

私立大学のマネジメントと職員のコミットメントに関する調査報告書 －組織コミットメントの形成と目標管理の運用効果について－

舟戸 一治（学校法人明治大学総務部人事課）

筑波大学大学院ビジネス科学研究科において、2005年度と2006年度の2年間、小倉研究室を中核として「非営利組織の統合的マネジメントの構築」プロジェクトが実施された。このプロジェクトでは、民間企業で活用されている目標管理の導入が私立大学でも進んでいることに着目し、私立大学のマネジメントと職員のコミットメントに関するアンケート調査を実施した。アンケート調査では、私立大学12校の職員の協力により150名から回答を回収した。

大学を取り巻く環境が大きく変化し、社会や学生のニーズの変化に応えるため、多くの大学が経営改革等に取り組んでいる。職員の担当業務も高度化・専門化が求められる中で、組織構成員である職員の大学に対する帰属意識や愛着等がどのような状況にあるのか、組織コミットメントという概念を用いて把握を試みた。

人事評価制度を導入していない大学もあるが、目標管理を導入し、個人目標の達成度を人事評価の対象としている大学も少なくない。しかし、自ら関与して個人目標を設定することによって、達成度評価に対する被評価者の納得性を確保し、人材育成や処遇への反映等を行っている大学でも、目標管理によって組織全体の目標を職員個人の目標と連鎖させることはあまり重視されていない。そのため、組織全体の目標を個人目標と連鎖させることについては、職員の認知度も低いものと考えられる。目標管理の運用には、組織目標を個人レベルまでブレイクダウンする過程で、組織に対するコミットメントを高めようとする効果も期待されるが、組織目標との連鎖を意識することなく個人目標を設定するがぎり、組織コミットメントを高める運用効果はあまり期待できない。さらに、組織全体や職場の目標を具体化しないまま、職員個人レベルの目標を設定するようなところもあり、こうした目標管理の運用では、組織目標を受容し、組織に対するコミットメントを高めようとする効果はあまり期待できない。こうした状況において、目標管理の運用が職員の組織コミットメントにどのように影響しているのか解明を試みた。

なお、本稿は「非営利組織の統合的マネジメントの構築」プロジェクトで実施されたアンケート調査をまとめた報告書を、次頁以降そのまま掲載したものである。

私立大学のマネジメントと職員のコミットメントに関する調査
報告書
—組織コミットメントの形成と目標管理の運用効果について—

2008年2月

筑波大学大学院ビジネス科学研究科
小倉研究室

まえがき

筑波大学大学院小倉研究室では、経営管理について広く研究活動を行っております。2005年度と2006年度の2年間、小倉研究室を中核として「非営利組織の統合的マネジメントの構築」プロジェクトを実施しました。このプロジェクトでは、地方公共団体における行政評価制度や人事評価制度に関する研究等を行いました。民間企業で活用されている目標管理の導入が私立大学でも進んでいることに着目し、私立大学のマネジメントとその組織構成員である職員のコミットメントに関するアンケート調査を実施しました。その結果をまとめたのが本報告書です。

大学を取り巻く環境は大きく変化し、定員数の学生を確保できず、経営的に苦境に立たされている大学も存在します。18歳人口の減少だけでなく、社会や学生のニーズの変化に対応するため、私立大学だけでなく法人化後の国公立大学の多くが経営改革等を進めています。

これまで以上に大学の経営的側面が重視され、担当業務の高度化・専門化が求められる中で、職員の大学に対する帰属意識や愛着等がどのような状況にあるのか、組織コミットメントという概念を用いて把握を試みました。

また、目標管理を導入している大学でも、目標の達成度を人事評価として活用することは認知されていても、組織目標を職員個人レベルまでブレイクダウンする側面はあまり認知されていないところがあります。さらに、目標管理には、組織目標を個人レベルまでブレイクダウンする過程で、職員自らが個人目標の設定にかかわることによって、組織に対するコミットメントを高めようとする効果も期待されます。そのため、職員のコミットメントに目標管理がどのように影響を及ぼしているのか解明を試みました。

小倉研究室では、引き続き経営管理について広く調査研究を進めていく計画です。最後に、調査に御協力いただきました私立大学の職員の方々に心より御礼申し上げますとともに、今後とも引き続き御支援と御協力を賜りますようお願い申し上げます。

2008年2月

目 次

まえがき

目次

I. 調査概要

II. 回答集計結果

1. 個人属性
2. コミットメント等
3. 目標管理と人事評価制度

III. 考察

1. 組織コミットメント
2. 職位と組織コミットメント
3. 勤務経験と組織コミットメント
4. 年齢と組織コミットメント
5. 出身校と組織コミットメント
6. 目標管理の運用
7. 組織コミットメントへの目標管理の運用効果

I. 調査概要

「私立大学のマネジメントと職員のコミットメントに関する調査」(以下「本調査」という。)を、2006年12月9日から12月30日にかけて実施した。

調査実施にあたって事前に協力が確認できた私立大学12校の主に人事担当者宛に、各20通、合計240通を郵送し、郵送先大学の職員への配付を依頼した。調査票に添付した返信用封筒で郵送回収を行った結果、回答件数は150件(回収率:62.5%)であった。

