

# 大学マネジメントを担う高度人材の養成に関する研究

リーダー 加藤 毅 (筑波大学大学研究センター)  
メンバー 田中正弘 (筑波大学大学研究センター)  
稲永由紀 (筑波大学大学研究センター)  
村上義紀 (元早稲田大学常務理事)  
上杉道世 (大正大学)  
横田利久 (関西国際大学)

## 1. 背景と目的

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求められているのが、高度化するマネジメントを担う大学職員である。

この要請に応えるための大学院等も開設されているが、現状では未だ十分な成果をあげるに至っていないと評価されている。その一方で、大学マネジメントの現場を見ると、職員を中心とする意欲的なプロジェクトが多数展開されている。そこでは、様々な困難に直面しながらも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、高度人材化が実現している。

本研究では、これらグッド・プラクティスの収集と分析を通じて、実務経験を通じた職員の成長プロセスやそのメカニズムを解明することを第一の目的とする。第二に、ここで得られた知見を生かすことで、国際比較やリカレント教育などの視点を織り込んだ、高度の大学マネジメント人材を養成するための教育プログラムの開発を行うことを目的とする。

## 2. 価値をデザインする大学職員

教育や研究、社会連携活動の高度化や変革を通じて、これからの日本社会をリードしていくこと。大学に寄せられる厳しい社会的要請に応じていくために、大学職員の果たすべき役割が見直され、そして大きな期待が寄せられている。高い志を持った大学職員の成長を支援するため、学会や研究会、そして大学院をはじめとする高度の教育プログラムも整備されてきた。この15年間で、大学のマネジメント現場は大きく変容し、活躍する職員に対する社会的認知も着実に高まってきており、かつては考えられなかった高い到達点にあるといってもよい。その一方で、大学を取り巻く環境は、ますます厳しさを増している。それでは、この厳しい環境のなかで、大学職員の仕事に対して何が求められているのか、そしてそこでどのような貢献ができるのか。抽象的な議論が先行するなかで、働き方や仕事の設計などの具体的な姿については、なかなか見えてこない。

このような問題意識から、大学マネジメントの最前線で現場を底支えしているリーダーやハイパフォーマンスはいま、仕事を通じていったい何を見て、何を考え、どのような壁にぶつかり、どのような未来を展望しつつチャレンジを続けているのか。豊かな経験や、高度のスキル・知識を活かすことによって、多忙化する職場で疲弊しながらもなお、いったいどのような価値を実現しようとし

ているのか。その理解を深めることが有効であろうとの問題意識から、インテンシブなインタビュー調査やディスカッションを実施した。

以下では、調査やディスカッションを通じて浮かび上がってきた職場の問題点や仕事のスタイル等についての仮説を中心に議論を展開する。

### 3. 山積する阻害要因

成功事例の分析とモデル化に先立ち、意欲ある大学職員にとって、現在の職場が育成環境として多くの問題を抱えているという点について確認しておこう。職務特性モデル<sup>[注1]</sup>によれば、モチベーションを規定する職務の特性について、1. 技能多様性 (Skill Variety) 2. タスク完結性 (Task identity), 3. タスク重要性 (Task significance), 4. 自律性 (Autonomy), 5. フィードバック (Feedback) という5点に集約される。「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、通常の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」<sup>[注2]</sup>という指摘が、かりに多くの大学に共通するものであったとしよう。そこで求められる技能は必然的に単純なものとならざるをえず、仕事全体の中のごく一部を分担していると考えればタスクの完結性は低く、しかもそこで分担しているタスクの重要性も低いものとなる。定型的な業務に対しては自律性は求められず、しかも、そこで得られるフィードバックは内容的に浅いものとならざるを得ない。つまり、仕事のモチベーションを高める事が難しい職場であるということになる。職場における人材育成環境という観点から問題を健在化させるため、かつての大学職員と理想的な企業とを対比させたものが表1である。ここにあげた類型が想定しているのは、大学改革以前の伝統的な大学職員のスタイルであり、現在の大学は大幅に改善されていることは言うまでもない。しかしながら、その残滓が依然として残っていることもまた現実である。

