

大学経営政策研究

第8号（2018年3月発行）：113-129

## 日本の大学職員が遂行している「創造的業務」に関する研究 —改善・新規業務を遂行するため用いている能力に着目して—

木村弘志



# 日本の大学職員が遂行している「創造的業務」に関する研究 —改善・新規業務を遂行するため用いている能力に着目して—

木村 弘志\*

## Creative Work in Japanese University Staff: A Focus on Abilities Used to Generate Improvements and New Work

Hiroshi KIMURA

### Abstract

Japanese university staff is going to be required to work more creatively in the near future. However, the current level of creative work in university workplaces has not been identified clearly. This paper reports on a questionnaire survey of 393 university staff, many of whom were members of academic societies and/or had studied at graduate school. The survey assessed their use of 27 abilities in their everyday work, related to generating improvements, and designing and implementing new projects. The results demonstrated that creative work requires more time than everyday work, to collect and analyze information, and consult with diverse stakeholders prior to implementation. It also discovered that staff in lower positions can gain an understanding of how managers work through their involvement in creative projects.

## 1 はじめに

### 1-1 本研究の目的と背景

本研究の目的は、日本の大学職員が遂行している「創造的業務」の実態を、職員がそのような業務を遂行するため特に用いている能力に着目し、明らかにすることにある。なお、特に断りのない限り、本稿における「(大学) 職員」とは、日本の大学における事務系職員を指すものとする。

大学の管理運営・経営に、職員がより参画していくことが求められている。2008年の「学士課程答申」では、大学職員は大学の管理運営や教育研究活動の支援などで重要な役割を担っているが、大学経営をめぐる課題の高度化・複雑化に伴い、職能開発 (SD) による能力向上が重要であると提唱されている (中央教育審議会 2008)。これは、今後、大学職員が担うべき高度な業務遂行のためには、より高い能力が必要という認識の表れと言えよう。さらに、2014年の「大学のガバナンス

---

\* 東京大学大学院教育学研究科 博士課程

改革の推進について」では、業務の高度化への対応策として、既存の職員の能力開発だけでなく、特定分野における専門性を備えた「高度専門職（専門的職員）」の採用・育成も提唱されている（中央教育審議会大学分科会 2014）。

大学における高度化された業務は、「創造的業務」などと呼ばれ、日本ではその重要性が長らく喧伝されてきた。そして、高度専門職により大学の創造的業務が遂行される傾向は、諸外国でも認められるものである（大場 2009）。ただし、現在の日本の大学における高度専門職の配置は限られている（イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社 2015）。よって、現時点では、大学における創造的業務は既存の職員により遂行されているものと考えられる。そして高度専門職の導入推進は、既存の職員により行われている創造的業務の一端も高度専門職が担っていくようになることにつながるであろう。

今後、創造的業務を担っていく人材を採用・育成していくためには、現在遂行されている創造的業務とはどのような業務であるのかという実態をふまえる必要がある。その必要性は、既存の職員・高度専門職のどちらが創造的業務を担っていくかに依らないものである。しかし、現在、大学において遂行されている創造的業務の実態が、先行研究にて十分に明らかにされてきたとは言えない。

よって本研究は、現在、大学職員により遂行されている創造的業務の実態を明らかにすることを、その目的とする。なお、以後、創造的業務に対して、かつての大学職員が主に従事していた高度化前の業務を「定型的業務」と呼ぶものとする。

## 1-2 先行研究レビュー

本項では、過去の大学職員研究のうち、大学職員が遂行する創造的業務を扱ったものをレビューし、それらの到達点と明らかにされていない課題を提示する。ここで、先行研究をレビューするにあたっては、①創造的業務とは、どのような業務であるのか、②創造的業務と定型的業務の遂行は、どのように異なっているのか、③大学職員は、創造的業務にどの程度従事しているのか、という3つの観点から行うものとする。これにより、大学職員の創造的業務に関する先行研究の到達点を確認する。

まずは、研究者・実務家による大学職員の業務に関する言説を通じて、「①創造的業務とは、どのような業務であるのか」を確認しよう。篠田（2003）では、大学の業務が「定式化されたルーチン業務」と「新たに開発・創造しなければならない業務」に分類され、大学の変化・発展には後者が重要と謳われている。また加藤（2010）は、大学行政管理学会員を対象として1997年に実施された調査の結果から、現在の大学職員には「従来型業務の高度化・効率化」と新たな「問題発見や課題解決などの業務」という、異なる課題に対応することが求められていると述べている。そして、井原（2015）では、大学の「創造型・改革型業務」の割合はせいぜい10%程度だが、90%を占める「維持型業務」を常に「改善・改革」していくことが必要と指摘されている。

前段で確認した研究者・実務家の言説をふまえると、大学職員の業務は、既存のルーチン型・維持型業務、そのような既存業務を効率化する改善型業務、これまでに存在しなかった課題に新たに

取り組む課題発見・解決型業務の3種類に分類可能である。そして、本研究が関心を持つ創造的業務には、第三の業務だけでなく、第二の業務もあてはまるものと考えられる。なぜなら、既存業務の改善も、新規の業務に取り組むときと同じく、既存業務の課題を発見してそれを解決するための方法を考案する、というプロセスをふむからである。以後、これら3種類の業務をそれぞれ「通常業務」「改善業務」「新規業務」と呼び、改善業務・新規業務が創造的業務、通常業務が定型的業務にあたるものとする。

