

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 —

夏 目 達 也

<要 旨>

本稿では、大学職員の主体性を尊重した職務遂行能力形成のあり方について考察する。近年、大学運営における大学職員の役割の大きさとともに、職務遂行能力の形成機会の確保の重要性が、大学関係者の間で認識されている。能力形成活動は、国公立を問わず、各大学で多様な内容・形態を取りつつ実施されている。そのあり方には、以下のような問題点と特徴を指摘できる。

- 1) 国立大学の法人化の前後で、能力形成活動は文部科学省主導から各大学主導へと変化した。活動の実態は大学の教職員数や予算規模等により多様である。
- 2) 大学職員の勤務実態から判断すると、職務遂行に必要な能力の具体的内容を特定することは困難である。担当部課の職務の遂行に必要な能力を把握する立場にある各部課の管理職にとっても事情は同じである。
- 3) 各大学による研修として一般的な集合研修は、テーマや内容が一般的なものになりがちで、個々の職員のニーズに必ずしも対応していない。
- 4) 職務遂行に必要な多様な能力の形成・向上には、大学が実施する研修だけでは不十分であり、大学職員が自発的に取り組む各種の活動が必要かつ有効である。活動の内容は勉強会や職務ガイド作成など多様である。

1. はじめに

本稿では、大学職員の職務遂行能力の形成・向上に関する問題を取り扱う。大学の教職員の職務遂行能力については、これまで大学内で活発に議

論されてきたとは言いがたいが、近年その傾向に多少の変化がみられる。教員については主に教育活動に関する能力について、形成・向上のための活動の必要性が叫ばれるようになってきている。一般に「ファカルティ・ディベロップメント」（以後、FD と略）と呼ばれるこの活動は、大学設置基準において大学設置者に対して実施が事実上義務づけられるなど、政策的にも重視されている。

大学職員についても、大学経営における役割の重要性が強調される傾向がみられる。それとともに、役割を確実に担えるように必要な能力を形成すること、その機会を設けること等が議論されるようになってきている。当初、このような議論は一部の意識的な大学職員を中心に展開されてきたが、最近では、大学経営者や研究者の間でも展開されている。政策的にも、中央教育審議会において大学の経営や教育の改善に関する職員の役割や能力形成の必要性が言及されるに至っている。

しかし、役割の大きさを強調する議論と比較すると、能力形成のあり方についての議論は、まだ不十分な状況にあると言わざるを得ない。

本稿では、大学職員の能力のあり方をめぐるこれまでの議論を整理した上で、能力形成のために各大学が講じている諸方策について検討する。いくつかの調査結果を参考に、その特徴と問題点を考察する。

2. 大学職員および研修に関する先行研究の整理と本稿の課題

2.1 大学職員および研修に関する先行研究の整理

大学職員について論じた論考は、近年数多く発表されている。学会レベルでみると、大学教育学会や高等教育学会の年次大会で、大学の経営や教育における大学職員の活動状況等を論じた研究が発表されており、ときにシンポジウムや課題研究のテーマとされている。大学行政管理学会は、大学職員の有志が設立した学会という性格上、大学経営における大学職員の役割やそのあり方について研究してきた。学会誌においても、大学職員について論じた論考がいくつか発表されている。

これらのいわゆる大学職員論の中で、能力形成に関する諸活動、いわゆるスタッフ・ディベロップメント（以下、SD と略）は、これまであまり正面から取り上げられてこなかったように思われる。しかし、近年では、この問題に関する論考も増えている。高等教育学会は学会誌第13集(2010)でSDを特集テーマに選び、大学教育学会も課題研究の一つとしてこの問

題を設定している。大学行政管理学会も、近年 SD プログラム検討委員会を設置し、大学職員に求められる能力開発の方策やその実施方法について検討するとともに、その結果を最終報告書として発表している（大学行政管理学会 2010）。

これらの論考に共通する特徴として、以下の点を指摘することができる。

第 1 に、職員の能力形成を論じる際の立脚点がしばしば不明確であることである。たとえば、能力形成の機会を提供する側に立つのか受ける側に立つのか、ということである。具体的には、論者の立場が経営管理者側なのか職員側なのか、さらには同じ職員側でも管理職の立場なのか一般職員の立場なのかということである。上記のいずれの立場に立つかによって、能力形成論の内容はしばしば異なる。経営者や管理者は、自らの管理下にある職員の能力を高めて職務遂行の効率向上を図る立場である。職員にどのような能力を獲得させるか、どのような研修形態を用いるか等について決定したり、職務命令により職員に研修を受けさせる権限を有する。一方、職員側は、職務命令である以上、職員は自らの意思とは無関係に受講せざるを得ない（研修をめぐる権利・義務関係、内容決定の手続き等を労使協定で取り決める場合もある）。ただし、研修に対して受け身であるばかりではない。キャリア形成に積極的意欲をもち、そのための手段として研修を位置づける場合には、主体的に研修に参加したり、勤務時間外に自己努力で能力形成に励んだりする（自己啓発）。つまり、組織（経営者・管理者）だけでなく、一般職員も能力形成を行う主体になり得る。能力形成をめぐる利害は両者の間で必ずしも一致するとは限らず、対立する場合もある。対立する場合には、同じ能力形成を目的としていても、研修の内容や実施形態等は大きく異なる。

