

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 24 日現在

機関番号：12102

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25381120

研究課題名(和文) 大学職員主導によるプロジェクトのマネジメントとそのインパクト

研究課題名(英文) Style of project management and its outcomes university administrative staff leads

## 研究代表者

加藤 毅 (KATO, Takeshi)

筑波大学・ビジネスサイエンス系・准教授

研究者番号：10233800

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,000,000円

研究成果の概要(和文)：我が国の大学のマネジメント現場では、問題解決に向けてIRを起点とする多くのプロジェクトが実施され、成果をあげている。そこでのマネジメントスタイルについて調査したところ、PMBOK型とは対称的な「弱い計画性」「無期限性」「目的の創発性」「通常業務との融合」などの特性が観察された。通常業務の直接延長線上でプロジェクトも担うという働き方は、わが国のホワイトカラー総合職のスタイルに非常に近いものである。先行するそこでの関連研究の成果を参考として、プロジェクトを中核として構成されているわが国の大学職員の職務特性や育成環境を分析するための枠組みを構築し、定量調査を通じてその実態について明らかにした。

研究成果の概要(英文)：In Japan, many projects for improvement / solution originated with institutional research are running to succeed by university administrative staff. In this research project, style of management of these projects are surveyed to be found that it is contrastive to that of PMBOK. Their style has characteristics to be 1.free from strictly established resource construction, 2.loosely managed time schedule, 3.emergent and adaptive project scope, and 4.fusion with daily routine work. Further, job characteristics and nurturing environment of university administrative staff are clarified from the comparative survey with white-color generalists in Japan.

研究分野：高等教育

キーワード：大学マネジメント 大学職員 大学SD

## 1. 研究開始当初の背景

18歳人口の減少や経済環境の悪化など、わが国の大学を取り巻く競争環境は厳しさを増している。同時に、認証評価機関評価や国立大学法人評価などの、強い評価圧力に晒されるようになった。この厳しい環境条件の中で大学が、知の創造や経済成長の牽引、高度職業人材の養成などの社会から寄せられる大きな期待に応えていくために、教育研究および社会貢献活動を多面的に支援するマネジメントの重要性が高まりつつある。このような背景のもとで、たとえば中教審答申では「大学職員の職能開発の重要性」が大きく取り上げられるなど(中央教育審議会 2008)、大学マネジメントの担い手である大学職員とその養成システムに対する学術的な関心が、急速に高まりつつある。議論はさらに具体化し、「エビデンスに基づく(Evidence Base)」ものであることへの要求や、情報公開の要請などに対応する、専門的な経営支援機能を担うIR(インスティテューショナル・リサーチ)をはじめとする、さまざまな専門業務(専門職)の導入などについても積極的に論じられている。

このような背景のもとで、大学マネジメントの担い手である大学職員とその養成システムに対する学術的な関心が、急速に高まりつつある。ところがそこでは、米国を中心とする先進的な制度の分析や今後のあるべき姿についての議論が中心となっており、わが国における大学職員とその養成システムの現状説明については、大きな課題として残されていた。

## 2. 研究の目的

上記のような背景のもとで、わが国の先端的な大学マネジメントの現場を対象とするインテンシブなフィールド調査を重ねるなかで、日常業務の中に埋込まれたIR的活動を起点とするプロジェクトを通じてマネジメント上の問題解決に取り組む大学の姿が、徐々に明らかになってきた(加藤他2010)。しかもそのプロジェクトのスタイルは、事前の計画に沿って厳格な制約条件のもとで進められる、PMBOKに記述された国際標準とは対照的な性格を有している。そしてその活動領域は情報システムの構築や職員養成プランの作成、学生のキャリア支援、正課外教育の企画実施など多岐にわたっており、これら一連の経験が職員の成長をもたらす機会として機能している(加藤他2010、2011)。

さらに考察を進めることで、「我が国の大学マネジメントの現場では、日常業務の中に調査研究的な活動(日本型IR)が埋込まれており、その知見を生かした発展的延長上に実施されるプロジェクトを通じ、大きな成果が実現している。そしてこのプロセスを通じて、職員が成長を続けてい

