

大 学 論 叢

第 3 号

大学事務局長の仕事と業務改革の現在

両角亜希子(編)

2024年6月

東京大学大学院教育学研究科
大学経営・政策コース

Department of University Management and Policy Studies
Graduate School of Education
The University of Tokyo

目次

はじめに

第1章 人的資本としての大学職員

—多様な声を活かした経営へ—

両角 亜希子..... 1

第2章 人材と働き方の多様性について

—大学事務局長の意識と業務改革の効果—

福田 由紀子..... 10

第3章 大学事務局長の業務実態と業務志向性

塩田 邦成..... 25

第4章 私立大学の事務局長の特性とその仕事

—大学規模に着目して—

中村 智治..... 42

第5章 業務改革の規定要因

両角 亜希子..... 59

第6章 大学事務局長からみた業務改革

王 帥..... 66

第7章 大学における事務組織改革・業務改革に影響する要因

—変革の実施と効果への影響の違いに着目して—

堀川 優弥..... 78

第8章 職場の雰囲気形成する要因分析

飯島 隆介..... 86

執筆者一覧

(五十音順)

飯島 隆介	東京大学大学院教育学研究科・修了生
王 帥	東京大学社会科学研究所・准教授
塩田 邦成	大阪電気通信大学・学長
中村 智治	東洋大学・職員
福田 由紀子	東京大学大学院教育学研究科・博士課程
堀川 優弥	東京大学大学院教育学研究科・博士課程
両角 亜希子	東京大学大学院教育学研究科・教授

はじめに

大学経営を担っていく存在として、大学職員が大学経営人材として専門性を高め、大きな役割を果たすことが期待されており、数多くの調査研究が行われるようになってきました。私たちが2010年と2021年に全国大学職員調査を2回、実施しました。そうした調査から明らかになったことは『大学論叢 創刊号』をはじめとして、論文や口頭発表の場で発表してきました。大学職員の役割への期待が高まっているにもかかわらず、10年前と比較してみただとところ、全体としてみれば、職員の仕事については期待される方向での変化は起きていない傾向が確認されました。多くの大学で、職員を成長させ、より良い業務を行うために、各大学において人事制度・人事評価の改革も行われてきたにもかかわらず、職員自身が、やりがいを感じない、創意工夫を必要としない、能力や適性が活かされていると思っていない傾向は変わらないという結果でした。大学職員の研究をリードしてきた職員達が強く求めていたのは、職員の経営参画ですが、最新の調査を分析してみると、若手を含めて職員自身は経営参画を求めなくなっていることもわかりました。若手を中心に安定志向が強まっていることもその一因かもしれません。企画立案など高い知識や能力が求められ続けていますが、業務自体が増えており、改革疲れは職員の中にも起きているかもしれません。また非常勤化が進んだことから、事務組織の複雑さも増しているように見えます。

こうした状況を改善していく立場にあるのは、事務組織の長である事務局長ですが、意外にもその実態について、これまで研究で十分に焦点があてられてきませんでした。事務局長自身はどのような経歴や経験を経て、どのような仕事を行っているのか。職員の人事制度や業務についてどのように考えて、どのような改革を行っているのか。それは大学のタイプや事務局長の個人属性によってどのように異なっているのか。これらの問いに答えていくことが重要であると考えて、2023年2月に全国大学事務局長調査を実施しました。科学研究費補助金・挑戦的研究(萌芽)(課題番号20K20815)を得て調査を実施し、全国の四年制大学の事務局長766名に調査を依頼し、369名から回答をいただきました。回収率が48.2%と非常に高く、お忙しい時期にもかかわらず、本調査にご協力いただき、感謝申し上げます。全体傾向や設置形態別の傾向などを整理して解説した報告書『全国大学事務局長調査 第一次報告書』は2023年8月に発表しましたが、ここでは、いくつかの論点についてさらに深く分析・考察した論考をとりまとめました。分析途上の研究テーマもいくつかあり、それらは別の形で発表していく予定ですが、今回の区切りにこれまでの研究成果を一旦とりまとめました。この分野の議論を深め、大学をよくするための契機になれば幸いです。

両角亜希子(東京大学大学院教育学研究科 教授)

第1章 人的資本としての大学職員

—多様な声を活かした経営へ—

両角 亜希子*

大学職員の力を最大限に活用していくために何が必要であろうか。ここでは東京大学大学経営・政策研究センターが実施した2つの調査(表1)から現状の課題とその解決の方向性を考えたい。

表 1-1 調査概要

	全国大学職員調査 (職員調査)	全国大学事務局長調査 (事務局長調査)
実施時期	2021年2月	2023年2月
調査対象	全国の国公立大学の事務職員(週5日以上勤務) 1544名 大学の本部・学部 4632名	全国の国公立の大学事務局長 766名
回答数(回答率)	1983名(43%)	369名(48%)

(注) 詳細はセンターのウェブサイトを参照されたい (<https://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat87/>)

1. 求められる職員像とその規定要因

大学職員が期待される役割を果たすためには、個々人の能力を高める SD (Staff Development) の視点のみならず、職員組織全体の能力を高める OD (Organizational Development) の観点が必要である。個々人の能力向上が必ずしも組織能力の向上につながるとは限らず、組織を意識した議論が必要である。組織として目指す姿は様々にあり得るが、ここでは「将来の経営を担う人材が育っている」と「職員の仕事は大学の発展に貢献している」の2点に着目する。「職員調査」では、「そう思う」「ある程度そう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」の4件法で尋ねたが、「将来の経営を担う人材が育っている」に肯定的に回答したのは26%、「職員の仕事は大学の発展に貢献している」に肯定的に回答したのは76%。改善の余地が少なくない現状であるが、何がその成否を分けているのか。個々人の努力や感じ方でなく、組織としての取り組みや雰囲気の影響を検討することが必要と考え、ここでは人事、職場の雰囲気、成長機会、業務等の影響を分析した(表2)。

「将来の経営を担う人材が育っている」かに最も大きな影響があるのは人事である。標準化係数の数値が大きいほどその影響力が強く、有能な人材が採用され、人事制度の納得性が

* 東京大学大学院教育学研究科 教授

高く、職員の自己啓発が奨励され、能力や適性が活かされた人事異動が行われているほど、将来を担う人材が育っている。職場の雰囲気については、常勤・非常勤の仕事の割り振りが適切であること、成長機会については、職員の意思決定への参加の機会があることが、業務については、スクラップ・見直しの実施や効率化が行われることが、将来の人材が育つうえで重要である。なお、設置形態別の差は見られず、職位別には上位職者ほど将来を担う人材が育っていないと感じている。

「職員の仕事は大学の発展に貢献している」かについても最も大きな影響があったのはやはり人事である。有能な人材の採用、自己啓発の奨励の影響が特に大きく、他にも個人目標と組織目標の関連付け等も重要である。職場の雰囲気については、常勤・非常勤の仕事の割り振りの適切さに加えて、自分の意見や提案が言いやすいことや教員との間の信頼関係も重要である。成長機会については学外研修の効果、業務については、一定の成果が出るまで同じ担当者が関わることが効果的であることが分かった。なお私立に比べて、国立で肯定回答が少ない傾向も見られた。

表 1-2 目指す職員像の規定要因分析（重回帰分析）

	(定数)	将来の経営を担う人材が育っている		職員の仕事は大学の発展に貢献している	
		標準化係数	有意水準	標準化係数	有意水準
設置者	国立	0.026	***	-0.086	***
(ref私立)	公立	-0.004		-0.020	
職位	役員・管理職	-0.098	***	0.041	
(ref一般職員)	初級管理職	-0.058	**	0.023	
	嘱託・派遣・その他	0.010		0.000	
人事	有能な人材が採用されている	0.219	***	0.169	***
	能力や適性が活かされた人事異動が行われている	0.091	***	0.051	*
	個人目標と組織目標の関連付けが意識されている	0.070	**	0.068	**
	職員の自己啓発を奨励している	0.104	***	0.123	***
	人事制度に対する納得性が高い	0.144	***	0.068	*
職場	自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある	0.012		0.129	***
	教員との間に信頼関係が成り立っている	0.006		0.052	*
	常勤職員・非正規職員の仕事の割り振りは適切だ	0.051	*	0.061	**
成長機会	職員が意思決定に参加する機会が少ない	-0.044	*	-0.040	
	コロナ禍を契機に意思決定に参加する機会が増えた	0.049	*	0.000	
	学内プロジェクトの経験	-0.009		0.032	
	他大学等の勤務経験	0.003		-0.048	*
	就職後の学外研修の経験	0.003		0.061	**
業務	コロナ禍を契機に業務の効率化が進んだ	0.042	*	0.031	
	業務のスクラップ・見直しが適宜実施されている	0.117	***	0.034	
	仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる	0.027		0.061	**
	調整済み R2 乗	0.376		0.270	
	F 値	56.535	***	35.085	***

(注) 職員調査から作成。***は 0.1%、**は 1%、*は 5%水準で有意。

2. 人事制度の現状と課題

目指すべき職員像に何が影響を与えているのかが分かったので、それらの現状はどうか、順にみていき、今後に必要な方策を考えていきたい。まずは人事制度について、事務

局長の回答から現状を確認する（図1）。中期目標に職員の人材育成を掲げ、「職員の自己啓発を支援している」等は8割弱が肯定的に回答し、力を入れて取り組んでいるが、人事制度の評価はそれに対する自己評価が低く、優秀な職員の採用（6割）、人事制度の納得性（4割）、人材の多様性が業務に活きる（4割）、人事異動がよく機能（3割）となっている。優秀な人材を採用できていると感じる事務局長はある程度いるが、その後の評価はいずれもかなり低い。人事については事務局長と職員と一部同じ設問を尋ねたのでその回答を比較した（図2）。優秀な人材の採用についての認識に差はみられないが、自己啓発支援、人事制度の納得性についての評価は、事務局長の方が甘く、職員は現状をより厳しく見ている。目指すべき職員像の実現に最も大きな影響を与えている人事について大きな課題があると言わざるを得ない。

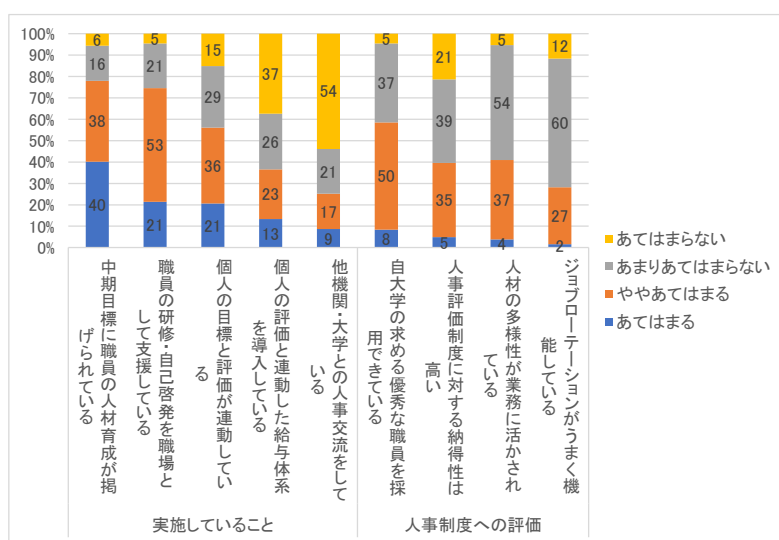


図 1-1 人事についての現状評価（事務局長）

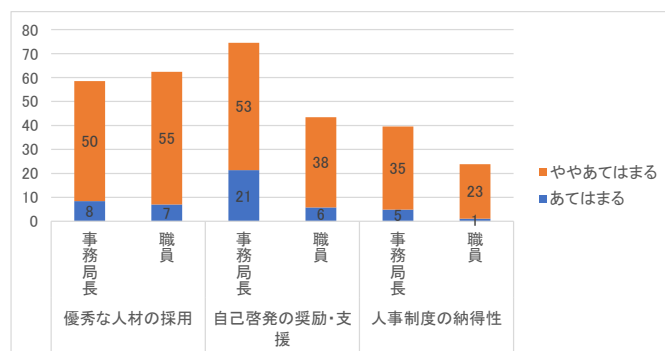
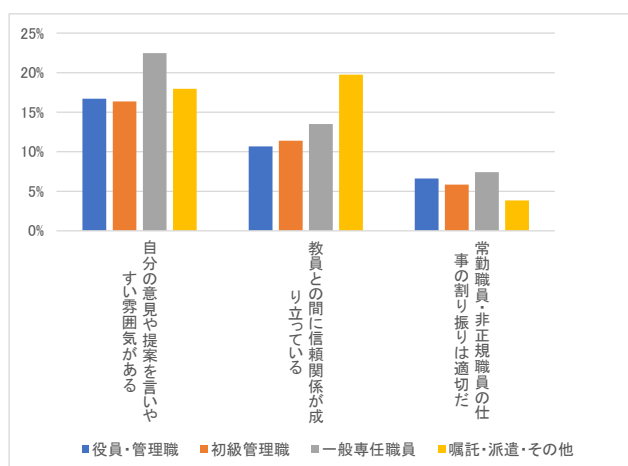


図 1-2 人事に対する事務局長と職員の意識の差

3. 職場環境の現状と課題

職員調査で全体の状況を見ると、「自分の意見や提案を言いやすい」、「教員との間に信頼関係」はいずれも肯定回答が76%と雰囲気は悪くないが、「常勤・非常勤の仕事の割り振りが適切」は53%と課題があると認識されている。「そう思う」「ある程度そう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」で尋ね、「そう思う」の割合を職位別に示した(図3)。「常勤・非常勤の仕事の割り振り」が適切については、嘱託等の非専任職員が最も低く評価している。専任職員の評価も高くないが、それ以上に非専任職員の評価が低いのは深刻である。また、意見や提案の言いやすさは一般専任職員が最も高く、教員との信頼関係は嘱託等で最も高く、逆に役員・管理職、初級管理職は低い傾向を示した。なぜなのか。ひとつには教員と言っても立場によって関わっている教員が異なることの影響が考えられる。詳しい数字は省略するが、仕事上、誰と関わっているのかを尋ねたところ、一般専任職員、嘱託等は学内の一般教員との関わりが多く、役員・管理職になると学内の管理職や執行部との関わりが多い。事務局長の会議体への参加状況を見ると(図4)、大学の政策立案・調整会議等非公式な会議には正式メンバーとして参加していることが多いが、法定の意思決定機関や諮問機関には陪席や私立では不参加のケースも一定数、存在している。意思決定の場に対等な立場での参加が限られていることが、職位が上の職員ほど自分の意見や提案の言いやすさや教員との信頼関係をより低く感じることに繋がっているのかもしれない。



(注) 職員調査より作成。4件法で尋ねた「そう思う」の割合

図1-3 職場の雰囲気

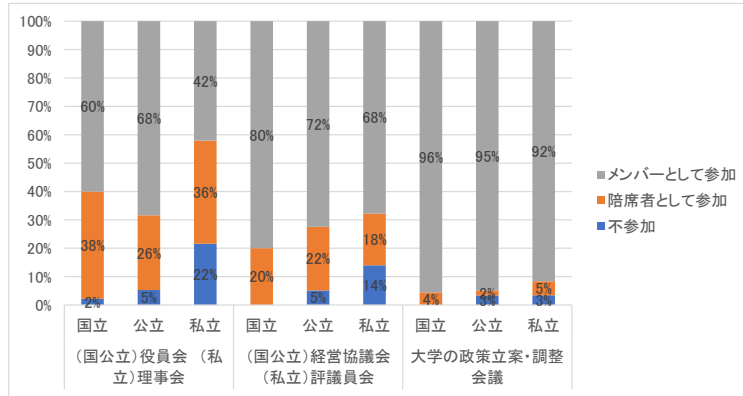


図 1-4 事務局長の会議体への参加

4. 成長機会の現状と課題

職場が提供できる職員の成長機会として、学外研修・情報交換会への参加、学内プロジェクト参加、他大学・機関への勤務経験、学内外のロールモデルとの交流等がある。学外研修・情報交換会への参加は 80%、学内プロジェクト参加は 72%と多くの者が経験した一方で、他大学・機関での勤務経験やロールモデルとの交流は 4 割強程度しか経験していない。また、経験した者のうち成長を感じている者の割合は他大学・機関での勤務経験では 77%だが、学外研修、学内プロジェクトなどは 6 割強しか効果を感じていない。より効果的な機会にしていくよう工夫・改善が必要であろう。

さらに、ここで考えたいのは成長機会が公平に与えられているかである。前節で常勤・非常勤の仕事の割り振りの適切さに課題があることを述べたが、本節では性別の違いに着目してみた。令和 4 年度の学校基本調査によると、医療系を除く本務者は男女がほぼ同数でわずかに女性が多い。しかし、私達の調査から算出した女性比率は、事務局長 7%、役員・管理職 17%、初級管理職 43%、一般専任職員 56%、嘱託等 90%となっている。均等に機会が与えられた結果なのだろうか。表 3 を見ると、成長機会の経験率はいずれも男性が高い。他方で成長実感を見ると、学内プロジェクト参加以外は、女性のほうが同じ機会からより大きな成長を実感している。以上は職員全体の比較で、年齢や職位の違いが反映されている可能性もあり、年代ごとに男女の経験率の違いを表 4 に示した。いずれの機会において、またどの年代においても男性の経験率が高い。紙幅の都合で表は割愛するが、誰と仕事をしているのかについて、同じ職位で比較しても男女差がある。役員・管理職になると誰と良く仕事をするのかに性別による統計的な差はないが、初級管理職の場合、学内の管理職・執行部と「よく関わっている」のは男性 40%、女性 28%、国内の他大学の教職員と「よく関わっている」のは男性 21%、女性は 16%であった。逆に一般専任職員の場合、学内の教員とよく関わっているのは男性 46%、女性 55%、学生とよく関わっているのは男性 28%、女性 30%であった。誰と仕事をするのかによって、見えてくる課題や抱く問題意識も異なってくるはずであ

る。多様な構成員に幅広く機会を与えているか、そこにアンコンシャスバイアスが働いていないか、いま一度、振り返ることも重要ではないか。

表 1-3 成長機会の経験率と成長実感

		経験率		成長実感	
学外研修・情報交換会への参加	男	80%	87%	62%	61%
	女		72%		64%
学内プロジェクトへの参加	男	72%	82%	65%	66%
	女		61%		64%
他大学・機関での勤務経験	男	39%	44%	79%	78%
	女		33%		81%
学内外のロールモデルとの交流	男	35%	40%	44%	41%
	女		28%		51%

(注) 職員調査より作成。成長実感は経験したものを分母に計算。これらの経験からの成長実感を4件法で尋ねた肯定回答(「とても成長した」「成長した」を合算)の割合を示した。

表 1-4 成長機会の経験率の男女差

		学内プロジェクトへの参加	学内外のロールモデルとの交流	学外研修・情報交換会への参加
20歳台	男	70%	27%	73%
	女	56%	21%	60%
30歳台	男	82%	37%	85%
	女	61%	28%	76%
40歳台	男	81%	43%	91%
	女	64%	28%	75%
50歳台	男	86%	43%	90%
	女	62%	32%	74%

5. 業務をめぐる現状と課題

業務の効率化や見直しはあまり進んでいるとは言えない。職員調査で、「コロナ禍で業務の効率化進んだ」の肯定回答は36%、「業務のスクラップ・見直しが適宜実施されている」の肯定回答は28%であった。この5年ほどの間にどのような改革が行われたのかを把握するために事務局長に尋ねた結果が図5である。組織改革の中では「課題に応じたチーム制などの柔軟化」が最も行われており、次いで「一元集中化」が行われている。業務改革ではICT化・DX、部署ごとの所掌見直し、外部委託、フレックスタイムなどの多様な人材が業務を担う工夫の順に実施されている。興味深いのは、実施率の高い取り組みほどその効果を実感していることである。業務は日常そのものであり、大きく変革するには障壁は少なくない。そのため可能なことから一つずつ取り組んでいるのではないかと考えられる。業務改革については、これまでの研究から明らかになった結果を紹介しておく。第一に、業務の多忙化

が職員のキャリア展望や積極的な提案という行動に負の影響を与えている（両角 2022）。第二に、部署や世代を超えたコミュニケーションの充実、部署間のシステム連携、マニュアル・引継ぎ等の組織学習をしている大学や人材や働き方の多様性が受け入れられている大学で業務のスクラップ・見直しが行われている（両角・王 2023）。第三に、組織・業務改革の実現に影響がある要素として、事務局長の手腕の違いと教職協働が重要である。教員と職員の情報共有を行う会議が効果的に機能し、職員の意思決定へ参加が進んでいるほど、大きな改革が実現できている（両角 2023）。なお、国立では事務組織の統括方法（事務局長制か担当理事制か）によって業務改革のやりやすさ等が異なる（両角・山田・高木・平井 2022）。

表 2 の結果をみると、業務の効率化や見直しは「将来の経営人材が育っている」かに影響を与えているが、「職員の仕事が大学の発展に貢献」に影響があるのは「仕事で一定の成果が出るまで職員が仕事に関わらせる」であった。職位別、設置者別にそれを「とても重要」と思うものの割合（図 6）を見ると、嘱託等の職員ほど重要性を感じており、役員・管理職、初級管理職はあまり重要性を感じていない。設置者別では公立、私立、国立の順になっている。表は省略するが「あまり実施していない」割合は国立 45%、公立 46%、私立 35%と、私立で最も実施されている。年齢別の学内での異動回数を見ると（図 7）、国立で最も回数が多い。公立は大学により状況が異なるが、設置自治体からの出向が多いことから異動回数が少ない。その中間が私立である。こうした異動回数の傾向は 10 年前に行った同様の調査と比較してもあまり変わっていない。国立大学での異動回数の多さは、規模が大きいことによる部署の多さの影響もあるが、異動官職の移動時期に合わせた慣習的なものだという話を聞くこともあり、現在の異動回数や方針が適切なものなのか、他の大学の取り組みも参考に、検証するのも有効かもしれない。

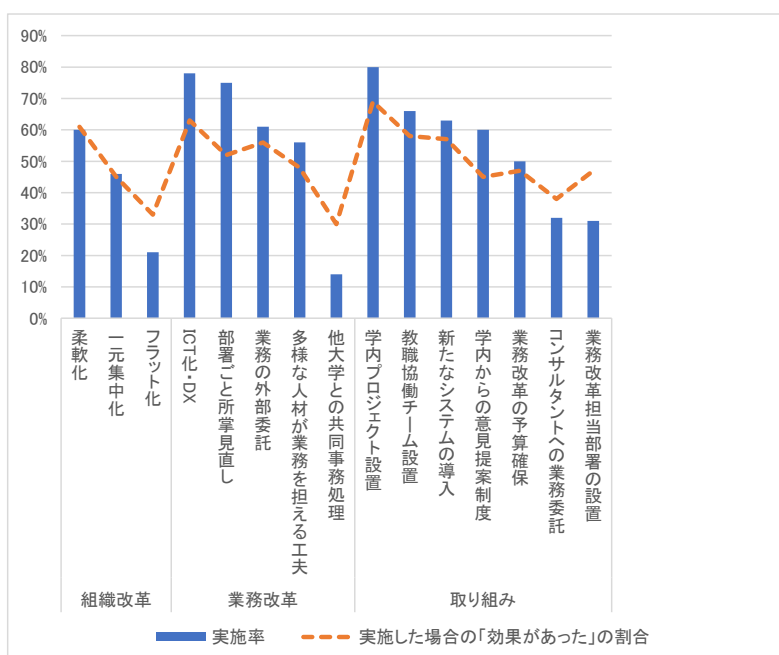


図 1-5 業務改革の実施率とその効果実感

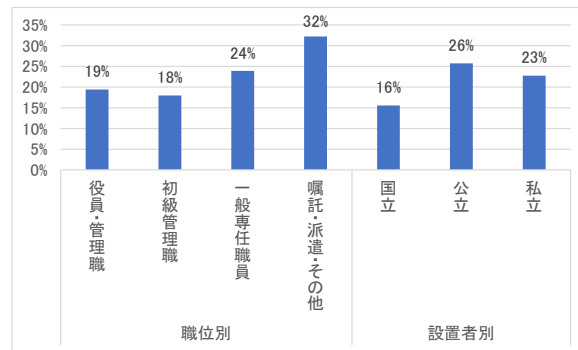


図 1-6 「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」の「とても重要」の割合

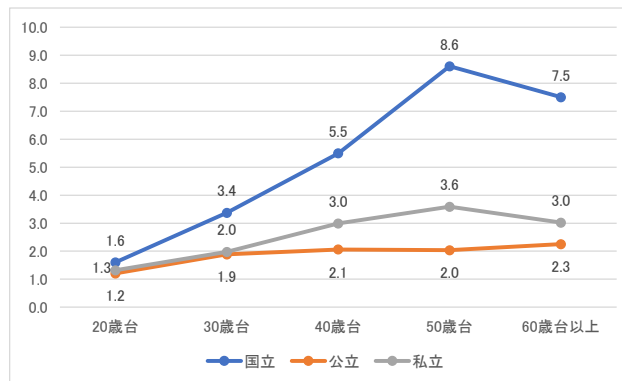


図 1-7 設置者別の異動回数

6. ダイバーシティ経営の視点の重要性

以上の分析の結果を表 5 にまとめた。職員の力を大学の発展に最大限に生かしていくために、人事制度、職場の雰囲気、成長機会、業務が重要だが、いずれの点も現状で様々な課題があることがわかった。全ての点で共通して言えることは、多様な職員の意見を改革に活かしていくことの有用性である。多様な人が働きやすいワークライフバランスのみならず、成長機会や意見を言う場を非専任職員や女性職員などに広げ、十分に対話しながら進めていくことが必要なのではないか。近年、多くの領域でダイバーシティ経営の重要性が指摘されるが、職員組織においてもそれを意識的に推進することが必要なのではないか。

表 1-5 本分析から明らかになったこと

	将来の経営を担う人材が育っている	職員の仕事は大学の発展に貢献している
人事制度	採用・研修・評価などいずれも重要	採用・研修・評価などいずれも重要
職場の雰囲気	多様な職員の適切な仕事の割り振りが大事	意見を言いやすい雰囲気や教員との信頼関係、多様な職員の適切な仕事の割り振りが大事
成長機会	意思決定への参加が大事	学外研修の効果はあるが、学内プロジェクトの効果は見られない
業務	効率化や見直しが重要	一定の成果が出るまで関わるのが重要
現状の課題		
人事制度	優秀な人材を採用しても十分に活かしていない、評価制度や研修支援に課題	
職場の雰囲気	人によって感じ方が異なっている。	
成長機会	職員の意思決定参加が不足。成長機会が必ずしも活かされていないし、機会の偏りがある。	
業務	試行錯誤しているものの、改革の効果をあまり感じていない。	

【参考文献】

両角亜希子(2022)「大学職員の採用・育成の課題」『IDE 現代の高等教育』No. 646, 9-14 頁。

両角亜希子、山田道夫、高木航平、平井陽子「国立大学の事務局組織の統括方法とその変化」『大学論集』第 54 集, 37-53 頁。

両角亜希子、王帥(2023)「大学の事務業務とその効率化の規定要因」『大学論集』第 55 集, 55-71 頁。

両角亜希子(2023)「業務改革の規定要因」『IDE 現代の高等教育』No. 653, 46-52 頁。

(謝辞) 本稿は、2024 年 4 月に刊行された『リクルートカレッジメント』42(2), 10-17 頁の論文「人的資本としての大学職員：多様な声を活かした経営へ」をそのまま再録したものです。刊行元のリクルートの許可を得て、転載しております。

人材と働き方の多様性について

— 大学事務局長の意識と業務改革の効果 —

福田 由紀子*

1. 目的

大学事務職員の業務や組織についての研究では、業務の高度化や大学経営に資する組織の在り方について論じられてきたが、昨今の働き方改革や多様性を重視する社会情勢を反映して、人材や働き方の多様性についても注目されるようになってきている¹⁾。人材や働き方の多様性の推進は、一般事業主としてのコンプライアンス上の必要性、労働環境の向上による職員人材確保・定着、人材の多様性がもたらす組織力の向上など様々な目的をもった取り組みである。一方で、18歳人口の減少を背景として大学経営が難しくなっており、人材や働き方の多様性に要する財源を確保することは容易とは言えない。また、国の政策において高等教育機関の職員に求められる役割が高度化している昨今において、働きやすい環境と業務の高度化の両方を追求することが求められているが、どちらも一両日で成しえる課題ではない。

2021年に東京大学大学経営・政策研究センターが実施した「第2回全国大学事務職員調査」²⁾では、「人材と働き方の多様性」に関する設問への回答を分析したところ、「職場の人間関係やコミュニケーション」「有給休暇の取得促進」「働き方の柔軟化」等の「働きやすさ」のために重要とされるマネジメント項目との関係を見出すことができた。(福田,2022)

それでは、大学事務局長は人材や働き方の多様性について、どのようにとらえているのだろうか。

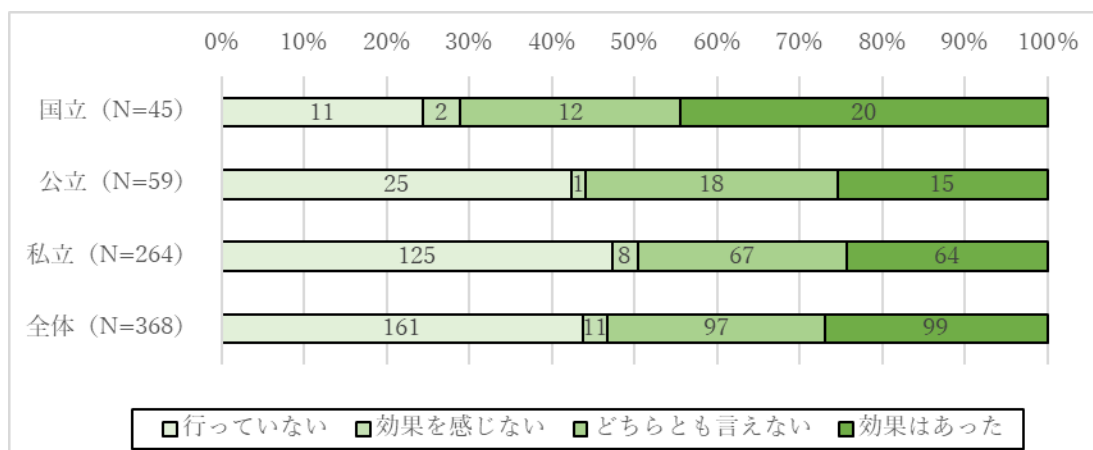
この報告では、大学事務局長調査の結果をもとに、事務局長が多様な人材のための改革にどのような影響を持っているのかを検討する。さらに、多様な人材のための改革が、どのような効果を生み出しているのかを明らかにすることを目的としている。

2. 調査の概況と問い

まず、業務改革の実施について、「問 13 貴学では、この5年ほどの間に、以下 a~e のような業務改革を行いましたか」「c. 多様な人材が業務を担えるような独自の工夫（フレックスタイム、休暇・休業制度など）」(以下、「問 13_c 多様な人材のための改革」という。)

東京大学大学院教育学研究科 博士課程

に着目する。(図 2-1) 国立大学では4分の3が業務改革を実施しているが、公立・私立大学では4割以上の大学が「行っていない」と回答しており、問 13 における他の業務改革に関する回答と比較して、取り組んでいない大学の割合が高い。多様な人材が業務を担えるような業務改革の実施有無に対し、大学事務局長はどのような影響を及ぼしているのかを、第 3 項で分析する。

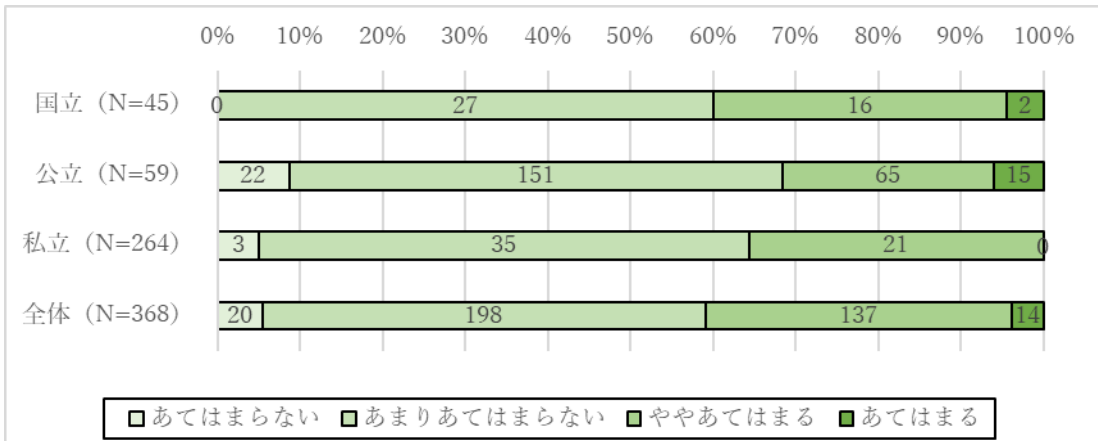


出典：著者作成

図 2-1 問 13 5 年の間に行った業務改革
c. 多様な人材が業務を担えるような独自の工夫
(フレックスタイム、休暇・休業制度など)

