

## 定期的な人事異動が大学職員の職務遂行向上に与える効果 — 人事異動を通じて得られる「成長経験」とそこからの「学び」に着目して —

木村 弘志

### 【要旨】

本研究では、定期的な人事異動が大学職員の職務遂行向上に与える効果を探索した。本研究の特徴は、人事異動そのものではなく、人事異動がもたらす成長経験に着目した点にある。学外での学びに積極的な大学職員へのアンケート調査を実施・分析した結果、能力向上や職務の高度化につながる多様な学びを得るためには、業務そのものの経験や、幅広い業務相手とのかかわり等、多様な成長経験が必要であることがわかった。そして人事異動は、引継ぎ、新規職務への適応、職場への参入者受入などの過程で大学職員に多様な成長経験をもたらしていた。よって、定期的な人事異動は、大学職員の職務遂行の向上に一定の効果を持っていることが明らかになった。

キーワード：大学職員、能力開発、人事異動、経験からの学習

### 1 研究の背景と課題

近年、日本において、大学職員が遂行する職務を質的に向上させることへの関心が高まっている。その背景には、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、高等教育の高コスト構造（山本清 2010, 山本眞一 2013, 大場 2014）等に由来する大学経営の複雑高度化がある。その複雑高度化に伴い、大学経営は、かつてのように、教授会自治のもとで教育研究を兼務する管理職が片手間に行いうるものではなくなった。現在では、大学経営は、大学経営に関する高度な能力を備えて大学の管理・経営に専念する「大学経営人材」によって担われるべきものとなっている（山本眞一 2012, 長田 2014）。そして、このような大学経営に関する高度な能力を備え、これまでに比べてより高度な職務を遂行すべき人材は、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, 山本眞一 2012）。これにより、大学職員の担うべき職務内容の複雑高度化と、それを遂行するための職務能力の高度化が必要とされる。本稿ではこれら職務内容と職務能力の高度化を、「大学職員の職務遂行の向上」と定義し、また、特に断りのない限り、以後「大学職員」とは、日本の大学職員のことを指すものとする。

ここで、大学職員の職務遂行の向上を考えるうえでは、各大学で定期的に行われている人事異動の存在を見逃すことはできない。一般的に、人事異動の主目的は、「企業内労働力の需給調整」と「人材育成」（八代 1995）に分類できる。前者は、既存の人員の人事異動によって組織内

業務の量的・質的变化に対応するものであり、後者は、異なる職場での経験を通じて労働者に幅広い知識・技能・経験を獲得させるものである(白井 1992)。本研究が着目する大学職員の職務遂行の向上では、職務内容の高度化が前者に、職務能力の高度化が後者にあたる。

それでは、定期的な人事異動は、大学職員の職務遂行の向上に貢献できているのだろうか。佐々木(2009)は、「大学の状況や学生の現状を把握している」ことが大学人としての教養であり、大学職員の場合は、それが人事異動や、必ずしも定常業務と関係ない研修によって深まると指摘している。また加藤(2017)における調査では、幅広い職務経験が成長や仕事の成果に貢献したと考えるかが問われており、肯定的な回答の割合は、初級管理職や一般職員では10%未満という水準に留まっていたが、管理職では21%と比較的高くなっていった。さらに、上西ほか(2009)は、教務部門に限定してはいるが、人事異動の仕組みのメリットを調査している。その結果、メリットとして「幅広い知識と経験の獲得・活用」「業務の習熟(専門性の獲得、ノウハウの確立、一定水準の業務内容の維持など)」「新しい発想ができる」などが挙げられた。

これらの結果から、定期的な人事異動は大学職員の職務遂行の向上に一定のメリットをもたらしていると考えられる。中島(2011)は、先行研究をふまえると、大学の管理運営のために必要な能力は一般的なホワイトカラー管理職に求められる能力と同様であるため、大学職員の育成にあたっては、人事異動と内部昇進を基盤とする業務を通じた育成を重視しなければならないと指摘している。そして実際に、人事異動がもっとも典型的な能力開発方法との認識を持つ人事担当管理職は少なくないとされている(寺崎 2010)。

しかし、最近では定期的な人事異動のデメリットについても意見が提示されている。たとえば、中央教育審議会大学分科会(2014)では、「(大学職員は)2年程度の短期間で様々な部署を異動することが多いため、専門性の高いスタッフを養成していくことが困難」という意見が提示されている。また、秦(2013)も、同じく定期的な人事異動は専門性の向上を阻害するとしたうえで、自身の大学職員としての経験から、定期的な人事異動によるメリットは、各種学内プロジェクトや業務内外の各種行事への参加によっても得られるとしている。

以上より、定期的な人事異動が大学職員の職務遂行を向上させているかは、現在、肯定的・否定的な意見が闘わされているところとわかる。このような現状をふまえると、実証的な観点から同論点の理解を深めることには、大学職員の職務向上を達成するための方法を、今後改善していくための具体的な知見を提供できる、という意義を見出せる。