個人属性以外の各項目については、5件法で回答を求めたが、人事評価制度の運用上の成果と課題については、人事評価制度が導入されていないため回答できないとするコメント等が添えられたものもあり、協力をお願いした12校全ての大学に人事評価制度が導入されているわけではないことも判明した。人事評価制度を導入していない大学では、年功等を基準として処遇などが決められているものと推測される。

なお、調査項目の構成は次のとおりである。

1. 個人属性

- ① 勤務部署
- ② 職位
- ③ 職種
- ④ 勤続年数
- ⑤ 勤務経歴(大学・法人のどちらか)
- ⑥ 年齢
- ⑦ 性別
- ⑧ 最終学歴
- ⑨ 出身校(勤務先と同じ学校かどうか)

2. コミットメント等

- ① 仕事への関与度
- ② キャリア・コミットメント
- ③ 組織コミットメント
- ④ 役割

3. 目標管理と人事評価制度

- ① 目標管理の運用
- ② 人事評価制度の運用上の成果と課題

II. 回答集計結果

1. 個人属性 (Q1)

- ① あなたの現在の勤務部署について、最もよく当てはまる番号1つに○印を付けて、具体的な部署名を記入してください。

勤務部署	回答者数	構成比
1. 大学(教学)の部署	90	60.0%
2. 法人の部署	60	40.0%
計	150	100.0%

- ② あなたの職位について、最もよく当てはまる番号1つに○印を付けてください。

職位	回答者数	構成比
1. 役員	1	0.7%
2. 局長・部長・次長	12	8.0%
3. 課長	16	10.7%
4. 係長・主任	44	29.3%
5. 一般職	76	50.7%
6. その他	1	0.7%
計	150	100.0%

注：「その他」と回答があったうち、12件は課長補佐等の監督職とみなされる職位名が具体的に記入されていたため、「係長・主任」としてカウントした。

- ③ あなたの職種について、最もよく当てはまる番号1つに○印を付けてください。

職種	回答者数	構成比
1. 一般事務職	140	94.0%
2. 専門職	9	6.0%
計	149	100.0%

注：「専門職」と回答があったのは、図書館司書・コンピュータ技術者・電気技術者等であった。

- ④ あなたの勤続年数について、当てはまる番号1つに○印を付けてください。

勤続年数	回答者数	構成比
1. 5年未満	24	16.0%
2. 5年～10年未満	25	16.7%
3. 10年～15年未満	33	22.0%
4. 15年～20年未満	19	12.7%
5. 20年～25年未満	14	9.3%
6. 25年～30年未満	12	8.0%
7. 30年～35年未満	15	10.0%
8. 35年～40年未満	6	4.0%
9. 40年～45年未満	2	1.3%
計	150	100.0%

- ⑤ 勤務経験について、最も当てはまる番号1つに○印を付けてください。

勤務経験	回答者数	構成比
1. 大学（教学）の部署しか経験したことがない	51	34.2%
2. 大学（教学）の部署の経験の方が長い	34	22.8%
3. 法人の部署と大学（教学）の部署の勤務経験が同じくらい	23	15.4%
4. 法人の部署の経験の方が長い	20	13.4%
5. 法人の部署しか経験したことがない	21	14.1%
計	149	100.0%

- ⑥ あなたの年齢について、当てはまる番号1つに○印を付けてください。

年齢	回答者数	構成比
1. 20歳未満	0	0.0%
2. 20歳～25歳未満	2	1.3%
3. 25歳～30歳未満	21	14.0%
4. 30歳～35歳未満	35	23.3%
5. 35歳～40歳未満	31	20.7%
6. 40歳～45歳未満	16	10.7%
7. 45歳～50歳未満	13	8.7%
8. 50歳～55歳未満	12	8.0%
9. 55歳～60歳未満	15	10.0%
10. 60歳以上	5	3.3%
計	150	100.0%

- ⑦ あなたの性別について、当てはまる番号1つに○印を付けてください。

性別	回答者数	構成比
1. 男	99	66.4%
2. 女	50	33.6%
計	149	100.0%

- ⑧ あなたの最終学歴について、当てはまる番号1つに○印を付けてください。

最終学歴	回答者数	構成比
1. 大学院	9	6.0%
2. 大学	128	85.3%
3. 短期大学	5	3.3%
4. 専門学校	1	0.7%
5. 高等学校	7	4.7%
6. その他	0	0.0%
計	150	100.0%

- ⑨ あなたの出身校について、当てはまる番号1つに○印を付けてください。

出身校	回答者数	構成比
1. 勤務先と同じ学校（勤務先法人が設置する学校）	114	76.5%
2. その他	35	23.5%
計	149	100.0%

2. コミットメント等

「仕事への関与度」について、5件法で回答を求めた。得点平均は、「そう思う」5点、「どちらかといえばそう思う」4点、「どちらともいえない」3点、「どちらかといえばそう思わない」2点、「そう思わない」1点として集計し、回答者数で割った数値である。

