

大学の事務業務とその効率化の規定要因

両 角 亜希子・王 帥

大学の事務業務とその効率化の規定要因

両角 亜希子*
王 帥**

1. はじめに

近年では、経営の効率化や働き方改革の実現、さらには教員が教育研究活動により集中するため、DX化などによる大学業務の改善・改革への期待が高まっている。職員個人が成長し、職場としての大学も発展できる状況を同時に目指すためには、業務そのものに対する理解が不可欠である。また業務増に対応して、人員を増加させ、それを授業料（価格）に転嫁することが受け入れられやすい米国の大学とは異なり、授業料をできるだけ抑え、終身雇用が多い日本の大学においては、業務増に対してより柔軟に、かつ抜本的に取り組む必要性も高いと考えられる。しかしながら、大学の事務業務、及びそれを統括する事務組織に関する検討が必ずしも十分ではなかった。大学の事務研究については、職員個人の成長やキャリアなどの職員論からの検討が多くなされているものの、業務そのものに対する検討は必ずしも十分に行われてこなかった。職員のモチベーションや成長も、業務のあり方と不可分に結びついており（両角，2022a），そうした関心からも業務の実態解明は必要である。職員の人事・業務・組織を構造的問題として理解し、組織として一体的に解決を目指すべきという指摘もあるものの（上杉，2009），現場での実践と学術的議論のいずれにおいても、そうした視点は十分ではなかった。業務内容がどのようなものか、業務の効率化につながる事務組織の取り組みはいかなるものか。本研究では、職員に対するアンケート調査から業務の実態とその効率化の規定要因を検討することを通じて、業務改善のための具体的視座を提示したい。

2. 先行研究

大学の事務業務について、多くはないものの、一定の研究が行われている。たとえば、それぞれの部署でどのような業務があるのかの整理は一定程度行われている（中井・上西，2012；中井・宮林，2019等）。大学業務を大学固有／社会一般，習熟度や知識の必要度の高低で分類し，その業務の担い手を整理し，業務の見直しを提案した塩田（2021）もあるが，個人の経験に基づく分類で実証的な裏付けは十分とは言えない。

業務改革に関連する調査もある。たとえば私学高等教育研究所（2010）は事務局長対象の調査で，事務局の組織（業務）改革について尋ねており，部署の統廃合（64.5%）について「業務の見

* 東京大学大学院教育学研究科教授

** 東京大学社会科学研究所准教授

直し」(61.9%)、「専任職員以外の雇用形態採用や拡充」(59.7%)、「情報共有をするための仕組みづくり」(42.9%)、「役職の増減」(41.1%)が行われていたことなどを明らかにしている。大学行政管理学会大学事務組織研究会(2014, 2021)も3回のアンケートを実施しているが、その主たる関心は事務組織の新設・改編・担当等である。組織構造の改革を行ううえで、業務の効率化や均等化の視点や構成員が持つ暗黙の前提に対する理解(中島, 2019)が不可欠であると思われるものの、必ずしも業務との関係は分析されていない。

業務の外注化に特化した実態調査もある(工業市場研究所, 2009等)。たとえば、大学行政管理学会が2017年に実施した調査から、業務委託が多い分野として、清掃(96%)、整備(92%)、営繕(60%)、図書館(55%)、情報システム(53%)、入試(31%)、広報(31%)、就職(26%)、公開講座(20%)等などの実態を明らかにしている(大学行政管理学会大学事務組織研究会, 2021)。

他方で、大学内の業務は「クソどうでもよい仕事(ブルシット・ジョブ)」(グレーバー, 2020)の典型例として扱われている。資金配分の競争化やアカウントビリティの強化などの文脈で、学外から新たな業務が求められ、それに学内でも対応が求められる中で、ムダで無意味な仕事と思われる仕事が増えているという批判である。ムダの多い仕事の背景には、組織や集団から個人が未分化な現実があり、そこから生じる過剰な相互依存関係、不公平、上司への従属関係は、事務系が生産性向上のネックであると企業研究からも指摘されている(太田, 2020)。両角(2022b)は大学職員調査の二時点比較の分析から、職員の仕事の仕方やキャリア展望において期待されるような変化は起きておらず、仕事の中身にボトルネックがあるのではないかと問題提起を行っている。