ここで、先行研究を概観すると、それらの多くは、「人事異動」と「(職務遂行向上につながる)学び」の関係に着目しているとわかる。しかし、労働者個人は、人事異動という制度そのものから学びを得ているのではない。労働者は人事異動がもたらす「成長経験」から学びを得ているといえる。Lombardo & Eichinger(2010)では、インタビュー調査を通じて、ホワイトカラー労働者の成長経験を「業務そのものの経験(業務経験)」「他者からのフィードバック等(薫陶経験)」「業務外研修等の経験(研修等経験)」に分類しており、そこでは特に業務経験、薫陶経験が多く挙げられた。人事異動との関係から考えると、人事異動は大学職員の職務の内容や職務遂行上でかかわる相手を変化させることで、大学職員に異なる成長経験をもたらし、大学職員はそ

れらから職務遂行向上につながる学びを得ている、という関係にあると想定される。

前段で述べた、人事異動がもたらす成長経験と学びの関係に着目することは、定期的な人事異動の肯定側・否定側の双方にとって重要である。肯定側にとっては、いくつかのデメリットにもかかわらず、定期的な人事異動を継続する根拠となりうる。また逆に否定側にとっては、定期的な人事異動を撤廃することで、現在、大学職員にどのような学びをもたらしている成長経験が得られなくなるのか、そして、それらはどのような他制度により担保しうるのか、という議論につながる。このような観点からなされた代表的な先行研究には、渡辺 (2018) があり、国立大学幹部職員について、主に人事異動を通じた本省勤務経験から得られた能力という、成長経験と学びの関係が明らかにされている。しかし、対象および着目した成長経験の限定性から、同研究の知見は、大学職員の人事異動一般に適用可能なものではない。

以上の背景をふまえて、本研究では、人事異動が大学職員にもたらす成長経験に着目し、それと学びとの関係を明らかにすることを目的とする。さらに、それを通じて、大学職員の職務向上を達成するための方法について、今後の改善のために資する知見を提供する。

## 2 研究の方法

前節で設定したとおり、本研究では、人事異動がもたらす成長経験と学びの関係に着目する。その際に、具体的な成長経験と学びを明らかにするためには、組織(各大学の人事部門管理職等)ではなく、大学職員個人に調査を行うことが適切であろう。さらに、勤務先の設置形態などに依らない、より一般的な結果を探索的に析出するためには、比較的少数への調査よりも、比較的多数を対象とした調査の方が、手法として適切と考えられる。

以上の理由から、本研究では、2017年9月から10月にかけて著者が実施した「大学事務職員のキャリアと職務遂行に関する調査<sup>1)</sup>」のデータを用いる。同アンケート調査では、人事異動がもたらす成長経験からの学びに関する質問「ご自身の人事異動による業務引継ぎや新しい業務への対応、同僚の人事異動によるご自身の職場への新規参入者の受け入れなどの業務経験から得られた学びの中で、現在の職務遂行のうえで役立っているものがございましたら、ご記入ください」について、自由記述で回答を得ている。

上記質問文においては、以下のようなプロセスをふまえ、人事異動がもたらす成長経験を「業務引継ぎ」「新しい業務への対応」「新規参入者の受入れ」と例示している。すなわち、人事異動は、その対象となった大学職員に、旧職場からの離脱と、新職場への参入というイベントを生じさせる。その際、一般的に、旧職場では後任の補充が、新職場では前任の離脱が起こる。そして、旧職場では自身から後任への、新職場では前任から自身への業務引継ぎが行われる。しかし、短期間の引継ぎだけで新しい職務を充分にこなすことは難しいケースが多く、その適応には多かれ少なかれ困難とそれへの対応のための学習を伴う。また、自身ではなく、職場の同僚が人事異動の対象となった場合には、その後任(新規参入者)を職場の一員として受け入れることとなり、そこでは同職場の先輩として共通業務等について教授・指導するという関係が生じよう<sup>2)</sup>。これらを、Lombardo & Eichinger (2010) の分類から見ると、業務経験として新しい職務の

遂行やそれへの適応、引継ぎの実施など、薫陶経験として職務の変化に伴う新しい業務相手（職員や学内外の関係者）や職場への新規参入者とのかかわりなど、研修等経験として新職務への適応のため必要に応じて実施される学習など、が生じているといえる。

なお、同調査は、「学外での交流・学びに積極的である大学職員<sup>3)</sup>」を対象としている点で、対象集団には偏りがある。しかし、学外での学びが、人事異動（昇進や異動・転職）に影響をもたらしていると考えている大学職員は極めて限られているという調査結果（安田 2014）をふまえると、同調査が対象とする集団から析出された人事異動がもたらす成長経験は、大学職員一般を対象とした場合と大きな違いはないものと考えられる。

同調査の実施により、全回答者393名中、無回答者および「特になし」等の回答を除くと、187名からの自由記述回答データを得ることができた。これらを、以下のとおり分類する。まず、人事異動がもたらす具体的な成長経験は、Lombardo & Eichinger (2010) に従い、E-①業務経験、E-②薫陶経験、E-③研修等経験に大別して、同種の成長経験をまとめる。そして、それらの成長経験から得られた学びは、L-①能力の向上、L-②創造的業務（改善業務・新規業務）の向上、L-③通常業務の向上、に資するものに大別する。L-①とL-②・③は、それぞれ人事異動が生じさせる「能力」「職務内容」の高度化に対応するものである。なお、後者の職務内容の分類は、木村 (2018a) における、大学職員の職務を構成する業務内容の分類に従った。

