

大学経営政策研究

第13号 (2023年3月発行) : 37-53

# 若手大学職員の新規業務遂行プロセス

—特に学内外関係者とのかかわりに着目して—

木 村 弘 志



# 若手大学職員の新規業務遂行プロセス

—特に学内外関係者とのかかわりに着目して—

木村弘志\*

## 1. 研究の背景

大学を取り巻く環境の変化や市場主義に導かれた大学改革の進展、大学間競争の激化は、高等教育の高コスト構造とも相俟って、大学経営上の課題の複雑高度化をもたらしてきた（大場 2014; 山本清 2010; 山本眞一 2013）。それを受けて日本では、大学事務職員（以下、「大学職員」）の業務を高度化することへの関心が高まっている（木村弘志 2020）。そして日本において、大学職員の業務の高度化というテーマは、これからの大学職員が担うべき「高度」な業務、その「高度」な業務を遂行するために必要な能力、という2つの主要観点から研究がなされてきた（山本眞一 2013）。これらの先行研究を通じて、大学職員のどのような業務が「高度」なのか、必要な能力がどのように開発されているのか、などについての知見が蓄積されてきた（木村弘志 2022）。

大学職員が今後担うべき「高度」な業務のひとつとして、これまでに存在せず、実施のための手法が確立されていない「新規業務」に注目が集まっている（以下、本研究では、大学職員の「新規業務」遂行を、「学内にこれまでに存在せず、実施のための手法が確立されていない業務を配分されて実施したり、そのような業務を自身で創出したりしたこと」と定義する）。このような、定式化されておらず、新たに開発・創造する必要のある業務は、大学が変化し発展していくうえで、新しい価値を作り出すために決定的に重要であると指摘されている（篠田 2003）。また、大学職員は、時代の一定の困難さを伴う経験を通じて各種知識を獲得しており（中島 2011）、新規業務の経験は大学職員の育成上も重要である。その一方で、現状では、すべての大学職員がこのような業務に積極的に取り組んでいるわけではない。たとえば2021年に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実施した「第2回全国大学事務職員調査」によると、大学職員の職務に占める「新規事業の企画・開発」の仕事ウエイトは、「ほとんどない」47.9%、「少しある」39.5%、「大きい」12.5%であり、「前例のない仕事も積極的に提案する」という仕事の仕方に対しても、「あてはまる」17.8%は「ある程度あてはまる」の44.6%よりもかなり少なくなっている。また同調査では、将来の経営を担う人材が育っているかという質問への回答も、「そう思う」1.1%、「ある程度そう思う」24.8%にとどまっており、不確実な環境下で新規業務を担うべき人材の将来の育成や現在の遂行について不十分である様子が窺える（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 2021）。すなわち、新規業務について、その重要性の認識と遂行状況の実態にはギャップがある。このギャップの原因、すなわち新規業務遂行の背景を明らかにすることは、大学職員の業務を理解し、その高度化への方策への示唆を得ることにつながりうることから、学術的・実践的な意義があ

\* 東京大学大学院教育学研究科 教育学研究員

るものと考えられる。

それでは、大学職員の新規業務という対象には、どのような観点からアプローチすべきだろうか。木村弘志（2020）は、大学職員の仕事の特徴として、業務遂行上でかかわる学内の他部署やステークホルダーが多様であることを挙げている。立場の異なる学内外関係者間では、業務遂行上の価値観や、大学への要望が異なる。そのため、新規業務を遂行するプロセスでは、要望の聞き取りや関係者間での調整を行う必要が頻繁に生じるものと考えられる。これは、大学職員の新規業務遂行プロセスにおける特徴的かつ重要な側面と言えよう。

以上をふまえ、重要性の認識と遂行の実態にギャップがある大学職員の新規業務に着目し、大学職員の仕事の特徴である「学内外関係者とのかかわり」という観点から、新規業務にかかる具体的なプロセスの析出を通じて、ギャップの背景にある先行要因（促進・阻害要因）や、新規業務が持つ特徴などへの示唆を得ることを、本研究の目的とする。

## 2. 先行研究レビューと課題の設定

本研究の目的は、「学内外関係者とのかかわり」という観点から、大学職員の新規業務遂行の具体的なプロセスを析出し、その先行要因や特徴への示唆を得ることである。

本研究で着目する大学職員の新規業務について、専任職員に求められるもっとも重要な業務と位置づける篠田道夫は、その遂行プロセスを、現状分析→課題明確化→計画立案→機関決定→実践と整理している（篠田 2008）。以下、本研究では、これらを、「新規業務（課題）の発生」「新規業務の担当」「新規業務の遂行」の3つの段階に分割する。このようなプロセスで大学職員の新規業務遂行を捉えたとき、ホワイトカラー研究における「創造性発揮のプロセス」を、同様の枠組みとして参照することが可能である。ただし、本研究が対象とする大学職員の仕事は、高度専門職である教員との協働や、学生・公的機関を含む多様なステークホルダーとの調整など、一般のホワイトカラーとは異なる特徴を持つ（木村弘志 2020）。そのため、ホワイトカラー研究の成果から得られる知見のみでは、大学職員の新規業務について適切に理解することはできないと考えられる。

