

大学職員のプロアクティブ行動が抑制される原因

－大学組織の文脈的要因がもたらす影響に着目して－

堀川 優弥 東京大学大学院教育学研究科 博士課程

1. はじめに

近年大学を取り巻く環境は大きく変化しており、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指摘されている (Yamamoto, 2013)。そのため、大学の構成員である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ていく貢献が求められる。このような状況があるにもかかわらず、大学職員は学長や役員といった大学のトップ層が求めるレベルで自発的に行動できていないという現状がある (Center for Research on University Management and Policy, 2016, 2023)。では、なぜ大学職員は組織の期待する水準で自発的行動を取れていないのか。本研究では、大学職員の自発的な行動を「プロアクティブ行動」の枠組みで分析する。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」と定義されており (Bindl & Parker, 2011)、今回焦点を当てている大学を時代の変化に対応させるための自発的行動と合致した概念であると考えられる。そのため、プロアクティブ行動の観点から大学職員の自発的な行動を捉え直すことで、既存の研究を援用しつつ、新たな視点をもたらすことができると考えられる。よって本研究では、なぜ大学職員は組織の期待する水準でプロアクティブ行動を取れていないのかを明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究の検討

過去の研究からプロアクティブ行動が形成されるメカニズムに関するモデルが提示されているが (Bindl & Parker, 2011)、なぜ大学職員に焦点を当てたプロアクティブ行動研究が必要なのか。Tomura (2019) によると、大学組織は営利団体と異なり、特異な行動様式や組織文化があり、独特の複雑性を持つため、大学職員の組織行動においては、従来の組織行動研究と異なる前提が存在することが予想される。一つ目の前提の違いとして、大学職員の従事する業務が組織の競争力に及ぼす影響が挙げられる。大学は教育と研究が役割の中心で競争力の源泉だが (Yamamoto, 2002)、大学職員自体は、「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 (Oba, 2006, p. 272)」と定義されていることからわかるように、基本的に教育や研究活動に従事しない。そのため、大学職員は教育や研究といった大学組織の目的の中心となる業務に従事することはほとんどない。一方で、組織行動研究で取り上げられる従業員の多くは、組織の目的の中心となる業務に従事する機会を持っているため、そのような点で大学職員は異なる立場に置かれている。

二つ目の違いとして、大学組織は民間企業ほど効率化や生産性の向上が重視されていない

い可能性が挙げられる。組織行動研究においては、Katz and Kahn (1966) の枠組みに従い、組織の存続に必要な行動として、(1) 離職せずに組織に居続ける行動、(2) 組織から求められる役割を果たす行動、(3) 役割外の自発的かつ革新的な行動の3つを挙げている。Katz and Kahn (1966) の枠組みを踏まえて大学職員の行動を捉えると、大学職員は教育研究活動の補助や、管理運営側の立場として、組織から求められる役割を果たす行動は求められるが、大学職員の従事する業務領域における役割外の自発的かつ革新的な行動は、組織の継続性を維持する上であまり重要なものと見なされてこなかった可能性が指摘されている (Kimura, 2015)。さらに、大学組織について論じた Birnbaum (1988/1992, p. 16) でも、大学においてこれまでの経営のプロセスを改善することは、高等教育機関の組織の力を強化するというよりも弱めてしまう場合があることが指摘されている。このことから、業務の効率化や生産性の向上を通じて経営プロセスを改善することを目的とした大学職員の役割外の行動は、大学組織にとってはあまり重要なものとみなされておらず、民間企業ほど効率化や生産性の向上が重視されてこなかったことが予想される。このように、民間企業とは異なる大学組織の前提が大学職員の行動に影響を及ぼしている可能性がある。

次に、大学職員のプロアクティブ行動が大学組織にどう影響を与えるのかを示すために、大学における変革の種類に焦点を当てる。大学の変革の種類を分類したものが表1である。大学組織の目的について、学校教育法第五十二条によると、「大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする」と書かれている。このことから、大学は学術の中心として教育や研究を行い、それを社会に還元していくことが組織としての目的であり、そのような意味において、教育・研究活動における変革は、大学が組織の目的を果たす上で中心となる変革であり、主に教員が担う変革となっている (Sannomiya, 2015)。一方で、管理運営面の変革は、教育・研究活動を支えるための変革であり、教員だけでなく職員も従事する変革となっている (Morozumi, 2020)。このことを踏まえると、表1の「B. 政府の補助金政策を通じた圧力や、学長・執行部の働きかけによる教育・研究面の変革」や「D. 教授会等で決定される教育・研究面の変革」のような教育・研究活動に関連する変革と、「A. 政府の補助金政策を通じた圧力や、学長・執行部の働きかけによる管理運営面（教育・研究の補助含む）の変革」や「C. 現場発の管理運営面（教育・研究の補助含む）の変革」のような管理運営面の変革は、異なる性質を持った変革として分類することができる。

