

職員組織の活性化に向けた立命館風土の構築

鹿谷 武史 (総務部人事課)

伊藤 昇 (大学行政研究・研修
センター専任研究員)

藤井 元 (総務部次長)

人見 充 (総務部人事課長)

要 旨

日本の社会環境が急激に変化していることに伴い、社会が大学に求める役割や期待は従来以上に広範囲に及び具体的になってきている。このような中、社会からの期待に応える大学改革の担い手として職員組織の活性化は必要不可欠であるといえる。本研究では「立命館らしさ」と言える職員組織風土の現状を「仕事の視点」や「仕事振り」から調査分析し、学園全体の活性化に繋がる人事施策の立案を行った。調査分析の結果から現状の風土を見ると、立命館らしさは概念的・理念的に理解されているが、それを具体的な仕事振りや成果にまで繋げるに至っておらず、結果、組織風土として根付いていないことがわかった。概念的・理念的な理解を具体的な行動に結びつけるためには育成の観点に着目する必要がある、特に職場における職制のコミットメントを強化する必要があると考えた。職場において仕事の具体的な役割と目標を明示することで、期待される仕事振りと成果に導くことを狙いとして「役割 - 目標 - 仕事振り - 成果」のサイクルを確立させる目標管理制度を提起した。

キーワード

組織風土、人材育成、共通の価値観、求められる行動、モラル向上、目標・役割管理制度

I. 研究の背景

1. 本稿での組織風土の捉え方 (定義づけ)

組織風土とは、組織の構成員が組織の示す価値や信念などを直接的あるいは間接的に知覚し、構成員の動機付けや行動に影響を及ぼす心理的環境要因であり、構成員の行動規範・判断規範は個々の行動として現れるものであると言われている。大まかには組織に共通して見られる、あるいは特有の「仕事振り」と捉えることができる。

組織文化とは、組織の成長過程のなかで形成され、意識的あるいは無意識的に共有されている思考や行動の様式で新規の構成員に対しても明示的あるいは默示的に伝達される組織属性と言われており、組織においては「一般的」であり、通用する「常識」と捉えることができる。

組織風土も組織文化も多義性を持った言葉であり、「仕

事振り」と「組織独自の常識」は相互に関連しているので両者を厳格には区別せず、構成員の行動やモチベーションに影響を及ぼす仕事に対する視点や姿勢、仕事の仕方や仕事振り（以下、仕事の視点や仕事振りと略）を一括して組織風土として広義にとらえるものとする。

このように広義にとらえるのはR2020に代表される学園の課題を推進する「組織風土」を作り上げたいからである。

2. 組織の活性化と風土の因果関係

組織が活性化しているとは、組織の価値、ミッションなどに基づき提起される基本方針や政策あるいは長期計画に、組織の構成員がそのベクトルを合わせ取り組み、成果を積み上げようとしている状態であると考えられる。

そうすると、そこではベクトルを合わすという表現に

示されているように、行動規範・判断規範、仕事の視点や仕事振りが基本方針や政策あるいは長期計画の実現と達成に適合したものとなっていなければならない。組織風土は、企業の変革が課題となっているときに古い企業の体質や風土の改革が同時に課題になるように、そのあり様によっては組織の基本方針や政策あるいは長期計画の実現と達成を進めるものとなったり、逆にその阻害要因になったりする。

基本方針や政策あるいは長期計画の実現と達成のために、共通あるいは特有の仕事の視点や仕事振りを作り出すことが、組織活性化に向けた組織風土の構築となる。

3. これまでの立命館風土の概括—「立命館らしさ」

これまでの職員の仕事の視点や仕事振りの「指針」となり、立命館なりの職員の組織風土（的なもの）、すなわち「立命館らしさ」を作ってきたものを概観すると次のようになる。

1970年前後の「学園紛争」の解決により、職員組織もその一翼とする全構成員自治が全学において確認されるとともに、学園における一切の暴力の否定が確認された。

1970年代には、①職場の民主化と集団化、業務の客観化という職場づくり、②相対的に低い学費でより良い教育を提供する（「相対的低学費政策」という「学費の重み」を押さえた、あるいは「重み」に適う業務のあり様の追求、③公費助成運動のなかから「公教育公負担」、「国民のための私大づくり」という社会の要請や学生・父母の期待や要求に応える大学づくりなど、立命館職員の基本となる仕事の視点や仕事振りが形成された。

1980年代には仕事の基本として学生・生徒の「学びと成長」を促進することが意識され、学生実態把握の視点と、「学ぶ主体」の確立、「学びの実感」、「学びの達成感」など学生の「学び」をみる観点が提起された。

1990年代には、教育研究拡充政策でもある学園規模問題の解決を主要な柱とする第四次と第五次の長期計画の取り組みのなかから、次のような事項を組み入れた仕事の視点や仕事振りが意識され追求された。それは、①新学部・学科や教育研究の改革・創造が直接、間接に学園財政に貢献する「教学創造こそ財政政策」という業務の組み立て、②周年記念事業の寄付、BKCやAPUの公私協力や競争的資金獲得などの取り組みから、社会的ネットワーク形成・拡充による教育研究資源・資金を導

入する業務の組み立て、③大学間競争が意識され、文部科学省の政策や補助金の動向（の先取り）や他大学の動きなどに留意した業務の開発や設計である。またこの時期には主に定型業務を担う「嘱託職員（のちに契約職員）制度」（1992年度）が導入された。これに伴って実態分析や政策提起、社会的ネットワークによる教育研究資源や資金の導入などの非定型業務は専任職員が担うという「専任職員でなければならない業務」という考え方が提起された。

2000年代以降は職員の「自己評価・自己申告書」の「職場評価」と「自己評価」の点検項目として、「職員像」や「業務像」の項目で職場風土（的なもの）が示されている。（本章「4-（2）」で後述）

また、全学協議会においてもその都度学生実態や学園課題を受けて職員の業務のありようや事務体制が議論された。特に1999年度の全学協議会確認文書ではこれまでの議論を「学生の『学びと成長』を確かなものとするマネジメントの役割」「『教学創造こそ財政政策』の視点からの業務創造」「学生実態の正確な把握」「高等教育政策の動向や社会の期待を的確に把握して政策立案としていく」「社会的ネットワークを構築し展開」するなど総括的にまとめている。

以上が1980年～90年代の学園創造の歴史の中で培われてきた「立命館らしさ」であり立命館風土である。これらの業務像や職員像は立命館風土として受け継がれ、共有された仕事の視点や仕事振りとして風土となっている。R2020をはじめとする現在の学園の基本方針や政策あるいは計画の実現と達成のために、これらの風土は「伝承」され発展させなければならない。

4. 立命館の現状 ～今、なぜ立命館風土の構築か～

（1）職員組織の拡大

2000年代に入り、本学の専任職員数は増加の一途を辿り、直近10年間の入職者数は約400人に上る。全職員713名に対する構成は入職1～5年目が約33%、6～10年目が約20%であり、勤続10年以下の職員が過半数を超える組織になっている（図1）。

また、専任職員の新卒・既卒比率は40.3%：59.7%となっており、既卒採用者は20歳代後半～30歳代前半で転職してくる層が多く、企業等で3年～10年程度のキャリアを積んだ者の比率が高くなっている。2012年4月時点での専任職員の平均年齢は、39.2歳であり、男女別

年齢別の構成は図2のとおりである。このように本学の専任職員構成は、この10年間で急拡大し多様なバックグラウンドを持つ職員で構成されている。

このことは、組織風土からみて二つの問題を生じさせる。一つは、前職にて形成された価値観や行動特性を肯定的なものとして「立命館らしさ」と言われる風土に馴染ませられるかという問題である。もう一つは、相当数の立命館での勤務年限の浅い層に立命館風土をどう傳承していくのかという問題である。いずれにしてもそれまでの歴史の中で培われた「立命館らしさ」が希薄化してしまうことのないようにしなければならない。

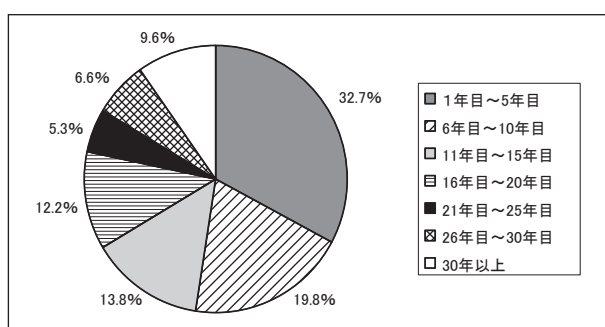


図1 専任職員勤続年数

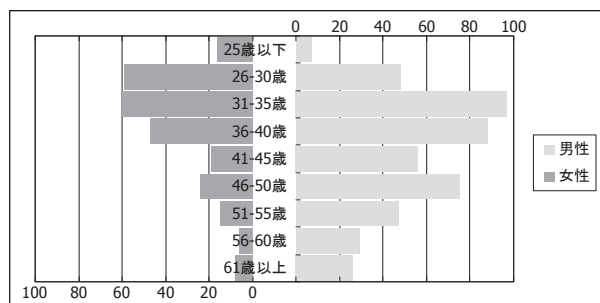


図2 専任職員年齢別男女別人数比較

(2) 立命館風土の醸成にかかわる人事関連の取り組み

本学には業務力量、異動希望、研修などについて申告する「自己評価・自己申告制度」がある。「自己評価」(2002年度から実施)は表1にある43の項目について、職員が毎年5段階で自己点検・評価を行うものである。この自己評価の項目は、立命館の専任職員が仕事をする上で基本となる事項や知識、能力などを具体的に明示したものである。

自己評価の項目にそって点検、評価し、弱みを克服し、強みを伸ばしていけば、学園が求める専任職員としての仕事振りとなり、「立命館らしさ」が具体的な仕事として実を結び立命館風土が醸成されていくことになる。そこで、自己評価に沿って職制と面談し、自己の力量向上や業務課題の目標を設定し、働き甲斐を強めるような取り組みを行ってきた。

