

立命館職員の職能意識の実態と キャリア開発支援のあり方

藤田 直孝 (人 事 課)

伊藤 昇 (大学行政研究・研修
センター専任研究員)

西川 幸穂 (人 事 課 長)

はじめに—学園を取り巻く状況と学園自体の変化

I. 立命館における職員人材育成の現状と到達点

1. 職員像にかかわる論議
2. 立命館の職員研修制度
3. 業務会議—2つの教育機能
4. 大学行政研究・研修センターと大学幹部職員養成プログラム

II. 2つの変化に対応した新たな人材育成の課題

1. これからの職員に求められる3つの能力
2. 研修制度の課題—キャリア開発方針の必要性
3. 業務会議を中心とする職場の教育機能の活性化
4. 日常業務の中で職員が育つ仕組み

III. 本研究の目的と方法

IV. ハイ・パフォーマーに見る職能像

1. 聞き取り調査の概要とまとめ
2. 聞き取り調査のまとめ

V. アンケートに見る立命館職員のキャリア意識とその成長

1. アンケート回答の概要と分析
2. アンケート回答から引き出されたキー概念—学園課題をよく理解している
3. 「学園課題をよく理解している」ことから導かれる仮説とその検証

(1) 「学園課題をよく理解している」ことから導かれる仮説

(2) 「学園課題をよく理解している」ことから導かれる仮説の検証

4. 能力が飛躍的に高められる機会 (Q13)

(1) 担当業務外での職員の成長

VI. キャリア開発支援プログラム

1. 全学課題の理解に関するプログラム

- (1) 部会議、業務会議の実質化
- (2) 高等教育情勢などの勉強会の開催

2. 職員としての基礎的なスキルや業務スタイルに関するプログラム

- (1) すべての職員に等しく求められる基礎的なスキルや業務スタイルの開発
- (2) 部や課に固有の専門力量養成に関するプログラム

3. 直接の担当業務以外で職員の成長を促す仕組み

- (1) 海外留学20%計画にあわせた職員の海外研修の100%化
- (2) 海外大学や国内企業などへの1年を単位とした長期出向研修制度
- (3) 職員副部長制度や職員顧問制度の再活性化

おわりに

はじめに

—学園を取り巻く状況と学園自体の変化

はじめに—学園を取り巻く状況と学園自体の変化

大学を取り巻く情勢は厳しさを増している。同時に社会から大学などの高等教育機関に対する期待や要望も大きく広がっている。大学改革とは、旧態依然とした大学が、社会からの期待や要望に応えるべく、変革しようとするのではないだろうか。

立命館学園は、社会からの多様な期待や要望に応えるために、第3次長期計画以降変革を続けてきた。歴史的に見て、過去の都市型中規模大学を志向していた1大学2附属校の時期から、今や2大学と6附属校を要する総合学園へと規模が拡大した。APUの開学を境に、これまでの立命館型長期計画方式による高度成長から、次の段階に進みつつある。機構改革の論議が進んでいるのもそのひとつの現れではないだろうか。

現在、社会の求める期待や要望の内容と水準は高度化

し、また、次々と新しいものがでてきている。これまでの「事務職員」といった枠組みでは、もはや対応できなくなってきた。

こうした学園をとりまく社会情勢と学園自体の2つの変化に対応すべく、教職員の人材育成においても1999年度全学協議会確認文書の職員像をひとつの到達点として、その後の新しい職員像と人材育成の方針を模索している。それは、学園創造のプロデューサーとして高度なマネジメント能力と専門能力を併せ持った職員であり、さらにはそのような職員を育成する職員のキャリア開発も同時に求められている。

I. 立命館における職員人材育成の現状と到達点

これまでの立命館における人材育成の現状と到達点を以下の4点に整理した。

1. 職員像にかかわる論議

「1999年度全学協議会確認文書」（立命館大学『学園通信特別号』2000年1月20日）のなかに、職員像が示されている。そこには以下のように記されている。

「学園創造を持続的に推進するとともに、学生の『学びと成長』を確かなものにしていくマネジメントの役割と、『教学創造こそ財政政策』の視点からの業務創造が強く求められていることが共通認識になりました」

「教員とも連携しながら、高等教育政策の動向や社会の期待を的確に把握して政策立案していくこと、リエゾン活動をはじめとする社会的ネットワークを構築し展開していくことなどを通して、学生の成長と教学の発展に寄与していくことが求められています」

これは、現在の職員像議論のひとつの到達点である。「教員とも連携しながら」「学生の成長と教学の発展に寄与していく」と、立命館学園の特徴であり強みでもあり、第3次長期計画以降の学園改革の原動力である教職協働について、正確におさえてあることに留意しなければならない。

2. 立命館の職員研修制度

立命館の職員研修制度（図1参照）は、階層別研修と目的別研修とで編成され、目的別研修は語学研修、情報リテラシー研修などの課題別研修と部研修、課研修など

の部門別研修及び中長期研修で構成されている。制度的には、社会的に見てもほぼ遜色ないものとなっている。

年数	新入職員	2	3	4	5	6	7	8	9	管理職			
階層別研修	赴任時研修	2年目研修	3年目研修							新任職制研修	課長補佐研修	課長研修	部次長研修
課題別研修			指名制マイコンドセ				指名制キャリア修ア						
目的別研修	語学研修												
	情報リテラシー研修												
	通信教育研修												
	大学幹部職員養成プログラム												
部門別研修	部門・職場内研修（OJT・業務会議・夏期研修）												
	関連部課・グループ研修												
	私大連盟業務別研修（私情協）												
	部門別学外研修												
中・長期研修	海外研修												
	他機関派遣研修												
	私大連盟職員総合研修（基礎応用）												

図1 立命館大学専任職員研修制度体系

3. 業務会議—2つの教育機能

立命館の特徴点の一つである業務会議は、毎週開催される課・事務室単位の会議で、大きく2つの教育機能をもち、OJTの人材育成の主要な面を担っている。

ひとつは、全学的な政策について、業務会議での議論を通じて、学園を取り巻く情勢やそれぞれの政策の意味や意義について理解を深めるとともに、部課の課題として主体的に受け止め、具体化する機能を果たしている。もう一つは、部課からの政策提起は、業務会議から部会議や部次長会議など上位の機関会議へと上程することとなり、業務会議での政策の検討は政策提起のトレーニングとなり、職員の政策立案能力の開発に重要な機能を果たしている。