第 2 に、研修をめぐる問題を大学の設置者別に論じる傾向がほとんどみられないことである¹⁾。大学職員と一口に言っても、国公私立という設置形態により、職員の法的地位、採用方法、雇用条件等は大きく異なる。それに対応して、能力開発実施の主体や方法等もしばしば異なる。そのため、職員の能力開発を論ずる際には、共通に論じられる部分とそれ以外の部分に区分すること、後者を扱う場合には、どの設置形態の大学の問題を考察対象とするのかを明確にすることが求められる。

第 3 に、職階別の研修のあり方が十分に論究されていないことである。大学行政管理学会等では、しばしば大学アドミニストレーターやその養成のあり方が議論され研究されてきた。大学アドミニストレーターとは、条

件付きながら、将来的に副学長や担当理事になる可能性をもつ大学職員のことである²⁾。単に管理職というだけではなく、将来的に大学経営に直接に参画する幹部職員をさす。ただし、大学におけるそのようなポストの数は限定されているため、実際に当該ポストに就ける職員は全体から見ればごく一部にすぎない。幹部職員の養成の必要性は認めるとしても、数が限られている以上、彼らの問題だけに大学職員や研修に関する問題を還元することはできない。むしろ、多数を占める一般職員の能力形成こそが、大学経営にとっては重大な関心事であるはずである。

第4に、能力形成に関しては、大学職員全般を対象に論じられることが一般的であり、業務ごとの能力形成のあり方が問題にされることは少ない。その背景には、異動で部課を定期的に移ることが一般的であり、特定部署の業務に専念できる体制にないこと、したがって多様な部課で通用する幅広い能力の形成が当面必要であること等の事情があるように思われる。とはいえ、それぞれの部課の業務を的確に遂行するためには、部課独自の知識・スキル等の能力が必要になる。いうまでもなく、大学職員の業務は各部課を単位に行われているからである。そのことを考慮すれば、部課単位で必要とされる能力やその形成のための研修のあり方について検討することが必要である。

2.2 本稿の課題

上記の点をふまえつつ、本稿での考察対象を以下のように設定する。

第1に、大学職員の能力形成について、職員の自発的な取組に重点を置いて論ずる。

第2に、大学の設置形態については、国立大学を直接の考察対象とする。

第3に、職階別については、一般職員、とくに在職年数が比較的少ない若手の職員を対象とすることとし、管理職や中間層の問題を扱わない。

第4に、大学の職務別では、学務系と国際系を中心に論ずることとする。この2つを中心としたのは、学生サービス部門であること、したがって学生の教育や学習支援に直接関与する立場であることを考慮したためである。考察を通じて、以下の点を明らかにする。

- ・大学職員の能力形成をめぐる現状と問題点、とくに大学の提供する研修においては、集合研修が中心になっていること。
- ・研修機会は法人・大学、職員の職階等により大きく異なっていること。
- ・研修機会の不均等を克服するためには、大学の提供する研修機会に期

待するだけでは不十分である。職員が自主的な学びを行うことが必要であり、かつそのことが研修機会の均等化を是正するだけでなく、研修効果を高める上でも一定程度の有効性を持ち得ること。

- ・能力形成手段としての職員自身の発意・主導によるプロジェクトが必要であり有効であること。

上記の課題を達成するために、公表されている全国の大学・大学職員を対象としたアンケート調査のデータや、主要大学における研修の実施状況に関する各種資料を活用する。

3. 国立大学における職員人事と能力形成の現状

3.1 国立大学における職員人事

2004年に法人化される以前の国立大学は、文部科学省の外局の扱いであり、大学事務局は文部科学省から派遣される事務局長を頂点とする一元化された組織であった。事務局長の下には、各部課の部長、課長、課長補佐、専門員、係長、主任、一般職員が配置されていた。この本部事務局に加えて部局事務局が設置されており、ここには事務長を筆頭に事務長補佐、係長、一般職員が配置されてきた。本部事務局と部局事務局とは、前者が後者に対して優位に立つ関係であり、各職員は本部事務局と部局事務局の間で異動を重ねつつ昇進をするという仕組みである。課長職以上の管理職員の多くは、文部科学省からの異動官職により占められた。そのため、当該大学で採用されそのまま勤務を続ける、いわゆる生え抜きの職員の多くにとって、昇進は部局の事務長や課長補佐までであった。

法人化にともない、このような構造に変化が生じている。理事体制の下で、事務局長職を廃止した大学も少なくない。従来の事務局長に相当するポストに文部科学省から派遣される職員が就任する場合でも、法人化以前のような一元的な事務局体制ではなく、事務局の各部課は各理事の指揮・命令系統に属することになった。課長職以上の管理職員についても、必ずしも異動官職ではなく、生え抜きの職員を昇進させる、いわゆる内部昇進を採用する大学も増えている。

とはいえ、異動官職が課長職以上のポストを占める慣習は維持されており、その分、生え抜き職員の内部昇進の可能性は制限されている。また、事務局体制におけるヒエラルキー構造それ自体が廃止されたわけでも見直しの対象になっているわけでもない。課長職以上の管理職ポスト数は、法

人化後も大差はない。

一般職員は、地域ごとに実施される国立大学法人の合同採用試験を通じて採用され、各部課に配属される。大学にもよるが、一般に主任、係長、専門員、課長補佐というように昇進する。主任に昇進するまでに 10 年近くを要する大学もあるなど、一般に昇進に要する年限はかなり長い。

