

「大学組織の意思決定における職員参加」調査報告

亀谷 純

1. はじめに

本格的な少子化時代の到来に伴い、生き残りをかけて大学改革を行う必要性が高まっていることについては、高等教育関係者の間では論を俟たない。また、大学改革を行うための一つのキーワードとしての教職協働の言葉も既に広く浸透しているといえる。

そのような中で教職員を対象とした能力開発（FD・SD）の必要が生じ、文部科学省の答申などにおいても教員と職員との協働関係の必要性が指摘されるようになってきた。2008年12月に出された中教審答申では、それまでは大学教員についてのみ述べられることが多かった職能開発について、大学職員についても次のように踏み込んだ言及がなされている。「大学職員は、大学の管理運営に携わる、また、教員の教育研究活動を支援するなど、重要な役割を担っている。（中略）大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発はますます重要となってきている。」

さらに、大学職員の職能開発に係る改革の方向として、「SDの推進に向けた環境整備が、重要な政策課題の一つとして位置付けられるべき時機にある」とし、「教員と職員との協働関係を一層強化するため、SDを推進して専門性の向上を図り、教育・経営など様々な面で、その積極的な参画を図っていくべきである」と述べられている（中教審答申2008、p.42）。

しかし、大学改革の推進に必要なこととして、事務組織の専門職化や教員と職員との協働関係の必要性などが指摘されてはいるが、その具体的な方策については個々の大学に委ねられており、統一的な方策は明示されていない。

そこで、大学職員の委員会等への参加の度合いを把握することにより、教職協働の現状の側面を捉えることおよび委員会等への参加と満足感との関係を明らかにすることを目的として、2011年9月から10月にかけて仙台圏の大学職員を対象とした質問紙調査を行い、その結果を分析することにより検証を行うこととした。

図1が本調査の概念枠組みである。本調査では「参加」を3つの要素として捉えることとした。まず1つめは、委員会等に対して議決権を有する正式な立場での参加である。2つめは委員会等に対して議決権は有していないが陪席等の立場としての参加である。さらに、3つめは委員会等自体への参加ではなく、事前準備の段階に関わる形での参加である。

次に、測定の尺度としては「参加満足度」を使用することとした。ここでいう参加満足度と

は、委員会等への参加状況に対して回答者がどの程度満足しているかを指す。

また、本稿でいうところの「意見反映度」とは、自分自身もしくは所属部署としての意見が委員会等における意思決定に対してどの程度反映されているかの度合いを指し、「意見反映要求度」とは、自分の意見を委員会等における意思決定に対してどの程度反映させたいと思っているかの度合いを指す。

質問紙の構成としては、まず回答者の属性に関する設問を設定し、次に組織レベルにおける職員からみた意思決定の現状に関して尋ね、最後に個人レベルにおける意思決定への参加と満足感について尋ねる構成とした。

本調査における目的は、参加の3要素を基に大学組織の意思決定に対して大学職員がどのように関与しているのかについての現状を把握することおよび意思決定への参加の度合いによって満足度に違いがあるのかどうかを明らかにすることである。

調査の結果については、東北学院大学大学院人間情報学研究科に提出された修士論文（亀谷, 2012a）および亀谷（2012b）において一部報告済みであるが、本稿では、質問紙への回答の単純集計の結果を中心に述べることにする。

