

大学職員調査の過去と未来 —先行調査の整理・分析および、今後求められる調査の提案—

木村 弘志

【要旨】

大学職員の能力開発や人事制度等の実態に関する調査は、これまでに数多く実施されてきた。しかし、それらを体系的に整理・分析し、今後の調査方針を提案するような研究は、いまだになされていない。

本研究では、「活用」「育成」および「個人調査」「組織調査」という基準により、これまでに実施されてきた大学職員調査を整理した。そして、これまでの調査における「大学職員に必要な能力」と「大学職員の能力開発の方法」に関する質問項目を時系列に沿って分析することで、調査実施者の関心の推移を明らかにした。さらに、大学職員に関する議論を深めるため、今後求められる調査について提案を行った。

キーワード：大学職員、必要能力、能力開発、研究レビュー

1. はじめに

1-1. 「大学職員」にかかる先行調査を整理・分析する試み

近年、よりよい大学経営を考えるうえで、大学職員という存在が注目を集めている。寺崎(2010)のまとめるところによると、1990年代以前には、大学職員について論じられることはほとんどなかった。しかし、1990年代後半の大学行政管理学会の設立や、高等教育を扱う各種研究機関による推進活動、そして2008年の「学士課程答申」における大学職員の職能開発の明記などを追い風として、現在では、大学職員に関する論考が、教員・職員という、大学運営にかかわる双方から数多く発表されている(寺崎 2010: 8-9)。

さて、大学職員論は現実的・実践的な課題を扱うことから、その論を裏付けるための実態把握が重要との指摘がある(山本 2013: 8-9)。実際、これまでも、大学職員について数多くのアンケート調査やインタビュー調査が行われてきた。それらの調査を体系的に整理することで、これから行われる調査の道標とすることができよう。併せて、それぞれの調査内容を分析することで、「調査実施者の、大学職員に関する論点・関心の推移」を明らかにできる。これらは、今後の調査と先行調査との継続性を担保したり、今後の調査の新規性を示したりするうえで、重要な試みである。しかし、これまでに、そのような研究がなされたことはない。

以上を踏まえ、本稿の目的を、以下の通り設定する。まずは、これまでの大学職員調査の整理を試みる。そして、「大学職員に必要な能力」と「能力開発の方法」という調査トピックを対象を絞り、内容の分析を行う。その理由は、後述のとおり、これらは多くの大学職員調査で問われてきた調査トピックであり、先行調査の中心的な関心事であったと考えられるためである。

1-2. 整理および分析の方法について

ところで、これまでの大学職員調査を整理し、分析するにあたっては、それぞれ、どのような方法で行うべきであろうか。

まず、整理については、学問分野の一種である「大学職員論」の整理法に従うべきである。大学職員論は、その名を題目に掲げる書籍や論文集等¹⁾を参照すると、「大学職員」に関する議論を扱う学問と定義できる。すなわち、大学職員論は、経済学・心理学のような、対象世界への接近の方法である「ディシプリン」を特定化する学問ではなく、経営学・教育学のような、対象世界そのものである「領域」を特定化する学問の一種であるといえる（榊原 2013：14）。このような特徴を持つ大学職員論の整理法に従い、これまでの大学職員調査を整理する。

続いて、分析にあたっては、これまでの大学職員調査の調査票を確認して、具体的にどのような「大学職員に必要な能力」および「能力開発の方法」が、選択肢等にて言及されているかを明らかにすることからはじめる。そして、それらを時系列に沿って分析することで、経年変化の様子を確認し、大学環境の変化や直面する課題などの外部要因の変化と照らし合わせることで、その変化の要因を考察する。併せて、今後、どのような大学職員調査を実施することが求められるかについても考察・提案する。

1-3. 本稿の対象となる「大学職員」の定義

さて、整理・分析を進めるに先立ち、ここで、本稿で扱う調査の対象となる「大学職員」の定義について確認しておきたい。前項で、大学職員論は大学職員を対象領域とする学問であると述べた。しかし、大学職員論の対象となる「大学職員」の範囲・定義については、研究者間でもその定義が一意に定まっていないのが現状である（大場 2014：94-5）。それは、羽田（2010）の指摘するとおり、人事権を持つ副学長レベルから、単純作業を担当する末端の職員まで、多様な存在によって大学運営が担われていることが主な原因であろう（羽田 2010：36）。

