

大学経営政策研究

第13号 (2023年3月発行) : 109-125

**英国大学事務職員の職場環境変化・
業務課題を乗り越えるアイデンティティ変容**
—組織アイデンティティに着目して—

松 村 彩 子

英国大学事務職員の職場環境変化・ 業務課題を乗り越えるアイデンティティ変容

—組織アイデンティティに着目して—

松村 彩子*

1. 研究の背景

複雑化する社会情勢や限りある資源・財源環境の中、社会から求められる大学の役割がダイナミックに変化し、大学職員の職務の高度化や大学経営への積極的参加が強く求められている。2014年2月中央教育審議会大学分科会が取りまとめた「大学ガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」では諸外国とのガバナンス体制の比較の中で学長補佐体制の強化の一環として、「高度専門職の安定的な採用・育成」や「事務職員の高度化による教職協働の実現」の必要性が明記された（文部科学省中央教育審議会大学分科会 2014、18-19頁）。その後2017年4月の大学設置基準等の一部改正により、スタッフ・ディベロップメントが義務化され（文部科学省高等教育局 2016）、「教職協働」により大学等を運営していくことが盛り込まれた（文部科学省中央教育審議会 2017）。そして、2022年10月の大学設置基準等の一部改正では、これまで「教員組織」として定められていた教員のみで組織する教育研究組織が「教育研究実施組織等」と変更され、大学等の教育研究上の使命を教員・職員が組織的に連携して実施することが一層求められることとなった（文部科学省高等教育局 2022）。

こうした動きが明確に現れる以前から日本の高等教育機関の職員（以下大学職員とし、教員ではない事務系の職務につく職員を示す）の高度化、専門化が重要であるということが、諸外国の大学職員との引き合いで述べられてきた（中央教育審議会大学分科会 2014、大場編 2006等）。特に英米の大学職員には専門化・高度化された専門職員が多いというが（大場 2004）、実際には英米の大学職員は自分たちをどのように捉え、組織の中で振る舞っているのだろうか。彼ら・彼女らの組織の中の役割認識や立場、アイデンティティなどを知らずして、闇雲に高度化・専門化を叫ぶのは今後の日本の大学職員育成に重大な問題をもたらすことが懸念される。

よって本研究では、実際に現場で働く職員がどのようなアイデンティティを持って職務を行っているのか、また、職場環境に変化が生じた時に職員のアイデンティティや組織の捉えかたがどのように変化するのか、そのプロセスを明らかにすることを目的としたい。これらの解明によって、どのように職員がアイデンティティを発展させていくかを捉えることができ、大学職員へのより深い理解と組織との関係性に合わせた人材育成に関わる知見の提供に貢献できるものであると考えられる。

* 東京大学大学院教育学研究科 博士課程

2. 先行研究

2-1. 大学職員の専門化、高度化に関する議論の展開（日本）

日本における大学職員の専門化や高度化の必要性や大学運営の中核を担う人材の育成については、盛んに採り上げられ、関連する研究も蓄積がなされて来ている（山本他 2005）。一方諸外国での大学職員についても、2000年以降その国の高等教育の歴史的背景に基づいた考察・分析の中で紹介がされている（大場 2004、大場編 2006、隅田 2004；2014、秦 2013、高野 2012；2018など）。

また、特に学生支援担当職員など専門職としてのポジションが確固たる米国大学（小貫 2010）や第3の職種と言われる教員・職員、どちらにもまたがるような働き方をする者が増加しており（Whitchurch 2008）、英国大学の例が比較対象として挙げられることが多い。例えば大場（2004）による米英の大学職員についての論考では専門化した職員の典型として米国の職員が挙げられ、英国では専門化する職員のアイデンティティに関する研究が盛んになっていることが述べられている。さらに高野（2012；2018）によれば米国、英国において、高等教育機関にて大学経営人材の学位プログラムが提供され、多くの職員がキャリア・アップの糧に学び、人材の輩出に貢献している仕組みがあることを報告している。しかしながら、日本の大学職員の専門化・高度化を議論する文脈で、日々業務を行う中で彼ら彼女らのアイデンティティがどう変化し、組織の中で自分の役割をどう捉えているかという視点から検討されている研究は管見の限り見当たらない¹。