とくに、前者の機能は本研究での結論を先回りして言えば、本研究で解明されたキャリア満足度にとって重要なキーワードであるとともに、Planned Happenstance

の「場」でもある。

4. 大学行政研究・研修センターと大学幹部職員養成プログラム

大学行政研究・研修センターは、川本八郎立命館理事長をセンター長として、2005年度発足し、同時に大学幹部職員養成プログラムを開講した。

このプログラムは、立命館職員、学校法人立命館の全学出資会社である株式会社クレオテックおよび立命館生活協同組合から合計19人を受講生として、さらには他大学・企業から聴講生9名を受け入れてスタートした。プログラムは大学幹部職員としての基礎的な知識を学ぶ「大学行政論Ⅰ・Ⅱ」と、実践的な政策立案を目的とする「政策立案演習」から構成されている。開設後の取り組みとしては、5月に500名を超える参加者を集めた大学職員像を考えるシンポジウム「21世紀の大学職員像」を成功させ、9月に行われた大学行政管理学会大会において17件の論文発表を行うなど、着実に実績を積み重ねている。

Ⅱ. 2つの変化に対応した新たな人材育成の課題

1. これからの職員に求められる3つの能力

新しい職員業務のあり方として、以下の3つの能力について、これまでの職員像議論から1歩進めて、具体的な能力の開発を行う必要がある。

①政策立案能力 社会や大学をとりまく情勢の変化のスピードは飛躍的に高まっている今、現場で業務を行っている一人ひとりの職員が政策立案能力を身につけることが必要となっている。

②マネジメント能力 ルーチン業務における契約職員の導入、さらにアウトソーシングの大胆な導入によってマネジメント能力はもはや管理職にのみ必要な能力ではなく、専任職員としての基礎的なスキルとなりつつある。

③専門能力 社会から大学の機能に対する期待や要望が増大するに従って、職員として各分野での高い専門能力が必要とされるようになってきた。

2. 研修制度の課題—キャリア開発方針の必要性

職員の人材育成・研修制度にかかわる課題は、個人研修費と夏期部課別研修会に偏った予算や運営、人事制度の整備と整合した研修制度の全般的整備、若手層に重点を置いた階層別研修の充実など山積している状況である。しかも、一人ひとりの職員が如何に立命館における職業人生を送るかという視点でのキャリア開発は、これまでほとんど議論されてこなかった。

「職員の能力開発は職員自身の責任であるという考え方が増えてきている」（大場 2005）としており、小杉（2004）は企業等でも「企業は社員の終身雇用を保証できないのであれば、社員のキャリア自律を支援する義務がある」としている。このように急速に自律的キャリア開発という考え方が広がっている。

さらに、「個人は『自己のキャリア形成に対して自ら責任を負い、企業への貢献にコミットする』企業は、『個人の能力の発揮と成長の機会を提供する』とし、『社員は自由に自己責任においてやればよい』とほったらかしにしていいということでは決してないということだ」（小杉 2004）と結んでいる。この通り、自律型キャリア開発という考え方は、企業側が社員のキャリア開発にまったく責任を持たないという考えでは決してない。

立命館の職員研修を考える上で、業務領域の拡大や専門能力の要請から、この自律的キャリア開発の考え方は有効なものであると考える。

3. 業務会議を中心とする職場の教育機能の活性化

急速な学園規模の拡大や大学を取り巻く厳しい情勢など、学園運営が飛躍的にスピードアップするに伴い、業務会議が十分に教育機能を発揮できずに、日常業務の調整会議と化している。業務会議の果たして来た教育機能の意義を再確認し、業務会議を活性化させる必要がある。

4. 日常業務の中で職員が育つ仕組み

P D C A サイクルに基づいた具体的な目的や目標の設定と目標達成度の検証からなる業務スタイルは、日々の業務のなかで職員が育つためには、不可欠である。この部分は立命館でいまだ徹底できているとは言い難い。今後の人材育成制度として整備していかなければならない部分である。

Ⅲ. 本研究の目的と方法

本研究は、これまで人事課が進めてきた研修の取り組みにおいて、手付かずであったキャリア開発を中心に研究をすすめ、そのプログラムを開発することを目的とする。そして開発プログラムによって職員の自律的な取り組みを促進し、この取り組みと学園の研修制度とが相まって、一層効果的に職員の人材育成が行われるようにしたい。

研究は以下の手順ですすめた。

はじめに、個々の業務において優れた成果を達成していると考えた職員（18名のハイ・パフォーマー）への聞き取り調査を実施し、学園職員に求められる職能像を整理した。

次に、上記職能像を参考にアンケート票を作成し、APUを除く法人の全職員（459名）へのアンケート調査を実施し、職員の職能意識の現状を明らかにした。

以上の二つの調査の分析により、職員のキャリア意識の現状と職員のキャリア開発について考察し、本学園職員を対象としたキャリア開発プログラムを開発し、政策提起を行う。

Ⅳ. ハイ・パフォーマーに見る職能像

この研究では、これまでの業務実践において、すぐれた実績を上げた職員をハイ・パフォーマーとして18名選定し、そのハイ・パフォーマーへの聞き取り調査を行った。

1. 聞き取り調査の概要とまとめ

聞き取り調査の概要は以下の通りである。その特徴的なコメントをまとめると「表1」の通りである。

①Aは新卒採用の任用後当初の部課での学籍担当として行った業務にその後の職員人生に大きく影響を及ぼすような強い印象を受けた。その後、教職員組合への出向の経験から教員と共に業務を行う、教職協働の業務スタイルを身に付けた。また、教員と共に業務を行う中で文章力も身に付けた。氏は多くの斬新なアイデアを業務に活かしているが、これはプライベートを充実させることが仕事に良いフィードバックをもたらしていると言う。またAPUの開設に関わって、海外や別府市の地域との交渉など対外