また、変革のきっかけについて、A や B のようなトップダウン型の変革は、政府からの補助金政策を通じた改革への圧力や (Morozumi, 2020)、学長や執行部がリーダーシップを発揮することなどがきっかけで実施され (Shiota, 2018)、ある程度の強制力を持っていると考えられる。特に B などはトップからの強制力に加え、大学の競争力にも影響することから、変革を起こすことに意識が向けられやすい。一方で、C や D のようなボトムアップ型の変革は、現場の教職員のプロアクティブ行動がきっかけとなって実施されるため、必ずしも組織全体に対して変革を促すような強制力を持っていない。ただし、D のように、強制力

はないが大学組織の目的の中心に関連する変革は、管理運営業務の変革と比べて重視されやすい。また、Aについては、政府や学長などからある程度の強制力を持って変革を促されるため、Cのような現場発の管理運営面の変革は、相対的に優先度が低くなってしまっている可能性がある。大学職員は基本的に直接教育・研究には従事しないため、大学職員のプロアクティブ行動によって引き起こされる変革の多くはCに属する変革であるが、このような変革は組織の目的を果たす上で中心となる変革ではなく、トップからの影響も受けにくい。そのため、大学職員のプロアクティブ行動により引き起こされる変革自体の優先度が低いものとして捉えられている可能性が想定される。このように、大学組織には、組織の目的の中心となる業務に大学職員がほとんど従事しない、効率化が民間企業ほど重視されていない、管理運営面の変革自体の優先度が低いといった文脈的要因があり、こうした要因が大学職員のプロアクティブ行動に作用することで、民間企業と異なる組織行動のメカニズムが存在する可能性がある。そのため、大学職員に焦点を当てたプロアクティブ行動に着目することで、組織行動研究の課題とされてきた、組織そのものの理解を深めていくことにもつながることが予想される (Hattori, 2020; Heath & Sitkin, 2001)。

表 1：大学で起きる変革の種類について

		変革の対象	
		管理運営 (教育・研究の補助含む)	教育・研究
変革のきっかけ	トップダウン	A. 政府の補助金政策を通じた圧力や、学長・執行部の働きかけによる管理運営面(教育・研究の補助含む)の変革	B. 政府の補助金政策を通じた圧力や、学長・執行部の働きかけによる教育・研究面の変革
	ボトムアップ	C. 現場発の管理運営面(教育・研究の補助含む)の変革	D. 教授会等で決定される教育・研究面の変革

では、大学職員の行動を捉える際に、こうした要因はどの程度反映されてきたのか。大学職員の変革行動に着目した先行研究では、職場の雰囲気 (Morozumi & Wang, 2023)、職務自律性 (Kimura, 2015)、過去の業務経験 (Kimura, 2023)、教職一体の大学運営 (Students of “Seminar on Higher Education Policy and Management” 2018, 2019) などが先行要因として挙げられており、多くの研究では、既存の組織行動研究と類似した関係が示されている。その一方で Kimura (2015) では、大学職員の愛着に関する組織コミットメントはプロアクティブ行動の促進に影響を及ぼさないという、従来の関係性と異なる結果が得られたことを明らかにしている (Ota et al., 2010; Ogata, 2016)。Kimura (2015) はこのような違いが生じた理由について、民間企業と大学における競争が組織の継続性に与える影響の差や、教員と職員の立場の違いによる大学職員の帰属意識の低下が影響していることを考察で述べているが、こうした文脈的要因が実際に大学職員のプロアクティブ行動に影響を及ぼすのかについては十分に調査されていない。さらに大学職員以外のプロアクティブ行動に焦点を当てた研究においても、業界ごとの文脈的要因が及ぼす影響に着目する必要性が指摘されているが、

過去の研究ではほとんど焦点が当てられていない (Cai et al., 2019)。

さらに、上述の通り、これまでの大学職員の変革行動研究では、主に行動を動機づける要因に焦点が当てられているが、行動を取れていない原因を明らかにするには、行動を起こすために不足している要因や行動を阻害する原因など、行動が抑制されるメカニズムに焦点を当てる必要がある。また、大学組織は従来の組織行動研究で取り上げられてきた組織と異なる文脈的要因を持ち、それが行動に影響を及ぼしている可能性があるため (Kimura, 2015)、大学職員のプロアクティブ行動が抑制されるメカニズムを捉える際には、従来の組織行動研究で焦点が当てられてこなかった大学組織の文脈的要因にも焦点を当てる必要がある。そのため、本研究では、なぜ大学職員は組織の期待する水準でプロアクティブ行動を取れていないのかを明らかにするために、大学組織の文脈的要因が及ぼす影響を踏まえ、大学職員のプロアクティブ行動が抑制されるメカニズムを示すこととする。過去の研究からは、大学組織の文脈的要因が具体的にどのようなプロセスで影響しているのかは明らかではないため、本研究では質的アプローチを用いて、大学組織の文脈的要因が大学職員のプロアクティブ行動に及ぼす影響について調査し、各要因間の関係性について探索的に分析していく。

