	-.03
他の人と意見が異なることに違和感がない	.51	.04	.13
<b>柔軟性・創造性 (<math>\alpha = .757</math>)</b>			
問題を逆さまに考える習慣がある	-.16	.75	.06
一見無関係に思える知識をつなぎ合わせたりすることが得意である	.13	.70	-.04
現状から見れば突拍子もないように思える解決方法を試みるのがよくある	.10	.60	.12
<b>ポジティブフレーミング (<math>\alpha = .702</math>)</b>			
いつも物事の明るい面を考える	.02	-.04	.91
結果がどうなるかわっきりしない時は、いつも一番良い面を考える	.01	.08	.64
自分の将来に対しては非常に楽観的である	.01	.21	.34
<b>全体 (<math>\alpha = .869</math>)</b>			
	因子間相関		
	I	II	III
	—	.56	.48
	II	—	.44
	III	—	—

表 65 仕事の資源 (組織)

	I	II	III	IV
<b>組織の柔軟性・開放性 (<math>\alpha = .915</math>)</b>				
あなたの組織では、きめ細やかな意思決定よりも、粗くてもよいから迅速な意思決定が尊重される	.81	.56	.52	.13
あなたの組織では、既存の考えや経験の枠にとらわれず、ものごとを柔軟に考えることが推奨される	.81	.54	.54	.13
あなたの組織では、他のメンバーと同じような考えや意見をもつよりも、職員一人ひとりが自分なりの考えや意見をしっかりと持つことが求められる	.81	.54	.45	.10
あなたの組織では、綿密な計画を立ててから行動に移すよりも、まず行動をおこし、走りながら考えていくことが奨励される	.81	.55	.63	.43
あなたの組織では、ユニークなアイデアや新しい発想をつぎつぎと出し、それをどんどん実行していくことが求められる	.78	.49	.64	.38
あなたの組織では、個性をのびのびと発揮することが許される	.58	.53	.51	.15
あなたの組織では、短期的成果をある程度犠牲にしても、長期的成果の追求を重視するところがある	.58	.53	.56	.27
あなたの組織では、何事も目先の状況にとらわれず、長期的視点で考えていくことが奨励される	.53	.46	.65	.41
あなたの組織では、一般に管理者と部下の間の人間関係には、大変暖かい雰囲気が感じられる	.50	.41	.31	-.01
あなたの組織は、過度にルールを作っていない	.49	.39	.30	-.11
あなたの組織では、上の者に対しても自由にものが言える雰囲気がある	.49	.45	.57	.10
あなたの組織は人と違う、ということを強みと見えている	.40	.37	.39	.19
<b>人材育成支援・成長機会 (<math>\alpha = .879</math>)</b>				
自組織は職員の学習・研鑽に対し支援的な制度が整っている	.52	.92	.43	.14
組織から成長の機会が提供されていると感じる	.61	.79	.51	.21
学習・研鑽への参加を希望する職員に対し、たとえ制度がないことであっても支援的な組織風土がある	.63	.71	.46	.14
自組織は職場外学習に計画的に人材を送り出して育成している	.53	.69	.33	.03
<b>教職協働風土 (<math>\alpha = .773</math>)</b>				
あなたの組織の教員は職員を対等な仲間としてみなしている	.57	.45	.84	.23
あなたの組織は教職協働が進んでいる	.42	.35	.84	.22
<b>心理的安全性 (組織) (<math>\alpha = .777</math>)</b>				
もしあなたが職場でミスしたら、叱責されることが多い(R)	.00	-.03	.17	.78
この職場では、異質なモノを排除する時がある(R)	.06	.07	.23	.75
この職場の同僚に対して、助けは求めにくい(R)	.12	.10	.13	.73
<b>全項目 (<math>\alpha = .914</math>)</b>				
	因子間相関			
	I	II	III	IV
	—	.68	.68	.22
	II	—	.54	.17
	III	—	—	.39
	IV	—	—	—

表 66 仕事の資源（上司）

	I	II	III	IV	
<b>上司の柔軟性・開放性 (<math>\alpha=.911</math>)</b>					
あなたの上司は、きめ細やかな意思決定よりも、粗くてもよいから迅速な意思決定を尊重する	.86	.60	.52	.45	
あなたの上司は、綿密な計画を立ててから行動に移すよりも、まず行動をおこし、走りながら考えていくことを奨励している	.81	.58	.42	.45	
あなたの上司は、既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、ものごとを柔軟に考えることを推奨している	.79	.56	.36	.37	
あなたの上司は、ユニークなアイデアや新しい発想をつぎつぎと出し、それをどんどん実行していくことを求めている	.75	.64	.57	.47	
あなたの上司は、他のメンバーと同じような考えや意見をもつよりも、職員一人ひとりが自分なりの考えや意見をしっかり持つことを求めている	.72	.46	.26	.34	
あなたの上司は、短期的成果をある程度犠牲にしても、長期的成果の追求を重視するところがある	.72	.44	.25	.32	
あなたの上司は、何事も目先の状況にとらわれず、長期的視点で考えていくことを奨励している	.71	.59	.45	.40	
あなたの上司は人と違う、ということを強みと捉えてくれる	.66	.58	.51	.49	
<b>人材育成・成長支援 (<math>\alpha=.901</math>)</b>					
あなたの上司は学習・研鑽に対し支援的である	.57	.90	.40	.32	
あなたの上司は学習・研鑽への参加を希望する職員に対し、たとえ制度がないことであっても支援的である	.60	.59	.43	.36	
あなたの上司は職場外学習に計画的に人材を送り出して育成している	.62	.31	.43	.34	
あなたはあなたの上司から成長の機会が提供されていると感じている	.53	.73	.24	.21	
<b>心理的安全性(上司) (<math>\alpha=.847</math>)</b>					
あなたの上司に対して、助けは求めにくい(R)	.69	.61	.76	.49	
もしあなたが職場でミスをしたら、上司から叱責されることが多い(R)	.72	.61	.74	.61	
あなたの上司は、異質なモノを排除する時がある(R)	.29	.28	.72	.11	
あなたと上司の間の人間関係には、大変暖かい雰囲気を感じる	.27	.24	.68	.16	
あなたの上司は、個性をのびのびと発揮することを許容している	.65	.50	.67	.54	
上司に対しても自由にものが言える雰囲気がある	.11	.12	.64	.16	
<b>権限の移譲 (<math>\alpha=.823</math>)</b>					
仕事のやり方(方法・手順)は、あなたに任されている	.37	.24	.29	.55	
仕事の日程管理(いつまでにやるか)は、あなたに任されている	.39	.26	.22	.79	
仕事の目標・成果の管理(何を達成するか)は、あなたに任されている	.31	.23	.19	.79	
あなたの上司は、過度にルールを作っていない	.50	.41	.54	.58	
<b>全項目 (<math>\alpha=.929</math>)</b>					
	因子間相関	I	II	III	IV
	I	—	.71	.57	.55
	II	—	—	.51	.41
	III	—	—	—	.45
	IV	—	—	—	—

表 67 アウトプット\_ストレス反応

	I
<b>ストレス反応 (<math>\alpha=.864</math>)</b>	
最近体がだるい・疲れやすい(過去3ヶ月の自覚症状として)	.84
最近イライラしやすい(過去3ヶ月の自覚症状として)	.81
最近精神的に気になることがある(過去3ヶ月の自覚症状として)	.78
最近眠りが悪く目覚めがちだ(過去3ヶ月の自覚症状として)	.70



表 68 アウトプット\_WE と IM/AC

	I	II
<b>WE (<math>\alpha = .961</math>)</b>		
仕事に熱心である	.91	-.09
仕事は、私に活力を与えてくれる	.91	.02
仕事をしていると、つい夢中になってしまう	.89	-.06
私は仕事にのめり込んでいる	.86	-.05
仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる	.83	.06
朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる	.77	.04
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	.77	.13
職場では元気が出て精力的になるように感じる	.76	.14
自分の仕事に誇りを感じる	.68	.27
<b>IM/AC (<math>\alpha = .909</math>)</b>		
この組織で働くことを誇りに思う	-.08	.90
この組織に愛着を持っている	-.08	.89
現在の仕事から達成感を得ている	.11	.74
自分の仕事に誇りをもっている	.15	.72
現在の仕事はおもしろく今後も続けていきたい	.11	.72
この組織でおこる問題をあたかも自分の問題のように感じる	.01	.62
<b>全体 (<math>\alpha = .956</math>)</b>		
	因子間相関	
	I	II
	—	.72
	II	—

表 69 アウトカム\_PB/JC

	I	II	III	IV	V
<b>タスククラフティング・革新行動 (α=.934)</b>					
自分のアイデアを積極的に実行に移している	.89	.10	-.02	-.13	.04
新たなアイデアを積極的に試している	.85	.04	-.02	-.07	.06
仕事を改善するために、私自身で新しい方法を導入している	.83	-.02	-.03	.11	-.07
従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している	.80	.00	.02	-.02	.07
仕事をやりやすくするために、私自身でやり方を変えている	.72	-.10	.02	.26	-.11
生産的でないと思える仕事の手順を、私自身で変えている	.72	-.03	.02	.12	-.02
問題解決に際し、自ら新しい提案をしている	.72	.11	.07	-.10	.05
<b>ネットワーク構築/活用行動 (α=.892)</b>					
様々な情報を得られるように「学内」にネットワークを作り出している	.02	.87	-.11	-.03	.03
仕事を進めるうえで、学内のネットワークを活かしている	.03	.81	.09	-.01	-.06
仕事を進めるうえで、学内のネットワークから情報を得ている	-.02	.80	.09	-.02	-.03
学内の人間関係を広げようとしている	-.04	.77	-.02	.04	.01
他部門の人達との繋がりを大切にしている	.04	.66	.04	.11	-.05
様々な情報を得られるように「学外」にネットワークを作り出している	.08	.60	.01	-.10	.02
<b>認知クラフティング (α=.851)</b>					
大学の使命(教育・研究・社会貢献)を意識して仕事するようになっている	.00	.09	.82	-.17	.05
誰のための仕事かということを見失わないように意識している	-.03	.01	.73	.02	.06
自分の仕事の特徴や他の職業と比較した場合の強みをわかっている	.12	-.05	.71	-.04	.05
自分の仕事の、意義や価値、本質を考えるようになっている	.03	-.01	.70	.16	-.10
一見無意味に思える仕事でも、仕事の背景を考えて、意味を見いだすようになっている	-.01	.04	.46	.35	-.04
<b>関係性クラフティング (α=.800)</b>					
誰が相手であっても、なるべく共通に話せる話題を提供することを心がけている	.09	-.05	-.10	.79	-.04
職場内で上司、部下や後輩などの同僚とお互いの考えを共有する対話の機会を設けようとしている	.00	.14	-.04	.55	.22
議論をするときには、言葉の定義、意図、意味を確認し、共通認識をつくることを心がけている	.19	-.10	.19	.49	-.04
他者の問題意識は簡単に理解できないので、時間をかけて理解することを心がけている	-.10	.01	.27	.44	.10
上司や部下など職場の同僚と信頼関係を持つために、積極的に雑談をするようになっている	-.05	.30	-.05	.43	.11
<b>フィードバック探索行動 (α=.829)</b>					
職場の同僚からアドバイスやフィードバックをもらうことで学習している	.03	-.05	.04	-.05	.91
上司からアドバイスやフィードバックをもらうことで学習している	-.02	-.01	.05	.07	.69
職場の同僚と一緒に同じ仕事に取り組むことで学習している	.01	.14	-.04	.06	.63
<b>全体 (α=.949)</b>					
	因子間相関				
	I	—	.56	.63	.58
	II	—	—	.61	.54
	III	—	—	—	.70
	IV	—	—	—	—
	V	—	—	—	—

表 70 アウトカム\_知識仲介行動

	I
<b>知識仲介行動 (α=.831)</b>	
情報の所在(誰がその情報を持っているか)に関して、見返りがなくても同僚・他人へ提供できる	.89
職場内で自分だけが持っている技術・知識・経験は報酬がなくても同僚・他者へ提供できる	.83
職場の人に知識・情報を教えたり助けたりすることが好きである	.66

表 71 アウトカム\_教職協働促進行動

	I
<b>教職協働促進行動 (α=.823)</b>	
教員から教わる姿勢を大切にしている	.74
ルールが整っていない、あるいは若干逸脱する案件に関する教員からの打診に対し、すぐに拒否するのではなく、前向きに検討を行う	.73
教員・研究者の大変さに思いを馳せている	.72
教員には事務的なことや制度等についてできるだけわかりやすい言葉で説明するよう留意している	.68
教員組織の文化・風土・価値観や人間模様を知ろうとアンテナを張っている	.61

### 3.3 基本属性・各変数の検定

まず、基本属性と高低2群化したアウトプット・アウトカム及びDemandの関係について、 $\chi^2$ 二乗検定を行った。有意差のあった項目について示す(表72)。

表72 アウトプット・アウトカム及びDemandの基本属性間比較

質問項目 No	回答項目	全体 人数(n=600) (%標準100)	ME(2群) (%標準100)		IM/AC(2群) (%標準100)		Demand(2群) (%標準100)		ストレス反応(2群) (%標準100)		FB/JC(2群) (%標準100)		知能伸介行動(2群) (%標準100)		教職協働促進行動(2群) (%標準100)			
			低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群
性別	1 男性	353	58.3	50.4	49.6	62.0	38.0	44.3	55.2	38.2	61.8	48.0	51.0	45.3	54.7	.376		
	2 女性	247	41.2	48.2	51.8	58.8	44.9	58.4	46.6	44.8	55.2	41.7	58.3	3.94	0.0	0.0		
	3 無回答	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
年齢	1 30歳未満	25	4.2	60.0	40.0	48.0	52.0	52.0	48.0	52.0	44.0	56.0	44.0	56.0	36.0	64.0		
	2 30-39歳	117	19.5	61.5	38.5	53.1	41.9	51.3	48.7	59.0	41.0	49.6	50.4	53.3	46.2			
	3 40-49歳	190	31.7	51.6	48.4	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	42.6	57.4	51.6	48.4	.188		
	4 50-59歳	106	17.7	44.6	55.4	44.6	55.4	42.2	57.8	55.4	44.6	41.6	58.4	41.6	58.4			
	5 60歳以上	102	17.0	37.3	62.7	34.3	65.7	57.3	42.2	72.5	27.5	44.1	55.9	45.1	54.9			
任期	0 無期雇用	360	60.0	54.7	45.3	50.6	49.4	42.3	57.2	54.7	45.3	43.9	56.1	38.3	61.7	41.4	58.6	
	1 有期雇用	240	40.0	41.7	58.3	42.5	57.5	57.1	42.9	60.0	40.0	54.6	45.4	41.7	58.3	47.5	52.5	
雇用形態	0 正規	462	77.0	51.9	48.1	43.9	51.1	43.7	56.3	56.9	43.1	45.7	54.3	39.2	60.8	47.0	53.0	
	1 非正規	138	23.0	41.3	58.7	42.0	58.0	64.5	35.5	56.5	43.5	56.5	43.5	41.3	58.7	49.3	50.7	
職位	1 課員・一般相当	264	44.0	53.4	46.6	43.5	51.5	56.1	43.9	61.4	38.6	54.9	45.1	43.2	56.8	49.6	50.4	
	2 主任・係長・課長補佐相当	150	25.0	55.3	44.7	56.7	43.3	34.7	65.3	48.7	51.3	49.3	50.7	43.3	56.7	48.7	51.3	
	3 課長相当	78	13.0	46.2	53.8	43.6	56.4	39.7	60.3	52.6	47.4	25.6	74.4	20.5	79.5	43.6	56.4	.021
	4 局長・部長・次長相当	36	6.0	25.0	75.0	19.4	80.6	33.9	61.1	30.6	19.4	16.7	83.3	16.7	83.3	22.2	77.8	
	5 その他	72	12.0	33.9	61.1	41.7	58.3	63.9	36.1	50.0	50.0	61.1	38.9	51.4	48.6	54.2	45.8	
管理職比率	0 非管理職	414	69.0	54.1	45.9	51.4	48.6	43.3	51.7	56.3	43.2	52.9	47.1	43.2	56.8	49.3	50.7	
	1 管理職	186	31.0	39.2	60.8	38.2	61.8	48.9	51.1	57.0	43.0	37.6	62.4	31.7	68.3	43.5	56.5	.194
大学職員の志望順位	0 第一志望でない	260	43.3	60.3	39.2	59.6	40.4	52.3	47.7	54.6	45.4	55.0	45.0	43.1	56.9	55.4	44.6	
	1 第一志望	340	56.7	40.9	59.1	37.9	62.1	45.6	54.4	53.5	41.5	42.9	57.1	37.1	62.9	41.5	58.5	

1)  $\chi^2$ 二乗検定

なお、設置区分、大学規模、転職経験の有無、最終学歴、所属部署による有意差は無かった。以下、それぞれの変数ごとにその特徴を見ていく。

### (1) WE

WE は、年齢、任期、雇用形態、職位、管理職ダミー、大学職員の志望順位において統計的な有意差が見られた。概して年齢が高く、職位が高く、管理職であるほど、また、大学職員の志望順位が高いほど、WE は高い傾向が見られた。意外な結果としては、有期雇用・非正規雇用者が無期雇用・正規雇用より WE が高い傾向が見られた。これについてより詳細に確認すると、非正規雇用者の中に 60 歳以上が 22.5%、管理職が 24.7%おり、再雇用者や役職定年後にラインの管理職を離れてスタッフ管理職として、得意領域で活動している管理職が相当数いる可能性があり、その結果として WE が高く出ている可能性がある。また、本データでは明らかではないが、有期雇用の中には、IRer や URA 等といった、専門職人材が含まれている可能性がある。専門職人材は組織ではなく自身の専門性にコミットする（ローカル志向ではなくコスモポリタン志向）ことから、WE が高くなっている可能性がある。

### (2) IM/AC

IM/AC は、年齢、職位、管理職ダミー、大学職員の志望順位において統計的な有意差が見られた。概して年齢が高く、職位が高く、管理職であるほど、また、大学職員の志望順位が高いほど、IM/AC は高い傾向が見られた。

### (3) 仕事の要求度 (Demand)

性別、任期、雇用形態、職位において統計的な有意差が見られた。概して、男性、無期雇用、正規雇用、主任・係長・課長補佐相当以上ほど、仕事の要求度 (Demand) が高い傾向が見られた。

### (4) ストレス反応

性別、年齢、職位において統計的な有意差が見られた。概して、女性、30 歳未満と 40 歳～49 歳、主任・係長・課長補佐や課長相当のストレス反応が高い傾向が見られた。

#### **(5) PB/JC**

年齢、性別、任期、雇用形態、職位、管理職ダミー、大学職員の志望順位において統計的な有意差が見られた。概して、男性、30歳未満や50歳以上、無期雇用、正規雇用、職位が高いほど、管理職であるほど、そして大学職員の志望順位が高いほど、PB/JCが高い傾向が見られた。

#### **(6) 知識仲介行動**

年齢、職位、管理職ダミーにおいて統計的な有意差が見られた。概して、年齢が高いほど、職位が高いほど、管理職であるほど、知識仲介行動が高い傾向が見られた。

#### **(7) 教職協働促進行動**

職位、大学職員の志望順位において統計的な有意差が見られた。概して、職位が高いほど、大学職員の志望順位が高いほど、教職協働促進行動が高い傾向が見られた。

### 3.4 分析結果の検証

#### 3.4.1 区分間の相関

ロジスティック回帰分析に先立ち、各合成変数間の相関関係を確認した。大半の変数には1%水準で有意な相関関係が見られた(表73)。

表 73 変数間の相関

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
I 仕事の要求度(Demand)	—	-.244 **	.061	-.032	-.045	.312 **	.131 **	.044	.160 **	.006	.120 *
II 衛生要因	—	—	.268 **	.492 **	.474 **	-.329 **	.321 **	.469 **	.283 **	.284 **	.254 **
III 個人の資源	—	—	—	.436 **	.353 **	-.248 **	.458 **	.430 **	.677 **	.557 **	.543 **
IV 仕事の資源(組織風土)	—	—	—	—	.637 **	-.282 **	.457 **	.535 **	.431 **	.298 **	.411 **
V 仕事の資源(上司)	—	—	—	—	—	-.260 **	.375 **	.460 **	.409 **	.318 **	.336 **
VI ストレス反応	—	—	—	—	—	—	-.254 **	-.252 **	-.218 **	-.188 **	-.109 *
VII WE	—	—	—	—	—	—	—	.733 **	.507 **	.366 **	.436 **
VIII IM/AC	—	—	—	—	—	—	—	—	.490 **	.390 **	.462 **
IX PB/JC	—	—	—	—	—	—	—	—	—	.605 **	.677 **
X 知識仲介行動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	.488 **
XI 教職協働促進行動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Spearmanの順位相関係数。相関係数は1%水準で有意(両側)。

#### 3.4.2 ロジスティック回帰分析による仮説の検証

仮説についてロジスティック回帰分析を行った。従属変数として取り扱う際の各変数は、高低2群化し1、0を付与してダミー変数とした。

仮説検証の第一ステップとして、図2に示した大学職員 JD-R 全体モデルに基づき、健康障害プロセスと動機付けプロセスを分割せずに Input 項目を全て投入したロジスティック回帰分析を行った。検証結果は、表74～表76の通りであるが、動機付けプロセスについては、WE を従属変数とした際の仕事の資源(上司)が非有意であったが、その他の Input 項目は全て有意な結果となった。しかし、健康障害プロセスのストレス反応を従属変数とした分析では、仕事の要求度(Demand)は有意であり、衛生要因のp値は.05未満ではないものの、.064であることから仕事の要求度(Demand)がストレス反応を高め、衛生要因がストレス反応を抑制するという、概ね仮説のどおりのプロセスが確認された。一方、Resourceの各項目については、個人の資源は統計的に有意であるものの、仕事の資源(組織)や仕事の資源(上司)は有意ではなかった。

表 74 ストレス反応の先行要因 (Input 全体)

区分	因子(独立変数)	従属変数 ストレス反応ダミー				
		偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
					下限	上限
	仕事の要求度(Demand)	.870	<.001	2.387	1.803	3.161
	衛生要因	-0.337	.064	0.714	0.5	1.02
	個人の資源	-.740	<.001	0.477	0.311	0.731
	仕事の資源(組織)	-0.404	.136	0.668	0.393	1.135
	仕事の資源(上司)	-0.32	.168	0.726	0.461	1.144
	定数	2.341	<.001	10.39		

表 75 WE の先行要因 (Input 全体)

区分	因子(独立変数)	従属変数 WEダミー				
		偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
					下限	上限
	仕事の要求度(Demand)	.669	<.001	1.952	1.454	2.621
	衛生要因	0.449	.023	1.567	1.063	2.31
	個人の資源	1.639	<.001	5.148	3.128	8.471
	仕事の資源(組織)	1.135	<.001	3.111	1.739	5.567
	仕事の資源(上司)	0.056	.825	1.058	0.643	1.739
	定数	-9.808	<.001	0		

表 76 IM/AC の先行要因 (Input 全体)

区分	因子(独立変数)	従属変数 IM/ACダミー				
		偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
					下限	上限
	仕事の要求度(Demand)	.435	.005	1.545	1.142	2.088
	衛生要因	1.045	<.001	2.844	1.863	4.341
	個人の資源	1.124	<.001	3.077	1.861	5.087
	仕事の資源(組織)	1.201	<.001	3.323	1.814	6.085
	仕事の資源(上司)	0.589	.026	1.801	1.072	3.028
	定数	-11.034	<.001	0		

これらの結果を勘案すると、健康障害プロセスと動機付けプロセスは、それぞれ独立的に機能していると考えられる。以降の分析では、RQ1 と RQ2 の2つのリサーチクエスチョンについて、それぞれのプロセスごとに仮説の検証を行った。

### 3.4.2.1 RQ1 健康障害プロセスの仮説群

#### 仮説 A-1 仕事の要求度 (Demand) はストレス反応を高め、衛生要因はストレス反応を抑制する

仕事の要求度 (Demand) は、仮説どおりストレス反応を促進し、衛生要因は抑制した。

表 77 ストレス反応の先行要因

因子(独立変数)	従属変数 ストレス反応ダミー				
	偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
				下限	上限
仕事の要求度 (Demand)	.710	<.001	2.035	1.564	2.646
衛生要因	-0.782	<.001	0.457	0.338	0.618
定数	0.24	.660	1.272		

