

研究ノート

大学職員の「上手な」教員対応業務の遂行 －具体的なケースへの対応の逐語録データ分析から－

木村 弘志¹

Effective Faculty Support Works by University Administrative Staff:
An Analysis Based on Verbatim Transcripts of the Specific Case

KIMURA Hiroshi¹

要旨

大学経営の複雑高度化に伴い、大学職員の職務遂行高度化が求められている。本研究では、その高度化の一側面である、ステークホルダーとの調整・合意形成を「上手に」遂行することに着目し、大学職員が日常的に行う「教員対応業務」を題材として、具体的にどのような業務行動を取ることが、「上手な」教員対応なのかを検証した。教員対応業務の具体的なケースを作成し、12名の若手・中堅大学職員へのインタビュー調査を通じて実際の教員対応を逐語録化したデータを収集した。続いて、5名の理事・管理職級教職員に、それらの教員対応について評価してもらい、その評価データを収集した。両データを分析した結果から得られた主要な知見は以下のとおりである。

第一に、本ケースにて高評価を得た教員対応に特有の業務行動は見出されなかった。この事実は、大学職員の「上手な」教員対応業務について、唯一の「理想形」は存在しないことを示唆する。第二に、教員対応業務における「上手な」業務行動として、「正確な業務行動」と、「相手への配慮」が抽出された。しかし、これらの評価基準の内容には、評価者間での違いが見出されたため、評価者と被評価者間で評価基準を擦り合わせる実務上の重要性が示唆された。

キーワード：大学職員、業務行動、教員対応、調整・合意形成、
インタビュー調査

¹ 東京大学大学院教育学研究科教育学研究員

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等は、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, p.93; 山本清, 2010, p. 20; 山本眞一, 2013, p. 5)。そこで日本では、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, 2023a, p. 3)。

山本眞一によると、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, p. 8)。前者については、これまで大学職員が十分に担ってこなかったような非ルーティンの業務の割合を高める提案(篠田, 2003, p. 32; 井原, 2015, p. 22)や、そのような業務の遂行実態(加藤, 2017, pp. 19-24; 木村 2023a: 89-99)、促進する要因(木村, 2023b, pp. 47-50; 木村, 2023c, pp. 152-154)などが検証されてきた。また、後者については、高度な業務を遂行するため大学職員に求められる能力についての実態調査(福留(宮村), 2004, pp. 164-168; 木村, 2016, pp. 63-68)や、そのような能力を向上させる要因(木村, 2023a, pp. 208-217)の検証などがなされてきた。これらの先行研究では、主に大規模調査を通じた平均的な実態の把握と、各種指標間の関係を統計的に検証するという方法が採用されてきた。

大学職員の業務の高度化にかかる先行研究の論点のひとつに、大学職員と多様なステークホルダーとの職務遂行上でのかかわりがある。たとえば篠田道夫は、大学職員の業務の「本質的特徴」として、経営と教学を常に統合させざるを得ないことを指摘している(篠田, 2003, p. 30)。そして、公共財的な性格を持つ大学は、組織内外に多様なステークホルダーを抱えているとともに、経営(管理)部門と教学(教育研究)部門では、大学職員の業務上でかかわるステークホルダーの種類が異なっている(木村, 2023a, pp. 99-109)。このような背景から、多様なステークホルダーから「上手に」ニーズを汲み取り、そこから生じる課題を、関係者間での調整・合意のもとで解決することは、大学職員の必須かつ重要な職務遂行プロセスと捉えられる。しかし、大学職員が多様なステークホルダーとの調整・合意形成を「上手に」遂行する方法について、学術的にアプローチした先行研究はほとんど見当たらない。

以上をふまえ、本研究では、重要でありながら学術的に取り組まれていない、大学職員がステークホルダーとの調整・合意形成を「上手に」遂行する方法、という課題に取り組む。そして本研究では、具体的なステークホルダーとの調整・合意形成業務として、教員対応業務を題材とする。これは、大学職員の業務において、教員は様々な場で協働する相手でありながら、後述する職業文化等の違いから、その対応を「上手く」行えるかどうかは担当者によって異なっており、その成否が業務の効率や成果等に大きな影響を及ぼすと考えられるためである。よって、本研究での対象として適しているとともに、その解明には実践的な意義も大きいと言えよう。

2 先行研究レビュー

本研究では、大学職員が教員対応業務を「上手に」遂行する方法という課題を扱う。同課題に関連する先行研究としては、大きく (A) 教員対応業務の頻度や性質、(B) 教員対応業務を担当する大学職員に求められる能力、に関する研究群が挙げられる。

(A) 教員対応業務の頻度や性質、として、教員対応業務は、大学職員の業務遂行上で頻繁に発生していることが明らかにされている。大学職員へのアンケート調査を分析した木村 (2023a) や木村・両角 (2022) によると、大学職員は、所属部署を問わず、業務遂行上で大学教員と頻繁にかかわっている。学生など他のステークホルダーは、部署によってはほとんどかかわりがない。大学職員の所属部署を問わず頻繁なかかわりがみられるのは、大学教員の特徴である。その教員とのかかわり方については、一方がもう一方に奉仕するという形態から、大学経営のパートナーとして大学の目標達成のため協力し合うという「教職協働」へと発展させていくことの必要性が、各種政策文書にて提起されている⁽¹⁾。しかし、同僚性の強い専門職である教員と、階層構造を持つ総合職である職員では職業文化が異なっている (田中岳, 2018, p. 363) ことから、その協働は容易ではないことが想像できよう。