2-2. 英国大学職員のアイデンティティ研究の展開（英国）

前節で述べたように英国では大学職員のアイデンティティに着目した研究が行われてきており、本研究の目的も大学職員のアイデンティティの解明に据えることから英国の大学職員²を対象を置くこととする。英国の大学職員については、高野（2018）が指摘するように専門性を持ってポジションごとに採用され垂直的にキャリア・アップしていく雇用環境が一般的である。また、最新の英国高等教育統計局（HESA）のデータから英国の高等教育機関に勤務する非教学職員は192,235人（2021年12月1日時点）で5年前の217,580人（2017年12月1日時点）から減少の一途を辿っている。しかしながら、このうちアカデミック・アドバイザーやコース・コーディネーターなど一定の学位と専門知識や経験を求められる専門職（Professional Occupations）に分類される職員は44,975人から46,700人に増加している（HESA 2023）。このことから専門職に重きを置かず少数精鋭の職場環境へと少しずつ移行していることが窺える。そのような中、Whitchurch（2004）は専門的な知識や能力を身につけた professional service staff が教員と職員の職務の境界を超えてどちらにもまたがる役回りをしていると指摘し、これには、職員のアイデンティティに3つの特徴的な変化が生じているのだと分析している。1つは規則を重んじる公務員型職員の役割に高い専門知識と知識運用のスキルを活用しながら、独立して判断・実行していく役割を求められるようになったことが挙げられるという（Whitchurch 2004）。2つ目は、支援サービスが拡大し、学生リクルートや外部関係者との調整など専門的に活動する新しい業務分野が生じているという変化であり、さらに3つ目としては professional service staff と教員が複雑に連携しながら業務を行うことで、その境界が薄れ、従来の事務職員と教員、どちらの役割や背景を併せ持った職員が登場している点であるとい

う (Whitchurch 2004)。こうした新しい専門分野に登場している事務職員と教員どちらの要素も併せ持った職員をWhitchurch (2008) は「第3の職種」にある職員 (“Third Space” professionals) と定義している。確かに英国では大学が担う業務が複雑・高度化して、それに従事する専門的な役割を担う職員が増えていることは多く指摘されている。しかし、新たな分野の専門職員に限らず、そもそも大学職員とは大学という組織の中でどういうアイデンティティを持っているのか、そのアイデンティティが何らかの理由で変化しているのだとしたら、どのような変容メカニズムがあるのかという点については明らかになっていない。

次に英国大学の事務職員がどのように professional staff としてのアイデンティティを形成しているかについて調査を行ったLewis (2012) の研究に着目する。Lewis (2012) の分析によれば、大学職員のアイデンティティ形成は次の6つの要素により影響を受けるという。

- ①名前付け (自身の職名、所属する組織名について、どう名前付けするか)
- ②行動 (意識のあるなしにかかわらず、業務においてどう行動するか)
- ③認識 (個人として、組織として、professional staffとはどういうものとして認識しているか)
- ④資格 (業務に関係のある資格やスキルを持っているか)
- ⑤役職 (どのような役職であるか)
- ⑥組織構造 (インフォーマル、フォーマルに関わらず、どのような環境や組織が取り巻いているか)

つまり、これらの要素が絡み合い、組織の中での自分の立ち位置や自分の所属する組織の役割が何であるかという理解を形成していくという (Lewis 2012)。組織や環境の影響を受けながら自分と自分の所属する組織の立ち位置や役割=アイデンティティを形成していくという分析結果は、大学職員のアイデンティティが組織とは切っても切れない関係にあるということと組織としてどうあるかという点にも認識が及んでいる点を明らかにしており、意義深い。しかし、「これらの要素が絡み合いアイデンティティが形成されていくプロセス」(Lewis 2021, 148頁) そのものについてはどのようなものが述べられていない。

上記で見てきたように、大学職員のアイデンティティの変容については、着目がされ、組織との関係性が重要であることは理解されつつあるが、変容自体のメカニズムについては明らかにされていない。よって、本稿ではさらに職員のアイデンティティ形成や変容の理解を一歩進めるため、以下の通りリサーチクエスチョンを設定することとする。英国の大学職員は、組織との関係においてどのようなアイデンティティを形成しているのか。アイデンティティの変化に何らかのメカニズムがあるのだとすれば、それはどのようなものか。これらの問いに一定の解を求めることができれば、アイデンティティ変化に応じた研修プログラムの開発や自己実現・キャリア開発など人材育成に貢献ができると考えられる。

3. 研究の方法

3-1. 具体的な課題の設定

大学職員のアイデンティティの変容の仕組みを探るために、職員個人が職務上で環境の変化や困難・課題に直面した際にどのように組織の中で自分を位置付け、どのように対応したかについて着

目することにする。このような葛藤や困難をどのように組織の中で折り合いをつけ、乗り越えたのかという具体的な経験を振り返ることで、自分と組織を取り巻くアイデンティティの変容プロセスをあぶりだすことに寄与すると考えられる。