#### 仮説 A-2 ストレス反応は PB/JC を抑制する

ストレス反応は、仮説どおり PB/JC を抑制した。

表 78 PB/JC の先行要因

因子(独立変数)	従属変数 PB/JC				
	偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
				下限	上限
ストレス反応	-.400	<.001	0.67	0.546	0.823
定数	.981	<.001	2.667		

#### 仮説 A-3 ストレス反応は知識仲介行動を抑制する

ストレス反応は、仮説どおり知識仲介行動を 3 割強抑制した。

表 79 知識仲介行動の先行要因

因子(独立変数)	従属変数 知識仲介行動				
	偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
				下限	上限
ストレス反応	-.394	<.001	0.675	0.547	0.831
定数	1.321	<.001	3.746		



### 仮説 A-4 ストレス反応は教職協働促進行動を抑制する

ストレス反応は、仮説に反し教職協働促進行動への抑制効果は有意ではなかった。ただし、ストレス反応の p 値は.05 未満ではないものの、.064 であることから概ね 3 割強抑制効果があるという解釈ができる。

表 80 教職協働促進行動の先行要因

因子(独立変数)	従属変数 教職協働促進行動				
	偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
				下限	上限
ストレス反応	-.190	.064	0.827	0.677	1.011
定数	0.53	.032	1.699		

以上、健康障害プロセスの仮説 A-1～4 の仮説検証結果を示した。検証結果は図 13 のとおりである。支持された仮説は実線で、棄却された仮説は破線で示した。仮説 A-4 は非有意であるものの、p 値は.05 未満ではないものの、.064 と有意水準に近い。

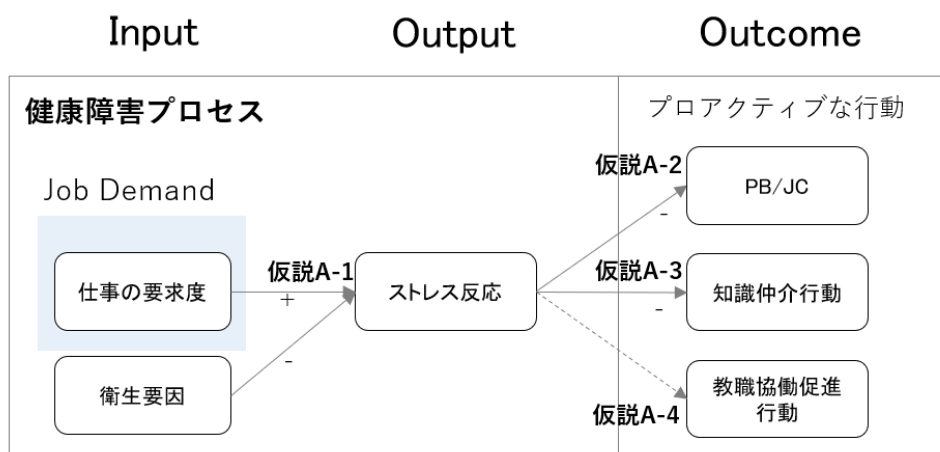


図 13 RQ1 健康障害プロセスの仮説検証結果

### 3.4.2.2 RQ2 動機づけプロセスの仮説群

#### 仮説 B-1 個人の資源、仕事の資源（組織）、仕事の資源（上司）は WE を促進する

個人の資源と仕事の資源（組織）は仮説どおり WE を促進した。仕事の資源（上司）は仮説に反して WE を促進しなかった。

表 81 WE の先行要因

因子(独立変数)	従属変数 WEダミー				
	偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
				下限	上限
個人の資源	1.689	<.001	5.414	3.331	8.8
仕事の資源(組織)	1.24	<.001	3.455	1.99	5.998
仕事の資源(上司)	0.096	.694	1.1	0.683	1.772
定数	-7.543	<.001	0.001		

仮説 B-2 個人の資源、仕事の資源（組織）、仕事の資源（上司）は IM/AC を促進する

個人の資源、仕事の資源（組織）、仕事の資源（上司）は、仮説どおり IM/AC を促進した。

表 82 IM/AC の先行要因

因子(独立変数)	従属変数 IM/ACダミー				
	偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
				下限	上限
個人の資源	1.210	<.001	3.353	2.051	5.483
仕事の資源(組織)	1.542	<.001	4.675	2.651	8.245
仕事の資源(上司)	0.758	.002	2.133	1.309	3.476
定数	-8.659	<.001	0.000		

仮説 B-3 WE と IM/AC は PB/JC を促進する

WE、IM/AC は、仮説どおり PB/JC を促進した。

表 83 PB/JC の先行要因

因子(独立変数)	従属変数 PB/JC				
	偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
				下限	上限
WE	0.496	<.001	1.642	1.338	2.014
IM/AC	0.648	.001	1.911	1.288	2.836
定数	-3.39	<.001	0.034		

#### 仮説 B-4 WE と IM/AC は知識仲介行動を促進する

WE、IM/AC は、仮説どおり知識仲介行動を促進した。

表 84 知識仲介行動の先行要因

因子(独立変数)	従属変数 知識仲介行動				
	偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
				下限	上限
WE	0.204	.039	1.226	1.01	1.487
IM/AC	0.752	<.001	2.121	1.442	3.122
定数	-2.228	<.001	0.108		

#### 仮説 B-5 WE と IM/AC は教職協働促進行動を促進する

WE、IM/AC は、仮説どおり教職協働促進行動を促進した。

表 85 教職協働促進行動の先行要因

因子(独立変数)	従属変数 教職協働促進行動				
	偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
				下限	上限
WE	0.267	.007	1.306	1.075	1.585
IM/AC	0.911	<.001	2.487	1.677	3.689
定数	-3.227	<.001	0.04		

以上、動機づけプロセスの仮説 B-1～5 の仮説検証結果を示した。検証結果は図 14 のとおりである。支持された仮説は実線で、棄却された仮説は破線で示した。

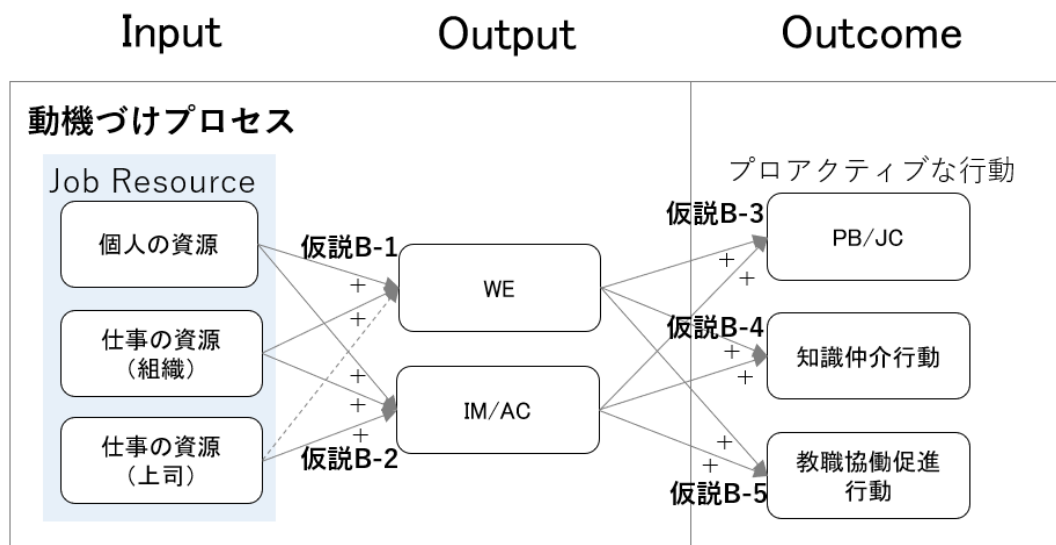


図 14 RQ2 動機づけプロセスの仮説検証結果

### 3.4.2.3 RQ3 プロセス横断の仮説群

仮説 C-1A 個人の資源、仕事の資源（組織）、仕事の資源（上司）はストレス反応を抑制する

個人の資源、仕事の資源（組織）は、仮説どおりストレス反応を抑制した。仕事の資源（上司）は仮説に反してストレス反応を抑制しなかった。ただし、ストレス反応の p 値は.05 未満ではないものの、.054 であることから概ね 3 割強の抑制効果があるという解釈ができる。

表 86 ストレス反応の先行要因

因子(独立変数)	従属変数 ストレス反応ダミー				
	偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95% 信頼区間	
				下限	上限
個人の資源	-.586	.004	0.557	0.372	0.832
仕事の資源(組織)	-0.537	.030	0.584	0.359	0.951
仕事の資源(上司)	-0.415	.054	0.66	0.433	1.008
定数	3.573	<.001	35.613		

仮説 C-1B 個人の資源の自己効力感・開放性、柔軟性・創造性、ポジティブフレーミング、仕事の資源（組織）の柔軟で開放的な風土、人材育成・成長機会、教職協働風土、心理的安全性、仕事の資源（上司）の柔軟性・開放性、人材育成・成長支援、権限の移譲、心理的安全性は、ストレス反応を抑制する

個人の資源のポジティブフレーミング、仕事の資源（組織）の教職協働風土と心理的安全性、仕事の資源（上司）の心理的安全性は、仮説どおりストレス反応を抑制した。しかし、個人の資源の自己効力感・開放性、柔軟性・創造性、仕事の資源（組織）の柔軟で開放的な風土、人材育成・成長機会、仕事の資源（上司）の柔軟性・開放性、人材育成・成長支援、権限の移譲は、仮説に反してストレス反応を抑制しなかった。

表 87 ストレス反応の先行要因\_下位尺度

区分	因子(独立変数)	従属変数 ストレス反応ダミー				
		偏回帰係数(B)	有意確率	オッズ比EXP(B)	オッズ比EXP(B)の95%信頼区間 下限 上限	
個人の資源	自己効力感・開放性	-.294	.154	0.745	0.498	1.116
	柔軟性・創造性	-0.114	.525	0.892	0.628	1.267
	ポジティブフレーミング	-0.585	.001	0.557	0.393	0.79
仕事の資源 (組織)	組織の柔軟性・開放性	0.361	.190	1.435	0.836	2.463
	人材育成・成長機会	-0.175	.355	0.839	0.579	1.216
	教職協働風土	-0.35	.026	0.704	0.518	0.959
	心理的安全性(組織)	-0.481	.003	0.618	0.449	0.852
仕事の資源 (上司)	柔軟性・開放性	0.066	.777	1.068	0.676	1.687
	人材育成・成長支援	-0.113	.539	0.893	0.623	1.281
	権限の委譲	0.063	.709	1.065	0.765	1.483
	心理的安全性(上司)	-0.399	.036	0.671	0.462	0.975
	定数	4.84	<.001	126.495		

以上、プロセス横断の仮説 C-1A~B の仮説検証結果を示した。検証結果は図 15、16 のとおりである。支持された仮説は実線で、棄却された仮説は破線で示した。ただし、仮説 C-1A の仕事の資源（上司）からストレス反応への効果は、p 値は.05 未満ではないものの、.054 と有意水準に近い。

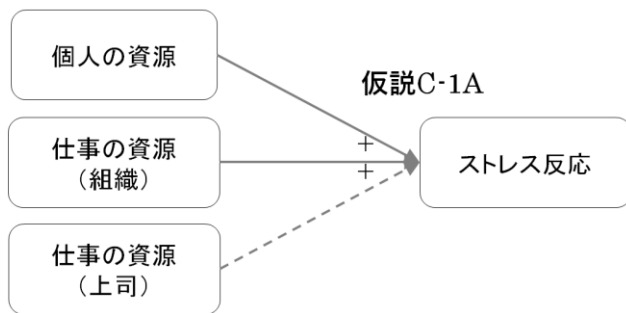


図 15 RQ3 プロセス横断の仮説検証結果

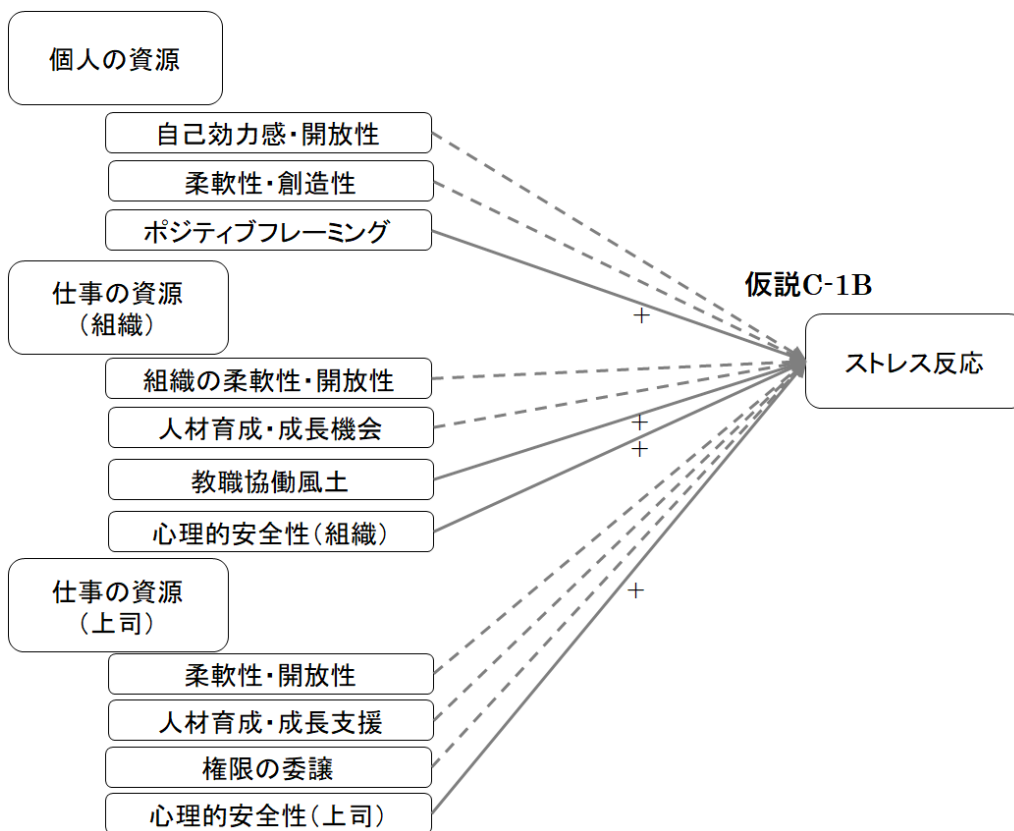


図 16 RQ3 プロセス横断の仮説（下位尺度）の検証結果

### 3.4.3 独立変数の影響度の要約

ここまでにおいて、主に有意確率を元にした仮説検証の結果を見てきた。本節では、有意水準あるいは非常に有意水準に近い変数の、後続要因に対する影響度について、焦点を当てる。ロジスティック回帰分析では各独立変数がどのくらい従属変数に影響を及ぼしているかを調べることができる。オッズ比を利用したそれぞれの影響度の結果の要約を表 88～98 に示す。

表 88 健康障害プロセス\_ストレス反応への影響

仮説と結果	独立変数	従属変数
		ストレス反応
仮説A-1 仕事の要求度(Demand)はストレス反応を高め、衛生要因はストレス反応を抑制する	仕事の要求度(Demand)	約2倍促進
	衛生要因	約4割5分抑制

表 89 健康障害プロセス\_ストレス反応の PB/JC への影響

仮説と結果	独立変数	従属変数
		PB/JC
仮説A-2 ストレス反応はPB/JCを抑制する	ストレス反応	約3割強抑制

表 90 健康障害プロセス\_ストレス反応の知識仲介行動への影響

仮説と結果	独立変数	従属変数
		知識仲介行動
仮説A-3 ストレス反応は知識仲介行動を抑制する	ストレス反応	約3割強抑制

表 91 健康障害プロセス\_ストレス反応の教職協働促進行動への影響

仮説と結果	独立変数	従属変数
		教職協働促進行動
仮説A-4 ストレス反応は教職協働促進行動を抑制する	ストレス反応	約2割弱抑制※

※p値.05未満ではないものの、.064と有意水準に近い。

表 92 動機付けプロセス\_WE への影響

仮説と結果	独立変数	従属変数
		WE
仮説B-1 個人の資源、仕事の資源(組織)、仕事の資源(上司)はWEを促進する	個人の資源	約5.5倍促進
	仕事の資源(組織)	約3.5倍促進
	仕事の資源(上司)	—

表 93 動機付けプロセス\_IM/AC への影響

仮説と結果	独立変数	従属変数
		IM/AC
仮説B-2 個人の資源、仕事の資源(組織)、仕事の資源(上司)はIM/ACを促進する	個人の資源	約3.4倍促進
	仕事の資源(組織)	約4.7倍促進
	仕事の資源(上司)	約2.1倍促進

表 94 動機付けプロセス\_PB/JC への影響

仮説と結果	独立変数	従属変数
		PB/JC
仮説B-3 WEとIM/ACはPB/JCを促進する	WE	約1.6倍促進
	IM/AC	約1.9倍促進

表 95 動機付けプロセス\_知識仲介行動への影響

仮説と結果	独立変数	従属変数
		知識仲介行動
仮説B-4 WEとIM/ACは知識仲介行動を促進する	WE	約1.2倍促進
	IM/AC	約2.1倍促進

表 96 動機付けプロセス\_教職協働促進行動への影響

仮説と結果	独立変数	従属変数
		教職協働促進行動
仮説B-5 WEとIM/ACは教職協働促進行動を促進する	WE	約1.3倍促進
	IM/AC	約2.5倍促進

表 97 プロセス横断\_ストレス反応への影響

仮説と結果	独立変数	従属変数
		ストレス反応
仮説C-1 個人の資源、仕事の資源(組織)、仕事の資源(上司)はストレス反応を抑制する。	個人の資源	約4割強抑制
	仕事の資源(組織)	約4割強抑制
	仕事の資源(上司)	約4割弱抑制※

※p値.05未満ではないものの、.054と有意水準に近い。

表 98 プロセス横断\_ストレス反応への影響\_下位尺度

仮説と結果	独立変数	従属変数
		ストレス反応
仮説C-1-2 個人の資源、仕事の資源(組織)、仕事の資源(上司)はストレス反応を抑制する。	<b>【個人の資源】</b>	
	自己効力感・開放性	—
	柔軟性・創造性	—
	ポジティブフレーミング	約4割強抑制
	<b>【仕事の資源(組織)】</b>	
	組織の柔軟性・開放性	—
	人材育成・成長機会	—
	教職協働風土	約3割抑制
	心理的安全性(組織)	約4割弱抑制
	<b>【仕事の資源(上司)】</b>	
	柔軟性・開放性	—
	人材育成・成長支援	—
	権限の委譲	—
	心理的安全性(上司)	約3割強抑制



## 3.5 量的研究による JD-R モデルの検討結果の考察

### 3.5.1 健康障害プロセスに関する考察

ロジスティック回帰分析の結果、仕事の要求度（Demand）が高い場合に、高ストレスになるリスクが約 2 倍高まることがわかった。しかし整った衛生要因がストレス反応を半減近くに抑制することもわかった。裏を返すと、仕事の要求度（Demand）が高く、なおかつ衛生要因が不十分な場合は高ストレスになるリスクがかなり高まるということである。高ストレスになると、プロアクティブな行動に悪影響を及ぼし、プロアクティブ行動やジョブ・クラフティング、知識仲介行動を 3 割以上抑制してしまう。プロアクティブな行動とは、自己主導的・先取的・主体的で変革志向の行動であり、しばしば役割外の行動が含まれる。つまり、決められたことを決められたとおりに正確に処理する、という志向性に対して、プロアクティブな行動はまだない未来に向けて理想と現実のギャップを捉えて自分と自分を取り巻く環境における改善点を見つけ出し、仕事・認知・関係性の境界（boundary）を越え、リスクをテイクして行動する、という点に特徴がある。現状を変える際には、上司・同僚、その他のステークホルダーとの様々な摩擦が生まれる可能性がある。その摩擦を乗り越え、理想に向けて変化を生み出すには相応の心理的なエネルギーが必要であるが、ストレス反応が高まると、そのような心理的エネルギーが必要な行動に一步を踏み出せなくなる、ということは想像に難くない。

### 3.5.2 動機づけプロセスに関する考察

健康障害プロセス同様ロジスティック回帰分析を行った結果、個人の資源は WE と IM/AC の両方を約 3~5 倍促進することがわかった。個人の資源とは、自己効力感・開放性、柔軟性・創造性、ポジティブフレーミングの 3 つの下位尺度から構成される。これらの要素が高い人材を採用すること、あるいは現有の職員のこれらの資質を伸長させることで、WE と IM/AC を促進することができる。また、仕事の資源（組織）が WE と IM/AC の両方を約 3~5 倍弱促進することがわかった。仕事の資源（組織）とは、組織の柔軟性・開放性、人材育成・成長機会、教職協働風土、心理的安全性（組織）の 4 つの下位尺度から構成される。組織のこれらの要素を高める施策を行うことによって、職員の WE と IM/AC を促進することができる。そして、仕事の資源（上司）は WE への直接効果は見ら

れなかったが、IM/ACを2倍以上促進することがわかった。仕事の資源（上司）とは、柔軟性・開放性、人材育成・成長支援、心理的安全性（上司）、権限の委譲の4つの下位尺度から構築される。上司のこれらの要素を高めること、あるいはそのような資質のある上司を管理職に登用することで、職員のIM/ACを促進することができる。IM/ACとWEは強い相関関係にあることから、IM/ACの伸長を経てWEの伸長することも期待できる。

WEとIM/ACはプロアクティブな行動であるPB/JCや知識仲介行動、教職協働促進行動を約1.2倍から2.1倍促進することがわかった。WEは仕事への熱意・没頭・活力を示す概念であり、IM/ACは金銭や指示命令ではなく、仕事そのものへの興味関心や、組織そのものへの無条件な愛着を示す概念である。個人の資源と仕事の資源を高めることを通じて、職員のWEとIM/ACを高めることができれば、職員のプロアクティブな行動を促進することができることがわかった。

### 3.5.3 プロセス横断に関する考察

プロセス横断の視点では、個人の資源や仕事の資源（組織）が高い場合に、高ストレスになるリスクが約4割低減することがわかった。仕事の資源（上司）のp値は.05未満ではないものの、.054であることから概ね3~4割のストレス低減効果を持つと解釈できると考える。

ストレス低減効果についてより詳細に確認するために、3つの資源の下位尺度を用いてロジスティック回帰分析を行った結果、個人の資源ではポジティブフレーミング、仕事の資源（組織）では教職協働風土と心理的安全性が有意となり、合成変数では非有意であった仕事の資源（上司）からは心理的安全性が有意となった。全体として、個人の資源と仕事の資源は約3割~4割強のストレス低減効果を持っていた。

### 3.5.4 量的研究によるJD-Rモデルの検討結果の考察

3つのリサーチクエスションと11の仮説を構築し、600名の職員のデータを元に量的研究を行った。仮説の一部は棄却されたが、一部は有意水準に非常に近い数値での棄却であったこと、そして、全体としては仮説の大半は支持されたことから、大学職員バージョンのJD-Rモデルの妥当性は確認できたといえる。すなわち、JD-Rモデルが想定した、仕事

の要求度 (Demand) がストレス反応を高め、プロアクティブな行動を抑制してしまうという健康障害プロセスと、個人の資源、仕事の資源 (組織)、仕事の資源 (上司) といった各種資源が職員の WE や IM/AC 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づけプロセスの存在が、量的研究によって確認できた。これによって、大学職員バージョンの JD-R モデルが現実に即した概念モデルであると捉えることができる。

職員の仕事が十年一日のごとく変わらなければ、また、仕事の環境が急速に変化する VUCA の時代でなければ、必ずしも職員にプロアクティブな行動を強く求める必然性は無い。少品種大量生産の工業化社会の時代には、従業員には勤勉性や正確性、組織への従順さがより重要であり、従業員一人ひとりのプロアクティブな行動は、むしろエラーを発生させる要因として捉えられていた。当時はナレッジワーカーより、スキルワーカーが大量に必要な時代であった。しかし、多品種少量生産の脱工業化社会・知識基盤社会の今日、そして、変化の激しい VUCA の時代においては、ジョブデザインの発想による組織マネジメントは、ブルーカラー職種の一部を除いてほとんど不可能になってきている。大学においても、ほとんどつぶれることがなく、安定していた時代は定められた業務を如何にミスなく、漏れなく、正確に行うか、といった能力が重宝されていたが、いつつぶれてもおかしくない、という時代においては、一人ひとりの職員が主体的で進取的な行動を取り、現状に、日常の業務に創造的な変化を加えるジョブ・クラフティングを行っていくことが不可欠となっている。