(B) 教員対応業務を担当する大学職員に求められる能力、について、大学教育学会の課題研究「SDの新たな地平―「大学人」能力開発に向けて (2008～2010年)」では、教職協働についてのアンケート調査が実施されている。同調査では、教員は能力向上やプロフェッショナル化を求めており、職員自身も「知識や技術 (教員にモノが言える、バカにされないため)」「専門性、専門スキル」の必要性を感じていた (今田, 2011, pp. 62-63)。さらに、教職協働による教学改革の事例からは、教職員間で信頼関係や改革への意欲を共有していることを前提に、大学職員が専門業務領域・「大学」全般に関する知識・理解、スケジュール管理能力などの業務遂行能力、教員を粘り強く説得し動かす忍耐力などを保有することの必要性が提起された (佐々木, 2007, p. 74)。そして、大学職員の業務遂行上での教員とのかかわりにおいては、「顧客志向」を背景に、日常の雑談・会話を通じてニーズを把握することや、高等教育知識や先行事例などの正確な情報に基づく「理論武装」により納得感を醸成することの重要性が抽出されている (木村, 2023b, pp. 47-50; 木村, 2023c, p. 152)。

以上のように、先行研究を通じて、大学職員にとって教員への対応は頻繁に発生する業務であるが、職業文化の違いから協働が容易ではなく、正確な知識を活用して相手の納得性を高めたりすることの必要性などが明らかにされてきた。ただし、本研究課題の観点からは、それらの能力をどのように用いて、具体的にどのような業務行動を取ることが、大学職員の「上手な」教員対応業務の遂行であるのか、という点が未解明である。よって本研究では、大学職員の教員対応業務における「上手な」業務行動とは何かを明らかにすることを目的に定める。これにより、先行研究が示してきた、抽象的な業務能力と具体的な

業務行動の関係について考察し、新たな知見を提示する。

3 研究の方法⁽²⁾

(1) 分析の対象とするデータとその収集方法

本研究では、大学職員の教員対応業務における「上手な」業務行動を明らかにする。そのためには、大学職員の教員対応業務における具体的な業務行動を抽出できるとともに、さらにそれらが「上手な」業務行動なのかを評価できる方法を採用する必要がある。

よって本研究では、以下の方法を採用する⁽³⁾。第一に、大学職員が実際の現場で遭遇しうるような教員対応業務にかかるケースを一つ作成し、複数の大学職員に同一のケースに対して実際の対応（以下「RP（ロールプレイ）」という）を行ってもらい、第二に、それらのRPに見られる業務行動を、別の大学職員に評価してもらい、その結果を比較する。すなわち、本研究では、同一のケースへの教員対応のうち、多くの評価者からの評価が高いものに「上手な」業務行動が含まれると、操作的に定義した。

前段の方法を用いる場合、(A) RPを実施する大学職員、(B) (A) のRPを評価する大学職員という、2種類の研究対象の協力を得る必要がある。(A)としては、教員対応業務に習熟している者とそうでない者が混在していると想定される、「大学職員としてのキャリアが10～15年程度（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、表1に示す12名（以下、「協力者」と呼ぶ。）からの協力を得た。(B)としては、シニアの教職員5名（以下「評価者」と呼び、各人の属性等は表2に示す）からの協力を得た。これら5名は、いずれも大学職員の職歴を持ち、所属大学の教育・研究支援部門や学長室等において自ら教員対応業務を行った経験および、部局長以上の役職を務めた経験があることから、大学職員が行う教員対応業務の評価を行ううえで相応しい人物と言える。

表1 協力者12名の属性

性別	勤務先	財務・経理・研究 支援分野の経験	経験の長い 業務分野
A 女性	首都圏国立大学		図書館
B 男性	首都圏国立大学	○	評価
C 女性	その他国立大学		経営企画
D 女性	その他国立大学		評価
E 男性	首都圏国立大学		教務・学務
F 女性	首都圏私立大学		評価
G 男性	その他国立大学	○	研究支援
H 女性	首都圏私立大学		教務・学務
I 男性	その他国立大学		国際交流
J 男性	首都圏私立大学		教務・学務
K 女性	その他私立大学	○	入試
L 男性	首都圏私立大学		入試

表2 評価者5名の属性

性別	現職	勤務経験
1 男性	私立大学理事	私立大学
2 男性	私立大学副学長	国立大学、私立大学
3 女性	私立大学管理職	公立大学、私立大学
4 女性	私立大学管理職	私立大学
5 男性	私立大学管理職	国立大学、私立大学

【シチュエーション】あなたは経理課の経済学部を担当職員という設定です。4月上旬のある日窓口に教員が来て、以下のような質問をされました。あなたであればどのように対応いたしますか。

