

平成 26 年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

大学職員組織風土に関する一考察

－高知工科大学職員組織のさらなる活性化をめざして－

論文要旨

近年, 大学を取り巻く環境が激変し大学の変革が喫緊となっている。大学経営の変革には, 組織が考え自ら変革し, 結果を出していく力が必要となる。この組織能力は, 組織に属する人々そのものに他ならない。平成 27 年 4 月, 公立大学法人高知工科大学は高知県公立大学法人と統合し, 一法人 2 大学となる。高知県公立大学法人として, 職員は, さらなる期待に応えていく必要があると考えている。大学改革の担い手としての職員組織の活性化は必要不可欠であるが, 組織の活性化を促すには, 先ずは, 組織の現状を知ることが求められる。

そこで, 本プロジェクトでは, 職員組織風土という視点から現状を知り, 変革に向かいいう今後の高知工科大学職員組織の在り方を考察した。そのために, 1 つ目は本学の職員と教員に対する職員組織風土アンケート調査, 2 つ目は職員に対してワークショップを実施するという 2 つの方法を用い高知工科大学の職員の姿を明らかにすることを試みた。

高知工科大学入試・広報部

島田 くみこ

大学職員組織風土に関する一考察
—高知工科大学職員組織のさらなる活性化をめざして—

目次

1. はじめに
 1. 1 大学を取り巻く現状と職員組織
 1. 2 本プロジェクトにおける組織風土
 1. 3 高知工科大学の現状
 1. 4 組織の活性化と組織風土の関係性
 1. 5 本プロジェクトの目的
2. アンケート編
 2. 1 アンケート調査の概要
 2. 2 アンケート調査の回答状況
 2. 3 分析結果
 2. 3. 1 共通の視点・価値観
 2. 3. 2 人材育成について
 2. 3. 3 組織の課題について
 2. 3. 4 職員意識の関連性
 2. 3. 5 教員調査の結果より
3. 本学の職員組織風土
4. ワークショップ編
 4. 1. 1 ワークショップの概要
 4. 1. 2 第1部 岡村理事長の講話
 4. 1. 3 第3部 ワーク
 4. 1. 4 ワークショップ実施後のアンケート
5. 考察
6. 今後の課題

大学職員組織風土に関する一考察

—高知工科大学職員組織のさらなる活性化をめざして—

島田 くみこ (高知工科大学)

1. はじめに

1. 1 大学を取り巻く現状と職員組織

近年、取り巻く環境が激変する中で、大学が果たすべき役割も拡大している。大学は、高度化、複雑化する社会からの要求に、組織としていかに応えていくのかが問われてきている。

岩田 (2011) は、組織が生き残っていくためには、戦略的ポジショニングと組織能力が必要であり、組織能力の中でも、構成メンバーの意欲が最も重要であると述べている。組織能力とは、組織が考え自ら変革し、結果を出していく力であるが、組織は、人の集まりであり、組織能力は、その組織に属する人々そのものに他ならないと考える。つまりその差は、組織に属する一人ひとりの小さな行動様式の違いから生まれる。全体としては、小さい個々のレベルでの差異が、組織全体で積みあがることで、根本的な組織能力の差となって現れてくる。そして、この組織能力には、動機付けという面で、構成員の能力をどう活かし評価するのかという組織構造、人事・評価制度や理念が大きく影響してくる。

組織を活性化するためには、現状把握に基づき、課題を抽出しあるべき姿へとアプローチするために、まずは組織の現状を知る必要がある。組織の現状については、組織風土という視点から把握することが有効であると考えられる。企業の変革が課題となっている時に、古い企業の体質や風土が同時によく課題になる。それは、組織風土のあり様が、組織の基本方針や政策あるいは長期計画の実現と達成を進めるものになり、逆に阻害要因になるものだからだ。組織がどういう組織風土を持っているかということが、行動様式の違いとなって現れ組織能力に影響してくるということだ。

榊原 (1994) は、革新指向性を高めて経営革新促進行動を生起させる組織レベルのアプローチとして最も有効なのは、組織そのものが向上を志向し、必要な変革を是認する組織風土を醸成することだと述べている。

以上により、組織が進化するには、理念やビジョン等の明示的規範以上に組織風土の特徴を明らかにすることが、組織にとって有益であると思われる。

1. 2 本プロジェクトにおける組織風土

黙示的規範である組織風土の定義をどう定めるのか。組織能力が所属する職員個々の能力集積として形成するのに対して、組織風土は、所属する職員一人ひとりの黙示的な部分である行動様式等が積み重なり構築されるものである。そこで、組織の活性化に不可欠な主体的・自発的な行動やモチベーションに影響を及ぼす特有の仕事に対する視点や取り組み姿勢を組織風土と捉え、本プロジェクトでは、「組織メンバーの認知する職場環境」であり、職員の行動やモチベーションに影響を及ぼす「仕事に対する意識」「仕事に対する取り組み姿勢」と定義する。

福岡 (2006) は、組織風土の原点は、個々の組織のメンバーの行動パターンにあり、組織風土は、メンバーの行動を動機付け、方向づけるという機能を持っており、個々の組織メンバーの行動基準、価値観、信念、慣行、態度、雰囲気などに現れると述べている。

片岡 (2012) では、組織風土は、見える部分の何倍もの黙示的規範があるという意味で、一般的には、冰山モデルとして紹介されている (図1)。

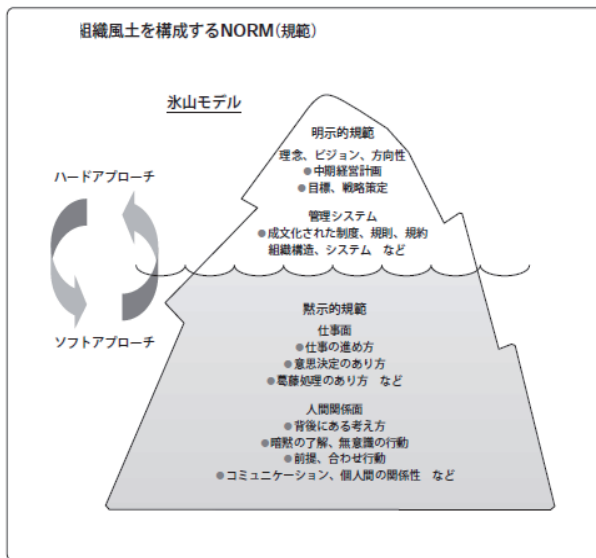


図1 冰山モデル

(片岡、2012, 労働時報第 3831 号 P72 抜粋)

組織風土と組織文化の関係については、両者とも組織の特性を表しており、組織風土は組織文化の一部であるという立場から、両者を明確には区別せずに、広義に組織風土としてとらえるものとする。

1. 3 高知工科大学の現状

筆者が所属する高知工科大学の目標は、「大学のあるべき姿を常に追求し、世界一流の大学を目指す」ことである。この目標に向かう、新たなステージへと平成 27 年 4 月、公立大学法人高知工科大学は高知県公立大学法人と統合し、一法人 2 大学となる。筆者は、我々高知工科大学職員は、この新しい波をも乗り切り、高知県公立大学法人の職員としてさらなる期待に応えていく必要があると考えている。

大学職員の日々の業務は、教員と協働業務であるとともに学生のための業務である。究極、高等教育を支えている。それゆえ、大学を変えていくのは、職員一人ひとりの意識・行動でもある。本学の目標からすると大学の改革を担っていく職員組織に対して「大学職員組織のあるべき姿を追求する」ことが求められている。変革を成し遂げていくには、組織のあり様は阻害要因にも達成要因にもなり得る。大学改革の担い手としての職員組織の活性化もまた必要不可欠なことである。