しかし、職員が人間である以上、仕事に対するエンゲイジメントや内発的なモチベーション、組織に対する情緒的なコミットメントといった、人の心理的な側面について、例えば上司や組織が業務命令で指示をしたからといって高まるようなものではない。信賞必罰、アメとムチ、命令や金銭的報酬といった外発的な動機付け施策はむしろ職員の心理にネガティブな影響を与える。大学職員バージョンの JD-R モデルが示すように、職員の WE や IM/AC を高めるために組織や上司がまずなすべきことは、仕事の要求度 (Demand) の調整、衛生要因の整備、個人の資源、仕事の資源 (組織)、仕事の資源 (上司) の開発である。その結果として、職員のストレスが抑制され、WE や IM/AC といった心理的側面が促進され、そして、組織にとって望ましいプロアクティブな行動が生まれ、最終的に組織の成果として帰ってくる。

本章でその実効性が確認された大学職員バージョンの JD-R モデルについて、次章では、実際の職場において何が、どのようにして、職員の WE や IM/AC に影響を与え、プロア

クティブな行動を生み出しているかについて、具体的なケーススタディをもとに理解を深めてゆく。

## 第4章 ケーススタディによる JD-R モデルの妥当性の検討

### 4.1 本章の目的

前章の量的研究によって、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。しかし、一人ひとりの職員の職場におけるどのような体験が、どのような作用を生んでいるのかについて、また、それが職員の認知や行動にどのような影響をあたえ、どのような変容を生んでいるのかについては必ずしも明らかではなく、その実態は依然ブラックボックスの中にあると言える。本章では、現場で実際に起こった出来事を手がかりに、大学職員バージョンの JD-R モデルの理解を深めることを目的とする。

用いるケースとしては、①仕事の資源（上司）が部下に影響を与え認知や行動の変容を促した事例（Case1）、②個人の資源が組織成果を高めた事例及び仕事の資源（組織）がもつ規範や風土が職員に影響を与え認知や行動に変容を生んだ事例（Case2）の2つである。

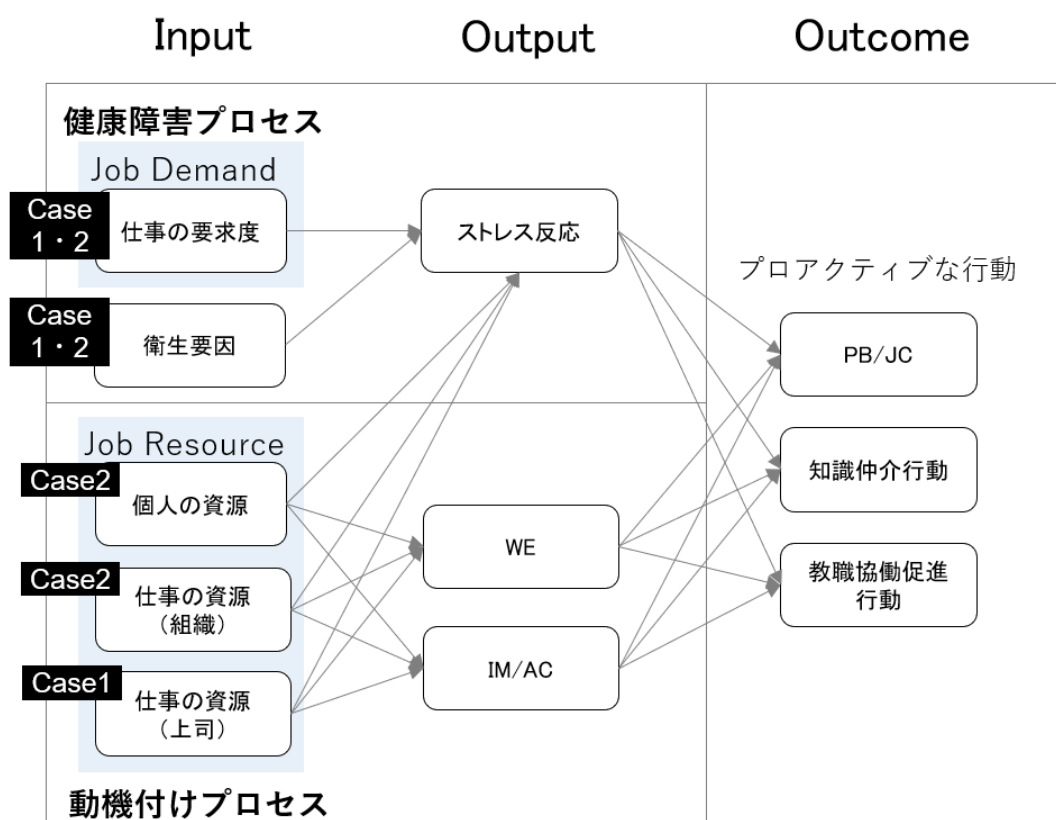


図 17 各ケーススタディで特に着目した Demand と Resource

## 4.2 Case1 「仕事の資源（上司）」の影響

### 4.2.1 インタビューの概要

第2章において、近年のリーダーシップ研究で最も注目されている理論の一つであり、且つ、主流となりつつあるサーバントリーダーシップ論について概観した。サーバントリーダーシップの効果として、同僚や顧客への自発的な貢献と組織市民行動の促進、エンゲイジメントや職務満足の増進、課業達成への粘り強さ促進、仕事への有意義感の知覚向上、心理的健康の充実、チーム内における心理的安心感の醸成などが、先行研究から明らかになっている。また、本研究の量的研究の結果においても、仕事の資源としての上司が、職員のIM/ACに影響を及ぼしていることがわかっている。上司の何が、WEやIM/ACを促進する効果が強いのかをより詳細に確認するために、説明変数を仕事の資源（上司）に絞り、さらにその下位尺度を使用してロジスティック回帰分析を行った。

表 99 上司の WE への影響

区分	因子(独立変数)	従属変数 WE				
		偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95%信頼区間	
					下限	上限
仕事の資源 (上司)	上司の柔軟性・開放性	0.532	.008	1.702	1.147	2.525
	人材育成・成長支援	0.457	.004	1.580	1.161	2.149
	権限の委譲	0.475	.003	1.607	1.178	2.193
	心理的安全性(上司)	-0.294	.076	0.745	0.538	1.032
	定数	-2.952	<.001	0.052		

表 100 上司の IM/AC への影響

区分	因子(独立変数)	従属変数 IM/AC				
		偏回帰 係数 (B)	有意確 率	オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95%信頼区間	
					下限	上限
仕事の資源 (上司)	上司の柔軟性・開放性	0.562	.008	1.753	1.161	2.647
	人材育成・成長支援	0.616	<.001	1.851	1.343	2.552
	権限の委譲	0.41	.014	1.507	1.088	2.088
	心理的安全性(上司)	0.164	.341	1.179	0.84	1.653
	定数	-4.372	<.001	0.013		

分析の結果、上司の柔軟性や開放性、人材育成・成長支援、権限の委譲はWEとIM/ACを約1.5倍から約1.8倍促進することがわかった。日々接し、指示を受け、管理監督されている上司がどのような人物であるかということは、一人ひとりの職員のやる気や仕事へ

の取り組みに大きく影響することは想像に難くない。柔軟性・開放性の高い上司とは、部下に対して粗くてもよいから迅速な意思決定を尊重したり、既存の考えや経験の枠にとらわれることなくものごとを柔軟に考えることを推奨したり、個性をのびのびと発揮することを許したり、目先のことにとらわれず長期的な視点で考えていくことを奨励するような人材である。このような上司の元であれば、様々な工夫をしてみよう、提案してみよう、チャレンジしてみよう、という思考が働き、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる WE や、仕事そのものへの興味関心が高まり、また、組織や自分の仕事に対する情緒的な愛着が増すことは想像に難くない。量的研究の結果はそのことを如実に表している。しかし、実際の現場において、職員と上司との間にどのような相互作用があり、上司のどのような働きかけや、上司の人間としての有り様が、部下のどのような認知や行動の変容を促進し、あるいは抑制しているのかについては量的研究からだけでは見えてこない。そこで、本節では、九州地方に所在する学生数約 5000 人強の、社会科学系の中規模私学におけるケースを取り上げ、上司と部下の間の相互作用について、現象学的に理解を深めることとする。A 大学は、80 年の伝統を持ち、所在県の私学の雄である。2015 年 9 月 5 日に、上司の存在とその影響によってその後の職員人生が変わった、という K.Y. に対して行ったインタビューを、JD-R モデルの枠組みで解釈を行った。文中に記載している年数等、各種情報はすべてインタビュー当時のものである。

#### 4.2.2 職員 K.Y. のケース

K.Y. は A 大学の卒業生で入職 12 年目である。職務経歴は、教務課 4 年半、総務課 7 年である。学生時代は某体育会系クラブのキャプテンとして活躍した。もともとは高校の日本史の教員志望であったが、出身県は日本史教員の採用がほとんどなく、就職課のアドバイザーに「うちの職員になったら一般企業の営業より時間に余裕があるし、教員の勉強しながら働けるよ。」と言われ、「すぐに教員にはなれなくてもせめて学生との関わりもある教育機関で」という思いもあって、職員になった。結果的に就職後の 5 年ほどは所在県で日本史教員の採用は無かった。教務課では多少学生との関わりはあったが、教員志望から職員になった K.Y. にとっては、本当の意味での関わりとは言えなかった。そして、総務課の業務では学生との接点はほぼ無くなった。入職以来「大学で職員としてやっていく中で、これでいいのだろうか」と、自学卒でストレートに職員となった社会経験の少なさに

対しコンプレックスのような感情を漠然と抱いていた。また、経験の少なさから、学生と関わる際の自信が今ひとつ持てなかった。

転機は突然おとずれた。2013年から2014年にかけて高等教育系の通信制の大学院に進学を決意したことをきっかけに、K.Y.の職員人生は新たなフェーズに向かって動き始めた。進学の動機は、前述のコンプレックスに加え、よりレベルアップするために体系的に高等教育組織について学びたかったという上昇思考、そして、当時学園の志願動向や財務指標が芳しく無く、一職業人としての「いざという時のためにエンプロイアビリティを高めておきたいと思った」、という自身のキャリアに対するリスクマネジメントの視点もあった。そして、自分の背中をドンッと押すような、あるインパクトの強いプライベートなライフイベントがあり、その勢いで出願を決意したのだという。大学院進学のことを固めたことについて、直属の上司（課長）と、職員の大先輩として尊敬しているもう一人の上司（部長）N.N.に伝えた。直属の上司は驚き、感心していた様子であった。もともと、他者の人材育成や自己研鑽にそれほど熱量のある方ではなかったが、もちろん、邪魔をするような方でもなかった。一方、N.N.はとても喜び、応援してくれた。N.N.は自分自身の自己研鑽にも非常に熱心であったが、後輩、特にやる気のある若者に対してはとても積極的で、研修・研鑽の場をどんどん紹介し、連れ出してくれる存在であった。K.Y.は「N.N.さんほど勉強熱心で、行動が伴う方は知りません。」という。この上司、特にN.N.の存在が、JD-RモデルにおけるK.Y.の動機付けプロセスを促進し、健康障害プロセスを抑制した。N.N.がいなければこのCase1は生まれることがなかっただろう。

さて、大学院生としての生活が始まると、他大学のモチベーションの高い職員の中にいることで多くの刺激を受けた。「自分の大学職員としての実力『人生偏差値』がわかり、もっと頑張ろうと思った。」という。大学院での研究テーマを「大学の教育力向上に果たす職員の役割と必要な力」と決め、研究をすすめ、論文にまとめた。大学院在学中、勤務する大学で自身の研究を実践する素材を探る中で、所属する総務課が所管している入学式に着目した。実は、このテーマに決めたのは、大学院の入学式で在学生在が活躍し、新入生を精一杯おもてなししている姿に感銘を受けたことがきっかけであった。その入学式と比べると、自学の入学式は「新入生を歓迎しよう」という意識を欠いた「前年踏襲」に終止した、形式張ったセレモニーに見えた。「大学生になったぞ、がんばろう！と決意を新たにできる機会になっていないのではないか」と思った。そこで、「学生が作る新入生歓迎セレモニー」プロジェクトを企画した。企画書を作成し、上司を説得し、機関決定にこぎつ



けた。直属の上司は「面白そうだし、いいことだと思うから頑張ってもらいたい」と言ってくれた。N.N.も面白がってくれ、大いに応援してくれた。

学生を募集したところ 12 名の学生が手を上げてくれた。そして、11 月に職員である K.Y. 1 名と、学生 12 名、計 13 名によるプロジェクトがキックオフし、その後約半年近くにわたって学生との質の高い濃密な時間を過ごした。12 月中旬までは週 2 回の会議を開いた。学生たちが作業するためのワークルームを獲得した後は、定例会議以外にも日常的に活動が生まれた。プロジェクトは機関決定されているので、日中に業務として活動を行うことはもちろん可能であったが、教育職ではない職員が学生とディスカッションや作業をしても、周囲から見ると遊んでいるように捉えられるという懸念があったため、「日中に行うのは正規に段取りしたミーティング（チームを運営するにあたって決まった回数・時間でミーティングをすると学生たちと決めたもの）のみ」という線引きをすることを上司と決めた。それ以外で相談に乗ったりコミュニケーションを取ったりしたものは、業務扱いとしなかった。例えば、心配して様子を見に行ったらディスカッションになった、などの時間は業務外として扱った。もちろん、正規のミーティング等が勤務時間外に及んだ場合には、業務として超過勤務処理がされていた。このように、上司、そして組織から、しっかりと業務としての承認を得た活動となった。

これまで、学生に広報スタッフとして、広報室の取材等に協力してもらうような形での、学生の力を取り入れた活動はあったが、職員が監修し、学生達がゼロから自由に活動する、というようなプロジェクトはこれまで学内にはなかった。学生と共にプロジェクトを進める中で、「学生が凄い。キラキラしている。クリエイティブだ。劣等感と焦りを感じた。」という体験をし、大いに刺激をうけた。わからないことが多く、プロジェクト・マネジメント、ファシリテーション、イベント企画などの研修を受け、書籍を読み漁った。

その後、紆余曲折はあったが、2015 年 4 月に A 大学史上初、「学生が作る新入生歓迎セレモニー」を実現にこぎつけた。具体的な内容は割愛するが、抜粋すると、学生手作りの大学紹介ムービー、新入生目標カードの貼りだし（これは後日キャンパス内で行った）、目標カードの新入生同士の交換会、自治会と協力してのフィナーレなどである。出席した学生や保護者、学内の教職員からとても良い反響を得た。K.Y. は、「教育機関で働くからには、働く動機は金ではなく学生であるべきだと思う。」と自信がみなぎる。入学式を終えてプロジェクトは一旦解散した。しかし、その後も、学生による大学紹介ムービーを入試課が使って欲しいと申し出てくれたり、別の部署の職員が「次は手伝わせて欲しい」

と申し出てくれたりと、生まれた芽は継続していた。ムービーを作る際に、学生が情報教育課の職員にノウハウについて教えを請うたり、様々な部署の職員にインタビューしたりしたことなどを通じて、関係性が継続したという。

A 大学には、専任職員全員が年に 4 回ほど集まる集会、「事務職員総会」がある。K.Y. がその総会で、プロジェクトの成果報告をした際に会場から拍手がおこった。総会は少し重々しい空気感の中で粛々と進むのが常で、誰が話しても大抵拍手などは起こらない。その中で自身の成果報告に対して拍手が沸き起こった時、「好感を得ている」、という手応えを強く感じた。直属の上司と N.N.にも随分と評価してもらえた。二人の上司は、他大学での成果報告の機会をいくつか設けてくれたほどに喜んでくれた。このプロジェクトは翌年以降も続いた。予算の拡大を目論んで学内 GP（学内の競争的予算）に申請したところ、その年の教員の取組を抑えて 7 件中 2 位（教員 6 件、職員 1 件）で選定された。「今が大学職員としてのキャリアの中で最も充実している。」という発言からも見られるように、個人の資源である「自己効力感」が高まっている。学生との相互作用を大学の力にするという価値観は、組織文化にある程度定着し、以降、学生の意見を取り入れて何かをする機会はずいぶんと増えた。「このプロジェクトが発端であったというエビデンスはありませんが、自分自身はパイオニアのつもりでいます。」と K.Y.は自身の経験に誇りをもっている。

#### 4.2.3 仕事の資源（上司）の影響に関する考察

K.Y.のこのプロジェクトは、総務課が入学式の式典を担当していたことから、全く別業務とは言えないが、それでもこれまでに無い新たな業務である。「やらなくても」大学の運営に支障を来すものではない、いわゆる「プロアクティブ」な取り組みであると言える。「Must」ではなく「Want」の業務であって、ゼロを維持する業務ではなく、ゼロをプラスにするオフENSEの業務である。このような業務は、伝統的、官僚的組織特性を持つ大学組織においては、しばしば「仕事が増える」、「余計なこと」、あるいは「遊んでいるのではないか」等と受け止められることがある。しかし、K.Y.の場合は、上司や組織からの明確な承認を受け「安心して」プロジェクトに邁進できた。安心感が生まれた背景には、日中の活動の承認、時間外の活動を残業扱いとすること、活動の場所を提供してくれるなど、組織が労働条件・環境を整えた（衛生要因の充足）こと、企画書をもとにした提案に

対する機関決定の後にはほとんど口を挟まず、完全にプロジェクトにまかせマイクロコントロールをしなかった（権限の委譲）こと、上司の心理的・情緒的な応援や支援（心理的安全性）があったこと、そして、新しい提案に対し、過去からの慣行を否定された（つまりこれまでの入学式は十分ではないと批判された）と受け止めるのではなく、「面白そうだし、いいことだと思うから頑張ってもらいたい」と直属の上司が言ってくれたこと（柔軟性・開放性）などが要因であったことは想像に難くない。さらに、K.Y.にとって、N.N.の存在は非常に大きく、「N.N.さんがいるから安心だ。そして N.N.さんに認めてもらいたいと思っているし、褒めてもらえるのととてもうれしい。もっと頑張ろうと思える。」と、N.N.が K.Y.の心理的安全性の最後の砦として存在してくれたこと、また、柔軟で開放的な思考を促進してくれる存在であったことが、K.Y.の WE や IM/AC、そしてプロアクティブな行動が促進された大きな要因であると考えられる。このような恵まれた環境の中、K.Y.は、活力、熱意、没頭によって特徴づけられるワーク・エンゲイジメントや、仕事そのものへのやる気（内発的モチベーション）が高まり、また、組織や自分の仕事に対する情緒的な愛着（仕事や組織への情緒的コミットメント）が増したであろう。「プロジェクトをやるのに夢中で、上司がどのように思っているかどうかをそう言えば考えたことはありませんでした。」という発言からは、活動中に「没頭」していた様子がありありとうかがえる。また、プロジェクトの中で、「学生が凄い。キラキラしている。クリエイティブである。劣等感と焦りを感じた。」という経験を経て、書籍を読み漁ったり研修に参加したりするなど、自己研鑽を始めた。そして、「あるワークショップでのファシリテーションを学生が褒めてくれた。」という成功体験をする。努力をし、実践し、学生からの称賛を得たというプロセスを通じ、K.Y.の自己効力感や、物事を前向きに捉えるポジティブフレーミングといった、「個人の資源」が開発されたであろう。K.Y.はこの経験を経て、スチューデント・コンサルタント資格を取得し、さらに、学協会等で本事例の発表を全国で精力的に行うなど、自らを磨き、高める強い意欲（熟達志向）が格段に伸長した。

理解ある上司という「仕事の資源」のもと、のびのびと活動した結果、新入生や保護者が満足し、周囲の教職員やプロジェクトメンバーとして関わった学生など、全員にとってポジティブな効果が生まれた。また、何より K.Y.自身が、自分の仕事はそもそものミッション（このプロジェクトの場合は新入生へのウェルカムスピリット）を達成するために、現状をいくらでも変えていい（タスク・クラフティング）、新しい他者と一緒に仕事をすること（学生とのプロジェクト）でより高みを目指すことができる（関係性クラフティン

グ)、大学職員という仕事には無限の可能性がある、という仕事の再定義（認知クラフティング）を経験したことを通じて、見事に「ジョブ・クラフター」として成長したことが、人材・組織マネジメントの観点における最大の成果であると言える。「ある時、上司から、学生と接するようになって変わったね、といったようなことを言われました。たしか、随分と大人になった、といったことを言われました。」。良質な仕事の資源の存在が K.Y.の WE や IM/AC を高めたこと、そしてプロジェクト活動の中で開発された自己効力感やポジティブフレーミングといった「個人の資源」が直接的に作用し、プロアクティブな行動を促し、新入生、保護者、教職員全てが満足するという組織の最終成果を生んだ事例である。極めつけに、「大学の教育力向上に果たす職員の役割と必要な力」を修士論文としてまとめ、理論と実践を統合した点は特筆に値する。ジョブ・クラフティングの後続要因として Wrzesniewski & Dutton (2001) は、従業員が自身の「仕事の意味」 (meaning of work) や「ワーク・アイデンティティ」 (work identity) を根本的に変化させる可能性を示しているが、まさに K.Y.はこの経験を経て、大学職員という職業の「仕事の意味」や「ワーク・アイデンティティ」を紡ぎ直したに違いない。

Case1 で主に確認された事象を JD-R モデルに当てはめたものが図 18 である。強く観測されたものを太線、観測されたものを中太線で表現した。

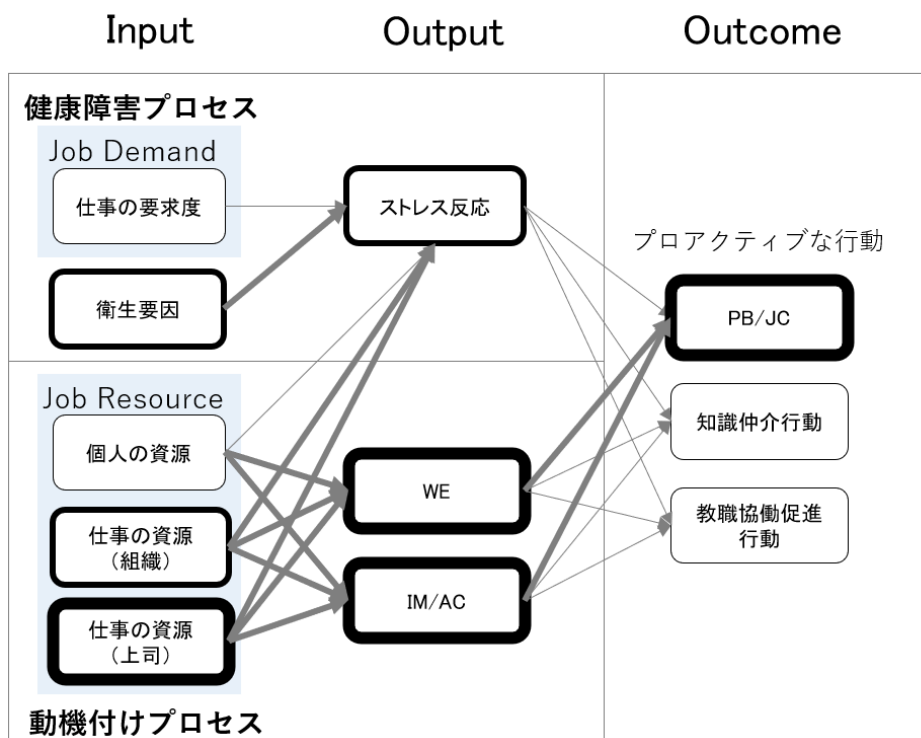


図 18 Case1 で主に観測された事象

K.Y.のケースの特筆すべきもう一つの視点は、量的調査の結果、仕事の要求度 (Demand) やストレス反応が他より高く、WE や IM/AC が他より低い傾向が見られた総務課という管理部門において、WE や IM/AC が高まり、プロアクティブな行動が生まれたことである。総務・人事労務・財務系は、Demand 高群は 4 番、ストレス反応高群は 2 番目と高く、WE と IM/AC は下から 2 番目と低い (表 101)。また組織風土や人材育成の状況について見ると、総務課は柔軟で開放的な組織風土は下から 2 番目、人材育成・成長機会も下から 3 番目と低い (表 102)。

