

大学経営政策研究

第15号 (2025年3月発行) : 179-194

英国大学における事務職員は どのようにキャリアを積み上げているのか

松 村 彩 子

英国大学における事務職員は どのようにキャリアを積み上げているのか

松村 彩子*

1. 趣旨と背景

1-1. 高等教育業界における専門職への注目

昨今の先行きの見通しにくい高等教育業界の行方を見定めながら大学を信頼に足る存在として取組を行っていく上では、教員以外の職員に高度な知識や専門性が求められている。

日本では、文部科学省中央教育審議会大学分科会（2021）が「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について：教育研究機能の高度化を支える教職員と組織マネジメント（審議まとめ）」を発表し、事務職員に対して、従来の業務にとどまらない、アドミッション・オフィサーやIR人材、ファンドレイザーなど多様な職務において活躍が期待されることや教員と学生の間立ち、教育・研究が効果的に運営されるよう、時には教育・研究の領域へ踏み入って両者の力を引き出していくことが求められていることを示した。

一方、海外に視点を向けると英国では、1997年に『学習社会における高等教育』(*Higher Education in the Learning Society*：通称Dearing Report)が公表され、ここで職員の専門的能力の進化と発揮について提案がなされた(The National Committee of Inquiry into Higher Education 1997)。以降、今日では、大学職員の専門職化が進んでいると指摘されていれ(大場 2004)、実際に英国の大学等職員に占める専門的職業従事者(Professional occupations)のカテゴリに属する者の数は2019-2020年度43,475人(全職員の22.2%)から2023-24年度53,730人(26.0%)へと増加している(Higher Education Statistics Agency (HESA) 2025)。これは、多様な学生の支援や外部のステークホルダーとのやり取りを担う新しいタイプの職種が増え、教員/職員といった従来の境界が薄れてきていることの証左であるという(Whitchurch 2023)。高等教育課程修了者がいない家庭の学生への入学支援、多様な学生への学習支援、起業・スタートアッププロジェクトの牽引、企業との連携、パブリック・エンゲージメント事業など多くの分野で自らの専門知識とスキルを活かして働く専門職の登場は予めから議論されてきており(Lauwerys 2002; Lewis 2012; Hogan 2014; Gander 2018など)、特に第3の職種を担う職員“Third Space Professionals”の拡大が議論の主流となっている(Whitchurch 2008a, b)。こうした専門的な知識やスキルを必要とする業務を担う職員が注目を浴びる中、第3の職種に就く職員の働き方や、領域の形成、アイデンティティの確立などについては、多くの研究が蓄積されてきた(Whitchurch 2013; Veles 2020など)。しかし、それ以外の職員はどのように自分の職に関わるアイデンティティを確立し、キャリアを進めているのかという問

* 東京大学大学院教育学研究科 博士課程

いについては十分な検討がされてきていない。

1-2. 英国高等教育業界の労働・雇用環境と職員の自己認識

ここで、英国の大学職員の労働・雇用環境を概観しておこう。英国の大学職員は、業務が明確化されたうえで公募され、その仕事を遂行するために必要なスキルと経験を兼ね添えた者が応募して採用される（久志・宮澤 2022、高野 2018）。そのため、日本の大学に多くみられるような一度入職すれば数年ごとに自動的に人事異動が訪れ、キャリアが積み上がっていく環境は想定されていない。また、Gander et al. (2014) は、ポジションの仕事内容が再評価され (re-graded)、職務の等級が上がることもあるが、あくまでそれは「職務」の再評価であり、そのポジションに就く人を評価するものではないという。その上で「詰まるところ、職を変えることでキャリアアップしていくことが求められている」と端的に指摘する (Gander et al. 2014: 116)。一方で、Lewis (2012: 138) によれば、たまたま大学での職を見つけてキャリアをスタートする“the accidental administrator”であるケースが多いと指摘しており、その傾向はReeds (2024: 3) でも大学職員とは、子どもの頃から夢に描く職業ではなく、キャリアの最初から専門性を持って入職するわけではないとされていることから示されている。先のHESA (2025) の統計に戻れば、“Professional occupations”以外にも2023-24年度で准専門的職業従事者 (Associate professional occupations) 45,975人 (22.2%) や事務・秘書業務従事者 (Administrative and secretarial occupations) 63,900人 (30.9%) を数え、職員の半数はこれらの職員が占めていることになる。第3の職種に該当する職員が全て“Professional occupations”に該当するというわけではないが、このデータを踏まえれば、高度な専門職として働く者も一定数いる中、それに準じた一般的な職員も大きな一部を担っており、このような多様な職員が混在している高等教育業界において、専門職のみならず、その他の職員にも焦点を当て、どのようなキャリアの動きをしているのかを解明することは職員の人材育成を考える上で重要である。また、英国の大学職員は、その起源が教員による大学管理業務の秘書的支援業務にあるとされ (隅田 2004)、広く大学行政に尽くす公務員の一面も持った存在としても捉えられてきた (Lockwood 1986)。このように日本の大学職員との類似点がありつつ、一方で職員の専門職化が進行する過渡期にある英国の大学職員の状況に着目することは、大きな意味を持つと考えられる。