1. 4 組織の活性化と組織風土の関係性

活性化した組織とは、組織の理念・目標を組織の構

成員が理解し共有し、主体的・自発的に協働しつつ成果をあげようとしている状態であると考えられる。構成員がベクトルを合せ達成しようとする状態であり、行動・判断規範、仕事の視点・仕事に対する姿勢が、目標の実現に適合していなければいけないということである。この主体的に自発的に取り組んでいくという根底には、構成員の意識・モチベーション等の内発的な要因が深く関連してくる。職員の行動やモチベーションには、各人の仕事への取り組み姿勢つまり本稿でいう組織風土が影響を及ぼしている。

船山 (2010) は、企業業績と従業員は大きく関係があるとし (図 2)、調査分析の結果、従業員意識が高い企業は従業員意識が低い企業と比較して企業業績が高くなる可能性があるとして述べている。

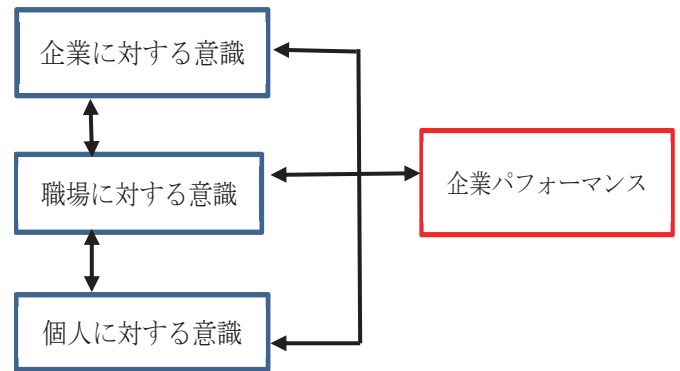


Figure2.1 企業パフォーマンスと従業員意識仮説モデル (船山、2010, P22 抜粋)

図2 組織風土と企業業績の関係性

大場 (2011) は、大学におけるガバナンス改革で、組織の運営にかかる諸制度を変更するだけでなく、非公式な側面、すなわち組織において最も基礎的な構成要素である組織文化の変革を伴わなければならない、大学の組織が有効に機能するには、組織固有の文化を理解し、構成員の間に価値の共有を図ることが必要不可欠であると述べている。

両角・小方 (2011) は、やりがいや継続性に関しては、人事制度と並んで組織風土が重要であることを確認し業務のしやすさや課題共有といった組織風土も経営改善にプラスの影響があるという結果を述べている。

以上の先行研究からも、黙示的な組織風土の良し悪しが、組織の活性化に影響を及ぼしていると考えられる。

1.5 本プロジェクトの目的

本プロジェクトの目的は、職員組織風土に焦点を当てつつ、変革に向かいうる今後の高知工科大学職員組織の在り方を、本プロジェクトの報告を以て大学に提言することである。

本プロジェクトは、職員相互で、職員組織の現状を見つめざっくばらんに話し合えればという思いから、「ワイワイガヤガヤプロジェクト」という名称にする。アンケート編として、本学の職員組織の現状を、組織風土の特性という観点から把握することを試みる。次にワークショップ編として、ワークショップを開催し高知工科大学職員組織の在り方を検討することに取り組む。本プロジェクトとの過程および結果を通じて、職員組織の今後の方向性と問題認識が共有され、「大学のあるべき姿を常に追求し、世界一流の大学を目指す」という本学の目標に向き合い、今まで以上に、職員一人ひとりが、主体的に仕事に取り組み、目標や要求に応えていこうとするポジティブでスピード感のある組織への第一歩となることを目的としている。

2. アンケート編

2.1 アンケート調査の概要

高知工科大学の職員組織風土アンケート調査を、職員と教員に対して実施した。筆者は、人事課所属ではないため、このプロジェクトの実施にあたり、職員については、局長、次長、人事課長に許可を得、教員については、学長、副学長に許可を得たことを申し添えておく。

アンケート調査の設問は、職員の意識に重点を置くために、舩山(2010)の従業員意識を抽出し設問を作成した付録1アンケート本文を基にしている。大学職員としての視点から、これに修正加筆等を行い、アドバイザー(前マネジメント学部末抱教授、人事課長、総務企画課長)とともに再考し案を作成した。その後、所要時間や感想、表現の揺れ等の意見を反映することを目的に、プレテストを職員4名、教員3名に実施。最終的にこの感想や指摘を反映し設問を作成した。そのため、舩山(2010)と比較すると、異なる点もあるが、より本学に則した設問になっていると思われる。

教員用の設問は、職員用の設問のうち教員が職員の仕事に対する取り組み方を客観的に判断できるものを抜粋することによって、職員と教員の対比を試みることにした。

■調査対象 平成26年5月1日現在の数

高知工科大学職員：86名

(正職員・県派遣職員・準職員)

事務局長、次長、出向、休職者を除く。

高知工科大学教員：158名

(教授・准教授・講師・教育講師・助教・助手)

■調査期間

平成26年5月7日から5月16日

■調査方法

グーグルドライブを利用

■設問

<職員用>

I：組織の動き方をどうみているのか(11項目)

II：部・課内の動きをどうみているか(18項目)

III：回答者自身について(69項目)

IV：回答者自身のプロフィール

V：大学や職員組織に関する自由記載欄

<教員用>

I：職員組織や職員の仕事への取り組み姿勢をどうみているか 38項目(職員調査から職員の仕事に対する取り組み方を客観的に判断できる項目を抜粋)

II：回答者自身のプロフィール

III：大学や職員組織に関する自由記載欄

■回答方法(5段階回答)

1 全くそう思わない・2 そう思わない・3 どちらでもない・4 そう思う・5 非常にそう思う

2.2 アンケート調査の回答状況

アンケート調査の回収は、今回のテーマに関心がある人数を把握するため、アンケート協力は促さず、1回のみでの周知に留めた。このアンケートは任意であり、回答を強制するものではない。

(1) 職員回答数：36名(回答率42%)

・職位別人数構成(図3)

・年齢別男女別人数構成(図4)

(2) 教員回答者：43名(回答率27%)

・教員回答者職位別人数比の構成(図5)

・年齢別男女別の構成(図6)

・教員のうち本学の各センター員¹⁾の経験者別の構成(図7)

※それぞれの集計結果については、「資料：アンケート編」(P76)を参照のこと。

2.3 分析結果

分析を行うにあたってその精度を高めるため本

調査に不適合な回答を取り除く必要がある。そのため設問の中に、意図は同じだが、真逆の問い方をしている設問を含めた²⁾。この真逆の設問に対して回答結果は、相対的な結果となった。明らかにまじめに回答していないと考えられるものも調べたが、無かった。そのため全ての回答を有効とした。

5段階の回答結果を、「1全くそう思わない・2そう思わない・3どちらでもない」を「そう思わない」に、「4そう思う・5非常にそう思う」を「そう思う」に集約した。

2.3.1 共通の視点・価値観

組織の共通の視点や価値観を明らかにするため「そう思う」と回答した者が半数以上の場合を肯定的に捉えている指標として考えた。実際には、6割以上を示した項目を集約した。「I 組織の動き方」「II 部・課内の動き方」「III 回答者自身」別の結果は表1～3のとおりであり、割合の高い順に項目を並べている。ただし、IIIについては75%以上の項目について取り上げる。

表1「I 組織の動き方」のうち6割以上が肯定的に評価した設問

設問	内容	そう思う	そう思わない
9	社会の変化や要求に対応しようとしている。	83%	17%
1	職員の成長を支援する教育制度や機会は与えられている。	78%	22%
11	本気で大学を発展させようとしている。	78%	22%
8	大学の業務は、職員が教員とともに企画・立案に参画し、それに基づいて実施されている。(教育・研究の専門分野に直接関わるものを除く)	61%	39%