まず、創造性研究では、創造性にはさまざまな定義があるものの、独創的で有効であることが共通の特徴として挙げられている（Runco and Jaeger 2012）。本研究における大学職員の新規業務でも、その定義より、内容面ではこれまでに存在しなかった業務について、その定義や解決方法を創出する独創性が、目的面では実現させた成果が有効であることが必要である。そして、これらの先行研究では、創造的思考のプロセスがいくつかの段階に分類されている。たとえばRunco and Chand（1995）では、先行研究をふまえて、創造的思考を「問題発見」→「アイデアの発想」→「アイデアの評価」という3段階に整理し、それぞれに対して、「知識」と「動機」が影響を与えているという二階層モデルが提唱された。これらをふまえると、本研究が枠組みとして定めた、大学職員の新規業務の遂行プロセスである「新規業務（課題）の発見」「新規業務の担当」「新規業務の遂行」も、各段階に「知識」「動機」が影響を与えていることが想定される。

続いて、大学職員の新規業務について、先行研究では、主に①新規業務遂行の先行要因、②新規業務遂行の効果、という2つの観点からアプローチされてきた。①の先行研究群では、前節で確認

したように、個人間での新規業務の遂行度合がばらついていることを前提に、その先行要因の探索が進められてきた。まず、木村・両角（2022）では、管理職・初級管理職に比べて「若手」である一般職員は、職務に占める「課題分析解決」や「事業企画開発」の割合が低いことが明らかにされた。さらに、それらの割合には、業務分野間でも大きな差があった。中島（2011）によると、このような「困難な業務」を若手時代に経験した職員は、その「付与」を、自身の「優秀さ」を買われた「一本釣り」と認識している。つまり、新規業務を担当する先行要因には、業務分野や役職（年齢）、そして特に若手時代には「周囲からの優秀さの認識」があることが示唆される。また、「受動的」ではなく、「自発的」な新規業務の行動への先行要因にかかる示唆を与える先行研究群もある。それらによると、上司・同僚からのサポートや職務自律性、組織外の環境変化についての認識（木村太祐 2015）、大学院での学びや過去の新規業務経験（木村弘志 2020）、学内プロジェクトや自学自習からの学び、創意工夫が必要な職務特性、「上司信頼」の職場環境（木村弘志 2022）などが先行要因として統計的に有意な影響を与えていた。このように、大学職員が新規業務を「担当」する先行要因については、先行研究群がいくつかを指摘している。しかしこれらの研究では、それらの指標が「なぜ」「どのように」新規業務の遂行へ影響を与えているのかは明らかにされていない。併せて、特に量的分析を行った研究では、教員との協働や多様なステークホルダーの存在など、大学職員という仕事の特徴的な要素について十分に加味されていないという点で、大学職員研究としての限界を指摘できる。

そして②新規業務遂行の効果、についての先行研究群では、中島（2011）が、「困難な経験」を通じた知識獲得などの点で、若手時代の新規業務の経験は、大学職員の育成に資することを示している。また、前段でもレビューした木村弘志（2020）では、新規業務の遂行経験の効果にかかる量的分析から、情報収集分析力やプレゼン力などの向上、さらに、その後の新規業務の頻繁な遂行につながるということが明らかにされている。これらの先行研究は、特に若手時代に新規業務遂行を経験することで、職員として望ましい能力開発や行動変容につながることを示唆するものである。

以上、新規業務の遂行に関するホワイトカラー研究・大学職員研究のレビューより、大学職員の新規業務遂行の先行要因となりうる要素や、その効果については一定程度明らかにされてきたことがわかった。ただし、それらが「なぜ」「どのように」新規業務の遂行につながるのかという、先行要因として指摘された各種指標や遂行方法の「意味」については、未だに明らかにされていない。この点を明らかにすることは、大学職員が行う新規業務の特徴や性質の理解をもたらすとともに、先行研究の限界である、大学職員の仕事の特徴と新規業務との関係について検証・考察することにもつながる。そして特に、大学職員のキャリアを通じた育成という観点からは、若手時代の経験に着目することが有効である。

よって本研究では、「学内外関係者とのかかわり」という観点から、「若手大学職員の新規業務遂行プロセスには、どのような先行要因や遂行方法が見出されるのか」という具体的な課題に取り組む。

### 3. 研究の方法

本研究では、「若手大学職員の新規業務遂行プロセスには、どのような先行要因や遂行方法が見出されるのか」という具体的な課題に対し、「学内外関係者とのかかわり」という観点から取り組む。さらに、先行研究では、新規業務の遂行に対して統計的に有意な効果を持つ先行要因が指摘されているものの、その「意味」については明らかにされていない。これらをふまえると、本研究の方法としては、若手時代に新規業務の経験がある大学職員への聞き取り調査を通じて、大学職員の仕事の文脈をふまえた、新規業務の先行要因や遂行プロセスに見出される各種特徴の「意味」を捉えることが適切であると考えられる。

よって本研究では、現職の大学職員を対象とした半構造化インタビューを行った。対象者は、若手時代に新規業務を経験している必要があることから、「大学職員としてのキャリアが10~15年程度（実年齢では30代~40代前半）である方」を、著者のSNSや知人を通じて募集した。そして、勤務先大学の設置形態や居住地域、性別などの調査対象者の属性について可能な限り考慮して、12名を調査対象として選定した（各人の属性等は後述）。

インタビュー調査は、A氏・B氏はプレ調査として2022年1月に、C氏からL氏は本調査として2022年4月から5月にかけて行った。いずれも、遠隔会議システムを利用して1対1で実施しており、調査手続きや質問内容に違いはない。インタビュー調査では、本研究の問題関心に従い、過去の新規業務の経験について、①業務の概要、②その業務を担当・遂行することになった経緯と関連する知識・スキル、③その業務の遂行時に使用した／役立った知識・スキル・経験等、について詳しく質問した。なお、①業務の概要の具体的な内容としては、「どのような新規業務を行ったのか」「その業務の目的や意義などを、どのように認識していたのか」「その業務の遂行における手順、遂行時に気をつけたことや発生した困難などについて」「その業務の成果」、である。なお、本調査における新規業務の定義は第1節にて既述のとおりであり、これはインタビュー対象者へも明示している。本インタビューの所要時間は、最長57分、最短14分（平均36.4分）であった<sup>1</sup>。