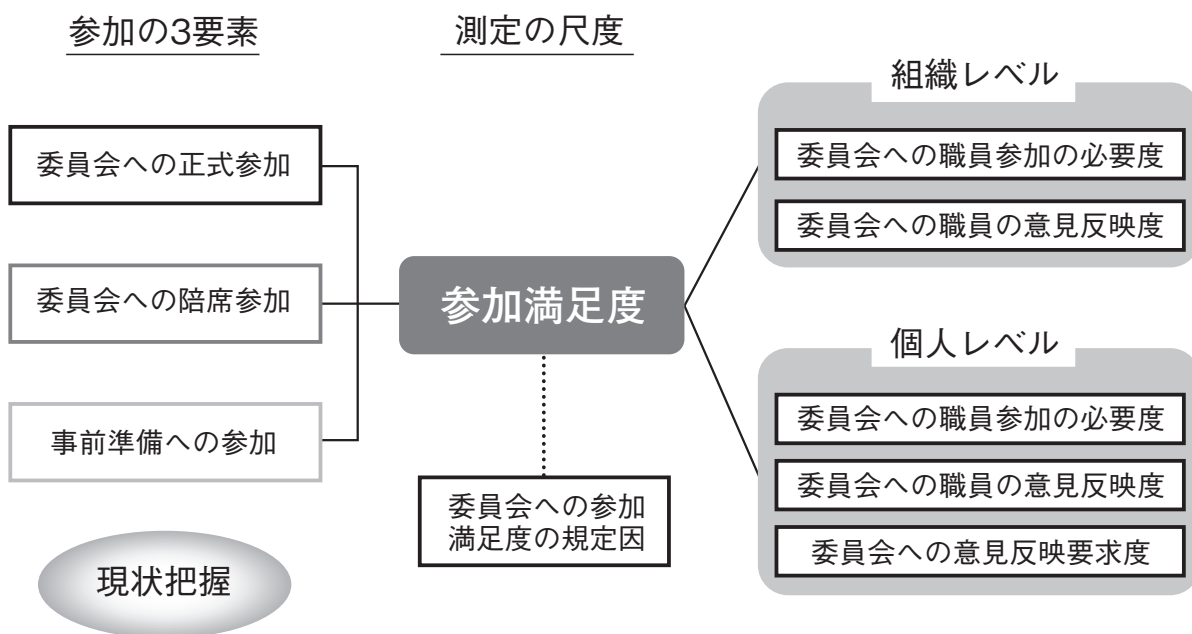


図1 大学組織の意思決定における職員参加の程度と満足感との概念図

2. 大学組織の意思決定における職員参加調査報告

2.1 調査実施概要

大学職員による委員会等の意思決定への参加について参加満足感の観点から検討し、大学組織の意思決定における職員参加の程度と満足感を明らかにする目的で、以下の要領により調査を行った。

- (1) 調査対象 仙台圏私立大学職員 600名
(尚絅学院大学、東北学院大学、東北工業大学、東北生活文化大学、東北福祉大学、東北文化学園大学、東北薬科大学、宮城学院女子大学)
- (2) 調査期間 2011年9月～10月
- (3) 回収方法 依頼または郵送により回収
- (4) 有効回答数／有効回答率 340／56.7%

2.2 回答状況 —単純集計— ※質問文と選択肢については文末の付録資料を参照

(1) 回答者の属性

以下では、回答者の属性について、年齢・性別・勤続年数・所属部署・役職の各設問に対する回答状況を述べることとする。

①年齢

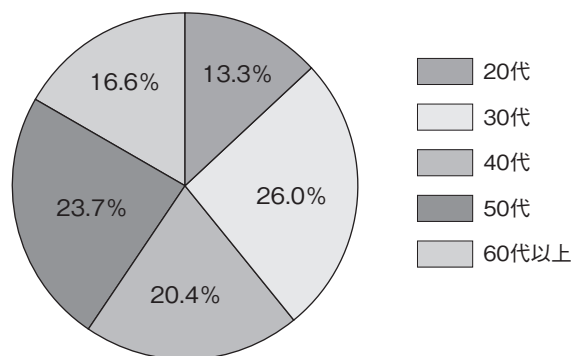


図2-1 (n=338)

年齢構成は「30代」が最も多く全体の26.0%であり、以下「50代」が23.7%、「40代」が20.4%、「60代以上」が16.6%そして「20代」の割合が最も少なく全体の13.3%という結果となった。「30代」の割合がやや多いものの、全体的には回答者の年齢に極端な偏りはなかった。

②性別

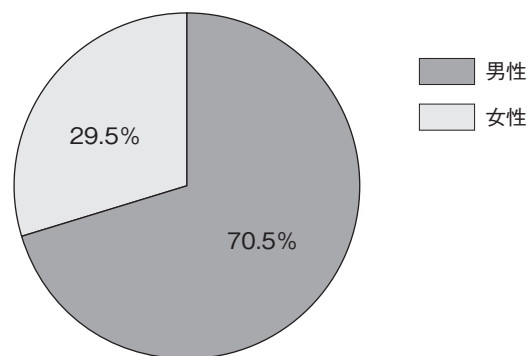


図 2-2 (n=339)

性別に関しては、「男性」が全体の70.5%であり、「女性」の割合は29.5%であった。

③勤続年数

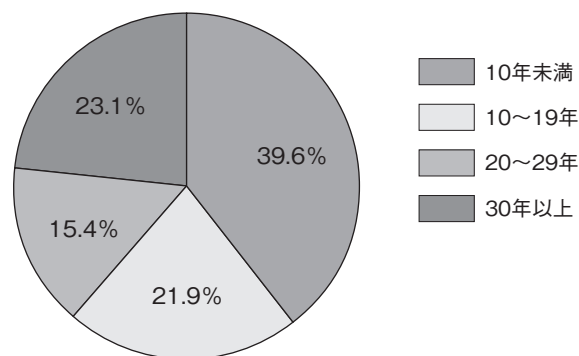


図 2-3 (n=338)

勤続年数について見てみると、「勤続10年未満」との回答が最も多く全体の39.6%であり、以下、「勤続30年以上」が23.1%、「同10~19年」が21.9%、「同20~29年」が15.4%という結果となった。

