

ワークモチベーションの規定要因について
—— 国立大学事務官の職位を中心とした比較検討 ——

野々原 慎 治

戸 梶 亜紀彦

広島大学 マネジメント研究 第4号

2004年3月

ワークモチベーションの規定要因について¹⁾²⁾

— 国立大学事務官の職位を中心とした比較検討 —

Determinant factors of Work-Motivation: A study on the positions of office staffs belonging to a certain national university

野々原 慎 治*
Shinji Nonohara
戸 梶 亜紀彦**
Akihiko Tokaji

要 約

本研究は、平成16年度から独立行政法人化される国立大学の事務職員を調査対象として、今後の大学事務組織の活性化を図るためのキーファクターを、ワークモチベーションであると捉え、ワークモチベーションとリーダー行動に影響を及ぼす要因についての定量的分析から全体的な傾向を把握するとともに、その作用機序についての検討を行った。さらに、定性的手法により、ワークモチベーションと日常業務との関連性の検討を行い、国立大学事務官におけるワークモチベーションやモラルを向上または低下させる具体的な事象を明らかにすることを目標とした。その結果、職位が高くなるに従い、モチベーションの前駆要因である自己効力感が高まるということが明らかになり、下位職位層の自己効力感の活性化が重要であることが示唆された。

キーワード：国立大学、事務官、職位、ワークモチベーション、リーダーシップ、自己効力感

1. はじめに

国立大学の事務職員を取り巻く環境にはここ数年、急激な変化が起きている。特に定員削減による職員数の激減、IT技術の進展による業務構造の変化、地域貢献、産官学連携等の新たな社会的ニーズの発生等によって、業務内容も高度化・複雑化してきている。また、国立大学は平成16年4月をもって法人化されることが決定したことによって、国立大学で働く全職員はすべて国家公務員から、非公務員の身分となることが確実となった。

とりわけ、これまで国家公務員として行政の執行事務に携わってきた事務官の業務は、この改革

によってこれまで重点が置かれていた大学の管理・運営といった行政事務に関する仕事から、大学経営、学生・地域住民サービス、産学官連携等に関する仕事への重要度が増してくるものと予測される。このようなことから、大学組織を構成する職種の中でも急激な変革にさらされる職種の1つになると考えられる。

林(2001)は私立大学の事務職員の意識調査において、事務職員の大学改革に対する職位・所属部署による意識の相違を明らかにし、事務組織の改革に対し、通常の仕事におけるモチベーションの重要性を述べている。

各国立大学においても、当然の如く、事務官の意識改革の方策について議論がなされているが、科学的根拠に基づいた体系的な方策は未だ確立されていないものと推察される。

そこで、本研究では、法人化後の国立大学事務官における意識改革の方策を検討することを念頭に置き、ワークモチベーションの活性化が意識改

1) 本研究は、平成15年度科学研究費補助金(奨励研究: 課題番号15905010)を受けて行われている。

2) 本稿は、平成14年度広島大学大学院社会科学研究所マネジメント専攻修士論文作成時に収集したデータにさらなる分析を行ったものである。

*元広島大学大学院社会科学研究所マネジメント専攻博士課程前期生、現在、熊本大学総務部人事課に在職

**広島大学大学院社会科学研究所マネジメント専攻助教授

革の成功を握るキーファクターであると位置づけ、まずは国立大学事務職員のワークモチベーションを規定している要因は何かということについて探索を行った。そして、そこで得られた知見に、リーダー行動とストレスという環境的要因を加え、それらの関連性について検討を行うことを目的とした。

本研究は、2つの研究により構成されている。

はじめに、定量的手法により、ワークモチベーションとリーダー行動に影響を及ぼす要因について全体的な傾向を把握するとともに、その作用機序についての検討を行う。さらに、職位による分析軸によって比較検討を行い、職位ごとのワークモチベーションの規定要因について検討を行う。また、その結果として見出された要因について、リーダー行動がワークモチベーションに及ぼす影響について検討する(研究1)。

次に、研究1によって明らかにされたワークモチベーションに影響を及ぼす要因について、定性的手法により、日常業務との関連性の検討を行い、国立大学事務官におけるワークモチベーションやモラルを向上または低下させる具体的な事象を明らかにする(研究2)。

2. 研究1

2.1 研究方法

2.1.1 調査対象

調査の対象となった大学は、中国地方で学生数約15,000名、職員数約3,200名(うち事務官約650名:調査時点)、11学部からなる、日本有数の規模を誇る総合大学である。

2.1.2 調査時期

調査は、平成13年8月27日から平成13年8月31日までの間で実施された。

2.1.3 調査項目の選定

大里・高橋(2001)は、これまで行われてきたワークモチベーションに関する研究についてメタ分析を行った結果、ワークモチベーションを規定する要因として、「満足」「モチベーション」「給与」「経営環境」「昇進」「職務特性」「業務」「対人関係」などをあげている。また、調査に先立って行われた予備調査では「技術適応」「会合満足」

「職場期待」「家庭・余暇充実」「組織風土」「変革意識」等が挙げられた。さらに林(2001)は私立大学の事務職員の意識調査において、上記の要因の他に「教育・授業の内容」「教授陣・研究」等広範に及ぶ要因を挙げている。これらを参考に質問項目の検討を行った。その他、ワークモチベーションに影響を与える要因として、年齢、性別、職位の経験年数及びキャリアパス等さまざまな要因が挙げられるが、国立大学事務職員は年功序列の人事制度が適用されており、職位、年齢、経験年数とは正の相関関係がある。また、年齢や職位により職務内容や責任の度合いが違うことから、職位は、職員の意識に大きな影響を及ぼす要因のひとつであると考えられる。

そこで本研究では、職位を分析軸と位置づけ、職位におけるワークモチベーションの規定要因の構造および職位ごとにおける上司のリーダーシップ行動がワークモチベーションに及ぼす影響を分析するため、構成された質問項目のうち「モラル等変数の質問項目」(三隅・篠原・杉万, 1976)および「PM尺度」(三隅ら, 1976)の分析を中心に報告を行う。

2.1.4 使用した尺度について

「モラル等変数の質問項目」は、仕事に対する意欲・満足(以下「モチベーターモラル」)、昇進・昇給等仕事内容以外の満足(以下「ハイジーンモラル」)、組織におけるチームワーク(以下「チームワーク」)、会議等の評価(以下「会合評価」)、上司や他の職場とのコミュニケーション(以下「コミュニケーション」)、組織において感じるストレス(以下「メンタルハイジーン」)、仕事の目標達成にあたっての規範(以下「業績規範」)の7つの下位尺度で構成されている。