3. 研究方法と分析結果

(1) 調査の概要

本項ではどのような調査を行ったかについて説明する。本研究では、上述したように質的アプローチを用いて大学職員のプロアクティブ行動の抑制に影響する要因を抽出し、各要因間の関係性について探索的な分析を行う。そのため、専任職員として現場で働く大学職員を分析焦点者とし、インタビューを通して明らかになった要因を確認した上で、大学職員のプロアクティブ行動の抑制につながる要因に関する因果モデルを作成し、各要因間の関係性に関する仮説を提示する。

(2) 調査対象と分析方法

大学職員のプロアクティブ行動の抑制に影響する要因を明らかにするために、大学職員 13 名に対して、事前に内容の確認をしてもらい、了承を得た上で、半構造化インタビューをオンラインで実施した (表 2)。インタビュー対象者には事務局長や特任専門員のような職員も含まれているが、対象者から見た分析焦点者の行動に関連する要因について調査を行うことで、本人視点から言いづらい要因も抽出できるようにした。インタビューは、プロアクティブ行動を比較的行っている大学とそうでない大学に実施し、両方の視点からの意見を収集した。インタビュー時間は平均 67 分程度だった。インタビューでは、「自発的な変革に関する提案を行いつらい原因は何だと思うか」「何が変われば自分や周りの人が自発的に行動しやすくなると思うか」などのような質問を通して、大学職員のプロアクティブ行動の等価性を確保しつつ、行動に関連する要因を抽出した。また、具体的な改革事例がある場合には、その取り組みの内容についても調査した。このような形式のインタビューを通して

プロアクティブ行動の抑制に影響する要因を収集した上で、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA と表記）による分析を行った。M-GTA は、データの解釈を通して概念の生成を行い、概念間の関連性をまとめることで理論を構築する分析手法であるため（Kinoshita, 2007）、大学職員のプロアクティブ行動に影響を及ぼす要因間の関連を明らかにする上で適した分析手法である。そのため、本研究では、M-GTA を用いてインタビューデータを分析し、仮説モデルの構築を行った。

表 2：インタビュー対象者の情報

インタビュー対象者	性別	年代	設置形態	職位	勤続年数	インタビュー日時
Aさん	男性	40歳台	私立大学	事務局長	5年目	2023.12
Bさん	男性	40歳台	私立大学	管理職（部長・次長・課長等）	19年目	2023.12
Cさん	男性	60歳台	国立大学	特任専門員	6年目	2023.12
Dさん	女性	50歳台	国立大学	初級管理職（課長補佐・係長・主任等）	17年目	2024.1
Eさん	男性	30歳台	国立大学	初級管理職（課長補佐・係長・主任等）	9年目	2024.1
Fさん	女性	20歳台	国立大学	一般職員	4年目	2024.2
Gさん	女性	20歳台	私立大学	一般職員	7年目	2024.2
Hさん	女性	40歳台	国立大学	一般職員	1年目	2024.2
Iさん	女性	30歳台	私立大学	一般職員	7年目	2024.2
Jさん	男性	40歳台	私立大学	管理職（部長・次長・課長等）	16年目	2024.2
Kさん	男性	50歳台	私立大学	管理職（部長・次長・課長等）	21年目	2024.2
Lさん	男性	40歳台	私立大学	管理職（部長・次長・課長等）	22年目	2024.3
Mさん	男性	40歳台	国立大学	初級管理職（課長補佐・係長・主任等）	20年目	2024.3

(3) 分析結果

分析の結果、大学職員のプロアクティブ行動を抑制する要因として、【大学組織の特殊な構造】【組織全体で変革を阻害する性質】【現場に反映された影響】【個人がプロアクティブ行動を躊躇する理由】といった4カテゴリー16項目の概念が抽出された（表3）。

【大学組織の特殊な構造】は、民間企業と異なる大学組織の構造や、前提を反映したカテゴリーとなっている。その内容としては、組織内に異なる目的を持った集団が存在する「1. 多様な意識を持った集団」、業務の種類による変革の起こしやすさの違いを表す「2. 改革を起こしにくい業務構造」、価値創造の源泉は各学部の教育・研究活動であるといった「3. 教育・研究が大学の主たる役割であるという意識」、大学組織内では必ずしも生産性の向上や効率化が重視されるわけではないことを表す「4. 大学は必ずしも効率化が重視されない」などが挙げられた。

【組織全体で変革を阻害する性質】は、大学組織全体のレベルで存在する変革の抑制に影響する性質を反映したカテゴリーとなっている。その内容としては、組織全体で合意形成することが難しいことを表す「5. 合意形成の困難さ」、組織全体で管理運営面における変革自体の優先度を低く捉える「6. 管理運営面の変革に関する優先度の低さ」などが抽出された。

【大学組織の特殊な構造】との違いとして、大学組織の特殊な構造は教職員によって変化させることが非常に困難な概念である一方で、組織全体で変革を阻害する性質は、ある程度教職員によって変化させることが可能な概念である点が挙げられる。

