

大学職員の職務特性と育成環境

加藤 毅 (筑波大学)

1. はじめに

厳しい競争環境と財政状況のなかで、業務そのものが高度複雑化していることに加えて、学長のリーダーシップを支える高度専門職として、大学職員に対する期待や要求はますます高まりつつある。周知の通り文部科学省中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」（平成26年2月12日）では、「学長がリーダーシップを発揮していくためには、…… 高度な専門性を有する人材（高度専門職）を、各大学がその実情に応じて活用し、全学的な支援体制を構築していくことが重要」と提言された。実態を見ても、すでに我が国の国公私立大学のうち、71%が大学全体としてスタッフ・ディベロップメントを実施しており、大学問題の理解や業務関連知識の獲得、コミュニケーション能力やマネジメント能力の向上等、多岐にわたるプログラムが展開されている¹⁾。

「審議まとめ」以降も、大学職員の専門職化に向けた同審議会の議論は続けられており、その一環として平成27年9月に、専門的人材の配置の有無や確保の方法、資格要件、処遇、育成の取組みなどに関する詳細な調査研究が実施された²⁾。積極的な展開にむけて進展する政策論議とは異なり、24の職種類型が設定された調査の結果は「現状においては、各大学における専門的職員の配置はきわめて多様な状況であり、また、専門的職員に求める資格、処遇等についても未だに確立されたものとはなっていない状況にある」というものであり、この結果を受けて「まずは、現状での各大学における専門的職員の活用状況に関するより詳細な分析や、各大学がその実情に応じて必要とする新たな専門的業務の的確な遂行に資するための情報収集や環境整備に取組む」こととされた³⁾。

職員の高度専門職化を通じた大学（マネジメント）改革の進展をはかろうとする近年の政策動向を反映して、大学職員の専門性あるいは専門職化を取り上げた調査研究が活発に進められている（例えば大場編 2009, 高野 2012, 齊藤 2013, 本田他 2014, 山崎他 2014など）。その多くは、我が国の大学の制度設計や米国等における動向の調査分析、あるいは抽象的な能力論を中心とするものとなっている。また職員の能力に関する議論について、羽田は「大学職員論において、もっとも早く関心が寄せられたテーマ」であると位置づけ、日本の現状に即して「各種の業務系列や大学の文脈に則して、どのような能力が求められるかを明らかにすることが重要である」と論ずる（羽田 2013）。重要な指摘であるが、能力を解明するための前段階として必要となるのが、目標とすべき高い業績を上げている職員（ハイパフォーマー）の仕事の進め方についての解明である。必要とされる能力が、具体的にどのような仕事を通じて成果に結びつくのか、という問題は、抽象的な議論だけでは完結しないからである。たしかに大学職員の仕事に関して、そこで行われている業務の概要について、すでに一定程度は明らかにされている（日本私立大学連盟編 2009, 日本能率協会編 2011 など）。しかしながら、実際に業務を担う大学職員がどのような働き方をしており、そこでどのような組織的対応が行われ、そして成果に結びついているかという点については、まだ分析は及

表1 調査の概要

調査対象	日本国内の大学に勤務する事務系職員 (技術技能系、医療系、教務系職員を除く)
サンプリング	登録モニター1,414名に対して、回収目標500名
回収数	340名
調査期間	平成28年1月下旬
調査方法	インターネットモニター調査

んでいない。一方、我が国の大学事務組織とそこで働く職員についての大規模調査も行われているが(東京大学大学院教育学研究科 2010, 山本 2011, 大学行政管理学会大学事務組織研究会 2014), 制度設計や、仕事やキャリアに関連する印象や希望に関する質問が中心であり、大学職員の職務内容や職場環境等の実態についてはあまり取り上げられていない。

そこで本研究は、大学職員を対象として独自に実施した調査結果に基づいて、大学職員の職務内容や職場環境等に関する現状を明らかにすることを目的とする。調査の概要は表1の通りである⁴⁾。

2. 調査設計と分析の視点

高度の専門性を要する複雑な課題が増えているにもかかわらず、我が国の大学では専門的人材の配置は進展していない。この、やや整合性を欠くように見える文部科学省調査の結果に説明を与えるのが、大学職員をホワイトカラー総合職と位置づける加藤のモデルである。そこでは、大学のマネジメント現場を支えているのは「特定の狭い領域に特化したスペシャリストではなく、高度の専門組織や専門家の力を借りて積極的に協働することによって、自組織が直面する難度の高い問題群の解決や課題群の達成をもたらす、総合職」であり、そのさらなる発展に向けて職員の「成長を促す業務設計のありかたや、そこで実現している学習のメカニズム」を解明することが重要な研究課題となる(加藤 2015, p.23)。

この総合職モデルに即して現状を計測することを目的として、調査では、職務内容とそこでの取組み、職場の支援環境、そして高度の専門性を要する複雑な課題への組織的対応などについて質問を行った。職務設計理論によれば、あらゆる職務は五つの中核的職務特性を用いて説明される(S.P.Robbins 2005)。この理論に依拠して大学職員の職務を分析すれば、入職時の定型的な作業から、習熟が必要な業務への移行に伴い、第一の特性である「技能多様性」の度合いは高まる。分業化された業務の習熟を経て、達成すべき新規の課題が与えられれば、第二の特性である「タスク完結性」の度合いが高まったと考えることができる。通常業務の範囲内では対応することが困難なプロジェクトへの従事は、第三特性「タスク重要性」が高い業務であると考えられる。第四特性「自律性」については、与えられた業務範囲を越えた自発的取組みにおいて顕在化する。

以上の議論をもとに作成したものが表2である。通常業務についてはまず、「①定型的作業」と一定期間の習熟を要する業務に分けることができる。後者についてはさらに、2-3年程度の習熟期間で対応可能な「②軽度習熟業務」と、4年以上の習熟を必要とする「③重度習熟業務」に分類

表2 職務の構造

	業務内				業務外
	通常業務の範囲内			通常業務 範囲外	
	単純	複雑度			
		軽度	重度		
定型的・標準 化業務	①定型 作業	②軽度習熟 業務	③重度習熟 業務		
創造的業務 (未手順化)	④新課題対応			⑤公式プロ ジェクト	⑥自発的 取組み

した。定型化あるいは標準化されたこれらの業務とは異なるのが、達成のための新たな手続きを構築することが求められる「④新規課題対応」である。以上のような通常業務の範囲内には収まらず、しばしば部門を越え得た協働が求められる重要な職務の代表的存在が「⑤公式プロジェクト」への従事である。そして、与えられた業務の範囲を超えた自律的活動が「⑥自発的取組み」である⁵⁾。第四特性「自律性」については、与えられた業務の範囲を超えて行われるまとまった取組み以外に、日常業務のなかでさまざまな業務改善や自己学習等も行われている。この特性に関しては、職務類型とは別に、業務に従事する際の取組み方という観点からの質問も行った。さらに第五特性「フィードバック」に関しては、職場で行われている支援活動について質問を行った。なお調査の設計にあたっては、すでに成果を上げている大学役職員の個人的経験や、少数の成功事例をとりあげた質的分析などを参考とした⁶⁾。

3. 軽度の業務に忙殺されるマネジメント現場

今日の大学職員は、もっぱら定型的作業に従事するだけの単純労働者なのか、それとも、一定の複雑さを伴った業務を分担しているのか、あるいは、新たな問題の解決に向けた創造的業務や、部署横断的なプロジェクトにも貢献しているのか。さらにその先に、指示がなされなくとも自発的な問題発見やその解決に向けた取組みが実践されているのか。また、仕事を通じた習熟や成長という仮説について、仕事の割当という観点から見たときどの程度あてはまるのか。漠然とした印象論を越えて具体的な行動レベルでの現状を解明すべく、年間を通じた仕事の構成比率についてみたものが図1である。

まず任期の定めのない一般職員（以下では一般職員と表記）についてみると、定型的作業が51%と過半を占め、2-3年の期間を要する軽度習熟業務が19%となっている。仕事の70%が、依然として定型的作業と軽度習熟業務（軽度の業務）によって占められているのである⁷⁾。これからの大学マネジメントを支える高度人材としての大学職員に対する高い期待がしばしば論じられているけれども、我々はまず、この厳しい現実を直視する必要がある。仕事を通じた成長の機会として有効性が期待される、4年以上期間を要する重度習熟業務や新規課題対応などは、それぞれ10%程度にとどまる。