本研究における大学職員の創造的業務をこう定義したとき、具体的にはどのような業務があたるだろうか。大学職員による事例発表や過去の回顧などでは、学生募集の立て直しのためマーケティング理論の枠組みを用いてとるべき戦略を設定し複数学科からの反対も押し切って執行部の理解を取り付け実現させる（喜村 2016）、管理職として教務事務システムの全学オンライン化や校友会給付奨学金の創出などのプロジェクトを担当し、その過程で先輩職員や教員などを含む大学の構成員を説得する（村上 2016）、などの業務が挙げられている。また、若手職員でも、担当業務に留まらず高等教育全体を主体的に捉えたり、コーディネイターとして新たな課内研修を実施したりという事例が報告されている（松本ほか 2017）。ただし、これらの報告は具体的な業務内容を示してはいるものの、担当業務分野などの個性が高く、大学職員の創造的業務一般に与える示唆は限定的であると言える。

続いて、「②創造的業務（改善業務・新規業務）と定型的業務（通常業務）の遂行は、どのように異なっているのか」を確認する。創造的業務と通常業務の遂行における違いとして、これまでに多く指摘されてきたのは、必要とされる能力の違いである。加藤（2010）は、これまでの業務に必要な「ルールを遵守しつつ正確かつスピーディーに定められた手続きを遂行する能力」と、新たに求められる「問題発見・課題解決力や調査分析力、企画力など」の能力は、まったく異なる性質を持つと述べている。同様に、夏目（2013）も、新たに発生する職務の遂行には、日常的な職務の遂行とは異なる能力が必要とされる場合も少なくないと指摘している。このように、遂行者の担当分野など個々の背景を越えて共通する「能力」という観点から創造的業務の実態を明らかにするという方針は、大学職員の創造的業務一般に迫るうえで有力であると考えられる。

しかし、加藤（2010）・夏目（2013）や、福留（宮村）（2004）・安田（2014；2015）など大学職員の能力を扱う先行研究が対象としてきたのは、大学職員に「必要と考えられている」能力である。そこでは、定型的・創造的という業務の性質が区別されていない。さらに、扱っているのは各種能力の使用度合ではなく、必要とされる度合である。ある能力が業務遂行のため必要と考えられていることと、実際にある能力を職務遂行のため用いていることは、必ずしも同義ではなく、異なる概念である。また、木村（2016）は、人事部門担当者の満足度を用いて、大学職員の「知識・スキル」「職務能力」および総合的な職務遂行能力の関係を明らかにしているが、これも同様に、業務の性質で区別がなされておらず、能力の使用度合を扱ってもない。

最後に、「③大学職員は、創造的業務にどの程度従事しているのか」に関する先行研究を確認しよう。大学職員の各種業務の遂行実態は、両角（2015）および加藤（2017）で扱われている。両角（2015）では、大学職員の業務内容が「学生や教員への対応」「パターンが決まった職務の実施」「組

織内での調整、合意形成」「課題の分析・解決」「意思決定・管理」「新規事業の企画・開発」の6種類に、加藤（2017）では、大きく「定型的・標準化業務」「創造的業務」に区分されている。前者の分類において、本研究における創造的業務（改善業務・新規業務）に対応するものは、主に「課題の分析・解決」「意思決定・管理」「新規事業の企画・開発」であろう。そして、回答者である大学職員の業務上、各種業務がどの程度のウエイトを占めているかが調査・分析されている。その結果、いずれの分析結果でも、職位があがるほど創造的業務のウエイトが大きくなっていることと同時に、一般職員で業務に占める創造的業務の割合が大きい者は限られていることが明らかになった。

### 1-3 課題の設定

前項の先行研究レビューを通じて、大学職員の創造的業務の実態について、以下の点が未解明であることがわかった。まず、創造的業務の実態について、個別の事例は報告されているものの、それらを統合する一般的な傾向についての研究はなされていない。それに迫るためには、一部の先行研究に見られるように、遂行者の能力に着目することが有力と考えられる。しかし先行研究では、創造的業務と定型的業務の遂行のため実際に「用いられている」能力に、どのような相違があるかは、まだ明らかにされていない。

よって本研究では、大学職員の各業務遂行時における各種能力の使用度合を、業務の性質ごとに分析する。この分析を通じて、創造的業務に特に用いられている能力という観点から、大学職員の創造的業務の実態に迫ることが、本研究の目的である。

### 1-4 本稿の構成について

以下、本稿では、前項で設定した課題に次のように取り組む。まず、第2節では、分析に使用する変数・手法および、それをふまえて調査・収集したデータについて説明する。次に、第3節では、課題にかかる分析結果を提示し、その結果を解釈する。最後に、第4節において、本研究の成果をまとめ、さらなる研究の方向性について考察する。

## 2 研究の方法

### 2-1 分析に使用する変数と方法

本項では、前節で設定した課題に取り組むため必要なデータについて、その変数の定義を行う。併せて、分析に用いる手法および適切な調査対象についても本項で確認しておく。

本分析のため必要な変数は、業務遂行における大学職員の各種能力の使用度合であり、それらは業務の性質ごとに測定される必要がある。まず、業務の性質は、前節での議論から、通常業務、改善業務、新規業務の3種類に大別する。そして、創造的業務にあたる改善・新規業務の調査上の定義は、それぞれ「以前から存在している通常型・ルーティン型業務について、より効率的・効果的な業務が実施できるように、業務内容の見直しや変更を行うこと」「学内にこれまでに存在せず、実施のための手法が確立されていない業務を配分されて実施したり、そのような業務を自身で創出

