

博士論文

大学職員の仕事経験に関する研究 (The work experience of university administrative staff)

2023年9月

立命館大学大学院経営学研究科
企業経営専攻博士課程後期課程

大島 英穂

立命館大学審査博士論文

大学職員の仕事経験に関する研究
(The work experience of university administrative
staff)

2023年9月

September 2023

立命館大学大学院経営学研究科

企業経営専攻博士課程後期課程

Doctoral Program in Business Management

Graduate School of Business Administration

Ritsumeikan University

大島 英穂

OSHIMA Hideho

研究指導教員：肥塚 浩教授

Supervisor : Professor KOEZUKA Hiroshi

目 次

序 章 大学職員の仕事経験に関する研究の意義	1
1. 研究の目的	
2. 研究内容	
3. 本稿の構成	
第1章 「大学職員論」の研究と実践の関係	8
1. はじめに	
2. 「大学職員論」の対象	
3. 「大学職員論」の内容、課題と本研究に関わる先行研究	
4. 「大学職員論」の学会誌・紀要への掲載状況	
5. 「大学職員論」の研究と実践の関係	
6. まとめ	
第2章 大学組織の特性—大学職員の仕事経験との関係—	21
1. はじめに	
2. 組織編制からみた特徴	
3. 大学の組織	
4. 組織文化	
5. 大学の組織文化	
6. 日本の大学組織の特性	
7. まとめ	
第3章 米英におけるプロフェッショナル・スタッフの業務と雇用 —大学職員の業務の国際比較—	35
1. はじめに	
2. 職員のプロフェッショナル・スタッフへの移行	
3. プロフェッショナル・スタッフの業務	
4. プロフェッショナル・スタッフの雇用	
5. 大学職員の業務の国際比較—プロフェッショナル・スタッフに関する考察—	
6. まとめ	
第4章 大学職員の人材育成課題の類型化	48
1. はじめに	
2. 「大学職員論」における人材育成に関する研究	
3. 人材育成において前提とする事項	
4. 人材育成課題の類型化	
5. 大学職員の人材育成課題への適用	
6. まとめ	
第5章 リサーチ・クエスチョンと研究方法および実証的調査	66
1. はじめに	
2. 先行研究のレビューにより明らかになったこと	

3. リサーチ・クエスチョン	
4. 研究方法	
5. 実証的調査の内容と方法	
6. まとめ	
第6章 量的調査結果—大学職員の業務と仕事への取り組み方—	75
1. はじめに	
2. 雇用の状況	
3. 職位・年数と業務	
4. 部課の業務	
5. 仕事への取り組み方	
6. 大学規模	
7. まとめ	
第7章 質的調査結果—大学職員の業務と仕事への取り組み方—	84
1. はじめに	
2. 職位・年数と業務	
3. 部課の業務	
4. 仕事への取り組み方	
5. 大学規模	
6. まとめ	
終章 量的調査結果と質的調査結果の統合と考察	98
1. はじめに	
2. 職位・年数と業務	
3. 部課の業務	
4. 仕事への取り組み方	
5. 大学規模	
6. 実証的調査結果に関する考察	
7. 含意	
8. 残された課題—おわりにかえて—	
参考文献	117
資料	124
1 大学職員の仕事に関するアンケート	124
2 量的調査関係資料	127
2-1 量的研究参加者数（部課・職位別）	
2-2 年数・経験分野数（部課別）	
2-3 業務の繋がり（部課別）	
2-4 仕事への取り組み方（職位・項目別）	
2-5 仕事への取り組み方（部課別）	
2-6 年数・経験分野数（大学規模別）	
2-7 業務比率（大学規模別）	
2-8 業務の繋がり（大学規模別）	

2-9	仕事への取り組み方（大学規模別）	
2-10	部課人員数（大学規模別）	
2-11	部課人員数（部課別）	
3	質的調査関係資料	130
3-1	業務の SCAT 分析	
3-2	部課の業務の SCAT 分析	
3-3	仕事への取り組み方の SCAT 分析	
3-4	業務の内容の SCAT 分析（大学規模別）	
3-5	業務の習得の SCAT 分析（大学規模別）	
3-6	職位・年数と業務の関係の SCAT 分析（大学規模別）	
3-7	仕事への取り組み方の SCAT 分析（大学規模別）	
3-8	組織文化の SCAT 分析（大学規模別）	
3-9	教員との接点・教員の見方の SCAT 分析（大学規模別）	
3-10	業務の内容のマトリクス表（大学規模別）	
3-11	職位・年数と業務の関係のマトリクス表（大学規模別）	
3-12	仕事への取り組み方のマトリクス表（大学規模別）	
3-13	教員との接点・教員の見方のマトリクス表（大学規模別）	

大学職員の仕事経験に関する研究 図表目次

序 章 大学職員の人材育成研究の意義	
図 0-1 研究内容	6
第 1 章 「大学職員論」の研究と実践の関係	
表 1-1 「大学職員論」の内容区分	11
表 1-2 「大学職員論」の掲載区分	15
表 1-3 「大学職員論」の内容区分別状況	16
図 1-1 「大学職員論」の内容の推移	16
図 1-2 「職員」小区分の推移	17
第 2 章 大学組織の特性—大学職員の仕事経験との関係—	
図 2-1 プロフェッショナル組織として見た大学組織	27
表 2-1 組織文化による大学モデルの構成要素	30
図 2-2 組織文化と大学の組織文化	31
第 3 章 米英におけるプロフェッショナル・スタッフの業務と雇用 —大学職員の業務の国際比較—	
図 3-1 アメリカ教育省（NCEC）の大学教職員の区分の変更	39
表 3-1 イギリス高等教育統計局（HESA）による大学教職員の区分	40
図 3-2 メリーランド大学ボルチモア校の職務記述書の構成	41
表 3-2 ブリストル大学のプロフェッショナル・スタッフのグレード	41
第 4 章 大学職員の人材育成課題の類型化	
表 4-1 能力の内容を明らかにする方法	49
表 4-2 能力の内容	49
表 4-3 能力の獲得	50
図 4-1 大学職員の人材育成課題を類型化するための枠組み	55
図 4-2 人材育成課題と研究分野	62
図 4-3 「大学職員論」と研究分野	64
第 5 章 リサーチ・クエスションと研究方法および実証的調査	
図 5-1 研究手続き（混合研究法の収斂デザイン）	70
表 5-1 調査対象大学と研究参加者数	74
第 6 章 量的調査結果—大学職員の業務と仕事への取り組み方—	
表 6-1 量的研究参加者数（大学規模・職位別）	75
表 6-2 年数・経験分野数（職位別）	76
表 6-3 業務比率（職位別）	76
図 6-1 職位と業務の関係	77
表 6-4 業務の繋がり（職位別）	77
表 6-5 業務比率（部課別）	78
図 6-2 業務比率（部課別）	79
図 6-3 定型業務内の比率（部課別）	79
表 6-6 仕事への取り組み方（職位別）	80
表 6-7 経験学習力との関係	80

表 6-8	マネジメント/リーダーシップとの関係	81
第 7 章	質的調査結果—大学職員の業務と仕事への取り組み方—	
表 7-1	質的研究参加者数（大学規模・職位別）	84
表 7-2	業務の内容	86
表 7-3	職位・年数と業務の関係	87
表 7-4	部課の業務内容	89
表 7-5	仕事への取り組み方と業務の関係	90
表 7-6	職位・年数と仕事への取り組み方の関係	92
表 7-7	業務の習得（大学規模別）	94
表 7-8	組織文化（大学規模別）	95
終 章	量的調査結果と質的調査結果の統合と考察	
図 8-1	業務の内容と関係性	99
表 8-1	職位・年数と業務の関係	101
表 8-2	部課の業務	102
表 8-3	職位・年数と仕事への取り組み方の関係	104
図 8-2	大学職員の業務と仕事への取り組み方の状況	111

序章 大学職員の仕事経験に関する研究の意義

1. 研究の目的

1.1. 日本の高等教育と大学職員

社会のグローバル化と不確実性が進行する中で、大学は人材育成と学術文化の拠点としての役割と機能を高めることが求められてきた。2020年を1つの節目として、アメリカと欧州は大学卒業生を増加させる高等教育政策を重視し、中国やASEANも大学の機能の強化を進めるなど、各国は成長戦略の中に大学を位置づけてきた。日本においても、留学生の受け入れは、発展途上国への支援の一環から、質の高い労働力に対する産業界の需要を満たすための受け入れとなり、1989年の「留学生10万人計画」、2008年の「留学生30万人計画」、2014年の「スーパーグローバル大学創成支援事業」などの諸施策が進められてきた。このような状況の中で、各大学は国際的な競争環境の中に置かれてグローバル化への対応が求められ、留学生の国際移動が拡大するとともに、世界大学ランキングの影響力が大きくなってきた。

さらに日本の場合、国の成長戦略だけでなく、少子高齢化という人口動態とも密接に関連して、大学に対する諸施策が実施されてきた。収入の多くを学費に依存している私立大学にとって入学者数は経営問題に直結するし、国の課題として見ても私立大学が大きな比重を占めることからその影響は大きい。これが現実問題となったのは2021年度の入学者数で、日本私立学校振興・共済事業団の調査では、私立大学全体の入学定員に対する割合（入学定員充足率）は99.81%で、1999年度の調査開始以来、初めて100%を割ったことである。また、定員割れした大学は46%に達している（朝日新聞2021年10月4日朝刊）¹。

このような状況のもとで、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る（山本眞,2003）。高等教育政策の推移を時系列で見ると、1995年の大学審議会答申「大学運営の円滑化について」では、大学運営の複雑化、専門的事項の増加などに伴い、事務組織の果たす役割の重要性に言及している。1998年の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学」では、事務組織は一定の専門化された機能を持ち、専門業務の高度化への対応として、専門的素養のある人材の養成が望まれると述べている。2005年の中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」では、スタッフ・ディベロップメント（SD）を、教職員全員を対象とし、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取り組みと定義したうえで、SDに自主的に取り組むことを重要な課題とした。2008年の中教審答申「学士課程教育の構築に向けて」では、高度化・複雑化する課題に対応していく職員が求められ、SDの場や機会の充実についてその必要性が言われた。2014年の中教審大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について（審議のまとめ）」では、教職協働の必要性とSDの重要性が言われた。答申の流れは、事務組織の役割、人材の養成、SD、教職協働と、大学職員の資質向上についてはSDの深まり（専門性）と広がり（教職協働）が求められてきたと見ることができる。そして、2017年に大学設置基準が改正さ

¹ 2022年度の入学者充足率は100.84%だったが、定員割れした大学は47.5%に増加した（朝日新聞2022年9月10日朝刊）。

れて、SDは義務化され、教職協働に関する条文が追加されたのである。

ところで、2022年度の学校基本調査によると、大学および短期大学数は1,116校で、学生数は3,025,493人である。大学および短期大学の教育・研究活動に携わる本務教員数は197,431人、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²、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%であるので、大学の職場も同様の傾向にあると考えられる。また、キャンパスの管理や清掃、営繕、図書館など、大学の業務のアウトソースは多分野で行われている。職場の環境は変化しているが、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人数のうえでも多く、また、山本眞（2003）の言う学長や学部長を支えるスタッフの多くを占めていると見ることができる。本研究では、上記の状況をふまえて雇用期間の定めのない職員（以下、「専任職員」という）を研究対象とする。

大学経営は入学定員充足率に見られるように厳しさが増し、課題は高度化・複雑化している中で、大学の意思決定の質は一層重要になっており、大学職員のあり方に直結する課題である。答申に見られるように、大学職員の資質向上であるSDは深まり（専門性）と広がり（教職協働）が求められ、それは課題の高度化・複雑化が背景にあり、不確実性への対応であるといえる。変化の激しい時代には、自ら考え、自ら判断し、主体的に行動する自律的人材が求められる。大学職員を自律的な人材に育成することは、個別大学に止まらず、その規模（人数）の面でも、日本の高等教育の発展にとって重要な課題であると考えている。

1.2. 大学職員の人材育成と仕事経験

佐藤厚（2016）は、人材育成を、「組織による働きかけを通じて、訓練による技能（スキル）や知識などの職務に関連した能力の開発をはかるだけでなく、個人の仕事経験やキャリアを通じた成長および知識や能力の向上を促し、それらを組織の成果の向上に結び付けるために行う活動」と定義している。「人材開発」は、特定能力の開発をめざした組織から個人への働きかけのニュアンスがあるのに対し、「人材育成」はそれに加えて、人間が学習し、発達し、成長を遂げるプロセスを含むニュアンスがあり、人材育成は人材開発より広い意味で使われているからである。つまり、人材育成には、個人の学習・成長と組織の側の働きかけの両方の側面を含んでおり、人材育成の基盤は日々の仕事を通じての訓練で、個人からみると訓練に対応した学習・成長とみなすことができるのである。

学習・成長について、成人が、変化しつつある状況のもとで、自分の知識が応用できる人材になるための基礎的能力は、生涯にわたる自己決定学習に関わる能力である。そして、自己決定学習である自発的な探求をサポートするためには、組織を学習資源のシステムとして考えなければならないし、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ので、一層豊かな学習資源になる（Knowles,1980）。成人の能力開発の70%以上は経験によって説明することができるし、良質な経験を積ませることが、優れた人材を育成する鍵となるが、経験から学ぶ際には、経験、学ぶ力、組織の3つの要因が関係する（松尾,2006）。

上記を大学職員の人材育成に適用すると、第1に、人材育成は、組織の側の働きかけに対して、個人の学習・成長があり、その両方の側面を含んだものである。第2に、人材育成の基盤は、日々の仕事を通じて行われていることである。第3に、仕事を通じた経験が学習・成長に

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。

とって重要であり、大学職員の人材育成との関係では、仕事経験を探求することである。そして、仕事経験の探求は、仕事の内容、つまり業務と、そこでの経験の両方を明らかにすることであるといえる。以上から、本稿では、大学職員の人材育成は、組織の側の働きかけと個人の学習・成長の両方の側面があり、基盤は仕事経験であるとしたうえで、仕事経験については、業務とそこでの経験を明らかにすることが、人材育成に繋がると考える。

1.3. 大学職員の仕事経験に関する研究の意義

SDは自主的な取り組みから義務化へと進み、大学設置基準では、「大学は、その教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、職員³を対象とした、必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修の機会を設けるほか、必要な取組を行うものとする」と規定している。知識・技能の習得と研修の機会を設けることを大学は求められているが、大学職員への関心が高まる中で、大学職員に関する研究も積み重ねられてきた。大場（2014）は、大学職員を研究対象とする研究領域が「大学職員論」とであると論じており、「大学職員論」では、大学職員のあり方や人材育成が課題となってきた。なお、「大学職員論」の対象となる大学職員は、専任職員を含む広義の職員であるが、本研究では専任職員を対象とするので、本稿では、特に断りがない限り専任職員を「大学職員」と表記する。

人材育成は、組織の側の働きかけに対して、個人の学習・成長があり、その両方の側面を含んだものであるが、大学設置基準では組織の側の働きかけを規定している。しかし、人材育成には個人の学習・成長が必要であり、変化の激しい時代には、自律的人材が求められているので、本稿では、佐藤厚（2016）の人材育成に関する定義を参考にして、個人の主体性にもとづく学習・成長と、それを支援する組織の側の働きかけの両方を含めて「人材育成」と表記する。また、人材育成の基盤は日々の仕事を通じて行われており、個人の主体性にもとづく学習・成長は仕事を通じた経験であることから「仕事経験」と表記し、仕事経験は、仕事の内容、つまり業務と、そこでの経験の両方が含まれているものと定義する。

ところで、組織開発とは、組織の環境変化への適応を計画的に推進するために行われる組織成員の態度・行動変容を目的とした教育的組織変革の活動を意味し、人びとの意識・考え、態度、行動様式といったよりソフトで本質的な人間行動の側面に焦点を当て、その部分を変革し活性化させることによって、組織全体の活力と適応力を高めていくことを目的としている。そして、態度・行動変容は個人だけでなく組織全体として生じることが必要であるため、教育的手法の適用は組織ぐるみ・集団ぐるみで行うことになる（新版ビジネス経営辞典）。つまり、組織開発には、個人の態度・行動の変容と組織全体の変革の両方が含まれており、大学職員の人材育成は、大学の組織開発において重要な構成要素になるといえる。また、人材育成における組織の側の働きかけと、組織開発における個人の態度・行動の変容は表裏の関係にあると見ることができ、人材育成は組織の課題である。

人材育成は、個人の主体性にもとづく学習・成長である仕事経験と、それを支援する組織の側の働きかけの両方の側面があり、大学職員の仕事経験について探求するためには、大学職員が置かれている状況を前提にする必要がある。つまり、大学職員は、異動を伴い、様々な業務（部課）を経験し、昇進・昇格しているという状況である。雇用契約でその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うし、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

³ 法律上の「職員」には教員も含まれている。詳細は第1章2節「『大学職員論』の対象」を参照されたい。

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あるいはメンバーシップ契約で、職務ではなくメンバーシップである（濱口,2009）。つまり、大学職員が異動を伴い、昇進・昇格しているという状況は、ジョブ型ではなくメンバーシップ型の雇用であることを示している。したがって、メンバーシップ型の雇用である大学職員の仕事経験については、異動を伴い、昇進・昇格していく中での業務と、そこでの経験の両方を明らかにすることが求められる。第1章において考察するが、「大学職員論」では人材育成に対する関心が高いため、大学職員の仕事経験を明らかにすることは、「大学職員論」を深耕することになる。

大学職員の仕事経験に焦点を当てることは、経験学習研究の面からも意義がある。Kolb(1984)は、学習は、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たうえで、経験学習モデルとして、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験の4つのステップで学習していると述べているが、経験学習モデルでは経験と獲得した能力には領域固有性があり、職域と職能の両方から調査研究が行われている。職域はIT技術者、教師、看護師、保育士、介護士、デザイナー、芸術家、営業職などであり、職能は管理職である。職域として大学職員の業務の内容を明らかにし、大学職員の仕事を通した経験と獲得した能力との関係について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。さらに、人材育成には組織の側の働きかけの側面があるので、大学職員の経験学習が行われているコンテキストを明らかにすることは、大学という組織の特性が、大学職員の仕事経験にどのように影響を与えているのかを明らかにすることになる。第2章において考察するが、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。大学職員の経験学習研究は、プロフェッショナル組織に該当する組織、例えば病院のサポート・スタッフの経験学習について敷衍できる可能性を持っている。

大学設置基準に追加された教職協働の条文では、「教育研究活動等の組織的かつ効果的な運営を図ることを目的に、大学職員が大学教員と適切に役割分担し、連携体制を確保しながら、協働して職務を行うこと」が求められている。この内容を具体化するためには、大学職員の業務と教員との関係が明らかになることが前提である。「大学職員論」と経験学習研究を深耕することは、大学職員の人材育成だけでなく、教職協働を推進するための課題を明らかにすることにもなる。それは、大学教員にとっても大学職員の仕事経験を理解するための一助になることが期待され、教職協働は大学の教育・研究活動の高度化に繋がると考えるからである。

2. 研究内容

上記の課題意識にもとづく大学職員の仕事経験に関する研究内容であるが、メンバーシップ型の雇用である大学職員は、仕事の経験年数を積み、また職位も変化していく。職位の変化は、一般職から監督職、管理職への昇進・昇格であり、また経験分野（部課）も拡大していく。個人の側の変化に対して、組織の側からは、個人の仕事経験に直接関係する異動、昇進・昇格などの人事制度、意思決定への関わりや会議出席などの組織の運営方法、大学職員が所属する部課の業務分掌を決める組織編制、および組織文化が影響していると考えられる。中川ほか(2020)は、組織学会のプロジェクトである「組織調査2020」について、マクロ的な組織全体の挙動と、ミクロ的な個人の行動とを紐づけて組織論を再構成する取り組みが開始されており、それは日本企業が直面している状況を解明していくために重要な視点であると述べている。本研究も、ミクロとマクロがどのように結び合っているのかを明らかにするために、大学職員の仕事経験

について実証的調査を行う。

本研究に関連する先行研究分野は、研究対象である大学職員に関する研究、すなわち「大学職員論」、大学職員の仕事経験に影響を与える大学組織の特性研究、および大学職員の人材育成研究の3領域である。また、本研究は、日本の大学職員を研究対象にしているが、大学組織の特性研究の中では、アメリカおよびイギリスの大学の職員の業務と雇用についても探求する。このことにより、日本の大学職員の対照となる米英の大学職員の範囲、および人材育成に対する組織の側の働きかけである大学組織の特性と、メンバーシップ型の雇用の特徴が明らかになると考える。

なお、本稿における用語の表記は次のとおりとする。

- ・「大学職員論」の対象となる大学職員は、専任職員を含む広義の職員であるが、本研究では専任職員を対象とするので、特に断りがない限り専任職員を「大学職員」と表記する。
- ・個人の主体性にもとづく学習・成長と、それを支援する組織の側の働きかけの両方を含めて、「人材育成」と表記する。
- ・人材育成の中の、個人の主体性にもとづく学習・成長は、仕事を通じた経験であることから「仕事経験」と表記する。そして、仕事経験は、仕事の内容、つまり業務と、そこでの経験の両方が含まれているものとする。ただし、本稿では、「仕事経験」は、大学職員を含めて広く一般的な意味として使用する。大学職員を対象とした本研究においては、仕事の内容である「業務」と、そこでの経験については学習・成長の主体を強調して「仕事への取り組み方」と表記し、本研究において解明する仕事経験は「大学職員の業務と仕事への取り組み方」と表記する。
- ・「仕事」はしなくてはならない事で、特に職業・業務を指し、「業務」は日常継続して行う仕事であり、「職務」は仕事として担当する任務である（いずれも広辞苑第5版）ので、「仕事」は普通名詞として、「業務」は仕事の内容として、「職務」は業務の内容と職位などに伴う役割・任務で構成されるものとして表記する。

以上をふまえた本研究の内容は、図 0-1 のとおりである。

3. 本稿の構成

本稿の構成は次のとおりである。

第1章『「大学職員論」の研究と実践の関係』では、大学職員を研究対象とする研究領域である「大学職員論」をレビューする。「大学職員論」が論じてきた内容と、主要な学会誌・紀要への掲載状況を概観することにより、「大学職員論」では人材育成が関心の中心であり、政府の高等教育政策課題と関連していることを述べる。このことは、「大学職員論」は実践との相互の影響関係の中にある研究領域であり、「大学職員論」の研究と実践の関係について考察する。

第2章「大学組織の特性—大学職員の仕事経験との関係—」では、大学職員の仕事の間である大学という組織の特性を、Mintzberg (1989) による組織形態の区分の1つであるプロフェッショナル組織をもとにレビューする。人材育成は組織の側の働きかけがあり、仕事経験と関係するので、組織の特性が影響する。大学職員の業務は大学で行われており、大学職員の業務と仕事への取り組み方に関係する文脈（コンテキスト）について考察する。

第3章「米英におけるプロフェッショナル・スタッフの業務と雇用—大学職員の業務の国際比較—」は第2章を補足する位置づけである。プロフェッショナル組織の中で、大学職員はサ

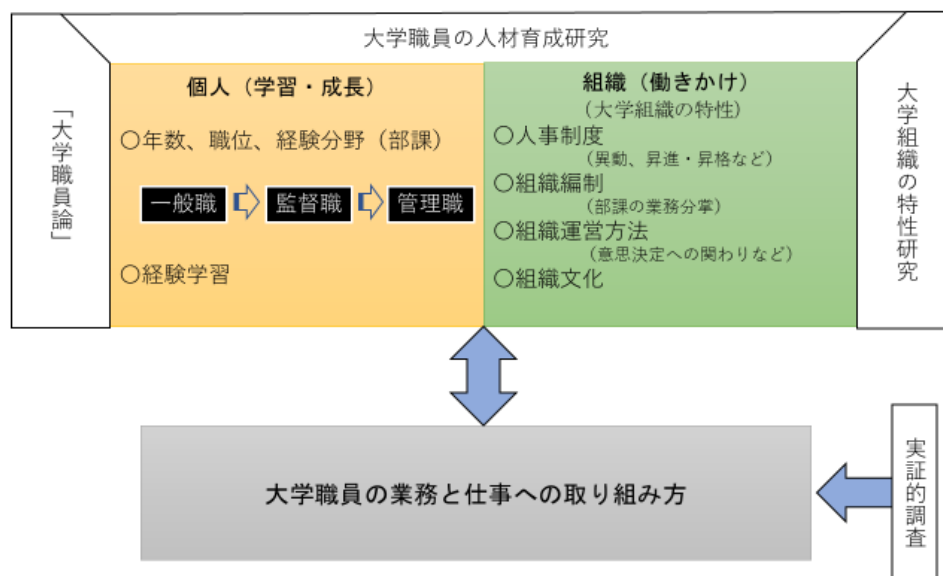


図0-1 研究内容

(出所：筆者作成)

ポート・スタッフに位置づけられるが、米英においてはプロフェッショナル・スタッフに移行し、拡大しているので、その業務と雇用について考察する。米英はジョブ型、日本はメンバーシップ型と雇用形態に違いがあり、国際比較により、日本の大学職員の業務と雇用の特徴について考察する。

第4章「大学職員の人材育成課題の類型化」では、大学職員の人材育成について、人材育成に関する研究分野の知見を実践的に適用できるように先行研究をレビューし、「大学職員論」の人材育成に関する研究との対応関係を考察する。学習・活動が行われる場と、変革の対象の2軸により区分したマトリクスの中に、人材育成に関する研究分野を当てはめ、そのうえで「大学職員論」についてもマトリクスの中に当てはめることにより、人材育成に関する研究分野と「大学職員論」の対応関係を整理する。

第5章「リサーチ・クエスチョンと研究方法および実証的調査」では、まず、第1章から第4章までの先行研究レビューから明らかになったことをふまえて、本研究のリサーチ・クエスチョン（RQ）を設定する。そして、RQを解明するための研究方法として混合研究方法を採用すること、および本研究における実証的調査の内容と方法について述べる。

第6章「量的調査結果—大学職員の業務と仕事への取り組み方—」は、量的調査であるアンケートの結果である。まず、メンバーシップ型の大学職員の雇用状況を確認したうえで、RQにそって、職位・年数と業務、部課の業務、仕事への取り組み方、大学規模⁴について、調査結果を述べる。

第7章「質的調査結果—大学職員の業務と仕事への取り組み方—」は、量的調査を行ったアンケート項目にそった半構造化インタビューの結果である。質的調査結果についても、RQにそって、職位・年数と業務、部課の業務、仕事への取り組み方、大学規模について、調査結果

⁴ 組織規模が組織構造の有効性を左右し（沼上ほか,2007）、それが大学職員の業務と仕事への取り組み方に関係すると考えられるので、本研究では、大学規模についても分析の視座としている。

を述べる。

終章「量的調査結果と質的調査結果の統合と考察」では、RQの職位・年数と業務、部課の業務、仕事への取り組み方、大学規模について、それぞれ量的調査結果と質的調査結果を統合して解釈し、RQの解明結果について述べる。そのうえで、大学職員の業務と仕事への取り組み方に関する実証的調査結果について考察し、本研究から得られた理論的および実践的含意を述べ、最後に残された課題について言及する。

本研究は、大学職員の業務と仕事への取り組み方を類型化し、体系的なものとして整理することを試みるものである。そして、研究成果が大学職員の人材育成のためのエビデンスとして提供できることも本研究の目的である。それは、事実や実際に関わり、有効で役に立つことが「実践的」という形容詞の意味であり（小泉・志水編,2007）、研究成果が、大学職員の人材育成のための架橋としての役割の一端を担うことができれば、実践的な貢献になるし、さらに、大学の教育・研究活動の高度化に繋がることを期待するからである。

第1章 「大学職員論」の研究と実践の関係

1. はじめに

大学職員への関心は、大学改革の必要性に対する認識が高まる1990年代後半から、高等教育に関係する学会誌等で論考¹として公表されてきた。2000年代に入ると、政府による高等教育政策が矢継ぎ早に出され、大学職員についても教育、研究、大学経営の質向上に関わって、その役割の重要性がいつそう強く認識されるようになってきた。大学が、社会の持続的発展に教育・研究活動を通じて貢献することは社会的責務であり、教育、研究とそれを促進する大学経営の両面で大学の機能を向上させることが求められる。そのためには、大学職員の人材育成は今後さらに重要になっていく。

大場(2014)は、「大学職員論」は、大学職員を研究対象とする研究領域であると論じている。「大学職員論」を含む高等教育研究は、大学や大学に関わる問題の批判的・反省的な検討・分析で、実践的・政策的性格を持つ(天野,1998)。また、「大学職員論」は実践を前提としない限り成り立たず、研究と実践の交流が大切である(山本眞,2003)し、SD(Staff Development)をめぐる学術研究は、実践との密接な相互の影響関係の中に置かれるべきものである(伊藤,2010)と指摘されている。つまり、「大学職員論」は研究領域であるが、実践と強い関係を持っているといえる。その実践の意味は、一般的には人間が何かを行動によって実行することだが、人間の倫理的行動や人間が行動を通じて環境を意識的に変化させることも含まれている(広辞苑第5版)。実践は、行動やコミュニケーション、問題解決、作業、説明責任などの基盤となる共通の手法や基準で、新しい状況に対処し、新しい知識を生み出すための資源になる(Wenger et al.,2002)。本研究は、大学職員の業務と仕事への取り組み方を解明する「大学職員論」であるが、「大学職員論」は実践と強い関係があるので、実践については積極的な意味づけを行いたい。本稿においては、実践とは、知識を生み出したり応用する具体的な行動で、それは大学職員の職務の遂行である仕事の場で行われるものと定義する。

本章は、日本において公表された「大学職員論」の対象、内容、および主要な学会誌・紀要への掲載状況を概観することを通して、「大学職員論」の研究と実践の関係について考察する。本章では、まず2において、「大学職員論」が対象とする大学職員の定義と呼称を確認し、3において、「大学職員論」の内容と課題を確認したうえで、本研究において解明する大学職員の業務と仕事への取り組み方に関する先行研究をレビューする。4において、「大学職員論」の主要な学会誌・紀要への掲載状況を概観することを通して、「大学職員論」が政府の高等教育政策課題と関係していることを確認する。そして、5において、「大学職員論」の研究と実践の関係について考察する。本章の目的は、「大学職員論」の対象、内容、および主要な学会誌・紀要への掲載状況を概観することを通して、実践と強い関係がある「大学職員論」では、どのような内容の研究が求められているのか、またその中で、本研究はどのような意義がある

¹ 学会誌等への掲載は論文、論稿、特集、事例研究、研究ノート、研究資料、事例報告など多様に区分されているので、本稿では「論考」と表記する。

のかを考察することである。

2. 「大学職員論」の対象

「大学職員論」が対象とする「大学職員」の定義であるが、学校教育法に規定されている職名は、学長、副学長、学部長、教授、准教授、講師、助教、助手、事務職員、技術職員であり²、また、「その他必要な職員を置くことができる」と規定されており、職員には教員も含まれている。大学設置基準第4章では、学長、教授、准教授、講師、助教、助手について、教員としてその資格を定めている。法律上の「職員」の規定は明確ではないが、行政上の取り扱いとなる学校基本調査では「教員」と「職員」に二分されている(館,2008)。このことから、大場(2003)は、大学職員は「教員外の職員」と消極的に定義することが現実に合っていると述べている。

次に、SDの対象であるが、「大学設置基準等の一部を改正する省令の留意事項」によるSDの対象者は、「事務職員のほか、教授等の教員や学長等の大学執行部、技術職員等も含まれ」と規定されており、教員と「教員外の職員」が該当する。つまり、「大学職員論」が対象とする大学職員(教員外の職員)と、SDの対象者はイコールではない。またSDとは別に、「教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取組」であるFD(Faculty Development)が義務化されており、教員はFDとSDの対象になる。

ところで、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る(山本眞,2003)。このことから、「職員」「大学職員」「事務職員」以外に、大学経営人材(山本眞,2008)、大学運営・経営のエキスパート(山本眞,2002)、中核職員(大場,2003)、大学アドミニストレータ、学術・経営専門職(いずれも孫福,2003)等と論者により呼称が異なっている。また、日本私立大学連盟が主催する研修はアドミニストレーター研修であり(藤田,2008)、アドミニストレーターは教員・職員の区分がないのが本来の意味であるが、日本では、職員の成長した姿をシンボリックに表す言葉として用いられるようになった(館,2011)のである。さらに、大学職員が主要な構成員である大学行政管理学会は、プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指している(「大学行政管理学会」設立趣旨)ことを反映して、多くの論考で「プロフェッショナル」が使われている。

以上から、法律や行政上の取り扱いによる「大学職員」の定義とSDの対象者をふまえると、「大学職員」は、大場(2003)が論じているように教員外の職員と消極的に定義することが現実に合っていると考える。本章ではそれに従い、教員外の職員を広義の意味で「大学職員」と定義し、大学職員を対象とする研究領域を「大学職員論」とする。そして、「大学職員論」では、論者の意図により上記のとおり多様に呼称されているのである。

なお、広義の意味での大学職員の雇用形態については、雇用期間の定めのない雇用と有期雇用の両方が含まれていることに留意する必要がある。キャリア開発、外部資金確保、国際交流などの専門職の業務領域は大学に特有のものであり(山本清,2010)、アメリカではこの領域のプロフェッショナルが拡大している(館,2008)。日本においては、ファカルティ・ディベロッ

² 国立学校設置法施行規則では「教務職員」が規定されている。

パー、キャリア支援担当者、IR (Institutional Research) 担当者、URA (University Research Administrator)、産学連携コーディネーターなどの新しい「専門職」は、2000年前後以降、専門職の必要が答申などで矢継ぎ早にだされ、またその雇用は政府の時限付の補助金であることが多く、雇用期限が定められている(二宮ほか,2017)。

以上のとおり、「大学職員論」の対象は教員外の職員であり、その仕事と雇用形態は多様である。本研究は、「大学職員論」の中の雇用期間の定めのない職員(専任職員)を研究対象とし、本稿では特に断りが無い限り専任職員を「大学職員」と表記している。

3. 「大学職員論」の内容、課題と本研究に関わる先行研究

3.1 「大学職員論」の内容

大学改革は、1990年代は大学設置基準の大綱化や自己点検・評価など大学制度の外枠、2000年代に入ってから国立大学法人化や認証評価制度など大学経営の根幹に関わる事項、中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」(2005年)以降は、教育の質保証など大学の本質と教育研究の内面に迫るといようにその政策は動いてきた(山本眞,2009)。また、管理は手続き面の公正性や法令遵守に力点が置かれるため、成果測定・統制が困難であるのに対し、経営は結果を重視し、成果による統制が市場原理を通じて合理的に行うことができ、管理から経営という流れは、1990年代から強まったNew Public Management (NPM) で成果志向が強調され、測定・評価が重視されたことによる(山本清,2015)。さらに、大学と政府との関係については、1998年の大学審議会答申では、学長のリーダーシップの強化と事務組織の資質向上・専門化の強化、2004年の国立大学法人化ではNPM型の大学改革、2012年の大学改革実行プランでは、大学・学部の枠を越えた再編成と多様な大学間連携が促進された(山本清,2015)。このような中で、高等教育研究は、それぞれの国の高等教育システムの構造や性格によって強く方向づけられる(天野,1998)し、現在の政策はアカウンタビリティをキーワードに指導性が強化されているため、国の打ち出す政策課題が同時に実践的研究課題として取り上げられている(大崎,1998)のである。

上記のような背景の中にある「大学職員論」の内容について、山本眞(2003)は、「職員論」の説明として、職員そのものにむけられた研究、大学組織を運営するにあたっての職員の関わり方、職員の養成や能力開発などの領域に関する研究を総括するものであると述べている。また、大場(2006)は、大学職員(SD)の個別分野として、①大学職員の位置づけや在り方に関する研究、②管理運営論・組織論の一環としての大学職員(SD)の研究、③大学自治論の中での大学職員(SD)研究、④大学職員の業務領域(図書館・国際交流・学生業務など)の研究、⑤大学職員(SD)に関する調査報告等に区分している。さらに吉田(2013)は、『大学行政管理学会誌』第1号(1998年)から第15号(2011年)までに掲載された199本の論考を整理した結果、職員に関するものが48本(24%)と最も多く、その内容はあり方・役割、仕事、専門性・専門職、能力開発・育成・SDであり、それ以外の論考では海外事例30本、経営・マネジメント12本、継続教育・地域等連携11本、大学評価・認証評価11本であると述べている。福留(2004)も大学職員論の共通点として、大学職員が大学の管理運営の主体になることと、そのために高度で専門的な能力を身につける必要があることの2点を上げている。

上述した先行研究によれば、「大学職員論」の内容は、職員のあり方・役割、仕事、専門性などと、それを獲得するための能力開発を含む個として見た職員に関するものと、個が集合した組織の中での職員に関するものの2つに大別できる。それは、「大学職員論」は政府の高等教育政策課題と関係しており、政府の高等教育政策課題は大学という組織のあり方を対象としており、それに対してどこに重点を置くのかという違いであるといえる。山本眞（2003）の区分によれば、職員そのものと、職員の養成や能力開発が前者、すなわち個として見た職員に関するものであり、大学組織を運営するにあたっての職員の関わり方が後者、すなわち組織の中での職員に関するものである。大場（2006）の区分によれば、大学職員の位置づけや在り方に関する研究と大学職員の業務領域の研究は前者、管理運営論・組織論の一環としての研究と大学自治論の中での研究は後者にあたる。つまり、前者は主体を職員個人に置き、後者は組織との関係が強調されているといえる。さらに、「大学職員」の定義などの理論的整理という区分を加えると、「大学職員論」の内容は、①理論的整理、②職員、③組織に区分することができる。『大学行政管理学会誌』では職員に関するものが最も多い（吉田,2013）ので、その内容を参考にして、「職員」についてはさらに、①役割・あり方、②人材育成、③業務に区分することにより、「大学職員論」の内容を整理できると考える。なお、「人材育成」は、本稿においては、個人の主体性にもとづく学習・成長と、それを支援する組織の側の働きかけの両方が含まれる。また、大場（2006）は、大学職員に関する調査報告を1つの区分としていたが、調査報告は大学職員の役割や人材育成など何らかの目的を持って行われるので、上記区分のいずれかに該当させることができると考える。以上から、これまでに公表されてきた論考について内容により区分すれば、表1-1のとおりとなる。

表1-1 「大学職員論」の内容区分

区分	「職員」の小区分	内容
理論的整理		「大学職員」の定義、対象（範囲）、研究上の課題など
職員	役割、あり方	将来像、教員との関係、現状（調査を含む）、海外大学等の状況
	人材育成	研修・大学院、専門性・専門職、業務関係（プロジェクト業務、評価制度、人事異動等）、現状（調査を含む）、海外大学等の状況
	業務	特定分野の業務、改革改善事例、現状（調査を含む）、海外大学等の状況
組織		組織編制・業務分掌、組織文化、組織学習、管理運営、改革改善事例

（出所：大場（2006）、吉田（2013）等を参考に筆者作成）

3.2 「大学職員論」の課題

「大学職員論」の課題については、まず、大学職員の多様性という研究領域の曖昧さを抱えており、そこに研究の困難さがある（大場,2014）。しかし、これは、大学職員を「教員外の職員」と消極的に定義した（大場,2003）こと、すなわち大学の教職員全体の中から、法律等で職名が規定されている教員を除くという方法で研究対象を定めたことと表裏一体の課題であり、むしろ前提にせざるを得ない課題であると考ええる。

そのうえで、羽田（2010）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、また、担い手と問題関心から、実践としての大学職員論と研究としての大学職員論に乖離があり、現実の

課題解決とそれを支える研究をどう発展させるか、さらに大学教員は教育研究者としてその役割・機能は普遍であるのに対し、大学職員は業務、階層、雇用形態が多様であり、大学職員研究のあり方の問い直しが求められていると述べている。また、加藤（2010）は、大学のマネジメントや職員、SDそのものを対象とする学術的な研究活動を「SD論」としたうえで、個別性の高い具体的問題状況に適合的なSDのあり方を提言できていないと述べている。上記の指摘は、大学職員を対象とした研究の必要性と、その研究成果と実践との関係をどのように考えるのかという課題提起である。前者は大学職員の仕事経験、すなわち業務と仕事への取り組み方を解明することであり、後者は研究と研究成果の活用という応用性を持つ研究領域における研究と実践の関係を考察することであると考える。

3.3 大学職員の業務と仕事への取り組み方に関する先行研究

大学職員そのものに関する研究、すなわち大学職員の業務と仕事への取り組み方に関する先行研究は、量的研究と質的研究が行われている。

まず、量的研究であるが、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」³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（2017a,2017b,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。さらに、加藤（2020）は、第2回インターネットモニター調査を行い、前回の調査結果（2017a,2017b,2018）と比較して、業務の状況はほとんど変化がないこと、人材育成との関係では、新たに追加した項目である仕事の強度、研修、職場における育成・支援活動、必要とされる能力について、大学職員の状況を明らかにしている。

以上の量的研究については、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（2017a,2017b,2018,2020）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（2017）は、職位別と業務分野別の業務の状況を明らかにしているが、東京

³ 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。

大学大学経営・政策研究センターの調査の二次分析であるので、両角（2015）と同様に全部の仕事量との関係は明らかではない。さらに、いずれの先行研究も、大学組織の特性と大学職員の業務との関係については明らかにしていない。以上から、メンバーシップ型の大学職員については、異動を伴い、昇進・昇格がある中で共通性を持つ業務の区分を行い、全部の仕事量はどのような構成になっており、さらに、それが大学組織の特性との関係でどのように特徴づけられるのかを明らかにすることが求められる。

次に、質的研究であるが、中島（2011）は、優秀という評価を得ている7人の管理職（課長）に対して、どのような経験を通じて成長し、現在、どのように部下を育成しているのかについてインタビュー調査を行っている。管理職として業務を遂行する力を身につけるうえで、研修以上に業務を通じた学習が重要であること、管理運営業務に必要な資質は、経験から学ぶことを通じて獲得されること、大学職員の職場において特徴的な学習内容は、組織内部に関する学習であることなどを明らかにしている。また、中島（2011）は、残された課題として、設置形態や組織の規模など組織の属性を考慮した分析が必要であると述べている。質的研究の一般化可能性は、論文読者等が自らのケースと比較（比較可能性）しながら、自らのケースのために翻訳（翻訳可能性）することで、適用が可能になる（大谷,2019）。中島（2011）は、管理職（課長）について仕事経験の重要性を明らかにしたが、管理職（課長）以外の職位について、大学規模を考慮して調査する必要があるし、それは中島（2011）の残された課題に応えることになる。

大学職員の仕事への取り組み方については、先行研究としては経験学習研究になる。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のみとしているのが経験学習モデルである（中原,2013）。Kolb（1984）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（能動的実験）4つのステップで学習するものである。経験学習モデルは、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（山川,2004）。

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仕事の一般的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（楠見,2012b）。

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つつ、職域と職能の両方から調査研究が行われている。職域はIT技

術者、教師、看護師、保育士、介護士、デザイナー、芸術家、営業職などであり、職能は管理職である。しかし、管見の限りでは、経験学習研究が対象とした職域の中で、大学職員の業務と類似する分野は、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⁴のみで、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。

「大学職員論」と経験学習研究の先行研究から、仕事経験が重要であり、また、大学職員そのものに関する研究を深化させるためには、大学職員の仕事経験である業務と仕事への取り組み方を類型化し、体系的なものとして整理することにより、研究成果が大学職員の人材育成を実践するうえでの架橋になると考える。

4. 「大学職員論」の学会誌・紀要への掲載状況

「大学職員論」については、1990年代前は大学教育改革や大学職員の人材育成の視座からの論考はほとんどなかったが、1997年の大学行政管理学会の結成はひとつの画期であり、セミナー開催や情報紹介した筑波大学大学研究センターや広島大学高等教育研究開発センターの役割は大きかった（寺崎,2010）のである。そこで、「大学職員論」の研究と実践の関係について考察するために、大学行政管理学会結成以降の主要な学会誌・紀要への掲載状況を概観する。寺崎（2010）は、「大学職員論」の視座として大学教育改革や大学職員の人材育成を述べているので、主要な学会誌は、『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）とする。紀要については、大学職員の養成に関係する大学院研究科が発行する紀要、および履修プログラムを実施している大学のセンターが発行する紀要とする。具体的には、『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）、『名古屋高等教育研究』（名古屋大学）とする。広島大学高等教育研究開発センターは、研究紀要として『大学論集』、『大学研究ノート』の後継として『高等教育研究叢書』を発行しているため、分析の対象に『高等教育研究叢書』を含める。また、『東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要』については、前身の『東北大学高等教育開発推進センター紀要』も含めることとする⁵。論考の掲載期間は、『大学行政管理学会誌』第1号が発行された1998年から2020年までとする。

対象とする「大学職員論」の論考は、巻頭言、講演、シンポジウム（それをまとめた論文を含む）を除いた論文、特集、事例研究、研究ノート、事例報告、論説等である。掲載誌別の件数は、『大学行政管理学会誌』100本、『大学教育学会誌』8本、『高等教育研究』13本、『大学アドミニストレーション研究』16本、『大学研究』9本、『大学経営政策研究』7本、『大学論集』5本、『高等教育研究叢書』6本、『東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要』2本、

⁴ 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、経験を通じた対人スキルの獲得が大きなウェイトを占めている（松尾,2011）。

⁵ 『東北大学高等教育開発推進センター紀要』は2006～2015年、『東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要』は2015年以降に発行されている。

『名古屋高等教育研究』16本である。

表1-2は、「大学職員論」の論考が、主要な学会誌・紀要において掲載された区分を示したものである。各学会誌・紀要で掲載基準は異なるが、本章では、論文、論稿、研究論文、研究論稿、特集、特別寄稿は「論文」、事例研究、事例研究論文は「事例研究」、研究ノート、研究資料は「研究ノート」、事例報告、調査研究報告、共同研究プロジェクト報告、実践報告、論説、展望・総説論文は「その他」の4つに区分した⁶。『大学行政管理学会誌』とそれ以外の学会誌・紀要では掲載区分が大きく異なる。『大学行政管理学会誌』は、論文9本、事例研究12本、研究ノート27本、その他52本で、その他が52.0%を占めている。これに対して『大学行政管理学会誌』以外の学会誌・紀要は、論文56本、事例研究6本、研究ノート14本、その他6本で、論文が68.3%を占めている。『大学行政管理学会誌』で半数以上を占め、また全論考数でも3割を占める「その他」の内訳は、69.0%が報告（事例報告、調査研究報告、実践報告）である。大学行政管理学会は、設立趣旨によれば「大学行政・管理」の多様な領域を理論的かつ実践的に研究しているが、実践との関係では、「報告」を中心にして相互の啓発と研鑽が行われていると見ることができる。

表1-2 「大学職員論」の掲載区分

掲載区分	合計 論考数 (%)	内訳	
		大学行政管理学会誌	左記以外
論文	65 (35.7%)	9 (9.0%)	56 (68.3%)
事例研究	18 (9.9%)	12 (12.0%)	6 (7.3%)
研究ノート	41 (22.5%)	27 (27.0%)	14 (17.1%)
その他	58 (31.9%)	52 (52.0%)	6 (7.3%)
合計	182 (100.0%)	100 (100.0%)	82 (100.0%)

(出所：筆者作成)

次に、「大学職員論」の内容であるが、論考のタイトルおよび要旨（抄録、abstractなど）から、表1-1（「大学職員論」の内容区分）の区分のいずれかに当てはまるように区分⁷した結果が、表1-3である。

『大学行政管理学会誌』が全体の論考数の55%を占めるので、『大学行政管理学会誌』とそれ以外の学会誌・紀要に区分した状況を見ると、『大学行政管理学会誌』の場合、職員が86.0%、組織が14.0%であり、『大学行政管理学会誌』以外の学会誌・紀要の場合、理論的整理が8.5%、職員が78.1%、組織が13.4%である。『大学行政管理学会誌』には理論的整理に該当する論考はないが、職員と組織に該当する論考については、『大学行政管理学会誌』は職員が組織の6.1倍、『大学行政管理学会誌』以外の学会誌・紀要は職員が組織の5.8倍で、同様の傾向にあるといえる。表1-3のとおり職員を対象としたものが80%を超えて大半を占めており、吉田（2013）による職員に関するものが最も多いという調査結果と、同様の結果である。また、「職員」区分の内訳は65.3%が人材育成で、これは全論考数の53.8%であり、「大学職員論」の関心の中心は人材育成であるといえる。さらに、「大学職員論」の課題として指摘されている大学職員

⁶ 『大学アドミニストレーション研究』第10号（2020）の論考は、オンライン版のみのため目次はなく掲載区分が明示されていないので、同号に掲載された論考1本は「論文」に計上した。

⁷ 『高等教育研究叢書』は独立の刊行物としての位置づけであり、タイトルと章構成から内容を判断し、掲載区分は論文とした。

そのものに関する研究、すなわち業務については8本であり⁸、この領域の研究が求められている。

区分	「職員」の小区分	論考数 (%)
理論的整理		7 (3.8%)
職員	役割・あり方	44 (24.2%) [29.3%]
	人材育成	98 (53.8%) [65.3%]
	業務	8 (4.4%) [5.3%]
	計	150 (82.4%) [100.0%]
組織		25 (13.7%)
合計		182 (100.0%)

注：(%)は合計、[%]は「職員」計に対する比率
(出所：筆者作成)

図1-1は、表1-3の論考数について、1998年から2020年までの推移を示したものである。合計数は、2013年までは全体として上昇する傾向にあったが、以降は10本前後で横ばいの状況である。なお、2010年は『高等教育研究』、2013年は『名古屋高等教育研究』が「大学職員論」に関する特集を組んだことにより論考数が増加している。内容区分別の状況については、「職員」は全体に占める比率を反映して合計数と同じ傾向であり、「組織」は5本以内で推移している。

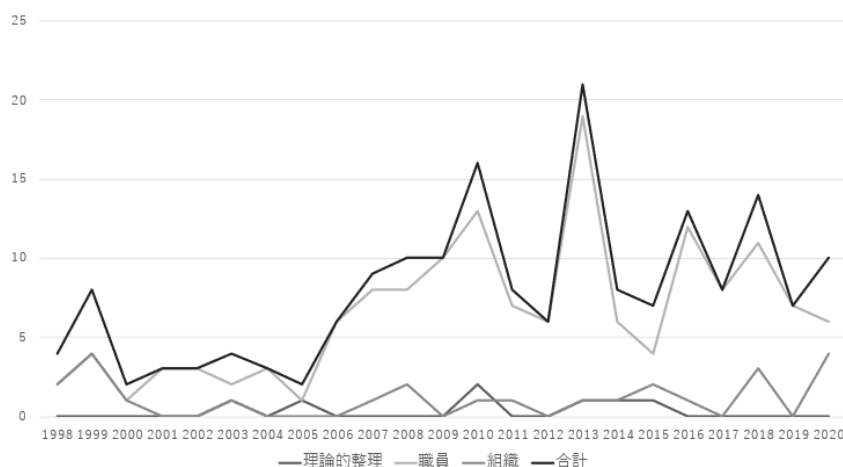


図1-1 「大学職員論」の内容の推移

(出所：筆者作成)

次に図1-2は、「職員」の小区分にもとづく論考数の推移である。2008年までは役割・あり方と人材育成はほぼ同じであったが、2009年以降は人材育成が上位となり、役割・あり方は減少している。また、業務は2013年以降に取り上げられるようになっている。

⁸ 本章3節3項の先行研究については、加藤 (2017b) と木村 (2017) は「業務」、加藤 (2018)、加藤 (2020) と中島 (2017) は「人材育成」に分類している。

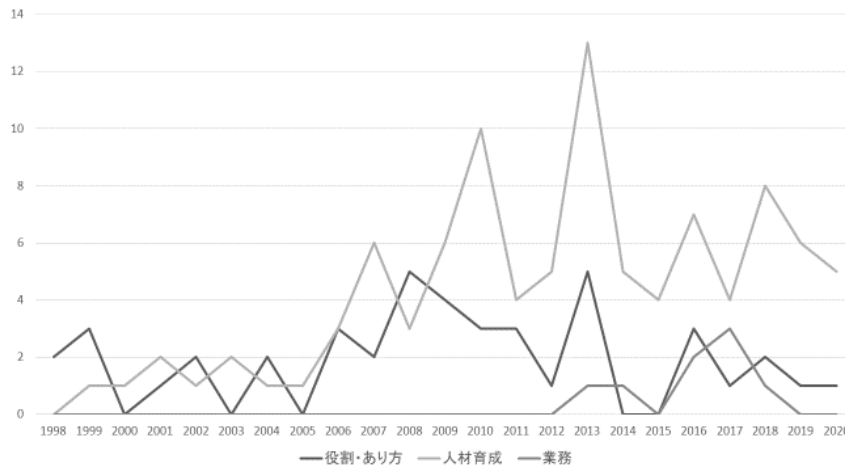


図1-2 「職員」小区分の推移

(出所：筆者作成)

「大学職員論」は政府の高等教育政策課題と関係しており、1991年に大学設置基準が「大綱化」され、1995年に大学審議会答申「大学運営の円滑化について」、1998年に大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学」がだされてきた。高等教育政策において、大学の自律化と事務組織の重要性について言及されたことにより「大学職員論」は増加し、またその内容は、大学職員の役割・あり方に関心が向かったといえる。2004年に国立大学が法人化され、2005年の中教審答申「我が国の高等教育の将来像」では教育の質保証とSDが提言され、2008年の中教審答申「学士課程教育の構築に向けて」ではSDの重要性が提言された。SDが提言されて以降、「大学職員論」の論考数が急増し、大学職員の高度な役割と、それに見合う能力の獲得の必要性が「大学職員論」の論考に影響したと考えられる。2014年の中教審大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について(審議のまとめ)」では教職協働の必要性が言われ、SDはそれまでの専門性から教職協働に広がり、協働の内容として業務そのものが対象になってきたと考えられる。そして、2013年以降に取り上げられるようになった業務に関する論考8本のうち、中長期計画、IR、授業支援システムなどの改革改善事例が半数の4本、業務分析が3本、職務説明書の提案が1本である。論考で取り上げられたIRは、2008年の中教審答申「学士課程教育の構築に向けて」の中で登場し、2014年度から私学助成においてIR組織の設置・実施が評価対象になったことなど、教育の質保証や大学評価といった政策的文脈で重要性が増えた(二宮ほか,2017)ためであり、業務についても政府の高等教育政策課題との関係が反映されていると考えられる。

両角(2001)は、高等教育関係の授業などで用いられる4件のリーディングスのキーワードにより、アメリカの大学の組織・経営について分類している。それによると、①organization, authority, powerなどがキーワードとなる「組織(フォーマル)」、②belief, organizational culture, loosely coupled, roleなどがキーワードとなる「組織(インフォーマル)」、③leadership, strategy, planning, administrative effectivenessなどがキーワードとなる「戦略」、④assessment, organizational change, competitive environmentなどがキーワードとなる「環境変化と大学内部の変化」の4つである。そして、1970年代は「組織」に関するものが多いが、

大学の危機に対する認識から、1980年代は戦略的経営に関心が向かい、1990年代は大学は経済社会の要求を正確に把握し、本来の目的を達成する必要、すなわち環境変化への対応に迫られていたとその推移を述べている。

上記のキーワードと「大学職員論」の内容区分との関係では、roleを「役割・あり方」、administrative effectivenessを主体の能力向上となる「人材育成」に当てはめると、大学の組織・経営の観点からは、組織（インフォーマル）から戦略に推移してきたと見ることもできる。大学改革の政策動向の推移は、1990年代は大学設置基準の大綱化など大学制度の外枠、2000年代に入ってから認証評価制度など大学経営の根幹に関わる事項、2005年以降は教育の質保証など大学の本質と教育研究の内面に迫る事項というように動いてきており（山本眞,2009）、両角（2001）の言うアメリカにおける組織から戦略的経営という流れと共通性があるといえる。

5. 「大学職員論」の研究と実践の関係

「大学職員論」の主要な学会誌・紀要への掲載状況から、「大学職員論」は高等教育政策課題と関係しており、実践的性格が求められる（天野,1998）。また、全国の大学横断的な職員相互の組織で、「大学行政・管理」の多様な領域を理論的かつ実践的に研究している大学行政管理学会の『大学行政管理学会誌』の論考の掲載区分では、「その他」が半数以上で、そのうちの7割が報告である。このような状況をふまえて、「大学職員論」の研究と実践の関係について考察することは、羽田（2010）や加藤（2010）が指摘している「大学職員論」の課題に応えることになると思う。

研究についてであるが、ある事象を対象とした実証研究は、原因と結果の因果関係について、①原因が実際の結果に影響を与えているという内的妥当性、②研究結果が研究対象以外の状況にも当てはまるという外的妥当性、③研究が実施された社会文脈で得られた結果が、他の社会文脈でも当てはまるという社会文脈妥当性、④研究が再現できるという信頼性が求められる。また、研究対象となる社会現象の関係者たちの捉え方や解釈を理解することが研究目的である帰納法は、社会構成主義にもとづいており、社会現象に対する研究対象者たちの解釈を、研究者がどの程度正確に捉えているかという信用性が求められる（須田,2019）。

本稿では、実践は、知識を生み出したり応用する具体的な行動で、それは大学職員の職務の遂行である仕事の場で行われるものと定義した。これに関わり、Schon（1983）によると、専門家の場合は、状況の不確実性や不安定性がある中で、目の前の課題を解決するために、新たな状況を作り、それを評価するための探求となる「行為の中の省察（Reflection-in-action）」、すなわち「状況との反省的な対話（Reflective conversation with the situation）」が行われ、行為の後では「行為についての省察（Reflection on action）」が行われ、新しい枠組みを発見したり、既存の枠組みの組み替えが行われると述べている。また、理論は、対象となる現象について、それが「なぜ」（why）、「いつ」（when）、「どのように」（how）起こるかということの説明するものである（服部,2020）が、それに対して、実践において基盤となる共通の手法や基準（Wenger et al.,2002）も理論に近いものである。しかし、実践では、それが行動や省察を通して生み出されているので、研究に対して実践は動的であるといえる。

このような研究と実践の違いに対して、どのように交流したり、相互の密接な関係を持つこ

とができるのであろうか。服部（2020）によると、理論が使われるべき実践を持つ応用社会科学である組織行動研究において、研究を経営の実践家が参照していないし、経営の実践に役立っていないというリサーチ・プラクティス・ギャップ問題があるが、EBMgt（Evidence Based Management）として実践家が参照できる良質のエビデンスが、メタ分析によって蓄積されてきていると言う。さらに、研究者の側は、①理論的世界または経験的世界からの問題発見、②理論的視点の選択と仮説の設定、③経験的世界の写像であるリサーチ、④仮説と経験的世界の確認による検証と理論の誤りの排除、反証、⑤新しい問題の発見という探求のサイクルがある。また、実践家の側にも、①問題の所在、②解決策の創出、③試行的実験、④批判的評価、⑤新たな問題の所在という探求のサイクルがある。そこで、研究者の側はリサーチ、実践家の側は試行的実験を接点とすることができるので、共同研究により理論や解決策を相対化し、自分の理解を更新していく機会になると提言している。研究と実践の違いがある中で、研究者の側のリサーチと実践家の側の試行的実験を共同で行うことで交流は可能になるが、前提として研究者と実践家の間に強い接点が求められる。

組織行動研究において取り組まれているEBMgtは、研究成果がエビデンスとして提供され、それが実践家に参照されているが、大学においても、認証評価を始めとして多くの分野でエビデンスが求められており、大学職員がエビデンスを認識して仕事を行っている現状と親和性があると考えられる。したがって、「大学職員論」についても、研究成果がエビデンスとして参照される方策を具体化することが、研究と実践の交流や相互の密接な関係に繋がると考えられる。参照されるための方策は、研究の過程と研究の結果の両方がある。研究の過程については、服部（2020）が提言している共同研究は1つの方策である。また、共同研究ではないが、調査結果の解釈について意見交換することは、研究成果に対する関心が高まり、参照されることが期待される。さらに、アンケートやインタビューを行う場合は、研究参加者に対して研究の進捗と研究成果を報告することは、研究成果に対する関心に繋がるだけでなく、研究倫理上も必要なことである。研究の結果については、広く参照されるためには、大学職員に共通する課題を研究対象にすることであり、大学職員の仕事経験について研究することは、大学職員に共通する課題に該当するといえる。しかし、大学職員の仕事経験である日常の業務とそこでの経験を研究対象にすることは、実証する範囲が広がるので、研究の再現性や反証への対応という信頼性との関係ではトレードオフになる。そうであっても、本研究において探求する大学職員の業務と仕事への取り組み方について類型化し、体系的なものとして整理することは、人材育成のためのエビデンスとなり、研究と実践を架橋するために意義はあると考える。

6. まとめ

本章においては、大学職員を研究対象とする研究領域である「大学職員論」をレビューし、研究と実践の関係について考察したが、その内容について次のとおり整理しておきたい。

第1に、「大学職員論」は、実践を前提としない限り成り立たない（山本眞,2003）し、実践との密接な相互の影響関係の中に置かれるべきもの（伊藤,2010）で、「大学職員論」では実践は重要な意味を持っている。そこで本稿では、実践とは、知識を生み出したり応用する具体的な行動で、それは大学職員の職務の遂行である仕事の場で行われるものと定義する。

第2に、法律や行政上の取り扱いによる「大学職員」の定義、およびSDの対象者には大学教員も含まれるので、「大学職員」は教員外の職員と消極的に定義することが現実に合っている(大場,2003)。したがって、「大学職員論」の対象は教員外の職員であり、雇用形態は雇用期間の定めのない雇用と有期雇用の両方が含まれている。その中で、本研究では、雇用期間の定めがない雇用で、異動があり、昇進・昇格していく大学職員を研究対象とする。

第3に、「大学職員論」の内容については、①理論的整理、②個として見た職員に関するもの(職員)、③組織との関係で見た職員に関するもの(組織)に区分でき、8割は②の職員に関する論考である。さらに、職員に関するものの内訳は、①役割・あり方、②人材育成、③業務に区分できるが、②の人材育成が全論考の半数以上を占め、「大学職員論」の関心の中心は人材育成であるといえる。

第4に、「大学職員論」は実践と強い関係があるので、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・理論的研究に取り組む意義は大きい。そのような中で、大学職員の業務と仕事への取り組み方に関する先行研究との関係では、仕事経験の重要性が明らかになっている。本研究は、大学職員の仕事経験である業務と、経験学習モデルにもとづく仕事への取り組み方を類型化し、体系的なものとして整理することを目指しており、研究と実践を架橋できると考える。

第5に、「大学職員論」は政府の高等教育政策課題と関係している。「大学職員論」の関心の中心である人材育成は、2005年の中教審答申においてSDが提言されて以降、論考数が増加した。2013年以降は業務に関する論考もでてきているが、全論考数の4%と極めて少なく、この領域の研究が求められる。

本章では、研究と実践の関係について考察したが、実践と強い関係がある「大学職員論」は、主要な学会誌・紀要では、論文、事例研究、事例報告など多様な形で公表されている。そして、全国の大学横断的な職員相互の専門組織である大学行政管理学会が発行する学会誌では、多くは「報告」の形で職員相互の啓発と研鑽が行われている。経験学習の観点では、事例報告は間接経験であり、それを内省し、概念化し、自らが関わる場で実験することにより実践に繋がっていく。一方、研究成果である論文は原因と結果の因果関係を明らかにしているので、何らかの実践が求められた時に、それに取り組むことの信頼性を提供できるし、それは大学職員がその仕事を実践するための見通しを与えることになると思う。

第2章 大学組織の特性

—大学職員の仕事経験との関係—

1. はじめに

大学職員の仕事経験は大学で積まれており、また、人材育成は組織の側の働きかけの側面もあり、個人の学習・成長にとって組織の特性は影響すると考えられる。そこで、本章では、大学組織が持つ特性として、組織の構造・構成・編制（以下「組織編制」という）と組織文化が、大学職員の業務と仕事への取り組み方にどのような影響を与えるのかについて考察する。

第1章で述べたように、「大学職員論」の関心の中心は大学職員の人材育成であるが、組織編制・業務分掌、組織文化、組織学習、管理運営など、組織との関係で見た職員に関する論考も公表されている¹。本章では、組織、大学組織、組織文化に関する先行研究をレビューし、大学職員の仕事経験にとって、大学組織の特性がどのような影響を与えるのかについて考察する。

本章の構成は、まず2において、組織編制の視点から、Mintzberg (1989) による組織区分の1つであるプロフェッショナル組織の特徴を確認したうえで、3において、Clark (1986) による大学の組織編制の特徴を確認する。次に4において、組織メンバーの活動に影響を与える組織文化について、Schein (1986) と Cameron & Quinn (2011) の研究内容を確認したうえで、5において、大学の組織文化の特徴を確認する。そして、組織はマクロ・カルチャーという国、人種、職業という幅広い環境の下にあり、時間や人間関係などの基礎となる部分が共有されている (Schein et al.,2019) ので、6において日本の大学組織が持っている特性を考察する。

2. 組織編制からみた特徴

2.1. 組織の定義

組織とは、意識的で、計画的で、目的を持つような人々の相互間の協働であり、相互に意見を伝達できる人がおり（伝達：communication）、その人たちが活動する意欲を持ち（貢献意欲：willing to serve）、共通の目的の達成をめざす（共通目的：common purpose）時に成立する。また、組織が存続するためには、外的な状況との均衡、すなわち環境に対して組織目的が適切か否かという「有効性」(effectiveness) と、組織活動を引き出すために個人的動機を満たすという「能率」(efficiency) の2つのいずれかが必要であり、組織の寿命が長くなるほど両方が必要である (Barnard,1938)。また、経営組織は協働的行為のシステムで、組織メンバーには組織目的として採用されている目標に向けて自身の行動を方向づけることが期待されており、経営組織の設計も運営も全体的能率 (over-all efficiency) が指導基準にならなければならない。「協働 (cooperation)」は参加者が共通の目標を共有して行う活動で、その前提として、

¹ 「大学職員論」の内容区分で「組織」に該当する論考は、対象とした182本の内25本(13.7%)である。詳細は第1章4節「『大学職員論』の学会誌・紀要への掲載状況」を参照されたい。

他の人々の計画された行動について各人に通知する過程として「調整 (coordination)」が必要になる。また、組織が個々のメンバーに影響を与えるために、仕事をメンバー間で分割し、標準的な手続きを確立し、権限を確立して決定を伝達し、メンバーを訓練する (Simon,1975)。

組織は人で構成され、制度や仕組みの中で協働する。これが組織編制で、組織をマクロ的視点からみるが、環境に対する組織の対応を扱うマクロ組織論では、組織と環境との相互作用の説明は、実証主義と社会構成主義の2つの立場がある。実証主義の主なものはコンティンジェンシー理論と資源依存理論である。前者が、環境を受け入れて自分を変えていく受け身の理論であるのに対し、後者は、経営資源の調達について環境や他の組織にできるだけ依存せず、自らの意思決定を守ろうとする行動を理論づけるという違いがある。社会構成主義は、環境に働きかけて環境を変えていく側面を重視し、主なものは新制度理論である。これは、何らかの技術的優位に立っている組織がベストプラクティスとして同種の組織に認められると、それが見習うべき1つの正当な姿として設定され、他の組織は正当な姿を目標にして「同型化」を進める、つまり組織が集まって環境を形成する (水田,2014)²のである。なお、コンティンジェンシー理論では、どのような場合でも常に高い成果を生み出す組織構造は存在せず、何らかの状況要因次第で有効な組織構造は異なるし、近年は組織規模も組織構造の有効性を左右するので、この理論的枠組みの中に統合する考え方が提出されている。また、新制度理論は社会学系組織論の流れで、社会の中での正当性を確保するための組織変化に焦点を当て、構造を重視する特徴があるが、企業経営の効率性・有効性の向上をめざす組織論としては扱いにくい (沼上ほか,2007) という特徴がある。組織編制の効率性、有効性は、大学職員の仕事経験に関わると考えられるが、同時に組織編制の効率性・有効性にとって、組織規模が影響することについて留意しなければならない。

2.2. 組織編制を決める要素と組織形態

Mintzberg(1989) は、組織編制の主目的は、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、つまり誰がどんな手段で実現するかにより組織編制は決まると述べている。そして組織編制を決める要素は、①職務の専門化 (job specialization)、②職務記述書や規則など作業プロセスの公式化 (behavior formalization)、③職務に必要な公式の教育訓練 (training and indoctrination)、④機能別または市場別などのユニットのグルーピング (unit grouping)、⑤管理者の管理範囲であるユニットの規模 (unit size)、⑥活動計画と業績管理システム (planning and control systems)、⑦タスク・フォースや統合マネジャーなどユニット内およびユニット間の相互調節を促すリエゾンのあり方 (liaison devices)、⑧権力の委譲である分権 (decentralization) である。なお、分権については、ラインとの関係では、垂直的分権 (vertical decentralization) と水平的分権 (horizontal decentralization)、委譲の仕方との関係では、異なる部門に異なる権限を委譲する選択的分権 (selective decentralization) と、同種の部門に様々な権限を委譲する並行的分権 (parallel decentralization) がある。

さらに、組織は、6つの構成部分のコンフィギュレーション (configuration : 相対的配置) により組織形態が区分できる。戦略の司令塔 (strategic apex)、司令塔とオペレーションをつなぐミドル・ライン (middle line)、作業プロセスの標準化を設計するスタッフであるテクノ

² 具体例として、各国の大学の類似性が高まっていることが「同型化」により説明されていると紹介している。

ストラクチャー (technostructure)、製品を製造したりサービスを提供するオペレーションの
主役 (operating core)、サポート・スタッフ (support staff) と、全てに影響する組織文化 (culture)
と価値観 (ideology) である。そして、組織形態³を、その編制や置かれた状況、最初に発生
した時期により、①起業家組織 (the entrepreneurial organization)、②機械的組織 (the
machine organization)、③多角化組織 (the diversified organization)、④プロフェッショナル
組織 (the professional organization)、⑤イノベーション組織 (the innovative organization)、
⑥ミッション組織 (the missionary organization)、⑦政治的組織 (the political organization)
に区分している。

まず、起業家組織は、CEO が命令を下し、最低限のスタッフとミドル・ラインのみで構成さ
れる。作業プロセスの標準化によって調整が進められる場合は、非熟練職務と高度に専門化し
た職務が置かれ、管理体制が充実した機械的組織になる。市場などを単位として本社機能のも
とにユニットが形成されたものが多角化組織で、各ユニットのミドル・マネジャーに自主性が
認められ、調整は業績など各ユニットのアウトプットの標準化により達成されるが、ユニッ
ト内は機械的組織になっている。従業員のスキルの標準化により調整が進められる場合は、組織
はオペレーションの主役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
くことになり、これがプロフェッショナル組織である。臨機応変にスタッフ、担当者、マネジ
ャーでチームを編成し、専門家が革新的なプロジェクトを推進するのがイノベーション組織で
ある。ミッション組織は、構成要素である組織文化と価値観により醸成された組織メンバーの
協力により、小さな単位が緩やかに組織化され、分権化された組織である。政治的組織は、組
織内で政治的駆け引きが行われるためさまざまな対立が生じる組織である。なお、ミッシ
ョン組織と政治的組織は他の 5 つの組織とは異なる位置づけである。それは、組織を構成する 6 つ
の要素で形作られるのではなく、むしろミッション組織は一体化に向かう力、政治的組織は分
化に向かう力を示しているといえるからである。

また、組織の歴史と規模との関係では、歴史が長くなり、規模が拡大すると、公式化、専門
化し、管理部門が強化される。技術との関係では、仕事が定型化されると、オペレーションは
官僚的編制になり、複雑で精巧さが求められると、専門的なサポート・スタッフが必要になる。
環境との関係では、複雑だと分権化が進み、市場が多様だと垂直的分権には限界があるため市
場別になる。多様化は分権化を進めるが、競争が激しいと一時的には中央集権化が進む。さら
に、外部からの統制が加えられた時は、中央集権化や公式化に傾斜するのである。

2.3. プロフェッショナル組織の特性

大学は、病院や会計事務所などとともにプロフェッショナル組織に該当する。まず、プロフ
ェッショナルは、スキルや知識を自動化されたように駆使して仕事ができるので、個人として
独立した仕事になり、顧客との距離も近い。スキルと知識の活用は、顧客のニーズに対して、
その専門分野の基準にもとづいてカテゴリー化し、そのうえで適用するという 2 つの過程を経
るが、顧客によりニーズは多様であり複雑になる。スキルと知識は、プロフェッショナル自身
の経験を分析して発展させることと、その専門分野で標準化されたものに依拠して向上するこ
とになる。したがって、プロフェッショナルの仕事は直接管理することや、組織が詳細な基準

³ Mintzberg (1989) は、コンフィギュレーションで区分した編制を Organization と表記しているの
で、本章では「組織」と表記する。

を整備してそれに準拠させることは、自律性を妨げることになる。

機械的組織は、組織自らが基準を設定し、目的に向かって活動するので、中央集権化した官僚的編制である。これに対して、プロフェッショナル組織は分権化しており、プロフェッショナルは自らの仕事を管理するとともに、組織の決定については集団として関与する。したがって、民主的な編制が求められ、組織の運営に関する調整はタスク・フォースや委員会を通じて行われる。つまり、プロフェッショナルにとってのボトムアップ型の民主的な編制と、サポート・スタッフにとってのトップダウン型の機械的な編制が併存する組織である。このような特徴を持つプロフェッショナル組織において、管理者は法的問題への対応により組織を維持することと、政府や利害関係者など組織の外部との関係構築が役割となる。

プロフェッショナル組織では、決定には3つのレベルがある。1つ目は、組織が存在する基本的な価値提供、すなわち誰にどの程度のサービスを提供するかは、プロフェッショナル個人の選択にかかっている。この決定に対しては、管理者も他の専門分野のプロフェッショナルもあまり関与ができない。2つ目は、管理者による決定である。プロフェッショナルに関わらない領域は問題ないが、プロフェッショナルの仕事に直接関わる領域については集団的な決定が必要になる。3つ目は、その集団的な決定で、決定すべき事項の確認、対応策の検討、対応策の選択の段階を踏んで行われる。ここでは共通の関心と個別の関心が交錯して「ゴミ箱モデル」の決定になるため、分析にもとづいて議論することが求められる。

なお、プロフェッショナル組織の特徴である民主制と自律性は、①プロフェッショナルの標準化されたスキルと知識に依存しているため、様々なニーズがある場合に調整の仕組みを持っていないこと、②プロフェッショナルは顧客のニーズを無視する行動をとる可能性もあるが、組織としてはニーズに応えなければならないという矛盾が生じること、③プロフェッショナルのスキルと知識は演繹的に適用することを前提としているため、安定した環境では機能するが、予想できないニーズに帰納的に対応する革新性がないことなどの課題がある。したがって、組織全体を結合させる必要があり、その時に管理者の決定が行われたり、集団的な決定を行うための幅広い交渉が行われる (Mintzberg,1989) のである。

プロフェッショナル組織を構成員の側からみると、プロフェッショナルとサポート・スタッフでは志向が異なる。プロフェッショナルが自らの専門性や知識にコミットし、組織へのロイヤリティは強くないのに対し、サポート・スタッフは組織へのロイヤリティは強い。したがって、プロフェッショナル組織では、両者の志向の違いをふまえたうえで、プロフェッショナルの志向を尊重したマネジメントが求められる (三輪,2011)。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るので、プロフェッショナル組織が持つ特性は大学職員の仕事経験に関係する。

2.4. 非公式組織

組織には、人々の集団の連結をつくる「非公式組織」(informal executive organization)があり、組織の構成員間の調和を維持する役割を果たしており、無形のサービスを目的とする個人活動が中心となる大学のような組織では、非公式組織が発達している (Barnard,1938)。非公式組織 (informal organization) は、組織内決定に影響を及ぼすが、公式的枠組みからは漏れているか、それとは合致しない個人間の関係で、どの公式組織もそれに随伴する非公式組織がなければ効果的に運営されない (Simon,1975)。また、プロフェッショナル組織は、プロフ

ェッションナルの標準化されたスキルと知識に依存しているため、様々なニーズがある場合に調整の仕組みを持っていない (Mintzberg,1989) ので、大学は非公式組織による調整が大きな比重を占めると考えられる。

調整の比重が大きい場合の問題であるが、日本企業の組織内調整労力の問題を研究した沼上ほか (2007) による「組織の重さ」の概念から、調整の比重が大きい場合にどのような問題が生じるのかについて確認しておきたい。「重い組織」とは、内向きの合意形成のための過剰な労力支出により、通常の組織運営や戦略の生成・実現に際してミドル・マネジメント層が苦勞する組織であり、そのような組織劣化の程度を組織の「重さ」と呼んでいる。それによると、第1に、組織が重いほど利益率は低く、達成感・成長機会は少ない。第2に、自由度の高いヨコのコミュニケーションを重視する有機的組織と、しっかりとした官僚制機構をもつ機械的組織は共存している。第3に、組織の計画が参照される度合いが高いほど重さは軽減される。なお、マニュアルの整備等のプロセス・コントロールは重さとは無相関だが、目標によるアウトプット・コントロールは重さを軽減する傾向がみられる。第4に、ある程度の組織文化の強さは軽い(重くない)組織の特徴であるが、複雑に入り組んだ知識・行動規範などの組織文化の過剰は組織難解度が増し、組織が重くなる。第5に、階層によるコミュニケーション経路が短いほど、また上位者が指示・命令の背後の理由を説明しているほど上下のフォーマルな情報量が多くなり、組織の重さが軽減される。第6に、組織規模の拡大に伴う組織内のネットワークである知人数の増大は、説明する人の増加となって組織の重さを高める。第7に、リーダーシップはタスク志向であっても人間関係志向であっても、それが発揮されていれば組織の重さは軽減し、またコンフリクトに対しては、問題回避や妥協ではなく、直接対話が重さを軽減している。第8に、組織の年数が長く(高齢化)なり大規模化すると、階層は縦長になり、また職能的な形態に近づく。職能制は、下位では調整負担は減るが、説得する対象者が増え、上下の情報の流れが少なくなり、組織の重さが増える。上記の第5とも共通するが、組織の重さは上下の情報の流れが最も影響し、その要因は下位からの公式ルートの距離である。これに関わり、伝達のラインはできるだけ直接的か、または短くなければならない (Barnard,1938) し、義務の適切な配分と、コミュニケーションの適切なチャネルの維持は、どちらも非公式的チャネルを発展させる必要性を緩和する (Simon,1975) のである。

組織内の調和を維持するために非公式組織が存在するが、それが大きいと「重い組織」になって、ミドル・マネジメント層を中心に個人の成長に影響する。調整が多く、「重く」なる要素を内包する大学において、「重さ」を軽減するための組織編制のあり方は、大学職員の業務と仕事への取り組み方に影響する。

3. 大学の組織

3.1. 組織構成

Clark (1986) は、大学組織を形づくる学術活動 (academic activities) の特徴は、知識が素材であり、それを発見、保存、洗練、伝達、応用することで、研究 (research) と教育 (teaching) はそのための主要な技能 (technology) であると述べている。また、大学の特徴は、①上級知識 (advanced knowledge) は巨大化する専門分野を構成した後、それが職業や資格に繋がる訓練内容を持っていると分化していく、②専門分野は常に自律性が高まる方向に動くので、専門

分野間の相互依存は小さい、③知識の発見は未知の仕事であり、通常の組織構造を通して体系化することは難しい、④知識は重い遺産を有するので、各科目は威信を獲得しながら伝承されるのである。

大学組織の構成要素は、①業務が開始され調整される方法である仕事 (work)、②多数の行為者たちが持っている主要な規範と価値観である信念 (belief)、③合法的権力の配分である権威 (authority) の3つである。構成要素の中で、仕事が大学の組織編制に該当し、それによると、学術活動は知識領域ごとに専門分化しているが、組織を越えて広範囲に繋がっている専門分野 (discipline) と、異なる専門家、専門家と非専門家、教員・学生・管理者を結びつける事業組織体 (enterprise) に分割されて行われている。事業組織体は、知識領域ごとに分化した水平的関係のセクション (sections) と、垂直的関係のティア (tiers) に分かれる。セクションは、最も下部となる学科 (Department)、講座 (Chair)、研究所 (Institute) と、それをまとめた学部 (Faculty, School, College) の2つのレベルに分かれる場合もある。ティアは、一般教育と専門教育、学部と大学院のような上級と下級、第1課程と第2課程の階層のことである。なお、事業組織体の間では、公立・私立、大学・上級カレッジ・専門教育カレッジなどの水平的関係のセクター (sectors) と、資格と関係した高次・低次や威信 (prestige) による垂直的関係のヒエラルキー (hierarchies) に分かれる。

次に、高等教育システムの権威 (authority) については、①学科、講座、研究所など専門分野の基礎となる主要な運営ユニット (operating unit)、②学部、スクールなど運営ユニットを機能として集約するもの、③大学、カレッジなど運営ユニットで構成する事業組織体にあたるもの、④カリフォルニア大学システムのような複数の大学を管理する上部団体 (superbodies: multi-campus academic administration)、⑤州・地方政府、⑥国家政府の6つのレベルがあり、①および②が下部構造 (under structure)、③が中間構造 (middle structure) となる。大学は、自律性を求めて分化していく性質をもっている知識により機能しているので、中核となる構成ユニットは下部構造であり、それは専門分野志向で、組織における重要なもの全てに影響を与える。下部構造が専門分野の論理によって動くのに対して、大学を管理する国は、断片化してしまう専門分野や事業組織体を統合する方向で動く。このことから、中間構造である事業組織体は、上部構造である国と下部構造であるセクションの調整の機能を果たさなければならないが、それは上部構造の支配の度合いにより異なるのである。なお、信念 (belief) については、第5節「大学の組織文化」において述べる。

以上をプロフェッショナル組織の特徴と重ねると、第1に、専門分野が組織運営の基礎となる運営ユニットであり、そこは外部との関係が強い。第2に、運営の基本ユニットが専門分野であっても、事業組織体は専門分野間の連結を管理するだけでなく、「中間構造」として上部構造から公式化として要請される事項との調整が求められる。第3に、組織編制としては、運営ユニットであるセクションとティアは、学部と学科や、学部と大学院として階層化されているし、事業組織体も階層化された組織になっている。第4に、教育の質保証のためのカリキュラム整備など、組織としての統一性が求められるれば、事業組織体の役割が大きくなるを得ないことである。なお、Clark (1986) は専門分野や事業組織体に学生を含めているが、Mintzberg (1989) は顧客や協力者は準構成員 (associate) としているため、学生は組織構成員には含まれていないという違いがある。以上から、大学職員の業務と仕事への取り組み方に影響を与える大学組織の特性を考察するためには、大学職員をプロフェッショナル組織におけるサポート・

スタッフに位置づけた上で、Clark (1986) による、大学の組織運営の基礎となる運営ユニットは専門分野であるという特徴を重ねることが適切であると考える。

図 2-1 は、Mintzberg (1989) が組織編制の 1 つとして区分したプロフェッショナル組織をもとに、Clark (1986) による大学組織の構成要素を加えて、現在の日本の大学に適応したものである。教員組織がプロフェッショナルに該当し、その中は学部と学科 (セクション)、学部と大学院 (ティア) の階層的な構造になる。また、専門分野は外部の学会等との繋がりを持っている。職員組織がサポート・スタッフに該当し、通常は部課などにより階層化されているし、雇用形態が多様化し、業務委託などもありその内部は複雑になっている。また、大学職員の業務範囲が拡大し、担当する職員の雇用形態が多様化している一方で、大学教員についても教育、研究の担当と雇用形態の多様化があり、両者の担当領域には重なりがある。さらに、大学では委員会を設置することが多いし、上部構造となる国や関係機関から様々な課題について共通の指針 (公式化) が示されている。このように組織の構成は複雑であるが、大学は組織編制から見ればプロフェッショナル組織の特徴を有している。したがって、大学職員の仕事経験は、大学組織が持つ特性の影響を受けているといえる。

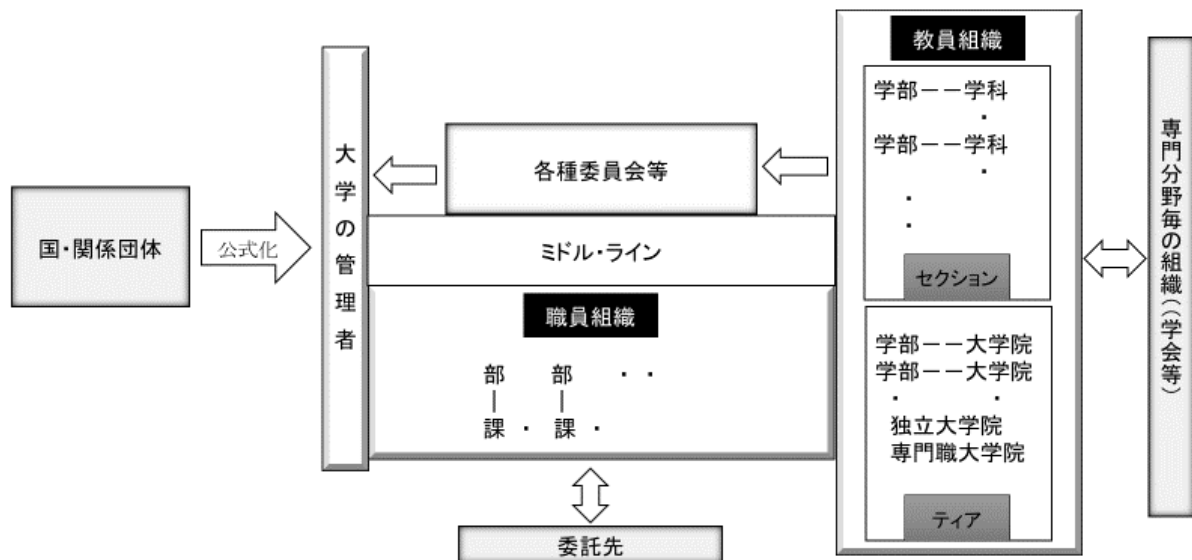


図2-1 プロフェッショナル組織として見た大学組織

(出所：Mintzberg(1989)、Clark(1986)を参考に筆者作成)

3.2. 組織規模

第 2 節 1 項の組織の定義において、組織規模が組織編制の効率性・有効性に影響することについて述べたが、大学についても組織規模が与える影響について確認する。

大学を教育・研究・社会サービスを生産する主体と捉えて、その活動の効率性と有効性についての研究⁴では、効率性は、できるだけ少ない資源で事業 (教育・研究・社会サービス) が行われること、有効性は、できるだけ少ない資源で大学の目的に見合った成果が得られることである。研究結果によると、学部の構成によって効率性に違いがあること、アウトプットを学

⁴ 「私立大学経営の効率性・有効性評価—内部及び外部環境の視点から—」(2012~2014 科学研究費助成事業基盤研究(C)、研究代表者：山崎その、課題番号 24531081)

位授与数や科研費とした大学全体の活動（教育・研究・社会サービス）の効率性と規模はプラスの相関がみられること、教育や社会サービス、就職支援といった活動別の効率性と規模との関係にはマイナスの相関が見られる。また、国立大学を対象にした研究では、大学を学部卒業生、大学院修了生、研究活動の3つの要素を産出する経済主体と仮定し、教育・研究の全ての活動において規模の経済性が存在し、大学の規模が大きくなるに従って規模の経済性も大きくなること、研究活動では範囲の経済性が大きく、教育・研究活動を同時に行うことで経済効率が存在する（中島ほか,2004）。さらに、学生数2,000人程度が1つの基準となって、それ以上の大学であれば、計画策定などの取り組みは経営状態の違いに表れるが、規模が小さい大学では、中長期計画の策定や財務運営の効果よりも、規模の小さいデメリットが上回ってしまう可能性がある（両角,2011a）。いずれも大学の教育、研究、運営と組織規模は関係しており、また、組織規模は組織編製の有効性を左右するので、大学職員の仕事経験にも関係すると考えられる。したがって、組織規模は、大学組織の特性の1つの要素になると考える。

4. 組織文化

Mintzberg (1989) は、全ての組織形態に影響を与えるものとして組織文化 (culture) と価値観 (ideology) をあげているので、組織の特性と組織文化との関係についても確認する。

Schein (1986) は、組織は、多くの環境と常に相互に影響するオープン・システムであり、多くのサブ・グループ、職業単位、階層、地域的に分散した部分から成り立っていると述べている。また、文化 (culture) は、ある特定のグループが、外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって創られ、発見され、または発展させられた基本的仮定のパターンである。そして、文化には、①技術、芸術、視覚可能な行動パターンなど人工物と創造されたもの (artifacts and creations) で、見えるがしばしば理解できない、②たえず意識され表現される価値 (values) で知覚されている、③環境に対する関係や人間行動などに対する基本的仮定 (basic assumptions) で、当たり前と受け取られており目に見えないものの3つのレベルがあり、それぞれを区別する必要がある。文化の本質は、③のレベルにある価値観、および行動の源泉となる仮定であるため、源泉を把握することは難しいが、文化は組織の戦略、機構、プロセス、コントロール制度、日常業務などほとんど全ての面で影響を与えるのである。

文化の役割は、①外的環境の中での生き残りと適応、②生き残り、適応し続ける能力を確保するための内部プロセスを統合することである。このような文化の形成過程はグループの形成過程と同一であり、グループのメンバーにより経験が共有され、学習の結果として思想、信念、感覚、価値が共有されていく。グループのメンバーによる共通の学習は、試した解決方法が成功した場合は、積極的な強化に進み、不安を回避した場合は、不安が発生しない対応が安定化する。

集団の進化と文化との関係であるが、①集団の形成期は、リーダーに依存して行動規範が構築され、②集団の構築期は、メンバー間の調和、同調、親密性が追求されて融合が進み、③集団が安定して仕事をする時期は、良好に仕事を遂行するための条件の維持が行われ、④集団の成熟期は、集団と文化の維持に向けられるが、これは環境への対応が安定化してしまうのをいかに防ぐかという不可避的ジレンマが生じることでもある。このように、集団の一生における

文化の機能は、集団が成熟していくのに伴い変化する。つまり、組織の誕生および初期段階では、文化は組織を結束させる「糊 (glue)」であるが、製品や市場が拡大し垂直的統合や地理的拡大が進む組織の中期は、新たな下位文化が出現する時期であり、文化的統一性が弱まることから、中核的目標、価値観、アイデンティティの危機が生じる。市場の成熟や社内的安定性が増加する組織の成熟期は、文化が革新の障害となり、過去の栄光を保持し、その結果自尊心や自己防衛の源泉として尊重されるので、文化の変革が不可避となる。

組織の成熟期には、環境への対応においてジレンマが生じるが、組織文化の変革は外部からの危機か、それに対する内部的力のどちらかが、変革に対して用意ができていかにかかっている。組織文化の変革ができるか、または変革すべきかは、組織の年齢、組織を取り巻く環境、規模および複雑さ、経営陣の考え方などに依存するが、その中では組織の創設者からの世代年齢 (generational age) が最も重要で、組織の規模や複雑さが二次的な重要性を持つのである。

Cameron & Quinn (2011) は、組織文化を、ある組織と他の組織を異なるものとする価値観、リーダーシップスタイル、シンボル、仕事の進め方、日常業務、成功についての定義などが反映されるものと定義したうえで、組織の有効性、すなわち何に価値を見出し評価するのかという次元を、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。実践家にも分かるように補足的なタイプ名も付されている。安定性・統制志向で内部・統合化志向が階層文化 (hierarchy、補足的な名称は統制文化 (control)) で、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、政府機関や大学が該当する。安定性・統制志向で外部・差別化志向がマーケット文化 (market、補足的な名称は競争文化 (compete)) で、経済市場のメカニズムに従い、競争優位と生産性が成果を高める。柔軟性・変革志向で内部・統合化志向が家族文化 (clan、補足的な名称は協力文化 (collaborate)) で、協働を志向することから人材開発と構成員の参加が成果を高める。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 (adhocracy⁵、補足的な名称は創造文化 (create)) で、革新、ビジョン、新しい資源が成果を高める。階層文化とアドホクラシー文化のように対角に位置するタイプは対照的であるが、どの組織もいずれもの要素を持っている。また、時間の経過との関係では、アドホクラシー文化、家族文化、階層文化、マーケット文化の順に変化していくが、同じ組織内でも部課やグループにより組織文化は異なる。さらに、組織文化のタイプとリーダーシップスタイル、マネジメントの役割、人的資源管理、品質管理などは高い整合性がある。

以上から、組織文化は、外的環境への適応と内部統合の上で重要な役割を果たしているが、組織の有効性に対する評価により区分される。また、文化の本質は把握しにくいだけでなく、組織の時間の経過や発展段階により変化するし、下位文化が形成されるなど極めて複雑なものである。Cameron & Quinn (2011) の区分によれば、大学は長期間の継続性が特徴である階層文化に含まれ、それは大学職員の仕事経験に影響する。

5. 大学の組織文化

Clark (1986) は、文化として共有され、シンボルとなる信念 (belief) を大学組織の構成要素の 1 つとしてあげている。それによると、文化は専門分野、事業組織体、専門職全体 (academic

⁵ 弾力的な型にはまらない組織運営で、官僚制と対角にある。(ジーニアス英和大辞典)

profession) のそれぞれで形成されるが、専門分野は領域によって異なり、部内者と部外者を区別する信条 (doctrines) である。事業組織体の文化は忠誠心を生むが、その強さは組織の構造的な堅固さによるし、専門分野以外にも学生、教授団 (faculty)、管理者 (administrator) などの下位文化が成立する。専門職全体の文化は大学人 (academic man) としての主体性で、個人の自律性と同僚による自治が強調される。

McNay (1995) は、大学の組織文化について、政策の定義と実行の統制の 2 軸により区分される 4 つのモデルを示している。政策の定義も実行に対する統制も曖昧な同僚性 (collegium)、政策の定義は曖昧で緩やかだが、実行に対する統制は厳しい官僚性 (bureaucracy)、政策の定義も実行に対する統制も厳しい法人性 (corporation)、政策の定義は明確だが、実行に対する統制は緩やかな企業性 (enterprise) であり、表 2-1 は、4 つのモデルの主な構成要素を示したものである。同僚性の主要な価値は自由で、学外からの統制に対する自律性と大学の自治が重視される。官僚性は手続きに従って正確に実行することが要求され、その主要な価値は公正で、一貫性の維持、法令や規則の遵守、作業手順の妥当性などが重視される。法人性の主要な価値は忠誠で、権限にもとづく指示が中心となる。企業性の主要な価値は能力で、意思決定の評価基準はステークホルダーとの継続性で、学生を顧客とみなしている。ほとんどの大学では 4 つのモデルは共存しているが、そのバランスは異なるし、大学の歴史、使命、外部からの圧力によっても異なる。また、イギリスでは基本的に同僚性から官僚性、法人性、企業性へとバランスが移動しているが、これも大学によって異なる。

表2-1 組織文化による大学モデルの構成要素

構成要素	同僚性	官僚性	法人性	企業性
主要な価値	自由	公正	忠誠	能力
大学管理者の役割	寛容	規制	指示	支持
優勢な組織単位	学科/個人	教授会/委員会	大学/上級大学経営陣	下位組織単位/プロジェクトチーム
意思決定の場	非公式な集団のネットワーク	委員会と実施事務の打合せ	特別調査委員会と上級大学経営陣	プロジェクトチーム
マネジメントスタイル	合意	公式/「合理性」	政治/戦術	委譲された指導権
時間の枠	長期	周期	短期/中期	即時
環境への「適応」	発展期	安定期	危機状態	混乱状態
変化の性質	本質的な革新	受け身的適応	計画的な転換	戦術的柔軟性
学外の準拠集団	みえない大学 (アカデミック・ギルド: 強いつながり)	規制機関	オピニオンリーダーとしての政策立案者	顧客/スポンサー
学内の準拠集団	専門分野	規則	計画	市場競争力/学生
評価の基礎	同僚評価	手続きの監査	達成指標	継続的取引
学生の地位	見習い大学人	統計値	資源の単位	顧客
大学管理者の奉仕対象	大学共同体	委員会	最高経営責任者	学内外の顧客

(出所: McNay (1995) を一部修正)

上述した組織文化のレベル、役割、組織の発展段階との関係、および組織の有効性に対する評価による 4 つのタイプと、大学の組織文化を合わせると、大学は長期間の継続性が特徴である階層文化に含まれる。図 2-2 は、Cameron & Quinn (2011) の組織文化の区分と、McNay (1995) の組織文化による大学組織モデルを合わせて、大学の組織文化の特徴を示したものである。Cameron & Quinn (2011) の柔軟性・変革志向か安定性・統制志向かは、McNay (1995) の実行に対する統制が緩やかか厳しいか、内部・統合化志向か外部・差別化志向かは、政策の

定義が緩やかか厳しいかに近いので、McNay (1995) の 2 軸を入れ替えている。それは、表 2-1 の大学モデルの構成要素の主要な価値が Cameron & Quinn (2011) の 4 つのタイプに近く、また階層文化の対角にあるのはアドホクラシー文化であり、McNay (1995) の大学モデルも官僚性の対角にあるのは企業性だからである。

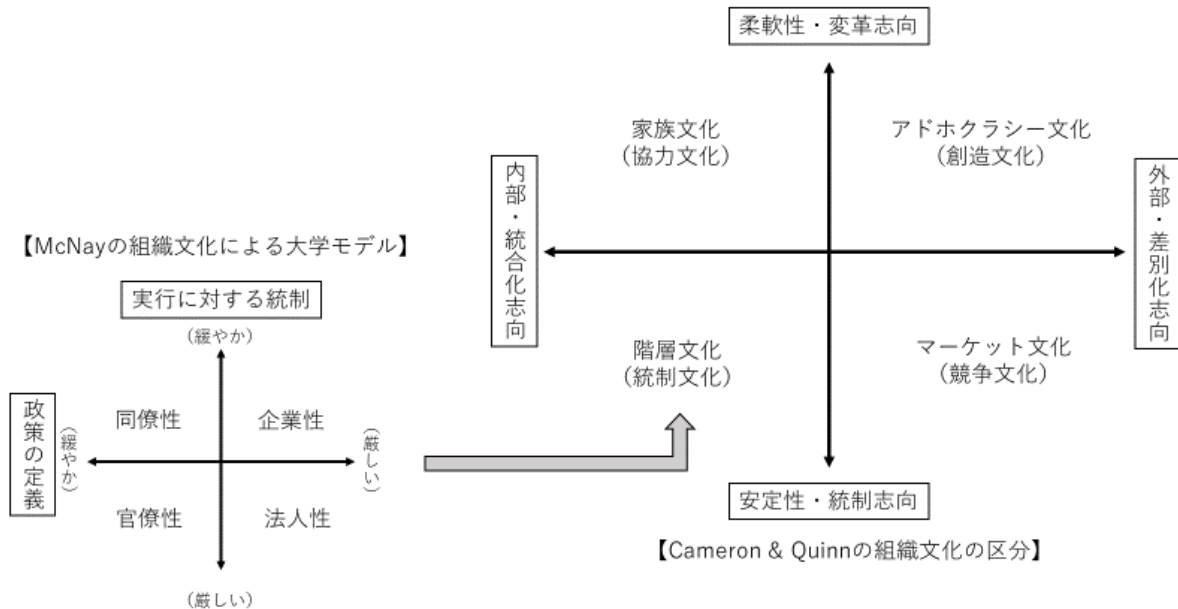


図2-2 組織文化と大学の組織文化

(出所：Cameron & Quinn(2011)、McNay(1985)を参考に筆者作成)

