

令和 元 年 6 月 17 日現在

機関番号：12102

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2016～2018

課題番号：16K04598

研究課題名（和文）ホワイトカラー総合職としての大学職員の再評価と新たな役割

研究課題名（英文）Revising Evaluation and the Advanced Role of the University Administrative Staff as Comprehensive Work

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） 2,800,000 円

研究成果の概要（和文）：本研究では、専門職ではなく総合職としての大学職員の現状と可能性について分析と検討を行った。第一の知見として、現場職員の間では、難度の高い新規課題への対応にあたり、専門職の導入ではなく職員のイニシアチブのもとで対応すべきとの意見が多く見られた。第二に、特定の専門職を前提としなない職員の強化に向けた施策が展開されている一方で、現場を見ると、依然としてルーティン作業が中心のままであり、必要とするサポートが不足している。つまり活躍機会と支援が欠如した状態にある。第三に、建学の精神によって基礎づけられることにより、総合職としての大学職員が、価値創出に向けて積極的に貢献する道筋が見出された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

近年、高度化する大学のマネジメントを担うことが期待されている職員を強化するための施策が展開されてきた。しかしながら今回の調査を通じて、現場レベルでは依然として業務の中心はルーティンであり、SDについても有効に機能しているとは言い難い実態、運用レベルでの大きな問題が起きていることが明らかになった（学術的意義）。

総合職としての大学職員が、建学の精神によって基礎づけられた価値創出を実現するための戦略に繋がる重要な知見を得た。現在、これをさらに精錬させることにより、大学職員による価値創出を可能とする方法の開発に取り組んでいる（社会的意義）。

研究成果の概要（英文）：As a core staff of university management, which is required to advance further, how should university administrative staff do work is still discussed in policy debate in Japan. In this study, current status and possibilities of university administrative staff, not as a professional staff but as a comprehensive work, are discussed.

At first, it is found that working on difficult new task, "comprehensive work" model is preferred to "professional staff" model by incumbent university administrative staff much more. Second, although policy for university administrative staff to empower has been going on, but much of their job is still routine and workplace supporting system is yet insufficient. Third, it is available for the spirit of foundation to be a main cornerstone for comprehensive work to create new value.

研究分野：高等教育

キーワード：大学職員 大学マネジメント 建学の精神 SD

1. 研究開始当初の背景

厳しい競争環境と財政状況のなかであって、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。このような政策の推進を受けて、我が国の国公立大学のうち、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、そこでは、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。また、IRを担当する部署に専任職員をおく大学も、平成23年度の5.8%から平成25年度には8.8%に増加している（注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、専門性が必要であると考えられるさまざまな職務について23の類型が設定され、現在、専門的人材の配置の有無や確保の方法、資格要件、処遇、育成の取り組みなどに関する詳細な調査研究が実施されている（注2）。

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、学術研究の分野でも、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、高野 2012, 齊藤 2013, 本田他 2014, 山崎他 2014など）。

他方、大学職員の仕事についてみると、たしかにそこで行われている業務自体の概要については、すでに部門別に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）。ところが、大学職員がどのような働き方をしており、どのような成果をあげそして成長しているか、その具体的実態については、これまでほとんど研究対象とされてこなかった。もしかりに、もっぱら定型的な業務に従事し、創意工夫や質的向上が求められない単純作業を繰り返すだけであれば、このような問いは不要である。しかしながら、我が国の大学に根付いている日本型IR（加藤 2010）についての調査研究を進める中で、そこでのIR活動は、様々な部署において、通常業務に埋込まれるような形で、業務改善あるいは問題解決を目的とするプロジェクトのための準備（あるいは初期）段階として実施されていること。そしてその後展開されるプロジェクトの中での創意工夫や試行錯誤を通じて、多数のマネジメント上の成果があげられていることが明らかになってきた（注3）。高度複雑化した業務であっても、インテンシブな学習や学内外の専門家を巻き込むことを通じて、一般職員（注4）が十分な対応を行っているケースも少なくない。さらに興味深いことに、そこでのOJT（On-the-job Training）を通じて高度の知識やスキルを習得し、創造的な成果をあげているにもかかわらず、一定期間後には他部署に異動するケースが多い。つまりここでは、特別に採用あるいは育成された専門職ではなく、学内で異動を繰り返すゼネラリスト型の職員によって、高度複雑化した業務が担われているということである。仕事と成長に関するこのスタイルは、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」のスタイルと非常に類似性が高いと考えられるのではないかと。