的・対社会的な業務を行うなかで業務に関わる氏の視野はさらに広がりを持ってきた。

- ②Bもまた、新卒採用の任用直後の配属部課において、強い影響を受けている、業務会議を原点とし、その地道な活動を大切にする業務スタイルはその現れである。また、学外への出向も経験し、業務の中でも学園外と接する機会が多く、「社会の視点」を重視して日常の業務を遂行している。自分なりの目標設定を大切にしている点も特記すべき特徴と言える。
- ③Cも新卒採用の任用直後の同僚から学んだ、業務の基礎と仕事において妥協しない姿勢を、その後の職業人生を支えた重要な力量としている。また、その後継続的に提起文書を起案する過程で文章力を鍛えられ、同時に実際のデータと現状把握によって政策提起を行う重要性を学んでいった。他大学や企業などに調査に行くことは現状把握として必要だが、他大学や企業で大きなプロジェクトや改革を担当した職員から受ける刺激もまた、氏自身を啓発する良い機会であった。
- ④Dは中途採用として任用後、前職の経験を活かして積極的に上司への提言を行うなど、学外の視点を大切にしてきた。最も大切にしていることは、仕事への熱意である。氏がライフワークとして選んだ「人を育てる」業務としての大学職員の仕事に対して、圧倒的な意欲や熱意を持って仕事に取り組んでいる。
- ⑤Eはほぼ、新卒同様に任用された後、10年程度後に大規模な電算化プロジェクトにかかわり、そこで大きな影響を受けている。電算化プロジェクトにおいてそれまでの業務を徹底的に見直すことで、前例にとらわれない仕事振りを身に付けた。
- ⑥Fは、前職で身に付けた仕事の基本と進め方で自らの高い問題意識に基づき、自ら提案した、新規業務を成功に結びつけた。圧倒的な達成指向性を発揮し、職制としても、与えられた状況のなかで確実な結果を達成してきた。
- ⑦Gは前職で仕事の取り組み姿勢を身に付けた、職制として課員全体を活用して業務を行うマネジメントを重視した業務姿勢は、課員の信頼を生み、結果として高い成果をあげている。
- ⑧Hは大規模な新規プロジェクトを通して、大きく成長した。そこには以前の部課での経験が確かな基礎

として、新規プロジェクトに生かされている。

⑨Iは附属校での経験を元に、自分なりの教育像や学びの実態を把握しており、そのなかで学園の将来像についても自らの考えをしっかりと持っている。

⑩Jも初任部課の強い影響を受けている。また、徹底的な調査を行う業務スタイルを確立しており、そこから把握した実態に基づいて、学園の将来像についての確かな意識を持っている。

⑪Kは過去の事例などを徹底的に調査するなど、自分なりの業務スタイルを創り上げている。また、その達成指向性の高さから、確かな成果を上げている。

⑫Lは前職で培った、仕事に対する姿勢や熱意と向上への高い意欲をもち、自身の能力向上に徹底して務め、自らの問題意識から学内でのプロジェクト業務を組織し高い実績を示している。

⑬Mの特徴は既存の枠組みや慣習などにとらわれない思考と徹底的なプロ意識による、「楽しく」仕事する（創造的な仕事）ことへのこだわりである。

⑭Nは基本的な視点を学生の成長においており、その部分でのブレがない。また、前部課での経験を十分に活かして業務を進めていること、や達成指向性の高さも特筆する点である。

⑮Oは少数職場において連続的に新規プロジェクト業務を担当した。その職場と業務の特性から多種多様な新しい仕事を進める必要から、業務スケジューリングに強みを発揮している。

⑯Pは過去の事例に縛られない、人とは違う自分なりの視点を持っている。また、学園全体の最適を考えて仕事を進める点がすぐれており、仕事に対する高い責任感を持ち、地道に業務を積み重ねて着実に成果を上げている。

⑰Qの特徴は自分なりの部課の未来像を持ち確信を持って業務を進めている点である。また、専任職員としての仕事を強く意識し、ルーチン業務ではなく本来あるべき業務を強く意識している点も特徴的である。

⑱Rはきっちりとした自身の業務スタイルを持ち、業務の中で改革・改善を常に意識した業務の取り組みを行ってきた。また、教員と共に業務を行う教職協働の業務スタイルを実現し大きな成果を上げた。

表1 ハイ・パフォーマーの特徴的なコメント

	職位名称	特徴的なコメント
A	部長	初任地の影響、学生への思い、出向経験（組合）教員との仕事の仕方・文章力を鍛えられた、学外の視点、模倣からアイデア、APUの経験、地域との交渉、前の経験が後々生きてくる、仕事外での経験が仕事に生きる
B	部長	業務会議を原点、プロジェクト、地道な活動、自分なりの目標設定、初任職制・職場の影響、現場主義、社会との接点
C	部長	初任地の上司から基本を身に付けた、妥協しない姿勢、提案文章を書いて文章力を鍛えられた、データと現状を押えて政策提起をする、他大学調査から学ぶ
D	次長	前職での経験、人を育てること、目的意識の大切さ
E	次長	自分なりの学園像、ゼロベースからの業務の組み立て、未来志向、プロジェクト、自分なりの問題意識・視点
F	課長	達成指向性の高さ、前職での経験、キーマンを探す、実行力、やりたいことが明確
G	課長	前職での経験、マネージャー型、人が集まる、信頼感、課全体で仕事を行う
H	課長	大規模プロジェクト、前の職場経験が生きている、実務にとらわれすぎない
I	課長	附属校、自分なりの教育像・学びの実態、学園の将来像、教員との関係
J	課長	初任部課の影響、徹底的な調査、学園の将来像、APUの経験、教員との関係、達成指向性の高さ
K	課長補佐	過去の事例などの徹底的な調査、達成志向性の高さ、業務モデルの確立、
L	課長補佐	向上への高い意欲・熱意、前職経験
M	課長補佐	既存の枠組みや慣習などに捕われない思考、仕事のプロとしての誇り、「楽しく」仕事する（創造的な仕事）
N	課長補佐	学生の成長においている基本視点のブレのなさ、前の職場の経験、達成指向性の高さ

