

研究ノート

大学職員の職務満足度とロイヤルティ

－測定・関連尺度の信頼性と関係の検証－

木村弘志*

大野百合恵**

白藤康成***

Received: 31 October 2025 / Accepted: 23 January 2026

＜要 旨＞

本研究の目的は、大学職員の仕事のやりがいや仕事の継続性への示唆を得るため、組織心理学研究で用いられてきた「心理的安全性」や、大学職員研究で用いられてきた「協働的な職場」「内部顧客志向行動」「前向きな業務行動」「学習行動」を測定する尺度群に着目し、それらの信頼性の検証に加え、「職務満足度」「ロイヤルティ」も含めた各種尺度間の関係を明らかにすることである。そのため、全国の大学職員を対象とした調査データに基づく探索的・確認的因子分析等を行った。

分析の結果、職務満足度、ロイヤルティ、心理的安全性の尺度の信頼性は高かったが、協働的な職場、内部顧客志向行動の尺度は再検討が必要であった。また、学習行動4項目は業務外学習・業務内学習の2因子構造が、前向きな業務行動14項目は、タスク・認知・関係性の3因子構造が妥当であった。尺度間の関係については、組織・職場に対する評価を示す尺度同士と、個人の「望ましい」業務行動を示す尺度同士では比較的相関が強くなっていたものの、大学職員の「望ましい」業務行動を示す尺度と職務満足度やロイヤルティの尺度の間には比較的弱い相関関係しか観測されず、個人の行動が組織側の承認・報酬と結びつくような制度の必要性が示唆された。

*東京大学教育学研究科・教育学研究員

**東京科学大学環境・社会理工学院イノベーション科学系イノベーション科学コース・博士後期課程大学院生

***京都産業大学・学長室 IR 推進室・専任専門員

1. 研究の背景・目的

大学改革の加速や大学間競争の激化にさらされる日本の大学においては、大学経営をめぐる課題の複雑化と高度化の進展のなかで、大学事務職員（以下、「大学職員」という。）の果たす役割への注目が高まっている（木村 2023a）。大学組織が置かれているこのような状況下では、大学経営の一端を担う大学職員が、日々の業務の中で前向きに仕事に取り組むことを通じて、仕事への満足感や組織への愛着が高まり、それが次の新しい業務への意欲を高めるとともに、長期的に業務に取り組めるような好循環を生み出すことが、大学組織の安定的な運営やその発展のためには理想的と言える。そしてこの点は、職員個人のウェルビーイングにもつながりうる。

このような問題意識から、大学職員を対象とする先行研究においては、大学職員のモチベーションを規定する要因について詳しく探求されてきた。たとえば、両角・小方（2012）は、大学職員のモチベーションを「仕事のやりがい」と「仕事の継続性」の二次元で捉え、勤務先大学のガバナンス、人事制度への評価、組織風土等、主に大学組織観点での要因の影響を検証している。また、同研究を引き継ぐ木村・井芹（2020）では、職員個人観点での要因にも着目されており、「現在の仕事」や「就職動機」の与える影響が検証された。これらの先行研究を通じて、大学職員のモチベーションを構成する「仕事のやりがい」「仕事の継続性」には、業務遂行をしやすい職場環境や、創意工夫が必要な仕事の配分、大学への興味関心といった、大学組織側、職員個人側の両方の要因が正負の影響を与えていることが明らかにされてきた。

しかし、前段で紹介した先行研究で用いられている、大学経営・政策研究センターが行った「第1回全国大学事務職員調査」（大学経営・政策研究センター 2010）の調査データには、測定尺度上の課題が存在することが指摘されている。堀川（2024）は、同調査の後継調査である「第2回全国大学事務職員調査」（大学経営・政策研究センター 2021）の調査データを用いた分析の結果から、今後の大学職員研究では、組織心理学研究で用いられている概念やその測定尺度を参考にしつつ、信頼性の高い尺度を開発していくことが必要と述べている。

ただし、幅広い職種に対して使用できる概念・尺度は、その性質上、特定の職種の文脈を捉えることはできないため、ある概念が、特定の文脈下において、具体的にどのような形で顕現しているのかは表しえない。大学職員研

究の文脈下で例示すると、ある組織風土を表す概念が、大学職員のモチベーションを向上させているとしたときに、その「好ましい」組織風土を備えた「大学」組織にはどのような特徴があるのかを、組織心理学研究の尺度では、具体的には示しえない。その意味では、「第1・2回全国大学事務職員調査」で用いられた尺度には、信頼性の課題はあるものの、具体的な「大学」組織の状況を反映しているという点に、学術的・実践的な価値を見出すことができるだろう。

以上をふまえると、「組織心理学研究で用いられている尺度」と「大学職員研究で調査項目として使われてきた尺度」には、学術的・実践的な観点から、それぞれ一長一短があると言える。そうであるならば、これらの尺度間関係を明らかにすることを通じて、組織心理学研究上のある概念が、大学組織という文脈下で、どのような環境・行動として顕現しているのかを明らかにできると期待される。その際には、既述の指摘のように、これらの尺度の信頼性も合わせて検証することも必要である。

よって本研究では、組織心理学研究・大学職員研究で用いられてきた尺度をあらためて測定して、それらの信頼性を検証し、尺度間関係を明らかにする。それらを通じて、先行研究もふまえつつ、大学職員の仕事のやりがいや仕事の継続性に対する示唆を得ることが本研究の目的である。

本研究で、仕事のやりがいや仕事の継続性に関連しうる概念として着目するものは、組織心理学研究で用いられてきた「心理的安全性」や、大学職員研究で用いられてきた「協働的な職場」「内部顧客志向行動」「前向きな業務行動」「学習行動」である。具体的には、これらの尺度を測定して、それらの信頼性を検証するとともに、両角・小方（2012）や木村・井芹（2020）などの先行研究の成果をふまえつつ、「仕事のやりがい」「仕事の継続性」を測定するために組織心理学研究で用いられてきた「職務満足度」「ロイヤルティ」も含めた尺度間関係を検証する。

本研究で扱う分析課題は、以下のように整理できる。課題①は、大学職員という対象における各種測定項目を特定概念の尺度としてみた場合の信頼性を検証することである。具体的には、「内部顧客志向行動」や「協働的な職場」「前向きな業務行動」「学習行動」という概念に対して、これまで伝統的に使用されてきた尺度の信頼性が高いかどうかを、組織心理学研究で検証実績のある「職務満足度」「ロイヤルティ」「心理的安全性」との関連も含めて検証する。課題②は、課題①で検証した各種尺度で測定される概念間関係を明らかにすることである。その中でも特に、「心理的

