

# 日本の大学における教育・研究支援人材の 組織行動等に関する研究 — 大学院博士後期課程学生への支援を中心に —

花岡 宏亮<sup>†</sup>

## A Study on Organizational Behavior of Educational and Research Support Personnel in Japanese Universities — Focusing on Support for Doctoral Students in Graduate Schools —

Hiroaki Hanaoka

### 1. 序論

#### 1.1 研究目的

本研究は、文部科学省が2021年度から実施している、大学院博士後期課程学生（以下、「博士学生」という。）への支援方策である次世代研究者挑戦的研究プログラム（以下、「SPRING事業」という。）の事業担当者間の関係性や組織行動について調査・分析し、各大学における博士学生の支援力向上に向けた示唆を得ることを目的とする。

#### 1.2 SPRING事業と教育・研究支援人材

SPRING事業は、博士学生の多様な活躍に向けた経済的支援とキャリアパス整備を一体的に実施する事業で、計79のプロジェクト（2024年4月1日現在）が採択されている。経済的支援とは博士学生の生活費相当額及び研究費の支給を行う業務であり、キャリアパス整備は大学が企画・実施する「キャリア開発・育成コンテンツ（国際性の涵養、学際性の涵養、キャリア開発、トランスファラブルスキルの習得、インターンシップ等）」の実施を指す。

SPRING事業採択大学では、主に事業全体のマネジメント、博士学生の選考、「キャリア開発・育成コンテンツ」の企画・実施を担当する大学教員（以下、「教員」という。）やリサーチ・アドミニストレーター（以下、「URA」という。）と、経済的支援の手続き、事業運営に必要な各種事務手続きを担う事務職員が配置されている。本研究では、SPRING事業に携わる教員、URA及び事務職員を「教育・研究支援人材」と総称する。

SPRING事業は経済的支援とキャリアパス整備の2つの取組を学内で進めていく必要があることから、教育・研究

支援人材が協働して取り組むことが求められる。このため、協働関係や組織行動を調査することで研究目的に掲げた示唆を得られるのではないかと考えた。

#### 1.3 リサーチ・アドミニストレーター（URA）

URAは、2011年度の文部科学省事業により大学で登用が始まった職種である。定義は、2020年度文部科学省委託事業報告書では、「大学等組織全体を俯瞰しながら、学術的専門性を理解しつつ、自身の業務に関する専門性とセクターに偏らない能力を駆使して、多様な研究活動とそれを中心に派生する様々な業務に積極的かつ創造性をもって関わり、研究者あるいは研究グループの研究活動を活性化させ、組織全体の機能強化を支える業務に従事する人材。」となっており、様々な役割が期待されている。

URAは一般的には職務限定で採用され、採用された部署で専門性を活用しながら業務経験を積んでいく。任期付きで雇用される場合が少なくない。国立大学では博士号取得割合が比較的高いとされているが、産業界や大学の事務職員からURAになる場合などさまざまなバックグラウンドの者が採用されている。URAの業務内容は多岐にわたるが、採用された大学等の課題・研究戦略により、外部資金獲得に特化するURAや大学経営を支援するURAなどが存在する。SPRING事業に携わるURAは多様化するURA業務のなかで登場している。

URAには、URAに必要とされるスキルの質保証を行うURAスキル認定制度があるほか、URA同士の情報交換、ネットワーキング構築のための団体（リサーチ・アドミニストレーション協議会）が組織されて年次大会が毎年開催されるなど、専門性を維持・向上させる仕組みがある。

<sup>†</sup>2023年度修了（社会経営科学プログラム）、現所属：国立大学法人大阪大学

## 1.4 事務職員

事務職員とは、学校教育法第92条で大学に配置が必要な事務職員のことを指す。一般的に事務職員は、総務、人事、財務、教務、研究推進といった多様な業務を経験しながら組織運営や大学の課題解決の経験を重ねて、官僚制システムのなかでキャリアアップしていく業種である。出向等の制度はあるが、採用された大学で人事異動を繰り返していくことが多い。

2016年12月に開催された文部科学省中央教育審議会大学分科会大学教育部会では、「大学運営の一層の改善・充実のための方策について（取組の方向性）」において、これまで以上に積極的な役割を担い、大学運営の一翼を担う機能をより一層発揮できるようにする必要があると方向性が示されている。大学運営業務の多様化や高度化が進み、専門性を持った事務職員が求められている状況にある。

## 2. 先行文献

### 2.1 組織論・組織行動論

経営学の定義は、日本学術会議大学教育の分野別質保証推進委員会経営学分野の参照基準検討分科会（2014）によると、「営利・非営利のあらゆる「継続的事業体」における組織活動の企画・運営に関する科学的知識の体系」であるとされている。継続的事業体には「私企業のみならず国・地方自治体、学校、病院、NPO、家庭など」とともに大学も含まれる。

本論文では、継続的事業体の諸課題を取り扱う組織論、組織行動論を中心に、以下の観点で議論を展開していく。

①組織論的観点：大学という組織を全体の環境のなかでどのような位置づけかを整理する。また、大学の機能をヒューマン・サービス組織の概念を中心に整理し、その特徴や特性について論じる。

②組織行動論的観点：大学で働く人の行動や内面に着目し、人と人の関係性や人の行動と内面の関係性について論じる。職務満足、プロアクティブ行動、ジョブ・クラフティングが該当する。

### 2.2 ヒューマン・サービス組織

本研究では、博士学生の支援する教育・研究支援人材を研究対象としていることから、田尾（1995）のヒューマン・サービス組織に係る研究を取り上げる。田尾は、ヒューマン・サービス組織を「ヒトがヒトに対して、対人的にサービスを提供する組織」と定義して、病院や福祉施設を念頭に、医師、看護師、老人福祉施設職員の組織行動等を調査・分析している。田尾は教育組織もヒューマン・サービス組織に含まれるとしていることから、大学もヒューマン・サービス組織の定義に含めて問題ないと考えられる。

田尾は、ヒューマン・サービス組織の特徴として、次の5点を挙げている。

①異なる資格や教育的背景を持った職種の集まり（教員、

事務職員、URAは異なる専門性を有し、採用方法も異なる。）

②フラットなピラミッド構造（いわゆる上司一部下のヒエラルキー構造の階層数が少なく、上位権威者は帰属集団を越えて実質的には強い影響力を持たない。）

③ヨコ・コミュニケーションの発達（異なる業種間の連絡調整のために、ヨコのコミュニケーション・チャンネルが発達している。）

④個人裁量の大きさ（上意下達の指示系統が発達していないことから、判断や行動の自由が広く、組織内集団での個人裁量が大きい。）

⑤組織的な権威の退行（①～④が影響し、官僚制の権威が発揮される機会が少ない。）

### 2.3 プロフェッションと大学

プロフェッション（Profession）とは、田尾（1995）によると「素人には理解できない、高度の知識や技術によってサービスを提供する職業」を指す。プロフェッションの職業に就いている人のことをプロフェSSIONナルと呼ぶ。

