

# 政策課題としての大学マネジメント人材養成

高等教育研究叢書

161 2021年3月

加藤 毅



広島大学

高等教育研究開発センター

政策課題としての大学マネジメント人材養成

加藤 毅

広島大学高等教育研究開発センター



# 目 次

はじめに .....	1
問われている大学職員 -EBPM のためのリサーチ・デザイナー- .....	5
大学職員の仕事の構造 .....	35
大学マネジメント現場の育成環境 .....	43
大学職員の仕事と職場学習 .....	51
大学マネジメント人材に求められる知識・スキルとその活用 .....	59
建学の精神と大学ビジョンの浸透と関与 .....	67
資料編	
調査票と単純集計 .....	75
基本クロス集計 .....	88
自由記述内容 .....	109



はじめに

大学設置基準等の一部改正が行われ、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。同時に大学職員は、事務に従事するのではなく、事務をつかさどるものであるとの明瞭な位置付けがなされた。さらに、同時に行われた大学設置基準の一部改正に伴う高等教育局長通知でも、事務職員が、一定の裁量と困難を伴う業務を担うとともに、意思決定等に積極的に参画することへの期待が表明されている。

大学職員の能力開発や事務組織の活躍を通じた大学マネジメント力の強化、という政策課題は、平成 7 年の大学審議会答申「大学運営の円滑化について」以来、今日まで継続的に取組みが続けられている。証拠に基づく政策立案(EBPM。エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング)の重要性が指摘されているなか、難度の高いこの課題の実現に向けて一連の政策の効果を検証するためには、すでに実施されている関連調査の蓄積の上に、実態を計測する上で必要となる本格的な調査設計から始めることが必要なのではないか。このような問題意識から本研究はスタートした。幸いにも、大学職員の仕事と職場を取り上げた踏み込んだ調査が 2016 年の時点で行われていることから（加藤 2017）、比較を可能とするために共通の調査枠組みを採用するとともに、今回の調査では特に、研究の目的に応えるべく、職場の人材育成機能や職場学習のあり方に重点を置いた設計を行なっている。大学のガバナンスのあり方がホット・イシューとなっていることから、その基盤となる建学の精神やあるいは大学ビジョンに対する職員の理解や関与についても、調査項目の柱の一つとして取り上げられている。

ここで本研究の学術的な背景について整理をしておきたい。国の政策はもちろん個別組織マネジメントレベルであっても、エビデンスに基づく計画および評価を行うことの必要性については言うまでもない。そこで直面するのが、複雑な現場の実態を的確かつ定量的に把握することが極めて困難であるという現実である。大学マネジメント（人材）の事例についてみると、現場で活躍する熟達者による長期の経験を通じて鍛え上げられた高度の暗黙知の存在自体は推測されるけれども、現状診断を可能にするような形式知として表出・連結されるまでには至っていない。現場の当事者に代わり、理論モデルなどを活用することにより、対象を理解するためのリバントな測定枠組みを構築し、そこから導出された仮説の検証を通じて複雑な社会現象の一断面を解明することが、学術研究に期待される重要な社会的役割である。しかしながら我が国の高等教育研究は、この要請に対して未だ十分に答えることはできていないのではないか。

筆者の勤務する筑波大学大学研究センターでは、2000年当時、山本眞一センター長が大学経営人材養成のための「短期集中公開研究会」を開設して以来、継続してこの課題に取り組んできた。2009年には履修証明プログラム「大学マネジメント人材養成」が創出され、すでに130名の修了者を輩出している。現職の大学職員を対象とするこれら教育プログラムの開発を含めて、大学マネジメントを対象とするこれまでの研究蓄積を活用することによって、今回、この困難な課題に取り組むことが可能となった。目標とするのは、高等教育政策に資する有意義なエビデンスを得るとともに、現場を担う大学役職員によるリフレクションを支援あるいは活性化するような枠組みを提供することである。

データ分析の結果、わが国の大学職員について、初級管理職の仕事の80%は依然として定型作業や複雑な習熟型業務によって占められていること。一般職員の半数と初級管理職の1/3は仕事上の困難に直面する機会がないこと。一般職員の約半数は職場の支援が必要となる難しい仕事には従事していない一方で、仕事上の要求に応えられない者の比率が30%を超えていること。管理職についてみると、現状では、62%が職場の若手育成があまり行われていない、28%が管理業務が手薄になっていると認知しており、また70%が研修内容の有用性についてあまり評価していない。一般職員や初級管理職について、過半数が建学の精神や大学のビジョンの実現に貢献していないと認知していることなどが明らかになった。このように、残念ながら大学マネジメント人材の高度化は進んでいるとはいえない。その一方で、取り組むべき問題の所在を明確化するとともに、今後の政策対応の可能性について少なからぬ示唆が得られたのではないかと。また、現場の当事者によるリフレクションの活性化に向けて、本書の刊行を好機として、今後関係者とのコミュニケーションを活発化させていきたいと考えている。

本書の構成について、冒頭論文「問われている大学職員－EBPMのためのリサーチ・デザイン－」では、4つのリサーチクエスチョンが設定され、これらの問いに答えるための調査の包括的枠組みのデザインが試みられている。実際の調査に用いられた調査票は、資料編に掲載されている。以降、5篇の論文を通じて主要論点を取り上げられ、大学職員の職場と働き方の実態に関するデータ分析が行われている。資料編には、調査票に加えて基本的な集計結果と自由記述の内容が掲載されている。

調査研究の実施にあたり、大学マネジメントの現場を底支えするとともに改善・改革に向けて不断に取り組んでおられる大学役職員の方々より、多忙のなかにあつて、貴重な時間を割いて多数の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、大学マネジメント力の強化に向けたエビデンス・ベースド・ポリシー・メイキングの基礎資料となること。そしてこのことに加えて、マネジメントや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。

なお本刊行物は、2016-2018 年度科研費基盤(C)課題番号 16K04598「ホワイトカラー総合職としての大学職員の再評価と新たな役割」および 2020 年度科研費基盤研究(C)課題番号 20K02933「建学の精神が導く大学マネジメントの新たな展開」における研究成果の一部である。

令和 3 年 3 月

加藤 毅  
筑波大学大学研究センター准教授

- 大学審議会 1995「大学運営の円滑化について(答申)」平成 7 年 9 月 18 日  
加藤毅、鶴川健也 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, 235-250 頁  
加藤毅 2010「スタッフ・ディベロップメント論のイノベーション」『高等教育研究』第 13 集, 71-89 頁  
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, 17-27 頁  
加藤毅 2016「大学職員の学習方略」『大学研究オンライン』, 第 2 号, 5-22 頁  
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 No. 136. 広島大学高等教育研究開発センター.  
加藤毅 2017b「大学職員に期待される教育マネジメントの地平」『大学マネジメント』Vol. 13, No. 1, 14-22 頁  
加藤毅 2017c「共創する大学マネジメント —社会調査研究の可能性を求めて—」『大学研究』第 43 号, 3-23 頁  
加藤毅 2018「大学職員の成長モデルと育成枠組み」『大学研究』第 44 号, 3-19 頁  
文部科学省 2020『平成 30 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)』  
野中郁次郎, 紺野登 2003『知識創造の方法論』東洋経済新報社  
統計改革推進会 2017「統計改革推進会議最終取りまとめ」(平成 29 年 5 月 19 日統計改革推進会議決定)

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/toukeikaikaku/pdf/saishu\\_honbun.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/toukeikaikaku/pdf/saishu_honbun.pdf)



## 1. はじめに

大学マネジメント力の強化が重要な政策課題とされ、その実現に向けて、大学マネジメントを担う人材に対する期待が高まっている。例えば 2018 年の中央教育審議会答申『2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン』では、予測不可能な時代を生きる人材を養成するための学修者本位の教育への転換や、建学の精神やミッション等について説明責任を果たしていくこと、多様で柔軟な教育プログラムの編成、多様性を受け止める柔軟なガバナンスの構築などの必要性がうたわれた。その実現のためには「教育研究及び財務情報の分析等を通じて大学のマネジメント機能や経営力を強化」させることが必要とされ、すでにこれまで、SD (スタッフ・ディベロップメント) の義務化や事務職員の法的位置付けの明確化などの施策が展開されてきた。

その一方で、大学職員の力量や職場のあり方について、多くの不足点や課題が存在していることがすでに明らかにされている (私学高等教育研究所 2010)。後述するとおり、期待されている大学職員の仕事の実態は、定型作業や習熟が容易な業務が中心であるという調査結果も明らかにされている (加藤 2016a, 2017)。

証拠に基づく政策立案 (EBPM。エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング) (注 1) の重要性が指摘されているなか、大学マネジメント力の強化を目的とする大学職員関連施策についてもまた、政策効果の検証をはじめとするデータの収集と分析が必要なのではないか。このような問題意識のもと本稿では、以下に示す 4 つのリサーチ・クエスチョンを設定した。

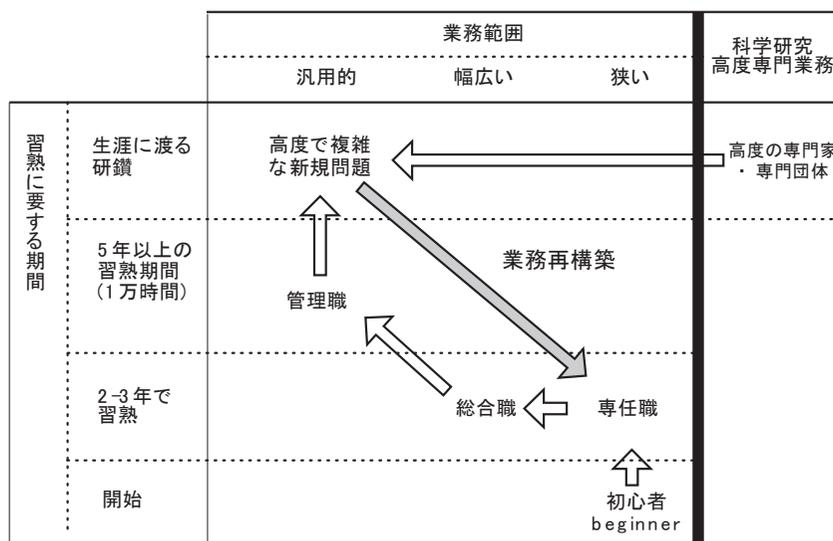
- 1) 大学職員を対象とする近年の施策は、大学マネジメントの現場にどのようなインパクトをもたらしたか。この三年間で、例えば大学職員の働き方に変化は起きているか。
- 2) マネジメント力強化のドライブとなることが期待されている大学職員は、現在、どのような育成環境のもとで、どの程度の水準 (難度) の仕事に従事しているのか。研修や職場学習は、どのように機能しているのか。
- 3) マネジメントの現場では、仕事の内容や働き方に即して、どのような支援策や知識・スキルが必要とされているのか。
- 4) 大学の基本理念である建学の精神や大学ビジョンに対して、大学職員は、どのように理解しそして関与を行なっているのか。

これらの問いに応えることのできる有用な調査票をデザインすることが、本稿の目的となる。本稿の構成について、第 2 節ではまず大学職員の仕事の基本構造について論じる。第 3 節から第 6 節の議論では大学職員の職場と働き方に関する主要テーマを取り上げ、最

後に全体を統合する枠組みの構築を行う（第7節）。

## 2. 仕事の基本構造

大学職員の仕事を理解するにあたり、本稿では、比較対象とする2016年に実施された調査と同様に、ホワイトカラー総合職モデルを採用する（加藤 2016a, 2017）。ここでは大学職員を「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」（加藤 2015, 2016a, 2018）ホワイトカラー総合職であると位置づける（図1, 注2）。そこでは、入職後数年間はまず、配属された職場で、総合職的な業務や狭く限定された専任職の業務に従事しながら、徐々に職場や仕事について理解を深めていく。2~3年程度で担当業務に習熟すると、職場を異動し新たな業務を与えられ、数年のうちに習熟することで仕事の幅を広げていく。プレイヤーとしての経験がある程度積み一定の力をつけたところで、管理職的な仕事を徐々に任されるようになっていく。そこで特徴的なのは、高度で複雑な新規問題への対応方法である。必ずしも当該分野の専門家ではない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、効率的な問題解決が行われる。繰り返し生じる問題であれば、新たな専門職の導入によって対応するのではなく、解決プロセスの見直しと再構築が行われ、専任職による対応が可能な業務手続きへと落とし込みがなされる。



筆者作成

図1 総合職モデルの成長プロセス 仕事

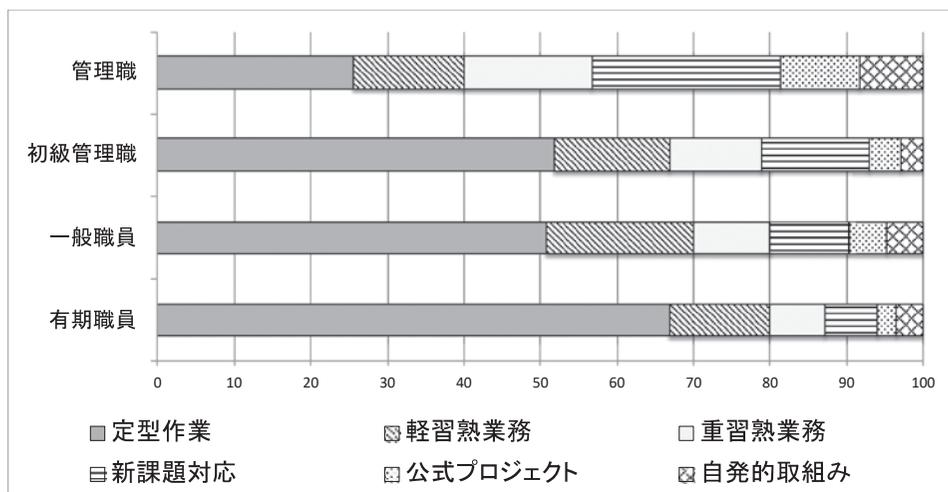
このようなスタイルの働き方を定量的に計測するために用いたのが、職務特性モデル（Hackman and Oldham 1975）に基づいて続いて設定された仕事の分類である（表1）。通

常業務については『①定型的作業』、2-3 年程度の習熟期間により対応可能な「②軽度習熟業務」、4 年以上の習熟を必要とする「③重度習熟業務」、そして業務の定型化・標準化がされておらず新たな手続き構築が求められる「④新規課題対応」という 4 つの類型が設定されている。そしてこれらに加えて、通常業務の範囲外で、部門を越えた協働が求められることの多い重要な職務を代表するものとして、「⑤公式プロジェクト」への従事と、与えられた業務の範囲を超えた自発的活動「⑥自発的取組み」である(注 3)。

表 1 大学職員の職務の構造

	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短期習熟業務	③中期習熟業務		
創造的業務(未手順化)	④新規課題対応			⑤公式プロジェクト ⑥自発的取組み	

このモデルに即して、大学職員の働き方について、2016 年からの差分を計測することが可能となる。2016 年時点の、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、定型的作業が 51%と過半を占め、2-3 年の期間を要する軽度習熟業務が 19%となっている。仕事の 70%が、依然として定型的作業と軽度習熟業務(軽度の業務)によって占



出典 加藤 2016a

図 2 年間を通じた大学職員の仕事の構成 (2016 年)

められている（図2）。同一の調査枠組みを用いることで、この三年間に、大学職員の仕事スタイルに起きた変化について明らかにすることができるはずである。

本調査ではさらに、仕事の基本構造に関して、新たに2つの視点を設定した。第一の視点が「仕事の難度」である。上記の6類型とは独立に、高度の知識やスキルを要する専門性の高い業務の構成比率とその具体的内容について、質問を行った。第二が、「IT技術による代替可能性」である。AIによる仕事の消失が社会の関心事となっており（Frey&Osborne 2017、岩本編著 2018 など）、その一方で、新型コロナウイルス対策の一環として導入された在宅勤務を通じて業務内容の「見える化」が進んでいる。IT技術による業務の代替可能性について、本調査では、全業務に占める比率と、代替可能な業務の内容について質問を行った。

### 3. 職場の育成機能

#### 3-1. 研修の開催頻度と内容

本調査における第二の柱となるのが、職場における人材育成環境である。大学のマネジメント力を強化するための施策を通じて、すでに多くの大学において職員の研修（SD:スタッフ・ディベロップメント）が実施されていることは周知の通りである（注4）。本調査では、第一に職場外研修（Off-JT、座学研修や集合研修など）をとりあげ、大きく以下の3類型を設定し開催頻度と参加頻度について定量的な質問を行った。

表2 組織的に実施されている研修の3類型（Q5,6）

- 
1. 学内で実施される強制参加型の研修
  2. 学内で実施される自由参加型の研修
  3. 大学の主催で学外で実施される研修
- 

定量的な実施状況に加えて、研修等を通じて現在提供されている知識やスキルについて、大学に関する基礎知識から、経験を振り返りそこから学びを得ることができる内省のスキ

表3 研修等を通じて提供される知識やスキル（Q27）

- 
1. 大学に関する基礎的知識
  2. 大学に関する政策動向や諸外国の最新情報
  3. 実務に直結した最新情報や高度の情報
  4. マネジメントに関する基礎的知識
  5. 企画・分析や問題解決に関する一般的スキル
  6. 対人関係に関する一般的スキル
  7. 経験を振り返りそこから学びを得る内省のスキル
-

ルまで、7項目について質問を設定した。

### 3-2. 仕事と研修のリンク

当たり前のことではあるけれども、法律で義務付けられたからといって、職員研修を実施すること自体が目的なのではない。その本来の目的といえば、職員に対する学習機会の創出や法的位置付けの変更を通じた、マネジメント力の強化に他ならない。しかしながら、研修等を通じた大学のマネジメント力の強化について直接計測することは、非常に困難である。ここでは、そのための準備段階として、研修のデザイン（Q30）、研修担当部門と現場との連携（Q29）、および職員からみた研修の有用性（Q43）について取り上げていこう。

第一に、研修担当部門は、研修の準備段階やプログラムデザインにあたっての関与、評価や改善行動などにおいて、様々な取り組みが可能である。調査では、調査担当部門に期待される取り組みの品質について、多様な観点から質問項目を設定した。

表4 研修担当部門による取り組みの品質基準（Q30）

- 
1. 各部署のニーズ把握
  2. プログラムの内容を把握
  3. プログラムの設計にあたりイニシアチブ
  4. プログラムの体系化に取組
  5. プログラムの満足度を測定
  6. プログラムの効果測定を実施
  7. フィードバックを得てプログラムを改善
- 

第二に、研修担当部門と職場（所属部署）との連携のあり方が、研修の有効性に大きな影響を及ぼすと考えられる。ここでは、職場からの研修部門に対する協力と評価について

1. 研修の実施にあたり職場（所属部署）は協力的か否か
2. 職場（所属部署）では研修の成果を生かすための工夫が行われているか
3. 職場（所属部署）は研修を評価しているか

という3点を取り上げ、現状の計測を行なった（Q29）。

第三に、職員による研修の評価について計測するにあたり、典型的な5パターンを設定した。そもそも研修等を必要とする高度業務が課されているか。課されている場合、提供されている研修は厳しい職場の要求に応えるものとなっているのか。あるいは、職場の研修に頼ることなく、自助努力によって厳しい要求に応えているケースも考えられる。

表 5 職場の研修・学習支援活動に対する職員の評価 (Q43)

- 
1. 職場の研修等に頼らず、自助努力による職場の厳しい要求に対応
  2. 職場の研修等を受けることで、職場の厳しい要求に対応
  3. 職場の研修等を受けても、職場の厳しい要求への対応は困難
  4. 職場の研修等が不足し、職場の厳しい要求への対応は困難
  5. 職場では厳しい要求は課されない
- 

### 3-3. 仕事に埋め込まれた学習機会

しばしば指摘されている通り、座学研修や集合研修に加えて、日常的な仕事を通じて育成する OJT（職場内研修）もまた、職場における重要な人材育成機能を担っている。本調査では OJT の実態と課題を多面的に計測すべく、仕事の与えられ方や、困難に直面した時の周囲の支援、そして職場におけるその他の多様な支援。アウトカムや部署を超えた取り組みがより一層求められるなかで、有用な学習機会となるトップマネジメントや他組織との協力体制、そして最後に、育成機能という観点から現在の職場が抱えている問題について質問を行った。

基本的な職務の構造については、先に見た通り、①定型的作業、②軽度習熟業務、③重度習熟業務、④新規課題対応、⑤公式プロジェクト、⑥自発的取組みという 6 つの類型を設定し、それぞれの構成比率について測定を行なった (Q1)。同時に、高度の知識やスキルを必要とする業務の比率 (Q2)、および IT 技術によって代替可能な業務の比率 (Q3) についても質問を行なった。

育成機能という観点から仕事の与えられ方を論じるにあたり、有効な示唆を与えてくれるのがチクセントミハイによるフロー理論である (M. Csikszentmihalyi 1990, 今村他編 2003)。そこでは、自分の持つ能力を最大限に発揮することのできるフローとよばれる状態が生じる条件として「現在の能力を伸長させる (現在の能力よりも高すぎも低すぎもしない) と知覚された挑戦あるいは行為の機会。自分の能力に適合した水準で挑戦しているという感覚」 (M. チクセントミハイ他 2003, p. 2) の存在が指摘されている。この理論に基づいてここでは、通常業務からは定型的作業と繁杂業務、問題解決プロジェクトについてはメンバー参加型と主導型からなる 4 タイプの仕事を取り上げ、そこで用いられる知識やスキルの水準 (難度) について 3 段階を設定し、それぞれの構成割合について質問を行った (Q18)。

表 6 職場で課せられた仕事の難易度 (Q18)

- 
1. 知識やスキルを活かす機会のない難易度の低い仕事
  2. 自身の知識やスキルの水準に適合的な仕事
  3. 自身の知識やスキルの水準を超える難易度の高い仕事
- 

仕事を通じて成長する、という育成モデルを機能させる上で重要な役割を果たすことになるのが、困難な課題に直面した時の支援体制である。ここでは、定型作業、繁雑な業務、そして問題解決プロジェクトについてはメンバー参加型と主導型という4タイプの仕事それぞれについて、困難な経験の有無と、困難に直面した際の職場からの支援について質問を行った (Q19)。

職場に期待される育成機能は、もちろん、適切な仕事の割当てや困難な課題にぶつかった際の直接的な支援にとどまらず、大きな広がりを持つものである。そこで本調査では、仕事の割当てや直接的な支援に加えて、職場に期待される多面的な支援・育成を行う体制の有無をとりあげた (Q28)。

表 7 職場に期待される多面的な支援・育成 (Q28)

- 
1. 意欲や能力に応じた仕事の割当て
  2. 職員をストレッチさせるような仕事を与える
  3. 同僚や上司によるサポート充実
  4. 職員の抱えている仕事上の問題把握
  5. 職員からの仕事上の提案を積極的取入れ
  6. 上記以外の有効な支援や育成
- 

周知の通り民間企業では、職場の人材育成機能が直面している問題点について、様々な指摘がなされている。大学マネジメント職場においても同様に、人材育成の機能不全状況がおきているのではないかと、という仮説を設定し、ここでは、評価制度の導入やコミュニケーションスタイルの変化、そして管理職の多忙化などによって今後深刻化することが危惧されている問題群の現状を明らかにすべく質問項目を設定した (Q23)。

支援や育成に直接関連する取組みと同等の重要性を持つのが、質の高い組織的取り組みへの参加を通じた学びである。例えば、担当業務のアウトカムを最大にするうえで、理事会や大学執行部との円滑なコミュニケーションや連携を行うことは重要な意味を持ち、また、部署の壁を超えた協働が求められる機会も少なくない。連携を行う対象としてここでは、理事会、大学執行部および他部署を取り上げ、連絡調整や連携の運営状況、そしてそこでの成果についてとりあげた (Q24)。

表 8 職場が直面している機能不全状態 (Q23)

1. 以前から、若手職員の育成があまり行われていない
2. 業務が多忙になり、若手職員の育成にあまり手が回らない
3. 以前から、若手職員に対してチャレンジングな仕事をあまり課されない
4. 評価制度が導入され、若手職員に対してチャレンジングな仕事を課しにくい
5. 以前から、職員間のコミュニケーションがうまくいかない
6. 対面による会話が減少し、職員間のコミュニケーションがうまくいかない
7. 以前から、管理業務が手薄
8. 業務多忙化により、管理職による管理業務が手薄化
9. 仕事上の要求が厳しく、日々研鑽を積みなければついていけない

#### 3-4. 職場の育成環境の構造

以上の議論を踏まえ、職場の育成環境の構造について、以下のような整理を行うことが可能になる。調査対象となる領域は大きく、職場内の仕事や職場からの支援、職場外の Off-JT、および職場と職場外学習のリンクからなる 4 領域に分類することができる。調査の視点として、数値データ、理解（現状認識）と行動、そして成果と評価という 3 つの視点を設定した。数値データによる計測は、仕事の基本構造（前節で詳述）と職場外の学習に限定される。また職場内の仕事および職場からの支援は、その本来的な特性から、成果に関する計測は行われぬ。これに対して職場外での学習（Off-JT）、職場と職場外学習のリンクについては、行動と理解に加えて成果についても質問を行なった。以上の内容について一覧表にまとめたものが表 9 である。

表 9 職場の育成環境の構造マトリクス

職場の育成環境	職場内の仕事	職場からの支援	職場外での学習(Off-JT)	職場と職場外学習のリンク
数値データ	仕事の基本構造 Q1,2,3		職場外研修の種類と頻度 Q5,6	
理解と行動	課された仕事の難易度.Q18 職場の機能不全状況.Q23 部署間の連携と成果.Q24	困難時の職場からの支援.Q19 職場からの多角的支援.Q28	研修で提供される知識内容.Q27	職場からの協力と評価.Q29
成果と評価	部署間の連携と成果.Q24		研修制度の品質評価.Q30	職場からの協力と評価.Q29 研修のレリバンス評価.Q43

#### 4. 大学職員の働き方

本調査の第三の柱となるのが、大学職員個人の働き方である。職場における育成環境の整備について、重要課題として指摘され続け、そして改善が進められてきている。環境整備をマネジメント上の成果に結びつける上で必要とされる諸要因のうち、最も重要なものの一つが、職員の仕事に向かう姿勢であり、仕事に関連する学習への態度であると考えたからである。ここでは「働き方」という言葉について、仕事の中の学習を含む広い意味で用いている。働き方に対する分析的アプローチに関して、後述するとおり、価値観、希望および行動、そして期待と将来展望という4つの視点を設定した。

##### 4-1. 仕事に対する考え方

大学職員の働き方を規定する最大の要因の一つが、所属大学の置かれた経営環境である。残念ではあるけれども、経営環境や経営状態に対してそもそも無関心の職員も一定割合存在することが予想される。私立大学の経営状態に関する判断指標が作成されているように、安定的な経営状態にある大学もあれば、厳しい経営環境に置かれた大学もある（私立大学等の振興に関する検討会議 2017）。もちろん経営環境が働き方を一意に規定するわけではない。一方で、現在の経営が安定していても、将来に備えて挑戦的取り組みを続けていくべきとの考えがある。他方、経営環境が厳しくても何をしようとする意欲を持たない者、あるいは、個人の力ではなにもできないと諦観する者もあろう。オーナーシップと言われる、研修設計にあたっての重要視点である（注5）。これらの議論をふまえ、経営環境と働き方の組み合わせ6パターンについて次のように整理することができる。その構成比率を変えていくことが、研修設計の初期段階における大きな目標となっている。

表 10 経営状態の認知と仕事に対する考え方 (Q31)

経営環境や状態 関心の有無		実情	挑戦的取組 の必要性	個人による 取組可能性
無	—	—	—	—
有	安定	—	有	—
		—	無	—
		—	—	—
—	厳しい	—	—	意欲なし
		—	—	無力感
		—	—	改革可能

かりに現在の経営環境が安定していたとしても、これからの大学は、改革の取り組みを継続していかなければならない。そこで求められているのが、改革の進展に向けて組織を

牽引していくことのできる管理職である。ところが現実には、民間企業において、管理職を忌避する動きが指摘されている（労働政策研究・研修機構 2018、厚生労働省 2018）。本調査においても、民間企業を対象とする先行調査との比較を視野に入れながら、管理職への昇進意向と希望しない場合の理由について質問を行なった。

表 11 管理職への昇進を希望しない理由 (Q32)

- 
1. 賃金が上がるが、職責に見合った金額が払われない
  2. 部下を管理・指導できる自信がない
  3. 現在の職務内容で働き続けたい
  4. やるべき仕事が増え、長時間労働になる
  5. 責任が重くなる
- 

経営環境への関心と態度、管理職への昇進志向に加えてここでは、過剰品質に対する考え方、仕事のスタイル、そして2016調査の結果と比較することが可能な新規難課題に対する組織的対応のあり方、からなる3点について質問を行なった。

仕事上の裁量についてさらに踏み込んで、ここでは、達成すべき完成度（品質）をとりあげている。リエンジニアリング（Hammer&Champy 1993、経営学辞典）とよばれる業務プロセスの再構築にあたり、しばしば課題となるのが、既存の業務手続きの変更および達成水準（品質）の切り下げである。全体最適の視点から定められた、個々の業務に求められる達成水準（仕様）と、当該業務担当者の考える部分最適とが齟齬をきたすことは少なくない。たとえば担当業務に対する思い入れが大きい場合には、部分最適の視点から過剰な品質が選好されることもあろう。加えて、新型感染症対策の一環として在宅勤務が導入され、仕事の「見える化」が急速に進んだ結果、今後業務プロセスの再構築に向けた動きが加速する可能性がある。このような問題意識から、過剰品質に対する考え方について質問を行なった（Q34）。

将来のキャリア形成を見据えた上での希望する仕事のスタイルについては、手続きの確立した定型業務か先例のない新規課題か、特定の専門性が幅広い経験か、大きな裁量と責任を希望するか、実務か管理業務か、という4つの次元を提示し、最も希望するスタイルについてたずねた（Q33）。

2016年調査では、新規の高度業務に対する組織的対応のあり方について、高度知識の調達と蓄積に着目し、その主導者、知識源、そして処理方法という3つの側面から測定が行われている。2016年時点では、一般職員の場合、総合職主導による対応が36%、一般職員主導による対応が43%となっており、専門職の導入はわずか7%であった。多くの大学では、この3年間に、様々な新規高度業務への対応を迫られることになった。これらの経験

を経て、高度知識と調達と蓄積に対する大学職員の考え方がどのように変わったのか。この点について明らかにするための質問項目を設定した（Q35）。

表 12 新規の高度業務に対する組織的対応（Q35）

主導	知識源	処理方法
総合職 (管理職／一般職員)	外部専門家	都度対応 手続構築
専門職	内部調達	無期限雇用 有期雇用
—	外部専門家	業務委託

#### 4-2. 仕事上の学びについての考え方

仕事に対する考え方に続いて、仕事上の学びに対する考え方について取り上げる。ここでは、仕事のための学びの必要性に対する考え方、必要とする知識の種類や特性、即効性に関する理解、そして有用性に関する考え方から構成される枠組みを設定した。この枠組みを用いて、職場外での学習スタイルに関する希望（Q36）、および職場と職場外学習のリンクについての価値観（Q36, 37）について質問を行った。