そこで具体的な分析を行う上で、所属組織と自己に着目した概念「組織アイデンティティ (Organizational Identity) (以下OI)」を対象とすることとする。OIとは、あるグループやチームなど複数人が形成する組織のメンバーが持つ「我々とは何者か」、「組織の中でどうあるべき存在か」という概念で、Albert & Whetten (1986) がその定義と共に体系的に論じたのがその後のOIの議論の端緒となったとされている (Hatch 2018)。元来、OIは社会的アイデンティティ理論の影響を受けて発展してきた概念である。社会的アイデンティティ理論とは、人は社会と切り離して存在することはできず、「常に社会の中で自分とは何か、どのように見られているのか」という問いを繰り返しながら、自分という存在を確認しているという考え方である (Mead 1934)。さらに Mead (1934) は、自我 (I:自分はこちらだという無意識のうちに考え行動する自己) と客我 (me: 他者にどう見られているかという客体化された自己) が絶え間なく影響し合うことで個人のアイデンティティを形成されると提言した。今日、大学職員においても大学という組織の中で職務を遂行する以上、大学組織は切っても切れない存在であり、その中で自分の在り方や意味を確認していると言っても過言ではない。よって、「組織の中で自分はこちらだ」という位置付けをしてくれるとも言えるOIとその変化のプロセスを丁寧に追うことが、業務上の困難や変化へ対応するメカニズムの解明につながると考えられる。本研究では、より具体的な問いの形として、英国の大学職員が組織改編や昇進など職務上、何らかの変化を経験したとき、新しい役割に対するプレッシャー、慣れない業務を遂行する上での困難に対応していく過程で、その職員の持つOIが、どのように変容していくかを分析していく。また、職責が異なればその対処の仕方も変わってくるのが想定されるため、キャリアの初級段階にある一般職員から、部長クラスの管理職、組織の枠を超えて活動する専門職まで広く本研究対象として扱うこととする。

3-2. 分析の枠組み

OIを分析対象とすることについては、前節で述べた通りであるが、ここではどのような枠組みに則して分析を進めるかを説明する。Hatch & Schultz (2002) はこの考え方をOIの形成プロセスに応用して、「組織アイデンティティ・ダイナミクス・モデル」を提唱している。このモデルでは、OIとは下記のサイクルにより組織のメンバーのCulture (文化: 何に価値を置くか、何を原動力に活動しているか) = Iと組織外のメンバーからのImage (イメージ: 自分たちの組織はどう見られているか、何を求められているか) = meの相互作用により組織アイデンティティが変容を繰り返すと考えられている。

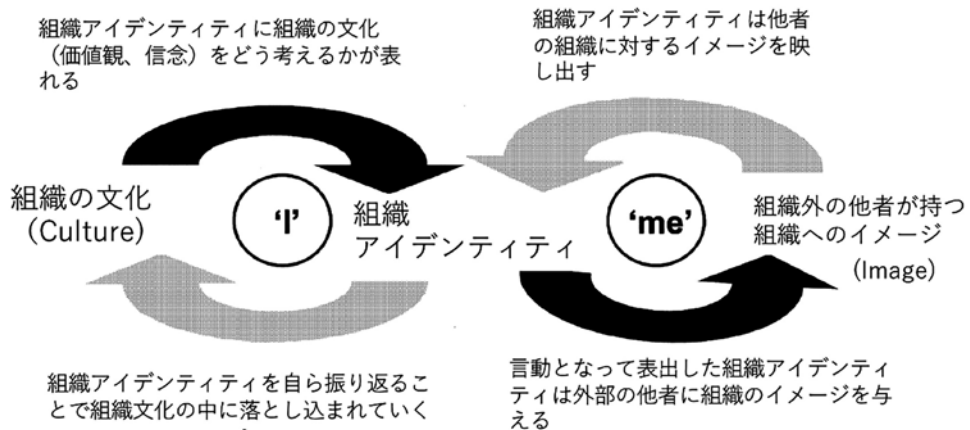


図1：組織アイデンティティダイナミクスモデル（Meadの社会アイデンティティ論による“I”と“Me”の概念を応用して）Hatch & Schultz (2002) p.995より図を抜粋し、筆者による訳を追記

本稿で取り扱う大学職員のOIの変容プロセスを見ていく際にも、この「組織アイデンティティ・ダイナミクス・モデル」を援用し、「自分は組織の中で、どうありたいのか」という視点と「他者から見て、我々は何者に見えるのか、何を求められているのか」という視点から見たアイデンティティにどのような変化が見られるか、そのプロセスがどのようなものかを分析する。以下3-3節では、具体的な分析方法、さらにその次の3-4節では分析結果を述べるが、その前提となる用語をここで定義しておきたい。

「**組織アイデンティティ (OI)**」：組織において「我々が何者であるか、自分の組織の存在意義とは何か」という概念でHatch & Schultz (2002) の「組織アイデンティティ・ダイナミクス・モデル」を適用して、Culture（組織文化）とImage（他者からのイメージ）の相互作用により常に変容していると考えられる。

「**個人的組織アイデンティティ（以下個人的OI）**」：組織アイデンティティを形成する要素である「我々が何者であるか、自分の組織の存在意義とは何か」という概念。上記の「組織アイデンティティ・ダイナミクス・モデル」でいう“I”の部分に当たる。

「**集团的組織アイデンティティ（以下集团的OI）**」：組織アイデンティティを形成するもう一方の要素である「他者から見て、我々は何者に見えるのか、何を求められているのか」という概念。「組織アイデンティティ・ダイナミクス・モデル」でいう“me”の部分に指す。