PM尺度は、PM理論におけるリーダーの集団に対する目標達成や課題解決を志向する行動(P行動)を測定する質問項目と、人間関係面での緊張を解消し、成員に激励・支持を与え、成員間の友好的相互関係を増大させる行動(M行動)を測定する質問項目から構成されている。分析にあたっては、P行動とM行動の測定項目の各合計得点から、全体の平均点を算出し、平均点以上をP及びMとし、平均点未満をp及びmと表現した。

なお、両尺度とも、6ポイントリッカートスケ-

ル (1:まったくそうでない～6:まったくそうだ) による回答方法を用いて行った。

データ解析にあたっては、統計解析用ソフトである SPSS 10.01.4 for Windows を、共分散構造分析については、AMOS Ver.4.0 を使用した。

2.2 結果および考察

2.2.1 調査対象のプロフィール

調査を行ったところ、回収数は410ケース、回収率は64.8%で、男性301名 (73.4%)、女性108名 (26.3%)、無回答1名 (0.2%) であった。平均年齢は42.4歳 ($SD=10.41$)、年齢幅は18歳から60歳であった。職種の構成別の結果については、Table 1 のとおりであった。

Table 1 職位、就任年齢及び回収率

職位	就任年齢	業務内容	回収数・率
一般係員	18～40歳程度	一般事務	103名, 25.1%
主任	34歳程度～	係長の補佐	112名, 27.3%
係長	39歳程度～	係の総括	89名, 22.0%
専門職員		専門業務従事	37名, 9.1%
補佐	48歳程度～	課長の補佐	21名, 5.2%
専門員		課の専門業務	16名, 4.0%
事務長	52歳程度～	事務部の総括	8名, 2.0%
課長	38歳程度～	課の総括	16名, 4.0%
部長	48歳程度～	部の総括	4名, 1.0%
局長	50歳程度～	事務のトップ	

※網掛けの職種は文部科学省の人事管理下のもと、2～3年おきに全国を異動する。事務長は、文部科学省等へ異動しなかった場合の最高ポストとなる。

事務官における人事制度についての概略を説明すると、まず、原則として国家公務員採用試験II種 (大卒程度) およびIII種 (高卒程度) 試験合格者から採用される (I種については本省採用)。採用後は、欠員の生じた部局に配置され、定型的な業務を担当するが、3年程度で学内での配置換が行われる。採用後の10年程度は各事務系列 (総務、会計、学生系等) を経験させることから、職員の適性を見定めようとする期間とされている。業務内容やキャリアパスについて、II種とIII種採用者の相違はなく、違いがあるとすれば同年齢で比較した場合、給与面でのみ若干の差が存在する程度である。職種については、一般係員 (18～40歳程度)、主任 (34～40歳程度)、係長・専門職員 (40歳程度～)、補佐・専門員 (50歳程度～)、課長 (38歳程度～)・事務長 (53歳程度～)、部長

(48歳程度～)、局長 (54歳程度～) がある (Table 1 参照)。ただし、課長・部長・局長は文部科学省の人事管理下にあり、2～3年おきに全国の大学等を異動するため、基本的に大学で採用され文部科学省等へ異動しなかった場合の最高ポストは事務長となる。

2.2.2 モラル等変数の質問項目の分析結果

「モラル等変数の質問項目」は、1976年に開発されたものであり、時代の変化とともに意識構造に変化が起きている可能性もあるため、分析に先立ち、尺度の信頼性について検討したところ、クロンバックの α 係数は.935であり、尺度として十分信頼できるものであることが示された。まず、各職位における意識の相違を検討するため、下位尺度ごとに一元配置分散分析を行った。その結果を Table 2 に示す。

Table 2 モラル等変数に関する分散分析の結果

下位尺度名	結果指標	多重比較の結果 (平均値 \pm SD)
モチベーターモラル	$F(8,393)=5.514, p<.001$	事務長(25.28 \pm 4.78)・課長(24.50 \pm 3.36)・部長(27.75 \pm 1.25) > 一般(20.17 \pm 4.26)・主任(19.87 \pm 4.61)・専門職員(19.62 \pm 4.61)
ハイジーンモラル	$F(8,377)=4.987, p<.001$	補佐(20.09 \pm 3.43) > 一般(16.39 \pm 4.71)・主任(15.80 \pm 4.19)・係長(15.63 \pm 3.74)・専門職員(16.02 \pm 5.00)・専門員(15.07 \pm 2.78)
会合評価	$F(8,378)=6.233, p<.05$	補佐(20.33 \pm 4.12)・課長(22.12 \pm 3.66)・部長(23.75 \pm 1.70) > 一般(17.45 \pm 4.36)・主任(16.93 \pm 4.17)・係長(17.97 \pm 3.72)・専門職員(17.64 \pm 4.38)
メンタルハイジーン	$F(8,385)=6.142, p<.001$	課長(21.93 \pm 4.78) > 一般(17.33 \pm 4.21)・主任(17.19 \pm 4.15)・係長(17.38 \pm 3.40)・専門職員(17.48 \pm 4.21)・専門員(16.56 \pm 3.14)
業績規範	$F(8,382)=9.87, p<.001$	補佐(24.33 \pm 3.73)・事務長(25.85 \pm 2.79)・課長(25.20 \pm 3.98)・部長(27.25 \pm 1.70) > 一般(19.74 \pm 3.84)・主任(20.16 \pm 3.71)・係長(21.31 \pm 3.56)・専門職員(20.97 \pm 4.15)

なお、「チームワーク」については、各職位における有意差はみられなかった。

これらの分析結果から、モラル等変数の質問項目の各下位尺度における得点について、一般・主任・係長・専門職員・専門員 (相対的に低い満足度) のグループと補佐・事務長・課長・部長

(相対的に高い満足度)のグループに分類できる可能性が示唆された。このことを検討するために、モラル等変数の質問項目を用いて、クラスター分析と多次元尺度法を使用して検討を行った。Fig.1のうち、クラスター1は一般・主任・係長・専門職員・専門員から構成され、一方、クラスター2は補佐・事務長・課長・部長から構成された。この分析の結果から、モラル等変数の各下位尺度における得点について、一般・主任・係長・専門職員・専門員(相対的に低い満足度)のグループ(以下「下位職位低満足群」という。)と補佐・事務長・課長・部長(相対的に高い満足度)のグループ(以下「上位職位高満足群」という。)に分けることができるとの前述の可能性が支持された。

さらに、その次元構造を明らかにするために、多次元尺度法による分析を行った(Fig.2参照)。この結果から、次元1は権限の及ぶ範囲についての次元(広い(-) - 狭い(+))、次元2は職務領域の次元(専門的(-) - 一般的(+))を示すものと解釈された。以上の結果から、職種における次元構造において、権限と職務領域の2次元からなる下位職位低満足群と上位職位高満足群の二分構造の存在が明らかにされた。