### 4. 分析

本節では、インタビュー調査の逐語録を用いて、新規業務の遂行プロセスにおける重要な概念を、佐藤（2008）を参考にした定性的コーディングにより抽出・整理する。具体的には、逐語録データについて、まずはメモの作成と帰納的アプローチによるコーディングを実施する。その後、先行研究により一定の概念整理がなされているという本研究領域の状況をふまえ、演繹的アプローチの観点からも、概念の再コーディングや概念間の関係を示すコーディング等を行い、これらを継続的比較法により繰り返して整理する。また、概念整理にあたっては、第2節でレビューした創造性に関する先行研究の知見を参考にする。具体的には、以後、インタビュー調査の逐語録から抽出された概念を、「新規業務（課題）の発生」「新規業務の担当」「新規業務の遂行」および、それらに影響を与えている知識、動機などの要因に整理し、それらの実例を確認する。なお、抽出された概念のうち、本研究で着目する「学内外関係者とのかかわり」に関連するものには、本文中で【】を付して示し、実例の記述は、紙幅の都合から、特に着目すべき概念を中心に行う。

また、本文における概念抽出は、インタビュー対象者のうち、本調査の対象となったC氏からL氏の10名を対象に行う。その後、プレ調査の対象となったA氏・B氏から、独自の概念が抽出されるかを確認するという手順を踏むことで、本研究で行った概念抽出の網羅性を担保可能とする<sup>2</sup>。併せて、逐語録データと分析結果はインタビュー対象者の確認を経ることで、著者による恣意的な解釈を排除する。

#### 4.1 分析結果1：新規業務（課題）の発生段階

最初に、新規業務（課題）の「発生」段階である。表1に、インタビュー対象者の基本属性と、それぞれが実施した新規業務の内容、その新規業務が発生した要因と、業務上でかかわった学内外関係者をまとめた。なお、分析対象となる新規業務を遂行した際のインタビュー対象者の職位は、12名中2名が係長級、残りの10名が主任・係員級であった。

表1 インタビュー対象者が実施した新規業務の内容と、その発生の要因・関係者

対象者	勤務先	新規業務の内容	新規業務発生の原因	関係者
A 女性	首都圏 国立	[図書館]対面実施ガイダンス等のオンライン・オンデマンド移行	[外部環境変化]新型コロナウイルスの流行により感染症対策が必要となった	【学生】【大学関係機関】
B 男性	首都圏 国立	[評価]前任者不在の中での法人評価報告書の作成	[内部環境変化]6年に1回しか行わない業務であり、前回の事情や資料についての蓄積が散逸していた	【大学関係機関】
C 女性	その他 国立	[企画]『中期目標・中期計画ハンドブック』の作成	[課題意識]構成員が中期目標・中期計画の全容を理解していないと感じていた	【他部署】
D 女性	その他 国立	[評価]教員評価にかかる新制度の設計及び運用システムの構築	[外部環境変化]文科省から人事給与マネジメント改革に関するガイドラインが発出された	【大学関係機関】
E 男性	首都圏 国立	[教育企画]教学マネジメント室の設置と教育の内部質保証の仕組みづくり	[内部環境変化]改組時の設置の趣旨に記載した内容であり、遂行の必要があった	【執行部】
F 女性	首都圏 私立	[企画]内部質保証システム構築のための検討、規程案策定・委員会運営等	[外部環境変化]第2期認証評価で内部質保証が重要視されるようになった	【大学関係機関】
G 男性	その他 国立	[地域連携]産学連携でのイベント企画・実施	[内部環境変化]理事主導で締結した連携協定の一環としてイベントを開催することになった	【執行部】
H 女性	首都圏 私立	[教務]ウェブサイトの全学テンプレート新規作成	[課題意識]部署ごとにウェブサイトのレイアウトが異なっており、統一の必要性を感じていた	【他部署】
I 男性	その他 国立	[国際企画]ジョイントディグリープログラムの新設	[内部環境変化]執行部主導で推進したプログラムを実現させる必要があった	【執行部】
J 男性	首都圏 私立	[部局教務]留学生向け日本語科目の内容や管理運営方式の刷新	[内部環境変化]SGU採択に伴い留学生の人数増加と日本語力低下が同時発生した	【執行部】【教員】【学生】
K 女性	その他 私立	[入試]留学生向け入試制度の新設	[内部環境変化]協定校からのみ学生を受け入れていた英語プログラムを公募制に切り替えることとなった	【教員】
L 男性	首都圏 私立	[大学院]大学院開設に伴う各種業務の立ち上げ	[内部環境変化]大学院の設置が初めて認められ、蓄積がない中でプログラムを運営する必要が生じた	【執行部】

新規業務の内容や、具体的な発生の要因はインタビュー対象者間で異なっているが、ここでは、大きく3種類の新規業務の発生要因が見出された。

第一に、「外部環境変化」である。これは、学外関係者である文科省などの【大学関係機関】から出された方針や通達への対応という新たな業務が発生したことを意味している。なお、その新たな方針や通達は、社会・世論の変化への対応として発出されていることが多く、たとえばF氏の事例における、内部質保証の重視という評価機関（【大学関係機関】）の新方針は、ステークホルダーへの説明責任の高まりなどに対応しているものと言えよう。