プロフェッションは、Greenwood（1957）などを踏まえると、以下の①～⑤の特徴を備えていると考えられる。

①専門的な知識や技術（長期的な教育訓練によって得られる体系的な知識や理論。社会的に認められる形として、大学が認定しているのが学位である。）

②自律性（組織の権威に対して相対的に自由を有し、自らの職業上の要請に従って仕事できること。）

③仕事へのコミットメント（仕事それ自体のために働くように内発的に動機づけられていること。）

④同業者への準拠（所属組織よりも、外部の同業者集団に準拠すること。）

⑤倫理性（専門的な知識や技術は多くの場合、公共の福祉と密接に関連しており、このため、プロフェッションの権威に見合うような倫理基準を有していること。）

プロフェッションを大学に当てはめると、教員は、博士の学位を有する者、またはこれに準ずる業績を有する者が就くことのできる職業であり、大学におけるプロフェSSIONと考えられる。

なお、本研究では、URA自身の専門性の活用や博士号取得割合の高さから、教員と同様にプロフェSSIONと位置づけることとする。事務職員については、大学事務組織において長期の教育訓練を経て、一定の倫理性や自律性を有している意味でプロフェSSIONと定義する考えもあるが、業務経験や役職によって位置づけが大きく異なると考えられ、プロフェSSIONに近い者からパラプロフェSSION（補助専門職）までありうるため、教員・URAと分けて論じることとした。

### 2.4 プロフェSSIONナルと官僚制システム

Hall（1968）は、①権威の階層、②分業、③規則の存在、④決められた手続きによる業務運営、⑤個人の資質に

関係なく取り扱う非人格性、⑥昇進等に影響する技術的能力、の6つの次元で捉えて、プロフェッショナルと官僚制システムの関係进行分析している。Hallは、11種類の業種(大学の会計担当などを含む。)を分析した結果、プロフェッショナルを含む組織を維持していくには、一定程度の官僚制システムが必要であると。また、もし官僚制システムの整備が不十分であると、プロフェッショナル自身が規則やルールを策定する必要が生じるだけでなく、プロフェッショナルは活動領域が未定義な状態で業務に取り組まなければならないと述べ、プロフェッショナルと官僚制システムの均衡が重要であると述べている。

## 2.5 職務満足

職務満足とは、業務従事者が業務自体及び業務の関連事項に対して抱く感情のことで、業務自体に対するもの、労働条件、人間関係など多岐にわたる(開本, 2014)。職務満足は、組織行動の測る内容としては、態度的成果に位置づけられる。本研究では、Herzberg et al. (1959)の二要因理論を踏まえ、職務満足を「待遇満足」と「職務内容満足」に分けて捉え、「待遇満足」は本人の労働条件、職務環境にかかわる内容での満足感のことを、「職務内容満足」は職務遂行の結果得られた満足感のことを指すこととする。

## 2.6 プロアクティブ行動 (Proactive Behavior)

Bindl & Parker (2011)は、「プロアクティブ行動とは、組織の状況や自分自身に関して、将来を見越したうえで起こす自発的な行動」と定義している。組織行動の測る内容としては、行動的成果に位置づけられる。太田 et al. (2016)によると、プロアクティブ行動が注目されるようになった経緯としては、組織を取り巻く環境が以前よりも頻繁に変化するようになり、不確実性が増している中で、将来を予期して従業員がどのように対応するかが重要になってきていることがある。

大学の博士支援の環境も、外部環境を見据えつつ、学内体制を変化させていくことが求められており、プロアクティブ行動は重要な指標ではないかと考えた。

## 2.7 ジョブ・クラフティング (Job Crafting)

Wrzensniewski & Dutton (2001)は、ジョブ・クラフティングを「個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係性境界においてなす物理的・認知的変化」と定義しており、個人が能動的に仕事のやりがいを見出すことに注目し、自律的な職務デザインを捉えた理論としている。高尾 (2019)によると、ジョブ・クラフティングはHackman & Oldham

(1975)による職務特性モデルと比較されるとしており、職務特性モデルは個人が仕事をどのように経験するかという枠組みであるため、仕事の部分は固定して考えるが、ジョブ・クラフティングは仕事の部分が固定ではなく、業務従事者が自ら仕事を変更する立場にもなりうると思えるところに特徴がある。

なお、ジョブ・クラフティングとプロアクティブ行動の違いは、プロアクティブ行動には、予期が定義に含まれているが、ジョブ・クラフティングには必ずしも将来の予想といった概念は含まれていないとされている。

## 3. リサーチ・クエスチョン

### 3.1 リサーチ・クエスチョン (RQ) と仮説の設定

前節までにまとめた文献調査を踏まえて、以下のリサーチ・クエスチョン (RQ) と仮説を設定し、調査・分析を進めた。

RQ1: SPRING事業を担当する教員・URAと事務職員は協働関係が成立しているか。

(仮説1: 協働関係が成立している。)

RQ2: 教員・URAと事務職員は博士学生の支援においてどのような職務内容に職務満足を抱いているのか。

(仮説2: 教員・URAと事務職員では異なる職務満足を抱いている。)

RQ3: 教員・URAと事務職員は博士学生の支援においてどのような組織行動を取っているのか。

(仮説3: 教員・URAと事務職員では、教員・URAの方がプロアクティブ行動、ジョブ・クラフティングは高い数値となる。)

### 3.2 リサーチ・クエスチョンを整理するためのモデル

リサーチ・クエスチョンと調査方法を、職務特性モデルを踏まえて、図1のとおり整理した。

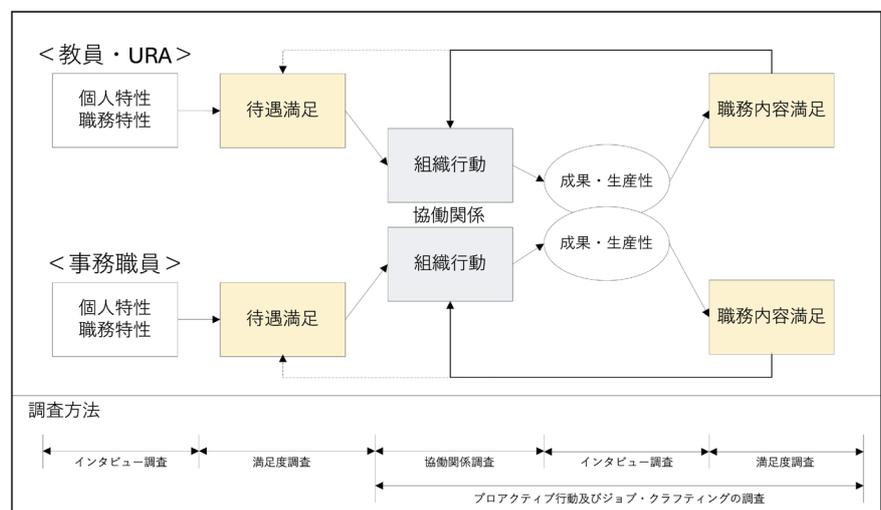


図1 「博士学生を支援する教育・研究支援人材の組織行動モデル」とその調査方法  
出所: 筆者作成。

## 4. 調査・分析方法

### 4.1 調査対象大学の選定

調査対象は、大学自らが研究環境の強化に取り組む意思のある大学を選定すべきと考えた。研究大学コンソーシアムの構成機関から大学共同利用機関法人4機関を除く37大学から数大学を抽出して調査することとした。次に、37大学を表1のとおり、2022年度科学研究費補助金（科研費）の採択件数順に並べ、さらに博士学生に係る文部科学省事業である「次世代研究者挑戦的研究プログラム」, 「科学技術イノベーション創出に向けた大学フェロウシップ創設事業」の採択状況を確認した。記入した人数は、2023年度支援予定人数である。分類1は科研費採択件数が1,000件以上、分類2は400件から900件、分類3は400件未満と定義した。このように分類した研究機関群から、文部科学省のSPRING事業の採択大学に対象を絞った。整理の結果、調査対象大学の偏りを防ぐため、分類1から1大学、分類2から2大学、分類3から1大学を抽出し、インタビュー調査を行うこととした。