大学の組織文化は階層文化の中にあるが、その中で、知識を素材とする大学の教育・研究活動の基本的仮定は、プロフェッショナルのスキルと知識にもとづく仕事に対する「自由」を基礎に、外部に準拠する専門分野が運営ユニット（学科など）になっているので、それらは同僚性の構成要素の中に見ることができる。そして、大学の発展に伴って、文化の内容は規則などにより制度化されると、「公正」な運営が求められる官僚性の構成要素が強まる。組織の成熟期には文化の変革が必要になるが、それに対しては、国レベルの主導による計画の策定や管理者の役割の強化が背景となり、法人性や企業性の構成要素を持つようになったといえる。組織文化は時間の経過によりアドホクラシー文化、家族文化、階層文化、マーケット文化へと推移していく大きな流れの中で、大学の組織文化も影響を受けていると考えられる。そのような中で、高等教育機関で高い成果を上げている組織は、革新と変革を重視すると同時に、安定と統制も重視している (Cameron & Quinn, 2011)。また、大学は、専門分野を基礎としてそれを集約する学部、さらには大学全体と階層化されているので下位文化が成立している。そして、大学職員の仕事経験は、階層化された組織文化の中で、大学組織が持つ組織文化から、業務分掌の違いなどにより形成される部課の下位文化まで、幅広い範囲の影響を受けていると考えられる。

6. 日本の大学組織の特性

大学組織の特性について、組織の編制と組織文化の両面から考察したが、Clark (1986) は

権威の最上位に国家システムを置いている。また、組織文化は、社会的、人種的、職業的文化的内部に形成される (Schein,1986) ので、大学組織の特性は大学が存立する国の制度や文化と深く関わっている。したがって、大学職員の仕事経験に対する大学組織の特性を考察するためには、日本の大学が存立している状況についても確認する必要がある。

日本の大学の特徴は、ヨーロッパ型とアメリカ型の混合物である。すなわち、ヨーロッパ型に類似した国家官僚制の中で、講座制により東京大学を頂点とした国立大学セクターと、学科制によるアメリカの私立セクターに類似した巨大な私立大学セクターが併存している。強力な中央官庁が存在し、国が管轄する威信の高い国立大学群が存在する中で、私立大学は政府の圧力や影響を回避することはできず、政府との関係ではアメリカの私立セクターとは異なる位置づけになった (Clark,1986) のである。日本の大学がヨーロッパ型とアメリカ型の混合物であるのは、戦前における日本の大学の形成は、欧米各国のシステムに学びながらも、日本の現実に即して主体的判断で進められてきたが、戦後は一般教育、単位制、課程制大学院、アクレディテーションなどアメリカ型のシステムが導入された (大崎,1998) からである。このような中で、中間構造である事業組織体は、上部構造である国と下部構造であるセクションの調整の機能を果たさなければならないが、それは上部構造の支配の度合いにより異なり (Clark,1986)、日本は上部構造の影響が大きい。1998年の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策についてー競争的環境の中で個性が輝く大学」以降、大学の自律化が求められ、経常経費への支援から政策誘導となる競争的資金へ重点が移行し、また認証評価による質保証の義務化などが進められてきた。競争的資金の申請には、当該競争的資金における直接の目的の範囲を越えて、政府が推進する大学の諸改革への対応が半ば前提になっているし、認証評価や教学運営方針による細部に至るまでの点検は徹底されており (山本眞,2021)、むしろ国の影響力は強化されている。

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、プロフェッショナルにとってのボトムアップ型の民主的な編制と、サポート・スタッフにとってのトップダウン型の機械的な編制が併存する組織の中で、大学職員は業務を行っている。そこで、業務を行ううえで前提となっている日本の文化的特徴を見ておきたい。Meyer (2014) は、統率 (leading) について、権力格差が小さい平等主義 (egalitarian) と、権力格差が大きい階層主義 (hierarchical) の間で、日本は階層主義が強い国であり、序列にそったコミュニケーションが行われていると述べている。また、意思決定 (deciding) の志向では、合意 (consensual) かトップダウン (top-down) かであるが、日本は合意志向が強い、すなわち意思決定は合意の上でグループとしてなされる。多くの国では、統率と意思決定の志向は、階層主義であればトップダウン、平等主義であれば合意志向であるが、日本は異なった組み合わせになっている。さらに、信頼の基礎を仕事 (task-based)、すなわち認知的信頼 (cognitive trust) によるか、人間関係 (relationship-based)、すなわち感情的信頼 (affective trust) によるかでは、人間関係が強く、仕事の関係はゆっくりと長い時間をかけて築かれる傾向にある。

これまで見てきた大学組織の編成と組織文化の特徴に、日本の大学が存立している状況を加えた日本の大学組織の特性は次のとおりであろう。第1に、大学職員は、プロフェッショナル組織の中でサポート・スタッフに位置づけられるので、プロフェッショナルである大学教員の志向と大学職員の志向は異なる。しかし、現在は、大学教員も大学職員も雇用形態の多様化や役割の細分化などにより、両者の担当領域が直接関係する、あるいは重なる領域が生まれてい

る。また、大学職員も専門性が求められる業務の領域が拡大しているので、大学教員も大学職員もその志向の幅は広がっていると考えられる。第2に、組織には非公式組織が欠かせないが、構成員の間の調和を維持するための調整に、過剰な労力を要する場合は「重い組織」になり、構成員の達成感・成長機会は少ない。特に、日本は階層主義が強いが、意思決定の志向は合意であることから、大学では合意形成を図る場として委員会（会議）が設置される。また、日本は、仕事での信頼の基礎が人間関係であることも、幅広い関係者を会議の構成員とするなど、情報の公式ルートが長くなりやすく、それは「重い組織」になる要素である。第3に、大学は、長期間の継続性が求められる教育・研究活動を行うので階層文化の中にあるが、教育・研究活動は知識を素材とすることから、専門分野を基礎とした学部・学科が運営の基本ユニットであり、組織文化の基盤はMcNay（1995）の区分による同僚性であると考えられる。他方、大学を取り巻く環境と国による影響力が大きくなっている中で、中期計画などにより大学全体の価値を明確にしてその達成を確認する仕組みが整備されてきており、「中間構造」である大学（事業組織体）の役割が大きくなっている。

以上のような日本の大学組織の特性を前提とした上で、大学職員の業務と仕事への取り組み方を探求するためには、大学組織の規模についても留意しなければならない。また、組織文化は、組織の戦略から日常業務までほとんど全てに影響を与えるが、組織の進化・進展と文化の役割は関係するので、組織の発展段階についても見る必要がある。大学職員が所属する大学は規模や歴史が異なるし、所属している部課などの下位文化により差異もある。大学職員の人材育成との関係では、大学がプロフェッショナル組織として持つ組織の編制と、組織文化から生じる大学組織の特性は、全ての大学に共通する課題であり、大学職員が所属する大学が持つ組織の特性は、各大学の課題である。この違いを認識することが、大学職員の学習・成長にとっても、組織の側の働きかけのあり方にとっても、具体的な対応を検討する際の出発点になると考える。

7. まとめ

本章においては、大学組織の構造・構成・編制と組織文化について先行研究をレビューし、日本の大学組織の特性を考察したが、その内容を次のとおり整理しておきたい。

第1に、組織は、歴史が長くなり、規模が拡大すると、専門化して管理部門が強化され、業務が定型化されると官僚的編制になる。また、競争が激しかったり、外部からの統制が加えられる時は中央集権化に傾斜する（Mintzberg,1989）。

第2に、大学はプロフェッショナル組織であり、大学職員はサポート・スタッフに位置づけられ、プロフェッショナルにとってのボトムアップ型の民主的な編制と、サポート・スタッフにとってのトップダウン型の機械的な編制が併存するという組織の特性がある。そして、プロフェッショナル組織の特徴である民主制と自律性は、様々なニーズを調整する機能を持っておらず、安定した環境では機能するが、革新性では課題がある（Mintzberg,1989）。

第3に、大学の運営の基本ユニットは専門分野であり、大学は国との関係では「中間構造」になる（Clark,1986）。したがって、大学は、プロフェッショナル組織の特徴である組織内における調整だけでなく、国との関係においても調整することが多い。そして、合意形成に過剰な労力を要する「重い組織」では、構成員の成長機会は少ない（沼上ほか,2007）。

第4に、組織規模は、組織編制の有効性を左右する（沼上ほか,2007）。大学については、教育・研究活動で規模の経済性が存在し、研究活動で範囲の経済性が存在する（中島ほか,2004）。

第5に、組織文化は、組織の戦略、機構、プロセス、日常業務などほとんど全ての面で影響を与える。ただし、組織文化には表面的に見えるものから、当たり前と受け取られていて目に見えないものまでレベルがあり、また、組織の中では上位から下位まで階層的に形成されるし、さらに組織の発展段階に応じてその役割は変遷するという複雑さがある（Schein,1986）。Cameron & Quinn（2011）の区分した組織文化のタイプでは、大学は階層文化であり、長期間の継続性が求められるので、管理と効率性と業務プロセスが成果を高める組織である。

第6に、日本の文化的特徴との関係で、日本の大学は、大学の運営について調整に要する労力が大きく、また、国の影響力が大きいといえる。この状況は、大学組織の特性に加えて、日本の大学の特性として、大学職員の仕事経験に対して影響していると考えられる。

先行研究から得られた知見は以上のおりであるが、第1章で述べたように、「大学職員論」は政府の高等教育政策課題と関係しており、大学に対する国の影響力が強まる中で、McNay（1995）の大学モデルによれば、同僚性から法人性や企業性の要素が強まっており、それは大学職員の仕事経験に影響する。他方、プロフェッショナル組織の基盤は、知識を素材にして教育、研究を行う大学教員の自律性の尊重にある。大学が置かれている状況の中で、大学の教育・研究機能を高めていくためには、大学教員の志向と大学職員の志向を双方が理解し、調整した上で協働することが一層重要になっている。Mintzberg（1989）は、集団的な決定が行われる時は管理者の役割が重要で、影響力を持ちながらも、他者の合意により決定がなされるという洗練さが求められるし、プロフェッショナルが持つ行動や革新性に関する弱点に対しては、プロフェッショナルの仕事を理解した上で協働をつくりだすことが重要であると述べており、これは大学職員についても適応できることである。また、知識は専門化するという本質は大学職員の領域にも表れている。大学職員に求められる能力として専門性が言われ、大学職員が大学行政管理学会など所属大学以外の組織とも関わりを持っている状況は、プロフェッショナルの特徴を示す事例であり、大学教員と大学職員の協働は一層必要になっている。

第3章 米英におけるプロフェッショナル・スタッフの業務と雇用

—大学職員の業務の国際比較—

1. はじめに

プロフェッショナル組織である大学において、職員はサポート・スタッフに位置づけられるが、職員組織は階層化された部課で編制され、構成員の雇用形態は多様化し、業務委託もあり複雑になっている。職員組織が多様化している一方で、教員の所属組織と雇用も多様化している¹。また、アメリカでは専門職としてプロフェッショナルが拡大しており（舘,2008）、日本の大学職員の業務と仕事への取り組み方を探求するためには、この動向についても考察する必要がある。つまり、プロフェッショナル組織におけるサポート・スタッフのプロフェッショナルへの移行と業務の内容、およびそのことが本来のプロフェッショナルである教員とどのような関係になるのかについてである。

この課題は、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」において、高度化・複雑化する課題に対応していく職員の必要性が言われ、2012年の中教審答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて—生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ」において、教員のみならず、職員等専門スタッフを育成し、教育課程の形成・編制に組織的に参画させる必要性が示されており、アメリカにおける専門職としてのプロフェッショナルの拡大との関係で考察が必要であるとする。また、日本の大学の特徴は、ヨーロッパ型とアメリカ型の混合物（Clark,1986）である。「大学職員論」の中で海外の大学等の状況に言及した論考は23本で、複数の国・地域を対象とした論考もあるので、国・地域のべ数は35であるが、そのうち最も多いのはアメリカで15本、次いでイギリスが6本である²。米英の大学における職員のプロフェッショナルへの移行と業務の内容について探求することは、日本の大学職員の業務の特徴を国際比較の視座から見ることであり、「大学職員論」を深化させることになる。

米英の大学の職員の業務と雇用についての包括的な研究としては、『高等教育研究叢書』第79号（大場淳編,2004）がある。それによると、アメリカでは、採用は長期間の雇用契約を前提とせず、部局の予算の範囲内で必要に応じて行われること、大学職員の機能に焦点を絞った専門機関が様々な形で存在していることなどが明らかにされている。イギリスについては、上級職員、それをサポートするスタッフ、秘書などポジションが多数あること、採用等は各部門の責任者に任されていること、学歴等でレベルが分かれていて日本の昇進するシステムとはかなり異なること、職員の全国的なネットワーク組織（Association of University Administrators：AUA）があり、初任者から上級管理職までの様々な段階のプログラムが提供されていることなどが明らかにされている。また、アメリカについて、高野（2012）は、アメリカ教育統計センターの統計（National Center for Education Statistics：NCES）をもとに、専門職（professional）と非専門職（non-professional）の区分があること、教員以外の専門職は教育・研究の支援、学

¹ 二宮ほか（2019）による、新しい専門職であるファカルティ・ディベロッパー、キャリア支援担当者などの調査の回答者の職名は、教員248人、事務職員178人、その他242人であった。新しい専門職については、第1章2節「『大学職員論』の対象」を参照されたい。

² 詳細は第1章3節1項「『大学職員論』の内容」を参照されたい。

生サービス、機関・組織の支援業務で、学士以上の学位かそれ相当の経験が必要であること、1987年と2007年の比較で、専門職比率は62%から74%に増加したが、非専門職は38%から26%に減少したこと、組織は教学側と非教学側に分かれ、非教学側は管理、渉外、学生サービスがあり、部長が置かれていると述べている。イギリスについては、職員は専門性にもとづきキャリア・アップしており、大半はパーマネント雇用である。また、教員でも職員でもない第3の場（third space）の専門職が生まれており、専門職の拡大は、多様な学生の入学や外部資金による研究プロジェクトの増加などが背景にある（高野,2018）。

ところで、雇用についてはジョブ型とメンバーシップ型があるが、日本以外ではジョブ型しかない（濱口,2022）ので、米英はジョブ型、日本の大学職員はメンバーシップ型という雇用形態に違いがある。しかし、プロフェッショナル組織においてプロフェッショナル（教員）とサポート・スタッフ（職員）の関係にあることは共通している。したがって、本章では、プロフェッショナル組織の特性との関係、すなわち教員と職員の関係を視野に入れて日本の大学職員の業務を国際比較するために、米英の大学における職員のプロフェッショナルへの移行と、業務の内容および雇用について明らかにする。

なお、本章では、米英の大学の職員について、プロフェッショナル組織におけるプロフェッショナルとサポート・スタッフの関係の中で、プロフェッショナルである職員の業務の内容と雇用を探求するので、「プロフェッショナル・スタッフ」と表記し、プロフェッショナル・スタッフを含む全教員・職員については「教職員」または「職員」と表記する。

米英におけるプロフェッショナル・スタッフの業務と雇用については、文献、米英の大学のウェブサイト情報、米英の大学の教職員へのインタビューによる調査を通して明らかにする。まず、文献調査であるが、世界の高等教育をめぐる状況は、2010年を境に留学生数が増加し、各国の成長戦略において高等教育の役割が高まり、日本においても2008年に「留学生30万人計画」がだされ、2009年に「大学の国際化のためのネットワーク形成推進」事業（Global30）が開始された³。このような動向をふまえて、文献調査は2010～2020年の間に公表された論考とした。アメリカについては、先行研究で参照されていた*New Directions for Higher Education*を検索し、13本の論考から情報を得た⁴。イギリスについては、AUAは高等教育機関の管理職とアドミニストレーターを会員とする職能団体で、このような組織はアメリカにはない（大場編,2004）ので、AUAが発行している*Perspectives : Policy and Practice in Higher Education*を検索し、17本の論考から情報を得た⁵。また、検索した論考をもとに、関連する資料や論考からも情報を得た。次に、ウェブサイト情報であるが、米英の大学のウェブサイトには、当該大学の教職員および当該大学での勤務に関心を持つ人を対象にしたページがあり、採用、給与等の条件、福利厚生、能力開発などについて閲覧できる。閲覧した内容については、直接、当該大学に対して確認が必要になると考えられるので、情報収集する大学は、研究者の繋がりウェブサイト情報について内容の確認が依頼できる大学とした⁶。公立（州立）大学は、政府および州の規制

³ 2018年度中央教育審議会大学分科会将来構想部会（第9期）第19回資料。

（https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/042/siryu/1405510.htm,閲覧日：2021.9.15）

⁴ 査読付論文、professional、staff、administratorで検索した結果181本の論考が対象となった。タイトルと抄録から、職員の業務と雇用に関する論考は13本であった。

⁵ 査読付論文、professionalで検索した結果148本の論考が対象となった。タイトルと抄録（抄録がない論考は導入部分）から、職員の業務と雇用に関する論考は17本であった。

⁶ アメリカについては、American University、George Washington University、University of Maryland、

を受けているし、私立大学についても、雇用は政府の法律にもとづいていることがウェブサイトから確認できるので、情報収集した大学は米英において一般的な運営が行われている大学であるといえる。そして、ウェブサイト情報を収集した大学の中から、インタビュー調査は、了解を得られたアメリカン大学⁷ (American University) の人事担当学長補佐 (文書回答)、ジョージワシントン大学⁸ (George Washington University) の学科長、およびブリストル大学⁹ (University of Bristol) の大学本部所属スタッフ (組織開発担当) に行った。

以上による調査結果をふまえた本章の構成は、**2**において職員のプロフェッショナル・スタッフへの移行、**3**においてプロフェッショナル・スタッフの業務、**4**においてプロフェッショナル・スタッフの雇用について述べたうえで、**5**において、大学職員の業務の国際比較を行う。

2. 職員のプロフェッショナル・スタッフへの移行

2.1 プロフェッショナル・スタッフの拡大

イギリスでは伝統的にacademicとeveryone elseに区分され、academicとnon-academic staff、lecturingとtechnical, administrative, managerial staffのように使われてきた。しかし、1980年代から、教育の受益者を消費者とみなし、教育・学習への考え方の変化に伴い、教育・学習を支援する新しい専門職 (new professionals) が雇用され始めた。学生数の増加に対する非常勤講師の活用、大学外の資金による教員ポストの設置やプロジェクト実施のためのスタッフの雇用などにより、1991年以前にはなかった新しい専門職が生まれ、職名や所属組織の名称は伝統的なものから新しいものまで幅がある (Gornall,1999)。プロフェッショナルの呼称であるが、professional services staffを短縮してprofessional staffと呼び、イギリスでは管理運営の上級職から専門職、多様な役割を担うスタッフが該当する (Sebalj et al.,2012)。または、マネジメントの役割を持つがacademicではなく、専門性を持ちながら経営に責任を負うスタッフである general manager, specialist professional, niche specialist が該当する (Whitchurch,2008)。

プロフェッショナル・スタッフが本格的に雇用され始めるまでは、facultyでもsenior administratorでもなく周辺に位置づけられていたが、大学の本部機能としてコアの位置づけになり、また、多くは教育、研究に直接関わる領域を担うようになってきた。それは、第1に、環境要因として、政府・州の規制の強化により説明責任を果たす方法が高度化したこと、学生構成が多様化したこと、高等教育機関の同型化が進行したこと、技術進歩によりとりわけITの専

Baltimore(UMB)、University of Maryland, Baltimore County(UMBC)の4大学、イギリスについては、Newcastle University、Oxford Brookes University、The University of Warwick、University of Bristolの4大学である。

⁷ American UniversityはアメリカのワシントンD.C.にある私立大学で、6学部・大学院があり、学生数は約15,000人である。

⁸ George Washington UniversityはアメリカのワシントンD.C.にある私立大学で、10学部・大学院があり、学生数は約27,000人である。なお、学科長へは2021年10月27日に45分間、オンラインによりインタビューした。

⁹ University of Bristolはイギリスのブリストル市にある公立大学で、6学部・大学院があり、学生数は約23,000人である。なお、大学本部所属スタッフ (組織開発担当) へは2022年1月28日に45分間、オンラインによりインタビューした。

門家が必要になったこと、第2に、組織構造として、個人への対応の比重が高まり、ルールが複雑化し官僚制組織が強化されたこと、第3に、大学改革により教員の間でも役割の分化があり、学生サービスや教育技術などの領域で専門家が必要になったためである。これにより、雇用費用が増加したのでプロフェッショナルのポストで雇用し、アメリカは、1993年と2011年の比較でプロフェッショナル・スタッフの人数は倍増し、研究活動の比重が高い大学院博士後期課程を設置する大学は、職員の半数はプロフェッショナル・スタッフが占めている (Frye & Fulton,2020)。イギリスについては、2014/2015年における大学の教職員の中で、プロフェッショナル・スタッフは23.7%で、他は事務補助職16.7%、現業関係職10.4%であり、教員以外の職員が50.8%で、教員は49.2%である (Gander,2018) ¹⁰。本部機能としてのコアの位置づけについては、不動産、財政、IT、図書館、人事などの管理業務が拡大し、専門性が必要になったが、技術進歩の影響で管理業務と事務スタッフの業務の区分が曖昧になった (Hogan,2014)からである。

2.2 教員との関係

プロフェッショナル・スタッフの拡大は、同時に専門職グループ間や専門職と教員との境界を曖昧にした (Lewis,2014)。例えば、オンライン授業は伝統的な授業形態と大きく異なるが、オンライン授業のモニタリング、進捗管理、学生のモチベーションの維持・向上などの担当教員への支援は、資源を本部に集約し、実際の教育支援は学部・学科単位に行うことが経費的にも効果的な方法で、プロフェッショナル・スタッフが本部と学部・学科の両方で担当している (Guan & Stanford,2016)。

教員のプロフェッショナル・スタッフに対する見方であるが、各機関の長のポストにはアカデミックの文化やシンボルとしての力が必要で、職員は同じ専門性を持っていても正統とはみなされない。研究の担当者は財務や人事の担当者に比べるとハンディがあり、研究資金確保などの直接的な支援に対しては教員は価値を見出すが、研究戦略や政策、研究データの収集・分析は好まれない (Deem,2010)。学位は学術的な共感を示し、プロフェッショナル・スタッフで修士号取得者はアメリカでは93%、イギリスでは27%、博士号取得者はアメリカでは60%、イギリスでは8%であり、アメリカでは教員との関係はイギリスより対等である (Lewis,2014)。アメリカの大学の組織は教学側と管理運営側に分かれ、教学側は、総長、学長、副学長のエグゼクティブと、学部長、部長、副学部長、学部長補佐などの教学管理運営職に分かれるが、両者を合わせて上級レベル管理運営職になる (高野,2012)。上級レベル管理運営職の選任であるが、ジョージワシントン大学の学科長によると、同大学では、学部長と副学部長は教授で構成される全学の委員会の審査を受け、最低でも1授業は担当し、学科長は学科所属教員の選挙により選出されるとインタビューで答えている。アメリカは、大学の組織の作り方として、学部が学生・大学院学生・教員の帰属組織であり、教授会などの意思決定の基礎単位で、教育、研究、運営の基礎単位として完結している点に特徴がある (両角,2011b)。イギリスは、学部・研究

¹⁰ Higher Education Statistics Agency(HESA) in the UKの統計で、事務補助職 (clerical staff) は図書館補助、事務補助、秘書、タイピスト、受付、電話交換などであり、現業関係職 (manual staff) は調理師、緑化、電気、建設、機械、印刷、管理人、看護師などである。

(<https://www.hesa.ac.uk/support/definitions/staff>, 閲覧日 : 2022.1.10)

科と学科・専攻のいずれかが重要な組織単位であるかは大学によって異なるが、予算、人事、教育プログラムなどの実質的な経営責任を持っている（大森,2012）。プロフェッショナル・スタッフの最上位であるイギリスの大学のレジストラの業務は、大学本部の業務を指揮・管理することで、学部・学科のプロフェッショナル・スタッフからレジストラに対して報告義務はない（Duncan,2014）。

大学は、教育・研究活動の単位として専門分野で構成される学部・学科が並立し、それが組織運営の基礎単位で自律性を持っている。そして、ジョージワシントン大学の場合は、専門分野の最小単位の学科の代表は教員の間で選出され、学部長も教員で構成される委員会の審査を受けており、プロフェッショナル組織である大学では教員が大学の運営の主体であるという考え方である。このことはプロフェッショナル・スタッフの能力開発に影響する。教員が上司である場合は、能力開発のための時間が必要であることについて理解が得られない（Holmes,2020）し、学位取得を伴う場合は経済的支援が求められるが、学部・学科の予算規模との関係ではそれが困難になる（Patterson,1998）のである。

3. プロフェッショナル・スタッフの業務

3.1 職員の区分

米英の政府統計における教員と職員の区分であるが、アメリカは教育統計センター(National

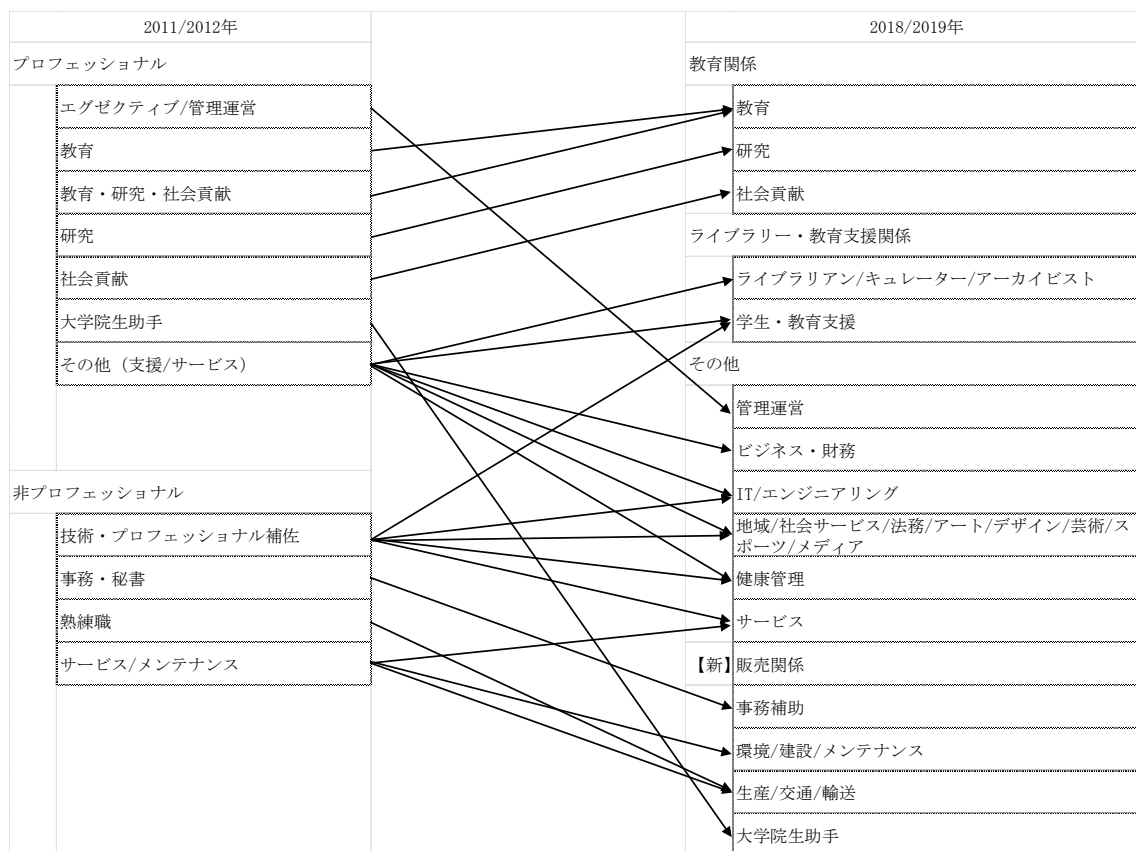


図3-1 アメリカ教育省（NCES）の大学教職員の区分の変更

（出所：National Center for Education Statisticsの資料をもとに筆者作成）

Center for Education Statistics : NCES) が教職員数を公表している。NCESは2012/2013年から教職員の区分を変更し、前年まではプロフェッショナルと非プロフェッショナルに区分していたが、それを止めて職業をもとにした区分を並列的に記載している。これにより、同一の業務をプロフェッショナル・スタッフとそれ以外のスタッフが担当する場合に、前年まではプロフェッショナルと非プロフェッショナルに分かれていたが、2012/2013年以降は同一の区分になっている。つまり、プロフェッショナル・スタッフとそれ以外のスタッフの区分は分からないのである。図3-1は、2011/2012年と2018/2019年を比較した区分であるが、プロフェッショナルのその他（支援/サービス）と非プロフェッショナルの技術・プロフェッショナル補佐が様々な区分に分かれて、統合されていることが分かる。

イギリスは、高等教育統計局（Higher Education Statistics Agency : HESA）が教学（academic）と非教学（non-academic）に区分して教職員数を公表しており、表3-1がその区分と非教学の区分の説明である。教学と非教学に分かれ、プロフェッショナルが区分としてある点で現在のアメリカのNCESの区分とは異なっているが、2011/2012年以前の区分とは類似している。

表3-1 イギリス高等教育統計局（HESA）による大学教職員の区分

教学 (academic)	非教学 (non-academic)	
	区分	説明
管理運営職	管理運営職	組織を効果的に運営するための知識と経験を有する。
プロフェッショナル職	プロフェッショナル職	業務に必要な学部卒および/または正式な一定期間の経験を有する。
准プロフェッショナル・技術職	准プロフェッショナル・技術職	一定期間のフルタイムの経験を通して、業務に必要な水準を有する。業務に関連する訓練が提供される。
事務・補助職	事務・秘書職	一般教養があり、業務のスキルに関する訓練が求められる。
	熟練職	業務を通して一定期間の訓練が行われている。
	ケア/レジヤ等サービス職	一般教養があり、業務を通じた訓練が行われる。
	販売等サービス職	販売に関する教育と業務を通じた訓練が行われる。
	施設設備操作	車、事務機器、施設設備の操作・修繕についての知識と経験を有する。
	単純業務職	健康、安全、食品衛生、顧客関係についての短期間の経験を有する。（義務教育終了者）

(出所: Higher Education Statistics Agency in the UKの資料をもとに筆者作成)

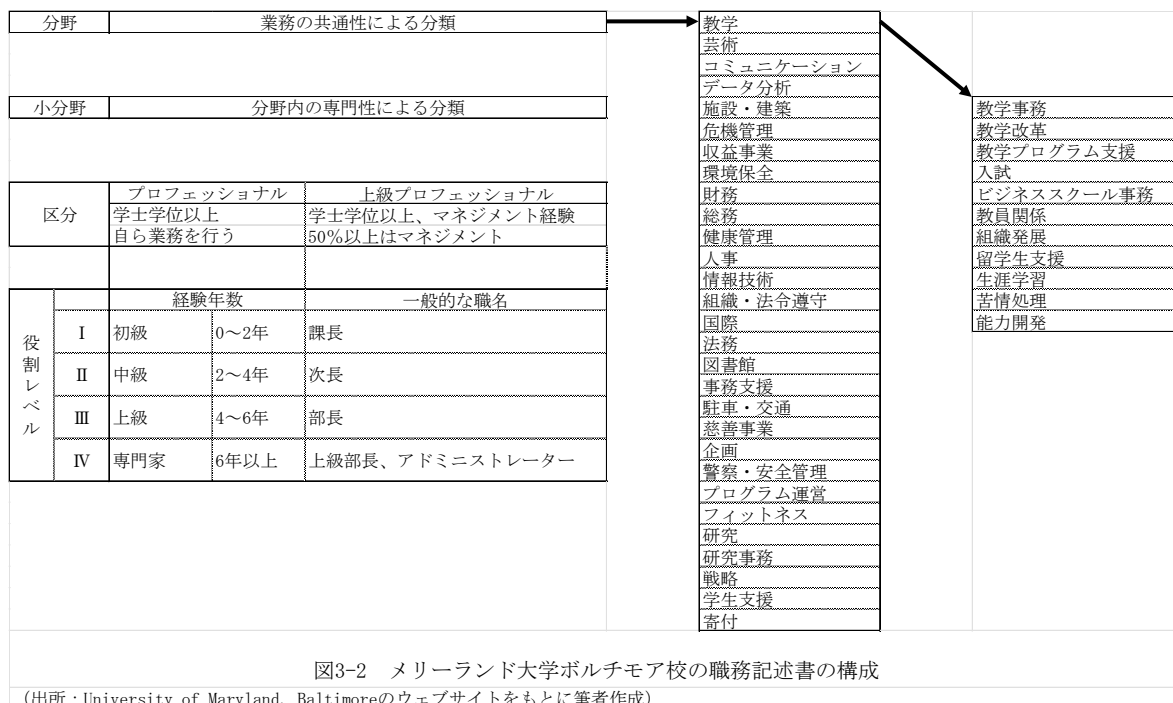
3.2 プロフェッショナル・スタッフの業務

アメリカのプロフェッショナル・スタッフの業務であるが、メリーランド大学ボルティモア校¹¹（University of Maryland, Baltimore : UMB）の職務記述書の構成ではプロフェッショナル・スタッフの業務は区分されている¹²。図3-2がその構成を示したものであるが、業務分野とプロフェッショナル・スタッフの区分の両方の組み合わせにより職務記述書が作成されている。業務分野は業務の共通性により29分野に分かれ、各分野は専門性により小分野に分類されてい

¹¹ University of Maryland, Baltimoreはアメリカのボルティモア市にある州立大学で、法律と医学系の7学部・大学院があり、学部学生数は約1,000人、大学院学生数は約6,000人である。

¹² UMBは、メリーランド州の法律のもとで、州立大学共通の運営が行われている。プロフェッショナル・スタッフの職務記述書はUMBのウェブサイトで公表されているが、プロフェッショナル・スタッフ以外のスタッフの職務記述書は、州立大学として共通したものが州のウェブサイトで公表されている。University System of Maryland (<https://www.usmd.edu/usm/adminfinance/hr/umsp/nonexempt-jobs>, 閲覧日: 2021.11.1)

る。例えば、教学分野は11の小分野に分かれる。プロフェッショナル・スタッフの区分は、自ら業務を行うプロフェッショナルと、50%以上はマネジメントを行う上級プロフェッショナルに分かれ、それぞれがIからIVの役割レベルに分かれている。



イギリスのブリストル大学にはグレードがあり、各グレードには、業務の目的、業務の内容、必要な資格・スキル・知識・経験など膨大な情報が記載されている。表3-2は、その中でプロフェッショナル・スタッフのグレードに記載されている業務の目的である。プロフェッショナル・スタッフの業務のレベルは、初級から上級まで幅広いことが分かる。グレードは給与基準でもあり、A～Cのグレードはプロフェッショナル・スタッフ以外に適用されている。なお、グレードI～Mは教員の給与に適用されている。プロフェッショナル・スタッフの区分に関わり、学生支援を担当する新任のプロフェッショナル・スタッフは、①予算管理、戦略立案、会議運営などの業務の基礎、②コミュニケーションや業務の優先順位などの自己管理、③大学内での適切な関係をつくるための組織文化の理解、④他者と協働するための人間関係、⑤意思決定の5つの

表3-2 ブリストル大学のプロフェッショナル・スタッフのグレード

グレード	業務の目的
D	確立されたルーチンと手順の範囲内で、決められた範囲の業務を、求められた水準で行う。
E	関連する業務をある程度理解したうえで、基準となるルーチンを行い、その範囲内で意思決定もする。
F	数年の実務経験をもとに関連する業務を理解しており、決められた範囲の業務に責任を持つ。
G	業務に関連した大学に関する知識、業務の専門的知識とマネジメントが必要で、個人の責任で判断することが求められる。
H	資格または実務経験を通して、財務および大学のポリシーと手続きについても理解し、業務は計画と調整（外部を含む）、監督的なものである。
I	学部や部課等へのアドバイスとサポートを行い、必要に応じて既存の運用手順の見直しや策定も行う。
J	学部や部課等へのアドバイスとサポート、および人員を含むリソースの取り扱いに関わり、また運用手順を策定する。
K	複雑な業務経験や専門知識をもとに、業務を管理して意思決定し、また幅広い裁量権もあるので、大学全体への影響を考慮することが求められる。
L	高度な専門知識を持ち、専門家として責任を果たし、その分野においてトップマネジメントを補佐する。また、1年を超える計画の策定に関与する。
M	責任分野でのトップマネジメントとして、マネジャーや専門家集団を指揮する。また、大学の戦略計画を策定する。

(出所：University of Bristolのウェブサイトをもとに筆者作成)

能力が求められ、先輩のプロフェッショナル・スタッフが業務を通して指導し、メンタリングし、フィードバックにより知識やスキルに助言を与えることが、大学において組織社会化するうえでは有効である (Holzweiss et al.,2019)。

米英ともにプロフェッショナル・スタッフが担当するいわゆるタテの業務範囲は幅広いが、ヨコの業務分野の区分は論者により多様である。Bacon (2009) は、プロフェッショナル・スタッフを一般 (generic) と専門 (specialist) に区分し、前者は学部・学科等に所属し、後者は会計、人事などで大学本部に所属していると述べている。プロフェッショナル・スタッフのアイデンティティは、専門性から生じる (essential) ものと、状況から生じる (situational) ものがあり、一般であれば状況、専門であれば専門性の関係にある。しかし、規模が小さい大学では必ずしも、専門性を持つ人を配置することはできないし、専門のプロフェッショナル・スタッフも、大学での勤務が長いと状況の影響を受けるのである。Whitchurch (2008) は、従来は、教員との関係では、プロフェッショナル・スタッフの業務は管理運営であったが、プロフェッショナル・スタッフの拡大により、境界型 (bounded)、境界横断型 (cross-bounded)、無境界型 (unbounded) になっていると述べている。境界型は専門性を基礎に正確性と継続性が重視され、境界横断型は大学の手続き・知識と外部環境を理解して業務を行い、無境界型は将来の組織の発展に焦点を合わせた業務である。管理職を対象にしたインタビュー調査では、境界型が50%、境界横断型が33%、無境界型が17%であったと述べている。教員とプロフェッショナル・スタッフの業務が重なる領域の業務を行うのが第3領域のプロフェッショナル (third space professional) である。プロフェッショナル・スタッフは、財務やITを担当する specialist と、企画、研究支援、入試などを担当する generalist に区分できるが、第3領域のプロフェッショナルは、generalist の領域で高い専門性が必要になる質保証、研究マネジメント、教育開発などを担当している。また、イギリスに比べて、アメリカのプロフェッショナル・スタッフは明確な専門性と自律性を持っている (Akerman,2020)。

以上から、プロフェッショナル・スタッフの業務範囲は初級から上級、さらにはマネジメント担当と幅広く、業務分野は、教員が行う教育・研究活動に直接関わる業務と、財務や人事など間接的に関わる業務に区分できる。教員の教育・研究活動に直接関わる業務でも、学部・学科等で業務を行う場合と、ITや学生支援など大学本部に集中している業務がある。プロフェッショナル・スタッフの業務は、日本の大学職員の役割・職務と大きく異なるわけではない (高野,2012) といえる。

4. プロフェッショナル・スタッフの雇用

4.1 採用、異動、昇進・昇格

職員の雇用であるが、アメリカン大学 (AU) では、職員はフルタイムとパートタイムに区分され、フルタイムは週28時間以上の勤務を3カ月以上継続する者、パートタイムは週28時間未満の勤務者である。フルタイムの職員の採用は、各学科が大学から割り当てられたポストと人数の範囲内で、大学の人事方針と手続きに従って行う。各学科が新しいポストを置いたり、現在のポストを変更する時は大学の人事部と協議する。それは、給与はその分野の社会的水準と、学内の他のポストとの均衡性の中で決まるからであり、その分野の社会的水準や人材の需給状

況は各学科が情報を持っているからである。採用された職員は個別契約ではなく、ウェブサイトで公開されている人事マニュアルの基準や手続きにもとづいて、雇用に関する事項が運用されている。第2節2項で述べたように、学部・学科が組織運営の基礎単位であり、各学科は大学からポストと人数を割り当てられており、大学の人事方針と手続きに従って職員を採用するのである。なお、パートタイムの職員は大学の人事部が管理し、1年毎の契約である。大学は募集しているポストを人事部のウェブサイトで公表しており、各ポストには資格・条件などが詳細に示されており、業務の経験も資格に含まれる。なお、ポストは、①幹部 (executive staff)、②上級職 (senior staff)、③管理・専門職 (administrative/professional staff)、④実務を担当する事務・秘書・技術等のスタッフ (clerical, secretarial, technical, skilled craft and service position) の4つに区分されており、①および②には学長補佐や学部長などの教員役職者も含まれる。アメリカでは、プロフェッショナル・スタッフであるアドミニストレーターは労働基準法 (Fair Labor Standards Act) の適用、すなわち超過勤務手当の支払いから除外される (exempt) が、それは業務を自己決定できるからである (Wilk,2016)。AUも管理・専門職は超過勤務手当の支払いから除外されている。また、大学の人事部は、各学科が行う職員の募集と選考を支援している。

ブリストル大学 (UB) について、大学本部所属スタッフ (組織開発担当) は、プロフェッショナル・スタッフのほとんどは単年度契約ではない open-ended 契約だが、66歳を年齢上限にしているとインタビューで答えている。また、フルタイム勤務者が 2,000人 (75%)、パートタイム勤務者が 700人 (25%) である。さらに、単年度契約もあり、それは研究ファンドなどによる雇用の場合であると大学本部所属スタッフ (組織開発担当) は答えている。

異動、昇進・昇格について、AU では、職員は募集が行われているポストに応募することができる。また、学部長や学科長は、業務がなくなった時などは、同じ学部・学科内の同じレベルのポストに異動させることができ、大学は他の学部等に異動させることができる。先述したとおり、フルタイムの職員は学部・学科が採用することができるが、大学としては手続きの統一性とポスト間の給与の均衡性をとる必要があるため、人事部が常に採用、異動、昇進・昇格に関わっている。大学本部所属スタッフ (組織開発担当) によると、UB ではプロフェッショナル・スタッフの異動はほとんどないが、自らの意思で変わりたい場合は shadowing scheme があり、1~2カ月間仮に働くことができる。しかし、昇進の基準はないので、新しいポストへの応募はリスクを伴うとインタビューで答えている。

4.2 プロフェッショナル・スタッフの雇用状況

米英における職員の雇用状況であるが、アメリカでは先述したとおり、NCESの区分が2012/2013年から変更になったため、プロフェッショナル・スタッフに限定した雇用状況は分からない。Frye & Fulton (2020) は、2016年の状況について、プロフェッショナル・スタッフの人数を124万人と推定したうえで、女性が3分の2、白人が3分の2であるが、フルタイムの教員、特に上級クラスと比較すると女性比率が高いと述べている。イギリスについては、プロフェッショナル・スタッフの54.2%は女性で、open-ended契約が83~84%であるのに対し、教員は男性が55%、教授では78%でジェンダー・バランスの違いがある (Hogan,2014)。

イギリスのプロフェッショナル・スタッフの専門職団体である AUA の会員を対象にした

Gander (2018) のキャリアについて調査の回答者は、女性が 73.5%、40-49 歳層が 39.7%、修士以上の学位取得者が 60.3%で、10 年以上の勤務経験者が 84.6%、10 年以上現在の大学に勤務している人が 42.2%、フルタイムが 89.0%、open-ended 契約が 87.5%である。Holmes (2020) は、イギリスの大学のプロフェッショナル・スタッフを対象に能力開発に関する調査を行っているが、その回答者は、フルタイムが 75.1%、open-ended 契約が 66.9%で、現在の大学のみでの勤務経験者は 65.9%である。また、第 3 節 2 項で述べたように、プロフェッショナル・スタッフのいわゆるタテの業務範囲は幅広いが、アメリカの大学スポーツを担当する部に所属するプロフェッショナル・スタッフの比率は、初級が 50%、中級が 45% (初級に近い中級が 35%、上級に近い中級が 10%)、上級が 5%である (Ott & Beaumont (2020) , p.92)。以上から、プロフェッショナル・スタッフは階層化された業務の中で、ジョブ型の雇用であり、フルタイムで、open-ended 契約、すなわち雇用期間は定められておらず、多くが同一大学に勤務しているといえる。

5. 大学職員の業務の国際比較ープロフェッショナル・スタッフに関する考察ー

5.1 プロフェッショナル組織の特性との関係

大学職員の業務の国際比較について、プロフェッショナル組織の特性との関係では、第1に、プロフェッショナル・スタッフが増大している背景についてである。プロフェッショナル・スタッフの拡大は、academicとnon-academicという区分への批判が根底にあると考えられる。この区分が、大学環境の変化の中で、プロフェッショナル組織は、仕事が複雑で精巧さが求められると、専門的なサポート・スタッフが必要になること (Mintzberg,1989)、業務の実態として境界が曖昧になったこと、および教員中心の運営に対して職員が対等性を求めたことから、プロフェッショナル・スタッフが増大したといえる。職員が対等性を求めたのは、専門分野である学部・学科は部内者と部外者を区分し、教員全体の文化は大学人 (academic man) であるという信念 (belief) (Clark,1986) が底流にある。そして、教員とプロフェッショナル・スタッフの業務が曖昧になっていることが、教員とプロフェッショナル・スタッフの緊張を高めている面があるが、信頼にもとづく個人の相互依存関係により、共創、協働、効果的な業務を行うことが可能になり、学生募集や研究費確保などの成果を生んでいる (Gibbs & Kharouf,2022)。また、学生の在学率と標準年限での卒業率が、学生の学習成果として評価されるので、アカデミック・アドバイザーは、卒業後のキャリアとの関係で早い時期に専攻を決めるようにアドバイスすることや、カリキュラムへの関わりが求められる、キャリア・アドバイザーとの機能的な統合が必要になっている (Lyuch & Lungrin,2018)。プロフェッショナル・スタッフの拡大により、教育・研究の質向上のための協働は必要であるし、避けられない課題で、教員の研究と教育の両立の面で大学にも好影響を与える (Zilvinskis et al.,2017) のである。

第2に、プロフェッショナル・スタッフの業務分野についてである。プロフェッショナル組織におけるサポート・スタッフは、教員が行う教育・研究活動に直接関わる業務と、間接的に関わる業務の両方を担っており、財務や人事などの後者の業務分野は専門性が求められてきた。また、プロフェッショナル・スタッフの業務範囲は、初級から上級、マネジメントと幅広く、プロフェッショナル組織において階層化されている。しかし、大学環境の変化により、教育・

研究活動に直接関わる業務分野についても専門性が求められ、その中でも高い専門性を前提とする質保証、研究マネジメント、教育開発などの業務分野が「第3領域」に該当する。第3領域は、本来は教員の業務であったと見ることもでき、教員とプロフェッショナル・スタッフの業務の重なりが特に大きく、両者の境界は曖昧になるといえる。なお、日本においても、第3領域の業務については、2000年前後以降、専門職の必要性が答申などで矢継ぎ早にだされ、政府の時限付の補助金で雇用されていることが多く（二宮ほか,2017）、第3領域についてはイギリスと同様に日本においても存在している。

第3に、米英におけるプロフェッショナル・スタッフへの移行とプロフェッショナル研究との関係である。西脇（2013）は、組織と個人の間を軸にしたプロフェッショナル研究は、専門職従事者としてのプロフェッショナルとそのマネジメントを論じている研究（官僚制ベース研究）と、知識の担い手としてのプロフェッショナルとそのマネジメントを論じている研究（知識ベース研究）に大別できると述べている。官僚制ベース研究は、プロフェッショナルは知識の保有の有無で非プロフェッショナルと区別され、組織との関係は専門知識に根ざす権威により仕事を統制することができる。知識ベース研究では、プロフェッショナルに相応しい仕事をする人が該当し、組織はプロフェッショナルがつくり出す協働体系である。知識ベース研究は1990年代以降本格化するが、知識の重要性が認識され、社会の変化や競争からプロフェッショナルを論じるようになった。プロフェッショナル組織は、プロフェッショナルやそれに準じる専門職従事者・知識労働者を雇用し知的業務を提供するが、それは、①専門的タスクは専門組織によって行われ、大規模化する、②タスクが1つの専門性の範囲に収まらない、③IT化によりプロフェッショナル同士の連携が容易になっているからである。プロフェッショナル組織におけるプロフェッショナルとサポート・スタッフの関係が官僚制ベース研究だが、プロフェッショナル・スタッフの業務と教員との関係は知識ベース研究であり、米英におけるプロフェッショナル・スタッフへの移行は、官僚制ベース研究から知識ベース研究への流れといえる。

以上から、米英におけるプロフェッショナル・スタッフへの移行と拡大、および業務の内容と、プロフェッショナル組織の特性との関係は、日本の大学職員についても該当するものであり、日本の大学職員は、米英のプロフェッショナル・スタッフと同様の環境の中にあるといえる。

5.2 雇用形態との関係

雇用形態については、米英はジョブ型、日本はメンバーシップ型という違いがある中で、米英のプロフェッショナル・スタッフの業務と雇用を探究してきたが、第1は、両者の違いである。ジョブ型は職務が明確であり、業務の内容、役割、求められる知識・スキルなどは職務記述書に明記され、業績評価とも関わって、職員のグレードや期待される水準が示されている。つまり、職務が起点となって採用が行われ、新しい職務への異動や昇進・昇格は本人の意思による。これを組織の側から見ると、プロフェッショナル・スタッフの流動性があってもポストとしての職務は変わらないし、職務が明示されていることは組織として持っている知識も可視化され、維持されると考えられる。これに対してメンバーシップ型は、職務を構成する業務の内容と役割は相対的に独立しており、異動と昇進・昇格による仕事経験を通して、業務と役割が個人の中に蓄積されていく。ジョブ型とメンバーシップ型の違いを個人の側から見ると、ジョブ型は

個人の意思で職務を選択できるが、メンバーシップ型は受動的に職務が決まるといえる。

第2に、ジョブ型の雇用の実態である。プロフェッショナル・スタッフの多くはopen-ended契約、つまり雇用期間の定めがなく、同一大学のみでの勤務経験者が多く、メンバーシップ型と外形は相似している。このことから問題も生じており、昇進の機会への期待と現実の差に対する不満である（Gander,2018）。寮・住居の担当部署では、初級レベルでの経験は2～4年で、伝統的には内部昇進だったが、マーケティングや設備エンジニアなど専門性が求められる領域は外部人材が採用されている（Ellett et al.,2020）。また、多くの人々が職名に満足しておらず、それは、職名は業務の出発点で、担当業務や知識・スキルを説明し評価されるものだが、大学内外での通用性に課題がある（Melling,2019）からである。以上のとおり、ジョブ型の実態は長期間の雇用になっており、それが昇進や職名の問題になっている。

第3に、ジョブ型とメンバーシップ型の違いをどのように見るかである。職務には業務の内容と役割の両方があり、財務のマネジャーは財務分野の業務とマネジャーの役割の両方を担っている。ジョブ型は職務が明確であるので、仕事経験により業務の内容の深化、つまり専門性の深化と役割の深化がある。これに対してメンバーシップ型は、異動や昇進・昇格があるので組織内外の人間関係を広げることができる。職務の中の役割は、職位により権限が決まっているので、部課の規模等により違いはあってもほぼ同様の水準で仕事経験を積むことができる。業務の内容は異動があるので、幅広い業務が経験でき、各業務の関係性を理解することができるが、1つの分野、つまり専門性を深化させることは容易ではない。米英のプロフェッショナル・スタッフの状況から日本の大学職員に対して示唆を得るためには、ジョブ型とメンバーシップ型の違いふまえて、知識ベース研究においてプロフェッショナルに求められる、専門性と知識の担い手の連携の両立を検討する必要がある。

6. まとめ

本章においては、プロフェッショナル組織の特性であるプロフェッショナルとサポート・スタッフの関係から、米英の大学におけるプロフェッショナル・スタッフの拡大、およびその業務の内容と雇用について探求してきたが、その内容を次のとおり整理しておきたい。

第1に、プロフェッショナル・スタッフが増大してきた背景である。それは、大学環境の変化によるもので、政府の規制の強化により説明責任が強く求められること、学生構成の多様化に伴い、学生支援は個人を対象にした支援が増大したこと、IT技術の進歩により教育、研究を行ううえで教員、学生双方に専門的な支援が必要になったこと、教員の間でも役割の分化が進んだことなどである。大学環境の変化は社会の大きな流れの中で生じており、それはプロフェッショナル研究における官僚制ベース研究から知識ベース研究への流れとして見ることができる。また、academicとnon-academicという区分への批判が根底にあることも、プロフェッショナル・スタッフが増大してきた背景である。大学環境の変化は日本においても同様であるし、第1章で見た「大学職員論」の論考も、当初は大学職員の役割・位置づけに関わるものが多かった点では同様である。

第2に、プロフェッショナル・スタッフの拡大は、従来の教員と職員の境界を曖昧にしている。第3領域として教員との業務の重なりが特に大きいプロフェッショナル・スタッフも存在する

が、多くのプロフェッショナル・スタッフの業務は、プロフェッショナル組織におけるサポート・スタッフの分野である。しかし、大学環境の変化は、業務が複雑で精巧さが求められると、専門的なサポート・スタッフが必要になるというプロフェッショナル組織の流れ（Mintzberg,1989）になっており、教員とプロフェッショナル・スタッフの境界を曖昧にしたといえる。また、大学環境の変化は、プロフェッショナル・スタッフと補助的役割のスタッフや業務委託先との関係についても、業務の境界が曖昧になるという影響を与えていると考えられる。

第3に、職員の業務について、日本と米英の間で大きな違いはないし、それが階層化されていることも共通している。また、雇用についても、ジョブ型の雇用の外形はメンバーシップ型と相似している。

第4に、大学環境の変化は、プロフェッショナル・スタッフの専門性だけではなく、タスクが1つの専門性の範囲に収まらないので連携が重要になっている。2017年の大学設置基準の改正により教職協働に関する条文が追加されており、大学職員が教員を始めとして大学の内外と幅広く連携する中で、大学の教育、研究、運営を発展させていくことが求められている。メンバーシップ型は、ジョブ型に比して専門性の深化は容易ではないが、幅広い人間関係を築くことができるので、連携の可能性については優位ではないかと考えられる。

米英のプロフェッショナル・スタッフの状況から、日本の大学職員の人材育成について示唆を得るためには、大学職員の業務そのものを分析する必要がある。1つは、各部課の業務が専門性と連携の観点から見てどのような特徴があるのかということであり、もう1つは、大学職員が異動と昇進・昇格をする中で、業務と役割をどのように深化させているかということである。本章において、米英のプロフェッショナル・スタッフと日本の大学職員の役割と業務は大きく異なるものではないことが明らかになり、また同時に、大学職員の業務と仕事への取り組み方を探求するためには、上記の点を明らかにすることが必要になったと考える。

第4章 大学職員の人材育成課題の類型化

1. はじめに

組織の成長・発展にとって人材育成は重要であることから、心理学、教育学、経営学など様々な分野で研究が蓄積されてきた。本稿では、人材育成を、個人の主体性にもとづく学習・成長と、それを支援する組織の側の働きかけの両方を含めた意味で表記しており、大学職員の人材育成は、大学の教育、研究、運営の質向上のために着実に取り組まれるべき課題である。その際に、これまでに蓄積された諸理論の知見を適用することは、研究成果を実践に活かすことであり、人材育成を効果的に行うことができる。そこで、大学職員の人材育成について、関連する研究分野の知見を適用すれば、有意義な示唆が得られると考えられる。大学職員の人材育成は実践を伴う課題であるので、本稿では「人材育成課題」と表記し、本章においては、大学職員の人材育成課題を類型化し、人材育成に関連する研究分野との対応関係を考察する。

本章は、まず2において、第1章で考察にした「大学職員論」の論考をもとに、「大学職員論」の中で取り上げられている人材育成の内容を分類する。次に3では、大学職員の人材育成において前提と考える自律性、実践、ポテンシャル、およびマネジメントとリーダーシップについてその内容を確認する。そして4において、まず、人材育成課題を類型化するための枠組みを整理した上で、「学習」の意味、および人材育成に関連する研究分野の内容を確認する。そして、5において、4で整理した枠組みに2で分類した「大学職員論」の論考をあてはめ、人材育成に関連する研究分野と、「大学職員論」が取り上げた人材育成課題との対応関係の整理を試みる。

2. 「大学職員論」における人材育成に関する研究

2.1. 「大学職員論」の論考の分類方法

第1章で述べたように、大学職員への関心は、大学改革の必要性に対する認識が高まる1990年代後半から、高等教育に関係する学会誌・紀要で、論文、事例研究、研究ノート、報告など様々な形で公表されてきた。第1章で取り上げた11の学会誌・紀要¹に、1998年から2020年の間に掲載された「大学職員論」の182本の論考のうち、職員を対象としたものは150本(82.4%)あり、「職員」区分の内訳では98本(65.3%)が人材育成に関するものである。これは全論考数の53.8%であり、「大学職員論」の関心の中心は人材育成であるといえる。第1章において、人材育成に含めた論考の内容は、研修・大学院、専門性・専門職、業務関係(プロジェクト業務、評価制度、人事異動等)、現状(調査を含む)、海外の大学等の状況であるが、人材育成に関連する研究分野の知見が適応できるように、98本の論考を改めて分類する。人材

¹ 『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』(広島大学)、『高等教育研究叢書』(広島大学)、『東北大学高等教育開発センター紀要』(東北大学)、『東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要』(東北大学)、『名古屋高等教育研究』(名古屋大学)である。

育成には個人の学習・成長と組織の側の働きかけの両面があるが、両者は相互に関連しているため、「大学職員論」の論考を分類する²ために、横山・尾形（2018）による個人の能力獲得に関する研究の整理を参考にする。すなわち、①能力そのものに関するコンピテンシーについての研究群、②能力獲得の具体的な方法として学習に関する研究群、③能力獲得の学習を促進する要因に関する研究群の3つであるが、②と③は密接に関係しているため、能力の内容と能力の獲得に関わるもの（学習とその促進要因）に区分して分類する。

2.2. 「大学職員論」の人材育成に関する論考の分類

2.2.1. 能力

表4-1は、能力の内容を明らかにする方法により論考を分類したものである。その方法は、①実際の仕事や経験によるもの、②調査を含む海外および国内の事例を紹介するもの、③アンケートやインタビュー調査によるもの、④特定の人材の成長プロセス（ヒストリー）を追うものに分類でき、約30%が仕事経験を取り上げ、半数がアンケート・インタビュー調査により能力の内容を明らかにしている。

方法	件数 (%)
実際の仕事・経験	29 (29.6%)
海外・国内事例の紹介	17 (17.3%)
アンケート・インタビュー調査	49 (50.0%)
成長ヒストリー	3 (3.1%)
計	98 (100.0%)

(出所：筆者作成)

次に、能力の内容であるが、表4-2が、複数の分類に当てはまる論考をそれぞれに計上した結果である。他業種にも共通する能力や、大学職員として業務を行ううえで求められる一般性の高い能力と、大学の業務に関わって専門的要素がある能力、および管理職に大別できる。一

分類	内容	件数 (%)
一般性が高い能力		73 (73.0%)
専門的要素がある能力	入学審査	1
	学生支援	2
	教務	6
	図書館	5
	キャリア支援	2
	国際交流	4
	認証評価・IR	2
	全分野	2
	計	24 (24.0%)
管理職（経営人材）		3 (3.0%)
合計		100 (100.0%)

(出所：筆者作成)

² 「大学職員論」の内容の区分と同様に、論考のタイトルおよび要旨（抄録、abstractなど）から分類した。

一般性の高い能力は、職務遂行能力や大学職員として必要になる知識や技能・スキル、大学の管理運営を担いトップマネジメントを支える人材として必要になる能力³などである。専門的要素がある能力は、入学審査、学生支援、学習支援や教学マネジメントなどの教務、図書館、キャリア支援、国際交流、認証評価やIR (Institutional Research) などである。能力の内容は、一般性の高い能力が73%を占めている。

2.2.2. 能力の獲得

表4-3は、能力の獲得についての分類である。全ての論考が学習や学習を促進する要因について言及しているわけではないが、学習については大学院と研修が取り上げられている。大学院については、大学の職員を養成のための国内および海外の大学院修士課程のカリキュラム内容、プロフェッショナル・スクールとしてのあり方、修了生の状況などである。研修については、Off-JT (Off-the-Job Training) として、教育・学習支援、IR、図書館などの専門的要素がある研修と、OJT (On-the-Job Training) やSD (Staff Development) として、職務遂行能力を効果的に向上させるためのあり方が取り上げられている。

学習を促進する要因については、業務を通じて獲得した能力の内容や、学ぶ契機となった業務の内容、国内および海外の専門職団体の概要、自主的勉強会への参加による効果などである。業務を通して能力を獲得したものが25%あり、仕事経験は学習になっている。なお、能力の獲得に関連して、人事異動やジョブローテーションなどの人事制度や人事評価制度を取り上げている論考も17本ある。

区分	内容	件数 (%)
学習	大学院	15 (22.1%)
	研修	26 (38.2%)
	計	41 (60.3%)
学習を促進する要因	業務	17 (25.0%)
	専門職団体	6 (8.8%)
	自主的勉強会	4 (5.9%)
	計	27 (39.7%)
合計		68 (100.0%)

(出所：筆者作成)

3. 人材育成において前提とする事項

3.1. 大学職員の人材育成を考察する際の前提

「大学職員論」は高等教育政策課題と関係しており、各種答申において大学の自律化と事務組織、職員の重要性について言及されたことにより論考数が増加してきたが、大学職員の側からも、事務職としての受動的役割から、大学の管理運営において能動的・主体的役割を果たすことの必要性が自覚されてきたことが背景にある。また、変化の激しい時代には、能動的・主体的に仕事をすることが求められるし、専門性が求められる領域も拡大している。同時に、それは大学職員のキャリア形成に繋がる課題である。人材育成は、個人の主体性にもとづく学習・

³ 「大学職員論」では、大学経営人材、大学運営・経営のエキスパート、中核職員、大学アドミニストレータ、学術・経営専門職などの呼称が論者の意図により使われている。詳細は第1章2節「『大学職員論』の対象」を参照されたい。

成長と、それを支援する組織の側の働きかけの両面があり、また、業務を遂行するうえではマネジメントとリーダーシップが必要である。そこで、大学職員の人材育成課題を類型化するにあたり、個人の主体性に関すること、およびマネジメントとリーダーシップについては、人材育成において前提とする事項とし、その内容を確認しておきたい。

3.2. 個人の主体性に関すること

3.2.1. 自律性－「自律」と「自立」

「自律 (autonomy)」は、外部からの制御から脱して、自身の立てた規範に従って行動すること(広辞苑第5版)であり、対義語は「他律(heteronomy)」である。また、「自立(independence)」は、他の援助や支援を受けず、自分の力で身を立てること(広辞苑第5版)で、対義語は「依存(dependence)」である。いずれの語も個人と組織の両方について使われるし、また対義語から分かるように、相手(他者)があることが前提である。「自律」は意思決定の側面を重視して自らが定めた基準に従って行動する、すなわち自己をコントロールすることに対して、「自立」は身体や経済の独立を強調しているといえる。

「自律」と「自立」は多様な領域で使われているが、ビジネスの現場については、個人が既存の慣習や考え方に縛られない状態が「自立」であるのに対して、「自律」は他に依存しないと同時に、自らの行動ルールを持ち、主体的に目的を達成するものである(佐藤剛,2006)。また、鈴木(2007)は、自分を律すると同時に自分で立つことも含めて「自律」と定義している。さらに、看護師の専門性に関わっては、自律性は専門職としての職務行動を決定し、行動化するための自由裁量権と責任であり、その内容は、認知能力、実践能力、具体的判断能力、抽象的判断能力、自立的判断能力で構成されている(山口,2009)。

3.2.2. 実践

実践の意味は、一般的には人間が何かを行動によって実行することだが、人間の倫理的行動や、人間が行動を通じて環境を意識的に変化させることも含まれている(広辞苑第5版)。本稿は、大学職員の業務と仕事への取り組み方を類型化し、体系的なものとして整理することにより、大学職員の人材育成課題と架橋することが目的であり、主体性を強調して仕事への取り組み方と表記しているので、「実践」については積極的な意味づけを行う必要がある。実践(practice)は、行動やコミュニケーション、問題解決、作業、説明責任などの基盤となる共通の手法や基準で、新しい状況に対処し、新しい知識を生み出すための資源になる(Wenger et al.,2002)。また、実践の基本原則は仮想世界(virtual world)における実験で、仮想世界は現実世界を再設定し、表現したものである(Senge,1990)。さらに、実践は、ものごとを変えるために振り返り、行動することである(Kolb,1984)。以上から、実践とは、知識を生み出したり応用する具体的な行動であるといえる。このことから、第1章1節で述べたように、本稿では、実践とは、知識を生み出したり応用する具体的な行動で、それは大学職員の職務の遂行である仕事の場で行われるものと定義している。

なお、実践から生み出される知識、すなわち「共通の手法や基準」(Wenger et al.,2002)について、看護師の場合は、①患者の容態や病状の変化を認識できる「質的差異の識別」、②多様な患者の共通問題に対応する中で、時間をかけて他の看護師とも同様の認識を共有する「共通認識」、③体験談から得たことを、新たに生じる疑問と突き合わせる中で生まれ、検証される「予

測・予期・構え」、④経験を積むことで、構えにつながる予備知識が形成される「判例と個人的知識」、⑤専門的な状況下で、その状況を熟知している者でしか用いない言葉である「格率」、⑥業務範囲の拡大に伴って増える仕事である「想定外の業務」の6領域がある（勝原,2012）。

3.2.3. ポテンシャル

ハイポテンシャル人材は、同僚たちを常に大きく上回る業績を上げ、会社文化・価値を反映する行動を模範的に示し、同僚よりも迅速・効率的に成長し、成功するために高い能力を示す人である。その基本要素の第1は、他者から信頼される方法で優れた業績を上げることである。第2は、新たな技量を身につけることである。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。第3は、行動が重視されることを認識し、ロールモデル兼教師へと行動を変化させ示すことが求められる（Ready et al.,2010）のである。

3.3. マネジメントとリーダーシップ

マネジメントとリーダーシップについて、マネジメントは、現在のシステムをうまく機能させ続けることが目的で、階層とシステムを通して機能し、複雑さに対処するものである。具体的には、計画立案、予算策定、組織化、人的配置、コントロールと問題解決などである。これに対して、リーダーシップは、組織をより良くするための変革を推進するために、障害を乗り越えてでも実現できる力で、人と組織文化に訴えかけることで機能するものである。具体的には、ビジョンや戦略をつくり上げることや、戦略の遂行にむけて、それに関わる人々を結集したり動機づけることである（Kotter,1999）。金井（1991）は、ミドル・マネジャーの研究から、マネジメントの両義性、すなわち「表のマネジメント」と「裏のマネジメント」を明らかにしている。表のマネジメントは、人を通じてことを成し遂げる、すなわち人にやってもらうことで、マネジャーの方が上に立つものとしてより多く知っていることを前提とし、職位にもとづくパワー（フォーマル・リーダーシップ）が基盤となる。これに対して、裏のマネジメントは、一緒に何とかすることで、マネジャーだからといってよりよく知っているとは限らないことを前提とし、異質な部下たちの相互接触の触媒となること（セルフ・リーダーシップ）を基盤としている。

金井（1991）による、表のマネジメントとフォーマル・リーダーシップ、裏のマネジメントとセルフ・リーダーシップは対応しており、いずれもKotter（1999）によるマネジメントとリーダーシップの区分に類似している。マネジメントとリーダーシップの相互関係については、マネジャーが、付与されたマネジメントの権限を、どの程度行使するかを決めることがリーダーシップである（Mintzberg,1975）。また、リーダーシップとは、人間の視点を高め、成果の基準を上げさせ、人間の人格をして制約を超えさせるもので、そのようなリーダーシップの素地として、実行と責任の原則、高い成果の基準、人と仕事に対する敬意を、日常の仕事において確認するというマネジメントを行うことが重要である（Drucker,1993）。

以上から、マネジメントとリーダーシップには差異はあるが、金井（1991）が「表のマネジメント」と「裏のマネジメント」と述べているように密接に関連している。また、マネジメントは責任を伴ってプロセスを安定させることで、リーダーシップはプロセスを新しくしたり良

くしたりすることであるが、そのためにはメンバーに新しいスキルや価値を学んでもらわなければならないので、人はマネジメントをしつつ、同時に良い方向を意識して行動している (Schein et al.,2019)。つまり、マネジメントとリーダーシップは同時に行使されていると考えられる。

マネジメントとリーダーシップが重要な職務であるマネジャーにとっては、自ら考えて行動する能力が最も重要な資質であり、3つの教訓を学習している。第1は、自分の仕事は自分で管理することである。仕事の範囲と優先順位を決めて、戦略上の目標の実現に邁進するのである。第2は、必要な資源は自ら調達してくることである。制約を回避する方法を綿密に計画し、長期戦略を立てているのである。第3は、代替案の存在を認識し活用することである。つまり、真に有能なマネジャーは、個々の課題や仕事ではなく、組織や自分のキャリアといったより広い文脈に従って行動している (Ghoshal & Bruch,2004)。

Mintzberg (1975) は、マネジャーが、権限にもとづく対人関係を通じて、情報にアクセスし、意思決定するための10の役割モデルを提示している。まず、組織単位の長としての看板的作用 (figurehead role)、組織に属する人々の仕事に責任を負うリーダー的作用 (leader role)、自分の担当組織以外との接触であるリエゾンの作用 (liaison role) の3つは、対人関係 (interpersonal roles) である。次に、情報を求める監視者の作用 (monitor role)、自分が保有している情報を他者に提供する散布者の作用 (disseminator role)、情報の一部を組織の部外者に送り届けるスポークスマンの作用 (spokesman role) の3つは、情報関係 (informational roles) である。最後に、担当する組織を改善し、変化する状況に適応させようとする企業家の作用 (entrepreneur role)、何らかの変化にやむなく対処する障害排除者の作用 (disturbance handler role)、組織内の誰が何を受け取るのかを決める資源配分者の作用 (resource allocator role)、マネジャーの重要な職務である交渉者の作用 (negotiator role) の4つは、意思決定関係 (decisional roles) である。同時に、10の役割は統合的な職務で、能力は自分の仕事に対する洞察力によって左右され、自分の仕事について内省できる (introspective) マネジャーが、職務をうまくこなすことができるのである。

また、プレイヤーとマネジャーでは果たすべき役割とスキルが異なることにも留意しなければならない。それは、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からである。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ない、多かれ少なかれ心理的な抵抗を伴う (元山,2008) のである。また、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 (金井ほか,2003)。

さらに、タスク・コンティンジェンシー・モデルでは、タスク特性が異なれば、効果的な管理者行動やリーダーシップは異なる。タスク特性は、試行錯誤で成果のフィードバックまでかなりの時間を要する「不確実性」と、タスク遂行のうえで他部門 (組織外を含む) との協力が必要となる「依存性」の両方がある (金井,1991)。また、人材育成の観点から見た場合、手順が明確である仕事は行動のあり方 (プロセス) をコントロールできるが、不確実性の高い仕事は結果を見ることでプロセスは任せることになる (金井,1989)。タスク特性には不確実性と依存性があり、タスク特性によりマネジメントとリーダーシップのあり方は異なるので、タスク特性は人材育成に影響するといえる。

4. 人材育成課題の類型化

4.1. 人材育成課題を類型化するための枠組み

佐藤厚（2016）は、人材育成を、組織による働きかけを通じて、訓練による技能（スキル）や知識などの職務に関連した能力の開発をはかるだけでなく、個人の仕事経験やキャリアを通じた成長および知識や能力の向上を促し、それらを組織の成果の向上に結び付けるために行う活動と定義しており、その実践である人材開発は訓練開発、組織開発、キャリア開発の3領域で構成されているという。訓練開発は、個人が現在もしくは将来の仕事を実行するための鍵となる能力を特定し、評価し、開発を支援し、計画的な学習を促すことで、経験学習が該当する。組織開発は、組織内、組織間での関係を健全なものに維持し、組織レベルでの変化および学習を促すことで、職場での学習や組織学習が該当する。キャリア開発は、個人のキャリア計画と組織のキャリア管理のプロセスを、それぞれのニーズをマッチングさせるために調和させることである。そして、各領域について、個人の発達と組織の側の開発の2つの見方があり、前者は教育学、後者はビジネスの視点を反映している。

なお、組織開発とは、組織の環境変化への適応を計画的に推進するために行われる、組織成員の態度・行動変容を目的とした教育的組織変革の活動を意味し、人びとの意識・考え方、態度、行動様式といったよりソフトで本質的な人間行動の側面に焦点を当て、その部分を変革し活性化させることによって、組織全体の活力と適応力を高めていくことを目的としている。そして、態度・行動変容は、個人だけでなく組織全体として生じることが必要であるため、教育的手法の適用は組織ぐるみ・集団ぐるみで行うことになる（新版ビジネス経営辞典）。つまり、組織開発には、個人の態度・行動の変容と、組織全体の変革の両方が含まれており、訓練開発は組織開発の重要な構成部分である。

本章では、大学職員の人材育成について、関連する研究分野の知見を適用するために、人材育成課題を類型化するが、第1章において、「大学職員論」の内容を理論的整理、職員、組織の3つに区分した。人材育成は「職員」区分に含めており⁴、個として見た職員の人材育成課題である。第2節2項の「大学職員論」の人材育成に関する論考の分類では、表4-3（能力の獲得）のとおり、能力の獲得については学習と学習を促進する要因の両方があるが、個として見た職員の人材育成では、能力を獲得する学習は個人の学習・成長、学習を推進する要因は組織の側の働きかけになる。また、佐藤厚（2016）による人材開発の3つの領域との関係では、個人の学習・成長は訓練開発であり、組織開発における個人の態度・行動の変容は、個人の学習・成長と組織の側の働きかけの両方が含まれている。図4-1は、「大学職員論」の内容と、人材開発の3つの領域をもとにして、大学職員の人材育成課題を類型化するための枠組みを示したものである。

人材育成において前提とする個人の主体性に関すること（自律性、実践、ポテンシャル）と、マネジメントとリーダーシップ（それを体現するマネジャーを含む）が基礎となり、大学職員の能力としては、一般性が高い能力と専門的要素がある能力の2つがある。これらの能力を獲得する主たる場であるが、個としての個人と、組織の構成員としての個人、すなわち組織・集団の中の個人の両方がある。人材開発の領域との関係では、個人は訓練開発の領域、組織・集

⁴ 詳細は第1章3節「『大学職員論』の内容、課題と本研究に関わる先行研究」を参照されたい。

団は組織開発の領域に該当する。佐藤厚（2016）は、人材開発の領域に該当する研究分野として経験学習、職場での学習、組織学習をあげている。これに社会人である大学職員の学習、すなわち成人学習と、「大学職員論」の論考で取り上げられている専門職団体や自主的勉強会に該当する実践共同体を加えて、上記の区分に該当する研究分野の内容を確認することにしたい。これにより、大学職員の人材育成課題と、関連する研究分野との対応関係を整理することができ、研究分野の知見が大学職員の人材育成課題に適用できると考える。

人材開発の領域	主たる場	変革・変容の対象	研究分野
訓練開発	個人	個人	成人学習、経験学習
組織開発	組織・集団	個人	職場での学習、実践共同体
		組織・集団	組織学習
【基礎となるもの】			
大学職員の能力	一般性が高い能力、専門的要素がある能力		
人材育成において前提とする事項	自律性、実践、ポテンシャル、マネジメントとリーダーシップ、マネジャー		

図4-1 大学職員の人材育成課題を類型化するための枠組み

(出所：佐藤厚（2016）を参考に筆者作成)

4.2. 学習

4.2.1. 「学習」の定義

人材育成では個人の学習・成長が重要であるので、まず、働く人や社会人の「学習」についてであるが、学習（learning）は、心や体、魂を含む全体的な活動で、コミュニティとともになされる集合的な活動であり、生涯にわたるものである（Merriam,2008）。また、学習は、古い実践方法（practices）を捨てて新しい実践方法を身につけることである（Ulrich & Smallwood,2004）。さらに、学習は、日常の中で複合的・継続的に進行する組織・個人の行動や考え方が変化していくプロセスであり、経験によって比較的永続的な認知変化・行動変化・情動変化が起こるものである（中原,2010）。つまり、社会人の学習は、プロセスに焦点が当てられ、実際に認知や行動など幅広い変化が起こるもので、それが集団との関わりをもって行われ、生涯にわたるものである。

4.2.2. 学習する内容

学習は、経験を通して既存の知識・スキルが修正・追加されていく過程（プロセス）であり、学習する内容は知識とスキルである。知識は、事実に関する知識で表現できるものであるのに対して、スキルは、やり方や技能など言語的に表現することが難しい知識である（松尾,2006）。知識創造モデルでは、「形式知」は表現可能な知識、「暗黙知」は表現できない知識であり、両者は全く独立したものではなく、相互補完的な関係で、連続的であり相互作用的である（野中,2002）。松尾（2006）の定義する知識とスキルは、形式知と暗黙知に該当するので、知識とスキルの関係も相互補完的、連続的、相互作用的であるといえる。次に、学習する内容のレベルであるが、既存の組織価値の疑問や否定から発生する「高次学習」と、既存の枠組の範囲内での学習活動・修正活動である「低次学習」に区分できる（安藤,2001）。以上から、学習する内容は、言語的に表現できるか否かにより知識とスキルに区分できるが、知識とスキルは相互

補完的な関係で、連続的、相互作用的であり、また、学習する内容のレベルは、高次と低次に区分することができる。

4.2.3. 経験

社会人の学習は、経験を媒介としたプロセスであるが、経験は、人間と外部環境の相互作用であり、身体を通じた事象への関与である直接経験と、言語・映像を通じた事象への関与である間接経験、また、関与する事象の客観的特性である外的経験と、関与する事象の理解・解釈である内的経験に類型化できる。さらに、経験の中で仕事における態度、行動、業績と密接に関係する「仕事経験」は、①仕事の量や頻度、時間などの量的要素、②多様性や挑戦性、複雑性など仕事のタイプによる質的要素、③仕事の密度やタイミングなどの相互作用的要素を持っている（松尾,2013）。経験は、人間と外部環境の相互作用であるが、その認識の仕方は多様である。また、仕事経験には量と質と相互作用が関係するが、学習との関係では、学習には修正・追加された知識・スキルにより認知や行動の変化までが含まれるが、経験には学習した内容は含まれていないので、同じ経験をしていても個人により学習した内容に違いがあることに留意がいる。

4.2.4. 意識変容と行動変容

学習は、認知、考え方、意識や行動の変化を含むプロセスであるが、意識の変化、すなわち意識変容は、経験の意味に対して新しくかつ修正された解釈を構築し充当すること、すなわち個人の潜在的な視点を形づくり、個人の考え方・信念や行動に影響を与える準拠枠を修正することである。また、意識変容の学習の中核は、自らが変容の担い手であると認識する批判的省察、単なる情報の移転ではない認識活動にするための方法である問題提起と対話、支援する側・される側の対等で水平的な関係の構築の3つである（Taylor,2008）。次に、行動変容であるが、経験によって生じる比較的永続的な行動の変化であり、具体的には、今までに経験したことのない行動を新たに始める、かつて経験したことのある行動を再開する、好ましくない行動をやめる、行動を修正する、および以上の4つの行動を継続することである。また、行動変容の働きかけは、個人内、個人間、集団、組織の他、制度的要因などマルチレベルで行われる。さらに、行動変容のレベルにも段階があり、意識が行動に変容するためには、自己効力感、結果への期待（予期機能）、自律性の尊重などが必要である（津田・石橋,2019）。

4.3. 訓練開発の領域

4.3.1. 成人学習

大学職員の人材育成課題を類型化するための枠組みの中で、訓練開発の領域については、関連する研究分野は成人学習と経験学習である。まず、成人学習であるが、Tara（2008）は、成人学習（adult learning）において、学習とは、技術の獲得や個人的変容、エンパワーメントの強化などの諸現象の集まりであると定義したうえで、職場における学習は、仕事そのものが多様であるため多元的形態、多元的表出、多元的質を持っていると述べている。また、職場における学習は、1985年以前は習得として特徴づけられていたが、それ以降は内省的実践や自己管理的学習、意識変容学習の概念が職場での訓練に導入されるようになってきており、成人学習における学習は、経験の意味を理解する過程としてとらえている。

成人教育 (adult education) の目的は、変化しつつある状況のもとで、自分の知識が応用できる人材になることであり、基礎的能力は生涯にわたる自己決定学習 (lifelong self-directed learning) に関わる能力である。そのためには、自発的な探求者のために資源とサポートを提供することが必要で、それは学習者と学習資源を結びつけることである。職場では、教育プログラムだけでなく組織が行う全てのことを通じて教えるので、組織は学習を促進したり学習を妨げたりもする。したがって、組織を学習資源のシステムとして考えなければならず、人々の日々の経験を含めて、教育的な環境をつくる必要がある。また、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ので、一層豊かな学習資源になる (Knowles,1980)。さらに、Knowles (1980) は、成人学習の考え方を「アンドラゴジー (andragogy)」と呼び、学習者は、教育を自分の生活上の可能性を十分に開く力を高めていくプロセスとして見ている。これに対して、成人に達していない子供たちの教育は「ペダゴジー (pedagogy)」と呼び、学習者は、教育を教科内容を習得するプロセスとして見ており、アンドラゴジーとペダゴジーを対比させている。また、人間のニーズは成熟 (maturation) することだが、成熟は、知識とその賢明な使用を通して成長し続けることであり、成人教育は、人間の生涯にわたる成熟への援助である。成熟には、達成されるべき完全な状態ではなく、成長の方向性を示す 15 の次元 (dimensions) があり、依存性 (dependence) から自律性 (autonomy) へ、受動性 (passivity) から能動性 (activity) へ、少しの責任 (few responsibilities) から大きな責任 (many responsibilities) へ、利己性 (selfishness) から利他性 (altruism) へ、模倣 (imitation) から独創性 (originality) へなどであるが、数種類の次元が成長の機会を提供するし、諸次元は相互依存的なものである⁵。

4.3.2. 経験学習

経験学習は、個人が社会的・文化的な環境と相互作用するプロセスである (松尾,2006)。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主に3つの流れが存在するが、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。この中で、経験学習モデルは経験を価値中立的なもののみとしているのに対して、経験からの学習論では、経験は現有能力を超える飛躍が必要なものであり、批判マネジメント教育論では、経験は教育の中で準備されるプロジェクト学習や問題解決学習として考えられている (中原,2013)。

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たうえで、経験学習モデルでは、①具体的な経験をし (具体的経験 : concrete experience)、②その内容を振り返って内省することで (内省的観察 : reflective observation)、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 : abstract conceptualization)、④それを新たな状況に適用する (能動的実験 : active experimentation) 4つのステップで学習していると

⁵ 上記の5次元の他、成熟は、主観性 (subjectivity) から客観性 (objectivity) へ、無知 (ignorance) から知識獲得 (enlightenment) へ、小さな能力 (small abilities) から大きな能力 (large abilities) へ、狭い関心 (narrow interests) から広い関心 (broad interests) へ、自己拒否 (self-rejection) から自己受容 (self-acceptance) へ、曖昧な自己アイデンティティ (amorphous self-identity) から統合された自己アイデンティティ (integrated self-identity) へ、個別への焦点化 (focus on particulars) から原理への焦点化 (focus on principles) へ、表面的な関心 (superficial concerns) から深い関心 (deep concerns) へ、確かさへのニーズ (need for certainty) から曖昧さへの寛容 (tolerance for ambiguity) へ、衝動 (impulsiveness) から理性 (rationality) への10次元がある。

述べている。経験学習モデルは、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(山川,2004)。なお、「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ので、部分を見てそこに現れている全体を理解する方法を獲得することが必要である(Senge et al.,2005)。これは、経験学習モデルの中では、抽象的概念化が難しいことを意味している。

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仕事の一般的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(楠見,2012b)。

本節2項で述べたように、経験には学習した内容、換言すれば獲得した能力は含めないため、経験学習モデルにもとづく先行研究では、経験と獲得した能力の関係について実証的調査研究が多数行われている。経験には時期とその内容があり、時期については、熟達化との関係で初任(初期)、中堅(中期)、マネジメント(後期)などに区分している。経験した内容については、仕事が変わったり高度な仕事を担当すること、仕事で相手となる人、例えば看護師の場合は患者や家族などとの関わり、先輩・上司・同僚との関係などが経験した内容である。獲得した能力は、基礎的技術、専門的技術、コミュニケーションなどの一般的な能力、価値観、マネジメントやリーダーシップに関する能力などである。仕事が多様であることから、経験学習モデルによる経験と獲得した能力の関係には領域固有性があり、営業職、IT技術者、看護師、介護福祉士、教師などの職域を対象にした調査研究と、管理職などの職能を対象にした調査研究が行われている。

また、経験は、個人を取り巻く状況や文脈(コンテキスト)によっても異なる。個人が所属する組織や部門レベルで生じるコンテキスト(グローバル・コンテキスト)は、組織が環境に適応するように働き、それが部門の個人が所属する課などのセクションに波及し、個人の役割に影響する。個人の役割への影響がローカル・コンテキストで、課題の割当と、具体的にその課題を遂行することの2つがあり、特に課題を遂行することは学習の素地となり、経験の意味合いが形成された時に、経験から学習した内容が蓄積されていく(谷口,2006)。

大学職員の業務と仕事への取り組み方を類型化し、体系的なものとして整理するためには、経験は価値中立的なもののみならず経験学習モデルにもとづくことが適切である。そして、大学職員の人材育成課題を探求するためには、職域の特性を明らかにし、管理職など職能による区分を行ったうえで、経験と獲得した能力との関係について調査分析することが必要である。その際、大学職員の経験学習が行われている文脈(コンテキスト)についても分析する必要がある。それは、第2章4節で見たように、組織文化は下位文化が形成されるので、大学組織の特性と、大学職員が所属する大学、部課の階層化された組織文化になっているからである。

4.4. 組織開発の領域

4.4.1. 職場での学習

組織開発には、個人の態度・行動の変容と、組織全体の変革の両方が含まれるので、組織開発の領域においては、主たる場は組織・集団であるが、変革・変容の対象は個人と組織・集団に区分される。個人が変革・変容の対象である研究分野が職場での学習と実践共同体であり、組織・集団が変革・変容の対象である研究分野が組織学習である。各研究分野の内容について確認するが、実践共同体については組織学習との対比が必要であり、職場での学習、組織学習、実践共同体の順とする。

まず、職場での学習であるが、職場学習は、職場において人が仕事に従事し経験を深める中で、他者、人工物との相互作用によって生起する学習であり、職場は、学習の場であり、学習の機会でもある。そして、経験学習が個人の学習に焦点を当てるのに対して、職場学習は、上司・上位者、同僚・同期、部下などの他者からの支援やコミュニケーションを含めた学習であり、経験学習と職場学習を区分している（中原,2010）⁶。なお、職場を学習する場（環境）とみなす研究は、職場での学習の実態を把握する調査研究と、職場での実践を学習機会として活用する実践研究の2つがある（中原,2012a）。

ワークプレイスラーニング（Workplace Learning : WPL）は、主に仕事での活動と文脈において生じる人間の変化と成長である（傍点は筆者）。通常の仕事のみではないので、WPLの研究は形態等により区分される。1つは、OJTなどの研修によるフォーマルなものと、意図的ではあるが形にはなっていないインフォーマルなものに区分することである。もう1つは、組織の中か、組織を越えたものであるかという境界の置き方である。この区分に加えて、学習をどのように見るかという学習観、すなわち経験からの内省が学習になる（経験学習）とするものと、社会的活動への参加が学習になる（正統的周辺参加）とするものに分かれる。組織の内外を境界とし、それぞれに2つの学習観を組み合わせると、職場・経験、職場・参加、越境・参加、越境・経験の4つに研究のアプローチを類型化することができる（荒木,2008）⁷。

なお、中原（2012b）は、企業・組織に関係する人々の学習を取り扱う学際的研究である経営学習論の立場から、職場学習とは別に、越境学習を1つの視点として取り上げている⁸。経営学習論は、学習の場がどこで、学習のプロセスを時系列的に把握することに焦点を当て、その中で職場学習はフォーマルな組織内を対象にしているのに対して、越境学習は個人が所属する組織の境界を越えた場所を対象にしており、またWPLも個人が所属する職場よりも広い捉え方をしている。しかし、いずれも集団の中での学習であり、成人学習がコミュニティとともになされる集合的な活動としている点では共通している。

4.4.2. 組織学習

組織開発の領域において、変革・変容の対象が組織・集団である研究分野が組織学習であるが、本章では、「組織学習論」と「学習する組織」を合わせて「組織学習」と表記する。

⁶ 中原（2010）では、「職場学習論」、「経験学習論」と表記されているが、中原（2012b）では、経営学習論の中の1つの視点として「職場学習」と表記されているので、本章では「職場学習」と表記する。

⁷ 「職場経験アプローチ」は、経験による内省という学習観に立ち、そのような学習を促す環境を、主に個人が所属する職場に着目して分析する。これに対して「越境経験アプローチ」は、職場以外の共同体への参加に着目して分析する。「職場参加アプローチ」と「越境参加アプローチ」は、参加による学習という学習観に立ち、そのような学習を促す環境を、職場やそれ以外の共同体（越境）への参加に着目して分析する。

⁸ 経営学習論の5つの視点は、組織社会化、経験学習、職場学習、越境学習、組織再社会化である。

幅広い組織現象を取り扱う経営組織論の中で、動的な組織現象を対象にし、その中でも長期の組織適応プロセスを領域とするのが「組織学習論」である。すなわち、動的かつ継続的な変化プロセスを扱う研究分野で、根本的な価値観・枠組みが変化し、その結果として変革プロセスが長期に継続することを重視する（安藤,2001）。

「学習する組織（The Learning Organization）」は、目的を達成する能力を効果的に伸ばし続ける組織で、従来のコントロールを基盤とする組織とは異なり、実践するために学習し、習得しなければならない理論と手法の体系である5つのディシプリンを身につけている。それは、①パターンの全体を明らかにして、それを効果的に変える方法を見つけるための概念的枠組みであるシステム思考（system thinking）、②継続的に個人のビジョンを明確にし、それを深める自己マスタリー（personal mastery）、③世界をどのように理解し、どのように行動するかに影響を及ぼす一般概念であるメンタル・モデル（mental models）、④組織を活性化できる未来の共通像である共有ビジョン（building shared vision）、⑤対話から始まり、チームメンバーが共に考えるチーム学習（team learning）である（Senge,1990）。さらに、学習プロセスの完了は実現（realizing）すること、すなわち外面でも内面でも変化を起こし、それを続けることで、外面の変化は目に見える結果が現れ達成されること、内面の変化は今までにない行動力が発揮できるようになることと、意味の新たな領域（domains）が生まれることである（Senge et al.,2005）⁹。

以上のとおり、「組織学習論」の研究は、個々人の学習成果を組織で共有するプロセスに着目してきたのに対し、「学習する組織」の研究は、個人の学習行動を促進する組織に着目してきた（鈴木,2014）。組織が学習するということは、実際には組織内の個人が学習したり、その内容を共有することであるが、組織学習論は組織の側を強調しているのに対して、学習する組織は個人と組織の両方が含まれており、そのために様々な研究分野の要素が取り入れられていると考えられる。

安藤（2001）によると、組織学習論には Hedberg、Argyris、March の3つの系統があるという。その違いは、第1に、議論の関心が、Hedberg系は組織価値の妥当性を問うためのアンラーニング、Argyris系は組織能力を高めるための組織介入、March系は学習結果としての組織ルーチンの変化・淘汰・定着で、Hedberg系とArgyris系が学習の発生に関心があるのに対して、March系の関心は学習の定着である。第2に、学習主体については、Hedberg系が組織を1つのまとまった有機体と見た上で、組織行動を左右する経営トップやグループ、Argyris系は組織を個々の構成要素の集合体と見た上で、全ての組織メンバー、March系は組織を組織ルーチンの束と見た上で、持続している組織そのものである。第3に、学習対象と水準については、Hedberg系が企業レベルの価値を対象とした高次学習によるアンラーニング、Argyris系は企業レベルから仕事の進め方まで、組織のあらゆる価値を対象とした低次学習から高次学習まで、March系は仕事の進め方を対象にした低次学習が主となる。第4に、研究方法については、Hedberg系が理論形成をもとに事例分析・検証を行う、Argyris系は事例分析から共通点や理論を抽出する、March系はシミュレーションを用いた検証である。さらに、安藤（2001）は、組織目標の実現のために、組織メンバー1人1人がそれぞれの立場から、組織における自己の役割や位置づけを自分なりに理解・解釈したものを「組織内地図」と呼び、組織内地図の

⁹ 学習を、①知覚の変容（センシング Sensing）、②自己と意思の変容（プレゼンシング Presencing）、③行動の変容（リアライジング Realizing）のプロセスで動くU運動（U movement、「U」字形でプレゼンシングが深い部分にあたる）として説明している。

明確さの度合いは主体性に関わり、高次学習に関係すると述べている。

戦略策定の時代から組織学習の時代になっており、新しい変化に対して常に対応策を試さなければならず、そこで得られた情報や知識を組織全体のものにすることが必要である。そのためには、情報や知識が水平的にスムーズに流れることが可能になる、統合されたネットワークのような構造が組織学習の要（anchor）である（Ghoshal & Bartlett,1997）。組織学習論は、個々人の学習成果を組織で共有するプロセスに着目しているが、学習成果の共有はフォーマル、インフォーマルな形で行われる。また、組織開発では、情報や知識が組織全体のものになるために、情報や知識が幅広く組織構成員の間で共有される必要がある。いずれも組織編制のあり方と組織の運営方法に関連し、人材育成における組織の側の働きかけの要素になるといえる。

4.4.3. 実践共同体

組織開発の領域において、変革・変容の対象が個人である研究分野が実践共同体である。ドラッカーやトフラーなどにより 1990 年代に「知識」へのフォーカスが起こり、ナレッジ・マネジメントが取り上げられたが、ナレッジ・マネジメントは知識の活用・共有には有効であるが、知識創造活動の全体を包括していなかった。知の創造と活用には人と人が文脈を共有することが必要で、実践コミュニティに注目が集まった（野中,2002）。成人学習では、1980 年代中頃から個人の精神的活動に焦点を当てるようになり、1990 年代に入ると、学習過程において個人と集合的活動の関係が検討されるようになり、それが実践共同体である（Tara,2008）。ナレッジ・マネジメントと成人学習では研究分野は異なるが、実践共同体が注目され始めた時期が重なっており、知識の創造・活用と成人学習において、集合的活動が持つ精神的側面への影響は関連性があることが示唆されている。

Wenger et al. (2002) は、実践共同体（Communities of Practice）を、あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団であると定義している。その基本的構造は、①問題を定義する知識の領域（domain）、②学習する構造を生み出すこの領域に関心を持つ人々のコミュニティ（community）、③構成メンバーが、この領域内で効果的に仕事をするために生み出し、共有する枠組みやアイデア、情報などの特定の知識である実践（practice）の 3 つである。実践共同体は知識を生み出すことが目的であり、学習する組織を作るための具体的な組織基盤を提供するものである。

学習する組織と実践共同体は、①学習における「意識の変革」の重視、②学習主体としての個人の重視、③個人・チーム・組織というレベルごとの学習と相互作用、④学習環境を整える役割の重視という共通点がある。相違点は、①学習する場所は、学習する組織は組織内であるのに対して、実践共同体は実践共同体と公式組織、②学習する時間は、学習する組織は業務内で OJT と Off-JT の枠組み内であるのに対して、実践共同体は業務外、③学習姿勢は、学習する組織は義務であるのに対して、実践共同体は自律的、④学習の境界は、学習する組織は組織内・企業内で不変であるのに対して、実践共同体はメンバーの実践によって可変的、⑤目的は、学習する組織は組織変革や意識・行動変革であるのに対して、実践共同体は学習そのものであるという違いがある。しかし、学習する組織と実践共同体は併存可能で、実践共同体は複眼的学習や知識の深化など補完的役割を持つ（松本,2013a）。また、個人が学びたいことと組織で学べることの違いである、組織と個人の「学習のミスマッチ」の解消には、同じ関心を持った他

者の支援が有効である（松本,2013b）。

5. 大学職員の人材育成課題への適用

5.1. 人材育成に関連する研究分野の位置づけ

第4節において、「学習」の意味を確認したうえで、図4-1（大学職員の人材育成課題を類型化するための枠組み）にもとづき、関連する研究分野として、訓練開発の領域は成人学習と経験学習、組織開発の領域は職場での学習（職場学習、ワークプレイスラーニング）、組織学習（組織学習論、学習する組織）、実践共同体の内容を確認してきた。これらの研究分野の知見を、大学職員の人材育成課題に実践的に適用できるように、対応関係を整理することが本章の目的である。実践的であるためには、場所と対象を明確にすれば活用が容易になるので、学習・活動が行われる場（横軸）と、変革・変容の対象（縦軸）の2軸により区分したうえで、人材育成に関連する研究分野を配置したものが、図4-2である。図4-1では、「主たる場」を個人と組織・集団にしていたが、組織・集団を所属組織と所属外組織に区分し、組織の境界を明確にした。なお、いずれの組織にもフォーマルなものインフォーマルなもの両方が含まれる。変革・変容の対象は図4-1を踏襲して、個人と組織（集団）に区分している。また、第3節において内容を確認した、人材育成において前提とする事項は基礎となるものであり、2軸の枠外に記載している。大学職員に適用すれば、横軸は「組織（所属）」が所属大学、「組織（所属外）」が所属大学以外の組織・集団、および「個人」となる。「大学職員論」は政府の高等教育政策課題と関係しており、大学の教育、研究、経営のあり方に問題関心があるので、縦軸の変革・変容の対象の「組織」は、組織（所属）とほぼ等しいといえる。以上から、図4-2は6区分になるので、便宜的に①～⑥の数字をつけている。

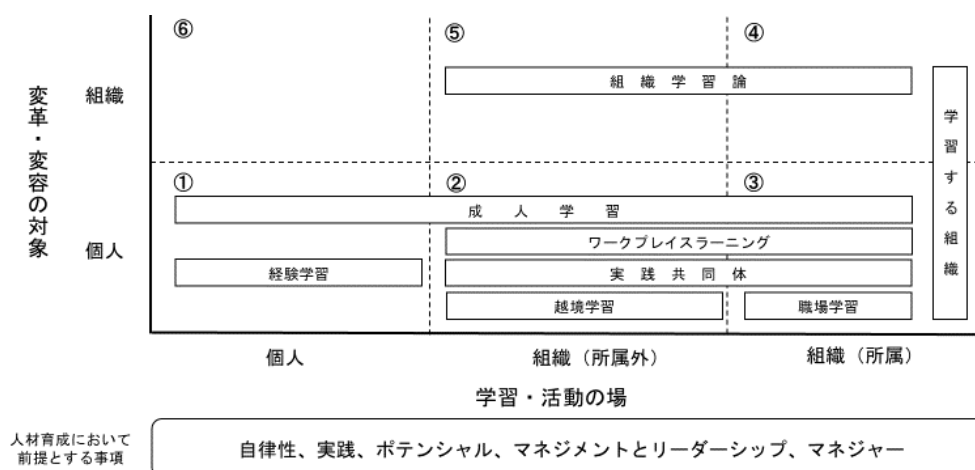


図4-2 人材育成課題と研究分野

（出所：筆者作成）

それぞれの位置づけであるが、まず「成人学習」は、個人の変容をめざし、個人、組織（所属外）、組織（所属）において学習するので、①②③に該当する。「経験学習」は、個人の変容をめざし、個人が学習するので、①に該当する。「職場学習」は、個人の変容をめざし、組織（所

属)において学習するので、③に該当する。なお、経営学習論の中の1つの視点である「越境学習」は、個人の変容をめざし、組織(所属外)において学習するので、②に該当する。「ワークプレイスラーニング」は、個人の変容をめざし、組織(所属外)と組織(所属)において学習するので、②③に該当する。「組織学習論」は、組織の変革をめざし、組織(所属)と組織(所属外)における活動が対象になるので、④⑤に該当する。「学習する組織」は、個人と組織の変革・変容をめざし、組織(所属)において学習・活動するので、③④に該当する。「実践共同体」は、個人の変容をめざし、組織(所属外)と組織(所属)において学習するので、②③に該当する。