④所属部署

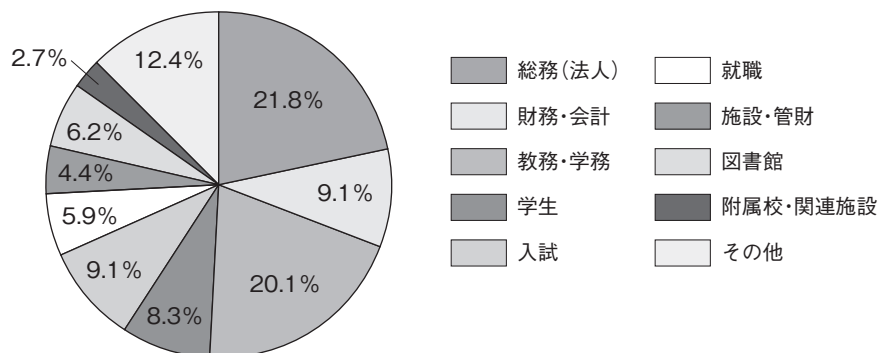


図 2 - 4 (n=339)

現在所属している部署を聞いた設問で最も多かった回答は「総務（法人）」の21.8%で、以下、「教務・学務」20.1%、「財務・会計」と「入試」が同割合で9.1%、「学生（課）」が8.3%、「図書館」6.2%、「就職」5.9%、「施設・管財」4.4%、「附属校・関連施設」が2.7%で、「その他」の割合は12.4%であった。「その他」の主な内訳としては、広報や情報・システム関係の部署等であった。

なお、同一名称の部署が存在しない場合には、最も近いと思われる部署を選択してもらうこととした。

⑤役職

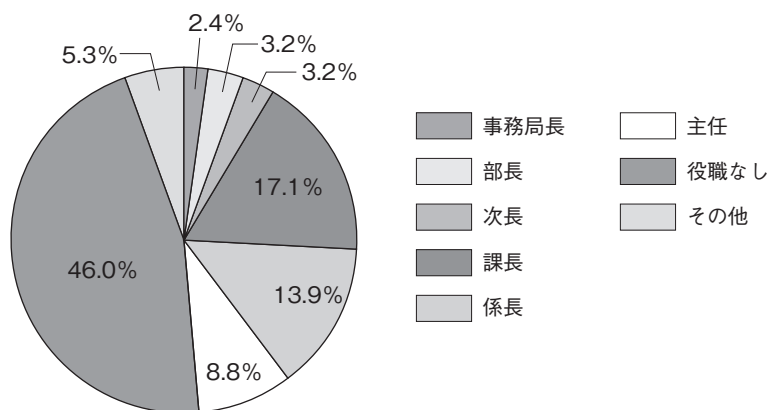


図 2 - 5 (n=339)

役職別では、全体の約半数にあたる46.0%が「役職なし」という回答であった。次に多かった回答は「課長」の17.1%であり、以下は「係長」13.9%、「主任」8.8%、「部長」と「次長」が同割合で3.2%、「事務局長」は2.4%、「その他」は5.3%という結果となった。

なお、この設問に関しては、各大学によって役職の名称が異なるケースがあるため、実際の役職名と同一のものがない場合には同義と思われる回答を選択してもらうこととした。

(2) 所属部署としての意思決定への関与について

以下では、所属部署として委員会等の意思決定にどのように関与しているかに関する集計結果について述べることにする。

①所属部署における委員会等の構成について

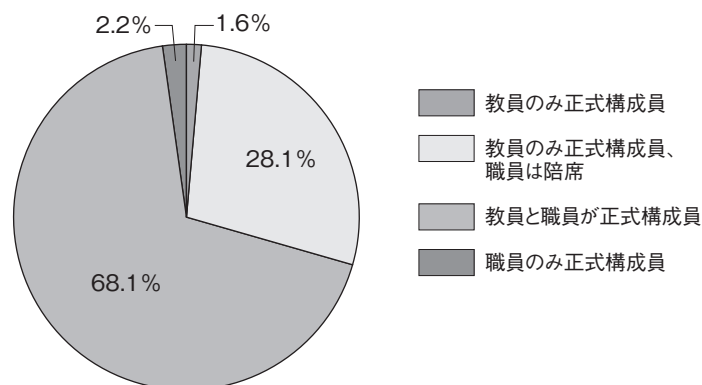


図3-1 (n=317)

所属部署における委員会等の構成について聞いたところ、「教員のみ正式構成員」という割合は1.6%、「職員のみ正式構成員」の割合は2.2%にとどまる結果となった。他方、「教員のみが正式構成員で職員は陪席」との割合は28.1%であり、「教員と職員がともに正式構成員」は最も多い68.1%であった。

②委員会等の意思決定に職員が参加することの必要性について

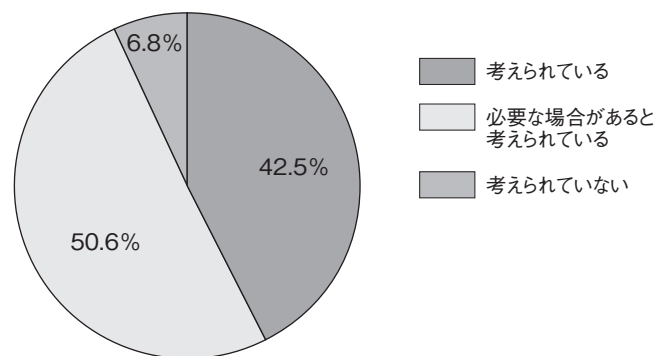


図3-2 (n=322)