先行研究における「大学職員」の定義は、①実際の業務内容に基づく定義、②法令の規定に基づく定義、に大別することができる。「事務職員」という語が用いられる場合は、「事務」という業務に着目しているため、前者の方向性に基づくものと考えられる。後者の定義に基づく論考には、館（2008）などがあり、その中では、学校教育法上は事務職員も教員も、同じ「職員」というカテゴリに属することが指摘されている（館 2008：61）。

本稿では、①の実際の業務内容に基づく定義を採用する。前節で引用した山本（2013）の指摘の通り、大学職員論が扱う課題の特性からは、現実・実態を反映した定義の方がふさわしいと考えられるからである。また、近年盛んな「大学経営人材」や「高度専門職」に関する議論を大学職員論に含めるため、大学職員の範囲をなるべく広くとることとする。具体的には、大学で行われている業務のうち、教員特有のものと考えられる「研究および教育の実施」を担当していない者を、大学職員と定義する。つまり、教育職出身であっても、その職務上、「研究および教育の実施」が免除されている者に関する議論は、大学職員論の対象として扱うものとする。

1-4. 本稿の構成について

次節以後の本稿の構成は次の通りである。第2節では、大学職員調査の整理・分析に先立ち、先行研究のレビューを行う。そして、第3節では大学職員調査の整理を、第4節では分析を実施する。第5節では、本稿における成果および課題等について述べる。

2. 先行研究レビュー

2-1. 大学職員調査の整理方法について

本項では、大学職員調査を整理するために参照すべき先行研究のレビューを行う。

これまでには、どのような観点から大学職員論の分類がなされてきたのだろうか。大場（2014）は、大学職員論を位置づけるにあたり、金子（2012）に基づき、「制度と組織」「内容・課程」「社会的機能」という「高等教育研究の問題領域」をさらに細分化した分類（表1）を掲げている（大場 2014：96）。これは、大学職員論の研究対象を、高等教育論の枠組みを用いて整理しようとする方法である。

また、山本（2013）では、これまでの大学職員論は、大きく「職員の学内外での立場の向上あるいは位置づけの確立」「それにふさわしい能力開発ないし複雑高度化する大学経営を

表 1. 高等教育の問題領域

①制度と組織	●制度政策	大学制度・学位制度
	●組織	政策、財政、大学評価
	●経営	大学のガバナンス、組織、経営
②内容・過程	●教育理念	教育理念、カリキュラム、大学教育、一般教養
	●教育プラクティス	入学試験、学習行動、大学院教育、学位取得
	●学生	大学教員、学生
③社会的機能	●人材養成	就職、大卒労働市場
	●高等教育機会	機会均等性、地域格差
	●社会連携	産学連携

出典：金子（2012） 58頁より

担うに必要な職能開発のあり方」という二つの観点から進められ、発展を遂げてきた、と、まとめられている（山本 2013：8）。これらの観点は、前者が大学職員の「活用」に関する議論、後者が大学職員の「育成」に関する議論とみることができる。つまり、山本（2013）によると、大学職員論は、その発展の過程から、「活用」と「育成」の議論に整理することができる。

そして、社会現象の調査においては、研究対象の単位である「分析単位」について、「ミクロ」と「マクロ」という一般的な整理方法が存在する。前者は、個人から十数人程度の集団を扱うものであり、後者はそれ以上の組織を扱うものである（榊原 2013：24）。大学職員調査も社会現象の調査の一種であり、本稿でも利用できる整理法といえる。

2-2. 大学職員の能力開発に関する議論について

本項では、大学職員の能力開発を考えるにあたり参照すべき先行研究のレビューを行う。前節にて、大学職員の能力開発等に関する議論が盛んになったのは1990年代後半であると述べたが、それにはどのような背景があったのだろうか。それを明らかにするため、まずは、高等教育にかかる各種答申をみてみよう。

1998年に「21世紀の大学像と今後の改革方策について」という答申が大学審議会から出された。その副題「競争的環境の中で個性が輝く大学」が示すとおり、20世紀末から21世紀初頭は、大学間の競争を通じた教育・研究の改革が推進された時期である（大学審議会 1998）。そして、2005年に中央教育審議会から出された「我が国の高等教育の将来像」において、高等教育機関の運営のためには、各種専門人材の内部育成や外部登用を通じた人材確保が重要であることが指摘された（中央教育審議会 2005）。さらに、中央教育審議会による2008年の答申「学士課程教育の構築に向けて」では、「大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発（スタッフ・ディベロップメント、SD）はますます重要（中央教育審議会 2008：41）」になってきていると、ついに大学職員の職能開発の重要性が明記されることとなった。

