

## 査読論文

# 大学職員の業務と経験学習 —私立 8 大学の職員を対象とした調査結果—

大島 英穂\*

## 要旨

大学職員を研究対象とする研究領域が「大学職員論」であり、大学職員そのものに関する領域の実証的・理論的研究が求められている。大学職員の仕事経験、すなわち業務と経験学習を探究することは、大学職員の人材育成に繋がり、大学の教育、研究、運営に直結する課題である。本稿では、私立 8 大学のメンバーシップ型の雇用で異動と昇進・昇格を伴う職員を対象とした調査結果をもとに、大学職員の業務の状況を明らかにし、その業務を通した大学職員の経験学習の状況について探究する。業務を定型業務、組織運営業務、時限的業務に区分し、Kolbによる具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験の経験学習モデルにもとづき調査した。調査結果は年数と職位、部課の視座から分析し、大学規模による違いについても考察した。職位が上がると、勤務年数、仕事経験年数、管理職年数は長くなり、経験分野数は増加し、経験学習についても職位が上がるほど行われていた。業務については、職位が上がると定型業務は減少し、組織運営業務は増加し、業務の繋がり（依存性）も強くなった。定型業務は経験学習に対してマイナスに影響するが、業務の繋がりにはプラスに影響した。部課については、業務比率が高い業務に違いがあるが、大学規模による業務比率や経験学習について違いはなかった。大学職員の業務は、通常業務である定型業務と組織運営業務が多い。大学規模により業務に違いがなかったのは、大学は階層文化が特徴で、安定性と統制が組織の有効性を高くするという大学組織の特性による。そして、大学組織の特性は、大学職員の業務と経験学習に影響していると考えられる。

## キーワード

大学職員、メンバーシップ型の雇用、業務、経験学習、職位の影響、部課業務の違い、大学組織の特性

## I はじめに

大学職員への関心が高まるのは、学長や学部長を支えるスタッフの質が大学の意思決定に大きな影響を与えることが理解され、そのスタッフの多くを占めるのが大学職員だからであり

---

\* 執筆者：大島英穂

所属／職位：立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程 D5

連絡先：〒567-8570 大阪府茨木市岩倉町2-150

E-mail: oshima.hide31@gmail.com

(山本, 2003), 大学職員を研究対象とする研究領域が「大学職員論」である(大場, 2014)。「大学職員論」の関心の中心は人材育成であるが<sup>1</sup>, 「大学職員論」については, 経験を土台に語られ, 専門性の向上による経営強化の枠組に縛られがちで, 大学職員そのものに関する領域の実証的・理論的研究は不十分である(羽田, 2013)と課題が指摘されている。「大学職員論」は大学職員を研究対象にしているので, 大学職員そのものに関する領域の研究として大学職員の仕事経験を明らかにすることは, 「大学職員論」の課題に応えるわけであるが, 具体的には業務がどのように遂行されているのかを研究する中で明らかにすることができる。

同時に, 仕事経験を明らかにすることは, 大学職員の人材育成について探求することになると考える。それは, 人間は成長・発達するにつれて経験の貯えを蓄積するようになる(Knowles, 1980)し, Kolb(1984)は, 学習を経験の理解を通して知識を生み出す過程であると定義している。つまり, 大学職員の仕事経験は, 業務とそれを通じた経験学習であるといえる。したがって, 大学職員の経験学習が業務を遂行する中でどのように行われているのかを明らかにすることは, 「大学職員論」の課題に応えることになる。

研究対象である大学職員の状況であるが, 2022年度の学校基本調査によると, 大学および短期大学の本務職員数は264,526人で, 内事務系は98,434人である。本務職員数には, 雇用期間の定めのない職員と, 有期雇用職員の両方が含まれており<sup>2</sup>, 総務省統計局の労働力調査(2022年平均)では正規の比率は63.1%であり, 大学も同様の傾向にあると考えられる。濱口(2009)によると, 雇用契約で内容を明確に定めて, その範囲内の労働についてのみ労働者は義務を負い, 使用者は権利を持つ, 特定された労働が職務(ジョブ)である。これに対して, 日本の雇用システムは, 雇用契約それ自体の中には具体的な職務は定められておらず, 雇用契約の法的性格は一種の地位設定契約で, 職務ではなくメンバーシップであると濱口は述べている。事務系の本務職員の中では雇用期間の定めのない職員が多く, また上記の学長や学部長を支えるスタッフに該当すると考えられる。したがって, 大学職員の中で, 雇用期間の定めのない職員, すなわちメンバーシップ型の雇用の職員を研究対象にして業務と経験学習の状況を探求することは, 人材育成の課題にとどまらず, 大学の教育, 研究, 運営の質向上に繋がる課題であると考えられる。

大学職員の業務と経験学習を探求するためには, 大学組織が持つ特性との関係を考察する必要がある。Mintzberg(1989)は, 組織構造の主目的は, 多種多様に分割された仕事を調整することで, その調整をいかなる方法で実現するかにより組織構造は決まると述べている。従業員のスキルの標準化により調整する場合は, 組織はオペレーションに熟練した専門職と, そのサポートに当たる相当人数のスタッフを置き, これがプロフェッショナル組織で大学が該当するとMintzbergは述べている。またCameron & Quinn(2011)は, 組織文化について, 組織の有効性を評価する次元として, 柔軟性・変革志向か, 安定性・統制志向か, および内部・統合志向か, 外部・差別化志向かという2軸により, 4つのタイプに区分している<sup>3</sup>。長期間の継

続性が特徴である政府機関や大学は、安定性・統制志向で内部・統合化志向の階層文化に該当し、管理と効率性と業務プロセスが成果を高めると Cameron & Quinn は述べている。さらに Clark（1986）は、大学組織を形づくる学術活動の特徴は、知識が素材であり、それを発見、保存、洗練、伝達、応用するために研究と教育が行われると述べている。以上を踏まえると、プロフェッショナルのスキルに依存し、研究と教育という人の活動が重要なプロフェッショナル組織において、大学職員はサポート・スタッフに位置づけられ、階層文化の中で、長期間の継続性を特徴とし、管理、効率性、業務プロセスが成果を高める組織の中で業務を行っている。大学組織の特性のもとにある大学職員の業務の状況を明らかにし、その業務を通した大学職員の経験学習の状況を探求することが求められる。

以上から、本稿では、メンバーシップ型の雇用の大学職員を対象にした実証的調査を行い、業務と経験学習の状況について探求する。なお、本稿では、メンバーシップ型の雇用の職員を「大学職員」と表記する。

## II 先行研究

まず、大学職員の業務に関する先行研究であるが、両角（2015）は、東京大学大学経営・政策研究センターが2010年に実施した「全国大学事務職員調査」<sup>4</sup>をもとに、大学職員の仕事は定型的な業務が多い一方で、その場に応じた柔軟な判断を求められる仕事も多いと述べている。加藤（2017, 2018）によるインターネットモニター調査では、OJT 中心で多様な経験を積むホワイトカラー総合職モデルを大学職員に適用したうえで、業務については、職務設計理論をもとに、通常業務として、①定型作業、②軽度習熟業務、③重度習熟業務、④新課題対応、通常業務範囲外として⑤公式プロジェクト、業務外として⑥自発的取り組みに区分し、業務の状況、業務改善などの状況、業務支援体制や育成などの職場環境について、大学職員の状況を明らかにしている。また、木村（2017）は、「全国大学事務職員調査」の二次分析を行い、管理職、初級管理職、一般職員の職位別と、現在従事している業務分野別の分析を行っている。職位が上がるにつれて定型業務のウエイトが下がり、調整・意思決定業務のウエイトが高まること、上記の傾向は業務分野間や大学の設置形態間で異なることなどを明らかにしている。

東京大学大学経営・政策研究センターの調査は、定型的な業務の多さと柔軟な判断を求められる仕事が多いことを明らかにしているが、他方で、業務の内容について「大きい・少しある・ほとんどない」の選択肢で尋ねており、全部の仕事量の中で、定型的な業務など各業務がどのような構成になっているのかは明らかではない。加藤は、業務の状況および業務支援体制や育成などの職場環境について明らかにしているが、他方で、職務設計理論をもとにした業務の区分であり、異動を伴い、昇進・昇格する大学職員にとって、習熟に対する認識はそれまでの業務経験によって変わると考えられる。木村は、職位別と業務分野別の業務の状況を明ら