2. 先行研究の到達点と本稿における問い

大学職員の国際比較に言及した研究については、隅田 (2004) が英国大学の事務系マネジメント体制について、主に学外から雇用される上級管理職 (事務局長や財務部長など)、ある程度独立した権限を持つ事務系職員、事務系職員の補助的な役割を担う職員に大きく区別されることを提示し、元々は秘書的な役割に起源を持つ事務系職員の職能が高度化していることを指摘している。また、大場 (2004) は、1980年代のサッチャー政権における大学改革により経営の効率化が求められ、以降大学職員に対し経営能力や専門性を高めることが推奨され、キャリアが多様化していることを示した。最近では、高野 (2018) や大島 (2024) が、米国の大学職員ほどではないが、英国でも大学を取り巻く環境の変化に業務が多様化・複雑化し、専門化する大学職員が増えていることを述

べている。しかしながら、これらの研究は英国大学職員の文献レビューや英国大学のマネジメントの基本構造を扱ったものであり、職員の視点から、自身の職に対しどのようなアイデンティティを持ち、どのようなキャリアパスを進んでいるかについて踏み込んで分析しようとする本稿のアプローチとは異なる。

英国における大学職員研究に関しては、大学等職員の未来について「今後はデスクにいて事務をこなすだけでなく、大学を運営する一部となり、自分の能力と経験を活かして実行・決断・他者への影響を与えていくべきだ」としたLockwood (1986) の予見的意見に端を発し、その後、1990年代後半から職員の役割や能力開発について議論が盛んになる。1997年のDearing Reportでは、学生数が増え、従来なかった学生への支援業務や学習を促進するための業務に関与する職員が増えてきており、このような職員の職能開発やキャリアパスの整備が必要だとされた (The National Committee of Inquiry into Higher Education 1997)。それに呼応するかのよう英国大学職員の職能団体 Association of University Administrators (AUA)、現 Association of Higher Education Professionals (AHEP) が1997年に高等教育に関するジャーナル *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education* を発刊する。こうした大学職員の存在感の高まりの中、職員の職業上のアイデンティティに着目した研究が編まれていく。Whitchurch (2008a) により大学職員における職員と教員両方の領域にまたがる業務を専門とするいわゆる第3の職種に就く職員 (The Third Space Professionals) の登場が指摘され、また、職員のアイデンティティについて組織と仕事領域との関係をもとに4つの分類が示された (Whitchurch 2013)。その他、Lewis (2012) が大学等職員のアイデンティティを構成する6つの要素を抽出し、専門的知識やスキルは十分に育ってきているが、集団的に「専門職」であるというアイデンティティを獲得するまでには至っていないことを分析している。また、第3の職種に就く職員が増えていることから、職員と教員の双方の業務に及ぶ領域における連携を促進するにはどうすればよいかという問題意識のもと、職員の3つの組織的欲求 (autonomy, competence and relatedness) を満たすことが有効である (Veles 2020) とした新しい視点の職員研究も生み出されている。さらに、職員のキャリア選択の面から分析した研究としては、Gander (2019) が大学職員のキャリア選択行動を4つのタイプに分け、その背景にあるそれぞれの職員の合理性や動機を解明している。

このように、英国において大学職員に関する数多くの研究蓄積がされ、そのアイデンティティにも迫るものがあるが、いずれも職員の入職の経緯やキャリアを積み上げるキャリア行動のプロセスには焦点を当てていない他、そのプロセスに職員としてのアイデンティティがどのように関わっているかという問いに答えるものではない。また、第3の職種にある職員の議論が盛んだが、それに該当する職員のみを採り上げて、その特徴やアイデンティティの葛藤に着目することが多い。特定の職能・スキルを持って専門職として働く職員でも、よりジェネラルな管理職に就く場合でも、彼ら彼女らがキャリアを積み上げていく具体的なプロセスにはあまり着目されてこなかった。

そこで本稿では、図1で示すように高い専門性を持った第3の職種に就く職員ではなく、ジェネラルな業務も担う、幅広い英国大学職員のキャリア形成のプロセスを明らかにすることを試みる。

3. 研究の方法

英国内の高等教育関連機関に雇用される教職員に対して、自身のこれまでのキャリアや現在の職業についてインタビューを行い、その内容をポッドキャストで配信している“Job Shadowing HE”というプログラムがある。制作は英国内の高等教育関連業界に従事する教職員を対象にコンサルティングを行う Susannah Marsden 氏によるもので、2023年11月に開始され、2024年8月時点では20回合計23人のインタビューが収め

られている。1回30分程度の一対一によるインタビューであり、回によっては、2名のインタビューをゲストとして迎えることもある。本稿ではこのうち、インタビューが①現在教員職にある者、②2名でインタビューを受けている者、③学生が所属しない高等教育関連機関（シンクタンクやコンサルティング企業など）に従事する者を除いた合計14名のキャリアストーリーを分析対象とした。その対象者の一覧を表1に示す。なお、本稿で対象とするインタビューを収めたポッドキャストは2023年11月から2024年7月までに配信されたものである。インタビュー回の選定を行ったのは大学職員のみに着目するため、かつインタビュー環境に極端な差異が生じないようにするためである。職位については、Registrar（事務局長）やインタビュー内で自ら上級管理職と言及している場合は、部課長級、ManagerやHead、数名程度のチームを預かる役割であれば、課長補佐・係長級、初職や他のメンバーのマネジメントがほとんど役割にない場合は、一般職級として分類した。また、いわゆる第3の職種など最初から専門職として採用される職員以外に着目したいため、今回の対象者は、高等教育機関において一般事務職（事務アシスタント職など）から始めた者や他業種からの入職者でもその専門知識や能力に直結した専門職には就いていない者である。なお、経歴の確認や職務内容の正しい把握のために、不足する情報は職業をベースにしたソーシャル・ネットワークワーキング・サービスである“LinkedIn”上で本人が公開しているデータから補った。これらを踏まえ、14名のうち、6名が部課長級、7名が課長補佐・係長級、1名が一般職級と分類された。本稿では、それぞれ、「S、M、E」と略記し、各グループの中で高等教育業界での就業年数が長い順に並べ、「S-1」などとインタビューを個別表記する。