私立大学では、国立大学法人にみられる異動官職のような制度・慣習は一般的には採用されておらず、内部からの昇進が一般的である。課長職等の管理職に昇進するスピードは、国立大学と比べれば通常は速い。公立大学でも法人化した大学は少なくない(2011 年現在、法人化した大学は全公立大学 81 大学中 58 大学)。そのような大学では、国立大学法人と事情が類似する側面もある。しかし、法人職員(いわゆるプロパー職員)ばかりでなく、自治体から出向する職員もいる。また自治体との関係は依然として強く、国立大学や私立大学の職員人事とは事情が異なっている(岡田 2008)。

3.2 国立大学における職員の能力形成の現状

法人化される以前の国立大学では、職員の身分は国家公務員であり、研修については文部科学省管轄の諸機関や他省庁所属の国家公務員と同様に、人事院による研修制度の適用を受けていた。人事院の実施する各省庁職員向けの研修を、各大学が受講者を選抜して受講させた。文部科学省の主催する各種の研修制度のほか、各地域・各県の国立大学が合同で開催する研修や、大学が単独で実施する研修などもあった。

法人化後は職員の法的地位が国家公務員から法人職員へと変更され、研修についても国家公務員時代の制度の適用から除外された。各法人は、自らの責任において、職員向けに研修を企画・実施することが原則となり、それぞれ教職員向けの研修に関する規程・規則を定めて研修を実施している³⁾。単独で実施する大学もあるが、その場合でも国立大学協会の企画・実施する研修プログラムや、大学関係各種団体の実施する研修プログラム等をあわせて活用して、職員の能力形成に努めるのが一般的である。

このように法人主体で職員研修を実施する体制下では、研修の種類、内容、質、さらに実施期間・回数に法人間で格差が生じるのは必然である。全体の予算規模が大きく財政に多少なりとも余裕のある大学、研修担当部署を設置し一定数の職員を配置できる大規模大学は、さほどの困難なしに職員研修を企画・実施できる。逆に規模も小さく予算的にも厳しい大学で

は、研修の実施はしばしば困難である。

中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」（2008）では、大学職員の能力開発の必要性が指摘されているが⁴⁾、職員研修の意義や必要性を認めていても、それを実施するだけの人的・財源的余裕のない大学は多い。

3.3 全国の大学における実施状況

大学職員の能力形成の現状について、いくつかの調査結果を参考に概観してみよう。

文部科学省（2011）によれば、SD を実施している大学は 2009 年度に 705 大学（国立 86、公立 60、私立 559）で、全体の 94%にあたる大学で実施されている（設置者別の実施状況は国立 100%、公立 77.9%、私立 94.9%）。国立大学における SD の具体的な内容は、表 1 のとおりである。

表 1 スタッフ・ディベロップメントの具体的な内容(国立大学のみ)

順位	項 目	校数	実施率
1	大学団体等関係機関・団体が実施する研修会に職員を計画的に参加させている	83	96.5
2	大学において職員に対する階層別、資格別、分野別等の研修を実施している	74	86.0
3	複数の大学が協同して職員に対する階層別、資格別、分野別等の研修を実施している	69	80.2
4	民間企業、官公庁、公益法人等に計画的に出向させている	52	60.5
5	職員の評価や評価結果の処遇への反映について、明確な運用方針を定め、組織的に実施している	51	59.3

注：「校数」は実施大学数、「実施率」は全大学中に占める実施校の割合（単位：％）を示す。
 出典：文部科学省 2011「大学における教育内容等の改革状況について（概要）」p.20 から作成。

東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが全国の国公私立大学の職員を対象に実施した調査によれば、知識習得のために利用した学習機会の状況でもっとも多いのは「所属大学主催の研修」（68.1%）であり、ついで「大学関係団体主催の研修」（65.1%）である（東京大学大学院教育学研究科 2010）。国公私立で比較すると、国立は大学主催の研修の経験者が多いが、大学関係団体主催の研修では、私立と比べてやや少ない。専門学校、大学、大学院での研修の経験者はいずれも 10%前後ときわめて少ない。学内研修と学外研修が研修の中心になっていることは、上記の文部科学省調査の結果と重なる。

大学および大学関係団体主催の研修は、その他の機会と比べると、短期間で実施されるものである。専門学校、大学、大学院がいずれも一定期間の修学と授業料負担を伴うのに対して、これらの研修は短期間でかつ経済的負担も小さくてすむ。その意味で、大学職員にとっては利用しやすい。ただし、効用感の点では、ほぼ逆の結果になっている。国立大学で「とても意味があった」との回答は、専門学校 33.7%、大学院 23.8%であるに対して、所属大学主催の研修 15.4%にとどまっている。つまり、利用に当たっての障壁が大きいほど、得られた効用感も大きいという結果になっている。

これらの研修を職員がどのくらいの頻度で受講しているかについては、文部科学省と東京大学の調査からは正確な状況を把握することはできない(両者とも研修の頻度についての調査項目を設けていない)。私学高等教育研究所(2010)による私立大学における職員研修の年間参加回数に関する調査結果等を参考に類推する限りでは、国立大学においても一人あたりの参加回数は限られていると思われる⁵⁾。