安全性」と、その他の概念との関係性に着目する。これらの課題の分析を通じて、学術的・理論的な貢献としては、組織心理学の文脈でホワイトカラー一般に対して用いられている尺度を大学職員に使用可能かどうかを検証するとともに、ホワイトカラー研究と大学職員研究とを接続することを目指す。また、実践的な貢献としては、大学職員の仕事のやりがいや仕事の継続性を高める工夫に対する具体的な示唆を与えることを目指す。

2. 先行研究レビュー

本節では、本研究で信頼性や関係性を検証する概念・尺度にかかる先行研究を概観する。

まず、組織心理学研究で使われてきた概念・尺度のうち、アウトカム指標となる「職務満足度」「ロイヤルティ」という態度を示す概念である。「職務満足度」は、職務内容だけでなく、職務状況その他の要因も含めた包括的な満足度として分析されることが多いが、本研究では、組織などへの帰属（ローカル）よりもスキルまたは職能志向に重きを置き、仕事自体または職務に特化して測定する櫻井（2021）を参照した。そして、組織コミットメントとも呼ばれる「ロイヤルティ」については、Ifie（2014）において組織コミットメント（Meyer *et al.* 1993）を測定した指標を参照した。

次に、「心理的安全性」についてである。この概念は主に、1965年に Schein と Bennis（Schein and Bennis 1965）、1990年に Kahn（Kahn 1990）、1999年に Edmondson（Edmondson 1999）によって提唱されてきた（Ochiai and Otsuka 2022）。Kahn は個人の心理的安全性について「自己イメージ、地位、キャリアに否定的な結果を恐れることなく、自己を示し、自己を雇用することができると感じること」と定義し（Kahn 1990）、Edmondson はチームの心理的安全性について「チームが対人関係のリスクテイクに安全であるという、チームのメンバーが抱く共通の信念」と定義した（Ochiai and Otsuka 2022）。心理的に安全な職場環境、つまり従業員が安心してアイデアを発言し、進んでフィードバックを求め、率直なフィードバックを提供し、協力し、リスクを冒し、実験する環境を提供することは、個人と組織の学習に対する失敗のような脅威を克服する方法である（Edmondson 1999、Newman *et al.* 2017）。本研究では、日本の大学職員を対象とすることから、心理的安全性を測定するための日本語の質問には、Ochiai and Otsuka（2022）を参照する。この尺度は、日本の職場では発話行動に特化した心理的安全性指標が

必要であるという問題意識から、労働者の発話行動に着目し Kahn (1990) を反映した中国語尺度 (Liang *et al.* 2012) を参照して、日本語に翻訳した尺度として開発されたものである (Ochiai and Otsuka 2022)。

続いて、大学職員研究で使われてきた概念・尺度のうち、「内部顧客志向行動」である。この概念は、大学内部の関係者 (教員や学生)、関係部署 (職員) を顧客とみなし、顧客のニーズを把握/ニーズを満たすための手助けをすることを意味する。内部顧客志向行動ができる職員は、新しい業務に取り組む姿勢を促進し、これが法人全体の経営方針や大学の中長期計画に沿った業務設計と実行につながっている (中島 2012)。大学の職場のように、成果測定の意味が強く、情報が偏在する専門的業務を組織内に複数抱える組織では、組織内構成員を顧客と捉えてその課題解決と満足度を高めるインターナル・マーケティングが重要である (中島 2011)。業務の成果測定が曖昧・困難であり、かつ、内部組織が高度に専門化した組織では、組織内での取引コストが高くなるために、インターナル・マーケティングが不可欠である (Pitt and Foreman 1999、中島 2012)。インターナル・マーケティングは、1970年代後半に提唱され1990年代から脚光を浴びるようになった概念で、従業員の組織コミットメント、顧客志向の行動、職務遂行能力を向上させ、これらを合わせて最終的に組織パフォーマンスを向上させることである (Qaisar and Muhamad 2022)。

前段で確認した「内部顧客志向行動」は、大学職員がより高度な職務を遂行していくうえで「望ましい」行動であるが、それが「望ましい」行動のすべてではない。木村 (2023a、2023b) は、若手大学職員が改善業務・新規業務を開始・遂行するプロセスでみられた業務行動を抽出しており、そこでは、「内部顧客志向行動」以外の行動として、雑談・会話を通じた現場のニーズの把握などの「前向きな業務行動」や、業務外学習などの「学習行動」が挙げられている。さらに、意見提案をしやすい環境が、意見を口にする姿勢を支え、同僚等への相談を通じた情報収集という「望ましい」業務行動を促進していた。まとめると、大学職員の「望ましい」業務行動として、「内部顧客志向行動」「前向きな業務行動」「学習行動」などがあり、それらは意見提案をしやすい環境などによって支えられていると言える。

なお、先行研究において、大学における意見提案をしやすい環境という観点から着目されてきたものとしては、教職協働という文脈下での、「協働的な職場」が挙げられる。実際に、「第1・2回全国大学事務職員調査」(大学経営・政策研究センター 2010、2021)の調査項目には、教員との信頼関係

や、職場における上司との信頼関係などが含まれてきた。

3. 研究方法¹⁾

3.1 本研究で使用する調査データの収集方法

本研究では、2023年6月～7月に実施された「大学事務職員の業務遂行方法」調査²⁾（木村・井芹 2023）のデータを使用した。調査対象は、全国の国公立大学 774校のうち、設置形態および大学規模によって層化抽出された 387校である。大学規模によって職員数が異なることを考慮し、大・中規模大学（学生数 2,000人以上）には 10名、小規模大学（学生数 2,000人未満）には 5名を目安として、各大学の協力を得て調査票の配布を依頼した。

その結果、計 2,770 通の調査票送付に対し、524 名からの有効回答を得た（回収率 18.9%）。回答者の基本属性は表 1 に示すとおり、設置形態別では私立大学が約 7 割であり、職位は私立大学では一般職員・係長級・管理職がいずれも含まれているが、国公立大学では管理職の割合が低い。

表 1 回答者の属性（勤務先設置形態×職位）

	一般職員		初級管理職		管理職		合計
国立	25	33.3%	41	54.7%	9	12.0%	75
公立	28	43.1%	30	46.2%	7	10.8%	65
私立	142	37.5%	122	32.2%	115	30.3%	379
合計	195	37.6%	193	37.2%	131	25.2%	519