2.2.3 共分散構造分析による検討

これまでの分析結果から、下位職位低満足群と上位職位高満足群の意識構造の違いが明らかにされた。そこで、このような意識構造の違いが生じた原因について検討するために、モラル等変数の質問項目の下位尺度を構成概念として用い、各構成概念間の関係を明らかにするため、共分散構造分析を行った。さらに、共分散構造分析モデルを用いて下位職位低満足群と上位職位高満足群の比較検討を行った。

分析に先立ち、橋本(1999)は対人関係が職場ストレスサーとなりワークモチベーションに作用する、ということ述べており、下位職位低満足群と上位職位高満足群の意識構造の相違に影響を及ぼす重要な上位概念のひとつと考えられることから、対人スキルという構成概念を加えることとした。

全体を用いた分析結果を Fig.3 に示す。モデルの適合度を示す指標は CFI=.969, RMSEA=.078 であり、すべてのパスは 5%水準で有意

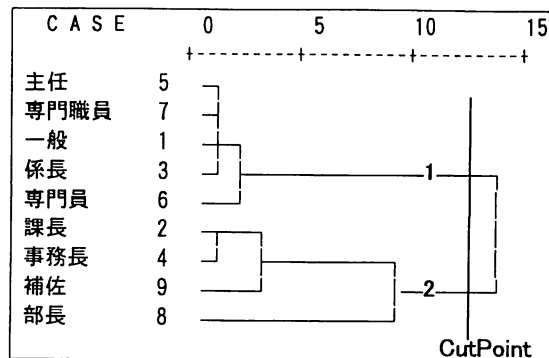


Fig.1 モラル等変数を用いたクラスター分析の結果(グループ間平均連結法:ユークリッド距離モデル)

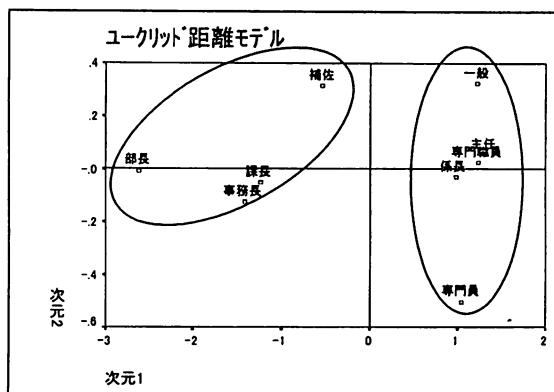


Fig.2 モラル等変数を用いた多次元尺度法の結果 (S-stress=.00575, RSQ=.99922)

であったことから総合的に今後の分析に用いても差し支えないと判断した。この結果から、「モチベーション」を高めるためには「対人スキル」の向上が重要であり、「モチベーション」のみならず、「対人スキル」は「チームワーク」「コミュニケーション」「会合評価」等にも強い影響を及ぼす極めて重要な因子であることが示された。

さらに下位職位低満足群と上位職位高満足群について、同様に共分散構造分析を行い(Fig.4, Fig.5), 両者の比較を試みたが、上位職位高満足群のモデルにおいては、N=49と共分散構造分析を行うにあたってのサンプル数が少ないため、分析後の適合性指標は、CFI=.699, RMSEA=.124であり、CFIの値がやや小さく、RMSEAの値が大きいということから、このモデルの説明力は低いと判断し、この上位職位高満足群のモデルから導かれる結果や考察は、あえて参考までの結果説明にとどめることとした。一方、下位職位低満足群のモデルの適合性指標は、CFI=.805, RMSEA=.081と示され、CFIの値がやや小さいが、モデルの適