委員会等の意思決定に職員が参加することについて、所属部署として必要だと考えられているかどうかを聞いた設問では、42.5%が「考えられている」と回答し、半数以上にあたる50.6%が「必要な場合がある」と回答したことから、2つの回答を合わせると93.1%に上り、ほとんどの職員は、職員が意思決定に参加する場面が必要であると考えていることが

わかった。

③委員会等の事前準備について

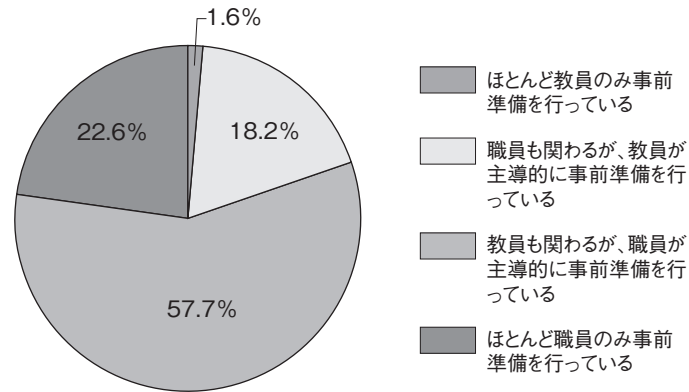


図3-3 (n=319)

委員会等の事前準備については、「ほとんど教員のみ」という割合は少なく1.6%にとどまり、「教員が主導的」(18.2%)と合わせても、20%に満たない結果となった。一方、「職員が主導的」割合は最も高く57.7%にのぼり、「ほとんど職員のみ」(22.6%)と合わせると80%以上となり、委員会等の事前準備において職員が果たす役割が大きいことを示す結果となった。

④委員会等の事前準備に職員が関わることの必要性について

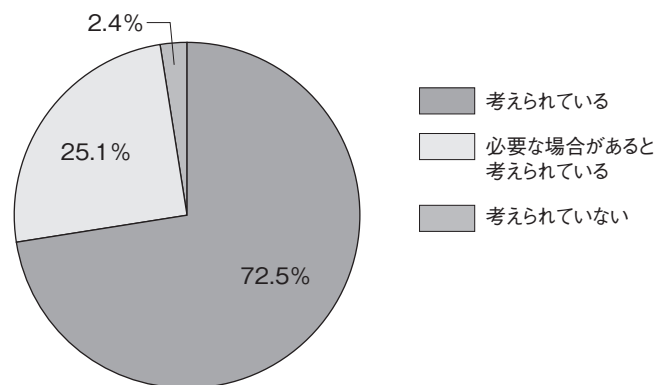


図3-4 (n=327)

委員会等の事前準備に職員が関わることについて、所属部署として必要だと考えられているかどうかを聞いた設問では、「考えられている」割合が72.5%、「必要な場合がある」割合が25.1%となり、2つを合わせると97.6%という高い値となったことから、事前準備の段階に職員が関わる必要性が強く認識されていることがわかった。

⑤所属部署の意思決定への職員の意見の反映度

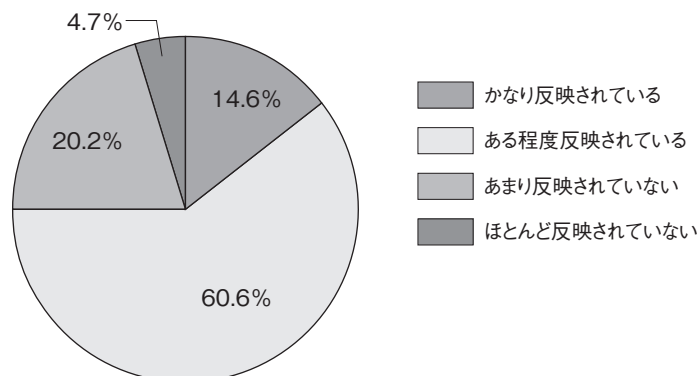


図3-5 (n=322)

所属部署として職員の意見が委員会等の意思決定にどの程度反映されているかを聞いたところ、「かなり」との回答は14.6%、「ある程度」との回答は60.6%であった。これらを合わせると約75%となり、所属部署としては、職員の意見が意思決定に反映されていると感じている職員が多い結果となった。