る」という仮説を得た。この仮説のもとで、わが国の大学における職員主導によるプロジェクトを切り口とする調査分析を通じて、大学職員の実態を解明するとともにその養成システムのあり方について建設的な議論を行うことを、本研究の目的とする。

## 3. 研究の方法

第一に、日常的に取り組みされている実質的な業務改善・問題解決プロジェクトは、制度化されていない、あるいは独自性の高い形態を取るがゆえに、当事者の間でも明確には認識されていないことが多い。その実態を明らかにするためには、踏み込んだ内容のインタビュー調査を行うことが必要であり、そのためには対象者との間に信頼関係が構築されていることが不可欠となる。これまでの調査研究を通じてすでに、実績を上げている大学役職員との間に一定の信頼関係を構築しており、そのネットワークの力を借りること等を通じてこの困難な課題に取り組む。

第二に、柔軟性が高く日常業務との境界が希薄化したプロジェクトを中心に形成されている職場とそこでの働き方を明らかにするためには、具体的な仮説構築に先行して概念的な整理を行うことが必要となる。本研究では、労働経済学や人事管理論、組織行動学、職業社会学、キャリア研究、さらには成人学習論や認知科学など関連領域の先行研究のなかで得られた知見を応用することにより、大学職員の職場やそこでの働き方を理解するための枠組み構築を行う。

第三に、上記作業を通じて得られた分析枠組みに基づいて、大学職員の職務や育成環境等に関する実態を定量的に明らかにするとともに、政策課題に関する知見を得るための仮説検証型のアンケート調査を実施する。

## 4. 研究成果

### (1)まとめ

本研究課題の最大の成果は、日常業務に埋込まれたIR的活動を起点とするプロジェクトが、大学職員の仕事と成長の中核的要素となっており、これを人材形成プロセスとして概念化することが可能となる、という発見である。これは、グッドプラクティスとして知られている優れた大学における例外的な現象ではなく、プロジェクトの難度や範囲には多様性があるとはいえ、多くの大学に共通してみられるものである。そしてそこでの職員の仕事と成長のスタイルは、我が国の経済発展を支えてきた、いわゆる「大卒ホワイトカラー総合職」と非常に類似性が高いものとなっていた。そのため、大学職員の人材育成を考えるにあたり、職場のOJTを中心として展開されてい

る大卒ホワイトカラー総合職の人材形成プロセスとそのメカニズムは、大学職員が主導するプロジェクトの位置づけを行うにあたり、有意義な示唆に富むものとなっている。

大学職員を「大卒ホワイトカラー総合職」と位置づけることによって導出される枠組みに基づいて、大学職員が現在従事している業務の設計やその運用、個々人の働き方や成長、価値観、そしてそこで達成された成果などを明らかにするための定量的調査を実施した。一般職員や初級管理職の間では、自主的なIRと位置づけることのできる多様な改善活動は行われている一方で、仕事の内容は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。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。難度の高い新規課題にとりくむ機会は限られているけれども、課題の難しさを反映して、そこでは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ている、すなわち質の高い学習機会として機能していることが明らかになった。また、プロジェクトの特性として、PMBOK型とは対称的な「通常業務との融合」「無期限性」「目的の創発性」「弱い計画性」などが計測された。これらに加えて、高度の専門的知識やスキルが継続的に求められる状況に対して、専門職の新設ではなく、総合職のイニシアチブのもとで必要に応じて外部専門家を活用するという対応が現在主流になっており、その延長線上に、一般職の高度化や専門家を必要としない業務手続きの確立を通じた「超専門職」が志向されていることが明らかになった。

第一の論点は、次項「(2)大学職員の人材形成プロセスとSD」、第二の論点については「(3)大学職員の職務特性と育成環境」において詳述する。

## (2)大学職員の人材形成プロセスとSD

わが国の大学では、先進的な事例を対象とする研究を通じて、厳しい実務経験を通じて高度のマネジメント機能を担う大学職員が着実に輩出されていることが知られている。それは、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、総合職タイプの高度専門職業人である（加藤他 2010など）。そこでは、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専門性を獲得する。そしてその上で、高度専門的な内容の職務に従事する経験を通じて、生起す