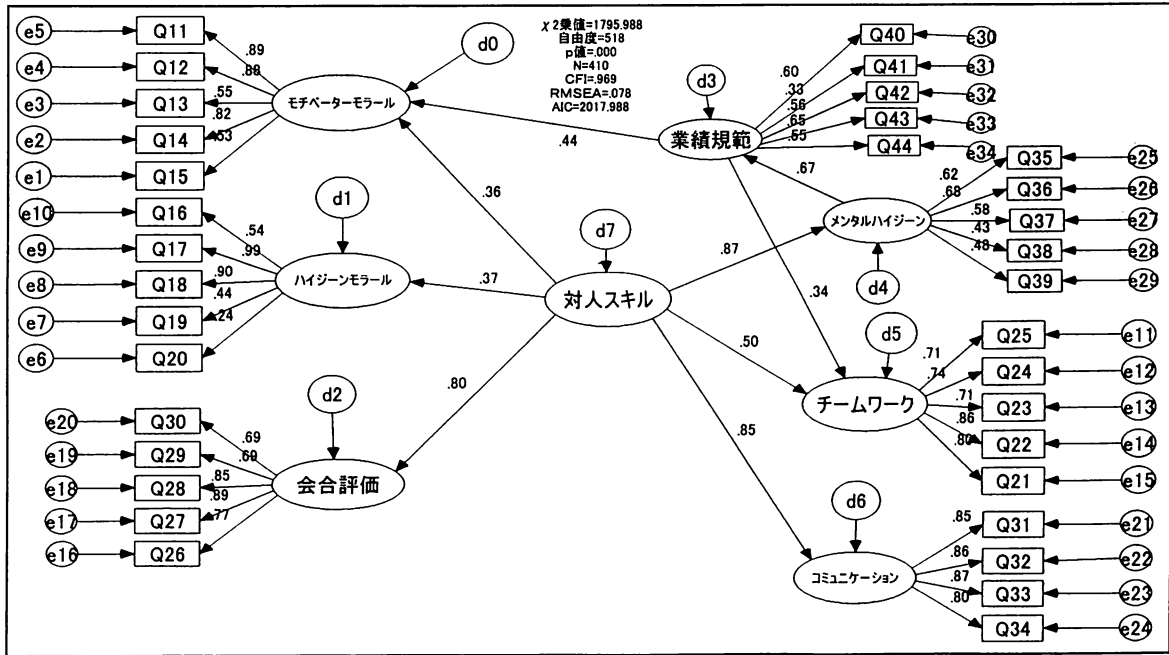


Fig.3 モラール等変数を用いた共分散構造分析の結果（全体）

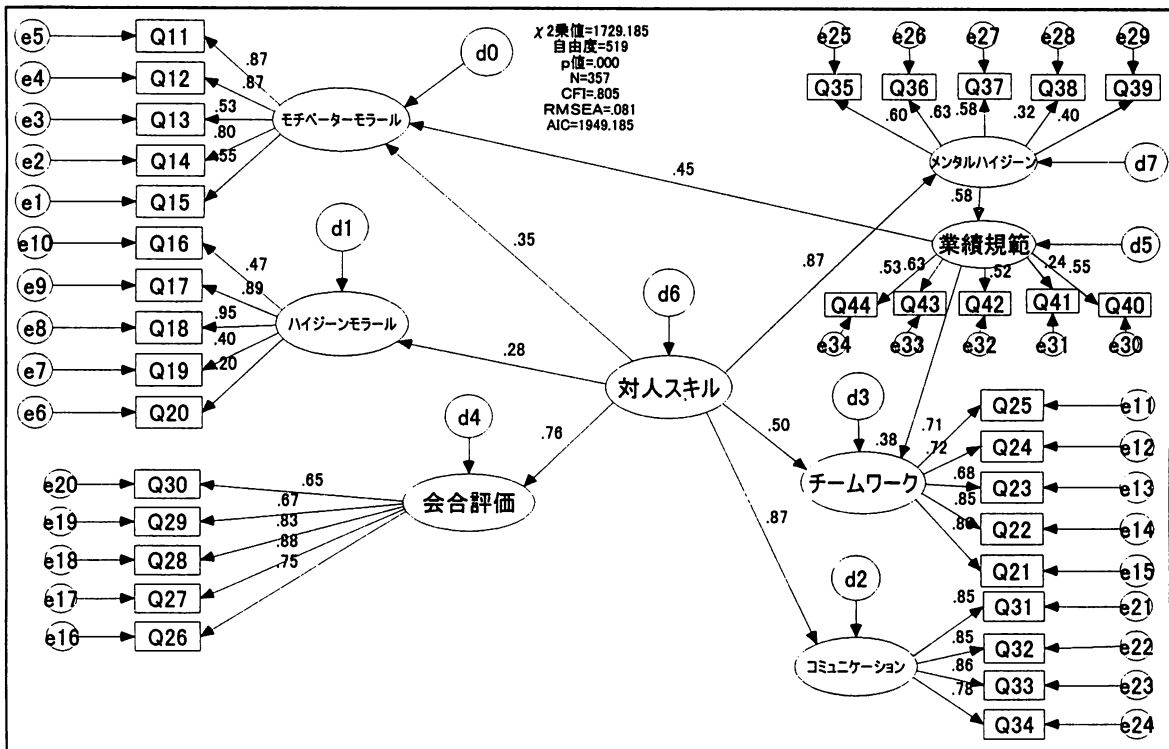


Fig.4 モラール等変数を用いた共分散構造分析の結果（下位職位低満足群）

合性は確保され、今後の分析は可能であると判断した。

モデルの比較検討を行った結果、下位職位低満足群においては全体のモデルと同様の結果となったが、上位職位高満足群においては、「業績規範」「対人スキル」が「モチベーション」に影響を及

ぼす度合いが低く、一方、「対人スキル」が「ハイジーンモラール」にやや強く影響を及ぼすことが示された。

この結果から、職位が高くなるほど「業績規範」や「対人スキル」がワークモチベーションに及ぼす影響力は低くなり、また、上位職位高満足群は

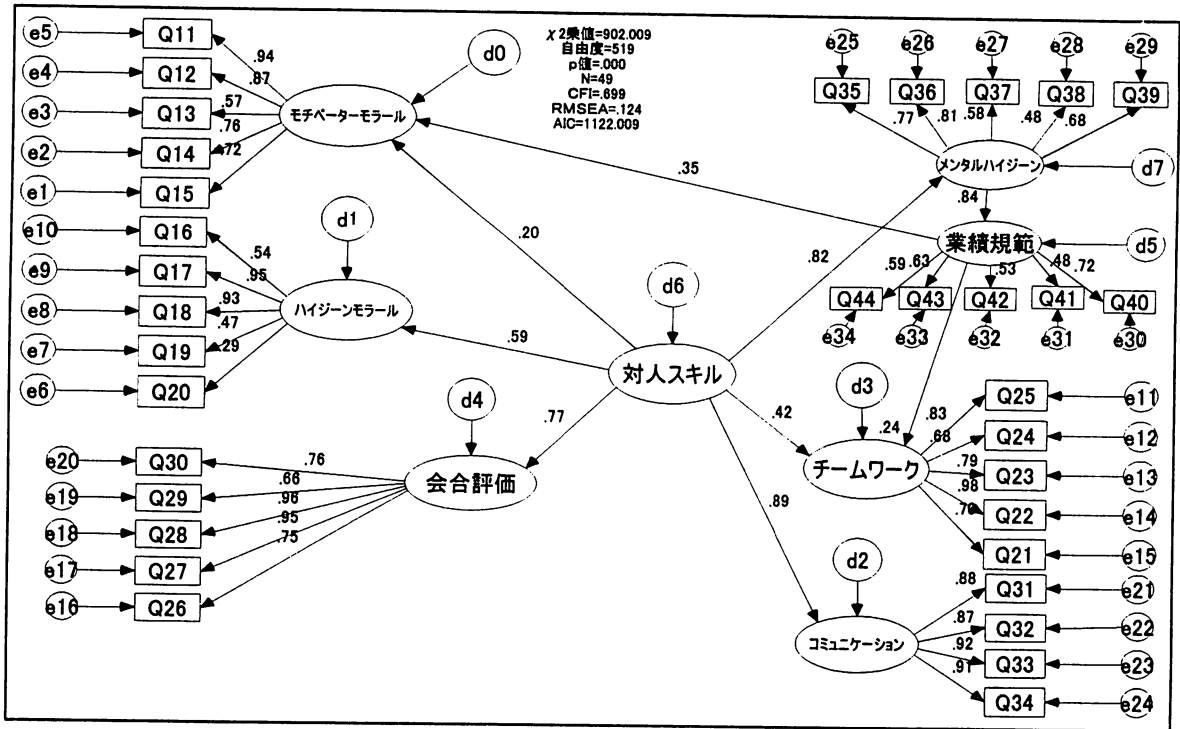


Fig.5 モラール等変数を用いた共分散構造分析の結果（上位職位高満足群）

昇進・給与等の満足度である「ハイジーンモラール」が下位職位低満足群と比べて高いことから、職務権限やそれによってもたらされる自己効力感が職務遂行やワークモチベーションを規定する重要な要因となっているのではないかと推察される。

2.2.4 モラール等変数に関する結果のまとめ

本尺度の分析から、意識構造が職種により2分されるということが明らかになった。特に待遇上遜色のない補佐と専門員が異なったグループ分かれたことは興味深い結果であった。補佐と専門員では職務領域・職務権限が質的に異なるため、それらがワークモチベーションの規定要因として大きな影響力をもっていることが示唆される。また、対人スキルは広範にわたって正方向の影響を及ぼしていたことから、きわめて重要な因子といえることができる。

2.2.5 ワークモチベーションとリーダーシップについての関係性の検討

次に、PM尺度の分析結果について検討したところ、自分の上司観に関する職位ごとの比較では、P得点において課長等の上位職位は一般・主任に比べ平均点が有意に高かった ($F(8, 376)=3.476, p<.01$)。この結果から、職位が上位になるほど