表 13 仕事上の学びに対する考え方（Q36, 37）

仕事上の学びの必要性
自主的な学びは不要 / 職場の研修で十分 / 学びたい知識あり
学びたい知識・スキル
最新の知識 / 時々で必要となる実用的知識
将来的に必要な高度の知識 / 得意分野や特定の専門分野
仕事に関連する体系的知識 / 社会人として必要な体系的知識
学習の即効性
適切な研修により、問題は直ちに解決する
研修を成果に結びつけるためには、相応の創意工夫が必要
学習にもとめる有用性
学習は成果を上げてこそ意味がある / 学習自体に意味がある
最新情報の入手自体に意味がある
実務で役立つ厳選知識を優先 / 多量の最新情報収集を優先

#### 4-3. 仕事と学びに対する理解と行動

仕事に対する価値観や希望などの考え方に加えて、ここでは、現実に行われている行動の内容に着目して5つの質問を設定した。すなわち、独自の目標設定にもとづく行動、繁雑業務における自主的課題設定、積極的な働きかけやリフレクションなどの仕事に臨む姿勢、そして研修等への関与である。

第一の独自の目標設定について、仕事を通じて実現した目標の有無、目標を有する場合の具体的な取組みの有無とその実現に向けたマイルストーン（中間目標）、という3点についてたずねた。

表 14 独自の目標設定にもとづく行動 (Q38)

独自目標	具体的行動	マイルストーン
有	有	力量向上 管理職昇進
	無	—
無	—	—

職場における多様な学習支援行動については前節でみた通りであるが、これらの仕組みを生かす上で必要となるのが、職員個々人の取り組みである。与えられた業務について無理のない範囲で機械的にこなすのではなく、何らかの発展的課題を主体的に設定し創意工夫を重ねることにより、仕事が学びの機会となるからである（加藤 2010）。ここではまず第一に、習熟を要する繁雑業務について、業務内容や取り組み方法の改善及び IR の視点からの自主的な課題設定と行動の有無についてたずねた（Q39）。

表 15 繁雑業務における自主的課題設定の類型 (Q39)

改善の視点
基本を理解し覚える / 従来型を忠実に継承 / 正確かつ迅速 応用力強化 / 目的に応じた柔軟対応 / 手順化や文書化 簡素・明瞭化 / 創出価値の向上 / 高難度業務対応 部署内での積極的相談 / 他部署への積極的相談 / 積極的な改善
IR の視点
仕事内容の理解 / 一次情報の収集 / 関連情報の収集 専門知識の自己学習 / 考える時間を作る

これと並行して第二に、仕事一般に臨む姿勢として、消極的行動、改善や積極的働きかけ、仕事の創出や獲得、そしてリフレクションの取組み等について質問を行なった。

表 16 仕事に臨む姿勢の類型 (Q40)

できない仕事は断る	／	担当外の仕事は断る	／	機械的に対応
内容を理解し正確に行動	／	付加価値強化	／	裁量を超えた積極的働きかけ
必要な仕事を奪い取る	／	必要な仕事を作り出す	／	リフレクションを行う

最後に、研修や職場における学習支援活動への関与について、参加および学習内容の活用状況についてとりあげる。研修等への参加行動は、強制型のみに参加する消極的態度と、可能な限り参加する積極的態度を両極とする。その中間には、興味関心に応じた選択的参加や、実務上の必要に応じた選択的参加などのパターンが存在する (Q41)。また、研修等を通じた学習内容の活用状況に関して、当該知識・スキルの直接的有用性と、学習者の活用態度という 2 つの側面から質問を行なった (Q42)。

表 17 研修等を通じて学んだ知識・スキルの活用 (Q42)

知識・スキルの評価	業務での活用態度
直接的な有用性高い	積極的に活用 非活用
直接的な有用性高くない	工夫して活用 非活用

#### 4-4. 大学職員の働き方と学びの構造

以上の議論を踏まえ、大学職員の働き方および仕事に直結した学びの構造について、次のような整理を行うことが可能になる。対象となる領域は、職場内の仕事、職場外の Off-JT、および職場と職場外学習のリンクという 3 領域である。ここでは、受動的な関わり方が多くなる職場からの支援について対象領域から除外している。調査の視点として、価値観、希望、理解と行動、そして期待と将来展望という 4 つを設定した。以上の内容についてマトリクス形式でまとめたものが表 18 である。

表 18 大学職員の働き方と学びに関する構造マトリクス

働き方と学び	職場内の仕事	職場外での学習(Off-JT)	職場と職場外学習のリンク
価値観	経営状態への関心と態度.Q31 新規難業務への組織的対応.Q35		学習観.Q36 学習と仕事上の成果.Q37
希望	昇進希望と理由.Q32 過剰精緻化と全体最適.Q34	学習スタイルの希望.Q36	
理解と行動	独自目標と自主的行動.Q38 業務改善行動の詳細.Q39 仕事への対応行動.Q40	研修への参加行動.Q41	学習内容の評価と活用.Q42
期待と将来展望	仕事のスタイル.Q33		

## 5. 知識・スキルの活用と将来展望

調査の第四の柱となるのは、仕事において現在活用されている知識・スキルの内容やそこでの課題、そして、今後の学習上の課題である。知識・スキルの内容や成長課題の計測にあたり、後述のように、業務高度化の三次元モデル、日本型プロジェクトマネジメントモデル、欧州資格枠組み、そして大久保のキャリア形成モデルを活用している。

### 5-1. 知識・スキルの活用状況

仕事のなかで活用している知識・スキルの内容について、まず初めに典型的な類型を設定し質問を行なったのが問 25 である。研修を通じて提供されている知識・スキルは仕事の現場で活用されているのか。あるいは逆に、仕事で実際に活用されているという点で有用性が確認できる知識・スキルについて、研修等を通じて組織内での普及や強化を図る取り組みがなされているのか。このような基本的な問いに答えることができるよう、ここでは、現在職場の研修等で提供されている知識・スキルの内容を把握するために設定した既出の 7 類型（表 3）を用いて計測を行った（Q25）（注 6）。

大学に限らず民間企業等においてもしばしば指摘されている通り、いかにして研修を業務上の成果に結びつけるかというテーマは、調査目的に即して高い重要性を有するものである。例えば一般に、多人数を対象として実施される研修では一般性のある知識・スキルが提供される一方で、現場で直面する個別の問題には状況の特殊性が埋め込まれた複合的なものが多いため、両者をリンクさせ問題解決への道筋を描くことは簡単ではない。また、課題の難度が高くなるにつれて、いかなる知識やスキルをどのように統合することによって達成が可能になるか、という問いに答えるための複雑なメタ知識が求められることになる。大学マネジメントに対して次々と新たな難しい課題が寄せられるという厳しい状況が、大学職員に学びを、いっそう難しいものにしていく。このような問題意識のもと、本調査では、現在の職場ではどのような内容の知識やスキルが求められているか、という問題設

定のレベルを1段階遡求させることを試みる。そこでは、職場でどのような課題に直面しているか、という踏み込んだ問いを新たに設定し、以下に示す4つの説明モデルを援用することで、それぞれに対応する問いを設定した。

第一に取り上げる業務高度化の三次元モデルは、選択性、抽象性および業務スケールという三つの次元に着目して業務の高度化を説明しようとするものである(加藤 2018)。選択性の次元について、最初は具体的作業の割当からはじまり、小さな改善から主体的な課題の選択や設定へと業務が高度化し、その結果、タスク完結性が高まっていく(注7)。抽象性について、単純な具体的作業からはじまり、成長に伴って徐々に高度な抽象的課題への取り組みを求められるようになる。そこでは、自らの力で具体的な目標を設定し、そして実現に向けた業務手続きをデザインすることが求められる。第三の次元が、量的変化に着目した業務スケールである。予算をはじめとする投入資源の大規模化、所要期間の長期化、そして関係部署の増加など業務のスケールが拡大することに伴い、様々な困難が新たに生起することになる(図3)。

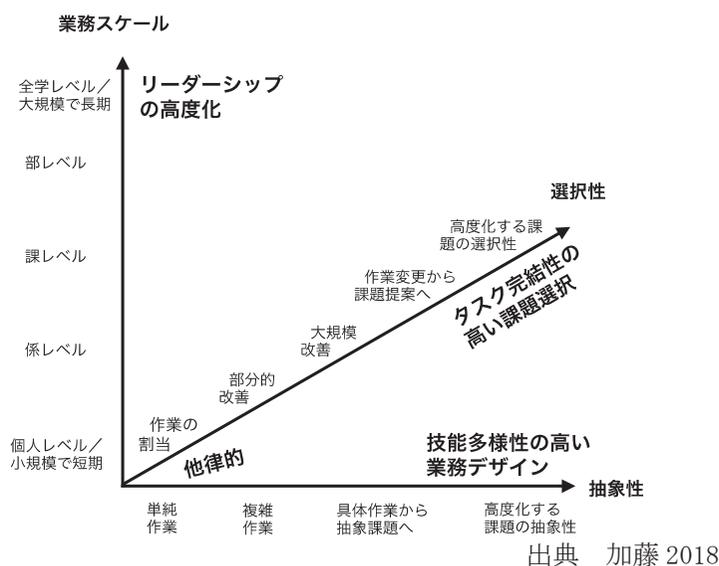


図3 業務高度化の三次元モデル

調査では、仕事上の課題設定状況に着目し、1. スケール拡大を意識した仕事をしているか、2. 抽象的な指示に対して建設的提案を行っているか、そして次表に示す通り、選択性の次元からは3. 自主的な課題設定にむけた取組み段階について質問を行なった(Q20)。

表 19 選択性次元に着目した取組みの段階 (Q20)

- 
1. 大学ビジョン実現のため、積極的に課題を設定
  2. 現業務の延長線上に、積極的に発展的課題を設定
  3. 顕在化した問題への適切対応に注力
  4. 既存業務の改善や業務プロセスの再構築に注力
  5. 正確かつ迅速な業務遂行に注力
- 

第二に取り上げる日本型プロジェクトマネジメントモデルとは、「定常業務との峻別」「有期性」「目標の新規性」「一時的体制」「計画性」などを特徴とする PMBOK 型とは異なる、我が国で広く観察されるプロジェクトマネジメントをモデル化したものである。期間や予算、そしてスコープが事前に厳密に定義された PMBOK 型とは異なる、定常的な通常業務と連続性を有しており、計画的に発足するものばかりではなく自然発生的に始まる場合も少なくない。達成すべき課題や所要期間、投入されるリソースなどについて、事前に厳密な計画が立てられるのではなく、プロジェクトの進捗状況に応じて柔軟な対応が行われる(加藤 2016a)。調査では、このようなスタイルのプロジェクトの、学内での発生頻度について質問を行なった(Q22)。

第三にとりあげる欧州資格枠組みとは、欧州各国の資格について、幅広い業務領域をカバーしつつ、必要とされる学習成果という観点から比較するために設定された枠組みである。資格保有者が有するスキル・コンピテンスを可視化することが重要視されており、知識(Knowledge)、技能(Skills)、責任感と自律性(Responsibility and autonomy)という3つの観点から、8つの到達段階(難度)が設定されている(注8)。ここでは、課題の難度に直結すると考えられる、仕事に埋め込まれている責任感と自律性という観点をとりあげ、

表 20 従事する仕事の責任感と自律性 (Q21)

- 
1. 直接の監督指導を受けながら、定められた作業を行う
  2. 監督指導を受けながら、一定の自主性を持って作業を行う
  3. 職務遂行のための責任を持ち、問題解決のため状況に適応して行動する
  4. ガイドラインのもと、予測可能な状況にあわせてマネジメントと振り返りを行う
  5. 予測不能な状況のなかで、マネジメントと振り返りを行う
  6. 予測不能な専門的プロジェクトの決定責任者として、高度のマネジメントを行う
  7. 新たな戦略のもとで予測不能で高度に専門的な仕事に取組み、新たな専門知識を生み出す
  8. 仕事に関連した最先端のアイデアやプロセスの発展に貢献し、学術的な評価を得る
-

そこで設定されている8段階を援用することにより、現在従事している仕事の特性について質問を行なった(Q21)。

最後に取り上げる大久保のキャリア形成モデルは、職務経歴や自己イメージ形成について考えるにあたり、年齢段階に応じた標準モデルを提供するものである。ここでは初級キャリアは筏下りに例えられる。「川の下流を目指すものがあるわけではなく、そのプロセスに意味がある。自分がいったいどこへ向かっているのかもよくわからない」という状況の中で、「とにかく目の前の急流と向き合い、自分の持つすべての力を振りしぼってその急流や岩場を乗り越えていく」(大久保 2016 p. 38) ことを繰り返すなかで力をつけていくのである。筏下りを通じて必要となる基礎力を開発した後、30代半ば以降になると「自分がじっくりと腰をすえて取り組んでもいいと思える専門領域を選ぶ」ことが求められるようになる。「ゴールを明確に決めて全エネルギーを集中」し「仕事への取り組みは計画的・戦略的に行」(大久保 2016 p. 41) うことが求められる。このモデルを拡張していけば、初期キャリアにおいてそもそも筏下りの機会が与えられないケースや、必要なサポートが不足しており転覆・座礁してしまうケースなども考えられる。30代半ばを過ぎてもいつまでも山登りを始めないという場合もあろう。以上の議論をもとに、次表に示す類型を設定し、キャリア形成段階とそこでの働き方について計測を行った(Q4)。

表 21 キャリア形成段階と働き方 (Q4)

- 
- |                                     |
|-------------------------------------|
| 1. 厳しい要求や難しい課題はあまり多くなく、ゆとりをもって仕事    |
| 2. 厳しい要求や難しい課題が多く、職場の期待に応える仕事ができている |
| 3. 厳しい要求や難しい課題が多く、仕事をこなすだけで精一杯      |
| 4. 発展的な課題を自主的に設定し、その実現に向けて取り組む      |
- 

## 5-2. 今後必要となる知識・スキルと能力

現時点での知識・スキルの活用状況と、それが求められている課題の内容に関する質問に続いてさらに、今後必要とされると考えられている知識・スキルについて、3つの側面から質問を行なった。

すでにみた通り本調査では、研修を通じて提供されている内容が現実にどの程度活用されているか、という問題意識に応えるため、知識・スキルの内容について7つの典型的な類型を設定し、質問を行なっている。全く同じ7類型を用いて、今後どのような知識やスキルが必要になると考えるかについて質問を行なった(Q26)。

第二に、さまざまな知識・スキルを活用することによって、どのような課題にこたえるためのホリスティック(注9)な能力が今後求められるようになるか、という観点から質

間を行なった。具体的には、前節で用いた業務高度化の三次元モデルをベースとする業務スケール、抽象性および選択性に対応するために必要な能力に加えて、ここでは、知識を活用するためのメタスキルと内省を行うスキルを付け加えている（Q44）。

表 22 今後必要になると予想される能力（Q44）

- 
1. 仕事のスケールを拡大するための能力
  2. 具体性を欠いた抽象的な指示に対して具体的課題を設定するための能力
  3. 大きなビジョンを実現するための建設的提案を行うための能力
  4. 知識やスキルを、具体的な課題に応じて使いこなす能力
  5. 仕事上の経験を振り返り、そこから学びを得る内省のための能力
- 

今後必要となる能力を計測するために用いたもう一つの方法装置が、先述の欧州資格枠組みである。仕事の「責任感と自律性」の水準に対応して設定されている「技能」に着目し、これからの自分に必要とされる能力について計測を行なった（Q45）。

表 23 これからの自分に必要とされる能力（Q45）

- 
1. 単純な作業を行うための基礎的能力
  2. 単純な手法を用い、定型的な仕事を行うための理解・判断力や実践的能力
  3. 成果を出すために必要な方法や道具、情報を取捨選択し活用するための、理解・判断力や実践的能力
  4. 業務上の具体的問題を解決するための、理解・判断力や実践的能力
  5. 抽象的問題を創造的に解決するために必要となる、幅広い理解・判断力や実践的能力
  6. 専門領域における複雑で予測不能な問題を解決するために必要となる、高度の能力
  7. 新たな専門知識を生み出す研究開発を行うために必要となる、専門的な問題解決能力
  8. 専門知識や専門技能の発展や革新を目指す研究開発を行うために必要となる、高度の専門能力
- 

### 5-3. 知識・スキルの活用状況と将来展望の構造

以上の議論を踏まえ、知識・スキルの活用と強化について、次のような整理を行うことが可能になる。対象となるのは、職場内の仕事、および職場と職場外学習のリンクという2領域である。ここでは、受動的な関わり方が多くなる職場からの支援と、知識の習得フェーズに対応する職場外の Off-JT は、対象領域から除外されることになる。調査の視点として、知識・スキルの内容、成長に応じた業務上の課題の進展を説明する3つのモデル、

そしてキャリア形成段階に応じた働き方を説明するモデルを用いた。以上の内容についてマトリクス形式でまとめたものが表 24 である。

表 24 知識・スキルの活用状況と将来展望に関する構造マトリクス

知識・スキルの活用と強化	職場内の仕事	職場と職場外学習のリンク
知識・スキルの活用と評価		
知識の内容	活用している知識.Q25	今後求められる知識.Q26
4つの理論モデル		
高度化三次元モデル	仕事上の課題設定.Q20	今後求められる能力.Q26
日本型P.M.モデル	プロジェクトの頻度.Q22	今後求められる能力.Q45
欧州資格フレーム	仕事の責任感と自律性.Q21	
キャリア形成モデル	筏下りと山登り.Q04	今後求められる能力.Q45

## 6. 経営理念とビジョンの浸透と関与

最後に、第五の柱として経営理念とビジョンについて取り上げた。営利を目的とする企業とは異なり、「私立大学の存在理由は建学の理念(精神)にある」(奥島 2009)。したがって、建学の精神こそ私立大学にとって最上位に位置する経営理念であると位置づけることができる。私立大学ガバナンス・コード(日本私立大学協会 2019, 日本私立大学連盟 2019)においても、基本原則として、基本理念としての建学の精神の重要性について述べられている。私立大学とは異なり国公立大学の場合は、建学の精神に相当するものとして、教育研究上の目的が明文化されている。そして、高い普遍性を持つ抽象表現が用いられることの多い建学の精神を、時代状況に応じて具体性のある課題群へと展開したものが、大学のビジョンである。建学の精神やビジョンについて、マネジメントプロセスの観点から学内での支持や浸透状況、アウトプットの観点からは理念の具現化や普及度をとりあげた。学内での支持や浸透状況の計測は、SD に対する評価の一環として位置づけることができる。理念の具現化や普及度の計測は、大学マネジメントおよび教育活動に対する評価の一環と位置づけることができる。プロセスおよびアウトプットに加えて、建学の精神やビジョンに対する将来展望についても質問を行なった。

他方、企業の人事や組織マネジメントにおいてワーク・エンゲージメントについてとりあげられるケースが増えている(厚生労働省 2019, リクルートマネジメントソリューションズ 2020 など)。仕事に対する肯定的で充足した感情を持つことの重要性を指摘する議論であり、大学職員の場合、建学の精神や大学ビジョンが、そこで重要な役割を果たすことが期待される。このような問題関心から、現状と課題に関する質問と並行して、ワーク・エンゲージメントを規定する重要要因になると考えられる建学の精神やビジョンに対

する職員個人の関与や理解についても質問を行なった。

#### 6-1. 理念に対する支持とその浸透状況（プロセス）

現状と課題について、まず建学の精神や教育研究上の目的が、大学内でどのように浸透することでその役割を果たしているのか、4つの典型的なパターンを設定し、構成員による支持の有無とあわせて質問を行なった。

表 25 建学の精神（教育研究上の目的）の浸透と支持（Q7）

- |                            |
|----------------------------|
| 1. 依拠すべき大原則として学内に浸透し積極的に実践 |
| 2. 教育研究・社会連携活動の精神的支柱化      |
| 3. 学位授与・教育課程編成方針を通じて具現化    |
| 4. 学生の学びの指針化               |
| 5. 構成員による積極的な継承支持          |

大学ビジョンへの支持および浸透度については、理事長や理事会主導型と学長（総長）主導型とを区別し、それぞれについて、理解（魅力の有無）と支持・共有状況について、次表のような枠組みを設定し質問を行なった。

表 26 大学ビジョンに対する理解と支持（Q15, 16）

主導	理解	支持・共有状況
理事会	魅力あり	学内外で広い支持 教職員間で共有 弱い支持
	魅力薄い	同 上
	不明瞭	—
学 長	同	上

#### 6-2. 理念の担い手とその展開・成果（アウトプット）

建学の精神や教育研究上の目的について、プロセス段階に相当する浸透と支持に続いて、活動の成果や今後の見通しについてとりあげる。ここでは、大学構成員のうちどの主体が活動を行い（活動主体）、その結果どのような成果が得られているか（成果類型）という

問いを設定した。期待される成果として、理念（建学の精神や教育研究上の目的）の具現化および、そこで提示されている価値観の普及に向けた貢献という二点を取り上げた。さらに、現時点での実現状況に加えて、今後の活性化に向けた見通しについても質問項目を設定した。

表 27 建学の精神の担い手とその成果 (Q10, 11)

担い手	期待される成果	時間軸
大学教員	理念の具現化	現時点での達成
大学職員	価値観の普及	将来的活性化の見通し
学 生		

大学ビジョンの展開と成果については、理事会主導のものと学長主導のものを区別し、それぞれについて、明確なビジョン提示の有無、具体施策の展開状況、およびそこでの成果について、職員の認知・理解状況についてたずねる質問を行なった。

表 28 大学ビジョンの展開と成果 (Q13, 14)

主導	明確なビジョン	具体施策	取り組み
理事会	提示あり	あり	成果あり 実施中 開始予定
		作成中	—
		なし	—
	提示なし	—	—
学 長	同 上		

### 6-3. 職員による理解と関与

仕事に対する肯定的で充足した感情の基盤となることが期待される建学の精神（あるいは教育研究上の目的）に対する大学職員個々人の理解および関与について、ここでは4つ観点から質問を行なった。すなわち、理念に対する理解、現在の関与状況、具体的な仕事への展開状況、そして将来の関与意向である。

建学の精神について、当然ながら好意的・肯定的な理解と否定的な理解がある。ポジティブな側面として先導力や訴求力、想像的刺激を取り上げた。否定的な側面として、抽象

性と時代背景のギャップについて取り上げた。いうまでもないことだが、抽象的であるからこそ、建学の精神は、時代を超えた普遍性や広い応用可能性を持つことができる。時代背景や社会背景が変わることによって、活動が形骸化することが予防され、新たな状況に対応すべく建学の精神を再興する運動が起きてくるのである。すなわち、後者の2つの特性について、本来は長所として活用すべきものであるということをここで改めて確認しておきたい。

表 29 建学の精神（教育研究上の目的）に対する理解の類型（Q9）

- 
1. 今後進むべき道を示す、明確で普遍性のあるメッセージ
  2. 人間の感情に訴えかける力を持つ、強い影響力のあるメッセージ
  3. 具体的問題状況でイマジネーションが刺激されるメッセージ
  4. 高度に抽象的で具体的問題状況への適用が困難なメッセージ
  5. 時代背景や社会背景が違うため、組織的意思決定の基準となりにくいメッセージ
- 

建学の精神に対する理解に加えて、考え方や現在の関与形態、そして今後の意向について代表的と考えられる5つの観点からの質問を設定した。

表 30 建学の精神（教育研究上の目的）に対する関与と意向の類型（Q8）

- 
1. 本学にふさわしい立派な内容
  2. 日頃から強く意識して業務に従事
  3. 同僚に対しその実践を積極的に訴えかけ
  4. 学生に対し積極的に訴えかけ
  5. 将来にわたって積極的に継承すべき
- 

建学の精神（あるいは大学ビジョン）に示された価値の実現に向けた関与の形については、仕事上の展開状況をとりあげ、踏み込んだ多角的な質問を行なった。ここでは、業務形態、業務内容、期待される成果および関与形態という4つの次元から構成される枠組みを設定した。

表 31 建学の精神・大学ビジョンの仕事上の展開の類型 (Q17)

業務形態	業務内容	期待される成果	関与形態
通常業務	定型作業	価値の実現	直接貢献
	繁雑業務	〃	〃
	業務改善	〃	〃
	業務再構築	〃	〃
プロジェクト	問題解決	価値の実現	直接貢献
全 般	課題設定	価値の実現	—
	価値の再興	—	建設的提案

最後に、建学の精神に対する今後の関与意向について、担い手と成果に関する現状と将来見通し (Q10, 11) を踏まえた上で、構成員に対する訴えかけを中心とする質問を行なった (Q12)。

#### 6-4. 理念とビジョンの浸透・展開・成果の構造

以上の議論を踏まえ、建学の精神および大学ビジョンの浸透や展開、成果、展望等について、次のような整理を行うことができる。対象となる領域について大きく、現状と課題、および個人的な関与という2点を設定した。一部を除き、それぞれについて建学の精神とトップのビジョンを分けて質問を行った。現状と課題は、理念やビジョンをめぐる職場の育成環境として理解することが可能である。また個人的な関与は、働き方と学びの一部であると位置付けることができよう。

調査の視点として、数値データ、理解と行動、成果と評価、期待と将来展望という4つの視点を設定した。以上の内容についてマトリクス形式でまとめたものが表 32 である。

表 32 理念とビジョンの浸透・展開・成果に関する構造マトリクス

理念とビジョン	現状と課題 (職場の育成環境)		個人的な関与 (働き方と学び)	
	建学の精神	トップのビジョン	建学の精神	トップのビジョン
数値データ		提示の有無 Q13,14		
理解と行動	浸透と支持 Q7	理解と支持 Q15,16	理解と関与 Q8,9 仕事上の展開 Q17	仕事上の展開 Q17
成果と評価	担い手と成果 Q10	展開と成果 Q13,14		
期待と将来展望	担い手と成果 Q11		構成員への訴求意向 Q12	

## 7. 調査枠組みの統合

大学職員の職場と働き方の実態を把握することを目的として、ここまで、職場の育成環境、働き方と学び、知識・スキルの活用と強化、そして経営理念とビジョンという4つのテーマを設定し、それぞれの実態を構造的に把握する上で必要となる調査項目と調査の視点について詳細に検討を行ってきた。これら4大テーマを統合することによって得られる調査の全体構造（包括的な枠組み）について、本稿の最後に、マトリクス形式にまとめておこう（表33）。

表頭には調査対象となる領域が列挙されている。このマトリクスは、理念とビジョン、職場内の仕事、職場からの支援、職場外での学習行動(Off-JT)および職場と職場外学習のリンクという5領域から構成されている。他方、表側には調査の視点が列挙されており、職場の育成環境、働き方と学び、知識・スキルの活性化という3大項目から構成されている。調査視点はさらに細分化され、職場の育成機能については数値データ、理解と行動、成果と評価、期待と将来展望という4点に分類される。働き方と学びについては、価値観、希望、理解と行動および期待と将来展望という4つの視点が設定される。知識・スキルの活用と強化については、知識の内容、および4つの理論モデルに即した質問を設定することが可能となる。

このマトリクスのなかで、計測を行うことが必要であると考えられる組合せ（セル）に対応する質問が、調査項目として設定されることになる。マトリクス内の各セルには、質問の内容を要約した短い説明と質問番号が記載されている。以上のデザインプロセスを通じて、大学職員の働き方の構造に関する仮説（正確にはその計測枠組みに関する仮説）を調査票へと落とし込むことが可能となる。調査票の具体的な内容については、本誌の資料編をご参照いただきたい。

本研究では、大学職員の職場と働き方の実態を把握するための調査票のデザインに加えて、成果物である調査票を用いたインターネットモニター調査を実施した。全国の大学職員を対象として実施した調査の概要は表34に示す通りである。調査手法として比較対象とする2016年の調査と同様に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1,447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されたからである。今回の調査では回収目標としていた400名からの回答が得られた（注10）。なお、調査結果の分析については別稿に譲ることとする。

表33 調査票の全体構造

理念とビジョン		職場内の仕事		職場からの支援		職場外での学習(OFF-JT)		職場と職場外学習のリンク	
建学の精神		トップのビジョン							
職場の育成環境（現状と課題）									
数値データ		提示の有無 Q13,14	仕事の基本構造 Q1,2,3		職場外研修の種類と頻度 Q5,6				
理解と行動	浸透と支持 Q7	理解と支持 Q15,16	請された仕事の難易度、Q18 職場の機能不全状況、Q23 部署間の連携と成果、Q24	困難時の職場からの支援 Q19 職場からの多面的支援、Q28	研修で提供される知識内容、Q27			職場からの協力と評価、Q29	
成果と評価	担い手と成果 Q10	展開と成果 Q13,14	部署間の連携と成果、Q24		研修制度の品質評価、Q30			職場からの協力と評価、Q29 研修のレリハンス評価、Q43	
期待と将来展望	担い手と成果 Q11								
働き方と学び（個人的な関与）									
価値観			経営状態への関心と態度、Q31 新規職業態への組織的対応、Q35					学習観、Q36 学習と仕事上の成果、Q37	
希望			昇進希望と理由、Q32 過剰精緻化と全体最適、Q34			学習スタイルの希望、Q36			
理解と行動	理解と関与 Q8,9 仕事上の展開 Q17	仕事上の展開 Q17	独自目標と自主的行動、Q38 業務改善行動の詳細、Q39 仕事への対応行動、Q40			研修への参加行動、Q41		学習内容の評価と活用、Q42	
期待と将来展望	構成員への訴求意向 Q12		仕事のスタイル、Q33						
知識・スキルの活用と強化									
知識の内容			活用している知識、Q25					今後求められる知識、Q26	
4つの理論モデル									
高度化三次元モデル			仕事上の課題設定、Q20					今後求められる能力、Q44	
日本型P.M.モデル			プロジェクトの頻度、Q22						
欧州資格フレーム			仕事の責任感と自律性、Q21					今後求められる能力、Q45	
キャリア形成モデル			役下りと山登り、Q04						

表 34 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1,447名に対して、回収目標400名
回収数	400名
調査期間	2019年2月中旬
調査方法	インターネットモニター調査

<注および引用文献>

注 1) 「統計改革推進会議最終取りまとめ」(平成 29 年 5 月 19 日統計改革推進会議決定)において、「我が国の経済社会構造が急速に変化する中、限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開するためには、政策部門が、統計等を積極的に利用して、証拠に基づく政策立案(EBPM。エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング)を推進する必要がある」とされ、現在、官民データ活用推進戦略会議官民データ活用推進基本計画実行委員会の下で、EBPM 推進委員会が開催されている。

注 2) 専門化するよりも複数の任務を遂行することの利点については、Lazear and Gibbs (2015) 第 7 章を参照。

注 3) 業務の類型設定にあたり、加藤(2016a)では②軽度習熟業務と③重度習熟業務に対して「複雑な業務」という説明を与えている。他方で、例えば Snowden and Boone(2007)では、complex と complicated という 2 つの概念が区別され、前者を無秩序で予告困難な状態、後者については秩序立っており予測可能な状態であるとしている。複雑という言葉について complex の訳語として用いられることが多くなっているため、本調査では complicated に対応するものとして、代わりに「繁雑」という表現を用いた。使用した質問文は以下の通りである。

問 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。

通常業務のなかで割り当てられた定型的な作業 ( ) %

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繁雑な業務

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	( ) %
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	( ) %
通常業務を離れて従事する学内の公式プロジェクト	( ) %
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	( ) %
その他（具体的に； )	( ) %
合 計	100 %

注4：文部科学省の調査によれば（文部科学省 2020）、88%の大学でスタッフディベロプメントが実施され、3/4以上のスタッフが参加している大学の比率も43%に達している。その内容をみても、基礎知識や業務領域別知識に加えて、企画力やマネジメント力の強化、教学支援を目的とするものなど多岐にわたっている。