る問題に詳しい専門家の力を借りること等を通じて、それぞれの大学の現状と課題に応じた高度の力量を身につけていく。そのプロセスで展開されているのがIR的活動を起点とするプロジェクトであり、そのようなOJTを中心とする人材形成が進められている。

大学職員に特化した議論から一旦離れ、より一般的な大卒ホワイトカラー人材（総合職）についてみると、その人材形成プロセスに着目した研究を通じてこれまで多数の成果が積み重ねられている。そこではOJTが中心的な役割を果たしており、例えば、①フォーマルなOff-JTはキャリア初期に提供される基礎的知識が多いこと、②入職して2～4年は専門領域の中の一つの小分野をこなせる基礎専門レベルと位置づけられること、③高度の技能ほどOJTへの依存が強く、そこでは課題に応じて各人が手分けして勉強し学習成果を共有するというインフォーマルなOff-JTが埋め込まれていること、④幅広い専門性を持つことによって仕事の質の高さが担保されていることなどが明らかにされている（小池 1991）。

また、仕事を管理するという視点からは、①部門内の下位の階層にいくに従って目標と行動は細分化され具体化されるが、最も下位のレベルであっても自由裁量の余地があること、②上司である管理者が、部下に任せた事柄をよい方向に導いていくために、様々な指標を用いて影響力を及ぼしており、そこにはもちろん従業員の能力開発も含まれていること、③影響力を及ぼすための手法には多様なバリエーションがあること、間欠的に作動する業務革新運動を通じて、日常的管理（日常業務）の水準や仕組みが引き上げられることなど知見が得られている（中村他編 2005）。これらに加えて、例えば認知科学の分野では、熟達のメカニズムを概念化する試みなどが進められている。

上記のような、大卒ホワイトカラー総合職を対象とする研究を通じて構築されてきた枠組みや概念装置を援用することにより、大学職員が主導するプロジェクトを人材形成プロセスと位置づけるモデルの構築が可能となる。

例えば我が国には、大学職員が用務員に近い存在とされてきた時代に入職し、財政危機や大学紛争、そして大学改革という厳しい時代を乗り越えて実績を積み重ね、事務組織の長や法人の理事となり、そして組織を越えて次世代の育成に取り組んでいる、模範とすべき先行者がいる。これら先行者によって、教育的な配慮に基づく多様な経験の開示が行われているが、時代背景が異なり、内容も高度に過ぎることから、学習教材ではなく英雄譚としてうけとめられてしまう傾向がある。これを、成長段階や経験、獲得すべきスキルや知識、学習メ

カニズムなどの視点から改めて分析し直す。このことを通じて、効果的な学習教材として再構成することができるのではないか。

### (3)大学職員の職務特性と育成環境

大学職員の仕事は、柔軟性が高く日常業務との境界が希薄化したプロジェクトを中核として構成されていると見なすことができる。その実態を明らかにすることを目的とする調査では、大学のマネジメント現場を支えている職員について、「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」であると位置づけた。

調査票の作成にあたり、勤務部署や担当業務を越える一般性を持つ基本的枠組みとして、職務設計理論 (S.P.Robbins 2005) を参照することで従事する職務の類型化を行った。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類した。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」に細分化した。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。これらに加えて、「自律性」(第4特性)については、職務類型とは独立して、業務のなかで日常的に行われているさまざまな改善活動や自己学習等に着目し、質問を行った。さらに第5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を取りあげ質問を行った。

表1 大学職員の職務の構造

	業務内			業務外
	通常業務の範囲内			
	単純	軽度	重度	
定型的・標準化業務	①定型的作業	②軽度習熟業務	③重度習熟業務	
創造的業務(未手続化)	④新規課題対応			⑤公式プロジェクト
				⑥自発的取組み

職務内容とそこでの取組み、職場の支援環境等に加えて、調査では、職務上の成果や自主的学習の取組み、高度の専門性を要する複雑な課題への組織的対応のあり方、プロジェクト型業務の特性、働き方や価値観等についても質問を行った。調査の概要は表2の通りである。