O	事務職員	業務スケジュールリングに強み、少数職場、プロジェクト業務
P	事務職員	過去の事例に縛られない人とは違う自分なりの視点、仕事に対する責任感の高さ、
Q	事務職員	専任職員としての仕事、ルーチンを越えた業務、自分なりの部課の未来像・確信、
R	事務職員	教職協働の業務スタイル、改善・改革の業務スタイル、自身の業務スタイルを確立

2. 聞き取り調査のまとめ

聞き取り調査をハイ・パフォーマーの仕事の要因としてまとめると「表2」の通りである。

表2 ハイパフォーマーインタビューでの仕事の要因

		度数	%
職場・学園像	自分なりの業務・職員・職場像や学園将来像	6	14.3%
仕事の仕方	目標設定・達成志向、強い責任感	6	14.3%
	前例にとらわれない仕事振り	3	7.1%
	他大学等調査・学ぶ	3	7.1%
	実態把握・データの重視	2	4.8%
	改善・改革を常に意識	1	2.4%
	業務スケジュールリング	1	2.4%
	業務会議を軸とする業務スタイル	1	2.4%
	小計	17	40.5%
仕事への熱意等	仕事への熱意・意欲	2	4.8%
影響を受けた職場	初めての職場で学んだこと	4	9.5%
	前職で身につけた仕事の仕方	4	9.5%
	小計	8	19.0%
力量をつけた仕事	全学あるいは新規のプロジェクト担当	4	9.5%
	対外・対社会的な業務や視点	3	7.1%
	出向、組合出向	2	4.8%
	小計	9	21.4%
合計		42	100.0%

この仕事の要因を整理すると、次のように言える。

- ①「ハイ・パフォーマー」は自らの業務を方向づけるような学園像を持っている。
- ②「ハイ・パフォーマー」は自らの仕事の仕方を確立しており、その多くは成果に結びつく、あるいは成

果を引き出せるような「仕事の仕方」である。

- ③「ハイ・パフォーマー」は達成志向、強い責任感を含めて、仕事への強い意欲と熱意を持っている。
- ④「ハイ・パフォーマー」はそれに必要な仕事の仕方や知識を身につけている
- ⑤「ハイ・パフォーマー」は力量を発揮する「場」を心得ている。

V. アンケートに見る立命館職員のキャリア意識とその成長

立命館職員のキャリア意識調査のため、APUを除く法人の全職員459名を対象にアンケート調査を行った。その回収数216名で、回収率は47.05%であった。アンケート回答の中から読み取ることができる立命館職員のキャリアに関する意識の現状について見ていく。

なお、本論文において、立命館職員のキャリアとは立命館職員の職業人生のことを言い、キャリア開発とは立命館職員としての職務能力の開発のことを言うものとする。

1. アンケート回答の概要と分析

- Q1. あなたは学生を相手に働くことに喜びを感じますか。
9割が喜びを感じている。
- Q2. あなたは学生の視点を念頭において仕事をしていますか。
学生の視点を念頭において仕事をしている層は5割弱、できるだけは5割で、仕事の基本スタンスとしての学生の視点はほぼ浸透していると評価できる
- Q3. 立命館学園全体の課題をよく理解していますか。
学園課題をよく理解しているのは2割、できるだけ理解しようとしているのが7割で、学園課題に前向きと評価できる
- Q4. 自分なりのあるべき学園像を持っていますか。
四分の三が自分なりの学園像をもって仕事をしている。
- Q5. 自らの担当している業務において自分の「やりたいこと」を明確に持っていますか。
8割は担当業務で自らやりたいことを明確に持っていることから、課題を持って仕事にとりく

んでいる姿勢が窺われる。

Q 6. 学内行政は職員が主として担うべきだと思いますか。

3割が主として職員が担うべきだと回答し、7割は教職協働で行うべきと回答している。教職協働が浸透していることと、3割はアドミニストレータとして専門力量をもった職員の主導による行政イメージという積極的な職員像を示しているのかもしれない。

Q 7. あなたは立命館においてジェネラリストを志向していますか、それともスペシャリストを志向していますか。

5割がジェネラリスト志向、3割がスペシャリスト志向である。

Q 8. 前例や他大学の事例を調査して、仕事を進めていますか。

調査しているが3割、できるだけ調査しようとしているが6割で、9割強が前例・他大学の事例を調査する意識を持って業務を行っている様子がうかがえる。しかし、他大学・改革から学ぶことから言えば、実際に調査して仕事をするとする3割の率を過半数を越えるものとし、この業務スタイルを職場に定着させる必要がある。

Q 9. 仕事を行う上で、改善・改革するように意識していますか。

9割が意識しており、改革・改善志向は極めて高いように見受けられる。ただし前問で実際に調査しているのが3割であり、改革・改善志向を持ちながら、できるだけ調査しようとしている6割に対しては、職制等の指導や援助が必要である（あるいは調査の必要のない仕事をしている？）。

Q 10. 仕事を進める上で課の同僚に対して十分に配慮していますか。

3割が十分に配慮を行っている。6割は配慮するようにしている。

Q 11. あなたは計画的に業務を行うタイプですか。

計画的に業務を進めているのは四分の一で、7割は計画的に進めようとしている。合わせると、95%は計画的な業務を意識している。

Q 12. 自ら主体的に課題を設定するタイプですか。

6割が主体的に課題を設定している。しかし、Q 5で担当業務において「やりたいこと」を持っているのは8割である。この差の2割は、上司や同僚の援助等で「やりたいこと」を持ったと考えるのであろうか？ いずれにしても、過半数を優に上回る職員は主体的に課題を設定できる力量を持っていることは、大きい組織力量である。

