

ジョブディスクリプション分析による アメリカの大学管理職に求められる知識・能力・経験の探索

山崎 慎一, 林 透

【要旨】

大学の質の向上と効率的な運営のため、大学組織および人材の改革が求められている。そのための施策として、大学の管理運営を担う人材の専門職化・高度化が模索され始めている。しかし、日本では人事形態や雇用慣行に問題もあり、専門職化・高度化には様々な障害が存在する。本論は、すでに専門職化が高度に進むアメリカ高等教育を対象に、大学管理職に求められる知識・能力・経験を探索し、我が国における管理職の専門職化・高度化を定義づけるための示唆を得ることを目的とする。そのために、大規模な大学の教職員の公募サイトであるHigherEdJobsを利用し、ジョブディスクリプションを収集し、管理職者に求められる能力像を明らかにする。

キーワード：大学管理職、大学職員、ジョブディスクリプション、専門職化

1. はじめに

我が国における大学進学者の主要な年齢層である18歳の人口は、1990年代前半には200万人を超えていたが、現在はおよそ120万人程度に減少し、その傾向は2018年以降さらに加速していくことが見込まれている。大学進学率においても、1991年から一貫して増加し続けていたが、2012年以降はわずかながら減少している。18歳人口の減少に加え、進学率の増加も止まり、学生からの授業料に多くを依存する私立大学を中心に、大学全体として厳しい環境に晒されているといえるだろう。その一方で、知識基盤社会と言われる昨今において、大学に対する社会の期待は強く、それは近年特に強まっている大学の質の低下に対する様々な懸念や批判から見て取れる。日本の大学は、競争的な環境の中で、その質を維持し、さらに高めていくことが求められている。

このような状況において、大学の管理運営を担う組織体制の変化を含めた抜本的な改革が、政策課題の一つとなっている。2012年8月28日に公表された中央教育審議会答申『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～』では、「学長を中心として、副学長・学長補佐、学部長及び専門的な支援スタッフ等がチームを編成」と提言されている。これは、従来の大学や学部の自治、あるいはアカデミックフリーダムといった環境にあった日本の大学が、大学経営や教育における組織的行動が求められているといえるだろう。また、上記の答申では、専門的な支援スタッフ等と指摘もされ、ゼネ

ラリストが一般的である大学の職員に対し、専門性の必要性が示された。組織体制と大学を構成する人材の変化が必要とされ、大学が生き残るために、効率的かつ効果的な大学運営・経営が求められている。

2. 本研究の目的

大学の抱える諸課題を解決するために、大学管理職の高度化、大学専門職の確立が求められているが、組織変化を伴う改革を要することから、高度化及び専門職化への道程はいまだ不透明のままである。本研究は、大学管理職の高度化のために求められる知識・能力・経験について、すでに専門職化が進んでいるアメリカ高等教育の事例を参考に明らかにすることを目的としている。

3. 研究対象と方法

本論文は、大学管理職者に求められる能力・知識・経験について、公募情報サイトにおけるジョブディスクリプション（職務内容記述書）の調査を通じ、より普遍的なデータを利用して検討する。大学教員だけでなく管理職者や職員においても、高い流動性のあるアメリカでは、その公募情報も膨大な量が存在する。Chronicle of Higher Education や、Inside Higher Ed など、いわゆる大学業界・メディアが公募情報を掲載しており、特に Chronicle of Higher Education は日本の高等教育関係者にも比較的よく読まれている媒体である。しかし、これらの媒体は、公募情報の掲載とともに、高等教育に関する様々なニュース記事も掲載しており、専門的に公募情報を取り扱っているわけではない。本論では、公募情報を専門に扱うウェブサイト HigherEdJobs を利用し、ジョブディスクリプションの収集および分析をする。なお、HigherEdJobs については後述する。

