

国立大学法人事務職員の職場環境満足度に関するアンケート調査報告

田中 秀典¹・小竹 成人²・山本 鉦³・三宅 智実⁴

概要：国立大学は法人化やグローバル化の流れにより、その使命が大きく変化し、業務はより高度化・複雑化した。それを担う事務職員には、専門分野に精通した者から、多様な専門性を基に総合的に活動できる者まで、幅広い人材が求められている。そこで、大学の管理運営機能の強化に繋がる職場環境を構築することを目的に、現在の職場環境に対する事務職員の満足度調査を複数大学で実施した。事務職員の意識や、職場環境の違いについて大学毎の特性を評価した結果、複数大学で実施することで各大学の人事制度等における問題点を相対的に把握することができた。これにより、その解決に向けた課題を設定し易くなるという効果が得られた。しかし、大学の規模や目的の違い、標本数の不足などにより、各大学の特性を考慮した詳細な分析は行うことができなかった。今後、より多くの大学と共同で実施することで、具体的な業務改善に資する分析が可能になると考えられた。

キーワード：IR（インスティテューショナル・リサーチ）、職員満足度、アンケート

1. 調査の目的

日本の企業がグローバルな環境での競争に晒される中、大学における教育や研究に対する国民の期待が拡大した。このような環境下、大学は持続的に発展していくことが求められ、大学教員の支援を中心としてきた事務職員の業務は高度化・複雑化した。特に国立大学においては、人件費を拡充できる状況にはなく、新たな人材を確保することは難しい。

そこで、各事務職員のスキルを高めると同時に、働き方に対する意識改革を進め、組織としての力を向上させるための取り組みが行われてきた。しかし、第42回大学教育委員会における「大学運営の一層の改善・充実のための方策について」の議論の中で、現行の事務組織や事務職員は、大学運営の高度化に十分対応できていないとの指摘があり（中央教育審議会、2016）、各大学における取り組みが不足している可能性が示唆された。

このような背景から、2017年4月の大学設置基準改正において、「大学は、当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする。」と定められ、業務の高度化・複雑化へ対応するために、事務職員に必要な知識及び技能を習得させ、それらの能力や資質を向上させることを目的としたSD（Staff Development）が義務化された。しかし、スキルを涵養してそれを活かすための環境がないこと、指導できる立場の人材がないこと、スキルを適切に評価でき

¹ 宮崎大学 IR推進センター 准教授 メール：htanaka@cc.miyazaki-u.ac.jp

² 鹿屋体育大学 経営戦略課 専門職員

³ 九州工業大学 インスティテューショナル・リサーチ室 准教授

⁴ 九州工業大学 学長企画室 室長 メール：miyake@jimukyutech.ac.jp

る人事制度がないことなどの新たな問題が生じ始めている。特に、大学事務職員の職場環境においてそれが顕在化する傾向にある。

このような背景に基づき、本調査は国立大学法人の事務職員を対象に、人事制度や働く環境（以下、職場環境という。）に対する意識調査を通じ、事務職員のモチベーションと職場環境とのギャップの存在について検証することを目的とした。

木村（2015）がまとめる通り、2014年までに組織に関するアンケート調査が15件、個人に関する調査が17件実施されていることから、大学職員を対象としたアンケート調査はこれまで数多く実施されていることが分かる。しかし、筆者らが調べる限りでは、SD活動を通じて身に付けたスキルを適切に評価したり、活かしたりする職場環境作りを目的として調査された事例は存在しない。加えて、分析を行ううえでは、自大学固有の事象か、複数の大学に見られる共通の事象かを把握することは重要であると考えられる。

そこで本調査では、九州工業大学で2016年に実施した職員満足度調査項目をベースに、2018年に宮崎大学、鹿屋体育大学を加えた3つの国立大学で同一の調査を実施した。単独の大学だけでなく、九州地区の規模や学術分野分布が異なる3つの国立大学に所属する事務職員を対象に同一の設問でアンケート調査を実施することで、職場環境における問題の共通性や差異などを評価することが期待される。その上で、得られた結果を踏まえた具体的な改善策を模索するための端緒を得ることも本調査の目的とした。