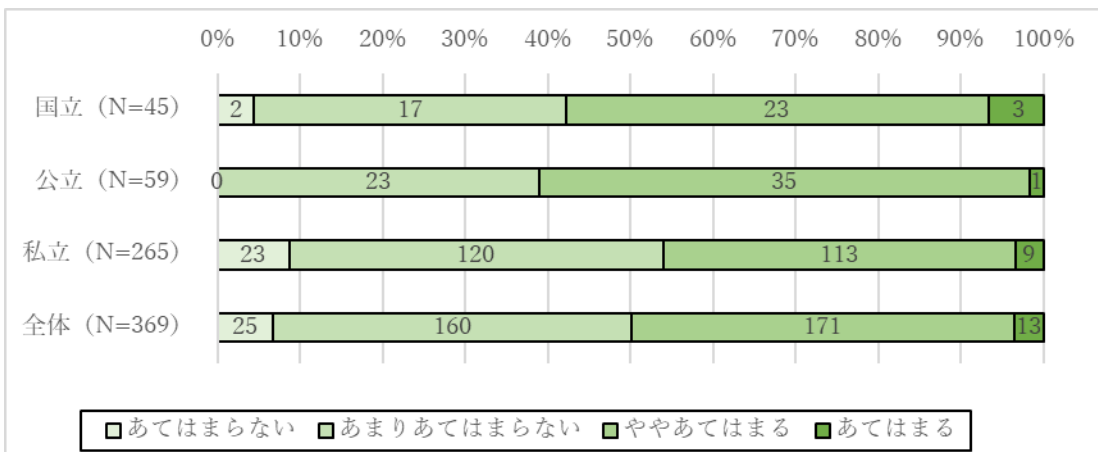
次に、業務改革の効果に関して、「問 18 貴学における職員の人材育成・評価の現状 b. 人材の多様性が業務に活かされている」及び「問 19 貴学の雰囲気 j. 働き方の多様性が確保されている」に着目する。(図 2-2、図 2-3)

「問 19_j 働き方の多様性が確保されている」の問いに対して「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した大学事務局長は全体の 43.4%、「問 18_b 人材の多様性が業務に活かされている」は全体の 40.9%で、大学事務局長の現状評価に幅があると言える。そこで、「問 13_c 多様な人材のための改革」で尋ねた業務改革の取り組みが、これらにどのように影響しているのかを、第 4 項・第 5 項で分析する。



出典：著者作成

図 2-2 問 18 職員の人材育成・評価の現状
b. 人材の多様性が業務に活かされている



出典：著者作成

図 2-3 問 19 職場の雰囲気 j. 働き方の多様性が確保されている

なお、大学事務局長調査でも、全国大学事務職員調査と同様に「人材や働き方の多様性」の設問において、「多様性」として想定する違いの種類を具体的にしていなため、何ををもって回答者が「多様性」の有無を判断しているのかは分からない。本報告では、ダイバーシティ概念の広がりや考慮し、回答者がイメージする様々な違いを含んだ包括的な問いであることを前提として分析することとする。

3. 多様な人材が業務担えるような業務改革の実施有無について

(1) 仮説

この項では、「問 13_c 多様な人材のための改革」の実施有無に関し、以下の二つの仮説について検証する。

仮説 1 大学事務局長の「多様性への配慮」への意識が高い方が、「問 13_c 多様な人材のための改革」が実施される。

仮説 2 大学事務局長が大学改革の目的意識として、「働きやすさ」の重要度が高いと考えているほうが、「問 13_c 多様な人材のための改革」が実施される。

この仮説に対し、「問 10 貴学の大学事務局長として、以下 a~l のようなことはどの程度あてはまりますか d. 学内構成員の多様性への配慮が求められている」及び、「問 15 貴学における業務改革のねらいとして、以下 a~d のものはどの程度重要とお考えですか c. 職員の働きやすい職場を実現するため」の回答に注目し、「問 13_c 多様な人材のための改革」の実施有無への影響を確認する。

「問 10_d 構成員の多様性への配慮が求められている」、「問 15_c 職員の働きやすい職場を実現するため」の回答全体をみると、「あてはまる」「ややあてはまる」といった肯定的な回答の割合が、それぞれ 90.5%、99.5%と非常に高いのに対して、「問 13_c 多様な人材のための改革」では、43.7%の大学が「実施していない」と回答している。(図 1-1) 事務局長の意識と実施状況の差があるため、その乖離がどこで生じているのかを分析する。

(2) 分析 1 対象データと方法

分析 1 では、「問 13_c 多様な人材のための改革」の回答について、行った場合（「効果があった」「どちらともいえない」「効果を感じない」のいずれかに回答）を 1、「行っていない」を 0 とした変数（問 13_c2）を設定し、実施あり・なし別に「問 10_d 構成員の多様性への配慮」、「問 15_c 職員の働きやすい職場を実現するため」の平均値の分散分析をおこなった。

(3) 分析 1 結果

表 2-1 のとおり、「問 13_c 多様な人材のための改革」を実施ありと実施なしに分けた場合の、問 10_d、問 15_c の回答の平均値はほとんど差がなく、分散分析の結果からも、「問 13_c 多様な人材のための改革」の実施有無とは、有意な関係がみられなかった。大学事務局長の「多様性への配慮」への意識や「働きやすさ」への意識は、多様な人材のための改革を実施しているかどうかにはあまり影響していないことが分かった。

表 2-1 「問 13_c 多様な人材のための改革」実施有無別の回答平均値分散分析

		問13_c 多様な人材のた めの改革実施有無	平均値	度数	標準偏差	分散分析
問 1 0 大学事務局長としてあてはまる程度 d. 学内構成員の多様性への配慮が求められている	実施なし		3.41	160	0.63	$F=$. 199 $p=$. 656
	実施あり		3.38	207	0.68	
	合計		3.40	367	0.66	
問 1 5 業務改革のねらいの重要度 c. 職員の働きやすい職場を実現するため	実施なし		3.66	161	0.49	$F=$. 512 $p=$. 475
	実施あり		3.70	207	0.47	
	合計		3.68	368	0.48	

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%水準で有意

出典：著者作成

(4) 分析 2 の対象と方法

それでは、「問 13_c 多様な人材のための改革」の実施有無について、他にどのような要素が影響しているのだろうか。分析 2 では、「問 13_c 多様な人材のための改革」の実施有無（問 13_c2）を従属変数とし、以下の項目を独立変数とした重回帰分析（強制投入法）を行った。

- ・問 1 事務局長プロフィール 性別、年齢
- ・問 20 大学の属性 国立ダミー、公立ダミー、学生数
- ・問 9 「貴学において、大学事務局長は、以下 a~h の政策決定にどの程度影響力をお持ちですか」のうち、「c.財政計画」及び「h.職員人事（採用・育成・配置）」の回答について、かなりある：4、少しある：3、あまりない：2、ほとんどない：1 に換算
- ・問 10 「貴学の大学事務局長として、以下 a~l のようなことはどの程度あてはまりますか」のうち、「b. 規則を遵守した適正な運営が求められている」及び「d. 学内構成員の多様性への配慮が求められている」の回答について あてはまる：4、ややあてはまる：3 あまりあてはまらない：2、あてはまらない：1 に換算。
- ・問 15 「貴学における業務改革のねらいとして、以下 a~d のものはどの程度重要とお考えですか」「c. 職員の働きやすい職場を実現するため」の回答について、重要である：4、やや重要である：3、あまり重要でない：2、重要でない：1 に換算。
- ・職員数、都市圏フラグ（大学本部所在地が東京都、神奈川県、千葉県、愛知県、大阪府、京都府、兵庫県に所在している大学を 1、他を 0 に設定）²⁾

モデル I では、事務局長の属性（問 1）及び大学の属性（問 20、職員数、都市圏フラグ）と、仮説に対応した設問として「問 10_d 構成員の多様性への配慮」、「問 15_c 職員の働きやすい職場を実現するため」を独立変数に設定した。モデル II は、モデル I の項目に加えて、事務局長の予算・人事への影響力（問 9_c、問 9_h）、事務局長のコンプライアンス意識（問 10_b）を独立変数に設定し、モデル I・II の比較により追加して綱目の影響を検討する。

(表 2-2)

表 2-2 「問 13_c 多様な人材のための改革」実施有無に関する重回帰分析

設問	モデルⅠ				モデルⅡ			
	β	t値	有意確率	p	β	t値	有意確率	p
(定数)		0.14	0.892		-0.17	0.863		
問1 プロフィール【性別】女性ダミー	-0.03	-0.54	0.588		-0.01	-0.17	0.863	
問1 プロフィール【年齢】	0.12	2.24	0.026 *		0.12	2.17	0.030 *	
国立大学ダミー	0.16	2.68	0.008 **		0.12	1.94	0.053 *	
公立大学ダミー	0.09	1.62	0.106		0.05	0.92	0.357	
問20② 学生数(学部・大学院の収容定員)	0.10	1.75	0.081		0.11	1.91	0.057	
職員数	0.05	0.86	0.393		0.05	0.92	0.359	
都市圏フラグ	0.12	2.09	0.037 *		0.13	2.31	0.022 *	
問9 大学事務局長の政策決定への影響力 c. 財政計画(予算)					0.17	2.92	0.004 **	
問9 大学事務局長の政策決定への影響力 h. 職員人事(採用・育成・配置)					0.07	1.15	0.251	
問10 大学事務局長としてあてはまる程度 b. 規則を遵守した適正な運営が求められている					-0.11	-1.90	0.058	
問10 大学事務局長としてあてはまる程度 d. 学内構成員の多様性への配慮が求められている	-0.05	-0.99	0.322		-0.06	-1.06	0.290	
問15 業務改革のねらいの重要度 c. 職員の働きやすい職場を実現するため	0.03	0.60	0.551		0.03	0.47	0.637	
R^2	0.04				0.07			
F	2.86				3.36			
p	0.003 **				<.001 ***			

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%水準で有意

出典：著者作成

(5) 結果及び考察

分析 2 では、大学属性の影響を見ると、国立大学の方がその他の設置区分に対して、また、都市圏にある大学のほうが非都市圏の大学に対して、「多様な人材のための改革」が実施されている傾向があった。学生数や職員数からは有意な影響がみられなかった。学務局長の属性では、年齢が高い方が「多様な人材のための改革」を実施している傾向があったが、性別の影響は見られなかった。

大学事務局長や大学の属性以外の項目で影響がみられたのは、「問 9_c 財政計画への影響力」のみであり、仮説に対応した「問 10_d 構成員の多様性への配慮が求められている」、「問 15_c 職員の働きやすい職場を実現するため」は有意な影響がみられなかった。また、コンプライアンスに関する意識（「問 10_b 規則を遵守した適正な運営」）も有意な影響が見られなかった。

分析 1・2 からは、「多様な人材のための改革」の実施と、大学事務局長の意識（多様性への配慮）や、大学改革の目的意識（働きやすさ）との関係は、仮説に設定したシンプルな因果関係では説明できず、設置区分、都市圏に所在しているかどうか、事務局長の年齢や財務計画への影響力などの要素が影響していることが分かった。

国立の方が「多様な人材のための改革」の実施が進んでいるのは、働き方改革をはじめとした労務関係の政策への反応として、法令順守をより強く求められていることを反映していると考えられる。また、都市圏にある大学が率先して取り組んでいるのは、労働市場の観点から、都市圏の方が労働力不足が深刻でより働き方改革が進んでいると考えられる。反対に、公立・私立大学や地方の大学では、事務局長の多様性に関する意識が高くても、思い通りに多様な人材のための改革を実施できていない可能性がある。

また、モデルⅠ・Ⅱは「多様な人材のための改革」の実施有無（問 13_c2）に対して有意なモデルではあるが、調整済み R² は 10%未満であり、それほど多くの回答をこれらのモデルで説明できるとは言えない結果であった。

4. 改革の効果とその要因

(1) 仮説

「問 13_c 多様な人材のための改革」に対する効果の有無の回答割合は、「効果はあった」（26.9%）「どちらともいえない」（26.4%）「効果を感じない」（3.0%）であり、「改革を実施すれば必ず効果がある」とは言えないようだ。そこで、「多様な人材が業務を担えるような改革の効果には、取り組みの方法や改革を実施するうえでの困難さが影響している」という仮説について検証する。

(2) 分析 3 対象データと分析方法

この分析では、「問 13_c 多様な人材のための改革」に対し、「効果はあった」「どちらともいえない」「効果を感じない」のいずれかに回答した 207 大学に絞って分析する。

「問 13_c 多様な人材のための改革」の回答別に、問 14「貴学では、業務改革のために以下 a~g のような取り組みを行いましたか」の各項目の回答について、「効果はあった」：4、「どちらともいえない」：3、「効果を感じない」：2、「行っていない」：1 に換算し、平均値を分散分析した。さらに、問 17「貴学において、業務改革を行う際の困難として、以下 a~g はどの程度あてはまりますか」の回答を、「あてはまる」：4、「ややあてはまる」：3、「あまりあてはまらない」：2、「あてはまらない」：1 に換算し、平均値の分散分析をした。

(3) 分析 3 結果

「問 13_c 多様な人材のための改革」で「効果があった」と回答した大学のほうが、有意に平均値が高かった項目は、問 14 の「業務改革のための取り組み」のうち「b. 学内プロジェクトチームの立ち上げ」、「g. 新たなシステムの導入」「e. コンサルタント会社等への業務委託」「f. 業務改革のための予算の確保」であった。

また、「問 17 の業務改革を行う際の困難」の項目うち、「問 13_c 多様な人材のための改革」で「効果を感じられない」と回答した大学のほうが、有意に平均値が高かったのは、「a.

業務見直しのための余力がないこと」、「f. 職員の意識が変わらないこと」であり、これらが改革の実施を困難としている可能性があると言える。

表 2-3 「問 13_c 多様な人材のための改革」の区分別回答平均分散分析（問 14、問 17）

問13「貴学では、この5年ほどの間に、以下a～eのような業務改革を行いましたか」 「c. 多様な人材が業務を担えるような独自の工夫（フレックスタイム、休暇・休業制度など）」	効果を感じられな い		どちらともいえ ない		効果があった		合計		分散分析		
	度数	平均値	度数	平均値	度数	平均値	度数	平均値	F	p	
問14 業務改革の ための取り 組み	a. 学内からの意見提案制度	11	1.82	97	2.70	97	2.64	205	2.62	2.67	0.071
	b. 学内プロジェクトチームの立ち上げ	11	2.55	97	3.27	99	3.64	207	3.41	8.07	<.000***
	c. 教職協働によるチーム立ち上げ	11	2.55	97	3.03	99	2.97	207	2.98	0.81	0.447
	d. 業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ	11	1.36	97	2.03	99	2.03	207	2.00	1.45	0.237
	e. コンサルタント会社等への業務委託	11	1.36	97	1.69	99	2.14	207	1.89	5.02	0.007**
	f. 業務改革のための予算の確保	11	2.00	96	2.34	99	2.79	206	2.54	4.12	0.018*
	g. 新たなシステムの導入	11	2.00	97	2.69	99	3.14	207	2.87	6.53	0.002**
問17 業務改革を 行う際の 困難	a. 業務見直しのための余力がないこと	11	3.45	97	3.31	99	3.07	207	3.20	3.15	0.045*
	b. 関係者（学内）からの要望が多岐にわたること	11	2.64	97	2.73	99	2.58	207	2.65	0.89	0.413
	c. 事務業務の担い手が多様であること	11	2.82	97	2.79	99	2.71	207	2.75	0.34	0.714
	d. 一度始めた業務を中止しづらいこと	11	2.55	97	2.54	99	2.36	207	2.45	1.09	0.339
	e. 学外のルールの制約が大きいこと	11	2.09	97	2.28	99	2.16	207	2.21	0.67	0.513
	f. 職員の意識が変わらないこと	11	3.45	97	3.23	99	2.99	207	3.13	3.83	0.023*
	g. 教員の協力が得にくいこと	11	2.73	97	2.70	99	2.65	207	2.68	0.13	0.874

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%水準で有意

出典：著者作成

(4) 分析3 考察

大学事務局長が「a. 業務見直しのための余力がないこと」、「f. 職員の意識が変わらないこと」を困難であると感じている場合は、「多様な人材のための改革」を実施しても、その効果を感じられていない傾向がある。したがって、改革を実施するうえでの困難さが、改革の「効果」に影響していると言える。また、「b. 学内プロジェクトチームの立ち上げ」、「f. 業務改革のための予算の確保」などに取り組んでいる大学の方が、改革の効果があつたと回答する傾向があつた。このことから、通常業務の余力のなさや、変わらない職員の意識等の改革を行う上での困難さに対して、プロジェクトチームの立ち上げやコンサルタント会社への委託、新たなシステムの立ち上げ、予算の確保がされている場合の方が、より具体的な対処をもって、マイナス要素を解決しているということが推察できる。分析2で「多様な人材のための改革」の実施有無に、「事務局長の財務計画への影響力」が影響していたこととも考慮すると、予算の確保は現実的に無視できない影響要因であると考えられる。

この分析からは、単に改革を実施すれば効果があるというものではなく、そのための取り組み方法や予算の確保、改革の取り組みを困難にしている要因によって、その効果の有無が異なるということが言える。

5. 改革の効果と職場への影響

(1) 仮説

では、「問 13_c 多様な人材のための改革」の取り組みの効果は、どのように評価されているのか。人材の多様性を確保することによって、業務の高度化や働きやすい職場づくりが期待されているが、事務局長はその点をどのように評価しているのか。

ここでは、「問 18 貴学における職員の人材育成・評価の現状 b. 人材の多様性が業務に活かされている」及び、「問 19 貴学の雰囲気 d. 働き方の多様性が確保されている」に着目し、「多様な人材のための改革」の効果と、職場の雰囲気や業務高度化との関係について確認する。

(2) 分析 4 対象データと方法

「問 13_c 多様な人材のための改革」について、「効果はあった」「どちらともいえない」「効果を感じない」のいずれかに回答した 207 大学に絞って分析する。

「問 13_c 多様な人材のための改革」の回答別に、「問 18_b. 人材の多様性が業務に活かされている」および、「問 19_j. 働き方の多様性が確保されている」の回答を、あてはまる：4、ややあてはまる：3 あまりあてはまらない：2、あてはまらない：1 に換算し、平均値を分散分析した。

(3) 分析 4 結果

「問 18_b. 人材の多様性が業務に活かされている」、「問 19_j. 働き方の多様性が確保されている」のどちらの項目でも、「問 13_c 多様な人材のための改革」の「効果はあった」、「どちらともいえない」「効果を感じない」の順で平均値が高く、平均に有意な差異があった。「問 13_c 多様な人材のための改革」の効果が、職場の雰囲気や多様性を活かした業務に対してプラスの影響を与えていることが読み取れる。

表 2-4 「問 13_c 多様な人材のための改革」の区分別回答平均分散分析（問 18_b、問 19_d）

問13「貴学では、この5年ほどの間に、以下a～eのような業務改革を行いましたか」 「c. 多様な人材が業務を担えるような独自の工夫（フレックスタイム、休暇・休業制度など）」	効果を感じられな い		どちらともいえな い		効果があった		合計		分散分析	
	度数	平均値	度数	平均値	度数	平均値	度数	平均値	F	p
問 1 8 職員の人材育成・評価の現状 b. 人材の多様性が業務に活かされている	11	1.91	97	2.41	99	2.66	207	2.50	9.57	<.000 ***
問 1 9 職場の雰囲気 j. 働き方の多様性が確保されている	11	2.18	97	2.54	99	2.86	207	2.67	11.20	<.000 ***

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%水準で有意

出典：著者作成

(4) 分析 5 対象データと方法

分析 4 では、「問 13_c 多様な人材のための改革」の回答によって、「問 18_b. 人材の多様性が業務に活かされている」、「問 19_j. 働き方の多様性が確保されている」の回答平均

値に有意な違いがあったが、他の項目の影響を見るために、問 18_b、問 19_j を従属変数とし、分析 2 で用いた独立変数および「問 13_c 多様な人材のための改革」の効果、分析 3 で影響がみられた「問 14_b. 学内プロジェクトチームの立ち上げ」、「問 14_f. 業務改革のための予算の確保」、「問 18_b」または「問 19_j」を相互に独立変数として、重回帰分析を行った。

この分析についても、改革を実施していない大学の影響を除外するため、「問 13_c 多様な人材のための改革」について、「効果はあった」「どちらともいえない」「効果を感じない」のいずれかに回答した 207 大学に絞って、その効果の有無の設問として分析を実施している。

表 2-5 多様性に関する評価・雰囲気から従属変数とした重回帰分析

従属変数	モデルⅠ				モデルⅡ			
	問 18 職員の人材育成・評価の現状 b. 人材の多様性が業務に活かされている				問 19 雰囲気 j. 働き方の多様性が確保されている			
設問	β	t値	有意確率	p	β	t値	有意確率	p
(定数)		0.61	0.541		1.66	0.099		
問 1 プロフィール【年齢】	0.05	0.68	0.498		0.00	0.06	0.953	
国立大学ダミー	-0.10	-1.36	0.174		0.04	0.55	0.582	
公立大学ダミー	-0.11	-1.59	0.115		0.09	1.32	0.187	
問 20② 学生数(学部・大学院の収容定員)	0.09	1.34	0.182		-0.06	-0.85	0.395	
職員数	-0.01	-0.16	0.874		0.05	0.79	0.428	
都市圏フラグ	-0.08	-1.12	0.263		0.02	0.25	0.801	
問 9 大学事務局長の政策決定への影響力 c. 財政計画(予算)	0.05	0.79	0.431		-0.04	-0.61	0.545	
問 10 大学事務局長としてあてはまる程度 d. 学内構成員の多様性への配慮が求められている	0.14	2.03	0.043 *		0.12	1.74	0.084	
問 13 5年の間に行った業務改革 c. 多様な人材が業務を担えるような独自の工夫 (フレックスタイム、休暇・休業制度など)	0.14	2.04	0.043 *		0.18	2.57	0.011 *	
問 14 業務改革のための取り組み b. 学内プロジェクトチームの立ち上げ	0.01	0.13	0.900		0.04	0.58	0.562	
問 14 業務改革のための取り組み f. 業務改革のための予算の確保	0.17	2.56	0.011 *		-0.01	-0.17	0.863	
問 15 業務改革のねらいの重要度 c. 職員の働きやすい職場を実現するため	-0.05	-0.84	0.400		0.03	0.46	0.645	
問 18 職員の人材育成・評価の現状 b. 人材の多様性が業務に活かされている					0.33	4.74	<.001 ***	
問 19 雰囲気 j. 働き方の多様性が確保されている	0.31	4.74	<.001 ***					
R2'	0.22				0.18			
F	5.56				4.45			
p	<.001 ***				<.001 ***			

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%水準で有意

出典：著者作成

(5) 分析 5 結果

「問 18_b 人材の多様性が業務に活かされている」を従属変数としたモデルⅠでは、「問 10_d 構成員の多様性への配慮が求められている」、「問 13_c 多様な人材のための改革の効果」、「問 14_f 業務改革のための予算の確保」及び、「問 19_j 働き方の多様性が確保されている」で有意な影響がみられた。調整済み R2 乗値は 0.22 で説得力は高い。

「問 19_j. 働き方の多様性が確保されている」を従属変数としたモデルⅡでは、「問 13_c 多様な人材のための改革の効果」、「問 18_b 人材の多様性が業務に活かされている」で有意な影響が強くみられた。(表 2_5)

(6) 分析 6 対象データと方法

業務改革の効果を検証するには、その大学に所属している事務職員も同様に感じているのかどうかを確認する必要がある。

大学事務局長調査の回答大学の情報と、全国大学事務職員調査³⁾の回答大学の情報を、所属大学名でマッチングし、問 13_c で「多様な人材のための改革」を行っているとは回答し、かつ両方の調査に回答している大学に所属する職員の全国大学事務職員調査のデータ 641 件(全国大学事務職員調査全回答 1,983 件の 32.3%に該当)を分析対象とした。

全国大学事務職員調査「問 12 職場について i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている」への回答で、「そう思わない」:1、「あまりそう思わない」:2、「ある程度そう思う」:3、「そう思う」:4 に換算して、大学事務局長調査の「問 13_c 多様な人材のための改革」、「問 19_j 働き方の多様性が確保されている」、「問 18_b 人材の多様性が業務に活かされている」の回答区分別の平均値の分散分析を行った。

(7) 分析 6 結果

大学事務局長調査の「問 13_c 多様な人材のための改革」を実施していた大学のうち「効果があった」「どちらともいえない」「効果を感じない」の順に、全国大学事務職員調査の「人材や働き方の多様性が受け入れられている」の回答の平均値が高く、有意な差異があった(表 2-6)。「問 13_c 多様な人材のための改革」の効果として、人材の多様性が事務職員にも認識されていることが示された。

大学事務局長調査の「問 19_j 働き方の多様性が確保されている」についても、「あてはまる」から「あてはまらない」の順に全国大学事務職員調査の「人材や働き方の多様性が受け入れられている」の回答の平均値が高く、有意な差異があった。「人材の多様性の確保」については、大学事務局長と事務職員の認識は一致している傾向があると言える。

一方で、大学事務局長調査の「問 18_b 人材の多様性が業務に活かされている」は、全国大学事務職員調査の「人材や働き方の多様性が受け入れられている」の回答平均値に有意な差が認められなかった(表 2_7)。つまり、事務職員の多様性の受け入れに関する認識と、

事務局長が感じる「多様性が業務に活かされている」という認識は必ずしも一致していないようだ。ただし、この分析については、全国大学事務職員調査の回答の一部によるものであり、回答の偏りがあることには留意すべきである。

**表 2-6 「問 13_c 多様な人材のための改革」の区分別回答平均分散分析
(全国大学事務職員調査)**

全国大学事務職員調査 問12 職場について i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている

		度数	平均値
問13 「貴学では、この5年ほどの間に、以下a～eのような業務改革を行いましたか」 「c. 多様な人材が業務を担えるような独自の工夫（フレックスタイム、休暇・休業制度など）」	効果を感じられない	36	2.22
	どちらともいえない	335	2.35
	効果があった	270	2.50
	合計	641	2.40
	<i>F</i>	4.184	
	<i>p</i>	0.016	*

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%水準で有意

出典：著者作成

**表 2-7 多様性に関する評価・雰囲気回答別平均分散分析
(全国大学事務職員調査)**

全国大学事務職員調査 問12 職場について
i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている

	問18 職員の人材育成・評価の現状 b. 人材の多様性が業務に活かされている		問19 雰囲気 j. 働き方の多様性が確保されている	
	度数	平均値	度数	平均値
あてはまらない	6	2.33	19	2.32
あまりあてはまらない	347	2.41	254	2.30
ややあてはまる	257	2.36	338	2.46
あてはまる	31	2.68	30	2.77
合計	641	2.40	641	2.40
	<i>F</i>	1.633	4.558	
	<i>p</i>	0.180	0.004	**

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%水準で有意

出典：著者作成

(8) 考察

分析 4～6 の結果から、多様な人材が業務を担えるような改革について、大学事務局長が「効果があった」と評価している場合、「人材の多様性が活かされている」や「働きやすい雰囲気が確保されている」といった積極的な評価をする傾向があった。

また、「働き方の多様性が確保されている」の評価は、多様な人材が業務を担えるような改革の効果と、人材の多様性が活かされているという雰囲気に影響されていた。更に、大学事務職員からみた「人材や働き方の多様性が受け入れられている」という評価が高いほど、多様な人材が業務を担えるような改革について大学事務局長も効果があったととらえている傾向があり、「人材や働き方の多様性の確保」については、大学事務局長と事務職員の認識が一致していることが示唆された。多様な人材が業務を担えるような改革を効果的に実施することで、事務職員からの積極的な評価につながるようだ。

一方で、大学事務局長調査の「人材の多様性が業務に活かされている」の回答には、「働き方の多様性の確保」と「事務局長の意識（多様性への配慮）」、「業務改革のための予算の確保」の項目が影響していることが分かった。人材の多様性を活かし業務を高度化するためには、多様性確保のための制度的・財政的な基盤を前提としつつ、その評価の視点として事務局長の多様性の配慮への意識も関係していることが読み取れる。しかし、事務職員の「人材と働き方の多様性が受け入れられている」という評価と、事務局長の「人材の多様性が活かされている」という評価は、質的な違いがあることが示唆された。

6. まとめ

(1) 結論

この調査より、多様な人材のための改革を実施しているかどうかに関して、大学事務局長の意識（多様性への配慮）や、大学改革の目的意識（働きやすさ）は、それほど影響を与えておらず、設置区分、都市圏かどうか、事務局長の年齢や財務計画への影響力などの属性によって、取り組み状況に差が生じていることが明らかになった。これは、多様な人材のための改革が、これまで労働政策への対応として推進されてきたことや、労働市場の地域差の影響による考えられる。

また、フレックスタイム、休暇・休業制度などの人材の多様性に配慮した業務改革を行っても、「効果が感じられない」と評価している大学もあった。多様な人材のための改革の効果の有無は、業務見直しのための余力不足などの改革を阻害する要因の解消のために、学内プロジェクトチームの立ち上げや予算の確保などの具体的な対処がされているかどうか依存していることが示唆された。

多様な人材のための改革について「効果があった」と回答している大学事務局長は、「人材の多様性が活かされている」・「働きやすい雰囲気が確保されている」と積極的な評価をする傾向があった。さらに、「人材や働き方の多様性の確保」について、大学事務局長と事務

職員の認識は一致している傾向がみられた。多様な人材が業務を担えるような改革を効果的に実施することで、事務職員からの積極的な評価にもつながるようだ。一方で、大学事務職員にとっての「人材と働き方の多様性が受け入れられている」状況を、大学事務局長が「人材の多様性が業務に活かされている」と評価しているわけではないことも示唆された。

業務改革から業務の高度化まで、人材や働き方の多様性に関するプロセスと主な影響要素をまとめたものが表 2-8 のとおりである。

この知見を活かし、今後、多様な人材のための改革を実施する際は、業務見直しのための余力の創出や予算の確保などの阻害要因を解消するために、プロジェクト型の取り組みや予算の確保などの具体的な取り組みと合わせて実施することで、その効果が事務職員の「多様性を受け入れられている」という実感として波及することを意識すべきである。また、裏を返せば、コンプライアンス目的で勤務等に関する制度だけを改革しても、職場の雰囲気は変わらず、多様性が業務に活かされる見込みも少ないということである。

表 2-8 人材や働き方の多様性の推進プロセス

人材や働き方の多様性の推進プロセス	主な影響要素
i. 多様な人材のための改革の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設置区分 ・ 大学の所在地（都市圏/非都市圏） ・ 大学事務局長の年齢・財政計画への影響力
ii. 人材の多様性に配慮した業務の改革の効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務見直しのための余力 ・ 職員の意識の変化 ・ プロジェクト型の取り組み ・ コンサルタント会社等への業務委託 ・ 新たなシステムの導入 ・ 業務改革のための予算確保
iii. 働き方の多様性の確保に関する評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様な人材のための改革の効果
iv. 人材の多様性を活かした業務（高度化）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様な人材のための改革の効果 ・ 業務改革のための予算確保 ・ 事務局長の意識（多様性への配慮）

出典：筆者作成

(2) 限界と課題

最後に、今回の調査では、大学事務局長自身が感じていることを回答しており、実態としての制度の有無や取り組みの度合いがどれほどなのか具体的に反映したのではなく、この分析結果から言えることには限界がある。また、主観的な評価を問う設問の回答は、大学

事務局長の個別の評価基準が異なっている可能性もあるため、業務改革の評価については、より客観的な評価指標を用いて検証していく必要がある。

人材と働き方の多様性を推進の目的のうち、一般事業主としてのコンプライアンス上の必要性と、労働環境の向上による職員人材確保・定着に関しては、計測が可能だが、人材の多様性がもたらす組織力の向上については多義的で計測が難しい。そのうえで、今回の調査で「人材の多様性が業務に活かされている」と回答した大学事務局長が、何をもってそのように認識されているのかは大変興味深い。人材と働き方の多様性の意義を明らかにしていくために、今後さらに研究を深めていくべき課題であると考えます。

【注】

- 1) 『IDE：現代の高等教育』628号（IDE大学協会編,2021）では、では、大学職員の「働き方改革」が特集された。また、『大学職員論叢』11号（大学基準協会,2023）では、「大学職員の多様性及びその実現」をテーマとした寄稿が特集されている。
- 2) 職員数、大学本部所在地の情報は、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コースが「大学の真の実力 2023 年度用 旺文社（2022/09 発売）」をもとに入力したデータを用いた。
<https://www.kinokuniya.co.jp/f/dsg-01-9784010510353>
- 3) 東京大学教育学研究科大学経営・政策研究センターより、第2回全国大学事務職員調査の回答データの提供を受けて分析を行っている。

