

イギリス¹⁾の部課長職の業務領域及び役割分担の変化と 今後の日本の大学職員の職員像について

浅沼 雅行

【要旨】

大学を取り巻く激しい環境変化の中で、昨今の大学は、従来の教員中心のあり方から教職協働を前提としたあり方へと変化することが求められるようになってきた。この変化に対応し改革を実効性あるものにするには、吉武 (2017) が指摘するとおり、組織及び人事の両面において一貫した対応が必要である。その運営を担う人材の1つに大学職員がある。その職員像を具体的に明瞭に定めることが組織として最初に取り組むべき重要な課題である。

このことから、この論文では、職員像の構築の要である部課長職の今後のあり方に焦点を絞り、イギリスの部課長職の現状を分析した Whitchurch (2008) のプロフェッショナル・スタッフの4類型及び「第三業務領域 (The third spaces)」に関する論考のもと、検討する。

キーワード：職員の専門職化、業務領域の不明瞭化、教職協働プロジェクト、大学行政管理職員、アドミニストレーター

1 はじめに

現在、世界の大学は、国家の高等教育へ関与を含め大学を取り巻く激しい環境変化の中、運営体制は、同僚制・官僚制から法人制・企業制へとシフトし (江原 2011)、伝統的な同僚制文化のもと明確であった教員と職員の業務領域及び役割分担は不明瞭化してきている現状がある (大場 2009a: 5-7)。この流れの中で、中教審 (2014) および中教審 (2016) の各答申²⁾にもあるとおり事務職員の高度化による教職協働の実現があり、これを受けた2016年3月末に法改正によりSDの義務化が定められ、日本の大学においても従来の教員を中心としたあり方から教職協働を前提としたあり方へと変化が求められている。しかし、改革に対する大学間・各大学における構成員間での意識差は未だに大きく、改革の効果が確認できず疲労感も感じられる (吉武 2017: 400-401)。

大学改革が上手く進まないその根底には、吉武 (2017) が指摘するとおり、大学の根源的なあり方とそれに対する組織及び人事の両面における課題が存在する。つまり、根源的な大学は、教員の個人の興味や関心に重点を置いた教員を中心とした同僚制組織で、意思決定を学部 (学科) 教授会での合意を前提に行う組織であり、そこでは、Barnard (1938) でいう協働システム

の条件である「共通目的」、「協働への意欲」及び「コミュニケーション・システム」が機能しづらく、それが本来協働システムに馴染むはずの経営的組織である法人・事務局にも影響し今日至っており、「この2つの異なる組織体制を合わせてどのように1つの機関として最適な組織設計を行うか」が課題であるとしている。また、その運営を担う人材である、理事長・理事、学長・副学長・学部長、法人・教学の運営を担う大学職員の中で、特に大学職員の人材育成を具体例として取り上げ、その人材像を具体的かつ明瞭にし、人事に対する信頼性を確保し、その上でどのようにして育成システムを構築するかが課題であり、この組織面と人事面での取組みを車の両輪として同時にしかも一貫して取組むことで根本的な解決ができる、としている。

ここでは、上記の人事面の課題のうち、大学職員のあり方に焦点を絞り、今後の職員像として考慮すべき要素について具体的に検討を行う。この職員像の検討にあたっては、部課長職のあり方を中核に据えて検討し考えることとしたい。その理由は、次のとおりである。

- ① 職員のキャリア形成を考える上で、一般職員からは目標とされさらに役員層へとつながり、職員像の要となる存在である。
- ② 所属部署の職員の役割及び業務割当等をし、OJTを通じて直接に職員を育成し、一方、業務遂行のため経営層も含めた教職員間の調整を図る組織運営のキーとなる存在である。
- ③ 外部環境変化の受け皿として、組織内外のつなぎ役としてプロジェクト等を通じ政策立案・意識決定に関わり、近年の大学改革を推進するための役割が期待される存在である。

この日本の部課長職の検討にあたり、イギリスの部課長職の役割分担及び業務領域の変化に注目したい。その理由として、イギリスが雇用文化は日本と根本的に異なるものの、専門職化への状況を含め次のとおり共通的な点が多いことが挙げられる（大場 2004a、大場 2004b）。

- ① 政府における関連教育施策が高等教育全体に影響を与えていること。
- ② 未だアメリカほどには専門職化が進んでいないこと。
- ③ 職務領域団体の存在とは別に大学の管理職が広く参加している団体として、大学行政職員協会（Association of University Administrators: AUA）があり、現在日本における唯一の職員中心の学会である「行政管理学会」にそのあり方が近いこと。

また、従来、伝統的な同僚制文化の中で教職員間の業務領域及び役割分担は明瞭に分かれていた状況から、大学を取り巻く急激な環境変化に伴い、部課長職を中心としたプロフェッショナル・スタッフの役割が大きく変化しており、そのようなイギリスの変化の原因を探りその実態を把握することは、日本の今後の職員像を考える上で、非常に参考になる。