次に、経験学習研究であるが、中原（2013）は、経験学習の理論的系譜には、①経験学習モデル、②経験からの学習論、③批判マネジメント教育論の3つの流れが存在し、共通点は、学習における経験・実践の重視と経験の内省であるが、経験を価値中立的なものとみなしているのが経験学習モデルであると述べている。Kolbの経験学習モデルは、①具体的な経験をし（具体的経験）、②その内容を振り返って内省することで（内省的観察）、③そこから得られた教訓を抽象的な仮説や概念に落とし込み（抽象的概念化）、④それを新たな状況に適用する（能動の実験）4つのステップで学習するものである。Kolbの経験学習モデルについて、山川（2004）は、4つのステップで学習している経験学習サイクルモデルと、そのサイクルが生涯継続していく生涯発達プロセスの経験学習プロセスモデルの両方が含まれており、さらに、学習者が置かれた社会的文脈へも配慮していると述べている。

楠見（2012）によると、ある領域の長い経験を通して高いレベルのパフォーマンスを発揮できる段階に達した人が熟達者で、通常10年以上にわたる長期的な学習が必要（熟達化の10年ルール）である。熟達化は、①仕事の一般の手順やルールのような手続き的知識を学習しそれを実行する「手続的熟達化」、②定型的な仕事は速く、正確に、自動化されたスキルで行える「定型的熟達化」、③柔軟な手続的熟達化により、状況に応じて規則が適用でき、また類型的な状況において過去の経験や獲得したスキルを使う「適応的熟達化」、④高いレベルの完璧なパフォーマンスを効率良く正確に発揮でき、事態の予測や状況の直感的な分析と判断は正確で信頼でき、また難しい問題にも対処できる「創造的熟達化」の4段階に分けることができると楠見は述べている。

経験学習に関する先行研究では、4つのステップで学習する経験学習モデルと4段階の熟達化が重要であり、こうした経験学習の理論をベースとして、経験と獲得した能力の関係については領域固有性を踏まえた調査研究が行われている。IT技術者、教師、看護師、保育士、介護士、デザイナー、芸術家、営業職などの分野と、管理職である。しかし、管見の限りでは、経験学習研究が対象とした大学職員と類似する分野は、公務員の係長級を対象にしたインタビュー調査による松尾（2011）の研究<sup>5</sup>のみである。大学という文脈の中ではあるが、事務系の業務従事者を対象とした経験学習を調査研究することは、経験学習研究の領域を広げることになると考える。

### Ⅲ 調査方法

#### 1. リサーチ・クエスチョン

本稿では、大学職員の業務と経験学習を探究するが、先行研究から、職位により業務に違いがあり、業務分野間、すなわち部課の業務についても違いがあることが明らかになっている。したがって、職位を分析の視座とし、また、大学職員は異動があるので、部課についても分析の視座とする。なお、組織構造の有効性を左右する要因に組織規模も含まれる（沼上ほか、2007）ので、大学規模についても考慮して調査を行い、分析の際は大学規模の違いについても考察する。以上から、本稿では、次のリサーチ・クエスチョン（RQ）を設定する。

RQ1：大学職員の業務は、職位によりどのような違いがあるのか？

RQ2：部課の業務は、どのような違いがあるのか？

RQ3：大学職員の経験学習は、職位によりどのような違いがあるのか？

#### 2. 調査対象大学

大学は設置者や学部構成など多様であり、大学組織の特性との関係では、調査対象大学はある程度の共通性を前提とし、医学部を有しない私立大学とした。医学部を有する場合は教職員構成が異なり、国公立と私立では財政構造が異なるからである。大学規模は組織構造の有効性に関わり、業務に影響すると考えられるので、文部科学省による「定員の厳格化」後の収容定員と、日本私立学校振興・共済事業団による入学定員の区分を参考に、小規模（収容定員4,000人未満）、中規模（同8,000人未満）、大規模（同12,000未満）、巨大規模（12,000人以上）の4水準に区分し、各水準2大学、合計8大学を調査した。

調査対象大学は研究者の繋がりにより依頼し、当該大学として了解が得られたアンケート調査方法（大学職員全員を対象、または一部を対象）により行った。調査は大学毎に期間が異なり、大学職員全員を対象にした調査は2020年1月7日から3月23日、一部を対象にした調査は2020年9月15日から2021年6月7日の間に実施した。

調査にあたり、研究倫理上の取り扱いは次のとおりである。まず、大学職員全員を対象にした大学では、アンケートの趣旨を記載した文書を全員に配布していただき、そこに記載されたアドレスからWebアンケートにより回答を求めた。一部を対象とした大学では、対象者を推薦していただき、研究者から、直接、研究の趣旨と協力依頼の文書およびアンケート用紙を送付し、了解いただいた方から回答を得た。

以上による調査対象大学と調査した大学職員（以下、「調査対象者」という）の職位別人数は、表1のとおりである。



表1 調査対象大学と調査対象者数

大学規模	大学	調査対象	職位別人数										合計
			一般職		監督職		管理職						
							課長職		部次長職		計		
人数	規模内	人数	規模内	人数	規模内	人数	規模内	人数	規模内	人数	規模内		
小規模	A	全員	40	51.9%	17	22.1%	14	18.2%	6	7.8%	20	26.0%	77
	B	全員											
中規模	C	一部	8	40.0%	7	35.0%	3	15.0%	2	10.0%	5	25.0%	20
	D	一部											
大規模	E	一部	27	42.9%	20	31.7%	11	17.5%	5	7.9%	16	25.4%	63
	F	全員											
巨大規模	G	一部	99	47.8%	56	27.1%	42	20.3%	10	4.8%	52	25.1%	207
	H	全員											
合計	8		174	47.4%	100	27.2%	70	19.1%	23	6.3%	93	25.3%	367

注1) 大学規模は、文部科学省「定員の厳格化」後の収容定員と日本私立学校振興・共済事業団の入学定員の区分を参考に分類した。

小規模：収容定員4,000人未満、中規模：8,000人未満、大規模：12,000人未満、巨大規模：12,000人以上

注2) 調査対象欄の「全員」は大学職員全員を対象、「一部」は一部を対象にアンケートを実施した。

(出所：筆者作成)

### 3. 調査内容

アンケート調査は、業務に関する12項目と、経験学習に関する16項目<sup>6</sup>および独自のマネジメントとリーダーシップに関する5項目<sup>7</sup>を質問した。選択または業務比率など数値を記入する形式とし、質問項目は次のとおりで、分析はSPSS Statistics27により行った。

- ①職位は、課員、係長、課長補佐、課長、次長・部長（事務局長を含む）に区分して質問し、課員は一般職、係長と課長補佐は監督職、課長と次長・部長（事務局長を含む）は管理職とした。
- ②所属大学での勤務年数、正社員としての前職の有無と、有りの場合の勤務年数、所属大学での監督職と管理職の経験年数を質問し、所属大学での勤務年数と前職の勤務年数を合わせて仕事経験年数とした。なお、年数は、1年以下は1年、1年超から2年以下は2年と、年単位の回答になっている。
- ③所属部課は、特定非営利活動法人実務能力認定機構（ACPA）が2012年に作成・公表した「大学マネジメント業務スキル基準表」の21分野の中の18分野に分類された専門業務領域<sup>8</sup>を参考に、11部課（総務・人事・財務、企画・大学評価、教学、入試、学生生活支援、就職・エクステンション、研究推進・支援、学術情報（図書館含む）、情報化推進、国際化推進、社会連携（校友・父母等）と、初等・中等教育、他機関（出向等）、それ以外に区分した。
- ④業務については、大学職員は異動を伴い、昇進・昇格していくことを前提にすると、共通性を持つ業務の区分を行う必要がある。大学の業務は分業されており、各業務は処理方法を標準化することで調整が行われるので、業務は定型化されたものになる。また、調整は、分業された各業務の処理方法の標準化だけでは対応できないので、人どおしによる調整が必要になり、大学では学生・父母や大学教員への対応業務がある。さらに、大学ではカリキュラム改革や認証評価への対応、学部・学科の新增設・改組などプロジェクトとして行う業務が発

生する。このような状況をふまえて、調査では業務を以下のように定義し、全部の仕事量を100とした場合のそれぞれの業務の担当状況を質問した。その結果が各業務の業務比率（％）である。なお、質問に該当しない業務は「その他」とした。