表1 自己評価制度の評価項目

大項目	No	評価項目
勤務態度	1	挨拶、電話の応対、マナー、言葉使いの励行
	2	机の上や資料の整理（整理・整頓・清潔・清掃）の励行
	3	報告・連絡・相談（ホウ・レン・ソウ）の励行
	4	決まったこと、決められたことを遵守し励行（規律性）
	5	同僚、他部課との関係性を維持する態度（協調性）
	6	業務会議への参加・積極的発言・提案する態度
共通知識・理解	7	学園の歴史の理解
	8	大学および附属校の特徴・特色の理解
	9	学籍および学費制度の理解
	10	予算・会計制度（私学助成の仕組みを含む）の理解
	11	全学課題（中期計画）の理解
	12	財政の基本方針・政策、予算方針、財政状況の理解
業務知識・理解	13	担当業務の目的と課題ならびに期待する効果を理解
	14	担当業務に関する学内規程、ルールおよび手続の理解
	15	私学必携等基本文献を活用方法の理解
	16	部門課題（事業計画）の理解
業務姿勢	17	担当業務に対する責任ある姿勢
	18	業務改善・改革に対する積極的姿勢
	19	社会、他大学から学ぼうという姿勢（含ネットワーク）
	20	高等教育・初等中等教育関連の情報収集に取り組む姿勢
	21	学園の基本政策、課題を具体化する姿勢
	22	コストを意識して業務に取り組む姿勢
コンプライアンスを意識した業務執行	23	日常業務や政策立案にあたり法的根拠に基づく業務執行
	24	学内規程・ルールを遵守した業務執行
	25	高い倫理性を持ち社会的な責任を意識した業務執行
業務能力	26	実務を正確、効率的、迅速に処理できるか（事務能力）
	27	適切な稟議処理（会計、稟議、勤務等）ができるか（事務能力）
	28	業務のプライオリティー、時間管理、期日管理ができるか（業務管理能力）
	29	数値等の具体的な達成目標を立てて業務を行っているか（業務管理能力）
	30	業務の結果を総括・検証し改善に役立てることができるか（業務管理能力）
	31	現状・実態を分析して、業務を進めているか（調査・分析力）
	32	他大学・民間等を調査・分析して業務を進めているか（調査・分析力）
	33	他部課との調整ができるか（調整能力）
	34	業務システム・業務プロセスの前進点について業務会議等で報告し職場で共有しているか（情報共有）
	35	適切なレジュメないし提案文書が作成できるか（企画提案力）
	業務上の成果	36
37		創意工夫により業務改善・改革を達成
38		業務の適正化・合理化の達成
39		業務・仕事にかかわる学習
自己啓発	40	自主的なテーマに対する学習
	41	外国語、法務・財務関係の学習
	42	高等教育・初等中等教育関係の学習
	43	学内外の研修への取り組み

（3）目指すべき立命館風土 ～強い組織作りを目指して～

目指すべき立命館風土を考えるうえで手がかりとなるものがある。それは、2005年の新春の集いにおける理事長の年頭所感を踏まえて提起された「2005年度事務体制の再編整備」（2005年3月19日付常任理事会）において、これまでの業務像や職員像を踏まえながら学園・教学創造と大学間競争の中での「業務スタイルの重点」としてあげられた以下の9つのマインドである。ここでは「マインド」としてまとめられているが、その説明の实质は「立命館らしさ」を仕事振りとしてより一般化したものである。

- ①「目標－成果」検証サイクルをすべての業務に貫徹する【「目標－成果」マインド】
- ②学生生徒の実態など現場の具体的問題を即座に取上げ、具体的に解決を図る【現場マインド】
- ③情勢と国立大学等の動向を的確に分析し、迅速に、他大学・他校に先んじて政策的に対応する【先行マインド】
- ④新聞報道やニュースの社会的な事件や雑誌等の先進的な事例などを学園に引き付けて問題を発見し、あるいは課題を提起し、迅速に取組む【社会性マインド】
- ⑤他大学・他校さらには民間企業を含め先駆的・先進的の改革や取組みから学ぶ【学習マインド】
- ⑥私立大学、私立中高として、国立大学や公立校を凌ぐ「特色・強み・個性」を作り上げる【特色マインド】
- ⑦課題の業務化・仕事化にあたっては、常に重点化をはかり見直し期限を設定し、合理化、効率化、外注化など費用対効果の計算のもとに行う【重点化マインド】
- ⑧新たな政策や取組み、成果の「特色・強み・個性」、学生生徒の活躍など、広報課へ広報素材を提供し、情報を積極的に発信する【広報マインド】
- ⑨地震、津波、感染症、テロなどの被害や個人情報漏洩などへの迅速に必要な体制と対策をとる【危機管理マインド】

（4）職員ヒアリング

自己評価・自己申告制度の自己評価の集計分析はそれが人事の業務にかかわるものとして提出されたものである。そこで、2011年11月から12月にかけて、職員組織整備計画の一環で行われた朱雀・衣笠・BKCに所属する職員98

名からのヒアリング調査より、現場で顕在化している風土・文化を抽出した^{注1)}。

そのヒアリング結果から組織風土を概括すると次のようにまとめられる。

①「強み」となる風土

- ・学園や学生に対する熱い想いをもつ風土
- ・全員参加参画による議論を尽くす民主主義を重んじる風土
- ・教職協働の風土
- ・教学優先、全構成員自治、暴力否定の風土
- ・「学費の重み」「学びと成長」を基本的観点とする風土
- ・自主性を重んじる風土

②「弱み」となる風土

- ・モラル向上が図れない風土
※モラル＝労働条件、労働環境、帰属意識などに影響される勤労意欲・士気
- ・コミュニケーションが取りづらい風土（連携力の低下）
- ・物事の判断基準、価値観に軸を見出しづらい風土
- ・主体性が育まれない風土
- ・部下・後輩育成の風土がない

これを一瞥すると、「強み」は一言でいうと「立命館らしさ」であるが、他方で「弱み」とされている仕事の意欲や主体性、他部課との連携、判断、育成は仕事の遂行（力）にかかわることである。ここに今日の立命館の風土の問題の一つがある。

（5）研究背景のまとめ ～立命館風土変革の必要性～

立命館学園は1980年代末から90年代にかけて他大学が真似できない取り組みを先進的に実施し、大学業界において「改革のトップランナー」と呼ばれていた。「立命館らしさ」である風土の多くはこれらの学園・教学創造の中で作り出され定着してきたものである。しかし、今日では他大学に先駆け実施してきた取組みも他大学に追随され、差別化の優位性は失われつつある。その一方で大学の社会的ネットワークの広がり和社会人基礎力や学士力の養成など教育力強化と教育の質保証、大学院の拡充、大型研究資金の獲得、国の補助金政策の見直し、国内外の大学ランキングの順位等、大学は新しい課題に直面し、それが大学間競争を激化させている。このような中で学園は新キャンパス開設とそこでの教学創造をはじめとするR2020の諸課題を執行しなければならない。その大学改革を推し進める重要な取組みの一つとして、

職員の仕事の遂行と成果を促進するような立命館風土の不易流行の変革が必要となる。

II. 研究の目的

本研究の目的は、急激な職員構成の変化にともなう立命館風土（＝職員組織風土）の現状を把握し、学園全体の活性化に繋がる、職員個々人の仕事振りを定着させる人事施策を構築することである。

III. 研究方法

本研究は次のように進める。

前述の職員ヒアリング結果から①現在の本学の職場や職員には「立命館らしさ」についての理解や認知は一定確保できているようであるが、仕事の遂行や成果では風土に「弱さ」があるとの仮説を立て、②その風土を作り上げている職員の意識や行動を分析し、③そこから「弱さ」となっている職員の意識や仕事振りにおける問題を捉え、④その問題を解決する人事制度を構築し、もって④組織を活性化し、今日の学園に相応しい組織風土の醸成、定着を図る。

研究は以下の2つの方法によって進める。

1. 職員アンケート調査
2. 他大学ヒアリング調査

なお、文献調査については紙面の都合により割愛するが政策設計の際に参考とした。

IV. 調査結果・分析

1. 職員組織風土に関わるアンケート調査結果・分析

(1) アンケート調査の概要と回答数・回答率

全専任職員を対象としたアンケートを実施し、個人の価値観・意識や行動、また、職場全体、職制に関して調査を行った。研究背景に記載したような組織風土となっているのかの検証を行い、現時点での立命館における組織風土の特徴を明らかにし、目指すべき職員や組織の在り方とのギャップについても考察を試みた。

調査対象：本学専任職員 680名（部長・次長・課長・事務長・継続雇用者含む）

なお、出向者および退職者は除いた。（2012

年6月13日現在）

調査期間：9月5日（水）～19日（水）

方 法：調査用紙配布（学内便にて回収）

設問項目：I. 自己分析・主観（キャリアアンカー）

II. 共有されている知識（基本的知識）

III. 共有されている仕事の視点（マインド）

IV. 自己評価：「私」の行動や意識について

V. 職場評価：「職場全体」の行動や意識について

VI. 職制評価：「職制」の行動や意識について

VII. 職員のあるべき姿

VIII. 学園が取り組むべき（改善すべき）施策や業務

IX. 属性

回 答 数：314名（回答率46.2%）回答者の勤続年数別、年齢別男女別の構成は図3、図4のとおりであり、図1、図2の専任職員全体の構成と近い構成となっている。

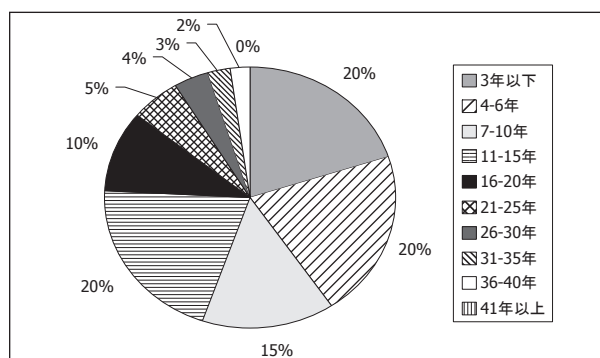


図3 回答者勤続年数

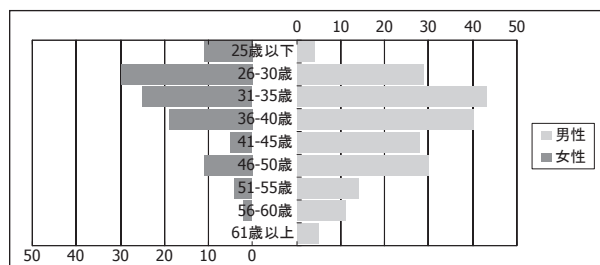


図4 回答者年齢別男女別人数比

なお、アンケートの集約や分析において紙面の関係で回答選択肢を簡略化して表現した。また、風土を問題にしているので「三名に一名がそう思う」というような方法を多用した。

（2）共有されている基本的知識

80・90年代の全学協議会確認文書は学生実態把握の重要性やその視点、学生の学びをみる観点など重要な提起がなされているので、職員が仕事をする上では基本的知識として読み、理解しておく必要がある。アンケート結果からは、予想外にそれが浸透・定着されていないことがわかった。

当然のことだが、各年度の全学協議会確認文書は勤続年数の長い人が読んだ率が高くなっている（表2）。全体として調査結果をみると、1999年度全学協議会までの確認文書は回答者の半数が読んだことがないということになっている。

「重要な学園・教学創造や業務指針」について、勤続年数10年以下の「職員」の約半数が、「社会的ネットワーク政策」、「相対的低学費政策」、「教学創造こそ財政政策」を聞いたことがなく、6項目のうち「学費の重み」以外は説明ができないということになっている（表3）。これは、組織風土の基盤をなす業務知識の質の問題として考える必要がある。

表2 全学協議会確認文書を読んだことのある割合

	(n)	全体	勤続年数			新卒既卒区分	
			10年以下	11-20年	21年以上	新卒	既卒
			172	95	44	115	197
1	1979年度	23%	6%	26%	80%	34%	16%
2	1983年度	20%	6%	21%	73%	32%	13%
3	1987年度	21%	5%	20%	82%	36%	12%
4	1991年度	25%	5%	29%	91%	41%	15%
5	1995年度	30%	6%	44%	95%	44%	22%
6	1999年度	43%	13%	71%	93%	55%	35%
7	2003年度	52%	25%	81%	91%	63%	45%
8	2007年度	64%	49%	81%	84%	71%	59%
9	2011年度	91%	91%	92%	93%	91%	91%