カイニ乗統計量：25.508 p<.001

3.2 使用変数と尺度の構成

課題①および課題②に対応する主要な概念については、表 2 に指標・変数の一覧を示す。

表2 本研究で使用する変数一覧

種類	変数名	定義
属性変数	勤務先設置形態	1=国立大学、2=公立大学、3=私立大学
	現在の職位	1=一般職員、2=初級管理職（課長代理・係長・主任等）、3=管理職
職場環境		現在の職場に関する以下の項目への当てはまり度合（※1）
	心理的安全性	「P1:私の職場では、自分の仕事についての本音を話すことができる」「P2:私の職場では、自分の考えを自由に話すことができる」「P3:私の職場では、本音を話すことが推奨されている」「P4:私の職場では、たとえ自分が他の人と異なる意見を持っていても、非難されることはない」「P5:職場で本音を語ると、自分自身に害が及ぶのではないかと不安を感じる【逆転項目】」
	協働的な職場	「W1:私の職場では、教員との間に信頼関係が成り立っている」「W2:私の職場では、上司は信頼して仕事を任せてくれている」「W3:私の職場では、若手職員の成長を促すため、少し背伸びした仕事を付与することがある」
「望ましい」業務行動		仕事の仕方に関する以下の項目への当てはまり度合（※1）
	内部顧客志向行動	「C1:現在他部署でどのような業務上の課題があるかをよく知っている」「C2:困っている同僚・他部署職員・教員・学生等がいれば、進んで手助けをする」「C3:他部署・教員・学生等から、部署への要望・期待・ニーズの変化を掴んでいる」
	前向きな業務行動	「B1: 教員・学生等と積極的に雑談・会話をしよう心がけている」「B2: 勤務先大学内で知識や人脈を広げるよう努めている」「B3: 他大学職員との情報交換を頻繁に行っている」「B4: 過去の他部署等での経験から得た幅広い業務知識を現在の業務に活用している」「B5: 他大学における各種先行事例を現在の業務に活用している」「B6: 高等教育の制度・歴史や政策動向の知識を現在の業務に活用している」「B7: 教員・学生等、職員以外の観点も現在の業務に取り入れようとしている」「B8: 大学や部署の目標を意識しながら、自身の担当業務に取り組んでいる」「B9: 客観的な根拠に基づいて業務を遂行しよう心がけている」「B10: 後任が困らないように、整理された資料や判断の根拠を残すよう心がけている」「B11: 疑問や提案などは上司や同僚に積極的に伝えるようにしている」「B12: 前例を絶対視せず、常に業務の根拠や妥当性を考えるようにしている」「B13: 同僚からの依頼は担当外でも積極的に引き受けるようにしている」「B14: 学内の会議や研修などの場では積極的に発言するようにしている」
学習行動	「T1:担当している業務分野の専門的な知識を深めようと心がけている」「T2:担当している業務分野の知識だけでなく、幅広い知識を得ようと心がけている」「T3:業務に関係する学内外の研修・勉強会に積極的に参加している」「T4:業務に関係する書籍や資料などを積極的に読んでいる」	
アウトカム		仕事の特徴や成果などに関する以下の項目への当てはまり度合※
	職務満足度	「S1:私は、自分の仕事の重要性に満足している」「S2:この仕事で私がやる業務内容には概ね満足している」「S3:総じて、私は現在のこの仕事の内容に非常に満足している」
	ロイヤルティ	「L1:私は、今の大学で私のこれからのキャリアを過ごすことが非常にうれしい」「L2:私は、自分の大学の一員であるという強い意識を感じる」「L3:私は、自分の大学に愛着を持っている、と感じる」

※1=当てはまらない、2=あまり当てはまらない、3=やや当てはまる、4=当てはまる

(1) 職場環境

大学職員の働く職場の環境・雰囲気を示すための尺度として、以下の2つの下位概念に基づく行動項目を用いた。「心理的安全性」(Ochiai and Otsuka 2022)は5項目(うち1つは逆転項目)、「協働的な職場」(大学経営・政策研究センター 2021)は3項目で構成されており、いずれも4件法(1=「当てはまらない」~4=「当てはまる」)で測定した。

(2) 「望ましい」業務行動

大学職員の業務上で「望ましい」行動特性として、以下の3つの下位概念に基づく行動項目を用いた。「内部顧客志向行動」(中島 2012)は3項目、「前向きな業務行動」と「学習行動」(木村 2023a, 2023b)はそれぞれ14項目、4項目で構成されており、いずれも4件法(1=「当てはまらない」~4=「当てはまる」)で測定した。

(3) アウトカム

大学職員の仕事等のアウトカムを示すための尺度として、以下の2つの下位概念に基づく行動項目を用いた。「職務満足度」(櫻井 2021)は3項目、「ロイヤルティ」(Ifie 2014)は3項目で構成されており、いずれも4件法(1=「当てはまらない」~4=「当てはまる」)で測定した。

3.3 分析方法

まず、課題①に対しては、各種尺度を測定する項目の構成について検証する。組織心理学研究で検証実績のある「心理的安全性」「職務満足度」「ロイヤルティ」尺度は、先行研究に基づく1因子構造を前提に確認的因子分析のみを行う。大学職員研究で使われてきた「協働的な職場」「内部顧客志向行動」「前向きな業務行動」「学習行動」尺度については、因子構造の検証が限定的であることから、まず探索的因子分析で因子数を推定し、次に当該因子数を前提に確認的因子分析で再検証する。信頼性は因子ごとにCronbachの α とMcDonaldの ω を算出する。なお、確認的因子分析の適合度指標としてCFI・TLIとRMSEAを提示するが、多くの尺度は3~4項目で構成されていることから、適合度指標の算出は、「心理的安全性」と「前向きな業務行動」のみを対象とする。

課題②に対しては、課題①で確定した因子の合計値を用い、主要尺度間の相関係数を算出する。なお、課題①で内的一貫性に課題が残る尺度につ

いては、下位項目レベルの相関係数も提示し、尺度改良への示唆を得る。

いずれの分析についても、ソフトウェアには Jamovi (Version 2.6) を用い、データ欠損に対してはリストワイズ法を適用した。

4. 分析結果

本節では、本研究で行った分析結果を、既述の2つの課題に沿って報告する。

4.1 各種尺度の信頼性検証結果

ここでは、課題①に対応する因子分析と信頼性分析の結果について述べる。はじめに、大学職員研究で扱われてきた「協働的な職場」「内部顧客志向行動」「学習行動」「前向きな業務行動」尺度について、因子抽出法に最尤法を設定し、平行分析に基づく基準で探索的因子分析を実施した。回転方法にはプロマックス回転を用い、分析結果を表3~6に示した(0.300未満の因子負荷量は省略)。これらの表から、「協働的な職場」「内部顧客志向行動」については1因子構造が、「学習行動」については2因子構造が、「前向きな業務行動」については3因子構造が妥当であると言える。