表1 本研究で対象とする能力一覧

名称	略称	名称	略称
業務分野知識		勤務先知識	
総務・人事分野	総務人事知識	勤務先のミッションや歴史	勤務先大学知識
財務経理分野	財務経理知識	勤務先の研究・教育・事務組織	勤務先職場知識
経営企画分野	経営企画知識	スキル	
情報システム分野	情報システム知識	語学力	語学力
施設管財分野	施設管財知識	一般常識・ビジネスマナー	社会人常識
病院分野	病院知識	IT関係スキル	ITスキル
教務・学生支援分野	教学支援知識	肉体的・精神的なタフさ	タフネス
入試・広報分野	入試広報知識	情報収集・分析能力	情報収集分析力
国際交流分野	国際交流知識	課題発見・解決能力	課題発見解決力
研究支援分野	研究支援知識	コミュニケーション能力	コミュカ
図書館分野	図書館知識	プレゼンテーション能力	プレゼンカ
高等教育知識		職務能力	
大学の歴史や教育・研究	大学歴史等知識	業務処理能力	業務処理能力
政策動向や大学を取り巻く環境	政策動向等知識	調整・合意形成能力	調整合意形成能力
大学に関する各種法令	関係法令知識	業務に関する視野の広さ	視野の広さ

※本能力一覧は、木村（2016）を参考に著者が作成したものである

したりしたこと」とする。次に、大学職員の各種能力として、表1に掲げた27種類の能力を設定し、これらの使用度合を測定する。この能力群は、木村（2016）において、総合的な職務遂行能力に有意な効果を持っていた知識・スキルおよび職務能力をふまえて設定したものである<sup>1)</sup>。

本研究における具体的な分析手法は以下のとおりである。第一に、各種能力の使用度合について、その平均値および標準偏差を業務の性質ごとに求め、確認する。その際には、両角（2015）・加藤（2017）の結果をふまえ、職位別での分析も行う。第二に、改善・新規業務での各種能力の使用度合と、通常業務での使用度合との違いを分析する。その際には、改善・新規業務での使用度合と、通常業務での使用度合の差を、個々の大学職員レベルで測定する。以後、それぞれを「改善通常差」「新規通常差」と呼ぶ。第三に、改善・新規業務の遂行時に、通常業務よりも使用度合の高いいくつかの能力について、各業務遂行時の使用度合の相関係数を確認する。これにより、改善・新規業務の遂行のため、より用いられている能力の「組み合わせ」を明らかにし、創造的業務の遂行実態についてより深い考察を行う。

このような枠組みで分析を行う場合、どのような母集団を対象として調査を行うのが適切であろうか。第一に、創造的業務に用いている能力を測定するのであるから、創造的業務を行っている者が多く含まれる必要がある。第二に、職位間での相違点を分析することから、一般職員から管理職まで偏りなく回答が得られることが望ましい。しかし、両角（2015）・加藤（2017）等の先行研究は、一般職員級で創造的業務に従事している者の割合が限られていることを示している。そのため、本研究の目的を達成するためには、日本の大学職員全体ではなく、日本の大学職員の中でも創造的業務に従事している割合が高い集団を対象とした調査・分析を行うことが適切と考えられる。

以上の理由から、本研究では、①高等教育系の学会入会・参加者、②高等教育系の大学院における学修経験者、を主な調査対象とする。その理由は、学会活動や大学院での学習を通じて得た学びが創造的業務の遂行につながるということが報告されているためである（喜村 2016；村上 2016；松本ほ

か 2017)。併せて、それらの属性を持つ者と比較するため、③学外での交流・学びに積極的という特徴を共有する者、についても調査対象とする。

## 2-2 分析に使用するデータ

本研究のため、2017年9月から10月にかけて国公私立大学の専任職員を対象とするアンケート調査を実施した<sup>2)</sup>。本調査の具体的な対象者は以下のとおりである<sup>3)</sup>。①高等教育系の学会入会・参加者については、大学行政管理学会正会員のメーリングリスト登録者1,245名を対象とした。②高等教育系の大学院における学修経験者については、東京大学大学院教育学研究科の大学経営・政策コースおよび桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科の修了生・在校生を対象とした。前者は、同コースの修了者メーリングリストに登録されている92名と在校生54名に電子メールで依頼し、後者は、同研究科e-Learningシステムに登録されている修了生・在校生489名にシステム上の掲示板で依頼した。そして③学外での交流・学びに積極的である者として、調査実施者が名刺交換等により連絡先を把握している職員538名や大学職員のSNSグループ加入者に、電子メール等で調査への協力と知人への再配布を依頼した。その結果、393名からの回答が得られた。

回答者の属性を表2に示す。表2より、本調査の回答者について以下のことがわかる。まず、全体としての職位・年代の偏りは大きくない。現在の業務分野は、教務学生支援、総務人事、経営企画などが多く、同一職位内では各分野の占める割合の違いが見受けられるが、同一分野内での職位の偏りは大きくない。性別は、やや男性に偏っている。勤務先は、公立大学職員が少なく、私立大学職員が多い。