表 101 部署別集計\_Demand・ストレス反応・WE・IM/AC

回答項目	全体 人数(n=600) (%:縦計100)	Demand(2群) (%:横計100)			ストレス反応(2群) (%:横計100)			WE(2群) (%:横計100)			IM/AC(2群) (%:横計100)		
		低群	高群	P1)	低群	高群	P1)	低群	高群	P1)	低群	高群	P1)
総務・人事労務・財務系	170	28.3	48.8	51.2	52.4	47.6		51.8	48.2		51.8	48.2	
入試・広報系	42	7.0	26.2	73.8	61.9	38.1		47.6	52.4		40.5	59.5	
学生・教務・国際系	118	19.7	48.3	51.7	56.8	43.2		55.9	44.1		51.7	48.3	
就職・進路系	18	3.0	50.0	50.0	61.1	38.9	.804	44.4	55.6	.639	33.3	66.7	.105
地域・産学連携・研究支援系	51	8.5	52.9	47.1	52.9	47.1		51.0	49.0		52.9	47.1	
情報・図書系	56	9.3	57.1	42.9	57.1	42.9		41.1	58.9		30.4	69.6	
企画系	21	3.5	47.6	52.4	66.7	33.3		42.9	57.1		52.4	47.6	
その他	124	20.7	50.0	50.0	60.5	39.5		46.0	54.0		46.0	54.0	

1)  $\chi^2$  二乗検定

表 102 部署別集計\_組織風土・人材育成

回答項目	全体 人数(n=600) (%:縦計100)	柔軟で開放的な組織 風土(2群) (%:横計100)			人材育成・成長機会(2群) (%:横計100)		
		低群	高群	P1)	低群	高群	P1)
総務・人事労務・財務系	170	28.3	57.6	42.4	54.7	45.3	
入試・広報系	42	7.0	66.7	33.3	59.5	40.5	
学生・教務・国際系	118	19.7	55.1	44.9	50.0	50.0	
就職・進路系	18	3.0	50.0	50.0	66.7	33.3	.660
地域・産学連携・研究支援系	51	8.5	56.9	43.1	45.1	54.9	
情報・図書系	56	9.3	50.0	50.0	48.2	51.8	
企画系	21	3.5	42.9	57.1	38.1	61.9	
その他	124	20.7	53.2	46.8	52.4	47.6	

1)  $\chi^2$  二乗検定

K.Y.のケースは、たとえ数値的に低い傾向がある総務課という部署であっても、仕事の資源や衛生要因の整備によって、一人の貴重な人材の開発がなされうるといふ、発見の事例である。もともと WE や IM/AC を育みやすい部署 (情報・図書系や企画系、就職・進路系など) であれば、より、人材開発は容易かもしれない。ただし、K.Y.の「優しくも厳

しい、羊飼いのような上司の皆さんにはとても感謝していますし、こんなことよそではそうはないのかもしれないと思います。」という言葉には、「総務だからできないわけではない、良い上司がいればどの部署でも成長できる」、という期待を持たせる一方、逆に上司次第ではたとえ平均値として高い部署に配属されても成長できない、ということも暗に示唆している。部下の立場からすると、どの上司のもとに配属されるか、という「運次第」という側面がある。

そこで次節では、上司という「運」に頼るのではなく、部署自体が持つ規範や組織の風土によって、職員の WE や IM/AC を、そしてプロアクティブな行動をより安定的に生み出すことができるのか、という視点で事例検討を行う。

### 4.3 Case2 「仕事の資源（組織）」の影響

#### 4.3.1 インタビューの概要

前節では、上司という仕事の資源に恵まれて成長し、成果をあげた職員のケースを見た。部署に関わらず良い上司のもとであれば成長し、成果を上げられることが確認できた反面、上司次第ではたとえ成長しやすい部署に配属されたとしても、思うように成長したり成果をあげたりできない可能性も逆説的に同時に示唆された。そこで、上司という「運」に頼るのではなく、部署自体が持つ規範や組織の風土によって、職員の WE や IM/AC を、そして PB をより安定的に生み出すことができるのか、という視点で、本節では、特に仕事の資源（組織）の影響が色濃く見られたケースを取り上げる。

まず、仕事の資源（組織）のどの要素が WE や IM/AC を促進するのかをより詳細に確認するために、説明変数を仕事の資源（組織）に絞り、且つ、仕事の資源（組織）の下位尺度を用いてロジスティック回帰分析を行った。

表 103 組織の WE への影響

区分	因子(独立変数)	偏回帰 係数 (B)	有意確 率	従属変数 WE		
				オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95%信頼区間	
					下限	上限
仕事の資源 (組織)	組織の柔軟性・開放性	0.858	<.001	2.357	1.465	3.792
	人材育成・成長機会	0.344	.039	1.411	1.017	1.957
	教職協働風土	0.691	<.001	1.996	1.471	2.708
	心理的安全性(組織)	0.286	.054	1.331	0.995	1.781
		-5.133	<.001	0.006		

表 104 組織の IM/AC への影響

区分	因子(独立変数)	偏回帰 係数 (B)	有意確 率	従属変数 IM/AC		
				オッズ比 EXP(B)	オッズ比EXP(B)の 95%信頼区間	
					下限	上限
仕事の資源 (組織)	組織の柔軟性・開放性	1.33	<.001	3.780	2.266	6.305
	人材育成・成長機会	0.372	.032	1.451	1.034	2.038
	教職協働風土	0.696	<.001	2.005	1.459	2.755
	心理的安全性(組織)	0.157	.322	1.170	0.858	1.595
		-5.923	<.001	0.003		

組織の柔軟性・開放性、人材育成・成長機会、課題に対して教職員が協働で課題に向かい合うような教職協働の風土があると、WE と IM/AC をそれぞれ約 1.4 倍から 3.8 倍促進

した。心理的安全性（組織）の p 値は.05 未満ではないものの、.054 であることから概ね 1.3 倍の促進効果を持つと解釈できる。組織の柔軟性・開放性とは、粗くてもよいから迅速な意思決定が尊重されたり、既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、ものごとを柔軟に考えることが推奨されたり、個性をのびのびと発揮することが許される、といった組織の風土である。第 2 章において、「アジャイル方式」ないしは「リーンスタートアップ」というビジネス方式が、シリコンバレーから他の産業部門にも急速に広がったことを述べたが、ここで言う組織の柔軟性・開放性と共通する概念であると言える。このような組織風土があれば、様々な工夫をしてみよう、提案してみよう、チャレンジしてみよう、という思考が働き、活力、熱意、没頭によって特徴づけられるワーク・エンゲイジメントや、仕事そのものへの興味関心が高まり、また、組織や自分の仕事に対する情緒的な愛着が増すことは想像に難くない。量的研究の結果はそのことを如実に表している。

また、ストレス反応との関係においても、何がストレス反応を抑制するのかをより詳細に確認するために、ストレス反応を被説明変数に、そして説明変数を仕事の資源（組織）の下位尺度を使用してロジスティック回帰分析を行った。その結果、教職協働の風土や、心理的安全性（組織）がストレス反応を約 4 割抑制することがわかった。

表 105 組織のストレスへの影響

区分	因子(独立変数)	従属変数 ストレス反応ダミー				
		偏回帰係数(B)	有意確率	オッズ比EXP(B)	オッズ比EXP(B)の95%信頼区間 下限 上限	
仕事の資源 (組織)	組織の柔軟性・開放性	-0.083	.717	0.921	0.589	1.439
	人材育成・成長機会	-0.297	.071	0.743	0.538	1.026
	教職協働風土	-0.48	.001	0.619	0.461	0.829
	心理的安全性(組織)	-0.472	<.001	0.624	0.479	0.813
	定数	2.994	<.001	19.972		

第 1 章において、他のホワイトカラー人材と比較を行った結果見えてきた職員組織の弱みは、組織の柔軟性や開放性、革新性や行動的な組織風土であった。つまり、職員の組織は、WE や IM/AC を高めるという点において、弱みがあるということである。1 章で述べた、組織の柔軟性や開放性とは、上司に自由なものが言えること、個性を発揮できること、目先のことではなく長期的視点で物事を捉え、長期的な成果の追求が許されること、過度なルールがないことなど、心理的安全性を含めた組織の柔軟さや開放性を示している。これが、職員は他のホワイトカラー人材の組織に比べて弱みとなっていた。つまり、他の



ホワイトカラー人材の組織に比べて細かいルール、脱個性、目先の業務中心となっている可能性がある。もう一つの弱みである、革新的で行動的な風土は、走りながら考える、迅速な意思決定、ユニークな発想、他者との違いを強みと捉える、といった組織の状況を示しているが、こちらも職員は他のホワイトカラー人材の組織と比べて弱みとなっていた。つまり、職員組織はリスクを伴う新たなチャレンジに後ろ向きで、慎重で遅い意思決定をしている可能性がある。

これら量的研究の結果について、より現象学的な理解を深めるために、本節では中国地方に所在する学生数約 3000 人の、社会科学系の中小規模私学である、B 大学における事例を取り上げた。B 大学は、当時日本ではほとんど事例のない、プロジェクト型教育を企画・立案・運営及び提供することだけに特化した K 館という内部組織を置いて様々な成果を生み出しており、全国から注目を集めていた。K 館は、教務課や総務課、学生課等といった、大学のインフラを担ういわゆる「伝統的な部署」とは一線を画し、「非伝統・ノンインフラ部署」として、柔軟、開放、革新、チャレンジを是とする部署である。

B 大学がこの組織を置いた理由は、組織風土改革や人材開発のためでなく、あくまで教育改革が主眼である。しかし、人材・組織マネジメントの観点からこの組織を眺めると、伝統的な組織内にまったく異なる規範・価値観をもった内部組織を作り、しかもその規範や価値観は職員が他のホワイトカラー人材の組織と比較して「弱み」と感じている要素を克服する事が可能な、「組織内インキュベーター」として捉えることができる。伝統的な部署から見ると非常に柔軟で、開放的で、革新的な組織風土や仕組みは、職員の心理にどのような影響を与え、人材・組織マネジメントの観点で何を生み出しているのだろうか。

2015 年 11 月 27 日に、当時 K 館職員の H.N.と T.Y.、前 K 館職員の O.T.の 3 名に対して実施したインタビューを、JD-R モデルの枠組みで解釈を行った。文中に記載している年数等、各種情報はすべてインタビュー当時のものである。

### 4.3.2 K 館の概要

K 館は、伝統的な「大講義中心」、「一方通行の授業中心」の大学のありように対する、「これで良いのか、これで社会に必要な人材輩出ができてきているのか」という、理事長の問いかけがきっかけとなり、2004 年にこの問題を取り扱うワーキンググループが立ち上がったことに始まる。ワーキンググループは理事長（当時は学長兼務）をトップとし、副学長、

学部長、事務局長、教員 2 名、職員 2 名という、理事長肝いり、学内中枢人材計 8 名のプロジェクトとして始まった。2005 年にプランの骨子を作り上げ、準備室立ち上げを経て 2006 年に K 館は開設された。K 館のミッションを「人間力の獲得」と定め、そのような人材を育成するには座学だけでは難しいと判断し、体験的な学びを提供することを目的に K 館科目群と K 館プロジェクトの 2 つの柱を作った。体験型の学びは、課題解決型や地域連携型、海外研修型など、学びのスタイルや内容は多種多様である。施設にも特徴があり、宿泊施設、学生の活動スペース、学生が運営するカフェなどを備えた 3 階建の建物全体が K 館である。キャンパスから少し離れた駅の近くに所在している。物理的にも、伝統的な部署が居並ぶ本キャンパスから離れ、独特の存在感を醸し出している。当時、専従の職員が 6 名、兼務教員 4 名（館長、副館長、科目創造センター長、プロジェクトセンター長）が配属されていた。K 館は理事長肝いりのワーキングとして始まったという立ち上げの経緯もあり、学内では「特殊な部署」として認知されていた。その業務スタイルは伝統的職員の職務スタイルとは一線を画していた。K 館の立ち上げから携わり、10 年間管理職を務めた O.T. は、「理事長は、ここは特区だ、と言った。特区なので、いろいろなチャレンジができた。失敗してもいい、と思えた。」と語った。JD-R モデルに当てはめると、理事長がこの新しい組織に注入した最大の要素は、「組織の柔軟性・開放性」と「権限の委譲」（「いろいろなチャレンジできた」と、「心理的安全性（組織及び上司）」（「失敗してもいいと思えた」）である。これらを組織の DNA に明確に注入することで、K 館は他の伝統的部署とは完全に一線を画した組織として産声をあげることとなった。

#### 4.3.3 職員 O.T. のケース

O.T. は大学職員歴 25 年目で、B 大学の卒業生である。学生時代は某体育会系クラブの主将を経験し、インタビュー当時はそのクラブの部長であった。職務経歴は、総務管財（施設）3 年、入試広報 11 年、K 館での 10 年を経て現在キャリアセンター課長として 1 年目である。K 館には、開設 2 年前の構想の段階から携わり、開設後は 10 年間管理職（課長）として部署の運営を担った。迫力のある大きな体、太い眉、しかし他者に安心感を与える優しい目が印象的で、典型的な「体育会系」、「親分肌」がにじみ出る好人物である。「他者と関わる力は、入職後すぐに任された某体育会系クラブ監督の 4 年間の経験の影響が大きかった。」いと自己分析する。しかし、学生時代に某体育会系クラブ主将をされて

いたことをみると、既に他者と関わる上で必要な素養を十分にもっていたことは容易に推察できる。監督時代は、就業時間終了後にグラウンドに向い、練習終了後はまた職場に戻って仕事をしていた。「業務に差し支えはさせないと決めていた」。また、「監督は選手を公平に、そして最初から最後まで見、最後に評価をしなくてはならない。人をよく見ないといけない。この経験は現在の業務スタイルのベースになっている。」という。K 館に移り、全く新しい仲間とまっさらの部署を立ち上げ、仕事を作り、地域社会や産業界とネットワークを作り、教員と協働し、そして学生と関わりながらの10年間は始まった。水を得た魚のように、人を見、育て、仕事を作り、部署を育てた。O.T.は、近年の外部労働市場が発達した後の事務職員のイメージとは異なる雰囲気を持っている。むしろ横山（2015）が指摘する古きよき時代の職員（「当時の職員採用は、教員の推薦やクラブ・サークル等で目立つ学生の一本釣りが中心。ほとんどが縁故採用だった。」）のイメージに近い。つまり、体育会系、人情が厚い、面倒見がいい、人間臭い、という表現がぴったりである。O.T.は他者と関わる、学生と関わる、人を育てる、ということがあまりにも普通であり、その必要性や重要性に関しても揺るぎない信念を持っていた。

O.T.は理事長肝いりのK館立ち上げプロジェクトにおいて職員2名のうちの一人として選出され、実質的には企画の中心人物であった。前述のとおり、「理事長は、ここは特区だ、と言った。特区なので、いろいろなチャレンジができた。失敗してもいい、と思えた。」と、理事長自身がK館という組織に「柔軟性・開放性」の規範を埋め込み、さらに、失敗してもいいのだという感覚である「心理的安全性」を担保したことによって、O.T.はK館のミッションに純粹に向き合うことができた。O.T.をJD-Rモデルに当てはめると、個人の資源である「自己効力感・開放性」と「柔軟性・創造性」、「ポジティブフレーミング」の3つすべてが高い印象を受ける。O.T.のもともとの前向きな性質が、理事長の生み出した規範・組織風土と良い相乗効果を生み、しがらみを感じずに次々に新機軸を打ち出すことができたのだろう。

前向き志向のO.T.に向き合って話を聞いていると、これまで順風満帆、なんの問題も無かったかのよう錯覚を覚えるが、新しいものを作るときに何も問題が起きないということなどあり得ないと感じ、「仕事においてモチベーションが下がった経験、気持ちが萎えた経験はありますか？」と尋ねてみた。すると、「多分いくらかでもあったがあまり思い出せない。ハシゴを外された感があるときはモチベーションが多少下がる。でも自分のやろうとしていることは正しい、と信念を持っていればたいしたことはない。」と回答があり、

非常に強いストレス耐性を感じた。第 3 章における JD-R モデルのプロセス横断仮説において、ポジティブフレーミングが高い場合はストレス反応をおおよそ半減させることがわかっているが、O.T.はまさにその具体的な好例である。育成より評価に主眼があり、ポジティブな事例報告がほとんどない成果主義的なマネジメント制度である目標管理制度についても尋ねてみた。O.T.にとって目標管理制度は特にネガティブな印象は無く、「コミュニケーションツールでしかないと思っている。部下と仕事の話、膝を付き合わせてすることはなかなか無いので良い機会だと思っている。部下と話すときに手ぶらで話すより何かあるほうが話しやすい。ツールとして用意してもらって、こうしたほうがいいんじゃないの、とか言いながら話す。役に立っている。」とのことであった。物事の負の側面にはあまり興味がなく、正の側面をうまく探し出している。どこまでもポジティブフレーミングの強い、前向きな意見である。

K 館における O.T.の上司は、K 館構想を練るためにワーキングを立ち上げ、ワーキングのリーダーとなった理事長であると捉えることができる。JD-R モデルに当てはめると仕事の資源（上司）である理事長が、K 館の初代管理職である O.T.に権限を委譲し、失敗しても良いという心理的安全性を担保し、柔軟性・開放性を提供した。その結果、組織の規範・風土が伝統的部署とは一線を画すことになった。もともと個人の資源が高い O.T.に、仕事の資源（上司）、仕事の資源（組織）というあと 2 つのリソースが整い、「自分のやろうとしていることは正しい、と信念を持っていればたいしたことはない。」という発言からも見て取れるように、「有為な人材を輩出し社会に貢献する」、というミッションに共感し、K 館での仕事に誇りを持ち、仕事そのものにやりがいを感じ、組織に愛着を持つという IM/AC がぐんぐん高まり、さらに、「活力・熱意・没頭」によって特徴づけられる WE も高まり、プロアクティブ行動によって次々に成果を生んでいった。その成果のうわさは全国に広がり、当時の K 館には全国から多くの大学関係者が次々に見学に訪れていた。

理事長が「特区」を作り、組織に柔軟性・開放性の DNA を注入し、権限を委譲し、そして心理的安全性を担保した。3 つの仕事の資源のうち 2 つを整えた上で、仕事の資源の 3 つ目である個人の資源が高い管理職を配置した今回のケースは、JD-R モデルに当てはめて捉えるならば、「成功の要件」が見事に整った実践、見ようによっては実験であったといえよう。

#### 4.3.4 職員 H.N. のケース

H.N.は大学職員歴 12 年目で B 大学の卒業生である。入職後 1 年間インターンシップ推進室で業務をした後、立ち上げスタッフとして K 館に着任し、以降 11 年間一貫して K 館で勤務している。H.N.は学生時代に大学祭実行委員長を経験している。大学祭実行委員会には多種多様な学生が集う。「熱い」ものもいればそうでないもの、何も言わずに動くものもいれば指示を待つもの、イノベーションが必須と主張するものもいれば前年踏襲をよしとするものもある。実行委員長には、そのような様々な想いや行動特性、主義主張をもった、学年も学科も性別も違う多様な学生を束ねる力が求められる。さらに、教職員や外部と関わり、利害を調整し、時にはネゴシエーションをしながら想いを形にしていくなど、非常に複雑で難易度が高い。実行委員長の仕事は一言でいうと「大仕事」である、と言えよう。H.N.からは、そのような不確実性の高い「修羅場」をいくつもくぐってきた人間の、「大概のことはなんとかなるし、そうしてみせる」という、経験値の高さからくる自信と、実力に裏付けされた自己効力感の高さを感じられた。JD-R モデルの「個人の資源」に当てはめると、「自己効力感・開放性」、「柔軟性・創造性」、そして「ポジティブフレーミング」の 3 つ全てが、生まれながらに高い、あるいは経験を経て開発された人材であると感じた。海のものとも山のものともわからない、ゼロから立ち上げた K 館の中で、誰に頼るでもなく自分の頭で考え、多種多様な人の協力を得ながら、学生たちのために体験学習の場を創出し、教育成果を上げてゆくという仕事のスタイルは、適性がなければ非常にストレスフルな場となることは想像に難くない。まるでベンチャー企業のようなその仕事のスタイルに見事にフィットし、部署を引っ張ってどんどん成果を上げていたのが H.N.であった。

H.N.のような、「大学祭実行委員長になろう、やってみよう」と学生時代に考えるような素地をもった人材にとって、K 館はもってこいの職場である。H.N.には、「分からないこと、できないことがあれば自分で何とかするのが当然です。」という発言から見て取れるように、プロアクティブな行動特性がもともとあった。よって、何もわからないところから K 館がスタートした時には、必要にかられて色々と勉強をしたという。K 館の仕事では、例えば学外に学生を送り出す前のオリエンテーションや、現場で必要なスキル研修を職員が実施する事も少なくない。実習が始まれば、日常的な指導を直接的に担うこともあり、「教員とほとんど変わらない」役割を担っていた。もはや教員と職員といった区分を意識することはほとんどなく、「K 館スタッフ」として、相互協力し、組織のミッション

達成に注力していた。自身が学外の研修で身につけた知識や技能はすぐに仕事に活かした。「わからないことを勉強するのは当たり前、学んだことを学生に提供するのも当たり前。」という組織の風土を作っていた。プロジェクト・マネジメントのPDCAサイクル、ファシリテーションのノウハウ、企画から運営までのノウハウなどを学び、学生や同僚の教員・職員に還元し、部署のカラーを作っていた。H.N.は、その後、K館業務で生まれた縁により某国立大学の博士後期課程にまで進学し、今日では某私立大学の教員として活躍している。

そもそも、総務や教務、学生課といったいわゆる「伝統的部署」の職務経験が無いH.N.は、K館の仕事のスタイルや規範、組織風土が特別なものであるという認識すら当初は持っていなかった。他部署から異動してきた職員の声を聞く中で「K館の特殊性」に後で気づいていったという。その上で、大学で働く上で、K館の日常にある「現場を知る、教育を知る、学生と関わる、ということは全ての職員に有益なのではないか。」と、考えるようになった。ただ、「全員がK館スタイルで毎日働く必要は無い。大学にはいろんな機能があるので、それぞれの仕事スタイルがあれば良い。しかし、一度は経験したほうが良いとやっぱり思う。」という意見を述べてくれた。ただし、「自分は伝統的職員スタイルの部署にはできれば行きたくない・・・。」とのことであった。

第1章で述べたように、大学職員を取り巻く環境や期待される役割が変化している。かつて安定的であった大学という職場の不確実性は着実に高まり、いつ閉鎖（倒産）してもおかしくない時代が目の前に来ている。職員には仕事に「従事する」ではなく「つかさどる」こと、「処理する」ではなく「遂行する」ことが求められるようになっており、そのことは、法令にまで記載された。法令に記載されるほどまでに、職員個人、あるいは職員の組織の変革が求められている、言い換えれば期待されていると言える。しかし、現時点では、他のホワイトカラーに比べて柔軟性や開放性、革新性などに課題を抱えている。人材育成においても、OJT、OFF-JT、自己研鑽、職場外学習全てにおいて十分とは言えない現状がある。そこで、K館を、学生への教育機関としてではなく、職員の人材・組織マネジメントのリソースという観点で違う角度から眺めた時、このような異なる規範や風土を持つ内部組織に、H.N.のようなベンチャー的働き方に「フィットする」人材ではなく、逆に「フィットしない」人材を送り込むことによって、その人材が開発される可能性はあるのだろうかという問いが浮かぶ。あるいは、開発されずに、健康障害プロセスの負の影響が生じるのであろうか。今日、大学職員フィールドでは部分的に専門人材が生まれてい

るとはいえ、現時点で日本の職員の大半は人事異動によって部署間を異動してゆくジェネラリストである。もし前者であれば、K館を、人材・組織マネジメントにおける人材育成の拠点、学内インキュベーターとして捉えることができる。K館というリソースを活用し、人事異動を通じて粛々と人材育成をしてゆくことが可能かもしれない。しかし、もし後者であれば、ストレス反応を高め、メンタルヘルス不調者を量産してしまうリスクがある。そうであれば、H.N.のような、個人の資源の高い人材を選別し、配置することによって成果を上げる組織とし、人事異動の対象とはせず、専門人材として配置することが望ましいという結論になる。