表1 研究大学コンソーシアムの博士後期課程支援に係る文部科学省事業の採択状況調べ（まとめ）

No.	大学名	2022年度科学研究費補助金採択件数	国立・私立・公立	大学フェロウシップ創設事業（支援予定人数）	次世代研究者挑戦的研究プログラム（支援予定人数）	支援予定人数計	博士教育課程リーディングプログラム（件数）	卓越大学院プログラム（件数）
分類1	1 東京大学	4,041	国立	330	600	930	9	3
	2 京都大学	3,025	国立	291	515	806	5	3
	3 大阪大学	2,592	国立	234	420	654	5	2
	4 東北大学	2,480	国立	360	511	871	2	3
	5 九州大学	2,062	国立	102	349	451	3	1
	6 名古屋大学	1,821	国立	231	305	536	6	4
	7 北海道大学	1,703	国立	180	467	647	2	1
	8 筑波大学	1,379	国立	93	351	444	2	1
	9 広島大学	1,280	国立	159	199	358	2	1
	10 神戸大学	1,148	国立	42	151	193		
	11 慶應義塾大学	1,097	私立		263	263	2	
	12 早稲田大学	1,062	私立		180	180	2	1
	13 岡山大学	1,036	国立	30	30	60		
分類2	14 金沢大学	988	国立	81	120	201	1	1
	15 千葉大学	950	国立	60	150	210	1	2
	16 東京工業大学	913	国立	120	187	307	4	3
	17 新潟大学	786	国立	42	50	92		
	18 東京医科歯科大学	704	国立	18	135	153		
	19 熊本大学	694	国立	42	60	102	1	
	20 長崎大学	687	国立	18		18	1	
	21 信州大学	618	国立	39	35	74	1	
	22 鹿児島大学	530	国立					
	23 山口大学	492	国立		38	38		
	24 愛媛大学	490	国立	18		18		
	25 徳島大学	488	国立	24	24	48		
	26 東京都立大学	441	公立	45	30	75		
	27 富山大学	420	国立	30	45	75		
分類3	28 福井大学	313	国立			0		
	29 横浜国立大学	304	国立			0		
	30 東京農工大学	280	国立	18	120	138	1	1
	31 一橋大学	218	国立			0		
	32 名古屋工業大学	207	国立		13	13		
	33 九州工業大学	206	国立	30	15	45		
	34 電気通信大学	204	国立		32	32		
	35 奈良先端科学技術大学院大学	198	国立	60	14	74		
	36 豊橋科学技術大学	139	国立	24		24		
	37 北陸先端科学技術大学院大学	103	国立		30	30		

出所：文部科学省の公表情報をもとに筆者作成。

### 4.2 調査・分析方法

調査期間：2023年9月26日～12月9日、

追加調査：2024年9月17日（F氏のみ）

調査方法：インタビュー調査（Zoom）

（個人の内面に係る情報を取得するため、調査実施前に、説明書を提示し、承諾を得られた者のみ調査した。）

調査対象者：教員・URA（調査対象者A～調査対象者D）

事務職員（調査対象者E～調査対象者H）

A氏とE氏、B氏とF氏、C氏とG氏、D氏とH氏はそれぞれ同一大学でSPRING事業を担当しており、協働関係にある。

A氏とB氏は教員、C氏とD氏はURAである。

A氏とE氏は分類1、B氏、F氏、C氏、G氏は分類2、D氏とH氏は分類3の大学に所属している。

調査内容：博士学生を支援する教員・URA、事務職員に係る以下の内容

- ①教育・研究支援担当者の協働関係
- ②職務満足（待遇満足、職務内容満足）
- ③プロアクティブ行動
- ④ジョブ・クラフティング

### 4.3 協働関係の調査尺度

協働関係については、医師と看護師間の協働の実践を測定する研究がある。小味 et al. (2010) は、Weiss & Davis (1985) が開発したCollaborative Practice Scale (CPS) の日本語版を作成し、医師及び看護師に自記式質問紙調査を実施している。その調査結果では、医師はCPS平均得点3.36であり、米国の調査結果4.3 (Nelson et al., 2008) に比べて低く、また、看護師もCPS平均得点2.74で米国の調査結果より低かった。看護師側の得点の低さについて、小味らは、Goldman (1994) を引用し、日本人のコミュニケーションの特性（間接的な表現、タスク志向より関係志向、あいまいさなど）が影響していると分析していた。

本研究では、「医師」の部分に「教員・URA」、「看護師」を「事務職員」と置き換えて、教員・URA用、事務職員用の調査尺度を作成した。なお、事務職員用は、医師用の項目を用いて、教員・URA用と対になる形式とした。CPSを教育・研究支援人材に用いるのは初めてであり、教員・URAと事務職員で調査尺度を変更すると比較対照ができない可能性があるためである。

### 4.4 職務満足の調査尺度

業務従事者がどの程度の職務満足を抱いているかを測る測定尺度として、Weiss et

al. (1967) が開発したミネソタ職務満足度の測定尺度 MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) がある。本調査ではショート・バージョン (20項目) を用いた。MSQから待遇に関わる「待遇満足 (8項目)」, それ以外の「職務内容満足 (12項目)」に切り分けた。

調査は設問から最も当てはまる項目を選択してもらい, その理由を尋ねる方式とした。集計は, 各人が有する満足度の合計を10点とし, 選択した個数に応じて等しく分配する方法とした。

#### 4.5 プロアクティブ行動の調査尺度

プロアクティブ行動を測定するための代表的な調査尺度として, Griffin et al. (2007) による評価尺度を用いた。この評価尺度は27項目あり, ①熟達行動, ②適応行動, ③プロアクティブ行動の観点から組織行動を測る。各行動分類の定義等については表2に整理した。

本調査では, インタビュー調査にあわせて評価尺度を確認する必要があり, 調査項目を尺度の価値を失わないよう配慮しつつ27項目から12項目を選択した。「顧客」を「他大学の教員, URA等」と変更するなどして, 調査対象者に理解しやすい工夫した。

#### 4.6 ジョブ・クラフティングの調査尺度

ジョブ・クラフティングは, Eguchi et al. (2016) による調査尺度を用いた。全21項目あり, 尺度構成は大きく以下の4分野に分かれている。

「構造的な仕事の資源の向上 (5項目: 自分の専門性を高めるようにしている)」、「妨害的な仕事の要求度の低減 (6項目: 感情的に張りつめないようにしている)」、「社会的な仕事の資源の向上 (5項目: 同僚に助言を求める)」、「挑戦的な仕事の要求度の向上 (5項目: 職務のつながりを考え, 挑戦しがいのあるようにする)」