P行動得点が高くなるものと推察される。この結果をさらに検討するために、上司のP行動とM行動の組み合わせからリーダーシップスタイルについて検討を行ったところ、全体における上司像として割合の多い方から、PM型、pm型、M型、P型となった (Table 3)。

Table 3 P型・M型の組み合わせによる集計結果

PMの型	度数	パーセント
PM型	107	26.1%
pm型	99	24.1%
M型	91	22.2%
P型	84	20.5%

職位ごとの分類では、自分の上司について一般はM型、主任はpm型、係長はPM型、専門職員はP型、補佐はPM型、専門員はpm型、事務長・課長・部長はPM型とみなしていることが示された。この結果からも、職位が上位になるに従ってP得点が高いことがうかがえる (Table 4)。

さらに、Table 4 から、P行動におけるPからpの分岐点は係長・主任までとそれ以上の職位であると考えられる。では、なぜ係長・主任がP行動の分岐点にあたるかということについて、P行動要因である、仕事における指揮・命令システムの具体的事例をもとに、上司と部下それぞれの観点

Table 4 各職位において認知された上司のリーダーシップスタイルの割合

リーダーシップスタイル		現在の職名									合計	
		一般	主任	係長	専門職員	補佐	専門職	事務長	課長	部長		
PM 判定	pm	度数	23	35	20	9	5	6				98
		現在の職名の%	24.5%	33.7%	24.1%	26.5%	23.8%	40.0%				26.0%
	pM	度数	34	27	16	4	2	1		4	1	89
		現在の職名の%	36.2%	26.0%	19.3%	11.8%	9.5%	6.7%		25.0%	33.3%	23.6%
	Pm	度数	16	23	20	14	3	4		4		84
		現在の職名の%	17.0%	22.1%	24.1%	41.2%	14.3%	26.7%		25.0%		22.3%
PM	度数	21	19	27	7	11	4	7	8	2	106	
	現在の職名の%	22.3%	18.3%	32.5%	20.6%	52.4%	26.7%	100.0%	50.0%	66.7%	28.1%	
合計	度数	94	104	83	34	21	15	7	16	3	377	
	現在の職名の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

から考察を行う。

まずは、部下の観点として、官僚制的組織形態をとる国立大学の事務組織では、最小業務遂行単位の長である係長までは上司から直接的に指揮命令が伝えられるが、係内では係長の方針によりさまざまな伝達形態がとられ、その方法の如何によっては、部下は係長のP行動を低く評価することもある。このような伝達形態の相違が結果に反映されたと推測される。次に係長・主任に対し命令を行う立場である上司としての観点から、部長等の上位職位からの命令は手法については抽象的であるが目標は明確に設定されており、抽象的手法を具体化させるのは係等の仕事である。係長は係の総括がその主たる職務であり、係のルーチン業務は主任・一般職員により遂行される。特に主任はその中心的役割を果たし、また、係長の補佐役として上司からの抽象的な指示を具体化させる役割も担っている。主任が中心となってこの役割を發揮すると、係長のP行動は相対的に低くなると推測される。これら2つの視点から、係内の業務分担が係長のP行動と部下の係長に対するP行動評価に影響を及ぼしていると推察される。

次に、主任・専門員は自分の上司をpm型とみなしていることについて考察してみると、主任は年齢幅が広く(34~60歳)、職務的内容・立場が不明確であると言え、専門員については同職位である補佐と同様に課内の総括的な業務を行う者もいれば、同一の課に補佐と専門員が存在する場合は、職務内容も専門的業務に特化される傾向にある。すなわち、職位の配置状況により業務内容が変わることから、専門員としての職務領域は不明確で

あると考えられる。上述の評価は、この不明確さ、すなわちタスク不確実性に対するリーダーシップスタイルについての評価が反映されたものと考えられる。つまり、主任・専門員ともに不明確な業務状況を構造化するような、上司のP行動があまりなかったため、このような結果が示されたのではないかと推測される。これは、状況要因とリーダーシップの関係に関する、Fiedler(1967)のコンティンジェンシー理論やHouse(1971)のパスゴール理論において、タスク不確実性の高い状況下では構造創始行動が、また、構造化された業務状況下では配慮行動が業績に対し有効である、と述べられていることから裏付けられる結果であるといえよう。

また、上司のm行動については、自律した業務遂行を期待する上司としては、部下がその期待を上回る成果を出せなかったとき、M行動をとらない傾向があるものと推察され、それによって部下と上司の仕事の状況に対する認識の乖離が生じ、その結果、業務遂行に負の影響を及ぼし、場合によっては、部下と上司の関係にひずみが生じる可能性があると考えられる。

さらに考察を深めるため、先に行った共分散構造分析の構成概念として用いた「ストレス」を分析の要因に加え、ストレスがワークモチベーションに及ぼす影響とそれぞれの状況下で有効なリーダーシップスタイルは何かということについて検討を行った。分析にあたっては、別途行った全質問項目による因子分析の結果から、ワークストレスと命名された因子を構成する質問項目を採用することとし、これを用いて、職位ごとの平均値を

算出した。ただし、部長の平均値が極端に低かったため、以下の分析からは除外した。残りの職位による平均点のレンジから中位点を求め、中位点より平均値が高かった、一般・主任・係長・専門職員・専門員のグループを高ストレス職位群、中位点より低かった補佐・事務長・課長のグループを低ストレス職位群と分類した。

上記にて分類されたグループにおいて、モラル得点を従属変数とし、前述において分類した職位ごとの有効なリーダーシップスタイルを検討するために、職位によるストレスの高低×PMタイプの関係について、二元配置分散分析を行った。

分析の結果、職位によるストレスの高低の主効果($F(1, 341)=44.647, p<.001$)とPMタイプの主効果($F(3, 341)=41.083, p<.001$)において有意差が認められた。これらの結果から、高ストレス職位群(平均値 121.09)と低ストレス職位群(平均値 134.79)では、低ストレス職位群の方がワークモチベーションは有意に高く、リーダーシップスタイルでは、PM型(平均値 142.75) > M型(平均値 133.42) > P型(平均値 122.21) > pm型(平均値 113.37)の順で有意にワークモチベーションが高いということが示された。

これらについて、まず、職位によるストレスの程度と状況要因との関係性についての考察を行った。低ストレス職位群は、補佐・事務長・課長といった上位の職位の者で構成されており、この職位層は豊富なキャリアと知見に基づき、各所属等の事務部門の長として仕事に邁進するポジションであり、一般に自分の仕事については自信を持って遂行していると考えられる。一方、高ストレス職位群は、一般・主任・係長・専門職員・専門員といった相対的に下位の職位によって構成されており、低ストレス職位群に比べ、業務に対する権限を持っていない。このことから、権限に起因する業務の裁量度に反映された自己効力感の程度の違いが、ワークモチベーションの高低に影響を及ぼしているのではないかと推察される。また、リーダーシップスタイルに関しては、職位におけるストレスの程度にかかわらず、PM型 > M型 > P型 > pm型の順で有効であるということが示された。これらから、前述と同様に、調査大学においては、M行動がワークモチベーションを高める重要なリーダーシップ行動であり、m行動がそ

