

日本の大学職員はどのような業務にどのくらい従事しているのか？ —「全国大学事務職員調査」の二次分析から—

木村 弘志

【要旨】

これからの日本の大学職員には、大学経営への参画度合を高め、より高度な職務を遂行することが期待されている。しかし、日本の大学職員が実際にどのような業務に従事しているのかは、これまで十分に明らかにされてこなかった。本研究で行った「全国大学事務職員調査 (2010年実施)」の二次分析から得られた主要な結果は以下のとおりである。(1) 職位が上がるにつれて、定型的業務のウエイトが下がり、調整・意思決定業務のウエイトが高まる、(2) (1)の傾向は、業務分野間や勤務先大学の設置形態間で異なる、(3) 若年層の男女間で、業務配分に違いがみられる。今後は、最新データとの比較や、職務遂行の実態についての更なる研究が求められよう。

キーワード：大学職員、職務、業務内容、大規模調査、二次分析

1. 研究の目的とその背景

本研究の目的は、日本の大学職員が従事している業務の内容を、職位・業務分野およびその他属性ごとに明らかにすることにある。

近年、日本の大学経営において、大学職員という人的資源が注目されるようになってきた。その背景には、大学経営の複雑高度化があるとされる。高等教育が本質的に高コスト構造であることに加えて、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、大学間競争の激化など(山本清 2010: 20, 山本眞一 2013: 5-6, 大場 2014: 93)から、大学経営は、かつてのように教員出身の管理職が片手間に行いうるものではなくなったといわれている。今では、大学経営は、大学経営に関する高度な能力を備え、大学の管理・経営に専念する大学経営人材によって行われるべきものとなっている(長田 2014: 7)。そして、これまでに比べてより高度な職務を担うべき大学経営人材は、日本においては当面のところ大学職員の中から養成することが妥当と考えられている(増田 2010: 27, 山本眞一 2012: 22)。

このような状況の変化を受けて、平成28年3月には大学へのスタッフ・ディベロップメント機会提供の義務化、平成29年3月には大学運営における教員・職員の適切な役割分担と協働体制の確保が、大学設置基準等の改正により明確化された。これらの改正を、これまで「大学職員論」の中心となってきた観点(山本眞一 2013: 8)からみると、後者は職員の立場向上と位置づけの確立(以下「役割論」という、前者は向上した立場にふさわしい能力開発・職能開発(以

下「能力論」という観点に対応しているものと考えられる。

大学設置基準等の改正をふまえて、各大学には、教職の役割分担・協働の体制と、それに対応した能力開発の機会を、具体的に整備することが求められるようになった。しかし、その具体化にあたり参考とすべくこれまでの大学職員論の成果を振り返ると、具体化の基礎となるべき「大学職員の業務内容の実態」という観点からの研究が不足していることに気づかされる。

既述のとおり、これまでの大学職員論は、「役割論」とそれに基づく「能力論」という観点から進められてきた。この「役割論」は、「理念的であり、現場の大学職員の実際の職務や役割、また大学組織に必ずしも適してはいない」との指摘（檜森 2010: 33）もあるように、具体的な議論であったとはいえない。確かに、具体的でなかったため役割論が進展したという面もあるだろう。しかしこれに対し、教職の連携・協働や職員の能力開発は、業務分野ごとの業務の特徴をふまえて行うべきと提言されている（寺崎ほか 2010: 61）。さらに、職員に期待されているものは、業務分野間だけでなく、職位間でも異なっているとの指摘もある（本間 2005: 30）。つまり、大学設置基準等の改正への具体的対応は、抽象的な「役割論」ではなく、職位・業務分野ごとに異なる大学職員の業務内容の具体的な実態を基になされるべきと考えられる。

しかし、大学職員の、職位・業務分野ごとの業務内容の違いについては、先行研究では十分に明らかにされていない。両角（2015）では、大学職員の仕事ウエイトについて、職位別に分析がなされているが、同じ職位でも異なる業務分野に属する職員からの回答を一括して分析している点で、先の指摘には応えられていない。また、加藤毅（2017）では、大学職員の仕事に占める「定型的・標準化業務」「創造的業務」の割合が分析されているが、こちらも、職位別の分析はされているものの、業務分野ごとの違いは分析されていない。

また、特定の業務分野に焦点をあて、その業務内容を明らかにした先行研究には、国際教育交流分野における渡部・星野（2016）や、研究支援分野における河原崎ほか（2009）などが存在する。しかし、日本の大学職員は、専門職的な大学職員像が確立している他国と比べて対教員の人数比が少なく、専門職化する余裕はないと指摘されている（山本眞一 2008: 88）。そのため、ほとんどの大学職員は、分野を越えた人事異動を通じて多様な業務に従事する（加藤尚子 2012: 142）。これらをふまえると、職位・業務分野ごとの業務内容は、業務分野間で比較可能なよう、共通した基準で明らかにされるべきものと考えられる。しかし、特定の業務分野を対象としたそれらの先行研究では、横断的に比較できるような形で業務内容が明らかにされてはいない。

このように、大学職員の業務内容の実態は、先行研究により十分に明らかにされてきたとはいえない。よって、本研究は、異なる職位にある、異なる業務分野の大学職員が、具体的にどのような業務に従事しているかを明らかにすることを目的とする。

あわせて、本研究では、職位・業務分野という組織間共通の分類だけでなく、大学職員個々の属性という観点からも業務内容の違いを明らかにする。具体的には、以下の理由から、職員の「性別」「勤務先設置形態」による違いにも注目する。まず、男女共同参画社会の実現に向けた指標の一つとして、管理職に占める男女比率の適正化がある。ここで、管理職の成長を促すような業務上の各種経験は、それぞれ類似した過去の経験の有無により規定されるという、経路依存

性の存在が明らかにされている(松尾 2013: 136)。そうすると、職位が低い時期の業務内容に性別間で違いがあるならば、一方の性別の大学職員は、管理職として必要な経験を積めておらず、今後も積めない可能性がある。よって、その違いの有無を確認することには意義があると考えられる。さらに、設置形態間での違いの有無を明らかにすることで、「大学職員の業務」と、国公私立大学職員を一括して論ずることの可否を判断できると考えられる。

2. 研究の方法

2.1 本研究の分析に使用するデータ

前節で設定した目的のため、本研究では、「全国大学事務職員調査」¹⁾の個票データを用いた二次分析を実施する²⁾。同調査の実施は2010年であり、本研究実施時点で使用するデータとしてはやや古いものである。しかし、これまでに展開されてきた「役割論」や、1997年の大学行政管理学会の設立、2008年の学士課程答申におけるSDの推進提起などが、定型的業務が中心と見なされてきた1990年代以前の大学職員の業務内容(檜森2010)を、どのように変えてきたのかを明らかにしておくうえで、このデータを用いることには意義があると考えられる。

