

大学経営政策研究

第14号 (2024年3月発行) : 127-143

大学職員の自発的行動研究における今後の展望

—プロアクティブ行動の観点から—

堀 川 優 弥

大学職員の自発的行動研究における今後の展望

—プロアクティブ行動の観点から—

堀川 優 弥*

1. 本論文の背景と目的

本論文では、なぜ大学職員は組織が期待する水準で自発的行動を取っていないのかを明らかにするために、プロアクティブ行動研究を概観しつつ、その枠組みを使って大学職員の自発的行動研究を整理し、統合を行うことで、大学職員の自発的行動研究における今後の方向性を示すことを目的とする。近年は大学を取り巻く環境の変化に伴って大学経営のあり方も変化し、教員だけでなく大学職員についても大学経営の中核を担う存在として捉えられるようになった。さらに、大学経営を担い、それを支えられるような人材を職員からも養成していく必要性や、大学が自ら率先して時代の変化に対応し、自己改革を行う必要性が主張されていることを考慮すると（山本, 2013）、大学職員も自ら率先して行動することで大学を時代の変化に対応させ、大学経営や組織の改革に貢献していく必要がある。

大学職員の現状について、学長や理事などの大学の上級管理職を対象にした調査では、「大学経営を背負っていく人材が学内職員の中で育っている」という質問に対し肯定的に回答した人の割合は35%程度だった（大学経営・政策研究センター編, 2016）。さらに、事務局長を対象とした調査において、「職員が積極的に改善提案を行っている」という質問に対し、過半数の事務局長が否定的に回答していることから（大学経営・政策研究センター編, 2023）、職員は経営層が求めている水準で自発的に行動していないことが推察される。

このようなギャップを理解し、解消するために、職員が自発的行動を十分に行っていない原因に焦点を当てることは重要である。この問題を捉えるにあたって、本論文では、組織行動研究の概念で用いられる枠組みに沿って大学職員の自発的行動研究を捉え直すこととする。組織行動研究の概念を用いて大学職員の自発的行動を捉え直す意義は、大学職員研究において焦点が当てられてきた領域の偏りを明らかにすることができる点にある。さらに、組織行動研究の概念を用いることで、大学職員の自発的行動を他の組織や産業と比較することが可能になり、大学職員の自発的行動が他の組織とどのように異なるのか、またどのように改善できるのかを理解することができる。他にも、組織行動研究の概念は、大学職員の自発的行動を理解するための新しい理論的枠組みを提供し、問題や現象を異なる視点から捉え、新しい解釈や解決策を提供できる可能性がある。これらの理由から、本論文では、大学職員の自発的行動を研究する際に、組織行動研究の概念で用いられる枠組みを活用することとした。

次に、組織行動研究のどの概念を用いて自発的行動を捉えるかについて考える。近年では大学が

* 東京大学大学院教育学研究科 博士課程

自ら率先して時代の変化に対応し、自己改革を行う必要性が指摘されているため、構成員である大学職員が自発的行動を行うことによって、組織内部から変化を促していくことは重要である。このような変化を促す自発的行動として、「プロアクティブ行動 (Proactive Behavior)」が挙げられる。プロアクティブ行動は、「個人が組織の中で、将来的に状況または自分自身を変えることを目的とした自発的な行動 (Bindl and Parker, 2011)」と定義されており、自己や組織の変化を志向する自発的行動を示す概念である。そのため、本論文では、組織内部から変化を促す職員の自発的行動を捉えるために、プロアクティブ行動の概念を用いることとする。

以上を踏まえ、本論文では、プロアクティブ行動研究の枠組みを使って大学職員の自発的行動研究を整理し、今後の方向性を示すことを目的とする。以下では、まずプロアクティブ行動研究を概観し、これまでの到達点や今後の課題をまとめる。次に、その枠組みを用いて大学職員の自発的行動研究を整理し、今後の研究の方向性を提示する。

2. 扱う概念や文献の種類と扱う範囲について

大学職員の定義について、本論文では、大学で直接教育・研究には従事せず、管理運営や教育研究支援などの業務に従事する教員外の職員を指す (大場, 2006)。さらにその中でも技術職員や図書系職員や病院職員を除いた事務職員に焦点を当てる。

本稿で検討対象とする研究分野は、大学職員の自発的行動とプロアクティブ行動に関する研究である。大学職員の自発的行動に関する文献については、高等教育研究に焦点を当てた主要な文献や学会誌や各大学の紀要雑誌を対象とした。