以上のとおり人材育成に関連する研究分野の配置を試みたが、組織学習研究は、①個人の学習に焦点をあてた研究群、②組織のルーチンの蓄積に焦点化した研究群、③個人の学習と組織のルーチンの蓄積を結合しようとする研究群が、相互に複雑に絡み合っており(中原,2010)、明確に区分することは困難である。本章の目的は、大学職員の人材育成課題について、関連する研究分野の知見を活用するために、「大学職員論」の人材育成に関する論考との対応関係を考察することであり、上記の整理をもとに、「大学職員論」の人材育成に関する論考についても配置することができると思われる。

5.2. 「大学職員論」と人材育成に関連する研究分野との関係

図4-2をもとに、第2節2項の能力の獲得(学習と学習を促進する要因)について分類した内容を配置したものが、図4-3である。なお、組織(所属)は「所属大学」、組織(所属外)は「所属大学外組織」と大学職員に合わせた表記にしている。

図4-2では、人材育成において前提とする事項を2軸の枠外に置いたが、図4-3では、それに加えて、大学職員の能力として一般性が高い能力と専門的要素がある能力は基礎となるものであり、2軸の枠外に置いている。

学習・活動の場と変革・変容の対象の2軸による6区分との関係であるが、まず、「大学院」は個人の変容をめざし、大学からの学費支援や時間保障があっても個人が学習するので、①に該当する。次に「研修」であるが、形態は職場を離れて実施されるOff-JTと、職場において基本的には垂直的な支援関係となるOJTがある。また、研修する場所は組織の内外があり、研修の性格は、業務として位置づけられるものと、個人の判断によるものがあり、研修内容は、業務に直接関わるものから、大学職員として必要になる知識・スキルまで幅が広い。このように研修は多様であるが、直接的には個人の変容をめざし、集団(所属大学、所属大学外組織)の中で行われるので、②③に該当する。しかし、研修の成果物として所属大学・所属部課の改革・改善提案を求めるものもあり¹⁰、組織変革への期待も含まれているので、④⑤にも該当する。次に「専門職団体」と「自主的勉強会」であるが、いずれも個人の変容をめざすが、専門職団体は、所属大学外組織が場となるので②に該当し、自主的勉強会は、所属大学および所属大学外組織の両方が場となるので②③に該当する。業務であるが、大学職員の業務は所属大学で行われ、業務の成果は個人と組織の両方の変革・変容になるので、③④に該当する。なお、本章が目的とする人材育成課題の類型化は、第4節1項で述べたとおり、「大学職員論」の内容の分類との関係で、個として見た職員の人材育成課題であり、人事制度は組織の特性や考え方を

¹⁰ 日本私立大学連盟が実施しているアドミニストレーター研修は、研修参加者に対して、研修の成果として所属大学の「改革提案」の提出を求めている(藤田,2008)。

反映した大学（組織）の制度であるので、2軸による整理の枠外に置いている。

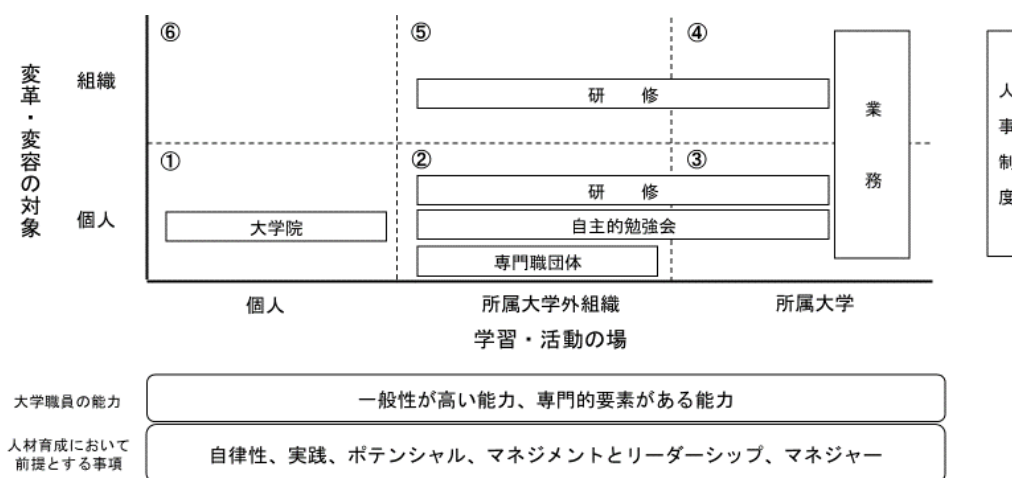


図4-3 「大学職員論」と研究分野

(出所：筆者作成)

以上のように整理することにより、大学職員の人材育成課題を検討する場合に、どの研究分野の知見を活用できるか示唆を得ることができると思う。例えば、大学職員が学習する「大学院」については成人学習、「研修」については、個人の変容に関わっては成人学習と越境学習、組織の変革に関わっては組織学習、「専門職団体」と「自主的勉強会」については越境学習と実践共同体の知見が活用できる。多様である仕事を通じた学習は、多元的形態、多元的表出、多元的質を持つ (Tara,2008) ので、具体的な中身に関わって経験学習、ワークプレイスラーニング、職場学習、組織学習論、学習する組織などの知見から、相応しい研究分野の知見を活用することが適切である。また、マネジメントとリーダーシップは相互関係があり、マネジャーへ成長していくうえで必要な能力であり、そこでは自律性と実践が求められる。さらに、個人の学習・成長に関しては、他者との関わり合いによる経験の意味づけの重要性に関する知見も活用できるし、個人の学習成果を組織として共有し、それが長期にわたって定着するためには、組織学習論や学習する組織の知見は有意義な示唆を与えてくれる。

6. まとめ

本章では、「大学職員論」の人材育成に関する論考をもとに、大学職員の人材育成課題に関連する研究分野を確認し、「大学職員論」との対応関係を考察したが、その内容を次のとおり整理しておきたい。

第1に、「大学職員論」の論考で取り上げられた能力の内容は、職務遂行能力や大学職員として必要な知識・スキルなどの一般性が高い能力が73%を占めている。また、能力の獲得については大学院と研修、学習を促進する要因については業務、専門職団体、自主的勉強会が取り上げられている。

第2に、成人の学習についてである。成人の学習は、経験によって永続的な認知変化・行動

変化・情動変化が起きること（中原,2010）だが、学習には、既存の組織価値の疑問や否定から発生する高次学習と、既存の枠組の範囲内での学習活動・修正活動である低次学習がある（安藤,2001）。さらに、職場での学習は、仕事が多様であるため、多元的形態、多元的表出、多元的質を持っている（Tara,2008）。

第3に、経験についてである。経験は、直接経験と間接経験、外的経験と内的経験に区分でき、仕事経験は量的要素、質的要素、仕事の密度やタイミングなどの相互作用的要素がある（松尾,2013）。また、経験には時期（初期・中期・マネジメント）と内容があり、経験と獲得した能力の関係には領域固有性がある。さらに、個人を取り巻く状況や文脈（コンテキスト）も、経験に対して影響する（谷口,2006）。

第4に、熟達化についてである。熟達化は、手続的熟達化、定型的熟達化、適応的熟達化、創造的熟達化の4段階があり（楠見,2012b）、経験年数は熟達化にとって重要な要素である。

第5に、実践についてである。仕事経験にとって実践は重要であり、本稿では、実践とは、知識を生み出したり応用する具体的な行動で、それは大学職員の職務の遂行である仕事の場で行われるものと定義している。看護師の場合、実践により、質的差異の識別、共通認識、予測などの知識が生み出されており（勝原,2012）、実践と学習は密接な関係にある。

第6に、マネジメントとリーダーシップについてである。マネジメントは階層を通して機能し、リーダーシップは人と組織文化を通して機能するという違いがある（Kotter,1999）が、それはマネジメントの両義性である（金井,1991）。マネジャーが、付与されたマネジメントの権限をどの程度行使するかを決めることがリーダーシップであり（Mintzberg,1975）、マネジメントとリーダーシップは密接に関連している。さらに、マネジメントとリーダーシップの違いはあるが、両者は同時に行使されている（Schein et al.,2019）。したがって、本稿では、マネジメントとリーダーシップは違いはあるが、密接に関連して行使されていると考えられるので「マネジメント/リーダーシップ」と表記する。また、タスク特性には不確実性と依存性があり、タスク特性によりマネジメント/リーダーシップは異なる（金井,1991）。マネジャーは対人関係、情報関係、意思決定関係の役割がある（Mintzberg,1975）が、管理職への移行には考え方の転換がいる（元山,2008）。

第7に、組織学習についてである。本章では、組織学習論と学習する組織を組織学習と表記したが、組織学習では知識や情報を組織全体で共有することが必要である（Ghoshal & Bartlett,1997）。そのためには、組織編制のあり方と組織の運営方法が関連する。

第8に、学習・活動の場と、変革・変容の対象の2軸により区分した枠組みのうえに、「大学職員論」と人材育成に関連する研究分野を配置することにより、両者の対応関係を考察した。成人学習では経験の意味の理解が重要であり、それは大学職員の仕事経験に関係する。業務は多様であり、人材育成に適用する研究分野は多岐にわたる。したがって、大学職員の業務の内容を類型化すれば、人材育成に関連する研究分野との関係で示唆が得られる可能性がある。

本章の整理は以上のとおりであるが、大学職員の人材育成について探求するためには、大学職員の業務の領域固有性を明らかにすることが必要である。そのためには、大学職員の業務と仕事への取り組み方について、①業務の内容、②業務と獲得した能力の関係、③経験した時期である一般職・監督職・管理職での状況、④経験した文脈（コンテキスト）についての実証的調査が必要である。

第5章 リサーチ・クエスチョンと研究方法および実証的調査

1. はじめに

序章で述べたように、本稿の課題意識は、大学経営が厳しさを増し、課題は高度化・複雑化している中で、大学職員が自律的な人材に成長することは、個別大学に止まらず日本の高等教育の発展にとって喫緊の課題であり、大学職員の人材育成は重要であるという認識である。人材育成は、個人の主体性にもとづく学習・成長と、それを支援する組織の側の働きかけの両方がある。本稿の目的は、人材育成の中の、個人の主体性にもとづく学習・成長である仕事経験、つまり、大学職員の業務と仕事への取り組み方を探求することであり、そのためには解明しなければならない課題と、解明するための方法を明確にする必要がある。そこで、本章では、第1章から第4章まで、大学職員の人材育成に関連する研究分野を考察した結果をふまえて、大学職員の業務と仕事への取り組み方について解明すべき課題を明らかにし、その課題を解明するための研究方法と実証的調査について述べる。

本章の構成は、2において、先行研究のレビューにより明らかになった点を整理したうえで、3においてリサーチ・クエスチョン（RQ）を設定する。そして、4においてRQを解明するための研究方法、5において実証的調査の内容と方法について述べる。

2. 先行研究のレビューにより明らかになったこと

第1章から第4章まで、大学職員の人材育成に関連する研究分野の先行研究をレビューした。研究分野は、「大学職員論」、大学組織の特性研究、大学職員の人材育成研究の3分野であるが、大学組織の特性研究については、それを補足するために、米英の大学におけるプロフェッショナル・スタッフの業務と雇用を探求し、大学職員の業務の国際比較を行った。先行研究をレビューした結果は各章においてそれぞれまとめをしているが、改めて先行研究のレビューにより明らかになった要点を整理すると、次のとおりである。

第1に、大学職員を対象とした研究領域である「大学職員論」は、政府の高等教育政策課題と関連しており、実践との密接な相互の影響関係の中にある。そして、「大学職員論」を内容により区分すると、職員に関する論考が82.4%を占め、その内訳の65.3%は人材育成であり、「大学職員論」の関心の中心は人材育成である。大学職員の人材育成については、求められる能力の内容や、能力の獲得に関わる学習と学習を促進する要因など広範に研究されているが、課題として、大学職員そのものに関する領域の実証的・理論的研究の必要性が指摘されている。「大学職員論」では人材育成に対する関心が高いにも関わらず、人材育成に繋がる大学職員の業務を取り上げた論考数は4%と極めて少なく、大学職員の仕事経験を明らかにすることにより、「大学職員論」の課題に応える必要がある。

第2に、大学は、Mintzberg（1989）による組織形態の分類で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。プロフェッショナル組織は、ボトムアップ型の民主的な編制と、トップダウン型の機械的な編制が併存するために調整が多くなる。また、組織文化は、組織の戦略からプロセス、日常業務までほとんど全ての面で影響を与

える (Schein,1986) が、大学は長期間の継続性が特徴である階層文化であり (Cameron & Quinn,2011)、また組織規模は組織編制の有効性を左右する (沼上ほか,2007)。大学職員はこのような大学組織の特性のもとで業務を行っているので、大学職員の仕事経験との関係を解明する必要がある。

第3に、米英の大学において、職員はプロフェッショナル・スタッフに移行し、拡大している。その背景は、政府の規制の強化や学生構成の多様化などであり、日本の大学が置かれている状況についても同様である。また、プロフェッショナル研究によれば、プロフェッショナルの拡大は知識の重要性に対する認識が基盤にあり、知識の担い手の連携が必要になっている (西脇,2013)。米英の大学におけるプロフェッショナル・スタッフと日本の大学職員の業務に大きな違いはないが、ジョブ型とメンバーシップ型という雇用形態の違いがある。日本の大学職員の業務と仕事への取り組み方を探求するためには、メンバーシップ型の雇用で年数を積み、また異動と昇進・昇格をする中で、業務と役割がどのように変っていくのか、および知識の担い手の連携という視点から見た部課の業務の特徴について解明する必要がある。

第4に、人材育成の1つの側面は、個人の主体性にもとづく学習・成長であり、成人にとっての学習では、経験の意味を理解することが重要である。経験には、初任、中堅、マネジメントなどの時期と、高度な仕事や仕事上の相手など経験した内容があるが、仕事が多様であるため、経験と獲得した能力の関係については、職域について領域固有性がある。また、大学職員は階層組織の中で業務を行っており、マネジメント/リーダーシップ¹が求められる。業務の特性には不確実性と依存性があり (金井,1991)、マネジメント/リーダーシップは業務の特性により異なる。大学職員の業務と仕事への取り組み方について探求するためには、業務の内容、および仕事への取り組み方については、領域固有性がある経験学習と、業務の特性により異なるマネジメント/リーダーシップの状況について解明する必要がある。

先行研究のレビューにより明らかになった要点は以上のとおりであるが、大学職員の業務と仕事への取り組み方を探求するためには、メンバーシップ型の雇用により年数を積んでいること、さらに「大学職員論」の先行研究から、職位により業務の内容に違いがあることが明らかになっているので、年数と職位を分析の視座とする。また、メンバーシップ型の雇用は異動を伴い、先行研究から業務分野間で違いがあることが明らかになっているので、部課も分析の視座とする。さらに、組織規模は組織編制の有効性を左右するので、大学規模についても分析の視座とする。

経験学習については、Kolb (1989) の経験学習モデルに基づく経験学習研究が積み重ねられている。Kolb の経験学習モデルは、具体的経験を起点とし、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験の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、また学習スタイルは、学習者個人に内在する要素と、学習者を取り巻く社会的環境の相互作用によって形成されるという、学習者の置かれた社会的文脈へも配慮している (山川,2004)。このことから、経験学習研究では、経験と獲得した能力の関係については領域固有性があるので、職域としては、IT技術者、教師、看護師、保育士、介護士、デザイナー、芸術家、営業職などが研究されてきた。大学職員は、学校教育法では「事務職員」、学校基本調査では「事務系職員」に該当し、上

¹ 第4章3節3項「マネジメントとリーダーシップ」で述べたように、両者には差異はあるが密接に関連している。実践においては、マネジメントとリーダーシップは両者の違いに関わらず両方が同時に行使されていると考えられるので、本稿においては「マネジメント/リーダーシップ」と表記している。

記の職域とは異なるので、職域の1つとして大学職員の領域固有性を探求することになる。大学職員の経験学習について、大学組織の特性との関係で考察するためには、まず、大学組織の特性のもとで行われている大学職員の業務の状況を明らかにしなければならない。それが、大学職員の経験学習が行われている文脈になるからである。また、上述したとおりマネジメント/リーダーシップも業務の特性により異なる。

したがって、本研究において探求する大学職員の仕事経験は、業務の状況を明らかにしたうえで、その業務を通じた仕事への取り組み方、換言すれば、経験学習とマネジメント/リーダーシップの状況を明らかにすることになる。すなわち、本研究では、大学職員の仕事経験を「大学職員の業務と仕事への取り組み方」と表記し、仕事への取り組み方は、経験学習とマネジメント/リーダーシップで構成されるものとする。

本研究において探求する、大学職員の業務と仕事への取り組み方に関する先行研究については、第1章3節3項で述べたが、改めて課題を整理しておきたい。大学職員の業務については、量的研究と質的研究が行われているが、量的研究については、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明らかでないし、メンバーシップ型の雇用で、異動を伴い、昇進・昇格することに対応した業務の区分にはなっていない。質的研究については、大学規模は考慮されていないし、管理職（課長）以外の職位については明らかになっていない。さらに、量的研究も質的研究も、大学組織の特性との関係については言及されていない。経験学習については領域固有性があるが、大学職員の業務と類似する分野の研究は、公務員の係長級を対象にした質的研究のみである。以上から、大学職員の業務と仕事への取り組み方を探求する意義はあると考える。

3. リサーチ・クエスチョン

本研究の対象は、事務系の本務職員の中では人数が最も多く、学長や学部長を支えるスタッフの多くを占めると考えられる専任職員であり、本稿では「大学職員」と表記しているが、メンバーシップ型の雇用で、異動を伴い、昇進・昇格していく中で仕事経験を積んでいる。本研究ではその状況を探求するが、まず、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、その業務を通じた大学職員の仕事への取り組み方、すなわち経験学習とマネジメント/リーダーシップの状況を明らかにする必要がある。そこで、本研究では、大学職員の業務と仕事への取り組み方のそれぞれについて、上述した分析の視座からリサーチ・クエスチョン(RQ)を次のとおり設定する。なお、用語の表記であるが、「仕事」は普通名詞、「業務」は仕事の内容、「職務」は業務と職位などに伴う役割で構成されるものとする。また、仕事経験において実践は重要な意味を持つので、実践とは、知識を生み出したり応用する具体的な行動で、それは大学職員の職務の遂行である仕事の場で行われるものと定義する。

RQ1：大学職員の業務は、職位・年数によりどのような違いがあるのか？

「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研究であり、仕事への取り組み方の前提となる大学職員の業務の内容を、大学組織の特性との関係を含めて明らかにする必要がある。その際、メンバーシップ型の雇用は異動を伴い、昇進・昇格していくので、業務の区分の仕方については、定型化された業務など、異動や昇進・昇格があっても共通性を持つ区分にする必要がある。また、メンバーシップ型の雇用のもとで、先行研究により明らかになっているように、年数の経過で熟達化するし、昇進・昇格

は、プレーヤーとマネジャーでは果たすべき役割とスキルが異なる。そこで、RQ1は、大学職員の業務が、職位・年数により、どのように変っているのか、つまり、職位・年数によりどのような違いがあるのかを明らかにする。

RQ2：部課の業務はどのような違いがあるのか？

大学職員が所属する部課は、大学の業務を分担しており、部課により業務に違いがあることが先行研究により明らかになっており、部課の業務も仕事への取り組み方の前提となる。そこで、RQ2は、部課の業務はどのような違いがあるのかを明らかにする。

RQ3：大学職員の仕事への取り組み方は、職位・年数によりどのような違いがあるのか？

本研究において、大学職員の仕事への取り組み方は経験学習とマネジメント/リーダーシップで構成している。RQ1では、業務について職位・年数によりどのような違いがあるのかを探求するので、RQ3では、大学職員の経験学習とマネジメント/リーダーシップが、大学組織の特性という文脈の中で、職位・年数によりどのような違いがあるのかを明らかにする。そして、RQ1と合わせることで、業務と仕事への取り組み方の関係についても明らかにする。

RQ4：大学規模により、大学職員の業務と仕事への取り組み方に違いがあるのか？

組織規模は組織編制の有効性を左右し、また組織文化は、組織の戦略からプロセス、日常業務までほとんど全ての面で影響するので、大学職員の業務と仕事への取り組み方に影響を与えると考えられる。そこで、RQ4は、大学規模により、大学職員の業務と仕事への取り組み方に違いがあるのかを明らかにする。

4. 研究方法

第2節で述べたとおり、大学職員の業務については、量的研究と質的研究が行われているが、業務の内容と、その業務を通じた仕事への取り組み方については明らかになっていないし、仕事経験の文脈となる大学組織の特性との関係についても明らかになっていない。小泉・志水編（2007）は、量的調査と質的調査を結合するメリットは、第1に、単一の方法を用いたのでは答えられない研究課題に答えることができると述べている。マクロな現象は量的調査で捉え、個人間の相互作用といったミクロな現象は質的調査で捉えるという棲み分けや、構造の記述は量的データを用い、過程の記述に質的データを用いるなどである。第2に、多角的な視点から、1つの現象を立体的に理解することである。量的方法と質的方法で統合的なデータが得られれば、その知見の妥当性は高まる。また、具体的・実践的課題の解明をめざす領域では、現実の諸側面を全体として捉える必要があり、量的調査と質的調査を結合するメリットがあると小泉・志水編（2007）は述べている。

上記を、本研究で設定したRQに敷衍すれば、いずれのRQについても、量的調査と質的調査を結合し、立体的に理解する必要がある。RQ1の「大学職員の業務は、職位・年数によりどのような違いがあるのか？」は、職位・年数による業務の状況は構造で、マクロな現象として量的調査が必要であり、その内部の状況は過程であり、ミクロな現象として質的調査が必要である。RQ2の「部課の業務はどのような違いがあるのか？」は、部課の主要な業務の状況は、マクロな現象として量的調査が必要であり、部課の業務の内容は、ミクロな現象として質的調査が必要である。RQ3の「大学職員の仕事への取り組み方は、職位・年数によりどのような違いがあるのか？」は、職位・年数による経験学習とマネジメント/リーダーシップの状況は、マ

クロナ現象として量的調査が必要であり、その内容と変化の過程については、マイクロな現象として質的調査が必要である。RQ4の「大学規模により、大学職員の業務と仕事への取り組み方に違いがあるのか？」は、大学規模の違いは構造であり、マクロな現象として量的調査が必要であり、大学規模の違いが個人に与える影響については、マイクロな現象として質的調査が必要である。以上のような量的調査と質的調査により、1つの現象を立体的に理解することは、それだけ実践的になると考える。したがって、本研究では、研究課題を理解するために量的データと質的データの両方を収集し、2つを統合し、両方のデータが持つ強みを合わせたところから解釈を導き出す研究アプローチである混合研究法を採用する。量的データと質的データの取り扱いであるが、2つの形態のデータは異なる洞察を提供するため、両方のデータの組み合わせが問題を複数の角度や複数の視点から捉えることができ、量的結果は一般的な傾向と関係を明らかにし、質的結果は個人的な視点を提供する収斂デザイン (Creswell,2017) を採用する。

本研究の手続きを示したものが、図5-1である。業務と仕事への取り組み方に関する質問(アンケート)をもとに、量的データと質的データを収集する。量的データと同一の母集団の中から、職位と大学規模を網羅して質的データを収集する。量的データは解析ソフト(SPSS)により統計結果を出し、質的データはSCAT (Steps for Coding and Theorization) によりデータ分析を行う。また、質的データの分析については、調査対象大学の諸制度について理解するために、事務局長等へのインタビューを行う。最後に、量的データ分析結果(量的調査結果)と質的データ分析結果(質的調査結果)を統合してジョイント・ディスプレイ²で表現し、大学職員の業務と仕事への取り組み方について解釈する。

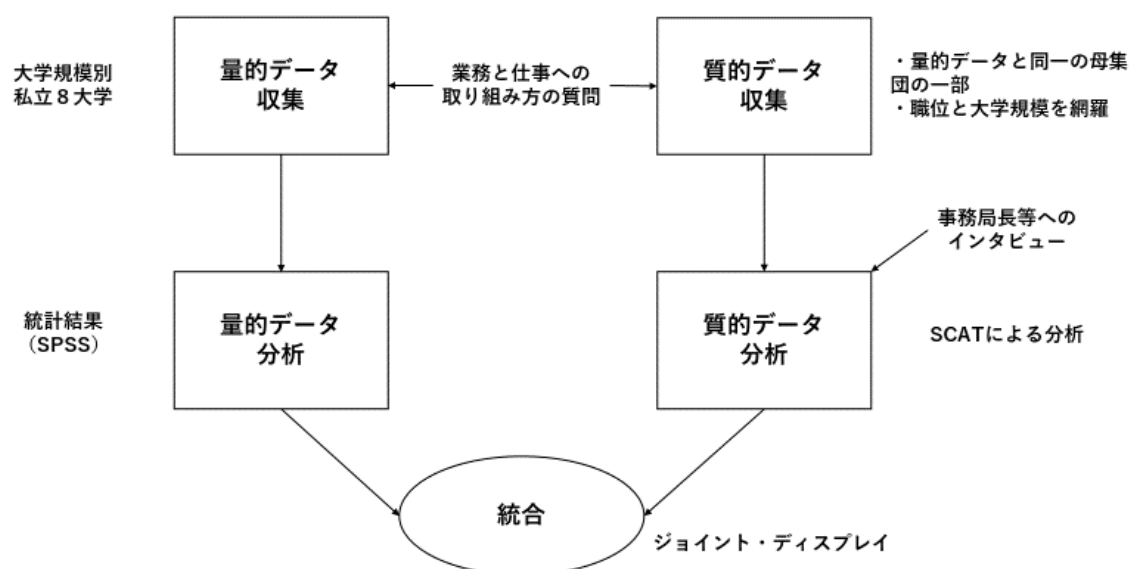


図5-1 研究手続き (混合研究法の収斂デザイン)

(出所: Creswell (2017) を参考に筆者作成)

上記の研究手法と研究手続きにより、本研究では、大学職員の業務と仕事への取り組み方に関する実証的調査を行い、類型化し、体系的なものとして整理することを試みるものである。このことにより、本研究の成果が、大学職員の人材育成にとって1つのエビデンスとなり、人材育成に対して実践的に貢献することができると思う。

² 量的・質的データの両方のデータベースの結果を説明するための図表である (Creswell,2017)。

5. 実証的調査の内容と方法

5.1 調査内容

本研究は、量的調査と質的調査の両方を行うが、量的調査は、アンケートにより、業務に関する12項目と、仕事への取り組み方に関する21項目を質問した。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ある（資料1）。

- 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、集計では、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。なお、監督職は、先行研究では初級管理職に該当する。
- 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、集計では、所属大学での勤務年数と前職で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³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るし、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、本調査では、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、各業務の担当業務比率（%）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。

³ 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（内山,2019）。

- ・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。「業務の変化」は、1年前との業務量の比較で、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：たいへん減った」から「5：たいへん増えた」の5件法で質問した。
- ⑥仕事への取り組み方は、木村ほか（2011）による経験学習に関する16項目と、独自の5項目により構成した。独自項目はマネジメント/リーダーシップに関する質問である⁴。21項目について、「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。なお、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、能動的実験の4つの質問項目で構成されており、この尺度の得点と、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、本研究では、経験学習モデル全体は「経験学習」と表記し、全平均を「経験学習力」と定義した。
- 質的調査は、アンケート項目にそった半構造化インタビューを行った。

5.2 調査方法

本研究は、混合研究法の収斂デザインにより、量的・質的データの両方を収集・分析し、2つの調査結果を統合するが、本調査の量的調査数（アンケート）と質的調査数（インタビュー）の関係では、質的調査も相当数実施している。大谷（2019）は、質的研究の一般化可能性は、論文読者等にとって比較可能性と翻訳可能性を提供するものであり、それを担保するために詳細な記述が必要であり、質的研究では量的研究ほど n は大きくできないと述べている。しかし、本研究は、大学職員の業務と仕事への取り組み方について、類型化し、体系的なものとして整理することを試みており、研究対象である大学職員は、異動を伴い、昇進・昇格していくし、部課の業務も多岐にわたる。質的研究の一般化可能性を提供するためには、インタビューが経験を有している必要がある。分析の視座とした大学規模は、インタビューの所属大学に規定されるし、職位については、一般職は監督職や管理職の経験がない。また、管理職が一般職であった時と現在では、契約職員や派遣職員の人数、業務のアウトソース、エクセルなど業務ツールの活用が大きく変化している。以上の理由から、大学職員の業務と仕事への取り組み方のミクロな現象を解明するためには、職位と大学規模を網羅した幅広い層の大学職員に調査に参加してもらう必要があると考える。したがって、インタビュー⁵はそれを満たすことができる人数に対して行うこととした。これは、多様な視点を研究デザインの中に組み込むために、差異のある個人が選ばれる多様性最大化サンプリング（Creswell,2017）である。

量的調査は、大学職員全員に対して実施することについて了解を得た大学は Web アンケートにより行った。インタビューのみ実施することについて了解を得た大学は、インタビュー実施者に事前にアンケート用紙を送付し、インタビュー当日に回答を得た。なお、大学職員全員に対して Web アンケートを実施した大学については、インタビュー時に Web アンケートへの

⁴ 信頼性検定の Cronbach の α 値は 0.706 である。

⁵ Creswell（2017）は、質的・量的研究の長所と短所の説明の中で「研究参加者」と表記している。また、大谷（2019）も、質的研究で研究対象となるのは、日常生活を通して出会う人の中から研究参加をお願いしているので、「研究参加者」と表記している。本調査のアンケートとインタビューについても、研究参加をお願いしているので、「研究参加者」と表記する。

回答の有無を確認し、未回答者分は量的調査に加えた。量的調査の集計と分析は、SPSS Statistics 27により行った。

質的調査は、1人につき約1時間のインタビューを行い、インタビュー毎に記録を作成し、録音から内容と表現を確認した。質的データの分析は SCAT (Steps for Coding and Theorization) により行った。SCAT は、マトリクスの中にセグメント化したデータを記述し、それぞれに、①データの中の着目すべき語句、②それを言い換えるためのデータ外の語句、③それを説明するための語句、④そこから浮き上がる構成概念の順にコードを付していくコーディングと、構成概念を紡いでストーリーラインを記述し、そこから理論を記述する手続きとからなる質的データ分析手法である。質的研究では、量的研究における統計的手法ほど包括的かつ一般的な、データ分析のための定式的手続きは存在しない中で、SCAT は分析手続きの明示化、分析の初期段階への円滑な誘導、分析過程の省察可能性と反証可能性の増大、理論的コーディングと質的データの分析の統合が可能である (大谷,2019)。

仕事経験には組織の特性が影響すると考えられるが、大学は設置者や学部構成など多様であるため、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。そのうえで、大学規模は組織構造の有効性に関わり、大学職員の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調査方法 (大学職員全員に対するアンケートと一定数に対するインタビュー、または一定数に対するアンケートとインタビュー) により行った。調査は大学毎に期間が異なり、Web アンケートは 2020 年 1 月 7 日から 3 月 23 日、インタビューは 2020 年 9 月 15 日から 2021 年 6 月 7 日の間に実施した。

調査対象大学の組織、運営方法、大学職員の人事制度 (採用、異動、昇進・昇格等) などについて、事務局長または人事部長にインタビューした。1人につき1時間から1時間30分で、記録を作成してインタビューの確認を得た。実施期間は 2021 年 3 月 12 日から 6 月 11 日の間であった。

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、大学職員全員に対してアンケートを実施した大学では、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。インタビューについては、1 大学は、インタビューの趣旨と研究参加者を募る文書を全員に配布していただき、協力を表明していただいた方をインタビューとした。他の 7 大学は、当該大学からインタビューをお願いできる方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を送付し、了解いただいた方をインタビューとした。インタビュー実施にあたっては、開始前に改めて文書にもとづき口頭で説明を行い、同意書にて意思を確認した。事務局長 (または人事部長) についても、同様にインタビューの同意を得て実施した。なお、インタビューは、インタビューの都合に合わせて対面またはオンラインで実施した。

以上による調査対象大学と研究に参加した大学職員 (以下、「研究参加者」という) の人数は、表 5-1 のとおりである。

表5-1 調査対象大学と研究参加者数

規模	大学	アンケート	インタビュー	量的調査 (アンケート)	質的調査 (インタビュー)	事務局長等 インタビュー
小規模	A	全員	○	77	15	2
	B	全員	○			
中規模	C	一部	○	20	20	2
	D	一部	○			
大規模	E	一部	○	63	15	2
	F	全員	○			
巨大規模	G	一部	○	207	55	2
	H	全員	○			
合計	8	全員4、一部4	8	367	105	8

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) アンケート欄の「全員」は大学職員全員に対して実施、「一部」はインタビューに事前にアンケートを送付し、インタビュー時に回答を得た。

(出所：筆者作成)

6. まとめ

本章においては、まず、第1章から第4章において考察した、大学職員の仕事経験に関連する研究分野の先行研究のレビューにより明らかになった要点を整理した。その結果、リサーチ・クエスチョン (RQ) として次の4つを設定した。

RQ1：大学職員の業務は、職位・年数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：大学職員の仕事への取り組み方は、職位・年数によりどのような違いがあるのか？

RQ4：大学規模により、大学職員の業務と仕事への取り組み方に違いがあるのか？

本研究では、大学職員の業務と仕事への取り組み方について、量的調査と質的調査により、1つの現象を立体的に理解することが実践的であると考えるので、上記のRQを解明するために、量的データと質的データの両方を収集して解釈する混合研究法の収斂デザインを採用する。そして、第6章において量的調査結果、第7章において質的調査結果について述べた後、終章において量的調査結果と質的調査結果の統合を行い、実証的調査結果について考察する。

第6章 量的調査結果

－大学職員の業務と仕事への取り組み方－

1. はじめに

本章では、大学職員の雇用の状況と、業務に関する12項目および仕事への取り組み方に関する21項目のアンケート結果について述べるが、量的調査に参加した大学職員（以下、「研究参加者」という）の人数は表6-1のとおりである。本調査では、一般職が約半数、監督職と管理職が約四分の一ずつの構成である。第1章3節3項「大学職員の業務と仕事への取り組み方に関する先行研究」で取り上げた加藤（2017a,2017b,2018）の調査は、一般職22%、初級管理職25%、管理職21%、役員1%、有期・嘱託・派遣職員31%であり¹、本調査とは職位についての比較は可能である。木村（2017）の調査は、一般職44.8%、初級管理職38.5%、管理職16.7%であり、本調査の研究参加者の構成と比較的類似しており、調査結果について比較が可能である。なお、本調査における監督職は先行研究では初級管理職にあたる。

表6-1 量的研究参加者数（大学規模・職位別）

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

（出所：筆者作成）

本章の構成は、2において、調査対象であるメンバーシップ型の大学職員の雇用の状況を考察する。そのうえで、第5章で設定したリサーチ・クエスション（RQ）にそって、3において職位・年数による業務の違い、4において部課による業務の違い、5において職位・年数による仕事への取り組み方の違い、6において大学規模による業務と仕事への取り組み方の違いについて、調査結果を述べる。

2. 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6-2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、第5章5節1項の調査内容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。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、研究参加者数の42.8%である。

¹ 加藤（2017a）に記載されている。

雇用の状況であるが、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る。

表6-2 年数・経験分野数 (職位別)

年数・経験分野数	一般職		監督職		管理職						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)

3. 職位・年数と業務

大学職員の業務の状況であるが、表 6-3 は、定型業務、組織運營業務、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%、組織運營業務を 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%、調整業務が 11.29% であった。通常業務である定型業務と組織運營業務が 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。

表6-3 業務比率 (職位別)

業務	一般職		監督職		管理職						全職位		
	$n=174$		$n=99$		$n=68$		$n=19$		$n=87$		$n=360$		
	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%	-
組織運營業務	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、組織運營業務、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)

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、組織運營業務は増加し、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²、組織運營業務については、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、課長職は

² 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。

部次長職との間で差があり、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、課長職は部次長職との間で差があった。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 6-1 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、組織運營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るが、課長職は組織運營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。

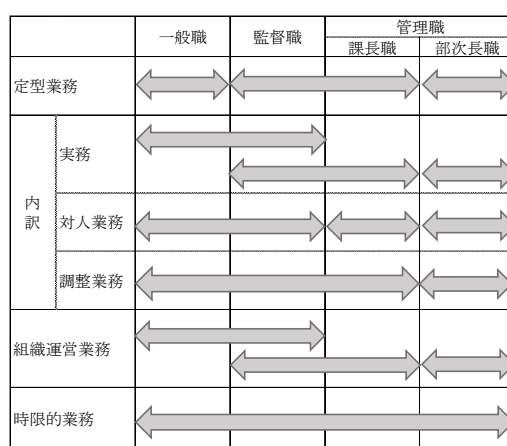


図6-1 職位と業務の関係

(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、タスク遂行のうでで他部門（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 6-4 がその平均値である。全職位から、組織運營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った。多重比較の結果、組織運營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。また、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、職位により繋がりの強い業務は異なった。

表6-4 業務の繋がり（職位別）

業務	一般職	監督職	管理職			全職位
			課長職	部次長職	計	
	n=140	n=96	n=66	n=19	n=85	n=321
定型業務	3.24	3.27	3.16	3.32	3.19	3.24
組織運營業務	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)

仕事経験年数と業務の関係であるが、仕事経験年数の経過により業務は熟達化する³。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、組織運営業務比率は-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、組織運営業務から時限的業務に移行している。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、組織運営業務比率は監督職-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。つまり、年数の経過により定型業務が増加していたのである。

4. 部課の業務

本調査は、第5章5節1項の調査内容③で述べた11部課を調査対象にしたが、研究参加者数は全て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(資料2-1)。仕事経験年数および経験分野数について、多重比較の結果、部課の間で差はなかったが、情報化推進の経験分野数のみ2未満で、異動が少ない部課であった(資料2-2)。

表6-5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り、図6-2,3がそのグラフである。なお、上記に該当しない業務は「その他」としている。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。定型業務比率が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。

業務の繋がりであるが、多重比較の結果、研究推進・支援と総務・人事・財務および学生生活支援の間で差があり、全部課平均との関係では、総務・人事・財務、企画・大学評価、学生生活支援、国際化推進は業務の繋がりが強く、研究推進・支援、学術情報は弱かった(資料2-3)。

表6-5 業務比率(部課別)

業務	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	情報化推進	国際化推進	社会連携	全部課
	n=70	n=21	n=94	n=26	n=22	n=21	n=27	n=22	n=11	n=10	n=13	n=360
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%
内訳	実務	54.67%	45.19%	55.78%	51.96%	38.82%	36.90%	50.74%	57.27%	41.82%	45.50%	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%	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%	11.29%
	その他	3.29%	7.62%	2.31%	1.92%	3.86%	3.81%	9.07%	1.82%	4.55%	6.50%	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 熟達化は、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、熟達化は、手続的熟達化、定型的熟達化、適用的熟達化、創造的熟達化の4段階に分けることができる(楠見,2012b)。詳細は、第4章4節3項2を参照されたい。

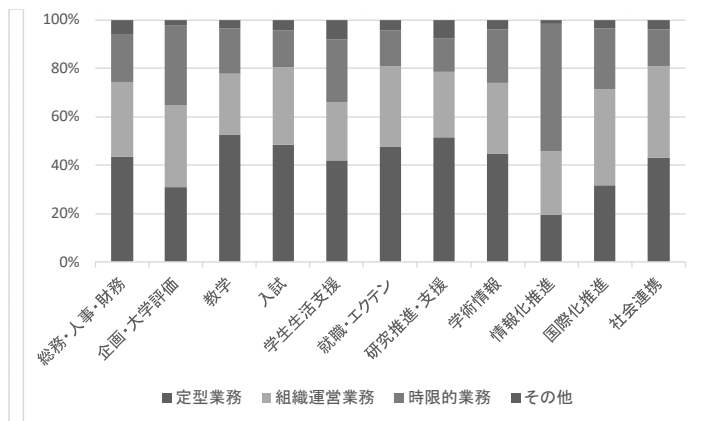


図6-2 業務比率 (部課別)

(出所：筆者作成)

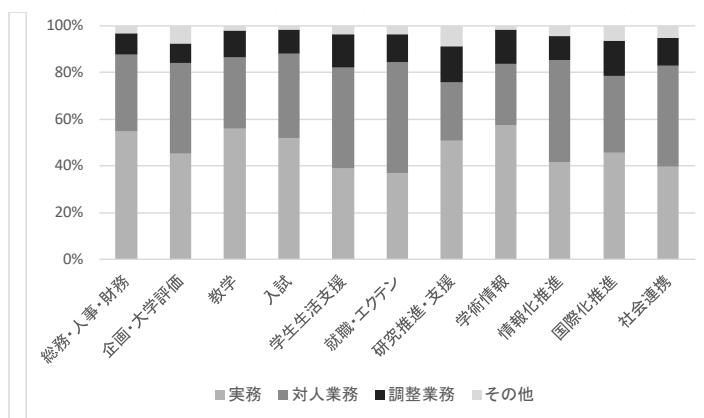


図6-3 定型業務内の比率 (部課別)

(出所：筆者作成)

5. 仕事への取り組み方

仕事への取り組み方については、経験学習に関する16の質問項目と、マネジメント/リーダーシップに関する5つの質問項目の結果である。第5章5節1項の調査内容⑥で述べたように、経験学習は、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、マネジメント/リーダーシップは5つの質問項目で構成されている。本稿では、経験学習については、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。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、能動的実験の全平均を「経験学習力」と表記する。また、マネジメント/リーダーシップについては、5つの質問項目の平均値をマネジメント/リーダーシップとした。

表6-6が具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験、全平均である経験学習力、マネジメント/リーダーシップの平均値である。経験学習については、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。これは、内省的観察

の4つの質問項目の中の「様々なやり方を求めて自分のやり方を見直す」について、一般職と課長職の間で差があったことが要因である（資料2-4、以下、経験学習とマネジメント/リーダーシップの質問項目については同じ）。また、具体的経験の中の「困難な仕事に立ち向かう」は一般職と監督職および管理職の間で差があるが、能動的実験については職位の間で差はなかった。

表6-6 仕事への取り組み方（職位別）

経験学習・ マネジメント/リーダーシップ	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
能動的実験	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
マネジメント/リーダーシップ	3.69	4.03	4.31	4.55	4.37	3.96

注1) 回答は、経験学習は各項目毎に4つ、マネジメント/リーダーシップは5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、能動的実験の平均値である。
 (出所：筆者作成)

マネジメント/リーダーシップについても職位が上がると高くなり、多重比較の結果、一般職と監督職および管理職、監督職と管理職の間で差があった。マネジメント/リーダーシップの5つの質問項目については、「予算や人員配置など計画を立てて行う」は一般職と監督職および管理職、監督職と管理職の間で差があり、「フォーマルなライン（権限関係）に基づいて仕事を進める」は一般職と管理職の間で差があった。「学園や所属課（部）の課題や方向性を意識している」は一般職と管理職、監督職と部次長職の間で差があり、「課題を実現するためにいろいろな人脈を活用する」は一般職と監督職および管理職の間で差があった。

表6-7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（+）、

表6-7 経験学習力との関係

変数	モデル1		モデル2		モデル3	
	<i>n</i> =367		<i>n</i> =365		<i>n</i> =365	
	<i>B</i>	<i>p</i> 値	<i>B</i>	<i>p</i> 値	<i>B</i>	<i>p</i> 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	
<i>p</i> 値	0.115		0.000		0.000	

注) 目的変数の経験学習力は、経験学習の具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験の全平均値である。
 (出所：筆者作成)

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 (+)、能動的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、部次長職は能動的実験に対してはマイナスの要因になった。

表 6-8 は、マネジメント/リーダーシップについての回帰分析の結果である。経験学習力と同様に、仕事経験年数を変数としたモデル 1、モデル 1 に業務（組織運営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 である。業務については、業務を遂行するうえでマネジメント/リーダーシップが最も必要になると考えられる組織運営業務比率を変数にした。モデル 3 から、マネジメント/リーダーシップには職位の影響が大きく、職位が上がるほどその影響は大きかった。また、業務の繋がりも経験学習と同程度（非標準化係数が経験学習は 0.262、マネジメント/リーダーシップは 0.227）で影響を与えていた。

表6-8 マネジメント/リーダーシップとの関係

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	3.606	0.000	2.630	0.000	2.914	0.000
仕事経験年数	0.019	0.000	0.017	0.000	0.003	0.513
組織運営業務比率			0.005	0.009	0.001	0.532
業務の繋がり			0.265	0.000	0.227	0.000
監督職ダミー					0.269	0.002
課長職ダミー					0.520	0.000
部次長職ダミー					0.666	0.000
調整済R2乗	0.072		0.148		0.200	
p値	0.000		0.000		0.000	

注) 目的変数のマネジメント/リーダーシップは、5つの質問項目の平均値である。
(出所：筆者作成)

経験学習とマネジメント/リーダーシップの関係であるが、正規分布を仮定した参考値であるマネジメント/リーダーシップとの相関係数 ($p < 0.01$) は、具体的経験が 0.394、内省的観察が 0.394、抽象的概念化が 0.328、能動的実験が 0.286、経験学習力が 0.441 であった。本稿では、仕事への取り組み方の構成要素を経験学習とマネジメント/リーダーシップにしているが、両者は関係していた。

なお、部課についても仕事への取り組み方である具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験、経験学習力、マネジメント/リーダーシップを考察したが、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、全部課平均との関係では、学術情報は経験学習の全項目とマネジメント/リーダーシップ、情報化推進は経験学習の全項目の数値が低かった（資料 2-5）。

6. 大学規模

大学規模との関係では、表 6-1（量的調査対象者数（大学規模・職位別））のとおり、小規模大学は一般職の比率が高く、監督職の比率が低いこと、中規模大学および大規模大学は一般職の比率が低く、監督職の比率が高い傾向はあるが、いずれの大学規模も一般職の人数が最も多く、職位による影響はほぼ同様の傾向になると考えられる。また、大学規模別の仕事経験年数

と経験分野数についても、多重比較の結果、差はなかった（資料 2-6）。

業務比率について、大学規模により違いがあるのかを分析したが、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（資料 2-7）。ただし、多重比較の結果、時限的業務について大規模大学と中規模大学および巨大規模大学との間で差があるが、通常業務である定型業務と組織運營業務について差はなかった。また、業務の繋がりについても、大学規模による違いはなかった（資料 2-8）。仕事への取り組み方についても、大学規模により違いがあるのかを分析したが、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（資料 2-9）。

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、巨大規模 H 大学の部課人員数が影響しており、巨大規模 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）の範囲で、12 人前後が 1 部課の規模であり、大学規模による違いはなかったといえる（資料 2-10,11）。上記のとおり大学規模により業務に違いがなかったため、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た領域になる。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領域は、大学規模により違いがあるといえる。

7. まとめ

大学職員の業務と仕事への取り組み方に関する量的調査結果について、RQ との関係で得られた知見を次のとおり整理しておきたい。

第 1 に、大学職員の雇用についてである。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、経験分野数は増加する。つまり、メンバーシップ型の雇用の大学職員は、年数の経過により異動と昇進・昇格をしている。また、仕事経験年数について部課の間で差はないが、経験分野数について情報化推進は少なく、異動が少ない部課である。仕事経験年数および経験分野数について、大学規模による違いはない。

第 2 に、RQ1 の職位・年数と業務についてである。まず、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、組織運營業務も 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。業務については、定型業務は業務の繋がりが弱く、組織運營業務は強いという特徴があり、これが仕事への取り組み方に影響している。職位と業務との関係であるが、職位が上がると定型業務は減少し、組織運營業務は増加し、一般職、監督職、管理職の間で差がある。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る。調整業務は部次長職のみ一般職、監督職、課長職と差がある。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する。業務の繋がりについては職位が上がると強くなるが、職位による業務比率の違いが業務の繋がりに影響している。なお、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、職位により繋がりの強い業務は異なる。仕事経験年数と業務の関係で

あるが、年数の経過により、一般職は定型業務、組織運営業務から時限的業務に移行しており、熟達化している。これに対して、監督職と課長職は定型業務が増加している。また、大学規模により業務比率に違いはなかった。

第3に、RQ2の部課の業務についてである。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い。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ポイント以上多い。業務の繋がり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い。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部課の規模である。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、大学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り、1人の大学職員が担当する業務領域は、大学規模により違いがあるといえる。

第4に、RQ3の仕事への取り組み方である経験学習とマネジメント/リーダーシップについてである。職位が上がると、内省的観察、抽象的概念化、経験学習力、マネジメント/リーダーシップは高くなる。経験学習については、内省的観察は一般職と課長職の間で差がある。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る。また、仕事経験年数は抽象的概念化にプラスの要因になる。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、能動的実験は職位の間で差はない。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。マネジメント/リーダーシップについては、一般職と監督職および管理職、監督職と管理職の間で差がある。マネジメント/リーダーシップには職位の影響が大きく、職位が上がるほどその影響は大きい。また、業務の繋がりも経験学習と同程度の影響を与えている。なお、仕事への取り組み方について、部課の間で違いはない。

第5に、RQ4の大学規模による業務と仕事への取り組み方の違いであるが、業務比率、業務の繋がり、仕事への取り組み方について大学規模による差はない。また、部課人員数についても、大学規模による違いはない。

量的調査結果から、大学職員がメンバーシップ型の雇用であること、大学職員の業務の約半分は定型業務であること、業務により繋がりが（依存性）に違いがあること、職位・年数により業務に違いがあること、部課により業務に違いがあること、年数・職位により仕事への取り組み方に違いがあること、仕事への取り組み方の経験学習とマネジメント/リーダーシップは関係していること、経験学習に対して定型業務はマイナスの影響を与えること、マネジメント/リーダーシップは職位の影響が大きいこと、業務の繋がりは経験学習とマネジメント/リーダーシップに対してプラスの影響を与えること、大学規模による業務の内容と仕事への取り組み方に違いがないことなどが明らかになったと考える。

第7章 質的調査結果

－大学職員の業務と仕事への取り組み方－

1. はじめに

本章では、量的調査を行ったアンケート項目にそった半構造化インタビューの結果について述べるが、質的調査に参加した大学職員（以下、「研究参加者」という）の人数は表7-1のとおりである。量的調査の職位別の構成比率との関係では、一般職は7.4p（ポイント）、監督職は1.5p低く、管理職は9.0p高い。また、前職が有る人は0.9p低い。本調査では、質的調査において大学規模と職位を網羅する必要があるが、大学規模・職位別の人数では全て3人以上にインタビューしており、大学規模と職位は網羅している。なお、管理職について、量的調査では課長職と部次長職（事務局長を含む）に区分して分析したが、質的調査では管理職として分析する。それは、管理職36人の内訳は課長職26人、部次長職10人であるが、インタビューでは管理職に至るまでのことが中心に語られているからである。また、第5章5節2項の調査方法で述べたとおり、研究参加者とは別に、調査対象8大学の事務局長等（合計8人）にもインタビューをしている。

表7-1 質的研究参加者数（大学規模・職位別）

大学規模	一般職		監督職		管理職		合計 人数
	人数	規模内	人数	規模内	人数	規模内	
小規模	6	40.0%	4	26.7%	5	33.3%	15
中規模	8	40.0%	7	35.0%	5	25.0%	20
大規模	6	40.0%	3	20.0%	6	40.0%	15
巨大規模	22	40.0%	13	23.6%	20	36.4%	55
合計	42	40.0%	27	25.7%	36	34.3%	105

注) 質的研究参加者数の内訳は、前職有が44人（41.9%）、前職無が61人（58.1%）である。また、管理職の内訳は、課長職が26人、部次長職が10人である。
(出所：筆者作成)

第5章5節2項の調査方法で述べたとおり、質的データはSCAT（Steps for Coding and Theorization）により分析したが、その手順は次のとおりである。まず、インタビュー内容は個人毎にアンケート項目にそって記録を作成し、録音から内容と表現を確認して個人毎の記録とした。次に、アンケート項目毎に各個人の記録を集約・整理した。これは、SCATのコーディングにおけるセグメント化にあたる¹が、集約・整理は、業務（定型業務など）、仕事への取り組み方（具体的経験など）、部課別に行い、インタビュー内容で業務と仕事への取り組み方など整理する分野に複数該当する場合は、それぞれの分野に含めるようにして整理した。各分野の中ではさらに中分類・小分類を行った。例えば、定型業務の中分類は内容、習得、変化、取り組み方で、内容の小分類は特徴、他業務との関係、担当者である²。集約・整理したインタ

¹ セグメント化は、1回分の発話に複数の内容が含まれている場合はそれを分けることで、セグメント化の適切性は分析のやりやすさ（コーディング）のために重要である（大谷,2019）。

² 大谷（2019）は、SCATは大規模なデータや大量のデータの分析には必ずしも適していないが、そのような場合は、分析するいくつかのテーマを決め、そのテーマに関連する部分を切り出して集めることで、全体

ビューの発言は SCAT の「注目すべき語句」とし、以降は SCAT の手続きを踏んで理論を記述した。

業務と仕事への取り組み方については、大学規模別にも区分して集約・整理した。大学規模の違いは教員数・職員数の違いになり、量的調査結果から、部課人員数については大学規模による違いはなかったため、部課の業務分掌範囲は大学規模が大きいほど細分化されているといえる。部課は、組織文化の中で下位文化になるので、部課の間で違いを感じる要因を組織文化とし、また、大学組織の特性である教員との関係については、教員との接点・教員の見方として大学規模別に整理した。そのうえで、大学規模により業務と仕事への取り組み方に違いがあるのかを分析するために、SCAT により抽出した構成概念と大学規模とのマトリクス表を作成した³。マトリクス表は、大学規模と業務の内容、職位・年数と業務の関係、仕事への取り組み方、組織文化などである。さらに、事務局長等にインタビューした内容もマトリクス表に加えた。上記の手順を踏んで作成したものが資料 3 である。

本章の構成は、第 5 章で設定したリサーチ・クエスチョン (RQ) にそって、2 において職位・年数による業務の違い、3 において部課による業務の違い、4 において職位・年数による仕事への取り組み方の違い、5 において大学規模による業務、仕事への取り組み方、組織文化などの違いについて、調査結果を述べる。

2. 職位・年数と業務

本調査では、第 5 章 5 節 1 項の調査内容④で述べたように、業務を、定型業務、組織運營業務、期間がある時限的業務に区分したが、質的調査結果から、上記の区分とは別に、大学職員の業務全体を表す区分として「業務全般」を追加した。表 7-2 は、業務全般を含めて SCAT により導出した業務の内容に関する理論記述である。

SCAT により導出した業務の内容の前提となる大学組織であるが、目標は定性的で、期間は長く、安定性が志向される。また、会議により意思決定が行われ、階層組織の中で業務は行われている。さらに、キャンパスを構成する学部とキャンパスの歴史などにより特徴を持つので、独自のルールが形成されるなどの特性を持っている。

このことから、業務全般は、根拠（規程・規則）と文書にもとづいてルールを遵守し、定型処理、対人業務、調整が多い。業務の調整は、学部や部課などの組織の間と人間関係の両方があり、人間関係の調整は相手となる人数（規模）と職種（専任職員、契約職員、派遣職員など）の構成が影響する。業務は基礎があって安定するが、幅広さや深さがあり、裁量幅もあり、知識と視野の広さが必要である。教員への対応はエビデンスにもとづく説明とレスポンスが必要だが、見極めがある。管理職は、部課の業務に影響を与え、権限にもとづき業務を決めることができるので、管理職の業務範囲は曖昧になる。また、管理職の業務は組織規模（人数）が影響し、大学に関する暗黙知が必要である。なお、暗黙知は、主観的、身体的な非言語的、形式的な知識で、個人的経験、熟練技能、組織文化、風土などの形で存在している。普遍的な知識ではなく、状況や目標依存的な知識で、仕事の問題状況を即座に把握して適切な対処行動をと

よりも小規模のテキストのグループをテーマごとにいくつか作り、それに対してテーマごとに分析する方法について言及している。また、その際、1つの部分が複数のテーマに関連している部分があれば、それは分割後の複数のグループに含まれるべきであると述べている。

³ 大谷（2019）は、SCAT で得た概念を、サブカテゴリー、カテゴリー、コアカテゴリー等に階層化して示す方法が良いと判断すれば、そのような階層化して示すことはかまわないと述べている。

ったり、仕事の場の慣習や経験的知識にもとづいて熟考したりする時に働く（楠見,2014）⁴。

次に、定型業務は、正確に処理し、継続性と安定性が求められ、大学職員として基礎・基盤となる業務で、習得しなければならないが、他者に移管していく業務である。習得はOJT（On the Job Training）で、メンターの支援を得るが、資料も整備されている。また、改善と合理化が容易で、計画もし易く、予測可能でスキル習得に意欲を持ち、内省的観察が行われる。他方、自己完結できる業務のため閉鎖的であり、失敗回避のために慎重になる。主たる担当は一般職であり、管理職は独自の業務もある。

組織運營業務は、人のマネジメントであり、他者支援であるので、業務比率は専任職員比率と、対象者の規模および構成が関係する。人のマネジメントは、人間関係の基礎として信頼関係が必要である。信頼関係のためには業務（実務）経験が必要であり、チームマネジメントを意識するが、範囲のマネジメントがある。人間関係の対応については、類型的な状況において過去の経験が活かされて有用性が認識されるし、他者とのやり取りであり、助言を受け入れ、継承のためにノウハウ化を考える。業務が安定していないと調整が多くなり、調整は同等の職位の間で行われ、組織運營業務が増える。

時限的業務は、完結するまで一貫する業務で、期限があり、結果も分かる。業務のレベルは難易度の高いものから些細なものまで多様である。時限的業務は役職や指名により受動的に発

表7-2 業務の内容

業務	理論記述
業務全般	<ul style="list-style-type: none"> ・根拠（規程・規則）と文書にもとづいてルールを遵守し、定型処理、対人業務、調整が多い。 ・基礎があって安定するが、業務は幅広さや深さがあり、裁量幅がある。 ・業務の調整は、組織間と人間関係の両方があり、人間関係は規模と構成が影響する。 ・業務を行ううえでは知識と視野の広さが必要である。 ・教員への対応では、エビデンスにもとづく説明とレスポンスが必要だが、対応については見極めがある。 ・管理職は判断と責任が伴い、また権限により業務を決めることができるので、業務範囲は曖昧になる。 ・管理職は、組織規模（人数）が影響する。 ・管理職は、大学に関する知識が必要である。 ・管理職は部課の業務に影響を与える。
定型業務	<ul style="list-style-type: none"> ・正確に処理し、継続性と安定性が求められる。 ・大学職員として基礎・基盤となる業務で、習得しなければならない。 ・他者に移管していく業務である。 ・習得はOJTで、メンターの支援を得るが、資料も整備されている。 ・改善と合理化が容易で、計画もし易い。 ・予測可能でスキル習得に意欲を持ち、内省的観察が行われる。 ・自己完結できる業務のため閉鎖的である。 ・失敗回避のために慎重になる。 ・主たる担当は一般職である。 ・管理職は独自の業務もある。
組織運營業務	<ul style="list-style-type: none"> ・人のマネジメントであり、他者支援であるので、業務比率は専任職員比率と、対象者の規模および構成が関係する。 ・人間関係の基礎として信頼関係が必要である。信頼関係のためには業務（実務）経験が必要である。 ・チームマネジメントを意識するが、範囲のマネジメントがある。 ・人間関係の対応については有用性が認識されるし、他者とのやり取りであり、継承のためにノウハウ化を考える。 ・業務が安定していないと調整が多くなり、調整は同等の職位間で行われ、組織運營業務が増える。
時限的業務	<ul style="list-style-type: none"> ・完結するまで一貫する業務で、期限があり、結果も分かる。 ・業務のレベルは難易度の高いものから些細なものまで多様である。 ・役職や指名により受動的に発生するが、多様な視点を持って挑戦的な業務である。 ・期限との関係で業務の質が変動する。 ・定型業務と組織運營業務の経験が基礎として必要である。 ・時限的業務を行うことでパターンが蓄積される。 ・全体的視野を持つことができる業務で、経験学習をしないと次に繋がらない。 ・受動的に始まり、期限があるので、慎重になる。

（出所：筆者作成）

⁴ 知識創造モデルでは、「形式知」は表現可能な知識、「暗黙知」は表現できない知識だが、両者は全く独立したものではなく、相互補完的な関係で、連続的・相互作用的である（野中,2002）。松尾（2006）は、「知識」は表現できるもの、「スキル」は言語的に表現することが難しいものと区分しており、暗黙知はスキルに該当する。

生し、多様な視点を持って挑戦的な業務であるが、期限との関係で業務の質が変動する。時限的業務は、定型業務と組織運營業務の経験が基礎として必要である。時限的業務はパターンが蓄積される業務であるが、経験学習をしないと次に繋がらない。また、時限的業務は受動的に始まり、期限があるので、慎重になる。

表 7-3 は、職位・年数と業務の関係について、SCAT により導出した理論記述である。年数は、主として一般職に該当する内容である。業務全般については、監督職は業務量が増加し、業務の比重は定型業務から組織運營業務と時限的業務に移る。組織運營業務が増えるので、先見性と多面的視野、部下がいるので自律性の尊重が求められる。管理職は、関係者が拡大し、他者からの反応や評価を受ける。意識と視点の変化があり、チーム活動を促進する人材育成について意識する。

定型業務については、年数の経過により熟達化する。1年目は初心者で、2年目は手続的熟達化と定型的熟達化、3年目以降は定型的熟達化と適応的熟達化が進む⁵。職位との関係では、監督職は権限を持ち役割が変化するので、職務拡大と職務充実がある。管理職は組織の「顔」としての役割があり、調整役となり、直接の反応と評価を受け、職務充実が監督職よりも大きい。なお、「職務拡大」は職務の水平的拡大で、個人が行うタスクの数、および種類を増やすことで、職務の多様性を拡大することである。「職務充実」は職務の垂直的拡大で、自分の職務のプランニング、実施、評価に対して、従業員が自分でより多くを管理できるようにすることである (Robbins,2005)。

組織運營業務については、年数の経過により、他者の立場の理解、助言や支援などの人のマネジメントに習熟していく。監督職は、調整する業務が増え、調整弁としての役割になるので、適応的熟達化が進む。管理職は、権限と責任を伴うことにより、情報量が増加する。情報量が増加して視野が拡大するし、業務と人間関係の両方の管理が必要なことから、部下の育成やチームの調和を考える。責任は職位により異なり、部次長職は課という組織を動かすことが求められるので、課長を通して間接的に管理する姿勢が求められる。また、時限的業務については、管理職は増加する。

業務	理論記述
業務全般	<ul style="list-style-type: none"> ・監督職は業務量が増加し、業務の比重は定型業務から組織運營業務と時限的業務に移る。 ・監督職は組織運營業務が増えるので、先見性と多面的視野、部下がいるので自律性の尊重が求められる。 ・管理職は、関係者が拡大し、他者からの反応や評価を受ける。 ・管理職は、意識と視点の変化があり、チーム活動を促進する人材育成について意識する。
定型業務	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により熟達化する。1年目は初心者で、2年目は手続的熟達化と定型的熟達化、3年目以降は定型的熟達化と適応的熟達化が進む。 ・監督職は権限を持ち役割が変化するので、職務拡大と職務充実がある。 ・管理職は組織の「顔」としての役割があり、調整役となり直接の反応と評価を受ける。職務成実は監督職よりも大きい。
組織運營業務	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により、他者の立場の理解、助言や支援などの人のマネジメントに熟達していく。 ・監督職は、調整する業務が増え、調整弁としての役割になるので、適応的熟達化が進む。 ・管理職は、権限と責任を伴うことにより、情報量が増加する。 ・管理職は、情報量が増加することで視野が拡大する。 ・管理職は、業務と人間関係の両方の管理が必要で、部下の育成やチームの調和を考える。 ・責任は職位により異なり、部次長職は間接的に管理する姿勢が求められる。
時限的業務	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職は時限的業務が増加する。

(出所：筆者作成)

⁵ 熟達化は、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、手続的熟達化、定型的熟達化、適用的熟達化、創造的熟達化の 4 段階に分けることができる (楠見,2012b)。詳細は、第 4 章 4 節 3 項 2 を参照されたい。

3. 部課の業務

部課の業務であるが、表 7-4 は SCAT により導出した理論記述である。なお、情報化推進はインタビューの内容（質的データ）が少なく理論記述ができなかった。

まず、総務・人事・財務であるが、定型業務が多く、学生との接点は無いが、トップとは近い。また、総務と広報は対外的な窓口である。業務は、ルールを遵守し、ラインが明確であり、最終判断をする上司が職員であるので判断について責任がある。人事の管理職は独自業務があり、財務は専門性が必要である。教員との関係は、役職者や特定の教員と接点があるが、多くの教員については資料を通して知る。福利厚生や経理など管理をする側の業務になるので、教員からはそのように見られている。広報は、総務・人事・財務とは異なり、業務は定期性と新規があり、指標により分析するし、挑戦になる。総務・人事・財務は、業務を通じて、学校法人全体を理解し学校法人や大学の視点を持つし、外部からの視線についても意識する。また、ラインについても理解しているので、慎重である。

企画・大学評価は、完結性のある業務で、成果も見え、大学の内外で業務上の接点が多い。新規課題を含め、大学の必須課題をトップマターとして担当し、知識と論理的思考が必要で、事務も複雑である。外部の動向と関係し、執行部と調整して業務を行う。執行部との繋がりが強いので、教員からは対等にみられる。大学全体を見る広い視野を持ち、ラインを理解し、業務を行ううえでは計画性が必要である。

教学は、業務範囲は明確で、定型業務を正確に行うことが求められるが、基本的に大学内で完結し、学部間の調整がある。根拠にもとづきルールを遵守し、学生への対応は、管理者の姿勢でルールの遵守を求める側面と支援の両面がある。教員主導の領域であり、教員を理解するが、補助的役割として慎重な対応になる。また、定型業務が多いので、契約職員や派遣職員などのマネジメントが必要になる。学費や学生、学部が大学組織の基本単位であることを意識する。定型業務の重要性を理解し、効率化を考えるが、他方で現状維持、失敗回避にもなる。大学外との繋がりがある業務は刺激を得ているし、人間関係を学ぶことができ、ノウハウを実践することができる。

入試は、1 年サイクルの業務で、大学外との繋がりがある。入試は学生募集業務と入試執行業務があり、学生募集業務は、大学に関する知識が必要で、高校から大学卒業までの学生の成長過程を見ることができる。入試執行業務は、社会的影響が大きいため、正確に厳密に行うことが求められる。成果が可視化され、分析と改善が迅速に行われる。共同で業務を行い、管理職には独自業務がある。教員からは専門家と見られて依存されるので対等であり、特定の教員と一時的な関係で業務を行う。課題意識を持って内省するが、学生募集業務は挑戦になり、入試執行業務は慎重になる。

学生生活支援は、定型業務として学生・父母対応が多い業務であり、業務範囲は広いが、部課で完結する。学生対応は学生個人毎に個別性があるので、担当者により業務への関わり方に幅があり、業務領域の曖昧さとなる。学生生活支援は生活支援業務と活動支援業務がある。生活支援業務はルールの遵守を求めるので受動的だが、活動支援業務は学生の活動に寄り添うので能動的である。学生対応があるので、学生の反応からの学びがあり、学生の成長を実感し、職員の役割を理解する。特定の教員と協働が行われ、授業とは異なる教員の学生に対する支援を見るので、教員の多様な側面を理解する。

就職・エクステンションは、学生対応の業務で、当該部課単独で施策を具体化でき、調整負

担は少ない。個人担当で、コミュニケーション能力と社会の要請への対応が求められる。教員からは専門家と見られ、対等で協力関係にあるが、関係は少ない。喜ばれる仕事で、企画の提案など挑戦できるが、学生対応の場面は多様ではなく、対人業務の共通性は得にくい。

研究推進・支援は、研究費執行業務と社会連携・事業連携業務がある。研究費執行業務は定型化されており、支援業務でルールの遵守が求められる。契約職員や派遣職員など実務担当者の非専任職員化が進んでいるため、マネジメントが必要になる。競争的資金の獲得や社会連携・事業連携業務は定型化されておらず、調整が多い。社会連携・事業連携業務では特定の教員と

表7-4 部課の業務内容

部課	理論記述
総務・人事・財務	<ul style="list-style-type: none"> ・定型業務が多く、学生との接点は無いが、トップとは近い。ルールを遵守し、ラインが明確であり、判断について最終責任がある。 ・総務と広報は対外的な窓口である。 ・人事の管理職は独自業務があり、財務は専門性が必要である。 ・広報の業務は定期性と新規があり、指標により分析するし、挑戦になる。 ・教員との関係は、役職者や特定の教員と接点があるが、多くの教員については資料を通して知る。管理する側の業務になるので、教員からはそのように見られている。 ・業務を通じて、法人全体を理解し法人や大学の視点を持ち、外部からの視線についても意識する。 ・ラインについて理解しているので、慎重である。
企画・大学評価	<ul style="list-style-type: none"> ・新規課題を含め、大学の必須課題をトップマターとして担当する。 ・完結性のある業務で、成果も見え、業務上の接点が多い。 ・業務の意義は理解されるが、知識と論理的思考が必要で、事務も複雑である。 ・外部の動向と関係し、執行部と調整して業務を行う。 ・執行部との繋がりが強いので、教員からは対等にみられる。 ・大学全体を見る広い視野を持ち、他者との繋がりがあがる。 ・ラインを理解し、業務を行ううえでは計画性が必要である。
教学	<ul style="list-style-type: none"> ・業務範囲は明確で、根拠にもとづきルールを遵守し、定型業務を正確に行うことが求められる。 ・学生への対応は、管理者の姿勢でルールの遵守を求める側面と支援の両面がある。 ・基本的に学内で完結し、学部間調整がある。 ・教職協働で行う業務があるが、教員主導の領域であり、教員を理解するが、補助的役割として慎重な対応になる。 ・定型業務が多いので、非専任職員のマネジメントがある。 ・学費や学生、学部が大学組織の基本単位であることを意識する。 ・定型業務の重要性を理解し、効率化を考えるが、他方で現状維持、失敗回避にもなる。 ・大学外との繋がりがあがる業務は刺激を得ている。 ・人間関係を学ぶことができ、ノウハウを実践することができる。
入試	<ul style="list-style-type: none"> ・1年サイクルの業務で、成果が可視化され、分析と改善が迅速に行われる。 ・共同で業務を行い、大学外との繋がりがあがり、管理職には独自業務がある。 ・学生募集業務は、大学に関する知識が必要で、高校から大学卒業までの学生の成長過程を見ることができる。 ・入試執行業務は、社会的影響が大きいため、正確に厳密に行うことが求められる。 ・教員からは専門家と見られて依存されるので対等であり、特定の教員と一時的な関係で業務を行う。 ・課題意識を持って内省する。学生募集業務は挑戦になるが、入試執行業務は慎重になる。
学生生活支援	<ul style="list-style-type: none"> ・定型業務として学生・父母対応が多い業務である。 ・業務範囲は広いが、部課で完結する。 ・学生対応は個性があるので、担当者により業務の関わり方に幅があり、業務領域の曖昧さとなる。 ・生活支援業務はルールの遵守を求めるので受動的だが、活動支援業務は能動的である。 ・特定の教員と協働が行われる。 ・学生対応があるので、学生の反応からの学びがあり、学生の成長を実感し、職員の役割を理解する。 ・教員の学生支援を見て教員の多様な側面を理解する。
就職・エクステンション	<ul style="list-style-type: none"> ・学生対応の業務で、当該部課単独で施策を具体化でき、調整負担は少ない。 ・個人担当で、コミュニケーション能力と社会の要請への対応が求められる。 ・教員からは専門家と見られ、対等で協力関係にあるが、関係は少ない。 ・喜ばれる仕事で、企画の提案など挑戦できるが、学生対応の場面は多様ではなく、対人業務の共通性は得にくい。
研究推進・支援	<ul style="list-style-type: none"> ・研究費執行業務は定型化されており、支援業務でルールの遵守が求められる。非専任職員化が進んでいるためマネジメントが必要になる。 ・競争的資金の獲得や社会連携・事業連携業務は定型化されておらず調整が多い。 ・社会連携・事業連携業務では特定の教員と協働するが、研究費執行業務では教員のネガティブな側面を見る。 ・定型業務は熟達化し、社会連携・事業連携業務は挑戦になる。
学術情報 (図書館含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・部課内で完結する定型業務で、業務の中では裁量がある。 ・研究熱心な教員を認識するが、多くの教員とは直接接することはない。
国際化推進	<ul style="list-style-type: none"> ・ハブ機能のため調整が多い。 ・役職者と直結し、大学外との繋がりが強いが、突発的な業務もある。 ・専門性が必要で、特定の教員と協働し、対等な関係で自負を持つが、関係が遠く理解されていない教員もいる。 ・能動的な業務で、広い視野を持ち、業務の意義や学生の満足、他の業務との関係性について理解する。
社会連携 (校友・父母等)	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的な定型業務である。 ・調整は少ないが、トップの意向が強く反映する。 ・教員との関係は少ない。

注) 情報化推進部課はインタビュー内容(質的データ)が少なく、理論記述はできなかった。

(出所:筆者作成)

協働するが、研究費執行業務では教員のネガティブな側面を見る。研究費執行の定型業務は熟達化し、社会連携・事業連携業務は挑戦になる。

学術情報（図書館含む）は、部課内で完結する定型業務で、業務の中では裁量がある。研究熱心な教員を認識するが、多くの教員とは直接接することはない。

国際化推進は、留学の単位認定は教学、留学生入試は入試など、ハブ的要素を持っている業務のため調整が多い。役職者と直接繋がっており、大学外との繋がりが強い。専門性が必要であり、能動的な業務で、特定の教員と協働し、対等な関係で自負を持つが、国際化推進とは関係が薄い教員には理解されていない。広い視野を持ち、業務の意義や学生の満足、他の業務との関係性について理解する。

社会連携（校友・父母等）は、定期性のある定型業務で、調整は少ないが、トップの意向が強く反映する。教員との関係は少ない。

4. 仕事への取り組み方

まず、仕事への取り組み方である経験学習およびマネジメント/リーダーシップと業務の関係であるが、表 7-5 は SCAT により導出した理論記述である。経験学習の中の具体的経験は、業務を任せられる、新しい業務を行う、業務量が増加する、自律的に業務を行うことが求められる、時間に制約がある時に意識される。具体的経験は、余裕がある、寛容である、新しい展開が多いと促進されるが、繁忙、失敗に寛容でない、新しい展開が少ないと具体的経験は少ない。

内省的観察は、関係者が増加する、新しい職場、主体性が求められる業務の担当、業務分掌が広がる、比較の対象が増える、大学への要請が増加するなどの業務の変化により行われるが、余裕がないと内省的観察ができない。

抽象的概念化は、異動が早すぎるとノウハウが蓄積できないし、業務が単一パターンの職場では汎用性は見いだせない。

能動的実験は、新しい業務で、余裕があると行われるが、権限により制約はある。能動的実験は、他者からの視線や理解の程度、協力者や理解者の状況に依存するが、業務が順調すぎた

表7-5 仕事への取り組み方と業務の関係

仕事への取り組み方	理論記述
具体的経験	<ul style="list-style-type: none"> ・業務を任せられる、新しい業務を行う、業務量が増加する、自律的に業務を行うことが求められる、時間に制約がある時に意識される。 ・余裕がある、寛容である、新しい展開が多いと促進される。 ・繁忙、失敗に寛容でない、新しい展開が少ないと具体的経験は少ない。
内省的観察	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者が増加する、新しい職場、主体性が求められる業務の担当、業務分掌が広がる、比較の対象が増える、大学への要請が増加するなどの業務の変化により行われる。 ・余裕がないと内省的観察ができない。
抽象的概念化	<ul style="list-style-type: none"> ・異動が早すぎるとノウハウが蓄積できない。 ・業務が単一パターンの職場では汎用性は見いだせない。
能動的実験	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい業務で、余裕があると行われるが、権限により制約はある。 ・他者からの視線や理解の程度、協力者や理解者の状況に依存する。 ・業務が順調すぎたり、多忙だと能動的実験はできない。 ・主体の側には、業務の意味と業務内容の理解、準備状況、組織の理解、自信が必要である。 ・関係者の規模と複雑さ、内容の影響の大きさ、チームの志向性、信頼関係、タイミングに依存する。 ・組織改革により大学改革が進むと、能動的実験が促進される。 ・了解を得る範囲の広さ、合議や合意形成のあり方、成果測定の難しさ、安定志向などは影響する。 ・上司の姿勢や業務スタイル、判断基準、経験の有無は影響する。 ・教員との関係では、説明責任の果たし方と、教学優先に対する対応による。
マネジメント/リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・人を動かす、予算を管理する業務、組織の人数が多くなると必要になる。 ・組織方針の可視化など組織の側の動きが影響する。

(出所：筆者作成)

り、多忙だと能動的実験はできない。主体の側には、業務の意味と業務内容の理解、準備状況、組織の理解、自信が必要である。また、関係者の規模と複雑さ、内容の影響の大きさ、チームの志向性、信頼関係、タイミングにも依存する。組織改革により大学改革が進むと、能動的実験が促進される。他方、能動的実験は、了解を得る範囲の広さ、合議や合意形成のあり方、成果測定の難しさ、安定志向などが影響する。さらに、上司の姿勢や業務スタイル、判断基準、経験の有無も能動的実験に影響するし、教員との関係では、説明責任の果たし方と、教学優先（大学は教育、研究が目的で、それが優先される）に対する対応によっても影響される。

マネジメント/リーダーシップは、人を動かす、予算を管理する業務、組織の人数が多くなると必要になる。また、組織方針の可視化など組織の側の動きが影響する。

次に、職位・年数と仕事への取り組み方の関係であるが、表 7-6 は SCAT により導出した理論記述である。年数は、主として一般職に該当する内容である。具体的経験は、年数の経過により、手続的熟達化と定型的熟達化が進み、人的ネットワークが拡大し、影響範囲も拡大する。熟達化すると多様な見方ができ、観察も深化し、応用を意識する。また、知識が増加し、経験も増加するので自信を持ち、挑戦に向かう。他方、熟達化により先が見えるので自重も働く。職位により、意識と主体性が向上し、組織発展の視点を持ち、また人的ネットワークの拡大があり、チームを意識する。他方、責任と影響を考えて慎重になるし、他者からの視線も意識され、上司や教員との関係を意識する。

内省的観察は、年数の経過により、多様な職場経験や失敗の積み重ねと、熟達化により余裕ができ、内省して他者の意見を求める。熟達化は主体性を高めるが、成功したことや順調に進んだことは意識しなくなる。また、関係者が増加してチームを意識するが、他者からの視線も意識する。職位により、責任を伴うので、他者からの視線を意識するし、関係者が増加するので、他者からの意見も拡大する。他者の支援や人材育成、チームを意識するが、他方、他者（部下）からの視線を意識して、慎重になる。

抽象的概念化は、年数の経過により、経験する職場が多様になり、比較する対象と対応策が増加して、類型化できるようになる。また関係者も増加し、協働化の条件ができるし、人間関係の増加により、ノウハウ化される。さらに、熟達化により余裕ができると、特に意識されない場合もある。職位はステージと相手が変わる節目で、視野が拡大し、視点が変化する。職位により、調整する業務が増加して、ノウハウ化されたものを適用する機会が増えて、汎用性や応用を意識するし、上位者からの助言を得ることができる。

能動的実験は、年数の経過により、経験する部課が多くなり、熟達化による経験と知識の増加により、自信を持つ。小さな業務で応用して漸進的な取り組みになり、自信により幅が広がって積極的になる。ただし、経験を過信すると失敗し、保守的になる。職位により、目標設定と責任が求められ、協働が拡大し、多様な機会も得る。また、責任を伴うので他者の意見を傾聴して独走の防止に努める。さらに、業務と役割を経験し、理解し、次の取り組みをすることで自信を持つが、責任を伴うので慎重になる。

マネジメント/リーダーシップは、年数の経過により、知識を習得し、組織理解が進み、他者や上司との関係の業務が増加する。熟達化により余裕ができて、対話を重視し、組織人を意識し、組織内の関係性を理解する。マネジメント/リーダーシップには組織社会化（組織再社会化）が必要であり、組織理解が進むとラインを尊重するかを考えるが、業務に期限があるとラインより結果を優先する。また、関係者が増えるので人脈を活用するし、大学のことが分かると課題を意識する。職位により、権限と責任があり、管理職は「顔」としての役割があるので、公

式・非公式に対応し、組織内の関係性について理解が深まる。そして、結果との関係では対応する方法を合理的に判断する。さらに視野が拡大し、意識が向上し、他者を通して業務を進めるので、対話の重要性を理解するが、他者からの視線を意識する。部次長職は、個人ではなく課という組織を動かすことが求められるので、課長のマネジメントを尊重することが求められる。なお、「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,2012b）。

経験学習を促進する要因であるが、助言は具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験を促進し、ロールモデルの存在も具体的経験、内省的観察、抽象的概念化を促進する。また、研修会への参加や大学院などでの継続学習により内省的観察が行われる。マネジメント/リーダーシップは、指導や助言により意識され、上司からの情報の提供により課題意識が高まる。また、研修会への参加によっても意識が高まる。

表7-6 職位・年数と仕事への取り組み方の関係

仕事への取り組み方	理論記述
具体的経験	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により、手続的熟達化と定型的熟達化が進み、人的ネットワークが拡大し、影響範囲も拡大する。 ・熟達化すると多様な見方ができ、観察も深化し、応用を意識する。 ・年数の経過により、知識が増加し、経験も増加するので自信を持ち、挑戦に向かう。 ・年数の経過により、先が見えるので自重も働く。 ・職位により、意識と主体性が向上し、組織発展の視点を持つ。 ・職位により、人的ネットワークの拡大があり、チームを意識するが、他者からの視線も意識される。 ・職位に伴う責任と影響を考慮して慎重になる。 ・職位により、上司や教員との関係を意識する。
内省的観察	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により、多様な職場経験や失敗の積み重ねと、熟達化により余裕ができ、内省して他者の意見を求める。 ・年数の経過により、関係者が増加し、チームを意識する。 ・年数の経過により、他者からの視線が意識される。 ・年数の経過による熟達化により、主体性が高まる。他方、熟達化は意識しないこともある。 ・職位により、責任を伴うので、他者からの視線を意識する。 ・職位により、関係者が増加するので、他者からの意見も拡大する。 ・職位により、他者の支援や人材育成、チームを意識する。 ・職位により、他者（部下）からの視線を意識して、慎重になる。
抽象的概念化	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により、経験する職場が多様になり、比較する対象と対応策が増加して、類型化できるようになる。 ・年数の経過により、関係者が増加し、協働の条件ができるし、人間関係の増加により、ノウハウ化される。 ・熟達化により余裕ができると、対象の難易度によっては意識されないものもある。 ・職位は、ステージと相手が変わる節目で、視野が拡大し、視点が変化する。 ・職位により、調整する業務が増加して、ノウハウ化されたものを適用する機会が増える。 ・職位により、ノウハウ化されたものを適用する機会が増えると、汎用性や応用を意識する。 ・職位により、上位者からの助言を得ることができる。
能動的実験	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により、経験する部課が多くなり、熟達化による経験と知識の増加により、自信を持つ。 ・小さな業務で応用して漸進的な取り組みになり、自信により幅が広がって積極的になる。 ・経験を過信すると失敗し、保守的になる。 ・職位により、目標設定と責任が求められ、協働が拡大し、多様な機会を得る。 ・職位により、責任を伴うので他者の意見を傾聴して独走の防止に努める。 ・職位により、経験し、理解し、次の取り組みをすることで自信を持つ。 ・職位により、責任を伴うので慎重になる。
マネジメント/リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により、知識を習得し、組織理解が進み、他者や上司との関係の業務が増加する。 ・熟達化により余裕ができて、対話を重視し、組織人を意識し、組織内の関係性を理解する。 ・組織理解が進むとラインを尊重するかを考えるが、業務に期限があるとラインより結果を優先する。 ・年数の経過により、関係者が増えるので人脈を活用するし、大学のことが分かると課題を意識する。 ・マネジメント/リーダーシップには組織社会化（組織再社会化）が必要である。 ・職位により、権限と責任があり、管理職は「顔」としての役割があるので、公式・非公式に対応し、組織内の関係性について理解が深まる。 ・職位により、結果との関係で、対応する方法を合理的に判断する。 ・職位により、他者からの視線を意識する。 ・職位により、視野が拡大し、意識が向上し、他者を通して業務を進めるので、対話の重要性を理解する。 ・部次長職は組織（課）として動かすことが求められるので、課長のマネジメントを尊重することが求められる。

（出所：筆者作成）

5. 大学規模

大学規模と業務と仕事への取り組み方との関係については、第1節で述べたとおり、大学規模別にインタビューの内容を集約・整理したうえで、大学規模と関係する教員数・職員数、および大学組織の特性である教員との関係から、組織文化と教員との接点・教員の見方についてもインタビューの内容を整理した。さらに、職員数の違いは業務の習得にも関係すると考えられるので、業務については内容と習得に区分してインタビューの内容を整理した。以上により、業務の内容、業務の習得、職位・年数と業務の関係、仕事への取り組み方、組織文化、教員との接点・教員の見方について、SCATにより抽出した構成概念と大学規模との6つのマトリクス表を作成した。マトリクス表から、大学規模により違いがあるのかを考察するために、構成概念が抽出された大学規模に「○」をつけて比較ができるようにした。なお、SCATにより抽出した構成概念については、大学規模による違いが分かりやすくなるように、共通するものをまとめた「分類」欄を設けた。さらに、マトリクス表には事務局長等にインタビューした内容を加えた。

6つのマトリクス表について分析した結果、業務の内容、職位・年数と業務の関係、仕事への取り組み方、教員との接点・教員の見方については、大学規模により違いがある項目を見出すことはできず、大学規模による違いはなかった⁶。第6章第6節で考察したとおり、量的調査結果では業務と仕事への取り組み方について大学規模による違いはなかったが、質的調査結果でも同様の結果であった。

上記以外の業務の習得と組織文化であるが、表7-7は、業務の習得に関するマトリクス表である。共通していることは、指導・援助者は、メンター、先輩、前任者、監督者等であり、資料等があり、担当方法はペアで業務を行い、副担当から主担当になるOJTにより、業務を習得していた。また、異動についての方針・考え方は、新入職員も他の職員も一定の年数により異動していることである。なお、事務局長等のインタビューでは、巨大規模大学は、課内での業務ローテーションの方針を持っている部課があること、一般職の所属を部として柔軟に担当が変更できるようにしていると述べられていた。

大学規模による違いは、小規模大学では、職員数との関係で定期採用を行っておらず、このことから小規模の1大学では新入職員研修が行われていなかった。研修を実施している大学では、新入職員研修は階層別研修の1つで、メンターの配置や部課をローテーションで経験する研修を実施している大学があった。巨大規模大学では着任前の事前研修も実施していた。小規模大学では「引継ぎ無」があるが、巨大規模大学では指導・援助者に「類似業務」があり、これは業務の担当者が複数いるため、その人からの援助である。また、「非専任職員(契約職員等)」は小規模・中規模・大規模大学にあるが、これは非専任職員を通して業務を習得しており、職員数と業務の関係で専任職員以外に依存している状況があった。さらに、事務局長等のインタビューから、国際化業務はコミュニケーションのために言語能力が必要になるが、小規模大学は教員に依存しており、中規模大学は専門性を前提にした採用は行っていないと述べられていた。また、他組織への出向・派遣は、中規模以下の大学では先方機関からの要請に応じることが難しいこと、小規模大学では決裁について、アルバイトの雇用は理事長決裁、学長名での発出文書は学長決裁にしていると述べられていた。以上から、大学規模の違いによる職員数の違いは、定期採用、研修、OJTの指導・援助者の範囲、専門性を要する業務への対応、出向・派

⁶ 4つのマトリクス表については、資料3-10～13を参照されたい。

遣の要請への対応、権限委譲についての違いになっていた。

表7-7 業務の習得（大学規模別）

質的調査の概念構成		大学規模			
語句	分類	小規模	中規模	大規模	巨大規模
引継ぎ無	引継ぎ	○			
先輩、メンター	指導・援助者	○	○		○
前任者、経験者、関係者		○	○	○	○
監督者、管理職		○			○
類似業務					○
他部署		○			
非専任職員（契約職員等）		○	○	○	
手引き・マニュアル、資料	資料等	○	○	○	○
研修会・勉強会		○	○		○
ペア	担当方法	○	○	○	○
副担当から主担当		○	○		○
業務経験					○
ローテーション研修	研修			○	
事前研修					○
事務局長等へのインタビュー内容（該当する場合は●または▲）					
採用（●定期、▲退職者補充等）		▲▲	●●	●●	●●
新入職員研修（メンター、ローテーション研修等）		●	●●	●●	●●
異動（一定の年数での異動方針・考え方）		●●	●●	●●	●●

（出所：筆者作成）

表 7-8 は、部課の間で違いを感じる要因を組織文化として整理したマトリクス表である。「学生対応」は、大学規模に関わりなく部課の組織文化に影響した。また、「職場内環境」の上司、職場規模、職場構成も、小規模大学を除いて部課の組織文化に影響した。部課の業務との関係であるが、「業務の特徴」から正確さを求められるか緩やかさがあるか、また、「業務分掌」から部課で完結するかなど、学生対応の有無を含めて部課の業務の特徴が影響していた。事務局長等のインタビューから、学部事務室を置いていない大学は、教務課等の中に学部担当者を配置しており、部課の人数は教務課等が最も多いと述べられていた。大学規模が大きいほど部課の業務分掌範囲は機能分化しており、また、部課構成員の雇用形態が多様になっているので、部課の業務内容が部課の違いを感じる要因になっているといえる。さらに、「物理的条件」の中のキャンパスは、複数キャンパスを持つ大規模・巨大規模大学において見られ、部課が離れた場所にある場合も「独立性」を持ち、組織文化の要因になっていた。

大学職員は教員との関係の中で業務を行っているが、その教員との接点・教員の見方についてである。先述したとおりマトリクス表では大学規模による違いを見いだすことができなかったのは、教員との接点・教員の見方は部課の業務の違いに規定されているからである。そして、教員との接点と関係性が教員の見方に影響しており、教員に対しては、必要性を見極めたうえで配慮した対応を行ったり、ルール遵守を求めるなどの対応を行っていた。

事務局長等へのインタビューから、教授会への関わり方、換言すれば教学課題に大学職員がどの程度関わっているのかは大学により違いがあった。教授会を例にとれば、大学職員が議題の調整、資料作成を行ったうえで、教授会に出席して議事録を作成しているのは2大学で、他の大学は、大学職員は書記として教授会に出席して議事録を作成するか、教員が議事録を作成している学部もあった。教授会への大学職員の関わり方は、他の教学や学生支援に関わる会議の中で、大学職員がどのように位置づけられているのかにも関係し、業務を通じた教員との接点や教員の見方についても、職員の関わり方の違いにより、その内容は影響されるといえる。

質的調査の概念構成		大学規模			
語句	分類	小規模	中規模	大規模	巨大規模
来室	学生対応	○	○	○	○
学生対応、学生対応事由、学生との距離感		○	○	○	○
共同調整	業務の特徴	○	○		○
正確、厳格			○	○	○
守り、現状維持、保守的				○	○
攻め、挑戦、積極的				○	○
速さ、敏感、期限					○
緩やか、自由			○	○	○
支援、個別性			○	○	○
トップの意向					○
デスクワーク					○
業務分野の広さ				○	
業務分担、分業	業務分掌				○
完結					○
裁量					○
業務密度					○
キャンパス、本部（キャンパス）	物理的条件			○	○
独立性、独自ルール		○	○	○	
上司	職場内環境		○	○	○
職場規模			○	○	○
職場構成			○	○	○
親近感、親密	教員との関係	○			○
教員優位、受け身					○

（出所：筆者作成）

6. まとめ

大学職員の業務と仕事への取り組み方に関する質的調査結果について、RQ との関係で得られた知見を次のとおり整理しておきたい。

第1に、RQ1の職位・年数と業務についてである。まず、業務の内容であるが、大学組織の特性から、大学職員の業務の特徴を表す区分として「業務全般」がある。業務全般は、定型処理、対人業務、調整が多く、基礎があって安定するが、業務は幅広さや深さがあり、裁量幅がある。業務を行ううえでは知識と視野の広さが必要で、監督職は先見性、多面的視野、部下の自律性の尊重が求められ、管理職は人材育成を意識する。次に各業務であるが、定型業務は、正確、継続、安定が必要で、大学職員として基礎・基盤となる業務である。定型業務は改善と合理化が容易だが、失敗回避のために慎重になる。主として一般職が担当するが、管理職には独自の業務がある。組織運営業務は人のマネジメントであり、対象者の規模と構成が影響する。業務が安定していないと調整が多くなり、組織運営業務が増加するが、人間関係の対応について有用性が認識される。時限的業務は、受動的に始まるが、完結するまで一貫しており、期限があり、挑戦的な業務で結果も分かる。時限的業務は、定型業務と組織運営業務の経験が必要で、全体的視野を持つことができるが、経験学習をしないと次に繋がらない。そして、定型業務の経験が、人のマネジメントである組織運営業務の信頼の基礎となり、また、時限的業務は定型業務と組織運営業務の経験が必要であり、定型業務、組織運営業務、時限的業務は関係している。

次に、職位・年数と業務の関係であるが、業務全般は、監督職は業務量が増加し、定型業務から組織運営業務と時限的業務に比重が移り、管理職は関係者が拡大して他者からの反応や評価を受け、意識と視点の変化があり、人材育成について意識する。定型業務の主たる担当は一般職だが、年数の経過により熟達化が進む。監督職と管理職については職務拡大と職務充実が

ある。組織運営業務は、監督職は調整する業務が増えて調整弁としての役割になるので、適応的熟達化が進む。管理職は、権限と責任を伴うことにより情報量が増加し、視野が拡大するが、責任は職位により異なり、部次長職は課という組織を動かすことが求められるので、課長を通して間接的に管理する姿勢が求められる。

第2に、RQ2の部課の業務についてである。定型業務や1年サイクルの業務が主要な業務である部課が多いが、完結性のある業務や、ハブ的要素の業務のため調整が多い部課もある。定型業務については、ルールにもとづく業務が中心となる部課と、学生・父母対応が中心となる部課がある。また、外部との業務の接点がある部課と、業務は大学内で完結する部課があり、部課の業務には違いがある。

第3に、RQ3の仕事への取り組み方についてである。まず、仕事への取り組み方と業務の関係については、具体的経験は、業務を任せられるなどで意識され、余裕があり新しい展開が多いと促進されるが、繁忙や失敗に寛容でないと具体的経験は少ない。内省的観察は、関係者が増加したり比較の対象が増えた時に行われるが、余裕がないとできない。抽象的概念化は、異動が早すぎたり、業務が単一パターンの職場では汎用性は見いだせない。能動的実験は、主体の側と他者との関係の両方の状況が合った時に行われるが、上司の姿勢や業務スタイルなどが影響する。マネジメント/リーダーシップは、人を動かしたり組織の人数が多くなると必要になる。

次に、職位・年数と仕事への取り組み方の関係についてである。具体的経験は、年数の経過により熟達化が進み影響範囲が拡大し、職位により、意識と主体性が向上して組織発展の視点を持つが、職位は責任と影響を考慮して慎重になり、上司や教員との関係を意識する。内省的観察は、熟達化して余裕ができるし、関係者が増加してチームを意識するが、他者からの視線も意識される。職位も他者からの視線を意識させるが、他者からの意見も拡大する。抽象的概念化は、年数の経過により、比較する対象と対応策が増加して類型化できるようになるが、職位はステージと相手が変わる節目であり、ノウハウ化されたものを適用する機会が増える。能動的実験は、年数の経過により自信を持ち、積極的になり、応用を意識する。職位により多様な機会を得て自信を持つが、責任を伴うことで慎重になる。マネジメント/リーダーシップは、年数の経過により、組織社会化（組織再社会化）と熟達化が進み、他者や上司との関係が増加する。職位により権限と責任が伴うので公式・非公式に対応し、組織内の関係性の理解が深まるが、他者からの視線も意識される。助言とロールモデルの存在は仕事への取り組み方を促進する要因である。また、研修会への参加などにより内省的観察が行われるし、マネジメント/リーダーシップは上司からの情報提供により課題意識が高まり、研修会への参加によっても意識が高まる。

第4に、RQ4の大学規模による業務と仕事への取り組み方の違いについてである。大学職員の業務は上記の「業務全般」として共通性があるため、業務の内容、職位・年数と業務の関係、仕事への取り組み方、教員との接点・教員の見方については大学規模による違いはない。しかし、大学規模による職員数の違いは、定期採用、研修、OJTの指導・援助者の範囲、専門性を要する業務への対応などについての違いになっている。また、大学規模が大きいほど部課の業務分掌範囲は機能分化しており、部課の違いを感じている。教員との接点・教員の見方については、大学規模による違いではなく、部課の業務内容と、教学課題への大学職員の関わり方が影響しているといえる。

質的調査結果から、業務の内容は大学組織の特性による業務全般があり、定型業務、組織運

営業業務、時限的業務は関係していること、部課により業務の内容に違いがあること、職位・年数により業務の内容に違いがあること、仕事への取り組み方については業務との関係があり、また職位・年数により内容に違いがあること、大学規模による職員数と部課の業務分掌範囲の違いは、業務の習得や組織文化に影響するが、業務と仕事への取り組み方については違いがないことが明らかになったと考える。

終章 量的調査結果と質的調査結果の統合と考察

1. はじめに

第5章4節「研究方法」で述べたとおり、本研究の研究方法は混合研究法の収斂デザインを採用している。大学職員の業務と仕事への取り組み方の実証的調査については、第6章において量的調査結果、第7章において質的調査結果について述べたので、本章においては2つの調査結果を統合して解釈する。このことにより、大学職員の業務と仕事への取り組み方を類型化し、体系的なものとして整理できると考える。混合研究法において、量的調査結果と質的調査結果を統合し、その解釈を示すために調査結果を1つの図表に配置したものがジョイントディスプレイである。本研究の成果は、大学職員の人材育成にとって1つのエビデンスとなり、研究と実践を架橋することを目指している。したがって、研究内容については理解が容易になる工夫が必要であり、ジョイントディスプレイの型の1つであるコンセプトマップ¹を採用する。

本章の構成は、リサーチ・クエスション (RQ) にもとづいて量的調査結果と質的調査結果の統合を行う。まず、2においてRQ1 (大学職員の業務は、職位・年数によりどのような違いがあるのか?)、3においてRQ2 (部課の業務はどのような違いがあるのか?)、4においてRQ3 (大学職員の仕事への取り組み方は、職位・年数によりどのような違いがあるのか?)、5においてRQ4 (大学規模により、大学職員の業務と仕事への取り組み方に違いがあるのか?) について、量的調査結果と質的調査結果を統合し、解釈した結果について述べる。そして6において、実証的調査結果を考察し、7において、本研究から得られた理論的含意と実践的含意について述べる。以上をふまえて、8において、本研究の残された課題について言及する。

2. 職位・年数と業務

まず、大学職員の雇用の状況であるが、量的調査結果の表6-2 (年数・経験分野数 (職位別)) から、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、経験分野数も多くなる。つまり、メンバーシップ型の雇用で、異動を伴い、昇進・昇格している。

次に、業務の内容であるが、本研究では、大学職員の業務を定型業務、組織運営業務、時限的業務に区分したが、質的調査結果から、大学職員の業務の特徴を表す業務全般がある。業務全般の内容は、根拠と文書にもとづいてルールを遵守し、定型処理、対人業務、調整が多い。また、基礎があって安定するが、業務は幅広さと深さがあり、裁量幅もある。これは、大学組織の特性として、目標は定性的で、期間は長いので、安定性と統制が組織の有効性を高くする階層文化であり (Cameron & Quinn, 2011)、根拠と文書にもとづく定型的な処理が多いといえる。また、組織形態区分ではプロフェッショナル組織に該当するので、プロフェッショナルにとっての民主的な編制になっており (Mintzberg, 1989)、会議により意思決定や合意形成が行われることが多く、キャンパスを構成する学部とキャンパスの歴史により独自ルールが形成されるので、対人業務や調整が多いといえる。

