

# 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 2017年3月

加藤 毅



広島大学

高等教育研究開発センター

# わが国における大学職員の仕事と職場環境

加藤 毅

広島大学高等教育研究開発センター



はじめに

周知の通り、大学設置基準等の一部改正が行われた結果、平成 29 年 4 月より職員に必要な知識及び技能を習得させるとともに、能力及び資質を向上させるための研修の機会を設けるなど必要な取組（SD）を行うことが、大学に対して義務づけられることになった。厳しい経営環境や高まる社会からの期待に応えるためには、大学マネジメントの高度化が必要であり、そのための主要な方策の一つが、マネジメントを支える大学職員のスキルや知識水準の向上である。義務化を待つまでもなくわが国の大学では、このような SD の必要性についてすでに広く理解・実施されてきており、現在は、実施の単位（全学か部局か）や対象者の範囲、プログラムの内容、そして参加状況などの点から着実に改善が進展している段階にある（文部科学省 2016）。

ところがその一方で、経営課題に応えるための大学 IR（Institutional Research）の必要性について活発な議論が行われているにもかかわらず、わが国の大学職員の実態についてはまだ十分には明らかにされていない。もちろんこれまでも、関連する調査研究は着実に実施されてきている。あえて差別化を行うとすれば、その多くは、論点を狭い範囲に限定した調査や多義性を内包した抽象度の高い質問群、あるいは実情からは切り離されたあるべき論等の観点等から進められてきている（加藤 2016b）。今後の議論の土台となる多くの有意義な知見が蓄積されてきたことは間違いのないけれども、急速な発展を遂げている現場の SD 活動は、すでにその先を行く。

改善に向けた取組みを鋭意進めている SD 活動の現場に資する研究成果を得るためには、大学職員の仕事のスタイルやその成長をモデル化した上で、仕事に埋込まれた多元的な学習プロセスとその成果等について、実態を明らかにすることが必要なのではないか。このような問題関心から、これまで蓄積してきた調査研究を通じて得られたレリバントな仮説群（加藤他 2010, 加藤 2013, 2015, 2016b など）を検証することを主目的とする調査研究を設計・実施した。予想された通り、大学マネジメントの現場には深刻な問題群が山積しているが、その一方で、今回の調査研究を通じて将来の発展につながる多様な可能性について定量的に明らかにできたと考えている

調査研究の実施にあたり、最先端を切り拓いている大学役職員の方々より、多忙中にもかかわらず、貴重な時間を割いて有意義な情報を提供していただいた。この場をかりて深くお礼を申し上げますと共に、本報告書が SD の現場を担う方々との間の創発的コミュニケーションの契機として活発に活用されることを強く願うものである。

平成 29 年 3 月

加藤 毅  
筑波大学ビジネスサイエンス系准教授

- 加藤毅他 2010 「大学経営の基盤となる日本型インスティテューショナル・リサーチの可能性」『大学論集』第 41 号
- 加藤毅 2013 「大学院における大学職員養成プログラムの可能性」『大学研究』, 第 39 号.
- 加藤毅 2015 「大学職員の人材形成プロセスと SD」『大学研究』, 第 41 号.
- 加藤毅 2016a 「大学職員の職務特性と育成環境」『大学研究』第 42 号.
- 加藤毅 2016b 「大学職員の学習方略」『大学研究オンライン』第 2 号 .
- 文部科学省 2016 『平成 26 年度の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\\_menu/koutou/daigaku/04052801/\\_icsFiles/afieldfile/2016/12/13/1380019\\_1\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/_icsFiles/afieldfile/2016/12/13/1380019_1_1.pdf)

# 目 次

はじめに .....	i
第1章 大学職員の仕事の構造 .....	1
第2章 大学職員のプロフィール .....	19
第3章 大学職員による個人的取組みの展開 .....	27
第4章 新規高度課題における知識調達と蓄積 .....	43
第5章 職場における学習支援体制と成果 .....	53
付録	
調査票と単純集計 .....	65
基本クロス集計 .....	77
自由記述（仕事の内容） .....	103



## 第1章 大学職員の仕事の構造

### 1.はじめに

18歳人口の減少や教育研究のグローバル化、財政危機などの環境変化を受けて、大学に対して、ガバナンスやマネジメントの強化を通じた改革の進展が強く求められている。組織・制度面での改革に加えてそこで求められているのが、高度化するマネジメントを担う大学職員である。この問題の重要性についてはすでに語り尽くされている一方で、大学職員の仕事や職場環境に関する実態に関する調査研究は、十分とは言えない状況にある（加藤 2016a）。本研究では、これまでに積み重ねてきたインテンシブなインタビュー調査等の結果を活かすことによって、大学職員の仕事の構造をモデル化すると共に、以下に示す3つの視点のもと、独自の調査票を設計した。

### 2.調査設計と分析の視点

高度の専門性を要する複雑な課題が増えているはずにもかかわらず、我が国の大学では専門的人材の配置は進展していない。この、やや整合性を欠くようにみえる文部科学省調査の結果に説明を与えるのが、大学職員をホワイトカラー総合職と位置づける加藤のモデルである。そこでは、大学のマネジメント現場を支えているのは「特定の狭い領域に特化したスペシャリストではなく、高度の専門組織や専門家の力を借りて積極的に協働することによって、自組織が直面する難度の高い問題群の解決や課題群の達成をもたらす、総合職」であり、そのさらなる発展に向けて職員の「成長を促す業務設計のありかたや、そこで実現している学習のメカニズム」を解明することが重要な研究課題となる（加藤 2015, p.23）。

この総合職モデルに即して現状を計測することを目的として、調査では、職務内容とそこでの取組み、職場の支援環境、そして高度の専門性を要する複雑な課題への組織的対応などについて質問を行った。モチベーションの理論から派生したハッカーマンの職務設計理論によれば、あらゆる職務は五つの中核的職務特性を用いて説明される（S.P.Robbins 2005）。

「技能多様性」「タスク完結性」「タスク重要性」「自律性」そして「フィードバック」である。この理論に依拠して大学職員の職務を分析すれば、入職時の定型的な作業から、習熟が必要な業務への移行に伴い、第一の特性である「技能多様性」の度合いは高まる。分業化された業務の習熟を経て、達成すべき新規の課題が与えられれば、第二の特性である「タスク完結性」の度合いが高まったと考えることができる。通常業務の範囲内では対応することが困難なプロジェクトへの従事は、第三特性「タスク重要性」が高い業務であると考



えることができる。第四特性「自律性」については、与えられた業務範囲を越えた自発的取組みにおいて顕在化する。

表 1 職務の構造

	業務内			通常業務 範囲外	業務外
	通常業務の範囲内				
	単純	複雑度			
		軽度	重度		
定型的・標準化業務	①定型作業	②軽度習熟業務	③重度習熟業務		
創造的業務 (未手順化)	④新課題対応			⑤公式プロジェクト	⑥自発的取組み

以上の議論をもとに作成したものが表 1（職務の構造）である。通常業務についてはまず、「①定型作業」と一定期間の習熟を要する業務に分けることができる。後者についてはさらに、2-3 年程度の習熟期間で対応可能な「②軽度習熟業務」と、4 年以上の習熟を必要とする「③重度習熟業務」に分類した（注 1）。定型化あるいは標準化されたこれらの業務とは異なるのが、達成のための新たな手続きを構築することが求められる「④新課題対応」である。以上のような通常業務の範囲内には収まらず、しばしば部門を越え得た協働が求められる重要な職務の代表的存在が「⑤公式プロジェクト」への従事である。そして、与えられた業務の範囲を超えた自律的活動が「⑥自発的取組み」である。第四特性「自律性」については、与えられた業務の範囲を超えて行われるまとまった取組み以外に、日常業務のなかでさまざまな業務改善や自己学習等も行われている。この特性に関しては、職務類型とは別に、業務に従事する際の取組み方という観点からの質問も行った。ここでの中核的な作業仮説は、任期の定めのない常勤職員であっても、定型作業や習熟作業が業務の大半を占めているのではないか、というものである。

なお、第五特性「フィードバック」に関しては、上記のような手続きにより設定可能なさまざまな業務が遂行されるプロセスを通じて職場で行われている、多様な支援活動の実施状況に関する質問を行った。以下の議論では、すでに成果を上げている大学役職員の個人的経験や、少数の成功事例をとりあげたこれまでの質的分析の成果などを参考として用いる（注 2）。

### 3.仕事の五類型設定

現状を明らかにするにあたり、上記の通り、仕事の中身（難易度）について、定型性と

複雑性に着目した5つの類型を設定した(表1)。その構成比率を明らかにすることが、大学職員の働き方の実態を解明するにあたり第一の目的となる。仕事の実態をシンプルな指標を用いて計測することに加えて、この調査では、中核となる3つの視点を設定した。第一の視点が「仕事への取組みスタイル」、第二が「高度業務への組織的対応」、そして第三の視点は「職場の教育プロセス」である。それぞれについて、中核的なコンセプトと共に、具体的な調査票へと落とし込む設計プロセスについて、以下に議論を展開する。

#### 4.仕事への取組みスタイル

与えられた仕事が仮に定型的で標準化された単純な作業であったとしても、指示された最低限の作業を機械的にこなすという働き方だけではなく、独自に課題を設定し、創意工夫を積み重ねて行くという取組みスタイルもある。例えば「カイゼン」と称される(今井1988)こともあるこのような働き方を通じて、仕事を通じて未経験者が職業人として成長していくことが期待される(加藤2016b)。業務内容が複雑化すれば、全ての作業を手続き化することは困難となり、工夫いかんで仕事の品質を高める余地も広がり、あるいは、上司や経験者に対して積極的にアドバイスを求めることなども必要になってくる。そこではおそらく、定型作業の場合よりも活発に、積極的な取組みが進められるはずである。さらに、先例のない新規課題への対応が求められる場合には、新たな業務手続きの構築にあたり、学内外のさまざまな事柄について高度情報の収集と分析を行うことが必要になる。近年、大学職員の新たな役割として、経営に資するための関連情報の収集や分析を行う **Institutional Research (IR)** という言葉がしばしば取り上げられている。大学に寄せられる社会的要請に対応した特定領域における定型作業や軽習熟業務を指し示す言葉として用いられることが多いけれども、その本来の意味するところは、経営上の問題解決や課題達成に向けた幅広い情報の収集・分析に他ならない。そしてこれらの行動は、一定の品質を備えた経営のもとで、改善の一環として当たり前のように行われてきたことである(注3)。また管理職になれば、業務の連続的な効率化や改善だけではなく、厳しい財政状況に対応するために、業務の再構築や積極的な削減、場合によっては廃止の決断など不連続な改革も求められるようになる。

このような多岐にわたる取組みについて、その具体的な現れを計測する枠組みとして、まず第一に6グループ計38項目からなる活動類型を設定した(表2)。第一のグループは具体的な工夫や改善の方向性を伴うもので、基本的な仕事を覚える、正確かつ迅速に遂行する、という初歩的なものから、簡素化や明瞭化、手順化や文書化、積極的な改善や価値創出など11行動からなる。もちろん、トップダウンが強く計画性を重視する職場などでは必ずしも改善が推奨されているわけではない。このような状況を考慮し、仕事を忠実に継承するという行動もこのグループに含めた。

表 2 個人的取組みの内容と目的

<p>改善行動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>基本的な仕事を理解し覚える</li> <li>仕事のやり方忠実に継承する</li> <li>正確かつ迅速に遂行する</li> <li>応用力をつける</li> <li>目的に応じて柔軟に対応する</li> <li>積極的に手順化や文書化を行う</li> <li>仕事の簡素化や明瞭化に取り組む</li> <li>積極的に改善を行う／変化を起こす</li> <li>創出価値について考え、高める</li> <li>中期計画の発展的展開を考える</li> <li>予算の効果的使用を考える</li> </ul>
<p>IR活動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現場の一次情報を汲み取る</li> <li>作業の内容を理解する</li> <li>関連情報の収集を行う</li> <li>関連領域の専門知識の自己学習</li> <li>「考える時間」をもつ</li> <li>外部の専門家や専門団体とのネットワーク</li> <li>中長期計画を把握／参照する</li> <li>財政状態や規模を把握する</li> </ul>
<p>人間関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>部署内の自発的プロジェクトに参加</li> <li>部署内の自発的プロジェクトを主導</li> <li>部署内の同僚や上司に相談する／評価される</li> <li>部署横断型の自発的プロジェクトに参加</li> <li>他部署の同僚や上司に相談する／協働する／評価される</li> <li>学内の教員に相談する／協働する</li> <li>他大学の経験者や有識者に相談する／協働する</li> <li>専門家に相談する／協働する／評価される</li> </ul>
<p>イニシアチブ（成長欲求）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>難度の高い仕事を積極的に求める</li> </ul>
<p>イニシアチブ（貢献状況）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>貢献を重ねている</li> <li>貢献したことがある</li> <li>中心的役割を果たしたことがある</li> </ul>
<p>プロジェクト特性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>達成課題の事前設定</li> <li>発足時の計画性</li> <li>期間計画の明瞭性</li> <li>通常業務から独立度</li> <li>資源計画の明瞭性</li> <li>指揮系統と役割の明瞭性</li> <li>偶発事象の扱い</li> </ul>

表 3 個人的取組みの成果

<p>仕事の成果（発展的展開）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>予期せぬ新しい成果を得る</li> <li>新知識やスキルを、組織内で共有</li> <li>仕事を再構築し定型業務化</li> <li>正式なプロジェクトや委員会が発足</li> <li>全学的にインパクトのある成果</li> </ul>
---

第二のグループは、改善の方向性が明瞭で具体性を伴った課題への対応とは別に、混沌とした状況に対応し不確実な未来に備えるための問題発見や課題設定のための行動群から構成される。具体的には、実務を通じた一次情報の収集分析や、仕事に関連する情報の収集や自己学習などである。手順化されていない、広い意味での IR 活動と位置づけることができよう（注 4）。手順化されていない新規課題への対応にあたって強く求められるだけでなく、定型作業や軽習熟業務の潜在的可能性を再開発することなども期待される。

現時点で保有する知識やスキルの水準を超える難しい問題に取り組むにあたり、鍵となるのが、先行例の経験者や上司、場合によっては高度の専門家等からの支援のありかたである。そこで、第三のグループとして、仕事に関連した人間関係を取り上げた。アドバイスを求める相手が、部署内の同僚や上司にとどまる場合もあれば、他部署や他大学の経験者、場合によっては教員や外部の専門家に相談できるような良好な人間関係をどこまで構築することができているかが、ここで問われることになる。

第四と第五のグループは、活動のイニシアチブである。典型的には、定型作業や軽習熟業務の場合は、難度の高い仕事を積極的に求めるという行動、新規課題への対応では中心的役割を果たす、あるいは貢献度を高めるなどの行動として現れると考えられる。

第六のグループとして、プロジェクト特性を取り上げた。事前の計画性の高さ、コントロールの強さ、通常業務からの独立性などが、具体的な項目となる。

さらに、これら取組み類型と並列される大項目として、取組みの発展的な成果として 5 つのタイプを設定した（表 3）。

ここまでの議論から明らかなように、仕事への取組みスタイルは、従事する業務のタイプによって大きく異なることが予想される。また、取組みの有無に加えて、その評価や成果についても計測することが可能であると考えられる。そこで、これら活動類型について仕事のタイプ別に整理・展開したものが表 4 である（注 5）。

表 4 第一の視点 個人による仕事の注力点

	回答者個人の仕事の実態						
	定型作業	軽習熟業務	新規課題	自発的取組み			全般
<b>取組み類型</b>							
改善行動	個人的努力 職場の期待	個人的努力 職場の期待	個人的努力	実践経験 個人的努力	取組み成果	中期計画関与 財務関与	取組み成果
IR活動							
人間関係							
主導性（成長欲求）							
主導性（貢献状況）			取組み成果				
プロジェクト特性				プロジェクト 特性			
<b>取組みの成果（発展）</b>							
発展的展開性			取組み成果		取組み成果		

定型作業と軽習熟業務についてはまず、それぞれの取組みについて、どの程度個人的な努力が行われているかについて質問を設定する。仕事が小さく完結しているからこそ定型作業や軽習熟業務とされているのであって、近視眼的には、取組みに工夫を凝らす必要はないし、それを求められることもおそらくあまりない（注6）。それにもかかわらず、意欲的な職員は長期的観点や成長志向のもとで積極的な取組みに励んでいるのではないか。この仮説を検証するうえで、定型作業と軽習熟業務での取組みに対する職場からの期待についても調べることは有用であると考えられる。

定型作業や軽習熟業務と比較すると、新規課題には、業務が手順化されていないこと、成果自体が未確定で業務を通じてその構築が進められる、という2つ大きな特徴がある。そのためそこでの取組みは、手順の改善を除いた、IR活動と人間関係に限定されることになる。もちろんそこでのプロジェクトの進め方についても押さえておく必要がある（表3）。同時に、成果物が事前に明確化されていないことから、そこでの取組みの発展的展開や貢献度についても計測しておくことが有効である。

通常業務を通じて意欲的に進められるさまざまな取組みは、業務の品質向上に寄与するだけでなく、このOJTを通じた職員の能力向上についても期待できる。そこで、通常業務全般における経験を通じて何ができるようになったか、という観点から、取組み成果に関するの質問を設けた。また、新規課題に取組む場合、手続きや成果物があらかじめ定まっている訳ではない。そのため、定型作業や軽習熟作業とは異なり、取組みを通じて新たに生み出された価値（表3）や、取組みプロセスにおける貢献度（表2のイニシアチブ貢献度）などが成果を測定するうえでの指標となる。さらに、自発的取組みの場合は、自発的な課題設定に対する認知と評価、そしてその発展的展開への関与を得ることが大きな目標となる。そこでの成果指標として、何らかの変化を起こしたか（改善行動）、周囲からの評価を得たか（人間関係）、取組みが継続・発展したか（発展的展開性）などを取り上げることとした（表3）。新規課題や自発的取組みを通じた職業人としての成長については、ここでの議論の範疇を越えるため、後述する第四の論点で取り上げる（Q11とQ12）こととする。これに先行して、高度の知識やスキルを求められる複雑な新規業務への対応状況について計測するための調査枠組みについて、次項で検討を行う（第三の視点）。

## 5.新規高度課題への取組みスタイル

大学のマネジメントや職員に対する関心の高まりをもたらした最大の要因の一つが、従来は存在していない、未知なる新たな問題群の登場であり、その解決に向けて高度のスキルや知識が必要とされると考えられている。課題の重要性に対する認知が高まる一方で、新規の高度課題がつきつけられたとき、大学マネジメントの現場ではどのような対応がなされているか。現状の理解はまだあまり進んでいないといってよい。そこで、新規の高度業務への対応状況を把握することを目的として、4つの視点を設定した。高度知識の調達

と蓄積、外部依存、優先順位、そして高度課題への取組みの成果である。

第一の視点である高度知識の調達と蓄積は、主導者、知識源、そして処理方法という3つの段階から構成される(表5)。主導者は大きく、当該領域の専門家の場合とそれ以外の役職員(総合職、管理職の場合もあれば一般職員の場合もある)とに二分することができる。専門家ではない後者が主導する場合に問題となるのが、高度知識の調達と蓄積である。必要となる高度の知識の入手については、外部の専門家に協力を求める場合と、問題状況にあわせて主導的にとりくみ必要とされる知識やスキルを探索・調達する場合が考えられる。組織的課題への取組みに先行する、個人的な創意工夫においてももちろん、高度知識の調達が試みられており、その源は学内の教員や他大学の経験者、そして外部専門家まで幅広い(表6)。

表5 高度知識の調達と蓄積

主導	知識源	処理方法
総合職 (管理職/一般職)	外部専門家	都度対応
	都度調達	手続構築
専門職	---	習熟
		外部依存

表6 先行する個人的知識調達行動

学内の教員にアドバイスを求める
他大学の経験者や有識者にアドバイスを求める
当該課題に関する専門家にアドバイスを求める
委託可能な専門家や専門団体を探す

高度知識の処理方法についてみると(表5)、短期的な視点からその都度行われる対応と、中期的観点から業務を再構築し専門性を取り除いたうえで手続き化しようとする本格的な対応がある。再構築を通じて高度の専門性が不要となった業務は、「専門職」に代わり専らいわゆる「専任職員」によって担われることになる。そして第三にの処理方法として、総合職が業務の一環として一定の習熟段階に達することで、高度の課題に自力で対応する場合がある。専門家への依存状況を克服する後二者の取組みについて、以下では「超専門モデル」と表記することとする。

第二の視点、外部依存について、課題への取組みにあたり、特定領域の専門家ではない役職員(総合職)が主導権を握らずに専門家・専門団体に依存する場合、複数の進め方がある(表7)。その第一は、当該領域の専門スキルや知識を有する人材を専門職として大学

の内部で雇用する場合である。現状をみると、任期の定めのない場合と一定の任期が付された上で採用される場合が混在している。もちろん、必ずしも専門人材を内部に抱え込むだけではなく、第二のパターンとして、外部の専門団体（あるいは専門家）に業務委託を行う場合もある。

表 7 高度業務の外部依存類型

主導	処遇	処理方法
総合職（非専門家）	---	調達と蓄積
専門職	常勤専門職	専門家依存
	任期付専門職	
	外部専門団体	業務委託

第三の視点である優先順位については、二つの側面から展開することができる（表 8）。第一に、求められる知識やスキル水準が高くなるにつれて、一般的に専門職集団は強い自律性を持ちはじめることが多い。その結果、所属組織への貢献を優先するか、あるいは専門職としてあるべき姿を優先するか、という対立軸が浮かび上がってくる。このような専門志向に加えて、第二に、経営上の優先度についても取り扱う。どの程度の重要性（優先順位）をもつ経営課題として、新規課題への対応を行っているか。これは、新規の課題に直面した時の初動の取組みを通じて、計測することが可能である。優先度の高い経営課題と認知されれば、公式の部署横断プロジェクト設置など本格的な対応がなされることになろう。優先順位が低ければ、組織内のインフォーマルな活動に委ねられることもあろう。あるいは、本格的な検討を経ずに簡単に外部委託されることもあろう。

表 8 高度業務対応（優先順位）

所属組織と専門職業集団
所属大学への貢献を最優先
専門職としてのあるべき姿を最優先
新規課題への初動体制
公式の部署横断的なプロジェクトが主導
関連性の高い既存組織が主導
自然発生の非公式な部署横断的プロジェクトが主導
外部の専門団体に業務を委託

第四の視点である取組み成果は、専門職を雇用している場合と、業務再構築や習熟を通じた超専門職モデルが導入されている場合とでは内容が異なる（表 9）。専門職が雇用されている場合、課題対応のパフォーマンスを通じて、専門職の保有する知識やスキルの水準、貢献状況等の評価することが可能となる。もちろんその中には、高度の課題であっても専門職の助力は不要である、という厳しい評価も含まれる。また超専門職モデルの元では、業務の再構築の進展状況や、高度業務を担う一般職員の熟達の水準が問われることになる。

表 9 取組みの成果（高度の専門性）

専門職への評価
4-5年の経験では届かない高度の専門知識やスキル
組織に必要な高度の専門知識やスキル
組織への貢献度
外部委託ではなく常勤職員ならでの貢献
高度知識やスキルを活用し、所属大学に大貢献
高度知識やスキルを活用し、所属大学に一定貢献
超専門職
定型業務化により高度知識やスキルは不要
一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得

以上、高度課題への対応とそこでの成果を計測するために設定した四つの視点から、個人的な仕事の進め方、職場における組織的対応、そして個人意見という三領域について掘り下げたものが表 10 である。

新規課題への取組みに際して難しい問題にぶつかった時、さまざまな創意工夫（個人的努力）が行われる。その一環として、高度知識を調達するために、当該課題の経験者や専門家に積極的にアドバイスを求める試みが当然行われるはずである。その具体的内訳は、表 6 に示す通りである。また、高度の専門性を伴う業務に従事する場合、所属組織への貢献と専門職としてのあるべき姿との間でコンフリクトが生じるような、厳しい状況を迎えることもあろう。そのような時、個人としてどちらかを優先するかということが大きな問題となる（表 8）。

職場における組織的対応について、継続性のある高度スキルを求められる課題（継続難題）への取組みにあたっては、高度知識の調達状況（表 5 を参照）および高度業務の外部依存（表 7 を参照）状況が、重要な問題として浮かび上がる。そしてそこで期待される成果の一つが、業務再構築やジョブローテーションを通じた高度人材の育成（超専門モデ



表 10 第二の視点 新規・高度業務を巡る組織的取組み

	回答者個人の 仕事の実態	職場における組織的対応		個人意見
	新規課題	新規課題	継続的難題	
高度業務対応				
高度知識の調達と蓄積	個人的努力  専門 コンフリクト	初動体制	調達状況	新規難題対応 継続難題対応 専門業務対応
高度業務の外部依存			外部依存度	
優先順位（専門性）				専門職の評価
優先順位（経営課題）				
取組みの成果（展開性）				
高度の専門性		高度人材育成		継続難題対応 専門職の評価 専門業務対応

ル)である。また、新規課題への初動体制は、経営上の優先順位を反映したものと考えることができる(表8を参照)。

個人意見についてまず第一に、新規難題と継続難題に対する高度知識の調達と蓄積、および高度業務の外部依存に関して、望ましいと考える状態について明らかにすることができる。さらに、IRやURAなど専門性が必要と考えられている業務領域についても、同様の質問を行うことができる。これらに加えて、同僚の常勤専門職に対する評価について、押さえておくことができる。具体的な評価の観点は、所属組織と専門性の間でどのような優先順位付けを行っているか(表8)、専門的な知識・スキルの水準や専門性を活かした組織への貢献度はどの程度か(表9)などである。

#### 6.職場における学習支援体制

第四の論点として、総合職モデルを支える基盤となっている、職場における学習支援体制について取り上げる。職場の学習支援体制について、大きく、職場の支援体制、仕事の割当、そして職場異動という3つの側面を設定することができる(表11)。それぞれについて細かくみていくと、職場の支援体制には、1.配属時の支援、2.日常業務支援、3.相談体制、4.改善文化がある。仕事の割当を学習支援体制と位置づけるのは、能力や成長に応じた仕事の段階的割当が、仕事を通じた成長(OJT)を強化すると考えられるからである。ここでは、自身の能力と比したときの現在の仕事の難易度、および経験を積むことで

表 11 職場の教育プロセス

職場の支援体制<育てる職場>
配属時に指導担当職員が明示
配属時に十分な説明
職場にマニュアルが完備
研修制度が充実している
単純作業を任せる派遣社員
同僚や上司に相談に乗ってもらいやすい雰囲気
部内の先輩や上司が責任を持ってサポート
他部署の先輩や上司が責任を持ってサポート
業務改善を奨励・促進する雰囲気や仕組み
業務改善にむけた日常的取り組み
仕事の割当<成長に応じた仕事の段階的割当>
複雑な仕事を任される
判断を必要とする仕事を任される
手続きに落とし込まれていない新規課題が与えられる
経験を積むに従い、後輩の指導を任される
知識やスキルを活かす機会があまりない簡単な仕事
知識やスキルを活かし簡単な仕事の質を高めている
自身の知識やスキル水準に適合的な仕事
自身の知識やスキル水準を超える難度の高い仕事
内部昇格者の割合
人事異動<育てる人事制度>
およそ2-3年ごとに異動
およそ4-5年ごとに異動
およそ6-7年ごとに異動
臨機応変に人事異動
定期的な人事異動はない
人事異動のルールはない

与えられる仕事の難しさ（管理職への登用を含む）、という2つの異なる観点を設定した。職場異動は、複数領域の業務への習熟を通じて成長する総合職モデルを支える重要な仕組みである。ここでは、定期的な異動の有無とその間隔を取り上げている。体制の整備だけでなく運用状況がその成否を大きく左右することから、異動を活用した人材育成に向けた組織的取組みとその評価についても質問を行った。

仕事を通じた成長の大きな契機となることが期待できるのが、難度の高い、手続きが確立していない高度業務への従事である。調査の基本的枠組みは表5～表7に準じたものとなり、学内外の専門家に委託するか、あるいは職員が主導権を持って取組むかに二分される。外部依存度の低い後者の場合、業務再構築によって専門性を必要としない手続きを構築する管理職養成型と、習熟によって高度業務を担う力を身につける総合職養成型に分け

ることができる。その具体的なパターンは表 12 に示す通りである。これらに加えて、プロジェクトの組織的対応（取組み類型）についても質問を加えた。事前の計画性の高さ、コントロールの強さ、通常業務からの独立性などによって、求められる創意工夫の度合いが大きく異なるからである。

表 12 高度業務への対応パターン

管理職が主導	外部の専門家等を活用し都度対応
一般職員が主導	外部の専門家等を活用し都度対応
管理職が主導	外部の専門家等を活用し手続きを構築
一般職員が主導	外部の専門家等を活用し手続きを構築
2-3年程度の経験により一般職員が習熟	
4-5年程度の経験により一般職員が習熟	
学内外の専門職に業務を委託する	

上記のような観点から、個人的な仕事の進め方、職場における組織的対応、そして個人意見という三領域を掘り下げたものが表 13 である。

まずは学習支援体制について、配属時と日常業務のサポート、そして改善文化については、現状の整備状況とその主観的効果（有用度）について質問することが可能である。相談体制については、現状の整備状況とその主観的効果（有用度）に加えて、日常業務のなかでどの程度活用されているかについても質問を行った。仕事の割当については、先にみた通り、自身の能力と比したときの現在の仕事の難易度、および経験を積むことで与えられる仕事の難しさ（管理職への登用を含む）、という 2 つの異なる観点から、質問項目を設定した（表 11）。職場異動については、職場における制度設計や現在の運用状況、その主観的効果（有用度）、そして理想的と考えるあり方について、質問を行う。

高度業務対応における知識の調達・蓄積も、有効性の高い学習プロセスとして位置づけることができる。新規課題対応や自主的な取組みにおいて、どのような人的ネットワークを活用しているか（表 6）、継続難題への組織的取組みスタイル（表 12）、その主観的効果（有用度）と理想的あり方についてここでは着目した。また特に高度業務について、外部依存度の低さが学習プロセスとしてのパフォーマンスに直結する。ここでは、新規課題への個人的取組みと継続難題への組織的取組みにおける外部依存度と理想のあり方について、質問を設定した。

## 7.分析視点の統合

大学職員の仕事と職場環境の実態を把握することを目的として、仕事の類型、仕事への取組みスタイル、高度業務への組織的対応、職場の教育プロセスという 4 つの視点を設置し、領域毎に質問項目への展開を試みた。4 つの表（表 1、表 4、表 10、表 13）はそれぞれ

表 13 第三の視点 職場の学習支援体制

	回答者個人の仕事の実態					職場における組織的対応	個人意見
	定型作業	軽習熟業務	新規課題	自発的取組み	全般		
取組み類型							
プロジェクト特性						プロジェクト特性	
高度業務対応							
高度知識の調達と蓄積			調達状況	調達状況		調達状況	理想像 有用度
高度業務の外部依存			外部依存度			外部依存度	理想像
学習支援							
支援体制<配属時>					現配属時		有用度
支援体制<日常業務>					現日常業務		有用度
支援体制<相談体制>	活用状況 職場の期待	活用状況 職場の期待	活用状況	活用状況	現相談体制		有用度
支援体制<改善文化>					現改善文化		有用度
仕事の割当					仕事の変化 仕事難易度 内部昇格		有用度
職場異動					現人事異動 異動制度	現人事異動	理想像 有用度

れの視点に即して異なる枠組みをとっているが、重なる部分も少なくない。そこで、これらの表を包含する枠組みを新たに構築した（表 14）。

表側は調査の視点を列挙したものであり、取組み類型、高度業務対応、取組みの成果、そして学習支援という 4 大項目から構成される。表頭は調査領域に相当し、回答者個人の仕事の実態、職場における組織的対応、そして個人意見という 3 大項目から構成される。このマトリクスの中で、本調査において必要と考えられる組み合わせ（セル）に対応する質問が設定されている。そこには、質問の内容を反映した短い説明と、回答者の便宜を考慮し設定した質問番号が記載されている（注 7）。以上のようなデザイナプロセスを通じて、大学職員の仕事の構造に関する仮説（正確には計測枠組みに関する仮説）を調査票に落とし込んだ（本書付録を参照）。

本調査票を用いて実施した調査の概要は表 15 に示す通りである（注 8）。調査手法としてインターネットモニター調査を用いたのは、主として次の 3 つの理由による。第 1 に、調査対象とする大学職員について母集団を確定することはできない（佐藤 2009, p.140）。第 2 に、現状では残念ながら否定的な回答が予想される、職場の育成環境に関する調査票の配布を、先行調査のように職場に依頼することは難しい。そして第 3 に、調査時点で登録モニターの中に 1,414 名の大学職員がおり、一定の分析が可能となる規模の回答が期待

表 14 調査票の全体構造

取組み類型	回答者個人の仕事の実態				全般	職場における組織的対応		個人意見
	定型作業	経営熟業務	新規課題	自発的取組み		新規課題	継続的課題	
<b>取組み類型</b> 仕事の構成 改善行動 IR活動 人間関係 主導性 (成長欲求) 主導性 (貢献状況) プロジェクト特性	個人的努力Q2 職場の期待Q14	個人的努力Q3 職場の期待Q15	仕事の構成Q1 個人的努力Q4	実践経験Q7 個人的努力Q8 取組み成果Q24 取組み成果Q24	取組み成果Q22 中期計画関与Q32 財務関与Q33			
	個人的努力Q23 プロジェクト特性Q9						プロジェクト特性Q5	
<b>高度業務対応</b> 高度知識の習得と蓄積 高度業務の外部依存 優先順位 (専門性) 優先順位 (経営課題)	個人的努力Q4 調達状況Q4	調達状況Q8 外部依存度Q16 専門コンフリクトQ6	個人的努力Q4 調達状況Q4	調達状況Q8		調達と依存Q17	理想値Q25,26,35 有用度Q28	
	取組み成果Q23	取組み成果Q24				初動体制Q16	専門職の評価Q27	
<b>取組みの成果 (産出性)</b> 発見的産出性 高度の専門性	取組み成果Q23		取組み成果Q24			高度人材育成Q17	最終評価対応Q26 専門職の評価Q27 専門業務対応Q35	
							有用度Q28 有用度Q28 有用度Q28 有用度Q28 有用度Q28	
<b>学習支援</b> 支援体制<配属時> 支援体制<日常業務> 支援体制<相談体制> 支援体制<改善文化>	活用状況Q2 職場の期待Q14	活用状況Q3 職場の期待Q15	活用状況Q4	活用状況Q8	現配属時Q11 現日常業務Q11 現相談体制Q12 現改善文化Q12		有用度Q28 有用度Q28 有用度Q28 有用度Q28	
	活用状況Q4 職場の期待Q15				仕事の高度化Q12 仕事満足度Q13 内部昇格Q19	現人事異動Q12 異動時度Q18	有用度Q28 有用度Q28 有用度Q28	
仕事の割当 職場異動						現人事異動Q17	理想値Q26,35 有用度Q28	