その一方で大学職員に寄せられる期待は高く、日常的な業務からは乖離した、高度の知識やスキルを習得することの必要をいくら説かれても、担当している業務と結びつけて将来を展望することは難しい。例えば、業務とは無関係の抽象的な知識として受け流されることもあろう。あるいは、学習意欲の高い職員の場合は、高度の学びがもつ魅力に惹き付けられそこに没頭し、単調な日常業務や知的刺激を得ることの難しい職場からは気持ちが離れてしまうという状況もあろう。

表1 伝統的な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(組合)

(加藤作成)

高い意欲を持った職員がいたとしても、阻害要因ばかりが目立ち、その意欲を活性化させそして成長に繋がる具体的な道筋を示すことができていない。多くの職員が共通して指摘する、人材養成をめぐる最大の問題の一つである。

注1：G.R. Hackman, J.R. Oldham 1980, "Work Redesign" Addison-Wesley.

注2：萬崎英一 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.

#### 4. リソース捻出と新規業務創造

成果をあげている管理職に共通する仕事のスタイルの一つとして、既存業務の廃止や軽量化を通じてリソースを捻出し、捻出したリソースを投入することで新たな問題や課題に対応するために必要な業務を創造する、というものがある。この一連のプロセスは、様々な困難を乗り越える事によりようやく実現する。まず第一に、新規性や変化を好まず（表1の成長観に対応）、既存業務の過剰化を好む職場（表1の業務特性に対応）にあつて、マンパワーや予算等のリソースの捻出に向けた業務の簡素化や効率化を目指す試みには大きな困難が伴う。

第二に、新規業務を創造するためには、課題を設定し、そしてその実現に向けた具体的な業務をデザインするという創造的なプロセスが必要となる。いずれも、非常に難度の高いプロセスとなる。課題の設定にあつてはまず、特定部署内部の限定的な都合や利害にとらわれることなく、全学的な観点から当該課題の重要性について見極めることができなければならない。そのためには、他部署の業務との関連性（タスクの完結性）や、全学的な動向について、的確に把握できていなければならない。大学全体を見渡した時、何が優先課題となっていて、どの部分が手薄になっていて、そして、どのようにすれば自身や自部署の強みを生かすことで相乗効果を生むことができるか。多方面におよぶ検討が求められる。次に業務デザインについて、課題の新規性と複雑性が高い場合には、事前に設定されたよく練られた計画が予定とおり厳格に実施されるという事はない。実行プロセスを通じて修正が重ねられ、当初の姿（意図的戦略）からは大きく変容することになる。この創発戦略<sup>注3)</sup>は、実行プロセスを通じた、特定の文脈のもとにある個別具体性の高い状況のなかで発現する。それは、技能獲得についてのドレイファス・モデル<sup>注4)</sup>に従えば、文脈を不要とする定型的な手続きを習得する初心者（Novice）や中級者（Advanced Beginner）ではなく、状況に依存し、特定の規則に従うのではなく、過去の出来事との類似性と経験を生かして、状況依存的な直観的行動をとる、熟練者（Proficient）あるいは達人（Expert）による仕事と位置づける事ができる。そしてそのような高度の技能は、「現実の状況に身を置いて具体的な経験を重ねていくなかで育つ」。そこで改めて、業務をデザインするという創造的なプロセスを構築することのできる職員の共通点について調べたところ、見いだされたのが、人を育てる厳しい企業での業務経験を通じて一定の技能を獲得した後に、大学職員へと転職しているケースが多い、という事実である<sup>注5)</sup>。

新規業務創造のプロセスには、さらなる発展段階がある。新たな問題や課題に対処するための業務プロセスは、当初は高度の専門的スキルや知識を要することも少なくない。しかしながら、そこで安易に専門職を導入することなく、ITや外部の専門団体等を活用しながら業務の再構築を継続する。そして最後には、特殊な知識やスキルを必要としない定型業務化することが模索される。そう

する事により再びリソースを捻出し、次々と生起する新たな問題や課題への取組みを進めていくのである。

第三に、実行プロセスもまた多くの困難が伴う。新たな問題や課題に取り組む以上、そこには必ず不確実性が存在し、計画に内在する問題点や不備を指摘することは容易である。リソースの捻出時と同様に、新規性や変化を好まず既存業務への固執の強い職場にあって、反対意見を説得し、新たな業務について組織内での承認及び支援を得て実行に移すためには、高度のコミュニケーションに支えられたリーダーシップが必要となる。