表3：大学職員のプロアクティブ行動を抑制する要因

カテゴリー	概念名	定義
大学組織の特殊な構造	1. 多様な意識を持った集団	教育重視・研究重視など、様々な意識を持った集団が組織内に存在する
	2. 改革を起こしにくい業務構造	業務の種類によって改革が起こしにくい構造が存在する
	3. 教育・研究が大学の主たる役割であるという意識	組織の主たる役割は教育・研究であるという意識
	4. 大学は必ずしも効率化が重視されない	大学組織では必ずしも生産性の向上や効率化が重視されない
組織全体で改革を阻害する性質	5. 合意形成の困難さ	全体での合意形成が難しい状態
	6. 管理運営面の改革に関する優先度の低さ	管理運営面の改革を起こすこと自体に対して、組織全体で優先度が低く捉えられている状態
現場に反映された影響	7. 現場の変革に対する意識の低さ	現場における変革を起こすことに対する消極的な状態
	8. 変革に伴って生じる問題への懸念	変革を起こすことによって生じる新たな問題への懸念
	9. 変革に必要なリソースの不足	変革を起こすために必要な時間・人・お金などが不足している状態
	10. 変革に否定的な集団の存在	組織内に変革を起こすことに否定的な集団が存在する
	11. プロアクティブ行動を促す仕組みの不十分さ	評価制度や執行部に意見を述べる場や能力開発の仕組みなど、プロアクティブ行動を起きやすくする仕組みが不十分である状態
個人がプロアクティブ行動を躊躇する理由	12. 構成員に対する遠慮	構成員と衝突することを避けるために、自身の意見を述べることを遠慮する気持ち
	13. 変化に伴う負担	変化を起こすことにより自分が背負う負担に対する懸念
	14. やる気がない人の影響を受ける	やる気がない人からの抵抗や振る舞いに触れることにより、自身のやる気も失われる
	15. 変革による恩恵の受けにくさ	変革を起こすことにより得られるメリットが十分でない
	16. 変革を起こすための知識・能力の不足	変革を起こすために必要な能力が不足している

【現場に反映された影響】は、変革に対する職場レベルの消極的な意識を反映したカテゴリーとなっている。その内容としては、現場における変革を起こすことに対する意識の低さを表す「7. 現場の変革に対する意識の低さ」、変革に伴う負担の増大やトラブルに対する懸念を表す「8. 変革に伴って生じる問題への懸念」、変革を起こすための時間・人員・お金・専門性等のリソースが不足している状態を意味する「9. 変革のためのリソースの不足」、変革に対する不十分な理解や現状維持を望む意識から変革に反対する「10. 変革に否定的な集団の存在」、現場の意見を聞く・行動を動機づける・育成する仕組み等が不十分であることを表す「11. プロアクティブ行動を促す仕組みの不十分さ」、などが挙げられた。

【個人がプロアクティブ行動を躊躇する理由】は、大学職員がプロアクティブ行動を躊躇する理由を反映したカテゴリーとなっている。その内容としては、教員集団や部局の方針を尊重しつつ、周囲の教職員との関係が崩れないように配慮する「12. 構成員に対する遠慮」、変革に必要な負担の大きさや変革に伴って増える自身への負担に対する懸念などの「13. 変化に伴う負担」、変革に否定的でやる気がない人の影響を受け、自身のやる気も低下してしまう「14. やる気がない人の影響を受ける」、変革を起こしても評価や負担の軽減につなが

りにくいことを表す「15. 変革による恩恵の受けにくさ」、プロアクティブ行動を取るための知識や能力が不足している状態を表す「16. 変革を起こすための知識・能力の不足」などがプロアクティブ行動を抑制する要因として抽出された。

