

# 大学職員の成長モデルと育成枠組み

加藤 毅 (筑波大学)

## 1. はじめに

大学マネジメントの高度化という重要な政策課題を達成するためには、マネジメントを担う人材として大学職員が今まで以上に力量を高めるとともに、職員が活躍できるような職場環境の整備が必要である。このような共通認識のもと、大学設置基準等が改正され、SD（スタッフ・ディベロプメント）が義務化されるとともに教員と事務職員等との協働の必要性について明記されることとなった（平成29年4月1日施行）。これら一連の施策が推進されるうえで原動力となったのが、大学マネジメントを担う人材とその養成の在り方に関する調査研究の蓄積である。期待される人材像や求められる専門能力等に関する議論は、とくに初期の段階で、これからの大学職員のあるべき姿やその先のビジョンを提示するという重要な役割を果たしてきた（加藤 2010）。

周知の通り、SDについては義務化される以前から、大学職員を対象とする研修等を通じて活発に行われてきた。しかしながらその現状とえば、「大学問題に関する基礎的な知識・理解等を深めることを目的とするもの」や「業務領域の知見の獲得を目的とするもの」など基礎知識や最新動向に関する情報の提供が中心となっており（文科省 2016b）、現時点ではまだ大学職員の高度マネジメント人材化という政策課題に応えるものとはなっていない。

施策の進展に応じて研究テーマも進化し、例えば領域別の業務内容について、その概要から担うべき機能、そして作業項目（小分類）に至るまで解明が進み、充実した記述的説明がなされるようになった（私立大学連盟 2009、日本能率協会 2011a、実務能力認定機構 2014など）。これら領域別の業務概要に加えて、これからの大学職員が習得すべきスキルに関しても検討が進められており、すでに一定水準の成果物も刊行されている（日本能率協会 2011b、実務能力認定機構 2016など）。そこでは、ヒューマン・ナレッジ、コンセプチュアル・ナレッジ、テクニカル・ナレッジの細目やマネジメントに役立つ一般的なフレームワークなどが幅広く網羅されている。今後の大学マネジメント人材のあり方に影響を及ぼす重要な成果であるからこそ、ここには多くの発展的研究課題が山積している。

例えば現場で行われている業務の概要について、網羅的な解明が進められている一方で、定型的な作業を除けば、それぞれの業務のなかで期待される具体の産出物やその実現のためのプロセスを示すところまでは未だ至っていない。そのため、これらの説明だけでは人材養成に向けた実効的な計画を作成することは難しい。また期待されるスキルについて、明晰な抽象概念として操作的に定義されたことは大きな進展であるが、その一方で、求められているのは職場の具体的な状況にあわせて活用することができるスキルの習得であり、表層レベルの知識学習との間には乗り越えることの難しい大きな壁が存在している<sup>1)</sup>。

他方、高度複雑化する業務に対応することの必要性から専門職の導入について論じられることもあるが、議論の多くは依然として抽象的な段階にあるのが現状である。職員の専門職化をテーマと

する実態調査も行われたが、その結果をみると、専門的職員の多くは「学生の健康管理」「図書」「就職・キャリア形成支援」などすでに一般的な専門職が確立している特定領域の業務に限定されていることがわかる（イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社 2015）。そして調査の結論は「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」というものである（文科省 2016a）。

また、これからの大学職員に期待される高度業務を代表するものとして、近年関心が高まっているのがIR（インスティテューショナル・リサーチ）である。研究の進展に伴って、経営情報として重要性が高いと考えられる指標（定量データの集計仕様）を列挙した有意義な資料集などがすでに刊行されている（松田他 2017）。同時に、重要性が高い指標であるからこそ、集計作業自体はすでに大学向けに広く市販されている情報システムへの組み込みを通じた定型作業化が急速に進んでいる<sup>2)</sup>。そのため、マネジメントを担う人材に期待されるIR業務は、指示されたデータの集計という定型作業から、経営の高度化に向けてどのようにデータを活用することができるか、という難度の高い研究課題へと大きく変異することとなり、本稿のスコープを超えるものとなる<sup>3)</sup>。

それでは、大学マネジメントの現場ではどのような業務プロセスを通じていかなる成果が産出されていくのか。そこでは、必要であるとされるスキルがどのように統合されていくのか。また、専門的職員の存在しないところで、高度複雑化した課題に対していかなる対応が行われていくのか。そしてこれら3つの発展的研究課題を、大学マネジメント人材の養成という政策課題の実現にむけて有機的に統合することはできないだろうか。このような問題関心にに基づき、本稿では、大学職員の成長を記述するための定性的モデルを構築するとともに、定量的に検証可能な調査仮説の設定に向けて議論を深めていくことを目的とする。

## 2. ホワイトカラー総合職モデル

我が国における大学のマネジメントを支える職員の実像を理解するための基本的な枠組みとなるのが、ホワイトカラー総合職モデル（加藤 2015）である。「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」（加藤 2015, p.23）として、大学職員は「OJT 中心で多様な経験を積みながら（中略）、日常業務を通じて、大学に求められる高度に専門的な機能を実現するうえで不可欠の役割を担う」（加藤 2015 p.18）ことが期待される。

定量的な調査を通じて、このモデルの妥当性を支持する複数の分析結果も報告されている。例えば職務の幅の広さについて見ると、一般職員で勤続年数が20年未満の場合、約半数が二系統以上<sup>4)</sup>の仕事を行なっている。初級管理職ではさらに幅は広がり、勤続年数が5年を超えると約70%が二系統以上の仕事を経験しており、勤続年数が10年を超えると約半数が3系統以上の職務を経験している（加藤 2017 pp.24-25）。人事異動も活発に行われており、2-3年ごとに行われるケースが37%、4-5年毎に行われるケースが16%みられる一方で、定期異動の制度がなく長期在籍者が

