

# 学校法人における職員意識調査のご案内





## はじめに

日本生産性本部 大学人事戦略クラスターでは、評価制度や目標管理制度、賃金・賞与など処遇制度の構築・導入・定着のコンサルティングを行っております。

人事制度は、全職員が対象となるため制度設計の前段階での職員の意識や、制度導入後の運用状況などを確認することが望まれます。

そのため、当クラスターではコンサルティングをはじめる際に、可能な限り意識調査を行うことをお勧めしています。現場からの様々な意見は制度設計をする上で、とても貴重な材料です。また、意識調査を行うことで、法人側や人事担当者、外部コンサルタントだけで人事制度を策定するのではなく、職員の意識や意見も確認しながら進めていることを示すことにもなります。学校法人によっては、制度導入時だけでなく、経年的に意識調査を実施するようになった学校法人もあります。

当クラスターでは人事制度設計に関連する項目だけでなく、職員のキャリア形成やワークライフバランスなどについての意識など、貴社が今お知りになりたい領域についても、作成させていただきます。職員意識調査の実施を検討に際しては、是非、当本部大学人事戦略クラスターまでお問い合わせ頂ければ幸いに存じます。

公益財団法人日本生産性本部  
大学人事戦略クラスター

## 内 容

1. 職員意識調査項目フレーム・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
2. 調査票イメージ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
3. 調査結果分析例・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
  - 1) 度数分布比較
  - 2) 加重平均グラフ
  - 3) 構造分析
  - 4) 組織風土分析(ぬるま湯分析)
  - 5) 自由記述分析(テキストマイニング)
4. 職員意識調査実施の流れと結果報告・・・・・・・・・・ 11  
担当連絡先

# 1. 職員意識調査項目フレーム

調査項目は、大きく3つの側面(法人スタイル・組織風土、雇用処遇システムの現状、これからの評価・処遇制度)からなり、さらに細かくいくつかの尺度で構成されています。

## I. 経営スタイルと組織風土

### ① 経営方針・ビジョンと個別目標

- |                |                |
|----------------|----------------|
| Q1 経営目標・方針の明確さ | Q2 経営目標・方針の浸透度 |
| Q11 部門目標の明示    | Q12 仕事の目標の具体性  |

### ② 意思決定・権限委譲

- |              |                  |
|--------------|------------------|
| Q9 トップダウン経営  | Q13 権限の委譲        |
| Q16 責任所在の明確さ | Q5 コミュニケーションの円滑さ |

### ③ 学校法人・職場の革新性向

- |               |              |
|---------------|--------------|
| Q3 新事業へのチャレンジ | Q4 失敗を問わない風土 |
| Q15 社員からの提案採用 |              |

### ④ 法人・仕事への意識

- |              |                |
|--------------|----------------|
| Q6 定年までの勤続意向 | Q7 学校法人の将来性    |
| Q8 学校法人への愛着  | Q17 仕事に対するやりがい |

## II. 雇用処遇システムの現状

### ⑤ 評価・処遇に対する納得度

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| Q19 評価に対する納得度      | Q20 業績評価の納得度    |
| Q21 能力・人格評価の納得度    | Q22 人事評価と処遇への反映 |
| Q23 人事処遇の基準        | Q27 敗者復活のチャンス   |
| Q25 仕事に対する賃金水準の妥当性 |                 |
| Q24 貢献度と昇進・昇格      |                 |

### ⑥ 人材育成・能力開発

- |              |             |             |
|--------------|-------------|-------------|
| Q10 育成制度の整備  | Q18 キャリアの希望 | Q14 OJT の推進 |
| Q26 人事異動の適正さ |             |             |

## III. これからの評価・処遇制度

### ⑦ 成果・能力主義人事への志向性

- |              |                  |
|--------------|------------------|
| Q28 賃金格差の拡大  | Q29 業績・貢献度に応じた賃金 |
| Q30 生計費配慮の賃金 | Q31 評価のフィードバック   |
| Q32 抜擢人事     | Q33 職種別賃金        |