れを低めるといえよう。PM理論では、一般的にPM, P, M, pm型の順で有効なリーダーシップスタイルであるといわれているが、調査大学では全般的に、PM・M型においてワークモチベーションの得点が高く、P・pm型では低いという結果から、M行動がワークモチベーションを高めることにとって重要であると考えられる。特に、P型とM型の順序が理論的に主張されていることと相違していることについては、根底に公務員であるための業務内容の構造化、安定、自立といった状況要因が作用しているものと推察される。

2.2.6 研究1のまとめ

これまでの結果から、法人化後のリーダーシップスタイルのあり方を考察する。法人化後の国立大学事務官は、これまで適用されてきた制度や培われてきた思考パターン、仕事に対する意識からの脱却が求められており、その具体的方向性については各大学に委ねられている。つまり、法人化を機に、国立大学事務官は、極めて高いタスク不確実性の中にさらされることになると予測されることから、現状のような公務員としての業務内容の自立や安定を、当面は望めないであろう。このような状況から、タスク不確実性に有効であったP行動志向のリーダーシップスタイルが今後は成果をあげていくものと推測される。

3. 研究2

3.1 研究2の目的

研究1の結果から、上位職位の者は下位の職位の者より、全般的にモラルが高いという結果が見出され、その背景には権限と職務領域の次元および職務権限と職務経験によってもたらされる自己効力感が職務遂行やワークモチベーションを規定する重要な要因となっていることが示唆された。しかしながら、この研究では定量的な検討を行うにとどまったため、概略的な事象しか解明できなかった。そこで、さらに同大学組織に対して定性的手法による検討を行うことにより、国立大学事務官におけるワークモチベーションやモラルを向上または低下させる具体的な事象を明らかにするとともに、前述の研究によって示唆された自己効力感を分析対象として、ワークモチベーションやモラルの規定要因と自己効力感との関連につい

て概念に沿って導出し、さらにこの抽象的概念が、国立大学事務官にとって具体的には何に置き換えられ得るのかということを検討することとした。

3.2 研究方法

これまでの定量的な研究結果から、職位ごとの意識構造に顕著な特徴がみられたが、その特徴を決定付けた要因について検討を行うため、職位を分析軸としたワークモチベーションの規定要因等に関するインタビュー調査を行うこととした。

3.2.1 調査対象

調査対象者の選定にあたっては、下位職位ではそれぞれの職位において意識構造が異なっていたため、一般職員、主任、係長・専門職員とした。一方、上位職位では、上位職位特有の意識構造を持つと考えられる補佐、また、職位としては、補佐と同等ではあるが、意識構造では下位職位に近いという結果の得られた専門員を対象とした。また、事務系列による意識のバイアスの存在も否定できないため、任意の事務系列に属する職員を対象として選定を行った。

具体的には、一般職員(20歳代)3名、主任(30歳代)8名、係長(40歳代)4名、補佐(40歳代)1名、専門員(50歳代)1名の計17名であった。

3.2.2 調査時期

調査は、平成14年12月2日から平成14年12月4日までの間で行われた。

3.2.3 調査の方法と内容

調査は前述の調査対象者との個別面接形式で行われ、質問内容は、「あなたの仕事の活力ややりがいと規定するものは何ですか?」「仕事のやりがいを促進するものと阻害するものについてそれぞれお聞かせください。また、それらは、仕事のモチベーションに対してどのような影響を及ぼしていますか?」というものを設定した。

3.3 結果および考察

インタビュー調査により得られたコメントについて、職位ごとの特長およびその結果についての考察を行う。

3.3.1 全体の共通点

各職位において共通にみられたコメントは、「自分の仕事をとおして、人々に感謝されること、人の役に立っていると実感できることにより、さらに頑張ろうと思うとともに日々の行動を省みる」というような内容であった。自分の仕事の結果を人々に感謝されることと、それが実感できるという行動結果に対する評価がワークモチベーションの促進要因として最も多くの意見であることが示された。また、阻害要因としては、職場環境、とりわけ「コミュニケーションの欠如からくる人間関係の悪化」等の人間関係に関連する要因が否定的な影響を及ぼすという意見が多くみられた。

3.3.2 一般職員について

ワークモチベーションの阻害要因としては、「上司の意識との間に乖離があり、良かれとやったことに対し、ことごとくチェックが入る」「上司の言動から、あまり信頼されていないということを感じる時がある」「仕事でチャレンジの機会を与えてもらえない」というコメントが得られた。これは、職務遂行に対する部下の自己認識と上司の態度から部下が推察した上司の部下に対する評価との間で、後者が相対的に過小評価されていると部下が認識したときに、部下は上司から信頼されていないと感じていることを示すと考えられる。さらに、この職位のもうひとつの特徴として、自分の職務経験の少なさを認めつつも、職務経験に左右されないコンピューターや大学時代に習得した専門分野で活路を見出そうというポジティブな意識も浮かげた。

このような結果から、一般職員は、上司から業務上の信頼を得られていないと感じたときに、ワークモチベーションが阻害されると考えられる。したがって、業務遂行について上司からの信頼が寄せられれば、反対にワークモチベーションが促進される可能性がある。総じて、この職位は上司との信頼関係に代表されるような、情緒的な要因が比較的強くワークモチベーションに影響を及ぼしていると推察される。

3.3.3 主任について

ワークモチベーションの促進要因として「自分の好きな仕事に従事できる喜び」といったコメン

トが複数件得られたことから、この職位は自分の職務内容に満足し、能動的に職務を遂行しているものと考えられる。一方、阻害要因としては、「忙しすぎて日々のルーチンワークに追われ、中・長期的な視点に立ってじっくりと思考するような仕事が出来ない」というような、計画的な職務の遂行を妨げられるといった意見が他の職位に比べて多くみられた。さらに、施設系や図書系といった専門性の高い事務系列の主任の意見は、「自分の仕事にどれだけ自信が持てるか」「高度化する利用者のニーズに 대응していけるように自己研鑽が必要である」というような個人の専門的スキルの構築に対する意識が強くみられた。

また、「自分の部下がやる気を出して頑張っていると感じる時」といったように、主任の部下への配慮行動に対する結果満足がモチベーションに影響を及ぼしているということもうかがえた。さらに、人事・給与面でのインセンティブがない等の能力主義の導入を希望する意見と、上司のマネジメント能力の欠如を指摘する意見が最も多くみられたことから、現在の人事制度や上司のリーダーシップについて不満の多い職位層であるともいえる。

