

大学組織の意思決定における職員参加の程度と満足感 —仙台圏私立大学職員のケース—

亀 谷 純

目次

第1章 序論

- 1.1 研究背景
- 1.2 大学職員に関する先行研究の検討
 - 1.2.1 高等教育研究
 - 1.2.2 大学職員研究
 - 1.2.3 SD研究
- 1.3 先行研究の問題点

第2章 研究目的

第3章 研究方法

- 3.1 質問紙調査

第4章 大学職員の委員会参加と満足感に関する調査結果

- 4.1 大学職員の委員会参加と満足感およびその規定因に関するデータ分析
 - 4.1.1 委員会参加と満足感の関係
 - 4.1.2 委員会参加満足度の規定因

第5章 結論

- 5.1 考察
- 5.2 今後の課題

引用文献

付録資料

第1章 序論

1. 研究背景

少子化時代の到来に伴う「大学全入時代」と呼ばれるようになって久しい。約10年前（1999年）に約155万人だった18歳人口が2009年には約121万人へと20%以上も減少したのに対し、大学の設置数は、2000年からの10年間に649校から778校へとこちらは約20%増加していることから、そのことを窺い知ることができる。

そのような状況下において、これまでと同じ学生獲得戦略を採っている18歳人口の減少に伴っていずれは入学者数がジリ貧になるとの危機感から、「大学が生き残るためには大学改革を行わなければならない」といった論調を目にすることが多い。具体的な改革手法は、大学の設置形態、規模や地域性などによって様々であるが、国公私立を問わず多くの大学が何らかの大学改革を行う必要があることを認識している点では共通である。

大学審議会や中央教育審議会（以下、中教審）等においては、20年以上前から大学改革の必要性についての文言が出されており、1995年9月の大学審議会答申では大学事務組織について次のように述べられている。「事務組織は、大学改革の推進等について学長、学部長等を補佐し、改革の方向に沿った教育研究活動の支援を積極的に行っていくことが重要である。」また、1998年の大学審議会答申では、「高等教育改革については、（中略）過去10年の間に高等教育全体として改革の動きが始まったことは大きな前進であり高く評価されるべきものであるが、その進展の度合いは個々の大学等により様々であり改善すべき問題点も依然として少なくない」と述べられており、各大学において改革の必要性に対する意識が高まったことが書かれている。

一方、上記の流れを受けて2008年12月に出された中教審答申においては、それまでは大学教員についてのみ述べられることが多かった職能開発について、大学職員についても踏み込んだ言及がなされている。「大学職員は、大学の管理運営に携わる、また、教員の教育研究活動を支援するなど、重要な役割を担っている。（中略）大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発（スタッフディベロップメント、SD*¹）はますます重要となってきている。」さらに、大学職員の職能開発に係る改革の方向として、「SDの推進に向けた環境整備が、重要な政策課題の一つとして位置付けられるべき時機にある」とし、「教員と職員との協働関係を一層強化するため、SDを推進して専門性の向上を図り、教育・経営など様々な面で、その積極的な参画を図っていくべきである」と述べられている。

このように、政策面において大学改革の必要性の認識が高まるにつれ、それに対応するために教職員を対象とした能力開発の必要が生じ、教員を対象としたFD（ファカルティ・ディベロップメント*²）の推進から、次第に職員を対象としたSDを含む提言へと裾野が広がってきたものと思われる。

しかし、大学改革の推進に必要なこととして、事務組織の専門職化や教員と職員との協働関係の必要性などが指摘されてはいるが、その具体的な方策については個々の大学に委ねられており、統一的な方策が明示されていないのが実状である。

そのような状況の中で、大学教員に対するFDについては、1999年に各大学にFD実施の努力義務が定められ、2008年度からは学部段階において義務化されたこともあり、2007年度には89.5%、2008年度には97.3%そして2009年度には99.1%の大学においてFDが実施されている(図1-1)。一方、SDについては2007年度にはSDを実施した大学が75.5%であったのに対し、2008年度には91.0%、2009年度には93.6%の大学でSDが実施されるようになってきていることから、近年急速に各大学においてSDに対する意識が高まってきたことが分かる。

これは、大学の運営にあたっては、教員に対するFDの推進だけでなく、職員のSDも重要な要素であるとの認識が広がってきたことの表れであるといえるが、従来から体系的に整備され、実施されてきたFDに比べてSDは、制度的にも実質的にも発展途上であるといえ、具体的なSDの内容には大学によってばらつきがあり、スタンダード・モデルというべきものは見当たらないのが現状である。

- * 1 事務職員や技術職員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組
- * 2 教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取組

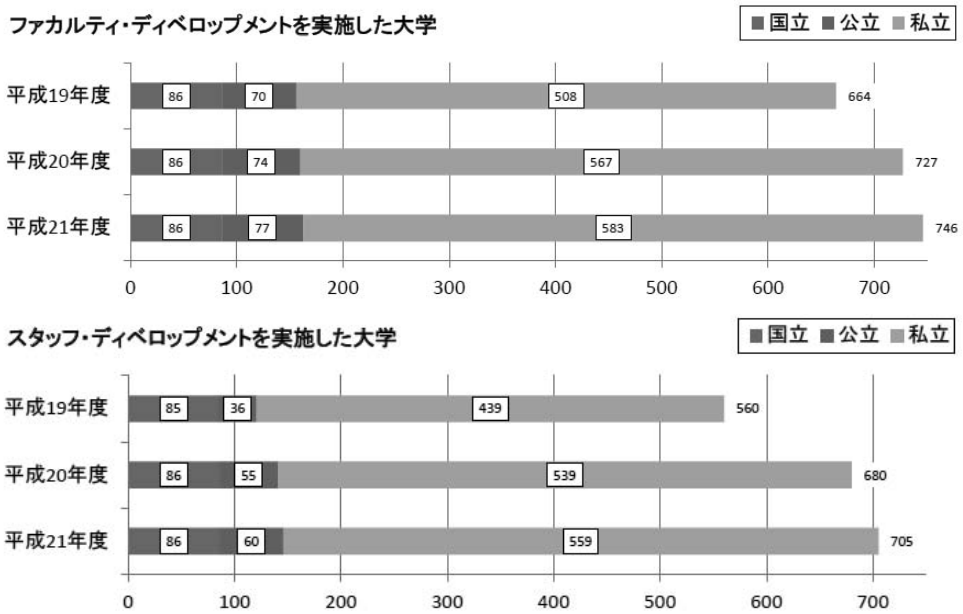


図1-1 文部科学省高等教育局「大学における教育内容等の改革状況について」(平成21年度)

2. 大学職員に関する先行研究の検討

(1) 高等教育研究

大学職員に関する研究は重点的ではないにせよ、高等教育研究の枠内として広島大学、筑波大学、名古屋大学等をはじめとする国立大学の大学研究センター等で先行的に行われてきており、私立大学の中では桜美林大学がいち早く大学職員を対象とした大学院課程を設置するなど高等教育に関する研究が進められている。現在、高等教育に関する研究を行っている主な大学をいくつか挙げておく。

[国立大学] 京都大学高等教育研究開発推進センター，東京大学大学総合教育研究センター，東北大学高等教育開発推進センター，広島大学高等教育研究開発センター，名古屋大学高等教育研究センター，筑波大学大学研究センター，北海道大学高等教育推進機構等

[私立大学] 桜美林大学高等教育研究所，関西国際大学高等教育研究開発センター等

この中でも、さらに桜美林大学を含め以下の大学等において、大学職員を対象とした大学院課程が設置されている。

[国立大学]

- ・東京大学 大学教育学研究科総合教育科学専攻 大学経営・政策コース
- ・名古屋大学 大学院教育発達科学研究科 高度専門職業人養成コース

[私立大学]