ここで確認しておくべきことは、勤務経験に応じた仕事の変化の有無である。入職後間もない新

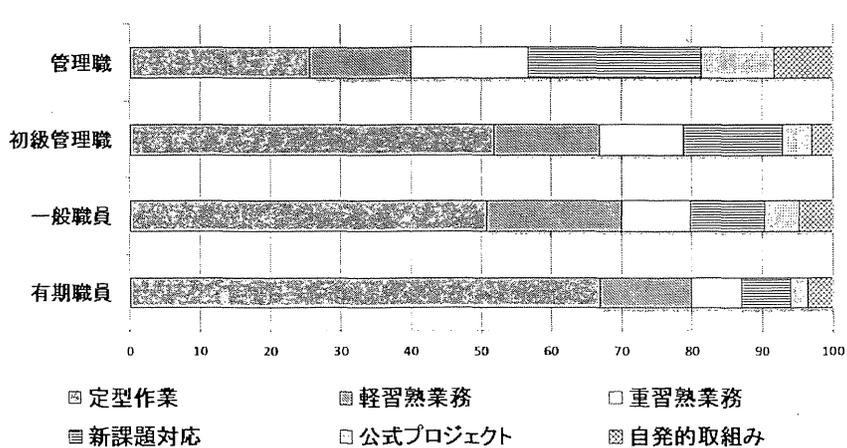


図1 年間を通じた仕事の構成

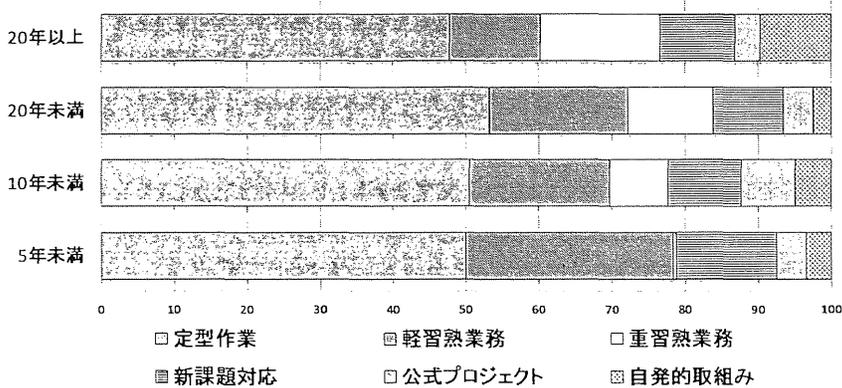


図2 年間を通じた仕事の構成（一般職員）

入職員であれば、基本的業務の習熟が仕事の中心となるのは当然である。その一方で、相応の経験を積んだ職員がいつまでも同じような単純な定型的作業に従事している職場では、仕事を通じた成長はあまり期待できない。このような観点から、経験年数をコントロールした上で一般職員の仕事の内訳についてみたものが図2である。経験年数5年未満の職員についてみると、定型的作業を主としつつ（50%）、並行して軽度習熟業務が進められている（28%）。仕事の大半は軽度の業務によって占められている一方で、成長に繋がる機会となることが期待される、手続きが未確立な新規課題への対応業務も14%みられる。そこでの仕事を通じて期待されるのは、より複雑な業務や難度の高い新規課題への対応、そしてその先に、個人ではなく集団で取組む仕事で成果をあげること等ができるよう成長することである。そのための時間を作り出すために、定型的作業や単純業務については、次の世代や嘱託・派遣職員に委ねることも必要になる。

ところが現実には起きていたのは、驚くべきことであった。勤務年数を重ねることで、経験を通じて大学職員としての力量は向上しているはずである。それにもかかわらず、相応の経験を積んだ後

もなお依然として、仕事の過半が定型的作業となっているのである。もちろん、重度習熟業務は増えているけれども、それほど大きな変化とはいえない。その一方で、手続き未確立の新規課題はむしろ減少しているのである。一般職員が向上心を持ち、実務を通じて力量を高めたとしても、残念なことにその成果が生かされない、あるいは成果を生かす機会が与えられていないのである⁸⁾。

一般職員の多くは、一定の経験を積んだ後、係長や主任等の初級管理職へと昇格する。経験的な事実とはあまり合致しないけれども、日本の大学の人事制度が職能型ではなく職務型であると仮定するならば、一般職員の仕事の構成が経験年数とは無関係に一律に定まっていることはむしろ当然ということになる。ただしこの場合、管理職への昇格に伴って仕事の構成は高度化していなければならない。ところが図1をみると、初級管理職（課長補佐や係長、主任等）の仕事もまた、定型的作業が過半を占めていることがわかる。10年以上の経験を有する一般職員と比較しても、新規課題対応の構成比率がやや増えているとはいえ、仕事の構成に大きな差は見られない。職務経験を積み昇格してもなお、軽度の業務が仕事の大半を占めるという状況に変化はみられない。

管理職（部長・次長・課長等）になると、仕事の構成は大きく変化する。定型的作業が占める比率は半減し、代わりに新課題への対応が25%へと増加する。学内の公式プロジェクトも、一般職員や初級管理職と比べると倍増する。課長になってはじめて、完結性や重要性の高いタスクへの取り組みが本格化する。ただし同時に、軽度の業務が依然として仕事の40%をしめるプレイングマネージャーでもある。

4. 有期職員の閉塞状況

財政状況の悪化に伴ってわが国の大学でも、任期の定めのない一般職員ではなく、有期雇用の一般職員や嘱託・臨時職員（以下ではまとめて有期職員と表記）の導入が進んでいる。将来的に組織発展を担う中核人材となることが期待される一般職員に対しては、定型的作業や軽度習熟業務に忙殺されることなく、高度職業人に向けて、複雑な業務や難しい課題を通じた試行錯誤を通じた成長機会を積極的に与えることが求められる。しかしながら、膨大な分量の定型的作業や軽度習熟業務は依然として残されており、一般職員の負担を軽減するためには、一時的な雇用関係に限定される有期職員に集約することも必要となろう。両者の役割分担の在り方について、この他にもさまざまな可能性が考えられるけれども、現実はどうなっているのだろうか。

有期職員の仕事の構成についてみると（図1）、定型的作業の比率は高く67%、これに軽度習熟業務の比率13%を加えると、軽度の業務が仕事全体の80%に達する。さらにその分布をみると、半数以上が軽度の業務のみに従事（構成比率が100%）と回答し、構成比率80%以上の比率もおおよそ70%となっている。つまり、一般職員と有期職員との間の上記のような役割分担について、多くの大学ですでに最終段階にあるとあってよい。そのため、役割分担の徹底を通じて一般職員や初級管理職の仕事の70%が軽度の業務であるという現状の改善を進めようとしても、その余地はほとんどない。人員増による対応が難しいということであれば、IT等を活用した業務プロセスの再構築やあるいは優先順位の低い業務の廃止等を通じた単純業務の軽減が、マネジメント上の新たな重要課題として浮かび上がってくる。次節の重要な論点の一つとなるものである。

有期職員の側からみると、軽度の業務の占める比率がここまで高いと、大学という職場は成長や

やりがいを得ることの難しい魅力の薄いものとなる。このように軽度の業務の構成比率が80%以上を占める者の比率が高くなっている一方で、軽度の業務の構成比率が50%以下という低い水準にとどまるケースも一定程度（18%）存在する。これとは対照的な動向として、例えば初級管理職のうち定型的作業が仕事全体の80%を越える比率は24%となっている。所属大学をコントロールできないため単純な比較はできないものの、初級管理職と有期職員の間で明らかな逆転現象が起きており、合理的な説明を行うことが難しい状況となっている。

5. 意欲的な業務改善とその限界

すでに見た通り、一般職員として入職後、相応の職務経験を蓄積しさらに初級管理職となってもなお、仕事の過半は定型的作業であり、軽度習熟業務を含めた軽度の業務の比率は70%前後に達する。与えられる仕事の外形だけをみればこのように、現状の大学という職場の育成環境は、残念ながら十分とは言いがたい。しかしながら、仕事の外形に過度にとらわれることなく、業務への取組みにおける創意工夫や周囲からの充実した支援があれば、課せられた制約を乗り越えて自身の成長につながる質の高い働き方を実現することも不可能ではない。