3.4 東海地域における国立大学の職員向け研修の一例

東海地域の国立大学のうち、学生定員や教職員数の点で最大規模の名古屋大学について、職員研修の実施状況を概観する。同大学では、法人化に伴って「名古屋大学職員研修規程」を設けている。この中で、「現在就いている職又は将来就くことが予想される職の職務と責任の遂行に必要な知識、技能等を修得させ、その他その遂行に必要な職員の能力、資質等を向上させること」を研修の目的として掲げている(第2条)。また、「職員に対する研修の必要性を把握するとともに、研修計画を立て、その研修計画に基づく研修の実施に努め、職員に研修を受ける機会を与え」ることを、総長の責任として規定している(第3条)。

この規程に基づいて、主に職員課を中心に職員研修の計画を作成し、各種の研修を実施している。これによると、研修は大きく、①基本研修(階層別研修)、②地区研修、③業務研修(目的別研修)、④語学研修、⑤国際化に係る研修、⑥技術職員研修、⑦その他に分類されている。

同大学における研修については、以下のような特徴を指摘できる。

- 1) 法人化以前と比較すると、研修の種類が増えている。また研修の実施回数も全体として増加している。
- 2) 企画力育成、人事評価等、大学の経営力強化を目的とする研修を設け

ている。

- 3) 大学の重点課題に即したテーマ（国際化等）を掲げ、関係する研修を複数設けている。
- 4) 社会の変化や大学の職場環境の変化をふまえたテーマによる研修を設けている（メンタルヘルス、ハラスメント等）。
- 5) 正規職員ばかりでなく、パート職員向けの研修を設けている。
- 6) 一部を除くと、1～2日程度の短期間のものが多い。
- 7) 学内の各部署が担当する研修に限られており、外部組織への委託も多い。

いくつかの課題はあるものの、名古屋大学は予算規模が大きく、東海地域の他の国立大学と比較すれば研修プログラムは整備されているといえる。

4. 大学職員の能力形成をめぐる問題点

4.1 職務遂行能力の把握の難しさ

国立大学における大学職員の職務遂行能力形成をめぐることは、一般的に以下のような問題点を指摘できる。

第1に、各部署の職務遂行に必要な能力の把握が不十分である。この能力把握は職員研修の前提とも言うべきものである。職務分析が的確にできていれば職務能力の把握ができるように思われるが、事態はそれほど単純ではない。背景には、多様な問題がある。大学の職場では、職務内容が明確に規定されているとは限らない。担当業務の内容が明確であり、職員一人一人に割り振られる職務の内容も明確になっている職場も、もちろんあり得る。しかし、実際には大まかな所掌範囲を明示するだけで、詳細までは規定していない職場の方が多い。職務内容の規定に、「～に関する事」が複数並んでいるだけで、それを読むだけでは具体的な業務内容はわからない。外部の人間だけでなく、当該部課に所属する職員自身にとっても全容を正確に把握できない場合も多い。一般に多少なりとも規模の大きな組織は、ステークホルダーが多く、その分、多様な仕事が生ずる。大学も、そのような組織の一つである。定型的な仕事だけでなく、多種多様な仕事日々発生し、その対応を迫られる。そもそも、仕事は組織の論理や割り振りに従って発生するわけではない。どの部課が対応するのがふさわしいか、すぐに決定できる仕事ばかりではない。新たな業務が発生した場合に大学組織全体として拒否できれば問題はないが、学内で対応することが適当あ

るいは必要と判断される場合には、どの部課が担当するかを決めなければならない。大学運営業務の多様化が進んでいるが、新規に発生する業務については、一般的には他の部課との交渉によって担当部課が決まる。業務を引き受けざるを得ない事態が発生することもしばしばであろう。その際に、各部課は自分の所掌範囲を楯にとり、自らが所掌範囲と判断する仕事のみを担当することは許されない。所掌範囲を詳細に設定するのではなく、大まかに設定せざるを得ない背景には、このような事情もある。

また、一つの部課だけで処理できる仕事ばかりとは限らない。他の部課と連携し分担しながら対応する場合も多い。このような場合、割り振りから始まって、進捗状況の確認と調整を繰り返しつつ、最終的に仕事を仕上げることになる。その過程では、付随して新たな仕事が生ずる可能性も否定できない。したがって、各職員が担当する職務の内容も固定化することが困難になる。

このような事態に対応して、職務遂行に必要な能力も流動的にならざるを得ない。過去に経験した仕事であれば、個人や組織がすでに保持し蓄積しているノウハウで対応できるが、そうでない仕事の場合には対応できない。能力の面でも同様であり、新たに発生する職務を遂行する能力は、日常的に担当している職務で用いる能力と必ずしも一致するとは限らない。日常的に用いるものとは異なる新たな能力が必要とされる場合も少くない。

職務遂行の際に担当者が活用する能力が単一ではないことも、職務遂行能力の把握を困難にしている一因である。一見すると単純に見える職務であっても、それを遂行するには多種類の能力を同時に活用することが必要になる。たとえば、学生の相談に応じる場合を想定してみよう。自分の抱えている問題を要領よく整理して担当者に伝えることのできる学生ばかりではない。そもそも、引きこもりがちの学生にとっては、他人の前で話すことさえ難しい。そのような学生を前にすれば、緊張をほぐすこと、そのうえで用件を聞き出すことがまず必要になる。次に、問題を聞き出せた問題に対して解決方策を考える必要がある。必要な情報を検索・入手すること、情報に基づいて、対策を検討すること、情報を学生に渡したり、必要に応じて学生にわかりやすく説明したりすることも必要であろう。さらに、他部署の協力が必要な場合には、当該部署の担当者と連絡を取り、支援の協力を取り付けることなども必要になる。これなどは、比較的単純に処理できる問題の場合であるが、それでも、一連の行動には多くの能力が