H.N.のケースを見ると、個人の資源が高い人材を、仕事の資源が高い部門に置くと、即座に、そして次々にプロアクティブな行動が行われていく、ということがわかる。つまり、K館のように、クリエイティビティを要するような部門の成果を高めるには、採用や適材適所への配置が非常に重要であることを物語っている。H.N.はK館のような職務スタイルに「フィットする」人材であり、K館によって能力が「開発された」というより、能力が「活かされた」事例であると言える。人材・組織マネジメントの視点では、人材を「活かす」ことも重要であるが、「開発する」ことも重要である。時代は全ての部署の職員に対して、現状維持・前年踏襲の業務スタイルから、変革を生み出す業務スタイルへの転換を求めている。K館のような組織内インキュベーターに人材を送り込むことで、人材が「開発」されうるか、次節では、ベンチャー的働き方に「フィットしない」人材が、K館のスタイルに戸惑いつつ、徐々にアジャストし、人材開発がなされていった事例、すなわち、「学内インキュベーターとして機能した」ケースについて検討を行う。

#### 4.3.5 職員 T.Y. のケース

T.Y.はB大学の卒業生で、大学職員歴は14年目である。職務経歴は、教務7年、学生3年、K館4年で現在に至る。大学職員になった動機は、4回生の時に取得した司書資格を活かせる職業を探す中に、大学職員（図書館職員）がたまたまあったためである。学生時代はどちらかと言えば地味な読書好きの学生で、大学へのコミットメントはほとんどなく、つながりもなかった。故に大学職員に応募した際も「大学職員というのは学生時代から教職員と仲良くしていた人になるもので、そうそうなれるものではない。」と思っていた。「ダメ元で受けたが、意外にも受かってしまった。なので、結果的に大学職員になったが、

夢や希望を持って大学職員になったわけではなかった。」という。入職後、思っていた図書館ではなく残念ながら教務課に配属された。だからといって特に落ち込んだわけでもなく、「仕事は仕事」とすぐに割り切った。教務課の仕事では、PC のスキルアップなど必要なことは最低限したが、それ以上に熱く何かを成し遂げよう！というモチベーションはなかった。7 年間の教務課での業務を終え、学生課に異動し、学生と関わる機会が生まれた。しかし、「腹を割る」、という関わり方ではなく、社会人として指導をする、支援をする、という「一線を引いた」関係性であった。適切な距離を保ち、大人対大人という関わり方が正しいと思っていた。そしてほどなくして、K 館に異動が決まった。

K 館への異動は希望したわけではない。人事異動として人事部から申し渡された。K 館の存在はもちろん知っていたが、設立の経緯やミッション、立ち上げメンバーの思いなど、詳しい内容はあまりわかっていなかった。外から見て K 館の職員の仕事はわからないことだらけであった。「何をやっているのか、なぜそこまでやるのか」という感想を持っていた。よって、異動が決まった時は嬉しさや楽しみといった感情は全くなく、ただ不安と戸惑いが大きかった。異動してみると、K 館の職員の業務スタイルは、それまでの「伝統的職員」の業務スタイルと全く違っていた。「最初はキョロキョロソワソワしていた（当時の上司である O.T.談）」。異動当初に上司（O.T.）と同僚（H.N.）がかなり時間をとって業務の説明をしてくれたことは助かった。その後も上司と同僚が聞きやすい環境を作ってくれた。それでも日々わからないことだらけであった。正解が一つではない課題が次々に発生し、「これであっているのだろうか」、「これで大丈夫なのだろうか」という不安ばかりだった。前節で検討した K.Y.の入学式改革の事例は、もしプロジェクトが失敗に終わっても、これまでどおりの入学式を実施することができる、要するに、「ゼロをプラスにできなくとも、最悪現状維持できる」という類のものであったが、K 館の仕事は教育プログラムを開発・運用し、教育成果を着実に上げ、そして最終的に単位を認定する必要がある。責任は重く、よって、仕事の要求度（Demand）は高い。Demand の高まりはストレスを高めることとなり、辛い思いも経験した。押しつぶされそうなプレッシャーの中、ある時、プロジェクトが上手く行かず困っていると、同僚（H.N.）から、「寄り添ってください、とことん。」と言われ、気が楽になった。肩肘はらなくていいんだ、対等でいいんだ、と。目からウロコがこぼれ、迷いがなくなった。そして寄り添いをしはじめ、自然と自分を出した。すると学生も自分を出してくれた。一緒に喜び、悲しんだ。それまで、職員と学生は一線を引き、大人としてある種模範的に行動しなくてはいけないと思っていた。



しかしその関わり方では学生は本音を話してくれない。プロジェクト活動は、人間関係を含め、様々な困難やトラブルがあるので、本音で話しあわないと解決しないことが日常的にある。自分が本音にならなければ学生も本音にならない。徐々に、行動が変わり、自己開示が出来るようになった。すると学生も自己開示してくれるようになった。「寄り添う」ことができるようになった。そして、プロジェクト活動の中で発生する様々な課題が、表面化せずに温存されるということが無くなり、問題が起きるとその都度出し合い、話し合っ解決がなされるようになっていった。プロジェクトが上手くいき、学生も成長し、学生の間力人を育てるという組織のミッションに貢献できるようになっていった。

ある時、インドネシアに行くプロジェクトの担当になった。学生を引率することになり、英語の勉強を始めた。学生と同じレベルの英語ができるぐらいでは引率の意味がないと思って一生懸命勉強した。同じ頃、ファシリテーションやプロジェクト・マネジメントも学んだ。新しいことにも柔軟に、そして開放的に次々に取り組むようになっていった。「キャリアの中で最も集中して勉強した」という。自分の成長を実感した。そして、「仕事が楽しい」、「今が一番充実している」と感じた。自分を成長させようという意欲（熟達志向性）が湧き、行動が変わっていった転機について尋ねると、「学生スゲー！、と尊敬した経験です。」という。学生が、自分の大切な時間を使って、こんなプロジェクトを行い、達成したり失敗したり、泣いたり笑ったり、感動したりする姿に触発された。

**JD-R** モデルに当てはめると、個人の資源が必ずしも高くはなかった **T.Y.**であるが、これまでと全く違う組織規範、組織風土の中で過ごし、初めは仕事の要求度（**Demand**）の高さにストレスが一気に高まったが、仕事の資源（上司）や同僚からの支えや、上司や同僚による心理的安全性の提供、そして、柔軟、開放、革新を是とする組織風土、さらに上司からの権限の委譲によって、**T.Y.**にチャレンジが生まれた。学生との相互作用による効果も相まって、仕事が「楽しい、充実している」といったような発言から見られるように、**WE** や **IM/AC** が徐々に高まっていった。さらに、様々な学習なども自主的にはじめ、そこで得た知見を活用してプロアクティブに行動し、プロジェクトを成功に導き、成果を生んでいった。**JD-R** モデルの動機づけプロセスが見事に活性化した事例として見る事ができる。

**T.Y.**は「こういう経験を 30 歳ぐらいまでにつむと本当に良いと思う」という。筆者が「それは年齢の問題ですか？」と問いを重ねると、「うーん、年齢より本人の『欲求』が重要でしょうか。（仕事への向き合い方に関して）もったいないよね、と思えるかどうか。

自分自身は人とのコミュニケーションはそんなに好きではなかったが、K館に来て好きになった。知的欲求も高まったし、いろいろな行動も変わった。ありがたいです。他の人も経験したらいいと思う。」という。ここに来れば全ての職員の価値観が変容し、行動も変わりますか？という問いに、「変わると思います。K館の業務スタイルはそういう効果がありますが、ただし、学生と絡む仕事をしたことが全く無い人が、K館のような深く絡むことを求められる部署にいきなり配属されると精神的にしんどいかもかもしれません。」と、個人の資源が非常に強いO.TやH.N.からは出されなかった、JD-Rモデルにおける「健康障害プロセス」のリスクを示唆する言及があった。「しかしむしろ年齢が問題なのではなく、例えば年配の職員でも学生課、就職課などある程度学生とコミュニケーションを取る部署を経験したことがあれば馴染めると思いますよ。」と、健康障害プロセスのリスクが非常に高いとまでは感じていない様子である。T.Y.が感じるように、健康障害リスクがそこまで高く無く、動機づけプロセスの効果が非常に高いのであれば、学生時代やキャリアの初期にプロアクティブな行動を行っていなかった人材を、K館のような組織に配属することで人材開発ができる、という可能性が見えてくる。ただし、「上司の支援が大きいと感じている。具体的には、仕事の采配を適切にしてくれることや、明確な権限委譲、そして仕事のことを同僚に対して自分に代わって説明してくれるなど、自分の仕事を正確に見てくれている、応援してくれている、という安心感の存在が大きい。安心してのびのびと仕事ができている。」と、単なる組織の規範や風土だけではなく、そこにいる良い上司や同僚という、もう一つの仕事の資源の存在が不可欠であることも見えてくる。また、権限を委譲し、マイクロコントロールを行わないこと、また、心理的安全性を提供してくれることは、不確実性の高い環境の中で「失敗してもいいのでやってみる」というプロアクティブな行動には絶対的に不可欠な要素であることも、本事例から浮かび上がる。

伝統的部署を経てK館に異動したT.Y.に対し、もう一度伝統的部署に戻るようになった場合の心境を聞いた。「別に（伝統的職員スタイルの部署に）戻ることは怖くないし全く問題ない。」という意外な回答が返ってきた。モチベーション論を素直に読めば、K館の業務の後に伝統的、あるいはマニュアルが整備され個々人の裁量の幅が少ない業務に戻ることは、自己決定の低下や自己効力感の低下が予測できるため、モチベーションの低下を招くはずであるが、当事者の感想は異なった。「ここで培った考え方、技能、態度は活きると思う。たぶん伝統的な部署にいても、言われたとおりに言われたことだけやる、ということはない。色々改善したり提案したりすると思う。」とのことであった。つまり、

「自分は既に価値変容した。言われたことだけをやる気はまったくない。伝統的な部署でもいろいろ工夫できるはず。変えられるはず。」という、ジョブ・クラフターとしての資質が既に開花している印象を受けた。過去に、K館の業務を経て伝統的スタイルの部署（学生課、教務課、キャリアセンター）に異動した職員が3名（内1名はO.T.）いるが、それらの職員からも不満の声は聞こえてこないという。ただし、「では、例えば100%マニュアル仕事を求められ、個人の裁量が全く認められない工場のライン仕事があるとして、そこにうつったとしてもモチベーションを維持できますか？」と少し意地悪な質問を重ねると、少し時間をおき、「確かにそれは困ります」という回答であった。T.Y.は「自己決定」が全く出来ずWEやIM/ACが生まれる余地がないようながんじがらめの環境、という前提に対してNoと言ったのである。これを逆に捉えれば、「大学のどの部署でも、かなりジョブ・クラフティングができる余地がある」と本人が受け止めている証左であると言える。さらに、伝統的な部署への異動を「（客観的にみて組織にとって）良いことだと思う。ここで培ったものを色々な部署に還元したい。」と、組織への貢献に対して期待感を持っていること、つまり情緒的な組織コミットメントが高まっていることも特筆に値する。

#### 4.3.6 仕事の資源（組織）の影響に関する考察

B大学のケースは、理事長がK館を「特区である」と定義付け、組織の柔軟性、開放性、革新性を是とする規範を生み出し、伝統的部署の職員からは「特殊な部署」として認知されることによって一定の距離感をもって仕事に取り組むことができ、さらに理事長が、失敗してもよい、チャレンジしてほしい、という心理的安全性を担保したことによって、K館の職員のWEやIM/ACが高まり、プロアクティブな行動が生まれ、組織成果が高まっていった事例である。また、O.T.やH.N.のように個人の資源がもともと高い人材をそのような部署に置くことで、プロアクティブな行動が抑制されることなく、「どんどん」と仕事が進んでいくことが見て取れた。また、個人の資源がもともと高かったわけではないT.Y.も、上司が提供する心理的安全性や組織の柔軟で開放的な風土によってストレス反応が徐々に軽減され、仕事の中でチャレンジをし、その中で育まれた自己効力感によってWEやIM/ACが伸び、プロアクティブな行動が次第に生まれていった。T.Y.のキャリア初期の仕事観は「やるべきことを正確にしっかりこなし、生活のために対価（給与）を受け

る」というものであり、「仕事は仕事」と割り切っていた。異動当初は K 館の「まるでベンチャー企業のような仕事のスタイル」に「フィットしない」人材であったと言える。しかし、K 館での仕事を通じて、WE や IM/AC が高まり、プロアクティブに行動するようになった。その結果、「仕事が楽しい。」、「今が一番充実している。」と感じるようになった。異なる規範や風土を持つ内部組織に、「フィットしない」人材を送り込むことによって、その人材が開発される可能性はあるのだろうかという問いに対し、T.Y.の事例は、部署自体が持つ規範や組織の風土の影響によって、次第に認知が変容し、行動が変容し、プロアクティブな行動が生まれ得た、すなわち「学内インキュベーターとして機能した」事例であるといえる。ただし、仕事の資源（組織）に加え、T.Y.の事例は O.T.という仕事の資源（上司）の影響が強くあったことも忘れてはならない。部署自体の規範や風土といった仕事の資源（組織）によって動機づけプロセスが活性化し、一方で、上司の具体的な支援によって健康障害プロセスが抑制された。この 2 つを満たすことで、K 館のような組織が学内インキュベーターとして機能し、人材を安定的に開発できる。

ここまで、K 館のインキュベーターとしてのポジティブな側面に着目してきたが、ネガティブな側面が一切無いわけではない。それは衛生要因についてである。衛生要因とは、制度、施設、給与、労働環境、人間関係など、仕事の環境に備わった性質のことであり、衛生要因の不足は人のモチベーションを下げる要因となる。いくら動機づけ要因を高めても、衛生要因の不足に関する不満は解消しない。2 つは別の要因（二要因論）である。衛生要因に問題があると述べた背景として、H.N.が「家族の問題がある。子供が 3 人いるが K 館で働くと週末にどうしても仕事が入る。今月も週末の休みは無い。残業もある。平日に振休をとっても子供は学校にいて会えない。シフト制を敷いているが生活のリズムが狂うことがある。解決はなかなか難しい。業務をスリム化するしかないかな。」と述べ、T.Y.は「仕事は満足している。しかし、残業や週末の仕事が多いところは苦しんでいる。子供（2 人）のことが気になる。」と述べた。K 館の仕事は職員の認知や行動に変容を及ぼし、WE や IM/AC を高め、結果としてプロアクティブな行動を促進するメリットがあるが、一方で、残業と週末の業務が増え、「子どもと過ごす時間が減る」という、ワーク・ライフコンフリクトが発生するという側面も観察された。メリットがある一方、第 2 章で述べたように、過度に仕事をし続けてしまう、仕事を家に持ち帰ってしまう、といった「モチベーションの負の側面」や、仕事によるプライベートの犠牲といった負の側面の存在が示唆されることも一方の事実である。

以上、本節では、K 館という、伝統的部署とは一線を画す規範や風土を持った内部組織を持ち、そこに人材を配置することで、WE や IM/AC が高まり、プロアクティブな行動を生み出すことが可能であることを、事例として見た。Case2 で主に確認された事象を JD-R モデルに当てはめたものが図 19 である。強く観測されたものを太線、一定以上に観測されたものを中太線で表現した。

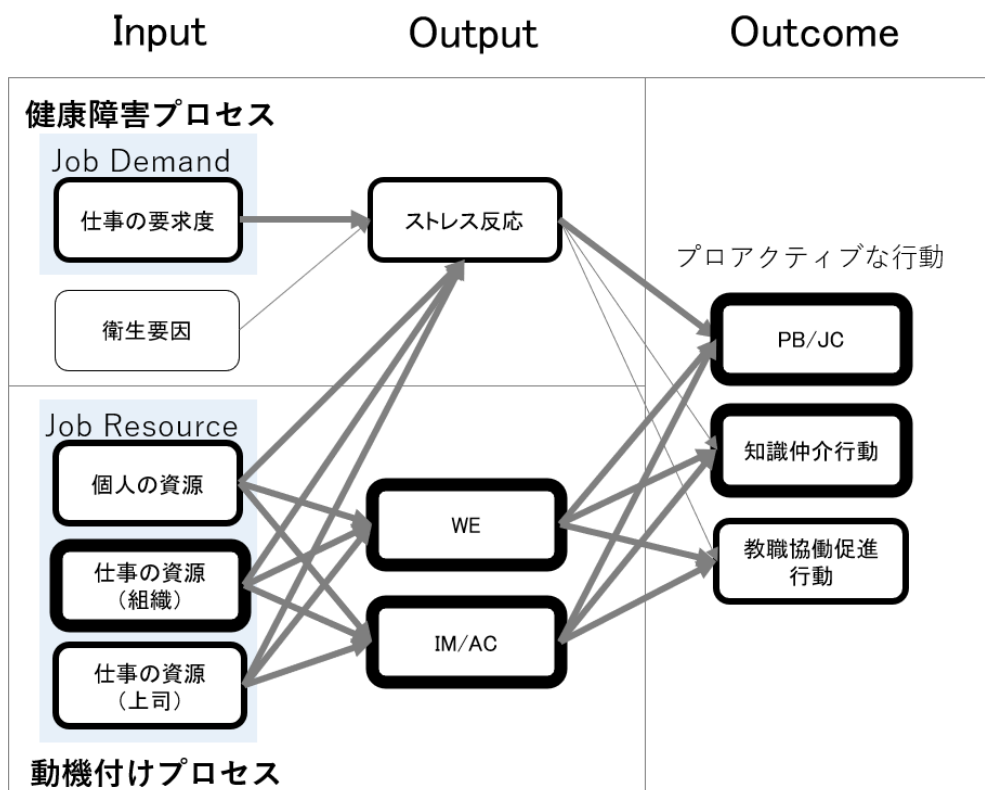


図 19 Case2 で主に観測された事象

#### 4.4 ケーススタディの考察

大学職員バージョンの JD-R モデルは、仕事の要求度 (Demand) がストレス反応を高め、プロアクティブな行動を抑制してしまう「健康障害プロセス」と、個人の資源や仕事の資源が WE や IM/AC を高め、プロアクティブな行動を促進する「動機づけプロセス」の存在を示している。第 3 章の量的研究によってそのメカニズムが実態に即していることがわかった。しかし、実際の職場で、個人の資源の何が、仕事の資源である「組織」の何が、そして仕事の資源である「上司」の何が、どのように職員の認知や行動に影響を与えているかについては量的研究からだけでは見えず、その実態はブラックボックスの中にあった。本章では、そのブラックボックスの中を、2 つのケーススタディを通じて現象学的に理解し、そして職場で実際に起きている事象を通じて JD-R モデルをより立体的に描写することを試みた。

Case1 では、部下が様々なきっかけを契機として「その気」になった時、上司が柔軟的・開放的に提案を受け止め、提案を喜び、本人の背中を押し、さらに心理的安全性と衛生要因の充足をはかったことで、たとえ平均的には WE や IM/AC が高まりにくく、且つストレスが高まりやすい管理部門であったとしても、プロアクティブな行動が生まれた。つまり、上司が、部下の提案に対してオープンマインドであり、かつ、過去の前例にとらわれずチャレンジの背中を押し、業務として位置づけたりワークルームを提供したりするなどといった、環境 (衛生要因) を整えること、そして、一旦任せたらマイクロコントロールせず、裁量を与えること、そして、常に心理的安全性を提供することで、部下はこれほどまでにのびのびと、プロアクティブな行動を取ることができるのである。仕事の資源 (上司) が、JD-R モデルの動機付けプロセスを大いに促進したと言える。ここから見出される示唆としては、日々接し、管理監督を受ける上司という存在が、部下にとって如何に影響が強く、管理職の育成がいかに重要か、ということである。管理職の育成の方向性は、第 2 章で述べたとおり、リーダーシップ特性理論における旧来の管理型・トップダウン型リーダーではなく、非営利組織である大学においては、部下の成長を第一義に捉えること、そして組織成果を長期的に捉えること、心理的安全性を重視することに強みのあるサーバントリーダーとしての育成が望ましいことも見て取ることができる。また、組織的にプロジェクトを公認すること、ワークルームを提供すること、時間外勤務扱いにする

ことなど、衛生要因の充実が健康障害プロセスを抑制し、ストレス反応軽減に有効であることも確認ができた。

Case2 では、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持っており、且つ心理的安全性が担保されている場合、そこに個人の資源が高い人材を採用・配置することで3つの資源が整い、JD-R モデルの動機づけプロセスが一気に活性化し、組織成果がどんどん高まる現象が見て取れた。一方で、個人の資源がもともと高いわけではない人材を配置しても、もう一つの資源である「上司」が整ってさえいれば、健康障害プロセスの影響は限定的で、動機づけプロセスの方が強く活性化することが見て取れた。ここから見出される示唆としては、伝統的に官僚的でピラミッド構造を持つ職員組織であるが、たとえ一部でも異なる規範を持つ「特区」を内部に置き、そこに個人の資源の高い人材を配置することで組織成果が高まること、そしてもう一つは、人事異動を通じて「特区」に順次配属することで、ある程度安定的にプロアクティブな行動を取る人材、すなわちジョブ・クラフターを育成できる可能性がある、ということである。K 館のような常設の「特区」を部署としておくことは大きな決断であり、大きな組織改編となるが、日常業務とは異なる「プロジェクト」を作っている大学は少なくないはずである。そのプロジェクトに、異なる規範、異なる組織風土の DNA を明確に、そして明示的に注入し、心理的安全性や裁量を与えることで、擬似的に「特区」を生むことは可能である。ただし、仕事の資源（上司）とのセットであることが重要であることは繰り返し述べておく。

ケーススタディを通じて、大学職員バージョンの JD-R モデルが予測する因果のメカニズムのブラックボックスの一つ一つが詳らかになっていった。両ケースから得られた示唆を逆説的に捉えると、組織に柔軟性や開放性がない状態、すなわち、官僚制の逆機能が強すぎる場合や、現状に変化を加えた際にもし失敗したら組織が犯人探しをするのではないか、自身の安全性が保たれないのではないかと職員自身が心理的安全性に不安を感じていたならば、職員の内発的モチベーションも、情緒的な組織コミットメントも、そしてワーク・エンゲイジメントも促進されない、ということである。同じように、上司が部下の意見や提案に対して常にオープンではなく、組織のミッションに照らした本質的な価値判断ではなく前例踏襲的・保守的であり、また、部下の成長が組織の成長に必ずつながるという信念（サーバントリーダーシップ）を持たず、また、部下を信頼せず、権限の委譲ができずにマイクロコントロールをしてしまうようならば、職員の内発的モチベーションも、情緒的な組織コミットメントも、そしてワーク・エンゲイジメントも促進されない、とい

うことである。職員の内発的モチベーションや、情緒的な組織コミットメント、そしてワーク・エンゲイジメントを促進できなければ、ジョブ・クラフティングはおこらず、また、プロアクティブな行動も生まれない。ジョブ・クラフティングやプロアクティブ行動が生まれなければ、職員が大学職員という仕事の意味（meaning of work）や「ワーク・アイデンティティ」（work identity）を変化させ、「一皮剥ける」ことも期待できない。「やるべきことを正確にこなし、生活のために対価（給与）を受ける」という、スキルワーカーとしてのマインドの域をでることもない。



## 第5章 総合考察、本研究の貢献及び限界と残された課題

### 5.1 総合考察

本論の冒頭でも述べたように、現在世界は VUCA（変動性「volatility」、不確実性「uncertainty」、複雑性「complexity」、曖昧性「ambiguity」）の時代にあり、未来には「変化が激しく不安定で先行きの見えない複雑な世界」が待っている。特に、日本は世界最速レベルの少子高齢化が進行している。日本はかつて明治維新の時代に約 3330 万人であった人口を、150 年間で約 4 倍の約 1 億 2700 万人に増加させた。その人口を、今後わずか 80 年間で最大で明治維新時と同じレベルの人口、すなわち現在の約 1/4 程度にまで、一気に失うことが予測されている。これほどまでの変化は千年単位で見ても類をみない極めて急激な減少となる。現代を生きる若者や子どもたち、そしてこれから生まれてくる子どもたちにとって、極めて苛烈な環境が待っている。そのような環境の中でも、たくましく生き抜ける確かな力を提供し、その結果として日本が持続可能な国でありつづける上で、今日の教育機関の責任は極めて重い。教育機関はそのことを重く自覚する必要がある。そして、教育機関がその責任を全うしていく上で、教員の役割はもちろん重要であるが、職員の役割も極めて大きい。職員の役割を法令上事務に「従事する」から「つかさどる」に、また、「処理する」から「遂行する」に格上げをした背景には、マクロレベルでのこのような大きな環境の変化に対する切実な必要性がある。また目の前の現実を見ても、人口減少と競争環境の激化によって、特に学生数・大学数ともに全体の 8 割強のシェアを占める中小規模・小規模の私立大学にとっては、近い将来倒産・閉鎖のリスクが十分にありえる状況にある。荒波の中を突き進む大学を、行き当たりばったりではなく、意図した方向に着実に進め、荒波に飲み込まれないように巧みに運営する上で、トップである学長の役割は極めて大きくなっている。また、その学長を支える要員として、職員の役割も極めて重要である。