3-3 分析方法

英国の高等教育機関に所属する（していた）9名の職員（A～I）へのインタビューを通して得た発話データを修正版グランデッド・セオリー・アプローチ（Modified Grounded Theory Approach (M-GTA)）（木下 2003）により彼ら彼女らのOIの変化について分析した。インタビューの概要は以下の通りである。

表1：インタビュー調査対象者一覧（2020年2月実施）

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
年齢	30代	40代	40代	40代	言及なし	40代	20代	50代	40代
大学等での勤務年数	14.5	24	22	20	27	18	2	12	24
勤務機関数	5	8	6	3	6	3	1	1	3
キャリア段階	組織を超える専門職	組織を超える専門職	中堅	部課長	部課長	中堅	初級	組織を超える専門職	部課長
現在の職場	チャリティ団体（直近は旧大学A）	自営（直近は旧大学B）	新大学C	旧大学A	旧大学A	旧大学A	旧大学A	旧大学A	旧大学D

具体的な調査方法・手順としては、全体で9人のインタビューイに対して、1時間からの1時間半程度の1対1の半構造化インタビューを対面により実施した。インタビューイの選出については、英国大学職員の専門職団体であるAssociation of University of Administrators (AUA) が発行しているPerspectives: Policy and Practice in Higher Educationで記事を執筆した英国大学職員経験者に対してメールで連絡をとり、本研究の内容を説明し、インタビューに協力してくれるかどうかを打診した。インタビューを受諾した職員から、さらに知り合いの大学職員を紹介してもらうというスノーボールサンプリングの手法で合計9名のインタビューイを選出した。所属経験大学については、イングランドの大学とし、現在の勤務大学（もしくは直近の勤務大学）が1992年継続・高等教育法の施行前の伝統的な大学である者8名（表1では「旧大学」と表記、合計3機関）と施行後に大学に昇格した機関1名（表1では「新大学」と表記、合計1機関）という構成である。現在のキャリア段階については、高等教育関係の業務に就いて5年以下の者については初級段階、それ以上でチームメンバー数人をまとめている段階の者は中堅段階、課や部に当たる部門の長である場合には部課長級とした。「組織を超える専門職」とした者については、組織の中で初級キャリア段階の一般職員→係長のような中堅職員→課や部を束ねる管理職というような官僚的な組織の枠組みには当てはまらず、自身の専門性や経験と合致したポジションに従事するという職員を指している。

本研究では、英国大学職員が職場における外的変化や課題をどのように乗り越えるかということについて、OIの変容プロセスを明らかにすることで解明することを目指す。よって、OIの構成要素である「自分は組織の中で、こういう存在である、こうあるべき」という信念と「他者から見て、我々は何者に見えるのか、何を求められているのか」というイメージにそれぞれどのような変化が起きているのかを導き出す質問を行った。

質問例)

○あなたは組織の中でどのような存在ですか。あなたの大学職員としてのアイデンティティとは何ですか。

○これまでに経験してきた仕事の中で自分のアイデンティティが変わったと感じたことはありましたか。

○昇進や組織に変化が生じた際や、困難や課題を抱えた際に、自分の役割や、実現したいことに何か変化はありましたか。

○新しい役割にプレッシャーや業務上の困難を抱えたことはありましたか。それを乗り越えるためにどのようなことを考え、行動しましたか。

インタビュー後は、その発話内容を逐語的に文章に書き出し、インタビュイーが語った言葉に着目した。あるインタビュイーの発話内容と類似性・関連性を持った別のインタビュイーの発話があれば、それら関連を持った発話を抜き出してグループ分けする。約半数にあたる4～5名以上のインタビュイーから類似性のある発話が見られた場合は、その発話内容をまとめたより一般的な言葉で表現した「概念」を抽出した。こうして全員の発話から理論的サンプリングを行い、何度も発話データと概念を往復してこれ以上新たな概念が抽出されなくなった時点で理論飽和化が達成したと判断した。こうして得られた概念同士をさらに共通点や関係性でまとめたものを「カテゴリー」として捉え、最後にこれらの概念やカテゴリーが全体的にどのような関係性にあるかマッピングすることで、OIの変容の流れに規則的なプロセスがあるのか、また、あるのだとすればどのような構造が埋め込まれているのかを分析した。

4. 分析結果

4-1. 概念とカテゴリー

上記のM-GTAの手法により、複数の概念とカテゴリーが得られたが、本稿では紙幅の制限から、「職場における外的変化や課題に直面した際、どのような心的変化が起こり困難を乗り越えたか」に係る発話に着目し、OIの変容プロセスを分析する。以下では上記の手順により理論化飽和化に至った、困難を乗り越えるプロセスに関する3つの概念とそれらを束ねる1つのカテゴリー（表2）についてインタビュイーの語りを交えながら詳述する。なお、得られた概念名は【概念名】として、カテゴリー名は〔カテゴリー名〕として表記した。