多いという回答は10%にとどまる（加藤 2017 pp.59-60）。また高度の専門知識やスキルが求められる継続的課題への対応についてみると、外部リソースを活用することで職員が対応するケースが最も多く39%、一般職員が習熟することで対応するケースが20%、有期雇用のスペシャリスト導入が14%、外部委託が11%となっており、任期の定めのない常勤専門職を採用しているケースは11%にとどまる。そしてこの、専門職化することなく高度課題に対応するという方向性は、職員の間で広く支持されている。例えば高度の専門知識やスキルが求められる継続的課題への望ましい対応をたずねた質問への回答をみると、「(専門職ではない) 職員がイニシアチブをとる」が59%、「(専門職ではない) 職員が習熟することで担当する」の12%に対して、「高度専門人材の採用・育成」および「外部委託」はいずれも13%にとどまっている（加藤 2017 pp.43-47）。

ホワイトカラー総合職モデルの中核にある OJT 関連の動向についても、たとえば経験を積むにしたがって複雑な仕事や判断を必要とする仕事を任されるようになる比率が40%弱、経験を積むにしたがって後輩の指導を任されるようになる比率が26%などの結果が得られている（加藤 2015 pp.57-59）。このモデルを導入することの利点は、企業を対象とする膨大な調査研究を通じて、仕事を通じた学習（OJT）のプロセスやメカニズム、そしてこの学習を促進するための仕事のデザインなどについて、すでに多くの知見が得られているところにある（加藤 2015）。これらの知識を活用することにより、次節以降、仕事を通じた大学職員の成長とそこでの成果のあり方を中心に、具体的な検討を進めて行こう。

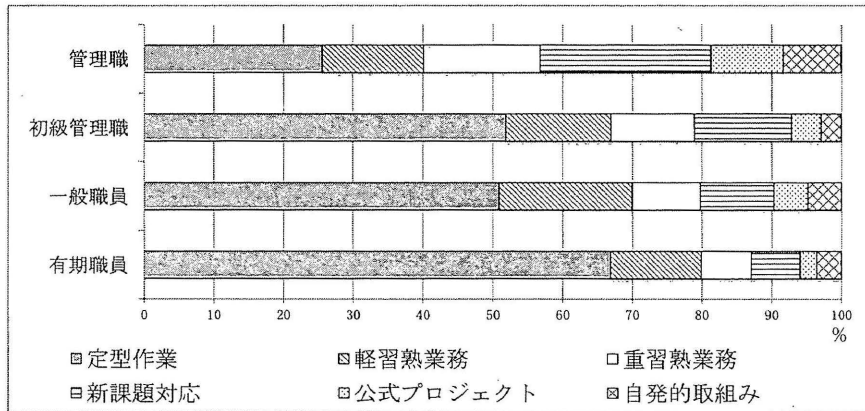
### 3. 仕事を通じた学びへの高い意欲

仕事を通じた大学職員の成長について検討するにあたり、最大の壁となるのが、現実に従事している仕事の内容である。高度複雑化した業務や難度の高い問題への対応が期待される、という理想と現実との間に大きな隔たりが存在していることが、明らかにされている。仕事を内容に応じて類型化し、単純な「定型作業」、煩雑な仕事については「軽習熟業務」（2-3年で習熟可能）と「重習熟業務」（習熟に4-5年を要する）、手順化されていない創造的業務については「新規課題への対応」と通常業務とは別立てとなる正式な業務としての「プロジェクト」、そして業務外で行われる「自発的取組み」の構成比率についてみたものが図1である<sup>5)</sup>。一般職員、初級管理職ともに、定型作業が過半数を超えており、定型作業と習熟業務のみで仕事のおよそ80%を占めている（加藤 2016a p.30）。また一般職員に対して与えられる仕事の水準についてみると、自身の知識やスキ

表1 大学職員の仕事の類型

	業務内			業務外	
	通常業務の範囲内				通常業務範囲外
	単純	煩雑度			
		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	

出典：加藤2016aをもとに一部改変



出典：加藤2016a

図1 年間を通じた大学職員の仕事の構成

ルとの比較で難度が低いと答えるものが44%、適的な水準が41%であり、難度が高いと答えるものはわずか16%という低い水準にとどまっている（加藤 2017 pp.58-59）。つまり現実には、仕事を通じた学びという理想からは程遠く、単純な定型作業や短期間で習熟できる簡単な業務が大多数を占めているのである。このような荒漠とした職場では、例えば問題解決や論理的思考のための抽象的能力を養成したとしても、活用する機会が与えられなければ、個人としての成長も業務上の成果もあまり期待できない。その現れとして、実際の業務との連携が弱いため研修が成果につながりにくい、という指摘もしばしばなされている。

このような閉塞状況のなかにあっても、見方を変えれば効果的な学びの場あるいは学びの成果を生かす場へと変換することが可能となることを教えてくれるのが、ホワイトカラー総合職モデルである。短期間で習熟可能な創造性を期待されない仕事が割り当てられたとしても、取組み次第で、さまざまな価値を生み出すことが可能であることが、これまで解明されてきた<sup>6)</sup>。すなわち、指示された具体的作業を機械的にこなすのではなく、どのような仕事であっても考えながら取り組むことにより、そこに埋め込まれた様々な発展可能性を読み解くことができる。そうして得た構想を具現化するための創意工夫を重ねることで、期待を上回る成果を出すと同時に、定型作業の背後に隠されていたさまざまな知恵に気づく。このプロセスを通じて、より難度の高い仕事を担うことができるよう鍛えられ、そして周囲からの信頼についても徐々に獲得していく<sup>7)</sup>。ホワイトカラー総合職モデルの初期段階では、仕事を通じたこのような学びの可能性が開かれているのである。

このモデルに即して改めてわが国の大学職員の現状を見ると、大きな可能性が広がっていることがわかる。先に見た通り、一般職員の44%は自身の知識やスキルに比して難度の低い仕事を与えられているが、そのうちの過半を超える22%は、状況に甘んじることなく仕事の質を高めようと努力している。初級管理職でも、難度の低い仕事を与えられた40%のうちの3分の2（26%）が仕事の質を高めるべく取り組んでいるのである（加藤 2017 pp.58-59）。この優れた組織風土を活かすため人材育成施策が次に取り組むべき重要課題の一つが、仕事の質を高めたいという意欲を成果へとつなげることである。そのための具体的な方法について、ホワイトカラー総合職モデルを参照するこ