(Q2) あなたの現在の仕事について、どのように感じておられますか。当てはまる番号に○印を付けてください。

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえない	どちらともいえない	ばそう思わない	どちらかといえない	そう思わない	得点平均	標準偏差
		5点	4点	3点	2点	1点				
1	私にとって最も重要なことは、いまの仕事に関することである	16	41	54	20	19	3.10	1.157		
2	私にとって、仕事はいまの自分の一部にすぎない	27	58	30	22	13	3.43	1.195		
3	私はとても仕事に熱中している	22	66	41	12	9	3.53	1.034		
4	私の生活は、今の仕事抜きでは語れない	29	59	30	14	18	3.45	1.245		
5	私の興味は仕事に関することに集中している	3	15	43	49	40	2.28	1.031		
6	私と今の仕事は、切っても切り離せない関係にある	17	42	37	29	24	2.99	1.260		
7	私は仕事にとらわれていない	17	28	55	34	15	2.99	1.133		
8	私の目標のほとんどは、仕事に関するものだ	5	16	38	50	41	2.29	1.084		
9	今の仕事は私という存在の中心だ	1	27	39	41	40	2.38	1.090		
10	いつでも今の仕事に夢中になりたい	9	17	53	31	40	2.49	1.174		

「キャリア・コミットメント」について、5件法で回答を求めた。得点平均は、「そう思う」5点、「どちらかといえばそう思う」4点、「どちらともいえない」3点、「どちらかといえばそう思わない」2点、「そう思わない」1点として集計し、回答者数で割った数値である。

(Q3) あなたの現在の職業について、どのように感じておられますか。当てはまる番号に○印を付けてください。

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえない	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	得点平均	標準偏差
		5点	4点	3点	2点	1点			
1	他の職種で同じくらいの給料が得られるなら、きっとその職種に変わるだろう	5	11	48	35	51	2.23	1.100	
2	ぜひとも今の職種で自分自身の身を立てたい	19	48	54	17	12	3.30	1.085	
3	もう一度やり直せるなら、この職種は選ばないだろう	5	15	50	44	36	2.39	1.061	
4	働かずに生活できるとしても、きっとこの職種を続けるだろう	15	32	48	29	26	2.87	1.222	
5	この職種がとても好きなのでやめられない	4	36	58	26	26	2.77	1.082	
6	一生続ける仕事として、この職種は理想的である	19	59	41	14	17	3.33	1.161	
7	この職種を選んでしまっがっかりしている	1	3	30	37	78	1.74	0.896	
8	仕事以外の多くの時間を、この職種に関する雑誌や本を読むことに費やしている	4	22	47	37	40	2.42	1.113	

「組織コミットメント」について、5件法で回答を求めた。得点平均は、「そう思う」5点、「どちらかといえばそう思う」4点、「どちらともいえない」3点、「どちらかといえばそう思わない」2点、「そう思わない」1点として集計し、回答者数で割った数値である。

(Q4) あなたの勤務している組織について、どのように感じておられますか。当てはまる番号に○印を付けてください。

		そう思う	どちらかとい ばそう思う	ど ちらかとい え ない	ど ちらとも い え ない	ば そう 思 わ な い	ど ちらか とい え	そ う 思 わ な い	得 点 平 均	標 準 偏 差
		5点	4点	3点	2点	1点				
1	この組織の一員であることを誇りに 思う	32	61	40	7	10	3.65	1.074		
2	この組織のメンバーであることを強 く意識している	38	71	29	9	3	3.88	0.926		
3	この組織の問題があたかも自分自身 の問題であるかのように感じる	8	51	53	24	13	3.11	1.030		
4	この組織を離れるとどうなるか不安 である	14	36	34	33	33	2.77	1.292		
5	いまこの組織を辞めたら、生活上の 多くのことが混乱するだろう	35	43	30	23	19	3.35	1.331		
6	いまこの組織を辞めたら、損をする ように思う	29	43	44	16	18	3.33	1.245		
7	この組織に恩義を感じる	32	59	30	17	12	3.55	1.179		
8	いまこの組織を辞めたら罪悪感を感 じるだろう	9	27	39	36	39	2.54	1.224		
9	この組織の人々に義理を感じるの で、いま辞めようとは思わない	26	37	41	19	27	3.11	1.337		

「役割」について、5件法で回答を求めた。得点平均は、「そう思う」5点、「どちらかといえはそう思う」4点、「どちらともいえない」3点、「どちらかといえはそう思わない」2点、「そう思わない」1点として集計し、回答者数で割った数値である。

(Q5) あなたの現在の仕事について、どのように感じておられますか。当てはまる番号に○印を付けてください。

		そう思う	どちらかといえはそう思う	どちらかといえはいえない	どちらともいえない	どちらかといえはそう思わない	そう思わない	得点平均	標準偏差
		5点	4点	3点	2点	1点			
1	複数の異質な仕事をしなければならないことがある	53	52	55	14	9	3.84	1.182	
2	自分の責任が何かわかっている	48	79	22	1	0	4.16	0.686	
3	互いに矛盾する方針の下で働いている	14	31	53	34	18	2.93	1.136	
4	複数の人から矛盾した要求を受けられることがある	16	40	39	38	17	3.00	1.187	
5	曖昧な指示の下で働かなければならないことがある	26	58	30	23	12	3.42	1.181	
6	自分に何が期待されているのか正確にわかっている	21	67	39	16	7	3.53	1.015	
7	自分がどの程度権限を持っているかはっきりわかっている	30	71	27	15	7	3.68	1.051	
8	意味がないと思われる仕事を割り当てられることがある	17	29	53	27	24	2.92	1.212	

