

大学職員研究についてのレビュー

－大学職員の育成の視点から－

A Review of University Staff Research - Perspectives on University Staff Development -

太田 顕一郎¹⁾
Kenichiro OTA

概要

近年、大学を取り巻く環境は厳しさを増している。くわえて、大学行政を担う大学職員のあり方、とりわけ育成については様々な課題を抱えている。本稿では、これまでの我が国における「大学職員の育成」に関する知見を俯瞰し体系的に整理することで課題を明らかにする。そのうえで、大学職員の育成を実現するための組織的な取組みについて提示する。本稿は、今後の研究への有効な示唆を得て、さらに発展的な研究へと志向することが目的である。

キーワード：人事制度，能力開発，建学の精神，職務特性

Abstract

In recent years, the environment surrounding universities has become increasingly severe. In order to cope with such a situation, there are various issues to be addressed, especially with regard to the training of university staff who are in charge of university administration. This paper clarifies these issues by reviewing and systematically organizing the knowledge on "university staff development" in Japan to date. It then presents organizational approaches to realize the development of university staff. The purpose of this paper is to obtain effective suggestions for future research and to orient it toward further developmental research.

Keywords : Human Resources System, Capacity Development, The Spirit of Founding, Job Characteristics

1. はじめに

1.1 研究の背景および研究の目的

2022年9月30日に「文部科学省令第三十四号（大学設置基準等の一部を改正する省令）」が公布された。この大学設置基準の改正は、「学修者本位の教育への転換」の実現を図るべく、3つのポリシーに基づく教育の実質化、学修者・教育者が学修成果や教育成果を明確に把握できるように可視化、透明性を向上させることの必要性などを挙げており、つまり「内部質保証」による教育研究活動の不断の見直しに取り組むことを意図している。

これらの具体的な措置として、まず「基幹教員制度」の導入が挙げられる。それ以外にも、卒業要件の明

¹⁾ 共栄大学 学務部

確化, 授業期間の弾力的運用, 単位計算方法の変更, 教育研究に照らした校地・校舎等の施設及び設備の充実など, 広範な大学の教育活動全般にまで言及されている。

そのなかでも, 新たに示された「教育研究実施組織」は, 学位プログラムの実施や見直しなどの教育研究活動等を行うに当たり, 大学の組織機能の明確化や教員と事務職員等相互の役割分担, 協働, 責任の明確化等を目的としたものであり, より一層の教育研究活動の質向上が期待されている。それと同時に事務職員のこれまでの立ち位置や役割を見直す契機となり, 実効性のある教職協働を通じた大学運営への主体的かつ責任ある関与が期待されている。

しかし, 個々の大学の事情や立場から見れば, この改正の真意や方向性についての理解が十分に浸透しているとはいえない。さらにこの改正が意図するような組織改革・教育改革の着手は当面, 様子見であるのが実態であろう。とはいえ, これからの大学運営はどうあるべきか, 事務職員は教育, 研究, 社会貢献, ガバナンスなどの各要素・機能において, どのように対応していくべきか, 大学の未来が事務職員の双肩にかかっていると云っても過言ではない。

このような問題意識のもと, 本稿ではこれまでの我が国における「大学職員研究」のなかでも, とりわけ「大学職員の育成」に関する知見を俯瞰し体系的に整理することで課題を明らかにする。そのうえで, 大学職員の育成を実現するための組織的な取組みについて提示する。さらに今後の研究への有効な示唆を得て, 発展的な研究へと志向することが目的である。

1.2 本稿の構成について

次節以後の本稿の構成は次の通りである。第2節では, 研究方法について述べる。第3節では, 大学とりわけ私立大学を取り巻く外部環境および内部環境である大学職員の能力開発について, さらに外部環境との結合に大学職員が果たすべき役割について述べる。第4節では, 大学職員に関わる先行調査を概観し, 第5節では大学職員の育成に関する先行研究のレビューを行う。そして, 第6節では, 本稿における成果および課題等について述べる。

2. 研究方法

大学職員の育成に焦点を当てた研究に関連する学会誌掲載の論文を中心にレビューする。また補完的に近年刊行が相次いでいる大学職員に言及している高等教育研究関連のテキストについても着手し, 整理を行うこととする。これは高等教育研究とりわけ大学職員を対象にした研究が発展期にあるという認識から, 高等教育研究者は大学職員研究とりわけ大学職員の育成について, どのように捉え認識してきたか, その実態から帰納的な理解を試みるのが, 単調な歴史観に陥ることなく, 現状の整理・検証を行い今後の研究の示唆を得るのに有効であると考えたためである。

分析対象の論考は, 藤井(2012), 秦(2004), 加藤(2015, 2016, 2018), 各務ら(2016), 木村弘志(2019), 小室(2012), 中元(2020), 大島(2021), 山口(2016), 山本(2015), 安田(2015)である。その他, 大学経営・政策研究センター(2021)の『第2回全国大学事務職員調査』も対象とする。

3. 大学を取り巻く状況

本節では, まず私立大学を取り巻く厳しい外部環境について述べる。次に内部環境である大学職員の職務・教職協働・能力開発の必要性について述べる。そして厳しい外部環境との結合に大学職員が果たすべき役割について述べる。