このように、大学職員の職能開発が重要視されるようになった主要因としては、大学を取り巻く外部環境の変化が考えられる。実際に、金子（2005）も、現在の大学は、「大学職員数の減少」「大学活動領域の拡大・変化」「大学の経営機能の強化への要求増大」という環境の変化に見舞われており、その環境変化に対応するためには、「業務の効率化」「専門知識の範囲拡充・深化」「部局レベルでの経営機能強化」が必要であるため、その実現の手段であるSD（Staff Development）の重要性が主張されている、と、当時の状況をまとめている（金子 2005：11-2）。その流れは、その後も留まることはなく、現代の大学の機能は、先端的な学術研究から実践的な職業教育まで非常に幅広くなっており、その運営は、高度な知識や迅速な判断が求められる、厳しいビジネスのような世界に入ろうとしている、と、指摘されている（山本 2012：17）。

そして、大学職員の能力開発が重要視されるようになるにつれ、大学職員に求められる役

割も変化してきた。かつての大学職員は「新しい仕事にチャレンジする意欲に乏しい」「法令や学内規則に囚われるあまり、柔軟な発想ができない」などと批判されてきた(山本2012:135-6)。しかし、大学運営における大学職員の重要性が認識されるに伴い、大学職員は、大学運営管理における意思決定と執行に参画するプロフェッショナル(原2005:46)、戦略策定・実践のリーダー役やマネジメント機能の担い手(藤田2008:32)となることが求められるようになった。

そして、2015年の中央教育審議会・大学教育部会における資料「大学運営の一層の改善・充実のための方策について」においても、大学運営における大学職員の重要性と、その能力開発の必要性が引き続き提唱されている。同資料内では、管理運営や教学・学習支援などの分野について、専門的知見を有する職員を備えることの重要性が指摘されており、その方策として、雇用条件の整備や、「SDの義務化」などが挙げられている(中央教育審議会大学分科会2015)。

このように、大学職員の能力開発については、大学を取り巻く環境の変化に伴って、その重要性が認識されるようになってきた。さらに、それと同時に、大学職員に求められる役割についても変化してきた。そして、それらについて、各種審議会の答申や大学教職員の論考等において、20年近くにわたり議論・提言がなされてきたことが確認できた。

3. 大学職員調査の整理

3-1. 大学職員調査の整理方法について

前節では、大学職員論の整理方法として、大場(2014)の、高等教育の問題領域に基づく整理方法、山本(2013)の、大学職員論の発展過程に基づく「活用」「育成」という整理方法、そして、榊原(2013)にて紹介されている、社会現象の調査一般に通ずる「ミクロ」「マクロ」という整理方法を挙げた。本稿では、これらのうち、山本(2013)および、榊原(2013)の方法を用いて大学職員調査を整理したい。その理由は、以下のとおりである。

まず、大場(2014)と山本(2013)の整理方法は、調査トピックの観点からの整理に利用できる。ここで、本稿の目的には、大学職員調査の整理だけでなく、それを踏まえて、最終的に「大学職員に必要な能力」と「能力開発の方法」という調査トピックについての分析を行うことも含まれる。その目的に照らして考えると、分析対象となる調査トピックをより明確に分離して整理するためには、大場(2014)よりも山本(2013)の整理方法の方が適切といえる。

そして、榊原(2013)の「ミクロ」「マクロ」という整理方法は、調査対象の観点からの整理に利用できる。大学職員調査の調査対象に対して、「ミクロ」「マクロ」という整理方法を用いると、大学職員調査は、大学職員個人に対して調査を行ったものと、大学組織に対して調査を行ったものに大別できる。以後、前者を「個人調査」、後者を「組織調査」と呼ぶ。大学職員の「活用」「育成」を論ずるときには、職員個人の観点と、大学組織の観点の双方からなされることを考えても、この整理方法は適切であるといえる。

3-2. 整理の結果

前項では、大学職員調査を、調査トピックの観点から「活用」「育成」に、調査対象の観点から「個人調査」「組織調査」に整理するとした。本項では、その整理方法に基づき、これまでの大学職員調査を整理する。

前項での方法に基づき、これまでの大学職員調査を整理したものが表2である。これは、上部に組織調査を、下部に個人調査をまとめ、組織調査と個人調査のそれぞれで、各調査を実施時期の時系列に沿って並べてある。さらに、各調査の行には、調査実施者や調査対象の詳細、調査対象数と調査回答数・回収率、そして、各調査トピックに属する質問項目が、それぞれの調査票に含まれているかどうかが含まれている。