3. 目標管理と人事評価制度

「目標管理」の運用について、5件法で回答を求めた。得点平均は、「当てはまる」5点、「どちらかといえば当てはまる」4点、「どちらともいえない」3点、「どちらかといえば当てはまらない」2点、「当てはまらない」1点として集計し、回答者数で割った数値である。

(Q6) あなたの勤務する組織等について、当てはまる番号に○印を付けてください。

		当てはまる	どちらかといえば当てはまる	どちらともいえない	どちらとも当てはまらない	当てはまらない	得点平均	標準偏差
		5点	4点	3点	2点	1点		
1	組織全体の経営目標が明確である	14	47	44	27	17	3.09	1.153
2	組織全体の目標に連鎖した職場(所属部署)の目標が具体的に設定されている	11	49	42	25	21	3.03	1.172
3	期首に上司との面談により、職場の目標を反映した個人目標が設定されている	29	34	23	24	38	2.95	1.488
4	期末の面談では、個人目標の達成度だけでなく、仕事について上司からアドバイスが与えられる	21	36	28	19	44	2.80	1.451
5	目標の達成度は人事評価の対象となっている	35	25	22	19	47	2.88	1.586

「人事評価の運用上の成果と課題」について、5件法で回答を求めた。得点平均は、各得点を集計し回答者数で割った数値である。

(Q7) あなたの組織の人事評価制度の運用上の成果と課題について、どのように感じておられますか。当てはまる番号に○印を付けてください。

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえ いない	どちらとも いえない	ば さ う 思 わ な い	ど ち ら か と い え	そ う 思 わ な い	得点平均	標準偏差
		5点	4点	3点	2点	1点				
A. 運用上の成果について										
1	職員のチャレンジ精神が向上した	1	5	49	31	26	2.46	0.989		
2	職員の能力開発・意識改革につながった	2	25	48	27	20	2.69	1.029		
3	組織目標が効果的・効率的に達成された	0	12	52	30	28	2.39	0.950		
4	職場のコミュニケーションが充実した	1	22	48	30	21	2.61	1.000		
5	評価結果に対する被評価者の納得度が高まった	1	13	52	35	21	2.49	0.929		
6	仕事上の目標が明確化した	3	40	36	25	18	2.88	1.103		
B. 運用上の課題について										
1	定型業務が多いため、目標の設定が難しい	11	47	27	25	11	3.18	1.140		
2	上位（組織・職場）目標と個人目標とがうまく連動していない	18	37	43	17	7	3.34	1.074		
3	評価結果がうまく活用・反映されていない	24	47	39	7	5	3.64	0.996		
4	上位（組織・職場）目標が詳しく説明されていない	27	40	30	20	5	3.52	1.130		
5	公平・公正に評価するための評価者の能力・スキルが不足している	29	32	50	8	3	3.62	0.999		
6	制度に対する職員の理解が不足している	25	38	44	12	3	3.57	1.003		

Ⅲ. 考察

1. 組織コミットメント

組織に対する帰属意識や愛着等を、組織行動の研究分野では組織コミットメントという概念で捉えてきた。組織へ主体的にかかわり、組織目標の達成に向けて努力するような、組織コミットメントの形成が組織経営に不可欠なものとされてきた。

組織コミットメントの下位概念として、情緒的要素、存続的要素、規範的要素があげられる。情緒的要素は、情緒的な愛着のことであり、組織が好きだからこのまま在職したいといったものである。これに対し、存続的要素は、組織を辞めて失うものが他の組織では得られるものよりも大きいために、組織に残るほうが有利であるというものであり、功利的な側面が強いとされている。また、規範的要素は、ひとつの組織に忠誠を尽くすべきという理屈抜きの、愛着等とは無関係のものである。

図表Ⅲ－1 組織コミットメント関連項目の因子分析

成分<→因子>	1	2	3
固有値	2.327	2.298	1.748
分散の説明率 (%)	25.9	25.5	19.4
この組織の一員であることを誇りに思う	0.206	0.789	0.003
この組織のメンバーであることを強く意識している	0.053	0.906	-0.032
この組織の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	0.166	0.636	0.192
この組織を離れるとどうなるか不安である	0.839	0.101	0.084
いまこの組織を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう	0.881	0.079	0.019
いまこの組織を辞めたら、損をするように思う	0.817	0.215	0.145
この組織に恩義を感じる	0.294	0.575	0.454
いまこの組織を辞めたら罪悪感を感じるだろう	0.137	-0.067	0.880
この組織の人々に義理を感じるので、いま辞めようとは思わない	0.006	0.227	0.837

*統計量は、主成分分析によるバリマックス回転後の因子負荷量

組織コミットメントに関する質問項目について因子分析を行った結果を図表Ⅲ－1で示した。3つの因子が抽出され、因子負荷量0.6以上を太字で表している。第1因子は「この組織を離れるとどうなるか不安である」、「いまこの組織を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう」及び「いまこの組織を辞めたら、損をするように思う」の存続的要素に関する質問項目、第2因子は「この組織の一員であることを誇りに思う」、「この組織のメンバーであることを強く意識している」及び「この組織の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる」の情緒的要素に関する質問項目、第3因子は「いまこの組織を辞めたら罪悪感を感じるだろう」と「この組織の人々に義理を感じるので、いま辞めようとは思わない」の規範的要素に関する質問項目が因子負荷量0.6以上となっている。そのため、本調査においても準備した質問項目が組織コミットメントの下位概念である3つの要素に分類された。しかし、他の研究で規範的要素に関する質問項目とされた「この