表2：抽出された概念とカテゴリー一覧（筆者作成）

カテゴリー	概念	定義	該当する発話をしたインタビュイー
OIリビルダー	1. 組織・役割変化への直面	組織内での変化やそれに伴う衝突、自らの役割変化に直面する	A, B, C, D, E, G, H, I
	2. 組織への自分の落とし込み	組織や新しい役割に合わせて自ら変化していくのと同時に自分からも組織やそのメンバーに働きかけて変化をもたらす	A, C, H, I
	3. 新しいOIの形成と周囲の受容	新しいOIを構築し、自分も周囲もそのアイデンティティを受容していく	A, B, C, H, I

4-2. 概念1【組織・役割変化への直面】

OIの変容を捉える際、契機となる職場環境や組織形態、役割の変化に直面し、本人がそれを受

け止めるという語りが共通して見られた。例えばC氏は、職場の組織改編により、所属も役割も変化したことを以下のように受け止めている。

「教育学部で行っていた以前の業務では、財務的なところにも関与していたんですね。ですが、組織改編があって、その時関わっていた財務担当は直で教育学部長とやり取りをすることになって、私の役割はちょっと変わってしまいました。ただ、まだ、今現在もその役割が何であるのかよくわかっていないんです。本当に大きな改編だったので、この組織の中で我々は、どう自分自身を上手くはめ込んでいけばいいのか、いろいろやることはあります。」(C氏)

C氏は、新たな役割が何であるか、組織に対して何ができるかを懸命に考えているが、まだはつきりと捉えられていない様子である。さらに、次のように続ける。

「私の職務は、改編で新しくできたので、役割が定まっていなくてあります。執行部などの上のレベルで大まかな役割は決まったのだらうと思いますが、実際日々の業務に置かれて初めて、できていくものなんだと思います。」(C氏)

自分の役割についてどう定義したら良いか分からず、また、自分を組織のどこにおいたら良いかということについても試行錯誤を続けていると言える。

「アイデンティティという意味で言えば、以前いた学部から離れることになって、学部の一員であるという感覚は変わってしまいました。だから、まだ、新しいアイデンティティを探し中とも言えるのでしょうか。定まっていないうんです。組織や学部との関係性で自分をどこに置くかというのもよく分かりません。例えばですが、学部向けの教育プログラムがあったとして、直接そのプログラムを担当する事務職員がいて、プログラム統括者がいるという仕組みでした。しかし、今の新しい組織では、一つのチームが2つの学部を担当するような形で、プログラムベースではなくなったんです。」(C氏)

ここから読み取れるのは、組織の変更により、チームの外側から求められる新しいチーム像が変化し、C氏の集团的OIが変容を起していることである。その変容に直面したC氏は、新しいチームの中で、自分はどのようにしていきたいのかということ(個人的OI)が定まらず、集团的OIと個人的OIの不一致・葛藤を生じるようになっていく。この言わばOIの危機とも呼べる状況に直面すると、次のステップが立ち現れてくる。

4.3. 概念2【組織への自分の落とし込み】

次にインタビューたちの語りから得られたのは、OI変容の第2ステップとなる、【組織への自分の落とし込み】である。再び、C氏の語りから、立ち足る集团的OI変化にどう対処したかを見てみよう。

「私に必要だと思った大事なことは、仕事のアイデンティティではなくて、自分としてどうなりたいかということです。こういう困難に直面するとうう考えるようにしています。契約書上の役割と考えると何をやらなければいいか時として分かりづらく、かといって自分のやりたいことだけをやる訳にもいきませんよね。ただどう思ったんです。ちょっとずつ方法を変えて自分のやりたいことや自分の流儀みたいなものを仕事に持ち込むことはできるんじゃないかって。」(C

氏)

C氏が語った、「自分を持ち込む」という考え方は、自分自らが変化を積極的に捉え、自分ができること・やりたいことを仕事に落とし込んでいくことで役割自体を自分に引き寄せていくという重要なOI変容のステップであると考えられる。つまり外側からの影響や変化（集团的OIの変容）を柔軟に受けつつも、新しい役割に自分らしさや自分にしかできない流儀・ミッションをちりばめていく（個人的OIから始まって、それが集团的OIにも影響を与える）。そうすることで、徐々にそれが新たなチームのやり方として定着し、新しいOIが形成されていくことになる。

また、昇進という環境の変化という視点からも集团的OIと個人的OIが相互に影響し合いながらOI全体の形成を促していることが次の例から伺える。インタビュー当時、大学内部で昇進して5ヶ月ほどのI氏は、昇進という職務の変化とOIの変化について、以下のように述べている。

「もちろん、周囲からは、今までの職務に加え、新しい業務でも期待されてしまいます。特に内部で昇進した場合は。だって、周囲は、私がどういう人間であるかを知っていて、どういう仕事をしてきたか知っているわけでしょう？・・・だから、新しい職務から少し距離をおいて『私は何に従事しているのか、私の役割は、他の人の役割は何か』について十分に考える必要があります。」(I氏)