注5：オーナーシップとは、個人が目の前に存在している課題やミッションに対して当事者意識を持って向き合う姿勢をさす。

注6：人材育成について先行している企業を対象とする人的資源管理論からは、組織の業績向上にむけて、学修成果を活用する機会の重要性が指摘されている（Jiang, Lepak, Hu and Baer 2012）。

注7：タスク完結性(Task identity)は、業務が高度化すれば、断片化された部分ではなく、意味のある大きなまとまり全体に対して責任を負うようになることを指摘するものである。

注8：欧州資格枠組の詳細については、詳細については以下のサイトを参照。  
[https://ec.europa.eu/ploteus/search/site?f\[0\]=im\\_field\\_entity\\_type%3A97#](https://ec.europa.eu/ploteus/search/site?f[0]=im_field_entity_type%3A97#)

注9：コンピテンスの「ホリスティック・モデル」のもとで、コンピテンスは「ある特定の文脈における複雑な要求(demands)に対し、心理社会的な前提条件(認知的側面・非認知的側面の両方を含む)の結集(mobilization)を通じてうまく対応する能力」(Rychen and Salganik 2003, 松下 2010)と定義される。

注10：2016年の調査では、1,414名のモニターに対して回収数は340であった。3年後の調査時点でもモニター数に大きな変化がなかったことから、余裕をみて回収目標を400名としたところ、調査期間内に目標数に達成したため回収を打ち切ることとなった。また、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。

- M. Csikszentmihalyi 1990, *Flow : the psychology of optimal experience*, New York : Harper & Row. (今村浩明訳 1996『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社)
- M. チクセントミハイ他 2003「フロー理論のこれまで」今村他編『フロー理論の展開』世界思想社 pp.1-39.
- Frey, C.B. and Osborne, M.A., 2017, "The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?" *Technological Forecasting & Social Change* 114: 254-280.
- M. Hammer and J. Champy, 1993, *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, NY: Harper Business(野中郁次郎監訳, 1993, 『リエンジニアリング革命:企業を 根本から変える業務革新』日本経済新聞社)
- 今村浩明, 浅川希洋志編 2003『フロー理論の展開』世界思想社
- 岩本晃一編著 2018『AI と日本の雇用』日本経済新聞社
- Jiang K., Lepak D.P., Hu J. and Baer J.C., 2012, "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms," *Academy of Management Journal* 55(6):1264-1294.
- 加藤毅 2010「スタッフ・ディベロップメント論のイノベーション」『高等教育研究』No. 13, pp. 61-79.
- 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』42 号, pp. 27-48.
- 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 2017「わが国における大学職員の仕事と職場環境」『高等教育研究叢書』第 136 号
- 加藤毅 2018「大学職員の成長モデルと育成枠組み」『大学研究』第 44 号, pp. 3-19.
- 加藤毅 2020「マネジメント課題としての大学職員養成」『大学研究』第 46 号, pp. 3-28.
- 厚生労働省 2018『労働経済の分析—働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について—』平成 30 年版
- 厚生労働省 2019『労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—』令和元年版
- Lazear, E.P. and Gibbs, M., 2015, *Personnel economics in practice* (3rd ed.), NJ: Wiley (樋口美雄監訳 2017『人事と組織の経済学・実践編』日本経済新聞出版社)
- 文部科学省 2020『平成 30 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)』
- 松下佳代, 2010, 「<新しい能力>概念と教育—その背景と系譜」松下佳代編著『<新しい能力>は教育を変えるか』ミネルヴァ書房, pp. 1-42.
- 日本私立大学協会 2019「日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード」<第 1 版>」

- 日本私立大学連盟 2019「日本私立大学連盟私立大学ガバナンス・コード【第1版】」
- 奥島孝康 2009「私立大学の定義」『私立大学マネジメント』東信堂, pp. 5-16.
- 大久保幸夫 2016『キャリアデザイン入門[I]基礎力編』第2版, 日本経済新聞社
- リクルート 2020『Works』158
- リクルートマネジメントソリューションズ 2020『RMS Massee』57
- Rychen, D. S. and Salganik, L. H., 2003, "A holistic model of competence," Rychen, D. S. and Salganik, L. H. eds., Key competencies for a successful life and a well-functioning society, MA : Hogrefe & Huber Pub (立田監訳, 2006, 『キー・コンピテンシー 国際標準の学力をめざして』明石書店)
- 労働政策研究・研修機構 2018『多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査』
- 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
- 私学高等教育研究所, 2010, 『財務、職員調査から見た私大経営改革』私学高等教育研究叢書, pp. 31-36, 83-164.
- 私立大学等の振興に関する検討会議 2017「私立大学等の振興に関する検討会議 議論のまとめ」  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/koutou/073/gaiyou/1386836.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/073/gaiyou/1386836.htm)
- 統計改革推進会 2017「統計改革推進会議最終取りまとめ」(平成29年5月19日統計改革推進会議決定)  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/toukeikaikaku/pdf/saishu\\_honbun.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/toukeikaikaku/pdf/saishu_honbun.pdf)
- Snowden, D. J. and Boone, M. E., 2007, "A leader's framework for decision making," Harvard Business Review, 85(11): 68-76 (松本直子訳, 2008, 「『クネビン・フレームワーク』による臨機応変の意思決定手法」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』33(3), pp. 108-119)



## 大学職員の仕事の構造

加藤 毅（筑波大学）

### 1. はじめに

大学のマネジメント力を強化するという狙いから進められてきた、職員の能力向上や活躍機会の拡大を狙いとする公的施策は、マネジメント現場にどのような変化を引き起こしつつあるのか。これらの政策を受けすでに多くの大学で実施されている研修等について、当事者である大学職員はどのように認知しそして行動しているのか。またそれ以前の問題として、大学職員が担当している仕事はどのような構造となっているのか。これらの問いに答えるための土台となるのが、表1に示す仕事の類型である。

表1 大学職員の職務の構造

	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短期習熟業務	③中期習熟業務		
創造的業務 (未手順化)	④新規課題対応			⑤公式プロジェクト ⑥自発的取組み	

表1は、職務特性モデル(Hackman and Oldham 1975)に基づく分類となっており、まず通常業務について、①定型的作業、2-3年程度の習熟期間により対応可能な②短期習熟業務、4年以上の習熟を必要とする③中期習熟業務、業務の定型化・標準化がされておらず新たな手続き構築が求められる④新規課題対応、からなる4つの類型となっている。これに加えて、通常業務の範囲外として、部門を越えた協働が求められることの多い⑤公式プロジェクト。そして、与えられた業務の範囲を超える自発的活動である⑥自発的取組みがある。2019年に実施した大学職員を対象とするインターネット調査(注1)のデータを用いて、まずはじめに、これら仕事類型別の構成比率がこの3年間でどのように変化してきたか、ということから分析を進めていこう。

### 2. 短期習熟業務の担い手

大学職員は、定型的作業を専らとする単純労働者なのか、習熟の必要な煩雑業務が仕事の中心となっているのか。あるいは、新たな問題の解決に向きあう創造的業務や、部署横

断的なプロジェクトを担う主体として活躍しているのか。管理職（課長職相当以上）、初級管理職、任期の定めのない一般職員、有期雇用や嘱託職員（有期嘱託）、という4つの属性別に、年間を通じた仕事の構成比率の変化についてみたものが図1である。

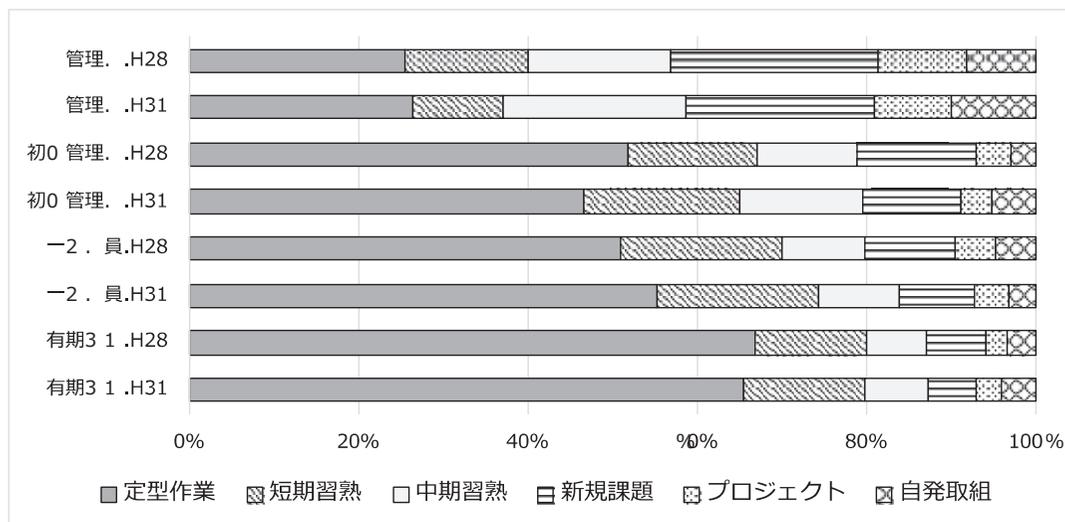


図1 年間を通じた大学職員の仕事の構成

まず一般職員についてみると、2016年の段階で、定型作業が51%、短期習熟業務が19%、中期習熟業務が10%。合計するとこれらが全業務の80%を占めていた。職員の活躍が大きく限定されるこの状況を変えることを狙いとして行われたのが、SDの義務化であり、事務職員の法的位置付けの明確化であった。ところが、一般職員の仕事のこの3年間の変化を見ると、定型作業の比率はわずかながら増加しており(55%)、定型・習熟業務全体の比率もまた83%へと増加していることがわかる。能力を発揮することでマネジメント力の強化に貢献することの必要性が指摘されつづけている一方で、現実には創造的な業務の比率は逆に低下しているのである。初級管理職の場合、定型作業の比率こそこの3年間で52%から47%へと減少しているものの、定型作業および習熟業務の比率は依然として79%と高く、一般職員とあまり変わらない状況が続いている。

法律改正の趣旨に即して事務を「つかさどる」ことになれば、管理職の業務の構成について変化が起きているはずである。しかしながら、管理職についてもまた、定型作業および習熟業務の比率は過半数を超える(57%)状態が続いている。この3年間で、SD義務化や職員の位置づけの変更などの施策が相次いで実施されたにもかかわらず、実際の仕事内容にほとんど変化がみられないのである。この傾向は、有期嘱託についても同様で、定型作業の比率が65%、定型作業と習熟業務の合計では87%となっている。政策が着実に進展し

た一方で、マネジメント現場は以前から変わっていないということである。

### 3. 高度業務と代替可能業務

次に、業務内容の特性について検討を行う。ここでは、高度の知識やスキルを要する専門性の高い業務（高度業務、表2）と、IT技術による代替が可能な業務（代替可能業務、表3）の構成比率に着目した。

表2 高度の知識やスキルを要する専門性の高い業務の比率

	0 %	10 %以下	20 %以下	50 %以下	80 %以下	80 %超過	Total
管理職	19%	9%	11%	29%	20%	11%	79
初級管理	33%	17%	12%	29%	5%	4%	78
一般職員	31%	18%	11%	26%	9%	6%	101
有期嘱託	49%	14%	6%	17%	8%	6%	113
派遣職員	57%	10%	0%	10%	14%	10%	21
上記以外	25%	13%	13%	25%	13%	13%	8
Total	35%	14%	9%	24%	11%	7%	400

定型作業や習熟業務が大半を占めるという業務構造を反映して、一般職員の場合、およそ半数が、高度業務比率10%以下となっている。10~20%が11%、20~50%が26%であり、50%を超えるものは15%にとどまっていることがわかる。初級管理職をみても、一般職員と大きな違いはない。興味深いのが二極化傾向のみられる派遣職員であり、57%が高度業務なしと答える一方で、50%を超える比率も24%に達している。

高度の知識やスキルを要する専門性の高い業務の具体的内容について、自由回答の結果をみると、その範囲は企画・総務から財務、入試・広報、学生支援、研究支援、国際交流、情報システム、施設、図書館、病院など、大学マネジメントの業務領域全般にわたっている。高度化を必要とする要因としてあげられているのが、法規や社会保険制度、監督官庁等への対応、監査業務、学部等の設置、障害学生への対応などである。厳しい経営環境のもとでの学生募集（定員確保）など、難しい課題を指摘する記述なども見られた。高度業務の具体事例について尋ねた自由記述回答の詳細については、本誌収録の資料編を参照いただきたい。

AIによる仕事の消失が社会の関心事となっており（Frey&Osborne 2017、岩本編著 2018 など）、その一方で、新型コロナウイルス対策の一環として導入された在宅勤務を通じて業務内容

の「見える化」が進んでいる。IT 技術を活用した業務の代替に対する関心が高まっているなかで、当事者である大学職員からみた代替可能業務の比率をみたものが表 3 である。

表 3 IT 技術による代替が可能な業務の比率

	0 %	10 %以下	20 %以下	50 %以下	80 %以下	80 %超過	100 %	Total
管理職	46%	15%	17%	18%	4%	0%	0%	78
初級管理	36%	16%	12%	24%	5%	0%	5%	74
一般職員	42%	13%	10%	27%	2%	1%	4%	99
有期嘱託	55%	12%	9%	16%	5%	1%	3%	109
派遣職員	50%	5%	15%	20%	10%	0%	0%	20
上記以外	43%	0%	14%	29%	0%	0%	14%	7
Total	46%	13%	12%	21%	4%	1%	3%	387

定型作業や軽度の習熟業務であれば、対人サービスも含めて、IT 技術の活用により代替可能な業務は多数存在する。重度の習熟業務であっても、技術の発展を通じて部分的なケースも含めて代替可能性は飛躍的に高まっている。あるいは、頻繁に制度変更が行われる領域であれば、業務委託を通じた効率化などもすでに広く行われている。他方で、合理性に欠ける旧来型の手続きが、代替可能性について考慮されることなく放置されているケースも少なくない。そこでは、業務再構築が行われない限り、IT 技術による代替が不可能であるとの判断もありうる。

表 3 によれば、定型業務と軽度の習熟業務だけで仕事全体の 60%を超えている一般職員の場合、代替可能業務はないと回答する比率が 42%という高い水準にあることがわかる。代替可能業務の比率が 20%以下の割合を見ると、一般職員のおよそ 2/3 に達している。その一方で、代替可能比率が 50%を超えるものは 7%にとどまる。初級管理職についても、代替可能業務の比率について、一般職員と大きな違いはない。有期嘱託の場合も、代替可能業務はないとの回答が 55%を占めている。興味深いのが二極化傾向のみられる派遣職員であり、57%が高度業務なしと答える一方で、50%を超える比率も 24%に達している。定型作業や軽度の習熟業務が中心であるという事実は、業務再構築の余地が大きく残されていることを示唆する。

さらに踏み込んだ議論に向けて、IT 技術の活用により代替可能な業務の具体的内容について自由記述回答をみると、高度業務の場合と同様にこちらも、企画・総務から財務、入試・広報、学生支援、研究支援、情報システム、施設、図書館まで、幅広い領域にわたってみられる。具体的な作業内容をみると、スケジュール管理やデータ処理、資料作成、PC 操作、会計処理や伝票処理、調達、出席や成績管理、定型業務全般などである。現場を担

う職員が、IT を活用した業務改革の可能性について認知しているということである。ここから浮かび上がってくるのは、現場担当者が意義を認めている業務改革について、なぜ進めることができないのか、という新たなマネジメント課題である。代替可能業務についての自由記述の詳細については、本誌付録を参照いただきたい。

#### 4. 職員研修の類型と職員による関与

文部科学省の調査によれば（文部科学省 2020）、2018 年度の段階で、大学全体で SD（スタッフ・ディベロップメント）を実施している大学が 88%であり、基礎知識から個別業務知識、コミュニケーション力やマネジメント力、企画力など幅広い内容の研修が実施されている。研修の参加率をみても、過半数の大学において研修への参加率は 3/4 以上、参加率が 1/2 以上の大学は全体の 71%に達する。しかしながら、職員個人の視点からみた研修の詳細について検討すると、やや異なる実態が浮かび上がってくる（図 2）。

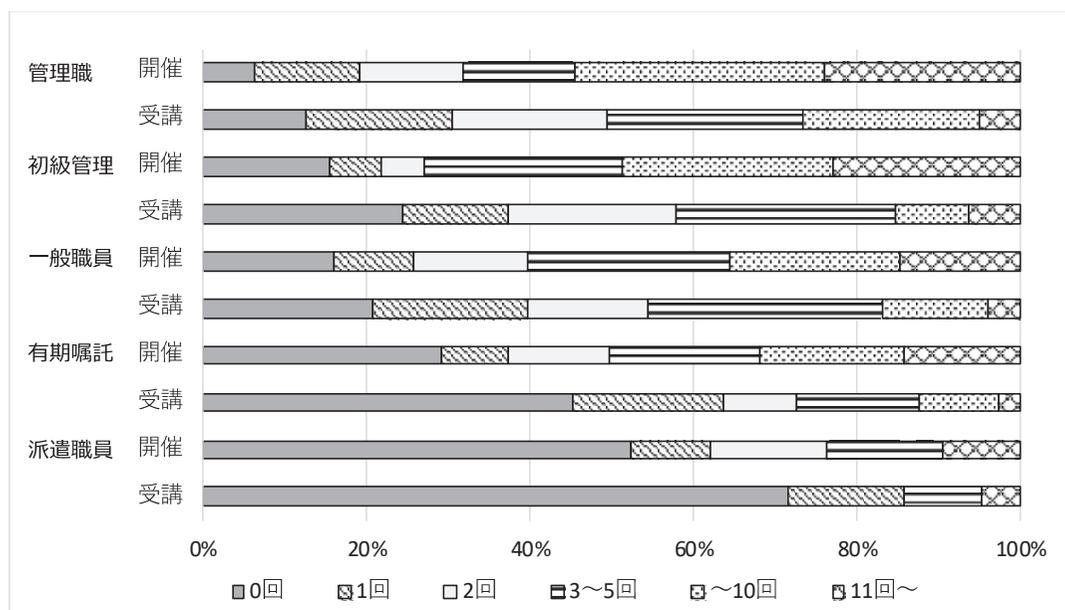


図 2 職員研修の受講・開催頻度

第一に指摘すべきは、派遣職員や有期嘱託の低調な参加状況である。実際には開講されているはずの SD について、派遣職員の過半数は情報を持たず、また参加経験のあるものもわずか 29%という低い水準にとどまっている。有期嘱託についても、研修への参加率は 55%に過ぎない。派遣職員や有期嘱託は、マネジメント力の強化に向けて、研修を通じて

能力開発を行うべき人的資源とはあまりみなされていない、という残念な結果である。

他方、最も頻繁に研修に参加しているのが管理職であり、参加3回以上が51%、5回以上の比率も27%に達している。その一方で非受講者も13%おり、義務化されている研修の開催について把握していない管理職もわずかながら存在している（6%）。

研修受講者の比率が79%に達している一般職員を取り上げ、開催形態別の受講状況についてみたものが図3である。

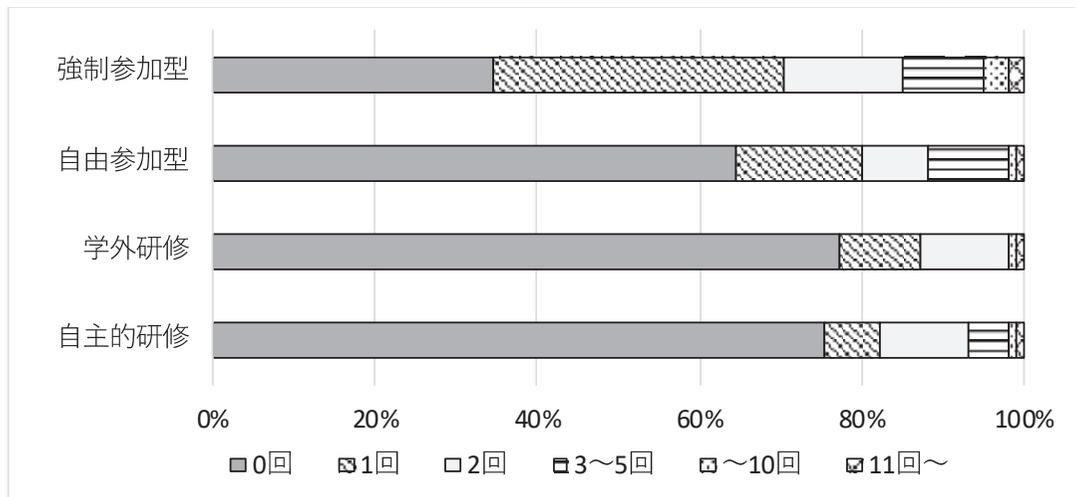


図3 一般職員の研修参加状況

学内で開催される強制参加型の研修についてみると、一般職員の65%が参加していることがわかる。他方で、学内での自由参加型研修になると、参加率は36%に低下する。学外での研修や自主的に参加する研修の場合には、参加率はさらに低下し23%にとどまる。ここから、強制を伴わない研修に対する参加率の低さを引き起こしている理由について解明することが、これからの大学職員のあり方を考える上での重要課題として浮かび上がってくる。SDは義務化されてもそれを必要としない緩い職場だからなのか、大学職員の学習意欲や向上心の低さを反映したものなのか、職員にとってあまり魅力のない研修プログラムだからなのか、あるいは、研修の成果を活用する機会が与えられないからなのか、研修に非協力的な職場の雰囲気や環境を反映したものなのか。上記以外にも、低調な研修参加状況について、様々な原因を仮説することができる。この問題について解明することが、大学マネジメント力の強化に向けた大学職員研究の重要課題となる。このことは同時に、SD制度の義務化が論点であった政策議論のフェイズが大きく変化することを意味する。

<注および引用文献>

注1) 日本国内の大学に勤務する事務系職員を対象として、2019年2月、回収目標を400名とするインターネットモニター調査を実施した(回収数400)。なお、調査全体の設計については加藤(2021, 本誌収録)を参照。

Frey, C.B. and Osborne, M.A., 2017, "The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?" *Technological Forecasting & Social Change*, 114: 254-280.

Hackman, J.R. and Oldham G.R., 1975, "Development of the job diagnostic survey," *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.

加藤毅 2021「問われている大学職員 -EBPMのためのリサーチ・デザイン-」『高等教研究叢書』第161号

文部科学省 2020「平成30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)」



1. はじめに

マネジメント機能や経営力の強化が政策課題とされ、SD(スタッフ・ディベロップメント)の義務化や事務職員の法的位置づけ明確化などが進められるなか、大学マネジメント人材のあり方をめぐる一連の改革について、現場の受け入れ態勢はどのような状態にあるのか。あるいは、定型作業や習熟が容易な業務が中心(加藤 2016, 2017)となっていた職員を取り巻く職場環境について、すでに一定の変化が起きていることは期待してよいのではないか。義務化された研修はどのような形で運用され、どのような成果を上げているのか。なかでも特に、マネジメントの強化という目的を実現するための、手段としての職場の学びはどのような展開をみせているのか。職場外で行われる研修(Off-JT)に加えて、職場内での支援やあるいは仕事の与え方などを通じた育成支援の取組みは、どの程度進展しているのか。このような問題関心から本稿では、表1に示す枠組みを設計し、2019年に実施した大学職員を対象とするインターネット調査(注1)のデータを用いて、仕事や学びを通じた職場の人材育成機能の実態および課題について明らかにすることを試みる。

表1 職場の育成環境

職場の育成環境	職場内の仕事	職場からの支援	職場外での学習(Off-JT)	職場と職場外学習のリンク
数値データ	仕事の基本構造 Q1,2,3		職場外研修の種類と頻度 Q5,6	
理解と行動	課された仕事の難易度.Q18 職場の機能不全状況.Q23 部署間の連携と成果.Q24	困難時の職場からの支援.Q19 職場からの多元的支援.Q28	研修で提供される知識内容.Q27	職場からの協力と評価.Q29
成果と評価	部署間の連携と成果.Q24		研修制度の品質評価.Q30	職場からの協力と評価.Q29 研修のレリバンス評価.Q43

表1では、調査対象となる領域(表頭)について、1. 職場内の仕事、2. 職場からの支援、3. 職場外での学習(Off-JT)および4. 職場と職場外学習のリンク、という4点を設定した。他方、表側に配置した分析視点として、1. 数値データ、2. 理解(現状認識)と行動、および3. 成果という3点を設定した。

第1の視点「数値データ」では、仕事の基本構造(類型別構成比)および職場外研修の頻度を取りあげた。第2の視点「理解(現状認識)と行動」からは、担当する仕事の難易度や職場の機能不全状況、職場間の協力体制、職場からの支援(研修への協力等を含む)、研修を通じて提供される知識、について取り上げた。「成果と評価」(第3の視点)では、

部署間連携、研修制度の品質、および研修制度への評価について質問を行なった。本稿では、上記第2および第3の視点から実施した質問のうち、主要なものについて取り上げる。

なお、表1の各セルのなかには、対応する質問について簡単な説明と質問番号が記載されている。調査設計の全体像とその詳細については加藤(2021, 本誌収録)の通りである。

## 2. 研修の内容

大学のマネジメント力を強化するための施策などを受けて、すでに多くの大学において職員の研修(SD:スタッフ・ディベロップメント)が実施されている。そこで提供されている知識やスキルは、大学に関する基礎知識から、経験を振り返りそこから学びを得ることができる内省のスキルまで多岐にわたる。その具体的な内容についてみたものが表2である。表2によれば、全体的な動向として、最も多いのが「大学に関する基礎的知識(大学基礎)」の36%、二番目が「実務に直結した最新情報や高度の情報(実務情報)」の30%である。やや比率が下がり、20%前後で横並びになっているのが「マネジメントに関する基礎的知識(経営基礎)」、「対人関係に関する一般的スキル(対人関係)」、「大学に関する政策動向や諸外国の最新情報(政策海外)」、「企画・分析や問題解決に関する一般的スキル(企画解決)」などである。これらに加えて、「経験を振り返りそこから学びを得る内省のスキル(内省)」についても18%となっている。

職位別にみると、「経営基礎」は管理職で39%と高く、一般職員では22%、そして有期嘱託では13%という低い水準となっている。また、初級管理職や一般職員では20%を超えている「内省」であるが、管理職では9%と低い水準となっている。

表2 職場の研修を通じて提供されている知識・スキル(Q27)

	q27-1 大学基礎	q27-2 政策海外	q27-3 実務情報	q27-4 経営基礎	q27-5 企画解決	q27-6 対人関係	q27-7 内省	q27-8 その他	Q27-99 なし	Total
管理職	33%	25%	35%	39%	15%	22%	9%	1%	3%	79
初級管理	38%	22%	33%	26%	24%	21%	17%	0%	1%	78
一般職員	41%	21%	29%	22%	20%	24%	20%	1%	3%	101
有期嘱託	32%	12%	27%	13%	15%	24%	22%	0%	12%	113
派遣職員	29%	0%	14%	10%	19%	19%	38%	0%	10%	21
上記以外	38%	25%	38%	38%	13%	13%	0%	25%	0%	8
Total	36%	19%	30%	23%	18%	22%	18%	1%	6%	400

## 3. 仕事と研修のリンク

法律で義務付けられたからといって、職員研修を実施すること自体が目的なのではない。

その本来の目的とは、もちろん、職員に対する学習機会の創出や法的位置付けの変更を通じた、マネジメント力の強化に他ならない。しかしながら、研修等を通じた大学のマネジメント力の強化について直接的に計測することは非常に困難である。ここでは、そのための準備段階として、研修プログラムの品質についてとりあげる。表3は、研修担当部門に期待される取組みの品質についてみたものである。

表3 研修担当部門による取組みへの評価 (Q30)

	q30-1	q30-2	q30-3	q30-4	q30-5	q30-6	q30-7	q30-8	q30-9	q30-10	Total
	要望応答	内容把握	設計主導	体系化	満足測定	効果測定	改善	その他	消極的	知らない	
管理職	9%	33%	23%	19%	10%	5%	13%	1%	23%	10%	79
初級管理	10%	18%	10%	18%	8%	9%	10%	0%	14%	31%	78
一般職員	15%	20%	13%	7%	12%	3%	7%	0%	18%	30%	101
有期嘱託	4%	14%	7%	6%	5%	3%	4%	1%	18%	50%	113
派遣職員	14%	19%	5%	5%	0%	5%	5%	0%	5%	48%	21
上記以外	13%	13%	13%	38%	13%	0%	0%	0%	0%	25%	8
Total	10%	20%	12%	12%	8%	5%	8%	1%	17%	33%	400

建設的な評価についてみると、「研修担当部門は、研修プログラムの内容を把握している（内容把握）」が最も多く20%、「同部門は、研修プログラムの設計にあたりイニシアチブを握っている（設計主導）」と「同部門は、研修プログラムの体系化に取り組んでいる（体系化）」が12%、そして「同部門は、それぞれの部署のニーズに応える研修プログラムを実施している（要望応答）」が10%となっている。職位による評価のギャップが大きくなっており、「内容把握」と「設計主導」について、管理職により評価されることが多くなっている。その一方で、「同部門では、積極的な取組みは行われていない（消極的）」という回答も管理職で最も多くなっている（23%）。

「体系化」をみると、管理職と初級管理職からは20%弱の評価を得ている一方で、一般職員からの評価は7%という低い水準となっている。その一方で「要望応答」については一般職員からやや高い評価を得ていることがわかる。

次に、職場の研修が職員からどの程度必要とされているか、その有用性についてみていこう。表4は、職場からの支援と高難度業務の達成状況の関係について取り上げたものである。

第一に、「職員の能力開発の必要性がしばしば指摘されているが、現在の職場では、高度の知識やスキルを必要とする仕事を課されていない（非高難度）」、そもそも研修を必要としないものが、管理職の13%、初級管理職と一般職員では1/4弱存在していることがわかる。他方「職場における研修や学習支援活動には頼らず、主として自助努力を通じて仕事上の厳しい要求に応じている（自助達成）」ことから、別の意味で研修が不要で

ある比率も、管理職と一般職員では20%強、初級管理職では14%存在している。大学マネジメントの強化がこれだけ求められているにも関わらず、研修を必要としない層がかなりの程度存在しているということである。

表4 職場からの支援と高難度業務の達成状況 (Q43)

	1	2	3	4	5	6	Total
	自助達成	支援達成	支援未達	放置未達	非高難度	その他	
管理職	22%	32%	18%	11%	13%	5%	79
初級管理	14%	18%	21%	21%	24%	3%	78
一般職員	21%	24%	18%	14%	23%	1%	101
有期嘱託	19%	17%	9%	19%	32%	4%	113
派遣職員	24%	10%	19%	5%	43%	0%	21
上記以外	25%	50%	13%	13%	0%	0%	8
Total	20%	22%	16%	16%	24%	3%	400

「職場で実施されている研修やスキルアップのための支援などを受けることで、仕事上の厳しい要求に応えることができている（支援達成）」比率の最も高いのが管理職である（32%）。初級管理職と有期嘱託ではこの比率は20%未満に低下し、代わりに「研修やスキルアップの必要性を感じるが、職場ではそのための支援が実施されておらず、仕事上の厳しい要求に対して十分に応えることはできていない（放置未達）」の比率が相対的に高くなっている。