対象となった大学職員調査は、2014年以前に各種学会誌や紀要等にて調査項目等の概要が発表されたもの、合計32件である。そのうち、組織調査は15件、個人調査は17件であった。表2から、「大学職員に必要な能力」については、組織調査15件中の9件、個人調査17件中の7件で、「能力開発の方法」については、組織調査15件中の9件、個人調査17件中の9件で問われており、両調査トピックはともに、これまでの大学職員調査における中心的な関心事であったことがわかる。

4. 大学職員調査の分析

前節にて、これまでに実施された大学職員調査を表2の通り整理した。本節では、これらの調査がどのような関心のもとに実施されたのかを明らかにし、また、今後必要となる調査を提案するために、各調査トピックに含まれる質問項目の具体例を見ていくこととする。

4-1. 大学職員に必要な能力について

表3は、これまでの大学職員調査における「大学職員に必要な能力」を問う調査項目において、選択肢等として挙げられている能力を、調査ごとにまとめた一覧表である。

調査ごとに選択肢等の数は異なるが、ほとんどの調査に、「専門的な知識」「外国語能力」「業務処理能力」「対人関係・折衝能力」「企画立案・課題解決能力」「情報分析・処理能力」という項目を見出すことができる。このことから、これらの能力は大学職員にとって必要なものであろうという予測・仮説を、多くの調査実施者は共通して持っており、それは10年以上も続く普遍的なものであることがわかる。

その他の特徴的な傾向として、「大学関係の知識」が、近年の調査から質問項目に含まれるようになってきていることを指摘できる。「専門的な知識」が、初期の調査から選択肢に含まれていることを考えると、中央教育審議会（2005）でも言及された「専門性の向上」という初期から存在するテーマへの反動として、専門性を発揮するにあたっての基礎となる「大学関係の知識」の存在が見直されつつあるのではないかと推測される。

また、表の下方に存在する、具体的な知識・スキルではない「意識」を見てみると、「業務への前向きな姿勢」「非公務員的な意識」「誠実さ・倫理観」が共通項として見出せる。こ

表3. 先行調査の調査票項目にみられる、「大学職員にとって必要な能力」のまとめ

【項目】	調査名	O人専99_04	O宮村02	O経経06	I専大06	I専大10	I山本10	O岩崎USD	I藤原11	I安田12	O安田14	
知識・その他	大学関係の知識			大学関係知識		大学についての幅広い知識 日本の各職種の知識	大学関係知識	大学目標の理解	大学関係の知識 政策・受給動向			
	専門的な知識	専門的知識・能力	専門知識	専門的知識 業務上の知識	法令知識 財務知識 教務知識	就業態についての専門知識		専門知識	業務上の専門知識			
	一般的な知識	社会常識、社会経験					外国語能力		一般常識・知識			
	外国語能力	外国語能力						語学力		外国語能力		
	業務処理能力	対応能力	円滑な業務遂行力	新担当業務の処理能力 業務の工夫・改善 業務改革力			新担当業務の処理能力 既存業務の処理能力		事務処理能力 文書作成能力			
	その他	高い資質 実績 セネラリスト										
	対人関係・折衝能力	コミュニケーション能力	協調力 非暴力	対外的折衝能力	コミュニケーション能力 合意形成力				ITスキル 学生支援力 教員支援力	ITスキル 学内外調整・交渉能力	人間ネットワーク	
	リーダーシップ	リーダーシップ	リーダーシップ								リーダーシップ	
	マネジメント能力	マネジメント能力	マネジメント能力									
	アレクサレーション能力	問題解決、政策提案能力	問題解決、提案力									
スキル	企画立案・課題解決能力	企画立案能力	企画立案能力	企画立案能力								
	情報分析・処理能力	情報収集・調査・分析能力 情報処理能力	情報収集力 情報分析力	情報収集能力 情報分析力	情報収集力 情報分析力	データを収集し、分析する能力			情報収集・分析・活用能力	情報収集・分析力		
	業務視野の広さ	広い視野と先見性										
	ストレス耐性	チャレンジ意欲 目標達成意欲 懸命な努力	やる気									
	業務への前向きな姿勢	目標達成意欲 懸命な努力										
	非公務員的な意識	企業家意識 企業のノウハウ										
	コンプライアンス	強い健全な精神										
	成長意欲	使命感と自覚性										
	自律・主体性	使命感と自覚性										
	その他	柔軟性、断断的な発想										
意識	業務視野の広さ	広い視野と先見性										
	ストレス耐性	チャレンジ意欲 目標達成意欲 懸命な努力	やる気									
	業務への前向きな姿勢	目標達成意欲 懸命な努力										
	非公務員的な意識	企業家意識 企業のノウハウ										
	コンプライアンス	強い健全な精神										
	成長意欲	使命感と自覚性										
	自律・主体性	使命感と自覚性										
	その他	柔軟性、断断的な発想										
	業務視野の広さ	広い視野と先見性										
	ストレス耐性	チャレンジ意欲 目標達成意欲 懸命な努力	やる気									
業務への前向きな姿勢	目標達成意欲 懸命な努力											
非公務員的な意識	企業家意識 企業のノウハウ											
コンプライアンス	強い健全な精神											
成長意欲	使命感と自覚性											
自律・主体性	使命感と自覚性											
その他	柔軟性、断断的な発想											