- ・ 定型業務：一定の周期で、ほぼ同じ手順により繰り返し行う業務。
- ・ 組織運営業務：部・課・チームなど自らが直接関わっている組織が担当している業務を遂行するための事前準備・事後処理や、他者（他部・他課・他チーム・外部）との調整を行う業務。
- ・ 期間がある時限的業務（以下、「時限的業務」と表記する）：カリキュラム改革の検討など、通常はないが一時的な業務として行うプロジェクト的な業務。

さらに、上記の定型業務を次のように区分し、定型業務の全部の仕事量を100とした場合の担当状況を質問した。その結果が定型業務内の内訳の比率（％）である。なお、質問に該当しない内訳は「その他」とした。

- ・ 実務：資料・議事録作成，データ処理，点検，書類整理，マニュアル作成等。
- ・ 対人業務：会議・打合せ，学生面談等。
- ・ 調整業務：契約職員・派遣職員が実務を行うための調整。

⑤「業務の繋がり」は、他部課や外部との連絡・協議・調整があることで、定型業務、組織運営業務、時限的業務のそれぞれについて、「1：全くない」から「4：常にある」の4件法で質問した。

⑥「経験学習」に関する16項目は、経験学習モデルの具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験が各4つの質問項目で構成されており、「1：全くしていない」から「5：いつもしている」の5件法で質問した。

## IV 分析結果

### 1. 職位と業務

#### （1）雇用の状況

大学職員はメンバーシップ型の雇用であるが、表2は、所属大学での勤務年数、所属大学および前職での正社員としての仕事経験年数、所属大学での監督職年数と管理職年数、所属大学での経験分野数の平均値である。なお、経験分野数は、Ⅲ. 3. の調査内容③で述べた区分による経験部課数（初等・中等教育，他機関等を含む）である。全職位から、大学職員の勤務年数は15.90年で、前職を含めると18.42年の仕事経験年数であり、2.68部課を経験していた。なお、前職が有る人は157人で、調査対象者数の42.8%である。職位が上がると、勤務年数、仕事経験年数、管理職年数は長くなり、経験分野数も職位が上がると増加し、大学職員は異動し、年数の経過により昇進・昇格をしていた。なお、正規分布を仮定した参考値であるが、全職位

について、勤務年数と経験分野数は0.597 ( $p$  値 < 0.01) の正の相関になり、勤務年数の経過により異動も増加していた。

表2 年数・経験分野数

年数・経験分野数	一般職		監督職		課長職		管理職		管理職計		全職位	
	$n=174$		$n=100$		$n=70$		$n=23$		$n=93$		$n=367$	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
勤務年数 (所属大学)	10.52	7.276	17.47	8.106	23.34	7.269	27.13	7.973	24.28	7.585	15.90	9.463
仕事経験年数	12.60	8.045	20.38	7.340	25.89	6.233	31.22	5.526	27.20	6.465	18.42	9.613
監督職年数 (所属大学)			5.72	4.522	5.70	4.506	4.65	3.996	5.44	4.387	5.59	4.448
管理職年数 (所属大学)					6.30	4.710	12.17	4.960	7.75	5.386	7.75	5.386
経験分野数 (所属大学)	2.29	1.339	2.55	1.329	3.33	1.236	4.26	1.959	3.56	1.492	2.68	1.469

単位：年数は年、経験分野数は部課数

注) 監督職で管理職経験がある1人の管理職年数は集計から除いている。

(出所：筆者作成)

## (2) 業務

大学職員の業務の状況であるが、表3は、定型業務、組織運営業務、時限的業務、定型業務内の内訳である実務、対人業務、調整業務の業務比率の平均値である。なお、上記に該当しない業務は「その他」としている。全職位から、大学職員は、定型業務を44.89%、組織運営業務を29.76%、時限的業務を20.46%行っており、定型業務内では実務が50.48%、対人業務が34.37%であった。通常業務である定型業務と組織運営業務が4分の3を占め、定型業務の中では実務が半分、対人業務が3割強であった。

職位と業務の関係であるが、職位が上がると定型業務は減少し、組織運営業務は増加し、定型業務の内訳では、職位が上がると実務は減少し、対人業務は増加していた。業務比率の多重比較の結果、定型業務については、一般職は監督職および管理職（以下、課長職と部次長職の両方が該当する場合は「管理職」と表記する）、監督職は部次長職、課長職は部次長職との間で差があり<sup>9</sup>、組織運営業務については、一般職は監督職および管理職、監督職は部次長職との間で差があった。実務については、一般職は監督職および管理職、監督職は管理職、対人業務については、一般職は監督職および管理職、監督職は管理職、課長職は部次長職、調整業務については、一般職は監督職および部次長職、監督職は部次長職、課長職は部次長職との間で差があった。図1は、多重比較による職位と業務の関係であるが、定型業務は一般職、監督職および課長職、部次長職の3つのサブグループに分かれ、組織運営業務は一般職および監督職、監督職および課長職、部次長職の3つに分かれた。実務は一般職および監督職、監督職および課長職、部次長職の3つ、対人業務は一般職および監督職、課長職、部次長職の3つ、調整業務は一般職・監督職・課長職と部次長職の2つのサブグループに分かれた。監督職と課長職の業務比率は近似していたが、課長職は組織運営業務と定型業務の中の対人業務の業務比率が高く、職位による違いが見られた。これに対して、部次長職は他の職位と業務比率が異なり、部次長職になると業務は大きく変化していた。



表3 業務比率

業務	一般職		監督職		管理職						全職位	
	n=174		n=99		課長職		部次長職		計		n=360	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
定型業務	54.23%	24.900	41.29%	23.201	34.70%	20.559	19.77%	17.285	31.13%	20.747	44.89%	25.299
内訳												
実務	58.74%	21.863	48.94%	19.696	39.09%	20.883	25.00%	22.328	35.89%	21.908	50.48%	23.173
対人業務	27.26%	16.118	34.15%	16.418	44.38%	18.272	63.35%	26.027	48.69%	21.655	34.37%	19.651
調整業務	10.72%	10.557	13.99%	9.817	11.04%	8.265	3.65%	5.659	9.36%	8.326	11.29%	9.981
その他	3.28%	12.053	2.92%	9.229	5.49%	10.568	8.00%	23.586	6.06%	14.444	3.86%	12.042
内訳計	100.00%	-	100.00%	-	100.00%	-	100.00%	-	100.00%	-	100.00%	-
組織運営業務	23.32%	17.842	31.39%	16.241	37.67%	15.875	48.18%	26.392	40.18%	19.291	29.76%	19.056
時限的業務	18.64%	19.298	23.60%	18.101	19.41%	12.242	23.86%	20.813	20.48%	14.739	20.46%	17.995
その他	3.81%	10.093	3.72%	7.902	8.21%	12.396	8.18%	18.358	8.21%	13.938	4.89%	10.833
業務合計	100.00%	-	100.00%	-	100.00%	-	100.00%	-	100.00%	-	100.00%	-

注1) 業務比率は、定型業務、組織運営業務、時限的業務に区分し、全部の仕事量を100とし、上記3つに該当しない業務は「その他」とした。

注2) 「内訳」は定型業務内の区分で、定型業務の仕事量の全部を100とし、実務、対人業務、調整業務に該当しない業務は「その他」とした。

(出所：筆者作成)

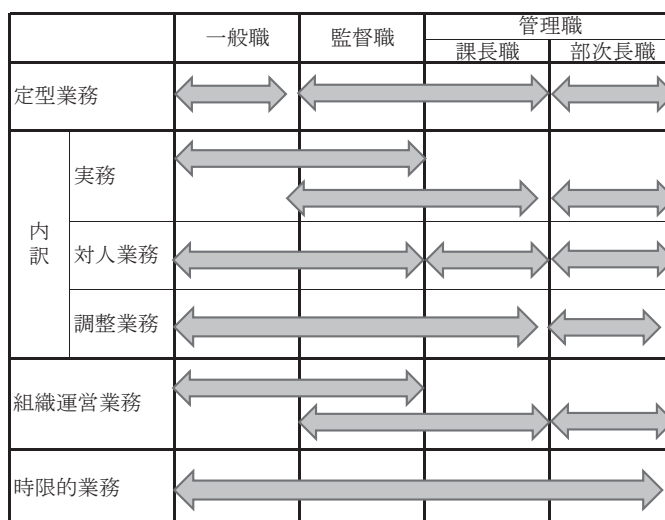


図1 職位と業務の関係

(出所：筆者作成)