表3 重要な学園・教学創造や業務指針を聞いたことのある割合・他の人に説明できる割合

設問項目	全体	聞いたことがある			全体	他の人に説明できる		
		10年以下	11-20年	21年以上		10年以下	11-20年	21年以上
		172	95	44		315	172	95
1 相対的低学費政策 (70年代以降)	70%	49%	96%	98%	52%	24%	81%	95%
2 学園規模問題 (80年代以降)	82%	73%	92%	98%	56%	41%	66%	93%
3 教学創造こそ財政政策 (90年代以降)	73%	53%	97%	100%	51%	26%	75%	93%
4 学費の重み (90年代以降)	93%	89%	99%	100%	75%	65%	86%	91%
5 専任職員でなければならない業務 (90年代以降)	81%	70%	93%	98%	62%	47%	79%	86%
6 社会的ネットワーク政策 (90年代以降)	61%	44%	79%	93%	34%	15%	47%	80%

なお、「聞いたことのあるもの（図5-1）」については勤続7-10年のグループが低下している。これはこの年度の着任時研修に学園の歴史が組み込まれていなかったことによると考えられる。「説明できるもの（図5-2）」をみると、勤続年数6年以下の職員は研修を受けたことにより、勤続年数7-10年のグループを、学費の重み、学園規模問題、社会的ネットワーク政策で上回っている。このことは研修の有効性を示している。すなわちこれは学園の歴史、重要な学園・教学創造などの政策、仕事の視点や考え方などはしっかり研修しなければならないことを示している。

表4は職員としては学園や仕事について考える上で目を通しておくべき文献である。学園の「R2020」以外は読まれているもので「職員」の半分前後である。この回答状況は、仕事はこれらの文献の提起を主体的あるいは批判的に活用して進め、成果を作り出すという点からみると、組織風土となっていないことを示している。これらの文献を読み活用するように仕向ける必要がある。

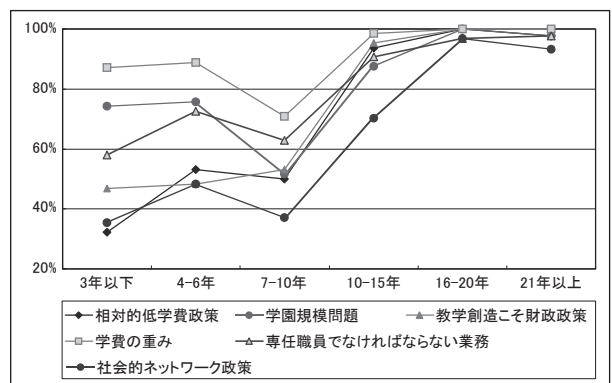


図5-1 重要な学園・教学創造や業務指針を聞いたことのある割合（勤続年数別詳細）

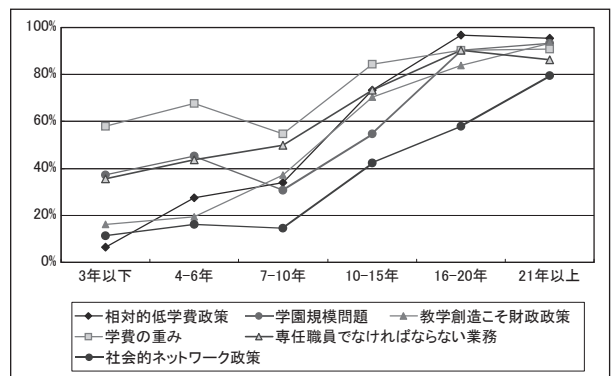


図5-2 重要な学園・教学創造や業務指針を他の人に説明できる割合（勤続年数別詳細）

表4 高等教育に関わる答申や文書を読んだことのある割合

設問項目	全体 (n)	職位		勤続年数			
		課員	職制	10年	11-20年	21年以上	
				以下	年	年	
1 「21世紀の大学像と今後の改革方策について一競争的環境の中で個性が輝く大学」 大学審議会 (1998.10)	315	46%	37%	77%	24%	69%	80%
2 「我が国の高等教育の将来像」 中央教育審議会 (2005.1)	244	55%	47%	82%	42%	66%	77%
3 「学士課程教育の構築に向けて」 中央教育審議会 (2008.12)	65	56%	51%	74%	45%	67%	70%
4 「予測困難な時代において生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ（審議のまとめ）」 中央教育審議会大学分科会 大学教育部会 (2012.3)	172	37%	32%	57%	30%	43%	55%
5 「R2020」 (2011.3)	95	91%	90%	98%	91%	93%	91%
6 「国家戦略会議（教育関係）」 国家戦略室 (2011.10～)	44	28%	20%	60%	19%	38%	45%

(3) 共有されている仕事の視点（マインド）

「共有されている仕事の視点（マインド）」の集約結果を、「I-4-(3)」の目指すべき立命館風土の9つのマインドに対応させて整理すると表5のとおりとなる。

回答及び集約の方法は次のとおりである。

「仕事の視点（マインド）」の項目を業務遂行上重要、あるいは仕事振りとして強化が必要と思う順に1位から3位まで順位付けした回答を得て、その回答を1位＝3点、2位＝2点、3位＝1点で重み付けを行い、その合計得点を構成比率に換算したものが、「順位計数化の構成比」である。また、順位に関係なく「仕事の視点（マインド）」の項目を1位から3位のいずれかに回答した回答者の全回答者に対する率を表したものを「回答率」に記載している。以下の集約において「構成比」と「回答率」と示しているものはこの方法による。

回答率をみると、現場マインドと重点化マインド(1)は組織に浸透しているが、仕事の仕方や仕事振りの項目である特色マインドや「目標-成果」マインドが強化すべきものとしてあげられ、意識的な面でも、仕事として強化していく面でも浸透が不十分である。今日の新しい課題や競争的環境を考えると、特にR2020の「目標-成果」マインド(1)と世界ランキング、社会的評価の先行マインド・社会性マインドが重要と捉えられず、実際の仕事振りの強化においても回答率が低いことは学園構成員のベクトルを合わせ学園創造に取り組むうえで大きな問題点であると言える。これらのマインドを醸成するための施策が早急に必要である。

表5 共有されている仕事の視点（マインド）～業務遂行上「重要なもの」「強化すべきもの」～ n = 315

設問項目	順位計数化の構成比		回答率		目指すべき立命館風土	
	重要	強化	重要	強化	項目	評価
1 「学びと成長」への貢献	29%	8%	68%	23%	現場マインド	○
2 「R2020」の推進	4%	3%	14%	9%	「目標-成果」マインド(1)	×
3 世界ランキングや社会的評価の向上	3%	4%	2%	9%	先行マインド・社会性マインド・(広報マインド)	×
4 専門(的)知識や力量	9%	8%	27%	30%	特色マインド	△
5 仕事の自律性や自主性	7%	6%	25%	34%		
6 創造性の発揮や仕事のイノベーション	10%	8%	36%	25%		
7 仕事の目標設定	8%	9%	27%	25%	「目標-成果」マインド(2)	△
8 仕事の成果の測定と評価	5%	12%	14%	23%		
9 それぞれの仕事のまとめとその共有	3%	8%	9%	25%	重点化マインド(1)	○
10 仕事の合理化・効率化	9%	16%	30%	39%		
11 費用対効果計算	4%	9%	9%	11%	重点化マインド(2)	△
12 費用の削減や低減	1%	4%	7%	16%		
13 仕事の中から取入策の探索・開発	0%	1%	2%	5%		
14 ワークライフバランス	4%	3%	11%	14%		
15 給与や勤務条件	2%	1%	5%	5%		
16 昇進	0%	0%	0%	0%		
17 その他(自由記載)	2%	3%	9%	5%		

（4）自己評価

アンケート「IV. 自己評価」で39項目について「私」を主体として、「あてはまる・概ねあてはまる・あまりあてはまらない・全くあてはまらない」の4段階で回答した結果を、「あてはまる+概ねあてはまる」→「YES」、「あまりあてはまらない+全くあてはまらない」→「NO」に集約した結果が表6のとおりである。

全体の集約で「NO」の項目で三名に一名（以上）が回答した項目（網掛け部分）は、「部下・後輩の育成(Q17)」「経験の部下・後輩への伝承(Q19)」「仕事のまとめの課内共有(Q21)」「価値観の共有(Q23)」「組織の求める人物像の理解(Q24)」「組織目的の共有(Q25)」「責任範囲外への取組み(Q34)」「仕事の創意工夫(Q37)」「社会貢献(Q40)」が挙げられる。これらの項目は大きく「共

通の価値観」として分類している価値観、組織目的、人物像（学生像と教職員像）という仕事の基本にかかわる事柄と、仕事の仕方を含めて職場での育成にかかわる事柄に分けられる。

前者は風土や文化が行動として顕在化するまでには至っていないこと、後者は職場での育成が不十分であることを示し、この二つが組織風土として浸透していないことを物語っている。これらの項目が仕事を通じて職員力量の向上に繋がるような仕組みや仕掛けが必要である。