## 2. 調査票イメージ

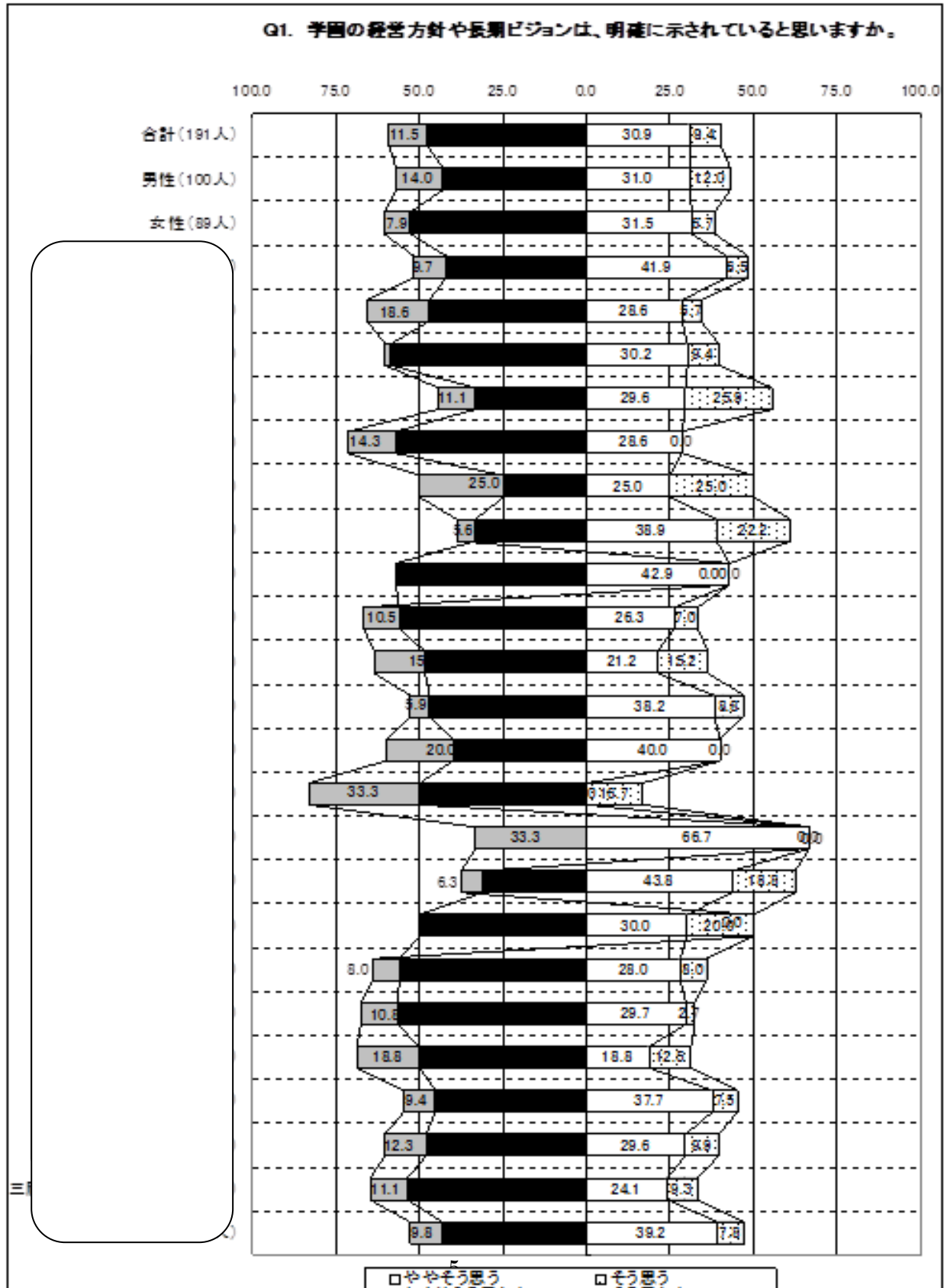
調査は、各項目 4 択で設定しています。また、設問によっては貴社のお聞きになりたい項目を作成・追加したり、項目によっては自由記述欄も設定しています。