⑥委員会等の意思決定に対する職員の意見の反映要求度

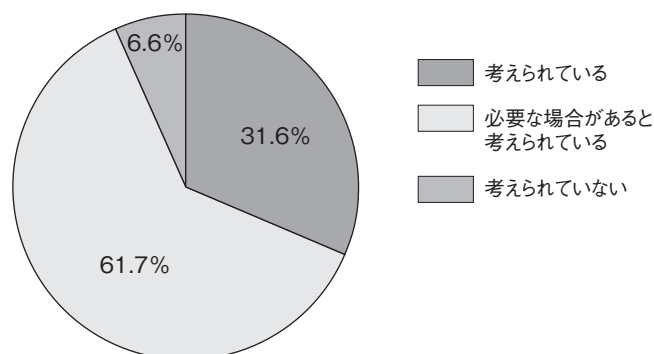


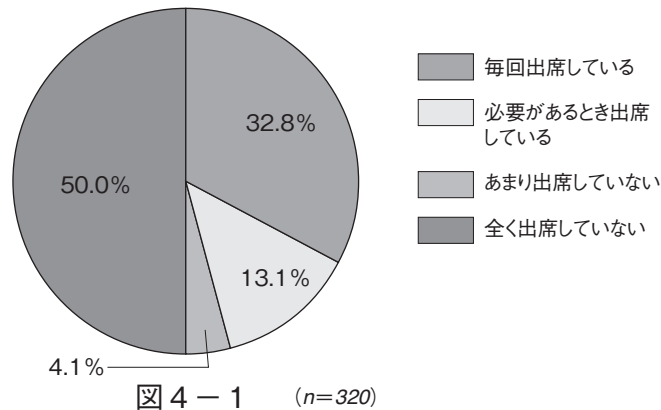
図3-6 (n=316)

所属部署として職員の意見が委員会等の意思決定にもっと反映されたほうが良いと考えられているかどうかを聞いた設問では、「考えられている」が31.6%、「必要な場合がある」が61.7%で、両者を加えると93.3%となり、職員の意見が意思決定にもっと反映されたほうが良いと考えている職員が大多数に上ることが明らかとなった。

(3) 回答者自身の委員会等への参加について

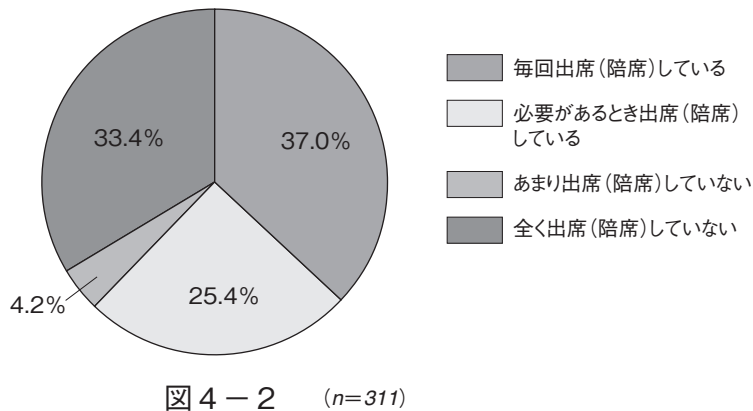
以下では、回答者自身の委員会等への参加の現状およびその現状に対する満足感等に関する集計結果について述べることにする。

①正式な構成員としての委員会等への出席頻度



委員会等への正式な構成員としての出席状況は、「全く出席していない」職員の割合が50.0%と最も多く、次いで多かったのは「毎回出席」32.8%であり、二極化の傾向が見られた。

②陪席等の立場での委員会等への出席頻度



委員会等に正式な構成員ではないが陪席等の立場により委員会等に出席しているかどうかの設問に対しては、「毎回出席(陪席)」との回答が37.0%で最も多かったが、「全く出席(陪席)していない」割合も33.4%に上り、拮抗する結果となった。また、「必要があるとき出席(陪席)」の割合は25.4%であり、「毎回出席(陪席)」と合わせると62.4%となり、正式な構成員としての出席に比べて、陪席等による委員会への出席率は高いことが示された。

③委員会等の事前準備への関与

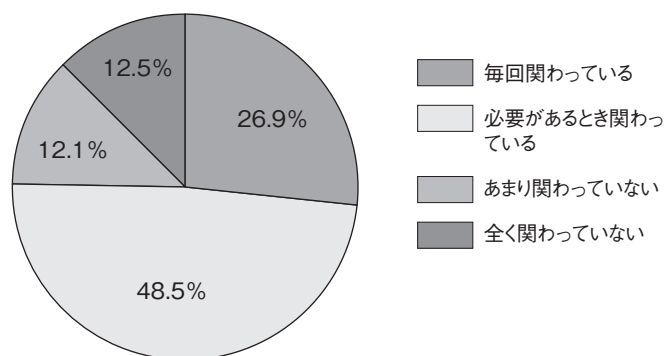


図 4 - 3 (n=305)

事前準備への関与の状況を見てみると、「毎回」(26.9%)と「必要があるとき」(48.5%)を合わせると75%を超え、多くの職員が委員会等の事前準備に関与していることがわかった。