例えば定型的作業についてみると、もちろん安易な機械的繰り返しによって対処することも可能であるけれども、実際の現場はそうなっていない。そこでは様々な創意工夫が重ねられており（図3）、基本的なことではあるけれども、実行している自発的取組みとして、初級管理職や一般職員の60%、有期職員では80%弱が「正確迅速な遂行」をあげている。これに加えて約半数弱の職員が、先例に追従するのではなく「積極的な相談」や「柔軟な対応」を行うようにしている。先に指摘した、定型的作業の削減という重要課題に関連したところでは、特に初級管理職では「簡素化や明瞭化」「関連情報の収集」に取組む者が多く、その比率は50%前後にのぼる。

働きかけの方向性が自明である取組みについてはこのように積極的に行われている一方で、プロセスの抜本的な見直しや新たな価値提案が求められる難度の高い取組みとなると、実行者は半減する。行動の具体例を列挙すると「専門知識の自己学習」「業務の手順化や文書化」「創出価値の向

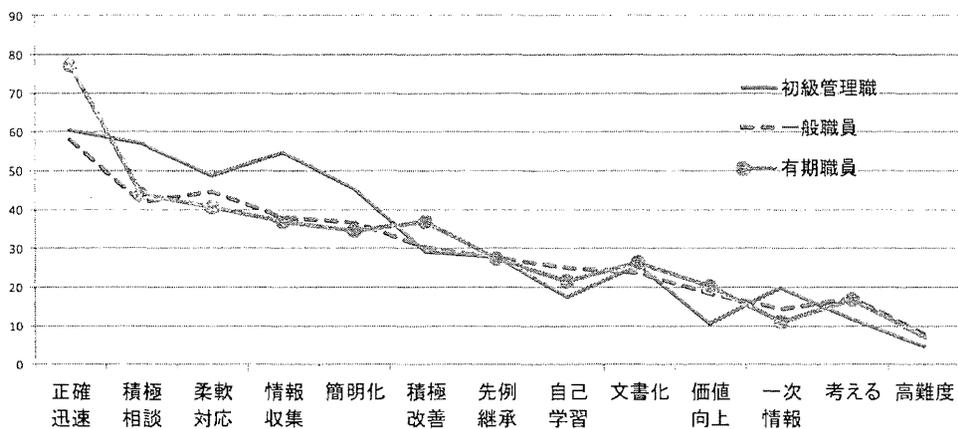


図3 定型的作業への取組み

上」「一次情報の発掘」「考える時間の創出」などである。さらに踏み込んで、自身の成長に伴い高難度の仕事を積極的に求める者となると、その比率は10%未満にとどまる。

同じような観点から軽度習熟業務への取組みについてみたものが（図4）である。定型的作業との間の最大の相違は業務の複雑度であり、定型的作業では34%が積極的な改善に取り組んでいたのに対して、その比率は23%に減少する。「積極的な相談」「柔軟な対応」を行う者は全体の1/3程度にとどまり、初級管理職で「簡素化や明瞭化」「関連情報の収集」に取り組む者の比率も40%程度に減少する。業務の複雑化に伴って、このように、わかりやすい業務改善への取組みは減少しているのである。その一方で、プロセスの抜本的な見直しや新たな価値提案が求められる難度の高い取組み、高難度の仕事を積極的に求める者の比率については、定型的作業と軽度習熟業務との間にあまり差はみられない。

さらに難度が高い、手続きが未確立の新規課題への対応についても検討しておこう。このタイプの業務に従事している者のみに限定し、そこでどのような工夫が行われているのかについて見ると（図5）、これまで分析してきた軽度の業務とは大きく異なる傾向を示していることが分かる。最も

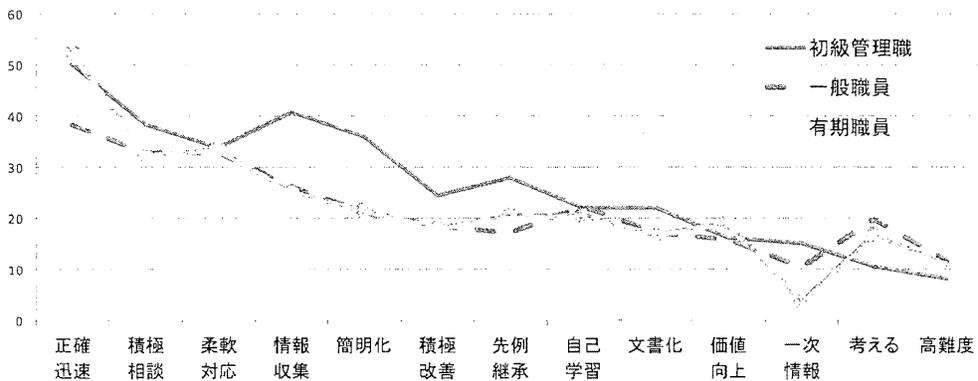


図4 軽度習熟業務への取組み

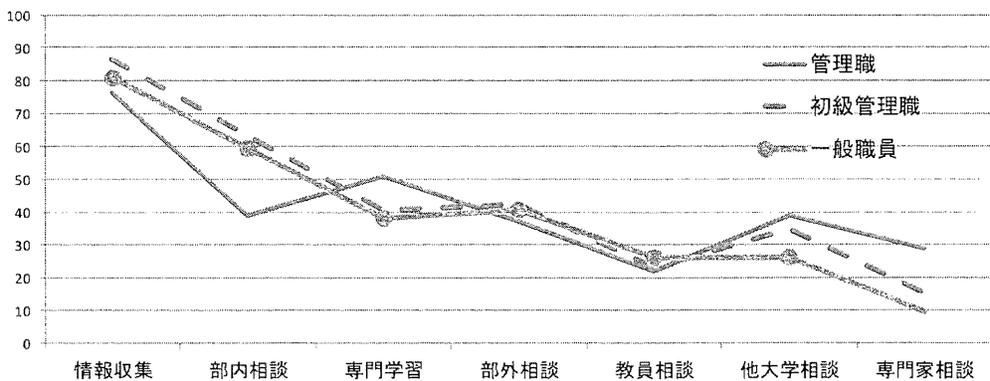


図5 新課題対応への取組み

大きく異なるのが「関連情報の収集」であり、82%が実行している。「専門知識の自己学習」を行っている者の比率も倍増している。課題の性格上、広く解決策を求めることも必要となり、他部署の経験者や教員、さらには他大学や外部の専門家集団にアドバイスを求めることも多くなる。単純な業務ではあまり見られない、大きな困難を伴い労力を要する試行錯誤を重ねながら、創造的成果が求められる課題への取組みが進められているのである。

以上の結果から、職員の成長を論じる上で重要なインプリケーションを導き出すことができる。手続きが未確立の新規課題という難しい課題が与えられれば、軽度の業務に従事する際にはみられない、高度で複雑な取組みが積極的に行われているのである。課題の難度に応じた高度の取組みが重ねられ、この経験が、成長に繋がる機会として機能する——仕事を通じて人が育つ——のである。

「仕事が人を育てる」という言葉は昔から言われているけれども、すでに見た通り、残念なことに現場はあまりに多忙で、軽度の業務により忙殺されてしまっている。この問題状況を改善するための第一歩として、軽度の業務や優先度の低い業務の軽減に向けて、現在のところはまだ低調な、難度の高い取組みを活性化することが期待される。そしてこの問題を掘り下げていくと、新たな難しい問題に突き当たることになる。

6. 学習が進まない職場の仕組み

すでに見た通り、定型的作業や軽度習熟業務であっても、現場では改善に向けた取組みが重ねられている。十分とはいえないが、試行錯誤を要する難しい仕事も、成長を促す機会として機能している。働く職員の高い意欲がこのことを可能にしている一方で、これらの取組みを支援あるいは場合によっては阻害しているのが、職場における支援の在り方である。

例えば異動に伴う新規部署への配属時、必要とされる仕事の手順や体系についてまとまった説明を受けることができれば、円滑に仕事に取りかかることができる。それまで蓄積されてきた基礎的な改善の成果を共有しつつ、その上に新たな改善を加える事も可能となる。これとは逆に、配属時の説明が不足していれば、知らされていない新しい事態が発生する毎に場当たり的に対処せざるをえなくなる。そのような環境の職場では、同じような失敗が繰り返され、改善の成果が共有・累積されることも期待できず、結果的に仕事の効率は低い水準にとどまりつづける。

同じような重要性を持つのがマニュアルである。仕事の全体像があらかじめ体系的に整理され、それまで積み重ねられた改善の成果を反映させたマニュアルが整備されていれば、新しい事態に直面しても、上司や先輩の手をわずらわせることなく、自身のペースで期待される水準の仕事を効率的に行うことが可能である。マニュアルの新規作成や更新を通じて優れた改善の成果を広く共有し、その上に発展的な改善を累積して行くことも可能となる。新たな問題が起きたとしても、あらかじめ一定水準の知識がメンバー間で共有されていれば、解決に向けた組織的行動を迅速に進めることも可能となろう。このようなマニュアルが整備されていれば、業務プロセスの再構築や業務削減などをすすめる上で基盤的資料となることも期待できる。