「私はこの4月に本学の経済学部へ転任してきた教員なんですけれども、科研の移管手続きでお世話になった●●さんはいらっしゃいますでしょうか。急いで物品購入をしたいので、どうしたらいいか手続きを教えてくださいませんか？」

※●●さん=協力者である(A~L氏)のこと

【登場人物である教員の気持ち】

- ・前任校では、同僚が科研費の不適切な執行で処分を受けた
- ・些細なミスで研究者生命が断たれるといけないので、慎重に対応したい

※メールでのやり取りを通じて、フランクに接してくれそうな性格と認識されている

対応者
(協力者)



相談に来た教員
(著者)

- 教員が購入したい物品 → 5000円の図書カードを10枚
- 物品の使用目的 → インタビュー調査の謝礼として渡したい
- 科研の内容
若手公務員のステークホルダーからの学びを明らかにする(4年間の若手研究；代表者；360万円)
- 科研の方法
インタビューで探索的に検討し翌年以降に大規模調査を実施
1年めにプレインタビューまでは実施しており、今年は2年め(プレインタビューと内容に違いはない)
- 具体的なインタビューの内容
若手公務員10人程度を対象として、2時間/回のインタビュー(ZOOM)と事後の内容確認
- 新任教員向けマニュアル(会計分)
研究費の執行にかかる手続きや注意点についてまとめたものがある(未送付)
新任教員向けの研究費関係オリエンテーションは行っていない
※人事・教育関係のオリエンテーションで、担当が経理課であると案内されている
- 経理課への連絡方法
窓口は平日の9時~12時/13時~17時
メールアドレスは経済学部担当者の共有アドレスあり
- 科研費関係の業務負担
基本的には全て経理課の経済学部の担当が進めて、発注も含めて担当する
- 大学における執行開始可能時期
研究代表者を務める科研費であれば毎年度4月1日から執行可能
分担者の科研費は4月下旬から執行可能
- 大学における発注ルール
総額1万円未満であれば立替可能だが、それ以上の場合は事務から発注
発注用の書式あり(窓口にも印刷したものを置いてある)
100万円を超える場合は相見積りが必要
- 大学における謝礼のルール
2-3時間のインタビューならば3000円~5000円程度が目安
換金可能な謝礼品については、内部監査のため受払簿を作成する必要がある
旅費・交通費を支給する場合には課税方法に注意する
- 研究倫理審査
審査委員会は毎月第2水曜日に開催しており、書類はその2週間前までに提出
プレインタビューの審査は前任校で通してあるので、その際の書類を提出してもらえれば、本インタビューの研究倫理審査を本学で通し直す必要はない

図1 本ケースにおける各種設定

RPに用いる具体的な教員対応業務のケースは、以下の手順で作成した。まずは、大学職員として10年以上の勤務経験を持つ著者が、これまでに経験・見聞きしたことのある教員対応業務を振り返り、設置形態や大学規模等によらず、日本の大学で共通して発生しうる業務について検討し、「教員からの研究費執行に関する質問への対応業務」が適切と判断した。その理由は、第一に、教員からの事務手続きに関する質問への対応を、大学職員が「上手く」行えば、疑問に対し迅速かつ円滑に回答することができるが、そうでなければ不要なやり取りが発生するなど、両者ともに余計な時間を要し非効率となるためである。第二に、「上手く」教員から情報を聞き出すことで、教員の認識違いを事前に察知・対応し、起こり得たミス、たとえば研究不正などを未然に防ぐこともできるためである。このように、教員からの研究費執行に関する質問への対応業務は、担当者によって対応の巧拙が生じ、それは大学全体の業務効率にも影響を及ぼすことから、本研究の目的に適した事例であると言えよう。

そして、対応のための業務行動に違いが生じるような、同ケースの「設定」を作成した。設定の具体例としては、当該大学における事務部門間での業務分担や研究費執行ルール、対応相手である教員が希望している執行内容や考えていること、などである。ケースの概要と設定の一部を図1に示す。このケースの作成時には、設定の適切性などの助言を評価者からいただき、それらをふまえて適宜設定を追加・修正している。なお、インタビューに先立ち、想定される協力者からの質問への想定問答を事前に用意しておくことで、異なる協力者に対し同等の条件下でRPが実施できるように準備した。

インタビュー調査は、協力者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⁽⁴⁾。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。調査の流れは以下のとおりである。第一に、インタビュアーである著者から本ケースのシチュエーション(図1における太枠囲み部分)について口頭で説明し、併せて画面共有により文章を示した。第二に、協力者に対し、「設定を聞いた時点で、本ケースをどのような業務と認識したか」「遂行時に注意すべきと考えた点」を確認した。第三に、RPの開始に先立ち、現時点で想定される本ケースへの対応に必要な情報と、対応の流れを尋ねた。第四に、著者が質問者である教員役を務め、協力者が対応者である経理課担当者役を務めるRPを実施した。なお、RPの実施中に、対応のため必要な情報に気づいた場合には、RP内で教員や同僚等に質問するよう指示している。最後に、協力者にRP終了後の振り返りを行ってもらった。以上の流れについては、協力者にインタビュー開始前日までに説明資料を確認してもらい、当日にも再度説明したが、ケースの内容については当日に初めて説明している。本インタビューの所要時間は、最長23分、最短8分(平均12.0分)であった⁽⁵⁾。