とにより次節で論じる。

#### 4. 初期段階の成長を支援するシステム

定型作業や短期間で習熟できる業務が与えられた時、無反省に指示や慣例にしたがい無難にこなすのではなく、創意工夫を重ねることにより積極的な働きかけを積み上げていく。言葉によるこの記述的な概要説明の簡明さとは対照的に、経験の浅い若手職員にとって、現実の世界でこれを具体的な行動へと展開しそして成果につなげていくことは難しい課題である。周知の通り、社会人基礎力の三大分類の一つとして、主体性や働きかけ力、実行力などを構成要素とする「前に踏み出す力（アクション）」が設定されている（社会人基礎力に関する研究会2006）。「目的を設定し確実に行動する力」（実行力）と説明されているが、創発的な過程において具体的な目的を設定することは本質的に困難であり、また意欲はあってもどのような行動を起こせばよいのかわからないという問題状況のなかでは、実行力を発揮することは難しい<sup>8)</sup>。逆の見方をすれば、難度の低い仕事を与えられた時、期待を上回る成果をあげるためにはどのような行動を通じて創意工夫を具現化することができるのか。具体の行動レベルであらかじめ整理分類と類型化がなされていれば、これを参照することにより、経験の浅い若手であっても前に踏み出すことが容易となる。一度前に踏み出すことができれば、行動の結果からフィードバックデータを得ることにより「考え抜く力（シンキング）」も発揮しやすくなる。このような好循環へと意欲ある若手職員を導くものこそ、業務改善のための行動類型を内包するホワイトカラー総合職モデルに他ならない。

表2は、業務の改善に向けてホワイトカラー総合職が取組む具体的な行動を、広く間接的なものも含めて3つの大分類のもとにまとめたものである<sup>9)</sup>。仕事の進め方に直接かかわる行動（改善行動）、仕事を進める上で知っておくべき関連情報の収集と分析（IR活動）<sup>10)</sup>、そして質の高い仕事を支える幅広い人間関係の構築（人間関係構築）、それぞれの内容について検討していこう。

表2 初期段階のホワイトカラー総合職の成長を導く行動

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	中長期計画を把握／参照する
仕事の簡素化や明瞭化に取り組む	財政状態や規模を把握する
積極的に改善を行う／変化を起こす	人間関係の構築
創出価値について考え、高める	部署内の自発的プロジェクトに参加
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を主導
予算の効果的使用を考える	部署内の同僚や上司に相談する／評価される
	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
	外部の専門家や専門団体とのネットワーク構築

第一の改善行動には、準備段階として必要となる仕事の理解と正確な遂行、改善の初歩である所要時間の短縮や状況に応じた柔軟な対応、さらには業務再構築のための基礎（手順化や簡素化）などがある。これらの行動を進めていくプロセスのなかで、必然的に創意工夫が重ねられることになる。そしてここでの創意工夫を促進するのが、積極的に変化を起こそうとするマインドの強化や実現すべき価値について考えること、そして中長期計画の推進や予算の効率的な使用などの目標設定である。

これら直接的な作業以外にも、もちろんすべきことは多数ある。例えば、現場の一次情報を積極的に収集すること、与えられた仕事が大学マネジメント全体のなかで果たしている役割等について考えを巡らしそして深く理解することなどである。あるいは、仕事に関連する情報の収集や知識の習得、自大学の中長期計画や財務状況について理解を深めるなど、担当する仕事や勤務する大学に関連する情報の収集と考察である。これらの活動は、広い意味でのIR（インスティテューショナル・リサーチ）活動と位置づけることができよう。目に見える短期的成果には繋がりにくいかもしれないけれども、創意工夫の質を高めるための基礎体力を鍛えるうえで、有効性が期待できる行動である。

第三の類型が、個人ではなく組織としての仕事を進めるために必要な、人間関係の構築にむけた長期的な取組みである<sup>11)</sup>。これらの行動を通じて、仕事に取組む積極的な姿勢を周囲に認めてもらい、部署の壁を超えた良好な人間関係を構築し、職種を超えて教員との相互理解を図り、さらには外部の高度な知識へのアクセスが強化されることが期待される。このプロセスを通じて、第一の改善行動や第二のIR活動を深化・発展させるうえで多くの有用なアドバイスや情報などについても獲得することになる。

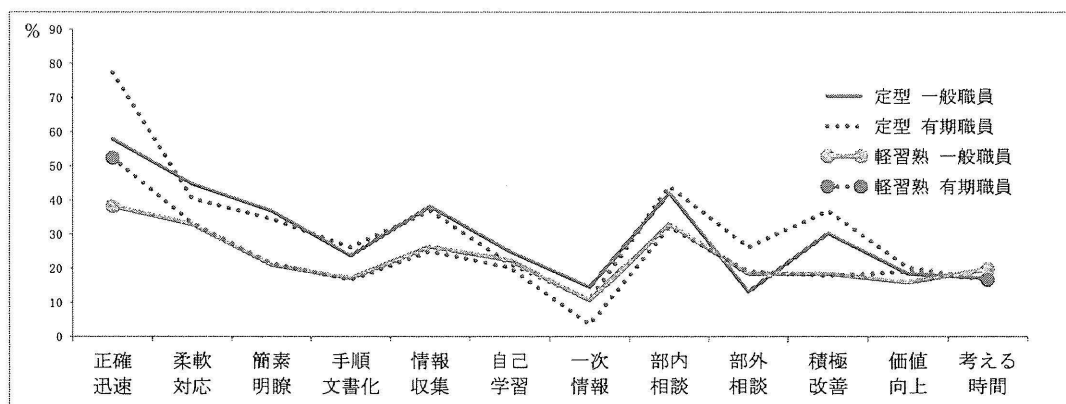
与えられる仕事が、創造性を必要としない定型作業や軽習熟業務など易しいものばかりでは、どれだけ経験を積んだところで成長にはつながらない。そのような状況のもとでは、関係する高度の知識やスキルをどれだけ習得したところで実践の場で活用することは難しい。上記のような現状否定的で閉塞的な見解に対して、ここまで検討してきた通り、現行制度の直接延長線上に建設的な人材育成システムの構想を可能にするのがホワイトカラー総合職モデルである。与えられた定型作業や軽習熟業務に対して真摯に向き合い、創造的な取組みを積極的に積み重ねることによって、社会人として成長を遂げていく。しかもそこでは、表2に示した創意工夫の発現を促す豊富な具体的行動が、職場を通じて継承されているのである。