## 5. 調査・分析

### 5.1 協働関係に関する調査結果

協働関係の調査結果は, 教員・URAが表3, 事務職員が表4のとおりとなった。

「よく当てはまる」を+2, 「当てはまらない」を-2として5段階で点数化すると, 教員・URAが+28, 事務職員が+25となり, 協働関係が成立していると認識していることが分かった。このことから, RQ1で設定した仮説1は棄却されないと考えられる。ただし, 事務職員の回答のばらつきが大きいことも踏まえ, 協働の程度はこれらの数値だけでは正確ではなく, インタビューのコメントや他の指標を確認していく必要がある。

「合意形成」は教員・URAの方がより強い認識を持っている傾向があり, 教員・URAから, 「特に

経済的支援の部分で合意を得るようにしている」との回答が複数あった。「貢献に対する理解と尊重」は双方が有する傾向にあるが, 教員・URAからは, 「大学のローカルルールとの整合性や過去の類似事例を (事務職員) に確認する」などがあり, 事務職員からは, 「事務レベルの案件について責任を持って対応し, 内容に応じて教員・URAに相談している」との回答があった。なお, 設問10の責任に

表2 プロアクティブ行動の調査尺度の行動分類と関連性

行動分類	定義	①~③の関連性
①熟達行動 (proficiency)	割り当てられた職務を着実に遂行する行動	最も基本的な業務従事者のパフォーマンス
②適応行動 (adaptivity)	環境変化に合わせて対応する行動	変化に対して柔軟に対応していく点で熟達行動より一歩進んだパフォーマンス
③プロアクティブ行動 (proactivity)	個人がとる自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な行動であり, 未来志向で変革志向の行動	未来を見据えて, 変化をもたらす目的で自発的に行動することから, ①, ②よりさらに進んだパフォーマンス

出所: 太田 et al. (2016) を参考に筆者作成。

表3 協働関係の調査結果 (教員・URA)

[分類]	A [1]	B [2]	C [2]	D [3]	項目計	項目s	小計	s	
事務職員との合意形成	1 私は, 博士学生が目標とするキャリアパスを設定していく過程で, 事務職員と互いに合意できるまで話し合っている。	1	0	1	0	2	0.58	13	0.88
	2 私は, 博士学生の支援計画や実施に, どの程度関わってほしいかについて, 事務職員と話し合っている。	1	1	1	1	4	0.00		
	3 私は, 博士学生にとって, 最も良い支援方法について, 事務職員の合意を得るようにしている。	1	0	1	1	3	0.50		
	4 私は, 博士支援プログラムの決定に, 事務職員がどの程度関わってほしいかについて話し合っている。	1	1	-2	1	1	1.50		
	5 私は, 事務職員の方が自分よりも専門的能力を持つ部分があることを認め, それを事務職員に伝えている。	2	1	-1	1	3	1.26		
事務職員の貢献に対する理解と尊重	6 私は, 主担当教員や博士学生と話すとき, 事務手続き (事務作業) の重要性を強調している。	1	1	1	0	3	0.50	15	0.79
	7 私は, 博士学生の支援環境を強化していくために必要なことについて, 事務職員に評価や意見を求めている。	1	1	1	2	5	0.50		
	8 私は, 教員からのアプローチと事務職員からのアプローチの類似点・相違点について, 事務職員と話し合っている。	1	0	1	1	3	0.50		
	9 私は, 博士学生の支援計画を立てるとき, 事務職員の意見を考慮している。	1	1	1	2	5	0.50		
	10 私は, 博士学生と様々な情報を話し合うことについてのお互いの責任の所在を, 事務職員と話し合っている。	1	0	-1	-1	-1	0.96		
計	11	6	3	8			28	0.82	

(2:よく当てはまる・1:当てはまる・0:どちらともいえない・-1:あまり当てはまらない・-2:当てはまらない)  
s: 不偏標準偏差

表4 協働関係の調査結果 (事務職員)

[分類]	E [1]	F [2]	G [2]	H [3]	項目計	項目s	小計	s	
教員・URAとの合意形成	1 私は, 博士学生が目標とするキャリアパスを設定していく過程で, 取りまとめ教員と互いに合意できるまで話し合っている。	0	1	1	-2	0	1.41	7	1.31
	2 私は, 博士学生の支援計画や実施に, どの程度関わってほしいかについて, 取りまとめ教員と話し合っている。	2	0	-1	1	2	1.29		
	3 私は, 博士学生にとって, 最も良い支援方法について, 取りまとめ教員の合意を得るようにしている。	2	-1	-1	1	1	1.50		
	4 私は, 博士支援プログラムの決定に, 取りまとめ教員がどの程度関わってほしいかについて話し合っている。	-2	2	-1	1	0	1.83		
	5 私は, 取りまとめ教員の方が自分よりも専門的能力を持つ部分があることを認め, それを取りまとめ教員に伝えている。	2	0	1	1	4	0.82		
教員・URAの貢献に対する理解と尊重	6 私は, 主担当教員や博士学生と話すとき, 取りまとめ教員の作業の重要性を強調している。	2	0	1	2	5	0.96	18	1.21
	7 私は, 博士学生の支援環境を強化していくために必要なことについて, 取りまとめ教員に評価や意見を求めている。	2	2	-1	1	4	1.41		
	8 私は, 教員からのアプローチと事務職員からのアプローチの類似点・相違点について, 取りまとめ教員と話し合っている。	2	0	1	2	5	0.96		
	9 私は, 博士学生の支援計画を立てるとき, 取りまとめ教員の意見を考慮している。	2	1	1	2	6	0.58		
	10 私は, 博士学生と様々な情報を話し合うことについてのお互いの責任の所在を, 取りまとめ教員と話し合っている。	-2	0	-1	1	-2	1.29		
計	10	5	0	10			25	1.26	

(2:よく当てはまる・1:当てはまる・0:どちらともいえない・-1:あまり当てはまらない・-2:当てはまらない)  
s: 不偏標準偏差

関わる業務分担については、双方が話し合うことなく業務を進めている状況であった。小味ら（2010）の調査でも指摘されている日本人のコミュニケーションの特性が結果に反映している可能性がある。また、田尾（1995）は医師と看護師の人間関係を調査した結果、医師と看護師のコミュニケーションの機会が増えて、相補的な連携関係が強化されると葛藤も増えたとし、両者の役割関係が正確に定義するマネジメント方法があれば、葛藤を少なくできるとも指摘している。教員・URAと事務職員で相補的な関係を構築しつつ、葛藤を少なくするための方策とも考えられる。