用いられている。それぞれの職務遂行に必要な能力を大括りにとらえることはできても特定して示すことが難しいのは、このような理由による。

4.2 管理職の管理能力

第2に、管理職の管理能力には限界がある。部課の所掌業務に必要な能力を把握する立場にあるのは、当該部課の管理職である。業務の円滑な遂行に責任を負う立場として、担当する部、課、系の業務内容に通じていることがまず求められる。その上で配置されている職員の能力の現状を把握することも必要になる。しかし、日々発生する新たな問題については自分自身経験したことの少ないものも多く、所掌業務であってもそれらすべてに通じることは難しい。学内の事情を把握しづらい異動官職が当該管理職に就いていれば、なおさらであろう。

職員の多様性の問題も看過できない。部課にはいわゆる正規職員ばかりでなく、非常勤職員（パート職員、契約職員等）も配置されている。それぞれの職務内容は比較的明確に設定されているとしても、労働条件の多様さに対応して働き方も多様である。彼らを配置する職場で正規職員の担う職務の内容や働き方は、正規職員ばかりで構成される職場とはおのずと異なる。

さらに、部課長といえども、職員の人事管理についての能力が形成されていない場合も十分にあり得る。一般的には、課長昇進前に就くさまざまなポストで多様な経験を積むことにより、部下の働き方や必要な能力について把握したり、彼らの職務遂行を指示・指導したりする能力が形成される。少なくとも課長に選抜されるほどの人物であれば、それが期待される。しかし、課長職に必要な能力を網羅しそれを習得することが、個人の努力だけで、また課長就任以前の経験だけで可能になるかどうかには疑問の余地がある。部課長級研修なども実施されているが、期間は概して短く、あくまで能力形成の一助としての位置づけである。

このような状況の中で、担当する部課内のこととはいえ、すべての職員の職務遂行の状況や能力の内容・水準等を部課長が正確に把握することは難しい。

4.3 集合研修の効果と限界

職務遂行に必要な能力を形成・向上させる手段としての研修についても、問題点を指摘できる。ここでは、研修の実施形態に関する問題のみを指摘

する。

現在、多くの大学で実施されている職員向け研修は、集合研修の形態をとっている。対象者を一つの会場に集めて、一斉に行う研修である。その規模は大小さまざまなあり、小規模で数人程度、大規模であれば数百人に達するものもある。その内容は、研修テーマに詳しい講師を招聘して講演を聞く、その後に若干の質疑応答を行う、というのが一般的であろう。パネルディスカッション形式やワークショップ形式で行う場合もある。

研修＝集合研修というイメージは大学関係者の間でかなり定着しているように見える。その背景には、過去に職員研修の多くが集合研修で行われてきたという事実に加えて、以下のような一定程度の合理性の認識がある。大学職員による職務遂行では単独行動よりも集団行動が一般的であり、集団行動に必要な知識・技能の教授や組織方針の伝達には、関係職員に対して一斉に行う集合研修が適している。また、関係職員を一定数集めて研修を行うことにより、一人あたりの研修コストを抑制できる。

その反面、集合研修には問題点もある。一つは、取り上げるテーマや内容が一般的なものになりがちということである。上記のように、必要な職務能力の把握が難しいため、職務能力の形成・向上を目的とする研修の内容も一般的なものにならざるを得ない。また、一定数の受講者が等しく関心のもてるものにしようとするためでもある。本来、当面する課題は職場や職員によって多様であり、必要とする研修のテーマ・内容も多様であるはずである。にもかかわらず、しばしば研修を実施する側の都合でテーマや内容が決定される。そのため、受講する職員のニーズと乖離することになる。職員が研修の意義や効果について懐疑的になったり、場合によっては受講意欲をもてなかったりする。研修の自己目的化を招来しかねない。