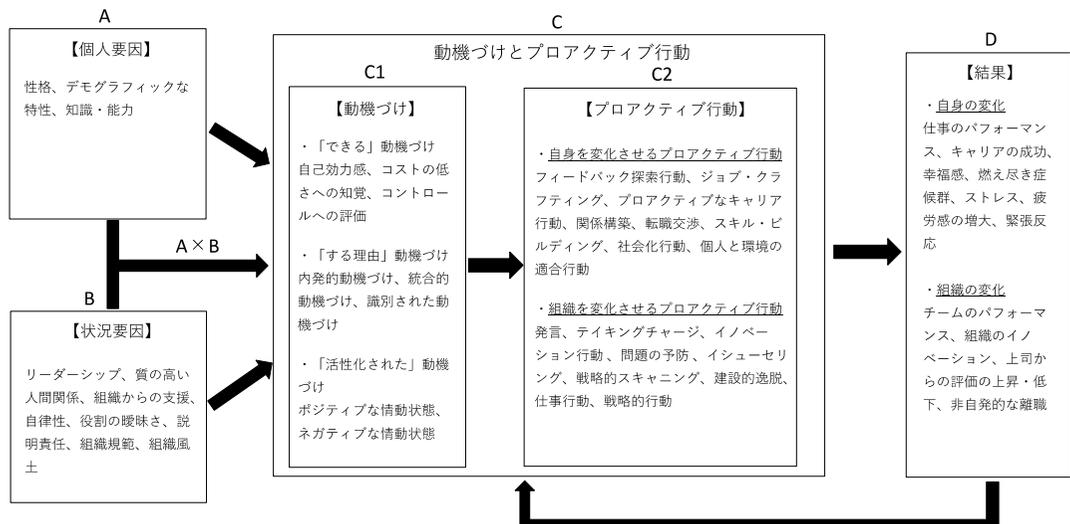
プロアクティブ行動の文献については、過去の主要なレビューである Crant (2000)、Grant and Ashford (2008)、Bindl and Parker (2011) を参考にしつつ、それ以降に蓄積されてきた研究及びそれらの中で引用されている文献を統合し、明らかになったことを整理する。そのため今回は、2011年1月から2023年8月までの期間で、組織行動研究における9つの主要なジャーナル (Academy of Management Journal; British Journal of Management; Journal of Applied Psychology; Journal of Management ;Journal of Organizational Behavior; Organization Science; Organization Studies; Organizational Behavior and Human Decision Processes; Personnel Psychology) の「proactive behavior」と「extra role behavior」というキーワードで電子検索を行った。その結果、プロアクティブ行動に関連する文献として、113本の文献を扱うこととした。

「extra role behavior」は役割外行動を表す概念であり、プロアクティブ行動に類似する研究を抽出するために用いた。これ以外にもプロアクティブ行動に類似する概念は多数存在するが、本研究では、主要なプロアクティブ行動のレビュー論文3本に加え、2011年以降にプロアクティブ行動に着目したレビュー論文もレビュー対象としており (Cai et al., 2019)、論文内で類似する概念が網羅的に扱われているため、これらの論文のレビューを通して、類似する概念との関係性を論じることとした。

3. プロアクティブ行動研究について

(1) プロアクティブ行動の統合モデルについて

本節では、プロアクティブ行動に関する既存の主要なレビュー3本と、それ以降に主要なジャーナルへ投稿された論文で議論されてきたことを要約し、大学職員の自発的行動を捉える上で必要なプロアクティブ行動研究の枠組みと視点について議論する。本論文におけるプロアクティブ行動の統合モデルは図1のようなものとなる¹。



出典：Bindl and Parker (2011), Parker et al. (2010) を参考に筆者作成

図1 プロアクティブ行動の統合モデル

これまでの研究からプロアクティブ行動の先行要因は、性格、デモグラフィックな特性、知識や能力などの「A個人要因」、リーダーシップや質の高い人間関係、組織からの支援、職位の範囲内における自由な裁量の程度を表す自律性、職場での役割の曖昧さなどの「B状況要因」と、それらの「A×B相互作用」によって生じるとされてきた (Crant, 2000; Grant and Ashford, 2008)。さらに、これらの先行要因によって、「C1動機づけ」が形成されている。動機づけは大きく分けて3つに分類され、一つ目は、自己効力感や危険性に関する知覚のような、行動の実現可能性を表す「できる」動機づけである。二つ目は、タスク自体に関心を持つ内発的動機づけや、行動が自身のアイデンティティのベースであり、生きがいになっていることを意味する統合的動機づけや、変化が自分や組織にとって有益であるという知覚を意味する識別された動機づけのような、自発的な行動を起こす理由を表す「する理由」動機づけである。三つ目は、ポジティブまたはネガティブな情動が活性化された状態を表す「活性化された」動機づけである。これらの動機づけが先行要因となり、プロアクティブ行動を引き起こすものと認識されている (Parker et al., 2010; Bindl and Parker, 2011)。これらの変数が図1のように作用することで、プロアクティブ行動に影響を及ぼしている。

