

大学経営政策研究

第14号 (2024年3月発行) : 37-53

各種経験からの成長実感が大学職員の
プロアクティブ行動に与える影響
—第2回全国大学事務職員調査の分析を通じて—

木村弘志

各種経験からの成長実感が大学職員の プロアクティブ行動に与える影響

—第2回全国大学事務職員調査の分析を通じて—

木村弘志*

1. 研究の背景¹

大学を取り巻く環境の変化や市場主義に導かれた大学改革の進展等は、高等教育の高コスト構造とも相俟って、大学経営上の課題の複雑高度化をもたらしてきた（大場 2014; 山本清 2010; 山本眞一 2013）。そこで日本では、大学事務職員（以下、「大学職員」）の業務を高度化することへの関心が高まっている（木村 2023a）。

山本眞一によると、日本において、大学職員の業務の高度化というテーマは、これからの大学職員が担うべき「高度」な業務の確立と、その「高度」な業務を遂行するために必要な能力開発のあり方、という2つの主要観点から研究がなされてきた（山本眞一 2013）。すなわち、大学職員の能力開発の目的は、大学職員が担うことが求められている高度な業務を遂行できるようになることと捉えられてきたと言える。

ここで、大学職員の能力開発を、大学職員という労働者の学習と捉えてみよう。労働者という成人の学習（アンドラゴジー）は、子供の学習（ペダゴジー）とは異なる特徴を持つと言われており、その一つとして、自己の経験が学習資源として重視されることが指摘されている（Knowles 1980 = 2002: 39, 50）。また、一般的に「学習」とは、「経験による行動の永続的可塑性（渡辺 2013: 64）」などと定義される。そうであるならば、労働者である大学職員の学習の重要な側面として、大学職員が、自身の過去の経験を通じて、大学職員に求められている高度な業務を遂行する、というような、「望ましい業務関連行動」をとれるようになることがあると考えてよいだろう。

それでは、どのような行動が、大学職員の「望ましい業務関連行動」と言えるのだろうか。木村（2023a）では、大学職員に求められている高度な業務として、既存業務を改善する業務や、これまでに存在しなかった新たな業務の遂行が挙げられている。併せて、それらの業務を遂行するため、各種経験から狭義の学習を通じて能力を高度化する必要性も指摘されている。加えて、大学職員の高度な業務の遂行や学習の過程では、「内部顧客志向」に基づく行動が重要であることが明らかにされている（中島 2011; 木村 2023b）。これらの行動は、大学職員の業務の高度化につながる「望ましい業務関連行動」と言えよう。

ここで、先行研究で挙げられてきた大学職員の「望ましい業務関連行動」は、「プロアクティブ行動」として捉えることが可能である。プロアクティブ行動とは、「労働者が自分自身や環境に影響を与えるように行う予測的な行動」と定義される（Grant & Ashford 2008）。そして、このプロ

* 東京大学大学院教育学研究科 教育学研究員

アクティブ行動を、Cooper-Thomas & Burke (2012) は「革新的な行動」「フィードバック探索行動」「関係性構築行動」の3つに整理しており、それ以外にも、「学習と自己開発活動」(Grant & Ashford 2008) などが、プロアクティブ行動として位置付けられている。そして、先に述べた、大学職員の「望ましい業務関連行動」のうち、非ルーティンの業務(改善業務・新規業務)の遂行は、「革新的な行動」にあてはまる。そして、「学習と自己開発活動」については、読書、学外研修等への参加、大学院での学習(木村 2023a; 山本眞一編 2013)などの各種学習行動があてはまる。さらに、大学職員にとって重要な「内部顧客志向」に基づく行動は、「フィードバック探索行動」「関係性構築行動」に該当する。

以上をふまえると、大学職員の学習の重要な側面として、「過去の経験」からの学習を通じて、プロアクティブ行動がとれるようになることが挙げられる。しかし、後述のとおり、大学職員を対象とした先行研究において、「過去の経験」からの学習とプロアクティブ行動の関係を扱ったものは極めて限られている。これらの関係を明らかにすることは、大学経営の重要な担い手である大学職員の能力開発にかかる理解を深めることにつながる。併せて、各大学で行われているSD(Staff Development)への実践的な示唆も期待されよう。よって本研究では、大学職員の能力開発に注目し、「過去の経験」からの学習とプロアクティブ行動の関係を明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究レビューと課題の設定

本研究の目的は、大学職員の「過去の経験」からの学習とプロアクティブ行動の関係を明らかにすることである。本目的に関連する先行研究の領域は、(1)大学職員の成長を促す経験、(2)「過去の経験」からの学習とプロアクティブ行動の関係、である。

(1) 大学職員の成長を促す経験、について、寺崎(2010)は、既存のSD活動を「人事異動」「階層別研修」「外部委託あるいは専門団体による講習・研修」「大学院進学」「専門団体あるいは他大学への出向」に分類しており、同様に福島(2010)も、大学職員の能力涵養方法として「専門学会での活動」「教育・研修機関の活用」「資格認定制度の導入」「OJT」「キャリアパス・ジョブローテーション」を挙げている。そして、木村(2023a)では、Lombardo and Eichinger(2010)をふまえ、前述の大学職員の各種成長の機会を、業務内での「業務経験」「薫陶経験」および業務外での「学習経験」に分類している。それぞれの具体例としては、業務経験は「日常業務」「学内プロジェクト」「他大学・他機関での勤務(出向)」、薫陶経験は「学内外のロールモデルとの交流」、学習経験は、就職前の「大学・大学院での学習」や、就職後の「就職後の関連書籍などでの自学自習」「学外研修・情報交換会への参加」「大学院などの教育機関での学習」などが挙げられる(木村 2023a; 木村・井芹 2021; 山本眞一編 2013)。