続いて、「学習行動」と「前向きな業務行動」の項目のまとまりについて検討した。「学習行動」で抽出された2因子については、因子1には「業務に関係する学内外の研修・勉強会に積極的に参加している」「業務に関係する書籍や資料などを積極的に読んでいる」の2項目が負荷していたことから「業務外学習」と、因子2には「担当している業務分野の専門的な知識を深めようと心がけている」「担当している業務分野の知識だけでなく、幅広い知識を得ようと心がけている」の2項目が負荷していたことから「業務内学習」と名付けることが適切であると解釈した。

また、「前向きな業務行動」で抽出された3因子については、Wrzesniewski and Dutton (2001) の提唱するジョブ・クラフティングの三次元に対応していると解釈した。ジョブ・クラフティングは、個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変化であり、「タスク領域」「関係性領域」「認知領域」という三次元に分類される(高尾 2019)。表6の因子1(B3~B7)には、「他大学における各種先行事例を現在の業務に活用している」など、仕事の内容や手順、範囲を工夫する「タスク領域」に相当する項目が負荷していた。次に因子2(B8~B12)には、「大学や部署の

目標を意識しながら、自身の担当業務に取り組んでいる」など、仕事に対する考え方やとらえ方を工夫する「認知領域」に相当する項目が負荷していた。最後に因子3（B1, B2, B13, B14）には、「教員・学生等と積極的に雑談・会話をしよう心がけている」など、職場の人々との関わり方、コミュニケーションの取り方を工夫する「関係性領域」に相当する項目が負荷していた。よって、因子1～3をそれぞれ「業務行動_タスク」「業務行動_認知」「業務行動_関係性」と命名した。

表3 「協働的な職場」尺度の探索的因子分析結果

項目		因子1	独自性
W1	私の職場では、教員との間に信頼関係が成り立っている	0.471	0.778
W2	私の職場では、上司は信頼して仕事を任せてくれている	0.842	0.290
W3	私の職場では、若手職員の成長を促すため、少し背伸びした仕事を付与することがある	0.383	0.853

表4 「内部顧客志向行動」尺度の探索的因子分析結果

項目		因子1	独自性
C1	現在他部署でどのような業務上の課題があるかをよく知っている	0.462	0.786
C2	困っている同僚・他部署職員・教員・学生等がいれば、進んで手助けをする	0.340	0.884
C3	他部署・教員・学生等から、部署への要望・期待・ニーズの変化を掴んでいる	0.944	0.108

表5 「学習行動」尺度の探索的因子分析結果

項目		因子1	因子2	独自性
T1	担当している業務分野の専門的な知識を深めようと心がけている	0.601	0.377	0.377
T2	担当している業務分野の知識だけでなく、幅広い知識を得ようと心がけている	0.693	0.556	0.556
T3	業務に関係する学内外の研修・勉強会に積極的に参加している	0.606	0.601	0.601
T4	業務に関係する書籍や資料などを積極的に読んでいる	0.756	0.396	0.396

表6 「前向きな業務行動」尺度の探索的因子分析結果

項目	因子1	因子2	因子3	独自性
B1 教員・学生等と積極的に雑談・会話をするよう心がけている			0.986	0.405
B2 勤務先大学内で知識や人脈を広げるよう努めている			0.710	0.450
B3 他大学職員との情報交換を頻繁に行っている	0.477		0.303	0.616
B4 過去の他部署等での経験から得た幅広い業務知識を現在の業務に活用している	0.365			0.778
B5 他大学における各種先行事例を現在の業務に活用している	0.981			0.368
B6 高等教育の制度・歴史や政策動向の知識を現在の業務に活用している	0.741			0.548
B7 教員・学生等、職員以外の観点も現在の業務に取り入れようとしている	0.312			0.663
B8 大学や部署の目標を意識しながら、自身の担当業務に取り組んでいる		0.481		0.620
B9 客観的な根拠に基づいて業務を遂行するよう心がけている		0.738		0.539
B10 後任が困らないように、整理された資料や判断の根拠を残すよう心がけている		0.653		0.697
B11 疑問や提案などは上司や同僚に積極的に伝えるようにしている		0.651		0.541
B12 前例を絶対視せず、常に業務の根拠や妥当性を考えるようにしている		0.493		0.636
B13 同僚からの依頼は担当外でも積極的に引き受けるようにしている			0.388	0.727
B14 学内の会議や研修などの場では積極的に発言するようにしている			0.355	0.698

以上の探索的因子分析の結果をふまえ、「心理的安全性」「職務満足度」「ロイヤルティ」「協働的な職場」「内部顧客志向行動」「学習行動」「前向きな業務行動」尺度に対して、確認的因子分析と信頼性係数の算出を行った結果を、表7～13に示した。なお、「心理的安全性」「前向きな業務行動」については適合度指標も算出して示した。

表7～9によると、組織心理学で検証実績のある「職務満足度」「ロイヤルティ」「心理的安全性」尺度については、 $a \cdot \omega$ のいずれも0.800を超えて

いることから、尺度の信頼性は高いことがわかった。ただし、「心理的安全性」の適合度指標において、RMSEA が 0.173 と、一般的に 0.080 未満とされる許容水準を超えていた。

表 7 「職務満足度」 尺度の確認的因子分析結果

因子	観測変数	推定値	標準誤差	Z	p
1	S1 私は、自分の仕事の重要性に満足している	0.650	0.0288	22.6	<.001
	S2 この仕事で私がやる業務内容には概ね満足している	0.738	0.0269	27.5	<.001
	S3 総じて、私は現在のこの仕事の内容に非常に満足している	0.743	0.0292	25.4	<.001

信頼性： $\alpha = 0.916$, $\omega = 0.918$

表 8 「ロイヤルティ」 尺度の確認的因子分析結果

因子	観測変数	推定値	標準誤差	Z	p
1	L1 私は、今の大学で私のこれからのキャリアを過ごすことが非常にうれしい	0.649	0.0337	19.3	<.001
	L2 私は、自分の大学の一員であるという強い意識を感じる	0.776	0.0319	24.4	<.001
	L3 私は、自分の大学に愛着を持っている、と感じる	0.825	0.0339	24.4	<.001

信頼性： $\alpha = 0.881$, $\omega = 0.884$

表 9 「心理的安全性」 尺度の確認的因子分析結果

因子	観測変数	推定値	標準誤差	Z	p
1	P1 私の職場では、自分の仕事についての本音を話すことができる	0.708	0.0304	23.3	<.001
	P2 私の職場では、自分の考えを自由に話すことができる	0.670	0.0284	23.6	<.001
	P3 私の職場では、本音を話すことが推奨されている	0.629	0.0351	17.9	<.001
	P4 私の職場では、たとえ自分が他の人と異なる意見を持っていても、非難されることはない	0.562	0.0334	16.8	<.001
	P5 職場で本音を語ると、自分自身に害が及ぶのではないか不安を感じる 【逆転項目】	0.445	0.0398	11.2	<.001