## 5.2 職務満足に関する調査結果

### 5.2.1 待遇満足

待遇満足の調査結果は、教員・URAが表5、事務職員が表6のとおりとなった。

表5 待遇満足の調査結果（教員・URA）

[分類]	A [1]	B [2]	C [2]	D [3]	小計	%
1 この仕事での昇進のチャンス					0	0
2 他の人々に「何をすべきか」を指示をする機会					0	0
3 大学・部局の方針が実施方法					0	0
4 自分自身の給与と仕事の水準					0	0
5 自分の判断で行動できる自由	10	3.3	10		23.3	0.58
6 自分の仕事が安定した雇用を提供してくれること		3.3			3.3	0.08
7 その時々で、色々な仕事をする機会があること		3.3		10	13.3	0.33
8 労働条件					0	0
計	10	10.0	10	10	40.0	1.00

表6 待遇満足の調査結果（事務職員）

[分類]	E [1]	F [2]	G [2]	H [3]	小計	%
1 この仕事での昇進のチャンス					0	0
2 他の人々に「何をすべきか」を指示をする機会	5	5			10	0.25
3 大学・部局の方針が実施方法					0	0
4 自分自身の給与と仕事の水準					0	0
5 自分の判断で行動できる自由				5	5	0.13
6 自分の仕事が安定した雇用を提供してくれること					0	0
7 その時々で、色々な仕事をする機会があること	5	5	10	5	25	0.63
8 労働条件					0	0
計	10	10	10	10	40	1.00

①教員・URAは「自分の判断で行動できる自由」が最も高かった。教員・URAは、職務特性や業務経験から、博士学生への支援が必要と考えている者が雇用されており、自身の思いが実現できる環境が必要となる。このような場合に必要となるのが、「自分の判断で行動できる自由」なのではないかと分析した。プロフェッションの特徴である自律性にも繋がる。なお、「その時々で色々な仕事をする機会があること」は、業務経験を振り返って述べているものが多かった。

②事務職員は「その時々で色々な仕事をする機会があること」が最も高かった。インタビュー内容を踏まえると、数

年間で人事異動をする事務職員は、過去の業務経験が現在の知識・スキルとなり、今この職場で何ができるかと考えていた。これが、「その時々で色々な仕事をする機会がある」という待遇を満足として受け止めている要因と考察される。

また、「他の人々に「何をすべきか」を指示をする機会」については、指示をすること自体に満足しているわけではなく、係や他の関係部署に指示をすることで遺漏なく業務を進められることに満足しているとのコメントがあった。

### 5.2.2 職務内容満足

職務内容満足の調査結果は、教員・URAが表7、事務職員が表8のとおりとなった。

表7 職務内容満足の調査結果（教員・URA）

[分類]	A [1]	B [2]	C [2]	D [3]	小計	%
1 自分の能力を生かせる仕事をする機会		5			5	0.13
2 仕事から得られる達成感			5	5	10	0.25
3 常に忙しく働けること					0	0
4 同僚同士の仲の良さ	2.5		5		7.5	0.19
5 自分なりの仕事のやり方を試す機会					0	0
6 単独で仕事に取り組める機会があること					0	0
7 自分の良心に反しないことができること					0	0
8 良い仕事をしたと賞賛されること					0	0
9 人のために何かをする機会	2.5	5		5	12.5	0.31
10 職場コミュニティの中で（ただの一社員ではなく）「ひとかどの人物」になる機会					0	0
11 上司の部下に対する接し方（上司と部下の人間関係）	2.5				2.5	0.06
12 上司の意思決定の能力	2.5				2.5	0.06
計	10	10	10	10	40	1.00

表8 職務内容満足の調査結果（事務職員）

[分類]	E [1]	F [2]	G [2]	H [3]	小計	%
1 自分の能力を生かせる仕事をする機会	3.3	3.3			6.7	0.17
2 仕事から得られる達成感		3.3	5	5	13.3	0.33
3 常に忙しく働けること					0	0
4 同僚同士の仲の良さ	3.3				3.3	0.08
5 自分なりの仕事のやり方を試す機会			5	5	10.0	0.25
6 単独で仕事に取り組める機会があること					0	0
7 自分の良心に反しないことができること					0	0
8 良い仕事をしたと賞賛されること					0	0
9 人のために何かをする機会	3.3	3.3			6.7	0.17
10 職場コミュニティの中で（ただの一社員ではなく）「ひとかどの人物」になる機会					0	0
11 上司の部下に対する接し方（上司と部下の人間関係）					0	0
12 上司の意思決定の能力					0	0
計	10	10	10	10	40	1.00

①教員・URAは、「人のために何かをする機会」が最も高かった。「学生から相談があって、悩みを聞いたり、問題解決のために教員に繋いだりしたときに感じる。」「学生のためであり、将来的には大学にも繋がっていく。URAとして働くときの思いに通じる。」などのコメントがあった。教員・URAは、2.3において、大学におけるプロフェッションとして、倫理性を備えている職業である説明したが、プロフェッションの現れと解釈するのが良いのではな

いかと考えた。なお、「仕事から得られる達成感」、「同僚同士の仲の良さ」については、博士学生支援の業務をつうじて得られた達成感であったり、業務を円滑に進めるために同僚同士の仲がよく、周りの人たちが自発的に動いてくれたり、調整がしやすいことが職務内容満足に繋がっているとの回答であった。

②事務職員は、「自分なりの仕事のやり方を試す機会」が最も高かった。事務職員は、これまでの大学での業務経験を踏まえて、自分なりの解決策や仕事の進め方を学んでおり、博士学生の支援業務においても、これまでの業務経験を踏まえて、試行錯誤しながら課題解決していくことが職務内容満足に繋がっていることが分かった。「自分の能力を活かせる仕事をする機会」も上記に近く、経験から、自身のキャリアを構築し、それを活かす機会にあるということが、職務内容満足となっていた。「人のために何かをする機会」を選択する者はいたが、教員・URAと比較すると点数は低い（一因として、博士学生と接する機会の少なさも影響していると考えられる。）

以上から、RQ2で設定した仮説2は棄却されないと考えられる。

### 5.3 プロアクティブ行動に関する調査結果

プロアクティブ行動の調査結果は、教員・URAが表9、事務職員が表10のとおりとなった。

RQ3に係る教員・URAと事務職員の組織行動の違いについては明確な結果は出なかったものの、インタビュー内容も組み合わせると、いくつか傾向があった。

教員・URAの「熟達行動」が比較的高いことについては、教員・URAの業務はSPRING事業として支援を受けている活動であり、申請時に計画した事業内容を適切に実施しようという思いの表れと考えられる。教員・URAからは、「文部科学省が示す博士支援の方針にあわせて、大学で重点を置く部分を変化させようとしている。」や適応行動で「新たなスキルを学んだり、新たな役割を担うことを本当はやりたいが、新たなことができていない状況。」といったコメントがあった。事務職員の「プロアクティブ行動」がやや高いことについては、効率や成果を高められるよう行動していくのは、自分自身や組織にとってプラスなので、抵抗なく進められている可能性がある。「プロジェクト内で提案できる環境があり、相互に提案しあっている。」といったコメントがあった。