「I 組織の動き方」(11項目)のうち以下の4設問で6割以上の回答を得ている(表1)。詳しく見ると、「設問9 社会の変化や要求」では83%、「設問1 職員の成長への支援」「設問11 大学の発展への取り組み」は78%である。組織の特性として、社会の変化や要求に応じ大学を発展させようとしていると読み取れる。

「II 部・課内の動き方」(18項目)については、表2に見られるように、「設問15 困っている時の職員同士の協力」では9割以上という結果である。8割以上は「設問12 他部署との日常的協力」、「設問14 業務上の適度な権限付与」、「設問17 良いアイデアの取

り入れ」である。続いて、「設問26 仕事上のコミュニケーション」では7割であった。職員が主体的に業務を遂行していくための仕組みが活かされ、他部署や職員同士の協力体制があるとわかる。

表2「II 部・課内の動き方」のうち6割以上が肯定的に評価した設問

設問	内容	そう思う	そう思わない
15	困っている時には職員同士で協力し合える。	94%	6%
17	良いアイデアはどんどん取り入れている。	83%	17%
14	業務上の適度な権限が与えられている。	81%	19%
12	他部署と日常的に協力している。	81%	19%
26	仕事上のコミュニケーションは十分取れている。	72%	28%

「III 回答者自身」(69項目)のうち6割以上が肯定的に回答した項目(32項目)のうち、75%以上の設問について表3にまとめる。9割以上を示しているのは、「設問40 学生の成長と大学の発展への寄与」「設問59 大学の将来性」「設問60 大学のブランドを高める」「設問65 職場で自分を気遣ってくれる人の有無」「設問68 業務への責任と完遂」である。これらは、いずれも高く特徴的で、仕事の満足度と共通の価値観に関わる事柄である。「設問30 大学の理念方針」、「設問33 自分の仕事の意義」「設問35 担当業務に対する理解」は、ほぼ9割である。組織目標を理解し、学生の成長と大学の発展に寄与するという共通の価値観を持っていることがうかがえる。仕事の満足度は、設問58 長く働きたい、設問86・89 誇りとやりがい、設問90・93の貢献についても8割以上であることから、職員は概ね仕事に満足していると考えられる。

一方、7割に留まるのは、育成に関わっている事項の設問46・48である。

表3「III 回答者自身」のうち75%以上が肯定的に評価した設問

設問	内容	そう思う	そう思わない
59	この大学に将来性を感じている。	94%	6%
40	学生の学びと成長、大学の発展に寄与する意識がある。	92%	8%
60	この大学のブランド、評判を高めることが重要だと思う。	92%	8%
65	上司または職場の誰かは、自分を気遣ってくれている。	92%	8%
68	業務に対し常に責任を持ち、完遂している。	92%	8%

35	担当業務の目的、課題、及び期待する効果を理解している。	89%	11%
89	仕事にやりがいや面白さを感じる。	89%	11%
33	自分の仕事の重要性や意義を理解している。	89%	11%
58	この大学ではできるだけ長く働きたい。	89%	11%
86	自らの業務に誇りと責任を持って、職務遂行に取り組んでいる。	86%	14%
30	大学の理念や方針を理解している。	83%	17%
90	仕事を通して大学に貢献できていると感じている。	83%	17%
93	仕事の上で、何を期待されているかがわかっている。	83%	17%
48	今までに経験したことを部下や同僚に伝えようとしている。	78%	22%
46	自らの経験や知識を上司や同僚、後輩に伝えようとしている。	78%	22%

2.3.2 人材育成について

近年、大学職員の能力開発・育成が急務であると言われてきている。そこで育成的観点から本学の職員組織を探ってみることにする。表4は、育成的観点から集約した表であり、「そう思う」の割合が高い順に並べている。組織が個々の能力をどう活かし評価するのかという側面と各人が仕事を通じた能力の向上をどう捉えているのかという視点から、「能力向上」、「人材育成」、「育成的観点」、「人事評価」、「職員に対する態度」の5種に分類し、考察した。

「設問1 職員の成長を支援する制度や機会」は

78%が肯定的にとらえている。「設問2 人事評価への納得」、「設問4 職員のやる気を重視する施策」、「設問5 配置転換希望調査制度等」について肯定的に思っているのは、4割未満である。以上から職員の成長を支援する教育制度や機会は与えられているものの、キャリア形成に繋がっていないと考えていることがわかる。「知識経験の伝承」（設問46・48）は7割台、「設問45 後輩の育成への関与」、「設問48 同僚への支援」は約6割に留まっている。知識経験等の伝承・継承は行っているが十分ではないことがわかる。

大学を発展させようという共通の価値観・視点を持ち、各自の目的を達成しようとする活気のある組織風土ではあるが、反面、職場での伝承・継承や育成が不十分であることを示していると思われる。

山本（2012）は、人材育成について意欲のあるトップマネジメントを支えることのできる能力を備えた職員として、大学経営専門職（アドミニストレーター）の必要性について述べている。

近年の日本の大学における大学職員の人事制度に関する研究は、大学を対象とした実態調査が実施され、個々の職員能力を活かす制度やモチベーションを高めるキャリアパスのあり方等が主題として論じられている。今回のプロジェクトが、本学の職員の能力を高め活かしていく取組みに繋がればと考えている。

表4 育成的観点の評価

分類	設 問		そう 思う	そう 思わない
能力向上	55	仕事を通じて、学び、能力・技術を向上できていると感じている。	86%	14%
人材育成	1	職員の成長を支援する教育制度や機会は与えられている。	78%	22%
育成的観点	48	今までに経験したことを部下や同僚に伝えようとしている。	78%	22%
育成的観点	46	自らの経験や知識を上司や同僚、後輩に伝えようとしている。	78%	22%
人事評価	21	成果を挙げればさらに重要な業務を任せられる。	67%	33%
能力向上	56	自己啓発に努めている。	67%	33%
育成的観点	47	同僚や後輩に成功体験ができるように意識しながら支援を行っている。	64%	36%
人事評価	20	今までにない新しい挑戦を試みる人が評価される。	56%	44%
育成的観点	45	後輩の育成に積極的に関わっている。※	56%	22%
能力向上	57	自分の能力・資質を十分に活かせる仕事をしている。	53%	47%
人材育成	2	人事評価は、本人に説明され、納得できるように配慮されている。	39%	61%
職員に対する態度	4	職員のやる気を重視する施策を行っている。	33%	67%
人材育成	5	配置転換希望調査制度等のキャリアパスが活用されている。	22%	78%
人事評価	19	指示された仕事のみを着実にこなす人が評価される。	6%	94%

※設問45の回答結果として、上記以外に、後輩がおらず「該当しない」が22%。

2.3.3 組織の課題について

次に、弱みという観点から組織を考察する。そのため半数未満の者が課題として捉えている指標として「そう思う」が5割未満を示した項目を集約した。結果は表5のとおりである。表中の項目は、「そう思わない」の割合が高い順に並べている。

5割未満が「そうは思わない」と認識しているものとして人事評価や育成面について上がってきているが、他に否定的にとらえているのが「設問7 組織の意思決定への説明」、「設問10 ビジョンや経営方針の周知努力」であり、「そう思わない」が6割以上を示している。「設問18 仕組み制度の変更への受け入れ」・「設問32 トップへの施策への信頼」の否定的認識が5割である。この要素つまり設問7・10が設問18・32へと影響を及ぼしているとも考えられる。平成27年度4月に法人統合を成すことを考えると、よりスピード感があり行動力のある組織となっていく必要がある。とすれば、こ

の設問7・10の項目は、今後、組織が構築すべきことではないかと考えられる。共通の価値観に関する設問「設問37 共通の価値観を浸透させる」・「設問38 高知工科大学の求める職員像」について、「そう思わない」と回答した比率はそれぞれ58%、56%であり、若干否定的な割合が高くなっている。共通の価値観の理解度や浸透率に温度差があると思われる。「設問6 部署を超えた情報共有」は7割が否定的な認識である。