仕事や職場に関してお聞きします。	
<p>Q7. あなたの職場は、職員からの提案や創意工夫を活かそうという雰囲気があると思いますか。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. そう思う。</li> <li>2. ややそう思う。</li> <li>3. あまりそう思わない。</li> <li>4. そう思わない。</li> </ol>
<p>Q8. あなたの職場は、上司・部下・同僚との間の意思疎通や情報共有ができていますか。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. そう思う。</li> <li>2. ややそう思う。</li> <li>3. あまりそう思わない。</li> <li>4. そう思わない。</li> </ol>
<p>Q9. あなたの職場では、迅速で円滑なコミュニケーションや情報共有、意志決定が行われていると思いますか。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. そう思う。</li> <li>2. ややそう思う。</li> <li>3. あまりそう思わない。</li> <li>4. そう思わない。</li> </ol>
<p>Q10. あなたの職場は、仕事上の前向きな失敗は問わないという雰囲気があると思いますか。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. そう思う。</li> <li>2. ややそう思う。</li> <li>3. あまりそう思わない。</li> <li>4. そう思わない。</li> </ol>
<p>Q11. 仕事をする上で、部門や職場間の連携や協力は比較的にスムーズに行われる方だと思いますか。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. そう思う。</li> <li>2. ややそう思う。</li> <li>3. あまりそう思わない。</li> <li>4. そう思わない。</li> </ol>
<p>Q12. 最近、仕事をする上で、これまでよりもストレスが高まったと感じることがありますか。</p>	
<p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 非常に感じている。</li> <li>2. やや感じている。</li> <li>3. あまり感じていない。</li> <li>4. 全く感じていない。</li> </ol> </p>	
<p>【上記Q12で「1. 非常に感じている」、「2. やや感じている」と回答の方にお聞きします。】 その理由をできるだけ具体的にお聞かせ下さい。</p>	
<p>Q13. あなたの職場は、家庭の事情に配慮した働き方（例えば、育児・介護などによる短時間勤務や仕事量の軽減）を認めてくれる雰囲気があると思いますか（制度というよりは、職場の風土についてお答え下さい）。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. そう思う。</li> <li>2. ややそう思う。</li> <li>3. あまりそう思わない。</li> <li>4. そう思わない。</li> </ol>