出典：調査項目をもとに著者作成（一部項目名を言い換え、短縮している）

れらは、一般企業の新卒採用にあたっても重視されているものである（日本経済団体連合会2014：4）。このことは、山本（2012）で述べられていたように、大学は厳しいビジネスの世界に入ろうとしており、チャレンジ精神と柔軟な発想が欠如しているとされる、かつての大学職員像が批判されている現状とも整合的であるといえる。

以上より、大学職員に必要な能力について、初期は専門性が重視されていたが、現在では一般的な大学関係知識の必要性が見直されていること、また、意識面では、一般企業の社員と同様のものが求められている状況を見出すことができた。

さて、以上の分析は、質問項目に見出せる能力の種類についての分析であった。すなわち、「何」が問われているかという観点からの分析である。ところで、それらの能力は「どのように」問われているのだろうか。調査票を詳細に見ると、先行調査の以下の欠点を指摘できる。すなわち、①個別の能力の重要性等については問われているが、能力間の「関係」がどのようになっているかは問われていない。多くの業務遂行は、単独の能力だけで完遂するものではなく、いくつかの能力が複合的に活用されるものであると考えられる、②能力の重要性等について、個人または組織の認識については問われている。しかし、それらの能力が実際の業務遂行にあたり、どのように、そして、どのくらい利用されているかは問われていない。

4-2. 大学職員の能力開発法について

表4は、大学職員の能力を開発するための各種方法について、これまでの大学職員調査の選択肢等に挙げられているものを、調査ごとにまとめた一覧表である。組織調査においては、これらの方法を用いた能力開発制度が存在するかが問われていることが多く、個人調査においては、これらの方法が能力開発に効果的かどうか問われていることが多い。これは、それぞれの調査の性質および目的の違いに由来すると考えられる。

それでは、まずは多くの調査に共通する項目を見ていこう。「大学院」に関する質問項目は、年代を問わずほとんどの調査に含まれていることがわかる。これは、調査実施者の多くが、大学職員向けの「大学院」関係者あるいは関係組織であるためと考えられる。また、「学内研修」「学外セミナー」「自己啓発」についても、ほとんどの調査に含まれており、普遍的な能力開発の方法と見なされていることがわかる。

次に、年代ごとに特徴的な項目があるかを見てみよう。「OJT」関連項目は、比較的初期の調査に多く含まれていることが見て取れる。次に、人事制度に目を向けてみると、「ジョブローテーション」「異動」については初期から現在まで万遍なく問われているが、近年の調査になって、「プロジェクト型業務」「メンター制度」、異動の「学内公募制度」に関する質問項目が見られるようになってきている。これらは、「大学職員の能力開発やキャリア構築の主体は組織か個人か」ということに関する大学業界の意識が、前者から後者に移行していることの表れと解釈できる。