RPの評価は、以下の手順で行った。第一に、協力者12名のRPを記録した音声データから逐語録を作成した。第二に、逐語録から、「設定を聞いた時点で、本ケースをどのような業務と認識したか」「遂行時に注意すべきと考えた点」「RP開始前に収集した情報」「想

定される本ケースへの対応の流れ」を著者が抜き出して整理し、実際のRPの逐語録と合わせ、評価用資料を作成した。第三に、評価用資料を用いて、各協力者の対応に対して「特に優れていると評価できる点」「今後は改善することを勧める点」などを、評価者に記述してもらった。最後に、全12名の対応の中で、「特によかった対応」を上位3つまでを目安に理由を付して選択してもらった。

(2) 収集したデータの分析方法

前項の方法を通じて、(A) 協力者によるRPの逐語録、(B) 評価者による業務行動の評価、という2種類のデータが収集される。それらのデータを以下のとおり分析する。

(A) 協力者によるRPの逐語録について、各協力者の逐語録データより、「教員から聞き出した内容」「教員に伝えた内容」「教員への配慮行動」を抽出する。これらは、先行研究(木村, 2023b; 木村, 2023c)において、業務上で教員とかわる際に重要であることが指摘された「ニーズの把握」「正確な情報の提供」「顧客志向」という概念にそれぞれ対応している。それらの抽出時には、佐藤(2008)を参考にした定性的コーディングにより整理する。具体的には、逐語録について、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。そして、12名分のコーディングが完了したら、全体を確認しながら再コーディングを行うという継続的比較法により繰り返して整理し、そこから抽出した業務行動を上記の3項目に整理する。抽出された内容を比較することで、協力者のRPの多くに共通する業務行動や、特定の協力者のRPのみに見られる特徴的な業務行動を特定することができる。

(B) 評価者による業務行動の評価については、まずは「特によかった対応」について、その分布を整理する。多くの評価者が比較的高く評価した対応を明らかにすることを通じて、本研究において操作的に定義した「上手な」業務行動を抽出することができる。次に、評価者による、「よかった対応」を選択した理由や、各協力者へのフィードバックを確認することで、それに「上手な」業務行動が含まれる理由、すなわち、評価の観点を明らかにすることができる。

(3) 本研究で採用した方法の限界

本研究では、前項の分析方法を用いることで、教員対応業務における「上手な」業務行動を明らかにする。併せて、先行研究ではブラックボックス化されていた、抽象的な業務の特徴・必要な能力と具体的な業務行動との関係について考察する。ただし分析を行う前に、本方法の限界についても、予め提示しておきたい。

第一に、作成したケースは、現実の業務の一部を示しているにすぎないという点である。これは、教員対応業務には、研究費執行に関する質問への対応以外にも、委員会の準備やイベントへの協力依頼の際の対応など、種類の異なる業務も含まれるという範囲の限界である、第二に、分析対象となる業務行動は、あくまで実験的な環境下における業務行動と

いう点である。現実の職場における教員対応業務は、過去の対応事例、上司・同僚の仕事の仕方など、本ケースでは設定していない豊富な文脈の下で行われる。第三に、評価対象となる業務行動は逐語録データより作成されたものであることから、協力者の表情・雰囲気や、質問者である教員がどのように感じたか、については評価対象外である。

これらの限界はあるものの、本方法には、先行研究では捉えられなかった、教員対応業務における「上手な」業務行動を明らかにするという利点がある。上記の限界を克服する方法については、今後の研究方法上の課題として留保したうえで、次節以降、分析・考察を進めていく。

4 分析結果

(1) 逐語録の分析

前節で説明した方法により、協力者12名分の逐語録を整理し、抽出された業務行動を表3にまとめた。表3から、協力者の業務行動について、いくつかの特徴が見出された。

表3 抽出された業務行動一覧

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
教員から聞き出した内容	購入を希望する物品（図書カード5000円×10枚）	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	物品の使用目的（インタビュー調査への謝礼）	○	○	○	○		○	○		○		○	○
	インタビュー調査の内容（1人あたり2～3時間程度）		○				○						
	納品の急ぎ度合（大至急ではない）	○		○	○		○			○		○	
	支出元の経費（若手科研（代表））		○	○	○	○	○			○			
教員に伝えた内容	学内の会計ルール	○	○		○	○		○	○		○	○	○
	学内の検収方法		○						○		○	○	
	図書カードの納期	○		○			○				○		
	納品後に連絡				○						○	○	
	図書カードの管理方法（受払簿）		○				○		○				
	科研費の執行可能時期		○			○				○			
教員への配慮行動	何か困っていることはないか		○									○	
	気軽に相談してほしい		○										
	なるべく早く対応				○					○			○
	なるべく手間をかけない							○			○		
	詳細はメールで後日連絡			○			○	○		○			○
	発注の記録を残す（メール等で）		○			○	○						○
	上司への確認						○			○			
	不慣れなため丁寧に対応									○			
	図書カードなので慎重に対応							○			○		