このモデルに学び、人材育成施策の一環として、定型作業や軽習熟業務の意義やそこで習得すべき付随的な知識・スキルについて、若手職員に対して積極的に伝達する。創意工夫の進め方についても本人に任せてしまうのではなく、具現化を促進するための方法として、表2に示すような効果の期待できる具体的な行動を明示しそして上司や先任者が指導を行う。このプロセスのなかで、職場外で学習した高度の知識やスキルを活用する機会があれば、その教育的効果は大きなものとなる。仕事の構成を根本的に変革する必要はなく、運用面での新たな取組みが中心となる改革である。次節では、人材育成の強化に向けたこの新たな取組み案のフィジビリティと発展的な展開可能性について論じていこう。

## 5. グッドプラクティスとの接合可能性

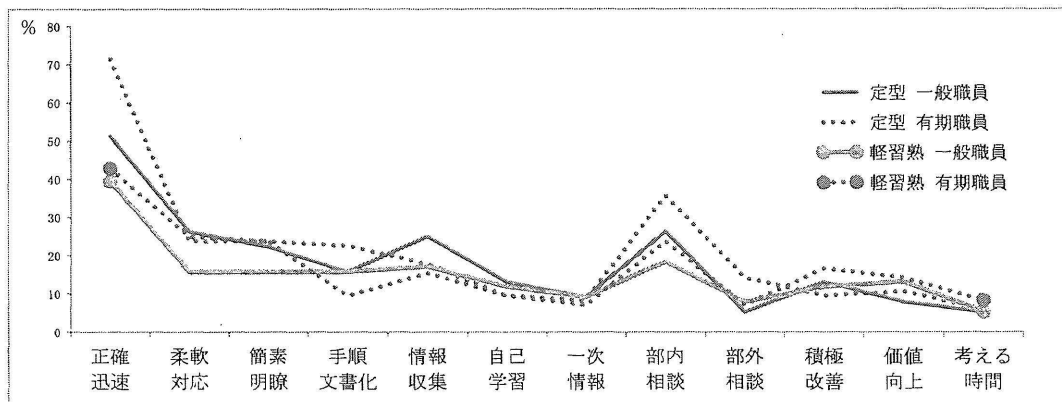
日常業務のなかの新たなタイプのアドバイスや支援を中心とする、人材育成のためのこの取り組みの、現在の職場との親和性について、実態調査を通じて重要な知見が得られている。人材育成施策や意図的な学習行動とは切り離された個人的な取り組みとして、わが国の大学職員の間でも、通常業務の改善に向けた具体的な行動が進められていたのである（図2）。一般職員が定型作業に従事する場合、まず改善行動についてみると正確な迅速な遂行を心がけているものが58%、柔軟な対応を心がけているものは45%、簡素化や明確化を行うようにしているものが37%と高い水準にあることがわかる。業務の手順化や文書化という難度の高い取り組みに対しても24%が取組んでいることがわかる。直接的な改善行動だけでなく、IR活動についても活発に行われている。例えば関連情報の収集（38%）や関連知識の自己学習（25%）や、さらには一次情報の収集のような高度の活動についても14%が自主的に行っている。第三の、人間関係の構築につながる活動についても、部署内の同僚や上司への相談（42%）だけではなく、他部署への積極的な相談（13%）などもみられる。一般職員に加えて有期雇用職員の間でも同様に、成果の高度化に向けて多様な取り組みが活発に進められていることがわかる（加藤 2017）。

軽習熟業務における改善の取り組みになると、定型作業の場合よりも難度は高まる。それでもなお、改善行動の一環として業務の簡素化や明確化、手順化に取り組む一般職員の比率は20%前後に達している。IR活動でも、関連情報の収集（26%）や関連知識の自己学習（22%）、そして一次情報の収集（9%）などが行われている。一般職員に加えて、有期雇用職員の間でも同様に成果の高度化に向けて多様な取り組みが活発に進められている。人材育成の強化に向けて仕事に対する考え方や取り組み方の変革をはかる、という新たな課題は、このようにすでに、日常的な業務のなかで少なからず実現していたのである。しかも、業務改善や問題解決のための自発的取り組みに従事したことのあ一般職員のうち55%が「前向きな変化を起こしたことがある」、34%が「上司や同僚から評価される成果をあげた」、そして「全学的にインパクトのある成果をあげた」ものも19%に達する（加藤 2017）。このように、自発的に仕事への取り組み方を変革している先行者は大きな手応えを得ており、そうでない者も周囲の先行者による活躍状況を認知していることが期待できる。



加藤2017をもとに作成

図2 日常業務に埋め込まれた学習行動



加藤2017をもとに作成

図3 日常業務に対する職場からの期待

つまり、成長が期待される職員の側からみたとときこの変革は、受容的な土壌のないところで、今までにない変革的な仕組みを新規に導入する、というような困難な課題ではないということである。まずは自発的に発生しているグッドプラクティスについて積極的に評価することからスタートし、従来は本人の自主性に任せているこれらの行動を、人材育成施策の達成目標として明確に位置づける。そしてその普及、定着や高度化に向けた支援や指導を行うフォーマルな仕組みを組織的に導入していけばよい。その円滑な実施のためにも、現状における職員の働き方に対するさらに踏み込んだ調査研究を行うことが喫緊の課題となる。