このような要因間の関係性を示す研究として、例えばLee et al. (2019) では、能力、モチベー

ション、機会を高めるような人的資源管理制度の整備が、広範な役割に関する自己効力感、変化に対する責任感、マネジメントに対する信頼感などを形成し、従業員が組織機能をより良くするための自発的な提案や実行を意味するテイキングチャージに影響を及ぼすことが示されている。他にも Pieterse et al. (2010) では、自身の仕事をコントロールできている感覚を表す心理的エンパワメントが、組織を変化させる変革型リーダーシップ・部下が割り当てられた課題を完了させるための働きかけである取引型リーダーシップの2つとフォロワーのイノベーション行動の関係を調整するかどうかを調査している。その結果、変革型リーダーシップは、心理的エンパワメントが高い場合にのみイノベーション行動と正の関係を示し、取引型リーダーシップは、心理的エンパワメントが高い場合にのみイノベーション行動と負の関係を示すことが明らかになった。さらに、Fuller et al. (2012) では、「できる」動機づけと「する理由」動機づけの相互作用に焦点を当てており、広範な役割に関する自己効力感と変化に対する責任感が高い時に、最もテイキングチャージを行いやすくなることが明らかになった。このことから、個人要因や状況要因が先行要因となり動機づけが形成され、個人要因・状況要因・動機づけ要因などの相互作用を通して、プロアクティブ行動に影響していることが想定される。過去の研究では、動機づけにも関心がある時は、「個人要因や状況要因→動機づけ→プロアクティブ行動 (AやB→C1→C2)」、個人要因や状況要因自体に関心がある場合は、「個人要因や状況要因→プロアクティブ行動 (AやB→C2)」のような因果モデルが検証されてきた。

また、プロアクティブ行動が引き起こす結果に関する研究 (D) では、個人やチームのパフォーマンス (Frazier and Bowler, 2015; Li et al., 2015)、キャリアの成功 (Smale et al., 2019)、幸福感 (Mensmann and Frese, 2019)、組織のイノベーション (Lee et al., 2019)、上司からの評価 (Xu et al., 2023) などがある成果として捉えられてきた。さらに近年では、プロアクティブ行動がもたらす負の影響にも焦点が当てられており、燃え尽き症候群 (Lebel et al., 2023)、役割の過負荷によるストレス (Berg et al., 2010)、個人の疲労感の増大 (Röllmann et al., 2021)、睡眠障害や敵意などの緊張反応 (Ng and Wang, 2019)、上司からの評価の低下やリストラのような非自発的な離職 (Burriss et al., 2013) などに関係していることが明らかにされている。

さらに、近年ではプロアクティブ行動の時間的ダイナミクス (D→C) にも焦点が当てられている (Grant and Ashford, 2008)。過去の研究では、行動により肯定的 (否定的) な結果が生じると自己効力感が高まり (損なわれ)、その後の行動に影響を及ぼすという上昇 (下降) スパイラルが提示されており (Lindsley et al., 1995)、プロアクティブ行動においても同様の影響があることが推察される。実際にこれまでのプロアクティブ行動研究でも、ある時点でプロアクティブ行動が動機づけの形成などを経て、将来のプロアクティブ行動に影響することが示唆されており (Kim and Zhan, 2023; Valentine, 2018)、今後も経時的な影響を分析することは重要である。

(2) 行動の種類の違いを分類する方法について

前節でまとめてきたプロアクティブ行動の先行要因や結果については、全ての行動で同じ関係性があるわけではなく、行動の種類によって関係する先行要因や結果が異なるが、その差がどのよう

に分類され、説明できるのかについては十分な蓄積がない。過去の研究においても、プロアクティブ行動には伝統的な区分方法がなく、異なる焦点を実証的に検討した研究の蓄積が必要であることが指摘されている (Belschak and Hartog, 2010)。過去にプロアクティブ行動の種類による分類を試みた研究について、Parker and Collins (2008) では、組織内部の環境を変えるプロアクティブな仕事行動、外部環境と組織の適合性を変えるプロアクティブな戦略行動、個人が組織環境へ適合することに関連するプロアクティブな人と環境の適合行動の3つに分類が行われている。他にもGriffin et al. (2007) では、行動の違いとして、個々の仕事の状況や自分自身を変えることに関する個人タスクの積極性、チームの状況やチームの働き方を変えることに関するチームメンバーの積極性、所属する組織や組織での働き方を変えることに関する組織メンバーの積極性の3つにプロアクティブな行動を分類している。さらに、Belschak and Hartog (2010) は、自己志向型、社会志向型、組織志向型という3つのタイプの主体性を特定し、それぞれ個人のキャリアアップなどの個人的目標、同僚、より広範な組織を対象としたプロアクティブ行動であるとした。これらの先行研究を踏まえ、本論文ではプロアクティブ行動を「自身を変化させることを目的とした行動」と「組織を変化させることを目的とした行動」の観点で捉え、それぞれの種類の違いについて議論する。このような分類を行う理由として、プロアクティブ行動の分類に焦点を当てた先行研究では、いずれも自身の変化を対象とした行動と組織の変化を対象とした行動を分ける側面があり、分類を行うにあたって重要な視点であることが予想される点がある。