研究の進展に伴い結晶化してきた上記の問題関心に基づいて、本研究では、「大卒ホワイトカラー総合職」という概念装置を用いて、大学職員の実態と今後の発展可能性について調査分析を実施した。

2. 研究の目的

上記のような着想に基づき、仕事の具体的実態についてこれまでほとんど調査研究が行われてこなかった大学職員をとりあげ、まず第一に、企業を対象とした豊かな研究蓄積を有する「大卒ホワイトカラー総合職」と位置づける。そしてそこから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について、計測および建設的な評価を行う。

並行して、これから急速に整備されることが予想される専門性の高い業務を遂行するための仕組みが、専門職ではなく総合職型になるのではないかとという仮説を設定し、その先端的な動向について調査分析を実施する。最後に、これらの知見をふまえて、大学マネジメントを支える大学職員の実像を定量的に明らかにするとともに、今後期待される新たな役割等について議論を深める。

3. 研究の方法

本研究では、まず第一に、我が国の民間企業における大卒ホワイトカラー総合職に関する先行研究群を統合することにより、そこでの働き方や成長のスタイルを計測・評価するための枠組みを構築する。その次段階として、企業における大卒ホワイトカラー総合職に関する先行研究群に基づいて構築された一般的な枠組みに即して、優れた事例（good practice）を収集・分析するとともに、大学職員という職種にあわせて枠組み自体を修正する作業を行う。具体的

には大学役職員へのインテンシブなインタビュー調査等を通じて、大学職員の働き方や成長のスタイル、そしてそこでの成果などについて、上記枠組みに即した具体的な記述とその分析、構造化を行う。

研究のもう一つの柱となるのが、今後急速な進展が予想される、高い専門性を必要とする業務を遂行する体制の整備およびその運用に関する調査分析である。専門職化に向けた政策的議論とは対照的に、実績をあげている私立大学の職員部長や事務長、職員出身理事へのこれまでのインタビューでは、新たな専門職制の導入に対して否定的な意見も少なくない。高度業務を担う体制の整備とその運用の進展について、専門職ではなく総合職が重要な役割を担うケースが多くなっていくのではないかという仮説を設定し、先端的な動向についての調査分析と新たなモデルの構築を試みる。

以上の分析を通じて得られた知見を統合し、我が国の大学マネジメント人材の現状を定量的に把握するためのアンケート調査を実施した。調査の概要は以下の通りである。

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1,447名に対して、回収目標400名
回収数	400名
調査期間	平成31年2月
調査方法	インターネットモニター調査

4. 研究成果

(1)まとめ

本研究を通じて得られた主要な成果について、三点にまとめることができる。第一に、今後増加することが予想されている高度業務への対応策として、専門職の導入を支持する意見は少なく、総合職モデルが支持された。第二に、職員の活躍をサポートすべくSDの義務化や事務職員の法的位置付けの明確化など様々な政策が近年実施されたにもかかわらず、職員の働き方は依然としてルーティンが中心のままであり、活躍の機会が与えているとは言い難い状況にある。研修についても、制度はあれども組織をあげて取り組んでいるとは言えない状況にあり、職員からの評価をみても低調である。職員の高度化を支援するための制度は、たしかに広く導入された一方で、現場での運用が追いついていない状況が明らかになった。