組織に恩義を感じる」だけは、情緒的要素と同じ因子で最も高い因子負荷量（0.575）を示す結果となった。

図表Ⅲ－２ 組織コミットメント平均値

	情緒的要素	存続的要素	規範的要素
平均値	3.55(0.811)	3.15(1.114)	2.82(1.126)
度数	149	150	150

カッコ内の数値は標準偏差

分類された情緒的要素（3項目）、存続的要素（3項目）、規範的要素（2項目）の平均値を図表Ⅲ－２で示した。情緒的要素が最も高く、次に存続的要素、最も低いのが規範的要素となっている。また、各要素間の平均値の差は統計的にも有意であることが確認された。t検定の結果は、情緒的要素と存続的要素の間で、t値 4.100、有意確率 0.000。存続的要素と規範的要素の間は、t値 2.775、有意確率 0.006。情緒的要素と規範的要素の間は、t値 7.069、有意確率 0.000である。

2. 職位と組織コミットメント

職位別の組織コミットメントを図表Ⅲ－３に示した。職位が異なれば組織コミットメントにも差があるか検討を行った。

図表Ⅲ－３ 職位別組織コミットメント

職位		情緒的要素	存続的要素	規範的要素
部長・局長・次長	平均値	3.94(0.600)	2.53(0.948)	2.92(0.875)
	度数	12	12	12
課長	平均値	3.67(0.678)	3.29(1.229)	2.44(1.031)
	度数	16	16	16
係長・主任	平均値	3.69(0.720)	3.33(1.047)	2.85(1.246)
	度数	44	44	44
一般職	平均値	3.39(0.886)	3.14(1.121)	2.88(1.113)
	度数	76	76	76
合計	平均値	3.55(0.813)	3.17(1.108)	2.83(1.127)
	度数	148	148	148
F 値		2.599	1.768	0.724
有意確率 (p)		0.055	0.156	0.539

カッコ内の数値は標準偏差

管理職の職位間また管理職と一般職の間の差に着目した。情緒的要素に関しては、部長・局長・次長と課長の間には 0.27 の差があり、課長と係長・主任の間にはほとんど差はないものの、係長・主任と一般職の間に 0.30 の差がある。そのため、概ね職位が高いほど

ど数値も高い傾向が読み取れる。このことから、職位が高くなれば組織との一体感は増すものと考えられ、また主体的な関与も強いものと考えられる。しかし、存続的要素については、管理職の間では職位が高いほど数値は低くなっているが、課長と係長・主任に比べると一般職の数値の方が低い。また、規範的要素は課長職が他より低くなっているものの、職位による傾向は掴め難い。それぞれの要素ともに一元配置分散分析を行ったが、統計的に有意な差（ $p < 0.05$ ）は認められなかった。また、役員とその他のデータを削除して行った分析でも有意な差（ $p < 0.05$ ）は認められなかった。

3. 勤務経験と組織コミットメント

多くの大学では定期的な人事異動が行われており、勤続年数が長いほど人事異動を繰り返した可能性が高い。本調査で設定した勤務経験とも関係があることから、勤務経験と勤続年数のクロス集計を行った。図表Ⅲ-4がその結果である。勤続年数5年未満は全体で24名、このうち「法人の部署の経験の方が長い」と回答した1名を除けば、大学と法人のどちらかの部署しか経験が無いとするものばかりである。人事異動の経験が無いためか異動の回数が少ないために、大学もしくは法人の部署しか経験していない可能性が高い。

図表Ⅲ-4 勤務経験と勤続年数のクロス集計表

勤務経験	勤続年数										度数計
	5年未満	5～10年未満	10～15年未満	15～20年未満	20～25年未満	25～30年未満	30～35年未満	35～40年未満	40～45年未満	45年未満	
大学（教学）の部署しか経験したことが無い	13	9	11	7	4	2	4	1	0	51	
大学（教学）の部署の方が経験が長い	0	4	8	6	3	3	6	2	2	34	
法人と大学（教学）の部署と同じくらい	0	2	7	3	2	4	4	1	0	23	
法人の部署の経験の方が長い	1	4	3	3	4	2	1	2	0	20	
法人の部署しか経験したことが無い	10	6	3	0	1	1	0	0	0	21	
度数計	24	25	32	19	14	12	15	6	2	149	

そのため、勤続年数5年未満のデータを除いて組織コミットメントの平均値を比較したものが図表Ⅲ-5である。

多くの大学では人事異動を行うことにより、総合職として人材育成を行っている。大学と法人の各部署を経験するケースが多いが、組織内の人員配置からすれば、当然ながら大学の部署に配置されている職員の方が多い。また、本調査で専門職と回答したのは9件