これとは対照的に、問題となるのは次世代を育成するという重責を負う側の体制整備である。調査を通じて明らかにされている通り、仕事への取組み方の変革、という重要課題に対する組織的関心はあまり高くない(図3)。一般職員の場合、定型作業や軽習熟業務への従事にあたり職場から積極的な改善が期待されていると答えるものはわずか12~13%、仕事の質を高めるために考える時間を造り出すことを期待されていると感じるものに至ってはわずか5%しかいない。定型作業に際して職場が期待するのは正確迅速さ(51%)なのであり、簡素明確化への期待は22%、業務の手順化・文書化になるとわずか16%まで低下する。関連知識の自己学習(13%)や一次情報収集(9%)などの意欲的活動に対する期待度も低い(加藤 2017)。ここにあるのは、若手職員の成長に対する関心の低さをいかに克服するか、という深刻な問題である。さらに大きな問題は、誰が支援や指導を行うのかという問題である。このような組織風土のなかで、支援や指導を受けることなく過ごしてきた先任者や管理職が、後輩の支援や指導を行うために必要な知識やスキルを習得することは容易ではない。企業等において進められている先行的な取組みを参考としつつ、外部からの人材招聘やサービス導入も含めて幅広く検討を行うことが必要となろう。

## 6. 道を拓く日本型プロジェクト

定型作業や短期間で習熟可能な業務が与えられた時、創意工夫を重ねることにより周囲の期待を上回る成果をあげるとともに、このプロセスを通じて必要とされる知識やスキルを習得する。この経験を通じて一定の力量を獲得することができれば、さらなる成長に向けて次段階に進むことが期



待される。そこでは、与えられた業務の改善によって実現可能な範囲を超える、大きなインパクトのある成果が期待される。しかしながら、重要性の高い業務を正式に任せてもらうことは容易ではない<sup>12)</sup>。

幸いなことに、本稿が準拠するホワイトカラー総合職モデルには、この壁を乗り越えるための装置が巧妙に組み込まれている。世界標準とされているものとは異なる、独自のスタイルのもとに展開されるプロジェクトである。世界で広く受け入れられているプロジェクトマネジメント知識体系ガイド（Project Management Institute 2013）では、プロジェクトが備える基本的性格として「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」などが列挙されている。そこでは、正式なメンバーとして選ばれない限り、能力を活かすことのできるチャレンジングなプロジェクトに参加することは難しい。

これとは対照的な性格を有するのが、日本型プロジェクトである。最大の特徴は、プロジェクトが定常的な通常業務と連続性を有している点である。しかもそれは、計画的に発足するものばかりではなく、自然発生的に始まる場合も少なくない（加藤 2016a pp.41-42）。通常業務のなかで生じた問題への対応を進めるなかで、新規の本格的取組みプランとして徐々に成長を遂げ、現場発のプロジェクトとして正式に承認されるケースなどが該当する。日本型プロジェクトはさらに、達成すべき課題や所要期間、投入されるリソースなどについて、事前に厳密な計画が立てられるのではなく、プロジェクトの進捗状況に応じて柔軟な対応が行われる、という特性を有する。つまり、通常業務から派生した改善の取組みについて、周囲から認められる一定の成果をあげそしてその延長線上に説得的な独自プランの提案を行ったとき、正式なプロジェクトとして承認され、さらにその進展に応じてプロジェクトの発展的展開までも認められる可能性が開かれているということである。通常業務のなかでの創意工夫を通じて、まず第一段階として自らの力量を高める。そして第二段階では、そこで得られた成果を最大限に活用することにより、次なる成長のためのステップとなる高度の仕事（プロジェクト）を自らの手で作り出す。日本型プロジェクトという装置が、成長につながる道を拓くのである。

先行調査を通じて、大学職員の職場でも、類似する装置が機能していることが明らかにされている。通常業務の範囲を超えて行われる自発的な取組みの性格についてみたものが表3である。通常業務との連続性についてみると、通常業務と連続的とする回答が65%に達している。プロジェクト

表3 大学職員が経験したプロジェクト

	A	準A	準B	B	
A. 通常業務から独立	8%	27%	52%	13%	B. 通常業務と連続的
A. 計画的に発足	8%	54%	33%	5%	B. 自然発生的
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. 予め明確な期間計画	12%	49%	32%	7%	B. 期間は変化する
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

出典：加藤2016a

の発足や課題設定、資源計画についてみても、計画的に行われるという回答は10%未満という低い水準にとどまっている。さらに、明確な指揮系統や役割分担が定められている比率も10%という低い水準にとどまる。つまり、我が国の大学職員は、自身の努力と成果次第で、さらなる成長のための道を切り拓くことができる恵まれた環境にあるとよい。

もちろん、日本型プロジェクトという装置を稼働させることが許容される組織に所属しているからといって、自動的に職員の成長が保証されるわけではない。当事者の意欲と積極的な行動は当然として、創意工夫を促進する職場環境や周囲のサポート、そして若手を積極的に育成する評価など、多くの要因が揃ってはじめて、職員を育てる職場が実現する<sup>13)</sup>。そのための第一歩として、大学マネジメントの現場における日本型プロジェクトについて詳細を解明するとともに、その発展可能性を探るためのインテンシブな実態調査を行うことが必要である。

## 7. 創造的業務の三次元モデル

初期の段階では、定型作業や軽習熟業務に対して真剣に向き合い、改善行動、IR活動、あるいは人間関係構築などの行動を通じて創意工夫を重ね、期待を上回る成果をあげるとともに大学職員として求められる力量を高めていく。一定の段階に達したところで、業務改善の範囲を超えた大きなインパクトを実現するための手段として日本型プロジェクトを活用し、着実に実績を積み重ねる。このプロセスを通じて、職場外で学んだ高度の知識やスキルが大いに活用されることになる。

そこで獲得されるスキルについて、周知の通り、例えばジェネリックスキルやコンピテンシーなどの有効な概念が設定され、分析的アプローチにより、その構成要素を整理分類し体系化する試みが積み重ねられている。こうして構築された説得力のある知識は、汎用性の高さを要求されるため、独立性の高い抽象的な能力要素や断片的な行動等の列挙という形式をとる。そのため、個別具体の難しい問題状況のもとでは、これらの知識をどのように統合することによって解決につなげていくか、という新たな困難に直面することになる<sup>14)</sup>。