- ・桜美林大学大学院 大学アドミニストレーション研究科
- ・名城大学大学院 大学・学校づくり研究科

(2) 大学職員研究

本稿でいう「大学職員」とは、大学において直接に教育・研究には従事せず、管理運営や教育研究支援といった各種業務に従事する教員外の職員を指す（大場，2006）。

大学職員に関する研究は、学術領域としては比較的新しい領域であり、従来、大学自治の議論の中で取り上げられたり、大学の管理運営論や組織論における事務組織の在り方の中で取り上げられたり、教育研究の向上方策が検討される中でそれを支援する者の在り方等で取り上げられたりすることはしばしばあったが、大学職員を正面から取り上げた研究は非常に少なかった。しかし、近年では、大学の研究機関や各学会等において、学術的な研究のみならず大学職員や大学経営担当者等による実務的・実践的な研究が盛んに行われるようになってきており、研究成果の蓄積も進んできている。

とはいえ、大学職員論はまだ経験を土台に語られることが多く、大学管理運営研究や専門職

論など、関連する領域の成果を学んでいない状況にある。さらに研究においても、専門性の向上による経営強化という枠組みに縛られがちであり、大学職員の組織形態に関する領域や大学職員そのものに関する領域の実証的・理論的研究についてはまだ不十分であると言える。

次に、学会等におけるそれぞれの主要な研究動向についてまとめる。

- ①大学行政管理学会は、大学職員の職能団体としての性格を有し、「大学の行政管理について実践的、理論的に研究し、大学行政管理にたずさわる人材の育成をとおして、大学の発展に寄与すること」（同会規則第2条）を目的として1997年設立に設立された。学会内には、「大学人事」、「大学職員」、「財務」、「大学経営指標評価」、「研究推進・支援」、「学事」、「教育マネジメント」、「ファシリティ・マネジメント」、「大学事務組織」、「大学改革」、「女子大学」および「財務問題」などの各研究グループや研究会が作られ、それぞれの分野ごとに研究が進められている。また、同会が毎年一回発行する学会誌には、事務職員の役割やその能力向上策を含めてさまざまな観点からの研究成果が発表されている。大学職員研究グループでは、これまで「大学職員の現状意識実態調査アンケート」（2003年）、「国公立大学学長と私立大学理事長の大学職員に対する意識調査」（2005年）などの調査を行い、大学事務組織研究会では、2007年に全国「私立大学事務組織実態調査」を実施して、それぞれ学会誌上にて調査結果報告を行っている。
- ②日本高等教育学会は、1997年に「高等教育研究の推進及び研究成果の普及並びに会員相互の研究交流の促進」（同会会則第2条）を目的として設立され、「大学教育学会」と並んで、高等教育研究に係る代表的な学会となっている。同会の研究紀要である「高等教育研究」においては、これまでさまざまな特集を組んできており、第13集（2010年）では、「スタッフ・ディベロップメント」を特集テーマとして、「大学職員の能力開発（SD）への試論」、「高等教育研究と大学職員論の課題」、「大学のユニバーサル化とSD」や「高等教育研究としてのSD論」などについての論文が掲載されている。
- ③大学教育学会は1979年12月に発足した「一般教育学会」が1997年6月に改称されて現在の名称になったものである。これまでは、主に大学全体や大学教員に係る研究が中心だったが、最近になって大学職員やSDを取り上げるなど、教員組織の領域に関する研究だけにとどまらず、職員についても研究の領域が広がってきている。
- ④IDE大学協会は1954年設立にされ、年10回発行される「IDE現代の高等教育」の中で、定期的に大学管理や事務に関する特集を行っており、特集として取り上げる間隔が以前は10年おき程度だったのに対し、最近ではその間隔がおよそ3年おきになるなど、注目度の高まりを感じさせる。内容的には、大学職員の能力開発の必要性、大学の事務組織など国公私立問わずさまざまな観点からの理論的、実践的論文が掲載されている。

⑤ F M I C S（高等教育問題研究会）は大学職員の役割について強い意識を持つ若手私立大学職員によって1981年に設立され、年間数十回におよぶ研究会のほか、各地での合宿研修や毎年夏に全国シンポジウムなどを開催し、大学経営に果たす職員の役割について幅広い観点から検討を進めるなど、職員研究の一翼を担うまでに発展している。

（3）SD研究

はじめに、イギリス・アメリカ・日本における用語法の違いを整理すると次のようになる（孫福，2003）。

まず、イギリスにおいては、伝統的に「staff development」といえば教員開発そのものであり、職員開発は無きに等しかったが、近年職員開発は急速に拡大しており、教員開発も職員開発もともに「staff development」と呼び、プログラムのテーマや内容で対象職種が判別できるようになっている。

次に、アメリカでは、「staff development」という用法はあまり使われておらず、教職員の呼び方としては「faculty and staff」という慣用的な言い方を多用している。職員開発に関する言葉では、「career development」とか「professional development」という人的資源開発領域の一般的用語が使われる。

最後に我が国においては、「広義の職員開発」を意味するイギリスの用語として持ち込まれ、教員開発としてのFDとの対比から職員開発という意味を強調して受け止められて定着したと解釈され、主として教員外職員を対象とすることを前提とし、管理運営・経営能力の開発という意味においてSDという用語が広く用いられるようになるのは、おおよそ2000年代に入った以降のことである。

また、大学行政管理学会のSDプログラム検討委員会による最終報告（2010）によると、SDの目的とは、「大学職員が、経営や教学の全体的・個別的課題のプランニングからそれらの実現へのマネジメントまでの責任を担うことができる力量を身につけることが必要」であり、それを一言で言えば、「大学改革実現へのマネジメント業務のできる職員の能力開発」と述べられている。

次に、SDに関する研究についてであるが、SDについては、職員の業務が変化してきていること、職員に求められる資質や知識・技能が高度化してきていること、そして、それらに対応した能力開発が必要であることが、相当以前から指摘されてきた中で、これまでの研究は必ずしも体系的に進められてきたとは言えなかった。しかしながら、今後、大学を取り巻く環境が一層厳しくなる中で、そうした指摘は極めて現実的なものとなり、とりわけ職員開発（SD）の研究が大学の将来を左右する問題の一つであることは過言ではない状況に至っている（大場，2006）。

SDに関する論考や雑誌特集等は、2001年以降、格段に増加しており、同年、広島大学高等教育研究開発センター並びに筑波大学大学研究センターは、それぞれ、「大学の戦略的経営と人材開発」、「大学経営人材の養成をめざして」と題する叢書・研究紀要を刊行した。

他方、前述のIDE大学協会では、従前よりその機関誌『IDE・現代の高等教育』で、大学の管理運営や事務を取り上げる中で職員についても取り扱ってきたが、2002年No. 439の「大学のSD」、2005年No. 469の「SD／大学職員の能力開発」や2008年No. 499「これからの大学職員」、さらに2010年No. 523において「プロとしての大学職員」を特集していることなどは、それまでの特集と比較して、研究の対象が大学の組織や運営に関する事柄から、次第に大学職員自身へと広がってきていることを象徴しているといえる。

また、福島（2010）によると、SDに関わる主な関係団体・機関は以下のとおりである。①大学関係団体・社団法人（私立大学連盟、私立大学協会、私立大学情報教育協会、日本能率協会等）、②財団法人（大学セミナーハウス等）、③大学・大学院（東京大学、筑波大学、広島大学、桜美林大学、名城大学、立命館大学等）、④学会（大学行政管理学会）。この中で、①②は数回程度の比較的短期間のセミナー形式の研修プログラムが多く、③は学位（修士号）等の資格取得を目指した1年間以上にわたるものが多く、内容も多岐にわたる。また、④は研修という形式ではないが、これまで数多くの事例報告がなされているうえに、多くの研究会がある。

次に、大学職員の能力開発（SD）に関する調査報告として、文部科学省による調査と全国の大学職員を対象として行われた比較的大規模な調査の二点を挙げる。

1) 「大学における教育内容等の改革状況について」

文部科学省が毎年行っている調査によると、前述したように各大学においてSDの必要性に対する認識が年々高まっていることが確認され、FDに関する設問が2002年度から設定されていたのに対し、SDに関する設問は2007年度の調査において初めて設定されたことから、行政において近年になって大学職員の職能開発への意識が高まってきたものと考えられる。