表9 プロアクティブ行動の調査結果（教員・URA）

[分類]	A [1]	B [2]	C [2]	D [3]	項目計	項目s	小計	s	
熟達行動	1 私は、職務を適切にやり遂げていると自負している。	1	1	0	2	4	0.82	11	1.08
	2 私は、職場の人々と仕事の調整を行っている。	1	1	0	1	3	0.50		
	3 私は、職場の人々とうまくコミュニケーションをとっている。	1	1	0	2	4	0.82		
	4 私は、外部の人々（他大学の教員、URA等）に肯定的な組織のイメージを示している。	1	2	-1	-2	0	1.83		
適応行動	5 私は、職務の変化に対応するために新たなスキルを学んでいる。	1	1	0	-1	1	0.96	2	1.02
	6 私は、職場で仕事のやり方が変わった場合に備えて、新たなスキルを学んだり、新たな役割を担ったりしている。	0	0	-2	-1	-3	0.96		
	7 私は、職場での仕事の遂行上の変化に対して、建設的に対応している。	1	1	-1	1	2	1.00		
	8 私は、組織全体にわたる変化に対して柔軟に対応している。	1	1	-1	1	2	0.87		
プロアクティブ行動	9 私は、職務をより良く遂行するための手法を自発的に実行している。	1	1	1	-1	2	1.00	5	1.20
	10 私は、職場単位で効率を高められるような手法を提案している。	1	1	2	-1	3	1.26		
	11 私は、職場単位で成果を高めるための手法を改善、開発している。	1	0	-2	-1	-2	1.29		
	12 私は、組織内の効率性を高めるための手法を提案している。	1	0	2	-1	2	1.29		
計	11	10	-2	-1			18	1.10	

(2:かなりやっている・1:やっている・0:どちらとも思わない・-1:あまりやっていない・-2:ほとんどやっていない。)  
s: 不偏標準偏差

表10 プロアクティブ行動の調査結果（事務職員）

[分類]	E [1]	F [2]	G [2]	H [3]	項目計	項目s	小計	s	
熟達行動	1 私は、職務を適切にやり遂げていると自負している。	1	1	1	0	3	0.50	8	0.97
	2 私は、職場の人々と仕事の調整を行っている。	1	1	1	0	3	0.50		
	3 私は、職場の人々とうまくコミュニケーションをとっている。	2	1	1	0	4	0.82		
	4 私は、外部の人々（他大学の教員、URA等）に肯定的な組織のイメージを示している。	-2	-1	0	1	-2	1.29		
適応行動	5 私は、職務の変化に対応するために新たなスキルを学んでいる。	-2	-1	1	1	-1	1.50	7	0.96
	6 私は、職場で仕事のやり方が変わった場合に備えて、新たなスキルを学んだり、新たな役割を担ったりしている。	1	-1	0	1	1	0.96		
	7 私は、職場での仕事の遂行上の変化に対して、建設的に対応している。	1	1	1	1	4	0.00		
	8 私は、組織全体にわたる変化に対して柔軟に対応している。	1	0	1	1	3	0.43		
プロアクティブ行動	9 私は、職務をより良く遂行するための手法を自発的に実行している。	0	1	1	1	3	0.50	8	0.82
	10 私は、職場単位で効率を高められるような手法を提案している。	1	1	1	1	4	0.00		
	11 私は、職場単位で成果を高めるための手法を改善、開発している。	1	-1	1	1	2	1.00		
	12 私は、組織内の効率性を高めるための手法を提案している。	0	-1	-1	1	-1	0.96		
計	5	1	8	9			23	0.90	

(2:かなりやっている・1:やっている・0:どちらとも思わない・-1:あまりやっていない・-2:ほとんどやっていない。)  
s: 不偏標準偏差

### 5.4 ジョブ・クラフティングに関する調査結果

ジョブ・クラフティングの調査結果は、教員・URAが表11、事務職員が表12のとおりとなった

「社会的な仕事の資源の向上」の点数が低いことについては、事務職員は、一般的には、上意下達のピラミッド組織で業務従事していることから、上司との関係構築（設問12~14）は積極的かと予想したが、他の指標と比較して低い点数となった。他方、設問16「私は、同僚に助言を求める。」のみは高い点数となった。博士支援を担当する事務職員においては、上下の関係性よりは、横の関係性の構築に組織行動が向かっていることが分かった。これは2.2で述べたヒューマン・サービス組織の特徴であるフラットなピラミッド構造、ヨコ・コミュニケーションの発達と整合していると分析した。

RQ3で設定した仮説3については、プロアクティブ行動では棄却されると考えられるが、ジョブ・クラフティングでは教員・URAが3点上回ったものの、回答のばらつきも踏まえ、判断はできなかった。

表 11 ジョブ・クラフティングの調査結果 (教員・URA)

[分類]	A [1]	B [2]	C [2]	D [3]	項目計	項目s	小計	s	
構造的な仕事の資源の向上	1 私は、自分の能力を伸ばすようにしている。	0	1	2	-1	2	1.29	15	1.07
	2 私は、自分自身の専門性を高めようとしている。	0	0	2	0	2	1.00		
	3 私は、仕事で新しいことを学ぶようにしている。	0	1	2	1	4	0.82		
	4 私は、自分の能力を最大限に生かせるように心がけている。	2	1	2	1	6	0.58		
	5 私は、自分の仕事のやり方を自分自身で決めている。	1	1	-2	1	1	1.50		
妨害的な仕事の要求度の低減	6 私は、仕事で思考力が消耗しすぎないようにしている。	-2	0	1	-2	-3	1.50	-8	1.31
	7 私は、自分の仕事で感情的に張りつめないように心がけている。	-1	0	1	2	2	1.29		
	8 私は、自分の感情を乱すような問題を抱えている人とのかわりを、できるだけ減らすように自分の仕事に取り組んでいる。	1	-1	1	-2	-1	1.50		
	9 私は、非現実的な要求をして人とのかわりをできるだけ減らすように、自分の仕事を調整している。	-1	-2	1	-2	-4	1.41		
	10 私は、困難な決断をたくさんしなくてもいいように自分の仕事を調整している。	1	0	0	-2	-1	1.26		
	11 私は、一度に長時間にわたって集中しなくてもいいように、自分の仕事を調整している。	1	0	0	-2	-1	1.26		
社会的な仕事の資源の向上	12 私は、上司に自分を指導してくれるように求める。	-2	0	1	-1	-2	1.29	-13	1.14
	13 私は、上司が私の仕事に満足しているかどうか尋ねる。	-2	0	1	-1	-2	1.29		
	14 私は、上司に仕事で触発される機会を求める。	-2	-1	-2	0	-5	0.96		
	15 私は、仕事の成果に対するフィードバックを、他者に求める。	-2	-1	-2	-1	-6	0.58		
挑戦的な仕事の要求度の向上	16 私は、同僚に助言を求める。	1	0	1	0	2	0.58	-4	1.24
	17 面白そうな企画があるときには、私は、積極的にプロジェクトメンバーとして立候補する。	1	0	1	-2	0	1.41		
	18 仕事で新しい発展があれば、私は、いち早くそれを調べ、自ら試してみる。	2	-1	1	0	2	1.29		
	19 今の仕事であまりやることのないときは、私は、新しいプロジェクトを始めるチャンスととらえる。	1	-1	-2	-2	-4	1.41		
	20 私は、金銭的な報酬が追加されなくても、自分に課された以上の仕事を率先してこなしている。	0	-1	-2	0	-3	0.96		
	21 私は、職務の様々な側面のつながりをよく考えながら、自分の仕事がさらに挑戦がいのあるようにしている。	1	-1	1	0	1	0.96		
計	0	-5	8	-13			-10	1.28	