2. 調査の概要

本調査の概要（調査期間・方式・設問内容）は次の通りである。九州工業大学、宮崎大学、鹿屋体育大学の3大学それぞれで、2018年12月から2019年2月までの間に調査した。調査は、それぞれの大学が使用する既存のウェブアンケートシステム（Survey Monkey や Lime Survey 等）を活用しており、匿名で行った。設問構成は「選択肢形式」と「自由記述形式」を併用した。なお、本調査は各大学の非常勤職員等を含めた事務職員を対象としている。各大学における、調査時点での回答率は表1の通りである。大学ごとに職位の呼称が異なることから、本調査ではその統一を図るため、部長・課長・副課長級を管理職、係長・主任・係員級を一般職、有期契約・再雇用・非常勤職員を非常勤等とした。

表 1. 各大学の回答率

職名	管理職	一般職	非常勤等	計
九州工業大学	84.6% (26)	87.5% (96)	76.7% (180)	80.8% (302)
宮崎大学	52.5% (59)	29.9% (298)	20.2% (465)	26.0% (822)
鹿屋体育大学	92.9% (14)	76.4% (58)	42.9% (32)	67.3% (104)

括弧内の数値は、各大学における調査年度の5月1日時点の対象者数である。

実施した調査項目の全ては、文末に資料として付した。所属や属性に関する設問の後、はじめに問1から問4として総合満足度に関する設問を設け、続けて個別評価項目として、教育（問5から問7）、研究（問8と問9）、社会貢献（問10から問12）、大学の姿勢（問13から問15）、やりがい（問16から問20）、評価（問21から問25）、成長（問26から問30）、職場環境（問31から問36）、コ

コミュニケーション（問 37 から問 41）、広報・知名度（問 42 と問 43）、コンプライアンス（問 44 から問 48）について問うた。最後に、自由記述を 4 問設定した。総合満足度については、満足度レベルをより詳細に把握するために 7 段階としており、その他の選択肢形式の設問については 4 段階とした（吉田寿, 2007）。調査結果は、自由記述形式の部分を除き、その統計情報を 3 大学で共有し、大学ごとの調査に加え全大学をまとめた調査も行い、独自事象なのか共通事象なのかを検討した。

3. 調査結果と考察

全ての設問の中から、大学間で差が大きく出ているなど特徴的な傾向を示した結果について主に紹介する。調査結果は、3 大学を順不同で A 大学、B 大学、C 大学として表記した。各設問は、7 段階もしくは 4 段階のリッカート尺度⁵により回答されているため、それぞれの回答を肯定（7 段階の場合 7 から 5、4 段階の場合 4 と 3）と否定（7 段階の場合 1 から 3、4 段階の場合 1 と 2）にまとめ、統計解析ソフトウェア R（R Core Team, 2020）の likert パッケージによる Diverging Stacked Bar Chart⁶として、肯定の回答は緑系、否定の回答は茶系で表した。スコアは必要に応じて Brunner-Munzel 検定⁷（Brunner and Munzel, 2000）を行い、各平均値に対する有意差について確認した。