3.1 私立大学の外部環境

文部科学省学校基本調査（令和3年度）によると、わが国には803校の大学が存在する。このうち619校が私立大学である。つまり、わが国の高等教育の77%を私立大学が担い、社会で活躍する多様な人材を教育し多数を輩出している。しかし、近年、わが国の高等教育、とりわけ私立大学の外部環境は厳しさを増している。日本私立学校振興・共済事業団（2021）の「令和3（2021）年度 私立大学・短期大学等 入学志願動向調査」によると、私立大学全体の46.4%が定員未充足校である。定員割れを起こすと、大学運営に多大なる悪影響を与える。それは、私立大学の主な収入源が学生からの学納金だからである。その他、国からの補助金や交付金、企業や地域、卒業生からの寄付金もある。しかし、学納金偏重の収益構造を考えると、私立大学は学生募集の成否こそ健全な大学運営の第一義である。

それでは、4割以上もの私立大学が定員割れを起こすような環境にあるのはなぜであろう。その要因としてまず挙げられるのが、学生募集のメインターゲットである18歳人口の減少である。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（平成29年推計）」に基づいて文部科学省が作成した「18歳人口と高等教育機関への進学率等の推移」によると、2021年の18歳人口は114万人である。これは、ピーク時（1940年）の201万人と比較すると4割もの減少である。さらに2021年から減少を続けて、2040年には約88万人になると予測される。一方、進学率はここ数年、女性の上昇幅の大きいことから緩やかに増加を続け、現役大学進学率は54.9%であるが、そろそろピークの様相を呈している。

次に、平成に入ると「中央教育審議会」による大学改革答申が続出している。大学設置基準法や学校教育法などの法改正はもとより、大学基準協会による7年に1回の認証評価制度の受審が必須とされた。この認証評価制度で、大学として「適合」か「不適合」、いずれかの評価がつけられる。こうした評価を通して、大学教育・研究の質と成果を社会に対して保証するとともに、改善が必要な場合はその取り組みが要求される。それはより一層、外部からの目が厳しくなり、建学の精神や教育理念に照らした教育・研究の質と成果を内部検証し、改善、改革を進めながら、社会に対して高等教育機関としての責任を果たすことが強く希求される結果であると考えられる。

また、社会のグローバル化の進展にともない、競合相手は国内だけでなく海外の大学にまで拡大した。その他、第4次産業革命やSociety5.0による産業・就業構造の変化が見込まれていることを、木村正則（2017）は「学修者本位の教育への転換や予測不可能な時代を生き抜く人材の輩出など、数々の社会的要請が投げかけられている。」と指摘している。このように、高等教育とりわけ私立大学の外部環境は今後より一層の厳しさを増し、複雑化、高度化した難しい大学運営に迫られているものと考えられる。

3.2 内部環境（大学職員）のこれまでとこれから

これまでのように、18歳人口の急増期で且つ大学進学率が15%程度の場合、大学では学力の高い学生だけを選抜して運営することで成立していた。しかし現在においては、学生側が大学を選択する仕組みに転換していると考えられる。そうした事実を目を向けず、大学が保有する価値や強みを向上する不断の努力を怠ると、たちまち淘汰されることに疑いの余地はない。大学職員のこれまでの仕事、大学内における位置づけにも同じことが考えられる。「大学設置基準法第四十一条」では、「大学は、その事務を処理するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設けるものとする。」と明記されており、事務を処理するのがこれまでの大学職員の職務とされていたと考えられる。そのため、上長の指示に従いミスなくやるのが、優秀な大学職員とみなされてきた。時には、教員の助手のような役回り（講義資料の印刷、学生の出欠席の管理）までが大学職員の職務範囲とされた。大学運営に対する改善提案もなく、淡々と定型業務（事務処理）を遂行する役割に留まり、大学内の位置づけは高いものではないと考えられた。そのため、組織としても個人としても、能力開発に十分な注力を実施していないことが推察される。しかし、2017年4月1日には「大学設置基準法第四十一条」の「処理」が「遂行」に改正されている。

これからの複雑化、高度化する大学運営に対応する職員に対して、日本能率協会（2011）は、「マネジメ

ント能力や戦略的な企画能力、コミュニケーション能力、複数の業務領域での知見（総務・人事・財務・企画・教務・学生支援・研究・社会連携・生涯学習など）、大学問題に関する基礎的な知識・理解などの資質・能力が求められている。」と指摘している。大学の管理運営に積極的に参画する機会の増加から、組織における位置づけおよび役割の重要性が高くなりつつある。

さらに、2008年の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」でも、大学職員の職能開発（スタッフ・デイバロップメント＝SD）が取り上げられ、その推進に向けた環境整備の必要性が論じられている。その後も議論は継続され、「大学設置基準等の一部を改正する省令」により、2017年4月から各大学におけるSDが義務化された。

このSD義務化が意味するものは何か、それは、事務組織および職員がこれまで以上に大学運営の一翼を担い、積極的な役割を全うすることである。これは、高度な専門知識、能力の飛躍的向上、何より強い使命感を持つべきであるというメッセージに他ならない。確かな力量を形成することで教員と職員が互いにその権限を尊重しつつ、責任を分かち合い、職員、教員に関わりなくその個性と能力を十分発揮する教職協働体制の設計の契機である。そうして、大学の競争優位性の確保に努めていくことが重要である。

3.3 大学運営の要件と大学職員との関係性

職員の能力開発以外にも、私立大学の外部環境への適合過程の一つとして、「建学の精神」の再興・再認識が考えられる。この建学の精神について、日本私立学校振興・共済事業団が公開している「大学ポートレート（私学版）」の用語辞典では、次のように説明している。