本研究では、同調査への回答者のうち、以下の条件をすべて満たす5,143名を分析の対象とする。まず、年齢が、「20歳台」「30歳台」「40歳台」「50歳台」にあてはまる回答者である(以下、20代～50代と呼ぶ)。回答者の年齢は、その職位・性別・勤務先設置形態との関係を確認するために用いる。次に、職位(役職)が、「管理職」「初級管理職」「一般専任職員(以下、一般職員と呼ぶ)」にあてはまり、さらに、性別が、「男性」「女性」にあてはまる回答者である。この操作により対象から外れた回答者は、年齢・職位・性別が無回答の者と、年齢が「60歳台以上」、職位が「役員」「嘱託・臨時」「派遣」「その他」にあてはまる者である。

2.2 使用する変数と、その集計結果

本研究で利用する変数と、その集計結果は以下のとおりである。

(1) 現在の性別・年齢・職位と設置形態

前項で述べたとおり、性別は男性、女性の2種類に、年齢は20代、30代、40代、50代の4種類に、職位は管理職、初級管理職、一般職員の3種類に分類される。これらの属性別回答者数をまとめたものが表1・表2である。表1より、回答者の年代ごとの男女比をみると、年代が上がるごとに回答者に占める男性の割合が増えていることがわかる。さらに、表2より、職位が上がるにつれても男性の割合が増えるが、その上昇幅は、表1における年代に応じた上昇率よりも大きいことがわかる。すなわち、少なくとも本調査回答者内では、女性よりも男性の方が、年齢上昇に応じた職位上昇の割合が高くなっているといえる。

(2) 現在従事している業務分野

「全国大学事務職員調査」では、回答者が現在従事している業務分野について、「総務・人事」から「その他」まで計12種類の分野が選択肢として挙げられている。現在従事している業務分野ごとの回答者数をまとめた表3からは、教務学生支援、総務人事、財務経理、入試広報の4分

野のみで、回答者全体の約8割を占めていることがわかる。この結果から、分析時には、回答者が現在従事している業務分野に若干の偏りがみられることに注意する必要がある。

なお、本研究では同じく「全国大学事務職員調査」の二次分析を行い、大学職員の人事異動の実態を明らかにした木村（2017）に倣い、総務人事、財務経理、経営企画、情報システム、施設管財、病院の6分野を「管理系」、教務学生支援、入試広報、国際交流、研究支援、図書館の5分野を「教育研究系」と分類する。なお、後者の分類は本間（2009）でいう「教育と研究に関わるセクション」とも共通している。

(3) 仕事内容のウエイト

「全国大学事務職員調査」では、現在の仕事内容として、「学生や教員への対応」「パターンが決まった職務の実施」「課題の分析・解決」「新規事業の企画・開発」「組織内での調整、合意事項」「意思決定・管理」の6つのタイプの業務が、①どのくらいのウエイトを占めているか（大きい、少しある、ほとんどない、からの選択）および、②これらの中でもっとも多くのウエイトを占めているもの（6タイプから1つだけ選択）、が問われている。なお、以下、それぞれの仕事内容を順に「学生教員対応」「定型業務」「課題分析解決」「事業企画開発」「調整合意形成」「意思決定管理」と呼ぶ。

2.3 分析の方法

本研究では、前節で設定した目的のため、前項で説明した変数を用いて、以下の分析を行う。なお、分析にあたっては、無回答のデータは欠損値として扱うものとする。

表1 回答者の性別・年齢別人数（設置形態別：人） 表2 回答者の性別・職位別人数（設置形態別：人）

	20代		30代		40代		50代		合計
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	
国立	164	152	233	175	263	106	257	71	1421
	51.9%	48.1%	57.1%	42.9%	71.3%	28.7%	78.4%	21.6%	
公立	28	28	73	48	96	53	97	26	449
	50.0%	50.0%	60.3%	39.7%	64.4%	35.6%	78.9%	21.1%	
私立	244	284	629	460	560	373	458	265	3273
	46.2%	53.8%	57.8%	42.2%	60.0%	40.0%	63.3%	36.7%	
合計	436	464	935	683	919	532	812	362	5143
	48.4%	51.6%	57.8%	42.2%	63.3%	36.7%	69.2%	30.8%	

	一般職員		初級管理職		管理職		合計
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	
国立	261	231	565	265	91	8	1421
	53.0%	47.0%	68.1%	31.9%	91.9%	8.1%	
公立	96	95	149	56	49	4	449
	50.3%	49.7%	72.7%	27.3%	92.5%	7.5%	
私立	717	903	585	359	589	120	3273
	44.3%	55.7%	62.0%	38.0%	83.1%	16.9%	
合計	1074	1229	1299	680	729	132	5143
	46.6%	53.4%	65.6%	34.4%	84.7%	15.3%	

表3 回答者が現在従事している業務分野（職位別：人）

	n	職位ごとの人数・割合			n	職位ごとの人数・割合		
		一般職員	初級管理職	管理職		一般職員	初級管理職	管理職
総務人事	1447	606	592	249	1652	815	576	261
	28.4%	26.4%	30.2%	29.3%	32.4%	35.6%	29.4%	30.7%
財務経理	561	237	258	66	398	202	121	75
	11.0%	10.3%	13.2%	7.8%	7.8%	8.8%	6.2%	8.8%
経営企画	225	92	86	47	72	36	22	14
	4.4%	4.0%	4.4%	5.5%	1.4%	1.6%	1.1%	1.6%
情報システム	104	43	40	21	185	80	79	26
	2.0%	1.9%	2.0%	2.5%	3.6%	3.5%	4.0%	3.1%
施設管財	142	55	61	26	214	84	93	37
	2.8%	2.4%	3.1%	3.1%	4.2%	3.7%	4.7%	4.4%
病院	24	9	12	3	78	33	21	24
	0.5%	0.4%	0.6%	0.4%	1.5%	1.4%	1.1%	2.8%

注：無回答は除く

分析①では、各仕事内容のウエイト（以下、「ウエイト」とのみ表記する）は、職位が上がっていくにつれて、どのように変化していくのかを明らかにする。既述のとおり、ウエイトは大きい、少しある、ほとんどない、の3種類から選択されている。各選択肢の回答割合を示すとともに、各選択肢を等間隔の尺度と見なして、順に2、1、0としたときの平均値（以下「ウエイト平均値」と呼ぶ）を比較して分析・解釈する。また、6種類の仕事内容の中でもっとも多くウエイトを占めているもの（以下、「高ウエイト」とのみ表記する）については、各仕事内容の職位間での回答割合の違いを示す。

分析②では、業務分野ごとに分析①を行い、業務分野間での違いを明らかにする。なお、本研究では、選択肢にある12分野のうち「その他」については分析対象から除くものとする。

分析③では、回答者の性別および勤務先大学の設置形態ごとに分析①②を行い、属性間で違いがあるのかをみる。ただし、前項で確認した通り、回答者が現在従事している業務分野には偏りがあり、属性間で比較するのに十分な回答者数が存在しない分野もある。よって、本分析では、回答者が300名以上である教務学生支援、総務人事、財務経理、入試広報の4分野に限定して比較を行うものとする。