### 3. 調査結果分析例

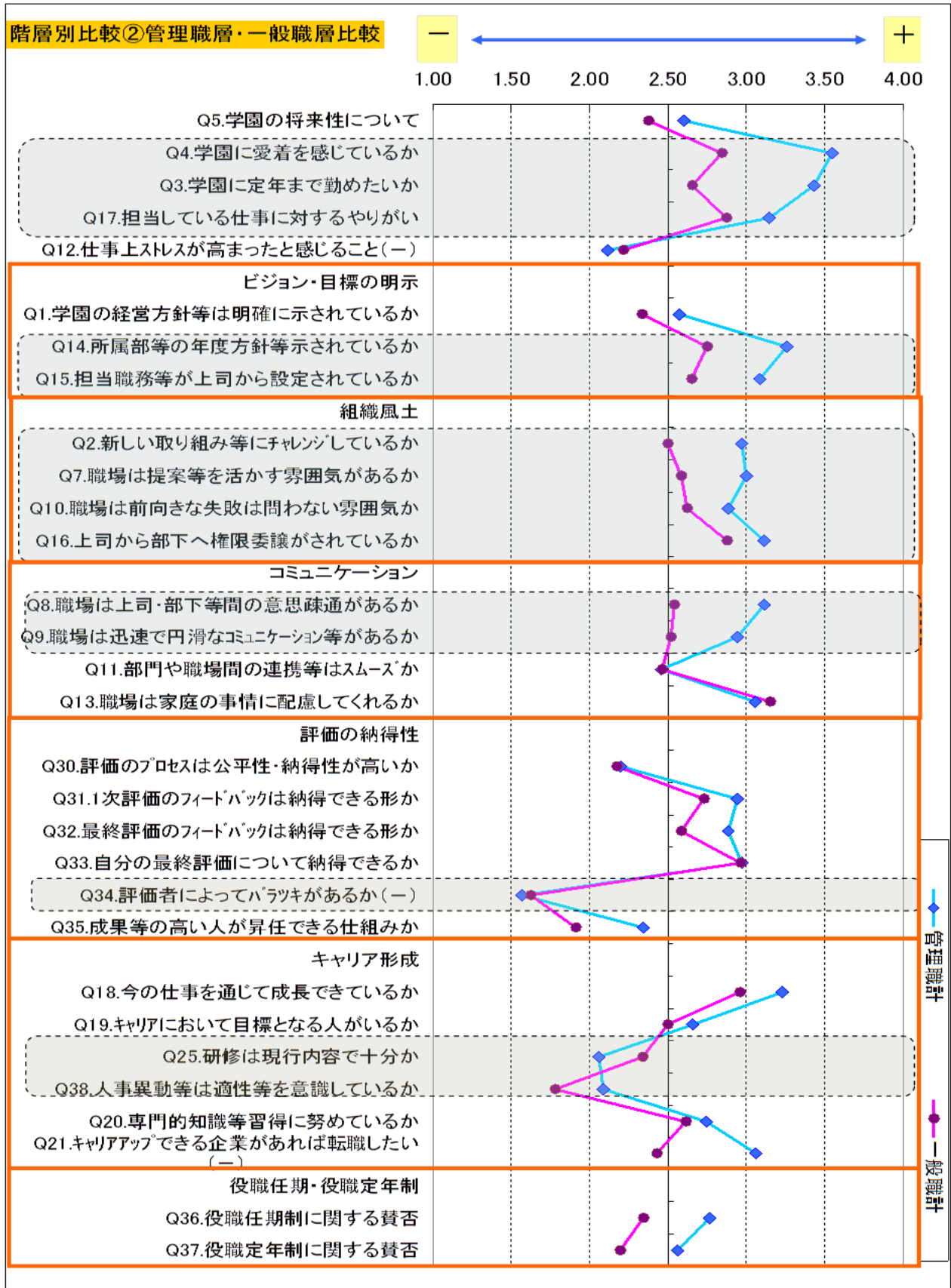
#### 1) 度数分布比較

各設問ごとに、「そう思う」、「そう思わない」というプラスの回答とマイナスの回答の回答率を度数分布として比較できるようにグラフ化します。



## 2)加重平均グラフ

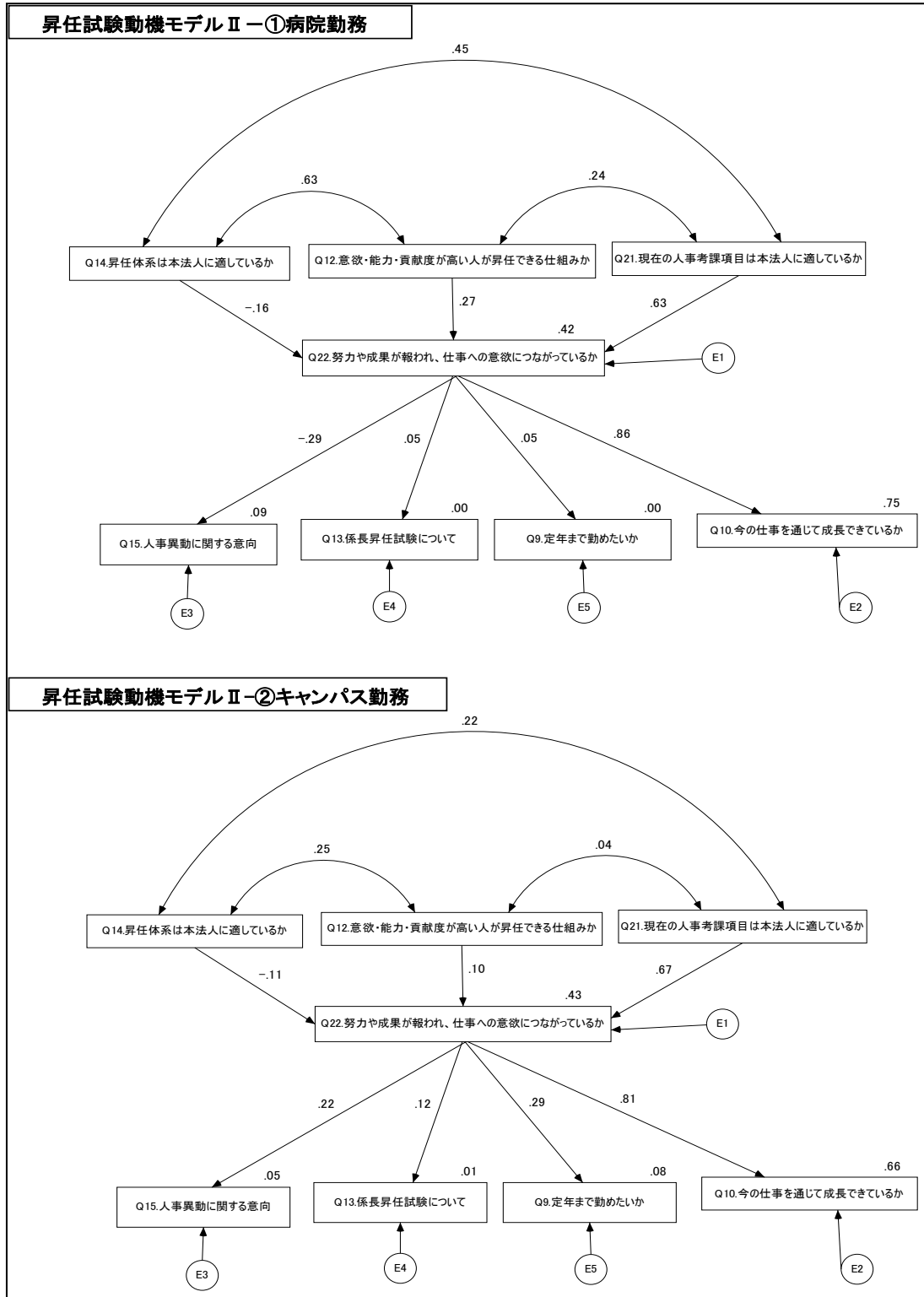
度数分布データを加重平均してグラフ化して、属性別(管理職・一般職/キャンパス別/中堅層・若手層、など)に比較できるデータを作成いたします(グラフは管理職・一般職比較例)。