4. 当該分野の先行研究

世界的に早い時期から市場化が進んだアメリカの大学では、大学の管理運営や、専門職人材の養成に早くから着手しており、我が国の大学の管理運営に関する研究は、アメリカのものが主流である。大学の組織開発や、職員の専門職性については、すでに様々な研究がみられ、例えば、アメリカの大学管理職や専門職の定義や処遇等について言及をした論文（保坂 2004: 8）をはじめ、これらの分類に加え、大学院教育課程によるキャリアアップに関する調査分析（高野 2012: 41-58）などがある。また、アメリカの大学の管理職者向けの研修の現状と課題について、研修会への参加を踏まえて論じ、日本の大学管理職の養成の在り方を考察する論稿もある（中島 2012: 53-66）。本論文が主たる対象とする一つである教学担当副学長については、そのリーダーシップ開発の状況と、職務内容等に関する日米の調査を比較考察がなされ、教学担当副学長のキャリアパスおよび職務に関するインタビュー調査も行われている（吉永 2013: 85-97、吉永・中島 2013: 99-118）。しかしながら、本研究のような手法を用い、アメリカの大学管理運営職の能力を探索する試みはみられなかった。なお、アメリカにおいても、大学の

管理運営職や専門職のジョブディスクリプションを収集し、必要な能力や経験を明らかにするような研究はみられなかった。ただし、研究対象としたウェブサイト HigherEdJobs の代表であるイケンベリーが定期的にレポートを公表しており、HigherEdJobs に掲載されているジョブディスクリプションのデータを利用し、求人動向などを分析している (Ikenberry 2013: 1-10)。本研究と直接関連をしているわけではないが、ジョブディスクリプションのデータを用いた研究の一つの事例と言える。

5. HigherEdJobs について

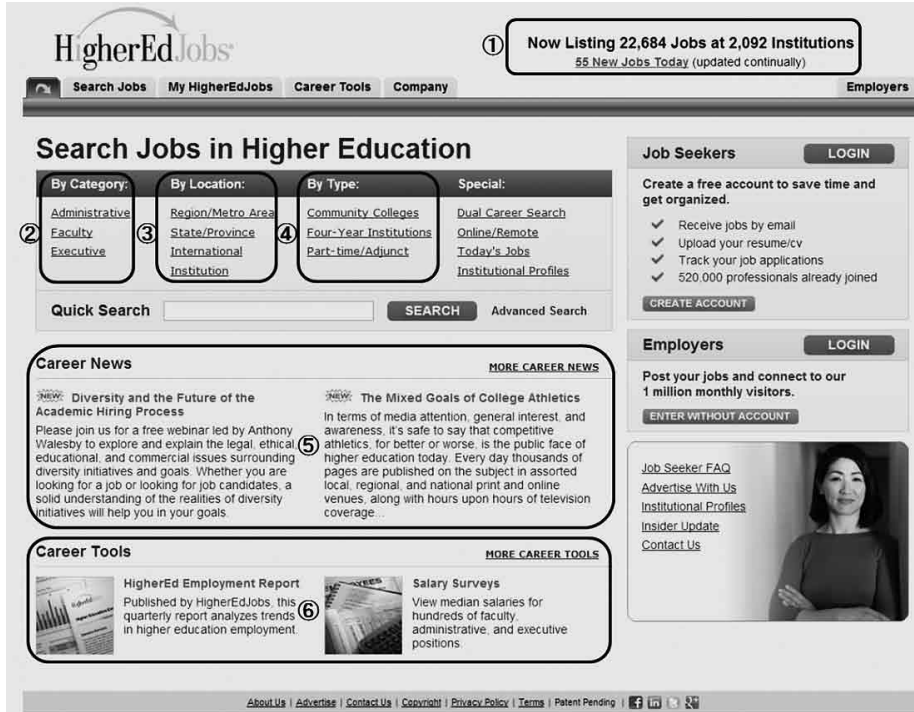
HigherEdJobs は、Internet Employment Linkage, Inc. によって運営されるウェブサイトで、1996年に創設されたものである。創設当初からインターネットのみによる求人情報の公開を行い、今日では当該分野において主要な情報資源となっている。公式ウェブページによれば、2012年の実績として、5,370以上の大学の116,840件の管理職者を含めた教職員の公募情報が掲載されたとしている。ウェブページを訪れた者は毎月100万人を超え、アメリカ高等教育の大学関係者の流動性を支える一つのシステムである。これほどまでに大規模なシステムが構築される背景には、アメリカでは、日本の大学においてよくみられる内部のローテーションや昇進ではなく、外部への移動によるキャリアアップが一般的であるため、公募情報を必要とする人が多いことが挙げられる。