自身の変化を目的としたプロアクティブ行動とは、組織や社会からの要求に対処するために自分自身を変化させることを目的とした行動を表す。このようなプロアクティブ行動に該当する概念としては、上司や同僚からのフィードバックを求めるフィードバック探索行動、仕事に対する認識や行動を変化させ、やりがいのあるものに変えるジョブ・クラフティング、キャリア目標を明確にすることや、キャリアアップのための情報収集・人脈作りなど、将来のキャリアを主体的に築くための行動を総合的に捉えたプロアクティブなキャリア行動、周囲のメンバーとの関係構築、自分のスキル・能力に合うように仕事を変えようとする転職交渉、自身のスキルを構築しようとする行動、個人が組織の規範や行動様式を受け入れ、組織に適応していく行動を表す社会化行動、自身および他者へのフィードバックをもとに自分の行動を修正するなど、個人が組織環境へ適合することを表す複数の行動を総合的に捉えた個人と環境の適合行動 (Crant, 2000; Grant and Ashford, 2008; Bindl and Parker, 2011; Parker and Collins, 2008) などが挙げられる (図1)。

組織の変化を目的としたプロアクティブ行動とは、組織の内部環境の変化や外部環境への適応を促すことを目的とした行動である。このようなプロアクティブ行動に該当する概念としては、組織を改善するために提案を行うことを意味する発言行動、改善のための提案を行うだけでなく、変化を生むための実際の行動を表すテイキング・チャージ、問題の再発防止策の立案といった仕事上の問題が再発することを予防する行動、問題や機会の特定、アイデアの創出、推進、実現などを表すイノベーション行動、特定の問題を他者に認識させることで、組織の戦略形成に影響を与えるイシューセリング、組織を取り巻く状況を積極的に調査し、脅威を特定する行動である戦略的スキヤニング、変化を促進するためにあえて組織の規則や手順を破る建設的逸脱、発言行動やイノベー

ション行動のような組織内部の環境を変えることを表す複数の行動を総合的に捉えた仕事行動、イシューセリングや戦略的スキヤニングのような外部環境と組織の適合性を変えることを表す複数の行動を総合的に捉えた戦略行動 (Crant, 2000; Grant and Ashford, 2008; Bindl and Parker, 2011; Parker and Collins, 2008) などが挙げられる (図1)。

上記の議論を踏まえ、次節ではプロアクティブ行動の種類の違いに着目しつつ、プロアクティブ行動研究で用いられてきた枠組みを用いて、大学職員の自発的行動を整理する。

4. 大学職員の自発的行動について

本節では、大学職員の自発的行動に着目した研究がどのように蓄積され、どのような課題があるのかについて議論する。また、プロアクティブ行動研究に関する図1の枠組みに沿って過去の研究を整理する。この枠組みに沿って研究を整理することで、組織行動研究の観点から大学職員の自発的行動に関する研究を捉え直し、既存のプロアクティブ行動研究と比べて大学職員の自発的行動研究の蓄積にどのような傾向や偏りがあるのか示すことができる可能性がある。さらに、行動の種類の違いに着目し、職員の自発的行動を研究する意義として、大学組織の目的に合わせた行動を職員に促すことができる点が挙げられる。大学組織は民間企業以上に多様な目的を抱えており (Birnbbaum, 1988)、それらを達成するために職員に求められる行動は、目的の種類によって異なる可能性があるため、それぞれの目的を達成するために必要な自発的行動の種類に合わせたアプローチが必要である。このことを踏まえ、前節で議論した自身の変化か組織の変化のどちらを目的としているかで行動の種類を分類し、職員の自発的行動を捉えることとした。

また、日本の大学職員研究においては、自発的行動をプロアクティブ行動として捉えた研究は木村 (2015) を除いてほとんどない。そのため本論文では、プロアクティブ行動の定義に合わせ (Bindl and Parker, 2011)、自己や組織の変化を志向する自発的行動は、プロアクティブ行動の一種であると定義されていない場合でもレビュー対象として含め、大学職員の自発的行動研究を概観する。次に述べる議論では、自発的行動の種類を「自身の変化を目的とする行動」と「組織の変化を目的とする行動」に分けてレビューを行う。また、図1の枠組みに従い、「A 個人要因」、「B 状況要因」、「C1 動機付け」、「D 結果」と自発的行動との関係を順に説明する。プロアクティブ行動の枠組みを用いて、大学職員の自発的行動研究を整理した結果が表1である。

大学職員自身の変化を目的とした行動に焦点を当てた研究の中で、個人要因が自発的行動に及ぼす影響に着目した研究では (A→C2)、自発的な学習行動は、誘われたら断らない、すぐに踏み出さないなどの性格 (山咲・中元, 2018)、教員や上司など組織内顧客を含めた顧客志向 (中島, 2011)、積極性 (木村, 2023) などが行動を起こす条件となっていることが示されている。他の研究では、職位によって、自発的な学習行動や周囲にアドバイスを求める行動に違いが生じていることが示唆されている (山本, 2012; 加藤, 2017)。

状況要因が自発的行動に及ぼす影響に着目した研究では (B→C2)、学習の奨励や研修制度の設置のような組織からの支援は自発的な学習行動を促す一方で (山咲・中元, 2018)、職場との両立に関する不安 (安田, 2014)、自発的な学びに対する職場のネガティブな反応、学びが評価に反映