このような高度の業務のデザインと実行を担う熟達者や達人をいかにして組織内で育成するか、という長期的目標に先立って、次節では、そこでどのような能力が発揮されているのかという観点から、分析を進めていく。

注3：J.B.バーニー 2003『企業戦略論 基本編』ダイヤモンド社

注4：H.L.ドレイファス、S.E.ドレイファス 1987『純粹人工知能批判』アスキー出版局

注5：定性的な観察を通じて導出された仮説であり、その検証については今後の課題である。

## 5. 選択力・デザイン力・リーダーシップ

新たな問題や課題に対応するための業務創造という仕事の難易度について、三つの次元に分解することが可能である。第一の次元は仕事の選択性である。裁量範囲の限られた小さな改善からスタートし、仕事全体のなかで関与する範囲が徐々に拡大することにより難化が進展し、最後はフリーハンドでの自主提案に至る。与えられた仕事から、自主的に考え工夫する度合いが高まり、価値を創出するために取り組むべき課題を選択するための力量（選択力）が求められるようになる。そして私立大学の場合、選択に際して確固たる一貫性を与えるものこそ、建学の精神（設立の理念）に他ならない。

第二の次元は、仕事の抽象度である。顕在化した問題に対処するための具体的な作業から始まり、難化に伴って手続きから達成すべき課題へと移行し、そして課題の抽象度は高まっていく。そこでは、抽象的な課題を具体的な業務に落とし込むデザイン力が、徐々に求められるようになってくる。状況依存的な直観的プロセスを担う技能の習得の難しさは、すでに言及した通りである。

そして第三の次元が業務のスケールであり、個人の仕事からグループの仕事となり、グループのなかでの責任が重くなり、最後は全学レベルの業務の責任者に至る。スケールの拡大に伴ってより強く求められる能力については、よく知られている通りリーダーシップと呼ばれている。その習得の難しさについても、すでに語り尽くされていると言ってよい。

最後に、三つの次元と社会人基礎力との関係性についてまとめておこう。主体性と実行力と創造性は、全ての次元に共通する基盤的能力と位置づけることができる。リーダーシップに対応するのが、「チームで働く力」を構成する6つの能力である。選択力とデザイン力は、基礎力の範囲を超える部分が大きいため、対応する能力はそれぞれ課題発見力と計画力に限定される。

求められる仕事の典型的なスタイルと、そのような仕事を支えるために必要な能力が導出された所で、次に取り組むべき課題は、実績を重ねている熟達者や達人がそのような能力を習得するに至るプロセスの解明である（次年度の課題）。

## 付記1. 研究会の開催

今年度は3回にわたり研究会を開催した。日時、テーマと、参加者数等は以下の通りである。

第1回研究会 大学職員のリーダーシップ～実行部隊を越えて～

2015年12月29日（火） 筑波大学東京キャンパス文京校舎432会議室 29名参加

第2回研究会 価値をデザインする大学職員～NPOとしての可能性を求めて～

2016年1月30日（土） 筑波大学東京キャンパス文京校舎116教室 18名参加

第3回研究会 大学職員の成長プロセスと学び

2016年3月26日（土） 筑波大学東京キャンパス文京校舎320教室 12名参加

## 付記2. 研究成果の刊行

共同研究プロジェクトの研究成果の一部について、『大学研究オンライン』第2号（筑波大学大学研究センター）として刊行した。テーマと構成は以下の通りである。

テーマ：大学マネジメントのイノベーション

～ Job と Off-JT の相乗効果を実現するために～

大学職員の学習方略 加藤 毅（筑波大学）

～ 職場外での学びを活かした飛躍に向けて～

マネジメントの専門知を活用した学生募集実践の展開 喜村仁詞（岩手大学）

大学職員として何をどのように学んできたか 村上義紀（元早稲田大学理事）

～ 40歳までの仕事と学び～

ハイパフォーマー大学職員が実践してきた学び 横田利久（関西国際大学）

（文責 加藤 毅）