（5）職場全体と職制の評価

①職場全体評価

アンケート「V. 職場全体評価」「VI. 職制評価」の15項目を「(4) 自己評価」と同じように集約した結果

表6 自己評価

設問項目	分類	n = 315		244		65		172		95		44	
		全体		課員		職制		10年以下		11-20年		21年以上	
		YES	NO	YES	NO	YES	NO	YES	NO	YES	NO	YES	NO
Q8 本学の「建学の精神」に共感できる	帰属意識	97%	3%	96%	4%	98%	2%	97%	3%	98%	2%	95%	5%
Q9 本学の「教学理念」に共感できる		97%	3%	97%	3%	97%	3%	96%	4%	97%	3%	###	0%
Q10 R2020の学園ビジョンに共感できる		79%	21%	77%	23%	86%	14%	80%	20%	81%	19%	73%	27%
Q11 組織人としてのマナーを自覚している	ビジネスマナー	96%	4%	97%	3%	92%	8%	97%	3%	96%	4%	91%	9%
Q12 「報告・連絡・相談」は適切に行っている		96%	4%	95%	5%	98%	2%	96%	4%	96%	4%	98%	2%
Q13 常に学生・生徒・児童のことを考え行動している		88%	12%	86%	14%	97%	3%	82%	18%	96%	4%	95%	5%
Q14 職場の同僚は信頼できると感じる	仲間との信頼関係	88%	12%	86%	14%	94%	6%	85%	15%	89%	11%	95%	5%
Q15 今までに上司や先輩に「成長させてもらった」と実感した体験を有している		84%	16%	83%	17%	89%	11%	84%	16%	86%	14%	84%	16%
Q16 問題だと思ったことは遠慮をせずに発言しても大丈夫だと感じる		74%	26%	72%	28%	78%	22%	73%	27%	76%	24%	70%	30%
Q17 OJTをできるだけ用い、部下・後輩の育成を図っている	育成的観点	54%	46%	47%	53%	80%	20%	43%	57%	68%	32%	68%	32%
Q18 人が成長することの喜びを原体験として持っている		82%	18%	81%	19%	85%	15%	81%	19%	85%	15%	77%	23%
Q19 今までに経験したことを整理し、部下や後輩に積極的に教えている		69%	31%	66%	34%	80%	20%	64%	36%	73%	27%	77%	23%
Q20 どんな情報もすぐに共有するようにしている	情報共有	79%	21%	77%	23%	85%	15%	73%	27%	88%	12%	84%	16%
Q21 仕事が完了したらまとめを作成し課内共有している		48%	52%	49%	51%	44%	56%	45%	55%	51%	49%	53%	47%
Q22 業務会議で部課内の情報共有を図っている		85%	15%	84%	16%	89%	11%	85%	15%	85%	15%	86%	14%
Q23 共有すべき価値観を、常日頃から自他に浸透させている	共通の価値観	47%	53%	44%	56%	63%	37%	42%	58%	55%	45%	53%	47%
Q24 組織が求める人物像を、明確に知っている		32%	68%	31%	69%	37%	63%	30%	70%	33%	67%	41%	59%
Q25 組織目的を意識して、課内（パート内）で共有している		62%	38%	58%	42%	77%	23%	59%	41%	63%	37%	70%	30%
Q26 業務に対して常に責任を持ち、完遂している	知識・判断	94%	6%	95%	5%	92%	8%	95%	5%	93%	7%	93%	7%
Q27 基本的な問題については自分の判断で対処できる		89%	11%	87%	13%	97%	3%	84%	16%	97%	3%	91%	9%
Q28 主観だけに捉われず物事を客観的に判断できる		84%	16%	83%	17%	88%	12%	81%	19%	89%	11%	82%	18%
Q29 他者の理解・協力を得ながら業務を遂行できている	論理性・計画性	94%	6%	93%	7%	97%	3%	92%	8%	97%	3%	95%	5%
Q30 計画的に仕事をし、納期を厳守している		90%	10%	91%	9%	82%	18%	91%	9%	85%	15%	93%	7%
Q31 自分の意見を論理立てて言える		74%	26%	71%	29%	85%	15%	70%	30%	81%	19%	75%	25%
Q32 諦めずに努力すれば大抵のことは成し遂げられると思う	業務姿勢	80%	20%	81%	19%	78%	22%	82%	18%	79%	21%	75%	25%
Q33 起こった問題は放置せず、すぐ取組もうとしている		92%	8%	93%	7%	88%	12%	91%	9%	93%	7%	93%	7%
Q34 自分の責任範囲外のことも積極的に取り組める		66%	34%	64%	36%	77%	23%	66%	34%	65%	35%	73%	27%
Q35 何事にも改善・向上の余地があるという前提で物事をみている	問題意識・改善	91%	9%	89%	11%	97%	3%	92%	8%	87%	13%	95%	5%
Q36 目標・課題・問題を明確にして仕事ができている		82%	18%	80%	20%	89%	11%	80%	20%	87%	13%	80%	20%
Q37 創意工夫して仕事ができている		71%	29%	69%	31%	82%	18%	67%	33%	78%	22%	75%	25%
Q38 仕事にやりがいを感じる	仕事の意義	79%	21%	79%	21%	82%	18%	80%	20%	80%	20%	75%	25%
Q39 仕事を通して学園に貢献できていると感じる		77%	23%	73%	27%	89%	11%	74%	26%	78%	22%	84%	16%
Q40 仕事を通して社会に貢献できていると感じる		68%	32%	65%	35%	83%	17%	63%	37%	76%	24%	70%	30%
Q41 今の仕事を通して自分自身が成長できていると感じる	自分への自信	72%	28%	71%	29%	80%	20%	70%	30%	80%	20%	64%	36%
Q42 この先、仕事で困難に直面しても乗り越えられそうと思える		80%	20%	80%	20%	83%	17%	83%	17%	78%	22%	73%	27%
Q43 辛い時に抱り所にできる成功体験を持っている		77%	23%	74%	26%	89%	11%	76%	24%	80%	20%	75%	25%
Q44 自分の今の仕事に対し、今の処遇は低いと思う	満足度	13%	87%	13%	87%	15%	85%	11%	89%	14%	86%	23%	77%
Q45 自分は出世（昇進）したいと考えている		33%	67%	37%	63%	17%	83%	48%	52%	19%	81%	5%	95%
Q46 本学で職員として働くことを選択してよかったと感じている		89%	11%	89%	11%	91%	9%	91%	9%	87%	13%	84%	16%

は表7、表8のとおりである。「Ⅳ. 自己評価」に比べると「Ⅴ. 職場全体評価」では全体的に「NO」の回答割合が高い。

回答者の半数近くあるいは半数以上が「NO」と回答している項目は、「育成的観点」の三項目（後輩の育成、経験や知識の伝達・共有、同僚等への支援（Q50～52）、「知識・判断」の自己啓発（Q55）、「業務姿勢」の自己の責任範囲外への取組み（Q58）、「問題意識・改善」の創意工夫（Q61）である。これに近いものとして回答者の四割が「NO」と回答しているものに、「問題意識・改善」の改善・向上への業務姿勢（Q59）、目標・課題・問題の明確化（Q60）がある。これらは、「Ⅰ-4-(4)」の職員への風土・文化のヒアリングで指摘された「弱みとなる風土」の、「モラル向上が図れない」、「コミュニケーションが取りづらい」、「部下、後輩育成の風土が

ない」そして「主体性が育まれない」の具体的内容を示している。

これらの項目を大きくまとめると、育成的役割と実務を通じての職員としての学びや成長、職場の所管業務全体への目配りや協同、業務の創意工夫と改善、目標・課題・問題の明確化ができていないと読み取ることができる。このまとめをストーリー化すると、仕事の中から学習し問題・課題を発見し、明確に定義し、職場で協同して創意工夫し、あるいは改善を図り解決していく風土が、職場全体評価の回答から職場で醸成し定着させるべき組織風土のイメージとして整理することができる。

②職制評価

アンケート「Ⅵ. 職制評価」は同「Ⅴ. 職場全体評価」に比べてより肯定的な評価であるが「育成的観点」「知識・判断」に関わる項目では「NO」の比率が高い傾向にある。

表7 職場評価

※太枠部分は顕著な問題と考える項目

		n = 315		244		65		172		95		44		
		全体		課員		職制		10年以下		11-20年		21年以上		
設問項目		分類		YES	NO	YES	NO	YES	NO	YES	NO	YES	NO	
V	Q47 組織人としてのマナーを徹底できている	ビジネスマナー	70%	30%	67%	33%	78%	22%	68%	32%	71%	29%	75%	25%
	Q48 「報告・連絡・相談」は適切に行われている		75%	25%	73%	27%	83%	17%	70%	30%	78%	22%	89%	11%
	Q49 常に学生・生徒・児童のことを考え行動している		69%	31%	66%	34%	75%	25%	66%	34%	75%	25%	66%	34%
	Q50 後輩の育成に積極的に関わっている	育成的観点	47%	53%	43%	57%	62%	38%	39%	61%	56%	44%	61%	39%
	Q51 自らの経験や知識を同僚や後輩に伝えようとしている		57%	43%	55%	45%	65%	35%	55%	45%	58%	42%	61%	39%
	Q52 同僚や後輩が成功体験を経験できるよう意識しながら支援を行っている		49%	51%	45%	55%	57%	43%	42%	58%	57%	43%	52%	48%
	Q53 自らの業務に責任を持って遂行している	知識・判断	83%	17%	82%	18%	89%	11%	82%	18%	88%	12%	80%	20%
	Q54 主観に捉われず周囲の意見も参考にしつつ客観的に判断をしている		70%	30%	71%	29%	63%	37%	70%	30%	65%	35%	75%	25%
	Q55 知識・知見向上のため自己啓発に積極的に取り組まれている		59%	41%	58%	42%	62%	38%	55%	45%	59%	41%	75%	25%
	Q56 業務に対して、諦めずに粘り強く取り組まれている	業務姿勢	77%	23%	77%	23%	78%	22%	76%	24%	81%	19%	75%	25%
	Q57 起こった問題は放置せず、すぐ取組もうとしている		71%	29%	70%	30%	74%	26%	70%	30%	75%	25%	68%	32%
	Q58 自分の責任範囲外のことにも積極的に取り組まれている		37%	63%	40%	60%	25%	75%	35%	65%	41%	59%	30%	70%
	Q59 何事にも改善・向上の余地があるという前提で物事をみている	問題意識・改善	61%	39%	61%	39%	57%	43%	65%	35%	55%	45%	57%	43%
	Q60 目標・課題・問題を明確にして仕事ができている		61%	39%	60%	40%	63%	37%	59%	41%	64%	36%	64%	36%
Q61 創意工夫して仕事ができている	53%		47%	54%	46%	51%	49%	53%	47%	55%	45%	50%	50%	

表8 職制評価

※太枠部分は顕著な問題と考える項目

		n = 315		244		65		172		95		44		
		全体		課員		職制		10年以下		11-20年		21年以上		
設問項目		分類		YES	NO	YES	NO	YES	NO	YES	NO	YES	NO	
VI	Q63 組織人としてのマナーを自他に対して徹底できている	ビジネスマナー	88%	12%	88%	12%	92%	8%	88%	12%	87%	13%	95%	5%
	Q64 「報告・連絡・相談」は適切に求めている		87%	13%	86%	14%	92%	8%	86%	14%	87%	13%	95%	5%
	Q65 常に学生・生徒・児童のことを考え行動しているを体現している		80%	20%	80%	20%	86%	14%	81%	19%	80%	20%	83%	17%
	Q66 OJTを計画的に実施し、部下・後輩の育成を図っている	育成的観点	59%	41%	59%	41%	59%	41%	53%	47%	66%	34%	63%	37%
	Q67 今までに経験したことを整理し、部下に積極的に教えている		65%	35%	64%	36%	67%	33%	61%	39%	68%	32%	73%	27%
	Q68 部下が成功体験を経験できるような仕事の与え方をしている		58%	42%	59%	41%	55%	45%	57%	43%	57%	43%	66%	34%
	Q69 部下の業務の成果を常に確認しフィードバックしている	知識・判断	59%	41%	59%	41%	60%	40%	56%	44%	62%	38%	68%	32%
	Q70 目指すべき業務の到達点について課内で擦り合わせができている		67%	33%	67%	33%	68%	32%	65%	35%	68%	32%	78%	22%
	Q71 大局的な視点から物事を客観的に判断している		81%	19%	83%	17%	76%	24%	84%	16%	81%	19%	78%	23%
	Q72 部下の不良行為について適切に指導している	業務姿勢	73%	27%	73%	27%	71%	29%	70%	30%	77%	23%	75%	25%
	Q73 起こった問題に対する責任を取ろうとする姿勢がある		88%	12%	88%	12%	92%	8%	87%	13%	90%	10%	90%	10%
	Q74 課内のマネジメントを適切に行っている		74%	26%	75%	25%	71%	29%	73%	27%	74%	26%	80%	20%
	Q75 何事にも改善・向上の余地があるという前提で物事をみている	問題意識・改善	86%	14%	88%	12%	84%	16%	88%	12%	87%	13%	80%	20%
	Q76 目標・課題・問題を明確にして仕事ができている		78%	22%	79%	21%	74%	26%	78%	22%	78%	22%	78%	22%
Q77 創意工夫して仕事ができている	75%		25%	76%	24%	69%	31%	76%	24%	73%	27%	73%	28%	