I氏の語りから窺えるのは、これまでの仕事のイメージがついて回ること、それを押し返すには自分の役割を明確に認識し、周囲のイメージを書き換えていく必要があると認識しているということだ。ここからも昇進という環境変化によって集团的OIが変容し、そこに従来の個人的OIとの間に葛藤が生じ、解決を図ろうとする際に、個人的OIを変化させ、同時に集团的OIにも変化を促すというプロセスが垣間見えるのである。

4.4. 概念3【新しいOIの形成と周囲の受容】

新しいOIが形成され、その個人の振る舞いが変わると、それを組織内外のメンバーが認識し新しいイメージが拡大する。C氏の語りからも窺い知ることができるであろう。

「チームで何回か集まって勉強会をしたんです。2～3週間に一度集まって、『自分はこの組織の中で何がしたいか、何ができるのか』などを考えて、その結果を持ち寄って評価し合うような取組です。私としては、チームのみんなにチームの中でどうありたいか表現してもらいたかったのです。組織外の人たちは自分たちのことをどう見ているのか？親しみやすい存在でありたいのか、効率的なものの考え方ができるチームとして見られたいのか。これは自分たちのチームとしてのアイデンティティのことなので、みんな自分たちで考えて取り組んでくれました。そうこうしていたら、先日こんなことをふと考えたのです。今、私の中心にあるのはチームを束ね、作り上げていくマネージャーとしてのアイデンティティなのではないかと。これは、職務として規定されているものではないかもしれないけど、そこに私の今のアイデンティティがあるような気がします。」(C氏)

C氏は自分の役割について悩みながらも積極的にチームとしてどうありたいかを考え、新しいOIが構築されつつある。そうしたC氏の新しいOIに基づく行動がチームのメンバーにも伝わり周囲

が受容し始めている様子が見られる。さらに周囲が自分の新しいOIを受け止めているという認識が個人のOIに立ち返り、OIを定着させていくという相互作用の一端を見出すことができる。

さらに転職したばかりのA氏の言葉からも、新しいOIを定着させていこうとする様相が見受けられる。

「転職先では、高等教育に関する取組がミッションとなっているので、大学とは近いところにいる感じがします。先ほども言いましたが、これまでの仕事が今につながっているわけで。でも、私のアイデンティティは高等教育で働く者から教育に携わる者に変化してきています。」(A氏) A氏はこれまでの大学勤務の経験を活かして関連のチャリティ団体に転職したばかりであり、新しい職場で新たなプロジェクトの達成という挑戦を抱えていた。組織から「求められる像」に直面しながらも、それまでの自信の経験を反芻し繋がりを確認することで自分の位置付けを新たにするOIの獲得に至ろうとしている。その後A氏はインタビュー直後に始まったコロナ禍を乗り越えてプロジェクトを成功させており、周囲もその実績を受け止めている。

4.5. カテゴリー〔組織アイデンティティ・リビルダー〕浮かび上がるOI変容のプロセス

本研究で設定した、「職場環境の変化や職務上の困難・課題に直面した際にどう乗り越えたか」に対して、OIの変容に着目し、3つの概念を抽出することができた。①【組織・役割変化への直面】、②【組織への自分の落とし込み】、③【新しいOIの形成と周囲の受容】である。どの概念も4名以上のインタビューの発話から得られた共通概念である³。これら3つの概念以外にさらに新たなものは出なかったため、理論的飽和化が成立したと考え、ここからは、得られた概念の関係性から、英国大学職員が環境の変化や困難・課題に直面した際のOI変容のプロセスを一つの図上に描き出してみたい。そこで3つの概念を比較検討すると、以下のようなプロセスが浮かび上がり、図2のように表すことができる。

①組織変化や昇進など内的外的な様々な変化に直面すると(【組織・役割変化への直面】)、②試行錯誤を繰り返しながら新しい環境に自分を合わせ、また時には自分から組織に働きかけ周りのメンバーにも行動変容を促し(【組織への自分の落とし込み】)、③【新しいOIの形成と周囲の受容】が生じる。英国大学職員はこのプロセスを繰り返しながら、組織や役職の変化に応じて、組織として求められるイメージと自分が組織の中で実現したいことを統合して特徴的なOIを形成していく。いわば、職務や環境の変化に合わせて自身のOIを調整するレジリエンス機能が組み込まれているといえ、これを〔組織アイデンティティ・リビルダー(以下OIリビルダー)〕と呼ぶことにする。