【参考文献】

福田由紀子（2022）「第10章 人材と働き方の多様性について」『大学論叢 創刊号 大学職員のキャリアと仕事—全国大学事務職員調査の分析から』,142—161頁。

第3章 大学事務局長の業務実態と業務志向性

塩田 邦成*

2010年代から、大学の事務組織、事務職員の役割、あり方が中央教育審議会でも審議されるようになり、2017年4月、大学設置基準は「大学は、その事務を遂行するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設けるものとする」と(第41条)と改正された。文部科学大臣からの中教審への諮問(2017年3月29日)文書には「大学が行う業務が複雑化・多様化する中、大学運営の一層の改善に向けては、事務職員・事務組織等が、国際的な連絡調整や組織的な産学官連携の推進等の大学における様々な取組の意思決定に参画するなど、これまで以上に積極的な役割を担い、大学総体としての機能を強化し、総合力を発揮する必要がある」と示されている。その後もこの方向を基調にさまざまな法令、政策が改正され、2022年10月の大学設置基準の改正においては、教職協働を含意として、大学運営の組織は「教員組織」から「教育研究実施組織」へと改正された。この15年間の大学職員論深化は、大学事務職員を大学経営人材として位置付ける過程であったといえよう。大学はそのような人材を育成することが課題となり、大学事務局長は自身がそのような人材であることが求められるだろう。

こうした課題に照らした時、現在の大学事務局長の実態はどのようなものであるか、また大学経営人材として事務局長業務を遂行しようとする事務局長はどのような特徴、志向性を持っているのか、本稿でまとめてみる。

1. 平均的な大学事務局長像

(1) 業務上の「出自」は「総務畑」

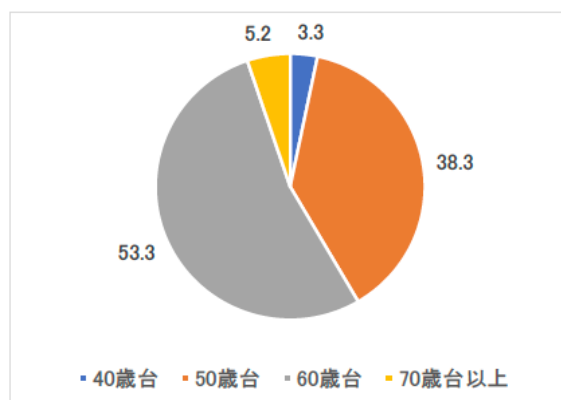
全国大学事務局長調査第1次報告書(東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター、2023年8月。以下「第1次報告書」)の集計から得られるイメージは概ね以下のようなものだろう。

1)年齢は50、60歳代(図3-1)、2)ほとんどが自身の母校ではない大学にて就任している(図3-2)。3)大学事務局長の多くは総務系の業務分野を担当した経験を有し(表3-1)、4)半数近い者は最も長い業務経験も総務系業務である(表3-2)。

教育研究系業務の経験者も65.9%あり、特に私立大学では8割近い大学事務局長が教育研究系業務を担当している(表3-1、表3-2)ものの、この分野が最も長いという大学事務局

* 大阪電気通信大学学長

長は31.4%程度であり、大学事務局長は全体として「総務畑」出身者が多いと言える。



出典：第1次報告書、p. 3

図 3-1 大学事務局長の年齢



出典：第1次報告書、p. 4

図 3-2 勤務先が母校かどうか

表 3-1 事務局長が経験のある業務分野

	国立	公立	私立	全体
総務系業務（総務、人事、企画、評価など）	97.8%	91.5%	87.9%	89.7%
財務系業務（財務、経理、施設管財など）	84.4%	64.4%	52.8%	58.5%
教育研究系業務（教務、学生支援、研究支援、入試など）	57.8%	20.3%	77.4%	65.9%
n	45	59	265	369

出典：第1次報告書、p.10

表 3-2 事務局長がもっとも経験の長い業務分野

	国立	公立	私立	全体
総務系業務（総務、人事、企画、評価など）	60.0%	78.6%	42.4%	50.1%
財務系業務（財務、経理、施設管財など）	28.9%	16.1%	17.2%	18.5%
教育研究系業務（教務、学生支援、研究支援、入試など）	11.1%	5.4%	40.5%	31.4%
n	45	59	265	369
無回答	0	3	3	6

出典：第1次報告書、p.10

(2) 大学事務局長登用理由は組織運営経験

自身が事務局長職に登用された理由として、「学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験」と認識し「そう思う」「ややそう思う」と回答した者は57.3%、「学内での要職経験（部課長など）」が51.1%である。「学内外での大学事務改革を主導した経験」は47.3%と低くなっている。大学事務局長登用の理由として、組織運営経験、実務経験が上位を占めている（図3-3）。

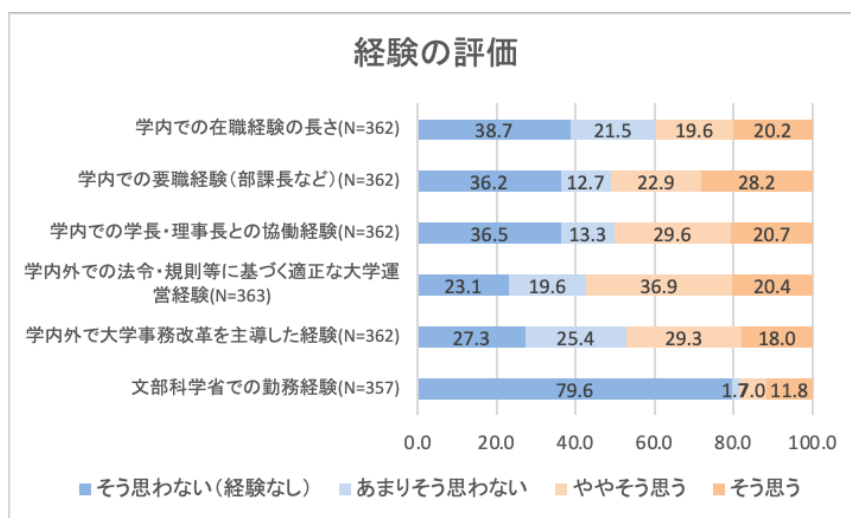


図 3-3 大学事務局長就任にあたり評価された経験の自認

(3) 大学事務局長への期待への自認も組織運営

大学事務局長として求められている事柄として「規則を遵守した適正な運営」との認識が99.7%、「学内の意見を調整する役割」が97.3%、「率先して企画・提案すること」は94.3%である。「あてはまる」だけでみるとそれぞれ85.1%、70.9%、56.4%であり、企画・提案への期待という認識はかなり低くなっている（図3-4）。

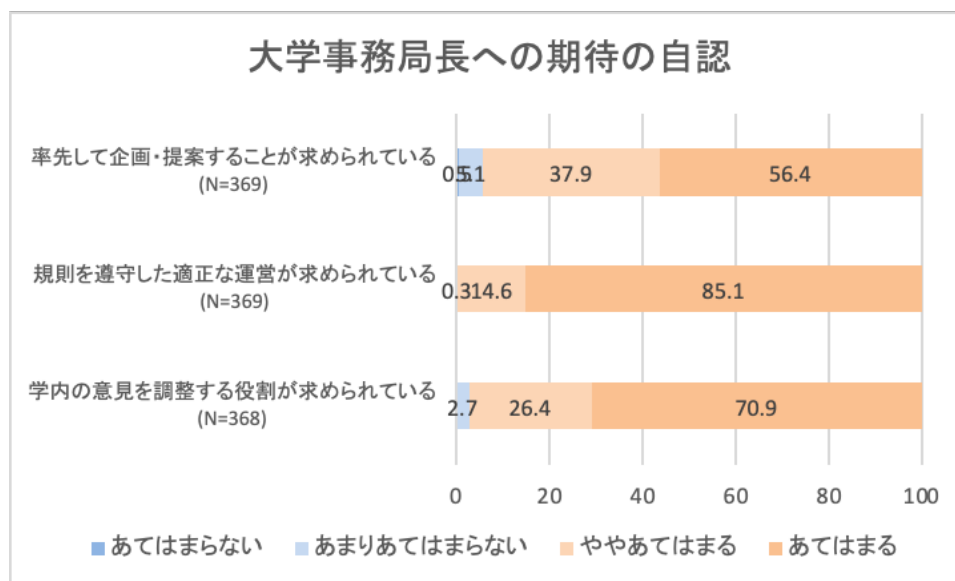


図3-4 大学事務局長への期待の自認

(4) 大学事務局長の政策決定への影響力

続いて大学事務局長の政策決定への影響力を見てみよう（図3-5）。影響力が「かなりある」と「少しある」の合計で、中期目標（中期計画）97.3%、事業計画（年度計画）98.3%、財政計画（予算）93.8%、職員人事（採用・育成・配置）96.2%は推し並べて高い。「かなりある」だけに着目してもそれぞれ70.7%、74.5%、69.4%、80.5%と高い影響力と言える。

一方、教育計画（方針、改組等）、研究推進、大学入試は「かなりある」「少しある」の合計でも低く、それぞれ74.8%、55.8%、68.2%。「かなりある」に着目するとそれぞれ23.6%、10.8%、25.7%と相当低位になっている。これらはいずれも教員組織の審議、合意形成が必要な分野であり、大学事務局長が教員組織への影響力まで持ち得ていない実態を示すと言えよう。ただ、今後の大学をめぐる社会的状況をみると、改組を含む教育計画、入試計画は大学改革の大きな柱であり、理事長、学長を支援する大学事務局長の関与が必要と思われる分野である。

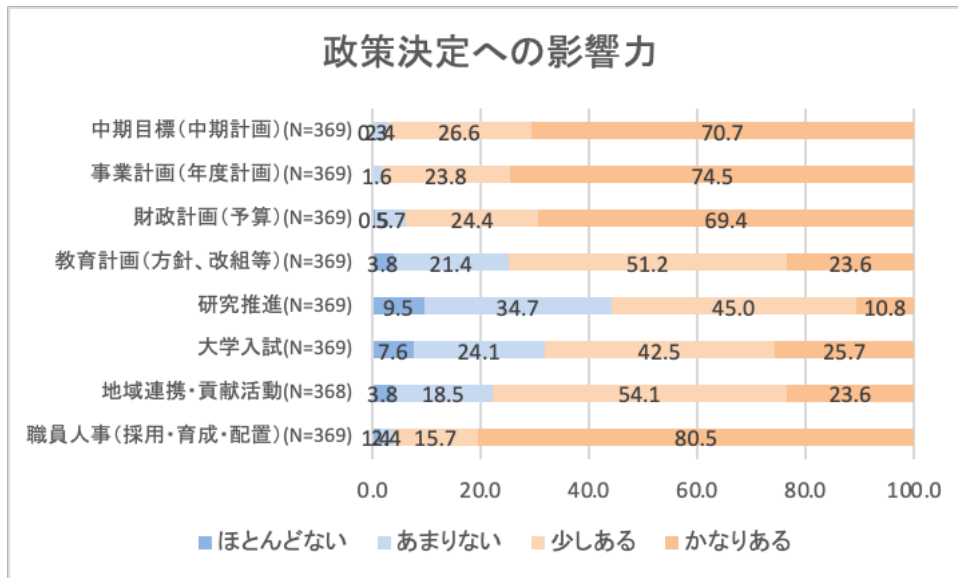


図 3-5 大学事務局長の政策決定への影響力

これらの結果からは、大学事務局長は組織運営の安定感が評価され、今後もそのことが求められており、業務上の立ち位置は組織運営、という現状が確認できると言って差し支えないだろう。

2. 大学事務局長の業務志向性

以上のように、大学事務局長は学内では組織運営経験が評価され、安定的な組織運営が期待されている一方、社会的には企画・提案活動など、大学改革に資する役割が求められていくことになる。この二通りの期待がある中、大学事務局長の業務の志向性がどこにあるか、実態を見てみる。

(1) 組織運営、企画・提案の志向別大学事務局長の割合

大学事務局長が期待される役割として組織運営、企画・提案、それぞれにどのように自認しているか、分布を見てみる（表 3-3）。

大学事務局長自認の期待される業務について、「規則を遵守した適正な運営が求められている」（組織運営）、「率先して企画・提案することが求められている」（企画・提案）との調査結果をクロス集計し、その業務志向性を次のようにマッピングした。

表 3-3 大学事務局長の業務志向性マッピング

		規則を遵守した適正な運営が求められている			合計	
		あまりあてはまらない	ややあてはまる	あてはまる		
率先して企画・提案することが 求められている	あてはまらない	度数	0	1	1	2
		総和の%	0.0%	0.3%	0.3%	0.5%
	あまりあてはまらない	度数	1	3	15	19
		総和の%	0.3%	0.8%	4.1%	5.1%
	ややあてはまる	度数	0	38	102	140
		総和の%	0.0%	10.3%	27.6%	37.9%
	あてはまる	度数	0	12	196	208
		総和の%	0.0%	3.3%	53.1%	56.4%
	合計	度数	1	54	314	369
		総和の%	0.3%	14.6%	85.1%	100.0%

- 1) 企画・提案、組織運営とも「あてはまる」（黄色網掛け）とする「企画・提案にも組織運営にもウェイト」は、196名、全体の53.1%。
- 2) 組織運営は「あてはまる」、企画・提案系「ややあてはまる」とする「どちらかという組織運営にウェイト」（緑）は102名、27.6%。
- 3) 企画・提案は「あてはまる」、組織運営は「ややあてはまる」とする「どちらかという企画・提案にウェイト」（青）は12名、3.3%。

このマッピングの結果、企画・提案と組織運営の両者とも期待されていると認識する者が53.1%と過半数を占めるが、どちらかという組織運営にウェイトを置く志向性が27.6%と4分の1以上を占めている。

(2) マッピング結果の特徴

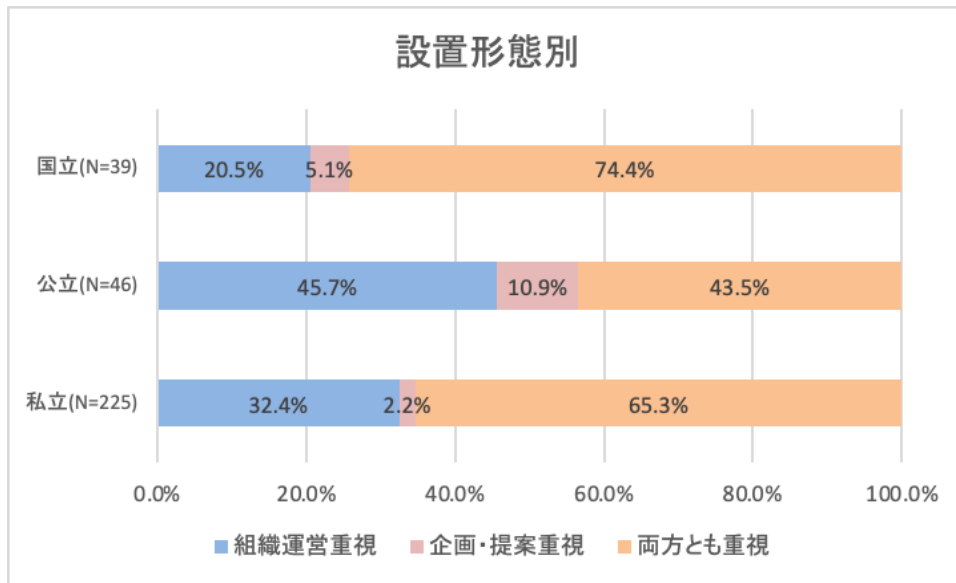
このマッピングから伺えることは、トップの期待や組織の実態からと思われるが、大学事務局長は組織運営の安定化をまず優先しなければならない現状が推測できる。その上で企画・提案に取り組む必要性も感じていることは間違いないところだろう。

以下、先述のマッピング割合、1)「企画・提案、組織運営とも重視」は全体の53.1%。2)「どちらかという組織運営にウェイト」は27.6%。3)「どちらかという企画・提案にウェイト」は3.3%。を念頭に、特徴的な構成比を示した調査項目を見てみる。

1) 設置形態別

図3-6に示す設置形態別では、公立大学において「組織運営ウエイト」の割合が45.7%と高く、「両方とも重視」の割合が低い。地方公共団体の統制下にあつて、法令にそつた組織運営の厳格性が求められていると推測される。

国立大学は「組織運営ウエイト」の割合が20.5%と最も低い。他方で私立大学が「組織運営ウエイト」が国立大学より高く「両方とも重視」が国立大学より低い。私立大学は大学規模や創業家の力などによる、ガバナンスやマネジメントの多様性が一定程度反映していると想像される。

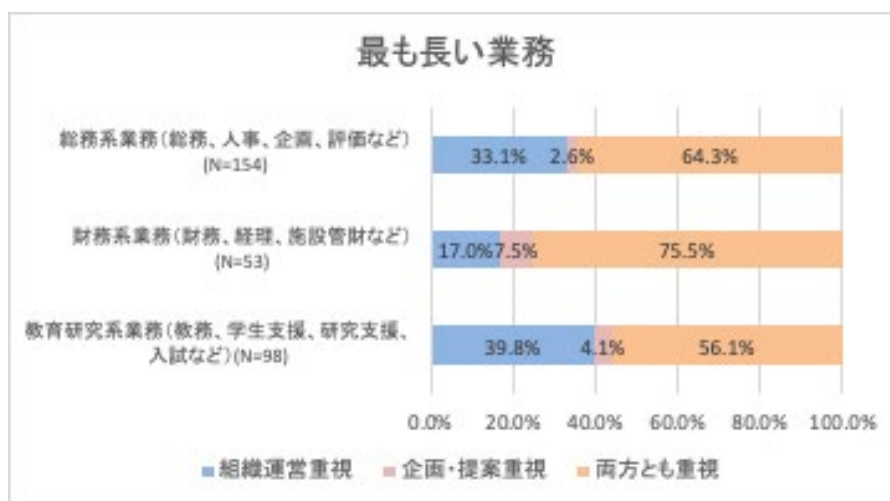


P=0.004

図 3-6 マッピング・設置形態別

2) 最も長い業務経験別

先に見たように、大学事務局長は総務系業務経験者が 89.7%を占め（表 3-1）、最も長く経験した割合が 50.1%であった（表 3-2）。その経験から組織運営ウエイト志向へとつながることも考えられるが、総務系業務が最長であった者の中で組織運営をウエイトと考える比率は 33.1%であり、また教育研究系業務が最も長かったとする者においても 39.8%と多い（図 3-7）。総務系分野の経験、経験の長さが直ちに組織運営重視タイプにつながっているとは考えにくい。



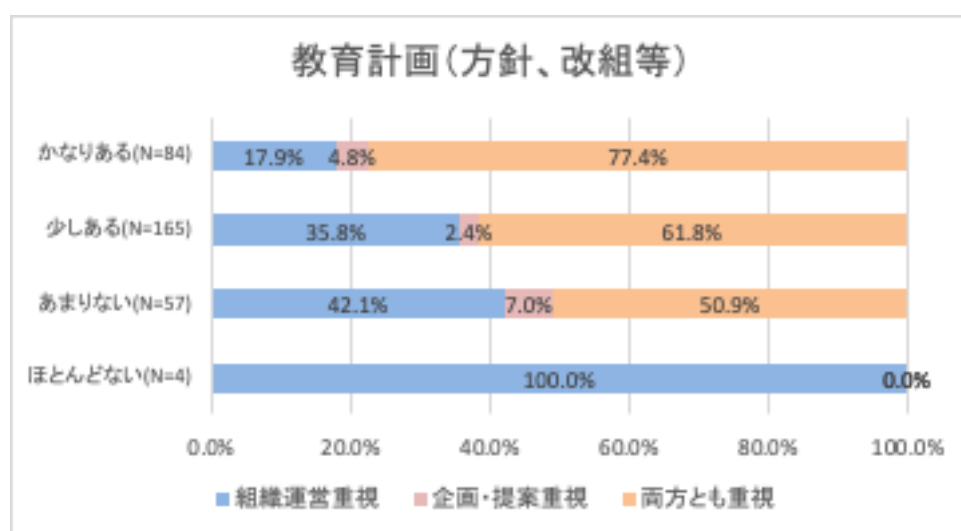
P=0.039

図 3-7 マッピング・最も長い経験別

3) 中長期計画への影響力

中長期計画への影響力の各分野について、マッピングの特徴があるか調べてみた。統計上有意であった分野のみここに示す。

教育計画（方針、改組等）、研究推進は教員組織との関わりから、大学事務局長の影響力が全体としては弱い分野であることは先に見たが、教育計画（方針、改組等）分野では組織運営ウエイトと考える者の影響力は特に低く、「ほとんどない」100%（回答者が少ないことに注意）、「あまりない」が42.1%である。組織運営、企画・提案の両方とも重視する場合の影響力が「かなりある」77.4%と高い状況と好対照である（図3-8）。改革マインドの有無と教育分野への影響力は相関があるといえよう。

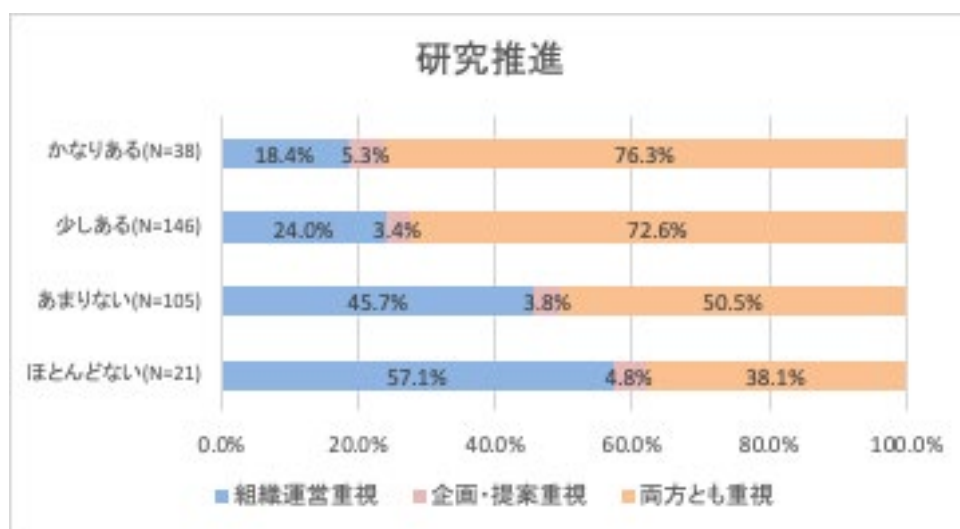


P=0.001

図3-8 マッピング・教育計画（方針、改組等）への影響

研究分野においても同様に、組織運営ウエイトの場合の影響力は、「ほとんどない」57.1%、「あまりない」45.7%であり特に低い（図3-9）。教育計画と同様、組織運営と企画・提案の両方とも重視する場合の影響力が「かなりある」76.3%と高割合である、

教員組織との関係はあるが、大学事務局長が業務志向性、意思を持って取り組めば影響力が発揮できるとも言えよう。



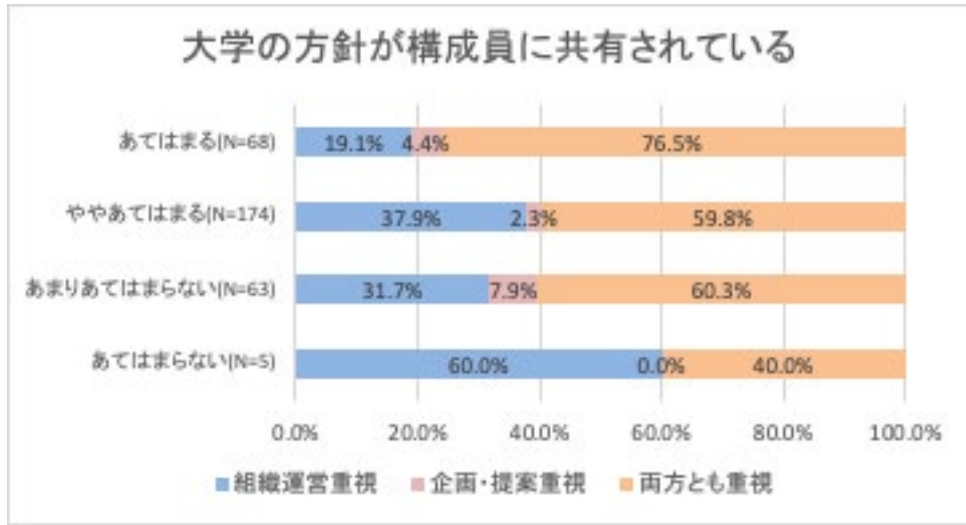
P=0.001

図 3-9 マッピング・研究推進への影響

4) 大学の雰囲気

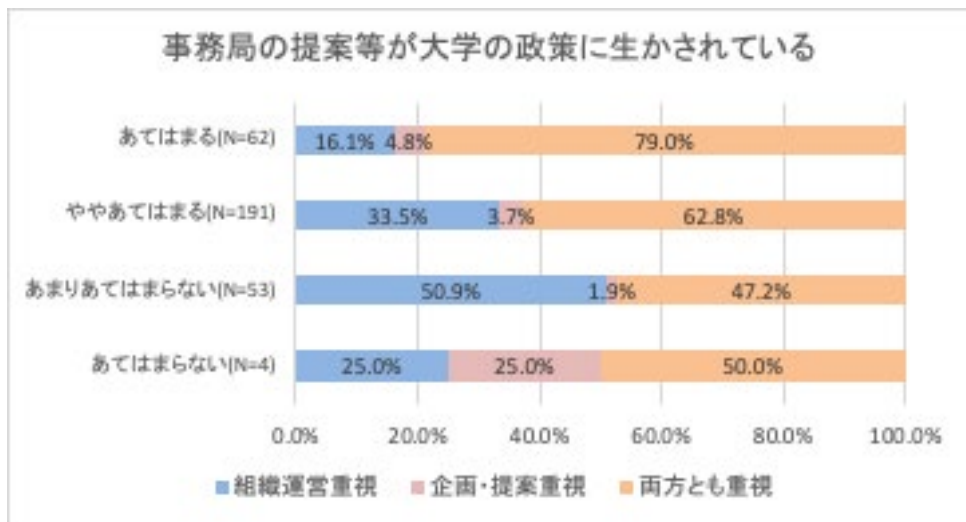
「両方とも重視」「企画・提案重視」と、程度の差はあるが改革に取り組む意思があるとみられる大学事務局長が在籍する大学の雰囲気について、統計的に有意だった項目のみ、ここで紹介する。

「大学の方針が構成員に共有されている」という大学において「あてはまる」とする回答者のうち、企画・提案重視、両方とも重視の割合が 76.5% (図 3-10)、「事務局の提案が大学の政策に活かされている」という大学において「あてはまる」とする回答者のうちの企画・提案重視、両方とも重視の割合は 79.0% (図 3-11) であった。大学の雰囲気が改革マインドのある大学事務局長と生み出したのか、改革マインドのある大学事務局長がこのような雰囲気をつくりだしたのかはわからないが、教職員が組織のミッションを共有し、事務局の政策立案実績がある大学と大学事務局長の業務志向との相関が推測できる。



P=0.040

図 3-10 マッピング・大学の雰囲気：大学の方針が構成員に共有されている



P=0.002

図 3-11 マッピング・大学の雰囲気：事務局の提案等が大学の政策に活かされている

3. 事務改革を実施した大学事務局長の実態

大学事務局長の業務志向別に上記のような特徴を得たが、企画・提案重視と考える大学事務局長は 3.3%、実数は 12 名でしかなかったため、業務志向性マッピングでは大学改革に積極的に取り組もうとする大学事務局長の全体的な姿をとらえるには不十分であった。

そこでさらに改革への積極性を検出する試みとして、大学事務局長に就任した理由として、「学内外で大学事務改革を主導した経験」に対して「そう思う」との回答者の状況を分析する。もちろん大学改革は「事務改革」に留まるものではない。教育研究を含めた総合的

な取り組みであるべきなので「事務改革を主導した経験」を「大学改革経験」と読み換えるのは不十分ではあるが、何らかの改革姿勢がある大学事務局長、ととらえて分析する。

先に図 3-3 で大学事務局長就任にあたって評価されたと自認する項目を見たが、「学内外で大学事務改革を主導した経験」に対して「そう思う」との回答は 18.0%、実数は 65 名であった。この回答者を「改革経験評価タイプ」として着目する。

(1) 大学事務局長への期待への自認

図 3-4 で見たように、大学事務局長への期待は全体として組織運営への期待（「あてはまる」との回答は 85.1%）であり、企画・提案への期待（「あてはまる」との回答は 56.4%）を自認する割合は高くはなかった。

改革経験評価タイプに着目した集計を図 3-12 に示した。改革経験評価タイプは組織運営への期待も高いが、「率先して企画・提案することが求められている」に「あてはまる」と回答した割合が 73.8%と、全体状況の 56.4%と比べてかなり高くなっている。企画・提案への積極姿勢が強いとみられる。

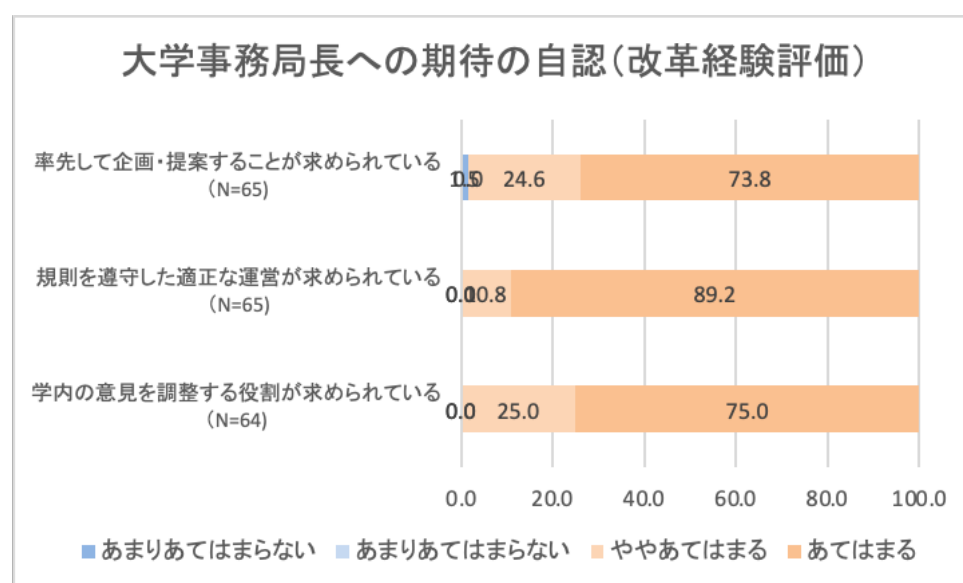


図 3-12 大学事務局長への期待の自認（改革経験評価タイプ）

(2) 大学事務局長の政策決定への影響力

図 3-5 において大学事務局長の政策決定への影響力をみた。比較対象として改革経験評価タイプの大学事務局長の政策決定への影響力を図 3-13 に示した。政策の各分野において影響力が「かなりある」と回答した割合は、すべての分野で全体よりも高いが、特筆すべき点は、教育計画、研究推進、大学入試といった教員組織の審議、合意形成が必要な項目で「かなりある」と回答した割合の高さである。図 3-5（大学事務局長全体）と図 3-13（改革経験

評価タイプ) の比較では、教育計画、研究推進、大学入試の各項目への影響力が「かなりある」とする回答は、それぞれ 23.6%→33.8%、10.8%→12.8%、25.7%→32.3%となっている。教員組織が主に関与している分野にも、改革経験評価タイプの大学事務局長はある程度踏み入っていると想像できる。

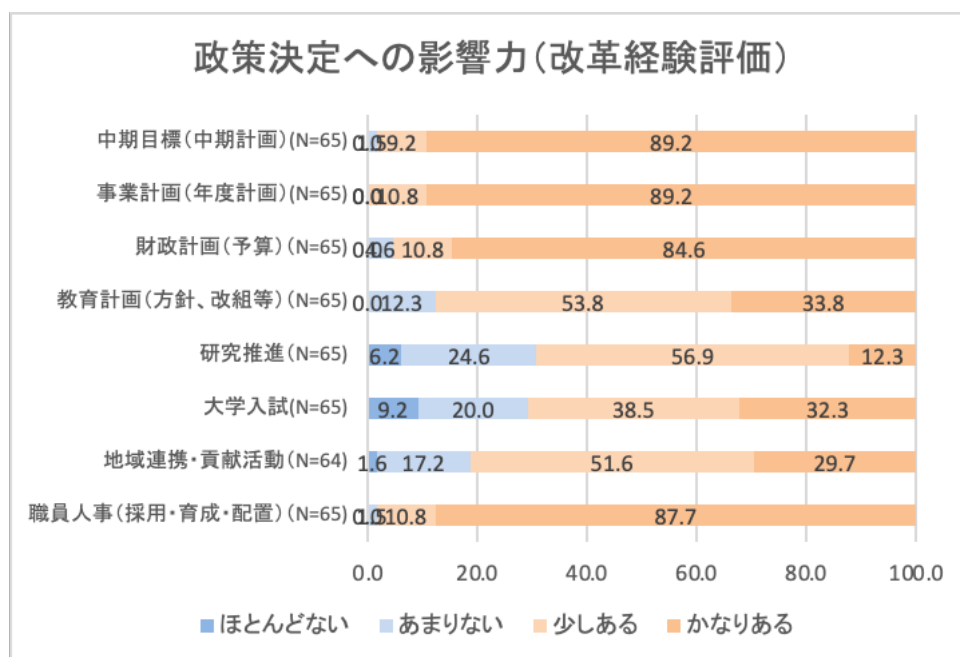


図 3-13 大学事務局長の政策決定への影響力(改革経験評価タイプ)