分析の手順としては以下の通りである。①選定したインタビューの内容を全て逐次的にテキストに書き起こす。②インタビューの語りから、「(1) どのようなキャリアを選択してきたか」、「(2) どのようなモチベーションや目的を持ってキャリアを進んできたか」、「(3) どのような経験から能力やスキルを獲得したか（自己研鑽などの取り組みを行なったか）」という3点に着目し、KJ法¹⁾により、語られた現象や事実、状態に対してそれを表現する一行程度の見出しを付してインタビュー全体の整理を行う。③一人分を終えると、次の対象者について同じ作業を行う。④全員分の一行見出しができれば、一行見出しに共通して現れるテーマごとにグループにまとめ、さらにそのグループを表す概念を抽出し、ラベルを付していく。⑤グループ間の関係性を検討し、それを基に個々人に着目しているだけでは見えてこない、英国高等教育業界で働いている職員のキャリア発達に関する全体を貫く構造とストーリーを提示する。

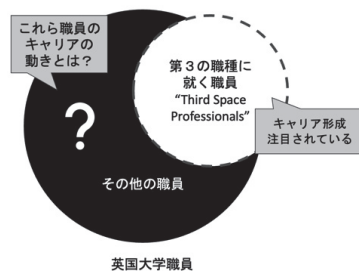


図1 研究の枠組み（筆者作成）

ここで、本研究には一定の限界があることに触れておきたい。今回分析に用いた対象者及びその所属機関には偏りがある。WEB公開されるインタビューに応じて自身のキャリアストーリーを語ることは、キャリア形成活動に積極的であり、自分の職務に関して普段から内省的であることが考えられ、大学職員全体を一般化できるものではない。また、所属機関については、学位授与権を持つ大学としての地位を確立したのが1960年代以降の比較的新しい大学である。Oxbridgeを中心とした中世からの歴史を持つ大学は含まれておらず、機関の特性やミッションによる業務の違いがもたらす職員への影響については考慮していない。この点でも英国の全ての大学に所属する職員をもって本研究の成果に当てはめることはできないことに留意する必要がある。

4. 分析結果

14人のインタビューの語りをKJ法により分析したところ、171の一行見出しカードが作成された。次に、それらについて共通する意味の語りをまとめたところ、キャリア発達に係る5つの概念グループが見出された。それらをまとめたのが図2の概略図である。結論を先取りして言えば、共通して浮かび上がってきたのは、型のないキャリアパスに自ら分け入りながら、自らの職員像を振り返り、再定義していく構造である。以下で段階を追って各グループの内容を分析する。

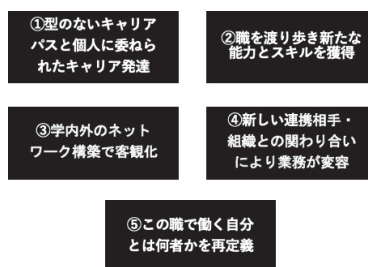


図2 分析結果の概略図（筆者作成）

4-1. 型のないキャリアパスと個人に委ねられたキャリア発達

このグループにまとめられたのは、そもそも大学職員のキャリアの進め方に典型的な道があるわけではなく、主体的に切り開いていかなければならないという自身のキャリアへの向き合い方である。例えば、以下の語りに端的に示されている。

高等教育の業界にありがちですが、[そのキャリアの道筋は—引用者追加]クッキーの型のようにはっきりしたものではないのです。自分の道を探っていかなければなりません。そこにある機会を自ら探しにいく努力が必要です。自分の役割にどんなスキルアップが求められていて、これまでの状況にとらわれず常にどう変えていけばよいかを考え続けることが必要ですね。(S-5)

また、入職のきっかけとして、そもそも最初から大学職員になろうとしてなるものは少ないということ述べており(S-6、S-5、M-2)、そのキャリア実態は多様である。前職は高等教育業界以外であったが、人員削減で辞することになって、将来のキャリアを模索することに直面し、以前から大学という環境に戻ってきたかったという思いから入職した者(M-4)、チャリティ団体での寄付金募集活動によって現職へと直接つながる職へと導かれた者(M-7)、自身の汎用性スキル(transferrable skills)にフィットすると考えたことが理由である者(M-6)など、初めから大学等の機関で働くことを目指していたわけではないが、自分の置かれた状況や偶然ともいえるタイミングをきっかけに大学等での職を得たという経緯を語っている。このことは、多様な時点で大学へ