#### 4. 仕事に埋め込まれた学習機会

しばしば指摘されている通り、座学研修や集合研修に加えて、日常的な仕事を通じて育成するOJT（職場内研修）もまた、職場における重要な人材育成機能を担っている。本調査ではOJTの実態と課題を多面的に計測すべく、仕事の与えられ方や、困難に直面した時の周囲の支援、そして職場におけるその他の多様な支援。アウトカムや部署を超えた取り組みがより一層求められるなかで、有用な学習機会となるトップマネジメントや他組織との協力体制、そして最後に、育成機能という観点から現在の職場が抱えている問題について質問を行った。主たる結果についてみていこう。

表5は、職場における支援・育成体制を取り上げたものである。そこでの最大の問題は、「所属部署では、職員の支援や育成はあまり行われていない（不活発）」という回答の多さである。初級管理職と有期嘱託では過半数を超え、一般職員でも43%という高い水準にある。大学マネジメントの現場は、育成環境という観点から非常に深刻な状況に置かれて

いることがわかる。同時に、管理職とその他の間の断絶の大きさが特徴的となっている。管理職では例外的に「不活発」の比率が30%未満という低い水準にある一方で、多元的な支援・育成が行われていると理解されている。具体的数値をみると「所属部署では、同僚や上司によるサポートが充実している（支援充実）」の30%、「所属部署は、職員の抱えている仕事上の問題を把握している（問題把握）」の25%、「所属部署では、職員からの仕事上の提案を積極的に取り入れている（採用提案）」の23%などである。初級管理職や一般職員をみると、これら支援・育成策が行われていると回答するものの比率は管理職と比べて半減していることがわかる。

表5 職場における支援・育成体制 (Q28)

	q28-1 応能仕事	q28-2 高目標	q28-3 支援充実	q28-4 問題把握	q28-5 提案採用	q28-6 その他	q28-7 不活発	Total
管理職	22%	15%	30%	25%	23%	1%	28%	79
初級管理	13%	14%	15%	14%	10%	0%	53%	78
一般職員	27%	11%	12%	17%	9%	0%	43%	101
有期嘱託	19%	6%	23%	14%	13%	0%	51%	113
派遣職員	29%	5%	5%	10%	10%	0%	52%	21
上記以外	0%	13%	25%	38%	13%	0%	38%	8
Total	21%	11%	19%	17%	13%	0%	45%	400

職場の人材育成機能については、民間企業において様々な問題を抱えていることが指摘されている。大学マネジメント職場においても同様に、人材育成の機能不全状況が起こっているのではないかと。このような仮説を設定し、評価制度の導入やコミュニケーションスタイルの変化、管理職の多忙化などによって今後深刻化することが危惧される問題群の現状についてみたものが表6である。

もっとも深刻な状況に置かれているのが、若手の育成である。管理職についてみると、「以前から、若手職員の育成があまり行われていない（育成手薄）」が42%、そして「業務が多忙になり、若手職員の育成にあまり手が回らない（育成衰退）」が44%。重複解答を除くと管理職の62%が若手の育成に問題があると考えているのである。若手の育成環境について危惧する声は大きく、「以前から、若手職員に対してチャレンジングな仕事をあまり課されない（目標停滞）」という回答も32%に達している。

次に大きな問題となっているのが管理業務の手薄化であり、管理職の28%が「業務多忙化により、管理職による管理業務が手薄化（管理低下）」という問題点の指摘を行なっている。職場内コミュニケーションの不全について心配する意見も多く、管理職のあいだで、「以前から、職員間のコミュニケーションがうまくいかない（伝達不全）」の比率は20%

となっている。「対面による会話が減少し、職員間のコミュニケーションがうまくいかない（伝達悪化）」も13%に達している。

マネジメント力の強化が期待されている大学の現場は、皮肉なことに、支援・育成体制の劣化が進行しているのである。このような深刻な問題状況が改善されない限り、どれだけ優れた研修機会が提供されたとしても、大学マネジメント力の強化を期待することは難しいのではないだろうか。

表6 職場が直面している問題（Q23）

	q23-1	q23-2	q23-3	q23-4	q23-5	q23-6	q23-7
	育成手薄	育成衰退	目標停滞	目標低下	伝達不全	伝達悪化	管理手薄
管理職	42%	44%	32%	11%	20%	13%	16%
初級管理	24%	35%	28%	17%	14%	14%	22%
一般職員	32%	26%	19%	15%	11%	6%	19%
有期嘱託	22%	29%	12%	5%	20%	7%	16%
派遣職員	29%	33%	14%	0%	5%	5%	24%
上記以外	50%	38%	38%	0%	25%	0%	25%
Total	30%	33%	22%	11%	16%	9%	19%

	q23-8	q23-9	q23-10	q23-11	Total
	管理低下	過大要求	その他	なし	
管理職	28%	5%	4%	11%	79
初級管理	22%	8%	4%	17%	78
一般職員	17%	9%	3%	20%	101
有期嘱託	12%	4%	1%	38%	113
派遣職員	14%	5%	5%	33%	21
上記以外	13%	0%	0%	0%	8
Total	19%	6%	3%	23%	400

<注および引用文献>

注1) 日本国内の大学に勤務する事務系職員を対象として、2019年2月、回収目標を400名とするインターネットモニター調査を実施した（回収数400）。

加藤毅，2016，「大学職員の職務特性と育成環境」『大学研究』第42号，pp. 27-48.

加藤毅 2017 「わが国における大学職員の仕事と職場環境」 『高等教育研究叢書』 第 136 号  
加藤毅 2021 「問われている大学職員 -EBPM のためのリサーチ・デザイン- 」 『高等教研究  
叢書』 第 161 号



1. はじめに

大学経営人材の育成という政策課題に関する議論のなかでこれまで、職場における育成環境を整備することの必要性について、重要課題として指摘され続け、研修制度（SD）の義務化に象徴される通り、改善が進められてきている。その必要性は自明である一方で、環境整備が進められたとしても、自動的に問題が解決するわけではない。改善された環境をマネジメント上の成果に結びつける上で必要とされる諸要因のうち、最も重要なものの一つが、当事者である職員の、仕事に向かう姿勢であり、仕事に関連する学習への態度である。本稿ではこのような問題関心から、表1に示す枠組みに即して、2019年に実施した大学職員を対象とするインターネット調査（注1）のデータを用いて、関連する学習行動を含む広い意味での大学職員の働き方について分析を行う。

表1 大学職員の働き方と学び

働き方と学び	職場内の仕事	職場外での学習(Off-JT)	職場と職場外学習のリンク
価値観	経営状態への関心と態度.Q31 新規難業務への組織的対応.Q35		学習観.Q36 学習と仕事上の成果.Q37
希望	昇進希望と理由.Q32 過剰精緻化と全体最適.Q34	学習スタイルの希望.Q36	
理解と行動	独自目標と自主的行動.Q38 業務改善行動の詳細.Q39 仕事への対応行動.Q40	研修への参加行動.Q41	学習内容の評価と活用.Q42
期待と将来展望	仕事のスタイル.Q33		

表1では、調査対象となる領域について、1. 職場内の仕事、2. 職場外での学習(Off-JT)および3. 職場と職場外学習のリンク、という3点を設定した(表頭)。ここでは、受動的な関わり方が多くなるという理由により、「職場からの支援」について対象領域から除外している。他方、表側には4つの調査の視点を設定した。

第1の視点「価値観」から、経営状態への関心や新規難課題への組織的対応、仕事上の学びに対する考え方などを取り上げた。第2の視点「希望」について、昇進希望や業務品質観、学習スタイルについて質問を行なった。第3の視点「理解と行動」からは、目標設定、業務改善、仕事及び研修参加、学習内容を取り上げ、それぞれについて質問項目を設定した。第4の視点「期待と将来展望」では、希望する仕事のスタイルを取り上げている。

なお、表1の各セルのなかには、対応する質問について簡単な説明と質問番号が記載さ

れている。調査設計の全体像とその詳細については、加藤（2021，本誌収録）を参照いただきたい。

## 2. 仕事に対する考え方

大学マネジメント現場における人材育成の環境整備が重要課題として認知されつつあるなか、本稿ではまず、職員がどのような考え方のもとで仕事に臨んでいるか、という点から検討を始めていこう。環境整備に先立ってまず、職員の仕事に向かう姿勢や、仕事に関連する学習への態度こそが問われるべきであると考えからである。

経営状態に対する関心の有無とその実情、挑戦的取組みを行うことに対する必要性の認知、そして自己効力感を組み合わせた、所属大学の経営状態に対する関与についてみたものが表2である。残念なことに、一般職員や有期嘱託のうち1/4は、そもそも「所属する大学の経営環境や経営状況に、あまり関心がない（無関心）」と回答していることがわかる。関心を有する場合、問題となるのは経営の安定性である。平均でおよそ40%が、経営状態は安定している（「安定経営」または「先制対応」）と回答している。これを職位別にみると、相対的に多くの経営情報を得ているはずの管理職の間で、安定していると回答する比率が多くなっている（62%）。危機意識の薄さに対する危機感は、しばしば指摘されている通りである。その一方で、安定していると回答する62%のうち、およそ8割に相当する49%は、「所属する大学の経営は危機的状況にはないが、今のうちから多くのことに挑戦しなければならない（先制対応）」と考えている。経営状態が厳しいと認知している管理職の内訳をみても、「経営環境は厳しいが、一人一人が真剣に取り組むことで状況を打破できるはずである（困難打破）」がその大半を占めており、「経営環境は厳しいが、一職員である自分から積極的に何かをしようとは思わない（非積極的）」や「経営環境は厳しいが、一職員には何もできない（何をして良いのかわからない）（無力感）」は少数

表2 所属大学の経営状態に対する関与（Q31）

	1	2	3	4	5	6	7	Total
	無関心	安定経営	先制対応	非積極的	無力感	困難打破	その他	
管理職	6%	13%	49%	6%	4%	19%	3%	79
初級管理	5%	6%	29%	18%	24%	13%	4%	78
一般職員	23%	17%	23%	11%	14%	13%	0%	101
有期嘱託	26%	14%	22%	6%	17%	13%	2%	113
派遣職員	48%	19%	5%	0%	14%	14%	0%	21
上記以外	25%	0%	63%	13%	0%	0%	0%	8
Total	18%	13%	29%	10%	15%	14%	2%	400

派となっている。このように、危機意識はやや弱い一方で、マネジメント力強化に向けて高い意欲を有するのが管理職である。

これに対して一般職員では、経営状態が安定していると考える40%のうち17%が「経営環境は厳しいといわれるが、所属する大学の経営は安定しており不安はない(経営安定)」と回答している。経営状態が厳しいと認知するものの2/3は「非積極的」あるいは「無力感」であるという、非常に残念な状態にある。

### 3. 仕事上の学びについての考え方

仕事に対する考え方に続いて、今度は仕事上の学びに対する考え方についてみていこう。ここでは、仕事上の学びの必要性、学びたい知識・スキル、学習の即効性、学習にもとめる有用性などが分析の視点となる。表3は、職場外での学習スタイルに関する希望についてみたものである。

表3 仕事に関する学びに対する考え方 (取り組み態度や希望する内容, Q36)

	q36-1 自主不要	q36-2 職場任せ	q36-3 最新知識	q36-4 現在必要	q36-5 将来必要	q36-6 得意分野	q36-7 仕事基礎	q36-8 社会人基	q36-9 即効的	q36-10 工夫必要	Total
管理職	1%	11%	56%	39%	30%	28%	28%	15%	3%	27%	79
初級管理	13%	4%	40%	35%	28%	23%	21%	17%	1%	19%	78
一般職員	14%	12%	38%	38%	30%	33%	22%	27%	4%	29%	101
有期嘱託	12%	6%	39%	39%	25%	24%	19%	19%	1%	26%	113
派遣職員	24%	0%	19%	38%	5%	10%	19%	24%	5%	38%	21
上記以外	0%	25%	38%	25%	25%	25%	25%	25%	13%	0%	8
Total	11%	8%	41%	38%	27%	26%	22%	20%	3%	26%	400

仕事上の学びの必要性についてみると、全体では41%、管理職に限定すれば56%が「仕事に関連した最新の知識やスキルを幅広く学びたい(最新知識)」と回答している。逆に、「仕事のために、自主的に学習を行う必要はない(自主不要)」の比率は、管理職ではわずか1%、初級管理職や一般職員、有期嘱託でも15%未満と低い水準にとどまる。ここからも、大学職員の高い学習意欲をうかがい知ることができる。

最新知識に対する選好の高さはすでに見たとおりだが、それ以外にも、職位を問わず1/3以上が「その時々で必要とされる実用的な知識やスキルを学びたい(現在必要)」と回答している。「現在必要」ほど高くはないけれども、「将来的に必要となるであろう高度の知識やスキルについて学びたい(将来必要)」や「自身の得意分野や専門性を深めていくための学びに取組みたい(得意分野)」を挙げるものも少なくない(25%強)。これに対して基礎的な知識については、例えば「仕事に関連する基礎的な知識やスキルを体系的に

学びたい（仕事基礎）」や「社会人として必要な基礎的な知識やスキルを体系的に学びたい（社会人基）」を選択する比率はやや低下し20%程度となる。

学びに対する考え方として、これらに加えて、重要な知見が2点得られている。第1に、知識の即効性について、「仕事上の問題が生じて、適切な研修を受講することによって直ちに解決することができる（即効的）」と回答するものはわずか数%しかみられない。第2に、学習内容の直接的関連性について、「どのような優れた内容の研修であっても、学んだ知識やスキルを活かすためには、相応の創意工夫が必要である（工夫必要）」と回答するものは、少数派となっている（全体で26%）。基礎よりも有用性のある学びを求めるが、即効性があるとは考えていない。ただし、知識・スキルを活用すること自体はそれほど困難なものではない、という知識観が、ここから浮かび上がってくる。

表4は、職場と職場外学習の関係について2つの異なる観点から切り込んだものである。

表4 仕事のための学びについて（価値観と優先順位, Q37）

	q37-1	q37-2	q37-3	q37-4	q37-5	q37-6	Total
	成果至上	固有価値	情報獲得	厳選習得	分量重視	その他	
管理職	34%	29%	33%	22%	10%	1%	79
初級管理	22%	35%	32%	21%	13%	1%	78
一般職員	32%	25%	33%	19%	15%	1%	101
有期嘱託	29%	30%	26%	22%	15%	1%	113
派遣職員	43%	24%	14%	19%	5%	5%	21
上記以外	13%	38%	38%	38%	0%	0%	8
Total	30%	29%	30%	21%	13%	1%	400

第1の論点として、学習は手段なのかそれとも目的なのか。「学習はあくまで手段であり、仕事で成果を上げてこそ意味がある（成果至上）」の30%に対して、「仕事上の成果には直接結びつかなくても、学習すること自体に意味がある（固有価値）」は29%、両者は拮抗した関係にあることがわかる。さらに、学習そのものではなく学習を通じて得た最新情報に固有の価値がある（「仕事上の成果には直接結びつかなくても、最新情報を入手すること自体に意味がある（情報獲得）」）と回答するものも30%。この3者は拮抗状態にあることがわかる。

第2の論点は、量か質かというものである。「研修では、数は少なくとも実務で活用できる知識やスキルを習得することを最優先すべきである（厳選習得）」の21%に対して、「研修では、多様な最新情報を数多く仕入れることを最優先すべきである（分量重視）」を選択するものの比率はやや少なく13%となっている。ただし、両者のいずれも選ばなかったものが2/3おり、そもそもこの論点に対する関心はあまり高くないという傾向がみえ

てくる。

#### 4. 仕事と学びに対する理解と行動

仕事および仕事上の学びに関する態度や価値観に加えて、本稿の最後に、仕事や学習に対する理解と行動について取り上げ検討を行う。表5は、仕事に臨む姿勢についてみたものである。最も多くの回答が寄せられたのが、キャリアの初期段階で求められる「与えられた仕事は、内容をよく理解しなるべく正確に実現できるようにしている（正確）」であり、全体で46%、管理職においてもなお46%と高い水準を示している。与えられた仕事にとどまらず、発展的な課題を自主的に設定し、その実現に向けて取組む管理職が少ない（32%）という傾向と適合的な動向である。

表5 仕事に対する取組み（Q40）

	q40-1 難題辞退	q40-2 担当外断	q40-3 機械対応	q40-4 正確	q40-5 価値付加	q40-6 裁量超	q40-7 頻裁量超	Total
管理職	9%	15%	9%	46%	39%	19%	14%	79
初級管理	6%	17%	19%	37%	18%	12%	10%	78
一般職員	14%	14%	20%	43%	31%	13%	7%	101
有期嘱託	12%	9%	17%	50%	26%	8%	12%	113
派遣職員	14%	0%	10%	62%	19%	24%	0%	21
上記以外	13%	0%	25%	50%	13%	38%	0%	8
Total	11%	12%	16%	46%	28%	14%	10%	400

	q40-8 仕事奪取	q40-9 仕事創出	q40-10 振返り	q40-11 頻繁振返	q40-12 その他	Total
管理職	8%	34%	13%	14%	0%	79
初級管理	4%	10%	13%	6%	1%	78
一般職員	3%	18%	13%	14%	0%	101
有期嘱託	4%	16%	11%	12%	0%	113
派遣職員	0%	0%	10%	14%	0%	21
上記以外	0%	0%	13%	0%	0%	8
Total	4%	18%	12%	12%	0%	400

消極的な態度としてここでは、「自分にはできない仕事を与えられた時、断ることがある（難題辞退）」、「自分の直接担当ではない仕事を与えられた時、断ることがある（担当外断）」、そして「与えられた仕事について、機械的に対応することが多い（機械対応）」

という3点を取り上げたところ、「難題辞退」と「担当外断」は10%強、「機械対応」は15%強という回答が得られた。

他方、積極的な態度のうち、「与えられた仕事について、意図を把握した上で、少しでも付加価値を高めるように努めている（付加価値）」、「与えられた仕事について、委ねられた裁量の範囲を超えた積極的な働きかけを（しばしば）行うことがある（裁量超または頻裁量超）」そして「失敗成功を問わず、仕事上の経験を振り返ることで今後のための学びを得ることが（しばしば）ある（振返りまたは頻繁振返）」という3点について、興味深いことに、いずれも回答率は25%前後となっていた。職位別の特徴として、管理職のあいだで「付加価値」「裁量超」と回答する比率が高くなっている。管理職の場合、「大学のために必要と判断すれば、新しい仕事を作り出すこともある（仕事創出）」と回答する比率が突出して高く34%となっている。全般的に、管理職の積極的な態度が印象的であった。

最後に、研修に対する評価と活用状況について取り上げる。学んだ知識・スキルについて、直接的な有用性の高いものもあれば、そうでない場合ももちろんある。有用性の高い知識・スキルであっても、業務で積極的に活用されている場合とそうでない場合がある。直接的な有用性の高くない知識・スキルであっても、もちろん、創意工夫により業務で活用する道は開かれている。

表6 研修内容への評価と活用状況 (Q42)

	1	2	3	4	5	Total
	有用/活用	---/活用	有用/---	---/---	その他	
管理職	9%	51%	18%	20%	3%	79
初級管理	9%	38%	26%	26%	1%	78
一般職員	14%	35%	25%	26%	1%	101
有期嘱託	9%	36%	12%	33%	10%	113
派遣職員	29%	29%	5%	29%	10%	21
上記以外	13%	38%	13%	25%	13%	8
Total	11%	39%	19%	27%	5%	400

表6によれば、学んだ知識やスキルが直接的に有用であるとの回答は、全体では30%という低い水準にあることがわかる。管理職の場合、その比率は27%にとどまる。他方、初級管理職では35%、一般職員では39%が有効であると回答している。ただし、「学んだ知識やスキルについて、直接的に有用なものが多く、積極的に業務で活用している（有用/活用）」ものは少数派である。だからといって、研修の有効性が否定されるわけではない。

直接的に有効ではない知識・スキルについて、積極的に業務で活用すべく様々な工夫が行われているのである。「学んだ知識やスキルについて、直接的な有用性は高くないが、積極的に業務で活用するよう工夫している（一/活用）」の比率をみると、最も高い管理職では51%、初級管理職や一般職員、有期嘱託でも35%以上が「（一/活用）」と回答しているのである。直接的な有用性の高い知識・スキルはあまり活用されず、逆に、有用性の高くない知識やスキルの方がむしろ積極的に業務で活用されているという、不可解な結果である。

<注および引用文献>

注1) 日本国内の大学に勤務する事務系職員を対象として、2019年2月、回収目標を400名とするインターネットモニター調査を実施した（回収数400）。

加藤毅 2021「問われている大学職員 -EBPMのためのリサーチ・デザイン-」『高等教育研究叢書』第161号



1. はじめに

大学職員に必要とされる能力については多数の実態調査や議論がおこなわれているが（注1），その多くは，「ジェネリック・スキルやその類縁概念」（松下 2010:20）に準拠したものである。そこには，二村（2017）が指摘するように「目標とされる能力が総合的，複合的な特性であるにもかかわらず」，そこで用いられる「測定スコアは，能力の一面を切り出して計量化するツールで，仕事の能力全体を示すものではない」という共通する問題がある。職場で必要とされるのは，コンピテンスの「ホリスティック・モデル」によって提示されている通り，知識・スキル・価値観など保有するリソースを結集することで特定の文脈における複雑な要求に応える、という難度の高い課題に対応できる能力に他ならないという議論である（注2）。

このような問題意識のもと、本稿では、研修内容の分類にあたりしばしば用いられる知識・スキルの類型に加えて、コンピテンスの「ホリスティック・モデル」に応えるための試みとして、業務の高度化やキャリア形成を説明する4つの理論モデルを用いることにより、表1に示す分析の枠組みを設定した。

表1 知識・スキルの活用状況と将来展望

知識・スキルの活用と強化	職場内の仕事	職場と職場外学習のリンク
知識・スキルの活用と評価		
知識の内容	活用している知識.Q25	今後求められる知識.Q26
4つの理論モデル		
高度化三次元モデル	仕事上の課題設定.Q20	今後求められる能力.Q26
日本型P.M.モデル	プロジェクトの頻度.Q22	
欧州資格フレーム	仕事の責任感と自律性.Q21	今後求められる能力.Q45
キャリア形成モデル	筏下りと山登り.Q04	

表1では、分析の対象となる領域について、1. 職場内の仕事、および、2. 職場と職場外学習のリンク、という2点が設定されている（表頭）。分析の視点（表側）として、知識・スキルの内容に加えて、4つの理論モデルを取り上げた。成長に応じた業務上の課題の進展を説明する理論モデルとして、1. 業務高度化の三次元モデル、2. 日本型プロジェクトマネジメントモデル、3. 欧州資格フレーム。ここに加わるのが、キャリア形成段階に応じた働き方を説明する理論モデル（4. 大久保のキャリア形成モデル）である。

この枠組みに即して以下では、2019年に実施した大学職員を対象とするインターネット調査（注3）のデータを用いて分析を進めていく。なお、表1の各セルのなかには、対応する質問について簡単な説明と質問番号が記載されている。調査設計の全体像とその詳細については、加藤（2021、本誌収録）を参照いただきたい。

## 2. 知識・スキルの活用状況

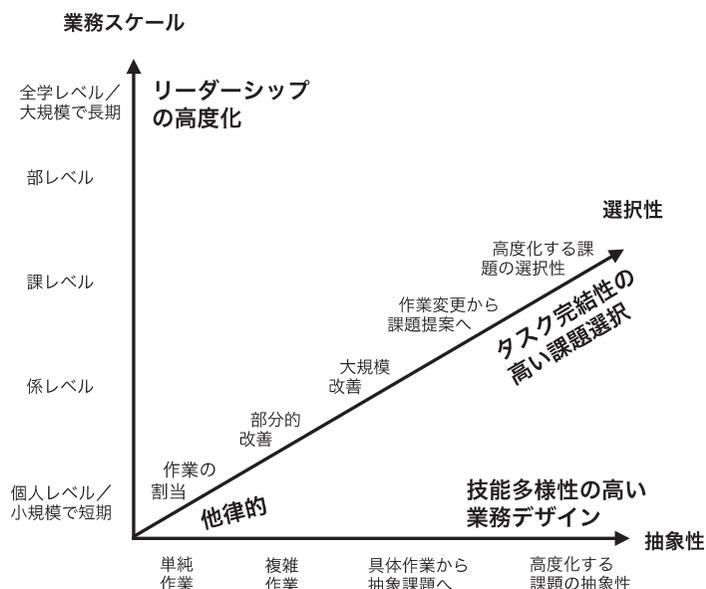
仕事のなかで活用している知識・スキルの内容について、まずはじめに典型的な類型別の内訳を見ていこう。表2によれば、全体的な動向として、最も多いのが「大学に関する基礎的知識（大学基礎）」の42%、これに次ぐのが「実務に直結した最新情報や高度の情報（実務情報）」と「対人関係に関する一般的スキル（対人関係）」の38%となっている。これらに加えて「経験を振り返りそこから学びを得る内省のスキル（内省）」も32%と高い水準の回答が得られている。職位別では、管理職の場合には「実務に直結した最新情報や高度の情報」が63%と突出した高い数値を示している。いずれの知識・スキルも満遍なく活用している点が、管理職のもう一つの特徴であり、一人当たりでは平均3項目を回答している。初級管理職と一般職員に共通するのが、「大学基礎」と「実務情報」の比率の高さである。これに加えて、一般職員と有期嘱託では、「対人関係」を選択するものが多くなっている。

表2 仕事で活用している知識・スキル（Q25）

	q25-1 大学基礎	q25-2 政策海外	q25-3 実務情報	q25-4 経営基礎	q25-5 企画解決	q25-6 対人関係	q25-7 内省	q25-8 その他	Q25-99 なし	Total
管理職	46%	37%	63%	42%	48%	37%	30%	1%	0%	79
初級管理	40%	17%	40%	24%	24%	29%	27%	0%	1%	78
一般職員	50%	24%	37%	14%	30%	43%	31%	0%	1%	101
有期嘱託	36%	14%	28%	13%	24%	39%	35%	1%	4%	113
派遣職員	29%	10%	5%	10%	5%	48%	48%	0%	5%	21
上記以外	25%	0%	25%	13%	13%	38%	13%	13%	0%	8
Total	42%	21%	38%	21%	29%	38%	32%	1%	2%	400

次に、具体的な知識・スキルの内容から一段階遡求し、高度の知識・スキルが求められるどのような種類の難課題に直面しているかについて、4つのモデルに即してみよう。第一の業務高度化の三次元モデルでは、業務のスケール拡大、抽象化および選択化という3つの典型的課題が提示されている（図1）。常にスケール拡大を意識して仕事に従事しているものの比率は全般的に高く、管理職で59%、一般職員や有期嘱託でも45%となっている（Q20a）。次に抽象性への対応についてみると、全体では「仕事への取組みのなかで、

具体性を欠いた抽象的な指示に対して建設的提案を行うことができるように、常に考えながら仕事をしている（建設提案）」が68%と多数を占め、その対極にある「具体的な手続きや方法を伴わない抽象的な指示では、どのように対応してよいかわからない(対応不能)」を選ぶものは31%となっている。管理職および一般職員では70%超が「建設提案」と回答する一方で、そのポジションの難しさを反映して、初級管理職で「建設提案」を回答する比率は58%とやや低くなっている（Q20b）。



出典 加藤 2018

図1 業務高度化の三次元モデル

最後の選択性については、5つの段階を設定した質問を行っている（表3）。職位別の特徴がもっともよく反映されているのが「与えられた仕事を正確かつ迅速に遂行することに注力している（正確迅速）」であり、一般に裁量範囲が限定されることの多い有期嘱託や一般職員では48%と36%と高い水準にあるのに対して、管理職では9%へと急減する。管理職や初級管理職では、「現在の業務の延長線上に、自分から積極的に発展的課題を設定していくことに注力している（課題発展）」や「顕在化した問題に対して適切に対応を行うことに注力している（問題対応）」が多く、24~30%という高い水準にある。これに加えて管理職では「大学が掲げる大きなビジョンを実現するために、自分から積極的に具体的課題を設定することに注力している（課題新設）」も24%みられる。

表3 最も注力している取組み (Q20c)

	1	2	3	4	5	Total
	課題新設	課題発展	問題対応	改善/BPR	正確迅速	その他
管理職	24%	29%	30%	8%	9%	79
初級管理	13%	24%	26%	6%	31%	78
一般職員	20%	16%	19%	10%	36%	101
有期嘱託	10%	15%	18%	10%	48%	113
派遣職員	10%	5%	24%	0%	62%	21
上記以外	13%	38%	25%	13%	13%	8
Total	16%	20%	23%	8%	34%	400

次に、非PMBOK型プロジェクトの頻度について確認しておこう。「定常業務との峻別」「有期性」「目標の新規性」「一時的体制」「計画性」などを特徴とするPMBOK型とは異なる、我が国で広く観察されるプロジェクトマネジメントの発生頻度についてみると、「明確な目的や投入すべき資源の準備がないところで、通常業務のなかでの試行錯誤の延長線上に新たなプロジェクト」について、「よくある」と回答する比率は8%、「時々ある」が32%、「あまりない」が29%、そして「ほとんどない」が32%となっていた(全体平均)。職位別にみると、管理職の間では発生頻度が高く、「よくある」が14%、「時々ある」が48%となっていた(Q22)。

第三に、欧州資格枠組み(注4)のなかの責任感と自律性についてみたものが表4である。

表4 仕事のスタイル (欧州資格枠組み準拠, MA, Q21)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
	監督指導	一部自主	状況適応	予測可能	予測不能	高度経営	知識算出	学術評価	その他	
管理職	0%	8%	62%	10%	3%	9%	9%	0%	0%	79
初級管理	5%	23%	49%	12%	6%	0%	0%	5%	0%	78
一般職員	15%	29%	32%	12%	3%	1%	4%	5%	0%	101
有期嘱託	16%	31%	27%	11%	5%	1%	3%	4%	3%	113
派遣職員	24%	29%	33%	0%	5%	0%	0%	10%	0%	21
上記以外	0%	38%	13%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	8
Total	11%	24%	39%	11%	5%	2%	4%	4%	1%	400

1. 直接の監督指導を受けながら、定められた作業を行う
2. 監督指導を受けながら、一定の自主性を持って作業を行う
3. 職務遂行のための責任を持ち、問題解決のため状況に適応して行動する
4. ガイドラインのもと、予測可能な状況にあわせてマネジメントと振り返りを行う
5. 予測不能な状況のなかで、マネジメントと振り返りを行う
6. 予測不能な専門的プロジェクトの決定責任者として、高度のマネジメントを行う

7. 新たな戦略のもとで予測不能で高度に専門的な仕事に取り組み、新たな専門知識を生み出す
8. 仕事に関連した最先端のアイデアやプロセスの発展に貢献し、学術的な評価を得る

全体をみると、第三段階の「状況適応」が最も多く 39%、第二段階の「一部自主」が 24% と多くなっている。そして、専門性が求められる 6 段階以上の比率は 10% である。職位別に見ると、管理職では「状況適応」が最も多く 62% となっている一方で、専門性が求められる 6 段階以上も 18% みられる。一般職員や有期嘱託では、「状況適応」に加えて「一部自主」や「監督指導」の構成比率が高くなっていることがわかる。現在の大学職員の仕事の水準を象徴する結果であるといえよう。