以後、第3節では、同調査の回答データについて、全体傾向（第1項）および、各分類の詳細確認（第2項）、を行う。続いて、第4節では、その結果について、先行研究の成果もふまえて議論する。そして最後の第5節では、本研究のまとめと、残された課題について述べる。

### 3 分析の結果

#### 3.1 回答データ（自由記述）の全体傾向

本節の主目的は、析出された成長経験と学びを分類し、それらの関係を見ることにある。しかし、それに先立ち、本項において回答データの全体像を概観しておく。回答データは、①学びの内容のみの回答、②成長経験の内容のみの回答、③成長経験とそこからの学びの両方を含む回答、の3種類に分類された。以下、それぞれの回答数および、具体的な内容を見ていく。

①学びの内容のみの回答、とは、回答者が人事異動を通じて得た学びや、人事異動の際に役立った資料・情報・態度等の具体例のみが記述されており、それらがどのような成長経験から得られたのかは記述されていない回答である。このような回答は、分析対象の187件中110件（58.8%）であった。具体的な回答としては、「業務のマニュアル化・体系化（29件）」「人脈・人間関係の重要性（16件）」「年間業務スケジュール（10件）」「他部署への関心の重要性（3件）」「議事録（3件）」などが挙げられた。

②成長経験の内容のみの回答、とは、学びを得られた成長経験のみが具体的に記述されており、そこからどのような学びを得たのかは記述されていない回答である。このような回答は、分析対象の187件中12件（6.4%）であった。具体的な回答としては、「マニュアルの整備、関連団体の研修に参加、複数部署での業務の経験」「学内・学外に関わらず、関連する業務に関

して気軽に聞けるような人へ質問し、アドバイスを受ける事が役に立った。」「人事異動による未知の業務への取組み等」などが挙げられた。

そして、本節における分析の主対象となる、③成長経験とそこからの学びの両方を含む回答は、分析対象の187件中65件(34.8%)であった。これらの回答から、どのような成長経験とどのような学びのつながりが、それぞれいくつ挙げられたのかをまとめたものが表1である。なお、分析対象65件と表内の合計82件の違いは、複数のつながりを含んでいる回答の存在によるものである。また、E-①からE-③の下位分類の具体的な内容は次項にて述べる。

表1からわかることは、以下のとおりである。第一に、人事異動がもたらす成長経験のうち、多くの大学職員が学びを得ていたものはE-①業務経験であり、その中でも特に、E-①aの引継ぎや指導、に関する経験が多く挙げられていた。なお、E-①dその他、としては、創造的業務および、人事異動そのものの経験が挙げられた。そして、E-①業務経験に次いで挙げられたものは、E-②薫陶経験であり、最後がE-③研修等経験であった。成長経験として業務経験が多く挙げられる傾向は、Lombardo & Eichinger (2010) 等の結果と同様である。

第二に、多くの大学職員が、人事異動がもたらす成長経験から得た学びは、L-①能力の向上であった。なお、この「能力」には、知識・スキル等だけではなく、職務遂行にあたっての態度や姿勢なども含まれている。それに次ぐのがL-②創造的業務の向上、L-③通常業務の向上、であり、いずれも一定数の回答が得られた。よって、人事異動を通じて得られた成長経験は、本研究で定義した職務遂行の向上につながる学びをもたらししていることがわかる。

第三に、特定の成長経験からは得られていない学びがあることがわかる。具体的には、E-①の業務経験からの学びには、L-①からL-③のすべてが含まれていたが、E-②の薫陶経験からの学びにはL-③の通常業務の向上がほとんど含まれず、E-③の研修等経験からの学びは、ほとんどがL-①能力の向上、であった。この結果については、次節で詳しく議論する。

これらの結果をふまえ、次項では、大学職員は人事異動がもたらす成長経験から、具体的にどのような学びを得ているのかを、各種成長経験別に見ていくものとする。

### 3.2 回答データ(自由記述)の分析

本項では、人事異動がもたらす成長経験と学びに関する回答データを分析する。表2は、「業務経験」と「学び」の具体例をまとめたものであり、表3は、「薫陶経験・研修等経験」と「学び」

表1 成長経験と学びの対応関係(件数)

	E-①業務経験				E-②薫陶経験		E-③研修等経験		合計
	a引継ぎや指導	b未知業務への適応	c複数業務分野・職場	dその他	a業務相手から	b参加者から	a業務適応の方法	b一般的な研修等	
L-①能力の向上	19	4	4	2	5	2	4	3	43
L-②創造的業務の向上	12	2	4	1	3	5		1	28
L-③通常業務の向上	5		4	1	1				11
合計	36	6	12	4	9	7	4	4	82