### 3) 構造分析

各項目間の相関分析や、さらに項目をまとめた因子をもとにした構造分析を行い、真の原因・要因を抽出いたします。

下図はある大学病院での調査結果ですが、昇任体系や昇任試験、人事考課項目の納得度が仕事への意欲につながっていることや、意欲はあるが昇任試験は受けたくないといった意識があることを分析したものです。



#### 4) 組織風土分析(ぬるま湯分析)

調査項目のうち、組織活性化と個人活性化を測定する項目をもとに、組織温度(ぬるま湯分析)を行います。組織温度の感じ方は、職員の属性によって異なる場合もあり、分析では職位や等級、年齢、性別などでも区分して分析を行います

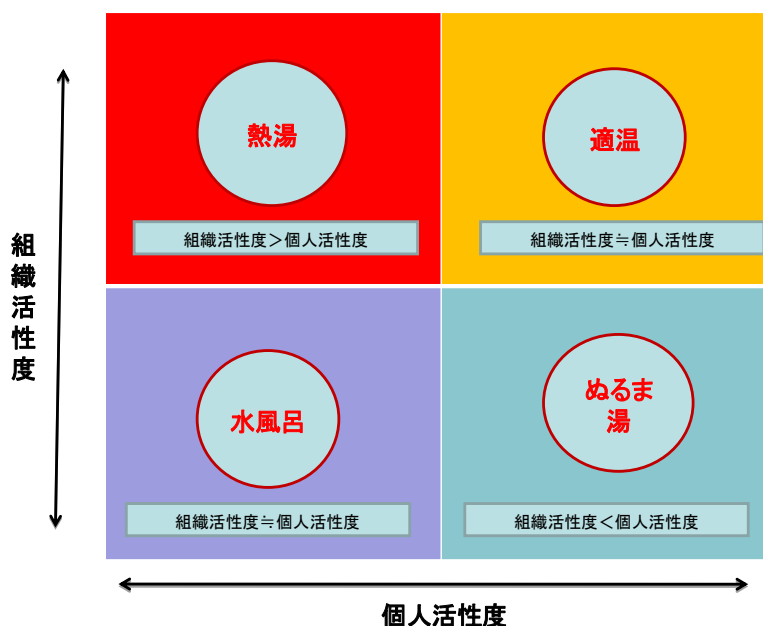
##### 組織温度(ぬるま湯)分析＝組織活性化と個人活性化の指標によるプロット分析

アンケート調査の下記の項目を、それぞれ組織活性化指標、個人活性化指標に区分し、それぞれの合計点を算出。社員属性毎にプロット分析を行った。なお、合計点の算出は、各設問の回答について、1「そう思う」=4点、2「ややそう思う」=3点、3「あまりそう思わない」=2点、4「そう思わない」=1点として算出(中間値=2.5点)

組織活性化	個人活性化
Q1.経営方針等が明確に示されているか	Q11.今の仕事にやりがいを感じているか
Q2.経営方針等について理解しているか	Q17.これまで正当な評価等を受けてきたか
Q3.失敗は問わず再度チャレンジできる雰囲気か	Q18.現行の成果評価は公平性が高いか
Q6.方針や目標について示されているか	Q19.現行の実力評価は公平性が高いか
Q7.担当職務等を具体的に設定されているか	Q23.目標設定等の上司からの説明・指導あったか
Q10.職場では社員からの提案等活かすか	Q35.人事異動等で本人適性等反映しているか
Q12.上司・部下等信頼関係が出来ているか	Q40.人材育成カリキュラム等しっかりしているか
Q13.職場の人間関係に満足しているか	Q41.部下指導等効果的に行われているか