5. 能力形成のための多様な形態

5.1 能力形成方法の多様性

現状では集合研修が主要な能力形成機会になっているとしても、それだけがすべてではない。あくまでも数ある能力形成機会の一つに過ぎない。

図1は、能力形成機会のタイプを4象限で捉えたものである。横軸を自発性・自律性の発揮の程度、縦軸を集団性・個人性の程度で示すと、図1のように分類できる。

便宜的に、自発性発揮の余地が小さい機会を大学主導、それが大きい機

大学職員の主体性を尊重した職務遂行能力の形成

会を大学職員主導ととらえる。集合研修は大学主導によるものに分類されるが、いずれにせよ能力形成機会のごく一部に過ぎないことがわかる。

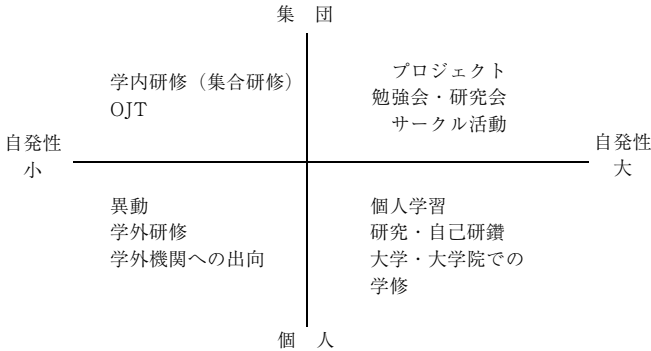


図1 大学における能力形成の機会

集合研修は多少なりとも職務を離れて行う OFF-JT であるのに対して、職務に従事しながら能力形成を行ういわゆる OJT もある。OJT は、「経験、教育、自己啓発を一体化した最も優れた能力開発の場」(川端: 61) などといわれる。OFF-JT の場合には、習得した知識・スキルが職場で直ちに役立つたり活用できたりするわけではない。職場で役立てるには、そのためのノウハウや試行錯誤を必要とするため、時間がかかる。その点、OJT であれば、それらの多くを省くことができる。異動もしばしば能力形成機会とみられている。多様な職場で多様な職務に従事することにより、新たな知識・スキルの習得が必要となる。しかも短期日での習得を余儀なくされる。結果的に、能力形成が図られることになる。

とは言え、OJT や異動によって無条件に能力形成ができるわけではない。能力形成の機能は、あくまで潜在的な可能性にとどまる。その可能性を引き出し職務能力形成につなげるためには、さしあたり次のような条件が求められる。配属先の職場で、上司、先輩、同僚がしかるべく指導や支援をする体制があること、職務に必要な能力を段階的に習得できるように、従事させる職務についても一定の配慮をすることなどである。

実際に、大学の職場ではこのような条件を備えていないケースもあり得る。そのため、大学組織が主導し提供する機会だけでは、能力形成を十分

に図ることは難しい。

5.2 プロジェクトによる個別・グループ学習

大学組織主導による能力形成機会だけでは、能力形成が十分図れないとすれば、能力形成を望む職員はそれ以外の機会を追求することが必要になる。

OJT や異動では、通常の職務に従事しながらも、条件次第で能力形成は可能である。問題は、そのような仕事が自分の希望するタイミングと内容で与えられないことである。むしろ与えられないのが通例である。そうであれば、希望どおりに仕事を任される幸運・偶然に期待するのではなく、能力を十分に活用し伸ばすことのできる機会を自ら創り出すことが必要になる。その契機の一つは、職務としてのプロジェクトの提案・実施である。プロジェクト活動には、大学主導によるものと職員主導によるものの2種類があり得る。その意味では、両者の境界線上に位置する活動と言える。

職務としての活動であれば、勤務時間内に行えるために、実施する職員に時間的な負担は少なく、周囲を気遣う必要がないため精神的な負担も少ない。職務として取り組むためには、もちろん上司の命令によることが必要である。そのためには、プロジェクトの計画を作成すること、それにあたって上司や同僚の理解を得ること、できれば彼らと一緒に計画を作成することが必要になろう。

このような計画の作成には、多様な能力を発揮する必要がある。まずは、職場である大学全体や所属部課の状況および課題を把握すること、プロジェクト遂行に必要な資源（使用できる財源、投入できる労力、完成までの期限等）の量のある程度正確に予測・把握することが求められる。プロジェクトには単独で実施できるものもあるが、多少なりとも規模の大きなものであれば、集団で取り組むのが普通であろう。とすれば、グループ内での協力・推進体制の整備、連絡・調整も必要になる。また、関係各部署への協力要請や意見調整なども必要になる。同時に、それらを周囲に説明すること等も求められる。この過程において、計画が部課にとって真に必要であり有効であるか、さらに実現可能性のあるものかどうかの検証が求められる。つまり、組織として資源を投入して実施する価値のあるものかどうか問われるのである。グループによる取り組みであれば、プロジェクトの目的・意義・実現可能性についての集団による検証が不可避となるために、周囲への説明・説得を適宜行うことが必要であろう。プロジェクト

の作成・遂行に関するこうした一連の過程で求められる多様な能力は、職場の多様な場面で必要とされる実践的な職務遂行能力につながる可能性もある。

5.3 大学職員の自主的勉強会

上記のプロジェクト活動は職務命令によるものであるが、職員が主導し、自発的・自律的に取り組むプロジェクト活動もあり得る。職務としてのプロジェクトの認知を上司から得ることが難しい場合にも、勤務時間外であれば基本的に自由に行うことができる。実際に、大学職員による自主的なプロジェクト活動は、各地の国立大学で多様な形態をとりつつ実施されている。職員同士による自主的な勉強会は、その一例である。

国立大学一般職員会議（通称、「コクダイパン」）は、こうした各地の国立大学における職員の自発的な活動を組織したものである⁶⁾。国立大学の将来像や諸課題に関する、将来の国立大学の「キーパーソン」となるための自発的な自己研鑽、参加者相互の協力・情報交換のためのネットワーク作り・拡大を目的としている（国立大学一般職員会議 2012）。

国立大学の中には、「自主研修支援要項」なるものを設けて、大学職員の自主的な研修を組織的に支援している大学もある⁷⁾。職員の自主的な活動であっても研修として扱い、勤務時間内での活動を認める等の支援を行っている（若手編集委員会 uc@management 2010）。

中には、職員が自発的に組織したグループが自主研修を実施している例もある。そこでは、全職員に対して日頃の工夫や課題についてインタビューした後、グループ毎に課題を再設定し、課題解決のための取り組みを全体で共有すべく成果発表会にて発表したり、取組事例集を作成するなどしている。さらに、研修会は大学による公認を受け、「地域連携」、「受験生確保」、「研究戦略」、「教育改善」、「組織力」のテーマについて戦略を立案し、役員に 12 の提案を行い、提案書の内容が大学の公的な活動に活用されているという（小樽商科大学 2012）。この事例は、大学組織と大学職員の双方のニーズ（少なくともその一部）が合致し得ることを示している。同時に、大学職員の能力形成・向上を職員自身が自主的・自発に行えること、したがって義務的・他律的に受講する研修よりも大きな効果を期待できることを示している。