組織風土として大学の目標方針を理解し発展のために寄与しようとしている共通な姿勢はあるが、細かい部分については、浸透しきれていないように思われる。今後、組織が成熟していくために、伝承・継承すべきことを明確に定義し、職員としての学びや成長に繋がるような仕組みや仕掛けが必要である。

表5 5割未満が肯定的に評価した設問

設問	設問	そう思う	そう思わない
19	指示された仕事のみを着実にこなす人が評価される。	6%	94%
5	配置転換希望調査制度等のキャリアパスが活用されている。	22%	78%
7	職員に対して意思決定に関する説明が行われている。	25%	75%
6	部署を超えて情報が共有されている。	28%	72%
4	職員のやる気を重視する施策を行っている。	33%	67%
24	ミスやトラブルの原因を徹底的に議論している。	36%	64%
63	自分自身の成長を上司や先輩と共有できている。	36%	64%
2	人事評価は、本人に説明され、納得できるように配慮されている。	39%	61%
10	ビジョンや経営方針を周知徹底する努力を行っている。	39%	61%
13	個人プレーが多く周りの人が何をしているかわからない。	39%	61%
37	常日頃から、共有すべき価値観を自他に浸透させている。	42%	58%
32	トップの提案する施策を信頼している。	44%	56%
87	個人の仕事のPDCA、組織のPDCAを意識して取り組んでいる。	44%	56%
38	高知工科大学の求める職員像を理解している。	44%	56%
18	仕組みや制度の変更を進んで受け入れる。	47%	53%

2.3.4 職員意識の関連性

職員意識と職員組織の関係を調べるために因子分析を行い、因子得点マップを作成した。データの平均値、中央値、最頻値、標準偏差を求め回答者の意志が統一見解にあり平均値をとって統計データとして用いることが出来る正規分布のデータを選別した。標準偏差1.0以下と2.0以下で因子分析に処したが上手くいかず標準偏差0.7以下の20項目の評定値に対して因子分

析（主因子法、バリマックス回転）を行った。表8は因子分析によって得られた結果である。

第1因子は、仕事を通じての貢献に対する項目に負荷が高かった。従って、「大学の理念・目標への貢献」という因子にした。第2因子は、業務遂行に関する意識に対する項目に負荷が高かった。これから、「業務遂行に対する意識」という因子にした。第3因子では、仕事に対する積極的な取り組み姿勢に対する項目の負

荷が高かったため、これらは、「仕事に対する向上心」という因子にした。

この結果から因子得点マップを作成し（図9・10）、「大学の目標・基本理念」、「普段の業務」と「新規的な取り組み」の関連性を考察した。

図9からは、目標・基本理念について、一般的な理解の度合いは、大学業務の推進とおおよそマッチしていることが読み取れる。図中、左上部分は、目標・基本理念を業務遂行において意識しているグループ、一方、右側の部分は、目標・基本理念と業務遂行は関連しておらず目の前の仕事に集中しているグループである。中央下の軸に集中しているグループは、目標・基本理念は意識しておらず無関係になすべきことを無難にこなしていることを表している。

図10のマップを見ると、左側の集団は、目標・基本理念の意識と向上心が関連しているグループである。これは、理念に沿った新たな取り組みに積極的とも考えられるグループである。右上側にあるグループは、目標・基本理念の意識と向上心は関連していない集団であり、理念に沿った新たな取り組みに消極的な集団とも解せる。従って、組織全体としては、理想の改革に向かう推進力派と現状を見据えることができる現実派とのバランスの良い組織であることが読み取れる。

2つの因子分析マップから、管理職が改革に対する推進力を持ち遂行していることがわかる。他方、部・課員は、業務の遂行と目標・基本理念に対する関連意識が弱いことが読み取れる。部・課員に仕事とともに目標・基本理念への関連性も伝えていくことが必要である。また、部・課員は、それを踏まえ自分はどうしたいのか、どうありたいのかを考えていくことが必要だと考える。

2. 3. 5 教員調査の結果より

教員が職員組織をどう捉えているかについて、「I 職員組織や取組み姿勢をどう見ているか」（38項目：職員の設問から職員の仕事に対する取組み方が客観的に判断できるものを抜粋）を、「全くそう思わない」を1点・「そう思わない」を2点、「どちらでもない」を3点、「そう思う」を4点、「非常にそう思う」を5点として計数化し、平均点を出した。職員の仕事に対する取組みが概ねできている指標として3.8以上を抜粋し職員調査との比較を示したものが表6である。表中の設問は、教員の平均値が高い順に並べている。

この表6から、教員は、大学職員として一般的で常

識的な仕事の基本となることは、職員はやっているという認識を持っていることが分かる。

また、教員の視点から見ても、「設問40 学生の成長と大学の発展への寄与」、「設問11 大学の発展への取り組み」、「設問8 教職員の協働」、「設問9 社会の変化や要求」はいずれも高く、本学の職員と同じように職員組織の在り様を捉えていることが明らかとなった。

表6 平均3.8以上を示した教員への設問
(職員との対比)

設問	教員調査	職員調査
36 担当業務に関する社会的規範、学内規定、ルール及び手続を理解している。	4.3	3.8
8 大学の業務は、職員が教員とともに企画・立案に参画し、それに基づいて実施されている。（教育・研究の専門分野に直接関わるものを除く）	4.1	3.6
22 性別に関係なく仕事が進められる。	4.1	3.9
75 計画的に仕事をし、期限を厳守している。	4.1	4.0
68 業務に対し常に責任を持ち、完遂している。	4.1	4.2
40 学生の学びと成長、大学の発展に寄与する意識がある。	4.1	4.3
11 本気で大学を発展させようとしている。	4.0	4.1
84 常に学生のことを考えて業務に取り組んでいる。	4.0	3.9
42 組織人としてのマナーを自覚している。	4.0	4.2
33 自分の仕事の重要性や意義を理解している。	4.0	4.3
23 前向きでいきいきとした職員が多い。	3.9	3.7
9 社会の変化や要求に対応しようとしている。	3.9	3.9
86 自らの業務に誇りと責任を持って、職務遂行に取り組んでいる。	3.9	4.2
30 大学の理念や方針を理解している。	3.8	3.9
44 常に大学職員として、周りから見られているという意識を持ち、自分を律することができる。	3.8	4.0
90 仕事を通して大学に貢献できていると感じている。	3.8	4.0

教員と職員の平均点の差が0.8点以上のものを示したものが表7である。表中の項目は乖離が大きい順に設問を並べている。この表から、教員は、職員の仕事の取り組み姿勢について、どちらかといえば、前例を踏襲しようとしており、問題がある場合の迅速な対応が、不十分であると捉えているように思われる。これは、職員には意識はあるが行動に結びついていないということを表しているのではないだろうか。

表7 教員と職員の平均差が0.8以上の設問

	設問	教員調査	職員調査	乖離
49	問題解決をする時、根本的な原因を見極めようとしている。	3.0	4.1	1.1
50	何事にも改善・向上の余地があるという前提で物事を見ている。	3.1	4.2	1.1
53	既存のルールが実態に合っていない時、それを換えようとしている。	3.0	3.8	0.8

3. 本学の職員組織風土

共通の価値や特有の視点や仕事に対する取組み姿勢および因子分析から、高知工科大学職員組織は、変革性を備え、各個人が大学の理念・方針を理解して学生の学び大学の発展に寄与する意識を持ち合わせ、自分の仕事にプライドと責任を持ち取り組んでいる組織であると考えられる。働きやすい環境を備えている組織でもある。そこには、高知に理想の大学を創るという創設当初の想いと初代学長の「行って考え、考えて行う」という姿勢がバックグラウンドとして息づいていると考えられる。