18

##### 組織温度(ぬるま湯分析)



19



グラフは都内某私立大学（職員数 200 名強）で行った意識調査結果を元に分析した結果です。職位別にぬるま湯度分析を行った結果、どの階層もほぼ同じ象限（ぬるま湯状態）に入る結果となりました。この大学では、こうした結果を元に、能力や貢献に応じた評価制度や処遇制度を構築することになり、実際に制度を導入・運用しています。

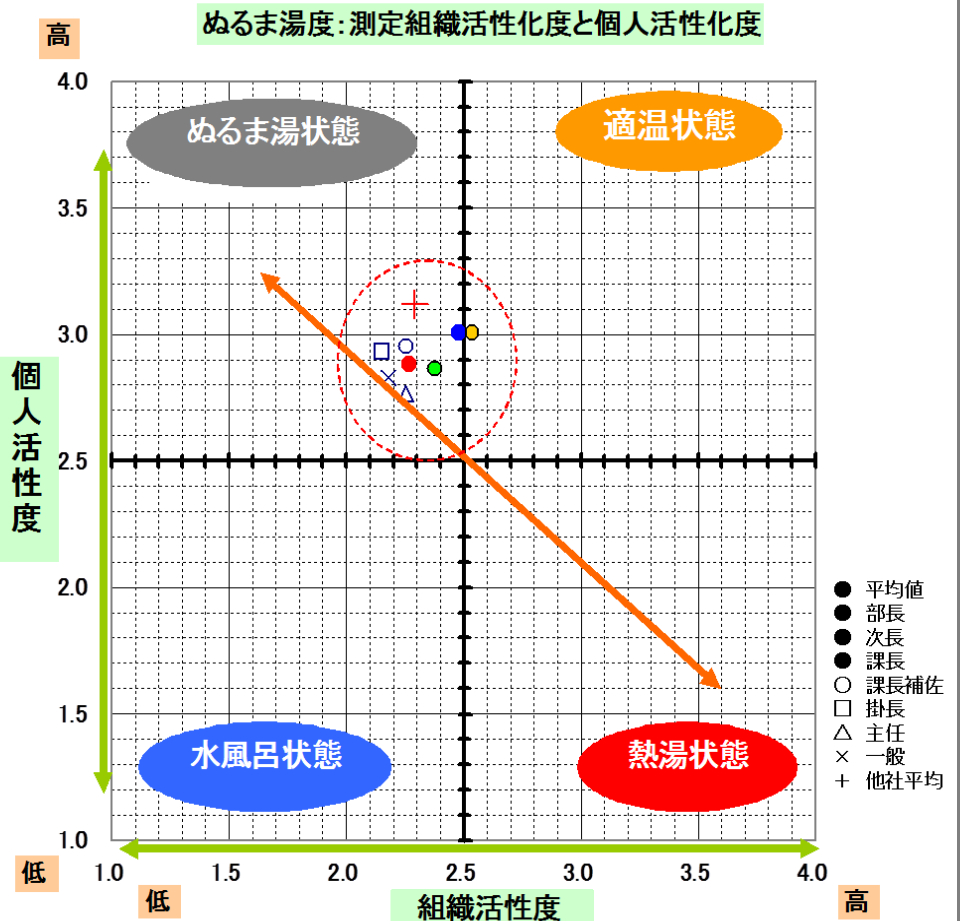
職位	組織	個人	DI
平均	2.27	2.88	0.61
部長	2.48	3.01	0.53
次長	2.38	2.86	0.49
課長	2.54	3.01	0.47
課長補佐	2.25	2.95	0.70
掛長	2.15	2.93	0.78
主任	2.25	2.77	0.51
一般	2.18	2.83	0.65
他社平均	2.29	3.12	0.83

コメント

○全体的に、やや『ぬるま湯』を感じている状態。つまり、全体的には個人活性度が高く、組織活性度が低いと感じている。

○特に、組織活性度と個人活性度の格差（個人活性度－組織活性度）が大きい職位、すなわち課長補佐および掛長クラスでは『ぬるま湯』と感じる度合いが他の職位に比べてやや強いと思われる。