(6.0%)であったが、専門的な業務を扱う職員は、異動範囲も限られる場合が多く、大学もしくは法人のどちらかの部署しか経験していない可能性が高い。

図表Ⅲ－５ 勤務経験別組織コミットメント

勤務経験		情緒的要素	存続的要素	規範的要素
大学（教学）の部署しか経験したことが無い	平均値	3.46(0.777)	3.54(1.052)	2.55(1.138)
	度数	38	38	38
大学（教学）の部署の方が経験が長い	平均値	3.48(0.804)	2.93(1.345)	2.43(1.038)
	度数	33	34	34
法人と大学（教学）の部署と同じくらい	平均値	3.74(0.512)	3.29(0.638)	3.22(1.009)
	度数	23	23	23
法人の部署の経験の方が長い	平均値	4.07(0.551)	2.95(1.224)	2.53(1.207)
	度数	19	19	19
法人の部署しか経験したことが無い	平均値	3.30(0.924)	3.12(0.764)	3.27(0.958)
	度数	11	11	11
合計	平均値	3.60(0.752)	3.20(1.103)	2.70(1.118)
	度数	124	125	125
F 値		3.241	1.772	2.910
有意確率(p)		0.015*	0.139	0.024*

カッコ内の数値は標準偏差

* $p < 0.05$

人事異動により様々な部署を経験することによって、組織構成員としてキャリアを積みながら、コミットメントが形成されると考えるならば、情緒的要素に関しては、大学と法人の両方の部署経験は有効であると言えるかもしれない。大学または法人の部署しか経験の無い者に比べ、大学及び法人の両方の部署を経験した者の数値が高い。

特に注目されるのは、大学の部署も法人の部署も経験したが、法人の部署の経験の方が長いと回答した者のグループである。情緒的なコミットメントは他のいずれのグループよりもかなり高く、標準偏差の数値から判断してもばらつきは小さく、組織への主体的な関わり等が強いものと考えられる。また、存続的コミットメントは全体の平均より低く、功利的なしがらみは少ないものと考えられ、規範的コミットメントも全体の平均より低く、理屈抜きに職場に留まるべきと考えることも少ないと考えられる。しかし、因果関係として人事異動や配置の結果がこれらの特徴をもたらしたと断定することはできない。むしろ、こうしたコミットメントを持つ職員を、人事担当部署が異動・配置によって人為的に法人の部署を長く経験させている可能性もある。なお、一元配置分散分析の結果、情緒的要素と規範的要素に関しては、勤務経験のグループごとに有意 ($p < 0.05$) な差が認められたものの、存続的要素には有意な差は認められなかった。

4. 年齢と組織コミットメント

年齢のデータと勤続年数のデータを比較することによって、中途採用者を取り出すことを試みたが、中途採用と思われるサンプルは少数でしかなかった。また、最終学歴も大学が大半を占めていた。こうした状況のもと、年齢別に組織コミットメントの平均値を示したものが図表Ⅲ－6である。

図表Ⅲ－6 年齢別組織コミットメント

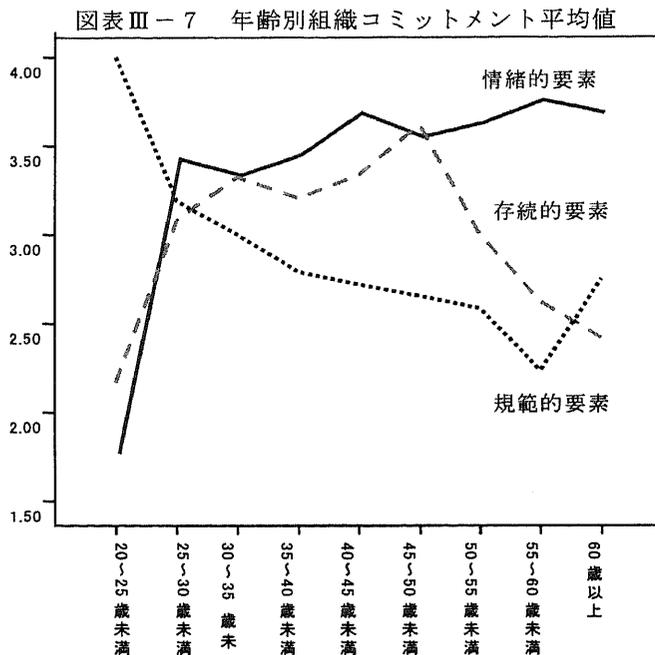
年齢		情緒的要素	存続的要素	規範的要素
20歳～25歳	平均値	1.83(1.179)	2.17(0.236)	4.00(0.000)
未満	度数	2	2	2
25歳～30歳	平均値	3.49(0.952)	3.08(1.220)	3.19(1.134)
未満	度数	21	21	21
30歳～35歳	平均値	3.40(0.903)	3.32(0.995)	3.00(1.150)
未満	度数	35	35	35
35歳～40歳	平均値	3.52(0.698)	3.20(1.131)	2.79(0.964)
未満	度数	31	31	31
40歳～45歳	平均値	3.75(0.661)	3.33(1.116)	2.72(1.251)
未満	度数	16	16	16
45歳～50歳	平均値	3.62(0.718)	3.62(1.433)	2.65(1.248)
未満	度数	13	13	13
50歳～55歳	平均値	3.69(0.594)	3.00(0.853)	2.58(1.184)
未満	度数	12	12	12
55歳～60歳	平均値	3.82(0.805)	2.62(1.053)	2.23(1.132)
未満	度数	15	15	15
60歳以上	平均値	3.75(0.500)	2.33(0.707)	2.90(0.652)
	度数	4	5	5
合計	平均値	3.55(0.811)	3.15(1.114)	2.82(1.126)
	度数	149	150	150
F値		4.375	0.897	3.534
有意確率(p)		0.002*	0.468	0.009*