表2 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

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仕事全体の70%を占めており、長期の勤務経験を積みあげてもこの状況はかわらない。そのため、自主的なIRと位置づけることのできる多様な小さな改善活動(「積極的な相談」「柔軟な対応」「簡素化や明瞭化」「関連情報の収集」など)は少なからず行われているが、業務再構築のようなまとまった成果を得ることが難しい状況にある。

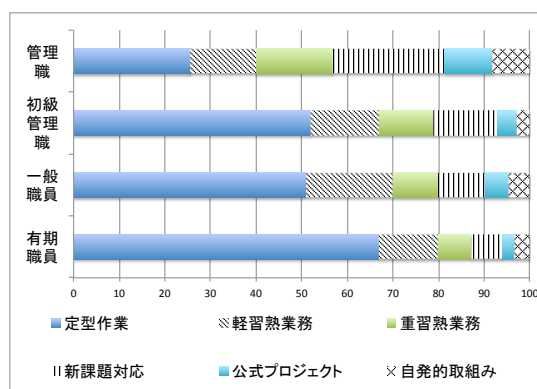


図1 年間を通じた仕事の構成

職員の仕事を支える仕組みや活動についてみると、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、軽度の業務の再構築(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、不十分であると認識されている。

増加が続いている有期職員の場合、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(80%)、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えないのが現状である。

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、軽度の業務が仕事全体の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となっている。

機会自体は限られているけれども、難度の高い課題への取組みにあたっては、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など、大きな困難を伴い労力を要する試行錯誤が積極的に行われ、そして一定の成果を上げている。難しい仕事が、質の高い

学習機会として機能しているといっ  
てよい。残念なことに、膨大な定  
型的作業や軽度習熟業務が、す  
でに実績をあげている成長機会  
の拡充を阻害しているのである。

また、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  
横断的な内部のプロジェクト  
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。

そこで展開されるプロジェクト  
のスタイルに着目すると、世界  
で広く受け入れられている  
PMBOKとは対称的な「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。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。この  
点でも現場は先行しており、意  
図せず起きた偶発的出来事が  
新たな成果に結びつくケース  
が広く観察される(60%)。

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、さまざまな主体的取組  
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。実績ある成長機会  
の拡充を制限する軽度の業務  
の削減という重要問題について  
も、まだ解決の糸口は見えて  
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  
の処遇という大きな問題も残  
されている。また意欲的な「  
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、我  
が国の大学マネジメント現場  
の長所や短所、潜在的な可能性  
等が明らかになってきた。今後  
の発展に向けて、職員の成長  
を促す業務設計のありかたや  
そこでの作動が期待される学  
習の成否等、今後の研究課題  
は山積している。また、高度  
専門化した課題への組織的対  
応のありかたについて、専門  
職の導入とは異なる代替的方  
策が示唆されるなど、政策的  
にも有意義な知見が得られた。

#### <引用文献>

- ①加藤毅他、大学経営の基盤となる日本型IRの可能性、大学論集、第41号、2010
- ②加藤毅、大学職員のプロフェッショナル化

に向けて、IDE-現代の高等教育、第523号、2010

③加藤毅、IRを起点とするプロジェクト参加型学習、IDE-現代の高等教育、第530号、2011.

④S.P.Robbins、“Essentials of organizational behavior”, Pearson Education, 2005

⑤小池和男、大卒ホワイトカラーの人材開発、東洋経済新報社、1991

⑥中村他編、ホワイトカラーの仕事と成果、東洋経済新報社、2005

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計4件)

①加藤毅、アウトカムとしての就職実績、IDE-現代の高等教育、査読無、第560号、2014、58-62.

②加藤毅、大学マネジメントを発明する、IDE-現代の高等教育、査読無、第562号、2014、52-55.

③加藤毅、大学職員の人材形成プロセスとSD、大学研究、査読有、第41号、2015、17-27.

④加藤毅、大学職員の職務特性と育成環境、大学研究、査読有、第42号、2016.

〔学会発表〕(計1件)

①加藤毅、大学職員の成長プロセスとSD、日本高等教育学会第18回大会、2015年6月27日、早稲田大学(東京都新宿区)

#### 6. 研究組織

(1)研究代表者

加藤 毅 (KATO, Takeshi)

筑波大学・ビジネスサイエンス系・准教授

研究者番号：10233800