回答者の6割近くが「NO」と答えているのは、部下育成の観点が弱い（Q66・67）、部下への援助・指導が弱い（Q68）、職制としての職責の自覚が薄い（Q69・70）である。ここでも「I-4-(4)」の職員への風土・文化のヒアリングで指摘された「弱みとなる風土」の、「部下・後輩育成の風土がない」ことが取り上げられている。

③職場全体とラインの職制についての重要な改善点

集約の仕方は、「(3) 共有されている仕事の視点（マインド）」と同様である。

職場全体と職制についての15設問のうち、改善しなければならない重要な問題点と考えるものを集約した結果は表9、表10のとおりである。全体として先のそれぞれの評価（②・③）に比して回答はばらついている。

回答者の三名のうちほぼ一名が職場全体の改善点としてあげているのは、責任範囲外の業務への積極的な取り組み（Q58）、目標と問題・課題の明確化（Q60）、後輩育成（Q50）である。これらの項目を風土として定着させる施策が課題となる。

また、回答者の四名のうちほぼ一名が職制の改善点としてあげているのは、部下の成功体験への援助（Q68）、業務のフィードバック（Q69）、OJTの計画的実施（Q66）である。さらに回答者の五名のうち一名が職制の改善点としてあげているのは、課内のマネジメント（Q74）、目標・課題・問題の設定（Q76）、到達点の課内のすり合わせ（Q70）である。ここでは部下の育成、仕事への援助・指導、そして目標・課題、問題の設定とその擦り

表9 職場全体についての改善点

n = 315

設問項目	職場全体 あてはまる 概ねあてはまる (4&3) 回答率	改善点	
		順位を計数化 した構成比	三つのうち一つ を選んだ回答率
1 Q58 自分の責任範囲外のことも積極的に取り組まれている	37%	14%	36%
2 Q50 後輩の育成に積極的に関わっている	47%	11%	27%
3 Q52 同僚や後輩が成功体験を経験できるよう意識しながら支援を行っている	49%	7%	19%
4 Q61 創意工夫して仕事ができている	53%	6%	19%
5 Q51 自らの経験や知識を同僚や後輩に伝えようとしている	57%	7%	18%
6 Q55 知識・知見向上のため自己啓発に積極的に取り組まれている	59%	4%	10%
7 Q59 何事にも改善・向上の余地があるという前提で物事をみている	61%	7%	21%
8 Q60 目標・課題・問題を明確にして仕事ができている	61%	14%	34%
9 Q49 常に学生・生徒・児童のことを考え行動している	69%	6%	17%
10 Q54 主観に捉われず周囲の意見も参考にしつつ客観的に判断をしている	70%	4%	12%
11 Q47 組織人としてのマナーを徹底できている	70%	4%	11%
12 Q57 起こった問題は放置せず、すぐ取組もうとしている	71%	5%	14%
13 Q48 「報告・連絡・相談」は適切に行われている	75%	4%	11%
14 Q56 業務に対して、諦めずに粘り強く取り組まれている	77%	1%	4%
15 Q53 自らの業務に責任を持って遂行している	83%	4%	11%

表10 ラインの職制についての改善点

n = 315

設問項目	ラインの職制 あてはまる 概ねあてはまる (4&3) 回答率	改善点	
		順位を計数化 した構成比	三つのうち一つ を選んだ回答率
1 Q74 課内のマネジメントを適切に行っている	73%	11%	23%
2 Q66 OJTを計画的に実施し、部下・後輩の育成を図っている	57%	12%	26%
3 Q68 部下が成功体験を経験できるような仕事の与え方をしている	57%	11%	26%
4 Q77 創意工夫して仕事ができている	73%	4%	12%
5 Q67 今までに経験したことを整理し、部下に積極的に教えている	63%	6%	17%
6 Q71 大局的な視点から物事を客観的に判断している	80%	7%	15%
7 Q75 何事にも改善・向上の余地があるという前提で物事をみている	85%	3%	8%
8 Q76 目標・課題・問題を明確にして仕事ができている	77%	9%	22%
9 Q65 常に学生・生徒・児童のことを考え行動することを体現している	79%	3%	7%
10 Q70 目指すべき業務の到達点について課内で擦り合わせができている	66%	10%	22%
11 Q63 組織人としてのマナー自他に対してを徹底できている	87%	2%	4%
12 Q73 起こった問題に対する責任を取ろうとする姿勢がある	87%	4%	10%
13 Q64 「報告・連絡・相談」は適切に求めている	86%	2%	5%
14 Q72 部下の不良行為について適切に指導している	81%	5%	11%
15 Q69 部下の業務の成果を常に確認しフィードバックしている	58%	11%	26%

合わせに集約でき、上司の部下育成の職場風土の醸成、定着がここでも求められている。

④職場全体評価と職制評価の計数化

「Ⅴ. 職場全体評価」と「Ⅵ. 職制評価」の回答を「あてはまる」4点、「概ねあてはまる」3点、「あまりあてはまらない」2点、「全くあてはまらない」1点で回答を計数化し、その平均点を示したものが図6のとおりである。

職場全体の回答をみると、全体の回答の平均点は2.68で回答者は全体としてやや肯定的に評価している。

平均点の下位の三つをみると、担当業務以外への積極的なかわり、後輩の育成、同僚等への支援があり、集团的・共同的あるいは協力的な業務姿勢と育成の観点に欠けることを示している。

同じように職制について示したものが図7である。全体の回答の平均点は2.92であり、回答者は各項目に「概ねあてはまる」と回答している。

平均点の下位の三つをみると、責任を持った業務遂行、部下の育成・支援である。さらに続けると経験や知識の伝授、客観的な判断、創意工夫となる。

これらの項目は、日常の業務執行にかかわる責任・判断・創意工夫と、部下の育成とまとめることができる。

これらの点から、職制の部下育成の観点が弱いことと、職場全体における「集团的・共同的あるいは協力的な業務姿勢と育成の観点に欠ける」ことには因果関係があると考えることができる。

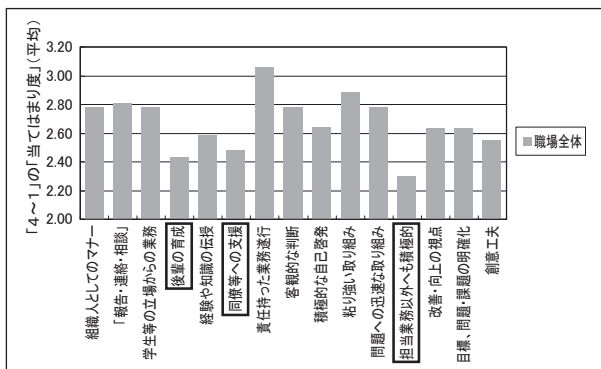


図6 職場全体評価の当てはまり度

以上から、職場における計画的育成を核とした「育成の風土づくり」が重要な課題の一つと言え、具体的には①部下の育成を職場マネジメントの柱とすること、②職員個々人の具体的な仕事の中に育成機能を組み込む仕組みと仕掛けが必要であると考えられる。このまとめはこれまでのアンケートの集約・分析を総括する位置づけにある。

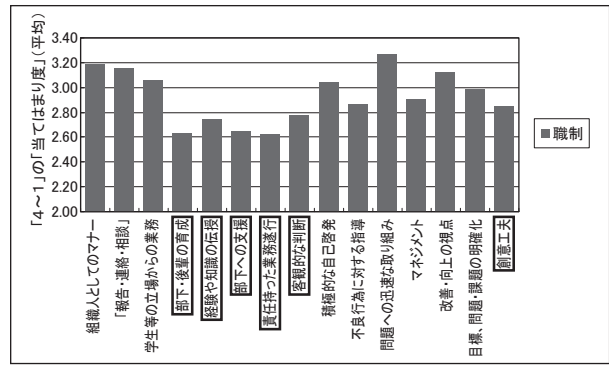


図7 職制評価の当てはまり度

(6) 専任職員のあるべき姿

「Ⅶ. 専任職員のあるべき姿」を「(5) ④職場全体評価と職制評価の計数化」と同様に計数化し、その平均点を示したものが表11のとおりである。

表11 専任職員のあるべき姿

		計数化した平均点
Ⅶ	設問項目	全体
1	Q82 組織の一員であることを自覚し、指揮命令を遵守する	3.21
2	Q80 自らの業務に誇りと責任を持って職務遂行に取り組む	3.20
3	Q93 社会人・組織人としての自覚を持ち、自らの扱う金銭等の財産、時間、情報等に対し、公私を厳しく峻別し行動することができる	3.20
4	Q79 社会人としての基本スキル・ビジネスマナーをきちんと身につけている	3.07
5	Q81 職員は常に周りから見られているという意識を持ち、自らを律することができる	3.06
6	Q89 全ての業務遂行において、法令や規範を遵守する	3.01
7	Q90 学生、生徒、児童の立場で物事を考えることができる	3.01
8	Q88 最適・最善を常に意識し、学生の学びと成長、学園の発展に寄与する意識を持つ	2.98
9	Q86 物事を主体的に捉え、考え、行動することができる	2.92
10	Q92 教育・研究機関として地域・社会の発展に寄与することを意識する	2.84
11	Q87 周囲を巻き込み、協力を得ながら業務を前進することができる	2.82
12	Q84 全学的視点を持って物事を判断することができる	2.71
13	Q83 個人の仕事のPDCA、組織のPDCAを意識して取り組める	2.65
14	Q91 多様なステークホルダーとの高い信頼関係を構築する	2.64
15	Q85 社会の動きを敏感に察知し、その変化に柔軟に対処できる	2.62

回答状況は大きく三つに分けることができる。

- 1) 平均点を高いものから並べると、上位6番目までは社会人として一般的・常識的な仕事の基本となるものが並んでいる。
- 2) 同順位の6位に「学生等の立場から仕事を考える」、8位に「『学びと成長』・学園の発展への寄与」、10位に「教育研究機関として地域・社会の発展への寄与」という学園特有の職員像が並んでいる。これらの平均点はほぼ3点であり、学園特有の職員像に「概ねあてはまる」との回答となっている。しかし、これは理想的・概念的なもので、具体的な仕事振りを表

す項目でない点に注目する必要がある。

3) 9位と11位から15位（最後）までは仕事の仕方や仕事振りの項目が並んでいる。これらの項目は先の「像」で示されている業務の目的をそれぞれの仕事の中で具体化していく際の仕事の視点や姿勢、仕事の仕方や仕事振りを示している。