される仕組みがないこと、組織内の偏ったジェンダー構造（中元，2019）などは、自発的な学習行動を阻害することが指摘されている。また、木村（2015）では、国公立大学職員は、職位の範囲内における自由な裁量の程度を表す職務自律性のみがプロアクティブなキャリア行動に正の影響を及ぼしていたことに対し、私立大学職員は職務自律性に加え、上司からのサポートも正の影響を及ぼすことを示している。他者との協力や交流を求めるプロアクティブな他者との連携行動は、どちらも規範的コミットメントが負の影響、上司からのサポートと職務自律性が正の影響を及ぼしていた。

個人の動機づけが自発的行動に及ぼす影響に着目した研究について（C1→C2）、木村（2015）では、従業員が職場や組織に対して感じる責任感を表す規範的コミットメントがプロアクティブな他者との連携行動に負の影響を及ぼすことを示している。また、自発的な学習行動については、自身の能力や専門性を高めたい（安田，2014；藤原，2013）、大学の将来性に対する危機感（寺尾・檜森，2011）、学位を取得したい（藤原，2013）が先行要因であることが示唆されている。

行動が及ぼす結果に着目した研究について（C2→D）、自発的な学習行動は、高等教育に対する知識の修得（白藤ら，2021）、情報分析力・論理的思考力・企画力などの能力形成（藤原，2013；安田，2014）、人的ネットワーク形成（寺尾・檜森，2011；安田，2014）、大学に対する課題意識（寺尾・檜森，2011；白藤ら，2021）、幅広い視野（藤原，2013；安田，2014）、主体性や自信の形成（藤原，2013）に影響している。また、中元（2020）では、自発的な学びの組織での活用は、偶然性や個人の強固な意思に左右されることを示唆している。

これらの結果から、大学職員自身の変化を目的とした行動に焦点を当てた研究の多くは、自発的な学習行動や、その結果形成される能力に関連するものであり、従来のプロアクティブ行動研究で着目されてきた自発的学習以外の概念にはあまり着目されていない。すなわち、表1の「A個人要因」または「B状況要因」→「C1動機づけ」→「C2自発的行動」に関する研究や、「A個人要因×B状況要因」を先行要因とした研究、「D結果」→「C自発的行動」に関する研究については、十分な蓄積がない可能性が示唆された。

大学職員の組織を変化させることを目的とした自発的行動に焦点を当てた研究の中で、個人要因が自発的行動に及ぼす影響に着目した研究について（A→C2）、加藤（2017）では、職位によって業務改善行動や組織の価値を向上させる行動に違いがあることを示唆している。木村（2020）では、高等教育に関する知識が新規業務の頻繁な遂行などの自発的行動に影響することが主張されている。さらに、両角・王（2023）では、仕事の効率化への取り組みの先行要因として、個人の将来展望が正の影響を及ぼしていることが示されている。他にも、藤井（2012）では、建学の精神や大学の経営方針に対する理解が積極的な改革行動に正の影響を及ぼすことが明らかにされている。

状況要因が及ぼす影響に着目した研究では（B→C2）、職場の雰囲気に関連する変数が仕事の効率化への取り組みに正の影響を及ぼすことが示されている（両角・王，2023）。木村（2015）では、職務自律性はプロアクティブな先見的職務行動と革新行動に正の影響を及ぼし、職務自律性のプロアクティブな革新行動への影響は国公立大学職員の方が大きいことを明らかにしている。

個人の動機づけが自発的行動に及ぼす影響に着目した研究について（C1→C2）、木村（2015）

表1 大学職員の自発的行動研究

	自発的行動の種類	
	自身を変化させる自発的行動	組織を変化させる自発的行動
行動内容	自発的学習、アドバイスを求める、他者との連携、キャリア形成行動	アイデアの発案、新規業務の遂行、自己発信、業務改革行動、価値向上行動、先見的職務行動、革新行動
行動が引き起こす結果	能力・人的ネットワーク・キャリアの形成、自己の意識改革	大学改革
図1における因果関係		
個人要因→自発的行動 (A→C2)	中島(2011)、木村(2023)、 <u>加藤(2017)</u> 、山本(2012)、山咲・中元(2018)	木村(2020)、両角・王(2023)、加藤(2017)、藤井(2012)
状況要因→自発的行動 (B→C2)	安田(2014)、中元(2019)、山咲・中元(2018)、 <u>木村(2015)</u>	木村(2015)、両角・王(2023)
個人要因×状況要因→動機づけと自発的行動 (A×B→C)		
動機づけ→自発的行動 (C1→C2)	木村(2015)、安田(2014)、寺尾・檜森(2011)、藤原(2013)	村上ら(2016)、木村(2015)
個人要因→動機づけ→自発的行動 (A→C1→C2)		
状況要因→動機づけ→自発的行動 (B→C1→C2)		2018年度大学経営政策演習受講者一同(2019)、木村(2023)
自発的行動→結果 (C2→D)	白藤ら(2021)、安田(2014)、寺尾・檜森(2011)、藤原(2013)、中元(2020)	2018年度大学経営政策演習受講者一同(2019)
結果→動機づけと自発的行動 (D→C)		