図1は HigherEdJobs (<http://www.higheredjobs.com/>, 2013.9.27参照) のホームページである。本論とかかわりの深い点について、以下にその説明を述べる。①の数字は、公募の数と機関数を示しており、2,092機関の22,684の公募情報及びジョブディスクリプション掲載されていることを意味している。時期によって前後をするが、概ね大学数は2,000、公募情報は20,000件前後で推移をしており、相当数の募集が常に存在している。これは、アメリカ高等教育の教職員の流動性を端的に示すデータと言えるだろう。

②は、Administrative (職員)、Faculty (教員)、Executives (管理職) の3つのカテゴリーによってそれぞれの公募情報を分類したものである。Administrative は、財務、情報システム、カリキュラム開発、入試等、49の職種に分類され、その公募情報の数は14,021件である。なお、この公募情報の件数は、職種によっては複数の分類に係るものもあることから、実際の公募件数よりも多くなっている。Administrative は、HigherEdJobs の掲載する情報の中で、最も大きな割合を占めており、中心的な情報源と言える。利用者の視点からも、HigherEdJobs のアカウントを保持する者のうち、全体の35%がAdministrative の分類に該当する人物であり、もっとも大きな割合を占めている。Faculty は、リベラルアーツ、科学、ビジネスなど12の大分類に分けられ、さらに分野ごとに小分類がなされている。

Administrative と同じく重複する公募情報もあるが、公募件数は12,155件とAdministrative に次ぐ件数となっている。Executives は、教学及び管理運営の副学長や学部長、大学の学長等であり、公募情報の数は781件である。件数自体は他のカテゴリーと比較して少ないが、各大学におけるポストの数自体が少ないことを考えれば、管理職レベルにおいても高い流動性が

保たれていると言える。



- ① 現在掲載されている公募の数とその機関数
- ② Administrative (職員)、Faculty (教員)、Executives (管理職) の3分類によるカテゴリー
- ③ Region/Metro Area はアメリカを10の地域に分類をしたもの。State/Province は州ごとの区分、Institution は公募掲載大学のリスト、International はアメリカ外の大学のリスト
- ④ コミュニティーカレッジ、4年制大学の区分と、パートタイム職のリスト
- ⑤ キャリアに関するニュース欄
- ⑥ HigherEdJobsによる大学の雇用状況に関する研究レポート等

図1 HigherEdJobsのウェブサイトの構成概要

ジョブディスクリプション(職務内容記述書)は、雇用や待遇を決定するために、担当する職務の内容を明文化したものである。日本においても見られるが、アメリカでは、大学や研究所だけでなく、一般企業も含め多くの組織が作成している。ジョブディスクリプションの作成は、役職やポジションごとに行われ、コストのかかる作業である。しかし、HigherEdJobsの情報量や利用者の多さからも推測できるように、アメリカでは職務ごとの労働市場や賃金の相場が出来ているため、ジョブディスクリプションは重要であり、結果的に広く普及をしている。ただし、その書き方や形式は様々であり、HigherEdJobsに掲載されている各大学のジョブディスクリプションも、大学、あるいはポジションによってその内容や表現方法は多岐にわたっ

ている。

本論では、アメリカの大学の管理職に求められる知識・能力・経験について、ジョブディスクリプションの収集・整理・分析を通じ明らかにすることを目的としている。したがって、先に示したカテゴリーの一つである Executives の教学担当副学長と管理運営担当副学長の2つに焦点をあてる。

6. ジョブディスクリプション調査の限界

ジョブディスクリプションは、職務の内容や必要とされる能力をまとめてあるもので、より良い人材を集めるためのツールである。幅広い人々の関心を引く必要があることを考えられており、その内容は普遍的かつ分かりやすくなっているものが多くみられる。また、HigherEdJobsによって、一定のルールに基づいた公募情報が掲載されており、情報の質も担保されていると言える。そのため、これまで行われてきた大学管理職者の能力や経験の分析が、個人の経験や一部の団体の意見によるものが多いことを考えれば、ジョブディスクリプションは、より多様な大学から得られる客観的な情報資源の一つと言えるだろう。しかしながら、人材募集の現場では、ジョブディスクリプションの内容が全てではなく、組織の長による面接等、書類には表れない部分の評価も重要になっている。たとえば、ペンシルベニア州立大学のIR部門のエグゼクティブディレクターであるドーリス博士は、筆者らが2013年3月に行ったインタビューの中で、組織の求める人材を集める難しさを指摘している。ジョブディスクリプションが普遍化しているにも関わらず、人材ニーズのミスマッチが生じており、これは、ジョブディスクリプションの限界を示している。本研究は、多数のジョブディスクリプションの分析によって、アメリカの大学の管理職者の普遍的に求められる知識・能力・経験について、量的なデータから探索を試みるものである。そのため、質的な要素については、本研究の結果を踏まえたうえで、アンケート調査やインタビュー調査が行われることが望ましいと考えている。