さらに、SDの具体的内容についての設問に対する回答は表1-1のとおりであるが、いずれの項目にも大きな変化が見られない中、「職員の経営や教学面における意思決定過程への参画を組織的に実施している」割合だけが5%以上も上昇していることは注目すべき点であり、これまで教授会を中心とする教員組織が担ってきた役割に職員も関与するという意味において、政策面にとどまらず組織面からも教職協働が浸透してきた一つの表れといえる。

表1-1 スタッフ・ディベロップメントの具体的内容（複数回答可）

設 問	2007年度		2008年度	
	大学数	割合	大学数	割合
当該大学の経営方針や教育研究上の目的及びそのために必要な職員の資質・能力，職員像を明確に示している	189	33.8%	246	36.2%
職員の採用に当たっては，職務内容に応じた採用条件，選考方法を定めるなどポストごとに明確な採用方針を定め実施している	112	20.0%	157	23.1%
職員の異動に当たって，職員の専門性向上を図る観点から明確な運用方針を定め，計画的に実施している	96	17.1%	124	18.2%
職員の評価や評価結果の処遇への反映について，明確な運用方針を定め，組織的に実施している	168	30.0%	217	31.9%
大学において職員に対する階層別，資格別，分野別等の研修を実施している	284	50.7%	309	45.4%
複数の大学が協同して職員に対する階層別，資格別，分野別等の研修を実施している	123	22.0%	163	24.0%
大学団体等関係機関・団体が実施する研修会に職員を計画的に参加させている	462	82.5%	539	79.3%
他大学又は自大学の大学・大学院に学生（通信制，夜間も含む）として計画的に派遣している	43	7.7%	51	7.5%
民間企業，官公庁，公益法人等に計画的に出向させている	69	12.3%	77	11.3%
職員の自発的な研修会への参加や大学等への通学に対し，一定の条件の下で経費の支援を行っている	221	39.5%	263	38.7%
職員の自発的な研修会への参加や大学等への通学に対し，職務時間等の配慮を行っている	100	17.9%	124	18.2%
職員の経営や教学面における意思決定過程への参画を組織的に実施している	82	14.6%	135	19.9%

出典：文部科学省「大学における教育内容等の改革状況について」（平成19・20年度）

2) 「事務職員のエンプロイビリティ向上方策に関する調査研究」（2006，山本）

これは，2006年度の科学研究費補助金による調査研究の一環として，国公立大学726校（国立大学87校，公立大学86校，私立大学553校）に勤務する事務職員3,670名を対象に行われ，1,405名（男性1,037名，女性367名，無回答1名）から回答を得たものである（回収率38.2%）。

この中で、職員の能力開発の必要性についての設問では、「必要あり」(97.0%)、「感じない」(2.3%)、「回答なし」(0.7%)の結果となり、職員自身が能力開発の必要性を強く認識していることが裏付けられた。

また、「能力開発が必要な理由」(複数回答可)としては、「既存事務処理能力が不十分」(25.1%)、「新たな事務分野の能力開発」(59.4%)、「職員削減で少数精鋭が必要」(46.1%)、「職員の役割がより期待される」(39.9%)、「企画・立案能力が求められる」(73.4%)、「職員の意識改革が必要」(73.6%)との結果となった。ここでは、既存の事務処理能力の向上より、新たな事務分野の能力開発や企画・立案能力、意識改革の必要性などが高い割合を示し、近年の大学が置かれている環境の変化に対応するためには、従来の事務処理能力の向上とは異なる能力開発を行う必要があるとの認識に立っていることが窺える。

さらに、「教員と職員の役割分担の在り方(事務分野別)」についての質問に対する回答から、教員との協働によって仕事を進めるべきであると考える者が多いことが明らかになった。これは、大学を巡る環境変化や大学改革の進行に伴い、教員には教育・研究に専念し、職員はより積極的に大学経営に関わらなければならない事情が出現しつつあることを示していると考えられる。ちなみにここで山本のいう「協働」とは、どちらかが一方的に意思決定を行い、他方がその意思決定に従って活動をしたり事務処理をしたりという状況ではなく、問題意識を共有し、意思決定に両者が何らかの形で参画し、業務の実施においても両者が協力しつつこれを行うという状況を指している。

前述以外には、高等教育研究会が、平成8年から3年間に亘って『大学職員ジャーナル』に掲載した一連の調査—大学職員の意識に関する調査(足立, 1996)、学生に職員に関する考えを尋ねた調査(中村ほか, 1997)、大学教員に職員に関する考えを尋ねた調査(高等教育研究会職員フォーラム世話人会, 1998)—があり、また、大学行政管理学会の会員を対象として行われた一連の調査結果報告(吉田, 1998; 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ, 2000; 大学行政管理学会「大学職員」研究グループ, 2004; 大学行政管理学会「大学人事」グループ, 2004)等が挙げられる。

科学研究費補助金によるアンケート調査結果報告としては、大学職員の役割と今後の養成方策について調査を行った山本真一の調査(山本, 2003)、国立大学職員について調査を行った科学研究費補助金研究成果報告書(大場, 2005)などの調査結果がある。

SDの内容は、職場内でのOJT、集合研修や大学院など多岐にわたるが、前述のように大学職員の果たす役割が高度化・複雑化する中で、大学職員の専門職化を取り上げた論文や記事を目にすることが多くなってきた。その背景には、大学改革を進めるためには、職員がこれまで以上に専門性を高め、能力開発を行い、教員とともに車の両輪として業務を遂行する必要性が高まったことがある。

次に挙げるのは小貫（2009）が2007年に行った調査であるが、ここではSDと大学組織の意思決定における教員と職員との関係について述べられている。その結果によると、「学生支援活動の方針決定する方法」（表1-2）では、いずれの項目においても、教員が最終的な意思決定を行ってはいるが、その方針を決定するプロセスにおいては職員も大きく関わっているということが明らかになった。また、「学生活動の実践における教員・職員の役割」（表1-3）においては、いずれの項目においても約3割程度の割合で教職員が協働で業務に携わっているのに対し、②学習支援では教員が主導的に、また、逆に③生活支援、④カウンセリングおよび⑤キャリア支援については5割以上の割合で職員が主導的に業務を遂行しているという結果となった。

この結果は、これまで「大学にかかるほとんどの意思決定は教員が行い、職員は意思決定には加わることができていない」といった論調が支配的な中で、方針決定においては従来から言われているように、教員が最終的な意思決定を行っている割合が高いものの、単純な構造で成り立っているわけではなく、職員も間接的とはいえ、方針決定に関与しているケースが少なくないことが明らかになったという点で興味深い。さらに、学生支援の現場における実践段階においては、支援内容によって教員または職員のどちらか一方が主導的な役割を果たしている割合が高いものの、両者が同程度の役割を担っているケースも一定程度存在することが確認された。

表1-2 学生支援活動の方針決定する方法

	教員主導型①	教員主導型②	協働型	職員主導型	合計
①教育支援	50(21.7%)	103(44.8%)	51(22.2%)	26(11.3%)	230(100%)
②学習支援	59(26.1%)	88(38.9%)	45(19.9%)	34(15.0%)	226(100%)
③生活支援	25(11.1%)	106(46.9%)	56(24.8%)	39(17.3%)	226(100%)
④カウンセリング	25(11.4%)	79(36.1%)	49(22.4%)	66(30.1%)	219(100%)
⑤キャリア支援	21(9.5%)	6(39.1%)	62(28.2%)	51(23.2%)	220(100%)

教員主導型①＝教員による全学委員会等にて決定

教員主導型②＝教員による全学委員会等にて決定するが、職員も企画等に大きく関わる

協働型＝教職員による全学協議会等にて決定

職員主導型＝職員による会議で決定

注：項目内の数字は「実数（各領域に占める割合）」を表す

表1-3 学生支援活動の実践における教員・職員の役割

	教員主導型	協働型	職員主導型	合計
①教育支援	79(34.1%)	91(39.2%)	62(26.7%)	232(100.0%)
②学習支援	125(53.9%)	71(30.6%)	36(15.5%)	232(100.0%)
③生活支援	10(4.2%)	75(31.5%)	153(64.3%)	238(100.0%)
④カウンセリング	40(17.0%)	71(30.2%)	124(52.8%)	235(100.0%)
⑤キャリア支援	17(7.3%)	81(34.8%)	135(57.9%)	233(100.0%)