(3) 業務改革の取り組み内容と効果評価

続いて大学事務局長の業務改革分野での取り組み内容とその効果の認識を分析した。調査では業務改革内容を例示し、取り組みの有無とその効果・評価をたずねている。改革経験評価タイプの大学事務局長が「効果があった」とする内容で全体状況と差異があった事項を列挙する(図 3-14)。

1) 業務改革のための予算措置

全体状況では、「業務改革のための予算の確保」に取り組んだとする大学は 50%に過ぎないが、改革経験評価タイプの大学事務局長においては 61.6%と、全体状況よりも高い。もっとも、回答者の大学事務局長が自身の取り組みとして予算措置したかどうかは不明であるが、組織として予算措置に踏み切るという判断と改革経験評価タイプの事務局長の意識は相関していると思われる。

2) 特別チームの設置

続いて改革の取り組み内容で全体状況と改革経験評価タイプで特徴的な差異がみられる

項目を見てみる。

一点目は「学内プロジェクトチームの立ち上げ」である。この取り組みに対して「効果はあった」との回答は全体で 54.9%、改革経験タイプで 70.8%である。

二点目は、「教職協働によるチームの立ち上げ」で、「効果はあった」とする回答は全体で 38.5%、改革経験評価タイプで 44.6%である。

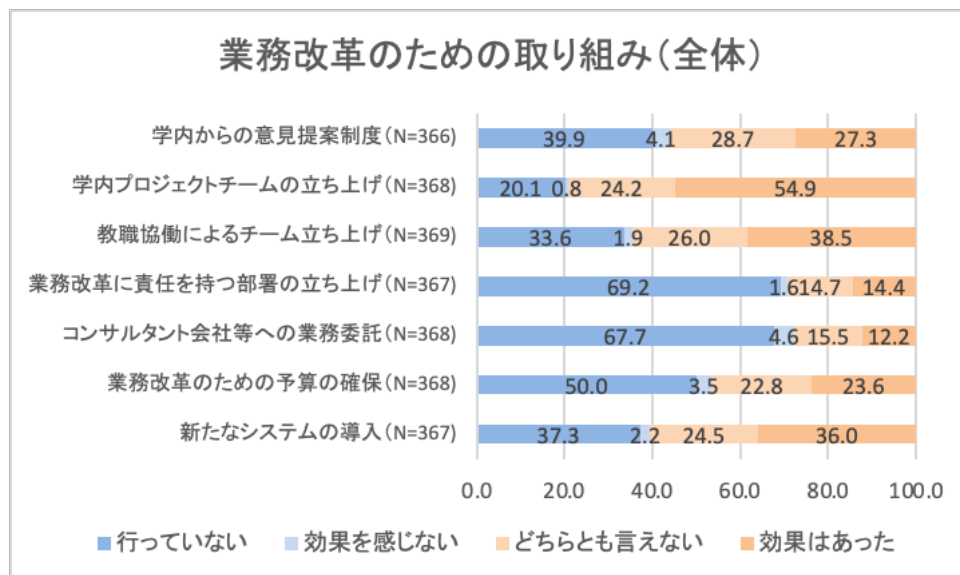
三点目は、「学内からの意見提案制度」で、「効果はあった」とする回答は全体で 27.3%、改革経験評価タイプで 35.9%。

改革経験評価タイプの大学事務局長の傾向として、何らかのチームを立ち上げて検討を行わせることへの積極的な評価が見て取れる。企画・提案を志向する事務職員の育成において、学内プロジェクトへの参加経験が与える影響がある（塩田、2022）との分析結果と合致している。特定業務、部署横断的な課題などに取り組むためのプロジェクトチームを設置し、さらにそれが教職協働で実施されることへの高評価が特徴的である。

他方で、「業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ」「コンサルタント会社等への業務委託」は全体でも改革経験評価タイプにおいても実施、評価の割合は低い。「外部の他社、他部署まかせ」の発想につながりかねない危険性もあるこれらの取り組みは改革経験評価タイプのみならず全体としても歓迎されていないようである。

総じて、改革経験評価タイプの大学事務局長の行動、認識の傾向として、特別チームを設置する、改革の取り組みへは予算をつける、という特徴が指摘できよう。

<全体>



<改革経験評価タイプ>

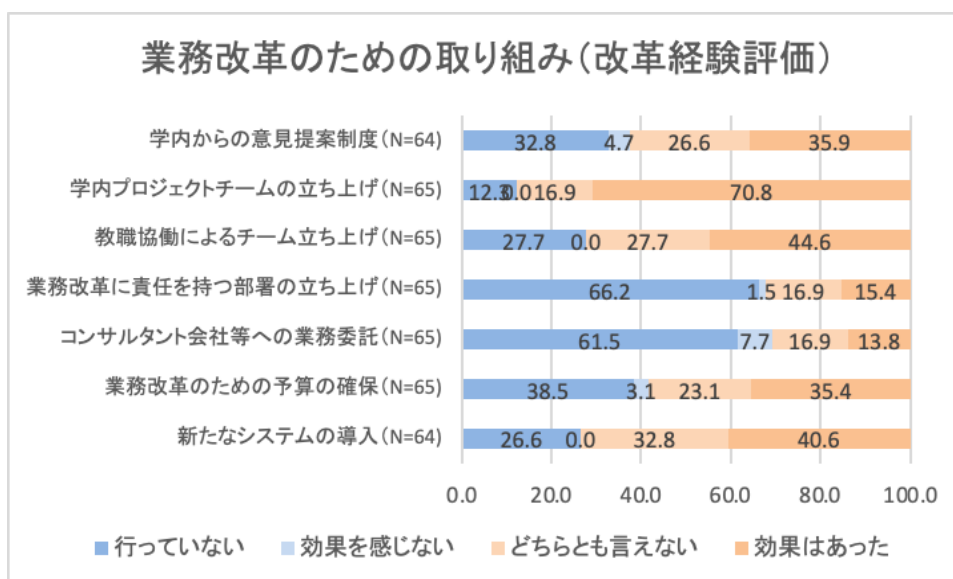


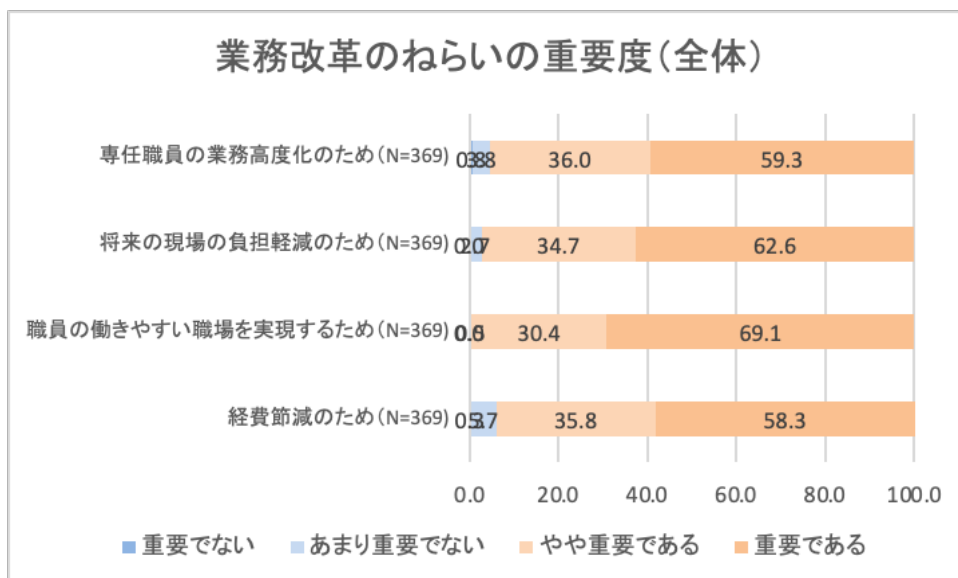
図 3-14 業務改革のための取り組みと評価（全体、改革経験評価タイプ別）

(4) 業務改革のねらい

続いてこうした改革の目的をどのようにとらえているか見てみる。大学事務局長全体と改革経験評価タイプでは大きな差が見られた（図 3-15）。

業務改革を「専任職員の業務高度化のため」「将来の現場の負担軽減のため」に「重要である」と位置付けている割合が、それぞれ全体 59.3%、改革経験評価タイプ 67.7%、全体 62.6%、改革経験評価タイプ 73.8%である。改革経験評価タイプは業務改革の目的を専任職員の業務の質向上、働き方の見直しととらえる傾向がある。現状の業務内容や事務職員の業務水準への不満足、不足感を解消し、業務水準の向上、専任事務職員のコンピテンシーの確立が念頭にあるように推測される。

<全体>



<改革経験評価タイプ>

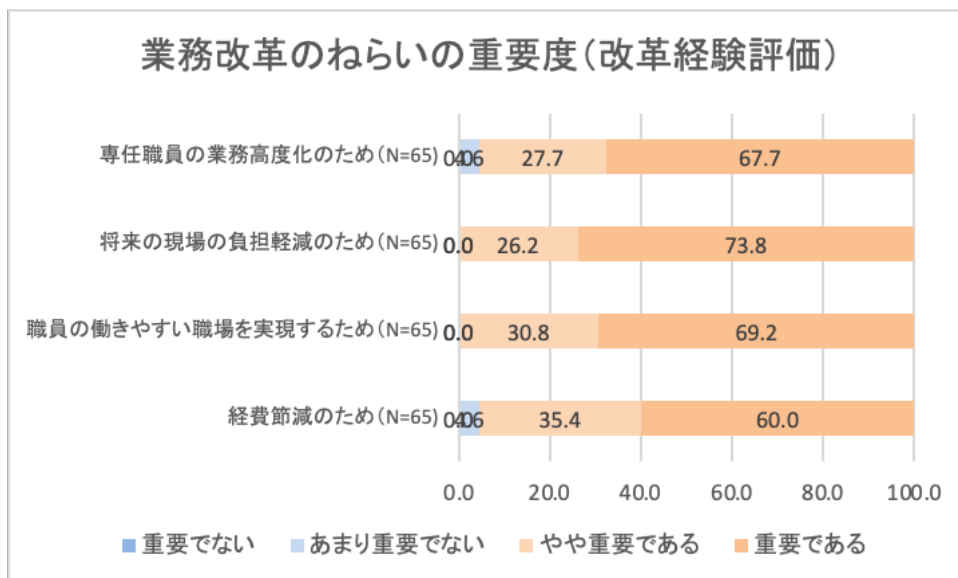


図 3-15 業務改革のための取り組みと評価（全体、改革経験評価タイプ別）

以上、大学事務局長全体と改革経験評価タイプとの相違を見てきた。これらの背景として考えられる事項として、大学事務局長の属性（年齢、出身校かどうか）、大学の雰囲気、改革の困難性の認識、構成員とのコミュニケーション頻度との関係も分析した。数値は示さないが、大きな相違はなかったためここでは詳述しない。

4. 結語—大学事務局長像への期待

冒頭述べたように大学事務職員には大学経営人材として大学改革への関与が求められている。大学事務局長はその先頭にある具現者でなければならず、業務の企画・提案へのシフトが必要となっている。しかし、業務志向性のマッピングでは「企画・提案」ウエイトの大学事務局長は3.3%、12名に過ぎなかったし、改革経験評価タイプまで広げても18.0%、65名である。この状況は残念でならない。なぜこのような状況になっているのだろうか。

(1) 組織運営の安定化と大学事務局長

先に見たように、企画・提案ウエイトの大学事務局長は希少だが、組織運営も企画・提案も両方必要と考える大学事務局長は53.1%である。半数近い大学事務局長はおそらく大学経営人材の必要性に気づき、幅広い分野で企画・提案業務を志向しなければならないと自覚しているように見受けられる。半数に過ぎない点は残念ではあるが。

他方で昨今の高等教育政策の多様な展開、コンプライアンスの確保等の面から、大学事務局長は安定的な大学、組織運営のキーパーソンとして、トップから安心感が期待され、自身も職責としても強い認識があるものと思われる。そして結果として大学事務局長として業務の実際は組織運営に軸足を置かざるを得なくなっている実情があるのではないか。

そうした実態は好ましいものではないだろう。組織運営業務の範囲は、課題の遂行・管理、会議の運営、予算執行、人事、施設・設備の運用など幅広いが、そのほとんどは定型的で毎年繰り返される業務である。これらの業務は総務部、財務部などの力量強化の下、各部署が自立的に機能すればよいことがらである。もちろん事件・事故などの突発的な対応、重要な申請案件、補助金、助成金の獲得など、大学事務局長が先頭に立って対処すべき事項も少なくないだろうが、それらの業務が恒常的にあるとは考えにくい。きびしい言い方になるかも知れないが、大学事務局長が組織運営にどっぷり浸かり、何事も陣頭指揮しなければならない実態があるならば、組織力の強化を以てそれら業務を自立化させるべきである。東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コースが実施した全国職員調査でも明らかとなったが、大学事務職員の育成、大学組織改革のスピードは上がっていない。大学事務局長は自身の職責を認識するとともに、大学組織改革、事務職員育成を通じて、盤石な組織運営、溢れ出る改革、をマネジメントしていく必要がある。

(2) 大学改革と大学事務局長

大学の今後は各大学ともきびしいものがある。社会の要請も多様である。大学の方向性を示し、改革を具体的に進める、政策型の大学事務局長が求められているのではないだろうか。多くの大学事務局長が「苦手」な教育研究の計画、課題にも教員役職者、教員組織と協力して積極的に取り組み、教育研究の推進・高度化にも大きく関与する、そのような大学事務局長像が期待されているのではないか。

教育研究の改革は学長をはじめとする教員役職者、教員組織の課題である、との意見も聞こえてくるかも知れない。しかし学長以下、教員の役職者には任期がある。大学の将来像、中長期の計画を念頭に大学をマネジメントできるのは大学事務局長を中心とした事務組織の幹部であるともいえる。学長をはじめとする教員役職者としっかりとコミュニケーションをとり、的確に課題を設定し遂行することが大学事務局長として必要なことではないのか。こうした観点から調査結果を概観すると、大学事務局長は、教育、研究、大学入試など、教員組織が主導となる分野の政策決定への影響力は発揮できていない。大学設置基準では大学を運営する組織は「教員組織」から事務職員を含む「教育研究実施組織」へと変更された。この含意を大学事務局長は理解し、教育研究を含む大学改革に深く関与する必要があるだろう。

今回の調査をみると、この15年間の大学事務職員、事務組織の位置付けの変更、期待に照らして、大学事務局長像は転換すべき過渡期にあることといえよう。

【参考文献】

塩田邦成（2022）「大学事務職員のコア・コンピテンシー形成の規定要因 ―大学経営人材育成への課題―」両角亜希子、木村弘志編『大学職員のキャリアと仕事―全国大学職員調査の分析から』（大学論叢、創刊号）、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース、54頁。

第4章 私立大学の事務局長の特性とその仕事

—大学規模に着目して—

中村 智治¹

1. 問題の所在

大学を取り巻く環境は年々厳しさを増している。環境変化を受けて、社会から大学に求められる役割が拡大するとともに、期待も高まっている。そのような状況を反映して、大学の業務は質量ともに増加している。このような業務の変化に対応するには、改革を推進し、大学経営を高度化していく必要があると考えられる。

2017年の大学設置基準改正において、事務組織の役割が「事務処理」から「事務遂行」に改正された。通知文の中では「大学運営の一層の改善に向けては、事務職員・事務組織等が、国際的な連絡調整や組織的な産学官連携の推進等の大学における様々な取組の意思決定に参画するなど、これまで以上に積極的な役割を担い、大学総体としての機能を強化し、総合力を発揮する必要がある」と指摘されており、大学経営人材としての大学事務組織、大学事務職員に対する期待が高まっている（文部科学省高等教育局長, 2016）。そして現在の大学経営に求められている改革推進を実現する上では、特に事務組織を統括する大学事務局長はキーパーソンの一人であると言ってよいだろう。そのため、大学が求められている機能強化・改革推進において、大学事務局長が果たす役割を明らかにすることは意義があるものと考えられる。

大学事務局長を対象とした先行研究には、私立大学事務局長には教育研究と経営に関する知識と理解が必要であり、オーナーの有無や学生数規模などの大学属性によって役割が異なることを検証した原(2015)がある。また、事務局長を含むトップマネジメント層に求められているのは総合的能力であること、これまでの上級管理職の能力はほとんど学内のみで養成されており、今後研修を含む学外での経験や専門機関による人材養成への期待が高いことを示唆した王・両角(2019)などが存在している。しかし、どのような経験を通じて大学事務局長となり、そのキャリアパスの違いが改革推進や機能強化に影響を与えているのかという点については明らかになっていない。

なお、大学事務局長のキャリアパスは、設置形態間で大きく異なることが予想される。具体的には、国立大学は文部科学省からの異動官職、公立大学は地方公共団体からの出向者が多く配置され、2～3年で入れ替わるなどの特徴がある。よって本研究では、特に私立大学事務局長を対象を焦点化する。

¹ 東洋大学 職員

以上から、本稿では「どのような人が私立大学の事務局長となっているか」、「私立大学事務局長はどのような役割・考え方で業務を進めているか」、「私立大学事務局長は改革を行っているか、行っているとすればどのような改革を行っているか」を明らかにする。また、大学の属性によって、働き方、関わりあうステークホルダーが異なり、経験・現状が異なるのではないかと考えているため、「事務局長の経験・業務への捉え方・改革への取組状況は大学属性によって異なるのではないか」という作業仮説を設定し、属性の中でも大学規模に着目することとする。

2. 使用するデータ

本研究では東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが、全国の大学事務局長職員を対象として2023年2月に実施した「全国大学事務局長調査」の個票データを用いる。規模については「大学の真の実力2023年度用」（旺文社、2022年9月発売）のデータを用い、学生数1,000名未満を小規模、1,000名以上4,000名未満を中規模、4,000名以上を大規模と定義する。属性・経験・仕事（業務内容・役割）・改革（事務組織・業務）の4つの観点から、規模別に異同があるかを確認していく。なお、いくつかの指標において、Pearsonのカイ二乗検定を実施し、統計的有意性を確認する。

3. 分析結果

（1）属性

第1に、私立大学事務局長の属性について確認していく。前節で定義した大学規模毎に、個人属性として年齢・性別・最終学歴、現在の勤務先が母校かどうか、大学属性として所在が都市圏（東京都23区および政令指定都市）か、法人事務局長が大学事務局長を兼ねているかを表4-1の通りに整理した。

まず、個人属性について確認する。年齢について、規模に関わらず60歳台が半数以上を占めている。一方で、規模が小さくなるほど、事務局長の年齢のバラつきは大きくなり、40歳台で事務局長として業務に従事している大学も一定数存在する。性別について、規模に関わらず男性が9割以上を占める。学位資格について、最終学歴が大学院修了の方と、それ以外の方で分けたところ、規模に関わらず大学院修了の割合が約1割程度を占める。現在の勤務先が母校かどうかについて、規模が大きいほど、母校の割合が高くなる。

次に、大学属性について確認する。大学所在地が都市圏かについて、規模が大きいほど都市圏に存在している。法人事務局長が大学事務局長と同一かについて、規模に関わらず約3~5割が兼ねている。

そして、現在までの勤続年数および就任年数について、表4-2の通り整理した。事務局長が現在勤務している大学での勤続年数は、規模が大きくなるほど平均勤続年数が長い。21

年以上勤務している事務局長は、小規模大学が約3割だが、大規模大学は約7割である。事務局長就任年数について、規模に関わらず平均年数は3、4年程度である。なお、11年以上事務局長を担当している方は、小規模大学が1割ほどおり、大規模大学は0名であった。

表4-1 事務局長の属性（規模別）

単位：％

	N (計264)	年齢 *			
		40歳台	50歳台	60歳台	70歳台以上
小規模（～1,000人未満）	81名	7.4	19.8	61.7	11.1
中規模（1,000人以上～4,000人未満）	125名	4.0	36.0	54.4	5.6
大規模（4,000人以上～）	58名	0.0	25.9	70.7	3.4

	性別		最終学歴		現在の勤務先 ***		大学所在地＝	法人事務局長＝
	男性	女性	大学院	大学院以外	母校である	母校でない	都市圏 **	大学事務局長
小規模	95.1	4.9	11.3	88.8	3.7	96.3	22.2	40.7
中規模	93.6	6.4	8.8	91.2	9.6	90.4	34.9	35.7
大規模	91.4	8.6	12.1	87.9	48.3	51.7	48.3	48.3

※ Pearsonのカイ2乗検定で *** p<.001, ** p<.01, * p<.05 で有意

表4-2 現在までの勤務年数と就任年数

単位：％

	現在勤務大学での勤務年数 ***				
	～3年目	～10年目	～20年目	21年目～	平均年数
小規模	23.8	30.0	18.8	27.5	13.6年
中規模	11.3	23.4	16.9	48.4	20.4年
大規模	8.6	8.6	10.3	72.4	29.5年

	事務局長就任年数				
	～3年目	～5年目	～10年目	11年目～	平均年数
小規模	52.5	17.5	20.0	10.0	4.7年
中規模	58.1	17.7	21.0	3.2	4.0年
大規模	57.1	19.6	23.2	0.0	3.7年

※ Pearsonのカイ2乗検定で *** p<.001 で有意

(2) 経験

第2に、過去どのようなキャリア・経験を経て、事務局長となっているかについて確認していく。

事務局長となるまでに最も長い勤務先について、全体では現在務めている法人、民間企業、文部科学省以外の公的機関の順に多く、約5割の事務局長が現在の法人に勤務していること、規模が大きくなるほどその割合が大きい（表4-3）。小規模はばらつきが大きく、文部科学省以外の公的機関、民間企業の割合がそれぞれ2割程度を占めている。

事務局長になるまでに経験した最も長い業務について、業務を総務系業務（総務、人事、企画、評価など）、財務系業務（財務、経理、施設管財など）、教育研究系業務（教務、学生支援、研究支援、入試など）の3つに分けて回答された結果を表4-4の通りに整理した。全体では、総務系業務、教育研究系業務、財務系業務の順に経験が長いことがわかった。し

かし、規模別に確認すると、規模が大きくなるほど財務系業務の割合が低くなり、一方で教育研究系業務の割合が高くなっている。中村(2024)は2010年代の10年間で小規模大学ほど経営状況が厳しくなっていることを分析しているが、経営状況が厳しい大学ほど、財務業務経験を有していることが事務局長に求められているのではないかと推測できる。

表4-3 事務局長となるまでに最も長い勤務先

勤務先	単位：%		
	小規模	中規模	大規模
現在お勤めの法人	38.3	58.9	75.9
現在お勤めてない法人	16.0	7.3	6.9
文部科学省	3.7	8.1	5.2
文部科学省以外の公的機関（自治体も含む）	22.2	8.9	3.4
民間企業	19.8	16.9	8.6

※ Pearsonのカイ2乗検定で $p < .001$ で有意

表4-4 事務局長となるまでに最も長い業務

業務	単位：%		
	小規模	中規模	大規模
総務系業務 （総務、人事、企画、評価など）	45.7	39.0	44.8
財務系業務 （財務、経理、施設管財など）	27.2	15.4	6.9
教育研究系業務 （教務、学生支援、研究支援、入試など）	27.2	45.5	48.3

※ Pearsonのカイ2乗検定で $p < .01$ で有意

事務局長を任されるにあたり評価されたと考えている業務経験について、各項目を「そう思う」から「そう思わない」の4件法で回答してもらい、「そう思う」、「ややそう思う」を評価されたと換算した結果が表4-5である。

全体では「学内での学長・理事長との協働経験」、「学内での要職（部課長など）経験」、「学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験」、「学内での在職経験の長さ」、「学内外で大学事務改革を主導した経験」、「文部科学省での勤務経験」の順に評価されていると考えられていることがわかった。規模別に確認すると、「文部科学省での勤務経験」を除いたすべての項目で、規模が大きくなるほど評価されていると考えている割合が高くなっている。規模が大きくなるほど、事務局長の勤務大学勤続年数が長いため、学内経験が評価されていると考える割合が高くなっているのではないかと推測できる。他方で文部科学省での勤務経験が重視されていないのは、国公立と異なり、文科省との人事交流制度がない大学が多いため、そもそも経験がないからではないかと考える。

表4-5 事務局長を任される上で評価された業務経験

経験	単位：%		
	小規模	中規模	大規模
学内での学長・理事長との協働経験	56.8	61.3	74.1
学内での要職経験（部課長など）	53.1	58.1	82.8
学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験	53.8	57.6	72.4
学内での在職経験の長さ	38.3	50.8	65.5
学内外で大学事務改革を主導した経験	36.3	53.2	58.6
文部科学省での勤務経験	11.3	9.8	5.2

※「そう思う」、「ややそう思う」を「評価された」と換算

表4-6 事務局長を任される上で評価された能力

能力	単位：%		
	小規模	中規模	大規模
交渉・調整能力	82.7	90.4	98.3
課題解決能力	84.0	88.0	91.4
企画能力	69.1	76.8	89.7
勤務先大学の知識や人脈	53.1	70.2	84.5
特定領域の専門知識	60.5	57.6	72.4
高等教育・政策動向についての知識	55.6	50.8	75.9

※「そう思う」、「ややそう思う」を「評価された」と換算

事務局長を任されるにあたり評価されたと考えている能力について、表4-5の業務経験同様、4件法で回答、評価されたと換算した結果が表4-6である。

全体では「交渉・調整能力」、「課題解決能力」、「企画能力」、「勤務先大学の知識や人脈」、「特定領域の専門知識」、「高等教育・政策動向についての知識」の順に評価されていると考えられていることがわかった。規模別に確認すると、大規模大学は小・中規模大学と比較して全ての項目で、能力が評価されている、と考えている割合が高かった。特に、「交渉・調整能力」はほぼ全員が評価されたと回答しており、組織の構成員数、ステークホルダーの幅広さから、大規模私立大学の事務局長として必須の能力なのではないかと考えられる。同様に「勤務先大学の知識や人脈」も同様の理由で評価されたと考えられる。なお、「勤務先大学の知識や人脈」は規模が小さくなるにつれ、評価されていないと回答しているが、これは表2の通り規模が小さくなるほど、勤続年数が短くなることにより、他職員と比較して学内知識・人脈が高くないことが考えられる。また、他項目と比較すると、「特定能力の専門知識」や「高等教育・政策動向」についての知識は相対的に重視されていない。これは、「交渉・調整能力」、「課題解決能力」と比較すると、事務局長以外の職員に業務分担できる部分が多いことが理由の一つなのではないか。

(3) 仕事（業務内容・役割）

第3に、私立大学事務局長が現在誰とどのような業務を行っており、どのような影響力を有しているか、どのような考え方で業務を進めているかについて確認していく。

事務局長が普段、どのような相手とコミュニケーションをとっているか、15種類の方々のやり取り頻度を「年に数回」から「ほぼ毎日」と5件法で回答された結果が表4-7である。また、表4-7から全体の平均値順に並び替えて規模別に図式化した結果が図4-1である。平均値は1=「年に数回」、2=「月に1回」、3=「月に2~3回」、4=「週に数回」、5=「ほぼ毎日」で換算した。平均値が4.0以上の相手は、週に数回以上コミュニケーションをとっており、頻繁にやり取りする相手といえるだろう。

表4-7 事務局長の仕事相手

単位：%

	理事長			学長			副学長		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
年に数回	14.1	8.9	3.5	1.2	0.0	0.0	4.8	5.6	3.6
月に1回	9.0	9.7	15.8	1.2	2.4	0.0	4.8	6.5	3.6
月に2~3回	19.2	32.3	26.3	4.9	11.2	13.8	27.0	21.3	14.3
週に数回	34.6	35.5	31.6	48.1	40.0	36.2	44.4	40.7	51.8
ほぼ毎日	23.1	13.7	22.8	44.4	46.4	50.0	19.0	25.9	26.8
	部局長級教員 (学部長、研究所長等)			一般教員 ***			総務・財務系役職者・管理職 (理事、総務部長等)		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
年に数回	2.5	5.6	5.3	4.9	17.1	22.4	1.3	1.6	0.0
月に1回	4.9	6.4	7.0	2.5	20.3	15.5	2.5	4.0	3.4
月に2~3回	25.9	32.0	40.4	42.0	26.0	50.0	12.7	8.8	10.3
週に数回	51.9	41.6	36.8	27.2	21.1	8.6	26.6	20.0	27.6
ほぼ毎日	14.8	14.4	10.5	23.5	15.4	3.4	57.0	65.6	58.6
	総務・財務系事務職員 +			教育研究系役職者・管理職 (理事、教務部長等)			教育研究系事務職員 **		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
年に数回	0.0	0.8	1.7	1.3	1.6	1.7	0.0	1.6	3.4
月に1回	1.2	2.4	3.4	1.3	4.0	0.0	3.7	4.9	8.6
月に2~3回	9.9	10.4	24.1	28.2	20.8	27.6	17.3	21.1	37.9
週に数回	23.5	30.4	32.8	38.5	41.6	50.0	30.9	37.4	36.2
ほぼ毎日	65.4	56.0	37.9	30.8	32.0	20.7	48.1	35.0	13.8
	文部科学省・各種公的機関			他大学の役職者・管理職 (理事、教務部長等)			教育関連企業・事業者		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
年に数回	77.6	86.7	87.7	70.5	70.7	55.2	67.5	66.4	55.2
月に1回	15.8	9.2	8.8	20.5	19.5	31.0	22.1	18.9	25.9
月に2~3回	3.9	4.2	3.5	7.7	8.9	13.8	7.8	14.8	19.0
週に数回	2.6	0.0	0.0	1.3	0.0	0.0	2.6	0.0	0.0
ほぼ毎日	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0
	大学関連団体 +			卒業生・卒業生団体 ***			在学生・在学生の家族		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
年に数回	67.1	70.5	48.3	77.6	77.9	52.6	73.4	85.1	75.4
月に1回	24.1	15.6	36.2	18.4	13.9	21.1	12.7	8.3	14.0
月に2~3回	8.9	11.5	15.5	3.9	8.2	19.3	7.6	4.1	7.0
週に数回	0.0	1.6	0.0	0.0	0.0	7.0	3.8	1.7	3.5
ほぼ毎日	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	0.8	0.0