信頼性： $\alpha = 0.846$, $\omega = 0.855$

適合度： CFI = 0.935, TLI = 0.869, RMSEA = 0.173

また、表 10～12 によると、大学職員研究で扱われてきた「協働的な職場」「内部顧客志向行動」「学習行動」尺度については、 $\alpha \cdot \omega$ のいずれも 0.700 を下回っており、特に「内部顧客志向行動」「協働的な職場」尺度の信頼性は低いと言える。

表 10 「協働的な職場」尺度の確認的因子分析結果

因子	観測変数	推定値	標準誤差	Z	p
1	W1 私の職場では、教員との間に信頼関係が成り立っている	0.296	0.0412	7.18	<.001
	W2 私の職場では、上司は信頼して仕事を任せてくれている	0.526	0.0610	8.63	<.001
	W3 私の職場では、若手職員の成長を促すため、少し背伸びした仕事を付与することがある	0.290	0.0447	6.47	<.001

信頼性： $\alpha = 0.551$, $\omega = 0.599$

表 11 「内部顧客志向行動」尺度の確認的因子分析結果

因子	観測変数	推定値	標準誤差	Z	p
1	C1 現在他部署でどのような業務上の課題があるかをよく知っている	0.356	0.0525	6.78	<.001
	C2 困っている同僚・他部署職員・教員・学生等がいれば、進んで手助けをする	0.213	0.0364	5.84	<.001
	C3 他部署・教員・学生等から、部署への要望・期待・ニーズの変化を掴んでいる	0.620	0.0762	8.14	<.001

信頼性： $\alpha = 0.567$, $\omega = 0.632$

表 12 「学習行動」尺度の確認的因子分析結果

因子	観測変数	推定値	標準誤差	Z	p
1	T3 業務に関係する学内外の研修・勉強会に積極的に参加している	0.543	0.0411	13.2	<.001
	T4 業務に関係する書籍や資料などを積極的に読んでいる	0.623	0.0393	15.9	<.001
2	T1 担当している業務分野の専門的な知識を深めようと心がけている	0.537	0.0307	17.5	<.001
	T2 担当している業務分野の知識だけでなく、幅広い知識を得ようと心がけている	0.435	0.0330	13.2	<.001

因子共分散：因子 1－因子 2：0.835

信頼性：因子 1： $\alpha = 0.639$, $\omega = 0.640$, 因子 2： $\alpha = 0.676$, $\omega = 0.679$

表 13 「前向きな業務行動」尺度の確認的因子分析結果

因子	観測変数	推定値	標準誤差	Z	p
1	B3 他大学職員との情報交換を頻繁に行っている	0.524	0.0413	12.7	<.001
	B4 過去の他部署等での経験から得た幅広い業務知識を現在の業務に活用している	0.434	0.0413	10.5	<.001
	B5 他大学における各種先行事例を現在の業務に活用している	0.594	0.0391	15.2	<.001
	B6 高等教育の制度・歴史や政策動向の知識を現在の業務に活用している	0.559	0.0367	15.2	<.001
	B7 教員・学生等、職員以外の観点も現在の業務に取り入れようとしている	0.480	0.0371	12.9	<.001
2	B8 大学や部署の目標を意識しながら、自身の担当業務に取り組んでいる	0.418	0.0297	14.1	<.001
	B9 客観的な根拠に基づいて業務を遂行するよう心がけている	0.402	0.0277	14.5	<.001
	B10 後任が困らないように、整理された資料や判断の根拠を残すよう心がけている	0.330	0.0329	10.0	<.001
	B11 疑問や提案などは上司や同僚に積極的に伝えるようにしている	0.411	0.0266	15.5	<.001
	B12 前例を絶対視せず、常に業務の根拠や妥当性を考えるようにしている	0.443	0.0321	13.8	<.001
	3	B1 教員・学生等と積極的に雑談・会話をするよう心がけている	0.536	0.0368	14.5
B2 勤務先大学内で知識や人脈を広げるよう努めている		0.597	0.0344	17.3	<.001
B13 同僚からの依頼は担当外でも積極的に引き受けるようにしている		0.341	0.0307	11.1	<.001
B14 学内の会議や研修などの場では積極的に発言するようにしている		0.461	0.0367	12.5	<.001

因子共分散：因子 1－因子 2：0.570, 因子 1－因子 3：0.722, 因子 2－因子 3：0.683

信頼性：因子 1： $\alpha = 0.731$, $\omega = 0.739$, 因子 2： $\alpha = 0.739$, $\omega = 0.747$
 因子 3： $\alpha = 0.710$, $\omega = 0.716$

適合度：CFI = 0.898, TLI = 0.875, RMSEA = 0.0708

ただし、表 13 によると、「前向きな業務行動」については、すべての因子で $\alpha \cdot \omega$ のいずれも 0.700 を上回っており、また、適合度指標についても目安とされる水準（CFI と TLI は 0.900 以上、RMSEA は 0.080 未満）との乖

離は大きくないことから、一定の信頼性を持つ尺度であると考えられる。

4.2 尺度間の関係の検証結果

ここでは、課題②に対応する相関分析の結果について述べる。「職務満足度」「ロイヤルティ」「心理的安全性」「協働的な職場」「内部顧客志向行動」「前向きな業務行動」「学習行動」尺度（「前向きな業務行動」「学習行動」はそれぞれ3種類、2種類の下位尺度）について、各項目の合計値を用いた値を算出し、それらの間の相関係数を表14に整理した。

表14より、相関係数の高い尺度の組合せを確認すると、まず、「職務満足度」「ロイヤルティ」「心理的安全性」「協働的な職場」尺度間の相関係数がいずれも0.300以上と相対的に高いことがわかる。また、「内部顧客志向行動」「前向きな業務行動」「学習行動」についても、おおむね相関係数は0.300以上となっている。つまり、アウトカムである「職務満足度」「ロイヤルティ」は「心理的安全性」「協働的な職場」などの職場環境との関連が強く想定される一方、「内部顧客志向行動」「前向きな業務行動」「学習行動」という「望ましい」業務行動については、職場環境との関連性は比較的小さな相関にとどまっている。

続いて、課題①にて信頼性の低かった「協働的な職場」「内部顧客志向行動」尺度について、それぞれを構成する個々の項目（C1～C3, W1～W3）と、その他の尺度である「心理的安全性」「前向きな業務行動」「学習行動」「職務満足度」「ロイヤルティ」尺度との相関係数を表15・16に整理した。