そして、全回答者のうち、①学会参加者には233名、②大学院経験者には115名が該当し、①②両方の該当者は86名、いずれかの該当者は262名であった。なお、職位が「その他」の者には、出向中のため職位が存在しない者から理事級の者まで幅広い回答者が含まれるうえ、回答者数も全回答者中7名と希少であることから、以後の分析・議論では対象外とする。そのため、以下「全回答

表2 回答者の属性

		現在の業務分野												合計	改善業務実施機会		新規業務実施機会	
		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		ややあり	頻繁にあり	ややあり	頻繁にあり
現在の職位	一般職員	32 17.2%	18 9.7%	22 11.8%	10 5.4%	3 1.6%	5 2.7%	38 20.4%	14 7.5%	4 2.2%	13 7.0%	12 6.5%	15 8.1%	186	103 55.4%	53 28.5%	70 37.6%	50 26.9%
	初級管理職	17 21.5%	7 8.9%	9 11.4%	0 0.0%	2 2.5%	3 3.8%	16 20.3%	5 6.3%	4 5.1%	7 8.9%	1 1.3%	8 10.1%	79	41 51.9%	29 36.7%	30 38.0%	31 39.2%
	管理職	10 8.3%	8 6.6%	21 17.4%	1 0.8%	2 1.7%	2 1.7%	36 29.8%	6 5.0%	2 1.7%	7 5.8%	4 3.3%	22 18.2%	121	48 39.7%	63 52.1%	52 43.0%	55 45.5%
	その他	1 14.3%	0 0.0%	2 28.6%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 14.3%	0 0.0%	0 0.0%	1 14.3%	0 0.0%	2 28.6%	7	3 42.9%	3 42.9%	3 42.9%	3 42.9%
合計		60	33	54	11	7	10	91	25	10	28	17	47	393	195	148	155	139

性別：男性307 (78.1%)、女性83 (21.1%)、無回答3 (0.8%)

年齢：20代57 (14.5%)、30代143 (36.4%)、40代99 (25.2%)、50代71 (18.1%)、60代以上20 (5.1%)、無回答3 (0.8%)

勤務先設置形態：国立102 (26.0%)、公立11 (2.8%)、私立280 (71.2%)

※高等教育系学会経験あり233 (59.3%)、高等教育系大学院経験あり115 (29.3%)；いずれも無回答7 (1.8%)

※現在の業務分野「その他」の例としては、事務局長、内部監査、自己点検・評価担当、改組対応、IR担当など



者」とは、職位が「その他」の7名を除いた回答者群のことを指す。また、回答者の創造的業務の遂行度合であるが、一般職員であっても「頻繁に実施する機会がある」者の割合は、改善業務で28.5%、新規業務で26.9%となっている。これは、両角（2015）が示す割合よりも高く、前項の議論をふまえると、本研究の対象として妥当性の高い回答者群であると考えられる。

### 3 分析と議論

本節では、大学職員が定型的業務（通常業務）・創造的業務（改善業務および新規業務）の遂行時に用いている能力に関する分析と、その結果についての議論を行う。以下、3-1では各種能力の使用度合の平均値に、3-2では各種能力の「改善通常差」「新規通常差」に、3-3では各種能力の使用度合の相関係数に着目して分析・議論を行う。

#### 3-1 各業務への各種能力の使用度合について

表3は、全回答者（N=386）について、各種能力の使用度合平均値と標準偏差を、業務の性質・職位別にまとめたものである。併せて、「平均差」列の各セルには、上段に初級管理職と一般職員の平均値差を、下段に管理職と初級管理職の平均値差を記載している（以下、それぞれ「初級一般差」「管理初級差」と呼ぶ）。

表3より、大学職員が通常業務の遂行のため用いている能力について、職位間の違いに着目すると、以下のことがわかる。第一に、業務に関係する知識について、個々の知識には職位があがっても平均値が低くなるものも散見されるが、業務分野知識（11種類）・高等教育知識（3種類）・勤務先知識（2種類）を合計すると、職位があがるほど平均値が高くなる傾向にあることがわかる。第二に、スキルと職務能力については、異なる職位間で同程度の平均値であるものと職位があがるほど平均値が高くなるものが存在し、前者には、語学力、社会人常識、ITスキル、タフネス、情報収集分析力、コミュカ、業務処理能力が、後者には課題発見解決力、プレゼン力、調整合意形成能力、視野の広さがあてはまる。第三に、職位があがるほど平均値が高くなる能力について、職位間での平均値差に着目すると、初級管理差が大きいものと、管理初級差が大きいものがある。前者には政策動向等知識、関係法令知識、勤務先職場知識、調整合意形成能力、視野の広さが、後者には業務分野知識合計、大学歴史等知識、勤務先大学知識、プレゼン力があてはまる。

次に、創造的業務については、同じ能力であれば、通常業務で見出された上記傾向はおおむね保たれていた。ただし、改善業務と新規業務で、初級一般差と管理初級差の大小が逆転している能力もいくつかある。それは、業務分野知識合計、関連法令知識、勤務先知識合計、情報収集分析力、課題発見解決力、プレゼン力という知識・スキルであり、いずれも、改善業務では管理初級差の方が大きい、新規業務では初級一般差の方が大きかった。

これらの結果からは、職位の高い職員ほど、より多様な能力を頻繁に用いて通常業務を遂行している様子がうかがえる。ただし、そのような関係が見出された能力は、主に業務に関係する知識と職務能力であり、課題発見解決力とプレゼン力以外のスキルについては、その使用度合に職位との関係は見いだせなかった。この結果は、職位が高くなるほど扱っている業務の範囲が広がるた