※ Pearsonのカイ2乗検定で *** p<.001, ** p<.01, + p<.1 で有意

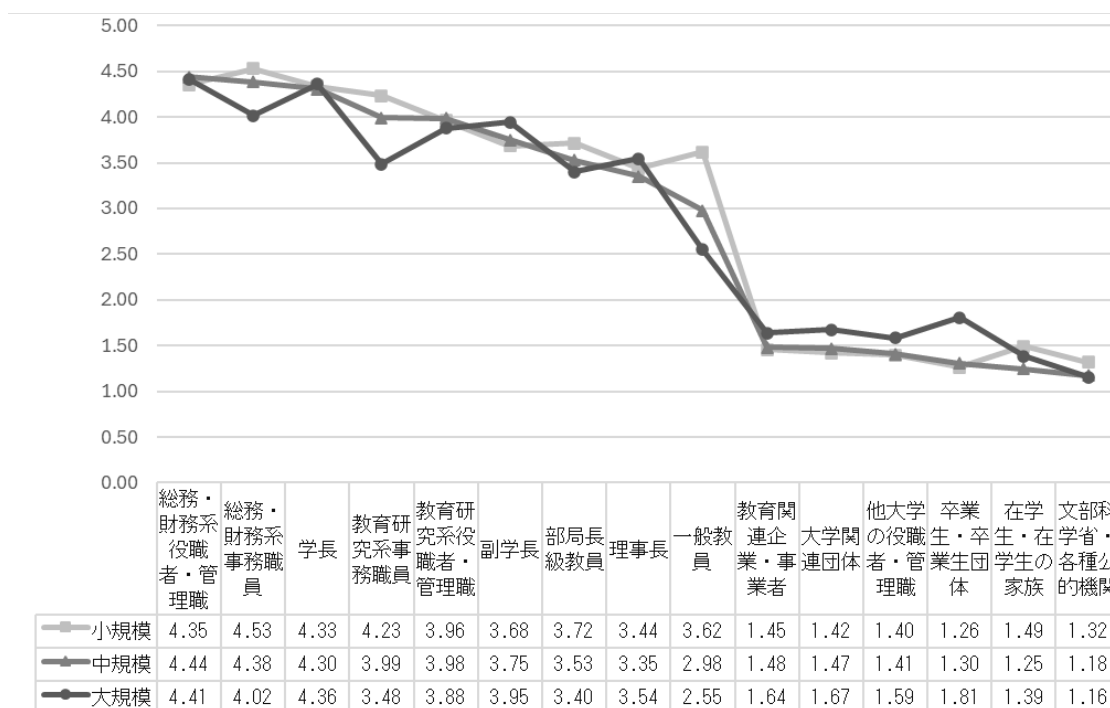


図4-1 事務局長がよく仕事をする相手

全体では、週2~3日以上コミュニケーションを取っているのは「総務・財務系役職者・管理職（理事、総務部長等）」、「総務・財務系事務職員」、「学長」である。ここから、私立大学事務局長は総務・財務系を総括すること、教育研究系の長である学長と会議やミーティングで調整・交渉していることが推測できる。規模別に確認すると順序は異なるものの、上位3組は変わらない。他方で、年に数回程度しかコミュニケーションを取らないのが「文部科学省・各種公的機関」、「在学生・在学生の家族」、「卒業生・卒業生団体」、「他大学の役職者・管理職（理事、教務部長等）」である。当該の方々とのコミュニケーションは事務局長でなく、他職員が担当していることが読み取れる。規模によって事務局長の関わり方が異なる方は、「一般教員」、「総務・財務系事務職員」、「教育研究系事務職員」、「大学関連団体」、「卒業生・卒業生団体」である。特に統計的有意差が強いのは「一般教員」と「卒業生・卒業生団体」である。規模が小さくなるにつれ、「一般教員」との接触頻度が増え、「卒業生・卒業生団体」は差が小さいものの接触頻度が減っている。

私立大学事務局長が、各会議体の参加状況を「メンバー」、「陪席者」、「不参加」で回答された結果が表4-8である。なお、理事会・評議員会の関わり方として、事務局長が法人理事・評議員を兼職しているかどうかは、表4-9の通りである。全体では、大学の政策立案・調整会議には約9割がメンバーとして参加し、評議員会には約7割がメンバー、約2割が陪席者として参加し、理事会には約4割がメンバー、約4割が陪席者として参加している。規模別に確認すると、規模が大きくなるにつれ、理事会・評議員会にメンバーとして参加している割合が高く、規模が小さくなるにつれ、大学の政策立案・調整会議にメンバーとして

参加している割合が高かった。特に理事会・評議員会は規模によって事務局長の関わり方が異なり、小規模大学は、理事会に約3割、評議員会に約2割が不参加となっている。表4-9の通り、小規模大学の事務局長は約7割が理事を兼職しておらず、約5割が評議員を兼職していないことも相関する。大規模大学の事務局長ほど、法人理事・評議員への兼職割合が大きく、それに伴い、大学の意思決定に関わる会議体にメンバーとして参加しており、大学行政管理職員としての役割が求められているのではないかと考えられる。

表4-8 事務局長の各会議体参加状況

	理事会 **			評議員会 *			大学の政策立案・調整会議		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
	メンバー	33.3	39.2	60.3	56.8	69.6	79.3	93.8	92.7
陪席者	35.8	42.4	24.1	19.8	19.2	13.8	3.7	4.8	6.9
不参加	30.9	18.4	15.5	23.5	11.2	6.9	2.5	2.4	6.9

※ Pearsonのカイ2乗検定で **= p<.01、*= p<.05で有意

表4-9 事務局長の理事・評議員兼職状況

		単位：%					
		小規模		中規模		大規模	
		有	無	有	無	有	無
法人 兼職 理事	有	21.0	9.9	25.4	9.5	36.2	25.9
	無	28.4	40.7	27.8	37.3	20.7	17.2

私立大学事務局長が、各種政策決定に対してどのような影響力を有しているか、「かなりある」から「ほとんどない」の4件法で回答された結果が表4-10である。表4-10から全体の平均値順に並び替えて規模別に図式化した結果が図4-2である。平均値は1=「ほとんどない」、2=「あまりない」、3=「少しある」、4=「かなりある」で換算した。平均値が3.5以上の政策は、大きな影響力を有しているといえるだろう。

全体では「中期目標（中期計画）」、「事業計画（年度計画）」、「職員人事（採用・育成・配置）」、「財政計画（予算）」、「教育計画（方針、改組等）」、「大学入試」、「地域連携・貢献活動」、「研究推進」の順に影響力を有している。特に「中期目標（中期計画）」、「事業計画（年度計画）」、「職員人事（採用・育成・配置）」、「財政計画（予算）」は規模に関わらず大きな影響力を有している。また、規模による政策決定への影響力は、どの項目も大きな差はないことがわかった。ここから、私立大学事務局長は、大学の規模に関わらず、短期・中長期の事業計画、人事・予算に関する事項を推進する立場であることが見えてくる。一方、「教育計画（方針、改組等）」、「大学入試」、「地域連携・貢献活動」、「研究推進」は少しある程度

となっており、教育研究については事務局長の影響力は小さく、学長、教務担当理事などの役職者、他職員の影響力が大きいことが推測できる。

表 4-10 各種政策決定への影響力の程度

単位：%

	中期目標（中期計画）			事業計画（年度計画）			財政計画（予算）		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
ほとんどない	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	0.0	0.0
あまりない	2.5	2.4	1.7	1.2	1.6	0.0	7.4	9.5	3.4
少しある	25.9	23.8	25.9	25.9	21.4	24.1	24.7	29.4	31.0
かなりある	71.6	73.8	72.4	72.8	77.0	75.9	65.4	61.1	65.5

	教育計画（方針、改組等）			研究推進			大学入試		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
ほとんどない	4.9	2.4	3.4	11.1	11.1	6.9	6.2	7.9	3.4
あまりない	19.8	15.9	10.3	35.8	37.3	25.9	14.8	18.3	19.0
少しある	49.4	53.2	55.2	48.1	38.1	53.4	48.1	39.7	46.6
かなりある	25.9	28.6	31.0	4.9	13.5	13.8	30.9	34.1	31.0

	地域連携・貢献活動			職員人事 （採用・育成・配置）		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
ほとんどない	3.8	4.8	1.7	1.2	1.6	1.7
あまりない	16.3	14.3	19.0	1.2	2.4	8.6
少しある	55.0	57.9	55.2	19.8	19.8	19.0
かなりある	25.0	23.0	24.1	77.8	76.2	70.7

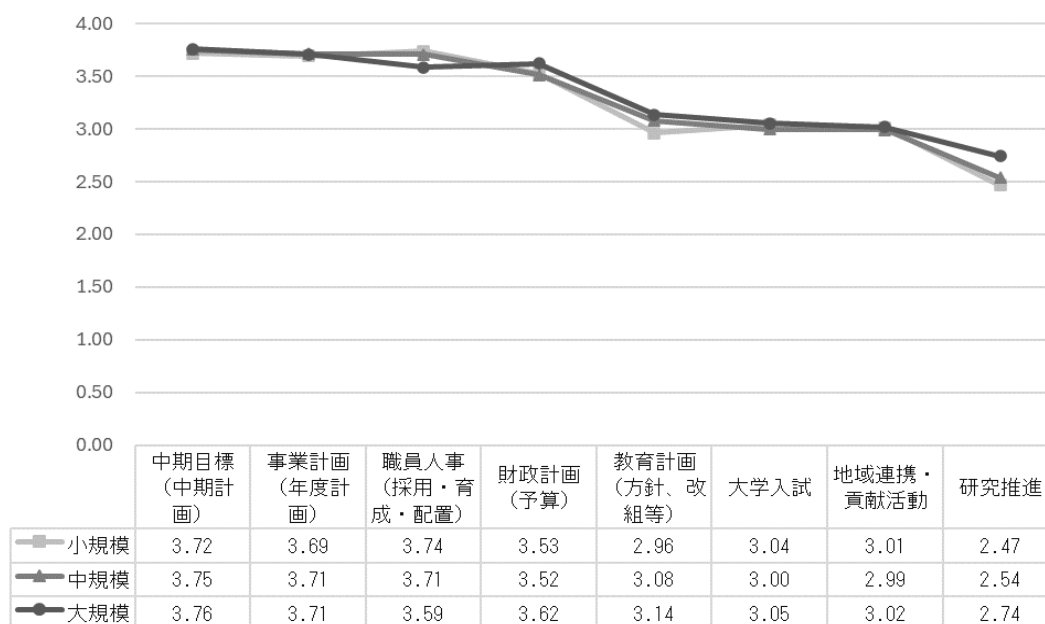


図 4-2 事務局長が影響力を有している政策

私立大学事務局長の仕事・役割への自己評価について、「あてはまる」から「あてはまらない」の4件法で回答された結果が表4-11である。表4-11から全体の平均値順に並び替えて規模別に図式化した結果が図4-3である。平均値は1=「あてはまらない」、2=

「あまりあてはまらない」、3=「少しあてはまる」、4=「あてはまる」で換算した。平均値が3.5以上の項目は、事務局長が自身の業務・役割と考えているといえるだろう。

全体では「規則を遵守した適正な運営が求められている」、「学長と良好な関係を構築している」、「学内の意見を調整する役割が求められている」、「理事長と良好な関係を構築している」、「多くの事務職員と話をするようにしている」、「率先して企画・提案することが求められている」、「学内構成員の多様性への配慮が求められている」、「事務局長はやりがいのある仕事だと思う」、「高等教育関係の書籍や新聞を読んでいる」、「人事への裁量をより大きくすることが望ましい」、「高等教育関係の研修会等に積極的に参加する」、「予算への裁量をより大きくすることが望ましい」の順に自己評価をしている。「予算への裁量をより大きくすることが望ましい」は全体の平均値が最も低いものの2.95であることから、回答項目はいずれもあてはまる項目であったと考えられる。また、規模による仕事・役割への自己評価については、どの項目も大きな差はないことがわかった。

「規則を遵守した適正な運営が求められている」、「学長と良好な関係を構築している」、「学内の意見を調整する役割が求められている」の項目はほぼ全員があてはまると回答している。これは、これまでの回答で確認してきた、総務・財務系へ多大な影響力を有していることから法令遵守が強く求められると考えられる。また、教育研究系のトップである学長と週に数回～ほぼ毎日コミュニケーションを取るため、良好な関係を構築することが重要であること、学内の意見を調整する役割が求められていることから、事務局長を就任するにあたり求められる能力として「交渉・調整能力」が一番高かったのではないかと考えられる。

表4-11 事務局長としてあてはまる事項

単位：%

	率先して企画・提案することが求められている			規則を遵守した適正な運営が求められている			学内の意見を調整する役割が求められている		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
あてはまらない	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
あまりあてはまらない	6.2	2.4	6.9	1.2	0.0	0.0	2.5	0.8	0.0
ややあてはまる	34.6	40.5	36.2	14.8	13.5	10.3	30.9	24.6	22.8
あてはまる	58.0	57.1	56.9	84.0	86.5	89.7	66.7	74.6	77.2
	学内構成員の多様性への配慮が求められている			理事長と良好な関係を構築している			学長と良好な関係を構築している		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
あてはまらない	0.0	0.0	0.0	1.3	0.0	3.4	0.0	0.0	0.0
あまりあてはまらない	13.8	7.1	5.2	5.0	4.0	5.2	0.0	0.8	0.0
ややあてはまる	42.5	40.5	41.4	17.5	23.2	22.4	14.8	15.9	15.5
あてはまる	43.8	52.4	53.4	76.3	72.8	69.0	85.2	83.3	84.5
	多くの事務職員と話をするようにしている			予算への裁量をより大きくすることが望ましい			人事への裁量をより大きくすることが望ましい		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
あてはまらない	0.0	0.0	0.0	1.2	1.6	0.0	0.0	2.4	0.0
あまりあてはまらない	3.7	5.6	6.9	19.8	30.2	24.1	14.8	15.9	17.2
ややあてはまる	29.6	35.7	44.8	50.6	46.0	56.9	46.9	44.4	58.6
あてはまる	66.7	58.7	48.3	28.4	22.2	19.0	38.3	37.3	24.1
	高等教育関係の書籍や新聞を読んでいる			高等教育関係の研修会等に積極的に参加する			事務局長はやりがいのある仕事だと思う		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
あてはまらない	0.0	0.8	0.0	0.0	2.4	0.0	1.2	2.4	0.0
あまりあてはまらない	16.0	11.1	5.2	24.7	22.2	13.8	8.6	7.9	0.0
ややあてはまる	55.6	52.4	53.4	60.5	54.0	56.9	42.0	41.3	41.4
あてはまる	28.4	35.7	41.4	14.8	21.4	29.3	48.1	48.4	58.6

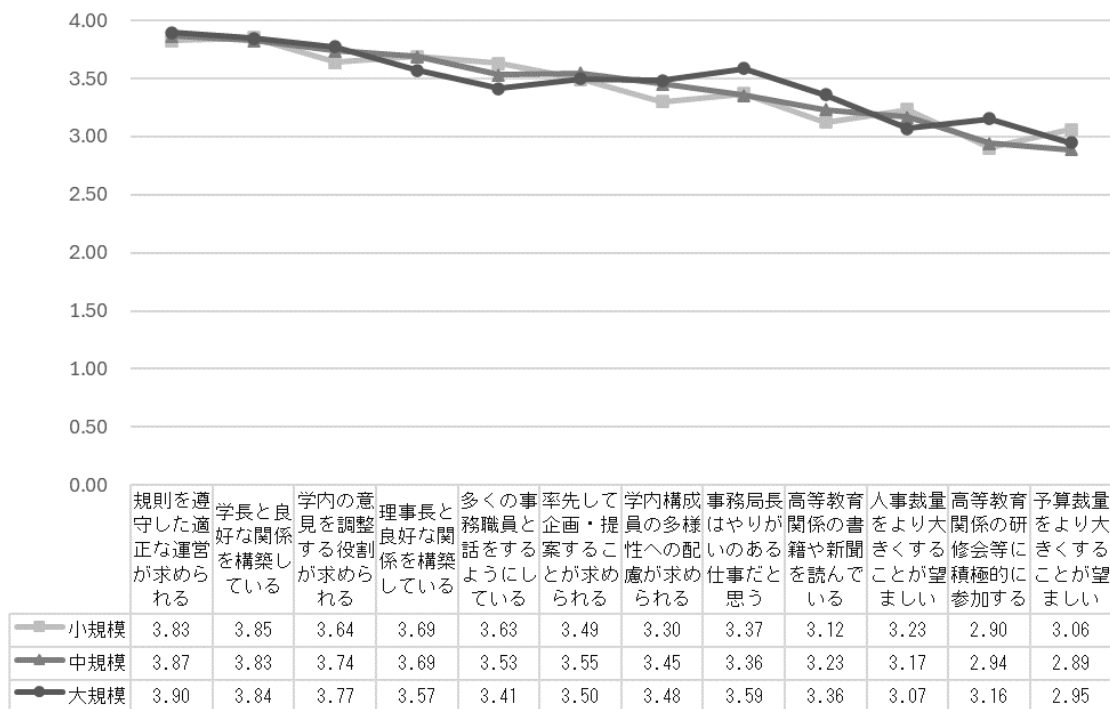


図4-3 事務局長が重視している事項

(4) 改革（事務組織・業務）

第四に、私立大学および事務局長が事務組織・業務でどのような改革を実施しているか、改革推進において困難と考えているはどのような事項かを確認していく。

事務組織の改革は、様々な目的・手法があるが、この5年の間に、「フラット化（組織階層の減少）」、「柔軟化（課題に応じたチーム制などの採用）」、「一元集中化（部署の統廃合など）」の3つについて、取組の有無、取り組んだ場合は「効果を感じない」から「効果はあった」と4件法で回答された結果が表4-12である。平均値は1=「行っていない」、2=「効果を感じない」、3=「どちらとも言えない」、4=「効果はあった」で換算した。この表では、実施の多寡をわかりやすく示すために、平均値が2.0以上のものを太字で示した。平均値が2.0以上であれば、どの大学も実施している改革事項といえるだろう。

全体として、この5年間でフラット化を行った大学は2~3割に留まっているのに対し、柔軟化は6割弱、一元集中化は約半数の大学が取り組んでいた。取組があった場合の効果については、柔軟化が最も効果が高く、次いで一元集中化となっており、フラット化については効果が小さいと回答されていた。規模による差異については、規模が大きくなるほど、柔軟化に効果を感じていることがわかった。

今回調査した項目に関わらず、組織改革は、規定改正を含む法人全体への手続きが必要であることから、実施までに時間を要すること、短期的には効果が表れにくく、そもそも効果をどの観点から評価するかが難しい側面がある。そのような中で、約4割の大学事務局長が柔軟化に効果を見出しているのは、注目すべき点ではないか。

事務組織改革同様、業務改革も様々な目的・手法があるが、この5年の間に、「所掌範囲の見直し」、「ICT化・DX」、「多様な人材が業務を担えるような独自の工夫（フレックスタイム、休暇・休業制度など）」、「外部委託」、「他大学との共同事務処理の実施」の5つについて、表4-12の事務組織改革同様、4件法で回答された結果が表4-13である。表4-12と同様に、実施の多寡をわかりやすく示すために、平均値が2.0以上のものを太字で示した。

全体として、この5年間で、ICT化・DX、所掌範囲の見直しについて7~8割の大学が実施し、多様化の工夫は5割弱、外部委託は約4割が取り組んでいる。ICT化・DXはコロナ禍の影響で進んだことが考えられるが、その他項目についても業務改革は組織改革と比較して取り組みやすい事項も多いことから、実施率が高いのではないかと考えられる。他方で、他大学との共同事務処理の実施は実施に至るまでの障壁が高く、実施率は約1割となっている。取組があった場合の効果については、ICT化・DXが最も効果が高く、次いで所掌範囲の見直し、外部委託、多様化の工夫と回答されていた。規模による差異については、大規模大学は中・小規模大学と比較して、外部委託、ICT化・DX、多様化の工夫の効果を強く感じていることがわかった。業務の外部委託を行うことでノンルーティン業務に注力できること、ICT化・DXを推進することで学生数・教職員数に応じた規模の経済が働きやすいことが理由の一つとして考えられる。また、職員数が多いほど、多様な人材がいること、多様な人材を受け入れる人的余裕があることが考えられ、フレックスタイム、休暇・休業制度などの多様な人材が業務を担えるような独自の工夫が効果的に働きやすいのではないかと考えられる。

表4-12 5年の間に行った事務組織改革

	事務組織のフラット化 (組織階層の減少)			事務組織の柔軟化(課題に応じたチーム制などの採用) *			事務組織の一元集中化 (部署の統廃合など)		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
行っていない	75.0	76.8	77.6	42.5	39.2	22.4	63.8	49.2	39.7
効果を感じない	1.3	1.6	0.0	2.5	1.6	1.7	2.5	2.4	1.7
どちらとも言えない	12.5	13.6	15.5	23.8	25.6	17.2	18.8	23.8	27.6
効果はあった	11.3	8.0	6.9	31.3	33.6	58.6	15.0	24.6	31.0
平均値	1.60	1.53	1.52	2.44	2.54	3.12	1.85	2.24	2.50

※ 平均値は1=行っていない、2=効果を感じない、3=どちらとも言えない、4=効果はあった で換算

※ Pearsonのカイ2乗検定で * = p < .05で有意

表4-13 5年の間に行った業務改革

単位：%

	部署ごとの所掌範囲の見直し			業務のICT化・DX **			多様な人材が業務を担えるような独自の工夫（フレックスタイム、休暇・休業制度など） *		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
行っていない	30.9	24.6	15.5	32.1	25.4	6.9	48.8	55.6	27.6
効果を感じない	3.7	4.8	1.7	0.0	1.6	3.4	5.0	1.6	3.4
どちらとも言えない	32.1	36.5	36.2	24.7	34.1	29.3	23.8	21.4	36.2
効果はあった	33.3	34.1	46.6	43.2	38.9	60.3	22.5	21.4	32.8
平均値	2.68	2.80	3.14	2.79	2.87	3.43	2.20	2.09	2.74
	業務の外部委託 ***			他大学との共同事務処理の実施					
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模			
行っていない	58.0	39.7	12.1	91.4	93.7	82.8			
効果を感じない	0.0	1.6	1.7	2.5	0.0	5.2			
どちらとも言えない	28.4	22.2	29.3	2.5	4.0	8.6			
効果はあった	13.6	36.5	56.9	3.7	2.4	3.4			
平均値	1.98	2.56	3.31	1.19	1.15	1.33			

※ 平均値は1=行っていない、2=効果を感じない、3=どちらとも言えない、4=効果はあった で換算

※ Pearsonのカイ2乗検定で *= p<.05で有意

業務改革のために具体的に取り組んだ事項について、表4-13の業務改革同様、4件法で回答された結果が表4-14である。表4-14から全体の平均値順に並び替えて規模別に図式化した結果が図4-4である。

全体として、「学内プロジェクトチームの立ち上げ」は約8割、「教職協働によるチーム立ち上げ」は約7割の大学が取り組み、以降、「学内からの意見提案制度」、「新たなシステムの導入」、「業務改革のための予算の確保」、「コンサルタント会社等への業務委託」「業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ」と続く。取組があった場合の効果についても、「学内プロジェクトチームの立ち上げ」が最も効果が高く、次いで「教職協働によるチーム立ち上げ」、「新たなシステムの導入」、「学内からの意見提案制度」、「業務改革のための予算の確保」、「業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ」、「コンサルタント会社等への業務委託」と回答されていた。柔軟化と関連し、チーム形成は規定改正を経ずに、事務局長などの号令によって開始できることから取り組みやすく、特定目的のために、既存組織の枠を超えてチーム化できることから、効果が出やすいのではないかと考えられる。

規模による差異については、大規模大学は中・小規模大学と比較して、学内プロジェクトチームの立ち上げ、コンサルタント会社等への業務委託、業務改革のための予算の確保、新たなシステムの導入は、取組の効果を感じていることがわかった。学内プロジェクトチームの立ち上げを除くと、いずれの取組も多く予算を割く必要があり、相対的に財務基盤が構築されている大規模大学のほうが取り組みやすく、結果的に効果を感じている大学が多いのではないかと考えられる。

表4-14 業務改革のために取り組んだ事項

単位：%

	学内からの意見提案制度			学内プロジェクトチームの立ち上げ *			教職協働によるチーム立ち上げ		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
行っていない	38.3	43.9	27.6	29.6	21.6	10.3	34.6	36.5	22.4
効果を感じない	6.2	5.7	3.4	1.2	0.8	0.0	2.5	2.4	0.0
どちらとも言えない	30.9	28.5	34.5	27.2	28.8	17.2	30.9	22.2	34.5
効果はあった	24.7	22.0	34.5	42.0	48.8	72.4	32.1	38.9	43.1
	業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ			コンサルタント会社等への業務委託 ***			業務改革のための予算の確保 **		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
行っていない	70.4	71.8	60.3	79.0	70.4	43.1	58.0	50.0	37.9
効果を感じない	2.5	1.6	0.0	3.7	6.4	6.9	6.2	4.0	0.0
どちらとも言えない	13.6	15.3	19.0	12.3	14.4	27.6	21.0	30.2	24.1
効果はあった	13.6	11.3	20.7	4.9	8.8	22.4	14.8	15.9	37.9
	新たなシステムの導入 *								
	小規模	中規模	大規模						
行っていない	48.8	39.2	25.9						
効果を感じない	5.0	1.6	0.0						
どちらとも言えない	20.0	24.8	32.8						
効果はあった	26.3	34.4	41.4						

※ Pearsonのカイ2乗検定で ***= p<.001, **= p<.01, *= p<.05で有意

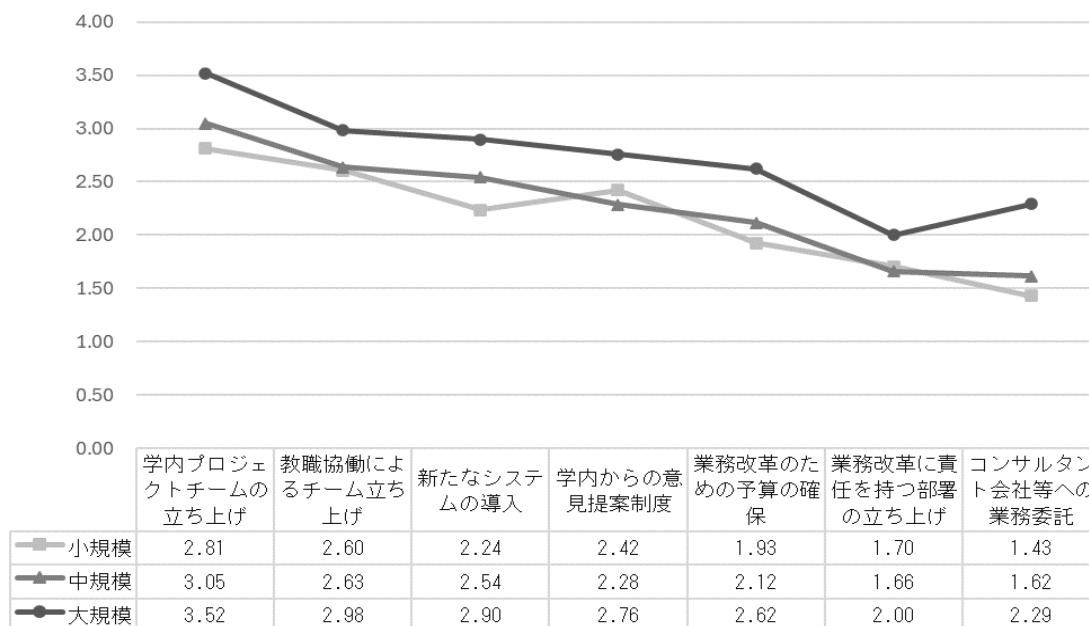


図4-4 業務改革のために各大学が取り組んだ事項

業務改革を行うにあたり、困難としてあてはまる事項について、「あてはまる」から「あてはまらない」の4件法で回答された結果が表4-15である。表4-15から全体の平均値順に並び替えて規模別に図式化した結果が図4-5である。平均値は1=「あてはまらない」、2=「あまりあてはまらない」、3=「ややあてはまる」、4=「あてはまる」で換算した。

全体では「業務見直しのための余力がないこと」、「職員の意識が変わらないこと」、「事務業務の担い手が多様であること」、「関係者（学内）から要望が多岐にわたること」、「教員の協力が得にくいこと」、「一度始めた業務を中止しづらいこと」の順に困難だと考えている。特に、「業務見直しのための余力がないこと」、「職員の意識が変わらないこと」は規模に関わらず8割以上が困難と考えており、各大学での悩みは共通しているといえるだろう。一方で「学外のルールの制約が大きいこと」は9割以上の事務局長は困難だと考えていない。

規模によって困難かどうかの考え方が異なるのは、「一度始めた業務を中止しづらいこと」、「教員の協力が得にくいこと」である。大規模大学ほど、中・小規模大学と比較して、一度始めた業務は中止にしづらく、教員の協力が得にくいと感じている。

表4-15 業務改革を行う際の困難

	業務見直しのための余力がないこと			関係者（学内）から要望が多岐にわたること			事務業務の担い手が多様であること		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
あてはまらない	4.9	4.0	3.4	11.1	8.0	3.4	9.9	8.8	1.7
あまりあてはまらない	6.2	11.9	10.3	30.9	36.8	32.8	29.6	29.6	27.6
ややあてはまる	44.4	48.4	53.4	45.7	44.0	43.1	46.9	48.0	55.2
あてはまる	44.4	35.7	32.8	12.3	11.2	20.7	13.6	13.6	15.5
	一度始めた業務を中止しづらいこと ***			学外のルールの制約が大きいこと			職員の意識が変わらないこと		
	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模	小規模	中規模	大規模
あてはまらない	13.6	18.4	3.4	23.5	25.6	6.9	0.0	4.0	1.7
あまりあてはまらない	43.2	44.8	22.4	58.0	56.0	58.6	18.5	14.3	22.4
ややあてはまる	37.0	32.0	55.2	14.8	15.2	29.3	50.6	49.2	39.7
あてはまる	6.2	4.8	19.0	3.7	3.2	5.2	30.9	32.5	36.2
	教員の協力が得にくいこと *								
	小規模	中規模	大規模						
あてはまらない	7.4	11.1	1.7						
あまりあてはまらない	44.4	38.1	39.7						
ややあてはまる	29.6	38.9	51.7						
あてはまる	18.5	11.9	6.9						

※ Pearsonのカイ2乗検定で ***= p<.001, *= p<.05で有意

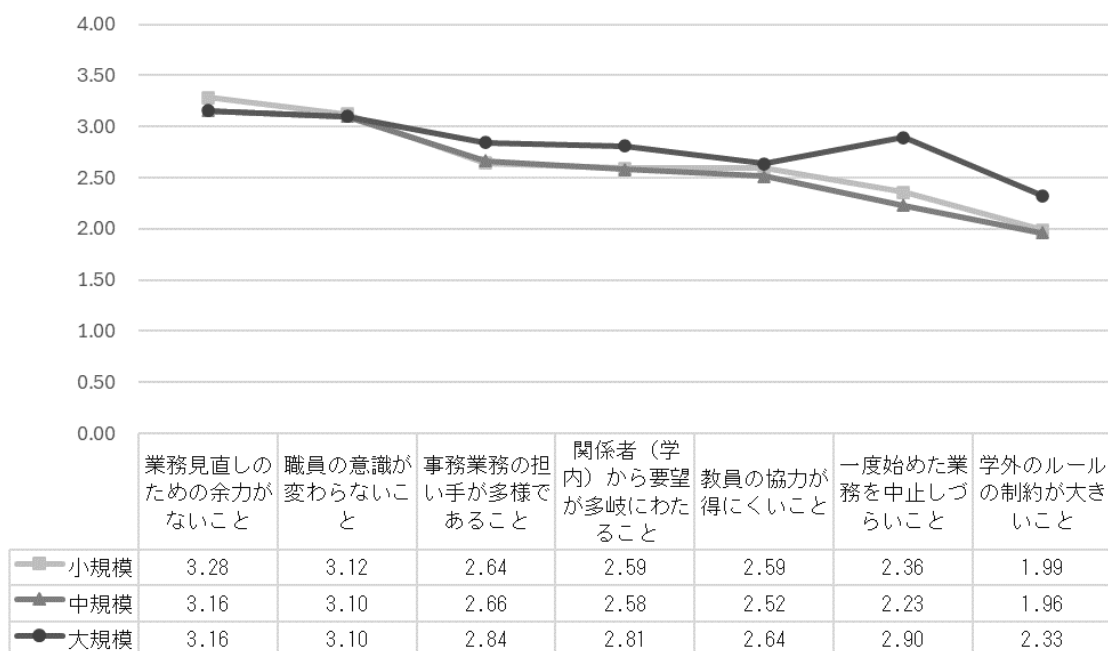


図 4-5 業務改革を行う際に困難と感じている項目

4. まとめと今後の課題

本稿ではどのような人が私立大学事務局長となっており、どのような役割・考え方で業務を進めているか、改革を行っているかどうか、行っているとすればどのような改革を行っているかを明らかにすることを研究目的とした。その際、大学規模に着目し、「事務局長の経験・業務への捉え方・改革への取組状況は規模によって異なるのではないか」という作業仮説を設定し、全国大学事務局長調査の個票データを用いて分析を行った。

属性・経験・仕事（業務内容・役割）・改革（事務組織・業務）の観点から、規模別に異なる有無を確認した結果、以下の4点が明らかになった。

1点目に、属性の観点から、事務局長の年齢および母校かどうか、勤続年数について規模別に偏りがあることが明らかになった。規模が大きくなるにつれ、母校出身の割合が高くなり、勤務大学での勤続年数が長いことがわかった。2点目に、経験の観点から、事務局長となるまでのキャリア、業務経験、経験・能力に偏りがあることが明らかになった。規模が小さくなるにつれ、財務系業務が長い業務経験の割合が高くなり、規模が大きくなるにつれ、学内での経験が重視されることがわかった。3点目に、現状（業務内容・役割）の観点から、会議体の参加状況は規模別に偏りがあるものの、コミュニケーションをとる相手、政策決定への影響力、業務内容・役割への自己評価には規模別に偏りがないことが明らかになった。規模が大きくなるにつれ、理事会・評議員会への参加状況が高い。一方で、規模に関わらず、短期・中長期の事業計画、人事・予算に関する事項を推進し、総務・財務系の役職者・管理職・事務職員ならびに学長とコミュニケーションをとり、規則遵守・学内調整・学長との良