教員主導型＝教員が主たる役割を担っている

協働型＝両者が同程度

職員主導型＝職員が主たる役割を担っている

注：項目内の数字は「実数（各領域に占める割合）」を表す

「科学研究費補助金（基盤研究（C）」「競争的環境下の大学における職員の専門職化に関する国際比較研究」（2007年4月1日実施）（研究代表者：大場淳）

また、日本私立大学協会附置の私学高等教育研究所が2009年に行った調査によると、「教職協働を進めるために一番必要なこと」という設問に対して最も割合が高かったのは、「教職員相互の理解」であり、以下、「目標・方針の共有や一致」、「教員と職員との権限や責任の明確化」、「職員の専門性の向上」、「職員の役割に対する教員の理解」などと続き、逆に、「教員の役割に対する職員の理解」との回答は少ない割合であった。また、「職員の位置づけの見直し」よりも「教員と職員の権限や責任の明確化」が必要であると考える割合が高い結果を示したことは、「教職協働の推進には職員がもっと経営・管理に関与し、意思決定に参画すべきである」といった論調が多く見られる中で、それよりも、教員と職員それぞれの役割分担をはっきりさせることのほうが教職協働の推進に必要であるという意識の表れであり、注目すべき点であるといえる。

教職協働については、様々な論文や学会発表等において、「大学改革が求められている現在、教職協働は積極的に進めるべきである」といった論調を目にすることが多いものの、実際に教職協働を進めるために必要な要素について明確に示されているものは少なく、教職協働の実施と一口に言っても、それが大学全体にわたる取り組みから一つの部門において数名の教職員がプロジェクトを推進するものまで、取り組みの規模や内容が非常に多岐にわたることも、教職協働の意義や効果を具体的に捉えにくい要因となっている。

そのような状況下において、「教職協働を進めるためには、職員がもっと大学の経営や管理・運営に参画すべきである」とか、「職員がもっと大学の意思決定に関与すべきである」と抽象的

な表現を用いて語られることが多い。また、実際に前述の文部科学省の調査結果からも、近年、職員の意思決定過程への組織的な参画の割合が高まっていることは明らかとなっている。しかし、それでは具体的には職員がどの段階まで大学の経営や管理・運営に参画すべきと考えられているのか、あるいは、職員が意思決定に加わることがイコール教職協働を推進することになるのか、といった点について、これまで明確な実証データに基づく検証は行われていない。

SDを推進する一つの目的として大学職員の専門職化が挙げられることは既に述べたが、それではなぜ大学職員に専門職化が求められているのか。その背景には、高度化・複雑化していく業務に対応するためという理由だけではなく、職員が教員とともに協働するためには、SDを通して能力開発を行わなければ、形式的にも実質的にも対等な立場としてのパートナーシップを築くことができないという事情があると考えられる。

それらの状況を踏まえ、SDによって職員が能力開発を行った場合、それが大学の意思決定にどの程度、どのような形で影響を及ぼす効果となって表れるのか。また、教員と職員が一緒に仕事を行うことが教職協働であり教職員双方が求めている関係性なのか、あるいは、教員と職員がそれぞれどのような役割を果たすことがより良いパートナーシップに繋がるのか、などといったことを明らかにすることが、これまで以上に効率的かつ効果的な教員と職員との協働関係を見出す端緒となりうる要素であると思われる。

そこで本稿では、大学職員に関する研究の現在、さらにSDに関する研究の現状と課題について記し、それらを踏まえて先行研究の問題点についての意見を述べることにする。

3. 先行研究の問題点

大学職員の研究に関しては知見の蓄積が進んできているが、SDに関しては、参考となるべき論文やデータが豊富にあるとは言い難いこと、あるいはSDを実施したことによる客観的な効果の測定等を含めて、統一的な見解が見られていないことなどを鑑みると、学術領域としては未成熟であるといえる。

また、当該分野を専門として研究を行っている研究者がほとんどいないのが現状であり、現場の大学職員が主に学会活動等を通して研究を行っているケースが多いこと、さらには、研究対象が大学組織という限定された範囲であることなども研究の進展を遅らせている要因であり課題であると思われる。

そこで、今後は従来の組織（企業）研究の手法を取り入れるなど、多角的なアプローチを試みることにより、大学組織における教員と職員との関係性などについて新たな視点が加えられ、今後の大学職員やSD研究の推進において、さらなるステップとなりうる役割を果たすと期待される。

第2章 研究目的

本研究における研究目的は、大学組織の意思決定に対して大学職員がどのように関与しているのかについての現状を把握することおよび意思決定への参加の度合いによる満足感に違いがあるのかどうかを明らかにすることである。

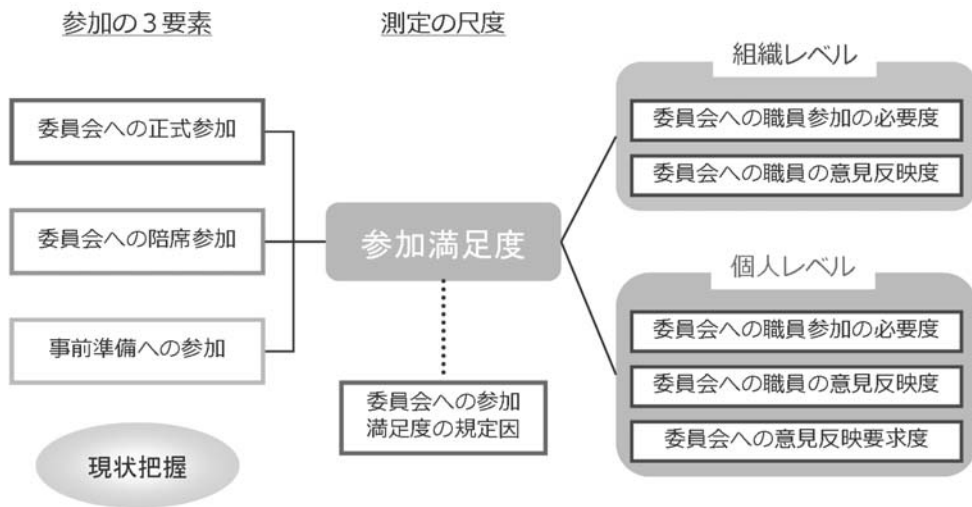
この目的を達成するため、「委員会等への参加頻度が高い人ほど参加の現状に対する満足感が高い」との仮説を立て、仙台圏の大学職員を対象とした質問紙を用いた調査を行い、その結果を分析することにより検証することとする。

下に示したのは本研究の概念図である。本研究においては「参加」を3つの要素として捉えることとした。まず1つめは、委員会等に対して議決権を有する正式な立場での参加である。2つめは委員会等に対して議決権は有していないが陪席等の立場としての参加である。さらに、3つめは委員会等自体への参加ではなく、事前準備の段階で関わる形での参加である。

次に、測定 of 尺度としては「参加満足度」を用いることとした。ここでいう参加満足度とは、委員会等への参加状況に対して回答者がどの程度満足しているかを指す。

また、本研究でいうところの「意見反映度」とは、自分または所属部署としての意見が委員会等における意思決定に対してどの程度反映されているかの度合いを指し、「意見反映要求度」とは、自分の意見を委員会等における意思決定に対してどの程度反映させたいと思っているかの度合いを指す。

なお、質問紙調査では質問項目を組織レベルと個人レベルに分けて測定したが、本研究においては個人レベルについての検討を行った。



大学組織の意思決定における職員参加の程度と満足感との概念図

第3章 研究方法

1. 質問紙調査

（1）調査概要

2011年9月から10月にかけて仙台市内にある私立大学8大学の専任職員600名に質問紙を配布して質問紙調査を行い、直接または郵送により回収した。本調査においては大学組織の意思決定に関わる内容を質問項目としているため、通常は意思決定に関わることがないと思われる臨時職員や派遣職員といった就業形態の職員を除いた専任職員を対象とし、有効回答数は340名、有効回答率は56.7%であった。