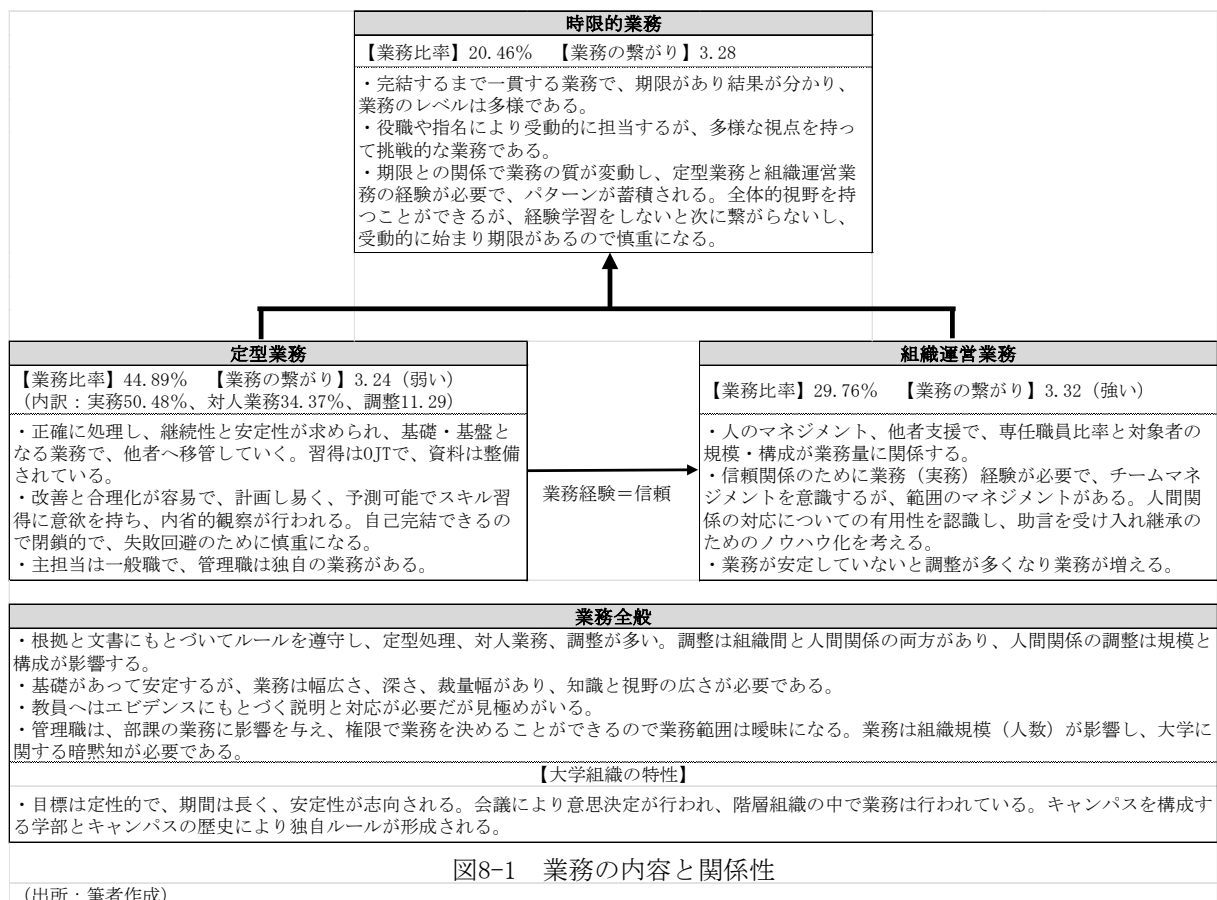
¹ ジョイントディスプレイは、対照比較型、テーマ別統計量型、コンセプトマップ型、データ変換型がある (抱井・亀井, 2019)。

図 8-1 は、業務の内容と関係性を示したコンセプトマップである。量的調査結果から業務比率と業務の繋がり、質的調査結果から業務の内容を配置している。大学組織の特性に規定された大学職員の業務の特徴である業務全般を最下段に置いたうえで、定型業務、組織運営業務、時限的業務の内容と関係性を示している。

大学職員の業務の半分弱は定型業務で、その内訳は実務が半分、対人業務が 3 割強である。定型業務は、タスク特性の 1 つである業務の依存性、すなわち業務の繋がり是最も弱い、基礎・基盤となる業務で、正確に処理し、継続性と安定性が求められる。他者に移管していく業務で、改善と合理化が容易で、計画もし易く予測可能であるが、自己完結できるので閉鎖的であり、失敗回避のために慎重になる。主担当は一般職で、管理職は独自の業務がある。

組織運営業務は 3 割で、定型業務と合わせると通常業務が 4 分の 3 を占める。組織運営業務は業務の繋がりが強く、人のマネジメントであるので、専任職員比率と対象者の規模・構成が業務量に関係する。他者との信頼関係のためには業務（実務）経験が必要である。業務が安定していないと調整が多くなり組織運営業務が増えるが、人間関係の対応について有用性を認識する。

時限的業務は 2 割で、業務の繋がりは定型業務と組織運営業務の間である。完結するまで一貫し、期限があり結果も分かる業務だが、定型業務と組織運営業務の経験が必要である。全体的な視野を持つことができるが、受動的に始まり期限があるので慎重になる。



職位・年数と業務の関係であるが、表 8-1 は、量的調査結果から業務比率と業務の繋がり、

質的調査結果から職位・年数と業務の関係を配置した表形式のコンセプトマップである。まず、定型業務であるが、職位が上がると減少し、職位の間で差があり、一般職、監督職および課長職、部次長職に区分される。定型業務の内訳であるが、職位が上がると実務は減少し、対人業務は増加し、職位の間で差がある。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・管理職と部次長職の2つに区分される。職位により業務比率と業務の繋がりに違いがあるが、質的調査結果からも職位により定型業務の内容に違いがある。定型業務は、年数の経過により熟達化²する。また、監督職と管理職は、権限にもとづき役割が変わるので、業務の種類が増える職務拡大と、自らが業務を管理する職務充実³があり、業務内容に違いがある。なお、職務充実³は管理職の方が大きい。

組織運営業務であるが、職位が上がると増加し、職位の間で差があり、一般職および監督職、監督職および課長職、部次長職に区分される。また、職位が上がると業務の繋がりも強くなる。組織運営業務についても、年数の経過により熟達化する。監督職は調整する業務が増えて業務量の調整弁の役割となり、適応的熟達化が進む。管理職は権限と責任を伴うので情報量が増加して視野が拡大する。部次長職は課長を通して間接的に管理する姿勢が求められる。職位による業務の繋がりの違いは、組織運営業務の内容に違いがあることを示しており、また、職位が上がると組織運営業務が増加する。

時限的業務は、職位の間で業務比率に差は見られないが、業務の繋がりは職位が上がると高くなり、職位により時限的業務の内容に違いがある。そして、上記の定型業務と組織運営業務の状況から、業務全般は、監督職は業務量が増加し、定型業務から組織運営業務、時限的業務に移行し、業務の繋がりも職位が上がると強くなる。

RQ1の「大学職員の業務は、職位・年数によりどのような違いがあるのか？」の解明結果であるが、まず、大学職員の業務の内容についてである。大学組織の特性に規定された大学職員の業務の特徴は、継続性と安定性が志向されるため、根拠と文書にもとづきルールを遵守し、定型処理、対人業務、調整が多い。通常業務である定型業務が約半分、組織運営業務が3割あり、全体の4分の3を占めている。定型業務は自己完結性が高いため業務の繋がりは弱い、組織運営業務は業務の繋がりが強い。定型業務は基礎・基盤となる業務で、定型業務の経験が人のマネジメントである組織運営業務の信頼の基礎となり、時限的業務は定型業務と組織運営業務の経験が必要になるという関係にある。職位・年数と業務の関係であるが、年数の経過により業務に熟達化し、その内容は、定型業務は業務の内容であり、組織運営業務は人のマネジメントである。職位は、権限にもとづき役割が変わり、職位が上がると定型業務は減少して組織運営業務が増え、業務の繋がりも強くなる。定型業務は、一般職、監督職および課長職、部次長職に区分され、監督職と管理職は職務拡大と職務充実がある。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、部次長職に区分される。組織運営業務と時限的業務については、職位の間で業務の繋がりの違いがある。定型業務と組織運営業務は職位により業務比率に違いがあったが、業務の繋がりは定型業務、組織運営業務、時限的業務のいずれについても

² 熟達化は、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、熟達化は、手続的熟達化、定型的熟達化、適用的熟達化、創造的熟達化の4段階に分けることができる（楠見,2012b）。詳細は、第4章4節3項2を参照されたい。

³ 「職務拡大」は職務の水平的拡大で、個人が行うタスクの数、種類を増やすことで、職務の多様性を拡大することである。「職務充実」は、職務の垂直的拡大で、自分の職務のプランニング、実施、評価をより多く管理できるようにすることである（Robbins,2005）。

違いがあり、職位により、業務の内容についても違いがある。先行研究との関係では、加藤（2017a,2017b,2018）の調査も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 4、木村（2017）の調査も定型的業務のウエイト平均値は職位が上がると減少しており 5、職位により業務比率に違いがあることについては、本調査結果と一致する。本調査では、職位により業務内容についても違いがあることが明らかになったと考える。

		一般職	監督職	管理職		
				課長職	部次長職	
定型業務	業務比率	54.23%	41.29%	34.70%	19.77%	
	内訳	実務	58.74%	48.94%	39.09%	25.00%
		対人業務	27.26%	34.15%	44.38%	63.35%
		調整業務	10.72%	13.99%	11.04%	3.65%
	業務の繋がり	3.24	3.27	3.16	3.32	
職位・年数との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により熟達化する。 ・監督職は権限を持ち役割が変化するので、職務拡大と職務充実がある。 ・管理職は組織の「顔」としての役割があり、調整役として直接の反応と評価を受ける。職務充実が監督職より大きい。 					
組織運営業務	業務比率	23.32%	31.39%	37.67%	48.18%	
	業務の繋がり	3.17	3.34	3.50	3.74	
	職位・年数との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により、他者の立場の理解、助言や支援などの人のマネジメントに熟達していく。 ・監督職は調整する業務が増え、調整弁としての役割になるので適応的熟達が進む。 ・管理職は権限と責任を伴うことにより情報量が増加する。情報量が増加することで視野が拡大する。また、業務と人間関係の両方の管理が必要で、部課の育成やチームの調和を考える。 ・責任は職位により異なり、部次長職は間接的に管理する姿勢が求められる。 				
時限的業務	業務比率	18.64%	23.60%	19.41%	23.86%	
	業務の繋がり	3.09	3.38	3.42	3.61	
	職位・年数との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職は時限的業務が増加する。 				
業務全般	職位・年数との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・監督職は業務量が増加し、業務の比重は定型業務から組織運営業務と時限的業務に移る。組織運営業務が増えるので、先見性と多面的視野、部下がいるので自律性の尊重が求められる。 ・管理職は、関係者が拡大し、他者からの反応や評価を受ける。意識と視点の変化があり、チーム活動を促進する人材育成について意識する。 				
	業務の繋がり（全業務平均）	3.17	3.33	3.35	3.57	

注1) 業務比率の←は、多重比較の結果によるサブグループである。
注2) 業務の繋がり の最大値は4である。
(出所：筆者作成)

3. 部課の業務

表 8-2 は、部課の業務を示した表形式のコンセプトマップである。量的調査結果から主要業務（業務比率）と業務の繋がり、質的調査結果から部課の業務の内容と対人業務の対象、専門性を配置している。

部課の主要業務であるが、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い。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、就職・エクステンション、社会連携（校友・父母等）は対人業務が最も多い。また、業務比率の違いは、業務の繋がり の違いになっている。全業務の平均値（最大 4.0）を、強い（3.40 以上）、やや強い（3.25 以上）、やや弱い（3.10 以上）、弱い（3.10 未満）に区分すると、企画・大学評価、学生生活支援、国際化推進は業務の繋がり が強く、研

4 加藤は、通常の範囲内の定型的・標準化業務を、①定型作業、②軽度習熟業務（2～3年）、③重度習熟業務（4年以上）の3つに区分し、創造的業務（未手順化）を④新規課題対応、通常業務範囲外の創造的業務を⑤公式プロジェクト、業務外の創造的業務を⑥自発的取組みの6つに区分している。

5 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。

究推進・支援と学術情報（図書館含む）は弱い。

業務の内容であるが、総務・人事・財務、入試、学生生活支援、研究推進・支援は、内容が異なる複数の業務がある。対人業務の対象については、学生対応がある部課は、教学、学生生活支援、就職・エクステンション、国際化推進の4部課で、第7章5節「大学規模」で述べたように、学生対応の有無は部課の間の組織文化の違いになっている。学生対応がある部課でも、来室する学生により業務が異なる。学生を指導する業務の場合は、ルールの遵守を求める対応になるが、学生を支援する業務の場合は、学生個人毎の個別性があるので、担当者により関わり方に幅があり、業務領域が曖昧になる。教員との接点については、役職者・執行部、特定の教員、多数の教員、ほとんどない（上記の3つに該当しない）に分かれる。教員の見方は、部課の業務を通じた教員との接点と関係性により影響を受けるが、教員への対応は大学組織の特性を理解する機会であり、暗黙知が形成されていくと見られる。教員からの見られ方は、入試と就職・エクステンションは専門家として見られ、対等な関係になる。大学外との繋がりがあるのは、総務・人事・財務、企画・大学評価、入試、就職・エクステンション、国際化推進の5部課で、他の部課の主要業務は大学内で完結している。また、専門性が必要になるのは財務と国際化推進であるが、量的調査結果から、情報化推進は経験分野数が2未満で極めて少なく、メンバーシップ型の雇用のもとで、専門性への対応のために異動が少ない。さらに、量的調査結果から、部課人員数は12人前後が1部課の規模であり、大学規模による違いはないので、同一の分野であっても、1つの部課の業務分掌範囲は大学規模が大きいほど細分化されている。

表8-2 部課の業務

部課	主要業務（業務比率）				対人業務の対象					業務の繋がり	専門性
	定型業務 (内訳で最多：○実務、●対人業務)	組織運営業務	時限的業務	学生対応	教員対応				大学外		
					役職者執行部	特定の教員	多数の教員	見られ方(専門家)			
総務・人事・財務 広報	○				○	○			○	やや強い	○(財務)
企画・大学評価		○			○				○	強い	
教学	○			○			○			やや弱い	
入試	○					○		○	○	やや強い	
学生生活支援	●			○		○				強い	
就職・エクステンション	●			○				○	○	やや弱い	
研究推進・支援	○						○			弱い	
学術情報(図書館含む)	○									弱い	
情報化推進			○							やや弱い	異動少ない
国際化推進		○		○		○			○	強い	○
社会連携(校友・父母等)	●				○					やや強い	

注) 業務の繋がりとは、全業務の平均値(最大値4)について、「強い」3.4～、「やや強い」3.25～、「やや弱い」3.1～、「弱い」3.1未満で区分した。
(出所：筆者作成)

RQ2の「部課の業務はどのような違いがあるのか？」の解明結果であるが、部課の業務を類型化すると、①主要業務は定型業務で、内訳は実務が多い、②主要業務は定型業務で、内訳は対人業務が多い、③主要業務は組織運営業務、④主要業務は時限的業務の4つに区分できる。対人業務の対象については、学生対応の有無、教員対応は役職者・執行部、特定教員、多数の教員など部課により異なり、学生対応や教員対応がない部課もある。また、大学外との対応がある部課と、主要業務は大学内で完結する部課に分かれる。大学外との対応がある部課と、定型業務の内訳として対人業務が多い部課は、業務の繋がりが強い傾向がある。さらに、同一の分野であっても、1つの部課の業務分掌範囲は大学規模が大きいほど細分化されている。

4. 仕事への取り組み方

仕事への取り組み方については、経験学習の具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動の実験および全平均である経験学習力と、マネジメント/リーダーシップで構成しているが、表8-3は、職位・年数と仕事への取り組み方の関係を示した表形式のコンセプトマップである。量的調査結果から各項目の平均値、質的調査結果から各項目と業務との関係および職位・年数との関係を配置している。

具体的経験は、監督職および管理職は一般職より高く、業務を任せられる、新しい業務、業務量の増加、自律的な業務、時間に制約がある時に意識される。余裕があり、寛容で、新しい展開が多いと具体的経験が促進されるが、繁忙、失敗に寛容でない、新しい展開が少ないと具体的経験は少ない。年数の経過により、熟達化が進み、人的ネットワークが拡大して知識と経験が増加するので自信を持つが、先が見えるので自重も働く。職位により、意識と主体性が高まり、人的ネットワークの拡大もありチームを意識するが、他者からの視線が意識され、責任と影響を考慮して慎重になるし、上司や教員との関係を意識する。職位・年数との関係により、職位が上がると具体的経験の数値は高くなるといえる。

内省的観察は、職位が上がると高くなり、関係者の増加、新しい職場、主体性が求められる業務の担当、業務分掌の拡大、大学への要望の増加など業務の変化により行われる。余裕がないと内省的観察はできない。年数の経過により、多様な職場経験と失敗の積み重ね、熟達化により余裕ができ、他者の意見を求め、関係者が増加してチームを意識するが、他者からの視線も意識される。ただし、熟達化は、成功したことや順調に進んだことは意識しなくなる。職位により、責任を伴うので他者の視線を意識するが、関係者が増加するので他者からの意見も拡大する。他者の支援、人材育成、チームを意識するが、他者（部下）からの視線を意識して慎重になる。業務の内容の変化と職位・年数により、職位が上がると内省的観察の数値は高くなる。

抽象的概念化は、職位が上がると高くなるが、異動が早すぎるとノウハウが蓄積できないし、業務が単一のパターンの職場では汎用性は見いだせない。年数の経過による経験する職場の多様化は、比較対象が増えて類型化できるようになるし、関係者の増加は協働の条件をつくり、人間関係についてノウハウ化される。また、年数の経過による熟達化により主体性が高まるが、熟達化は特に意識されない場合もある。職位はステージと相手が変わる節目で、視野が拡大し、視点が変化する。ノウハウ化されたものを適用する機会が増え、汎用性や応用を意識するし、上位者から助言を得ることができる。職位・年数との関係により、職位が上がると抽象的概念化の数値は高くなるといえる。

能動の実験は、職位の間で差はない。新しい業務で余裕があると行われるが、権限により制約はある。また、業務が順調すぎたり多忙だと能動の実験はできない。能動の実験は主体の側と他者からの影響の両方が関係する。主体の側は、業務と組織に対する理解、準備状況、自信である。他者からの影響は、関係者の規模と複雑さ、内容の影響の大きさ、チームの志向性、信頼関係、タイミングに依存する。大学改革が進むと能動の実験は促進されるが、了解を得る範囲の広さ、合意形成のあり方、安定志向などが影響する。上司の姿勢、業務スタイル、判断基準なども影響し、教員との関係では、説明責任の果たし方と教学優先（大学は教育、研究が目的で、それが優先される）に対する対応による。年数の経過により、経験と知識が増加し、小さな業務で応用して漸進的な取り組みにより自信を持ち、積極的になる。職位により、協働

が拡大して多様な機会を得るが、責任を伴うことで他者の意見を求めるし、慎重になる。能動的実験について職位の間で差がないのは、他者との関係に規定され、職位に伴う責任が関係するからだといえる。

上記の経験学習の4項目の全平均である経験学習力は、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化の影響により、職位が上がると高くなる。

マネジメント/リーダーシップは、職位が上がると高くなり、職位の間で差があり、人を動かす、予算を管理する、組織の人数が多くなると必要になる。年数の経過により、他者や上司と関係する業務が増え、熟達化で余裕ができ、組織内の関係性を理解する。組織理解が進むとラインを尊重するか考え、業務に期限があるとラインより結果を優先する。また、関係者が増え

表8-3 職位・年数と仕事への取り組み方の関係

		一般職	監督職	管理職		
				課長職	部次長職	全管理職
具体的経験	平均值	3.78	4.00	3.98	4.14	4.02
	業務との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・業務を任せられる、新しい業務を行う、業務量が増加する、自律的に業務を行うことが求められる、時間に制約がある時に意識される。 ・余裕がある、寛容である、新しい展開が多いと促進される。 ・繁忙、失敗に寛容でない、新しい展開が少ないと具体的経験は少ない。 				
	職位・年数との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により、手続の熟達化と定型的熟達化が進み、人的ネットワークが拡大し、影響範囲も拡大する。熟達化すると多様な見方ができ、観察も深化し、応用を意識する。 ・年数の経過により、知識が増加し、経験も増加するので自信を持ち、挑戦に向かうが、先が見えるので自重も働く。 ・職位により、意識と主体性が向上し、組織発展の視点を持つ。人的ネットワークの拡大があり、チームを意識するが、他者からの視線も意識される。職位に伴う責任と影響を考えて慎重になるし、上司や教員との関係を意識する。 				
内省的観察	平均值	3.89	4.05	4.13	4.20	4.15
	業務との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者が増加する、新しい職場、主体性が求められる業務の担当、業務分掌が広がる、比較の対象が増える、大学への要請が増加するなどの業務の変化により行われる。 ・余裕がないと内省的観察ができない。 				
	職位・年数との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により、多様な職場経験や失敗の積み重ねと、熟達化により余裕ができ、内省して他者の意見を求める。また、関係者が増加し、チームを意識するが、他者からの視線が意識される。 ・年数の経過による熟達化により、主体性が高まるが、熟達化は無意識にもなる。 ・職位により、責任を伴うことから、他者からの視線を意識する。関係者が増加するので、他者からの意見も拡大する。 ・職位により、他者の支援や人材育成、チームを意識するが、他者（部下）からの視線を意識して、慎重になる。 				
抽象的概念化	平均值	3.96	4.09	4.09	4.18	4.11
	業務との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・異動が早すぎるとノウハウが蓄積できないし、業務が単一パターンの職場では汎用性は見いだせない。 				
	職位・年数との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により、経験する職場が多様になり、比較する対象と対応策が増加して、類型化できるようになる。関係者が増加し、協働の条件ができるし、人間関係の増加により、ノウハウ化される。熟達化により余裕ができると、対象の難易度によっては無意識になるものもある。 ・職位は、ステージと相手が変わる節目で、視野が拡大し、視点が変化する。 ・職位により、調整する業務が増加して、ノウハウ化されたものを適用する機会が増える。ノウハウ化されたものを適用する機会が増えると、汎用性や応用を意識する。また、上位者からの助言を得ることができる。 				
能動的実験	平均值	3.87	3.98	3.94	3.90	3.93
	業務との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい業務で、余裕があると行われるが、権限により制約はある。 ・他者からの視線や理解の程度、協力者や理解者の状況に依存するが、業務が順調すぎたり、多忙だと能動的実験はできない。 ・主体の側には、業務の意味と業務内容の理解、準備状況、組織の理解、自信が必要である。関係者の規模と複雑さ、内容の影響の大きさ、チームの志向性、信頼関係、タイミングに依存する。 ・組織改革により大学改革が進むと、能動的実験が促進されるが、了解を得る範囲の広さ、合議や合意形成のあり方、成果測定の際の難しさ、安定志向などは影響する。 ・上司の姿勢や業務スタイル、判断基準、経験の有無は影響する。教員との関係では、説明責任の果たし方と、教学優先に対する対応による。 				
	職位・年数との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により、経験する部課が多くなり、経験と知識の増加により自信を持つ。小さな業務で応用して漸進的な取り組みになり、自信により幅が広がって積極的になるが、経験を過信すると失敗し、保守的になる。 ・職位により、目標設定と責任が求められ、協働が拡大し、多様な機会も得る。責任を伴うことで他者の意見を傾聴して独走の防止に努める。経験し、理解し、次の取り組みをすることで自信を持つが、責任を伴うことで慎重になる。 				
経験学習力（経験学習の全平均）		3.87	4.03	4.03	4.11	4.05
リマジンゲメント/リーダーシップ	平均值	3.69	4.03	4.31	4.55	4.37
	業務との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・人を動かす、予算を管理する業務、組織の人数が多くなると必要になる。 				
	職位・年数との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・年数の経過により、知識を習得し、組織理解が進み、他者や上司との関係の業務が増加する。 ・熟達化により余裕ができ、対話を重視し、組織人を意識し、組織内の関係性を理解する。組織理解が進むとラインを尊重するかを考えるが、業務に期限があるとラインより結果を優先する。 ・年数の経過により、関係者が増えるので人脈を活用するし、大学のことが分かって課題を意識する。マネジメント/リーダーシップには組織社会化（組織再社会化）が必要である。 ・職位により、権限と責任があり、管理職は「顔」としての役割があるので、公式・非公式に対応し、組織内の関係性について理解が深まる。結果との関係で、対応する方法を合理的に判断するが、他者からの視線を意識する。視野が拡大し、意識が向上し、他者を通して業務を進めるので、対話の重要性を理解する。 ・部次長職は組織（課）として動かすことが求められるので、課長を尊重することが求められる。 				

注) 平均値の最大値は5である。
(出所：筆者作成)

るので人脈を活用し、大学の課題を意識する。マネジメント/リーダーシップには組織社会化(組織再社会化)⁶が必要である。職位により、権限と責任が伴うので、組織内の関係性の理解が深まり、視野が拡大し、他者を通して業務を進めるので対話の重要性を理解するが、他者からの視線を意識する。部次長職は、課という組織を動かすことが求められるので、課長のマネジメントを尊重することが求められる。業務の内容の変化と職位・年数により、職位が上がるとマネジメント/リーダーシップの数值は高くなる。

さらに、量的調査の回帰分析の結果、経験学習力には業務が関係し、定型業務はマイナス、業務の繋がりはプラスに影響している。マネジメント/リーダーシップには職位の影響が大きく、職位が上がるほどその影響は大きいし、業務の繋がりの影響も影響している。また、経験学習とマネジメント/リーダーシップは正の相関があり、仕事への取り組み方の構成要素である経験学習とマネジメント/リーダーシップは関係している。なお、助言とロールモデルの存在は仕事への取り組み方を促進する要因であり、研修会への参加も内省的観察やマネジメント/リーダーシップの意識を高めている。

RQ3の「大学職員の仕事への取り組み方は、職位・年数によりどのような違いがあるのか？」の解明結果であるが、経験学習は業務の変化が契機となり、マネジメント/リーダーシップは権限を伴う業務の変化が契機となる。職位が上がると具体的経験、内省的観察、抽象的概念化と経験学習の全平均である経験学習力は高くなる。経験学習については定型業務はマイナス、業務の繋がりはプラスに影響しており、職位が上がると定型業務は減少して組織運営業務は増加し、業務の繋がりは強くなるので、職位が上がると経験学習力は高くなる。量的調査結果から、一般職は、年数の経過により定型業務から組織運営業務と時限的業務に移行しており、年数が抽象的概念化にプラスに影響している。これに対して、監督職と課長職は、年数の経過により定型業務が増加するので、経験学習力とは負の相関になる。能動的実験は職位の間で差はなく、回帰分析の結果、部次長職は能動的実験に対してマイナスの要因になっており、職位が影響している。

5. 大学規模

量的調査結果から、業務比率と業務の繋がりについて大学規模による違いはなかったし、質的調査結果でも、業務の内容について大学規模による違いはなかった。また、仕事への取り組み方についても、量的調査結果および質的調査結果とも大学規模による違いはなかった。

大学規模による違いは、第1に、職員数である。質的調査結果から、業務は、指導・援助を得てOJTにより習得されていることは共通しているが、定期採用、研修、OJTの指導・援助者の範囲、専門性を要する業務への対応などについては、大学規模による職員数の差により内容に違いがある。第2に、部課の業務分掌範囲の違いである。部課人員数は、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部課の規模であり、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り、1人の大学職員が担当する業務も細分化された領域になる。このことから、大学規模が大きいほど組織文化として部課の違いを感じている。他方、大学規模に関わらず、部課の業務として、学生対応の有無、

⁶ 「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,2012b)。

教員対応の有無と関係性、業務の正確さへの厳格と緩やかなの程度、部課で業務が完結するかなどの部課の業務の特徴は、部課の違いを感じさせているし、教員の見方に影響している。また、教学や研究推進・支援など定型業務が多い部課は、構成員の人数が多く、契約職員や派遣職員など雇用形態が多様化しており、組織文化に影響している。

以上から、RQ4の「大学規模により、大学職員の業務と仕事への取り組み方に違いがあるのか？」については、大学組織の特性による大学職員の業務の特徴から、大学規模による業務と仕事への取り組み方に違いはない。大学規模の違いは職員数の差となり、採用、研修、OJTの指導・援助者の範囲、専門性を要する業務への対応などに違いがある。また、部課の業務の特徴は部課の違いを感じさせているが、大学規模が大きいほど部課の業務分掌範囲は細分化されており、部課の業務を通して組織文化として意識される要因になっている。

6. 実証的調査結果に関する考察

6.1 業務

大学職員の仕事経験は業務とそこでの経験であり、本研究では、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、その業務を通じた大学職員の仕事への取り組み方の状況について実証的調査を行った。したがって、業務と仕事への取り組み方に区分して考察する。

まず、大学職員の業務であるが、第1に、職位と業務の関係についてである。大学職員の業務は、大学組織の特性のもとで、定型処理、対人業務、調整が多く、通常業務である定型業務と組織運営業務が四分之三を占めている。そして、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、経験分野数は増加し、異動と昇進・昇格をする中で業務が変化している。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、定型業務の内訳は、職位が上がると実務は減少し、対人業務は増加する。定型業務は業務の繋がりが弱く、組織運営業務は強いので、職位が上がると業務の繋がりは強くなる。また、組織運営業務と時限的業務については、業務の繋がりが職位の間で差がある。これは、プロジェクト的な業務の場合、資料作成など他者との調整を要しない、つまり業務の依存性が弱い領域を一般職が担当し、業務の依存性が強い領域を監督職や管理職が担当しているからだと考えられる。組織運営業務についても同様の状況が考えられ、職位により業務の内容に違いがある。また、定型業務についても、監督職と管理職は職務拡大と職務充実があるので、業務比率だけでなく、業務の内容についても職位により違いがあるといえる。

年数の経過により、一般職は定型業務、組織運営業務から時限的業務に移行しているが、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する。他方、質的分析では、監督職は業務量が増加し、定型業務から組織運営業務と時限的業務に移行し、業務量の調整弁としての役割が大きくなっていった。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になっており、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する。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が、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るので、課長のマネジメントを尊重する必要がある、直接、部下に対して指示・命令できる課長職とはマネジメント/リーダーシップの方法が変わるのである。

第2に、部課の業務についてである。部課の業務を類型化すると、①主要業務は定型業務で、内訳は実務が多い（総務・人事・財務、教学、入試、研究推進・支援、学術情報（図書館を含む））、②主要業務は定型業務で、内訳は対人業務が多い（学生生活支援、就職・エクステンション、社会連携（校友・父母等））、③主要業務は組織運営業務（企画・大学評価、国際化推進）、④主要業務は時限的業務（情報化推進）の4つに区分できる。業務比率は業務の繋がりと関係しており、定型業務は業務の繋がりが弱いので、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くなり、上記の区分では①に該当する教学、研究推進・支援、学術情報は業務の繋がりが弱くなると見られる。上記の区分①に該当する総務・人事・財務と入試は、大学外との繋がりがある業務で、同じ区分の中での違いになっていると考えられる。また、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、教育と研究に関する領域の業務の処理方法は標準化されているといえる。先行研究との関係であるが、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⁷。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たうえで類型化し、また、対人業務の対象と業務の繋がりについても明らかにしている。

さらに、部課人員数については大学規模による違いはなく、12人前後を1部課の適正規模に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ため、大学規模により部課の業務分掌範囲は異なり、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た領域になるので、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領域は、大学規模が小さいと広く、大学規模が大きいと狭くなる。この違いは、大学規模が大きいほど組織は階層化して機能分化しており、部課の間の違い（組織文化）を感じるが、それは、組織の下位文化（サブ・カルチャー）は職業や業務による影響を受ける（Schein et al.,2019）からである。また、大学規模が小さいと部課の業務分掌範囲が広いため、時期により、特定の業務に多くの職員が関わり、共同を感じている。部課の主要業務の違いと大学規模による業務分掌範囲の違いは、大学職員の仕事への取り組み方に影響すると考えられる。

第3に、定型業務についてである。定型業務は基礎・基盤となる業務であり、定型業務の経験が人のマネジメントである組織運営業務を行ううえでの信頼の基礎となり、また、業務が安定していないと調整が多くなり、組織運営業務が増えるという関係がある。さらに、定型業務と組織運営業務の経験が時限的業務に繋がるという関係がある。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。さらに、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、定型業務が多い。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、調整事項が多いことなど、大学組織の特性によると考えられる。

部課の中では、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5割、定型業務の内訳では実務が5割を超えて多かった。ルーチンは分業ないし専門化の根

⁷ 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。

幹であり、個人が処理できる単位まで分割されており、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（桑田,2021）。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が、調査結果から、定型業務は熟達化が進行するが、経験学習力との関係ではマイナスに影響する。定型業務は、改善や合理化について内省的観察が行われる一方で、失敗回避のために慎重になる。この違いについては、経験から学習する態度が重要で、学習に関わる態度や傾向は個人差要因があり、挑戦性、柔軟性、状況への注意とフィードバックの活用、類推の4つに整理できる（楠見,2012b）。定型業務の中には問題解決や学習の要素はあるが、個人差要因に影響され、それに加えて、大学職員が行っている定型業務は、大学組織の特性に影響されると考えられる。つまり、大学組織の特性により安定性と継続性が求められる定型業務は、サポート・スタッフという位置づけの中で、安定性と継続性を維持することが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。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。本研究では、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。定型業務は自己完結でき、業務の繋がり是最も弱く、主担当は一般職である。2017年に大学設置基準に教職協働に関する条文が追加されたが、教員との接点、教員との関係性、教員からの見られ方や業務の繋がり部課により違いがある。調査結果から、業務の繋がり仕事への取り組み方である経験学習とマネジメント/リーダーシップの両方にプラスに影響しており、教員、他部課、大学外との連絡・調整・協議等がある業務を担当することは、大学職員の仕事への取り組み方にとって効果がある。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（石山,2020）からである。さらに、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（Gibbs&Kharouf,2022）。業務に熟達化し、業務の繋がりを持つことは、人間関係について熟達化することであり、それは個人の学習・成長と同時に、組織にとっても良い効果があるといえる。

第5に、大学規模により業務の違いはなかったことである。これは、教育、研究が目的である大学は、目標は定性的で期間は長く、安定性が志向され、会議により意思決定や合意形成が行われる。大学職員の業務は、階層組織の中で行われ、ルールを遵守する定型処理と対人業務が多く、調整事項も多いが、裁量の幅があるという特徴を持っている。このように、大学職員の業務は大学組織の特性に規定されているので、大学規模により業務の違いはなかったと考えられる。なお、先行研究との関係であるが、木村（2017）の調査では、設置形態間では違いがあると述べている。設置形態の違いのどのような要因が、大学組織の特性が規定する業務に対して違いを生みだしているのか、解明することが求められる。

6.2 仕事への取り組み方

大学職員の仕事への取り組み方については、第1に、職位が上がると高くなる。経験学習は

業務の変化が契機となり、マネジメント/リーダーシップは権限を伴う業務の変化が契機となって行われる。職位が上がると定型業務は減少し、業務の繋がりは強くなり、また業務の内容も変化するので、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化と経験学習の全平均である経験学習力は高くなると考えられる。上記第1項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、能動的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、能動的実験に対しては抑制的になると考えられる。特に、部次長職は回帰分析ではマイナスの要因になっており、責任の重さの表れといえる。

経験学習の中で、一般職は抽象的概念化、能動的実験、経験学習力が仕事経験年数と正の相関になる。これは、経験の理解を通して学習が行われており（Kolb,1984）、平均仕事経験年数が12.60年であるので、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が負の相関になり、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。マネジメント/リーダーシップは職位が上がると高くなるが、職位の影響が大きく、職位が上がるほどその影響は大きい。第6章5節で見たように、マネジメント/リーダーシップの各項目について職位の間で差があり、その内容から、職位に伴う権限と課題の認識およびその達成への意識が、職位の間の違いになっている。

仕事への取り組み方について職位の間で差があるのは、先行研究で明らかになっているプレーヤーとマネジャーの違いの一側面が、本研究の実証的調査結果でも示されたと考えられる。管理職は同僚、部下と良い関係をつくる暗黙知を多く持っており、対人処理能力が求められること、将来の管理職と期待される監督職は、困難な仕事や柔軟な対応、自分の経験を他者の問題解決に積極的に利用していることなどが特徴（楠見,2014）だからである。また、管理職は与えられた役割とコンテクストから、質的に異なる経験を学習している（谷口,2006）。このように職位により業務と仕事への取り組み方に違いがある中で、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が求められる。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（元山,2008）のである。また、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（金井ほか,2003）。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、課長職は転換を求められているが、年数の経過により定型業務が増加しているという状況の中で、それを困難にしていると考えられる。

第2に、経験学習の中では、抽象的概念化は重要である。しかし、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り（Senge et al.,2005）、経験学習の中では抽象的概念化は難しい。しかし、調査結果から、一般職と監督職は1番目、管理職は2番目に数値が高い。これは、部課の業務には違いがあり、大学職員の業務分野は幅広いこと、また、教育、研究は人を対象とした活動であるので対人業務が多く、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、仕事への取り組み方である経験学習とマネジメント/リーダーシップは関係してい

る。具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験、経験学習力の全項目について、マネジメント/リーダーシップと正の相関があり、経験学習とマネジメント/リーダーシップは連動しながら個人の学習・成長を促進している。金井(1991)は、マネジメントの両義性として、職位にもとづくパワー(フォーマル・リーダーシップ)と、相互接触の触媒になること(セルフ・リーダーシップ)の両方が基盤になると述べており、マネジメント/リーダーシップは同時に行使され、それが経験学習と関係しているといえる。

第4に、大学職員にとって組織社会化(組織再社会化)は重要である。大学職員は、階層組織の中で、意思決定は会議により行われ、調整が多い業務を行っているので、組織社会化(組織再社会化)は業務に直接関係する。また、大学職員は日本の労働環境の中に置かれているが、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(中川ほか,2022)ので、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。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(中原,2010)のである。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。大学職員の業務領域は幅広く、人を相手とした業務や調整が多いので、組織社会化(組織再社会化)の契機となる経験学習は、業務に直接関係するといえる。

第5に、経験学習には、部課の業務分掌が影響する。経験学習には業務の繋がりが影響するが、上記第1項の業務で述べたとおり、部課により業務の繋がりに違いがある。さらに、大学規模との関係では、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領域は、規模が小さいと広く、規模が大きいと狭いと考えられる。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は国立大学の部に相当する幅広さがある(渡辺,2018)。部課人員数の調査結果は、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、大学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。

6.3 大学職員の業務と仕事への取り組み方の状況

序章2節「研究内容」において、本研究のフレーム(図0-1)を示したが、図8-2は、実証的調査により明らかになった大学職員の業務と仕事への取り組み方の状況である。

人材育成は、個人の学習・成長と組織の側の働きかけの両面があり、業務とそれを通じた経験である仕事経験が基盤になっている。個人の変化は、年数・経験分野数、業務の状況、仕事への取り組み方であり、職位との関連が強い。つまり、年数の経過、経験分野(部課)、業務比率と業務の繋がりに、経験学習力とマネジメント/リーダーシップは、職位により変化する。これに対して、組織の側の働きかけは、大学組織の特性、業務の特徴、部課の業務、大学規模である。大学組織の特性は、目標は定性的で、期間が長く、安定性が志向されるので、業務については定型処理が多く、対人業務も多い。プロフェッショナル組織として民主的な編成と機械的な編成(階層組織)が併存するので、会議により意思決定が行われ、調整事項が多いし、業務領域が広いので、部課の間では業務に違いがあり、仕事への取り組み方に影響する。また、大

学規模は、職員数と部課の業務分掌範囲の違いとなり、大学職員の担当する業務領域の違いになる。このような大学組織の特性の中で、大学職員は仕事経験を積んでいる。

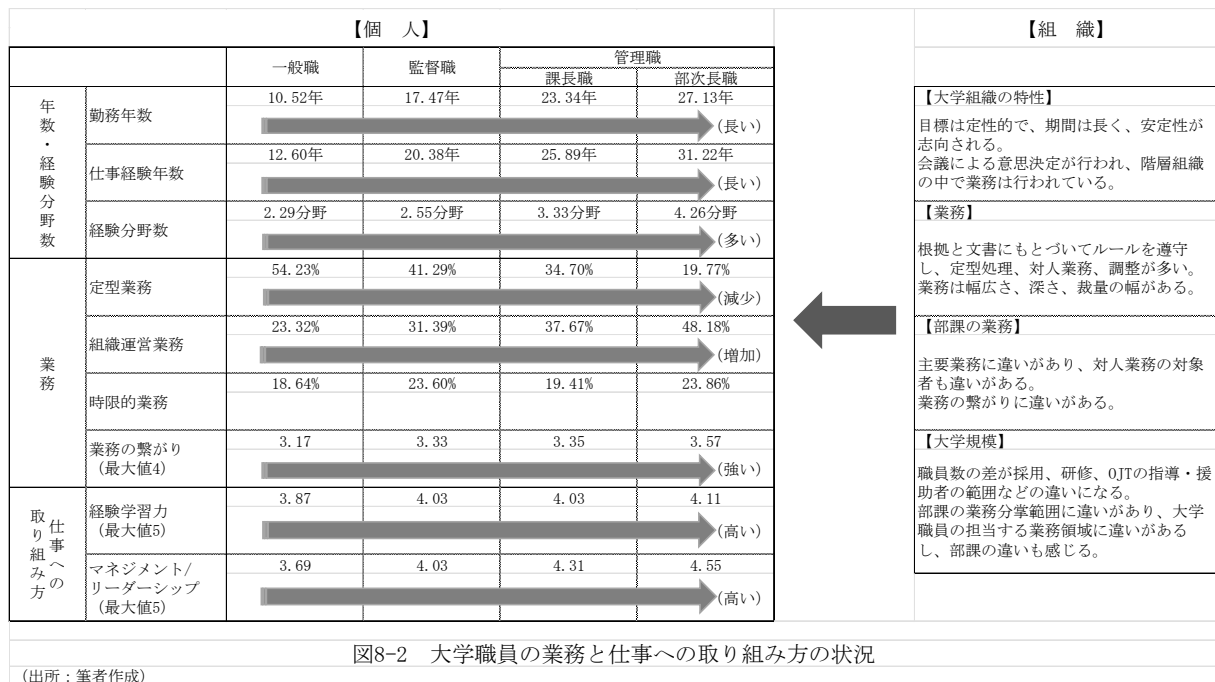


図8-2 大学職員の業務と仕事への取り組み方の状況

(出所：筆者作成)

7. 含意

7.1 理論的含意

本研究では、「大学職員論」、大学組織の特性研究、大学職員の人材育成研究をふまえて、大学職員の業務と仕事への取り組み方について実証的調査を行ったが、そこで得られた理論的含意は次のとおりである。

まず、「大学職員論」との関係である。「大学職員論」では、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と課題が指摘されていることに対して、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ことである。また、大学組織の特性から、大学職員の業務の特徴となる業務全般があり、定型業務、組織運営業務、時限的業務の関係性を体系的に整理したことである。第2に、部課の主要な業務を明らかにしたうえで、①主要業務は定型業務で、内訳は実務が多い、②主要業務は定型業務で、内訳は対人業務が多い、③主要業務は組織運営業務、④主要業務は時限的業務の4つに類型化したことである。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ことである。組織編制の区分では、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（Mintzberg,1989）。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（Cameron & Quinn,2011）。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、大学職員の仕事経験の内容を明らかにしたことである。「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、つまり業務と仕事への取り組み方の内容、両者の関係、年数・職位による変化について整理し、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。第5に、SD (Staff Development) の具体的提言に対して分析したことである。加藤(2011)は、SD (Staff Development) の1つとして、プロジェクト型の業務への参加を通して人材育成が行われるOJD² (On-the-Job Development×Development) を、具体的問題状況に適合的なSDとして提言している。本研究により、大学職員の業務と仕事への取り組み方を類型化し、体系的なものとして整理したことで、その理由が明らかになったと考える。それは、中堅管理職が新規事業創出を経験すると、他者本位思考の獲得、リーダーマインドの獲得、経営者視点の獲得の学習成果がある。その学習プロセスは、始点是他責思考の強化、次に自責思考の獲得で、そこでは働く理由の探索、事業価値の探索、鳥瞰的視点での現状認識が媒介し、学習成果に至る過程では反省的思考が媒介する(田中・中原,2017)からである。時限的業務も役職や指名により担当し、多様な視点を持って取り組む挑戦的な業務であり、経験学習が行われるが、その内容について学習の視点から理論的説明が可能になると考える。

次に、大学組織の特性研究との関係では、上記の「大学職員論」との関係で述べたとおり、大学職員の業務の特徴はプロフェッショナル組織の特性に規定されていることである。プロフェッショナル組織の中で、大学職員はプロフェッショナル(教員)に対してサポート・スタッフに位置づけられ、プロフェッショナル組織は民主的な編成と機械的な編成(階層組織)が併存している。大学職員の業務は定型処理が多く、会議により意思決定や合意形成が行われることが多く、調整事項が多いし、大学の運営の基本単位である学部・学科が並列しており、独自のルールが形成されやすい。しかし、アメリカおよびイギリスでは、学生の学習を支援する大学教育の質の変化と、高等教育環境の複雑化に伴う専門性の要請により、専門職(プロフェッショナル・スタッフ)が拡大している。これについて、「大学職員論」と大学組織の特性研究の両面から検討したい。

プロフェッショナル・スタッフの拡大について、プロフェッショナル研究では、知識の重要性が認識され、組織はプロフェッショナルが作り出す協働体系(西脇,2013)になっているという流れの中にある。同時に、プロフェッショナル組織は、仕事が複雑で精巧さが求められると、専門的なサポート・スタッフが必要になる(Mintzberg,1989)ので、プロフェッショナルとサポート・スタッフの関係は維持されていると見ることができる。また、米英のプロフェッショナル・スタッフの業務が階層化されていることは、サポート・スタッフの組織は機械的編制であることを表している。このことが、職員は専門性を持っていても正統とはみなされない(Deem,2010)し、ジョージ・ワシントン大学の学部長や学科長の選出が教員の中で行われていることと関係していると考えられる。さらに、プロフェッショナル・スタッフの拡大は専門性の要請への対応であるが、専門分野は、常に自律性が高まる方向に働く(Clark,1986)ので、専門分野間の協働が重要になる。したがって、プロフェッショナル組織における協働は、プロフェッショナル間、プロフェッショナルとサポート・スタッフ、およびサポート・スタッフ間において求められる。

次に、米英のプロフェッショナル・スタッフはジョブ型の雇用であるのに対し、日本の大学職員はメンバーシップ型の雇用という違いについてである。まず、雇用の実態であるが、大学は長期間の継続性が特徴であることから、第3章で考察したように、プロフェッショナル・ス

タッフの雇用状況の外形はメンバーシップ型に相似していた。また、業務についても、階層化された中で行われており、内容も大きな違いはなかった。メリーランド大学ボルチモア校のプロフェッショナル・スタッフの評価のための評価者ガイドでは、仕事の質、仕事の量、相互関係、社会との関係、問題解決スキル、業務上のスキル、企画、業務管理などについて、評価基準として詳細に示されているが、求められる業務の水準も日本の大学職員と同様である⁸。ジョブ型とメンバーシップ型の違いは、個人の側からみると、職務を選択できるか、組織が決めるかである。それは、組織の側からみると、人事部門の役割がメンバーシップ型の方が大きいといえる。しかし、人材育成の実践である人材開発は、訓練開発、組織開発、キャリア開発の3分野で構成されている(佐藤厚,2016)ので、本人の意向をふまえたキャリアへの対応は一層重要になる。対象となる大学職員数にもよるが、人事部門が、大学職員のキャリアを含めて、全ての人事制度を運用していくことができるかは課題である。つまり、米英の大学の人事部門のように、人事制度の一部の運用については、プロフェッショナル・スタッフが所属する組織に権限を移譲し、キャリア開発への対応を強化することなどである。このように見てくると、米英のプロフェッショナル・スタッフと日本の大学職員の雇用の実態、すなわち、ジョブ型とメンバーシップ型の境界は曖昧になってきていると考えられる。

本研究では、メンバーシップ型の雇用である大学職員を研究対象とした。それは、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(山本眞,2003)からであるが、大学教員も、大学職員と業務を分担している契約職員などもジョブ型の雇用であり、大学職員のみがメンバーシップ型の雇用である。大学の意思決定の質との関係では、大学組織の特性を理解し、部課の業務の関係性を理解している大学職員の存在は強みとなる。他方、調査結果から明らかになったように、大学職員は、業務に関する知識は契約職員等の方が高い状況のもとでマネジメントを行っているし、大学職員は異動を伴うが、専門性が必要な情報化推進部課は異動が少ないという実態がある。さらに、大学は、国との関係では中間構造になるため、自律性を尊重しなければならない学部・学科に対して、国の政策にもとづく対応を求めることから、軋轢が生まれる可能性がある。したがって、メンバーシップ型の雇用の大学職員の人材育成は、上述したジョブ型の雇用との境界が曖昧になってきているという状況をふまえたうえで、業務に関係する他者との関係、業務を遂行するうえで求められる知識・スキルや経験など、課題を多角的に検討する必要がある。

以上の「大学職員論」と大学組織の特性研究にもとづく大学職員の仕事経験の分析と課題の抽出は、広義の大学職員である「教員外の職員」だけでなく、大学教員にとっても、大学職員の仕事経験を理解する機会になることが期待される。それは、教員と大学職員の相互理解が、教職協働を進めるための出発点になると考えるからである。

最後に、大学職員の人材育成研究との関係であるが、本研究では、人材育成の基盤は仕事経験であるので、大学職員の仕事への取り組み方については、Kolb(1984)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職域の特性があり、営業職、IT技術者、看護師など領域毎に実証的研究が多数行われている。また、経験した時期

⁸ 例えば、仕事の質は、①対象者の具体的な状況に合う、②正確に行う、③簡潔に、理解しやすいように整理する、④成果物が正しいか質をチェックする、⑤成果物が対象者の要請に合っているかフォローするの5項目である。(https://www.umaryland.edu/media/umb/hrs/performance-development-program/Performance-Development-Program-Staff-Guide.pdf, 閲覧日: 2023.4.22)

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、プロフェッショナル組織に該当する大学という文脈の中で、「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。先行研究との関係では、大学職員の業務と類似する分野として、公務員の係長級を対象にした質的研究がある。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、経験を通じた対人スキルの獲得が大きなウエイトを占めている（松尾,2011）。大学職員も業務を通して人間関係に熟達化していくこと、および職場では管理職の影響が大きいことは共通している。本研究により、「事務」が主要な業務である職域の経験学習について示唆を与えることができると考える。また、プロフェッショナル組織におけるサポート・スタッフ、例えば、病院の事務部門のスタッフの経験学習についても敷衍できるし、米英の大学におけるプロフェッショナル・スタッフの拡大に関する分析も、同様に活かすことができると思う。

管理職は、タスク管理、他者管理、自己管理が求められ、発展段階的には、主として仕組みで人に動いてもらうマネジャーから、描く絵の実現にフォロワーがついてくるという変革型のリーダーへの移行期がある（元山ほか,2012）。メンバーシップ型の雇用である大学職員の人材育成に関わっては、管理職、監督職はもちろん、一般職も契約職員や派遣職員などの業務を調整しており、タスク管理、他者管理、自己管理と発展段階的な移行は、全ての大学職員に適応できる。また、人を相手とする教師は、個人で省察を行っている、個人的な信念を強固にしていく可能性があり、他者に開かれた省察が必要で、教師のコミュニティの中での学習が行われている（坂本・秋田,2012）。大学職員の業務には学生対応があり、支援業務は学生個人毎に個別性があり、特に活動支援業務は学生に寄り添うので教師と同様の役割が求められ、他者に開かれた省察の必要性は、大学職員にも適応できる。大学職員の業務と類似した領域の研究成果を重ねることで、経験学習の視座から、大学職員の人材育成課題を深耕することができると思う。

7.2 実践的含意

本研究の問題関心は大学職員の人材育成であり、そのために、大学職員の業務と仕事への取り組み方について類型化し、体系的なものとして整理することを試みた。研究結果について実践との関係では、第1に、職位および部課と業務の関係を見る際に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、学生、教員など対人業務の対象も違いがあるが、特に、教員への対応の有無と関係性は教員の見方に影響する。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、定型業務、組織運営業務、時限的業務のいずれについても業務内容に違いがある。本研究による大学職員の仕事経験について、大学職員自身の実感に近いものであれば、エビデンスとしての意義は大きいし、実践との架橋になる。さらに、職位および部課によ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になっており、仕事への取り組み方に影響する。また、多様な職場経験は、抽象的概念化と組織社会化（組織再社会化）にとって有効である。他部経験は教訓を多く作っており（谷口,2006）、異動がある大学職員にとって、適切な業務の変更は仕事への取り組み方との関係で意味がある。さらに、部課の業務の質的分析から、総務・財務・人事と企画・大学評価は、大学や学校法人の視野を持つことができる。国立大学の部課長職が、幅広い視野や国の施策の流れが分かるなどの職務遂行能力の開発に繋がった経験は、文部科学省勤務の時に集中しており（渡辺,2018）、

人材育成との関係で、部課の業務の特徴を勘案することの重要性が示唆されている。

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、定型業務は自己完結性があるため大学内・大学外との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。業務について米英のプロフェッショナル・スタッフと日本の大学職員の間で違いはなかったが、米英の大学におけるプロフェッショナル・スタッフの拡大は、知識が重要になる中で、知識の担い手の連携が重要になっており、業務の繋がりをつくることの重要性は増すと考えられる。また、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。さらに、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)、仕事への取り組み方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。その1つとして、大学外で人的ネットワークが形成できる研修会への参加はその機会になるし、インタビューでも大学外の人との繋がりがあことは影響を受けると語られていた。業務の繋がりは、人材育成との関係ではそれが持つ学習の効果から、重要性を理解する必要がある。

第3に、管理職は影響が大きいことと、職位が上がることにより、マネジメントの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。第7章5節「大学規模」で見たように、組織の下位文化を形成する部課の間の違いでは、上司である管理職の役割はその要因、つまり部課の文化を形成しており、管理職の影響は大きい。また、経験学習の能動的実験の促進要因の1つは、上司の姿勢、業務スタイル、判断基準であり、経験学習の生涯にわたるプロセスを左右することになる。管理職への移行はアイデンティティの転換を伴う(元山,2008)し、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る(金井ほか,2003)ので、成長を持続させるためにはアンラーニングが必要である。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が、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(松尾,2021)。つまり、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(Ready et al.,2010)のである。調査結果から、課長職と部次長職では業務が大きく変わり、仕事への取り組み方にも違いがある。課長職は、直接、部下に対して指示・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。

第4に、時限的業務の担当についてである。時限的業務は学習する機会になるが、第2節の業務の内容で述べたとおり、定型業務、組織運営業務、時限的業務は関係しており、時限的業務は定型業務と組織運営業務を通じて学んだ成果が活かされる場である。したがって、一定の業務経験を積んだうえでの時限的業務の担当は、大学職員の人材育成にとって有意義である。

8. 残された課題—おわりにかえて—

本研究では、大学職員の人材育成に貢献するために、大学職員の業務と仕事への取り組み方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、大学職員の仕事経験、すなわち業務と仕事への取り組み方について類型化し、体系的なものとして整理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かと考える。人材育成は、個人の側の学習・成長と、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両面がある。本研究の成果は、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仕事への取り組み方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おり、本研究の成果は、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。

本研究の成果は、大学職員の人材育成に対して、実践との架橋になることを目指して混合研究法を採用し、私立8大学の協力を得て成し遂げることができたが、本研究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。大学規模別に2大学ずつを対象にしたが、データ数により1大学の特徴を反映した結果となった可能性があることは否めない。また、質的調査は職位と大学規模を網羅できる研究参加者に対して実施し、質的データはSCATにより分析した。研究者は、大学職員(専任職員)として37年勤務したので、インタビューで何を聴き、分析するかはある程度導きだせると考えるし、SCATの分析過程の可視化による明示性は、妥当性確認のための省察を分析者に迫る機能を有している(大谷,2019)。しかし、混合研究法は、量的調査と質的調査の両方を行うので、個人研究として行うことには限界がある。調査結果から明らかになった部次長職の業務と仕事への取り組み方の分析、例えば、部次長職のみ経験学習の能動的実験に対して職位がマイナスに影響したが、それは責任の重さのみが要因といえるのかの分析などは、残された課題の1つである。さらに、組織の特性を考慮して医学部を有しない私立大学の専任職員を対象に調査したが、大学の職員の業務と仕事への取り組み方を類型化し、体系的なものとして整理するためには、設置形態や学部構成に配慮した調査が必要である。職員の所属大学は国立、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、大学の職員の業務にも差異があることが考えられる。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記述するためには、本研究で対象にした異動があり、昇進・昇格していく専任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、対象を定めて大学の職員の業務の状況を調査し、本研究の結果などと重ね合わせることで、「大学職員論」の対象である大学職員、すなわち「教員外の職員」の全体像を明らかにすることができると考える。

大学職員の日々の業務は実践である。「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(楠見,2012a)。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。理論にもとづく実践により得られた実践知が、理論と親和性が高ければ、その実践知の客観性は高まる。本研究の成果が、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課題に対して実践的な貢献になると考える。

参考文献

- 天野郁夫（1998）「日本の高等教育研究—回顧と展望—」『高等教育研究』1
- 荒木淳子（2008）「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討—ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考—」『経営行動科学』21(2)
- 安藤史江（2001）『組織学習と組織内地図』白桃書房
- 石山恒貴（2020）「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)
- 伊藤彰浩（2010）「高等教育研究としてのSD論—特集の趣旨をめぐって—」『高等教育研究』13
- 内山博夫（2019）「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
- 大谷尚（2019）『質的研究の考え方—研究方法論から SCAT による分析まで—』名古屋大学出版会
- 大場淳（2003）「大学の管理運営・経営と大学職員」『高等教育研究叢書』74
- 大場淳編（2004）「諸外国の大学職員（米国・英国編）」『高等教育研究叢書』79
- 大場淳（2004）「米国における大学職員の開発」『高等教育研究叢書』79
- 大場淳（2006）「大学職員（SD）に関する研究の展開」『大学論集』36
- 大場淳（2014）「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
- 大崎仁（1998）「高等教育研究の視点」『高等教育研究』1
- 大森不二雄（2012）「英国における大学経営と経営人材の職能開発—変革のマネジメントとリーダーシップ」『名古屋高等教育研究』12
- 抱井尚子・亀井智子（2019）「混合型研究の評価：データ統合の質に焦点を当てて」MMIRA Webinar (<https://www.ualberta.ca/international-institute-for-qualitative-methodology/webinars/mixed-methods-webinar/dec-18-2019-webinar-japanese.pdf>)
- 勝原裕美子（2012）「看護師」金井壽宏・楠見孝編『実践知』有斐閣
- 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』13
- 加藤毅（2011）「成長する職員が大学を動かす」『IDE 現代の高等教育』535
- 加藤毅（2017a）「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
- 加藤毅（2017b）「大学職員の職務特性と育成環境」『高等教育研究叢書』136
- 加藤毅（2018）「大学職員の成長モデルと育成枠組み」『大学研究』44
- 加藤毅（2020）「マネジメント課題としての大学職員養成」『大学研究』46
- 金井壽宏（1989）『「セルフ・リーダーシップ論」の展望—その理論的基礎と実験的課題—』『国民経済雑誌』160(6)
- 金井壽宏（1991）『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
- 金井壽宏・守島基博・金井則人（2003）「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.
- 木村弘志（2017）「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
- 木村充・館野泰一・関根雅泰・中原淳（2011）「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)
- 楠見孝 (2012a) 「実践知と熟達者とは」 金井壽宏・楠見孝編『実践知』有斐閣
- 楠見孝 (2012b) 「実践知の獲得－熟達化のメカニズム」 金井壽宏・楠見孝編『実践知』有斐閣
- 楠見孝 (2014) 「ホワイトカラーの熟達化を支える実践知の獲得」『組織科学』48(2)
- 桑田耕太郎 (2021) 「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
- 小泉潤二・志水宏吉編 (2007) 『実践的研究のすすめ－人間科学のリアリティ』有斐閣
- 坂本篤史・秋田喜代美 (2012) 「教師」 金井壽宏・楠見孝編『実践知』有斐閣
- 佐藤厚 (2016) 『組織のなかで人を育てる－企業内人材育成とキャリア形成の方法』有斐閣
- 佐藤剛 (2006) 『組織自律カーマネジメント像の転換』慶應義塾大学出版会
- 鈴木竜太 (2007) 『自律する組織人－組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版
- 鈴木竜太 (2014) 「学習をもたらす職場－情報の開放性と職場の擬集性の学習行動への影響」『組織科学』48(2)
- 須田敏子 (2019) 『マネジメント研究への招待－研究方法の種類と選択』中央経済社
- 高野篤子 (2012) 『アメリカ大学管理運営職の養成』東信堂
- 高野篤子 (2018) 『イギリス大学経営人材の養成』東信堂
- 館昭 (2008) 「大学職員論」『IDE現代の高等教育』499
- 館昭 (2011) 「大学職員の『大学アドミニストレーター』への成長－桜美林大学大学院の取り組み－」『IDE現代の高等教育』535
- 田中聡・中原淳 (2017) 「新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する実証的研究」『経営行動科学』30(1)
- 谷口智彦 (2006) 『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
- 津田彰・石橋香津代 (2019) 「行動変容」『日本保健医療行動科学学会雑誌』34(1)
- 寺崎昌男 (2010) 「大学職員の能力開発 (SD) への試論－プログラム化・カリキュラム編成の前提のために－」『高等教育研究』13
- 中川功一・服部泰宏・佐々木将一・宮尾学 (2020) 「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)
- 中川功一・佐々木将一・服部泰宏・宮尾学 (2022) 「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
- 中島英博・キース J.モーガン・鳥居朋子・小湊卓夫・池田輝政 (2004) 「国立大学における規模および範囲の経済性に関する実証分析」『名古屋高等教育研究』4
- 中島英博 (2011) 「大学における職員の管理運営能力獲得プロセスと業務を通じた育成」『高等教育研究』14
- 中原淳 (2010) 『職場学習論－仕事の学びを科学する』東京大学出版会
- 中原淳 (2012a) 「学習環境としての『職場』－経営研究と学習研究の交差する場所」『日本労働研究雑誌』618
- 中原淳 (2012b) 『経営学習論－人材育成を科学する』東京大学出版会
- 中原淳 (2013) 「経験学習の理論的系譜と研究動向」『日本労働研究雑誌』639

- 西脇暢子 (2013) 「組織研究の視座からのプロフェッショナル研究レビューー専門職従事者から知識の担い手への転換とその影響および意義」組織学会編『組織論レビュー Iー組織とスタッフのダイナミズム』白桃書房
- 二宮祐・小島佐恵子・児島功和・小山治・濱嶋幸司 (2017) 「高等教育機関における新しい『専門職』ー政策・市場・職能の視点からー」『大学教育研究ジャーナル』14
- 二宮祐・小山治・浜島幸司・児島功和 (2019) 「『新しい専門職』として大学で働き続けたいのは誰かー任期の有無と仕事の満足度に着目してー」『大学教育学会誌』41(1)
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の<重さ>ー日本の企業組織の再点検』日本経済新聞出版社
- 野中郁次郎 (2002) 「解説」 Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W.M.野村恭彦監修・櫻井裕子訳『コミュニティ・オブ・プラクティスーナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社
- 藤田幸男 (2008) 「職員の育成ー私大連の試み」『IDE 現代の高等教育』499
- 福留 (宮村) 留理子 (2004) 「大学職員の役割と能力形成ー私立大学職員調査を手がかりとしてー」『高等教育研究』7
- 羽田貴史 (2010) 「高等教育研究と大学職員論の課題」『高等教育研究』13
- 服部泰宏 (2020) 『組織行動論の考え方・使い方ー良質のエビデンスを手にするために』有斐閣
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会ー雇用システムの再構築へ』岩波新書
- 濱口桂一郎 (2022) 「ジョブ型雇用の誤解とメンバーシップ型雇用の矛盾」『北陸経済研究』2022.6
- 孫福弘 (2003) 「SD (大学職員開発) の概念と意義ーもうひとつの「SD」へ」『高等教育研究叢書』74
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習ープロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版
- 松尾睦 (2011) 「公務員の経験学習と人材育成」『国民経済雑誌』204(5)
- 松尾睦 (2013) 『成長する管理職ー優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』東洋経済新報社
- 松尾睦 (2021) 『仕事のアンラーニングー働き方を学びほぐす』同文館出版
- 松本雄一 (2013a) 「『学習する組織』と実践共同体」『商学論究』61(2)
- 松本雄一 (2013b) 「実践共同体における学習と熟達化」『日本労働研究雑誌』639
- 水田健輔 (2014) 「高等教育におけるガバナンス研究のフレームワーク」『高等教育研究叢書』128
- 三輪卓己 (2011) 『知識労働者のキャリア発達ーキャリア志向・自律的学習・組織間移動』中央経済社
- 元山年弘 (2008) 「管理職への移行における諸問題」『経営教育研究』11(1)
- 元山年弘・金井壽宏・谷口智彦 (2012) 「管理職」金井壽宏・楠見孝編『実践知』有斐閣
- 両角亜希子 (2001) 「大学の組織・経営」『高等教育研究』4
- 両角亜希子 (2011a) 「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』1
- 両角亜希子 (2011b) 「アメリカの大学職員」『私学経営』435
- 両角亜希子 (2015) 「日本の大学職員ー調査データから」『IDE 現代の高等教育』569

- 山川肖美 (2004) 「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
- 山口圭子 (2009) 「看護専門職の自律性に関する要因の分析－一般属性、看護職自身および部下が評価する看護師長のリーダーシップとの関連－」『日本赤十字看護学会誌』10(1)
- 山本清 (2010) 「大学職員の能力開発」『IDE現代の高等教育』523
- 山本清 (2015) 「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』18
- 山本眞一 (2002) 「大学の組織・経営とそれを支える人材－編集意図の説明を兼ねて－」『高等教育研究』5
- 山本眞一 (2003) 「大学職員を巡る研究動向」『高等教育研究叢書』74
- 山本眞一 (2008) 「これからの大学職員」『IDE現代の高等教育』499
- 山本眞一 (2009) 「変容する大学とこれからの職員」『高等教育研究』12
- 山本眞一 (2021) 「大学と大学組織の未来－自主自律は守れるのか」『高等教育研究』24
- 横山斉理・尾形真美哉 (2018) 「マルチレベル分析を用いた店頭従業員の能力獲得に関する実証研究」『組織科学』51(3)
- 吉田信正 (2013) 「大学行政管理学会の研究活動－15年の活動を振り返って－」『高等教育研究』16
- 渡辺恵子 (2018) 『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
- Akerman, K. (2020), Invisible imposter: identity in institutions, *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, No.24(4)
- Bacon, E (2009), Do professional managers have a profession?, *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, No.13(1)
- Barnard, C.I. (1938), *The Function of the Executive*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Third Edition*, San Francisco, Jossey-Bass
- Clark, B.R. (1986), *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley, University of California Press
- Creswell, J.W. (2017), *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*, SAGA Publications of London (抱井尚子訳 (2017) 『早わかり混合研究法』ナカニシヤ出版)
- Deem, R. (2010), Herding the academic cats, *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, No.14(2)
- Drucker, P.F. (1993), *The Practice of Management*, New York, HarperBusiness
- Duncan, D. (2014), Valuing professional, managerial and administrative staff in HE, *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, No.18(2)
- Ellett, T., Stipeck, C.J., Perez II, D. (2020), Residence Life and Housing Services: Why Mid-Level Managers Are Integral to a Department's Success, *New Directions for Higher Education*, No.189
- Frye, J.R., Fulton, A.P. (2020), Mapping the Growth and Demographics of Managerial and Professional Staff in Higher Education, *New Directions for Higher Education*, No.189
- Gander, M (2018), A descriptive study of professional staff, and their careers, in Australian

- and UK universities, *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, No.22(1)
- Ghoshal, S., Bartlett, C.A. (1997), *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, New York, A HarperBusiness Book
- Ghoshal, S., Bruch, H. (2004), Reclaim Your Job, *Harvard Business Review*, March 2004
- Gibbs, T., Kharouf, H. (2022), 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)
- Gornall, L. (1999), 'New Professionals': Change and occupational roles in higher education, *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, No.3(2)
- Guan, S., Stanford, D. (2016), Learner and Faculty Support, *New Directions for Higher Education*, No.173
- Hogan, J. (2014), Administrators in UK higher education: who, where, what and how much? *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, No.18(3)
- Holmes, A. (2020), What are the barriers and opportunities for continuing professional development for professional services staff in UK HE? *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, No.24(3)
- Holzweiss, P.C., Walker, D.W., Conrey, M. (2019), Preparing new professional for administrative leadership in higher education: identifying specific skills for training, *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, No.23(2-3)
- Knowles, M.S. (1980), *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*, New York, Cambridge, The Adult Education Company
- Kolb, D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Kotter, J.P. (1999), *On What Leaders Really Do*, USA, A Harvard Business Review Book
- Lewis, K. (2014), Constructions of professional identity in a dynamic higher education sector, *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, No.18(2)
- Lynch, J., Lungrin, T. (2018), Integrating Academic and Career Advising toward Student Success, *New Directions for Higher Education*, No.184
- McNay, I. (1995), From Collegial Academy to the Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities, (<https://www.researchgate.net/publication/240005713>, 閱覽日:2020.7.1)
- Melling, L. (2019), What's in a name? Job title and working identity in professional services staff in higher education, *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, No.23(2-3)
- Meyer, E. (2014), *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*, New York, PublicAffairs
- Mintzberg, H. (1975), The manager's job: folklore and fact, *Harvard Business Review*, July-August 1975
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organization*, New York, The Free Press

- Merriam, S.B. ed. (2008), *Third Update on Adult Learning Theory: New Direction for Adult and Continuing Education*, San Francisco, Jossey-Bass
- Ott, M., Beaumont, J. (2020), Defining and Describing Mid-Level Administrators in Intercollegiate Athletics, *New Directions for Higher Education*, No.189
- Patterson, G (1998), The development of qualifications for university managers and administrators, *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, No.2(4)
- Ready, D.A., Conger, J.A., Hill, L.A (2010), Are You a High Potential? *Harvard Business Review*, June 2010
- Robbins, S.P. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Education Inc (高木晴夫訳 (2009)『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社)
- Schein, E.H. (1986), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco/London, Jossey-Bass Publishers
- Schein, E.H., Schein, P.A. (2019), *The Corporate Culture Survival Guide, Third Edition*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Schon, D.A. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, London, Maurice Temple Smith Ltd.
- Sebalj, D., Holbrook, A., Bourke, S. (2012), The rise of “professional staff” and demise of the “non-academic”: a study of university staffing nomenclature preferences, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol.34, No.5
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, USA, Doubleday
- Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J., Flowers, B.S (2005), *Presence: Exploring Profound Change in People, Organization, and Society*, London, Nicholas Brealey Publishing
- Simon, H.A. (1975), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization(Third Edition)*, New York, The Free Press
- Tara, F. (2008), Workplace Learning: Emerging Trends and New Perspectives, *Merriam, S.B. ed. Third Update on Adult Learning Theory: New Direction for Adult and Continuing Education*, San Francisco, Jossey-Bass
- Taylor, E.W. (2008), Transformative Learning Theory, *Merriam, S.B. ed. Third Update on Adult Learning Theory: New Direction for Adult and Continuing Education*, San Francisco, Jossey-Bass
- Ulrich, D., Smallwood, N. (2004), Capitalizing on Capabilities, *Harvard Business Review*, June 2004
- Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Boston, Harvard Business School Press
- Whitchurch, C. (2008), Beyond administration and management: reconstructing the identities of professional staff in UK higher education, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol.30, No.4
- Wilk, K.E. (2016), Work-Life Balance and Ideal Worker Expectations for Administrators, *New Directions for Higher Education*, No.176

Zilvinskies, J., Willis III, J., Borden, V.M.H. (2017), An Overview of Learning Analytics, *New Directions for Higher Education*, No.179

【ウェブサイト】

American University “STAFF PERSONNEL POLICY MANUAL”,
(<http://www.american.edu/policies/personnel/upload/staff-personnel-policies-manual-2020.pdf>, 閲覧日 : 2021.11.7)

George Washington University “Human Resource Management & Development”,
(<http://hr.gwu.edu/>, 閲覧日 : 2021.10.3)

National Center for Educational Statistics “Resources for Implementing Changes to the IPEDS Human Resources (HR) Survey Component Due to Updated 2018 Standard Occupational Classification (SOC) System”, (<https://nces.ed.gov/ipeds/report-your-data/taxonomies-standard-occupational-classification-soc-codes>, 閲覧日 : 2022.6.15)

The Higher Education Statistics Agency “Higher Education Staff Statistics : UK, 2020/21”,
(<https://www.hesa.ac.uk/news/01-02-2022/sb261-higher-education-staff-statistics>, 閲覧日 : 2022.6.15)

University of Bristol “Professional and Administrative Grade Descriptors”,
(<https://www.bristol.ac.uk/hr/grading/profandadmingradedescriptors.html>, 閲覧日 : 2021.10.3)

University of Maryland, Baltimore, “Human Resources Services, Current Employees, Job Descriptions”,
(<https://www.umaryland.edu/hrs/current-employees/job-descriptions>, 閲覧日 : 2021.11.1)

University of Maryland, Baltimore County, “Human Resources Services, Job Descriptions”,
(<https://www.usmd.edu/usm/adminifinance/hr/umspp/nonexempt-jobs>, 閲覧日 : 2021.11.1)

【資料1】

大学職員の仕事に関するアンケート

1. 現在の職位は何ですか？ 課員／係長・課長補佐等／課長等／次長・部長
2. 貴学での勤務年数は何年ですか？ _____年
※1年以下は「1年」、1年超～2年以下は「2年」と、年単位でお答え下さい。
3. 貴学に就職する前に正社員としての勤務経験がありますか？ 有 無
「有」の場合、その年数は何年ですか？ _____年
※複数職場での勤務経験がある場合は合計して下さい。また、年数は上記2と同様に年単位でお答え下さい。

係長・課長補佐等／課長等／次長・部長の方にお尋ねします

4. 貴学で係長・課長補佐等を経験した年数は何年ですか？ _____年
※複数職場で経験した場合は合計した年数をお答え下さい。また、年数は上記2と同様に年単位でお答え下さい。

課長等／次長・部長の方にお尋ねします

5. 貴学で課長・次長・部長を経験した年数は何年ですか？ _____年
※複数の職場や職位を経験した場合は合計した年数をお答え下さい。また、年数は上記2と同様に年単位でお答え下さい。

6. 現在、所属している課（部）についてお尋ねします。

- (1) 所属している課（部）は次のどの分野ですか？

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（図書館を含む）	情報化推進
国際化推進	社会連携（校友・父母等）	初等・中等教育
他機関（出向等）	上記以外	

※複数の課（部）に所属している場合は、主たる課（部）について、複数の分野を担当している課（部）に所属している場合は、現在担当している業務についてお答え下さい。

- (2) 所属している課（部）の人員は何人ですか？ _____人

※人員＝専任職員数＋契約職員数＋派遣職員数＋その他職員数

- (3) あなたがこれまで経験した課（部）は次のどの分野ですか？該当するものを全てお答え下さい。

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（図書館を含む）	情報化推進
国際化推進	社会連携（校友・父母等）	初等・中等教育
他機関（出向等）	上記以外	

7. 現在の担当業務（半年から1年程度前から現在までの期間に担当している業務）についてお尋ね

します。

(1) あなたの全部の仕事量を 100 とした場合、次の仕事の比率はどの程度ですか？

<u>定型業務</u> (担当業務として位置づけられたもので、一定の周期で、ほぼ同じ手順により繰り返し行う業務。担当者不在で臨時に対応する業務は除きます。)	_____ %
<u>組織運営業務</u> (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。業務委託先との調整業務を含みますが、あなたの担当業務を分担している契約職員・派遣職員が実務を行うための調整は「定型業務」とします。)	_____ %
<u>期間がある時限的業務</u> (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)	_____ %
その他 (上記に該当しないもの)	_____ %
	合計 100%

「その他」についてどのような業務か記載して下さい。

{ }

(2) 上記の定型業務を次のように区分した場合、それぞれの比率はどの程度ですか？

実務 (資料・議事録等作成、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)	_____ %
契約職員・派遣職員が実務を行うための調整	_____ %
その他 (上記に該当しないもの)	_____ %
	合計 100%

「その他」についてどのような業務か記載して下さい。

{ }

(3) 現在の仕事は、他の部課や外部 (同一課内は除きます) と連絡・調整・協議等がどの程度ありますか？定型業務、組織運営業務、期間がある時限的業務のそれぞれについて、該当するものを一つ選んで下さい。なお、担当していない場合は業務区分の「担当していない」欄にチェックのみして下さい。

定型業務 担当していない

1	2	3	4
全く無い	あまり無い	時々有る	常に有る

組織運営業務 担当していない

1	2	3	4
全く無い	あまり無い	時々有る	常に有る

期間がある時限的業務 担当していない

1	2	3	4
全く無い	あまり無い	時々有る	常に有る

8. 現在の仕事を 1 年前と比較すると、担当業務に変化はありましたか？定型業務、組織運営業務、期間がある時限的業務のそれぞれについて、該当するものを一つ選んで下さい。なお、担当していない場合は業務区分の「担当していない」欄にチェックのみして下さい。

定型業務 担当していない

1	2	3	4	5
たいへん減った	少し減った	変わらない	少し増えた	たいへん増えた

組織運營業務 担当していない

1	2	3	4	5
たいへん減った	少し減った	変わらない	少し増えた	たいへん増えた

期間がある時限的業務 担当していない

1	2	3	4	5
たいへん減った	少し減った	変わらない	少し増えた	たいへん増えた

9. 仕事への取り組み方として該当するものを一つ選んで下さい。

質問項目		全くしていない	あまりしていない	どちらともいえない	時々している	いつもしている
1	困難な仕事に立ち向かう	1	2	3	4	5
2	常に新しいことに挑戦する	1	2	3	4	5
3	失敗を恐れずにやってみる	1	2	3	4	5
4	様々な経験の機会を求める	1	2	3	4	5
5	必要な情報を集めて、経験したことを分析する	1	2	3	4	5
6	経験したことを多様な視点から捉え直す	1	2	3	4	5
7	自分の仕事の成功や失敗の原因を考える	1	2	3	4	5
8	様々な意見を求めて自分のやり方を見直す	1	2	3	4	5
9	様々な仕事場面に共通する方法などを見出す	1	2	3	4	5
10	経験の結果を自分なりのノウハウに落とし込む	1	2	3	4	5
11	他の状況にもあてはまるような仕事のコツを見つける	1	2	3	4	5
12	経験から自分の仕事のやり方を見出す	1	2	3	4	5
13	経験から学んだことを実際にやってみる	1	2	3	4	5
14	あるやり方が他の場面でも使えるかどうか実験する	1	2	3	4	5
15	新しく得たノウハウを実際に応用する	1	2	3	4	5
16	自分のやり方が正しいかどうか試す	1	2	3	4	5
17	予算や人員配置など計画を立てて行う	1	2	3	4	5
18	フォーマルなライン（権限関係）に基づいて仕事を進める	1	2	3	4	5
19	学園や所属課（部）の課題や方向性を意識している	1	2	3	4	5
20	課題を実現するためにいろいろな人脈を活用する	1	2	3	4	5
21	職場内でコミュニケーションをとっている	1	2	3	4	5

以上

【資料2】

資料2-1 量的研究参加者数（部課・職位別）

所属部課	一般職		監督職		管理職		合計
	人数	所属内	人数	所属内	人数	所属内	人数
総務・人事・財務	31	43.1%	18	25.0%	23	31.9%	72
企画・大学評価	9	42.9%	5	23.8%	7	33.3%	21
教学	54	56.3%	25	26.0%	17	17.7%	96
入試	15	57.7%	6	23.1%	5	19.2%	26
学生生活支援	10	45.5%	6	27.3%	6	27.3%	22
就職・エクステンション	9	40.9%	7	31.8%	6	27.3%	22
研究推進・支援	12	44.4%	8	29.6%	7	25.9%	27
学術情報（図書館含む）	9	40.9%	7	31.8%	6	27.3%	22
情報化推進	5	45.5%	4	36.4%	2	18.2%	11
国際化推進	4	36.4%	4	36.4%	3	27.3%	11
社会連携（校友・父母等）	8	57.1%	2	14.3%	4	28.6%	14
初等・中等教育	2	40.0%	2	40.0%	1	20.0%	5
他機関（出向等）	0	0.0%	1	50.0%	1	50.0%	2
上記以外	6	37.5%	5	31.3%	5	31.3%	16
合計	174	47.4%	100	27.2%	93	25.3%	367

（出所：筆者作成）

資料2-2 年数・経験分野数（部課別）

年数・経験分野数	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	情報化推進	国際化推進	社会連携	全部課
	n=72	n=21	n=96	n=26	n=22	n=22	n=27	n=22	n=11	n=11	n=14	n=367
勤務年数（所属大学）	17.49	18.14	14.17	12.00	15.86	16.50	14.67	22.82	14.00	15.18	15.00	15.90
仕事経験年数	19.82	19.52	15.97	14.00	18.14	19.14	19.52	25.50	18.09	16.64	19.43	18.42
監督職年数（所属大学）	5.44	4.25	6.00	4.36	4.50	5.46	5.00	11.46	4.50	5.00	4.50	5.59
管理職年数（所属大学）	5.04	10.43	7.94	7.50	6.33	7.83	9.57	7.67	15.00	10.00	11.50	7.80
経験分野数	2.79	3.48	2.26	2.38	2.86	2.77	2.52	3.27	1.91	3.09	3.07	2.68

単位：年数は年、経験分野数は部課数
注）全部課平均には、初等・中等教育、他機関、それ以外を含む。
（出所：筆者作成）

資料2-3 業務の繋がり（部課別）

業務	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	情報化推進	国際化推進	社会連携	全部課
	n=62	n=19	n=82	n=21	n=21	n=18	n=22	n=20	n=11	n=11	n=12	n=321
定型業務	3.33	3.20	3.30	3.35	3.59	3.19	2.81	2.76	2.64	3.36	3.36	3.24
組織運営業務	3.51	3.45	3.06	3.38	3.55	3.41	3.04	3.33	3.27	3.55	3.36	3.32
時限的業務	3.34	3.50	3.16	3.38	3.57	3.00	3.17	3.05	3.64	3.36	3.33	3.28
全業務平均	3.39	3.40	3.18	3.37	3.56	3.20	2.95	3.06	3.18	3.42	3.35	3.27

注1) 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。
注2) 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）

資料2-4 仕事への取り組み方（職位・項目別）

項目	一般職 n=174	監督職 n=100	管理職			全職位 n=367
			課長職 n=70	部次長職 n=23	計 n=93	
			具体的経験	3.74	4.07	
内省的観察	3.83	4.01	4.03	4.30	4.10	3.95
抽象的概念化	3.72	3.96	3.70	3.83	3.73	3.79
能動的実験	3.82	3.94	3.97	4.17	4.02	3.90
経験学習力（経験学習の全平均）	3.78	4.00	3.98	4.14	4.02	3.90
マネジメント/リーダーシップ	3.79	3.93	4.04	4.22	4.09	3.90
具体的経験	3.66	3.86	3.91	4.00	3.94	3.78
内省的観察	4.16	4.33	4.34	4.43	4.37	4.26
抽象的概念化	3.95	4.08	4.23	4.13	4.20	4.05
能動的実験	3.89	4.05	4.13	4.20	4.15	4.00
経験学習力（経験学習の全平均）	3.76	3.91	3.96	3.91	3.95	3.85
マネジメント/リーダーシップ	4.06	4.21	4.27	4.43	4.31	4.17
具体的経験	3.88	4.05	4.00	4.09	4.02	3.96
内省的観察	4.14	4.18	4.11	4.30	4.16	4.16
抽象的概念化	3.96	4.09	4.09	4.18	4.11	4.03
能動的実験	4.21	4.24	4.26	4.09	4.22	4.22
経験学習力（経験学習の全平均）	3.71	3.81	3.80	3.74	3.78	3.75
マネジメント/リーダーシップ	3.82	3.97	3.99	4.09	4.01	3.91
具体的経験	3.74	3.91	3.73	3.70	3.72	3.78
内省的観察	3.87	3.98	3.94	3.90	3.93	3.92
抽象的概念化	3.87	4.03	4.03	4.11	4.05	3.96
能動的実験	2.96	3.62	4.19	4.39	4.24	3.46
経験学習力（経験学習の全平均）	3.87	4.07	4.37	4.48	4.40	4.06
マネジメント/リーダーシップ	3.81	4.09	4.31	4.70	4.41	4.04
具体的経験	3.49	3.96	4.20	4.48	4.27	3.82
内省的観察	4.32	4.42	4.49	4.70	4.54	4.40
抽象的概念化	3.69	4.03	4.31	4.55	4.37	3.96
能動的実験						

(出所：筆者作成)

資料2-5 仕事への取り組み方（部課別）

経験学習・ マネジメント/リーダーシップ	総務・人事・財務 n=72	企画・大学評価 n=21	教学 n=96	入試 n=26	学生生活支援 n=22	就職・エクステンション n=22	研究推進・支援 n=27	学術情報 n=22	情報化推進 n=11	国際化推進 n=11	社会連携 n=14	全部課 n=367
具体的経験	4.00	4.06	3.84	3.95	3.98	3.86	3.81	3.70	3.73	4.23	3.93	3.90
内省的観察	4.00	4.02	4.11	3.88	3.91	4.00	3.95	3.77	3.82	4.00	4.21	4.00
抽象的概念化	4.06	3.96	4.09	3.95	4.05	4.00	4.02	3.89	3.86	4.09	4.18	4.03
能動的実験	3.93	3.82	4.03	3.86	4.03	3.84	3.72	3.78	3.75	3.91	3.95	3.92
経験学習力	4.00	3.97	4.02	3.91	3.99	3.93	3.88	3.79	3.79	4.06	4.07	3.96
マネジメント/リーダーシップ	4.01	4.11	3.91	3.92	4.04	4.07	3.90	3.74	3.96	4.00	4.01	3.96

注1) 回答は、経験学習は各項目毎に4つ、マネジメント/リーダーシップは5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、能動的実験の平均値である。

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)

資料2-6 年数・経験分野数（大学規模別）

年数・経験分野数	小規模 n=77	中規模 n=20	大規模 n=63	巨大規模 n=207	全大学 n=367
	勤務年数（所属大学）	16.04	14.05	18.71	15.17
仕事経験年数	18.71	16.60	21.24	17.63	18.42
監督職年数（所属大学）	6.51	5.92	5.42	5.29	5.59
管理職年数（所属大学）	7.55	6.20	5.13	8.85	7.80
経験分野数（所属大学）	2.73	2.50	2.73	2.67	2.68

単位：年数は年、経験分野数は部課数

(出所：筆者作成)

業務	小規模	中規模	大規模	巨大規模	全大学	
	n=75	n=20	n=62	n=203	n=360	
定型業務	47.32%	40.50%	47.14%	43.73%	44.89%	
内訳	実務	50.33%	63.50%	48.34%	49.91%	50.48%
	対人業務	36.20%	30.25%	33.92%	34.24%	34.37%
	調整業務	9.07%	6.25%	9.44%	13.18%	11.29%
	その他	4.41%	0.00%	8.31%	2.67%	3.86%
内訳計	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
組織運営業務	27.80%	31.00%	31.67%	29.78%	29.76%	
時限的業務	20.59%	27.50%	14.54%	21.53%	20.46%	
その他	4.29%	1.00%	6.65%	4.95%	4.89%	
業務合計	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)

業務	小規模	中規模	大規模	巨大規模	全大学
	n=63	n=17	n=58	n=183	n=321
定型業務	3.27	3.35	3.20	3.23	3.24
組織運営業務	3.33	3.61	3.35	3.28	3.32
時限的業務	3.27	3.32	3.18	3.30	3.28
全業務平均	3.29	3.42	3.22	3.27	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)

経験学習・マネジメント/リーダーシップ	小規模	中規模	大規模	巨大規模	全大学
	n=77	n=20	n=63	n=207	n=367
具体的経験	3.79	4.00	3.95	3.91	3.90
内省的観察	3.99	4.01	3.99	4.00	4.00
抽象的概念化	3.95	3.90	4.00	4.09	4.03
能動的実験	3.86	3.83	3.90	3.95	3.92
経験学習力	3.90	3.93	3.96	3.99	3.96
マネジメント/リーダーシップ	3.83	4.21	3.97	3.97	3.96

注1) 回答は、経験学習は各項目毎に4つ、マネジメント/リーダーシップは5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、能動的実験の平均値である。

(出所：筆者作成)

	小規模	中規模	大規模	巨大規模	全大学
	n=71	n=20	n=58	n=199	n=348
部課人員数 (人)	12.03	11.55	12.55	23.18	18.47

注) 巨大規模大学の部課人員数はG大学13.63人、H大学24.19人である。

(出所：筆者作成)

	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	情報化推進	国際化推進	社会連携	全部課
	n=67	n=18	n=94	n=26	n=21	n=21	n=26	n=22	n=9	n=11	n=13	n=348
部課人員数 (人)	11.33	9.50	21.65	19.38	16.43	20.24	47.19	16.05	14.11	11.00	10.23	18.47

注) 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)

業務のSCAT分析

【資料3-1】 業務	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外概念	構成概念
業務全般	業務	内容	思いやりを持ち、見直しを持って、複数の力でやる。調整する。 規程にそってやる意識がある。 学生や教員との繋がりが、やるべきことをやった評価はない。 作るやりがいがあるが、やるべきことをやった評価はない。 学外との繋がりが視野の広がりがあった。 文書を書く仕事。論理だてて書く。 職制が雰囲気を作る。 教員との距離が近く、業務会議でフィードバックがあった。	組織的、調整業務、根拠にもとづく仕事、学生・教員との繋がりが、仕事を任せられる、外部との繋がりが、文書による、管理職の影響、教員と会議	組織性(特性)、調整業務(特性)、根拠にもとづく文書による(特性)、対人関係(特性)、裁量がある(特性)、教員(特性)、会議(特性)	対人業務、調整、根拠と文書、対人関係、裁量幅、教員、会議
		特徴	人が相手だと考える。(有休明けは)誰かを育てるという親の立場で考える。 職員の権限が弱いと保守的になりやすい。 調整する部署が多いと変化の範囲は狭くスピード感が低い。 (学生部の業務は)ベースが不安定とチャレンジできるが続かない。	対人業務、親の視点、職員の権限による業務の保守性、調整範囲に伴う業務の速さ、基礎の上の安定	対人業務(特性)、ルール順守(特性)、調整の多さ(特性)、基礎の上の安定(影響)	対人業務、ルール順守、調整の多さ、基礎の上の安定
		前職との違い	【営業職】 振り返りなどのための指標を見つけにくく、定性的指標で自分のやっていることが十分であるかが計りづらい。大学は目標がなく安定して運営していく仕事で、間違いないことである。 新しいことに結果がでないし期限が長い。 スピード感が強く定着に1~2年かかる。スピード感もなく、仕事の負荷も少ない。 大学は全てアウトプロットできるし、その機会があり、仕事が幅広く多岐にわたる。大学の仕事は幅広く奥行きも深い。覚える知識(関連する法律を含む)は大学の方が多。 【銀行】 学生とは直接の利害関係はないので学生のために素直に気持ちを表現できる。個人事業主のように大学は組織として動いている。 大学で3~5年かけてやることを1年で教えられた。時間の使い方が違う。短期的(半年)視野になり、極端に言えば半年単位でしか考えられないが、大学は半マがあつたが、大学は学生が成長が見られる。学力を上げるためにノルマがある訳ではない。 大学は業務の種類が多く、裁量があり自由度が高いので、厳格さに対してはその人の性格がでる。 【通信業】 スピード変に臨機応変に判断していたが、大学は毎年決められたことを確実に進めていく。 【SE】 学校は仕事の幅が広いし多様な関係の中で仕事をするので視野や考え方の広さがある。 【商社】 常に金が回っており経営への関心が薄く、ルーティンが多いので回っていることは成功していると思ってしまう改善の必要を感じない。	【営業職】 指標が不明確、定性的指標は計測しにくい、安結果が出にくい、安定、正確、長期間、新しいことへの抵抗、定着に時間がかかる、負荷の少なさ、仕事の幅広さ・奥深さ、必要な知識の多さ 【銀行】 直接の利害関係無、組織としての動き、遅い動き、目標期間の長さ、定量的指標は無、業務の多様性、裁量・自由度の高さ 【通信業】 定型処理【SE】 仕事の幅広さ、視野の広さが必要 【商社】 経営への無関心、定型業務の多さ	定性的目標(特性)、指標・結果測定(特性)の難しさ(特性)、長期間(特性)、安定(特性)、変化への抵抗(特性)、仕事の幅広さ・奥深さ(特性)、知識が必要(条件)、非営利組織(特性)、組織としての動き(特性)、裁量・自由度の高さ(特性)、定型処理(特性)、正確さ(特性)	非営利組織、定性的目標、長期間、安定、定型処理、仕事の幅広さ・深さ、裁量幅、知識・視野が必要、組織活動

業務のSCAT分析

【資料3-1】 (続き)

業務	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
業務全般	業務	管理職	<p>【管理職】 課の規模で業務の委譲の仕方が変わる。大学についての知識をええると職位や職場が変わってもできる。プレレキを踏む人はモチベーションを下げ、自分の仕事のみすれば良いとなりやすい。 判断が早いと早く進み、優柔不断だと時間がかかると感じる。 上司のコミュニケーションが少なく暗い雰囲気になる。 上司は経験で得たものをその課でもやめるのでローカルルールを作る。 【課長】 部長が前に出てくれたので課長は定型がほとんどだった。 課長は仕事を運べるし仕事配分をコントロールできる。 課長は大学執行部が出席する会議で説明し他部署の意見を受け、指摘にへこんだ。 【部長】 部長は課長に任せ、部の方針作成・予算に徹した。 部長になったら教員の見る目が変わり、こちらも言えることが多くなった。 離れているとガラパゴス化して独自のルールで動く。 単独学部のカンパスマスは教員との距離が近い。キャンパスが遠いとマイナールールができる。</p>	<p>【管理職】 組織規模と業務の範囲、基礎知識が必要、部下のモチベーション・仕事の速度に影響、課の雰囲気を作る 【課長】 定型業務、権限、ダイレクトな評価、他者の権限の尊重、他者の対応の変化、</p>	<p>業務範囲の曖昧さ(特性)、組織規模(条件)、権限(条件)、他者の反応(結果)、基礎知識が必要(条件)、上司の影響(影響)</p>	<p>権限、組織規模、業務の曖昧さ、反応・評価、基礎知識、上司の影響</p>
		物理的条件	<p>本部長は課長に任せ、部の方針作成・予算に徹した。 部長になったら教員の見る目が変わり、こちらも言えることが多くなった。 離れているとガラパゴス化して独自のルールで動く。 単独学部のカンパスマスは教員との距離が近い。キャンパスが遠いとマイナールールができる。</p>	<p>独自ルール、本部キャンパスとそれ以外、学部教員との一体感</p>	<p>独自ルール(結果)、キャンパスの特色(原因)</p>	<p>キャンパスの特色、独自ルール</p>
業務全般	大学組織との関係	規模・構成	<p>会話があると相談しやすい。学部横断的に動くとの調整が大事。 規模が大きいと人間関係の調整が必要でスピード感が落ちるし意思疎通も深まりにくい。職種構成の多様化は帰属意識に差がでて一体感が薄れる。立場や職位の違いの意識が強いとまとめるのに苦労する。学生対応など仕事は同じだと意識の違いは少なくなる。業務範囲が広く、人数が多いと、契約から他チームとの比較で突き上げがある。 机での仕事はいいがないが目につきやすい。</p>	<p>コミュニケーション、学部間調整、規模と構成による人間関係の調整、デスクワーク</p>	<p>規模と構成による人間関係の調整(原因)、学部間調整(原因)、コミュニケーション(条件)、デスクワーク(背景)</p>	<p>規模と構成による調整、学部間調整、デスクワーク</p>
		前職との違い	<p>【営業職】 大学は規則がしっかりしているし、意思決定のスピードが速い。決裁を得る機関が多くスピードに動いていない。意思決定はセッションが分かれていのに会議体を通すので時間がかかると、役職者の権限が小さい。 【銀行】 大学は何かする時に意義や成果について説明し、説得することが求められる。守備範囲が広く、他部署との調整が多い。 【メーカー等】 文書を書くことと会議の多さ。前職は現場で判断できたが、大学は会議を通す必要があり、また紙文化である。 【公務員】 大学の方が1つの事業に集団的に取り組むことが多い。大学は組織力がなく皆がバラバラで、ヒエラルキーがきちんとしていない。意思決定について、前職では文書で行われたが、大学では会議の中で固めていく。対象期間が大学は長い。</p>	<p>【営業職】 規則・規程、意思決定の遅さ、会議、手続、役職者の権限の少なさ 【銀行】 説明と説得、業務の広さと調整 【メーカー等】 文書、会議 【公務員】 集団的取り組み、不十分な官僚制組織、会議、対象期間の長さ</p>	<p>規程・規則(特性)、文書(特性)、会議と手続(特性)、意思決定の遅さ(特性)、業務の広さと調整(特性)、集団的取り組み(特性)、不十分な官僚制組織(特性)</p>	<p>規程・規則、文書、会議と手続、調整、組織の階層性</p>

業務のSCAT分析

【資料3-1】 業務	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
大学組織との関係	教員		信頼度はいかにエビデンスを示すか、レスポンスを早くすることによる。積極的な人はやりやすいことが多く事務局に降りてくるので、本当に必要か調整が求められる。	エビデンス、レスポンス、必要性の見極め	エビデンス (条件)、レスポンス (条件)、必要性の見極め (背景)	エビデンス、レスポンス、見極め
ストーリーライン			大学組織との関係では、非営利組織である大学の業務は、目標は定性的で、期間は長く、安定性が志向される。手続きとして会議による意思決定が行われ、階層組織の中で業務が行われている。さらにキャンペーンパスを構成する学部やキャンパスの歴史などにより独自ルールが作られる。業務については、人が相手で定型処理が多く、規程・規則などの根拠にもとづく文書での処理と、調整することが多い。調整は学部間、部課間と人間関係の両方があり、後者は規模 (人数) と構成が影響する。また、教員が関わる場合はエビデンスにより理解を得ることが必要になる。業務を行ううえでは知識と視野の広さが必要で、基礎があつて安定するが、業務の領域が広く、裁量の幅がある。	エビデンス、レスポンス、必要性の見極め	エビデンス (条件)、レスポンス (条件)、必要性の見極め (背景)	エビデンス、レスポンス、見極め
理論記述			管理職は判断と責任が伴い、また権限により業務を決めることができるので、部課の業務に影響を与える。管理職は組織規模 (人数) が影響し、大学に関する知識が必要である。			
業務全般	監督職		定型業務は変わらず、組織運営・時限的業務が増加してバイが拡大した。メイン業務 (入試関係) の主担当になり3倍くらい増加した。定型業務を他者に回し、組織運営・時限的業務を行った。先を見て自分の意見を持ち、多面的に考えることが必要。マイクロマネジメントしない上司の元で仕事ができる。業務範囲は明確だがその中で自由にさせてくれた。	業務量増加、業務の比重の変化、先見性と多面的視野、自律性の尊重	業務量増加 (結果)、業務の比重の変化 (影響)、先見性と多面的視野 (条件)、自律性の尊重 (条件)	業務量増加、業務の比重の変化、先見性と多面的視野、自律性の尊重
職位と業務の関係	管理職		判断することが仕事。教員や部署間の調整が増加。同質の仕事をして責任を伴うと意識が変わる。ネットワークが広がるので、自らが提案する側にならないと大学は良くならないという意識になる。外部との関係が増えるので、外部から見るとよいと思うことやろうというマイレンドになる。課長は美務を持たないという視点が止まらないという心のゆとりはあるが、大学をどうするかという視点は高くなり、他大学との交流が増える中でそれが促進される。プレイングマネージャーになるのは人数の関係。現場は一緒に動くことが必要。任せると見え方が変わるし、(任せないと) 課員の考える能力を奪っている。知らない分野の仕事は業務のスキルを変える。	判断と調整業務の増加、責任、意識・視点の変化、規模の影響、チーム活動、人材育成の視点、新規業務による変化	判断と責任 (特性)、関係者の拡大 (特性)、意識・視点の変化 (結果)、チーム活動 (結果)、組織規模 (条件)、人材育成 (影響)	判断と責任、関係者の拡大、意識・視点の変化、チーム活動、組織規模、人材育成
ストーリーライン			職位との関係では、監督職になると業務量が増加し、その比重は定型業務から組織運営業務と時限的業務に移る。監督職になると他者に対する業務が増えるので先見性と多面的視野が必要で、また部下がいるので自律性の尊重が求められる。管理職になると判断と責任が伴い、関係者が増えるので、他者の反応や業務の結果への評価を直接受ける。また、意識や視点が変化し、チーム活動を促進する人材育成について意識する。			