この論点について考察を進める上で大きなヒントを与えてくれるのが、職務設計理論である(S.P. Robbins 2005)。そこでは、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。第一の技能多様性(Skill Variety)は、高度業務には一定のスキルを必要とする多様なプロセスが内在しているという特性を指摘するものである。高度のスキルが複雑に組み合わされている業務では、手続きが確立されていてもなお、習熟に時間を要することになる。業務が高度化し、手続きが確立していない新規課題が与えられれば、目標の達成に向けて、多様なスキルを統合することにより一連の業務手続きをデザインすることが必要となる。さらに進展し、与えられる課題が高度複雑化すれば、業務デザインの難易度も当然高まることになる。

第二のタスク完結性(Task identity)は、業務が高度化すれば、断片化された部分ではなく、意味のある大きなまとまり全体に対して責任を負うようになることを指摘するものである。そこでは、あらかじめ限定された所与の役割を果たすだけの歯車ではなく、総合的なベネフィットの実現に向けた取組みが求められる。大きなまとまり全体のなかでの担当業務の位置付けを理解することが、有意義な改善への第一歩となる。与えられた手続きが複雑化し裁量範囲が広がれば、よりインパクトの大きな改善項目を選択することも可能となる。新規課題が与えられた場合には、例えば全

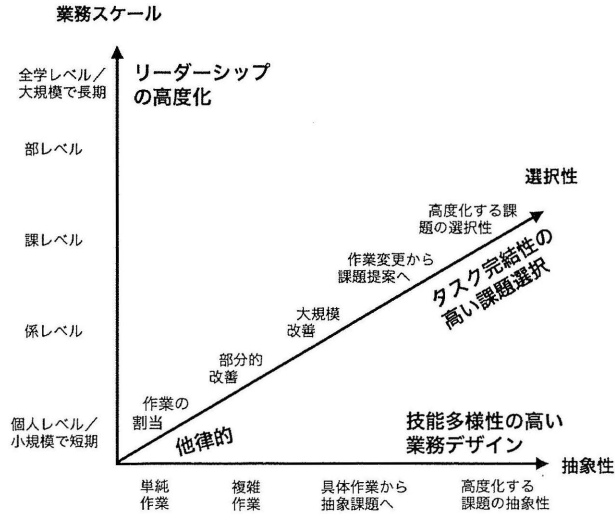


図4 業務の高度化を構成する三次元

学レベルでの経営課題への貢献度という観点からの理解を深めることにより、課題によりよく応える具体的目標の設定が可能となろう。さらに進展し、独自プロジェクトの提案が求められるようになれば、取り組むべき課題の選択が大きな問題として浮かびあがる。そこでも、より大きなまとまり全体を考慮することにより、インパクトの大きな課題の選択が可能となる。

第三のタスク重要性 (Task significance) は、業務が高度化することで、重い責任が課せられ、組織全体の重要な意思決定にかかわるようになることを示唆する。当然、組織が抱える課題への貢献や中長期計画との整合性が強く求められることになる。経営トップや多岐にわたる関連部署との間の良好なコミュニケーションも、いっそう重要性を増す。予算規模や責任の範囲、所要期間など業務のスケールも大きくなることが多い。第四の自律性 (Autonomy) は、業務の高度化にともなって裁量範囲が拡大することを意味する。その主要な対象領域は、課題設定と到達目標の選択 (タスク完結性)、業務のデザイン (技能多様性) などである。第五の特性が、フィードバック (Feedback) である。課題設定と到達目標の選択、業務デザインの見直しや変更を行うにあたり、業務の高度化にともなって、計画にしたがって一方的に実施するのではなく、より広範かつ踏み込んだ内容のフィードバックを得ることが求められるようになる。

以上の議論を基にして、業務の高度化というものを分析的に理解し、三つの次元からなる変化として整理することが可能となる (図4)。初期段階の業務は単純でわかりやすく、解釈の余地があまりない具体的な指示内容を繰り返すだけの、他律的な行動である。このモデルでは、以下に論じる三次元空間のなかで、業務の高度化が進展していくことになる。

業務の難易を構成する第一の次元は、選択性である。割当てられた作業の正確な遂行からはじまり、改善の規模が徐々に拡大することで、そこで下される選択もより大きなものとなっていく。改善が大規模化すれば作業を通じて実現される価値も向上し、その結果、業務課題自体が発展的に変容することになる。そのため作業改善が高度化すればその先に、業務課題の選択と設定、というタ

スク完結性を高めた新たな取組みが期待されることになる。提案すべき内容が作業からプロジェクトへと発展的に展開すれば、そこでなされる選択の幅は飛躍的に拡大する。選択の幅の拡大は、より大きな自律性を要請するものである。

第二の次元は抽象性である。わかりやすい具体的な単純作業から始まり、作業内容が複雑化するにつれてそこに埋め込まれた技能多様性は高まり、その全体像を理解するためには抽象化という作業が求められるようになる。具体的な作業ではなくタスク完結性の高い抽象的課題が与えられれば、その達成に向けて具体的な目標を設定しそして実現に向けた業務手続きをデザインできなければならない。課題が高度化することで、よりいっそう多様で高度なスキルを統合することが求められることになる。そして第三の次元が、量的変化に着目した業務スケールである。予算をはじめとする投入資源の大規模化、所要期間の長期化、そして関係部署の増加など業務のスケールが拡大することに伴い、様々な困難が新たに生起する。複雑化する人間関係への対応はもちろん、当該課題に固有の高度知識やスキルの調達など、あらゆる困難を乗り越えて一定の成果を上げることが求められる。達成すべき成果の水準が高まることから、これをリーダーシップの高度化としておこう。以上の三次元に集約可能な業務の変化（高度化）に対応する力を身につけることが、職員が達成すべき課題となる<sup>15)</sup>。