このように、大学職員は、さまざまな経験を通じて成長しているものと考えられるが、経験することと成長することは同義ではない。たとえば、大学職員フォーラム(2009)によると、業務別研修とテーマ別研修、情報処理研修などは役に立ったが、「研修の意図や到達目標が明確でない」「実践的でない」傾向のある全職員集合研修、年代別研修などは役に立たなかったと考えている大学職員が多くなっていた。このように、経験の有無だけでは、大学職員がそれを通じて本当に成長して

いるかどうかはわからないと言えよう。

(2) 「過去の経験」からの学習とプロアクティブ行動の関係、について、大学職員研究では、この関係について検証した先行研究はほとんど見当たらない。木村(2023a)では、非ルーティンの業務の先行要因を検証しており、その中で各種業務内外での経験についても扱っているが、検証された先行要因は「経験の有無」であり、それは(1)のレビューで指摘したように、「経験を通じた成長」ではない。よって、ホワイトカラー研究の領域において、関連する先行研究をレビューする。

まずは、若年就業者を対象としてプロアクティブ行動の規定要因を検証した尾形(2016)を取り上げる。同研究では、プロアクティブ行動の規定要因を、「職場特性」「職務特性」「個人特性」に分類し、各特性を示す指標の影響力を分析している。その結果、各特性について、以下のことが明らかにされた。第一に、職場特性としては、職場におけるコミュニケーションと革新への積極性が有意な正の影響を与えていた。第二に、職務特性としては、Hackman & Oldam (1980) や Morgeson & Humphrey (2006) のWDQ (work design questionnaire) を参考に採用された多くの職務特性が有意な正の影響を与えていた。第三に、個人特性としては、集団主義や時間展望(未来志向)が有意な正の影響を与えていた。このように、労働者個人のプロアクティブ行動は、本人の志向やその源となる経験だけではなく、付与された職務の性質や、置かれた職場の環境からも影響を受けている。

また、行動のモチベーションの観点からは、期待理論(Vroom 1964)が参考になるものと考えられる。同理論によると、行動のモチベーションは、行動が結果につながる主観的な期待、その結果の好ましさや魅力、重要性等によって規定される。同理論より、「過去の経験」からの学習がプロアクティブ行動のモチベーションを喚起するプロセスを具体的に考えてみると、ある「過去の経験」から業務につながる成長実感を得られることで、本人にとってのその経験の価値が高まり、それに類似した行動が継続されることが想定される。すなわち、期待理論に基づくならば、大学職員のプロアクティブ行動のモチベーションは、類似した「過去の経験」からの成長実感を得ることによって喚起されると推測される。

以上の本研究に関連する領域の先行研究レビューから、大学職員に成長を促す経験、には、業務内での「業務経験」「薰陶経験」および業務外での「学習経験」があることが明らかにされてきた。ここで、前節で確認したように、「過去の経験」からの学習の目的は、プロアクティブ行動に代表される大学職員の「望ましい業務関連行動」の喚起であることをふまえると、その間の関係、すなわち、「過去の経験」からの学習はプロアクティブ行動をどの程度促進しているのか、を明らかにする必要がある。しかし大学職員研究では、これらの関係について検証された先行研究はほとんど見当たらなかった。ただし、ホワイトカラー研究には、「過去の経験」からの学習とプロアクティブ行動の関係を示唆する期待理論が存在している。よって、本研究の目的を達成するためには、それらホワイトカラー研究の知見をふまえながら(大場 2014)、過去の「各種経験からの成長実感」が大学職員のプロアクティブ行動に与える影響、について検証することが必要であると考えられる。

3. 研究の方法

3.1 分析枠組み

本研究の目的は、過去の「各種経験からの成長実感」が大学職員のプロアクティブ行動に与える影響を明らかにすることである。前節で確認された先行研究の到達点と課題をふまえ、本研究では、以下の分析・考察を行う。

まず、大学職員のプロアクティブ行動として、「革新的な行動」「フィードバック探索行動」「関係性構築行動」「学習と自己開発活動」を設定する。なお、「革新的な行動」「フィードバック探索行動」「関係性構築行動」を業務内の、「学習と自己開発活動」を業務外のプロアクティブ行動と分類する。次に、大学職員の「各種経験からの成長実感」として、「業務内外の経験からの成長実感」を設定する。

そして、それらの関係を確認するうえで、プロアクティブ行動に影響を与えうる要因についても考慮し統制する。職場特性としては、尾形（2016）で採用された、「職場のコミュニケーションへの積極性」「学習への積極性」「革新への積極性」を採用する。また、職務特性としては、各種先行研究で検証されてきた「技能多様」「タスク完結性」「タスク重要性」「自律性」「フィードバック」の5つの特性を利用する（駒形ほか 2021）。そして個人特性としては、尾形（2016）で採用された、「達成動機」「時間展望」「自己効力感」「集団主義」を採用する。これらには、各種心理尺度も存在しているものの、大学職員研究の知見を踏まえた指標を用いて測定を簡便化することを予め断っておく。

3.2 使用するデータ

この分析のため、本研究では東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが、全国の大学職員を対象として2021年2月に実施した調査データを用いる。本調査は、大学職員に「仕事やキャリア観についてご意見をいただき、今後の大学経営における大学事務組織のあり方を検討すること」を目的とする調査である。全国国公立大学の「本部」「学部」の事務職員に計4,632通を送付し、1,983通（回収率42.8%）の回答を得た²。