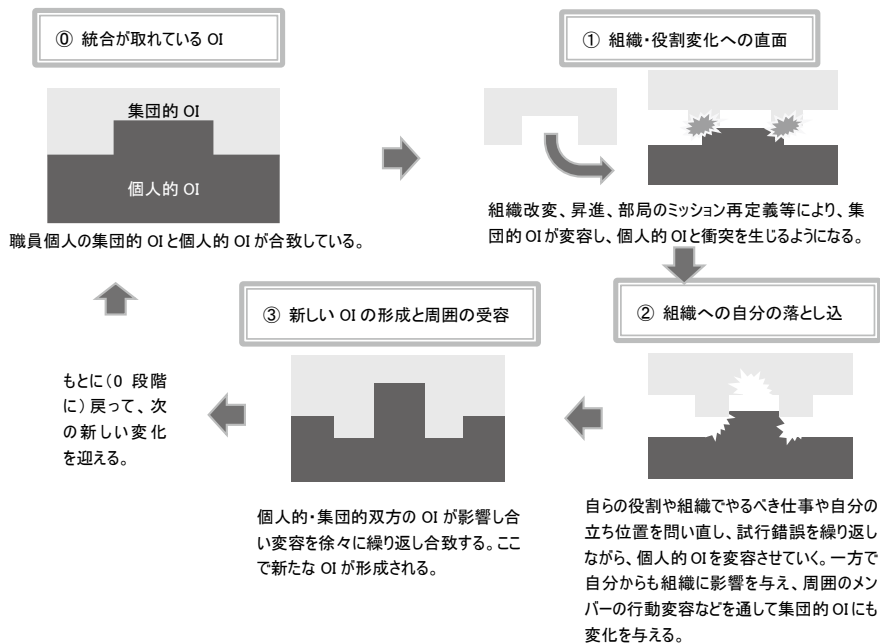


図 2 : OIリビルダーによる OI調整プロセス (筆者作成)

5. 議論・考察

以上の分析結果から明らかになったのは、今回インタビューを行った英国の大学職員は、組織や環境、自身の変化に直面した際に、組織に求められるに対応し、新しい OI を形成していくことで困難を乗り越えていくプロセスであった。ここで今一度リサーチクエスションに立ち戻ってみよう。一つ目は英国の大学職員は、組織との関係においてどのようなアイデンティティを形成しているのかである。本問いについては組織から求められる像（集团的 OI）と組織の中でのこうあるべきという信念（個人的 OI）が相互に作用しながら、組織の中に自分を位置付ける役割として OI を形成しているという解を得た。次にアイデンティティの変化に何らかのメカニズムがあるのだとすれば、それはどのようなものかという問いである。これについては、職場環境や職務の変化に直面すると集团的 OI が組織の求める像に合わせて変化し、それに合うように個人的 OI を変化させる、もしくは個人的 OI が集团的 OI を変化させることで OI を統合しようとする調整メカニズムが備わっていることが明らかになった。このメカニズムを〔OIリビルダー〕と名付けたが、これは OI を変化に合わせて再構築（rebuild）するという機能であり、このプロセスを繰り返しながら、組織や役職の変化に応じて、組織として求められるイメージと自分が組織の中で実現したいことを統合していくレジリエンス作用だとも捉えることができる。例えば組織改編のため、従来の職務に変化が生じることは、組織として取り組まなくてはならないことや組織への期待に応じていくという圧力がかかる。それに対応するため、職員は状況を分析し、新たな知識を得て求められた像へ自分をはめ込んでいく努力をする。一方、それと同時に「自分は何をこの組織の中で実現したいのか」についても向き合い、自分の仕事の中へ落とし込んでいくことで、逆に組織や周囲へ新しいイメージ

を与えていくというプロセスがそこに組み込まれている。前者が職員自身を取り巻く外的環境を学習することであるならば、後者は自己学習の成果でもあると言え、この両者の理解と促進が今後より求められていくのではないだろうか。

6. まとめと今後の課題・展望

本研究の意義は英国大学職員の所属する組織との関係および組織内での役割に着目し、その変化に対応すべく、OIを変容させていること、そしてそのプロセスを明らかにしたことである。変化に適用するように、OIを変容させる様は自分を周囲に合わせていくだけではなく、自らが契機となり組織を変えていこうとする態度が特徴的であった。本研究では、インタビューデータの蓄積が少ないことやインタビュー参加者の属性の偏りなどが否定できないため、英国大学職員を一般化するというものではない。また、世代毎に経験してきた高等教育の背景は一樣ではなく、その世代特有の経験によるものであり、世代が変われば本研究で述べたOIの特徴とずれてくる可能性がある。しかしながら、英国の大学職員がOIを変化させながら、しなやかに組織そのものを変化させていく力を携えて、現代の英国の高等教育機関を動かしているという事実は、目まぐるしい社会変化の中での高等教育機関に求められる対応、リーダーシップや創造性の発揮など大学職員の今後の人材育成を考える上で大いに示唆を与えるものであろう。なお、本稿では扱えなかった、キャリアステージごとの役割や組織の中での立ち位置の違いを考慮したより丁寧なOIの変容プロセスの解明も必要であろう。特に英国における大学職員の雇用環境や専門化する職員の実務実態を反映した日本の大学職員との比較まで踏み込むことで、より重層的な大学職員の人材育成施策に貢献ができると考えられるが、今後の課題としたい。さらに国毎に異なる高等教育の組織や文化・歴史的背景を考慮に入れ、各国の大学職員のOIを比較検討することでより普遍的に大学職員のアイデンティティを捉えることが可能となると考えられ、これらは本研究分野の将来的な発展を目指す上での重要な視点として取り組むこととする。