この枠組みに即して、ホワイトカラー総合職モデルをベースとして組み立てられた、職員に期待される成長プロセスについて改めて整理しておこう。たとえ定型作業であっても、定められた手続きを機械的に繰り返すことで満足するのではなく、習熟にともないさまざまな改善を試みることができるようになる。前提されていた環境条件の変化や個別の状況性に応じて、許容範囲内に収まるサイズの新たな価値を作り出すべく、自律的な取組みが選択されることから始まる。仕事に向き合う姿勢や改善の成果が認められれば、与えられる仕事は徐々に高度化する。そこでは、あらかじめ具体的な指示が与えられる手続き的業務は減少し、代わりに、状況に応じて自律的に課題の選択を行い、そしてその実現にむけて具体的な業務手順をデザインすることが求められるようになる。業務自体のスケールも、小規模で個人的な仕事から、全学レベルの大規模プロジェクトへと徐々に拡大する。

成長のプロセスについて、成功体験のリフレクションを通じて事後的に理解を深めることの重要性については語り尽くされているとあってよい。それで満足するのではなく、もし業務の高度化に関するこの三次元構造モデルが一定の妥当性を有するものであれば、これから困難に立ち向かう若手職員にとって有意義な知識となるのではないか。具体事例を織り込みながら業務の高度化の構造を説明することができれば、ジェネリックスキルやコンピテンシーなどの分析的知識を統合するうえでの指針となることが期待できるからである。そのためにも、このモデルの妥当性に関する検証や多様な具体事例の収集に向けて、調査分析を進めることが必要となる。

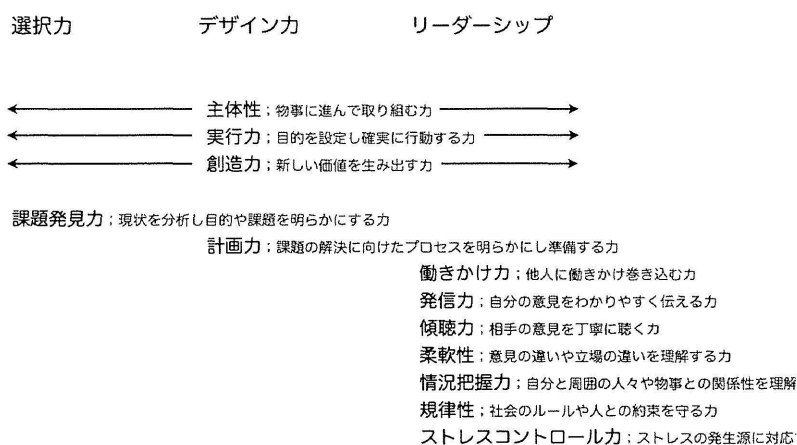
大学職員のおかれた現状に基づいて、ホワイトカラー総合職モデルを参照することにより、このように、大学職員の成長と育成施策について仮説的に展望することが可能となる。ここで提示した仮説の検証、インテンシブな追加的実態分析、そして多様な具体事例の収集に向けて、いっそうの調査研究の進展が期待される。

【謝辞】本研究はJSPS 科研費16K04598の助成を受けたものです。

## 注

- 1) この問題に関して、例えば C. Fadel et al., (2015) では学習の転移やメタ認知の観点から議論が展開されている。知識伝達型の研修を受講した大学職員からも、学んだスキルは現場の業務から切り離されており、仕事の中で活用する場面自体がない、という趣旨の問題点の指摘がしばしばなされている。
- 2) 本稿の主題は大学マネジメントの高度化を担う人材の養成である。そのため、例えば情報システムの操作のような定型作業あるいは短期間で習熟可能なスキルなどについては、実効的な研修制度もすでに存在していることから、本稿ではとりあげない。
- 3) 科学研究の進展（ライフサイクル）と教育プログラムとの関係については、山田他（1986）を参照。経営の高度化にむけたデータ活用のために必須のトレーニングはすでに実施されているけれども、それらは基礎的な段階にとどまるものである。
- 4) この調査では、企画・総務系、人事系、財務・経理系、教務系、入試・広報系、学生支援系、研究支援系、国際交流系、情報システム系、施設系、図書館系、病院系、その他からなる13系統が設定されている。
- 5) 単純ではないけれども、先例に習いある程度習熟することで一定水準の解決に至ることのできる「煩雑な業務」に対して、「創造的業務」では、複雑な問題に向き合い状況を調べ実験を繰り返しながら未知の解が模索される。Snowden & Boone（2007）によるクネビンフレームワークに関する議論を参照。
- 6) その嚆矢となったのが Imai（1986）である。
- 7) このプロセスについて、例えば次のような説明がなされている。「かりに全体の8割程度について具体的な手続きが与えられ、残り2割は個別状況に対応するための裁量を委ねられた仕事を与えられたとしよう。指示された具体的手続きのみを機械的にこなす単純作業からは成長は期待できない。他方、任された手続きはどのような意味を持ち、そしてそこから生み出される価値はどのようなものか、あるいは個別の状況性を織り込んだ変更によりどのような価値向上が可能か。このようなことを考えながら取り組みを重ねるうち、指示された手続きが、課題に応じて巧みにデザインされたものであることに気づく。この段階に至り、環境変化や状況の個別性を反映させた的確な手続き変更（改善）が可能となる。力量を高め、大きな視野から与えられた業務を理解することができるようになれば、よりインパクトの大きな改善提案への道も拓けてこよう。組織で行う仕事ゆえにアイデア段階からの積極的な相談や説明は必須であり、その積み重ねにより信頼関係が醸成されていく」（加藤 2016b）。
- 8) 残念ながら、職場の先任者や上司による支援は、我が国の大学職員の職場ではあまり行われているとはいえない状況にある。具体的には、例えば配属時に指導・相談担当者が明示されるケースは13%、仕事の手順や体系について必要な説明が行われるケースは13%、実用的なマニュアルが整備されているケースは9%と、いずれも低い水準にとどまる（加藤 2016b）。
- 9) 対象とする大学職員に適合するよう、表現の一部が変更されている。