表 15 調査の概要

調査対象	日本国内の大学に勤務する事務系職員 (技術技能系、医療系、教務系職員を除く)
サンプリング	登録モニター1,414名に対して、回収目標500名
回収数	340名
調査期間	平成28年1月下旬
調査方法	インターネットモニター調査

された。今回の調査では 340 名から回答が得られたが、より信頼性の高い調査の実施については今後の課題としたい。

注 1；仕事の難易度を経験年数で表記する方法は、実務能力認定機構（2014）が作成しているスキルマップでも用いられている。

注 2；成果を上げている大学役職員の個人的経験については、例えば筑波大学大学研究センターが主催する大学マネジメントセミナーでの講演（<http://www.rcus.tsukuba.ac.jp/program/seminar.html> を参照）や、川本他編（2006a, 2006b）、福島（2010）、村上（2016）など。また少数事例をとりあげた質的分析としては、中島（2011）や横田（2016）など。

注 3；本研究における IR の理解図式については注 4 を参照。

注 4；IR について、例えば文部科学省の調査では、「大学の組織や教育研究等に関する情報を収集・分析することで、学内の意思決定や改善活動の支援や、外部に対する説明責任を果たす活動といわれており、（中略）我が国でも、複数大学が連携して共通のデータ収集を行うことによる大学間での相互評価や、学生の状況観測等の取組が行われています」という説明が与えられている（文部科学省 2016）。前段は幅広い範囲をカバーする説明となっているけれども、具体的に列挙されている業務領域は、評価や情報公開、エンロールマネジメント、財務や学生教職員に関するデータの収集と分析に限定されている。これらの業務は、たしかに当初は調査研究的な側面を持っていたが、一定の経験を積むなかで業務の再構築が進められており、軽習熟業務や定型作業への落とし込みがすでに始められている。専門職員ではなく専任職員の仕事へと進化しつつあるとあってよい。

定型化が進むこのような「特定業務型 IR」が存在する一方で、多様な業務領域において

日々新たな課題が発生しており、そこでは、地道な創意工夫（業務改善）が続けられている。新規課題への取組みにあたっては、当然、調査研究的なアプローチも多用されている。「学内の意思決定や改善活動」の一環として実施されるこれらの調査研究的な活動を、本研究では「IR」活動と位置づけている。なお、調査研究活動の外縁や類型等については、OECD（2015）を参照。

注 5；本調査の設計にあたり、新たな調査設計手法の開発を試みている。分析の視点として設定した「個人的取組み」「高度業務への組織的対応」そして「職場の学習支援体制」はいずれも、さまざまな行動や仕組みの中に幅広く埋込まれていると考えられる。その総体を体系的に計測するという目的に即して、従来から用いられてきた信頼性（reliability）と妥当性（validity）という品質評価基準（Babbie 2012）に加えて、新たに一貫性あるいは整合性（consistency）という第三の基準を導入した。例えば「個人的取組み」は、職務の構造（表 1 参照）に応じてそれぞれ異なる現れをみせる。このとき、表面的な現れに応じて調査項目（この場合は仕事の類型）別に異なる枠組みを用いることは極力回避する。その代わりに、汎用性の高い枠組みを設定することができれば、関連する項目群を共通する（一貫性のある）枠組みのもとで計測することが可能となる。「個人的取組み」の場合は、表 2 に示した項目群が共通枠組み（調査票上では共通選択肢）となる。整合性を高めるこのような取組みを通じて、例えば改善行動の場合には、仕事の類型に応じた異なる現れについて、相互の比較検討が可能となる。

注 6；もちろん、当該業務の直接的成果とは独立に、従事する職員の成長という観点からは、改善の取組みは大きな意味を持つ（加藤 2016b）。

注 7；このマトリクスの枠組みとは別の観点から設定した質問項目については、ここには記載されていない。その内訳は、自己啓発活動の内容（Q10）、中途採用者の動向（Q20, 34）、類似する大規模調査との比較（Q21, 36）、価値観やスタイル（Q29, 30, 31）となっている。具体的な設問については、巻末に付した調査票を参照。

注 8；回答者に誤解を与えないよう、調査票には「教務課などで事務に従事している方は、『事務系』となります」という説明文を加えている。

今井正明 1988『カイゼン』講談社

加藤毅 2015「大学職員の人材形成プロセスとSD」『大学研究』第 41 号

加藤毅 2016a「大学職員の職務特性と育成環境」『大学研究』第 42 号

加藤毅 2016b「大学職員の学習方略」『大学研究オンライン』第 2 号

川本八郎他編 2006a『大学行政論 I』東信堂

川本八郎他編 2006b『大学行政論 II』東信堂

佐藤博樹 2009「インターネット調査の限界と有効性」石田他『信頼できるインターネット調査法の確立に向けて』SSJDA:Research Paper Series No.42

- 実務能力認定機構 2014 『大学マネジメント・業務スキル基準表 スキル項目説明書』  
(<http://www.acpa.jp/kijun/management.php> より入手可能)
- 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』第 14 集, pp.271-286.
- 福島一政 2010 『大学経営論』日本エディタースクール出版部
- 村上義紀 2016 「大学職員として何をどのように学んできたか ～40 歳までの仕事と学び～」『大学研究オンライン』第 2 号
- 文部科学省 2016 『平成 26 年度 大学における教育内容等の改革状況について【調査票】』
- 横田利久 2016 「ハイパ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』第 2 号
- E.R. Babbie 2012, "The Practice of Social Research" Wadsworth Pub
- OECD 2015 “Frascati Manual 2015”
- S. P. Robbins 2005, “Essentials of organizational behavior”, Pearson Education (高木晴夫訳 2009 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社)





## 第2章 大学職員のプロフィール

### 1.はじめに

大学職員を巡り、いっそうの高度化が求められるマネジメントを担う専門人材としての期待がよせられ、例えば IR (Institutional Research) や URA (University Research Adminstarator) など専門職制度を導入することの必要性が、主として理念レベルで論じられている。その一方で大学マネジメントの現場では、専門職の配置はそれほど望まれておらず、特別な処遇や資格要件等は設定されていないという調査結果が報告されている(イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社 2015)。あるいは大学の「職員が従事する職務の多くは定型的な業務」であり、「多くの業務は1年間の業務サイクルを経験すれば...十分に遂行できる」ようになり、「2年目になると、ほぼ独力で遂行できるようになるレベルの業務が大半である」(萬崎 2013) という主旨の現場からの発信は、主としてインフォーマルな状況のもとでしばしばなされている。

論者によって異なる意味に用いられることのある IR について、ここでは、経営上の課題に 대응するために必要とされる自大学に関する調査としておこう。現在の混沌とした状況のなかで、大学職員の実態把握こそ IR の中心テーマの一つであるべきものだが、現時点では、残念ながらまだ研究課題として本格的には取組まれていない(加藤毅 2016a)。本章は、このような問題関心から独自に実施した調査結果を用いて、大学職員のプロフィールについて明らかにすることを試みる。なお、調査の概要および調査票の全体構造については加藤(2017a, b)を参照。

### 2.軽習熟業務の担い手

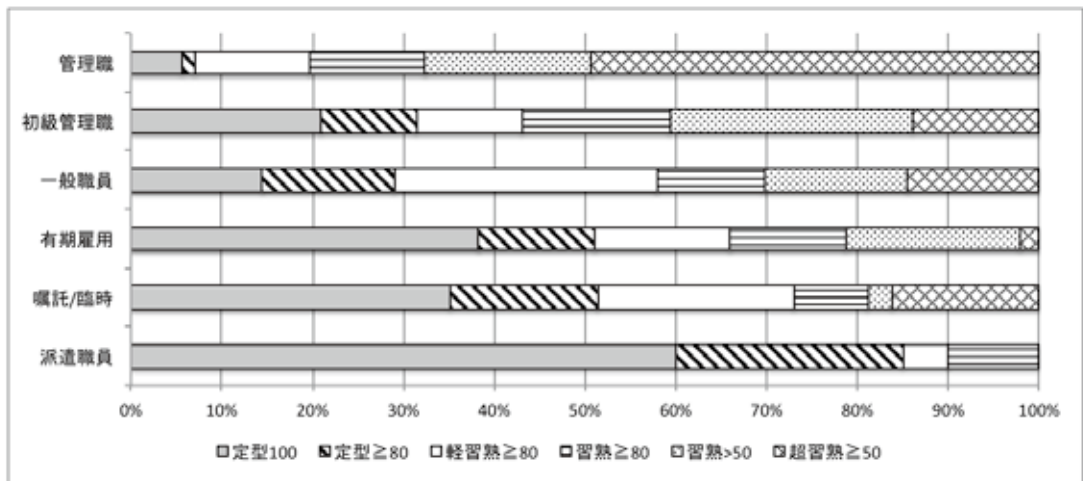
大学職員の仕事の現状を明らかにするという問いのもとで、最初の取り組むべき課題の一つは、仕事の質を明らかにすることである。仕事の質を測定するための観点として、ここではロビンスの職務設計理論を援用することで、通常業務については、仕事の複雑さと定型性に着目することで、①定型作業、②軽度習熟業務(2-3年程度の習熟期間で対応可能)、③重度習熟業務(4年以上の習熟を要する)、そして④新課題対応(定型化・標準化されておらず、達成のための新たな手続き構築が必要)に四分した。これら以外の類型として、⑤公式プロジェクトへの従事(通常業務の範囲外で行われる)、そして、与えられた業務の範囲を超えた自律的活動(⑥自発的取組み)を設定した(表1)。

表 1 職務の構造

	業務内				業務外
	通常業務の範囲内			通常業務 範囲外	
	単純	複雑度			
		軽度	重度		
定型的・標準 化業務	①定型 作業	②軽度習熟 業務	③重度習熟 業務		
創造的業務 (未手順化)	④新課題対応			⑤公式プロ ジェクト	⑥自発的 取組み

図 1 は、年間を通じた仕事の内訳について、職位別にみたものである。ここでは、1.定型的業務が仕事の 100%、2.定型的業務が仕事の 80%以上 100%未満、3.定型的業務が仕事の 80%未満かつ定型的業務と軽習熟業務の合計が 80%以上、4.上記以外で定型的業務と軽習熟業務と重習熟業務の合計が 80%以上、5.上記以外で定型的業務と軽習熟業務と重習熟業務の合計が 50%超過、6.定型的業務と軽習熟業務と重習熟業務の合計が 50%以下、という 6 パターンを設定した。それぞれの構成比率について、職位別に分析を行ったものが図 1 である（注 1）。

図 1 職位別 仕事の内訳



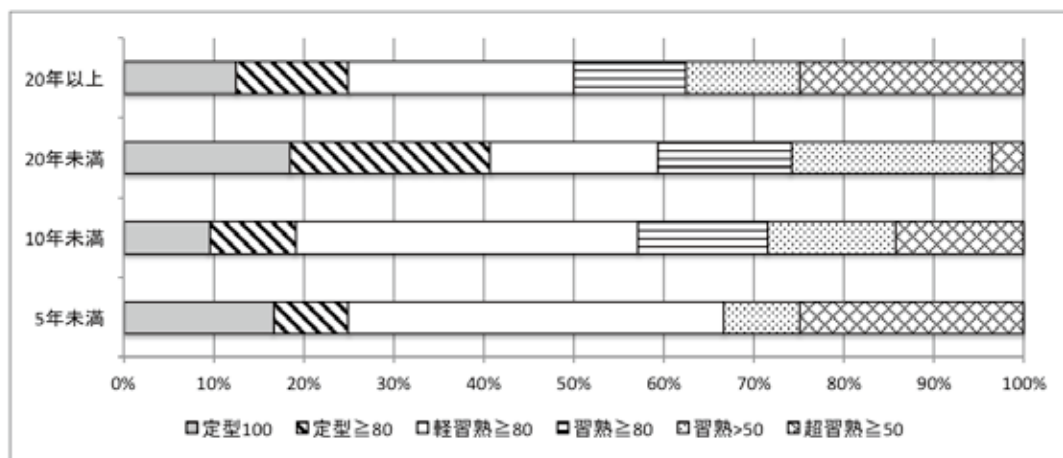
任期の定めのない一般職員（以下では一般職員と表記）についてみると、定型的作業のみを担当しているケースは 14%、定型作業が 80%以上であるケースが 14%、定型作業と軽習熟作業の合計が 80%を越えるケースが 29%となっている。これに、定型的業務と軽・重習熟業務の合計が 80%以上（12%）を加えると、全体の 70%に達する。数年の経験が

あれば独立して担当できる業務が多くを占める、という先に指摘通りの結果が得られた。これからの職員に求められるのは、定型業務や簡単に習熟できる業務を越えた仕事、それは別の表現をすれば、定型化・標準化されておらず達成のための新たな手続き構築が必要な業務や自立的活動ということになる。これらの活動の比率が50%を越えているのは、一般職員の全体のわずか14%にとどまっている。

次に有期雇用の一般職員および嘱託・臨時職員（以下ではまとめて有期職員と表記）についてみると、定型的作業のみの比率が一般職員の2倍を超える37%と多くみられる。定型作業が80%以上であるケースが14%、定型作業と軽習熟作業の合計が80%を越えるケースが18%、定型的作業と軽・重習熟業務の合計が80%以上が11%であり、以上で仕事全体の80%に達する。派遣職員になると仕事の単純化はさらに進行し、全体の60%は定型的作業のみに従事している。定型的作業と軽習熟業務の合計が80%以上である比率も90%と高くなっている。

このように、派遣職員や有期職員でも十分に対応可能な定型的作業や軽習熟業務が依然として、経験を積むことで高度業務や管理業務を担うことが期待される一般職員の業務の大半を占めている。その理由の一つとして考えられるのが、学習プロセスとしての定型的業務や軽習熟業務の意義である。入職後の数年、あるいは未経験部署への異動直後であれば、定型的業務や軽習熟業務を通じて学ぶべきことも多い（加藤 2016b）。したがって、一般職員の中で勤続年数の短い若手職員が集中的に定型的作業と軽習熟業務を担当しているのであれば、十分に合理的であるといえる。このような問題関心から、勤務年数別に一般職員の仕事パターンの構成比率を見たものが図2である。

図2 一般職員の仕事の内訳



勤務年数が5年未満の一般職員の場合、重習熟業務は皆無となり、定型的作業と軽習熟業務の合計が80%以上である比率が67%となっている。5年以上10年未満、あるいは10年以上20年未満というキャリアを積んだ一般職員には、経験を生かした高度業務が期待されるのだけれども、現実をみると、依然として定型的作業と軽習熟業務の合計が80%以上である比率は60%弱と高い水準にある。重習熟業務を含めて80%以上となる者の比率は70%を越える。相当の経験を積んだ後も、一般職員の多数は習熟業務を中心としているのである。そこで問題となるのが、定型化・標準化されていながら習熟に4年以上を要するという重習熟業務である。長期の習熟を要する定型化・標準化された業務というものが本当に存在するならば、一般職員が担当せざるを得ないからである。

### 3.重習熟業務の実像

過去に経験したことのない難しい状況のもとで、高度で複雑な知識・スキルの活用が求められる時、高度専門職が必要とされる。本来であれば、定型化・標準化されている業務の担当者には、例えば専任職という名称が付され、専門職とは区別されるはずである。しかしながら、習熟に要する期間が長期化するほど、専任職と専門職の区分はわかりにくくなる。それでは大学職員の場合、長期の習熟を要する定型化・標準化された業務は存在するのだろうか。

表2は、総務部門における重習熟業務の内訳についてみたものである(注2)。多様な業務領域にわたって記述が見られ、現場の職員による習熟に対する考え方を知る上で非常に

表2 重習熟業務の内訳 (一般職員の回答)

競争的資金による研究費の事務
研究費関連業務
内部監査
各部署との調整
人材育成
予算の調整
決算業務
カリキュラム改正
教務学籍データの管理、授業計画等
新規に立ちあげたカリキュラムの運営サポート
学生指導
カリキュラム構築
奨学金、広報誌の発行
教職課程
公開講座・教員派遣等の新規開拓
学生対応
法令等
卒業判定業務
大学院入試の設計
入試システム処理

興味深い内容となっている。しかしながらここから、いずれの業務についても、達成水準の設定によって定型的作業となる場合もあれば高度の専門業務となる場合もある、という深刻な問題が浮かび上がってくる。実際に、新規課題や専門的業務の内容に関する自由記述欄に同一内容の回答がよせられているケースも少なくない。このことは、重習熟業務の実像を知るためには、インテンシブな定性的調査を行う必要性を示唆する。

この問題を考える上で参考になるのが、大学マネジメントに求められる知識やスキルとその難易度を織り込んで作成された「大学マネジメント業務スキル基準表」である（実務能力認定機構 2014）。丹念なインタビュー調査を積み上げ改訂を重ねてきたこの基準表では、法人・総務部門からエクステンションまであらゆる部門が網羅されている。さらにマネジメントや部門共通スキルまで包含した、考えうる全ての作業領域について、作業項目とそこで求められるスキルについて詳細に記述されている。これに加えて、各作業項目には難易度が設定されている。ここで興味深いのは、一般職員が担当するのは3年未満の経験でできるようになる作業項目のみで、3年以上の経験を要する作業は担当業務のリーダーまたは課長、高度の専門性が求められる業務については課長（以上）が担当すべきとされている点である。このことは、定型化・標準化された業務については3年未満の経験で習熟可能であることを意味している（注3）。

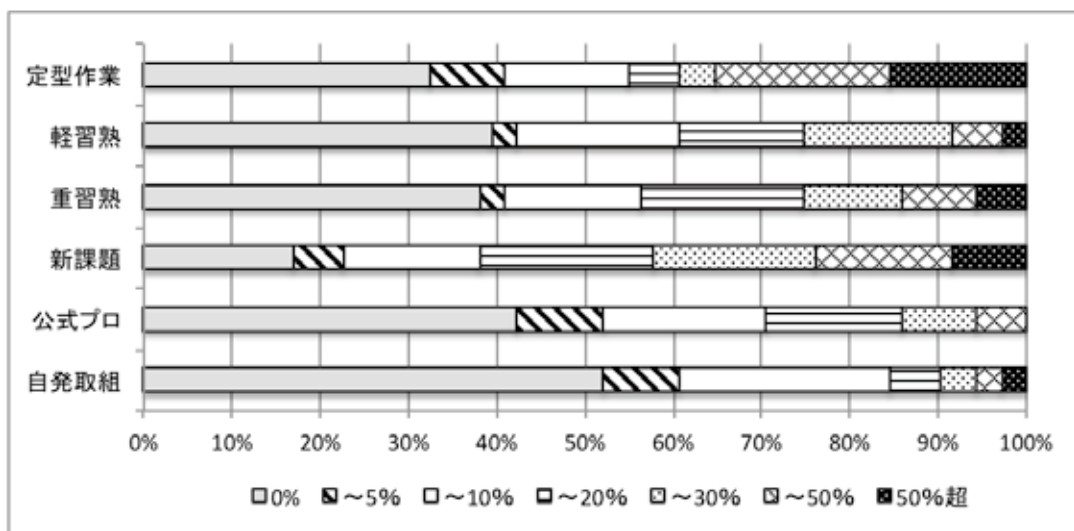
#### 4.管理職の仕事

次に管理職の仕事について検討しよう。図1によれば、驚くべきことに初級管理職（課長補佐や係長、主任等）であっても21%は定型的作業のみを担当していることがわかる。定型的作業で80%以上が10%、定型作業と軽習熟作業の合計80%以上が12%であり、定型的業務と軽・重習熟業務の合計が80%以上（12%）を加えると、全体の59%に達する。定型・標準化されていない、習熟するだけでは対応できない業務が50%以上（即ち、定型的業務と軽・重習熟業務の合計が50%未満）である比率は、一般職員と同水準のわずか14%にとどまる。非常に厳しい数字であるけれども、大学職員や研修制度のこれからのあり方について構想する場合には、この困難な現実を出発点として、地に足の着いた議論を積み上げていかなければならない。

最後に管理職についてみておこう。初級管理職以下とは大きく異なり、その半数は、習熟するだけでは対応できない業務の占める比率が50%以上となっている。習熟により対応できる業務が80%を越えているのは、1/3未満にまで減少する。管理職の業務の内訳についてさらに詳しくみたものが図3である。定型的業務についてみると、全く行わないケースが32%ある一方で、仕事の過半が定型業務であるケースも15%みられる。軽習熟業務や重習熟業務についても、全く行っていないケースが40%弱と高い比率を示している。仕事の中心となっているのが通常業務のなかでの新規課題対応であり、仕事全体の30%を越えているケースが23%、10~30%以下を占めるケースが39%となっている。新規課題

対応が仕事の 5%以下である比率は全体の 23%にとどまる。通常業務を離れた公式プロジェクトについては、42%が全く行っておらず、仕事全体の 20%以上を占めるケースはわずか 14%しかみられない。

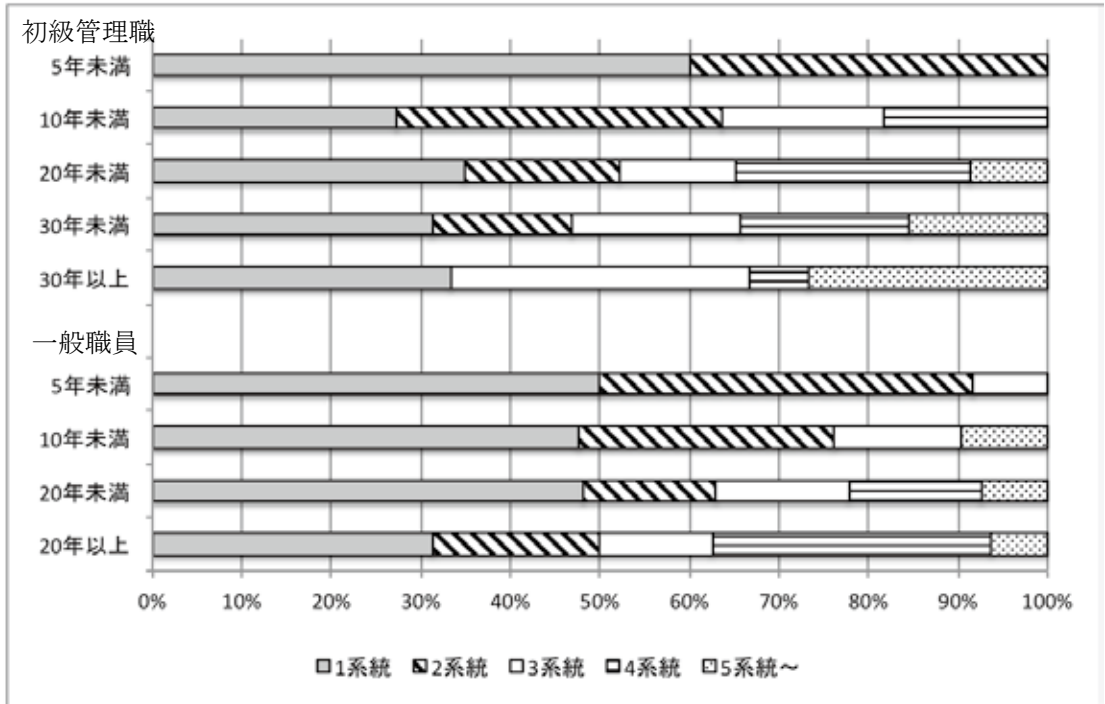
図 3 管理職の仕事の内訳



### 5.職務の幅

総合職としての大学職員の実態を計測する上で、職務の幅、すなわちいくつかの異なる系統の部署での勤務経験を有するかという点が、重要な意味を持つ。ここでは、企画・総務系、人事系、財務・経理系、教務系、入試・広報系、学生支援系、研究支援系、国際交流系、情報システム系、施設系、図書館系、病院系、その他という 13 系統を設定し、職位と勤務年数別に分布をみたものが図 4 である。一般職員についてみると、まず第一に、勤務年数が 20 年未満では半数が 1 系統しか経験していないことがわかる。かりに定型業務と軽習熟業務が中心であったとしても、複数の異なる系統の業務を経験していれば、視野を広げる有効な契機となる。ところが、一般職員の半数は単一系統の職務しか経験していないとなると、状況はさらに厳しいと言わざるを得ない。他方、異動する残りの半数は、勤務年数を重ねることで経験の幅を広げていく。2 系統を経験している者の比率は、5 年未満の 42%に対して 5~10 年未満では 29%、10~20 年未満ではさらに減少し 15%となる。他方 4 系統以上の比率は、5~10 年未満の 10%に対して、10~20 年未満では 22%へと増加する。

図4 勤務年数と職務の幅



勤務年数が5年以上の初級管理職についてみると、単一系統の職務しか経験していない者の比率は30%程度で安定していることが分かる。異動する残りの70%は、一般職員の場合と同様に、勤務年数を重ねることで経験の幅が広がっていく。2系統経験者は、勤務年数10年未満の36%に対して、10年を越えると半減する。代わりに4系統以上の比率は、5~10年未満の18%に対して、10年を越えると35%へと増加する。

#### 6. 中途採用者の活躍

管理職を外部から招聘するだけでなく、経験者採用やあるいは未経験者を対象とした第二新卒とよばれる中途採用が、大学職員の世界でも広く観察されるようになってきている。転職経験の有無についてみると、雇用形態を反映して有期職員で74%と高くなっているだけではなく、管理職は37%、初級管理職は34%、そして一般職員でも32%に達する。このように、中途採用がすでに広く普及していることがわかる。

管理職についてみると、課長以上の管理職全員が外部からの招聘者であるケースが5%、多くが外部者であるケースが11%、内部登用と外部からの招聘が拮抗しているケースが33%となっている。また民間企業出身で中途採用された管理職の活躍状況についてみると、多数が活躍していると答える者が9%、一部活躍が51%、そして目立った活躍はしていないが40%となっている。所属する大学に限定せず他大学も含めて、民間企業出身で活躍し



ている一般職員の認知度についてもみていこう。民間企業出身の一般職員を知っている者の比率は81%に達しており、その内訳についてみると、活躍事例を多数知っていると答える者が18%、数人知っているが48%となっており、活躍する者はいないは15%にとどまっている（注4）。

注1；仕事の構成パターン別比率に加えて、例えば仕事類型別に平均値を比較することも可能である。その分析結果については加藤（2016a）を参照。

注2；本書の巻末に、重習熟業務の具体的内容についてたずねた自由記述式質問の回答一覧を掲載した。

注3；高い実績を挙げた大学役職員（主として部長や法人理事）を対象としてこれまで積み重ねてきたインタビュー調査でも、4年以上の習熟を要するような定型化された業務はない、という回答をしばしば得ている。

注4；ここで用いた中途採用者に関する数値は、有期職員と派遣職員を除いたうえで集計したものである。

イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社 2015『大学における専門的職員の活用実態把握に関する調査報告書』

加藤毅 2016a 「大学職員の職務特性と育成環境」『大学研究』第42号

加藤毅 2016b 「大学職員の学習方略」『大学研究オンライン』第2号

加藤毅 2017a 「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』第136号, pp.1-17.

加藤毅 2017b 「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』第136号, pp.19-26.

実務能力認定機構 2014『大学マネジメント・業務スキル基準表 スキル項目説明書』（<http://www.acpa.jp/kijun/management.php> より入手可能）

萬崎英一 2013 「学校法人における教職員の適正な人件費管理のあり方」『私学経営』No.457, pp.50-61.

### 第3章 大学職員による個人的取組みの展開

#### 1.はじめに

大学職員の仕事について、例えば一般職員についてみると、定型的作業や定型化された習熟業務が多数を占めており、経験年数を積んでもこの状況はあまり変わらない。業務の幅についてみても、半数は、単一系統の部署内部にとどまっている（加藤 2017b）。

このように、仕事を通じて職業人としての成長を実現するには厳しい環境条件ではあるけれども、取り組み方を工夫することにより有意義な機会とすることは不可能ではない。自らの力でキャリアを切り拓いていくことの重要性は、しばしば指摘されている通りである。また、少数派ではあっても、厳しい職場環境の中で活躍する大学職員の存在についてはよく知られている通りである。

このような問題関心から、本章では、仕事の取組みあたって試みられていることが期待されるさまざまな工夫について、その実態を明らかにすることを試みる。後述する通り、ここでは、改善活動、IR活動、人間関係、主導性及びプロジェクト特性という5つの側面に着目した。これらに加えて、発展的な展開可能性についても実証的な分析を行う。なお、調査の概要および調査票の全体構造については加藤（2017a, b）を参照。

#### 2.広がる改善行動

改善行動として取り上げたのは、11項目である（表1）。まず初歩的な行動としてあげられるのが、「基本理解」と「正確迅速」である。ある程度基礎が身についた段階に達した後、次に求められるのが、状況に応じた応用や柔軟な対応である。ある程度の習熟に

表1 改善行動の内訳

改善行動
基本的な仕事を理解し覚える
仕事のやり方忠実に継承する
正確かつ迅速に遂行する
応用力をつける
目的に応じて柔軟に対応する
積極的に手順化や文書化を行う
仕事の簡素化や明瞭化に取り組む
積極的に改善を行う／変化を起こす
創出価値について考え、高める
中長期計画の発展的展開を考える
予算の効果的使用を考える

至った段階で期待されるのが、振り返り作業である。後述する通り、作業内容の文書化（マニュアル作成）が行われていないケースや、冗長で不明瞭な作業がそのまま経験的に引き継がれているケースも多いため、手順の文書化や仕事の簡素明瞭化が期待される行動となる。与えられた仕事についての理解と習熟が一定の段階に達したところでようやく、積極的な改善への取組み（積極改善）や創出される価値の向上に向けた取組み（価値向上）が可能となる。例えば中期計画や財務状況への関与を高めるプロセスを通じて、積極改善や価値向上が進められることになる。これらの改善行動に、負の改善行動と位置づけることのできる先例の忠実な継承（先例継承）を加えた9項目について、職種毎に検討していこう。

### ①定型作業[個人的努力 Q2、職場の期待 Q14]

定常業務のなかで定型的な作業に従事する際の仕事の仕方について、「与えられた仕事を、正確かつ迅速に遂行するようにしている」との回答は61%、「これまでの仕事とのやり方にとらわれず、目的に応じて柔軟に対応するようにしている」は47%、「基本的な仕事を理解し覚えることに力を入れている」は44%であった。職種別にみると、管理職の比率が

表2 業務改善行動

	仕事理解	正確迅速	応用力	柔軟対応	文書化	簡素明瞭化	積極改善	価値向上	先例継承	Total	
<定型作業での取組み>											
管理職	31%	46%	30%	54%	21%	45%	41%	32%	10%	71	
初級管理職	44%	60%	40%	49%	26%	45%	29%	10%	28%	86	
一般職員	49%	58%	36%	45%	24%	37%	30%	18%	28%	76	
有期職員	49%	77%	26%	40%	26%	35%	37%	20%	27%	84	
Total	44%	61%	34%	47%	24%	41%	34%	20%	25%	340	
<軽習熟業務での取組み>											
管理職	21%	23%	32%	35%	15%	30%	30%	18%	15%	71	
初級管理職	49%	50%	40%	34%	22%	36%	24%	16%	28%	86	
一般職員	42%	38%	33%	33%	17%	21%	18%	16%	17%	76	
有期職員	45%	52%	31%	33%	17%	21%	18%	19%	20%	84	
Total	41%	41%	33%	33%	18%	27%	23%	17%	21%	340	
<定型作業に対する職場からの期待>											
管理職	21%	38%	37%	38%	11%	31%	32%	31%	15%	71	
初級管理職	45%	58%	40%	38%	17%	34%	28%	15%	29%	86	
一般職員	41%	51%	33%	26%	16%	22%	13%	8%	18%	76	
有期職員	57%	71%	26%	24%	23%	24%	10%	11%	23%	84	
Total	43%	56%	34%	32%	17%	28%	19%	15%	24%	340	
<軽習熟業務に対する職場からの期待>											
管理職	25%	34%	37%	31%	14%	34%	20%	20%	8%	71	
初級管理職	37%	52%	47%	37%	21%	29%	22%	21%	28%	86	
一般職員	34%	39%	39%	16%	16%	16%	12%	13%	18%	76	
有期職員	40%	43%	31%	25%	10%	24%	17%	14%	24%	84	
Total	36%	42%	38%	28%	15%	26%	17%	17%	21%	340	
	高速化	正確化	範囲拡大			簡素化	明瞭化	プロセス改善	問題解決	新付加価値	Total
<通常業務のなかでの創意工夫の成果>											
管理職	75%	73%	75%			69%	66%	76%	80%	61%	71
初級管理職	67%	64%	74%			49%	50%	45%	48%	31%	86
一般職員	71%	74%	76%			66%	57%	57%	53%	46%	76
有期職員	80%	76%	75%			60%	65%	44%	44%	44%	84
Total	74%	72%	75%			61%	59%	54%	54%	45%	340

高い項目は、「これまでの仕事のやり方にとらわれず、目的に応じて柔軟に対応するようにしている」、「仕事を通じて創出される価値について考え、それを高めるようにしている」、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に改善を行うようにしている」であった。一方で、管理職の比率が低い項目は、「基本的な仕事を理解し覚えることに力を入れている」、「これまでの仕事のやり方を乱さず、忠実に継承しようとしている」、「与えられた仕事を、正確かつ迅速に遂行しようとしている」であった。