表1 分析の対象者

番号	機関名	職名・役職級 (S: 部課長級、M: 課長補佐・係長級、E: 一般職級)	高等教育関連機関就業期間	HE就業機関数	現所属機関就業期間	高等教育関連の職に就いたきっかけ	学位	高等教育業界における初職	キャリア全体における初職
S-1	Cardiff Metropolitan University	Director of Registry Services・S	20年3ヶ月	3	10年1ヶ月	—	BA (学士課程), MBA	Depute President, Glasgow Caledonian University' Students Association	Depute President, Glasgow Caledonian University' Students Association
S-2	ARU Peterborough	Vice-Principal (Operations and Infrastructure)・S	18年5ヶ月	3	2年9ヶ月	学部生の時に職員と話して興味を持つ。	BA (学士課程)	Research Admin Assistant at City, University of London	高等教育機関での短期就業
S-3	University of Nottingham	Associate Director of Change・S	16年6ヶ月	2	3年11ヶ月	常に自分にとって何か得るものがある業界に就きたかった。	BSc, PgCert (学士課程、大学院履修証明課程)	Systems Training Officer, Nottingham Trent University	Systems Training Officer, Nottingham Trent University
S-4	Arts Students' Union at the University of the Arts London	Chief Executive Officer・S	15年2ヶ月	7	10年2ヶ月	自身が大学学部在学時に Students' Unionの学生執行メンバーだった。	MSc (修士課程)	Vice President (Sports and Societies), Union of Brunel Students	Vice President (Sports and Societies), Union of Brunel Students
S-5	City, University of London	Chief of Staff・S	14年3ヶ月	4	3年3ヶ月	他業界を経験後、心の隅に引っかかっていた大学をメインの仕事と考えるようになった。	MSc, MA, PgCert (修士課程、大学院履修証明課程)	Programme Officer, Association of Commonwealth Universities	民間企業にて Marketing Promotions Coordinator
S-6	Aston University	Director of Planning, Performance and Student Statutory Returns・S	11年7ヶ月	6	1年2ヶ月	学生時代の学内アルバイトにより大学の業務に興味を持った。	LLB, PgCert (学士課程、大学院履修証明課程)	Vice President Education / Deputy President / Trustee, University of Essex Students' Union	Vice President Education / Deputy President / Trustee, University of Essex Students' Union
M-1	University of the West of Scotland	Senior Registry Digital Manager・M	22年5ヶ月	3	8年2ヶ月	—	MLitt (修士課程)	Computing Specialist, Dickinson College in USA	アメリカのチャリティ団体にて Camp Counsellor
M-2	University of Surrey	Chief Student Officer・M	15年1ヶ月	2	2年	学生をリクルートする立場で大学生と出会い高等教育そのものに興味を持つ。	BSc (学士課程)	Head of Project Innovation and Deputy Head Student Advice and Guidance, University of Southampton	民間企業にて Testing Specialist
M-3	Anglia Ruskin University	Senior Admissions Manager・M	12年11ヶ月	2	1年2ヶ月	公共セクターでの仕事を志望。その後政治が絡まないよりフラットな環境を求めて。	MA, PgCert (修士課程、大学院履修証明課程)	Faculty Quality Officer, University of Bedfordshire	公的機関での Administrative Assistant
M-4	School of Education, University of Nottingham	Head of School Operations・M	9年10ヶ月	1	9年10ヶ月	大学という環境に展ってきたかった。	BA (学士課程)	Strategy and Business Change Manager, University of Nottingham	民間企業にて Business Analyst
M-5	University of Leeds	Deputy Director of Residential Services・M	8年10ヶ月	3	3年10ヶ月	民間の教育機関で職員をしているうちに見つけた大学の学生住宅施設での仕事が天職だった。	2 Mas (修士課程)	Village Manager (Campus Life Services), University of Limerick, Ireland	Village Manager (Campus Life Services), University of Limerick, Ireland
M-6	University of Leicester	Strategic Planning Manager (Governance)・M	8年6ヶ月	2	4年11ヶ月	自身の Transferrable Skills にフィットすると考えた。	MA (修士課程) MBA課程履修中	Senior Manager, Governance at The Open University	文化施設にて パーソナル・アシスタント
M-7	Royal College of Art	Head of Student Experience・M	7年6ヶ月	3	2年3ヶ月	チャリティ団体での寄付金集め活動が現職へと直接つながる職へ導いた。	BA (学士課程)	Chief Executive at Leeds University Students' Union	Chief Executive at Leeds University Students' Union
E-1	City, University of London	Project Manager in the Change Support Unit・E	5年11ヶ月	1	5年11ヶ月	大学院生としての経験がプロジェクトの実施に活かせると思った。	MA (修士課程)	Strategy and Planning Assistant at City, University of London	チャリティ団体にて パーソナル・アシスタント

※各ゲストのインタビュー内容及びLinkedInの経歴から発表者作成。期間については2024年8月現在。就業機関数は現所属を含む。

入職する入口が広がっているということの意味しており、実際に大学等職員の初級レベルの職には、特別な資格やトレーニングを必要としているわけではないため、以前から持ってきた大学等で働くことへの意識が偶発的なきっかけと合致すると参入しやすいということが各インタビューの語りで見えてきた (S-2、S-6など)。また、企業のように、組織が明確な目標を持ち、ラインによる指揮命令系統がはっきりしているわけではない (M-4) ため、次に目指すべきポジションが曖昧であり、積み重ねるべきキャリアの道筋が明示されにくいという特徴が語られた。

一方、あるポジションに就いてもそこで自然にキャリア発達が見込めるわけではなく、自分で思

考して経験を積み、能力・スキルを獲得していかなければならないという、「キャリア発達の自己主導性」を受け止め、それを前提にキャリア行動を起こしていることが当該グループの特徴的なテーマとして生じている。