第一に、ほとんどの協力者は、購入を希望する物品と、その使用目的については教員から聞き出している。しかし、「2～3時間程度のインタビューならば3000円～5000円程度が妥当 (図1参照)」という、設定上の謝礼の目安に合致しているかを確認するために必要な、「インタビュー調査の内容」については、ほとんどの協力者は聞き出していなかった。

第二に、ほとんどの協力者は、1万円を境に教員発注の可否が変わるという学内の会計ルールについては教員に伝えていた。また、多くの協力者が、「急いで物品購入をしたい」教員に対して、納期についても伝えていた。しかし、図書カードの管理に必要な受払簿の存在や、移管した科研費が現時点ですでに執行可能かどうかについては、ほとんどの協力者は教員に伝えていなかった。

第三に、教員への配慮行動については、困っていることがないかを確認したり、気軽に相談してほしいことを伝えたりする業務行動や、迅速で効率的な対応、発注の記録を残したり上司に確認したりする正確性を担保する業務行動などが、それぞれ少数の協力者の対応に見出された。

(2) 評価者による評価方法と評価の観点

前節で説明した方法により、評価者5名それぞれが、「特によかった対応」と評価したものを、表4にまとめた。F・H・I氏は複数の評価者が高く評価しているが、B・C・D・G・J・L氏は特定の評価者のみが高く評価しているように、評価者間で一定程度の共通性とバラツキが見られる。

次に、「全体としてよい対応をした」と評価した理由、すなわち評価の観点について、表5に整理した。ここでは、「正確な業務遂行」と「相手への配慮」の2つの観点で整理している。さらに、表4に示されたように、多くの評価者からの評価が高かったF・H・I氏について、評価者からのフィードバックを、表6にまとめた（「特に優れていると評価できる点」についてのコメントに+を、「今後は改善することを勧める点」についてのコメントに-を付している）。これらの、評価の観点やフィードバックについても、一定程度の共通性とバラツキが見られる。

表4 評価者別の評価結果

		協力者 (被評価者)											
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
評価者	1									○	○		
	2		○				○		○				
	3						○	○		○			
	4			○			○						
	5				○				○				○

表5 評価者による評価の基準と具体的な記述

基準	具体的な記述
正確な業務行動	<p>【評価者2】 わからないことは適切に上司に確認している</p> <p>【評価者2】 「受払簿」のことを伝えた時点で、業務の精通の高さがわかった</p> <p>【評価者3】 業務を理解している人はその対応で、理解していない人は、わからない場合の対応状況で評価しました、Fさんは後者の評価です</p> <p>【評価者4】 依頼内容を的確に把握している</p> <p>【評価者4】 業務の正確性、効率性を高めるためのツールとして、フォーマット化された各種申請書を活用しようとしている</p> <p>【評価者5】 会計職員として必要なことを確実に伝えている</p>
相手への配慮	<p>【評価者1】 訪問された教員に寄り添った丁寧な業務行動</p> <p>【評価者4】 今すぐ調べた方がよいか、後で報告する方がよいかなど、相手に選択権を与えている (相手の立場で考えられている)</p> <p>【評価者4】 連絡方法や連絡時期を明確に教員に伝えている。</p> <p>【評価者5】 自分が当該の教員の立場になってみれば、どの職員が速やかに対応してくれたかで決まると思う。つまり、Dについては、現場に訪ねてきた教員に対して最低限の情報提供しかしていないが、教員にとっては、今現在求めているものを優先的に提供しており、速やかに対応していることが分かる。教員発注が幾ら以上で配付リストを作成して提出が求められるといったことは、後からメールで連絡することもでき、その方が確実に処理することが可能になると思う。</p>

5 考察

(1) 「上手な」業務行動の多様性

本ケースの教員対応業務について、その状況を振り返ってみると、教員が窓口に来訪し、「急いで物品購入をしたいので手続きを教えてください」と伝えてきた、という状況である。すなわち、「急ぎの物品購入」という教員のニーズを叶えるためには、具体的にどのような「手続き」が必要なのかを正しく判断し、その結果を伝達する必要がある。表3では、そのための業務行動を、先行研究をふまえ、「教員からの情報収集 (ニーズの把握)」と「教員への情報提供 (正確な情報の提供)」という観点から整理するとともに、そのプロセスで見られた、顧客志向に基づく「教員への配慮行動」を抽出した。

表3より、多くの評価者によって高く評価された協力者F・H・I氏 (表4参照) の対応について、これらの協力者の対応に特有の業務行動を何か見出すことはできるだろうか。表3でF・H・I氏の列に○がついており、その他の協力者に○がついていないような業務行動が抽出されれば、それは高評価者特有の業務行動と言えるだろう。しかし、表3を見ると、そのような業務行動は見出されない。それどころか、高評価を得たF・H・I氏に共通する業務行動もほとんど見出されなかった。

前段の結果は、何を意味しているのだろうか。これは、本ケースの教員対応業務における、「上手な」業務行動の多様性を意味しているものと考えられる。すなわち、唯一つの理想