2 イギリスの部課長職の役割の変化とその背景及び関連する先行研究の整理

(1) 背景1：伝統的な支援的役割（いわゆる「アドミニストレーション」の意味）

イギリスの大学は、1992年の一元化によって、一元化前からあった旧大学（the pre-1992 sector）に、ポリテクニクが新大学（the post-1992 sector）として加わった。部課長職を中心としたプロフェッショナル・スタッフの業務領域及び役割分担については、基本的に、旧大学及び新大学でそのあり方は異なってはいるものの、どちらにしても教員と職員の業務領域及び役割

分担は明瞭に分かれ、教員は職員を「支援」するものと伝統的に考えられていた。ここでは、具体的に、旧大学における伝統的な職員のあり方である「大学の公務員型サービス (academic civil service)」又は「大学の行政管理 (academic administration)」(Deem & Johnson 2000、Henkel 2000 ほか) を例に説明したい。

イギリスにおいて「アドミニストレーター」は、管理運営に従事する非アカデミックの意味で用いられ、ごく一部の上級職員を除き、伝統的な公務員型の教員組織支援型業務に従事することが期待されていた。それは、正式な議会等には参加せず、事前に会議の議長に必要な報告や助言を行い、この助言は規則に則って業務の適切な執行を図る観点からのもので、職員と教員との間の信頼関係を築くことで職員は支援の役割に徹していた(大場 2004b)。そして、どのレベルの職員も同じ中核メンバーとして、一般職 (generalist) と専門職 (specialist) の両方の役割をもち、技術的、規則的及び政策的なアドバイスをすることが求められた。一定期間パートタイム的に経営的な責任を担う教員の意思決定を支援するのが、職員が行う行政管理 (administration) であり、教員が主となって行う業務活動 (academic activity) との間には明確な境界が存在していた。職員は、教員が行う管理業務及び教員自身が行う教育・研究に関連しそのサービス業務を行っていた (Whitchurch 2008: 3)。

大学の行政管理 (academic administration) という言葉は、今でも、大学の記録や秘書的な機能に関わる業務を表現する場合に使われ続けている。しかし、徐々に、業務の処理過程や本質的に事務的な活動を意味するような傾向にあり、職員は教員のコミュニティーを継続していくための存在と見られていた (Whitchurch 2008: 3)。

(2) 背景2: 規模の拡大と機能の高度化

(1) のように従来教員及び職員の役割分担は明瞭であったが、次のとおり1960年以降の大衆化に伴う規模の拡大及び1980年代以降に起こった大学の機能の高度化により、組織は複雑化し、教員と職員の業務領域及び役割分担に変化が起きその境界が不明瞭化してくることになった。これに関連する先行研究の整理及び具体的な部課長職を中心としたプロフェッショナル・スタッフの変化については後述するが、ここではその原因について確認しておく。

まず、イギリスの大学の規模の拡大は、大学の大量化に由来し、それは1960年代以降にはじまった。学生数及び大学数の増加など規模の拡大に伴い内部の管理運営機構も複雑化(例えば副学長補佐の増加など)し、教育面では伝統的ではない多様な学生が入学してくることによりその対応などを含め徐々に教員の周辺領域が広がってきたことが考えられる。しかし、1970年代までは、大学は政府からの干渉も受けず「学問の自由」を守ることができ、比較的安定していた時期とも考えられる(秦 2014: 207-208、鈴木 2005: 173-175)。

次に、イギリスの大学の機能の高度化は、国家及び社会等から大学に求められた新たな要求に由来し、特にサッチャー政権(1979-1990)が誕生した1980年代以降、国が経済政策の一部として高等教育が組み込まれたことによる。そこでは、科学技術を中心とした研究及び高度職業人養成など人材育成面において、大学が国の経済発展のための鍵とみなされ、また、国家予算

の大学への投入に対して、国家及び社会から組織の効率化を要求され、さらに、アウトプットとなる教育・研究に対して質保証の仕組みが導入され、エビデンスに基づく説明責任を強く求められた。これに伴い、大学は、学生及び補助金等の獲得のため国内外の市場競争にさらされ、さらに、情報化及びグローバル化などの社会変化により、業務自体の複雑化やさらなる競争をもたらした(大場 2004b、大場 2009a)。このような流れの中で、部課長職を中心としたプロフェッショナル・スタッフとして、内部監察員、質的保証担当職員、機会均等・身体障害助言者、調達管理職員などの新たな領域の専門職員が生まれ、従来のスペシャリストの業務も、例えば人事では、従来の職員任命、職員録・給与録の管理といった伝統的な業務が大きく拡大し、有能な一般職から人事の専門家へとその役割が変わってきている(大場 2004b)。

(3) 関連する先行研究の整理(教職協働、業務領域及び役割分担の不明瞭化、専門職化)