業務のSCAT分析

【資料3-1】 業務	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
業務全般	理論記述		<ul style="list-style-type: none"> ・監督職は業務量が増加し、業務の比重は定型業務から組織運営業務と時限的業務に移る。 ・監督職は組織運営業務が増えるので、先見性と多面的視野、部下がいるので自律性の尊重が求められる。 ・管理職は、関係者が拡大し、他者からの反応や評価を受け取る。 ・管理職は、意識と視点の変化があり、チーム活動を促進する人材育成について意識する。 	固定化、長期間、規則性と不規則、PDCAサイクルの内包、正確、改善	継続する業務（特性）、基盤となる業務（影響）、漸進性ある業務（結果）	継続性、安定性
		性格	<p>仕事が決まっているほど定型業務が多い。歴史があると定型業務が多い。定型業務は、事務室では学年暦で成績・入試などの仕事、人事は人が相手なのでイレギュラーなケース（トラブル）が多い。</p> <p>新しいことは正解がないが、既存のものは枠組みの中で間違いないという難易度の違いがある。</p> <p>エッセンスを使うことで時間を短縮でき他の仕事が入る。</p>			
	特徴	積極面	<p>ルーティン業務は習得しやすい。</p> <p>やりやすいし、改善が考えやすく、新たなルーティンにしやすい。マニュアル化できたり、改善が頼むためにはできなければならぬ。</p> <p>専門的なことが多く、課長も分からないので自分で判断した。</p> <p>非専門に手伝わってもらったことは必要だが、自身が分かっていることと、それはいろいろインプットできるところから、立案するための基礎であり分析ができていない。</p>	習熟が容易、改善が容易、アウトソース化、自律した判断、他業務をすすめるための基礎	習得する業務（特性）、基礎となる業務（影響）、改善する業務（結果）	習得、基礎、移行
	内容	消極面	<p>ミスなくやることで前年踏襲になる。失敗しないように安定して運営することが求められる。</p> <p>自分だけで完結。</p> <p>オペレーションで手一杯だと外のことを見る余裕がない。</p> <p>ルーティンでこなすだけだといろいろな情報を収集することは求められない。</p> <p>個性が発揮できない。</p>	正確、継続、安定、自己完結、閉鎖性、役割性	正確・安定・継続する業務（特性）、自己完結（結果）、閉鎖性（結果）	正確、安定、継続、自己完結、閉鎖性
	取組み方	積極面	<p>年数によりルーティンの比率が高くなるので、いかに軽減して新しいことをやりたいので考えるようになる。効率性やミスのない仕組みを考える。</p> <p>ルーティンをやらずに少しずつ改善しており、改善のために人の意見を聞く。担当業務の中で改善をした。使える見通しが見えるのでノウハウに落とし込める。</p> <p>外部に聞く方が良いものになる。</p> <p>次年度もあるので振り返り考える。組織運営業務と時限的業務は単発で終わる。</p> <p>1人体制の時はやりすぎなければならぬのでプレッシャーは強かった。</p> <p>ルーティンで基礎体力をつけると早く処理できるようになるので、そのためのスキル（メール処理・エクセルなど）を習得するようにしている。</p> <p>正しいか試すのは定型業務で、定型・組織運営・時限的業務で違いがある。他者とのやりとりが増えたり頼ると頼るようになり、他者の背景を考えるし、自分も何ができるか考える。</p> <p>外に出る機会が多いと自分を見つめ直す。</p> <p>知らない人と対外的に動く広報で困難な仕事をするとはもまれた。</p> <p>子の送り迎えがあるところを立てる。</p>	改善志向、合理性の追求、漸進的改善と他者からの傾聴、有意義な他者の意見、予測可能、内省、精神的重圧、スキル習得意欲、依存による他者理解、計画性	改善や合理化の容易さ（特性）、計画し易い（特性）、予測可能でスキル習得意欲（影響）、内省と他者による内省促進（影響）	改善・合理化の容易さ、内省的観察

業務のSOAT分析

【資料3-1】(続き)	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
業務	取り組み	消極面	何のためにやるのかのマイノリティセットが必要。 (定型業務)比率が高いと挑戦できない。 失敗の原因は考えるが、成功の要因は考えない。 失敗を恐れているので、定型業務で支障のないもの以外は慎重で前年踏襲になる。一人だと怖いし自信がないので先輩や上司の了解を得られればやる。 新しいと変えるために動くので組織運営が多くなる。	意味理解が必要、余裕が必要、問題発生時に認識、失敗への恐怖から慎重、判断回避	業務内容の理解(条件)、間違えない(結果)、慎重(結果)	失敗回避、慎重
	内容	他業務との関係	新しいと変えるために動くので組織運営が多くなる。 仕事のペースで習得していくもので、組織運営・時限的業務の土台を作る。 職位があがると、会議運営や管理業務など組織運営業務に近いものになっていく。	他業務をするための基盤、職位の影響	基盤となる業務(影響)、幅のある業務(影響)	基盤、幅広さ
定型業務	担当者	担当者	課長が決める仕事で、その前段を一般職として定型業務を担当。 管理職でも学生対応をする。少人数で役割は不明確。 先輩・上司と同じ仕事をする。ペアで仕事をする。副担当から主担当になる。 前任者に聞く。資料・手引きを見ながら。先輩やメンターがつく。 実務をすることで知識を得た。業者から言われることで教えられる(入試広報)。仕事で全前期を回っていたし、卒業生として仕事のイメージを持った。特命課題(国際化推進)のために、1回事務の流れを経験した。 嘱託・派遣職員から教えてもらう。契約職員は実務をやっているが意味が分かっているわけではないので教えてもらわない。 教えてくれる人がいないので他部署の若手に聞く。当該課の課長には聞きにくい。	一般職が担当、担当内容の曖昧さ	一般職が主担当(結果)	一般職
	習得	OJT		複数担当で習得、資料参照、メンター、知識習得、経験が必要、聞く相手は限定	OJTで習得(条件)、支援(条件)、経験が必要(条件)	OJT、支援
理論記述	マニュアル等	マニュアル等	マニュアルが整備されている(教務課、給与業務)。窓口対応マニュアルが有る(学生課)。法律・規程、事業団のマニュアルで仕事をやる。契約職員が作成したマニュアルを読むが、銀行ではないこと。 教職業務の研修へ参加した。勉強会へ参加した。 新任職員研修で半年で複数部課を経験した。	関係資料は整備	関係資料は整備(条件)	OJTの資料
	研修等	研修等		研修	研修(影響)	Off-JT
ストーン	ストーン		定型業務の特徴は、正確に処理し、継続性と安定性が求められる。基礎・基盤となる業務で、習得が容易で幅広さがある。基礎・基盤となる業務で、習得しなければならぬが、移管していく業務で、主たる担当は一般職である。管理職は独自の業務がある。習得はOJTでメンターの支援を得るが、そのための資料も整備されている。改善や合理化が容易で、計画もし易く、予測可能でスキル習得に意欲を持ち、内省的観察も行われる。他方、自己完結できるので閉鎖的であり、失敗回避のために慎重になり前年踏襲となる。			
理論記述			<ul style="list-style-type: none"> ・正確に処理し、継続性と安定性が求められる。 ・大学職員として基礎・基盤となる業務で、習得しなければならぬ。 ・他者に移管していく業務である。 ・習得はOJTで、メンターの支援を得るが、資料も整備されている。 ・改善と合理化が容易で、計画もし易い。 ・予測可能でスキル習得に意欲を持ち、内省的観察が行われる。 ・自己完結できる業務のため閉鎖的である。 ・失敗回避のために慎重になる。 ・主たる担当は一般職である。 ・管理職は独自の業務もある。 			

業務のSCAT分析

業務	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外での概念 (原因)、忠実に実行 (結果)	構成概念		
定型業務 職位・年数と業務の関係	年数	1年目	時間がかかり超勤も多い。マニュアル通りやる。同じことをやる。	遅い進行、模倣と忠実	不慣れ (原因)、忠実に実行 (結果)	初心者		
			担当領域が拡大。効率性を考え業務量が増える。改善を考えるので仕事が増える。学生対応が追加され、仕事は早くなったが対応に左右される。考えながらやる。データを出す時に適切性が分かる。	手続きの習得、早い進行、業務量の拡大、進歩を自覚、自律	手続的熟達化(原因)、一人前の仕事(結果)、自律(結果)	手続的熟達化、定型的熟達化		
		2年目	任される。自分で調べてから聞く。2年目上がった感覚(セメスターで年2回経験、2年目は3回目)。他の仕事と調整しながら挑戦できるようになった。2年目から少しずつ前職で生かせることをだすようにした。	手続内容の向上、自信、中核としての役割	熟達(原因)、自信(結果)、役割の高まり(影響)	定型的熟達化、適応的熟達化		
			改善策により仕事が減る。話し方など支援が手厚くなった感じ。3年目からこうしたらどうかというのが増え、4年目から自分からいろいろな経験を積むようになった。3年目に会議で報告し質疑応答にも対応して壁を越え自信を得た。忙しくなってきたので学外での学びをやめた。	受動から能動、仕事の質向上	受動から能動(結果)、仕事の質向上(結果)	熟達化		
		3年目以上	最初は作成された資料の提供で、次は自分で資料を作成し、会議の調整も行うし、資料を作り上げることを重視し担当業務を完成させる。職位が上がると同時に資料の適切性や出すタイミングが分かる。	手続的熟達化、内省的観察、他業務との関係を意識	手続的熟達化(結果)、内省的観察(影響)、業務の関係性を認識(結果)	手続的熟達化		
			1年目は必死だったので反省したり客観的に見ることはできなかったが、2年目は余裕ができて数字を捉え直したり、他者の意見を聞いて顧みてみる機会も増えたり、仕事が落ち着いた時や問題だと感じた時に、その根拠を探すために振り返りを行う。2年目は自分がやらなければならないことが多くなったので、立ち向かうようになった。卒業データの取り扱いや学生募集の担当では他への影響を考える。権限がないので一般職と変わらない。	権限にもとづく仕事、他者からの見られ方、業務内容の高度化と増加、他者支援	権限を持つ(原因)、依存される側(結果)、職務拡大と職務充実(結果)	権限、職務拡大・職務充実		
		推移	課内での話の通りが良いので調整を求められる。他者の仕事も見る。出退勤管理・請求書処理等が担当となり定型業務が増加。高度な定型業務(委託の仕様書作成・システムのパラメータ設定・課員の業務掌握)をするが、政策提起はしない。係長は意見申があるが、補佐は権限があるのでこなす仕事が多くなる。係長は課員の仕事をまとめ、補佐はそれをチェックして課長に上げる。係長は一つの仕事を任せられ、補佐は政策的な仕事を担当。係長は細部は上長の判断を求めるが、補佐は見える範囲が広がり権限もある。限定された範囲で、イレギュラーは管理職に上げたが、課長はいろいろなケースを動かす必要がある。	役割の変化、仕事の密度の強化	役割の変化(原因)、職務充実(結果)	役割、職務充実		
			出席する会議が増加。対人業務が増加。責任を求められるものや、一般職から判断を求められるものが増加し、内容が濃くなった。専任からの相談が増えた。					
		取り組み						
		職位						
監督職								

業務のSCAT分析

【資料3-1】 業務	中分類 (続き)	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
定型業務	職位・年数と業務の関係	職位	課長の実務は独自業務があり、他大学との交流も課長が担当した。部長の方が繁がりはしない。課長は完璧に仕上げることと、ノルマの達成がある。課長が定型業務を持つと、課員の仕事が止まる。 事務長は事務の責任者だが、渉外課は上も職員のため相談できる。 専門職が担当する分野は一歩引いてどう回すかを見る。 情報システム部長の時は新技術についていけず、課員の仕事をみているだけで方針がつかれなかった。財務課長で実務が分からず役に立っているのか自問自答した。	管理職の独自業務、業務責任、部下への影響、見守り、管理職は業務内容の理解が必要	業務知識(条件)、独自業務(特性)、業務責任(特性)、部下支援(影響)	独自の役割と業務
		管理職	他部課との関係では課長どおしの案件が増えた。課長はハラスメント案件・人事考課など困難な案件が増えた。残業との関係で監督職の時より業務量は増えた。勤務管理と他者との調整が増加。 課長は課員に仕事を任せ、監督職が課長に報告するので実務は減った。 課員は資料を作れば良いが、会議で資料の説明をすると反論もあり、景色が変わった。	対等な職位、業務内容の変化、業務の調整役、直接の反応(結果)	組織内の位置(原因)、職務充実(結果)、調整役(結果)、直接の反応・評価(結果)	役割、職務充実、「顔」
	ストーリーライン		定型業務は熟達化する。1年目は初心者、2年目は手続的熟達化と定型的熟達化、3年目以降は定型的熟達化と適応的熟達化が進む。監督職・管理職は権限にもとづき役割が変化することで職務拡大と職務充実になる。管理職は「顔」としての役割があるので、調整役となり直接の反応を受ける。職務充実も大きい。			
	理論記述		<ul style="list-style-type: none"> 年数の経過により熟達化する。1年目は初心者で、2年目は手続的熟達化と定型的熟達化、3年目以降は定型的熟達化と適応的熟達化が進む。 監督職は権限を持ち役割が変化するので、職務拡大と職務充実がある。 管理職は組織の「顔」としての役割があり、調整役となり直接の反応と評価を受ける。職務充実も大きい。 			
組織運営業務	内容	特徴	専任率が高いと定型業務が多くなり、組織運営業務が減る。契約職員の業務の範囲が広がり、高度化するとマネジメントの負荷(人間関係の調整)は大きくなる。 相手の様子を見ながらやる仕事は、非定型業務が多くなる。 実務経験が見えると、相手の信用度が上がる。 新設学部事務室は業務が安定していないので調整事項が多く、組織運営業務と時的業務が増える。 専任率の低下で増え、契約職員の仕事を管理する監督職の役割がキーになる。 科研費と教学の担当分野の違いで、組織運営業務比率が変わる。初めての時は組織運営業務比率が上がる。チームの人数が多いと組織運営業務比率が上がる。 (以上は監督職)	専任率が影響、人のマネジメント、対象者の影響、習熟、実務能力は信用の基礎、業務の安定性が影響	専任比率(条件)、人間関係軸(特性)、対象者数(影響)、経験が必要(結果)、信頼関係(条件)、業務の安定性と関係(特性)	専任率、人間関係、規模と構成、信頼
		積極面	課長は現場の取り仕切りで課員への仕事を指示し、他課と調整する。課長は課の人数が多いと相談も多い。(課長) 経験があり、チームを見ていたのでマネジメントしており、監督職になっても意識は変わらない。 特定職は年齢が上で、苦勞しながらやっている。	チームマネジメント、対象者の構成が影響	チームマネジメント(特性)	チームマネジメント
		消極面	職種が多いほど管理しにくい。課の規模で組織運営業務の負荷は全く違う。	対象者の規模と構成	範囲のマネジメント	範囲のマネジメント

業務のSCAT分析

業務	中分類 (続き)	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
組織運営業務	内容	取り組み 積極面	使える見通しが見えらるのでノウハウに落とし込める。引き継ぎがなければならぬのでノウハウなどを意識する。時限的業務は引き継がないので考えておいて、訓練しながらのステップアップ。実務の経験を積んでから人のマネージメントで、契約職員も仕事を知っている人からの方が対応は良い。学外や他部署とのやりとりがあるので、相手の言うことを積極的に受け入れるようにしている。	効果の見通しとノウハウ化、習熟、マネージメントする側の知識、継承、助言の受け入れ、対象者の構成、成果達成、割り切り	有用性の認識 (条件)、リーダーシップの2軸 (影響)、習熟 (結果)	有用性、リーダーシップ
		他業務との関係	人のバランス・特性を意識する。担当業務と課がうまく回ることを意識する。専任者が少ないので腹をくくって契約職員に任せる。(以上は監督職)	他者支援業務、調整弁	他者支援業務 (特性)	他者支援業務
		担当者	組織が大きくなると話す相手は同じ職位になる。	対等な職位	組織内の位置 (原因)	役割
		ストーリーライン	組織運営業務は、人のマネージメントであり、他者支援であるので、業務比率は専任比率が影響し、対象者の規模と構成が関係する。チームマネージメントする側には業務に関する知識や経験が前提となる。人間関係の対応について有用性が認識される。他者とのやり取りであり、継承のためにノウハウを考える。(定型) 業務が安定していないと調整が多くなり、組織運営業務が増える。	他者支援業務、調整弁	他者支援業務 (特性)	他者支援業務
理論記述	<ul style="list-style-type: none"> 人のマネージメントであり、他者支援であるので、業務比率は専任職員比率と、対象者の規模および構成が関係する。 人間関係の基礎として信頼関係が必要である。信頼関係のためには業務 (実務) 経験が必要である。 チームマネージメントを意識するが、範囲のマネージメントがある。 人間関係の対応については有用性が認識されるし、他者とのやり取りで行われ、継承のためにノウハウ化を考える。 業務が安定していないと調整が多くなり、組織運営業務が増える。 					
職位・年数と業務の関係	年数		嘱託職員とペアで仕事をし、相手を考えてながら仕事を。臨時職と立ち位置が違う中でどう一緒に仕事をするかをマネージメントを考えた。複数人のマネージメントで全体を把握し、契約職員の成長が見える時があり、アドバイスする訓練になった。子育ては時間の制限があるので、仕事を単純化して派遣職員をフル活用する。課内マネージメント業務、担当未定の業務、他部署からの依頼業務が増加した。一般職の時の定型業務は変わらず、組織運営業務が増えた。他部署との調整が増えた。部長・課長との調整が増え、その結果で自分の課のものは自分で処理する。年数の経過で習熟していくので、チェックポイントが分かり組織運営業務比率は下がる。	他者の立場の理解、人のマネージメント、助言・支援のパラランスタ向クライフ	他者理解 (条件)、人のマネージメント (特性)	他者理解、人のマネージメント
	職位	課長と同じ意識で、組織運営業務の意識が高かった。課長は意思決定も提案もできる。部長・学部長が出席する会議に出るので、大学全体の動きが見える。課長は会議に出席し情報があるから主役になる。監督職は情報に制限がある。組織のあり方を見ることが上から見るので、視点・意識の変化がある。課長は組織運営業務で直接の責任を果たす。3チームを見る課長は補佐を通して管理するが、1チームを見る課長は業務の深さがある。課員と一緒にやるという姿勢は課員も喜ぶ。契約職員にとっても遠くなりすぎず、納得するように方針を出すようにする。契約専門職に専任職員がついていない時の対応もいる。	調整業務の増加、調整弁の役割、適応的熟達化、意識化	調整業務と調整弁 (特性)、適応的熟達化 (結果)	調整役、適応的熟達化	

業務のSCAT分析

業務	中分類	小分類		注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外での概念	構成概念
		職位	管理職				
組織運営 業務	職位・年 数と業務 の関係	職位	管理職	部長は課長とは発言の重みが違う。 部長は課長を尊重し、何が求められているか伝え、それが課員まで伝わる必要が 必要で、直接の指示はしないようにしている。	職位による責任、間接 的管理	責任(条件)、間接 管理(結果)	間接的管理と 支援の姿勢
		ストーリー ライン		組織運営業務は、年数の経過により、他者の立場を理解し、助言や支援など人のマネジメントに熟達していく。監督職は調整する業務が増え、調整弁としての役割にな るので、適応的熟達化が進む。管理職は権限と責任を伴うことにより、情報量が増加し、視野が拡大する。管理職は業務と人間関係の両方の管理が必要で、部下の育成 やチームの調和を考える。責任は職位により異なり、部次長職は間接的に管理と支援する姿勢が求められる。			
	理論記述			<ul style="list-style-type: none"> 年数の経過により、他者の立場の理解、助言や支援などの人のマネジメントに熟達していく。 監督職は、調整する業務が増え、調整弁としての役割になるので、適応的熟達化が進む。 管理職は、権限と責任を伴うことにより、情報量が増加する。 管理職は、情報量が増加することで視野が拡大する。 管理職は、業務と人間関係の両方の管理が必要で、部下の育成やチームの調和を考える。 責任は職位により異なり、部次長職は間接的に管理と支援する姿勢が求められる。 			
時限的業 務	内容	特徴	性格	ゼロイチ業務。指名が増加。 新設学部事務室は業務が安定していないので調整事項が多く、組織運営業務と時 限的業務が増える。 企画の手順・準備する資料・事務的な躰きがどこであるかを理解していることが いる。 期限がありスピードサイスカ求められ、来年はない仕事なので経験値でさっさとや る。 一般職の時は時限的に該当するかも分からない。 難易度の高いものと些細なものがあり、些細なものには人に頼むより自分でやる (監督職)。	受動的に発生、業務が多 不安定、調整事項の見 さ、業務完結までの見 通し、期限と結果、多 様なレベル	一貫・完結(特性)、 期限(特性)、受動 (背景)	一貫・完結、 期限、受動
			積極面	政策系業務は他大学事例など多様な視点になる。外部に聞く方が良いものにな る。 新しく困難なことをやっていく。	多様な視点、助言の受 け入れ、挑戦	多様な視点(影響)、 挑戦(特性)	多様な視点、 挑戦
			消極面	業務に余裕があれば促進され、余裕がないと期日との関係で帳尻を合わせるため に徒来どおとなる。	業務の質の変動	業務の質の変動(影 響)	業務の質
			積極面	5年目に担当して挑戦になった。 経験をもちにどうすれば効果的か考える。 イレギュラーで前任者もいないので(内省を)意識する。振り返らないと次の提 起ができない。 新しく得たノウハウを使うし、全体最適を考えるのは時限的業務など、定型業 務・組織運営業務・時限的業務で違いがある。 課で総がかりでやるのでコミュニケーションは活発になっている。 振り返る間もなく進む。	挑戦、経験の活用、内 省、全体最適とノウハ ウの活用、チームワー ク	全体的視野(影響)、 経験学習(影響)	経験学習
			消極面	言われた仕事で期限があるので、モチベーションを持っていないようにはならな い。 全学が関わるのでどのようによいように受け取られるか慎重になり、失敗を避けるようにな る。拙速は避け一歩引いて見るので、飛びついて良いか慎重になる(管理職)。	業務に追われる、受け 身、慎重	受動的(影響)、慎重 (影響)	慎重、受動的
		他業務との関係		定型と組織運営が基 礎、パターンの蓄積、 新規課題	業務の基礎が必要(条 件)、パターンの蓄積 (結果)、新規課題 (特性)	新規性、パ ターンの蓄積	

業務のSCAT分析							
【資料3-1】 (続き)	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念	
業務 時限的業務	ストーリーライン	時限的業務は、役職や指名により担当し、完結するまで一貫して一貫しているもので期限があるが、結果も分かる。多様な視点、全体的な視点を持つて挑戦的であるが、経験学習をしないことと次から慎重になる。定型業務と組織運営業務の経験が基礎として必要で、時限的業務を行うことでパターンが蓄積される。			テキスト外の概念 業務の質が変動する。業務のレベルは難易度	構成概念 レベルは難易度	
	理論記述	<ul style="list-style-type: none"> 完結するまで一貫する業務で、期限があり、結果も分かる。 業務のレベルは難易度の高いものから些細なものまで多様である。 役職や指名により受動的に発生するが、多様な視点を持つて挑戦的な業務である。 期限との関係で業務の質が変動する。 定型業務と組織運営業務の経験が基礎として必要である。 時限的業務を行うことでパターンが蓄積される。 全体的視野を持つことが出来る業務で、経験学習をしないことと次に繋がらない。 受動的に始まり、期限があるので、慎重になる。 					
	職位との関係	職位	管理職	課長では増える。	職位に連動	職位に連動 (背景)	職位に連動
	ストーリーライン	課長職になると時限的業務が増える。					
	理論記述	<ul style="list-style-type: none"> 管理職は時限的業務が増加する。 					

(出所：筆者作成)

【資料3-2】		部課の業務のSCAT分析				
部課	中分類	小分類	インタビュー	語句の言い換え	テキスト外外の概念	構成概念
総務・人事・財務	業務内容	共通	直接学生に関与しない。事務部門がトップになるので判断しなければならず、責任が重い。学長・専務に自分の考えや意見が言われる機会があった。学外の人・モノ・金の流れが分かった。学外の人の目線を知り、学園が何を求められているか知った。経営面を考慮して動かすこと、大学全体を常に意識し大局的な見方をするようになった。法人全体へ視野が広がった。	学生窓口無、判断と責任、トップとの近さ、組織の動きの理解、学外の人の目線、経営的な見方、法人全体の視点	学生との接点無(特性)、判断と責任(結果)、トップとの近さ(特性)、学園全体の理解と視点(結果)、外部の目点、外部の視点	学生との接点無(特性)、判断と責任(結果)、トップとの近さ(特性)、学園全体の理解と視点(結果)、外部の目点、外部の視点
		総務	よらず相談窓口的業務。何でも屋で現場からの調整弁。対外的窓口で緊張感がある。幅広い知識・経験が必要。専任の手作業は少なく、契約職員との差は大きい。話をしたり決裁をとる順番が明確。	何でも屋、調整役、対外的窓口(特性)、知識・経験、実務の少なさ、ラインが明確	業務範囲の広さ(特性)、対外的窓口(特性)、知識・経験(条件)、ライン(特性)	業務範囲の広さ、対外的窓口、ライン
		人事	証明書発行など突発的対応が多い。定型業務が多い。課長は部下の部下のよう、実務は自己完結型で孤独だった。給与業務は慎重になる。	窓口、定型、管理職の独自業務、慎重	定型(特性)、管理職の独自業務(特性)、慎重(結果)	定型、管理職の独自業務、慎重
		経理	大学の経営を考える。金は数値化できるので、財務分析を通じて何をすべきか見つけやすい。財務での効率性の追求は経験値で、2年目までは何が良くて何がダメか分からなかったが、3年くらいいやって理解でき、10年経って自信ができたので、課員に指示できるようになった。3年ではきれいにできるがその上の展開はできなかった。	定型、ルール遵守、単調、外部チェック、大学経営、定量化、経験値が必要	定型(特性)、ルール遵守(特性)、大学経営(結果)、専門性(条件)	定型、ルール遵守、大学経営、専門性
		施設	課長は、課員が実務を担当するので、予算交渉が主任務。	一般職が定型、管理職は調整	定型(特性)、専門性(条件)	定型、専門性
		広報	時期が決まっています自分でコントロールできた。対外的窓口で緊張感がある。未知の領域の仕事が多かった。結果について指標で分析することが多い。	定型性、対外的窓口、未知の仕事、指標での分析	対外的窓口(特性)、結果指標(結果)、定期(特性)、新規(特性)	対外的窓口、指標、定期、新規
		取り組み方	【総務】石橋を叩いて渡る仕事で、失敗を考える。大学の土台となる仕事を知った。ラインと課題意識は総務で思うようになった。 【人事】教職員のパフオアマランスが悪いと学生に伝わるので、良いものは取り入れていくし、その視点が無いと独りよがりになる。学園との関わりが強いので、学園を意識するようになった。 【経理】会計基準で決まったことを前提に仕事をすることで挑戦はへつた。間違えられないので原因を考える。学園との関わりが強いので、学園を意識するようになった。 【広報】具体的挑戦が常に求められる。慎重さはいるが良い方向・悪い方向はあってもチャレンジの側面はある。外部から学ぶことが多く、チャレンジすることに臆しなくなった。	【総務等】慎重、土台、間接的影響、根拠、ライン、課題意識、学園を意図、【広報】挑戦、外部情報	【総務等】間接(特性)、土台(結果)、慎重(結果)、ライン(結果)、課題意識(結果)、学園を意図(結果)、【広報】挑戦(結果)	慎重、土台、挑戦、ライン、課題意識、学園を意図
		教員との関係	広報は取材での接点があり研究面も知るが、協力的・非協力的な人がいる。財務は資料から研究状況を見る。財務には向けられる目は冷たく感じた。人事は評価制度などを担当しているのに対して対峙する。総務はルールを守らせる側で見る。役員は一緒に考える姿勢がある。役職についていてパランスがとれている。	特定教員、資料を媒介、非良好、対峙の関係、管理者の側、協働(役員)	特定教員(特性)、資料から認識(特性)、管理者の側(特性)、非良好(結果)	特定教員、役職者、資料から認識、管理者の側、非良好

【資料3-2】(続き)		部課の業務のSCAT分析			
部課	小分類	インタビュー	語句の言い換え	テキスト外外の概念	構成概念
総務・人事・財務	ストーリーライン	総務・人事・財務は、定型業務が多く、学生との接点はないが、トップとは近い。また、総務と広報は対外的な窓口である。業務は、根拠にもとづく仕事のためルールの遵守が必要で、ラインが明確であり、最終判断をする上司が職員であるので、判断については資料により責任があり、財務は専門業務があり、財務は専門性が求められる。直接、接する教員は役職者や特定教員のみであり、多くの教員については資料により認識しており、管理的業務を通じた関係である。仕事への取り組み方は慎重で、ラインを意識し、学校法人や大学の課題が意識される。学校法人全体や大学の経営を理解し、外部の視点と新規である。広報は、定期性と新規性があり、指標により分析するし、挑戦する仕事である。	語句の言い換え	テキスト外外の概念	構成概念
	理論記述	<ul style="list-style-type: none"> ・定型業務が多く、学生との接点はないが、トップとは近い。 ・ルールを遵守し、ラインが明確であり、判断について最終責任がある。 ・総務と広報は対外的な窓口である。 ・人事の管理職は独自業務があり、財務は専門性が必要である。 ・広報の業務は定期性と新規性があり、指標により分析するし、挑戦になる。 ・教員との関係は、役職者や特定の教員と接点があるが、多くの教員については資料を通して知る。管理する側の業務になるので、教員からはそのように見られてい る。 ・業務を通じて、学校法人全体を理解し、学校法人や大学の視点を持つし、外部からの視線についても意識する。 ・ラインについて理解しているので、慎重である。 	語句の言い換え	テキスト外外の概念	構成概念
企画・大学評価	業務内容	<p>大学全体を広く見て、大学の方向性を考えるようになった。俯瞰的に見る位置で視野が広がり、いろいろな人と出会い、考える。課題を意識した。課題がダイレクトに入ってくる。ノウハウがない中で調査してやり上げた。</p> <p>教員・上司と一緒にやるので知識が必要だった。</p> <p>認可申請事務は知識と論理的思考が必要で、事務の将来がかかっているので、やらざるを得ないが、職員として働くこと、組織として目指すこと、社会的意味づけが一体化したプロ세스である。</p> <p>競争的資金の獲得は、申請・実行・終了までを担当し、成果をどう見せるかである。トップマターを扱うので、全部を受け取る必要はない。</p> <p>課内の業務範囲が広いので、方向性の一致は緩い。</p>	語句の言い換え	テキスト外外の概念	構成概念
	点検・評価	<p>執行部とのやりとりが増え、組織運営業務の比重が上がる。</p> <p>外部の動きを吸収していかねばいけない。</p> <p>一からの仕事で、考えながらで業務量の負担は少なかった。</p>	語句の言い換え	テキスト外外の概念	構成概念
企画・大学評価	IR	執行部とのやりとりが増え、組織運営業務の比重が上がる。外部の動きを吸収していかねばいけない。	語句の言い換え	テキスト外外の概念	構成概念
	取り組み方	【点検・評価】他者・学外との関係が増えるので、原因を考える。ライン、計画を立てる、課題に気を付けて対応している。	語句の言い換え	テキスト外外の概念	構成概念
企画・大学評価	教員との関係	バックに理事長・学長がいるので対等に議論できる。自己点検は執行部とやりとりがあった。	語句の言い換え	テキスト外外の概念	構成概念
	ストーリーライン	企画・大学評価は、完結性があり、成果も明示化される業務で、外部・他者との接点が多い。大学の必須課題をトップマターとして担当し、業務は複雑で、知識や論理性がなければならない。意義も明確であり、外部の動向や大学全体の視野を持つことができ、執行部と調整をすることができ、他の教員からの見られ方にも影響する。執行部だが、そのもとでの仕事になるので、他の教員からの見られ方にも影響する。	語句の言い換え	テキスト外外の概念	構成概念

【資料3-2】(続き)		部課の業務のSCAT分析				
部課	中分類	小分類	インタビュー	語句の言い換え	テキスト外概念	構成概念
企画・大 学評価	理論記述	<ul style="list-style-type: none"> 新規課題を含め、大学の必須課題をトピックマターとして担当する。 完結性のある業務で、成果も見え、業務上の接点が多い。 業務の意義は理解されるが、知識と論理的思考が必要で、事務も複雑である。 外部の動向と関係し、執行部と調整して業務を行う。 執行部との繋がりが強いので、教員からは対等にみられる。 大学全体を見る広い視野を持ち、他者との繋がりがあがる。 ライオンを理解し、業務を行ううえで計画性が必要である。 	<p>ルールをどう動かしていくかで固まってる中でやる。ルーティンが多いが、卒業がかかるとルーティンの重要さを学んだ。当たり前のことを当たり前にやるのが大事。教務事務は大学職員の基本で、決まり事が多く人間関係も必要。定型が多く、他部署や会議で調整する。業務範囲・守備範囲が明確で、担当業務も整理されている。データ照合が多く、エクセルの関数を使う。入力作業が多く、ダウンロードで効率化と正確性が上がる。</p> <p>分かりやすい資料を作るなど創造的業務。 事務室は定型業務と新規業務の両方があり、学生の相談はイレギュラーで連携が必要。 教学系は契約職員とペアで仕事をすることで組織運営業務が多い。 学生の存在を知る。学費と学習を担っている。 学部は小さな会社を任されている感じ。 大学全体のことを意識するようになった。 カリキュラム改革は、学部と事務局のやりとりがあるので教職協働を感じたし、学部長が入る会議でレベルが違った。 教員も専門家でない大学教育開発は、事務局主導でできる。 調整業務で事実にもとづく進め方を理解した。教育や大学を俯瞰的に見て視野が広がり、文書は全学がみえることを意識した。 事務長が、他部署に比べて一番マネジャーらしい。</p>	<p>定型の重要性、正確、基本業務、根拠による業務範囲の明確さ、効率化が可能、資料作成の工夫、非専任のマネジメント、学生を意識、学費と学習、学部は基本組織、大学を意識、カリキュラム改革での教職協働、専門外は事務局主導、文書は見られる、管理職はマネジャー</p>	<p>基本業務(特性)、正確・根拠・範囲の明確さ(特性)、調整(特性)、学生対応(特性)、教職協働でのカリキュラム改革(特性)、新しい分野の業務(特性)、学費と学習の理解(影響)、学部が基本組織(原因)、大学を意識(結果)、定型の重要性と効率化(結果)、非専任のマネジメント(結果)</p>	<p>基本業務、正確・根拠・範囲の明確さ、定型の重要性と効率化、調整、学生対応、学費・学習、大学を意識、教職協働、非専任のマネジメント</p>
教学	業務内容	<p>特徴(+) <ul style="list-style-type: none"> ルールが決まっているので変わったことではない。ルールがあるので、違うことをしたら後で困る。ミスが発生したり苦情がこないように対応するので、保守的になる。学部が横並びで細かいことの調整はできるが、大きいことはできない。1部署で完結していいばできる。マニュアル化され、大学院課の管理のもとに動かし、専任と契約職員の仕事の区分も明確だが裁量の幅は小さい。 現状維持に重きがおかれ意思決定に時間がかかる。教員との調整があり、実務量が多い。カリキュラムの見直し時は業務量が1.5倍。 委員会が決めるため、教員に委ねられ、判断する業務はない。教員が相手で、自分の思っていただけではできない。 自分(課長)がいなくても流れていくので、皆がブライドをもって仕事をした方がいい。 </p>	<p>ルール遵守、保守的、現状維持、時限的業務で業務量の増加、業務量の明確化による裁量幅の縮小、学部間調整、教員による意思決定、管理職の役割</p>	<p>ルール遵守(特性)、現状維持(影響)、裁量の少なさ(結果)、学部間調整(背景)、教員主導(背景)</p>	<p>ルール遵守、学部間調整、現状維持、教員主導</p>	
	学生	<p>特徴(-) <ul style="list-style-type: none"> 直接学生に関与しない。 学生と直に接していたので、どう学んでもらうか考えた。実習指導では対応を考えた。ポジティブで来る学生は少ないのでドライで、全てに対応したいたまりがない。教務・学生支援は身構えている。学部の偏差値の違いは、手続きの負担としてカウンター業務が増える。 </p>	<p>学生への視線、支援、ドライな対応、管理者の側、学生の質</p>	<p>学生への視線・支援(影響)、管理者の姿勢(影響)</p>	<p>学生支援、管理者の姿勢</p>	

【資料3-2】(続き)		部課の業務のSCAT分析			
部課	小分類	インタビュー	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
業務内容	繋がり	学外との繋がりはあまりない。定型業務は学内で完結、事務室は業務が整理されているので対外的対応は少ない。会議や打合せが少なく、組織運営業務の比率は低い。教育学部は整理する側のため、他部との繋がりは多い。学内が対象で失敗しても大ごとにならない。	学外との繋がりが、学内で完結、繋がりの少なさ	学内で完結(特性)、学外との繋がりが(特性)	学内で完結、学外との繋がりが
	取り組み方	学生とのやり取りで、新しいトラブルにどう対応するかという目標が強くなる。ノウハウを実践しやすい。セミナーなどで他大等事例の知識が得られるので、能動的実験は進む。事務室はさちんとやすることを求められるので、失敗を恐れないは減っている。学生対応・教員対応では間違いはできず攻めにならないし、課長ではより強くなる。教育学部は違う要素が出てくるし、変えることが常の文化ではないので積極的な実験は難しい。	人間関係対応、ノウハウの実践、知識の増加により実践、失敗回避、現状維持	人間関係対応(特性)、ノウハウの実践(結果)、失敗回避(影響)、現状維持(影響)	人間関係、ノウハウの実践、失敗回避、現状維持
教員との関係		カリキュラム改革で執行部と意見交換した。カリキュラムまで踏み込むので、一緒に仕事をしたいという感じ。学生と接している姿を見るので、尊敬するし大変さも分かる。学生に寄り添って一緒にやっている感じ。協働・合い支える立場。教育が媒介になるので、仕事として動いている教員を見る。教育を中心にするので、利害対立は起こらない。職員の上には教員がいるので、教員との力関係が難しい。職員はお願ひする立場。事務室は教員の手足という感じ。事務室には多様な教員を見るが、教育学部は仕事をする教員とのみ接する。恐怖をもって仕事をしており、メールでも繊細にやっていた。事務室は教員の実態が分かるので、事務室を経験していたらプロジェク業務はできなかつた。お伺いをたて意見を求める。事務室はアシストで意思決定には入れなかつた。学部では職員は教学方針に口を出すなという感じ。指導する部分もある。問い、合わせへの対応。	カリキュラム改革での協働、教員理解、協働意識、利害対立無し、教員優位、多様な教員理解、慎重・繊細な対応、補助的役割	教員理解(結果)、協働意識(結果)、教員優位(結果)、多様な教員理解(影響)、慎重・繊細な対応(結果)、補助的役割(結果)	教員理解、協働意識、教員優位、多様な教員理解、慎重、補助的役割
ストーリーライン		教学は、教育研究活動の基本となる業務で、範囲は明確で、範囲により正確に処理することが求められる。大学内(学部内)で完結する定型業務が多く、その重要性を理解するが、学部が大学組織の基礎単位であり、教員主導のもとで、学部間の調整が発生するし、契約職員等も必要になる。大学外との繋がりのある業務もある。業務の特性から、定型業務の効率化を考える一方で、失敗回避や現状維持にもなる。学生に对应するので、学習や学費、大学を意図する業務で職を持つ一方で、支援の側面と、ルールの遵守を求め側面の両方がある。その対応はノウハウになって実践される。教員との接点は多く、教員を理解し協働意識を持つ一方で、教員優位のため慎重になり、補助的役割にもなる。ただし、カリキュラム改革や新しい分野での業務では教員との協働も行われる。			
理論記述		<ul style="list-style-type: none"> ・業務範囲は明確で、根拠にもつきルールを遵守し、定型業務を正確に行うことが求められる。 ・学生への対応は、管理者の姿勢でルールの遵守を求め側面と支援の両面がある。 ・基本的に学内で完結し、学部間調整がある。 ・教職協働で行う業務があるが、教員主導の領域であり、教員を理解するが、補助的役割として慎重な対応になる。 ・定型業務が多いので、非専任職員のマネージメントがある。 ・学費や学生、学部が大学組織の基本単位であることを意識する。 ・定型業務の重要性を理解し、効率化を考えるが、他方で現状維持、失敗回避にもなる。 ・大学外との繋がりが業務は刺激を得ている。 ・人間関係を学ぶことができ、ノウハウを実践することができる。 			

【資料3-2】(続き) 部課の業務のSCAT分析

部課	中分類	小分類	インタビュー	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念	
入試	業務内容	共通	年間を通じた流れがあり、見えやすく仕事が組みやすい。分析や多様な視点が求められ、短時間で成果が見えるので、改善のサイクルも回しやすい。変えることがあがる部署。他私大との関係でスピードが求められた。一緒にやるので人の密度が濃く、情報も共有された。人間関係で仕事ができる。個人ごとの担当で組織運営業務はあまりない。分析の仕方と考え方を学んだ。大学にとつてのピクイクイベント。監督職は施設貸与手続きなど調整事項が多い。課長は学外との繋がりが多かった。課長は定型業務の一部を担当するので割合は高い。高校生の時から卒業までを見て本人の判断に役立った。学内のことを知らないしと高校生に話せない。高校生の時から卒業までを見て本人の判断に役立った。絶対に間違えられない怖さと緻密さがある。確実にやらなければならないし、ミスは許されぬ。	年サイクル、可視化、分析、改善、速さ、定量化された成果、PDCA、共同、情報共有、個人ごとの担当、重要な業務、学外との繋がりの調整、管理職の独自業務	年サイクル(特性)、可視性された成果(特性)、分析・改善(特性)、迅速(特性)、共同(条件)、学外との繋がりの独自業務(特性)	可視性された成果・分析・改善・迅速・共同・学外と管理職の独自業務	
			募集	監督職は施設貸与手続きなど調整事項が多い。課長は学外との繋がりが多かった。学内のことを知らないしと高校生に話せない。高校生の時から卒業までを見て本人の判断に役立った。学内のことを知らない怖さと緻密さがある。確実にやらなければならないし、ミスは許されぬ。	知識、学生の成長過程	知識(条件)、学生の成長過程(結果)	知識 学生の成長過程
			執行	捉えなおしや原因を考えるのは体系化していたので常にしていたし、課長からも求められた。外向きの仕事は課題意識は高くなる。広報はトライアンドエラーがあり、積極的になれる。広報は積極的な風潮がある。実際にやる・応用することができる。石橋を叩いて渡る。仕事で失敗を考える。任せられており意見を求められることが多い。基本的方向を示せば理解してもらえた。頼られ作り上げる仕事はリードできるが、教授会で反対されたこともある。職員を専門家として見るので提案できるし、対等に見てもらえる。AO入試で職員が書類を審査するようになり、教員の職員への見方が変わった。オープンキャンパスで近い存在だが普段は分からない。協力してくれる教員とのみ接触。お願いする側。特定の教員とのやりとり。課長の独自業務があり接点は多かった。	知識、課題意識、トライアンドエラー、積極性、慎重	内省(影響)、課題認識(影響)、挑戦(影響)、慎重(影響)	内省、課題意識、挑戦、慎重
			教員との関係	専任でお願いする側。特定の教員とのやりとり。課長の独自業務があり接点は多かった。入試は、1年間で完結し、学外との繋がりが強い。成果が可視化されるので、分析と改善が迅速に行われる。大学に関する知識が必要で、高校から大学卒業までの学生の成長を見ながら、課題意識を持って内省し、挑戦する。執行業務は正確さと厳密さが必要で、慎重になる。教員からは専門家と見られ依存されるので対等であり、特定教員と限られた期間に接する関係である。	専門家、了解、依存、対等、管理職の独自業務、一時的関係、特定教員	専門家(結果)、依存(結果)、対等(結果)、一時的関係(結果)、特定教員(結果)	専門家、依存、対等、一時的関係、特定教員
ストーリーライン		入試は、1年間で完結し、学外との繋がりが強い。成果が可視化されるので、分析と改善が迅速に行われる。大学に関する知識が必要で、高校から大学卒業までの学生の成長を見ながら、課題意識を持って内省し、挑戦する。執行業務は正確さと厳密さが必要で、慎重になる。教員からは専門家と見られ依存されるので対等であり、特定教員と限られた期間に接する関係である。					
理論記述		<ul style="list-style-type: none"> 1年サイクルの業務で、成果が可視化され、分析と改善が迅速に行われる。 共同で業務を行い、大学外との繋がりがあり、管理職には独自業務がある。 学生募集業務は、大学に関する知識が必要で、高校から大学卒業までの学生の成長過程を見ることができている。 入試執行業務は、社会的影響が大きいため、正確に厳密に行うことが求められる。 教員からは専門家と見られて依存されるので対等であり、特定の教員と一時的な関係で業務を行う。 課題意識を持って内省する。学生募集業務は挑戦になるが、入試執行業務は慎重になる。 					

【資料3-2】(続き) 部課の業務のSCAT分析

部課	中分類	小分類	インタビュー	語句の言い換え	テキスト外	概念
学生生活支援	業務内容	共通	学年間に合わせてルールの運用。学生に対して大人としての対応を伝える。トラブルを含む学生対応があり実務量は多い。休学・退学の面接を年4〜500人した。個別のアプリで個別のサービスの提供があるが、統一したルールで機械的に適用する大学もある。学生対応・保護者対応の重みがある。個々によるので判断の難しさがある。教務・学生支援は身構えている。学生数は学生に寄り添うのでだらだらしている、個人により業務の密度が違う。 学生視線でアグレッションにいけないし、提案は学生部の中で完結した。 学生のインパクトが直接返ってくるし、影響が大きいのでよく考え、学生に育ててもらった。学生から言われて新鮮な見方ができ、教えられる。 主役は教員と学生であることを理解した。 学生職は領域が広く、定型業務は職員が担当し、管理職はそれを統括する組織運営業務が多い。	年間ルーティン、学生対応、積極的、業務密度の差、学生の反応からの学び、職員の役割の理解、完結、受動的、領域の広さ	定型(特性)、学生・父母対応(特性)、個別対応(特性)、積極的(影響)、学生からの学び(影響)、職員の役割を理解(影響)、完結(特性)、受動的(影響)の広さ	構成概念 定型、学生・父母対応、個別性、積極的、受動的、領域の広さ
		生活支援	寝学登はルールを逸脱させないで何ができるか。生活支援は定型化されている。	ルール遵守	ルール遵守(特性)	ルール遵守
		活動支援	課外活動は大学の枠の中で何ができるか。 課外・学生支援は業務範囲が弾力的で、整理されていない。 東日本大震災ボランティア学生の成長を実感。	工夫、業務範囲の曖昧さ、学生の成長	能動的(影響)、業務範囲の曖昧さ(特性)、学生の成長(結果)	能動的、業務範囲の曖昧さ、学生の成長
	取り組み方		失敗を恐れないでできた。	挑戦	挑戦(影響)	挑戦
	教員との関係		学生と接する姿を見ないので、尊敬するし大変さも分かる。学生に寄り添って一緒にやっている感じ。学生思いの教員が多く、同じ人でも教務部とは見え方・印象が違った。 学生支援で目標が一致してコンフリクトはなかった。方針を決めて進めていく時はやりやすかった。	教員理解、協働、学生思い、容易	教員理解(影響)、協働(特性)	教員理解、協働
	ストーリーライン		学生生活支援は、定型業務として学生・父母対応が多い業務である。業務範囲は広いが、部課で完結する。業務領域の曖昧さとなる。生活支援業務はルールの遵守を求めるので受動的になるが、活動支援業務は学生の成長を見るので、能動的・積極的で挑戦になるし、職員の仕事も理解する。特定教員と協働が行われ、また教員の学生支援を見て教員の多様な側面を理解する。	学生生活支援は、定型業務として学生・父母対応が多い業務である。業務範囲は広いが、部課で完結する。業務領域の曖昧さとなる。生活支援業務はルールの遵守を求めるので受動的になるが、活動支援業務は学生の成長を見るので、能動的・積極的で挑戦になるし、職員の仕事も理解する。	学生生活支援は、定型業務として学生・父母対応が多い業務である。業務範囲は広いが、部課で完結する。業務領域の曖昧さとなる。生活支援業務はルールの遵守を求めるので受動的になるが、活動支援業務は学生の成長を見るので、能動的・積極的で挑戦になるし、職員の仕事も理解する。	学生生活支援は、定型業務として学生・父母対応が多い業務である。業務範囲は広いが、部課で完結する。業務領域の曖昧さとなる。生活支援業務はルールの遵守を求めるので受動的になるが、活動支援業務は学生の成長を見るので、能動的・積極的で挑戦になるし、職員の仕事も理解する。
	理論記述		・定型業務として学生・父母対応が多い業務である。 ・業務範囲は広いが、部課で完結する。 ・学生対応は個別性があるので、担当者により業務の関わり方に幅があり、業務領域の曖昧さとなる。 ・生活支援業務はルールの遵守を求めるので受動的だが、活動支援業務は能動的である。 ・特定の教員と協働が行われる。 ・学生対応があるので、学生の反応からの学びがあり、職員の役割を理解する。 ・教員の学生支援を見て教員の多様な側面を理解する。	学生生活支援は、定型業務として学生・父母対応が多い業務である。業務範囲は広いが、部課で完結する。業務領域の曖昧さとなる。生活支援業務はルールの遵守を求めるので受動的になるが、活動支援業務は学生の成長を見るので、能動的・積極的で挑戦になるし、職員の仕事も理解する。	学生生活支援は、定型業務として学生・父母対応が多い業務である。業務範囲は広いが、部課で完結する。業務領域の曖昧さとなる。生活支援業務はルールの遵守を求めるので受動的になるが、活動支援業務は能動的である。	学生生活支援は、定型業務として学生・父母対応が多い業務である。業務範囲は広いが、部課で完結する。業務領域の曖昧さとなる。生活支援業務はルールの遵守を求めるので受動的になるが、活動支援業務は能動的である。
就職・エンクスタメンション	業務内容		対人業務が多い。学生に伴走する。常に面談する。時代や企業のために新しいことが求められた。就職率は学生の理解がないとどうにもならない。 世間のことを知らない学生指導ができていないので、新聞・雑誌を読んだ。 コミュニケーション力。CDAの資格を取り、聞く姿勢が身についた。 情勢を見ながら、外の声を聞きながら自由にできた。調整が少ないので、プラン作成・効果検証の時間がとれる。新たな企画を考える。喜ばれる仕事で何をやっても反対されない。就職はワケルカムの雰囲気。個人ごとで組織運営業務はあまりない。 学外との対応は課長が担当。	学生に伴走、面談、社会常識・動き、コミュニケーション力、傾聴姿勢、自由、調整負担の少なさ、企画、喜ばれる仕事、個人担当、社会的要請への対応、教員の理解	学生対応(特性)、コミュニケーション能力(条件)、単独での施策具体化(比較)、喜ばれる仕事(結果)、社会的要請への対応(特性)、個人担当(特性)	学生対応、コミュニケーション能力、単独での施策具体化、社会的要請への対応、個人担当
		取り組み方	失敗を恐れないでできた。 対応はそれぞれになるので、ノウハウとして使えるか分からない。 多様な場面が少なかったため、共通する方法の評価は低い。	挑戦、個別性、単一の場面	挑戦(影響)、個別性(特性)、単一の場面(特性)	挑戦、個別性、単一の場面

【資料3-2】(続き)		部課の業務のSCAT分析				
部課	中分類	小分類	インタビュー	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
就職・エクステンション	教員との関係		学生の様子を教えてもらうなど協力関係にあった。知識は職員の方が上で、偉いと思わなかったし対等に話をした。依頼する関係。	協力関係、専門家、対等、依頼、依存、速い存在	協力関係(結果)、専門家(背景)、対等関係の少なさ(特性)	協力関係、専門家、対等関係の少なさ
		ストーリーライン	就職・エクステンションは、学生対応の業務で、当該部課単独で施策を具体化でき、調整は少ない。個人担当になっており、コミュニケーション能力と社会の要請への対応が求められる。喜ばれる仕事で、挑戦しやすい。他方、対人業務のため個別性が高いが、場面は多岐でなく、対等で協力関係にある。	調整は少ない。職員は速い存在でコンサルのように見られていた。	コミュニケーション能力と社会の要請への対応が求められる。喜ばれる仕事で、挑戦しやすい。他方、対人業務のため個別性が高いが、場面は多岐でなく、対等で協力関係にある。	
	理論記述	・学生対応の業務で、当該部課単独で施策を具体化でき、調整負担は少ない。 ・個人担当で、コミュニケーション能力と社会の要請への対応が求められる。 ・教員からは専門家と見られ、対等で協力関係にあるが、関係は少ない。 ・喜ばれる仕事で、企面の提案など挑戦できるが、学生対応の場面は多岐ではなく、対人業務の共通性は得にくい。	業務は整理されており実務は少ないが、非専任のママネジメンが大変。ルーティンこそないが、慣れると広がりと興行きを持つ。科研費はルールを守り、いかに使いやすくするかとという環境整備。補助金関係業務は調整が多い。	定型(特性)、熟達化(特性)、非専任のママネジメン(影響)、ルール遵守(特性)、支援業務(特性)	定型、熟達化、支援、ルール遵守、非専任のママネジメン	
	業務内容	研究費	社会連携・事業連携は調整が多い。業務が型に縛られておらず、世の中の新しい知見に関わるのでたいへんだがチャレンジング。	調整、非定型、新しい知見、挑戦	調整(特性)、非定型(特性)、挑戦(影響)	調整、非定型、挑戦
研究推進・支援	教員との関係		積極的な教員の活動を見る。協働・合い支えの立場。競争的資金の獲得と一緒にし、成長実感を持った。いい加減が見えろし幻滅も多い。ルールを守らせる側からはめんどろくささや社会性の低さを見た。やりたいことをやるという本質が見える。尖ったところがでるので、苦情を言われる。	積極的な教員、協働、ネガティブな側面、管理者の側、本質	積極的な教員(条件)、協働(原因)、ネガティブな教員理解(結果)	特定教員、協働、ネガティブな教員理解
		ストーリーライン	研究推進・支援のうち、研究費執行業務は定型化されており、支援業務でルールの遵守が求められる。非専任化が進んでいるためそのママネジメンが必要になる。競争的資金の獲得や社会連携・事業連携業務は定型化されており調整が多い。社会連携・事業連携業務は挑戦になる。研究費執行業務は熱心化し、社会連携・事業連携業務は定型化されているためママネジメンが必要になる。	研究費執行業務は定型化されており、支援業務でルールの遵守が求められる。非専任化が進んでいるためそのママネジメンが必要になる。競争的資金の獲得や社会連携・事業連携業務は定型化されており調整が多い。社会連携・事業連携業務は熱心化し、社会連携・事業連携業務は定型化されているためママネジメンが必要になる。		
	理論記述	・研究費執行業務は定型化されており、支援業務でルールの遵守が求められる。非専任職員化が進んでいるためママネジメンが必要になる。 ・競争的資金の獲得や社会連携・事業連携業務は定型化されており調整が多い。 ・社会連携・事業連携業務では特定の教員と協働するが、研究費執行業務では教員のネガティブな側面を見る。 ・定型業務は熱心化し、社会連携・事業連携業務は挑戦になる。	裁量、可視化された成果、定型、内部完結	定型(特性)、内部完結(特性)、裁量(特性)	定型、内部完結、裁量	
	業務内容	図書情報(図書館含む)	図書情報(図書館含む)	図書情報(図書館含む)	図書情報(図書館含む)	図書情報(図書館含む)
図書情報(図書館含む)	教員との関係		研究に熱心な教員が分かった。名前は覚えていたが協働の経験はない。顔を合わせないのよよく分らない。速い存在で、職員の方が避けている。	研究熱心な教員、非対面、速い存在	研究熱心な教員(結果)、非対面(特性)	研究熱心な教員、非対面
		ストーリーライン	図書情報(図書館含む)	図書情報(図書館含む)	図書情報(図書館含む)	図書情報(図書館含む)

【資料3-2】(続き) 部課の業務のSCAT分析			
部課	小分類	インタビュー	構成員
情報推進 (図書館含む)	中分類	インタビュー	構成員
	理論記述	<ul style="list-style-type: none"> ・部課内で完結する定型業務で、業務の中では裁量がある。 ・研究熱心な教員を認識するが、多くの教員とは直接接することはない。 	
情報推進	業務内容		
	取り組み方	SEの経験で、仕事に合わせノウハウを作る方である。	ノウハウ化
国際化推進	教員との関係	<p>纏まった意見は上がらず、個別の課題について意見が寄せられる。速い存在。</p> <p>ハブ機能のため当該課だけでは解決できず、調整事項が多い。とりまとめ役のため、他部署が同じ意識を持ってもらうようにリードする意識が強くなっている。習熟してくると就職などとの繋がりが見えてくる。</p> <p>突然、協定締結や来訪の語が入る。</p> <p>外との繋がりが強く、自分で情報を取りに行くようになった。</p> <p>副学長・部長の元での仕事で、上司の考え・会議の通し方・文書の書き方などを学んだ。</p> <p>創意工夫ができ新しい制度を考え実現できた。教育学部は守りだが、攻めの仕事で、視野の違いがある。海外と接点があり視野が広がった。学生が満足する姿に接する。大学の国際貢献の意義を理解した。</p> <p>専門性(言語と海外事情)がないと入れない。</p>	ノウハウ化 個別の関係
	取り組み方		ノウハウ化(影響) 関係の少なさ(特性)
国際化推進	教員との関係	一緒に仕事をしている。対等に近い意識で、仕事に対して自負があった。仕事を教員とのみ接する。距離が遠く味方とみてくれなかつたので、説得がたいへんだった。	ノウハウ化(影響) 関係の少なさ(特性)
	ストーリーライン	国際化推進は、ハブ機能のため調整が多い、役職者と直結した業務で、外部との繋がりが強いが、突発的な業務もあり、特定の業務が必要であり、特定の業務と協働し、対等に関係で自負を持つが、関係が遠く理解されていない教員もいる。	ノウハウ化 関係の少なさ(特性)
国際化推進	理論記述	<ul style="list-style-type: none"> ・ハブ機能のため調整が多い。 ・役職者と直結し、大学外との繋がりが強いが、突発的な業務もある。 ・専門性が必要で、特定の教員と協働し、対等に関係で自負を持つが、関係が遠く理解されていない教員もいる。 ・能動的な業務で、広い視野を持ち、業務の意義や学生の満足、他の業務との関係性について理解する。 	ノウハウ化 関係の少なさ(特性)
	理論記述		ノウハウ化 関係の少なさ(特性)

【資料3-2】(続き) 部課の業務のSCAT分析

部課	中分類	小分類	インタビュー	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
社会連携	業務内容		校友は、時期が決まっていって自分でコントロールできた。校友・父母はルーティンを守らなければならない。 トップの意向を常に意識しトップダウン。 調整が少ないので、プラン作成・効果検証の時間がとれる。	定期性、コントロール可能、定型、トップの意向、調整の少なさ	定期性(特性)、コントロール可能(結果)、定型(特性)、トップダウン(条件)、調整の少なさ(特性)	定期性、定型、調整の少なさ、トップダウン
	取り組み方					
	教員との関係		速い存在でゲスト。	速い存在	関係の少なさ(背景)	関係の少なさ
	ストーリーライン	社会連携は、定期性のある定型業務で、調整は少ないが、トップの意向が強く反映する。教員との関係は少ない。				
	理論記述	<ul style="list-style-type: none"> 定期性のある定型業務である。 調整は少ないが、トップの意向が強く反映する。 教員との関係は少ない。 				

(出所：筆者作成)

【資料3-3】 仕事への取り組み方のSCAT分析

中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外概念	構成概念
仕事への取り組み方	業務との関係	<p>仕事を任せてもらって挑戦しようと思った。監督職の時にやってみると言われいろいろやった。全学にノウハウがなく、1からの仕事は聞き直った。異動により全く新しい仕事になると挑戦しようという気持ちになる。異動により全く新しいやり方になるので、ゼロからのスタートになり、ギャップや違いを感じる。</p> <p>業務増で自律的に動かないと進まないと思う。成功が想像できない。いろいろな意見を聞いて自分のアイデアに確信が持てる。仕事の繁忙具合により、忙しいと手が回らない。失敗に寛容でないと前向きにならない。新しいことを展開する場面が少ないと、失敗することを考えて尻込みする。</p>	<p>任せられる、新しい業務、業務増、自律、余裕を得て確信、余裕が必要、寛容さ、定型化による慎重さの拡大</p>	<p>任せられる(条件)、新しい業務(条件)、業務増(条件)、自律(条件)、余裕(条件)、寛容さ(条件)、新しい展開の多さ(条件)、助言(影響)</p>	<p>任せられる、新しい業務、業務増、自律、余裕、新展開の少なさ、助言</p>
	業務	<p>先輩の姿を見て、一杯一杯ではやられ感を感じないので、変えないといけないと思った。補佐が挑戦している姿を見て、自分もなりたいと思った。上位者と接し、目線の高さ・経験値を知りたいと思った。前職の上司から、「苦労は買ってでもしろ」と言われてしつくりしていた。社会人1~2年目に先輩からアドバイスされた。</p>	<p>ロールモデル、助言</p>	<p>ロールモデル(条件)、助言(条件)</p>	<p>ロールモデル、助言</p>
ストーリーライン	<p>具体的経験は、業務を任せられる、新しい業務を増やす、自律的に業務を行うことが求められる、変化への不寛容、新しい展開が少ない場合、新しい展開が少ない。余裕がある、新しい展開が多いと促進されるが、忙しすぎたり、変化への不寛容、新しい展開が少ない場合、新しい展開が少ない。余裕がある、新しい展開が多いと促進される。</p>	<p>具体的経験は、業務を増やす、業務量が増加する、自律的に業務を行うことが求められる、時間に制約がある時に具体的経験が意識される。余裕がある、新しい展開が多いと促進される。</p>	<p>ロールモデル、助言</p>	<p>ロールモデル(条件)、助言(条件)</p>	<p>ロールモデル、助言</p>
理論記述	<p>・業務を任せられる、新しい業務を増やす、業務量が増加する、自律的に業務を行うことが求められる、時間に制約がある時に意識される。 ・余裕がある、寛容である、新しい展開が多いと促進される。 ・繁忙、失敗に寛容でない、新しい展開が少ないと具体的経験は少ない。 【ロールモデルの存在や助言は具体的経験を促進する。】</p>	<p>慣れと余裕、情報収集、余裕による視野の拡大、見通し、手続的熟達化・定型熟達化による困難さの減少、外部への視線、知識増・経験増による自信、困難な仕事の増加、最低ラインの理解による新しいことへの思考、経験不足による行き詰り、人的ネットワークの拡大、内発性範囲の拡大、結果)</p>	<p>慣れと余裕、情報収集、余裕による視野の拡大、見通し、手続的熟達化・定型熟達化による困難さの減少、外部への視線、知識増・経験増による自信、困難な仕事の増加、最低ラインの理解による新しいことへの思考、経験不足による行き詰り、人的ネットワークの拡大、内発性範囲の拡大、結果)</p>	<p>手続的熟達化・定型熟達化・内発性、自信、人的ネットワークの拡大、影響力の拡大</p>	<p>手続的熟達化・定型熟達化・内発性、自信、人的ネットワークの拡大、影響力の拡大</p>
年数・職位との関係	<p>積極面</p> <p>年数</p>	<p>慣れと余裕、情報収集、余裕による視野の拡大、見通し、手続的熟達化・定型熟達化による困難さの減少、外部への視線、知識増・経験増による自信、困難な仕事の増加、最低ラインの理解による新しいことへの思考、経験不足による行き詰り、人的ネットワークの拡大、内発性範囲の拡大、結果)</p>	<p>慣れと余裕、情報収集、余裕による視野の拡大、見通し、手続的熟達化・定型熟達化による困難さの減少、外部への視線、知識増・経験増による自信、困難な仕事の増加、最低ラインの理解による新しいことへの思考、経験不足による行き詰り、人的ネットワークの拡大、内発性範囲の拡大、結果)</p>	<p>手続的熟達化・定型熟達化・内発性、自信、人的ネットワークの拡大、影響力の拡大</p>	<p>手続的熟達化・定型熟達化・内発性、自信、人的ネットワークの拡大、影響力の拡大</p>
	<p>消極面</p>	<p>経験したいことは増えるが、今やると仕事が回らなくなるのでやめる。若い時は精神的に戸惑いがあり守りだった。年数が経つとできないことが見える。やることでここに結びつくか考えるようになる。挑戦する態度は弱くなる。未知の世界で躊躇してしまおうと挑戦できない。</p>	<p>自重、迷い、実現の難しさが分かる、挑戦への消極性</p>	<p>自重(影響)、先が見える(影響)</p>	<p>自重、先が見える</p>

【資料3-3】(続き)		仕事への取り組み方のSCAT分析				
仕事への取り組み方	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
具体的経験	年数・職位との関係	積極面	意識が高まり、難しいことは人任せから自分で考えるようになる。自分を見ながら下にもチャレンジしてほしいし、ネットワークも拡大した。自分で率先してやるよりも、回りの人に求めるようになる。 安全志向で大学のことを考えながら、失敗を恐れながらも皆が知っている人からの見え方に違いがある。業務職から総合職にかわったことを皆が知っている。プレーヤーからマナージメントにかわって、困難な仕事もチームのことを考えるようになった。 監督職の時に意識して挑戦的な仕事に取り組んでいたが、課員の時に関心があったり疑問を持った時は取り組んだ。 部長は自分が決めないと進まない意識が高くなる。	意識と主体性の向上、大学発展の視点、ロールモデルになる、人的ネットワーク拡大、他者への視点、他者からの見られ方、チーム意識	意識と主体性の向上(条件)、組織発展の視点(結果)、人的ネットワーク拡大(条件)、チーム意識(結果)、他者からの見られ方(条件)	主体性、組織的視点、ネットワーク拡大、チーム意識、他者視線
		消極面	保守的になる。若い時はイケイケだったが、責任が伴い慎重になる。リスクをどうヘッジするか考える。裁量が大きく、全学への影響が大きいため慎重になる。リスクとしてバンドラ(教員との関係)があるので、そこには触れないようにしている。 課員は上に頼ればよいし、失敗したらしよるが不安と考える。課長はその判断によって有益か考え、課員の反応を見る。 課長は部長の決裁を得ればよいが、部長はタイミングを見ながら物事を通すことを考える。 上位者が押さえつけたら権威的だと部下のやる気をそぐ。	責任・影響に伴う慎重さ、教員との関係の回避、情報過多、組織の視点で判断、責任に伴う業務姿勢の違い、上司の姿勢が影響	責任(条件)、慎重(結果)、組織の視点(影響)、上司・教員との関係(条件)	慎重、組織の視点、上司・教員の影響
ストーン			具体的経験は、年数の経過により、手続的熟達化・定型的熟達化が進み、人的ネットワークが増え影響範囲も大きくなる。熟達化すると視野が拡大し、見通しを持ち、内発性も高まる。年数の経過により知識が増加し、経験も増加するので自信を持ち、挑戦に向かう。他方、熟達化は先が見えるため自重も働く。監督職・管理職は、意識と主体性が高まり、人的ネットワークが拡大するので、組織的視点やチーム意識が高まるが、他方、他者からの視線も影響するので慎重になり、上司や教員との関係に対する意識が働く。			
理論記述			年数の経過により、手続的熟達化と定型的熟達化が進み、人的ネットワークが増え、影響範囲も拡大する。 ・熟達化すると視野が拡大し、見通しを持ち、内発性も高まる。 ・年数の経過により、知識が増加し、経験も増加するので自信を持ち、挑戦に向かう。 ・年数の経過により、先が見えるので自重も働く。 ・職位により、意識と主体性が向上し、組織発展の視点を持つ。 ・職位に伴う責任と影響を考慮して慎重になる。 ・職位により、上司や教員との関係を意識する。			

仕事への取り組み方のSCAT分析

【資料3-3】(続き)	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
仕事への取り組み方	業務との関係		課の規模が大きくなり、意見を聞く人が増えた。人数が少ないと実務をやっていた。ステークホルダーが多いと根拠があるので、慎重になる。新しい職場ではやり方を見直した。企画業務と私学事業団への出向は良い機会だった。異動した課は、自分で情報を集めて自分で説明してきた。経験したことを分析することで増え、共通言語も増えた。外向きの仕事が多いので、他大学との比較、社会の要請、学生など常に自問自答している。扱う範囲が広い部署ほど振り返る。多忙だと振り返りができず、自分の変化として捉えきれない。時間がなくて振り返りできず、自分より先輩や上司と比べている。効率化は日常化・習慣化して意識していないし、振り返りをするとマイナスイメージになる。	関係者の増加、新しい職場、主体性が求められる業務、比較対象・大学への要請などの増加、業務分掌の広さ、余裕が必要、振り返りは自己否定になる	業務の変化(条件)、外部との接点の増加(条件)、関係者の増加(条件)、余裕(条件)、自己否定の要素(影響)	関係者増、業務の変化、外部との接点の増加、余裕の無さ、自己否定
		促進要因	先輩からのアドバイス。外部や他大学の専門知識のある人から意見をもらうと面白い。先輩と話す機会が多く、雑談の中でもいろいろと相談した。いろいろな方向からフィードバックする先輩を見て、この人ならどう分析するかと考えた。学外の研修会出席後に大学院に進学し、分析をするようになった。	助言、対話の増加、ロールモデル、学習の継続	助言(条件)、ロールモデル(条件)、学習の継続(結果)	助言、ロールモデル、継続学習
内省的観察	ストーリーライン		内省的観察は、関係者の増加、新しい職場、主体性が求められる業務の担当、業務分掌の拡大、比較対象の拡大、外部から大学への要請の増加など、業務の変化により行われる。余裕がないと内省できない。助言やロールモデルの存在、研修会への参加も内省的観察の契機となる。			
	理論記述		・関係者が増加する、新しい職場、主体性が求められる業務の担当、業務分掌が広がる、比較の対象が増える、大学への要請が増加するなどの業務の変化により行われる。 ・余裕がないと内省的観察ができない。 【助言やロールモデルの存在、研修会への参加は内省的観察を促進する。】			
年数・職位との関係	年数	積極面	教務は年数が長いので、その影響で振り返りをしている。いろいろなことを知ると意見を求めるようになる。興味関心を持つようになる。失敗の積み重ねで、今の仕事に繋がっている。できること・できないこととの度合いが変わり、考える余裕も変わってくる。最初は何も分からなかったが、自分の仕事について考えることができるようになった。多様な視点・見方ができた。人を知るの経験職場が増える経験値が上がり、多様な視点・見方ができた。人を知るのことでプレイングが増え、多角的な視点から考えるようになる。深く思慮するようになる。年数の経過で独りよがりではダメだと思ったり、チームが大きくなる自分自身の経験。年数の経過で独りよがりではダメだと思ったり、チームが大きくなる自分の経験。年数の経過で独りよがりではダメだと思ったり、チームが大きくなる自分の経験。年数の経過で独りよがりではダメだと思ったり、チームが大きくなる自分の経験。	内省、意見を求める、興味関心、失敗の積み重ね、熟達化による余裕、多様な職場経験による多様な視点、関係者増による視野の拡大・深化、チーム意識、主体性、困難な局面	内省と他者の意見(結果)、失敗経験(影響)、多様な職場経験(影響)、熟達化(条件)、主体性(条件)、関係者の増加(影響)、チーム意識(結果)	熟達化、経験の蓄積、主体性の増加、チーム意識
		消極面	今は失敗すれば振り返るが、成功すれば振り返りはしなくなった。年数が経過すると意見を聞くことが恥ずかしくなる。最初は判断に自信がないので聞く。	成功は無意識化、恥ずかしさ、自信のなさ	他者からの見られ方(条件)、無意識化(結果)	無意識化、他者視線

仕事への取り組み方のSCAT分析

【資料3-3】(続き)	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外概念	構成概念
仕事への取り組み方	中分類	積極面	最初はどのような情報を集めればよいか分からなかったが、今は予測がつく。経験を客観的にみる余裕ができた。もの見方・振り返りなど他者の仕事も見るとし、関わりも増え情報が得られる。自分だけの世界から他者も意識するようになった。人の話を聞くようになり、頼りにされている方が人づいてくる。係長として意見を求められる。監督職で意識し、若手とのコミュニケーションを与えたい。	適応的熟達化、余裕、他者支援、責任に伴う姿勢、関係者増による他者意見の拡大、他者育成、傾聴、チーム意識、促進	適応的熟達化(条件)、他者支援・人材育成(影響)、関係者増(影響)、チーム意識(影響)、他者からの見られ方(条件)、意識化(影響)	適応的熟達化、他者支援・人材育成、関係者増、チーム意識、意識化
		消極面	課長は自分の時が固まることが固まっていたが、補佐になって経験が浅いので、いろいろ聞いて見直したりする。監督職はくよくよくして原因を考えたが、課長は割り切って強気でいようと思っう。課長になり他大学・他部署との関係が広がり、意見を求める範囲が広がった。課長は会議で説明するので反省もする。職位が上がると人材育成の観点が強くなるので、人を巻き込んで行うようにしているし、課の成功や失敗を考える。課長になって強くなかった。	部下との距離、慎重な判断	部下との距離(結果)、慎重な判断(結果)	他者視線、慎重
内省的観察	ストーリーライン		内省的観察は、年数の経過により熟達化が進み、多様な職場経験と失敗が蓄積され、関係者も増える。熟達化により余裕ができ、内省して他者の意見を求める。主体的になりチームを意識するが、熟達化は成功に対しては無意識になるし、年数が長いと他者の視線が意識される。監督職・管理職は、関係者が増加するので他者からの意見が拡大するし、他者支援、人材育成、チームを意識する。他方、他者(部下)からの視線を意識し、責任を伴うことで慎重になる。			
	理論記述		<ul style="list-style-type: none"> 年数の経過により、多様な職場経験や失敗の積み重ねと、熟達化により余裕ができ、内省して他者の意見を求める。 年数の経過により、関係者が増加し、チームを意識する。 年数の経過により、他者からの視線が意識される。 年数の経過による熟達化により、主体性が高まる。他方、熟達化は無意識にもなる。 職位により、責任を伴うので、他者からの視線を意識する。 職位により、関係者が増加するので、他者からの意見も拡大する。 職位により、他者の支援や人材育成、チームを意識する。 職位により、他者(部下)からの視線を意識して、慎重になる。 			
抽象的概念化	業務との関係	業務	異動が早くノウハウが定着しない。入試はパターンは1つで、汎用性のある捉え方をすることは難しかった。仕事を回せているという感覚になつているので、改まって意識はしていない。場面場面での最適に関心があり、共通性はあまり認識していない。状況が変われば適応できないこともあるので、コツは応用できない。	早すぎる異動、単一パターン、無意識、場面最適が重要、コツは応用できない、時間の制約	異動頻度(条件)、単一パターン(条件)、無意識(条件)、場面最適を重視(影響)、時間の制約(条件)	異動、単一パターン、無意識、時間の制約
	促進要因		育休の前後で効率性が違うことを実感した。上司から多面的に組織を俯瞰して見た方が良いと言われた。係長以上は組織運営・時限の業務が増える中でプレーヤーのままではダメで、ノウハウを落とし込むことに力を入れる必要がある。それは前職の時の上司の話(頭で汗をかけ)を聞き、背中を見て学んだ。	助言、ロールモデル	助言(条件)、ロールモデル(条件)	助言、ロールモデル
ストーリーライン			抽象的概念化は、異動が早すぎるとノウハウが蓄積されないし、仕事のパターンが単一の場合は抽象的概念化を促進する。			

【資料3-3】(続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析						
仕事への取り組み方	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
理論記述	年数	積極面	<p>異動が早すぎるとノウハウが蓄積できない。 ・業務が単一パターンで汎用性は見いだせない。 【抽象的概念化は助言やロールモデルの存在により促進される。】</p> <p>年数を追うことと、いろいろな職場の両方があるようになる。異動で共通項は何か考えるようになった。人の接し方や多角的視点で見られるのは、異動によってできるようになった。いろいろなパターンを経験できるのでノウハウになる。余裕ができた。人との対応の仕方やノウハウの習得である。引き出しが増え、それで仕事をすることでスムーズになった。7~8年目からは仕事にウエイトをつけ、メリハリを持つことを考えるようになっていく。物の見方が多様(10年)になり、20年で俯瞰的な見方ができるようになる。知り合いも増えるので協働体制が取りやすくなり、キャッチボールがしやすい。分類ができたり形が見えたりする。</p>	<p>対人経験増によるノウハウ化、余裕の創出、異動による比較対象の増加、対応策の増加、業務の重点化、視野・見方の広がり、関係者増による協働条件の向上、類型化</p>	<p>経験職場の多様さ(条件)、ノウハウ化(影響)、類型化(結果)、適応的熟達化(結果)、協働体制の条件づくり(影響)</p>	<p>経験職場増、パターン化、適応的熟達化、協働化の条件づくり</p>
			<p>ノウハウとコツは無意識にできるが、共通する方法とやり方を見出すことは立ち止まって整理しないとできない。コツややり方は見いだせるが、自分だけで判断ができないので意見を聞くようにしている。</p>	<p>無意識と意識化の両方、他者に意見を求める</p>	<p>自己のみ・他者で難易度に差(条件)、他者の意見(影響)</p>	<p>対象による難易度の差</p>
			<p>自分の気づきを、自分が直接担当でない業務でも、担当者にアドバイスするように応用できるようになった。 職位により大学全体を見るようになったし、部長や課長になった時は節目で、ステーションや相手が変わるので仕事の仕方ががらりと変わる。職位が変わると見える景色が変わるので、見る角度が変わる。 決裁ルートとして話を通しておく部署や人、話の通し方についての意識が強くなった。他部署との連携が多くなり、仕事の進め方や調整が必要になるので考えなければならぬ。 課長は上位者から意見もらいそれが蓄積されていくので、良い方法が見つけられれば広い。見る範囲が広がることで汎用性ある考え方を意識しやすい。</p>	<p>助言で応用、視野の拡大と視点の変化、ステーションや相手が変わる節目、組織の暗黙知を意識、調整業務の増加、上位者からの助言、対応策の多さ、汎用性を意識</p>	<p>適用機会の拡大(条件)、ステーション・相手・視点・視点が変化する節目(条件)、暗黙知を意識(結果)、対応策と汎用性(結果)</p>	<p>節目、適用機会の拡大、暗黙知を意識、対応策と汎用性</p>
ストーリーライン	抽象的概念化	積極面	<p>抽象的概念化は、年数の経過により、経験職場が増え、比較対象と対応策が増加して、共通項の類型化ができるようになる。また、関係者が増加し協働化の条件が進み、対人業務のパターンが蓄積されてノウハウになる。熟達化で余裕ができると、対象の難易度によつては無意識になる。昇進・昇格は、仕事のステーション・視点が変わる節目で、監督職・管理職は調整する業務が増えて暗黙知が増え、またノウハウの適用の機会が増える。また、上位者から助言を得ることができる。</p>	<p>抽象的概念化は、年数の経過により、経験職場が増え、比較対象と対応策が増加して、共通項の類型化ができるようになる。また、関係者が増加し協働化の条件が進み、対人業務のパターンが蓄積されてノウハウになる。熟達化で余裕ができると、対象の難易度によつては無意識になる。昇進・昇格は、仕事のステーション・視点が変わる節目で、監督職・管理職は調整する業務が増えて暗黙知が増え、またノウハウの適用の機会が増える。また、上位者から助言を得ることができる。</p>	<p>抽象的概念化は、年数の経過により、経験職場が増え、比較対象と対応策が増加して、共通項の類型化ができるようになる。また、関係者が増加し協働化の条件が進み、対人業務のパターンが蓄積されてノウハウになる。熟達化で余裕ができると、対象の難易度によつては無意識になる。昇進・昇格は、仕事のステーション・視点が変わる節目で、監督職・管理職は調整する業務が増えて暗黙知が増え、またノウハウの適用の機会が増える。また、上位者から助言を得ることができる。</p>	<p>抽象的概念化は、年数の経過により、経験職場が増え、比較対象と対応策が増加して、共通項の類型化ができるようになる。また、関係者が増加し協働化の条件が進み、対人業務のパターンが蓄積されてノウハウになる。熟達化で余裕ができると、対象の難易度によつては無意識になる。昇進・昇格は、仕事のステーション・視点が変わる節目で、監督職・管理職は調整する業務が増えて暗黙知が増え、またノウハウの適用の機会が増える。また、上位者から助言を得ることができる。</p>
理論記述			<p>年数の経過により、関係者が増加し、協働化の条件ができるし、人間関係の増加により、ノウハウ化される。 ・熟達化により余裕ができると、対象の難易度によつては無意識になるものもある。 ・職位は、ステーションと相手が変わる節目で、視野が拡大し、視点が変化する。 ・職位により、調整する業務が増加して、暗黙知が増え、ノウハウ化されたものを適用する機会が増える。 ・職位により、ノウハウ化されたものを適用する機会が増える。 ・職位により、上位者からの助言を得ることができる。</p>			

【資料3-3】(続き)		仕事への取り組み方のSCAT分析					
仕事への取り組み方	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念	
能動的実験	業務との関係	業務	新しいことは誰にも咎められないし、それができている環境に置かれており、また経験でそれができている余裕ができた。自分で完結するものではないが、外に出すものは様子を見る。	新しい業務、余裕、協力者・理解者、権限による制約、他者との関係、順調や多忙	新しい業務(条件)、余裕(条件)、協力者・理解者(条件)、権限範囲(条件)、他者からの見られ方(条件)、影響の範囲(条件)、順調や多忙(条件)	新しい業務、余裕、権限範囲、影響範囲と他者の理解、順調や多忙	
			課内で完結するものは進む。チームにうまく落ちない動きはない。協力者の存在。	新しい業務、余裕、協力者・理解者、権限による制約、他者との関係、順調や多忙	新しい業務(条件)、協力者・理解者(条件)、権限範囲(条件)、他者からの見られ方(条件)、影響の範囲(条件)、順調や多忙(条件)	新しい業務、権限範囲、他者との理解、順調や多忙	
		目的との関係で意味があるという本人の理解で、建前ではやがる気にならない。業務の深みに関わる。	主体	得意、自信がある。想定外、現状分析がどれだけでできているかによる。どの程度経験から見えているか。転職後に学んだことをする。各部課のボーダーラインが分かっている。	業務の意味・内容の理解、自信、準備状況、組織・人間関係の理解	業務理解(条件)、自信(条件)、組織理解(条件)、組織社会化(条件)、準備(条件)	組織社会化、業務と組織理解、自信、準備
		関与する人、部課の複雑さで、特に教員が関係すると調整が大きくなる。関係する人の人数。	関係者	小さな改善だと進むが大きな改革は反対がでる。	関係者の規模・複雑さ、内容の影響度、チームの志向性、信頼関係、タイムミング	関係者の規模・複雑さ(影響)、内容の影響度(原因)、関係者の志向性・信頼関係(影響)、時期(影響)	関係者、内容の影響度、信頼関係、時期
		促進要因	サポート型はやってみて失敗して考えるが、検討して揉んで寝かせようというタイプは、失敗しないように準備する。	サポート型と慎重型、上司の支援、判断基準、経験の有無、内容に対する姿勢、助言、組織改革	仕事のスタイル(背景)、上司の支援(条件)、判断基準(原因)、経験・知識(原因)、姿勢(原因)、助言(影響)、組織改革(影響)	業務スタイル、支援、業務経歴、姿勢、組織改革	
			不安があり進まない。上司が代って新しいことへのチャレンジを認めてもらえようになった。				
			全学に号令をかける仕事は、役員の姿勢で進まないことがある。				
		教員	幹事になる試験で部長と話す中で、そういうことを考えなければと思った。組織改革で大学改革に積極的になり、同時に昇進・昇格した。	説明責任、教学優先	説明責任(原因)、教学優先(背景)	説明責任、教学優先	

【資料3-3】(続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析

【資料3-3】(続き)	仕事への取り組み方	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
業務との関係	促進要因	組織	会議を通したり、学部や他部署の説得など、大学としての決定がなかなかに進まなかった。調整が必要な案件は、判断基準が部署で違うことと、全学のビジョン・方針などによりどことなるところへの集約度の違いで進まない。ルーティンが多い部課や、会議が多いと進めるのが難しい。答えがないのでベタな方向を目指しているのが要因で、それは強い意思決定があるわけではなく、皆で相談する文化だからである。文科省からのものなど、上からのものは直ぐに進む。コストや費用対効果として学生に効果があるか分からない中で、予算が発生するものは難しい。金と労力のかかるとは難しい。職員は決まったことをががちにやっているので、反対が多い。	理解を得る範囲、判断基準、安定志向、ベタな方向の追求、相対する文化、文科省案件、効果の見直し、決定の遵守	理解を得る範囲(原因)、判断基準(原因)、安定志向(背景)、組織文化(背景)、成果測定の難しさ(背景)	大学組織の特性、合意形成の範囲、安定志向	
			能動的実験は、新しい業務であったり余裕がある時に行われるが、権限により制約はある。他者の理解の度合いや、協力者、理解者の状況に依存する。業務が順調すぎたり、多忙だと能動の実験はできない。主体的側には、業務の意味と業務内容の理解、準備状況、組織の理解、自信が必要である。関係者の規模と複雑さ、内容の影響の大きさ、チームの志向性、信頼関係、タイミングに依存する。組織改革により大学改革が進むと、能動の実験が促進される。了解を得る範囲の広さ、合議や合意形成のあり方、成果測定の難しさ、安定志向などは影響する。上司の姿勢や業務スタイル、判断基準、経験の有無は影響する。【助言や上司の支援は能動の実験を促進する。】	経験部課の多さ、熟達化の中で応用を意識、多様な見方、余裕、観察の深まり、経験・知識増による自信、漸進的取組み(条件)、漸進的取組み(結果)、熟達化による意識・観察の変化(結果)	経験の過信による失敗(結果)、保守的(影響)		
能動の実験	理論記述	積極面 年数	新しい業務で、余裕があると言われるが、権限により制約はある。 ・他者からの視線や理解の程度、協力者や理解者の状況に依存する。 ・業務が順調すぎたり、多忙だと能動の実験はできない。 ・主体的側には、業務の意味と業務内容の理解、準備状況、組織の理解、自信が必要である。 ・関係者の規模と複雑さ、内容の影響の大きさ、チームの志向性、信頼関係、タイミングに依存する。 ・組織改革により大学改革が進むと、能動の実験が促進される。 ・了解を得る範囲の広さ、合議や合意形成のあり方、成果測定の難しさ、安定志向などは影響する。 ・上司の姿勢や業務スタイル、判断基準、経験の有無は影響する。 ・教員との関係では、説明責任の果たし方と、教学優先に対する対応による。	経験部課の多さ、熟達化の中で応用を意識、多様な見方、余裕、観察の深まり、経験・知識増による自信、漸進的取組み(条件)、漸進的取組み(結果)、熟達化による意識・観察の変化(結果)	経験の過信による失敗(結果)、保守的(影響)	経験の過信、保守的	
			部署の経験が多ければスムーズに行く。部署の経験が長いと、自分のやり方が正しいか試すことはできない。年数を重ねること、自然にできるようになってくる。7年目の終わりから8年目に、応用について良く考えるようになった。年数の経過で余裕ができ、全体が見えるようになった。講義も同じ話になるので、内容よりも雰囲気や相違点が多くなった。学生相談はポイントが分かると自然と応用していた。 経験・知識・研修で学んだことが増えるのと持ち球が増え、自信を持つことができ、やってみようと思うし、自信をもって言えるようになった。経験からくる自信を持つことで、幅が広がった。いろいろな見方ができるようになる中で、考えるようになる。自信が持てるものはポジティブになれる。 成功体験から、小さな業務に活用できるようになる。失敗があまり無く、成功経験と今まで培ってきた調整の組み合わせで、少しずつパフォーマンスアップするようになり工夫している。範囲で仕事をすることで、自分で展開できるようになる。	経験の過信による失敗(結果)、保守的(影響)	経験の過信、保守的		
		消極面	以前の経験を過信しすぎて同じイメージで進めると置く。チャレンジングなことはできず、保守的になってきている。	経験の過信による失敗(結果)、保守的(影響)	経験の過信による失敗(結果)、保守的(影響)	経験の過信、保守的	

【資料3-3】(続き)		仕事への取り組み方のSCAT分析				
仕事への取り組み方	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
能動的実験	職位・年数との関係	積極面	自身でやることもありますが、他の人と一緒にやることも含めれば増える。職位で裁量が増えると、回りを巻き込みながらやることで増えているように思う。やり終えた時に理解が進み、分かったことが次のことをやるという時に大きい。自信にもなっている。課長は責任感が違うので、こういうことをやっていたいかなければならないという意識も場面も増える。職位が上がれば目標設定するので、より考えるし、上位者の考えを入れて行動する。課長にとつての実践の場は会議体で、反対の人もいる。影響が大きくなるので慎重になる。思い付きで仕事はできず、他者の顔を見て一歩引いて見る。	協働の拡大、経験・理解・次への取り組み、自信、多様な機会、目標設定と責任	協働の拡大(影響)、自信(影響)、目標設定と責任(条件)	チーム意識、自信、責任
		職位	他者の意見を聞くことを基本にしている、自分のやり方を試すことはしていない。実験や応用は課長になり控えめになった。課長はやれる立場になるが、本当にやってみて良いかは部長や課員と相談しながら進める。そうしないと独走してしまう。	責任と慎重さ(影響)、傾聴と尊重	責任と慎重さ(影響)、傾聴と尊重	慎重、傾聴
ストリーライオン			年数の経過により、経験する部課が多くなり、熟達化による経験と知識の増加により、自信を持つ。能動的実験は、小さな業務で応用して漸進的な取り組みになり、幅が広がって積極的になる。他方、経験を過信しすぎると臆さ、保守的になる。監督職・管理職は、目標設定と責任が求められ、協働が拡大して多様な機会を得る。経験し、理解し、次の取り組みをすることで自信を持つ。			
理論記述			<ul style="list-style-type: none"> 年数の経過により、経験する部課が多くなり、熟達化による経験と知識の増加により、自信を持つ。 小さな業務で応用して漸進的な取り組みになり、自信により幅が広がって積極的になる。 経験を通信すると失敗し、保守的になる。 職位により、目標設定と責任が求められ、協働が拡大し、多様な機会を得る。 職位により、責任を伴うので他者の意見を傾聴して独走の防止に努める。 職位により、経験し、理解し、次の取り組みをすることで自信を持つ。 職位により、責任を伴うので慎重になる。 	業務内容、組織規模、権限関係、組織規模	業務内容(原因)、組織規模(原因)、合理的判断(結果)	業務内容、組織規模、合理的判断
マネジメント/リーダーシップ	業務との関係	マネジメント	ラインと課題意識は仕事で意識せざるを得ない。ビジョン委員会の委員になつて、計画を考えるようになった。人を動かしたり、予算を把握することでも変わった。課の規模が大きくなった時に運営を集中的に学んだ。期限があつたので、ラインを超えて仕事をした。執行部との接点が増えると、権限関係を意識する。	業務内容、組織規模、権限関係、組織規模	業務内容(原因)、組織規模(原因)、合理的判断(結果)	業務内容、組織規模、合理的判断
		リーダーシップ	先輩の元で仕事をすることで、ラインを意識する。事務局統合により意識が顕在化した。大学がビジョンを設定するようになって意識した。課長が情報を提供してくれるので課題を意識するようになっていく。人脈・コミュニケーションは、自信がつけば自分から広げていく。やりとりが増えたと、広い視点になる。専任職員と契約職員のもめごとから、コミュニケーションの気遣いが変わった。課長から任せると言われてやるようになった。部下が10人を超えた時に、全てのぬけやもれを受け止めることができなくなり、毎週定例会議を持つようになった。	組織改革、組織方針の明示、情報共有、自信、交流の拡大、混乱の経験、任せられる、規模の拡大	目に見える組織の動き(原因)、自信(原因)、情報量の増加(原因)、任せられる(原因)	組織の動き、自信、情報量、任せられる
		促進要因		助言	助言(背景)	助言
		促進要因	目標設定シートへの課長の指導で、全学の視点を持つようになり、前の課の時に、上位概念を忘れるなど教えられた。研修を受けてから、相談しやすい雰囲気づくりを心掛けていた。若手研修で大学の課題を勉強するようになったことがターニングポイント。	指導・助言、研修受講	助言(原因)、研修受講(原因)	助言、知識の増加

【資料3-3】(続き)		仕事への取り組み方のSAT分析					
仕事への取り組み方	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外概念	構成概念	
マネジメント/リーダーシップ	ストーリーライン		マネジメント	マネジメント	マネジメント	マネジメント	リーダーシップは、組織規模が拡大して意識が強まる。リーダーシップは、組織改革や組織方針の可視化などの組織の側面となる。また、助言や知識の増加によっても意識される。
	理論記述						人を動かす、予算を管理する業務、組織の人数が多くなる、自律性が求められると必要になる。 ・組織方針の可視化など、組織の側の動きが影響する。 【助言によって意識される。】
		年数					年数が経つと、見る規程が増えて強化された。できる方法を考えるようになる。 報告のタイミングと、人は見極められるようになった。 上に上げないといけない仕事が増えてきた。 組織に所属する限りは変わらない。 課長同士で話をし、本来の課長経由の話にならない。課題の重さで人は変わる。 計画・ラインは職務権限が異なる。 ラインは上にいくほど判断を委ねるので、権限について考える。 課長は課の代表で意見が通りやすいし、意見を言いやすい。課長は多方面から直に来るし、相談にも行くので、フォーマルライン以外でも仕事をしている。課長の立場でも、学長がこう言うだろうと見えている案件は、ラインによらなくともやる。 無茶はできなくなり、フォーマルなやり方を行うようになる。人・物・金が判断で重要で、課長が直接の責任を負っている。インフォーマルだと物事が進まないという感覚が身にきている。
		職位					知識習得(結果)、組織理解(条件)、業務変化(原因)、普遍性(背景)、合理的判断(結果) 権限(条件)、組織の「顔」(影響)、公式・非公式対応(結果)、責任(条件)、合理的判断(結果) 権限、担当、組織代表、公式・非公式、責任、合理的判断
		課長と部 次長の違い					重みの違い、組織運営業務が中心、課長を尊重、課員とは間接的関係、マネジメントに徹する、コミュニケーションが重要、組織とシヨット動いてもらう、ブレインゲーマネジャー、課長でも課員とは直接と間接の関係がある
		年数					課題意識は高まる。大学のことが分かってくる。年数と部署を重ねたことで、部署の状況やキーパーソンが分かる。キーパーソンや組織など文書化されていないことが多いので、経験年数は大きい。最初は何が課題でも分かっていなかった。人脈の活用は年数で変化する。いろいろな人と話すようになって、コミュニケーションは増えた。人間関係で深さが出るので、コミュニケーションが実質的になる。2年目にコミュニケーションをとる心のゆとりができた。上司に自分を知ってもらっているという度合いが違っているので、人脈とコミュニケーションを意識している。私学はOB採用があるのでムラ社会に入らなかつた。共通言語が分からないので人脈やコミュニケーションは必要。 目の前の仕事をすることから、方針にそって仕事をする気持ちが出てきた。若い時はいろいろな人に意見を聞いたが、ベテランになると自分でやらなければならない。

【資料3-3】(続き)		仕事への取り組み方のSCAT分析				
仕事への取り組み方	中分類	小分類	注目すべき語句	語句の言い換え	ネクスト外の概念	構成概念
	職位・年数との関係	リーダーシップ	見るところが、課全体や大学のめざすところという意識になる。若い時は意見を言うばかりだったが、大学をどうするか考えるようになる。 課長は課員にゴールを見せ、計画を自分の言葉で作ることが求められる。部下ができて、コミュニケーションは意識が変わった。次長は自分でやることができないので、課長に動いてもらうためにコミュニケーションを意識した。 課長は出席する会議が変わるので、出席者の発言や考え方が自然と理解でき、誰かがキーパーソンかが分かる。 周りの見方はある。	視野拡大、意識向上、深い理解と言語化、対話が必要、他者を通して動かす、組織内の関係性の理解、他者からの見られ方	組織としての視点(結果)、他者との関係(条件)、組織理解(結果)、他者視線(原因)	組織としての視点、他者との関係、他者との関係、他者との関係、他者との関係
マネジメント/リーダーシップ	ストーリーライン		マネジメントは、年数の経過により、業務知識と組織に関する知識を習得し、他者や上司との関係の業務が増加する。組織理解が進むと、ラインを尊重する場合は結果を重視して合理的に判断する。熟達化により余裕ができて、対話を重視し、組織内の関係性を理解する。監督職・管理職は権限と責任が伴い、管理職は「顔」としての役割があるので、公式・非公式の両面での対応が行われる。ラインの尊重については、結果を重視して合理的に判断する場合はある。 リーダーシップは、年数の経過により、最初組織社会化(組織再社会化)から始まるが、その後熟達化が進み、関係者の増加と組織に対する理解が進む。年数の経過により関係者が増えるので、人脈を活用するが、大学の課題を認識する。監督職・管理職は視野が拡大し、意識が向上し、組織としての視点を持ち、他者を通して業務を進めるので、対話の重要性を理解するが、他者からの視線も意識される。部次長は職責が重くなり、組織(課)を動かすので、課長のマネジメントを尊重し、コミュニケーションが重要になる。			
	理論記述		<ul style="list-style-type: none"> 年数の経過により、知識を習得し、組織理解が進み、他者や上司との関係の業務が増加する。 熟達化により余裕ができて、対話を重視し、組織内の関係性を理解する。 組織理解が進むとラインを尊重するが、業務に期限があるとラインより結果を優先する。 年数の経過により、関係者が増えるので人脈を活用するし、大学のことが分かることと課題を認識する。 マネジメント/リーダーシップには組織社会化(組織再社会化)が必要である。 職位により、権限と責任があり、管理職は「顔」としての役割があるので、公式・非公式に对应し、組織内の関係性について理解が深まる。 職位により、結果との関係で、対応する方法を合理的に判断する。 職位により、他者からの視線を意識する。 職位により、視野が拡大し、意識が向上し、他者を通して業務を進めるので、対話の重要性を理解する。 部次長職は組織(課)として動かすことが求められるので、課長のマネジメントを尊重することが求められる。 			