職場から期待されていると思われることについて、「与えられた仕事を、正確かつ迅速に遂行すること」との回答は 56%、「基本的な仕事を理解し覚えること」は 43%、「仕事の応用力をつけること」は 34%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「これまでの仕事のやり方にとらわれず、目的に応じて柔軟に対応するようにしている」、「仕事を通じて創出される価値について考え、それを高めるようにしている」、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に改善を行うようにしている」であった。一方で、管理職の比率が低い項目は、「基本的な仕事を理解し覚えることに力を入れている」、「与えられた仕事を、正確かつ迅速に遂行しようとしている」、「場当たりの仕事については、積極的に手順化や文書化を行うようにしている」であった。

## ②軽習熟業務[個人的努力 Q3、職場の期待 Q15]

2-3年程度の習熟期間を必要とする複雑な業務に従事する際の仕事の仕方について、「基本的な仕事を理解し覚えることに力を入れている」、「与えられた仕事を、正確かつ迅速に遂行しようとしている」との回答は共に 41%、「仕事を進めるうえで不都合や問題が生じたときは、積極的に部署内の同僚や上司に相談するようにしている」は 34%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「仕事の簡素化や明確化に向けて、積極的に改善を行うようにしている」、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に改善を行うようにしている」であった。一方で、管理職の比率が低い項目は「基本的な仕事を理解し覚えることに力を入れている」、「与えられた仕事を、正確かつ迅速に遂行しようとしている」であった。

職場から期待されていると思われることについて、「与えられた仕事を、正確かつ迅速に遂行すること」との回答は 42%、「仕事の応用力をつけること」は 38%、「基本的な仕事を理解し覚えること」は 36%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「仕事の簡素化や明確化に向けて、積極的に改善を行うようにしている」、「仕事を通じて創出される価値について考え、それを高めるようにしている」、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に改善を行うようにしている」であった。一方で、管理職の比率が低い項目は、「基本的な仕事を理解し覚えることに力を入れている」、「これまでの仕事のやり方を乱さず、忠実に継承しようとしている」、「与えられた仕事を、正確かつ迅速に遂行しようとしている」であった。

### ③業務全般[取組み成果 Q22]

通常業務のなかで行っている創意工夫の成果について、「そう思う」と「ある程度そう思う」を合わせた比率をみると、「対応できる範囲が広がった」については75%、「仕事のスピードが速くなった」は74%、「仕事の正確性が高くなった」は72%であった。職種別の顕著な違いはみられなかった。

### ④自発的取組み[実践経験 Q7、個人的努力 Q8、取組み成果 Q24、中期計画関与 Q32、財務関与 Q33]

通常業務の範囲を超えて行われている自発的な取組み（プロジェクト）について、「通常業務の中で疑問や問題が生じたとき、個人的に改善の取組みを行っている」との回答は39%であった。また、「業務の改善を行うようにしている」との回答は32%、「仕事を通じて創出される価値を高めるようにしている」は24%であった。職種別では、どちらの項目も管理職の比率が高かった。「取組みを通じて、何らかの前向きな変化を起こしたことがある」との回答は27%であった。職種別では、管理職の比率が高かった。

勤務する大学の中期計画について、「中長期計画に即して、業務改善や提案を行ったことがある」との回答は8%であった。職種別では、どちらの項目も管理職の比率が高かった。財務状況について、「予算の効果的使用について常に考えている」との回答は22%であり、職種別では、管理職の比率が高かった。

表3 改善関連行動と価値向上運動

	管理職	初級管理職	一般職員	有期職員	Total
<b>&lt;改善関連行動&gt;</b>					
通常業務の中で疑問や問題が生じたとき、個人的に改善の取組みを行っている	39%	40%	41%	38%	39%
通常業務の範囲を超えて自発的に、業務の改善を行うようにしている	42%	34%	32%	24%	32%
業務改善や問題解決のための自発的取組みを通じて、何らかの前向きな変化を起こしたことがある	41%	24%	32%	13%	27%
中長期計画に即して、業務改善や提案を行ったことがある	14%	8%	8%	4%	8%
<b>&lt;価値向上行動&gt;</b>					
通常業務の範囲を超えて自発的に、仕事を通じて創出される価値を高めるようにしている	32%	23%	25%	17%	24%
中長期計画の発展的展開について、業務を通じて積極的に考えるようにしている	18%	7%	11%	4%	9%
勤務する大学の財務状態を考慮し、予算の効果的使用について常に考えている	34%	21%	24%	12%	22%
Total	71	86	76	84	340

### 3.IR 活動の可能性

IR として定型作業化された二次的活動ではなく、本来の、経営に資するための調査関連活動について、ここでは 7 項目を取り上げた(表 4)。現場に密着した行動としてあげられるのが、一次情報の汲み取り(一次情報)と、作業の内容理解(内容理解)である。現場を離れて行われる作業として、まず第一に最新の大学基本情報の確認(基本情報)が挙げられる。その代表的なものとして、中長期計画や財務情報等を指摘することができる。この他にも、関連する情報の収集(情報収集)、関連領域知に関する自己学習(自己学習)、考える時間を持つこと(思考)、そして情報収集や学習の基盤となる専門的ネットワークへの参加(ネットワーク)などの活動がある。

表 4 IR 行動の内訳

現場の一次情報を汲み取る
作業の内容を理解する
大学の基本情報を確認する
関連情報の収集を行う
関連領域の専門知識の自己学習
「考える時間」をもつ
外部の専門家や専門団体とのネットワーク

#### ① 定型作業[個人的努力 Q2、職場の期待 Q14]

定常業務のなかで定型的な作業に従事する際の仕事の仕方について、「大学経営に役立つ一次情報を汲み取るようにしている」との回答は 19%、「確認や判断を求められない事務作業であっても、内容について理解するようにしている」は 29%、「仕事に関連する情報の収集を行うようにしている」は 44%、「仕事の質を高めるための「考える時間」を造り出すようにしている」は 16%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「大学経営に役立つ一次情報を汲み取るようにしている」であった。一方で、管理職の比率が低い項目は、「確認や判断を求められない事務作業であっても、内容について理解するようにしている」であった。

職場から期待されていると思われることについて、「大学経営に役立つ一次情報を汲み取ること」との回答は 14%、「確認や判断を求められない事務作業であっても、内容について理解すること」は 19%、「仕事に関連する情報の収集を行うこと」は 25%、「仕事の質を高めるための「考える時間」を造り出すこと」は 7%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「大学経営に役立つ一次情報を汲み取るようにしている」、「仕事に関連した領域の専門知識について自己学習を行うこと」であった。

表 5 通常業務のなかの IR 関連活動

	一次情報	内容理解	情報収集	自己学習	考察	Total
<b>&lt;定型作業での取組み&gt;</b>						
管理職	35%	24%	46%	31%	20%	71
初級管理職	20%	24%	55%	17%	12%	86
一般職員	14%	28%	38%	25%	17%	76
有期職員	11%	38%	37%	21%	17%	84
Total	19%	29%	44%	25%	16%	340
<b>&lt;軽習熟業務での取組み&gt;</b>						
管理職	21%	17%	35%	23%	17%	71
初級管理職	15%	22%	41%	22%	10%	86
一般職員	11%	16%	26%	22%	20%	76
有期職員	4%	23%	25%	20%	17%	84
Total	12%	20%	32%	22%	16%	340
<b>&lt;定型作業に対する職場からの期待&gt;</b>						
管理職	24%	21%	32%	27%	11%	71
初級管理職	17%	16%	30%	17%	8%	86
一般職員	9%	14%	25%	13%	5%	76
有期職員	8%	23%	18%	10%	6%	84
Total	14%	19%	25%	16%	7%	340
<b>&lt;軽習熟業務に対する職場からの期待&gt;</b>						
管理職	23%	17%	27%	18%	13%	71
初級管理職	12%	17%	23%	16%	8%	86
一般職員	9%	11%	17%	12%	5%	76
有期職員	7%	18%	15%	10%	8%	84
Total	12%	16%	20%	14%	8%	340
<b>&lt;自発的取組みの進め方&gt;</b>						
管理職	35%	51%	41%	25%	25%	71
初級管理職	15%	50%	41%	14%	16%	86
一般職員	17%	53%	30%	17%	21%	76
有期職員	12%	45%	21%	12%	13%	84
Total	19%	49%	32%	17%	18%	340

②軽習熟業務[個人的努力 Q3、職場の期待 Q15]

2-3年程度の習熟期間を必要とする複雑な業務に従事する際の仕事の仕方について、「大学経営に役立つ一次情報を汲み取るようにしている」との回答は12%、「確認や判断を求められない事務作業であっても、内容について理解するようにしている」は20%、「仕事に関連する情報の収集を行うようにしている」は32%、「仕事の質を高めるための「考える時間」を造り出すようにしている」は16%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「大学経営に役立つ一次情報を汲み取るようにしている」、「仕事に関連する情報の収集を行うようにしている」であった。

職場から期待されていると思われることについて、「大学経営に役立つ一次情報を汲み取ること」との回答は 12%、「確認や判断を求められない事務作業であっても、内容について理解すること」は 16%、「仕事に関連する情報の収集を行うこと」は 20%、「仕事の質を高めるための「考える時間」を造り出すこと」は 8%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「大学経営に役立つ一次情報を汲み取るようにしている」、「仕事に関連する情報の収集を行うようにしている」、「仕事に関連した領域の専門知識について自己学習を行うこと」であった。

### ③新規課題[個人的努力 Q4]

達成するための手続きが確立していない新たな課題への対応を行う際の仕事の進め方や工夫について、「課題の達成にむけて、関連情報の収集を行う」との回答は 71%、「課題の達成にむけて、関連領域の専門知識について自己学習を行う」は 34%、「課題の達成にむけて、委託可能な専門家や専門団体を探し出す」は 9%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「課題の達成にむけて、関連領域の専門知識について自己学習を行う」、「課題の達成にむけて、委託可能な専門家や専門団体を探し出す」であった。

表 6 IR 関連活動とその成果

	管理職	初級管理職	一般職員	有期職員	Total
<b>&lt;通常業務の中のIR関連行動&gt;</b>					
手続きが未確立の新課題の達成にむけて、関連情報の収集を行う	77%	77%	75%	61%	71%
手続きが未確立の新課題の達成にむけて、関連領域の専門知識について自己学習を行う	46%	36%	32%	26%	34%
手続きが未確立の新課題の達成にむけて、委託可能な専門家や専門団体を探し出す	24%	7%	3%	2%	9%
中長期計画に即して、業務改善や提案を行ったことがある	46%	49%	46%	38%	44%
<b>&lt;IR活動の成果&gt;</b>					
大学経営に役立つ新たな付加価値を生み出した	65%	27%	42%	30%	39%
これまで存在しなかった新たな情報の発見や収集、分析を行った	70%	40%	47%	39%	49%
Total	71	86	76	84	340

### ④業務全般[取組み成果 Q22]

通常業務のなかで行っている創意工夫の成果について、「そう思う」と「ある程度そう思う」を合わせた比率をみると、「これまで存在しなかった新たな情報の発見や収集、分析を行った」については 49%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「これまで存在しなかった新たな情報の発見や収集、分析を行った」であった。



⑤自発的取組み[実践経験 Q7、個人的努力 Q8、中期計画関与 Q32、財務関与 Q33]

通常業務の範囲を超えて行われている自発的な取組み（プロジェクト）について、「通常業務の中で疑問や問題が生じたとき、個人的に自己学習や情報収集を行っている」との回答は 44%であった。また、「大学経営に役立つ一次情報を汲み取るようにしている」との回答は 19%、「仕事の内容について、理解を深めるようにしている」は 49%、「関連する情報の収集を行うようにしている」は 32%、「関連領域の専門知識について自己学習をするようにしている」は 17%、「考える時間」を持つようにしている」は 18%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「大学経営に役立つ一次情報を汲み取るようにしている」、「関連する情報の収集を行うようにしている」、「関連領域の専門知識について自己学習を行うようにしている」であった。

勤務する大学の中期計画について、「仕事を進める上で、中長期計画を参照することが時々ある」との回答は 19%、「仕事を進める上で、中長期計画を参照することがよくある」との回答は 5%、「計画全体にわたって、詳細を把握している」との回答は 12%、「担当する業務に直結する部分について、詳細を把握している」は 26%、「中長期計画について、あまりよく把握していない」は 30%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「計画全体にわたって、詳細を把握している」、「仕事を進める上で、中長期計画を参照することが時々ある」、「仕事を進める上で、中長期計画を参照することがよくある」であった。

表 7 勤務大学の中期計画への関与

	未把握	担当把握	全体把握	時々参照	よく参照	改善提案	積極考察	未策定	Total
管理職	6%	32%	30%	30%	14%	14%	18%	8%	71
初級管理職	34%	31%	6%	21%	1%	8%	7%	9%	86
一般職員	25%	33%	4%	16%	3%	8%	11%	16%	76
有期職員	50%	10%	13%	17%	5%	4%	4%	13%	84
Total	30%	26%	12%	19%	5%	8%	9%	13%	340

財務状況について、「勤務する大学の財政状況をおおむね把握している」との回答は 17%、「勤務する大学の財政規模や収支規模をおおむね把握している」は 19%、「勤務する大学の収入における納付金の占める割合や、支出における人件費の占める割合をおおむね把握している」は 15%、「勤務する大学の財政状態について、あまりよく把握していない」は 38%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「勤務する大学の財政規模や収支規模をおおむね把握している」、「勤務する大学の収入における納付金の占める割合や、支出における人件費の占める割合をおおむね把握している」であった。

表 8 把握している勤務大学の財務状況

	財政状態	財政規模	人件費率	予算効率	不把握	その他	Total
管理職	21%	28%	30%	34%	8%	0%	71
初級管理職	9%	20%	16%	21%	43%	0%	86
一般職員	29%	18%	12%	24%	28%	0%	76
有期職員	12%	14%	5%	12%	58%	0%	84
Total	17%	19%	15%	22%	38%	0%	340

#### 4.人間関係の展開

自己完結した情報収集や学習に加えて、直接的な人源関係（コミュニケーション）を通じてわれわれは多くのことを学ぶ。人間関係上の取組みは、まず部署内の同僚や上司から始まる。相談からはじまり、関与が高まるに従って、自発的なプロジェクトへの参加（P参加）や、場合によってプロジェクトを主導する立場に立つ（P主導）こともある。業務の広がりに応じて、部署を横断し他部署の同僚や上司との関係が活性化する（他部署）。教学への関与の高まりやあるいは専門領域の合致等により、教員との関係も必要となってくる（教員）。所属する大学にとって新規の問題が発生した場合には、組織を越えたネットワークが生きることも当然ある（他大学）。課題が高度の内容を含む場合には、当然、当該領域の専門家にアドバイスを求めることになる（専門家）。

表 9 人間関係上の取組み

部署内の同僚や上司に相談する／評価される
部署内の自発的プロジェクトに参加
部署内の自発的プロジェクトを主導
他部署の同僚や上司に相談する／協働する／評価される
学内の教員に相談する／協働する
他大学の経験者や有識者に相談する／協働する
専門家に相談する／協働する／評価される

#### ①定型作業[個人的努力 Q2、職場の期待 Q14]

定常業務のなかで定型的な作業に従事する際の仕事の仕方について、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に部署内の同僚や上司に相談する」との回答は47%、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に他部署の同僚や上司に相談する」は28%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に他部署の同僚や上司に相談する」であった。

職場から期待されていると思われることについて、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に部署内の同僚や上司に相談すること」との回答は 32%、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に他部署の同僚や上司に相談すること」は 15%であった。職種別の顕著な違いはみられなかった。

表 10 職場の相談体制

	管理職	初級管理職	一般職員	有期職員	Total
<b>&lt;定型作業での取組み&gt;</b>					
部内相談	42%	57%	42%	44%	47%
他部署相談	38%	34%	13%	26%	28%
<b>&lt;軽習熟業務での取組み&gt;</b>					
部内相談	30%	38%	33%	32%	34%
他部署相談	27%	33%	18%	19%	24%
<b>&lt;定型作業に対する職場からの期待&gt;</b>					
部内相談	30%	38%	26%	36%	32%
他部署相談	15%	26%	5%	14%	15%
<b>&lt;軽習熟業務に対する職場からの期待&gt;</b>					
部内相談	31%	29%	18%	24%	25%
他部署相談	20%	21%	8%	7%	13%
<b>&lt;創意工夫により部署を越えたコミュニケーションが活性化&gt;</b>					
	72%	35%	47%	31%	45%
Total	71	86	76	84	340

## ②軽習熟業務[個人的努力 Q3、職場の期待 Q15]

2-3年程度の習熟期間を必要とする複雑な業務に従事する際の仕事の仕方について、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に部署内の同僚や上司に相談する」との回答は 34%、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に他部署の同僚や上司に相談する」は 24%であった。職種別の顕著な違いはみられなかった。

職場から期待されていると思われることについて、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に部署内の同僚や上司に相談すること」との回答は 25%、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に他部署の同僚や上司に相談すること」は 13%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に部署内の同僚や上司に相談すること」、「仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に他部署の同僚や上司に相談すること」であった。

### ③新規課題[個人的努力 Q4]

達成するための手続きが確立していない新たな課題への対応を行う際の仕事の進め方や工夫について、「課題の達成にむけて、部署内の上司や同僚にアドバイスを求める」との回答は43%、「課題の達成にむけて、学内の他部署の経験者や有識者にアドバイスを求める」は33%、「課題の達成にむけて、学内の教員にアドバイスを求める」は21%、「課題の達成にむけて、他大学の経験者や有識者にアドバイスを求める」は23%、「課題の達成にむけて、当該課題に関する専門家にアドバイスを求める」は13%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「課題の達成にむけて、他大学の経験者や有識者にアドバイスを求める」、「課題の達成にむけて、当該課題に関する専門家にアドバイスを求める」であった。

表 11 仕事上の人間関係の幅

	部署内	他部署	教員相談	他大学	専門家	Total		
<b>&lt;新規課題対応での取組み 相談相手&gt;</b>								
管理職	37%	37%	21%	38%	25%	71		
初級管理職	55%	38%	21%	27%	12%	86		
一般職員	46%	28%	20%	18%	7%	76		
有期職員	37%	31%	20%	13%	11%	84		
<b>&lt;自発的な取組みの経験 PJ:プロジェクトの範囲&gt;</b>								
	PJ参加	PJ主導	PJ参加	PJ主導	PJ参加	PJ参加	PJ参加	
管理職	18%	14%	36%	24%	20%	18%	8%	71
初級管理職	23%	6%	26%	10%	6%	7%	2%	86
一般職員	16%	6%	21%	9%	7%	11%	3%	76
有期職員	10%	8%	19%	5%	5%	2%	7%	84
<b>&lt;自発的な取組みの進め方 相談相手&gt;</b>								
管理職	15%	15%	13%					71
初級管理職	20%	17%	5%					86
一般職員	12%	4%	3%					76
有期職員	11%	8%	5%					84
<b>&lt;自発的な取組みの成果を評価してくれた相手&gt;</b>								
管理職	34%	32%			6%			71
初級管理職	27%	15%			1%			86
一般職員	20%	11%			1%			76
有期職員	20%	13%			6%			84
Total	24%	17%			4%			340

### ④業務全般[取組み成果 Q22]

通常業務のなかで行っている創意工夫の成果について、「そう思う」と「ある程度そう思う」を合わせた比率をみると、「部署を超えたコミュニケーションが活性化された」については45%であった。職種別にみると、管理職の比率も高かった。

#### ⑤自発的取組み[実践経験 Q7、個人的努力 Q8、取組み成果 Q24]

通常業務の範囲を超えて行われている自発的な取組み（プロジェクト）について、「所属部署内で行われている自発的プロジェクトに参加したことがある」との回答は 17%、「所属部署内の同僚を巻き込んだ自発的プロジェクトを主導したことがある」との回答は 10%、「複数部署にまたがって行われている自発的プロジェクトに参加したことがある」との回答は 19%、「他部署の同僚を巻き込んだ自発的プロジェクトを主導したことがある」との回答は 9%、「学内の教員を巻き込んだ自発的プロジェクトに参加したことがある」との回答は 9%、「他大学の教員を巻き込んだ自発的プロジェクトに参加したことがある」との回答は 9%、「関心領域の専門家を巻き込んだ自発的プロジェクトに参加したことがある」との回答は 5%であった。職種別にみると、ほぼ全ての項目で管理職の比率が高かった。

「プロジェクトメンバー外の部署内の同僚や上司に相談するようにしている」との回答は 15%、「プロジェクトメンバー外の他部署の同僚や上司に相談するようにしている」は 11%、「プロジェクトメンバー外の学外の専門家に相談するようにしている」は 7%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「プロジェクトメンバー外の他部署の同僚や上司に相談するようにしている」、「プロジェクトメンバー外の学外の専門家に相談するようにしている」であった。

また、「部署内で上司や同僚から評価される成果を上げたことがある」との回答は 24%、「学内の他部署からも評価される成果を上げたことがある」は 17%、「学外の専門家や専門団体から評価される成果を上げたことがある」は 4%であった。職種別にみると、ほぼ全ての項目で管理職の比率が高かった。

#### 5.イニシアチブの力

具体的な行動の背景要因として強い影響をもつのが、イニシアチブである。行動レベルで計測することは難しく、ここでは、難度の高い仕事を積極的に求める（難度引上）、課題達成における貢献度（貢献度）の 2 点を中心として取り上げる。

表 12 仕事上のイニシアチブ

イニシアチブ（成長欲求）
難度の高い仕事を積極的に求める
イニシアチブ（貢献状況）
貢献を重ねている
貢献したことがある
中心的役割を果たしたことがある

①定型作業[個人的努力 Q2、職場の期待 Q14]

定常業務のなかで定型的な作業に従事する際の仕事の仕方について、「自身の成長に伴い、難度の高い仕事を積極的に求めるようにしている」との回答は19%であった。職種別にみると、管理職の比率も高かった。職場から期待されていると思われることについて、「自身の成長に伴い、難度の高い仕事を積極的に求めること」との回答は14%であった。職種別にみると、管理職の比率が高かった。

表 13 仕事上の積極性

自身の成長に伴い、難度の高い仕事を積極的に求める者の比率

	管理職	初級管理職	一般職員	有期職員	Total
<定型作業での取組み>	15%	5%	8%	7%	9%
<軽習熟業務での取組み>	7%	8%	12%	11%	10%
<定型作業に対する職場からの期待>	24%	19%	13%	2%	14%
<軽習熟業務に対する職場からの期待>	24%	27%	13%	10%	18%
Total	71	86	76	84	340

②軽習熟業務[個人的努力 Q3、職場の期待 Q15]

2-3年程度の習熟期間を必要とする複雑な業務に従事する際の仕事の仕方について、「自身の成長に伴い、難度の高い仕事を積極的に求めるようにしている」との回答は10%であった。職種別の顕著な違いはみられなかった。職場から期待されていると思われることについては、「自身の成長に伴い、難度の高い仕事を積極的に求めること」が18%であった。職種別にみると、管理職の比率が高かった。

③新規課題[取組み成果 Q23]

達成するための手続きが確立していない、難度の高い新たな課題への取り組みを通じて上げた成果について、「課題の達成に付随して、予期せぬ新しい成果を得たことがある」との回答は9%、「課題の達成を通じて習得した知識やスキルを、組織内で共有したことがある」が15%、「当該課題を達成するための業務手続きを確立し定型業務化したことがある」が10%であった。職種別にみると、ほぼ全ての項目で管理職の比率が高かった。

イニシアチブの状況についてみると、「課題の達成に際して中心的役割を果たしたことがある」は全体の21%、職種別にみると最も高いのが管理職の39%であった。

表 14 高難度の新規課題達成への貢献度

	取組中	重貢献	中心役割	Total
管理職	31%	37%	39%	71
初級管理職	21%	42%	20%	86
一般職員	33%	32%	17%	76
有期職員	18%	21%	12%	84
Total	24%	31%	21%	340

## 6.人を育てるプロジェクト

自発的な取組みが、プロジェクトという形態のもとに行われることも少なくない。そのプロジェクトの特性が、仕事への取組みを大きく規定することになる。精緻な事前計画を厳格に実行するプロジェクトもあれば、プロジェクトのスコープや期限、投入リソース、指揮管理系統、通常業務との境界などが不明瞭なプロジェクトもある。後者のプロジェクトでは、計画外の偶発事象が新たな進展に向けた契機となることも少なくない。参加する個人に対して創意工夫が求められ、そこでの大きな成長が期待できるのが、後者のタイプのプロジェクトである。ここでは、表 15 に示す 7 つの特性を取り上げた。

表 15 プロジェクトの特性

達成課題の事前設定
発足時の計画性
期間計画の明瞭性
通常業務から独立度
資源計画の明瞭性
指揮系統と役割の明瞭性
偶発事象の扱い

### ①自発的取組み[プロジェクト特性 Q9]

事前計画や独立性、指揮系統、偶発性など多様な観点からプロジェクトの特性をたずねているが、全般的な傾向として、極端に厳格あるいはルーズであるという意見は少数派となっている。

達成課題があらかじめ明確に設定されているか否かについてみると、「されている」が 6%、もっとも多く見られるのが「どちらかといえばされている」の 48%で、両者を合計すると過半数を超える。職位別に比較すると、有期職員では 64%が設定されていると考えているのに対して、一般職員と初級管理職ではその比率は 53%へと低下。そして管理職になると、設定されていない（課題は徐々に明確化する）と回答する者が 54%と過半数を超える。

実施期間や投入資源に関する事前計画性についてみても、有期職員ではあらかじめ計画されていると答える者が多い（それぞれ 69%、57%）に対して、管理職では逆に進展状況に応じて変化すると答える者が多くなる（それぞれ 55%、59%）。指揮系統についてみても、有期職員では 60%、一般職員では 49%が明確に定められていると応えているのに対して、管理職ではその比率は 38%に低下する。

個人的に進められる創意工夫が成果をもたらす契機となるのが偶発事象である。プロジェクトの計画性にかかわる特性とは異なり、偶発性への対応では管理職と有期職員の間に差はみられず、いずれも、65%が成果の萌芽であると位置づけている。一般職員になるとその比率はさらに高く、71%に達している。この特性は、プロジェクトを通じた職員の成長をサポートするものであると考えられる。

表 16 通常業務を離れて従事する自発的プロジェクトの性質

	A	準A	準B	B	
A. 予め明確な達成課題	6%	48%	39%	7%	B. 課題は徐々に明確化
A. 計画的に発足	6%	52%	36%	6%	B. 自然発生的
A. 予め明確な期間計画	9%	43%	42%	6%	B. 期間は変化する
A. 通常業務から独立	7%	31%	52%	10%	B. 通常業務と連続的
A. 予め明確な資源計画	7%	41%	44%	7%	B. 投入資源は変化
A. 明確な指揮系統と役割	8%	41%	41%	10%	B. 指揮系統や役割は不明瞭
A. 偶発事象は失敗	3%	31%	59%	6%	B. 偶発事象は成果の萌芽

## 7. 発展性を展望する

最後に、さまざまな個人的な取組みを通じた波及効果の可能性について確認しておく。

### ①新規課題 [取組み成果 Q23]

達成するための手続きが確立していない、難度の高い新たな課題への取り組みを通じて上げた成果について、「課題の達成に向けて、貢献を重ねている」との回答は 24%、「課題の達成に貢献したことがある」が 31%、「課題の達成に際して中心的役割を果たしたことがある」が 21%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「課題の達成に際して中心的役割を果たしたことがある」が高かった。

### ②自発的取組み [取組み成果 Q24]

通常業務の範囲を超えて行われている自発的な取組み（プロジェクト）について、「成果が認められて、正式なプロジェクトや委員会等が発足したことがある」との回答は 4%、「全学的にインパクトのある大きな成果を上げたことがある」は 10%であった。職種別にみる



と、管理職の比率が高い項目は、「全学的にインパクトのある大きな成果を上げたことがある」であった。

加藤毅 2017a 「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』第 136 号, pp.1-17.

加藤毅 2017b 「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』第 136 号, pp.19-26.

## 第4章 新規高度課題における知識調達と蓄積

### 1.はじめに

定型的業務や手続き化された習熟業務が依然として大学職員の仕事の大半を占めているけれども、その一方で、大学マネジメントはこれからますます高度の新規課題への対応を迫られるようになって考えられている。そこでは、過去に経験したことのない難しい問題に向き合うことが求められ、外部から高度の知識やスキルを導入することが必要となる。

短期的な効率を考えれば、内部で時間をかけて検討を行うまでもなく、実績のある外部専門団体へ委託を行うことで解決することが可能である。その一方で、当該問題については未経験の職員がイニシアチブをとり、必要に応じて外部から高度の知識やスキルを調達することで、問題の解決を試みることもできる。そこでは、誰がどのようにして高度知識やスキルを調達してくるかが問題となる。一度限りではなく、類似の問題が継続的に発生することが予想される場合には、当該問題の解決をもって取組みを終えることをせず、今後に備えて効率的な業務手続きを構築するというアプローチもある。もちろん、必要があれば専門職を導入するという方法もある。調達した知識やスキルについて、いかにして組織内で蓄積していくか、という課題もある。さらに、高度の専門性が求められる状況のもとでは、経営資源の配分や価値観における優先順位が問題となることもあろう。

今後本格化するであろう高度の新規課題への取組みについて、過去の先行事例ではどのような取組みが行われてきたのだろうか。このような問題関心から、本章では、新規高度課題における知識調達と蓄積について分析を行う。なお、調査の概要および調査票の全体構造については加藤（2017a, b）を参照。

### 2.高度知識の調達と蓄積

高度知識の調達と蓄積について実態を計測するにあたり、主導者、知識源、処理方法という3つの要素を組み合わせることによって、枠組みを構築することができる。主導者は、専門家ではない職員（管理職あるいは一般職員）の場合と、専門家に委託する場合がある。専門家に委託する場合については本章第3節で検討することとし、ここでは、専門家ではない職員が主導する場合に限定して検討を行う。必要となる高度知識について、その都度専門家に協力を求める場合と、担当職員が本格的に取組むことで当該領域に習熟し主体性を発揮して検索・調達する場合がある。前者の場合、さらに取組みを進展させ、高度知識を不要とするような手続きへと業務を再構築することもある。同時に、外部に高度の知識を求める場合、人的ネットワークの品質が問われることになる。

表1 高度知識の調達と蓄積

主導	知識源	処理方法
管理職	外部専門家	都度対応
		手続構築
一般職	外部専門家	都度対応
		手続構築
管理職/一般職	自己学習	習熟

表2 人的ネットワークの範囲

学内の教員
他大学の経験者や有識者
当該課題に関する専門家
業務委託が可能な専門家

## ①新規課題【個人的努力 Q4】

達成するための手続きが確立していない新たな課題への対応を行う際の仕事の進め方や工夫について、「課題の達成にむけて、部署内の上司や同僚にアドバイスを求める」との回答は43%、「課題の達成にむけて、他大学の経験者や有識者にアドバイスを求める」が23%、「課題の達成にむけて、当該課題に関する専門家にアドバイスを求める」が13%、「課題の達成にむけて、委託可能な専門家や専門団体を探し出す」が9%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「課題の達成にむけて、関連領域の専門知識について自己学習を行う」であった。

表3 新規課第対応での取組み

	教員相談	他大学相談	専門家相談	委託先調査	Total
管理職	21%	38%	25%	24%	71
初級管理職	21%	27%	12%	7%	86
一般職員	20%	18%	7%	3%	76
有期職員	20%	13%	11%	2%	84
Total	21%	23%	13%	9%	340

## ②職場における組織的対応（継続的課題）【調達と依存 Q17】

高度な専門的知識やスキルが求められる継続的な課題への対応について、「管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家等を活用することで、その都度対応する」との回答は18%、「一般職員がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家等を活用することで、その都度対応する」との回答は8%、「管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用し、課題達成のために有効な業務手続を確立する」との回答は9%、「一般職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用し、課題達成のために有効な業務手続を確立する」との回答は4%、「ジョブローテーション

ヨンの一環として、長期間の継続勤務を通じて一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得し、業務を担当する」は 20%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家等を活用することで、その都度対応する」であった。

表 4 高度業務への対応状況

	管理職 主導対応	一般職員 主導対応	管理職 手続構築	一般職 手続構築	一般職員 長期習熟	Total
<b>&lt;継続性のある専門的課題への組織的対応&gt;</b>						
管理職	30%	3%	18%	0%	24%	71
初級管理職	20%	8%	3%	6%	23%	86
一般職員	11%	8%	11%	5%	26%	76
有期職員	14%	8%	8%	5%	12%	84
Total	18%	8%	9%	4%	20%	340
<b>&lt;高難度の新規課題への望ましい対応&gt;</b>						
管理職	32%	6%	35%	8%		71
初級管理職	33%	7%	26%	13%		86
一般職員	20%	16%	30%	13%		76
有期職員	32%	5%	23%	5%		84
Total	29%	8%	29%	10%		340
<b>&lt;継続的な高度スキル要求への望ましい対応&gt;</b>						
管理職	66%	13%			10%	71
初級管理職	44%	10%			10%	86
一般職員	39%	16%			13%	76
有期職員	39%	8%			17%	84
Total	47%	12%			12%	340
<b>&lt;IRやURAなどの高度専門業務への対応&gt;</b>						
		一般職員 主導対応	手続構築	一般職員 2-3年習熟	一般職員 4-5年習熟	
管理職		13%	11%	21%	28%	71
初級管理職		9%	6%	17%	26%	86
一般職員		16%	8%	17%	28%	76
有期職員		11%	8%	20%	26%	84
Total		12%	8%	19%	27%	340

### ③個人意見 [理想像 Q25、26、35]

達成するための手続きが確立していない、難度の高い新たな課題に対する対応についての個人意見として、「管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家等を活用することで、その都度対応する」との回答は 29%、「一般職員がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家等を活用することで、その都度対応する」は 8%、「管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用し、課題達成のために有効な

業務手続を確立する」は 29%、「一般職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用し、課題達成のために有効な業務手続を確立する」は 10%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用し、課題達成のために有効な業務手続を確立する」であった。