第二に、「内部環境変化」である。これは、たとえば学内の【執行部】がトップダウンで決定した方針を具体化する必要があったり、担当業務の経験が蓄積されていなかったりすることで、「学内に明示的な手順が存在しない」業務が新たに発生することを意味している。たとえばL氏の事例では、大学院設置そのものは【執行部】によるトップダウンの決定への対応という性格があり、それに伴う各種立ち上げ業務は、設置経験が豊富な大学にとっては通常の業務とも言えるが、L氏の大学にとっては蓄積のない新たな業務であった。

第三に、各自の「課題意識」である。これは、過去の業務経験などを通じて、現在の業務の在り方などに不十分さを感じており、それを正すために新たな業務が発生したことを意味している。たとえばH氏の事例では、ウェブサイトのレイアウトが部署ごとに異なっており、大学としての統一感に欠けるという課題を感じていたことが、統一レイアウトの作成という新規業務の発生につながっていた。

ただし、これらは完全に分離できるものではない。たとえばJ氏の事例における、SGUへの申請やその採択に伴う留学生の受け入れ拡大は、学内で【執行部】によって選択された方針であり、「内部環境変化」に該当するが、その事業を通じた【大学関係機関】による政策誘導や、実際の留学生の増加は、学外の「外部環境変化」と言えるからである。

## 4.2 分析結果2：新規業務の担当段階

続いて、それらの要因により発生した新規業務を、若手大学職員が「担当」するようになった経緯である。表2に、インタビュー対象者ごとの新規業務担当の経緯とそれにかかわった学内外関係者、そして発生の要因をまとめた。ここでは、担当の経緯として、【上司】による「指名」と自発的な「提案」の2つが見出された。発生の要因と担当の経緯が一対一対応しているとは必ずしも言い切れないが、要因が「外部環境変化」であれば「指名」に、「課題意識」であれば「提案」によることが多いという傾向がある。ここからは、「指名」と「提案」によって、実際に「担当」するまでのプロセスで、どのようなことが起こっているのか、それぞれ確認していこう。

まず、「指名」では、その新規業務を所掌する部署の担当者という「ポジション」により、【上司】に「指名」された事例が多い。これは一見、誰にでも新規業務の可能性が開かれていることを示した結果のようにも捉えられる。しかし、先にレビューした木村・両角（2022）によると、業務分野間で新規業務のウエイトは異なっている。また、そのポジションへは、ランダムに配置されるものではないようだ。インタビュー調査からは、そのような「新規業務を経験しやすい」ポジションに配属されるためのルートが、いくつか見出された。

第一に、【他部署】等の形成する「周囲の評価」により、そのポジションに配属されるというルー



トである。この周囲の評価は、「過去の言動」や【積極性】などにより形成される。たとえばE氏は、自分が担当でない業務に関連する海外事例の調査を引き受けて【他部署】に提供しており、現在の企画的なポジションへは、そのような【積極性】にもとづく過去の言動から形成された周囲の評価によって配属されたものと捉えていた。またG氏は、自身のキャリアを振り返って、企画的な業務の担当者に「指名」されることが多く、「(上司にとっては)使い勝手がいいんだと思います」と、【上司】による評価について語っていた。

第二に、【大学関係機関】への「出向」により、そのポジションに配属されるというルートである。これは本インタビューでは、特に国立大学職員に多く見出された。たとえば、D氏の評価担当というポジションは、評価関係の【大学関係機関】への出向経験から得られたものと捉えられていた<sup>3</sup>。なお、その出向の機会についても、ランダムに与えられているわけではないようである。I氏は、首都圏の【大学関係機関】への出向を2度経験しているが、いずれも【積極性】を発揮して、自ら手をあげた結果であり、特に2度めの出向については、そこだと自身が「鍛えられる」ことを期待して手をあげたものであった。

次に「提案」では、「比較」という特徴的な概念が見出された。この比較とは、直面している状況と既有知識の比較であり、それにより、状況を好転させるために必要な新規業務の「提案」が【上司】に対してなされていた。具体的には、C氏のケースでは、学内の【他部署】が中期計画等を必ずしも理解していないという現状への「課題意識」を抱いていたところ、【他大学】で中期計画等のガイドブックを制作しているという「先行事例」の知識を得て、所属大学の現状と比較することで、理解を向上させるためのガイドブックの制作の「提案」に至っていた。また、K氏のケースでは、【教員】からの相談により、新たな留学生入試制度が提案されたものの、既知であった【他大学】の先行事例との比較から、そのままではうまくいかないことを認識し、同制度を変更して新たな入試制度を立ち上げるという「提案」に至っていた。このように、「提案」の背景として、自大学の状況と【他大学】の先行事例との比較がなされている事例がいくつか見出されたが、そのような先行事例の入手源として、【他大学】への人脈があげられたことも特徴のひとつと言えよう。

表2 インタビュー対象者が各新規業務を担当することとなった経緯と関係者

対象者	発生の原因	担当の経緯	関係者
A(国立)	[外部環境変化]	[指名]新規業務(学生ガイダンス)を所掌するポジションに就いていた	【上司】
B(国立)	[内部環境変化]	[指名]関連機関への出向経験者が配置されるポジションに就いていた	【大学関係機関】
C(国立)	[課題意識]	[提案]先行事例をふまえたガイドブックの新規作成を[提案]	【上司】
D(国立)	[外部環境変化]	[指名]関連機関への出向経験者が配置されるポジションに就いていた	【大学関係機関】
E(国立)	[内部環境変化]	[指名]学内での評判から当該業務の担当に[指名]	【上司】 【他部署】
F(私立)	[外部環境変化]	[指名]新規業務を所掌するポジションに就いていた	【上司】
G(国立)	[内部環境変化]	[指名]学内での評判から当該業務の担当に[指名]された	【上司】 【他部署】
H(私立)	[課題意識]	[提案]先行事例との比較から、必要性を提案し、担当者に[指名]	【上司】 【他部署】
I(国立)	[内部環境変化]	[指名]出向経験者が配置されやすい背伸び的ポジションに就いていた	【大学関係機関】
J(私立)	[内部環境変化]	[提案]教員からの相談内容と学生対応の経験から、必要性を認識し[提案]	【上司】
K(私立)	[内部環境変化]	[提案]教員からの相談内容と先行事例を比較し、見直しを[提案]	【上司】
L(私立)	[内部環境変化]	[指名]大学院運営のため個別部署が新たに設置され、その担当者に[指名]	【上司】