業務改革の中でも外注化は経営効率を求めらる中で取り込まれることが多く、メリットもある一方でデメリットも少なくないことが米国の研究の整理等から指摘されている(橋本他, 2021)。コストの削減という財政上の理由から多くの大学で行われているのが業務委託のみならず、雇用の非正規化である。東京大学大学経営・政策研究センターが2019年に実施した財務担当理事調査では、10年前に比べて業務委託費は67.4%の大学で実施され、非専任職員は64.6%の大学で増加している。しかし、南雲他(2017)は、職員の非正規化が進んだことが専任職員の技能形成や職場の長期的生産性の低下を起す可能性を事例研究から指摘している。

以上で見てきたように、経営の効率化のみならず、高度化を視野に入れた業務改革が求められているが、業務内容の中身や事務組織の取り組み、さらにその関係性は十分に解明されていない。

3. 分析枠組みと使用するデータ

先行研究の検討をふまえて、本研究では2つの研究課題を設定した。第一は、誰のどのような業務が増えているのかを明らかにすることであり、第二は、業務量を減らすことや業務をスクラップすることに有効な方策が何で、それは何によって影響されているのかを明らかにすることである。この分析課題を明らかにするために、図1のように個人要因(個人属性や個人工夫)と組織要因(組織属性や組織対応)の両面から、業務量と業務の効率化、業務の見直しを含む業務のあり方を考察する。どのような業務が増えたのかは業務量の増加にもつながっているが、それを主に個人要

因から検討する。また業務量を減らすためには個人の工夫も必要な一方で、組織的な努力が不可欠であろう。その組織的な努力がいかなるものなのかを明らかにする。大学における業務は先行研究に乏しいため、本研究は探索的にせざるを得ず、きわめてシンプルな枠組みになっている。

上述の問いを明らかにするために用いたのは、東京大学大学経営・政策研究センターが2021年2月に実施した「第2回全国大学職員調査」である。全国の1,544大学の本部・学部の4,632名に調査票を送付し、1,983名の職員から回答を得た（回収率42.8%）。また業務量が10年前と比べてどのように増加したのかを明らかにするために、同じく東京大学が2010年2月に実施した「全国大学職員調査」も用いる。全国の大学職員17,645名に送付し、5,909名から回答を得た（回収率33.5%）。この2つの調査は、調査方法、調査項目などを比較可能なように設計してある。いずれも週5日以上働く職員のみを対象としている。両データの調査時点が置かれた高等教育の環境について、大学進学率自体は大きく変わっていないものの、同上の財務担当理事調査によれば、10年前と比較して、専任職員が増加した大学は41.4%、減少した大学は33.2%であり、大学により職員の状況は異なる可能性がある。また、本研究ではアンケート調査と並行して、大学の理事・事務局長ら6名（国立5名A～E、私立1名F）に対して2020年11月～2021年7月にかけて試行的なインタビュー調査も行い、分析結果の解釈にあたり、この結果も紹介する。各大学で業務改革をどのように進めているのかについて、それぞれ1時間から2時間程度の聞き取りを行った。いずれも複数の学部を持つ大学で、小規模校は対象に含まれない。国立の理事が多いことも含めて、インタビュー対象者の偏りは本稿の課題であり、今後さらに多様な大学のヒアリングで補う必要がある。