5.4 職務ガイドづくり

大学職員の自主的な取り組みの一例として、職務ガイドづくりなどの活動も進められている⁸⁾。職務ガイドづくりは、将来職場に配属される後輩への支援を直接の目的としているが、作成する職員自身にも多くのメリットがある。メリットの一つは、自分の職務を見直す機会になることである。ガイドの内容に関しては、職務内容の通り一遍の説明にするのではなく、一步掘り下げた内容、職務に対する作成者の思いを表現できるものにする必要がある（そうでなければ、わざわざ作成する意味はない）。そのためには、まず作成者自身が自らの職務内容を正確にかつ深く理解することが求められる。関連して、所属組織の職務全体について考察することが必要になる。その過程では、自身の大学職員観、さらに大学観ともいうべき考え方・価値観が問われる。これらの内容を明確にするためには、作成者どおしの学習や真剣な検討、ときには同僚等との討論などを繰り返し行うことが必要になる。そのことは、自分たちの考えている内容を、第三者にわかりやすく、かつ正確に伝えることの大切さと難しさを理解することにつながる。これら一連の活動には多様な能力を動員することが必要である。不足する能力については、作成者グループ間で調整・補足すること、場合によっては独自に形成することが求められる。これらの意味において、職務ガイド作りは、大学組織や大学職員としての働き方の見直し、さらには大学職員の能力形成につながる可能性を内包している。自分が日々従事する職務を扱うという点で比較的取り組みやすく、かつ得るところの多い活動といえるかもしれない。

6. まとめ

本稿では、国立大学における職員向け能力形成に関する活動状況を概観した。明らかになったことを以下にまとめておこう。

1. 大学の各部課の職務を遂行するために必要な職員の能力を正確に把握することは難しい。もともと多様な業務を抱えているうえに、新たな業務が加わる。その都度、多様な能力を発揮しながら対応することを迫られるが、どの能力を使えば対応できるかを特定することが難しい。また、能力発揮の現状分析や、必要な能力の測定・抽出を行うための体制や能力は、多くの場合、研修担当部署に形成・蓄積されていない。
2. そのような現実を反映するかのように、大学事務全体を対象とする研

大学職員の主体性を尊重した職務遂行能力の形成

修担当部署による研修では、専門的知識・技能の習得や特定能力の形成を目的とするものは現状においては一般的ではない（ただし、文書管理、個人情報保護、財務会計、図書業務、厚生補導、企画力、セキュリティ、IT系等の研修は担当部署について実施されており、業務説明会等も行われている）。

3. 研修の実施形態としては集合研修が中心になっている。これは、受講者一人当たりのコストを低減させるうえでは効果的である。とはいえ、受講者の多い研修の場合、取り扱うテーマが一般的なものになりがちであり、特定の職務能力の形成・向上には必ずしも適さない。また、職員の個別ニーズにこたえるという点でも、集合研修が必ずしも適しているとは言い難い。
4. 職員の能力形成に関するニーズは、今後多様化し高度化することが予想される。現在の国立大学における研修のあり方では、このニーズにこたえるのは難しい。多少なりともそれにこたえるためには、一般的な内容の集合研修だけでなく、多様な形態・内容・方法による能力開発機会を設けることが必要になる。
5. 職員がみずからの職務遂行能力を形成・向上させるために、自主的に能力開発に取り組む動きが、近年広がっている。若手職員を中心とする自主的な勉強会、各種プロジェクトの企画・実施、大学院教育の受講などである。大学によっては、職員による自主的な活動に対して財政的支援を行うなどの動きも見られる。

これらの実態を見ると、以下の点を確認できる。

- ① 大学側が組織の要請・論理だけで職員の職務遂行能力の形成を行おうとするのは不適切であり、無理があること。
- ② 能力形成の機会が提供される場合であっても、その機会を十全に活用して自らの能力形成につなげるためには、職員の側が能力の形成・向上に積極的に取り組むことが不可欠である。積極的な取組になるためには、能力の形成・向上の意義を自分自身で理解・納得することが必要である。とりわけ、自らのキャリア形成にとって能力の形成・向上が不可欠であるとの認識が必要であろう。
- ③ とすれば、能力の形成・向上がキャリア形成に結びつくこと、それを具体的に実現するような人事システムを整えることが必要になる。その保証なしに能力形成を組織が求めても、職員個人がそれに積極的に取り組むことは難しい。仮に能力の形成・向上ができたとしても、欲

求不満を募らせることになりかねない。結果的に、期待される効果とは逆のものをもたらす可能性もある。その意味では、能力形成・向上の取り組みは、総合的な人事政策・制度（採用・人事考課・昇進等）に明確に位置づけることが不可欠になっている。

- ④ 職員の側から見れば、自身の能力形成やキャリア形成には、大学組織から提供される研修の受講だけでは不十分である。キャリア形成につながるような能力開発の機会を自ら求め、創り出すことが必要になる。
- ⑤ 大学職員の能力開発・向上には唯一絶対の方法なるものを見い出すのは難しい。大学や大学職員を取り巻く環境の変化を見極めつつ、よりよい方法を求めて、大学組織と大学職員の双方が連携しながら、継続的に工夫や調整を行うことが必要になっているといえよう。