表2 業務経験と学びの具体例

	E-①a	E-①b	E-①c	E-①d
	引継ぎや指導	未知業務への適応	複数業務分野・職場	その他
L-①	19件	4件	4件	2件
能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>新人への指導を通じて、自身の業務、業界、大学の歴史等の知識が向上</li> <li>マニュアル作成やデータ整理、文書管理等スキルが向上</li> <li>年間スケジュールや客観的な職務遂行、普段からの情報共有の重要性を認識</li> <li>不十分な引継ぎだったため、自分で学ばざるをえず、業務の調査能力が向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マニュアルは完璧でないので、自分なりに書き下して実施するという態度</li> <li>大学職員は、業務説明→実践→フォローの繰り返しを通じて、一人前になっていくという認識</li> <li>ヒントを他者に聞くことも含めて、自力で問題を解決することが必要という理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゼロから一つの部局を整えた経験から、総務や経理等の一通りの流れを理解できている、それは後に実務上役立った</li> <li>元の部署を客観的に見る力を獲得</li> <li>他部署の業務について知ろうとする姿勢を獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDグループの立ち上げや活動を通じて課題発見・解決策提示・調整力等を獲得</li> <li>自分や周囲の異動のたびに人的ネットワークが広がることで、情報収集能力が向上</li> </ul>
L-②	12件	2件	4件	1件
創造的業務の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来の異動や引継ぎを考えて、業務の標準化や効率化に努めるようになった</li> <li>引継書作成を通じて、業務の課題が浮き彫りになる</li> <li>引継ぎ過程で失われるものもあるが、それが不要なルール等なら逆に業務効率化にもつながりうる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい業務遂行時にうまれた疑問が業務改善につながるヒントになる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>いずれの業務も関連していることが多く、後の業務効率化や改善につながる</li> <li>教学系と管理系の両方を経験できたことが、他部署との交渉や経営企画実行時に役立っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事異動は、課内全体の業務を見直し共有する機会となっている</li> </ul>
L-③	5件	0件	4件	1件
通常業務の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>マニュアル作成経験は、現在の職務遂行時に常に業務を整理しつつ職務を行う姿勢に役立っている</li> <li>引継ぎ資料作成時には状況次第で変更してよいことと、規則やシステム上の理由から変更できないことがわかるよう、経緯や理由を残している</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の経理課で担当している学生系部署をかつて経験しており、同部署の実情を知っていることから、優先順位とバランスを意識して業務ができています</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新人向けの業務研修会の開催時に人事異動の経験が役立っている</li> </ul>

の具体例をまとめたものである。以下、E-①業務経験からの学び、E-②薫陶経験からの学び、E-③研修等経験からの学び、を順に確認していく。

## E-① 業務経験からの学び

### E-①a 引継ぎや指導の経験からの学び

まずは、業務の引継ぎや業務指導経験からの学びを見ていこう。L-①能力の向上、にあたるものを大別すると、(1) 業務のより深い理解、(2) 引継ぎ・業務指導に関するスキル、(3) 普段の業務への態度・姿勢、(4) 不十分な引継ぎに伴う試行錯誤、となった。

(1) 業務のより深い理解、については、主に自身の職場への参入者に対して、業務の指導を行う経験とのつながりが挙げられた。現在の職場に異動してきてある程度の期間が経つと、それ

表3 薫陶経験・研修等経験と学びの具体例

	E-②a	E-②b	E-③a	E-③b
	業務相手から	参加者から	業務適応の方法	一般的な研修等
L-①	5件	2件	4件	3件
能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業出身者、欧米大学院出身者、働きつつ大学院で学んだ方々から知識や業務遂行法を学んだ</li> <li>高等教育政策に詳しい大学教員から情報を得た・文科省研修生経験や民間企業出身者との仕事から、わかりやすい資料作成や非常勤職員と協働する力などを得た</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規参加者からの疑問等から自身の視野が狭くなっていることに気づき、疑問・質問に真摯に耳を傾ける態度を獲得</li> <li>引継ぎや受入れに伴う業務見直しを通じて、業務の重要性・緊急性の班別や代替手段の選択などの業務改善を行うためのスキルを獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門書の熟読を通じて、当該業務を深く理解することができる</li> <li>学内の業務方法の把握に加え、専門書を読むことや研修参加などを経て、客観的（ニュートラル）な状態で業務に取り組むようにしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門書の熟読を通じて、当該業務を深く理解することができる</li> <li>学内の業務方法の把握に加え、専門書を読むことや研修参加などを経て、客観的（ニュートラル）な状態で業務に取り組むようにしている</li> </ul>
L-②	3件	5件	0件	1件
創造的業務の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事とは直接関係のない人たちとの交流こそが課題解決のヒントになる</li> <li>学内他部署や同じ部署の職員、他大学や同一業界他組織の方々とは話すことで気づきを得られる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引継ぎや受入れはこれまでの業務手順や慣習的に行ってきた作業の見直しの機会となる</li> <li>新規参加者からの疑問や質問から、新たな気づきが多く得られた</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>現在抱えているマニュアルのない業務を行ううえでは、大学院や学内の各種研修会等での学びや交流が比較的そのまま活かしているように思う</li> </ul>
L-③	1件	0件	0件	0件
通常業務の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>引継ぎ等の時間は少なかったが、マニュアルや過去のデータが残されており、職場の人にも質問がしやすい雰囲気である</li> </ul>			

までの経験を通じて、自身の職場での業務を理解し、遂行することは可能となっている。しかし、それを新規参加者に説明・指導するにあたっては、改めてその業務を振り返ることが必要となり、その振り返りを通じて、業務をより深く理解することができるという。