### 4.3 分析結果3：新規業務の遂行段階

最後に、新規業務の遂行段階である。表3に、特に「学内外関係者とのかわり」という観点から、新規業務の遂行段階に見出された特徴的な要素をまとめた。

新規業務の遂行プロセスでは、【執行部】【教員】【他部署】など、さまざまな学内関係者や、【業者】などの学外関係者とも「調整」することになる。大学職員は、それらの関係者の意見を聞き、利害の対立を解消する必要がある。そして、その「調整」のプロセスには、以下のような特徴が見出される。

第一に、【教員】と「調整」する際には、その「納得感」が重視されている。【教員】と職員は、同じ大学の労働者として、勤務先大学の運営・経営に携わるという点では共通しているものの、その目標や手段は異なっている。すなわち、【教員】は新たな知見を生み出す研究とそれに基づく教育を、職員はそのような環境を維持・発展させるための制度の構築・運用を主として行っているが、それらはときにすれ違うことがある。そのような、目標や手段が異なる関係者に「動いてもらう」うえで、納得感の醸成が重視されている。

第二に、新規業務の遂行プロセスでは、先の学内関係者、特に【役職者】の「権限」をうまく「活用」することが行われる。新規業務は、その影響範囲が全学に及ぶことが多く、若手大学職員本人や直属の【上司】のみの了解で進められることは多くない。このような状況下で新規業務を遂行す

表3 インタビュー対象者の新規業務遂行の方法

種類	該当者※	具体例
<b>「調整」の相手</b>		
【執行部】	BCFGIL	学長が委員長を務める会議を所管 (F)、国際担当理事にかかわってもらう (I)
【教員】	DEGJK	教員によるタスクフォースの運営 (E)、留学生の現状にかかる意見の吸い上げ (J)
【他部署】	ACGHJIL	ウェブサイトへの要望を聞き取り (H)、学生の要望をかなえるため他部署と調整 (L)
学外関係者	AGHI	ウェブサイト制作にあたり【業者】と要望実装の調整 (H)、ジョイントディグリー創設に係る【海外大学】との連携交渉 (I)
<b>「調整」の方法</b>		
納得感	DEFGJ	委員会で教員の意見を収集し制度に反映 (D)
活用	BCFJ【役職者】	事前に全理事に直接根回しを行い了承を取り付け、トップダウンで事務部門へ (C)
	BCEF (原案)	企画室として絶対取り組んでほしい内部質保証の事項を、学長方針原案に入れ込む (F)
	ACDFGHK【同僚】	IT経験者の自分と、ウェブデザイン経験者の同僚とで補い合いながら進める (H)
業務知識	全員	担当分野知識 (BDFI)、高等教育知識 (BEFIJK)、学内知識・人脈 (BFHIJK)、先行事例 (CEFHIJK)、リテラシー (ABCEJ)、語学力 (AEIL)、多様な視点 (CGHJK)
	EFJK (理論武装)	専門家の提案を鵜呑みにしないよう、専門書等で日本語教育の理解を深める (J)、提案に先立ち事例を幅広く調べなおす (K)
	FHIK (比較)	他大学の事例とまったく同じことはできない (F)、新規知識は既有知識との比較で理解が深まる (I)
動機	ACDEFG (意味づけ)	ただ対応するだけでなく、改善することで大学にとってよりよいものとなる (F)
	CEFGHL (仕事の姿勢)	やる気になれば何でも変えられる (C)、中途半端なところで止めずにやりきる (E)、職員が行う業務の可能性を限定しない (G)
	ACDFGL	教員の負担を減らしつつモチベーションが上がる制度構築 (D)、いろいろな人に動いて
	【顧客志向】	もらい成果を出す (G)、学生からの意見吸い上げ (L)

※該当者とは、インタビュー内で関連する発言があった者のことであり、非該当者が実際に行っていないことを示すものではない

るうえでは、事前に【役職者】への根回しを行い、そこで担当者の意向である「原案」と上位者の意向を、あらかじめ「調整」しておくことが重要となる。たとえばC氏は、ガイドブックを新規に制作するため、事前に直属の【上司】と詳細を詰め、上位者である部課長の下承を得たうえで、すべての理事（【役職者】）に持ち回りで説明を行い、その実施の下承を得ていた。またF氏は、内部質保証体制の構築等について、学長（【役職者】）に事前に相談する事務局原案の中に、企画室として入れておきたい内容を含めておき、それを委員会にて審議し承認を得ることで、円滑に新規業務を進めていた。また、同様のものとして、【同僚】との助け合いという事例もいくつか見出された。