3. 分析結果

3.1 分析①の結果

ウエイト平均値と高ウエイトの回答割合の職位変化に伴う推移をグラフ化したものが図1・図2である。

まずは図1・図2をもとに全体傾向をみていこう。図1より、学生教員対応では職位間でのウエイト平均値の変化はほとんどみられないが、定型的業務のウエイト平均値は職位が上がるほど減少していくことがわかる。そして、それら以外のウエイト平均値については、職位が上がるにつれて増加していることがわかる。また、図2より、職位が低い時期に高ウエイトを占めていた学生教員対応と定型的業務は、職位が上がるほど高ウエイトではなくなり、代わりに調整合意形成と意思決定管理が高ウエイトを占めるようになってきていることがわかる。

それでは、大学職員がどのような内容の仕事に従事しているのかを、ここからは職位別に詳しくみていこう。まず一般職員については、実に8割以上の回答者が、学生教員対応と定型的業務のどちらかを高ウエイトを占める仕事として挙げている。さらに、ウエイト平均値をみると、いずれも1.50以上と他の仕事に比べて高く、一般職員時代の大学職員は両タイプの仕事を主に行っていることがわかる。しかし、調整合意形成と課題分析解決も、高ウエイトを占める仕事として挙げられる割合は低いものの、ウエイト平均値は1.00に近く、一般職員時代からも少しずつそれらの仕事を行っていることがわかる。

続いて初級管理職であるが、まず高ウエイトの回答割合をみてみると、一般職員のほとんどの回答者が高ウエイトの仕事として挙げている学生教員対応と定型的業務の割合が下がり、その代わりに調整合意形成を挙げた回答者の割合が上がっている。しかし、仕事内容ウエイト平均値の変化をみると、定型的業務は下がり、調整合意形成は上がっているが、学生教員対応は

図1 ウェイト平均値 (職位別)

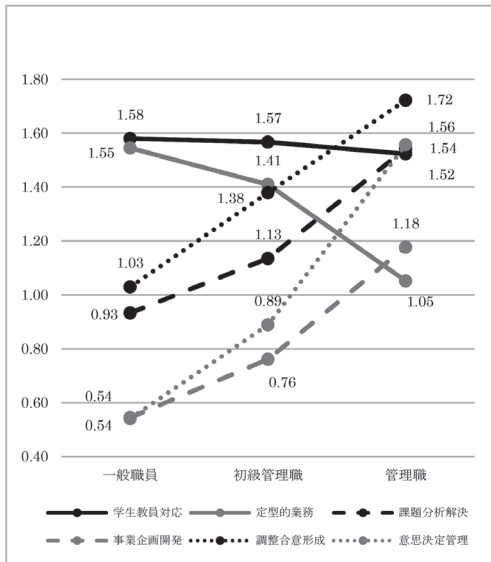
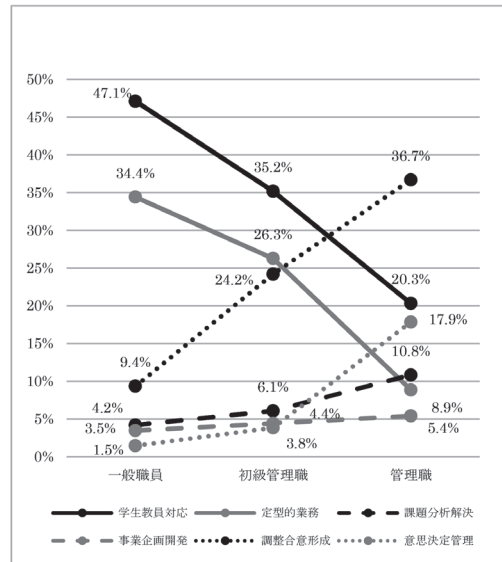


図2 高ウェイト回答割合 (職位別)



ほぼ変化していない。また、その他の仕事は、ほとんどの回答者にとって高ウェイトを占める仕事としては挙げられていないものの、ウェイト平均値はいずれも一般職員より上昇していることから、これまでウェイトが小さかったタイプの仕事も行うようになってきていることがわかる。以上より、一般職員から初級管理職への仕事内容上の移行は、①調整合意形成の高ウェイト化、および、②仕事内容の多様化、と解釈できる。

最後に管理職であるが、まずは意思決定管理に注目すると、高ウェイトの仕事として挙げた者の割合、ウェイト平均値ともに、ほかの仕事よりも大きく上昇していることがわかる。また、その他の仕事については、一般職員から初級管理職への移行時と同様の傾向がみてとれる。すなわち、ウェイト平均値について、定型的業務は減少しているものの、学生教員対応はほぼ変化なく、その他の仕事はいずれも増加している。しかし、定型的業務が引き続き減少しているといっても、「ほとんどない」と回答した者は、管理職であっても2割未満であった。すなわち、管理職は、初級管理職と比較しても、より多様な内容の仕事を行っていることがわかる。以上より、初級管理職から管理職への仕事内容上の移行として、①調整合意形成および意思決定管理の高ウェイト化と、②仕事内容のさらなる多様化、を見出すことができる。