ジョブディスクリプション自体の是非についても、様々な議論がある。例えば、職務内容を明確化することによって、書かれていない仕事はしないというような硬直性が生じ、変化の早い昨今において求められる柔軟性や対応の早さに支障が出る可能性もある。また、HigherEdJobsのようなサイトが成り立つには、専門職制度の確立と職業ごとの階層化や労働市場の形成によるものが大きく、結果的に流動性やスキルアップの機会は確保されるが、人件費の高騰を招いているという批判もある。

また、ジョブディスクリプション研究に限らず、外国比較研究においては、常にその文化や成り立ちに留意をする必要がある。大学経営や財務を専門とする山本も、組織文化の違いゆえ、日米比較には注意を要すると指摘をしている(山本, 2010: 21)。ジョブディスクリプションは、まさに組織文化の違いを示しており、日本の大学との差異は存在する。しかし、日本の大学制度の発展におけるアメリカ高等教育の影響の大きさや、より高度な大学経営・運営が必要とされる状況において、アメリカの事例を一つの範として捉えることは可能であると考える。

7. 結果と考察

表1は教学担当副学長と、管理運営担当副学長のジョブディスクリプションから、求められる知識・能力・経験等について示したものである。教学担当副学長のデータは、2012年3月26日及び8月30日に公開されていた計46件のジョブディスクリプションである。管理運営担当副学長のデータは、2012年3月26日時点で公開されていた30件のジョブディスクリプションを利用した。

表1：教学担当副学長と管理運営担当副学長に求められる知識・能力・経験

教学担当副学長	項目	管理運営担当副学長
46	調査対象ジョブディスクリプション数	30
5.8	平均業務経験	7
21	必要経験年数提示校数	21
5	一般的な経験年数	10
複数キャンパスにおける仕事(11)	求められる 具体的な経験 (掲載数)	ファンドレイジング(3)、
教育プログラムやカリキュラム開発(11)		財務・労務・人事管理(2)
多様な環境下の業務(8)		-
研究業績(8)		
財務運営(7)		
在籍者とリテンションの成功実績(5)		
教員の雇用、昇進等の交渉(4)		
コミュニケーション(26)	個人的能力	リーダーシップ(9)
リーダーシップ(13)		多様性への理解(2)
ミッションへの理解・情熱(12)		-
協調性、多様性の理解(8)		
財務関連知識及び技術(13)	専門的知識	財務関連知識及び技術(11)
教育プログラムの開発・改善(8)		人事・労務管理(8)
財務運営(6)		IT技術(7)
-		ファンドレイジング(4)
-		高等教育全般(2)

求められる業務経験についてみると、教学担当副学長の年数は平均で5.8年、一般的な経験の年数は5年程度である。ただし、ジョブディスクリプションに求められる業務経験の年数を記載しているものは21校と半数にも満たない状況である。具体的な経験については、複数キャンパスにおける仕事と、教育プログラムやカリキュラム開発の経験が最も多く見られた。他に

も、多様な環境下の業務や、財務運営についてなど、マネジメントに関わる経験もある。一方、管理運営担当副学長の求められる業務経験の年数は、教学担当副学長よりも長く、平均的な経験年数は7年、一般的な年数は10年である。また経験年数を提示している大学も70%に及び、経験年数が重視されていることが伺える。しかし、具体的な経験に対する言及は非常に少なく、これは、教学担当に比べ、管理運営担当業務はより専門化しているため、具体的な経験を記述しなくとも、実際の業務経験と実績があれば、能力を担保していることになるためと考えられる。これらの経験や実績は、大学によってはジョブディスクリプションの中で、大学をはじめとする教育機関での経験が望ましいと注記しているものもあるが、必要不可欠であるとする記述はほとんど見られなかった。