外部研修等の参加者にヒアリングしたところ、高知工科大学職員の印象のキーワードは、「自由闊達」、「主体的」、「個性的」、「多様性」、「問題意識を持っている」、のようである。このイメージは、高知工科大学の組織風土が育んだものと言えるだろう。

今後、問題・課題を発見し、部署を超えて共有・協働して創意工夫を成していく改善を図っていく組織となって行くように、取り組み姿勢や行動として定着させる仕組みをさらに成熟させていく必要がある。

4. ワークショップ編

4.1.1 ワークショップの概要

前述の狙いを達成するために職員組織の強み・弱み・課題を発見し、改善策を考えることを目標に据えたワークショップを企画した。

■日時

平成26年10月1日(水) 17:30~19:30

■対象者 全職員

■参加者 21名 参加者職位別人数は図11参照

■構成(詳細や状況は図12を参照)

①岡村 甫理事長の講話

「高知工科大学の理念と職員給与制度について」アンケート調査の設問7・10の結果および自由記載の意見を反映して設定

②「アンケート調査の概要説明」(筆者担当)

③「ワーク」(ファシリテータ星野 孝総准教授)

先のアンケート調査により、大学職員像が浸透していないという結果を踏まえ、ワークショップで職員綱領(職員の基本的な精神)の作成を取り入れることについて、事務局次長、総務課長、星野准教授と相談を行った。結果、組織としてのトップの思いもあること、時間的な余裕がないことから、今回は、作成しないという結論となった。ただし、職員綱領の必要性について、ワークショップの最後に、個々に意見を求めることとした。その他、打ち合わせを岡村理事長と1回、星野准教授と3回行い実施に至った。

4.1.2 第1部 岡村理事長の講話

岡村理事長に高知工科大学の理念と職員給与制度について話していただいた。現在、高知工科大学の大学史を編纂しており、他の大学と比べてユニークな点をまとめているということであるため、詳細は、大学史³⁾に譲らせていただく。

—高知工科大学は、理想とする大学を高知に設立するという想いが詰まった大学である。大学のあるべき姿を指標として、常に仰ぎ、絶えず進化していくことが重要である。これは、教員・職員・学生の全てに共通しており、努力していくことである。高知工科大学の掲げる「大学のあるべき姿」は、世界標準という意味であり、教育・研究で世界一流のレベルを目指す。ドイツ、フランス、アメリカ、日本とそれぞれに大学のよさがある。その中で、一番いいものを選んでいく。そのために世界の大学を知ることが大事になってくる。—

以上は、当日の講話の一部抜粋である。

改めて、岡村理事長に、職員組織に求めるものについてヒアリングしたところ、「組織に求めるものではなく、職員一人ひとりの能力の向上と幸せを願っている」ということであった。

4.1.3 第3部 ワーク

■ワークテーマ

- ① 組織の動きをどうみているかの結果のうち「部署を超えて情報共有がされていない」にクローズアップ。共有されている情報、未共有の情報を挙げ、その具体的な方法と理由を挙げよう!

② 部・課内の動きをどうみているか」の結果を使用して、強み、弱みを探す。「回答者自身について」の結果と照らし合わせ強み・弱みと理由を考えよう！

③ 作戦を考えよう！ 作戦名、強み増進、弱み改善、意識の変化について。

参加者 21 名を、部署や職位といった垣根を越えて意見交換できるよう 4 チームに編成し、前述のテーマに沿いチームでワークを行い発表という形式をとった。ワーク中の意見の集約を以下に示す。

【テーマ①～③の発表の集約】

- ・情報を共有するシステムは構築され、回議書で決裁されていく小さい内容は共有できる、しかし、大きい意思決定のプロセスについては共有できていない。
- ・理念は共有できているが、聞きにいかないと情報がこない、重要なことはどこかで決まってしまうような部分がある。
- ・多様性がある中で、自由に意見が言える、それが高知工科大学のよさだ。
- ・アンケート調査の結果からすると弱みが少ない組織であるため、弱みに集中するのではなく、強みを増進していくことで現状を打破していく。
- ・意思表示や説明の場の設定をしていく必要がある。
- ・もっとワンフロア化をすすめていくことで、部署を超えた情報共有をすすめる、さらに風通しのよい組織を構築していく。
- ・小さい大学という利点を最大限に生かしていく。
- ・理念と行動の一致をすすめる。
- ・多様性をもっと評価する。

【所見】ワークを通じて、理念等は共有できているが、目的を達成して行くためのプロセスが共有化されていない現状があること。多様性の中に価値を置き、意見を自由にいえる雰囲気があると認識していることがわかった。

ワークショップ進行に伴う意識の変化については、本プロジェクトの目的に近く、また参加者にどういいう影響を与えているのかという側面にスポットを当て、テーマ③の内容について特に取り上げておく。チームごとに次のとおりであった。

- ・カオス→フォーカシング→ブレイクスルー
- ・欠点を改善→長所が多く短所が少ない→理事長の思考で考えてみた！ 結果、強み増進、弱みの改

善なんてしない！！

- ・弱みに集中→強みに集中
- ・個人→集団→家族

【所見】自分達の組織に関して、話す機会を持つことで、バラバラだった意識が共有されていく姿が見える。

最後に、職員綱領等の明示的なものが必要かどうかという問いに対する結果は、必要 7 名、不要 11 であった（参加者 21 名のうち 3 名は途中退出）。必要派は、日々の仕事の拠り所として、今回のマインドを忘れないためにも、意識を統一するためにも必要だというのが主な理由であった。不要とする主な理由は、縛られるあるいは多様性を保つためにはない方がいいということであった。そのようなものがなくてもやっていく環境を作りたいという意見だった。

【所見】この問に対する答えと理由から、「職員綱領がなくても、大学のあるべき姿に向かって、私たちはやっていく、そういう職員であり続けたい」という特性を職員が持っていることが見えてきた。

4.1.4 ワークショップ実施後のアンケート

ワークショップ終了後に、参加者にアンケート調査（表 9）を実施した。表 10 はその結果である。表 10 から、今回のワークは、強みを十分共有でき、弱み並びに改善点も概ね共有できたというワークショップであったことがわかる。組織の現状を参加者と共有するという目標は、ある程度は達成できたと思われる。アンケート項目（自由記載）のうち、アンケート項目 4～5 より、各人が、課題を発見し改善策を見出していることがわかる。アンケート項目 6 からは、相互理解とモチベーションアップを促したことが読み取れる。

【所見】職位や部署を超えたワークショップが、参加者に刺激を与え、意識変化を促すことが見て取れた。学内で、モチベーションアップや意識変革を狙うのであれば、このような場を持つことは有益であると考えられる。今回は、希望者のみであったが、これを組織的に仕掛けていくことで、職員の相互理解や仕事の取り組みに対して好影響を及ぼすものと考えられる。

5. 考察

大学のあるべき姿は、普遍のように思えるが、状況や環境に応じて変化していくものである。ただ、教育、

研究を以って社会に貢献していくというコアな部分は普遍だ。高知工科大学は、大学のあるべき姿を仰ぎ見て、絶えず進化し続けていく大学である。であればこそ、高知工科大学職員組織の在り方は、大学のあるべき姿に向かい進化し続けていく組織ということになる。絶えず進化し続けていくからこそ、普遍となる芯が必要となる。それは、ワークショップでも見えていた特性、「高知に理想の大学を創るため、各々が、大学のあるべき姿を常に探求し、その実現に向けて主体的に行動していく」というスピリットである。