(2) 引継ぎ・業務指導に関するスキル、については、自身が行った引継ぎの経験・振り返りや、自身が受けたよい引継ぎの経験とのつながりが挙げられた。業務に関する知識や経験を保有していても、それを他者—特に初心者—に伝達するためには、そのために特有のスキルが必要とされるという。そのようなスキルは、特に、昇進・昇格を通じて部下を持つようになる頃までには身につける必要があると考えられる。そして、回答からは、人事異動に伴う引継ぎは、そのようなスキルを獲得し、向上させる機会となっていることがわかる。

(3) 普段の業務への態度・姿勢、については、定期的な人事異動の存在を前提に、効率的な引継ぎを行うための方法を考えた経験、とのつながりが挙げられた。定期的な人事異動とそれに伴う引継ぎが存在することにより、自分一人だけしか理解できないような仕事のやり方は許されなくなる。このような制約は、職務を遂行する際に、後任を含む他者が後から見てもわかりやすい、客観的な方法を用いることにつながる。さらに、前任者からの引継ぎ時には、業務内容

そのものだけでなく、その前任者の業務遂行方法も学んでおり、これもまた、わかりやすく客観的な資料を作成するという、普段の業務への姿勢につながっていた。

最後に、(4) 不十分な引継ぎに伴う試行錯誤、については、E-①b 未知業務への適応経験、でも同様の事例が挙げられたため、後に詳述する。

次に、L-②創造的業務の向上、にあてはまるものを大別すると、(1) 業務のマニュアル化・標準化の機会、(2) 業務の見直しの機会、となった。

(1) 業務のマニュアル化・標準化の機会、については、引継ぎ・指導の「普段の業務への態度・姿勢」へのつながりとも関係している。すなわち、定期的な人事異動の存在により、将来の引継ぎが予期されていることが、担当業務のマニュアルを作成したり、誰でも理解・遂行できるように標準化したりするインセンティブを与えることになる。これは、未手順化業務の手順化・標準化(加藤 2017)、という観点から、改善業務の遂行につながっているといえる。

(2) 業務の見直しの機会、については、引継ぎの準備を行う過程で気づきを得た経験や、引継ぎの過程とのつながりが挙げられた。前者は、引継書の作成時に、客観的な視点から担当業務を見直すことで、その業務の課題等に気づけるということである。そして後者については、引継がれた業務への疑問や、あるいは、引継がれ「なかった」ことが、業務の改善につながったりする、という例が挙げられた。引継ぎ時に、すべての業務が引継がれないことは、トラブルを招く可能性も高いが、逆にその業務が不要であれば、業務改善にもつながりうる。すなわち、定期的な人事異動がもたらす定期的な業務引継ぎは、定期的な業務見直しを通じた組織的なアンラーニングの機会(Hedberg 1981)としても機能している場合があるといえる。

最後に、L-③通常業務の向上、にあてはまるものは、主に、未知業務への円滑な適応につながる方法の想像と獲得、であった。引継ぎの準備時に後任の観点に立ち、どう引継げば後任が円滑に業務適応を図ることができるか想像することは、後に自身でも利用可能な、異動後の未知業務への「適応方法」を考えることにつながると考えられる。

#### E-①b 未知業務への適応の経験からの学び

続いて、(本人にとっての)未知業務への適応経験からの学びを見ていこう。未知業務への適応経験からの学びとして挙げられたL-①能力の向上、にあてはまるものは、実践を通じた業務の理解や態度の醸成である。これはE-①a引継ぎや指導からの学びでも、同様のものが挙げられていた。人事異動を通じて未知業務に従事することとなった場合、多くはマニュアルが準備されていたり、業務説明を受ける機会があったりする。しかし、これらだけで十分にその業務をこなせるようにはならない。その業務に適応するためには、必ず自身による試行錯誤が生じ、その過程で実践とフィードバックを繰り返すことで、大学職員は成長していくという。

次に、L-②創造的業務の向上、にあてはまるものは、業務改善につながるヒントを得られた、というものである。前段で説明したとおり、未知業務への適応には、多かれ少なかれ試行錯誤を伴う。そしてその際には、適応しようとしている業務への疑問が生じることがある。このような疑問は、将来の業務改善等につながりうるという。



### E-①c 複数の業務分野・職場の経験からの学び

次に、複数の業務分野・職場の経験からの学びを見ていこう。複数の業務分野・職場の経験からの学びとして挙げられた、L-①能力の向上、にあてはまるものは、幅広い業務の知識、幅広い視野、そして他部署への関心であった。うち幅広い視野は、分野特有の業務を経験したり、その業務分野を離れて客観的に元の業務分野を見たりすることで育まれたという。

そして、L-②創造的業務の向上、にあてはまるものは、業務改善や経営企画等につながる、というものである。その理由として挙げられたもののひとつは、業務分野同士の密接な関係であった。この密接な関係は、木村 (2018b) など、大学職員の職務の特徴であり、職務遂行の方法を規定する要因とされているものである。頻繁に生じる、異なる業務分野間での協働にあたっては、お互いが相手の立場を経験していれば、その調整等が円滑に行える、ということであろう。また、L-③通常業務の向上の円滑化、にあてはまるものは、過去に経験した業務分野の知識を、現在の職務遂行上で活かすことができている、というものであった。これも同様に、業務分野同士の密接な関係によるものであり、さらには、前段で他部署への関心の重要性が指摘されていた理由でもありと考えられる。