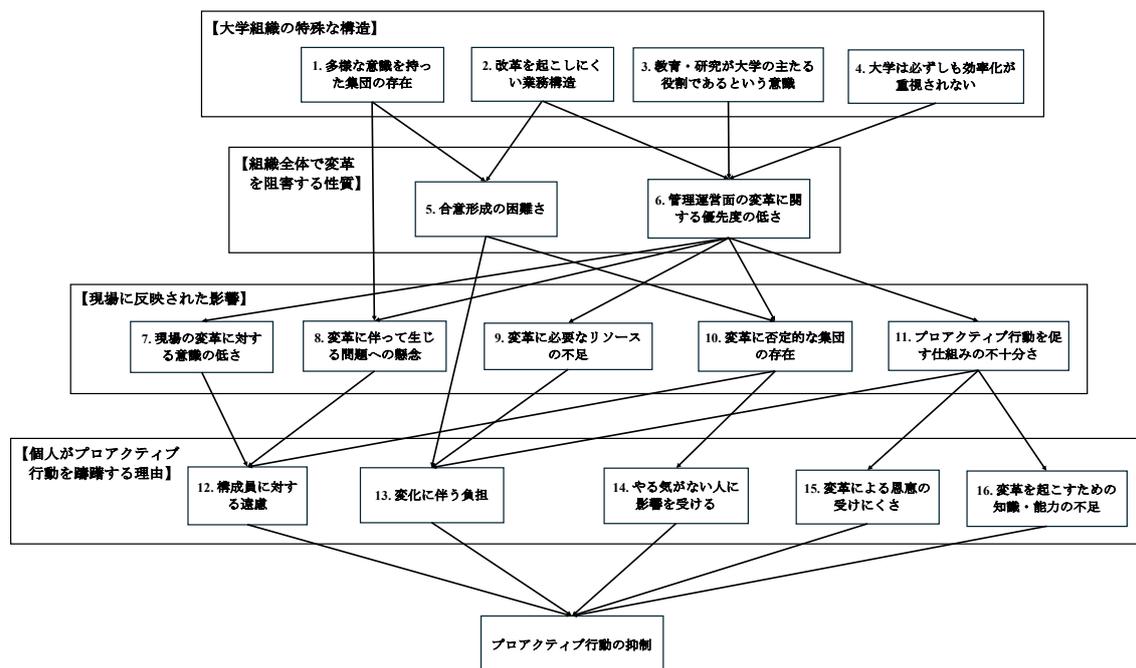
さらに、各カテゴリー間の関係性についての分析の結果、それぞれの要因は図1のように整理され、各要因間の関係性についての仮説モデルが構築された。仮説モデルによると、【大学組織の特殊な構造】【組織全体で変革を阻害する性質】【現場に反映された影響】の要因は、大学職員のプロアクティブ行動に直接作用しているわけではなく、【個人がプロアクティブ行動を躊躇する理由】に作用することで間接的に影響を及ぼしている可能性が示唆された。

各要因間の関係性について、多様な目的を持った集団の存在に加え、部門や業務の種類による変革の起こしやすさの違いは、全体で変革を起こすことに関する合意形成の困難さを引き起こす(1,2→5)。また、多様な目的を持った集団の存在により、職場の変革に伴って生じる問題に対する懸念が形成されやすくなる(1→8)。さらに、変革の起こしやすさの違いや教育・研究が主たる役割であるという意識、大学は効率化が必ずしも重視されないという考え方は、労力を割いて変革を起こそうとしなくて良いという意識から、組織全体での管理運営面の変革に関する優先度の低さにも影響する(2,3,4→6)。

このような組織全体での合意形成の困難さにより、無理に変革を起こそうとする必要はないといった変革に否定的な意識を持った集団が生まれやすくなる(5→10)。また、組織全体で管理運営面の変革に関する優先度が低く捉えられることによって、現場においても変革を起こすことに対する意識が弱まり(6→7)、変革に伴って生じる問題に対する懸念も意識されやすくなる(6→8)。他にも、優先度が低いために、管理運営面の変革を起こすことに組織があまりリソースを割かなくなり(6→9)、変革に否定的な集団も発生しやすくなる上に(6→10)、評価制度や現場の意見を聞く仕組みのようなプロアクティブ行動を促すための仕組みも十分に作られにくくなる(6→11)。

個人がプロアクティブ行動を躊躇する理由への影響として、各要因により、職場における変革を起こすことに対する意識の弱さや、変革に伴って発生する問題への懸念、変革に否定的な集団の存在によって、現場の大学職員は構成員に対して遠慮する意識が形成される(7,8,10→12)。また、合意形成の困難さや変革に必要なリソースの不足、現場の意見を聞く仕組み等の不足によって、個人が変革を起こすことに伴う負担が大きくなる(5,9,11→13)。さらに、変革に否定的な集団は変革を拒む上に自身で変革を起こそうとしないため、変革を起こそうとする者が提案を否定されるなど、やる気がない人の影響を受けることにより、やる気をなくしてしまう(10→14)。他にも、評価などによりプロアクティブ行動を動機づける仕組みが十分でない場合は、職員が変革を起こしたことによる恩恵を受けにくくなり(11→15)、プロアクティブ行動を起こす力を養成するための育成の仕組みが十分に整えられていない場合は、変革を起こす能力や経験が不足してしまう(11→16)。このような個人レベルの要因により、大学職員のプロアクティブ行動が抑制されることが示唆された。