しかし、職員アンケート調査やワークショップからも明らかであるが、共通の価値観は、十分浸透しているとは言い難い。こういったスピリットを共有化し継承していくための組織的な仕掛けを構築していく必要があると考える。組織の精神的価値は、職員一人ひとりに浸透し、それが行動として顕在化してこそ真の意味を持つからだ。その意味において、筆者は、例えば、「私たちは、大学のあるべき姿にフォーカスして、職員一人ひとりが向上心を持ち躍進していく」のような一定の明示的なものも必要だと考える。

また、高知工科大学の職員が、本学の職員らしさを失わずに進化し続けていくためにも、人材育成面を強化していく必要がある。これについては、組織と個人の両面からのアプローチが必要となってくるのではないだろうか。組織目標と個人目標の統合が理想であるが、組織としては、当面の課題への対応と将来に向けた職員の成長という短期的・長期的視点から人材育成制度を構築し運用していくことが求められる。職員自身も、また、適性や能力、どのような働き方をしたいのか、自分はどうかありたいのかを考え、キャリアパスを描いていく必要がある。職員一人ひとりが活性化し個が輝くことが、学生の学び成長そして高知工科大学の進化へと繋がっていくと思われる。

6. 今後の課題

このプロジェクトの成果は、実際に職員・教員に調査したデータを利用して組織の現状を明らかにしたことである。その結果を踏まえたワークショップによって、参加者に意識変化をもたらし、高知工科大学の未来に向かって第一歩を踏み出したことにある。ただ、あくまでも第一歩に過ぎず、今後もアンケート調査やワークショップを重ねていく必要がある。今回は、アンケート調査回答率が高いとは言えない。ワークショップも希望者を募ったが、結果的

には、似たような意見となったことが否めない点でもある。

今後、本稿で考察したことが真の姿であるかを調査する必要がある。理想は、全職員参加型の調査やワークショップを実施することである。また、統合する高知県公立大学法人高知県立大学の組織風土調査も視野に入れていくことが望ましいと考えられる。

謝辞

本論文の執筆にあたり、ご指導ご助言を賜った愛媛大学教育企画室の清水栄子先生に深謝申し上げます。本プロジェクトの遂行にあたり、ご多用の折も趣旨に賛同いただき岡村甫理事長には、貴重な講和を賜りました。末包厚喜前マネジメント学部教授、福井啓二事務局長、上田達哉人事課長、中山えり子総務企画課長には、ご助言頂きました。また、システム工学群星野孝総准教授には、ご助言、因子分析の指導そしてファシリテータとして多くのご協力を頂戴しました。アンケート調査、ワークショップの準備、ワークショップへの参加とご協力くださった皆様に、改めて心より御礼申し上げます。研修に送り出してくださった現部署の上司、同僚の皆様、2年間同じ時を共有した4期生の皆様にも感謝の意を述べさせていただきます。そして、特に、家族の協力・理解に深く感謝しています。皆様のお陰をもちまして、筆者自身、多くのことを学ばせていただく機会を得ることができました。

「注」

- 1) センター員とは、本学の教員と職員で構成され企画立案をする各センターのセンター員を指す。例えば、入試実施や学生募集についての入試・広報センターは、入試・広報部員と学長が指名したセンター長（教員）が指名するセンター員（各学群の教員）とで構成されている。
- 2) 意図が同じだが真逆の設問とは、設問 55「仕事を通じて、学び、能力・技術を向上できている」設問 97「仕事を通じて、学び、能力・技術を向上できていないと感じる」である。
- 3) 大学史とは、高知工科大学の歴史のことである。

参考文献

- 1) 岩田 雅明 (2011) 「戦略を実現できる組織に 意欲を高める組織風土づくり」『アルカディア学報 (教育学術新聞掲載

コラム) 』 No. 429

- 2) 榊原國城 (1994) 「職務満足と職場風土に及ぼす人的要因の影響」『愛知淑徳短期大学研究紀要』第 33 号
- 3) 福間隆康 (2006) 「組織風土研究の発展の歴史」
- 4) 片岡 幸彦 (2012) 「進化する組織への転換 組織風土変革の進め方」『労働時報第』3831 号
- 5) 船山道彦 (2010) 「製造業における企業パフォーマンスと組織風土・文化の関連性の調査研究」慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科修士論文 (未公開)
- 6) 大場 淳 (2011) 「大学のガバナンス改革-組織文化とリーダーシップ」『名古屋高等教育研究』第 11 号
- 7) 両角亜希子, 小方直幸 (2011) 「大学の経営と事務組織-ガバナンス, 人事制度, 組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第 51 巻
- 8) 山本眞一 (2012 年) 「〔新版〕大学職員のための高等教育システム論」東信堂
- 9) 尾関美喜 (2012) 「組織風土と革新指向性が経営革新促進行動に及ぼす影響」『経営行動科学』第 25 巻第 1 号, 2012, 19-28
- 10) 宮入小夜子 (2007) 「組織風土の特性尺度の開発と活用」『日本橋学館大学紀要』第 6 号
- 11) 篠田雅人 (2011 年) 「職員調査にみる大学経営人材育成と現状の課題-私立大学職員に着目して」『大学経営政策研究』第 1 号
- 12) 大学経営・政策研究センター 東京大学教育学研究科 (2010 年) 『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』
- 13) 羽石寛寿 地代憲弘 外島 裕 松田浩平 渡辺文夫 『経営組織診断の理論と技法』株式会社同友館
- 14) ドラッカー 『非営利組織の成果重視のマネジメント』ダイヤモンド社
- 15) 島田恒 『非営利組織のマネジメント』東洋経済
- 16) 金井壽宏 『「人勢塾」 ポジティブ心理学が人と組織を鍛える』小学館
- 17) 福田忠彦・福田亮子監修 福田忠彦研究室編 『人間工学ガイド-感性を科学する方法-』サイエンティスト社