※下線は、自身を変化させる自発的行動研究の中で、自発的学習以外の概念にも着目した研究

では、規範的コミットメントはプロアクティブな先見的職務行動と革新行動に負の影響を及ぼすことを明らかにしている。他にも、村上ら(2016)は、大学職員個人のやりがい・達成感が自己発信に正の影響を及ぼすことを示している。

状況要因が動機づけを形成し、自発的行動に及ぼす影響に着目した研究について(B→C1→C2)、木村(2023)では、過去の業務を通して形成された課題意識が、統一レイアウトの作成などの自発的な新規業務遂行に結びつくことを主張している。2018年度大学経営政策演習受講者一同(2019)では、大学成功のメカニズムに着目しており、スタッフ会議やC/G制による教職一体の大学運営により当

事者意識を形成させることが、職員からの優れたアイデアの発案を引き出し、大学改革につながったことを指摘している（C2→D）。

これらの結果からわかるように、大学職員の組織を変化させることを目的とした行動に焦点を当てた研究は、自身の変化を目的とした自発的行動よりも様々な種類の行動に焦点が当てられている。ただし、組織の変化を目的とした自発的行動の種類には複数の側面がある一方で、それらの行動が引き起こす結果は、現状では大学改革にしか焦点が当てられておらず、他の組織変化や自身の変化に及ぼす影響などが十分に検討されていないことがわかった。また、自身の変化を目的とした行動に関する研究と同様に、表1の「A個人要因」→「C1動機づけ」→「C2自発的行動」に関する研究や、「A個人要因×B状況要因」を先行要因とした研究、「D結果」→「C動機づけと自発的行動」に関する研究については、十分な蓄積がない可能性が示唆された。

既存のプロアクティブ行動研究と異なる結果を示唆する研究として、木村（2015）では個人が自身の組織に対して持つ愛着や情熱を表す情緒的コミットメントはどのプロアクティブ行動にも影響していなかった。過去の民間企業を対象とした研究では、情緒的コミットメントはプロアクティブ行動の促進要因であるため（尾形, 2016）、この結果は大学組織特有の要因が影響していることが想定される。大学は他の組織と異なる独特の階層構造を持ち（Bleiklie et al., 2015）、多様な目的や意思決定プロセスが併存する組織であり（Birnbaum, 1988）、既存の組織行動研究で焦点が当てられることの多い民間企業と異なる要因が存在している。また、過去の組織行動に関する研究では、組織や社会の制度といった組織内外のマクロ的な社会構造が職場の行動に影響を及ぼすことが過去の研究から示唆されているため（Coleman, 1990）、今後は上記のような大学組織特有の要因を考慮し、その他の状況要因や個人要因との相互作用に着目することで、大学職員の自発的行動に関する新たな関係性を明らかにできる可能性がある。

さらに、過去のプロアクティブ行動研究においては、自身の変化を目的とした自発的行動と組織の変化を目的とした自発的行動で、先行要因や引き起こされる結果が異なる可能性が示唆されており（Van Veldhoven and Dorenbosch, 2008; Seibert et al., 2001）、大学職員研究においても、木村（2015）のように、自身の変化を目的としたプロアクティブ行動と組織の変化を目的としたプロアクティブ行動による先行要因の違いを示唆する研究はあるが、プロアクティブ行動研究と同様にそのような違いは明確に分類されていない。

他にも、過去の大学職員研究では、自身の変化を目的とした行動は、能力形成など自身のスキルアップに関連する結果との関係を示した研究が多く、組織の変化を目的とした行動は、大学改革など、組織の変化に関連する結果と関連していることが示唆されていた。しかし、個人の変化を目的とした行動が大学改革のような組織の変化に及ぼす影響や、組織の変化を目的とした行動が能力形成などの行為者自身の変化に及ぼす影響が存在するののか、各行動の先行要因がどのように異なるのかは明らかではない。そのため、今後は行動の種類による先行要因や引き起こされる結果の違いに着目した研究も必要となる。

5. 今後の研究の方向性について

これまでの議論を踏まえ、今後大学職員の自発的行動に関する研究を行う際に必要な視点をまとめ、今後の研究の方向性について議論する。これまでの大学職員自身を変化させる行動に関する研究では、自発的学習に焦点を当てたものが多かったため、今後は上司や同僚のフィードバックを求める行動や周囲のメンバーとの関係構築など、自発的学習以外の行動や、本人のスキルアップ以外の結果にも焦点を当てる必要がある。職員の組織を変化させる自発的行動に焦点を当てた研究では、職員の自発的行動が引き起こす結果にはほとんど関心が寄せられなかったため、今後は職員の組織を変化させる自発的行動が職員自身や組織全体にどのような影響を及ぼすのかをさらに詳しく調査する必要がある。