(出所：筆者作成)

【資料3-4】業務の内容のSCAT分析（大学規模別）

規模	注目すべき語句	語句の言い換え (総務・教務) 学生対応 無	テキスト外の概念 学生対応 (特性) 業務範囲の広さ (特性) 執行部との調整 (特性) 学生支援 (特性)、大 学経営 (特性) 年間サイクル (特性) 正確・緻密 (特性)、 知識 (条件) 学外との接点 (特 性)、定型中心 (特 性) ルール遵守 (特性)、 弾力性 (特性) 学生指導 (特性) 学生対応 (特性) 学生支援 (特性) 学生対応 (特性) 非専任のマネジメント (条件) 突発性 (特性)	概念構成 学生対応 広範囲業務 執行部との調整 学生支援、大学経営 年間サイクル 正確、緻密、知識 学外との接点、定型中 心 ルール遵守、弾力性 学生指導 学生対応 学生支援 学生対応 非専任のマネジメント 突発性
小	<p>・ 総務や教務は直接学生に関与することが少ないし、頼りなく面白くない。</p> <p>・ 総務課はよらず相談窓口的な業務で定型業務50%、組織運営業務40%、時限的業務10%だった。</p> <p>・ (企画等) 各種調査担当の時は定型業務8割、組織運営業務2割だったが、認証評価・自己点検では責任者である執行部とのやり取りが増えて組織運営業務の比率が増えた。</p> <p>・ 教務課は学生と直に接していたので、学生にどう学んでもらうか考えていたが、財務課は大学の経営を考えなければいけないと考えるようになった。</p> <p>・ 入学Cは年間を通して流れがあったので、見えやすく仕事が組みやすかった。</p> <p>・ 入学Cは絶対に間違えられない怖さや緻密さを教えられたし、学内のことを知らないと高校生に話ができさない。</p> <p>・ 入学C (課長) は学生支援課より定型業務と実務は多かったし、学外との繋がりも多かった。監督職についているは、教務課は会議や打合せが少なく組織運営業務の比率は少なかつたが、入学Cは施設を借りるなど調整事項が多かつた。</p> <p>・ 学生課は定型業務60%、組織運営業務30~40%で、学生対応は奨学金はJASSOのルールを逸脱しないので何がで きるかだが、課外活動は大学の枠の中で何ができると相談の余地がある。</p> <p>・ 学生課では学生に対して大人としての対応を伝えていくことが求められた。</p> <p>・ 人事企画と比べて学生課はトラブルを含む学生対応があり実務量は多い。</p> <p>・ 就職は学生と比べて学生課は面白いし、予備校の仕事に似ている。</p> <p>・ 教務は学生との接点はないが、就職は常に面談をしていた。</p> <p>・ キャリアCは嘱託の仕事でマネジメントしたので対人関係が増えた。世間のことを知らない学生指導ができな いので新聞や雑誌を読んだ。</p> <p>・ 国際交流担当は突然、教員から協定締結の話が入ったり、海外大学から訪問などが入る。</p> <p>【ストーリーライン】業務範囲は広く、定型業務として、サイクルが決まっておき、ルールを遵守して正確さと緻密さが求められるものから、学外との接点があるものまでである。学生対応は指導する業務と支援する業務があり、また、執行部と調整したり、契約職員などのマネジメントや突発的な案件への対応がある。業務を通して学生や大学経営を考える。</p>	<p>(総務) 学生対応</p> <p>(総務) 何でも屋</p> <p>(企画) 執行部との調整</p> <p>(教務) 学生支援、 大学経営</p> <p>(入試) 年間サイクル</p> <p>(入試) 正確・緻密、 知識</p> <p>(入試) 学外との接 点、(教務) 定型中心</p> <p>(学生) ルール遵守、 支援内容の弾力性</p> <p>(学生) 学生指導</p> <p>(就職) 学生支援</p> <p>(就職) 面談</p> <p>(就職) 非専任のマネ ジメント、社会常識</p> <p>(国際) 突発性</p>	<p>学生対応 (特性)</p> <p>業務範囲の広さ (特 性)</p> <p>執行部との調整 (特 性)</p> <p>学生支援 (特性)、大 学経営 (特性)</p> <p>年間サイクル (特性)</p> <p>正確・緻密 (特性)、 知識 (条件)</p> <p>学外との接点 (特 性)、定型中心 (特 性)</p> <p>ルール遵守 (特性)、 弾力性 (特性)</p> <p>学生指導 (特性)</p> <p>学生対応 (特性)</p> <p>学生支援 (特性)</p> <p>学生対応 (特性)</p> <p>非専任のマネジメント (条件)</p> <p>突発性 (特性)</p>	<p>学生対応</p> <p>広範囲業務</p> <p>執行部との調整</p> <p>学生支援、大学経営</p> <p>年間サイクル</p> <p>正確、緻密、知識</p> <p>学外との接点、定型中 心</p> <p>ルール遵守、弾力性</p> <p>学生指導</p> <p>学生対応</p> <p>学生支援</p> <p>学生対応</p> <p>非専任のマネジメント</p> <p>突発性</p>
中	<p>・ 人事課員の時は定型業務80%、組織運営業務10%、時限的業務10%だった。</p> <p>・ 人事は超勤が日常的で、証明書発行など突発的な対応が多い。総務は定型業務80%、組織運営業務20%だつた。</p> <p>・ 人事課は経理に近く定型業務が多かつた。3課 (就職課を含む) では経理が一番変化が乏しい。</p> <p>・ IRの1年目は一から仕事を作るので仕事に追われず考えながらやっていたので、業務量からみれば負担は少なかつた。</p> <p>・ (教学) 通常は定型業務60%、組織運営業務20%、時限的業務20%だが、カリキュラムの見直しにも入っているため1.5倍くらいに業務量が増えている。</p> <p>・ 入学課は専任率が70%で、広報では外にでることが多いので定型業務60%、組織運営業務30%、時限的業務10%だった。</p> <p>・ 就職課は1年目だったこともあり定型業務90%、組織運営業務10%だった。</p> <p>・ 図書館の5年目は定型業務80%、組織運営業務20%だった。3年目に新図書館移転がありそれが時限的業務で大きな割合で、その経験が生きた。新しいことを企画する時の手順、準備する資料などの流れを理解していたので、どこで事務的な置きができたのか分かっていたので、その分、考える時間がとれた。</p> <p>・ 広報・校友課は定型業務70%、組織運営業務30%で、広報も残業があったが、時期が決まっていたし、スケジューリングの見通しが立てやすかつたし、自分でコントロールできた。校友業務は未知の仕事で組織運営業務が多かつた。</p> <p>・ 専任比率は低下しており組織運営業務が増えるを得ず、契約職員の仕事を管理する専任職員の仕事は増えており、特に監督職の役割がキーになる。</p>	<p>(人事) 定型中心</p> <p>(人事) 超勤、突発、 (総務) 定型中心</p> <p>(人事・経理) 定型中 心</p> <p>(IR) 新しい業務</p> <p>(教学) 定型中心、時 限的業務</p> <p>(入試) 定型中心</p> <p>(就職) 定型中心</p> <p>(就職) 定型中心、対 人業務</p> <p>(図書館) 定型中心、 時限的業務</p> <p>(広報・校友) 定型中 心、見通しが立つ</p> <p>非専任のマネジメン ト、監督職の役割</p>	<p>定型中心 (特性)</p> <p>定型中心 (特性)、突 発性 (特性)</p> <p>定型中心 (特性)</p> <p>新規 (原因)</p> <p>定型中心 (特性)、時 限的業務 (特性)</p> <p>定型中心 (特性)</p> <p>定型中心 (特性)、対 人業務 (特性)</p> <p>定型中心 (特性)、時 限的業務 (原因)</p> <p>定型中心 (特性)、見 通し (特性)</p> <p>非専任のマネジメン ト (条件)、監督職の役 割 (条件)</p>	<p>定型中心</p> <p>定型中心、突発性</p> <p>定型中心</p> <p>新規</p> <p>定型中心、時限的業務</p> <p>定型中心</p> <p>定型中心</p> <p>定型中心、対人業務</p> <p>定型中心、時限的業務</p> <p>定型中心</p> <p>非専任のマネジメン ト、監督職</p>

【資料3-4】(続き)		業務の内容のSOAT分析(大学規模別)	
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念
中	<p>【ストーリーライン】定型業務が中心だが、対人業務が多い部課もあり、カリキュラム改革など時限的業務が発生して業務量が增加したり、新規課題対応の業務が発生することがある。また、契約職員のマネジメントや突発的な案件への対応もある。</p> <p>・財務課はルールにもとづき型にはまったもの。</p> <p>・総務や広報は対外的な窓口になるので言葉も選びながらの仕事を緊張感でやった。</p> <p>・人事企画と比べて教務課は教員との調整があり実務量が多い。</p> <p>・教務部門は内向きで対外的対応はあまりない。</p> <p>・学生課はコロナ対応や学生・保護者対応という重みがある。</p>	<p>(財務) 定型、ルール遵守 (総務・広報) 対外的窓口 (教務) 教員との調整 (教務) 学内 (学生) 学生・父母対応</p> <p>定型中心 (特性)、ルール遵守 (特性) 対外的窓口 (特性) 教員との調整 (特性) 学内対応 (特性) 学生・父母対応 (特性)</p>	<p>定型中心、ルール遵守 対外的窓口 調整 学内対応 学生・父母対応</p>
大	<p>【ストーリーライン】ルールを遵守する定型業務が中心で、学生・父母対応や教員との調整がある。また、部課によっては対外的な窓口になっている。</p> <p>・法人部門は事務部門がトップになるので判断しなければならず責任が重い。</p> <p>・総務は何でも屋で現場からの調整や、総合政策はトップマターを行うので全部を受け取る必要はない。総務は幅広い知識・経験が必要で多種多様である。</p> <p>・企画業務と私学事業団での経験がターニングポイントで、俯瞰的に見る位置で仕事をし視野が広がり、いろいろな人と出合って考えることが大切だと気付いた。</p> <p>・総務課は契約職員の人数が少なく、専任職員が頭脳業務(考える仕事)が多く手作業が少ないので、契約職員との差が大きく圧倒的に上の位置(力が強い)にいる。総務課で土台となる仕事、大学には他の仕事もあることを知った。</p> <p>・学務ではデータ処理をしていたのでエクセルの技術が上がった。入力作業が多いのでダウンロードにより効率化が図られたし正確性が上がった。</p> <p>・教務部門は委員会を決めるため教員に委ねられ、教員の意見が強いので右から左の業務が多く判断する業務はない。学部は基幹となる仕事がないので時間のかけ方が違いのんびりしていた。教務は学生対応があるのでデスクワークの量で測ることができない。</p> <p>・事務室は業務範囲・守備範囲が明確で、担当業務も明確で整理されている。課長補佐も担当業務があっただうえで課員の業務をフォローする(目配りをする)。</p>	<p>(法人) 判断・責任 (総務) 何でも屋、調整弁、幅広い知識・経験 (企画・出向) 俯瞰的視野 (総務) 土台となる業務、業務範囲の広さ (教務) データ処理、正確 (教務) 教員主導、学生対応 (教務) 明確な業務範囲 (教務) 明確な業務範囲 (教務) 明確な業務範囲 (教務) 学費と学習、ルーティンの重要さ、完結、定型中心 (教務) 学生・教員との接点 (教務) 学生・教員との接点 (教務) 定型中心、裁量幅の小ささ、非専任との業務分担</p> <p>判断・責任 (背景) 業務範囲の広さ・調整 (特性)、知識・経験 (条件) 俯瞰的視野 (結果) 土台 (特性)、広範囲業務 (特性) データ処理 (特性)、正確 (特性) 教員主導 (特性)、学生対応 (特性) 明確な業務範囲 (特性) 明確な業務範囲 (特性)、調整 (特性)、教員・学生との近さ (特性)、定型中心 (特性)、ルール遵守 (特性) 教育を認識 (特性)、完結性 (特性)、定型中心 (特性) 学生・教員との接点 (特性) 定型中心 (特性)、裁量幅の小ささ (結果) 専任の業務 (結果)</p>	<p>判断・責任 広範囲業務、調整、知識・経験 俯瞰的視野 土台、広範囲業務 データ処理、正確 教員主導、学生対応 明確な業務範囲 明確な業務範囲、調整、教員・学生との近さ、定型中心、ルール遵守 教育を認識、完結性、定型中心 学生・教員との接点 定型中心 (特性)、裁量幅、非専任の業務 定型中心 (特性)</p>
巨大	<p>・事務室は執行する側で業務が整理されているので、繋がりは学部間のやりとりはあるがダントツに少ない。調整は学部執行部との間でシンプルに済むのでやりやすい。教務部は整理する側のため他部との繋がりは多い。教務部はルールに縛られどう動かしにくいか課題で、固まっている中でやる。事務室は教員・学生に近く、学部長にも同等に自分の意見を聞いてもらえらるので働き甲斐を感じる。</p> <p>・事務室が転機で大学職員を自覚した。学費と学習を担っていることを認識した。ルーティンが多かったが仕事の重要さを認識できたし、卒業が係っているなどルーティンの大切さを学んだ。事務室は学部をどのようになりに打ち出すか、志願者増をどうするかと小さな会社を任せられている感じ。</p> <p>・教務は学生とはオリエンテーションで接点があり、論文審査委員会や大学院委員会の事務局として教員と相談しながら仕事を進めたが、全て英語でたいへんだった。</p> <p>・教務は定型業務7~8割、組織運営業務3~2割で新しいPGのスタートによる学内の調整が多かった。Bはマニュアル化されてスケジュールも大学院課の管理のもとで動くし、専任と契約職員の仕事の区分も明確でやりやすい抜けや漏れは少ない。その分裁量の幅は少ない。Aは個人に任せられており、契約職員の仕事との線引きは自分で判断するので契約職員の仕事もしていた。契約職員の個人の能力により仕事が進む。Bの契約職員の方が難易度の高い仕事をしている。</p> <p>・事務室は定型業務が圧倒的に多い。学生部は定型業務60%で実務が50%、教務部は定型業務60~70%で実務が50%で新しいことを考えることが比較的できた。教務課は学部からの問い合わせが多かったが、教育開発支援課は問い合わせはほとんどなかった。</p>	<p>(教務) 学費と学習、ルーティンの重要さ、完結、定型中心 (教務) 学生・教員との接点 (教務) 学生・教員との接点 (教務) 定型中心、裁量幅の小ささ、非専任との業務分担</p> <p>明確な業務範囲 (特性) 明確な業務範囲 (特性) 明確な業務範囲 (特性) 学費と学習、ルーティンの重要さ、完結性 (特性)、定型中心 (特性) 学生・教員との接点 (特性) 学生・教員との接点 (特性) 定型中心 (特性)、裁量幅の小ささ (結果) 専任の業務 (結果)</p>	<p>明確な業務範囲 (特性) 明確な業務範囲 (特性)、調整 (特性)、教員・学生との近さ (特性)、定型中心 (特性)、ルール遵守 (特性) 教育を認識 (特性)、完結性 (特性)、定型中心 (特性) 学生・教員との接点 (特性) 定型中心 (特性)、裁量幅、非専任の業務 定型中心 (特性)</p>

【資料3-4】(続き) 業務の内容のSCAT分析(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外概念	概念構成
巨大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教育学部は定型業務が8~9割で、教育開発支援課から新しく開発する仕事が増え、組織運営業務と時限業務が増えてきて、課員の進捗管理ルーティーンをやっており、新学部は新しいものをつくる仕事で組織運営業務が増えている ・ 入試は定型業務が95~98%で他部課との調整は補佐が担当した。教務の試験・成績は定型業務が80%で専任1、契約専任1、契約事務2のチームで、契約職員に直接指示した。契約職員は決めてほしいというスタンスで相談を受けるが、特定職は以前の業務の決定などを知っており、仕事のやり方を変えたい時は課長や補佐に相談しながら対応している。課長等も入る打ち合わせの時の立ち位置は、特定職の意見は代弁するよう意識している ・ 国際部は定型業務50%、組織運営・時限業務20%、組織運営業務10%、時限業務10%、入試は形は定まっているが定型業務50%、組織運営業務30%、時限業務20%だった。仕事が固まっているほど定型業務が多くなる ・ 学生部での課外活動担当は学生と接しながらの仕事で、学籍は対外的報告など数字の管理が多かった。休学・退学の面接を年4~500人行った。Aの時は複数の契約職員のマネージメントをしたが、専任と契約職員の仕事の差が小さいので職種の違いは大変だった。英語が話せる契約職員と英語が話せない専任という関係もあった。専任が多い方がやりやすいし、Bは専任が絶対という立場にある。大規模の課ではマネージメントをする人が何人いるか、繁忙期の相互支援の柔軟性やルールがないとうまくいかないの、ある程度の枠組みは整えておいた方がいい ・ 国際部は均一のサービスを提供することにし、学生部は個別のアプローチで個別のサービスを提供するので半年は何をどこまでやるか悩んだ。人によってムラがあり、学生部は個別のアプローチで個別のサービスの経費管理ではルールとおりに適用し、徹底して丁寧にすることを習得した ・ キャリアは情勢を見ながら外の声を聞きながら自由にいろいろしてきた ・ 補助金関係業務は申請時と採択後のオペレーションでは調整が多い。研究部の業務は整理されている。実務は少ないが非専門的なマネージメントが大き。実務が中心の科研費業務からPJへと進んだが、仕事の経験を積んでから人をマネージメントする仕事で良かった。契約職員も仕事を知っている人からの対応の方が良い受け止めになる ・ 研究部は社会連携・事業連携があるため、(調整が) 教育学部に多い。専任率が高いと定型業務が多くなくなり組織運営業務が減る。研究部ではチームとして30人を対象にしていたので、常に相談のついで人間関係ばかりをやっていた。契約職員でも事務室の専門職はアウトライオンだけを示して任せることになり、他の領域の仕事は頼みにくい。研究部は専門職の位置づけが異なり、専任に近い形で働くので、仕事内容についていろいろいる問題が発生した。研究部は業務が型に縛られておらず、世の中の新しい知見に困ったり外部連携があるので大変だがチャレンジングで面白い ・ 研究部は窓口対応も実務も契約職員が担当しているので、実務を知らない人と舐められる要素になる。研究部はひたすらルーティーンをこなすのが慣れると広がりや興味が持てる ・ 図書館の5年目は定型業務80%、組織運営業務20%だった。3年目に新図書館移転がありそれが時限業務で大きな割合で、その経験が生きた。新しいことを企画する時の手順、準備する資料などの流れを理解していたので、どこで事務的な躓きがあるか分かっていたので、その分、考える時間がとれた ・ 図書館はアウトソースしているのも何もしなければ仕事がない。学生支援の種を蒔き始めたら学部との関係などアクトイブなことができる ・ 教育学部は定型的なことを正しくやって当たり前に定量化させていく守り、国際部はやらなければならないこととはどんだんやる攻め。但し在籍管理などは守りで、国の縛りがあり教務部より固い仕事である。国際部は海外を含む他大学とのつきあいがいい。グローバル化から理屈が発生してそれによって立っている、両部では視野の違いがある ・ 広報は定型業務が2~3割でノーベル賞対応など未知の領域の仕事が多かった。校友は定型業務が7~8割で寄付制度の改革はあった ・ 校友父母課はルーティーンを守らなければならずそれを学び、ステークホルダーを意識した 	<p>(教務) 定型中心、(学生) 学年暦サイクル、新規業務</p> <p>(入試・教務) 定型中心、非専任のマネージメント</p> <p>(国際) 創意工夫、(教務) 定型中心</p> <p>(学生) 学生対応、職場規模・職場構成</p> <p>(国際・学生) 学生対応、個別性</p> <p>(就職) 裁量</p> <p>(研究) 調整、非専任のマネージメント</p> <p>(研究) 調整、専任比率が影響、非専任のマネージメント、外部との接点</p> <p>(研究) 実務経験</p> <p>(図書館) 定型中心、時限業務</p> <p>(図書館) 業務委託、能動性</p> <p>(教務) 守り、(国際) 攻め、視野の違い</p> <p>(広報) 未知の仕事、(校友) 定型中心</p> <p>(社会連携) ルーティーン、ステークホルダー</p>	<p>定型中心(特性)、学年暦(特性)、新規(特性)</p> <p>定型中心(特性)、非専任のマネージメント(条件)</p> <p>創意工夫(結果)、定型中心(特性)</p> <p>学生対応(特性)、職場規模・職場構成(原因)</p> <p>学生対応(特性)、個別性(結果)</p> <p>裁量(特性)</p> <p>調整(特性)、非専任のマネージメント(条件)</p> <p>調整(特性)、専任比率(条件)、非専任のマネージメント(条件)、外部との接点(結果)</p> <p>実務経験(条件)</p> <p>定型中心(特性)、時限業務(結果)</p> <p>業務委託(条件)、能動性(条件)</p> <p>守りと攻め(特性)、視野の違い(結果)</p> <p>未知(結果)、定型中心(特性)</p> <p>ルーティーン(特性)、ステークホルダー(結果)</p>	<p>概念構成</p> <p>定型中心、学年暦、新規</p> <p>定型中心、非専任のマネージメント</p> <p>創意工夫、定型中心</p> <p>学生対応、職場規模・職場構成</p> <p>学生対応、個別性</p> <p>裁量</p> <p>調整、非専任のマネージメント</p> <p>調整、専任比率、非専任のマネージメント、外部との接点</p> <p>実務経験</p> <p>定型中心、時限業務</p> <p>業務委託、能動性</p> <p>守りと攻め、視野の違い</p> <p>未知、定型中心</p> <p>ルーティーン、ステークホルダー</p>

業務の内容のSCAT分析 (大学規模別)			
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	概念構成
【資料3-4】 (続き)	<p>・ 教学系職場は契約職員とペアで仕事をすることで組織運営業務が多い。人にとどのくらい頼むのか、自分では何をするのかと考えることにエネルギーを使っていた。事務室はペアとなる契約職員は1だったが、教務は担当するPGが多く最初の2年は1:1だったが、後の2年はPGが増えたことで1:2になった。</p> <p>【ストーリーライン】業務範囲は広く、部課により業務は異なるが、学年暦にもとづき、ルールを遵守して正確に処理する定型業務が中心である。業務については裁量幅があり、創意工夫ができる。定型業務は契約職員の担当が大きく、実務経験にもとづくマネジメントにもとづくマネジメントが必要である。教員主導の領域での業務の調整、学生対応、外部との接点など、幅広い業務を通して教育を認識し、俯瞰的視野、視野の違い、ステークホルダーを意識する。</p>	<p>(教務) 非専任のマネジメント</p>	<p>非専任のマネジメント 非専任のマネジメント 非専任のマネジメント</p>
巨大			

(出所：筆者作成)

【資料3-5】 業務の習得のSCAI分析（大学規模別）				
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外（原引）の概念	概念構成
小	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務を教えてくれる人は誰もいないので見て覚えて、他部署の若手にも聞いた。仕事で全部課を回って情報を集めていたので仕事のイメージは持っていた。 ・ 卒業生で業務のイメージを持っていた。就職後は先輩に聞きながら手引を見ながら習得した。総務課では法律・規程、事業団のマニュアル、研修会への参加を通じて習得した。 ・ 異動時にチームの嘱託の任期が残り2年で終了するため、仕事は主に嘱託から教えてもらった。 ・ 教務課は先輩とペアで1年間仕事をし、先輩が退職したので2年目からは課長・監督職と一緒に仕事をし、先輩が退職したことを覚えてきた。財務課は業務について細かいことを記載したマニュアルはないので、分からないことは前任者に聞きながら習得した。 ・ 最初の担当は監督職と同じ業務を行い、調査・補助金関係は主担当になり、前年の資料を見たり前任者に聞きながら習得した。 ・ 最初は前年度に副担当だった人のフォローを得て業務を習得した。2年目以降はシステムの運用管理の副担当になった。 	<p>教える人がいない、他部署の若手</p> <p>先輩、手引き・マニュアル、研修会</p> <p>嘱託職員から習得</p> <p>先輩、ペア、前任者</p> <p>監督職、副担当から主担当、資料、前任者</p> <p>副担当</p>	<p>テキスト外（原引）の概念</p> <p>先輩（条件）、手引き・マニュアル（条件）、研修会（条件）</p> <p>非専任（条件）</p> <p>先輩（条件）、ペア（条件）、前任者（条件）</p> <p>監督職（条件）、副担当から主担当（結果）、資料（条件）、前任者（条件）</p> <p>副担当（条件）</p>	<p>引き継ぎ無、他部署</p> <p>先輩、手引き・マニュアル、研修会</p> <p>非専任</p> <p>先輩、ペア、前任者</p> <p>監督職、副担当から主担当、資料、前任者</p> <p>副担当</p>
	<ul style="list-style-type: none"> 【ストーリーライン】業務は、先輩や監督職とペアで行い、手引きやマニュアルを見ながら、また前任者に聞きながら、副担当から主担当になって習得していく。引継ぎが無かったり、教える人がいないため嘱託職員から習得したり、他部署の人に聞くこともある。 ・ 学生課では1年目は先輩とペアで過去の資料も確認し、2年目に担当領域が広がりがそれまでのサブがメインになった。入学Cでは1年目は先輩がメイン・本人がサブ、2年目は先輩がサブで仕事をした。 ・ 仕事は学生の手引きを読んだり経験者に聞いて習得した。 ・ 仕事の習得は契約職員に教えてもらいながら、契約が作成したマニュアルを読んだが、銀行では考えられないことで、そういう職場だと直ぐに慣れた。 ・ 経理課では先輩の指導のもと仕事を習得した。教務も先輩に聞いたし、教職は法律がからむので外部研修に参加した。 ・ 文書処理はルーティンが多く、3か月間ペアで仕事をして習得した。会議体担当になった時は引き継ぎのみであった。 ・ 主担当の監督職とペアで仕事をして習得した ・ 新人には指導者が1年間配置され、就職課では1年前に着任した中途採用者がその任にあたってくれた。 ・ 仕事はメンターが1年つき、前任者に聞いたりマニュアルを見ながら習得した。 	<p>先輩、ペア、資料、副担当から主担当</p> <p>手引き、経験者</p> <p>契約職員から習得、マニュアル</p> <p>先輩、外部研修</p> <p>ペア</p> <p>ペア</p> <p>メンター</p> <p>メンター、前任者、マニュアル</p>	<p>先輩（条件）、ペア（条件）、資料（条件）、副担当から主担当（結果）</p> <p>手引き（条件）、経験者（条件）</p> <p>非専任（条件）、マニュアル（条件）</p> <p>先輩（条件）、研修会（条件）</p> <p>ペア（条件）</p> <p>ペア（条件）</p> <p>メンター（条件）</p> <p>メンター（条件）、前任者（条件）、マニュアル（条件）</p>	<p>先輩、ペア、資料、副担当から主担当</p> <p>手引き、経験者</p> <p>非専任、マニュアル</p> <p>先輩、研修会</p> <p>ペア</p> <p>ペア</p> <p>メンター</p> <p>メンター、前任者、マニュアル</p>
中	<ul style="list-style-type: none"> 【ストーリーライン】業務は、先輩や監督職とペアで行い、マニュアルを見ながら、また前任者に聞きながら、副担当から主担当になって習得していく。メンターがつくし、研修会にも参加するが、契約職員から習得する場合もある。 ・ 最初は派遣の人に教えてもらったり、マニュアルや前任者が残したフォルダーをみて仕事を覚えた。 ・ 就職後半年の間は、人事課1か月、本配属課1か月、学生課、研究支援課、入試課を研修として経験した。知り合いができて困った時に相談ができるし、大学のいろいろな部署の仕事がイメージできる。 ・ 図書館ではペアで仕事をして習得した ・ 【ストーリーライン】業務はペアで行い、マニュアルを見ながら、また前任者に聞きながら習得していく。ローテーション研修があるが、派遣職員から習得する場合もある。 	<p>派遣職員から習得、マニュアル、前任者</p> <p>ローテーション研修</p> <p>ペア</p>	<p>非専任（条件）、マニュアル（条件）、前任者（条件）</p> <p>ローテーション研修（条件）</p> <p>ペア（条件）</p>	<p>非専任、マニュアル、前任者</p> <p>ローテーション研修</p> <p>ペア</p>
大	<ul style="list-style-type: none"> 【ストーリーライン】業務は、先輩や監督職とペアで行い、マニュアルを見ながら、また前任者に聞きながら習得していく。ローテーション研修があるが、派遣職員から習得する場合もある。 	<p>派遣職員から習得、マニュアル、前任者</p> <p>ローテーション研修</p> <p>ペア</p>	<p>非専任（条件）、マニュアル（条件）、前任者（条件）</p> <p>ローテーション研修（条件）</p> <p>ペア（条件）</p>	<p>非専任、マニュアル、前任者</p> <p>ローテーション研修</p> <p>ペア</p>

【資料3-5】(続き) 業務の習得のSOAT分析(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	概念構成	
巨大	<ul style="list-style-type: none"> ・学務Cは先輩が教えてくれ、グループの人もある程度は分かっていた。入学Cは前任者が部内において、過去の資料を見ながらやってきた。担当学部(経済)の入試は経営学部と一体で、その担当者に聞くことができた。 ・入学C・財務部とも先輩とペアで仕事をしていた。サブ担当から主担当に引継ぎつつ行っていた。 ・学務Cは他学科担当者に教えてもらったり、事務長がサポートしてくれて仕事をした。見よう見まねで何となく覚えられた。国際化推進Cは特命課題だったが、派遣業務の企画のために1回事務の流れを経験した。 ・仕事はペアで仕事をしたり、1年ほど一緒に仕事をし、学務Cでは前任者に聞きながら習得したが、派遣職員に教えられたことはない。 ・現在は会議の担当、文科省からの調査対応の窓口を担当しており、ペアで仕事をすることで業務継承する形で習得した。 ・過去の資料を見たり問い合わせに合わせながら習得していった。教員にも聞いたし、また他大学職員の実施する勉強会にも参加した。 ・広報課ではペアの先輩も同時の異動で、文書の書き方は他課の先輩に教えてもらった。振興課では、広報の経験で人との関わり方、仕事の進め方は理解していた。学部事務室では前任者は異動したので、自分で調べてから聞くようにした。初年度は仕事が分からないので時間がかなり起動も多くなった。 ・人に聞くのが上手なので聞きながら事務室の仕事覚えて、何とかやっていた。契約職員は実務をやっているがその意味がわからなかった。ルーティンを教えてもらうことにはならなかった。 ・仕事の習得は、前任者から引き継ぎを受けて以降はマニュアルや資料を読み、分析し、スケジュールなどに時間をかけて自分なりに理解をして仕事をしてきた。入試要項や規程を読み込むことから始まったので習熟化されたし、先輩からも目をかけてもらった。 ・総務では関係者に教えてもらいながら仕事を習得した。 ・2人体制で1年間仕事を行い、補佐と先輩から教えてもらった。エクセルは内定者課題として言われ通信講座を受講した。業務で使うことで自然と覚えた。 ・学籍は1年目の人が担当するので前任者がいて、また補佐がフォローしてくれている。 ・先輩2人を含めて3人で分担して仕事していたので、一緒にすることで習得した。 ・同じスケジュールで全員が動くし、常に補佐が隣にいて業務を習得した。 ・PJ業務は課長、補佐、課員の3人体制で、課長や補佐から指示されて業務をし、習得していった。 ・教務ではメンターから、学部事務室ではマニュアルから習得した。 ・資料を見た後補佐のサポートを得て習得した。 ・就職後3カ月はメンターと同じ業務を担当した。メンターが異動したので、メンターと情報システム課に直接聞きながら仕事をした。 	<p>先輩、前任者、資料、一体的運営</p> <p>先輩、ペア、副担当から主担当</p> <p>類似業務担当者、管理職、業務経験</p> <p>ペア、前任者</p> <p>ペア</p> <p>資料、聞く、勉強会</p> <p>先輩、業務経験</p> <p>聞く</p> <p>前任者、資料・マニュアル、先輩</p> <p>関係者</p> <p>ペア、監督職、先輩、事前研修</p> <p>前任者、監督職</p> <p>ペア</p> <p>監督職</p> <p>ペア</p> <p>メンター、マニュアル</p> <p>資料、監督職</p> <p>メンター、聞く</p>	<p>先輩(条件)、前任者(条件)、資料(条件)、類似業務(結果)</p> <p>先輩(条件)、ペア(条件)、副担当から主担当(結果)</p> <p>類似業務担当者(条件)、管理職(条件)、業務経験(結果)</p> <p>ペア(条件)、前任者(条件)</p> <p>ペア(条件)</p> <p>資料(条件)、聞く(結果)、勉強会(条件)</p> <p>先輩(条件)、業務経験(条件)</p> <p>聞く(結果)</p> <p>前任者(条件)、資料・マニュアル(条件)、先輩(条件)</p> <p>関係者(条件)</p> <p>ペア(条件)、監督職(条件)、先輩(条件)、事前研修(条件)</p> <p>前任者(条件)、監督職(条件)</p> <p>ペア(条件)</p> <p>監督職(条件)</p> <p>ペア(条件)</p> <p>メンター(条件)、マニュアル(条件)</p> <p>資料(条件)、監督職(条件)</p> <p>メンター(条件)、聞く(結果)</p>	<p>先輩、前任者、資料、類似業務</p> <p>先輩、ペア、副担当から主担当</p> <p>類似業務担当者、管理職、業務経験</p> <p>ペア、前任者</p> <p>ペア</p> <p>資料、聞く、勉強会</p> <p>先輩、業務経験</p> <p>聞く</p> <p>前任者、資料・マニュアル、先輩</p> <p>関係者</p> <p>ペア、監督職、先輩、事前研修</p> <p>前任者、監督職</p> <p>ペア</p> <p>監督職</p> <p>ペア</p> <p>メンター、マニュアル</p> <p>資料、監督職</p> <p>メンター、聞く</p>	

(出所：筆者作成)

【資料3-6】 職位・年数と業務の関係のSCAT分析（大学規模別）

規模	注目すべき箇所	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
小	・1年目から2年目は担当領域が拡大し、たいへん増えた。1年目はマニュアルどおりやることが多かったが、2年目は考えながら仕事をしようになり、ここはこうしたら良いと思うようになった。	(年数) 担当領域の拡大、熟達化	担当業務の拡大(結果)	担当業務の拡大、熟達化
	・職員の時々は定型業務8割、組織運営業務1～2割で、時限的業務に該当するのかもしれない。	業務内容の未理解	業務内容の未理解(原因)	業務内容の未理解
	・(係長になり)出席する会議が増加した。係長になってから卒業生数などのデータ管理の仕事が増え、学生募集など他への影響を自覚するようになった。	(職位) 出席会議の増加、他業務との関連性の理解	出席会議の増加(結果)、他業務との関連性の理解(影響)	出席会議の増加、他業務との関連性の理解
	・職位での変化はない。少人数で役割が明確に分かれていない。	曖昧な役割分担	曖昧な業務分担(結果)	曖昧な業務分担
	・監督職は全体でどうバランスをとるか、人の特性などを意識しながら仕事をした。教育研究推進課の監督職の組織運営業務の比率の違いは、入学Cはチームが5人で多かったこと、初めての監督職でチームをいかに見るか、試行錯誤があった。	(職位) 全体バランス、マネジメント対象者数、経験	全体バランス(影響)、部課の規模(原因)	全体バランス、部課の規模、経験
	・監督職になって業務の主担当・副担当で持っていた業務が減ることはなく、組織運営業務が少し増、時限的業務が増えた。	(職位) 業務比率の変化、業務量の増加	業務比率の変化(結果)、業務量の増加(結果)	業務比率の変化、業務量の増加
	・係長はルーティンが多く意思決定のレベルは低い、他部とのやりとりはあった。課長は意思決定できずし提案もでき、学長・学部長レベルの会議に出席するので大学全体の動きがわかる。事務局長は決裁などのルーティンを除けば、中期計画策定など定型外が圧倒的に多かった。就職部長はルーティンが多い。部長職では出席する会議が同じなので見る方は変わらないし、課長とは発言の重みが違う。対外的なつながりは大学関係で、就職部長で企業との関係を持つようになった。	(職位) 業務比率の変化、業務量の増加	業務比率の変化(結果)、業務量の増加(結果)	業務比率の変化、業務量の増加
	・課長として、図書館は独立した場所、他課との調整がほとんどなかった。庶務課は部長がおられ、仕事も固まっていたので自分がどうこうすることはなく、部長が表でしてくれたので言われたことをやっていた。定型業務がほとんどだった。	(職位) 定型中心	定型中心(結果)	定型中心
	・課長は職員に実務を任せ、監督職が確認し課長に報告されるので、実務量は減った。	(職位) 業務比率の変化	業務比率の変化(結果)	業務比率の変化
	・入学Cの監督職は課長と業務比率はほぼ同じだが、本来は課員がやるべきものを残業との関係でやっていたので、量は課長の方が多かった。質は大きく違い、監督職は実務だが、課長は課員からは見えない独自の業務があり、他大学の課長とのやりとりも増え繋がりは深かった。	(職位) 業務量の調整	業務量の調整(結果)、業務の質の変化(原因)	業務量の調整、業務の質の変化
中	・課長は、部長には大学執行部として動いてもらい、課長が現場を取り仕切ったので、定型業務については日々指示していたが、組織運営業務は部長よりは少なかった。課の人数も多かった。課員からの相談への対応と他課との調整が多かった。大学関係団体などの学外の会議は課長が出席したので、部長になってからの方が学外との繋がりは少なくなかった。	(職位) 業務内容の違い、部課の規模	業務内容の違い(特性)、組織規模(原因)	業務内容の違い、組織規模
	【ストーリーライン】年数により、熟達化するので担当業務は拡大する。管理職・監督職の役割は課の規模が影響するが、他の業務などが増え、定型業務との関連性を理解し、視野も拡大する。			
	・教職担当の時はい世代しかいなかった。一番上で5～6人のマネジメントをしていたので、係長で役割が明確になったが意識は変わらない。定型業務は他の人に回し、組織運営業務をしつつ時限的業務をした。	(職位) 役割の明確化、業務比率の変化	役割の明確化(原因)、業務比率の変化(結果)	役割の明確化、業務比率の変化
	・課長以上は権限を持つが、課長補佐以下はそれがないので、一般職と同じという感じである。今は部長が課長兼務で、任せてもらっている。財務は当初は定型業務のみで8～9割で、上位者が時限的業務を持っていたが、異動により引き継いだので非定型業務が増えていった。	(職位) 権限、業務比率の変化	権限(原因)、業務比率の変化(結果)	権限、業務比率の変化
	・「係長は丘陵」「係長なのだから」といろいろな言われ方をする。先を見据えて自分の意見を持たないといけないし、多面的な考えをしようになってきた。人員減が有機的にマニュアル化できるものは臨時職にふり、新しいものを生み出すことにシフトできるように整理した。	(職位) 他者からの見られ方、業務担当の見直し、視野の変化	他者の視線(原因)、業務担当の見直し(結果)、視野の変化(結果)	他者の視線、業務担当の見直し、視野の変化

【資料3-6】(続き)		職位・年数と業務の関係のSCAT分析(大学規模別)		
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外上の概念	構成概念
大	<p>・ 定型業務は職位とともに減ってきており、主担当者としてバリバリやっていた時から、フォローやケアに回ることが増えている。係長は細かい部分の判断は上長と相談しながらやっていた。補佐は見る範囲が広がり、判断の権限がある。職位が年齢からは分らないが、係長は頼りになるお兄ちゃんや、補佐は頼もしいと思ってもらえないといけないと思っている。</p> <p>・ 科研費担当の課員の時は定型業務80%、組織運営業務20%、監督職の時は科研費に軸足を置いていたので定型業務50%、組織運営業務30%、時限業務20%だった。監督職は承認する側で、データ入力ができなかったので定型業務の比率が減り、全体の執行管理になった。現在は教学担当の監督職のため、担当領域の違いが時限業務の比率の違いになっている。</p> <p>・ 課員の時は定型業務6~7割、組織運営業務1~2割、時限業務1割だった。監督職はメインの会議体の比率が減り、課員は自分だけで完結して業務をしていたが、今は他者の仕事をしようになった。</p> <p>・ 課員の時は1から10まで資料を作らなければならないが、後で考えると無駄もあった。職位が上がるとその資料の適切性や出すタイミングなどが分かってきて、係長では時間の調整ができ超動も減った。管理職になると勤務管理と他者との調整が増加した。次長は課長兼務だったので、課長の仕事をしていた。部長になり40人の組織でどのように組織運営するか難い上がった。</p>	<p>(職位) 業務比率の変化、権限、他者からの見られ方</p> <p>(職位) 業務比率の変化、(部課) 業務内容の違い</p> <p>(職位) 業務比率の変化</p> <p>(職位) 業務方法の変化、業務内容の変化、部課の規模、熟達化</p> <p>(職位) 業務内容の変化、役割の違い</p> <p>(職位) 業務比率の変化、(部課) 業務内容の違い</p> <p>(部課) 業務比率の違い、業務内容の違い、(職位) 役割</p> <p>(部課) 業務比率の違い、(職位) 業務内容の変化</p>	<p>業務比率の変化(結果)、権限(原因)、他者の視線(原因)</p> <p>業務比率の変化(結果)、業務内容の違い(特性)</p> <p>業務比率の変化(結果)</p> <p>業務のやり方の変化(結果)、業務内容の変化(結果)、組織規模、熟達化(結果)</p> <p>業務内容の変化(結果)、役割の違い(原因)</p> <p>業務比率の変化(結果)、業務内容の違い(特性)</p> <p>業務比率の違い(原因)、業務内容の違い(原因)、役割(原因)</p> <p>業務比率の違い(結果)</p>	<p>業務比率の変化、権限、他者の視線</p> <p>業務比率の変化、業務内容の違い</p> <p>業務比率の変化</p> <p>業務のやり方の変化、業務内容の変化、組織規模、熟達化</p> <p>業務内容の変化、役割の違い</p> <p>業務比率の変化、業務内容の違い</p> <p>業務比率の違い、業務内容の違い、役割</p> <p>業務比率の違い、業務内容の変化</p>
中	<p>・ 係長は定型業務が6~7割で、上位者への意見申がある。補佐は権限があるので、マルチタスクとしてほぼ8割が定型業務で、こなす仕事が多かった。教学Cでは教授会は課長補佐、担当課長が全体を見る立場だった。組織運営業務は情報に制限があり聞かれないが、課長は会議出席で情報量が増えるので主軸になる。</p> <p>・ 財務は時限業務があり、定型業務が少しずつ減り、時限業務が少しずつ増えた。係長と補佐ではほとんど変化はなかった。財務課長の時は定型・組織運営・時限業務がほぼ3分の1ずつだった。課長としては入学Cの方が時間的に多い。</p> <p>・ 課長と比較すると、学生課は領域が広く、定型業務は課員が担当し、それを統括する組織運営業務が多い。入試課は定型業務の一部で直接の責任を果たす。部長は課長は課長が4人で、限定された範囲でイレギュラーなケースが多い。人事課の監督職は部下が4人で、限定された範囲でイレギュラーなケースが多い。いろいろなケースを動かす必要がある。また、他部課との関係では課長どおしの案件が増えた。</p> <p>・ 人事課の監督職は定型業務60%、組織運営業務30%、時限業務10%、中高等事務室の監督職は定型業務70%、組織運営業務30%だった。定型業務は事務室では学年暦で成績・入試などの仕事をしたが、人事は人が相手なのでイレギュラーなケースが多い。人事課の監督職は部下が4人で、限定された範囲でイレギュラーなケースが多い。いろいろなケースを動かす必要がある。また、他部課との関係では課長どおしの案件が増えた。</p> <p>【ストーリーライン】職位により、定型業務、組織運営業務、時限業務の比率が変わり、熟達化も伴って、業務の内容と業務のやり方も変わるし、他者からの見られ方も変わる。同じ職位でも部課により業務比率に違いがあり、部課の規模も影響する。業務の変化は根野も変化させる。</p>	<p>(職位) 業務比率の変化、権限、他者からの見られ方</p> <p>(職位) 業務比率の変化、(部課) 業務内容の違い</p> <p>(職位) 業務比率の変化</p> <p>(職位) 業務方法の変化、業務内容の変化、部課の規模、熟達化</p> <p>(職位) 業務内容の変化、役割の違い</p> <p>(職位) 業務比率の変化、(部課) 業務内容の違い</p> <p>(部課) 業務比率の違い、業務内容の違い、(職位) 役割</p> <p>(部課) 業務比率の違い、(職位) 業務内容の変化</p>	<p>業務比率の変化(結果)、権限(原因)、他者の視線(原因)</p> <p>業務比率の変化(結果)、業務内容の違い(特性)</p> <p>業務比率の変化(結果)</p> <p>業務のやり方の変化(結果)、業務内容の変化(結果)、組織規模、熟達化(結果)</p> <p>業務内容の変化(結果)、役割の違い(原因)</p> <p>業務比率の変化(結果)、業務内容の違い(特性)</p> <p>業務比率の違い(原因)、業務内容の違い(原因)、役割(原因)</p> <p>業務比率の違い(結果)</p>	<p>業務比率の変化、権限、他者の視線</p> <p>業務比率の変化、業務内容の違い</p> <p>業務比率の変化</p> <p>業務のやり方の変化、業務内容の変化、組織規模、熟達化</p> <p>業務内容の変化、役割の違い</p> <p>業務比率の変化、業務内容の違い</p> <p>業務比率の違い、業務内容の違い、役割</p> <p>業務比率の違い、業務内容の変化</p>
大	<p>・ 1・2年目は定型業務50%、組織運営業務40%、時限業務10%だったが、2年目は定型業務について創意工夫が加わってより効率的になるようにアレンジしたので、業務量も増えたし任される仕事も増えた。</p> <p>・ 職位が上がると他部課との調整が増える傾向にある。職位が上がると毎に定型業務が減り組織運営業務が増えた。徐々に増えており訓練しながらがらステスアップアップしていった。</p> <p>・ 課員は定型業務10%、組織運営業務90%で各業務のサポート役だったが、係長は定型業務10%、組織運営業務90%だがメイン業務(大学案内、オープンキャンパス)の主担当になり3倍増くらい感じだった。補佐で定型業務が増えたのは、出退勤管理、請求書処理、学内調査への対応などが担当になったことによる。</p> <p>・ 教務課係長の時の定型・組織運営・時限業務の比率は変わらないうし、業務の繋がりで定型業務は学内で完結していた。また、係長の時に下に課員はいなかった。</p> <p>・ 課員は定型業務がほとんどで、補佐は定型業務は量減っているが中身は濃いものも多く減らしているし、責任を求められるもの、課員から判断することを求められるものが多い。組織運営業務は職位で開き増えるので徐々に増えた。時限業務は連日やるものと指名されるものがあり、職位で後者が増えた。補佐はキャンペーンでは長にならるので、係長とは求められるもの、責任が違くと実感している。</p>	<p>(年数) 熟達化、効率化、業務量の増加</p> <p>(職位) 業務比率の変化、熟達化</p> <p>(職位) 業務量の増加</p> <p>(職位) 変化無し、学内で完結</p> <p>(職位) 業務比率の変化、業務の質の変化、責任</p>	<p>熟達化(結果)、効率化(結果)、業務量の増加(結果)</p> <p>業務比率の変化(結果)、熟達化(結果)</p> <p>業務量の増加(結果)</p> <p>変化無し(結果)、学内で完結(特性)</p> <p>業務比率の変化(結果)、業務の質の変化(結果)、責任(結果)</p>	<p>熟達化、効率化、業務量の増加</p> <p>業務比率の変化、熟達化</p> <p>業務量の増加</p> <p>変化無し、学内で完結</p> <p>業務比率の変化、業務の質の変化、責任</p>

【資料3-6】(続き)		職位・年数と業務の関係のSCAT分析(大学規模別)		
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課員としてとはかく仕事を感じることで、ワープロから教務システムへの移行などの新しいことも担当した。総じて新しいことに取り組み、がむしゃらに走った。管理職はプレイングマネージャーで、課長も部長も基本的には同じ。課長の時は部長と一緒に戦ったが、部長は部の方針を出したり役員との折衝がある。部長職は4つ経験したが、情報システムののみ異質だった。新技術についていけば、課員の仕事を見ただけで方針がつかなくなかった。 ・ 係長として施設部は規模が小さく、現場の担当として第一業務を委譲した。学務課は5人を見ておりマネジメントを含めた業務。課長としては、教務課は30人で係長が2人で学務を1人でマネジメントと保護者や生徒への説明会にも参加した。学生課は係長1人、専任4人、パート4人で入学課よりは現場の仕事は少なかつた。教務課長は部長職に近い仕事だったので、入学課・学生課とは違った。これは規模に規定された。部長としては課長に全て任せ、部の方針を決め事業計画・予算などに徹した。部長はマネジメントに徹するようにした。判断基準はメリット・デメリットを見て最大公約数的なものを考えて判断してきた。管理職は判断することが仕事だと考えている。 ・ 課員は与えられた仕事、目の前の仕事で2歩くらい先だつたが、役職がつくと3〜4歩先で広く視野をとるようになってきた。定型業務は減り、組織運営業務は増える。時限的業務であるPJは役職につき、補佐以上、特に課長につくものが多い。課長は労務管理が多いが、実務は減ってPJが多くなる。係長と補佐では見る範囲が違い、係長は課員の実務をまともめるが、補佐はそれをチェックする立場で課長にもっていく。 ・ 係長は1つの仕事を任せられ業務を担当し、補佐が政策面を任せられ、より高い視点でやることが求められた。就職後2年目から課員でも下がっていたので、係長の役割を果たしており、課員から係長への差異は感じなかつた。学生課は対応の専門部分であるサポート業務は囑託があたるので、一歩引いてどうしたらうまく回るかが仕事になる。課長は組織のあり方を見られるので視点の変化があり、意識も変化した。学生課は24人の課員で雇用形態の違いは意識していなかつたことで、それが見えなくなったことは大きく、マネジメントは大分勉強した。 ・ 係長は定型業務が中心で、取りまとめて上に報告した。補佐は課長と同じ仕事を意識しながら、組織運営業務の意識が高かつた。課長は全体的に考えるが、それに加えて労務管理が大変で、目標管理による人事評価があるため年2〜3回は面談を行っている。課長職の比較では、施設は課員が実務を行い課長は予算交渉だつたが、就職は外部とのやりとりは課長である。 	<ul style="list-style-type: none"> (職位) 役割の明確化、業務知識が前提 (職位) 業務内容の変化、部課の規模、役割の変化、(部課)業務内容の違い (職位) 視野の拡大、業務比率の変化 (職位) 視野の拡大、意識の変化、役割の変化、部課の規模 (職位) 視野の変化、独自業務、(部課)役割の違い 	<ul style="list-style-type: none"> 役割の明確化(結果)、業務知識(条件) 業務内容の変化(結果)、組織規模(原因)、役割の変化(結果) 視野の変化(影響)、業務比率の変化(結果) 視野の変化(影響)、意識の変化(影響)、役割の変化(結果)、組織規模(原因) 視野の変化(影響)、独自業務(特性)、役割の違い(特性) 	<ul style="list-style-type: none"> 役割の明確化、業務知識 業務内容の変化、組織規模、役割の変化、業務内容の違い 視野の変化、業務比率 視野の変化、意識の変化、組織規模 視野の変化、独自業務、役割の違い
巨大	<ul style="list-style-type: none"> 【ストーリーライン】年数により熟達化し、業務量は増加する。職位により、定型業務から組織運営業務に比重が移り、意識とマネジメントスタイルを変化させた。同じ職位でも部課により業務は違ふようになり、課の規模も影響する。 ・ (定型業務) 1年目は学内奨学金のみだつたが、2年目に学生活動が追加されたら増えたいへん増加した。仕事のスピードは早くなったが、学生対応が多いのでそれに左右される。 ・ 総合政策部は少人数職場だつたので、課長は決めることが仕事で、その前段は課員(自分)が担当するようにしている。定型業務の質は上がったと感じている。学生対応では話し方など支援が手厚くなってきた。また実務は仕事のスピードが上がりが、効率性が上がり、データを出す時の適切性も出せるようになった感覚はある。学生対応は3年目に良くなり、実務は2年目でごつと上がった感じで、3年目はコロナ対応ができた。実務は年2回あるの、2年目は3回目の経験になる。 ・ 監督職は組織運営業務が増える。監督職は定型業務+マネジメントとなるが、実務を減らした方が望ましい。 ・ 課員の時も教員人事・労務管理・PJの予算管理などマネジメント業務を担当しており、補佐制度ができた時から見てきたので、補佐は業務のペダランと見ていた。課長は別格で予算と人事に責任がある。 ・ 課員と補佐で仕事に違いはないが、マネジメントが中心になる。専任が少ないので腹をくくって実務は契約職員に任せる。 ・ 専任からの相談が増えた。日々のルーティンでは相談はないが、トラブルなどがあれば相談される。組織運営業務が少し増え、定型業務では会議に出ることが増えた。 ・ 補佐になり実務は少し減り、組織運営業務として、他部からの課長職の調査依頼への対応・まとめ役、担当未定の仕事を担う、勤務シフトの作成やチームミーティングなどの課内マネジメントがその分増えた。 	<ul style="list-style-type: none"> (年数) 業務領域の拡大、迅速化 (職位) 業務内容の変化 (年数) 熟達化 (職位) 業務比率の変化 (職位) 権限と責任 (職位) 業務内容の変化、職場構成 (職位) 業務内容の変化、業務比率の変化 (職位) 業務比率の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 業務領域の拡大(結果)、熟達化(結果) 業務内容の変化(結果) 熟達化(結果) 業務比率の変化(結果) 権限と責任(条件) 業務内容の変化(結果)、職場構成(原因) 業務内容の変化(結果)、業務比率の変化(結果) 業務比率の変化(結果) 	<ul style="list-style-type: none"> 業務領域の拡大、熟達化 業務内容の変化 熟達化 業務比率の変化 権限、責任 業務内容の変化、職場構成 業務内容の変化、業務比率の変化 業務比率の変化

【資料3-6】(続き)		職位・年数と業務の関係のSCAT分析(大規模例)	
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念
<p>・課員の時も業務の調整をし、隙間の仕事も拾って担当者に繋げるようになっていたので、補佐になっても違いはない。課員の時は定型業務80%、組織運営業務10%、時限的業務10%、補佐の時は定型業務60%、組織運営業務30%、時限的業務10%だが、いずれも入試執行担当業務のイメージによる。学生部と学長室は定型業務は少なく、学長室で組織運営業務が多いのは相手の様子を見ながら仕事を変化していたので非定型が多くなった。入試の執行はルーティンだが営業は非定型となる。教務では定型業務は課員がやり、課長はPGの改善や人のマネジメントをしている。</p> <p>・補佐は組織運営業務を意識的に高くし、定型業務は手放すように志向した。職位が上がったので貢献のレベルを上げなければならず、同じ時間でも組織に還元できるものにシフトしようと思っていた。前職で課長や部長は明らかに違っていたのでその影響かもしれない。これまで経験した部課はいずれもルールにもとづき仕事をすることで、定型業務の比率が大きかった。これに対しBは職制になると時間が大きくなり、手続きは同じレベルで話すような官僚組織の運営になっていた。</p> <p>・課員の時は定型業務60%、組織運営業務30%、時限的業務10%で、実務60%、対人業務20%、調整業務20%だった。補佐でも課員の時の実務量とは変わらないが、組織運営業務が増えたので全体の業務量は増えた。課内の業務分担の関係で、パイが大きくなったことによる。</p> <p>・補佐は課の中で意見の通りは良い。それは一段上と認められるので、課員とおおしうまうまい時など話に入ることが求められる。</p> <p>・補佐になった時は定型業務が少し減り、組織運営業務が増えた。補佐としてチームの業務で無駄を解消して仕事を減らし、新しい仕事を増やした。補佐の経験が長くなると、課員の仕事でチェックするポイントが分かり習熟するので、組織運営業務は下がっていく。時限的業務は増加するが、難易度が高いものと些末なものがあり、些末なものは人に教えるよりも自分で処理した方が早い。</p> <p>・最初は会議運営として作成された資料を提供するなどの定型業務で、その後自らが資料を作ったり学内外との連絡など組織運営業務が増えた。補佐は部長・課長との調整する機会が増えた。調整した内容で自分の課で対応するものは自分で実務を行う。</p> <p>・職位が上がることがより定型業務は減るが、組織運営業務と時限的業務は組織の位置づけによる。秘書課や人事課は政策的ではないが、学長室からPJが増加した。総合企画は自ら新しいものを作るよりも時々の課題に対応していたが、最近では自ら対応するようにこちら側の仕事の仕方が変わってきている。管理職はネットワークが広がり周りが見えているので、自ら提案する側にならないと大学が良くならないという意識になってきている。</p> <p>・課員は与えられた仕事をするが、課長は完璧に仕上げることとノルマの達成があり、別次元の責任がある。</p> <p>・課員の時は自分のことだけを考えていけば良い。課員の後半では企画業務として設置申請は大きな仕事だった。厚労省関係の申請業務も担当した。課長は課内の調整と労務管理・伝票票決決裁という業務が追加された。ブレイング・マネジャーとして人的関係でやらざるを得なかったし、学務Cは現場であり課員と一緒に走り回らなければならない。部長は全体的視点でやらなければならないが、法人系業務が分からず苦労している。</p> <p>・課員の時は決まったことが多かったので定型業務が大半だった。学務QとPJについて頼の打合せがあった。課長になつて組織運営業務が増えた。学部の課長は上が教員であり、事務的なことが事務長の仕事であるが、渉外課は上も職員であり相談できる。</p> <p>・課員の時は定型業務80%、組織運営業務20%で、自分の担当業務のみでその中で改善を行った。1人体制の時、何が何でもやらなければならないとプレッシャーが強かった。課長は実務を持たないので、仕事は止まるわけではなく心は軽くなったが、視点が高くなり、自分の業務をどうするかという思いを持つようになった。他大との交流も増加したのでそれが一層働く。</p> <p>・学術研究支援Cでは課員は定型業務90%、組織運営業務5%、時限的業務5%で処理が中心だったが、課長は圧倒的に定型業務が減つて組織運営業務と時限的業務が増加した。課の人数も多く、研究支援の幅も広いので、研究倫理や動物実験などこれまで経験のないことが多く、教員や部署間の調整が多くなり、調整には手が回らなないので、課長がやらざるを得ない。附属校の時は人数が少なく、新しいことに取り組んだので定型業務の比率は低かった。新しいことで正解はなくてよく、今は枠組の中で間違いないように難易度の違いがある。</p>	<p>(職位) 業務内容の変化、(部課) 業務比率の違い</p> <p>(職位) 業務比率の変化、階層組織と役割</p> <p>(職位) 業務比率の変化、業務量の増加</p> <p>(職位) 役割の変化</p> <p>(職位) 業務比率の変化、熟達化</p> <p>(職位) 業務比率の違い</p> <p>(職位) 役割の違い、責任</p> <p>(職位) 役割の変化、部課の規模、業務知識</p> <p>(職位) 業務比率の違い</p> <p>(職位) 業務比率の変化、視野の拡大</p> <p>(職位) 業務比率の違い</p>	<p>業務内容の変化(結果)、業務比率の違い(特性)</p> <p>業務比率の変化(結果)、階層組織(原因)</p> <p>業務比率の変化(結果)、業務量の増加(結果)</p> <p>役割の変化(結果)</p> <p>業務比率の変化(結果)、熟達化(結果)</p> <p>業務比率の変化(結果)、業務内容の変化(結果)</p> <p>業務比率の変化(結果)、意識の変化(影響)、業務内容の違い(特性)</p> <p>役割の違い(原因)、責任(原因)</p> <p>役割の変化(結果)、組織規模(条件)、業務知識(条件)</p> <p>業務比率の変化(結果)、業務内容の違い(原因)</p> <p>業務比率の変化(結果)、視野の拡大(影響)</p> <p>業務比率の変化(結果)、調整業務の増加(結果)、業務内容の違い(特性)</p>	<p>構成概念</p> <p>業務内容の変化、業務比率の違い</p> <p>業務比率の変化、階層組織</p> <p>業務比率の変化、業務量の増加</p> <p>役割の変化</p> <p>業務比率の変化、熟達化</p> <p>業務比率の変化、業務内容の変化</p> <p>業務比率の変化、意識の違い</p> <p>役割の違い、責任</p> <p>役割の変化、組織規模、業務知識</p> <p>業務比率の変化、業務内容の違い</p> <p>業務比率の変化、視野の拡大</p> <p>業務比率の変化、調整業務の増加、業務内容の違い</p>

【資料3-6】(続き)	職位・年数と業務の関係のSCAT分析(大学規模別)		規模
規程	注目すべき語句	語句の言い換え	構成概念
<p>・定型業務を課長が担当し、手を出さないうちにしている。課長は、判断のレベルも含めた判断業務と、もめごとの調整業務が増加した。総合政策部では大きな課題は自分でこなすまでで責任は自由だったが、課長は説明するだけで反論にも対応しなくなってしまう色が変わった。</p> <p>・課員の時は事務をする中で知識を得た。実務経験が見え隠れするとマネジメントをする時に信用が高まる。監督職では教務事務グループを担当したので実務が中心。課長では、設置準備事務室は課員も少なく実務をしないという回りが多い。その事務室は新設で外部との調整があり、学部運営が安定していないので、組織運営業務や時限的業務が多い。国際は契約職員が担当する仕事が多く、組織運営業務が多い。</p> <p>・管理職になってからは外部との繋がりも強くなり、政策課題や組織運営など、客観的に外部から見ると余裕はないことばやというマイナスイメージで手一杯で、世界的に見てどうかなど考える余裕はなかった。</p> <p>・補佐の時は担当業務を一つ一つ若手の面倒を見たり、課長が見られない範囲は権限委譲を受けてやっていた。課長は成長のためにやったり姿勢があるし、任せると見え方が変わる。「自分が」という課長のもとでは課員は課長に聞いてくれと言いや、考える能力を奪っている。課員の時は定型業務がほとんどで追われていた。自分の1年目は同じことをするが、2年目は改善するために増えて、3年目は改善策を実行する中で業務量が減った。課長が担当業務を持つことはマネジメントができていないので良くない。</p> <p>・人事課は前職の経験を活かし、補佐は実務をし、課員は実務をまとめる自信があったが、課長は課のことは見られず、部次長の部下のような感じで、実務は自己完結型で孤獨だった。研究部は経験値が生きていることも分かった。それまでの全て自分がやることから、課員の話や立場に立ち、課長は判断する役割と考えるようになった。上司のアドバイスと、知らない分野であったことと、仕事のスタイルを交えてきた。総務課もそのスタイルで仕事をし、課員と一緒にやるという姿勢は、課員も喜ぶというに気がついた。人事課の時は自分で仕事をやっていた。このころで課員は楽になると考えた。一貫教育課はハードだが、批判に対して受けて流せるようになった。このころは自分のやる仕事、これは課員の仕事と割り切れるようになった。課員は定型業務で実務のみだった。補佐は高度な定型業務として、業務委託の仕度書作りやシステムのパラメータ設定と課員の把握と運営を行ったが、政策提起はなかった。課長は仕事を運べるし、課員の仕事配分を含めてコントロールできる。課題も同じような流れのものである。人事課の課員4年目は全てできてきたので自信ができたが、補佐になった時は人の面倒を見る負担感があった。課長は最高意思決定機関と考えていたのでそれ以上に負担感があった。</p> <p>・国際部は来客が多く、課長もブレイヤーとして仕事をした。課長は自分の仕事が半分、みてあげることが半分で、教員もいるので間をとってブレイヤーとして仕事をした。課員とは異なるマネジメントがある。国際部は専門職が多いので、必死に営業して仕事をとってきた。課員にやられていたのは、特殊な面があったし、ブレイヤーとしてやっていた。入学課はマネジメントが多かった。決まったことをきかずにやったりすることをする事務室が一番マネージャーらしかった。</p> <p>・職位が上がると組織運営業務と時限的業務が増える。補佐は組織運営と時限的業務がアベレージに増えたが、課長は組織運営業務がグレートと増えた。補佐については、管財は課員の担当は誰と役割が明確なため、フォローに入るとマネージャーが主であったが、学生部は人が少なくマンパワーの問題で定型業務が多かった。</p> <p>・総合企画部は定型業務1割以下で、勤務管理・定例会議の準備、組織運営業務6割で企画業務、時限的業務3割だった。課員の時は、事務室は圧倒的に定型業務で、企画は定型業務がなくなるともどった。定型業務は仕事のペースで習得していくもので、それが組織運営業務や時限的業務の土台を作ることになる。補佐の時は課員からの変化はあまり無く、申請事務があったので定型業務があった。課長の時は規模が多くなり、補佐の時よりも比重も高かったが、慣れるまで手をこまねた。教務は規模が大きくなったので、補佐に任せると定型業務は減った。職位が変わると定型業務の性格も変わり、会議準備や管理業務など組織運営業務に近いものになっていく。次長の時は、総務では直面する課題を担当したので、時限的業務が7割で定型業務はほとんどなく、組織運営業務は会議を通じた調整が中心であり多くないと思う。教育学部は組織運営業務が6〜7割だった。部長は組織運営業務の比率が高く、時限的業務も中長期計画と新しいことをやるためのものでも高くなる。何か新しいことをやるうとすれば時限的業務が高くなり、そうでない組織運営業務が高くなる。</p>	<p>(職位) 役割、調整業務の増加、責任、視野の変化、業務比率の変化</p> <p>(職務) 業務内容の変化、運営の安定性、職場構成</p> <p>(職位) 意識の変化</p> <p>(職位) 役割の変化、視野の変化、熟達化</p> <p>(年数) 熟達化、(職位) 業務内容の変化、意識の変化、(部課) 業務内容の違い</p> <p>(部課) 役割の違い、職場構成</p> <p>(職位) 業務比率の変化、業務内容の違い</p> <p>(部課) 業務比率の違い、(職位) 業務比率の変化、業務内容の変化、職場規模</p>	<p>役割(条件)、調整業務の増加(結果)、責任(条件)、業務比率の変化(結果)、視野の変化(結果)</p> <p>業務内容の変化(結果)、運営の安定性(原因)、職場構成(原因)</p> <p>意識の変化(影響)</p> <p>役割の変化(結果)、視野の変化(結果)、熟達化(結果)</p> <p>業務内容の変化(結果)、意識の変化(影響)、熟達化(結果)、業務内容の違い(特性)</p> <p>役割の違い(原因)、職場構成(原因)</p> <p>業務比率の変化(結果)、業務内容の違い(原因)</p> <p>業務比率の違い(特性)、業務比率の変化(結果)、業務内容の変化(結果)、組織規模(条件)</p>	<p>構成概念</p> <p>役割、調整業務の増加、責任、業務比率の変化、視野の変化</p> <p>業務内容の変化、運営の安定性、職場構成</p> <p>意識の変化</p> <p>役割の変化、視野の変化、熟達化</p> <p>業務内容の変化、意識の変化、熟達化、業務内容の違い</p> <p>役割の違い、職場構成</p> <p>業務比率の変化、業務内容の違い</p> <p>業務比率の違い、業務内容の変化、組織規模</p>

【資料3-6】(続き) 職位・年数と業務の関係のSCAT分析(大学規模別)				
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	
巨大	<p>・補佐の時は定型業務が30~40%、組織運営業務が25%だった。入試の募集と就職は個人毎の担当で、組織運営業務はあまりなかった。研究部は課長・補佐・課員3で1チームだったが、学長室は3チームになるので、量は同じでも、課長は直接見るか、補佐を通じて間接的に見るかの質的な違いがある。課の分掌範囲が広いとたいへんさはあるし、研究部のように深さがあるものもあり、質的な違いになる。</p> <p>・時限的業務は課長で抱えた。新設業務に携わったので、前年の続き直しとなる定型業務は無く、定型業務の立ち上げとなり、最初は時限的業務と化した。組織運営業務は契約職員が多く、課員の時からやっていた。課長は学園全体の関係を見るが、職員は担当業務の範囲で見ており、契約職員にとっで速くなりすぎず納得するように方針を考えるようにしていた。国際部は課の規模が40人で、業務がバラバラのため組織運営業務の比率が高かった。学生部も課の規模が大きく、もめごとが起こるのでボヤのうちに消すために面談をするなどの対応が必要だった。国際部は契約専門が多く、専任がついていけないことなどへの対応だった。</p> <p>【ストーリーライン】年数により、熟達化するので業務領域は拡大する。職位により、権限と責任が伴い、役割の変化があることで、調整することが多くなり、定型業務から組織運営業務、時限的業務に比重が移るし、プレイングマネージャーとして業務量が増加する。また、同じ定型業務でも、業務内容は職位により違いがある。組織運営業務は課の規模と構成により影響を受けるし、組織の階層が多くなることも関係する。また、職位による業務の変化は知識も必要になるが、視野の変化や拡大もある。</p>	<p>(部課)業務比率の違い、業務の質的な違い、部課の規模</p> <p>(職位)業務比率の変化、職場構成、部課の規模</p>	<p>業務比率の違い(特性)、業務の質(性)、組織規模(条件)</p> <p>業務比率の変化(結果)、職場構成(条件)、組織規模(条件)</p>	<p>構成概念</p> <p>業務比率の違い、業務の質、組織規模</p> <p>業務比率の変化、職場構成、組織規模</p>

(出所：筆者作成)

【資料3-7】 仕事への取り組み方のSCAT分析—具体的経験（大学規模別）

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念	
小	<ul style="list-style-type: none"> ・職位が上がると保守的になる。係長の時はいろいろ見えてくると厳しさが分かるので言えなくなくなる。 ・年数とともに慣れができて、また気持ちに余裕ができる。 ・様々な機会を求めようには今はアンテナを張るようになって。大学と事務局は統合したが、大学と短大の教員は別でやり方も異なるので、同じことでもやり方が違うので、話し方など見えていないことを見るように努力している。 ・（年数より）職位で意識が高まった。課員の時は目の前の業務に必死に取り組むことが強く、上司に甘えていて前に進む、難しいことは人任せだったが、今は自分自身で取り組まなければならない。安全志向から大学のことを考えながら、失敗を恐れながらもやっている。 ・挑戦が最初はできなかったが、経験を重ねて3年目からこうしたらどうかというが増えた。様々な経験は最初は担当業務でいけばいいが、4年目から自分からいろいろな経験をすることが増えた。学内でのやり取りを経験したこと、課の他の人に頼ることが増えたり、相手についていろいろな背景を知り、自分なら何ができか考えられるようになった。認証評価・自己点検評価の担当になり、文科省や基準協会の学外の動きを吸収していかなければならないと思うようになった。 ・失敗を恐れず大学で教務は失敗できないので転職して下がった。監督職になってV字回復しているが、それは自分が態度で示すようにしたいことと、世の中の流れの中で大学も変わっていかねばならないからであらう。社会人として経験することでもアンテナが広がるし、気持ちとして余裕も出てくるので、外を見ようという気持ちになる。 ・職位でやめなくて年数で変わってきた。知りたいたいことが増えてきたが、今やると仕事が回らなくなるのでやめることもあった。 ・若い頃は精神的に戸惑いがあり、自信がなくなり、教務課に異動してから精神的に熟してきたし、それは上司が様子を見て重い仕事を与えてくれ、任せてもらった経験をしたことで挑戦などができるようになった。 ・失敗を恐れず、若い頃はイケイケでやっていたが、役職に就くと責任が伴い慎重になる。課長までは部長の決裁を得れば良かったが、部長は上の決裁を得ることや、教授会にでているので提案のタイミングなど物事を通すことに気を使っている。 ・定型業務はやりやすいし改善が考えやすくなるルーティンにしやすい。 ・定型業務に困難な仕事があるのか考えないが、組織運営業務は集客など前年との比較でどうするか考える。 ・学生部は学生としての経験があったので、新しいことに挑戦する評価は高い。就職部は未知の世界で躊躇してしまいがちな傾向は、同部では何となく違う気がする。 ・広報業務は常に具体的経験の項目をやらざるを得ないので、最初に形成されたと思う。 ・教務は学生とのやりとりがあり、新しいトラブルにどう対応するかという目線が強くなった。 ・総務は業務の範囲が広いので広く勉強しなければならなかったが、奨学金は奥が深い。 ・国際交流業務は各課に分散していて、教育研究支援課が取りまめ役のため、同じ意識が進められるようにリードする意識が入学Cの時より強くなった。 ・法律や会計基準など決まったことを前提にして仕事をすることで、挑戦は財務課で減った。教務課は人との関わりがあり、実習指導などで対応を考える。 ・失敗を恐れなければいけない仕事に対してどう考えるかによる。 	<p>職位により保守的な見えてくる</p> <p>年数による慣れと余裕</p> <p>アンテナを張る、見えないことを考える</p> <p>職位による意識・自律性の高まり、大学を考へての安全志向</p> <p>年数による向上、主体的に考える、学外への関心を持つ</p> <p>失敗できない、態度表示が必要、視野が拡大、余裕ができる</p> <p>年数による意欲の向上、自前も働く</p> <p>自信がなく守り、年数で向上、仕事を任される</p> <p>職位による責任で慎重、職位は見えていない時期を見極める</p> <p>改善容易（定型）、意識（組織運営）</p> <p>挑戦（学生）、躊躇（就職）</p> <p>業務の特性（広報）</p> <p>学生対応（教務）</p> <p>業務の特性（教務、奨学金）</p> <p>リードする意識（国際）</p> <p>業務の特性（財務、教務）</p> <p>業務の特性（学生・就職、入試・総務）</p>	<p>保守的（結果）、先が見える</p> <p>熟達化（結果）</p> <p>情報収集（結果）、背景を讀む（結果）</p> <p>意識化（結果）、安全志向</p> <p>熟達化（結果）、主体的理解、他者への関心</p> <p>保守的、余裕</p> <p>意欲、自制</p> <p>保守的、熟達化、任される</p> <p>責任、慎重</p> <p>熟達化</p> <p>熟達化</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>学生対応</p> <p>業務内容</p> <p>意識化（結果）</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容（条件）</p>	<p>保守的（結果）、先が見える</p> <p>熟達化（結果）</p> <p>情報収集（結果）、背景を讀む（結果）</p> <p>意識化（結果）、安全志向</p> <p>熟達化（結果）、主体的理解、他者への関心（結果）、学外への関心（結果）</p> <p>守り（結果）、態度表示（結果）、視野拡大（結果）、余裕（結果）</p> <p>意欲向上（結果）、自制（結果）</p> <p>守り（結果）、熟達化（結果）、任される（条件）</p> <p>責任（条件）、慎重（結果）、タイミミング（結果）</p> <p>熟達化（結果）</p> <p>熟達化（結果）</p> <p>部課による業務の違い（条件）</p> <p>能動的業務（条件）</p> <p>学生対応（条件）</p> <p>業務範囲の広さと深さ（条件）</p> <p>意識化（結果）</p> <p>業務内容の違い（条件）</p> <p>業務内容の違い（条件）</p>	
	<p>【ストーリーライン】業務を任せられた時や、余裕があるとき、部課により業務に違いがある。職位は責任を伴うので、慎重になる。情報収集や背景理解など意識や自律性は高まるが、他方、先が見えるので保守的になり、自前も働く。</p>				

【資料3-7】 (続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析—具体的経験 (大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
中	<ul style="list-style-type: none"> ・1年目はがむしやりに覚えた。2年目は自分で仕事をアレンジし、定型業務はエクセルやワードを使って簡単に仕事ができるように調整した。 ・挑戦は職位に関係があり、係長の時はやってみるという指令があり、いろいろやらせてもらった。 ・年数とともに業務の知識が増え、大学運営の仕組みが分かってきて、自信が持てるのと前向きになった。職位も少し影響があり、自分を見ながらチャレンジしてほしいと思うし、周りのネットワークは拡大した。 ・役職によりその意識が強くなる。 ・困難な仕事はハラズメント事案や人事考課の検討など、課長で増えた。反対が多い案件やコロナの中での非常勤対応など、課長案件は難しい。 ・困難な仕事は職位により増えた。責任が生じ、同質のものをやっても意識は変わった。副課長になったばかりだが、上司は挑戦させてくれる雰囲気で見え方が進んでいる。 ・困難な仕事は年数で上がりが、新卒の時に比べるとやることが変わって立ち向かっていくと思う。挑戦と失敗を恐れないうは校友課が6年で慣れがでていたもので、人事では新しいことばかりなので挑戦しようという気持ちになっている。 ・年数で上がりが、教えたもたらったとおりにやっていたが、見直した方がよいという意見が見えるようになり、課長とぶつかりながら提案している。3年間は何も考えず言われたとおりにしていたが、私大連の研修(CD研修)で考える機会を得て、自分の業務を振り返り頑張ろうと思った。 ・年数が増えている。1~2年目は自分からは何も手を出せない。3~4年目は書式の見直し、マニュアル改訂やルールの変更ができるようになり、それについて会議でも提案・説明をした。5年目は時限的業務が発生し、挑戦になった。 ・失敗を恐れないうは職位が上がると責任があるのと、リスクをどうヘッジするか考えることが多くなった。 ・困難な仕事は年数で増えていった。経験で仕事の進め方が分かって、自信がついて立ち向かえるようになっていった。 ・定型業務、組織運営業務、時限的業務であっても、姿勢としては常に思っている。組織マネジメントは役職に関係なく必要だと思っているが、職位は人からの見え方に違いがある。 ・定型業務はミスなくやることで、新しいことにならず前年踏襲になる。1年目と2年目で変化はあったが、大学は新しいことはやりつらなく進められないし、責任を負いたがらない。今年は課長が代わったので変えていこうという雰囲気の中で、時限的業務が増えた。 ・失敗を恐れないうはIR担当でできるようになったが、それは全学にノウハウが全くないので一からやらざるを得ず開き直った。困難な仕事はやらざるを得ない立場である。 ・入学Cは確実にやらなければならないのでミスはできない。広報は慎重であるが、良い方向が悪く進められないし、責任を負いたがらない。責任を負いたがらない。責任を負いたがらない。責任を負いたがらない。 ・様々な経験は、授業Cでは教授会を担当したので、教員やカリキュラムの考え方を学んだ。 ・入試は間違いないで確実にやるのが求められ、授業Cの方が積極的である。入試も広報は積極的にいられる。 ・入学Cは失敗が許さないし挑戦もしにくい。学生募集についてはコロナにより新しいことができた。 ・失敗を恐れないうは、入試広報はトライアンドエラーが許されたが、人事では給与を扱っているので慎重にならざるを得ず少なくなかった。 ・挑戦は就職課では新たな企画を考えることが多かった。様々な経験は、学販では早く仕事を覚えたいかった。 	<p>年数による向上</p> <p>上司の支援</p> <p>年数による知識・組織の理解の深化、自信を持つ、意識化(結果)、人的ネットワークが拡大</p> <p>職位による意識化</p> <p>職位に伴う業務の高度化</p> <p>職位に伴う業務の高度化、意識化、上司の支援</p> <p>年数による向上、新しい業務で切り替え</p> <p>年数による向上、研修会に参加して振り返り</p> <p>年数による向上、新しい業務の担当(条件)</p> <p>職位による責任</p> <p>年数による向上と自信</p> <p>姿勢として維持、職位による見られ方を意識</p> <p>業務の特性(定型)、業務による向上、大学組織の特性を理解、上司の影響</p> <p>業務の特性(新規業務)</p> <p>業務の特性(入試、広報)</p> <p>業務の特性(教務)</p> <p>業務の特性(入試、広報)</p> <p>業務の特性(入試、人事)</p> <p>業務の特性(就職)、意識化</p>	<p>熟達化(結果)</p> <p>任せる(条件)</p> <p>熟達化(結果)、暗黙知(結果)、自信(結果)、意識化(結果)、人的ネットワーク(拡大)</p> <p>意識化(条件)</p> <p>職位(条件)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)、支援(条件)</p> <p>熟達化(結果)、異動(条件)</p> <p>熟達化(結果)、内省(条件)</p> <p>熟達化(結果)、時限的業務の担当(条件)</p> <p>責任(条件)</p> <p>熟達化、自信</p> <p>意識化、職位</p> <p>業務内容、熟達化、大学組織、上司</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p>	<p>熟達化</p> <p>任せる</p> <p>熟達化、暗黙知、自信、人的ネットワーク</p> <p>意識化</p> <p>職位</p> <p>職位、意識化、支援</p> <p>熟達化、異動</p> <p>熟達化、内省</p> <p>熟達化、業務内容</p> <p>責任</p> <p>熟達化、自信</p> <p>意識化、職位</p> <p>業務内容、熟達化、大学組織、上司</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p>

【資料3-7】(続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析-具体的経験(大学規模別)			
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外上の概念
	<ul style="list-style-type: none"> ・上位者が押さえつけたり、自分に言っていないことは許さないという権威的だと、部下のやる気を削ぎ、評価が下がります。 ・前職の支店長から「苦労は買ってでもしろ」と言われしつくりしていたので、社会人になってからは意識してやってきました。 ・人事はモチベーションのある人が揃っていて、その中で仕事をしていることは良い影響になっている。改善案を考え、やっていくスピードも早い。 	上司の姿勢 助言 構成員の状況	テキスト外上の概念 上司の姿勢(影響) 助言(影響) 構成員の姿勢(影響)
中	<p>【ストーリーライン】業務を任せられたり、上司と構成員の姿勢、また、研修に参加して内省した時や助言により、具体的経験が意識される。年数により熟達化するので、業務内容に変化があり、また、大学に関する暗黙知も形成されていくが、部課により業務に違いがあるので、具体的経験の内容に違いがある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課長として責任があるので失敗に対しては慎重になる。 ・大学全体に関する知識は押さえられたと思うっており、その経験値により職位や職場が変わってもできるようになっていると思う。課長になれればやりたいと思っていたこともあったが、労務管理が重くてできていない。 ・プレーヤーからマネジメントに役割が変わってきて、困難な仕事もチームのことを考えるようになった。職歴全体では、大学は前年のことをやる職場で同じであれば苦労はしないが、毎年改善を加えるようにしている。 ・困難な仕事は、3年目になり会議中にブレゼンにも自分でやり、質疑応答にも対応することで壁を越え、経験による自信を得た。 ・附属校事務室では上司の言われるとおりに仕事をしていて、後半はおかしいと思うことを考え新しいことも考えた。図書館は専門的なことが多く課長も分からないので、自分で判断することが多くなった。 	職位による責任で慎重 年数による経験の積み重ね、職位による負担 職位による意識の変化、大学組織の特性を理解したうえででの業務 経験の積み重ねと自信 年数による向上、自覚 にもとづく自律的業務遂行	責任(条件)、慎重(結果) 熟達化(結果)、職位(条件) 職位(条件)、チーム意識(結果)、大学組織(条件) 熟達化(結果)、自信(結果) 熟達化(結果)、自律(結果) 熟達化(結果)
大	<ul style="list-style-type: none"> ・職位が上がると、失敗に対しては躊躇したり慎重になる気持ちが芽生えている。 ・定型業務ではシチュエーションは起きない。 ・1年目は定型業務があり、社会人経験がなかったため、定型業務もチャレンジだった。2年目に業務委託となり、定型業務が変わる時期で大幅に減少した。 ・仕事は会計基準にもとづく監査も受けるので、失敗しないように注力してきたのでスタイルは変わらない。 ・人事係長の時は外にできる機会が多く、比較することができ、自分を見つめ直すことができ、経験をもとに自分の糧にすることが大事だと思った。いろいろなものを作ることで、前向きにやろうという思いが強くなった。財務課長はマネジメントはできたが実務が分からず、役に立っているのか自問自答していた。学生課は具体的にやっていたことや問題点が見えるのでやりがいを感じ、より前向きになる。 ・困難な仕事と失敗を恐れないことは、知らない人と対外的に動くので広報でもまれた。挑戦と様々な経験は(広報)の仕事そのものが持っているもので変わらない。 ・教務課は教員主導であり変わったことではできないし、ルールに基づいて学生は授業を受けているので変わったことはいきなりできない。 <p>【ストーリーライン】年数により熟達化するので、業務内容に変化があり、具体的経験が意識され、自信を持ち、自律性が高まる。職位によっても業務内容が高まり、責任を伴うので慎重になるが、チーム意識も強くなる。学外と接点がある、意識化</p>	職位による慎重 熟達化(結果) 職位(条件) 熟達化(結果) 熟達化(結果) 職位(条件)、慎重(結果) 業務内容(条件) 業務内容(条件)、熟達化(結果) 業務内容(条件) 学外との接点(条件)、意識化(結果)、業務経験(条件) 業務内容 業務内容 業務内容、意識化	責任、慎重 熟達化、職位 職位、チーム意識、大学組織 熟達化、自信 熟達化、自律 熟達化 職位、慎重 業務内容 業務内容、熟達化 業務内容 学外、意識化、経験 業務内容 業務内容 業務内容、意識化

【資料3-7】(続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析—具体的経験(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
巨大	<ul style="list-style-type: none"> ・年数とともにいろいろな経験した方が、広い視野で見ることがになり良い。 ・課員は上がいるので頼れば良いし、失敗したらしようがないと思っている。最終判断は上司になるので課長とは違 う。 ・挑戦については課員は自分の考えで進めていたが、課長ではその政策が部課にとつて有益か考えるため慎重になつており、課員の反応を見る。 ・性格は動こうとしない方だが、成長して挑戦は必要なことだと思いたいという気になってきた。業務増の中で自律的に動かないと進まないということを学んだ。 ・様々な経験を求めるという気持ちは課長になり増加した。上位者との接する機会が増え、目標の高さ、経験値を知り追いつきたいと思う。 ・年数や経験が少ないと手をだせざる領域は狭いし、幅も持てないので行き詰ってしまう。 ・年数とともに少し保守的になるが、それは裁量が大ききく全学に関わることは影響が大きいのでは慎重になる。 ・反省したり考える時間は年数とともに多くなる。年数とともに大学の状況や組織の立ち位置が分かってくるので考えることも多くなる。業務職から総合職になったことを皆が知っているの、モチベーションを高くしておかなくてはならない。業務職の時は仕事の範囲を決めていたが、総合職ではそれではダメだと律している。 ・課員の方がしていた。課長は情報が入りすぎバリエーションもかかきり立つ場もある。 ・人に聞いてからやろうという消極的姿勢から、少し積極的になってきた。2年目になり他の仕事の調整しながらできるようになった。 ・年数の経過で工夫してやりたいということがでてくる。1年目は覚え、2年目で改善し、3年目で異動が良いと思つている。 ・年数の経過で仕事に分かるので、こうしたいという思いが出てくる。 ・課員は責任を感じていなかったが、管理職は責任が発生するので大きくなった。経験を積むと勢いつくこととダメだとわかることなど、見通しが変わるようになる。年数とともに、JUMや大学教育学会を通じて人的ネットワークができる。 ・様々な経験は入職から1~2年の頃の方が積極的で、プレゼン教室など学外での学びをしていて、忙しくなつたのでなくなつた。 ・年数で難易度が上がり、影響する範囲・要素も拡大し、以前は学生対象だったが、部課を越えて全学的なものになつてきている。 ・部長は当事者意識として自分が決めないに進まないの、思いは高くなる。キャリアCは課長の時のの方が意識したが、それは課員の能力で、部長の時は中途採用で有能な人がいて見れば良かった。 ・異動により全く新しいこと、やり方の違いを経験するので、ゼロからのスタートになる。ギャップや違いを感じることも大きい。 ・職員として5年とか10年以上が経つとできないことが見える。 ・課員では自分が前に出ることはあまりせず、課長補佐の考えから逸脱できない。課長補佐は課長の仕事をするように考えているので、困難な仕事も課員の時より強くなった。 ・課長になったことが大きく、拙速は避け一歩引いて見るようになってきている。時限的業務は飛びついて良いのか慎重になる。 	<p>経験の積み重ねによる視野拡大</p> <p>職位による責任・判断の違い</p> <p>職位による影響範囲、慎重さと他者の反応</p> <p>成功経験、業務増</p> <p>職位による意識の変化、上位者との接触</p> <p>年数によるできることの違い</p> <p>年数による影響範囲の理解、保守的</p> <p>年数による組織理解の深化と考える時間の増大、他者の視線を意識する</p> <p>職位による情報過多</p> <p>年数による姿勢の変化</p> <p>年数による変化</p> <p>年数による業務理解の深化</p> <p>職位による責任の自覚、年数による見通し、人的ネットワーク</p> <p>年数による姿勢の変化、余裕のなさ</p> <p>年数による難易度の変化、影響範囲の拡大</p> <p>職位による責任の自覚、構成員の力量が影響</p> <p>異動によるリセット、違いを意識</p> <p>年数による境界の自覚</p> <p>職位による役割の意識化</p> <p>職位による自覚と慎重</p>	<p>熟達化(結果)</p> <p>職位(条件)、責任(結果)</p> <p>職位(条件)、慎重(結果)、他者視線(影響)</p> <p>経験(条件)、業務内容(条件)</p> <p>職位(条件)、上位者(影響)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>熟達化(結果)、慎重(結果)</p> <p>熟達化(結果)、暗黙知(結果)、他者視線(影響)、意識化(結果)</p> <p>職位(条件)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>職位(条件)、責任(結果)、熟達化(結果)、人的ネットワーク(結果)</p> <p>熟達化(結果)、余裕(条件)</p> <p>熟達化(結果)、影響範囲(結果)</p> <p>職位(条件)、責任(結果)、構成員(条件)</p> <p>異動(条件)、意識化(結果)</p> <p>熟達化(結果)、境界(結果)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>職位(条件)、慎重(結果)</p>	<p>熟達化</p> <p>職位、責任</p> <p>職位、慎重、他者視線</p> <p>経験、業務内容</p> <p>職位、上司</p> <p>熟達化</p> <p>熟達化、慎重</p> <p>熟達化、暗黙知、他者視線、意識化</p> <p>職位</p> <p>熟達化</p> <p>熟達化</p> <p>熟達化</p> <p>職位、責任、熟達化、人的ネットワーク</p> <p>熟達化、余裕</p> <p>熟達化、影響範囲</p> <p>職位、責任、構成員</p> <p>異動、意識化</p> <p>熟達化、境界</p> <p>職位、意識化</p> <p>職位、慎重</p>

【資料3-7】(続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析—具体的経験(大学規模別)				
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外での概念	構成概念
巨大	<ul style="list-style-type: none"> 様々な経験は課長になって少し減った。課員に経験させるスタンスになってきていて、率先して見に行くことはしないうえに、研修にでたりして外を見ることが多いことだと思ったり、課長がそのペースでやったら課員がついてこないし、中堅の意識が変わらないと組織は変わらない。 課員はルーティン任せられていて、補佐の時は意識的にこれらをやっていた。課員でもやらなければと思ったり、なぜだろうと考えた時もやっていた。 最初は分からなかったのでもやっていたが、年数とともに減った。困難と感じなくなったり、新しいことをする機会も減っている。 困難な仕事は、1年目は分らないので言われるままにやっていたが、2年目は自分がやらなければならぬことが多くなったので、立ち向かうようになった。 挑戦と失敗を恐れないは年数で上がっている。様々な機会は徐々に上がっている。 失敗を恐れないは年々落ちてきている。国際部ならやっているとやることが求められる。人脈は大きくすぐに関けるので経験年数は大きい。 様々な経験は若い時ほど相対的に高かった。それは、総合職であるのでいろいろな経験をしないといけないという意識でやってきたし、常に高い。 年数とともに挑戦する態度は弱くなる。やるべきところがどこに結びつかか考えるようになるからである。 職位とともに自分が率先してやるよりも、周りの人に求めるようになる。組織の力をつけるためには周りの人の成長をフォローする必要がある。 年数と職位で上がる。最初はまず覚えることに向かい、年数は自然に内発的に挑戦などに向かうものだが、職位は意識させるもので外発的に向かうものである。部署は異動直後は下がり様子を見て考える。 失敗を恐れないと様々な経験は、年数と職位による部分が大きい。失敗が許されない部課はあまり積極的にならぬ。成功の経験を積んでいくと積極的になる。最初はワクワク感だけでやっていたが、成功が想像できなくなるから積極的になる。 若い時の方が無茶なことを言ったり、困難の認識が違っていた。 1~2年目は過去に他者が考えた理由があるのではないかと考えて挑戦しないが、いろいろな意見を聞いて自分のアイデアに確信ができると挑戦できる。インプットがない中でアウトプットする怖さがあった。 年数で下ががる。単純な仕事も最初は挑戦だったが、慣れてくると難しい仕事でないと挑戦にならないので、そのハードルは上がっていく。 失敗を恐れないは、職位で求められる役割が変わるので課長は低くなる。 組織運営業務は学外や他部署とのやりとりがあるので、積極的に受入れることを心掛けている。 定型業務の利用支援でこの4項目に該当する。コロナ禍で新しい学習スタイルに今変えたと考えてWeb版への移行を進めている。誰かがやらなさいと考えないと考えてやっていた。 チャレレンジの意識が強いのは定型業務や組織運営業務が該当する。時限的業務は言われた仕事で期限があるのでモチベーションを持っていくようににはならない。 時限的業務は新しく困難なことをやっていくが、定型業務は失敗しないように安定して運営することが求められる。 定型・組織運営・時限的業務について姿勢は同じである。ポジションに慣れてくると同じような姿勢ができるようになった。 時限的業務は全学が関わるので、どのように受け取られているか不安もあり、慎重で失敗を避けるようにしているが、それ以外はポジティブに取り組む。 年数よりも仕事にも規定され、定型比率が高いと挑戦できない。 	職位による育成の視点、意識の高まり 職位による意識の高まり 年数による向上 年数による向上 年数による向上 年数による慎重さの拡大、課による業務の違い 年数の少なさによる意識化 年数により先が見える 職位による意識の変化、育成 年数・職位による向上、年数(内発)・職位(外発)の違い、異動の影響 年数と職位による変化、課による業務の違い、成功体験による積極性 年数による変化 年数による向上、他者の意見、怖さの克服 年数による容易化・慣れ 職位による役割の変化 業務の特性 業務による違い、意識化 業務による違い 業務による違い 年数による業務スタイルの確立 業務による違い、他者からの視線を意識 業務による違い	職位(条件)、育成(結果)、意識化(結果) 職位(条件)、意識化(結果) 熟達化(結果) 熟達化(結果) 熟達化(結果) 熟達化(結果)、業務内容(条件) 意識化(結果) 熟達化(結果)、先が見える 職位(条件)、育成(結果) 熟達化(結果)、職位(条件)、異動 熟達化(結果)、職位(条件)、業務内容(条件)、成功体験(結果) 熟達化(結果) 熟達化(結果)、他者意見 熟達化(結果) 職位(条件) 業務内容(条件) 業務内容(条件)、意識化(結果) 業務内容(条件) 業務内容(条件) 熟達化(結果) 業務内容(条件)、他者視線(影響) 業務内容(条件)	職位、育成、意識化 職位、意識化 熟達化 熟達化 熟達化 熟達化、業務内容 意識化 熟達化、先が見える 職位、育成、意識化 熟達化、職位、異動 熟達化、職位、業務内容、成功体験 熟達化 熟達化、他者意見 熟達化 職位 業務内容 業務内容、意識化 業務内容 業務内容 熟達化 業務内容、他者視線 業務内容

【資料3-7】(続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析—具体的経験(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
巨大	<ul style="list-style-type: none"> ・学務Cは学内が対象で失敗しても大事にならないが、入学Cは対外的であり緊張感がある。 ・入試の広報では積極的な風潮があり、挑戦や失敗を恐れない評価となった。 ・国際化推進Cは企画系業務だったが、学務Cは当たり前のことを当たり前にやることで、困難なことには挑戦しないし、新しいことをする風土はない。 ・学務Cはルーティンが多く、きちんとこなすことが主で、新しくやるよりこなすものなので、入学Cの方が評価は高い。 ・新しいことに取り組む部署の方が評価は高くなるし、分かってくれるメンバーだと一緒にできる。 ・1部署で完結するから違いが生じ、学務Cは横並びで調整が多く細かい変更はできず、新しく大きいことにチャレンジするのは難しい。また、ポジティブな理由で来る学生は少ないのでドライで、全部対応したらきりがないので深く関わらない。渉外部はアイデアが形にできたので楽しかった。 ・キャリアより社会連携の方が外部で接する人が広いので、業務領域の違いもある。 ・事務室は教員の対応が多いので、自分の思いだけで進められないし、学生が相手の場合はミスが発生したり苦情がないように対応するため保守的になる。 ・学生対応・教員対応では間違いはできないので、あまり攻めることにはならない。課長ではそれが強くなる。 ・対外的なものや金額が大きいものは判断に迷うので、リスクを意識し安全策をとるために会議や上位者の確認・承認をとり逃げ道を作る。 ・国際交流担当になり外との繋がりをよくすることが大きかったし、出向でそれが加速した。仕事上要請されたし、自分から情報を取りに行くようになった。 ・土台となる規程が整備されているので肉をつけることになり、大きくトライできるものではなく、土台を前提にアレンジしていくことになる。 ・教学部は定型業務が多いので各項目の評価は下がる。 ・図書館は課外であり失敗しても怒られない。学部事務室は忙しくて困難な仕事に向かえなかった。 ・学務部は学生視点で挑戦的でアグレッシブだった。学務部で完結するので、幅広い経験といえるかと思う。教学部は大学教育全体を俯瞰的に見ることができて良かったし、研修など幅広い知識を身につけることができた。また関係者が増えやりがいいも増えたが、自分のペースで提案を先伸ばしすることもあった。事務室はステークホルダーが多く現場に近いので、効果を早く出したと思うので、スピードが求められるかと思う。学生部は提案は自分のみでいけたが、教学部と事務室は教員が絡むので事前相談がいる。 ・学務部の時はルールがあるので、違うことをしたら後で困ると考えた。 ・学生部の奨学金業務などミスが許されない業務も低くなるが、課外活動支援や成長支援型奨学金は高くなる。 ・失敗との関係では、教員の方が強く、リスクとしてパンドラ(過去の慣習)があるので、そこには触れないようにしている。 ・教職は法律で決まっているし教員主導のため事務局がやれることには限界がある。大学教育開発Cは教員も高等教育が専門ではないので、事務局主導で提案できる。 ・楽しいか一緒に仕事をしてくれる人により、上司がやりたいことをやらせてくれ、サポートしてくれる人がいた。 ・学生の時も挑戦は大事だと思っていたし、社会人1~2年目も先輩からアドバイスされた。 ・入試の2年目に、輔佐が入試執行を変えようという壁を乗り越えてきた。こういう風に仕事をしたいという信念になった。様々な経験は仕事の繁忙具合により、忙しいと手が回らなくなる。 	<p>課の業務の対象の違い</p> <p>業務の特性(人試)</p> <p>業務の特性(国際、教務)</p> <p>業務の特性(教務、入学)</p> <p>業務の特性、構成員の姿勢</p> <p>業務の特性(教務、社会連携)、学生対応の有無による違い</p> <p>学外との接点</p> <p>教員への対応の難しさ、学生対応での慎重さ、保守的</p> <p>教員・学生対応での慎重さ、保守的、職位による意識の向上</p> <p>業務の特性、リスク回避</p> <p>業務の特性(国際、教務)出向)、意識化</p> <p>土台、積み上げ</p> <p>業務の特性(教務)</p> <p>業務の特性(図書館)、繁忙</p> <p>業務の特性、関係者の範囲</p> <p>業務の特性(教務)</p> <p>業務の特性</p> <p>教員が関係する時の難しさ</p> <p>業務の特性</p> <p>構成員との関係、上司の姿勢</p> <p>助言</p> <p>ロールモデルの存在、繁忙</p>	<p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件、構成員(影響))</p> <p>業務内容(条件)、学生対応(影響)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)、職位(条件)</p> <p>業務内容(条件)(結果)</p> <p>業務内容、意識化</p> <p>大学組織(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)、余裕(影響)</p> <p>業務内容(条件)、関係者の範囲(影響)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>教員との関係(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>構成員(影響)、上司(影響)</p> <p>助言(影響)</p> <p>ロールモデル(影響)、余裕(影響)</p>	<p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容、構成員</p> <p>業務内容、学生対応</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容、職位</p> <p>業務内容、責任</p> <p>業務内容、意識化</p> <p>大学組織</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容、余裕</p> <p>業務内容、関係者</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>教員との関係</p> <p>業務内容</p> <p>構成員、上司</p> <p>助言</p> <p>ロールモデル、余裕</p>