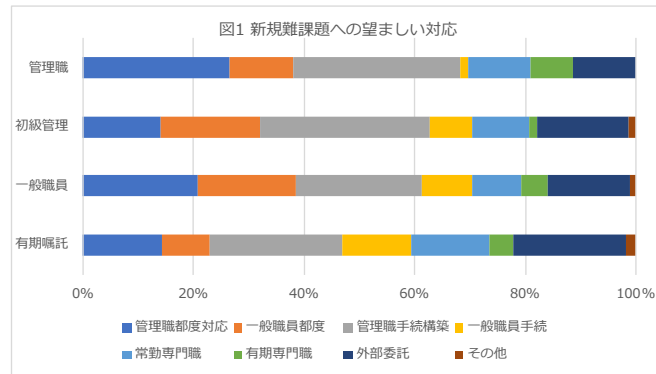
第三に、続発する新たな問題群に幅広く対応することが求められる総合職とは異なり、専門職であるためには、問題が明確な課題へと落とし込まれ、絞り込まれた具体課題を達成するための一定の手順がデザインされている必要がある。大学マネジメントに関連する領域では、例えばIRerやURAという魅力的なコンセプトが提案されているが、いずれも未だその可否も含めて専門職としてのあり方が模索されている段階にある。教育研究に直接携わることのない職員は、専門職となる以外に、大学の一構成員として新たな社会的価値を生み出すことはできないのだろうか（コストダウンや業務効率化などを除く）。

優れた先行事例のインテンシブな調査を通じて浮かび上がってきたのが、「建学の精神」の具現化（私立大学）を通じた価値の創出、という仕事のスタイルである。本研究では、職員による建学の精神の認知状況を明らかにするとともに、建学の精神に基礎付けられた価値創出の取り組みについて、モデル構築を行った。

(2)総合職モデルの可能性

今後ますます増加することが予想される高度業務に対して、新たに専門職を導入することにより対応するのか、あるいはレリバントな外部リソースを臨機応変に活用することにより、総合職が幅広く問題に対応していくのか。現場で働く職員にとって望ましい対応について見たものが図1である。

難度の高い課題に直面した時、内部の職員がイニシアチブをとって対応に当たるべきか、適切な専門職を導入すべきか、あるいは外部に委託すべきか。専門職を導入する場合には、常勤職とすべきかあるいは有期職とすべきか。常勤専門職を導入すべきとする回答は、一般職員、初級管理職、管理職のいずれも10%程度と低い水準にとどまる。外部委託すべきという意見も、一般職員と初級管理職で16%程度、管理職では11%に過ぎない。



最も多いのが「職員がイニシアチブをとり対応すべき」という回答であり、一般職員、初級管理職、管理職の全てで70%に達する。さらにその内訳をみると、管理職と初級管理職では「管理職がイニシアチブを取り、都度対応で終わらせることなく、（専門職を必要としない）有効な業務手続きを確立すべき」という意見が30%を超えている。すなわち、大学マネジメントの現場は、専門職モデルに対して否定的であり、総合職モデルが強く支持されているということである。

(3) 活躍機会と支援の欠如

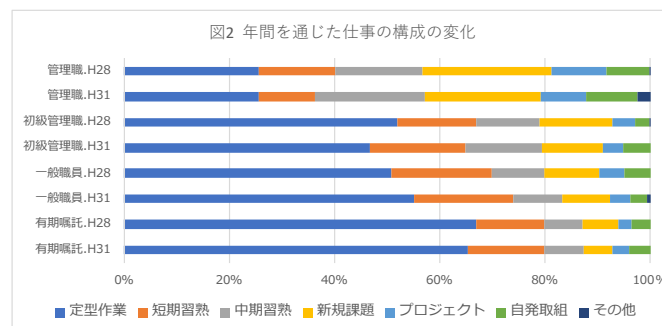
現在従事している職務について、職務設計理論（S.P.Robbins 2005）に基づく構成をみたものが図2である。ここでは、通常業務についてまず、「①定型的作業」と一定期間の習熟を要する業務に分類した。後者についてはさらに、2-3年程度の習熟期間で対応可能な「②軽習熟業務」と、4年以上の習熟を必要とする「③重習熟業務」に細分化した。定型化あるいは標準化されたこれらの業務とは異なるのが、達成のための新たな手続きを構築することが求められる「④新規課題対応」である。以上のような通常業務の範囲内には収まらず、しばしば部門を越え得た協働が求められる重要な職務の代表的存在が「⑤公式プロジェクト」への従事である。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（表2）。