次に対象者の属性であるが、年齢構成は30歳代が最も多く全体の26.0%であり、以下50歳代が23.7%、40歳代が20.4%、60歳以上が16.6%そして20歳代の割合が最も少なく全体の13.3%という結果となった。

性別に関しては、男性が全体の70.5%であり、女性の割合は29.5%であった。

勤続年数について見てみると、勤続10年未満との回答が最も多く全体の39.6%であり以下勤続30年以上が23.1%、勤続10～19年が21.9%、同20～29年が15.4%という結果となった。

現在所属している部署を聞いた設問で最も多かった回答は総務（法人）の21.8%で、以下教務・学20.1%、財務・会計と入試が同割合で9.1%、学生（課）が8.3%、図書館6.2%、就職5.9%、施設・管財4.4%、附属校・関連施設が2.7%で、その他の割合は12.4%であった。その他の主な内訳としては広報や情報関係の部署等であった。なお、同一名称の部署が存在しない場合には、最も近いと思われる部署を選択してもらうこととした。

役職別では、全体の約半数にあたる46.0%が役職なしという回答であった。次に多かった回答は課長の17.1%であり、以下は係長13.9%、主任8.8%、部長と次長が同割合で3.2%、事務局長は2.4%、その他は5.3%という結果となった。なお、この設問に関しては、各大学によって役職の名称が異なるケースがあるため、実際の役職名と同一のものがない場合同義と思われる回答を選択してもらうこととした。

質問紙の構成としては、まず回答者の属性に関する設問を設定し、次に組織レベルにおける職員からみた意思決定の現状に関して尋ね、最後に個人レベルにおける意思決定への参加と満足感について尋ねる構成とした。

第4章 大学職員の委員会参加と満足感に関する調査結果

1. 大学職員の委員会参加と満足感およびその規定因に関するデータ分析

(1) 委員会参加と満足感の関係

大学職員の委員会等への正式な構成員として参加している割合は図1のとおりである。委員会等に全く出席していない割合が50.0%と最も高く、次いで多かったのは毎回出席している32.8%であった。

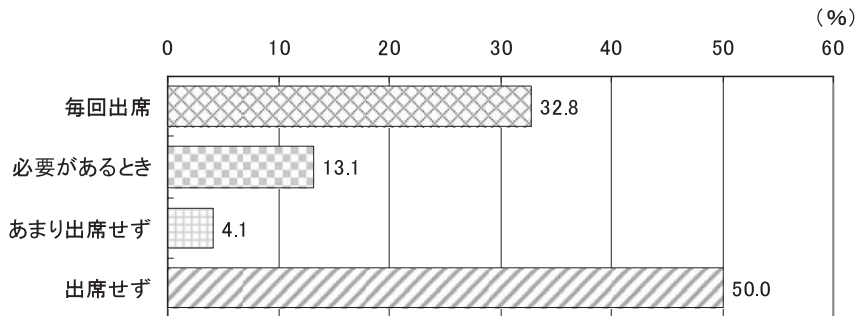


図1 正式構成員として委員会等に出席しているか (n=320)

正式な構成員ではないが陪席等の立場により委員会等に出席しているかどうかの設問に対しては、最も多かった回答は毎回出席（陪席）している37.0%で、全く出席（陪席）していない割合は33.4%であった（図2）。

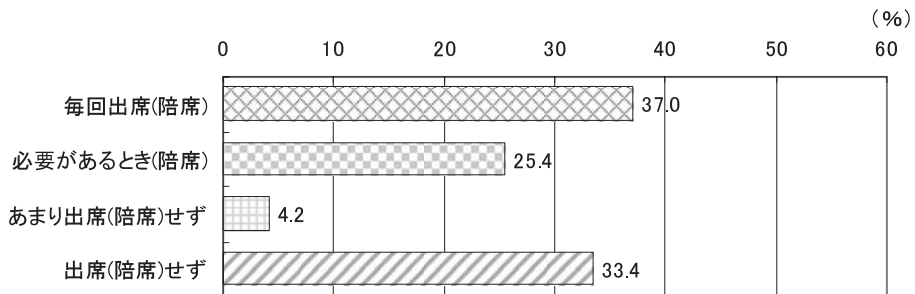


図2 正式構成員ではないが委員会等に出席しているか (n=311)

次に、事前準備への関与の状況を見てみると、毎回関わっていると必要があるときに関わっている割合を合わせると75.4%であり、事前準備にあまり関わっていないもしくは全く関わっていない職員は24.6%であった（図3）。

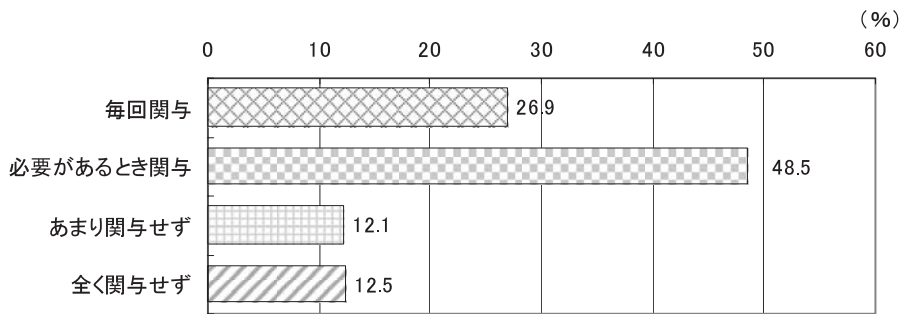


図3 委員会等の事前準備に関わっているか (n=305)

満足感について見てみると、委員会等へ参加の現状に対する満足感を聞いた設問に対して最も多かったのはやや満足している (34.4%) で、以下は満足している (33.1%)、あまり満足していない (23.0%) と続き、満足していない割合は9.5%であった (図4)。

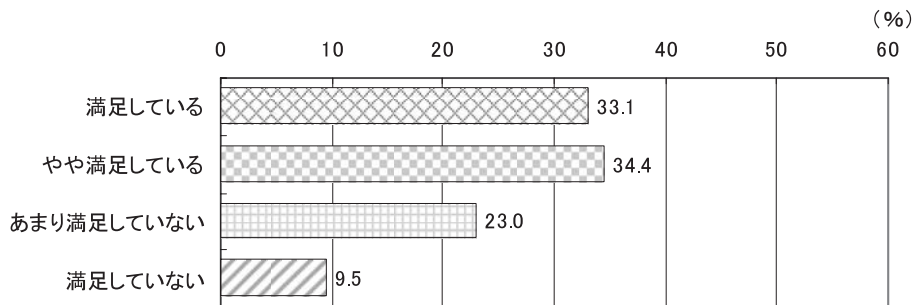


図4 委員会等への参加の現状に満足しているか (n=305)

一方、委員会等の事前準備への参加の現状に対する満足感としては、全体の約半数にあたる48.7%が現状にやや満足していると回答しており、満足しているとあまり満足していないがそれぞれ22.3%と21.3%でほぼ同じ割合となった (図5)。