【資料3-7】 (続き)		仕事への取り組み方のSCAT分析－具体的経験 (大学規模別)		
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
巨大	<p>注目すべき語句</p> <p>寛容でない組織文化が、失敗を恐れずに評価を下げている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 失敗に対して寛容でない組織文化は少ないし、このことが長く続くので失敗をすと思ったら尻込みする。 ・ 新しいことを展開する場面は少ないし、このことが長く続くので失敗をすと思ったら尻込みする。 <p>【ストーリーライン】 部課により業務に違いがあるので、異動により業務が変わったり、余裕がある時や、上司と構成員の支援、組織の動きにより具体的経験が意識されるが、繁忙であったり、教員との関係などにより具体的経験は少なくなる。年数により熟達化するので、業務内容は変化し、人的ネットワークが拡大し、影響範囲が拡大し、意識も高まり自信を持つが、先が見えるし、他者の視線を意識して慎重にもなる。職位により業務内容は変化し、意識も高まり、育成の視点を持つが、責任と影響を考えて慎重にもなる。</p>	寛容な組織文化	テキスト外の概念 組織文化 (影響)	構成概念 組織文化
		変化の無さ、消極的	組織の動き (影響)、 保守的 (結果)	組織の動き、 保守的

(出所：筆者作成)

【資料3-7】(続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析-内省的観察(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
小	<ul style="list-style-type: none"> ・ 係長として意見を求められるので、分析の必要性はより自覚するようになったし、積極的にやらなければいけないと思う。 ・ 教務は年数が長いので、その影響で振り返りをしている。 ・ 総務課長になって強くなった。 ・ 経験の捉え直しは、経験したことを客観的に見る余裕ができた。 ・ 失敗の原因は監督職でより意識するようになり、若手とのコミュニケーションでヒントになることを伝えたいと思う。自分の成功や失敗の経験について原因を考えて伝えたいし、監督職になって人材育成について意識するようになってきた。 ・ 年齢が上がるといろいろ知ると、どんな連うことを求めて意見聞くようになった。後職に就くと相手からはもっと言ってほしいのに、話が無く寂しい気がした。 ・ 経験の捉え直しは、年数が増えるほどできてきていて、興味関心を持つようになってきている。原因を考えることは監督職の時の方がしていた。監督職ではよくよくしていたが、今は割り切って切り替えている。課長は強気だといっている。 ・ 経験の分析と捉え直しは、年数により失敗の積み重ねで今の仕事の仕方に繋がっており、若い時とは変わっている。 ・ 失敗の原因は考えるが、成功の要因は考えない。定型業務が該当するが、職場での違いはない。 ・ 分析や多様な視点は入試の経験が大きい。大学は成果がでにくいのが、入試は受験生数として短期間で成果が見えるのでトレーニングとしては良かったし、改善のサイクルも回しやすい。 ・ 総務はルールを決め周知し運用する仕事だったので、そのように運用しなければならぬという視点だったが、学生課は学生から言われて新鮮な見方ができ、教えられることがある。 ・ 金は簡単に数値化できるので、財務分析を通して何ができて見つけやすい。原因を考えるのは、金、学費を扱う仕事は間違いが起きたら影響が大きいので、財務課で考えるようになった。 ・ 原因を考えるのは、各種調査業務は失敗も人とのやりとりでもないが、認証評価・自己点検は他者や学外との対応が増えるので、原因を考える機会が増えた。 ・ 分析は、学外の研修会終了後に大学院に進学して学んだことがきっかけになり、分析しないといけないと考えようになった。 	<p>職位への期待・自覚、積極性</p> <p>年数の長さ</p> <p>職位</p> <p>余裕</p> <p>職位を意識化、育成を考える</p> <p>他者の意見を求める、年数が速くなる</p> <p>年数による興味関心、原因分析、職位による割り切り</p> <p>失敗経験・成功経験の違い</p> <p>課の業務の性格の違い</p> <p>課の業務の性格の違い、学生の影響</p> <p>課の業務の性格の違い</p> <p>課の業務の性格の違い</p> <p>研修会参加</p>	<p>職位(条件)、積極性</p> <p>年数(影響)</p> <p>職位(条件)</p> <p>余裕(条件)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)、育成(結果)</p> <p>他者意見(結果)、他者視線(結果)</p> <p>熟達化(結果)、職位(条件)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>意識化(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)、他者意見(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>研修会(影響)</p>	<p>職位、積極性</p> <p>年数</p> <p>職位</p> <p>余裕</p> <p>職位、意識化、育成</p> <p>他者意見、他者視線</p> <p>熟達化、職位</p> <p>経験値</p> <p>意識化</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容、他者意見</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>研修会</p>
中	<ul style="list-style-type: none"> 【ストーリーライン】年数の経過により熟達化するし、部課の業務に違いがあるので、それを経験することで内省的観察が行われるが、余裕が必要である。職位により意識が高まるし、他者の意見を求めたり、育成を考える。内省的観察は、失敗や研修会などの参加が契機となるが、成功については意識されない。 ・ 1年目は知識がなく、退学者の確認を行わずに学費を督促という失敗をしたが、2年目は年間スケジュールに書くことで、この時期は何を失敗し、それがないように経験を踏まえた対応にした。 ・ 補佐までは前に進めば良くて、ここにあること(内省的観察)はやりたくなかった。組織形成では検証して皆の理解が必要で、これが体感として分かってきて、引継ぎの準備ができて、一人ずつ見ないとハレーションを起すことが分かった。図書館に定年後の先輩である専門職が3人おり、その人たちから「あなたたちのやり方ではついていけない人がいる」とアドバイスされた。 ・ 経験職場数が増える経験値が上がり、多様な視点・見方ができた。科研費で小さなお金の流れが分かっていたが、総務課では物件費の流れとして分かり、教務Cではカリキュラムの裏付けが分かった。総合企画課での設置申請業務は、カリキュラムの書き方や財務諸表など、それまでの経験が活かされた。 ・ 年数でできること、できないこと、度合いが変わり、考える余裕も変わってくる。職位でももの見方、振り返りなど他者の仕事も見ることになるし、関わりも増え情報が増える。 ・ 経験からいろいろなものを集めて対応するようになるので、職位と年数で変わる。 ・ 経験の分析と捉え直しは、年数で多少増えてきている。多忙だと振り返りができず、また自分の変化として捉えきれないように感じる。 ・ 経験が浅いうちは分析できなかつたが、上がってきた。多様な視点は、人事では経験が短く捉えられていないが、校友ではできていたので、異動による影響がある。 	<p>経験の積み重ねによる業務内容の変化</p> <p>職位による他者の意識化、助言の影響</p> <p>多部署経験による経験の蓄積、経験値の活用</p> <p>年数による見方・余裕の違い、職位による見方・関わり方の違い</p> <p>経験値、職位</p> <p>経験値の積み重ね、多忙による障害</p> <p>経験値、異動による視野の変化</p>	<p>熟達化(結果)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)、助言(影響)</p> <p>熟達化(結果)、多部署経験(影響)</p> <p>熟達化(結果)、余裕(影響)、職位(条件)</p> <p>熟達化(結果)、職位(条件)</p> <p>熟達化(結果)、余裕(影響)</p> <p>熟達化(結果)、異動(条件)</p>	<p>熟達化</p> <p>職位、意識化、助言</p> <p>熟達化、多部署経験</p> <p>熟達化、余裕、職位</p> <p>熟達化、職位</p> <p>熟達化、余裕</p> <p>熟達化、異動</p>

【資料3-7】(続き)

仕事への取り組み方のSCAT分析—内省的観察(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外での概念	構成概念
中	<ul style="list-style-type: none"> ・失敗の原因は、最初は振り返りを良くしていたが、今は失敗すれば振り返るが、成功すれば振り返りはしなくなってきた。自分のやりやりの見直しは図書館ではよくやっていた。自分は専門的知識がなく周りはあったので、意見を聞いて修正した方が良かった。 ・分析、経験の捉え直し、原因を考えるのは、最初は何も分からなかったが、年数の経過で自分の仕事について考えることができるようになった。 ・分析、経験の捉え直し、原因を考えるのは年数で上がってきた。2年目の途中くらいから余裕がでてきた。仕事の進め方や考え方や、取り組み方は前職の経験があり、延長線上でできた。やり方を見直すは職位で必要性がでてきた。自分だけの世界から他の人も意識するようになった。 ・定型業務はマニュアル化できる業務で、他者に頼むためにはこれからの項目(内省的観察)のこことをしなければいけないと考えている。 ・文書処理はルーティンで考えなかったが、時限的業務で会議担当になり、情報収集し課内で確認しながら仕事をすることが増えていった。 ・入学Cの10人に対して教学Cは40人で、コミュニケーションが多く範囲が広いので考え方の違いが分かる。 ・仕事の違いが大きい。入学Cは初めてであり、仕事の捉え直し、原因を考える、やり方は意識するようになった。 ・分析については、教学はデータを示してまとめるので以前と比べて増えている。 	<p>年数による成功の無意識化(結果)、意識(結果)、他者意見(結果)、他者意見(結果)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>年数による熟達化、余裕、前職経験が活かされる、職位による必要性和意識化</p> <p>定型業務の特性と習得の意識化</p> <p>定型と時限的業務の違い</p> <p>構成員の規模による違いの認識</p> <p>業務の特性、経験の有無</p> <p>業務の特性</p>	<p>熟達化(結果)、意識化(結果)、他者意見(結果)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>熟達化(結果)、余裕(影響)、前職経験(影響)、職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>構成員の規模(影響)</p> <p>業務内容(条件)、経験値(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p>	<p>熟達化、意識化、他者意見</p> <p>熟達化</p> <p>熟達化、余裕、職位、意識化</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>職場規模</p> <p>業務内容、経験値</p> <p>業務内容</p>
大	<ul style="list-style-type: none"> ・採用業務では傾向について今までやっていないものを使って分析したり、根拠に基づき企画を意識している。この仕事は前職で培ったところが大きい。 ・様々な意見を聞くのは課長職以上になって変わった。自分の考えだけで判断することが多かったのと、課の人数が少なくて聞く人もいなくなったが、規模が大きくなって意見が聞きやすくなり、実務をもっとやっていたと思う。 ・1年目は向かってくる玉を打つのに必死だったので、反省したりを観的に見ることはできなかった。2年目は余裕ができて数字を捉え直したり、他者の意見を聞いて顧みる機会も増えた。2年目は仕事が落ち着いた時や問題だと感じた時に、その根拠を探すために振り返りを行う。 ・やり方の見直しは、職位が上がると自分の判断が間違いないか考えようになる。 ・職位が上がると責任がついてきて、失敗したら責任をとることになる。次に繰り返さないために原因を考えることが強くなっていく。若い頃はやりつづけばよかったが、経験が深まるといろいろな視点で捉えることになってきた。 ・多様な視点は年数と多様な職場経験による。教学系・管理系の両方から考える。 ・この3年はトライアンドエラーでやっていく。前職でもリーダー的役割の経験はあり、周りの意見を集約して進めていた。役職がつくと回りの意見に対してはより強く意識する。 ・原因は年数の経過で考えるようになった。言われたとおりにやっても失敗してもそのままだが、自分で考えてやっても原因を考えるようになった。 ・やらなければならないことが増えて、振り返りや原因を考える時間がとれず、最低限をこなしたら良いと思うようになっていく。年数の経過で意見を求めることが恥ずかしくなる。 ・年数で失敗の原因を考えるようになる。求められるものが変わるし、他者の姿に教えられた。 ・定型業務に対する考え方もどんどん変わってきた。非専任に手伝わってもらうことは必要だが、中身が分かっているのとだめで、それはいろいろインプットできるところから、立案するための基礎であり分析ができていない。 	<p>前職を含む経験の活用</p> <p>職位による仕事ぶりの見直し、構成員の規模の拡大による他者の意見の拡大</p> <p>年数による業務範囲の拡大、余裕</p> <p>職位による慎重さ</p> <p>職位による責任の意識、経験の積み重ねによる他者の意見、チームを意識</p> <p>経験と多部門経験による多様な視点</p> <p>職位による他者意見の意識</p> <p>年数による経験値の深まり、業務への主体的関わり合い</p> <p>多忙、年数による他者視線を意識</p> <p>年数による意識の変化、他者の影響</p> <p>定型業務に対する考え方の変化、意識化</p>	<p>熟達化(結果)</p> <p>職位(条件)、構成員の規模(影響)、他者意見(結果)</p> <p>熟達化(結果)、余裕(影響)</p> <p>職位(条件)、慎重(結果)</p> <p>職位(条件)、責任(結果)、経験値(影響)、他者意見(結果)</p> <p>経験値(結果)、多部門経験(影響)</p> <p>職位(条件)、他者意見(結果)</p> <p>見(結果)</p> <p>経験値(結果)、主体的性(条件)</p> <p>余裕(影響)、他者視線(影響)</p> <p>経験値(結果)、他者意見</p> <p>熟達化(結果)、意識化(結果)</p>	<p>熟達化</p> <p>職位、職場規模、他者意見</p> <p>熟達化、余裕</p> <p>職位、慎重</p> <p>職位、責任、熟達化、他者意見</p> <p>経験値、多部門経験</p> <p>職位、他者意見</p> <p>経験値、主体性</p> <p>余裕、他者視線</p> <p>経験値、他者意見</p> <p>熟達化、意識化</p>

【資料3-7】 (続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析ー内省的観察 (大学規模別)			
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念
	<p>・広報はいろいろな人と接するし、結果について指標で分析することが多く、分析と経験の捉え直しがある。原因とやり方の見直しは性格だが、以前はよくよく考えていたが、広報を経てプラスの意味に捉え直すようになった。</p> <p>・分析は研修で他大学の人と知り合えたので、経験値で役に立っていると思う。</p> <p>・自分のやり方については、外部や他大学の人で専門知識のある人から複数の意見をもらおうと面白いし、具体的に活用するのはどれがよいか考えるし、工夫している。</p>	<p>広報業務の特性、性格と仕事による変化</p> <p>人的ネットワークの拡大、研修会の影響</p> <p>他者の意見の活用</p>	<p>業務内容 (条件)、積極性 (結果)</p> <p>人的ネットワーク (影響)、研修会 (影響)</p> <p>他者意見 (影響)</p> <p>業務内容、積極性</p> <p>人的ネットワーク、研修会</p> <p>他者意見</p>
大	<p>【ストーリーライン】年数の経過により熟達化するし、多部署経験で、部課の業務の違いを通して内省的観察が行われるが、余裕が必要で、多忙は障害になる。職位により意識が高まり、主体的、積極的、自律的になり、他者の意見を求めるが、他者の視線を意識して慎重になるし、部課の規模が影響する。内省的観察は、人的ネットワークの拡大や研修会への参加も契機になる。</p> <p>・課員の時はやりたいと言うだけで良く、前向きにやれたが、課長は部下から反対意見が出て見直すことがある。反対意見の方が良く聞ける。責任の比重が違っているので慎重に考える。</p> <p>・分析については、9年やっているとここはこうすべき、ここはあまり力を入れなくて良いなど何となく様子が分かかってきた。</p> <p>・経験があるから職位についていっていると云えるが、責任が伴うことは大きい。</p> <p>・課長になると調和的になる。分析ややり方の見直しは、年数の経過で人を知るのことでプレーンが増え、多角的な視点で考えることができるようになる。施設は法人系、他は教育学系で考え方は対立的になるが、それを多角的に見る。</p> <p>・やり方の見直しは年数とともに上がってきている。1年目は聞いたことを鵜呑みにして、それが正解と思っていた。2年目以降は前任者のマニュアルや口頭で聞いたことが本当に正しいかと考えるようになり、もともと分かっていたようにした方が良いと自分の意見を持つようになった。</p> <p>・課長になり他部署や他大学との関係が広がったので、意見を求める範囲が広がった。</p> <p>・年数の経過で深く考えるようになる。具体的経験の裏返しといえる。これは前職で叩き込まれた。</p> <p>・原因を考えることは、課員はいいけどんどもんどもだが、課長は会議で説明するので反省もする。</p> <p>・初年度は失敗を繰り返して、何でと考えて先を見て仕事をしようになった。つながりができると意見をもたえられる。</p> <p>・中途採用で部長になった人より、組織をマネジメントしている経験は、年数でうまくやっていると。年数か職位かは分からないが経験値が上がる。</p> <p>・最初は判断に自信がないので聞くが、判断のゴールは自分の中で決めるようになった。職位が上がるとその傾向が強くなった。</p> <p>・仕事経験年数が長くなれば違う部署を経験するので、知識が広くなくなり必要な情報を集められるようになる。積み上げができてくるとノウハウもできるし原因を考えられる。</p> <p>・課員の判断で失敗すると思うことが見えてきている。教学部の経験から、教員の反応も感じられるし予測できる。</p> <p>・情報は1年目はどこから集めて良いか分からずもたらもたらっていたが、2年目は探すようになった。</p> <p>・経験の捉え直し、原因を考える、やり方の見直しは年数で上がり、先輩の影響もある。いろいろ方向からフィードバックする人で、その人の仕事ぶりを見てその人ならどう分析するか考え、それができないといけないと思う。</p> <p>・最初は課長が決めてやるべきと思っていたが、人の話を聞くようになってきたし、頼りにされている方が皆がついてく。失敗を経てそのような姿勢が変わってきた。かつては自信を持っていたが、課長だから分かっていたらなければならぬと思っていたが、今は助けられて仕事をしていると思う。</p>	<p>職位による他者への対応の変化、責任による慎重さ</p> <p>熟達化</p> <p>経験がベースとなる職位、責任</p> <p>職位による業務方法の違い、多部署経験による視野の広さ</p> <p>熟達化による主体性</p> <p>職位による人的ネットワークの拡大</p> <p>熟達化</p> <p>職位による業務の変化</p> <p>年数による業務の質向上、人的ネットワークの拡大</p> <p>経験値の向上</p> <p>職位による他者意見から自律性への変化</p> <p>年数による経験部課・知識の拡大によるノウハウ化</p> <p>見直し、予想</p> <p>年数による変化</p> <p>年数、先輩の影響</p> <p>他者意見、頼りになる者、失敗経験、自信、チームで仕事</p>	<p>職位 (条件)、慎重 (結果)</p> <p>熟達化 (結果)</p> <p>経験値 (結果)、責任 (条件)</p> <p>職位 (結果)、熟達化 (結果)、多部署経験 (影響)</p> <p>熟達化 (結果)、主体性 (結果)</p> <p>職位 (条件)、人的ネットワーク (影響)</p> <p>熟達化 (結果)</p> <p>職位 (条件)</p> <p>熟達化 (結果)、人的ネットワーク (影響)</p> <p>経験値 (結果)</p> <p>職位 (条件)、他者意見 (結果)、自律性 (結果)</p> <p>多部署経験 (影響)、経験値 (結果)</p> <p>経験値 (結果)</p> <p>熟達化 (結果)</p> <p>経験値 (結果)、ロールモデル</p> <p>他者意見 (影響)、信頼 (影響)、自信 (結果)</p>
巨大			

【資料3-7】(続き)	仕事への取り組み方のSCAT分析－内省的観察(大学規模別)			
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外での概念	構成概念
<p>・若い時はどんなやっていたが、年数の経過で慎重に情報を集めて、根拠を持って提案するようになった。ステークホルダーが多いと根拠があるので慎重になる。</p> <p>・原因を考える、やり方を見直すは若い時はやりたいうようにしているが、上がってきている。歳をとると働き方は変えられるので、これで良かったのかと意見を求めることが増えてきたが、特に補佐になってそうになっている。</p> <p>・年数と職位は分析や捉え直しの視野が拡大する。職位が上がるとフィードバックが減り、言ってくれる人が少なくなる。</p> <p>・分析は年数、多様な視点、失敗の原因、やり方の方の見直しは部課と職位による。補佐になって経験が浅いのでいろいろ聞いて見直したりする。職員の時はそのやり方でやる事が回まっていた。</p> <p>・職位についてはマネジメントの仕方の見直し、人に任せようことをみないといけない。これは前職でのマネジャー経験で常に考えていた。</p> <p>・経験の捉え直しは、年数の経過で独りよがりではダメだと思ったり、チームが大きくなると自分の考えのみではうまくいかないことが分かってくる。チームの人数により同意を得ることが難しくなるので、経験の捉え直しが必要になる。</p> <p>・やり方の方の見直しは、新しい職場では経験がないので割合が高かった。</p> <p>・原因を考えるは、職位が上がると人材育成の視点が強くなるので、人を巻き込んで行うようにしている。課の成功や失敗を考えるし、ミスが起きた時に皆で考えてもらおうことは課長でないとできない。</p> <p>・成功や失敗を感じた時に常に考える。準備し作業しながら考えていく。</p> <p>・業量が多かったりしてうまくいかない時に振り返る。通勤時間や駅から大学まで歩いていて朝の時間を整理したり向き合う時間になっている。歩きながら考えると冷静になったり発想が変わったりする。</p> <p>・定型業務ではないが、時限的業務や人がからむ場合は行う。</p> <p>・異動した課でガンガンやりすぎて、課員から反発がでた。周りの人や上司に意見を求めたし、現下での学生募集についてのは外の意見を聞くようにしている。定型・時限的業務は内部に聞くよりも外部の意見を聞いた方が良いものになる。</p> <p>・自分のやり方で失敗するまでやるし、新しいことは成功の可能性が高ければやる。定型・組織運営・時限的業務で差はない。定型業務は1度はやるが、合理的と考えれば直している。合理性は論拠があるからによる。人が相手なので問題があれば深く対応する。</p> <p>・定型業務が多くに該当し、ルーティンをやらずに少しずつ改善している。ルーティンを改善しようとするとは他の意見を見る。時限的業務は求められるので、体制の組み方などが該当する。</p> <p>・今は変則対応が求められるので、体制の組み方などが該当する。</p> <p>・定型業務と組織運営業務のウェイトが高い。経験値に頼るのは危険だし重要ではないと考えている。経験値は課に選んずることが重要で、自分の視点から捉えなおすことはあまりしていない。</p> <p>・失敗した時は次にしないように、成功した時は次も成功するように原因を考える。全ての業務に共通の姿勢でやっている。</p> <p>・時限的業務はイレギュラーで、前任者もいないので意識してやることが多い。定型業務は紙で判を押すなど最低ラインが低く、変えた方が良く考えているので、さっと思ってしまう。</p> <p>・定型業務は分析することが組み込まれているが、時限的業務は振り返らないと次の掘起ができない。</p> <p>・仕事軸として改革課題に取り組んだ時は分析などをしていた。</p> <p>・定型業務は1年を通してやるので、次年度もあるもので振り返ったり良く考える。組織運営業務と時限的業務は単発で終わる。</p> <p>・政策系の業務は他大学の事例など多様な視点になるが、ルーティンをこなすだけでは求められない。</p> <p>・最初はいろいろと情報を集めたが、ルーティンをこなすだけだとそこまでは求められない。</p>	<p>年数による変化、関係者の範囲の広さ</p> <p>年数による変化、職位、他の意見</p> <p>年数と職位による視野の拡大、職位の孤獨さ</p> <p>年数の影響、職位の影響、他の意見</p> <p>職位の影響、職位の意識</p> <p>年数の影響、チーム規模の影響</p> <p>経験値</p> <p>職位によるチームの視点、成果の共有意識化</p> <p>うまくいかない、業務外での振り返り</p> <p>他者と関係する業務</p> <p>独りよがり、助言、外部の意見</p> <p>自己の道、成功の可能性、根拠、対人関係</p> <p>改善、他の意見</p> <p>業務の不安定性</p> <p>経験値は危険</p> <p>経験を活かす</p> <p>業務内容の違い</p> <p>業務の中の要素の違い</p> <p>担当業務の内容の違い</p> <p>業務内の継続・繰り返しの違い</p> <p>業務内容の違い</p> <p>定型業務の求められる水準</p>	<p>熱達化(結果)、関係者(影響)</p> <p>熱達化(結果)、職位(結果)、他の意見(影響)</p> <p>熱達化(結果)、職位(影響)</p> <p>熱達化(結果)、職位(影響)、他の意見(影響)</p> <p>職位(条件)</p> <p>熱達化(結果)、チーム規模(影響)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>職位(条件)、チーム意識(結果)</p> <p>意識化(結果)</p> <p>順調でない(条件)、業務を離れる(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>他者の反応(影響)、助言(影響)</p> <p>主体性(条件)、熱達化(結果)、業務内容(条件)</p> <p>他の意見(影響)</p> <p>業務の完成度(条件)</p> <p>意識化(結果)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p>	<p>熱達化、関係者</p> <p>熱達化、職位、他の意見</p> <p>熱達化、職位</p> <p>熱達化、職位、他の意見</p> <p>職位</p> <p>熱達化、職場規模</p> <p>経験値</p> <p>職位、チーム意識</p> <p>意識化</p> <p>定常外、余裕</p> <p>業務内容</p> <p>他者の反応、助言</p> <p>主体性、熱達化、業務内容</p> <p>業務内容、他の意見</p> <p>業務内容</p> <p>意識化</p> <p>経験値</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p>	

【資料3-7】(続き)		仕事への取り組み方のSCAT分析ー内省的観察(大学規模別)			
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念	
巨大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課員の時は専任がやらなくても良いような実務が多く、振り返りなどはあまりしていなかつたが、企画業務なので捉えなおしをするようになった。 ・ 財務は文書発信があり、入学Cと事務の仕事の違いが分かつた。失敗の原因や自分のやり方については入学Cでいろいろ考え、広告関係では課長の様子を教えてもらった。 ・ 学部だと共通すると思うが、学生系は個々によるので判断は難しさがある。 ・ 経験の分析は学務Cでは時間がやっていたが、受け継がれたものをたんたんとやると部署で、分析し改善するところではなかつた。国際化推進Cは最初は必死だったが、習熟してくると就職など物事の繋がりが見えるようになった。 ・ 捉え直しや原因を考えることは入学Cでは管理職に求められ、部署として体系化されていたので常にしていた。 ・ 企画業務と私学事業団への出向がターゲットポイントになって、これらの重要性に気づいた。 ・ 人事の経験が活きている。知っている人が学務Cの人より増えたので、ここに聞く、これを見るなど情報収集手段を持てた。 ・ 教職は情報が限られていたのと同じことをしてきたが、大学教育開発Cは自分で情報を集めて自分で説明することが求められるので、経験したことを分析することが増え、また共通言語も増えてきた。 ・ 外向きの仕事が多いので、他大学との比較、社会の要請、学生など常に自問自答している。 ・ 学務部の方が失敗の影響が大きい。効率化は日常化・習慣化していい意識していないし、振り返りをするととてそうはならない。 ・ 部署は扱う範囲が広いほど振り返る。入試に長くいると意識しないと固まってしまうが、企画は広いのでそうはなりにくい。 ・ 部署により求められる知識やよるべき規程・法律などが違う。学務部は過去の事例や規程、キャリアは学生のニーズや現在の状態を分析することが求められ、社会連携は走りながら微調整した。 ・ 分析や見直しは上司(課長)に言われて意識的に取り組んできたのであまり変わらない。 ・ 事務室では先輩と話す機会が多く、雑談の中でいろいろ相談した。今は1人でやっているの、やり方の相談は少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> 実務と企画業務の違い 課の業務の違い、上司の支援 共通性がある業務かどうか 時間がある、課の業務の違い、習熟による見直し 役割の明確化、業務の体系化 担当業務の変更による気づき 担当業務による人的ネットワークの違い 業務の裁量幅の違い 業務上の他者との接触の違い 業務の影響範囲、改善の習慣化の確立 課の業務分掌範囲の違い 課の業務で必要な知識の違い 上司の影響 話す人の多寡 	<ul style="list-style-type: none"> 業務内容(条件) 業務内容(条件)、上司の支援(影響) 業務内容(条件) 余裕(影響)、業務内容(条件)、熟達化(結果) 業務内容(条件)、職位(条件) 業務内容(条件) 業務内容(条件)、人的ネットワーク(影響) 業務内容(条件) 業務内容(条件) 業務内容(条件)、意識化(結果) 業務内容(条件) 業務内容(条件) 上司の影響(影響) 相談相手(影響) 	<ul style="list-style-type: none"> 業務内容 業務内容、上司の支援 業務内容 余裕、業務内容、熟達化 業務内容、職位 業務内容 業務内容、人的ネットワーク 業務内容 業務内容 業務内容、意識化 業務内容 業務内容 上司の影響 相談相手 	
	<p>【ストーリーライン】年数の経過により、多部署を経験し、熟達化により、自信を持ち、余裕ができると内省的観察が行われ、他者の意見を求めるし、チームを意識するが、他者の視線も意識され慎重になる。職位についても、責任を伴うので他者の視線を意識するが、関係者が増加し、人的ネットワークが広がるので他者の意見も拡大し、チームを意識し、自律性が高まる。内省的観察は、上司の支援やロールモデルの存在により促進される。</p>				

(出所：筆者作成)

【資料3-7】(続き)

仕事への取り組み方のSCAT分析－抽象的概念化(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外での概念	構成概念
小	<ul style="list-style-type: none"> ・異動により仕事が変わり、経験をどう生かすか、共通項は何かを考えるようになった。最初の異動経験が大きく、2回目の異動ではあまり困らなかつた。 ・年数の異動が長引くと落ち込むようになる。総務では決裁や支払いなど全学の回り方とスピード感が分かったが、それを知った年数とともに引き出しが増える。今の学生課では、前の時よりスムーズになった。 ・年数とともに関心している今の学生課では、前職の時よりスムーズになった。 ・総務課長になるから意識してきた。やってくれたことがダメになるような覆されることが多い。 ・年数と職位で変化してきた。特に職位が大きくなり、自分の気付きを自分が直接担当でない業務でも、担当者にアドバイスするように応用できるようになった。 ・1~2年は仕事に全力で取り組んでいたし、財務課も最初はそうだったが、7~8年目からは仕事にウエイトをつけ、メリハリを持つことを考えるようになっていく。 ・共通する方法は、経験で繋がりが分かって、業務の見直しをするので最近変わってきている。ノウハウについては、知ったことで職員として必要知識などを増やしている。 ・昔の方が意識していた。仕事を回せているという感覚になってきているので、改まって意識はしていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 異動による業務の変化 年数の蓄積 年数による経験部課の拡大、経験の活用 職位による意識 職位による変化、他者への助言 年数による業務の重点の変化 経験による見方・ノウハウの変化 業務の安定による無意識化 経験値 年数、職位は仕事の仕方、大きな変化 業務によるノウハウ化の速い 業務の特性 多部門経験による応用 業務内容による情報量の増加、他者からの学び 	<ul style="list-style-type: none"> 異動(条件) 年数(条件) 多部門経験(条件)、熟達化(結果) 職位(条件)、主体的支援(結果) 熟達化(結果) 熟達化(結果) 熟達化(結果)、意識化(結果) 経験値(結果) 年数(条件)、職位(条件) 業務内容(条件) 業務内容(条件) 経験値(結果)、多部門経験(条件) 業務内容(条件)、他者意見(影響) 	<ul style="list-style-type: none"> 異動 年数 多部門経験、熟達化 職位 職位、主体性 熟達化 熟達化 熟達化、意識化 経験値 年数、職位 業務内容 業務内容 経験値、多部門経験 業務内容、他者意見
中	<ul style="list-style-type: none"> ・【ストーリーライン】年数の経過により、経験する職場が多様になり、また、熟達化するのでノウハウを応用できるようになるが、変わる節目で、本人の変化を促し、主体性を高める。抽象的概念化は、他者の意見によっても促進される。当課長の時からで、図書館の時の経験は大きい。 ・ノウハウとコトは無意識にできるが、共通する方法とやり方を見出すことは立ち止まって整理しないといけない。担当上司から多面的に組織を俯瞰して見た方が良いと言われた。係長では人にやってもたらすために考えなくてはならないという意識がでてきた。文書でも人によってとらえ方で最終結果も変わるし、業務量を気にするようになった。 ・年数で物の見方が多様(10年)になり、20年で俯瞰的な見方ができるようになる。経験値で段取りや調整も年数とともに可能になる。知り合いも増えるので協働体制が取りやすくなり、キャッチボールがしやすい。 ・年数でノウハウなどが増え、仕事に落とし込んでいく。研修の成果は仕事に活かしている。経理の経験は学費を除いて教職Cでは活かすしづらい。 ・年数でいろいろな業務を長く経験するので、頻度が増える。 ・SEJの経験があるので、仕事に合わせるノウハウを作る方である。 ・年数で自分なりの仕事のやり方、コツが少しずつできてきている。前職の1~2年目に上司から信頼関係を言われ、仕事が円滑に進められるように信頼関係を大事にしている。 ・ノウハウとコトは若手のうちは難しいが、年数を追うこと、いろいろな職場の両方があるようになってきている。1つの職場ではなかなか分かってもらえない。 ・ノウハウとやり方は、年数の経過で大学の業務の進め方を理解した。新しいことを一つ始めるのにも決裁が多く、会議の承認が必要という特殊性に対して、どう効率的に進めればよいか分かってきた。 	<ul style="list-style-type: none"> 立ち止まっていたの思考、業務経験 上司の助言、職位による意識の変化、他者理解 年数による見方・業務・協働対象の変化 年数によるノウハウ化、研修の成果の活用 年数による経験の蓄積 前職経験の応用 年数による成長、上司の助言 年数・他部門経験によるノウハウ化 年数によるノウハウ化、大学組織の理解 	<ul style="list-style-type: none"> 思考時間(影響)、経験値(結果) 助言(影響)、職位(条件)、他者理解(結果) 熟達化(結果)、人的ネットワーク(結果) 熟達化(結果)、研修会(影響) 経験値(結果) 経験値(結果) 熟達化(結果)、助言(影響) 熟達化(結果)、多部門経験(影響) 熟達化(結果)、暗黙知(結果) 	<ul style="list-style-type: none"> 思考時間、経験値 助言、他者理解 熟達化、人的ネットワーク 熟達化、研修会 経験値 経験値 熟達化、助言 熟達化、多部門経験 熟達化、暗黙知

【資料3-7】(続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析—抽象的概念化(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
中	<ul style="list-style-type: none"> ・年数でうまくできている。分類ができてきたり形が見えてきたりして、部署が代わっても感じる。人の接し方や多角的視点で見られるのは異動によってできてきたようになつた。管理部門と教務部門の両方を経験すると、学生の事情が見えやすくなり想像しやすいく。 ・対人方法は経験に応じて学べたよな気がする。 ・年数を経ているいろいろなパターンを経験できるので、ノウハウになる。初めてである時限的業務はまだまだ難しい。今までとはジャンルも違うし、会議も仕事の進め方も違つた。 ・共通する方法、ノウハウは年数と役職が増える。課員の時は上に話しておけば良かったが、今は決裁ルートとして話を通しておく部署や人、話の通し方についての意識が強くなつた。 ・年数による変化があり、それは余裕ができたことによる。 ・定型業務で習得して組織運営業務に繋がりが、時限的業務は成功や失敗体験が自分の中の引き出しになり、それらのパターンを早く適応すれば道筋が見えてくる。教職課程申請では定型業務で情報が蓄積され、それを他者でもできるように組織運営業務に落とし込んだ。それが分からないと新しいものは作れない。 ・仕事の違いによってノウハウやコツは意識している。 ・上位者になるとウエイトは変わってくると思う。若い時はいろいろな経験をする。係長以上は組織運営・時限的業務が増える中でプレッシャーのままではダメで、ノウハウを落とし込むことに力を入れる必要がある。それは前職の時の上司の話を聞き背中を見て学んだ。「頭で汗をかけ」と言われた。 	<p>語句の言い換え</p> <p>年数・異動による視野の広がりが・業務の広がり</p> <p>経験値による対人関係</p> <p>年数によるノウハウ</p> <p>年数・職位によるノウハウ化と組織理解</p> <p>年数による余裕</p> <p>業務の関係性の理解</p> <p>業務の違いを意識</p> <p>職位による意識</p> <p>職位・助言(影響)・ロールモデル</p>	<p>熟達化(結果)、多部署経験(影響)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>熟達化(結果)(条件)、暗黙知(結果)</p> <p>熟達化(結果)、余裕</p> <p>経験値(結果)、業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)、助言(影響)、ロールモデル(影響)</p>	<p>熟達化、多部署経験</p> <p>経験値</p> <p>熟達化</p> <p>熟達化、職位、暗黙知</p> <p>熟達化、余裕</p> <p>経験値、業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>職位、意識化、助言、ロールモデル</p>
大	<ul style="list-style-type: none"> ・経験をすれば糧になる次に生きる。このよなことをする余裕がなかつた。 ・経験を積まないと仕事のコツは見つけられないので、課長職になつてからである。 ・これらの項目(抽象的概念化)はそこまで達していないのでイメージがわきにくい。細かな工夫はしているが、これやれば成功するという勝ち筋は掴めていない。上司(課長)は指示的でなく放任型で、派遣目標数がそのまま落ちてくるので、自分では太刀打ちできないという感じなので、成功を積んでいるようにはならない。 ・経験が大きく、コツややり方が見いだせるが、自分だけで判断ができないので意見を聞くようにしている。最終的に責任になるので補佐などに聞く。 ・共通する方法は、多くの部署の経験をしているので見出すことができるし、年数もある。ノウハウ、コツ、やり方を見直すことは年数で、いろいろな視点から見られるし、実際に経験しないと分からないし、広い視野で考えられるようになったし、他部署との調整にもプラスに働く。 ・共通する方法は年数で、提案を実現する場合は上司の理解があるし、課長になればどうするかというノウハウを生かすので職位による。 ・トライアンドエラーを次に繋げようとしていてはいるができていない。リソースが追いつかないからで、異動が早くノウハウが定着しない。経験値が蓄積できればよくなるように思う。 ・経験したことを役立てる機会が多い。当初は各部署を担当しているのか分からなかつたが、アンケートの最通解はどこか、各部署が持っているノウハウを理解するようになり、1業務がいろいろ業務に適応できるようになった。 ・複数職場の経験で見えなかつたものが見えるようになった。卒業式は教務課の時が学生の視点のみの視点だったが、総務課では上位者が大学としてどうしたいかという考えも見える。 ・子育てでは同時にいろいろなことをしなければならぬ。育休の前では効率性が違うことを実感した。3回育休をとつたが、1人増える毎に効率性は上がり、そのことが仕事に生きる。1年育休をとって仕事に戻れるか不安があつたが、しつくり入れた。 	<p>経験の蓄積、余裕のなさ</p> <p>経験の蓄積、職位の影響</p> <p>上司の姿勢、経験の積み重ねの不足</p> <p>経験の蓄積、他者の意見を聞く</p> <p>年数・多部署経験によるノウハウ化・コツの習得</p> <p>年数、職位、上司の理解</p> <p>経験の蓄積不足、異動の速さ</p> <p>経験によるノウハウ・応用への変化</p> <p>多部署経験・上位者との接点による視野の拡大</p> <p>子育て経験による効率性の意識化</p>	<p>経験値(結果)、余裕(条件)</p> <p>経験値(結果)、職位(条件)</p> <p>上司の姿勢(影響)、経験値(結果)</p> <p>経験値(結果)、他者意見(影響)</p> <p>経験値(結果)、多部署経験(影響)</p> <p>経験値(結果)、職位(条件)、上司の理解(影響)</p> <p>経験値(結果)、異動</p> <p>経験値(結果)</p> <p>多部署経験(条件)、上位者の考え方(影響)</p> <p>別分野での経験値(条件・結果)</p>	<p>経験値、余裕</p> <p>経験値、職位</p> <p>上司の姿勢、経験値</p> <p>経験値、他者意見</p> <p>経験値、多部署経験</p> <p>経験値、職位、上司の理解</p> <p>経験値、異動</p> <p>経験値</p> <p>多部署経験、上位者の考え方</p> <p>経験値</p>

【資料3-7】(続き) 仕事への取り組み方の方のSCAT分析—抽象的概念化(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念	
大	<p>【ストーリーライン】年数の経過により、経験する職場が多様になり、また、熟達化するのでノウハウ化されるし、上位者の考え方を推測できるようになるし、他者の意見も求める。職位によっても、抽象的概念化の意識は高まる。抽象的概念化は、異動が早すぎるとノウハウが蓄積できないし、余裕も必要である。</p> <p>・職位が上がれば部署との連携が多くなる、仕事の進め方や調整が必要になるので考えなければならぬ。特に意思決定では学部長を説得するためにどう進めたら良いか考えるが、それは職位が上がるとは関係ない。無駄をばぶくことは経験で、2年目までは何が良く何がダメか分からなかった。財務は積み上げ型で3年くらいやっていると理解でき、10年経て自信ができたので職員に指示できるようになった。3年でははきれいにできるがその上の展開はできなかった。</p> <p>・年数が進む毎に評価は高くなっていく。人との対応の仕方やノウハウの習得である。</p> <p>・学務Cは新人の時で覚えなければならなかったが、教務の経験が国際化推進Cで生きたし、国際化の経験はキャリアCで生きている。</p> <p>・ノウハウは年数で高くなる。1年目は100%信じていること、自分のやり方を持つようになってきた。</p> <p>・年数でノウハウ・コツは得られるようになる。課長は上位者から意見をもらいそれが蓄積されていくので、良い方法が見つけられる。</p> <p>・年数の経過で人脈ができる。管財は仕事で接点があり、その人が何をしているか分かった。</p> <p>・課長の方が進む、人は思ったように動かないことが実感として分かったので、人を育てることが管理職の役割だと自覚した。年数の経過で進む。</p> <p>・前職は営業で忙しい職場だったので、顧客対応、事務処理など時間を割き振り回って処理するというタイムマネジメントの経験を活かして、年数とともに精密になっていく。大学は年間単位で仕事が変わるので、10月の処理について9月に余裕があれば処理して、書類を見るなどの余裕を作りだしている。</p> <p>・調査や会議の流れは同じなので共通する方法は見つけやすく、2年目の方がスムーズである。</p> <p>・大学教育開発Cは会議提案資料を作成することが多いが、聞いてきたことを提案書へ落とし込む方法や、教員の雰囲気は年数の経過で習得した。教職は提案書作成の機会はあまりなかった。</p> <p>・年数の経過でいろいろな視点から見ることができ、</p> <p>・年数よりも職位の変化の方が大きく、キャリアCは多様な場面が少なかったので共通する方法の評価は低い。職位が変わると見える景色が変わるので見る角度が変わる。</p> <p>・前はコツがあるかと考えていたが、今は内省して取り込んでいくのが、場面場面での最適に関心があがり、共通性はあまり認識していない。もうコツは自分のものになっているのかもしれない。状況が変われば適応できないこともあるのでコツは応用できない。</p> <p>・課長補佐の時までは自分が正しいかと思っていたし、自分の考えが実現できずに悔しい思いをした。課長になってからは切り替えるし割り切りやすくなった。課長が異動になれば積み上げたものがなくなることもあり、続けてくれと言えないので割り切る。</p> <p>・経験年数の影響が大きい。30代後半から40くらいで仕事の取り組み方・捉え方が固まり、後は変わらない。</p> <p>・職員や補佐は狭く深くやっていたが、課長の方が見えている世界は広いし、課員の仕事の関係性がよく見える。俯瞰的に物を見ているので引き出しは広い。</p> <p>・年数に応じてやり方が分かってきた。</p> <p>・ノウハウや自分のやり方は、昨年の経験をもとに2年目からできるようになった。</p> <p>・1年目は何が基本かを学び、2年目は効率的にすることを考え、3年目はそれにさらに追加で何をやるか、変更してもよいかを考える。</p>	<p>職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>熟達化(結果)、職位(条件)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>多部署経験(影響)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>熟達化(結果)、職位(条件)、上位者の助言(影響)</p> <p>人的ネットワーク(結果)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>熟達化(結果)、余裕(条件)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>経験値(結果)、業務内容(条件)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>職位(条件)、業務内容(条件)</p> <p>経験値(結果)、意識化(結果)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>経験値(結果)、固定化(結果)</p> <p>職位(条件)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>経験値(結果)</p>	<p>職位による調整業務の増加、意識の向上</p> <p>経験による業務内容の変化、自信による職位の役割の強化</p> <p>年数によるノウハウ化</p> <p>年数による意識化</p> <p>多部署経験による応用</p> <p>年数によるノウハウ化</p> <p>年数によるノウハウ・コツ、職位による上位者の意見</p> <p>年数による人脈</p> <p>職位による役割の自覚</p> <p>前職経験の活用、余裕</p> <p>年数によるノウハウ化</p> <p>年数による組織理解、業務による違い</p> <p>年数による視点の拡大</p> <p>職位による景色の変化、課の業務内容の違い</p> <p>コツの無意識化、状況に応じた最適化</p> <p>職位による考え方の変化</p> <p>経験による仕事への考え方の変化</p> <p>職位による視野の違い</p> <p>年数によるやり方への習得</p> <p>年数による変化</p> <p>年数による変化</p>	<p>テキスト外の概念</p>	<p>構成概念</p>
巨大	<p>・年数よりも職位の変化の方が大きく、キャリアCは多様な場面が少なかったので共通する方法の評価は低い。職位が変わると見える景色が変わるので見る角度が変わる。</p> <p>・前はコツがあるかと考えていたが、今は内省して取り込んでいくのが、場面場面での最適に関心があがり、共通性はあまり認識していない。もうコツは自分のものになっているのかもしれない。状況が変われば適応できないこともあるのでコツは応用できない。</p> <p>・課長補佐の時までは自分が正しいかと思っていたし、自分の考えが実現できずに悔しい思いをした。課長になってからは切り替えるし割り切りやすくなった。課長が異動になれば積み上げたものがなくなることもあり、続けてくれと言えないので割り切る。</p> <p>・経験年数の影響が大きい。30代後半から40くらいで仕事の取り組み方・捉え方が固まり、後は変わらない。</p> <p>・職員や補佐は狭く深くやっていたが、課長の方が見えている世界は広いし、課員の仕事の関係性がよく見える。俯瞰的に物を見ているので引き出しは広い。</p> <p>・年数に応じてやり方が分かってきた。</p> <p>・ノウハウや自分のやり方は、昨年の経験をもとに2年目からできるようになった。</p> <p>・1年目は何が基本かを学び、2年目は効率的にすることを考え、3年目はそれにさらに追加で何をやるか、変更してもよいかを考える。</p>	<p>職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>熟達化(結果)、職位(条件)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>多部署経験(影響)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>熟達化(結果)、職位(条件)、上位者の助言(影響)</p> <p>人的ネットワーク(結果)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>熟達化(結果)、余裕(条件)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>経験値(結果)、業務内容(条件)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>職位(条件)、業務内容(条件)</p> <p>経験値(結果)、意識化(結果)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>経験値(結果)、固定化(結果)</p> <p>職位(条件)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>経験値(結果)</p>	<p>職位による調整業務の増加、意識の向上</p> <p>経験による業務内容の変化、自信による職位の役割の強化</p> <p>年数によるノウハウ化</p> <p>年数による意識化</p> <p>多部署経験による応用</p> <p>年数によるノウハウ化</p> <p>年数によるノウハウ・コツ、職位による上位者の意見</p> <p>年数による人脈</p> <p>職位による役割の自覚</p> <p>前職経験の活用、余裕</p> <p>年数によるノウハウ化</p> <p>年数による組織理解、業務による違い</p> <p>年数による視点の拡大</p> <p>職位による景色の変化、課の業務内容の違い</p> <p>コツの無意識化、状況に応じた最適化</p> <p>職位による考え方の変化</p> <p>経験による仕事への考え方の変化</p> <p>職位による視野の違い</p> <p>年数によるやり方への習得</p> <p>年数による変化</p> <p>年数による変化</p>	<p>テキスト外の概念</p>	<p>構成概念</p>

【資料3-7】(続き)		仕事への取り組み方のSCAT分析—抽象的概念化(大学規模別)		
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外での概念	構成概念
巨大	・年数と経験を積まないことや自分で体が難しいし、複数部署の経験がないと難しい。職位が上がれば数値は大きくなり、それは見る範囲が広がることで汎用性ある考え方を意識しやすい。	年数・経験職場・職位による変化	経験値(結果)、多部課経験(条件)、職位	経験値、多部課経験、職位
	・いずれも年数により、異動することで共通点を見出せるし、1人の学生をいろいろ見る見えたし視点が広がった。	年数・異動による視野の広がり・業務の広がり	経験値(結果)、異動(影響)	経験値、異動
	・年数によりルーティンの比率が高くなるので、いかに軽減して新しいことをやりたいのいで考えるようになる。	年数による業務の変化、意識化	熟達化(結果)	熟達化、意識化
	・インプットが増えたと、コツなど自信がついて確信になっていった。	情報量の増加による自信・確信	情報量の増加(条件)	情報量
	・年数でできるようになった。入試はパターンは1つで汎用性のある捉え方をすることは難しかったが、業務経験が増え、法律・規程、意思決定プロセス、キーパーソンなどを正しく理解することで全体の流れの共通性を見出せたとし、チームの重要性は意識された。	経験の蓄積による組織理解、視野の拡大、チームの重要性の認識	熟達化(結果)、暗黙知(結果)、意識化(結果)	熟達化、暗黙知、意識化
	・やり方を見出すは若い時はあったが今はない。	年数による業務への考え方の変化	熟達化(結果)	熟達化
	・共通する方法を見つけたためにはいろいろなら部署経験がいる。半年から1年は担当する仕事をし、合理的だと思つと変えていく。	多部課経験	多部課経験(条件)	多部課経験
	・効率化やスピードアップの必要性を感じる時に進む。うまくいっている時は進まない。但し、立て込みすぎると細かい改善までは届かないので課題である。	必要性に対する意識、余裕	意識化(条件)、余裕(影響)	意識化、余裕
	・定型業務と組織運営業務は使えが見えるので、ノウハウに落とし込める。	業務内容によるノウハウ化	業務内容(条件)	業務内容
	・時限的業務と経験をもちにどうすれば効率的か考える。業務に余裕があれば促進され、余裕がないと期日との関係で帳尻を合わせるために従来どおりとなる。	業務内容による活かせる方、余裕との関係	業務内容(条件)、余裕(影響)	業務内容、余裕
・定型業務は引き継がなければならぬので意識する。時限的業務は自分ができれば良く、引き継ぐ必要はない。	業務内容による意識の違い	業務内容(条件)	業務内容	
・定型業務は個性をだすところがそれほどなく、抜本的にならないので評価が下がる。時限的業務はゼロイチ的業務のため評価が高くなる。	業務内容による意識の違い	業務内容(条件)	業務内容	
・外部と接する時は自校に落とし込めるようにしている。入学Cは教員との接点はあまり無いが、教員は人によって対応が違うので今それを学んでいる。	外部との接点・教員との接点による意識の違い	業務内容(条件)、組織理解(結果)	業務内容、暗黙知	
・ノウハウは総合企画の方が落とし込んでいる。引継ぎでは何もなかったの自分で学ぶしかなく、規程や手引きなどを読んでマニキュアに落とし込んでいる。	業務内容による必要性、引継ぎされた内容との関係	業務内容(条件)、支援(影響)	業務内容、支援	
・前職では営業に必死でドライバーがなく、ワクワク感もなくできていなかった。一生懸命働いていたが成功体験がなかった。成功体験があり、そこから一生懸命やればアイデアバツクがあり、協力して学んでターニングポイントになった。転職後はセルフマネジメントを意識しており、ドライバーがないと成長できなない。前職は強制ギブスで頑張ったが、社会支援・他者支援に向いていると思ひ、そのフィールドをこの大学にした。	成功体験による変化、ドライバーの必要性、社会性のある大学業務	成功体験(結果)、主体性(条件)、大学業務の特性(影響)	経験、主体性、大学組織	
・国際部はゼロから組織し組み立てる仕事だった。教育学部は自分がいなくなっても流れていくので、皆がブライドを持ってやった方がいいと考えるようになった。皆がモチベーションを持ってやっつた方が喜んでくれる。	課による業務の違い	業務内容(条件)	業務内容	
・学から入試に異動したが、あてはまることはあまりない。教育学の仕事経験から、学生をどのように認識するべきか考えるが、それをノウハウまで落とし込むことは考えない。	課による業務の違い	業務内容(条件)	業務内容	
・ノウハウは教育学部は高かったし、習熟度が上がっていく気がした。相手が学生・教員でツボを押さえられた。	課の業務の特徴、熟達化	業務内容(条件)、熟達化(結果)	業務内容、熟達化	
・入学Cの時の上司に叩き込まれ、他部署でも継続している。例えば上手く分かって分かって腹落ちした。上司はMBAで学んだことのフィードバックでもあり、本人も再整理になっていったし、こちらにとっても裏付けのある話だったので、余計に腹落ちしやすかった。信念があり、当たり障りなくするタイプではなく、民間の管理職に近い感じだった。大学の管理職は冷たくて本気で叱らないし、育てる気がない人が多い。顧客との関係でマイナスの対応をした社員は管理職に返ってくるので、本気で叱り気つきを作る。	上司の姿勢	上司の姿勢(影響)	上司の姿勢	

【資料3-7】 (続き)		仕事への取り組み方のSCAT分析－抽象的概念化 (大学規模別)			
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	デキスト外の概念	構成概念	
巨大	<p>・上司に「素をしろ」(自分で効率的に合理化すること)と言われ、うまくいくと手ごたえがあっただけで、周りへの影響が大</p> <p>・前職より意識しているが、転職後の方が意識するようになり、それは上司からの指摘があっただけで、周りへの影響が大</p> <p>・共通化としてのマニキュアル作成は、方法論としては一般化するために大切だが、作った人が詳しくなくてそれ以外の人は聞かなくて字ばかりで、作成した人は本来業務がでなくなる(雑務要員になってしまう)。マニキュアルが作られることは見方を変え、他の業務との繋がりが見えない。</p> <p>【ストーリーライン】年数の経過により、経験する職場が多様になり、人脈も拡大し、また、熟達化するので、業務と人間関係についてノウハウ化されるし、組織の理解も深まり暗黙知が形成される。ただし、定型業務、組織運営業務、時限的業務により抽象的概念化は遅いがあるし、業務経験が一定期間を超えると保守的になる。職位により、調整する業務が増加し、他部署との連携も増えて、意識は高まり、視野も広がるし、上位者からの意見を得る機会も増える。抽象的概念化は、業務が単一パターンの部課では汎用性は見いだせないが、上司の支援や大学外との接点により促進され、また、余裕が必要である。</p>	<p>上司の姿勢</p> <p>上司の姿勢</p> <p>マニキュアル化の弊害</p>	<p>上司の姿勢 (影響)</p> <p>上司の姿勢 (影響)</p> <p>マニキュアル化の弊害 (結果)</p>	<p>上司の姿勢</p> <p>上司の姿勢</p> <p>マニキュアル化の弊害</p>	

(出所：筆者作成)

【資料3-7】(続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析－能動的実験(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
小	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職位が上がると影響が大きくなるので慎重になる。 ・ 職位が上がると思いつきで仕事をみて、他者の顔をみて一歩引いてみるので、年々難しくなってきた。 ・ 決まったことでも違うやり方で同じ結果が得られるようになるので、年数で影響されると思う。部署の経験が多ければスムーズにいくと思う。 ・ 総務課長になってから意識している。 ・ 職位よりも年数を積むことで、他でもやってみようというようになった。うまくいったのと同じようにやってみてしまおうともあり、それは以前の経験を過信しすぎて同じイメージで進めてしまった。 ・ 若い頃はエクセルの関数を覚えたら使うなどやっていたが、最近はいっていない。最近ではあまりしっていないし、自分のところまでできてしまう。 ・ 監督職で年数を結んで経験や知識、研修で学んだことが増え、自信を持つことができ、やってみたいと思うし、自信をもって言えるようになったと変わってきたと感じる。 ・ 年数と職位が節目になることは他と同じである。 ・ 定型業務によく当てはまる。教務は実践がしやすく、それまでの経験があったのでコロナへの対応ができた。これまでのことをどう生かすか考えやすい。 ・ 組織運営業務の方が評価は大きい。イベントも学生対応も目に見えて改善できるので適応しやすいし、集客など数字がでる。 ・ 実際にやるは教務課の方がやっていた。実際に応用するのは財務課の方が良く話している。エクセルの活用など学ぶことが多かったし、それは課内で完結するからである。 ・ 自分の感覚だけでやることは不安だし、相手に与える影響が良いか、マイナスと感じる時は躊躇する。課長や経験値の高い人の意見を参考にするように相談する。 ・ 7年目の終わりから8年目に応用について良く考えるようになった。幹事になる試験で部長と話す中で、そういうことを考えなければと思った。 ・ 大学院に進学したことが影響し、統計分析の方法を教学IRにテクニクで使っているし、組織心理学で学んだことをコミュニケーションの中で使っている。 ・ 研修で得たものは試すタイプである。幅を広げたいので研修などの案内があったものは行くようにしている。 ・ 得意であるものは進むが、自信がないものは進まない。 ・ 意識する人間関係の幅でどうするか考える。関係性・絡み方を考えなければならぬ。 ・ 観察力、想像力による。また、信頼できる、表面的な付き合いなど相手との関係で、できる、勝てるかを判断する。共感力が高い人が多ければ進む。 ・ 関係する人に事前に情報をだしていない時はうまくいかない。調整に時間がかかると。 ・ 関わる人の違いで、相手の理解度により、それを自分がどれだけ認識しているかによる。 ・ 関与する人や部課が複雑になると進まない。部課からの求めは部分最適で全体最適との関係では言えるが、教員の関与があるとその調整は大きくなる。 ・ 相手にこちらの意図が伝わっているか、担当でない人にも意識してもらっているかが進み方は違う。担当外の人の理解度が低いと問い合わせに対して丸投げされる。 ・ 大学は副学長や学部部長など教員の認識は左右されるので、調整に時間がかかったりする。文科省の方針の具体化はタスキングを見計らっており、教員の認識を見なければならぬ。 	<p>職位により慎重</p> <p>職位により他者との関係を見る</p> <p>年数により方法の多様化、多部署経験</p> <p>職位を意識</p> <p>年数による広がり、過信による失敗</p> <p>年数により新規性のなさ、自己完結</p> <p>年数による広がり、自信</p> <p>年数・職位は節目</p> <p>業務により活用に違い</p> <p>業務により活用に違い</p> <p>課により活用に違い、課内で完結</p> <p>他者との関係で判断、経験者の意見を聞く</p> <p>年数による向上、上司との対話</p> <p>大学院での学び</p> <p>研修会での学びと活用</p> <p>得意、自信</p> <p>人間関係</p> <p>自己認識、周囲との関係性</p> <p>事前情報の提供</p> <p>相手の理解度、自己認識</p> <p>関係者の複雑性、教員が関係する</p>	<p>職位(条件)、慎重(結果)</p> <p>職位(条件)、他者視線(結果)</p> <p>熟達化(結果)、多部署経験(条件)</p> <p>職位(条件)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>熟達化(結果)、自己完結(結果)、自信(結果)</p> <p>経験値(結果)、職位(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)、関係者の規模(影響)</p> <p>他者意見(影響)</p> <p>熟達化(結果)、上司の支援(影響)</p> <p>大学院(影響)</p> <p>研修会(影響)</p> <p>得意(条件)、自信(条件)</p> <p>人間関係(結果)</p> <p>自己認識(条件)、他者との関係性(条件)</p> <p>他者との関係性(結果)</p> <p>他者との関係性(結果)、自己認識(条件)</p> <p>関係者の複雑性(結果)、教員との関係(結果)</p> <p>関係者の理解(結果)</p> <p>教員との関係(結果)</p>	<p>職位、慎重</p> <p>職位、他者視線</p> <p>熟達化、多部署経験</p> <p>職位</p> <p>熟達化</p> <p>熟達化、自己完結</p> <p>熟達化、自信</p> <p>経験値、職位</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容、関係者の規模</p> <p>他者意見</p> <p>熟達化、上司の支援</p> <p>大学院</p> <p>研修会</p> <p>得意、自信</p> <p>人間関係</p> <p>自己認識、他者との関係性</p> <p>他者との関係性</p> <p>他者との関係性、自己認識</p> <p>関係者の複雑性、教員との関係</p> <p>関係者の理解</p> <p>教員との関係</p>

【資料3-7】(続き)	仕事への取り組み方のSOAT分析—能動的実験(大学規模別)			構成概念
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外での概念	関係者の理解、上司の意識
中	<ul style="list-style-type: none"> ・数字で示し他者の納得を得られた時や、上司も同じ意識を持っていた時である。 ・キーパーソンの心を掴めなかった時が大きかった。理事会体制という大きな課題は巻き込んで味方を増やすことが必要で、責任ある人に必要性を訴えられなかった時は進まなかった。 ・人の規模で促進できるかが決まる。関わっている人数が少ないし変更等もできる。 ・促進要因は他者との関係性で、どのように協力者や理解者を求めていくかによる。附属校は職員10人に対し教諭100人だったので、多くのことは教諭の協力を得ないとできなかつたので、情報共有しながら進めなければならぬと思ふ。 ・事務局内で完結したり、自分の範疇にとどまると進む。相手が教員だとどうまくいかないことがある。 ・促進要因は上司の判断だが、上と話せる関係を築いているので他のルールを使うこともある。 ・促進要因は上司の姿勢による。 ・反対意見の人がいたり、上司が反対だとハードルになり進まない。 ・上司による。サポート型はやってみて失敗して考えるが、検討して寝かしてしまおうというタイプは、失敗しないように準備する。 ・教員は自分の考え以外に触れた時は納得してもらえないことがあり、進まないことがあった。 ・会議を通したり他部署の説得など、大学としての決定がいろいろ進まなかつた。部局は調整しやすかつたが、学部は強い思いがありなかなか進まない。 ・前職で得た知識を出すことと抵抗がでることがある。前職の良いところは取り入れるべきだと思ふが、抵抗がでることがある。 ・促進要因は、自分や自分の課・教学Cで判断できるか、上長が背中を押してくれるものは進むが、調整が必要な案件は進まない。判断基準が部署で違ふことと、全学のビジョン・方針などのよりどころとなることへの集約度の違いがある。 ・今の業務はよりどころがない中でやっていると、答えがないのでベターな方向を目指しているのが要因ではないかと思ふ。それは強い意思決定があるわけではなく、皆で相談する文化だからである。 	<ul style="list-style-type: none"> 関係者の理解、上司の意識 キーパーソンの理解 関係者の人数 関係者の理解、関係者の規模 関係者の範囲、教員が関係する 上司の判断、他のルール 上司の姿勢 関係者の理解 上司の姿勢 教員が関係する 決定プロセスの重さ、教授会が関係する 大学組織の特性への配慮 関係者の範囲と前提となる考え方の違い、上司の支援 大学組織の特性への理解 	<ul style="list-style-type: none"> 関係者の理解(結果) 関係者の理解(結果) 関係者の理解(結果) 関係者の理解(結果) 関係者の範囲(条件)、教員との関係(結果) 上司の判断(結果)、人脈の活用(結果) 上司の姿勢(結果) 関係者の理解(結果) 上司の姿勢(結果) 教員との関係(結果) 決定プロセス(結果) 教員との関係(結果) 大学組織の理解(条件) 関係者の範囲(条件)、関係者の理解(結果)、上司の姿勢(結果) 大学組織の理解(条件) 	<ul style="list-style-type: none"> 関係者の理解、上司の意識 関係者の理解 関係者の規模 関係者の理解、関係者の規模 関係者の範囲、教員との関係 上司の判断、人脈の活用 上司の姿勢 関係者の理解 上司の姿勢 教員との関係 決定プロセス、教員との関係 大学組織の理解 関係者の範囲、関係者の理解、上司の姿勢 大学組織の理解
大	<ul style="list-style-type: none"> ・体には叩き込むタイプで、経験したことは自然に染み込む。 ・課長になって以降は他者の意見を聞くことを基本にしている。自分のやり方を試すことはしていない。 ・年数で経験が重なり、成功体験から小さな業務に活用できるようになる。失敗があまり無く、成功体験と今まで培ってきた調整の組み合わせで、少しずつブラッシュアップするように工夫している。実験については失敗できないと考へてしまう。 ・若い時は経験したことや得た知識をもとに業務改善だったが、職位で裁量が増えると同じ経験を積み重ねていくことが増えているように思う。 ・実際にやる、応用するは年数により、実験する、試すは責任が伴うので職位による。 ・実際にやることは経験からくる自信を持つことで幅が広がった。 ・試すことは、以前は自分のやることは正しいと思っていたので高かつたが、低くなつたのは自分の能力を見て考へるようになった。 	<ul style="list-style-type: none"> 経験の蓄積 職位により他者の意見を聞く 経験の蓄積・組み合わせ、調整、慎重 経験の蓄積、職位により他者を巻き込む 年数の蓄積、職位による責任 経験による自信 年数による自己認識 	<ul style="list-style-type: none"> 経験値(結果) 職位(条件)、慎重(結果) 経験値(条件)、慎重(結果) 熟達化(結果)、職位(条件) 経験値(結果)、責任(結果) 熟達化(結果)、自信(結果) 経験値(結果)、自己認識(条件) 	<ul style="list-style-type: none"> 経験値 職位、慎重 経験値、慎重 熟達化、職位 経験値、職位、責任 熟達化、自信 経験値、自己認識

【資料3-7】 (続き)	仕事への取り組み方のSCAT分析ー能動の実験 (大学規模別)			
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
<p>・正しいか試すのは定型業務、新しく得たノウハウを使うし全体最適を考えるのは時間的業務など、定型・組織運営・時間的業務で調べている。気づいたことは使ってみようという気持ちはある。システム開発の手順の性格は業界としては決まっておており、必要なものを使ったり、カウンタパートの部署の絡み方や期限を見て、適用の仕方を変えている。</p> <p>・広報は外部との接点が多く、チャレンジすることが多く、チャレンジすることに臆しなくなった。</p> <p>・総務では学生指導がなく教員との接点もないので、教務課の経験は業務に活かせない。</p> <p>・成功・失敗は自分の中で反映しようとしていないが、システムのなものにまで落とし込めていない。個人レベルで経験値は積んでいるが、組織レベルまではいっていない。</p> <p>・性格として工夫して毎年やりたい方で、早い段階からやっていた感じがする。効率的にするために工夫できないか考えている。</p> <p>・教員との協働が多いので意思疎通ができ、共通認識とパッションが持てると変えていけたと思う。まだ周囲を巻き込めていないし、学内外で知っている人も少ないので、協力者がいるかどうかが大きい。</p> <p>・経験から答えが見えているものは問題なく進む。</p> <p>・自分が正しいと思うとも、組織的に違おうと思うと引いてしまう。承認を得るルールが分かっていると、それを念頭に仕事をするのでスムーズに進む。</p> <p>・経験を重ねて組織の特性への理解が深まると、進めることができる。やることの効果が説明できれば、やれる確率が高くなる。それぞれが主体性を持った提案ができればやることが出来る。</p> <p>・各部署のボーダーラインの見極めができていると、うまく進まないことが多かった。上司からの軌道修正が入ると、それを咀嚼するのに時間がかかりうまく進まない。</p> <p>・やらなければ変わらないと考えると、他大学の取り組みを導入しようとしたが反発が多く、巻き込む能力が足らなかつた。その人たちを説得するためにはどうするか考えた。</p> <p>・大きなPJで上位者が違う尺度を持っていると説得するのが大変で、特に教員はエビデンスがないと戻されることが多い。</p> <p>・上司の理解が得られた時は進む。</p> <p>・現在の上司(補佐)が新しいことを否定せず話を聞いてくれ、他部署との関係など見えていないことを指摘されるなど相談しやすい関係で臆することなく進めることができる。</p> <p>・文科省からのものなど上からのものは直ぐに進む。5年遅れくらいでないと伝わらないところがある。</p>	<p>業務により活用の違い</p> <p>調べて応用、パターンを基本に応用</p> <p>業務による接点の違い</p> <p>課により活用の違い</p> <p>経験の蓄積、他への展開への制限</p> <p>性格(条件)</p> <p>業務内容(条件)、協力者(影響)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>組織の理解</p> <p>組織の特性の理解、説明できる、主体性ある提案内容</p> <p>部署の業務の理解、上司の考え方の理解</p> <p>他者の理解の状況</p> <p>上位者の考え方、教員の対応</p> <p>上司の理解</p> <p>上司の姿勢</p> <p>案件の性格</p>	<p>業務内容(条件)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>性格(条件)</p> <p>業務内容(条件)、協力者(影響)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>組織理解(条件)</p> <p>組織理解(条件)、準備状況、意識化</p> <p>組織理解、上司の姿勢</p> <p>他者の理解度</p> <p>上位者の姿勢(影響)、教員との関係</p> <p>上司の理解</p> <p>上司の姿勢(結果)</p> <p>上位機関に関わる案件(結果)</p>	<p>業務内容</p> <p>熟達化</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>経験値</p> <p>性格</p> <p>業務内容、協力者</p> <p>経験値</p> <p>組織理解</p> <p>組織理解、準備状況、意識化</p> <p>組織理解、上司の姿勢</p> <p>他者の理解度</p> <p>上位者の姿勢、教員との関係</p> <p>上司の理解</p> <p>上司の姿勢</p> <p>上位機関の案件</p>	
<p>大</p> <p>・【ストリーライン】年数の経過により、熟達化するので自信を持ち、小さな業務で応用してブラッシュアップしていくが、自己の能力を認識して抑制的にもなる。職位的にもなる。能動の実験は、本人の性格で慎重になるが、周りを巻き込みながら進めるようになる。能動の実験は、定型業務、組織運営業務、時間的業務で違いがあるし、部署の業務でも違いがある。また、文科省などの上位機関からの案件は進みやすい。</p> <p>・性格が大きいが、年数を重ねることで自然にできるようになってきている。</p> <p>・年数が進む毎に評価は高くなっていく。決算資料の削減やタイトルを変えたりなど、類似のサイクルで回るのは改善している。経験は積んでいく。</p> <p>・年数が経った方が高くなり、ノウハウ等は蓄積されてくるのでできる材料は増える。課長は責任感が違うので、こういうことをやらないといけないという意識も増える。会議に出て情報を得て動くことになる。やり終えた時に理解が進み、分かったことが次のことをやろうという時に大きい。自信にもなっている。</p> <p>・経験年数とともに決められた範囲で仕事をすることから、自分で展開できるようになる。</p> <p>・実験や応用は課長になり控えるようになった。</p>	<p>業務により活用の違い</p> <p>調べて応用、パターンを基本に応用</p> <p>業務による接点の違い</p> <p>課により活用の違い</p> <p>経験の蓄積、他への展開への制限</p> <p>性格(条件)</p> <p>業務内容(条件)、協力者(影響)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>組織の理解</p> <p>組織の特性の理解、説明できる、主体性ある提案内容</p> <p>部署の業務の理解、上司の考え方の理解</p> <p>他者の理解の状況</p> <p>上位者の考え方、教員の対応</p> <p>上司の理解</p> <p>上司の姿勢</p> <p>案件の性格</p>	<p>業務内容(条件)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>性格(条件)</p> <p>業務内容(条件)、協力者(影響)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>組織理解(条件)</p> <p>組織理解(条件)、準備状況、意識化</p> <p>組織理解、上司の姿勢</p> <p>他者の理解度</p> <p>上位者の姿勢(影響)、教員との関係</p> <p>上司の理解</p> <p>上司の姿勢(結果)</p> <p>上位機関に関わる案件(結果)</p>	<p>業務内容</p> <p>熟達化</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>経験値</p> <p>性格</p> <p>業務内容、協力者</p> <p>経験値</p> <p>組織理解</p> <p>組織理解、準備状況、意識化</p> <p>組織理解、上司の姿勢</p> <p>他者の理解度</p> <p>上位者の姿勢、教員との関係</p> <p>上司の理解</p> <p>上司の姿勢</p> <p>上位機関の案件</p>	
<p>巨大</p> <p>・【ストリーライン】年数の経過により、熟達化するので自信を持ち、小さな業務で応用してブラッシュアップしていくが、自己の能力を認識して抑制的にもなる。職位的にもなる。能動の実験は、本人の性格で慎重になるが、周りを巻き込みながら進めるようになる。能動の実験は、定型業務、組織運営業務、時間的業務で違いがあるし、部署の業務でも違いがある。また、文科省などの上位機関からの案件は進みやすい。</p> <p>・性格が大きいが、年数を重ねることで自然にできるようになってきている。</p> <p>・年数が進む毎に評価は高くなっていく。決算資料の削減やタイトルを変えたりなど、類似のサイクルで回るのは改善している。経験は積んでいく。</p> <p>・年数が経った方が高くなり、ノウハウ等は蓄積されてくるのでできる材料は増える。課長は責任感が違うので、こういうことをやらないといけないという意識も増える。会議に出て情報を得て動くことになる。やり終えた時に理解が進み、分かったことが次のことをやろうという時に大きい。自信にもなっている。</p> <p>・経験年数とともに決められた範囲で仕事をすることから、自分で展開できるようになる。</p> <p>・実験や応用は課長になり控えるようになった。</p>	<p>業務により活用の違い</p> <p>調べて応用、パターンを基本に応用</p> <p>業務による接点の違い</p> <p>課により活用の違い</p> <p>経験の蓄積、他への展開への制限</p> <p>性格(条件)</p> <p>業務内容(条件)、協力者(影響)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>組織の理解</p> <p>組織の特性の理解、説明できる、主体性ある提案内容</p> <p>部署の業務の理解、上司の考え方の理解</p> <p>他者の理解の状況</p> <p>上位者の考え方、教員の対応</p> <p>上司の理解</p> <p>上司の姿勢</p> <p>案件の性格</p>	<p>業務内容(条件)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>性格(条件)</p> <p>業務内容(条件)、協力者(影響)</p> <p>経験値(結果)</p> <p>組織理解(条件)</p> <p>組織理解(条件)、準備状況、意識化</p> <p>組織理解、上司の姿勢</p> <p>他者の理解度</p> <p>上位者の姿勢(影響)、教員との関係</p> <p>上司の理解</p> <p>上司の姿勢(結果)</p> <p>上位機関に関わる案件(結果)</p>	<p>業務内容</p> <p>熟達化</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>経験値</p> <p>性格</p> <p>業務内容、協力者</p> <p>経験値</p> <p>組織理解</p> <p>組織理解、準備状況、意識化</p> <p>組織理解、上司の姿勢</p> <p>他者の理解度</p> <p>上位者の姿勢、教員との関係</p> <p>上司の理解</p> <p>上司の姿勢</p> <p>上位機関の案件</p>	

【資料3-7】 (続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析－能動的実験 (大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
<p>・年数とともに意識するようになる。いろいろな見方ができるようになる中で考えるようになる。自信が持てるものはポジティブになれる。</p> <p>・課長はやれる立場になるが、本当にやって良いかは部長や課長と相談しながら進める。そうしないと独走してしまう。</p> <p>・職位が上がれば目標設定するので、より考えるし上位者の考えを入れて行動する。自ら考え適切に行動することを大切にしており、自然にできるようにならないと育たないし、総合政策部や事業団でそのように育ててもらった。</p> <p>・課員は処理に追われ余裕がなかったが、課長の方が進む。年数の経過で経験が蓄積されるので進むし、前向きになる。</p> <p>・自分で完結することはできるが、教員への連絡をメールと文書の両方でやっていることの改善などは、1年目は様子を見る。</p> <p>・課長にとって実践の場は会議体である。役員とのやりとりは賛成の人ばかりだが、会議体には反対の人もある。</p> <p>・議事録の課長点検は1回のみになることなど、聞くことと不要なことが分かってきた。前はうじうじ考えていたが、自分でどうしようもないことは直ぐに課長に相談する。文科省への電話は1回経験すると後は問題ないが、最初は課長から文科省に聞くように言われた。</p> <p>・最初は自分のことについてはいったことが、講演会で聞いたことや魅力的な話し方はやってみたくなる。年数の経過で余裕ができて全体が見えるようになった。議事録も同じ語になるので、内容よりも雰囲気を感じるようになった。</p> <p>・仕事のリスク管理としては、経験を生かして対応できるようになる。</p> <p>・実務をしていないので、実験したり試すことは行動としてはいい。やらせる立場になっていないので減っている。</p> <p>・経験が増えた分、評価が上がると、新卒後は新しい機会が多かった。定型業務や組織運営業務でつまづいたことは、先輩に聞いて対応できるようになった。</p> <p>・実際にやる、実験するは少しずつ上昇している。実際に応用するのは2年目から考えているが横這いで、マニュアルがあり完成形に近いので、制度が変わらないと自分の力ではできない。</p> <p>・多様性を受け入れることで、こちらの話も納得してもらえようになる。</p> <p>・学生相談はポイントが分かると自然と応用していた。学部ではデータの扱いが洗練されていた。</p> <p>・チャレンジャーなことはできず保守的になってきている。若い職員を見ていると学びながら進んでいると感じる。体力の低下で残業するのが辛くなっている。</p> <p>・挑戦したいという気持ちは強くなっているが、学生や教員との関わりで、この大学で生かせるか様子を見ているところがある。今は言語系の教員が相手で、他で教員に対応した方法が生かせるか考えている。</p> <p>・実際にやるは挑戦と同じで自分が変わるきっかけになった。実験するについては、汎用性のあるやり方が分かっていた。応用するは、エクセルの使い方や教えられることをすぐやってみるのには、新人の時はしつかりやることだったが、余裕ができたことによる。</p> <p>・国際部でも業務によるものが大きく、1年目は下請けで挑戦するものがなかったが挑戦しようとしていた。2年目で仕事が分かっていき、この4項目 (能動的実験) の評価も上がっていった。最後は頭打ちの感じが残り、同じことをしても成長感はないと感じた。課員として自分のできることはここまでという感じで、課員では政策決定のプロセスに入らなかった。</p> <p>・1年目は引き継いだ業務をやってみて、2年目に自分で変えた方が良かったと思つたことを試してみている。</p> <p>・実験するは、職位が上がるとチャレンジは躊躇するようになる。</p> <p>・失敗を恐れているので、定型業務で支障のないもの以外は慎重で前年踏襲になる。一人だと怖いし自信がないので、先輩や上司の了解を得られればやる。</p>	<p>年数による向上、自信による積極性</p> <p>職位による他者との相談</p> <p>職位による自覚、育成された経験</p> <p>年数による向上、職位による業務内容の違い</p> <p>年数による向上、自己完結</p> <p>職位による場面の多様化</p> <p>年数による向上</p> <p>年数による余裕</p> <p>経験の蓄積</p> <p>職位による業務内容の違い</p> <p>経験の蓄積</p> <p>年数による向上、権限による制約</p> <p>多様性の受容</p> <p>年数による向上</p> <p>年数による保守化、体力の低下</p> <p>年数による意欲の向上、他での経験の活用</p> <p>経験の蓄積、余裕</p> <p>年数による向上、職位による制約</p> <p>年数による向上</p> <p>職位による自制</p> <p>慎重、自信がない</p>	<p>熟達化 (結果)、自信 (結果)</p> <p>職位 (条件)、慎重 (結果)</p> <p>職位 (条件)、意識化 (結果)、支援 (影響)</p> <p>熟達化 (結果)、職位 (条件)</p> <p>経験値 (結果)、自己完結 (条件)</p> <p>職位 (条件)</p> <p>熟達化 (結果)</p> <p>熟達化 (結果)、余裕 (条件)</p> <p>経験値 (結果)</p> <p>職位 (条件)</p> <p>経験値 (条件)</p> <p>熟達化 (結果)、権限 (条件)</p> <p>他者との関係性</p> <p>熟達化 (結果)</p> <p>熟達化、性格</p> <p>熟達化、多部課経験、教員との関係</p> <p>経験値、余裕 (影響)</p> <p>熟達化 (結果)、権限 (条件)</p> <p>熟達化 (結果)</p> <p>職位 (条件)、慎重 (結果)</p> <p>慎重 (結果)、自信 (結果)</p>	<p>構成概念</p> <p>熟達化、自信</p> <p>職位、慎重</p> <p>職位、意識化、支援</p> <p>熟達化、職位</p> <p>経験値、自己完結</p> <p>職位</p> <p>熟達化</p> <p>熟達化、余裕</p> <p>経験値</p> <p>職位</p> <p>経験値</p> <p>熟達化、権限</p> <p>他者との関係性</p> <p>熟達化</p> <p>熟達化、性格</p> <p>熟達化、多部課経験、教員との関係</p> <p>経験値、余裕</p> <p>熟達化、権限</p> <p>熟達化</p> <p>職位、慎重</p> <p>慎重、自信</p>	

【資料3-7】(続き)

仕事への取り組み方のSCAT分析－能動の実験(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
巨大大	<ul style="list-style-type: none"> ・うまくいっていないことがあり必要性を感じると進むが、順調にいったり忙しすぎると進まない。ルーティンで基礎体力をつけると早く処理できるようになるので、メール処理やエクセルなどのスキルを習得するようになっている。 ・基本的に3業務で変わらないが、時限的業務はその期間により、長いと変わらない。 ・トライをする感覚で、定型業務と時限的業務では使えるならそれでいくことになる。 ・時限的業務は期限がありスピーディさが求められ、来年はない仕事なので経験値でさつさとやる。 ・定型業務はほぼ意識する。 ・実際にやるのは学務C・国際Cで共通、実験するのは学務Cは場面がない、実際に応用するのは国際Cではいろいろやらせてもらったので広がった。 ・学務Cは決まったことをきちんとやるのであまり無いが、入学Cは変えることがある部署でいろいろやり始めた。 ・試せる場面は現在が一番多い。自分の裁量が多いので楽しい。 ・できるかどうかにより、校友会担当は自分のみであったので、やりたいようにできた。学長室は各チームに落とすので思ったとおりにできず、実現しないことが多い。うまく落ちないと思わない。 ・実際にやることと試すは年数と部課により、新しいことをやるのが求められるなど、やれる環境にあるかによる。 ・講義などで学んだことはやってみようと思う。聞いたことは良さそうに思えるし、実際にやらなないと意味がない。 ・結果がどうなるかというやったりやるメリットとやらえないデメリットと、組織運営上の課題を天秤にかけて考える。 ・新しいことをするのが好きだし、その時に似たものを探したり、これまでの経験からどう当てはめられるか常に考える。 	<p>必要性、順調・多忙による制約、基礎知識による効率性</p> <p>業務による違いはない業務により活用の違い、経験値</p> <p>業務により活用の違い</p> <p>課により活用の違い</p> <p>課により活用の違い</p> <p>業務により活用の違い、裁量幅</p> <p>課により活用の違い、裁量幅</p> <p>年数による向上、課により活用の違い</p> <p>学習内容の活用</p> <p>組織理解の深化</p> <p>性格</p> <p>組織改革・昇進による意識向上</p> <p>人的ネットワークの広さ、裁量幅</p> <p>学習内容の活用</p> <p>状況に応じた最適化、他者との交流</p> <p>外部での学習活動</p> <p>関係者の反応</p> <p>関係者の理解</p> <p>案件の影響範囲の大きさ</p> <p>関係者の理解、確信</p> <p>案件の意味の理解</p> <p>案件の理解、助言、関係者の理解</p> <p>自己の理解度・知識量</p> <p>キーマンの把握</p>	<p>必要性(結果)、余裕(影響)、経験値(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)、経験値(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)、裁量(条件)</p> <p>業務内容(条件)、裁量(条件)</p> <p>経験値(結果)、業務内容(条件)</p> <p>研修会(影響)</p> <p>組織理解(結果)</p> <p>性格(条件)</p> <p>組織改革(影響)、昇進(条件)、意識化(結果)</p> <p>業務内容(条件)、裁量(条件)</p> <p>他者の刺激(影響)</p> <p>状況把握(結果)、他者の刺激(影響)</p> <p>大学院(影響)、人的ネットワーク(結果)</p> <p>関係者の理解(影響)</p> <p>関係者の理解(条件)</p> <p>関係者の範囲(影響)</p> <p>関係者の理解(条件)、自信(条件)</p> <p>自己の理解度(条件)</p> <p>自己の理解度(条件)、助言(影響)、関係者の理解(結果)</p> <p>自己の理解度(条件)</p> <p>組織理解(条件)</p>	<p>余裕、経験値</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容、経験値</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容</p> <p>業務内容、裁量</p> <p>業務内容、裁量</p> <p>経験値、業務内容</p> <p>研修会</p> <p>組織理解</p> <p>性格</p> <p>組織改革、職位、意識化</p> <p>業務内容、裁量</p> <p>他者の刺激</p> <p>状況、他者の刺激</p> <p>大学院、人的ネットワーク</p> <p>関係者の理解</p> <p>関係者の理解</p> <p>関係者の範囲</p> <p>関係者の理解、自信</p> <p>自己の理解度</p> <p>自己の理解度、助言、関係者の理解</p> <p>自己の理解度</p> <p>組織理解</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年に大学経営本部が設置されたことで、大学改革に積極的な方向になったことで、個人としても意識づけされた。同時に主事・主査になったこともある。 ・多感な人と出会い、新しいことだらけで学んで実際にやっているが、自由に動いている。 ・外部や他部課との繋がりの中で学んだことはよくやる。民間などを見ると使える方法がいろいろある。 ・仕事や場面はパターン化できない。パターン化されたものでやるのはまずく、ケース毎に正解を考えていくことを意識的にやっている。他者、特に中途採用者との交流があり、その考えにも影響を受けている。 ・本やセミナーを通じて自己研鑽している。大学院の設置申請業務をしたので、10年ほど前に大学院で学び研究と業務を両立した。現在も研究所の研究員として大学マネジメントの研究活動をしている。このような場で議論するために自ら学ばなければならぬが、人脈も広がら刺激を受ける。 ・周りや上司の反応で乗ってこないと思えば、今は止めておこうと思う。 ・他者との考え方の違いが難しいと思えば、ベクトルが促進要因になる。個の成長のうえにチーム学習があるので、一人だけやっているという雰囲気を作るようにしている。 ・小さく始めて形にはできるが、予算をとって全学に広げることには引いてしまうところがある。 ・共感が得られたり合意が得られると変えやすい。合意が得られることは価値があると思うので確信ももてる。 ・目的との関係で意味があればやろうと思う。建前でやるものはやる気にならない。 ・承認を得て進めることがあがるが、それは自分の得られる情報のみでやっていたりするのだからでぐるぐると考え、大筋のゴールが同じだとアドバイスになるので進む。止めるのはデメリットがある人がいるからで、その理由を聞いて考える。 ・求められている業務に対する理解度が低いと共通性を見出せない。深みがないと難しいし、知識量の差による。 ・自分のリソースとして人的ネットワークがないとキーマンが分らない。 	<p>組織改革・昇進による意識向上</p> <p>人的ネットワークの広さ、裁量幅</p> <p>学習内容の活用</p> <p>状況に応じた最適化、他者との交流</p> <p>外部での学習活動</p> <p>関係者の反応</p> <p>関係者の理解</p> <p>案件の影響範囲の大きさ</p> <p>関係者の理解、確信</p> <p>案件の意味の理解</p> <p>案件の理解、助言、関係者の理解</p> <p>自己の理解度・知識量</p> <p>キーマンの把握</p>	<p>組織改革(影響)、昇進(条件)、意識化(結果)</p> <p>業務内容(条件)、裁量(条件)</p> <p>他者の刺激(影響)</p> <p>状況把握(結果)、他者の刺激(影響)</p> <p>大学院(影響)、人的ネットワーク(結果)</p> <p>関係者の理解(影響)</p> <p>関係者の理解(条件)</p> <p>関係者の範囲(影響)</p> <p>関係者の理解(条件)、自信(条件)</p> <p>自己の理解度(条件)</p> <p>自己の理解度(条件)、助言(影響)、関係者の理解(結果)</p> <p>自己の理解度(条件)</p> <p>組織理解(条件)</p>	<p>組織改革、職位、意識化</p> <p>業務内容、裁量</p> <p>他者の刺激</p> <p>状況、他者の刺激</p> <p>大学院、人的ネットワーク</p> <p>関係者の理解</p> <p>関係者の理解</p> <p>関係者の範囲</p> <p>関係者の理解、自信</p> <p>自己の理解度</p> <p>自己の理解度、助言、関係者の理解</p> <p>自己の理解度</p> <p>組織理解</p>

【資料3-7】 (続き)	仕事への取り組み方のSCAT分析－能動的実験 (大学規模別)			
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
<ul style="list-style-type: none"> あまりできずおろそかになりがち。失敗はメモして対応すればよいが、苦手だと進まない。ここを変えようという課全体に関わるものは相当つめめない。 時間的余裕もあるが、新しいことは得意だったり好きだと前向きで楽しみがあるのやでやる。関わる人や決断する人の合意を得られないと進まないし、そう推測すると進まない。 教員と学生との交流を考えたが、学生自治会がないし、誰にアプローチして良いか分からないし、熱意のある教員がいないし、日英でのディスカッションをどうするかなどのやり方の問題など、多くのことがあり実現できなかった。 職位が上がればやりやすくなる。やりたいことを落とし込めることができる。課員の時は提案しにくかったし躊躇していた。 提案の構成・組み立てが大きく、説明の仕方により通るものも通らないものになる。 自分で変えられる範囲でやってきており、組織の運営を変えるようなことには取り組んでおらず、スムーズにいった、いかないの差はない。 小さな改善だとスムーズにいくが、今までにないことに取り組むと反対がでる。 	<ul style="list-style-type: none"> 一緒にやるメンバーのクオリティによって変わる。 自分の課で完結できることはできるが、他部署や教員が絡むと調整があるので慎重になる。 自信があるものは促進されるし、反対されても進める。自信がないとアドバイスは聞かず、一度やっただけは経験が蓄積される。経験をすると自信は強くなるし、落ち込んで自信なくなっている。部下にも一度は経験しろと言っている。信頼している人のアドバイスは響く。 方向が一致していたり、とにかく1回やってみようというタイプで業務のやりやすいメンバーかどうかで、促進されるかどうかが決まる。緻密に分析するタイプは苦手、自分の温度感を信じ、失敗したら軌道修正するタイプの方が合う。 関係者が多いと価値観がバラバラでうまくいかないし、反対者を動かすことは難しい。自分が正しいと思っただけで進まない。 提案者との人間関係で、普段の仕事での信頼関係があれば不満があっても進む。 周りの同意が得られるか、すなわち仲間をつくれるか、イコール承認してもらえないことになる。 コロナ前にzoomを導入しようとしたが、覚えるのが大変、使い慣れている、今のやり方で問題がないという意見で、タイミングが重要。自分の業務に追われているので、他者にとっても必要だと思ってももらえない必要がある。 上司の態度が促進要因として大きい。国際化推進Cの2番目の上司は国際部門が初めてでよく分からないので不安があり、なかなか進まなかった。 上司がパワーがあり、説得力をもって説明してくれると動かしやすくなる。 上司の方針と自分のやりたいことが一致するかが促進要因になる。大きな制度改革は上の確認とそれを実施するため制度づくりにには体力がいる作業になる。 大学は業務のタテ割がきつくと、課全体をどうしたいかの発信が弱い。全体をどうするかは上司のスタンスで変わるの、蛸壺化しないようにそれをだすようにしている。そうでないとディフェンシブになる。 教員や役員が表にでる仕事では、彼らがその気にならないと動かない。全学に号令をかける仕事は役員の姿勢で進まないことがある。 課長のバックアップがないとキーパーソンへの働きかけがうまくいかない。 他部署がからんでも職員のみものものは進められるが、教員がからみ協力や承認を得るものは難しい。教育として、研究としてどうかと言われると太刀打ちできない。 法人内で完結するものはスムーズに進むが、学生や教員に絡むことは教学の反対が常にあった。最初からあらためモードになる。 	<ul style="list-style-type: none"> 案件の内容、得意、案件の影響範囲 余裕、得意、関係者の理解度 組織状況の理解、キーパーソンの把握 職位による権限 提案内容・説明方法 対象となる範囲の判断 案件の影響範囲、関係者の理解 関係者の質 案件の影響範囲、慎重 自信、助言、経験の蓄積 関係者の理解、関係者の性格 関係者の規模と考え方 関係者との信頼関係 関係者の理解と協力 提案のタイミング、関係者にとって必要な理解 上司の態度・理解度 上司の姿勢 上司の理解と協力、案件の影響範囲 組織の縦割りによる防衛、上司の姿勢 上位者の姿勢 上司の協力 教員が関係する 教員が関係する 	<ul style="list-style-type: none"> 案件の内容(結果)、性格(条件)、関係者の範囲(影響) 余裕(影響)、性格(条件)、関係者の理解(結果) 組織理解(条件) 職位(条件)、権限(条件) 準備状況(結果) 関係者の範囲(結果) 関係者の範囲(条件) 関係者の状況(条件) 関係者の範囲(条件) 慎重(結果) 自信(条件)、助言(影響)、経験値(結果) 関係者の理解(条件) 関係者の状況(条件) 関係者の規模(条件) 関係者の理解(条件) 関係者の理解(条件) タイミング(結果)、関係者の理解(結果) 上司の姿勢(結果) 上司の姿勢(結果) 上司の理解(影響)、関係者の規模(条件) 組織の特性(影響)、上司の姿勢(結果) 上位者の姿勢(結果) 上司の支援(結果) 教員との関係(結果) 教員との関係(結果) 	<ul style="list-style-type: none"> 案件の内容、性格、関係者の範囲 余裕、性格、関係者の理解 組織理解 職位、権限 準備状況 関係者の範囲 関係者の範囲、関係者の理解 関係者の状況 関係者の範囲、慎重 自信、助言、経験値 関係者の理解、関係者の状況 関係者の規模 関係者の理解 関係者の理解 タイミング、関係者の理解 上司の姿勢 上司の姿勢 上司の理解、関係者の規模 組織特性、上司の姿勢 上位者の姿勢 上司の支援 教員との関係 教員との関係

【資料3-7】(続き)		仕事への取り組み方のSCAT分析－能動の実験(大学規模別)		
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
	<ul style="list-style-type: none"> ・大学は前年踏襲が多く、拒絶反応する率が高く後ろ向きが多いので、上司の後押しが大きい。 ・コストや費用対効果として学生に効果があるか分からない中で、予算が発生するものは難しい。教員・職員に負担がかからなければいい。金と労力のかかるものは難しい。 ・新しいことに挑戦することの阻害要因は図書館運営会議で、他大学でやっていないことが理由だった。会議で納得させるのは難しい。 ・現在の仕事では職員の方が反対が多い。職員は決まったことをがちがちにやりたがるが、教員が大学のメインで決まったりおりにしてはできないので、そこをうまく転がすのが職員だと思う。機構と学部は違うし、全学レベルは学部に合わせているのでその調整が求められる。 ・ルーティンが多い部課や会議が多いと進めるのが難しい。課員の場合、会議体上にいくと出席者も変わる所以说得が多くなる。入試は職員がプロで数字に反映されるし、学生部も職員がインシアチブを発揮できる。 	<p>大学組織の特性、上司の支援の支援、効果の見通し、物理的条件の必要性の有無</p> <p>前例を超えない</p> <p>職員業務の性格</p> <p>課の業務の違い、会議による承認</p> <p>課の業務・考え方の違い</p>	<p>組織の特性(影響)、上司の支援(結果)</p> <p>関係者の理解(結果)</p> <p>関係者の理解(結果)、組織の特性(影響)</p> <p>組織の特性(条件)</p> <p>業務内容(条件)、組織の特性(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p>	<p>組織特性、上司の支援</p> <p>関係者の理解</p> <p>関係者の理解、組織特性</p> <p>組織特性</p> <p>業務内容、組織特性</p> <p>業務内容</p>
巨大	<ul style="list-style-type: none"> ・【ストーリーライン】年数の経過で、経験する部課が多くなり、また、熟達化により意識も高まり、余裕と自信を持つ。職位により意識が高まるが、責任を伴うので、他者の意見を聞いたり、慎重になる。能動の実験は、定型業務、組織運営業務、時限的業務、部課の業務でも違いがあるし、権限により制約がある。また、他者からの視線や協力者の状況に依存する。主体の側には本人の性格の他、業務の意味、内容の理解、説明方法などの準備状況、大学組織に対する理解が必要であり、関係者の規模、関係者の理解、内容の影響範囲、上司(上位者)の姿勢、教員(教授会)との関係、タイミミングが影響する。また、組織改革、助言、大学院、研修会への参加は促進要因になる。 			

(出所：筆者作成)

【資料3-7】 (続き)

仕事への取り組み方のSCAT分析－マネジメント/リーダーシップ (大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
	注目すべき語句	職務権限	権限 (条件)	権限
	・計画を立てるとラインに基づくと、職務権限がないので手ごたえはない。	権限	権限 (条件)	権限
	・計画を立てるとラインに基づくと、職務権限がない。	権限、課の業務、年数による向上	権限 (条件)、業務内容 (条件)、経験値 (結果)	権限、業務内容、経験値
	・計画を立てるとラインに基づくと、職務権限がない。ラインに基づくは、総務の時に規程を見て責任と業務、役割を理解したので、年数とともに強化されている。	業務姿勢の変化・組織理解の深化	組織理解 (結果)	組織理解
	・ラインに基づくは、今は実現するためにどうするか考え、できる方法を考えるので、昔の方がやっていた。	年数による組織理解	組織理解 (結果)	組織理解
	・大学のことが分かってるので、課題や大学全体についての認識は年数とともに変化する。	年数による人脈の拡大	経験値 (結果)、人的ネットワーク	経験値、人的ネットワーク
	・人脈の活用は年数とともに変化してきた。	年数による向上、部署業務の理解	経験値 (結果)、組織理解 (結果)	経験値、組織理解
	・コミュニケーションは年数とともに高くなってきた。部署により役割が違うことが分かってきたので、行事のダブルブックイングなど他課の意見を聞いた方が良い。	組織理解の向上	組織理解 (結果)	組織理解
	・課題意識、人脈の活用、コミュニケーションは年数とともに感じるが、課題意識は年数とともに少し広がっている。	年数による向上、組織改編による意識化	組織理解 (結果)、組織改編、意識化 (結果)	組織理解、組織改編、意識化
	・課題認識は年数とともに強くなる。事務局統合はそれまで文化や環境の違いでやっていたが、意識が顕在化する機会になった。	業務に関する人の範囲	業務内容 (条件)	業務内容
	・人脈の活用は、学生課の中で完結しているので評価は低い。	指摘	他者意見 (影響)	他者意見
	・コミュニケーションでは短大・大学の区別なくやるように努力しているが、大学を見えていないと指摘されることがある。	助言と経験の蓄積	助言 (影響)、経験値 (結果)	助言、経験値
	・人脈の大切さは1年目から教わっており、年々大事だと思思うようになっていく。コミュニケーションの大事さについては一貫している。	経験の蓄積	経験値 (結果)	経験値
	・コミュニケーションは、新人の時はビクビクして聞いてこちらから話ができなかったが、いろいろな人と話すようになって増えた。	自信	自信 (結果)	自信
	・人脈の活用やコミュニケーションは、自信がつけば自分で広げていこうというようになる。	職位による視野・情報の拡大、裁量	職位 (条件)、権限 (条件)、視野拡大 (結果)	職位、権限、視野拡大
	・管理職になると見える範囲が広がる。課長になると課長会に出席するので、全体が見えるのでそこに一線があった。課での情報共有は課長の裁量になっている。	視野の拡大・意識の変化	職位 (条件)、意識化 (結果)	職位、意識化
	・予算や他課の状況など、見るところが課全体や大学のめざすところという意識になった。	職位による意識の変化・理解の深化	職位 (結果)	職位
	・課題意識は役職に就いてから考えるようになった。それまでは他人事だと思って意見を言うばかりであったが、大学をどうするか考えるようになった。若い頃に言われたことは当時理解できなかったが、徐々にそういう意味だったのかと気づくようになってきた。	職位による意識の変化	職位 (結果)、意識化 (結果)	職位、意識化
	・課題意識は、若い頃は自分の仕事ができるようになりたいが、上になるとより実現するためにどうするか、特に課長になってから意識している。	課による業務の視野の違い	業務内容 (条件)	業務内容
	・教務になってから大学全体のことを意識するようになってきたが、就職ではそれを考えなくても仕事ができただ、総務でより見ればよかった。	課による業務の視野の違い	業務内容 (条件)	業務内容
	・ラインと課題に対する意識は、総務でより思うようになった。課題意識は庶務課の時も意識していたが、総務でより強くなった。	課による業務の視野の違い	業務内容 (条件)	業務内容
	・予算は財務課にいつも常にかかっている。それが普通である。課題意識については財務課は学園との関わりが大きいく、大学だけでなく学園を意識するようになった。	課による業務の視野の違い	業務内容 (条件)	業務内容
	・計画を立てると、ラインで仕事、課題を意識するようにになった。監督職は執行部との接点が増えるので、権限関係を意識する。	組織理解の向上	組織理解 (結果)	組織理解