自身及び組織の変化を目的とした自発的行動研究に共通する今後の方向性は、行動の種類ごとに先行要因や結果がどのように異なるかを調査することである。この違いを明示することにより、大学が目指す目標に応じて、どのような自発的行動を職員に促すべきか、そして組織が職員に自発的行動を促すために、どのような要因に注意すれば良いのかを明確にすることができる。また、個人要因や状況要因がどう交わって自発的行動が起こるのか、動機づけが個人要因と自発的行動との間にどのように影響を与えるのか、そして自発的行動が起こした結果が、その後の意識や自発的行動にどのように影響するのか、といったテーマは、大学職員の自発的行動に関する研究においてはまだ十分には注目されていないため、これらのテーマに対する今後の研究が求められている。これらの研究に焦点を当てることで、大学職員の自発的行動研究における研究の偏りを埋め、大学職員が、組織の期待する水準で自発的行動を取れていない原因を多面的に捉えることができるようになる。このような研究を行うにあたって、他の組織や産業との比較ができる点から、今後の大学職員の自発的行動研究においては、組織行動研究のアプローチによる、より緻密なプロアクティブ行動の把握も重要であると考えられる。

さらに、今後は大学組織特有の要因にも焦点を当てる必要がある。先述のように大学は他の組織とは違った複雑な階層と、多くの異なる目標や意思決定の仕方を持っている。これが原因で、組織の構成員は合意形成をするのが難しくなり、職員の自発的行動が新しい変化を生み出しにくくなっている可能性がある。また、一般的に大学組織の中心的な目的は教育と研究の発展にあるため、職員の主な仕事である管理運営面の補助業務に対する関心は、大学全体でそれほど強くないことも、職員の自発的行動が組織の変化につながりにくい理由の一つであることが推察される。実際に、大学職員を対象としたプロアクティブ行動の研究で、既存の研究と矛盾した結果が出たのは、このような大学組織特有の要因が職員の自発的行動に影響を及ぼしていたことが原因であると予想される。従来プロアクティブ行動研究では、主に職場や個人レベルの変数に焦点が当てられており、今後の課題として、組織の構造や業界レベルの要因など、組織内外の構造要因への着目が指摘されている (Cai et al., 2019; Ng et al., 2019)。また、Coleman (1990) が主張するように、組織内外のマクロ的な社会構造は職場の行動に影響を及ぼすため、大学組織特有の要因を考慮したモデルの構築を行うことで、図1の統合モデルを拡張できる可能性がある。これらの議論からもわかるように、大学組織は民間企業と異なる性質を持っており、今後はそのような要因を考慮して自発的行動

動に焦点を当てていくことは重要である。

注

- 1 このモデルは、プロアクティブ行動に関連する要因間の関係性を簡略化してまとめたため、各プロアクティブ行動の概念と、それに関連する全ての先行要因や結果との間に必ずしも一貫して有意な関係が存在するわけではなく、Xu et al. (2023) のように、異なる条件によりプロアクティブ行動が及ぼす影響の違いも考慮されていない。

本稿について東京大学大学院教育学研究科の両角亜希子教授及び神戸大学大学院経営学研究科の服部泰宏教授からの有益な助言に心より感謝申し上げます。

参考文献

- 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.
- 大場淳 (2006) 「大学職員 (SD) に関する研究の展開」『大学論集』 36, 269-296.
- 加藤毅 (2017) 「わが国における大学職員の仕事と職場環境」『高等教育研究叢書』 136, 1-114.
- 木村太祐 (2015) 「大学運営において革新を促す職員の行動は何によって促されるのか?」『大学行政管理学会誌』 18, 95-104.
- 木村弘志 (2020) 『日本の大学職員の職務遂行高度化に関する研究—人事異動制度の効果に着目して』 東京大学, 博士論文.
- 木村弘志 (2023) 「若手大学職員の新規業務遂行プロセス—特に学内外関係者とのかかわりに着目して—」『大学経営政策研究』 13, 37-53.
- 白藤康成・村山孝道・山咲博昭 (2021) 「大学職員の行動変容に関する研究: 越境的学習がもたらす効果」『大学行政管理学会誌』 25, 71-81.
- 大学経営・政策研究センター編 (2016) 「大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査」 大学経営・政策研究センター
- 大学経営・政策研究センター編 (2023) 「大学事務組織改革の現状と将来 (全国大学事務局長調査)」 大学経営・政策研究センター
- 寺尾謙・檜森茂樹 (2011) 「日本型大学アドミニストレーター養成を可能とする「大学職員研修モデル」の創出に関する基礎的研究: 大学職員による大学 院進学と修了後の意識に関する実態調査からの示唆」『大学行政管理学会誌』 15, 173-84.
- 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.
- 中元崇 (2020) 「大学職員の自発的な学びが組織で活かされる際の特徴はどのようなものか」『名古