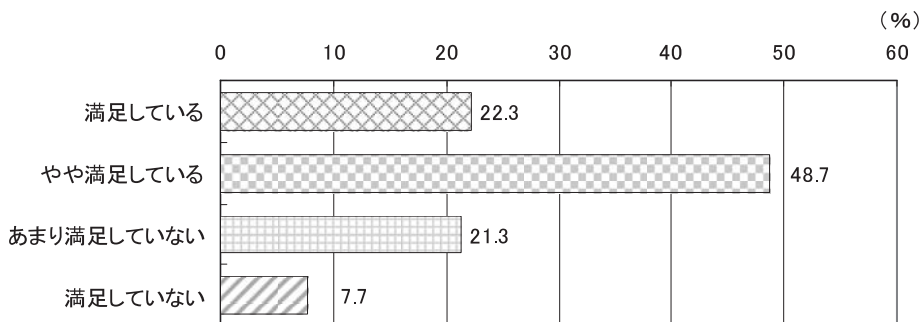


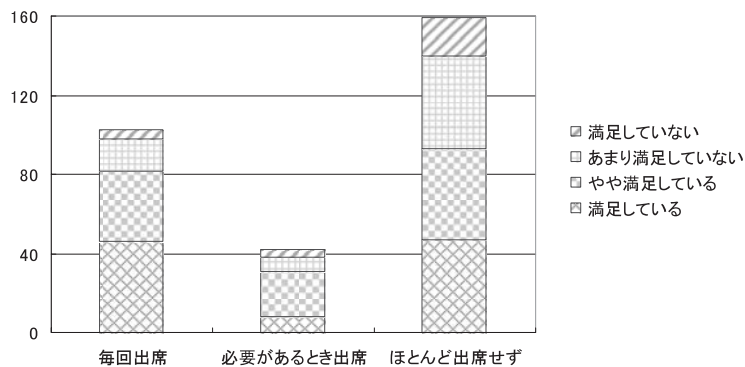
図5 委員会等の意思決定に対する自分の意見の反映度 (n=304)

図6は委員会等への参加状況と満足感との関係を示したものである。横軸は委員会等への参加頻度、縦軸は委員会等への参加に対する満足感であり、それらをクロスさせた結果、正式な構成員として委員会に毎回出席している職員の中では、「委員会への参加の現状に満足している」割合が最も高く44.7%を占めており、「やや満足している」の35.0%と合わせると、委員会に毎回出席している職員の約8割が委員会への参加の現状に満足している結果となった。

また、正式な構成員として委員会に必要があるときに出席している職員の中では「満足している」と「やや満足している」の回答を合わせると73.8%となり、委員会に正式な構成員として出席する機会の多い職員は委員会への参加の現状に満足しているという結果となった。

一方、ほとんど委員会に出席していない職員を見ると、委員会への参加の現状に「満足している」と「あまり満足していない」との回答が最も多いものの、「やや満足している」との回答もほぼ同じ割合であった。

このクロスについては有意水準5%で有意差 ($\chi^2=23.282, df=6, p<0.05$) がみられた。



※ほとんど出席せずには「あまり出席せず」と「全く出席せず」を含む

図6 委員会参加（正式構成員）と委員会参加満足感とのクロス (n=304)

図7は正式な構成員ではなく陪席等の立場での委員会参加状況と参加満足感とのクロスであるが、毎回出席もしくは必要があるときに出席している職員の中では、委員会への参加の現状に「満足している」と「やや満足している」割合を合わせるとそれぞれが72.7%と72.1%となり、陪席等の立場により委員会に出席する頻度の高い職員のうち7割以上が委員会への参加の現状に満足している結果となった。

一方、委員会にほとんど出席していない職員の場合、委員会への参加の現状に「満足している」と「やや満足している」の割合がそれぞれ29.9%で最も高く、「満足している」割合は27.1%

である。

このクロスにおいてはカイ2乗検定の結果から、陪席等としての委員会参加頻度と委員会参加満足感との間に有意な差 ($\chi^2=10.359, df=6, n.s.$) は見られなかった。

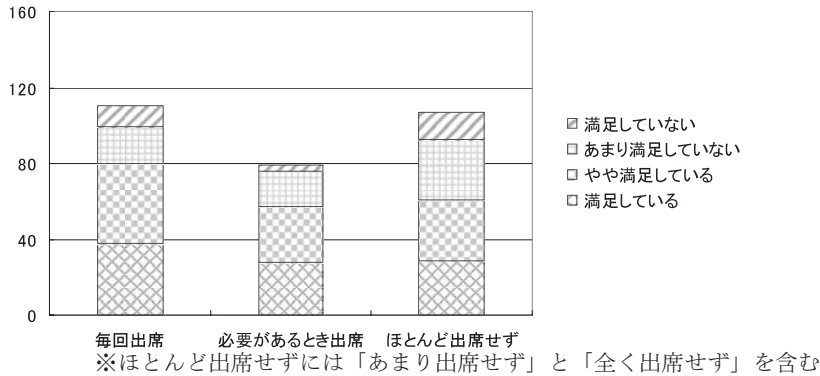


図7 委員会参加（陪席等構成員）と委員会参加満足感とのクロス (n=296)

図8は事前準備への関与の程度とその現状について示したものであるが、各項目とも「委員会の事前準備への参加の現状にやや満足している」割合が最も多い結果となった。さらに、全体として見ても約半数にあたる48.5%の職員が委員会の事前準備への参加の現状に対して「やや満足している」と回答しており、この数字に「満足している」の22.2%を加えると7割を超える職員が事前準備の関与の状況に関わらず、事前準備への参加に対して一定の満足感を得ていることがわかった。

また、事前準備にほとんど関わっていない職員については、「やや満足している」割合が35.8%と一番高かったものの、「あまり満足していない」との回答も31.3%あり、それぞれに「満足している」もしくは「満足していない」を加えてみても、満足している割合は53.7%、満足していない割合は46.2%と拮抗する結果となった。

このクロスについては有意水準5%で有意に差 ($\chi^2=23.750, df=6, p<0.05$) があるといえる。

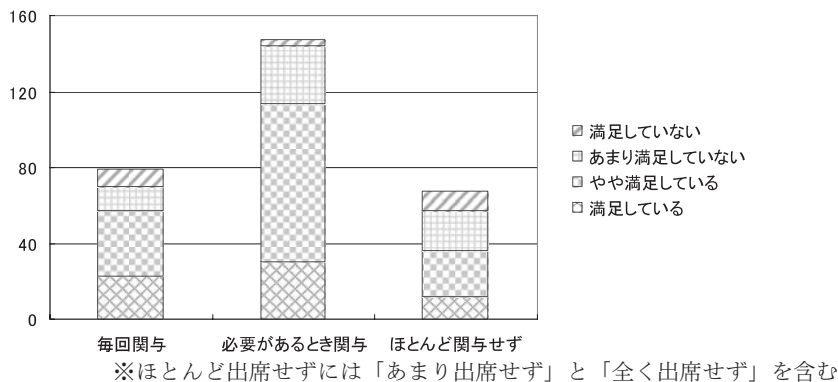


図8 委員会事前準備参加と委員会事前準備参加満足感とのクロス (n=293)

(2) 委員会参加満足度の規定因

次に、満足度を高める要因を調べるため、委員会への参加の現状に対する満足度を得点化して一元配置分散分析を行った。(図9)この図では左欄の数値が大きいほど満足度が高いことを示している。その結果、委員会等への参加状況の違いによる有意な主効果 ($F(2, 301) = 6.760, p < 0.05$) が見られた。

さらにTukey法による多重比較を行った結果、委員会に毎回出席とほとんど出席せずの間に有意差 ($p < 0.05$) が見られたものの、他の要素間には有意差が見られなかった。

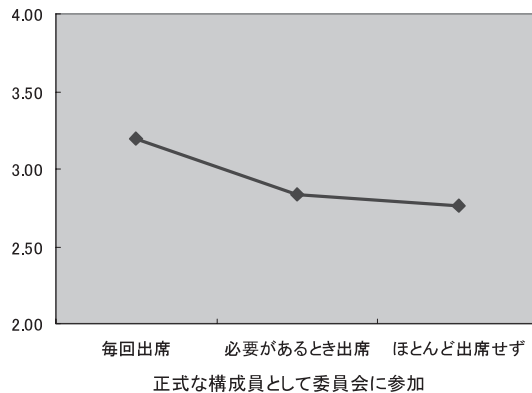


図9 委員会参加状況による委員会参加満足度の差異

また、自分の意見が委員会等の意思決定に反映されていると感じているかどうかの違いによる主効果について有意な差 ($F(3, 295) = 20.650, p < 0.05$) が認められた。

Tukey法による多重比較の結果としては、「かなり反映されている」と「ある程度反映されている」の間および「あまり反映されていない」と「ほとんど反映されていない」の間を除き、他の要素間においては有意差 ($P < 0.05$) が見られた (図10)。