④委員会等への参加の現状に対する満足度

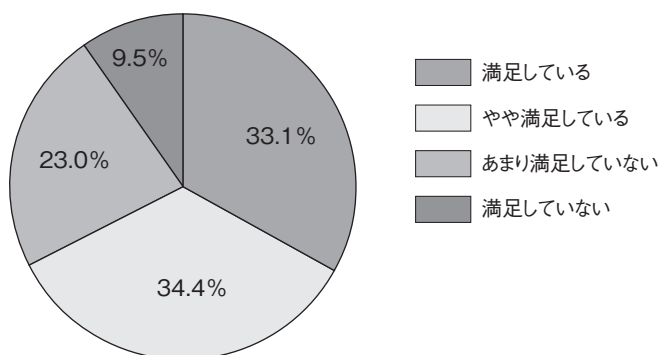


図 4 - 4 (n=305)

委員会等への参加の現状に対する満足度について見てみると、「満足」(33.1%)と「やや満足」(34.4%)を合わせると2/3を超えることから、現状に満足している職員が多いといえるものの、約1割の職員は現状に「満足していない」(9.5%)ということも明らかとなった。

⑤委員会等の意思決定への自分の意見の反映度

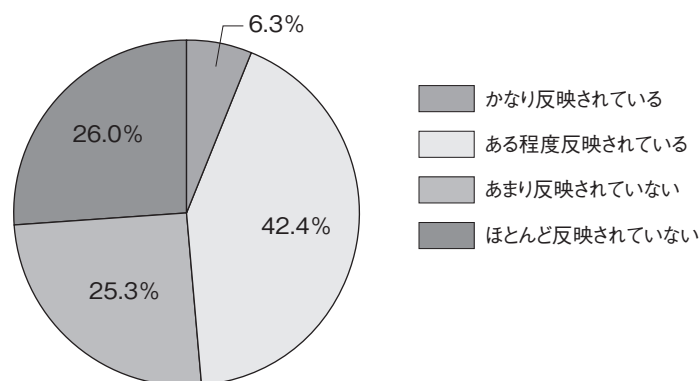


図 4 - 5 (n=304)

自分の意見が意思決定にどの程度反映されているかを聞いた設問では、「かなり」(6.3%)と「ある程度」(42.4%)を合わせた肯定的な意見の割合が48.7%である一方、「あまり反映されていない」(25.3%)と「ほとんど反映されていない」(26.0%)を合わせた否定的な意見の割合は51.3%となり、肯定的な意見と否定的な意見とが拮抗する結果となった。

⑥委員会等の意思決定に対する自分の意見の反映要求度

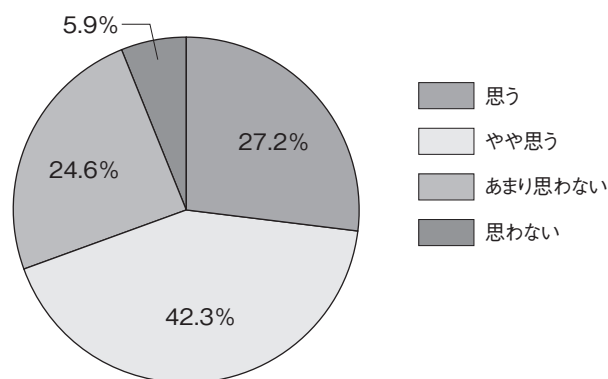


図 4 - 6 (n=305)

自分の意見を意思決定に今以上に反映させたいかどうかについては、「思う」割合が27.2%、「やや思う」が42.3%となり、約7割の職員は自分の意見を意思決定に反映させたいと思っていることが明らかとなった。

⑦事前準備への関与の現状に対する満足度

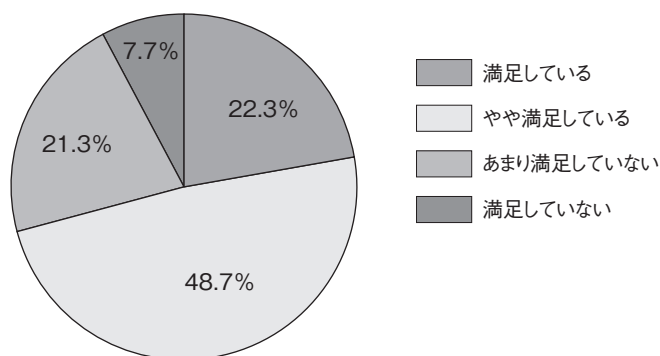


図4-7 (n=310)

委員会等の事前準備への参加の現状に対する満足度としては、全体の約半数にあたる48.7%が現状に「やや満足」と回答し、次に多かった「満足」(22.3%)と合わせると、7割を超える職員は事前準備の現状に対して肯定的であることがわかった。