また、表15によると、「協働的な職場」を構成する項目について、「心理的安全性」は「W1：私の職場では、教員との間に信頼関係が成り立っている」「W2：私の職場では、上司は信頼して仕事を任せてくれている」「W3：私の職場では、若手職員の成長を促すため、少し背伸びした仕事を付与することがある」の3項目すべてとの相関係数が比較的（0.300以上）高くなっており、「職務満足度」「ロイヤルティ」も、W1とW2の2項目との相関係数が比較的高くなっていった。さらに、「業務行動_認知」は、W2との相関係数も比較的高くなっていった。

また、表16によると、「内部顧客志向行動」を構成する項目のうち、「C1：現在他部署でどのような業務上の課題があるかをよく知っている」は「業務行動_タスク」「業務行動_関係性」との、「C2：困っている同僚・他部署職員・教員・学生等がいれば、進んで手助けをする」と「C3：他部署・教員・学生等から、部署への要望・期待・ニーズの変化を掴んでいる」は「業務行動_

タスク」「業務行動_認知」「業務行動_関係性」との、さらに C3 は「業務内学習」との相関係数が比較的高くなっていた。

表 14 尺度間の相関係数一覧

	Sa	Lo	Ps	Wo	Cu	Be1	Be2	Be3	Tr1	Tr2
Sa	—									
Lo	0.594	—								
Ps	0.456	0.430	—							
Wo	0.435	0.454	0.514	—						
Cu	0.255	0.258	0.180	0.279	—					
Be1	0.249	0.246	0.155	0.265	0.543	—				
Be2	0.265	0.176	0.237	0.285	0.450	0.424	—			
Be3	0.306	0.311	0.164	0.242	0.584	0.554	0.499	—		
Tr1	0.193	0.209	0.206	0.198	0.294	0.495	0.398	0.492	—	
Tr2	0.226	0.195	0.121	0.183	0.343	0.430	0.436	0.478	0.554	—

すべての相関係数は $p < .01$ である。Sa：職務満足度、Lo：ロイヤルティ、Ps：心理的安全性、Wo：協働的な職場、Cu：内部顧客志向行動、Be1：業務行動_タスク、Be2：業務行動_認知、Be3：業務行動_関係性、Tr1：業務外学習、Tr2：業務内学習

表 15 「協働的な職場」項目と尺度間の相関係数一覧

	Sa	Lo	Ps	Be1	Be2	Be3	Tr1	Tr2
W1	0.320	0.378	0.360	0.197	0.135	0.174	0.145	0.108
W2	0.431	0.346	0.454	0.224	0.359	0.246	0.171	0.171
W3	0.219	0.279	0.323	0.164	0.145	0.121	0.122	0.124

すべての相関係数は $p < .01$ である。W1：私の職場では、教員との間に信頼関係が成り立っている、W2：私の職場では、上司は信頼して仕事を任せてくれている、W3：私の職場では、若手職員の成長を促すため、少し背伸びした仕事を付与することがある

表 16 「内部顧客志向行動」項目と尺度間の相関係数一覧

	Sa	Lo	Ps	Be1	Be2	Be3	Tr1	Tr2
C1	0.127	0.133	0.124	0.399	0.233	0.334	0.178	0.213
C2	0.198	0.207	0.115	0.332	0.373	0.481	0.199	0.234
C3	0.232	0.236	0.152	0.461	0.404	0.485	0.267	0.321

すべての相関係数は $p < .01$ である。C1：現在他部署でどのような業務上の課題があるかをよく知っている、C2：困っている同僚・他部署職員・教員・学生等がいれば、進んで手助けをする、C3：他部署・教員・学生等から、部署への要望・期待・ニーズの変化を掴んでいる

5. 考察

本節では、本研究の課題、すなわち尺度の利用可能性と概念間の関係について、第4節で得られた分析結果を用いて、前節で分析した尺度ごとに考察を行う。

5.1 組織心理学研究で用いられてきた尺度

「職務満足度」「ロイヤルティ」尺度については、大学職員を対象とした調査データでも一定の信頼性が担保されていた。大学職員研究において、大学職員のモチベーションは、「自分の能力や適性が生かされている」「やりがいがある」という2項目で構成される「仕事のやりがい」と、「大学職員を続けたい」「現在勤務する大学で今後も働きたい」という2項目で構成される「仕事の継続性」の二次元で測定されてきたが、他職種との比較を行う際などには、より一般的な「職務満足度」「ロイヤルティ」尺度を活用できることが示唆される。

ただし、「職務満足度」「ロイヤルティ」尺度と「『望ましい』業務行動」との相関係数はあまり大きくなかった。これは、各種の「望ましい」行動というアウトプットが組織に対する肯定的な態度というアウトカムにつながるという理想的な経路において、アウトプットとアウトカムの部分で分断が起きていることを意味している。その原因について考察すると、前向きな業務行動や学習行動は、「自身の」モチベーションや強みに合うように仕事や考え方、関係性を再構成することを目的とした「個人」内的な概念であるのに対し、職務満足度やロイヤルティが「組織」に対する評価や態度という「組織」依存的な概念であるため、両者が必ずしも直接的に繋がらない可能性を示しているのではないだろうか。あるいは、職員が自ら行動しても、その行動が組織から正当に評価・認知されたり、組織の成果として還元されたりする仕組みが不十分であるため、個人の行動が組織への態度変容に繋がっていない可能性も示唆される。また、仮に「職務満足度」「ロイヤルティ」の高い一部の職員が、自身が組織にとって「望ましい」行動を取ったとして、それが必ずしも組織から見た「望ましい」行動ではないものの、そのような行動がある程度裁量をもって行われ、周囲の職員との温度差が生じているような状況も考えられる。本来、組織のマネジメントには、全体の成果や目標が定義され、そこにつながる構成員の業務目標が立てられ、組織に貢献するような職員の行動を奨励する制度が必要である。よって、大学職員の行動

の成果が公正に評価・可視化・還元される評価制度や表彰・昇任のルートを整備し、個人の行動が組織側の承認・報酬と結び付けられるような制度も実践的には重要であると考えられる。

続いて「心理的安全性」については、適合度指標において、RMSEA が 0.173 と、一般的に 0.080 未満とされる許容水準を超えていた。ただし、この点については、尺度開発・検証を行った Ochiai and Otsuka (2022)でも言及されているように、単因子モデルでは同指標が高く出やすいことがその原因と考えられる³⁾。