上記のとおり、職員には、①職員に高い専門性と高度な技術が必要となり、②少し前までは想定できなかった程度の責任を求められるようになった(OECD 2004ほか)。一方教員には、①教員の機能・活動が複雑化し、また、②教育の役割拡大として、商業活動、専門相談活動、助言活動、その他社会貢献活動を行うことが期待されている(OECD 2004)。また、③専門・技術職員が有する特殊技能に教員が依存する程度が劇的に増加したと同時に、④教員が意思決定へ関与する度合いが減少した(McInns 2006)。そして、教員・教員外職員の職務の複雑性及び両者間のこの力関係の変化に伴い、両者間の協働の必要性が繰り返し指摘されている(Gordon & Whitchurch 2007)。また、今日の大学は同時に地域的かつ世界的環境に対応しなければならず、「管理運営組織において教育研究活動を環境の変化に対応させることができる人材の確保」が重要となっている(Gordon & Whitchurch 2007)。

この結果、教員と教員外職員の境界の不明瞭化が起きていると言われている(Henkel 2000ほか)。Gordon & Whitchurch (2007)は、高等教育の新たな環境における文脈付けが必要となるような支援業務の拡大に言及しつつ、こうした文脈付けができる専門職員が、教育研究業務、学内構成員、外部連携者との境界で通訳の役割—これは準教育研究業務(quasi-academic work)と呼ばれ得る役割を果たしている、と指摘している。この業務領域の不明瞭化について、論者によって支持するものと支持しないものに分かれる。この点について大場(2009a)は、「教員・職員の伝統的区分の不明瞭化については、教職協働の望ましい在り方の追求と合わせて、もう少しばらく期間観察を続ける必要がある。しかし、両者の協働が重要になっていること並びに業務の区分が不明朗になっていることについてはおおむね意見が一致している」としている。

また、関連する先行研究として職員の専門職化³⁾⁴⁾がある。この職員の専門職化については、現段階では、米国を除く国々(英国も含む)においては、全面的に大学職員が専門職に向かっていると断言するには時期尚早、あるいは近い将来向かう可能性は低い、大学の管理運営・教育支援が一層高度な専門性を要求することは確実で、それは、教員の業務の複雑化、教員と職員との協働と両者の区分の不明瞭化を伴いつつも、少なくとも一部の職員の専門職化を促すであろうことは間違いないものと思われる(大場 2009a: 7-8)。

3 イギリスの部課長職の業務領域及び役割分担の変化

(1) プロフェッショナル・スタッフ⁵⁾の4類型

Whitchurch (2008) は、イギリスにおける不明瞭化の状況を実証するため、イギリスの典型的な大学 (旧大学のうち研究系大学とそれ以外、一元化後の新大学) のミドルクラス以上のプロフェッショナル・スタッフを中心にアンケート及びヒアリング調査⁶⁾ をすることでその具体的な状況を探り、業務領域 (spaces)、業務知識 (knowledges)、関係性 (relationships) 及び正当性 (legitimacies) の4つの基準に自己認識 (identities) という概念をいれ、プロフェッショナル・スタッフに4つの類型があることを検証し、次のとおり定義している (Whitchurch 2008: 11-12)。

ア 境界型プロフェッショナル (Bounded professional, 以下「境界型」)

ジェネラリスト及びスペシャリストとしてあらかじめ業務内容が明確に定まっている職員固有の業務領域にアイデンティティーを持ち、その領域から出ることはなく (後述する「第三業務領域」との関係も一時的又は限定的)、「教員支援」の伝統を引き継ぎ、技術的、規則的及び政策的なアドバイスを提供し、主に組織維持の役割を果たす者である。この職員固有の業務領域 (境界) を自発的・肯定的に捉えるものと、そうでない者がいる。

イ 境界横断型プロフェッショナル (Cross-bounded professional, 以下「境界横断型」)

職員固有の業務領域、教員固有の業務領域、第三業務領域のそれぞれの境界の知識を活用しながら、戦略的に利益を得るために又は組織的な可能性を広げるために、それぞれの境界を活動的に使う者である。2つ以上の部署等のルールや資源を理解し、仲介役としてふるまい、交渉や政治的な技能を発揮し、組織の意思決定に関わる。内外にネットワークを持ち、将来は、大学セクターに留まろうと考える傾向がある。一部の「境界型」と同様に、職員固有の業務領域 (境界) を、自発的・肯定的に捉えていない。

ウ 無境界型プロフェッショナル (Unbounded professional, 以下「無境界型」)

職員固有の業務領域には関心が薄く、領域の広い「プロジェクト」に属し、終わりのない実験的なアプローチをとり、組織開発に関わり、外部での経験及びネットワークを活用し、将来を、大学セクターの内にも外にも考えている。「プロジェクト」で扱う内容が持つリスクや曖昧さに耐えながら、イノベーションを行い創造することを良しとする者である。

エ 混合型プロフェッショナル (Blended professional, 以下「混合型」)