3.1. 大学の方向性

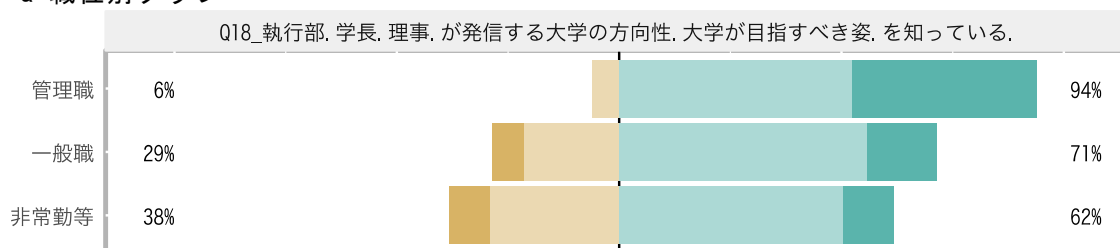
構成員が所属する大学が目指す方向性についての把握状況を確認することは、大学を運営する立場においてはとても重要である。設問 18 ではそれに対する把握状況について、設問 19 ではそれに対する共感状況について問うている。学長、理事などの執行部（以下、執行部という。）が発信する方向性や目指すべき姿について職位別で見ると、管理職は把握している割合が高く、他の職位は低い傾向にあることが認められた（図 1a、図 2a）。管理職は執行部とのコミュニケーションが比較的密であり、方向性などの検討に携わる機会も多いため高くなる傾向が見られたと考えられる。大学別では、A 大学は高く B 及び C 大学は低い傾向が見られるが（図 1b、図 2b）、これは全ての職位において同様の傾向が確認された（データ未掲載）。このことから、A 大学においては、他大学では行われていない何らかの優れた取り組みが行われており、その効果が表れている可能性がある。

⁵ 提示された文に回答者がどの程度合意できるかを回答するための尺度。

⁶ 中立な回答を中心にはさみ、肯定及び否定的回答の 2 極に分け、その割合を相対する方向に表示させるグラフ。どちらの回答が多いかが一目でわかるメリットがあり、リッカート尺度の場合に用いられることが多い。

⁷ ノンパラメトリック検定の一つで、2 群間の分布が同じであることを仮定せずに使うことができる。

a 職位別グラフ



b 大学別グラフ

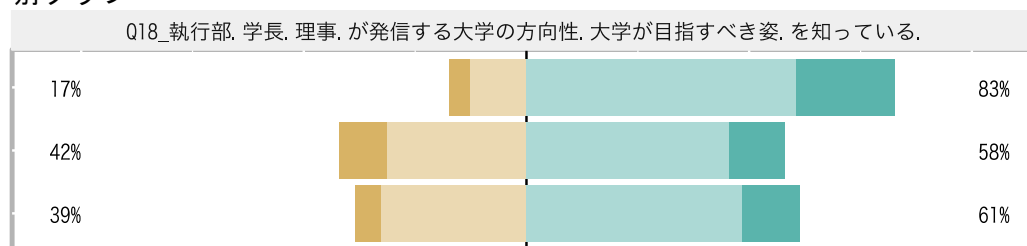
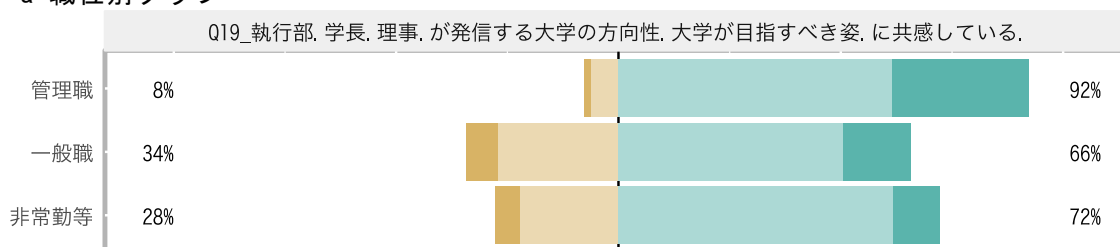