め、幅広い知識と関係者間の調整能力、視野の広さをより用いているという関係を示唆しているものと考えられる。なお、この職位と平均値の関係については注意すべき点がある。なぜなら、職位の高い職員ほど各種能力の能力レベルも高いという関係が想定されるが、能力レベルが不十分な職員は、それゆえに使用度合が低くなっているとも考えられるからである。この点については、本分析からは検証できない。

表3では全回答者の傾向を分析したが、ここで、前節で設定した調査対象者区分①（学会参加者）と②（大学院経験者）のいずれかにあてはまる256名について、全体傾向との違いの有無を確認しておこう。表4は、各種能力の通常業務への使用度合について、①②いずれかにあてはまる者の平均値と、全回答者の平均値との差を一覧化したものである。同表より、初級管理職・管理職については、平均値に大きな差は見られないが、一般職員については、①②いずれかにあてはまる者は、全体平均に比べて、業務の種類を問わず平均値が大きい傾向が見られる。なお、紙幅の関係から分析結果は省略するが、創造的業務についても同様に、一般職員のみで平均値が高くなる傾向が見られた。

表4の結果から、職位の低い一般職員のうちは、全体的に各種能力の使用度合は低いが、学会または大学院の経験を通じて、各業務の遂行時に多様な能力を用いるようになっていることがわかる。ただし、業務間での傾向の違いは見いだせなかったことから、次項からの分析については、全回答者の分析のみを行うものとする。

表4 学会・大学院経験者（n=256）と全回答者の、通常業務への各種能力使用度合平均値差

業務分野知識	一般職員	初級管理職	管理職	高等教育知識	一般職員	初級管理職	管理職	スキル	一般職員	初級管理職	管理職	
	総務人事知識	0.11	-0.06		0.01	大学歴史等知識	0.04		-0.10	0.01	語学力	-0.01
財務経理知識	0.09	0.01	-0.01	政策動向等知識	0.23	0.02	-0.01	社会人常識	0.01	0.01	0.03	
経営企画知識	0.27	0.15	0.02	関係法令知識	0.20	-0.05	0.02	ITスキル	0.09	0.05	-0.01	
情報システム知識	0.01	0.10	-0.01	高等教育知識合計	0.47	-0.12	0.02	タフネス	-0.01	0.09	0.03	
施設管財知識	0.27	0.11	-0.02	勤務先知識				情報収集分析力	0.08	-0.05	0.01	
病院知識	-0.07	-0.14	-0.01		勤務先大学知識	0.23	-0.05	0.01	課題発見解決力	0.24	0.05	0.02
教学支援知識	0.19	0.12	0.02		勤務先職場知識	0.20	-0.08	0.01	コミュニケーション	0.10	0.01	0.00
入試広報知識	0.07	0.03	0.01		勤務先知識合計	0.43	-0.13	0.02	プレゼン力	0.22	0.08	-0.02
国際交流知識	0.08	0.13	0.03				職務能力					
研究支援知識	0.13	0.05	0.02				業務処理能力	0.14	0.03	0.02		
図書館知識	0.03	0.08	-0.01				調整合意形成能力	0.28	0.06	0.02		
業務分野知識合計	1.17	0.58	0.05				視野の広さ	0.22	0.01	0.02		

※学会への参加・大学院での学修経験者のみの使用度合平均値から、全体の使用度合平均値を引いた値を示している  
※値が0.1未満のセルを網掛けしている

### 3-2 改善通常差・新規通常差について

本項では、個々の大学職員の改善通常差・新規通常差を分析する。表5は、各能力の改善通常差・新規通常差をまとめたものである。

表5より、大学職員が創造的業務の遂行のため、定型的業務と比較してより用いている能力について、以下のことがわかる。第一に、ほとんどの能力について、改善通常差と新規通常差が負の値をとる職員が多くなっている。表5で「のべ差」が正の値をとる能力は、業務分野知識が11種類中

表5 各種能力の改善通常差・新規通常差 (人)