このように、大学職員の能力開発の機会およびキャリア構築の主体への意識が、組織から

表4. 先行調査の調査票項目にみられる、「大学職員の育成方法」のまとめ

調査名 【項目】	I職E95、08	O人事99、04	I山本01	O広島03	I職員03	O財経06	O産能06	I山本07	I東大06	O私学09	I東大10	O若手10	O若崎10SD
OJT	OJT 高度仕事経験 責任ある仕事	OJT		OJT				改善点を考える					OJT
異動・キャリア	ジョブローテーション CDP	ジョブローテーション CDP			人事異動		自己申告制度 学内公募制度 学内FA制度				適切な異動 キャリアアプラン ポスト学内公募 プロジェクト業務 スタッフポータル メンター制度	ジョブローテーション キャリアアプラン ポスト学内公募 プロジェクト業務 スタッフポータル メンター制度	
学外出向	他大学・機関等 企業への派遣	学外出向								他大学等出向		人事交流	学外出向
海外研修	海外留学	海外研修							海外研修	海外研修			
学内研修		学内の研修	既採用職員研修	学内プログラム	学内研修	学内研修	体系的研修		学内研修	学内研修	学内研修	学内研修	学内研修
	部署別研修								全員参加研修		学内研修		
	階層別研修	階層別研修							部署別研修				
									階層別研修				
									新人研修				
									テーマ別研修				
学外セミナー等	学外研修	セミナー・研修会	セミナー		外部団体研修	諸機関セミナー		研修派遣	関係団体研修	外部団体研修	関係団体研修		セミナー・研修会
	大学院	大学院	大学院		大学院	大学・大学院		大学院で学ぶ	大学院	大学院	大学院	大学院	大学院
通学・通信教育						職員養成コース 専門学校			大学		大学		
	通信教育			通信教育		通信教育			通信教育		専門学校		
学外勉強会					情報交換会			研究会等				職員勉強会	
自己啓発	自己学習	自己啓発援助	自己開発		自己研さん	自己啓発奨励	自己啓発奨励	経費補助	自学自習	費用の補助	自己啓発奨励	自己啓発支援	自己啓発奨励
その他		研究休暇	役割分担見直し			管理職選抜制度	表彰制度			個人計画研修			
		国内留学				複線型人事制度	専門資格						

出典：調査項目をもとに著者作成（一部項目名を言い換え・短縮している）

個人に移行している現状を見出すことができる。つまりは、大学職員の成長像について、組織が管理できるような同質的なキャリアを一律に歩むという従属的なものから、多種多様なキャリアが存在し、それを個人が選択する、という主体的なものに変化しつつある状況を推測できる。このことは、金子（2005）等に見られる、ある分野のプロフェッショナルとなりうるような、高い専門性を備えた大学職員が求められるようになっていく現状とも整合的といえる。

さて、前項同様に、これらの質問項目が、調査票において「どのように」問われているかを見てみよう。すると、先行調査について、以下の欠点を指摘することができる。すなわち、①組織調査においては、それぞれの能力開発方法について、制度が用意されているかという「有無」のみを問うているものが大半であり、各方法の「効果」については問われていない、②個人調査については、各能力開発法の効果について問うている調査もあるが、能力開発方法と向上した能力の関係については問われていない。

4-3. これからの大学職員調査について

4-1. および4-2. の末尾にて、これまでの大学職員調査における各項目の「問われ方」を確認し、これまでの調査の不足点を指摘した。その結果から、これまでの調査は、いわゆる「実態調査」であったことがわかる。山本（2013）の指摘する通り、実態把握は重要であり、大学職員論の草創期には、それを明らかにすることが最重要事であったのだろう。しかし、20年にもわたる研究の中で、大学職員の实態については、すでに数々の議論・調査が実施されている。

よって、大学職員の能力開発の研究を進めるため、今後は、能力同士や、能力と能力開発法の関係性について、その相関・因果関係を明らかにすることを目的に設計された調査が求められるのではないかと。それは、たとえば、部署ごと・職階ごとに、業務遂行のためどのような能力を使用しているか、高い能力を備えた大学職員が、どのような経験を通じて能力向上を果たしてきたのか、ということ明らかにするためのアンケート調査・インタビュー調査等である。

5. 本稿のまとめ

本節では、まず、本稿における成果をまとめる。そして、本稿の限界について説明するとともに、今後の大学職員調査および大学職員研究への示唆を述べる。

5-1. 本稿の成果

本稿における成果は、主に以下の三点にまとめられる。

第一に、「活用」「育成」および「個人調査」「組織調査」という基準を用いて、これまで実施された大学職員に関する調査の整理を行った点が挙げられる。これまでに、このような包括的かつ体系的な整理はなされたことがなく、本稿にて作成された一覧表（表2）は、

今後の同種の調査研究にあたって貢献をなすものと考えられる。

第二に、これまでの調査トピックのうち、「大学職員に必要な能力」と「大学職員の能力開発の方法」を取り上げ、その具体的な項目の時系列分析を行った点が挙げられる。これにより、これまでの大学職員調査における、「近年にみられる大学一般知識の重視」「年代を問わない非公務員の意識の重視」「個人による主体的なキャリア構築・能力開発への転換」といった、多くの調査実施者に共通する意識を見出すことができた。

第三に、これまでの大学職員調査を踏まえて、今後実施されるべき大学職員調査についての提案を行った点が挙げられる。これまでの大学職員調査は、大学職員の能力開発等にかかる実態を明らかにするために設計された調査であり、調査結果の分析も、それぞれの項目単独での傾向を示唆するにとどまっていた。しかし、今後は、現実的・実地的な課題の解決のため、能力開発にかかる各種変数間の相関・因果関係を明らかにすることを目的に設計された調査の実施が提案された。