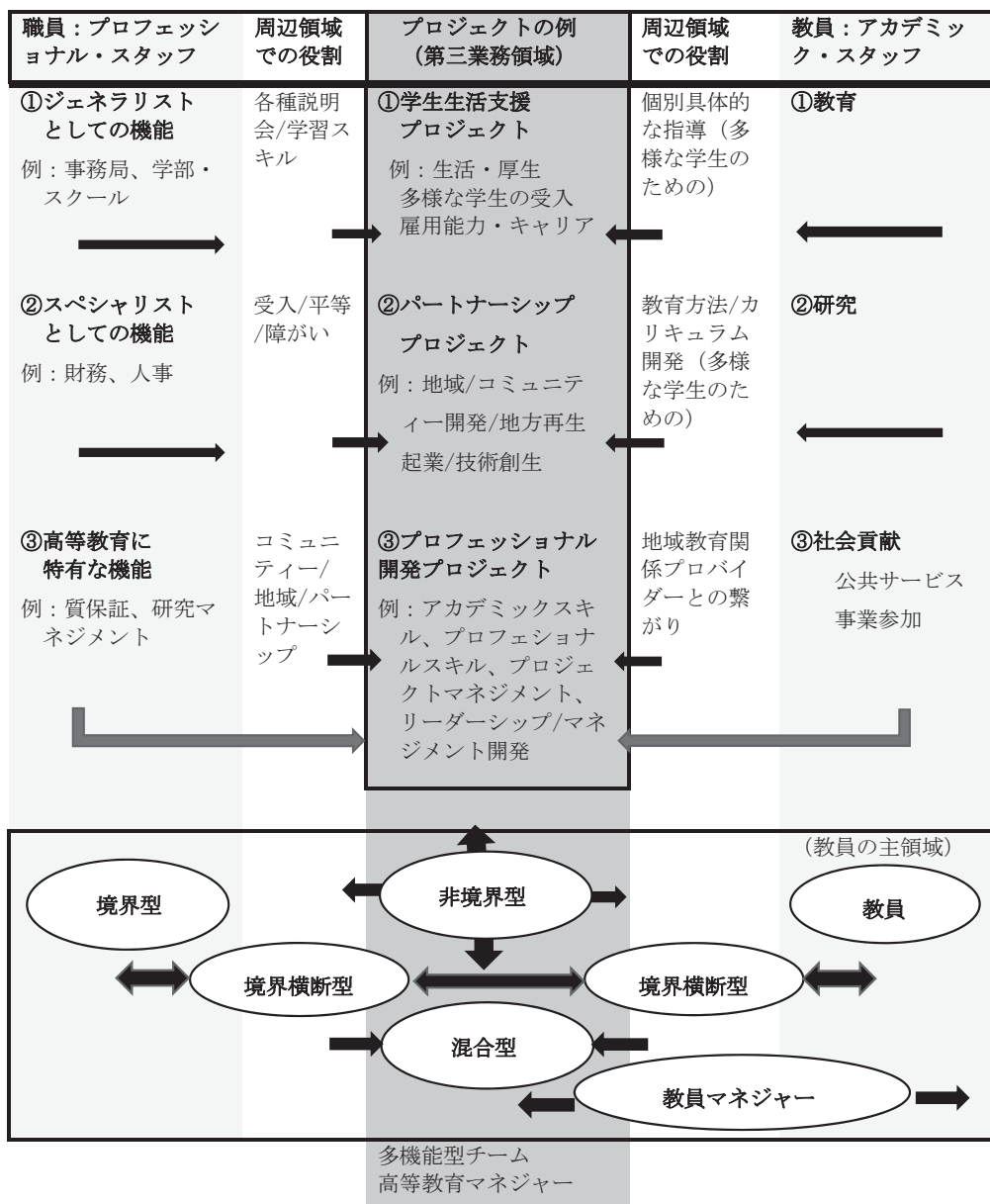
「無境界型」のうち、プロフェッショナルとアカデミックの両方の領域に関係したポストに指名され、両方の経験又は資格を持っている者である。つまり、修士及び博士などを含むアカデミックな資格と教育、研究又はマネジメントの経験の両方かどちらかを持ち、その経験は、例えば成人教育、継続教育、地域開発、慈善部門などの似通った分野でのものである。

(2) 第三業務領域と4つのプロフェッショナル・スタッフ

また、図1はプロジェクトの実施に伴う第三業務領域の状況と4つのプロフェッショナル・スタッフがどのような役割を果たしているかを表したものである。この図から分かるとおり、第三業務領域とは、「従来の教員及び職員の固有の業務領域とは異なる両方の領域にまたがる新

たな業務領域」と考えることができる。この領域で、従来の教員固有及び職員固有の業務領域では対応できない業務を吸収しながら、大学の中での新たな業務（領域）を創造しているのである。

図1 変わる高等教育の労働力マップ（第三業務領域の出現）



出典 Whitchurch (2008: 27) の FIGURE 7より作成

また、プロジェクトの例に、学生生活支援プロジェクト、パートナーシッププロジェクト、プロフェッショナル開発プロジェクト、などが明示されている。プロジェクトでは、教員及び職員が協働でチームとして課題を解決する。このうち無境界型には大学を取り巻く環境変化を組織に吸収し解決のための方向性を示す役割があるが、さらに、混合型には職員でありながら教員の資格や経験を持ち、大学をプロフェッショナルとアカデミックの両面から多角的に理解する能力により、より高い次元での組織開発に関わり新たな業務領域を大学の中に創造する役割がある。