2) と3) の回答状況は研究背景の職員ヒアリングのまとめ（I-4-(4)）と同じ構造を示している。

背景で述べた風土の定義からも、2)、3) を風土とする、あるいは風土として定着させることが必要となる。ただし、職員像が風土として定着してもそれが単なる視点や姿勢の「物知り」で終わって、仕事の成果として顕在化しなければ職員風土としての意味はない。仕事の仕方と仕事振りとして顕在化させるには座学でそのハウトゥとノウハウを学び、それを実際の仕事をとおして訓練し、実践的に学び身に付ける必要がある。

(7) 学園が取り組むべき施策

アンケート「Ⅷ. 学園が取り組むべき施策」の集約も「(3) 共有される視点（マインド）」と同様に行った。

回答は表12にあるとおり、上位三つが飛び抜けている。それは、育成を軸とした人事異動政策と人事評価制度、組織全体の目標を個々人のレベルまでブレイクダウンした目標管理制度である。その他には能力や役割に応じる賃金制度、層別の研修制度（Q2～Q7）の回答が参考となる。特に目標管理制度は職制の部下育成と職員の仕事を通じた育成の結節点にある制度である。

(8) アンケートのまとめ

「立命館らしさ」の定着状況を仕事の視点や仕事振りから分析したところ、社会人の基礎的力は備えており、

「立命館らしさ」についても概念的・理念的には一定の理解をしていることがわかった。しかし、その理解を具体的な仕事振りに繋げるところまでは至っておらず、結果、組織風土として根付いている状況にはないと言える。

アンケートの結果から仕事振りとして顕在化していない項目を「弱み」としてまとめると、①「立命館らしさ」や知識・ノウハウが熟年層から若手層へのスムーズな伝承が行われていない、②組織や部課の目標が個々人にブレイクダウンされておらず、価値観の共有化も図られず、組織内のベクトルが統一されていない、③集团的・共同のあるいは協力的業務姿勢が欠如しているとなる。これらの「弱み」が「表6 自己評価」に現れているとおり、5人に1人が「仕事にやりがいを感じていない（Q38）」、10人に1人が「立命館で職員として働くことを選択して後悔している（Q46）」という、モラルの向上が図れない風土を形作っていると考えられる。

このような「弱み」となる組織風土を職員が感じることから、風土変革に繋がる人事施策として表12の育成型の施策に期待が寄せられていると考えられることができる。しかし、一つの人事制度の導入が特効薬的にすべての課題の解決に繋がり、劇的に組織風土が変革するという期待を持つことはできない。風土の変革とは職員一人一人の仕事の意識と仕事振りを変え切ることである。今次のアンケートから「変え切る」ことを育成として集約することができる。人事制度はそれぞれが複雑に絡み合い目的と意義を持っているため、「育成」を軸とした風土変革に資する人事制度を体系的に整理し、全体として一貫性を持たせることが重要である。これまでの回答の分析から回答項目のいくつかをキーワードとして使って、風土変革に繋がる人事施策を体系化すると図8のとおりとなる。

表 12 学園が取り組むべき施策

n = 315

	改善点	
	順位を計数化した構成比	一つでも選択した回答率
1 人材を育成するための人事評価制度	16%	41%
2 能力や役割に応じて処遇差を設定する賃金制度の導入	7%	21%
3 組織全体の目標をブレイクダウンし個々人の目標にまで反映させる目標管理制度	16%	41%
4 即戦力となりうる優秀人材の採用を目指した職員採用方法の構築	3%	10%
5 個人のやりたいこと、適正を考慮するなど育成型の人事異動政策を構築する	25%	58%
6 適正な勤務状況となるような勤務管理を行う	6%	19%
7 公平性納得性のある表彰制度を構築し職員のモチベーション向上に繋げる	2%	8%
8 有期雇用職員等を今まで以上に活用するための非専任職員雇用制度	4%	17%
9 若年層向け研修施策	4%	13%
10 中堅層向け研修施策	5%	19%
11 管理職向け研修施策	4%	12%
12 その他（自由記載）	6%	17%

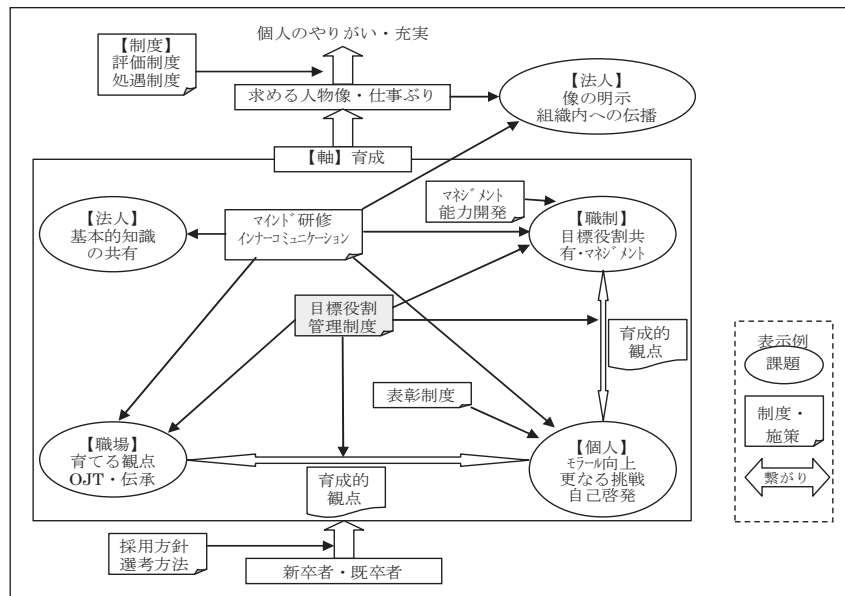


図8 課題と人事制度・施策の相関

2. 他大学調査

(1) 調査の概要

- ①目的：職員組織風土に関わる課題認識と活性化に向けた人事施策の事例調査。
- ②日時：2012年6月18日～19日
- ③対象：関東の大規模総合私立大学3校（人事に関わる内容のため大学名は匿名とする）

(2) 調査結果

	A大学	B大学	C大学
訪問日時	2012年6月18日 午前	2012年6月18日 午後	2012年6月19日 午前
専任職員数	約540名	約800名	約450名
風土に関する課題認識	職員組織が活性化していない状況との認識。活性化に向け人事施策の見直しを検討中。	職員組織が活性化していない状況との認識。活性化に向け人事施策の見直しを実施中。ベテラン職員が自信を喪失しているという問題が顕在化している。具体的にはITスキル等の新しい仕事の仕方に順応できない層に多く見られる。	職員組織が活性化していない状況との認識。活性化に向け人事施策の見直しを検討中。
専任職員像	評価制度導入により評価基準という指標はあり、職員のあるべき姿は意識されている。	2008年に役割の機能的洗い出しを実施した。目指すべき職員像を明らかにし、そこへの到達に向けた支援を充実させる取組みを強化している。	職員のあるべき姿、大学のDNAを理事長や人事部長がことあるごとに繰り返しメッセージとして伝播し、職員マインドとして醸成するよう努めている。

	A大学	B大学	C大学
人事施策のポイント	採用基準にTOEIC 800点以上という項目を設けることや、職員向けの語学研修を開催するなどグローバル化を図っている。	育成型人事制度や成果を出した者に報いる制度を導入し、職員のやる気を引き出し活気ある職員組織の構築を目指している。	家族的情味をもっとも重要視しており、職員としては「良い」も「悪い」もうまく受入れ、職員同士の繋がりを大事にする。
育成に関する考え方	研修に対する管理職者の意識が変化してきており、管理職者自らが率先して受講して、部下がそれに続くという良い風土が醸成されつつある。OJTリーダーを育成することを目標にした研修施策を新設。研修に熱心な職員は、仕事にも熱心な者であると考えている。	管理職を体系的かつ計画的に育成することを目指しており、高いマネジメント力（部下の育成能力も重視）を有する管理職組織の構築を目指す。豊富な研修プログラムと管理職の協力的姿勢が必須と考える。仕事の仕方が学べ、成功（達成）へのプロセスを経験させるプロジェクト企画立案実践研修を実施している。教員・学生・民間企業を巻き込んだ公募型プロジェクト業務など実践型の特徴的研修プログラムがある。	批判的、評論家的タイプの職員が若手を中心に増加している印象である。業務を前進させるためにどうするかを考えるのが職員に求められる力量であり、その力をどう育成していくかが課題として認識している。職員組織の活性化にはマネジメントが重要と考える。上手く回っている部署は職場全体に活気がある。キーマンは副課長であると考えている。
評価制度・賃金制度等	評価制度は導入されているが処遇には連動していない。また、評価制度には育成の観点がないため今後は人材育成に繋げるフィードバックを重視した評価制度に改正を予定している。	「スキル基準表」を作成し職場で求められるスキルの洗い出し、各人のスキルをポートフォリオ化することで、職制の本人目標設定へのコミットメントを強め、計画的人材育成に注力している。	2004年度に資格職能給を導入したが、賃金への反映は小さなものであり、モラル向上の動機付けとしては効果は小さいと思われる。

（3）他大学調査のまとめ

各大学とも職員組織が活性化していないことを問題視し、活性化に向けた人事施策の見直しを模索している。各大学は職員の育成を重視し、それぞれに工夫した取り組みを進めている。特に、職員の役割やあるべき姿を明示し、管理職が人材育成に積極的にコミットメントさせる仕組みを検討していることに注目できる。

V. 政策立案

アンケート集約・分析の「IV-1-(5)-④職場全体評価と職制評価の計数化」のまとめとして整理した、職場マネジメントの柱としての部下の育成と職員の仕事に育成機能を組み込む仕組みと「同(7)学園が取り組むべき施策」から、組織全体の目標を個人レベルまでブレイクダウンさせ、個々の役割と目標を設定し、かつ部下育成に資する目標管理制度すなわち「役割・目標レビュー制度」の制度設計を行う。その趣旨は、個々の仕事振りが与える組織風土の「弱み」は、個々の仕事振りを変革させることから始まると考えるところにある。「立命館らしさ」を概念的・理念的に一定理解している職員に、仕事の具体的な役割と目標を明示することで、期待される仕事振りと成果に導き、「役割-目標-仕事振り-成果」のサイクルを回すことにより風土として定着させることを目指す。

この新制度は、現在職員組織整備計画検討委員会において「育成型人事制度」の具体的な施策として①経験値（知）を向上させる異動政策、②育成・成長の可視化・共有化（キャリアプランニング）、③「育てる人」の育成の導入、が検討されており、「②」に連携するものである。

1. 役割・目標レビュー制度（目標管理制度）の新設

役割・目標レビュー制度は、2012年度前半期の事務体制での提起である「育成の場は職場が中心」であることを受けるものであり、職場での経験および実践を「育成」の中軸と据え、職場で計画的に人材育成を行う仕組みである。具体的には、職員一人一人が学園全体の目標を、所管業務において自らの役割に落とし込み、高い目標（Border）を設定し、それを乗り越えることが組織の目標達成に寄与するという仕組みである。

「自らの役割と目標を認識する」→「自律的主体的に取り組み目標を達成する」→「フィードバックする」→「達成感・やりがいを感じる」→「更なる力量向上に取り組む」という一連の流れの中で職員育成を図るためには、各種人事施策を有機的に連携させる「三位一体」の体系化（図9）が必要になりその根幹が本制度となる。