また、一般職員では対応が困難な高度の専門的知識やスキルが継続的に必要となった場合の望ましい対応として、「管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家等を活用することで、その都度対応する」との回答は 47%、「一般職員がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家等を活用することで、その都度対応する」は 12%、「ジョブローテーションの間隔を延長することなどにより、一般職員が力量を高め当該業務を担当する」は 12%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家等を活用することで、その都度対応する」であった。

また、IR（大学情報の活用）や URA（研究マネジメント）などへの個人意見として、「一般職員がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用することで対応する」との回答は 12%、「有効な手続きを確立し定型業務化することにより、高度の知識やスキルを不要とすることが可能である」は 8%、「2-3 年程度の習熟期間を経て、一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得し、業務を担当する」は 19%、「ジョブローテーションの間隔を延長し、4-5 年程度の習熟期間を設けることで、一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得し、業務を担当する」は 27%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「2-3 年程度の習熟期間を経て、一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得し、業務を担当する」であった。

### 3. 専門家依存のパターン

専門家ではない職員が主導して取組むのではなく、業務の遂行を専門家に依存する方法として、大きく 3 つのパターンがある。任期の定めのない専門職を採用する場合、有期雇用の専門職を採用する場合、そして外部の専門家・専門団体に委託する場合である。

表 5 高度業務の専門家依存類型

処遇	処理方法
常勤専門職	直接雇用
任期付専門職	
外部専門団体	業務委託

①職場における組織的対応（継続的課題） [調達と依存 Q17]

担当する既存組織のない新たな課題を生じたときの対応について、「外部の専門家や専門団体に対応を委託する」との回答は5%であった。職種別の顕著な違いはみられなかった。

高度な専門的知識やスキルが求められる継続的な課題への対応について、「特別な教育訓練を受けた養成されたスペシャリストが、任期の定めのない常勤の専門職として業務を担当する」との回答は9%、「特別な教育訓練を受けた養成されたスペシャリストが、有期雇用の常勤の専門職として業務を担当する」は14%、「外部の専門家や専門団体に業務を委託する」は11%であった。職種別にみると、管理職の比率が低い項目は、「特別な教育訓練を受けた養成されたスペシャリストが、有期雇用の常勤の専門職として業務を担当する」であった。

②個人意見 [理想像 Q25、26、35]

達成するための手続きが確立していない、難度の高い新たな課題に対する対応について

表6 高度業務の専門家依存

	常勤専門職	有期雇用専門職	外部委託	Total
<b>&lt;継続性のある専門的課題への組織的対応&gt;</b>				
管理職	4%	7%	11%	71
初級管理職	14%	12%	9%	86
一般職員	12%	14%	9%	76
有期職員	6%	24%	14%	84
Total	9%	14%	11%	340
<b>&lt;高難度の新規課題への望ましい対応&gt;</b>				
管理職	6%	1%	7%	71
初級管理職	7%	5%	9%	86
一般職員	0%	7%	13%	76
有期職員	13%	6%	10%	84
Total	7%	4%	9%	340
<b>&lt;継続的な高度スキル要求への望ましい対応&gt;</b>				
管理職	4%		6%	71
初級管理職	14%		20%	86
一般職員	16%		14%	76
有期職員	17%		13%	84
Total	13%		13%	340
<b>&lt;IRやURAなどの高度専門業務への対応&gt;</b>				
管理職	21%		4%	71
初級管理職	27%		12%	86
一般職員	17%		12%	76
有期職員	14%		17%	84
Total	20%		11%	340

の個人意見として、「当該課題に対する十分な対応能力を有する高度人材を、任期の定めのない常勤職員として採用することで対応する」との回答は7%、「当該課題に対する十分な対応能力を有する高度人材を、有期雇用の常勤職員として採用することで対応する」は4%、「外部の専門家や専門団体に業務を委託する」は9%であった。職種別にみると、管理職の比率が低い項目は、「外部の専門家や専門団体に業務を委託することで対応する」であった。

また、一般職員では対応が困難な高度の専門的知識やスキルが継続的に必要となった場合の望ましい対応として、「当該業務を担当する任期の定めのない常勤の専門職として、高度専門人材を採用・育成する」との回答は13%、「外部の専門家や専門団体に業務を委託する」は13%であった。職種別にみると、どちらの項目も管理職の比率が低かった。

また、IR（大学情報の活用）やURA（研究マネジメント）などへの個人意見として、「特別な教育訓練を受けて養成されたスペシャリストが、専門職として高度業務を担当する」との回答は20%、「一般職員は担当せず、外部の専門家や専門団体に業務を委託する」は11%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「特別な教育訓練を受けて養成されたスペシャリストが、専門職として高度業務を担当する」であった。

#### 4.優先順位とコンフリクト

高度の専門性が求められる状況のもとでは、経営資源の配分や価値観における優先順位を巡って問題が生起することがある。第一に、専門職の論理や価値観が、組織にとっての利害と対立する場合である。所属大学への貢献を優先するか、あるいは、専門職としてのあるべき姿を優先するか、という形で対立構図は先鋭化する。第二に、希少な経営資源の割当にあたり、新規課題への対応をどの程度重視するか、という観点を取り上げる(表7)。本格的な対応を行う場合には、例えば部署横断的な公式プロジェクトなどが設置されることになる。多くの大学では、そこまで本格的な対応がなされることなく、関連性の高い既存組織に対応を任せることが行われている。新規課題への対応が軽視される場合には、自然発生的プロジェクトに任せるという判断もあろう。短期的に最もコストがかからないのが、十分な検討を行わないままに外部の専門団体へ委託するという対応である。

表7 新規課題への初動体制

公式の部署横断プロジェクトが主導
関連性の高い既存組織が主導
自然発生の非公式な部署横断 プロジェクトが主導
外部の専門団体に業務を委託

①新規課題 [専門コンフリクト Q6]

高度の知識やスキルを要する専門性の高い業務に従事する際の仕事の進め方について、「所属大学への貢献を最優先とする仕事を行う」との回答は 25%、「どちらかといえば、所属大学への貢献を優先した仕事を行う」は 37%、「どちらかといえば、専門職としてのあるべき姿を優先した仕事を行う」は 13%、「専門職としてのあるべき姿を最優先とする仕事を行う」は 6%、「そのような業務に従事したことはない」は 19%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「所属大学への貢献を最優先とする仕事を行う」であった。

表 8 専門性の高い業務の進め方

	所属大優先 ← ←	→ → 専門性優先	未経験	その他	Total
管理職	38%	10%	3%	0%	71
初級管理職	27%	15%	15%	0%	86
一般職員	25%	12%	18%	0%	76
有期職員	14%	15%	31%	1%	84
Total	25%	13%	19%	0%	340

②個人意見 [専門職の評価 Q27]

任期の定めのない常勤の専門職について、「所属大学に対する貢献よりも、専門職としてのあるべき姿が優先されることが時々ある」との回答は 10%、「所属大学に対する貢献よりも、専門職としてのあるべき姿が優先されることが多い」は 6%、「任期の定めのない常勤の専門職はいない」は 24%であった。職種別にみると、管理職の比率が低い項目は、「所属大学に対する貢献よりも、専門職としてのあるべき姿が優先されることが時々ある」であった。

表 9 学内の常勤専門職に対する評価

	時々専門優先	専門優先多い	専門職不在	Total
管理職	4%	7%	30%	71
初級管理職	9%	7%	26%	86
一般職員	12%	7%	17%	76
有期職員	15%	5%	23%	84
Total	10%	6%	24%	340



表 10 新規課題への組織的初動体制

	関連部署 主導	横断的 公式PJ	非公式 PJ	外部委託	知らない	その他	Total
管理職	46%	18%	17%	7%	8%	3%	71
初級管理職	45%	16%	6%	5%	27%	1%	86
一般職員	34%	17%	7%	3%	37%	3%	76
有期職員	32%	11%	1%	7%	49%	0%	84
Total	38%	16%	7%	5%	32%	2%	340

### 5. 専門性をめぐる発展的展開

高度の専門性を求められる業務が着実に進行しているなかで、その成果や発展的展開についてどのように認知されているかをみておこう。具体的に取り上げるのは、専門職の評価と貢献度と業務を通じた人材育成効果である（表 10）。専門職の品質については、一般職員による習熟では届かない高度の知識やスキルを持っているか（超熟達）、組織が必要とする知識やスキルを持っているか（応ニーズ）、組織に必要とされていないか（不必要）、という 3 つの観点を設定した。組織への貢献度では、常勤職員ならではの貢献がなされているか（常勤効果）、および貢献の程度について取り上げた（大貢献、一定貢献）。さらに、専門職を不要とする試みにおける成果について、専門性を不要とする定型業務化ができたか（定型化）、習熟することで一般職員が専門的課題に対処できるようになったか（職員習熟）、という 2 点を取り上げた。

表 11 取組みの成果（高度の専門性）

#### <専門職への評価>

4-5年の経験では届かない高度の専門知識やスキル  
 組織に必要な高度の専門知識やスキル  
 それほど必要とされていない

#### <組織への貢献度>

外部委託ではなく常勤職員ならではの貢献  
 高度知識やスキルを活用し、所属大学に大貢献  
 高度知識やスキルを活用し、所属大学に一定貢献

#### <超専門職>

定型業務化により高度知識やスキルは不要  
 一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得

①職場における組織的対応（継続的課題）【高度人材育成 Q17】

高度な専門的知識やスキルが求められる継続的な課題への対応について、「ジョブローテーションの一環として、長期間の継続勤務を通じて一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得し、業務を担当する」との回答は 20%であった。職種別の顕著な違いはみられなかった。

表 12 高度専門課題への取組みの成果

	管理職	初級管理職	一般職員	有期職員	Total
<b>&lt;現状&gt;</b>					
一般職員が長期の継続勤務により高度専門的継続課題を担当	24%	23%	26%	12%	20%
<b>&lt;個人的考え&gt;</b>					
一般職員の長期継続勤務により高度の専門知識スキルの継続的必要に対応	10%	10%	13%	17%	12%
4-5年程度の習熟期間で一般職員が高度の専門知識スキルを習得	28%	26%	28%	26%	27%
2-3年程度の習熟期間で一般職員が高度の専門知識スキルを習得	21%	17%	17%	20%	19%
定型業務化することで高度の知識やスキルを不要とする	11%	6%	8%	8%	8%
Total	71	86	76	84	340

②個人意見【継続難題対応 Q26、専門職の評価 Q27、専門業務対応 Q35】

一般職員では対応が困難な高度の専門的知識やスキルが継続的に必要となった場合の望ましい対応として、「ジョブローテーションの間隔を延長することなどにより、一般職員が力量を高め当該業務を担当する」との回答は 12%であった。職種別の顕著な違いはみられなかった。

任期の定めのない常勤の専門職について、「一般職員が 4-5 年の実務経験を積んでも獲得できない、高度の知識やスキルを有している」との回答は 12%、「専門職としての処遇にふさわしい、組織に必要な高度の専門知識やスキルを有している」は 12%、「外部委託では得られない、常勤の専門職ならではの重要な貢献をしている」は 6%、「所属大学にとってそれほど必要とされていない」は 11%、「高度の専門知識やスキルを活用することにより、所属大学に対して大きな貢献をしている」は 11%、「高度の専門知識やスキルを活用することにより、所属大学に対して一定の貢献をしている」は 31%であった。職種別の顕著な違いはみられなかった。

また、IR（大学情報の活用）や URA（研究マネジメント）などへの個人意見として、「有効な手続きを確立し定型業務化することにより、高度の知識やスキルを不要とすることが

表 13 学内の常勤専門職に対する評価

	大貢献	一定貢献	高度専門	有用専門	常勤効果	必要低	不在	Total
管理職	13%	25%	14%	8%	6%	11%	30%	71
初級管理職	6%	33%	16%	7%	6%	8%	26%	86
一般職員	13%	36%	12%	7%	7%	11%	17%	76
有期職員	11%	30%	8%	10%	6%	11%	23%	84
Total	11%	31%	12%	8%	6%	11%	24%	340

可能である」は 8%、「2-3 年程度の習熟期間を経て、一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得し、業務を担当する」は 19%、「ジョブローテーションの間隔を延長し、4-5 年程度の習熟期間を設けることで、一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得し、業務を担当する」は 27%であった。職種別にみると、管理職の比率が高い項目は、「2-3 年程度の習熟期間を経て、一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得し、業務を担当する」であった。

加藤毅 2017a 「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』第 136 号, pp.1-17.

加藤毅 2017b 「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』第 136 号, pp.19-26.

## 第5章 職場における学習支援体制と成果

### 1.はじめに

マネジメント業務の高度化が進むなかで、多くの大学では、専門職を導入することなく総合職が、未知なる新規課題への取組みを通じて問題解決を模索すると共に、そこで力量を高めていく。そしてこのことを通じて、いっそう高度な課題に対する組織的対応力を獲得していく。この経営モデルを活性化するためには、職場における学習支援体制の強化が有効であると考えられる。その検討のための基礎データとして求められるのが、現在の職場における学習支援体制はどのような構成要素から成り、どの程度活用されており、そして成果をあげているのか、などの観点からの現状分析である。学習支援体制は多面的であり、職場の支援体制だけではなく、仕事の割当や人事異動等におよぶ。

本章では、専門職に依存することなく、高度化する新規課題への総合職によるキャッチアップを実現する上で大きな役割を果たしている、職場における学習支援体制について分析を行う。なお、調査の概要および調査票の全体構造については加藤(2017a, b)を参照。

### 2.職場の支援体制

職場の支援体制は、大きく、1.支援体制、2.仕事の割当、3.人事異動(ローテーション)、の三項目に分けられる。支援体制はさらに、配属時のサポート、マニュアル整備、研修制度、作業スタッフ整備、相談体制、そして改善文化から構成される。

表1 職場の支援体制

配属時に指導担当職員が明示
配属時に十分な説明
職場にマニュアルが完備
研修制度が充実している
単純作業を任せる派遣社員
同僚や上司に相談に乗ってもらいやすい雰囲気
部内の先輩や上司が責任を持ってサポート
他部署の先輩や上司が責任を持ってサポート
業務改善を奨励・促進する雰囲気や仕組み
業務改善にむけた日常的取り組み

(1) 支援体制<配属時と日常業務>

①業務全般[現配属時 Q11]

職場への配属時に指導・相談を担当する職員が明示される比率は、一般職員ではわずか5%、有期職員でも18%しかいない。仕事の手順について十分な説明が行われる比率も、同様の低い水準にとどまっている。マニュアルの整備状況を見ても、整備されていると応える比率は一般職員や派遣職員ではわずか5%、有期職員でも10%程度しかいない。この状況にあって、15%が整備されていると回答する管理職は、現場を的確に把握できていない可能性がある。また、単純作業の支援者が十分に整備されている比率をみると、一般職員、有期職員とも14%程度となっている。

表2 職場の支援体制

	配属時指導者	配属時説明	マニュアル整備	単純作業担当者	研修制度	Total
<b>&lt;職場の業務支援体制&gt;</b>						
管理職	14%	14%	15%	10%	11%	71
初級管理職	5%	12%	7%	7%	5%	86
一般職員	7%	8%	5%	14%	12%	76
有期職員	18%	18%	10%	14%	4%	84
派遣職員	10%	15%	5%	20%	0%	20
Total	11%	13%	9%	12%	7%	340
<b>&lt;仕事上のしぐみの有用性&gt;</b>						
管理職		4%	6%	8%	14%	71
初級管理職		3%	9%	23%	6%	86
一般職員		4%	8%	13%	12%	76
有期職員		15%	7%	18%	2%	84
派遣職員		15%	25%	25%	0%	20
Total		8%	9%	17%	8%	340

②個人意見[有用度 Q28]

その一方で、配属時の説明が役に立ったと答える者の比率は、一般職員で4%、有期職員では15%程度。これは、十分な説明が行われた答える者の比率とほぼ等しい。すなわち、実施率は非常に低いけれども、実施されさえすれば高い効果が期待できるということである。マニュアルについてみても、一般職員、有期職員ともに8%程度が効果があったと答えている。最も極端なのは派遣職員のマニュアル環境であり、整備されている比率5%に対して、役に立ったと答える比率は25%に達する。つまり、部分的で不完全なマニュアルであったとしても、大きな効果が期待できるということである。単純作業の支援者についても、一般職員では13%、有期職員でも18%が役に立っていると答えている。

(2) 支援体制<相談体制>

①通常業務[活用状況 Q2-4、職場の期待 Q14-15]

職場の相談体制についてみると、相談に乗ってもらいやすい雰囲気があると答える比率は全体平均で35%となっている。これに対して、定型作業のなかで積極的に部署内の同僚や上司に相談を行う比率は47%、この比率は軽習熟業務ではやや低く34%、新規課題では43%となっている。職位別にみると、軽習熟業務で部内の相談を行う比率は、初級管理職の38%に対して、一般職員は有期職員では33%とやや低くなる。他部署の同僚や上司に相談が行われている比率は、定型作業で28%、軽習熟業務では24%となっている。

表3 組織内の相談体制

	管理職	初級管理職	一般職員	有期職員	派遣職員	Total
<b>&lt;定型作業での取組み&gt;</b>						
部内相談	42%	57%	42%	44%	60%	47%
他部署相談	38%	34%	13%	26%	25%	28%
<b>&lt;軽習熟業務での取組み&gt;</b>						
部内相談	30%	38%	33%	32%	40%	34%
他部署相談	27%	33%	18%	19%	25%	24%
<b>&lt;新規課題対応での取組み&gt;</b>						
部内相談	37%	55%	46%	37%	35%	43%
他部署相談	37%	38%	28%	31%	20%	33%
<b>&lt;自発的取組みの進め方&gt;</b>						
部内相談	15%	20%	12%	11%	20%	15%
他部署相談	15%	17%	4%	8%	10%	11%
<b>&lt;定型作業に対する職場からの期待&gt;</b>						
部内相談	30%	38%	26%	36%	20%	32%
他部署相談	15%	26%	5%	14%	5%	15%
<b>&lt;軽習熟業務に対する職場からの期待&gt;</b>						
部内相談	31%	29%	18%	24%	10%	25%
他部署相談	20%	21%	8%	7%	5%	13%
<b>&lt;仕事上のしくみや風土の有用性&gt;</b>						
上司への相談	13%	24%	20%	24%	15%	21%
部内の支援	10%	19%	12%	14%	15%	14%
他部署の支援	3%	5%	3%	2%	5%	4%
Total	71	86	76	84	20	340

新規課題での取組みでは、初級管理職の55%が部内で相談を行っているのに対して、一般職員は46%、有期職員では37%に低下する。職位の高いものほど頻繁に相談を行っているのである。他部署での相談についても、初級管理職の38%に対して、一般職員と有期職員では30%程度にとどまる。自発的取組みとなると、部内での相談が行われる比率は15%と低い水準にとどまり、ここでも、一般職員や有期職員よりも初級管理職の間で積極的に相談が行われている。

もちろん相談すること自体にも一定の意味はあるが、それ以上に重要なのは、抱えている不都合や問題を解決することである。そこで、部署内の同僚や上司が最後まで責任を持ってアドバイスをしてくれる比率をみると、14%にとどまる。他部署への相談を含めても、責任を持ってアドバイスをしてもらえる比率は20%である。職位別にみると、初級管理職と有期職員の24%に対して、一般職員では14%と低い水準にとどまる。

問題の解決にむけた責任あるサポートは期待できないけれども、多くの職場は、部署内外で積極的な相談を行うことを期待している。例えば通常業務では、初級管理職と有期職員の37%程度が、積極的に部内で相談を行うことが期待されていると回答している。部署外の相談になると、初級管理職では26%が期待されていると答えるのに対して、有期職員では14%に低下する。ここで気になるのが一般職員の動向である。部署内での相談を期待されていると感じる比率は26%、部署を越えた相談が期待されていると回答する者は5%しかない。例えば、習熟により相談を必要とする機会がないということの現れであるという解釈が可能である。この場合、職場での成長はあまり期待できないことになる。

表4 職場の雰囲気

	管理職	初級管理職	一般職員	有期職員	派遣職員	Total
<同僚や上司に相談に乗ってもらいやすい雰囲気がある>	32%	42%	30%	36%	30%	35%
<部署内の先輩や上司が最後まで責任を持ってアドバイスをしてくれる>	11%	16%	9%	19%	15%	14%
<他部署の先輩や上司が最後まで責任を持ってアドバイスをしてくれる>	8%	9%	5%	10%	0%	8%
	71	86	76	84	20	340

## ②個人意見[有用度 Q28]

相談体制の充実によって、どの程度の効果が期待できるのだろうか。相談しやすい雰囲気がスキルアップや成果に繋がったと答える比率をみると、初級管理職と有期職員では24%、一般職員でも20%となっている。職場の雰囲気の重要性を示す数字である。さらに踏み込んで、部署内での責任あるアドバイスについては、初級管理職の19%、一般職員と有期職員の13%程度が役に立ったと答えている。同語反復のようでもあるけれども、責任あるアドバイスの有効性は非常に高いものであると認められているのである。

### (3) 支援体制<改善文化>

#### ①業務全般[個人的努力 Q2-4、現改善文化 Q12]

業務改善を促進する雰囲気や仕組みがあると答える者の比率は、管理職で23%、初級管理職の17%に対して、一般職員では8%へと半減する。日常的に業務改善が実施されるとする比率も、管理職の15%に対して初級管理職は9%、一般職員では7%へと低下す

る。管理職の楽観的な思い込みが、職場の実情からやや乖離している状況がここにある。もちろん、このような厳しい状況にあっても現場では業務改善は活発に行われており、定型業務を通じて積極的に取組む者は34%、軽習熟業務は23%、自発的な取組みでも32%となっている。

## ②個人意見[有用度 Q28]

業務改善を促進する雰囲気や仕組みが十分ではなくとも、現場では活発に改善活動が展開されている。必ずしも直接的な成果につながらないとしても、促進する雰囲気があること自体にも、一定の存在価値が認められる。業務改善を促進する雰囲気や仕組みが知識やスキルの向上や仕事上の成果に繋がったとする者の比率をみると、管理職と初級管理職では10%強、有期職員では8%、一般職員でも5%となっている。

表5 職場の改善文化

	管理職	初級管理職	一般職員	有期職員	派遣職員	Total
<定型的な作業に従事する際に積極的に改善を行う>	41%	29%	30%	37%	30%	34%
<軽習熟業務に従事する際に積極的に改善を行う>	30%	24%	18%	18%	35%	23%
<自発的な取組みで業務の改善を行うようにしている>	42%	34%	32%	24%	15%	32%
<現職場に業務改善を奨励・促進する雰囲気や仕組みがある>	23%	17%	8%	12%	10%	15%
<現職場で、業務改善にむけた取組みが部署内で日常的に行われている>	15%	9%	7%	15%	5%	11%
<定型的な作業に従事する際に積極的に改善を行うことを期待されている>	32%	28%	13%	10%	0%	19%
<軽習熟業務に従事する際に積極的に改善を行うことを期待されている>	20%	22%	12%	17%	5%	17%
<自発的な業務改善を奨励・促進する雰囲気や仕組みがある>	11%	10%	5%	8%	5%	9%

## 3.成長に応じた仕事の割当

職員の成長に繋がることが期待される仕事の割当について、2つの異なる観点から分析を行った。第一の観点は、習熟に応じた課題の難化であり、判断業務や創造的業務、後輩指導等が徐々に課されるようになることが予想される。第二の観点は、本人の能力と比較したときの、現在の仕事の相対的な難易度である。



表 6 仕事の割当

<習熟に応じた課題の展開> 複雑な仕事を任される 判断を必要とする仕事を任される 手続きに落とし込まれていない新規課題が与えられる 経験を積むに従い、後輩の指導を任される
<仕事の相対的難易度> 知識やスキルを活かす機会があまりない簡単な仕事 知識やスキルを活かし簡単な仕事の質を高めている 自身の知識やスキルの水準に適合的な仕事 自身の知識やスキルの水準を越える難度の高い仕事 内部昇格者の割合

①業務全般【仕事の変化 Q12、仕事難易度 Q13】

同じ作業の繰り返しではなく新たなチャレンジを通じて人は成長すると考えれば、経験に応じてチャレンジングな仕事を割当ててすることは、非常に重要な意味を持つ。経験に応じて複雑な仕事を任されると答える者の比率は、管理職で 44% で最も高く、初級管理職と一般職員では 40% 強、そして有期職員でも 33% に達している。複雑化の次段階として、判断を要する仕事が任されるようになる者の比率は、初級管理職が最も高く 57%、一般職員では 36%、そして有期職員でも 24% となっている。後輩の指導を任されるのは、初級管理職が 41% と高くなっているのにたいして、一般職員と有期職員では 16% 程度と低い水準にとどまる。インタビュー結果等を総合するとこの数字は、人員削減が進み、職場に後輩がいないという状況などを反映した者であると考えられる。

新規課題が与えられるようになる比率は、管理職や初級管理職で 20%、一般職員や有期職員では 13% となっている。現状ではまだ新規課題自体がそれほど頻出していないことを反映した数字であり、今後増加していくことが予想される。

本人のスキルや知識の水準と比較したときの仕事の難易度についてみると、低難度と答える者と適合的と答える者が拮抗していることがわかる。管理職と有期職員では 50% 程度、初級管理職では 45%、一般職では 41% が適合的と回答している。難しすぎると回答する者は、管理職で 21%、初級管理職と一般職員で 15% 強である。仕事の難度は低いと答えた者は、取組み方によって大きく二分される。例えば初級管理職についてみると、低難度と答える 40% のうち過半を大きく上回る 26% が、仕事の質を高める工夫を行っている。一般職員、有期職員についても、低難度と答える者の過半は、仕事の質を高める工夫を行っている。業務改善に取り組む者の比率の高さと適合的な傾向である。

表 7 経験に応じた仕事の高度化

	複雑化	要判断	新課題	後輩指導	Total
<b>職場における仕事の変化</b>					
管理職	44%	48%	21%	32%	71
初級管理職	40%	57%	19%	41%	86
一般職員	41%	36%	14%	17%	76
有期職員	33%	24%	12%	15%	84
派遣職員	15%	20%	0%	15%	20
Total	38%	39%	15%	26%	340
<b>仕事上の仕組みや風土の有用性</b>					
管理職	25%	31%	13%	25%	71
初級管理職	34%	41%	9%	31%	86
一般職員	16%	24%	9%	8%	76
有期職員	18%	21%	4%	13%	84
派遣職員	15%	10%	10%	10%	20
Total	23%	28%	9%	19%	340

表 8 与えられている仕事の水準

	低難度	低難度を工夫	適合水準	高難度	Total
管理職	1%	25%	52%	21%	71
初級管理職	14%	26%	45%	15%	86
一般職員	20%	24%	41%	16%	76
有期職員	19%	27%	50%	4%	84
派遣職員	40%	25%	30%	5%	20
Total	15%	25%	46%	13%	340

## ②個人意見 [有用度 Q28]

経験に応じた仕事の高度化が、職員の成長に貢献している度合いについてみておこう。最も高い効果が認められるのが判断を要する仕事を任されることであり、管理職の 31%、初級管理職の 41%、一般職員と有期職員も 20%以上が役に立ったと答えている。その評価は、例えば研修を大きく上回る高い水準である。仕事の複雑化についても、初級管理職の 34%、一般職員と有期職員の 17%が役に立ったと答えている。後輩の指導は、実際に経験している管理職と初級管理職の間で高い効果が認められている。

## 4. ローテーションの活用

人事異動については、制度設計や人材養成機能の認知を取り上げる。制度設計レベルでは、定期的な異動の有無とその間隔に着目した。これに加えて、異動（ジョブローテーション）の持つ人材育成効果に対する認知についても取り上げた。

表 9 人事異動制度の類型

＜制度設計＞
およそ2-3年ごとに異動
およそ4-5年ごとに異動
およそ6-7年ごとに異動
臨機応変に人事異動
定期的な人事異動はない
人事異動のルールはない
＜制度設計＞
人材育成機能の認知

①業務全般[現人事異動 Q12、Q17、異動制度 Q18]

異動に関連する人事制度についてみると、定期的な異動が行われている比率はおよそ60%となっている。最も多いのが2-3年毎の異動で37%、4-5年毎の異動も16%ある。その他、不規則や個別対応が31%、そして、異動がなく同一部署に長期間在籍するケースが多くなっているのが10%である。

在籍期間に規定される大学全体の制度設計とは別に、習熟状況に応じて他部署への異動を命じられるとする回答の比率をみると、管理職及び初級管理職では20%前後、一般職員では11%という低い水準にとどまっている。

人事異動について考えるにあたり、一般職員に高度の専門業務の担当を任せる場合には、一定期間の習熟が必要になる。継続性のある専門的課題に対して、一般職員による長期間の継続勤務を通じた習熟により対応しているケースは、25%となっている（有期職員及び派遣職員を除いた値）。

表 10 職場の人事異動制度

	長期滞留	2-3年毎	4-5年毎	6-7年毎	個別対応	不規則的	その他	Total
管理職	13%	34%	15%	4%	13%	21%	0%	71
初級管理職	9%	51%	9%	6%	5%	20%	0%	86
一般職員	13%	26%	21%	11%	3%	26%	0%	76
有期職員	6%	38%	20%	1%	8%	23%	4%	84
派遣職員	10%	20%	10%	5%	5%	45%	5%	20
Total	10%	37%	16%	5%	7%	24%	1%	340

表 11 仕事の幅と長期熟成

	管理職	初級管理職	一般職員	有期職員	派遣職員	Total
<一定の習熟段階に達した後に、他部署へ異動>	18%	22%	11%	6%	10%	14%
<長期間の継続勤務により一般職員が高度スキルを習得>	24%	23%	26%	12%	10%	20%
<高度の専門知識を継続的に要する改題を長期習熟により対応>	10%	10%	13%	17%	10%	12%
<異動を通じた幅広い領域にわたる業務経験が有用>	21%	9%	8%	2%	5%	9%

②個人意見[理想像 Q26、有用度 Q28]

定期的な人事異動制度の背景にあるのは、一定の幅の業務を経験することの有効性である。しかしながら、その有効性に対する当事者の認知は低い。幅広い職務経験が成長や志保との成果に貢献したと答える比率は、管理職では 21%と比較的高いものの、初級管理職や一般職員では 10%未満という低い水準にとどまる。

また、長期の継続勤務により一般職員が高度の知識やスキルを身につけるというスタイルに対する支持は低く、管理職と初級管理職で 10%、一般職員でも 13%にとどまる。

5.高度業務を通じた学び

高度の新規課題に対して、専門家に依存するのではなく職員が主体的に取り組むことで、有効な学習機会とすることができる。主たる学習の主体は管理職かそれとも一般職員なのか。専門家の協力を得ることで都度対応とするのか、それとも、中期的観点から専門的知識を不要とする業務手続きを構築するのか。さらには、実務経験を通じた当該テーマへの習熟により、高度課題に対応するために必要な知識やスキルを習得するという対応もある。現場では、どのような学びが現在進行しているのだろうか。

表 12 高度業務対応（高度知識の調達と蓄積）

管理職が主導し、外部の専門家等を活用して都度対応
一般職員が主導し、外部の専門家等を活用し都度対応
管理職が主導し、外部の専門家等を活用し手続きを構築
一般職員が主導し、外部の専門家等を活用し手続きを構築
2-3年程度の経験により一般職員が習熟
4-5年程度の経験により一般職員が習熟
学内外の専門職に業務を委託する

①職場における組織的対応（継続的課題）[調達と依存 Q17]

高度の専門的課題への主体的な対応を通じて、職員はどのような学び経験を得ているのだろうか。表 13 によれば、継続性のある専門的課題への対応にあたり、学内外の専門家に業務を委託すると回答する者の比率は、管理職で 23%と低く、初級管理職や一般職員では 35%程度となっている。このように、高度の専門的課題に直面した時、大半の大学では、専門家に依存することなく職員による主体的取組みが進められているのである。そしてそこでの仕事の進め方が、この高度な経験を通じた学びを規定する。

経験したことのない高度課題の達成に向けて、関連する知識やスキルを有する専門家に協力を求めるところまでは、共通して習得するスキルである。その先の対応は、大きく 3 つのパターンに分岐する。第一のパターンは、目標を課題の達成に限定する（都度対応）というものである。管理職の 32%、初級管理職の 28%そして一般職員の 18%がこの方式が採られていると回答している。単発的な課題であれば問題はないけれども、継続性のある課題の場合、毎回同じようにゼロから取組んでいては効率が落ちてしまう。そこで考えられる第一の方策が、長期の勤続経験を通じて必要とされるスキルや知識を備えた熟練人材（非専門職）を養成するというものである。この方式が採用されている比率は、管理職と初級管理職で 23%強、一般職員では 25%となっている。

表 13 高度業務への対応状況

	管理職 主導対応	一般職員 主導対応	管理職 手続構築	一般職員 手続構築	一般職員 長期習熟	Total
<b>&lt;継続性のある専門的課題への組織的対応&gt;</b>						
管理職	30%	3%	18%	0%	24%	71
初級管理職	20%	8%	3%	6%	23%	86
一般職員	11%	8%	11%	5%	26%	76
有期職員	14%	8%	8%	5%	12%	84
派遣職員	0%	25%	5%	10%	10%	20
Total	18%	8%	9%	4%	20%	340
<b>&lt;高難度の新規課題への望ましい対応&gt;</b>						
管理職	32%	6%	35%	8%		71
初級管理職	33%	7%	26%	13%		86
一般職員	20%	16%	30%	13%		76
有期職員	32%	5%	23%	5%		84
派遣職員	20%	0%	30%	15%		20
Total	29%	8%	29%	10%		340
<b>&lt;継続的な高度スキル要求への望ましい対応&gt;</b>						
管理職	66%	13%			10%	71
初級管理職	44%	10%			10%	86
一般職員	39%	16%			13%	76
有期職員	39%	8%			17%	84
派遣職員	55%	15%			10%	20
Total	47%	12%			12%	340

厳しい財政状況のもと、高度の継続課題の登場に応じて熟達職員を増やし続けることは難しい。そこで考えられる第二の方策が、業務の再構築を通じて、専門的なスキルや知識を必要としない、比較的短期間で習熟可能な手続きを構築するというものである。管理職の18%、初級管理職ではやや少なく9%、そして一般職員の16%がこの方式で進められていると回答している。

高度の専門的課題への取組みを通じて大学職員は、それぞれの職場の方策に対応した応用スキルを習得していくのである。

## ②個人意見[理想像 Q25、Q26、有用度 Q28]

ここでは3つのパターンを設定したが、多くの大学で、職員が主体となって高度の専門課題への取組みが進められている。専門家に依存せず専任職員がイニシアチブをとって高度課題に対処しようとする力強い文化について、残念ながら、当事者からはほとんど評価されていない。この文化が職員の成長や仕事の成果に貢献したと答える比率は、管理職ではわずか4%、一般職員ではさらに低く3%、初級管理職でも7%にとどまる。

次に、高度の専門的課題への望ましい対応について検討しよう。高難度の新課題に対して都度対応が望ましいと答える比率は、初級管理職でやや高く40%、管理職が38%、そして一般職員の36%となっている。専門性を不要とする手続き構築を望ましいとする比率が最も高く、管理職と一般職員で43%強、初級管理職では38%である。

最後に、業務の再構築により対応することが困難な、高度の知識・スキルが継続的に必要とされる状況での望ましい対応についてみていこう。ここでも、専門職への依存を望ましいとする意見は少数派で、専門職導入、外部委託ともに13%にとどまっている。最も多くなっているのが、必要に応じて専門家の力を借りる都度対応で、管理職の79%、初級管理職と一般職の55%がこの方式を支持している。一般職員による習熟を素地する意見も12%と少数派となっている。

加藤毅 2017a 「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』第136号, pp.1-17.