この中で、境界型は従来の職員固有の業務領域に根差し伝統的な役割をもった職員と考えられこのプロジェクトにほとんど関わることがない（つまり閉鎖的である）。その一方で、境界横断型は、境界型と同じくプロジェクトに直接参加はしないが、自分が所属する業務領域、第三業務領域及び教員固有の業務領域の間を横断し、それぞれの領域の固有の知識・機能を政治的な交渉を通じてつなぎ合うことで、大学外からの変化に対して組織としての成功例を生み出し、組織に解決のための目標を与える役割がある。

上記のとおり、大学を取り巻く新たな変化を吸収し組織開発を進める領域であるプロジェクトベースの第三業務領域が新たに発生したことにより、伝統的な職員の働き方を引き継いだ支援的・保守的・組織維持的な「境界型」に加え、新たに協働的・革新的・組織開発的な他3類型（境界横断型、無境界型、混合型）が生まれてきていると考えることができる。この第三業務領域の出現が、プロフェッショナル・スタッフのあり方に大きな変化を起こしているが、その意味するところについては次でまとめて検討したい。

(3) まとめ

4つのプロフェッショナル・スタッフ及び第三業務領域の定義、並びに、第三業務領域との関わりでそれぞれのプロフェッショナル・スタッフがどのような役割を果たしているかを、Whitchurch (2008) が示した類型論や労働力マップをもとに確認してきた。ここでは、その内容を基に、第三業務領域と4つのプロフェッショナル・スタッフの出現が組織にとって何を意味するかを検討してみたい。今までの内容をまとめると、第三業務領域が生まれたことで、プロフェッショナル・スタッフに次のような変化が生まれてきていることが分かる。

- ① 限定的で閉鎖的な固有の業務（領域）から、職員と教員の業務領域が融合する曖昧で流動的な領域が生まれ、これに伴い、プロジェクトに参加した職員に、高い裁量性が与えられ、個人のすべての能力を使い課題を解決する新たな環境が生まれたこと。
- ② 教員とは、伝統的なアドバイス等を中心とする支援的な関係から、教職協働のチームによる相互コミュニケーションを中心とするフラットな関係が生まれたこと。
- ③ 組織内のルールや予算など内部資源に向いていた「内向き」な姿勢から、組織外の専門知識、情報及びネットワークなど外部資源に目を向ける「外向き」な姿勢が、職員個人に強く要求されるようになったこと。
- ④ 従来の管理運営への支援という第三者的・間接的なあり方から、組織の意思決定、政策

への関与、企画・立案など直接に関わるようになったこと。

- ⑤ ①から④の変化に加え、大学の中に新たな業務領域を作り出すため、職員及び教員両方の立場を踏まえた高次な判断が求められ、教員の資格や経験をもち大学を多角的に理解できる可能性をもった混合型が生まれてきていること。

このように大学を取り巻く環境変化を吸収する過程で、プロジェクトを通じ第三業務領域が生まれたことで、上記のとおり管理運営面において従来の職員の業務領域及び役割分担に大きな変化が起きてきたことである。つまり、組織維持のために、内部を守るタイプの職員（境界型）とその変化を吸収し組織に新たな領域を創り出す外へと攻めるタイプ（境界横断型、無境界型、混合型）の職員に分かれてきた。さらに大きなことは、この攻めるタイプの職員の中に、職員固有の業務領域（又は機能）に徐々に縛られなくなる過程で、職員と教員の両面を理解できる職員が生まれてきていることである（混合型）。この職員は、（大場 2009a: 2）が示した専門職化の定義にある「体系化された高度な知識を有し、知識社会で中心的位置を占める知識労働者」であり、「大学院や専門職団体等が提供する専門的教育訓練を前提とするもの」に近い存在だと考えられるだろう。ドクターなどのアカデミックな資格をもちそのための専門的教育訓練を受けており、プロフェッショナル及びアカデミックの両面から組織を理解し、組織の中に新たな業務領域を創り上げていた。この混合型は、第三の自律的なカテゴリーとしての高度のプロフェッショナル職位である孫福（1996）のいう「行政管理職員」⁷⁾にも近い存在と考えることができよう。

4 今後の日本の部課長職の人材像検討のための示唆

以上、イギリスにおける部課長職を中心とした業務領域及び役割分担の変化を見てきた。

イギリスと同様に、日本の大学においても規模の拡大と機能の高度化⁸⁾が起きており、そして今後はより厳しい外部からの要求に対応しながら、組織的に自大学の独自性を発揮していかなければならない。このことを考えると、日本も部課長職を中心に、より高度な専門性が求められ協働的・革新的・組織開発的なあり方へ移行することが予想される⁹⁾。しかし、その一方で、従来の支援的・保守的・組織維持的な職員も組織にとっては欠かせない存在であり、今後の環境変化の中でそのバランスをとる必要がある。ただし、AI及びITの進展等を考慮すると、支援型・保守型・組織維持型の職員も単なる守りではなく「攻めの守り」、つまり、ルーチン業務等の積極的な合理化及び改善を行い、その余った時間を政策・立案に振り替えていくことが求められる。また、吉武（2017）が指摘するとおり、大学の規模等で職員数に差があり、中小規模の大学では総力戦が迫られることになる。このため、ドメインを明確化しどのような具体的な職員像を定めるかは、大学ごとのミッションにより異ならざるを得ない。