- 屋高等教育研究』20, 111-130.
- 2018年度大学経営政策演習受講者一同 (2019) 「共愛学園前橋国際大学成功のメカニズム: 当事者意識を醸成する仕組みに着目して」『大学経営政策研究』9, 105-120.
- 藤原久美子 (2013) 「大学職員における大学院教育の有用性に関する一考察」『大学行政管理学会誌』17, 95-102.
- 山咲博昭・中元崇 (2018) 「大学職員はどのようにして自発的な能力開発に踏み込むのか?: その「きっかけ」に着目して」『大学行政管理学会誌』22, 81-92.
- 村上郁磨・田原亮二・中山正剛・神野賢治・丸井一誠 (2016) 「「大学事務職員独自のワークモチベーション尺度」とメンタルヘルスの関係性」『教育医学』61(3), 257-266.
- 両角亜希子・王帥 (2023) 「大学の事務業務とその効率化の規定要因」『大学論集』55, 55-71.
- 安田誠一 (2014) 「大学職員が社会人大学院で身につけた能力」『大学アドミニストレーション研究』4, 21-34.
- 山本眞一 (2012) 「教職協働時代の大学経営人材に関する考察: 役員・教員・職員へのアンケート調査結果を踏まえつつ」『大学論集』43, 271-284.
- 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)」広島大学高等教育研究開発センター
- Belschak, F., and Hartog, D.N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475-498.
- Berg, J. M., Grant, A. M., and Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Bindl, U. K., and Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization (pp. 567-598). American Psychological Association.
- Birnbaum R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bleiklie, I., Enders, J., and Lepori, B. (2015). Organizations as penetrated hierarchies: Environmental pressures and control in professional organizations. *Organization Studies*, 36(7), 873-896.
- Cai, Z., Parker, S. K., Chen, Z., and Lam, W. (2019). How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 209-230.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard university press.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-

462.

- Frazier, M. L., and Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 41 (3), 841-863.
- Fuller Jr, J. B., Marler, L. E., and Hester, K. (2012). Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1053-1070.
- Grant, A. M., and Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Griffin, M. A., Neal, A., and Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 327-347.
- Kim, S. K., and Zhan, Y. (2023). Breaking rules yet helpful for all: Beneficial effects of pro-customer rule breaking on employee outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 44 (5), 739-759.
- Lebel, R. D., Yang, X., Parker, S. K., and Kamran-Morley, D. (2023). What makes you proactive can burn you out: The downside of proactive skill building motivated by financial precarity and fear. *Journal of Applied Psychology*, 108 (7), 1207-1222.
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., and Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45 (2), 819-846.
- Li, N., Zhao, H. H., Walter, S. L., Zhang, X. A., and Yu, J. (2015). Achieving more with less: Extra milers' behavioral influences in teams. *Journal of Applied Psychology*, 100 (4), 1025-1039.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., and Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Mensmann, M., and Frese, M. (2019). Who stays proactive after entrepreneurship training? Need for cognition, personal initiative maintenance, and well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 40 (1), 20-37.
- Ng, T. W., and Wang, M. (2019). An actor-partner interdependence model of employees' and coworkers' innovative behavior, psychological detachment, and strain reactions. *Personnel Psychology*, 72 (3), 445-476.
- Parker, S.K., Bindl, U.K. and Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856.
- Parker, S. K., Collins, C. G., and Grant, A. (2008). *The role of positive affect in making things happen*. Paper presented at the Annual SIOP Conference, San Francisco, USA.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., and Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of

- psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31 (4), 609-623.
- Röllmann, L. F., Weiss, M., and Zacher, H. (2021). Does voice benefit or harm occupational well-being? The role of job insecurity. *British Journal of Management*, 32 (3), 708-724.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., and Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54 (4), 845-874.
- Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann, M., Dysvik, A., ... and Unite, J. (2019). Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior*, 40 (1), 105-122.
- Valentine, M. (2018). When equity seems unfair: The role of justice enforceability in temporary team coordination. *Academy of Management Journal*, 61 (6), 2081-2105.
- Van Veldhoven, M., and Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career development international*, 13 (2), 112-131.
- Xu, A. J., Loi, R., and Chow, C. W. (2023). Does taking charge help or harm employees' promotability and visibility? An investigation from supervisors' status perspective. *Journal of Applied Psychology*, 108 (1), 53-71.

Future Perspectives in Research on Voluntary Actions of University Staff: From the Viewpoint of Proactive Behavior

Yuya HORIKAWA

Abstract

This study organized and integrated research on the voluntary behavior of university staff using the framework of proactive behavior research to indicate the future direction of research on university staff's voluntary behavior.

The results of an integrative literature review revealed that research on university staff's voluntary behavior was predominantly focused on voluntary learning, with less emphasis on other types of voluntary behavior. Furthermore, there was a lack of accumulated research focusing on the processes by which various antecedents affect voluntary behavior and the temporal dynamics of voluntary behavior, indicating the need for future research to focus on these areas. Additionally, because university organizations have different characteristics from private companies, it is important for future research to consider factors unique to university organizations and conduct research on the voluntary behavior of university staff.