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	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	⑤公式 プロジェクト	⑥自発的 取組み	
創造的業務 (未手順化)	④新課題対応					

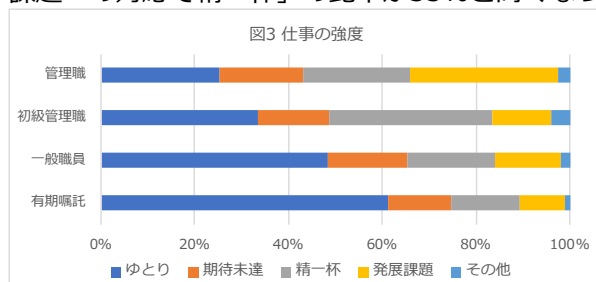
図2より、SDの義務化や事務職員の法的位置付けの明確化など、職員の業務の高度化を支援する施策が次々と実施されたにもかかわらず、仕事の構成には大きな変化が見られないことがわかる。

例えば一般職員についてみると、平成28年の時点では、定型作業が51%、軽習熟作業が19%、重習熟業務が10%であり、これらを合計すると全業務の80%を占めていた。3年後の平成31年についてみると、定型作業はわずかに増加しており（55%）、定型的・標準化業務の比率も83%に増加している。皮肉なことに、高度化の必要性が指摘されつづけている一方で、現場職員の多忙化は進展しており、創造的業務はむしろ縮小しているのである。初級管理職や管理職をみても、業務構成上の高度化はみられない（定型的・標準化業務の比率は変化していない）。



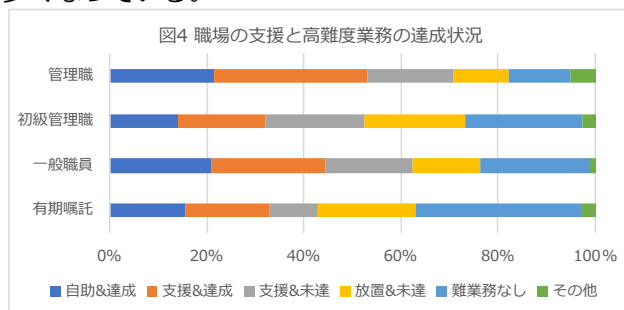
次に、現在従事している仕事の強度についてみたものが図3である。一般職員で最も多いのは「難しい課題はなくゆとりがある」と答える者が最も多く49%、「難しい課題が多い」は36%であり、その内訳をみると、「期待に対して十分に答えられていない」と「仕事をこなすことで精一杯」がほぼ半々となっている。その一方で「与えられた仕事を越えて発展的課題に

取組む」者も14%みられる。初級管理職では、ゆとりを持って働いている比率は33%へと低下し、代わりに「難しい課題への対応で精一杯」の比率が35%と高くなっている。



難しい課題が多い、と感じる職員が一定割合存在する状況にあって、期待されるのが、SD活動である。

ただし、ここまでの分析を通じて明らかになっている通り、すべての職員がSD活動を必要としているわけではない(図4)。一般職員の場合、高度の知識・スキルは必要としない(難業務なし)が23%、その一方で自助努力により難しい課題をクリアしている者が21%。その結果、難しい課題への取組みにあたりSDを必要とする者の比率は55%となっている。その内訳をみると、SDを通じて厳しい要求に答えている者(支援&達成)の24%に対して、要求に応えられない者(未達)は32%である。初級管理職では、「支援&達成」の18%に対して、「未達」の比率は41%と多くなっている。