また、「心理的安全性」と他尺度の関係については、「協働的な職場」との相関係数をもっとも大きく、「職務満足度」「ロイヤルティ」との相関係数がそれに次ぎ、「『望ましい』業務行動」との相関係数はあまり大きくなかった。この点についても、「職務満足度」「ロイヤルティ」尺度に関する先の議論と同様に、「心理的安全性」と「協働的な職場」が共に自身が属する「職場」の環境に対する評価を示す概念であること、「職場」という概念は、比較的「組織」という概念に近く、「個人」内的な概念とは距離があることを示しているものと考えられる。

5.2 大学職員研究で用いられてきた尺度

第一に、「協働的な職場」尺度についてである。本尺度は $\alpha \cdot \omega$ にて示される内的整合性に課題を残した。しかしながら、この尺度は、相関分析において「心理的安全性」と高い相関を示していた。同じく職場環境を示し、外的基準として参照可能な「心理的安全性」との相関が強かったことから、「協働的な職場」は大学職員の職場環境を測定できる側面も有していることが示唆される。

前段で言及した信頼性の低さの背景には、同尺度内の項目表現において、学内の教職員との信頼関係を評価する要素と、若手に対する育成の態度を評価する要素が混在していることが原因として推察される。具体的には、前者の項目は、「W1: 私の職場では、教員との間に信頼関係が成り立っている」と「W2: 私の職場では、上司は信頼して仕事を任せてくれている」であり、後者の項目は「W3: 私の職場では、若手職員の成長を促すため、少し背伸びした仕事を付与することがある」である。実際に、表 15 に示されたように、W3 は、W1 と W2 に比べて「職務満足度」「ロイヤルティ」「心理的安全性」などの他尺度との相関係数が低くなっているなど、異なる挙動を示している。これらの結果をふまえると、今後も本尺度を利用するためには、育

成態度を測る項目を尺度から除外するか、あるいは信頼関係を測る項目と育成・成長機会を測る項目の両者において項目を複数追加し、下位尺度として扱うなど、尺度の目的に応じた改善が必要と考えられる。

第二に、「内部顧客志向行動」尺度についてである。この尺度も、「協働的な職場」尺度と同様に内的整合性による信頼性を確保できなかった。これも同尺度内の項目表現において、学内関係者の課題の認知・把握という認知面の要素と、それに対する助力という行動面の要素が混在していることが原因として推察される。具体的には、前者の項目は、「C1：現在他部署でどのような業務上の課題があるかをよく知っている」および「C3：他部署・教員・学生等から、部署への要望・期待・ニーズの変化を掴んでいる」であり、後者の項目は「C2：困っている同僚・他部署職員・教員・学生等がいれば、進んで手助けをする」である。現場では、職員が課題を認知・把握していても、実際にそれに対する行動にうつすまでには障壁が存在すると考えられる。たとえば大学組織においては、教員や他部署との関係性におけるセクショナリズムがあったり、積極的な行動を起こした結果、失敗や批判を招くことに対する回避傾向があったりする。これらは、認知から行動への移行を阻害しうるものと考えられる。その結果、職員の回答が認知と行動の項目間で安定せず、尺度全体の内的整合性が低下したものと推察される。実際に、表16に示されたように、C3は「前向きな業務行動」「学習行動」の各因子との間に比較的強めの相関が認められたものの、C1はC2に比べて「業務行動_タスク」との、C2はC1に比べて「業務行動_認知」「業務行動_関係性」との相関が強いという傾向が見出されるなど、項目間で異なる挙動を示していた。よって、この概念を大学職員という対象でより精度高く測定するためには、項目の再検討を行う、内部顧客志向を認知面と行動面に分離する下位尺度設定を行うなどの対応を行う必要があるだろう。そして、認知から行動への実行障壁を明らかにすることは、今後の大学職員の能力開発プログラムを設計するうえで、重要な示唆を与えうるものと期待される。

第三に、「前向きな業務行動」「学習行動」尺度についてである。これらは、探索的因子分析によって、それぞれ3つ、2つの因子（下位尺度）に分割された。ここで、大学職員の「前向きな業務行動」尺度の下位3尺度と、「ジョブ・クラフティング」の3側面が対応している点には、「前向きな業務行動」の下位3尺度の理論的な整合性が確認できる。そして、「学習行動」の下位2尺度である「業務外学習」「業務内学習」についても、いわゆる Off-JT と OJT に対応しているだろう。すなわち、本研究で行った量的調査とそ

の分析を通じて、木村（2023a, 2023b）において質的調査から抽出された各種項目の理論的な整合性を検証することができたと言えよう。

なお、本研究で特に着目する「心理的安全性」との関係で言うと、相関係数自体は全体的にあまり大きくなかったものの、「前向きな業務行動（ジョブ・クラフティング）」の中では「業務行動_認知」が、「学習行動」の中では「業務外学習」が比較的強めの相関を示していた。また、「協働的な職場」の項目中では、「W2：私の職場では、上司は信頼して仕事を任せてくれている」が、比較的「心理的安全性」「業務行動_認知」「業務外学習」との相関が強かったことをふまえると、大学職員にとっては、上司との関係（W2）の良好さが、心理的安全性の担保や、業務に対する前向きな捉え方、業務内にとどまらない積極的な学習に結び付いていることが示唆されよう。

6. 結論と今後の課題

本研究の目的は、大学職員の仕事のやりがいや仕事の継続性への示唆を得るため、特に組織心理学研究で用いられてきた尺度「心理的安全性」と、大学職員研究で用いられてきた尺度「内部顧客志向行動」に着目し、それらの信頼性の検証や、協働的な職場や大学職員の各種業務行動、職務満足度・ロイヤルティを測定するための各種尺度との関係を明らかにすることであった。そのため、全国の大学職員を対象とする質問紙調査データに基づく探索的・確認的因子分析等を行った。

分析の結果、まずは尺度の利用可能性について、職務満足度、ロイヤルティ、心理的安全性の尺度は高い内的一貫性を示し、大学職員を対象とした測定においても有効であった。一方、協働的な職場および内部顧客志向行動の尺度は信頼性係数が十分とは言えず、項目構成や下次元の再検討が必要であることが明らかになった。さらに、学習行動4項目は業務外学習・業務内学習の2因子構造が妥当であること、前向きな業務行動14項目は、3因子（タスク／認知／関係性）構造が妥当であり、ジョブ・クラフティングの三次元に整合する下位尺度として扱えることを示した。

続いて、概念間の関係について、職務満足度、ロイヤルティ、心理的安全性、協働的な職場という、組織・職場に対する評価を示す尺度間の相関が、内部顧客志向行動、前向きな業務行動、学習行動という個人の「望ましい」業務行動を示す尺度間の相関が比較的強くなっていた。ただし、アウトプットである大学職員の「望ましい」業務行動と、アウトカムである職務満足度