的な教員対応というものが存在し、そのような教員対応の「理想形」への近さによって「上手さ」が評価されるのではなく、「上手な」教員対応には、複数の類型が存在していることが、先の結果につながっているものと解釈されるのである。

表6 高評価であった対応への主要フィードバック

F	<p>【評価者1-】このケースにおける自分の役割について、しっかりと理解しないままインタビューに入っていると思う。相手のことよりも自分の立ち位置が不定で、後半部分は、上司からの説明のコピペになっている。</p> <p>【評価者3+】上司への確認を含め、正確な情報を伝えようとしていること、適切な運用を行うようとしているところが評価できる。</p> <p>【評価者3-】最初の認識の部分で「一般課員であれば上司に確認」とあるが、不明点の確認であればよいが、内容自体は担当者レベルで完結するケースなので、自信をもって進めてほしい（進められるように習熟してほしい）</p> <p>【評価者4+】注意すべき点を上司に確認している。</p> <p>【評価者4+】期限など処理に必要な事項を確認している。</p> <p>【評価者4+】申請や謝礼の支払いに関する手続き書類があることを想定している。</p> <p>【評価者4+】依頼の内容をしっかりと聞き取っている。</p> <p>【評価者5-】今回の手続きに必要な情報交換は行われていると思うが、端的に言って余計なこと(原文ママ)喋り過ぎて、その割には、直接関係しないが、手続き上の教員発注のことには触れてはいない。</p>
H	<p>【評価者1-】ご自身でも科研費の作業がわからないといっているが、ロールプレイのほとんどは、上司の発言のコピペになっている。発している言葉は、窓口対応とはいえず、Q&Aによる情報紹介だろう。</p> <p>【評価者3+】振り返りはほぼ適切。</p> <p>【評価者3-】ただ発注ルールだけでなく研究費（公的研究費）に使用ルールがあることにも考えが及べばさらによかった。</p> <p>【評価者4-】科研費の取り扱いが学内の通常経理業務と異なることは容易に想像できるので、本件の業務に必要な情報を事前に収集したり、注意点を確認したりしておく。</p> <p>【評価者4-】いつ、誰が、どうやって、何をするのかを明確に相手に伝える。業務に対して積極的になる。</p> <p>【評価者5+】発注手続きや受払簿のことなども把握しており、手続き上の問題はないと思う。</p> <p>【評価者5-】ただし、学部の経理職員が行う手続きであるとの前提を理解しているのか分からない。</p>
I	<p>【評価者1+】4つめの言葉の「私自身もあまり経験がないので、ちょっと特に科研ということで質問させていただいたら、」、あるいは最後の「できるだけ早く対応させていただきますので、」は、相手に寄り添っていると思う。</p> <p>【評価者1+】全体的に相手の要望を適切に把握し理解して行動していると思う。</p> <p>【評価者1-】ただ科研費の学内ルール（換金物品の受取簿の整備、1万円未満物品購入ルールなど）を適切に押さえておく必要がある。</p> <p>【評価者3+】科研は慎重に進めなければいけないという認識がある。他のスタッフの協力を得ながらというところにマインドセットが向いている。</p> <p>【評価者3-】今回の対応はほぼ適切と思われるので、今後当該教員が必要になるとされる情報の提供まで進められれば尚よかった。</p> <p>【評価者4+】「・・・よろしいですか?」といったように、常に相手（教員）の意向を確認しながら業務を進めているところ。</p> <p>【評価者5-】質問が曖昧で相手が推測してくれることを期待しているかのようである。また、受払簿としての配付リストの必要性などは伝わっておらず、手続き上必要な情報が共有されているとは思えない。</p>

※【 】内の数字は評価者を、数字の後ろの+は「特に優れていると評価できる点」を、-は「今後は改善することを勧める点」を示す

前段で解釈したような、大学職員の「上手な」対応の多様性については、先行研究では必ずしも着目されてこなかった。第1節で確認したように、大学職員を対象としたこれまでの先行研究は、主にその「平均的な実態」を明らかにしてきた。そして、そのような「平均的な実態」を分析・解釈する過程で、そのバラツキ（分散）について言及する際には、その原因として業務分野や職位の違いが指摘されてきた。たとえば、福留（宮村）（2004）は、事務局長が考える、各種業務分野に必要な能力にかかる分析結果について、職務（業務分野）ごとのバラツキを指摘し、能力向上のためには職務に応じた個別の方策の必要性を示しているものと解釈しているし、木村（2023a）や木村・両角（2022）は、大学職員の具体的な業務内容（定型的業務や非定型的業務など）の割合について、業務分野や職位ごとに分析を行っている。

しかし本分析結果は、同じ業務分野・職位（経理課の経済学部の担当職員）が担当する、同じ業務（同一の設定によるケース）であっても、その「上手な」教員対応には唯一つの「理想形」があるわけではない、という事実を示していると解釈できる。また、本ケースが対象としている教員対応業務は、ルーティン的ないわゆる「定型的業務」に該当するものと言える。本研究を通じて、そのような「定型的業務」内でもバラツキがある、あるいは「定型的」と見なされているような業務ですら、対応の「理想形」は一意に定められない、ということが明らかにされたと言えよう。