<資料：アンケート編>

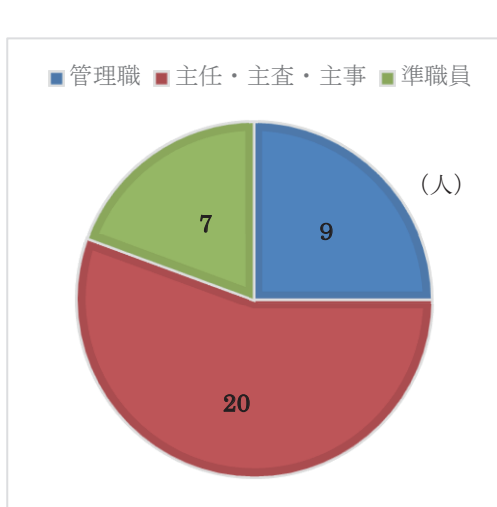


図3 職員回答者職位別人数比

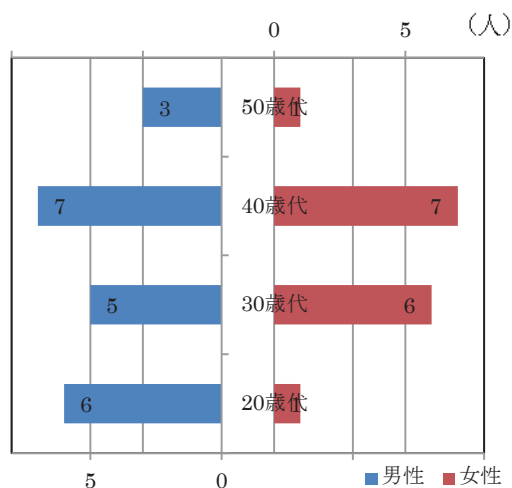


図4 職員回答者年齢別男女別人数比

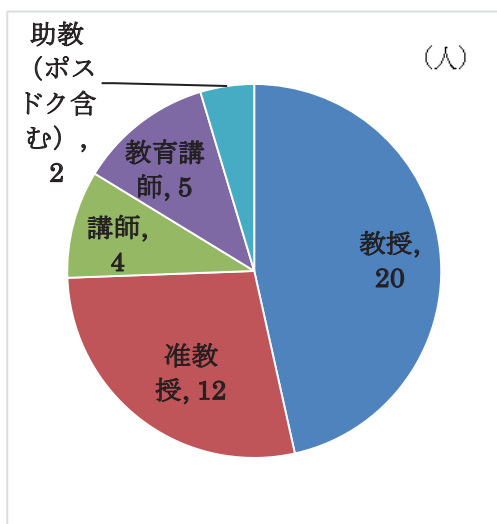


図5 教員回答者職位別人数比

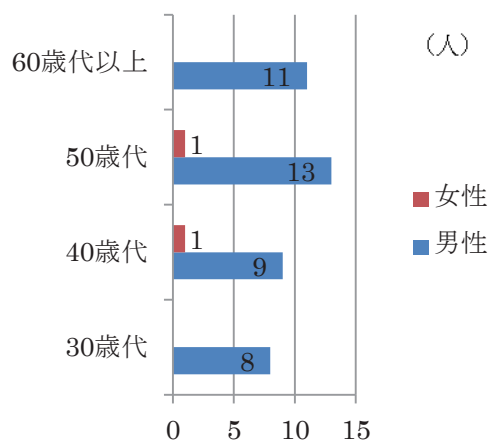


図6 教員回答者年齢別男女別人数比

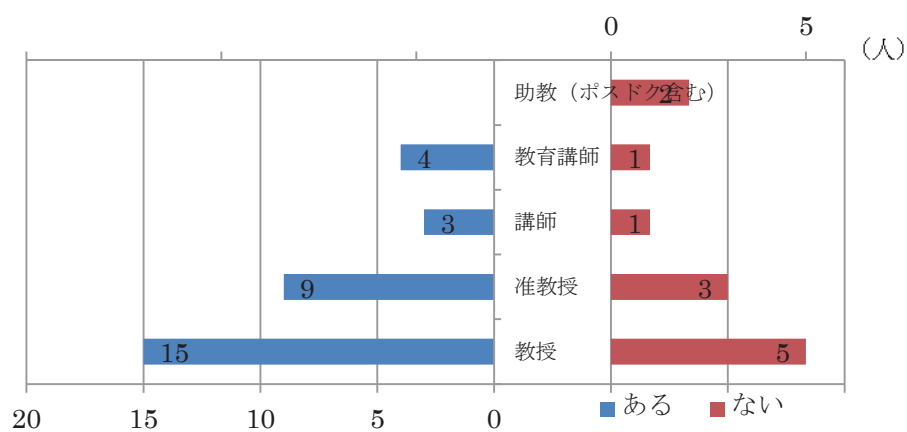


図7 教員回答者職位別センター員の経験の有無別人数比

表8 因子分析の結果

項目	第 01 因子 大学の理念・目 標への貢献	第 02 因子 業務遂行に対 する意識	第 03 因子 仕事に対する 向上心	共通性
19. 指示された仕事のみを着実にこなす人が評価される。	0.45259	-0.44917	-0.0483	0.40892
31. 大学の理念や目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせて くれている。	-0.5731	0.35905	0.20487	0.49934
35. 担当業務の目的、課題、及び期待する効果を理解している。	-0.49841	0.16349	-0.3293	0.38358
36. 担当業務に関する社会的規範、学内規定、ルール及び手続を 理解している。	-0.31601	0.07856	-0.53679	0.39418
40. 学生の学びと成長、大学の発展に寄与する意識がある。	-0.25665	0.49745	-0.29683	0.40144
41. 教育・研究機関として、地域・社会の発展に寄与することを意 識している。	-0.5577	0.07591	0.01125	0.31691
42. 組織人としてのマナーを自覚している。	-0.31428	0.46747	-0.16816	0.34558
46. 自らの経験や知識を上司や同僚、後輩に伝えようとしている。	-0.18596	0.10183	-0.41864	0.22021
50. 何事にも改善・向上の余地があるという前提で物事を見てい る。	0.03732	0.04139	-0.56133	0.3182
59. この大学に将来性を感じている。	-0.26955	0.53417	-0.08172	0.36468
60. この大学のブランド、評判を高めることが重要だと思う。	-0.55078	0.0405	0.00243	0.305
61. 部下もしくは上司との仕事上の関係は良好である。	0.19336	0.70506	0.06803	0.53912
74. 他者の理解・協力を得ながら業務を遂行できる。	-0.08128	0.70878	-0.10822	0.52069
78. 高等教育関連や他大学の情報収集を心掛けている。	-0.5047	-0.05748	-0.58042	0.59491
81. 発生した問題は放置せずに、直ぐに取組もうとしている。	0.1517	0.08324	-0.29141	0.11486
82. 自分の責任範囲外のことにも積極的に取り組める。	0.17658	0.04834	-0.76456	0.61806
86. 自らの業務に誇りと責任を持って、職務遂行に取り組んでい る。	-0.20837	0.52557	-0.48893	0.5587
90. 仕事を通して大学に貢献できていると感じている。	-0.54682	0.10823	-0.00868	0.3108
91. 仕事を通して社会・地域に貢献できていると感じている。	-0.77555	-0.09136	-0.19388	0.64742
94. 仕事上、自分の意見が考慮されているように思われる。	0.05202	0.59808	-0.08395	0.36746
因子負荷量の二乗和	3.06875	2.80042	2.36089	
寄与率%	15.34374	14.00212	11.80443	
累積寄与率%	15.34374	29.34586	41.15029	

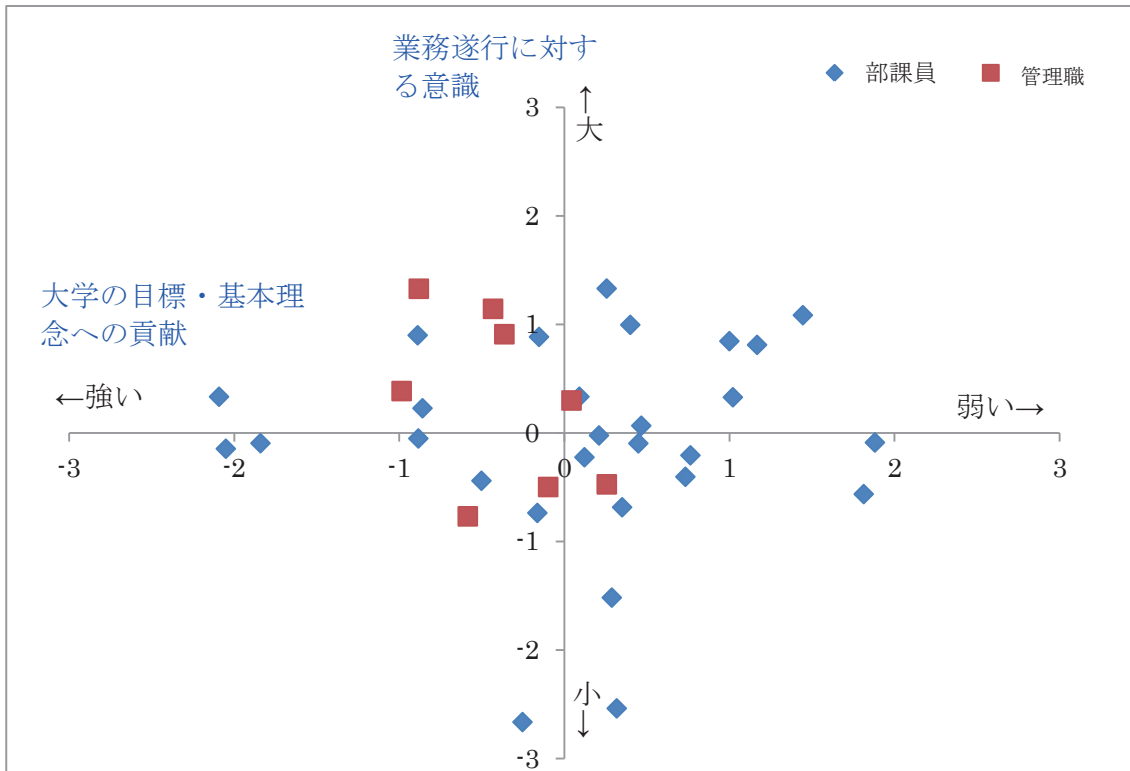


図9 因子分析マップ (第1因子と第2因子)