『私学の創設者が、学校開設にあたって、どのような人材を育成したいかなどの理念や気概、願いをうたいあげたものです。どの学校にも建学の精神はあるはずですが、特に創設者が私財を投じて開設された私立学校は、国公立の学校に比べ創始者の「建学の精神」の持つ意味が大きく、それぞれの「建学の精神」に基づき、独自の特色を持った個性豊かな教育の場としての役割が期待されています。』

また、私立学校法では、次のように明記している。

『私立学校法はその目的を「私立学校の特性に鑑み、この自主性を重んじ、公共性を高めることによって、私立学校の健全な発達を図ること」（同法第1条）と定めています。この「私立学校の特性」とは国公立の学校と異なり、私立学校が私人の寄附財産等によって設立・運営されることを原則とするものであることに伴う特徴的な性格です。私立学校において、建学の精神や独自の校風が強調されたり、所轄庁による規制ができるだけ制限されているのもこの特性に根ざすものです。』

木村正則（2017）は「私立学校法の観点から見れば、「私立学校の特性」と定義できる。そして、その「特性」とは学祖が学校の設立目的として挙げた精神性を指す。」と述べている。このように「建学の精神」とは、未来社会に向けてどのような人材を養成し、そのために必要な教育をどのように成し、その結果、どのように貢献していくのか、私立大学としての存在意義そのものである。これからの大学運営を考える上で、この「建学の精神」の再興・再認識が重要な主要概念であるといえる。それでは、「建学の精神」をいかに大学運営に反映させるのか、そのために職員はどのように関わるのかについて、以下を提示する。

第一に、教員、職員、職位や部門を超えて建学の精神について、共有する又は話し合う機会を意図的・計画的にアサインするのが職員の役割であると考え。話し合うというプロセスを通して、自分たちは何者であり、何を目的に、どこを目指して進んでいるのかが見えてくる。教員なら日々の教育研究活動、職員なら業務の判断や行動の基準になり得るものである。こうした基準に則って行動しているかどうかを人事評価等で問うなどして徹底し、組織文化として定着させる新たな取り組みも求められるものとする。

第二に、理事長や学長といった執行部が経営戦略を策定し、それを展開していくための将来構想に「建学の精神」が精緻されているか、職員がチェック機能としての役割を果たすことであると考え。大学間競争や外部環境が激しいなかであって、「建学の精神」という価値基準、そして、教育研究活動による人材養成や社会貢献が最大の目的であること、さらには、公教育機関としての使命を忘れてしまえば、結果的に存在意義を落としかねない。そうならないよう、職員が主体的に改善提案をすることによって、実際に大学がより良い方向に進む、真に実効性のある将来構想へと導くことが必要であると考え。

これまで述べたように、一般に大学の価値を受験生やその親に訴求するのは教員の役割と考えられているが、教員だけでは質の高い教育は提供できない。やはり大学組織の存続・維持・発展を考えると教員と事務職員との「教職協働」が必要である。そのためにも、人的資産としての事務職員の能力を開発し、価値を高めることが最重要である。

4. 先行調査の概観 —第2回全国大学事務職員調査—

本節では、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター（2021）の「第2回全国大学事務職員調査」を概観する。同調査を選定した理由は、まず大学職員を対象とした調査としては最もサンプル数が多いことが挙げられる。そのため本稿の目的である大学職員の育成に関わる、組織的または個人的な概況および要因を探索できると考えたからである。また、現在の大学職員の仕事への意識や取組み、人事制度や教職協働、キャリア開発や能力開発は大学職員の育成に関連性が高いことが考えられる。したがって、「仕事やキャリア観についての意識」を問う設問に絞り、大学職員の育成に関わる問題や課題について解釈を加える。なお、同調査への回答者は1,983名であった（表1）。

表1 回答者の人数（設置形態別：人）

	全体	国立	公立	私立
投函数	4,632	570	471	3,591
回答数	1,983	416	253	1,314
回答率	42.8%	73%	53.7%	36.3%

（出所）第2回全国大学事務職員調査結果に基づいて筆者作成

①職員としての仕事への意識について

「やりがいがある」では「そう思う」「ある程度そう思う」が80.1%である。「自分の能力や適性が生かされている」では、「そう思う」「ある程度そう思う」が73.1%である。概ね肯定的な意見が多いといえるだろう。一方で、「仕事を通じて大学の発展への貢献を実感している」では、「あまりそう思わない」「そう思わない」が48.1%である。これは仕事に対するフィードバックが不足し、適切な評価が行われていないからと考えられる。