本データに含まれる変数のうち、以下の変数を分析に使用する。まず、大学職員のプロアクティブ行動として、「業務内のプロアクティブ行動（変数1～6）」「業務外のプロアクティブ行動（変数7～9）」を用いる。これらは、各種具体的行動を、どの程度実施しているかの自己評価を示しており、分析上では従属変数にあたる。次に、大学職員の「経験からの成長実感」として、「業務内外の経験からの成長実感（変数10～17）」を用いる。これらは、各種経験から、どの程度の成長実感を得たかを示しており、主な独立変数にあたる。

そして、それ以外の統制変数は以下のとおりである。まず、属性変数として、変数18～22の「国立大学ダミー」「公立大学ダミー」「男性ダミー」「管理職ダミー」「初級管理職ダミー」を、「勤務先設置形態」「性別」「職位」の指標として用いる。職場特性として、「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実（職場のコミュニケーションへの積極性）」「職員の自己啓発を奨励している（学習への積極性）」「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある（革新への積極性）」を用いる（変

数23～25)。職務特性として、「職務の幅（技能多様性）」「上司は信頼して仕事を任せてくれている（スキル完結性）」「自分の仕事と学内の他の仕事との関係が見える（スキル重要性）」「創意工夫が必要とされる（自律性）」「仕事で関わる相手から直接の反応・評価を得られる（フィードバック）」を用いる（変数26～30）。個人特性として、「昇進・昇格を目指したい（達成動機）」「専門にしたい分野の有無（時間展望）」「自分に求められている成果を上げられている（自己効力感）」「現在勤務する大学で今後も働きたい（集団主義）」を用いる（変数31～34）。

以上の変数と定義を表1にまとめた。そして、本調査データに含まれる1,983人の回答のうち、大学の専任職員（管理職、初級管理職、一般専任職員）である1,820人分の回答を分析対象とする。

4. 分析結果

本節では、前節で設定した分析の結果を示す。第1項では、主要変数であるプロアクティブ行動と「各種経験からの成長実感」の記述統計量および、変数間の相関関係を確認する。第2項では、「各種経験からの成長実感」がプロアクティブ行動に与えている影響を、その他の変数を統制した順序ロジスティック回帰分析（強制投入法）により確認する。

4.1 分析結果1：主要変数の記述統計・相関関係

本項では、主要変数であるプロアクティブ行動と「各種経験からの成長実感」の記述統計量を確認する。まず、「業務内外のプロアクティブ行動」について、選択肢ごとの回答数・割合を表2にまとめた。同表より、「行動_改善」や「行動_前向き」については、「あてはまる／ある程度あてはまる」という、前向きな回答の割合が高いことがわかる。逆に、学習行動については前向きな回答の割合は低く、金銭的・時間的コストの大きい「学習_教育機関」だけでなく、「学習_読書」についても、前向きな回答は6割未満にとどまっていた。

続いて、「各種経験からの成長実感」を示す「業務内外の経験からの成長実感」について、選択肢ごとの回答数・割合を表3にまとめた。同表より、「成長実感_日常業務」や「成長実感_出向」については、「とても成長した／成長した」という、前向きな回答の割合が高いことがわかる。ただし、「成長実感_教育機関」や「成長実感_薫陶」「成長実感_出向」については、そもそも「経験がない」回答者の割合が高い（東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター2021）。これをふまえると、経験者に占める、「とても成長した」実感の割合が高い学習経験としては、「成長実感_出向」が挙げられる。

なお、次項で行う順序ロジスティック回帰分析で独立変数として用いる変数間の相関係数を一覧化した表4からは、特に強い相関のある独立変数の組み合わせは見出されない。よって、次項で行う分析において、これらの変数を独立変数としてモデルに投入したとしても、多重共線性の問題は生じないものと判断する。