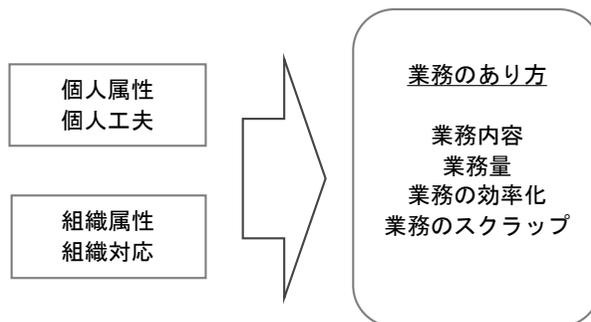


図1 分析の枠組み

4. 業務内容の変化と業務量の多さ

(1) 2010年と2021年の2時点における業務内容の変化

2010年と2021年の両調査において尋ねた「最も多くのウエイトを占めている仕事内容」について、2時点の割合変化を表1に示した。まず全体の状況を確認する。両調査で各仕事の全体に占める割合は多い順に、「学生や教員への対応」（約4割）、「パターンが決まった職務の実施」（2割強）、「組織内での調査、合意形成」（2割程度）、「課題の分析・解決」（5%程度）、「意思決定・管理」

表1 2010年と2021年の2時点における業務内容の変化

		学生や教員への対応	パターンが決まった職務の実施	組織内での調整, 合意形成	課題の分析・解決	新規事業の企画・開発	意思決定・管理	(計)
全体	2010年調査	39.6	27.6	18.4	5.5	3.9	4.9	(100.0)
	2021年調査	37.6	26.7	22.8	4.8	2.5	5.5	(100.0)
	(10年間変化)	-2.0	-0.9	4.4	-0.7	-1.4	0.6	
管理職	2010年調査	20.3	8.9	37.1	10.2	5.5	18.0	(100.0)
	2021年調査	15.8	5.1	44.7	9.6	4.5	20.3	(100.0)
	(10年間変化)	-4.5	-3.8	7.6	-0.6	-1.0	2.3	
初級管理職	2010年調査	35.5	26.3	23.9	6.2	4.3	3.8	(100.0)
	2021年調査	33.9	26.1	28.9	4.5	2.3	4.4	(100.0)
	(10年間変化)	-1.6	-0.2	5.0	-1.7	-2.0	0.6	
一般専任職員	2010年調査	47.1	34.3	9.4	4.2	3.4	1.5	(100.0)
	2021年調査	46.0	35.3	11.5	3.6	2.3	1.4	(100.0)
	(10年間変化)	-1.1	1.0	2.1	-0.6	-1.1	-0.1	
非正規職員	2010年調査	57.1	35.4	4.4	0.6	2.2	0.4	(100.0)
	2021年調査	59.2	32.9	5.3	2.0	0.7	0.0	(100.0)
	(10年間変化)	2.1	-2.5	0.9	1.4	-1.5	-0.4	

注：10年間変化とは、2021年調査のパーセンテージから2010年調査のパーセンテージを引いたものである。

(5%程度)、「新規事業の企画・開発」(3%程度)である。「組織内での調査, 合意形成」は、2時点において、仕事占めるウエイトの変化は小さいものの、10年前と比べて4.4%増と、増加幅が最も大きい。仕事の多様化と高度化に伴い、業務間と部署間の連携が求められ、組織内での調整や合意形成の増加につながったと考えられる。一方、学生や教員への対応が主な業務である点は変わらないものの、その比重は減少し(2010年と比べて2.0%減)、新規事業もあまり増えていない(2010年と比べて1.4%減)。「パターンが決まった職務」や「課題の分析・解決」「意思決定・管理」は、10年前とほぼ変わらなかった。

次に、職位別の状況をみると、職位によって各仕事のウエイトが異なっている。たとえば管理職(部長・次長・課長を含む)では、「組織内での調整, 合意形成」と「意思決定・管理」のウエイトが大きく、この二つだけで管理職の業務の約6割程度を占めており、組織内の調整や課題の分析解決、新規事業の企画、意思決定といった非定型的な業務がメインであることが分かる。また、10年前と比べて「組織内での調整, 合意形成」と「意思決定・管理」がそれぞれ7.6%と2.3%増加し、「学生や教員への対応」と「パターンが決まった職務」が大きく減少している。この10年間、大学のガバナンス改革に伴う学長や理事長のリーダーシップの強化が進められる中、管理職が現場の仕事より大学の管理運営や内部調整により重点を置くようになったことが確認できた。続いて初級管理職(課長補佐, 係長・主任を含む)では、「学生や教員への対応」と「パターンが決まった職務」という現場に近い仕事と同時、「組織内での調整, 合意形成」が仕事全体の2割強を占め、2010年と比べてそのウエイトが5.0%増加している。一方、一般専任職員の場合、「学生や教員への対応」(約5割)と「パターンが決まった職務」(約3割)のような現場に近い仕事と定型的な業務からなっており、「組織内での調整, 合意形成」(2010年と比べて2.1%増)を除くと2時点間