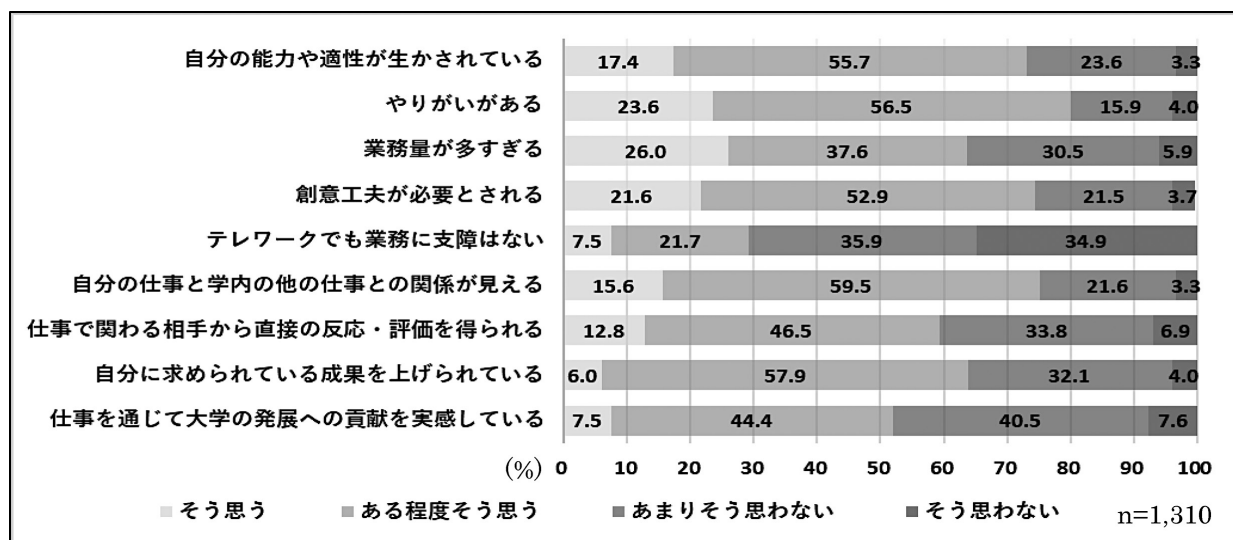


図1 仕事への意識 (私立大学の場合)

(出所 同上)

②職場の雰囲気について

「教員との間に信頼関係が成り立っている」では、「そう思う」「ある程度そう思う」が76.0%である。「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある」では、「そう思う」「ある程度そう思う」が73.0%である。概ね肯定的な意見が多いといえるだろう。一方で、「教職協働に取り組みやすい」では、「あまりそう思わない」「そう思わない」が44.0%であり、未だ教職協働に困難を感じている大学がまだ約半数ほどあるものと考えられる。

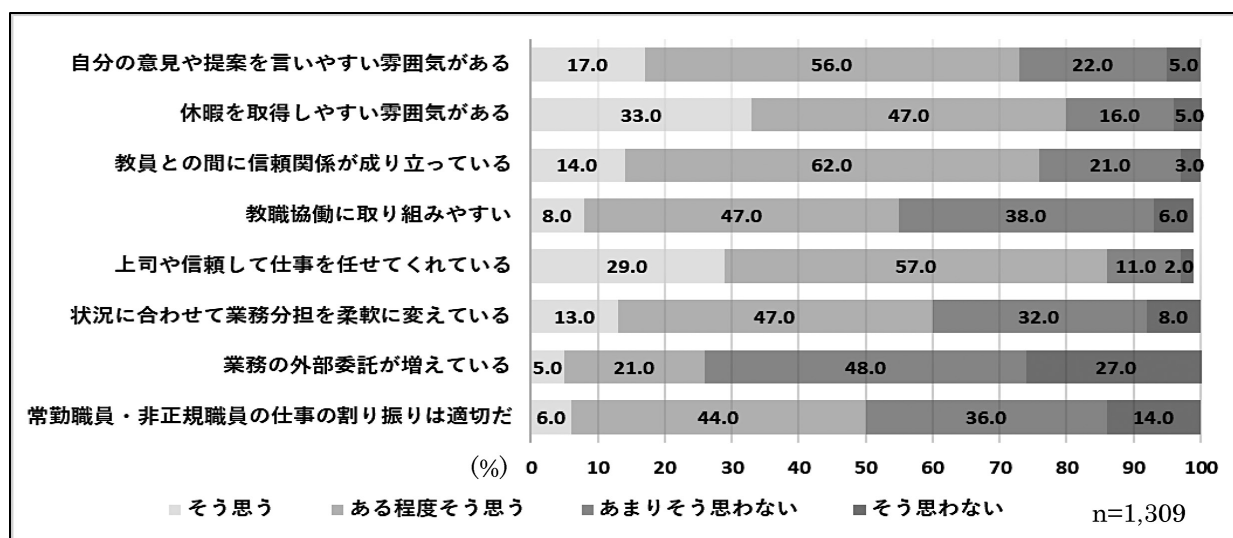


図2 職場の雰囲気 (私立大学の場合)

(出所 同上)

③人事制度について

「一定のキャリアモデルが示されている」では、「あまりそう思わない」「そう思わない」が83.6%である。「明確な評価基準が提示されている」では、「あまりそう思わない」「そう思わない」が74.1%である。「人事制度に対する納得性が高い」では、「あまりそう思わない」「そう思わない」が79.2%である。つまり、人事