（1）役割・目標の明確化の必要性

民間企業等においては通常、表13のように企業スローガンや企業理念、行動指針といった形でブレイクダウンされ、社員に求められる共有の価値観や仕事振りとして、個々の役割・目標に落とし込まれる。個々の役割・目標の達成の有無が、企業全体の目標の成否に直結することから、適切な役割付与と目標設定について職制部間で擦り合わせを行うことが人事施策の中では重視されている。立命館学園においては建学の精神や教学理念、立命館憲章という企業スローガンに似たものがあるが、個々の役割や目標までブレイクダウンすることは難しい内容であり、個人の仕事の視点や仕事振りに直結されることは不可能である。そのため、R2020のビジョンや、委員会答申に記載された職員の役割や職員像を共通の価値観として共有し、個々の役割・目標に落とし込む作業が本制度の肝となる。

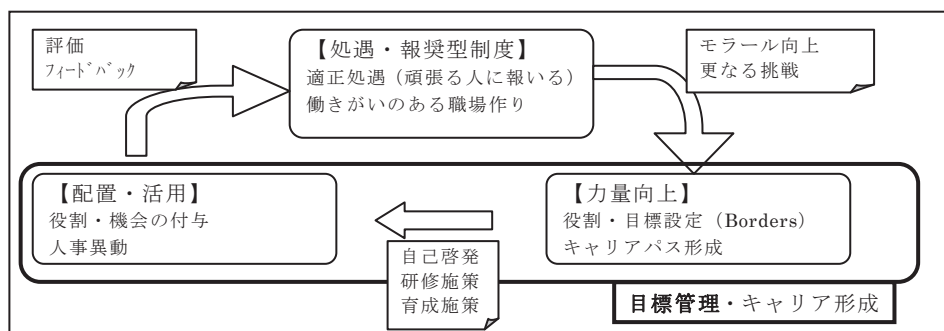


図9 人事施策の有機的連携

(2) 役割・目標レビュー制度の目的

R2020 のビジョンとして「Creating a Future Beyond Borders」が掲げられているが、職員一人一人にも、自らの限界を超えることが求められている。「自分がどこまでやらなければならないのか、どこまでできるのか」という「Border」を本人と職制との双方向のやり取りの中で設定することが役割・目標レビューの核となる。

その双方向のやり取りをする場をレビュー面談とし、①組織方針・目標と個々人の職責、役割の明示、②日々の行動・具体的成果/アウトプットの確認、③育成的視点でのアドバイス、活用配置の考え方のフィードバックを行い、④それを配置/活用など具体的な施策に反映す

る（図10）。

(3) 制度の骨子

①役割の付与

組織や部課の目標がブレイクダウンされていき、最終的には個々人の役割になる。これは組織や部課目標を達成するために必要となる細分化された役割を個人に割り当てる作業が基本となる。付与された役割は、各人の担当業務のうち、重点課題として「役割・目標シート」の「個人目標」部分と「その他業務」に反映する（図11）。

ア. 個人目標

年度単位の組織や部課目標を達成するために設定

表 13 企業スローガン・理念のブレイクダウン

	(株) ファミリーマート	三菱電機 (株)		立命館	
企業スローガン	あなたとコンビにファミリーマート	Changes for the Better	ブレイクダウン	建学の精神 教学理念 理念	
企業理念	私たちファミリーマートは、ホスピタリティあふれる行動を通じて、お客様に「気軽にこころの豊かさ」を提案し、快適で楽しさ溢れる生活に貢献します。	三菱電機グループは、技術、サービス、想像力の向上を図り、活力とゆとりある社会の実現に貢献する。		R2020 ビジョン	自由と清新 平和と民主主義 立命館憲章
行動指針 (概略)	・お客様の期待を超えよう ・仲間を信じ、ともに成長しよう ・豊かな感性を磨こう ・挑戦を楽しもう ・世の中に向かって正直でいよう	七つの行動指針 ・信頼 ・品質 ・技術 ・貢献 ・遵法 ・環境 ・発展		行動指針	Creating a Future Beyond Borders 自分を超越る、未来をつくる。
求める行動	「ファミリーマートらしい」ホスピタリティを提供する	常により良いもの求め自らの業務も絶えず変革する		求める行動	R2020 第五委員会 答申に記載された 職員の役割や職員像 ^{注2)}
					高い目標（志）と、自律的・主体的な業務姿勢

出典：http://www.family.co.jp/company/familymart/idea.html
http://www.mitsubishielectric.co.jp/corporate/gaiyo/rinen/index.html

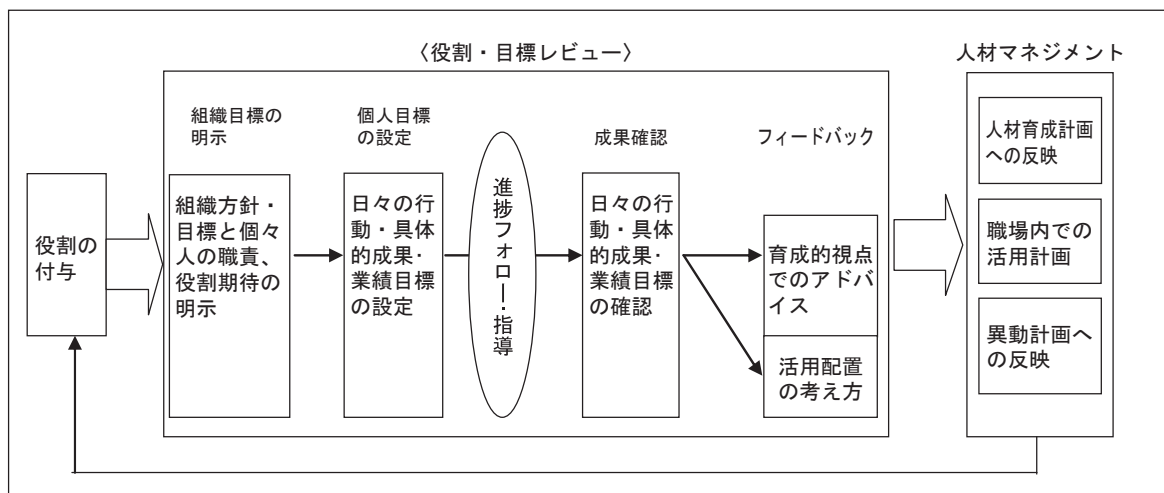


図 10 役割・目標レビュー制度

される個人目標。達成の度合いが直接的に組織や部課の目標達成に連動する内容とする。

イ. その他業務

役割の中で、ア. で特定される目標以外の、業績達成への布石、部下後輩の育成指導、組織活性化など、直接的には個人目標達成に寄与しないものの、その達成が求められる部分を指す。

②現実の行動

役割を付与された個人はその達成に向けて行動し、日々の行動の積み重ねが最終的な成果に結びつけるようにする。職制は部下の日々の行動を事実として常に把握し、最終的なフィードバックに繋げる。

③成果＝役割達成度

②で述べた行動が積み重ねられた結果である「成果＝役割達成度」を評価する。役割達成度は、役割達成に向けた行動の結果として与えられた役割・目標をどの程度達成したかに着目して評価する。最終的には評価結果を本人に対してフィードバックする。

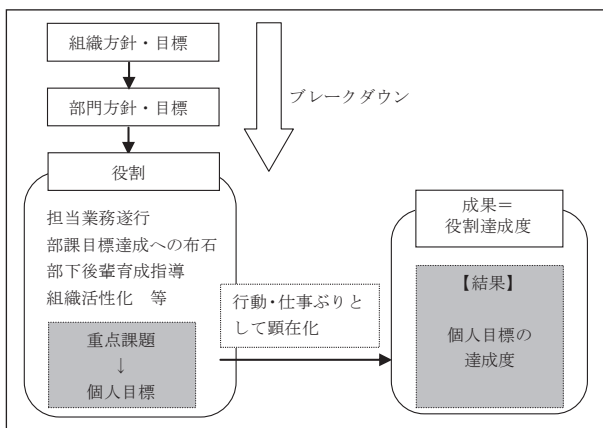


図 11 制度の骨子

(4) 制度運用のプロセス

本制度のプロセスを課員・職制ごとにまとめると次の表 14 のとおりとなる。

表 14 運用プロセス

ステップ	課員	職制
1. 組織方針・目標のブレイクダウンと役割の明確化	・組織方針・目標の理解と自己の役割認識	・学園・部課の方針と目標の明示 ・部下への役割や期待の明示
2. 業務目標の設定	・具体的な個人目標の設定	・部下への課題の提示 ・部下提出目標の修正・承認
3. 目標達成に向けた業務遂行	・役割の遂行 ・目標へのチャレンジと達成	・部下の目標達成への支援・フォロー
4. 役割・目標に対する評価	・成果の申告	・年間を通じた成果・実績に基づく評価
5. 役割・目標レビュー面談	・成果の確認、評価の相互確認 ・次年度に繋がる自己の課題・目標形成	・評価のフィードバック ・部下の育成・指導内容の明確化 ・次年度に向けた助言

(5) 役割・目標レビューシート（案）

次頁の図 12 を参照

VI. 研究のまとめ

既卒採用を中心とした人員増強を図り、勤続 10 年以下の職員が過半数を占める状況となった職員組織に、これまでの歴史的背景の中で培われた「立命館らしさ」がどの程度定着し、職員個々人の仕事の視点や仕事振りとして顕在化しているのかを検証した。調査の結果明らかになった、組織や部課の目標が個々にブレイクダウンされておらず、価値観の共有化が図られておらず、組織内のベクトルが統一されていない状況や、職場内における協力的業務姿勢、「立命館らしさ」を伝承する育成的観点の欠如という状況は、役割・目標レビュー制度の導入により「弱み」と捉える仕事の仕方や仕事振りは大きく改善され「強み」の風土として顕在化することが期待できる。

VII. 残された課題

育成型人事制度を複数の制度の集合体と考えると、今後残された課題は次のとおりである。

1. 役割・目標レビュー制度の運用者となる管理職の面接や評価のスキル修得をはじめとした力量形成を支援する制度
2. 職場内に育成風土を醸成するための育成リーダー制度導入
3. 中期的長期的視点にたった各人毎のキャリアパスの把握と異動政策への反映
4. 評価を賃金等に反映させる賃金評価制度の開発
5. 複線型人事制度の導入
6. 全学共有の基礎知識や価値観を浸透させるためのマインド系研修施策の実施

20 年度 役割・目標レビューシート

所属	役職	氏名

(注) ①組織変化等があった場合や進捗状況確認が必要な場合は随時話し合いを行ない、必要に応じて目標の加算修正を行なうこと。
②人事異動により目標の再設定が必要な場合はシートを最初から書き直し、異動先の職制に提出のこと。

【 成果評価レビュー 】 (本人記入日 月 日)

