

ワークモチベーションに影響を及ぼす要因について^{1,2)}

- 国立大学事務官を対象として -

野々原 慎治 戸梶 亜紀彦
(熊本大学総務部) (広島大学大学院社会科学研究所)

The Factors affecting Work-Motivation.

:A Case of Office Staffs belonging to a certain National University

NONOHARA ,Shinji TOKAJI ,Akihiko
(General affairs Div. ,Kumamoto Univ.) (Graduates School of Social
Science ,Hiroshima Univ.)

1. はじめに

国立大学は平成 16 年 4 月をもって独立行政法人化される見通しである。現在(執筆時点)、国立大学法人法等の審議の場は参議院に移り、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ほぼ確実となったといっているであろう。

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は、この改革によってこれまで重点が置かれていた行政の執行事務という仕事から、大学経営、学生・地域住民サービス、産学官連携等の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 つになると思われる。全国の国立大学においても独立行政法人化という大改革をスムーズに乗り切るための経営戦略や人事政策の検討が行われている。筆者もこれまで、大学の独立行政法人化後の人事施策を念頭に置き、国立大学事務官のワークモチベーションやモラルの低下阻止・向上策に関する研究を行ってきた。

野々原・戸梶(2002)は、国立大学事務官を対象とした調査により、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を見出し、その背景に権力と職務範囲の次元及び職務権限並びに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を見出している。しかしながら、その研究では定量的な検

討のみを行うにとどまった。そこで本研究では、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一般的概念に沿って導出し、さらにこの一般的概念は、国立大学事務官にとって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。

2. 研究方法

今回の調査の対象となった大学は、中国地方にある日本有数の規模を誇る総合大学であった。

そこに勤務する事務官の職種については、Table1、事務系列については Table2 のとおりである。

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。

調査は、平成 14 年 12 月 2 日から平成 14 年 12 月 4 日の間で、筆者と調査協力者との面接形式によって行われた。調査対象者の選定にあたっては、一般職員から係長までの任意の事務系列に属する職員を対象として選定した。

インタビュー調査の質問内容は、「あなたの仕事の活力ややりがいを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。

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 年度広島大学社会科学研究所博士課程前期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。

Table 1 職位とその就任年齢と回収率

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 専門職員	39歳程度～	係の総括 専門業務従事	126名,30.7%
補佐 専門員	48歳程度～	課長の補佐 課の専門業務	37名,9.0%
事務長 課長	52歳程度～ 38歳程度～	事務部の総括 課の総括	24名,5.9%
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

Table 2 各事務系列とその職務内容・構成

事務系	職務内容	回収数・率
総務系	庶務・人事等、はその他に属さない業務	137名,33.4%
会計系	予算・経理等、会計に関すること	100名,24.4%
学生系	教務、厚生補導等学生に関すること	79名,19.3%
医事系	病院の受付・診療報酬請求等の医事業務	32名,7.8%
図書系	大学図書館における司書業務	11名,2.7%
施設系	大学施設の管理・維持・環境整備	30名,7.3%
教室系	講座等における一般事務	13名,3.2%

概ね3年ごとに各事務系列内または、事務系列を跨いだ人事異動が行われている。

3. 結果

インタビュー調査の結果、得られたコメントの内容について以下のとおりまとめた。

1) 全体の共通点

各職位において共通に見られた「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」というようなコメントから、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の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」等人間関係が影響を及ぼすという意見が多かった。

2) 一般職員の特徴について

ワークモチベーションの阻害要因として、「上司との意識の乖離があり、良かれとやったことに対し、ことごとくチェックが入る」や「上司の言動から、上司から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の間で、後者が相対的に過小評価された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認識するものと考えられる。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しているというポジティブな意識もうかがえた。

3) 主任の特徴について

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、「忙しすぎて日々のルーチンワークに追われて、中長期的に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かった。さらに、施設系や図書系といった専門性の高い事務系列においては、「自分の仕事にどれだけ自信が持てるか」、また、「高度化する利用者のニーズに応え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かった。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与えているということもうかがえた。また、人事・給与面でのインセンティブがない等の能力主義を願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かったことから、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いえる。

4) 係長・専門職員の特徴について

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」や「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。

5) 補佐・専門員の特徴について

「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、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、部下がいけ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。