職員という職業は、現在も「安定職種」として人気があり、高い採用倍率になっているが、志望動機には安定性や広範な転勤の少なさ、休みの取りやすさなどが上げられている。「教育にイノベーションを起こそう」、「苛烈な未来を生きる若者を支えよう」、「日本の持続可能性を維持する最優先課題の一つは教育だ」といったマインドの人材を十分に採用できているとは言い難い。法令上役割が格上げされたからと言ってすぐに職員の志望者層が変化するわけでもないし、職員の働き方が変わるわけではない。期待される役割に向

けて、地道に人材・組織マネジメントを行っていくことが重要である。人材・組織マネジメントを通じて変化を生んでゆく方向性とは、与えられた目標、割り振られた仕事、指示された業務を処理する（スキルワーク）だけでなく、未来を見据え、自身の頭で考え、本質を捉え、役割外の行動や進取的で創造的な行動（ナレッジワーク）を取ることができる人材を組織に一人でも多く増やすことである。篠田（2019）が述べるとおり、職員がどのような感度、問題意識を持って業務を遂行し、どんなレベルの提案を出せるかという点が、大学総体の改革水準の規程要因だからである。職員の力量が大学の存亡を、ひいては苛烈な時代に生きる現在の子どもたちや若者、そしてこれから生まれてくる子どもたちの未来を左右するのである。職員は、そして職員フィールドはもっと変わらねばならない。

内発的で創造的、そして進取的な行動は、組織や上司が指示・命令したからといって生まれるものではない。それどころか、外発的な動機づけ施策はアンダーマインニング効果を生み、逆効果となってしまう。MBO等の成果主義的な人材・組織マネジメントにはそのようなリスクがあるが、日本の産業界、大学界は未だMBOが隆盛である。鈴木（2017）は、「MBOは、組織の上位が計画した組織目標に、組織の下位部門と現場で働く人々を上から統合する仕組みであり、Command and Controlの管理思想を本質とする。そこでは、従業員は定められた諸目標の達成のみを意識するのが道理であるため、創造性や創意工夫は、MBOの運用とは本質的に矛盾している。」と指摘する。さらに、「階層制組織における上司の権威とトップダウンの目標への社員の統合を、威嚇と不安によって維持する役割を業績評価制度は果たしている。」とし、且つ「しかしそれは、黙従（silent compliance）を確保することはできても創造的なアイデアを引き出す労働環境ではない。職場には常に心理的安全の欠如した緊張状態がある。」と指摘する。米国や英国ではこれらのデメリットを科学的に分析し、よりプロアクティブな行動を引き出すNo rating、脱MBOに向けたパラダイムシフトのうねりが生まれているが日本ではまだ大きな潮流は生まれていない。内発的で創造的、そして進取的な行動を生み出すには、MBOとは異なる信念に基づいた人材・組織マネジメントが必要なのである。

本論では、そのような課題認識にもとづき、おおよそ100年間の人事労務管理論と組織心理学・産業心理学及び近年の経営学の議論を踏まえ、職務成果の可視化が困難で、且つ成果に遅効性があるという特徴を持つ職員に、よりマッチした人材・組織マネジメントのモデルとして、大学職員バージョンのJD-Rモデルを提案した。JD-Rモデルに基づいて第2章で構築したリサーチクエスションは以下の3つである。

### RQ1 健康障害プロセスに関する RQ

「高い仕事の要求度は職員のストレス反応に作用し、その結果プロアクティブな行動に負の影響を与えるのではないか。ただし、良好な衛生要因はその負の影響を抑制するのではないか。」

### RQ2 動機付けプロセスに関する RQ

「個人の資源、仕事の資源は職員のワーク・エンゲイジメント、モチベーションやコミットメントに作用し、その結果プロアクティブな行動に正の影響を与えるのではないか。」

### RQ3 プロセス横断型の RQ

「各種資源はストレス抑制効果を持つのではないか。」

3つのリサーチクエスションから11の仮説を構築し、第3章においてロジスティック回帰分析による仮説検証を行ったところ、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。しかし、実際の職場で、個人の資源の何が、仕事の資源の何が、どのように職員の認知や行動に影響を与えているかについては量的研究からだけでは見えず、その実態はブラックボックスの中にあった。そこで、第4章では2つのケーススタディを行い、職場で実際に起きている事象を通じて現象学的に検証を行った。これらの検証を通じて、大学職員バージョンの JD-R モデルが実態に即した概念モデルであることを確認することができた。

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。第3章でみたように、仕事の要求度 (Demand) はストレス反応を約2倍高める要因であり、ストレス反応はプロアクティブな行動を3割以上抑制してしまう。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、衛生要因の充足が大切である。衛生要因の充足は4割以上のストレス抑制効果がある。また、個人の資源はストレス反応を4割強抑制する効果があることから、採用活動を通じたストレス耐性の高い組織づくりや、採用後の個人の資源の開発が重要である。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高めることが有効である。WE や IM/AC の高まりは、プロアクティブな行動を約 1.2 倍から約 2.5 倍促進する。しかし、これらの行動は、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。第 4 章のケーススタディで見たように、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の欲求を自制することができれば、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する。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ゆく。第 3 章において、個人の資源、仕事の資源（組織）、仕事の資源（上司）は WE や IM/AC を約 2.1 倍から 5.5 倍促進することもわかった。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の全てである。

職務成果の可視化が困難なホワイトカラー、その中でも特に成果に遅効性がある大学職員の人材・組織マネジメントにおいては、人の心理的側面を軽視してはいけない。仕事の要求度（Job Demand）や仕事の資源（Job Resource）が現在どのような状態にあり、何を改善する必要があるかを問い、それぞれの組織の現状を踏まえて探索的に組織開発・人材開発に力を注がねばならない。JD-R モデル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以下のような問いを提供してくれる。

- 我々は、「仕事の要求度（Demand）」を適切にコントロールし、「衛生要因」を整え、「ストレス反応」を抑制できているだろうか？
- 我々は、「個人の資源」の高い人材をうまく採用できているだろうか。また、採用後に自己効力感や開放性、柔軟性や創造性、そして物事を前向きに捉えるようなポジティブフレーミングといった「個人の資源」の開発は行えているだろうか？
- 我々は、組織の柔軟性や開放性、心理的安全性を高め、人材育成や成長機会を提供し、職員の仕事に対するエンゲイジメントや内発的なモチベーション、組織への情緒的なコミットメントを引き出せているだろうか？
- 我々は、管理職を柔軟性・開放性を持ち、部下の成長を重視し、組織成果を長期的に捉えること、心理的安全性を重視することに強みのあるサーバントリーダーと

して育成できているだろうか？そして、管理職は、権限の委譲を行ってマイクロコントロールの欲求を自制し、部下の仕事に対するエンゲイジメントや内発的なモチベーション、組織への情緒的なコミットメントを引き出せているだろうか？

- 我々の職員は、仕事に対するエンゲイジメントや内発的なモチベーション、組織への情緒的なコミットメントの高まりを通じて、プロアクティブな行動を生み出してくれているだろうか？

大学職員バージョンの JD-R モデルの信念は、Command and Control の管理思考、外発的な動機づけ施策、そして成果主義的な人材・組織マネジメントの対極にある。今後少子化はますます加速化する。適切な人材・組織マネジメントを行い、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なモチベーション、そして組織への情緒的なコミットメントを高め、また、職員が健康で働きがいを持って過ごす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、困難に打ち勝つ組織である。「人々の可能性をもっと引き出す組織とは、どんな組織だろうか？どうすればそんな組織を実現できるだろうか？」(Frederic, L. 2014) という問いに真剣に向き合う必要がある。血の通った組織を作るために、近道はない。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ことになるだろう。

## 5.2 本研究の貢献

大学職員研究は1970年代から始まった(羽田 2013)が、理論的な考察は1990年代まではほとんど無かった(寺崎 2010)。1990年代後半から文献出版数が増えはじめ、2000年代後半から急増した(伊藤 2010)。急速に勃興した大学職員論であるが、一方で様々な課題が指摘されてきた。例えば、「大学職員論を含む高等教育研究そのものが研究論文と実践報告の区別も曖昧な分野であり、基礎的、実証的研究の層が薄い。」(羽田 2010)といった指摘や、「大学職員論は定義自体が明確でなく、その対象は多分に曖昧性を有しており、高等教育研究の他の領域と比較してもまだまだ研究手法の開発余地が大きく、今後実証研究をすすめる一方で、人的資源管理論や組織論、経営学といった関連領域の研究手法を援用しつつ、大学職員研究の理論的側面を深化されることが期待される。」(大場 2014)といった、「大学職員論とはいったい何学で何論なのか?」といった指摘である。これらの指摘は幾度となく繰り返さされてきた。これらの議論を踏まえ、本研究では、近年の人的資源管理論における従業員のコミットメントや自己効力感、創造性といった従業員の人間的・心理的側面、また、組織論における組織風土と職務の条件や環境、さらに、経営学におけるワーク・エンゲイジメントやジョブ・クラフティング、ナレッジブローキング・プロアクティブビヘイビアーなどといった概念を大学職員研究に援用し、実証的に検討を行った。大学職員研究ではこれまで十分に行われてこなかったアプローチであり、本研究の大学職員研究への理論的貢献であると考えている。ただし、本研究で用いた人的資源管理論や組織論、経営学における様々な理論や概念は、社会背景や時代背景、文化の影響によって必ずしも普遍的なものではないという批判が常にあることは、自覚しておく必要がある。

また、第2章で示したとおり、1900年頃に工場労働のブルーカラー人材を対象に生まれた科学的管理法に端を発して発展した人事労務管理分野であるが、ブルーカラーの数をホワイトカラーが凌駕してから長い年月を経てなお、ジョブデザイン、Command and Controlの管理主義、ウォーターフォール型組織マネジメントといった、科学的管理法に通じる視座による人材・組織マネジメントが広く普及している。HRMやSHRMの分野においては次第にコミットメントやモチベーションをベースにしたマネジメントに軸足が移り、近年、特に米国や英国の経営学の分野ではNo ratingやOKRなど、評価から育成へ、人的資本論から人的資源論へ、管理主義からモチベーション・マネジメント論へといったトレンドの

変化が生まれているが、我が国においては大学職員に限らず他のホワイトカラー人材のフィールドにおいてもまだその方向へのパラダイムシフトのうねりは十分には発生していない。本論で示した **WE** や **IM/AC** を核とし、プロアクティブな行動を成果に見立てた **JD-R** モデルは、成果の可視化が困難な職種、成果に遅効性がある職種など、他のホワイトカラー人材のフィールドにおいても十分援用可能なものであり、ホワイトカラー研究への実践的な貢献であると考えられる。

### 5.3 本研究の限界と残された課題

本研究の限界と残された課題は多い。全てをあげることはできないが、まず、職員と一言でいっても、すでに十分に教員と対等に職務を担っている者もいれば、教員や上司の指示の下、マニュアルに則った職務のみを担っている者もいる。また、人事異動の対象からはずれ、専門職として職務にあたっている職員もいる。そのような人材を職員ではなく教員身分、いわゆる「第三の職種」として雇用する大学も増えてきている。このように「職員」という一言では括りきれない現状が生まれているが、本研究の量的研究ではその変数を統制できていない。今後、具体的な組織開発・人材開発を検討する上ではより精緻に検討する必要がある。本研究は、職員の人材・組織マネジメントに初めて JD-R モデルを適用して検討したものであり、その意味では基礎研究に位置づく。本研究を土台にした、応用研究を積み重ね、実際の現場に適用していくことが今後の課題である。

また、WE と IM/AC が生み出す効果については、様々なアウトカムが想定されるが本研究ではそのほんの一部を取り扱ったに過ぎない。例えば、WE のアウトカムに関連する現象として、先行研究では「クロスオーバー効果」（個人の WE は別の個人にも「伝染する」という現象）（島津・江口 2012）がある。第 4 章の Case1 では、K.Y.のチャレンジ、そしてキラキラと輝く学生たちに感化された他部署の職員が、「次は手伝わせて欲しい」と申し出てくれた。Case2 でも、T「学生スゲー！、と尊敬した」経験が T.Y.の行動を変えた。このような、他者の WE の高まりが部下や別の同僚の WE に刺激を与えるという相互作用は、実際の現場に当てはめると十分考えられる。また、自己効力感等の個人の資源は WE や IM/AC を高め、そこから得られる成果や他者からのフィードバックがさらに個人の資源を高めていくという現象がある。ポジティブ心理学の領域でこれを「上方のらせん効果（Upward Spiral）」という。Case1 では、入学式における新入生や保護者の笑顔が K.Y.の自己効力感を高めた。その後、いつも重々しく静まり返っている「事務職員総会」で拍手喝采を受けたことを追い風に、翌年の学内 GP（学内の競争的予算）獲得にチャレンジし、並み居る教員の企画を退けて第 2 位という成果を上げたことでさらに自信を深めた。その後もプロジェクトの成果を、全国を飛び回って報告する中で、自己効力感が高まっていった。そして、スチューデント・コンサルタントの専門資格を取得するなど、次々にポジティブな影響の連鎖が発生している。組織風土に関しては、Case1 において K.Y.が、「教育職ではない職員が学生とディスカッションや作業をしても、周囲から見ると遊



んでいるように捉えられるという懸念がある。」と述べているように、また、第1章でみた大学職員フィールドの弱みが組織の柔軟性や開放性、革新性や行動的な風土であったように、大学職員フィールドにはまだまだプロアクティブな行動の取りづらさや、ジョブ・クラフティングのやりづらさがある。しかし、Case1におけるK.Y.のように、「誰か」が突破することによって、その後も継続的に組織風土が変わり、一度変わった風土は簡単には戻らない、という発見があった。すなわち、JD-Rモデルでアウトカムに設定したプロアクティブな行動が、今度は仕事の資源である組織風土や上司に影響を与え、その結果また別の職員のWEやIM/ACに影響を与えてゆくという、「影響の循環」とみられる因果プロセスが観察された。本論では、JD-Rモデルのコーザリティを一方向の直線的影響として分析したが、ケーススタディによるブラックボックスの解明を経て、変数間の相互作用や「上方のらせん効果(Upward Spiral)」、さらに「影響の循環モデル」の存在が浮かび上がってきた。これら変数間の相互作用の解明も今後の研究課題である。また、本研究がアウトカムに据えたプロアクティブな行動は、上司や組織から指示命令されたからといって生まれるものではなく、人の心理に強く影響され、そして人の心理は様々な影響によって揺れ動く。それが現実の社会であり、現実の職場とはそのようなダイナミックな複雑性の中にある。本研究はその複雑性の一端に光を当てたに過ぎずない。さらに、Case1のような、恵まれた上司との出会いがあるかどうかは一職員にとっては、ある種「運」のような要素があり、また、Case2のように組織内に「特区」を持つ大学は現時点で多くはない。それでは、良い上司に恵まれない、組織内「特区」が無い組織で働く職員はどうすれば良いのか、という問題が残る。「上司」や「組織」以外の職員にとってのリソースとして、学外の越境学習があるが、本論では取り扱えていない。

これらの課題については今後継続して取り組んでいきたい。

## 5.4 おわりに

筆者は 1996 年に当時新設校であった私立大学の職員として入職し、2021 年まで 25 年間奉職した。その後、同一法人の中高部門に異動したが、アイデンティティは大学職員としてのそれが依然強い。もともと、何かを実現したい、という具体的な理由や目標があって職員になったわけではなく、また、学生時代にお世話になった職員さんがいたわけでもない。「ご縁となりゆき」で大学職員フィールドに飛び込んだ、というのが正直なところである。その後、多少の異動はあったがキャリアのほとんど、20 年近くを教務課で過ごした。入職初年度の職場を振り返ると、パソコン（Windows3.1）は事務所の中央に数台おいてあって必要な時はそこに出向いて作業をしていた。事務所はまだ禁煙ではなく常に煙がモクモクと充満していた。一部の職員は自前で調達したワープロで文書の作成をしていたが、手書きで書類を作成している者も多かった。あらゆる業務は紙ベースで行われ、事務所は紙とダンボールに埋もれていた。膨大な事務作業があり、毎年繰り返すルーティン業務や、教員や上司から指示された業務を来る日も来る日も処理するというスタイルでキャリアが始まった。就職して 2 年目に 1 人 1 台のパソコンとメールアドレスが付与された。なんとか業務を圧縮して時間捻出をするために、しゃかりきになって書類のデータ化を進めていると、「何をパチパチ入力ばかりしている。キャンパスを回るなど、ちゃんと仕事をしろ。」と指導を受けた。当時、パソコンの前にいることはすなわちサボっている、とみなす上司が実在した。1996 年の 18 歳人口は 155 万人で大学入学者数は 59 万人、大学への進学率は約 38% という時代である。進学率はまだ上がり続け、大学数もどんどん増えていた時代であり、「定員割れ」という言葉を職場で聞くことはまだなかった。職場は牧歌的であり、「何か変えなくてはならない」という空気を感じることはあまりなかった。また、教員と職員の格差の肌感覚は今日の比ではなかった。一部の教員からは「ジム」と呼びすてにされ、教員が決定した事柄にはとやかく言わず、処理することが職員の役割である、と教員も、そして職員自身も感じていたように思う。職員が教員の委員会で発言することはほとんどなかった。職員に対して、今日であればハラスメントと言われても仕方がないような言動をする教員も少なからずいた。当時、職員に対する研修や出張はほとんど無く、名刺は減らず、メールアドレスを持っていてもあまり使うことがなかった。他大学の情報を得る術もほとんどなく、日々の仕事を K・K・D（感と経験と度胸）でこなしていた。後に聞くと、当時どこの大学も一部の例外を除いて大差が無いような状況であった

が、特に、新設大学であったことと、大学立ち上げスタッフの殆どが異業種からの転職人材であり、第4章 Case1 の K.Y. の上司のように、職員業界に精通してどんどん外に連れ出したり、業界のことを教えてくれたりする先輩職員が皆無であったことから、より一層孤立感を感じていたのだろう。

そんな折り、Windows95の発表以降、当時大学業界では専用端末のオフコンからパソコンに移行するオープン化の流れが急速に広がっていた。所属大学もパッケージソフトへの移行が決定されたが、専門人材はおらず、結果的に特に基礎知識があるわけでもない筆者が基幹システムの更改作業を担うことになった。その影響で業務が爆発的に増加し、日付が変わらずに帰る日はめったにない、というような生活に突入した。過労とストレスから若くして十二指腸潰瘍にもなり、夜中に何度も何度も激痛で目がさめた。「仕事は仕事」と割り切って、休みに趣味などで自己実現をすることでバランスを保っていたが、仕事の要求度 (Demand) が高まりすぎてそのバランスも崩れてしまった。仕事の有意味感、仕事へのアイデンティティは確立されず、対価 (給料) に対して労働を提供しているだけのように感じていた。同窓会で久々に会った、様々な業界でキャリアを歩んでいる旧友が皆キラキラしているように見え、劣等感を感じた。本研究でいうところの WE や IM/AC は非常に低く、そしてプロアクティブな行動も少なかった。自分も何かをしなければ、変わらなくては、と感じはじめ、井の中の蛙ではだめだと考えて積極的に学外に赴くようになった。すると、他大学の意識が高く、キラキラとした職員に出会い始めた。彼/彼女らは、高度な技能や最新の知識・情報を持ち、幅広い人的ネットワークと軽いフットワークで日本中を縦横無尽に駆け巡っていた。大学職員フィールドには、自分が知らない世界があり「井戸の外」には広い地平が広がっていること、大学職員という職業に情熱を注ぎ、職業の有意味感を実感し、職員という職業に誇りを持って、胸を張って意気揚々と仕事をしている人達がいる、ということを知った。「自分もそうになりたい」と強く思った。そこから、様々な場に顔を出し、いくつかのコミュニティーの末席に加わり、高度な研修も受け、見識を広め、専門知識や技能を獲得していった。その頃、業界では、既存の地域コンソーシアム組織に加え、職員による職員のための学会や、職員養成のための大学院が次々に生まれるなど、職員を取り巻く環境は目まぐるしく変化していた。業界専門誌やメールマガジンも次々に生まれ、得られる情報量は爆発的に増えていった。そのような環境で自己研鑽を続けるうちに、自己肯定感が高まり、気がつけば仕事が面白くなり、熱中し、誰からも指示されていないプロアクティブな行動をどんどん行うようになっていた。当時

の上司が自由にさせてくれたことや、新設大学であったために伝統が浅く、仕事の「型」が定まっていなかったことが幸いし、個人の自由がきいたことがそれを促進してくれたのだろう。その後、FDの担当になり、そのご縁から「学生FD」という活動に加わるようになった。そこから10年間、学生とともに「大学を変える、学生が変わる」をコンセプトに持った一種の全国ムーブメントである学生FD活動というプロジェクトに熱中した。それがきっかけで、様々な大学の教員とのご縁が生まれ、各種学会等に参加し、議論し、発表し、そして他大学の教員達とともに書籍に共同執筆をするなど、当初のキャリアからは想像もできないような、職員としての充実したセカンドステージが始まっていった。そして、これも様々なご縁から、大学院に進学し、後期課程にまで進み、今、本論を執筆するに至っている。今振り返ると、本研究の大学職員バージョンのJD-Rモデルの着想は、自分自身のキャリアにおける、認知と行動の大きな変容の経験がベースにあったと言える。

キャリアの初期には思いもよらなかったが、今にして思えば職員という職業は、もともと他の職業にない強みをもっていると思う。大学は、そもそも組織の存在意義が教育・研究・社会貢献であり、人類の発展に影響を及ぼすとても大切に、重要な存在である。大学がすでに持っている高い存在価値により、職員は職業に対するアイデンティティを形成しやすく、自己肯定感が得られやすい。また実態としても、大学には教員や学生がおり、ステークホルダーには産・官・地全てがある。職員の職務成果は可視化が難しく、成果には遅効性があるという特徴があることから、他の業種のように四半期ベースで量的な評価にさらされるわけでもなく、よって、人類の発展や若者の育成に対して夢を語り、夢に向かって仕事ができるという強みがある。学生FD活動のような、誰に頼まれたわけでもなく、あると良いが無くても困らないようなプロジェクトを立ち上げ、それに熱中することだってできる。プロアクティブに行動すれば、例えば教員と連携し、学生と協力し、地域や産業界と関わりながら、今無いものをゼロから生み出すことだってできる。キャンパスには充実した施設があり、地域のシンクタンクやプラットフォームとしての役割を担うこともできる。地域のコンソーシアム組織や各種学教会、またそれらが提供する研究や研修のプラットフォームが開かれており、異業種からの転職人材が驚く「同業他社との制限のない情報交換と相互研鑽」が日常の中にある。このように、非常にダイバーシティがあり、環境に恵まれている職員ほど、自らのQWL (Quality of Working Life) を高めることが容易な職業は、あらゆる職業の中でもそう多くないのではないかとすら思える。

しかし、実態としては、第 1 章で見たように他のホワイトカラー人材と比較して職員の組織は柔軟性や開放性、革新性や行動的な風土に弱みがあり、細かいルールに縛られ、脱个性的で、日々の業務は目先のもの中心となっている。また、職員組織はリスクを伴う新たなチャレンジに後ろ向きで、慎重で遅い意思決定をしている可能性がある。SD が義務化されたが、3 割を超える大学で半数以上の職員が研修に参加せず、たとえ参加しても基礎知識の修得が 6 割以上である。上司の多くは部下の能力開発をする時間や余力、あるいはノウハウがないか、そもそもその意識がない。目の前の多忙さから、外部への研修の送り出しに後ろ向きの管理職も少なくない。また、そもそも職員の志望動機は安定性や休みの取りやすさなどが上位にあり、何かを変えていこうというような意識を持った人材を多く採用できていない。学校教育法と大学設置基準が改正され、事務に「従事する」から「つかさどる」に、「処理する」から「遂行する」に変わったが、それを実現するためになされているのは人材・組織開発ではなく、目標管理などの成果主義による人事評価が中心となっている。大学職員フィールドにおける成果主義についての成功事例や、その効果に関する研究成果はほとんど見られないにもかかわらず、現在においても非常に多くの大学で成果主義に偏った人材・組織マネジメントが行われている。モチベーション論で言うところの外発的動機づけ施策にあたる成果主義には、アンダーマインニング効果というモチベーションを削ぎ落とし、創造性を駆逐し、プロアクティブな行動を抑制する効果があることがわかっているが、大学職員論の領域でそのことが議論される機会は非常に少ない。学校教育法と大学設置基準が変わり、SD が義務化されたからと言って、職員の仕事に対する認知や行動に変容が生まれたようには見えない。しかし、少子化、大規模ブランド大学への寡占、そして業務の多様化・高度化・複雑化と多忙化は待ったなしに着々と進んでおり、メンタルヘルスのリスクも年々高まっている。「これで良いのだろうか?」、「現状の延長線上に解はあるのだろうか?」という思いが、筆者を本研究に向かわせた背景である。さらに、その根底にあるのは、筆者の認知と行動が変化し、その結果キャリア初期とは全く違う職員人生になったその要因、そのメカニズムを明らかにすることが、職員の人材・組織マネジメントのヒントになるのではないか、という思いである。