カッコ内の数値は標準偏差

*p < 0.05

情緒的要素は年齢が高くなれば平均値も概ね高くなっており、組織内での経験が長くなればなるほど、組織に対する愛着や帰属意識も高くなる傾向があると考えられる。存続的要素は一定の年齢層(45～50歳未満)までは年齢が高くなれば平均値も高くなっているが、その年齢層を過ぎると平均値は下降傾向になっている。組織内での経験によるものなのか、

世代としてそうした傾向にあるのかは定かでない。また、規範的要素は年齢層が高くなればなるほど平均値は低くなっている。若い世代は離職率も高く、規範的コミットメントが弱くなっているとする意見もある。しかし、社会経済生産性本部が毎年実施している新入社員意識調査でも、「今の会社に一生勤めようと思っている」とする回答率が上昇傾向にあり、大学職員も若年層ほどひとつの組織に勤めようとする傾向があると考えられる。50歳以上の年齢層で存続的コミットメントが落ち込んでいることや、年齢とともに規範的コミットメントが低下している背景には、私立大学の制度的なものが影響していることも考えられる。本調査の回答者が属する大学の多くでは、選択定年制度と大学独自の年金制度が充実している。そのため、在職する大学への功利的なしがらみや定年までいなければならないとする考えは希薄になっているのかもしれない。なお、一元配置分散分析の結果、有意 ($p < 0.05$) な差があったのは、情緒的要素と規範的要素である。図表Ⅲ-6のデータを図表Ⅲ-7でグラフにして示した。



5. 出身校と組織コミットメント

私立大学の職員は大学卒業後にそのまま出身大学に入職した者が多く、本調査の回答者も76.5%が当該大学の出身者で占められていた。卒業生としての愛校心もあり、組織コミットメントにも影響しているものと考えられるが、図表Ⅲ-8のとおりいずれのコミットメントも他校出身者の数値が上回る結果となった。卒業生としての出身校に対するコミットメントと職員としての職場に対するコミットメントは、対象が同じ組織であったとしても異なることを示唆しているといえるのかもしれない。しかし、分散分析の結果、統計的

に有意 ($p < 0.05$) な差は認められなかった。

図表Ⅲ－８ 出身校別組織コミットメント

出身校		情緒的要素	存続的要素	規範的要素
勤務先と同じ学校	平均値	3.54(0.822)	3.13(1.135)	2.73(1.115)
	度数	113	114	114
その他	平均値	3.60(0.770)	3.21(1.073)	3.13(1.140)
	度数	35	35	35
合計	平均値	3.56(0.808)	3.15(1.117)	2.83(1.130)
	度数	148	149	149
F 値		0.133	0.130	3.343
有意確率 (p)		0.715	0.719	0.070

カッコ内の数値は標準偏差

6. 目標管理の運用

目標管理は民間企業で広く用いられているマネジメント手法であり、組織目標を個人レベルまでブレイクダウンする過程で、自らが個人目標の設定にかかわることによって、組織に対するコミットメントの形成と関係があるものと考えられる。本調査で設定した目標管理の運用は、組織全体の経営目標を明確にし、その組織目標と連鎖した職場の目標を具体化したうえで、自らかかわって職場の目標を反映した個人目標を設定し、達成度だけでなくフィードバックも行われ、人事評価の対象となるというものである。

図表Ⅲ－９ 目標管理関連項目の因子分析

成分<→因子>	1	2
固有値	2.415	1.827
分散の説明率 (%)	48.3	36.6
組織全体の経営目標が明確である	0.152	0.931
組織全体の目標に連鎖した職場（所属部署）の目標が具体的に設定されている	0.285	0.892
期首に上司との面談により、職場の目標を反映した個人目標が設定されている	0.891	0.270
期末の面談では、個人目標の達成度だけでなく、仕事についてのアドバイスが与えられる	0.875	0.286
目標の達成度は人事評価の対象となっている	0.867	0.100

*統計量は、主成分分析によるバリマックス回転後の因子負荷量

目標管理に関する5つの質問項目について因子分析した結果を図表Ⅲ－9に示した。因子負荷量0.6以上を太字にしたが、組織目標に関するものと個人目標に関するものに分かれた。「組織全体の経営目標が明確である」と「組織全体の目標に連鎖した職場（所属部署）の目標が具体的に設定されている」からなる組織目標の運用に関する2項目と「期首に上司との面談により、職場の目標を反映した個人目標が設定されている」、「期末の面

談では、個人目標の達成度だけでなく、仕事についてのアドバイスが与えられる」及び「目標の達成度は人事評価の対象となっている」の個人目標の運用に関する3項目に分かれていることを示している。

7. 組織コミットメントへの目標管理の運用効果

目標管理の運用がコミットメント形成にどのような効果があるか分析を行った。組織全体や職場の目標が設定され、職員自らが個人目標の設定にかかわることによって、組織目標を受容し目標達成に努力することによって、組織コミットメントの下位概念のうち、情緒的コミットメントが形成されるものと仮定した。