	改善通常差							のべ 差※	回答 者数	新規通常差							のべ 差※	回答 者数
	-3	-2	-1	0	1	2	3			-3	-2	-1	0	1	2	3		
総務人事知識	2	17	70	192	46	6	0	-52	333	4	18	64	140	50	4	0	-54	280
財務経理知識	2	17	90	181	37	6	0	-81	333	3	14	75	129	50	9	0	-44	280
経営企画知識	0	5	56	210	53	9	0	5	333	1	3	34	172	58	12	0	39	280
情報システム知識	1	9	58	193	59	12	1	7	333	2	11	45	155	54	11	2	9	280
施設管財知識	2	8	69	207	43	4	0	-40	333	2	9	55	166	40	8	0	-23	280
病院知識	0	1	9	307	13	3	0	8	333	0	1	6	253	15	5	0	17	280
教学支援知識	1	10	55	211	48	8	0	-14	333	3	8	42	171	46	10	0		280
入試広報知識	2	14	62	202	49	4	0	-39	333	2	13	56	152	51	6	0	-25	280
国際交流知識	1	8	48	230	42	4	0	-17	333	2	7	37	187	41	6	0	-4	280
研究支援知識	2	6	64	210	47	4	0	-27	333	3	5	49	175	41	6	1	-12	280
図書館知識	1	7	41	259	22	2	1	-29	333	0	6	34	213	25	2	0	-17	280
大学歴史等知識	1	20	75	179	45	6	3	-52	329	0	15	65	143	46	5	3	-30	277
政策動向等知識	1	11	68	166	70	13	0	3	329	1	5	46	147	66	12	0	31	277
関係法令知識	1	8	59	176	69	15	1	24	329	2	5	44	142	66	17	1	43	277
勤務先大学知識	1	23	66	166	63	10	0	-32	329	2	18	52	139	55	11	0	-17	277
勤務先職場知識	3	23	85	160	50	8	0	-74	329	2	17	64	147	41	6	0	-51	277
語学力	3	10	75	213	22	0	0	-82	323	3	6	67	172	21	1	0	-65	270
社会人常識	17	47	91	142	23	5	1	-200	326	17	37	72	125	18	4	0	-171	273
ITスキル	1	18	95	168	38	6	1	-81	327	1	18	68	150	30	5	1	-64	273
タフネス	9	14	73	189	39	3	0	-83	327	4	14	43	160	47	7	0	-22	275
情報収集分析力	1	8	50	198	61	10	0	12	328	1	3	29	177	54	10	0	36	274
課題発見解決力	1	7	32	204	68	17	0	53	329	1	7	20	180	53	14	0	44	275
コミュニカ	1	19	64	210	25	8	0	-64	327	0	13	40	192	20	9	0	-28	274
プレゼンカ	0	10	68	162	61	23	2	25	326	0	4	43	136	67	22	1	63	273
業務処理能力	2	30	63	198	31	4	0	-90	328	2	20	63	165	20	5	0	-79	275
調整合意形成能力	1	16	47	198	49	17	0	1	328	0	8	24	186	43	15	0	33	276
視野の広さ	1	13	51	204	47	11	0	-11	327	0	9	31	177	47	10	0	18	274

※「のべ差」は、全回答者の改善通常差・新規通常差を合計した値であり、負の値をとる能力の行は網掛けしてある

3種類、高等教育知識が3種類中2種類、スキルが8種類中3種類、職務能力が3種類中2種類（ただし視野の広さは新規業務のみ）に限られている。この結果から、改善・新規業務の遂行は、通常業務の遂行に用いている各種能力の「一部」を用いて行われているということがわかる。すなわち、定型的業務と創造的業務で、使用している能力上の違いは大きくない。さらにこれは、逆説的ではあるが、大学職員の通常業務が、幅広く多様な能力を用いて遂行されていることを示唆していると考えられる。

第二に、改善通常差と新規通常差が正の値をとる職員が多い能力もいくつか存在する。表5で「のべ差」が正の値をとっている能力の例としては、政策動向等知識、関係法令知識という高等教育知識や、情報収集分析力、課題発見解決力、プレゼンカというスキル、そして調整合意形成能力、視野の広さという職務能力が挙げられる。これらの能力のうち、スキル・職務能力に属する5種類は、表3の分析結果では、職位があがるほど使用度合の高くなるタイプの能力であった。ここで、表3で、これらの能力の各業務における初級一般差、管理初級差を、改めて確認してみよう。課題発見解決力とプレゼンカというスキルでは、改善業務の初級一般差、管理初級差は、通常業務のそれよりも小さくなっており、新規業務では、初級一般差よりも管理初級差の方が小さくなっている。そ

して、調整合意形成能力という職務能力では、改善・新規業務ともに、初級一般差・管理初級差は通常業務のそれよりも小さくなっていった。この結果から、一般職員・初級管理職は創造的業務の遂行にあたり、管理職が用いているような能力を、通常業務と比較して、より用いることが求められていることがわかる。つまり、職位の低い時代に遂行する創造的業務は、将来的に管理職になった場合に行うような仕事のやり方を経験する機会にもなっていると考えられる。そして、上記3種類の能力においては、特に初級管理職についてこの傾向が強く見られる。

第三に、「のべ差」が正の値をとる上記10種類の能力でも、改善通常差・新規通常差が負の値をとる大学職員は相当数存在している。すなわち、すべての職員が、創造的業務の遂行にあたり、上記10種類の能力を定型的業務と同等以上に用いているわけではない。これは、改善・新規業務と見なされる業務間でも業務遂行の方法に差があること、あるいは、同じ業務間でも担当する職員間で業務遂行の方法に差があることを意味していると言える。

本項で明らかになった創造的業務の実態をまとめると、以下のとおりである。第一に、使用能力の観点からは、定型的業務（通常業務）と創造的業務の間には、全体的に大きな違いはないことがわかった。第二に、創造的業務の遂行にあたり、定型的業務の遂行時よりも使用度合の高くなる能力がいくつか存在したが、それらは、定型的業務の遂行時に、職位が高くなるほど使用度合の高くなるような能力であった。ただし、すべての職員が、創造的業務の遂行時に、それらの能力をより用いているわけではないこともわかった。

### 3-3 各種能力の使用度合の相関係数について

本項では、表5の「のべ差」で正の値をとった7種類の知識・スキル・職務能力について、使用度合の相関係数を、業務の性質ごとに算出し、比較する。なお、業務分野知識のうち3種類の「のべ差」は正の値となっていたが、これらは現在の担当業務上で関係している他部署の影響等が大きいと考えられることから、本項の分析対象からは除外した。分析結果をまとめたものが表6である。