○個人活性度を高めるのは、評価と処遇の能力・成果主義化であり、それに応える人事処遇制度が求められている。



### 5)自由記述分析(テキストマイニング)

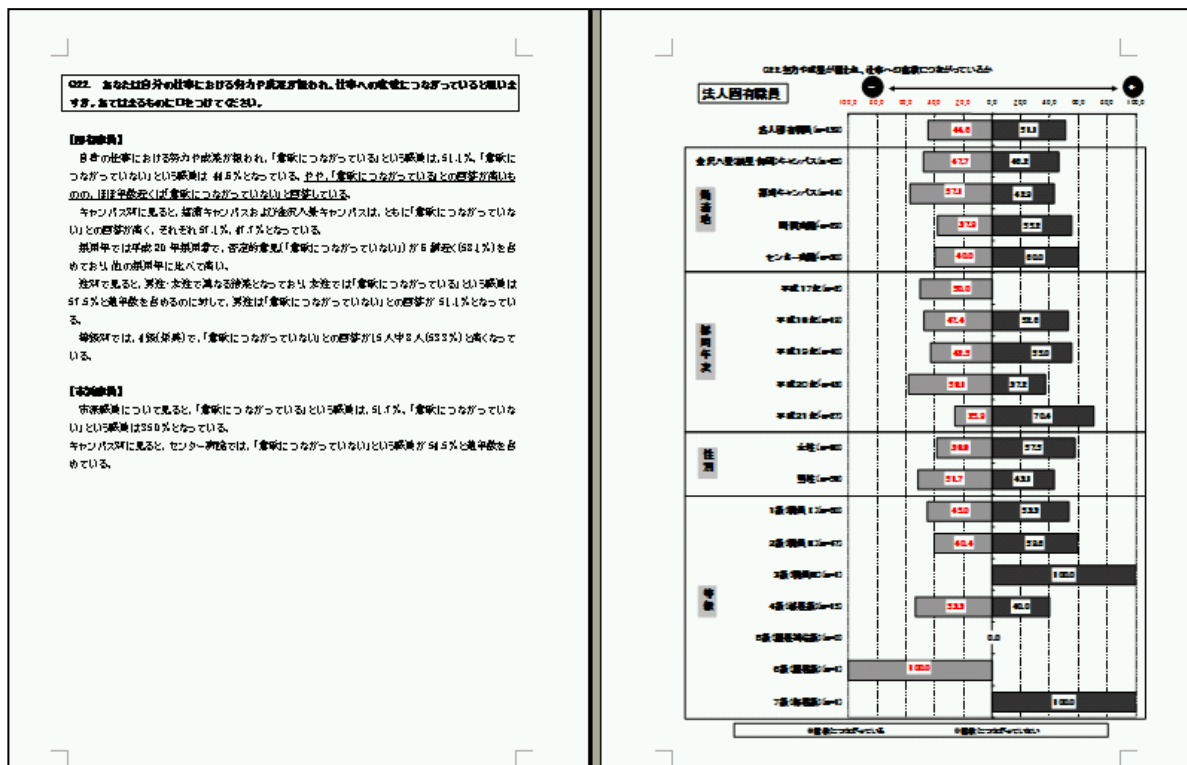
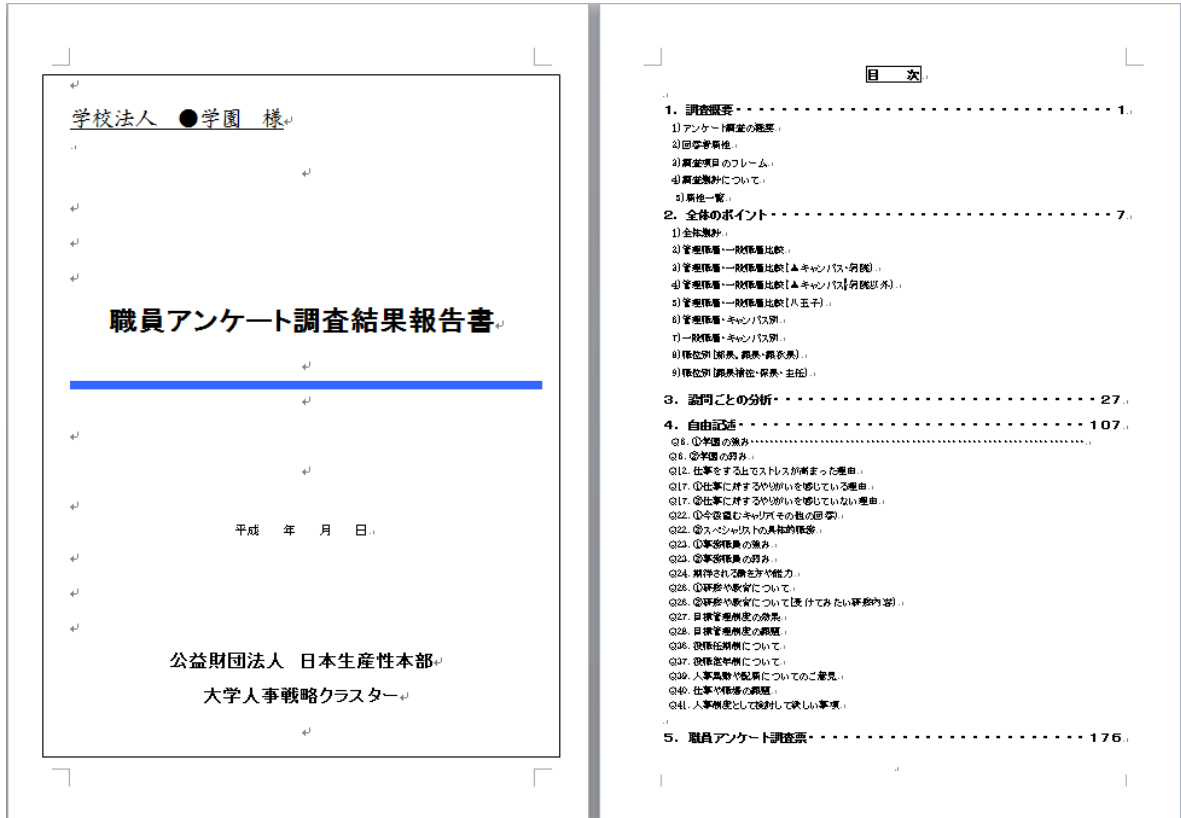
自由記述で記載された膨大な量の内容を、カテゴリ化することにより、どのような意見が多いのか傾向がつかめるように、自由記述文章の分析を行います。