や評価制度に不満を感じていると考えられる。

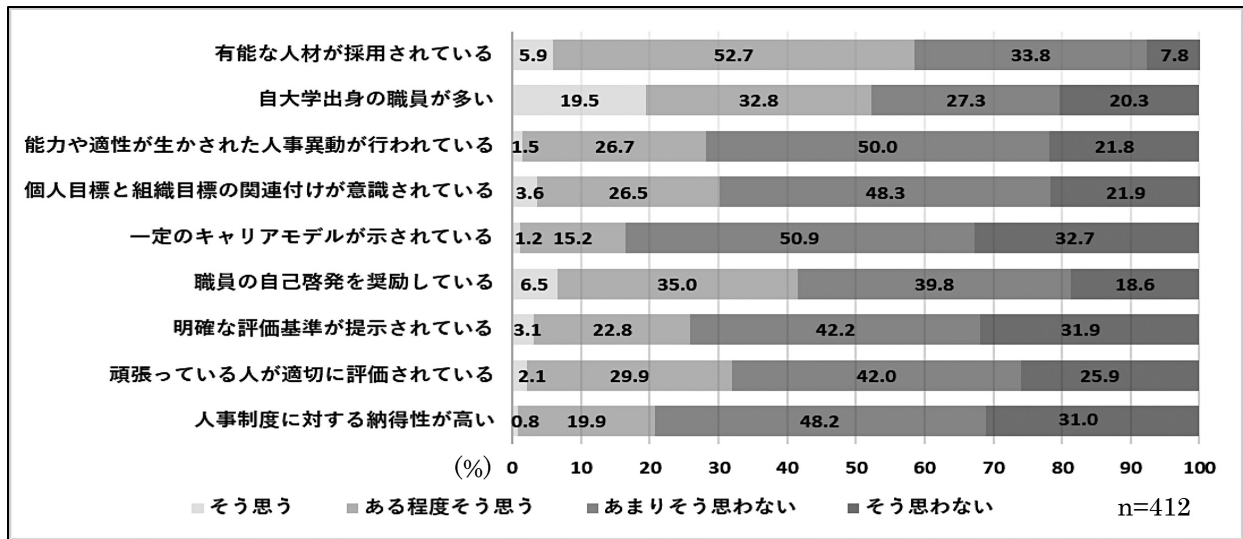


図3 人事制度について（私立大学の場合）

（出所 同上）

④将来、望ましい大学職員のあり方

「企画・立案にかかわる職員を計画的に養成する」では、「とても望ましい」「望ましい」が95.4%である。「職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす」では、「とても望ましい」「望ましい」が92.8%である。つまり、職員の成長や能力開発の機会を計画的に行い、地位向上を願う意見が多いと考えられる。

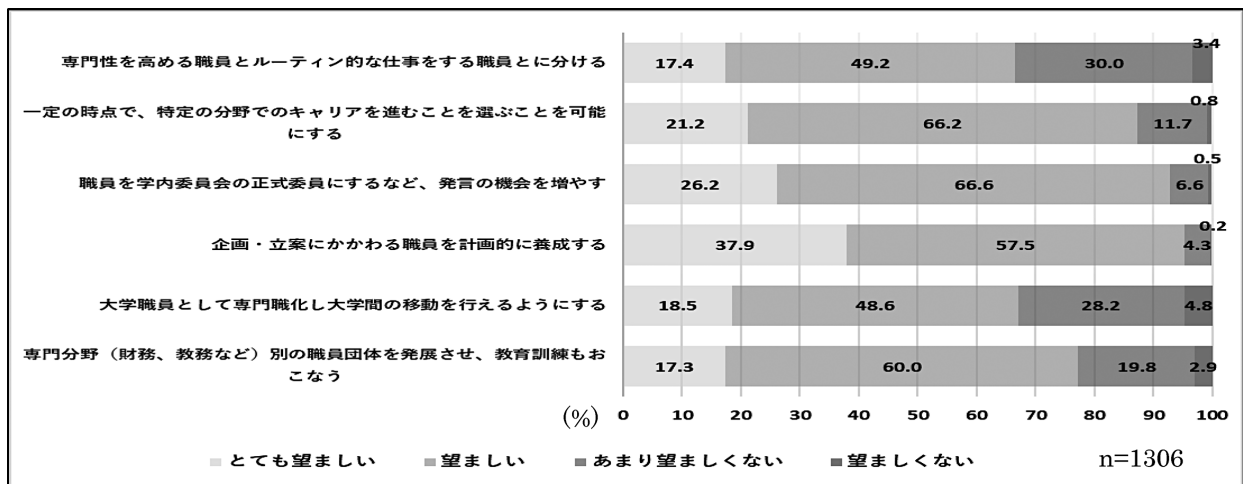


図4 将来、望ましい大学職員のあり方（私立大学の場合）

（出所 同上）

全国大学事務職員調査から見える大学職員の育成に関わる課題や問題は、以下の2つに整理できる。

第一に、OJTの機能不全という課題である。OJTは大学業界に限らず多くの企業でも取り入れられている育成手法である。つまり、OJTの成否が大学職員にとって育成、成長、能力向上に大きな影響を及ぼすことは自明であろう。さらにOJTする側の訓練・育成もまた重要な課題となる。ではなぜ、OJTが上手に機

能されていないのだろうか。「業務量が多すぎる」の「そう思う」「ある程度そう思う」が63.6%、「状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている」の「あまりそう思わない」「そう思わない」が40.0%、「常勤職員・非正規職員の仕事の割り振りは適切だ」の「あまりそう思わない」「そう思わない」が50.0%、の結果から導出されることとして、所属長がプレイングマネージャーとなっており、さまざまな業務で忙しい日常の中、期限がある仕事ではない育成はどうしても後に回しがちになってしまうことが推察される。所属長に限定した設問項目ではないことには留意するが、業務量や分担の適正化、仕事の割り振りは所属長のマネジメントの範疇であるといえるだろう。そうした状況にも関わらず、所属長中心の部下育成に偏ってしまい、組織的な支援には及んでいないことが原因であると考えられる。例えば、部署の役割や業務の見直しを図り、統合できることは統合する。ある程度の予算を投じて業務の省力化に役立つシステムを導入する。また、所属長の部下育成に関する能力開発を後押し、自身の役割を認知させるなどといった取り組みを行うことが効果的であると考えられる。つまるところ、良くも悪くも部下は所属長の影響を強く受けやすいため、所属長のマネジメント力の向上が鍵を握るといえることだろう。