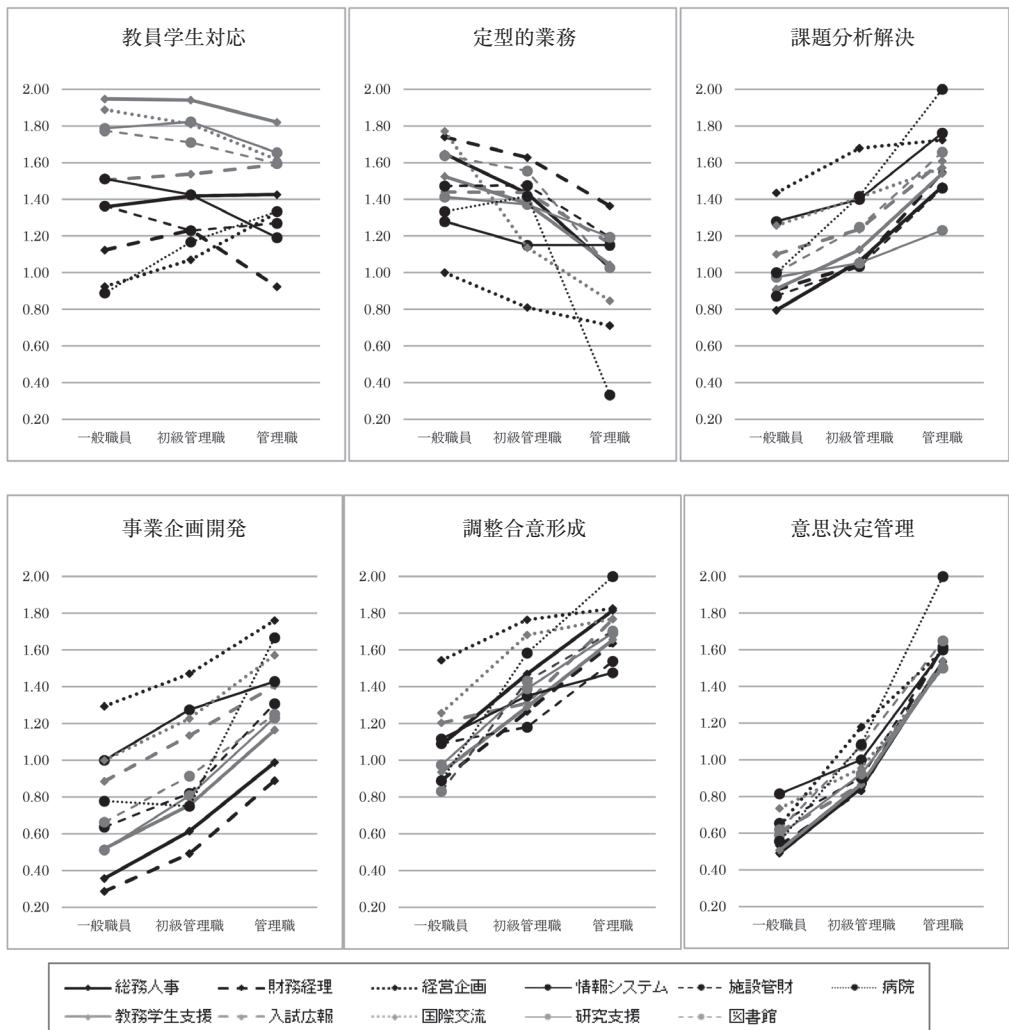
3.2 分析②の結果

ウェイト平均値と高ウェイトの回答割合の職位変化に伴う推移を業務分野別にグラフ化したものが図3・図4である。

まずは、図3よりウェイト平均値の変化をみてみよう。すると、業務分野ごとに平均値水準の高低はあるにせよ、教員学生対応は職位間での変化はほとんどなく、定型的業務は職位が上が

るほど平均値が減少し、その他の仕事内容は職位が上がるほど平均値が増加するという傾向は、業務分野間でほぼ共通しているといえる。しかし、そのような中でも、経営企画分野では、特徴的な推移がみられる。すなわち、一般職員の時点で調整合意形成のウエイト平均値が大きく、すべての職位で定型的業務のウエイト平均値が小さい。さらに、課題分析解決・事業企画開発のウエイト平均値も高水準であり、職位を問わず、非定型的な仕事を行う必要のある業務分野であるといえる。さらに、図3における教員学生対応のグラフに着目すると、ウエイト平均値が高い業務分野は、灰色で表示されている業務分野、すなわち、教育研究系の分野であることがわかる。この結果より、木村 (2017) や本間 (2009) での分類は、業務上で教員・学生との関係が深い分野群という観点から、妥当なものであることが示されたといえよう。

図3 ウエイト平均値 (職位・業務分野別)



次に、図4より各職位において高ウエイトを占める仕事の回答割合の推移を、業務分野ごとにみていこう。まず、前項で確認した全体傾向は、一般職員では定型的業務と学生教員対応が中心で、管理職では調整合意形成が中心となる、というものであったが、それと同様の傾向を示す業務分野は、総務人事、財務経理、入試広報、施設管財、国際交流、図書館、病院であった。しかし、全体傾向とは異なる傾向を示す業務分野もあり、教務学生支援と研究支援は、一般職員から管理職まで、一貫して学生教員対応が中心であった。そして、経営企画分野は、一般職員から調整合意形成・課題分析開発・事業企画開発が中心であり、その傾向は管理職まで続いていた。なお、情報システムについては、一般職員については学生教員対応が中心である以外には、職位間で際立った傾向を見出すことができなかった。

このように、分析②では、仕事内容の変化を業務分野ごとにみることで、分析①で明らかになった全体傾向とは異なる傾向を持つ業務分野が存在することが明らかになった。つまり、日本の大学職員が行っている仕事の内容は、業務分野ごとに異なっているという先行研究における指摘が、大規模調査のデータをもとに実証されたといえよう。

3.3 分析③の結果

分析対象である4業務分野のウエイト平均値と高ウエイトの回答割合を職位別・業務分野別かつ性別にまとめたものが表4であり、職位別・業務分野別かつ勤務先大学の設置形態別にまとめたものが表5である。なお、分析③については、紙幅の関係からグラフの掲載を省略する。以下、各表から、性別間・勤務先設置形態間での違いを確認する。

(1) 性別間での違い

まずは、表4の左列から、全体傾向をみてみよう。すると、ウエイト平均値・高ウエイト回答割合のどちらの結果からも、女性の方が学生教員対応・定型的業務を高く回答しており、男性の方はそれ以外の仕事内容を高く回答している傾向がみてとれる。そして、この傾向は、管理職よりも、一般職員・初級管理職の方で顕著であることもわかる。この結果が、実際に、一般職員・初級管理職時代には、女性の方が男性よりも学生教員対応・定型的業務により多く従事しており、男性の方が女性よりも課題分析解決・事業企画開発・調整合意形成・意思決定管理により多く従事していることを意味するのであれば、男性の方が、職位が上がるにつれて高ウエイト化していくような仕事を早いうちから経験できている、ということになる。

そして、前段で確認された傾向は、教務学生支援の管理職では、いずれのウエイト平均値も女性の方が高くなっているなどの一部例外は存在するものの、全体的には業務分野ごとでも保たれていた。すなわち、女性大学職員は、男性大学職員よりも、学生教員対応・定型的業務以外の仕事に従事する経験が限られる傾向があることが明らかになった。

(2) 勤務先大学の設置形態間での違い

まずは、表5の左列から、全体傾向をみてみよう。すると、一般職員については、設置形態間での違いはあまりみられないが、国公立大学では初級管理職の段階で調整合意形成のウエイトが高くなってきており、それに対して私立大学では、国公立大学に比べて、課題分析解決・事業

図4 高ウエイト回答割合 (職位・業務分野別)