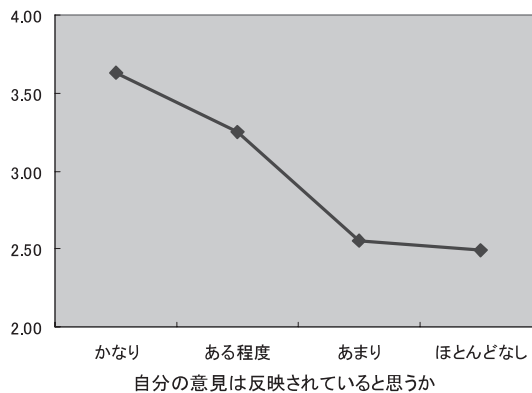


図10 意見反映度による委員会参加満足度の差異

他方，自分の意見を委員会等の意思決定に反映させたいと思うかどうかの違いによる主効果についても有意差 ($F(3, 293) = 7.263, p < 0.05$) が認められた。Tukey法による多重比較の結果では、「自分の意見を反映させたいと思う」と「あまり思わない」との間、「反映させたいと思う」と「反映させたいと思わない」との間には有意差 ($p < 0.05$) が見られたものの，他の要素間には有意な差が認められなかった（図11）。

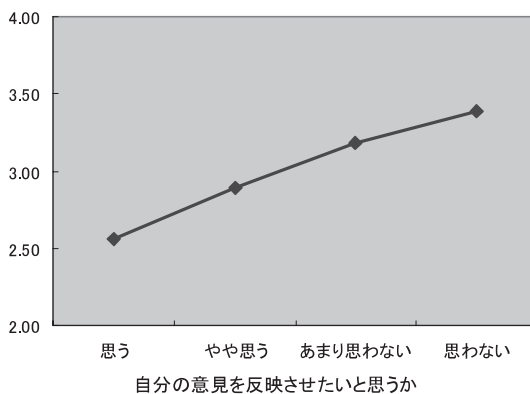


図11 意見反映要求度による委員会参加満足度の差異

さらに，委員会等への参加満足度を従属変数として，委員会等への参加と意見反映要求度との関係を二元配置分散分析によって見た（図12）ところ交互作用が有意 ($F(6, 284) = 2.591, p < 0.05$) であったことから，Bonferroni法により単純主効果の検定を行った結果は以下のとおりである。

まず，委員会参加状況の各水準における意見反映要求度の単純主効果の検定結果であるが，委員会に必要があるとき出席 ($F(3, 284) = 3.581, p < 0.05$) と委員会にほとんど出席せず ($F(3, 284) = 10.822, p < 0.05$) においては有意な差が見られたが委員会に毎回出席については有意差が見られなかった。

多重比較の結果は，委員会に必要があるとき出席において，「自分の意見を反映させたいと思う」と「あまり思わない」との間の差が有意であり，委員会にほとんど出席せずにおいては，「自分の意見を反映させたいと思う」と「やや思う」，「あまり思わない」，「思わない」の各要素間に有意差が見られ，「やや思う」と「思わない」との間にも有意な差があった。

次に，意見反映要求度の各水準における委員会参加状況の単純主効果の検定結果としては，自分の意見を反映させたいと思う ($F(2, 284) = 13.733, p < 0.05$) において有意差が見られた。

多重比較の結果では，自分の意見を反映させたいと思うにおいて，「委員会に毎回出席している」と「必要があるときに出席している」および「ほとんど出席していない」の間の差が有意であった。

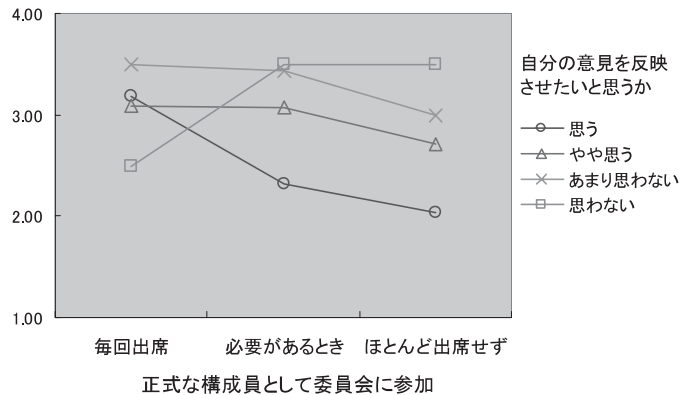


図12 意見反映要求度による委員会参加満足度の差異

次に、同じく委員会等への参加満足度を従属変数として、委員会等への参加と意見反映度との関係について二元配置分散分析を行ったところ交互作用効果は見られなかった ($F(7, 284) = 0.763, n.s.$).

第5章 結論

1. 考察

委員会等へ正式な構成員として参加している大学職員は、委員会等に全く出席していない割合が50.0%と最も高く、次いで多かったのは毎回出席している32.8%で、これらを合わせると82.8%となり、委員会等に毎回出席している職員と全く出席していない職員という二極化された傾向が浮かび上がる結果となった。毎回出席もしくは必要があるとき出席の割合は合わせても45.9%にとどまり、半数以上の職員が正式な構成員として委員会等に出席していないことがわかった。

正式な構成員ではないが陪席等の立場により委員会等に出席している職員については、最も多かった回答は毎回出席(陪席)している37.0%で、全く出席(陪席)していない割合は33.4%であったが、必要があるときに出席(陪席)する職員の割合も25.4%あり、委員会への正式参加ほどの二極化した傾向は見られなかった。また、毎回出席もしくは必要があるとき出席の割合を合わせると、正式な構成員の場合と異なり、6割を超える62.4%の職員が陪席等の立場で委員会に出席していることがわかった。

次に、事前準備への関与の状況を見てみると、毎回関わっていると必要があるときに関わっている割合を合わせると75.4%となり、委員会への出席に比べて事前準備のほうが大学職員の

関与の度合いが高いものの、職員の4人に1人は委員会の事前準備にほとんど関わっていないことが明らかとなった。

これらのことから、大学組織における委員会等の意思決定への大学職員の参加については、陪席等の立場での参加割合は6割を超えているものの、正式な構成員としての参加は半数以下に留まっており、「教員と職員は車の両輪である」といわれる中、現状としては大学職員の立場が低く抑えられているものといえる。一方、委員会等の事前準備については職員の関わる割合が大きいことから、大学職員は事前準備の段階では必要とされていながら、意思決定の段階では関わる事ができていないという大学組織内の構造が存在していると考えられる。

また、事前準備への関与の程度とその現状について見てみると、各項目とも「委員会の事前準備への参加の現状にやや満足している」割合が最も多い結果となり、全体としても約半数の職員が委員会の事前準備への参加の現状に対して「やや満足している」と回答している。この数字に「満足している」割合を加えると7割を超え、このことから大学職員は事前準備の関与の状況に関わらず事前準備への参加に対して一定の満足感を得ているものといえる。

続いて、委員会等への参加状況と満足感との関係についてであるが、正式な構成員として委員会に毎回出席している職員の中では約8割が委員会への参加の現状に満足している結果となり、委員会に必要があるときに出席している職員の中では「満足している」と「やや満足している」の回答を合わせると73.8%となることから、委員会に正式な構成員として出席する機会の多い職員は委員会への参加の現状に満足しているといえる。

すなわち、正式な構成員として委員会に出席する頻度が高いほど委員会参加に対する満足度は高くなることが明らかになったことから、設定した仮説は支持されたといえる。ただし、調整変数を入れることにより、単に委員会に参加すれば満足度が高まるわけではないことも明らかとなったため、この点については今後さらなる研究の進展が望まれる。

さらに、満足度を高める要因を調べるために行った一元配置分散分析の結果から、自分の意見が委員会等の意思決定に反映されていると感じている度合いが高いほど現状に対する満足度が高く、自分の意見が反映されていないと感じている職員は現状に対する満足度が低いことがわかった。