Q 13. あなたは自分の能力を飛躍的に高められた機会に出会ったことがありますか。

5割がそのような機会に出会ったことがあると回答。

Q 14. あなたは自分のキャリアアップの為にどのような努力をしていますか。（自由記述）

主なものは、情勢・課題の把握、文章能力、社会的な視点の獲得やネットワークの形成、読書や外国語などの学習・資格取得、学生との接点を持つようにするなど

Q 15. 立命館における自分自身のキャリア形成について。

2割が自発的にキャリア開発を行っており、4割はキャリア意識を持っている。しかし、四分の一は、異動によって自律的にキャリア開発ができないのではないかと考えている。

Q 16. 現在勤務している部門はあなたのキャリア形成の中でどんな位置を占めていますか？

現職をキャリアにとって意味がある（41%）、キャリア形成に活かしたい（48%）とほぼ9割が、肯定的に考えている。現職での仕事の知識や能力が結果としてキャリア開発になり、全体として本人のキャリアとなっているとの受け止めは、学生の視点に立っている、学生との接点に働く喜びを感じている、学園課題を理解している、学園像や「やりたいこと」を持っている、改善・改革を常に意識している、主体的に課題を設定しているなどの積極的、主体的な仕事の姿勢が、それぞれの部課での仕事をキャリアにつなげる結果となっていると考えられる。

Q 17. これまでの自分自身の立命館におけるキャリアについて満足していますか？

非常に満足と今のところ満足を合計して6割が自らのキャリアについて満足している。しかし

2割強は満足していない。

Q 18. あなたが最も受講したい研修を次の中からひとつ選択して下さい。

海外や企業・団体への出向研修が4割弱、続いて高等教育情勢などの勉強会が2割弱、スキルや能力に関する基礎的な研修が1.5割となっている。

Q 19. キャリア形成に関して、あなたが最も必要だと思う人事施策を次の中からひとつ選択して下さい。

専門性を高めることができるような部門ごとの人事・育成制度が4割強、続いてフリーエージェンツ制度のような希望にこたえることができる人事制度が2割強、フレックスタイム制などの勤務時間の柔軟な運用が1割強であった。キャリア形成に関しては、時間保証による学習時間の確保よりも、部門ごとの専門性を高める人事・育成制度や希望にこたえることができる人事制度などの業務を通じたキャリア形成の要望が高いことが見て取れる。

なお、Q7の5割がジェネラリスト志向、3割がスペシャリスト志向というどちらかと言うとジェネラル志向の回答と、本問の4割が専門性を高めることができるような部門ごとの人事・育成制度という専門性志向との関係は、個々の業務においては専門性を高め、学園の職員としては社会性を持った全学的な広い視野でジェネラルに仕事のできる職員をイメージしていると考えることができそうである。

アンケート回答の概要は上記の通りである。これらの回答は、Q 16でも解説したように、業務の視点や仕事の取り組み姿勢など極めて積極的な職員像や業務像が浮かび上がってくる。これらの職員像や業務スタイルを仕事の成果や実績として引き出していくことが、研修や職制のマネジメントとして必要である。このような職員像や業務スタイル

をそれぞれの職員が業務における取り組みで、体现することも、自律的なキャリア開発の重要な一部であるだろう。

2. アンケート回答から引き出されたキー概念—学園課題をよく理解している

アンケートのクロス集計から、「立命館学園全体の課題をよく理解していますか」の問に対して、「1. よく理解している」と回答しているものは、他の問に対しても全体の数値を上回る積極的な回答の傾向があることが判明した（「表3」）。

すなわち、全学課題をよく理解していると回答した職員（以下全学課題をよく理解している層）は、なかでも「あなたは学生の視点を念頭において仕事をしていますか。」の設問に「常に念頭においている」と解答した率は全体の回答より35.7ポイント高い。また、「自分なりのあるべき学園像を持っていますか。」に「持っている」と回答した率は同じく19.6ポイント高く、同様に「自らの担当している業務において自分の「やりたいこと」を明確に持っていますか。」の設問では「持っている」と答えた率が15.7ポイント高い。前例や他大学事例を調査して業務している率、改革・改善を意識して業務している率、同僚に配慮している業務している率なども上回っている。

この全学課題をよく理解している層の特徴点は、ハイ・パフォーマーへのインタビューでハイ・パフォーマーが示した要因、すなわち学園像、目標設定・達成志向

表3 全学課題をよく理解している層と全体の回答比較

	全学課題をよく理解している層		全体	
	度数	%	度数	%
学生を相手に働くことに喜びを感じる	45	97.8	190	89.2
学生の視点を常に念頭に置いて仕事をしている	38	82.6	100	46.9
自分なりのあるべき学園像を持っている	44	95.7	162	76.1
担当業務において「やりたいこと」を明確に持っている	44	97.8	174	82.1
ジェネラリストを志望	27	60.0	111	52.4
スペシャリストを志望	13	28.9	62	29.2
前例や他大学事例を調査して業務している	24	52.2	66	31.0
業務上で改善・改革を意識している	46	100.0	194	91.1
業務上で課の同僚に十分配慮している	26	56.5	68	32.1
計画的に業務を進めるタイプである	23	50.0	55	25.8
主体的に課題を設定するタイプである	40	87.0	130	61.0
能力を飛躍的に高められた機会に出会った	38	82.6	115	54.0
キャリアイメージを持って努力している	21	47.7	43	21.0
現在の部門は自分のキャリア形成に重要な意味を持っている	30	66.7	85	33.9
これまでのキャリアに満足している	35	76.1	129	60.8

や仕事への強い意欲や熱意にかかわる「やりたいこと」や主体的な課題の設定、自分なりの仕事の仕方としての改善・改革志向や他大学等調査などと、読み替えることができる」と考える。

このように、全学課題をよく理解することが、アンケートの回答においても、またハイ・パフォーマーとの比較においても、高い成果や実績を残す為の条件となるのではないかと仮説が導き出される。

3. 「学園課題をよく理解している」ことから導かれる仮説とその検証

(1) 「学園課題をよく理解している」ことから導かれる仮説

「学園課題をよく理解している」と回答した層のアンケートのクロス分析から、次のような仮説を立てることができる。

全学課題の理解のためには、高等教育行政や政策、他大学の状況、学生実態把握と分析、社会的要請など、大学を取り巻く情勢や現場について鋭い感覚（感性）と認識を持つ必要がある。その意味で全学課題の理解には、前提として大学を取り巻く情勢と現場の認識があると言える。