各質問項目を観測変数とし、目標管理の運用を組織目標に関する2項目と個人目標に関する3項目に分けて、目標管理<組織目標>と目標管理<個人目標>というそれぞれの構成概念を構築した。その他、情緒的コミットメント形成に関わる要因として、「役割」とコミットメントの一種である「仕事への関与度」を加えた。役割に関しても組織コミットメントとの関係が議論されるが、役割が曖昧なままだとコミットメントも低いと考えられている。「自分に何が期待されているのか正確にわかっている」と「自分がどの程度権限を持っているかはっきりわかっている」の2項目で役割に関する構成概念を設定した。また、仕事にどの程度関与しているかについては、功利的な帰属意識よりも情緒的な帰属意識と関係があるとされている。そのため、「私の興味は仕事に関することに集中している」、「私の目標のほとんどは、仕事に関するものだ」及び「今の仕事は私という存在の中心だ」の3項目で仕事への関与度に関する構成概念を設定した。これら4つの構成概念が情緒的コミットメントとして設定した構成概念に影響を与えるものと仮定した。

共分散構造分析の結果は図表Ⅲ-10で示した。モデルがどれだけデータとあっているかを示す適合度は、GFIが0.918となっており、説得力のあるパス図であると判断される。パス図の数値は標準化推定値を表している。また、有意なパスは太字の矢印で示した。

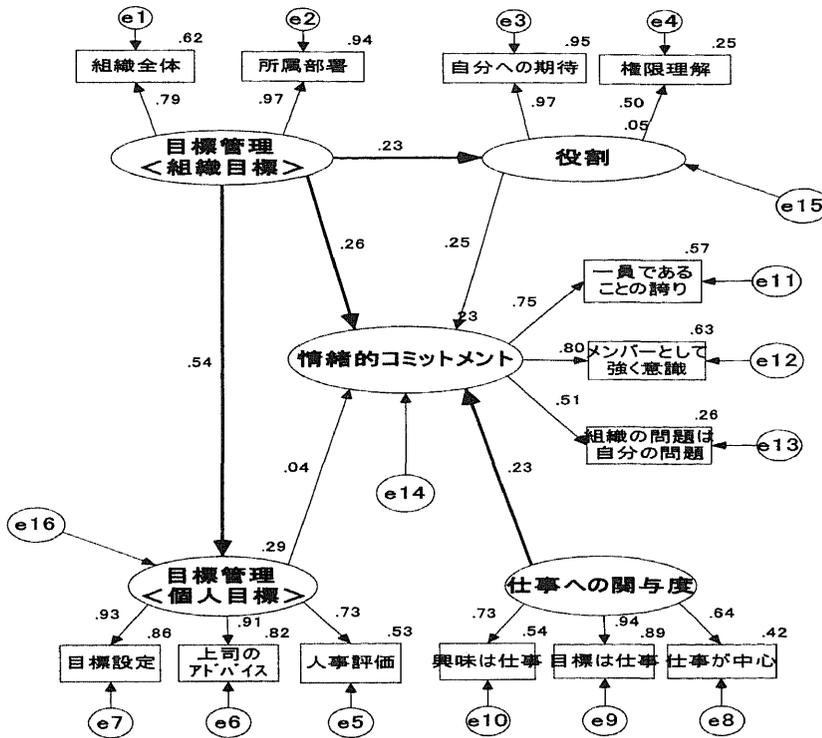
目標管理の運用に関しては、目標管理<組織目標>から情緒的コミットメントに有意な直接効果(0.26)を与えているが、仕事への関与度からも有意な効果(0.23)が確認できた。また、目標管理<組織目標>からは役割へも同レベル(0.23)の有意な効果が認められた。なお、目標管理<組織目標>から情緒的コミットメントを高める効果には、役割を経由した間接的な効果も期待されたが、役割から情緒的コミットメントへのパスは有意とは認められなかった。

目標管理<組織目標>から目標管理<個人目標>への有意な効果(0.54)を考えると、組織全体の目標から職場の目標を設定するという運用は、組織目標をもとに個人目標を設定し、それを人材育成や評価に活用するという運用にかなり影響があることが分かる。しかし、組織全体の目標が明確でないまま個人目標を設定し、人材育成や評価に活用するという運用も実際には行われているものと考えられる。

また、目標管理<個人目標>から情緒的コミットメントへの係数(0.04)はかなり小さ

いし、有意とは判断できなかった。さらに、目標管理<個人目標>を経由した目標管理<組織目標>から情緒的コミットメントへの間接効果も期待できなかった。

図表Ⅲ-10 情緒コミットメントに関するパス解析図



GFI=.918 AGFI=.874 標準化推定値

これらのことから、目標管理の運用において、組織全体の目標を明確にし、全体の目標と連鎖した職場の目標を具体的に設定すれば、情緒的コミットメントを高める効果があり、その効果は仕事への関与度からの効果と同レベルであることが確認できた。また、目標管理<組織目標>からの係数から判断すると、組織全体の目標を明確にすることよりも、組織全体の目標に連鎖した職場の目標を具体的に設定することの方が強く影響しており、自ら関与して組織目標をもとに個人目標を設定し、育成や評価に用いられていても、情緒的コミットメントへの影響は確認できなかった。

本調査では、目標管理の運用において、組織全体の目標とそれに連鎖した職場の目標を具体化すれば、情緒的コミットメントを高める効果があり、組織経営にプラスに作用すると推測できたが、個人目標に関する運用による情緒的コミットメント形成への効果は確認できなかった。

お問合せ先

筑波大学大学院ビジネス科学研究科 小倉研究室

教授 小倉 昇

研究生 舟戸 一治

e-mail ogura@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp