

共創する大学マネジメント

—社会調査研究の可能性を求めて—

加藤 毅（筑波大学）

1. はじめに

18歳人口の減少や教育研究のグローバル化、財政危機などの環境変化を受けて、大学に対してガバナンスやマネジメントの強化を通じた改革の進展が強く求められている。組織・制度面での改革に加えてそこでしばしば強調されるのが、高度化するマネジメントを担う大学職員の重要性である。この要請に応えるため、大学院修士課程をはじめとするさまざまな高度の研修プログラムが開設されてきている。筑波大学でも平成21年に履修証明プログラム「大学マネジメント人材養成」が創設され、プログラムの体系化と高度化に向けた取り組みがすすめられている。

これら研修プログラムに共通する最大の課題の一つが、学習のアウトカムである。学習の成果がどのような形で従来業務を変革し、どのようなロジックによりマネジメントの効率化や高度化を実現するのか。学習した高度知識やスキルを統合する上で大きな役割を果たすのが、社会の要請に応える具体的な到達目標であり、ここではそれは業務の変革という形をとることになる。しかしながら大学職員に関する議論の多くは依然として、期待表明や理想論、制度設計、あるいは意識変革の必要性を説くものとなっている。このことを反映したものが、大学マネジメントの現場からつぎつけられた、現状の研修プログラムに対する次のような厳しい評価である（大学行政管理学会 SD プログラム検討委員会 2010）。基礎的な教養として、大学院等において「高等教育に関する高度な知識等を体系的に学習することは可能」である。ただし、大学院等のプログラムは基本的に「講師による講義中心の座学型」であり、「実際は受講後に職場に戻っても得た知識やスキルをほとんど活かすことができないケースも多い」。その一方で周知の通り、業務の高度複雑化に伴い、求められる業務知識量は増大し、社会人としての基礎的スキルの水準も高度化している。その結果として、これからの職員および業務のありかたについて、理想論は多いけれども目標とすべきモデルは概念化されておらず、依然として模索が続く段階にある。

大学職員が目指すモデルが模索されている、という今日状況の背景にあるのが、目標となる優れた先行事例（グッド・プラクティス）に関する調査研究の不足である。このような問題意識のもと、大学マネジメントの現場深くに分け入っていくなかで、わが国の大学では職員を中心とした意欲的なプロジェクトが多数展開されている。そしてそこでは、様々な困難に直面しながらも高度の知識やスキルを取り込むことにより着実に成果が積み上げられており、この厳しい実務経験を通じた職員の成長（高度マネジメント人材の育成）が実現していることなどが明らかになりつつある。そこで展開されている高度業務のあり方や人材の成長こそ、大学職員に期待される学習のアウトカムを概念化する、という重要課題に取り組む上で鍵となるはずのものである。それにもかかわらず、このような先進的試みを明らかにするためのインテンシブな調査研究はこれまでほとんど行われて

おらず、また当事者からの情報発信についても積極的に行われることはあまりなかった。

このような問題状況のなか、筑波大学大学研究センター共同研究プロジェクト「大学マネジメントのイノベーション」の一環として、大学職員によるグッド・プラクティスの収集と分析を積み重ね、そこでの仕事のスタイルや実務経験を通じた職員の成長プロセス等について解明することを試みた。一連の研究を通じて明らかになったのは、職員による意欲的試み、そのなかでも特に評価の定まっていない新しい取り組みを発掘することの難しさと、背後にある構造的要因である。そしてインタビュー調査を中心とする試行錯誤を続けるなかで、この困難を乗り越えるために有効な方法について知見を得ることができた。

本稿では、大学職員を対象とする研修プログラムが目指すべきアウトカムを概念化する上で鍵となる、成功事例の発掘に向けた取り組みの進め方とそこで得られた知見について論じる。

2. インタビュー調査の難しさ

例えば「専門性」のような漠然とした概念を核とする理想論がしばしば語られる一方で、現場を担う職員の活躍によって進められている新たな意欲的取り組みやその成果などについては、残念なことにほとんど知られていない。可視化を阻む要因は多岐にわたっており、その代表的なものについてまとめたものが表1である。

表1 成功事例の「可視化」を阻む要因群

- ・優秀な職員には仕事が集中するため、多忙を極めている。
- ・現在進行形の難度の高いプロジェクトの詳細や勘所について、第三者に対して簡単に開示するはずがない。
- ・教員と職員との間にある潜在的な緊張関係。
- ・出発点となった問題点への言及は「組織批判」と曲解されかねない。
- ・競争環境・対立的構図のなかで、情報漏洩は致命的となる。
(意図的に露出を避けるという戦略もある)
- ・複雑な試行錯誤プロセスについて、前提や価値観を共有しない第三者に対して整合的に説明する事の極度の困難。
- ・多忙な業務のなか、頭を整理するための内省機会を持つ事は難しい。

まず最大の原因として考えられるのが、マネジメント現場の多忙である。大学に限らず、難度の高い仕事は優秀な人材に集中するという現象については広く社会全般に観察される通りであり、インタビュー調査に応じるための時間的余裕はない。

もちろんこのことが唯一の原因というわけではない。意欲的な取り組みについて、現状の問題点への気づきが出発点となっているケースも少なくない。停滞する現状に埋没することをよしとせず、高い理想と健全な批判精神に発する、建設的な問題提起である。しかしながら、そこで提起される問題が革新的な内容のものであるほど、周囲の理解や賛同を得ることは容易ではない。場合によっては、組織批判として曲解されてしまう危険性さえ伴う。重要な案件となれば、多くの関係者の間で緊張感を伴う調整を行うことが必要となり、一時的ではあっても不利益を被る者も当然でてくる

(ジレンマ状況)。そこでは長期的な視野のもとでの関係修復が課題となるが、新たな火種となりかねない過去の苦い経験について、外部の第三者に対してそのまま開示するということはまずありえない。何らかの情報が得られたとしても、多くの場合それは、不利益を被ることになった関係者の体面を傷つけることが無いように細心の注意を払ったうえで取捨選択された限定的な内容となる。現在進行形のプロジェクトとなれば、この傾向はさらに強まる。つまり、高度のヒューマンスキルを駆使して進められた優れた先行事例の中核について知ることは、極めて困難であるということである。

インタビュアーが大学の教員である場合、問題状況はさらに深刻化する。大学全体の長期的利益と教員個々人の特殊利益の間の対立、という問題の構図はしばしば観察される通りであり¹⁾、優れた職員は、高度のコミュニケーション能力を駆使することで状況をコントロールし問題を解決へと導く。もちろんそこに嘘はないけれども、立場や視点に応じて解釈の構図が異なるのは社会の常態であり、教員がスムーズに受け入れる説明のモードについて、厳しい実務経験を通じて優れた職員は身体化していることが多い。そのため特別な関係性が成立していないところでインタビュー調査が行われた場合、求めているような成果を期待することは難しい。社会調査法の基礎に立ち戻れば、本来であればインタビューを行う側がラポールとよばれる良好な信頼関係を構築すべきである²⁾。しかしながらインタビュー対象は、教員の特性を熟知した老練な役職員である。インタビュアーによる事前の想定は対象者である大学役職員によって容易に察知され、もちろん嘘のない範囲で、期待に応える表面的な受け応えが行われることになる。我々が最も知りたいマネジメントの高度知識は往々にして、予想もしないような錯綜した現実のなかに凝集されている。しかしながら、場合によっては新たな火種ともなりかねない隠された真実があえて開示されることはまず考えられないし、そもそもそのような余裕もない。複雑に入り組んだ問題状況を教員に説明しても理解を得ることは難しいとの判断がなされれば、インタビューを早めに切り上げる（やりすぎず）ことが合理的対応ということにもなろう³⁾。経験豊かな役職員であればもちろん、インタビュアーである教員に対して不快感を与えないよう配慮は万全である。

問題はこれだけではない。いわゆる「走りながら考える」ような試行錯誤のプロセスは、期待される（あるいは満足のいく）一定の成果が得られた段階で手放される。引き受けた以上、さらに手をかけることで仕事としての完成度を高めたいという思いは、山積する難題を前にして断念せざるを得ないからである。その結果として、一貫性を欠いた中途半端な成果物が無造作に積み上げられていく、という受け止められ方をされることも珍しくない。これらの仕事は、あらかじめ綿密に検討された計画を着実に遂行するという形態をとらないため、問題の状況性や前提条件などを共有していない限り、整合的な説明を行うことは難しい。もちろん、時間をかけてリフレクションを行うことにより、第三者に対しても理解可能となるような言語化を行うことは可能のはずだが、そのために必要とされるトレーニングを受けていることは稀である。それ以前の問題として、なによりも時間に余裕がない。

仕事に高い完成度を求めることが許されず、しかも定期的な人事異動があるため特定の業務領域について知識やスキルを深めていくこともなかなかできない。多種多様な問題を次々と解決することで組織人として仕事の幅は広がるものの、その一方で、高度の専門性なる漠然とした理想を求め

る社会の風潮に対して自身のキャリアを説明することは難しい。従来からの事務作業や補助的業務に加えて、大学におけるマネジメントを担うという重要な役割を新たに期待される大学職員。これがいったいどのような職業となるのか、わかりやすく説明する概念はまだ存在しないといってよい。それにもかかわらず、このような難しい状況のなかでインタビュー調査が行われている、ということ自体がほとんど認知されていないのである。

山積する問題群を乗り越えるための方策の1つとして、本研究プロジェクトでは、卓越した実績を有する複数の大学役職員経験者を共同研究者としている⁴⁾。これら共同研究者との間の踏み込んだ議論を通じて、埋もれた多くの背景情報や固有の価値観等について理解を深めることが、信頼関係に基づく質の高いインタビュー調査を行うための効果的な準備作業となると考えたからである。副産物としてさらに、共同研究者から直接に、多くの成果を挙げている優れた役職員を紹介いただくことで、多忙な業務の合間にもかかわらず、良好な関係性を形成するためのプロセスを必要としない、踏み込んだ内容に及ぶインテンシブなインタビュー調査を受け入れていただくことが可能となった。

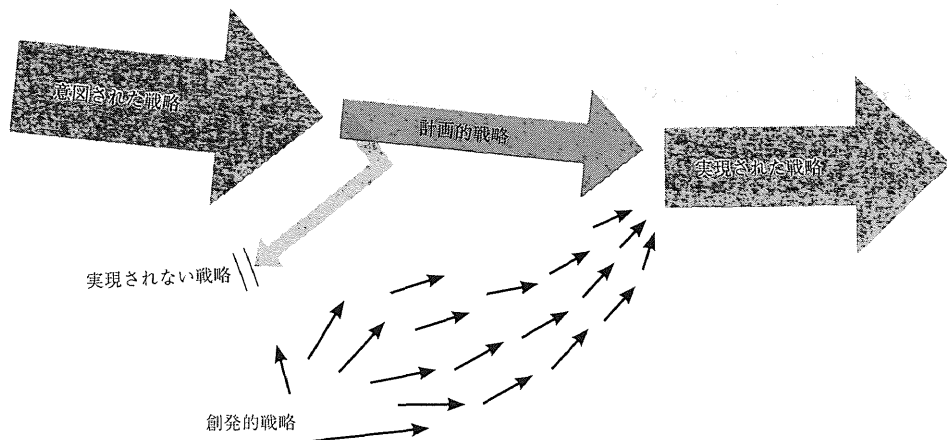
3. 誘発される誤解の構図

調査対象者との良好な関係の構築は、質の高いインタビューを行う上で重要な要因であることについては改めて説明するまでもない。ただしそれは、調査研究の出発点に過ぎない。達成すべき課題は、評価の固まっていない、新たな困難な取り組みの実態に関する深い理解を通じて、そこから一般性のあるフレームワークあるいはセオリーを構築するという難度の高いものである⁵⁾。この点について議論を深めていこう。

先例のない難しい仕事への取り組みにおいては、そもそも目標とする到達点自体が多くの曖昧さを含む構築的なものとならざるをえないため、事前に綿密な実行計画（意図的戦略）を立案することは難しい。そこでは、大きな方向性と現場からのフィードバックデータに基づいて手探りで進められる試行錯誤を通じて、徐々に具体的な成果が形作られていく。ミンツバーグによる「創発戦略」（図1、注6）に近いものと考えることができる。

このような形で進められるマネジメントは、バーニーが指摘するように「よく考えられたセオリーに基づいて事業を開始し、市場がそのセオリーの有効性を検証し、その結果を受けて経営者はセオリーがより効果的に競争優位をもたらすように修正を加える」（バーニー 2003：43）という、わかりやすいシナリオ（計画的戦略）からはかけ離れたものとなる。現実の社会では計画通りにコトが進むことは稀で、「すべての企業が事前によく練られた戦略を備えたうえで事業を始めるわけではない。たとえ事前に作成された戦略を持っていたとしても、いったん市場で実行に移されると、しばしば当初の姿とは似ても似つかないほどにその戦略を修正しなければならない」のであり、そこでの戦略は「当初実行に移された時からは原型をとどめないほどに変容」（バーニー 2003：43-44）する。民間企業に限らず、難しい課題に取り組む大学（職員）の間でも、このような状況はしばしば観察される。

当事者である大学職員が、「もしもその企業の経営者がもっと能力があり、完璧に戦略分析を行っていたら、彼らの意図的戦略を創発戦略の前に放棄せざるを得ないような市場の動きを予期し得



(出典：ミンツバーグ2013：13より作成)

図1 計画的（意図的）戦略と創発的戦略

たはず」であり、「創発戦略とはその企業の戦略策定プロセスが失敗に終わったことにほかならない」（バーニー 2003：46）という一方的な思い込みを持っているとしよう。そこでは残念なことに、どれだけ質の高い創発戦略が実現されていたとしても、それは失敗事例でしかないという主観的評価が、当事者の思い込みにより一方的に下されてしまうことになる。

不都合が重なり、優れた創発的戦略が生み出されている現場のリアリティを知らない研究者やジャーナリストが聞き手であったとしよう。前節で論じた通り、いくつもの合理的な理由があり、大学役職員の仕事のリアリティが部外者に対して率直に開示されることは少ない。そこでは、謙遜と不当に過小な自己評価の相乗効果により生み出された否定的内容の発言が、表面的な意味のまま受けとめられてしまう危険性が高くなる。その不幸な帰結が「卓越していると言われる大学役職員もいるが、直接話を聞いてみると、失敗ばかりでたいした成果を挙げてはいないようだ」「大学マネジメントの現場には、どうやら若手や中堅職員にとって目標となるような優れた手本（グッド・プラクティス）は存在しないのではないか」などの浅い解釈である。このような非生産的な誤解が誘発される構造が、大学マネジメントの周辺に存在しているのである。

当事者を直接の対象とする調査研究を通じてこのような歪められた評価が下されてしまえば、学ぶべきところの多いはずの豊かな経験の蓄積は埋没したまま残り残され、卓越した大学役職員に対してさえ反面教師という不当な位置づけがなされることにもなりかねない。その帰結のひとつが、現実社会との接点を見いだすことが困難な、具体性を欠いた専門職論である⁷⁾。

一般性のあるフレームワークあるいはセオリーの構築という大目標に向かう第一歩となる、評価の固まっていない難度の高い新たな取り組みの実態とその成果を解明するためには、ここまで検討してきた構造的な困難を乗り越えなければならない。その克服に向けて有効なヒントを与えてくれるのが、経営学理論の蓄積である。実態の解明に向けて、当事者（実務家）ではない外部の研究者による貢献可能性について、次節で検討していこう。

4. 共創型インタビューの模索

現実の社会では、当初の予定通り計画が順調に進むことはほとんどなく、二転三転するなかで上手にごまかしながら、なんとか最低限の到達水準が確保される。高い目標を掲げて日々の仕事に邁進する当事者の自己評価では、多くの不満が残る失敗例として片付けられることが多いけれども、その高すぎる評価基準にこそ問題があるのではないか。不十分な情報のもとで多くの不確実性が残されているなか、限定的なりソース（ヒト／モノ／資金／時間／権限など）のみで一定水準の成果を実現しているのだから、積極的な評価を行うべきではないか。この現実を受けとめ、事前に意図された精緻な戦略がそのままスムーズには成功しないことをあらかじめ織り込んだ戦略論も少なくない⁸⁾。このような問題意識に応えるように、意思決定プロセスに関する有意義な研究が蓄積されてきた。これら先行研究の成果を活用することにより、評価の固まっていなかった難度の高い新たな取り組みの実態とその成果を解明する、という目的の達成に向けて、着実に前進することが可能となる。以下では、組織における意思決定および意思決定のプロセスに関連する議論を取り上げる。

まず、組織における意思決定は、1. プログラム化された意思決定と、2. プログラム化されていない意思決定に大別される。プログラム化された意思決定とは、「これまで何度も繰り返されていて内容が明確化されており、問題解決手順がすでに存在するもの」であり、「パフォーマンスの評価基準は明確で、現在のパフォーマンスについても有効な情報が入手できるうえ、選択肢が容易に示され、選ばれた選択肢が成功を収めることが比較的確実」であるという特性を有する⁹⁾。本研究が対象とするのは、評価の固まっていなかった難度の高い新たな取り組みであり、当然手順はプログラム化されていない。そこで求められるのは、「組織が未体験の問題に直面し、どう対応してよいかわからないような場合」に必要とされる「いままで経験したことがなく内容が明確化されておらず既存の問題解決手順がない」意思決定である。「明確な意思決定の基準は存在せず、代替案もあいまいである。提案された代替案が問題を解決してくれるかどうかは定かでない」という難しい状況のなかで、「問題を明確化するだけでも大変な作業になりかねない」ような、プログラム化されていない意思決定¹⁰⁾が求められる。

本稿が対象としているのは大きな困難をともなう「プログラム化されていない意思決定」であり、問題を明確化するだけでも大仕事となることさえある。これは、計画的管理が可能となる「プログラム化された意思決定」とは評価基準を全く異にするものである、ということを理解することが、当事者による不当に厳しい自己評価を克服するうえで第一歩となる。

意思決定のプロセスに関する先行研究でも、事前の合理的計画に対する考え方に着目した類型設定が行われている。「数学的モデルを用いて関連する変数を数量化し、解決策の代替案を定量化するとともに、各代替案によって問題が解決される確率を提示する」のが第一のマネジメント・サイエンス・アプローチである。「分析および測定が可能で、論理的な構造を与えることのできる問題」であれば大きな成果を期待できるが、定性的で計測困難な多くの重要変数から構成される問題について、「重要な要因を定量化し、モデルに取り込むことができなければ、どんなに高度な数学的分析も役に立たない」のである¹¹⁾。つまり、解決にむけた代替案の定量化と成功確率の算出が行われていないのは、計測が困難な定性的要因に付随する必然的結果であり、大学職員が従事している難しいマネジメントに対する評価を貶めるものではない。これが、マネジメント・サイエンス・

アプローチから学ぶべき点である。

第二の類型は、意思決定における限定された合理性モデルである¹²⁾。「分析によってあらゆる合理的選択肢が明らかにできると仮定するマネジメント・サイエンス・アプローチとは対照的に」、ここでは、人間には「意思決定にかかわるすべての面を特定し、すべての情報を処理するだけの時間、資源、あるいは知的能力」がなく、同時に「組織の目標は往々にしてあいまいであり、各部門の業務目標に一貫性のない場合が多い」と言う現実を受け入れた上で議論の組み立てが行われる。最適解や完璧な解を追求することが困難であることから「最高水準ではなく『満足できる』水準のパフォーマンスを受け入れることにより、複数目標の同時達成を可能にする」解決策が受け入れられることになる。満足できる一定水準を満たす選択肢を求めて関係者による話し合いや意見交換、交渉が重視され、多くの場合「最初に浮上した満足できる解決策」がそのまま採用され、この時点で新たな選択肢の検索は中止される¹³⁾。

このモデルは、自身の中途半端な仕事ぶりに対する否定的なコメントの源泉にある、現場を担う実務家の不適切な自己評価を修正することを可能にするものである。優秀な職員ほど、限られた時間で膨大な仕事をこなすことを求められ、そのため最適性や品質の高さへのこだわりは許されない。一貫性を欠いた妥協を重ねることも厭わず、とにかく最短時間で、受け入れ可能な一定水準の解決策にたどりつかなければならない。そして一度解決策にたどりつけば、多くの事柄を中途半端な状態で放置したまま次の課題へ移行しなければならない。一貫性のある、完成度の高い綺麗な仕事をしたいという高い理想を持っていればこそ、いわゆる「やっつけ仕事」に対して、やむを得ない事情があるとはいえ否定的な態度を取ることは当然ともいえる。ところが、人間及び組織の非合理性（合理性の限界）を直視するこのモデルが教えてくれるのは、そもそも仕事に対して一貫性や完成度を求めることは不可能である、という事実である。最適解や完璧な解などもとから存在しないのだから、効率性を考えれば、それがどのようなものであれ、最初にたどり着いた「満足できる解決策」を採用するという意思決定は十分に合理的であり、積極的に評価されるべきである。

この「限定された合理性モデル」は、計画性や合理性を欠くとして当事者によって否定的に捉えられることの多い現場の意思決定が、実は与えられた制約条件のなかで合理的であることを説明するだけではない。最適解とは異なり「満足できる解決策」は無数にあり、その選択は恣意的に行われる。恣意的であるということは、言い換えれば、裁量の余地が大きいということである。不完全な情報だけで、一貫性を欠いた組織のなかで、しかも短期間のうちにいかにして質の高い「満足できる解決策」にたどりつくか。その実現のため、いかにして難しいジレンマ状況を克服し、全体最適に向けてどのようなバランスをとることができるのか。また相談や交渉のプロセスを、個別利益のための闘争ではなく、全体最適のための生産的な機会とすべく何が試みられてきたのか。こうしてみると、限定的な合理性モデルが提示する枠組みは、外部からは見えにくいところで行われているはずの、実務家による高度のマネジメント実践に光を当てるものとなることがわかる。その実像を明らかにすることこそ、インタビュー調査の目的にほかならない。そこでは、豊かな経験を有する実務担当者（大学役職員）と、理論の力を借りて見えないものに光を当てようとする科学研究者との共同作業により、新しい知が発掘されそして形式知へと発展していくことが期待できる。

意思決定のプロセスに関する、残された第三及び第四の類型はいずれも、限定的な合理性のもと

で「満足できる解決策」に到達する典型的なプロセスについて、それぞれ独自の視点にもとづきモデル化したものであるとみなすことができる。これはすなわち、暗黙知の世界¹⁴⁾で行われている外部からは見えにくい高度のマネジメントの実態を解明するにあたり、これらのモデルが有効な視点を提供する可能性を示唆するものである。意思決定プロセスを説明する漸進的意思決定モデル（第三の類型）とゴミ箱モデル（第四の類型）について、次節でその意義と活用可能性について論じる。

5. 意思決定プロセスの精緻な記述枠組み

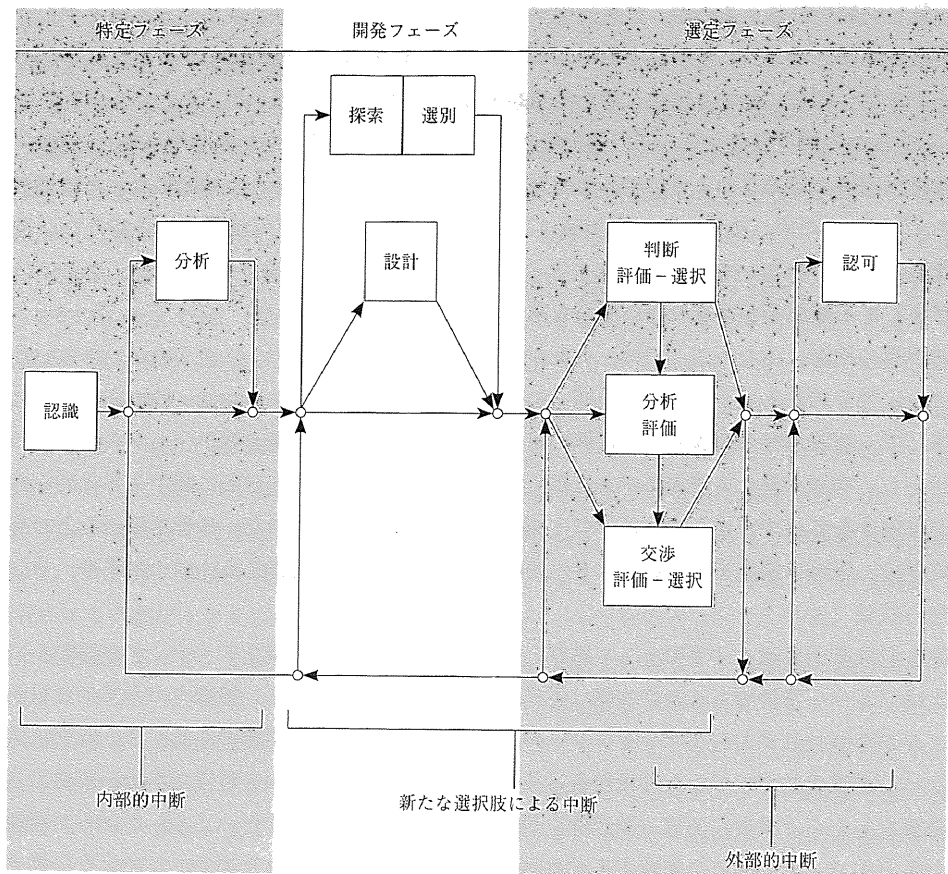
意思決定プロセスの第三のモデルが、漸進段階的意思決定モデルである。このアプローチは、限定された合理性モデルとは異なり「政治的、社会的な要因にはあまり重点を置かず、問題発見からその解決に至る活動の構造化された順序」について、「意思決定完了までの時間経過のなかで明らかに」しようとするものである¹⁵⁾。そこではまず「組織における大規模な選択は通常、小さな選択の連続であり、こうした小さな選択が集まって大規模な意思決定を生み出している」という見方がとられる。

また意思決定プロセスは、認識と分析から構成される問題特定フェーズ、解決策の探索と選別、あるいは過去の経験が役に立たない場合には独自に解決策の設計を行う開発フェーズ、そして解決策の評価や選定を行うフェーズ、という3段階に構造化される（図2）。それぞれのフェーズでなされる小さな選択では「前段階の意思決定に立ち返り、新しい方策を試みなければならなくなる」ような障壁にぶつかることもある（中断現象）。そのため、「組織における意思決定は（問題の）認識から（解決策の）認可まで順序正しく進展するわけではない。些細な問題が生じて初期の段階に戻らざるをえなくなる」こともあり、その結果として「最終的な解決策となったものは当初予想されたものとはまったく異なる場合もある」。

このモデルによる考察の範囲は中断現象をもたらす障壁の具体的内容に及び、「タイミング、政治、マネジャー間の意見の不一致、実行可能な解決策が特定できない事態、マネジャーの異動、あるいは新たな代替案の急浮」という具体的な類型の提示が行われている¹⁶⁾。

調査対象者によって漠然と想起される具体事例について検討を行うにあたり、この漸進段階的意思決定モデルが高い有用性を持つことは明らかであろう。このモデルによって設定される各フェーズ毎に、そこで起きた出来事の詳細を既述するとともに、そこでどのような小さな選択が積み上げられていったかという視点から、記述に厚みを加えることが可能となる。難しいマネジメントであれば、必ずいくつもの障壁にぶつかっているはずである。このときこそ、マネジメント力が問われる。中断現象をうけて前段階へのフィードバックが行われるにあたり、どのような創意工夫が積み重ねられたのか。障壁にうまく対処することで、大規模な中断現象が回避されたケースや、あるいは危惧される失敗を回避するためあえて中断現象を誘発するという高度の技術が駆使されることなどもあろう。

このように、意思決定のプロセスモデルによって設定された概念装置を有効活用することによって、埋もれていた高度のマネジメントの実態を掘り起こし、その分析的な詳細について記録に残すことができるのではないかと。調査対象者となる大学役職員は、掘り起こすべき豊かな経験を有して



(出典：ダフト2002：276より作成)

図2 漸進段階的意思決定モデル

いる。他方、無意識のうちにとらわれている一方的な否定的思い込みから当時者を解放し、これまで積み重ねられてきた有意義な経験に対して相応の意味を付与する理論については、問いかけと解釈を行う科学研究者が知悉している。この両者によるインテンシブな共同作業を通じて、大学マネジメントの発展に向けて新たな知を共創することが可能となるはずである。

6. 意思決定プロセスの多元性に切り込む

漸進段階的意思決定モデルでは、問題発見からその解決に至るまでの活動は「構造化された順序」に従っており、それぞれのフェーズでの小さな選択の連続が大規模意思決定の実態である、という段階的な意思決定プロセスが前提されている。このモデルは完成度が高く、手戻り（前段階へのフィードバック）が発生することもさえ織り込まれている。分析的アプローチに親和的なモデルである一方で、現実の意思決定は必ずしも段階的な積み上げによってなされるわけではないことは、経験的によく知られている通りである。それでは段階的積み上げとは異なる意思決定について、どのようなモデルを設定することができるだろうか。

この難しい問いに答えるのが、意思決定プロセスを説明する第四のモデル、ゴミ箱モデルである。高い不確実性にさらされ、不明確であやふやな状況下で行われる意思決定のプロセスについて、ゴミ箱モデルは「問題に始まり解決に終わる連続的段階とは見」なさない¹⁷⁾。そこでなされる意思決定は、「ひとつの選択機会から、別の選択機会へ移行する」規則性のない過程であり、「問題、解それに意思決定者の猫の目のように変わる組合せがたまたま何か行えそうな按配になった時選択はなされる」¹⁸⁾。そのため、決定された選択肢は「問題の特定と解決が互に関連性を持たない場合」や「問題が特定されていないのに、あるアイデアが解決策として提示されること」、あるいは「問題が存在しても解決策が生まれない場合もある」¹⁹⁾。

個別事例の検討にあたりここでは、それが漸進段階的意思決定モデルに従うのか、あるいはゴミ箱モデルに従うのかという非建設的な問いの設定は行わない。理論モデルは一般に、それぞれの特性に応じて、複雑な社会現象のなかに埋め込まれた重要な特定の側面を浮かび上がらせる。この長所を活かし、複数の異なる理論モデルを併用することによって、調査対象に関する多元的な分析と解釈が可能となるはずだからである。ゴミ箱モデルによって提示された、分析を深める上で有用な概念装置は、組織に混乱を引き起こす3つの特性と、意思決定を構成する4つの出来事、そして意思決定の結果（4パターン）である。

組織に混乱を引き起こす要因として挙げられているのが、1. 多様なアイデアが緩やかに集合した組織であり一貫性のある選好基準（優先順位）が存在しない、2. 組織内の力学や意思決定メカニズムが理解されておらずマネジメントのために必要な技術が不明瞭である、3. 意思決定を行うメンバーが流動的であつ十分な検討を行う余裕がない、という3つの特性である。組織の意思決定に困難をもたらす重要な要因（問題群）が的確にまとめられたものといえる。これらの問題群に向き合うなかで、どのような創意工夫が重ねられそして成果が得られたのか。このような観点から掘り下げていくことにより、埋もれていた高度のマネジメントの新しい側面に光をあてることが可能となるはずである。

組織における意思決定は、1. 問題（人々の関心事や不満）、2. 解決策（問題の解決に向けた提案、選択肢）、3. 参加者（意思決定に関与するメンバーとその関与のあり方）、4. 選択の機会（意思決定を行う機会）という、独立した4つの出来事の偶発的な産物であるとみなすことができる。意思決定を構成している4つの次元について、それぞれどのような流れのなかで偶発的な意思決定がなされたのか。実現しなかった意思決定のオプションについて、どのような構想の下、それぞれの流れに対してどのような働きかけが行われていたのか。このような問いかけを通じて、埋もれていた高度のマネジメントを発掘する道がひらけてくるはずである。

意思決定から生じる結果は、1. 問題が存在しないのに解決策が提示される、2. ある解決策が選択されても問題が解決しない、3. 解決策が選択されず問題がそのまま残る、4. 解決策が選択されず問題が部分的に解決する、という4パターンに類型化される。これらの類型は、チャレンジングな取り組みの成果を振り返るにあたって新たな評価の視点を提供するものとなる。あるいは、このような評価視点がすでに内面化されていて、次段階のPDCAサイクルに向けてフィードバックループが機能しているようなケースもあろう。実戦に埋め込まれている暗黙知の表出を積極的に促すことも、もちろん理論に期待される重要な役割の一つである。

7. ホワイトカラー総合職というモデル

ここまで見て来たとおり、問題解決のための手順が存在しない未経験の難題に対する取り組みでは、大きな困難を伴う「プログラム化されていない意思決定」が求められる。しかもそこでの意思決定は、不十分なりソースと曖昧な組織目標という厳しい制約条件のもとで行われることになる。無数にある「満足できる解決策」を前にして、外部からは見えにくいところで、マネジメントの品質向上に向けていったいどれだけの試行錯誤が積み重ねられてきたのか（限定された合理性モデル）。そのプロセスでは、問題の認識から解決策の選択までの間に、手戻りも含めてどのような小さな選択が積み重ねられてきたのか（漸進段階的意思決定モデル）。あるいは、「ひとつの選択機会から、別の選択機会へ移行する」規則性のない過程のなかで偶然に選択が行われるという側面も少なからずあろう（ゴミ箱モデル）。定量的な計測が困難で、高い不確実性のため合理性や一貫性が限定され、そして偶然に左右されることも少なくない創発的なプロセスであるからこそ、そこには我々が学ぶべき高度のマネジメントが埋め込まれているはずである。このような建設的な共通理解に導かれて、問題の解決や課題の達成に向けた個別プロジェクトを素材とする、大学役職員と科学研究者による共創型インタビューが可能となる。

次に問題となるのは、これまでとは大きく変わりつつある大学職員という職業の在り方そのものである。マネジメントの核となる高難度のプロジェクトの詳細について解明されたとしても、部外者からは、多様な業務領域にまたがり一貫性がわかりにくく、そして必ずしも完成度が高いとはいえない個々のプロジェクトが無造作に積み上げられているようにも見える。この状況では、具体像や実効的なプランがないまま漠然としたイメージに訴えかけることで高度専門職の必要性やその導入を主張する議論に対して、現実に根ざした有効性の期待できる代替案を提示することは難しい。次世代を担う若手に対しても、将来に向けて希望を持つことのできるキャリアパスを提示することは困難である。

このような問題意識に発するのが、「ホワイトカラー総合職モデル」論である（加藤 2015）。周知の通り、総合職とは一般に「長期勤務を前提として、計画的に定型的業務から非定型的業務を経て基幹的・判断的業務へと経験を積むなど、中長期のキャリア形成により将来的に企業経営にとって基幹となる人材育成をはかる層」であり、「国内外の転勤や異動がキャリア形成過程において必要とみなされる」（日本経団連出版 2011）。民間企業の場合と同様に、「総合職として大学に採用された初心者は、まず多様な業務経験を通じて大学に関する多様な知識やスキルを獲得する。そしてその上で、高度で複雑な職務に従事する経験を通じて、それぞれの大学の現状と課題に応じた高度の問題解決力を身につけていく」。こうして大学職員は「特定の狭い領域に特化し高度の先端知識やスキルを追求する専門家ではなく、そのような専門家の力を借りることにより、自組織が直面する難度が高い固有の問題群を解決し抽象的な課題群を達成できる人材」へと成長していくのである（加藤 2015）。集団のなかに埋没することなく自主的に厳しい取り組みを自身に課し、そして現在高い成果を挙げている大学職員の成長プロセスと能力の特性を説明するホワイトカラー総合職モデルは、これからの大学職員のあり方を考えていく上で有望なオプションとなろう。

厳しい競争環境と財政状況のなかで経営を担うことが期待されるこれからの大学職員をホワイト

カラー総合職と位置付けることによって、事務作業や補助的業務を中心とする旧来型の大学職員の仕事のスタイルを浮かび上がらせることが可能となる（表2）。

表2 旧来型の大学職員の仕事のスタイル

	人を育てる厳しい企業	伝統的な大学職員
学習スタイル	独学をベースとする OJT	単純業務の継承
業務スタイル	創意工夫と改善	単純作業の反復
業務特性	仕事を簡素化することで リソースを捻出する	過剰に丁寧な仕事 により時間を潰す
コスト感覚	財源は自己調達	予算を消化する
仕事観	仕事は奪い取る	できない仕事は断る
成長観	生存競争を通じた成長	新規性や変化への嫌悪
部署異動	得意分野を伸ばす ための異動を希望	異動拒否権（協定）

継承と習熟により対応可能な定型的業務の繰り返しにとどまらず、基幹的・判断的業務を担う人材となるためには、継続的な学習が不可欠であり、そこでは独学をベースとする活発な OJT が求められるようになる。もちろん業務においても、創意工夫と積極的な改善が求められる。必要とされる水準を超える過剰な作り込みの世界に逃避することで変化や新たなチャレンジを回避することはもはや許されない。限られたリソースを最大限に活用することが常に求められ、必要性の少ない贅肉を削ぎ落とすことで、より多くの仕事をこなしていかなければならない。仕事を進めるなかで手順の追加や新規取り組みが必要と判断すれば、財源も含めてその実現のために必要なリソースについても自己調達することが要求される。

知識がなく経験したことのない面倒な仕事は断るという行動を許容する文化が、かつては広く見られたといわれている。しかしながらこれからは、現在の自分にはできない仕事を積極的に引き受け、周囲を巻き込んで様々な事柄を教えてもらい、失敗を重ねながら成長していかなければ、基幹的・判断的業務を担う人材となることは難しい。競争の厳しい企業はさらにその先を行っており、仕事は奪い取るものであるということが教えられる。新規性や変化はチャンスととらえるべきであり、組織内の競争的な環境のなかで成長を続けていかなければならない。全学規模の重要なプロジェクトを主導するためには、マネジメント業務の全体を見渡す力が必要であり、全学に広がる人的ネットワークの形成なども含めて部署異動は必須の経験となる。

ホワイトカラー総合職という、これまでとは異なる新しい枠組みを導入することにより、個別プロジェクトの実態解明に加えて、そこでの経験を通じた職業人としての成長や、大学職員に期待される新しい業務のあり方についても、大学役職員と科学研究者による共創型インタビューの可能性が開かれていくことが期待できる。

8. 大学職員の成長プロセス

豊かな実績を有する卓越した大学役職員へのインタビュー調査と並行してこれまで、今後の活躍が期待される中堅職員や、停滞状況の克服にむけて模索を続ける学習意欲旺盛な職員へのインタビューや積極的な意見交換などを重ねてきた。その比較検討を通じて得られた、定型作業を中心とする初期キャリアの意義とその生かし方に関する知見について、ホワイトカラー総合職モデルのもとで次のように説明することができる²⁰⁾。

大学（あるいは大学院等）を新規に卒業し、業界や自組織についてほとんど何もわからないなかで職場に配属されるホワイトカラー総合職の初期キャリアは一般的に、比較的単純な定型的業務から始まる。定型的業務では、指示された具体的手続きを機械的に繰り返すことで一定の成果は得られる。これで安心し思考を停止するのではなく、個別具体の状況や関連業務の進展状況に応じて自ら考え創意工夫を試みるという選択肢も開かれている。そこでは「例えば任された手続きはどのような意味を持ち、そしてそこで生み出される価値はどのようなものか、という素朴な疑問を持つことになる。自分なりに考えながら取り組みを重ねるうちに、機械的な作業でしかない自分の仕事の背後に広がる無限の世界が、徐々に見えてくるようになる。同僚が担当している仕事との間でどのような相乗関係が生み出されているのか、いま分担している仕事に対して何が期待されているのか、指示された手続きに何か自分なりの工夫を加えることはできないか。このような疑問や課題が次々と湧き上がってくる。自分なりの理解を深め、可能な範囲内での試行錯誤を重ね、あるいは先輩や上司に少しづつ教えてもらいうちに、与えられた手続きの目的や意義、そしてその仕事が大学経営全体のなかでどのような役割を果たしているのか、少しづつ見えてくる」。

このように「単純な手続きの背後に隠されている世界に眼を向け、自分で問いを設定し、仕事に対する理解を深め、可能な範囲内で試行錯誤を重ね、あるいは先輩や上司に対して積極的に教えを請う。このことを通じて、与えられた単純作業の延長線上に発展的課題を設定し、期待を上回る成果を積み重ねる」ことができたとしよう。「このようなスタイルの働き方を続けているうち、周囲からの好意や期待、そして信頼などが高まり、その結果、手続きに落とし込むことが困難な、重要性の高い仕事が徐々に任されるようになる。自らの努力によって、より働きがいのある難しい仕事を勝ち取るのである」。この段階に到達してはじめて、「日常業務では用いられないことのない高度な知識やスキルを必要とする難しい課題すなわち活躍の場が与えられ、職場外での高度の学習（Off-JT）が切実に求められ」（加藤2016b pp.6-8）のようになり、そしてその成果を具現化できるようになるのである。こうしてみると、初期キャリアにおいては、OJTを活性化するためのスタディ・スキルズ²¹⁾が非常に重要な意味を持つてくることがわかる。

9. 活躍するホワイトカラー総合職との共創

ホワイトカラー総合職モデルの有効性を示唆するのが、中途採用された大学職員の活躍である。管理職として招聘された人材の活躍については従来からよく知られている通りであるが、これに加えて近年、一般職として中途採用される職員が活躍する事例が徐々に報告されつつある。転職者の最大の強みは、前職での実務経験である。ホワイトカラー総合職モデルのもとで厳しく鍛えられた人材が、そこで獲得した知識やスキルを生かすことによって大学という新しい職場で顕著な成果を

挙げることができていれば、この新しいモデルの有効性の傍証となろう。ここでは三つの事例についてみていこう。

第一の事例は、新卒で大手デベロッパーに就職し、企画や管理、現場監理、ファシリティマネジメントなどの仕事に6年間従事したのち、在籍学生数3,000人規模の首都圏の大学に転職した一般職員である。その大学には施設を管理する部門も置かれているが、多くの中小規模大学がそうであるように、当該領域の専門的な知識やスキルを有する職員は配属されていない。それにもかかわらず、前職での実務経験を通じて鍛えられた専門性については考慮されず、施設管理とは無関係の管理部門に配属された。もちろん、この程度のことで落胆、悲観することはない。キャンパス内の建物・設備についてのリサーチや、他大学における優れた事例の積極的な収集分析を自主的に継続実施するとともに、誰にも頼まれていない、大学の発展に向けたプランの構想を練る日々が続いた。組織内のキーパーソンに積極的に働きかけ信頼関係を構築することがプラン実現のための王道であることはもちろん知悉しており、周囲の同僚に配慮しつつ、まずは良好な人間関係の構築や課題の共有、さらには経営情報の収集にむけて地道な取り組みが続けられた。

転機となったのは、学生の憩いの場を作りたい、という理事長からの指示であった（12月）。日頃の取り組みが実を結び、財務部門の責任者から、年度内であれば学生のためのスペース整備のために数千万円の予算を捻出することができそうだとの助言を得る。翌年2月はじめのことである。待ちに待ったこの機会を活かさない手はない。もちろん準備にばかりはなく、事業目的と予算規模に合わせてもっとも効果的と考えられる改修プランを選び出し、すぐに事業者と連絡をとる。限られた予算を最大限に生かし、しかも短期間のうちに有効な事業を完了させるという非常に難しい課題である。周到な事前準備に加えて、前職での厳しいOJTを通じて鍛えられた高度スキルを活用した創意工夫によって、ついにこれを達成してしまう。閑散としていたロビーと中庭は魅力的な学生スペースへと生まれ変わり、現在も活況を呈している。

第二の事例は、新卒で出版社に就職し、編集や校正を中心とする仕事を7年経験したのちに、在籍学生数が1万人を超える首都圏の大規模総合大学に中途採用された一般職員である。希望が通り現在は、前職の経験を積極的に活用できる大学史料の編纂等を担当する部署に配属されている。古い資料群の整理を専らとする従来の組織が、積極的な情報発信を行うとともに周年事業の一環として刊行予定の大学年史の作成を担当する組織へと格上げされるタイミングでの異動であった。

前職での実務経験を通じて得た専門知識やスキルを生かすことで、限られたマンパワーと予算にもかかわらず、資料を活用した魅力的な図録作成や講習会・企画展示などが積極的に展開され、学内外から高い評価を得ることに成功している。このほかにも、ウェブサイトや目録検索システムの稼働、紀要の刊行など、膨大な新規事業計画についても実現している。刊行が危ぶまれていた大学年史も、先行する他大学の事例リサーチや関連団体への相談等を通じて、周年事業行事に間に合わせるための具体的かつ実現可能な段取りを組み、その実現に向けた着実な活動を積み重ねている。

多くの関係者による理解と協力がなければ実行困難なこれら新規事業を支えているのが、周到な事前準備と良好な人間関係の構築に向けた日々の地道な取り組みである。日頃から職場の問題点や大学の将来像について語り合う機会を設けるように心がけ、先行事例に関する情報等を積極的に収集分析し、関連提案なども含めて広く学内の関係者に向けて情報発信を行う。簡単な資格について

積極的に取得することで、提案した事業に関する「プチ専門家」として周囲から認めてもらう。新規の取り組みは、あるべくコストをかけずに小さく簡易な形で実施する（スモール・スタートアップ）。良好な人間関係の構築にむけて、関連する部署のスタッフへの配慮や働きかけを日頃から積み重ねておく。自主的な企画では、立案段階から広く周囲を巻き込み、寄せられたアドバイスは積極的に取り込んでいく。人が嫌がる役回りを積極的に引き受けるようにする、などである。専門的な知識やスキルを発揮することができるようになるために状況をコントロールする力もまた、前職でのOJTを通じて習得したものにはほかならない。

このほかにも、通算で7年間を上回る複数の会計事務所での勤務経験を経て経理担当として採用され、実績を積み重ねている一般職員の例などもある。長く組織の内部にいると気づかない組織の老化を直視し、経理部門の業務の大幅な効率化や、部署の壁を超えた全学予算管理システムの導入に向けて取り組みが進められている。

いずれのケースをみても、厳しく鍛えられた前職に固有の、高度の専門知識やスキルが成果の原動力となっていることは間違いない。ただし、そこに至るまでには大きな壁を乗り越えなければならない。そして興味深いことに、その壁を乗り越えるために行われる取り組みをみると、驚くほどの共通点が存在していることがわかる（表3）。

表3 活躍する中途採用職員に特徴的な行動

スキルをひけらかすことなく、与えられた業務を着実にこなす
細かな作業に閉じ籠らず、常に成果を意識し工夫（＝変化）を重ねる
部署内での密接なコミュニケーション（説明と巻き込み）
強い意思を持って繰り返し説明し、最後は巻き込む
得意分野を活かすため、日頃から情報収集と学内営業に努める
得意分野を伸ばすための研鑽を欠かさない（常に学び続ける）
業務範囲を超えた全学的課題への、日頃からの積極的関与
周囲への説得力を高めるための手段としての資格等取得

プロパーの大学職員にはない高度の専門知識やスキルを持っているからといって、それをひけらかすようなことは決して行わない。着任後しばらくの間は、職場の慣習や風土を最大限に尊重し、組織内での融和に努め、そのためにあえて知識やスキルを隠すこともしばしばである。非効率や無駄が明らかであっても、当初は与えられた業務を素直にこなすことで、まず周囲から仲間（あるいは部下）としての承認を得ることからはじまる。ある程度組織に溶け込むことができた段階で、徐々に働きかけを始める。無理のない範囲で業務改善を進めるとともに、組織の発展に向けて同僚や上司との建設的なコミュニケーションを積み重ねていく。現実には厳しく、どれだけ優れた内容であっても、新たな企画の提案が最初から認められることはまずない。そのため、強い意思を持って粘り強く説明を続け、アドバイスを積極的に取り入れながら企画の実現に向けて周囲を巻き込んでいかなければならない。こうして実績を積み重ねることで徐々に組織内からの信頼を獲得し、重要な仕事を任せてもらうことのできる関係へと発展していく。部署の壁を超え、そして全学規模での

プロジェクトを目指し、良好なコラボレーションのための準備作業として部署を超えたプロジェクトやイベントには積極的に参加する。自身の存在を知ってもらい、大学の発展に向けた協働する仲間を増やしていくためにも、学内での営業活動にも熱心に取り組む。

こうして獲得した信頼と期待を裏切らないためにも、自身の強みである高度の専門知識やスキルが陳腐化することのないよう、専門領域の継続学習は欠かさない。このことに加えて、知識やスキルを活用するための最新の情報収集や分析、そして人脈の開拓など意欲的に活動の幅を広げていく。そしてその延長線上に、新たな得意分野を形成していく。前職で獲得した得意分野にいつまでも固執することはない。

これからの大学職員のあり方に関する議論の多くは、高度の専門知識やスキルの必要性を説くばかりである。しかしながら現実をみると、準備段階における状況のコントロールと仕事をするために必要な環境を整備するプロセスを経て、はじめて高度の専門知識やスキルを発揮することが可能となるのである。ホワイトカラー総合職モデルは、これまであまり認知されてこなかった、専門領域を超えて求められる準備段階での知識やスキルの重要性に光をあてるものである。

10. 共創型インタビュー調査の可能性

大学職員を対象とする研修プログラムのアウトカムを概念化する上で鍵となる、モデルとすべき大学職員の活躍を発掘するための取り組みの進め方とそこで得られた知見について、ここまで論じてきた。実態解明に向けた質的調査を阻む多くの構造的要因が存在することは、すでに論じたとおりである。これらの困難を克服するための一方策が、経営学理論の有効活用である。現場で活躍する大学役職員の間では、高い目標と理想に縛られていることなどにより、不当に低い自己評価が行われていることが多い。その不健全な評価枠組みを補正し建設的なリフレクションへと導くものこそ経営学理論にはかならない。そこから導出される建設的な共通理解に導かれて、問題の解決や課題の達成に向けた個別プロジェクトを素材とする、大学役職員と科学研究者による共創型のインタビュー調査が可能となる。このことにより、埋もれた成功事例を発掘し形式知へと展開する道が開かれる。

マネジメントの核となっている高難度のプロジェクトの成果発掘とそこから得られた知見の形式知化に加えて、大学職員という職業の在り方についても、理論モデルの提示を通じて建設的な議論（共創型のインタビュー調査）が可能となるはずである。その一例として本稿では、ホワイトカラー総合職モデル（加藤 2015）を取り上げその可能性について議論を展開した。今後の活躍が期待される中堅職員や、停滞状況の克服にむけて模索を続ける学習意欲旺盛な大学職員に対するインタビューや積極的な意見交換を通じて、このモデルが高い説明力を有することが明らかになりつつある。

競争の厳しい民間企業でホワイトカラー総合職として鍛えられた中途採用者が大学職員として活躍するケースも、増えつつある。そこでは、OJTを通じて厳しく鍛えられ習得した高度の専門知識やスキルは、転職後の大学業界においても立派に通用することが証明されつつある。同時に、高度の専門知識やスキルを活用するため、その準備段階として、一般性のある謙虚で地道な努力が積み重ねられていることも明らかになりつつある。準備段階における状況のコントロールと自力での仕

事環境整備があって、はじめて高度の専門知識やスキルを有効活用することが可能となる。さらにそこでは、前職で獲得した得意分野にいつまでも固執することなく、新たな得意分野の形成を目指した意欲的なチャレンジが進められている。その先に期待されるのが、具体性を欠いた理想のイメージという側面の強かった「大学職員の専門性」の具現化である。その構築に向けたプロセスもまた、科学研究者との共創型インタビュー調査を通じて進展させることができるのではないだろうか。

注

- 1) もちろん、教育研究のあり方に関する崇高な理念に基礎付けられた教員と職員個々人の特殊利益の間の対立、という構図もまた存在する。ただしここでは、研究の目的に即して、高度の見識と力量を有する職員による優れたマネジメント事例に限定して議論を進める。
- 2) もとはカウンセリングなど心理療法における治療者とクライアントの人間関係を指す言葉で、親密で暖かい感情の交流の感情などが重視される（中島他編 1999）。フィールドでの質的調査におけるその重要性については、Babbie（2012：345）を参照。
- 3) 時としてインタビュアーに対して、大学役職員の世界についての理解度を問うような、厳しいやり取りが交されることもある。そこで認められてはじめて、錯綜した現実に入り込むことが可能となる。
- 4) 早稲田大学の元常務理事で、大学行政管理学会の設立にあたり中心的役割を果たした村上義紀氏、東京大学の理事として法人化にあわせて大学事務体制の大改革を主導し、現在も大正大学の理事長特別補佐として活躍している上杉道世氏、そして大学行政管理学会の元会長で現在関西国際大学の事務局長として活躍している横田利久氏の3名である。
- 5) 類似の試みについて、三枝は「自分の経験をコンセプトアライズ、すなわち一つの概念にまとめること」と表現し、このことによって「過去の経験を自分の頭の中でいわば一般セオリーとして『冷凍保存』しておいて、いざとなったならそれを『解凍』して、新しい状況に当てはめることができる」と説明している（三枝他 2008：103）。
- 6) 「完璧に実現されることを意図した」計画的戦略に対して、「行動の1つひとつが集積され、その都度学習する過程」で形成される、最初から明確に意図されたものではない一貫性やパターンが、創発的戦略である。（ミンツバーク 2013：12）
- 7) 例えば中央教育審議会大学分科会大学教育部会の第32回会議（平成26年12月5日）では、先進的な現場からの意見として、大学職員に求められるのは「担当する大学運営、教育・研究を遂行するために必要な専門性を有する」ことであり、これは「専門職大学院修了者あるいは社会一般に認知されている高度専門職と同義ではない」（立命館大学人事部長 西川幸穂氏）、「大学で現実に改革を担っている職員が、研鑽を深め、困難な改革を遂行し成果を上げる中で成長し任用されていく仕組みこそが、高度専門職を実効性あるものにする」（元日本福祉大学常任理事 篠田道夫氏）などの報告が行われている。また、文部科学省先導的大学改革推進委託事業の一環として実施された調査（イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社 2015）でも、「現状においては、各大学における専門的職員の配置は極めて多様な状況であり、また、専門的職員に求める資質、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。また、大学の規模等によっては、専門的職員としてその業務を固定化することの難点を指摘する意見もある」という結果が報告されている。加藤が実施した調査でも、業務の高度複雑化への望ましい対応として専門職の導入を挙げるものは少数派となっている（加藤 2016a, 2017）。

- 8) 創発戦略を前提とした近年の戦略論として、リーンスタートアップ (E.Ries 2011) やアジャイル (J.Rasmusson 2010) などがある。
- 9) R.L. ダフト 2002『組織の経営学』ダイヤモンド社, p.258
- 10) R.L. ダフト 2002 ibid, p.259
- 11) R.L. ダフト 2002 ibid, pp.268-271.
- 12) 大学名に由来する「カーネギー・モデル」という名称ではなく、ここでは、モデルの中核にある「限定的な合理性」というよく知られた考え方に由来する名称を用いた。
- 13) R.L. ダフト 2002 ibid, pp.271-273.
- 14) 暗黙知については、Polanyi (1966) および Nonaka, et.al. (1995) を参照。
- 15) 意思決定プロセスには、計画の実行とそこからのフィードバックも含まれている。
- 16) R.L. ダフト 2002 ibid, pp.271-278
- 17) R.L. ダフト 2002 ibid, pp.278-280.
- 18) J.G. マーチ他『あいまいマネジメント』pp.206-208
- 19) R.L. ダフト 2002 ibid, pp.278-280.
- 20) 詳細については加藤 (2016b) を参照。
- 21) スタディ・スキルズは一般的に、学校等における制度化された学びを前提として論じられることが多い。しかしながら、学習プロセスとして位置付けられていない経験を通じて不定形な情報や知識、スキルを習得することが求められる状況においてこそ、学習を促進するためのスキルがより切実に求められるはずである。職場における OJT をより効果的に機能させるためにとるべき行動について、次表（右頁）にまとめた。これらの行動の実践状況については加藤 (2017) を参照。

職場での OJT を効果的に機能させるための行動

改善行動	IR活動
基本的な仕事を理解し覚える	現場の一次情報を汲み取る
仕事のやり方を忠実に継承する	作業の内容を理解する
正確かつ迅速に遂行する	関連情報の収集を行う
応用力をつける	関連領域の専門知識の自己学習
目的に応じて柔軟に対応する	「考える時間」をもつ
積極的に手順化や文書化を行う	外部の専門家や専門団体とのネットワーク構築
仕事の簡素化や明瞭化に取り組む	中長期計画を把握／参照する
積極的に改善を行う／変化を起こす	財政状態や規模を把握する
創出価値について考え、高める	人間関係の構築
中長期計画の発展的展開を考える	部署内の自発的プロジェクトに参加
予算の効果的使用を考える	部署内の自発的プロジェクトを主導
イニシアチブ	部署内の同僚や上司に相談する／評価される
難度の高い仕事を積極的に求める	部署横断型の自発的プロジェクトに参加
	他部署の同僚や上司に相談する／協働する／評価される
	学内の教員に相談する／協働する
	他大学の経験者や有識者に相談する／協働する
	専門家に相談する／協働する／評価される

出典 加藤 2017：3-6

引用文献

- Babbie, E. (2012) *The Practice of Social Research*, 13th ed., Belmont, CA: Wadsworth pub.
- Barney, J.B. (1997) *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub. (岡田正大訳 2003『企業戦略論 基本編』ダイヤモンド社)
- Bazerman, M.H., Moore, Don. (2009) *Judgment in managerial decision making*. 7th ed., Hoboken, N.J: Wiley (長瀬勝彦訳 2011『行動意思決定論：バイアスの罠』白桃書房)
- Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*. 17 (1), pp.1-25 (土屋守章他訳 1992「組織的選択のゴミ箱モデル」J.G. マーチ『あいまいマネジメント』日刊工業新聞)
- Daft, R.L. (2001) *Essentials of Organization Theory & Design*. 2nd ed., Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing. (高木晴夫訳 2002『組織の経営学』ダイヤモンド社)
- 大学行政管理学会 SD プログラム検討委員会 (2009)「SD プログラム検討委員会最終報告」『大学行政管理学会誌』No.13, pp.225-240.
- イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社 (2015)『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報告書』
- 加藤毅 (2015)「大学職員の人材形成プロセスと SD」『大学研究』41号, pp.17-27.
- 加藤毅 (2016a)「大学職員の職務特性と育成環境」『大学研究』42号, pp.27-48.
- 加藤毅 (2016b)「大学職員の学習方略」『大学研究 (オンライン)』2号, pp.5-21.
- 加藤毅 (2017)「わが国における大学職員の仕事と職場環境」『高等教育研究叢書』136号
- Krumboltz, J.D., et al., (2004) *Luck is no accident: making the most of happenstance in your life*

- and career*. Atascadero, Calif: 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)
- Mintzberg, H., et al., (2009) *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall. (齋藤嘉則監訳 2013『戦略サファリ』第2版 東洋経済新報社)
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*. Oxford (梅本勝博訳 1996『知識創造企業』東洋経済新報社)
- 文部科学省 (2016)「大学運営の一層の改善・充実のための方策について(案)(取組の方向性)」中央教育審議会大学教育部会(第42回)配付資料 http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/_icsFiles/afieldfile/2016/03/03/1367444_06.pdf
- 中島義明他編 (1999)『心理学辞典』有斐閣
- 日本経団連出版 (2011)『人事労務用語辞典第7版』
- Polanyi, M. (1966) *The tacit dimension*. Gloucester, Mass: Peter Smith. (佐藤敬三訳 1980『暗黙知の次元』紀伊國屋書店)
- Rasmusson, J. (2010) *The Agile Samurai: How Agile Masters Deliver Great Software*. Raleigh, N.C: Pragmatic Bookshelf. (西村直人監訳 2011『アジャイルサムライ』オーム社)
- Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. London: Portfolio Penguin (井口耕二訳 2012『リーンスタートアップ』日経BP社)
- 三枝匡・伊丹敬之 (2008)『「日本の経営」を創る』日本経済新聞社

Joint Development of Theory and Practice in University Management: In Search of Innovative Survey Research Methods

Takeshi KATO (University of Tsukuba)

In this research project, survey research methods to create a deeper understanding of leading university administrators are discussed in order to visualize the goal that should be accomplished by next-generation youth. With such a vital reason, it is quite difficult to precisely determine exemplary conduct of university administrators.

In addition to building closer rapport, achieving understanding of the soundness of an emergent strategy, which can be similar to some theories of business administration studies, is the key factor to facilitate self-reflection by authorities. Complete self-reflection is expected to result in the conceptualization of restructured work, and streamlined work flow, as the goal for next-generation youth.

Furthermore, white-collar generalists model guide practitioners to design the growth process of their juniors as university administrators.