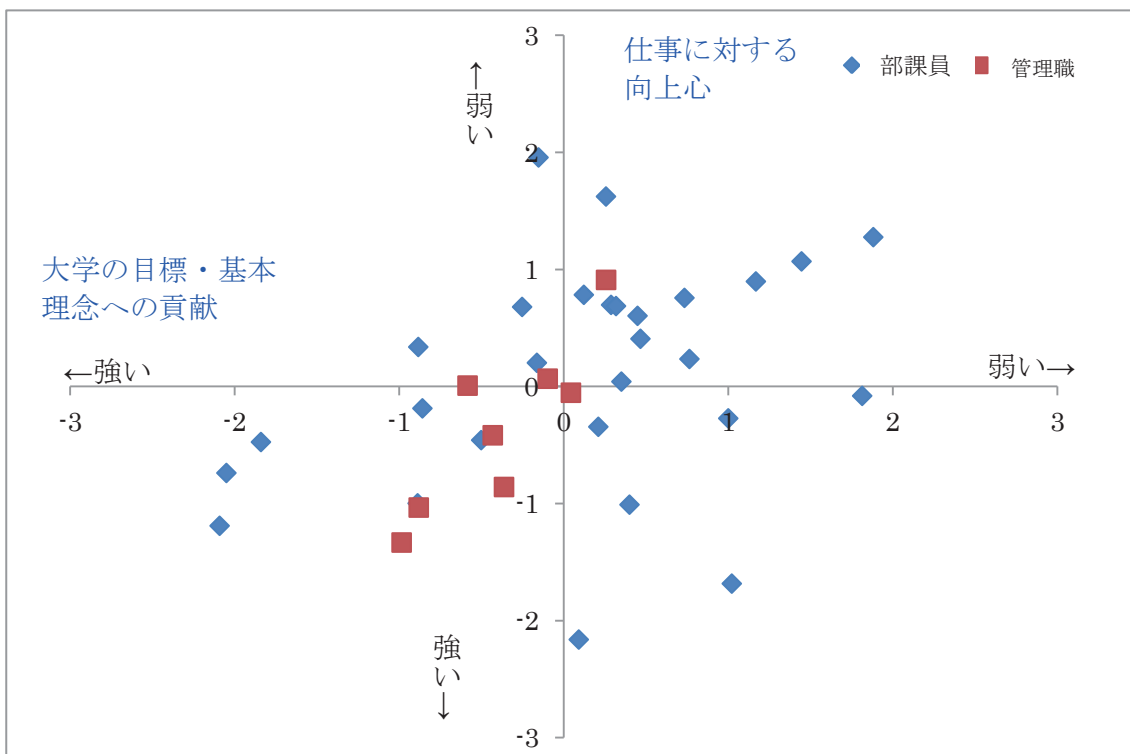


図10 因子分析マップ (第1因子と第3因子)

<資料：ワークショップ編>

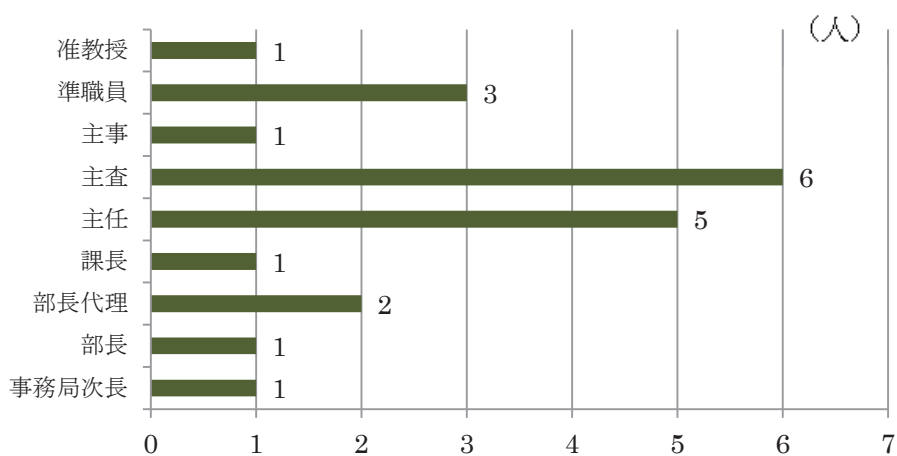


図 11 ワークショップ職位別参加者数

准教授 1 名は、健康カウンセラーとして健康相談室に所属で職員組織にも属しているため参加している。





図 12 ワークショップで使用したパワーポイントの抜粋と風景

表 9 アンケートの内容

アンケート項目	そう思わない	どちらかといえば そう思わない。	どちらかといえば そう思う。	そう思う
1 組織の強みを共有することができた。	1	2	3	4
2 組織の弱みを共有することができた。	1	2	3	4
3 組織の改善点を共有することができた。	1	2	3	4
4 あなたがワークを通じて考える組織の1番の「課題」そして「改善方法」はなんだと思いますか？	自由記載			
5 ワークを通じて、まず、あなた自身が始めるべき改善は何だと思えますか？	自由記載			
6 ワークの感想等、自由にご記入ください。	自由記載			

表 10 アンケート 1～3 の結果

アンケート項目	アンケート結果の平均
1 組織の強みを共有することができた。	3.9
2 組織の弱みを共有することができた。	3.1
3 組織の改善点を共有することができた。	3.2

【アンケート4のまとめ】

- ・一法人化に向けてのプロセスの情報共有が十分でない。背景の説明と今後の方向性を全体に話す場を設けるべき。
- ・目標に向かってチームとして意識統一できるかが課題，そのためにチームで考える時間を取ることが大事。
- ・今回のワークに参加していない職員との情報共有。
- ・KUTの強みである共通理解と職員同士の相互理解を深めていくこと。
- ・情報共有と可視化が課題。より一層の対話と開示と理解が必要。今回のWSはその一環となったと感じる。

【アンケート5のまとめ】

- ・自らの強みをどう組織に生かしていくべきかを考えることが必要。
- ・日常業務に追われがちな日々を見直すきっかけになった。
- ・日々の業務が大学にとってどういう意味を持つのかを常に意識する。
- ・情報の整理，柔軟な思考。
- ・他の職員のロールモデルとなるような能力を身につけ業務に励む。
- ・他部署や部下の業務にもっと関心を持ち知ること。
- ・短所を改善するよりも，長所や得意を伸ばす。

【アンケート6のまとめ】

- ・強みを伸ばすことに力を注ぐということが目からうろこだった。自分の強みは何かを考え，そこを磨いていきたい。
- ・先生も一緒になって，いろいろな立場の方と一緒にワークが出来て新鮮だった。
- ・このような時間こそ，チームワーク作りに大変役立つ。
- ・他部署の方と意見交換できたことで，今後の業務のやり方に変化があると思われる。
- ・普段，このように部署を超えて話すことがないので，いい機会だった。
- ・もっと多くの職員・教員とこういう場を共有したい。
- ・事前アンケート調査の回答率が芳しくないのが気にかかった。単に面倒なのか，非協力的なのか。結局，回答者が出席して似たような考えを持っていたのが方向性として不満足な部分である。
- ・今回は，希望者のみのワークだったが，全職員でやるべきだ。