表6からわかることは、以下のとおりである。第一に、改善・新規業務の両方で相関係数0.7以上と高い「情報収集分析力と課題発見解決力」「調整合意形成能力と視野の広さ」の組み合わせは、いずれも通常業務よりも相関係数が大きくなっている。この結果からは、創造的業務の遂行について、定型的業務の遂行時よりも、課題を発見してそれを解決するため情報を収集して分析する、幅広い視野で業務を見て多様な関係者間の意見を調整し合意を形成する、という、組み合わせられた行動が必要とされていると解釈できる。

第二に、改善業務では「情報収集分析力と視野の広さ」「課題発見解決力と視野の広さ」の組み合わせが、新規業務では「課題発見解決力と調整合意形成能力」の組み合わせが、相関係数0.65以上であり、それぞれ通常業務での相関係数より大きくなっていった。これらの結果から、同じ創造的業務に分類した改善・新規業務それぞれの特徴が示唆される。すなわち、大学職員は、改善業務の遂行にあたり、幅広い視野を持って、現在の業務の抱えている課題を発見し、情報を収集・分析して、その課題を解決していることがわかる。また、新規業務の遂行にあたっては、課題を発見してそれを解決するうえで、多様な関係者間の意見を調整し合意を形成していることがわかる。

表6 各種能力の使用度合の相関係数（業務の性質別）

通常業務	改善業務							新規業務													
	政策動向等知識	関係法令知識	情報収集分析力	課題発見解決力	プレゼン力	調整合意形成能力	視野の広さ	政策動向等知識	関係法令知識	情報収集分析力	課題発見解決力	プレゼン力	調整合意形成能力	視野の広さ							
政策動向等知識								政策動向等知識													
関係法令知識	.649							関係法令知識	.655					.634							
情報収集分析力	.426	.360						情報収集分析力	.432	.411				.487	.390						
課題発見解決力	.472	.391	.676					課題発見解決力	.414	.377	.732			.529	.395	.789					
プレゼン力	.425	.356	.518	.589				プレゼン力	.352	.330	.531	.544		.354	.311	.496	.556				
調整合意形成能力	.442	.343	.478	.616	.529			調整合意形成能力	.426	.327	.584	.609	.564		.457	.399	.640	.707	.560		
視野の広さ	.485	.409	.580	.650	.553	.724		視野の広さ	.438	.387	.658	.651	.558	.776		.462	.351	.612	.617	.525	.744

※いずれもp<.01で有意  
 ※改善・新規業務の表では、通常業務の相関係数より小さいものを網掛けしてある

#### 4 まとめ

本研究では、大学職員の創造的業務の実態について、主に、大学職員が各業務の遂行時に用いている能力に着目して調査・分析を行った。本研究の成果およびその意義は、以下のとおりまとめられる。

第一に、各種能力使用度合の職位間での違いに着目することで、大学職員は、職位が高くなるほど、多様な能力を頻繁に用いて業務を遂行していることが明らかになった。この結果は、職位が高くなるほど扱っている業務の範囲が広くなることを示唆しているものと考えられる。第二に、各種能力使用度合の業務間での違いに着目することで、大学職員の遂行している創造的業務の、定型的業務との違いが明らかになった。具体的には、創造的業務は、定型的業務に比べて、課題を発見してそれを解決するため情報を収集して分析する、幅広い視野で業務を見て多様な関係者間の意見を調整し合意を形成する、というようなことが必要とされており、併せて、改善業務については、幅広い視野から課題を発見し、情報を収集・分析して課題を解決することが、新規業務については、課題を発見してそれを解決するため多様な関係者間の意見を調整し合意を形成することも求められていることが示唆された。さらに、それら創造的業務の遂行時に使用度合の高いスキル・職務能力は、職位があがるほど使用度合が高くなる傾向のある能力であった。このことから、一般職員・初級管理職であっても、創造的業務の遂行を通じて、通常業務では経験できない、管理職が行っているような業務遂行方法を経験できていることがわかる。このような観点から、創造的業務の遂行は、能力開発の機会にもなっていると考えられる。これらの結果は、大学職員の創造的業務の実態について、その一部を明らかにしたと言える。

そして、前段で示したとおり、大学職員が現在遂行している創造的業務は、用いている能力という観点からは、定型的業務と大きな違いは存在しなかった。さらに、創造的業務においてより使用度合の高い能力は、課題発見解決力、プレゼン力といったスキルや、調整合意形成能力、視野の広さといった職務能力であった。すなわち、現在遂行されている創造的業務が高度専門職によって担われるのであれば、高度専門職には、特定分野における専門性だけではなく、これらのスキル・職