図 1. (設問 18) 執行部が発信する大学の方向性、大学が目指すべき姿を知っている

a 職位別グラフ



b 大学別グラフ

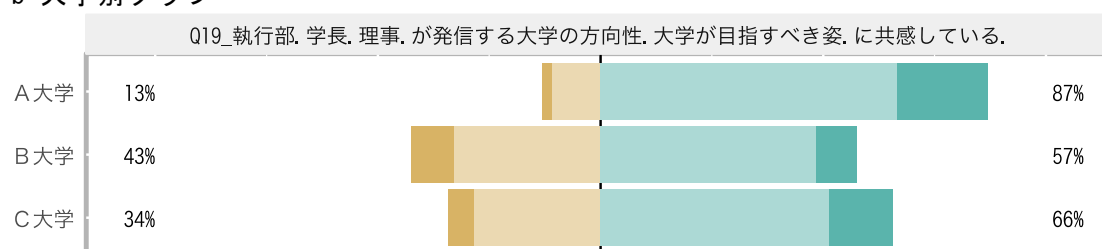


図 2. (設問 19) 執行部が発信する大学の方向性、大学が目指すべき姿に共感している

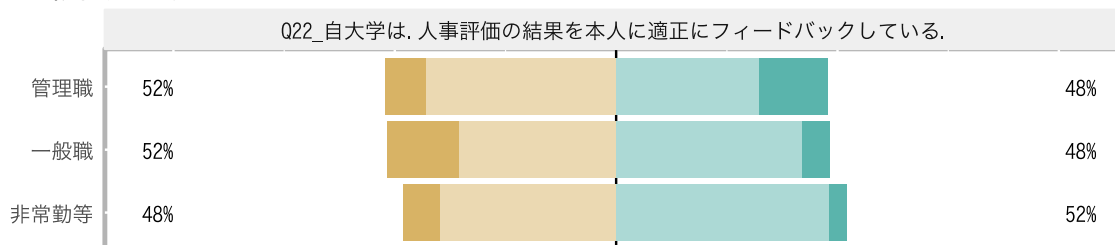
3.2. 事務職員の個人評価

事務職員個人の評価結果は、人事評価結果としてその本人へ通知されるだけでなく、各大学ともに何らかの形で給与などの処遇に反映されている。そこで、設問 22 では人事評価結果のフィードバックについて、設問 23 では給与の満足度について問うている。

調査の結果、人事評価結果のフィードバックについては、職位別では差が見られなかったが (図 3a)、大学別では C 大学が有意に高かった (図 3b)。しかしながら、給与の満足度において (図 4)、同様の傾向は確認されなかった。このことから、C 大学のよう
に、人事評価結果を適切にフィードバックする優れた仕組みを有している大学は存在するものの、評価結果を給与へまで適切に反映できている大学の存在は認められなかった。

また、図 4a において、非常勤等の給与に対する満足度が低いことが示された。この傾向は、大学別においては有意な差が見られなかったことから全ての大学において共通しており、優秀な非常勤等の散逸を避けるために待遇の改善が急務であると考えられる。

a 職位別グラフ



b 大学別グラフ

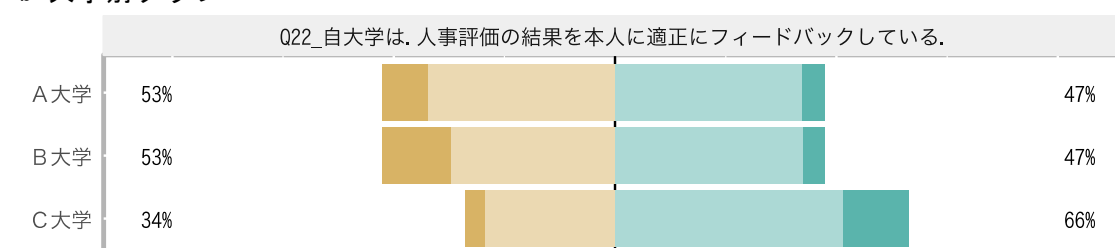
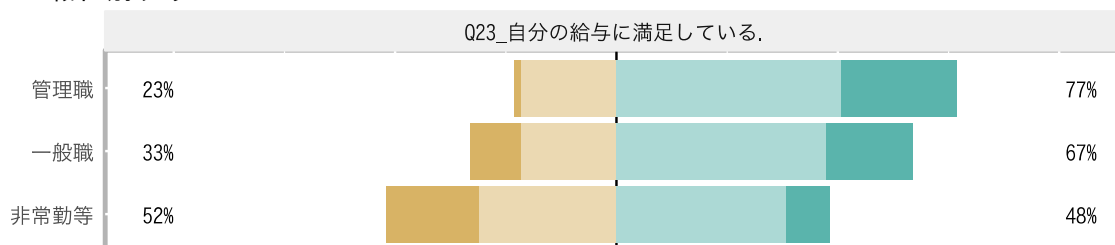