次に、第四の大久保のキャリア形成モデルに即した現在の課題状況について検討していこう。結果を見ると、筏下りに遭難しかけている「厳しい要求や難しい課題が多く、職場の期待に対して十分に答える仕事できていない（難題未達）」が 15%、筏下りが順調に行われている「厳しい要求や難しい課題が多く、与えられた仕事をこなすだけで精一杯である（難題限界）」が 21%、山登りを始めている「与えられた仕事にとどまらず、発展的な課題を自主的に設定し、その実現に向けて取り組んでいる（発展課題）」が 15% となっていた。そして、筏下りを通じた育成が行われていない、あるいは山登りを始めている「厳しい要求や難しい課題はあまり多くなく、ゆとりをもって仕事をしている（ゆとり）」が全体の 46% を占めるという、非常に残念な結果が得られた。なかでも特に問題性が高いと考えられるのが、一般職員の 49% が「ゆとり」と回答している点である。また、管理職で山登りを始めているものの比率も 32% にとどまる。その一方で、山登りを始めている一般職員や初級管理職（15%）がいることも、忘れてはならないだろう（Q4）。

### 3. 今後必要となる知識・スキルと能力

現時点での知識・スキルの活用状況と、それが求められている業務課題に関する分析に続いて、今後必要とされる知識・スキルについてみていこう。表 5 は、仕事のなかで今後はますます必要とされると回答された知識・スキルについてみたものである。実際に活用されている知識・スキルが「大学基礎」や「実務情報」と「対人関係」であったのに対して、ここでは、「実務情報」に加えて「マネジメントに関する基礎的知識（経営基礎）」や「企画・分析や問題解決に関する一般的スキル（企画解決）」が多く指摘されていることがわかる。この傾向は、管理職と初級管理職において強くみられるものである。一般職員のおよそ半数が「厳しい要求や難しい課題はあまり多くなく、ゆとりをもって仕事をしている（ゆとり）」と回答しているにもかかわらず、同時に、今後は多様な知識・スキルが必要であるとの回答が得られている。一見すると矛盾しているようにみえるこの状況が、今日の大学職員のあり方を象徴しているのかもしれない。

表5 今後必要とされる知識やスキル (Q26)

	q26-1	q26-2	q26-3	q26-4	q26-5	q26-6	q26-7	q26-8	Q26-99	Total
	大学基礎	政策海外	実務情報	経営基礎	企画解決	対人関係	内省	その他	なし	
管理職	23%	42%	48%	53%	54%	29%	22%	1%	0%	79
初級管理	22%	33%	38%	46%	37%	27%	21%	0%	1%	78
一般職員	43%	32%	47%	35%	34%	33%	32%	0%	1%	101
有期嘱託	33%	26%	42%	22%	31%	35%	32%	1%	3%	113
派遣職員	24%	14%	38%	10%	33%	52%	43%	0%	5%	21
上記以外	25%	25%	50%	25%	38%	25%	13%	25%	0%	8
Total	31%	31%	44%	36%	38%	33%	28%	1%	2%	400

視点を変えて、先述の欧州資格枠組みのなかの技能 (Skills) の観点から、今後必要とされる知識・スキルについて検討していこう。表6によれば、今後必要とされる能力として最も多く指摘されているのが、第4段階にある「問題解決」の44%、第2段階の「判断選択」、第5段階の「創造解決」、そして第6段階の「専門問題」についても30%前後が選択している(複数回答)。職位別にみると、管理職では「創造解決」と「専門問題」が39%、そして第7段階の「知識創造」も18%に達している。現在担当している業務の水準を大きく上回る知識・スキルが必要であると考えられているのである。業務の割当てが、高い学習意欲に追いついていないという理解も可能であろう。

表6 自分に必要とされる能力 (欧州資格枠組み準拠, MA, Q45)

	q45-1	q45-2	q45-3	q45-4	q45-5	q45-6	q45-7	q45-8	q45-9	Total
	単純作業	理解判断	判断選択	問題解決	創造解決	専門問題	知識創出	発展革新	その他	
管理職	5%	6%	33%	46%	39%	39%	18%	14%	3%	79
初級管理	13%	13%	32%	46%	26%	27%	10%	13%	1%	78
一般職員	26%	26%	32%	48%	29%	29%	14%	15%	0%	101
有期嘱託	27%	29%	28%	35%	23%	19%	13%	19%	1%	113
派遣職員	52%	38%	57%	57%	10%	14%	5%	10%	0%	21
上記以外	0%	0%	38%	38%	38%	25%	13%	38%	0%	8
Total	21%	21%	33%	44%	28%	27%	13%	16%	1%	400

1. 単純な作業を行うための基礎的能力
2. 単純な手法を用い、定型的な仕事を行うための理解・判断力や実践的能力
3. 成果を出すために必要な方法や道具、情報を取捨選択し活用するための、理解・判断力や実践的能力
4. 業務上の具体的問題を解決するための、理解・判断力や実践的能力
5. 抽象的問題を創造的に解決するために必要となる、幅広い理解・判断力や実践的能力
6. 専門領域における複雑で予測不能な問題を解決するために必要となる、高度の能力
7. 新たな専門知識を生み出す研究開発を行うために必要となる、専門的な問題解決能力
8. 専門知識や専門技能の発展や革新を目指す研究開発を行うために必要となる、高度の専門能力

<注および引用文献>

注 1) 例えば大場(2009)、山本(2013)、実務能力認定機構(2016)など

注 2) コンピテンスの「ホリスティック・モデル」のもとで、コンピテンスは「ある特定の文脈における複雑な要求(demands)に対し、心理社会的な前提条件(認知的側面・非認知的側面の両方を含む)の結集(mobilization)を通じてうまく対応する能力」(Rychen and Salganik 2003, 松下 2010)と定義される。

注 3) 日本国内の大学に勤務する事務系職員を対象として、2019年2月、回収目標を400名とするインターネットモニター調査を実施した(回収数400)。

注 4) 欧州資格枠組みの詳細については、詳細については以下のサイトを参照。  
[https://ec.europa.eu/ploteus/search/site?f\[0\]=im\\_field\\_entity\\_type%3A97#](https://ec.europa.eu/ploteus/search/site?f[0]=im_field_entity_type%3A97#)

実務能力認定機構 2016『ACPA 実務能力基準表(大学マネジメント・業務/基礎(知識・能力)編)』Ver. 1.6 <http://www.acpa.jp/kijun/management2.php>

加藤毅 2018 「大学職員の成長モデルと育成枠組み」『大学研究』第44号, pp. 3-19.

加藤毅 2021 「問われている大学職員 -EBPMのためのリサーチ・デザイン-」『高等教育研究叢書』第161号

松下佳代 2010 「<新しい能力>概念と教育—その背景と系譜」松下佳代編著『<新しい能力>は教育を変えるか』ミネルヴァ書房, pp. 1-42.

二村英幸 2017 「能力とは 心理学の観点から」『日本労働研究雑誌』No. 681, pp. 43-45.

奥島孝康 2009 「私立大学の定義」『私立大学マネジメント』東信堂, pp. 5-16.

大場淳編 2009 「大学職員の開発—専門職化をめぐる—」『高等教育研究叢書』第105号

大久保幸夫 2016 『キャリアデザイン入門[I]基礎力編』第2版, 日本経済新聞社

Rychen, D. S. and Salganik, L. H., 2003, "A holistic model of competence," Rychen, D. S. and Salganik, L. H. eds., Key competencies for a successful life and a well-functioning society, MA: Hogrefe & Huber Pub, 41-62. (立田監訳, 2006, 『キー・コンピテンシー 国際標準の学力をめざして』明石書店)

山本眞一 2013 「我が国の大学経営人材の現状」山本眞一編「教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究」『高等教育研究叢書』第123号



1. はじめに

営利を目的とする企業とは異なり、「私立大学の存在理由は建学の理念(精神)にある」(奥島 2009)。私立大学ガバナンスコードにある通り、建学の精神こそが、私立大学にとっての最上位の経営理念であるということである。そして、高い普遍性を持つ抽象表現が用いられることの多い建学の精神を、時代状況に応じて具体性のある課題群へと展開したものが、大学のビジョンである。企業の人事や組織マネジメントにおいてワーク・エンゲージメントについてとりあげられるケースが増えており、そこではしばしば、仕事に対する肯定的で充足した感情を持つことの重要性が指摘される。大学職員の場合、建学の精神や大学ビジョンこそ、ワーク・エンゲージメントを高める上で重要な役割を果たすことが期待されるものである。なお国公立大学の場合は、建学の精神に相当するものとして、例えば教育研究上の目的が明文化されている。

経営理念の中核にある建学の精神および経営ビジョンは、大学職員の間でどのように浸透しそして関与が行われているか。このことを明らかにすることを目的として本稿では、表 1 に示す枠組みに基づいて実施された調査(注 1)のデータを用いて分析を進めていく。

表 1 理念とビジョンの浸透・展開・成果

理念とビジョン	現状と課題 (職場の育成環境)		個人的な関与 (働き方と学び)	
	建学の精神	トップのビジョン	建学の精神	トップのビジョン
数値データ		提示の有無 Q13,14		
理解と行動	浸透と支持 Q7	理解と支持 Q15,16	理解と関与 Q8,9 仕事上の展開 Q17	仕事上の展開 Q17
成果と評価	担い手と成果 Q10	展開と成果 Q13,14		
期待と将来展望	担い手と成果 Q11		構成員への訴求意向 Q12	

表 1 では、調査対象となる領域についてまず、1. 現状と課題、および、2. 個人的な関与、という 2 点を設定した(表頭)。現状と課題では、職場における人材育成環境の基盤として、理念やビジョンがどのように機能しそしてどのような課題が残されているか、という点を中心に質問を行なった。個人的な関与については、理念とビジョンの浸透や関与が、大学職員の働き方と学びに対してどのような好影響を与えているか、という問題意識に基づく質問を行なった。

調査の視点となるのは、数値データ、理解と行動、成果、期待と将来展望という 4 つの

視点を設定した（表側）。第1の視点である数値データでは、具体的な施策に基礎付けられた明確なビジョンが提示されている比率について質問を行なった。第2の視点、理解と行動では、理念やビジョンの浸透、理解や支持・共有などに関する関係者の現状と、回答者個人による理解、関与、意向と具体的な行動への展開等について質問を行なった。

これらに加えて、価値の具現化や普及、ビジョンの実現状況を取り上げ、成果（第3の視点）および期待と将来展望（第4の視点）について質問を行なった。

なお、表1の各セルのなかには、対応する質問について簡単な説明と質問番号が記載されている。調査設計の全体像とその詳細については、加藤（2021，本誌収録）を参照いただきたい。

## 2. 理念に対する支持とその浸透状況（プロセス）

その現状と課題について、まず建学の精神や教育研究上の目的が、大学内でどのように浸透することでその役割を果たしているのか、4つの典型的なパターンを設定し、構成員による支持の有無とあわせてみたものが次表である。

表2 建学の精神の現状（Q7）

	q7-1 依拠原則	q7-2 精神支柱	q7-3 教育実現	q7-4 学習指針	q7-5 継承支持	q7-6 非該当	q7-7 その他	Total
管理職	44%	47%	28%	25%	30%	14%	1%	79
初級管理	29%	32%	22%	14%	15%	32%	3%	78
一般職員	26%	36%	18%	14%	16%	31%	1%	101
有期嘱託	24%	33%	18%	22%	17%	32%	3%	113
派遣職員	19%	29%	5%	5%	19%	38%	0%	21
上記以外	25%	25%	13%	25%	13%	25%	0%	8
Total	29%	36%	20%	18%	19%	28%	2%	400

職位別の構成比率をみると、管理職では「本学における教育研究および社会連携活動の精神的支柱となることで、重要な役割を果たしている（精神支柱）」が47%と最も高く、これに次ぐのが「本学の構成員が依拠すべき大原則として、学内に浸透し積極的に実践されている（依拠原則）」の44%である。「学位授与・教育課程編成方針は、この理念を具現化するためにデザインされ運用されている（教育実現）」および「学生が学びを進める上で、明快な指針となっている（学習指針）」は30%未満という相対的に低い水準にとどまっている。初級管理職では「精神支柱」が32%と最も高く、一般職員でも「精神支柱」が

36%と最も高くなっていた。また「この建学の精神を将来にわたって継承していくことが本学構成員により積極的に支持されている（継承支持）」の比率は、管理職を例外として20%未満という低い水準にとどまっている。その一方で、「いずれにも該当しない（非該当）」の比率は30%を超えている。

次に、学長・総長主導によるビジョンに対する評価の比率をみたものが表3である。管理職では「魅力的なビジョンが提示されており、学内の教職員の間で共有されている（学内支持）」が34%と最も高くなっている。「魅力的なビジョンが提示されており、学内外から広く支持を得ている（内外支持）」の比率は残念ながらやや低く9%。他方で「魅力的なビジョンが提示されているが、広がりのある支持は得られていない（支持弱い）」の比率が22%とやや高くなっている。これらを合計すれば、ビジョンに魅力を感じる管理職は全体の2/3に達していることがわかる。その一方で、ビジョンの魅力が薄いと答えたものは30%弱となっていた。初級管理職や一般職員では、管理職に比して「学内支持」の比率が下がっていることがわかる。また一般職員、有期嘱託では、「明確なビジョンは提示されていない（未提示）」との回答が30%を超える高い水準となっていた。理事会主導のビジョンについても、ほぼ同様の傾向が観察された（Q16）。

表3 学長ビジョンへの評価（学長主導，Q15）

	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
	内外支持	学内支持	支持弱い	薄魅内外	薄魅学内	薄魅弱支	未提示	その他	
管理職	9%	34%	22%	3%	15%	10%	8%	0%	79
初級管理	9%	19%	21%	4%	10%	13%	23%	1%	78
一般職員	9%	27%	18%	2%	8%	5%	31%	1%	101
有期嘱託	8%	17%	13%	5%	11%	7%	37%	2%	113
派遣職員	10%	29%	10%	5%	0%	5%	43%	0%	21
上記以外	13%	25%	25%	0%	0%	0%	38%	0%	8
Total	9%	24%	18%	4%	10%	8%	27%	1%	400

### 3. 理念の担い手とその展開・成果（アウトプット）

建学の精神（教育研究上の目的）について、プロセス段階に相当する浸透と支持に続いて、活動の成果や今後の見通しについてみていこう。ここでは、大学構成員のうちどの主体が活動を行い（活動主体）、その結果どのような成果が得られているか（成果類型）という問いを設定した。期待される成果は、理念（建学の精神や教育研究上の目的）の具現化および、そこで提示されている価値観の普及に向けた貢献である。表4によれば、管理職では「教員の活動を通じて、建学の精神の普及（教化）への貢献が行われている（教員普及）」が42%と最も高く、さらに「職員普及」が35%、「学生普及」24%と一定の水準

に達している。具現化についてみても、最も多いのが「教員の活動を通じて、建学の精神の具現化が実現している（教員具現）」の35%、これと並行して「職員具現」「学生具現」の比率も20%を超えている。普及も具現も行われていない（非該当）は24%である。これに対して、初級管理職、一般職員、有期嘱託では「非該当」が最も多く45%前後という高い比率を示している。今後の展開についてみても、初級管理職、一般職員、有期嘱託の過半数は普及・具現活動の活発化は期待できないと回答している（Q11）。

表4 建学の精神の普及と具現化（Q10）

	q10-1	q10-2	q10-3	q10-4	q10-5	q10-6	q10-7	q10-8	Total
	教員具現	教員普及	職員具現	職員普及	学生具現	学生普及	非該当	その他	
管理職	35%	42%	24%	35%	20%	24%	24%	0%	79
初級管理	17%	26%	19%	19%	13%	12%	46%	0%	78
一般職員	20%	28%	15%	20%	9%	12%	45%	0%	101
有期嘱託	20%	21%	9%	9%	14%	6%	44%	1%	113
派遣職員	10%	19%	5%	14%	10%	14%	52%	0%	21
上記以外	25%	0%	13%	25%	13%	13%	38%	0%	8
Total	22%	27%	15%	20%	14%	13%	41%	0%	400

次に、学長主導による大学ビジョンの展開と成果についてみたものが表5である。ここでも、管理職とその他の間に大きなギャップが存在している。「明確なビジョンは提示されていない（未提示）」の比率をみると、管理職では10%にとどまるのに対して、初級管理職では23%、一般職員と有期嘱託では31%に達していることがわかる。管理職による回

表5 学長主導による大学ビジョンの展開と成果（Q13）

	1	2	3	4	5	6	7	Total
	成果あり	実施中	取組開始	施策計画	提示のみ	未提示	その他	
管理職	13%	46%	8%	20%	3%	10%	1%	79
初級管理	10%	29%	10%	17%	10%	23%	0%	78
一般職員	11%	22%	18%	13%	6%	31%	0%	101
有期嘱託	7%	22%	12%	12%	12%	31%	4%	113
派遣職員	10%	19%	10%	14%	5%	43%	0%	21
上記以外	0%	25%	25%	13%	0%	38%	0%	8
Total	10%	28%	12%	15%	8%	26%	1%	400

答の内訳をみると「具体的な施策に基礎付けられた明確なビジョンが提示され、実現に向けて動いている（実施中）」が46%と最も多く、これに次ぐのが「明確なビジョンが提示され、具体的な施策への落とし込みが進められているところである（施策計画）」の20%であった。現時点で、「成果あり」との回答は13%であった。

#### 4. 職員による理解と関与

次に、仕事に対する肯定的で充足した感情の基盤となることが期待される建学の精神（あるいは教育研究上の目的）に対する大学職員個々人の理解および関与について、4つの観点から順番にみていこう。すなわち、理念に対する理解、現在の関与状況、具体的な仕事への展開状況、そして将来の関与意向である。理念に対する理解についてみたものが表6である。管理職では「これからの本学の進むべき道を指し示す、明確で普遍性のあるメッセージである（明快普遍）」が57%と最も多く、「人間の感情に訴えかける力を持つ、強い影響力のあるメッセージである（訴求力）」「具体的な問題状況において、イメージーションが刺激されるメッセージである（創造刺激）」についてもそれぞれ32%、22%からの支持を得ていた。他方、「時代背景や社会背景の変化などを考慮すると、意思決定における判断基準とはなりにくい（旧態依然）」という否定的な回答は8%にとどまる。これに対して、初級管理職や一般職員、有期嘱託では、「明快普遍」が40%未満にとどまり、その一方で、「旧態依然」の比率は管理職のおよそ2倍の水準に達している。いずれにも該当しない（非該当）という回答も、全体のおよそ1/3という高い水準に達している。

表6 建学精神への個人的意見（Q9）

	q9-1 明快普遍	q9-2 訴求力	q9-3 創造刺激	q9-4 抽象難解	q9-5 旧態依然	q9-6 非該当	q9-7 その他	Total
管理職	57%	32%	22%	16%	8%	15%	1%	79
初級管理	37%	21%	12%	13%	15%	31%	0%	78
一般職員	38%	18%	6%	11%	13%	33%	0%	101
有期嘱託	33%	12%	12%	12%	16%	33%	1%	113
派遣職員	24%	14%	0%	10%	0%	62%	0%	21
上記以外	38%	0%	0%	13%	25%	25%	0%	8
Total	39%	19%	12%	13%	13%	30%	1%	400

建学精神への考えや関与をみても同様に、例えば管理職では過半数が「本学が掲げるにふさわしい、立派な内容を有する精神（あるいは目的）である（相応精神）」と回答して

いるのに対して、初級管理職や一般職員の回答比率は40%を下回る。普及や具現化に向けた取組み状況をみても、管理職の間で相対的に高い関与がみられる（Q8）。

さらに踏み込んで、具体的な活動内容について、業務形態や内容、期待される成果や関与形態等についてみたものが表7である。管理職の75%が多様な関与をなしていることがわかる。内訳をみると、「通常業務のなかの習熟を要する複雑な業務を通じて、価値の実現に向けて直接的な貢献をしている（複雑直接）」が42%、「通常業務の改善を通じて、価値の実現に向けて直接的な貢献をしている（改善直接）」が25%と多くなっていることがわかる。その一方で、初級管理職や一般職員、有期嘱託の過半数は「精神やビジョンに対して、積極的な関与は行っていない（非関与）」という残念な状況にある。もちろんなかには「価値の実現に向けて、具体的な課題設定の取組みを行っている（課題設定）」あるいは「精神やビジョンのあり方に対して、建設的な議論や提案を行っている（建設提案）」など踏み込んだ取組みに従事しているものもいるが、現時点ではまだ少数派に留まっている。

表7 精神・ビジョンの実現に向けた取組みや貢献（Q17）

	q17-1	q17-2	q17-3	q17-4	q17-5	q17-6	q17-7	q17-8	q17-9	q17-10
	定型直接	複雑直接	改善直接	BPR直接	PJ参加	PJ主催	課題設定	建設提案	その他	非関与
管理職	18%	42%	25%	16%	14%	14%	14%	9%	0%	25%
初級管理	18%	14%	14%	9%	9%	4%	8%	3%	0%	51%
一般職員	25%	18%	14%	12%	6%	3%	4%	6%	0%	50%
有期嘱託	17%	10%	17%	4%	6%	4%	5%	3%	1%	54%
派遣職員	14%	10%	0%	10%	0%	5%	0%	10%	0%	57%
上記以外	13%	25%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%
Total	19%	19%	16%	10%	8%	6%	7%	5%	0%	47%

最後に、建学精神に対する自身の今後の関与意向についてみておこう（Q12）。ここまでの分析結果と同様、一貫しているのが、管理職とその他の間の断絶状況である。管理職の70%が何らかの形での積極的関与を予定している一方で、初級管理職や一般職員、有期嘱託の過半数は「積極的な関与を行う予定はない（非関与）」と回答している。具体的な内容をみると、「学生に対して、建学の精神の意義や重要性について積極的に訴えかけていきたい（学生説明）」が最も多く、管理職の43%、一般職員の29%が回答している。

#### <注および引用文献>

注1) 日本国内の大学に勤務する事務系職員を対象として、2019年2月、回収目標を400名とするインターネットモニター調査を実施した（回収数400）。

日本私立大学協会 2019「日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード」〈第1版〉」

日本私立大学連盟 2019「日本私立大学連盟私立大学ガバナンス・コード【第1版】」

奥島孝康 2009「私立大学の定義」『私立大学マネジメント』東信堂, 5-16頁.

加藤毅 2021「問われている大学職員 -EBPMのためのリサーチ・デザイン-」『高等教育研究叢書』第161号



## 資料編

調査票と単純集計

基本クロス集計

自由記述

Q2.高度の知識やスキルを要する専門性の高い業務の内容

Q3.IT 技術の活用によって代替可能な業務の内容

Q46.大学職員としてこれまでの仕事を通じて実現した代表的な成果

大学の経営と経営人材養成の在り方に関する調査

<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	61%	2. 女性	39%
-------	-----	-------	-----

F2. あなたの年齢をお知らせください(1つに○)

1. 25歳以下	2%	2. 26～30歳	8%
3. 31～35歳	9%	4. 36～40歳	11%
5. 41～45歳	18%	6. 46～50歳	18%
7. 51～55歳	16%	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	11%
3. 大学学部卒業	72%	4. 短大/専門学校/高専卒業	11%
5. 高等学校卒業	6%	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	31%	2. 公立大学	5%
3. 公立短期大学	1%	4. 私立大学	62%
5. 私立短期大学	2%	6. その他	1%
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)	9,117 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	19%
その他	43%		

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	2%	2. 管理職(部長・次長・課長等)	20%
3. 初級管理職 (課長補佐、係長、主任等)	20%	4. 任期の定めがない一般職員	25%
5. 有期雇用の一般職員	13%	6. 嘱託職員、臨時職員	15%
7. 派遣職員	5%	8. その他	1%

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	15%	2. 20-29時間	6%
3. 30-39時間	26%	4. 40-49時間	39%
5. 50-59時間	11%	6. 60-69時間	3%
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	26%	2. 現在の勤務先と異なる大学	74%
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	42%	2. 人事系	14%
3. 財務・経理系	27%	4. 教務系	26%
5. 入試・広報系	16%	6. 学生支援系	23%
7. 研究支援系	13%	8. 国際交流系	7%
9. 情報システム系	7%	10. 施設系	8%
11. 図書館系	13%	12. 病院系	4%
13. その他	3%		

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	25%	2. 人事系	5%
3. 財務・経理系	16%	4. 教務系	13%
5. 入試・広報系	5%	6. 学生支援系	9%
7. 研究支援系	6%	8. 国際交流系	2%
9. 情報システム系	4%	10. 施設系	4%
11. 図書館系	8%	12. 病院系	1%
13. その他	3%		

F12. 現在の所属大学での勤務経験をお知らせください 14.3 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 0.2 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	53%		
2. 転職経験あり	47%		
前職の業種、職種、勤務年数などについて具体的に ( )			
3. その他	1%		

### <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	52%
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	15%
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	12%
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	11%
5. 通常業務を離れて従事する学内の公式プロジェクト	4%
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	5%
7. その他 (具体的に ; )	1%
合計	100%

問2. 現在従事している仕事のなかに、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。

高度の知識やスキルを要する専門性の高い業務の比率	27%
その具体的内容 ( )	

問3. 現在従事している仕事のうち、IT技術の活用によって代替可能な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。

IT技術の活用によって代替可能な業務の比率	18%
その具体的内容 ( )	

問4. あなたの現在の働き方について、最も近いものを1つ選んでください (1つに○)

1. 厳しい要求や難しい課題はあまり多くなく、ゆとりをもって仕事をしている。	46%
2. 厳しい要求や難しい課題が多く、職場の期待に対して十分に応える仕事できていない。	15%
3. 厳しい要求や難しい課題が多く、与えられた仕事をこなすだけで精一杯である。	21%
4. 与えられた仕事にとどまらず、発展的な課題を自主的に設定し、その実現に向けて取り組んでいる。	15%
5. その他 ( )	2%

問5. 所属大学で実施されている職員研修 (SD) の開催頻度についてお答えください。

1. 学内で実施される強制参加型の研修	年間開催件数	2.1	回程度
	1回あたり時間	3.3	時間程度
2. 学内で実施される自由参加型の研修	年間開催件数	3.4	回程度
	1回あたり時間	2.7	時間程度
3. 大学の主催で学外で実施される研修	年間開催件数	1.1	回程度
4. その他 ( )	年間開催件数	0.1	回程度











問23. 職場が直面している問題や課題について、該当するものを選んでください（該当するものすべてに○）。	
1. 職場では、以前から、若手職員の育成があまり行われていない。	30%
2. 職場では、業務が多忙になり、若手職員の育成にあまり手が回らなくなっている。	33%
3. 職場では、以前から、若手職員に対してチャレンジングな仕事を課すことはあまり行われていない。	22%
4. 職場では、評価制度が導入され失敗させにくくなったことで、若手職員に対してチャレンジングな仕事が課しにくくなっている。	11%
5. 職場では、以前から、職員間のコミュニケーションがうまくいっていない。	16%
6. 職場では、対面による会話の機会が減少したため、職員間のコミュニケーションがうまくいかなくなっている。	9%
7. 職場では、以前から、管理業務が手薄である。	19%
8. 職場では、担当業務により多忙となったため、管理職による管理業務が手薄になっている。	19%
9. 職場では、仕事上の要求が厳しく、日々研鑽を積まなければついていけない。	6%
10. 上記以外の問題や課題（ )	3%
11. 現在の職場に大きな問題や課題はない。	23%

問24. 職場における組織間の協力体制について、該当するものを選んでください（該当するものすべてに○）。	
1. 職場では、理事会（国公立大学の場合は経営協議会）とのスムーズな連絡調整や連携を通じて一定の成果を上げている。	12%
2. 職場では、理事会（国公立大学の場合は経営協議会）との連絡調整や連携が必要となる機会はあるがあまりうまくいっていない。	10%
3. 職場では、理事会（国公立大学の場合は経営協議会）との連絡調整や連携が必要となる機会はない。	11%
4. 職場では、大学執行部とのスムーズな連絡調整や連携を通じて一定の成果を上げている。	18%
5. 職場では、大学執行部との連絡調整や連携が必要となる機会はあるがあまりうまくいっていない。	17%
6. 職場では、大学執行部との連絡調整や連携が必要となる機会はない。	9%
7. 職場では、他部署とのスムーズな連絡調整や連携を通じて一定の成果を上げている。	21%
8. 職場では、他部署との連絡調整や連携が必要となる機会はあるがあまりうまくいっていない。	21%
9. 職場では、他部署との連絡調整や連携が必要となる機会はない。	15%
10. その他（ )	0%

#### <職場における学びについて>

問25. 仕事のなかで実際に活用している知識やスキル等について、該当するものを選んでください（該当するものすべてに○）。	
1. 大学に関する基礎的知識。	42%
2. 大学に関する政策動向や諸外国の最新情報。	21%
3. 実務に直結した最新情報や高度の情報。	38%
4. マネジメントに関する基礎的知識。	21%
5. 企画・分析や問題解決に関する一般的スキル。	29%
6. 対人関係に関する一般的スキル。	38%
7. 経験を振り返りそこから学びを得る内省のスキル。	32%
8. その他（ )	1%

問26. 仕事のなかで今後ますます必要とされると予想される知識やスキル等について、該当するものを選んでください（該当するものすべてに○）。	
1. 大学に関する基礎的知識。	31%
2. 大学に関する政策動向や諸外国の最新情報。	31%
3. 実務に直結した最新情報や高度の情報。	44%
4. マネジメントに関する基礎的知識。	36%
5. 企画・分析や問題解決に関する一般的スキル。	38%
6. 対人関係に関する一般的スキル。	33%
7. 経験を振り返りそこから学びを得る内省のスキル。	28%
8. その他（ )	1%





＜仕事上の学びに対する考え方や実践について＞

- 問36. 仕事に関連した学びに対するあなたの考え方について、該当するものを選んでください（該当するものすべてに○）。
- |   |     |
|---|-----|
| 1. 仕事のために、自主的に学習を行う必要はない。                               | 11% |
| 2. 所属大学で実施されている研修や学習支援活動に参加していれば、十分である。                 | 8%  |
| 3. 仕事に関連した最新の知識やスキルを幅広く学びたい。                            | 41% |
| 4. その時々で必要とされる実用的な知識やスキルを学びたい。                          | 38% |
| 5. 将来的に必要となるであろう高度の知識やスキルについて学びたい。                      | 27% |
| 6. 自身の得意分野や専門性を深めていくための学びに取組みたい。                        | 26% |
| 7. 仕事に関連する基礎的な知識やスキルを体系的に学びたい。                          | 22% |
| 8. 社会人として必要な基礎的な知識やスキルを体系的に学びたい。                        | 20% |
| 9. 仕事上の問題が生じても、適切な研修を受講することによって直ちに解決することができる。           | 3%  |
| 10. どのような優れた内容の研修であっても、学んだ知識やスキルを活かすためには、相応の創意工夫が必要である。 | 26% |
| 11. その他（ ）  | 2%  |
- 問37. 仕事のための学びに対するあなたの考え方について、重要と思うものを選んでください（該当するものすべてに○）。
- |   |     |
|---|-----|
| 1. 学習はあくまで手段であり、仕事で成果を上げてこそ意味がある。               | 30% |
| 2. 仕事上の成果には直接結びつかなくても、学習すること自体に意味がある。           | 29% |
| 3. 仕事上の成果には直接結びつかなくても、最新情報を入力すること自体に意味がある。      | 30% |
| 4. 研修では、数は少なくとも実務で活用できる知識やスキルを習得することを最優先すべきである。 | 21% |
| 5. 研修では、多様な最新情報を数多く仕入れることを最優先すべきである。            | 13% |
| 6. その他（ ）                                       | 1%  |
- 問38. 仕事におけるあなたの取組みについて、最も近いものを選んでください（一つに○）。
- |   |     |
|---|-----|
| 1. 勤務する大学のあり方について、仕事を通じて実現したい目標は特に持っていない。                               | 36% |
| 2. 勤務する大学のあり方について、仕事を通じて実現したい目標はあるが、そのための具体的な活動は行っていない。                 | 26% |
| 3. 勤務する大学のあり方について、仕事を通じて実現したい目標があり、その実現に向けて自身の力量を高めるための努力を積み重ねている。      | 28% |
| 4. 勤務する大学のあり方について、仕事を通じて実現したい目標があり、その実現に向けて組織を動かすことのできる管理職となることを目指している。 | 9%  |
| 5. その他（ ）   | 2%  |
- 問39. 習熟期間を必要とする繁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（該当するものすべてに○）。
- |  |     |
|--|-----|
| 1. 基本的な仕事を理解し覚えることに力を入れている。                          | 34% |
| 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。                   | 16% |
| 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。                      | 43% |
| 4. 仕事の応用力をつけることに力を入れている。                             | 29% |
| 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。           | 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ようにしている。               | 14% |
| 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。                  | 25% |
| 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。          | 17% |
| 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。                | 10% |
| 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。                        | 11% |
| 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。 | 22% |
| 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。 | 11% |
| 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。          | 18% |
| 15. 仕事に関連する情報の収集を行うようにしている。                          | 22% |
| 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。                | 15% |
| 17. 仕事の質を高めるための「考える時間」を作り出すようにしている。                  | 13% |
| 18. その他（ ）   | 0%  |