このような結果から、主任については、係内の業務遂行に必要な知識、また専門性の高い事務系列においては専門知識に対する自信、すなわち、業務遂行における「自己効力感」がワークモチベーションに比較的強く影響を及ぼし、係の業務遂行についての自己規範を形成しているものと考えられる。

3.3.4 係長・専門職員について

係長・専門職員においては、「自らの責任をまっとうするため」といったコメントが複数得られたことから、仕事に対する責任感が他の職位に比べて強い傾向がうかがえた。また、「コミュニケーションの欠如からくる人間関係の悪化」「上司の仕事の遂行に対するリーダーシップや情報の提供が必要である」といったコメントから、チーム内のコミュニケーションの重要性や、上司の業務志向行動を比較的強く望んでいる職位であると考えられる。専門職員においては、「自分が納得し、後悔するような結果に終わることがないように、常にベストを尽くすようにしている」という、単

独で職務を遂行する職位の特徴をあらわした意見が得られた。

このような結果から、係長は、1業務遂行単位の長としての立場に起因する、職務遂行に対する責任意識が強い職位であることが示唆され、専門職員においては、係長と同様の職位ではあるが、チームの長としての責任より、個人の業務遂行に対する責任が強いように受けとられた。このように、同様の職位であっても、職務内容等の要因の相違がワークモチベーションを異なった仕方で規定するということが示唆される。係長とその前段の職位である主任について比較すると、主任は自己を規範とするのに対し、係長は組織の規範を重んじる傾向があると考えられる。このように主任から係長に昇任すると、その職位に応じた規範を形成すると考えられることから、係長と主任に要求される組織社会化は、視点の転換を伴ったものとなろう。総じて、係長や専門職員は Allen & Meyer(1997)の言う規範的なコミットメント、すなわち、組織に対する義務の意識が強い職種層であると考えられる。

3.3.5 補佐・専門員について

「仕事の成果に対して適切な評価をもらうこと、ねぎらいの言葉であったり、ショートコメントでもよい（上司が部下のことをきちんと把握しようと努めていることが理解できたとき）」というコメントから、補佐は仕事の成果に対して適切な評価をもらうこと等のPM理論の枠組みでいう、M行動がワークモチベーションの促進に対して重要であるという認識を持ち、部下に対してそのような行動を心がけているという結果が示された。また、「決裁ラインが冗長」「上司に有効なデータを提示できない」といった事象がモチベーションを阻害するという意見から、仕事の遂行において、直属またはライン上の上司に対する職務上の配慮意識が強く感じられた。また、専門員においては、部下がいないということから、一人で職務を遂行しなければならず、激務となる傾向が強いとのコメントが得られた。このような結果から、補佐や専門員は、上司への配慮意識が他の職位よりも強いと考えられる。これは、課長等を補佐する立場として、国立大学事務組織に普遍的にみられる意識形態の1つであると考えられる。すなわち、課

長以上のリーダーの意思決定スタイルは、基本的に自らが目標を掲げて、それに邁進するよう部下を率先して行くというより、部下が収集した複数の情報から、採るべき方策を決断するということが普遍的な意思決定プロセスであるからである。これは民間企業等のそれに比べて国立大学事務官に特徴的な形態であると考えられる。また、専門員は、部下がおらず、一人で職務を遂行しなければならない環境にあることから、激務となる傾向が強いと考えられる。しかし、「連絡・調整の時間など間に人が介在しない分、仕事ははかどった」というコメントもあり、調整業務が補佐に比べて少なく、業務を独立して専門的に遂行できることから、对人的折衝や連絡調整等を好まない者にとっては、仕事を遂行しやすい職位であるとも言えよう。

3.3.6 その他

これまで、職位ごとの特徴をまとめ、その考察を行ったが、さらに職位に影響を及ぼしたと考えられる特徴的なコメントが得られたことから、このことについても考察を行う。

会計系の係長から「モチベーション云々より、仕事はこなさなければならない。何があってもやりぬかねばならないし、これまで投げ出したこともない」といったコメントが得られた。その背景として、過去に強烈な仕事への哲学を持った上司の薫陶を受け、その哲学が代々受け継がれてきているといった意見が得られた。これはまれに見られるケースではあるが、長年受け継がれてきた会計系職員の仕事に対する哲学と自信が職務自立性を確保するように作用していると考えられる。このことは、国立大学事務職員の職位ごと、及び事務系列ごとのサブカルチャーの存在を示唆するケースであると考えられ、会計系のみならず他の事務系列や職位、ひいては、他大学の各組織においても、このようなエピソードを背景とした組織文化の存在の可能性を示唆するものであると考えられる。

3.4 自己効力感について

次に、インタビュー調査の結果から、自己効力感という抽象的概念が、国立大学事務官にとって具体的に何に置き換えられ得るのかということ考察した。

Bandura(1977)は、自己効力感について、ある状況において自分がとり得るべき行動に対する可能性や自信を認識しているということであり、ワークモチベーションやモラルを規定する要因となると主張している。彼は、自己効力感に影響を及ぼす要因として、制御体験、代理経験、言語的説得、生理的情動的状态の4つを挙げている。

その他、自己効力感の研究においては、これらの要因以外にも、さまざまな要因が見出されているが、本報告では、Banduraの主張している4つの要因に沿って、国立大学事務官にとっての自己効力感に影響を及ぼす具体的事象を考察し、さらに職位構造のコントラストを明らかにするために、下位職位層と上位職位層による比較検討を行った。

なお、職位の分類に関しては、定量的検討から得られた知見をもとに、下位職位層は、一般職員から係長・専門職員までとし、上位職位層は、補佐・専門員とした。

1) 制御体験について

思考プロセスが行動を制御することで目標が達成されることから、制御体験については、これまでの達成・成功経験が自己効力感を促すとされている。このことから、思考プロセスと行動については、これまでの職務経験の多寡と正の相関関係があると考えられ、必然的に年功序列の人事制度下にある事務官は、上位職位の者ほど成功・達成体験は多く、職位権限に起因するコントロール可能性も高いと考えられる。

しかし、コンピューター等の新技術に関する制御体験は、相対的に柔軟な姿勢を持つ下位職位層に多いと考えられる。このことは、職務経験が少ないことを認めつつも自己効力感を保持しようとする「コンピューターなどの得意分野での活路を見出したい」といったインタビュー調査の結果からも裏付けられる。

2) 代理経験について

代理経験に関しては、他者の経験の様子から、自分にも達成可能であろうと考えることにより、自己効力感を促すものとされている。そこで、国立大学事務官にあてはめて考えると、一般的に下位職位層は上司や先輩の職務遂行スタイルを見聞し、ノウハウを蓄積していると考えられる。また、上位職位層に比べ業務内容を熟知していないがゆえに、場合によっては、より柔軟な思考により、