成果評価の視点
 ①目標として掲げた主要な課題に計画的に取り組み、適切な時期に達成し、学園運営や部課運営に貢献したか。
 ②他の部門・他の職員等との協力の目標においては、自己の責任範囲はもちろんだが、他の者の責任範囲にも積極的に協力を図り、連携したか。
 ③短期的に結果を出すが、将来に向けての重要な課題に積極的に取組んでいるか。
 ④「主体的に結果を出す」という姿勢で、自身の経験やリスクを恐れず積極的な高い目標を設定し、積極的にチャレンジし、主体的に責任を全うしようとする姿勢があったか。また、それに取り組むことにより自分の能力向上を認めていたか。
 ⑤個人目標以外の役割についても職制の前後を正しく理解し、その役割を果たさようとする姿勢があったか。

Ⅳ. 成果申告・職制評価

個人目標についての成果 (本人記入)	達成度		職制評価・コメント (職制記入)	
	本人	職制	達成	未達成
上記「成果評価の視点」に留意し、目標毎の成果と自己評価を記入 達成度は目標毎に自己評価する。	達成	未達成	達成	未達成

Ⅲ. 個人目標の設定
 個人目標 (本人記入・職制確認)
 上記の「自己の基本的役割」を踏まえ、下記の「目標設定の視点」に留意しながら、今年度中に達成すべき目標のうち主要なものを優先順位の高い順に記入する。
 期限

Ⅱ. 自己の基本的役割 (本人記入・職制確認)
 担当業務内容、権限・責任の範囲の要点及び中長期目標 (今後3年間)

Ⅰ. 組織目標・部署方針 (本人記入・職制確認)
 <組織目標・部署方針のうち、自己の役割と関係する事項の要点を記入>

【 目標設定 】
 ①職制の願望に対する指示や期待を受けて、SWI.Hを念頭に目標値や期限を明確にし、年度末に成果が確認できるように具体的に設定すること。
 ②短期的に結果が出る事項だけでなく、将来に向けての目標についても到達点を明らかにして取り組むこと。
 ③重要な目標であっても、優先度の高い目標に積極的にチャレンジすること。
 ④現状に満足せず、業務の改善・改善を目標に取り組むこと。

提出日
年 月 日
(一次職制)

➡

提出日
年 月 日
(二次職制)

➡

提出日
年 月 日
(人事検査印)

個人目標以外の役割についての達成状況 (本人記入)

職制評価・コメント (職制記入)

職制総合評価・コメント (職制記入)
 上記の「成果評価の視点」に留意しながら、本シートにて確認した成果の総合評価を行ない、コメントを記入する (本人が記入していない成果については職制が記入しても良い)。

面談日
年 月 日
(一次職制)

確認日
年 月 日
(二次職制)

図 12 役割・目標レビューシート (案)

【注】

1) 現場で顕在化する風土・文化（ヒアリング集約）

大分類	中分類	顕在化している風土・文化	良い状態	悪い状態	
人事	採用	安定志向・公務員のような保守的なイメージを職員業務に対して持っている層の応募が多い		○	
		学園に対する想いや学生のためにという想いを持った層の応募が多い	○		
		面接員の評価基準が個人の価値観に依存している		○	
	異動	異動ポリシーが見えず、自己成長に繋げると意識がない		○	
		本人のキャリア形成（将来的な活用）との連動性が薄い		○	
		将来的に自分がしたいと思える仕事に就くことができる機会がある	○		
	昇進	評価ポイント、任命要件が不明確		○	
		管理者になることに対するイメージが「責任だけが增加する」ものとの雰囲気 責任にともなう、権限付与や処遇が適正でなく、職員のモラルに繋がっていない		○	
	出向	出向の目的が不明瞭でモラルに繋がらない（民間の場合は、幹部育成的意味合いのある出向等、ポリシーがある）		○	
		研修的な目的で学外の仕事のやり方を学ぶことができる	△		
	研修	階層別	スキル系の研修は業務の多様性により実施が難しいため、マインド系主体の研修が多い	△	△
			トップのマインドを伝えても、職場に帰ると忘れ去られる文化（トップとは異なるマインドがあるため）		○
管理職		法令やハラスメント等の研修がメインとなり、マネジメントの意識付けの研修が軽んじられている		○	
		研修は時間を「取られるもの」、重要性は業務>研修という風土がある		○	
その他		金銭的支援の研修制度が多く自主性、自己啓発に依存している	△	○	

大分類	中分類	顕在化している風土・文化	良い状態	悪い状態	
組織	経営ビジョン	学園ビジョン R2020がある	○		
		全員参加参画による議論を行う民主主義的風土がある	○	△	
	意思決定	抽象的内容で、職場および個人々の具体的な目標に落とし込めない		○	
		部門や業務上の縦割りが多く、部門間の繋がりがうすい雰囲気 責任の所在が不明確な文化		○	
	教員組織	会議が多く意思決定に時間を要する風土（慎重な姿勢と捉えることもできる）	△	○	
		教職協働の理念が定着している	○		
		業務の面で教員が職員に依存して業務の線引きが明確でない	△	○	
	上司	学術的、批判的な視点で物事を捉えるという気質に職員も感化されている雰囲気		○	
		職場の管理が適切に行えておらず規律の無い雰囲気		○	
		上司-部課間の関係が適切に構築できておらず指揮命令が正常に機能していない		○	
	職場	上司の業務姿勢と業務力量がロールモデル（率先垂範）化しておらず、部課から信頼・尊敬されない風土		○	
		トップの方針と異なる意見を持ち、ミドルとしての機能不全に陥っている		○	
	組織	職場	部下の目標設定にコミットしない		○
			教学優先の原則、全構成員自治、暴力の否定の文化が根付いている	○	
		職場	「学費の重み」と「学びと成長」を業務の基本的観点にすることを貫徹する風土	○	
マナー、言葉遣い、電話応対、服装、時間・期限厳守などの社会人としての基礎が弱い風土				○	
部下・後輩を育成するという観点が弱い				○	
自主性に任せ、個人の力量向上に対する上司のコミットがない文化				○	
自主性が間違った形で顕在化し、自分勝手な自己流で業務が実施されている				○	
自らの業務範囲に壁を作り、新たな業務を取り込もうとする姿勢がない				○	
仕事を取りに行った人が損をする雰囲気				○	
PDCA サイクルがまわっていない文化				○	
予算管理	学生実態などの現場の具体的問題を即座に取上げ、具体的に解決を図る風土がある	○			
	予算管理にシビアさが無く、野放図な文化 必要なものは必要なだけもらえるという意識		○		

大分類	中分類	顕在化している風土・文化	良い状態	悪い状態
制度	人事ビジョン	人事における哲学がなく、問題発生時の判断はその時々々の職制の価値観に頼っており一貫性がない		○
		職場像、職員像に関する議論は行っているが、概念的・抽象的で個々人の行動にまで浸透できていない		○
	制度改革	職員の理解と協力を得られない文化		○
		人事部門以外の理事、管理者層も無関心・他人事の雰囲気		○
	雇用制度	ゼネラリストを必要とする風土	△	△
		スペシャリストを求めるようになってきたが育成のノウハウがない		○
	就業規則	性善説にもとづく制度作りであり、罰則等により縛ることよりも自主性や個々人の意識を重んじる文化	○	○
		寛容な文化	○	○
	給与	年齢給でやってもやらなくても賃金に変わりがなく、モラルに繋がらない		○
		個人の成果に捉われないので、チームとして連携しながら業務遂行できる	○	
		必要な力量は経験とともに蓄積されるという理屈に基づく制度設計	○	△
		求められる力量が経験に比例しない業務もあり、年齢給に対しての不満が発生している		○
評価	評価の基準がない		○	
	結果よりもプロセスに着目される風土	△	○	
	結果測定と改善が行われない風土		○	
目標管理	報奨制度の基準に納得性・公平性がなく、評価される者・されない者双方ともモラル向上に繋がっていない		○	
	「目標 - 成果」検証サイクルを全ての業務に貫徹できていない		○	
		年度末に自己評価は行っているが、年度初めに目標設定が行われておらず、到達点・目的を意識せず業務遂行する風土		○

※あてはまるものを「○」、ややあてはまるものを「△」で表記

- セプトを創造する7つの原則～』ダイヤモンド社、1997年
- 4) P・Fドラッカー『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1999年
- 5) H・ミンツバーグ『MBAが会社を滅ぼす』日経BP社、2006年
- 6) 都留 康 他『日本企業の人事改革～人事データによる成果主義の検証～』東洋経済新報社、2005年
- 7) 竹村 之宏『日本型を活かす人事戦略』日本経団連出版、2002年
- 8) 森本 昭文『事例でみる役割人事評価』清文社、2008年
- 9) 『人材教育』第23巻第2号、株式会社日本能率協会、2011年2月
- 10) 『人材教育』第23巻第3号、株式会社日本能率協会、2011年3月
- 11) 『労政時報』第3825号、株式会社労務行政、2012年7月
- 12) 『労政時報』第3832号、株式会社労務行政、2012年10月

2) R2020 第5委員会の答申に記された育成する人材像

- ①立命館憲章や大学・学校の理念の実現や院生・学生・生徒・児童への貢献という志と責任感を持った職員（志と責任感）
- ②自らの役割を自覚し、構成員や社会のニーズを業務に活かす職員（役割認識）
- ③異なる意見への寛容性と新しい事態への適応力を持った職員（寛容と適応）
- ④働く中で学び成長し、自己を磨き、後進を育てる職員（学びと育成）
- ⑤全体最適の視点から業務（事務処理・政策立案・マネジメント）の熟達者としての職員（全体的視野と熟達）
- ⑥チームで働き、他部門と連携し、教員と協働する職員（協働）

【参考文献】

- 1) 黒田 学『早稲田の社を変えた組織の「知恵」～WISDOMによる企画立案～』早稲田大学出版部、2008年
- 2) WISDOM@早稲田『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる』東洋経済新報社、2008年
- 3) ジェラルド・ナドラー『ブレイクスルー思考～ニューコン

Building a Ritsumeikan culture to invigorate staff organizations

SHIKATANI, Takeshi (Administrative Staff, Office of Human Resources)

ITO, Noboru (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

FUJII, Hajime (Deputy Director, Division of General Affairs)

HITOMI, Mitsuru (Administrative Manarer, Office of Human Resources)

Keywords

Organizational culture, cultivation of personnel, common values, desired behavior, improved morals, role and objective management system

Summary

With rapid changes in the social conditions in Japan, the expectations society has of the role and function of universities are both expanding and becoming more specific than what was traditional. In order to meet society's expectations, the invigoration of staff organizations as an instrument of university reform is critical. This study surveyed and analyzed the present state of the staff organization culture or 'Ritsumeikanness' from the perspectives of work and work attitudes and drew up personnel management services which should deliver vigor to the university as a whole. The results of the survey analysis showed that the present culture of 'Ritsumeikanness' is understood conceptually and ideologically, however, it has not led to specific work attitudes or results. In other words, it has not become an ingrained part of the organizational culture. It was found there is a need to focus on how personnel should be trained in order to facilitate conceptual and ideological understanding into specific action. In particular, there is a need to strengthen the commitment of managerial staff in the workplace. We suggest an objectives management system to ensure that expected work attitudes lead to results by declaring specific roles and objectives in the workplace creating a cycle of "Role-Objective-Work attitude-Result."