第三に、新規業務を遂行するうえでは、さまざまな「業務知識」を必要とする。そのような業務知識には、担当分野知識だけでなく、高等教育知識、学内知識・人脈、先行事例、リテラシー、語学力、多様な視点などが含まれる。これらの中でも特に、関係者間の「調整」のため必要と言及されていたものが、高等教育知識と先行事例である。高等教育知識については、【役職者】からの業務に対する根本的な質問に答えたり、【教員】に納得感を持って仕事をしてもらったりするために必要な「理論武装」に役立つことが語られていた。また先行事例については、特に【上司】を説得するときや、【他部署】の職員など、実務担当者レベルの具体的な質問に回答するときなどに使われていた。

ただし、先行事例で見られる成果等については、あくまで【他大学】の文脈下で成立したものである。そのため、ある事例において成功した取り組みであっても、自大学に採用できるかどうかは、学内知識・人脈を活用し、ここでも比較を行うことを通じて、自大学の文脈に位置づけて判断する必要がある。このように、業務知識は、それらの比較を通じて新規業務の遂行に示唆を与えている。さらに新規に業務知識を獲得する際には、既存の業務知識との比較が理解を助けるという、業務知識を比較することによる、情報収集の効率・効果向上への好影響も見出された。

第四に、長きにわたる新規業務を完遂させるため、大学職員はさまざまな「動機」を持っている。それには、たとえば、【大学関係機関】の外圧等により対応の必要性が定められているような、目的が与えられた仕事であっても、自分なりの「意味づけ」を行うことで前向きに取り組むというものがある。また、仕事は最後までやりきる、大学職員の仕事の限界を拡張するなど、本人の「仕事の姿勢」も含まれる。さらには、中島（2011）でも、大学職員の学習を支える信念と指摘された【顧客志向】の存在も見出される。関係者間での異なる意見の「調整」には、大きな手間がかかるものである。しかし、【顧客志向】を持つ職員は、【教員】【学生】【他部署】などへの配慮から、手間も顧みずに、様々な意見を吸い上げ、議論し、「調整」を行っているのである。

## 5. 考察

### 5.1 考察1：新規業務（課題）の「発生」段階—学内外で設定される新たな方針

行政官としての大学職員の本務は、体系的に定められたルールを適切に運用することにある。新規業務とは、そのようなルールと運用の変更を伴うことから、それを生じさせるためには何らかの大きな力が必要となることが想定される。そのような力の代表が、【大学関係機関】からの外圧である。社会の変化や、大学への要求の変化に伴い、政策や方針などの変更が通知され、それに対応

する形で新規業務が発生する。また、学内からの力としては、【役職者】による新たな方針の設定などが挙げられる。これは、外圧への先んじた対応であったり、独自の考えであったりする。

しかし、そのような内外の環境変化への対応だけではなく、若手大学職員自らの「課題意識」により「提案」される新規業務もある。ここでは、本人が抱いていた、所属大学の現状に対する「課題意識」を、【他大学】への人脈などを通じて入手した先行事例との比較を通じて明確化し、それを正すための「提案」を行うというプロセスが見出された。このプロセスは、先行研究の指摘する、新規業務を促進する先行要因の理由ともなっている。すなわち、「組織外の環境変化についての認識(木村太祐 2015)」「大学院での学び(木村弘志 2020)」「自学自習からの学び(木村弘志 2022)」は、先行事例など、勤務先大学と比較するための業務知識を入手する行動の指標として解釈できる。また、「大学院での学び」は、先行事例入手の源となる【他大学】への人脈の形成にもつながっていた(K氏)。

## 5.2 考察2：新規業務の「担当」段階—学内外で設定される新たな方針

現状、新規業務は、すべての大学職員が経験できるような業務ではない。それは、新規業務が「困難な業務」であり、遂行可能な者が限定されているため、短期的な成果を確実に得ることを目的に、組織は「優秀」な職員に偏って「付与」してきたことによる(中島 2011)。それでは、その優秀であるという周囲の評価は、どのように形成されてきたのだろうか。その出発点となるのは本人の【積極性】である。この【積極性】は、担当外の業務や【他部署】からの依頼であってもできることはやる、学内の自発的なプロジェクトに関わる、所属先大学では得がたい経験ができるような【大学関係機関】への出向を志願する、というような形で顕現する。このような、本人の【積極性】に端を発する過去の言動を通じて、【他部署】も含めた学内における周囲の評価が形成され、新規業務の担当に「指名」されやすいポジションを得ることにつながるという、大学職員が新規業務を経験するひとつの主要なルートが見出された。

ただし、【上司】からの「指名」によらず、若手大学職員が自発的に【上司】へ「提案」することにより、新規業務を「担当」というルートも存在していた。この「提案」にも、本人の【積極性】が寄与しているものと考えられる。

## 5.3 考察3：新規業務の「遂行」段階—教員の納得感醸成と上位者の権限活用

新規業務は、若手大学職員が担当するレベルのものであっても、その影響が及ぶ範囲が大きい。影響範囲が大きいと、その遂行過程でかかわる学内外関係者の種類も数も多くなる。特に関係者に【教員】も含まれる場合には、教学と経営の意見や利害を架橋し、統合するという困難な課題に取り組まなければならない(篠田 2003)。

このような、関係者間での「調整」が必要となる新規業務の遂行プロセスでは、【教員】に納得感を醸成させるための委員会開催・運営などの形で、【顧客志向】が発揮されていた。この【顧客志向】は、新規業務の遂行上でかかわる関係者間での「調整」という困難なプロセスに取り組む、内発的な動機として作用しているものと考えられる。