好な関係を構築する事務局長の姿が明らかになった。4点目に、現状（事務組織改革・業務改革）の観点から、規模に関わらず、様々な事務組織改革・業務改革に取り組んでいるものの、取り組んだ改革、改革を行う際の困難と考えることは一部事項において規模別に偏りがあることが明らかになった。改革項目として事務組織の柔軟化を含む、プロジェクトチーム・教職協働のチーム立ち上げに取り組んでいるが、共通の課題として、業務見直しのための余力がないこと、職員の意識が変わらないことが浮かび上がった。

以上を踏まえ、事務局長の経験・改革への取り組み状況は規模によって偏りがあるが、業務への捉え方は規模に関わらず共通であることが明らかになった。本研究では規模という大学属性に着目し、私立大学事務局長が改革に取り組んでいるかを分析したが、大学規模に関わらず、改革を推進している事務局長がおり、改革を推進するうえで、どのようなキャリア・経験が資するのか、役割・成果に与える影響の差があるのかという点は明らかになっていない。本結果を踏まえ、さらなる研究が進展することが期待される。

【参考文献】

王帥・両角亜希子(2019)「大学上級管理職の能力養成」両角亜希子編『学長リーダーシップの条件』東信堂、16-35頁。

東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター(2023)『全国大学事務局長調査第一次報告書』。

中村智治(2024)「私立大学における補助金獲得行動と経営状況の関連性—2010年代における競争的補助金事業に着目して—」『大学経営政策研究』14、249-65頁。

原裕美(2016)「私立大学における大学経営人材の特質—事務局長に着目して—」『大学行政管理学会誌』19、109-18頁。

文部科学省高等教育局長(2016)「大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について（通知）」

(https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11293659/www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/1385804.htm) <2024年2月21日アクセス>。

第5章 業務改革の規定要因

両角 亜希子*

大学の業務改革の必要性が高まっている。大学職員の仕事は、量的な増加のみならず質的にも高度化・複雑化が求められている。収入が伸び悩む大学が多い中で、経営の効率化への要求も高まっている。コロナ禍で普及した ICT 化をさらに活用した業務変革の実現への期待も高い。しかもそれらをワークライフバランスの向上や働き方改革の実現をしつつ実施することが求められている。しかしながら、大学の業務範囲は多岐にわたり、様々な制度や慣行の影響もあり、その変革は容易ではない。大学の現場で様々な試行錯誤が行われているが、ここでは全国調査を手掛かりに、どのように業務改革を進めればよいのかを考える。検討に用いたのは東京大学大学経営・政策研究センターが実施した『第2回全国大学職員調査¹⁾』と『全国大学事務局長調査²⁾』で、主に後者の結果を紹介する。

1. 職員調査等から見る業務改革

職員調査の分析からは以下の3点が明らかになっている。第一は、個人単位での仕事の効率化、チーム単位での業務分担の柔軟化はある程度行われているものの、組織レベルでの業務の効率化、業務のスクラップ・見直しはあまり進んでいない。第二は、部署や世代を超えたコミュニケーションの充実、部署間のシステム連携、マニュアル・引継ぎなどの組織学習をしている大学や、人材や働き方の多様性が受け入れられている大学で、業務のスクラップ・見直しが行われている傾向がみられる³⁾。第三は、業務の多忙化が起きており、そのことが職員のキャリア展望や積極的な提案という行動にも負の影響を与えている⁴⁾。つまり、業務改革が強く求められる状況にありながら、組織的な改革は必ずしも十分に進んでいないのである。

2. 業務改革の狙いと実施内容

個人やチーム単位でなく、組織単位での組織・業務改革について詳しく知るために、「全国大学事務局長調査」の分析を行う。ここでは、①過去5年間にどのような事務組織・業務改革を実施したのか、②どのような狙い・効果があったのか、③どのような要因が組織・業務改革に影響を与えているのかという3つの視点で見えていく(図5-1)。

*東京大学大学院教育学研究科 教授

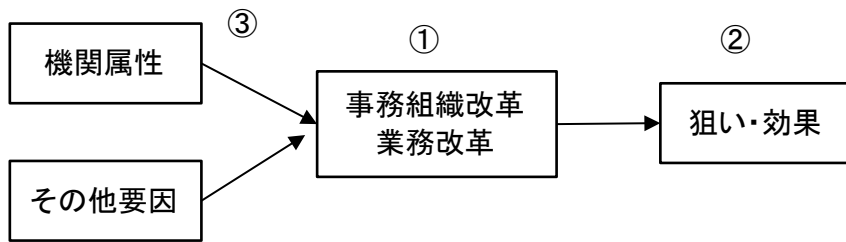


図 5-1 分析の視点

まず表 5-1 には業務改革のねらいをまとめた。職員の働きやすい職場の実現，将来の現場の負担軽減，専任職員の業務高度化，経費削減の順に重視されているが，いずれも「重要」との回答が 6-7 割で，業務改革を行う目的は複合的なものであることがわかる。経営の効率化・高度化のみならず，職員個人の成長・やりがいの両方の視点が欠かせない。

表 5-1 業務改革のねらい (%)

	重要	やや重要	あまり重要でない／重要でない
職員の働きやすい職場を実現するため	69	30	1
将来の現場の負担軽減のため	63	35	3
専任職員の業務高度化のため	59	36	5
経費節減のため	58	36	6

続いて，この 5 年ほどの間に実施した事務組織改革・業務改革とそれを実施した場合に効果を感じているかを表 2 に示した。組織改革については「事務組織の柔軟化（課題に応じたチーム制の採用等）」が 60%と最も実施されており，次いで「事務組織の一元集中化（部署の統廃合等）」(46%)，「フラット化（組織階層の減少）」21%となっている。設置形態と規模別にみると，柔軟化は私立で多く実施され，一元化は国立や大規模校で実施度が高い。

業務改革については，「ICT 化・DX」の実施率が 78%と最も高く，次いで「部署ごとの所掌見直し」75%，「業務の外部委託」61%，「フレックスタイム，休暇・休業制度などの多様な人材が業務を担える工夫」56%，「他大学との共同事務処理」14%であった。部署ごとの所掌見直し以外は，大規模校ほど実施している。ICT 化や業務の外部委託，フレックスタイムなどは規模が大きいほど実施率が高いと予想していたが，他大学との共同事務処理も大規模校ほど実施されているというのはやや意外な結果であった。設置形態別では「多様な人材が業務を担える工夫」，「他大学との共同事務処理」はいずれも国立で最も実施されている。

実施したケースのみを取り上げて，改革の効果を感じているかについて尋ねたところ，組織改革・業務改革ともに，実施率の高いものほど効果を感じている傾向がみられる。最も効果を感じている「組織の柔軟化」，「ICT 化・DX」であっても 6 割程度であったが，中には

実施している大学の3割程度しか効果を実感できていない取り組みもあった。大学の事務責任者にインタビューをすると、業務改革は試行錯誤して効果を見ながら修正をしていく柔軟な発想が重要だという声がよく聞かれるが、とりあえず実施してみたという取り組みが多く含まれているためかもしれない。

表 5-2 過去5年に実施した業務・組織改革とその効果（％）

		実施率							実施した 場合の 効果実感
		全体	設置形態			規模			
			国立	公立	私立	小規模	中規模	大規模	
組織改革	柔軟化	60	51	48	64				61
	一元集中化	46	58	27	49	43	54	64	45
	フラット化	21							33
業務改革	ICT化・DX	78				73	88	100	63
	部署ごと所掌見直し	75							52
	業務の外部委託	61				56	70	92	56
	多様な人材が業務を担える工夫	56	76	58	53	53	60	80	48
	他大学との共同事務処理	14	44	9	9	11	18	28	30

(注)小規模は学生数3000人未満、中規模は3000～10000人、大規模は10000人以上。

設置形態、規模別の結果は統計的に有意なもののみを掲載。

3. 組織・業務改革の効果

実施度が高い組織・業務改革ほど、効果があると感じている傾向が確認できたが、業務改革の様々な狙いに対しても、有効なのであろうか。ここでは「職員が積極的に改善提案を行っている」と「働き方の多様性が確保されている」という点に対する影響を確認してみる(表3)。「職員が積極的に改善提案を行っている」に正の影響がみられたのは、大規模大学であること、組織の柔軟化を実施していること、ICT化・DXであった。「働き方の多様性が確保されている」に正の影響がみられたのは、公立であること、組織の柔軟化を実施していること、多様な人材が業務を担える独自の工夫であった。以上の分析からも、組織の柔軟化やICT化・DXの効果の高さが改めて確認された。

表 5-3 事務組織・業務改革の効果（重回帰分析）

		職員が積極的に改善提案を行っている		働き方の多様性が確保されている	
		ベータ	有意確率	ベータ	有意確率
設置形態	国立	-0.024		0.062	
	公立	0.009		0.128	*
	私立(基準)				
規模	3000人未満(基準)				
	3000-10000人	0.064		-0.078	
	10000人以上	0.132	*	0.090	
組織改革	柔軟化	0.140	*	0.147	**
	一元集中化	0.077		-0.020	
	フラット化	0.030		0.013	
業務改革	ICT化・DX	0.130	*	0.037	
	部署ごとの所掌範囲の見直し	-0.090		0.068	
	業務の外部委託	-0.006		-0.101	
	多様な人材が業務を担える独自の工夫	0.040		0.292	***
調整済み R2 乗		0.071		0.147	
F 値		3.518	***	6.677	***

(注)***は0.1%水準、**は1%水準、*は5%水準で有意

4. 業務改革の難しさ

逆にそれ以外の取り組みは効果を強く感じていないように見え、業務改革の難しさが伺える。そこで表 5-4 に業務改革を行う際の困難を示した。二大要因と言えるのが「業務見直しのための余力がない」87%、「職員の意識が変わらない」81%であった。余力のなさや職員の意識の問題は、業務改革を行う目的でもあったが、それがネックになって業務改革そのものが実現できていない。

次いで多い理由が「教員の協力が得にくい」「事務業務の担い手が多様」「学内関係者の要望が多岐にわたる」といった学内業務に関連する関係者の多さとそれゆえの複雑さであった。表は省略するが、業務改革のために取り組んだことを尋ねた項目を見ると、「学内プロジェクトの立ち上げ」(80%)、「教職協働によるチームの立ち上げ」(66%)、「学内からの意見提案制度」(60%)は多く実施され、逆に「業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ」は31%とあまり高くない。業務改革に関連する関係者が多岐にわたる事情を反映して進め方を工夫していることが伺える。

以上の要因と比べれば該当する大学は少ないが、「一度始めた業務を中止しづらい」「学外のルールの制約が大きい」が挙げられていた。なお、設置形態と規模別に傾向を見たところ、ほとんどの項目で違いは見られなかった。つまり、どのようなタイプの大学にとってもこれらの困難さは共有の課題であるということである。なお、違いがみられたのは、国立ほど「職員の意識が変わらない」ことが課題ととらえられていること（国立 89%、公立 73%、私立 80%）、規模の大きい大学ほど「一度始めた業務を中止しづらい」と感じていること（小規模 41%、中規模 52%、大規模 80%）であった。

表 5-4 業務改革の困難さ (%)

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
業務見直しのための余力がない	40	47	9	4
職員の意識が変わらない	33	48	17	3
教員の協力が得にくい	14	40	38	8
事務業務の担い手が多様である	14	46	32	9
学内関係者の要望が多岐にわたる	14	42	35	9
一度始めた業務を中止しづらい	9	37	39	15
学外のルールの制約が大きい	5	19	56	21

5. 事務局長の手腕の影響

どのようにしたら組織・業務改革を実施できるのか、ここでは、2つの要因から検討した。一つ目は事務組織の責任者である事務局長の手腕の違いである。表 5-5 では回答者である事務局長が今のポジションを任されるにあたって評価されたと考える経験の内容の違いによって、組織改革・業務改革の実施度が異なると考えてクロス分析を行い、統計的に違いがみられたもののみ記載した。あくまでも自己評価であるが、表 5-5 の左側の項目ほど事務局長のリーダーシップが強いと捉えられる。大学事務改革を主導した経験を評価されて現在の地位を得た事務局長と、学内在職経験の長さや（重要なことだが）学内外で法令・規則等に基づく適正な大学運営経験を評価された事務局長では、同じ事務局長でも経験と手腕の違いは大きい。実際に、大学事務改革を主導した経験のある事務局長はほぼすべての項目で業務・組織改革の実施度が高い。特に組織改革は、大学事務改革を主導した経験、学内の要職経験、学長・理事長との協働経験が評価された事務局長の方がはるかに多く実施できている。業務の外部委託については、学内在職経験が長いほど実施できている点も興味深い。大学に長く勤務し、業務の状況についてよく知りえているからこそ、何を外部に出して、何を内部に残すかについて適当な判断ができると考えられる。学長や理事長との協働経験が豊かであるほど実現できているのは、組織改革は教員や学生などにも影響が大きく及ぶため、トップレベルでの教職協働が特に有用であることを示している結果であろう。

表 5-5 事務局長のリーダーシップの影響 (%)

		大学事務改革を主導した経験		学内の要職経験		学長・理事長との協働経験		適正な大学運営経験		学内在職経験の長さ	
		評価	非評価	評価	非評価	評価	非評価	評価	非評価	評価	非評価
組織改革	柔軟化	72	48	64	55	69	51				
	一元集中化	57	36	51	41	53	39	51	38		
	フラット化	28	15	27	15	27	16				
業務改革	ICT化・DX	86	71								
	部署ごと所掌見直し	80	70								
	業務の外部委託	68	55	67	55					69	56
	多様な人材が業務を担える工夫					61	50				

6. 教職協働の効果

もう一つの要因として注目したのが教職協働である。業務改革を進めていくためには、トップレベルのみならず、幅広いレベル・範囲での教職協働が行われていることが重要であろう。教職協働という言葉でイメージする姿は人それぞれかもしれないが、教員と職員が必要な情報に共にアクセスしたうえで、議論をできる土台があることが必須であると考え。そこで、教員と職員の情報共有をする会議の有無と効果、職員が意思決定に参加する機会という変数に着目し、それらによって組織改革・業務改革の実施率に違いがあるのかを確認した。統計的に違いがみられた項目のみを表6に示した。「教員と職員の情報共有を行う会議」の有無および効果については、〈ある〉かつ（効果あり）が54%、〈ある〉かつ（効果どちらともいえない）28%、〈ある〉かつ（効果を感じない）3%、そして〈ない〉15%という分布であった。そうした会議体を置いていて、しかも効果を感じている場合には、前に挙げた組織改革や業務改革の実施率は高い。しかしながら、仕組みがあっても効果をあまり感じていない場合には、仕組みがない場合とほぼ変わらない結果であった。「職員が意思決定に参加する機会が多い」はあてはまる14%、ややあてはまる46%、あまりあてはまらない37%、あてはまらない4%という分布だが、職員が意思決定に参加する機会が多いほど、フラット化、ICT化・DX、外部委託といった大きな改革が実現できていることがわかる。「良い形で」教職協働は大学の業務改革を促進させる効果を持っていることが確認できる。

表 5-6 教職協働の効果 (%)

		教員と職員の情報共有を行う会議				職員が意思決定に参加する機会が多い			
		ある(効果あり)	ある(効果どちらとも)	ある(効果ない)	ない	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
組織改革	フラット化	66	58	36	42	78	63	49	57
	柔軟化	24	25	18	5				
業務改革	ICT化・DX	83	73	36	79	86	81	74	53
	外部委託	64	60	27	60	76	63	55	47

7. 業務改革を組織的に進めるために

試行的な分析の段階にとどまるが、業務・組織改革が様々な大学で実施され、特に事務組織の柔軟化や業務のICT化・DXは一定の効果を上げていること、それらの改革を実現するために、事務局長の手腕や良い形での教職協働が重要であることが示唆された。大学経営の改善のためには、収入を増やす手立てを考えることが必要だが、それを実現する余力もない状況から脱するためにも、業務改革は欠かせない。業務・組織改革は試行錯誤しながら進めざるを得ない面があり、だからこそ各大学・現場での経験と知恵を共有していくことも有効だと考えられる。

【注】

- 1) 2021年2月に実施。全国の大学職員 1,983 名が回答（回収率 43%）
- 2) 2023年2月に実施。全国の大学事務局長 369 名が回答（回収率 48%）
- 3) 両角亜希子，王帥 2023「大学の事務業務とその効率化の規定要因」『大学論集』55，55-71 頁。
- 4) 両角亜希子 2022「大学職員の採用・育成の課題」『IDE 現代の高等教育』646，9-14 頁。
- 5) 設置形態や規模により，資源や置かれた状況が異なるためである。たとえば，業務改革のための予算確保は全体では 50%だが，国立 62%，公立 40%，私立 50%，小規模 45%，中規模 56%，大規模 84%となっている。

（謝辞）本稿は、2023年8月に刊行された『IDE 現代の高等教育』No.653，46-52 頁の論文「業務改革の規定要因」をそのまま再録したものです。刊行元の IDE 大学協会の許可を得て、転載しております。

第6章 大学事務局長からみた業務改革

王 帥²

1. はじめに

18歳人口の減少や人手不足などの影響を受け、大学の管理運営が厳しくなる中、大学は業務改革の必要性に迫られている。学内外の利害関係者が多いため、多様なニーズに対応することに伴う業務量の増加だけでなく、業務自体も複雑化している。また、業務のデジタル化の推進により、職員スキルの向上や事務組織の再編が必要となるほか、職員のウェルビーイングを高めるための働き方改革の実施など、業務改革が絶えず求められている。しかし、大学は膨大な組織を抱えていることから、これまでに蓄積されてきた業務フローや組織文化などを変えることは必ずしも容易ではなく、その実態も明らかになっていない。

国立大学の法人化以降、トップマネジメントが実現できるような仕組みへの変化に伴い、執行部の権限がより強化されている。そのため、学長のリーダーシップや学長職の変容に関する多くの研究成果が議論されている（両角、2019；羽田、2014等）。大学の事務組織に関する議論では、事務職員の能力開発や資質向上のような職員個人に着目する議論も多くなされている。しかしながら、大学執行部の一員でありながら、事務組織のトップである大学事務局長について、事務組織改革や業務改革をリードするポジションであるほか、執行部と事務組織を連結する重要な役割が期待されるにもかかわらず、そうした視点の研究が少ないことが指摘されている（山本、1998；両角ら、2022）。大学ガバナンス改革の政策文書（中央教育審議会、2014）においても、学長のリーダーシップや教職員の意識改革については強調されることが多いが、大学事務局長については言及が少ない。大学の組織変革に関する研究は、必ずしも十分に蓄積されていないと言われており（中島、2020）、業務改革や事務組織改革の実例紹介は多いものの、学術面からの考察が少ない。両角ら（2022）は国立大学の事務組織の統括方法の変化を検討したが、大学の規模や置かれた状況などの要因に対する検討が課題として残されている。

業務量が増える中、組織としての努力によって業務の見直しを実現できる可能性も指摘されている（両角・王、2023）。現場では実際にどのような業務改革が行われているのか、その効果はどうか、さらにどのような難しさを抱えているのか。本研究は大学の事務組織を総括する事務局長の観点からこれらの課題を考察する。

² 東京大学社会科学研究所 准教授

2. 使用データと分析枠組み

全国大学事務局長調査は、東京大学大学経営・政策研究センターが2023年2月に全国の大学事務局長を対象にして実施したものである。郵送調査とオンライン調査の併用で行い、全国の大学から369の回答を得た。調査の詳細は第1章に記載している。

本研究の目的は、業務改革の有無、その効果及び困難に影響する要因を考察することである。影響する要因には、大学属性と個人属性のほか、事務局長のリーダーシップと経験、業務改革の必要性や取り組みなど大学が置かれている状況に関する要因が考えられる。例えば、大学の設置形態や規模、立地、それぞれの大学が置かれた状況や抱えている課題によって、業務改革の実施や効果には違いがあると予測される。また、事務組織を総括する事務局長がどのように業務に取り組み、どのようなリーダーシップを発揮しているかによっても、業務改革の進行に影響すると考えられる。

表 6-1 変数一覧

		N	Mean	SD	Min	Max	
大学属性	設置形態：国立大学ダミー	369	0.12	0.33	0	1	ref:私立大学
	設置形態：公立大学ダミー	369	0.16	0.37	0	1	ref:私立大学
	大学規模	367	1.36	0.61	1	3	1:小規模～3:大規模
	大学所在地：三大都市圏ダミー	369	0.28	0.45	0	1	ref:非三大都市圏
	現学長の就任年数	361	2.46	1.04	1	4	1.1～2年 2.3～4年 3.5～7年 4.7年以上
個人属性	任期なし専任職員の割合	353	66.11	20.73	10	100	
	性別：男性ダミー	368	0.93	0.25	0	1	ref:女性
	年齢：40・50歳台ダミー	368	0.42	0.49	0	1	ref:60・70歳台
	学歴：大学・大学院卒ダミー	367	0.87	0.34	0	1	ref:大学以下
	現大学の勤務年数	366	2.46	1.13	1	4	1.2年以下 2.2年以上1.0年以下 3.1.0年以上3.0年以下 4.3.0年以上 1.1年 2.2年 3.3～5年 4.5年以上
兼務状況	法人の事務局長と兼務ダミー	369	0.49	0.5	0	1	ref:兼務なし
	法人の理事と兼務ダミー	369	0.45	0.5	0	1	ref:兼務なし
	大学の副学長と兼務ダミー	369	0.08	0.27	0	1	ref:兼務なし
評価された経験	学内での在職経験の長さ（評価されたダミー）	362	0.4	0.49	0	1	ref:未評価
	学内での要職経験（部課長など）（評価されたダミー）	362	0.51	0.5	0	1	ref:未評価
	学内での学長・理事長との協働経験（評価されたダミー）	362	0.5	0.5	0	1	ref:未評価
	学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験（評価されたダミー）	363	0.57	0.5	0	1	ref:未評価
	学内外で大学事務改革を主導した経験（評価されたダミー）	362	0.47	0.5	0	1	ref:未評価
	文科省での勤務経験（評価されたダミー）	357	0.19	0.39	0	1	ref:未評価
影響力	財政計画と職員人事の両方の影響力が強いダミー	369	0.63	0.48	0	1	ref:片方が強い、または両方とも弱い
改革必要な分野	専任職員の人数や担当割合を増やす（必要ありダミー）	369	0.88	0.33	0	1	ref:改革必要がない
	専門職の人数や担当割合を増やす（必要ありダミー）	369	0.78	0.41	0	1	ref:改革必要がない
	派遣職員・非専任職員の人数や担当割合を増やす（必要ありダミー）	369	0.32	0.47	0	1	ref:改革必要がない
	業務の外注化を進める（必要ありダミー）	369	0.41	0.49	0	1	ref:改革必要がない
業務改革の取り組み	学内からの意見提案制度（行ったダミー）	366	0.6	0.49	0	1	ref:行っていない
	学内プロジェクトチームの立ち上げ（行ったダミー）	368	0.8	0.4	0	1	ref:行っていない
	教職協働によるチームの立ち上げ（行ったダミー）	369	0.66	0.47	0	1	ref:行っていない
	業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ（行ったダミー）	367	0.31	0.46	0	1	ref:行っていない
	コンサルタント会社等への業務委託（行ったダミー）	368	0.32	0.47	0	1	ref:行っていない
	業務改革のための予算確保（行ったダミー）	368	0.5	0.5	0	1	ref:行っていない
	新たなシステムの導入（行ったダミー）	367	0.63	0.48	0	1	ref:行っていない
大学の雰囲気	学長のリーダーシップが十分に発揮されている（あてはまるダミー）	369	0.87	0.33	0	1	ref:あてはまらない
	教員と職員の信頼・協力関係が構築されている（あてはまるダミー）	369	0.82	0.38	0	1	ref:あてはまらない
	教授会の力が強い（あてはまるダミー）	369	0.36	0.48	0	1	ref:あてはまらない
	大学の方針が構成員に共有されている（あてはまるダミー）	369	0.76	0.43	0	1	ref:あてはまらない
	職員が意思決定に参加する機会が多い（あてはまるダミー）	369	0.59	0.49	0	1	ref:あてはまらない
	職員が積極的に改善提案を行っている（あてはまるダミー）	369	0.49	0.5	0	1	ref:あてはまらない
事務組織改革	部署や世代を超えたコミュニケーションが充実（あてはまるダミー）	369	0.45	0.5	0	1	ref:あてはまらない
	事務組織のフラット化（行ったダミー）	366	0.21	0.41	0	1	ref:行っていない
	事務組織の柔軟化（行ったダミー）	366	0.6	0.49	0	1	ref:行っていない
	事務組織の一元化（行ったダミー）	368	0.46	0.5	0	1	ref:行っていない

モデルには、各業務改革を行ったダミー（ref:行っていない）、実施した業務改革のうち効果があったダミー（ref:「どちらとも言えない」と「効果を感じない」の合計）、そして業務改革を行う際の各困難の当てはまり具合を従属変数として各モデルに入れる。独立変数に

は、国立大学ダミー・公立大学ダミー、大学規模、三大都市圏に立地するダミー、現学長の就任年数、人気なし専任職員の割合を大学の属性変数として入れる（表 6-1）。個人属性には、男性ダミー、事務局長が 40・50 歳台ダミー、大学・大学院卒ダミー、現大学の勤務年数と現職の勤務年数をモデルに入れる。また、事務局長が兼務ダミー、財政計画と職員人事の両方の影響力が強いダミーをモデルに入れるほか、大学が置かれた状況に関する変数として、専任職員や専門職、非専任職員の人数を増やす改革が必要であるダミー、事務組織のフラット化や柔軟化、一元化の改革を行ったダミー、さらに業務改革の具体的な取り組みを行ったダミーをモデルに入れて探索的に考察する。

3. 分析結果

(1) 業務改革の実施

調査票では、この 5 年ほどの間に行った業務改革について尋ね、図 6-1 のような回答が得られた。行っていないと回答した項目では、「他大学との共同事務処理の実施」が 86.4% で最も高い。次いで、「多様な人材が業務を担えるような独自の工夫」（43.8%）、「業務の外部委託」（38.8%）の順に減っていくが、いずれの回答も全体の 5 割を下回っている。各業務改革の中で、他大学との共同事務処理があまり行われておらず、実施してもその効果が極めて低いとの回答が得られた。一方、全体の 8 割近くが「業務の ICT 化・DX」と「部署ごとの所掌範囲の見直し」をこの 5 年間によく行った業務改革として挙げており、その効果への評価も高い。また、業務の外部委託や多様な人材が業務を担えるような独自の工夫のような業務改革も、近年よく実施され、6 割前後の大学が関連の業務改革を実施したと回答している。

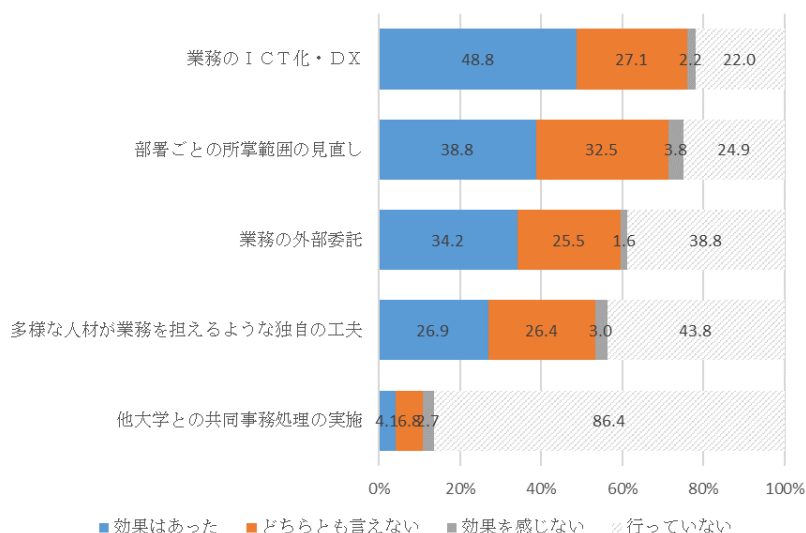


図 6-1 この 5 年ほどの間に実施した業務改革とその効果

業務改革の効果について、「業務の ICT 化・DX」、「部署ごとの所掌範囲の見直し」、「業務の外部委託」、「多様な人材が業務を担えるような独自の工夫」、「他大学との共同事務処理の実施」の順に減っていく傾向が見られる。また、それぞれの業務改革の実施率が高いほど、その効果が高く評価されている。ただし、「どちらとも言えない」と「効果を感じない」と回答した割合も一定の割合を占めているため、業務改革を実施しても効果の実感が湧きにくいという業務改革の困難な一面も浮かがる。

表 6-2 業務改革の実施に関する規定要因分析

		部署ごとの所掌範囲の見直し		業務のICT化DX化		多様な人材が業務を担えるような独自の工夫		業務の外部委託		他大学との共同事務処理の実施		
		model1	model2	model1	model2	model1	model2	model1	model2	model1	model2	
大学属性	大学の設置形態 (ref:私立)											
	国立	-0.080	0.355	0.925	1.624	0.348	1.024	-0.135	0.111	4.919***	5.069***	
	公立	0.045	-0.078	0.704	0.578	0.053	0.143	0.954*	0.990†	0.350	0.433	
	大学規模	0.143	-0.141	1.085**	0.802†	0.426†	0.087	0.895**	0.741*	0.482	0.108	
	大学所在地 (ref:非三大都市圏)											
	三大都市圏	-0.031	-0.266	0.634	0.838†	0.087	0.017	0.436	0.263	0.591	0.359	
	現学長の就任年数	-0.032	-0.047	0.236	0.222	0.043	0.005	0.034	0.010	0.386†	0.357	
任期なし専任職員の割合	-0.006	-0.010	-0.004	-0.010	-0.012†	-0.016*	-0.014*	-0.016*	0.010	0.009		
個人属性	事務局長性別 (ref:女性)											
	男性	-0.902	-1.020	-0.129	-0.360	0.322	-0.011	-0.123	-0.199	0.596	0.447	
	事務局長年齢 (ref:60・70歳台)											
	40・50歳台	-0.253	-0.372	-0.269	-0.519	-0.316	-0.449	-0.177	-0.092	-0.191	0.035	
	事務局長学歴 (ref:大学以下)											
	大学・大学院卒	-0.005	-0.051	1.455***	1.872***	-0.657†	-0.714	-0.256	-0.269	-0.080	0.060	
	現大学の勤務年数	-0.361†	-0.306	-0.211	-0.417	-0.139	-0.069	-0.053	-0.096	-0.311	-0.131	
現職の勤務年数	0.266†	0.295†	0.186	0.297	0.033	0.006	0.356**	0.516***	0.512*	0.539*		
兼務状況と影響力	兼務状況(ref:兼務なし)											
	法人の事務局長と兼務	-0.407	-0.529	-0.485	-0.694†	0.021	-0.037	-0.036	-0.226	-0.280	-0.308	
	法人の理事と兼務	-0.229	-0.426	0.045	-0.235	0.222	0.208	-0.260	-0.405	-0.334	-0.634	
	大学の副学長と兼務	0.832	0.529	0.051	-0.464	1.095†	0.617	0.669	0.495	-0.563	-0.989	
	評価された経験 (ref:未評価)											
	学内での在職経験の長さ	0.485	0.524	-0.478	0.081	-0.021	-0.021	0.679†	0.972*	0.443	0.232	
	学内での要職経験 (部課長など)	0.161	-0.025	0.291	0.084	-0.236	-0.386	-0.034	0.042	-0.530	-0.730	
	学内での学長・理事長との協働経験	0.378	0.241	0.217	-0.145	0.795*	0.741*	0.006	-0.427	0.805	0.643	
	学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験	-0.013	0.148	-0.125	0.074	-0.160	-0.101	-0.255	-0.230	-0.738	-0.446	
	学内外で大学事務改革を主導した経験	0.513	0.398	1.256***	1.343**	0.216	0.039	0.610*	0.566†	0.387	0.090	
	文部省での勤務経験	-0.014	-0.505	-0.309	-1.260	-0.203	-0.435	-0.307	-0.931	-1.557	-0.989	
	影響力 (ref:片方が強い、または両方とも弱い)											
	財政計画と職員人事の両方の影響力が強い	0.184	0.206	0.063	-0.078	0.798**	0.703*	0.476†	0.405	0.469	0.312	
	改革の必要性と取り組み	改革に必要な分野 (ref:なし)										
		専任職員の人数や担当割合を増やす		0.139		0.061		-0.020		-0.073		0.575
専門職の人数や担当割合を増やす			0.428		-0.350		-0.040		0.098		0.159	
派遣職員・非専任職員の人数や担当割合を増やす			0.098		-0.178		0.696*		0.010		0.163	
業務の外注化を進める			0.280		0.819†		-0.304		0.689*		0.292	
業務改革の取り組み (ref:行っていない)												
学内からの意見提案制度			0.442		0.061		0.435		0.395		0.091	
学内プロジェクトチームの立ち上げ			0.068		-0.113		-0.034		0.137		-0.052	
教職協働によるチームの立ち上げ			0.581†		0.971*		0.774*		-0.002		0.585	
業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ			0.333		0.800†		0.367		1.164**		0.306	
コンサルタント会社等への業務委託			0.515		-0.843†		0.337		0.500		1.396**	
業務改革のための予算確保			0.604†		0.900*		0.662*		0.410		0.596	
新たなシステムの導入			-0.060		1.717***		0.623*		0.445		0.397	
Observations		328	325	328	325	327	324	328	325	327	324	
lr2		18.781	47.303	55.595	110.327	41.243	87.117	46.954	89.157	62.211	86.103	
r2_mf	0.050	0.129	0.160	0.319	0.092	0.196	0.107	0.205	0.252	0.350		

Source: 全国事務局長調査

† p<0.10 * p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

業務改革の実施に影響する要因のロジスティックス回帰分析の結果が表 6-2 に示されている。各業務改革の分析には、大学属性と個人属性、事務局長の兼務と影響力のみの変数を入れたモデル 1、および改革の必要性と取り組みの変数を加えたモデル 2 が含まれている。

まず、部署ごとの所掌範囲の見直しを従属変数に入れた分析について、モデル 1 では現大学の勤務年数 (—)、現職の勤務年数 (+) が 10%水準で統計的に有意であった。一方、モデル 2 では現職の勤務年数 (+) のほか、業務改革のための教職協働によるチームの立ち

上げや業務改革のための予算確保といった取り組みを行った大学ほど、部署ごとの所掌範囲の見直しを行っているという結果が得られた。事務局長としての勤務年数が長いほど、部署ごとの所掌範囲をよく把握し、業務の見直しにつながるような改革が実施しやすいと考えられる。また、部署の所掌範囲の見直しには、教職協働チームの立ち上げや予算確保など、関わる人員の配置や協力、予算の確保が不可欠であると解釈される。

次に、業務の ICT 化・DX の実施に関して、大規模大学や事務局長が高学歴であり、学内外で大学事務改革を主導した経験を持つほど、実施される傾向があることが分析結果により示されている。モデル 2 においても、事務局長が高学歴であり、学内外で大学事務改革を主導した経験が統計的に有意であることが確認され、三大都市圏に立地する大学や事務局長が法人事務局長と兼務していない、教職協働チームの立ち上げ、予算確保、新たなシステムの導入といった取り組みを行うほど、業務の ICT 化・DX が実施されているという結果が得られた。つまり、業務の ICT 化・DX の改革は、大規模大学や大都市圏の大学において相対的に進んでおり、また、事務局長個人の学歴が高いほど、さらに大学事務改革を主導した経験があるほど、推進されやすい傾向があることが明らかになった。同時に、業務の ICT 化・DX 化を進めるためには、教職協働が欠かせず、新しいシステムの導入に伴う予算確保の取り組みも不可欠であると読み取れる。

多様な人材が業務を担えるような独自の工夫を従属変数にした分析では、モデル 1 とモデル 2 の両方で、専任職員の割合（－）、学内での学長・理事長との協働経験（＋）、事務局長の影響力が強い（＋）といった変数が統計的に有意であることが示された。モデル 2 では、教職協働によるチームの立ち上げ（＋）、予算確保（＋）と新たなシステムの導入（＋）が有意な結果となった。したがって、任期なし専任職員の割合が低い大学では、非正規職員の調整や配置に関し、人材に対する工夫が求められると考えられる。また、事務局長自身が高い影響力を持つことで、学長・理事長との協働経験を通じて学長や役員からのサポートを得やすく、それらの要因が改革の実現につながったと推測される。さらに、多様な人材配置の工夫には、教職協働や予算の確保、新しいシステムの導入といった取り組みが影響を与えるとみられる。

業務の外部委託の実施に関する規定要因分析では、モデル 1 とモデル 2 の両方で、公立ダミー（＋）、大学規模（＋）、任期なし専任職員の割合（－）、現職の勤務年数（＋）、学内での在職経験の長さ（＋）、学内外で大学事務改革を主導した経験（＋）が統計的に有意な結果となっている。モデル 1 では事務局長の影響力（＋）、モデル 2 では業務の外注化を進める分野がある（＋）、業務改革に責任を持つ部署の立ち上げを行った大学（＋）ほど、業務の外部委託が進んでいるという結果が得られた。業務の外部委託を行った大学は、大学属性によって違いが見られ、私立と比べて公立大学や、大規模大学のほうが、業務の外部委託を行っている傾向がある。また、事務局長の現職勤務年数が長いほうが、業務の詳細と範囲をより把握できるため、業務を振り分けやすく、外部委託の実施につながりやすいと考えられる。さらに、学内での在職経験の長さや事務改革を主導した経験も、業務の熟知と外部委

託の実施に役立つとされている。加えて、大学が置かれた状況として、業務の外注化を進める必要性の高い分野がある場合、実際に業務改革に責任を持つ部署を設けた大学ほど、業務の外部委託が進んでいるとみられる。

他大学との共同事務処理の実施に関する分析では、国立ダミー(+)、現職の勤務年数(+)、コンサルタント会社等の業務委託を行った(+)などの変数が統計的に有意である。これは、私立大学に比べて国立大学のほうが、他大学との共同事務処理の改革が進んでいることを意味している。また、事務局長としての勤務年数が長いほど、他大学との共同事務処理が進んでいる傾向がみられた。この結果は、事務局長の勤務年数が長いほど学内業務の熟知度が高く、他大学とのネットワークづくりや信頼の構築が進んでいる可能性があることを示唆している。さらに、他大学との業務の調整において、外部のコンサルタント会社の活用が有益であると考えられる。

以上から、各業務改革の実施には異なる要因が影響していることが分かる。国立大学ほど他大学との共同事務処理の実施が進んでおり、大規模大学ほど業務の ICT 化や外部委託が進んでいる傾向がある。また、専任職員の割合が少ない大学ほど、多様な人材に対する工夫や業務の外部委託を行っている様子が見られた。さらに、大学事務局長個人の属性も業務改革の実施に影響を与えており、事務局長としての勤務年数が長いほど、部署ごとの所掌範囲の見直しや業務の外部委託、他大学との共同事務処理のような業務改革が進んでいることが確認された。事務局長のこれまでの事務改革を主導した経験や学長・理事長との協働経験が、業務改革の実施に役立つことも確認できた。さらに、部署の所掌範囲の見直しや業務の ICT 化、多様な人材の配置に関する業務改革を進めるには、教職協働が欠かせないことが示唆されている。同時に、業務改革のための予算確保と新しいシステムの導入が、業務の ICT 化や人材配置の業務改革に不可欠であり、責任を持つ部署の立ち上げや外部のコンサルタント会社の活用が業務の外部委託や他大学との共同作業の実施を促進することが示唆された。

(2) 業務改革の効果

各業務改革の効果に関する規定要因の結果を表 6-3 に示している。業務の ICT 化と他大学との共同事務処理の実施効果に関する分析モデルが統計的に有意ではないため、表 3 には統計的に有意なモデルだけを示している。

部署ごとの所掌範囲の見直しの効果に関しては、公立大学ダミー(+)、事務局長の影響力(+)、事務組織の柔軟化の実施(+)が統計的に有意である。具体的には、公立大学であり、事務局長の影響力が大きく、かつ事務組織が柔軟な大学ほど、部署ごとの所掌範囲の見直しの効果が肯定的に評価された。これは、事務組織を柔軟化する組織改革が、業務の見直しに効果的であることを示すものである。

表 6-3 業務改革の効果に関する規定要因分析

		部署ごとの所掌範囲の見直し	多様な人材が業務を担えるような独自の工夫	業務の外部委託
大学属性	大学の設置形態 (ref:私立)			
	国立	0.247	0.166	-0.490*
	公立	0.348**	0.171	0.146
	大学規模	-0.027	-0.091	0.013
	大学所在地 (ref:非三大都市圏)			
	三大都市圏	0.052	0.298**	-0.022
	現学長の就任年数	0.056	0.047	-0.014
	任期なし専任職員の割合	0.001	0.003	0.001
個人属性	事務局長性別 (ref:女性)			
	男性	0.085	-0.077	0.265
	事務局長年齢 (ref:60・70歳台)			
	40・50歳台	-0.121	-0.040	-0.026
	事務局長学歴 (ref:大学以下)			
	大学・大学院卒	-0.003	-0.276*	-0.165
	現大学の勤務年数	0.001	-0.017	0.008
現職の勤務年数	0.048	0.006	0.002	
兼務状況と影響力	兼務状況(ref:兼務なし)			
	法人の事務局長と兼務	-0.124	-0.114	-0.093
	法人の理事と兼務	0.015	0.059	-0.031
	大学の副学長と兼務	-0.260	0.014	0.279†
影響力 (ref:片方が強い、または両方とも弱い)				
財政計画と職員人事の両方の影響力が強い	0.156†	0.111	0.134	
改革の必要性と改革の取り組み	改革必要な分野 (ref:なし)			
	専任職員の人数や担当割合を増やす	-0.091	0.058	-0.181
	専門職の人数や担当割合を増やす	-0.054	0.012	-0.008
	派遣職員・非専任職員の人数や担当割合を増やす	-0.061	-0.229*	-0.077
	業務の外注化を進める	0.119	0.030	0.135
	事務組織改革 (ref:行っていない)			
	事務組織のフラット化	-0.068	-0.021	-0.277**
	事務組織の柔軟化	0.263**	0.089	0.058
	事務組織の一元化	-0.019	-0.011	0.118
	業務改革の取り組み (ref:行っていない)			
	学内からの意見提案制度	0.067	-0.023	-0.129
	学内プロジェクトチームの立ち上げ	0.051	0.160	0.122
	教職協働によるチームの立ち上げ	-0.028	-0.181	-0.045
	業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ	-0.038	-0.121	-0.173†
	コンサルタント会社等への業務委託	0.072	0.275**	0.024
	業務改革のための予算確保	0.133	0.130	0.034
	新たなシステムの導入	0.108	-0.006	0.001
Observations	251	190	202	
Adjusted R-squared	0.081	0.087	0.091	

Source: 全国事務局長調査

† p<0.10 * p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

多様な人材が業務を担えるような独自の工夫の効果に関して、三大都市圏に立地する変数 (+)、事務局長の学歴 (-)、非専任職員の人数を増やす必要がある (-)、コンサルタント会社への業務委託を行った (-) などの変数が統計的に有意な結果となった。これにより、都市圏の大学では、非専任職員を増やす改革の必要性が低く、かつコンサルタント会社などに業務の一部を委託した大学ほど、多様な人材の配置や工夫による業務改革の効果をより感じ取ることができることが示唆された。

業務の外部委託の効果に関して、国立大学ダミー (-)、大学の副学長と兼務ダミー (+)、事務組織のフラット化の改革 (-) が統計的に有意である。つまり、私立大学と比べて国立大学では業務の外部委託の効果が肯定的に評価されておらず、フラット化のような事務組

織の改革を行うほど、その効果が評価されない傾向にあることが示された。

これらの結果から、各業務改革の効果を見ると、統計的に有意な要因が少なく、効果への説明力も限られている。様々な要因が業務改革の実施に影響を与えているが、必ずしも業務改革の効果に影響を与えていないことが確認できた。業務改革の実施から効果が出るまでの期間の長さや、業務改革の効果が大学事務局長による主観的な評価であるため、効果への規定要因の判別が複雑で難しくなっている。なお、柔軟な事務組織は、部署ごとの所掌範囲の見直しに効果的であるほか、職員の人数に不足のない大学こそ、多様な人材の配置が効果的であることが明らかになった。フラット化した事務組織では、ピラミッド型組織と比べて組織階層の簡素化により、業務に関連する組織が減ることで、業務の外部委託の効果を感じにくい可能性があると考えられる。

(3) 業務改革における困難

業務改革を行う際の困難として、最も頻繁に挙げられたのは「業務見直しのための余力がないこと」で、あてはまるとややあてはまるを合わせると、全体の8割を超えている（図6-2）。多くの大学事務局長が、業務改革のための余裕がないと感じていることが明らかになった。続いて、高い割合で挙げられたのが「職員の意識が変わらないこと」で、大学事務局長の8割がこの悩みを抱えていることが分かる。また、「事務業務の担い手が多様であること」、「関係者（学内）からの要望が多岐にわたること」、「教員の協力が得にくいこと」、「一度始めた業務を中止しづらいこと」、「学外のルールの制約が大きいこと」の順に業務改革の困難に関する回答が減少していく。

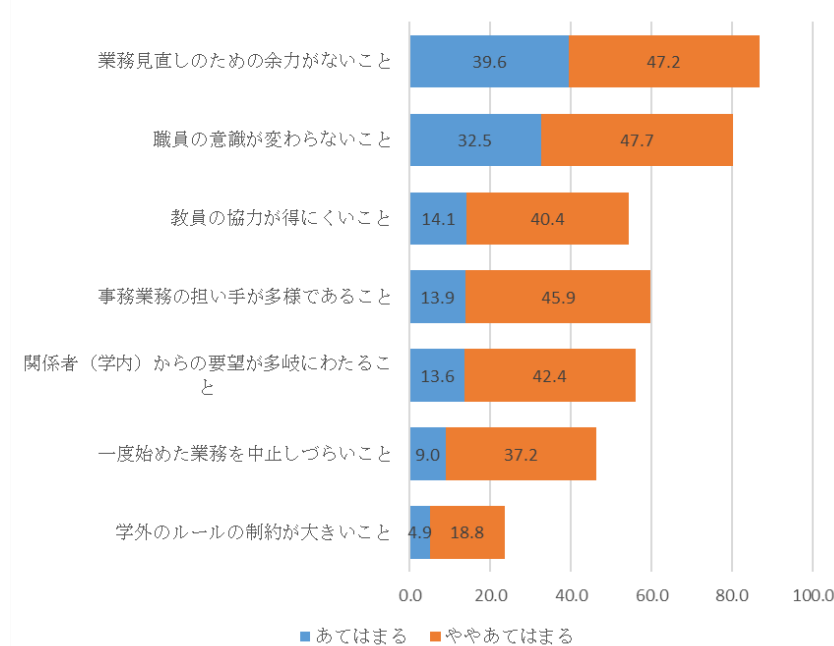


図 6-2 業務改革を行う際の困難

表 6-4 業務改革の困難に関する規定要因分析

		業務見直しの余力がない	学内からの要望が多岐にわたる	事務業務の担い手が多様	一度は始めた業務を中止しづらい	学外のルール制約が大きい	職員の意識が変わらない	教員の協力が得にくい
大学属性	大学の設置形態 (ref:私立)							
	国立	0.043	-0.084	-0.167	-0.220	0.481*	0.339†	-0.028
	公立	-0.053	-0.174	-0.211	-0.171	0.220	-0.224	0.030
	大学規模	-0.048	0.009	-0.014	0.282**	0.082	0.065	0.161*
	大学所在地 (ref:非三大都市圏)							
	三大都市圏	0.040	0.019	0.031	0.099	0.179†	0.124	-0.001
	現学長の就任年数	-0.007	0.076†	0.037	-0.014	0.038	-0.002	0.030
任期なし専任職員の割合	-0.005*	-0.001	-0.001	0.000	0.002	0.002	0.002	
個人属性	事務局長性別 (ref:女性)							
	男性	-0.113	-0.179	0.213	-0.167	-0.137	-0.207	0.168
	事務局長年齢 (ref:60・70歳台)							
	40・50歳台	0.031	-0.004	0.080	-0.060	0.062	-0.024	0.012
	事務局長学歴 (ref:大学以下)							
	大学・大学院卒	-0.301*	-0.006	-0.271†	-0.167	-0.153	0.092	-0.118
現大学の勤務年数	0.001	0.049	0.018	-0.005	0.042	0.011	-0.092†	
現職の勤務年数	-0.064	-0.056	-0.057	-0.076	-0.040	0.042	0.058	
兼務状況と影響力	兼務状況(ref:兼務なし)							
	法人の事務局長と兼務	-0.037	0.092	0.124	-0.010	-0.087	-0.011	-0.151
	法人の理事と兼務	-0.076	-0.086	-0.137	-0.012	0.028	-0.038	-0.030
	大学の副学長と兼務	-0.273	-0.025	-0.159	0.197	-0.503**	-0.040	0.007
	影響力 (ref:片方が強い、または両方とも弱い)							
財政計画と職員人事の両方の影響力が強い	0.015	-0.157	-0.153	0.019	-0.191*	0.062	0.025	
大学の現状	改革必要な分野 (ref:なし)							
	専任職員の人数や担当割合を増やす	0.350**	0.199	0.157	0.053	-0.035	0.209	-0.019
	専門職の人数や担当割合を増やす	0.105	0.096	0.224†	0.066	0.053	-0.059	0.149
	派遣職員・非専任職員の人数や担当割合を増やす	0.198*	0.023	0.187†	0.043	0.357***	0.085	0.009
	業務の外注化を進める	0.097	0.244*	0.140	0.317**	0.117	0.142	0.258**
	大学の雰囲気 (ref:あてはまらないダメー)							
	学長のリーダーシップが十分に発揮されている	-0.141	-0.224	-0.148	-0.039	0.056	0.353**	0.150
	教員と職員の信頼・協力関係が構築されている	-0.025	-0.021	0.071	0.007	-0.180	-0.317**	-0.496***
	教授会の力が強い	-0.013	0.277**	0.014	0.068	0.121	0.154†	0.311***
	大学の方針が構成員に共有されている	0.073	-0.020	0.122	0.313**	0.180†	-0.017	-0.017
	職員が意思決定に参加する機会が多い	-0.031	-0.011	-0.138	-0.032	0.053	0.054	-0.101
	職員が積極的に改善提案を行っている	-0.027	-0.031	0.012	-0.289**	-0.112	-0.272**	-0.244*
部署や世代を超えたコミュニケーションが充実	-0.155†	0.152	0.090	-0.081	0.162†	-0.186*	-0.118	
Observations	338	337	337	337	337	338	338	
Adjusted R-squared	0.092	0.052	0.042	0.097	0.094	0.115	0.165	

Source: 全国事務局長調査

† p<0.10 * p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

各業務改革の困難に関する規定要因分析の結果を表 6-4 に示している。業務見直しの余力がないという困難を従属変数にした分析では、専任職員の割合（－）、事務局長の学歴が大学・大学院卒ダメー（－）、専任職員や非専任職員の人数を増やす必要性（＋）、部署や世代を超えたコミュニケーションの充実（－）が、統計的に有意な結果が得られた。専任職員が少なく、専任職員や非専任職員の増加に直面する大学ほど、業務改革の余裕があまりないとみられる。現場の業務を担当する人員不足という問題が、業務見直しの余力が生じない要因であると読み取れる。

次に、学内からの要望が多岐にわたるという困難について、現学長の就任年数（＋）、業務の外注化を進める必要がある（＋）、教授会の力が強い（＋）などの変数が統計的に有意である。学長の就任年数が長く、教授会の力が強い大学は、関係性が固定化しやすく、結果として、蓄積された関係性や意識文化などを変えることに抵抗が強く、利害関係者からの議論や意見が多くなる。特に固定化された関係性を超えて業務負担がかかる場合、新しい業務フローや関係性が構築される過程において、学内からの要望が多岐にわたる可能性が高

いことが読み取れる。

事務業務の担い手が多様であることによる困難について、事務局長の学歴が大学・大学院卒（一）、専門職の人数を増やす必要性がある（+）、非専任職員の人数を増やす必要性がある（+）などの変数が統計的に有意である。職員の人数と専門性の改革が求められる大学ほど、大学事務局長が業務の担い手が多様であるという点に悩みを抱えていることが分かった。

一度はじめた業務を中止しづらいという悩みについて、大規模大学、業務の外注化の必要性があり、大学方針が構成員に共有されており、職員が改善提案に積極的ではない大学ほど、事務局長がそのような悩みを抱える傾向が見られた。業務改善を推進する際に、新しい取り組みに着目しがちであるが、既存業務の見直しと中止を合わせて検討する必要がある、大規模大学の事務局長は、一度はじめた業務を中止しづらいという悩みを抱えやすいと言える。大学の方針を構成員が共有することは、構成員が一丸となり目標の達成に向けて組織を結束していく上で役に立つが、一度動き出すと中止することが極めて難しく、大規模大学や、業務の外注化の必要性が高い大学ほど、その困難さが増していくことがうかがえる。

学外のルール制約が大きいという悩みについて、都市圏に立地する国立大学の事務局長で、大学の副学長と兼務しておらず、財政計画や職員人事の両方の影響力が弱い事務局長ほど、また、非専任職員の人数を増やす必要性が高く、学内でのコミュニケーションが充実した大学ほど、事務局長がこのような悩みを抱えやすい傾向が見られた。

職員の意識が変わらないという悩みでは、国立大学で、学長のリーダーシップが十分に発揮され、教授会の力が強い大学ほど、教員と職員の信頼・協力関係が構築されておらず、職員が改善提案に対し消極的で、部署を超えたコミュニケーションが充実していない大学ほど、事務局長がこのような悩みを抱えやすいという結果が得られた。つまり、トップダウンによる階層的な構造が強く（学長と教授会の力が強く、職員の大学管理運営への参画に消極的である）、且つ横のつながりができていない組織（教職協働が構築されておらず、部局や世代を超えたコミュニケーションが不足）では、構成員の意識に変化が起こりにくいことが読み取れる。

教員の協力が得にくいという悩みは、大規模大学で、大学での勤務年数が短い事務局長が抱えやすい。また、教授会の力が強く、業務の外注化の必要性が高い大学ほど、教員と職員の信頼関係が構築されておらず、職員が改善提案に消極的な大学ほど、教員からの協力が得にくいとみられる。

このように、各業務改革において困難に影響する要因は異なるが、大学属性や個人属性、大学が置かれた状況によって直面している困難に相違があることが確認できた。例えば、大学の属性のうち、国立大学の事務局長は学外のルール制限や職員の意識変化に悩み、大規模大学ほど業務中止の難しさや教員の協力の得にくさを業務改革の困難として挙げる傾向がある。また、事務局長の大学での勤務年数が短いと教員からの協力が得にくいことや、影響力が弱いと学外のルール制約が大きいと感じることなど、事務局長自身のリーダーシップ

や権限も業務改革の推進に影響する一因であることが読み取れる。そして、業務改革の困難さの多くは、大学が直面している人員不足の課題と関わり、業務を担える職員の人数と専門性の配置が業務改革の成否にかかわる要因であると同時に、事務局長の悩みの種であることが読み取れる。近年、業務の外注化が進められているものの、推進していくことは必ずしも容易ではない。業務の外注化に伴う学内の意見や既存業務との調整、構成員の非協力などが、業務改革においてさまざまな困難をもたらしてきたと言える。さらに、大学の組織構造や組織文化が事務改革の推進に影響しており、トップダウンによる上下関係が強く、教職協働や協力、コミュニケーションが不十分など、横の関係が弱い組織ほど、業務改革の困難さが浮き彫りとなった。

4. おわりに

以上の分析から、業務改革の実施と効果、そして大学事務局長が直面する悩みについて検討してきた。本研究から得られた知見の一つは、大学の属性や個人の属性、そして大学が置かれた状況が、業務改革の実施と効果、さらには大学事務局長の悩みに影響を与えるということである。例えば、国立大学では大学との共同事務処理が行われ、学外のルール制限や職員の意識変化が事務局長の悩みとなっている。また、公立大学では業務の外部委託が行われる傾向がある。大規模大学では、業務の ICT 化が進んでいるが、業務中止の難しさや学内からの協力の得にくさも確認されている。個人レベルでは、事務局長のリーダーシップや在職経験、そして大学での業務経験が業務改革の実施と関係している。個人のリーダーシップが高ければ、業務改革が進みやすい面があるほか、大学での業務経験が長いと学内からの協力が得やすく、執行部との協働経験も業務改革の推進に役立つ。

次に、業務改革の効果判定が難しいことと、業務推進には様々な困難が伴うことが挙げられる。業務改革が行われても、その効果が確実に表れるとは限らない。業務改革の実施には多くの要因が影響するため、その効果及び影響する要因を判定することは容易ではない。また、業務の外注化など 1 つの改革が進行している際には、それに関連する学内の意見や既存業務との調整、構成員の協力体制の構築が求められる。これらの要因から、業務改革の難しさが浮き彫りになる。

また、業務を担当する人員不足の問題が、業務改革の推進に関わる重要な要因であることが明らかになった。専任職員の割合が低い大学では、業務を担えるような人材に関する工夫や業務の外部委託のような業務改革が行われているが、大学事務局長が業務見直しの余力がないなど業務改革の難しさがみられた。一方、業務を担えるような人材の工夫に対する効果が、非専任職員を増やす必要がない大学で見られることから、業務改革を進める上で業務を担当する職員の人数をまず確保する必要がある。

最後に、教員と職員の信頼・協力関係が構築されていない大学や教授会の力が強い大学ほど、職員の意識が変わらないことや、教員の協力が得にくいなど、業務改革を阻害する要因

が明らかになった。矢野（2007）は、今までの大学の職員組織は基本的に官僚モデルだったと指摘しており、職員の専門家に注目が集まるのは、判断を信頼できる専門家の裁量に委ねる領域を大きくする必要があるためだと述べている。仕事の現場に業務の裁量性を持たせ、信頼関係を構築していくことは、官僚モデルに近い組織文化から脱却することにつながり、それは業務改革の第一歩となるだろう。

【参考文献】

中央教育審議会（2014）「大学のガバナンス改革の推進について（素案）」中央教育審議会大学分科会組織運営部会審議まとめ。

（https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/035/siryu/_icsFiles/afieldfile/2013/11/21/1341577_2.pdf） <2024年4月16日アクセス>。

中島英博（2020）「大学の組織変革研究に関する論点整理」『名古屋高等教育研究』第20号，79-90頁。

羽田貴史（2014）「教育マネジメントと学長リーダーシップ論」『高等教育研究』第17集，45-63頁。

両角亜希子（2019）『学長リーダーシップの条件』東信堂。

両角亜希子、山田道夫、高木航平、平井陽子（2022）「国立大学の事務局組織の統括方法とその変化」『大学論集』広島大学高等教育研究開発センター、第54集，37-53頁。

両角亜希子、王帥（2023）「大学事務業務とその効率化の規定要因」『大学論集』第55号，55-71頁。

矢野眞和（2007）「国立大学の職員のマネジメント—人事担当理事の自由記述を読む」『国立大学法人化後の財務・経営に関する研究』国立大学財務・経営センター、第10号，241-247頁。

山本眞一（1998）「大学の管理運営と事務職員—管理運営論への新たな視点」『高等教育研究』第1集，63-177頁。

第7章 大学における事務組織改革・業務改革に影響する

要因

－変革の実施と効果への影響の違いに着目して－

堀川 優弥*

1. はじめに

近年では、大学を取り巻く環境の変化に伴い大学改革が必要となったことで、ガバナンス改革をはじめとする様々な制度改革が大学内で実施されてきた(両角、2020)。大学組織の変革に着目した研究について、両角(2011)では、私立大学のガバナンス改革を推進するためには、①教員の責任ある経営参加と当事者意識の形成②経営陣に対する研修の充実③社会への情報公開などが必要であることを指摘している。他にも、2018年度大学経営政策演習受講者一同(2019)では、スタッフ会議やC/G制による教職一体の大学運営により当事者意識を形成させることが大学の改革につながることを指摘しており、塩田(2018)でも、大学運営の改革のためには、学長の意向に沿って教員をまとめる学部長のリーダーシップが必要であることが述べられている。これらの結果から、大学組織を変革していくためには、教職員が当事者意識を持ち、各々の立場から大学運営に能動的に関わっていくような基盤を整えていくことが重要であることが読み取れる。ただし、これらの変革は、ガバナンス改革や(両角、2011; 塩田、2018)、大学の学生募集の改善(2018年度大学経営政策演習受講者一同、2019)などの変革が関心の中心であり、事務組織の改革や事務業務の改革にはほとんど焦点が当てられていないが、大学改革を行うにあたって、事務組織や大学職員の従事する業務における改善にも着目する必要性が指摘されている(両角、2020; 草野、2020)。このことを踏まえ、本研究では事務組織や事務業務の改革に着目する。

また、大学組織は組織論で主として扱われる民間企業と異なる性質を持っているため(Sporn、1996)、伝統的な経営理論が大学組織で機能するかどうかは慎重に検討する必要がある(Birnbaum、1992)。そのため、変革の効果に着目する際にも、大学組織の特異性を考慮する必要がある。

大学組織の特徴について、Sporn(1996)は、①目標や意思決定プロセスが曖昧な点②人間本位の機関であり、大学が任務を果たすために様々な構成員を認識する必要がある点③目標達成の基準設定が難しい点④自律性と自由を強く望む専門家(教員)が存在する点⑤環境からの影響を受けやすい点などを挙げている。このような性質を持っているため、大学

* 東京大学大学院教育学研究科 博士課程

は環境の変化に対応していくことが求められるが、目標の基準設定が難しいので、必ずしも数値を達成するために効率的な大学運営をしていくことが適切ではないことが推察される。このことを裏付ける根拠として、Birnbaum (1992, p.16) でも、大学においてこれまでの経営のプロセスを改善することは、高等教育機関の組織の力を強化するというよりも弱めてしまう場合があることが指摘されている。これまでの大学組織変革に関する研究は、変革を促す要因が関心の中心であり、変革を阻害する要因にはあまり着目されてこなかった。そのため、本研究においては、大学組織の特異性を考慮しつつ、変革の促進に影響する要因だけでなく、阻害に影響する要因にも焦点を当てた上で、どのような要因が大学組織における変革の効果に影響するのかについて個別に検証していく。

さらに、大学内では様々な場面において改革が行われているが、度重なる変革の対応を要求されることに伴う「改革疲れ」も問題となっている (佐藤、2019)。そのため、事務組織変革や業務改革を実施することのみに焦点を当てるだけでは十分ではなく、それらの変革が実際に組織に良い効果をもたらしているかどうかにも着目する必要があるが、これまでの研究では、このような部分にはほとんど焦点が当てられてこなかった。そのため、変革が引き起こされる要因と、良い効果をもたらす要因を比較し、それぞれの違い明らかにしていく必要があると考えられる。ただし、これまでの研究においては、大学組織の改革に影響を及ぼすと考えられる要因は示唆されてきたが、それらが改革の実施に影響するのか、有効性に影響するのかについては十分な検討がされてこなかった。そこで今回は、過去の研究から改革に影響を及ぼす可能性のある変数は絞り込みつつも、具体的な研究仮説は事前に定義せず、探索的データ分析により要因間の新たな関係性を探索するアプローチを取る。

これらを踏まえ、本研究では、大学組織の特徴を考慮しつつ、事務組織改革や業務改革の実施に影響する要因と、改革が良い効果をもたらすことに影響する要因を比較し、変革の促進に影響する要因と阻害に影響する要因の観点からそれぞれに影響する要因がどのように異なるのかについての関係性を明らかにすることを目的とする。

2. 方法

(1) 調査サンプル

今回の調査は、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが2023年2月に全国の大学事務局長を対象として行った「全国大学事務局長調査」の一部の項目を用いて、同データの分析を行った。本研究では、国公私立大学事務局長369名(国立45人、公立59人、私立265人)のデータを使用した。調査対象者の性別分布は、男性が93.2%、女性が6.5%であった。年齢層は、40代が3.3%、50代が38.2%、60代が53.1%、70代以上が5.1%となっている。また、現在の大学における事務局長としての平均勤続年数は3.5年であった。

サンプリングについて、全国の国公私立大学の事務局長 766 名に調査票を郵送し、369 名の方から回答を得た（回収率 48.2%）。

(2) 測定尺度

今回は、「全国大学事務局長調査」の一部の項目を用いた。また、項目から独自の変数を作成し、分析に用いた。分析に用いた変数の一覧は表 7-1 である。本研究では、事務組織改革や業務改革の実施に影響する要因と、改革の有効性に影響する要因の違いについて、大学組織の特徴を踏まえた上で議論を行うため、「改革に関する変数」「コントロール変数」「組織構造」「事務局長の意識」「業務改革を行う際の困難」の変数を用いた（表 7-1）。「改革に関する変数」としては、改革の実施に影響する要因を表した改革実施数を利用し、改革の有効性に影響する要因として改革成功率を利用した。「コントロール変数」としては、回答者である事務局長個人の属性を表す変数を扱った。

大学組織は特殊な構造を持っており（Sporn, 1996）、そのような要因が間接的に作用する可能性も想定されるため、今回の分析においても、大学組織の構造的要因に着目する。そのため、「組織構造」の要因として、設置形態（私立ダミー）と大学規模の変数を用いた。

また、大学改革に着目した過去の研究では、構成員の意識の重要性が指摘されていたため（両角, 2011; 2018 年度大学経営政策演習受講者一同, 2019）、事務組織や事務業務改革に対しても構成員の意識が影響している可能性がある。そのため、事務組織の運営に影響力を持った事務局長がどのような意識を持っているかについて検討するために、「事務局長の意識」に関する変数を用いた。