加藤毅 2017b 「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』第136号, pp.19-26.



# 付 録



## 大学職員の仕事と職場環境に関する調査

### <あなたご自身のことについてお答えください>

F1. あなたの性別をお知らせください (1つに○)			
1. 男性	65%	2. 女性	35%
F2. あなたの年齢をお知らせください (1つに○)			
1. 25歳以下	1%	2. 26～30歳	4%
3. 31～35歳	8%	4. 36～40歳	16%
5. 41～45歳	20%	6. 46～50歳	17%
7. 51～55歳	15%	8. 56～60歳	11%
9. 61歳以上	8%		
F3. あなたの最終学歴をお知らせください (1つに○)			
1. 大学院(博士)修了	1%	2. 大学院(修士)修了	9%
3. 大学学部卒業	69%	4. 短大/専門学校/高専卒業	11%
5. 高等学校卒業	9%	6. 中学校卒業	0%
F4. あなたが勤務する大学をお知らせください (1つに○)			
1. 国立大学	30%	2. 公立大学	6%
3. 公立短期大学	0%	4. 私立大学	64%
5. 私立短期大学	0%	6. その他	0%
7. 大学には勤務していない	0%		
F5. あなたの所属大学の規模をお知らせください		在籍学生数(通信教育は除く)	9,858 人
F6. あなたの所属大学の所在地をお知らせください		都道府県名【                   】	
東京圏	38%	京阪神	18%
その他	44%		
F7. あなたの職位をお知らせください (1つに○)			
1. 大学・学校法人の役員	1%	2. 管理職(部長・次長・課長等)	21%
3. 初級管理職 (課長補佐、係長、主任等)	25%	4. 任期の定めがない一般職員	22%
5. 有期雇用の一般職員	14%	6. 嘱託職員、臨時職員	11%
7. 派遣職員	6%	8. その他	0%
F8. あなたの一週間あたりの就業時間をお知らせください (1つに○)			
1. 20時間未満	3%	2. 20～29時間	5%
3. 30～39時間	26%	4. 40～49時間	48%
5. 50～59時間	13%	6. 60～69時間	4%
7. 70時間以上	2%		
F9. あなたの出身大学をお知らせください (1つに○)			
1. 現在の勤務先と同一大学	21%	2. 現在の勤務先と異なる大学	59%
3. その他	0%		
F10. あなたの大学職員としてのこれまでの経験をお知らせください (いくつでも○)			
1. 企画・総務系	36%	2. 人事系	12%
3. 財務・経理系	26%	4. 教務系	37%
5. 入試・広報系	16%	6. 学生支援系	25%
7. 研究支援系	15%	8. 国際交流系	5%
9. 情報システム系	12%	10. 施設系	10%
11. 図書館系	11%	12. 病院系	9%
13. その他	9%		

F11. あなたの現在の職務をお知らせください（1つに○）

1. 企画・総務系	18%	2. 人事系	3%
3. 財務・経理系	11%	4. 教務系	20%
5. 入試・広報系	6%	6. 学生支援系	10%
7. 研究支援系	6%	8. 国際交流系	1%
9. 情報システム系	5%	10. 施設系	6%
11. 図書館系	6%	12. 病院系	3%
13. その他	6%		

F12. 現在の所属大学での勤務経験をお知らせください 14.9 年目

F13. 現在の所属部署での勤務経験をお知らせください 5.3 年目

F14. あなたの転職経験をお知らせください（1つに○）

1. 転職経験なし	54%	
2. 転職経験あり	46%	
3. その他	0%	前職の業種、職種、勤務年数などについて具体的に（ ）

### <あなたのお仕事について>

問1. あなたの現在の仕事の内訳について、それぞれの構成比率（一年間の平均）をお答えください

1. 通常業務のなかで割り当てられた定型的な作業	51.7%
2. 通常業務のなかで割り当てられた2-3年程度の習熟期間を必要とする複雑な業務	14.7%
3. 通常業務のなかで割り当てられた4年以上の習熟期間を必要とする複雑な業務	10.9%
4. 通常業務のうち、達成するための手続きが確立していない新たな課題への対応	13.0%
5. 通常業務を離れて従事する学内の公式プロジェクト	5.2%
6. 上記以外の、与えられた業務の範囲を超えた自発的取組み	4.5%
7. その他（具体的に；	0.0%
合計	100%

a. 通常業務のなかで割り当てられた4年以上の習熟期間を必要とする複雑な業務について、具体的にお書きください  
（ ）

b. 通常業務のうち、達成するための手続きが確立されていない新たな課題について、具体的にお書きください  
（ ）

c. 与えられた業務の範囲を超えた自発的取組みについて、具体的にお書きください  
（ ）

d. 現在従事している仕事のなかで、高度の知識やスキルを要する専門性の高い業務はどの程度含まれていますか。その構成比率と具体的内容についてお答えください  
（構成比率が0%で、具体的内容がない場合は「特になし」とご回答ください）

高度の知識やスキルを要する専門性の高い業務の比率 21.6%  
その具体的内容；

問2. 通常業務のなかで定型的な作業に従事する際の仕事の仕方について、該当するものを選んでください（いくつでも○）

1. 基本的な仕事を理解し覚えることに力を入れている	44%
2. これまでの仕事のやり方を乱さず、忠実に継承するようにしている	25%
3. 与えられた仕事を、正確かつ迅速に遂行するようにしている	61%
4. 仕事の応用力をつけることに力を入れている	34%
5. これまでの仕事のやり方にとらわれず、目的に応じて柔軟に対応するようにしている	47%
6. 場当たりの仕事については、積極的に手順化や文書化を行うようにしている	24%
7. 仕事の簡素化や明瞭化に向けて、積極的に改善を行うようにしている	41%
8. 確認や判断を求められない事務作業であっても、内容について理解するようにしている	29%
9. 仕事を通じて創出される価値について考え、それを高めるようにしている	20%
10. 自身の成長に伴い、難度の高い仕事を積極的に求めるようにしている	9%
11. 大学経営に役立つ一次情報を汲み取るようにしている	19%
12. 仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に部署内の同僚や上司に相談する	47%

13. 仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に他部署の同僚や上司に相談する	28%
14. 仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に改善を行うようにしている	34%
15. 仕事に関連する情報の収集を行うようにしている	44%
16. 仕事に関連した領域の専門知識について自己学習を行うようにしている	25%
17. 仕事の質を高めるための「考える時間」を造り出すようにしている	16%
18. その他	0%

問3. 2-3年程度の習熟期間を必要とする複雑な業務に従事する際の仕事の仕方について、該当するものを選んでください（いくつでも○）

1. 基本的な仕事を理解し覚えることに力を入れている	41%
2. これまでの仕事のやり方を乱さず、忠実に継承するようにしている	21%
3. 与えられた仕事を、正確かつ迅速に遂行するようにしている	41%
4. 仕事の応用力をつけることに力を入れている	33%
5. これまでの仕事のやり方にとらわれず、目的に応じて柔軟に対応するようにしている	33%
6. 場当たり的な仕事については、積極的に手順化や文書化を行うようにしている	18%
7. 仕事の簡素化や明瞭化に向けて、積極的に改善を行うようにしている	27%
8. 確認や判断を求められない事務作業であっても、内容について理解するようにしている	20%
9. 仕事を通じて創出される価値について考え、それを高めるようにしている	17%
10. 自身の成長に伴い、難度の高い仕事を積極的に求めるようにしている	10%
11. 大学経営に役立つ一次情報を汲み取るようにしている	12%
12. 仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に部署内の同僚や上司に相談する ようにしている	34%
13. 仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に他部署の同僚や上司に相談する ようにしている	24%
14. 仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に改善を行うようにしている	23%
15. 仕事に関連する情報の収集を行うようにしている	32%
16. 仕事に関連した領域の専門知識について自己学習を行うようにしている	22%
17. 仕事の質を高めるための「考える時間」を造り出すようにしている	16%
18. その他	2%

問4. 達成するための手続きが確立していない新たな課題への対応を行う際の仕事の進め方や工夫について、該当するものを選んでください（いくつでも○）

1. 課題の達成にむけて、関連情報の収集を行う	71%
2. 課題の達成にむけて、関連領域の専門知識について自己学習を行う	34%
3. 課題の達成にむけて、部署内の上司や同僚にアドバイスを求める	43%
4. 課題の達成にむけて、学内の他部署の経験者や有識者にアドバイスを求める	33%
5. 課題の達成にむけて、学内の教員にアドバイスを求める	21%
6. 課題の達成にむけて、他大学の経験者や有識者にアドバイスを求める	23%
7. 課題の達成にむけて、当該課題に関する専門家にアドバイスを求める	13%
8. 課題の達成にむけて、委託可能な専門家や専門団体を探し出す	9%
9. そのような課題を与えられたことはない	13%
10. その他	0%

問5. 通常業務を離れて従事する、学内の公式プロジェクトの全般的な性質について、それぞれ該当するものを選んでください

①Aあらかじめ明確な達成課題が定められている---Bプロジェクトの進展に伴って達成すべき課題が明確化する

1 Aに近い	9%	2 どちらかといえばAに近い	48%
3 どちらかといえばBに近い	36%	4 Bに近い	7%

②Aプロジェクトは計画的に発足した---Bプロジェクトは自然発生的に開始されていた

1 Aに近い	8%	2 どちらかといえばAに近い	54%
3 どちらかといえばBに近い	33%	4 Bに近い	5%

③Aプロジェクトの終了時期はあらかじめ定められている---Bプロジェクトの進展状況に応じて終了時期は変化する

1 Aに近い	12%	2 どちらかといえばAに近い	49%
3 どちらかといえばBに近い	32%	4 Bに近い	7%

④Aプロジェクトは、通常業務からは切り離されている---Bプロジェクトと通常業務との境界は、不明瞭である

1 Aに近い	8%	2 どちらかといえばAに近い	27%
3 どちらかといえばBに近い	52%	4 Bに近い	13%

⑤Aプロジェクトに投入される資源はあらかじめ定められている---Bプロジェクトの進展状況に応じて投入される資源は変化する

1 Aに近い	8%	2 どちらかといえばAに近い	39%
3 どちらかといえばBに近い	46%	4 Bに近い	7%

⑥A指揮命令系統や役割分担があらかじめ定められている---B指揮命令系統や役割分担は不明瞭である

1 Aに近い	10%	2 どちらかといえばAに近い	44%
3 どちらかといえばBに近い	38%	4 Bに近い	9%

⑦A意図せず起きた偶発的な出来事は失敗とみなされる---B意図せず起きた偶発的な出来事が新たな成果に結びつくことがある

1 Aに近い	4%	2 どちらかといえばAに近い	36%
3 どちらかといえばBに近い	55%	4 Bに近い	5%

問6. 高度の知識やスキルを要する専門性の高い業務に従事する際の仕事の進め方について、最も近いものを選んでください（1つに○）

1. 所属大学への貢献を最優先とする仕事を行う	25%
2. どちらかといえば、所属大学への貢献を優先した仕事を行う	37%
3. どちらかといえば、専門職としてのあるべき姿を優先した仕事を行う	13%
4. 専門職としてのあるべき姿を最優先とする仕事を行う	6%
5. そのような業務に従事したことはない	19%
6. その他	0%

問7. 通常業務の範囲を超えて行われている自発的な取組み（プロジェクト）について、該当するものを選んでください（いくつでも○）

1. 通常業務の中で疑問や問題が生じたときは、個人的に自己学習や情報収集を行っている	44%
2. 通常業務の中で疑問や問題が生じたとき、個人的に改善の取組みを行っている	39%
3. 所属部署内で行われている自発的プロジェクトに参加したことがある	17%
4. 所属部署内の同僚を巻き込んだ自発的プロジェクトを主導したことがある	10%
5. 複数部署にまたがって行われている自発的プロジェクトに参加したことがある	19%
6. 他部署の同僚を巻き込んだ自発的プロジェクトを主導したことがある	9%
7. 学内の教員を巻き込んだ自発的プロジェクトに参加したことがある	9%
8. 他大学の職員を巻き込んだ自発的プロジェクトに参加したことがある	9%
9. 関心領域の専門家を巻き込んだ自発的プロジェクトに参加したことがある	5%
10. そのような取組みを行ったことはない	28%
11. その他	0%

問8. 通常業務の範囲を超えて行われている自発的な取組み（プロジェクト）について、該当するものを選んでください（いくつでも○）

1. 仕事の内容について、理解を深めるようにしている	49%
2. 仕事を通じて創出される価値を高めるようにしている	24%
3. 大学経営に役立つ一次情報を汲み取るようにしている	19%
4. プロジェクトメンバー外の部署内の同僚や上司に相談するようにしている	15%
5. プロジェクトメンバー外の他部署の同僚や上司に相談するようにしている	11%
6. プロジェクトメンバー外の学外の専門家に相談するようにしている	7%
7. 業務の改善を行うようにしている	32%
8. 関連する情報の収集を行うようにしている	32%
9. 関連領域の専門知識について自己学習を行うようにしている	17%
10. 「考える時間」を持つようにしている	18%
11. そのような取組みを行ったことはない	26%
12. その他	0%

問9. 通常業務の範囲を超えて行われている自発的な取組み（プロジェクト）の全般的な性質について、それぞれ該当するものを選んでください

Aあらかじめ明確な達成課題が定められている---Bプロジェクトの進展に伴って達成すべき課題が明確化する（1つに○）

- |                 |     |                 |     |
|-----------------|-----|-----------------|-----|
| 1. Aに近い         | 6%  | 2. どちらかといえばAに近い | 48% |
| 3. どちらかといえばBに近い | 39% | 4. Bに近い         | 7%  |

①Aプロジェクトは計画的に発足した---Bプロジェクトは自然発生的に開始されていた（1つに○）

- |                 |     |                 |     |
|-----------------|-----|-----------------|-----|
| 1. Aに近い         | 6%  | 2. どちらかといえばAに近い | 52% |
| 3. どちらかといえばBに近い | 36% | 4. Bに近い         | 6%  |

②Aプロジェクトの終了時期はあらかじめ定められている---Bプロジェクトの進展状況に応じて終了時期は変化する（1つに○）

- |                 |     |                 |     |
|-----------------|-----|-----------------|-----|
| 1. Aに近い         | 9%  | 2. どちらかといえばAに近い | 43% |
| 3. どちらかといえばBに近い | 42% | 4. Bに近い         | 6%  |

③Aプロジェクトは、通常業務からは切り離されている---Bプロジェクトと通常業務との境界は、不明瞭である（1つに○）

- |                 |     |                 |     |
|-----------------|-----|-----------------|-----|
| 1. Aに近い         | 7%  | 2. どちらかといえばAに近い | 31% |
| 3. どちらかといえばBに近い | 52% | 4. Bに近い         | 10% |

④Aプロジェクトに投入される資源はあらかじめ定められている---Bプロジェクトの進展状況に応じて投入される資源は変化

- |                 |     |                 |     |
|-----------------|-----|-----------------|-----|
| 1. Aに近い         | 7%  | 2. どちらかといえばAに近い | 41% |
| 3. どちらかといえばBに近い | 44% | 4. Bに近い         | 7%  |

⑤A指揮命令系統や役割分担があらかじめ定められている---B指揮命令系統や役割分担は不明瞭である（1つに○）

- |                 |     |                 |     |
|-----------------|-----|-----------------|-----|
| 1. Aに近い         | 8%  | 2. どちらかといえばAに近い | 41% |
| 3. どちらかといえばBに近い | 41% | 4. Bに近い         | 10% |

⑥A意図せず起きた偶発的な出来事は失敗とみなされる---B意図せず起きた偶発的な出来事が新たな成果に結びつくことがある（1つに○）

- |                 |     |                 |     |
|-----------------|-----|-----------------|-----|
| 1. Aに近い         | 3%  | 2. どちらかといえばAに近い | 31% |
| 3. どちらかといえばBに近い | 59% | 4. Bに近い         | 6%  |

問10. あなたが行っている自己啓発活動について、該当するものを選んでください（いくつでも○）

- |  |     |
|--|-----|
| 1. 大学行政管理学会の会員になっている                                     | 4%  |
| 2. 大学マネジメント研究会の会員になっている                                  | 3%  |
| 3. 上記以外の大学マネジメントに関連する学協会等の会員になっている                       | 4%  |
| 4. 大学マネジメントに関連する雑誌を定期的に読んでいる                             | 4%  |
| 5. 大学マネジメントに関連する書籍を定期的に読んでいる<br>(年間におよそ 9.3 冊)           | 4%  |
| 6. 大学マネジメントに関連する学内の研究会やセミナーに定期的に参加している<br>(年間におよそ 3.4 回) | 4%  |
| 7. 大学マネジメントに関連する学外の研究会やセミナーに定期的に参加している<br>(年間におよそ 3.1 回) | 6%  |
| 8. 大学マネジメントに関連する大学院等で学んでいる（修了した）                         | 2%  |
| 9. 上記以外の活動   | 8%  |
| 10. 特別な自己啓発活動を行っていない                                     | 76% |

### <あなたの職場について>

問11. あなたの現在の職場（配属部署）における業務支援体制について、該当するものを選んでください（いくつでも○）

- |  |     |
|--|-----|
| 1. 配属時に、業務上の指導・相談を担当してもらえる職員が明示される     | 11% |
| 2. 配属時に、仕事の手順や体系について必要な説明が行われている       | 13% |
| 3. 配属時に、仕事の手順や体系について説明はあるけれども、十分とはいえない | 27% |
| 4. 配属時に、仕事の手順や体系についての説明はほとんどない         | 23% |
| 5. 実用的なマニュアルが整備されている                   | 9%  |
| 6. マニュアルは作成されているけれども、十分とはいえない          | 36% |
| 7. マニュアルは作成されていない                      | 23% |

8. 単純作業を担う派遣社員やアルバイトが、十分に配置されている	12%
9. 単純作業を担う派遣社員やアルバイトはいるが、十分とはいえない	32%
10. 単純作業を担う派遣社員やアルバイトはいない	11%
11. 研修制度が充実している	7%
12. 研修制度はあるが、十分とはいえない	39%
13. 研修制度はない	23%
14. その他	0%
問12. あなたの現在の職場（配属部署）における仕事について、該当するものを選んでください（いくつでも○）	
1. 経験を積むに従い、複雑な仕事を任されるようになる	38%
2. 経験を積むに従い、判断を必要とする仕事を任されるようになる	39%
3. 経験を積むに従い、手続きに落とし込まれていない新規課題が与えられるようになる	15%
4. 経験を積むに従い、先輩の指導を任されるようになる	26%
5. 困ったことがあれば、同僚や上司に相談に乗ってもらいやすい雰囲気がある	35%
6. 問題が生じたとき、部署内の先輩や上司が最後まで責任を持ってアドバイスをしてくれる	14%
7. 問題が生じたとき、他部署の先輩や上司が最後まで責任を持ってアドバイスをしてくれる	8%
8. 業務改善を奨励・促進する雰囲気や仕組みがある	15%
9. 業務改善にむけた取組みが、部署内で日常的に行われている	11%
10. 一定の習熟段階に達した後に、他部署への異動を命じられる	14%
11. 上記のいずれも該当しない	21%
12. その他	0%
問13. あなたの現在の職場（配属部署）における仕事について、最も近いもの一つを選んでください（1つに○）	
1. 仕事の難度は低く、自身の知識やスキルを活かす機会があまりない	15%
2. 仕事の難度は低いが、自身の知識やスキルを活かすことで仕事の質を高めている	25%
3. 自身の知識やスキルの水準に適切な仕事が多い	46%
4. 自身の知識やスキルの水準を越える、難度の高い仕事が多い	13%
5. その他	0%
問14. 通常業務のなかで定型的な作業に従事する際に、職場から期待されていると思われることについて、該当するものを選んでください（いくつでも○）	
1. 基本的な仕事を理解し覚えること	43%
2. これまでの仕事のやり方を乱さず、忠実に継承すること	24%
3. 与えられた仕事を、正確かつ迅速に遂行すること	56%
4. 仕事の応用力をつけること	34%
5. これまでの仕事のやり方にとらわれず、目的に応じて柔軟に対応すること	32%
6. 場当たりの仕事については、積極的に手順化や文書化を行うこと	17%
7. 仕事の簡素化や明瞭化に向けて、積極的に改善を行うこと	28%
8. 確認や判断を求められない事務作業であっても、内容について理解すること	19%
9. 仕事を通じて創出される価値について考え、それを高めること	15%
10. 自身の成長に伴い、難度の高い仕事を積極的に求めること	14%
11. 大学経営に役立つ現場の一次情報を汲み取ること	14%
12. 仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に部署内の同僚や上司に相談すること	32%
13. 仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に他部署の同僚や上司に相談すること	15%
14. 仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に改善を行うこと	19%
15. 仕事に関連する情報の収集を行うこと	25%
16. 仕事に関連した領域の専門知識について自己学習を行うこと	16%
17. 仕事の質を高めるための「考える時間」を造り出すこと	7%
18. 何を期待されているか、よくわからない	6%
19. その他	0%
問15. 2～3年程度の習熟期間を必要とする複雑な業務に従事する際に、職場から期待されていると思われる仕事の仕方について、該当するものを選んでください（いくつでも○）	
1. 基本的な仕事を理解し覚えること	36%

2. これまでの仕事のやり方を乱さず、忠実に継承すること	21%
3. 与えられた仕事を、正確かつ迅速に遂行すること	42%
4. 仕事の応用力をつけること	38%
5. これまでの仕事のやり方にとらわれず、目的に応じて柔軟に対応すること	28%
6. 場当たり的な仕事については、積極的に手順化や文書化を行うこと	15%
7. 仕事の簡素化や明瞭化に向けて、積極的に改善を行うこと	26%
8. 確認や判断を求められない事務作業であっても、内容について理解すること	16%
9. 仕事を通じて創出される価値について考え、それを高めること	17%
10. 自身の成長に伴い、難度の高い仕事を積極的に求めること	18%
11. 大学経営に役立つ一次情報を汲み取ること	12%
12. 仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に部署内の同僚や上司に相談すること	25%
13. 仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に他部署の同僚や上司に相談すること	13%
14. 仕事を進める上で不都合や問題が生じたときは、積極的に改善を行うこと	17%
15. 仕事に関連する情報の収集を行うこと	20%
16. 仕事に関連した領域の専門知識について自己学習を行うこと	14%
17. 仕事の質を高めるための「考える時間」を造り出すこと	8%
18. 何を期待されているか、よくわからない	13%
19. その他	0%
問16. 担当する既存組織のない新たな課題が生じた時、あなたの勤務する大学ではどのような対応を行うことが多いですか。もっとも近いものを選んでください（1つに○）	
1. 当該課題と最も関連性の高い既存組織が、イニシアチブをとって対応する	38%
2. 公式の部署横断的なプロジェクトが、イニシアチブをとって対応する	16%
3. 自然発生的で非公式な部署横断的なプロジェクトが、イニシアチブをとって対応する	7%
4. 外部の専門家や専門団体に対応を委託する	5%
5. そのような事例について知らない	32%
6. その他	2%
問17. 高度の専門的知識やスキルが求められる継続的な課題について、あなたの勤務する大学ではどのような対応がなされることが多いですか。最も近いものを選んでください（1つに○）	
1. 特別な教育訓練を受けて養成されたスペシャリストが、任期の定めのない常勤の専門職として業務を担当する	9%
2. 特別な教育訓練を受けて養成されたスペシャリストが、有期雇用の常勤の専門職として業務を担当する	14%
3. ジョブローテーションの一環として、長期間の継続勤務を通じて一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得し、業務を担当する	20%
4. 管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家等を活用することで、その都度対応する	18%
5. 一般職員がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家等を活用することで、その都度対応する	8%
6. 管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用し、課題達成のために有効な業務手続きを確立する	9%
7. 一般職員がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用し、課題達成のために有効な業務手続きを確立する	4%
8. 外部の専門家や専門団体に業務を委託する	11%
9. その他	6%
問18. あなたが現在勤務する大学の人事制度について、最も近いものを選んでください（1つに○）	
1. 定期的な人事異動は行われておらず、特定の部署に長期間在籍しているケースが多い	10%
2. およそ2-3年ごとに、人事異動が繰り返される	37%
3. およそ4-5年ごとに、人事異動が繰り返される	16%
4. およそ6-7年ごとに、人事異動が繰り返される	5%
5. 個々人の習熟状況に応じて、人事異動が行われる	7%
6. 人事異動の有無や間隔について、一定のルールはない	24%
7. その他	1%

問19. あなたが現在勤務する大学の管理職について、最も近いものを選んでください（1つに○）			
1. 内部から登用された管理職（課長以上）はいない			7%
2. 管理職（課長以上）の多くは外部からの中途採用者であり、内部からの登用は少ない			10%
3. 管理職（課長以上）は、外部からの中途採用者と内部登用者が拮抗している			30%
4. 管理職（課長以上）の多くは、内部登用者である			50%
5. その他			4%
問20. あなたが現在勤務する大学の管理職について、最も近いものを選んでください（1つに○）			
1. 管理職として中途採用された民間企業出身者の多くが、現在活躍している			6%
2. 管理職として中途採用された民間企業出身者の一部が、現在活躍している			32%
3. 管理職として中途採用された民間企業出身者は、目立った活躍をしていない			25%
4. 管理職として中途採用された民間企業出身者はいない			32%
5. その他			4%
問21. あなたが現在勤務する大学における人事制度について、それぞれ該当するものを選んでください			
①能力や適性を生かした人事異動が行われている（1つに○）			
1. そう思う	2%	2. ある程度そう思う	33%
3. あまりそう思わない	41%	4. そう思わない	24%
②一定のキャリアモデルが示されている（1つに○）			
1. そう思う	2%	2. ある程度そう思う	28%
3. あまりそう思わない	44%	4. そう思わない	26%
③職員の自己啓発を奨励している（1つに○）			
1. そう思う	6%	2. ある程度そう思う	41%
3. あまりそう思わない	36%	4. そう思わない	17%
④中途採用において有能な人材が採用されている（1つに○）			
1. そう思う	3%	2. ある程度そう思う	36%
3. あまりそう思わない	39%	4. そう思わない	22%

### <お仕事を通じた成果について>

問22. 通常業務のなかであなたが行っている創意工夫の成果について、それぞれ該当するものを選んでください			
①仕事のスピードが速くなった（1つに○）			
1. そう思う	7%	2. ある程度そう思う	67%
3. あまりそう思わない	24%	4. そう思わない	2%
②仕事の正確性が高くなった（1つに○）			
1. そう思う	7%	2. ある程度そう思う	65%
3. あまりそう思わない	26%	4. そう思わない	2%
③対応できる範囲が広がった（1つに○）			
1. そう思う	13%	2. ある程度そう思う	62%
3. あまりそう思わない	22%	4. そう思わない	3%
④仕事の手続きが簡素化された（1つに○）			
1. そう思う	6%	2. ある程度そう思う	54%
3. あまりそう思わない	35%	4. そう思わない	4%
⑤仕事の内容が明瞭化された（1つに○）			
1. そう思う	6%	2. ある程度そう思う	54%
3. あまりそう思わない	36%	4. そう思わない	5%
⑥これまで存在しなかった新たな付加価値を生み出した（1つに○）			



1. そう思う	7%	2. ある程度そう思う	38%
3. あまりそう思わない	48%	4. そう思わない	7%

⑦大学経営に役立つ新たな付加価値を生み出した（1つに○）

1. そう思う	5%	2. ある程度そう思う	34%
3. あまりそう思わない	49%	4. そう思わない	12%

⑧部署を越えたコミュニケーションが活性化された（1つに○）

1. そう思う	6%	2. ある程度そう思う	39%
3. あまりそう思わない	43%	4. そう思わない	12%

⑨これまで存在しなかった新たな情報の発見や収集、分析を行った（1つに○）

1. そう思う	6%	2. ある程度そう思う	43%
3. あまりそう思わない	40%	4. そう思わない	11%

⑩業務プロセスの改善を実現した（1つに○）

1. そう思う	5%	2. ある程度そう思う	49%
3. あまりそう思わない	38%	4. そう思わない	8%

⑪具体的な問題の解決を実現した（1つに○）

1. そう思う	6%	2. ある程度そう思う	48%
3. あまりそう思わない	37%	4. そう思わない	9%

問23. 達成するための手続きが確立していない、難度の高い新たな課題への取組みを通じて、あなたはどのような成果をあげたことがありますか。該当するものを選んでください（いくつでも○）

1. 課題の達成に向けて、貢献を重ねている	24%
2. 課題の達成に貢献したことがある	31%
3. 課題の達成に際して中心的役割を果たしたことがある	21%
4. 課題の達成に付随して、予期せぬ新しい成果を得たことがある	9%
5. 課題の達成を通じて習得した知識やスキルを、組織内で共有したことがある	15%
6. 当該課題を達成するための業務手続きを確立し定型業務化したことがある	10%
7. そのような課題を担当したことはない	34%
8. その他	0%

問24. 業務改善や問題解決のための自発的な取組み（プロジェクト）について、該当するものを選んでください（いくつでも○）

1. 取組みを通じて、何らかの前向きな変化を起こしたことがある	27%
2. 部署内で上司や同僚から評価される成果を上げたことがある	24%
3. 学内の他部署からも評価される成果を上げたことがある	17%
4. 全学的にインパクトのある大きな成果を上げたことがある	10%
5. 成果が認められて、正式なプロジェクトや委員会等が発足したことがある	4%
6. 学外の専門家や専門団体から評価される成果を上げたことがある	4%
7. そのような取組みを行ったことはない	47%
8. その他	0%

<あなたのお考えについて>

問25. 達成するための手続きが確立していない、難度の高い新たな課題に対して、あなたはどのような対応を行うことが望ましいと思いますか。もっとも近いものを選んでください（1つに○）

1. 管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用することで、その都度対応する	29%
2. 一般職員がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用することで、その都度対応する	8%
3. 管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用し、課題達成のために有効な業務手続きを確立する	29%
4. 一般職員がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用し、課題達成のために有効な業務手続きを確立する	10%

- |  |    |
|--|----|
| 5. 当該課題に対する十分な対応能力を有する高度人材を、任期の定めのない常勤職員として採用することで対応する | 7% |
| 6. 当該課題に対する十分な対応能力を有する高度人材を、有期雇用の常勤職員として採用することで対応する    | 4% |
| 7. 外部の専門家や専門団体に業務を委託することで対応する                          | 9% |
| 8. その他   | 4% |

問26. 一般職員では対応が困難な高度の専門的知識やスキルが継続的に必要となった場合、あなたはどのような対応を行うことが望ましいと思いますか。もっとも近いものを選んでください（1つに○）

- |  |     |
|--|-----|
| 1. 管理職がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体をその都度活用する      | 47% |
| 2. 一般職員がイニシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体をその都度活用する     | 12% |
| 3. ジョブローテーションの間隔を延長することなどにより、一般職員が力量を高め当該業務を担当する | 12% |
| 4. 当該業務を担当する任期の定めのない常勤の専門職として、高度専門人材を採用・育成する     | 13% |
| 5. 外部の専門家や専門団体に業務を委託する                           | 13% |
| 6. その他   | 3%  |

問27. あなたの勤務する大学では、任期の定めのない常勤の専門職はどのように見られることが多いですか。該当するものを選んでください（いくつでも○）

- |  |     |
|--|-----|
| 1. 高度の専門知識やスキルを活用することにより、所属大学に対して大きな貢献をしている    | 11% |
| 2. 高度の専門知識やスキルを活用することにより、所属大学に対して一定の貢献をしている    | 31% |
| 3. 所属大学に対する貢献よりも、専門職としてのあるべき姿が優先されることが時々ある     | 10% |
| 4. 所属大学に対する貢献よりも、専門職としてのあるべき姿が優先されることが多い       | 6%  |
| 5. 一般職員が4～5年の実務経験を積んでも獲得できない、高度の専門知識やスキルを有している | 12% |
| 6. 専門職としての処遇にふさわしい、組織に必要な高度の専門知識やスキルを有している     | 8%  |
| 7. 外部委託では得られない、常勤の専門職ならではの重要な貢献をしている           | 6%  |
| 8. 所属大学にとってそれほど必要とされていない                       | 11% |
| 9. 任期の定めのない常勤の専門職はいない                          | 24% |
| 10. その他  | 4%  |

問28. あなたの勤務する大学における仕事上の仕組みや風土などのなかで、あなたの知識やスキル、あるいは仕事上の成果を高めるうえで役に立ったものがあればお答えください（いくつでも○）