教学担当副学長に求められる個人的な能力は、半数以上の大学がコミュニケーションを重視しており、他の項目を大きく上回っている。教学部門の長として、大学の経営層や外部のステークホルダーとのやり取りに加え、大学教育を担う大学教員との関係が重要であるため、コミュニケーション能力が求められている。その次に重視されている項目は、リーダーシップであり、これは先行研究においてリーダーシップ研修が研究対象とされていることから、組織の長として欠かせない能力と言える。リーダーシップの必要性を具体的に書いていないジョブディスクリプションも多々見られるが、これは、恐らく管理職経験の年数を応募資格に含めることによって代替されていると予測できる。一方、管理運営担当副学長については、個人的な能力についてはリーダーシップを除きほとんど言及されていない。その理由は、どの部門の管理運営担当副学長になるかにもよるが、基本的に業務が明確であるため、人間性などのパーソナリティの部分よりも、その仕事が出来るといことが重視されていると考えられる。

専門知識については、教学担当副学長は財務関連の知識と教育プログラムの開発・改善のみが挙げられているが、管理運営担当副学長については、財務関連の知識をはじめ、人事・労務管理等、教学担当副学長よりも多くの要素が含まれている。また、PCの利用等のIT技術のように、事務的な要素が挙げられていることも、教学担当副学長との違いである。

つづいて、次ページの表2は教学担当副学長、表3は管理運営担当副学長のジョブディスクリプションに記載されている学位の要件について、大学種別ごとに分類をしたものである。大学種別の分類は、アメリカの大学分類として一般的に使われているカーネギー分類を参考にした。なお、大学数の総計は、全てのジョブディスクリプションが学位の要件を提示していないため、表1の調査対象ディスクリプションの総数とは異なっている。

表2：教学担当副学長の大学分類別に見た学位要件

大学種	大学数	学位要件				
		学士	学士 (修士が望ましい)	修士	修士 (博士が望ましい)	博士
準学士	16	0	0	1	5	10
学士	7	0	0	0	0	7
修士	13	0	0	2	2	9
博士	3	0	0	0	0	3

表3：管理運営担当副学長の大学分類別に見た学位要件

大学種	大学数	学位要件				
		学士	学士 (修士が望ましい)	修士	修士 (博士が望ましい)	博士
準学士	8	0	3	1	4	0
学士	5	0	1	2	0	2
修士	7	0	5	0	1	1
博士	2	1	0	0	0	1

表2の教学担当副学長は、大学の規模や種類を問わず、博士学位が主要な応募要件となっている。一部の大学は修士でも良いとされているが、学士のみで応募できるポストはなく、高い学歴が求められる職種と言える。表3の管理運営担当副学長は、教学担当副学長のように博士学位が主たる要件となっておらず、全体的にみると修士学位が最も望ましい学位になっている。ただし、学士学位でも要件を満たす大学が10あり、必ずしも高学歴が重要な要素になっているわけではない。大学種別と学位要件の関連性も見られず、1件の例に過ぎないが、いわゆる研究大学に相当する大学種が博士の大学においても、学士学位で応募要件を満たしている事例もあった。

以上が、教学担当副学長と管理運営担当副学長に求められる知識、能力、経験である。教学担当副学長は、多様な職務経験が求められ、個人の能力としてもコミュニケーションや、リーダーシップのみならず、大学のミッションへの理解など、大学の教育や研究に関する経験も必要と言える。また、コミュニケーションは、明らかに重視されている傾向にあり、専門職としての経験や能力はもとより、人間性やパーソナリティの部分が、教学担当副学長に求められる能力である。管理運営担当副学長については、具体的な経験や個人的な能力については、リーダーシップ以外は分からなかったが、多くのジョブディスクリプションが、具体的な職務経験年数を提示しており、またその年数も教学担当副学長に比べて長い傾向がみられた。

学位要件については、教学担当副学長のジョブディスクリプションを見ると、ほとんどの大学で博士学位が要件となっていた。一方、管理運営担当副学長は、必ずしも高学歴が必要不可欠となっているわけではなく、大学によっては学士学位でも応募要件を満たしていた。アカデミックワークに従事するにあたり、博士学位はその能力を示す重要な指標になっており、学位が職業選択において役割を果たしているのは明らかと言えるだろう。

8. まとめ

本研究では、大学管理職の高度化のために求められる知識・能力・経験について、HigherEdJobsという求人サイトから、ジョブディスクリプションの収集を通じて分析を試みた。膨大な数のジョブディスクリプションの存在は、アメリカ高等教育の流動性と専門職制の確立を示しているものである。