タスク・コンティンジェンシー・モデルでは、タスク特性として、タスク遂行のうえで他部門（組織外を含む）との協力が必要になる「依存性」がある（金井，1991）が、本稿では、業務の依存性を「業務の繋がり」として調査し、表4がその平均値である。全職位から、組織運営業務は業務の繋がりが強く（数値が高い）、定型業務は弱かった。全業務平均で見ると、職位が上がると業務の繋がりは強くなり、また、多重比較の結果、組織運営業務は一般職と管理職、時限的業務は一般職と監督職および管理職の間で差があった。さらに、一般職は定型業務、監督職は時限的業務、管理職は組織運営業務と、職位により繋がりの強い業務は異なった。

業務比率については、大学規模により違いがあるのかについても考察したが、全大学平均と大きく異なる大学規模はなく、業務について大学規模による違いはなかった。

表4 業務の繋がり

業務	一般職 <i>n</i> =140	監督職 <i>n</i> =96	管理職			全職位 <i>n</i> =321
			課長職 <i>n</i> =66	部次長職 <i>n</i> =19	計 <i>n</i> =85	
定型業務	3.24	3.27	3.16	3.32	3.19	3.24
組織運営業務	3.17	3.34	3.50	3.74	3.56	3.32
時限的業務	3.09	3.38	3.42	3.61	3.47	3.28
全業務平均	3.17	3.33	3.35	3.57	3.41	3.27

注) 回答は、1：全く無い、2：あまり無い、3：時々有る、4：常にあるの4件法で、当該業務を担当していない場合は未回答になる。

(出所：筆者作成)

## 2. 部課の業務

本稿では、Ⅲ. 3. の調査内容③で述べた11部課を調査対象にしたが、調査対象者数は全て10人以上であり、いずれの部課も一般職が最も多く、職位による影響はほぼ同様の傾向になると考えられる。表5は、部課別の定型業務、組織運営業務、時限的業務、定型業務内の内訳である実務、対人業務、調整業務の業務比率の平均値である。多くの部課は定型業務が最も多いが、企画・大学評価と国際化推進は組織運営業務、情報化推進は時限的業務が最も多かった。定型業務の内訳は、多くの部課は実務が最も多いが、学生生活支援と就職・エクステンションは実務との比較で対人業務が4ポイント以上多かった。定型業務が5割を超えている部課は教学と研究推進・支援で、いずれも定型業務の内訳では実務が5割を超えていた。

なお、部課人員数であるが、大学規模別では、小規模12.03人、中規模11.55人、大規模12.55人、巨大規模23.18人で、全大学平均は18.47人であった。巨大規模大学の部課人員数が多いのはH大学の部課人員数が影響しており、G大学は13.63人である。巨大規模H大学を除いた部課人員数は11.55人（中規模）から13.63人（巨大規模）の範囲、つまり12人前後であり、大学規模による違いはなかったといえる。

表5 部課別業務比率

業務		総務・人事・財務 <i>n</i> =70	企画・大学評価 <i>n</i> =21	教学 <i>n</i> =94	入試 <i>n</i> =26	学生生活支援 <i>n</i> =22	就職・エクステンション <i>n</i> =21	研究推進・支援 <i>n</i> =27	学術情報 <i>n</i> =22	情報化推進 <i>n</i> =11	国際化推進 <i>n</i> =10	社会連携 <i>n</i> =13	全部課 <i>n</i> =360
内訳	定型業務	43.61%	31.05%	52.70%	48.58%	42.09%	47.50%	51.30%	44.77%	19.55%	31.82%	43.08%	44.89%
	実務	54.67%	45.19%	55.78%	51.96%	38.82%	36.90%	50.74%	57.27%	41.82%	45.50%	39.64%	50.48%
	対人業務	32.93%	38.81%	30.40%	36.12%	43.09%	47.62%	24.81%	26.36%	43.18%	33.00%	43.21%	34.37%
	調整業務	9.11%	8.38%	11.51%	10.00%	14.23%	11.67%	15.37%	14.55%	10.45%	15.00%	11.79%	11.29%
	その他	3.29%	7.62%	2.31%	1.92%	3.86%	3.81%	9.07%	1.82%	4.55%	6.50%	5.36%	3.86%
	内訳計	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
組織運営業務		30.56%	33.67%	25.05%	31.73%	23.86%	33.18%	27.37%	29.09%	26.36%	39.55%	37.77%	29.76%
時限的業務		19.86%	32.90%	18.59%	15.46%	25.68%	15.00%	13.44%	22.05%	52.27%	25.00%	15.31%	20.46%
その他		5.97%	2.38%	3.66%	4.23%	8.36%	4.32%	7.89%	4.09%	1.82%	3.64%	3.85%	4.89%
業務合計		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

注1) 業務比率は、定型業務、組織運営業務、時限的業務に区分し、全部の仕事量を100とし、上記3つに該当しない業務は「その他」とした。

注2) 「内訳」は定型業務内の区分で、定型業務の仕事量の全部を100とし、実務、対人業務、調整業務に該当しない業務は「その他」とした。

注3) 全部課平均には、初等・中等教育、他機関、それ以外を含んでいる。

(出所：筆者作成)

### 3. 経験学習

経験学習については、Ⅲ. 3. の調査方法⑥で述べたように、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動の実験が各4つの質問項目で構成されている。本稿では、具体的経験の4つの質問項目の平均値を具体的経験とし、内省的観察以下も同様とした。また、本調査で用いた木村ほか（2011）による経験学習に関する尺度の得点と、職場における能力向上に関する成長実感の間に有意な相関があるので、本稿では、経験学習モデル全体を「経験学習」、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動の実験の全平均を「経験学習力」と表記する。

表6が具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動の実験、全平均である経験学習力の平均値である。監督職と課長職の平均値が同じである項目も含めると、職位が上がると内省的観察、抽象的概念化、経験学習力は高くなり、多重比較の結果、内省的観察は一般職と課長職の間で差があった。経験学習の中で、一般職と監督職は抽象的概念化、課長職と部次長職は内省的観察が最も高かった。

表6 経験学習

経験学習	一般職 <i>n</i> =174	監督職 <i>n</i> =100	管理職			全職位 <i>n</i> =367
			課長職 <i>n</i> =70	部次長職 <i>n</i> =23	計 <i>n</i> =93	
具体的経験	3.78	4.00	3.98	4.14	4.02	3.90
内省的観察	3.89	4.05	4.13	4.20	4.15	4.00
抽象的概念化	3.96	4.09	4.09	4.18	4.11	4.03
能動の実験	3.87	3.98	3.94	3.90	3.93	3.92
経験学習力	3.87	4.03	4.03	4.11	4.05	3.96

注1）回答は、各項目毎に4つの質問があり、1：全くしていない、2：あまりしていない、3：どちらともいえない、4：時々している、5：いつもしているの5件法で、その平均値である。

注2）経験学習力は、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動の実験の平均値である。

（出所：筆者作成）

表7は、経験学習力についての回帰分析の結果である。仕事経験年数を変数としたモデル1、モデル1に業務（定型業務比率と業務の繋がり）を追加したモデル2、モデル2に職位（監督職ダミー、課長職ダミー、部次長職ダミー）を追加したモデル3から、経験学習力には業務が影響していた。定型業務比率はマイナス（以下、「-」と表記する。）の影響、業務の繋がりにはプラス（以下、「+」と表記する。）の影響を与えていた。経験学習の4項目について、モデル3の $p$ 値 $<0.05$ となった変数は、具体的経験は定型業務比率（-）と業務の繋がり（+）、内省的観察は業務の繋がり（+）、抽象的概念化は仕事経験年数（+）、定型業務比率（-）、業務の繋がり（+）、能動の実験は定型業務比率（-）、業務の繋がり（+）、部次長職ダミー（-）であった。以上から、業務と経験学習の関係は、定型業務はマイナス、業務の繋がりにはプラスの要因になった。また、仕事経験年数は抽象的概念化にプラスの要因になった。職位については、部次長職は能動の実験に対してはマイナスの要因になった。

表7 経験学習力との関係

変数	モデル1		モデル2		モデル3	
	n=367		n=365		n=365	
	B	p値	B	p値	B	p値
定数	3.881	0.000	3.263	0.000	3.250	0.000
仕事経験年数	0.004	0.115	0.002	0.424	0.003	0.368
定型業務比率			-0.004	0.000	-0.005	0.000
業務の繋がり			0.260	0.000	0.262	0.000
監督職ダミー					0.030	0.651
課長職ダミー					-0.016	0.849
部次長職ダミー					-0.119	0.364
調整済R2乗	0.004		0.166		0.163	
p値	0.115		0.000		0.000	