図 3. (設問 22) 人事評価の結果を本人にフィードバックしている

a 職位別グラフ



b 大学別グラフ

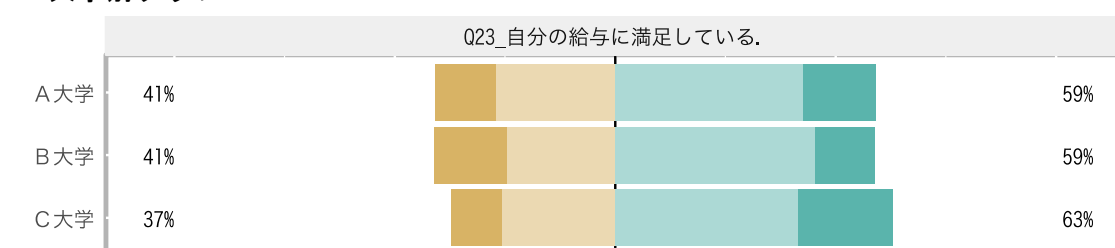


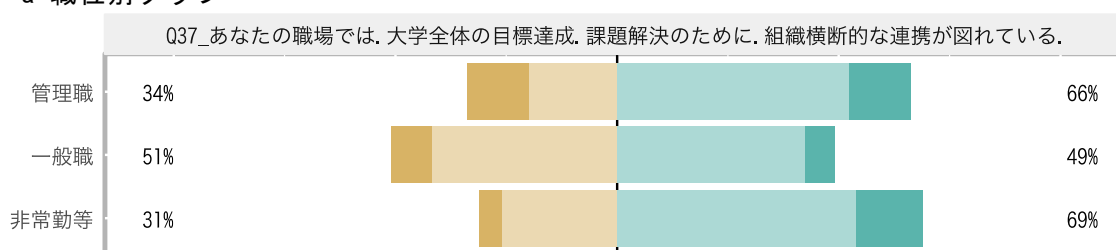
図 4. (設問 23) 自分の給与に満足している

3.3. 組織横断的な連携

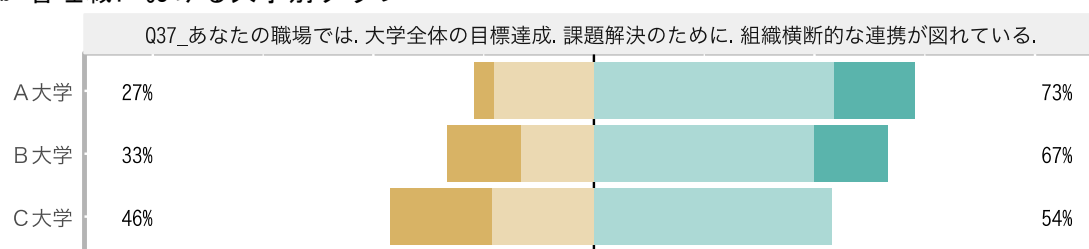
高度化・複雑化した業務を遂行し、大学が掲げる目標や設定した課題を達成するためには、組織を横断して連携することが必要となる場合がある。そこで設問 37 において、組織横断的な連携状況について問うている。