図 1：大学職員のプロアクティブ行動を抑制する仮説モデル



ではこのような要因による抑制の影響は、どのように対処することができるのか。インタビューの結果、「A. 変革させやすいものと繋げること」や「B. 外部要因の圧力の活用」により、管理運営面の変革に関する優先度を高め、「C. 反対意見を出にくくするための取り組み」により、合意形成の困難さを軽減させられることが指摘された。「A. 変革させやすいものと繋げること」とは、大学の中長期計画や、教育・研究活動のような、比較的組織にとって関心が高く、変革させやすいものと管理運営面の変革を絡めた提案を行うことであり、「B. 外部要因の圧力の活用」とは、文科省の政策や働き方改革のような、大学組織外の社会のトレンドを道具的に活用することであり、これらのアプローチを通して、組織における管理運営面の変革に関する優先度を高めることができる (A, B→6)。また、「C. 反対意見を出にくくするための取り組み」とは、改革の必要性を理解してもらうための説明会の実施や、担当者が反対している人に対して個別に変革の必要性を説くことであり、これによって合意形成の困難さを軽減させることができ (C→5)、これらの取り組みによって職場や個人レベルの抑制要因の影響も間接的に軽減させることができる。このように、大学組織の特殊な構造による影響がある中でも、上層部の工夫により、プロアクティブ行動を起きやすくすることは可能であり、これらの行動は、イノベーションを起こすためには、変革への資源動員を創造的に正当化していくことが重要であるという Takeishi et al. (2012) の議論と一致している。そのため、大学職員のプロアクティブ行動を促すには、行動を動機づける仕組みを整えること以上に、管理運営面の変革への資源動員に関する創造的正当化を行うことで、上層部があらかじめ管理運営面の変革を起こすことに対する正当性を確保しておくことが重要である。

(4) 結果の考察

分析の結果、民間企業と異なる大学組織の文脈的要因が、大学職員のプロアクティブ行動の抑制に影響していることがわかった。具体的には、「1. 多様な意識を持った集団」「2. 改革を起こしにくい業務構造」「3. 教育・研究が大学の主たる役割であるという意識」「4. 大学は必ずしも効率化が重視されない」など、大学組織の構造や前提を反映した要因が、組織や職場や個人レベル要因に作用していることが示唆された。また、大学職員のプロアクティブ行動が起きにくい原因として、「6. 管理運営面の変革に関する優先度の低さ」が抽出されたことからわかるように、大学組織全体で、大学職員のプロアクティブ行動の必要性を民間企業よりも低く捉える意識が形成されていることが予想される。この結果を踏まえると、従来のプロアクティブ行動研究では、いかにプロアクティブ行動を動機づけていくかという視点で議論が展開されてきたが (Cai et al., 2019)、大学職員は必ずしもプロアクティブ行動が重視されておらず、行動を起こしにくくする文脈的要因が存在するという点で、従来焦点を当ててきた組織と異なる課題を持っていることが推察される。

上記のようなメカニズムで、大学組織の文脈的要因がプロアクティブ行動の抑制に作用するが、「5. 合意形成の困難さ」や「6. 管理運営面の変革に関する優先度の低さ」はある程度影響を変化させられる要因であり、上層部による創造的正当化によりそれらの影響を弱めることで、職場や個人レベルの要因による抑制の影響も間接的に軽減させることができる。そのため上層部は、上記のような要因が存在することを念頭においた上で創造的正当化を行い、管理運営面の変革を起こす正当性を確保することで、現場の大学職員がプロアクティブ行動を行いやすい環境を整えることが重要であると考えられる。

4. 結論

本研究では、大学職員 13 名のインタビューデータを用いて、大学組織の文脈的要因が抑制に及ぼす影響を考慮しながら、なぜ大学職員がトップ層の期待する水準でプロアクティブ行動を取っていないのかについて調査した。その結果、大学職員のプロアクティブ行動を抑制する要因として、【大学組織の特殊な構造】【組織全体で変革を阻害する性質】【現場に反映された影響】【個人がプロアクティブ行動を躊躇する理由】など 4 つのカテゴリーが存在し、細分化した分類では、16 項目の概念が抽出された。大学組織の特殊な構造は、大学組織の特徴や、民間企業との前提の違いを反映した項目であり、これらの要因が、変革の阻害につながる組織及び職場レベルの要因に作用し、最終的に個人のプロアクティブ行動を躊躇させる要因に作用することで、行動が抑制されることがわかった。また、大学職員は民間企業の従業員ほどプロアクティブ行動が重視されておらず、行動を起こしにくくする文脈的要因が存在するという点で、従来焦点を当ててきた組織と異なる課題を持つことが示唆された。そのため、今後大学職員のプロアクティブ行動を増やすには、動機づけの仕組みを充実させ、行動を促すよりも、大学組織の文脈的要因を踏まえた上で、上層部の創造的正当化によって、あらかじめ管理運営面の変革を行うことに対する正当性を確保し、行動を抑