(出所：筆者作成)

なお、仕事経験年数と業務の関係であるが、一般職の定型業務比率との相関係数は $-0.37$ 、組織運營業務比率は $-0.109$ で負の関係になった。つまり、年数の経過により、定型業務、組織運營業務から時限的業務に移行していた。これに対して、監督職と課長職の定型業務比率との相関係数は監督職 $0.465$ 、課長職 $0.344$ で正の関係になり、組織運營業務比率は監督職 $-0.265$ 、課長職 $-0.449$ 、時限的業務比率は監督職 $-0.310$ 、課長職 $-0.238$ で負の関係になった。

部課についても具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動の実験、全平均である経験学習力を考察したが、多重比較の結果、部課の間で差がある項目はなかった。ただし、学術情報と情報化推進は、全部課平均との関係で全項目の数値が低い傾向にあった。上記のとおり経験学習は業務の繋がりとの関係が強いが、両部課は業務の繋がり弱かった。また、大学規模についても考察したが、多重比較の結果、全ての項目について大学規模による差はなかった。

#### 4. リサーチ・クエスション (RQ) の分析結果

まず、業務については、定型業務は業務の繋がり弱く、組織運營業務は強いという特徴があり、これが経験学習に影響していた。次に、仕事経験年数と職位との関係であるが、メンバーシップ型の雇用である大学職員は、職位が上がると勤務年数、仕事経験年数、管理職年数が長くなり、経験分野数が増える。つまり、異動と昇進・昇格をする中で仕事経験を積んでいた。

上記を前提としたRQの分析結果であるが、RQ1の「大学職員の業務は、職位によりどのような違いがあるのか？」については、職位が上がると定型業務は減少し、組織運營業務は増加し、一般職、監督職、管理職の間で差があった。定型業務内の内訳は、職位が上がると実務は減少し、対人業務は増加し、一般職、監督職、管理職の間で差があった。職位と業務の関係は、監督職と課長職の業務比率は近似しており、部次長職は他の職位と業務比率が異なり、部次長職になると業務は大きく変化していた。業務の繋がりについては、職位が上がると強くなり、一般職は定型業務、監督職は時限的業務、管理職は組織運營業務と、職位により繋がり強い業務は異なった。また、組織運營業務と時限的業務については、業務の繋がり職位の間で差

があった。なお、大学規模により業務比率に違いはなかった。先行研究との関係であるが、加藤（2017, 2018）の調査では、定型作業と軽度習熟業務は職位が上がると減少しており、木村（2017）の調査でも、定型的業務のウェイト平均値は職位が上がると減少しており<sup>10</sup>、職位により業務に違いがあることについては、本調査結果と一致する。

RQ2の「部課の業務は、どのような違いがあるのか？」であるが、業務比率については、多くの部課は定型業務が最も多いが、企画・大学評価と国際化推進は組織運営業務、情報化推進は時限的業務が最も多かった。定型業務の内訳は、多くの部課は実務が最も多いが、学生生活支援と就職・エクステンションは実務との比較で対人業務が4ポイント以上多かった。業務の繋がりには業務比率と関係しており、定型業務以外の比率が高い企画・大学評価と国際化推進、定型業務の中では対人業務比率が高い学生生活支援は業務の繋がりが強いが、定型業務比率が高い研究推進・支援と学術情報は弱かった。また、部課人員数であるが、巨大規模H大学を除くと大学規模による違いはなく、12人前後が1部課の規模であった。大学規模により業務に違いがなかったため、部課人員数がほぼ同じであることは、1つの部課の業務分掌範囲は、規模が大きいほど分掌する業務分野は細分化されたものになる。

RQ3の「大学職員の経験学習は、職位によりどのような違いがあるのか？」であるが、職位が上がると内省的観察、抽象的概念化、経験学習力は高くなり、内省的観察は一般職と課長職の間で差があった。経験学習の中で、一般職と監督職は抽象的概念化、課長職と部次長職は内省的観察が最も高かった。回帰分析による業務と経験学習の関係は、定型業務はマイナス、業務の繋がりはプラスの要因になった。また、仕事経験年数は抽象的概念化にプラスの要因になり、経験の理解を通して学習が行われており、仕事経験年数と業務の関係では、一般職は、年数の経過により、定型業務、組織運営業務から時限的業務に移行していた。職位については、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化は職位が上がると高くなるが、能動の実験は職位の間で差はなく、特に、部次長職は能動の実験に対してはマイナスの要因になっていた。監督職と課長職は、仕事経験年数と経験学習力は負の関係になるが、これは年数の経過により定型業務が増加するからである。なお、経験学習について、部課および大学規模による違いはなかった。

## V 考察と含意

### 1. 考察

#### (1) 業務

本稿では、大学職員の業務の状況を明らかにし、その業務を通じた大学職員の経験学習の状況を解明するために実証的調査を行ったので、業務と経験学習に区分して考察する。

大学職員の業務については、第1に、職位と業務の関係についてである。大学職員はメンバーシップ型の雇用であり、職位が上がると、勤務年数、仕事経験年数、管理職年数は長くな



り、経験分野数も増加し、異動と昇進・昇格をする中で業務が変化している。変化の内容であるが、職位が上がると定型業務は減少し、組織運営業務は増加する。また、定型業務の中では、職位が上がると実務は減少し、対人業務は増加する。組織運営業務と時限的業務については、業務の繋がりも職位の間で差がある。一般職は時限的業務の繋がりが最も弱い、これは時限的業務の中で依存性が弱い業務、すなわち他者との調整等を要しない業務を一般職が担当し、依存性が強い業務を監督職と管理職が担当していると考えられる。つまり、職位により、時限的業務の中で担当している業務に違いがあり、組織運営業務についても同様に業務の内容の違いがあることが示唆されている。

また、監督職と課長職の業務比率は近似しており、年数の経過により、定型業務は増加するが組織運営業務は減少している。これは、直接、指示・命令できる部下を持つ監督職と課長職は、マネジメントの対象である一般職や契約職員・派遣職員の業務量の調整弁となっており、定型業務である実務や学生面談等を行っていることが要因ではないかと考えられる。他方、部次長職は他の職位と業務比率が異なり、部次長職になると業務は大きく変化し、組織運営業務が約半分(48.18%)を占める。また、定型業務の内訳である契約職員・派遣職員が実務を行うための調整業務は部次長職のみ少なかった。部次長職は課という組織を動かすことが求められる位置にあり、直接の部下を持つ監督職と課長職のマネジメントから、課に対しては課長を介した間接的なマネジメントに変わり、それが業務比率になっているといえる。

第2に、部課の業務についてである。多くの部課では定型業務が最も多いが、企画・大学評価と国際化推進は組織運営業務、情報化推進は時限的業務が最も多い。定型業務が多い部課の大半は実務が最も多いが、学生生活支援、就職・エクステンション、社会連携は対人業務が多い。教育と研究に直接関わる教学と研究推進・支援は、定型業務が5割、定型業務の内訳では実務が5割を超えており、業務の処理方法が標準化されているといえる。部課(業務分野)の区分は異なるが、木村(2017)の調査では、経営企画分野のみ調整合意形成のウエイトが高く定型的業務のウエイトが小さいこと、教務学生支援分野と研究支援分野は学生教員対応が中心であり、業務分野ごとに異なっていると述べている<sup>1)</sup>。木村の調査結果に加えて、本稿では、部課の主要な業務を明らかにし、木村の調査による教務学生支援分野については、教学、学生生活支援、就職・エクステンションに区分して、定型業務内の実務と対人業務の比率の違いを明らかにしている。また、大学職員は異動を伴う中で、多様な業務を経験しているが、定型業務は業務の繋がりが弱く、組織運営業務は強い。部課による業務の違いは、業務の繋がりの違いになり、経験学習に影響するといえる。

さらに、部課人員数は大学規模により違いがなく、12人前後を1部課の適正規模としているのではないかと考えられる。大学規模により業務に違いがなかったのも、大学規模により部課の業務分掌範囲は異なる。つまり、大学職員数は規模が大きいほど多くなるので、同一分野の業務を分掌する部課については、規模が大きいほど1つの部課が分掌する業務分野は細分化さ