このことから、教職協働を前提に、部課長職のあり方を中核に据えた職員像とそれに関連する取組みの方向性^{10) 11)}として、一般的には次のことがいえるであろう。

（専任職員の職員像の方向性）

- ① 対外的にも通用する専門性を身に付け、「外向き」な姿勢をもち、企画、立案、調整、実施及

び検証の一連のサイクルを担う協働的・革新的・組織開発的な職員像を基本に人事政策を含めた人事面の整備をする。

- ② 今後のAI等を含めた情報化の進展を加味すると、ルーチンワークはより効率化し、一般職員でもデータ整備状況で操作性の良いBIツール等通じ、経営データや教務データにアクセスし高度な業務ができるようになる。このため、ルーチンなど組織基盤を支えてきた支援型・保守型・組織維持型の職員も、①に似た積極的なあり方が一般的になる。
- ③ 経営層及び部課長層には、広く多角的な視野をもった組織的に成果が出せるジェネラリストが求められる。

(職員像を現実化する組織設計・人事システムの構築)

- ④ 業務は細分化せず、企画・管理、教学支援、学生支援など組織を大きくくり化するなど、専門性を高めそれを深められる組織設計にする。
- ⑤ 日常業務及びプロジェクトの両方が現実の課題を解決する場となるように、④の組織設計とともにプロジェクトとのバランス及び機能も、組織設計の一部として職員が成長する場として設計をする。
- ⑥ プロジェクトに必要な教職協働チームによる課題解決に備え、チームが機能する土壌として教職員が知合い理解する場を組織的に演出・整備する。
- ⑦ 専門性の向上、企画立案能力の獲得及び外部ネットワークの構築などが人材育成のポイントになる。この実現のため、国の教育政策の理解などジェネラリストとして知るべき基礎知識や各部門の専門性に必要な知識・スキルを整理し、全職員が必須なSDと部門ごとに必須なSDに分けるなど、人事部門と現場が一体となってSDの検討と実施にあたる。

(関連する課題)

- ⑧ 専門性の向上、専門職化あるいは教職協働が進まない背景には、日本独自の一般職を中心に雇用し異動により育成する雇用慣行¹²⁾や未だに職員の意識に支援的な意識が強い状況¹³⁾が、その根底に存在している。
- ⑨ 吉武(2017)が指摘した教員組織と経営組織との一体化・適正化に加え、経営組織内部、つまり法人部門と現場に近い事務局の一体化と連携の強化が、今後の変化に即応し、現場の状況を確実に把握し、トップと現場の一体的な意思決定の実現には欠かせない。

注

- 1) この論文でいう「イギリス」は、イングランド、ウェールズ、スコットランド、北アイルランドを含む連合王国をさす。
- 2) 中教審(2014)は、今後各大学による一層の改革が求められる中、事務職員が教員と対等な立場での「教職協働」によって大学運営に参画することが重要であり、企画力・コミュニケーション力・語学力の向上、人事評価に応じた処遇、キャリアパス等の構築等についてより組織的・計画的に実行していくことが求められる、としている(中教審2014:19)。また、中教審(2016)では、大学を構成する職員である教員と事務職員等の資質・能力の向上を組織的に推進するとともに、その組織等の在り方について必要な改善を行うことなどのより、教員と事務職員等が協働し、学長の