やロイヤルティの間には比較的弱い相関関係しか観測されず、そこに分断が存在していることが示唆された。

これらの分析結果から得られる理論的貢献としては、大学職員という職種の文脈において、組織心理学研究で伝統的に用いられてきた尺度（職務満足度、ロイヤルティ、心理的安全性）などの利用可能性について検証したことが挙げられる。さらに、大学職員の前向きな業務行動の3因子構造を、ジョブ・クラフティング理論と接続して、大学職員研究における行動次元の整理枠組みを提示するとともに、大学職員研究で伝統的に用いられてきた指標（協働的な職場・内部顧客志向行動）と、組織心理学で確立されてきた指標（心理的安全性・職務満足度・ロイヤルティ）との整合／不整合の実証的知見も提供することができた。

また、実践的貢献としては、大学職員という職種においては、行動が態度（職務満足度とロイヤルティ）に直結しにくい可能性が示唆されたことから、個人の行動が組織側の承認・報酬と結び付くような制度の必要性を指摘した点が挙げられる。これは、本研究の目的のひとつでもある、大学職員の仕事のやりがいや仕事の継続性を高める工夫に対する具体的な示唆と言えよう。

最後に、本研究の限界と今後の課題について述べる。まずは、測定上の限界として、協働的な職場と内部顧客志向行動の両尺度の信頼性が十分でなかった点が挙げられる。今後は、認知と行動を明確に分離した下位尺度の設計や、項目追加・表現改訂等を通じた尺度の信頼性向上が必要となる。なお、本研究で使用したデータの回収率（18.9%）をふまえ、上記結論には、非回答バイアスやそれに基づく一般化可能性の限界がある点からも、新たな調査の設計・実施が求められよう。第二に、大学職員の業務行動と態度（職務満足度とロイヤルティ）の関係について、尺度間に理論的に想定される因果関係を前提に、組織からの承認・評価・フィードバック、成果の可視化等を組み込んだモデルを通じてさらなる検証を進めていくべきである。これらの発展的な研究により、より持続可能な職員の働き方と、より高度な大学経営に必要な強い組織づくりとの好循環を模索することが重要である。

注

- 1) 本稿の第3節の一部記述は、木村・井芹（2023）に依拠している。
- 2) 第一著者が参加した本調査の実施に当たっては、第一著者の所属する東京大学の倫理審査専門委員会において審査し、所属長である教育学研究科長の承認を受けて実施した。なお、調査票の冒頭で、協力の任意性・撤回の自由、個人情報保護等について説明し、研究成果を学会発表や学術誌等で公表することについて了解を得ている。また、冒頭の必須項目である「本調査への協力に同意するか」の質問に「いいえ」と回答した4名については、その後の質問項目に回答していたとしても、調査データから削除して分析を行った。
- 3) ただし、Ochiai and Otsuka（2022）同様に、「P1～P3」「P4, P5」の2因子構造を想定して検証した場合のRMSEAは0.142であり、適合度指標上での大きな改善は見られなかった。

参考文献

- 大学経営・政策研究センター、2010、『大学事務組織の現状と将来 全国大学事務職員調査報告書』。
- 大学経営・政策研究センター、2021、『大学事務組織の現状と将来 第2回全国大学事務職員調査報告書』。
- Edmondson, A. C., 1999, “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”, *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-83.
- 堀川優弥、2024、「大学職員における心理的風土の規定要因と、心理的風土が意識と自発的行動に及ぼす影響」『名古屋高等教育研究』24: 339-55。
- Ifie K., 2014, “Customer Orientation of Frontline Employees and Organizational Commitment”, *Service Industries Journal*, 34(8): 699-714.
- Kahn, W. A., 1990, “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- 木村弘志、2023a、「大学職員は、どのように改善業務を“始めている”のか—改善業務経験にかかるインタビュー調査から」『高等教育学会誌』26: 139-58。
- 木村弘志、2023b、「若手大学職員の新規業務遂行プロセス—特に学内外関係者とのかわりに着目して—」『大学経営政策研究』13: 37-53。
- 木村弘志・井芹俊太郎、2020、「大学職員のモチベーションの規定要因—特に採用・育成施策に着目して」『大学行政管理学会誌』24: 108-18。
- 木村弘志・井芹俊太郎、2023、「大学事務職員にとっての「大学教育」の効果検証—「学び習慣仮説」の枠組みを用いて」*Advancement of Higher Education Research: RIHE Monograph Series (No.12)*。

- Liang, J., Farh, C. I., and Farh, J. L., 2012, “Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination”, *Academy of Management Journal*, 55(1): 71-92.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A., 1993, “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538.
- 両角亜希子・小方直幸、2012、「大学の経営と事務組織－ガバナンス、人事制度、組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』 51: 159-74。
- 中島英博、2011、「大学における職員の管理運営能力獲得プロセスと業務を通じた育成」『高等教育研究』 14: 271-86。
- 中島英博、2012、「大学職員の業務と育成の特徴に関する実証分析」『大学・学校づくり研究』 4: 85-94。
- Newman, A., Donohue, R., and Eva, N., 2017, “Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature”, *Human Resource Management Review*, 27(3): 521-35.
- Ochiai Y. and Otsuka Y., 2022, “Reliability and Validity of the Japanese Version of the Psychological Safety Scale for Workers”, *Ind Health*, 60(5): 436-46.
- Pitt, L. F. and Foreman, S. K., 1999, “Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective”, *Journal of Business Research*, 44(1): 25-36.
- Qaisar, F. S. and Muhamad, N., 2022, “Internal Marketing: A Review and Future Research Agenda”, Rowley, C. and Paul, J., eds., *Trends in Asia Pacific Business and Management Research*, London: Routledge.
- 櫻井秀彦、2021、「医療提供組織における患者志向と職務満足ならびに組織コミットメントの関連性」『日本医療・病院管理学会誌』 58(2): 35-49。
- Schein, E. H. and Bennis, W. G., 1965, *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*, New York: Wiley.
- 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: 81-105。
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E., 2001, “Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work”, *Academy of Management Review*, 26(2): 179-201.

執筆分担

本稿の執筆過程においては、第一著者が全体構成と第 3 節の草稿を、第二著者が第 1・2 節の草稿を、第三著者が第 4・5 節の草稿を作成した後、全著者で全体の校正と第 6 節の執筆を行い、加筆修正案について議論を重ねて、最終稿を作成した。

謝辞

有益なコメントをくださった匿名査読者の方々に感謝申し上げます。本研究は、JSPS 科研費 21K13598 及び 25K17028 の助成を受けたものです。