さらに、実際の遂行プロセスでは、若手大学職員という、組織における権限が比較的小さいことにも由来する「方略」が用いられていた。すなわち、【役職者】などの上位者が持つ権限の活用や、【同僚】との助け合いである。前者は、「根回し」などと呼ばれ、否定的に言及されることも少なくない。しかし、本研究の知見にもとづくと、【職員】側として必要と考える事項を盛り込んだ原案を、【教員】側の感覚も理解する【役職者】と事前に相談して内容を「調整」することで、【教員】の納得感を得やすい「提案」に落とし込むという、若手大学職員が新規業務を遂行するうえでの有効な方略であると捉えられる。

併せて、遂行プロセスにおいては【教員】を説得する必要がある（中島 2011）が、その説得のための理論武装として、業務知識を収集することの重要性も指摘された。そして、新たな業務知識を収集するうえでは、既存の業務知識との比較を行うことで、理解が深まっていた。これは、木村弘志（2020）において、新規業務の経験が情報収集分析力の向上につながっていた理由と解釈できる。この業務知識についても、【他大学】の大学職員との交流を通じた先行事例の獲得や、業務上でかかわる【教員】【学生】からの意見吸い上げなど、学内外関係者とのかかわりが見出された。

#### 5.4 考察まとめ：若手大学職員の新規業務遂行プロセスでの、学内外関係者とのかかわり

本節では、学内外関係者とのかかわりという観点から、新規業務の「発生」「担当」「遂行」の各段階において見られる特徴的な要素について考察してきた。各項の内容は、表4のとおりまとめることができる。

新規業務（課題）の発生には、さまざまな学内外関係者がかかわっている。そして、その発生した新規業務の実際の担当は、【他部署】も含む学内の評判などもふまえ、【上司】により「指名」されることが多い。ただし、そのような評判は、過去の言動や【大学関係機関】への出向など、本人の【積極性】によって生み出されるものである。そして、「担当」した新規業務を実際に「遂行」する段階では、またさまざまな学内外関係者とかかわり、「調整」を行うことになる。その過程では、いくつかの方略の使用も見出された。このように析出されたプロセスは、教学と経営の意見や利害を架橋し、統合する必要があるという、大学職員の業務の「本質的特徴（篠田 2003）」を反映しているものと考えられる。

最後に、これら析出された概念を、【源泉】と【協働】という観点から整理してみよう。

【源泉】とは、学内外の関係者とかかわりを通じて、若手大学職員がさまざまな情報などを得ていることを意味している。本研究で具体的に見出されたものとしては、学内外関係者が新しい方針などの【源泉】となることで新規業務が発生したり、評価の【源泉】となることで学内の評判が形成され、企画的なポジションなどへの異動につながったり、業務知識の【源泉】となることで情報収集が行われたりしていることが挙げられる。

【協働】とは、特に学内のさまざまな関係者とかかわり、「調整」を行いながら、若手大学職員が新規業務を遂行していることを意味している。本研究で具体的に見出されたものとしては、高等教育知識や先行事例を用いた「理論武装」を行うことで、【役職者】や【教員】の納得感を醸成していることや、意見を通していくために、【役職者】の持つ権限を活用していることなどが挙げられる。

表4 若手大学職員の新規業務遂行プロセスでの、学内外関係者とのかかわり

	発生段階	担当段階	遂行段階
【役職者】	新たな方針の策定		権限の活用 高等教育知識や先事例による理論武装を通じた説得
【教員】	ニーズ把握		納得感の醸成 意見吸い上げ
【職員】		【上司】による指名 【他部署】も含む学内での評判	【同僚】との助け合い
【学生】	ニーズ把握		意見吸い上げ
【他大学】	先事例の提供		先事例の提供
【大学関係機関】	新たな政策・方針の通知	出向を通じたポジション獲得	遂行プロセスでの「調整」
その他学外関係者			情報の提供

このように、若手大学職員の新規業務遂行プロセスでは、さまざまな学内外関係者が、【源泉】【協働】という異なる機能を果たしているとまとめられよう。

## 6. まとめ

本研究では、大学職員の新規業務が、重要と認識されているにもかかわらず、必ずしもすべての大学職員がそれに積極的には取り組んでおらず、成果も上がっていない、という「ギャップ」をふまえて、「学内外関係者とのかかわり」という観点から、「若手大学職員の新規業務遂行プロセスには、どのような先行要因や遂行方法が見出されるのか」という具体的な課題に取り組んだ。そのため、若手大学職員へのインタビュー調査を通じて、新規業務の発生・担当からその遂行までのプロセスにおける特徴的な概念を析出し、その概念間の関係について考察を行った。

本研究から得られた主要な知見は、以下の3点にまとめられる。第一に、新規業務の発生・担当にあたっては、学内外関係者が、業務の方針や情報、学内の評判などの【源泉】となっていた。第二に、新規業務の遂行にあたっては、さまざまな関係者との【協働】が生じており、特に学内の関係者は、意見を「調整」する相手となっていた。そして、その「調整」の過程では、【教員】を説得し、納得感を醸成するための理論武装や、事務側の意見を通すための【役職者】の権限活用などの方略が用いられていた。第三に、本人の【積極性】や【顧客志向】が、新規業務の遂行プロセスにおける学内外関係者とのかかわりを促進していた。

このように析出された大学職員の新規業務にかかる具体的プロセスより、大学職員の新規業務について、その先行要因や特徴などへの示唆を得るといふ本研究の目的に対しては、以下のような知見が得られたと言える。まず、大学職員の新規業務遂行プロセスにおける「知識と動機 (Runco and Chand 1995)」への学内外関係者のかかわりである。学内外関係者は、知識を提供する【源泉】となったり、【積極性】【顧客志向】という「動機」の結果として【協働】する相手となったりすることで、大学職員の新規業務遂行プロセスに深くかかわっていることが明らかになった。このような、学内外関係者とのかかわりの重要性を大学職員に認識させることは、大学経営高度化の実践に