リーダーシップの下で、チームとして大学運営に取り組む体制を構築する必要がある、としている(中教審 2016: 1)。

- 3) 専門職化(プロフェッショナル化)については種々定義があるが、ここでは大場(2009a)に従い、『職員が体系化された高度な知識を有し、知識社会で中心的位置を占める知識労働者』である専門職(プロフェッショナル)となることを専門職化と定義し、大学院や専門職団体等が提供する専門的教育訓練を前提とするもの、とする(大場 2009a: 2)。また、専門職化の関する基礎的な事項の検討は、大場(2005)に詳しい。
- 4) 注3)に加えて、専門職化の定義として(大場 2009a: 2)は、文脈によっては、必ずしも知識の体系化といった段階に至らないまでも幅広く職員の専門性向上を含んで議論が含まれ、「専門職化」は、時によって職員の「開発」とほぼ同義で使われる場合がある、としている。つまりSDなども含まれる。
- 5) Whitchurch(2008)では、プロフェッショナル・スタッフのあり方を検証するため、以下のとおり、経営的な役割をもち教員としての身分で契約している者を除いた定義となっている。
 - ・学部や学科および学生支援部門のような業務領域のジェネラル・マネージャー
 - ・財務や人事で働き、認定された資格をもったスペシャリスト・プロフェッショナル
 - ・上記2つのジェネラリストとスペシャリストでは定義できない、高等教育において特別な、研究支援管理や質保証監査員などの機能をなすスペシャリスト
- 6) ヒアリング調査の対象は、イギリスで36名(内トップマネジメントが7名)、オーストラリアで10名、アメリカで15名の計61名のミドル及びシニアクラスのプロフェッショナル・スタッフであった(Whitchurch 2008: 10)。また、イギリスで対象とした大学は、旧大学で研究系大学が8名、緑地キャンパス大学が11名、一元化後に昇格した大学で10名の計29名で、そのうち、ミドルクラスが14名、シニアクラスが15名であった。この結果、混合型は12名(ミドル4名、シニア8名)、境界横断型6名(ミドル4名、シニア2名)、無境界型4名(ミドル3名、シニア1名)、混合型7名(ミドル3名、シニア4名)である(Whitchurch 2008: 10-15)。調査結果として、イギリスの境界型と無境界型(うち混合型)の比は12:11(7)で、ミドルクラスは4:6(3)、シニアクラスは8:5(4)である(Whitchurch 2008: 15)。オーストラリアの境界型と無境界型(うち混合型)の比は0:6(3)、同じくアメリカでは2:11(9)であった(Whitchurch 2008: 40)。サンプル数が少ないため断定はできないが、アメリカ及びオーストラリアでは、境界型に比べて無境界型が多く、特にアメリカには混合型が多い。イギリスは、境界型と無境界型がほぼ同数である。
- 7) 孫福(1996)は、『教育=教育職員』『職員=事務職員もしくは技術職員』という二種類の存在に加えて、第三の存在として、アメリカの大学における『アドミニストレーター』のように行政管理職員を正當に位置づけるべきではないか、という主張である。とし、行政管理職がこれまでしばしば片手間に遂行されてきた弊害を指摘し、これも大学構成員の種別が『教員』『職員』の二分法で律しられてきたところに原因の一つがあるのではないか。その意味で、第三の自律的カテゴリーとしての『行政管理職員』は、高度のプロフェッショナル職位の認知をより明確にし、大学運営の成熟に大きく貢献するものと思われる、としている(孫福 1996: 151-52)。
- 8) 篠田(2010)、篠田・教学編集部(2014)及び篠田(2016)の一連の研究・調査では、大学の豊富な各種取組事例をもとに、経営的な視点から、特に中長期計画の実質化を中心にマネジメント改革が語られている。この中で、日本の大学の役割の変化と職員として、教育重視への転換、学生の多様化、大学機能の多様化、教育・研究活動の社会的評価の重要性、法・制度、行政対応の高度化により否応なく職員業務が高度化し領域拡大がおき、専門性をもとにした教職協働が求められてきたことが説明されている(篠田 2016: 322)。
- 9) 私高研(2016)の『事務局職員の力量形成に関する調査』(平成21年5月に日本私立大学協会加盟大学382校の常務理事ないしは事務局長等を対象に調査)によれば、「職員の力量や職場のあり方

での不足点や課題」(複数回答)では、回答が多かった順に、①現状に対する危機感が希薄である、②現状に満足し、改善意識が不足している、③職員の専門性が欠けている、となっており、「教職協働をすすめるための最も必要なこと」(複数回答)では、回答が多かった順に、①教職員相互の理解、②目標・方針の共有や一致、③教員と職員との権限や責任の明確化、④職員の専門性の向上で、あった。

- 10) ここでは主に部課長職を中心に考えているが、山本(2016)の指摘のとおり、職員論の検討にあたっては、大学経営に関わる人材は役員層をトップに、教育・研究を担う教員と大学のさまざまな管理業務や専門的業務を担う管理職・専門職員がおり、さらにこれを支える「支援職員」の存在も極めて重要である。また、職員と役員との区分けも大事であり、役員が担うべき任務と職員のそれとは別物であり、人材養成もそれぞれ特性に合わせたやり方があるべきである。ただし、多くの職員が役員を最終ゴールに据えることは、職員のやる気を向上させることに役立つ、としている(山本 2016: 87-88)。
- 11) 篠田は、中教審(2016)の職員論が、中教審(2014)で出た「専門的職員」を基に調査を行い、現状では図書館や保健室など専門職として従来から配置されている分野が多く、一方、今後の配置の希望分野としては、トップの支援・補佐やIR分野など特定の専門分野というより大学アドミニストレーターとして政策立案を支え、全体をマネジメントしていく総合的な専門的能力を期待している所が多い、としている(篠田 2016: 255)。また、求められる専門的職員には2つあり、孫福(1996)の大学行政管理職員と学術専門職員の位置づけ、行政管理学会での研究成果を踏まえて、①学長が適切なリーダーシップを発揮するための支援・補佐機能にはジェネラリストの要素を持つアドミニストレーター(大学行政管理職員)、②大学の教育・研究の高度化を推進・支援する機能はスペシャリストのアカデミック・アドミニストレーター(学術専門職)としている(篠田 2016: 256)。ここでは、主に前者に関して記載している。
- 12) 金子(2005)、金子(2008)及び山本(2008)を参照のこと。専門職化が進まない原因として、新規卒卒者採用及び終身雇用を前提とする日本型雇用慣行のもと、ジェネラリストの育成を主眼とし、職員が管理運営上のさまざまな職場を経験させ、特定領域の専門性育成が必ずしも重視せず、その結果専門職化が進展しなかった。また、特定の職務に特化することは必ずしも評価されず、大学間あるいは大学外の組織との人的交流が少ないことも、専門職化を拒む要因として働いている。
- 13) 9)の「職員の力量や職場のあり方での不足点や課題」(複数回答)で、回答が一番多かったのは「現状に対する危機感が希薄」であり、次が「現状に満足し、改善意識が不足している」であった。従来型の支援的な職員が多い状況がうかがわれる。