こうして、情勢と現場の問題、課題を枠組みとして、全学課題を深く理解した職員は、全学課題を自らの部課や業務における課題に、表3にある通り、「学生の視点」をベースに「自らのあるべき学園像」や「担当業務における『やりたいこと』」など自分なりの課題認識に従って、「主体的に課題を設定」することができ、さらにはその業務の持つ意義（情勢とのかかわり）、意味（学生実態や学生の「学びと成長」に対して持つ意味）や業務の位置づけ（学園課題の遂行におけるその果たす役割）を理解して、業務を行うことができる。このような仮説は、ハイ・パフォーマーへのインタビューからも重要な要素として抽出された、「仕事への意欲・熱意」「目標設定・達成志向」「前例や他大学調査を積極的に行う業務スタイル」

、「改善・改革を行う業務スタイル」が実践されていると考えられる。

積極的な業務視点や姿勢、取り組みを有している学園課題をよく理解している層は、成果・実績を生み出し、結果としてキャリアの満足度が高くなるはずである。

(2) 「学園課題をよく理解している」ことから導かれる仮説の検証

学園課題をよく理解している層は、アンケート回答で示された業務スタイルや意欲・熱意を持って業務に取り組み、その中で成果や実績を生み出すことで、自身のキャリア満足度が上がると考えられる。クロス集計では、これまでのキャリアに満足している回答者の四分の三は全学課題をよく理解していると回答している。

しかし、問題は、キャリア満足度の高い職員は、学園課題をよく理解している層の仮説で使用したアンケートの項目（積極的な業務視点や姿勢、取り組みなど）においても、全体より優れた回答になっているかどうかである。そうなっていれば、積極的な業務視点や姿勢、取り組みを有している学園課題をよく理解している層とキャリアに満足している層の、業務視点や姿勢、取り組みはほぼ同じであることになる。これは「学園課題をよく理解している」ことが成果・実績を生み出し、キャリアに満足しているという筋道を検証したことになる。これらの要因を研修制度に取り込めば、学園課題をよく理解し、仕事の成果・実績を生み出し、キャリア満足をもたらす、一層自律的にキャリア開発をすすめ、さらにその結果として、学園課題の理解がさらに進むという上昇型のスパイラルを作り出すことになる。

このような考え方をもとに、「学園課題をよく理解している」と同じく、キャリア満足度の項目についてクロス分析を行った。その結果は表4である。自らのキャリアに非常に満足している層は、全体の回答率に対して、

表4 自らのキャリアに満足している層と全体の回答比較

	自らのキャリアに非常に満足している		全体	
	度数	%	度数	%
学生の視点を常に念頭に置いて仕事をしている	18	69.2	102	47.2
立命館学園全体の課題をよく理解している。	14	53.8	46	21.3
自分なりのあるべき学園像を持っている。	23	88.5	164	75.9
前例や他大学事例を調査して仕事を進めている	16	61.5	69	31.9
仕事を行う上で、改善・改革するように意識している。	26	100.0	197	91.2
仕事を進める上で、課の同僚に対して十分に配慮している。	17	65.4	70	32.4
自ら主体的に課題を設定するタイプである。	24	92.3	132	61.1
自分の能力を飛躍的に高められた機会に会ったことがある。	19	73.1	117	54.2
現在の部門はキャリア形成に重要な意味を持っている。	20	76.9	87	40.7

「学生の視点を念頭に置いて仕事をしている」の項目で22.0ポイント、「立命館学園の課題をよく理解している」の項目で32.5ポイント、「自分なりのあるべき学園像を持っている」の項目で12.6ポイント、「前例や他大学事例を調査して仕事を進めている。」の項目で29.6ポイント、「仕事を行う上で、改善・改革するように意識している。」の項目で8.8ポイント、「仕事を進める上で、課の同僚に対して、十分に配慮している」の項目で33.0ポイント、「自ら主体的に課題を設定するタイプである。」の項目で31.2ポイント、「現在の部門はキャリア形成に重要な意味を持っている。」の項目で18.9ポイント高く、前述した仮説「全学課題をよく理解することが、高い成果や実績を残す為の条件となる」が正しいことを、ここで確認することができた。

4. 能力が飛躍的に高められる機会（Q13）

学園課題をよく理解している層が、積極的な業務視点や姿勢、取り組みにより、成果や実績を生み出し、キャリアに満足する。では、どうしてこのような層が生まれてくるのであろうか？ それを能力が飛躍的に伸びたという自己認識、言い換えれば、仕事が面白く何らかの成果をだし、振り返れば自分に力がついたなあという感覚

は、少なくとも、このような層を生み出す一つの大きな契機となったであろうことは、間違いないであろう。

(1) 担当業務外での職員の成長

アンケートの設問13「あなたは自分の能力を飛躍的に高められた機会に出会ったことがありますか。」について、全回答者の内216名の内117名（54.2%）が「はい」と回答し自由記述に記入している。「はい」と回答し、記入された自由記述の内容についてここで見て行きたい。

自由記述の内容は表5にある通り、業務と業務以外に大別される。業務以外では、海外出張・セミナー引率等、出向、組合の役職、大学院などである。

内容を見ていくと、たとえば海外出張であれば、海外の大学や社会を見ることによって、自らの視点が大きく変わったということが考えられる。また、異文化理解セミナーの引率では、実際に学生と机をならべ、共に外国語の学習をし、生活の一部を共にすることで、実際に学生が海外で力をつけ、伸びる場面を実感し、自らの学生実態が実体験を伴うものになる。これは、学生の見方が変わる、すなわち自分自身の視点が変わることに他ならない。また、学外出向など他の組織で働くことは、これまでの学園内での業務観に大きな影響を与えるだろう。