制している要因の影響を軽減するような取り組みが必要であると考えられる。

本研究における理論的貢献について、第一に大学組織の特徴や従来の組織行動研究との前提の違いを反映した文脈的要因を考慮することで、大学職員の組織行動に関連する新たな要因とその関係性を示した点が挙げられる。これまでの大学職員の組織行動に着目した一部の研究においては、従来の組織行動研究と矛盾する結果が得られていたが（Kimura, 2015）、なぜそのような違いが生じるのかについては十分な調査がされておらず、民間企業と異なる大学組織の性質が及ぼす影響も十分に検証されてこなかった。そのため、本研究においては、従来の組織行動研究で着目されてこなかった大学組織の文脈的要因に着目し、大学職員のプロアクティブ行動への影響を分析した。これにより、従来の研究で着目されてこなかった大学組織や現場の要因がプロアクティブ行動の抑制に及ぼす影響を示した。第二に、大学組織と他の組織とで、プロアクティブ行動が起きにくくなるメカニズムに違いがある可能性を示唆した点が挙げられる。大学職員においては、プロアクティブ行動を抑制する大元の原因は、大学組織の特徴や他の組織と異なる前提を反映した要因に由来している。さらにそのような文脈的要因は、大学組織全体で、大学職員のプロアクティブ行動の必要性を民間企業よりも低く捉える意識に影響するため、大学職員のプロアクティブ行動が抑制されるメカニズムは既存の研究と異なるものになっていることが予想される。これにより、メゾレベルの要因がマイクロレベルの要因の関係に影響を及ぼすことに関する新たな関係性を示し、組織の理解を深めることにもつながったと考えられる。

また、実践的貢献として、大学職員のプロアクティブ行動を促すためには、行動を動機づける仕組みを整えることよりも先に、阻害する要因の影響を軽減させることが重要であることを示唆した点が挙げられる。インタビュー結果を通して、大学組織の特徴や、民間企業との前提の違いを反映した要因が、組織全体での合意形成の困難さや管理運営面の変革に関する優先度の低さを形成し、職場や個人の抑制要因に作用していることがわかったので、上層部の創造的正当化により、大学職員が従事する業務の範囲において変革を起こす正当性を確保し、そうした要因の影響を軽減するための取り組みが必要であると考えられる。

本研究における限界と今後の展望として、第一に、各要因の交互作用効果への着目が挙げられる。今回は要因間の直接の影響に焦点を当てているが、各要因が交互作用項として影響を及ぼす可能性もあるため、今後は交互作用効果に着目した研究も必要となる。第二に、一般化可能性の問題が挙げられる。今回は13名の大学職員という限られたサンプルから得られた結果をもとに仮説モデルを構築している。そのため、実際に多くの大学の傾向として当てはまるかどうかは検証されておらず、今後は定量的調査などを用いて関係性を一般化していく必要がある。第三に、各要因間の関係性の強さへの着目が挙げられる。本研究では、インタビュー結果をもとに要因間の関係性についてのモデルを作成したが、どの要因間の関係が強いのかは、このインタビューの結果からは十分に明らかにされていない。そのため、今後の研究では、プロアクティブ行動を起こしている人と起こせていない人との比較などを通して、どの要因が強く作用するのかに着目した研究も必要である。

References

- Bindl, U. K., & 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. <https://doi.org/10.1037/12170-019>
- Birnbaum, R. (1992). *Daigaku keiei to ridashippu* [How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership]. (Y. Takahashi, Trans.). Tamagawa daigaku shuppanbu. (Original work published 1988)
- Cai, Z., Parker, S. K., Chen, Z., & 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. <https://doi.org/10.1002/job.2347>
- Center for Research on University Management and Policy (2016). Daigaku jyokyu kanriskyoku no genzyo to syorai tenbo ni kansuru tyosa [Survey on the current status and future prospects of senior university administrators] (in Japanese). Retrieved 2024/6/30 from <https://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat237/post-31.html>
- Center for Research on University Management and Policy (2023). Daigaku jimusoshiki kaikaku no genzyo to shorai (Zenkoku daigaku jimukyokuchō chosa) [The present and future of university administrative organization reform (National survey of university administrative directors)] (in Japanese). Retrieved 2024/6/30 from <https://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat87/post-51.html>
- Hattori, Y. (2020). *Soshiki kodoron no kangaekata, tsukaikata: Ryoshitsu no ebidensu wo teni surutameni* [Rethinking organizational behavior: How we think of and how to use it]. Yuhikaku (in Japanese).
- Heath, C., & Sitkin, S. B. (2001). Big-B versus Big-O: What is organizational about organizational behavior? *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 43–58. <https://doi.org/10.1002/job.77>
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kimura, D. (2015). Daigaku unei ni oite kakushin wo unagasu syokuin no kodo ha nani ni yotte unagasareru noka? [Factors that encourage staff behaviors that promote innovation in university management]. *Daigaku gyosei kanri gakkaiishi* [Journal of the Society for University Administration], 18, 95-104 (in Japanese).
- Kimura, H. (2023). Wakate daigaku syokuin no sinki gyomu suiko puresesu: Tokuni gakunaigai kankeisya tonō kakawari ni tyakumoku shite [The process of implementing new projects for young university staff: Focusing on the relationship with internal and external stakeholders]. *Daigaku keiei seisaku kenkyū* [University Management Policy Research], 13, 37-53 (in Japanese).
- Kimoshita, Y. (2007). *Raibu kōgi M-GTA zissenteki sutsuteki kenkyūho syuseiban guraundeddo, seori, apurochi no subete* [Live lecture M-GTA practical qualitative research methods all about the modified grounded theory approach]. Kobundo (in Japanese).