表1 本研究で使用する変数

変数名	定義
業務内のプロアクティブ行動	
1 行動_前向き	「どのような仕事にも前向きに取り組む」への回答 (※1)
2 行動_改善	「仕事の効率化に積極的に取り組む」への回答 (※1)
3 行動_新規	「前例のない仕事も積極的に提案する」への回答 (※1)
4 行動_高等教育政策	「高等教育政策を理解し業務に活かす」への回答 (※1)
5 行動_助言	「学内外の知り合いに積極的に助言を求める」への回答 (※1)
6 行動_交流	「学内外の事務職員と積極的に交流する」への回答 (※1)
業務外のプロアクティブ行動	
7 学習_読書	「関連する書籍や雑誌を読む」への回答 (※2)
8 学習_学外研修・交流	「学外の研修・情報交換会に参加する」への回答 (※2)
9 学習_教育機関	「大学院などの教育機関に通う」への回答 (※2)
業務内外の経験からの成長実感	
10 成長実感_日常業務	「日常業務の実施」への回答 (※3)
11 成長実感_学内PJ	「学内プロジェクトへの参加」への回答 (※3)
12 成長実感_出向	「他大学・他機関での勤務経験」への回答 (※3)
13 成長実感_薫陶	「学内外のロールモデルとの交流」への回答 (※3)
14 成長実感_就職前大	「就職前の大学・大学院での学習」への回答 (※3)
15 成長実感_読書	「就職後の関連書籍などでの自学自習」への回答 (※3)
16 成長実感_学外研修・交流会	「就職後の学外研修・情報交換会への参加」への回答 (※3)
17 成長実感_教育機関	「就職後の大学院などの教育機関での学習」への回答 (※3)
属性変数	
18 国立大学ダミー	勤務先設置形態が「国立大学」=1、それ以外=0
19 公立大学ダミー	勤務先設置形態が「公立大学」=1、それ以外=0
20 男性ダミー	性別が「男性」=1、それ以外=0
21 管理職ダミー	現在の職位が「管理職」=1、それ以外=0
22 初級管理職ダミー	現在の職位が「初級管理職」=1、それ以外=0
職場特性	
23 職場_コミュニケーション	「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」への回答 (とても実施=3、ある程度実施=2、あまり実施していない=1)
24 職場_学習	「職員の自己啓発を奨励している」への回答 (※4)
25 職場_革新	「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある」への回答 (※4)
職務特性	
26 技能多様性	「組織内での調整、合意形成」「課題の分析・解決」「新規事業の企画・開発」「意思決定・管理」のウエイト (大きい=3、少しある=2、ほとんどない=1) の合計値
27 スキル完結性	「上司は信頼して仕事を任せてくれている」への回答 (※4)
28 スキル重要性	「自分の仕事と学内の他の仕事との関係が見える」への回答 (※4)
29 自律性	「創意工夫が必要とされる」への回答 (※4)
30 フィードバック	「仕事に関わる相手から直接の反応・評価を得られる」への回答 (※4)
個人特性	
31 達成動機	「昇進・昇格を目指したい」への回答 (※4)
32 時間展望	「長期的に専門にしたい分野」が何かある=1、「とくにない」=0
33 自己効力感	「自分に求められている成果を上げられている」への回答 (※4)
34 集団主義	「現在勤務する大学で今後も働きたい」への回答 (※4)

※1 あてはまる=4、ある程度あてはまる=3、あまりあてはまらない=2、あてはまらない=1

※2 よくしている=3、ある程度している=2、あまりしていない=1

※3 とても成長した=4、成長した=3、あまり成長していない=2、成長していない／経験がない=1

※4 そう思う=4、ある程度そう思う=3、あまりそう思わない=2、そう思わない=1

表2 従属変数の集計表（業務内外のプロアクティブ行動）

	行動_前向き	行動_改善	行動_新規	行動_高等教育政策	行動_助言	行動_交流
あてはまらない	9 0.5 %	5 0.3 %	62 3.4 %	182 10.0 %	234 12.9 %	199 11.0 %
あまりあてはまらない	142 7.8 %	128 7.1 %	597 32.9 %	784 43.3 %	648 35.7 %	596 32.8 %
ある程度あてはまる	1115 61.4 %	980 54.1 %	823 45.3 %	692 38.2 %	749 41.3 %	798 44.0 %
あてはまる	551 30.3 %	700 38.6 %	333 18.3 %	154 8.5 %	184 10.1 %	222 12.2 %

	学習_読書	学習_学外研修・交流会	学習_教育機関
あまりしていない	735 40.5 %	1210 66.6 %	1707 94.0 %
ある程度している	824 45.4 %	502 27.6 %	71 3.9 %
よくしている	256 14.1 %	104 5.7 %	37 2.0 %

表3 主要独立変数の集計表（業務内外の経験からの成長実感）

	成長実感_日常業務	成長実感_学内PJ	成長実感_出向	成長実感_薫陶
成長していない／経験がない	22 1.2 %	525 29.1 %	1144 63.3 %	1230 68.3 %
あまり成長していない	220 12.2 %	402 22.3 %	117 6.5 %	283 15.7 %
成長した	1248 69.2 %	746 41.3 %	346 19.1 %	256 14.2 %
とても成長した	314 17.4 %	133 7.4 %	200 11.1 %	33 1.8 %

	成長実感_就職前大学等	成長実感_読書	成長実感_学外研修・交流会	成長実感_教育機関
成長していない／経験がない	622 34.5 %	356 19.8 %	388 21.4 %	1566 86.6 %
あまり成長していない	472 26.2 %	525 29.1 %	487 26.9 %	108 6.0 %
成長した	597 33.1 %	807 44.8 %	796 44.0 %	85 4.7 %
とても成長した	113 6.3 %	114 6.3 %	140 7.7 %	50 2.8 %