筆者は今でも、「職員ほど QWL (Quality of working life) を高めることが容易な職業は、あらゆる職業の中でもそう多くないのではないか」と考えている。職員という職業の良さを最大限に活かし、弱みを少しずつ改善していけば良い。そもそも、本質的に多くの強みを持っているのだから。そのためには、そのような強みを職員自身をもっと認知すべ

きである。そして、その強みを社会に発信し、その強みに惹かれた人材を採用すべきである。筆者はある研修でその思いをタイトルに込めた。それが、「大学は『憧れの場』でありたい—大学職員を『なりたい職業 BEST5』にすべし!—」である。採用した人材には良い「仕事の資源」を提供し、WE や IM/AC を高め、プロアクティブな行動を引き出し、職員という職業の良さ、強みを活かして生き生きと働いてもらうべきである。職員がポジティブで充実した心理状態を持ち、活力、熱意、没頭によって特徴づけられるワーク・エンゲイジメントが高まり、自身の仕事と自組織に誇りと愛着を持ち、仕事そのものに夢中になって、誰に頼まれたわけでもない役割外の行動や、プロアクティブな行動を行ってゆく。それこそが、今後さらに厳しい環境に突入してゆく大学が、その魅力を失わず、存続してゆける数少ない希望の一つではないだろうか。本研究の大学職員バージョンの JD-R モデルの着想が、職員の人材・組織マネジメントのパラダイムに、また、我が国の他のホワイトカラーの人材・組織マネジメントのパラダイムに、一石を投じることができたなら、これ以上の幸せはない。

(140,283 文字)

## 参考文献および URL リスト

### 【日本語文献】

- 天野郁夫 (2001) 『大学改革のゆくえ：模倣から創造へ』 玉川大学出版部。
- 安藤史江戸 (2008) 『コア・テキスト 人的資源管理論』 新世社。
- 石橋貞人 (2016) 「職務特性・職務満足が組織市民行動へ与える影響」『日本経営工学会論文誌』 66 (4)、309-316。
- 石山恒貴 (2018) 『越境的学習のメカニズム：実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』 福村出版。
- 井下理 (2008) 「FD と SD の統合による職能開発:FD 義務化を契機とした教職協働の新展開へ」『大学と学生』 535、14-20。
- 磯部直彦・小野久江 (2010) 「大学教職員のメンタルヘルス自覚症状調査：健康診断時間診表から」『臨床教育心理学研究』 36、27-32。
- 岩崎保道 (2010) 「職員評価の導入に関する考察」『高等教育ジャーナル-高等教育と生涯学習-17』 63-75。
- 岩出博 (1989) 『アメリカ労務管理論史』 三嶺書房。
- 上杉道世 (2015) 「近未来の大学職員像」『IDE 現代の高等教育』 (IDE 大学協会) No.569、4-10。
- 江原武一 (2010) 『転換期日本の大学改革—アメリカとの比較』、東進堂。
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』 ミネルヴァ書房。
- 太田さつき、竹内倫和、高石光一、岡村一成 (2016) 「プロアクティブ行動測定尺度の日本における有効性: Griffin, Neal and Parker (2007) のフレームワークを用いた検討」『産業・組織心理学研究』 29 (2)、59-71。
- 太田肇 (2011) 『日本的人事管理論 組織と個人の新しい関係』 中央経済社。
- 大塚泰正 (2017) 「働く人にとってのモチベーションの意義—ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムを中心に (特集 モチベーション研究の到達点)」、『日本労働研究雑誌』 59 (7)、59-68。
- 大場淳 (2014) 「大学職員研究の動向-大学職員論を中心として-」『大学論集』 46、91-106。
- 尾形真実哉 (2016) 「若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に

- 関する実証研究」『経営行動科学』、 29 (2)、3。
- 奥寺葵 (2010) 「戦略に対応した HRM の有効性—戦略的人的資源管理の理論的枠組」『千葉商大論叢』 47 (2)、 131-49。
- 鹿毛雅治編 (2013) 『モチベーションを学ぶ 12 の理論』 金剛出版。
- 小田隆治 (2012) 『大学職員の力を引き出すスタッフ・ディベロップメント』 ナカニシヤ出版。
- 小野寺美希子 (2021) 「職業的アイデンティティがケアリング行動に与える影響—プロアクティブ行動による媒介効果の検討—」『経営行動科学』 32 (3)、 73-89。
- 城戸康彰・内田智之 (2008) 「ナレッジワーカーとリーダーシップ」『産業能率大学紀要』 29 (1)、 105-21。
- 木村琢磨 (2007) 「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』 49 (2)、 66-78。
- 久保英人 (1998) 「ストレスとバーンアウトとの関係—バーンアウトはストレインか」『産業・組織心理学研究』 12 (1)、 5-15。
- 黒田兼一 (2019) 「日本の人事労務管理の変容—競争民主主義的労働者支配から自己責任とフレキシブル化の労働者支配へ—」『経営学論集』 第 89 集「日本的経営の現在—日本の経営の何を残し、何を变えるか—」、47-56。
- 小宮山宏 (2007) 『「課題先進国」日本—キャッチアップからフロントランナーへ』、中央公論新社。
- 小室昌志 (2012) 「私立大学職員の人事制度に関する一考察 —評価制度を中心に—」『社会科学』 103、 61-87。
- 近藤健次・永井由佳里 (2018) 「創造性の育成に関する研究 創造的になるための変容プロセス:mini-c に着目して」『日本創造学会論文誌』 21、 42-63。
- 坂本憲治 (2018) 「心理臨床家の組織における協働的支援態度尺度 (CAS-O) 作成の試み」『福岡大学人文論叢』 50 (1)、 1-24。
- 櫻井雅充 (2014) 「HRM の特質に関する批判的考察」『経済研究論集』 第 37 巻第 3 号、 139-154。
- 櫻井雅充 (2015) 「SHRM の枠組みにおける従業員の位置付け」『広島経済大学経済研究論集』、 38 (1)、 1-19。
- 猿谷要 (1991) 『物語アメリカの歴史—超大国の行方—』、中公新書。
- 慈道裕治 (2014) 「教職協働の原点と課題」『立命館高等教育研究』 14、 29-37。



- 篠田道夫（2019）「中教審議論に参加して一論点は何処にあったか—グランドデザイン答申、SD・職員の役割法制化、学校教育法改訂」『心理・教育学研究』11、25-40。
- 澁谷麻由美、西村由貴、當仲香、清奈帆美、松本可愛、齋藤圭美、高橋綾、河邊博史（2016）「大学教職員のメンタルヘルス調査 2014」『慶應保健研究』34（1）45-9。
- 島津明人（2010）「ワーク・エンゲイジメントに注目した自助と互助」『総合病院精神医学』22（1）、20-6。
- 島津明人・江口尚（2012）「ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後の展望」『産業医学レビュー』25（2）、79-97。
- 島津明人（2014）『ワーク・エンゲイジメント：ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を』労働調査会。
- 島津明人（2015）「ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化」『日本職業・災害医学会誌』63（4）、205-9。
- 島津明人（2018）「職場のポジティブメンタルヘルスと行動医学—ワーク・エンゲイジメントに注目した組織と個人の活性化—」『心身医学』58（3）、261-66。
- 清水栄子（2015）『アカデミック・アドバイジング その専門性と実践：日本の大学へのアメリカの示唆』東信堂。
- 下崎千代子（1988）「職務動機づけ論における欲求構造」『産業と経済』3（3）、33-53。
- 鈴木良始（2017）「アメリカ企業における業績評価制度の変革運動（ノーレイティング）とその背景」『同志社商学』69（3）、325-42。
- 鈴木良始（2020）「OKRとMBO：何が違うのか」『同志社商学』72（3）、371-403。
- 鈴木智気（2020）「サーバント・リーダーシップ論「リーダーとしてのサーバント」を巡る位置づけとメカニズム」『同志社商学』72（1）、87-116。
- 須長一幸（2015）「教職協働が必要だと言われているのはなぜか、また、必要だとすれば、その理由は何か」『福岡大学教育開発支援機構年報』67-82。
- 関本昌秀・鎌形みや子・山口祐子（2001）「組織風土尺度作成の試み（I）」『豊橋創造大学紀要』（5）、51-65。
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編（2009）『大学人事研究Ⅱ-変貌する大学人事-教員評価の実情と経営人材の育成』学校経理研究会。
- 高尾義明（2019）「ジョブ・クラフティング研究の展開に向けて：概念の独自性の明確化と先行研究レビュー」『経済経営研究』1、81-105。

- 高橋弘司（1997）「組織コミットメント尺度の項目特性とその応用可能性 3次元組織コミットメント尺度を用いて」『経営行動科学』11（2）、123-36。
- 高野篤子（2012）『アメリカ大学管理運営職の養成』東信堂。
- 館昭（2008）「大学職員論」『IDE 現代の高等教育』No.499、60-66。
- 立道信吾・守島基博（2006）「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』554、69-83。
- 田中聡、池田めぐみ、池尻良平、鈴木智之、城戸楓、土屋裕介、今井良、山内祐平（2021）「プロアクティブ行動がリフレクションを媒介して職場における能力向上に及ぼす影響：20代の若年労働者に着目して」『日本教育工学会論文誌』45（2）、147-57。
- 種市康太郎・大塚泰正・小杉正太郎（2003）「イベント型職場ストレスサーおよびソーシャルサポートが心理的ストレス反応に及ぼす効果の検討」『産業ストレス研究』10（3）、183-193。
- 外山美樹（2013）『行動を起こし、持続する力 モチベーションの心理学』新曜社。
- 中島英博（2019）『大学教職員のための大学組織論入門』ナカニシヤ出版。
- 中曾和美・村岡孝之・山崎その（2007）「大学職員の人材育成と人事制度に関する考察-アンケート調査による実態から-」『研究論叢 70』447-67。
- 中野浩一（2015）「ジョブクラフティング研究レビュー—縮小的ジョブクラフティングという理論的發展可能性—」『産業・組織心理学会年次大会論文集』31、219-22。
- 夏目達也（2013）「大学職員の主体性を尊重した職務遂行能力の形成—国立大学を中心に—」『名古屋高等教育研究』13、5-24。
- 西脇暢子（2008）「人的資源管理研究におけるコミットメント研究の位置づけ」『産業経営研究』30、47-55。
- 日本私立大学連盟（1985）『私立大学職員入門』、第一法規出版。
- 野中郁次郎（1974）『組織と市場—組織の環境適合理論—』千倉書房。
- 朴容寛 and 金壽子（2014）「人的資源管理論の歴史とその評価に関する研究」『大阪産業大学経営論集』15（第2・3合併号）、195-204。
- 羽田貴史（2013）「大学職員論の課題」『大学職員論叢』1、15-23。
- 日詰慎一郎（2009）「仕事への動機づけ」産業・組織心理学会編『産業・組織心理学ハンドブック』丸善。
- 藤澤理恵・高尾義明（2020）「プロボノ活動におけるビジネス - ソーシャル越境経験がジ

- ヨブ・クラフティングに及ぼす影響: 組織アイデンティティとワークアイデンティティによる仲介効果』『経営行動科学』31 (3)、69-84。
- 淵上克義 (2009) 「リーダーシップ研究の動向と課題」『組織科学』第 43 巻第 2 号、4-15。
- 古野庸一 (2021) 「多様な働き方をふまえた評価のあり方」『日本労働研究雑誌』729、50-5。
- 古畑仁一・高橋潔 (2000) 「目標管理による人事評価の理論と実際」『経営行動科学』13 (3)、195-205。
- 星かおり (2016) 「若年就労者の仕事満足に対するプロアクティブ行動の効果についての検討」『パーソナリティ研究』25 (2)、123-34。
- 堀江常稔・犬塚篤・井川康夫 (2009) 「内発的モチベーションの知識創造行動への効果」『技術と経済』504、66-71。
- 孫福弘 (1996) 「大学運営のリエンジニアリング」2010 大学改革研究会編『大学改革 2010 年への戦略』PHP 研究所、127-53。
- 松尾睦 (2012) 『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版。
- 三隅二不二 (1977) 「リーダーシップ論」、加藤富子・三隅二不二 (編著) 『新しいリーダーシップ』学陽書房、95-139。
- 宮林常崇 (2019) 「事務組織の特徴」中井俊樹編『大学の組織と運営』103-16、玉川大学出版部。
- 向江亮 (2018) 「ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取組に向けた知見の整理と今後の展望」『産業・組織心理学研究』32 (1)、55-78。
- 村山孝道・山咲博昭・秋田隼一・井出大地・倉田翔平・白藤康成・前川雄太 (2019) 「各種 SD 研修修了生及び受講生の成長追跡調査と今後の体系的な SD 研修のあり方について」『2019 年度大学コンソーシアム京都指定調査課題報告書』131-240。
- 村山孝道 (2020) 「長期・越境学習型研修の効果と課題」『IDE 現代の高等教育』619。
- 村山孝道 (2022) 「教職協働の場におけるポジティブ経験は教員の意識や行動にどのような影響を及ぼすか」『大学行政管理学会誌』No.26、133-43。
- 森川譯雄 (2010) 「人事労務管理論の史的展開と人的資源管理論」『修道商学』50 (2)、307-25。
- 守島基博 (2010) 「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』

52 (7)、69-74。

森永雄太 (2009) 「ジョブ・クラフティングモデルに関する実証的検討」『六甲台論集—経営学編』56 (2)、63-79。

山本眞一 (2013) 「大学職員論のこれまでとこれから」『大学職員論叢』1、5-13。

横山晋一郎 (2015) 「大学職員のリアリティー取材メモから浮かび上がる職員像—」『IDE 現代の高等教育』569。

労働政策研究・研修機構 (2011) 「第4回改訂厚生労働省職業分類 職業分類表」。

労働政策研究・研修機構 (2017) 「日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理」『労働政策研究報告書』。

リクルートワークス研究所 (2017) 「Works 人材マネジメント調査 2017」。

和久健司 (2021) 「リーダーシップ学説史とシェアドリーダーシップについての考察」『帝京平成大学紀要』32、145-58。

## 【外国語文献】

- Ashford, S. J. and Black, J. S. (1996) Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2) , 199-214.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., and Saks, A. M. (2007) Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-62.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amabile, T. (1996) *Creativity in Context : Update to the Social Psychology of Creativity*, Westview Press.
- Bakker A.B., Demerouti E, and Verbeke W (2004) Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43:83-104.
- Bakker, A. B., and Leiter, M. P. (2010) Work engagement: A handbook of essential theory and research. *Psychology press*.181-96.
- Bakker,A.B. (2011) An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4) , 265-9.
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2014) Job demands-resources theory. *Wellbeing A complete reference guide*, 1-28.
- Bande, B., Fernandez-Ferrin, P., Varela-Neira, C., and Otere-Neira, C. (2016) Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation, and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31, 219-31.
- Bandura, A. (1979) *Self-referent mechanisms in social learning theory*.
- Bateman, T. S., and Crant, J. M. (1993) The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-18.
- Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. and Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets*. Simon and Shuster.

- Berg, J. M., Dutton, J. E., and Wrzesniewski, A. (2013) *Job crafting & meaningful work*. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, and M. F. Steger (Eds.) , *Purpose & meaning in the workplace* (81-104) . Washington, DC: American Psychological Association.
- Bindl, U. K., and Parker, S. K. (2011) Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In Sheldon, Z. (Ed.) *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2: Selecting and developing members for the organization. Washington, DC: American Psychological Association, 567-98.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. (1978) *The new managerial grid: strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Boddio, A., Dierendonck, D. V., and Manganelli, A. M. (2012) Servant leadership in Italy and its relation to organizational varieties. *Leadership*, 8, 229-43.
- Bothma, F. C., and Roodt, G. (2012) Work-based identity and work engagement as potential antecedents of task performance and turnover intention: Unravelling a complex relationship, *SA Journal of Industrial Psychology*, 38 (1) , 27-44.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave MacMillan.
- Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004) Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, 203-21.
- Bowlby, J. (1982) *Attachment*. New York: Basic Books.
- Bratton, J., and Gold, J. (2007) *Human Resources Management: Theory and Practice*, 4th ed., (=2009、上林憲雄、原口恭彦、三崎秀央、森田雅也翻訳・監訳『人的資源管理—理論と—実践 第3版』文真堂)。
- Buckingham, M. and Goodall, A. (2015) Reinventing Performance Management, *Harvard Business Review*, April.
- Cannon, W.D. (1932) *Wisdom of the body*, (=1981、館澄江訳『からだの知恵：この不思議なはたらき』講談社)。
- Cappelli, P., and Neumark, D. (2017) *The Performance Management Revolution*,

- Harvard business review*= Diamond, 42 (4) , 78-92.
- Chen, Z., Zhu, J., and Zhou, M. (2015) How does a servant leader fuel the servant fire? A multilevel model of servant leadership, individual self-identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100, 511-21.
- Collins, C. and K.D. Clark (2003) Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, Issue 6, pp. 740-51.
- Cooper, Cary L. and Marshall, Judi (1976) Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental ill health. *From stress to wellbeing* ,1,3-23.
- Corson, J. J. (1962) Governance of colleges and universities. *Science and Society*, 26 (3) .
- Crant, J. M. (1995) The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*,30, 532-37.
- Csikszentmihalyi, M. (2000) *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, San Fransisco: Jossey-Bass, (=2001、今村浩明訳『楽しみの社会学』新思想社)
- Deci, E.L. (1975) *Intrinsic Motivation*, New York, NY: Plenum Press (=1980、安藤延男、石田梅男訳『内発的動機づけ：実験社会心理学的アプローチ』誠信書房)。
- Deci, E.L. and Richard, M. (1985 *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.
- DeCottis, T. A. and T. P. Summers (1987) A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, *Human Relations*, Vol. 40, 445-70.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., and Schaufeli, W. B. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86 (3) , 499.
- Duncker, K. (1945) On problem solving, *Psychological Monographs*, 58 (5) ,1-113.
- Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, Publinhers.
- Drucker, P. (1968) *The Age of Discontinuity*, New York: Harper & Row, (=2007、上

- 田惇生翻訳『断絶の時代』ダイヤモンド社)。
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., and Weiner, J. (2016) Understanding psychological safety in health care and education organizations a comparative perspective. *Research in Human Development*, 13 (1) , 65-83.
- Engeström, Y. (2001) Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14 (1) : 133-56.
- Engeström, Y. (2004) New Forms of Learning in Co-Configuration work. *Journal of Workplace Learning*, 16, 1/2, 11-21.
- Etzioni, A. (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Ezra F. Vogel (1979) *Japan as Number One: Lessons for America*, Harvard Business School Press.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. and Liden, R. C. (2019) Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30 (1) , 111-32.
- Fiedler, F. E. (1971) Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological bulletin*, 76 (2) , 128.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. H. and Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, Wiley.
- Fredrickson, B.L., Joiner, T. (2002) Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological science* ,13 (2) :172-5.
- Frederic, L. (2014) Reinventing organizations. Nelson Parker (=2018、鈴木立哉訳『テール組織—マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版)。
- Frey, C. B., and Osborne, M. A. (2017) The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?. *Technological forecasting and social change*, 114, 254-80.
- Fuller, B. Jr. and Marler, L. E. (2009) Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-45.
- Garber, J. S., Madigan, E. A., Click, E. R., and Fitzpatrick, J. J. (2009) Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians, and residents. *Journal of International Care*, 23, 331-40.



- George, W. (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets of creating lasting value*. San Francisco Jossey-Bass (=2004、梅津祐良訳『ミッション・リーダーシップ』生産性出版)。
- Gotsis, G., and Grimani, K. (2016) The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35, 985-1010.
- Gouldner, A. W. (1957) Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. I. *Administrative Science Quarterly*, 281-306.
- Grant, A. M., and Ashford S. J. (2008) The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*. 28, 3-34.
- Greenberg, J. and Folger, R. (1983) *Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations in Paulus, Paul B. (ed.) Basic Group Processes*, Springer.
- Greenleaf, R. (1977) *Servant Leadership*. Paulist Press.
- Grisaffe, D. B., VanMeter, R., and Chonko, L. B. (2016) Serving first for the benefit of others: Preliminary evidence for a hierarchical conceptualization of servant leadership. *Journal of Personal Setting and Sales management*, 36, 40-58.
- Grusky, O. (1966) Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Guest, D. E. (2011) Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers, *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, No. 1, 3-13.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., and Ahola, K. (2008) The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22 (3) ,224-41.
- Hakanen, J. J., and Roodt, G. (2010) Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 2.85-101.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*. MA: Addison Wesley.
- Halbesleben, J. R., and Wheeler, A. R. (2008) The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22 (3) , 242-56.

- Halbesleben, J.R. (2010) *A meta-analysis of work engagement : Relationships with burnout, demands-resources and consequences, Work engagement: Recent developments in theory and research*. Bakker AB, Leiter MP, editors. New York, Psychology Press, 102-17.
- Harlow, H.F. (1950) Learning and satiation of response in intrinsically motivated complex puzzle performance by monkeys, *Journal of Comparative and Psychology*, Vol43 (3) , 289-94.
- Haynes, P., and Fryer, G. (2000) Human resources, service quality and performance: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12, Issue 4, 240-9.
- Heron, W., Bexton, W.H., and Hebb, D.O. (1953) Cognitive effects of decreased variation in the sensory environment. *Amer. Psychologist*, 8, 366.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H. (1993) *Management of Organizational Behavior* (6th ed) . Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1968) One More Time; How Do You Motivate Employees, *Harvard Buissness Review*, January-February, 53-62.
- House,R.J. (1971) A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.3, 321-39.
- Hu, J., and Liden, R. C. (2011) Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96, 851-62.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L., Penney, L. M., and Weinberger, E. (2013) Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24, 316-31.
- Huselid, M.A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38-3, 635-93.
- Hurrell, Joseph J. and McLaney, Margaret, A. (1988) Exposure to Job Stress: A New Psychometric Instrument. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*.
- Irving, J. A., and Longbotham, G. J. (2007) Team effectiveness and six essential

- servant leadership themes: A Regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2, 98-113.
- Kahn, William, A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33 (4) , 692-724.
- Khan, K., Khan, S., and Chaudry, A. (2015) Impact of servant leadership on workplace spirituality: Moderating role of involvement culture. *Pakistan Journal of Science*, 67, 109-113.
- Karasek Jr., Robert A. (1979) Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 2 285-308.
- Kim, T.Y, Cable, D.M. and Kim, S.P. (2005) Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.
- Kim, T.Y., Hon, A. H. Y. and Crant, J. M. (2009) Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24, 93-103.
- Lambooj, M., K. Sanders, F. Koster and M. Zwiers (2006) Human Resource Practices and Organizational Performance: Can the HRM-Performance Linkage be Explained by the Cooperative Behaviors of Employees? *Management Revue*, Vol. 17, Issue 3, 223-40.
- Lawler, E.E. (1986) *High-involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1943) *Psychology and the process of group living*. In M. Gold (Ed.) , *The complete social scientist: a Kurt Lewin reader* ( 330-45 ) . Washington, DC: American Psychological Association.
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*, McGraw-Hill. (=1964、三隅二不二 訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社)
- Liden, R. C., Wayne, J. M., Zhao, H., and Henderson, D. (2008) Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19, 161-77.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990) *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Lopez, S. P., J. M. Peon, and C. M. V. Ordas (2005) Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance, *Human Resource Development International*, Vol. 8, Issue 2, 147-64.
- Major, D. A., Turner, J. E. and Fletcher, T. D. (2006) Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of applied psychology*, 91, 927-35.
- Mann, R. D. (1959) A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, Vol. 56, 241-70.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality* (=1971、小口忠彦監訳『人間性の心理学』産業能率大学出版部)。
- Mayo, P. E. (1946) *The Human Problems of an Industrial Civilization* (=1967、村本栄一訳『新訳産業文明における人間問題：ホーソン実験とその展開』日本能率協会)
- Mayer, D. M., Bardes, M., and Piccolo, R. F. (2008) Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180-97.
- McClelland, D. C. (1961) *Achieving Society*. New York: Free Press.
- McGregor, D. M. (1957) Characteristics of an organization. *Management Review*, 80.
- McKenna, E. (1994) *Business Psychology & Organizational Behavior*. Hove, East Sussex, U.K.: Lawrence Erlbaum Associates.
- McNay, I. (1995) From the Collegial Academy to Corporate Enterprise, *The Changing University*, 105-115
- Merton, R. K., and Merton, R. C. (1949) *Social theory and social structure*. Simon and Schuster (=1961、森東吾、森好夫、金沢実、中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず出版)
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1984) Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-78.
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B. and Gorden, W. I. (1995) Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, 22, 103-23.

- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984) Designing Strategic Human Resources Systems, *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 1, 36-52.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., and Tolentino, R. C. (2016) A servant leader and their stake holders: When does organizational structure enhance a leader's influence?. *The Leadership Quarterly*, 27, 896-910.
- Niessen, C., Weseler, D., and Kostova, P. (2016) When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69 (6) ,1287-1313.
- Niven, P. R., B. Lamorte (2016) *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.
- Oldham, G. R., and Hackman, J. R. (2010) Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (2-3) , 463-479.
- Parker, Sharon and Wall, Toby D. (1998) *A Critique of Existing Theory and Research, in Parker, Sharon and Wall, Toby D. (eds.) , Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-being and Effectiveness*, Sage.
- Parker, S. K., Williams, H., and Turner, N. (2006) Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91,636-52.
- Pearce, C. L., and Sims Jr, H. P. (2002) Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6 (2) , 172.
- Peter, S. (1990) *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. Doubleday/Currency, New York, (=2011、小田理一郎・枝廣淳子・中小路佳代子訳 『学習する組織 システム思考で未来を創造する』 英治出版)
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press.
- Pink, Daniel H. (2011) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, London: Penguin, (=2013、大前研一訳 『モチベーション 3.0』 講談社)
- Porter, L.W., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulian (1974) Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal*

- of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-9.
- Porter, M. E. (1980) Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36 (4) , 30-41.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Strategy : creating and sustaining superior performance*, The Free Press. New York. (=1985、土岐坤、服部照夫、中辻万治訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)。
- Purcell, J. and Kinnie, N. (2007) HRM and Business Performance, in P. Boxall, J. Purcell and P. Wright (eds) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, 533-51.
- Reinke, S. J. (2004) Service before self: Towards a theory of servant leadership. *Virtue Ethics Review*, 5,30-57.
- Richard, H. J. and Oldham, G. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16 (2) , pp. 250-79.
- Ritzer, G., and Trice, H. M. (1969) An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-9.
- Rivkin, W., Diesel, S., and Schmidt, K.H. (2014) The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *German Journal of Human Resources management*, 28, 52-72.
- Reichers, A. E. (1985) A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-76.
- Salanova M., Agut S, Peiró J.M (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90, 1217-27.
- Salanova, M., and Schaufeli, W. B. (2008) A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1) , 116-31.
- Schaubroek, J., Lam, S. S., and Peng, A. C. (2011) Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 863-71.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A.B. (2002) The

- measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3 (1) , 71-92.
- Schaufeli W.B., Taris T.W., Bakker A.B. (2006) Dr.Jekyll and Mr. Hyde ? On the differences between work engagement and workaholism. RJ Burke ( Ed ) : Research companion to working time and work addiction, Edward Elgar, Northampton, 193-217.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., and Taris, T.W. (2009) Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measures of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43 (4) , 320-48.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B. (2010) Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. A.B. Bakker, M.P. Leiter (Eds) (2010) Work engagement: Recent developments in theory and research. *Psychology Press*, New York, 10-24.
- Scullen, S. E., Mount, M. K., and Goff, M. (2000) Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85 (6) , 956.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. and Crant, J. M. (2001) What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-74.
- Seligman, M.E. (2011) *Flourish, New York: LLC*, (=2014、宇野カオリ訳『ポジティブ心理学の挑戦』ディスカヴァー・トゥエンティワン)
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., and Santora, J. C. (2008) Defining and measuring servant leadership behavior in organization. *Journal of management Studies*, 45, 402-24.
- Shimazu, ASchaufeli, Sonnentag S. (2003) Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88 (3) , 518-28.
- Shimazu, A., and Schaufeli, W. B. (2009) Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial health*, 47 (5) ,495-502.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., and Kawakami, N. (2012) Do workaholism and workengagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial health*, 50 (4) , 316-21.

- Stogdill, R.M. (1974) *Handbook of leadership : a survey of theory and research*. Free Press. New York.
- Sonnentag, S. (2003) Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88 (3) , 518.
- Taylor, F. (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper & brother's publishers, New York, and London.
- Tims, M., and Bakker, A. B. (2010) Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (2) , 1-9.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., and Alkema, J. (2014) Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 25, 544-62.
- Walton, R. E. (1985) Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. *HRM trends and challenges*, 49, 35-65.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., and Meiliani, M. (2018) Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 249-61.
- Weber, M. (1970) *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie* (=1970、世良晃志郎訳『支配の諸類型』創文社) .
- Whitchurch, C. (2008) Shifting identities and blurring boundaries: The emergence of third space professionals in UK higher education. *Higher education quarterly*, 62 (4) , 377-96.
- Wright, P. M., and Boswell, W. R. (2002) Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Resource Management Research, *Journal of Management*, 28-3, 247-76.
- Wrzesniewski, A., and Dutton, J. E. (2001) Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2) , 179-201.
- Yang, J., Liu, H., and Gu, J. (2017) A multi-level study of servant leadership on creativity: the roles of self-efficacy and power distance. *Leadership and Organization Development Journal*, 38, 610-29.



Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., Cooper, B. (2014) Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67, 1395-1404.

Zhao, C., Liu, Y., and Gao, Z. (2016) An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 898-913.

## 【URL リスト】

1. 国立社会保障・人口問題研究所（2017）「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」国立社会保障・人口問題研究所ホームページ（2021 年 11 月 22 日閲覧、  
[https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp\\_zenkoku2017.asp](https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp)）。
2. 国土交通省（2011）『国土の長期展望』中間とりまとめ」国土交通省ホームページ（2021 年 11 月 22 日閲覧、  
[https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/kokudo03\\_sg\\_000030.html](https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/kokudo03_sg_000030.html)）。
3. 内閣府（2011）「平成 25 年版高齢社会白書（全体版）」内閣府ホームページ（2021 年 11 月 22 日閲覧、[https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2013/zenbun/s1\\_1\\_1\\_02.html](https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2013/zenbun/s1_1_1_02.html)）。
4. 旺文社教育情報センター（2021）「2021 年私大一般選抜志願者総数 14%減の背景をデータから探る！」旺文社ホームページ（2022 年 9 月 24 日閲覧、  
[https://eic.obunsha.co.jp/pdf/exam\\_info/2021/0930\\_1.pdf](https://eic.obunsha.co.jp/pdf/exam_info/2021/0930_1.pdf)）。
5. 日本私立学校振興・共済事業団（2021）「令和 3（2021）年度私立大学・短期大学等入学志願動向」日本私立学校振興・共済事業団ホームページ（2022 年 9 月 24 日閲覧、  
<https://www.shigaku.go.jp/files/nyuugakusiganndoukoudaitan0928.pdf>）。
6. 文部科学省（2022）「令和 5 年度からの私立大学の収容定員の増加に係る学則変更予定一覧」文部科学省ホームページ（2022 年 9 月 24 日閲覧、  
[https://www.mext.go.jp/content/20220629\\_mxt\\_koutou02\\_000023664.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20220629_mxt_koutou02_000023664.pdf)）。
7. 文部科学省（2019）「諸外国の教育統計」文部科学省ホームページ（2022 年 9 月 24 日閲覧、  
[https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11293659/www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/data/syogaikoku/index.htm](https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11293659/www.mext.go.jp/b_menu/toukei/data/syogaikoku/index.htm)）。
8. 文部科学省（2019）「学校基本調査」文部科学省ホームページ（2022 年 9 月 24 日閲覧、  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/chousa01/kihon/kekka/k\\_detail/1419591\\_0001.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/kekka/k_detail/1419591_0001.htm)）。
9. 文部科学省（2021）「学校基本調査 / 令和 3 年度 高等教育機関《報告書掲載集計》 学校調査 大学・大学院」（2022 年 9 月 24 日閲覧、  
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00400001&tstat=000001011528&cycle=0&tclass1=000001161251&tclass2=000001161252&tclass3=000001161253&tclass4>

=000001161255&stat\_infid=000032155505&tclass5val=0。)

10. 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター（2010）「大学事務組織の現状と将来 ー全国大学事務職員調査ー報告書」東京大学ホームページ（2022年9月29日閲覧、<https://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/resource/shokuin-chosa.pdf>）。
11. 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター（2021）「大学事務組織の現状と将来 第2回全国大学事務職員調査報告書」東京大学ホームページ（2022年9月29日閲覧、<https://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/resource/%E8%81%B7%E5%93%A1%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8%EF%BC%88%E7%B5%B1%E5%90%88%E7%89%88%EF%BC%89%E6%9C%80%E7%B5%82%E7%89%88.pdf>）。
12. 大学分科会（2017）「大学の事務職員の在り方について【参考資料】」文部科学省ホームページ（2021年11月22日閲覧、[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/\\_icsFiles/afieldfile/2017/01/06/1380781\\_02.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/_icsFiles/afieldfile/2017/01/06/1380781_02.pdf)）。
13. 経済産業省（2018）「社会人基礎力」経済産業省ホームページ（2022年9月29日閲覧、<https://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/>）。
14. 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2017）「日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理」独立行政法人労働政策研究・研修機構ホームページ（2021年11月22日閲覧、<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2017/0196.html>）。
15. National Center for Education Statistics, Digest of Education Statistics,（2022年9月25日閲覧、<https://nces.ed.gov/programs/digest/>）。
16. 社団法人日本能率協会（2005）「成果主義に関するアンケート 調査結果」社団法人日本能率協会ホームページ（2021年11月22日閲覧、[https://www.jma.or.jp/img/pdf-teigen/teigen\\_2004\\_shiryu\\_2.pdf](https://www.jma.or.jp/img/pdf-teigen/teigen_2004_shiryu_2.pdf)）。
17. 学校法人産業能率大学総合研究所「『大学職員を対象とした人材育成』実態調査報告書」学校法人産業能率大学総合研究所ホームページ（2021年11月22日閲覧、[http://www.2.obirin.ac.jp/ktorii\\_/daigakuinjihoukusyo.pdf](http://www.2.obirin.ac.jp/ktorii_/daigakuinjihoukusyo.pdf)）。
18. 日本私立大学協会（2010）「教育学術オンライン第2356号」日本私立大学協会ホームページ（2021年11月22日閲覧、[https://www.shidaikyo.or.jp/newspaper/online/2356/1\\_1.html](https://www.shidaikyo.or.jp/newspaper/online/2356/1_1.html)）。

- 19.厚生労働省（2014）「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」厚生労働省ホームページ（2022年9月25日閲覧、  
[https://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou\\_kaizen/investigation/report.pdf](https://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou_kaizen/investigation/report.pdf)）。
- 20.リクルートマネジメントソリューションズ（2021）「テレワーク環境下における人事評価に関する意識調査」リクルートマネジメントソリューションズホームページ（2022年9月25日閲覧、<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000948/>）。
- 21.リクルートマネジメントソリューションズ（2017）「人材開発実態調査2017」リクルートマネジメントソリューションズホームページ（2022年9月25日閲覧、<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000548/>）。
- 22.Duhigg, C.（2016）「What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team」, The New York Times ホームページ（2022年9月25日閲覧、  
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>）。
- 23.一般社団法人日本公認心理師協会（2021）「公認心理師の活動状況等に関する調査」厚生労働省ホームページ（2022年9月28日閲覧、  
<https://www.mhlw.go.jp/content/12200000/000798636.pdf>）。

## 謝 辞

本研究に取り組み、学位論文をまとめるまでには、非常に多くの方々のご支援とご指導を賜りました。論文を上梓するにあたり、お世話になった皆様方に、この場をお借りして感謝の意を申し上げます。

はじめに、指導教員として7年間、また、その前にサブゼミの指導者として1年間、計8年間にわたり、終始あたたかいご指導と激励を賜りました同志社大学政策学部教授の中田喜文先生に、心から感謝を申し上げます。中田先生からは、研究のイロハ、論理的思考法、社会現象の見方・捉え方・考え方、そして、研究者としての真摯な姿勢と研究の厳しさを徹底的に学ばせていただきました。「本格派」・「硬派」という言葉がびったりの研究者である中田先生の元で過ごさせていただいた8年間は、かけがえの無い経験となりました。

また、本論文の審査委員として貴重なご助言を頂きました、同じく同志社大学政策学部の久保真人教授と川口章教授に感謝致します。特に久保先生には、資格審査論文の審査過程からご助言を頂いたことに加え、本研究を完成させる上でなくてはならなかった、大学コンソーシアム京都の指定調査課題の審査委員として、調査に関する貴重なご助言を賜りました。この場をかりてお二人に感謝を申し上げます。

そして、今日までの長い期間、様々なご助言、励ましを与えてくださった中田ゼミの皆様へ感謝致します。中田ゼミは入試パンフにもHPにも載っていないにもかかわらず、大学職員達がどこからともなく集う、「知る人ぞ知る」秘密めいた場でした。既存の大学職員論では扱いきれない課題意識をもち、人的資源管理論や経営学、計量経済学、イノベーション論等々の概念を取り入れようと集う、意識が高く様々な現場実践活動をされている皆さんから、非常に多くの刺激をいただきました。8年間の間に多くのゼミ仲間ができました。誌面の都合から、ここですべての方々のお名前を上げて感謝の気持ちを伝えることができません。お許してください。

公益財団法人大学コンソーシアム京都の2019年度団指定調査課題に採択いただき、資金援助を頂いたお陰で規模の大きな調査を複数行うことができました。財団の皆様へ感謝いたします。また、一緒に調査に汗を流してくれた共同研究者の山咲博昭さん、秋田隼一さん、井出大地さん、倉田翔平さん、白藤康成さん、前川雄太さんに感謝いたします。さらに、それらの調査において、アンケートやインタビューにこたえてくださった研修受講

生や修了生、そして大学コンソーシアム京都加盟各大学の人事担当者や管理職の皆様へ感謝いたします。これら一連の調査データがなければ本研究は決して完成させられませんでした。そして、多忙な中、ケーススタディのインタビュー調査にご協力頂いた各大学の皆様にも感謝いたします。ケーススタディのお陰で、本研究の量的研究で示したメカニズムを、より立体感をもって描写することができました。

2013年4月に入学し、気がつけば早10年が経とうとしています。「大学院進学」という選択肢は自分の人生には縁の無いものであると思っていた当時の私に、「楽しいよ」、「良い理論ほど実用的なものはないよ」、そして「向いていると思うよ」と、背中を押してくださった大学職員業界の先輩であり、大学院の先輩でもある京都外国語大学の山崎そのさんと、京都精華大学の福岡正蔵さんに感謝いたします。お二人から度々お話を伺う中で、「そんな世界があるんだ」、と私の心にいつしか「大学院進学」という選択肢の種が植え付けられました。それでも、仕事、子育て、社会活動などで日々の生活は瞬く間に過ぎ去り、そこから出願まではさらに数年の歳月を要しました。あるきっかけがあり、「清水の舞台から飛び降りる」気持ちになって、思い切って願書を提出し、入学したのがついこの間のように感じます。「あるきっかけ」は、学生FD活動との出会いがなければ決して生まれませんでした。学生FD活動に私を導いてくださった元立命館大学の木野茂先生と、追手門学院大学の梅村修先生のお二人と、学生FD活動で共に時間を過ごしたFSDプロジェクトの元学生諸氏に感謝いたします。

後先を考えずに突入した大学院生活ですが、最初に履修した「アカデミック・ライティング」の授業で度肝を抜かれることになりました。「社会人でも手加減は一切しない。研究をなめてはいけぬ。剽窃・不正は絶対許さない。質問は24時間いつでも受け付ける。何度でも書き直して再提出しても良い。しかし合格基準は絶対に下げない。」と、まるで大学院に立ちふさがる門番のような、自分より随分若い教員に厳しく指導を受けました。社会人を長く経験する中で、大概のことはこれまでの経験値でなんとかなるだろう、と思っていた甘い考えは一瞬にして吹き飛ばされ、「大変な世界に来てしまったな」と、背筋がピンと伸びたのを覚えています。この経験は、後々の研究活動に大きな影響を与えました。当時は苦しかったですが、今にして思えばとてもありがたい経験でした。何度も何度も悪夢に登場したこの「若き門番」に、感謝したいと思います。

前期課程初年度は必修科目や選択必修科目が多く、毎日のように定時に職場を離れる必要がありました。それまではいわゆる長時間労働者の一人で、職場の電気を最後に消して

帰ることもしばしばの日々したので、働き方をずいぶん変える必要がありました。それまでアフター5に行っていた仕事は完全にセーブせざるを得ず、その間、職場の同僚にはずいぶん迷惑をかけ、助けられました。この場をかりて、当時の同僚に感謝します。

前期課程では、今里滋元教授のゼミに参加をさせて頂きました。私は政策研究コースに所属していましたが、今里ゼミはソーシャル・イノベーションコース（以下、「SI」）の院生がほとんどで、私のような「普通のサラリーマン」はほとんどおらず、ゼミの中では少し浮いているような感覚を持っていました。SIの皆さんは、自分のフィールドを持ち、ビジネスやNPO活動と研究を重ね合わせ、社会実験をし、手触りと手応えのある実践研究をしておられました。自分と全く異なる、様々なジャンルの世界の人達の中で過ごす日々は非常に刺激的で楽しいものでした。研究内容もさることながら、個性ある人々との出会い、皆さんの生き方に大きな感銘と刺激を受けました。気がつけば選択科目の半分以上はSIの科目になっていました。研究の初期段階において、マクロ（公共政策）的発想だけでなく、ミクロ（SI）的発想の両方に触れることできたことは、後の研究活動に広がりや深みを与えてもらえたと感じています。今里先生と今里ゼミの皆さんに感謝します。

前期課程3年目には、知る人ぞ知る、大学職員がどこからともなく集う中田喜文先生のゼミに聴講生（サブゼミ生）として参加をさせて頂くようになりました。中田サブゼミでは、諸大学の職員から現場の現実に即した具体的な指摘やアドバイスを頂くことができ、研究が一気に進んで、修士論文をまとめ上げることができました。中田ゼミは、異なるコース、博士前期・後期課程、そして既に博士を取得した方まで含め、様々な方々が参加していました。毎回のゼミでは、それぞれが持ち寄った「ネタ」を発表し、議論をしました。社会人にとってのサードプレイス、生涯学習の場、しかも、アカデミックで高度なラーニングコミュニティでした。正直なところ、学術をしたかった、学者になりたかった、というわけでは全くありませんでしたが、このサードプレイスの居心地が良く、この場所に居続けるために博士後期課程に出願した、というのが進学動機の真相です。そう思わせてくれたコミュニティの皆さんに感謝いたします。

この10年、管理職になり、いくつかの学協会の理事や委員長を頼まれ、2人目の子供が生まれ、寺院の副住職をし、PTA役員として社会活動に参加しました。同時にこの時期、講演、研修、執筆などの依頼をいただけるようになり、スケジュールを眺めながら「本当に乗り越えられるのか？」と自分を疑うような、目が回るような日々を何度も何度も過ごしました。最近では、大学部門から中高部門へと、ほとんど転職に近いような人事異動も

経験しました。安定的に時間がとれず、研究がほとんど進まずに焦りと不安を感じることも数え切れないほどありました。ある時、月曜から土曜の朝 5時から7時までの2時間を研究にあてると週12時間、月48時間を確実に確保できる、ということに気づき、「朝活」を始めました。これが効果観面で、研究が一步一步進み始め、少しずつ手応えを感じるようになっていきました。小さな子供を風呂に入れ、一緒に早寝をし、そのかわり早起きをして研究をするというこのスタイルとの出会いがなければ今日の日は迎えられなかったでしょう。

大学部門から中高部門への「転職に近い異動」の後、右も左もわからない中で仕事の負担感が急激に上がる中、時期的にはちょうど資格審査論文に向けて研究をぐっと前に進める必要がありました。さらに、翌年の博士論文提出要件として別途学会誌の査読付き論文も同時に執筆する必要がありました。しかも、在籍年限はいっぱい、もう先延ばしすることはできないという、まさに土俵際ギリギリの状況でした。しかし、研究は依然拡散と混沌のプロセスにあって、まるで何十万ピースのパズルが頭で無造作に散らばっているような状態でした。なかなか目に見える進捗が得られず、出口の無いトンネルの暗闇の中で呆然と立ちすくんでいるような不安な気持ちになり、研究への焦りと仕事の負担とが重なって心身ともに疲れきっていたちょうどその頃、異動前の「かつての同僚達」から突然16種類もの栄養ドリンクが届きました。それは、暗闇の中の灯火のように見えました。その後は、論文が進捗する度に原稿を送って意見や感想をもらうようになりました。気にしてくれている人達がいる、支えてくれている仲間がいると感じ、勇気百倍、気合を入れ直して資格審査論文と学会誌の査読付き論文の提出にこぎつけることができました。この場をかりて「かつての同僚達」に感謝の気持ちを伝えたいと思います。また、新しい職場での初年度で、ほとんど戦力になれていない私に対して、それでも「論文頑張ってください」、といて支えてくれた現在の職場の同僚達と、「遠慮なく休みとってくださいね」といつも笑顔で言ってくれた石橋克彦教頭先生にどれほど救われたことかわかりません。それらの心の支えがなければ、転職に近い異動初年度の秋に、資格審査論文と学会誌論文2つを提出するという離れ業は、絶対に実現できなかつたと確信します。

最後に、これまで私を温かく応援してくれた父と、励まし支え続けてくれた妻純子、息子一樹、娘みつきに心から感謝します。妻とは子供が生まれる前は犬を連れて散歩にいたり、カフェめぐりをしたり、雑貨屋に行ったりと、時間があればよく外出していました。子供ができ、その上に研究活動が加わったことで、人生の中に「空き時間」というも



のがほとんど無くなり、外出はめっきり減ってしまいました。これからはその時間を取り戻したいと思います。今年の夏は、学位論文提出の年に、あろうことか息子が祇園祭長刀鉾の禿（かむろ）の大役を引き受けることになり、どうなることかと心底不安に思いましたが、妻のお陰でなんとか乗り切ることができました。振り返れば、祇園祭への関わりで失われる夏の研究時間への強い不安があったことが逆に功を奏し、論文作成のすべての工程を前倒しで進めたことで、なんとか今日という日を迎えられたように思います。

遊びたいさかりでエネルギーを持て余している子どもたちに半ば強引に映画を見せ、その間コソコソと2階のデスクに引き籠もって研究をする週末は、罪悪感で心が引き裂かれるような思いに苛まれる苦しいものでした。普段なら腹立たしい週末の雨も、外出をせずに家にいる言い訳として、罪悪感を和らげてくれる慈雨に感じました。仕事（ワーク）と大学院（ライフ）との折り合いはなんとかつけられ、逆に相乗効果がどんどん生まれていきましたが、最後まで苦しんだのは大学院（ライフ）と家族・子育て（ライフ）の「ライフXライフコンフリクト」の問題でした。この問題は最後の最後まで解決できなかった、究極の悩みでした。これからは、子どもたちや家族のためにもっとたくさん時間を使いたいと思います。

寺の住職である父にも多くの心配と迷惑をかけました。大学院に進学した時に79歳であった父は、まもなく89歳になりますが、それでも現役を続けてくれているのは、私がなかなか論文を書かなかったことが要因の一つだったと思います。父が何度か体調を崩し、そのたびに寺へのエフォートを増やそう、研究は諦めよう、と思ったことがありましたが、その度に不死鳥のように復活し、現役を続けてくれました。そんな父がいなければ決してゴールに辿り着くことはなかったと確信しています。今後は父の負担を軽減できるよう、寺へのエフォートも増やしていきたいと思います。

最後に、お世話になったすべての皆様に、あらためて感謝の気持ちを伝えたいと思います。今後は、微力ではありますが社会、そして大学会への貢献を通じて恩返しをしていきたいと思います。

2022年11月月吉日

村山孝道