ただし、前段の議論は、「上手な」教員対応についてであることに注意されたい。前節で確認したように、購入を希望する物品と、その使用目的の聞き取りや、学内の会計ルールの伝達など、協力者の多くに共通する業務行動も存在している。これらは、本ケースの教員が窓口で伝えた、「急いで物品購入をしたいので手続きを教えてほしい」という内容に、直接的にかかわる要素である。この点を加味するならば、大学職員の教員対応業務においては、「最低限実施する業務行動」と、「プラスアルファの業務行動」が存在しており、前者には一定の共通性が、後者には一定のバラツキがある、と考えられよう。

(2) 評価基準の多様性

前項では、協力者の業務行動における共通性とバラツキに着目した。しかし、本研究で採用した「上手な」業務行動の操作的定義が、評価者による評価に依っていることをふまえると、評価者の評価あるいはその基準についても、共通性とバラツキが見出されることが自然と想定されるだろう。

まずは、表5における評価基準のひとつである「正確な業務行動」について確認していこう。表5に見られる、各評価者からの「正確な業務行動」についてのコメントからは、大学職員の業務の「正確さ」の源泉は、担当者個人の経験や能力・資質のみに限定されるものではなく、同僚や上司の経験や能力・資質も包含されていることが見て取れる。これは、もっとも多くの評価者から共通して高評価を得たF氏の対応が、自身の既存の経験や能力・資質のみに由来しているのではなく、上司（役を務めた著者）への適切な質問によって引

き出された情報にも由来していることからわかる。つまり、評価者は、被評価者が「正確な業務行動」を、担当者がすでに保有している経験や能力・資質のみで遂行することを期待しているわけではない。

前段の事実は、大学職員研究への大きな示唆を与えることになるだろう。すなわち、これまでの先行研究では、大学職員「個人」の業務遂行や能力開発については扱われてきたものの、上司や同僚との助け合いの中での「チーム」としての業務遂行や、「チーム」としてどのような経験、能力・資質を保有しているかについては、明確に扱われてこなかった。本分析結果は、大学職員「個人」と、大学「組織」の中間に位置する、「チーム」への着目の重要性を指摘するものと言えよう。もちろんこれは、「個人」の経験、能力・資質の重要性を毀損するものではない。表6における評価者3のコメント「内容自体は担当者レベルで完結するケースなので、自身をもって進めてほしい（進められるように習熟してほしい）」に見られるように、「チーム」を構成する、「個人」の習熟も必須である。

続いて、表5におけるもうひとつの評価基準である「相手への配慮」について確認していこう。ここでは、評価者1と評価者5のコメントを比較することで、被評価者に期待している「相手への配慮」のバラツキを確認する。これは、中島（2011）や、木村（2023b; 2023c）などの先行研究を参照するならば、「顧客志向」に基づき実施される業務行動であると捉えられる。

まず評価者1については、表5に「訪問された教員に寄り添った丁寧な業務行動」というコメントが確認できる。そして表6では、「相手の要望を適切に把握し理解して行動している」という好意的なコメントと、「上司からの説明のコピペ」「発している言葉は、窓口対応とはいえず、Q&Aによる情報紹介」という否定的なコメントが確認できる。これらのコメントからは、評価者1が被評価者に期待している「相手への配慮」とは、「情報提供にとどまらない、相手との対話」であることが推測される。

それに対し評価者5は、「迅速かつ端的に相手の希望を叶えること」を評価しているように見受けられる。たとえば、表5の「現場に訪ねてきた教員に対して最低限の情報提供しかしていないが、教員にとっては、今現在求めているものを優先的に提供しており、速やかに対応している」や、表6の「端的に言って余計なこと喋り過ぎ」などのコメントに、評価者5の具体的な評価基準（被評価者に期待していること）が表れている。

これらは、顧客志向が業務行動として具現化された「相手への配慮」の異なる側面であり、どちらが正しいとも、どちらが適切であるとも言いきれないものではない。「丁寧さ」と「迅速さ」はトレードオフの関係にあり、本分析結果からは、ただ「異なる評価基準が存在している」と言えるのみであろう。しかし、このような評価基準のバラツキは、被評価者の混乱や、評価者と被評価者の間のすれ違いという、実務的な問題をもたらしうるものと考えられる。

このように、本分析結果では、同一職務の中の同一業務（ケース）であっても、評価者間で評価基準や評価結果が異なることを実証的に明らかにしており、大学職員の能力・資

質の捉え方について、先行研究とは異なる新たな観点が提示された。しかし、なぜそれぞれの評価者が、特定の評価基準を重視しているのかについては、本分析結果だけからでは、明確に指摘することはできない。

6 まとめと残された課題

本研究では、大学職員の業務遂行高度化の一側面である、ステークホルダーとの調整・合意形成を「上手に」遂行することに着目し、大学職員が日常的に行う「教員からの研究費執行に関する質問への対応業務」を題材として、具体的にどのような業務行動を取ることが、「上手な」教員対応なのかを検証した。本研究を通じて得られた主要な知見は以下のとおりまとめられる。