表4 独立変数間の相関係数一覧（ダミー変数を除く）

番号	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	10	11	12	13	14	15	16	17	
職 場 特 性																					
23 職場_コミュニケーション																					
24 職場_学習	.27																				
25 職場_革新	.27	.21																			
26 技能多様性	.11	.08	.12																		
職 務 特 性																					
27 スキル完結性	.22	.19	.47	.14																	
28 スキル重要性	.14	.10	.24	.20	.23																
29 自律性	.11	.09	.15	.39	.19	.21															
30 フィードバック	.15	.14	.29	.16	.24	.34	.24														
個 人 特 性																					
31 達成動機	.08	.10	.17	.08	.17	.16	.11	.12													
32 時間展望	<i>.03</i>	<i>.03</i>	.09	.12	.08	.11	.07	.12	.19												
33 自己効力感	.11	.13	.23	.14	.26	.21	.14	.36	.26	.12											
34 集団主義	.21	.26	.27	.10	.26	.12	.12	.17	.26	.11	.18										
業 務 内 外 の 経 験 か ら の 成 長 実 感																					
10 成長実感_日常業務	.13	.16	.21	.09	.19	.21	.16	.20	.18	.10	.25	.25									
11 成長実感_学内PJ	.15	.08	.12	.36	.17	.17	.21	.16	.17	.13	.21	.13	.21								
12 成長実感_出向	<i>.01</i>	<i>-.03</i>	<i>.00</i>	.12	<i>.04</i>	<i>.02</i>	<i>.04</i>	<i>.02</i>	<i>.00</i>	<i>.04</i>	.08	<i>.00</i>	<i>.03</i>	.09							
13 成長実感_薫陶	.08	.09	.06	.21	.06	.12	.12	.11	.09	.08	.13	.08	.11	.29	.25						
14 成長実感_就職前大学等	<i>.04</i>	.11	.12	<i>-.01</i>	.11	.15	.05	.13	.14	.05	.15	.06	.15	.09	.12	.17					
15 成長実感_読書	<i>.03</i>	.10	.10	.21	.11	.21	.16	.15	.15	.18	.19	.06	.17	.22	.12	.22	.31				
16 成長実感_学外研修・交流会	.05	.15	.11	.29	.11	.18	.19	.16	.11	.12	.16	.14	.18	.31	.10	.28	.17	.39			
17 成長実感_教育機関	<i>.01</i>	<i>.02</i>	<i>.01</i>	.14	<i>-.01</i>	.05	.06	<i>.02</i>	.06	.08	.09	<i>-.01</i>	<i>.00</i>	.12	.17	.26	.12	.17	.16		

※1 変数名とその前の番号は表1に対応しており、並び順は次項での分析に合わせている。

※2 $p > .05$ の相関係数を斜体とし、併せて下線を引いている。

4.2 分析結果2：順序ロジスティック回帰分析

本項では、「各種経験からの成長実感」が大学職員のプロアクティブ行動に与えている影響を、順序ロジスティック回帰分析により確認する。分析モデルの従属変数はプロアクティブ行動、主要な説明変数は「各種経験からの成長実感」であり、その他の変数は統制変数として解釈する³。

表5 順序ロジスティック回帰分析の結果（業務内のプロアクティブ行動）

	行動_前向き		行動_改善		行動_新規		行動_高等教育政策		行動_助言		行動_交流	
	オッズ比	p	オッズ比	p	オッズ比	p	オッズ比	p	オッズ比	p	オッズ比	p
国立大学ダミー	0.58	***	0.75	*	0.71	**	0.54	***	1.51	***	1.17	
属性変数												
公立大学ダミー	0.83		0.71	*	0.73	*	0.65		0.99		0.94	
男性ダミー	0.61	***	0.74	**	0.92		1.06		1.07		1.03	
管理職ダミー	0.98		0.66	*	1.23		2.22	***	0.90		1.01	
初級管理職ダミー	0.86		0.85		1.18		1.42	**	0.75	*	0.72	**
職場特性												
職場_コミュニケーション	1.10		1.00		0.89		1.26	**	1.19	*	1.43	***
職場_学習	1.07		0.88		0.83	**	1.13		1.00		1.07	
職場_革新	1.55	***	1.23	*	1.16		1.10		1.06		1.01	
職務特性												
技能多様性	1.10	**	1.10	**	1.31	***	1.19	***	1.12	***	1.14	***
スキル完結性	1.31	**	1.46	***	1.27	**	0.96		1.00		1.02	
スキル重要性	1.08		1.03		0.95		1.26	**	1.09		1.08	
自律性	1.27	**	1.34	***	1.56	***	1.41	***	1.09		1.02	
フィードバック	0.95		0.83	*	0.92		0.94		1.14		1.16	*
個人特性												
達成動機	1.44	***	1.24	***	1.46	***	1.13	*	1.05		1.17	**
時間展望	1.50	**	1.38	**	1.30	*	1.08		1.00		0.96	
自己効力感	1.69	***	1.75	***	1.56	***	1.45	***	0.99		0.98	
集団主義	1.42	***	0.95		0.90		0.98		0.99		1.03	
業務内外の経験からの成長実感												
成長実感_日常業務	1.57	***	1.41	***	1.19		0.95		1.01		1.11	
成長実感_学内PJ	1.12		1.24	***	1.14	*	1.18	**	0.99		1.03	
成長実感_出向	1.10		1.01		1.10	*	1.13	*	1.04		1.04	
成長実感_薫陶	1.02		1.07		1.28	***	1.21	**	1.25	***	1.33	***
成長実感_就職前大学等	1.04		1.05		0.94		1.00		0.97		0.97	
成長実感_読書	1.15	*	1.31	***	1.16	*	1.19		1.16	*	1.06	
成長実感_学外研修・交流会	0.97		0.91		1.09		1.28	***	1.30	***	1.23	***
成長実感_教育機関	0.93		0.96		1.15		1.24	**	1.11		1.08	
Nagelkerke's R ²	0.22		0.15		0.20		0.20		0.07		0.08	

***: p<.001 ** : p<.01 * : p<.05 各モデル内でのオッズ比上位3つに網掛けしている

各種従属変数のうち、「業務内のプロアクティブ行動」の分析結果を表5にまとめた。同表からは、以下の分析結果を読み取ることができる。第一に、独立変数の従属変数への影響力は、モデル間で異なっている。たとえば、個人特性である「自己効力感」や職務特性である「自律性」は、「行動_前向き」「行動_改善」「行動_新規」「行動_高等教育政策」に比較的大きな影響を与えているが、「行動_助言」「行動_交流」には有意な影響を与えていない。