調査の結果、一般職において他の職よりも低くなる傾向が確認された(図5a)。この設問を管理職及び一般職に限定して大学別に調査したところ、各大学とも管理職よりも一般職の方が低い傾向が見られた。特にC大学においては、他大学と比べどちらも低いことが確認された(図5b, c)。この事例に対してA及びB大学において、組織横断的な連携を直接的に促進させるような特別な取り組みは行われていないことから、C大学にある特有の事象である可能性が示唆された。一般的に他部署の管理職同士が連携を図りながら一般職も含め円滑な業務運営を行うパターンが多いと思われるが、C大学においては管理職も低いことから一般職にも影響を及ぼしていると考えられる。組織毎の業務所管に対する意識が強く、一般職への依存度が大きくなっている可能性があるため、個人負担を軽減し、組織横断的な連携を図ることのできる体制の整備など、早急な改善が必要である事が示唆された。

a 職位別グラフ



b 管理職における大学別グラフ



c 一般職における大学別グラフ

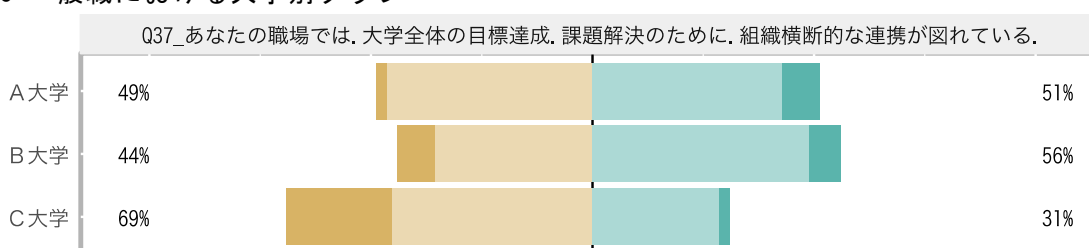


図5. (設問37) 大学全体の目標達成、課題解決のために、組織横断的な連携が図れている

4. まとめと課題

国立大学法人は、2004年の法人化から16年の歳月を経て大きく変化してきている。その中で、教員だけでなく事務職員の業務量も増大し、その内容も多岐にわたるため旧来のマネジメント体制を維持しながら発展を維持することは厳しい状況になっている。そこで、各大学では様々な人事制度改革などが行われており、様々な場面で優れた事例として紹介されることもある。しかしながら、真に自大学に必要な改革を把握していない状況で

は、他大学の取り組みを模倣しても十分に機能しない。また、改革に着手した後は、管理職がその進行状況や改善状況を逐次把握し、適切かつ効果的に機能してない場合は改革の進め方を修正することが必要となる。これらを機能的に実施するうえで、アンケート調査は重要な役割を担うと考えられる。

今回、3つの国立大学法人の事務職員を対象にした満足度調査を行った分析結果の一部を紹介した。当初、九州工業大学のみで業務改善すべき点の洗い出しと効果測定を行うために実施されたものであったが、九州地区の規模やミッションも異なる2大学を加えて実施し比較することで、相対的に問題を把握することができた。

紹介した3つの事例では、A大学は大学執行部が発信する方向性やその姿への共感について、C大学は人事評価の適切なフィードバックについて相対的に他の2大学よりも優れた取り組みが行われている可能性が示唆された。また、C大学においては、組織横断的な連携について問題を抱えている可能性も示された。これらの結果を元にとすると、現在必要としている改善点が明らかになると共に、必要な改革案の策定を行う際にどの大学の事例を参考にすべきかが具体的にわかる可能性がある。実際、今回参加した大学からは、本調査に参加することで、学内で漠然としていた問題を、相対的に把握することができただけでなく、具体的な改善案の策定につながる情報も得られることができたとの声が得られている。例えば、A大学においては、この調査の結果を受けて、組織横断型のプロジェクト推進や、コミュニケーションの活性化を目指した人事制度改革に既に着手しており、その成果が今後の満足度調査で検証できれば、取り組みの加速や、他大学への展開も期待される。C大学においては、満足度の低かった事項の改善策として、大学の方向性を認識するための役員との意見交換会の開催や、事務組織検討ワーキンググループによる第4期中期目標期間に向けた事務組織改編のための検討及び業務の見直しを既に行っている。その一部については、本調査の1年後に実施した2回目調査でその成果の検証を試みている。