他方、自分の意見を委員会等の意思決定に反映させたいと思うかどうかの違いによる主効果については、自分の意見を反映させたいという要求が低い職員に比べて、その要求が高まるにつれて満足度は低くなる傾向があることがわかった。

これらのことから、正式な構成員として委員会等に出席していることや、自分の意見が反映されていると感じていることが委員会参加の満足度を高める要因となっているものと考えられる。言い方を変えれば、実際に自分の意見を反映させられる立場にいて満足感を覚えているということになり、そこには心理的な作用も働いているように思われる。

さらに、委員会等への参加満足度を従属変数として委員会等への参加と意見反映要求度との関係を見てみると、自分の意見を委員会等の意思決定に反映させたいと思っている職員の場合、委員会等に正式な構成員として出席している頻度が高いほど満足度が高く、頻度が低くなるにしたがって満足度も低下することがわかった。逆に、自分の意見を反映させたいと思っていない職員では、正式な構成員として委員会等に参加する度合いが低いほど満足度は高くなる傾向が表れたが、これは意見を反映させたいという要求が低いにも関わらず委員会等に参加しなければならないことに対する不満が表出したものと考えられる。

一方、委員会等への参加満足度を従属変数として委員会等への参加と意見反映度との関係を見たときに交互作用効果が見られなかったことから、委員会への参加と満足感を規定する要因は、意見反映度ではなく、意見反映要求度がその規定因となっているものと考えられる。

以上のことから、大学組織における大学職員の参加と満足感との関係については、職員の委員会等に対する参加満足感を高めるため、これまで以上に職員が委員会等へ出席する機会を増やすことにより、日常の業務に対するモチベーションの向上にもつながることが期待される。ただし、それは単に職員を委員会等に参加させればよいということではなく、自分の意見をもっと意思決定に反映させたいという職員の要求に応じていく必要があることも合わせて認識しておかなければならない。

2. 今後の課題

本研究では、調査結果のうち個人レベルについて検討を行ったが、今後は個人としての意思決定参加に対する考え方と組織としての考え方に差異があるのかどうかについて、さらに比較検討する必要があるだろう。今回は大学職員のみを対象とした調査を行ったが、大学教員から見た職員の意思決定への参加についても調査することにより、さらに多角的な視点から研究を進展させることが可能になると考えられる。

また、委員会等にほとんど出席していない現状に満足している職員も約6割いることがわかったものの、今回の調査結果からはその原因を突き止めることはできなかったため、これからの大学組織に対する大学職員の関わり方を考えるうえでさらに研究を深める必要があると思われる。この点については、大学組織へのコミットメントに関わる問題であると考えられるが、今後、大学職員の委員会等への参加と満足感の関係の規定因である意見反映要求度を規定する条件を検証することにより、大学組織へのコミットメントを高める要因を見出すことが期待される。

引用文献

- 足立好弘（1996）「大学職員アンケート報告：出世は望まず，評価はされたい大学職員の複雑な心境」
大学創造別冊大学職員ジャーナル第1号，pp.14-29
- 大場淳（2005）「国立大学の事務職員の在り方について—全国大学教員研究センター等協議会加盟機関の大学における調査から—」有本章 [代表]『大学におけるFD・SD（教員職員資質開発）の制度化と質的保証に関する総合的研究』2002～2004年度科学研究費補助金基盤研究(A)(1)研究成果報告書，pp.161-182
- 大場淳（2006）「大学職員に関する研究の展開」広島大学高等教育研究開発センター 大学論集 第36集，pp.269-296
- 大場淳（2009）「日本における大学職員専門職化」高等教育研究叢書105 広島大学高等教育研究開発センター，pp.13-23
- 大場淳・山野井敦徳編（2003）『大学職員研究序論』高等教育研究叢書74 広島大学高等教育研究開発センター
- 小貫有紀子（2007）「競争的環境下の大学における職員の専門職化に関する国際比較研究」大場淳 [代表] 2005～2007年度科学研究費補助金基盤研究(C)
- 小貫有紀子（2009）「学生支援の組織と業務の役割分担に関する一考察」高等教育叢書 105 広島大学高等教育研究開発センター，pp.24-36
- 高等教育研究会職員フォーラム世話人会（1998）「大学教員アンケート報告：職員は，教員のパートナーとして認められている，それとも…」大学創造別冊大学職員ジャーナル第3号，pp.4-9
- 国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』（2007）
- 私学高等教育研究所（2009）「事務局職員の力量形成に関する調査」
- 大学行政管理学会SDプログラム検討委員会（2010）「SDプログラム検討委員会最終報告」大学行政管理学会誌 第13号，pp.225-263
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ（2000）「1999年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」大学行政管理学会誌第3号，pp.79-100
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ（2004）「大学行政管理学会員を対象とした大学職員現状意識調査報告（2003年8月）」大学行政管理学会誌第7号，pp.85-145
- 中村敬仁・横田秀一・小倉浩幸（1997）「アンケート「学生から見た大学事務職員」調査まとめ：親切的な図書館，威圧的な教務—カウンターの向こうの大学職員像—」大学創造別冊大学職員ジャーナル第2号，pp.5-13
- 福島一政（2010）「大学のユニバーサル化とSD —大学職員の視点から—」高等教育研究 第13集，pp.43-60
- 孫福弘（2003）「SD（大学職員開発）の概念と意義 ～もう一つの「SD」へ」高等教育研究叢書74 広島大学高等教育研究開発センター
- 文部科学省『学校基本調査』（2010）
- 文部科学省（1995.9）「大学運営の円滑化について」（答申）大学審議会
- 文部科学省（1998.10）「21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—」（答申）大学審議会
- 文部科学省（2008.12.24）『学士課程教育の構築に向けて（答申）』中央教育審議会
- 文部科学省高等教育局（2009，2010，2011）「大学における教育内容等の改革状況について」（2007年度，2008年度，2009年度）
- 山本眞一（2003）「大学職員の役割と今後の養成方策に関するアンケート調査結果から」日本高等教育学会第6回大会配布資料
- 山本眞一（2006）「大学事務職員のエンプロイビリティ向上方策に関する調査研究」2005～2007年度科学研究費補助金基盤研究(B)
- 山本眞一（2008）「大学事務職員の能力開発 —より良い大学経営のために—」広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集 第39集，pp.1-14
- 吉田信正（1998）「大学職員の仕事に関するアンケート調査結果の概要」大学行政管理学会誌第1号，pp.43-51

付録資料

年齢

	人数	%
20歳代	45	13.3
30歳代	88	26.0
40歳代	69	20.4
50歳代	80	23.7
60歳以上	56	16.6
合計	338	100.0

性別

	人数	%
男性	239	70.5
女性	100	29.5
合計	339	100.0

勤続年数

	人数	%
10年未満	134	39.6
10～19年	74	21.9
20～29年	52	15.4
30年以上	78	23.1
合計	338	100.0

所属部署

	人数	%
総務（法人）	74	21.8
財務・会計	31	9.1
教務・学務	68	20.1
学生	28	8.3
入試	31	9.1
就職	20	5.9
施設・管財	15	4.4
図書館	21	6.2
附属校・関連施設	9	2.7
その他	42	12.4
合計	339	100.0

役職

	人数	%
事務局長	8	2.4
部長	11	3.2
次長	11	3.2
課長	58	17.1
係長	47	13.9
主任	30	8.8
役職なし	156	46.0
その他	18	5.3
合計	339	100.0

The relationship between the frequency of university administrative staff members' participation in decision-making processes and the degree of their satisfaction with the processes

Jun KAMEYA

Abstract

This paper aims to characterize the relationship between how university administrative staff members participate in decision-making processes on campus and how they feel about the processes. This characterization is prerequisite for their effective cooperation with university faculty members. In order to achieve this aim, questionnaire survey was carried out for administrative staff members at private universities in Sendai. The results clearly show that the more often they attend committee meetings as qualified members, the more satisfaction they feel with the status quo. The thesis concludes that it is not whether their opinions are actually reflected in decision-making processes in the meetings that provide them with satisfaction with their current situation, but the very fact that they are in a situation where they can have their opinions taken into consideration.