もつながると考えられる。

最後に、本研究の限界とともに、今後必要となる研究をいくつか記しておく。第一に、本研究の明らかにした遂行プロセスは、「成功した新規業務」の遂行プロセスであるという限界が挙げられる。すなわち、本研究では、「失敗した新規業務」の遂行プロセス特有の概念—たとえば、「失敗の原因」などを抽出できていないことが想定される。これは、インタビュー対象者に過去の経験を自由に選択してもらったという手法上の限界によるものと考えられ、「失敗した新規業務」の経験に限定したインタビュー調査が必要である。

第二に、本研究では、各要因の「影響力」を扱えていないという限界が挙げられる。質的手法を採用した本研究では、先行研究では十分に導けなかった新しい概念や関係の「意味」を導くことができたものの、それらの新しい概念・関係が、新規業務の遂行プロセスに与えている「影響力」は明らかにできていない。また、インタビュー対象者12名の業務分野が多様であったことなどから、新規業務の具体的内容をふまえた分析・考察には至っていない。これらを明らかにするためには、本研究をふまえた新たなモデルにより、アンケート調査を実施して量的手法による分析・検証を行うことが適当である。

第三に、本研究の対象は「若手大学職員」に限定されている。ミドル層以降の大学職員が、本研究が対象としたような若手時代の新規業務経験をふまえて、どのような新規業務を、どのように遂行し、そこから何を学んでいるのかなどについては、今後の課題である。

最後に、【顧客志向】や【積極性】など、新規業務を行う動機の形成過程を明らかにすることである。前者は中島（2011）でも今後の課題として挙げられており、後者についてはインタビュー調査内では明確な答えは見つけられなかった。今後の研究が期待される。

## 注

- 1 インタビュー調査では、新規業務の経験以外についても質問しており、全体の所要時間は、最長192分、最短100分（平均148.8分）であった。なお、対象者の属性や経験などを統一的に把握するため、インタビュー調査の前後に、これまでの業務経験・学習経験や、業務に使用している知識・スキル等に関するアンケート調査も実施している。
- 2 分析結果の先取りとはなるが、C氏からK氏から抽出された概念により、A氏とB氏のインタビュー内容を説明することができた。なお、A氏からJ氏の10名を対象に概念抽出を行い、K氏とL氏でその確認を行った場合も同様であった。
- 3 著者の見聞きした範囲ではあるが、特に評価関係では、設置形態を問わず、評価関係機関への出向と、帰任後の関連ポジションへの配属の結び付きが強いようである。

## 謝辞

本研究はJSPS科研費若手研究JP21K13598「大学事務職員は「高度」な業務をどのように遂行しているのか？（研究代表者：木村弘志）」の助成を受けました。

## 参考文献

- 木村太祐, 2015, 「大学運営において革新を促す職員の行動は何によって促されるのか?」『大学行政管理学会誌』18: 95-104.
- 木村弘志, 2020, 『日本の大学職員の職務遂行高度化に関する研究－人事異動制度の効果に着目して』東京大学, 博士論文.
- 木村弘志, 2022, 「どのような大学事務職員が非定型的業務に取り組んでいるのか?－「第2回全国大学事務職員調査」より」『大学教育学会第44回大会発表要旨集録』192-193.
- 木村弘志・両角亜希子, 2022, 「大学職員の人事異動と育成・活用の関係－「全国大学事務職員調査」の分析を通じた考察」『大学論叢』創刊号: 11-45.
- 中島英博, 2011, 「大学における職員の管理運営能力獲得プロセスと業務を通じた育成」『高等教育研究』14: 271-286.
- 大場淳, 2014, 「大学職員研究の動向－大学職員論を中心として」『大学論集』46: 91-106.
- Runco, M. A., & Chand, I., 1995, "Cognition and Creativity," *Educational Psychology Review*, 7: 243-267.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J., 2012, "The standard definition of creativity," *Creativity Research Journal*, 24(1): 92-96.
- 佐藤郁哉, 2008, 『質的データ分析法－原理・方法・実践』新曜社.
- 篠田道夫, 2003, 「日本福祉大学におけるSDの取組について」『大学と学生』465: 28-34.
- 篠田道夫, 2008, 「私立大学の職員像」『IDE: 現代の高等教育』499: 49-55.
- 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, 2021, 『大学事務組織の現状と将来－第2回全国大学事務職員調査報告書』.
- 山本清, 2010, 「大学職員の能力開発」『IDE: 現代の高等教育』523: 20-24.
- 山本眞一, 2013, 「大学職員論のこれまでとこれから」『大学職員論叢』1: 5-13.



# **The Process of Implementing New Projects for Young University Staff: Focusing on the Relationship with Internal and External Stakeholders**

Hiroshi KIMURA

## **Abstract**

Despite recognizing the importance of implementing new projects for university administrators, not all of them are positive or achieving results. In this study, we addressed the question, “What antecedents and characteristics can be found in the process of implementing new projects by young university administrators?”

Interviews with 12 young university administrators revealed the following three points. First, it became clear that when new projects are created or assigned, internal and external stakeholders are the “source” of policies, information, and reputation. Second, “collaboration” with various stakeholders in the implementation of new projects was evident, and their opinions were coordinated. In the process of coordination, strategies were used to persuade faculty members, to foster a sense of conviction through reasoning as well as by utilizing the authority of executives to pass the administrators’ opinions. Third, individuals’ proactivity and customer orientation accelerated their involvement with internal and external stakeholders in the process of implementing new projects.