	性別		
	1	2	Total
	男性	女性	
2 管理職	96%	4%	79
3 初級管理	88%	12%	78
4 一般職員	56%	44%	101
5 有期嘱託	34%	66%	113
7 派遣職員	10%	90%	21
99 上記以外	38%	63%	8
Total	61%	39%	400

	年齢									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	25歳以下	26-30歳	31-35歳	36-40歳	41-45歳	46-50歳	51-55歳	56-60歳	61歳以上	
2 管理職	0%	1%	1%	3%	13%	15%	29%	25%	13%	79
3 初級管理	0%	0%	1%	13%	27%	27%	19%	12%	1%	78
4 一般職員	2%	17%	15%	17%	13%	18%	10%	7%	2%	101
5 有期嘱託	4%	11%	14%	11%	16%	12%	9%	6%	17%	113
7 派遣職員	0%	5%	10%	10%	24%	29%	19%	5%	0%	21
99 上記以外	0%	25%	13%	0%	38%	13%	0%	13%	0%	8
Total	2%	8%	9%	11%	18%	18%	16%	11%	8%	400

	最終学歴					Total
	1	2	3	4	5	
	博士修了	修士修了	学部卒	短大専	高校卒	
2 管理職	3%	10%	82%	3%	3%	79
3 初級管理	0%	10%	68%	10%	12%	78
4 一般職員	1%	17%	67%	7%	8%	101
5 有期嘱託	1%	7%	73%	16%	3%	113
7 派遣職員	0%	0%	57%	38%	5%	21
99 上記以外	13%	13%	75%	0%	0%	8
Total	1%	11%	72%	11%	6%	400

	勤務大学						Total
	1	2	3	4	5	6	
	国立大	公立大	公立短大	私立大	私立短大	その他	
2 管理職	23%	3%	0%	72%	1%	1%	79
3 初級管理	49%	3%	1%	46%	0%	1%	78
4 一般職員	29%	4%	1%	64%	2%	0%	101
5 有期嘱託	28%	9%	0%	59%	4%	0%	113
7 派遣職員	19%	5%	0%	76%	0%	0%	21
99 上記以外	13%	13%	0%	75%	0%	0%	8
Total	31%	5%	1%	62%	2%	1%	400

	在籍学生数							Total
	1,000	1,500	3,000	5,000	10,000	20,000	20,000	
	人未満	人未満	人未満	人未満	人未満	人未満	人以上	
2 管理職	16%	5%	11%	13%	19%	15%	20%	79
3 初級管理	13%	8%	12%	13%	17%	24%	14%	78
4 一般職員	17%	12%	12%	8%	24%	14%	14%	101
5 有期嘱託	17%	12%	12%	9%	16%	21%	13%	113
7 派遣職員	5%	10%	33%	5%	19%	5%	24%	21
99 上記以外	38%	25%	13%	13%	13%	0%	0%	8
Total	16%	10%	13%	10%	19%	18%	15%	400

F7 度数	職位								Total
	1 役員	2 管理職	3 初級管理	4 一般職員	5 有期職員	6 嘱託職員	7 派遣職員	8 その他	
2 管理職	0	79	0	0	0	0	0	0	79
3 初級管理	0	0	78	0	0	0	0	0	78
4 一般職員	0	0	0	101	0	0	0	0	101
5 有期嘱託	0	0	0	0	52	61	0	0	113
7 派遣職員	0	0	0	0	0	0	21	0	21
99 上記以外	6	0	0	0	0	0	0	2	8
Total	6	79	78	101	52	61	21	2	400

F8	週あたり就業時間							Total
	1 20H未満	2 20-29H	3 30-39H	4 40-49H	5 50-59H	6 60-69H	7 70H以上	
2 管理職	6%	4%	16%	44%	20%	6%	3%	79
3 初級管理	10%	3%	18%	45%	17%	6%	1%	78
4 一般職員	13%	7%	17%	49%	12%	2%	1%	101
5 有期嘱託	22%	6%	42%	26%	3%	0%	2%	113
7 派遣職員	24%	14%	43%	14%	0%	0%	5%	21
99 上記以外	25%	13%	25%	38%	0%	0%	0%	8
Total	15%	6%	26%	39%	11%	3%	2%	400

F9	出身大学		Total
	1 同一大学	2 他大学	
2 管理職	33%	67%	75
3 初級管理	18%	82%	61
4 一般職員	28%	72%	86
5 有期嘱託	23%	77%	92
7 派遣職員	17%	83%	12
99 上記以外	50%	50%	8
Total	26%	74%	334

F10	経験した職務										Total
	F10-1 総務	F10-2 人事	F10-3 財務	F10-4 教務 入試/広報	F10-5 学生支援	F10-6 研究支援	F10-7 国際交流	F10-8 情報	F10-9 施設	F10-10	
2 管理職	56%	15%	30%	30%	24%	32%	14%	10%	6%	9%	79
3 初級管理	50%	21%	41%	29%	18%	28%	15%	8%	6%	18%	78
4 一般職員	36%	12%	28%	30%	15%	22%	9%	5%	8%	7%	101
5 有期嘱託	35%	8%	19%	17%	9%	16%	12%	8%	5%	3%	113
7 派遣職員	33%	10%	5%	24%	19%	14%	19%	0%	19%	10%	21
99 上記以外	38%	38%	13%	13%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	8
Total	42%	14%	27%	26%	16%	23%	13%	7%	7%	8%	400

F10	経験した職務			Total
	F10-11 図書館	F10-12 病院	F10-13 その他	
2 管理職	11%	4%	4%	79
3 初級管理	18%	12%	0%	78
4 一般職員	11%	1%	0%	101
5 有期嘱託	11%	3%	9%	113
7 派遣職員	14%	0%	0%	21
99 上記以外	25%	0%	0%	8
Total	13%	4%	3%	400

F10n		経験した職務種類								Total
		1	2	3	4	5	6	7	9	
		種類	種類	種類	種類	種類	種類	種類	種類	
2	管理職	49%	11%	13%	13%	3%	8%	4%	0%	79
3	初級管理	42%	9%	17%	12%	17%	3%	1%	0%	78
4	一般職員	58%	22%	10%	6%	1%	1%	1%	1%	101
5	有期嘱託	72%	14%	6%	4%	4%	0%	0%	0%	113
7	派遣職員	67%	14%	5%	14%	0%	0%	0%	0%	21
99	上記以外	75%	13%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	8
Total		58%	15%	11%	8%	5%	2%	1%	0%	400

F11		現在の職務										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	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		
2	管理職	33%	1%	15%	11%	6%	9%	6%	3%	3%	4%	79
3	初級管理	19%	3%	27%	10%	6%	12%	4%	1%	3%	8%	78
4	一般職員	27%	3%	18%	15%	6%	9%	5%	1%	3%	3%	101
5	有期嘱託	26%	6%	9%	12%	4%	9%	8%	4%	5%	1%	113
7	派遣職員	10%	10%	0%	19%	5%	10%	14%	0%	14%	10%	21
99	上記以外	13%	38%	13%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8
Total		25%	5%	16%	13%	5%	9%	6%	2%	4%	4%	400

F11		現在の職務			
		11	12	13	Total
		図書館	病院	その他	
2	管理職	6%	0%	3%	79
3	初級管理	6%	1%	0%	78
4	一般職員	10%	1%	0%	101
5	有期嘱託	8%	1%	9%	113
7	派遣職員	10%	0%	0%	21
99	上記以外	25%	0%	0%	8
Total		8%	1%	3%	400

F14		転職経験			Total
		1	2	3	
		なし	あり	その他	
2	管理職	58%	37%	5%	79
3	初級管理	73%	27%	0%	78
4	一般職員	58%	42%	0%	101
5	有期嘱託	32%	68%	0%	113
7	派遣職員	43%	57%	0%	21
99	上記以外	38%	63%	0%	8
Total		53%	47%	1%	400

F12c		大学勤務年数						Total
		3	5	10	20	30	30	
		年未満	年未満	年未満	年未満	年未満	年以上	
2	管理職	9%	8%	14%	18%	19%	33%	79
3	初級管理	3%	3%	8%	28%	40%	19%	78
4	一般職員	8%	11%	28%	28%	19%	7%	101
5	有期嘱託	25%	26%	22%	14%	4%	10%	113
7	派遣職員	14%	19%	33%	24%	10%	0%	21
99	上記以外	0%	13%	25%	50%	13%	0%	8
Total		12%	13%	20%	22%	18%	15%	400

F13c		部署在籍年数					Total
		3	5	10	15	15	
		年未満	年未満	年未満	年未満	年以上	
2	管理職	34%	23%	22%	9%	13%	79
3	初級管理	33%	31%	23%	6%	6%	78
4	一般職員	30%	17%	32%	8%	14%	101
5	有期嘱託	35%	27%	22%	9%	7%	113
7	派遣職員	19%	33%	24%	14%	10%	21
99	上記以外	25%	13%	13%	25%	25%	8
Total		32%	24%	25%	9%	10%	400

Q1_1		定型的な作業の比率							Total
		0	10	20	50	80	80	100	
		%	%以下	%以下	%以下	%以下	%超過	%	
2	管理職	25%	25%	15%	18%	8%	3%	6%	79
3	初級管理	4%	14%	10%	36%	21%	3%	13%	78
4	一般職員	2%	8%	13%	29%	28%	4%	17%	101
5	有期嘱託	6%	5%	2%	25%	23%	7%	32%	113
7	派遣職員	0%	0%	19%	14%	10%	14%	43%	21
99	上記以外	0%	0%	0%	63%	25%	0%	13%	8
Total		8%	11%	10%	27%	20%	5%	20%	400

Q1_2		2-3年で習熟できる業務の比率					Total
		0	10	20	50	50	
		%	%以下	%以下	%以下	%超過	
2	管理職	46%	25%	14%	14%	1%	79
3	初級管理	23%	17%	24%	35%	1%	78
4	一般職員	29%	13%	21%	38%	0%	101
5	有期嘱託	42%	18%	20%	18%	3%	113
7	派遣職員	62%	5%	19%	10%	5%	21
99	上記以外	50%	13%	13%	25%	0%	8
Total		37%	17%	20%	25%	2%	400

Q1_3		4年以上で習熟できる業務の比率					Total	3/21にデータ修正済
		0	10	20	50	50		
		%	%以下	%以下	%以下	%超過		
2	管理職	29%	16%	20%	29%	5%	79	
3	初級管理	33%	21%	21%	24%	1%	78	
4	一般職員	51%	22%	15%	10%	2%	101	
5	有期嘱託	68%	14%	10%	6%	2%	113	
7	派遣職員	67%	14%	5%	5%	10%	21	
99	上記以外	63%	25%	13%	0%	0%	8	
Total		49%	18%	15%	15%	3%	400	

Q1_4		手続き未確立の新たな課題の比率					Total
		0	10	20	50	50	
		%	%以下	%以下	%以下	%超過	
2	管理職	30%	18%	22%	23%	8%	79
3	初級管理	36%	33%	18%	12%	1%	78
4	一般職員	49%	28%	15%	8%	1%	101
5	有期嘱託	69%	18%	10%	3%	1%	113
7	派遣職員	76%	14%	5%	5%	0%	21
99	上記以外	63%	0%	25%	13%	0%	8
Total		50%	23%	15%	10%	2%	400

Q1_5		学内公式プロジェクトの比率					Total
		0	10	20	50	50	
		%	%以下	%以下	%以下	%超過	
2	管理職	51%	29%	9%	10%	1%	79
3	初級管理	65%	27%	5%	3%	0%	78
4	一般職員	72%	17%	9%	2%	0%	101
5	有期嘱託	81%	12%	4%	4%	0%	113
7	派遣職員	90%	5%	5%	0%	0%	21
99	上記以外	88%	0%	0%	13%	0%	8
Total		71%	19%	6%	4%	0%	400

Q1_6		業務範囲外の自発的な取組みの比率					Total
		0	10	20	50	50	
		%	%以下	%以下	%以下	%超過	
2	管理職	49%	28%	13%	8%	3%	79
3	初級管理	65%	24%	6%	3%	1%	78
4	一般職員	78%	17%	2%	2%	1%	101
5	有期嘱託	73%	17%	6%	3%	1%	113
7	派遣職員	86%	10%	5%	0%	0%	21
99	上記以外	75%	13%	13%	0%	0%	8
Total		69%	20%	7%	3%	1%	400

Q1_7		その他の業務の比率			Total
		0	50	50	
		%	%以下	%超過	
2	管理職	97%	0%	3%	79
3	初級管理	100%	0%	0%	78
4	一般職員	99%	1%	0%	101
5	有期嘱託	100%	0%	0%	113
7	派遣職員	100%	0%	0%	21
99	上記以外	100%	0%	0%	8
Total		99%	0%	1%	400

Q1_12c		定型的作業と軽習熟業務の合計の比率							Total
		0	10	20	50	80	80	100	
		%	%以下	%以下	%以下	%以下	%超過	%	
2	管理職	22%	13%	11%	24%	19%	3%	9%	79
3	初級管理	1%	4%	5%	19%	45%	8%	18%	78
4	一般職員	1%	2%	3%	20%	30%	12%	33%	101
5	有期嘱託	2%	0%	4%	11%	25%	10%	49%	113
7	派遣職員	0%	0%	10%	5%	14%	14%	57%	21
99	上記以外	0%	0%	0%	25%	38%	13%	25%	8
Total		5%	4%	6%	17%	29%	9%	31%	400

Q1_123c		定型的作業と軽重習熟業務の合計の比率							Total
		0	10	20	50	80	100	100	
		%	%以下	%以下	%以下	%以下	%超過	%	
2	管理職	13%	3%	8%	16%	33%	9%	19%	79
3	初級管理	0%	3%	0%	10%	38%	19%	29%	78
4	一般職員	1%	0%	0%	11%	29%	18%	42%	101
5	有期嘱託	1%	0%	0%	7%	20%	16%	56%	113
7	派遣職員	0%	0%	0%	0%	14%	14%	71%	21
99	上記以外	0%	0%	0%	13%	50%	0%	38%	8
Total		3%	1%	2%	10%	29%	15%	40%	400

Q1c		仕事類型						Total
		1	2	3	4	5	6	
		定型100	定型80	軽習熟80	重習熟80	重習熟51	重習熟50	
2	管理職	6%	4%	4%	15%	32%	39%	79
3	初級管理	13%	8%	14%	29%	23%	13%	78
4	一般職員	17%	12%	27%	17%	16%	12%	101
5	有期嘱託	32%	17%	22%	10%	12%	8%	113
7	派遣職員	43%	19%	10%	14%	14%	0%	21
99	上記以外	13%	13%	38%	0%	25%	13%	8
Total		20%	11%	18%	17%	19%	16%	400

Q2_1c	高度業務の比率						Total
	0	10	20	50	80	80	
	%	%以下	%以下	%以下	%以下	%超過	
2 管理職	19%	9%	11%	29%	20%	11%	79
3 初級管理	33%	17%	12%	29%	5%	4%	78
4 一般職員	31%	18%	11%	26%	9%	6%	101
5 有期嘱託	49%	14%	6%	17%	8%	6%	113
7 派遣職員	57%	10%	0%	10%	14%	10%	21
99 上記以外	25%	13%	13%	25%	13%	13%	8
Total	35%	14%	9%	24%	11%	7%	400

Q3_1c	IT代替可能業務の比率							Total
	0	10	20	50	80	80	100	
	%	%以下	%以下	%以下	%以下	%超過	%	
2 管理職	46%	15%	17%	18%	4%	0%	0%	78
3 初級管理	36%	16%	12%	24%	5%	0%	5%	74
4 一般職員	42%	13%	10%	27%	2%	1%	4%	99
5 有期嘱託	55%	12%	9%	16%	5%	1%	3%	109
7 派遣職員	50%	5%	15%	20%	10%	0%	0%	20
99 上記以外	43%	0%	14%	29%	0%	0%	14%	7
Total	46%	13%	12%	21%	4%	1%	3%	387

Q4	現在の働き方					Total
	1	2	3	4	5	
	ゆとり	難題未達	難題限界	発展課題	その他	
2 管理職	25%	18%	23%	32%	3%	79
3 初級管理	33%	15%	35%	13%	4%	78
4 一般職員	49%	17%	19%	14%	2%	101
5 有期嘱託	62%	12%	15%	9%	2%	113
7 派遣職員	71%	10%	10%	10%	0%	21
99 上記以外	63%	25%	13%	0%	0%	8
Total	46%	15%	21%	15%	2%	400

Q5_11c	強制参加型の研修/回数					Total	
	0	1	2	5	10		
	回	回	回	回以下	回以下	回以上	
2 管理職	13%	32%	28%	23%	3%	3%	79
3 初級管理	21%	32%	18%	15%	12%	3%	78
4 一般職員	31%	32%	17%	14%	5%	2%	101
5 有期嘱託	45%	20%	19%	13%	2%	1%	113
7 派遣職員	62%	10%	10%	10%	5%	5%	21
99 上記以外	13%	25%	13%	13%	25%	13%	8
Total	31%	27%	19%	16%	5%	2%	400

Q5_12c	強制参加型の研修/時間 (該当者)					Total	
	0	1	2	5	10		
	時間	時間以下	時間以下	時間以下	時間以下	時間超過	
2 管理職	---	17%	26%	35%	17%	4%	69
3 初級管理	---	27%	24%	24%	19%	5%	62
4 一般職員	---	13%	37%	26%	23%	1%	70
5 有期嘱託	---	34%	39%	21%	6%	0%	62
7 派遣職員	---	38%	38%	13%	13%	0%	8
99 上記以外	---	14%	71%	14%	0%	0%	7
Total	---	23%	33%	26%	16%	3%	278

Q5_21c		自由参加型の研修/回数						Total
		0 回	1 回	2 回	5 回以下	10 回以下	11 回以上	
2	管理職	30%	9%	10%	30%	14%	6%	79
3	初級管理	31%	15%	9%	27%	10%	8%	78
4	一般職員	42%	12%	16%	20%	7%	4%	101
5	有期嘱託	46%	12%	10%	19%	9%	4%	113
7	派遣職員	71%	10%	10%	0%	5%	5%	21
99	上記以外	38%	13%	25%	13%	13%	0%	8
Total		40%	12%	12%	22%	10%	5%	400

Q5_22c		自由参加型の研修/時間 (該当者)						Total
		0 時間	1 時間以下	2 時間以下	5 時間以下	10 時間以下	10 時間超過	
2	管理職	---	20%	53%	16%	9%	2%	55
3	初級管理	---	20%	33%	33%	13%	0%	54
4	一般職員	---	22%	39%	20%	17%	2%	59
5	有期嘱託	---	38%	44%	15%	3%	0%	61
7	派遣職員	---	17%	67%	17%	0%	0%	6
99	上記以外	---	0%	80%	20%	0%	0%	5
Total		---	25%	44%	21%	10%	1%	240

Q5_31c		主催する学外研修/回数						Total
		0 回	1 回	2 回	5 回以下	10 回以下	11 回以上	
2	管理職	63%	11%	10%	9%	5%	1%	79
3	初級管理	56%	17%	10%	9%	8%	0%	78
4	一般職員	66%	14%	7%	9%	2%	2%	101
5	有期嘱託	73%	11%	7%	6%	1%	2%	113
7	派遣職員	90%	5%	0%	5%	0%	0%	21
99	上記以外	50%	25%	13%	0%	13%	0%	8
Total		67%	13%	8%	8%	4%	1%	400

Q5_4_1		その他研修回数						Total
		1 回	2 回	6 回	15 回	20 回	小計	
2	管理職	1	1	0	0	1	3	76
3	初級管理	2	1	0	0	0	3	75
4	一般職員	0	0	1	0	0	1	100
5	有期嘱託	0	0	0	0	0	0	113
7	派遣職員	1	0	0	0	0	1	20
99	上記以外	0	0	0	1	0	1	7
Total		4	2	1	1	1	9	391

Q5c		研修開講総数						Total
		0 回	1 回	2 回	5 回以下	10 回以下	11 回以上	
2	管理職	6%	13%	13%	14%	30%	24%	79
3	初級管理	15%	6%	5%	24%	26%	23%	78
4	一般職員	16%	10%	14%	25%	21%	15%	101
5	有期嘱託	29%	8%	12%	19%	18%	14%	113
7	派遣職員	52%	10%	14%	14%	0%	10%	21
99	上記以外	13%	0%	0%	38%	13%	38%	8
Total		20%	9%	11%	21%	22%	18%	400

Q6_11c		強制参加型の研修/回数						Total
		0 回	1 回	2 回	5 回以下	10 回以下	11 回以上	
2	管理職	18%	38%	29%	15%	0%	0%	79
3	初級管理	33%	38%	15%	9%	3%	1%	78
4	一般職員	35%	36%	15%	10%	3%	2%	101
5	有期嘱託	52%	26%	14%	7%	1%	0%	113
7	派遣職員	81%	10%	0%	5%	0%	5%	21
99	上記以外	13%	25%	25%	13%	13%	13%	8
Total		38%	32%	17%	10%	2%	1%	400

Q6_12c		強制参加型の研修/時間 (行為者)						Total
		0 時間	1 時間以下	2 時間以下	5 時間以下	10 時間以下	10 時間超過	
2	管理職	---	22%	31%	32%	9%	6%	65
3	初級管理	---	29%	17%	35%	15%	4%	52
4	一般職員	---	15%	35%	27%	21%	2%	66
5	有期嘱託	---	37%	43%	15%	6%	0%	54
7	派遣職員	---	25%	50%	0%	25%	0%	4
99	上記以外	---	14%	71%	14%	0%	0%	7
Total		---	25%	33%	27%	13%	3%	248

Q6_21c		自由参加型の研修/回数						Total
		0 回	1 回	2 回	5 回以下	10 回以下	11 回以上	
2	管理職	52%	15%	16%	15%	1%	0%	79
3	初級管理	50%	26%	18%	5%	0%	1%	78
4	一般職員	64%	16%	8%	10%	1%	1%	101
5	有期嘱託	74%	10%	8%	5%	2%	1%	113
7	派遣職員	86%	10%	0%	0%	0%	5%	21
99	上記以外	50%	13%	13%	25%	0%	0%	8
Total		63%	16%	11%	9%	1%	1%	400

Q6_22c		自由参加型の研修/時間 (行為者)						Total
		0 時間	1 時間以下	2 時間以下	5 時間以下	10 時間以下	10 時間超過	
2	管理職	---	21%	58%	18%	0%	3%	38
3	初級管理	---	36%	26%	31%	8%	0%	39
4	一般職員	---	28%	50%	14%	8%	0%	36
5	有期嘱託	---	52%	34%	10%	3%	0%	29
7	派遣職員	---	0%	67%	33%	0%	0%	3
99	上記以外	---	0%	50%	50%	0%	0%	4
Total		---	32%	43%	20%	5%	1%	149

Q6_31c		主催する学外研修/回数						Total
		0 回	1 回	2 回	5 回以下	10 回以下	11 回以上	
2	管理職	80%	11%	6%	1%	1%	0%	79
3	初級管理	74%	17%	5%	1%	3%	0%	78
4	一般職員	77%	10%	11%	0%	1%	1%	101
5	有期嘱託	87%	10%	2%	1%	0%	1%	113
7	派遣職員	100%	0%	0%	0%	0%	0%	21
99	上記以外	63%	25%	0%	13%	0%	0%	8
Total		81%	11%	6%	1%	1%	1%	400

		主催する学外研修／時間（行為者）						Total
		0 時間	1 時間以下	2 時間以下	5 時間以下	10 時間以下	10 時間超過	
2	管理職	---	13%	44%	19%	19%	6%	16
3	初級管理	---	30%	10%	45%	10%	5%	20
4	一般職員	---	26%	13%	39%	17%	4%	23
5	有期嘱託	---	53%	13%	20%	13%	0%	15
7	派遣職員	---	---	---	---	---	---	0
99	上記以外	---	33%	67%	0%	0%	0%	3
Total		---	30%	21%	31%	14%	4%	77

		自主的研修／回数						Total
		0 回	1 回	2 回	5 回以下	10 回以下	11 回以上	
2	管理職	76%	9%	5%	5%	4%	1%	79
3	初級管理	76%	14%	8%	3%	0%	0%	78
4	一般職員	75%	7%	11%	5%	1%	1%	101
5	有期嘱託	85%	12%	2%	1%	1%	0%	113
7	派遣職員	95%	0%	5%	0%	0%	0%	21
99	上記以外	63%	13%	13%	0%	0%	13%	8
Total		79%	10%	6%	3%	1%	1%	400

		自主的研修／時間（行為者）						Total
		0 時間	1 時間以下	2 時間以下	5 時間以下	10 時間以下	10 時間超過	
2	管理職	---	0%	26%	53%	21%	0%	19
3	初級管理	---	32%	21%	37%	5%	5%	19
4	一般職員	---	8%	24%	56%	8%	4%	25
5	有期嘱託	---	41%	29%	24%	6%	0%	17
7	派遣職員	---	0%	100%	0%	0%	0%	1
99	上記以外	---	0%	67%	33%	0%	0%	3
Total		---	18%	27%	43%	10%	2%	84

		上記以外の研修／回数					Total
		1 回	2 回	小計	missing		
2	管理職	0	2	2	77	79	
3	初級管理	1	0	1	77	78	
4	一般職員	0	1	1	100	101	
5	有期嘱託	0	0	0	113	113	
7	派遣職員	0	0	0	21	21	
99	上記以外	0	0	0	8	8	
Total		1	3	4	396	400	

		研修受講回数						Total
		0 回	1 回	2 回	5 回以下	10 回以下	11 回以上	
2	管理職	13%	18%	19%	24%	22%	5%	79
3	初級管理	24%	13%	21%	27%	9%	6%	78
4	一般職員	21%	19%	15%	29%	13%	4%	101
5	有期嘱託	45%	19%	9%	15%	10%	3%	113
7	派遣職員	71%	14%	0%	10%	0%	5%	21
99	上記以外	13%	0%	0%	50%	0%	38%	8
Total		29%	17%	14%	23%	12%	5%	400

		建学精神の現状							Total	1-5の回答数 実回答数	
		q7-1	q7-2	q7-3	q7-4	q7-5	q7-6	q7-7			
		依拠原則	精神支柱	教育実現	学習指針	継承支持	非該当	その他			
2	管理職	44%	47%	28%	25%	30%	14%	1%	79	1.75	2.03
3	初級管理	29%	32%	22%	14%	15%	32%	3%	78	1.13	1.66
4	一般職員	26%	36%	18%	14%	16%	31%	1%	101	1.09	1.57
5	有期嘱託	24%	33%	18%	22%	17%	32%	3%	113	1.13	1.66
7	派遣職員	19%	29%	5%	5%	19%	38%	0%	21	0.76	1.23
99	上記以外	25%	25%	13%	25%	13%	25%	0%	8	1.00	1.33
Total		29%	36%	20%	18%	19%	28%	2%	400		

		建学精神への考えや関与							Total	
		q8-1	q8-2	q8-3	q8-4	q8-5	q8-6	q8-7		
		相応精神	業務実践	同僚訴求	学生訴求	将来継承	非該当	その他		
2	管理職	49%	37%	20%	20%	38%	14%	1%	79	
3	初級管理	33%	15%	9%	14%	26%	37%	0%	78	
4	一般職員	31%	22%	12%	14%	26%	35%	0%	101	
5	有期嘱託	19%	19%	8%	12%	22%	38%	1%	113	
7	派遣職員	19%	24%	5%	14%	24%	38%	0%	21	
99	上記以外	38%	13%	0%	13%	25%	38%	0%	8	
Total		31%	23%	11%	15%	27%	32%	1%	400	

		建学精神への個人的意見							Total	
		q9-1	q9-2	q9-3	q9-4	q9-5	q9-6	q9-7		
		明快普遍	訴求力	創造刺激	抽象難解	旧態依然	非該当	その他		
2	管理職	57%	32%	22%	16%	8%	15%	1%	79	
3	初級管理	37%	21%	12%	13%	15%	31%	0%	78	
4	一般職員	38%	18%	6%	11%	13%	33%	0%	101	
5	有期嘱託	33%	12%	12%	12%	16%	33%	1%	113	
7	派遣職員	24%	14%	0%	10%	0%	62%	0%	21	
99	上記以外	38%	0%	0%	13%	25%	25%	0%	8	
Total		39%	19%	12%	13%	13%	30%	1%	400	

		建学精神の具現化と普及（誰が担っているか）								Total
		q10-1	q10-2	q10-3	q10-4	q10-5	q10-6	q10-7	q10-8	
		教員具現	教員普及	職員具現	職員普及	学生具現	学生普及	非該当	その他	
2	管理職	35%	42%	24%	35%	20%	24%	24%	0%	79
3	初級管理	17%	26%	19%	19%	13%	12%	46%	0%	78
4	一般職員	20%	28%	15%	20%	9%	12%	45%	0%	101
5	有期嘱託	20%	21%	9%	9%	14%	6%	44%	1%	113
7	派遣職員	10%	19%	5%	14%	10%	14%	52%	0%	21
99	上記以外	25%	0%	13%	25%	13%	13%	38%	0%	8
Total		22%	27%	15%	20%	14%	13%	41%	0%	400

		建学精神のこれからの展開（活性化が期待される活動）								Total
		q11-1	q11-2	q11-3	q11-4	q11-5	q11-6	q11-7	q11-8	
		教員具現	教員普及	職員具現	職員普及	学生具現	学生普及	非該当	その他	
2	管理職	27%	33%	28%	19%	27%	20%	28%	1%	79
3	初級管理	22%	19%	22%	21%	13%	13%	47%	0%	78
4	一般職員	25%	27%	17%	17%	12%	11%	48%	1%	101
5	有期嘱託	17%	15%	16%	12%	16%	13%	45%	1%	113
7	派遣職員	14%	14%	10%	14%	5%	10%	57%	0%	21
99	上記以外	25%	13%	13%	25%	0%	0%	38%	0%	8
Total		22%	22%	19%	17%	16%	14%	43%	1%	400