また、本調査では、3大学の共通事象も確認できている。例えば「設問3. 自分の将来（社会人生活）に不安は感じていない」は低く、コンプライアンスの区分の設問44から48については高い傾向が、各大学・各職位ともに共通して確認された。共通するに至った背景を把握するためには、より細かなアンケート調査等が必要となることから、今回は傾向が似通った項目の詳細な分析は行っていない。今後、これらの共通項目についても検討していきたい。

今回の調査は、規模や研究分野の分布が異なるだけでなく、3大学の運営費交付金における3つの重点支援枠が一致するわけではないため、事務職員が抱えている具体的な問題や、改善すべき点を完全に共有・比較することは難しいかもしれない。しかしながら、本稿では紹介を割愛した自由記述の分析から、非常勤職員の働き方に関して共通する有益な情報も抽出されている。九州工業大学では、2018年度から一定の雇用期間を経て審査をクリアすれば、任期付き非常勤職員を無期雇用へと転換する制度を設けている。この新制度を意識した設問を作成し再調査することで、非常勤職員の職場環境に対する意識において、他大学との差をみながら効果的に検証できる可能性がある。その結果、この制度が

大学の継続的な発展に対して一定の効果が認められれば、他大学においても参考になる取り組みになると考えられる。

2017年以降、多くの大学がSD研修に力を入れているが、事務職員のスキルやモチベーションを数値化することによる研修成果の測定や、PDCAサイクルによる改善の取り組みは、まだこれからであると言わざるを得ない。1つの大学において1度だけ行った満足度調査は大きな意味を持たないが、調査を継続することで経年比較が可能となり、その間に行った取り組みが検証できる。また、複数の大学間で比較し各大学の強み弱みを把握することは、各大学の施策を決定する際に非常に有意義な情報を提供する。これらの取り組みをこれからも継続していく中で、より多くの大学と共に実施できるようになることを強く期待している。

謝辞

本調査の実施に際し、各大学の事務職員の方々からご協力をいただきました。特に、花邊 圭輔氏及び轟木 隼氏（九州工業大学）、明石 良 IR推進センター長及び福岡 恵梨菜氏（宮崎大学）、松浦 寛晃氏及び吉原 大智氏（鹿屋体育大学）には、各部署との調整や結果の集計などご尽力いただきました。九州地区大学IR機構には、大学間連携の構築にご協力いただきました。また、査読者および編集委員会の方々からは貴重なご示唆をいただきました。ここに感謝の意を表します。

引用文献

木村弘志（2015）「大学職員調査の過去と未来 -先行調査の整理・分析および、今後求められる調査の提案-」, 『大学アドミニストレーション研究』, 第6号, 57-70.

中央教育審議会（2016）「大学運営の一層の改善・充実のための方策について」, 大学教育部会（第42回）（2016年2月17日開催）配布資料.

https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/_icsFiles/afiel_dfile/2016/03/03/1367444_06.pdf（最終閲覧日：2020年9月10日）

吉田寿著「社員満足の経営 -ES調査の設計・実施・活用法-」日本経団連出版 2007

Brunner, E. and Munzel, U. (2000). The nonparametric Behrens-Fisher problem: Asymptotic theory and a small-sample approximation. *Biometrical Journal*, 42, 17-25.

R Core Team (2020). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. <https://www.R-project.org/>.