常に次のステップが明確なわけではないのです。自分の能力のどこを伸ばしたいのか、何を学びたいのか、どんなスキルを身につければ良いのかは自分自身で考えないといけないのです。(S-5)

この語りに示されるように通常は、組織再編などがなければ、1つ職においては同じ業務を行っていくことになる。新しいスキルを磨きたいと考えたら、自ら他部署、他機関のポジションを見つけるか、一時的に募集するセコンドメント²⁾に応募するなど自ら動いてその機会を手にする必要があることが示されている。

4.2. 職を渡り歩き新たな能力とスキルを獲得

次の発言グループでは、新たな経験を積むことで新たな能力・スキルを獲得するために一定の職務に止まることなく、職を変えることで自らのキャリアを積み上げていくというキャリア行動がテーマとして浮上した。例えば、短期の職務を転々とした経験のある(S-2)は次のように語っている。

シティ大学では、短い期間で様々なポジションを渡り歩きました。働き始めて8ヶ月すると、3ヶ月間の期間限定セコンドメント、その次は6ヶ月間の育休代替職員として転々となりました。(S-2)

他人から見れば、短期のポジションを脈絡もなく転々としているように映るが、(S-2)本人からすれば、必要な能力とスキルを得るために、その時巡ってきた機会を掴みに行った結果だという。一つのポジションにとどまっても、自分の成長に合わせて新しい挑戦を提供してくれるわけではない。だからこそ、次に自分には何が必要で、何を鍛錬すべきかを検討する必要がある。その結果が、(S-2)の場合は、学内の短期の期限付きポジションを転々とすることだったのである。以下の語りはそのことを端的に示している。

時には、横に移動したり、後退したりしながら、さまざまなスキルを得るためにそれに応じた状況に自分を置くことになります。(S-5)

横への異動をたくさん経験してきました。幅広い経験とチャンスを得られるので、とても重要だと思います。(M-2)

また、個人のキャリア全体を考えた時、求められる知識や経験と現在の自分にギャップを感じ、キャリアアップを目指すのではなく、敢えてキャリアダウンを選択したという言及もあった。

[部局レベルでの実践的な学籍管理の] 知識と経験が足りないため、キャリアを後退させ部局教務の初級職に就きました。そのポジションで基本的な前提知識やルールを体得することができました。(M-3)

このように、一見すると周囲からは合理的には見えないキャリアを含め、本人が自分で考え、その時に必要と思ったポジションや、あるいはその先を展望して望んだキャリアパスを自分主導で選

び、積み重ねていく様子が語りから明らかとなった。

4-3. 学内外のネットワーク構築で自分を客観化

4-2のグループで見られたように、職員のキャリア発達は個人の主体性に委ねられており、進むも退くも自分で決めていかなければならないと認識する者が多かった。だが、キャリアを重ねる上で迷いを生じ、どうすれば良いかわからなくなる場面もあるだろう。そこで次に立ち現れてきたのは、学内外の職能ネットワークの中で自分を客観化するというインタビューの語りグループである。学内外の職務に関係する団体やネットワークに参加して、同じ職務に就く他大学の職員との交流を語る者や、互いに学び合い、スキルを高めていく機会を積極的に得る者が見られた（S-1、S-3、S-6、M-2、M-4、M-5、M-6）。英国では高等教育関係機関の職員を広く対象とするAHEPや事務局長級の役職員を対象としたAcademic Registrars Council（ARC）やAssociation of Heads of University Administration（AHUA）、学生支援職員向けのAssociation of Managers of Student Services in Higher Education（AMOSSHE）などの団体がある。また、AHEPでは、高等教育行政の大学院レベル履修証明課程の受講をサポートしており、同制度を利用して履修証明課程修了の資格（Postgraduate Certificate: PgCert）を取得する者もいる（S-3、S-6、M-3）ほか、外部の機関が提供するプロジェクト・マネジメントの資格を得る職員（E-1）や、新たにMBAの学位を取得しようとする職員もいる（M-6）。さらに、今回のインタビューに参加した全員がLinkedInのアカウントを有しており、オンライン上でのネットワークが様々に展開されている。英国内はもちろん、グローバルに自らの職業上の活動をアピールしている。こうしたネットワークを築くことで、他大学で同種の業務を行う職員との緩やかな連携や人脈が育っていき、次のポジションを探す際にも機関を越えて異動することを促進していると考えられる。

[AHEPという団体に参加してみたらと勧められて参加したら、] すごくよかった。参加しなかったらつながれなかった人、情報、知識にアクセスできた。それによって、他の大学のことを含め、よく状況を把握できるようになったと思うし、高等教育業界では特に、そうした大学間でのやり取りや情報共有が生きてくる。(S-3)

上記の語りが示すように、高等教育関連の組織ではこうした横のネットワークによって（ともすれば、自ら道を切り開いていかなければならない）孤独なキャリアの構築を乗り越えようとする職員がそこから活力を得ている姿が見られた。また、（S-3）が学外者とも広く連携した取り組みをする際には「自分の組織にどっぷり浸かりすぎないようにしている」と述べるように、直属の組織以外のコミュニティとつながりを持つことは、現所属の組織における文脈から一歩身を引いて、自分の業務や役割を客観視することにつながっていると考えられる。