果敢にチャレンジする意識を持ちやすいとも考えられる。一方、上位職位層は職務遂行スタイルをほぼ確立していると考えられるとともに、業務遂行における制度上の制約等も熟知していることから、下位職位層より新たなチャレンジを志向する機会は少ないと考えられる。これらのことから、上位職位層は、下位職位層に比べて代理経験はもはや相対的に低くなっているのではないかと推測される。

3) 言語的説得について

言語的説得とは、言語による、成功できると思わされるような情報やアドバイスである。国立大学事務官では、情報として様々なアドバイスや激励を得る機会は、業務知識や業務経験の多寡から、相対的に下位職位層の方が多いと考えられる。一方、職務情報の収集能力やチャンネルの多さについては、上位職位層の者が多いと考えられる。

さらに、上位職位層・下位職位層の特性について考えてみると、下位職位層では業務遂行に対する指導や助言のほか、上司の部下への配慮行動のひとつとして「励まし」のような精神面に働きかける言語的説得を受ける機会が多いと考えられる。一方、上位職位層では、下位職位層に比べ、自立した業務遂行を行っているという点から、言語的説得は配慮行動としての「励まし」より、業務遂行に対する指導や助言が相対的に多くなるものと考えられる。

4) 生理的情動的状态について

生理的情動的状态とは、行動に伴う身体的な反応や感情状態であり、自己効力感が強いほど不安が軽減され、そしてさらに自己効力が高まるとされている。自己効力感が職務経験、ひいては人生経験において、年功序列の国立大学事務官は、上位職位層ほどそれが豊かであることは自明であり、この自己効力感に裏付けられた自信から、不安や恐れをなすことなく職務を遂行することができると考えられる。特に、制御体験に裏付けられた職務上の達成・成功経験は、生理的情動的状态に大きく影響を及ぼすと考えられることから、上位職位層は、下位職位層に比べて生理的情動的状态は豊かであると考えられる。

3.5 研究2のまとめ

これまで、国立大学事務官のワークモチベーシ

ンに関するインタビュー調査の結果を、職位ごとに分析を行い、さらに自己効力感を分析軸として、下位職位層と上位職位層の比較を行った。

自己効力感の前駆要因については、下位職位層と上位職位層との分析結果から、代理経験によるコンピューターなどの新技術への適応や、言語的説得によるサポートでは、下位職位層に前駆要因の形成頻度は高くなると考えられるものも認められるが、総じて職務経験や人生経験の多寡に影響されやすいことが示唆された。

このことから、年功序列の人事制度下にある国立大学事務官は、上位職位層ほど自己効力感の前駆要因の形成頻度は高くなると考えられる。その結果として、上位職位の者は下位職位の者に比べて、ワークモチベーションが高まり、業務遂行、結果満足へとつながると考えられる。このことは、上位職位層が下位職位層にくらべてワークモチベーションが高いという定量的検討による結果からも裏付けられよう。

一般職員の情緒要因に左右されやすい心理状態、主任の業務遂行志向、係長・専門職員の組織コミットメント・職務コミットメント志向、補佐・専門員の組織維持志向（M型志向）といったように、職位によってワークモチベーションに関連する意識構造はそれぞれ異なっていた。

また、近年においては、仕事に対する価値観もめまぐるしく変化し、上司の言語的説得のスタイルと部下の受け止め方も次第に変化してきていると推察される。前出の会計系係長のコメントでは、その世代が、一般職員・主任であった当時の上司の言語的説得の影響が強に残っていたことが示された。主任、一般職員からこのような言語的説得の影響に関するコメントが得られなかったことから、上司の言語的説得の影響をポジティブに受け止めている世代は現在の係長クラスまでの職位であると考えられる。補佐相当職位については、係長と世代的にはそれほど相違はないが、職位上、課長等の補佐的業務や課内の取りまとめ等の職務内容を持つ補佐・専門員においては、組織維持活動に重点が置かれ、自分の職務遂行スタイルを前面に押し出すことは難しい職位層であると考えられる。このような意味からも、係長相当職は、自分の仕事の遂行スタイルが確立する職位層であるとともに、調整業務の範囲も課内にとどまること

から、係長としての職務遂行における個性を發揮しやすい職位であると考えられる。

4. 全体のまとめと今後の課題

以上のような結果から、年功序列の国立大学事務官においては、総じて、職位が高くなるほど、自己効力感が増していくと考えられ、国立大学事務官の職位全体でワークモチベーションの促進策について考えると、職位の中で相対的に自己効力感が得られにくいと考えられる下位職位層に対する策を重点的に講じる必要があると考えられる。すなわち、組織コミットメントや職務コミットメントの高い係長・専門職員及び補佐・専門員より、自己効力感の前駆要因が相対的に低かった一般職員や主任等の下位職位層における自己効力感を活性化することが重要であると考えられる。具体的には、前述の自己効力感を高める4つの要因のうち、職務経験をとおして制御体験、代理経験を積むような職務経験を得る機会を設けるとともに、一般職員の上司との職務遂行にかかる肯定的な情緒的要因をサポートするようリーダーシップや主任の特性である、職務志向の強さを支援できるような、係長・補佐クラスのリーダーシップが重要であると考えられる。

本研究では、上位職位層が下位職位層に比べ、自己効力感が高いということから、下位職位層の自己効力感の高揚が必要であると提言したが、その具体的方策については、更なる検討を要す。すなわち、これまでの研究から見出された自己効力感は、職務経験や人生経験の多寡により促進される要素が大きかったが、本質的に下位職位層にも適用可能な具体的方策を、現状の業務状況に対する方策または今後提案しうる抜本的解決策を検討する必要があると考えられる。また、現状の国立大学事務官のリーダーシップスタイルで優位にあ

ると示されたM行動志向が実際の業務遂行に対して有効に働いているのかどうかということを確認し、独立行政法人化後の好業績をにらんだリーダーシップスタイルのあり方についての検討を行う必要がある。

引用文献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the Workplace: theory, research, and application*. California: Sage, pp.8-40.
- Bandura, A.(1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Fiedler, F. E.(1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill. (山田雄一監訳 1970 新しい管理者像の探求 産業能率短期大学出版部).
- 橋本 剛 (1999), 成人における対人関係の肯定的／否定的側面と精神的健康の関連 健康心理学研究, 12(2), 24-36
- 林 伸二 (2001), 大学事務組織の改革 青山経営論集, 35(4), 37-56
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議 (2002), 新しい「国立大学法人」像について.
- 三隅二不二・篠原弘章・杉万俊夫 (1976), 地方官公庁における行政管理・監督者のリーダーシップ行動測定法とその妥当性 実験社会心理学研究, 16, 77-98.
- 大里大助・高橋潔 (2001), わが国における職務満足の現状 -メタ分析による検討- 産業・組織心理学研究, 15(1), 55-64.

(2004年1月8日受付)
(2004年2月6日受理)