職場異動がない場合でも、仕事を取り巻く環境は変化しており、求められる知識やスキルも高度複雑化が進む。このような状況に適合的な仕組みが、通常業務を離れて実施される研修である。現場の教育体制が脆弱であったとしても、研修活動を通じて現場から独立した担当部門が代替的機能

を果たすことも可能である。先に見た通りすでに多くの大学で職員を対象とする研修制度（SD）が導入されているけれども、業務支援体制の一環として、この制度はどの程度の成果をあげているのだろうか。

以上のような問題関心のもと、働く職員を支援する職場の仕組みについてみたものが（図6）である。まず配属時の説明についてみると、手続き化された軽度の業務が大半を占める有期職員でさえ、十分と答える者は29%にとどまり、不十分が43%、そして説明がないケースも29%に達する。一般職員になると状況はさらに悪化し、十分と答える者はわずか13%、説明がないケースが43%に達する。あまり望ましいことではないけれども、配属時の説明が不十分であっても、業務マニュアルが整備されていれば働く本人の努力次第で補うことも可能である。ところが現実には、多くの場合マニュアルの整備はさらに遅れており、有期職員や一般職員では、マニュアルがないケースが35%を超える。不十分という回答がおよそ半数をしめ、マニュアルが整備されている比率は有期職員で15%、一般職員ではわずか8%でしかない。マニュアル整備を主導するという役割が期待される初級管理職をみても、90%は不十分もしくはないと回答している。業務多忙をはじめとして相応の理由はあるとしても、この問題状況について十分に認知されていないながらもなお放置されている。

配属時説明やマニュアル整備など現場の仕組みに問題があったとしても、独立した研修担当部門によってその不備を補うことは十分に可能である。しかしながら現実には厳しく、研修制度もまた機能しているとはいえない状況にある。有期職員や一般職員の約半数は不十分と回答し、有期職員については48%が研修制度はないと回答している。

前節でみた通り、定型的作業や軽度習熟業務への取組みに際して、現場レベルでの運用上の工夫

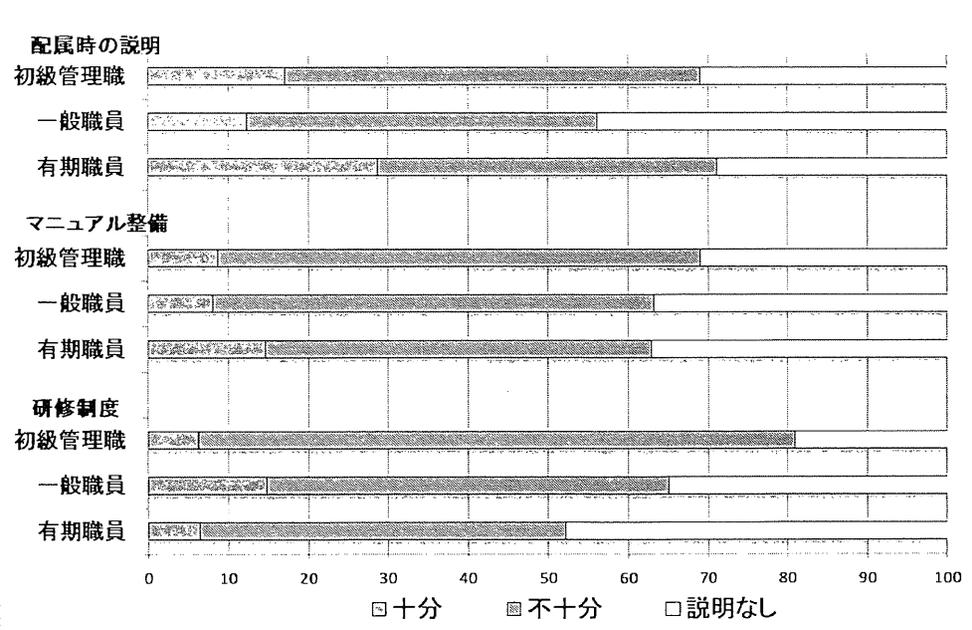


図6 職場の業務支援体制

や改善、部署内の同僚や上司への相談などが活発に取組まれていた。配属時説明やマニュアルの未整備、研修の不全などの状況を考え合わせると、この調査結果から、場当たりの進めざるをえない現在の仕事の実情を描写したものに他ならないのではないかと解釈が可能となる。先輩職員が当たり前のように行っている手続きであっても、それを明示的に継承する仕組みが整備されていなければ、新人は同じような工夫を再発明しなければならない。配属時に十分な説明がなされなければ、簡単な事柄であっても毎回相談をしなければわからない。その結果、配属時の体系的な説明や整備されたマニュアルがあれば不要となるはずの、比較的簡単なプロセスが人事異動の度に繰り返され、そこで膨大な時間や労力が浪費されているのではないか。それにもかかわらず「場当たりの仕事」の積極的な手順化や文書化」という仕事上の取組みは脆弱で、初級管理職に限っても、定型作業の場合は26%、軽度習熟業務では22%に過ぎない。個人レベルでの活発な活動の成果を継承・発展させるための組織的な仕組み整備が進まないために、同じような自発的な創意工夫が繰り返され、その結果としてマネジメント現場は軽度の業務に忙殺され続けている。

7. 職場からの支援の限界

マニュアル整備や研修などの仕組みに加えて、職場の中で行われるさまざまな教育的配慮や支援もまた、人を育てる職場の重要な構成要素である。先にみた通り、軽度の業務とは異なり、例えば手続き化されていない新規課題への対応という難しい仕事への取組みの中で、さまざまな高度の試行錯誤が行われていた（4節）。既存の知識やスキルを上回る難度の高い課題に挑むプロセスを通じて、能力が高められていく。第5節の分析を通じてすでに、例えば手続きが未確立の新規課題への対応のような難度の高い仕事の場合、仕事への取組みが積極化することが明らかにされている。難度の高い仕事が与えられることが人の成長につながるのであれば、仕事の与えられ方が職場の育成環境を計測する上で重要な指標となる。もちろん、仕事の難度が高ければよいというわけではなく、経験や既有知識に応じた難しさであることが重要な意味を持つと考えられる⁹⁾。そこで重要性を持つのが、第五の中核的職務特性「フィードバック」である。

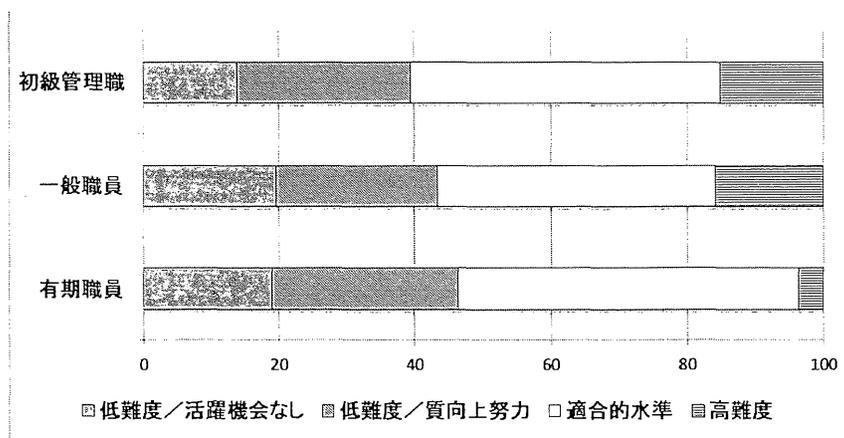


図7 与えられた仕事の難易度

以上のような問題関心からここでは、仕事を通じた成長の成否を大きく左右する、教育的配慮や支援のありかたについて検討を行う。具体的な項目として取り上げるのは、1. 経験に伴う習熟や成長の度合いに応じた仕事を与えられているか、2. 問題に直面したときの周囲からのフィードバックやサポートは機能しているか、そして、3. 職場からどのような期待されているか、という3点である。

図7は、現在の大学職員が担当している仕事について、難易度の水準をみたものである。自身の知識やスキル水準に比して仕事の難度が低いと回答する者の比率は、有期職員が最も高く46%、一般職員は43%、そして初級管理職でも40%に達する。そのうちの過半数は自身の知識やスキルを活用することにより仕事の質を高める努力をしている一方で、そのような機会はあまりないと答える者も少なくない。自身の知識やスキル水準に適合的な仕事が多いと回答する者の比率も比較的高く、初級管理職は45%、一般職員は41%、そして有期職員では50%である。ここで問題となるのは、適合的な水準の仕事を与えられたときの仕事への取組み方であり、自身の成長に応じて難度の高い仕事を求める者は非常に少なくなっている。具体的な数字をみると、その比率は、定型的作業の場合、初級管理職で3%、一般職員では0%、有期職員では10%。軽度習熟業務でも、初級管理職で8%、一般職員では6%、有期職員では10%にすぎない。そして、自身の知識やスキル水準を超える難度の高い仕事が多いと答える者は、初級管理職で15%、一般職員では16%、そして有期職員ではわずか4%である。

職場の異動や担当業務変更についてはあまり頻繁に行うことはできないけれども、日々の業務のなかで、経験を積むにつれて仕事の与え方を工夫する（フィードバックを行う）ことは可能である。図8によると、経験に応じて複雑な仕事を任されるようになる比率は、初級管理職や一般職員で40%と高く、有期職員でも30%強みられる。判断が求められる仕事を任されるようになるかどうかは職位によって大きく異なり、初級管理職の57%に対して、一般職員は36%、そして有期職員では24%と低くなる。先にみた通り、初級管理職や一般職員の仕事は定型的作業と軽度習熟業務が中心と

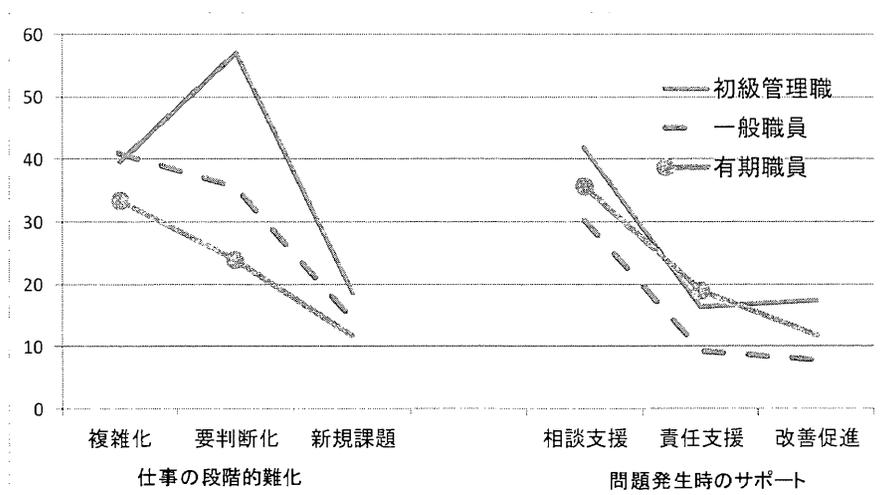


図8 職場の育成環境

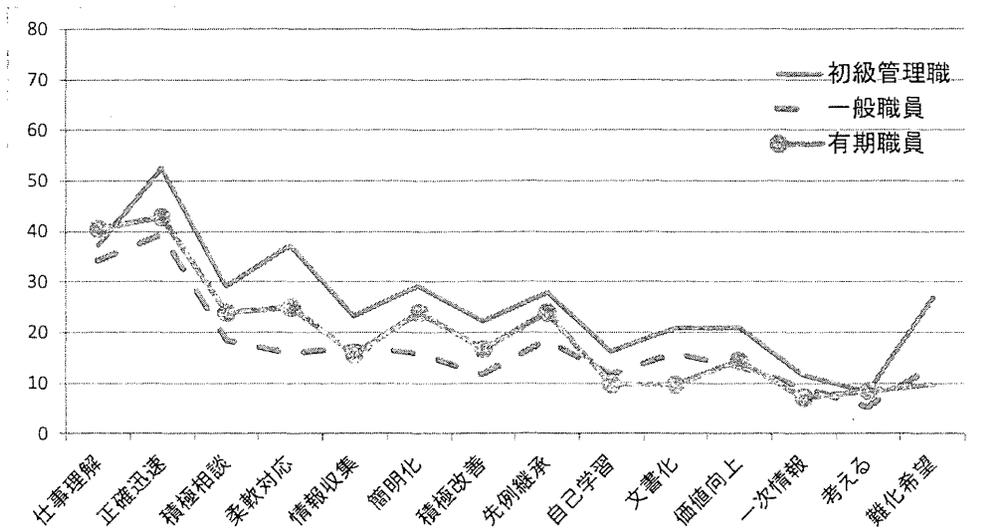


図9 軽度習熟業務に対する職場からの期待

なっており、そこではこのように、経験を積むことで一定範囲の責任や権限の委任が進められている。しかしながら、例えば手続きに落とし込まれていない新規課題のような、大幅な権限委任が必要となる仕事が与えられるケースは少ない。

難度の高い仕事が積極的な取組みを誘発し、その経験を通じて成長する。以前できなかったことが新たにできるようになるこのプロセスでは、多くの場合、さまざまな問題を乗り越えることが求められる。その時最も頼りになるのが、最後まで責任を持ってアドバイスしてくれる先輩や上司である。職場における支援環境のうち、仕事上の問題が起きたときの対応についても図8に示した。同僚や上司が相談に乗ってもらいやすい雰囲気がある比率は、初級管理職で42%、一般職員では30%となっている。ところがその一方で、同僚や上司が最後まで責任を持ってアドバイスしてくれるような恵まれた職場は少なく、初級管理職は16%、一般職員ではわずか9%にとどまる。また、業務改善を奨励・促進する仕組みがあると職場の比率も、同程度の低い水準にとどまる。責任や権限の委譲は一定の範囲に留め過度に難しい仕事は与えない、という職場の現状は、支援体制の弱さに適合的であると理解することもできよう。

同じような傾向は、職員に対する職場からの期待を通じて読み取ることができる。軽度習熟業務への取組みに対する職場からの期待のなかで最も多いのが、「理解し覚える」と「正確迅速な遂行」である図9。当事者の取組みと職場の期待の間のギャップに着目すると、「積極的な相談」や「関連情報の収集」「専門知識の自己学習」など成果をあげるために必要と考えられるプロセスに対する職場の期待は相対的に低い。その一方で、初級管理職では「価値向上」や「柔軟な対応」など成果に対する職場の期待が実際の取組み行動を上回っている。最も乖離の大きいのは「高難度の仕事希望」であり、職場の期待27%に対して、実際の行為者率は8%しかない。これらの分析から、成果をあげるために必要な支援が不足している、という大きな傾向が浮かび上がってくる。

8. 高度で複雑な業務への対応体制

高度で複雑な業務が今後ますます拡大するであろうとの見通しを受けて、その対応策として、専門職を巡る議論が活発に進められている。これらの業務の多くはすでに発生しているにもかかわらず、いま現場でどのような組織的対応が進められているのかについては、まだほとんど明らかにされていない。このような問題意識のもと、新規の課題への対応や、高度の専門知識を要する継続性のある課題に対する現場での取組みや考え方についてみたものが図10である。新規の課題が生じた時の対応として最も多いのが「関連性の高い既存組織がイニシアティブをとって対応する」で56%、次に多くなっているのが「部署横断的プロジェクトによる対応」で23%、両者を合計するとおよそ80%に達している。これに対して、「外部の専門家や団体への委託」は8%にとどまる。初期対応についてはこのように、関連部署によるイニシアティブのもとで進められている。