注

- 1 ホワイト・カラー研究の中で、個人が組織の中でどのように役割を引き受け、職務の実行に必要な知識や能力を身につけていくかという「組織社会化」の考え方があるが、大学職員に当てはめて検討をされているわけではない。また、小川（2013）は、組織社会化のプロセスにおいて個人を取り巻く外的環境に関する学習については多くの言及がされているが、自己のアイデンティティの変化や自己のイメージの理解（＝自己学習）については注目されてこなかったとして、内的な変化の検討の必要性を指摘している。
- 2 本研究において英国とはグレートブリテンおよび北部アイルランド連合王国の意であるが、主にイングランドの高等教育研究機関での経験を扱うものとする。また、職員とは教員以外の事務的な職務に携わる職員全体を対象とする。
- 3 インタビュイーのうちF氏からは該当する発言が見られていないのは、F氏は長年同じポジ

ションで業務を続けており、自分が組織の中で果たす役割と外部から求められている役割が一致し、安定している状態であった。新たに役割を求められても、自らその必要性を無意識的に察知し、業務に対応しているため、特段に困難や課題を感じてもがくというプロセスにはつながっていないと考えられる。

参考文献

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7: 2, 263-295.
- 秦由美子 (2013) 「第3章 イギリスにおける大学経営人材養成」山本眞一編『教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究』高等教育研究叢書 123、55-71頁。
- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 4th edition. Oxford University Press.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Higher Education Statistics Agency. (2023). “Higher Education Staff Statistics: UK, 2021/22”. <https://www.hesa.ac.uk/news/17-01-2023/sb264-higher-education-staff-statistics>. (最終閲覧日：2023年2月4日)
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践：質的研究への誘い』弘文堂。
- Lewis, K. R. (2012). Doctoral Thesis. “Constructions of professional identity within UK higher education administration and management: the importance of collective self-confidence.”
- Mead, G. H. (1934) *Mind Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- 文部科学省高等教育局 (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)」27文科高第1186号。
- 文部科学省高等教育局 (2022) 「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)」4文科高第963号。
- 文部科学省中央教育審議会 (2017) 「大学設置基準等の改正について (答申)」中教審第200号。
- 文部科学省中央教育審議会大学分科会 (2014) 「大学のガバナンス改革の推進について (審議まとめ)」18-19頁。
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm
(最終閲覧日：2023年2月4日)
- 小川憲彦 (2013) 「第6章 人材育成方針がもたらす若手従業員への影響」金井壽宏・鈴木竜太著『日本のキャリア研究』白桃書房、169-196頁。
- 小貫有紀子 (2010) 「米国高等教育に置ける学生担当職員の専門職能開発 (PD) の体系化」『高等教育研究』131、81-100頁。

- 大場淳 (2004) 「米国・英国編への序文」 大場淳編『諸外国の大学職員《米国・英国編》』高等教育研究叢書 79、2-3頁。
- 大場淳編 (2006) 『諸外国の大学職員《フランス・ドイツ・中国・韓国編》』高等教育研究叢書 87。
- 隅田英子 (2004) 「II英国編 第1章 英国の大学職員：Staff Developmentという視点からの一考察」 大場淳編『諸外国の大学職員《米国・英国編》』高等教育研究叢書 79、71-86頁。
- 隅田英子 (2014) 「英国の大学職員の動向：グローバル競争激化時代の中での変容に関する一考察」『大学職員論叢』第2号、13-24頁。
- 高野篤子 (2012) 『アメリカ大学管理運営職の養成』東信堂。
- 高野篤子 (2018) 『イギリス大学経営人材の養成』東信堂。
- Whitchurch, C. (2004). Administrative Managers: A Critical Link. *Higher Education Quarterly*, 58-4, 280-298.
- Whitchurch, C. (2008). Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. *Higher Education Quarterly*, 62: 4, 377-396.
- 山本眞一、村上義紀、野田邦弘 (2005) 『新時代の大学経営人材：アドミニストレーター養成を考える』ジヤース教育新社。

Transition of the Identities of Professional Services Staff in UK Higher Education to Overcome Working Environment Change and Conflicts: Exploring the Dynamics of Organizational Identities

Ayako MATSUMURA

Abstract

How do non-academic university professionals develop their identities in the workplace while facing organizational changes and difficulties? Due to increasing pressure to meet the needs of the society, higher education professionals are required to cover more diverse and market-oriented work apart from the simple and conventional routine tasks. This paper focuses on transitioning organizational identity to explore how professional staff in higher education in the UK position themselves within the organization and overcome difficulties.

Semi-structured interviews were conducted with nine UK professional staff in the higher education sector, and the interview transcripts were meticulously examined. It was revealed that professional staff in UK higher education have a stabilized resilience system, an “organizational identity rebuilder,” to constantly reconstruct their organizational identity, which allows them to navigate professional difficulties and conflicts.