- |   |     |
|---|-----|
| 1. 配属時に十分な説明が行われる   | 8%  |
| 2. 職場にマニュアルが完備されている                                       | 9%  |
| 3. 単純作業を任せることのできる派遣社員やアルバイトが配属されている                       | 17% |
| 4. 研修制度が充実している  | 8%  |
| 5. 経験を積むに従い、複雑な仕事を任されるようになる                               | 23% |
| 6. 経験を積むに従い、判断を必要とする仕事を任されるようになる                          | 28% |
| 7. 経験を積むに従い、手続きに落とし込まれていない新規課題が与えられるようになる                 | 9%  |
| 8. 経験を積むに従い、先輩の指導を任されるようになる                               | 19% |
| 9. 困ったことがあれば、同僚や上司に相談に乗ってもらいやすい雰囲気がある                     | 21% |
| 10. 問題が生じたとき、部署内の先輩や上司が最後まで責任を持ってアドバイスをしてくれる              | 14% |
| 11. 問題が生じたとき、他部署の先輩や上司が最後まで責任を持ってアドバイスをしてくれる              | 4%  |
| 12. 自発的な業務改善を奨励・促進する雰囲気や仕組みがある                            | 9%  |
| 13. 難度の高い課題であっても、外部の専門家に依存せず、専任職員がイニシアチブをとって対処しようとする風土がある | 5%  |
| 14. ジョブローテーションを通じて、幅広い領域にわたる業務を経験することができる                 | 9%  |
| 15. いずれも該当しない   | 29% |
| 16. その他   | 1%  |

問29. あなたの仕事の進め方について、最も近いものを選んでください（1つに○）

- |   |     |
|---|-----|
| 1. 新たな取組みをはじめるとあたり、事前に十分な時間をかけて情報収集や検討を行う | 14% |
| 2. 新たな取組みをはじめるとあたり、事前に一定の時間をかけて情報収集や検討を行う | 56% |

3. 新たな取組みをはじめるにあたり、事前準備は最小限にとどめなるべく早期に着手する	30%
4. その他	0%
問30. あなたのお考えについて、最も近いものを選んでください（1つに○）	
1 あまり大きな改善効果の見込めない変更については、わざわざ行う必要はない	43%
2 現在の達成水準を下回ることがないのであれば、積極的に変更を行うべきである	56%
3 その他	1%
問31. あなたが希望する仕事のタイプについて、最も近いものを選んでください（1つに○）	
1. 自分の能力を向上させる、チャレンジングで重要性の高い仕事	11%
2. 自分の能力に応じた、やりがいのある仕事	49%
3. ワークライフバランスを重視した、ゆとりある仕事	40%
4. その他	0%
問32. あなたの勤務する大学における中期計画に関して、該当するものを選んでください（いくつでも○）	
1. 中長期計画について、あまりよく把握していない	30%
2. 担当する業務に直結する部分について、詳細を把握している	26%
3. 計画全体にわたって、詳細を把握している	12%
4. 仕事を進める上で、中長期計画を参照する事が時々ある	19%
5. 仕事を進める上で、中長期計画を参照する事がよくある	5%
6. 中長期計画に即して、業務改善や提案を行ったことがある	8%
7. 中長期計画の発展的展開について、業務を通じて積極的に考えるようにしている	9%
8. 中長期計画は策定されていない	13%
問33. あなたの勤務する大学の財政状態に関して、該当するものを選んでください（いくつでも○）	
1. 勤務する大学の財政状態をおおむね把握している	17%
2. 勤務する大学の財政規模や収支規模をおおむね把握している	19%
3. 勤務する大学の収入における納付金の占める割合や、支出における人件費の占める割合をおおむね把握している	15%
4. 仕事をしていくうえで、予算の効果的使用について常に考えている	22%
5. 勤務する大学の財政状態について、あまりよく把握していない	38%
6. その他	0%
問34. 民間企業出身で大学に中途採用された一般職員に関して、最も近いものを選んでください（1つに○）	
1. 民間企業出身の中途採用者で、現在大学で活躍している一般職員を多数知っている	14%
2. 民間企業出身の中途採用者で、現在大学で活躍している一般職員を数人知っている	46%
3. 一般職員として大学に中途採用された民間企業出身者を知っているが、現在大学で活躍している人はいない	15%
4. 一般職員として大学に中途採用された民間企業出身者を知らない	24%
5. その他	1%
問35. IR（大学情報の活用）やURA（研究マネジメント）など、これからの大学職員には高度の知識やスキルが求められるようになるといわれています。あなたの考えに最も近いものを選んでください（1つに○）	
1. 特別な教育訓練を受けて養成されたスペシャリストが、専門職として高度業務を担当する	20%
2. ジョブローテーションの間隔を延長し、4－5年程度の習熟期間を設けることで、一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得し、業務を担当する	27%
3. 2－3年程度の習熟期間を経て、一般職員が必要とされる知識やスキルを獲得し、業務を担当する	19%
4. 一般職員がインシアチブをとり、必要に応じて外部の専門家や専門団体を活用することで対応する	12%
5. 有効な業務手続きを確立し定型業務化することにより、高度の知識やスキルを不要とすることが可能である	8%
6. 一般職員は担当せず、外部の専門家や専門団体に業務を委託する	11%
7. その他	3%
問36. 大学職員の将来像として、あなたはどのような姿が望ましいとお考えですか。それぞれ該当するものを選んでください	

①専門性を高める職員と、ルーティンな仕事をする職員とに分ける（1つに○）			
1. 望ましい	14%	2. ある程度望ましい	62%
3. あまり望ましくない	21%	4. 望ましくない	4%
②一定の時点で、特定の分野でのキャリアを進むことを選ぶことを可能にする（1つに○）			
1. 望ましい	15%	2. ある程度望ましい	72%
3. あまり望ましくない	11%	4. 望ましくない	2%
③職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす（1つに○）			
1. 望ましい	19%	2. ある程度望ましい	62%
3. あまり望ましくない	16%	4. 望ましくない	3%
④企画・立案にかかわる職員を、計画的に養成する（1つに○）			
1. 望ましい	21%	2. ある程度望ましい	65%
3. あまり望ましくない	11%	4. 望ましくない	2%
⑤大学職員として専門職化し、大学間の移動を行えるようにする（1つに○）			
1. 望ましい	15%	2. ある程度望ましい	57%
3. あまり望ましくない	22%	4. 望ましくない	6%
⑥専門分野（財務、教務など）別の職員団体を発展させ、教育訓練も行う（1つに○）			
1. 望ましい	17%	2. ある程度望ましい	60%
3. あまり望ましくない	19%	4. 望ましくない	4%

大学職員の仕事と職場環境に関する調査  
 <あなたご自身のことについて>

F1	性別		Total
	1 男	2 女	
役員			3
管理職	99%	1%	71
初級管理職	86%	14%	86
一般職員	59%	41%	76
有期職員	32%	68%	47
嘱託職員	35%	65%	37
派遣職員	5%	95%	20
全体	65%	35%	340

F2	年齢									Total
	1 25歳以下	2 26-30歳	3 31-35歳	4 36-40歳	5 41-45歳	6 46-50歳	7 51-55歳	8 56-60歳	9 61歳以上	
役員										3
管理職	0%	0%	1%	3%	10%	23%	34%	24%	6%	71
初級管理職	0%	0%	2%	13%	30%	26%	16%	10%	2%	86
一般職員	5%	11%	13%	36%	18%	5%	5%	4%	3%	76
有期職員	2%	4%	15%	11%	26%	17%	4%	6%	15%	47
嘱託職員	0%	11%	8%	11%	8%	14%	11%	14%	24%	37
派遣職員	0%	5%	15%	25%	30%	10%	10%	0%	5%	20
全体	1%	4%	8%	16%	20%	17%	15%	11%	8%	340

F3	最終学歴						Total
	1 博士修了	2 修士修了	3 学部卒	4 豆大高専卒	5 高校卒	6 中学校卒	
役員							3
管理職	1%	7%	85%	3%	4%	0%	71
初級管理職	1%	6%	62%	15%	16%	0%	86
一般職員	1%	17%	74%	7%	1%	0%	76
有期職員	0%	4%	66%	17%	11%	2%	47
嘱託職員	5%	11%	59%	14%	11%	0%	37
派遣職員	0%	5%	55%	25%	15%	0%	20
全体	1%	9%	69%	11%	9%	0%	340

F4.2	勤務大学						Total
	1 国立大	2 公立大	3 公立短大	4 私立大	5 私立短大	6 その他	
役員							3
管理職	17%	6%	0%	77%	0%	0%	71
初級管理職	53%	2%	0%	44%	0%	0%	86
一般職員	14%	7%	0%	78%	1%	0%	76
有期職員	45%	17%	0%	38%	0%	0%	47
嘱託職員	24%	3%	0%	73%	0%	0%	37
派遣職員	15%	0%	0%	85%	0%	0%	20
全体	30%	6%	0%	64%	0%	0%	340

F5	所属大学の在籍学生数 (除く通信課程)							Total	平均 人数
	1,000人 未滿	1,500人 未滿	3,000人 未滿	5,000人 未滿	1万人 未滿	2万人 未滿	2万人 以上		
役員								3	
管理職	7%	8%	11%	13%	24%	21%	15%	71	10,215
初級管理職	9%	9%	7%	13%	19%	27%	16%	86	10,345
一般職員	16%	7%	13%	9%	20%	12%	24%	76	11,950
有期職員	17%	17%	9%	6%	15%	28%	9%	47	6,902
嘱託職員	11%	11%	8%	16%	22%	19%	14%	37	10,227
派遣職員	15%	20%	20%	10%	10%	15%	10%	20	5,827
全体	12%	10%	10%	11%	19%	21%	16%	340	9,858

	所属大学の所在地			Total
	1	2	3	
	東京圏	京阪神	その他	
役員				3
管理職	54%	21%	25%	71
初級管理職	34%	6%	60%	86
一般職員	42%	16%	42%	76
有期職員	21%	30%	49%	47
嘱託職員	30%	30%	41%	37
派遣職員	40%	20%	40%	20
全体	38%	18%	44%	340

F7	職位							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
	役員	管理職	初級管理	一般職員	有期職員	嘱託職員	派遣職員	
役員								3
管理職	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	71
初級管理職	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	86
一般職員	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	76
有期職員	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	47
嘱託職員	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	37
派遣職員	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	20
全体	1%	21%	25%	22%	14%	11%	6%	340

F8	週あたり就業時間							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
	20H未満	20-29H	30-39H	40-49H	50-59H	60-69H	70H以上	
役員								3
管理職	0%	3%	13%	55%	25%	1%	3%	71
初級管理職	2%	2%	13%	53%	20%	6%	3%	86
一般職員	4%	4%	24%	49%	12%	7%	1%	76
有期職員	4%	4%	49%	43%	0%	0%	0%	47
嘱託職員	5%	19%	32%	43%	0%	0%	0%	37
派遣職員	5%	5%	65%	25%	0%	0%	0%	20
全体	3%	5%	26%	48%	13%	4%	2%	340

F9	出身大学			Total
	1	2	3	
	同一大学	他大学	その他	
役員				3
管理職	25%	68%	0%	71
初級管理職	22%	47%	0%	86
一般職員	32%	59%	1%	76
有期職員	11%	60%	0%	47
嘱託職員	8%	68%	0%	37
派遣職員	5%	55%	0%	20
全体	21%	59%	0%	340

F10	経験した職務										Total
	F10-1	F10-2	F10-3	F10-4	F10-5	F10-6	F10-7	F10-8	F10-9	F10-10	
	総務	人事	財務	教務入試/広報	学生支援	研究支援	国際交流	情報	施設		
役員											3
管理職	56%	23%	30%	39%	23%	32%	14%	13%	15%	14%	71
初級管理職	42%	19%	35%	42%	12%	27%	19%	6%	13%	14%	86
一般職員	26%	8%	21%	50%	24%	32%	11%	3%	16%	9%	76
有期職員	26%	6%	17%	21%	9%	11%	17%	2%	6%	4%	47
嘱託職員	30%	0%	19%	19%	11%	22%	16%	0%	5%	5%	37
派遣職員	10%	0%	15%	30%	10%	10%	10%	0%	5%	0%	20
全体	36%	12%	26%	37%	16%	25%	15%	5%	12%	10%	340

F10	経験した職務			Total
	F10-11 図書館	F10-12 病院	F10-13 その他	
役員				3
管理職	8%	10%	11%	71
初級管理職	16%	17%	5%	86
一般職員	9%	4%	4%	76
有期職員	6%	6%	13%	47
嘱託職員	11%	5%	16%	37
派遣職員	10%	0%	10%	20
全体	11%	9%	9%	340

F11	現在の職務										Total
	F11-1 総務	F11-2 人事	F11-3 財務	F11-4 教務入試/広報	F11-5 学生支援	F11-6 研究支援	F11-7 国際交流	F11-8 情報	F11-9 施設	F11-10 施設	
役員											3
管理職	28%	6%	11%	13%	6%	8%	1%	4%	3%	7%	71
初級管理職	15%	2%	17%	21%	2%	7%	6%	1%	6%	9%	86
一般職員	16%	3%	4%	30%	9%	14%	3%	0%	8%	4%	76
有期職員	17%	2%	11%	17%	6%	9%	13%	0%	4%	4%	47
嘱託職員	16%	0%	8%	8%	5%	14%	11%	0%	3%	5%	37
派遣職員	5%	0%	15%	30%	5%	10%	10%	0%	5%	0%	20
全体	18%	3%	11%	20%	6%	10%	6%	1%	5%	6%	340

F11	現在の職務			Total
	F11-11 図書館	F11-12 病院	F11-13 その他	
役員				3
管理職	3%	3%	7%	71
初級管理職	9%	3%	0%	86
一般職員	5%	3%	1%	76
有期職員	2%	2%	13%	47
嘱託職員	11%	3%	16%	37
派遣職員	10%	0%	10%	20
全体	6%	3%	6%	340

F12	現大学での勤務年数						Total	平均年数
	3年未満	5年未満	10年未満	20年未満	30年未満	30年以上		
役員							3	
管理職	6%	15%	11%	11%	30%	27%	71	19.3
初級管理職	2%	3%	13%	27%	37%	17%	86	20.1
一般職員	7%	9%	28%	36%	13%	8%	76	13.2
有期職員	19%	17%	28%	23%	6%	6%	47	9.6
嘱託職員	19%	14%	32%	19%	5%	11%	37	10.8
派遣職員	40%	15%	35%	10%	0%	0%	20	4.5
全体	10%	11%	21%	24%	20%	14%	340	14.9

F13	現部署での勤務年数					Total	平均年数
	3年未満	5年未満	10年未満	15年未満	15年以上		
役員						3	
管理職	41%	28%	15%	8%	7%	71	4.8
初級管理職	40%	28%	21%	6%	6%	86	4.6
一般職員	36%	21%	28%	7%	9%	76	5.6
有期職員	21%	23%	36%	11%	9%	47	6.3
嘱託職員	32%	22%	24%	16%	5%	37	6.1
派遣職員	40%	15%	35%	10%	0%	20	4.5
全体	35%	24%	25%	9%	7%	340	5.3

F14 転職経験	1	2	Total
	なし	あり	
役員			3
管理職	63%	37%	71
初級管理職	66%	34%	86
一般職員	68%	32%	76
有期職員	26%	74%	47
嘱託職員	35%	65%	37
派遣職員	15%	85%	20
全体	54%	46%	340

### <あなたのお仕事について>

Q01 現在の仕事の構成（年間平均）

Q01_1 定型的な作業の比率	0%	20%	50%	80%	80%	Total	平均比率
		以下	以下	以下	超過		
役員						3	
管理職	32%	28%	24%	10%	6%	71	25.6
初級管理職	2%	31%	20%	22%	24%	86	51.9
一般職員	9%	21%	21%	32%	17%	76	50.9
有期職員	4%	11%	19%	21%	45%	47	68.7
嘱託職員	5%	22%	11%	16%	46%	37	64.6
派遣職員	0%	0%	10%	15%	75%	20	88.0
全体	11%	22%	19%	21%	27%	340	51.7

Q01\_2 2-3年で習熟できる業務の比率

Q01_2 2-3年で習熟できる業務の比率	0%	20%	50%	50%	Total	平均比率
		以下	以下	超過		
役員					3	
管理職	39%	35%	23%	3%	71	14.5
初級管理職	37%	38%	23%	1%	86	15.1
一般職員	30%	38%	28%	4%	76	19.1
有期職員	55%	23%	19%	2%	47	12.1
嘱託職員	65%	14%	14%	8%	37	14.2
派遣職員	85%	5%	10%	0%	20	3.8
全体	44%	31%	22%	3%	340	14.7

Q01\_3 4年以上で習熟できる業務の比率

Q01_3 4年以上で習熟できる業務の比率	0%	10%	20%	50%	50%	Total	平均比率
		以下	以下	以下	超過		
役員						3	
管理職	38%	18%	18%	20%	6%	71	16.7
初級管理職	48%	15%	16%	20%	1%	86	11.9
一般職員	57%	21%	4%	16%	3%	76	9.8
有期職員	68%	9%	11%	11%	2%	47	8.3
嘱託職員	84%	3%	3%	8%	3%	37	5.7
派遣職員	90%	0%	5%	5%	0%	20	3.0
全体	56%	14%	11%	16%	3%	340	10.9

Q01\_4 新規課題の比率

Q01_4 新規課題の比率	0%	10%	20%	50%	50%	Total	平均比率
		以下	以下	以下	超過		
役員						3	
管理職	17%	21%	20%	34%	8%	71	24.5
初級管理職	40%	20%	20%	19%	2%	86	14.0
一般職員	45%	28%	14%	11%	3%	76	10.5
有期職員	68%	15%	11%	6%	0%	47	6.1
嘱託職員	73%	11%	0%	14%	3%	37	8.1
派遣職員	75%	20%	5%	0%	0%	20	2.1
全体	46%	20%	14%	17%	3%	340	13.0



Q01_5 学内公式プロジェクトの比率						平均比率
	0%	10% 以下	20% 以下	20% 超過	Total	
役員					3	
管理職	42%	28%	15%	14%	71	10.4
初級管理職	62%	31%	3%	3%	86	4.2
一般職員	63%	22%	12%	3%	76	4.9
有期職員	85%	9%	6%	0%	47	2.0
嘱託職員	86%	5%	5%	3%	37	3.0
派遣職員	85%	10%	5%	0%	20	1.4
全体	65%	21%	9%	5%	340	5.2

Q01_6 業務範囲外の自発的な取組みの比率						平均比率
	0%	10% 以下	20% 以下	20% 超過	Total	
役員					3	
管理職	52%	32%	6%	10%	71	8.3
初級管理職	69%	28%	3%	0%	86	2.8
一般職員	68%	22%	7%	3%	76	4.8
有期職員	81%	13%	4%	2%	47	2.8
嘱託職員	81%	14%	0%	5%	37	4.5
派遣職員	80%	20%	0%	0%	20	1.8
全体	69%	24%	4%	4%	340	4.5

Q01_d 高度の知識やスキルを要する仕事						平均比率	
	0%	20% 以下	50% 以下	80% 以下	80% 超過		Total
役員						3	
管理職	34%	13%	28%	15%	10%	71	34.8
初級管理職	50%	17%	22%	7%	3%	86	20.1
一般職員	53%	18%	17%	8%	4%	76	18.6
有期職員	64%	9%	19%	6%	2%	47	14.7
嘱託職員	65%	8%	16%	5%	5%	37	15.6
派遣職員	60%	10%	15%	10%	5%	20	17.6
全体	51%	14%	21%	9%	5%	340	21.6

	Q02 定型作業での取組み										
	Q02-1 仕事理解	Q02-2 先例継承	Q02-3 正確迅速	Q02-4 応用力	Q02-5 柔軟対応	Q02-6 文書化	Q02-7 簡明化	Q02-8 内容理解	Q02-9 価値向上	Q02-10 難度引上	Total
役員											3
管理職	31%	10%	46%	30%	54%	21%	45%	24%	32%	15%	71
初級管理職	44%	28%	60%	40%	49%	26%	45%	24%	10%	5%	86
一般職員	49%	28%	58%	36%	45%	24%	37%	28%	18%	8%	76
有期職員	47%	26%	79%	23%	36%	23%	28%	40%	11%	9%	47
嘱託職員	51%	30%	76%	30%	46%	30%	43%	35%	32%	5%	37
派遣職員	65%	45%	60%	50%	45%	30%	45%	40%	20%	10%	20
全体	44%	25%	61%	34%	47%	24%	41%	29%	20%	9%	340

	Q02 定型作業での取組み								
	Q02-11 一次情報	Q02-12 部内相談	Q02-13 部外相談	Q02-14 積極改善	Q02-15 情報収集	Q02-16 自己学習	Q02-17 考える	Q02-18 その他	Total
役員									3
管理職	35%	42%	38%	41%	46%	31%	20%	0%	71
初級管理職	20%	57%	34%	29%	55%	17%	12%	0%	86
一般職員	14%	42%	13%	30%	38%	25%	17%	0%	76
有期職員	13%	45%	26%	36%	30%	21%	9%	0%	47
嘱託職員	8%	43%	27%	38%	46%	22%	27%	0%	37
派遣職員	5%	60%	25%	30%	40%	40%	15%	0%	20
全体	19%	47%	28%	34%	44%	25%	16%	0%	340

Q03 軽習熟業務での取組み											
	Q03-1	Q03-2	Q03-3	Q03-4	Q03-5	Q03-6	Q03-7	Q03-8	Q03-9	Q03-10	Total
	仕事理解	先例継承	正確迅速	応用力	柔軟対応	文書化	簡明化	内容理解	価値向上	難度引上	
役員											3
管理職	21%	15%	23%	32%	35%	15%	30%	17%	18%	7%	71
初級管理職	49%	28%	50%	40%	34%	22%	36%	22%	16%	8%	86
一般職員	42%	17%	38%	33%	33%	17%	21%	16%	16%	12%	76
有期職員	38%	19%	47%	32%	28%	17%	19%	19%	15%	9%	47
嘱託職員	54%	22%	59%	30%	41%	16%	24%	27%	24%	14%	37
派遣職員	55%	40%	25%	20%	25%	20%	20%	25%	10%	10%	20
全体	41%	21%	41%	33%	33%	18%	27%	20%	17%	10%	340

Q03 軽習熟業務での取組み									
	Q03-11	Q03-12	Q03-13	Q03-14	Q03-15	Q03-16	Q03-17	Q03-18	Total
	一次情報	部内相談	部外相談	積極改善	情報収集	自己学習	考える	その他	
役員									3
管理職	21%	30%	27%	30%	35%	23%	17%	1%	71
初級管理職	15%	38%	33%	24%	41%	22%	10%	1%	86
一般職員	11%	33%	18%	18%	26%	22%	20%	1%	76
有期職員	2%	23%	17%	15%	15%	15%	11%	2%	47
嘱託職員	5%	43%	22%	22%	38%	27%	24%	3%	37
派遣職員	10%	40%	25%	35%	35%	30%	20%	5%	20
全体	12%	34%	24%	23%	32%	22%	16%	2%	340

Q04 新規課題対応での取組み											
	Q04-1	Q04-2	Q04-3	Q04-4	Q04-5	Q04-6	Q04-7	Q04-8	Q04-9	Q04-10	Total
	情報収集	専門学習	部内相談	部外相談	教員相談	大学相談	専門家相談	託先調査	未経験	その他	
役員											3
管理職	77%	46%	37%	37%	21%	38%	25%	24%	3%	0%	71
初級管理職	77%	36%	55%	38%	21%	27%	12%	7%	12%	0%	86
一般職員	75%	32%	46%	28%	20%	18%	7%	3%	7%	0%	76
有期職員	57%	30%	34%	23%	17%	13%	2%	2%	32%	0%	47
嘱託職員	65%	22%	41%	41%	24%	14%	22%	3%	14%	0%	37
派遣職員	50%	25%	35%	20%	15%	5%	0%	5%	40%	0%	20
全体	71%	34%	43%	33%	21%	23%	13%	9%	13%	0%	340

Q05 学公式プロジェクトの性質					
Q05_1 A. 予め明確な達成課題—B. 課題は徐々に明確化					
	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	7%	39%	38%	15%	71
初級管理職	8%	51%	36%	5%	86
一般職員	7%	49%	39%	5%	76
有期職員	19%	49%	30%	2%	47
嘱託職員	5%	51%	38%	5%	37
派遣職員	15%	50%	25%	10%	20
全体	9%	48%	36%	7%	340

Q05_2 A. 計画的に発足—B. 自然発生的					
	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	7%	55%	32%	6%	71
初級管理職	7%	62%	28%	3%	86
一般職員	7%	43%	45%	5%	76
有期職員	9%	55%	32%	4%	47
嘱託職員	11%	54%	27%	8%	37
派遣職員	15%	55%	25%	5%	20
全体	8%	54%	33%	5%	340

Q05\_3 A. 予め明確な期間計画—B. 期間は変化する

	1	2	3	4	Total
	Aに近い ←←← →→→ Bに近い				
役員					3
管理職	11%	46%	31%	11%	71
初級管理職	12%	50%	37%	1%	86
一般職員	11%	41%	41%	8%	76
有期職員	15%	49%	26%	11%	47
嘱託職員	14%	65%	16%	5%	37
派遣職員	15%	60%	20%	5%	20
全体	12%	49%	32%	7%	340

Q05\_4 A. 通常業務から独立—B. 通常業務と連続的

	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	6%	21%	55%	18%	71
初級管理職	9%	21%	60%	9%	86
一般職員	8%	37%	47%	8%	76
有期職員	9%	32%	51%	9%	47
嘱託職員	8%	22%	49%	22%	37
派遣職員	5%	35%	40%	20%	20
全体	8%	27%	52%	13%	340

Q05\_5 A. 予め明確な資源計画—B. 投入資源は変化

	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	10%	32%	44%	14%	71
初級管理職	3%	50%	42%	5%	86
一般職員	8%	33%	54%	5%	76
有期職員	11%	45%	40%	4%	47
嘱託職員	14%	35%	46%	5%	37
派遣職員	5%	45%	45%	5%	20
全体	8%	39%	46%	7%	340

Q05\_6 A. 明確な指揮系統と役割—B. 指揮系統や役割は不明瞭

	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	14%	41%	34%	11%	71
初級管理職	5%	44%	42%	9%	86
一般職員	8%	42%	43%	7%	76
有期職員	9%	51%	30%	11%	47
嘱託職員	16%	35%	43%	5%	37
派遣職員	10%	55%	20%	15%	20
全体	10%	44%	38%	9%	340

Q05\_7 A. 偶発事象は失敗—B. 偶発事象は成果の萌芽

	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	6%	28%	59%	7%	71
初級管理職	2%	44%	51%	2%	86
一般職員	1%	36%	58%	5%	76
有期職員	9%	32%	60%	0%	47
嘱託職員	5%	32%	54%	8%	37
派遣職員	5%	45%	40%	10%	20
全体	4%	36%	55%	5%	340

Q06	専門性の高い業務の進め方						Total
	1 所属大優先	2 →→→→→	3 →→→	4 →→	5 →	6 その他	
役員							3
管理職	38%	41%	10%	8%	3%	0%	71
初級管理職	27%	38%	15%	5%	15%	0%	86
一般職員	25%	39%	12%	5%	18%	0%	76
有期職員	11%	40%	11%	4%	34%	0%	47
嘱託職員	19%	27%	22%	3%	27%	3%	37
派遣職員	15%	15%	10%	10%	50%	0%	20
全体	25%	37%	13%	6%	19%	0%	340

Q07	自発的取組みの経験										Total
	Q07-1 自己学習	Q07-2 改善	Q07-3 PJ参加	Q07-4 PJ主導	Q07-5 越PJ参加	Q07-6 越PJ主催	Q07-7 教員PJ	Q07-8 他大PJ	Q07-9 専門家PJ	Q07-10 なし	
役員											3
管理職	46%	39%	21%	17%	30%	20%	20%	18%	8%	17%	71
初級管理職	49%	40%	22%	6%	17%	7%	6%	7%	2%	26%	86
一般職員	46%	41%	17%	7%	16%	7%	7%	11%	3%	21%	76
有期職員	38%	38%	11%	4%	13%	4%	2%	2%	4%	45%	47
嘱託職員	38%	38%	8%	14%	14%	3%	8%	3%	11%	30%	37
派遣職員	35%	30%	5%	10%	10%	5%	5%	0%	0%	60%	20
全体	44%	39%	17%	10%	19%	9%	9%	9%	5%	28%	340

Q07	自発的取組みの経験	
	Q07-11 その他	Total
役員		3
管理職	0%	71
初級管理職	0%	86
一般職員	0%	76
有期職員	0%	47
嘱託職員	0%	37
派遣職員	0%	20
全体	0%	340

Q08	自発的取組みの進め方										Total
	Q08-1 理解	Q08-2 価値創造	Q08-3 一次情報	Q08-4 部内相談	Q08-5 部外相談	Q08-6 専門家相談	Q08-7 業務改善	Q08-8 情報収集	Q08-9 専門知識	Q08-10 考える	
役員											3
管理職	51%	32%	35%	15%	15%	13%	42%	41%	25%	25%	71
初級管理職	50%	23%	15%	20%	17%	5%	34%	41%	14%	16%	86
一般職員	53%	25%	17%	12%	4%	3%	32%	30%	17%	21%	76
有期職員	43%	17%	13%	6%	4%	4%	23%	17%	11%	11%	47
嘱託職員	49%	16%	11%	16%	14%	5%	24%	27%	14%	16%	37
派遣職員	40%	10%	5%	20%	10%	10%	15%	20%	20%	10%	20
全体	49%	24%	19%	15%	11%	7%	32%	32%	17%	18%	340

Q08	自発的取組みの進め方		Total
	Q08-11 なし	Q08-12 その他	
役員			3
管理職	11%	0%	71
初級管理職	28%	0%	86
一般職員	21%	0%	76
有期職員	40%	0%	47
嘱託職員	35%	0%	37
派遣職員	50%	0%	20
全体	26%	0%	340

Q09 自発的取組みの性質

Q09\_1 A. 予め明確な達成課題—B. 課題は徐々に明確化

	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	7%	39%	41%	13%	71
初級管理職	5%	48%	42%	6%	86
一般職員	3%	50%	42%	5%	76
有期職員	6%	55%	30%	9%	47
嘱託職員	0%	65%	30%	5%	37
派遣職員	25%	35%	40%	0%	20
全体	6%	48%	39%	7%	340

Q09\_2 A. 計画的に発足—B. 自然発生的

	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	6%	46%	41%	7%	71
初級管理職	1%	53%	38%	7%	86
一般職員	4%	49%	39%	8%	76
有期職員	6%	51%	40%	2%	47
嘱託職員	14%	62%	22%	3%	37
派遣職員	20%	55%	20%	5%	20
全体	6%	52%	36%	6%	340

Q09\_3 A. 予め明確な期間計画—B. 期間は変化する

	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	8%	37%	41%	14%	71
初級管理職	6%	42%	48%	5%	86
一般職員	8%	43%	43%	5%	76
有期職員	9%	45%	43%	4%	47
嘱託職員	14%	51%	30%	5%	37
派遣職員	20%	50%	30%	0%	20
全体	9%	43%	42%	6%	340

Q09\_4 A. 通常業務から独立—B. 通常業務と連続的

	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	10%	23%	54%	14%	71
初級管理職	3%	29%	57%	10%	86
一般職員	9%	38%	46%	7%	76
有期職員	6%	36%	55%	2%	47
嘱託職員	8%	27%	49%	16%	37
派遣職員	5%	30%	55%	10%	20
全体	7%	31%	52%	10%	340

Q09\_5 A. 予め明確な資源計画—B. 投入資源は変化

	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	8%	32%	45%	14%	71
初級管理職	2%	47%	45%	6%	86
一般職員	7%	38%	53%	3%	76
有期職員	13%	47%	38%	2%	47
嘱託職員	11%	43%	38%	8%	37
派遣職員	10%	50%	30%	10%	20
全体	7%	41%	44%	7%	340

Q09\_6 A.明確な指揮系統と役割―B.指揮系統や役割は不明瞭

	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	10%	28%	48%	14%	71
初級管理職	3%	41%	45%	10%	86
一般職員	8%	41%	42%	9%	76
有期職員	9%	51%	32%	9%	47
嘱託職員	11%	49%	35%	5%	37
派遣職員	15%	40%	30%	15%	20
全体	8%	41%	41%	10%	340

Q09\_7 A.偶発事象は失敗―B.偶発事象は成果の萌芽

	1	2	3	4	Total
	Aに近い →→→→→→→→ Bに近い				
役員					3
管理職	6%	30%	55%	10%	71
初級管理職	3%	35%	59%	2%	86
一般職員	1%	28%	63%	8%	76
有期職員	4%	30%	62%	4%	47
嘱託職員	3%	35%	57%	5%	37
派遣職員	0%	30%	55%	15%	20
全体	3%	31%	59%	6%	340

Q10 自己啓発活動

	Q10-1	Q10-2	Q10-3	Q10-4	Q10-5	Q10-6		Q10-7		Total	
	JUAM	マネ研	他学協会	関連雑誌	関連書籍	冊数	学内研修 回数	学外研修 回数	回数		
役員										3	
管理職	8%	4%	7%	10%	10%	12.7	4%	5.7	18%	3.5	71
初級管理職	1%	3%	1%	2%	2%	7.5	5%	2.0	2%	2.0	86
一般職員	11%	3%	1%	4%	4%	6.7	1%	2.0	5%	3.0	76
有期職員	0%	0%	2%	0%	2%	3.0	2%	4.0	2%	1.0	47
嘱託職員	0%	0%	8%	3%	3%	3.0	8%	3.3	0%	--	37
派遣職員	0%	0%	5%	0%	0%	--	0%	--	0%	--	20
全体	4%	3%	4%	4%	4%	9.3	4%	3.4	6%	3.1	340

Q10 自己啓発活動

	Q10-8	Q10-9	Q10-10	Total
	大学院	その他	非活動	
役員				3
管理職	3%	11%	59%	71
初級管理職	0%	5%	83%	86
一般職員	5%	14%	68%	76
有期職員	2%	6%	87%	47
嘱託職員	0%	3%	84%	37
派遣職員	0%	5%	90%	20
全体	2%	8%	76%	340