Q16. 異動するにあたり、不安がありますか。		
アンケート結果 「不安がある」=65.0% 「不安がない」=29.6%		
何故か？	自由記述意見	回答数
	異動先での人間関係や新しい職務に対する不安がある	63
	新しい環境、新しい業務にも慣れないといけない	13
	「大学職員」と「病院職員」は違う	8
	全く基礎知識のない部署にいきなり配属されるから	6
	キャリアや能力を考えた異動を考えてもらっているとは思えない	3
	引継ぎがきちんとされるのか不安	9
	上司との関係	1
	通勤時間が極端に伸びたりするかも知れない	1
	法人自体が異動に絶えうる体制になっていない	1
	残業が異常に多い課や、雰囲気は全く異なる課があると思う	1
	環境の変化は、ストレスになる	1
	新しいシステム、職場環境への対応	3
子育て中の場合は、今後のプラン変更を考えなくてはならない	1	
合計(回答者数)	111	
どうして欲しい？	自由記述意見	回答数
	SD研修を定期的に行う	20
	引き継ぎ期間や準備期間を長く取れるようにする	16
	異動先部署、「受け入れ側」の対応を充実させる	12
	大学独自の規程やマニュアル作成を完成させる	5
	キャリアデザインに基づく異動にする	4
	本人の意向を十分に検討する	3
	市と法人の間でのシステム文化の違いが大きい	3
	スペシャリスト・プロフェッショナルといえるような配置と育成を目的としたシステムを導入	2
	4～5年は1つの部署にいるようにする	1
	自分が知識をみにつける	1
	定時退勤日や仕事に取り組むスタンスなど、できれば全部署で統一	1
	業務を共有できるような仕事配分	1
	組織がもっと安定するまでの異動は最低限に	1
	組織全体の雰囲気をよくする	1
	自分に適性のない職場に配属された際に、職責を果たせるかどうか不安	1
	積極的に自分から動くこと	1
引き継ぎ期間を1ヶ月以上、設ける	1	
合計(回答者数)	74	

## 4. 職員意識調査実施の流れと結果報告

職員意識調査の実施については、貴社の職員数などにもよりますが、調査票作成から集計・分析および報告まで、おおよそ3~4ヶ月程度です。

また、意識調査結果報告として、報告書を作成し納品いたします(下図は報告書イメージ例)。





企画・見積のご相談は下記までご連絡ください。

連絡先担当者：

公益財団法人日本生産性本部 大学人事戦略クラスター（担当：東狐・鷺主）

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 TEL03-3409-1123 Fax03-3409-2617