4. 考察

まずは、職位ごとのインタビュー調査の結果についての考察を行った。

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いうことから、業務遂行についての信頼を寄せられれば、反対にワークモチベーションが促進されるかもしれない。総じて、この職位は上司との信頼関係など、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与えていると推察される。

主任については、業務遂行にかかる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、系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。

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と考えられる。一方、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思われる。すなわち、同様の職位であっても職務内容等、異なった要因によってワークモチベーションが規定され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、主任の自己規範に対し、係長は組織の規範を重んじる傾向があると考えられ、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違うものであるといえよう。総じて、係長や専門職員は Allen & Meyer (1997)の言う Normative なコミットメント、すなわち、組織に対する義務が強い職種層であると考えられる

課長補佐や専門員は、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り、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、部下がいけ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考えられる。しかし、「連絡・調整の手間など間に人が介在しない分、仕事ははかどった」というコメントから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するということから、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。

また、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、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。これまでの定量的な検討においては、会計系のリーダーシップスタイルは pm型が多かったという結果に対して、仕事のルーチン性に起因するものであるとの考察を行っていたが、前述のコメントから、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しているのではないかと考えられる。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と思われる。

次は、インタビュー調査の結果から、自己効力感の一般的概念は、国立大学事務官にとって何に置き換えられ得るのかということ考察する。

自己効力感については、Bandura(1977)によれば、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いわれている。Bandura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、生理的情動の状態を挙げている。自己効力感研究において、これらの要因以外にも、さまざまな要因が見出されており、藤生(1991)は行動に対する意味づけや必要性の価値が自己効力感に影響を及ぼすと述べ、伊藤(1996)は、失敗の努力帰属と自己効力感の研究から、方略を使用することにより自己効力感が高まると述べている。

本報告では、Banduraの4つの要因に沿って、国立大学事務官にとっての具体的事象を挙げ、職位構造のコントラストを明らかにするために、低職位層と高職位層による比較検討を行った。

なお、分類においては、定量的検討から得られた知見をもとに、低職位層は、一般職員から係長・専門職員までとし、高職位層は、補佐・専門員とした。

制御体験については、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、高職位の者ほど成功・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低職位層に

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「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。

代理経験については、低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ものと考えられる。また、高職位層に比べ業務内容を熟知していないことも幸いし、果敢にチャレンジする意識を持ちやすいと考えられる。一方、高職位の者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を認知していることから、低職位層より新たなチャレンジの機会は少ないと考えられる。これらのことから、低職位の者に比べて代理経験は相対的に低いのではないかと推測される。

言語的説得については、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、相対的に低職位層が多いものと考えられる。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、高職位の者が多いと考えられる。

さらに、高職位・低職位の特性について考えてみると、低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、高職位層では、低職位層に比べ、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。

生理的情動的状态については、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、高職位層が豊かであることは自明であり、それ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経験についての自信は、低職位層と比べて歴然とした差が存在するものと考えられる。

5. まとめ

これまで、国立大学事務官のワークモチベーショ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、低職位層と高職位層の比較を行った。

自己効力感の前駆要因について、低職位層と高職位層との分析結果から、職務経験や人生経験の多寡に影響を受けやすいと考えられる。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、高職位の者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、高職位の者は低職位の者に比べて、自己効力感を高めることによって、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、高職位層が低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。その影響をポジティブに受け止めている世代は係長クラスの職位であると考えられる。前出の会計系係長のコメントから、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く残っていたことが示された。補佐相当職位については、係長と世代的には大した相違はないが、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発揮しやすい職位であると考えられる。

このような結果から、年功序列の国立大学事務官のワークモチベーションの促進策として、重要な職位は、低職位層であると考えられる。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低職位層の自己効力感の活性を高めることが重要であると考えられる。このようなことから、一般職員の上司との職務遂行にかかるポジティブな情緒的要因を助長させるようなリーダーシップと主任の特性である、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。

6. 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.
- 藤生英行(1991). 拳手と自己効力, 結果予期, 結果価値との関連性についての検討 *教育心理学研究*, **39**, 92-101
- 伊藤崇達(1996). 学業達成場面における自己効力感 原因帰属, 学習方略の関係 *教育心理学研究*, **44**, 340-349
- 野々原慎治・戸梶亜紀彦(2002). ワークモチベーションの規定要因について - 国立大学事務官を例にして - *産業・組織心理学会第18回大会発表論文集*, 122-125.