		建学精神への今後のあなた自身の関与						Total
		q12-1 意識強化	q12-2 同僚訴求	q12-3 学生説明	q12-4 学生訴求	q12-5 その他	q12-6 非関与	
2	管理職	6%	28%	43%	22%	1%	30%	79
3	初級管理	5%	19%	18%	10%	0%	58%	78
4	一般職員	3%	17%	29%	12%	0%	54%	101
5	有期嘱託	3%	10%	14%	16%	3%	60%	113
7	派遣職員	10%	10%	19%	0%	0%	62%	21
99	上記以外	0%	25%	25%	0%	0%	50%	8
Total		4%	17%	25%	14%	1%	52%	400

		学長ビジョンの現在（明快なビジョンが提示・実行されているか？）							Total
		1 成果あり	2 実行中	3 取組開始	4 施策計画	5 提示のみ	6 未提示	7 その他	
2	管理職	13%	46%	8%	20%	3%	10%	1%	79
3	初級管理	10%	29%	10%	17%	10%	23%	0%	78
4	一般職員	11%	22%	18%	13%	6%	31%	0%	101
5	有期嘱託	7%	22%	12%	12%	12%	31%	4%	113
7	派遣職員	10%	19%	10%	14%	5%	43%	0%	21
99	上記以外	0%	25%	25%	13%	0%	38%	0%	8
Total		10%	28%	12%	15%	8%	26%	1%	400

		理事会ビジョンの現在（明快なビジョンが提示・実行されているか？）							Total
		1 成果あり	2 実行中	3 取組開始	4 施策計画	5 提示のみ	6 未提示	7 その他	
2	管理職	13%	39%	15%	14%	4%	15%	0%	79
3	初級管理	9%	26%	14%	14%	9%	28%	0%	78
4	一般職員	10%	25%	14%	13%	6%	31%	2%	101
5	有期嘱託	7%	27%	11%	5%	12%	35%	3%	113
7	派遣職員	10%	14%	14%	14%	5%	43%	0%	21
99	上記以外	0%	13%	38%	13%	0%	38%	0%	8
Total		9%	28%	14%	11%	8%	29%	1%	400

		学長ビジョンへの評価（魅力と学内外からの支持）								Total
		1 内外支持	2 学内支持	3 支持弱い	4 薄魅内外	5 薄魅学内	6 薄魅弱支	7 未提示	8 その他	
2	管理職	9%	34%	22%	3%	15%	10%	8%	0%	79
3	初級管理	9%	19%	21%	4%	10%	13%	23%	1%	78
4	一般職員	9%	27%	18%	2%	8%	5%	31%	1%	101
5	有期嘱託	8%	17%	13%	5%	11%	7%	37%	2%	113
7	派遣職員	10%	29%	10%	5%	0%	5%	43%	0%	21
99	上記以外	13%	25%	25%	0%	0%	0%	38%	0%	8
Total		9%	24%	18%	4%	10%	8%	27%	1%	400

		理事会ビジョンへの評価（魅力と学内外からの支持）								Total
		1 内外支持	2 学内支持	3 支持弱い	4 薄魅内外	5 薄魅学内	6 薄魅弱支	7 未提示	8 その他	
2	管理職	8%	37%	18%	5%	10%	10%	13%	0%	79
3	初級管理	9%	15%	18%	4%	10%	13%	29%	1%	78
4	一般職員	6%	27%	16%	5%	6%	8%	32%	1%	101
5	有期嘱託	5%	16%	14%	8%	11%	7%	36%	3%	113
7	派遣職員	5%	24%	5%	10%	0%	10%	48%	0%	21
99	上記以外	13%	13%	25%	0%	13%	13%	25%	0%	8
Total		7%	23%	16%	6%	9%	9%	30%	1%	400

## Q17

## 精神・ビジョンの実現に向けた取り組みや貢献

		q17-1	q17-2	q17-3	q17-4	q17-5	q17-6	q17-7	q17-8	q17-9	q17-10	Total
		定型直接	繁雑直接	改善直接	BPR直接	PJ参加	PJ主催	課題設定	建設提案	その他	非関与	
2	管理職	18%	42%	25%	16%	14%	14%	14%	9%	0%	25%	79
3	初級管理	18%	14%	14%	9%	9%	4%	8%	3%	0%	51%	78
4	一般職員	25%	18%	14%	12%	6%	3%	4%	6%	0%	50%	101
5	有期嘱託	17%	10%	17%	4%	6%	4%	5%	3%	1%	54%	113
7	派遣職員	14%	10%	0%	10%	0%	5%	0%	10%	0%	57%	21
99	上記以外	13%	25%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	8
Total		19%	19%	16%	10%	8%	6%	7%	5%	0%	47%	400

## Q18\_a

## 定型的作業の難度

		q18a-1	q18a-2	q18a-3	q18a-4	q18a-5	q18a-6	q18a-7	q18a-8	q18a-9	q18a-10	Total
		低難度	殆ど適合	適合多い	適合過半	殆ど困難	困難多い	困難過半	困難一定	困難なし	その他	
2	管理職	6%	23%	19%	23%	5%	14%	5%	6%	3%	0%	79
3	初級管理	10%	22%	15%	33%	9%	3%	1%	3%	5%	1%	78
4	一般職員	17%	22%	22%	19%	3%	1%	2%	16%	8%	0%	101
5	有期嘱託	24%	20%	13%	19%	6%	2%	3%	5%	12%	0%	113
7	派遣職員	19%	24%	19%	10%	0%	10%	0%	0%	24%	0%	21
99	上記以外	13%	0%	25%	38%	0%	0%	0%	38%	0%	0%	8
Total		16%	21%	18%	22%	5%	5%	3%	8%	8%	0%	400

## Q18\_b

## 煩雑業務の難度

		q18b-1	q18b-2	q18b-3	q18b-4	q18b-5	q18b-6	q18b-7	q18b-8	q18b-9	q18b-10	Total
		低難度	殆ど適合	適合多い	適合過半	殆ど困難	困難多い	困難過半	困難一定	困難なし	その他	
2	管理職	5%	15%	23%	20%	5%	16%	6%	13%	3%	0%	79
3	初級管理	4%	14%	14%	41%	4%	8%	1%	9%	5%	1%	78
4	一般職員	11%	22%	23%	20%	4%	3%	2%	19%	8%	0%	101
5	有期嘱託	20%	17%	15%	19%	7%	2%	3%	9%	12%	0%	113
7	派遣職員	19%	24%	14%	10%	5%	10%	0%	0%	24%	0%	21
99	上記以外	13%	0%	25%	13%	13%	0%	13%	38%	0%	0%	8
Total		12%	17%	19%	23%	5%	7%	3%	12%	8%	0%	400

## Q18\_c

## 参加プロジェクトの難度

		q18c-1	q18c-2	q18c-3	q18c-4	q18c-5	q18c-6	q18c-7	q18c-8	q18c-9	q18c-10	Total
		低難度	殆ど適合	適合多い	適合過半	殆ど困難	困難多い	困難過半	困難一定	困難なし	不参加	
2	管理職	6%	10%	25%	15%	9%	11%	8%	6%	1%	10%	79
3	初級管理	5%	10%	15%	18%	8%	1%	3%	6%	4%	29%	78
4	一般職員	8%	12%	17%	15%	5%	3%	2%	12%	0%	30%	101
5	有期嘱託	14%	8%	14%	12%	4%	3%	7%	3%	2%	35%	113
7	派遣職員	14%	19%	14%	5%	5%	0%	0%	0%	10%	33%	21
99	上記以外	13%	0%	0%	0%	25%	13%	0%	0%	0%	50%	8
Total		9%	10%	17%	14%	6%	4%	5%	6%	2%	28%	400

## Q18\_d

## 主導プロジェクトの難度

		q18d-1	q18d-2	q18d-3	q18d-4	q18d-5	q18d-6	q18d-7	q18d-8	q18d-9	q18d-10	Total
		低難度	殆ど適合	適合多い	適合過半	殆ど困難	困難多い	困難過半	困難一定	困難なし	非主催	
2	管理職	6%	6%	24%	15%	10%	11%	6%	6%	0%	16%	79
3	初級管理	5%	8%	13%	23%	4%	4%	4%	5%	3%	33%	78
4	一般職員	9%	15%	15%	10%	6%	3%	0%	8%	0%	37%	101
5	有期嘱託	15%	8%	12%	10%	7%	2%	3%	4%	2%	38%	113
7	派遣職員	10%	14%	14%	14%	0%	0%	0%	5%	5%	43%	21
99	上記以外	13%	0%	0%	13%	0%	25%	0%	0%	0%	50%	8
Total		10%	10%	15%	14%	6%	5%	3%	6%	1%	33%	400

Q19_a		定型的作業での困難への職場からの支援					Total
		1	2	3	4	5	
		経験なし	支援なし	一定支援	多大支援	その他	
2	管理職	34%	28%	37%	1%	0%	79
3	初級管理	22%	38%	35%	5%	0%	78
4	一般職員	25%	30%	42%	4%	0%	101
5	有期嘱託	39%	19%	37%	4%	1%	113
7	派遣職員	48%	14%	33%	5%	0%	21
99	上記以外	25%	38%	38%	0%	0%	8
Total		31%	27%	38%	4%	0%	400

Q19_b		煩雑業務での困難への職場からの支援					Total
		1	2	3	4	5	
		経験なし	支援なし	一定支援	多大支援	その他	
2	管理職	25%	29%	46%	0%	0%	79
3	初級管理	21%	38%	37%	4%	0%	78
4	一般職員	23%	27%	49%	2%	0%	101
5	有期嘱託	40%	19%	35%	5%	1%	113
7	派遣職員	48%	19%	29%	5%	0%	21
99	上記以外	13%	38%	50%	0%	0%	8
Total		29%	27%	41%	3%	0%	400

Q19_c		参加する問題解決プロジェクトでの困難へのからの支援						Total
		1	2	3	4	5	6	
		経験なし	支援なし	一定支援	多大支援	不参加	その他	
2	管理職	19%	25%	35%	8%	13%	0%	79
3	初級管理	15%	31%	21%	5%	28%	0%	78
4	一般職員	16%	22%	32%	5%	26%	0%	101
5	有期嘱託	27%	16%	25%	6%	25%	1%	113
7	派遣職員	33%	10%	10%	10%	38%	0%	21
99	上記以外	13%	13%	25%	0%	50%	0%	8
Total		21%	22%	27%	6%	25%	0%	400

Q19_d		主導する問題解決プロジェクトでの困難へのからの支援						Total
		1	2	3	4	5	6	
		経験なし	支援なし	一定支援	多大支援	不参加	その他	
2	管理職	20%	29%	27%	9%	15%	0%	79
3	初級管理	17%	29%	23%	3%	28%	0%	78
4	一般職員	18%	16%	31%	6%	30%	0%	101
5	有期嘱託	27%	15%	19%	4%	33%	1%	113
7	派遣職員	33%	10%	14%	5%	38%	0%	21
99	上記以外	13%	0%	25%	13%	50%	0%	8
Total		22%	20%	24%	6%	28%	0%	400

Q20_a		スケール拡大を意識して仕事に従事しているか			Total
		1	2	3	
		常に拡大	一定水準	その他	
2	管理職	59%	41%	0%	79
3	初級管理	40%	59%	1%	78
4	一般職員	46%	54%	0%	101
5	有期嘱託	45%	55%	0%	113
7	派遣職員	24%	76%	0%	21
99	上記以外	63%	38%	0%	8
Total		46%	54%	0%	400

Q20\_b 抽象的な指示への対応について

		1	2	3	Total
		建設提案	対応不能	その他	
2	管理職	75%	25%	0%	79
3	初級管理	58%	42%	0%	78
4	一般職員	71%	29%	0%	101
5	有期嘱託	68%	31%	1%	113
7	派遣職員	67%	33%	0%	21
99	上記以外	75%	13%	13%	8
Total		68%	31%	1%	400

Q20\_c 最も注力している取組み

		1	2	3	4	5	Total
		課題新設	課題発展	問題対応	改善/BPR	正確迅速	その他
2	管理職	24%	29%	30%	8%	9%	79
3	初級管理	13%	24%	26%	6%	31%	78
4	一般職員	20%	16%	19%	10%	36%	101
5	有期嘱託	10%	15%	18%	10%	48%	113
7	派遣職員	10%	5%	24%	0%	62%	21
99	上記以外	13%	38%	25%	13%	13%	8
Total		16%	20%	23%	8%	34%	400

Q21 仕事のスタイル (欧州資格枠組み準拠, MA)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
		監督指導	一部自主	状況適応	予測可能	予測不能	高度経営	知識算出	学術評価	その他	
2	管理職	0%	8%	62%	10%	3%	9%	9%	0%	0%	79
3	初級管理	5%	23%	49%	12%	6%	0%	0%	5%	0%	78
4	一般職員	15%	29%	32%	12%	3%	1%	4%	5%	0%	101
5	有期嘱託	16%	31%	27%	11%	5%	1%	3%	4%	3%	113
7	派遣職員	24%	29%	33%	0%	5%	0%	0%	10%	0%	21
99	上記以外	0%	38%	13%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	8
Total		11%	24%	39%	11%	5%	2%	4%	4%	1%	400

Q22 職場における非PMBOK型プロジェクトの頻度

		1	2	3	4	5	Total
		よくある	時々ある	あまり無	殆ど無い	その他	
2	管理職	14%	48%	24%	14%	0%	79
3	初級管理	6%	33%	41%	19%	0%	78
4	一般職員	10%	24%	29%	38%	0%	101
5	有期嘱託	3%	27%	25%	46%	0%	113
7	派遣職員	10%	29%	29%	29%	5%	21
99	上記以外	13%	25%	0%	63%	0%	8
Total		8%	32%	29%	32%	0%	400

Q23

職場が直面している問題

	q23-1	q23-2	q23-3	q23-4	q23-5	q23-6	q23-7	q23-8	q23-9	q23-10	Total
	育成手薄	育成衰退	目標停滞	目標低下	伝達不全	伝達悪化	管理手薄	管理低下	過大要求	その他	
2 管理職	42%	44%	32%	11%	20%	13%	16%	28%	5%	4%	79
3 初級管理	24%	35%	28%	17%	14%	14%	22%	22%	8%	4%	78
4 一般職員	32%	26%	19%	15%	11%	6%	19%	17%	9%	3%	101
5 有期嘱託	22%	29%	12%	5%	20%	7%	16%	12%	4%	1%	113
7 派遣職員	29%	33%	14%	0%	5%	5%	24%	14%	5%	5%	21
99 上記以外	50%	38%	38%	0%	25%	0%	25%	13%	0%	0%	8
Total	30%	33%	22%	11%	16%	9%	19%	19%	6%	3%	400

Q23

職場が直面している問題

	q23-11	Total
	なし	
2 管理職	11%	79
3 初級管理	17%	78
4 一般職員	20%	101
5 有期嘱託	38%	113
7 派遣職員	33%	21
99 上記以外	0%	8
Total	23%	400

Q24

職場における連絡調整や連携の現状

	q24-1	q24-2	q24-3	q24-4	q24-5	q24-6	q24-7	q24-8	q24-9	q24-10	Total
	理事連携	理事齟齬	理事疎遠	学長連携	学長齟齬	学長疎遠	他署連携	他署齟齬	他署疎遠	その他	
2 管理職	22%	16%	13%	27%	19%	11%	16%	23%	1%	0%	79
3 初級管理	10%	10%	14%	21%	18%	17%	21%	22%	15%	0%	78
4 一般職員	7%	9%	11%	17%	15%	5%	22%	22%	19%	0%	101
5 有期嘱託	10%	6%	8%	14%	18%	6%	22%	19%	21%	0%	113
7 派遣職員	14%	0%	0%	5%	19%	0%	29%	19%	14%	5%	21
99 上記以外	13%	25%	13%	25%	13%	0%	0%	13%	13%	0%	8
Total	12%	10%	11%	18%	17%	9%	21%	21%	15%	0%	400

Q25

仕事で活用している知識やスキル

	q25-1	q25-2	q25-3	q25-4	q25-5	q25-6	q25-7	q25-8	Q25-99	Total
	大学基礎	政策海外	実務情報	経営基礎	企画解決	対人関係	内省	その他	なし	
2 管理職	46%	37%	63%	42%	48%	37%	30%	1%	0%	79
3 初級管理	40%	17%	40%	24%	24%	29%	27%	0%	1%	78
4 一般職員	50%	24%	37%	14%	30%	43%	31%	0%	1%	101
5 有期嘱託	36%	14%	28%	13%	24%	39%	35%	1%	4%	113
7 派遣職員	29%	10%	5%	10%	5%	48%	48%	0%	5%	21
99 上記以外	25%	0%	25%	13%	13%	38%	13%	13%	0%	8
Total	42%	21%	38%	21%	29%	38%	32%	1%	2%	400

Q25n

仕事で活用している知識やスキルの総数 (1-8の回答数)

	0	1	2	3	4	5	6	7	Total
	項目	項目	項目	項目	項目	項目	項目	項目	
2 管理職	0%	32%	19%	13%	9%	14%	6%	8%	79
3 初級管理	1%	56%	14%	12%	8%	4%	4%	1%	78
4 一般職員	1%	44%	23%	12%	8%	8%	3%	2%	101
5 有期嘱託	4%	49%	24%	8%	9%	4%	1%	2%	113
7 派遣職員	5%	52%	29%	14%	0%	0%	0%	0%	21
99 上記以外	0%	75%	13%	13%	0%	0%	0%	0%	8
Total	2%	46%	21%	11%	8%	7%	3%	3%	400

		今後必要とされる知識やスキル									
		q26-1	q26-2	q26-3	q26-4	q26-5	q26-6	q26-7	q26-8	Q26-99	Total
		大学基礎	政策海外	実務情報	経営基礎	企画解決	対人関係	内省	その他	なし	
2	管理職	23%	42%	48%	53%	54%	29%	22%	1%	0%	79
3	初級管理	22%	33%	38%	46%	37%	27%	21%	0%	1%	78
4	一般職員	43%	32%	47%	35%	34%	33%	32%	0%	1%	101
5	有期嘱託	33%	26%	42%	22%	31%	35%	32%	1%	3%	113
7	派遣職員	24%	14%	38%	10%	33%	52%	43%	0%	5%	21
99	上記以外	25%	25%	50%	25%	38%	25%	13%	25%	0%	8
Total		31%	31%	44%	36%	38%	33%	28%	1%	2%	400

		今後必要とされる知識やスキル (1-8の回答数)								
		0	1	2	3	4	5	6	7	Total
		項目	項目	項目	項目	項目	項目	項目	項目	
2	管理職	0%	28%	33%	11%	9%	9%	6%	4%	79
3	初級管理	1%	47%	19%	10%	10%	6%	1%	4%	78
4	一般職員	1%	41%	21%	15%	7%	5%	2%	9%	101
5	有期嘱託	3%	43%	23%	13%	8%	3%	3%	4%	113
7	派遣職員	5%	43%	19%	10%	19%	0%	5%	0%	21
99	上記以外	0%	63%	13%	0%	0%	13%	13%	0%	8
Total		2%	41%	23%	12%	9%	5%	3%	5%	400

		職場の研修を通じて提供されている知識やスキル									
		q27-1	q27-2	q27-3	q27-4	q27-5	q27-6	q27-7	q27-8	Q27-99	Total
		大学基礎	政策海外	実務情報	経営基礎	企画解決	対人関係	内省	その他	なし	
2	管理職	33%	25%	35%	39%	15%	22%	9%	1%	3%	79
3	初級管理	38%	22%	33%	26%	24%	21%	17%	0%	1%	78
4	一般職員	41%	21%	29%	22%	20%	24%	20%	1%	3%	101
5	有期嘱託	32%	12%	27%	13%	15%	24%	22%	0%	12%	113
7	派遣職員	29%	0%	14%	10%	19%	19%	38%	0%	10%	21
99	上記以外	38%	25%	38%	38%	13%	13%	0%	25%	0%	8
Total		36%	19%	30%	23%	18%	22%	18%	1%	6%	400

		職場の研修を通じて提供されている知識やスキル (1-8の回答数)								
		0	1	2	3	4	5	6	7	Total
		項目	項目	項目	項目	項目	項目	項目	項目	
2	管理職	3%	51%	28%	10%	4%	3%	3%	0%	79
3	初級管理	1%	58%	18%	15%	3%	3%	0%	3%	78
4	一般職員	3%	57%	16%	15%	6%	1%	0%	2%	101
5	有期嘱託	12%	59%	16%	5%	4%	0%	0%	4%	113
7	派遣職員	10%	57%	29%	5%	0%	0%	0%	0%	21
99	上記以外	0%	75%	0%	13%	0%	0%	13%	0%	8
Total		6%	57%	19%	11%	4%	1%	1%	2%	400

		職場における支援・育成体制							
		q28-1	q28-2	q28-3	q28-4	q28-5	q28-6	q28-7	Total
		応能仕事	高目標	支援充実	問題把握	提案採用	その他	不活発	
2	管理職	22%	15%	30%	25%	23%	1%	28%	79
3	初級管理	13%	14%	15%	14%	10%	0%	53%	78
4	一般職員	27%	11%	12%	17%	9%	0%	43%	101
5	有期嘱託	19%	6%	23%	14%	13%	0%	51%	113
7	派遣職員	29%	5%	5%	10%	10%	0%	52%	21
99	上記以外	0%	13%	25%	38%	13%	0%	38%	8
Total		21%	11%	19%	17%	13%	0%	45%	400

Q29

## 所属部署による研修担当部門への態度と評価

		q29-1	q29-2	q29-3	q29-4	q29-5	q29-6	q29-7	q29-8	q29-9	q29-10	Total
		積極協力	一定協力	非協力	積極活用	一定活用	不活用	高評価	一定評価	低評価	その他	
2	管理職	11%	47%	11%	8%	14%	3%	5%	11%	16%	3%	79
3	初級管理	9%	36%	5%	6%	8%	9%	0%	12%	35%	4%	78
4	一般職員	11%	33%	6%	7%	9%	8%	1%	16%	28%	2%	101
5	有期嘱託	7%	22%	7%	4%	6%	8%	4%	6%	43%	4%	113
7	派遣職員	14%	14%	24%	0%	0%	0%	10%	0%	33%	10%	21
99	上記以外	13%	38%	0%	13%	25%	0%	0%	13%	13%	13%	8
Total		10%	32%	8%	6%	9%	7%	3%	11%	31%	4%	400

Q30

## 研修担当部門による取組みへの評価

		q30-1	q30-2	q30-3	q30-4	q30-5	q30-6	q30-7	q30-8	q30-9	q30-10	Total
		要望応答	内容把握	設計主導	体系化	満足測定	効果測定	改善	その他	消極的	知らない	
2	管理職	9%	33%	23%	19%	10%	5%	13%	1%	23%	10%	79
3	初級管理	10%	18%	10%	18%	8%	9%	10%	0%	14%	31%	78
4	一般職員	15%	20%	13%	7%	12%	3%	7%	0%	18%	30%	101
5	有期嘱託	4%	14%	7%	6%	5%	3%	4%	1%	18%	50%	113
7	派遣職員	14%	19%	5%	5%	0%	5%	5%	0%	5%	48%	21
99	上記以外	13%	13%	13%	38%	13%	0%	0%	0%	0%	25%	8
Total		10%	20%	12%	12%	8%	5%	8%	1%	17%	33%	400

Q31

## 所属大学の経営状態に対する関与

		1	2	3	4	5	6	7	Total
		無関心	安定経営	先制対応	非積極的	無力感	困難打破	その他	
2	管理職	6%	13%	49%	6%	4%	19%	3%	79
3	初級管理	5%	6%	29%	18%	24%	13%	4%	78
4	一般職員	23%	17%	23%	11%	14%	13%	0%	101
5	有期嘱託	26%	14%	22%	6%	17%	13%	2%	113
7	派遣職員	48%	19%	5%	0%	14%	14%	0%	21
99	上記以外	25%	0%	63%	13%	0%	0%	0%	8
Total		18%	13%	29%	10%	15%	14%	2%	400

Q32\_1

## 管理職への昇進希望

		1	2	3	4	5	6	Total
		希望する	希望なし	その他	希望する	希望なし	その他	
2	管理職	42%	51%	8%	0%	0%	0%	79
3	初級管理	0%	0%	0%	37%	63%	0%	78
4	一般職員	0%	0%	0%	22%	77%	1%	101
5	有期嘱託	0%	0%	0%	7%	84%	9%	113
7	派遣職員	0%	0%	0%	0%	86%	14%	21
99	上記以外	0%	0%	0%	0%	100%	0%	2
Total		8%	10%	2%	15%	61%	4%	394

Q32\_2

## 昇進を希望しない理由

		q32_21	q32_22	q32_23	q32_24	q32_25	q32_26	Total
		低賃金	指導力欠	継続志向	長時間働	重責	その他	
2	管理職	28%	25%	28%	18%	25%	15%	40
3	初級管理	33%	29%	33%	35%	37%	2%	49
4	一般職員	26%	37%	35%	29%	42%	3%	78
5	有期嘱託	14%	13%	44%	35%	34%	12%	95
7	派遣職員	28%	11%	28%	44%	39%	11%	18
99	上記以外	0%	0%	50%	50%	50%	0%	2
Total		23%	24%	36%	32%	36%	8%	282

		仕事への希望								Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	
		定型作業	新規仕事	専門志向	幅広経験	重責実務	重責管理	その他	希望なし	
2	管理職	11%	19%	19%	16%	11%	10%	1%	11%	79
3	初級管理	23%	5%	21%	19%	12%	5%	0%	15%	78
4	一般職員	25%	7%	28%	10%	6%	2%	3%	20%	101
5	有期嘱託	31%	4%	22%	5%	4%	2%	4%	27%	113
7	派遣職員	43%	0%	19%	14%	0%	0%	5%	19%	21
99	上記以外	0%	0%	50%	25%	0%	0%	13%	13%	8
Total		24%	8%	23%	12%	7%	4%	3%	19%	400

		仕事の完成度や精緻化への志向			Total
		1	2	3	
		満足水準	最大限	その他	
2	管理職	35%	63%	1%	79
3	初級管理	53%	47%	0%	78
4	一般職員	44%	53%	3%	101
5	有期嘱託	42%	56%	2%	113
7	派遣職員	29%	71%	0%	21
99	上記以外	38%	50%	13%	8
Total		43%	56%	2%	400

		高難度の新規課題への望ましい対応								Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	
		管理主導	一般主導	管理手続	一般手続	常専門職	期専門職	外部委託	その他	
2	管理職	27%	11%	30%	1%	11%	8%	11%	0%	79
3	初級管理	14%	18%	31%	8%	10%	1%	17%	1%	78
4	一般職員	21%	18%	23%	9%	9%	5%	15%	1%	101
5	有期嘱託	14%	9%	24%	12%	14%	4%	20%	2%	113
7	派遣職員	19%	10%	19%	0%	14%	14%	19%	5%	21
99	上記以外	25%	0%	38%	25%	13%	0%	0%	0%	8
Total		19%	13%	26%	8%	12%	5%	16%	1%	400

		仕事に関する学びに対する考え方（取り組み態度や希望する内容）										Total
		q36-1	q36-2	q36-3	q36-4	q36-5	q36-6	q36-7	q36-8	q36-9	q36-10	
		自主不要	職場任せ	最新知識	現在必要	将来必要	得意分野	仕事基礎	社会人基	即効的	工夫必要	
2	管理職	1%	11%	56%	39%	30%	28%	28%	15%	3%	27%	79
3	初級管理	13%	4%	40%	35%	28%	23%	21%	17%	1%	19%	78
4	一般職員	14%	12%	38%	38%	30%	33%	22%	27%	4%	29%	101
5	有期嘱託	12%	6%	39%	39%	25%	24%	19%	19%	1%	26%	113
7	派遣職員	24%	0%	19%	38%	5%	10%	19%	24%	5%	38%	21
99	上記以外	0%	25%	38%	25%	25%	25%	25%	25%	13%	0%	8
Total		11%	8%	41%	38%	27%	26%	22%	20%	3%	26%	400

		仕事に関する学びに対する考え方（取り組み態度や希望する内容）	
		q36-11	Total
		その他	
2	管理職	3%	79
3	初級管理	1%	78
4	一般職員	0%	101
5	有期嘱託	4%	113
7	派遣職員	0%	21
99	上記以外	0%	8
Total		2%	400

Q37 仕事のための学びについて (価値観と優先順位)

	q37-1	q37-2	q37-3	q37-4	q37-5	q37-6	Total
	成果至上	固有価値	情報獲得	厳選習得	分量重視	その他	
2 管理職	34%	29%	33%	22%	10%	1%	79
3 初級管理	22%	35%	32%	21%	13%	1%	78
4 一般職員	32%	25%	33%	19%	15%	1%	101
5 有期嘱託	29%	30%	26%	22%	15%	1%	113
7 派遣職員	43%	24%	14%	19%	5%	5%	21
99 上記以外	13%	38%	38%	38%	0%	0%	8
Total	30%	29%	30%	21%	13%	1%	400

Q38 仕事上の独自の目標に向けた取組み

	1	2	3	4	5	Total
	目標なし	未行動	能力開発	権限獲得	その他	
2 管理職	16%	27%	44%	9%	4%	79
3 初級管理	40%	24%	23%	13%	0%	78
4 一般職員	43%	30%	20%	8%	0%	101
5 有期嘱託	41%	20%	27%	9%	3%	113
7 派遣職員	43%	29%	19%	5%	5%	21
99 上記以外	25%	50%	25%	0%	0%	8
Total	36%	26%	28%	9%	2%	400

Q39 習熟を要する煩雑業務での取組み

	q39-1	q39-2	q39-3	q39-4	q39-5	q39-6	q39-7	q39-8	q39-9	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
2 管理職	19%	16%	37%	37%	43%	10%	37%	18%	16%	79
3 初級管理	28%	14%	36%	24%	36%	15%	27%	13%	12%	78
4 一般職員	46%	19%	44%	32%	26%	17%	25%	23%	12%	101
5 有期嘱託	38%	16%	50%	23%	27%	15%	17%	16%	6%	113
7 派遣職員	33%	14%	38%	29%	33%	0%	24%	5%	0%	21
99 上記以外	13%	13%	75%	25%	25%	0%	25%	0%	0%	8
Total	34%	16%	43%	29%	32%	14%	25%	17%	10%	400

Q39 習熟を要する煩雑業務での取組み

	q39-10	q39-11	q39-12	q39-13	q39-14	q39-15	q39-16	q39-17	q39-18	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		
2 管理職	9%	16%	20%	22%	35%	30%	25%	13%	0%	79
3 初級管理	4%	9%	22%	8%	10%	29%	10%	9%	1%	78
4 一般職員	12%	13%	21%	10%	18%	25%	12%	15%	0%	101
5 有期嘱託	9%	6%	23%	7%	13%	12%	15%	12%	0%	113
7 派遣職員	5%	5%	19%	10%	10%	5%	5%	24%	0%	21
99 上記以外	13%	13%	25%	0%	25%	25%	13%	0%	0%	8
Total	9%	11%	22%	11%	18%	22%	15%	13%	0%	400