4-4. 新しい連携相手・組織との関わり合いにより業務が変容

このグループ全体に見られたのは、ポジションを渡り歩くことで得られる視野の広がり、及びそれを通じた業務の多角化である。以下の（M-3）の語りは、象徴的である。

高等教育業界に入った当初は、質保証を担当していましたが、実質的な知識が足りなかったため、

現場での教務事務の仕事に移りました。その時、あるプロジェクト・チームへの参加の誘いがあったのです。そこでは、いろいろな担当の方が集まっていて、アドミッション・マネージャーの方がいたのです。そこで、そのマネージャーから非常に大きな学びを得ました。そこからアドミッションのチームを率いるポジションをやってみようかと思うようになったのです。(M-3)

自分の知識・スキルの不足から、取返して職位を落としたポジションに就いたのであるが、その時に参加したプロジェクト・チームでの出会いと学びから、自分の目指す業務を見つけ出し、その方向へ自分を変化させていくという行動に出ている。

また、(S-6) は一度大学での初級職を得た後に、英国学生局 (Office for Students) という非政府系の公的機関において各大学教育の質評価を行う Teaching Excellence Framework (TEF) を実施する部門で働いている。ここで得たデータを細かく分析し、全体の動向を推し図り、未来を創造するという視点が現在の大学でのデータに基づいた戦略策定の業務に大いに役立ったと述べる。当初の大学のポジションに留まっていたには得られなかった業務の視点やそこに関連する人々との出会いが次のキャリアに大きく影響するということが示される例である。

4.5. この職で働く自分とは何者かを再定義

このグループは、それぞれ職員が業務で日々つながりをもつ関係者とのやりとりを通して変容していく業務の中で、この職に就く自分とは何者であるか、改めて自己イメージを再定義していく語りのまとまりである。

新しいシステムを入れることについては賛否があるが、システムを入れる・入れないの話ではなくて、長い目で見て業務が良くなる変革であることを認識させるのは難しい。(S-1)

この語りが指しているのは、目下の業務として、自身が担当している新しい学務情報システムの導入であるが、それと同時に、この業務により真に自分が達成すべき仕事としては、学内全体の今後の業務の改善であることを語っている。自分の立つポジションにおいて、自分は何者であり、何を成すべきかを再定義している姿が読み取れる。同じ趣旨の語りは下記の (M-3) にも窺える。

アドミッションの仕事は、一番大きなインパクトを学生に与えられる職だと思います。だって学生が学生生活を始める最初のところで背中を押してあげる役割だから。(M-3)

(M-3) は質保証、その後教務の現場とポジションを変化させ、現在のアドミッションの職務に辿り着いた。その職務で自分がどのような役割を担っているかを考えた結果、学生に一番大きなインパクトを与える職であり、自身がそうでありたいと自分の役割を再定義している様子を表していると言えよう。さらに所属大学がサイバー攻撃を受け、対応を迫られた (M-1) は、以下のように語る。

マネジメント職という職務がどういうものかよくわかった。[中略] サイバー攻撃があった当初、仕事から帰るとパートナーから「それは、あなたが全部決めなきゃいけないのか」と問われ、「僕がやらなきゃいけない」と答えた。何を優先して、どうやってチームで実行していくか決めること、それは、僕の仕事だと悟った。(M-1)

彼は、サイバー攻撃による学内すべてのシステムダウンという未曾有の事態に直面し、デジタル・マネージャーとして全学の学務システムを統括する自分の役割を改めて見つめ直すこととなっ

た。そこで自分の役割はどうあるべきかを再度認識し、その確固たるアイデンティティを自分の仕事に落とし込んでいる。彼はサイバー攻撃の六週間後には、システムを部分的に復旧し、新年度入学生を無事に受け入れることができたと語る。このように、インタビューに共通して見られたのは、他者との新たな関わりや自身の役割変容を通して、自分が何者であるかを振り返り、アイデンティティを再構築していく姿であり、それは新しいアイデンティティを自らの業務に反映させていくプロセスであるといえる。

5. 考察・議論

5-1. キャリア・マネジメント・サイクル

ここまでの分析から次のようなキャリア・マネジメントの構造が見えてくる(図3)。高等教育業界において大学職員の「①型のないキャリアパスを自ら切り開いていく」という状況があり、そこで重要なのが「②一旦、現在の組織を離れ、横、斜め、時には後ろへと異動して新たな経験とスキルを得ていく」ことであると考えられる。そうした自己主導性に基づくキャリア発達という現実を職員は突きつけられており、「③学内外のネットワークで人脈を広げ、自分の能力や経験に、何が必要なのか、何が足りないのかを客観視」する。また、そのネットワークで交わされた情報やグッドプラクティスの共有により、お互いが刺激し合う環境に置かれ、高等教育の大学院コース履修や資格取得による自己研鑽が促進される例もある。その積み重ねが、「④従来にはなかった連携相手・組織との関わり合いが生じ、業務が徐々に変わっていく」ことにつながり、その中で仕事におけるアイデンティティ(私は、この職にある者として、こうしたい。こうあるべきだ)に変化が生じ、「⑤この職で働く自分とは何者かを再定義」していく。そして、次のポジションへと進んだ際には、②、③、④へとフェイズが巡ると考えられる。この一連の「自ら動く前提」、「所属する組織から離れ、自分を客観視」、「新しい環境、関係者との出会い」、「新しい組織・文脈の中でアイデンティティ再定義」という循環構造は、個人のキャリア・マネジメントにおいてキャリアアップしていくエコシステムを生み出していること示唆される。この循環構造は、今回インタビュー分析を行なった14名の英国大学職員の語りから明らかになったものであり、英国大学職員を一般化するものではない。しかしながら、AUA(現AHEP)のコンサルティング部門AUA Consultingが英国内の大学等職員2,000人以上を対象に行なった調査でも、キャリアパスが明確でない点を含め、所属機関による職員の能力開発支援の不十分さに対する懸念の声が挙がっている(AUA Consulting 2020)。また、当該アンケート調査を踏まえ、40名ほどを対象を絞った聞き取り調査が実施されており、その結果、機関側が組織内でのキャリアアップのための昇進ルートを提供することを期待するのではなく、職員自身が主導権を持って、キャリアを選択し、開発していくことに重要性を見出していることが明らかになっている(AUA Consulting 2020)。この調査結果と本稿のインタビューの語りとは符