第二に、人事制度の機能不全という課題である。例えば、人事評価制度を導入している大学は増えているが、どこまで処遇に反映させて、納得感のあるものかは、先行調査の結果から見ても上手くいっているとは言い難い。また、キャリアパスの不透明さや能力開発の機会が少ないという指摘も看過できない課題である。激しい大学間競争、さらにステークホルダーからの高次の要望に対して、大学職員の職務は多様化し、高度な専門性が求められるようになってきている。要するに、これまでの前例踏襲の定型業務から創造性溢れる新規業務の創出へと職務変革が求められ、そうした業務に対応する知識は多岐に及び、より一層、個々人の意識と成長が欠かせないのではないだろうか。

これまでの年齢や勤続年数にのみ対応した年功序列の人事制度から、仕事ぶりや能力、実績といった職務遂行力に重きを置いた人事制度に移行し、職員個々のモチベーションや組織へのロイヤリティを高め、自大学の発展に貢献する行動へとベクトルを一致させ、組織の活性化と強化を図ることが必要である。

5. 大学職員の育成に関する先行研究のレビュー

本節では、大学職員の育成に関する先行研究をレビューする。育成をキーワードにした場合、人的資源管理論、組織論、組織行動論などの既存研究を援用した様々なトピックスが考えられる。その点で大場(2014)は、「大学職員研究の方法論において経営学等の手法や概念を用いた研究成果が多く見られるようになってきている。例えば、P.センゲの学習する組織に依拠した土谷(1993)や山内(2011)、E.ウエンガーらが提唱する実践共同体を用いた神保(2009)、野中郁次郎・竹内弘高の知識マネジメントを用いた松塚(2010)や山本淳司(2010)、E.シャインら組織文化の研究を参照した大場(2011)や前田(2013)など、数多い論考等が挙げられる。」と述べている。しかし、本稿では大学職員の育成に関わるより具体的な領域から整理検討する。そのため、「人事制度」、「能力開発」、「職務特性」、「育成環境」、「事務組織」の5点を掲げて、それらに紐づいた先行研究から整理・検証を行うこととする。

(1) 人事制度について研究

まず小室(2012)の研究である。私立大学に人事考課を導入し上手に運用できない理由として、「私立大学は『評価』に極めて不慣れであり、『評価文化』が未発達であること、職員の人事評価制度を導入している私立大学は少なくはないが、その結果を賃金に反映させる査定を実施しているところは少数派であること、人事評価制度は、人材育成を大きな目的としていること、人事評価の結果をダイレクトに賃金へ反映させることは少なく、賃金は依然として昇進・昇格によって決められていること、といったような旧態依然の組織文化や制度が妨げている。」と指摘している。

次に秦（2004）の研究の「考課者や被考課者に対して人事運用に関する教育を行うことが重要となる。制度に人や組織を合わせるのではなく、人や組織に合わせて柔軟に制度改善が行える体制を整えることも重要で、まずは教育訓練に重点を置くべきである。」と指摘している。

次に木村弘志（2019）の研究の「定期的な人事異動は大学職員の職務遂行の向上に一定の効果を持っている。」と述べているが、異動により向上した能力をどう評価するかまでは論じられていない。このように、私立大学事務職員の育成に主眼においた人事評価制度とは何が適切かという、具体的な事例や方法論は未だ明らかにされていないことがわかる。今後、この領域での研究の蓄積が必要になるだろう。

(2) 能力開発についての研究

まず安田（2015）の研究の「能力開発の内、大学院における学習に対する職場の評価に着目し、全国の国公立大学の人事部を対象に実施した調査結果から、組織として、大学院の効用を一定程度認めながらも、業務負荷や費用対効果の面から積極的に推奨できないとのジレンマが浮き彫りになった。」と指摘している。

次に中元（2020）の研究の「自発的な学びと職業的レリバンスの結びつきが保証されない構造が存在し、ネガティブな反応を引き起こすこともある。自発的な学びの活用・実践は、自己啓発を奨励するだけでは解決せず、組織と個人の方向性を調整する仕組みが必要である。」と指摘している。

安田や中元は、意欲の高い個人が、大学院での学びや自己啓発で能力開発に励んだとしても、それを支援する組織体制が十分に構築できていないことを指摘する一方、方法論までの議論には及んでいない。つまり、大学経営上の課題や将来構想に即し、事務職員の自律的なキャリア形成・能力開発を促進する仕組み、そして多様なキャリアパスを設定し、実行性ある支援を計画的に実施するためのマネジメント手法についてが、今後の研究の方向性として期待されている。

(3) 職務特性についての研究

大学職員の職務内容や育成環境等に関する現状を明らかにすることを目的として、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）にインターネット調査（N=340）を行った加藤（2016）の研究がある。調査結果から、「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変わらない。」ことを明らかにしている。管理職においても「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が40%を占めるプレイングマネージャーとなっている。」ことを明らかにしている。こうした状況から、「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、優先度の高い課題である。」と指摘している。

また、一般職員や初級管理職の働き方についても、「軽度の業務に従事する場合には、先例に追従するのではなく「積極的な相談」や「柔軟な対応」、「簡素化や明瞭化」「関連情報の収集」などの取組みが自発的に進められている。」ことを明らかにしている。しかし、その一方で、「プロセスの抜本的な見直し、新たな価値提案が求められる難度の高い取組みは低調である。また、難度の高い新規課題への取組みはあまり多くはないけれども、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が積極的に行われるようになる。職員の仕事を支える仕組みや活動については、まだまだ不十分な点も多い。」ことを指摘している。したがって、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である。」ことを指摘している。