(2:とてもよくある・1:よくある・0:しばしばある・-1:時々ある・-2:まったくない)

s: 不偏標準偏差

表 12 ジョブ・クラフティングの調査結果 (事務職員)

[分類]	E [1]	F [2]	G [2]	H [3]	項目計	項目s	小計	s	
構造的な仕事の資源の向上	1 私は、自分の能力を伸ばすようにしている。	2	-1	1	1	3	1.26	12	1.14
	2 私は、自分自身の専門性を高めようとしている。	-2	-1	1	1	-1	1.50		
	3 私は、仕事で新しいことを学ぶようにしている。	2	0	1	1	4	0.82		
	4 私は、自分の能力を最大限に生かせるように心がけている。	2	0	1	1	4	0.82		
	5 私は、自分の仕事のやり方を自分自身で決めている。	-1	1	2	0	2	1.29		
妨害的な仕事の要求度の低減	6 私は、仕事で思考力が消耗しすぎないようにしている。	2	-2	1	1	2	1.73	0	1.14
	7 私は、自分の仕事で感情的に張りつめないように心がけている。	2	-2	1	1	2	1.73		
	8 私は、自分の感情を乱すような問題を抱えている人とのかわりを、できるだけ減らすように自分の仕事に取り組んでいる。	-1	-1	0	-1	-3	0.50		
	9 私は、非現実的な要求をして人とのかわりをできるだけ減らすように、自分の仕事を調整している。	1	-1	0	-1	-1	0.96		
	10 私は、困難な決断をたくさんしなくてもいいように自分の仕事を調整している。	1	-1	0	-1	-1	0.96		
	11 私は、一度に長時間にわたって集中しなくてもいいように、自分の仕事を調整している。	1	0	0	0	1	0.50		
社会的な仕事の資源の向上	12 私は、上司に自分を指導してくれるように求める。	2	-1	-2	-1	-2	1.73	-16	1.36
	13 私は、上司が私の仕事に満足しているかどうか尋ねる。	-2	-2	-2	-2	-8	0.00		
	14 私は、上司に仕事で触発される機会を求める。	-2	-2	-2	-1	-7	0.50		
	15 私は、仕事の成果に対するフィードバックを、他者に求める。	0	-1	-1	-1	-3	0.50		
挑戦的な仕事の要求度の向上	16 私は、同僚に助言を求める。	2	0	1	1	4	0.82	-9	1.32
	17 面白そうな企画があるときには、私は、積極的にプロジェクトメンバーとして立候補する。	2	-2	-2	-1	-3	1.89		
	18 仕事で新しい発展があれば、私は、いち早くそれを調べ、自ら試してみる。	2	0	0	0	2	1.00		
	19 今の仕事であまりやることのないときは、私は、新しいプロジェクトを始めるチャンスととらえる。	-2	-1	-2	0	-5	0.96		
	20 私は、金銭的な報酬が追加されなくても、自分に課された以上の仕事を率先してこなしている。	-2	1	-2	0	-3	1.50		
	21 私は、職務の様々な側面のつながりをよく考えながら、自分の仕事がさらに挑戦がいのあるようにしている。	1	0	-1	0	0	0.82		
計	10	-16	-5	-2			-13	1.322	

(2:とてもよくある・1:よくある・0:しばしばある・-1:時々ある・-2:まったくない)

s: 不偏標準偏差

## 6. 結論

## 6.1 本研究から得られた成果

RQ1については、教員・URAと事務職員の協働関係は成立していることを確認した。他方、設問10のお互いの責任の所在についての話し合いについては、双方がマイナスとなっており、日本人のコミュニケーションの特性が影響している可能性と、相補的な連携関係が強化していくなかで葛藤を少なくしている可能性が示された。

RQ2について、待遇満足については、教員・URAは、「自分の判断で行動できる自由」を重視する傾向にあると考察される。問題意識を持って博士支援業務に取り組みたいと考えている可能性がある。事務職員は、「その時々で、色々な仕事をする機会があること」が高かった。これまでさまざまな業務経験がノウハウや知識として蓄積され、それが業務に生かされているからと考えられる。「他の人々に「何をすべきか」を指示する機会」はこれまでの業務経験を生かす機会と捉えていることが考えられる。

職務内容満足については、教員・URAと事務職員で共通する部分として、「仕事から得られる達成感」、 「人のために何かをする機会」で満足度が高かった。他方、異なる点としては、教員・URAでは、「人のために何かをする機会」を満足と答える割合が高く、事務職員は、「仕事から得られる達成感」、 「自分なりの仕事のやり方を試す機会」を満足と答える割合が高かった。これは、教員・URAは博士学生との関係のなかに職務内容満足を見出すことが多いが、事務職員は自身の職務経験で得られたノウハウや知識を生かしながら、試行錯誤しながら業務を達成していくことに満足を感じていることが示唆された。

RQ3については、プロフェッショナルと位置づけている教員・URAの方が高い結果になると予想したが、プロアクティブ行動では事務職員の方が高い数値となり、ジョブ・クラフティングでは教員・URAが3点上回ったが大きな差とはならなかった。なお、個別に確認すると、プロアクティブ行動で、教員・URAの熟達行動が高いことについては、SPRING事業において適切な対応が求められ、事業遂行に労力が割かれている可能性がある。ジョブ・クラフティングで、教員・URAが妨害的な仕事の要求について、むしろ受け入れる傾向を持っていたことでは事務職員と差異が見られた。また、社会的な仕事の資源の向上で、共通して上司との関係が薄く、同僚との関係を重視していたことは意外であった。特に事務職員については官僚制システムよりもヒューマン・サービス組織の特徴である、フラットなピラミッド構造、ヨコ・コミュニケーションの発達の影響を示唆する結果であったことも興味深い。

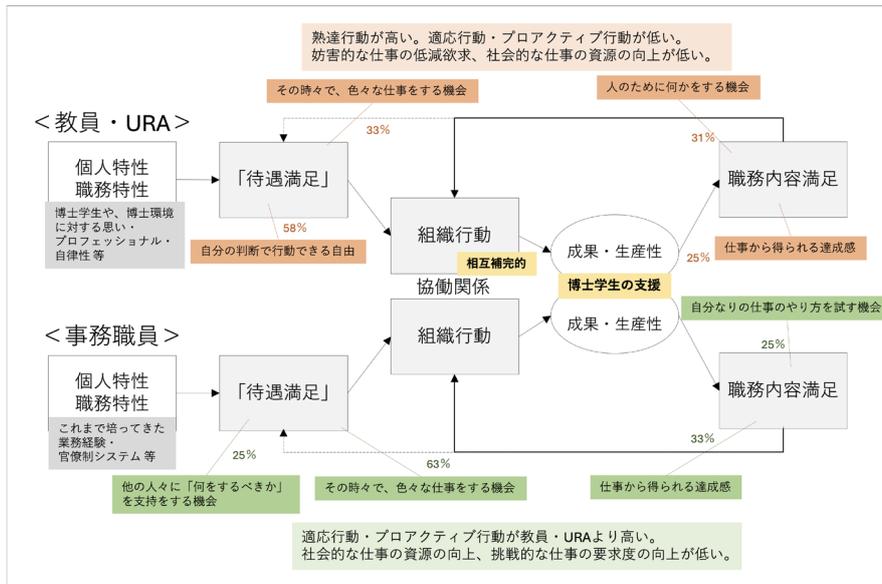


図2 組織行動等の調査結果を組織行動モデルに投入した図  
出所：筆者作成。

以上の調査・分析結果を「博士学生を支援する教育・研究支援人材の組織行動モデル」に記載すると図2のようになる。

## 6.2 本研究の学術的成果と限界

### 6.2.1 本研究の学術的成果

本研究では、以下の点について学術的成果があったと考える。

①SPRING事業を担当する教育・研究支援人材の協働状況について、CPSを用いた調査を行い、協働関係が成立していることを説明し、また、相補的な連携関係を強化しつつ葛藤を少なくしている可能性があること。