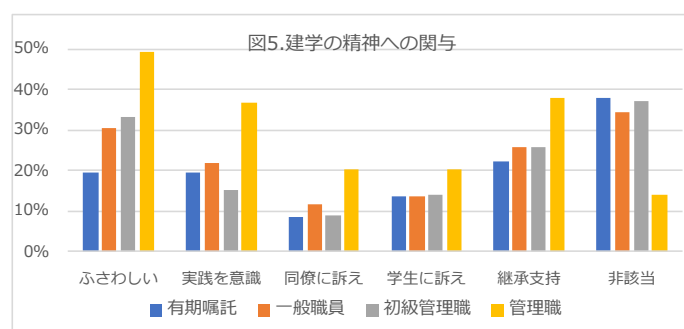
SDを必要とする仕事を与えられている職員は半数強にとどまり、しかも、必要とする者に対して十分なサービスを提供できていない、という厳しい結果である。

(4)建学の精神の実現に向けたマネジメント

業務の高度化と並んでこれからの職員に求められるのが、新しい価値の創出である。総合職の仕事は、創出する特定の価値についてあらかじめ承認が得られている専門職とは異なり多岐に渡り、もちろん教育や研究に直接従事することもない。

先行事例のインテンシブな調査を通じて浮かび上がってきたのが、建学の精神の具現化を通じた価値創出、というスタイルである(私立大学の場合)。本研究では、建学の精神に基礎付けられた価値創出に向けた、4つの段階から構成される戦略のプロトタイプを構築した。

その第一段階として、基礎となる建学の精神が職員集団の間に浸透していることが必要となる。このような問題意識から、職員による建学の精神(あるいは教育研究上の目的)への関与についてみたものが図5である。管理職に限定すれば、「自大学にふさわしい立派な内容」という回答はおよそ5割、「実践を意識して仕事」「継承すべき」などの回答も35%を超えている。その一方、初級管理職や一般職員では、評価や実践はやや低調であり、「いずれも該当しない」と答える比率が最も高く35%を超えている。自大学が掲げる社会的価値(建学の精神)に対して積極的に関心を持ち、理解を深めそして関与を高めていくような、全職員が従事するIR活動の活性化が求められているのではないか。



<注および引用文献>

- 注1) 文部科学省「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)
- 注2) 文部科学省「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)
- 注3) 平成25-27年度科研費基盤C「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」(研究代表者 加藤毅)の成果による。
- 注4) 管理職に対して一般職員と称されることが多いけれども、従事している仕事内容を職種という観点からみれば、これらの一般職員は総合職に他ならない。
- 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
- 加藤毅他 2010「大学経営の基盤となる日本型インスティテューショナル・リサーチの可能性」『大学論集』第41号
- 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
- 高野篤子 2012『アメリカ大学管理運営職の養成』東信堂
- 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

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7件)

- ①加藤毅, 大学職員の仕事の構造『高等教育研究叢書』No.136, 1-17頁, 査読有, 2017.3
- ②加藤毅, 大学職員のプロフィール『高等教育研究叢書』No.136, 19-26頁, 査読有, 2017.3
- ③加藤毅, 大学職員による個人的取組みの展開『高等教育研究叢書』No.136, 査読有, 27-42頁, 2017.3
- ④加藤毅, 新規高度課題における知識調達と蓄積『高等教育研究叢書』No.136, 査読有, 43-52頁, 2017.3
- ⑤加藤毅, 職場における学習支援体制と成果『高等教育研究叢書』No.136 査読有, 53-63頁, 2017.3
- ⑥加藤毅, 共創する大学マネジメントー社会調査研究の可能性を求めてー『大学研究』第43号, 査読有, 3-23頁, 2017.10
- ⑦加藤毅, 大学職員の成長モデルと育成枠組み『大学研究』第44号, 査読有, 3-19頁, 2018.1

〔学会発表〕(計2件)

- ①加藤毅, 職員主導による大学マネジメント改革の起点となるSD, 大学行政管理学会20周年記念シンポジウム(早稲田大学) 2017.7.15
- ②加藤毅, 学問のライフサイクルからみた高等教育研究, 日本高等教育学会第21回大会発表要旨収録(桜美林大学) 188-189頁, 2018.6

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕

- 出願状況(計0件)
- 取得状況(計0件)

〔その他〕

特になし

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

(2)研究協力者 なし