

# ワークモチベーションのマネジメントについての検討

—— 国立大学事務官を対象として ——

M1365323 野々原 慎 治

## 第1章 はじめに

国立大学は平成16年度から、独立行政法人化される見込みであり、職員の身分は現在の国家公務員から非公務員の身分となり、事務職員の経営感覚の必要性、能力主義の導入等、これまでに類を見ない大改革が行われようとしている。この改革は組織システムのみならず、事務職員の人事システムにも大きな影響を及ぼすものと考えられる。

そこで本研究は、独立行政法人化に伴う人事システム改革を念頭に置き、いままで以上に職員がやりがいを感じて働くことができるような人事システムを実現するために、ワークモチベーションやモラルをキーフアクターとして位置付けた探索的研究を行った。

## 第2章 研究方法

現状の国立大学事務職員のワークモチベーションやモラルを規定する要因を探索し検討するため、意識調査をおしてその構造を明らかにすることとした。調査項目については、先行研究から得られた知見等からワークモチベーションを規定する要因として、「仕事・職場満足」「給与」「経営環境」「昇進」「職務特性」「業務」「対人関係」等が見出された。これらをもとに112の質問項目を構成した。調査は平成13年8月27日から平成13年8月31日の間で、回答は6件法（1：まったくそうでない～6：まったくそうだ）による質問紙にて行った。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, 共分散構造分析については、AMOS Ver.4.0 を使用した。

## 第3章 分析結果

今回の調査の対象となった大学は、11の学部からなる日本有数の規模を誇る総合大学である。意識調査回答の回収率は64.8%で回収数は410ケースであった。平均年齢は42.39歳、年齢幅は18歳から60歳であった。職位の構成については、一般係員(103名,25.1%)、主任(112名,27.3%)、係長・専門職員(126名,30.7%)、補佐・専門員(37名,9.0%)、課長・事務長(24名,5.9%)、部長(4名,1.0%)であった。

全体的な特徴として、一般・主任・係長・専門職員・専門員の職位は相対的に満足度が低く、補佐・事務長・課長・部長の職位は満足度が高かった。さらなる分析の結果、この満足度は権限の及ぶ範囲と職務領域の2つの次元により規定されていることが示唆された。また、共分散構造分析モデルを作成しワークモチベーションの規定要因についての検討を行った結果、ワーク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るという結果が示された。さらにこのモデルを用いて、低職位と高職位のグループの比較を行った結果から、職位に伴う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と示唆された。

調査対象のリーダーシップ行動の現状については、PM理論で説明すると、割合の多い方から順番に、

PM, M, P, pmの順となり、職位ごとの分類では、自分の上司に対して一般は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型と見ていることがわかった。この結果からも職位が上位になるに従ってP得点が高いことがいえる。また、業務の専門性・ルーチン性が高いところでは、p型となり、比較的業務の不確実性が高いところは、Pであることが明らかになった。これらからも、業務の状況(タスク不確実性)とリーダーシップのPM形態の関係性が示唆される。

さらに尺度の信頼性を高めるために、全質問項目による探索的因子分析を行った。その結果17の因子が見出され、この因子を共分散構造分析の構成概念として用い、満足形成過程における逐次モデルを作成した。このモデルの考察結果から、個人の職務遂行にかかる期待-業績-満足のプロセスから職務内容、職場環境の構成概念における期待-業績-満足プロセスを経て最終的には、待遇・制度満足という構成概念への期待-業績-満足プロセスへと帰着するというパスが明らかにされた。

## 第4章 定性的分析結果の考察

これまでの定量的研究結果を検証し、発展させるために、これまでに明らかになった、モチベーションの規定要因等に関して職位・事務系列ごとにインタビュー調査を行った。その結果、定量的研究の妥当性を裏付けることができたとともに、職位・事務系列ごとのワークモチベーションの規定要因に関する特徴や背景を明らかにすることができた。

具体的には、補佐と専門員は同職位にもかかわらず満足度の意識が高いグループと低いグループに分かれたことについて、補佐と専門員の職務内容に基づく勤務形態や部下の有無などが関係しているのではないかと示唆された。

## 第5章 組織改革におけるリーダーシップスタイルやモチベーションについて

組織変革時における、リーダーシップスタイルやモチベーションについて、好影響をもたらす要因と、悪影響をもたらす要因を明らかにするために、元文部科学省機関で独立行政法人化への変革事務に携わった職員に、独立行政法人化の前後1年間の仕事の状況についてインタビュー調査の結果と考察を記した。

その結果、組織変革においては、ある中間職位にその業務が集中し、かなりの激務を強いられたということが伺え、あらためて国立機関の問題点が明らかになった。

## 第6章 おわりに

これまでの研究結果をもとに、調査大学内外における、独法化後を想定した意見に対して、議論をおこなった。その議論をおして、独立行政法人化後の国立大学の事務組織における、モチベーションのマネジメントについて、総合的な考察を行い、国立大学の事務組織に適用可能な方策を検討した。