<あなたの職場について>

	Q11 職場の業務支援体制										Total
	Q11-1 指導者	Q11-2 十分	Q11-3 不十分	Q11-4 なし	Q11-5 整備	Q11-6 不十分	Q11-7 なし	Q11-8 十分	Q11-9 不十分	Q11-10 なし	
役員											3
管理職	14%	14%	20%	30%	15%	27%	21%	10%	38%	17%	71
初級管理職	5%	12%	35%	21%	7%	48%	24%	7%	45%	13%	86
一般職員	7%	8%	28%	28%	5%	36%	24%	14%	22%	5%	76
有期職員	17%	17%	28%	19%	9%	34%	30%	17%	19%	13%	47
嘱託職員	19%	19%	24%	16%	11%	27%	16%	11%	24%	11%	37
派遣職員	10%	15%	25%	20%	5%	45%	25%	20%	30%	5%	20
全体	11%	13%	27%	23%	9%	36%	23%	12%	32%	11%	340

	Q11 職場の業務支援体制				Total
	Q11-11 研修制度		Q11-13 なし	Q11-14 その他	
	十分	不十分			
役員					3
管理職	11%	45%	17%	0%	71
初級管理職	5%	55%	14%	0%	86
一般職員	12%	39%	28%	1%	76
有期職員	6%	23%	28%	0%	47
嘱託職員	0%	27%	24%	0%	37
派遣職員	0%	10%	50%	0%	20
全体	7%	39%	23%	0%	340

	Q12 職場における仕事の変化や雰囲気										Total
	Q12-1 複雑化	Q12-2 要判断	Q12-3 新課題	Q12-4 指導	Q12-5 促相談	Q12-6 責任支援 部署内	Q12-7 他部署	Q12-8 改善 促進	Q12-9 改善 実行	Q12-10 習熟後 異動	
役員											3
管理職	44%	48%	21%	32%	32%	11%	8%	23%	15%	18%	71
初級管理職	40%	57%	19%	41%	42%	16%	9%	17%	9%	22%	86
一般職員	41%	36%	14%	17%	30%	9%	5%	8%	7%	11%	76
有期職員	34%	23%	13%	11%	34%	19%	4%	11%	11%	6%	47
嘱託職員	32%	24%	11%	22%	38%	19%	16%	14%	22%	5%	37
派遣職員	15%	20%	0%	15%	30%	15%	0%	10%	5%	10%	20
全体	38%	39%	15%	26%	35%	14%	8%	15%	11%	14%	340

	Q12 職場における仕事の変化や雰囲気		Total
	Q12-11 非該当	Q12-12 その他	
役員			3
管理職	20%	0%	71
初級管理職	14%	0%	86
一般職員	21%	0%	76
有期職員	32%	0%	47
嘱託職員	24%	0%	37
派遣職員	30%	0%	20
全体	21%	0%	340

Q13 職場で与えられる仕事の水準

	1	2	3	4	Total
	低難度	低難度 工夫	適合 水準	高難度	
役員					3
管理職	1%	25%	52%	21%	71
初級管理職	14%	26%	45%	15%	86
一般職員	20%	24%	41%	16%	76
有期職員	23%	26%	47%	4%	47
嘱託職員	14%	30%	54%	3%	37
派遣職員	40%	25%	30%	5%	20
全体	15%	25%	46%	13%	340

Q14 定型作業に対する職場からの期待

	Q14-1	Q14-2	Q14-3	Q14-4	Q14-5	Q14-6	Q14-7	Q14-8	Q14-9	Q14-10	Total
	仕事理解	先例継承	正確迅速	応用力	柔軟対応	文書化	簡明化	内容理解	価値向上	難度引上	
役員											3
管理職	21%	15%	38%	37%	38%	11%	31%	21%	31%	24%	71
初級管理職	45%	29%	58%	40%	38%	17%	34%	16%	15%	19%	86
一般職員	41%	18%	51%	33%	26%	16%	22%	14%	8%	13%	76
有期職員	57%	28%	70%	23%	23%	23%	17%	17%	6%	2%	47
嘱託職員	57%	16%	73%	30%	24%	22%	32%	30%	16%	3%	37
派遣職員	55%	50%	70%	40%	35%	10%	20%	15%	0%	5%	20
全体	43%	24%	56%	34%	32%	17%	28%	19%	15%	14%	340

Q14 定型作業に対する職場からの期待

	Q14-11	Q14-12	Q14-13	Q14-14	Q14-15	Q14-16	Q14-17	Q14-18	Q14-19	Total
	一次情報	部内相談	部外相談	積極改善	情報収集	自己学習	考える	不明瞭	その他	
役員										3
管理職	24%	30%	15%	32%	32%	27%	11%	4%	1%	71
初級管理職	17%	38%	26%	28%	30%	17%	8%	6%	0%	86
一般職員	9%	26%	5%	13%	25%	13%	5%	11%	0%	76
有期職員	9%	32%	13%	9%	15%	9%	2%	2%	0%	47
嘱託職員	8%	41%	16%	11%	22%	11%	11%	5%	0%	37
派遣職員	5%	20%	5%	0%	0%	5%	5%	15%	0%	20
全体	14%	32%	15%	19%	25%	16%	7%	6%	0%	340

Q15 軽習熟業務に対する職場からの期待

	Q15-1	Q15-2	Q15-3	Q15-4	Q15-5	Q15-6	Q15-7	Q15-8	Q15-9	Q15-10	Total
	仕事理解	先例継承	正確迅速	応用力	柔軟対応	文書化	簡明化	内容理解	価値向上	難度引上	
役員											3
管理職	25%	8%	34%	37%	31%	14%	34%	17%	20%	24%	71
初級管理職	37%	28%	52%	47%	37%	21%	29%	17%	21%	27%	86
一般職員	34%	18%	39%	39%	16%	16%	16%	11%	13%	13%	76
有期職員	36%	26%	43%	28%	19%	6%	19%	13%	9%	6%	47
嘱託職員	46%	22%	43%	35%	32%	14%	30%	24%	22%	14%	37
派遣職員	45%	30%	35%	35%	40%	15%	30%	10%	10%	10%	20
全体	36%	21%	42%	38%	28%	15%	26%	16%	17%	18%	340

Q15 軽習熟業務に対する職場からの期待

	Q15-11	Q15-12	Q15-13	Q15-14	Q15-15	Q15-16	Q15-17	Q15-18	Q15-19	Total
	役員									
管理職	23%	31%	20%	20%	27%	18%	13%	6%	1%	71
初級管理職	12%	29%	21%	22%	23%	16%	8%	12%	0%	86
一般職員	9%	18%	8%	12%	17%	12%	5%	13%	0%	76
有期職員	6%	15%	4%	9%	9%	11%	4%	19%	0%	47
嘱託職員	8%	35%	11%	27%	24%	8%	14%	11%	0%	37
派遣職員	5%	10%	5%	5%	10%	15%	5%	30%	0%	20
全体	12%	25%	13%	17%	20%	14%	8%	13%	0%	340



Q16 新規課題への組織的対応

	1 関連部署 主導	2 横断的 公式PJ	3 非公式 PJ	4 外部委託	5 知らない	6 その他	Total
役員							3
管理職	46%	18%	17%	7%	8%	3%	71
初級管理職	45%	16%	6%	5%	27%	1%	86
一般職員	34%	17%	7%	3%	37%	3%	76
有期職員	30%	13%	0%	9%	49%	0%	47
嘱託職員	35%	8%	3%	5%	49%	0%	37
派遣職員	5%	20%	5%	5%	60%	5%	20
全体	38%	16%	7%	5%	32%	2%	340

Q17 継続性のある専門的課題への組織的対応

	1 常勤 専門職	2 有期雇用 専門職	3 一般職員 重習熟	4 管理職 主導対応	5 一般職員 主導対応	6 管理職 定型化	7 一般職 定型化	8 外部委託	9 その他	Total
役員										3
管理職	4%	7%	24%	30%	3%	18%	0%	11%	3%	71
初級管理職	14%	12%	23%	20%	8%	3%	6%	9%	5%	86
一般職員	12%	14%	26%	11%	8%	11%	5%	9%	4%	76
有期職員	6%	26%	11%	6%	6%	4%	6%	21%	13%	47
嘱託職員	5%	22%	14%	24%	11%	14%	3%	5%	3%	37
派遣職員	15%	10%	10%	0%	25%	5%	10%	10%	15%	20
全体	9%	14%	20%	18%	8%	9%	4%	11%	6%	340

Q18 職場の人事異動

	1 長期滞留	2 2-3年毎	3 4-5年毎	4 6-7年毎	5 個別対応	6 不規則的	7 その他	Total
役員								3
管理職	13%	34%	15%	4%	13%	21%	0%	71
初級管理職	9%	51%	9%	6%	5%	20%	0%	86
一般職員	13%	26%	21%	11%	3%	26%	0%	76
有期職員	9%	40%	19%	0%	6%	19%	6%	47
嘱託職員	3%	35%	22%	3%	11%	27%	0%	37
派遣職員	10%	20%	10%	5%	5%	45%	5%	20
全体	10%	37%	16%	5%	7%	24%	1%	340

Q19 管理職の内部登用比率

	1 いない	2 少数	3 拮抗	4 多数	5 その他	Total
役員						3
管理職	8%	6%	30%	56%	0%	71
初級管理職	2%	17%	35%	44%	1%	86
一般職員	5%	11%	30%	51%	3%	76
有期職員	17%	4%	26%	47%	6%	47
嘱託職員	3%	11%	22%	59%	5%	37
派遣職員	10%	5%	20%	45%	20%	20
全体	7%	10%	30%	50%	4%	340

Q20 民間企業出身の管理職の活躍

	1 多数活躍	2 一部活躍	3 不活躍	4 いない	5 その他	Total
役員						3
管理職	8%	34%	30%	28%	0%	71
初級管理職	6%	28%	24%	41%	1%	86
一般職員	3%	38%	26%	30%	3%	76
有期職員	2%	23%	17%	43%	15%	47
嘱託職員	8%	41%	30%	16%	5%	37
派遣職員	5%	30%	25%	25%	15%	20
全体	6%	32%	25%	32%	4%	340

Q21 職場の人事制度					
Q21_1 能力・適性を生かした異動					
	1	2	3	4	Total
	ある→→→→→→→→→→あまりない				
役員					3
管理職	0%	45%	38%	17%	71
初級管理職	1%	27%	47%	26%	86
一般職員	4%	21%	38%	37%	76
有期職員	2%	32%	43%	23%	47
嘱託職員	3%	41%	49%	8%	37
派遣職員	0%	50%	25%	25%	20
全体	2%	33%	41%	24%	340

Q21_2 キャリアモデルの提示					
	1	2	3	4	Total
	ある→→→→→→→→→→あまりない				
役員					3
管理職	3%	32%	37%	28%	71
初級管理職	1%	19%	51%	29%	86
一般職員	4%	17%	45%	34%	76
有期職員	4%	40%	34%	21%	47
嘱託職員	0%	30%	62%	8%	37
派遣職員	0%	45%	35%	20%	20
全体	2%	28%	44%	26%	340

Q21_3 自己啓発の奨励					
	1	2	3	4	Total
	ある→→→→→→→→→→あまりない				
役員					3
管理職	10%	48%	28%	14%	71
初級管理職	3%	38%	42%	16%	86
一般職員	8%	34%	36%	22%	76
有期職員	4%	38%	38%	19%	47
嘱託職員	3%	43%	46%	8%	37
派遣職員	0%	55%	25%	20%	20
全体	6%	41%	36%	17%	340

Q21_4 有能な中途採用者					
	1	2	3	4	Total
	いる→→→→→→→→→→あまりない				
役員					3
管理職	4%	46%	35%	14%	71
初級管理職	1%	28%	47%	24%	86
一般職員	4%	26%	38%	32%	76
有期職員	2%	34%	38%	26%	47
嘱託職員	3%	54%	32%	11%	37
派遣職員	5%	45%	30%	20%	20
全体	3%	36%	39%	22%	340

<お仕事を通じた成果について>

Q22 通常業務のなかでの創意工夫の成果

Q22\_1 仕事のスピードが速くなった

	1	2	3	4	Total
	そう思う→→→→→→→→→→ 思わない				
役員					3
管理職	8%	66%	23%	3%	71
初級管理職	3%	64%	31%	1%	86
一般職員	11%	61%	28%	1%	76
有期職員	6%	70%	19%	4%	47
嘱託職員	3%	81%	14%	3%	37
派遣職員	5%	80%	10%	5%	20
全体	7%	67%	24%	2%	340

Q22\_2 仕事の正確性が高くなった

	1	2	3	4	Total
	そう思う→→→→→→→→→→ 思わない				
役員					3
管理職	6%	68%	23%	4%	71
初級管理職	3%	60%	35%	1%	86
一般職員	12%	62%	25%	1%	76
有期職員	6%	66%	23%	4%	47
嘱託職員	5%	76%	19%	0%	37
派遣職員	10%	70%	15%	5%	20
全体	7%	65%	26%	2%	340

Q22\_3 対応できる範囲が広がった

	1	2	3	4	Total
	そう思う→→→→→→→→→→ 思わない				
役員					3
管理職	13%	62%	20%	6%	71
初級管理職	9%	65%	24%	1%	86
一般職員	17%	59%	24%	0%	76
有期職員	13%	64%	19%	4%	47
嘱託職員	14%	59%	27%	0%	37
派遣職員	10%	70%	10%	10%	20
全体	13%	62%	22%	3%	340

Q22\_4 仕事の手続きが簡素化された

	1	2	3	4	Total
	そう思う→→→→→→→→→→ 思わない				
役員					3
管理職	7%	62%	28%	3%	71
初級管理職	3%	45%	44%	7%	86
一般職員	11%	55%	33%	1%	76
有期職員	4%	55%	36%	4%	47
嘱託職員	3%	57%	41%	0%	37
派遣職員	10%	55%	20%	15%	20
全体	6%	54%	35%	4%	340

Q22\_5 仕事内容が明瞭化された

	1	2	3	4	Total
	そう思う→→→→→→→→→→ 思わない				
役員					3
管理職	6%	61%	30%	4%	71
初級管理職	3%	47%	44%	6%	86
一般職員	12%	45%	39%	4%	76
有期職員	4%	51%	38%	6%	47
嘱託職員	3%	76%	19%	3%	37
派遣職員	0%	55%	35%	10%	20
全体	6%	54%	36%	5%	340

Q22\_6 新たな付加価値が創出された

	1	2	3	4	Total
	そう思う→→→→→→→→→→ 思わない				
役員					3
管理職	11%	49%	37%	3%	71
初級管理職	1%	30%	63%	6%	86
一般職員	8%	38%	47%	7%	76
有期職員	4%	30%	53%	13%	47
嘱託職員	5%	51%	35%	8%	37
派遣職員	5%	35%	45%	15%	20
全体	7%	38%	48%	7%	340

Q22\_7 経営に役立つ付加価値が創出された

	1	2	3	4	Total
	そう思う→→→→→→→→→→ 思わない				
役員					3
管理職	8%	56%	30%	6%	71
初級管理職	2%	24%	63%	10%	86
一般職員	5%	37%	50%	8%	76
有期職員	6%	23%	49%	21%	47
嘱託職員	3%	27%	57%	14%	37
派遣職員	0%	20%	45%	35%	20
全体	5%	34%	49%	12%	340

Q22\_8 部署を越えたコミュニケーションが活性化された

	1	2	3	4	Total
	そう思う→→→→→→→→→→ 思わない				
役員					3
管理職	8%	63%	24%	4%	71
初級管理職	3%	31%	59%	6%	86
一般職員	8%	39%	37%	16%	76
有期職員	2%	28%	47%	23%	47
嘱託職員	3%	30%	57%	11%	37
派遣職員	0%	30%	35%	35%	20
全体	6%	39%	43%	12%	340

Q22\_9 新規情報の発見収集分析が行われた

	1	2	3	4	Total
	そう思う→→→→→→→→→→ 思わない				
役員					3
管理職	8%	62%	27%	3%	71
初級管理職	3%	36%	53%	7%	86
一般職員	11%	37%	39%	13%	76
有期職員	0%	47%	30%	23%	47
嘱託職員	3%	27%	59%	11%	37
派遣職員	5%	40%	25%	30%	20
全体	6%	43%	40%	11%	340

Q22\_10 業務プロセスが改善された

	1	2	3	4	Total
	そう思う→→→→→→→→→→ 思わない				
役員					3
管理職	8%	68%	23%	1%	71
初級管理職	1%	44%	48%	7%	86
一般職員	11%	46%	37%	7%	76
有期職員	4%	40%	40%	15%	47
嘱託職員	0%	43%	49%	8%	37
派遣職員	0%	40%	40%	20%	20
全体	5%	49%	38%	8%	340

Q22\_11 具体の問題が解決された

	1	2	3	4	Total
	そう思う→→→→→→→→→→ 思わない				
役員					3
管理職	7%	73%	18%	1%	71
初級管理職	3%	44%	48%	5%	86
一般職員	7%	46%	37%	11%	76
有期職員	6%	30%	47%	17%	47
嘱託職員	5%	49%	35%	11%	37
派遣職員	5%	25%	50%	20%	20
全体	6%	48%	37%	9%	340

Q23 高難度の新規課題への取組みの成果

	Q23-1	Q23-2	Q23-3	Q23-4	Q23-5	Q23-6	Q23-7	Q23-8	Total
	取組中	貢献	中心役割	新規成果	成果共有	定型化	なし	その他	
役員									3
管理職	31%	37%	39%	20%	21%	14%	13%	0%	71
初級管理職	21%	42%	20%	6%	22%	12%	31%	0%	86
一般職員	33%	32%	17%	4%	8%	7%	32%	0%	76
有期職員	21%	13%	11%	4%	9%	6%	60%	0%	47
嘱託職員	14%	32%	14%	11%	16%	16%	38%	0%	37
派遣職員	10%	10%	10%	5%	5%	5%	75%	5%	20
全体	24%	31%	21%	9%	15%	10%	34%	0%	340

Q24 自発的な取組みの成果

	Q24-1	Q24-2	Q24-3	Q24-4	Q24-5	Q24-6	Q24-7	Q24-8	Total
	前向変化	上司評価	部外評価	全学成果	正式PJ化	プロ評価	未経験	その他	
役員									3
管理職	41%	34%	32%	17%	4%	6%	25%	0%	71
初級管理職	24%	27%	15%	8%	6%	1%	48%	0%	86
一般職員	32%	20%	11%	11%	3%	1%	42%	0%	76
有期職員	15%	19%	13%	6%	4%	4%	68%	0%	47
嘱託職員	11%	22%	14%	5%	5%	8%	59%	0%	37
派遣職員	20%	15%	10%	10%	0%	5%	65%	0%	20
全体	27%	24%	17%	10%	4%	4%	47%	0%	340

<あなたのお考えについて>

Q25 高難度の新規課題への望ましい対応

	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
	管理職 主導	一般職員 主導	管理職 手続構築	一般職員 手続構築	常勤専門 職導入	有期専門 職導入	外部委託	その他	
役員									3
管理職	32%	6%	35%	8%	6%	1%	7%	4%	71
初級管理職	33%	7%	26%	13%	7%	5%	9%	1%	86
一般職員	20%	16%	30%	13%	0%	7%	13%	1%	76
有期職員	30%	4%	21%	4%	11%	6%	15%	9%	47
嘱託職員	35%	5%	24%	5%	16%	5%	3%	5%	37
派遣職員	20%	0%	30%	15%	20%	0%	5%	10%	20
全体	29%	8%	29%	10%	7%	4%	9%	4%	340

Q26 継続的な高度スキル要求への望ましい対応

	1	2	3	4	5	6	Total
	管理職 主導	一般職員 主導	一般職員 習熟	専門職 導入	外部委託	その他	
役員							3
管理職	66%	13%	10%	4%	6%	1%	71
初級管理職	44%	10%	10%	14%	20%	1%	86
一般職員	39%	16%	13%	16%	14%	1%	76
有期職員	43%	2%	11%	19%	19%	6%	47
嘱託職員	35%	16%	24%	14%	5%	5%	37
派遣職員	55%	15%	10%	5%	5%	10%	20
全体	47%	12%	12%	13%	13%	3%	340

Q27 学内の常勤専門職に対する評価

	Q27-1	Q27-2	Q27-3	Q27-4	Q27-5	Q27-6	Q27-7	Q27-8	Q27-9	Q27-10	Total
	大貢献	一定貢献	専門優先	専門優先	高度専門	有用専門	常勤効果	低必要	不在	その他	
役員											3
管理職	13%	25%	4%	7%	14%	8%	6%	11%	30%	0%	71
初級管理職	6%	33%	9%	7%	16%	7%	6%	8%	26%	3%	86
一般職員	13%	36%	12%	7%	12%	7%	7%	11%	17%	3%	76
有期職員	15%	21%	19%	4%	13%	11%	4%	13%	23%	9%	47
嘱託職員	5%	41%	11%	5%	3%	8%	8%	8%	22%	5%	37
派遣職員	10%	35%	5%	5%	0%	5%	5%	25%	20%	5%	20
全体	11%	31%	10%	6%	12%	8%	6%	11%	24%	4%	340

Q28 仕事上のしくみや風土の有用性

	Q28-1	Q28-2	Q28-3	Q28-4	Q28-5	Q28-6	Q28-7	Q28-8	Q28-9	Q28-10	Total
	配属時 説明	'マニュアル 支援者	定型作業 支援者	研修制度	段階的 複雑化	段階的 判断化	段階的 課題付与	段階的 指導担当	上司への 相談	部内者の 支援	
役員											3
管理職	4%	6%	8%	14%	25%	31%	13%	25%	13%	10%	71
初級管理職	3%	9%	23%	6%	34%	41%	9%	31%	24%	19%	86
一般職員	4%	8%	13%	12%	16%	24%	9%	8%	20%	12%	76
有期職員	17%	6%	19%	4%	13%	19%	6%	9%	23%	9%	47
嘱託職員	14%	8%	16%	0%	24%	24%	0%	19%	24%	22%	37
派遣職員	15%	25%	25%	0%	15%	10%	10%	10%	15%	15%	20
全体	8%	9%	17%	8%	23%	28%	9%	19%	21%	14%	340

Q28 仕事上のしくみや風土の有用性

	Q28-11	Q28-12	Q28-13	Q28-14	Q28-15	Q28-16	Total
	部外者の 支援	改善奨励	主導的	幅広い 職務経験	非該当	その他	
役員							3
管理職	3%	11%	4%	21%	20%	0%	71
初級管理職	5%	10%	7%	9%	23%	1%	86
一般職員	3%	5%	3%	8%	32%	1%	76
有期職員	0%	4%	2%	4%	47%	0%	47
嘱託職員	5%	14%	3%	0%	32%	0%	37
派遣職員	5%	5%	15%	5%	35%	0%	20
全体	4%	9%	5%	9%	29%	1%	340

Q29 仕事の事前準備				
	1	2	3	Total
	十分時間	一点時間	最小限	
役員				3
管理職	15%	49%	35%	71
初級管理職	7%	59%	34%	86
一般職員	22%	54%	24%	76
有期職員	11%	57%	32%	47
嘱託職員	16%	57%	27%	37
派遣職員	15%	55%	30%	20
全体	14%	56%	30%	340

Q30 効果の小さな改善への取組み				
	1	2	3	Total
	非実施	積極実施	その他	
役員				3
管理職	31%	69%	0%	71
初級管理職	47%	51%	2%	86
一般職員	41%	59%	0%	76
有期職員	55%	43%	2%	47
嘱託職員	57%	43%	0%	37
派遣職員	35%	65%	0%	20
全体	43%	56%	1%	340

Q31 希望する仕事の難易度				
	1	2	3	Total
	挑戦的	適合的	ゆとり	
役員				3
管理職	23%	51%	27%	71
初級管理職	2%	50%	48%	86
一般職員	13%	43%	43%	76
有期職員	9%	45%	47%	47
嘱託職員	8%	57%	35%	37
派遣職員	20%	40%	40%	20
全体	11%	49%	40%	340

Q32 勤務大学の中期計画について									
	Q32-1	Q32-2	Q32-3	Q32-4	Q32-5	Q32-6	Q32-7	Q32-8	Total
	未把握	担当把握	全体把握	時々参照	よく参照	改善提案	積極考察	未策定	
役員									3
管理職	6%	32%	30%	30%	14%	14%	18%	8%	71
初級管理職	34%	31%	6%	21%	1%	8%	7%	9%	86
一般職員	25%	33%	4%	16%	3%	8%	11%	16%	76
有期職員	49%	13%	13%	17%	4%	2%	2%	15%	47
嘱託職員	51%	5%	14%	16%	5%	5%	5%	11%	37
派遣職員	35%	20%	0%	5%	5%	5%	5%	40%	20
全体	30%	26%	12%	19%	5%	8%	9%	13%	340

Q33 把握している勤務大学の財務状況							
	Q33-1	Q33-2	Q33-3	Q33-4	Q33-5	Q33-6	Total
	財政状態	財政規模	人件費率	予算効率	不把握	その他	
役員							3
管理職	21%	28%	30%	34%	8%	0%	71
初級管理職	9%	20%	16%	21%	43%	0%	86
一般職員	29%	18%	12%	24%	28%	0%	76
有期職員	13%	13%	2%	11%	62%	0%	47
嘱託職員	11%	16%	8%	14%	54%	0%	37
派遣職員	5%	0%	10%	15%	75%	0%	20
全体	17%	19%	15%	22%	38%	0%	340

Q34 活躍する民間企業出身の中途採用者

	1 多数	2 数人	3 不活躍	4 いない	5 その他	Total
役員						3
管理職	25%	48%	13%	14%	0%	71
初級管理職	14%	48%	13%	26%	0%	86
一般職員	14%	50%	17%	18%	0%	76
有期職員	6%	36%	17%	40%	0%	47
嘱託職員	3%	59%	8%	27%	3%	37
派遣職員	5%	25%	25%	40%	5%	20
全体	14%	46%	15%	24%	1%	340

Q35 IRやURAなどの高度専門業務への対応

	1 専門職 重習熟	2 一般職員 一般職員	3 一般職員 軽習熟	4 一般職員 主導	5 定型 業務化	6 外部委託	7 その他	Total
役員								3
管理職	21%	28%	21%	13%	11%	4%	1%	71
初級管理職	27%	26%	17%	9%	6%	12%	3%	86
一般職員	17%	28%	17%	16%	8%	12%	3%	76
有期職員	19%	23%	11%	13%	9%	21%	4%	47
嘱託職員	8%	30%	32%	8%	8%	11%	3%	37
派遣職員	20%	30%	15%	15%	10%	5%	5%	20
全体	20%	27%	19%	12%	8%	11%	3%	340

Q36 大学職員の将来像について

Q36\_1 専門職とルーティンの分類

	1	2	3	4	Total
	望ましい→→→→→望ましくない				
役員					3
管理職	21%	49%	28%	1%	71
初級管理職	13%	63%	23%	1%	86
一般職員	16%	58%	18%	8%	76
有期職員	6%	74%	13%	6%	47
嘱託職員	8%	65%	24%	3%	37
派遣職員	5%	80%	15%	0%	20
全体	14%	62%	21%	4%	340

Q36\_2 特定分野のキャリアを準備

	1	2	3	4	Total
	望ましい→→→→→望ましくない				
役員					3
管理職	15%	75%	8%	1%	71
初級管理職	9%	77%	12%	2%	86
一般職員	22%	64%	11%	3%	76
有期職員	11%	68%	15%	6%	47
嘱託職員	19%	70%	11%	0%	37
派遣職員	5%	85%	10%	0%	20
全体	15%	72%	11%	2%	340

Q36\_3 職員の発言機会を増やす

	1	2	3	4	Total
	望ましい→→→→→望ましくない				
役員					3
管理職	28%	59%	10%	3%	71
初級管理職	15%	62%	22%	1%	86
一般職員	22%	61%	13%	4%	76
有期職員	11%	66%	15%	9%	47
嘱託職員	11%	70%	19%	0%	37
派遣職員	20%	60%	20%	0%	20
全体	19%	62%	16%	3%	340



Q36\_4 企画立案力を養成する

	1	2	3	4	Total
	望ましい→→→→→望ましくない				
役員					3
管理職	34%	62%	3%	1%	71
初級管理職	17%	67%	14%	1%	86
一般職員	22%	64%	12%	1%	76
有期職員	15%	66%	11%	9%	47
嘱託職員	16%	62%	22%	0%	37
派遣職員	15%	70%	15%	0%	20
全体	21%	65%	11%	2%	340

Q36\_5 専門職化と大学間移動

	1	2	3	4	Total
	望ましい→→→→→望ましくない				
役員					3
管理職	17%	54%	20%	10%	71
初級管理職	14%	53%	27%	6%	86
一般職員	17%	63%	16%	4%	76
有期職員	11%	53%	28%	9%	47
嘱託職員	19%	57%	24%	0%	37
派遣職員	10%	75%	15%	0%	20
全体	15%	57%	22%	6%	340

Q36\_6 分野別職員団体の発展

	1	2	3	4	Total
	望ましい→→→→→望ましくない				
役員					3
管理職	20%	59%	17%	4%	71
初級管理職	16%	58%	23%	2%	86
一般職員	22%	57%	17%	4%	76
有期職員	13%	60%	17%	11%	47
嘱託職員	11%	62%	27%	0%	37
派遣職員	10%	80%	10%	0%	20
全体	17%	60%	19%	4%	340

F5	大学規模							Total
	1000 人未満	1500 人未満	3000 人未満	5000 人未満	10000 人未満	20000 人未満	20001 人以上	
役員								3
管理職	7%	8%	11%	13%	24%	21%	15%	71
初級管理職	9%	9%	7%	13%	19%	27%	16%	86
一般職員	16%	7%	13%	9%	20%	12%	24%	76
有期雇用	17%	17%	9%	6%	15%	28%	9%	47
嘱託臨時	11%	11%	8%	16%	22%	19%	14%	37
派遣職員	15%	20%	20%	10%	10%	15%	10%	20
全 体	12%	10%	10%	11%	19%	21%	16%	340

F12	勤続年数						Total
	3 年未満	5 年未満	10 年未満	20 年未満	30 年未満	31 年以上	
役員							3
管理職	6%	15%	11%	11%	30%	27%	71
初級管理職	2%	3%	13%	27%	37%	17%	86
一般職員	7%	9%	28%	36%	13%	8%	76
有期雇用	19%	17%	28%	23%	6%	6%	47
嘱託臨時	19%	14%	32%	19%	5%	11%	37
派遣職員	40%	15%	35%	10%	0%	0%	20
全 体	10%	11%	21%	24%	20%	14%	340

F13	部署年数					Total
	3 年未満	5 年未満	10 年未満	15 年未満	16 年以上	
役員						3
管理職	41%	28%	15%	8%	7%	71
初級管理職	40%	28%	21%	6%	6%	86
一般職員	36%	21%	28%	7%	9%	76
有期雇用	21%	23%	36%	11%	9%	47
嘱託臨時	32%	22%	24%	16%	5%	37
派遣職員	40%	15%	35%	10%	0%	20
全 体	35%	24%	25%	9%	7%	340

問1-1 定型的な作業（仕事全体に占める構成比率の分布）		0%	20%以下	50%以下	80%以下	80%超	Total
役員							3
管理職	32%	28%	24%	10%	6%		71
初級管理職	2%	31%	20%	22%	24%		86
一般職員	9%	21%	21%	32%	17%		76
有期雇用	4%	11%	19%	21%	45%		47
嘱託臨時	5%	22%	11%	16%	46%		37
派遣職員	0%	0%	10%	15%	75%		20
全 体	11%	22%	19%	21%	27%		340

問1-2 2-3年程度の習熟（仕事全体に占める構成比率の分布）		0%	20%以下	50%以下	50%超	Total
役員						3
管理職	39%	35%	23%	3%		71
初級管理職	37%	38%	23%	1%		86
一般職員	30%	38%	28%	4%		76
有期雇用	55%	23%	19%	2%		47
嘱託臨時	65%	14%	14%	8%		37
派遣職員	85%	5%	10%	0%		20
全 体	44%	31%	22%	3%		340

問1-3 4年以上の習熟（仕事全体に占める構成比率の分布）		0%	10%以下	20%以下	50%以下	50%超	Total
役員							3
管理職	38%	18%	18%	20%	6%		71
初級管理職	48%	15%	16%	20%	1%		86
一般職員	57%	21%	4%	16%	3%		76
有期雇用	68%	9%	11%	11%	2%		47
嘱託臨時	84%	3%	3%	8%	3%		37
派遣職員	90%	0%	5%	5%	0%		20
全 体	56%	14%	11%	16%	3%		340

問1-4 新たな課題対応（仕事全体に占める構成比率の分布）		0%	10%以下	20%以下	50%以下	50%超	Total
役員							3
管理職	17%	21%	20%	34%	8%		71
初級管理職	40%	20%	20%	19%	2%		86
一般職員	45%	28%	14%	11%	3%		76
有期雇用	68%	15%	11%	6%	0%		47
嘱託臨時	73%	11%	0%	14%	3%		37
派遣職員	75%	20%	5%	0%	0%		20
全 体	46%	20%	14%	17%	3%		340

問1-5 学内の公式プロジェクト（仕事全体に占める構成比率の分布）		0%	10%以下	20%以下	20%超	Total
役員						3
管理職	42%	28%	15%	14%		71
初級管理職	62%	31%	3%	3%		86
一般職員	63%	22%	12%	3%		76
有期雇用	85%	9%	6%	0%		47
嘱託臨時	86%	5%	5%	3%		37
派遣職員	85%	10%	5%	0%		20
全 体	65%	21%	9%	5%		340

問1-6 自発的取組み（仕事全体に占める構成比率の分布）

	0%	10%以下	20%以下	20%超	Total
役員					3
管理職	52%	32%	6%	10%	71
初級管理職	69%	28%	3%	0%	86
一般職員	68%	22%	7%	3%	76
有期雇用	81%	13%	4%	2%	47
嘱託臨時	81%	14%	0%	5%	37
派遣職員	80%	20%	0%	0%	20
全 体	69%	24%	4%	4%	340