表6 順序ロジスティック回帰分析の結果（業務外のプロアクティブ行動）

	学習_読書		学習_学外研修・交流会		学習_教育機関	
	オッズ比	p	オッズ比	p	オッズ比	p
国立大学ダミー	0.66	**	0.60	**	0.64	
属性変数	公立大学ダミー	0.73		1.07		0.69
	男性ダミー	1.06		1.18		1.47
	管理職ダミー	1.24		1.29		0.88
	初級管理職ダミー	1.11		0.76		0.76
職場特性	職場_コミュニケーション	1.01		1.31	**	1.46
	職場_学習	0.92		0.96		0.85
	職場_革新	0.91		0.91		0.98
	技能多様性	1.08	*	1.12	**	1.06
職務特性	スキル完結性	0.98		0.89		1.34
	スキル重要性	1.09		1.09		0.74
	自律性	1.09		1.14		1.09
	フィードバック	0.98		0.98		1.31
個人特性	達成動機	1.24	***	1.34	***	1.31
	時間展望	1.81	***	1.54	**	2.03
	自己効力感	1.07		1.13		0.66
	集団主義	0.93		0.96		0.72
業務内外の経験からの成長実感	成長実感_日常業務	1.04		0.77	*	0.74
	成長実感_学内PJ	1.13	*	1.01		1.02
	成長実感_出向	0.97		0.99		1.03
	成長実感_薫陶	1.22	**	1.40	***	1.20
	成長実感_就職前大学等	0.95		1.01		1.10
	成長実感_読書	3.59	***	1.21	*	1.20
	成長実感_学外研修・交流会	0.94		2.63	***	0.96
	成長実感_教育機関	1.24	**	1.28	**	8.13
Nagelkerke's R ²		0.25		0.24		0.50

***: p<.001 ** : p<.01 * : p<.05 各モデル内でのオッズ比上位3つに網掛けしている

第二に、「業務内外の経験からの成長実感」の影響力に着目すると、「成長実感_日常業務」「成長実感_学内PJ」「成長実感_薫陶」「成長実感_学外研修・交流会」などが比較的多くの「業務内のプロアクティブ行動」に対して有意な正の影響を与えていた。

続いて、各種従属変数のうち、「業務外のプロアクティブ行動」の分析結果を表6にまとめた。同表からは、以下の分析結果を読み取ることができる。第一に、過去の「業務内外の経験からの成長実感」と現在の「業務外のプロアクティブ行動」である学習行動の間に強い対応関係を見出すことができる。すなわち、「成長実感_読書」は「学習_読書」に、「成長実感_学外研修・交流会」は「学習_学外研修・交流会」に、「成長実感_教育機関」は「学習_教育機関」に、と、過去の経験を通じた成長実感はそれに対応する現在の学習行動に、それぞれ強い正の影響を与えている。

第二に、「学習_読書」と「学習_学外研修・交流会」には、個人特性、特に「時間展望」「達成動機」が比較的強い影響を与えていた。

第三に、「学習_教育機関」には、「成長実感_教育機関」以外に有意な影響を与えている独立変数は存在しなかった。「成長実感_教育機関」のオッズ比とモデルの疑似決定係数(Nagelkerke's R^2)の高さをふまえると、「学習_教育機関」は、ほぼ「成長実感_教育機関」のみによって規定されていることがわかる。

5. 考察

5.1 考察1：「各種経験からの成長実感」とプロアクティブ行動の関係

本項では、本研究の目的を踏まえ、「各種経験からの成長実感」が大学職員のプロアクティブ行動に与える影響を確認しよう。

前節でも確認したように、「各種経験からの成長実感」とプロアクティブ行動の種類の間には対応関係が見出される。「業務経験」からの成長実感は「革新行動」に、「薫陶経験」からの成長実感は「フィードバック探索行動」「関係性構築行動」に、「業務外学習」からの成長実感は「学習と自己開発活動」につながっている。これを、業務からの成長実感は業務遂行行動に、人からの成長実感は交流行動に、学習機会からの成長実感は学習行動につながっている、と言ってもよいだろう。これを期待理論(Vroom 1964)の観点から捉えると、ある努力(プロアクティブ行動)が成果(成長を含む)に結びつくという「期待」が、特定の経験からの「成長実感」によって強化されたことを示していると言えよう。

期待理論に基づき確認された前段の事実は、実践的にはどのような意義を持つと考えられるだろうか。分析結果に基づくと、大学職員に何らかの「望ましい業務関連行動」を促すには、組織が実施を指示したり環境を整えたりするだけでなく、本人の過去の経験に基づく「納得感」も重要であることが示唆されよう。つまり、プロアクティブ行動という「望ましい業務関連行動」を実施することが組織にとって望ましいというだけでなく、過去の同様の経験から、自身の成長にもつながるという大学職員個人の期待が喚起されることで、「望ましい業務関連行動」が促進されうると考えられるのである。

ただしここで、既述のとおり、ある経験をすることが、必ず成長(実感)をもたらすわけではな

いことには注意が必要である。「経験の有無」と「経験からの成長」の関係については、本研究で行った分析からは明らかにされておらず、今後の研究課題として残されていると言えよう。

5.2 考察2：プロアクティブ行動のその他の促進要因

前項では、「各種経験からの成長実感」がプロアクティブ行動に与えている影響について確認した。本項では、統制変数である「属性変数」「職場特性」「職務特性」「個人特性」がプロアクティブ行動、すなわち「望ましい業務関連行動」に与えている影響を確認する。

まず、「革新行動」に対しては、特に個人特性の「自分に求められている成果を上げられている（自己効力感）」が共通して強い正の影響を与えていた。これは、木村（2023b）でも確認された、過去の改善業務の成功を通じて得た「自信」が、その後のさらなる改善業務の遂行につながるという関係を、より一般化したものであると捉えられよう。