次に、初期対応の時期を過ぎて、そこでの課題が単発イベントではなく高度の専門的知識やスキ

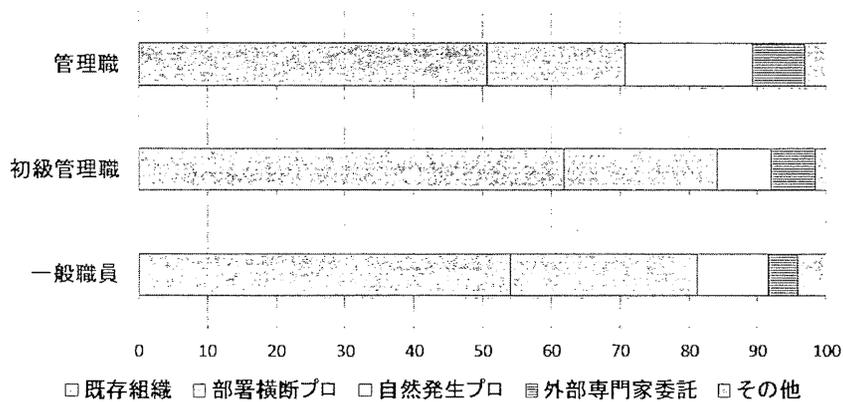


図10 新規課題への組織的取組み

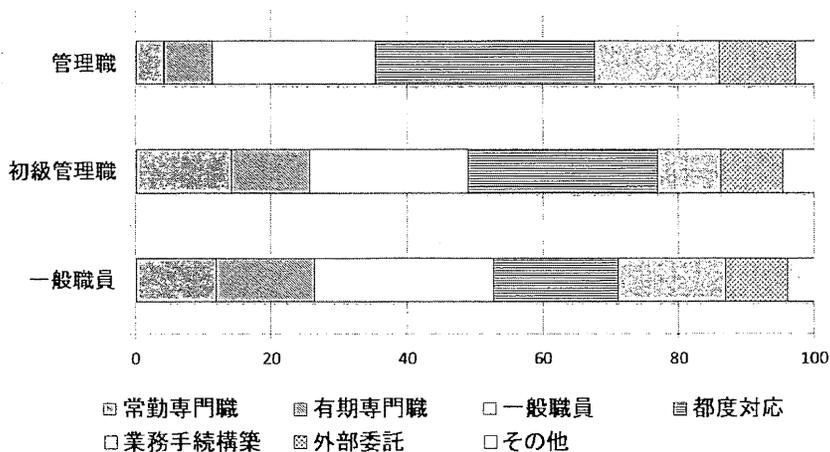


図11 継続的高度課題への組織的取組み

ルを要する継続的なものと判断された場合の組織的対応についてみていこう。高度の専門のスキルを要する業務に対処するにあたり、スペシャリストを雇用する場合には恒常的とする（常勤専門職）か、それとも有期職として雇用（有期専門職）するのか。あるいは必要に応じてその都度外部人材を活用する（「都度対応」という方法もある。一般職員が高度のスキルを習得し業務の一部として対応する（「一般職員」というスタイルや、専門的なスキルに依存しない業務手続きを確立する（「業務手続構築」という本格的な対応も考えられる。これらとは逆に、外部の専門家や団体に全面的に委託する（「外部委託」）ことも選択肢の一つとしてあろう。調査結果をみると（図11）、最も多くなっているのが、職員のイニシアチブのもとでの都度対応で26%、次に多いのが、一般職員が知識やスキルを習得することで対応する（20%）である。外部人材の支援や高度の知識スキルを不要とするような業務手続きを確立する、という回答も13%に達する。特定の専門職（スペシャリスト）や外部の専門団体に依存せず職員のイニシアチブのもとで対処するというケースは、全体で60%に達していることが分かる。回答者を管理職に限定すると、その比率はさらに高く75%に届く。他方、専門職を雇用するという回答は、一般職員や初級管理職では26%程度とやや高くなっている一方で、組織全体を見渡す立場にある管理職では11%にとどまる。ここではおそらく、厳しい財政状況のなかで、次々と生成する新たな高度課題に応じて専門職や外部委託を増やし続けることは不可能であるという制約も効いていると考えられる。専門職のありかたについて積極的な政策論議が展開されているけれども、実務現場では、専門職には依存しないというスタイルをとる組織的対応がすでにはじまっているのである。

非専門職化という現在の方向性が今後さらに進展するであろうことを、調査結果は暗示している。図12によると、難度の高い新たな課題への対処について、職員がイニシアチブをとって進めるという比率は75%、管理職に限ればその比率は82%にまで高まる。しかもそのうちの過半は、都度対応ではなく業務手続きを確立することが望ましいと回答している。さらに踏み込んで、高度の専門的知識やスキルが必要になったと仮定した場合の望ましい対応についてみても（図13）、最も多いの

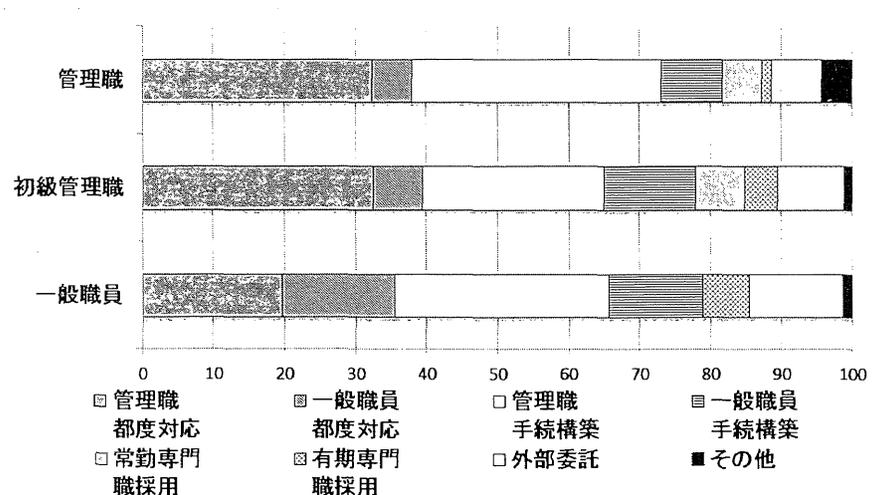


図12 新規難課題への望ましい対応

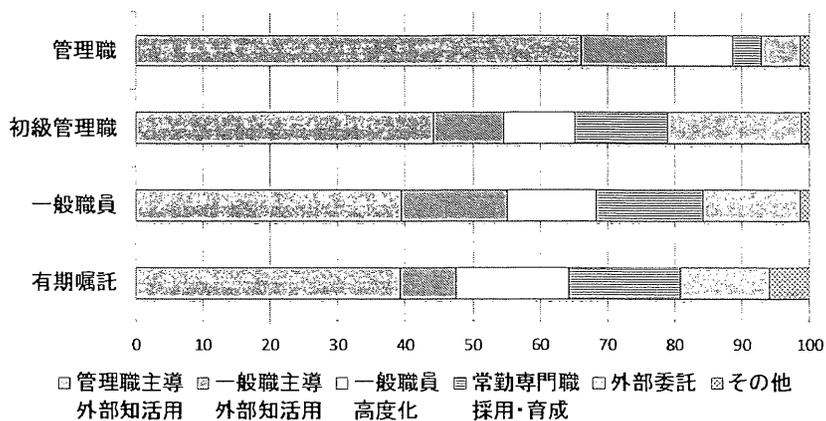


図13 高度業務への望ましい対応

が、必要とされる知識やスキルについてのみ外部専門家の力を借りることによって、職員がイニシアチブをとる（59%）という回答である。管理職に限定すれば、この比率はさらに高まり79%に達する。一般職員が力量を高めることにより対応するという回答も12%に達する。常勤の専門職を雇用するという回答は、全体では13%みられるが、管理職に限定すればその比率はわずか4%でしかない。外部の専門家への委託という選択肢をみても、全体では13%みられるが、管理職に限定すればその比率はわずか6%となる。

外部専門家の活用は必要とされる部分に限定し、高度の専門的知識やスキルが必要とされる課題であっても、職員がイニシアチブをとって対処する。そしてその延長線上に、専門職を不要とする業務プロセスの構築や、あるいは一般職の力量を高めることによる対応を進めていく。このような超専門職化の動きが、現場ではすでに進行しているのである。今後のあるべき姿をたずねたところ、76%は内部イニシアチブによる対応が望ましいと回答しているのである。

9. プロジェクト型業務の実像

すでに見た通り、一般職員の現在の仕事の構成をみると、51%を占める定型的作業を中心として、およそ80%が手続き的にほぼ確立した業務となっている。手続きが未確立の新規課題対応や通常業務を離れたプロジェクト、業務範囲外の自発的取組みなどは、現時点ではまだ量的に少ないけれども、今後その比率が高まっていくことはおそらく間違いない。手続き化されている業務とは異なり、自己学習や創意工夫、自己最良による判断などの必要性が高まると考えられるが、そこで具体的に展開される仕事のスタイルについてはまだほとんど議論されていない。

定型的作業や手続き化された業務とは異なる、新たな仕事のスタイルを提案しているのが、早稲田大の勉強会 WISDOM である。そこでは、プロジェクトという新しい仕事のスタイルについて『『問題意識』からスタートし、そこから『発想やアイデア』を紡ぎ出す。それを一人でそっと温めるのではなく、組織で実現する』という定義が与えられている¹⁰⁾。もちろん、プロジェクトという言葉自体は以前から大学マネジメントの現場で慣習的に用いられているが、明確な定義やそこで

表3 通常業務を離れて従事する学内公式プロジェクトの特性

	A	準A	準B	B	
A.予め明確な達成課題	9%	48%	36%	7%	B.課題は徐々に明確化
A.計画的に発足	8%	54%	33%	5%	B.自然発生的
A.予め明確な期間計画	12%	49%	32%	7%	B.期間は変化する
A.通常業務から独立	8%	27%	52%	13%	B.通常業務と連続的
A.予め明確な資源計画	8%	39%	46%	7%	B.投入資源は変化
A.明確な指揮系統と役割	10%	44%	38%	9%	B.指揮系統や役割は不明瞭
A.偶発事象は失敗	4%	36%	55%	5%	B.偶発事象は成果の萌芽

のマネジメントのあり方について、これまでほとんど論じられてこなかった。

プロジェクトのマネジメントのあり方について、世界で広く受け入れられているのがプロジェクトマネジメント知識体系ガイドである（Project Management Institute 2013）¹¹⁾。そこではプロジェクトが有する特徴として「定常業務との峻別」「有期性」「目標の新規性」「一時的体制」「計画性」などが列挙されており、その前提でのもてマネジメントの枠組みが体系化されている。ところが我が国の大学でこれまで慣習的に展開されてきたプロジェクトは、PMBOKが前提しているものとはかなり異なる特性を有しているのではないか。これまでのインタビュー調査を通じて浮かび上がってきた仮説は、PMBOK型のプロジェクトとは対照的な、「通常業務との融合」「無期限性」「目的の創発性」「弱い計画性」などの特性である。PMBOK型のプロジェクトとの比較という視点から設定された枠組みに基づいて、我が国の大学の現場におけるプロジェクトについてみて行こう（表3）。

まずプロジェクトのスコープについてみると、あらかじめ達成すべき課題が設定されているPMBOK型のプロジェクトはわずか9%にとどまる。どちらかといえば進展に伴って課題が明確化するという回答が36%、進展に伴って課題が明確化するが7%で、両者を合計すると43%。管理職に限定すればその比率は50%を越える。プロジェクトが通常業務から切り離されている比率もわずか8%しかない。通常業務から独立していない比率は65%、管理職に限れば73%に達する。実施期間についてみても、計画的に発足したPMBOK型のプロジェクトはわずか8%、終了時期についてあらかじめ定められているPMBOK型のプロジェクトはわずか12%にすぎない。プロジェクトのリソースでは、あらかじめ投入される資源が定められているPMBOK型のプロジェクトは8%しかない。

このようにわが国の大学におけるプロジェクトでは、スコープも期間もリソースも、事前に厳格な計画が定められていることは稀で、PMBOK型とは異なり進展に応じて柔軟な対応が行われるという特徴を有していることがわかる。指揮命令系統や役割分担についても、あらかじめ定められているのは10%にすぎない。対象とするプロジェクトの特性が大きく異なっているため、残念ながらわが国の大学マネジメントにおいてPMBOKのツールや技法を機械的に適用することは困難であると考えられる¹²⁾。

事前に厳格に定められた計画に従うのではなく、進展状況に応じて融通無碍に変容することが可

能なプロジェクトの最大の長所の一つは、意図せざる偶発的事象への積極的な対応である。キャリア研究におけるブランドハプスタンス（計画された偶発性）理論（Krumboltz, Levin 2004）や、科学史研究におけるセレンディピティ（偶然をきっかけとする大発見）論（Roberts 1989）が教える通り、事前の計画では想定されていない偶発的な出来事が大きな成果に結びつくことも少なくない。調査結果をみると、意図せず起きた偶発的出来事について失敗と見なされるプロジェクトは全体の4%にすぎず、それが新たな成果に結びつくことがあると答える者（どちらかといえばを含む）の比率は60%に達する。新規課題への取組みにあたり、専門家に全面的に依存するのではなく職員がイニシアチブをとり、手順化されていない問題の解決や課題の達成に向けて、専門家が見落としがちな偶発的出来事についても積極的に意義づけしながら試行錯誤を重ねる。高度業務の「超専門職化」はこのようにして、創造的なプロセスへと転化する可能性を有しているのである。

10. まとめ

定期的な人事異動が定着している現状をふまえ、本研究では、勤務部署や担当業務を越える一般性を持つ枠組みにもとづいて、大学職員の職務内容や職場環境等の現状に関する実証分析を行った。得られた知見について最後にまとめておこう。第一に、一般職員や初級管理職の仕事を見ると、定型的作業や軽度習熟業務が中心となっており、長期の勤務経験を積みあげてもこの状況はかわらない。有期職員の場合、仕事に占める定型的作業と軽度の習熟業務の比率はさらに高く、成長ややりがいを求める者にとって魅力のある職場とはいいがたい。管理職もまた、新規課題やプロジェクトに従事する機会が増える一方で、軽度の業務が依然として仕事の40%を占めるプレイングマネージャーとなっている。このように、定型的作業や軽度習熟業務によって忙殺されているという問題状況の改善が、大学マネジメントを考える上で優先度の高い課題であるといえよう。

一般職員や初級管理職の働き方について見ると、軽度の業務に従事する場合には、先例に追従するのではなく「積極的な相談」や「柔軟な対応」「簡素化や明瞭化」「関連情報の収集」などの取組みが自発的に進められている。その一方で、プロセスの抜本的な見直しや新たな価値提案が求められる難度の高い取組みは低調である。また、難度の高い新規課題への取組みはあまり多くはないけれども、課題の難しさを反映して、専門分野の自己学習や部門・所属を越えた相談等の高度の取組みが積極的に行われるようになる。

職員の仕事を支える仕組みや活動については、まだまだ不十分な点も多い。例えば、配属時の仕事の説明は不十分であり、マニュアルの整備も進んでいない。このことが、軽度の業務の削減を阻む大きな要因になっていると考えられる。難しい問題に直面したときの職場の支援体制も、まだまだ弱い。

新規課題やあるいは高度専門化した課題への組織的対応についてみると、現状では外部の専門家に委託するケースはほとんどなく、もっとも関連性の高い既存組織か、あるいは部署横断的なプロジェクトによるイニシアチブのもとで進められるケースが多くなっている。高度の専門的知識やスキルが継続的に求められる場合であっても、専門職の新設については消極的であり、必要に応じて外部専門家を活用するという対応が多くなっている。そしてその先に、一般職の高度化や、あるいは専門家を必要としない業務手続きの確立が構想されている。この「超専門職」という意欲的な傾

向は、とくに管理職の間で強くみられる。また、そこで展開されるプロジェクトの間では、世界で広く受け入れられている PMBOK とは対照的な「通常業務との融合」「無期限性」「目的の創発性」「弱い計画性」などの特性が広くみられた。

以上のように、わが国の大学マネジメントの現場では、新たな専門的業務の的確な遂行にむけて、さまざまな取組みが積極的に行われている一方で、育成環境としては不十分な点が多い。軽度の業務の削減という重要課題は、まだ先は見えていない。厳しい財政状況の中で急速に導入の進んだ有期職員の処遇についても、大きな問題が残されている。意欲的な「超専門職」の試みをさらに進展させるためには、より一層の創意工夫が必要となろう。

調査を通じてこのように、職場の育成機能や、専門職を越えようとする総合職の試み、あるいは PMBOK とは対照的なプロジェクトの特性など、我が国の大学マネジメント現場の特性が浮かび上がってきた。これまで積み重ねられてきたこれらの特性をさらに強化することで今後予想される困難な状況を克服していくのか、あるいは異なる仕組みを新たに導入することで対応が進められていくのか。いずれの道をとるにしても、今後の研究の進展がその成否を大きく左右することになるう。