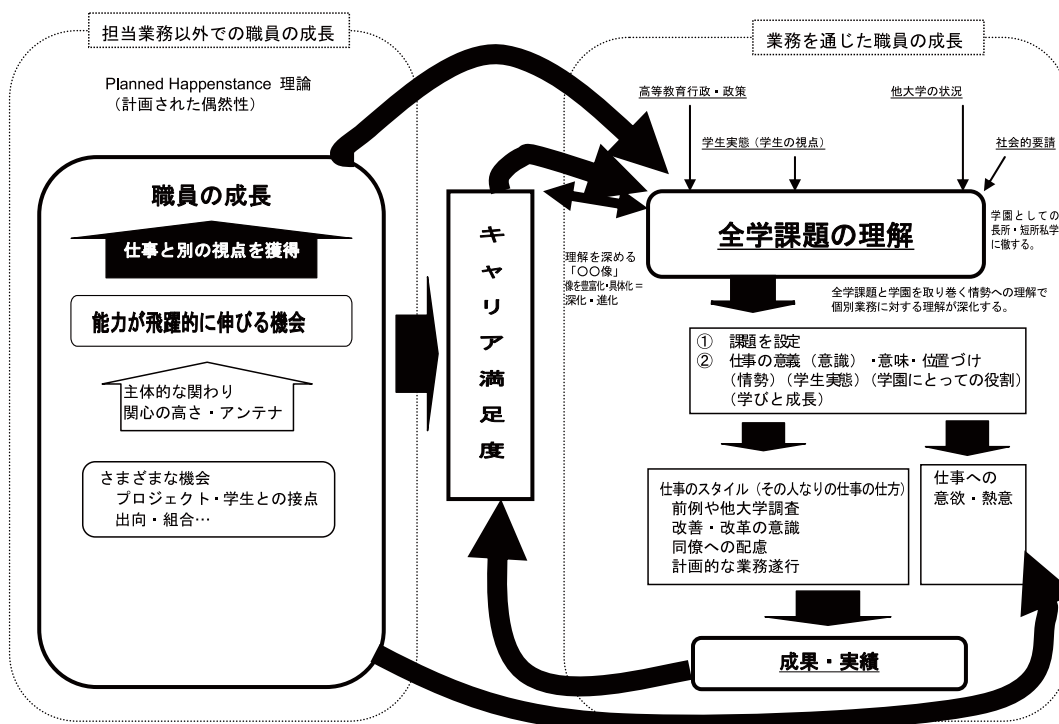


図2. 職員の能力高度化の概念図

表5 能力が飛躍的に高められた場合

	度数	%
業務	新しい仕事を責任をもって任されたとき	28 23.9%
	全学的な大きなプロジェクトに参加したとき	10 8.5%
	政策的業務に取り組んだとき	10 8.5%
	対外業務を責任をもって任されたとき	9 7.7%
	学生スタッフとの仕事や学生の成長に関わったとき	4 3.4%
	良い上司、先輩の指導や援助	8 6.8%
	小計	69 59.0%
海外出張・セミナー引率等	5 4.3%	
出向	4 3.4%	
組合の役職	3 2.6%	
大学院	2 1.7%	
他	34 29.1%	
合計	117 100.0%	

組合の役職は、学園をまた別の角度から見ることになり、その人の視野を広げることになるだろう。同じように大学院で学ぶことも、院生としてサービスの受け手として大学業務を見る機会となる一方、自らの学習・研究を通して、教員を理解することにつながる、それらの意味で本人の視野は大きく広がると言える。

また、一方の業務上での機会は、「新しい仕事を責任を持って任されたとき」、「全学的な、大きなプロジェクトに参加したとき」、「政策的業務に取り組んだとき」、「対外業務を責任持って任されたとき」、「学生スタッフとの仕事や学生の成長に関わったとき」、「良い上司・先輩の指導や援助」などがあげられている。

責任を持って新しい業務や対外業務を任される体験は本人にとって、責任を持って業務遂行をするという点でこれまでの自らの業務を見直す契機となるだろう。また、全学的な大規模プロジェクトに参加することで学内の様々な部門についての理解が深まり（理解を深め）結果的に、学園全体を見る視点を手に入れることができるだろう。また、学生スタッフとの仕事や学生の成長に関わったときは、現実の学生と仕事することや、学生の成長を目の当たりにすることで、これまでの知識としての学生実態が本人の実感を伴ったものとして、深い理解ができるようになる点で、本人の学生に対する視点が変化することである。

このように、能力が飛躍的に高められた機会とは、本人の持っている視点が大きく変わった機会と言い換えることができる。ここで、注意が必要な点は、業務会議の教育機能でも述べたように、このような機会は現在の立命館学園では数多く提供されており、それほど特別な機会とは言えない。しかしながら99名（45.8%）は「能

力が飛躍的に高められた機会があるか」との問いに対して、「ない」もしくは「わからない」と答えている。これは、このような機会を能力が飛躍的に伸びる機会とするためには、本人の準備も必要であることを示している。逆に言えば、このような機会に際して、本人がその機会に高い関心をよせ、アンテナを伸ばし、そして、そのような機会が訪れたときにそれを自らの

成長のチャンスと認識したり、「面白そうだ」と認識し、その機会に際して自らが主体的に責任を持って何らかの行動を起こしていることが、能力を飛躍的に伸ばす機会とするためには不可欠である。チャンスをもものにする不断の周到的な準備、すなわち力量育成あるいはキャリア開発が必要である。これはPlanned Happenstance（計画された偶然性）理論とよばれており、スタンフォード大学のジョン・クランボルツ教授らが提唱しているもので、「キャリアは予期せぬ出来事の組み合わせであり、予期せぬ出来事をキャリアのチャンスとして活用することが重要だ」（小杉2004）とされていることである。

このように、能力を飛躍的に伸ばす機会は、ハイ・パフォーマーの要因でも指摘された、仕事への「意欲・熱意」を新たに高めることにもなる。また、こうした、多面的な職員の成長は、学園をとりまく情勢や全学課題の認識を深めることにもなり、業務上での職員の成長のサイクルへも好影響を及ぼす。

自らのキャリアに非常に満足している層のアンケート結果（表4）において「自分の能力を飛躍的に高められた機会に出会ったことがある」の項目が73.1%と高く、全体と比して18.9ポイント高かったことは、自らのキャリアに満足している要因として、このような機会に出会ったことが要素として考えられる。