### E-①d その他 (創造的業務・人事異動そのもの) の経験からの学び

最後は、創造的業務および人事異動そのものから得られた学びである。L-①能力の向上、については、特殊な業務の遂行を通じた各種スキルの向上や、人事異動を通じた学内の人的ネットワークの構築が挙げられた。また、L-②創造的業務の向上、については、E-①aと同じく、人事異動が業務の見直しの機会となっていることが挙げられた。ほとんどの大学において人事異動が定期的に行われていることをふまえると、定期的な業務見直しを制度的に担保することが、人事異動「制度」の効果のひとつとして考えられる。そして、L-③通常業務の向上、については、一部の通常業務の遂行に人事異動の経験が役に立っている、という事例が挙げられた。

## E-② 薫陶経験からの学び

### E-②a 業務相手からの学び

続いて、薫陶経験からの学びのうち、業務相手からの薫陶経験によるものを見ていこう。業務相手からの学びとして挙げられた、L-①能力の向上、にあてはまるものは、知識・スキル等に加えて、異なる業務遂行方法の獲得、であった。そしてこれらは、企業出身者や他機関からの出向者、研修先の職員など、職場は同じだが自身とは異なる業務経験を持つ大学職員や教員といった、職場の同僚から学んでいることが多かった。そして、L-②創造的業務の向上、にあてはまるものは、課題解決のヒントや気づきを与えられた、というものであった。ここでは、L-①とは異なり、他大学職員や仕事とは無関係な人など、同僚とは異なる業務相手から学んでいることが多かった。また、L-③通常業務の向上、にあてはまるものとしては、引継ぎや各種資料を通じた現在の通常業務への適応が不十分であっても、同じ職場の職員からの助言などがそれを補完する役割を果たしていることが挙げられた。

### E-②b 参入者からの学び

次に、薫陶経験からの学びのうち、現在の職場への参入者からの薫陶経験によるものを見て

いこう。職場への参入者から得られた学びは、彼（女）らの意見や考えが、現在の業務を見直すきっかけになる、というものが多かった（L-②創造的業務の向上）。さらに、現在の業務を見直す過程で業務改善のためのスキルを得たり、意見や考えが自身に気づきをもたらした経験が他者からの意見に耳を傾ける姿勢を醸成したりすることにもつながっていた（L-①能力の向上）。

### E-③ 研修等経験からの学び

#### E-③a 業務適応の方法からの学び / E-③b 一般的な研修等からの学び

研修等経験からの学びについては、「業務適応の方法」「一般的な研修等」からの学びとしてまとめる。まず、L-①能力の向上、として挙げられた学びの内容は、業務の理解、大学に関する知識、人的ネットワークなどであり、その源泉としては、専門書と大学院が多く挙げられた。ただし、これらの源泉が多く挙げられたのは、調査対象者に高等教育系の大学院修了者が多く含まれていることにもよるだろう。そして、L-②創造的業務の向上、に関する学びとしては、マニュアルのない未手順化業務の遂行に際し、研修等経験そのものが役立っていることが挙げられた。なお、回答内にて挙げられたこれら研修等経験の多くは、実際には人事異動が直接的にもたらしている成長経験ではないかもしれない。しかし、定期的な人事異動の存在が、幅広い知識・スキルの必要性を大学職員に認識させ、それが多様な学習機会を求める行動の誘因となっているとも考えられることから、間接的にもたらしている可能性は想定されうる。

## 4 考察

本節では、これまでの分析結果をふまえて、人事異動が大学職員にもたらす各種成長経験と、そこから学びとの関係について議論する。

前節では、回答者が人事異動から得た学びを、人事異動がもたらすE-①業務経験、E-②薫陶経験、E-③研修等経験、からの学び、に整理し、詳しく確認した。その結果、大学職員は人事異動がもたらす多様な成長経験を通じて、職務遂行の向上につながる多様な学びを得ていることがわかった。これらの結果は、先行研究にて示されてきた、大学職員が人事異動を通じて成長するプロセスとどのような相違点があるだろうか。

加藤（2015）や加藤ほか（2015）、横田（2016）では、主に「ハイパフォーマー」大学職員へのインタビューに代表される事例研究から、大学職員の学びのプロセスを抽出している。それらの成果を、本研究の関心にもとづき人事異動に着目してまとめると、以下ようになる。まず、若手時代には、人事異動を通じた多様な業務を通じて大学に関する専門性を獲得していく。未経験部署への異動直後であれば、定型的・簡易な業務を通じてでも多くのことを学ぶことができ、昇進・昇格などを経て高度な職務に従事すると、各大学の現状と課題に応じた高度の専門性を獲得することができる。その課題解決の過程では、過去の経験者や専門家へのアドバイスを求めるなどの創意工夫も行われる。なお、このような創意工夫を通じた学習は、既述の未経験部署への異動直後でも発生しうるであろう。なぜなら、大学にとっては既存の定型的業務であっても、本人にとっては未知の業務であることから、新規業務と同様の経験を積むことができると考えられるためである。まとめると、「ハイパフォーマー」大学職員は、人事異動のたび

に新しい業務を徹底的に学び、抱えている課題を深く掘り下げることで能力を向上させるとともに、個別の部署を越えて大学が普遍的に直面している問題の認識にまで至ってきた。