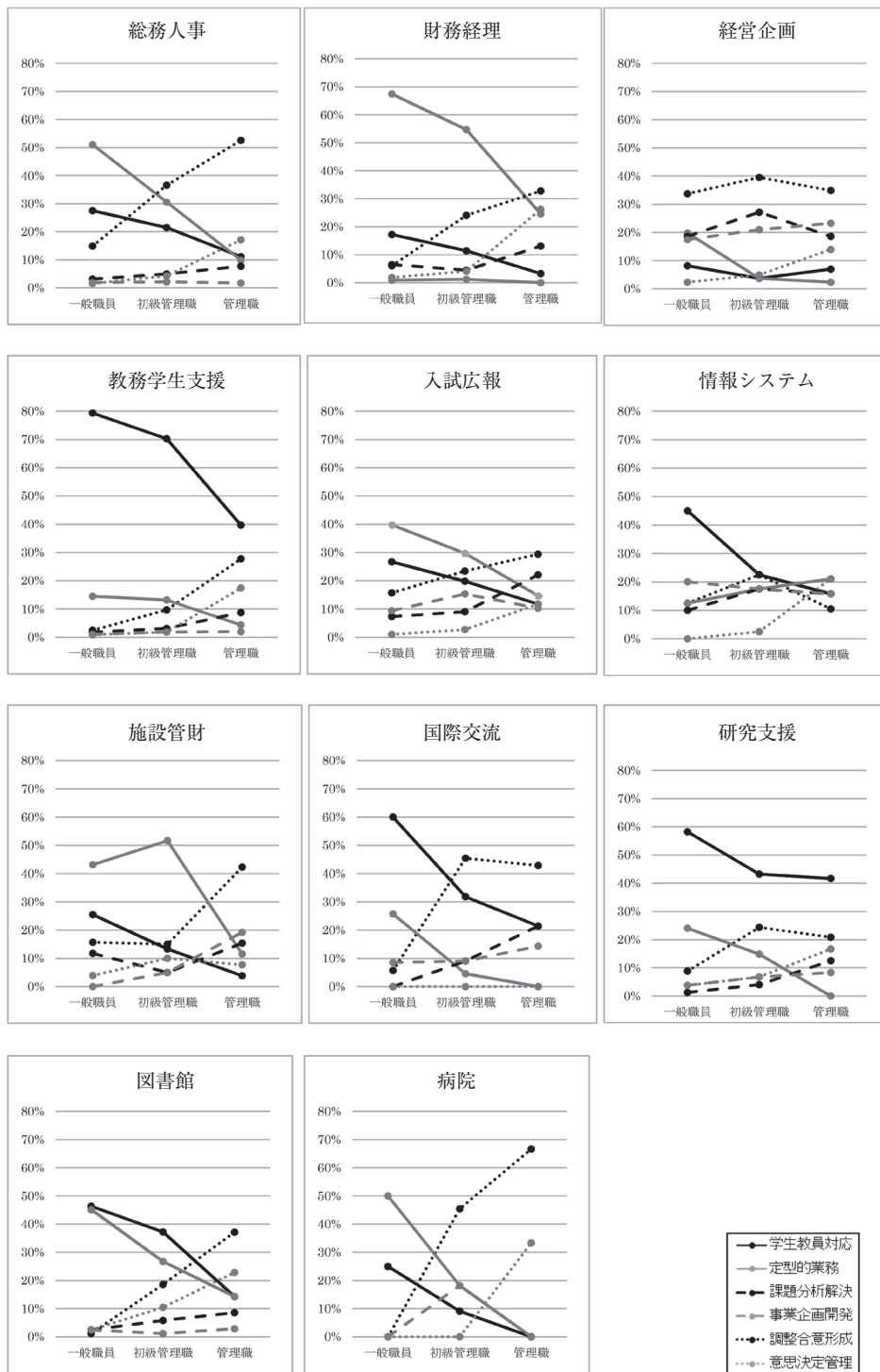


表4 ウェイト平均値および高ウェイト回答割合(職位別・業務分野別・性別)

	全体		総務人事		財務経理		教務学生支援		入試広報	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
一般職員 N	1071	1221	282	324	115	122	365	450	111	91
学生教員 平均	1.54	1.62	1.32	1.39	1.08	1.16	1.92	1.97	1.53	1.47
対応 割合	44.7%	49.1%	28.9%	26.3%	19.0%	15.7%	75.6%	82.4%	26.2%	27.4%
定型的業務 平均	1.46	1.62	1.58	1.70	1.66	1.82	1.45	1.59	1.34	1.56
割合	30.6%	37.7%	41.5%	59.4%	62.0%	72.2%	15.6%	13.6%	37.4%	42.9%
課題分析 平均	1.04	0.83	0.91	0.70	1.05	0.77	1.02	0.82	1.19	0.99
解決 割合	5.9%	2.7%	3.7%	2.6%	8.0%	5.2%	2.0%	1.6%	8.4%	6.0%
事業企画 平均	0.63	0.47	0.43	0.29	0.35	0.23	0.61	0.45	0.92	0.84
開発 割合	4.0%	3.0%	1.9%	1.9%	2.0%	0.0%	2.0%	0.2%	9.3%	9.5%
調整合意 平均	1.16	0.91	1.22	0.96	0.98	0.80	1.06	0.83	1.30	1.08
形成 割合	13.4%	5.9%	22.2%	8.4%	8.0%	4.3%	3.7%	1.4%	18.7%	11.9%
意思決定 平均	0.62	0.48	0.57	0.42	0.68	0.40	0.58	0.45	0.68	0.52
管理 割合	1.4%	1.5%	1.9%	1.3%	1.0%	2.6%	1.1%	0.7%	0.0%	2.4%
初級管理職 N	1284	677	404	188	172	86	365	211	82	39
学生教員 平均	1.53	1.63	1.40	1.46	1.19	1.31	1.92	1.97	1.54	1.54
対応 割合	32.5%	40.4%	18.5%	28.2%	9.1%	16.0%	69.3%	72.0%	20.8%	17.6%
定型的業務 平均	1.34	1.54	1.36	1.60	1.60	1.69	1.32	1.48	1.43	1.45
割合	24.1%	30.6%	26.7%	39.1%	53.0%	58.0%	12.2%	15.0%	32.5%	23.5%
課題分析 平均	1.21	1.00	1.17	0.81	1.12	0.89	1.18	1.03	1.27	1.16
解決 割合	7.0%	4.2%	6.2%	2.3%	4.9%	3.7%	2.9%	3.5%	9.1%	8.8%
事業企画 平均	0.83	0.62	0.72	0.38	0.56	0.35	0.81	0.65	1.11	1.19
開発 割合	5.0%	3.3%	2.3%	1.7%	1.2%	1.2%	2.9%	0.0%	13.0%	20.6%
調整合意 平均	1.46	1.23	1.57	1.24	1.33	1.13	1.36	1.16	1.32	1.30
形成 割合	27.1%	18.7%	40.6%	27.6%	26.2%	19.8%	11.0%	7.5%	22.1%	26.5%
意思決定 平均	0.95	0.77	0.95	0.62	0.88	0.73	0.93	0.76	0.90	0.78
管理 割合	4.4%	2.8%	5.7%	1.1%	5.5%	1.2%	1.7%	2.0%	2.6%	2.9%
管理職 N	718	131	212	37	62	4	210	51	66	9
学生教員 平均	1.51	1.61	1.43	1.41	0.92	1.00	1.81	1.86	1.64	1.22
対応 割合	18.5%	30.2%	9.5%	21.2%	1.8%	25.0%	38.6%	44.0%	11.9%	11.1%
定型的業務 平均	1.05	1.08	1.01	1.11	1.35	1.50	1.04	1.06	1.12	1.44
割合	8.9%	8.7%	10.0%	9.1%	22.8%	50.0%	4.0%	6.0%	13.6%	22.2%
課題分析 平均	1.56	1.47	1.51	1.22	1.57	1.25	1.51	1.67	1.66	1.22
解決 割合	10.9%	10.3%	7.5%	9.1%	14.0%	0.0%	8.9%	8.0%	25.4%	0.0%
事業企画 平均	1.19	1.08	1.04	0.70	0.93	0.25	1.14	1.27	1.43	1.22
開発 割合	5.8%	3.2%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.5%	0.0%	6.8%	33.3%
調整合意 平均	1.72	1.71	1.82	1.78	1.66	1.25	1.64	1.73	1.80	1.56
形成 割合	37.3%	33.3%	52.7%	51.5%	35.1%	0.0%	29.7%	20.0%	28.8%	33.3%
意思決定 平均	1.57	1.51	1.57	1.35	1.63	1.50	1.49	1.63	1.60	1.11
管理 割合	18.5%	14.3%	18.4%	9.1%	26.3%	25.0%	16.3%	22.0%	13.6%	0.0%