れたものになる。そして、部課の中で1人の大学職員が担当する業務も細分化される。したがって、同一分野の部課であっても、1人の大学職員が担当する業務は、大学規模により違いがあると考えられる。

第3に、定型業務についてである。大学職員の業務の半分近くは定型業務（全職位の定型業務比率は44.89%）であり、組織運営業務も3割（29.76%）で、通常業務が多い。また、定型業務の中では対人業務が3割強（34.37%）を占めている。これは、プロフェッショナル組織である大学において、サポート・スタッフの職員組織は階層化された機械的組織で、業務の処理方法の標準化によって調整が進められるので定型業務が多く、また、コンセンサスを得る場として委員会（会議）が設置され、調整事項が多い（大島，2021）ことなど、大学組織の特性によると考えられる。大学規模により業務比率に違いがなかったのは、学術活動を目的として長期間の継続性を特徴とし、管理、効率性、業務プロセスが成果を高めるという大学組織の特性によると考えられる。部課では、教学と研究推進・支援が、一定の周期で、ほぼ同じ手順で繰り返す定型業務が多かったが、桑田（2021）によると、ルーチンは分業ないし専門化の根幹であり、個人が処理できる単位まで分割されている。既存のルーチンは実践し、成果を出し、フィードバックという流れであるが、既存のルーチンの例外でその範囲内で対応する「問題解決」と、既存のルーチンに新しいプログラムを加えたり、修正したりする「学習」も発生すると桑田は述べており、定型業務は業務の性格そのものの中に改善への取り組みの要素が含まれている。しかし、分析結果からは定型業務は経験学習力にマイナスの影響を与える。これは、大学職員が行う定型業務についても、問題解決や学習の要素はあるが、大学組織の特性による安定性と継続性が求められるという要因が、サポート・スタッフという位置づけの中で強く働くのではないかと考えられる。

第4に、業務の依存性についてである。本稿では、業務の依存性を「業務の繋がり」として調査したが、職位が上がると強くなり、部課により違いがある。分析結果から、業務の繋がりには経験学習力にプラスの影響を与えており、他部課や学外との連絡・調整・協議等がある業務を担当することは、経験学習にとって効果がある。石山（2020）によると、人は境界により他と区分される範囲（境界単位）の中で、そこで形成される意味を学習しているが、異なる文脈において意味の交渉を行えば、組織内外の知識や情報を繋ぐことになり、また異質な他者との対話で生じた意味を多様に解釈することができると述べている。また、Gibbs & Kharouf(2022)は、相互依存関係があると、情報共有や意思決定についても関わりがあり協働が行われるが、相互依存関係がないとリスクをとらないし、懸念事項についても意見を言わないので、相互依存関係は個人と組織の両方の成果に影響すると述べている。業務の繋がりを持つことは、人間関係について経験学習することであり、それは大学職員個人にとってだけでなく、組織にとっても良い効果があるといえる。

## (2) 経験学習

大学職員の経験学習については、第1に、経験学習力は職位が上がると高くなる。定型業務は業務の繋がりが最も弱く、業務比率は一般職が最も高く、職位が上がると定型業務は減少しているため、職位が上がると経験学習力が高くなると考えられる。上記(1)の業務で述べたように、監督職と課長職の業務比率は近似しており、経験学習力は一般職(平均値3.87)、監督職・課長職(4.03)、部次長職(4.11)に区分できる。経験学習の中では、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化は職位が上がると高くなるが、能動の実験は職位の間で差がない。つまり、職位により、具体的経験をし、それをもとに内省的観察と抽象的概念化を行う機会を得ており、経験学習力が高くなるが、職位は責任を伴うため、能動の実験に対しては抑制的になると考えられる。

仕事経験年数と経験学習の関係であるが、一般職の相関係数は抽象的概念化が0.224、能動の実験が0.153、経験学習力が0.156で正の関係になり、Kolbが述べているように経験の理解を通して学習が行われている。また、一般職の平均仕事経験年数が12.60年であるので、楠見(2012)が述べている熟達化の過程にあるといえる。これに対して、監督職と課長職は仕事経験年数と経験学習力の相関係数が負になり(監督職-0.246、課長職-0.284)、年数の経過により定型業務が増加していることが要因であると考えられる。また、部次長職になると業務は大きく変化する。元山(2008)は、管理職への移行は、スキルやコンピテンシーの獲得や新たな人間関係の発生だけにとどまらず、深いレベルのアイデンティティの転換を伴うという。管理職になることは、仕事を自分でやるのではなく、部下や他部署をうまく使いながら成果を上げていくことへと意識を変えなければならず、多かれ少なかれ心理的な抵抗を伴うと元山は述べている。また金井ほか(2003)は、リーダーシップを身につけるのは仕事の場での経験だが、個人で貢献することと人を動かすことの間は非連続的であり、転換が要請されると述べている。監督職、課長職、部次長職に関する調査結果は、監督職と課長職は業務比率が近似し、経験学習力も同じであり、課長職は転換が求められるが、年数の経過により定型業務が増加する中で、それを困難にしていると考えられる。他方、部次長職は人を動かすことが求められる業務の状況になっているといえる。

第2に、経験学習の中では、抽象的概念化は重要である。Senge et al. (2005)によると、抽象化では部分から全体を導きだそうとするが、全体がなかなか見つからず、全体を見るのをあきらめて部分に戻ってしまうことが多くの場合であると述べているように、経験学習の中では抽象的概念化が難しいと考えられる。しかし調査結果から、一般職と監督職では1番目、管理職では2番目に数値が高い。これは、部課の業務には違いがあり、大学職員の業務は幅広いこと、また、教育・研究は人を対象とした活動であり対人業務が多く、それらが抽象的概念化のもととなる比較の対象を多くしていると考えられる。

第3に、経験学習による組織社会化(組織再社会化)<sup>12)</sup>は、業務に直接関係する。大学職員

は階層組織の中で、意思決定は会議により、調整が多い業務を行っているので、経験学習により組織状況の理解が進むと考えられ、大学職員の業務にとっては組織社会化（組織再社会化）は重要である。また、大学職員は日本の労働環境の中に置かれているが、中川ほか（2022）は、日本企業の労働環境は文書による取り決めが少ないことが特徴で、明文化されない職務内容や社内ルールが存在していると述べており、組織社会化（組織再社会化）の必要性は日本の労働環境の文脈からも影響を受けている。中原（2010）によると、組織社会化を促す契機は、訓練、経験、人の3次元で、これらの契機によって、①業務に必要とされる知識、能力、②ワークグループの価値観や人間関係、③組織の目標、④メンバーとしての役割、責任を学習すると述べている。組織社会化を促す契機の経験が大学職員の経験学習、特に具体的経験である。大学職員の業務は幅広く、人を相手とした業務や調整が多いので、経験学習による組織社会化（組織再社会化）は業務に直接関係するといえる。

第4に、経験学習には、部課の業務分掌範囲が影響する。大学規模により部課の業務分掌範囲は異なり、同一分野の部課であっても1人の大学職員が担当する業務は、規模が小さいと広く、規模が大きいと狭いと考えられる。渡辺（2018）によると、国立大学の場合、課長に登用される最初のポストは主に国立高等専門学校で、国立大学と比べて比較的規模が小さく、課の分掌事務の範囲が国立大学の部に相当する幅広さであると述べている。部課人員数の分析結果は大学規模による部課の業務分掌範囲の違いを示しており、その内容は国立大学の場合と同様であろう。しかし、部課の業務分掌範囲の違いは、規模が小さい場合は広い範囲の定型業務を担当するので、定型業務以外での新しい業務経験の機会を得る可能性や、同一業務における内容の深化や熟達化、比較の対象となる業務分野の数などに影響し、経験学習にも影響すると考えられる。

## 2. 含意

### （1）理論的含意

本稿では、大学職員の業務と経験学習について実証的調査・分析を行ったが、理論的含意は「大学職員論」と経験学習研究の両方にあると考える。

まず、「大学職員論」との関係であるが、課題として指摘されている大学職員そのものに関する領域の実証的・理論的研究についてである。本稿では、第1に、メンバーシップ型の雇用である大学職員の業務について、異動を伴い、昇進・昇格がある中で共通性を持つ区分として定型業務、組織運営業務、時限的業務を定義したうえで、全部の仕事量の中での各業務の構成（業務比率）と、それが職位により違いがあることを明らかにした。第2に、部課により業務に違いがあり、各部課の主要な業務を明らかにした。第3に、大学組織の特性との関係で大学職員の業務の内容を分析した。Mintzbergによる組織の区分では大学はプロフェッショナル組織に該当し、大学職員はサポート・スタッフに位置づけられる。Cameron & Quinnによる組織