②教育・研究支援人材の職務満足度を調査し、教員・URAと事務職員で満足する内容の差異を見出し、要因を分析したこと。

③組織行動の調査では、教員・URAと事務職員で大きな差は出ていないことが、共通点ではヒューマン・サービス組織の特徴を見出すことができたこと。

### 6.2.2 本研究の限界

#### ①調査結果の一般可能性

本研究は、特定の大学群を客観的方法で分類して、調査対象大学を抽出するという方法を取った。このため、より実証的にするには調査対象大学を広げ、組織の規模、特色等も踏まえた調査を行うことが必要である。

#### ②測定尺度の妥当性

本研究では、教育・研究支援人材の組織行動モデルを元に、複数の調査尺度で調査・検証を行ったが、インタビュー調査の過程で設問に更なる改善の余地も分かった。今後調査対象大学を広げる場合は、仮説を綿密に立てて、調査尺度、質問項目等を十分検討することが必要である。

#### ③調査結果に係る他の要因の可能性

本研究で得られた結果がSPRING事業や教育・研究支援

人材の関係性以外からもたらされている可能性を否定できない。今後、調査を行うなかで考える因子を考慮に含めて分析することにより、結果の妥当性を高められると考える。

### 6.3 博士学生の支援力向上に向けた示唆、今後への展望

①教員・URAは、自身が有する博士学生の支援に対する思いや理念を事務職員に継続的に説明し、事務職員と思いや理念を共有している状態を維持するのが良いのではないかと、事務職員は上記インプットが少ないと、事務手続きの高度化に注力していき、教育・研究支援人材同士の相乗効果が生まれにくくなる可能性がある。

②事務職員は、多様な業務を担当していくなかで、業務経験を蓄積し、それを活かすことに満足を感じている。このため、意図的に多様な部署を経験させる人事配置の方が博士学生の支援力も含め、長期的には事務職員の職務満足度を維持した能力向上には有効な可能性がある。

③教員・URAは、本調査結果からもプロフェッションとして自律性を重んじる傾向があるので、教員・URAの業務への思い・理念を確認し（SPRING事業があるので、すべて自由とはいかないが）、一定程度自由に提案・行動できる余地を残しておくことが必要ではないか。

④教育・研究支援人材はSPRING事業の遂行（熟達行動）に注力していると考えられるので、上司のほうから積極的にコミュニケーションを図っていくことも必要ではないか。

今後は、本研究結果を踏まえて、調査方法、調査尺度の再構成を進め、より精緻な調査に取り組みたい。

## 謝辞

本研究では、8名の調査対象者にご協力を賜り、様々なご示唆をいただきました。心から感謝申し上げます。また、研究指導いただいた原田順子先生には度重なるテーマ変更、修文にお付き合いいただき、ありがとうございました。

## 参考文献

- Bindl, U. K., and Parker, S.K. (2011). 'Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations', *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2, Selecting and developing members for the organization* (pp. 567-598), American

- Psychological Association.
- Eguchi, H., Shimazu, A., Bakker, A. B., Tims, M., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., Inoue, A., Ono, M., and Kawakami, N. (2016) 'Validation of the Japanese version of the Job Crafting Scale', *Journal of Occupational Health*, 58, pp.231-240.
- Goldman, A. (1994) 'The centrality of "ningensei" to Japanese negotiating and interpersonal relationships: implications for U.S.-Japanese communication', *International Journal of Intercultural Relations*, 18 (1), pp.29-54.
- Greenwood, E. (1957) 'Attributes of a profession', *Social Work*, 2, pp45-55.
- Griffin, M.A., Neal, A., and Parker, S.K. (2007) 'A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts', *The Academy of Management Journal*, 50(2), pp.327-347.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1975) 'Development of the job diagnostic survey', *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
- Hall, R. H. (1968) 'Professionalization and Bureaucratization', *American Sociological Review*, 33(1), pp.92-104.
- Herzberg, F. I., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959) *The motivation to work (2nd ed.)*, New York: John Wiley.
- Nelson, G.A., King, M.L., and Brodine, S. (2008) 'Nurse-physician collaboration on medical-surgical units', *Medsurg Nursing*, 17(1), pp.35-40.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967). 'Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire', *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, 22, Industrial Relation Center, University of Minnesota.
- Wrzesniewski, A. and J. E. Dutton (2001), 'Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work', *Academy of Management Review*, 26(2), pp.179-201.
- 一般社団法人リサーチ・アドミニストレーション協議会 <<https://www.rman.jp/>> (2024年12月8日検索)
- 太田さつき・竹内倫和・高石光一・岡村一成 (2016) 「プロアクティブ行動測定尺度の日本における有効性：Griffin, Neal & Parker (2007) のフレームワークを用いた検討」『産業・組織心理学研究』29(2), pp.59-71。
- 国立研究開発法人科学技術振興機構次世代研究者挑戦的研究プログラム <<https://www.jst.go.jp/jisedai/spring/index.html> > (2024年12月8日検索)
- 小味慶子・大西麻未・菅田勝也 (2010) 「Collaborative Practice Scales日本語版の信頼性・妥当性と医師・看護師間の協働的実践の測定」『日看管会誌』14(2), pp.15-21。
- 田尾雅夫 (1995) 『ヒューマン・サービスの組織——医療・保健・福祉における経営管理』法律文化社。
- 高尾義明 (2019) 「ジョブ・クラフティング研究の展開に向けて：概念の独自性の明確化と先行研究レビュー」『経済経営研究』1, pp.81-106。
- 日本学術会議 大学教育の分野別質保証推進委員会 経営学分野の参照基準検討分科会 (2012) 「報告 大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準 経営学分野」 <<https://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-22-h157.pdf>> (2024年12月8日検索)
- 服部泰宏 (2023) 『組織行動論の考え方・使い方〔第2版〕—良質のエビデンスを手にするために』有斐閣。
- 開本浩矢 (2014) 『入門 組織行動論 (第2版)』中央経済社。
- 文部科学省 (2016) 「大学の事務職員等の在り方について (取組の方向性案)」, 文部科学省中央教育審議会大学分科会大学教育部会 (第44回) (2016年12月27日) <[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/attach/1380986.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/attach/1380986.htm)> (2024年12月8日検索)