教学担当副学長に求められる経験は、およそ5年の業務経験と、博士課程の修了を含めたアカデミックな経験である。博士学位は、学位要件を表記しているほとんどの大学のディスクリプションの中で要件とされており、教学担当副学長には欠かせないものと言える。能力については、リーダーシップや財務関連の知識など、アカデミックな要素以外の組織をまとめるための能力も求められている。しかし、最も重要な能力はコミュニケーション能力であり、これは人間性やパーソナリティの面が評価される職と言える。

管理運営担当副学長については、業務経験や業務実績が明確に重視されている。平均業務経験年数は7年、一般的には10年程度と長期の経験が求められ、さらに多くの大学のジョブディスクリプションにおいて、経験年数が応募要件とされている。しかし、スキルや能力についての言及は少なく、教学担当副学長と同じく、リーダーシップや財務関連の知識や能力については提示されていたが、パーソナリティの面の指摘はあまり見られなかった。人間性が評価対象にならないというわけではないと推測できるが、仕事を確実にこなせることが、採用にあたり重視されていることを示している。学位については、博士学位が必須というわけではなく、大学によっては学士や修士でも要件を満たしている。これは、管理運営担当副学長については、産業界からも積極的に人材を集めようとしているためと考えられる。

一方、日本の状況を見ると、HigherEdJobsのような大規模なウェブサイトは存在せず、大学管理職や職員の専門職化も未だ十分に進んでいるとは言えない。しかし、2012年8月の中央教育審議会答申にみられるように、大学が抱える課題が多様化する現状において、大学ガバナンスのあり方は変化を必要としている。大学管理職の高度化・専門職化の必要性について、真剣に検討する時期に至っている。本研究は、アメリカの大学管理職のジョブディスクリプションに着目し、当該職務に求められる知識・能力・経験について、掲載内容が管理されているウェブサイトから情報を収集し、分析を試みたものである。当然ながら、日米の雇用慣行の違いもあり、単純にジョブディスクリプションを移行してくることは出来ず、また、求められる知識や能力についても日米の違いはあるだろう。しかし、日米間の差異を踏まえたうえでも、本研究において明らかになった教学担当副学長や管理運営担当副学長に求められる標準的な知識・能力・経験は、日本の大学管理職の高度化や専門職化を検討するための有意義な取組みである。

しかしながら、本研究の取組みでは、アメリカの大学管理職に求められる知識・能力・経験を明らかにした一方で、まだ不十分な点も見られる。例えば、主に中規模以上のアメリカの大学では、副学長職は多く、その業務も細分化されている。そのため、各役職にフォーカスをし

て情報収集を進める必要がある。もちろん、さらに多くのジョブディスクリプションを分析対象とし、大学の規模やレベルに応じた考察も進められることが望ましく、また、アメリカの大学管理職者は、経験が重視をされていることから、より具体的にどのような経験を経て管理職者になるのかといったキャリアパスについても視野に入れて研究を進めなければならないだろう。これらの課題については今後さらに研究を深めていければと考えている。

注) 本研究発表は、日本学術振興会学術研究助成基金助成金(基盤研究(C))「日本の大学における組織開発(OD)に関する実証的研究」(研究代表者:林 透)の成果の一部である。

引用(参考)文献

- 保坂雅子, 2004, 「米国における大学職員の概念」大場淳編『諸外国の大学職員《米国・英国編》』広島高等教育研究開発センター, 8-11.
- Ikenberry, John, 2013, “Higher Education Employment Report”, (http://www.highered-jobs.com/documents/HEJ_Employment_Report_2013_Q2.pdf, 2013.9.1)
- 中島英博, 2012, 「アメリカにおける大学執行部向け研修の現状と課題」『名古屋高等教育研究第12』: 53-66.
- 高野篤子, 2012, 『アメリカ大学管理運営職の養成』東信堂.
- 山本清, 2010, 「大学職員の能力開発」『IDE現代の高等教育』523, 20-24.
- 吉永契一郎, 2013, 「アメリカにおける教育担当副学長のリーダーシップ開発」『科学研究費補助金最終報告書;大学経営高度化を実現するアカデミック・リーダーシップ形成・継承・発展に関する研究』, 85-97.
- 吉永契一郎・中島英博, 2013, 「アカデミック・リーダーシップの実際」『科学研究費補助金最終報告書;大学経営高度化を実現するアカデミック・リーダーシップ形成・継承・発展に関する研究』, 99-118.