5-2. 本稿の限界およびまとめ

本稿の限界については、以下の二点を挙げたい。

第一に、分析対象とした調査トピックの限定性が挙げられる。本稿では、紙幅の都合もあり、「大学職員に必要な能力」と「大学職員の能力開発の方法」という2つの調査トピックに限定して、項目分析を行った。しかし、表2からも明らかなように、「職員の採用」や「自己啓発」、「職員評価制度」など、他にも多くの大学職員調査に共通する調査トピックは存在する。これらの調査トピックについては、稿を改めて分析する必要があるだろう。

第二に、今後の調査の方向性に関する提言はなされたものの、調査内容・方法等についての具体的な議論には至ることができなかった点が挙げられる。概して、調査の実施にあたっては、準備および実施のために多大な人力と費用を要するものである。これらは簡単に用意できるものではないが、大学職員論の発展のため、実施の方法を模索していきたいと考えている。

以上、本節では、本稿の成果および限界点について述べた。大学職員の能力開発については、今後も議論が重ねられていくべきものである。本稿が、同分野における今後の研究の進展に少しでも貢献できたことを願ってやまない。

注

1) 大場 (2014)、公益財団法人大学基準協会 (2014)、篠田 (2004)、大場・山野井編 (2003) など

引用 (参考) 文献

足立好弘, 1996, 「出世は望まず、評価はされたい大学職員の複雑な心境」『大学職員ジャーナル』1996年度版: 14-29.

- 中央教育審議会, 2005, 『我が国の高等教育の将来像 (答申)』 (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05013101.htm, 2015.11.15)
- 中央教育審議会, 2008, 『学士課程教育の構築に向けて (答申)』 (http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afeldfile/2008/12/26/1217067_001.pdf, 2015.11.15)
- 中央教育審議会大学分科会, 2015, 『大学運営の一層の改善・充実のための方策について (案)』 (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/_icsFiles/afeldfile/2015/07/22/1360159_03.pdf, 2015.11.15)
- 大学事務組織研究会, 2009, 「全国「私立大学事務組織実態調査」の報告」『大学事務組織研究』創刊号: 111-37.
- 大学事務組織研究会, 2013, 「第2回 全国「私立大学事務組織実態調査」の報告」『大学事務組織研究』第3号: 105-36.
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ, 2000, 「1999年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」『大学行政管理学会誌』第3号: 79-100.
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ, 2004, 「2004年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」大学行政管理学会「大学人事」研究グループ企画・編集『大学人事研究』学校経理研究会: 225-53.
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ, 2009, 「2008年度大学教職員人事評価制度に関する調査結果概要」大学行政管理学会「大学人事」研究グループ企画・編集『大学人事研究II』学校経理研究会: 175-94.
- 大学経営・政策研究センター, 2010, 『大学事務組織の現状と将来—全国大学事務職員調査—報告書』 (<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/resource/shokuin-chosa.pdf>, 2015.11.15)
- 大学審議会, 1998, 『21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—(答申)』 (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/old_chukyo/old_daigaku_index/toushin/1315932.htm, 2015.11.15)
- 大学職員フォーラム, 2009, 「評価をされて出世もしたい、しかし現状の大学改革へは不満が・・・」『大学職員ジャーナル』2008年度版: 14-27.
- 藤田幸男, 2008, 「職員の育成—私大連の試み」『IDE 現代の高等教育』499: 31-5.
- 藤原久美子, 2014, 「大学職員における大学院教育の有用性に関する一考察」『大学行政管理学会誌』第17号: 95-102.
- 福留 (宮村) 留理子, 2004, 「大学事務職員の専門職化に関する全国私立大学調査」大場淳編『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究』: 51-79.
- 羽田貴史, 2010, 「高等教育研究と大学職員論の課題」『高等教育研究』第13号: 23-42.
- 原邦夫, 2005, 「大学行政管理学会の役割について」『IDE 現代の高等教育』469: 44-9.
- 岩崎保道, 2014a, 「大学におけるSD (Staff Development) の現状—アンケート調査分析を中心として—」『高知大学教育研究論集』18: 27-34.
- 岩崎保道, 2014b, 「大学における職員評価の現状—設置者別にみた特徴と課題—」『大学教育研究ジャーナル』11: 56-62.
- 各務正・布施芳一・田中雅幸, 2004, 「調査の意義と概括」『大学行政管理学会誌』第7号, 87-96.
- 亀谷純, 2012, 「大学組織の意思決定における職員参加の程度と満足感: 仙台圏私立大学職員のケース」『宮城学院女子大学研究論文集』114: 225-50.
- 金子元久, 2005, 「大学のスタッフディベロップメント—必要性と可能性—」『IDE 現代の高等教育』469: 11-7.
- 金子元久, 2012, 「高等教育論」『日本労働研究雑誌』621: 58-61.
- 木村太祐・相馬敏彦, 2013, 「大学運営に影響を及ぼす革新的な行動に関する実証的研究—大学職員の行動に着目して—」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』16: 393-8.