引用(参考)文献

- Barnard, Chester, I, 1938, *The Function of the Executive*, Harvard University Press (=1968, 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社)
- Deem, Rosemary & Johnson, Rachel J, 2000, "Managerialism and University Managers: Building New Academic Communities or Disrupting Old Ones?" : McNay, Ian ed., *Higher Education and its Communities*, Buckingham: SRHE/Open University Press: 65-84.
- 江原武一, 2011, 「大学運営改革の世界的動向」米澤彰純編『大学のマネジメント—市場と組織(リーディングス日本の高等教育7)』玉川大学出版部, 327-356.
- Gordon, George & Wthichurch, Celia, 2007, "Managing Human Resources in Higher Education: The implications of a Diversifying Workforce" : *Higher Education Management and Policy*,19(2): 135-155.
- Gornitzka, Ase & Larsen, Ingvild, M, 2004, "Towards professionalization? Restructuring of administrative work force in universities" : *Higher Education*, 47: 455-471.

- 秦由美子, 2014, 『イギリスの大学—対位線の転位による質的転換』東信堂.
- Henkel, M, 2000, *Academic Identities and Policy Change in Higher Education*, London: Jessica Kingsley.
- 金子元久, 2005, 「大学のスタッフディベロプメント—必要性と可能性」『IDE 現代の高等教育』469: 11-17.
- 金子元久, 2008, 「大学職員の展望」『IDE 現代の高等教育』499: 4-10.
- OECD, 2004, *On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education*, Paris: OECD Publishing.
- 孫福弘, 1996, 「大学運営のエンジニアリング」2010大学改革研究会編『大学改革2010年への戦略』PHP研究所, 121-153.
- McInnis, Craig, 2006, “Renewing the place of Academic Expertise and Authority in the Reform of University Governance”: Tierney, William G ed., *In Governance and the Public Good*, Albany: State University of New York Press: 117-132.
- 大場淳, 2004a, 「英国編の序言」大場淳編『諸外国の大学職員《米国・英国編》(高等教育研究叢書79)』広島大学高等教育研究開発センター, 69-70.
- 大場淳, 2004b, 「英国における職員開発活動の発展と展開」大場淳編『諸外国の大学職員《米国・英国編》(高等教育研究叢書79)』広島大学高等教育研究開発センター, 87-113.
- 大場淳 [代表], 2005, 『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』平成14年度から平成16年度科学研究費補助金基礎研究(C)(2)研究成果報告書, 1-23.
- 大場淳, 2009a, 「大学職員の専門職化の国際的動向」大場淳編『大学職員の開発～専門職化をめぐって～(高等教育研究叢書105)』広島大学高等教育研究開発センター, 1-12.
- 大場淳, 2009b, 「日本における大学職員専門職化」大場淳編『大学職員の開発～専門職化をめぐって～(高等教育研究叢書105)』広島大学高等教育研究開発センター, 13-23.
- Prichard, Craig, 2000, *Making Managers in Universities and Colleges*, Buckingham: SRHE/Open University Press.
- 篠田道夫, 2010, 『大学戦略経営論—中長期計画の実質化によるマネジメント改革』東信堂.
- 篠田道夫・教育学術新聞編集部, 2014, 日本私立大学協会監修『大学のマネジメント改革—改革の現場—ミドルのリーダーシップ』ぎょうせい.
- 篠田道夫, 2016, 『大学戦略経営の核心』東信堂.
- 私学高等教育研究所, 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2)』私学高等教育研究所.
- 鈴木俊之, 2005, 「イギリスの大学における管理運営改革」江原武一・杉本均編著『大学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動向』東信堂.
- 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)』(http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2014/02/18/1344349_3_1.pdf, 2018.9.30)
- 中央教育審議会大学分科会大学教育部会, 2016, 『大学運営の一層の改善・充実のための方策について(取組の方向性)』(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gjjiroku/_icsFiles/afieldfile/2016/03/03/1367444_06.pdf, 2018.9.30)
- Whitchurch, Celia, 2008, *Professional Managers in UK higher Education: Preparing for Complex Futures*, London: Leadership Foundation for Higher Education.
- 山本眞一, 2008, 「これからの大学職員」『IDE 現代の高等教育』499:11-15.
- 山本眞一, 2016, 『質保証時代の高等教育(下)』ジアース教育新社.