前段のまとめは、本研究が明らかにした、人事異動がもたらす成長経験からの学びの多くを含んでいるが、含まれていないものもある。具体的には、学内の人的ネットワークの構築とそれに付随する情報収集能力の向上、背景の異なる同一職場の大学職員との協働を通じた能力向上、学内外関係者や職場への新規参入者とのかかわりを通じた知識・スキルおよび気づきの獲得などである。そして、これらの多くは、人事異動がもたらす、多様な業務相手とかかわる経験—薫陶経験—から、職務遂行の向上につながる学びを得ていることを示している。すなわち、本研究では、先行研究が主に「ハイパフォーマー」大学職員を対象とした事例研究を通じて指摘してきた業務経験を通じた学びが、本研究の対象である「学外での交流・学びに積極的である大学職員」でも成立していることを示すとともに、人事異動がもたらす薫陶経験からも学びを得ていることを明らかにした。これは、Lombardo & Eichinger (2010) に基づき大学職員の成長経験を分類した、本研究の枠組みにより明確化しえたものと考えられる。

続いて、成長経験と学びの関係について考察する。3.1の分析結果では、特定の成長経験からは得られていない学びがあった。具体的には、E-①業務経験からはL-①からL-③のすべての学びが得られていたが、E-②薫陶経験からはL-③通常業務の向上に関する学びがほぼ得られておらず、E-③研修等経験から得られた学びは、ほぼL-①能力の向上に関するものであった。

逆に考えると、L-③通常業務の向上に関する学びは、主にE-①業務経験から得られていたことがわかる。業務そのものを実際に経験することを通じて、大学職員は、日常的に行う定型的業務の円滑化などを達成しているといえよう。そして、L-②創造的業務の向上に関する学びは、E-①業務経験とE-②薫陶経験の双方から得られていた。ただし、具体的な学びは、大きく「気づき／ヒント」と「職務の遂行」に分けられる。「気づき／ヒント」は、後任への引継ぎ時や学内外の関係者との交流を通じて得ていた。そして「職務の遂行」は、過去の多様な経験から得られた知識・スキル等を、現在の職務遂行に活かしている、というものであった。最後に、L-①能力の向上に関する学びは、E-①からE-③のすべての経験から得られていた。ただしこれも具体的な学びを見ていくと、業務関係知識は研修・学会など学外での学習機会への参加から、業務関係スキルは背景の異なる同僚との協働経験から、職務態度については自分の新規職場への参入や自身の職場への参入者受入から、視野の広さ（およびその志向）や広く職務遂行の方法などは人事異動を通じた多様な職場での業務経験から得ていた。

これらの結果は、大学職員は異なる成長経験から異なる学びを得ている、逆に言うと、多様な学びを得るためには多様な成長経験が必要であるということを示唆している。ここから、大学職員があらゆる種類の学びを得られるような万能の成長経験は存在しないと考えられる。さらに、ホワイトカラー研究でも、ある成長経験から得られた学びは人によって異なっていることが示唆されている（金井・古野 2001）。しかし、人事異動は、それを通じて大学職員に多様な成長経験をもたらしていることがわかる。よって、定期的な人事異動は、多くの大学職員に対して、多様な成長経験を制度的に担保する効果があると考えられる。

また、定期的な人事異動が阻害すると指摘されてきた「専門性」についても一定の示唆が得られる。定期的な人事異動が阻害するとされるその「専門性」とは、個別の業務分野に長く留まることで得られる、同分野内での知識・経験の深まりと考えられる。しかし、回答データからは、大学職員の職務遂行—通常業務だけでなく創造的業務も含む—が、個別の業務分野内での深い知識・経験だけでなく、職務遂行上で密接に関係する他業務分野の知識・経験も用いて行われていることが明らかになった<sup>4)</sup>。そしてそのような他業務分野の知識・経験は、過去の当該業務分野への人事異動がもたらしていた。つまり、大学職員の職務遂行上での「専門性」には、個別の業務分野内での深まりだけでなく、関係する他業務分野への広がりも含まれると考えられ、定期的な人事異動の効果には、後者の「専門性」を得られることもあるといえよう。

## 5 本研究のまとめ

本研究の目的は、人事異動が大学職員にもたらす成長経験に着目し、それと学びとの関係を明らかにすることであった。分析の結果、大学職員は多様な成長経験から多様な学びを得ていたが、成長経験と学びのつながりを確認することで、これさえあればあらゆる種類の学びを得られるというような万能の成長経験は存在しないこともわかった。つまり、大学職員が多様な学びを得るためには、多様な成長経験を得る必要がある。そして、人事異動は、引継ぎ、新規職務への適応、参入者の受入れという過程で、大学職員に多様な成長経験をもたらしていたことから、大学職員の職務遂行の向上に貢献していると考えられる。そしてこの結果から、仮に定期的な人事異動を廃止するのであれば、現在は定期的な人事異動によってほとんどの大学職員に担保されている多様な成長経験を、何らかの形で制度的に補償する必要があることが示唆される。これは、各大学における職員の能力開発に対して実践的に貢献しうる知見であろう。