それ以外では、従属変数ごとに影響力の強い独立変数は異なっており、「行動_前向き」には「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある（革新への積極性）」、「行動_改善」には「上司は信頼して仕事を任せてくれている（スキル完結性）」、「行動_新規」には「創意工夫が必要とされる（自律性）」、「昇進・昇格を目指したい（達成動機）」、「行動_高等教育政策」には「管理職ダミー」「初級管理職ダミー」が比較的強い正の影響を与えていた。

「行動_前向き」や「行動_改善」の結果からは、木村（2023b）でも確認された、職場や上司が「のびのびとやらせて（木村 2023b: 149）」くれるような職場の雰囲気が、プロアクティブ行動を促進することが実証的に示されたと言えよう。また、「行動_新規」の結果では、達成動機の強さが、前例がない仕事への積極性につながっていた。そして、「行動_高等教育政策」の結果について、木村（2023a）などの先行研究では、たとえば「定型的業務」「課題発見解決」などの業務の種類が職位間で異なっていることを明らかにしてきた。しかし同先行研究内でも言及されているように、そのような量的な観点だけでなく、質的な観点も重要であると考えられる。「技能多様性」によって非定型的な業務のウエイトを統制したうえでも、「行動_高等教育政策」に職位が正の影響を与えているという本分析結果からは、職位により業務の「進め方」が異なっていることが示唆される。

続いて、「フィードバック探索行動」「関係性構築行動」である「行動_助言」「行動_交流」に対して、前者には「国立大学ダミー」が、後者には「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実（職場のコミュニケーションへの積極性）」が比較的強い正の影響を与えていた。このように、同じ業務内のプロアクティブ行動である「革新行動」とは、促進要因が異なっている様子が見出される。

国立大学ほど「行動_助言」が強いという結果は、文科省への研修やいわゆる異動官職などの制度を通じた、国立大学間での横のつながりの影響であることが考えられる。また、コミュニケーションが充実しているほど「行動_交流」が促進されるという結果は、容易に納得できるだろう。このように、交流行動に対しては、前項で確認した人からの成長実感とともに、職場環境という要因が強く影響する結果が見出された。

最後に、「学習と自己開発活動」のうち「学習_読書」と「学習_学外研修・交流会」に対しては、個人特性のうちの「昇進・昇格を目指したい（達成動機）」「専門にしたい分野の有無（時間展望）」が比較的強い正の影響を与えていた。これは、木村（2017a, 2017b）で確認された、大学職員のキャリア志向（専門にしたい分野の有無など）が、大学職員の学習動機に正の影響を与えているという事実と整合している。ただし、過去の経験からの成長実感を統制したうえでも、職員のキャリア志向が有意な正の影響を与えているという結果は、木村（2017a, 2017b）の分析には含まれなかった、新たな知見であると言えよう。

本項の考察をまとめるならば、総じて、大学職員研究やホワイトカラー研究の先行研究でも確認されてきたような変数間の関係が、本分析からも見出されたと言えよう。

6. まとめ

本研究の目的は、大学職員の「過去の経験」からの学習とプロアクティブ行動の関係を明らかにすることであった。その目的を達成するため、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが、全国の大学職員を対象として2021年2月に実施した第2回全国大学事務職員調査の調査データの分析を行い、分析結果から、大学職員の「業務内外のプロアクティブ行動」に影響を与える要因について考察した。

本研究から得られた主要な知見は、以下の2点にまとめられる。第一に、「過去の経験」からの学習と大学職員のプロアクティブ行動の関係を明らかにした点である。具体的には、プロアクティブ行動のうち、業務遂行行動には業務からの成長実感が、交流行動には人からの成長実感が、学習行動には学習機会からの成長実感が有意な正の影響を与えているという、過去の経験の種類とプロアクティブ行動の対応関係が確認された。

第二に、大学職員のプロアクティブ行動のその他促進要因を明らかにした点である。具体的には、大学職員研究やホワイトカラー研究の先行研究において確認されてきた変数間の関係と整合的な結果が、本研究における分析でも見出された。

これらの結果より、大学職員が、自身の過去の経験を通じて、大学職員に求められている高度な業務を遂行するなどのプロアクティブ行動に代表される「望ましい業務関連行動」をとれるようになること、が重要な目的のひとつであると確認した大学職員の学習について、以下のような理論的・実践的示唆を得ることができる。第一に、期待理論に基づく大学職員の「望ましい業務関連行動」の促進要因を実証的に明らかにした点である。分析結果から、大学職員の「望ましい業務関連行動」の促進要因について、期待理論のあてはまりがよいことが明らかになったが、これはホワイトカラー研究の知見を大学職員研究に援用する意義（大場 2014）を示しているとも捉えることができよう。

第二に、大学職員個人の行動変容への実践的意義である。本研究の成果をふまえると、大学職員に何らかの「望ましい業務関連行動」を促すには、組織が実施を指示したり環境を整えたりするだけでなく、本人の過去の経験に基づく「成長実感」や「納得感」が重要であることが示唆される。

最後に、本研究の限界とともに、今後必要となる研究をいくつか記しておく。第一に、本研究で

用いた独立変数は、「業務内外の経験からの成長実感」であったが、すでに第2節等でも議論したとおり、「経験」＝「成長」ではない。「経験」と「成長」の関係と、その促進要因を明らかにする必要がある。