[受付：令和2年10月2日 受理：令和2年10月29日]

資料 アンケート調査項目

区分		調査項目	評価 段階	
総合満足度	1	現在の大学、職場、仕事に満足している。	7	
	2	仕事を通じて成長していることを実感している。	7	
	3	自大学の職員であることを誇りに感じている。	7	
	4	自分の将来（社会人生活）に不安は感じていない。	7	
個別 評価 項目	教育	5	自大学は、優れた教育を行っている。	4
		6	自大学は、学生、保護者の期待に応えている。	4
		7	自大学は、社会が必要としている人材を輩出している。	4
	研究	8	自大学は、優れた研究を行っている。	4
		9	自大学は、産学連携で企業等の期待に応えている。	4
	社会貢献	10	自大学は、世界的な課題解決に貢献している。	4
		11	自大学は、国が抱える問題の解決に貢献している。	4
		12	自大学は、地域が抱える問題の解決に貢献している。	4
	大学の姿勢	13	自大学は、改革に積極的に取り組んでいる。	4
		14	自大学は、環境に配慮した運営を行っている。	4
		15	自大学は、コスト削減に十分に取組んでいる。	4
	やりがい	16	現在の仕事にやりがいを感じている。	4
		17	現在の仕事に達成感を感じている。	4
		18	執行部（学長、理事）が発信する大学の方向性（大学が目指すべき姿）を知っている。	4
		19	執行部（学長、理事）が発信する大学の方向性（大学が目指すべき姿）に共感している。	4
		20	あなた自身、業務改善や目標達成に主体的に取り組んでいる。	4
	評価	21	自大学の人事評価は、成果・能力を適正に反映している。	4
		22	自大学は、人事評価の結果を本人に適正にフィードバックしている。	4
		23	自分の給与に満足している。	4
		24	自分の配属先、業務内容に満足している。	4
25		自大学は、ダイバーシティを推進し、個人の能力を十分に活用している。	4	

成長	26	仕事面において、自分自身の中長期的な目標やありたい姿を持っている。	4
	27	常に知識・技能の向上に努めている。	4
	28	自大学は、あなたのキャリアアップを支援している。	4
	29	あなたの職場は、あなたのキャリアアップに理解がある。	4
	30	あなたの職場には、失敗を恐れずチャレンジすることを奨励する雰囲気がある。	4
職場環境	31	あなたの職場には、意見が表明しやすい雰囲気がある。	4
	32	あなたの職場では、トラブル・不祥事等が生じた場合、「誰の責任か」ではなく、「何が原因か」を優先する雰囲気がある。	4
	33	あなたの職場では、業務における指示命令や管理・責任体制は明確である。	4
	34	あなたの職場では、業務改善が常に行われている。	4
	35	現在の業務量に納得している。	4
	36	ワークライフバランスのとれた、充実した生活を送っている。	4
コミュニケーション	37	あなたの職場では、大学全体の目標達成、課題解決のために、組織横断的な連携が図れている。	4
	38	あなたの職場では、仕事に必要な情報が適時適切に共有されている。	4
	39	あなたの職場では、上司、同僚、部下とのコミュニケーションが良好である。	4
	40	あなたの職場では、教育職員とのコミュニケーションが良好である。	4
	41	あなたの職場は、自分の担当以外の業務であっても、進んで他のメンバーに協力する雰囲気がある。	4
広報・知名度	42	自大学は、十分な知名度を有している。	4
	43	自大学は、ステークホルダーに対し、必要な情報を適時適切に発信している。	4
コンプライアンス	44	自大学は、コンプライアンスに積極的に取り組んでいる。	4
	45	あなたの職場では、ハラスメント防止に十分な対策がなされている。	4

	46	あなたの職場では、取引先との関係において、癒着や不正、違法行為がない。	4
	47	あなたの職場では、問題が発生した際に、再発防止に努めている。	4
	48	あなたの職場では、仕事の失敗を含めたマイナス情報を、上司及び関係組織に迅速に報告しており、情報の隠蔽体質がない。	4
自由記述	49	仕事をしていく中で誇りを感じるのはどのようなときですか。	
	50	自分自身の成長を感じるのはどのようなときですか。	
	51	仕事にやりがいを感じるのはどのようなときですか。	
	52	自大学に「こうなってほしい」「変えてほしい」と思うところがありましたら、教えてください。	