文化の区分では、大学は安定性・統制志向で内部・統合化志向の階層文化であり、管理と効率性と業務プロセスが成果を高め、長期間の継続性が特徴である。つまり、大学職員の業務は階層組織の中で行われており、定型業務が多く、会議により意思決定や合意形成が行われることが多く、調整事項が多いのである。第4に、「大学職員論」の関心の中心は人材育成であるが、通常業務である定型業務と組織運営業務が多い大学職員の仕事経験、つまり業務とそれを通した経験学習にとって、業務の繋がりが重要であることを明らかにしたことである。

次に、経験学習研究との関係であるが、本稿では、大学職員の仕事経験について、Kolbの経験学習モデルにもとづいて実証的調査を行った。大学職員は定型業務が多く、学校教育法では「事務職員」と規定されているが、経験学習研究では、経験と獲得した能力の関係について領域固有性があり、営業職、IT技術者、看護師などの分野毎に実証的研究が多数行われてきた。また、経験した時期との関係では、初任（初期）、中堅（中期）、マネジメント（後期）に区分し、管理職も研究されている。上記のような研究状況の中で、経験学習が行われている大学という文脈との関係で、「事務」が主要な業務である大学職員の経験学習について明らかにしたことである。また、職位により経験学習に違いがあることは、大学職員について経験した時期との関係での経験学習について明らかにしたと考える。

## (2) 実践的含意

本稿の問題関心は大学職員の人材育成であり、そのために大学職員の業務と経験学習を探求したが、実践との関係では、第1に、職位および部課と業務の関係を見る際の1つのエビデンスとなりうることである。部課により業務内容は異なり、また職位により、定型業務と組織運営業務の比率に違いがあり、業務内容にも違いがある。業務内容の違いは業務の繋がり、すなわちタスク特性である依存性の違いであり、経験学習に影響する。また、多様な職場経験は、抽象的概念化と組織再社会化（組織再社会化）にとって有効である。谷口（2006）も、他部経験は教訓を多く作っていると述べており、異動がある大学職員にとって適切な業務の変更は経験学習との関係で意味がある。

第2に、大学内外での業務の繋がりをつくることの重要性である。大学職員の業務は定型業務が約半分を占めており、大学内・大学外と業務上の繋がりが少ないので、意識的にそのような機会をつくることは意義がある。組織における自己の役割や位置づけを、自分なりに理解・解釈した「組織内地図」の明確さの度合いは主体性に関わる（安藤，2001）が、業務の繋がりはその場になるといえる。業務の繋がりは意味を多様に解釈する場にもなり（石山，2020）、経験学習にとって効果は大きいと考えられ、繋がりを持てる業務や機会を提供することは、人材育成にとって重要である。

第3に、職位が上がることにより、マネジメント方法は変化させる必要があると自覚することの重要性である。仕事経験は個人の学習・成長になるが、成長を持続させるためには、既存の組織価値の疑問や否定から発生する学習が必要で、そのためにはアンラーニングが必要であ



る。松尾（2021）によると、アンラーニングは、個人が自身の知識・スキルを意図的に棄却しながら新しい知識・スキルを取り入れるプロセスで、アンラーニングの促進要因の71.3%は昇進・異動等の状況変化であり、18.9%は他者の行動である。上司の革新的行動もロールモデルとなり、部下の内省を刺激していると松尾は述べている。また、Ready et al.（2010）も、昇進していくに従い、技術的知識に優れていることは、戦略的思考や人にやる気を起こさせるスキルと比較して価値が薄れていく場合もあるので、知識を増やす難しさと同様に放棄する難しさに対応することが求められると述べている。分析結果から、課長職と部次長職では業務が大きく変わり、経験学習力にも違いがある。課長職は、直接、課員に対して指示・命令できるが、部次長職は課長を通して課を動かすので、マネジメントの方法が変わる。これは、課長職でも、部下を持つ監督職との関係では同様の対応が求められる。昇進・異動等はアンラーニングの促進要因であり、その機会を活かすことの重要性が示唆されている。

## VI おわりに

本稿では、大学職員の人材育成に貢献するために、大学職員の業務と経験学習について実証的調査・分析を行った。それは、「大学職員論」の課題として指摘されている大学職員そのものに関する領域の実証的・理論的研究であり、大学職員の業務と経験学習について一定明らかにすることができたので、「大学職員論」を理論面で発展させることになる考える。人材育成は、本稿で探求した個人の側の仕事経験、すなわち学習・成長だけでなく、大学職員の業務に大学組織の特性が関係したように、組織の側の働きかけの面もある。本稿の成果は、人材育成策を具体化する際に1つのエビデンスとなりうるが、それは大学職員の業務と経験学習はどうなっているかという記述である。中川ほか（2020）は、研究が使われるべき実践を持つ応用社会科学の経営学は、説明と記述を現場へフィードバックし、そこで研究者とビジネスパーソンとの対話が行われることが、社会のための研究として留意すべきであると述べているが、本稿の成果は、研究と実践を架橋する一端を担うことができるのではないかと考える。

本稿の調査研究は、私立8大学の協力を得て成し遂げることができたが、本稿の限界もそこにある。大学職員を対象とした調査は、所属大学の協力を得ることがたいへん難しく、データ数のバランスが取り難いことである。本稿では大学規模別に2大学ずつを調査対象大学にしたが、データ数により1大学の特徴を反映した結果になった可能性があることは否めない。また、組織の特性を考慮して医学部を有しない私立大学のメンバーシップ型の雇用の職員を調査対象者にしたが、大学職員の業務と経験学習を明らかにするうえでは、所属大学は国立、公立、私立があり、医学部を有する大学だけでなく単科大学などその形態は多様で、当然、大学職員の業務にも差異があることが考えられる。さらに、新型コロナウイルス（COVID19）への対応の中でDX（デジタル・トランスフォーメーション）化が進展しており、大学職員の今後の業

務について影響があると考えられる。

また、契約職員や派遣職員など職場の構成員も多様になっており、大学の職員の業務を探求するためには、本稿が調査対象者にした異動があり、昇進・昇格していく大学職員だけでは十分ではない。設置形態、学部構成、雇用形態などの要素により対象者を定めて大学の職員の業務を探求し、本稿の結果などと重ね合わせることで、「大学職員論」の対象について全体像を明らかにすることができると考える。さらに、本稿では量的調査により大学職員の業務と経験学習を探求したが、例えば、経験学習との関係で、定型業務はマイナスの影響を与えたが、本来、問題解決と、既存のルーチンに新しいプログラムを加えたり、修正したりする学習が発生するので、マイナスに影響する理由を探求するためには質的調査が必要である。本稿の調査結果に質的調査を加えることにより、大学職員の人材育成はさらに実践的なものになると考える。

大学職員の日々の業務は実践であり、経験が積み重ねられている。楠見(2012)によると、「実践知」は熟達者が持つ実践に関する知性で、その特徴は、①個人の実践経験によって獲得されること、②仕事において目標志向的であること、③仕事の手順や手続きに関わること、④実践の場面で役立つものであると述べている。実践知は実践経験から帰納的に生み出されるのに対し、理論は原因と結果の因果関係を明らかにしているので、業務に対して演繹的に考えることができ、実践が求められた時に見通しを与えることができる。本稿の成果が、業務を演繹的に見るうえで少しでもその役割を果たすことができれば、大学職員の人材育成に対して実践的な貢献になると考える。

## 注

- 1 1998年から2020年の間に、『大学行政管理学会誌』(大学行政管理学会)、『大学教育学会誌』(大学教育学会)、『高等教育研究』(日本高等教育学会)、『大学アドミニストレーション研究』(桜美林大学)、『大学研究』(筑波大学)、『大学経営政策研究』(東京大学)、『大学論集』、『高等教育研究叢書』(いずれも広島大学)、『東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要』、『東北大学高等教育開発推進センター紀要』(いずれも東北大学)、『名古屋高等教育研究』(名古屋大学)に掲載された論考の中で、「大学職員論」に該当する論考は182本である。この論考の内容を、①理論的整理、②職員(内訳として役割・あり方、人材育成、業務に区分)、③組織に区分したところ、理論的整理が7本、職員が150本、組織が25本であり、職員の内訳である人材育成は98本で、「大学職員論」の半分を占めている。
- 2 「学校基本調査の手引き」では、正式に発令され、給与が支給され、1週間の勤務時間が30時間以上で、任用期間が実態として1年以上継続する場合は本務者に計上する。
- 3 4つのタイプは、安定性・統制志向で内部・統合化志向が階層文化、安定性・統制志向で外部・差別化志向がマーケット文化、柔軟性・変革志向で内部・統合化志向が家族文化、柔軟性・変革志向で外部・差別化志向がアドホクラシー文化である。