Q40 仕事に対する取組み

	q40-1	q40-2	q40-3	q40-4	q40-5	q40-6	q40-7	q40-8	q40-9	Total
	難題辞退	担当外断	機械対応	正確	価値付加	裁量超	頻裁量超	仕事奪取	仕事創出	
2 管理職	9%	15%	9%	46%	39%	19%	14%	8%	34%	79
3 初級管理	6%	17%	19%	37%	18%	12%	10%	4%	10%	78
4 一般職員	14%	14%	20%	43%	31%	13%	7%	3%	18%	101
5 有期嘱託	12%	9%	17%	50%	26%	8%	12%	4%	16%	113
7 派遣職員	14%	0%	10%	62%	19%	24%	0%	0%	0%	21
99 上記以外	13%	0%	25%	50%	13%	38%	0%	0%	0%	8
Total	11%	12%	16%	46%	28%	14%	10%	4%	18%	400

		仕事に対する取組み			Total
		q40-10	q40-11	q40-12	
		振り返り	頻繁振り返	その他	
2	管理職	13%	14%	0%	79
3	初級管理	13%	6%	1%	78
4	一般職員	13%	14%	0%	101
5	有期嘱託	11%	12%	0%	113
7	派遣職員	10%	14%	0%	21
99	上記以外	13%	0%	0%	8
Total		12%	12%	0%	400

		職場における研修への参加態度					Total
		1	2	3	4	5	
		強制のみ	興味関心	実務直結	積極参加	その他	
2	管理職	20%	44%	19%	14%	3%	79
3	初級管理	28%	36%	21%	12%	4%	78
4	一般職員	23%	41%	17%	17%	3%	101
5	有期嘱託	34%	23%	21%	11%	12%	113
7	派遣職員	43%	24%	10%	10%	14%	21
99	上記以外	13%	38%	25%	13%	13%	8
Total		27%	35%	19%	13%	6%	400

		研修内容への評価と活用状況					Total
		1	2	3	4	5	
		有用/活用	---/活用	有用/---	---/---	その他	
2	管理職	9%	51%	18%	20%	3%	79
3	初級管理	9%	38%	26%	26%	1%	78
4	一般職員	14%	35%	25%	26%	1%	101
5	有期嘱託	9%	36%	12%	33%	10%	113
7	派遣職員	29%	29%	5%	29%	10%	21
99	上記以外	13%	38%	13%	25%	13%	8
Total		11%	39%	19%	27%	5%	400

		職場からの支援と高難度業務の達成状況						Total
		1	2	3	4	5	6	
		自助達成	支援達成	支援未達	放置未達	非高難度	その他	
2	管理職	22%	32%	18%	11%	13%	5%	79
3	初級管理	14%	18%	21%	21%	24%	3%	78
4	一般職員	21%	24%	18%	14%	23%	1%	101
5	有期嘱託	19%	17%	9%	19%	32%	4%	113
7	派遣職員	24%	10%	19%	5%	43%	0%	21
99	上記以外	25%	50%	13%	13%	0%	0%	8
Total		20%	22%	16%	16%	24%	3%	400

		自分に必要とされる能力, MA						Total
		q44-1	q44-2	q44-3	q44-4	q44-5	q44-6	
		スケール	課題設定	建設提案	応用能力	内省	その他	
2	管理職	19%	34%	43%	43%	28%	4%	79
3	初級管理	17%	22%	33%	58%	15%	1%	78
4	一般職員	20%	36%	24%	49%	28%	0%	101
5	有期嘱託	14%	33%	19%	51%	35%	1%	113
7	派遣職員	24%	29%	14%	24%	52%	0%	21
99	上記以外	25%	25%	13%	50%	38%	0%	8
Total		18%	31%	27%	49%	29%	1%	400

Q45

自分に必要とされる能力（欧州資格枠組み準拠, MA)

	q45-1 単純作業	q45-2 理解判断	q45-3 判断選択	q45-4 問題解決	q45-5 創造解決	q45-6 専門問題	q45-7 知識創出	q45-8 発展革新	q45-9 その他	Total
2 管理職	5%	6%	33%	46%	39%	39%	18%	14%	3%	79
3 初級管理	13%	13%	32%	46%	26%	27%	10%	13%	1%	78
4 一般職員	26%	26%	32%	48%	29%	29%	14%	15%	0%	101
5 有期嘱託	27%	29%	28%	35%	23%	19%	13%	19%	1%	113
7 派遣職員	52%	38%	57%	57%	10%	14%	5%	10%	0%	21
99 上記以外	0%	0%	38%	38%	38%	25%	13%	38%	0%	8
Total	21%	21%	33%	44%	28%	27%	13%	16%	1%	400

## 高度の知識やスキルを要する専門性の高い業務の内容（自由記述、Q2）

マネジメント	連携事業
一般事務	データ整理
運営	情報検索
各種会議の議題の提案	人員の配置
学外機関との渉外活動	人材育成、管理運営
学校法人大学の事務管理職としての法人全体を見据え、文部行政に合った判断等	人事評価・査定、新学部構想・設置審査、公安・訴訟案件
管理職として	職場の人材確保
企画	トレーニング指導
経営革新的な取組み	社会保険に関する専門的知識
経営協議会や学長選考会議の運営や、同会議における説明	保険関連
経営分析	会計
研修指導	会計ルール
財務指標と経営判断、人事採用と要員計画と研修授業料のシミュレーション作成等、データ解析を必要とする業務	会計規程の解釈
労務について	会計業務
労務管理、税務などの法的知識の活用	会計処理と決算処理
リーガルチェック	各年度の財務諸表作成
安全保障貿易管理、人を対象とする研究にかかる倫理審査	監査
関係法律などの知識が必要だから	経理事務及び資産運用業務
規定内容	経理処理、税務処理、M&A・PMI、経営管理、業績分析など
法規、原理	決算業務
法的側面からの検討	決算業務（3表作成他）
法律やマニュアルに則って職員の給与の算定をしたり、昇給を決定したりする	個人の給与計算、年末調整から法人の決算
法律関係	国立大学法人全体の予算動向などを踏まえた大学全体の予算編成など
公的に提出する書類の作成	財務の方針策定
申請業務	財務諸表のチェック
申請書の作成等	資金計画 財務分析
補助金の申請	資産運用
役所との対応	資産登録等
諸官庁手続き	税務、ファイナンス
内部監査	不動産取引、税務、大学会計、資産管理法務
評価	簿記
法人評価や部局評価等といった評価関係	簿記、会計学の知識
大学評価	簿記の知識、所得税法
個人情報取り扱い業務	簿記の内容を使う仕事
機密情報	予算、決算業務
IR, 統計, BI	予算の概算要求への対応
プログラムの達成に向けて、調査や調整、海外の大学との交流活動など。	予算関係
何十年かに一回行われる記念行事	契約
他大学公開講座調査	土地売買、資産評価
大学全体で取り組む規模のプロジェクト	カリキュラム改革
連携協定締結先等とのプロジェクト事業	もともと同じ法人の中学・高校の教諭だったので、学力の低い学生に基礎知識の確認のお手つだいをしています。
	ラーニングコモンズの取組み

学生・教職員からの資料相談・学生に対するゼミ指導  
新カリキュラム作成  
生涯学習プログラムの新規開発、多様化する社会的要請に適應できるカリキュラム開発、等。  
教育職員免許法  
教職員から要求される授業等の資料・自身の研究資料の閲覧、収集など  
教職課程申請  
教職課程認定申請  
実習に関わる経費の支出など  
実習先の割り当て 実習先への対応  
免許取得に必要な申請業務  
設置業務  
設置審査  
大学設置認可、診療報酬改正、労働法関連  
学生募集全般  
寄附行為、学内諸規程、内部監査室等管理運営。  
可否判定の原案検討  
試験問題の入力確認作業  
入試データの分析と入試制度の企画  
入試に関わるもの  
入試の実施  
クレーム対応の引き継ぎ  
プレス記事  
執筆、編集、デザイン  
利用者の問い合わせに対する対応など  
調査の回答  
学生へのキャリア（就職）支援相談、特に発達障害を持つ学生への支援。  
学生指導  
学生指導、苦情対応  
学生対応  
奨学金  
奨学金業務  
奨学金制度など  
大学独自の経済支援  
障がい学生支援  
障害者支援  
障害者支援に関する業務  
就職支援  
就職支援として、企業情報を調べることで、キャリアアカウンティングすること  
就職相談業務  
遺伝子実験  
遺伝子組換え実験に関する実験補助の業務  
科研費資料の読み込み  
各研究費の使用ルールや手続きを把握したうえで  
の執行管理  
技術の補佐  
研究

研究  
研究開発や知財関係  
研究支援  
研究支援、研究推進に関わる分析、施策提案、企画  
研究費獲得のための応募書類（研究計画調書）  
研究分野への理解  
研究用資料の選定・発注・管理。古典籍資料の管理。  
実験設備のメンテナンス  
知識  
知識の蓄積  
知的財産に関する専門知識と技術移転活動  
知的財産権管理  
補助金、寄付金、助成金などの獲得に関する教員  
に対しての補助  
中国語  
英語  
英語での会話やメールのやりとり  
英語や国語の指導がハイレベル  
英語を用いる業務（文書作成・チェック、メール・来客対応等）  
英語力  
海外の大学との共同プロジェクトの調整業務  
海外進出  
外国語による交渉  
語学力を伴う事務手続き  
国際的な視点  
同時通訳、通訳、翻訳、秘書業務  
留学生の在留資格関連や英語対応  
アカウントの管理  
コンピュータ等のシステム  
サーバ、PC、ネットワークのトラブル対応。様々なソフトウェアの操作。ホームページの構築・維持。情報セキュリティ。  
システムのリプレース、新規システム開発  
システム構築  
システム保守関連  
情報ネットワーク管理  
ネットワークの構築  
ネットワーク管理  
ネットワーク管理  
業務系システムの運用管理  
業務上必要なデータ送信プログラム  
情報技術、セキュリティに関する業務  
情報系 マネジメント  
特殊なシステムをしいたデータ管理  
ACCESSデータベースを用いての各種調査回答作成  
EXCEL操作  
IT

PCスキル  
PCセットアップトラブル対応  
VBAを使用したツールの作成  
Word,Excel  
ソフトウェアやITの知識  
データベース、プログラミングなどをりょうして、各種データから監査を行う。  
パソコンosを使った書類作成、雑務  
パソコンのスキル  
パソコンの習熟度  
フォトショップを駆使した画像加工  
プログラミングやPC関係  
プログラミング言語  
ホームページの更新と修正ID発行管理、UNIXサーバーでの作業メーリングリストの管理と更新  
画像編集、HP修正  
コンピュータ・ネットに関すること。図書館業務に関すること  
空調・衛生設備の設計、図面作成  
施設維持管理に関する建築技術的な検討や業者との打合せ、設計スキルを生かした将来計画、長期修繕計画の立案や見積指示  
NII-ILLの情報を含めた図書館システムの運用・外国語文献についての書誌調査、レファレンス・法律情報（国内・国外）の収集や法情報データベースの活用  
レファレンス業務  
学内外対象レファレンスと情報提供  
機関リポジトリの運用  
司書としての業務  
司書の業務 リポジトリ登録業務  
書誌レコード作成  
書誌情報の作成等図書整備業務  
図書館での目録業務  
図書館のレファレンス業務  
図書館業務  
図書館情報学や情報リテラシーの知識など  
図書館専門知識  
図書業務  
独自のシステムを使った登録作業

本の選書やリファレンス対応、展示、学術情報支援等  
目録知識やNACSIS-CATという大学図書館必須のシステム  
診療のためのレントゲンフィルム取り込み。  
診療情報  
病院収支管理  
教務・学生支援・国際交流を兼務しているカリキュラム変更、課程認定申請、留学再開拓など多岐に亘る  
勤務時間管理、教員人事、競争的資金、福利厚生、旅行計画、休暇、  
イラストレーター  
カウンセラー  
カウンセリング  
専門的な事業  
専門用語  
専門スキル  
茶道についての専門  
博物館展示・運営業務  
大学・短大・専門学校および高等学校等の深い知識  
幅広い知識が必要  
その者しかできない部分が多すぎる  
経験が物を言う  
経験を問われるケースが多い  
高度な経験を基にしたもの  
種類によってルールをその都度覚えなくてはならない  
国立大学で培ってきたノウハウをすべて活用しないと対応できないような仕事です。  
自己判断で問題を解決している。周りは知らんぷりです。  
瞬時に判断を下すこと  
新たな課題の解決  
新規の仕事について  
新規事業の取り組み  
申しあわせをつくる  
相手の精神状態に合わせて接する

## IT技術の活用によって代替可能な業務の内容（自由記述、Q3）

アルバイト管理業務	稟議・決裁、経理処理
スケジュール管理	カリキュラム（学則、時間割）や個々の学生の履修状況を鑑みると、あまり多くない
スケジュール調整の連絡業務	学生（留学生を含む）からの問合せへの対応、入試出願受付、奨学金関係等
給与計算ソフト	学生自身が履修登録をする
給与計算等	学生評価
勤怠管理、庶務文書作成。	学生問合せ対応
勤務管理	教員からの休講受付と学生への周知
勤務管理	教務事務
勤務時間の管理	経済支援の判定業務
勤務時間の入力、旅行計画の旅程作成	軽微な経理決裁等
雇用の面接などのスケジュール管理	決裁
出勤管理	出欠の数えなど。
人事評価等のシステム化、他大学情報のデータベース化（外部資金申請、学生の不祥事等）	出欠管理
適性判断	出席や成績の管理
会計	出席率の確認
会計関係、報告書関係	履修設定や資料作成等
会計処理	テスト管理など
会計伝票処理	資格審査
経理の定型作業をRPAに代用している	実習管理、資格判定等
経理業務	合否判定
経理事務及び資産運用業務	学生とのやり取り
決算業務	学生プロフィール
決算処理前の機械集計	学生管理
研究費の単純な支出処理	海外保険の手続き
現金の出納	企業情報などはIT系
在庫管理 消耗品等の購入手続きなど	求人、業界・会社研究
財務システム	実験結果の集計解析
資金収支計算書作成他	人を対象とする研究の倫理審査および安全保障貿易管理の該非判定書の誤字脱字チェックや、基本的な審査項目の該当有無をチェックする作業
出張の手配と後処理	外国語による交渉
出張旅費の計算	システムのリプレイス、新規システム開発
消耗品等の発注作業	PC
積算単価の提案や、文字の一律修正とか。	PCがないとできない仕事ばかりのため。
帳簿管理	PC知識
調達	パソコン
伝票の処理	パソコンの貸出し、文章の校正、書類チェック
伝票処理	パソコンを使つてのレントゲンフィルム取り込み。
伝票処理	パワーポイントの作成
伝票処理	プログラミング
伝票処理	機械設備のモニター監視
伝票入力業務	固定資産の登録、管理
発注、伝票	
予算管理	
予算執行上の伝票処理など	
旅費や謝金の書類作成と提出	

資料の電子化、貸出業務  
図書の貸出返却（自動貸し出し機に代替可）  
図書の納品  
図書の配架業務（自動出納）  
図書の返却、貸出業務  
図書館系業務のうち司書的な要素はIT化可能ですが、リファレンスに関してはITでは果たせない内容です。  
貸出・返却業務カウンター業務の一部  
貸出7・返却 資料の出納  
大学図書館における事務系・庶務系の雑多な仕事（備品の発注や年次のチェック、図書館カレンダーの構築、予算執行状況の管理など）、わざわざヒューマン・エラーの発生しやすい人的作業で行わなくてもよい業務が多くあるように感じる。  
同窓会会員の管理、関連業務  
データの管理。他のデータへの自動移行  
データの集計作業  
データを使った作業だが、様々な証明書を機械が発行する  
データ集計  
データ処理  
データ処理  
データ整理  
基礎資料確認  
財務データ、人事データ、教学データ  
財務データ処理  
主に検索  
集計、計算業務、作表、報告  
集計業務  
集計作業等  
成績など数値化できるデータの管理  
統計 BIツール  
統計処理  
入試データの分析  
入試の統計処理  
利用統計等の集計の自動化  
エクセル入力  
データの読み取り  
データの入力  
データ入力  
データ入力  
データ入力  
データ入力、整理、確認  
データ入力など簡単な仕事があるため  
テープおこし  
情報入力

単純な予算配分作業などに係るシステム上での入力など  
定型的なデータの登録業務  
入力  
入力業務  
入力作業  
文字起こし  
文章入力  
契約書作成  
検索、書類作成  
単純な資料作成  
文書作成  
補助金・助成金等の申請・報告書類作成  
資料の作成等  
資料作成  
資料作成等  
書面作成  
書類作成  
文献検索や資料作成  
文書作成業務  
文章作成  
各種証明書等もアナログなので、システム化は可能と考えています。  
会議運営  
会議出席による時間は代替可能  
WEB会議導入により移動時間及び資料印刷作業が不要となる  
ペーパーレス会議や遠隔地間をつないだテレビ会議業務  
連絡手段  
いくつか定型的な業務については可能と思われるルーチンワーク  
ルーチン業務は、代替がある程度完結していると思う  
事務的ルーティン業務  
証明書等、定型文書の発行・発出  
証明書等の発行  
通常の施設管理業務  
定型業務は殆ど無い  
定型作業  
定型的な作業  
定型的な書類作成  
定型的業務  
定例メールの送付  
定例的な、職員給与、業者への支払い事務  
日常業務の管理等  
保守の自動化など

郵便仕分け

コンピュータが代替できる単純作業

監査のための教員の出勤簿押印チェックとフォロー、毎月の常勤・非常勤職員の勤務時間手計算と人事給与システムへの入力（就業管理システム導入で代替可能）

一般業務

一般的な契約書のリーガルチェック

雑務

事務

事務作業

事務的なこと

書類は紙での提出なので、データで提出するようになれば、業務はかなり減る

申請書を提出してメディアで貸し出ししていたソフトウェアを、自分でネットで申請ダウンロードまで出来るようになる。

精査業務

窓口対応

代表電話を通さず、各窓口で電話をつなぐ

誰でもできる仕事だと思える時があるから

単純作業

郵便物の発送、文部科学省への報告書作成

来客へのお茶出し、掃除、ゴミだし、洗物

デジタルサイネージへの掲載

資料相談だったり、図書館利用指導なので、ITに変えるのは難しい。

人間を相手にしているから

人相手の仕事なのでありません

人的な交流が柱となっておりIT技術の活用で代替できるには時期尚早

人事管理、会議資料のデジタル化、メール稟議による会議の削減

案件によって業務従事者の個別判断が必要なところがあるので、どの程度IT技術で代替できるか不明。

外郭団体との調整が必要

機密性が高い

教員との交渉事が含まれるので、ITによる代替は無理と考える。

現状での代替は不可能なため。

考えられていない

申請書類の作成は利用できるが、獲得に至るノウハウはプログラムができないため

代替できる業務は自分ではなく部下の業務にあるかもしれない

代替可能な業務はほとんどない。IT技術で効率は上がったが代替までとはいけない

pd専用ロッカー

専門知識

全て

全部Aiに変えられる

## これまで仕事を通じて実現した代表的な成果（自由記述、Q46）

アカウントの改廃作業を効率化した。  
業務の見直しによる数千万円のコスト削減。  
業務の省力化。前年踏襲ではなく、自ら考えて業務を行うことを続けてきた。  
業務効率化を進めたときに、周りはどうしてそんなに早くできるのと驚いていた。  
経理・財務の職員として、民間企業からみた支出の無駄をなくす提案をしたこと。  
効率的な通学バスの運行。  
購買システムの構築による経費削減。  
紙から電子化して業務の効率化を図った。  
資料作成簡略化による部署内全体の残業時間削減種々のコストダウン。  
建物の建築費用の削減をした。  
部下の残業時間を減らした程度です。  
業務の効率化。  
プログラミングによる定型業務の自動化。  
経理処理機器の導入ならびに利用推進。  
大学院入試における費用の大幅な削減。  
在留資格業務のマニュアル化。  
防災マニュアル作成。  
入試の監督要領・実施要項の作成。  
非常勤講師任用時の慣例的な手続きの見直しにより、非常勤講師派遣元企業と所属部署、大学本部の事務作業を削減。  
担当業務のマニュアル作成により、部署内の他の担当者も私のマニュアルをベースに自分の業務のマニュアルを作成するようになり、部署内の業務のほとんどが見える化された。  
組織の活性化・発展に財務諸表を使用して貢献。  
組織のコミュニケーションツールの導入。  
経営改善。  
コアシステムの抜本的改善。  
1枚の書類があるだけで業務が大幅に改善されることがわかったので数々の場面で実行。  
とかく昔からの方法で業務を進めることが大半であったが、内容を理解し、今の社会情勢にあった方法で仕事を進めてきた。  
科研費申請時期に生じていた多大な時間外勤務を、業務内容を見直すことにより大幅に削減した（数百時間規模）。  
学食の改善。  
学生への経済支援改革。  
給与振り込み。  
教学と連携しながら進めた授業料改革。

業務改善。  
講義用貸し出しPCの設定電源を切れば、その日、その場での内容が残らないソフトを導入。  
従来していなかった窓口サービスの導入。  
手薄だった広報活動の強化。  
図書館内施設のリプレースを実施。  
プログラムの改修。  
今いる組織の体制強化。  
業務に新しく携わってくる人へのスムーズな引き継ぎなど。  
前からそうだから…という縛りにとらわれず、新しい提案をする  
入試データ分析手法の確立。  
就職率をあげること。  
学生からの満足度が上がった。  
学生の就職率のアップ。  
収益を増大させたり、学生の国家試験合格率の上昇に寄与  
収入の向上に寄与した  
前例踏襲でずさんに行われていた経理処理の適正化  
評価作業の簡略化  
データ管理が担当者によって不統一だったので、廻れるだけさかのぼって統一。引継書がなかったため文書化。  
学内運用の整備  
高校への営業マニュアルを作成し、訪問初心者の役にたてたこと  
従業員の働き方の改革を行うことができた。

オープンキャンパスが行われていなかった時代に、元になるような企画を立案し、現在のオープンキャンパスに至っている。  
学生支援プログラム、課外活動支援プログラムを構築した。  
個性ある教員・個性ある授業内容を総合的に支援する合宿授業（体育科目）を夏季に10科目、冬季に5科目実施。箇所間協定で受け入れる留学生のウェルカム業務新規立ち上げ帰国子女に特化した推薦入試制度の新規立ち上げ  
個別勤務割表の導入。  
国内クレジットの取得、J-クレジットの取得。  
人脈関係。  
クラウド・ファンディング。

自大学でそれまで行われていなかった制度を他の大学を参考にしながら実務レベルまで落とし込み、始めた。

私立大学で初めての知財信託導入や海外企業との連携などメディアに取り上げられる業務をいくつか創出。

自ら提案した企画を毎年実施するようになった。  
実習室管理システムの導入。

新賃金制度制定。

大学図書館の建て替えに伴う移転や、新図書館の運営に携わり通常開館できるまでの整理等。

仕事として認識されていない事について人々の賛同を得ることで仕事として認知された。

全学的イベントの事務局をほぼ1人でやり切ったオープンキャンパスでの案内。

キャンパスの移転をプロジェクトの一員として、一応無事終えることができた。

文化祭の支援スタッフの募集。

学生支援。

大規模な学会誘致。

茶道の懐石料理の実現。

展示。

被災地支援ボランティアを体系的に実施し、学生の意識を高めた。

リーフレット作成。

学生の主体的なイベントへの取り組み。

学生向イベント。

記念誌発行。

市との連携した講座の先導開催。

古い学務情報システムが膨大な数のエラーを起こし、学生からの問合せ・苦情が殺到していたが、半年以上の間毎晩夜中まで修正・チェックを行い、3月の卒業判定を迎えることができた。

会計システムのリプレイス、日本初のERP導入、RPA導入等。

紀要の発行、図書館システムの導入で検索や登録がスムーズになった。

教務事務の電算化（成績管理）。

教務情報システムのクラウド化。

業務のシステム化。

事務のシステム化。

情報システムの実務的応用化、全学的応用化。

情報セキュリティー。

新システムの導入のためのプロジェクトメンバーとして実現。

電子カルテシステムの導入。

附属病院における自動精算機の導入。

様々なものをOA化し、効率化した。

システム入れ替え時の調整。

学科の専門性に対応した教職課程認定申請。

学部改組。

学部設置、新部署の立ち上げ・軌道にのせる。

教職の最課程認定、新たな奨学金の獲得。

教職課程申請。

新しい学部の立ち上げに携わった。

新学科の設置、文部科学省プロジェクト。

新規大学の設立を実現した。

設置業務。

1学部1学科2研究科の設置認可申請並びに届出を行い、大学の発展に寄与した。

財務状況の改善、新大学設立。

大学の設置と学部の開設。

大学院において、1年制修士課程コースの設置に主体的にかかわり、実現することができた。

学生確保。

学生募集。

受験生の獲得。

受験生の増加。

出願者数の増加。

入試改革。

入試勤務時、一度も定員割れを起こさなかった。

志願者確保。

定員割れの打破。

資産の売買。

経常費補助金の増額方策について提言し、数千円増額を実現した。

文部科学省の競争的資金の採択。

補助金獲得のための書類作成。

補助金申請の為の施策考案。

私学助成金を2回申請し、2回とも採択された。

外部資金を合計で1000万円獲得し、実施料収入を得た。

海外進出。

海外大学との共催セミナーの運営。

海外大学制度の理解と業務提携。

留学。

大学のイメージアップ。

大学の特殊研究所の認知、啓発に関することはかなり成功（大学は個人の成果として認めず）。

大学図書館の職員として、図書展示業務、イベント開催、広報誌への記事執筆などを通じて、資料

の有用性・多様性を広報し、所属の資料室の付加価値を高めた。

大学の短期計画の策定。

国立大学の中期目標計画のガイドラインの策定に関わるとともに企画政策部門の責任者として、大学の中期目標期間を下支え。

ビジョンと業務の体系化。

大学の法人化。

大学の組織改革学長選考会議の円滑な運営。

自己点検評価。

自己点検報告書。

内部統制のあり方について組織として一定の方向に導いた。

監査の対応。

財務の安定性のための運用方針の策定。

大学の資産取得・入換・除却等に貢献してきた。

予算。

健全な大学運営。

教職協働という理念を所属部署で具体化。

教員・学生とのつながり。

計画的な修繕が行なわれていなかった組織に対して、予防修繕的な考え方の種を植え付ける程度のは出来た。

他部署との調整によってなされる業務。

人材育成

図書館における配架業務は10年以上の経験が必要とされる高度なスキルを要すると考えており。それを踏まえて新人スタッフや学生アルバイトへの教育に力を入れたところ、配架業務のスキルが全体にアップした

免許取得に必要なカリキュラムの作成補助。

学生の理解度に応じた図書館利用指導（学生の自ら学ぶ力を育成する大学図書館の取り組み）。教授に頼まれ授業の補助をし、続けて数回同僚と共に図書館学(検索方法・応用)の授業や就職活動で必要なネット知識と検索方法の教授を行った。

基礎学力の低い学生の対応。

対策講座を考案して教員採用試験の合格者を増やした。

専門職大学院のサポート

教員が見つけられなかった資料を提示。

研究成果に対する貢献。

産学連携。

M&A、PMI、残業の大幅な削減、監査効率の向上・報酬増額要求に対する抑制、部員の育成、連結業務の標準化。

大学の教育設備の改善、人事評価の確立など。

大学院作りや教育施設の刷新、病院の収益力アップ。

産学官連携協定、外部評価導入、三様監査制度確立。

学業成績の入力から証明書発行までの全段階のシステム化、大学に対する提訴への勝訴、入学定員の純増の獲得、問題教員の懲戒及び論旨解雇。安全保障貿易管理や研究倫理審査のフレーム構築、大学入試センター試験の運営などを失敗なく遂行。

学内FD体制の確立、他大学とのFD連携体制の確立、学外機関との連携した資格講座、公務員試験受験対策講座等の立ち上げ、全学経理システムの導入等。

日々の任務をこなすのが精一杯で、特に成果を意識してはいない。

建物外壁タイルのわずかな浮きに気が付き、すぐに外壁補修工事の段取りに取り掛かることができた。タイルの浮きは毎日どんどん広がり広範囲の落下が懸念される状況にまでなったが、早期に気が付き対応着手できたことにより、落下させることなく工事を行うことができた。もう一点は海水を送水する配管のわずかな亀裂に気が付き、これも結果的に配管破裂などさせることなく修繕完了できた。いずれも日々の点検をしっかりと行っているからで、わずかな異変にすぐに気づくことができたことで対応でき、周囲の評価が高まった。言われたことをミスなく迅速に行うので仕事は早いと言われる。

特に成果は無い。成果を考えながら仕事をしていない。与えられた仕事を迅速に正確にこなし、役に立つことだけを考えている。

与えられた仕事をきちんとこなすのみで、成果はだせていません。

正確に、迅速に対応出来るように努力している。これまでではどちらかという日々与えられた実務をこなす立場であったが、今後は役職がついて実務より企画立案できる能力が必要となってくる。成果をあげるのもこれからのことだと思う。

スキルアップ。

関連する部署の問い合わせに的確に応えることができるようになったこと。

資産運用についての知識を得た。

研究開発のサポート現場なので、その都度状況、環境が変わり、柔軟な対応力が養われてる。

学生と触れ合いがあり、やりがいがある反面、休日が少なく休養ができにくい。  
所属部署で必要とされる存在であると自負している。  
学生対応で表彰された。  
判断を求められることが多くなった。  
学生にとって有効な手段であるかという考えを常に持って仕事に対してしている。

必死に頑張ってきたが、部門閉鎖で何も得るものがなかった。給料に見合う仕事をこなせばいい。

国立大学なので、特になし。  
定形業務なので特になし  
本部事務ではないので、特に大きな成果はない。

# University Manager Development as a Policy Issue

Takeshi KATO\*

The purposes of this study are to: (1) measure the impact of the recent higher education policy to empower university administrators; (2) clarify facts on the actual job characteristics of university administrators, the nurturing environment of their office, and the achievements and challenges of their workplace learning; (3) examine support measures, knowledge and skills required in the actual work of university management; and (4) measure discernment and engagement of university administrators for the spirit of foundation of their affiliated organization. Through this, the study seeks to support EBPM for the development of university management. The main findings of this study are as follows. Firstly, in spite of the introduction of a new management system to empower university administrators, mandated by the revision of the Standards for Establishment of Universities, about 80% of general employees and junior managers' jobs are yet occupied by either routine-work or a little complicated tasks that can be mastered in a few years. Half of career-track employees and one third of junior managers work without difficult challenges. Secondly, as for career-track employees, about 23% engage in easy work and 21% achieve their tasks without workplace support. In total, about half do not need workplace support. Only 24% achieve tasks with workplace support, and as much as 32% left work unachieved. Thirdly, turning to managers, 62% point out problems related to training young people, and 28% note a deterioration of management practice. Over 70% deny direct usefulness of their in-house training experience. Fourth, referring the European Qualifications Framework, 88% of junior managers and 80% of managers self-assess their job at level 4: "Exercise self-management within the guidelines of work or study contexts that are usually predictable, but are subject to change" or below. Finally, half of the career-track employees and junior managers recognize they do not contribute to the spirit of foundation nor vision of the university at work.

---

\* 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



政策課題としての大学マネジメント人材養成  
(高等教育研究叢書 161)

2021(令和3)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  
<https://rihe.hiroshima-u.ac.jp>  
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)

---

ISBN978-4-86637-030-9

University Manager Development as a Policy Issue