- Morozumi, A. (2020). *Nihon no daigaku keiei* [University management in Japan]. Toshindo (in Japanese).
- Morozumi, A., & Wang, S. (2023). Daigaku no zimugyomu to sono koritsuka no kitei yoin [Administrative operations of universities and determinants of their efficiency]. *Daigaku ronsyu* [Collection of University Essays], 55, 55-71 (in Japanese).
- Oba, J. (2006). Daigaku syokuin (SD) ni kansuru kenkyu no tenkai [Development of research on university staff (SD)]. *Daigaku ronsyu* [Collection of University Essays], 36, 269-296 (in Japanese).
- Ogata, M. (2016). Jyakunen syugyosya no soshiki tekioi wo sokusin suru puroakuthibu kodo to senko yoin ni kansuru jissyo kenkyu [An empirical study of the proactive behavior that promotes organizational adaptation among young workers]. *Keiei kodo kagaku* [Japanese Journal of Administrative Science], 29(2·3), 77-102 (in Japanese).
- Ota, S., Takeuchi, T., Takaishi, K., & Okamura, K. (2010). Zyugyoin no jisuyutekikodo wo michibiku yoin: proactive behavior no kitein ni tsuiteno kosatsu [Antecedents of employees' proactive behavior]. *Sangyo, soshikisinri gakkai taikaihappyo ronbunshu* [Proceedings of the Society of Industrial and Organizational Psychology Conference], 26, 81-84 (in Japanese).
- Sannomiya, N. (2015). Daigaku soshiki no gurupu, dainamikkusu rida shippu ni yoru seigyō [Group dynamics in university organizations control by leadership]. *Shudan rikigaku* [Group Dynamics], 32, 3-58 (in Japanese).
- Shiota, K. (2018). Daigaku unei ni okeru gakubucho no yakuwari to zittai: Ritsumeikan no gakubucho keikensya no zirei kara [The roles and actualities of deans in university administration: A focus on the deans at the Ritsumeikan Academy]. *Daigaku keiei seisaku kenkyu* [University Management Policy Research], 8, 133-149 (in Japanese).
- Students of “Seminar on Higher Education Policy and Management” 2018 (2019). Kyoai gakuen maebashi kokusai daigaku seikou no mekanizumu: tojisya ishiki wo jyosei suru sikumi ni tyakumoku site [Success mechanisms for overcoming declining enrollment at Kyoai Gakuen University: Focusing on the initiative to foster a sense of ownership]. *Daigaku keiei seisaku kenkyu* [University Management Policy Research], 9, 105-120 (in Japanese).
- Takeishi, A., Aoshima, Y., & Karube, M. (2012). *Inobesyō no riyu sigen doin no sozoteki seitōka* [Reasons for innovation Creating legitimacy for resource mobilization]. Yuhikaku (in Japanese).
- Tomura, O. (2019). Daigaku soshiki kenkyu no rebyu to tenbo: Kanren shogaku tonō taiwa kara [A review of and prospects for university organization research]. *Kyoiku shakaigaku kenkyu* [Sociological Studies in Education], 104, 125-145 (in Japanese).
- Yamamoto, S. (2002). Daigaku no soshiki keiei to sorewo sasaeru jinzai hensyu ito no setsumeī wo kanete [Staffing issues under the new management of Japanese universities]. *Koto kyoiku kenkyu* [Higher Education Research], 5, 87-108 (in Japanese).

Yamamoto, S. (2013). Hajimeni [Introduction] In S. Yamamoto (Eds.), *Kyosyokukyodo zidai no daigaku keiei zinzai yosei housaku ni kansuru kenkyu (koto kyoiku kenkyu sosho 123)* [Research on human resource development strategies for university management in the era of collaboration between teaching and research (Studies in higher education series No. 123)] (pp. i-ii). Center for Research and Development of Higher Education, Hiroshima University (in Japanese).

Causes inhibiting proactive behavior of university staff: Focusing on the impact of contextual factors in university organizations

Yuya HORIKAWA
The University of Tokyo
horikawa.yuya@mail.u-tokyo.ac.jp

Abstract: This study aims to explore the background behind the lack of proactive behavior among university staff from the perspective of contextual factors within university organizations. Through the analysis of interviews with 13 university staff members, it was revealed that the inhibiting factors for proactive behavior among university staff include the unique structure of university organizations, the nature of the organization that hinders change, impacts reflected in the field, and reasons for hesitating to engage in proactive behavior. This suggests that university staff are not as encouraged to take proactive behavior by their organizations as employees in private companies, and there are contextual factors that make it difficult for them to take action. Therefore, to increase proactive behavior among university staff in the future, it is crucial to ensure the legitimacy of changes in management and operations by creating legitimacy through higher-ups, considering the contextual factors of university organizations, rather than simply enhancing motivational mechanisms and encouraging action.

Keywords: higher education, university management, creating legitimacy, M-GTA, centrality problem