【謝辞】本研究は JSPS 科研費 25381120 の助成を受けたものです。

注

- 1) 文部科学省高等教育局大学振興課「平成25年度の大学における教育内容等の改革状況について」(平成27年9月)。http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/_icsFiles/afeldfile/2015/10/21/1361916_1.pdf
- 2) 文部科学省高等教育局大学振興課「大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査研究について」(平成27年9月実施)
- 3) 中央教育審議会大学分科会大学教育部会第42回部会(平成28年2月17日)での配布資料3-1「大学運営の一層の改善・充実のための方策について(取組の方向性)(案)」による。http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/1367444.htm.
- 4) 調査手法としてインターネットモニター調査を用いたのは、主として次の3つの理由による。第1に、調査対象とする大学職員について母集団を確定することはできない(佐藤 2009, p.140)。第2に、現状では残念ながら否定的な回答が予想される。職場の育成環境に関する調査票の配布を、先行調査のように職場に依頼することは難しい。そして第3に、調査時点で登録モニターの中に1,414名の大学職員がおり、一定の分析が可能となる規模の回答が期待された。今回の調査では340名から回答が得られたが、より信頼性の高い調査の実施について今後の課題としたい。
また、回答者に誤解を与えないよう、調査票には「教務課などで事務に従事している方は、『事務系』となります」という説明文を加えている。
- 5) 研究開発という特殊な領域ではあるけれども、良く知られている制度として例えば3M社の15%ルールやブートレッキングがある。

6) 成果を上げている大学役職員の個人的経験については、例えば筑波大学大学研究センターが主催する大学マネジメントセミナーでの講演 (<http://www.rcus.tsukuba.ac.jp/program/seminar.html> を参照) や、川本他編 (2006a, 2006b)、福島 (2010)、村上 (2016) など。また少数事例をとりあげた質的分析としては、中島 (2011) や横田 (2016) など。

なお、使用した質問文は以下の通りである。

問	あなたの現在の仕事の内訳について、それぞれの構成比率（一年間の平均）をお答えください。	
	通常業務のなかで割り当てられた定型的な作業	() %
	通常業務のなかで割り当てられた2-3年程度の習熟期間を必要とする複雑な業務	() %
	通常業務のなかで割り当てられた4年以上の習熟期間を必要とする複雑な業務	() %
	通常業務のうち、達成するための手続きが確立していない新たな課題への対応	() %
	通常業務を離れて従事する学内の公式プロジェクト	() %
	上記以外の、与えられた業務の範囲を超えた自発的取組み	() %
	その他（具体的に：)	() %
	合 計	100 %

7) 記録に残されることはあまりないが、ある私立大学の人事担当者によれば「職員が従事する職務の多くは定型的な業務である。多くの業務は1年間の業務サイクルを経験すれば、通常的能力を有する者であれば、十分に遂行できるようになるレベルである。例えば、新入職員を採用した場合、1年目は上司や先輩からの指導を受け仕事を覚える、2年目になると、ほぼ独力で遂行できるようになるレベルの業務が大半である」とされており (萬崎 2013)、今回の調査結果と整合的である。

8) 勤務年数が20年を越えると、4年以上を要する重度習熟業務の比率が16%と高まる。ただし、先進的なマネジメントが評価されている私立大学の部長や理事を対象とするこれまでのインタビュー調査では、「習熟に長期間を要する手続き化された業務は放置せず、業務の再構築を通じて習熟を不要とすべきであり、それは十分に可能である」という意見が多数を占めていた。この見解は、現状では大学の職員が従事する専門性の高い業務は非常に限定的であるという文部科学省による調査の結果 (文部科学省2016) とも合致する。重度習熟業務の実態については、今後さらなる検討が必要である。

9) チクセントミハイが明らかにしたように (Csikszentmihalyi 1990)、日常的に遭遇する機会よりも難しい挑戦の機会であること知覚し、そこで成果をあげる能力をもち合わせたとき、能力を発展させる推進力となるフロー状態がえられる。

10) WISDOM@早稲田 (2008) では、組織的に運営されていること、最終的な到達点が漠然としたものであっても描かれていること、永続的なものではないこと、などがプロジェクトの要件として提示されている。なおここでは、プロジェクトの到達点や期限等についてあらかじめ厳密に定められていない。

11) 2012年には、PMBOK と整合性のあるプロジェクトマネジメント国際標準 (ISO21500) が発行されている。

- 12) 文化的背景やマネジメントスタイルの違いにより、PMBOK ガイドを適用するためにはさまざまな配慮や工夫が必要である、という議論がすでに始められている (PMI 日本支部 2012)。大学マネジメントの領域でも、プロジェクトの特性の違いを織り込んだ議論を深めていくことが今後の課題である。

引用文献

- M. Csikszentmihalyi 1990, *Flow: the psychology of optimal experience*, New York: Harper and Row
(今村浩明訳 1996『フロー体験：喜びの現象学』世界思想社)
- 大学行政管理学会大学事務組織研究会 2014「大学事務組織の実情と実態」『大学事務組織の強化書』学校経理研究会, pp.49-88.
- 福島一政 2010『大学経営論』日本エディタースクール出版部
- 羽田貴史 2013「大学職員論の課題」『大学職員論叢』第1号, pp.15-23.
- 本田寛輔他 2014「米国のインスティテューショナル・リサーチ (IR) 業務の実態を整理する」『大学評価・学位研究』第16号
- 加藤毅 2015「大学職員の人材形成プロセスとSD」『大学研究』第41号, pp.15-25.
- 川本八郎他編 2006a『大学行政論Ⅰ』東信堂
- 川本八郎他編 2006b『大学行政論Ⅱ』東信堂
- J. D. Krumboltz, A. S. Levin 2004, *Luck is no accident: making the most of happenstance in your life and career*, California: Impact Publishers (花田光世他訳 2005『その幸運は偶然ではないんです』ダイヤモンド社)
- 三輪哲 2009「調査方法による回答分布の偏りの相対的布置」石田他『信頼できるインターネット調査法の確立に向けて』SSJDA:Research Paper Series No.42
- 萬崎英一 2013「学校法人における教職員の適正な人件費管理のあり方」『私学経営』No.457, pp.50-61.
- 文部科学省 2016「大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査結果 (概要)」http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/_icsFiles/afieldfile/2016/01/25/1366190_01.pdf
- 村上義紀 2016「大学職員として何をどのように学んできたか～40歳までの仕事と学び～」『大学研究オンライン』第2号
- 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』第14集, pp.271-286.
- 日本能率協会編 2011『大学職員ナレッジ・スタンダード』
- 日本私立大学連盟編 2009『私立大学マネジメント』東信堂
- 大場淳編 2009『大学職員の開発—専門職化をめぐって—』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
- PMI 日本支部 2012『PMBOK ガイド活用法』オーム社
- Project Management Institute 2013, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*:

PMBOK Guide

- R. M. Roberts 1989, *Serendipity: accidental discoveries in science*, Wiley (安藤喬志訳 1993『セレンディピティー：思いがけない発見・発明のドラマ』化学同人)
- S. P. Robbins 2005, *Essentials of organizational behavior*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education (高木晴夫訳 2009『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社)
- 齋藤芳子 2013「大学における研究アドミニストレーション職の専門性と能力開発」『名古屋高等教育研究』第13号, pp.37-51.
- 佐藤博樹 2009「インターネット調査の限界と有効性」石田他『信頼できるインターネット調査法の確立に向けて』SSJDA: Research Paper Series No.42
- 高野篤子 2012『アメリカ大学管理運営職の養成』東信堂
- 東京大学大学院教育学研究科 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』WISDOM@早稲田 2008『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる』東洋経済新報社
- 山本眞一 2013「我が国の大学経営人材の現状」『教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究』高等教育研究叢書 123, 広島大学高等教育研究開発センター, pp.1-13.
- 山崎慎一他 2014「ジョブディスクリプション分析によるアメリカの大学管理職に求められる知識・能力・経験の探索」『大学アドミニストレーション研究』第4号, pp.11-20.
- 横田利久 2016「ハイパフォーマー大学職員が実践してきた学び」『大学研究オンライン』第2号, pp.49-59.

Job Characteristics and Nurturing Environment for University Administrator

Takeshi KATO (University of TSUKUBA)

It is widely recognized now that highly qualified university administrators are indispensable for successful university reform. The specialized skills and knowledge required for university administrator, and the importance of the development and institutionalization of SD (staff development), are being widely discussed. However, the actual job characteristics of university administrator and the nurturing environment of their office, which are essential for this discussion, have rarely been investigated so far.

In this study, job characteristics and nurturing environment for university administrator are surveyed based on the university-graduate white-collar generalists model. The main findings are as follows:

- 1) About 70% of the career-track employee's and junior manager's job consists of routine-work or acquired proficiency in a few years.
- 2) Even for routine-work, the career-track employees and junior managers are working voluntarily for continuous improvement.
- 3) To cope with advanced and complicated new problems, managers do not leave decision-making exclusively to related specialists, but try to deal with them through collaboration with relevant professionals.