こういった、職員の成長やキャリアの形成については、これまで十分に議論されてきたとは言えない。さらに、今回のアンケート調査や「ハイ・パフォーマー」へのインタビューでも「全学あるいは新規のプロジェクト」が力量をつけた仕事として示されたように、学園に関わる事柄でかつ、担当業務とは直接関わらないような機会は、職員の成長に重要な役割を果たしていると言えるのでは

ないだろうか。

立命館学園に勤務する者として、キャリアの中でこのような機会に恵まれ、自分自身の成長を体感することは、持続的に「学園の発展に寄与していく」、「立命館で働く」ことへのモチベーションを高める、強いエネルギーとなるのではないだろうか。

Ⅵ. キャリア開発支援プログラム

前述してきた、立命館職員のキャリア意識の現状にもとづき、①全学課題の理解を深める、②職員として基礎的なスキルや業務スタイルをつくりあげる、③担当業務外で職員が伸びる機会を提供するの3つの観点で、考えられるキャリア開発プログラムを例示したい。

1. 全学課題の理解を深めるプログラム

(1) 部会議、業務会議の実質化

全学課題理解の重要性についてはこれまで述べてきたとおりであるが、その理解において、部会議や業務会議の担う割合は非常に大きい。今般のガバナンスの提起においても同じく部会議や業務会議の機能についての提起があったが、その機能については見直しを行い、位置づけや運営の方法について、ガイドラインや運営指針を設け活性化を図っていく。

(2) 高等教育情勢などの勉強会の開催

全学課題理解の前提となる高等教育情勢やその他の課題の理解のため、それぞれの職員が何かしらの勉強会に参加する形で、勉強会の開催を行っていく。職員はそこで受講生となると同時に講師ともなり、課題の理解を深めていく。特に新任2年目・3年目の職員は2年目研修・3年目研修という位置づけで毎月の勉強会の開催を行う。

2. 職員としての基礎的なスキルや業務スタイルに関するプログラム

(1) すべての職員に等しく求められる基礎的なスキルや業務スタイルの開発

職員としての基礎的な働き方に関するプログラムは通信教育や集合研修で構成するメニューの中から、各自が受講する研修を各自に付与される年間研修ポイントの中から選択し受講する。前年度末に次年度の研修についての計画をたて、研修の申し込みを行って受講する研修を確定する。この導入に伴って従来の夏期指名制研修や通信教育補助制度は廃止する。（語学に関しては、通信教

育の補助をメニューに入れて継続）

(2) 部や課に固有の専門力量養成に関するプログラム

部門や課に固有の専門力量については、今後は部ごとに研修予算を付与し、年度ごとの研修計画を立案し、実施していく。研修計画は人事課と部門において開発・設計を行う。

3. 直接の担当業務以外で職員の成長を促す仕組み

(1) 海外留学20%計画にあわせた職員の海外研修の100%化

2003年度全学協議会で確認されたとおり、立命館大学は在学生の2割が海外留学を体験するという計画を立て、実行に移している。現在も異文化理解セミナーでは職員が学生の引率をおこない、海外経験を積んでいる。今後20%計画の実行に併せて、積極的に学生の引率やコーディネーターとして職員を活用し、特に30歳までの若手職員については原則として100%が海外での引率業務や業務研修、視察研修を経験することを目標とする。

(2) 海外大学や国内企業などへの1年を単位とした長期出向研修制度

今年度の教職員組合に対する回答書には5名を海外研修に1年間派遣する制度の提起があった。については対象を国内企業にも拡げ長期出向研修制度を構築する。具体的には人事課がそれぞれの派遣元の部と研修内容を具体化し、研修対象者を選定する。

(3) 職員副部長制度や職員顧問制度の再活性化

学生窓口を持たない職場にとっては、こういった機会が学生実態を肌で感じることのできる数少ない機会である。学生部が主体となって運用を行っているこれらの職員副部長制度、職員顧問制度についても、高い職員研修としての要素を持っている。制度の見直しや対象者の選定なども今後は、人事課と学生部で具体的な運用方針を検討し実施してゆく。

おわりに

ここまで、職員のキャリア意識と能力開発について見てきたが、いくつかの残された課題がある、職員能力の部分では、政策立案能力とマネジメント能力については、前述のとおり、今後はすべての職員に求められる能力となってこよう。その意味で政策立案能力やマネジメント能力の開発は今後力を入れて取り組まなければならない

課題である。また、業務上での目的や目標の設定とその検証のPDCAサイクルを創り上げる課題も喫緊の課題と言える。人事制度全般に目を向けると、評価制度を始めとした、人事制度全般における見直しも、また早急に手をつけるべき課題である。

【参考文献】

- 1) 大場 淳「大学職員のキャリアとその開発」『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究』、pp.39-50、2005年
- 2) 小杉 俊哉「自律的キャリア開発とキャリア・コンピテンシー キャリア自律のためのプログラムを中心に」『企業と人材VOL.37,NO.847』、pp.11, 14、2004年
- 3) 高橋 俊介『キャリア論』、2003年

Current Status of Ritsumeikan Employees' Attitudes towards Work Performance and Concept of Career Development Support

FUJITA Naotaka (Office of Human Resources)

ITO Noboru (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

NISHIKAWA Yukio (Administrative Manager, Office of Human Resources)

Keywords

Employee Training System・High performer・Career awareness・Understanding of issues throughout the entire university・Opportunity to enhance abilities significantly・Career development support program

Summary

In the tackling of issues of research which have been promoted by the Academy, the purpose of this study is to examine the development of a program in the advancement of research, centering on career development, which has been left untouched. The first procedure of the research was to conduct a hearing for employees (18 high performers) who were thought to have made excellent achievements in each of their jobs. The occupational image required by employees of the Ritsumeikan Academy was reconsidered based on the interviews, and a questionnaire sheet was created. The questionnaire survey was conducted with all 459 employees (excluding APU employees), and the information was analyzed along with the prior interview results. As a result, it became evident that the growth of employees was related to the “understanding of issues throughout the entire university”, “career satisfaction”, and “opportunities other than their assigned job responsibilities”. A specific career development program was then developed from the results above.