- 10) IR について、評価や情報公開、エンロールマネジメント、財務や学生教職員に関するデータの収集分析などを中心とする限定的な意味で用いられることもあるが（例えば関東地区 IR 研究会監修（2017）など）、ここでは本来の意味に立ち返り、大学のマネジメントに資するための自組織に関する調査研究全般という広い意味で用いている。
- 11) 社会人基礎力のなかで取り上げられている「チームで働く力（チームワーク）」に対応するものである。ここに列挙されている具体的行動への取組みを通じて、抽象的な能力要素（発信力、傾聴力、柔軟性、状況把握力、規律性、ストレスコントロール力）が鍛えられる。
- 12) 例えば10年以上の経験を有する一般職員についてみると、仕事の75%は依然として定型的あるいは標準化された習熟業務となっている（加藤 2016b）。
- 13) 例えば大学の一般職員についてみると、部署内の自主的プロジェクトを主導した経験のあるものは7%、部署を超えたプロジェクトを超えた主催した経験のあるものも7%というやや低い水準にとどまっているという現状がある（加藤 2016b）。有効な装置自体は存在していても、それを人材養成という目的の達成に向けて機能させることの難しさを示すデータである。
- 14) その難しさについて、加藤（2016b, pp.12-14）を参照。また、今後求められる学びのあり方に関して、未知なる問題状況を把握し、関連する多様な情報や知識、スキルを統合する（適応力）ことにより多様な問題を解決する（多能性）という課題が今後ますます重要になるという議論なども展開されている（C.Fadel et.al. 2015）。
- 15) ここで提示した三つの次元と社会人基礎力（12の能力要素）との関係性についてまとめたものが次図である。主体性や実行力、創造力は、すべての次元に関係する基盤的能力である。選択性と関係が深いのが、現状を分析し目的や課題を明らかにする「課題発見力」、抽象性と関係が深いのが、課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する「計画力」である。それ以外の7つの能力はいずれも、業務のスケールの拡大に対応する上で求められることが多くなる能力といえよう。



- 16) 先行調査により、例えば一般職員では、自身の知識やスキルの水準を超える高難度の仕事に従事するものが16%、適切な水準が41%、低難度の仕事に従事するものが44%という結果が得

られている（加藤2016b）。この知見を出発点として例えば、高難度の仕事に従事している場合、そこで克服すべき課題は何か。あるいは適格的、低難度の仕事であっても成長するための自発的な課題を設定している場合、それはどのようなものなのか。さらには、これまでの業務経験を振り返り、仕事の内容がどのように高度化し、それをいかにして克服してきたか。これらの論点について議論を深めるための一つの方法として考えられるのが、仕事の高度化に関する分析モデルを設定することである。

## 引用・参考文献

- C.Fadel et al., 2015, *Four-dimensional education*, Boston: Center for Curriculum Redesign（関口他編訳 2016『21世紀の学習者と教育の4つの次元』北大路書房）
- 実務能力認定機構 2014『大学マネジメント・業務スキル基準表 スキル項目説明書』Ver.2.02  
[https://acpass.acpa.jp/download/skmat\\_univ\\_2012.pdf](https://acpass.acpa.jp/download/skmat_univ_2012.pdf)
- 実務能力認定機構 2016『ACPA 実務能力基準表（大学マネジメント・業務／基礎（知識・能力）編）』Ver.1.6 [https://acpass.acpa.jp/download/skmat\\_univ\\_2015.pdf](https://acpass.acpa.jp/download/skmat_univ_2015.pdf)
- M.Imai 1986, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, New York: Random House（今井正明 1988『カイゼン』講談社）
- イノベーション・デザイン&テクノロジー株式会社 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 2010「スタッフ・ディベロップメント論のイノベーション」『高等教育研究』第13集, 71-89頁
- 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
- 松田岳士他編著 2017『大学 IR スタンダード指標集』玉川大学出版社
- 文部科学省 2016a「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/afiedfile/2016/03/03/1367444\\_06.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/_icsFiles/afiedfile/2016/03/03/1367444_06.pdf)
- 文部科学省 2016b「平成26年度の大学における教育内容等の改革状況について（概要）」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/daigaku/04052801/\\_icsFiles/afiedfile/2017/02/17/1380019\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/_icsFiles/afiedfile/2017/02/17/1380019_1.pdf)
- 日本能率協会 2011a『大学職員ナレッジ・スタンダード 大学業務知識編ⅠⅡⅢ』
- 日本能率協会 2011b『大学職員ナレッジ・スタンダード 大学マネジメント編ⅠⅡ』
- 日本私立大学連盟 2009『私立大学マネジメント』東信堂
- PROG 白書プロジェクト 2015『PROG 白書2015』学事出版
- Project Management Institute 2013, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*.

- S. P. Robbins 2005, *Essentials of organizational behavior*, 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)
- L.M.Salamon ed., 2012, *The State of Nonprofit America*, second edition, Washington, DC: Brookings.
- 社会人基礎力に関する研究会 2006 『社会人基礎力に関する研究会「中間取りまとめ」』
- Snowden, D.J., Boone, M.E. 2007, A Leader's Framework for Decision. Making, *Harvard Business Review*, November 2007 (松本訳 2008 「『クネビン・フレームワーク』による臨機応変の意思決定手法」『Harvard business review』33 (3) pp.108-119, ダイヤモンド社)
- 山田圭一, 塚原修一 1986 『科学研究のライフサイクル』東京大学出版会



# Growth Process and Empowering Scheme for University Administrator

Takeshi KATO (University of TSUKUBA)

In this study, variety of job process and resulting outcome at the work site, how relevant knowledge and skills are selected to be integrated in this process, and operating strategy for highly complicated problem without full time specialist of university administration, are considered through constructive discussion for growth process model and empowering scheme for university administrator.

First, learning from white-collar generalists model, assigned non-creative routine work ought to be recontextualized to be productive opportunity for growth through creative KAIZEN activities. And it is advantageous that among university administrators, KAIZEN activities are already performed spontaneously unrelated to official personnel development scheme. These embryonic good practice would be a firm basis for the advancement of KAIZEN activities as a personnel development measure.

Second, well trained worker demand more discretionary task for his/her development beyond restricted KAIZEN activities. White-collar generalists model involves peculiar style of project management characterized by bottom-up decision making and devolution of power, engaging in which propel him/her to further development. This type of project management is also widely observed among university administrator, which is expected as a foundation for another effective personnel development measure.

And third, the product of integration of knowledge and skills are discussed to be set up a hypothesis that advancement and complication of work has three dimensional structure.