「平均」は、各業務の仕事ウェイト平均値を示しており、網掛けしてある平均値は、男性よりも女性の平均値の方が高いものである。
「割合」は、各業務を「高ウェイト」として選択した回答者の割合(職位・男女別)を示しており、各カテゴリにおける最大値を太字・斜体にしてある。

Nはウェイト、高ウェイト無回答者も含む人数。

企画開発のウェイトが高くなっていることがわかる。また、管理職に目を向けると、国公私立のいずれも高ウェイト回答割合は調整合意形成がもっとも高くなっているが、私立大学においては、学生教員対応・定型的業務・課題分析解決の割合も高く、それに対して国公立大学では事業企画開発・意思決定管理の割合が高くなっていることがわかる。

次に、業務分野ごとの傾向をみていこう。総務人事分野では、全体傾向と同様の傾向がみられる。財務経理分野では、一般職員・初級管理職で、国立大学の学生教員対応のウェイトが高い。これは、部局事務室の会計担当者が、研究費の執行のため、教員対応に多く従事していることを反映した結果ではないかと考えられる。そして、私立大学では、管理職であっても定型的業務のウェイトが高いことがわかる。さらに、教務学生支援分野と入試広報分野では、前二分野とは逆に、国公私立大学では、職位の低いうちから課題分析解決・事業企画開発・調整合意形成のウェイトが高い傾向にあることがみてとれる。

これらの結果から、設置形態間での業務内容には、①管理職の位置づけ、②「創造的」な業務

表5 ウェイト平均値および高ウェイト回答割合(職位別・業務分野別・勤務先設置形態別)

		全体			総務人事			財務経理			教務学生支援			入試広報		
		国立	公立	私立	国立	公立	私立	国立	公立	私立	国立	公立	私立	国立	公立	私立
一般職員	N	490	190	1612	195	34	377	73	31	133	128	56	631	16	26	160
学生教員	平均	1.50	1.54	1.61	1.42	1.32	1.33	1.11	1.19	1.11	1.97	1.95	1.94	1.63	1.46	1.50
対応	割合	44.1%	39.7%	48.9%	29.9%	23.5%	26.6%	23.9%	6.9%	16.0%	84.0%	81.8%	78.2%	43.8%	33.3%	23.8%
定型的業務	平均	1.57	1.54	1.54	1.67	1.56	1.64	1.68	1.81	1.76	1.54	1.46	1.53	1.50	1.42	1.44
	割合	36.9%	39.7%	33.0%	46.6%	52.9%	53.2%	58.2%	72.4%	71.4%	14.4%	12.7%	14.7%	37.5%	37.5%	40.4%
課題分析	平均	0.82	0.97	0.96	0.76	0.79	0.81	0.99	0.90	0.86	0.70	0.88	0.96	0.67	0.96	1.16
解決	割合	4.0%	6.0%	4.0%	2.1%	0.0%	3.9%	9.0%	10.3%	4.2%	0.8%	1.8%	2.0%	6.3%	4.2%	7.9%
事業企画	平均	0.40	0.53	0.59	0.32	0.38	0.37	0.27	0.29	0.29	0.32	0.55	0.56	0.60	0.50	0.97
開発	割合	3.0%	3.0%	3.7%	2.1%	2.9%	1.7%	1.5%	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%	1.2%	6.3%	4.2%	10.6%
調整合意	平均	0.97	1.14	1.04	1.08	1.24	1.07	0.89	0.97	0.87	0.76	1.07	0.96	0.93	1.27	1.22
形成	割合	11.0%	9.8%	8.8%	18.2%	20.6%	12.6%	4.5%	6.9%	6.7%	0.0%	1.8%	3.0%	6.3%	16.7%	16.6%
意思決定	平均	0.50	0.50	0.56	0.46	0.44	0.51	0.60	0.45	0.51	0.43	0.41	0.53	0.53	0.38	0.65
管理	割合	1.1%	2.2%	1.5%	1.1%	0.0%	2.0%	3.0%	3.4%	0.8%	0.0%	1.8%	1.0%	0.0%	4.2%	0.7%
初級管理職	N	822	201	938	344	50	198	131	26	101	161	60	355	21	15	85
学生教員	平均	1.50	1.59	1.62	1.44	1.36	1.39	1.27	1.15	1.20	1.92	1.93	1.95	1.71	1.60	1.48
対応	割合	27.4%	40.7%	41.0%	19.1%	23.4%	25.1%	14.2%	16.7%	6.4%	63.2%	78.2%	72.2%	31.6%	30.8%	15.2%
定型的業務	平均	1.43	1.36	1.40	1.43	1.24	1.49	1.57	1.58	1.72	1.45	1.41	1.34	1.62	1.60	1.36
	割合	28.6%	16.4%	26.3%	29.5%	14.9%	36.4%	46.5%	54.2%	66.0%	18.7%	5.5%	11.9%	36.8%	30.8%	27.8%
課題分析	平均	1.09	1.15	1.17	1.06	1.08	1.06	1.07	0.92	1.04	1.01	1.17	1.17	1.05	1.07	1.31
解決	割合	4.5%	4.8%	7.7%	4.3%	4.3%	6.4%	2.4%	4.2%	7.4%	2.6%	3.6%	3.3%	0.0%	0.0%	12.7%
事業企画	平均	0.69	0.78	0.82	0.62	0.56	0.62	0.51	0.46	0.48	0.67	0.81	0.79	0.86	0.79	1.26
開発	割合	2.9%	4.8%	5.7%	2.1%	2.1%	2.1%	1.6%	0.0%	1.1%	0.6%	1.8%	2.4%	5.3%	7.7%	19.0%
調整合意	平均	1.42	1.46	1.33	1.51	1.62	1.37	1.29	1.40	1.19	1.25	1.31	1.31	1.29	1.20	1.34
形成	割合	32.2%	28.6%	16.2%	39.8%	51.1%	27.3%	29.9%	20.8%	17.0%	12.9%	9.1%	8.4%	26.3%	30.8%	21.5%
意思決定	平均	0.90	0.95	0.87	0.88	0.94	0.78	0.88	0.79	0.78	0.84	0.86	0.88	0.95	0.86	0.84
管理	割合	4.4%	4.8%	3.1%	5.2%	4.3%	2.7%	5.5%	4.2%	2.1%	1.9%	1.8%	1.8%	0.0%	0.0%	3.8%
管理職	N	95	51	703	44	21	184	5	5	56	10	7	244	5	3	67
学生教員	平均	1.47	1.46	1.53	1.50	1.52	1.40	0.80	1.20	0.91	2.00	1.43	1.82	1.80	1.67	1.57
対応	割合	5.4%	11.5%	23.1%	4.8%	19.0%	11.7%	0.0%	0.0%	3.8%	20.0%	14.3%	41.3%	0.0%	33.3%	11.7%
定型的業務	平均	0.81	0.84	1.10	0.91	0.90	1.07	0.60	1.00	1.46	0.40	1.14	1.07	0.60	0.67	1.22
	割合	2.2%	1.9%	10.3%	2.4%	0.0%	12.9%	0.0%	0.0%	28.3%	0.0%	0.0%	4.7%	0.0%	0.0%	16.7%
課題分析	平均	1.67	1.45	1.53	1.64	1.43	1.43	1.60	1.40	1.56	1.80	1.00	1.55	1.80	1.33	1.61
解決	割合	7.5%	1.9%	12.0%	7.1%	0.0%	8.8%	0.0%	0.0%	15.1%	0.0%	0.0%	9.4%	20.0%	0.0%	23.3%
事業企画	平均	1.33	1.15	1.16	1.18	1.10	0.93	1.00	1.20	0.85	1.60	0.86	1.15	1.40	0.33	1.45
開発	割合	7.5%	7.7%	4.9%	2.4%	4.8%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	11.7%
調整合意	平均	1.87	1.77	1.70	1.89	1.71	1.81	2.00	1.80	1.59	1.90	1.71	1.64	2.00	1.33	1.77
形成	割合	52.7%	44.2%	33.9%	64.3%	52.4%	49.7%	75.0%	50.0%	28.3%	40.0%	85.7%	25.5%	60.0%	33.3%	26.7%
意思決定	平均	1.82	1.71	1.51	1.82	1.67	1.45	1.80	2.00	1.57	1.80	1.43	1.51	1.80	1.67	1.52
管理	割合	24.7%	32.7%	15.7%	19.0%	23.8%	15.8%	25.0%	50.0%	24.5%	40.0%	0.0%	17.0%	20.0%	33.3%	10.0%