- 4 第2回全国大学事務職員調査は2021年2月に実施され、報告書（2021年8月）が公表されている。
- 5 松尾によると、行政組織のマネジャーは、約2年毎に職場を異動することと関係して、上司の指導を通して学ぶ傾向があり、経験を通した対人スキルの獲得が大きなウエイトを占めていると述べている。
- 6 木村ほか（2011）が開発した経験学習尺度を使用した、Kolbの経験学習モデルの具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動の実験が各4つの質問項目で構成されている。
- 7 信頼性検定のCronbachの $\alpha$ 値は0.706であったが、本稿では経験学習に焦点を当てるため言及していない。
- 8 法人・総務、人事・労務、財務、教務、入試、学務、教育研究支援、学術情報、研究推進、国際化推進、学生生活支援、文化推進、情報化推進、キャンパス整備、広報、校友支援、募金、エクステンションである。
- 9 多重比較（Tukey HSD）の $p$ 値が0.05未満であり、「差がある」と表記した。多重比較の結果については、以下も同様に $p$ 値が0.05未満の場合は「差がある」と表記している。
- 10 木村は、学生教員対応、定型的業務、課題分析解決、事業企画開発、調整合意形成、意思決定管理の6つに区分している。
- 11 木村は、総務人事、財務経理、経営企画、情報システム、施設管財、病院、教務学生支援、入試広報、国際交流、研究支援、図書館、その他の12分野に区分している。
- 12 「組織社会化」は、個人が組織の役割を想定するのに必要な社会的知識や技術を習得し、組織の成員になっていくプロセスで、「組織再社会化」は、ある組織において組織社会化を済ませ、仕事に熟達した個人が、新たな組織に再参入する過程において生じる学習、変容を扱う概念である（中原、2012）。

## 参考文献

- 安藤史江、『組織学習と組織内地図』、白桃書房、2001
- 石山恒貴、「越境概念における組織内外の『意味の交渉』－多次元化された自己の認知と葛藤－」、『経営行動科学』32(1・2)、11-28、2020
- 内山博夫、「職員業務の変革と業務遂行能力向上の取り組み～職員の業務構造改革に向けた大学業務基準表の活用～」、『大学職員論叢』7、135-141、2019
- 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』25、47-55、2021
- 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』46、93-106、2014
- 加藤毅、「大学職員の職務特性と育成環境」、『高等教育研究叢書』136、1-114、2017
- 加藤毅、「大学職員の成長モデルと育成枠組み」、『大学研究』44、3-19、2018

- 金井壽宏,『変革型ミドルの探求－戦略・革新志向の管理者行動』,白桃書房,1991
- 金井壽宏・守島基博・金井則人,「リーダーシップ開発とキャリア発達」,『一橋ビジネスレビュー』2003 SUM., 66-83, 2003
- 木村弘志,「日本の大学職員はどのような業務にどのくらい従事しているのか?－「全国大学事務職員調査」の二次分析から－」,『大学アドミニストレーション研究』8, 1-15, 2017
- 木村充・館野泰一・関根雅泰・中原淳,「職場における経験学習尺度の開発の試み」,『日本教育工学会研究報告書』2011(4), 147-152, 2011
- 楠見孝,「実践知と熟達者とは」,「実践知の獲得－熟達化のメカニズム」,『実践知』,有斐閣, 3-31, 33-57, 2012
- 桑田耕太郎,「吉野論文『組織ルーティン概念の変遷と今後の展望』へのコメント」,2021年度組織学会年次大会資料, 1-13, 2021
- 谷口智彦,『マネジャーのキャリアと学習－コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析』,白桃書房, 2006
- 中川功一・服部泰宏・佐々木将一・宮尾学,「分断に架橋する:『組織調査』プロジェクトの目指すもの」,『組織科学』53(4), 38-50, 2020
- 中川功一・佐々木将一・服部泰宏・宮尾学,「組織調査2020の概要と基本的な発見事実」,『法政大学イノベーション・マネジメント研究センター WORKING PAPER SERIES』245, 1-60, 2022
- 中原淳,『職場学習論－仕事の学びを科学する』,東京大学出版会, 2010
- 中原淳,『経営学習論－人材育成を科学する』,東京大学出版会, 2012
- 中原淳,「経験学習の理論的系譜と研究動向」,『日本労働研究雑誌』639, 4-14, 2013
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実,『組織の＜重さ＞－日本の企業組織の再点検』,日本経済新聞出版社, 2007
- 羽田貴史,「大学職員論の課題」,『大学職員論叢』1, 15-23, 2013
- 濱口桂一郎,『新しい労働社会－雇用システムの再構築へ』,岩波新書, 2009
- 松尾睦,「公務員の経験学習と人材育成」,『国民経済雑誌』204(5), 31-41, 2011
- 松尾睦,『仕事のアンラーニング－働き方を学びほぐす』,同文館出版, 2021
- 元山年弘,「管理職への移行における諸問題」,『経営教育研究』11(1), 72-84, 2008
- 両角亜希子,「日本の大学職員－調査データから」,『IDE 現代の高等教育』569, 53-59, 2015
- 山川肖美,「経験学習－D・A・コルブの理論をめぐって」,赤尾勝己編『生涯学習理論を学ぶ人のために』,世界思想社, 141-169, 2004
- 山本真一,「大学職員を巡る研究動向」,『高等教育研究叢書』74, 5-15, 2003
- 渡辺恵子,『国立大学職員の人事システム－管理職への昇進と能力開発』,東信堂, 2018
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture; Based on the Competing Values Framework, Third Edition*, San Francisco, Jossey-Bass, 2011

- Clark, B.R., *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley, University of California Press, 1986
- Gibbs, T., Kharouf, H., The value of co-operation: an examination of the work relationships of university professional services staff and consequences of service quality, *Studies in Higher Education*, No.47(1), 38-52, 2022
- Knowles, M.S., *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*, New York, Cambridge, The Adult Education Company, 1980
- Kolb, D.A., *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1984
- Mintzberg, H., *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organization*, New York, The Free Press, 1989
- Ready, D.A., Conger, J.A., Hill, L.A., Are You a High Potential? *Harvard Business Review*, June 2010, 78-84, 2010
- Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J., Flowers, B.S., *Presence: Exploring Profound Change in People, Organization, and Society*, London, Nicholas Brealey Publishing, 2005



## Work Content and Experiential Learning of University Administrative Staff: Survey Results of Staff Members at Eight Private Universities

OSHIMA Hideho\*

### Abstract

Exploring the work experiences of university administrative staff can lead to the development of such staff and is directly related to the education, research, and management of universities. This paper examines the work content and experiential learning of university administrative staff based on the results of a survey of staff with membership-based employment at eight private universities. Work content was classified into routine work, organizational management work, and time-limited work. Based on Kolb's experiential learning cycle of concrete experience, reflective observation, abstract conceptualization, and active experimentation, survey results were analyzed from three perspectives: years of work experience and position, office, and university size. The effect of position on experiential learning was significant. As for work content, the ratio of routine work decreased with position, while the ratio of organizational management work increased, and the dependence on others' work became stronger. The ratio of routine work was negatively correlated with experiential learning, but the dependence on others' work was positively correlated with experiential learning. Offices with the highest ratio of work differed, but there were no differences in the ratio of work when it came to university size. This may be due to the characteristics of university organization, where stability and control increases the effectiveness of the organization.

### Keywords:

University Administrative Staff, Membership-based Employment, Work Content, Experiential Learning, Influence of Position, Differences in Office's Work Content, Characteristics of University Organization

---

\* Correspondence to: OSHIMA Hideho  
Doctoral program, Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University  
2-150 Iwakura-cho, Ibaraki-shi, Osaka, 567-8570 Japan  
E-mail: oshima.hide31@gmail.com