第一に、本ケースでの高評価の対応において、特有の業務行動は見出されなかった。そして、この事実は、大学職員の「上手な」教員対応業務について、唯一の「理想形」は存在しないことを示唆していると捉えられる。第二に、教員対応業務における「上手な」業務行動の評価基準として、「正確な業務行動」と、「相手への配慮」が抽出された。しかし、これらの評価基準で意味している内容については、評価者間での違いが見出された。この事実は、評価者と被評価者の間で評価基準を擦り合わせる実務上の重要性を示唆するものである。

本研究における学術的な貢献としては、大学職員の「上手な」業務行動を抽出する手法を提案・実施した点が挙げられる。本研究で提案された手法を用いて、新たなケースを作成し、そのRPと評価を重ねることで、多様なシチュエーションにおける、大学職員の「上手な」業務行動やその評価基準を抽出することができ、大学職員の業務や能力開発への理解を深めることができるものと期待される。さらに、大学職員「個人」ではなく、「チーム」としての業務遂行や経験、能力・資質を扱う重要性について指摘したことで、大学職員研究に新たな観点をもたらした点も、学術的な貢献であると言えよう。また、実践的な貢献としては、先行研究が示してきた教職協働のために必要とされる抽象的な能力・資質に対応する具体的な業務行動を抽出し、教職協働に従事する教職員に実践的な示唆を与えた点が挙げられる。併せて、評価者間での評価基準の異同の存在を実証的に示し、業務上の評価における評価者と被評価者の間での評価基準の擦り合わせの重要性について、実務上の示唆を与えた点もあると言えよう。

ただし、3節でも予め示したように、本研究では、対象とした教員対応業務の範囲や、業務遂行の文脈、評価対象となるデータについて一定の限界が存在する。今後は、これらの限界を克服できるような枠組みや手法を用いた研究を積み重ねていくことにより、大学職員が教員対応業務を「上手に」遂行する方法についての理解を深めることが求められる。併せて、評価基準の異同が生じる原因について、評価者へのインタビュー調査やスタッフ・ポートフォリオなどを用いた経歴分析などを行うことを通じて明らかにすることにより、

更なる実践的な示唆を得られることが期待されよう。

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。

注

- (1) 古くは教員組織と事務組織を車の両輪にたとえた大学審議会(1995)や、事務職員と教員が対等な立場に立ったうえで大学運営のため協働する必要性を指摘した中央教育審議会大学分科会(2014)などの各種政策文書にて、その重要性が指摘されてきた。そして、2017年には、大学設置基準改正により、その中に教職協働について明記されるに至った。
- (2) 3節と4節については、木村(2023d)を参考に記述している。
- (3) なお、本研究の手法は、「インバスケッゲーム」という、管理能力の養成や選抜のため、業務上の具体的なケースへの対応を記録して評価を実施するという方法も参考にしている。インバスケッゲームの詳細については、伊藤ほか(2013)などを参照のこと。
- (4) 本調査は、著者の所属大学の倫理審査専門委員会において審査を受けて実施している。また、調査実施に先立ち、個人情報の保護や成果報告の方法等について説明し、研究協力への承諾を得ている。
- (5) インタビュー調査では、本RP以外についても質問等を実施しており、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。

参考文献

- 伊藤隆一・鯉坂登志雄・荒田芳幸・伊藤ひろみ・大林純子・小林和久・佐藤透・谷口暢子(2013)「本
当のインバスケッ技法」『法政大学小金井論集』10, 1-16.
- 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.
- 今田晶子(2011)「教員と職員の協働の在り方と、大学における新たな業務—課題研究「SDの新た
な地平—」『大学人』能力開発に向けて」学会アンケート調査から」『大学教育学会誌』29(2),
61-65.
- 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.
- 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)』.
- 木村弘志(2016)「大学職員の知識・スキルと職務能力のつながり—人事担当部署への満足度調査に
基づいて」『大学行政管理学会誌』19, 59-70.
- 木村弘志(2023a)『大学職員人事異動制度の実証的研究—職務遂行高度化への効果検証』東信堂.
- 木村弘志(2023b)「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わりに着目

- して」『大学経営政策研究』13, 37-53.
- 木村弘志 (2023c) 「大学職員は、どのように改善業務を” 始めている” のか—改善業務経験にかか
るインタビュー調査から」『高等教育学会誌』26, 139-158.
- 木村弘志 (2023d) 「大学職員による「上手な」学生対応業務の遂行—具体的なケースへの対応の逐
語録データ分析から」『大学教育学会誌』45 (2) , 59-69
- 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.
- 佐々木一也 (2007) 「SDの新たな地平—「大学人」能力開発に向けて」『大学教育学会誌』29 (2) ,
74-76.
- 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.
- 大学審議会 (1995) 『大学運営の円滑化について』.
- 田中岳 (2018) 「教職協働」児玉善仁ほか編『大学事典』平凡社, 363.
- 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)』.
- 福留 (宮村) 留理子 (2004) 「大学職員の役割と能力形成—私立大学職員調査を手がかりとして」『高
等教育研究』7, 157-176.
- 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.