「平均」は、各業務の仕事ウェイト平均値を示している。

「割合」は、各業務を「高ウェイト」として選択した回答者の割合(職位・勤務先設置形態別)を示しており、各カテゴリにおける最大値を太字・斜体にしてある。

Nはウェイト、高ウェイト無回答者も含む人数。

分野、の2点で違いがあると考えられる。①については、私立大学では、国公立大学に比べて、管理職でも定型的業務のウェイトが高いことから、プレイングマネージャーとしての位置づけが強いものと考えられる。また、②については、国立大学では、公私立大学に比べて、管理系分野の方が教育研究系分野よりも課題分析解決・事業企画開発のウェイトが高く、公私立大学では、教育研究系分野の方が管理系分野よりも課題分析解決・事業企画開発のウェイトが高い傾向にあった。現在の大学は、プロジェクト申請や予算獲得、教育改革や学生募集など、多様な課題や新規事業の必要性を抱えているが、それぞれの大学で重要視しているものが異なることが、その原因ではないかと考えられる。

4. 分析結果の解釈・議論

本節では、前節の分析結果を、先行研究等をふまえて解釈・議論する。ここでは、仕事内容ウ

エイトから、日本の大学職員の職務と、それを通じた育成の課題に注目する。

現実の大学業務について、そのほとんどは「維持型業務」であり、「創造型・改革型業務」の割合は限られているという。しかし、割合は限られているとはいえ、後者は重要であるし、また、前者に対しては常に「改善・改革」を行うことが必要であるとされる（井原 2015: 22）。ここでいう維持型業務の改善や創造型・改革型業務は、本研究では課題分析解決や事業企画開発にあたるものであり、そのような仕事は、一般職から初級管理職、管理職へと職位が上がるにつれて、ウエイトが高くなっているものの、他の仕事に比べると確かに割合は限られている。その原因の一つに、「管理職のプレイヤー化」があるものと考えられる。これは、近年の管理職が直面する課題の一つであり、管理業務だけでなく自分でも実務を担う必要があり、管理業務に専念できないというものである（中原 2012: 26）。そして、前節での分析結果のとおり、この課題は、日本の大学職員一特に私立大学の管理職一にもあてはまっている。管理職にとって定型的業務がまったく無駄なものとは考えられないが、それに忙殺されて、重要なタイプの仕事に時間を割けなくなってしまっは本末転倒である。部下への権限移譲によって、重要なタイプの仕事に費やす時間をなるべく増やすことが必要であろう。

また、女性管理職の育成という観点からも課題が見出せる。ホワイトカラー研究において挙げられている女性管理職の育成課題のひとつが、育児期の女性は子どもの体調変化というリスクを抱えているため責任引受けへの消極的な態度を招き、結果、突発的な欠勤・早退が可能な職務や責任の少ない業務が割り当てられてしまう、というものである（国保 2017: 514-7）。これは、大学においても、前節の分析結果で、一般職員・初級管理職において女性職員の方が定型的業務のウエイトが高かった原因のひとつでもあると考えられる。また、表6にみられるように、1週間の平均勤務時間が男性よりも女性の方が短いことも、この状況を示唆しているといえよう。性別間または専任職員・非専任職員間の定型的業務の配分見直し等により、女性にも非定型的業務を経験させる必要があるものと考えられる。

しかし、部下に定型的業務を委譲し、男女の定型的業務の割合を均一化しても、やるべき定型的業務の量が少なくなるわけではない。これが、先に述べた、定型的業務の不断の改善・改革が必要とされる理由であろう。そして、その日常的な改善・改革の過程では、実施者は、課題分析解決や事業企画開発の経験を積むことができる。このような経験は、能力開発（SD）にもつ

表6 1週間の平均勤務時間（性別）

	一般職員		初級管理職		管理職		全体	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
40時間未満	61 8.4%	12 9.1%	118 9.1%	77 11.4%	124 11.6%	210 17.2%	303 9.8%	299 14.7%
40時間以上	286 39.6%	57 43.2%	614 47.4%	387 57.2%	546 51.0%	728 59.7%	1446 46.8%	1172 57.8%
50時間未満	376 52.0%	63 47.7%	563 43.5%	213 31.5%	400 37.4%	282 23.1%	1339 43.4%	558 27.5%
50時間以上	723 100%	132 100%	1295 100%	677 100%	1070 100%	1220 100%	3088 100%	2029 100%
合計	723 100%	132 100%	1295 100%	677 100%	1070 100%	1220 100%	3088 100%	2029 100%