注

- 1) 大学設置者別の職員研修のあり方について論じる研究が少ない中で、たとえば檜森（2009）は、私立大学に限定して、岡田（2008）は公立大学に限定して、職員研修について論じている。
- 2) 大学アドミニストレーターについて、大学行政管理学会の研究グループは、下記のように定義している。
「高等教育や個々の大学の発展に資するために必要な基盤的素養・専門的素養・実践的能力から統合されたハイブリッドな素養を有し、これを基盤とした的確な情報収集を行い、状況の認知と問題の把握を正確に行うことにより、大学運営に必要な実践を行うことができる人材」（大学行政管理学会・「大学職員」研究グループ（2007: 2））
- 3) 職員研修規程・規則の内容は、各大学ごとに多様である。たとえば、旧7帝大の中でも、教職員研修に関する規程を設けている大学（東大、名大、阪大）もあれば、教職員の就業に関する包括的な規則の中で研修について規定している大学（北大、東北大、京大、九大）もある。
- 4) 中央教育審議会は2008年の答申において、大学教育改革における大学職員の役割の重要性を強調するとともに、その役割の確実な遂行を担保するための能力開発の必要性を指摘している（中央教育審議会 2008）。
- 5) 私立大学では一人あたりの年間の研修回数は、学内研修、学外研修とも圧倒的に1～2回が多い（学内研修では1～2回 68.8%、3～4回 13.9%、学外研修は同 79.7%、16.0%）。おそらく、国立大学もこの私立大学の状況と大差ないものと思われる。
- 6) 同会議は、会議の趣旨・目的を以下のように説明している。

「将来の国立大学を担う私たち一般職員が自発的に集い、国立大学の将来像やそれを実現するために乗り越えなければならない多様な課題について、ともに議論し、意見を出し合うことにより、将来像を実現するための具体的方策や行動計画の作成・提言にまで繋げていくことを目的として開催しました。また、参加者相互の協力や意見・情報交換のためのネットワークを作り、これを広げていくことにより、「一般職員」である私たち一人ひとりが将来の国立大学の「キーパーソン」となるべく、自らで必要な資質を考え、培い、行動していくための一助とすることも目的としています。」(「コクダイパン会議」について)、<http://kokudaipan.info/about.html>, 2012.10.26.)

7) ある大学では、その他の取組として、たとえば以下のような活動を実施している。

①資料作成 to 整理 for スピードアップ、②共済組合の手続きに関するHP作成、③『日報』によるスケジュール管理と組織力強化、④ショートカットキー早わかり表の作成、⑤新人職員ハンドブックの作成。

(<http://kokudaipan.info/5thkokudaipan/day1st.html>, 2012.10.26.)

8) 大学職員による職務ガイドは、いくつかの大学で作成されている。たとえば、昭和大学ほか(2010)、中井・上西(2012)などは優れた例として参考になる。井上(2004)は、大学図書館の職員時代にまとめた書籍であり、図書館ガイドという形態をとっているが、図書館職員の職務ガイドとしてみることもできる。

参考文献

井上真琴、2004、『図書館に訊け!』ちくま新書。

大場淳、2009、『大学職員の開発－専門職化をめぐる』高等教育研究叢書 105: 114。

岡田卓哉、2008、「公立大学における職員の職能開発についての一考察」『大学行政管理学会誌』12: 139-46。

小樽商科大学、2009、『平成 20 事業年度に係る業務の実績に関する報告書』、10。

川端大二、2003、『人材開発論－知力人材開発の論理と方法』学文社。

国立大学一般職員会議、2008、『コクダイパン会議報告書』、3。

(<http://kokudaipan.info/files/report.pdf>)

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』。

- 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』。
- 昭和大学・東京慈恵会医科大学・東京医科大学・東邦大学、2010、「『医療系大学教学職員の能力開発のあり方』に関わるアンケート」。
(http://hst.showa-u.ac.jp/showa-sd/plan/pdf/20110322_01.pdf, 2012.10.2)
- 昭和大学・東京慈恵会医科大学・東京医科大学・東邦大学、学務系職員 SD プログラム開発委員会、2011、『医療系学務部門の SD（職能開発）プログラム開発報告書』。
- 大学行政管理学会、2009、「SD プログラム検討委員会最終報告」『大学行政管理学会誌』第 13 号、225-263。
- 大学行政管理学会・「大学職員」研究グループ、2007、『プロフェッショナルである大学アドミニストレーターの専門性－大学職員の視点から』。
- 中央教育審議会、2008、「学士課程教育の構築に向けて」（答申）。
- 東京大学大学院教育学研究科大学経営・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』。
- 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 集、23-41。
- 檜森茂樹、2009、「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」『大学行政管理学会誌』13: 25-39。
- 福島一政、2010、「大学のユニバーサル化と SD」『高等教育研究』第 13 集、43-60。
- 福留（宮村）留理子、2004、「大学職員の役割と能力開発」『高等教育研究』第 7 集、157-176。
- 文部科学省、2011、「大学における教育内容等の改革状況について（概要）」
(http://www.mext.go.jp/a_memu/koutou/daigaku/04052801/_icsFiles/afieldfile/2011/08/25/1310269_1.pdf, 2012.10.2)