問1-7 高度の知識やスキル（仕事全体に占める構成比率の分布）

	0%	20%以下	50%以下	80%以下	80%超	Total
役員						3
管理職	34%	13%	28%	15%	10%	71
初級管理職	50%	17%	22%	7%	3%	86
一般職員	53%	18%	17%	8%	4%	76
有期雇用	64%	9%	19%	6%	2%	47
嘱託臨時	65%	8%	16%	5%	5%	37
派遣職員	60%	10%	15%	10%	5%	20
全 体	51%	14%	21%	9%	5%	340

F5	大学規模							Total
	1000 人未満	1500 人未満	3000 人未満	5000 人未満	10000 人未満	20000 人未満	20001 人以上	
役員								3
管理職	7%	8%	11%	13%	24%	21%	15%	71
初級管理職	9%	9%	7%	13%	19%	27%	16%	86
一般職員	16%	7%	13%	9%	20%	12%	24%	76
有期雇用	17%	17%	9%	6%	15%	28%	9%	47
嘱託臨時	11%	11%	8%	16%	22%	19%	14%	37
派遣職員	15%	20%	20%	10%	10%	15%	10%	20
全 体	12%	10%	10%	11%	19%	21%	16%	340

F12	勤続年数						Total
	3 年未満	5 年未満	10 年未満	20 年未満	30 年未満	31 年以上	
役員							3
管理職	6%	15%	11%	11%	30%	27%	71
初級管理職	2%	3%	13%	27%	37%	17%	86
一般職員	7%	9%	28%	36%	13%	8%	76
有期雇用	19%	17%	28%	23%	6%	6%	47
嘱託臨時	19%	14%	32%	19%	5%	11%	37
派遣職員	40%	15%	35%	10%	0%	0%	20
全 体	10%	11%	21%	24%	20%	14%	340

F13	部署年数					Total
	3 年未満	5 年未満	10 年未満	15 年未満	16 年以上	
役員						3
管理職	41%	28%	15%	8%	7%	71
初級管理職	40%	28%	21%	6%	6%	86
一般職員	36%	21%	28%	7%	9%	76
有期雇用	21%	23%	36%	11%	9%	47
嘱託臨時	32%	22%	24%	16%	5%	37
派遣職員	40%	15%	35%	10%	0%	20
全 体	35%	24%	25%	9%	7%	340

問1-1	定型的な作業（仕事全体に占める構成比率の分布）					Total
	0%	20%以下	50%以下	80%以下	80%超	
役員						3
管理職	32%	28%	24%	10%	6%	71
初級管理職	2%	31%	20%	22%	24%	86
一般職員	9%	21%	21%	32%	17%	76
有期雇用	4%	11%	19%	21%	45%	47
嘱託臨時	5%	22%	11%	16%	46%	37
派遣職員	0%	0%	10%	15%	75%	20
全 体	11%	22%	19%	21%	27%	340

問1-2	2-3年程度の習熟（仕事全体に占める構成比率の分布）				Total
	0%	20%以下	50%以下	50%超	
役員					3
管理職	39%	35%	23%	3%	71
初級管理職	37%	38%	23%	1%	86
一般職員	30%	38%	28%	4%	76
有期雇用	55%	23%	19%	2%	47
嘱託臨時	65%	14%	14%	8%	37
派遣職員	85%	5%	10%	0%	20
全 体	44%	31%	22%	3%	340

問1-3 4年以上の習熟（仕事全体に占める構成比率の分布）

	0%	10%以下	20%以下	50%以下	50%超	Total
役員						3
管理職	38%	18%	18%	20%	6%	71
初級管理職	48%	15%	16%	20%	1%	86
一般職員	57%	21%	4%	16%	3%	76
有期雇用	68%	9%	11%	11%	2%	47
嘱託臨時	84%	3%	3%	8%	3%	37
派遣職員	90%	0%	5%	5%	0%	20
全 体	56%	14%	11%	16%	3%	340

問1-4 新たな課題対応（仕事全体に占める構成比率の分布）

	0%	10%以下	20%以下	50%以下	50%超	Total
役員						3
管理職	17%	21%	20%	34%	8%	71
初級管理職	40%	20%	20%	19%	2%	86
一般職員	45%	28%	14%	11%	3%	76
有期雇用	68%	15%	11%	6%	0%	47
嘱託臨時	73%	11%	0%	14%	3%	37
派遣職員	75%	20%	5%	0%	0%	20
全 体	46%	20%	14%	17%	3%	340

問1-5 学内の公式プロジェクト（仕事全体に占める構成比率の分布）

	0%	10%以下	20%以下	20%超	Total
役員					3
管理職	42%	28%	15%	14%	71
初級管理職	62%	31%	3%	3%	86
一般職員	63%	22%	12%	3%	76
有期雇用	85%	9%	6%	0%	47
嘱託臨時	86%	5%	5%	3%	37
派遣職員	85%	10%	5%	0%	20
全 体	65%	21%	9%	5%	340

問1-6 自発的取組み（仕事全体に占める構成比率の分布）

	0%	10%以下	20%以下	20%超	Total
役員					3
管理職	52%	32%	6%	10%	71
初級管理職	69%	28%	3%	0%	86
一般職員	68%	22%	7%	3%	76
有期雇用	81%	13%	4%	2%	47
嘱託臨時	81%	14%	0%	5%	37
派遣職員	80%	20%	0%	0%	20
全 体	69%	24%	4%	4%	340

問1-7 高度の知識やスキル（仕事全体に占める構成比率の分布）

	0%	20%以下	50%以下	80%以下	80%超	Total
役員						3
管理職	34%	13%	28%	15%	10%	71
初級管理職	50%	17%	22%	7%	3%	86
一般職員	53%	18%	17%	8%	4%	76
有期雇用	64%	9%	19%	6%	2%	47
嘱託臨時	65%	8%	16%	5%	5%	37
派遣職員	60%	10%	15%	10%	5%	20
全 体	51%	14%	21%	9%	5%	340

## 4年以上の習熟期間を必要とする複雑な業務（自由記述）

中長期計画の策定	税理士
組織改組や国の制度変更への対応	研究プロジェクトに関する書類作成や外国人研究者へのサポート
学内諸制度の改革	財務見通し
管理業務	資産運用
判断業務	経理業務
多岐にわたる	法律の条文を読み解く力と役所対応
人事教育、スタッフ養成	予算配分方針
予算編成について、部署との調整	安全関係の仕事
部下の指導	決算業務
関係団体等との連絡	自部局における予算管理・執行状況把握及び人事
外国語を使った契約等の業務	労務管理
内部監査室なので全ての業務に精通していなければならない	概算要求など
認証評価関連業務	財務システムを利用しての予決算業務
認証評価等	業務データの分析
法令に関する業務	中期予算計画作成
企画等	政府調達契約
他部署への改善指示	複雑な役務契約
内部監査	予算の調整
苦情対応部局間の連絡調整	決算業務
イベントの企画立案	予定価格の作成
学部改組、将来構想の検討	専攻の予算案作成
文部科学省への提出書類などの確認など	研究費用の運用について、本部会計との交渉をしながらあらたな基準を策定する
出退勤管理業務、広報業務	カリキュラム改革対応
規程の制定	予算・人事・行事
調整業務	部門管理業務、新規事業関係業務
改組改編	教務支援の方向性、部署の年間計画等の作成
補助金交付申請業務	判断業務
競争的資金による研究費の事務	課員の指揮監督
複数の専門の異なる業務への応対	財務系の監査業務
研究費関連業務	中期目標・中期計画期間における評価報告書の作成
内部監査	システム運用
各部署との調整	教職課程認定業務設置審査関連業務
人材育成	卒業や進級に関する判定業務
経理	新カリキュラムの構築
研究費の管理	中期計画の立案と報告書作成に参加。教務システムの管理。
倫理委員会	マニュアルを覚える
教授会での同時通訳	研究科前期課程のカリキュラム改編
通訳	時間割の設定
学内の福利厚生	カリキュラム
教室貸し出しの際の調整	業務システム管理に関する業務
休暇処置や伝票処置	クォーター制、ターム制の導入
大学経営のアドバイス	時間割の作成
イベント準備・実施	通常業務の合理化、システム化
外部の方からのクレーム対応	中長期事業計画に基づく他課室との調整
新たな制度設計	
労働組合との交渉、土地売買交渉、採用面接等	
事業評価業務	

カリキュラム改正  
教務学籍データの管理、授業計画等  
カリキュラム再編に向けての課題の整理検討  
新規に立ちあげたカリキュラムの運営サポート  
1日に4つ以上の異なるジャンルの仕事をこなす  
(経理、教務、施設、会議資料作成等)  
学生指導  
過去に他部署でやってきた業務を応用しルール化  
する、申し合わせを作るなど  
学生指導  
カリキュラム構築  
教務システム  
奨学金、広報誌の発行  
就職課程  
公開講座・教員派遣等の新規開拓  
学生対応  
法令等  
図書館では、図書館システムのリプレイスや新  
たな利用者サービスの展開などで、習熟期間を必要  
とする  
卒業判定業務  
授業評価アンケート  
学会講演会等のテープ起こし  
人事  
学生のとりまとめ  
教員とスタッフのトラブル対応など  
奨学金関係  
シラバスの確認、試験問題作成依頼など、教務の  
業務全般  
試験関係業務  
先生方からの問い合わせ、マシンの状況、学生か  
らの問い合わせ等  
教員免許資格取得に関する卒業生等の履修相談  
知識と情報  
今後の入試に関する計画と実施  
大学広報を含めた入試広報  
広告展開  
大学入試センター試験業務  
大学院入試の設計  
高校生に本学を進学先として選択してもらうた  
めの取組み  
入試のイロハ  
複雑な入試システム処理  
アルバイト希望者の面接  
学内システムを使用した、過去入試実績高校の抽  
出および入試成績の管理など  
高校生、高校教員等に対する大学の広報、進路進  
学相談、キャリアアドバイス、その他  
就職支援では経験がものをいう場面が多い  
奨学金選考  
就職支援、相談、面談

新しいプロジェクトの構築、推進  
新規企画の立案実行  
就職先企業との連携  
授業料免除関係  
留学生支援  
学外インターンシップ(単位付与)選択科目への  
参加希望者増に向けての事務職員としての関わり  
方及び取り組み方法等  
ガイダンス委員長などの責任者業務  
仕事の見直しと改善  
学科目配当  
企画  
学内の情報システムのサポート  
法律等勉強が必要な業務  
講義管理・運営  
行事の企画、運営  
奨学金  
入試業務  
キャリアカウンセリング  
成績表関係  
学生対象の実態調査(統計学と調査の実施スキル  
が必要)  
ボランティアコーディネーション、地域連携にか  
かる調整  
学生への就業相談  
課外講座運用  
学籍管理  
図書資料の選択収集  
補助金等にかかわる業務  
各種箇所との調整業務  
大学全体で使用する研究費マニュアルの作成・更  
新  
規則の新規制定(案)、運用(案)づくり  
古い写真の校正  
部局の自己点検・外部評価、中期行動計画策定、  
文科省や経産省からの調書作成  
研究についての入力作業(心電図・エコー等の解  
読が必要)  
経理  
産学官連携  
科学研究費等競争的資金(研究関係)  
研究支援方法の企画  
各種申請書類作成作業  
外国の教授を招聘し研究発表会を開催する  
契約もの  
学部間の国際交流プロジェクトの調整  
海外や公的機関との折衝(教育内容、法務、調整  
他)、学生指導および保護者対応等  
海外対応  
スパムメールなどサイバー攻撃に対する調査・対  
応



システムの構想に関する業務。例えば、ある業務を改善するためには、どのような仕組みや仕掛けが必要かを構想すること。

学校業務を熟知したうえで行う必要があるシステム関連業務や運用

業務システム開発

新たなプロジェクトの立ち上げ

業務システムの調達

ネットワークの運用、管理

学生支援

知識的な問題

システム更新

基盤関連業務

サーバー定期保守、ログ確認

システムメンテナンス

エクセル・専用フォーマットへのデータ入力

施設改修

学内調整業務

中期目標関係の作成

課内の予算管理、予算要求作成

施設管理

施設の新設の計画、実施、維持管理計画等

建築設計業務

土地の購入

野菜栽培

工事図面作成・積算

業務上で必要な判断

工事の設計

学生問い合わせ対応

新たな設備機器の保全

PC作業

経理事務（決算ほか）

職員研修講師

図書の資産管理、学内での各種調整

未登録古文書の整理

蔵書構成の構築、資料の管理換え・廃棄、リテラシーなど

図書の整理

図書館での運営企画

貴重書など書誌事項の難しい目録作業

ネットワーク構築

目録業務

古典籍書誌の作成とアーカイブズ

パソコンの設定など

外国語（ロシア語・ドイツ語・中国語等）の図書書誌作成業務

英語でのやりとり

学内学会の事務（6学会の会員の先生方と学会誌発行に関する印刷会社との連絡調整、総会・研究会の運営管理等）

レファレンス業務

図書業務

雑誌の目録作成

病院での患者さんトラブル解消や保険請求

病院システム

新規人間ドックコースメニューの企画立案、実施

に向けての院内調整、料金設定等

保険請求

病院機能評価（JMIP、外国人患者受入れ医療機関認証制度）

請求に関すること

自己評価にかかわる職務

治験事務局のInstitutional Review Boardに関する資料

機関紙の取材作成

学芸員業務

史資料の重要度判断

規程の改正、新組織の設置

プロジェクトリーダー

請求書処理

ウェブプログラミング

募金集め

イレギュラーな事態に対応する際の学内での処理業務

専門的な分野の知識

## 達成するための手続きが確立されていない新たな課題（自由記述）

経費節減策の確立	人事制度企画立案
予算編成	将来構想の検討
新たな学内制度の創設	円滑な遂行
企画戦略	新活動拠点を立ち上げるためのサポート業務
IR等	学部設置
多岐にわたる	資金獲得
将来構想	新たな課題
慣例として行ってきた明文化されていないルール	問題点をボトムアップすること
法改正に伴う学内規則の新規制定など	業務改善
業務の改善、新規学生獲得のための仕組みづくり	大学改革（教育組織）
外国での新規事業	安全
周年事業関係、人事制度WG	経費削減のための取り組み、予算制度の変更、大
大学運営関連業務	学経営のガバナンスの確立
教育改革	給与の現金手渡しから振込への移行
個人情報に関する業務	法人化後10年を経過しながら、ルーチンとなっ
新規事業への対応	ていなければならない普通の業務そのものが確立し
将来構想	ておらず、全てを見直している
今後、目指していく方向への改善	共用車の使用者負担
教職員からの相談や訴訟への対応	新組織・新体制の立ち上げと組み上げ
新規事業	中期目標・計画
海外の地域拠点設置	学費の未納者への対応
外部資金による基金の設置と今後の運営	資金運用
文部科学省などの答申に対する対応検討など	外国機関との契約
改組	補助金申請
新学部学科等の設置	突発的な業務
新専門医制度の申請書作成	校舎の建て替えに関する支援業務
学長マネジメント	規約にないルールの先行検討、学内交渉
新規設立組織の諸手続	新たな予算のたてかた
監査手法、制度の確立	財務会計ソフトのカスタマイズや業務マニュアル
新システム導入のための手順マニュアル作成	の作成
新規学部設立	新プロジェクトへの学部参画
業務効率化のためのプロジェクト	将来
設置団体である自治体からの職員派遣を打ち切る	新学部構想
にあたりプロパー化していく方策(正職員の確保と	各種データの教育支援への活用
育成)	新学部における学生支援全般（教学計画から就職
総務	先開拓まで)
秘書業務（イレギュラーで発生した業務に対する	新たな課題への取り組み
対応)	クレーム対応等
未協定校との国際交流推進事業	学生が問題を起こした時の対応
今までの慣習を踏襲する傾向があり、業務の効率	各種補助金の申請や獲得した補助金での事業の推
化がなされていないことがある	進
新規補助金等の獲得	次年度計画策定
派遣職員に対する正規職員の仕事への割振り	学生支援関連（事件事故）
年俸制	大学院博士課程の学位論文提出における、特許出
人事制度等	願可能性のある場合の取扱い

新しいプロジェクトの実行  
IR、クォーター制の導入  
マニュアルを覚えること  
退学者の減少  
新たな修士学位取得コース制度立案  
カリキュラムの改正  
文科省対応  
新しい業務システムを検討・導入すること  
学部新設  
学生の主体的な学びの教育支援の確立  
経費節減に向けた取り組み  
将来事業の創設  
国際認証  
大学改革，入試改革  
交換留学先以外のイレギュラーな留学に対する対応（単位認定や学期途中の帰国・履修の可否の対応等）  
新規に立ち上げた組織のため、例えば内規等についても安定した運用が出来ておらず、定型的な業務がまだ安定していない  
新しく立ち上がった前例のないプログラムのため、試行錯誤の段階にある。まずかった点を次年度に活かす  
就職指導  
学生ポータル構築  
教務システム  
報告書の作成  
新学部の設置、受験生・入学生の獲得  
新しい資格課程の設置  
自己点検・評価に関するシステム等  
学内システムの構築  
学内の共通運用ルールが確立しておらず、共通化のための調整など  
離脱者が多いこと  
授業評価アンケート  
コミュニケーション  
新規検取業務  
窓口対応  
新しい取り組み  
学生への個別対応  
学内改組及び制度改正による教職課程のカリキュラム変更  
広報  
現在の入試の在り方の修正  
手作業が多い  
18歳人口減少による、学生募集の戦略  
入学試験の志願者募集

高大連携事業  
Webサイトリニューアル  
学生確保  
新プロジェクトの計画と選定  
学内システムの新機能の追加など  
新たな入試制度  
一般常識対策講座  
ICT活用不足  
障害のある学生への支援  
ラーニングコモンズの設置と運営  
イベント開催  
マニュアル  
ホームページの管理、学部案内パンフレットの新規作成  
新規留学生事業  
企業の求人方法等についての活動状況を休日に見て回り、他大学の学生の動きや企業求人活動の状況等を現場を見学をしながら確認を行う  
新たな業務内容の確立  
学生満足度の向上  
相談員の配置と法律相談システムの策定  
決裁  
IR業務  
他部署間にもたがる業務課題  
国際化への対応  
学校広報  
新規行事の企画運営等  
グローバル化  
海外在住者の入試（修士課程は書類選考がない）  
学生のキャリア教育  
不登校学生の対応  
学生対応  
大学の地域連携  
学生の自立化支援  
個人の目標設定  
組織改革  
研究倫理の確立  
前例にない業務  
来客対応や、新たな取引先とのやりとりなど  
研究費管理を簡素化するための方策の提案  
文部科学省からの通達等の対応  
古い写真や映像などのアーカイブサイト作成  
近年増えている省庁からの調書の作成  
新しい研究  
新規事業  
産学官連携  
コンプライアンス関係

補助金獲得事業  
研究成果の公表方法  
新プロジェクトが立ち上がり、すべてが新たに決められる  
上司からの指示  
日本人学生を交換留学生として派遣を実現するための語学力アップのための方策を模索  
新規立ち上げ教育内容への模索、および新規センターへの参画  
タブレット授業環境の構築  
補助金獲得のための各種業務  
業務効率化  
今までにない事案について  
業務システムに関連する新たな課題への対応  
地域連携  
テスト工程の精査  
学生、教職員に向けての新しいサービスの提供に伴う検討クラウドサービス  
メンテナンス  
大学方針検討  
PPP等新たな施設整備の手法（注；Public Private Partnership）  
新築建物の計画、管理、既存建物の修繕計画  
新たな建物建設  
補助金申請のプロセス  
修繕業務  
苦情対応  
各種台帳作成、長期保全費用の検討  
どういう方法で契約をおこなうか  
設計  
教員の対応  
職場での新たな取り組み  
法律改正に伴う対応  
新組織立ち上げ準備  
今後の大学図書館の学内的あり方  
担当図書室の利用細則の策定

シェアードプリント(注 図書館コレクションの共同管理)  
新館建築  
図書館活性化のために施設を有効利用するイベントの計画  
機器導入方針  
学内研究業績リポジトリ収録  
オープンアクセス方針の策定  
新資料に対する手続き  
人員不足  
新たなサービス開始に伴う問題点の解決  
経費削減に伴い、業者を変えたり、いろいろな事を調べて対応する  
教員との連携  
病院の建設と移転  
予防医学センターの業務改革、新規事業立案  
病院機能評価。JMIPは新たに受ける調査のため手さぐり状態（注 JMIP;外国人患者受入れ医療機関認証制度）  
請求に関すること  
病院収入を上げるための取り組み  
新規治験の案件  
都度の同窓生の対応  
アーカイブズの確立  
資料保管基準の策定  
新組織の設置に関する企画立案  
企業コラボ等それまでの実施実績がないプロジェクトなど  
ホームページの更新作業や論文出版  
教授の注文による無理難題諸々  
中長期事業計画  
新組織に配属されたため、殆どの業務のルーティンが確立されていない  
海外研修制度  
業務フロー

## 与えられた業務の範囲を超えた自発的取組み（自由記述）

人事評価の企画	確立されていない業務の見直し
広報戦略	グループ職員の個性を伸ばすための記録と手引き
情報収集と整理	部下の業務負担軽減
助成事業への取り組み	システムの更新
多岐にわたる	大学改革に向けた集い
専門知識の修得	業務改善
他大学が集まる会の委員に就任している	学外のセミナーに参加するなど研鑽を積んでいる
新たなアジア言語への取組	事務の効率化プロジェクトへの参加
前部署へのアドバイス	産学連携共同研究の推進
大学運営関連業務	パソコンのスキルアップをするためにデータの新規作成
競争的資金獲得	担当された方が退職され、他に誰もやっていないことがわかったので取り組んだ
イベントに関する業務	入力データに基づく、便利ツールの作成など
自己啓発・研修への参加	連携
情報の収集、企画提供等	マネジメント手法
自己啓発	学生の就職支援
教職員に対する相談対応	カウンセリング的素養を身に付けるための資格関連
本来すべきでない他のセクション業務	連
学生支援プログラムへの参加	学教育改革
業界研究	業務改善策
SD	学生が卒業できるように応援する
教職課程運営等に係る説明会等へ参加	業務改善や他部署との連携の模索
何が自分の部署の課題なのか入力していき、いつか課題として対応したい	PC関連
教学における施設設備整備の中期的な計画的立案	他大学研究
仕事の組立て、独自のスキル	英語リスニングのトレーニング
職場環境改善	通信教育
システム監査の工夫	高大接続改革関連のシンポジウム参加
PDCAサイクルを通しての業務改善	現行の手法の見直し
来客対応	主体的な学習をさせる
通訳に関する調べ等	自己能力の啓発
円滑な人間関係（メンタルに問題のある職員との折衝）	国から交付される運営交付金は毎年減額されるため、新たな資金獲得に向けた取り組み
マニュアルの作成	自己研さん、メンタルに関する
日本及び世界の大学の動向についてのアドバイス	長期履修者、単位修得状況が思わしくない学生への個別支援（面談）
組織再編	後継者の育成
経営マターの業務	英会話教室に通う
語学勉強	経費節減に努める
資格取得	カリキュラム作成
留学生の生活サポート、語学力アップのための勉強	学生対応
外部資金の増額	他の課の業務を把握
経営課題	Access（PCソフト）の操作
中期目標達成に係る業務	ワークショップを用いたイベント、授業補助
業務改善	学内職員連携
事故処理	

よりよい教員サービス、学生サービス  
SD  
活性化設備整備事業の申請、報告、導入  
資料作成  
会議の手伝い  
改善提案  
文科省の動向を常に調べ審議会等の議事録を読む  
プレゼン研修等  
教員や町との連携  
語学学習  
イラストレータ等のPCソフトの使い方  
Webに関する技術、事務効率化（自動化）  
課を超えて取り組まなければならない課題  
資料作り  
他大の出願書類およびオープンキャンパスの分析  
留学生に対する的確なアドバイスを行う為の情報  
収集や心理カウンセリング等の自己啓発  
オープンキャンパスや地方学校説明会の運営  
外部資金獲得に向けた人脈形成  
学部、学科を超えた横断的な支援  
業務の効率化  
資格取得  
業務の簡素化  
大学全般の行事についての運営や企画など  
現代学生の生活環境調査（日常生活行動を任意に  
聴取）  
所属の垣根を越えた業務の遂行  
自己啓発  
所属の常勤、非常勤が気持ちよく働ける環境作り  
提案  
経理など、知識を増やすために研修に参加する  
課外活動支援  
スキルアップのための自己研鑽  
定型業務の改善  
資格の取得  
卒業後の学生との交流  
他の係などと協議して出来る限り対応する  
業務に関連した新たな資格の取得  
学生の自発的な企画支援  
組織外研修の受講  
勉強会を行う  
教員教育  
新規課題への取り組み  
職員研修など  
知財関連資格の取得  
業務改善や他部署説得等  
機材の調達

各種会議のアジェンダ作成  
研究に順ずるもの  
自己啓発  
産学官連携  
URA  
研究  
環境整備  
紙媒体での提出を行っていた申請類を、入力画面  
より抜粋し紙媒体を印刷できるようにすることで  
教員の負荷を軽減するべく、順次取組んでいる  
外国の教授を招聘する際の旅行に際する手配  
他部署の業務  
外国人とのコミュニケーション力をアップするた  
めに英語、フランス語、中国語の学習を日常的に  
取り組んでいる。  
数種の語学力習得、および法務・経理知識等の自  
発的取組み  
各種セミナーや研究会への参加。大学行政管理学  
会への加入及び関係活動など  
自主的な補助金獲得に関する業務  
情報収集  
情報系システムに関連する技術の習得、スキル向  
上  
新しい技術などの蓄積に関する学習  
改善点抽出  
自己啓発  
現システムの改善案、また新サービスやシステム  
の開拓  
マニュアル作成  
育成  
他大学評価、語学研修他  
禁煙化、化学物質リスクアセスメント  
資料整理や規定作成やルール作り等、ないのがお  
かしいものを整理・作成する  
減価償却  
HPの作成、更新  
予算財源の確保  
他機関との調整  
各種マニュアルの作成  
大学における方針の策定  
語学  
学生サービス、情報収集  
情報収集  
今後の大学図書館のあり方  
語学のマスター  
経理業務を知るための自発的勉強  
コンピュータの整備

展示企画、HPの更新、有給を使った研修会参加  
アーカイブズ  
IT関係のスクールに通う  
他大学の図書館職員との協同作業、他大学の事務  
職員と一緒に勉強会等  
時間を有効に使うため、業務のスリム化を常に考  
えている  
業務を円滑に行なうためのツール作り  
経営上の効率化と利益率確保と黒字化、患者さん  
とのトラブル解消とサービス向上  
監査等への対応  
他病院の実態調査  
JMIPの認定調査員となった（注 JMIP;外国人患者  
受入れ医療機関認証制度）

効率化を目指すこと  
担当業務のマニュアル化  
業務の効率化  
論文作成・講演など  
史資料保管についての他大学の情報収集  
広報誌等の作成  
産学連携などにおいて新規案件を立ち上げる  
引き継ぎ書の作成、予算管理業務  
業務改善システムの構築  
OB・OGの行事手伝い  
資格試験受験  
臨機応変  
Excel等でのツール作成  
語学の勉強

## 高度の知識やスキルを要する専門性の高い業務（自由記述）

中長期計画の策定  
全ての業務について必要  
幅広い情報収集とその理解  
I R、F D、S D等  
経験に基づく多岐にわたる知識とスキルによる管理職としての業務  
社会保険実務  
新しく始まる制度の設計  
アジア言語を使用した新規事業  
業務対投資効果検証  
将来構想、企画等  
他業務への改善指示のためのスキル  
設置計画の作成  
出退勤管理  
補助金申請、新専門医制度の申請  
学内ネットワークの整備  
内部監査の研究  
契約に関する法務、補助金申請に関する税務・会計スキル  
自治体からの職員は行わない。専門性の高いものは独自採用  
通訳、翻訳業務  
旅費  
外部資金獲得のための書類の作成  
海外との契約  
英語での文書・対人対応  
大学改革  
労務管理  
経営マターの業務  
事業評価  
税理士業務  
設置申請  
資産運用管理  
方針の企画立案作成  
安全管理  
学校会計に対する知識  
資金運用が業務に含まれており、多少の知識は必要ではないかと考える  
自部局における予算管理及び管理職の意志決定の補助  
財務  
財務諸表の作成や長期計画の策定  
中期予算計画作成  
法令など  
決算業務

新規会計システムの開発支援  
経理管理システムの仕様策定、委託開発、運用。  
パソコン操作を含め、ある程度の簿記知識や、グリーン購入法、官公需の特定品目に関する知識を中心とした判断能力など  
新たな取り組みに対して学部としてどのように適用していくかを検討すること  
法律  
学部設置申請手続  
大学院設置に向けての構想案作成、入試制度改革の提案作成  
教学改革  
学務事務における決済  
補助金信施にルール  
評価報告書用の各種データ作成のための、教務データベースを用いての作業  
教務システムの管理、中期計画関係業務  
事務職  
データベース  
カリキュラム改革立案、新規留学制度立案、新規修士学位取得制度立案  
業務システム全般およびネットワーク・コンピュータに関すること  
主体的な学習をさせる  
アクセスのDB構築  
AccessVBAを活用した業務用アプリの開発  
メンタル、カウンセリング  
データベースソフトAccessを使った作業効率向上  
法令理解  
基幹システムの運用  
情報システム管理  
英語、日本語、文章力、構成力だが、高度とは言えない  
データ作成  
エクセルの関数を使ってデータを管理する  
VBAなど判りがたい分野があります  
教員免許法に関することや教育行政の動向についてを学内で周知すること。  
知識  
事務システムの設定方法  
学校関係特有の法律の理解等  
Webに関するスキル（htmlやスクリプト等）、ネットワークやセキュリティの知識  
入試実施  
教員執行部とのあらゆる調整ごと



入試に係ること  
入試広報  
各種法令、規則等々の知識を常にフル活動する必要がある  
面接対策／教員採用試験対策講座  
家計に関する書類の内容  
企業対応、マッチング  
新しい学生用コースの設置  
ホームページの更新  
Accessの駆使  
相談  
IR業務でインフラとなるデータベースやデータ分析ソフトの使い方や選定の判断  
教員免許状等資格課程の証明および申請  
講義の企画・運営  
学生対応  
海外からの問い合わせへの英語での回答  
キャリアカウンセリング  
統計学と調査の知識を必要とする、学生調査やその分析と報告書・論文の作成  
ボランティアコーディネーション組織マネジメント  
面接、カウンセリングスキル  
法律  
研究費に関する文科省や日本学術振興会との調整  
これまでの業務のリストや新規業務改善・流れ  
教員の研究内容や研究成果を覚えて各種調書に適正に記載  
心電図・エコー・アンギオ（血管造影）の解説  
関係調整  
補助金獲得事業  
研究企画  
学振の科研費に関する業務  
旅行会社の業務  
英語で外国の方々とのやりとり  
語学能力  
海外の大学との交渉  
海外との折衝・法務関連、教育内容に関する調整  
サイバー攻撃対応、授業環境構築  
業者との交渉など  
学内ネットワーク、サーバ、学内システム関連  
プログラミング  
情報系のスキル  
業務システムを運用管理するためのハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、セキュリティ等  
ICT関連のスキル  
ネットワークの運用と管理

英語  
プログラム  
サーバー管理  
プロジェクト運営  
サーバー、パソコンなどの新しいOS対応、運用  
新サービスの開拓、検討  
業者対応  
技術の知識が無いと行えない  
設計事務所や施工会社との専門的な打合せ  
決算処理  
営繕にかかる業務  
建築物の設計、工事管理、維持管理  
マネジメントに係わる部分  
野菜栽培  
CADソフトによる図面作成、工事予定価格の積算  
工事の設計・積算・現場管理  
イラストレーターやフォトショップ、アクセス等を駆使する  
未登録古文書の整理  
司書  
高度な目録業務  
ネットワーク構築  
目録業務  
図書館業務全般  
パソコン関係  
外国語論文の検索、外国の大学への複写依頼、図書書誌の作成  
英語を使って仕事をする事  
資料の特性やデータベースなどのツールに関する知識。利用者の求めているものを引き出すコミュニケーション能力  
病院をよく理解しないと行政指導や経営効率をあげられない  
情報システム保守  
検査項目等の理解  
他病院との調整  
評価関係  
IRB資料の内容のチェック、依頼者との対応  
経理  
学芸員業務  
史資料の劣化や重要度に応じた記録種類の選定  
日本語を理解できない留学生のフォロー  
いかに教授を理解し、楽しみにスタッフや学生をうまくつなげるか  
寄附金の受け入れ  
長年その業務に関わっていないとわからない知識  
英語教員の助手

# **Structure of the Job and Work Environment of University Administrators in Japan**

Takeshi KATO\*

As concerns about university management and administration have increased, the focal point of academic research and policy recommendations have primarily been specialized skills, knowledge, and the institutionalization of staff development. In contrast, huge gaps in the environment of today's university administrators have appeared. The purpose of this study is to design a framework to formulate and further clarify the reality of contemporary university administrators in Japan.

Based on a discussion of the job characteristic model, which describes five core dimensions, skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback, seven operational constituents are established: routine work, mastered in a few years OJT, requires more than four years for proficiency, institutionally unprecedented task, formal cross-sectional project, and voluntary efforts. Another dimension of the framework is to formulate the reality of contemporary university administrators in Japan, which consists of four items: type of effort, measures for advanced work, performance and development, and nurturing environment.

On the basis of this framework, the structure of the job and work environment of university administrators in Japan are surveyed and described empirically.

---

\* Associate Professor, Research Center for University Studies, University of Tsukuba

## 執筆者紹介

かとう たけし  
加藤 毅

筑波大学 大学研究センター 准教授



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)

2017(平成 29)年 3 月 31 日 発行

---

著者	加藤 毅
発行所	広島大学高等教育研究開発センター 〒739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2 電話 (082) 424-6240 <a href="http://rihe.hiroshima-u.ac.jp">http://rihe.hiroshima-u.ac.jp</a>
印刷所	株式会社ニシキプリント 〒733-0833 広島市西区商工センター 7 丁目 5-33 電話 (082) 277-6954 (代)

---

ISBN978-4-86637-001-9



Structure of the Job and Work Environment of  
University Administrators in Japan

---

**RESEARCH INSTITUTE FOR  
HIGHER EDUCATION  
HIROSHIMA UNIVERSITY**