第二に、本研究では調査実施上の制約により叶わなかったが、分析時に使用した各種概念について、ホワイトカラー研究のように、下位尺度を作成したうえで測定・分析を行うことで、より大学職員のプロアクティブ行動の規定要因についての理解が深まることが想定される。また、先行研究で使用された概念そのものの批判的検討も必要であろう。

第三に、変数間の因果関係を厳密に推定できる分析手法を活用することも期待されよう。具体例としては、変数間の因果関係をDAG (Directed Acyclic Graph) により整理したり、交絡因子の影響を調整するための傾向スコア (Propensity Score) を用いる分析を行ったりすることが挙げられる。

注

- 1 第1節および第2節は、著者の過去の論考（木村 2023a, 2023b）を基にしている。
- 2 調査の詳細は東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター（2021）参照のこと。なお、著者は本調査に研究協力者として関与している。
- 3 分析には、jamovi Version 1.6.23.0を用いた。なお、以下の表に分析結果を示すすべてのモデルにおいて、モデル自体は $p < .001$ で有意であった。

参考文献

- Cooper-Thomas, H. D. & Burke, S. E. 2012, Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing? In Wanberg, C. R. (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University Press, 56-77.
- 大学職員フォーラム, 2009, 「評価をされて出世もしたい、しかし現状の大学改革へは不満が・・・」『大学職員ジャーナル』2008年度版: 14-27.
- Grant, A. D. & Ashford, S. J. 2008 The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- 福島一政, 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』13: 225-263.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R., 1980, *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 木村弘志, 2017a, 「大学職員のキャリア志向が学習動機に与える影響の分析—「大学を理解するための知識」を対象として」『大学経営政策研究』7: 33-49.
- 木村弘志, 2017b, 「キャリア志向の確立が大学職員の学習動機に与える影響の分析—専門的職員に求められる能力を対象として」『大学アドミニストレーション研究』7: 17-31.
- 木村弘志, 2023a, 『大学職員人事異動制度の実証的研究—職務遂行高度化への効果検証』東信堂.

- 木村弘志, 2023b, 「大学職員は、どのように改善業務を“始めている”のか—改善業務経験にかかるインタビュー調査から」『高等教育学会誌』 26: 139-158.
- 木村弘志・井芹俊太郎, 2021 「大学院の修了が就職後の知識・能力に与える影響—業務外学習時間と就職先の職種に着目して」『大学教育学会誌』 43(2): 50-59.
- Knowles, Malcolm S. 1980, *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*, New Jersey: Pearson Education, Inc. (=2008,堀薫夫・三輪建二監訳, 成人教育の現代的実践—ペダゴジーから アンドラゴジーへ』 鳳書房.)
- 駒形万里絵・武村雪絵・市川奈央子・竹原君江・國江慶子, 2021, 「日本語版職務特性尺度の開発：看護職における信頼性・妥当性の検証」『日本看護管理学会誌』 25 (1): 12-19.
- Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W., 2010, *The Career Architect: Development Planner* (5th ed). Lominger International.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E., 2006, The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work, *Journal of Applied Psychology*, 91: 1321-1339.
- 中島英博, 2011, 「大学における職員の管理運営能力獲得プロセスと業務を通じた育成」『高等教育研究』 14: 271-286.
- 大場淳, 2014, 「大学職員研究の動向—大学職員論を中心として」『大学論集』 46: 91-106.
- 尾形真実哉, 2016, 「若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究」『経営行動科学』 29 (2・3): 77-102.
- 寺崎昌男, 2010, 「大学職員の能力開発 (SD) への試論—プログラム化・カリキュラム編成の前提のために」『高等教育研究』 13: 7-21.
- 東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター, 2021, 『大学事務組織の現状と将来—第2回全国大学事務職員調査報告書』.
- Vroom, V. H., 1964, *Work and motivation*. New York: Wiley.
- 渡辺茂, 2013, 「学習learning」 藤永保監修 『最新心理学事典 (初版)』 平凡社.
- 山本清, 2010, 「大学職員の能力開発」『IDE：現代の高等教育』 523: 20-24.
- 山本眞一, 2013, 「大学職員論のこれまでとこれから」『大学職員論叢』 1: 5-13.
- 山本眞一編, 2013, 『教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究 (高等教育研究叢書123)』.

謝辞

本研究はJSPS 科研費挑戦的研究 (萌芽) JP20K20815 (研究代表者: 両角亜希子) およびJSPS 科研費若手研究JP21K13598 (研究代表者: 木村弘志) の助成を受けた。

The Effect of Perceived Growth from Various Experiences on Proactive Behavior Among University Administrative Staff: An Analysis of the Second National Survey Conducted by CRUMP

Hiroshi KIMURA

Abstract

The purpose of this study was to clarify the relationship between learning from “past experiences” and proactive behavior among university administrative staff. To achieve this objective, we analyzed the data from a survey conducted in 2021 concerning university staff members.

The main findings of this study can be summarized as follows. First, it clarifies the relationship between learning from "past experiences" and the proactive behavior of university staff. Specifically, a corresponding relationship between the type of experience and proactive behavior was confirmed: among the proactive behaviors, perceived growth from work was found to have a significant positive impact on work performance behavior, perceived growth from people was found to have a significant positive impact on interaction behavior, and perceived growth from learning opportunities was found to have a significant positive impact on learning behavior. Second, we identified other facilitators of proactive behavior among university staff. Specifically, consistent with the relationships among variables identified in previous studies of university administrative staff and white-collar research, the analysis in this study also found results that are consistent with the relationships among variables identified in previous studies of university administrative staff and white-collar employees.