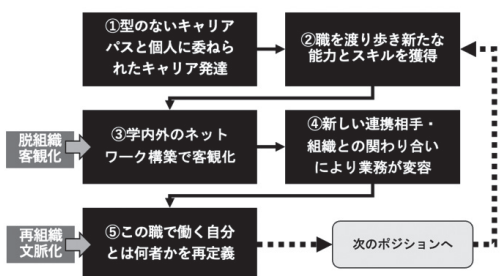


図3 キャリア・マネジメント・サイクル(筆者作成)

合する部分があり、見えづらいキャリアパスを直視し、自分で切り拓いていこうとする職員の前向きなキャリア推進力が働いてキャリア・マネジメント・サイクルが機能していると考えられる。

5-2. キャリア・マネジメント・サイクルと職階別の特徴

本稿で分析を行なった14名の語り全体を統合することで自らキャリアを切り拓いていくキャリア・マネジメント・サイクルが働いていることが見出されたが、そのキャリアの切り拓き方は一様ではなく、職階ごとに一定の特徴がみられた。まず、部課長級の職位にあるインタビューについては、S-2を除き、大学院レベルの課程を修了していることである。特に注目すべきは、高等教育業界に入ってから、高等教育や大学マネジメントにかかる課程に学んでおり、自分の能力や知識の見直し、新しい経験とスキルを得て、ネットワークを拡大していくきっかけになっていると考えられる。S-2についてもMBA取得を目指していた時期があったことから、第3の職種ではないキャリアの積み上げ方として、職を渡り、人的ネットワークを築いていく際に大学院課程での学びがキャリア・マネジメント・サイクルを回していく大きな動力を与えている可能性が示唆された。

次に課長補佐・係長級の職位にあるインタビューについては、業務の傍ら大学院課程のプログラムを履修する者（M-3、M-6）の他、ITや学生寮の担当（M-1、M-5）など職を渡りながら、経験を積みより専門的なポジションへ向かう方向性がみられた。今後、先に見た部課長級のポストへ進むキャリア・マネジメント・サイクルを回していく者と一定の専門的な分野を極めるサイクルによりキャリアを積み上げていく者で異なる傾向がここでは示された。さらに、一般職級の職階にある者については、サンプルが1名しかいないため、比較はできないが、アシスタントから始めて現在は、プロジェクトベースの業務に就いていること、プロジェクト・マネジメントのコースを学外で履修しライセンスを取得していることから、他の上級職位にはない、組織にとらわれず、プロジェクトに応じて必要な関係者でグループを組み、目標を達成する、半ば第3の職種の特徴を備えた環境でキャリアを積み上げていく道筋も見られた。

6. 総括・今後の課題

本稿では、英国の高等教育業界において新しく台頭してきた専門職以外の大学職員に着目して、そのキャリア構築の構造を分析した。インタビュー対象者の属性に偏りがあり、また英国の大学職員一般に当てはまるわけではないという本稿の限界を自覚したうえで、分析結果から見えてきたのは、見通しが難しいキャリアパスの中、キャリアアップしたいなら自ら主体的に道を切り拓いていく姿勢と繰り返し生じる自身の職務・役割の客体化と再定義のサイクルであった。大学の初級職からキャリアを開始した者、他分野の業種から転職してきた者に関わらず、職員が試行錯誤を続けながら、キャリアパスを切り拓いていこうとするキャリア・マネジメント・サイクルには下記のフェイズが見られた。

- ① 型のないキャリアパスと個人に委ねられたキャリア発達
- ② 職を渡り歩き新たな能力とスキルを獲得
- ③ 学内外のネットワークで客観化

- ④ 新しい連携相手・組織との関わり合いにより業務が変容
- ⑤ この職で働く自分とは何者かを再定義

また、このサイクルがさらに次のポジションへと移転する原動力となっていることも明らかになった。さらに、今回の分析対象者における傾向として、このサイクルには、職階別の特徴が見られ、それぞれに自身でキャリアを積み上げていく道筋が異なっていることが示唆された。最初からアシスタントなど初級の職から始め、学内外の異動やネットワーク形成、自己研鑽を積みながら、部課長級の職に上がっていく者、専門的なポジションを選ぶ者などそれぞれに自分の仕事のアイデンティティを再定義してキャリアを進んでいく様子が見られた。しかし、こうしたキャリア選択行動が大学職員に特有なものであるのか、他の業界においても一般的であるのかは、今回の分析では検討の対象外に置いている。また、現実には上昇・改善志向のある職員が全てではなく、今回のインタビューに見られたサイクルがうまく機能しない者も多く存在していると考えられることなど課題がある。今後は、キャリアに対して多様な考えを持った大学職員や大学職員以外のホワイトカラーと比較した仕事のアイデンティティの変容に着目した研究がさらに必要であると考えられる。