⑧事前準備にもっと関与したいと思うか

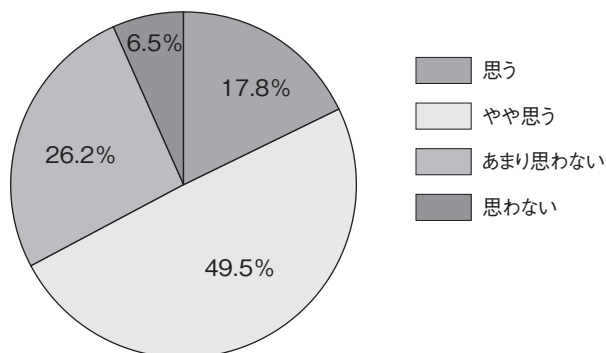


図4-8 (n=309)

事前準備にもっと関与したいかどうかを聞いた設問では、「やや思う」(49.5%)との回答が最も多く約半数に上り、「思う」(17.8%)と合わせて2/3を超える職員は事前準備への関与に対して肯定的な意見を持っていることがわかった。

3. 考察

委員会等へ正式な構成員として参加している大学職員については、委員会等に毎回出席している職員と全く出席していない職員という二極化された傾向が浮かび上がる結果となった。また、「毎回」もしくは「必要があるとき」出席の割合は合わせても45.9%にとどまり、半数以上の職員が正式な構成員として委員会等に出席していないことがわかった。

とはいえ、「職員は意思決定の場面に加わる事ができていない」と言われることも多い中、見方を変えれば、半数近くの職員は委員会等に正式な立場で参加していることになり、この点についての判断は各人によって分かれるのではないと思われる。

正式な構成員ではないが陪席等の立場により委員会等に出席している職員については正式参加ほどの二極化した傾向は見られず、「毎回」もしくは「必要があるとき」出席の割合を合わせると、正式な構成員の場合とは異なり、6割を超える職員が陪席等の立場で委員会に出席していることがわかった。

これらのことから、大学組織における委員会等の意思決定への大学職員の参加については、陪席等の立場での参加割合は6割を超えているものの、正式な構成員としての参加は半数以下に留まっており、「教員と職員は車の両輪である」といわれる中、現状としては大学職員の立場が低く抑えられているといえる。

また、委員会等の事前準備については、「毎回」と「必要があるとき」の割合を合わせると75.4%となり、委員会等への参加と比べて職員による関与の割合が大きいことから、大学職員は事前準備の段階では必要とされているものの、意思決定への関与は制限されているという構造が大学組織内に存在していると考えられる。

次に、委員会等への参加および事前準備への関与の現状に対しては、それぞれ67.5%と71.0%の職員が「満足」もしくは「やや満足」と回答していることから、一定の満足感を得ていることが明らかとなった。

また、委員会等の意思決定に対する自分の意見の反映度については、「かなり」と「ある程度」を合わせても半数に満たない（48.7%）結果となった一方、意思決定に自分の意見を反映させたいという要求度については、「思う」と「やや思う」を合わせると約7割に上り、職員は自分の意見をもっと意思決定に反映させたいと思っていることが明らかとなった。

この点については、既に、委員会等への参加満足感を規定する要因は、意見反映度ではなく、意見反映要求度がその規定因であることが明らかとなっている（亀谷、2012aおよび2012b）。本稿では単純集計の結果のみを述べることにしているために触れていないが、委員会等の参加の現状に対して「満足」や「やや満足」と回答した中には、参加していることに満足との回答だけでなく、参加していない現状に対して満足との回答も含まれているため注意する必要がある。

ある。

また、参加満足感については、単に委員会等に参加すればするほど満足度が高まるわけではなく、様々な調整変数を入れることによって変化があることも明らかとなっているため（亀谷、2012aおよび2012b）、今後はこれらの点も踏まえたさらなる研究の進展が期待される。

参考文献

- 足立好弘（1996）「大学職員アンケート報告：出世は望まず、評価はされたい大学職員の複雑な心境」大学創造別冊大学職員ジャーナル第1号， pp.14-29
- 大場淳（2009）「日本における大学職員専門職化」高等教育研究叢書105 広島大学高等教育研究開発センター， pp.13-23
- 大場淳・山野井敦徳編（2003）『大学職員研究序論』高等教育研究叢書74 広島大学高等教育研究開発センター
- 亀谷純（2012a）「大学組織の意思決定における職員参加の程度と満足感 - 仙台圏私立大学職員のケース -」東北学院大学大学院人間情報学研究科人間情報学専攻博士課程前期課程修士論文（未公刊）
- 亀谷純（2012b）「大学組織の意思決定における職員参加の程度と満足感 - 仙台圏私立大学職員のケース -」宮城学院女子大学研究論文集第114号， pp.25-50
- 高等教育研究会職員フォーラム世話人会（1998）「大学教員アンケート報告：職員は、教員のパートナーとして認められている、それとも…」大学創造別冊大学職員ジャーナル第3号， pp.4-9
- 国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』（2007）
- 大学行政管理学会SDプログラム検討委員会（2010）「SDプログラム検討委員会最終報告」大学行政管理学会誌 第13号， pp.225-263
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ（2004）「大学行政管理学会員を対象とした大学職員現状意識調査報告（2003年8月）」大学行政管理学会誌第7号， pp.85-145
- 福島一政（2010）「大学のユニバーサル化とSD - 大学職員の視点から -」高等教育研究 第13集， pp.43-60
- 孫福弘（2003）「SD（大学職員開発）の概念と意義 - もう一つの「SD」へ」高等教育研究叢書74 広島大学高等教育研究開発センター
- 文部科学省『学校基本調査』（2010）
- 文部科学省（1995.9）「大学運営の円滑化について」（答申）大学審議会
- 文部科学省（2008.12）「学士課程教育の構築に向けて」（答申）中央教育審議会