ながるものである(山本淳司 2010: 88)。このように、業務量を削減しつつ同時に能力開発を達成できるような取り組みは、加藤毅(2010)においてOJD²(On the Job Development×Development)として提唱されているものでもあり、先の育成課題の解決策の一つになりうるものと考えられる。

5. 今後の課題

本研究の目的は、異なる職位にある、異なる業務分野の大学職員が、具体的にどのような業務に従事しているかを明らかにし、併せて属性ごとの違いも確認することにあった。そのため、本研究では「全国大学事務職員調査」の二次分析を行い、大学職員の業務内容の実態について、全体傾向と各種分類間での差異を明らかにした。この結果は、教職の役割分担・協働の体制や能力開発の機会を具体的に整備する際には、大学職員の職位・分野・属性間の違いをふまえた議論が必要であることを示唆しているものといえる。このことを、データをもとに実証的に明らかにしたことにより、本研究の目的は、一定程度は達成されたものと考えられる。しかし解決されていない課題もある。以下、今後の課題を3点述べて、本稿の締めくくりとしたい。

第一に、最新の調査データにもとづいた分析が求められる。大学職員の職務の高度化は、2010年以降も引き続き議論されており、その議論がどのように職務を変えてきたのかを、本研究結果との比較のもと、最新の調査データを用いて明らかにすることには意義があろう。その際には、「実際の業務」だけでなく、「行いたい・行すべき業務」についても調査することで、現実と理想のギャップが明らかになるとともに、能力開発の方向性についても示唆が得られよう。

第二に、日本の大学職員の職務の特徴という観点から、業務内容を把握する研究が望まれる。本研究で扱った業務内容の分類は、ホワイトカラー一般とも共通する点が多く、その枠組みを用いることで、ホワイトカラー研究で見出された育成課題の一部が大学職員にも当てはまることがわかった。しかし、日本の大学職員の職務には、「異なる意見を持つ多様なステークホルダーの存在(清水 2010: 80, 中央教育審議会大学分科会 2014: 10)」「管理と教学の統合に代表される、業務分野間の絡みあい(篠田 2003: 30, 夏目 2013: 13-4)」等の特徴があるとされる。それらの特徴は、本研究の分析結果における学生教員対応や調整合意形成のウエイトの高さの一因となっているものと考えられる。このような特徴をふまえた業務内容を明らかにすることは、一般的なホワイトカラー研究とは異なる意義を大学職員研究に見出すことにつながるものと考えられる。

第三に、本研究は、日本の大学職員が「どのような」職務を遂行しているかに着目したが、日本の大学職員の職務遂行を考えるうえで、「どのように」職務を遂行しているかを明らかにすることも重要であると考えられる。職務遂行に用いている能力の種類や、遂行手順の実態の把握および、それらの類型化を進めることが求められよう。

注

1) 「全国大学事務職員調査」は、東京大学の大学経営・政策研究センターが2010年2月12日から3月

15日にかけて実施した調査である。合計17,645名の大学事務職員に調査票を配布し、5,909名(国立1,587名、公立598名、3,724名)からの回答が得られている。同調査には、仕事やキャリア観についての実態や意識などに関する質問項目が多く含まれており、大学事務職員を対象にした既存調査のうち、最大規模のもののひとつであるといえる(東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター 2015)。しかし、2015年より東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターにて公開されている個票データを用いた二次分析は、現時点では十分になされているとは言い難く、更なる分析が望まれよう。

- 2) 二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター SSI データアーカイブから「大学事務組織の現状と将来—全国大学事務職員調査, 2010」(東京大学 大学経営・政策研究センター)の個票データの提供を受けた。

参考・引用文献

- 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)』。
- 檜森茂樹, 2010, 「私立大学における職員育成システムの改革に関する実証的研究—序章—」『大学行政学会誌』13: 25-38。
- 本間政雄, 2005, 「国立大学法人職員への期待」『IDE-現代の高等教育』469: 27-31。
- 本間正雄, 2009, 「大学経営・教学改革を先導する事務職員」『大学マネジメント』Vol.5, No.1: 2-9。
- 井原徹, 2015, 「これまでの大学職員論を超えて」『IDE-現代の高等教育』569: 19-23。
- 加藤尚子, 2012, 「私立大学における事務職員のキャリア・パス(人事異動)に関する考察—158名のアンケート調査をもとにして—」『大学行政学会誌』15: 141-9。
- 加藤毅, 2010, 「スタッフ・ディベロップメント論のイノベーション」『高等教育研究』13: 61-79。
- 加藤毅, 2017, 『わが国における大学職員の仕事と職場環境(高等教育研究叢書136)』広島大学高等教育研究開発センター。
- 河原崎福治・森田芳樹・熊谷ゆり, 2009, 「研究支援—学術研究のマネージメント—」『大学事務組織研究』創刊号: 63-91。
- 木村弘志, 2017, 「プロパー大学職員の異動実態に関する研究—異動の頻度とパターンに注目して—」『大学行政学会誌』21: 37-46。
- 国保祥子, 2017, 「第20章 女性管理職の育成」中原淳編『人材育成研究大全』東京大学出版会: 499-527。
- 増田貴治, 2010, 「経営政策組織として構築する事務局体制」『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2)』日本私立大学協会附置・私学高等研究所: 25-30。
- 松尾陸, 2013, 『成長する管理職』東洋経済新報社。
- 両角亜希子, 2015, 「日本の大学職員—調査データから—」『IDE-現代の高等教育』569: 53-9。
- 長田豊臣, 2014, 「新しい大学のマネジメント」『IDE-現代の高等教育』562: 4-9。
- 中原淳, 2012, 『経営学習論—人材育成を科学する』東京大学出版会。
- 夏日達也, 2013, 「大学職員の主体性を尊重した職務遂行能力の形成—国立大学を中心に—」『名古屋高等教育研究』13: 5-24。
- 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: 93-106。
- 清水郁子, 2010, 「大学職員の過去・現在・未来—大学職員管理職のライフヒストリー調査から—」『大学行政学会誌』13: 77-83。
- 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。
- 寺崎昌男・山田礼子・松本茂・羽田貴史, 2010, 「教員・職員の関係再考—緩やかな相互浸透のあり方を探る—」『大学教育学会誌』32(2): 59-63。
- 東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター, 2015, 『0895 大学事務組

- 織の現状と未来―』(<https://ssjda.iss.u-tokyo.ac.jp/Direct/gaiyo.php?eid=0895,2017.11.5>)
- 山本淳司, 2010, 「現場から見た職員の能力開発と「大学職員論」再考―実践的SD論への道標―」『京都大学高等教育研究』16: 83-90.
- 山本清, 2010, 「大学職員の能力開発」『IDE-現代の高等教育』523: 20-4.
- 山本眞一, 2008, 「大学におけるSD」『大学評価研究』7: 83-90.
- 山本眞一, 2012, 『大学事務職員のための高等教育システム論』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』1: 5-13.
- 渡部留美・星野晶成, 2016, 「国際教育交流担当者の専門性と職能開発」『大学職員論叢』4: 21-30.