注

- 1 分析の具体的な手順は川喜田（1977）に拠った。
- 2 現在の職は確保したまま、別の部署の業務を担当する制度。学内、学外の両方がある。

参考文献（WEBサイトの最終閲覧日は全て2025年2月18日）

- AUA Consulting. (2020). "Future HE Professionals: Insights from Stakeholders". <https://ahep.ac.uk/wp-content/uploads/2020/07/FHEP-Insights-from-stakeholders.pdf>.
- Gander, M. (2018). "A descriptive study of professional staff, and their careers, in Australian and UK universities". *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 22(1), 19–25.
- Gander, M. (2019). *Understanding Contemporary Careers: Choices and Consequences: For Higher Education Professional Staff*. Doctoral thesis for Murdoch University.
- Gander, M., Moyes, H. and Sabzaliva, E. (2014). *Managing Your Career in Higher Education Administration*. Hampshire and New York: Palgrave Macmillan.
- Higher Education Statistics Agency (HESA). "Who's working in HE"? <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/staff/working-in-he>.
- 久志敦男・宮澤文玄（2022）「統編：諸外国における大学職員のキャリア開発とジョブローテーションに関する一考察—海外大学職員から見た日本の人事システムを中心に—」『大学行政管理学会誌』No. 26、179–189頁。
- Hogan, J. (2014). "Administrators in UK higher education: Who, where, what and how much?". *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 18(3), 76–83.

川喜田二郎 (1977) 『発想法』 中公新書136、東京：中央公論社。

Lauwerys, J. (2002). "The future of the profession of university administration and management". *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, 6(4), 93–97.

Lewis, K. R. (2012). *Constructions of professional identity within UK higher education administration and management: the importance of collective self-confidence*. Doctoral Thesis for Institution of Education, UCL.

LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/>.

Lockwood, G. (1986). Role of University Administrators: Second Thoughts. In S. Bosworth (Ed.), *Beyond the Limelight: Essay on the Occasion of the Silver Jubilee of the Conference of University Administrators*. Reading: The Conference of University Administrators. 81-87.

Marsden, S. (2024). *Job Shadowing HE*. Podbean. <https://www.jobshadowinghe.com>.

文部科学省中央教育審議会大学分科会 (2021) 「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について：教育研究機能の高度化を支える教職員と組織マネジメント（審議まとめ）」 https://www.mext.go.jp/content/20210302-koutou01-1411360_00002_003.pdf.

大場淳 (2004) 「諸外国の大学職員 II英国編：第2章 英国における職員開発活動の発達と展開」、大場淳編「諸外国の大学職員」『高等教育研究叢書』No.79、69-70頁。

大島英穂 (2024) 『大学職員の仕事経験の探究：業務と仕事への取り組み方の分析』東京：東信堂。

Reeds, R. (2024). *Surviving and Thriving in Higher Education Professional Services: A Guide to Success*. London and New York: Routledge.

隅田英子 (2004) 「諸外国の大学職員 II英国編：第1章 英国の大学職員～Staff Development という視点からの一考察」、大場淳編「諸外国の大学職員」『高等教育研究叢書』No.79、71-86頁。

高野篤子 (2018) 『イギリス大学経営人材の養成』東京：東信堂。

The National Committee of Inquiry into Higher Education. (1997). *Higher Education in the Learning Society: Main Report*. London: Her Majesty's Stationery Office.

Veles, N. (2020). *University professional staff in collaborative third space environments: A multiple case study of the Australian and Singapore campuses of one university*. Doctor of Philosophy (Education) for James Cook University.

Whitchurch, C. (2008a). "Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education". *Higher Education Quarterly*, 62(4), 377–396.

Whitchurch, C. (2008b). *Professional Managers in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures*. Leadership Foundation for Higher Education. Research and Development Series. Final Report.

Whitchurch, C. (2013). *Reconstructing Identities in Higher Education: The Rise of Third Space Professionals*. The Society for Research into Higher Education (SRHE) Series. London: Routledge.

Whitchurch, C. (2023). "The changing profile and work experiences of higher education staff in the 21st century". *The Higher Education Policy Institute*. <https://www.hepi.ac.uk/2023/08/18/the-changing-profile-and-work-experiences-of-higher-education-staff-in-the-21st-century>.

How Do Professional Service Staff in UK Higher Education Develop their Career?

Ayako MATSUMURA

Abstract

With a focus on staff who are not in the “Third Space” professional roles, this study examines how professional services staff in UK higher education (HE) institutions develop their careers. Interviews with 14 university staff members from the “Job Shadowing HE” podcast series reveals a cyclical career management structure consisting of five phases: (1) navigating undefined career paths with individual-driven development, (2) acquiring new skills through job transitions, (3) gaining objective perspectives through internal and external networks, (4) transforming work through new organizational relationships, and (5) redefining professional identity. These findings suggest that despite the absence of clearly defined career trajectories, staff actively construct their career paths through continuous self-reflection and identity redefinition. The results also imply distinct career development patterns among different job levels, with senior managers often pursuing HE degrees after getting in HE and middle managers either advancing to senior positions or specializing in specific areas. While the sample size and institutional representation limit the generalizability of this study, it provides valuable insights into how professional university staff navigate career development in the UK HE sector, thereby highlighting the importance of self-directed career management and continuous professional identity formation.