今後高度化・複雑化した大学運営の舵取りを担う職員が、こうした職務特性を克服するために、外部から専門人材を調達するのか、内部での育成機能を強化していくのか、今後の研究の進展が期待される。

(4) 育成環境についての研究

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に「ホワイトカラー総合職モデル」を提示したのが加藤(2015)の研究である。それをベースに大学職員の成長モデルと育成枠組みについて提示したのが加藤(2018)の研究である。

ホワイトカラー総合職モデルとは、「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」であると定義されている。

具体的には、定型作業→改善→作業改善が高度化→業務課題の選択と設定→タスク完結→提案業務(プロジェクト化)というような成長プロセスを自律的に取り組むことが、ホワイトカラー総合職モデルを体現した高度専門職人材(大学職員)であると述べている。こうしたモデルと自大学の職員の現状が乖離していないか確認することからでも、育成施策の創出への進展につながっていくだろう。

(5) 事務組織についての研究

大学職員組織とりわけ事務職員の育成の立場から組織構造を明らかにしたのが大島(2021)の研究である。大学組織の構造として、大学教員のボトムアップ型の階層組織と大学職員のトップダウン型の階層組織が併存していることで、全体を一つの組織と捉えられないような複雑さがある。それは、教員と職員での役割や権限の曖昧さ、調整や意思決定に要する時間と労力、組織目標や戦略構築に資する企画機能の脆弱性などの問題として顕在化され、大学行政を担う大学職員の人材育成にも影響を及ぼしている。つまり、我が国の大学職員の人材育成の課題の探求はこうした組織特性をふまえることの必要性を述べている。

山口(2016)の研究では、我が国の大学組織は機能別組織や事業部制組織といった官僚制をベースとした基本的組織形態であることを前提に論じたうえで、今後、18歳人口減少に伴う激しい大学間競争を乗り越えるには、個人やチームを原動力としたアドホクラシーという組織形態の構築が有力な手段であることを指摘している。

この他、組織文化、ガバナンス、リーダーシップ、という概念を用いて我が国の大学組織のあり方や構造上の課題を論じている研究がある。まず、各務ら(2016)の大学組織の構成員である、大学職員と教員の協働関係に注目して、いかに組織文化が涵養されるかについての研究である。McNayの大学組織モデルを使い、組織文化は事業体組織に移行し、これに合わせて大学職員の業務や教職協働関係、大学職員論も同方向に向かうと指摘している。

山本(2015)の、ガバナンスの観点からみた大学組織の変遷についての研究である。我が国の大学組織の伝統的な「教学」と「経営」の水平的な分担論と学長のリーダーシップ論(垂直的な関係)が混在し議論されていることを指摘している。

藤井(2012)は、大学組織の行政・マネジメントを担う大学事務職員について着目し、イノベーションに必要な大学事務職員のリーダーシップについての研究で「大学の理念・建学の精神の理解」および「大学への帰属意識」が事務職員のリーダーシップ形成において正の相関関係がみられたことを述べている。一方で、「大学の中長期計画の公表」とリーダーシップ形成については、相関関係がみられなかったことを述べている。さらにリーダーシップを形成するためには、単なる制度などの方法論ではなく、組織構造そのものを再構築することの必要性を指摘している。

このように、大学職員の育成の観点から大学組織構造の特性や複雑さふまえた、さらなる研究の蓄積が必要となるだろう。

6. 本稿のまとめ

本節では、本稿の限界について説明するとともに、今後の大学職員研究とりわけ「大学職員の育成」を実現するための組織的な取り組みについて提示する。

6.1 本稿の限界および提案

本稿における限界は、大学職員の育成に関する先行研究のレビューは限定的であったことが挙げられる。今後は経営学領域の人的資源管理論や組織論などの既存研究を援用しつつ、広範かつ精緻な研究蓄積に取り組むことが必要である。また、文献上の結果と実際現場をつなげるための定量調査に着手することも必要である。

これまで述べてきたとおり、大学職員の育成の必要性については議論の余地はなく喫緊の課題である。最後に本稿のまとめとして、大学職員の育成を実現するための組織的な取り組みについて、吉武（2021）を参考に以下のとおり提示する。

組織について Barnard（1938）は、「2人以上の意識的に統合された活動と諸力の体系」と定義したうえで、「人々は組織の構成要素ではなく、組織に活動やエネルギーを提供する存在」と述べている。そして、協働システムである組織が成立するための条件として、「共通の目的」、「協働への意欲」、「コミュニケーション・システム」、の3つを挙げている。

さらに組織の意思決定過程の重要な観点として Simon（1997）は、「職務の分業・体系化」、「標準運営手続きの確立」、「権限と影響の制度化および階層組織の構築」、「コミュニケーション経路の特定と確立」、「教育訓練」の5つを挙げている。両者に共通するのは、組織の構成主体である「人」が、その活動やエネルギーを提供するために、あるいは正しい意思決定を行うために、明確な共通目的、協働やコミュニケーションを促進する組織システムの構築、教育訓練等が必要と述べている点である。この点を踏まえた、具体的な組織づくりについて、吉武（2021）を参考に以下の3つを提示する。