- 国立大学財務・経営センター研究部, 2007, 『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・経営センター研究報告第10号.
- 公益財団法人大学基準協会, 2014, 『『大学職員論叢』編集規程』(http://www.juaa.or.jp/images/publication/pdf/article_determination.pdf, 2015.11.15)
- 宮澤文玄, 2010, 「韓国の大学職員における職能開発に関する実証研究」『大学行政管理学会誌』第13号: 39-51.
- 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号: 271-86.
- 中島英博, 2012, 「大学職員の業務と育成の特徴に関する実証分析」『大学・学校づくり研究』第4号: 285-94.
- 日本経済団体連合会, 2014, 「新卒採用(2014年4月入社対象)に関するアンケート調査結果」(https://www.keidanren.or.jp/policy/2014/080_kekka.pdf, 2015.11.15)
- 大場淳, 2014, 「大学職員研究の動向—大学職員論を中心として—」『広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集』46: 91-106.
- 大場淳・山野井敦徳編, 2003, 『大学職員研究序論(高等教育研究叢書74)』広島大学高等教育研究開発センター.
- 小貫有紀子, 2007, 「第4章 大学職員の流動及び意思決定への参画に関する一考察—アンケート調査の結果から」『SDの制度化に関する研究』COE研究シリーズ 30: 63-84
- 榊原清則, 2013, 『経営学入門(上)第2版』日本経済新聞出版社.
- 産業能率大学総合研究所, 2007, 『『大学職員を対象とした人材育成』実態調査報告書』(http://www2.obirin.ac.jp/ktorii_/daigakuinjihoukusyo.pdf, 2015.11.15)
- 私学高等研究所, 2010, 『財務、職員調査から見た私大経営改革』私学高等教育研究叢書.
- 篠田雅人, 2011, 「職員調査にみる大学経営人材育成の現状と課題—私立大学職員に着目して—」『大学経営政策研究』第1号: 239-53.
- 篠田道夫, 2004, 『大学職員論—経営革新と戦略遂行を担うSD』地域科学研究会.
- 館昭, 2008, 「大学職員論」『IDE 現代の高等教育』499: 60-6.
- 寺崎昌男, 2010, 「大学職員の能力開発(SD)への詩論—プログラム化・カリキュラム編成の前提のために—」『高等教育研究』第13号: 7-21.
- 山田達雄, 1978, 「大学の管理運営に対する大学事務職員の意識と意見」『IDE 現代の高等教育』202: 52-61.
- 山本眞一, 2002, 『大学の構造転換と戦略』ジヤース教育新社.
- 山本眞一, 2003, 「大学職員アンケート調査から」『文部科学教育通信』No.77: 238-9.
- 山本眞一, 2008, 「大学事務職員の能力開発—より良い大学経営のために—」『広島大学高等教育研究開発センター 大学論集』第39集: 1-14.
- 山本眞一, 2012, 『大学事務職員のための高等教育システム論(新版)—より良い大学経営専門職となるために』東信堂.
- 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』第1号: 5-13.
- 山本眞一編, 2013, 『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)』広島大学高等教育研究開発センター.
- 安田誠一, 2014, 「大学職員が社会人大学院で身につけた能力—桜美林大学大学院修士生へのアンケートからの考察—」『大学アドミニストレーション研究』第4号: 21-34.
- 安田誠一, 2015, 「大学職員の能力開発における大学院教育の位置づけ—大学人事部への調査からの考察—」『大学アドミニストレーション研究』第5号: 107-20.
- 吉田信正, 1998, 「大学職員の仕事に関するアンケート調査結果の概要」『大学行政管理学会誌』第1号: 43-51.
- 若手編集委員会, 2010, 「『事務系職員の人材育成・人事制度に関する調査』の概要」『大学マネジメント』OCT2010 (Vol.6, No.7): 16-25.