【資料3-7】(続き)		仕事への取り組み方のSCAT分析－マネジメント/リーダーシップ(大学規模別)		
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
小	<p>【ストーリーライン】年数の経過により、人脈が拡大し、組織の理解が進むので、課題に対する意識が高まり、また、権限関係や業務を進めるルートが分かるようになるし、自信を持ち、対人関係も熟達化していく。マネジメント/リーダーシップは、職位による権限にもとづいて行われ、職位により意識が高まり、視野も拡大する。マネジメント/リーダーシップに対する意識は部課の業務により違いはあるし、助言や組織改編はマネジメント/リーダーシップを意識する機会になる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ラインと課題に対する意識は年数とともに高まるし、ラインに基づいてプロセスを意識する。 ・人を動かすことができ、予算を把握するようになってきた。 ・組織に所属している以上は、ラインと課題に対する意識は年数が経ても変わらない。 ・計画を立てるは年数の経過できちんとするようになった。ラインと課題認識は環境(仕事)で意識せざるを得ない。 ・ラインに基づくほどの年数でも必要なことである。 ・計画、ライン、課題意識は年数と職位で影響を受けている。 ・年数で人間関係は増え、深さができるのでコミュニケーションが実質的になる。 ・人脈やコミュニケーションは2年目くらいで学内の組織風土が分かるようになって、うまくできるようになってきた。経験年数で環境も変わり他から聞かれるようになってきた。 ・1年目は自分の仕事に精一杯で、2年目は仕事の合間にコミュニケーションをとる心のゆとりができてきたことで、仕事も回しやすくなりスピーディーにこなせるようになった。 ・コミュニケーションは年数と大きく関わり、話す機会が増えることで考え方が分かるようになった。 ・年数や職位で増えている。担当者の視点からものを見ていたが、やりとりが増えたり広い視点になることから、コミュニケーションなど解決の方法は変わってくるし増えてくる。 ・計画を立てるのは役割、計画を立てる、人脈の活用、コミュニケーションは年数と経験が大きい。 ・課題意識は明らかに年数で強く意識するようになった。 ・年数で高くなる。最初は何が課題かも分からなかったが、もの事の進め方が見えてきたし、課題や方向性を意識するようになった。 ・課題意識と人脈は年数とともに増す。人事課の視点から見えていたが、それが学園全体になったし、異動した就職課の経験は大きく、企業と話すことで視野が広がり、比較して大学の役割、課題などを考えるようになった。コミュニケーションは慣れにくくと得られる情報が増える。管理部門は理事会の資料が回覧されるが、大学部門はそれがないので、管理部門の方が法人全体を見ることができ。 ・課題は年数で意識するようになった。 ・職位は周りの見方はあると思うが、自分の側ではそれほどない。 ・計画を立てるのは課長から、ラインと課題に対する意識は部長から意識している。課長の時は上の批判が簡単にでき、上司のせいにしてきた部分もあったが、正しいから組織で認められるわけではないと感じていた。係長では課員の意見をまとめ上にと持っていったが、そこで自分は今思っているように思っていた。課長から任せると言われ、やってみようと思った。 ・補佐も多少意識していたが、課長は課員にゴールを見せる必要があり、計画を自分の言葉で作ることが求められる。 ・計画を立てる、課題意識、人脈の活用、コミュニケーションは職位が代わったので確まった。課題意識は年数が浅いと意識は薄い。人脈は年数で増えて活用しているし、コミュニケーションは部下ができたので意識が変わった。 	<ul style="list-style-type: none"> 年数による向上 権限 組織人の意識 年数による向上、課の業務の性格 組織人の意識 年数・職位の影響 年数による向上 組織理解の深化、年数による他者との関係の変化 年数による向上 年数による関係者の増加 年数・職位の影響、視野の変化 職位と権限、年数による向上 年数による向上 年数による向上、課による接点・視野の違い 年数による向上 職位による他者の見方 職位による意識の違い 職位による意識の違い 職位による意識の違い 	<ul style="list-style-type: none"> 経験値(結果)、意識化(結果) 権限(条件) 組織理解(条件) 経験値(結果)、業務内容(条件) 組織理解(条件) 経験値(結果)、職位(条件) 熟達化(結果)、人的ネットワーク(結果) 組織理解(結果)、熟達化(結果) 熟達化(結果) 人的ネットワークの拡大(結果) 熟達化(結果)、職位(条件)、視野拡大(結果) 職位(条件)、権限(結果) 組織理解(結果)、意識化(結果) 熟達化(結果)、意識化(結果) 熟達化(結果)、業務内容、視野拡大(結果) 組織理解(結果)、意識化(結果) 職位(条件)、意識化(結果) 職位(条件)、意識化(結果) 職位(条件)、意識化(結果) 職位(条件)、意識化(結果) 	<ul style="list-style-type: none"> 経験値、意識化 権限 組織理解 経験値、業務内容 組織理解 経験値、職位 熟達化、人的ネットワーク 組織理解、熟達化 熟達化 人的ネットワーク 熟達化、視野拡大 職位、権限、熟達化 組織理解、意識化 熟達化、意識化 熟達化、業務内容、視野拡大 組織理解、意識化 職位 職位、意識化 職位、意識化 職位、意識化
中	<ul style="list-style-type: none"> ・課題意識は明らかに年数で強く意識するようになった。 ・年数で高くなる。最初は何が課題かも分からなかったが、もの事の進め方が見えてきたし、課題や方向性を意識するようになった。 ・課題意識と人脈は年数とともに増す。人事課の視点から見えていたが、それが学園全体になったし、異動した就職課の経験は大きく、企業と話すことで視野が広がり、比較して大学の役割、課題などを考えるようになった。コミュニケーションは慣れにくくと得られる情報が増える。管理部門は理事会の資料が回覧されるが、大学部門はそれがないので、管理部門の方が法人全体を見ることができ。 ・課題は年数で意識するようになった。 ・職位は周りの見方はあると思うが、自分の側ではそれほどない。 ・計画を立てるのは課長から、ラインと課題に対する意識は部長から意識している。課長の時は上の批判が簡単にでき、上司のせいにしてきた部分もあったが、正しいから組織で認められるわけではないと感じていた。係長では課員の意見をまとめ上にと持っていったが、そこで自分は今思っているように思っていた。課長から任せると言われ、やってみようと思った。 ・補佐も多少意識していたが、課長は課員にゴールを見せる必要があり、計画を自分の言葉で作ることが求められる。 ・計画を立てる、課題意識、人脈の活用、コミュニケーションは職位が代わったので確まった。課題意識は年数が浅いと意識は薄い。人脈は年数で増えて活用しているし、コミュニケーションは部下ができたので意識が変わった。 	<ul style="list-style-type: none"> 年数による向上 権限 組織人の意識 年数による向上、課の業務の性格 組織人の意識 年数・職位の影響 年数による向上 組織理解の深化、年数による他者との関係の変化 年数による向上 年数による関係者の増加 年数・職位の影響、視野の変化 職位と権限、年数による向上 年数による向上 年数による向上、課による接点・視野の違い 年数による向上 職位による他者の見方 職位による意識の違い 職位による意識の違い 職位による意識の違い 	<ul style="list-style-type: none"> 経験値(結果)、意識化(結果) 権限(条件) 組織理解(条件) 経験値(結果)、業務内容(条件) 組織理解(条件) 経験値(結果)、職位(条件) 熟達化(結果)、人的ネットワーク(結果) 組織理解(結果)、熟達化(結果) 熟達化(結果) 人的ネットワークの拡大(結果) 熟達化(結果)、職位(条件)、視野拡大(結果) 職位(条件)、権限(結果) 組織理解(結果)、意識化(結果) 熟達化(結果)、意識化(結果) 熟達化(結果)、業務内容、視野拡大(結果) 組織理解(結果)、意識化(結果) 職位(条件)、意識化(結果) 職位(条件)、意識化(結果) 職位(条件)、意識化(結果) 職位(条件)、意識化(結果) 	<ul style="list-style-type: none"> 経験値、意識化 権限 組織理解 経験値、業務内容 組織理解 経験値、職位 熟達化、人的ネットワーク 組織理解、熟達化 熟達化 人的ネットワーク 熟達化、視野拡大 職位、権限、熟達化 組織理解、意識化 熟達化、意識化 熟達化、業務内容、視野拡大 組織理解、意識化 職位 職位、意識化 職位、意識化 職位、意識化

【資料3-7】(続き)		仕事への取り組み方のSCAT分析－マネジメント/リーダーシップ(大学規模別)		
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
大	<ul style="list-style-type: none"> ・変革の時には、タテヨコの壁を無くして、新しいアイデアを全ての職員から聞く風土を作ろうとしている。抵抗もあり、この間2年半くらいは160人の職員の内30人ほどが退職した。それまでは0だった。 ・ラインに基づいては、大学の歴史が長いと過去のものに固執するものが見られるので、ぶれにならない程度でゼロベースで考えることがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織改革、抵抗 ・大学組織の特性、組織理解の深化 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学組織の特性(結果) ・組織理解(結果) 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学組織の特性 ・組織理解
	<p>【ストーリーライン】年数の経過により、人脈が拡大し、組織理解が進むので、課題に対する意識が高まり、対人関係も熟達化していく。マネジメント/リーダーシップは、職位による権限にも関わらず、職位により意識が高まる。マネジメント/リーダーシップに対する意識は、部署の業務により違いがあり、担当した業務や他者の意見により促進されることもあり、また教員との関係も影響する。なお、大学は、組織改革に対して抵抗が大きい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大きな会議に提案するようになる、予算、体制も考え、さらにどのように通すかを意識し協力を得るようになるように動いた。I部署では限界があり協力が必要。 ・ラインに基づくのは、他部署とも課長同士で話を進めることが多い。本来課長経由で他部署と話すようになっていない。 ・年数の経過で権限関係を意識してきた。上に上げないといけない仕事が増えてきた。大学教育開発Cは大学全体の方角性をどうするか仕事である。 ・ラインで仕事をすることで、銀行は軍隊みたいなところでもそれが残っている。 ・課員の時に非常勤でコマ数のミスを起こし、追給分を寄付する形で収めた経験が、マネジメント業務に敏感になり、やる時にはお墨付きを得るようになった。 ・経験年数で、おさえないといけない、報告しなければならないタイミングや人は見極められる。中高職場の後半くらいから、今は報告、相談のタイミングはやりやすい。組織規模が小さいので課長との距離が近く、カジュアルな感じで話に入ってくるのでやりやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者の範囲の拡大、意識化 ・やりとりをする関係者の範囲 ・年数による向上、権限を意識 ・前職の経験の残り ・ミスのトラウマ化 ・年数による向上、関係者の規模 ・年数による意識化、指導 ・組織状況の理解 ・経験による蓄積 ・年数により理解、コスト感覚の指摘 ・年数による向上 ・年数による向上 ・年数による向上 ・年数による向上 ・年数による範囲の拡大 ・助言、研修による節目の自覚 ・自身の考え方、関係者の広がり ・助言 ・上司の職場文化への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者の範囲(結果) ・人的ネットワーク(結果) ・熟達化(結果)、権限(条件)、業務内容 ・経験値(結果) ・経験値(結果) ・熟達化(結果)、関係者の規模(条件) ・熟達化(結果)、意識化(結果)、指導(影響) ・組織理解(結果) ・経験値(結果)、業務内容(条件) ・熟達化(結果)、助言(影響) ・熟達化(結果) ・熟達化(結果) ・熟達化(結果) ・熟達化(結果) ・熟達化(結果) ・人的ネットワーク(結果) ・助言(影響)、研修会(影響) ・自身の考え方(結果)、人的ネットワークの拡大(結果) ・助言(影響) ・上司の姿勢(影響) 	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者の範囲、意識化 ・人的ネットワーク ・熟達化、権限、業務内容 ・経験値 ・経験値 ・熟達化、関係者の規模 ・熟達化、意識化、指導 ・組織理解 ・経験値、業務内容 ・熟達化、助言 ・熟達化 ・熟達化 ・熟達化 ・熟達化 ・熟達化 ・人的ネットワーク ・助言、研修会 ・自身の考え方、人的ネットワーク ・助言 ・上司の姿勢
巨大	<ul style="list-style-type: none"> ・先輩の下で仕事をすることで、ラインは歳とともに意識している。 ・課題の重さで動いてもう人は変わるので、ラインはあまり考えない。 ・計画を立てることでラインでの仕事の視野の狭さである。人事の時に助けてくれたことが分かったことで、自分の中で答えを出すようになった。答えが良ければ通るものと考えた。研究部はラインで仕事をしたり、ラインに基づく方が仕事はしやすい。 ・年数とともに予算の認識はできるようになった。良いことはやろうと考えたが、そこまでコストをかけるのかと言われて考えた。 ・計画を立てるとラインに基づくと、年数とともに上がる。レポートラインはコロナで当たり前のことになった。 ・全体的に上がっているが、計画を立てると、ラインに基づくと、課題意識は一段階ずつ上がってきている。 ・年数がバックになって強くなっている。 ・年数が高くなっている。特にラインに基づくと、ステップを進むことと知識を持つこととの関係について学んだ。 ・計画を立てると課題の意識は、年数の経過で身に付いてきた。目の前の仕事をすることから、方針にそって仕事をす気持ちはついてきた。 ・人脈は年数をかけないとできない。 ・課題意識は、総合企画で課長に目標設定シートに対する指導で、全学の視点を持つよう言われて気づいた。それまでは目の前の仕事に集中していた。新人研修が3年目までであるので、それまでは新人だと思っていたが、中堅になったと思った。 ・最初から人間関係作りが大切だと考えて取り組んできており、学内から学外に拡大した。 ・課題や方向性は、キャリアAの時に上位概念を忘れるなど教えられた。 ・人脈の活用とコミュニケーションは、職場環境により影響を受ける。直接的に職制が影響するわけではないが雰囲気は作る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者の範囲の拡大、意識化 ・やりとりをする関係者の範囲 ・年数による向上、権限を意識 ・前職の経験の残り ・ミスのトラウマ化 ・年数による向上、関係者の規模 ・年数による意識化、指導 ・組織状況の理解 ・経験による蓄積 ・年数により理解、コスト感覚の指摘 ・年数による向上 ・年数による向上 ・年数による向上 ・年数による範囲の拡大 ・助言、研修による節目の自覚 ・自身の考え方、関係者の広がり ・助言 ・上司の職場文化への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者の範囲(結果) ・人的ネットワーク(結果) ・熟達化(結果)、権限(条件)、業務内容 ・経験値(結果) ・経験値(結果) ・熟達化(結果)、関係者の規模(条件) ・熟達化(結果)、意識化(結果)、指導(影響) ・組織理解(結果) ・経験値(結果)、業務内容(条件) ・熟達化(結果)、助言(影響) ・熟達化(結果) ・熟達化(結果) ・熟達化(結果) ・熟達化(結果) ・人的ネットワーク(結果) ・助言(影響)、研修会(影響) ・自身の考え方(結果)、人的ネットワークの拡大(結果) ・助言(影響) ・上司の姿勢(影響) 	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者の範囲、意識化 ・人的ネットワーク ・熟達化、権限、業務内容 ・経験値 ・経験値 ・熟達化、関係者の規模 ・熟達化、意識化、指導 ・組織理解 ・経験値、業務内容 ・熟達化、助言 ・熟達化 ・熟達化 ・熟達化 ・熟達化 ・人的ネットワーク ・助言、研修会 ・自身の考え方、人的ネットワーク ・助言 ・上司の姿勢

【資料3-7】(続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析-マネジメント/リーダーシップ(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
巨大	<ul style="list-style-type: none"> ・人脈は1~3年は作ることで、今はこの人に聞く、この人に紹介してもらった人に聞くというように戦略的になった。コミュニケーションは友達感覚だったが、専任職員と契約職員が揉めた時に、その取り方や気遣いなど変わってきた。 ・所属によりその課題のみだったが、今では自分に近いものとして捉えるようになった。人脈は前の所属の時は誰に相談したら良いか分かった。 ・顔と名前が分かる人が多くなり、仕事を頼みやすくなったと感じているので、2年目の方ができている。専任職員については1年目は20人くらい知っていたが、2年目は50人くらいになった。教育学部がメインである。教育学部では横断的な部課であり、学部の人よりは広がりがあると思う。 ・全部が徐々に上がっている。人脈は仕事ではあまり広がらないが、青年部では別の繋がりができて広がっている。 ・弱くなっている。ペテランになると自分でやらなければならぬが、若い時はいろいろなる人に意見を聞こうとした。 ・課題意識に聞かなくて、事務室は教員との距離が近く、事務長が業務会議を通じてフィードバックがあったが、今は教員との距離が遠く、学生との距離が遠いので意識は弱くなった。 ・課題意識と人脈は年数と職位が大きく、経験値が上がる。 ・計画を立てる、ラインに基づく、課題意識は年数、職位、部課による。人脈は年数と部課により、コミュニケーションは年数と役職による。 ・年数と部署によるが、特に課題意識と人脈は年数で強くなる。年数と部署を重ねたことで、部課の状況やキーパーソンなどの様子が分かってくる。 ・コミュニケーションは職位が上がるのに対応して高くなる。 ・コミュニケーションは課長にならなければならぬ。研修を受けてから、忙しくてもゆとりたり構えていて、相談しやすい雰囲気づくりを心掛けており、報連相を言わなくても自然にできるようになった。 ・部長ゆえに全学的視点で見なければならぬので、課長とは違っている。 ・計画を立てることは課員の時は意識していない。ラインでの仕事は変わらない。課題の意識は会議にでると聞く機会が増える。コミュニケーションは課長がとらないといけないという意識がある。 ・人脈は課長の方がやりやすい。課の代表ゆえ意見が通りやすい意見がある。 ・計画を立てるは課長が権限を持つ。ラインでの仕事は、課長は多方面から直に相対にもいくので、フォーミュラライン以外でも仕事をしている。課題の意識は課長は高くなるし、入学Cは外向きの仕事で高くなる。人脈の活用も課長は増える。 ・職位で意識するようになり、無茶はできなくなり、フォーミュラなやり方を行うようになる。 ・計画を立てるや課題は、総合職として変えていかなければならぬという意識を持っている。ラインは大学で分かったし、人脈は年数とともに良くなった。 ・部下が10人を超えた時に、全てのぬけやもれを受け止めることができなくなり、毎週定例の会議を持つている。自ら考えて見直してほしいと思いい、皆で仕事の仕方を見直すようにしている。ラインと課題に対する認識は、年数と立場で変わる。 ・計画を立てるは課員の時はなく、課長は任せられている。ラインは職位で権限が強まる。課題意識は職位による。人脈は部長は調整できる人が理事や部長になる面はある。 ・計画を立てることは課員では③(どちらともいえない)だったが監督職では④(時々している)になった。上の立場になった時に、上からいくとうまくいかず、自分から降りていき、同じ立場で考えたりするとうまくいく。マネジメントは支援で、サポーターの意識が必要で、結果的に信頼が得られるし相手も立ててくれる。 	<p>年数による向上</p> <p>課による課題の理解の違い、年数による組織の理解</p> <p>年数による向上</p> <p>年数による向上</p> <p>年数による限界の自覚</p> <p>課による課題の自覚、教員・学生との距離感</p> <p>年数による向上</p> <p>年数・職位・部課による違い</p> <p>年数による向上、人脈の拡大、組織理解の深化</p> <p>職位による向上</p> <p>職位による意識の向上</p> <p>職位による意識の変化</p> <p>職位による機会の増加と意識の変化</p> <p>職位による機会の増加、権限、意識化</p> <p>職位による意識の変化</p> <p>年数・職位による意識の変化、組織理解の深化</p> <p>職位・年数による意識の変化、課の人数</p> <p>職位による変化、権限</p> <p>職位による意識の変化</p>	<p>熟達化(結果)</p> <p>業務内容(条件)、組織理解(結果)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>熟達化(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>経験値</p> <p>熟達化(結果)、職位(条件)、業務内容(条件)</p> <p>熟達化(結果)、人的ネットワーク(結果)、組織理解(結果)</p> <p>職位(条件)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)、研修会(影響)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>職位(条件)</p> <p>職位(条件)、権限(条件)、意識化(結果)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>熟達化(結果)、職位(条件)、組織理解(結果)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)、熟達化(結果)、関係者の規模(影響)</p> <p>職位(条件)、権限(条件)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)</p>	<p>熟達化</p> <p>業務内容、組織理解</p> <p>熟達化</p> <p>熟達化</p> <p>熟達化、抑制</p> <p>業務内容</p> <p>経験値</p> <p>熟達化、職位、業務内容</p> <p>熟達化、人的ネットワーク、組織理解</p> <p>職位</p> <p>職位、意識化、研修会</p> <p>職位、意識化</p> <p>職位、意識化</p> <p>職位</p> <p>職位、権限、意識化</p> <p>職位、意識化</p> <p>熟達化、職位、組織理解</p> <p>職位、意識化、熟達化、関係者の規模</p> <p>職位、権限</p> <p>職位、意識化</p>

【資料3-7】(続き) 仕事への取り組み方のSCAT分析－マネジメント/リーダーシップ(大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
<p>・学外も含めて、人間関係でものごとが進むことの意識が強くなった。人・物・金が判断であり重要で、課長は直接の責任を負っている。</p> <p>・若い時はラインで仕事し、課長に止められやらやめたりが、課長になつてからはやらやめ方が良いこと、学長がこう言うだろうと見ている案件はラインによらなくてもやるし、部長に対しては困った時に助けてくれる人がたくさんいるし、外の人の話は楽しいので出向時の人脈は活用している。それ以前を10とすると80くらいになった。課の規模によって組織運営業務の負担は全く違う。事業課は人数が少ない分、課長としてやりたいことができた。今はコミュニケーションがとれず自信喪失の日が続いている。</p> <p>・職種が多いほど管理しにくい。他の人の条件が気になるので職種は少ない方が管理しやすい。待遇が違ふと時間が経つとひずみが出る。職位との関係は大きい。課は課長の雰囲気は左右され自分の言葉は重いの、コミュニケーションしやすい雰囲気づくりを考えている。</p> <p>・補佐になり変つた。ミスをした時に「補佐なのだから」と言われ、自分の興味関心のある仕事だけではダメだと、求められているものを理解していないことが分かった。</p> <p>・ラインと課題に対する意識は職位そのものである。上にいくほど意識するし、インフォーマルだと物事が進まないという感覚が身につけてきている。</p> <p>・年数が必要で、長くなるほど評価が上がっていく。キーパーソンや組織など文書化されていないことが多いので、経験年数は大きい。パーソナリティも影響する。次長は課長(＝組織)に動いてもらうためにコミュニケーションを意識した。課長から課員は業務命令になり、自分で引き取れることもできるが、次長は自分でやることはできない。</p> <p>・全ての項目について職位が影響する。課長は出席する会議が変わるので、出席者の発言や考えが自然と理解できるので、誰がキーパーソンかが分かる。見える世界、参加できる世界が変わる。</p> <p>・計画化は、学務Cではやる人が決まっていたので不要だったが、入学Cはやらなければならぬ。入試は方向性は決まっているが、課題意識は考えていかなければならないと思うが、まだ根付いていない。コミュニケーションについては、学務Cは星食と一緒に食べる機会があり、雑談もしていたので風通しは良くなった。</p> <p>・企画という仕事の内容により評価が高くなる。</p> <p>・財務課は年数が経つと計画を立てるようになる。入学Cでは法人の広報も担当したこともあり、ラインを越えていた。</p> <p>・課題の意識は職場により、総合政策部では意識した。</p> <p>・人脈は年数とともに拡大する。広報課の時に繋がりを作つたので、1部課に1人は気軽に話が聞ける人がいる。</p> <p>・総務課で文書決裁規程制定の仕事を担当したこと、ラインと課題意識は持つようになった。</p> <p>・保健課の時は期限があつたので、ラインを越えて仕事をした。民間の時からラインで仕事をすることを基本としてきた。</p> <p>・課題意識については、学事課は課長が情報を提供してくれるので意識するようになったし、仕事も大学が見えやすい。</p> <p>・学長室は課題意識が高いのは、ダイレクトに入ってくるからである。人脈は社会連携系の仕事では多くなる。</p> <p>・ラインは、大学の職員になつてから意識するようになった。</p> <p>・若手研修で大学の課題を勉強するようになったことがターニングポイントになった。</p>	<p>職位(条件)、意識化(結果)、責任(条件)</p> <p>職位(条件)、人的ネットワーク(結果)、組織規模(影響)</p> <p>構成員の多様性(影響)、上司の姿勢(影響)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>権限(条件)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>熟達化(結果)、職位(条件)、意識化(結果)</p> <p>職位(条件)、意識化(結果)、視野拡大(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>熟達化(結果)、業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>人的ネットワークの拡大(結果)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>上司の姿勢(影響)、業務内容(条件)</p> <p>業務内容(条件)</p> <p>組織理解(結果)</p> <p>研修会(影響)</p>			

(出所：筆者作成)

【資料3-8】組織文化のSCAT分析（大学規模別）	
規模	注目すべき語句
小	<p>・学生が来るから雰囲気は違う。学生が常時いると談笑がある。</p> <p>・学生が窓口にくる事情との関係で、キャリアCは学生が来ないし情報が来ないのでウエルカム雰囲気だが、教務課や学生支援課は学生は本来来なくて良いので、身構えている。</p> <p>・入学Cは学生募集や入試執行などイベントとして一緒にやる機会が多かったので、教務課や教育研究支援課に比べて人と人の密度が違う。情報の共有量も違った。</p> <p>・入試Cは物理的に離れた場所にありガラパゴス化していて、独自のルールで動いていた。人間が一番の要因だが、物理的条件が増長させている。</p> <p>・教務課は全体で20人ほどおり、学生や教員が来るのでいつでも会話があり、うるさかったが相談しやすい雰囲気だった。財務課は静かで相談事も皆に聞こえてしまうので相談しにくい。</p> <p>・事務室はアットホームで教員も含めて全員の顔と名前を知っていた。年2回教職員全員の会があり、入試などのイベントは共同で行った。</p> <p>【ストーリーライン】部課の違いを感じるのには、学生・教員の窓口業務があるのだが、学生の来室事由によっても違いはある。また、業務を共同で行う機会があると関係が親密になるが、部課の場所が離れていると独自ルールが生まれる。</p> <p>・経理課は教員・学生も来ないので静かだしマイペースで仕事ができる。教務課は教職の学生がよく来て賑やかで、学部の間差値の違いは、手間がかかるとしてカウンター業務が増える。</p> <p>・学生が来る来ないの違いで職場の雰囲気も違う。気分が若返る。</p> <p>・入学Cはオープンキャンパス、学生募集、入試実施など目標が分かりやすいし、同じ時期に課員全員が同じ方向を向き一丸となる。総合企画の方が大学の方向性への意識が高いが、課内の業務範囲が広いので方向性の一致はゆるい。学生課は学生支援と奨学金に業務が分かれるので、総合企画に近いところがあるが学生が来るので明るい。</p> <p>・人事課は守秘義務がありルールに厳しかったが、キャリアCにはルールがほとんどなかった。人事はクローズで、キャリアCはウエルカムだった。</p> <p>・教務Cは協力体制もあり学生も来るので、皆で底支えする雰囲気がある。管理部門はシビアに見る立場で殺伐とした雰囲気がある。研究は教員の特性が見え、本流ではないが支えないといけないと思った。</p> <p>・図書館はアットホームな感じで、学生課は体育会色が強く上下関係が厳しかった。</p> <p>・財務は人事等と一緒に殺伐とした感じがしていた。上司の影響は大きい。</p> <p>・上司がどういう人かで職場は変わる。アンガーマネジメントでできる部署は穏やかである。</p> <p>・学術交流Cも財務も規模は同じだが、学術交流Cは場所が離れていて独立して完結していたので、和気あいあいしていた。</p> <p>・教務Cは50人で、学部横断的に動くため横の調整が大事で、まとまりを作るのがたいへんだった。財務課は10人で、一旦は自分本位になり能力を伸ばすことを優先的に考えることにし、引き継ぎながら育成することにした。</p> <p>・教務Cは人数が多く学生も来るし、女性の割合が多いので賑やかで、和気あいあいとしている。</p> <p>【ストーリーライン】部課の違いを感じるのには、学生・教員の窓口業務があるが、業務内容がルール遵守など厳格さを求められるかどうかによる。また、職場の規模と構成は影響するし、業務を共同で行う機会があると一体感を持つが、部課の場所が離れていると独自性を持つ。さらに、上司により、部課の組織文化は影響を受ける。</p> <p>・学生の出入りはなく、役職者の出入りにはあるがギリギリした雰囲気ではなく明るい雰囲気がある。</p> <p>・財務は予算を管理する側で「守り」の仕事であるのに対し、AOセンターはイケイケで攻めの仕事。</p> <p>・教務と入試では、入試は外にできる機会が多いため時間管理がルールズで驚いた。</p>
中	<p>学生・教員の来室の有無、学生のレベル</p> <p>学生窓口</p> <p>業務の共同実施（入試）、課題意識（企、課の方向性の一致度合い（企画・学生）</p> <p>厳格、閉鎖性（人事）、緩やか、開放性（就職）</p> <p>共同、学生窓口（教務）、厳しさ（法学）、教員支援（研究）</p> <p>家族的（図書館）、上下関係（学生）</p> <p>来室の有無、上司の影響</p> <p>上司の影響</p> <p>独立した場所</p> <p>学部横断の調整（教務）、自分本位・主体（財務）、職場規模</p> <p>学生窓口、職場構成と規模</p> <p>求められるかどうかによる。また、職場の規模と構成は影響するし、業務を共同で行う機会を受ける。</p> <p>来室の有無</p> <p>守り（財務）、攻め（入試）</p> <p>厳格（教務）、緩やか（入試）</p>
大	<p>学生・教員の来室の有無、学生のレベル</p> <p>学生窓口</p> <p>業務の共同実施（入試）、課題意識（企、課の方向性の一致度合い（企画・学生）</p> <p>厳格、閉鎖性（人事）、緩やか、開放性（就職）</p> <p>共同、学生窓口（教務）、厳しさ（法学）、教員支援（研究）</p> <p>家族的（図書館）、上下関係（学生）</p> <p>来室の有無、上司の影響</p> <p>上司の影響</p> <p>独立した場所</p> <p>学部横断の調整（教務）、自分本位・主体（財務）、職場規模</p> <p>学生窓口、職場構成と規模</p> <p>求められるかどうかによる。また、職場の規模と構成は影響するし、業務を共同で行う機会を受ける。</p> <p>来室の有無</p> <p>守り（財務）、攻め（入試）</p> <p>厳格（教務）、緩やか（入試）</p>

組織文化のSOAT分析 (大学規模別)

【資料3-8】(続き)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	概念構成
大	<p>・部課はどのようなところと開わるかで違いがでる。財務は監査室や学長で、失敗やミスができなので神経を使った。学生課は学生の成長支援で、何をしていたか最終目標が見えているので前向きになり、皆で相談するので声が出ている。</p> <p>・上司は経験で得たものをその課でもやるので、ローカルルールを持ち込む。</p> <p>・Aキャンパスは、本部で責任をとってもらえる感覚があり、ゆったりとした気持ちはあった。</p> <p>・本部キャンパスは、組織としてのフォーマルラインがきちんとしている。Aキャンパスは新設キャンパスで、皆で作ってあげようというリベラルな雰囲気やチームワークがあったし、使命感を持ち前向きだった。</p> <p>・Bキャンパスは文系学部があるが、学部とおしの繋がりがなくて、教員との距離がある。Cキャンパスは工学部のみで教員との距離が近い。Aキャンパスは教養で1・2年生がいるので寮囲気がある。Bキャンパスは課が乱立していて課とおしのコミュニケーションが取りにくい。Aキャンパスは教養で1・2年生がいて寮囲気がある。Bキャンパスは課が乱立していて課とおしのコミュニケーションが取りにくい。Aキャンパスは教養で1・2年生がいて寮囲気がある。Bキャンパスは課が乱立していて課とおしのコミュニケーションが取りにくい。</p> <p>・図書館は地理的にも離れていて他の職員と接することはなく、学年層とも関係なく仕事をしていたので、独立して完結する場だった。専任職員と委託が棲み分けていたので気が違った。以前は専任、アルバイトなど気ああいあとした寮囲気だった。</p> <p>・Aキャンパスは、Bキャンパスが本部で偉そうに見えたが、意見が通りやすい若い人(学生)が多いので、勢いがありチャレンジできるイメージがある。Cキャンパスは工学部で研究が多く学生の質も違う。</p> <p>・教務課は38人で、ベテランが多く、決められたルールできっちりやる仕事で平和的な感じだし、結束力が強い。学生課は10人で、日々いろいろなことが起きているので、元気でイキイキしていて個性的な人が多く、教務課とは対照的。人事課は前向きでポジティブで自由闊達。親機が大きいほど人間関係の調整が必要で、スピード感は落ちるし意思疎通も深まりにくい。</p> <p>・パートは古い人がいるので、権限を握っている人もいて影響する。</p> <p>【ストーリーライン】部課の業務が、学生の窓口業務があるか、業務内容がルールにもとづき厳格さを求められるか、業務の接点が大学外にあるかなどは、部課の組織文化に影響する。また、職場の規模と構成も影響するし、複数キャンパスがあると、学部構成、本部機能、キャンパスの歴史などがキャンパスの組織文化に影響を与える。</p>	<p>学生対応、厳密さ</p> <p>上司の影響</p> <p>本部キャンパス</p> <p>キャンパスの特徴</p> <p>キャンパスの学部構成・部課編成</p> <p>独立した場所、専任・非専任の業務分掌</p> <p>キャンパスの特徴</p> <p>職場規模と調整、業務内容の違い</p> <p>非専任の影響</p>	<p>学生対応(特性)、厳格(条件)、支援(条件)</p> <p>上司(影響)</p> <p>キャンパス(条件)</p> <p>キャンパス(条件)</p> <p>キャンパス(条件)</p> <p>独立性(原因)、職場構成(原因)</p> <p>キャンパス(条件)</p> <p>職場規模(原因)、厳格さ(条件)、支援(条件)</p> <p>職場構成(原因)</p>	<p>学生対応、厳格、支援</p> <p>上司</p> <p>キャンパス</p> <p>キャンパス</p> <p>キャンパス</p> <p>独立性、職場構成</p> <p>キャンパス</p> <p>職場規模・構成、厳格、支援</p> <p>職場構成</p>
巨大	<p>・学務Cは学生が来るし、派遣職員が多くおしゃべりしているのでも賑やかだが、入学Cは会話がないわけではないが静か。</p> <p>・法学部事務室は教員もフレンドリーでコミュニケーションがとれた。コロナ対応で卒業時の資料送付等を教員が手伝ってくれた。</p> <p>・教職Cは学生が来るので明るいし和気あいあいとしていたが、法人系はピリッとしている。</p> <p>・学務Cは何をやっても怒られる。クレームを受ける最前線である感じがする。寮囲気は萎縮し固い。本来は学生を育てることは社会の核心になることでやりがいがあるはずだが、学務Cは教員が最前線である。</p> <p>・学生部は学生とコミュニケーションをとり寄り添って対応しているの、ただならぬすざぎである。個人によって業務の密度が違ってしまう。</p> <p>・窓口の有無による。対人対応は業務を進める要素で突発的な対応もあり、法人部門は計画どおりに仕事が進められて落ち着いた雰囲気になる。</p> <p>・Aの学生と職員は愛校心が強い。職員は学生との距離が近く、直接、学生の成長に触れられる機会が多い、Aは真似のできない大学という唯一無二であるという誇り、メディアへの露出度の多さによる誇りが理由ではないか。教員がどう考えるかは業務から消えるが、Bでは教員の反応を考える。</p> <p>・教務系は単位の計算を間違えられないので、厳しく守り守りの仕事だが、学生系は育てていく仕事で風土の違いがでると思う。</p> <p>・学務Cは仕事がかっちりして管理されている。期日について財務は支払い期日がかついているので少し緩いが、学務Cの補助金調査は厳格にしている。</p> <p>・入学Cは外向きで積極的で前に向かいいろいろなことをやるので、フットワーク軽くなる。入学Cは縦割りが入り込みやすい。学務Cはきちんと間違いなくやることで固い。</p> <p>・総務は何でも屋で、解決のために動くため皆がどこか繋がりを感じていると感じた。学術研究支援Cは縦割りがしつかりしているの、ここまですべてで終わるという感じがする。</p>	<p>学生窓口、職場構成</p> <p>教員と親密な関係</p> <p>学生来室の有無</p> <p>受け身(教務)、教員優位(教務)</p> <p>学生支援・個別性</p> <p>来室の有無</p> <p>学生との距離感</p> <p>厳格(教務)、学生支援(学生)</p> <p>厳格</p> <p>積極的(入試)、正確(教務)</p> <p>業務分掌</p>	<p>学生対応(特性)、職場構成(原因)</p> <p>親密(条件)</p> <p>学生対応(特性)、来室(条件)</p> <p>受け身(条件)、教員優位(特性)</p> <p>学生対応(特性)、個別性</p> <p>来室(特性)</p> <p>学生との距離感(原因)</p> <p>厳格(条件)、支援(条件)</p> <p>厳格(条件)</p> <p>積極的(条件)、正確(条件)</p> <p>業務分掌(原因)</p>	<p>学生対応、職場構成</p> <p>親密</p> <p>学生対応、来室</p> <p>受け身、教員優位</p> <p>学生対応、個別性</p> <p>来室</p> <p>学生との距離感</p> <p>厳格、支援</p> <p>厳格</p> <p>積極的、正確</p> <p>業務分掌</p>

【資料3-8】(続き)		組織文化のSOAI分析(大学規模別)		
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	
	<p>・ 国際部と国際部では守りと攻めの違いがあり進め方も異なっている。考え方は国際部の方が楽。</p> <p>・ キャリアCは学外に出て営業するので、動物園で教学的なことは何もなく。校友父母課はトップの意向を常に意識しなければならずトップダウンであったし、息苦しくて大学ではないと感じた。学生のために働いているのではなく、トップの意向で仕事をしていた。学部事務室は仕事はタバだが教員と接点があった。図書館は楽しい。自由度が高く、働ける方が自分の良さは発揮できた。</p> <p>・ 競争に対するマインドが全く違う。入学Cは他私大との関係でスピーディーが求められたし許されなかった。学部は他に勝る、目指すなどの目標が曖昧で、スピーディーに対応するよりも現状維持し意思決定に時間がかかる。意見を通すためにどう柔軟に対応するか考えるようにしている。</p> <p>・ 情報部門は時限的業務が多いのでカチカチと仕事をし、知識を持っている人がいて、きちんと仕事を進め、きんと仕事を進め、</p> <p>・ 人事は上のルールに従えという感覚があったが、研究部は民間企業のように別会社で転職した感じ。総務も人事と同じ。雰囲気の違いはその課がもつ接点の違いによる。</p> <p>・ 入試教行は固い仕事で工場労働者のようだったが、入試はネイティブが多くカオス状態。教務は人数が多いと統制がとれない。</p> <p>・ 総務と学事は守る仕事で断ることが多い。学生課や現場に近いところはレギュレーションをいかに越えるかとアクトイブで、入試は募集と執行のチームで文化が違った。学生との距離の違いによると思うが、教務はなぜか分からないが反対だった。</p> <p>・ 学部は静かで縦割りが強い。学生部と事務室は教員や学生が来るので会話がある。</p> <p>・ 入試は裁量があり、学長等トップとも出張で一緒にいるので、日常的コミュニケーションがあるのも意見交換しやすい。学部は事務室内で完結していたので、部次長を含め事務室以外の人と話す機会はほとんどなかった。</p> <p>・ 職員にだけ任せられているかによる。任せられるためには専門性が必要になるが、職員の権限が弱いところは保守的になりやすい。学部は学部との調整が一番意識されるので保守的になりやすい。</p> <p>・ 入学Cは体育会系出身者が多く、まとまりやすく元気が良かった。部長の雰囲気は違ってくる。</p> <p>・ 上司が雰囲気を作るので、1部署1室だと閉鎖され雰囲気は変わらないが、オープンだと中和される。</p> <p>・ 上司により違う。入学Cは良きに計らえて、いろいろ聞くが、責任はとるという上司で個人は尊重されたが、その分責任感を感じた。施設部は服従させるタイプで機嫌を伺っていた。図書館はディベートができて良い感じである。</p> <p>・ キャンパスが違うとマイナールールができる。</p> <p>・ 本部のみの職場で景色は変わらない。現場と溝があるように肌感覚としてある。</p> <p>・ キャンパスで文化は違い、それは歴史の長さによる。組合を通じてAキャンパスよりBキャンパスの方が風通しは良かった。学部棟があるかどうかでも影響する。</p> <p>・ 職種構成の多様性は所属意識に差が出て、一体感が薄れる。</p> <p>・ 学務Cは大規模で派遣職員が多く、全てでコミュニケーションがとれないので調整に時間がかかる。派遣職員が多いと入れ替わり早く、学生対応にばらつきがでやすくなると思う。国際Cは小規模(7~10人)で顔を知っていてコミュニケーションがとれるし、スピード感がある。</p> <p>・ 学務Cは規模が大きく、フロアが分かれているので知らない人がいるので、雰囲気はあまり変わらない。</p> <p>・ 学務Cは派遣職員の割合が高いので、人間関係の難しさがあった。机での仕事でありたいのが目につきやすいが、入学Cは休日出勤、出張が多いので机にいないのも気にならない。</p> <p>・ 学務Cは年数が長い業務職・派遣職員が多いので、立場が逆転するのでもやらずに、8割が女性で意見が強い。</p> <p>・ 研究Cは総合職以外の人が多く、女性も多いので賑やかだが、空気を詰まらせないといけない。総合企画は男性が多くこじんまりとしていて、相談しやすく皆でやっつけていこうという雰囲気がある。課長の雰囲気の違いもある。</p>	<p>守り(教務)、攻め(国際)</p> <p>自由(就職・図書館)、トップの意向(社会連携)、教員と接点(教務)</p> <p>速さ(入試)、現状維持(教務)</p> <p>期限(情報)</p> <p>厳密さ(総務等)、民間型業務(研究)</p> <p>厳格・混沌(入試)、大規模(教務)</p> <p>守り(総務・教務)、学生対応・積極的(学生)</p> <p>分業(教務)、来室(学生・事務室)</p> <p>裁量・親近感(入試)、完結(教務)</p> <p>裁量、調整、保守的</p> <p>上司の影響</p> <p>上司の影響</p> <p>上司の影響</p> <p>キャンパス、独自ルール</p> <p>本部</p> <p>キャンパスの特徴</p> <p>職場構成</p> <p>職場規模・構成</p> <p>職場規模</p> <p>職場構成、デスクワーク</p> <p>職場構成</p> <p>職場規模・構成、上司の影響</p>	<p>守り(条件)、攻め(条件)</p> <p>自由(条件)、トップの意向(条件)</p> <p>速さ(条件)、現状維持(条件)</p> <p>期限(条件)</p> <p>厳格(条件)、緩やか(条件)</p> <p>職場規模(原因)、厳格さ(条件)</p> <p>守り(条件)、積極的(条件性)、学生対応(特性)</p> <p>分業(条件)、来室(特性)</p> <p>裁量(条件)、親近感(原因)、完結(条件)</p> <p>裁量(条件)、調整(条件)、保守的(条件)</p> <p>上司(影響)</p> <p>上司(影響)</p> <p>上司(影響)</p> <p>キャンパス(条件)</p> <p>本部(条件)</p> <p>キャンパス(条件)</p> <p>職場構成(原因)</p> <p>職場規模・構成(原因)</p> <p>職場規模(原因)</p> <p>職場構成(原因)、デスクワーク(原因)</p> <p>職場構成(原因)</p> <p>職場規模・構成(原因)、上司(影響)</p>	<p>概念構成</p> <p>守り、攻め</p> <p>自由、トップの意向</p> <p>速さ、現状維持</p> <p>期限</p> <p>厳格、緩やか</p> <p>職場規模、厳格</p> <p>守り、積極的、学生対応</p> <p>分業、来室</p> <p>裁量、親近感、完結</p> <p>裁量、調整、保守的</p> <p>上司</p> <p>上司</p> <p>上司</p> <p>キャンパス</p> <p>本部</p> <p>キャンパス</p> <p>職場構成</p> <p>職場規模・構成</p> <p>職場規模</p> <p>職場構成、デスクワーク</p> <p>職場構成</p> <p>職場規模・構成、上司</p>

【資料3-8】(続き)	組織文化のSCAT分析(大学規模別)		概念構成
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念
<p>・研究部は多様な雇用形態が進行していく途上で、立場や職位の違いを上も下も強く意識しており、まとめるのに苦労した。学生部は雇用形態の違いがフラットだ。どの雇用種別も学生に接していたからだと思っ。事務室は仕事に定型化されていたので、仕事も雇用形態の違いで区分されていた。職種間の風通しは良くなかったが、居心地の悪さは感じていないようだった。</p> <p>・専任率で働き方が変わる。契約職員等とは同じ情報を持っていないし、方向性が一致していないので、専任率が低いと苦労が多い。専任は大学のことを考えれば当たり前のことでも言葉や思いは一致しない。</p> <p>・Aはフランクで課長もさんづけで呼んでいたし、契約職員も専任との違いは感じなかったし、契約職員は誇りを持っていて。契約職員はベテランが多かった。Bは職種間の違いを感じる。制度の整備の違いもあり、Aの方が変える幅は大きい。</p> <p>・国際部は帰国子女も多くおり、異文化理解が進んだし、自分の意見を持つことが文化としてあった。</p> <p>・管財は土木経験者が多く男性職場だった。学生オファイスと社会連携は女性職場だったが、学生オファイスはここそそした感じ、社会連携はオープンな感じがとれていたが、構成員の年齢が社会連携の方が高かった。</p> <p>・人の要素、特に課長の役割や、ネイティブの多さなど人の構成が大きい。</p> <p>・Aは雰囲気が高く、契約職員もできば仕事ができる人が多く、忙しくて周りを見る余裕がないので、他者とのもめごとがでてこない。もめごとがあると個別に対応することになるので、マネジメントに時間を割くことになる。</p> <p>・入試は少人数(20人)で専任比率が高く、仕事が一緒なので和気あいあいとしていた。教務は専任職員と契約職員の線引きが明確で、人数が多く(60人)、業務範囲が広いので、他の業務チームとの比較で突き上げがあり、向けられる目の違いがあった。</p>	<p>学生対心、職場構成・担当業務 職場構成 職場構成・担当業務 職場構成 職場構成 上司の影響、職場構成 業務密度 共同、職場規模・職場構成</p>	<p>学生対心(特性)、職場構成(原因) 職場構成(原因) 職場構成(原因) 職場構成(原因) 職場構成(原因) 職場構成(原因) 上司(影響)、職場構成(原因) 業務密度(条件) 共同(原因)、職場規模・職場構成(原因)</p>	<p>概念構成 学生対心、職場構成 職場構成 職場構成 職場構成 上司、職場構成 業務密度 共同、職場規模・職場構成</p>
巨大			

(出所：筆者作成)

【資料3-9】 教員との接点・教員の見方のSCAT分析（大学規模別）

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外への概念	構成概念
<p>・就職は教員からの依頼、職員からの依頼というそれだけのつながりであり、お互い仕事をししている感じだが、教務はカリキュラムまで踏み込むので一緒に仕事をししている感じがする。</p> <p>・教務課が一番接点があったが、新人で教員は目上の人で、気持ちよく授業をしてもらおうようにお願いする立場だった。入学Cと教育研究支援課は関係が限定されているが、国際交流では教員と一緒に仕事をしている。</p> <p>・教務課では接点があり、多くの教員は協力的だったが、一部の古い教員に対してはどのようなようかお願いするか気を使うこともあった。</p> <p>・自己点検・評価は学部長・学科主任、大学執行部とやりとりがあるが、各種調査はあまり無かった。高大連携は出張講義の依頼などがあった。</p> <p>・カリキュラムに関わってはいろいろな教員とやりとりがあるが、カリキュラム変更や教育推進室の業務では執行部や学部長などの教員になる。</p> <p>・接点は教務課ではそこそこあったが、入学Cは課長になって独自業務があり、また監督の配当をしたり、高校訪問を依頼したりしたので、一番接点が多かった。</p> <p>・学部により行事の参加度合いに差がある。</p> <p>・入試で多くの教員と接点があったが、出身大学でもあり仲間意識を持って受け入れてくれていた。</p> <p>・一緒にべったりと仕事をした経験はない。</p> <p>・総務はルールを守らせる側で見るが、期日を守らない教員が地域連携を熱心にやっているのを見た。</p> <p>・総務は教員を知らないで深い理解にならない。教務は関わりが深いので理解が深まり、研究者の側面や一匹狼の集まりに見える。</p> <p>・総務では労務管理や福利厚生を通して生活面が見えた。学生課は教務面のみで接点で授業中のことが分かり、頑張っている人に負担がいつていることが分かる。</p> <p>・Aの教員の方が教育熱心で、行政に対する意見も少ない。</p> <p>・臨床に行く先生を見るとどこにそんな体力があるのかと考え、その努力や常に教育を考えていることは見習わなければと思う。</p> <p>・Aの教員は協力的で話やすい。Bの教員は協力的・非協力的に分かれる。非協力的な教員はコンタクトをとってこないと。</p> <p>・Bの教員は個で動くが、Aの教員はチームでやる意識が強く、面倒見も良く学生のことを考えている。コロナの中で学生の把握率は大きな違いが出ている。</p> <p>・Aは教員・職員の垣根がなく、教員が多様な領域の仕事をする。法令でやることや方向性が決まっているので自由度の幅は狭く、ムラ社会で同調圧力も強い。</p> <p>・Aの教員は何でも協力し合っていていたので分かり合っていたし、アットホームでなななあの感じだった。Aの教員は職員がいらないと回らないかと思っていたと思う。Bの教員はピシッとしていて、言い方で反発を受けたことがある。総務は敵対的に見えているのではないかと思いついた。研究のことを言うが、Aの教員からは聞けなかった。</p> <p>・個人では良いが、団体になると変なことを言うてくる。</p>	<p>(就職) 依頼のみ、(教務) 協働</p> <p>(教務) 依頼する側、(入試) 特定教員、(国際) 協働、部課による違い</p> <p>(教務) 協力的、配慮、多くの教員</p> <p>(企画) 執行部、依頼のみ、部課による接点の違い</p> <p>(教務) 全教員、執行部</p> <p>(教務) 多くの教員、(入試) 管理職の独自業務による接点</p> <p>(教務) 学部間の差</p> <p>(入試) 多くの教員、仲間</p> <p>経験無し</p> <p>(総務) 管理者の視点、違う側面を見る</p> <p>(総務) 知らない、(教務) 多様な側面、一匹狼</p> <p>(総務) 生活面、(学生) 授業の状況、負担状況</p> <p>(短大) 教育中心</p> <p>(教務) 負担状況、刺激</p> <p>(短大) 協力的、(大学) 協力的と非協力的</p> <p>(短大) チーム意識、(大学) 個人</p> <p>(短大) 垣根の低さ、裁量幅の小ささ、同調圧力</p> <p>(短大) 教員・職員の垣根がなく、教員が多様な領域の仕事をする。法令でやることや方向性が決まっているので自由度の幅は狭く、ムラ社会で同調圧力も強い。</p> <p>(短大) 教員は何でも協力し合っていていたので分かり合っていたし、アットホームでなななあの感じだった。Aの教員は職員がいらないと回らないかと思っていたと思う。Bの教員はピシッとしていて、言い方で反発を受けたことがある。総務は敵対的に見えているのではないかと思いついた。研究のことを言うが、Aの教員からは聞けなかった。</p> <p>・個人では良いが、団体になると変なことを言うてくる。</p>	<p>一方の関係(結果)、協働(結果)</p> <p>教員優位(条件)、特定教員(条件)、協働による違い(原因)</p> <p>協力的(結果)、配慮(結果)、多くの教員(条件)</p> <p>執行部(条件)、一方の関係(結果)、部課による違い(原因)</p> <p>全教員(条件)、執行部(条件)</p> <p>多数の教員(条件)、職位による接点(原因)</p> <p>学部間の差(原因)</p> <p>多数の教員(条件)、仲間(結果)</p> <p>未経験(結果)</p> <p>管理者の視点、違う側面(結果)</p> <p>知らない(結果)、多様な側面(結果)、個人中心(結果)</p> <p>生活面(結果)、授業の状況、負担状況(結果)</p> <p>教育中心</p> <p>負担状況、刺激</p> <p>協力的、非協力的(条件)</p> <p>学部間の差(結果)</p> <p>教職の近さ(背景)、自由度の低さ(原因)、同調圧力(結果)</p> <p>家族的関係(背景)、教職の差(背景)、研究(背景)</p> <p>集団による弊害(結果)</p>	<p>構成概念</p> <p>一方の関係、協働</p> <p>教員優位、特定教員、協働、部課による違い</p> <p>協力的、配慮、多数の教員</p> <p>執行部、一方の関係、部課による違い</p> <p>全教員、執行部</p> <p>一定の接点、職位による接点</p> <p>学部間の差</p> <p>多数の教員、仲間</p> <p>未経験</p> <p>管理者の視点、違う側面</p> <p>知らない、多様な側面、個人中心</p> <p>生活面、授業の状況、負担状況</p> <p>教育中心</p> <p>負担状況、刺激</p> <p>協力的、非協力的</p> <p>学部間の差</p> <p>対等、教育中心</p> <p>仲間、教職の差、研究</p> <p>集団による弊害</p>	

【資料3-9】(続き) 教員との接点・教員の見方のSCAI分析(大学規模別)				
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外での概念	
小	<ul style="list-style-type: none"> 研究者ではなく教育者であってほしい。役職者は、行政マンの面が必要で、自分の学部だけで判断するのではなく、大学としてどうかという観点を持ってほしい。 教員との関係では文書を書く時に気を付けるし、ルーズな人もいるので、スケジューリング設定では気を付ける。 教員との関係は、まず聞くことと、聞き方は柔らかくすることを心掛けている。 	<p>教育者、全学の視野を持つ行政マン</p> <p>文書作成での配慮、日程配慮</p> <p>文書作成での配慮(結果)、配慮(結果)</p> <p>配慮した対応(結果)配慮</p>	<p>教育者(結果)、全学の視野の行政マン(結果)</p> <p>文書作成での配慮(結果)、配慮(結果)</p> <p>配慮した対応(結果)配慮</p>	<p>構成概念</p> <p>教育者、全学の視野</p> <p>文書作成での配慮、配慮</p>
	<ul style="list-style-type: none"> 【ストーリーライン】教員との接点は部課により異なり、執行部・役職者、特定教員、多数の教員から、教員との接点を持つこともある。教員との関係は、カリキュラム改革など協働があるもの、仲間と見られる一方で、教員優位もある。教員に対する見方は学部の間で違いがあり、配慮しているが、他方で、個人や集団の弊害などネガティブな面も見えている。 学生課はゼミ合宿や学長表彰程度で接点は少なかつた。入学Cはオープンキャンパスでやりとりがあり近い存在だが、入試のみで普段は分からない。総合企画は広報や取材で関係するので教員のいろいろな面が見える。広報では研究の面も知るし、協力的・非協力的などいろいろな人がいる。 学術交流Cでは、積極的な教員を相手にして活動を見ていた。財務は全教員をみることができ、研究をしているかどうか分かる。 学費の督促でチューターの教員に連絡するくらいで、電話で話をする教員は半年で5人ほどである。教員を知らないのでイメージを持っていない。 入学Cでは協力してくれる教員とのみ接した。教学Cでは研究分野や学生と接する姿に触れるので、教育者として尊敬するし大変さも分かる。 しいて言えばキャリアCは接点が少なかつた。職場からの見え方の違いというより、個人のパフォーマンスタだと思 図書館の時に教員の名前を覚えたが、協働の経験はない。 これまでの職場では唯一就職課で接点があり、学生の様子を教えてもらうなど協力関係はあつた。 科研費業務は持っている教員、カリキュラム改革は執行部の教員と接点があるが、執行部の教員はいろいろな視点を持っているの勉強になる。 就職課は学生が主で、教員との接点は少なかつた。現在は副学長や役職者との接点が多い。 接点がある教員の8割は役職者である。 経理課では教員は関わらない。 大学教員との接点は少ない。 接点はほとんど無く、単発のものばかりと協働した経験はない。 接点はあまり無い。 人事はお金のサポートで、プライベートが分かつた。図書館では研究に熱心な教員かななどが分かつた。 姿勢として総務では制御したい立場だが、研究や教学は協働、合い支える立場になる。総務ではジレンマを感じた。 学生課は方針を決めて進めていく時にはやりやすかつた。入試も基本的方向性を示せば理解してもらえらる。総務は接点はあまり無かつたが、徹底を図る側で難かつた。 	<p>(学生) 少ない接点、(入試) 限られた接点、(広報) 多様な側面、部課による違い</p> <p>(図書館) 積極面、(財務) 資料からの把握</p> <p>(財務) 知らない</p> <p>(入試) 特定教員、(教務) 尊敬、負担状況</p> <p>(就職) 少ない接点、(個性) 名前のみ</p> <p>(図書館) 名前のみ</p> <p>(就職) 協力関係、部課による違い</p> <p>特定教員、執行部、多様な視点</p> <p>(就職) 少ない接点、(書館) 役職者</p> <p>(経理) 接点無し</p> <p>少ない接点、協働経験無し</p> <p>少ない接点</p> <p>(人事) 生活面、(図書館) 研究面</p> <p>(総務) 管理の側、(教務・研究) 協働、部課による違い</p> <p>(学生) 方針の一致、(入試) 理解、(総務) 管理の側</p>	<p>少ない接点、限られた接点(結果)、多様な側面(結果)、部課による違い(原因)</p> <p>積極面(結果)、資料からの把握(条件)</p> <p>知らない(結果)</p> <p>特定教員(条件)、尊敬(結果)、負担状況(結果)</p> <p>少ない接点(条件)、個性(原因)</p> <p>名前(条件)</p> <p>協力関係(条件)、部課による違い(原因)</p> <p>特定教員(条件)、執行部(条件)、多様な視点(結果)</p> <p>少ない接点(結果)、役職者(条件)</p> <p>役職者(条件)</p> <p>接点無し(条件)</p> <p>少ない接点(結果)</p> <p>少ない接点(条件)、協働経験無し(結果)</p> <p>少ない接点(結果)</p> <p>生活面(結果)、研究面(結果)</p> <p>管理の側(条件)、協働(結果)、部課による違い(原因)</p> <p>方針の一致(原因)、理解(結果)、管理の側(条件)</p>	
中	<ul style="list-style-type: none"> 接点がある教員は8割は役職者である。 経理課では教員は関わらない。 大学教員との接点は少ない。 接点はほとんど無く、単発のものばかりと協働した経験はない。 接点はあまり無い。 人事はお金のサポートで、プライベートが分かつた。図書館では研究に熱心な教員かななどが分かつた。 姿勢として総務では制御したい立場だが、研究や教学は協働、合い支える立場になる。総務ではジレンマを感じた。 学生課は方針を決めて進めていく時にはやりやすかつた。入試も基本的方向性を示せば理解してもらえらる。総務は接点はあまり無かつたが、徹底を図る側で難かつた。 	<p>(就職) 少ない接点、(書館) 役職者</p> <p>(経理) 接点無し</p> <p>少ない接点、協働経験無し</p> <p>少ない接点</p> <p>(人事) 生活面、(図書館) 研究面</p> <p>(総務) 管理の側、(教務・研究) 協働、部課による違い</p> <p>(学生) 方針の一致、(入試) 理解、(総務) 管理の側</p>	<p>少ない接点、限られた接点(結果)、多様な側面(結果)、部課による違い(原因)</p> <p>積極面(結果)、資料からの把握(条件)</p> <p>知らない(結果)</p> <p>特定教員(条件)、尊敬(結果)、負担状況(結果)</p> <p>少ない接点(条件)、個性(原因)</p> <p>名前(条件)</p> <p>協力関係(条件)、部課による違い(原因)</p> <p>特定教員(条件)、執行部(条件)、多様な視点(結果)</p> <p>少ない接点(結果)、役職者(条件)</p> <p>役職者(条件)</p> <p>接点無し(条件)</p> <p>少ない接点(結果)</p> <p>少ない接点(条件)、協働経験無し(結果)</p> <p>少ない接点(結果)</p> <p>生活面(結果)、研究面(結果)</p> <p>管理の側(条件)、協働(結果)、部課による違い(原因)</p> <p>方針の一致(原因)、理解(結果)、管理の側(条件)</p>	

【資料3-9】(続き) 教員との接点・教員の見方のSCAT分析(大学規模別)				
規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外での概念	
中	<ul style="list-style-type: none"> ・入試では自分たちは素人なので教えてほしいと頼られた。こちらが情報を持っているの、作り上げる仕事はリーダーできる。ただし、教授会で反対されたこともある。 ・一芸に秀でた人として尊敬されてしかるべきだと思うが、職員とは上下関係ではなく求められている役割の違いで、他部署の人と同じくらいに思える。上下関係も最近では良くない。 ・施設関係では職員の立場を伝える機会があり、教職協働で教職の区分けをしようとしている。 ・立場・考え方が違い、力関係では上下関係で改善が進みにくい。資料作成に手間がかかるとかやめたいと言っても了解されず、コスト感が合わない。 ・職員との違いでは、結論に至る過程を大事にする教員もいる。 ・気を付けて話すなど、特性に合わせてるように考えて行動しているし、学部への思いが強い教員が多いので配慮する。 ・事務局の考え方だけでは進まないの、意識して進めたいので、説明を早くすることや、レスポンスを早くすることである。 	<ul style="list-style-type: none"> (入試) 頼られる、リーダー、教授会反対 役割の違い (施設) 役割の違い 教員優位 プロセス重視 配慮 配慮した対応 	<ul style="list-style-type: none"> 頼られる(結果)、職員主導(結果)、対峙(結果) 役割の違い(結果) 役割の違い(結果) 教員優位(結果) プロセス重視(結果) 配慮(結果) 配慮した対応(結果) 	<ul style="list-style-type: none"> 構成概念 頼られる、職員主導、対峙 役割の違い 役割の違い 教員優位 プロセス重視 配慮
	<p>【ストーリーライン】教員との接点は部課により異なり、執行部、特定教員から、資料や名前のみを知っていると幅は広いし、教員の積極面や負担状況、教員の積極面や負担状況、多様な視点を持っていることを見ている一方で、研究者の側面も見ている。教員には配慮した対応をしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教務系のシステムを担当しているの接点はある。こうすべきという纏まった意見は上がらず、個別の課題について意見が寄せられる。 ・教務課・学生課では学生に寄り添って一緒にやっているといる感じが、人事課は評価制度などメスを入れる業務を担当しているの対峙する。 ・教務は指導する部分もあるが、入試はお願いする側だった。 ・国際交流担当教員と接点があるが、会議が多く研究以外の活動が負担になっていると思う。 ・個人とのやりとりは少なく、役職者(学部長・学科長)への予算ヒアリングで接点がある。 ・図書予算の執行でやりとりはありますが、顔を合わせないので良く分からない方が多い。図書委員とも接点はある。 ・就職は接点がなく任せられており、教務は一緒に仕事をすることが多いが、総務は接点がない。 ・今は繋がりが薄い。 ・学生課と一緒に動いてくれる人で協力的、財務は教員からは監査機関で予算がつかないなど、向けられる目は冷たく感じた。 ・それまでは卒業生として教員を尊敬していたが、職員になり教員のエゴが見えた。良いものしか見えていなかったが裏側が見えた。 ・研究だけやっていた教員は常識がなく、自分勝手なことしか言っていないが、民間の経験がある教員は我々のことも理解してくれた。 ・行政と研究業績の両方で頑張っている人はなかなかいないし、役職者は行政的センスや積極性を持ってほしい。 ・講座制は教授がOKであれば動きは早く、会計処理で事務へのリスクベクトルもある。私学は教員は独立してやっており、また研究以外にかかる労力が大きい。 ・職員になる前は気難しい人だと思っていたが、教育者としては熱心だと思える。 ・教員の仕事を増やす仕事をしているが、教員の協力ができないと仕事が成り立たないので、いかに協力の姿勢を引き出せるか考えている。 ・教員は個人事業主で、また理屈が多いので矛盾をつかれたいように文書を作成している。 ・どういう人でも飛び込んでみるのが大切だと考えており、直接会いに行き研究室をみて繋がりを探している。 	<ul style="list-style-type: none"> (教務) 個人 (教務・学生) 協働、(人事) 対峙、部課による違い (教務) 指導、(入試) 依頼 (国際) 特定教員、負担状況 (図書) 役職者 (図書) 非対面、特定教員 (就職) 任せられる、(総務) 接点無し 薄いつながり (学生) 協力的、(財務) 冷たさ 個人優先 常識の有無と職員理解 両立の難しさ 個人、負担 教育者 必須の協力者 個人、文書の論理性 対面 	<ul style="list-style-type: none"> 個人(結果) 協働(結果)、対峙(結果)、部課による違い(原因) 指導(特性)、依頼(入試) 特定教員(条件)、負担状況(結果) 役職者(条件) 非対面(条件)、特定教員(条件) 任せられる(結果)、協働(結果)、接点無し(条件) 薄いつながり(結果) 協力的(結果)、冷たさ(結果) 個人優先(結果) 常識の有無(原因)、職員理解(結果) 教員の役割の両立(背景) 独立した個人(条件)、負担(原因) 教育者(結果) 協力必須(条件) 独立した個人(条件)、文書の論理性(結果) 対面(結果) 	<ul style="list-style-type: none"> 個人 協働、対峙、部課による違い 指導、依頼 特定教員、負担状況 役職者 非対面、特定教員 任せられる、協働、接点無し 薄いつながり 協力的、冷たさ 個人優先 常識の有無、職員理解 教員の役割の両立 独立した個人、負担 教育者 協力必須 独立した個人、配慮 対面
大				

【資料3-9】(続き) 教員との接点・教員の見方のSCAT分析 (大学規模別)

規模	注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外上の概念	構成概念
大	<p>【ストーリーライン】教員との接点は部課により異なる、教行部、特定教員から、接点があっても限られており、また、対面しないでの対応と幅が広く、全く接点がない人もいる。教員との関係は、協働、依頼する側、対峙する業務と多様である。教員の見方は、職員との役割の違いを理解し、独立した個人として見てきたうえで、協力的、必須の相手という側面と、個人優先、常職に対する疑問、始末さなどの側面も見えている。また、教育者、研究者として行政との両立の負担状況も見えており、配慮した対応をしている人もいる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学務Cは問い合わせへの対応、入学Cは特定の教員とのやりとり。 ・学部事務室では教員の手足という感じだったが、企画ではセンター長と対等に議論できる。学長室や企画はバックに理事・学長がいて見られると見られていると、教員の接し方も変わるように感じている。 ・財務は関係がない。学務Cは近く、認識の違いがあるに怒られることもある。地方入試で一緒になった経験もあり、変わった人、細かい人が多い良い人もいる。 ・学務Cは意外と付き合いが少なかった。総合企画は役職者と接し、学部事務室は全教員が対象になる。 ・附属校と学術研究支援Cでは、全ての教員の人間らしい側面が見え、残念だなと思うこともあった。 ・教職Cの時は学部の教員とは接点はなかった。大学教育開発Cでは補助金がらみの課題では、こんなに文科省が嫌いかと授業アンケートの活用について反対が多い。 ・パートナーで嫌な思いをした経験はない。キャリアでの人脈を生かして社会連携をやっている。 ・事務室は多様な教員を見られるので、教学に消極的な人、行政を敵視する人もいる。動かない教員はダメだという見方は仕事は進まない。教学部と国際部は仕事を教員で積極的な人とのみ接する。 ・法人と教学では全く違う。仲間という意味では、管理職は金を握っているでそういう立ち位置になり、教員は構えたし「お上」と見られた。学部事務室や史資料Cは一緒に仕事をすることでフレンドリー。 ・研究部では、組織内では生きている人で、いい加減さが見えるし幻滅が多い。大学教員はどのようなかと思う。総務は役職者のみで接点は少ない。キャリアは知識は職員の方が上で偉いと思わなかったし、対等に話した。 ・Aはフランクで時間があればオフィスに話に来る。外国人は主張が強く読まない部分も多かった。教員で積極的な人はやりたいことが多く、それが事務局に降りてくるので、本当に必要か調整することが求められる。 ・入学Cは役職者のみと交流があり、一緒に仕事をしたりして見ているので、文句ばかり言う人、適切なアドバイスをくれる人など教員という人種に会えた。90%の教員は仕事をしたりし期限も守る。 ・部課により距離が遠い。事務室は近いが図書情報部は遠い。図書情報部の職員は相手にするのが面倒だと思ってしまうので、職員が避けているように見える。情報部門は必要としないが、こちらから働きかければ返ってくる。 ・人事・総務では法人の役員と一緒に考える姿勢があり、腰掛ではないと思った。給与の担当時は「聖職」なのに金にいやらしいと思った。研究部は自分の研究を支援してくれる人には良いが、ルールを守らせる側だったので、めんどくささや社会性の低さを見た。一貫教育の高大連携では上からやってくる姿勢の人もいた。 ・入試では一部の教員と接したが、好意的に仕事をしてくれ何のストレスもなかった。学生課と学長室は役職者のみと接触した。教務では教員組織がこれほど統率がとれないかと思う。本流(教務担当)は恐怖感を持って仕事をしていたり、メールでも繊細にやっている。全く違う生き物を扱っている感じ。 ・国際部は委員会ですが接点がないので、事務室では実態の違いが分かる。事務室を経験していたらPJ業務はできなかった。 	<p>(教務)個人、(入試)特定教員 (企画)教員優位、対等、部課による違い (財務)接点無し、多様な人材 (教務)接点無し、多様な人材 (企画)役職者、(事務室)全教員 (研究)ネガティブ面 (教務)少ない接点、上位機関の見方 (研究)ネガティブ面 (教務)少ない接点、上位機関の見方 (企画)全教員 (研究)ネガティブ面 (教務)少ない接点、上位機関の見方</p>	<p>個人、(入試)特定教員 (企画)教員優位、対等、部課による違い (財務)接点無し、多様な人材 (教務)接点無し、多様な人材 (企画)役職者、(事務室)全教員 (研究)ネガティブ面 (教務)少ない接点、上位機関の見方 (研究)ネガティブ面 (教務)少ない接点、上位機関の見方</p>	<p>個人、特定教員 教員優位、対等、部課による違い 接点無し、多様な人材 少ない接点、役職者、全教員 ネガティブ面 少ない接点、上位機関の見方 ネガティブ面 少ない接点、上位機関の見方 ネガティブ面 少ない接点、上位機関の見方</p>
巨大	<ul style="list-style-type: none"> ・Aはフランクで時間があればオフィスに話に来る。外国人は主張が強く読まない部分も多かった。教員で積極的な人はやりたいことが多く、それが事務局に降りてくるので、本当に必要か調整することが求められる。 ・入学Cは役職者のみと交流があり、一緒に仕事をしたりして見ているので、文句ばかり言う人、適切なアドバイスをくれる人など教員という人種に会えた。90%の教員は仕事をしたりし期限も守る。 ・部課により距離が遠い。事務室は近いが図書情報部は遠い。図書情報部の職員は相手にするのが面倒だと思ってしまうので、職員が避けているように見える。情報部門は必要としないが、こちらから働きかければ返ってくる。 ・人事・総務では法人の役員と一緒に考える姿勢があり、腰掛ではないと思った。給与の担当時は「聖職」なのに金にいやらしいと思った。研究部は自分の研究を支援してくれる人には良いが、ルールを守らせる側だったので、めんどくささや社会性の低さを見た。一貫教育の高大連携では上からやってくる姿勢の人もいた。 ・入試では一部の教員と接したが、好意的に仕事をしてくれ何のストレスもなかった。学生課と学長室は役職者のみと接触した。教務では教員組織がこれほど統率がとれないかと思う。本流(教務担当)は恐怖感を持って仕事をしていたり、メールでも繊細にやっている。全く違う生き物を扱っている感じ。 ・国際部は委員会ですが接点がないので、事務室では実態の違いが分かる。事務室を経験していたらPJ業務はできなかった。 	<p>個人、(入試)特定教員 (企画)教員優位、対等、部課による違い (財務)接点無し、多様な人材 (教務)接点無し、多様な人材 (企画)役職者、(事務室)全教員 (研究)ネガティブ面 (教務)少ない接点、上位機関の見方 (研究)ネガティブ面 (教務)少ない接点、上位機関の見方</p>	<p>個人、(入試)特定教員 (企画)教員優位、対等、部課による違い (財務)接点無し、多様な人材 (教務)接点無し、多様な人材 (企画)役職者、(事務室)全教員 (研究)ネガティブ面 (教務)少ない接点、上位機関の見方 (研究)ネガティブ面 (教務)少ない接点、上位機関の見方</p>	<p>個人、特定教員 教員優位、対等、部課による違い 接点無し、多様な人材 少ない接点、役職者、全教員 ネガティブ面 少ない接点、上位機関の見方 ネガティブ面 少ない接点、上位機関の見方</p>

【資料3-9】(続き)	教員との接点・教員の見方のSCAT分析(大学規模別)	規模
注目の言い換え	テキスト外の概念	構成概念
<p>・学生部では学生支援で目標が一致していたので、コンフリクトはなかった。教育学部は講師をお願いすると負担増になるのでコンフリクトがあった。事務室も学生対応でやりすぎという反応で、コンフリクトがある。</p> <p>・一緒に仕事をするのは機構の教員のみで、学部所属の教員との違いは分からない。</p> <p>・事務室は試験関係書類が紙で、そのやり取りを通じて名前と顔は一致した。</p> <p>・管財は役職者と接点があったが、学生課はあまりなく、社会連携もなかった。</p>	<p>日標一致(原因)、コンフリクト(結果)</p> <p>特定教員(条件)</p> <p>全教員(条件)</p> <p>役職者(特性)、接点無し(特性)</p> <p>接点無し(条件)、協働(結果)</p> <p>教員優位(結果)、多様な側面(結果)、職員主導(結果)</p> <p>多様な人材(結果)</p> <p>協働(結果)</p> <p>少ない接点(条件)、役割の違い(結果)</p> <p>対等(結果)、教員優位(条件)、職員主導(結果)</p> <p>執行部(条件)</p> <p>学部間の差(結果)</p> <p>学部間の差(結果)</p> <p>階層構造(背景)</p> <p>役割の違い(原因)</p> <p>支援(原因)、管理の側(条件)、部課による違い(原因)</p> <p>良好(結果)、資料での接点(条件)</p> <p>協働(結果)、部課による違い(原因)</p> <p>部課による違い(原因)</p> <p>ネガティブ面(結果)</p> <p>教員優位(条件)、対等(結果)</p> <p>従業者(結果)、研究状況(結果)</p> <p>理解(結果)</p> <p>本質(結果)、教育者(結果)、執行部(条件)、無関心(結果)</p>	<p>目標一致、コンフリクト</p> <p>特定教員</p> <p>全教員</p> <p>役職者、接点無し</p> <p>接点無し、協働</p> <p>教員優位、多様な側面、職員主導</p> <p>多様な人材</p> <p>協働</p> <p>少ない接点、役割の違い</p> <p>対等、教員優位、職員主導</p> <p>執行部</p> <p>学部間の差</p> <p>学部間の差</p> <p>階層構造</p> <p>役割の違い</p> <p>支援、管理の側、部課による違い</p> <p>良好、資料での接点</p> <p>協働、部課による違い</p> <p>部課による違い</p> <p>ネガティブ面</p> <p>教員優位、対等</p> <p>従業者、研究状況</p> <p>理解</p> <p>本質、教育者、執行部、無関心</p>
<p>・管財は役職者と接点があったが、学生課はあまりなく、社会連携もなかった。</p> <p>・入試と就職は接点があった。研究部は教員と一緒に競争的資金の獲得という新しい経験をし、成長実感を持った。</p> <p>・教育学部は繋がりが強いが、お伺いをたて意見を求める。学生部は学生思いの教員が多く、同じ人でも教員と学生で見え方が違い印象が変わった。入学Cは任せられており意見を求められることが多い。</p> <p>・教育学部が一番接点が多く、いろいろな人がいることが分かる。大学のためか自分たちの発言なのか分からない人が多い。</p> <p>・Aの方が教職協働に近い感じがし、教員が相談に来て一緒にする。Bでは接点が少なかった。</p> <p>・入試では教員とはあまり関わらなかった。教務は日常的に接するが、立場の違いがあり難しさはあるが、教員で教員がいなくて回らないという意識で仕事をしている。</p> <p>・国際部は対等に近い意識で、自分たちも制度を熟知しPGを運営している自負があった。事務室は教員のアシストで一段下で意思決定には入れなかった。入学課は職員主導だが、今は作問で何もできない。</p> <p>・執行部の教員とのみしか接点はなかった。</p> <p>・学部により教員の対応は違い、経済・経営は職員の仕事を手伝わなかったし、それが伝統として受け継がれている。</p> <p>・学部によって教員の性格は違いはあり、専任、嘱託講師、授業担当講師など教員組織のピラミッドを知った。</p> <p>・Bの方が行政で教員が入る割合が多い。Aは職員で詰め切った後で教員と相談する形である。</p> <p>・研究支援の時は教員を助けたいと思うので、教員寄りの見方になる。管理部門ではイレギュラーはここまどとして寄り添えない。顔は全く見えないので個々の良いところも悪いところも見えない。</p> <p>・入学Cは身近で親しい存在で、個性の強い人もいたが基本的には良い人で良いイメージをもった。財務部は直接の接点はなく、伝票を通じてこの人はこんなものを買うのかと見ている。</p> <p>・学生系は委員である教員と教職協働でやっていかなければならないし、教務系は一緒に回していかなければならないので、庶務系とは違うように見える。</p> <p>・学務Cは学部の一員として見てくれており距離も近いし、学部の声を聴いて提案してあげれば良かった。国際Cは距離が遠く味方と見てくれないので説得がたいへんだった。</p> <p>・入学Cでは、教員は世間離れしているので高校生の目線が少なく、インスタではなく活字を並べる。施設部はできた建物にいらちゃもんをつけるし、計画段階で入ってももうと予算無視になる。図書館でもラーニングコモンズでの飲食について、未だに反感がある。</p> <p>・学務Cは教員はお客様感があり、言われたことをやらなければならなかった。入学Cは教員は職員を入試の専門家として見ており、職員から提案できるし対等にみてもらえる。</p> <p>・人事では、教員も従業者として見て特別な人とは見ななかった。今は研究者として見ており、教育、社会活動などいろいろな場での働きも知り、忙しい人だと思う。</p> <p>・研究部では言われたら根拠よく話せば理解されるので、素直だと思った。総合企画は接点がない。</p> <p>・研究部はやりたいうことをやるという本質が見える。事務室は教育が媒介となるので、自分を押し殺して学生を成長させるという仕事として動いている教員を見る。学生部の仕事は執行部の教員が絡むのみだが、多くの教員にとっては関心のない領域の業務。</p>	<p>日標一致(原因)、コンフリクト(結果)</p> <p>特定教員(条件)</p> <p>全教員(条件)</p> <p>役職者(特性)、接点無し(特性)</p> <p>接点無し(条件)、協働(結果)</p> <p>教員優位(結果)、多様な側面(結果)、職員主導(結果)</p> <p>多様な人材(結果)</p> <p>協働(結果)</p> <p>少ない接点(条件)、役割の違い(結果)</p> <p>対等(結果)、教員優位(条件)、職員主導(結果)</p> <p>執行部(条件)</p> <p>学部間の差(結果)</p> <p>学部間の差(結果)</p> <p>階層構造(背景)</p> <p>役割の違い(原因)</p> <p>支援(原因)、管理の側(条件)、部課による違い(原因)</p> <p>良好(結果)、資料での接点(条件)</p> <p>協働(結果)、部課による違い(原因)</p> <p>部課による違い(原因)</p> <p>ネガティブ面(結果)</p> <p>教員優位(条件)、対等(結果)</p> <p>従業者(結果)、研究状況(結果)</p> <p>理解(結果)</p> <p>本質(結果)、教育者(結果)、執行部(条件)、無関心(結果)</p>	<p>目標一致、コンフリクト</p> <p>特定教員</p> <p>全教員</p> <p>役職者、接点無し</p> <p>接点無し、協働</p> <p>教員優位、多様な側面、職員主導</p> <p>多様な人材</p> <p>協働</p> <p>少ない接点、役割の違い</p> <p>対等、教員優位、職員主導</p> <p>執行部</p> <p>学部間の差</p> <p>学部間の差</p> <p>階層構造</p> <p>役割の違い</p> <p>支援、管理の側、部課による違い</p> <p>良好、資料での接点</p> <p>協働、部課による違い</p> <p>部課による違い</p> <p>ネガティブ面</p> <p>教員優位、対等</p> <p>従業者、研究状況</p> <p>理解</p> <p>本質、教育者、執行部、無関心</p>
<p>・執行部の教員とのみしか接点はなかった。</p> <p>・学部により教員の対応は違い、経済・経営は職員の仕事を手伝わなかったし、それが伝統として受け継がれている。</p> <p>・学部によって教員の性格は違いはあり、専任、嘱託講師、授業担当講師など教員組織のピラミッドを知った。</p> <p>・Bの方が行政で教員が入る割合が多い。Aは職員で詰め切った後で教員と相談する形である。</p> <p>・研究支援の時は教員を助けたいと思うので、教員寄りの見方になる。管理部門ではイレギュラーはここまどとして寄り添えない。顔は全く見えないので個々の良いところも悪いところも見えない。</p> <p>・入学Cは身近で親しい存在で、個性の強い人もいたが基本的には良い人で良いイメージをもった。財務部は直接の接点はなく、伝票を通じてこの人はこんなものを買うのかと見ている。</p> <p>・学生系は委員である教員と教職協働でやっていかなければならないし、教務系は一緒に回していかなければならないので、庶務系とは違うように見える。</p> <p>・学務Cは学部の一員として見てくれており距離も近いし、学部の声を聴いて提案してあげれば良かった。国際Cは距離が遠く味方と見てくれないので説得がたいへんだった。</p> <p>・入学Cでは、教員は世間離れしているので高校生の目線が少なく、インスタではなく活字を並べる。施設部はできた建物にいらちゃもんをつけるし、計画段階で入ってももうと予算無視になる。図書館でもラーニングコモンズでの飲食について、未だに反感がある。</p> <p>・学務Cは教員はお客様感があり、言われたことをやらなければならなかった。入学Cは教員は職員を入試の専門家として見ており、職員から提案できるし対等にみてもらえる。</p> <p>・人事では、教員も従業者として見て特別な人とは見ななかった。今は研究者として見ており、教育、社会活動などいろいろな場での働きも知り、忙しい人だと思う。</p> <p>・研究部では言われたら根拠よく話せば理解されるので、素直だと思った。総合企画は接点がない。</p> <p>・研究部はやりたいうことをやるという本質が見える。事務室は教育が媒介となるので、自分を押し殺して学生を成長させるという仕事として動いている教員を見る。学生部の仕事は執行部の教員が絡むのみだが、多くの教員にとっては関心のない領域の業務。</p>	<p>日標一致(原因)、コンフリクト(結果)</p> <p>特定教員(条件)</p> <p>全教員(条件)</p> <p>役職者(特性)、接点無し(特性)</p> <p>接点無し(条件)、協働(結果)</p> <p>教員優位(結果)、多様な側面(結果)、職員主導(結果)</p> <p>多様な人材(結果)</p> <p>協働(結果)</p> <p>少ない接点(条件)、役割の違い(結果)</p> <p>対等(結果)、教員優位(条件)、職員主導(結果)</p> <p>執行部(条件)</p> <p>学部間の差(結果)</p> <p>学部間の差(結果)</p> <p>階層構造(背景)</p> <p>役割の違い(原因)</p> <p>支援(原因)、管理の側(条件)、部課による違い(原因)</p> <p>良好(結果)、資料での接点(条件)</p> <p>協働(結果)、部課による違い(原因)</p> <p>部課による違い(原因)</p> <p>ネガティブ面(結果)</p> <p>教員優位(条件)、対等(結果)</p> <p>従業者(結果)、研究状況(結果)</p> <p>理解(結果)</p> <p>本質(結果)、教育者(結果)、執行部(条件)、無関心(結果)</p>	<p>目標一致、コンフリクト</p> <p>特定教員</p> <p>全教員</p> <p>役職者、接点無し</p> <p>接点無し、協働</p> <p>教員優位、多様な側面、職員主導</p> <p>多様な人材</p> <p>協働</p> <p>少ない接点、役割の違い</p> <p>対等、教員優位、職員主導</p> <p>執行部</p> <p>学部間の差</p> <p>学部間の差</p> <p>階層構造</p> <p>役割の違い</p> <p>支援、管理の側、部課による違い</p> <p>良好、資料での接点</p> <p>協働、部課による違い</p> <p>部課による違い</p> <p>ネガティブ面</p> <p>教員優位、対等</p> <p>従業者、研究状況</p> <p>理解</p> <p>本質、教育者、執行部、無関心</p>

【資料3-9】(続き)	教員との接点・教員の見方のSCAT分析(大規模別)			規模
注目すべき語句	語句の言い換え	テキスト外の概念	構成概念	
<p>・学部は教育を中心に一緒にやっているので、利害対立は起こらないしやりやすい。研究部は本質が見え、前向きな姿もあるが、尖ったところがあるので研究費配分で苦情を言われたことこのバックボーンを知ることができたので現場に来て良かった。経験値として越えてはいけない線、職員としてどのようか分かる。</p> <p>・リエゾン活動が活発になると、教職協働で教員も営業をするのかと思った。保健課では所長にも意見を言ったが、経営に携わっているのは職員で、コストの調整を言うだけである。病院のヒエラルキーは強く職員を下に見ている。</p> <p>・転職後、職員は2級市民だと感じたが、国際課は自由な雰囲気と言いたいことが言えた。教学部はフランクだったが、学部では職員は教学方針に口を出すなという感じで、教員の氣にいらぬことは言わないようにしたし、教員が責任をとればやればという対応をした。ただし親密度は高かった。</p> <p>・キャリアCは遠い存在で、職員はコンサルのように見られていた。父母会はもともと遠くゲストであった。学部事務室は身内で、図書館は教員の希望を実現するので仲が良い。</p> <p>・学生部では、教員は賢くて怖いと思う、できるだけ関わらないようにしたが、教学部では日常的に接するので、研究テーマを覚えるようになってきたし、怖い人ではなく一緒に考えるのは楽しい。教員も職員に対してはルーティンのみでいやな人と教員や、コミュニケーションをとっている人もいる。</p> <p>・入試で教員との接点も増え、大学に関心を持っていることが分かり、見方が変わった。一方、いろいろな教員がいることも分かり、教員の見方の視野が広がった。教学部は教員と一緒に仕事をし、教員抜きでは成り立たないことが分かった。</p> <p>・個性が強く、持論を主張し話が通じない教員もおり、怖いイメージがある。</p> <p>・大学運営に強い意識がある人とならない人がいる、いろいろな属性の人がいる。</p> <p>・大卒で接した教員を見ると、職員の必要性を現場教員は感じていない。研究費をとってきてくれる職員が良い職員だと見ている。教員の見方は立場により異なる。</p> <p>・ゼミの教員が副学長だったが、教員の忙しさの実態(行政)が分かった。</p> <p>・学生の時の見方からは、授業だけでなく仕事量に驚き尊敬し、それに対してサポートしたいと思う。</p> <p>・教員役職者・委員も学部があるので大変だと思う。</p> <p>・職場によって見方はあまり変わらない。もともと特殊な人で、その分野ですごい人がいるが、それが社会的に役立つか分からないが、それを突き詰めている。</p> <p>・銀行では支店長でも自分の延長線上に考えることができると、違う領域で自分がだせるものは何か常に意識していた。</p> <p>・学部内の委員会の教員と接点があり、学生の時の見方から忙しさが分かった。</p> <p>・役職者とのみ接点があった。教員と職員は就職前は違っていたが、官僚が議員の所に向くような関係になく、一緒にやっていたという意識があり、役割の違いで差は感じていない。</p> <p>・役職者は同じマネジメントをするので共通の基盤があった話をするが、全ての教員との関係では、話をする時に共通の出発点を作らないと難しい。専任教員は学生をどうするかという共通性はあるが、非常勤はほとんどないことを言う人がいる。</p>	<p>(教務) 協働、(研究) 本質、役割理解</p> <p>(研究) 協働、(総務) 教員優位</p> <p>(国際) 対等、(教務) 教員優位</p> <p>(就職) 遠い距離、(社会連携) 客、(教務) 身内、(図書館) 良好、部課による違い</p> <p>(教務) 近い距離感、多様な職員の見方</p> <p>(入試) 接点の増加、多様な人材、(教務) 役割理解</p> <p>個性的</p> <p>多様な人材</p> <p>職員の見方</p> <p>負担状況</p> <p>負担状況、尊敬</p> <p>負担状況</p> <p>多様な人材</p> <p>役割の違い、刺激</p> <p>特定教員、負担状況</p> <p>役職者、役割の違い</p> <p>対話のベース</p>	<p>協働(条件)、本質(結果)、役割理解(結果)</p> <p>協働(条件)、教員優位(条件)</p> <p>対等(結果)、教員優位(条件)</p> <p>部課による違い(原因)</p> <p>部課による違い(原因)、多様な職員の見方(結果)</p> <p>接点の増加(条件)、多様な人材(結果)、役割理解(結果)</p> <p>個性的(結果)</p> <p>多様な人材(結果)</p> <p>職員の見方(結果)</p> <p>負担状況(結果)</p> <p>負担状況(結果)、尊敬(結果)</p> <p>負担状況(結果)</p> <p>多様な人材(結果)</p> <p>役割の違い(結果)、刺激(結果)</p> <p>特定教員(条件)、負担状況(結果)</p> <p>役職者(条件)、役割の違い(結果)</p> <p>対話のための共通項(条件)</p>	<p>協働、本質、役割理解</p> <p>協働、教員優位</p> <p>対等、教員優位</p> <p>部課による違い</p> <p>部課による違い、多様な職員の見方</p> <p>接点の増加、多様な人材、役割理解</p> <p>個性的</p> <p>多様な人材</p> <p>職員の見方</p> <p>負担状況</p> <p>負担状況、尊敬</p> <p>負担状況</p> <p>多様な人材</p> <p>役割の違い、刺激</p> <p>特定教員、負担状況</p> <p>役職者、役割の違い</p> <p>対話のための共通項</p>	
<p>【ストーリーライン】教員との接点は部課により異なり、執行部・役職者、特定教員、全教員、限られた接点、資料を通しての接点、全く接点がないと幅が広い。教員との関係は、対等な関係で協働する業務、教員優位のものでの業務、対峙したりコンフリクトがある業務、職員主導の業務と、部課により違いがあるし、学部の間でも教員と職員の間で違いがある。教員の見方は、業務と関係して協力的、多様な人材の多様な側面、個人優先のネガティブな面、文科省など上位機関の見方など幅広い、教育者、研究者としての負担や、行政との両立の負担も理解し、尊敬しているし、教員の職員に対する見方も感じている。教員に対しては、必要性を見極めたうえで配慮した対応を行うが、業務を通して形成した人脈を活用したり、対話のできるための共通項を見出すようにしている。</p>				

(出所：筆者作成)

【資料3-10】 業務の内容 (大学規模別)		小	中	大	巨大
質的調査の概念構成					
語句	分類				
学生（・父母）対応、学生指導、学生支援、教員・学生との近さ・接点	業務内容	○		○	○
大学経営		○			
広範囲業務		○			○
土台					○
明確な業務範囲					○
執行部との調整	業務での関係者	○			
学内対応				○	
学外（外部）との接点、対外的窓口、ステークホルダー		○		○	○
非専任職員のマネジメント		○	○		○
業務委託					○
定型中心	業務の特性	○	○	○	○
対人業務			○		
時限的業務			○		○
新規、未知			○		○
調整					○
ルール遵守		○	○	○	○
正確、緻密		○			○
弾力性、創意工夫、裁量幅		○			○
年間サイクル、学年暦		○			○
個別性					○
突発性		○	○		
守りと攻め				○	
教員主導				○	
職場規模、職場構成、専任比率	業務の環境				○

(出所：筆者作成)

【資料3-11】 職位・年数と業務の関係 (大学規模別)		小	中	大	巨大
質的調査の概念構成					
語句	分類				
担当業務の拡大、業務量の増加	年数	○		○	○
熟達化、効率化		○	○	○	○
業務内容の未理解		○			
業務比率・内容の変化	職位	○	○	○	○
業務の質・やり方の変化、経験		○	○	○	
業務量の調整役		○			
独自業務				○	
業務量の増加		○		○	○
調整業務の増加					○
変化無し				○	
役割の明確化、役割の違い・変化			○	○	○
権限、役割、責任		○	○	○	○
組織規模、対象者数増		○	○	○	○
職場構成					○
階層組織					○
視野の拡大・変化、意識の変化		○	○	○	○
担当業務の見直し、他業務との関係性の理解、全体バランス		○	○		
他者の視線			○		
業務知識					○

(出所：筆者作成)

【資料3-12】		仕事への取り組み方 (大学規模別)				
質的調査の概念構成		小	中	大	巨大	
	語句	分類				
具体的経験	熟達化	○	○	○	○	
	異動		○		○	
	職位、責任	○	○	○	○	
	人的ネットワーク、影響範囲		○		○	
	他者理解、他者意見、他者視線	○			○	
	暗黙知、背景理解		○		○	
	大学組織		○	○	○	
	業務内容、学生対応	○	○	○	○	
	任される	○	○		○	
	意識化、意欲	○	○	○	○	
	自律、自律化、主体性	○		○	○	
	自信、成功体験		○	○	○	
	チーム意識、育成			○	○	
	大学外、大学外への関心、情報収集	○		○	○	
	安全志向、先が見える、保守的、自制、慎重、限界	○		○	○	
	余裕	○			○	
	上司、上司の姿勢		○		○	
	構成員、構成員の姿勢、関係者		○		○	
	教員との関係				○	
	助言、ロールモデル		○		○	
組織文化、組織の動き				○		
内省的観察	年数、熟達化、経験値	○	○	○	○	
	異動、多部課経験		○	○	○	
	職位、責任	○	○	○	○	
	人的ネットワーク		○	○	○	
	他者意見、他者視線	○	○	○	○	
	業務内容、定常外	○	○	○	○	
	職場規模		○	○	○	
	意識化	○	○		○	
	自律性、主体性			○	○	
	自信、積極性	○		○	○	
	チーム意識、育成	○			○	
	慎重			○	○	
	余裕	○	○	○	○	
	上司の支援、上司の影響				○	
	関係者、信頼				○	
	助言、ロールモデル、相談相手		○		○	
	研修会	○		○	○	
	抽象的概念化	年数、熟達化、経験値、経験	○	○	○	○
		異動、多部課経験	○	○	○	○
		職位	○	○	○	○
人的ネットワーク、情報量			○		○	
他者理解、他者意見		○	○	○	○	
暗黙知、大学組織			○		○	
業務内容		○	○		○	
マニュアル化の弊害					○	
意識化		○	○		○	
主体性		○			○	
保守化					○	
余裕、思考時間			○	○	○	
上司の姿勢、上司の理解、上位者の考え方				○	○	
支援					○	
助言、ロールモデル			○		○	
研修会		○			○	
能動的実験		熟達化、経験値	○	○	○	○
		異動、多部課経験、異なる分野		○		○
		職位、責任、権限	○	○	○	○
		人的ネットワーク、人脈の活用		○		○
	他者意見、他者視線	○	○	○	○	
	組織理解、大学組織の理解		○		○	
	業務内容	○	○	○	○	
	裁量				○	
	自己完結	○			○	
	決定プロセス、上位機関の案件、組織特性		○	○	○	
	タイミング、状況				○	
	意識化		○	○	○	
	自信	○		○	○	
	自己認識、自己の理解度		○	○	○	
	準備状況		○	○	○	
	余裕		○		○	
	慎重	○		○	○	
	性格、得意				○	
	上司の姿勢、上司の意識、上司の理解、上司の支援、上司の判断	○	○	○	○	
	協力者、支援				○	
周囲の状況、他者の理解度、他者との関係性、他者の刺激、人間関係、関係者の複雑性、関係者の理解、関係者の規模、関係者の範囲	○	○	○	○		
教員との関係	○	○	○	○		
組織改革				○		
助言				○		
大学院、研修会	○			○		

【資料3-12】 (続き)		仕事への取り組み方 (大学規模別)			
質的調査の概念構成		小	中	大	巨大
語句	分類				
マネジメント/リーダーシップ	熟達化、経験値	○	○	○	○
	職位、権限、責任	○	○	○	○
	人的ネットワーク	○	○	○	○
	組織理解、大学組織の特性	○	○	○	○
	業務内容	○	○	○	○
	意識化、視野拡大	○	○	○	○
	自信	○			
	抑制				○
	自己認識、自身の考え方			○	○
	上司の姿勢、上司の理解度			○	○
	教員との関係		○	○	○
	組織規模、構成員の多様性、関係者の規模				○
	組織改編、大学改革	○		○	○
	指導、助言、他者意見	○		○	○
研修会				○	

(出所：筆者作成)

【資料3-13】		教員との接点・教員の見方 (大学規模別)			
質的調査の概念構成		小	中	大	巨大
語句	分類				
部課による違い	接点	○	○	○	○
執行部、役職者		○	○	○	○
特定教員、個人		○	○	○	○
全教員・多数の教員		○			○
資料からの把握、名前、非対面			○	○	○
限られた接点、少ない接点、薄い繋がり	関係性	○	○	○	○
職位		○			
経験無し、知らない		○	○	○	○
協働、支援		○	○	○	○
良好、協力関係、理解			○		○
方針の一致、目標一致			○		○
対等、仲間		○			○
教員優位、教職の差、立場の違い		○	○		○
一方向の関係、依頼		○		○	○
対峙、コンフリクト			○	○	○
職員主導、職員優位、頼られる、任せられる		○	○	○	
役割の違い、役割理解、独立した個人	見方	○	○	○	○
協力的、協力必須、積極面		○	○	○	○
多様な側面、多様な人材、違う側面、個性		○	○	○	○
プロセス重視			○		
ネガティブ面、本質、個人優先、個人中心、常識の有無、集団による弊害		○		○	○
非協力的、無関心、冷たさ		○		○	○
上位機関の見方、全学視野		○			○
多様な職員理解・見方、職員理解				○	○
教育中心、教育者、授業の状況		○		○	○
研究面、研究者		○	○		○
生活面、従業員	○	○		○	
負担状況、教員の役割の両立、負担	○	○	○	○	
尊敬、刺激、多様な視点	○	○		○	
学部間の差	○			○	
階層構造				○	
配慮	対応	○	○	○	○
管理者の視点、管理の側		○	○		○
対面				○	
人脈活用					○
必要性の見極め					○
対話のための共通項				○	
事務局長等へのインタビュー内容					
教授会 (●議題調整・資料作成・出席、▲議事録作成)		▲▲	●▲	▲▲	▲●

(出所：筆者作成)