第一に、自大学の存在意義と将来像について、教職員、役職の枠を超えて広く考える機会を設けることである。そのなかで、教育の特色・強み、特筆すべき研究分野、地域・社会貢献の徹底、長期的視点に立脚する経営資源の獲得、活用について英知を結集することである。

第二に、教職員の能力を結集するための組織の設計である。具体的には、組織・職位の機能、権限、責任の明確化を図ることである。そして、意思決定プロセスについても明確化することである。そうすることで、業務の標準化も図られ、さらに ICT の高度利用もすることで、見える化を徹底し、コミュニケーションの密度を高めることに役立てることである。

第三に、組織の外形を整えたところで人事管理の確立である。まず、個々人が大学で働くことに求めることを理解することが出発点である。そして、求める役職者像、職員像を明確にし、共有する。また、キャリアパスと評価基準の明確化、公平な評価、処遇の実現である。それらの体系的な人材育成システムを構築することで人的資産としての職員の能力向上や成長に寄与することである。

以上、大学職員の育成については、今後も議論が重ねられていくべきものである。本稿を足掛かりにして、引き続き同研究の発展に貢献していきたい。

注

本稿は、2022年5月21日開催、韓国日本近代学会第44回国際学術大会の研究発表「人的資産の戦略的価値－営利と非営利の境界を越えて－」および2022年10月29日開催、韓国日本近代学会第45回国際学術大会の研究発表「続・人的資本の戦略的価値－非営利組織における特性とは－」の予稿集をもとに、加筆・修正を施したものである。

引用文献

- Barnard, C. I, *The Functions of the Executive: Harvard University Press*, ダイヤモンド社, 1968, [山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹 (訳), (1968), 『新訳 経営者の役割』]
- 藤井幹子, “大学事務職員のリーダーシップに関する研究: 大学組織のイノベーションと大学事務職員のリーダーシップの関係について”, 『大学行政管理学会誌』, 第16号, 2012, pp.133-140
- 秦敬治, “大学職員の人事制度再編プロセスに関する考察 – A 大学新人事制度の事例を踏まえて”, 『飛梅論集』, 第4集, 2004, pp.1-17
- 加藤毅, “大学職員の人材形成プロセスとSD”, 『大学研究』, 第41号, 2015, pp.15-25
- 加藤毅, “大学職員の職務特性と育成環境”, 『大学研究』, 第42号, 2016, pp.27-48
- 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, 2018, pp.3-19
- 各務正・山本淳司・秦敬治ほか, “組織文化に基づく大学職員試論”, 『大学職員論叢』, 第4号, 2016, pp.59-68
- 木村弘志, “定期的な人事異動が大学職員の職務遂行向上に与える効果 – 人事異動を通じて得られる“成長経験”とそこからの“学び”に着目して –”, 『桜美林大学 大学アドミニストレーション研究』, 第9号, 2019, pp.15-28
- 木村正則, “私立大学における“建学の精神”の役割”, 『近畿大学全学共通教育機構教養・外国語教育センター紀要』第8号, 2017, pp.71-82
- 小室昌志, “私立大学職員の人事制度に関する一考察: 評価制度を中心に”, 『同志社大学社会学会』, 第103号, 2012, pp.61-87
- 中元崇 (2020), “大学職員の自発的な学びが組織で活かされる際の特徴はどのようなものか”, 『名古屋高等教育研究』, 第20集, 2020, pp.111-130
- 日本能率協会, 『大学職員ナレッジ・スタンダード』, 株式会社UD ジャパン, 2011
- 大場淳, “大学職員研究の動向 – 大学職員論を中心として –”, 『大学論集』, 第46集, 2014, pp.91-106
- 大島英穂, “大学組織の特性: 大学職員の人材育成の視座から”, 『大学行政管理学会誌』, 第26号, 2021, pp.47-55
- Simon, H. A, *Administrative Behavior (4th ed.)*, The Free Press, ダイヤモンド社, 2009, [二村敏子他 (訳), 『新版 経営行動』]
- 山口光男, “大学リサーチ・アドミニストレーション組織に関する理論研究”, 『産学連携学』, 第12号, 2巻, 2016, pp.104-114
- 山本清, “ガバナンスの観点からみた大学組織の変遷”, 『高等教育研究』, 第18号, 2015, pp.29-47
- 安田誠一, “大学職員の能力開発における大学院教育の位置づけ: 大学人事部への調査からの考察”, 『桜美林大学 大学アドミニストレーション研究』, 第5号, 2015, pp.107-120
- 吉武博通, “「形なきもの」をどう変革するか – 考え方と組織文化のバージョンアップ –”, 『リクルート カレッジマネジメント』, 第230号, 2021, pp.59-61
- 国立社会保障・人口問題研究所, “日本の将来推計人口 (平成29年推計)”, 入手先 <https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp>, (参照 2022-3-31)
- 文部科学省, “令和3年度学校基本調査”, 入手先 <https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/kekka/k_detail/1419591_00005.htm>, (参照 2022-3-31)
- 日本私立学校振興・共済事業団, “令和3(2021)年度 私立大学・短期大学等 入学志願動向調査”, 入手先 <<https://www.shigaku.go.jp/files/nyuugakusiganndoukoudaitan0928.pdf>>, (参照 2022-3-31)
- 日本私立学校振興・共済事業団, “大学ポートレート (私学版) 用語辞典”, 入手先 <<https://up-j.shigaku.go.jp/>>, (参照 2022-3-31)

東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター，“第2回 全国大学事務職員調査”，入手先
<<https://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat87/2-6.html>>，（参照 2022-3-31）