山本眞一（2008）「大学事務職員の能力開発 ―より良い大学経営のために―」広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集 第39集, pp.1-14

吉田信正（1998）「大学職員の仕事に関するアンケート調査結果の概要」大学行政管理学会誌 第1号, pp.43-51

付録資料1

大学職員の意思決定参加に関するアンケート調査

東北学院大学大学院人間情報学研究科博士前期課程

亀谷純（宮城学院女子大学教育研究支援グループ）

本アンケート調査は修士論文執筆のため、大学組織の意思決定に対して大学職員がどのように関与しているのかについて明らかにすることを目的として実施するものであり、大学の専任職員の方々を対象として実施するものです。差し支えない範囲でご協力いただけましたら幸いです。よろしくお願いいたします。

本アンケートを回答いただくにあたり、ご留意いただきたい点は以下のとおりです。

1. 本アンケートの趣旨を理解したうえで、ご同意いただける方のみご回答ください。
2. 各設問において、該当する選択肢を○で囲んでください。
3. 回答がお済みになりましたら、本用紙の配布時に指定された方法に従ってご提出くださいますようお願いいたします。
4. 本アンケートにおいて収集された情報につきましては、収集目的に沿って研究のみに利用いたします。また、収集された情報は個人情報保護の観点に基づき適切に取り扱い、統計的処理によって研究結果を公表する際には個人が特定されることのないよう十分に配慮いたします。
5. 本アンケートに関する質問等がございましたら、以下までお問い合わせください。

亀谷 純 (kameya@ghi.tohoku-gakuin.ac.jp / j-kameya@mgu.ac.jp)

I あなた自身についてお伺いします

- ①年齢 1 20代 2 30代 3 40代 4 50代 5 60代以上
- ②性別 1 男性 2 女性
- ③勤続年数 1 10年未満 2 10～19年 3 20～29年 4 30年以上
- ④現在の所属部署（最も近いと思われるものを1つお選びください）
- 1 総務(法人) 2 財務・会計 3 教務・学務 4 学生 5 入試 6 就職
- 7 施設・管財 8 図書館 9 附属校・関連施設 10 その他（ ）

- 2 必要な場合があると考えられている
- 3 考えられていない

⑤職員の意見は委員会等の意思決定に対してどの程度反映されていますか。

- 1 かなり反映されている
- 2 ある程度反映されている
- 3 あまり反映されていない
- 4 ほとんど反映されていない

⑥あなたの職場では、委員会等の意思決定に対してもっと職員の意見が反映されたほうが良いと考えられていますか。

- 1 考えられている
- 2 必要な場合があると考えられている
- 3 考えられていない

Ⅲ あなた自身の委員会等への参加についてお伺いします

以下の設問については、あなたが所属している部署において最も重要だと思われる委員会等についてお伺いします。

①あなたは正式な構成員として委員会等に出席していますか。

- 1 毎回出席している
- 2 必要があるとき出席している
- 3 あまり出席していない
- 4 全く出席していない

②あなたは正式な構成員ではなくても委員会等に同席していますか（陪席など）。

- 1 毎回出席（陪席）している
- 2 必要があるとき出席（陪席）している
- 3 あまり出席（陪席）していない
- 4 全く出席（陪席）していない

③あなたは委員会等には出席してなくても事前準備に関わっていますか.

- 1 毎回関わっている
- 2 必要があるとき関わっている
- 3 あまり関わっていない
- 4 全く関わっていない

④あなたは委員会等へのあなた自身の参加の現状に満足していますか.

- 1 満足している
- 2 やや満足している
- 3 あまり満足していない
- 4 満足していない

⑤あなたの意見は委員会等の意思決定に対してどの程度反映されていると思いますか.

- 1 かなり反映されている
- 2 ある程度反映されている
- 3 あまり反映されていない
- 4 ほとんど反映されていない

⑥あなたは委員会等の意思決定に対してもっと自分の意見を反映させたいと思いますか.

- 1 思う
- 2 やや思う
- 3 あまり思わない
- 4 思わない

⑦あなたは委員会等の事前準備への参加の現状に満足していますか.

- 1 満足している
- 2 やや満足している
- 3 あまり満足していない
- 4 満足していない

⑧あなたは委員会等の事前準備にもっと参加したいと思いますか.

- 1 思う
- 2 やや思う
- 3 あまり思わない
- 4 思わない

以上でアンケートは終了です. ご協力ありがとうございました.