務能力も必要とされることがわかる。これは、高度専門職の導入推進という政策や、その採用・育成という実務への含意と言えよう。

以上のとおり、本研究は「遂行のため用いている能力」に着目することで、先行研究とは異なる観点から、大学職員の創造的業務の実態に迫り、多少なりとも新たな事実を明らかにできたものとする。しかし、本研究には、方法上の限界や、扱えなかった重要な観点がある。それらを今後の課題としてここに記し、本稿の結びとしたい。第一に、調査対象の限定性が挙げられる。今後、すべての大学職員に創造的業務の遂行が求められるのであれば、本研究における調査対象以外の職員も対象とした調査・研究を行う必要があるだろう。第二に、本研究では、創造的業務の遂行について、職員の個人属性を超えて共通する実態に迫るため、使用している能力に着目して量的調査・分析を行った。しかし、より具体的に創造的業務の実態に迫るためには、遂行者へのインタビューや遂行状況の観察などを通じた質的調査・研究を行うことも重要であろう。第三に、各種能力の使用度合について、本研究では職位・業務の性質間の差に着目したが、使用度合の高低そのものの規定要因を明らかにすることにも意義があるだろう。なぜなら、異なる職員が同じ業務を遂行して同じ成果を出した場合でも、使用している能力が異なれば、その遂行方法は異なっており、そのプロセスの積み重ねが能力や意欲などの形成に影響すると想定されるためである。第四に、本研究や各種先行研究で示されているように、職位が低いほど創造的業務への遂行度合は低い傾向にあるが、創造的業務を頻繁に実施している一般職員がいることも確かである。創造的業務の遂行が能力開発の機会となっていることが示唆されたことから、創造的業務の遂行度合の高低について、その規定要因を明らかにすることにも意義があると考えられる。

## 注

- 1) 木村(2016)において知識・スキルおよび職務能力の構成要素は以下のとおり設定された。まず知識・スキルを「業務知識」「基礎学力」「対自己スキル」「対他者スキル」に分類し、大学職員の必要能力に関する先行研究を参考に、それぞれに4つの能力を当てはめた。具体的には、業界動向知識、語学力、課題分析解決力、コミュニケーション力などがある。また、職務能力には、中原・金井(2009)における労働者が成長したと感じる内容(成長感)の6種類を当てはめた。具体的には、業務能力、業務視野などがある。
- 2) 本調査・研究の一部は、2017年度大学行政管理学会若手研究奨励「大学職員の業務分野間の関係性についての考察—業務知識に着目して(代表者:一橋大学・木村弘志)」の支援を受けて実施されたものである。
- 3) 高等教育系の学会および大学院プログラムは、①②で対象としたものの他にも存在するが、加入者数・入学者数の観点から、本調査の依頼先にて対象のほとんどが含まれていると考えられる。なお、依頼を受け取った者の中には①②③の複数にあてはまる者や、国公立大学専任職員以外の者も存在している。
- 4) 調査票において、当該組織等が存在しない場合には無回答とするよう指示していたことから、

「業務分野知識（11種類）」の使用度合について、一部の回答のみ無回答であった場合には、それぞれの最小値である「1」に置換して分析する。ただし、全種類に対して無回答であった1名のみは、すべて欠損値として扱う。また、「高等教育知識（3種類）」「勤務先知識（2種類）」についても、相互の関係性が強く、また、分析でそれらの合計値を使用することから、同様の処理を行う。

## 引用（参考）文献

- イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社, 2015, 『「大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査研究」報告書』.
- 井原徹, 2015, 「これまでの大学職員論を超えて」『IDE—現代の高等教育』569: 19-23.
- 大場淳, 2009, 「第1章大学職員の専門職化の国際的動向」大場淳編『大学職員の開発—専門職化をめぐる—（高等教育研究叢書105）』広島大学高等教育研究開発センター: 1-12.
- 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: 61-79.
- 加藤毅, 2017, 『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）』広島大学高等教育研究開発センター.
- 喜村仁詞, 2016, 「マネジメントの専門知を活用した学生募集実践の展開」『大学研究オンライン』2: 25-35.
- 木村弘志, 2016, 「大学職員の知識・スキルと職務能力のつながり—人事担当部署への満足度調査に基づいて—」『大学行政管理学会誌』19: 59-70.
- 篠田道夫, 2003, 「日本福祉大学におけるSDの取組について」『大学と学生』465: 28-34.
- 中央教育審議会, 2008, 『学士課程教育の構築に向けて(審議のまとめ)』  
([http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_icsFiles/afield-file/2013/05/13/1212958\\_001.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afield-file/2013/05/13/1212958_001.pdf), 2017.11.23).
- 中央教育審議会大学分科会, 2014, 『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』  
([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm), 2017.11.23).
- 夏目達也, 2013, 「大学職員の主体性を尊重した職務遂行能力の形成—国立大学を中心に—」『名古屋高等教育研究』13: 5-24.
- 福留（宮村）留理子, 2004, 「大学職員の役割と能力形成—私立大学職員調査を手がかりとして」『高等教育研究』7: 157-76.
- 中原淳・金井壽宏, 2009, 『リフレクティブ・マネジャー—一流はつねに内省する』光文社.
- 松本美奈・倉部史記・水野雄二・竹山優子・松田優一・足立寛, 2017, 「2016年度研究集会 20周年企画パネルディスカッション 未来を拓く: 大学の未来・職員の未来、そしてJUAMの未来」『大学行政管理学会誌』20: 23-47.
- 村上義紀, 2016, 「大学職員として何をどのように学んできたか—40歳までの仕事と学び—」『大学研究オンライン』2: 37-47.



- 両角亜希子, 2015, 「日本の大学職員—調査データから」『IDE—現代の高等教育』569: 53-9.
- 安田誠一, 2014, 「大学職員が社会人大学院で身につけた能力—桜美林大学大学院修了生へのアンケートからの考察—」『大学アドミニストレーション研究』4: 21-34.
- 安田誠一, 2015, 「大学職員の能力開発における大学院教育の位置づけ—大学人事部への調査からの考察—」『大学アドミニストレーション研究』5: 107-20.