さらに、これまでの大学組織改革に関する研究は、改革を促す要因が関心の中心であり、改革を阻害する要因にはあまり着目されてこなかったため、改革を起こす際の阻害要因に着目することも重要である。そのため、「業務改革を行う際の困難」に関する変数を利用することとした。

上述したように、大学改革は重要だが、度重なる改革の対応を要求されることに伴う「改革疲れ」も問題となっているため（佐藤, 2019）、ただ改革を起こすだけでなく、その改革が良い効果をもたらしているかにも着目する必要がある。そのため、「改革に関する変数」として、改革実施数や改革の成功率に関する変数を作成し、分析に活用した。

表 7-1 分析に用いた変数

変数の種類	変数の名称	内容
改革に関する変数	改革実施数	「12a 事務組織のフラット化（組織階層の減少）」「12b 事務組織の柔軟化（課題に応じたチーム制などの採用）」「12c 事務組織の一元集約化（部署の統廃合など）」「13a 部署ごとの所掌範囲の見直し」「13b 業務のICT化・DX」「13c 多様な人材が業務を担えるような独自の工夫（フレックスタイム、休暇・休業制度など）」「13d 業務の外部委託」「13e 他大学との共同事務処理の実施」「14a 学内からの意見提案制度」「14b 学内プロジェクトチームの立ち上げ」「14c 教職協働によるチーム立ち上げ」「14d 業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ」「14e コンサルタント会社等への業務委託」「14f 業務改革のための予算の確保」「14g 新たなシステムの導入」などの項目について(1.行っていない、2.効果を感じない、3.どちらとも言えない、4.効果があった)、改革を行った(2,3,4)と回答した項目の合計(0-15個)
	改革成功率	上記の項目について、改革を行った(2,3,4)と回答した項目のうち、効果がなかった(4)と回答した項目の割合(0-1)
コントロール変数	男性ダミー	事務局長の性別について、男性が1、その他が0
	60歳未満ダミー	事務局長の年齢について、60歳未満が1、60歳以上が0
組織構造	私立ダミー	大学の設置形態について、私立大学が1、国公立大学が0
	大学規模	大学における学生数(学部・大学院)の収容定員(1,1000人未満、2,1000人以上3000人未満、3,3000人以上5000人未満、4,5000人以上10000人未満、5,10000人以上)
事務局長の意識	専任職員の業務高度化	業務改革を実施する際に、専任職員の業務高度化を重視しているかを表す(1.重要でない～4.重要である)。
	将来の現場の負担軽減	業務改革を実施する際に、将来の現場の負担軽減を重視しているかを表す(1.重要でない～4.重要である)。
	職員の働きやすい職場の実現	業務改革を実施する際に、職員の働きやすい職場を実現させることを重視しているかを表す(1.重要でない～4.重要である)。
	経費節減	業務改革を実施する際に、経費節減を重視しているかを表す(1.重要でない～4.重要である)。
業務改革を行う際の困難	業務見直しのための余力不足	業務改革を行う際の困難として、業務見直しのための余力が不足していることを表す(1.あてはまらない～4.あてはまる)。
	関係者(学内)からの要望の多様さ	業務改革を行う際の困難として、関係者(学内)からの要望が多様であることを表す(1.あてはまらない～4.あてはまる)。
	事務業務の担い手の多様さ	業務改革を行う際の困難として、事務業務の担い手が多様であることを表す(1.あてはまらない～4.あてはまる)。
	一度始めた業務の中止のしづらさ	業務改革を行う際の困難として、一度始めた業務が中止させづらいことを表す(1.あてはまらない～4.あてはまる)。
	学外のルールの制約の大きさ	業務改革を行う際の困難として、学外のルールの制約が大きいかを表す(1.あてはまらない～4.あてはまる)。
	職員の意識の変わらなさ	業務改革を行う際の困難として、職員の意識が変わらないことを表す(1.あてはまらない～4.あてはまる)。
	教員の協力の得にくさ	業務改革を行う際の困難として、教員の協力が得にくいことを表す(1.あてはまらない～4.あてはまる)。

出典：筆者作成

3. 分析方法と結果

今回は、「組織構造」「事務局長の意識」「業務改革を行う際の困難」の要因が、改革実施数や改革の成功率に及ぼす影響の違いを分析する。そのため、まずは変数間の関係性を明らかにするために、各変数について相関分析を行った結果が表 7-2 である。

表 7-2 各変数間の相関係数

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1. 改革実施数	7.91	3.46	1																	
2. 改革成功率	0.53	0.33	0.023	1																
3. 男性ダミー	0.93	0.25	0.061	-0.023	1															
4. 60歳未満ダミー	0.42	0.49	-0.025	-0.069	-0.067	1														
5. 私立ダミー	0.72	0.45	-0.006	-0.131*	0.005	-0.279**	1													
6. 大学規模	2.27	1.17	-0.16**	0.023	0.015	0.059	-0.020	1												
7. 専任職員の業務高度化	3.54	0.61	0.19**	0.143**	-0.002	-0.075	0.139**	0.09**	1											
8. 将来の現場の負担軽減	3.60	0.54	0.101	0.243**	0.054	0.076	-0.186**	0.014	0.244**	1										
9. 職員の働きやすい職場の実現	3.69	0.48	0.036	0.221**	-0.059	0.095	-0.148**	-0.007	0.220**	0.656**	1									
10. 経費節減	3.52	0.62	0.037	0.172**	-0.063	0.005	0.148**	-0.039	0.205**	0.397**	0.382**	1								
11. 業務見直しのための余力不足	3.22	0.77	-0.043	-0.107*	-0.094	0.080	-0.060	-0.040	-0.051	-0.005	0.060	-0.035	1							
12. 関係者（学内）からの要望の多様さ	2.61	0.83	0.068	-0.022	-0.058	0.017	0.053	0.064	0.089	0.049	-0.051	0.015	0.257**	1						
13. 事務業務の担い手の多様さ	2.65	0.82	0.127*	-0.011	0.050	0.033	0.092	0.031	0.105*	-0.036	-0.039	0.032	0.222**	0.445**	1					
14. 一度始めた業務の中止のしづらさ	2.40	0.85	0.087	-0.108*	-0.108*	0.006	0.027	0.198**	0.060	-0.015	-0.029	-0.035	0.183**	0.314**	0.311**	1				
15. 学外のルール制約の大きさ	2.08	0.76	0.160**	-0.015	-0.029	0.083	-0.062	0.139**	0.095	-0.009	0.021	0.029	0.160**	0.303**	0.316**	0.450**	1			
16. 職員の意識の変わらなさ	3.10	0.78	0.055	-0.172**	-0.010	0.039	0.024	0.099	-0.014	-0.074	-0.078	0.024	0.186**	0.047	0.062	0.221**	0.074	1		
17. 教員の協力の得にくさ	2.61	0.82	0.014	-0.110*	0.049	0.016	-0.085	0.031	-0.051	-0.066	-0.092	0.016	0.122*	0.151**	0.066	0.172**	0.140**	0.481**	1	

*p<0.05, **p<0.01

出典：筆者作成

相関分析の結果、改革実施数と改革成功率に影響を与える要因は異なることが推察される。そのため、次の分析では、各要因が改革実施数や改革成功率に与える相対的な影響の強さを明らかにするために重回帰分析を用いる。ただし、表 7-2 の結果からわかるように、「8. 将来の現場の負担軽減」と「9. 職員の働きやすい職場の実現」は相関係数が大きいため、多重共線性の問題を考慮し、相対的に改革実施数と改革成功率への影響が小さい 9 は重回帰分析から外すこととした。改革実施数と改革成功率を従属変数とし、重回帰分析を行った結果が表 7-3 である。

表 7-3 分析結果

	改革実施数		改革成功率	
	β	p	β	p
3. 男性ダミー	0.050		-0.039	
4. 60歳未満ダミー	-0.050		-0.117	*
5. 私立ダミー	-0.022		-0.174	**
6. 大学規模	0.287	**	0.050	
7. 専任職員の業務高度化	0.129	*	0.086	
8. 将来の現場の負担軽減	0.088		0.123	*
10. 経費節減	-0.012		0.130	*
11. 業務見直しのための余力不足	-0.059		-0.075	
12. 関係者（学内）からの要望の多様さ	0.000		-0.012	
13. 事務業務の担い手の多様さ	0.091		0.065	
14. 一度始めた業務の中止のしづらさ	-0.054		-0.096	
15. 学外のルール制約の大きさ	0.116	*	0.026	
16. 職員の意識の変わらなさ	0.062		-0.119	*
17. 教員の協力の得にくさ	-0.024		-0.034	
調整済決定係数	0.128		0.106	
F値	4.804	**	4.062	**

出典：筆者作成

分析結果からもわかるように、他の変数の影響を統制した上では、事務組織・業務の改

革実施数に影響を及ぼす要因と改革成功率に影響を及ぼす要因は異なることがわかった。表 7-3 から、大学規模や事務局長が専任職員の業務高度化を重視する程度や、学外ルールの制約の大きさは、改革実施数のみに影響していた。また、改革成功率への影響について、私立ダミーや事務局長が将来の現場の負担軽減や経費節減を重視する程度、職員の意識の変わらなさなどが改革成功率にのみ影響していた。

次に、このような差が生じた理由について考察する。組織構造が及ぼす影響について、規模が大きい大学は資金や人材など変革のために割くことのできるリソースが多いため改革実施数の大きさに影響するが、それは必ずしも改革の成功につながるわけではなく、リソースよりも内部の構成員の意識や行動が重要であると考えられる。設置形態が改革成功率にのみ影響した理由としては、国公立大学の方が私立大学より文科省からの影響が大きく官僚制構造が強いため、事務組織・業務改革との親和性が高い構造を持っていたため、私立大学の方が、改革成功率が相対的に低くなる一方で、文科省からの改革への圧力は国公立大学も私立大学も受けることとなるため、価格実施数には有意な影響を及ぼさなかったと予想される。

事務局長の意識が及ぼす影響について、事務局長が専任職員の業務高度化を重視するようになると、大学全体で改革を起こしていこうとする意識が高まるので、改革実施数は増えるが、現場の意識とは必ずしも一致しないため、改革の成功率には影響していない。一方で、事務局長の将来の現場の負担軽減や経費節減を重視する意識は、業務高度化を重視する意識よりも現場へ与える影響が強いため、改革の成功率には影響するが、大学組織全体では、必ずしも経営改善や効率化が重視されるわけではないため (Birnbau、1992)、改革が実施されるかどうかには必ずしも影響しなかったと考えられる。

業務改革を行う際の困難として、学外ルールの制約が大きいと、学内の事情だけで改革を途中で頓挫させることもできなくなるので、改革自体は実施されやすくなるが、それは改革の成功には影響しないことが理由であると予想される。また、職員の意識が高いと、改革が有効性を発揮するように積極的に動いてくれるようになるため、成功率には影響するが、職員の意識が高くても改革の実施には影響しづらく、上層部が判断することとなるため、改革実施数には影響しなかったと推察される。

これらの結果から、改革が実施されるかどうかについては、組織の持つリソースや組織全体に影響を及ぼす事務局長の意識や外部からの圧力が影響を及ぼしており、現場レベルの意識などはあまり影響していないと考えられる。一方で、改革が成功するかどうかについては、官僚制などの組織構造や、現場を効率化していこうとする事務局長の意識や現場職員の意識などが影響を及ぼしており、組織構造や現場の意識と関係しない要因からの影響は大きくなかった。

4. 結論

本研究では、大学組織の特徴を考慮しつつ、事務組織改革や業務改革の実施に影響する要因と、改革が良い効果をもたらすことに影響する要因を比較し、変革の促進に影響する要因と阻害に影響する要因の観点からそれぞれに影響する要因がどのように異なるのかについて検討した。改革の実施数と改革成功率を従属変数とした回帰モデルを推定した結果、それぞれに影響を与える要因が異なることが確認された。事務組織改革や業務改革の実施には、組織の持つリソースや組織全体に影響を及ぼす事務局長の意識や外部からの圧力が影響を及ぼしており、そのような変革が良い効果をもたらすかどうかには、組織構造や現場を効率化していこうとする事務局長や現場職員の意識などが影響を及ぼしており、異なる要因に影響を受けていることがわかった。

本研究の理論的貢献として、第一に大学組織における改革の実施と有効性に影響を及ぼす要因の違いを明らかにした点が挙げられる。これまでの研究では、大学における改革自体には焦点が当てられてきたが、改革が起きるかどうかと、改革が効果を発揮するかどうかの違いにはほとんど焦点が当てられてこなかった。そのため、本研究を通して改革の実施と改革の有効性に影響を与える要因の違いがあることを明らかにした。

第二に、組織の改革において、大学組織独自の関係性を示した点が挙げられる。今回分析に用いたデータは、大学組織独自の構造や状況を反映した変数となっているため、大学における改革その有効性に影響を及ぼす独自の要因を示すことができた。

実践的貢献としては、改革を意味のあるものにするためにどのような部分に着目すれば良いのかを明らかにした点が挙げられる。これまでの研究では、大学における改革自体には焦点が当てられてきたが、改革疲れにつながる原因については必ずしも十分に検討されてこなかったため、本研究を通して、改革により時代の変化に対応しつつも意味のない改革にならないために意識すべき要因を明らかにしたという意味で貢献がある。

今後の課題として、第一に詳細な原因分析の必要性が挙げられる。本研究では「全国大学事務局長調査」の二次分析として改革の実施と有効性に影響を及ぼす要因の違いを探索的に分析したため、それぞれに影響する要因を完全に捉えきれていない可能性がある。そのため今後の研究においては、変数を詳細に設定し、検証していく必要がある。

第二に、信頼性の高い尺度の開発が挙げられる。今回は探索的データ分析により要因間の新たな関係性を探索したこともあり、決定係数が低めだったが、今回統計的に有意な関係が見られた変数をもとに信頼性の高い尺度を開発することで、この決定係数が高まる可能性がある。そのため、今後大学を対象とした組織改革の研究については、今回の研究で明らかになった関係性を踏まえつつ、組織論で用いられている尺度も参考にしながら、信頼性の高い尺度を開発した上で研究を行っていくことが必要になる。

【参考文献】

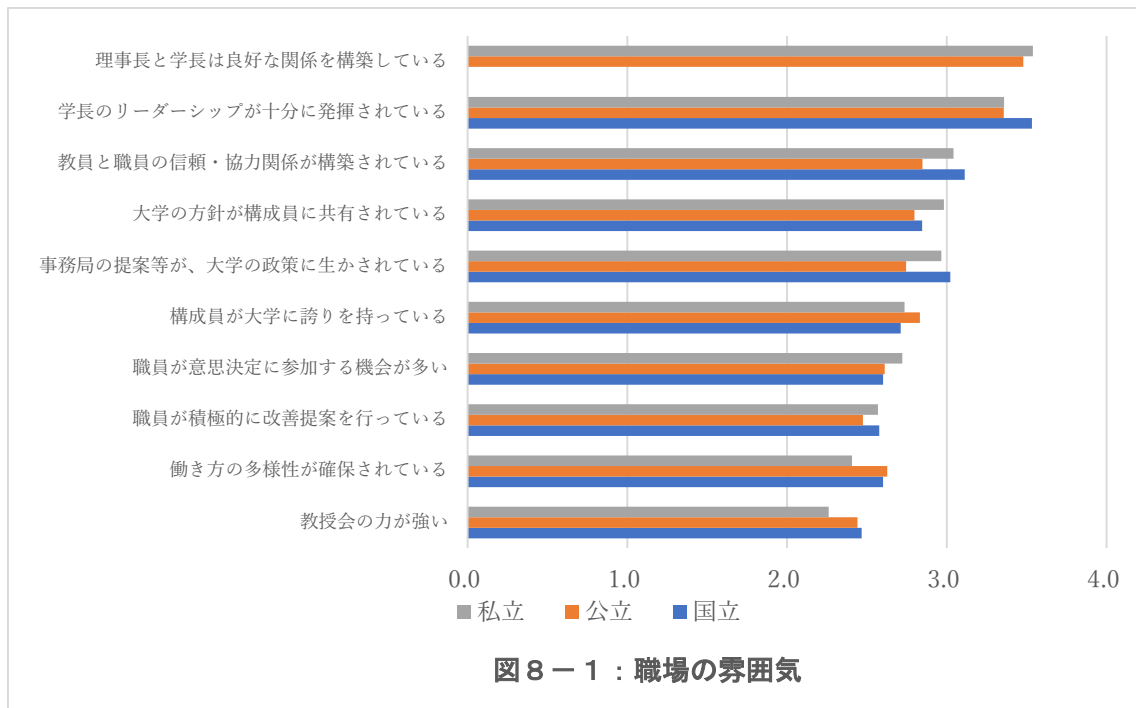
- 草野千秋（2020）「大学事務組織と職員の役割に関するサーベイ」『経営論集』 30(1), 13-22 頁。
- 佐藤郁哉（2019）『大学改革の迷走』ちくま新書。
- 塩田邦成（2018）「大学運営における学部長の役割と実態-立命館の学部長経験者の事例から-」『大学経営政策研究』 8, 133-149 頁。
- 2018 年度大学経営政策演習受講者一同（2019）「共愛学園前橋国際大学成功のメカニズム: 当事者意識を醸成する仕組みに着目して」『大学経営政策研究』 9, 105-120 頁。
- 両角亜希子（2011）「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』 1, 21-38 頁。
- 両角亜希子（2020）『日本の大学経営』東信堂。
- Birnbaum, R (1988). How colleges work : the cybernetics of academic organization and leadership, Jossey-Bass Inc. (高橋 靖直訳 1992, 『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版部)
- Sporn, B. (1996). Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher education*, 32(1), 41-61.

第8章 職場の雰囲気形成する要因分析

飯島 隆介*

1. 職場の雰囲気

2022年5月の経済産業省「人材版伊藤レポート2.0」では、日本の人的資本経営を加速させていく為のいくつかの提言が為された。レポートでは、日本の組織がより良く働きやすい場になるためのヒントが散りばめられていたが、大学の組織づくりにとっても学ぶべき観点がいくつもあった。そこで本稿では、人的資本経営という観点で、大学の雰囲気づくりに関するいくつかの項目に着目し、全国大学事務局長調査(2022)のデータを用いて、より良い雰囲気づくりを規定する要因は何かを探りたい。そこで、本章では、大学の雰囲気と人材育成に関連する設問について、設置者別の傾向を確認したうえで、大学の雰囲気の規定要因分析を行うこととする。



まず、図8-1にあるように職場の雰囲気を見てみる。スコアの見方は、各項目に対して、「4：あてはまる、3：ややあてはまる、2：あまりあてはまらない、1：あてはまらない」

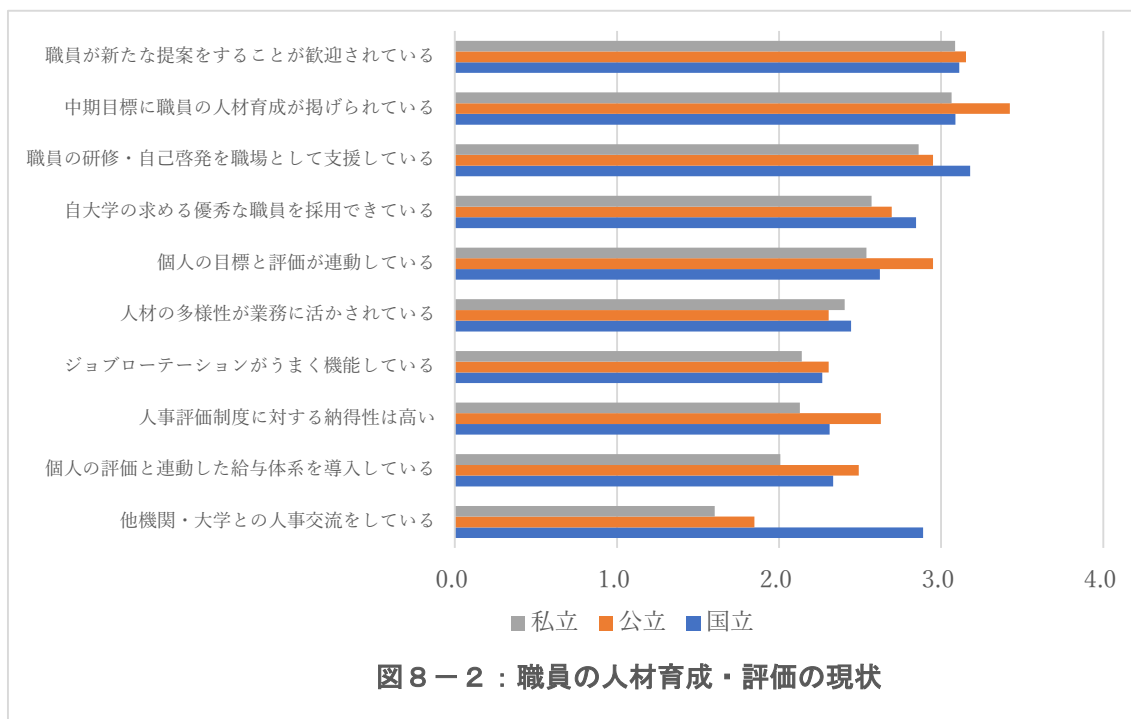
* 東京大学大学院教育学研究科修士

と回答してもらった平均値である。この図からわかることは、まず、国公私いずれの設置形態であっても、総じて「理事長と学長は良好な関係を構築していること」「学長のリーダーシップが十分に発揮されていること」「教員と職員の信頼・協力関係が構築されていること」が高いことがうかがえる。特に「理事長と学長は良好な関係を構築していること」が私立で 3.54、公立で 3.48 と全体の項目の中で最も高いスコアを記しており、国立では「学長のリーダーシップが十分に発揮されていること」が 3.53 ともっとも高いスコアとなっている。なお、国立大学の学長のリーダーシップのスコアは公立 (3.36) と私立 (3.36) と比べてもわずかに高くなっている。一方では「教授会の力が強いこと」「働き方の多様性が確保されていること」「職員が積極的に改善提案を行っていること」「職員が意思決定に参加する機会が多い」の値はそこまで高くはない。近年、注目されている「働き方の多様性」に関しては、国立 2.60、公立 2.63、私立 2.41 といずれの設置形態であってもまだまだ伸びしろがあるし、各校の創意工夫が求められる点と考えられる。民間企業の中には、働き方改革のなかで数値指標化できるものを K P I 化し、会社に対する社員のエンゲージメントを測定するような企業も出てきており、大学業界においても、働き方改革を何かしらの指標化していくことが進むと思われる。本調査においても、「構成員が大学に誇りを持っている」というスコアに関しては、国立 (2.71)、公立 (2.83)、私立 (2.74) とともにまだまだ改善の余地がある。つまり、業務改善を進める中で、教員であれ職員であれ、個々人の働き方の自由や考え方を尊重しながら、働きやすい職場環境の実現と組織成長に結びつけていくことができるか否かは、大学業界全体にとっても大いなる関心事であるということだ。また、「意思決定」や「改善提案」のスコアが低いということは、教員と職員との信頼・協力関係が高まっているものの、まだまだ職員にとっては、発言や提案の機会そのものが多くはないということの現れかもしれない。今後の改善の余地が残されていると見ることができ、職員が大学経営や大学改革にどのような形で積極的に関与していくことができるかが注目される。

2. 職員の人材育成・評価の現状

次に、図 8-2 にて職員の人材育成・評価の現状を見てみる。スコアの見方は、各項目に対して、「4：あてはまる、3：ややあてはまる、2：あまりあてはまらない、1：あてはまらない」と回答してもらった平均値である。この図からわかることは、設置形態による多少のばらつきが見られるが、どの設置形態であっても「職員が新たな提案をすることが歓迎されている」「中期目標に職員の人材育成が掲げられている」「職員の研修・自己啓発を職場として支援している」ことがそれぞれ高いスコアとなっていることである。とりわけ公立大学では「中期目標に職員の人材育成が掲げられていること」の値が 3.42 と非常に高く、同時に人事評価制度に対する納得性 (2.63) や個人評価と連動した給与体系の導入 (2.49) も国立や私立と比較して高いスコアとなっており、額面上だけ比較すると、人事・評価制度が一定程度進んでいる様相が見てとれるが、ただし、公立大学の事務局長は自治体出身者が多

い為、国立大学や私立大学の事務局長とはそもそも異なる捉え方をしている可能性も考えられる。私立大学では人事評価制度に対する納得性（2.13）や給与体系の導入（2.01）が他形態よりも低く、他方、公立大学の高さが目立っており、設置形態によって、改革の進度の違いがあることがうかがえる。



また、いずれの設置形態でも「人材の多様性が業務に活かされている」（国立2.44、公立2.31、私立2.40）、「ジョブ・ローテーションがうまく機能している」（国立2.27、公立2.31、私立2.14）となっており、いずれのスコアも比較的低調となっている。両角（2020）によれば、大学職員の将来像には「専門職化」「経営参画」「キャリア分化」の3つの軸があり、職員個人の属性だけでなく、大学の組織特性によっても望ましい大学職員の在り方が異なる可能性があることを示している。今後の大学の人事制度において、ジョブ型採用やジョブ型組織に切り替わっていくことがどれほど進むかは未知数であるが、より一層のスペシャリスト志向が進むのか、あるいは配置転換を経ながら広範囲の業務を知ることが求められるゼネラリスト志向が進むのか、大学が置かれた経営状況によって、キャリアパスが相当に複雑化し、多様化していく時代になるだろうし、他大学や民間企業からの中途採用者もますます増えていくことが容易に想像される中、自大学におけるそれぞれの業務や組織に適切な人材要件をしっかりと見極めた上で、新卒・中途採用や配属、そして人事評価を進めていくことが望まれる。また、国立大学において、「他機関・大学との人事交流をしている」というスコアが公私立と比較してとりわけ高い値（2.89）となっていることも特徴的である。今後、公私立大学にとっても、こうした人事交流が促されることで、自大学にとって参考にな

ることや、何か不足していることを持ち帰るような機会が盛んになることが望まれる。

3. 職場の雰囲気の規定する要因分析

続いて、職場の雰囲気を規定する規定要因分析（重回帰分析、表8-1）を実施した。目的変数として「大学の方針が構成員に共有されている」「部署や世代を超えたコミュニケーションが充実している」「職員が意思決定に参加する機会が多い」をそれぞれ置き、説明変数は「職員の人材育成・評価の現状」に関わる項目を並べてみた。

まず「大学の方針が構成員に共有されている」ことに関しては、「職員が新たな提案をすることが歓迎されていること」「ジョブ・ローテーションがうまく機能していること」「職員の研修・自己啓発を職場として支援していること」「個人の目標と評価が連動していること」などの影響力の高さが見てとれた。自らの大学の方針に対しての新たな提案をすることが歓迎されているほどに、方針共有が進んでいることや、その方針に沿った形での研修や自己啓発が奨励されている様子が見えてくる。加えて、私立大学に比べて、公立大学において共有されている傾向が低いという結果も見られた。

続いて「部署や世代を超えたコミュニケーションが充実している」ことに関しては、「ジョブ・ローテーションがうまく機能していること」「職員が新たな提案をすることが歓迎されていること」「人材の多様性が業務に活かされていること」などの影響力の高さが見てとれた。ここでも、ジョブ・ローテーションが有効に働いていることと、新たな提案が歓迎されていることは共通しており、そのことによりコミュニケーションが活性化されることは疑問を挟む余地は少なからう。中島（2019）によれば、大学は専門的で分断された組織であるため、共有ビジョンの実践が特に困難としている。メンバー間の相互作用にもとづいて組織の目標や将来像をつくるのが難しいためである。ゆえに、今後の大学の組織学習の在り方としては、如何にして、個々人の多様な価値観を積極的に対話させるようなコミュニケーションの場を増やし、相互の理解を進めた上で組織のあるべき姿とをうまく照合することで、個人と組織がしっかりとエンゲージメントされた状態を目指せるかが肝となってくる。

最後に「職員が意思決定に参加する機会が多い」ことに関しては、「職員が新たな提案をすることが歓迎されていること」「人材の多様性が業務に活かされていること」「個人の目標と評価が連動していること」「職員の研修・自己啓発を職場として支援していること」などの影響力の高さが見てとれた。「職員が新たな提案をすることが歓迎されている」という風土ができていからこそ、意思決定に参加する機会も増えてくるのはごく自然なことであり、何も無いところから突然に意見を求められるということではなく、普段からこうした場づくりが組織内で定着しているかが問われることになろう。ここでは、私立大学に比べて、国立大学での参加機会が少ない傾向も見られた。

表 8 - 1 : 職場の雰囲気の規定する要因分析 (重回帰分析)

		大学の方針が構成員に共有されている		部署や世代を超えたコミュニケーションが充実している		職員が意思決定に参加する機会が多い	
		標準化係数	有意水準	標準化係数	有意水準	標準化係数	有意水準
設置者	国立	-0.192		-0.062		-0.284	*
(ref:私立)	公立	-0.350	***	-0.184		-0.196	
定員	3000人未満	0.180		-0.021		-0.024	
(ref:10000人以上)	3000人以上10000人未満	0.039		-0.248		0.020	
	自大学の求める優秀な職員を採用できている	0.075		0.069		-0.013	
	人材の多様性が業務に活かされている	0.004		0.149	**	0.165	*
	ジョブローテーションがうまく機能している	0.184	**	0.217	***	0.123	
	他機関・大学との人事交流をしている	-0.017		0.007		0.061	
	職員の研修・自己啓発を職場として支援している	0.161	**	0.013		0.111	*
	職員が新たな提案をすることが歓迎されている	0.186	***	0.207	***	0.195	**
	中期目標に職員の人材育成が掲げられている	-0.003		0.009		-0.010	
	個人の目標と評価が連動している	0.153	**	0.075		0.106	*
	個人の評価と連動した給与体系を導入している	0.028		0.034		0.049	
	人事評価制度に対する納得性は高い	-0.020		-0.040		-0.030	
	調整済みR2乗	0.257		0.216		0.195	
	F値	10.044	***	8.189	***	7.346	***

注) 全国大学事務局長調査から作成、***は0.1%、**は1%、*は5%水準で有意

4. 結語

人的資本経営が叫ばれる中、大学という職場に共通して求められているのは、「新たな提案をすることが歓迎されている」という雰囲気づくりである。人財不足が叫ばれているのは、民間企業に限ったことではなく、大学もここから先は人財不足と向き合った組織作りをしていかざるを得ない。受験生が少なくなるという募集の問題だけではなく、大学そのものを運営する人財そのものが枯渇していく時代である。個人の自己実現の為に、大学が選び、選ばれる関係となっていくときに必要なことは、何も大学経営に根源的に関わるような壮大な提案が求められるだけではなく、日々の小さな発見や発言を安心して発信できるかどうかポイントになってくるはずである。こうした心理的安全・安心の場が整っているからこそ、職員の自由な発言に繋げることができるはずである。今後の各大学の経営を左右するような変革を担う人財育成を見据え、日常の業務において、意思決定に参加する機会を数多く設け、その中で部署や世代を超えたコミュニケーションができていくことがますます必要となってくる。

今回の調査では事務局長からの回答をもとに分析を実施しているが、まず設置形態による回答の差異が見られた設問があり、形態別に改革の進捗を見ていくことは今後も必要であろう。さらに職員に対して本調査と同じ質問をした際にも、ここまでの高い評価に繋がっているだろうかということもおおいに関心がある。トップからの上意下達だけではなく、現場の職員からの日常業務を通じた下意上達もうまく吸い上げられるような仕組みを合わせた上で、その大学らしいコミュニケーションの在り方を模索していくことが今後の大学の組織づくりや雰囲気づくりに必要である。先の伊藤レポートでは、民間企業に CHRO (経営陣の一員として人材戦略の策定と実行を担う責任者であり、社員・投資家を含むステークホルダーとの対話を主導する人材) を設置し、経営戦略に対して CEO との対等な対話をして

いくように促しているが、大学ではまだ CHRO という呼称を聞いたことがない。今後、大学の雰囲気づくりを担う人事のプロフェッショナル人材を大学の内部で育成することができるか、あるいはそれができなければ、外部からそのケイパビリティを有する経験者を招聘して、より良い雰囲気づくりを率先できるような組織づくりも必要な時期に差し掛かっているのではないか。

【参考文献】

経済産業省(2022)『人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート 2.0』
経済産業省。

中島英博 (2019)『大学教職員のための大学組織論入門』ナカニシヤ出版。

両角亜希子 (2020)『日本の大学経営』東信堂。

吉田寿、岩本隆 (2022)『人的資本経営』日本経済新聞出版。

スティーブン・P・ロビンズ (高木晴夫訳) (2009)『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社。

リクルートカレッジマネジメント No.240 (2024)『大学と人的資本経営』リクルート。

大学論叢 第3号

2024年6月発行

編集・発行

東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策コース

〒113-0033 東京都文京区本郷7-3-1

TEL: 03-5841-3993

ISBN 978-4-910981-02-4