前段で示したとおり、本研究では、人事異動がもたらす成長経験に着目することで、大学職員の職務遂行の向上に資する知見を一定程度は提示できたものと考えられる。しかし、本研究には限界もある。そのうち最大のもの、本研究が提示した成長経験と学びのつながりは一般化しうるものなのか、という点であろう。すなわち、ある回答者(群)が認識して明示的に述べた、ある成長経験とある学びのつながりは、その回答者(群)以外であってもあてはまるのか—その経験をした大学職員の多くが、その学びを得られるのか—という問題である。この問題は、成長経験と学びの具体的なつながりを、探索的に析出することを目的とした本研究では扱えない方法上の限界であり、異なる研究・分析枠組みを用いた今後の研究により、解決されることが望まれる。

## 注

- 1) 本調査・研究の一部は、2017年度大学行政管理学会若手研究奨励「大学職員の業務分野間の関係性についての考察—業務知識に着目して(代表者:木村弘志)」の支援を受けて実施されたものである。
- 2) 尾形(2006)では、新人の参入による職場へのポジティブな影響として、個人レベルでは学習・指

導機会の創出、原点回帰、モチベーション向上、個人的職務の再設計、組織レベルでは集団学習機会の創出、コミュニケーション活性化、職場の職務再設計が挙げられている。

- 3) 具体的な対象者は、①高等教育系の学会入会・参加者、②高等教育系の大学院における学修経験者、③学外での交流・学びに積極的である者、である。①は、大学行政管理学会正会員のメーリングリスト登録者1,245名を対象とした。②は、東京大学大学院教育学研究科の大学経営・政策コースの修了者メーリングリストに登録されている92名と在校生54名、および、桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科のe-Learningシステムに登録されている修了生・在校生489名を対象とした。そして③は、調査実施者が名刺交換等により連絡先を把握している職員538名や大学職員のSNSグループ加入者を対象とした。また、①②③の対象者への依頼時には、知り合いの大学職員への転送もお願いしている。なお、高等教育系の学会および大学院プログラムは、①②で対象としたものの他にも存在するが、加入者数・入学者数の観点から、本調査の依頼先にて対象のほとんどが含まれていると考えられる。そして、依頼を受け取った者の中には①②③の複数にあてはまる者や、国公私立大学専任職員以外の者も存在している。
- 4) この点については木村 (2018b) でも同様の結果が得られている。

## 引用・参考文献

- 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)』.
- 秦敬治, 2013, 「大学職員論とは何か 大学職員の専門性と人事異動に関する考察」『大学職員論叢』1: 25-33.
- Hedberg, Bo, 1981, "How Organizations Learn and Unlearn" Nystrom, Paul C. & Starbuck, William H. (eds.), *Handbook of Organizational Design (1)*, 3-27, New York: Oxford University Press.
- 金井壽宏・古野庸一, 2001, 「『一皮むける経験』とリーダーシップ開発: 知的競争力の源泉としてのミドルの育成」『一橋ビジネスレビュー』49 (1): 48-67.
- 加藤毅, 2015, 「大学職員の人材形成プロセスとSD」『大学研究』41: 17-27.
- 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)』.
- 加藤毅・村上義紀・上杉道世・横田利久, 2015, 「大学マネジメントのイノベーション」『大学研究』41: 57-60.
- 木村弘志, 2018a, 「日本の大学職員が遂行している「創造的業務」に関する研究: 改善・新規業務を遂行するため用いている能力に着目して」『大学経営政策研究』8: 115-29.
- 木村弘志, 2018b, 「大学職員の職務および能力の実態とそれらの関係の研究—特に業務相手とのかかわりに着目して—」『大学行政管理学会誌』22: 51-65.
- Lombardo, Michael M., & Eichinger, Robert W., 2010, *The Career Architect: Development Planner* (5th ed), Lominger International.
- 増田貴治, 2010, 「経営政策組織として構築する事務局体制」日本私立大学協会附置・私学高等研究所編『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)』25-30.
- 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: 271-86.
- 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.
- 尾形真実哉, 2006, 「新人参入の組織論的考察—職場と既存成員に与える影響の定性的分析—」『六甲台論集 経営学編』53 (1): 61-86.
- 佐々木一也, 2009, 「ラウンドテーブル 教員が求める職員像—自律的に活動する大学を目指して」『大学教育学会誌』31 (2): 75-8.
- 白井泰四郎, 1992, 『現代日本の労務管理 (第2版)』東洋経済新報社.

- 寺崎昌男, 2010, 「大学職員の能力開発 (SD) への試論—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』13: 7-21.
- 上西浩司・中井俊樹・齋藤芳子, 2008, 「教務部門が求める教務担当職員像—教務部門事務責任者への全国調査結果」『大学行政管理学会誌』12: 179-86.
- 渡辺恵子, 2018, 『国立大学職員の人事システム—管理職への昇進と能力開発』, 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: 20-4.
- 山本眞一, 2012, 『大学事務職員のための高等教育システム論—より良い大学経営専門職となるために (新版)』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.
- 八代充史, 1995, 『大企業ホワイトカラーのキャリア—異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構
- 安田誠一, 2014, 「大学職員が社会人大学院で身につけた能力」『大学アドミニストレーション研究』4: 21-34.
- 横田利久, 2016, 「ハイパーフォーマー大学職員が実践してきた学び」『大学研究オンライン』2: 49-59.