で変化はあまり見られなかった。非正規職員（臨時職員、派遣職員が含む）は一般専任職員と比べて、「パターンが決まった職務」が全体の3割強とあまり変わらないが、「学生や教員への対応」のウエイトが高い（全体の約6割）。2010年と比べると、「パターンが決まった職務」が減少し（2.5%減）、「学生や教員への対応」が増加している（2.1%増）ことから、より現場に近い仕事に従事するようになってきていることがわかる。さらに「組織内での調整、合意形成」と「課題の分析・解決」のウエイトが10年の間に両方とも増加している（それぞれ0.9%と1.4%増）ことから、組織内での調整や課題分析といった非定型的な業務が非正規職員にも求められるようになってきていることがわかる。

このように2010年から2021年の約10年の間に、管理職の仕事がより大学の管理運営にシフトし、非正規職員の仕事がより現場に近い仕事に比重を置く傾向が確認できる。とりわけ「組織内での調整、合意形成」に関する仕事は、どの職位でもそのウエイトが増加している。これは、仕事の高度化と複雑化に伴う調整業務が、大学運営の上層部から現場の日常業務まで大学全体に求められるようになってきているからだと考えられる。

(2) 業務量の多さ

業務内容の変化に伴い、業務量に変化が生じたかについて、2010年調査では業務量に関する調査項目がなく、2時点間の比較ができない。ここでは業務量を主観的に評価する2021年調査の質問項目を用いて見ていく。2021年の調査票では現在担当している仕事について「業務量が多すぎる」を4件法で尋ねたところ、表2のように「そう思う」（25.1%）と「ある程度そう思う」（36.7%）を合わせると、6割強の職員が「業務量が多すぎる」と回答している。職位別にみると、職位が上位であるほど、「業務量が多すぎる」と回答した割合が高い。特に管理職の75.7%が「業務量が多すぎる」と答えた。初級管理職の6割強、一般専任職員の5割強が「業務量が多すぎる」と回答し、非正規職員においても「業務量が多すぎる」という回答が47.1%に上っている。業務量が多すぎる状況がどの職位においても常態化しており、とりわけ大学の管理運営に従事する職員で顕著である。

表2 「業務量が多すぎる」という評価（2021年調査、単位：%）

		そう思う	ある程度 そう思う	あまり そう思わない	そう 思わない	(計)
全体		25.1	36.8	32.1	6.1	(100)
職位別***	管理職	35.7	40.1	20.8	3.5	(100)
	初級管理職	26.3	38.5	29.4	5.7	(100)
	一般専任職員	20.4	35.5	37.1	7.0	(100)
	非正規職員	19.1	28.0	43.9	8.9	(100)

注：*** $p < .001$

(3) 業務量の規定要因分析

誰の業務量が多いかについて統計的に検討する。従属変数として「業務量が多すぎる」についての4件法による評価を用いる。業務量の多さには、属性要因のほか、職員個人のやり方や職場の業

務分担が影響すると想定される。業務の効率化には、業務の担い手となる個人による工夫のほか、業務を遂行する職場の取り組みも必要だと考えられるからである。よって、独立変数には大学属性（設置形態、大学規模）、個人属性（性別、年齢、勤務年数、職位）、仕事内容（仕事ウエイト、担当仕事）、個人の工夫（「個人が仕事の効率化に積極的に取り組む」）及び職場の取り組み（「職場で」状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている」）に関する変数を入れる。職位変数と仕事内容の変数間に相関が強いため、モデル1には属性変数と職位変数のみ、モデル2には職位を除いた属性変数及び仕事内容、個人の工夫に関する変数、モデル3には職場の取り組みに関する変数を加えて重回帰分析を行う。

重回帰分析の結果を表3に示した。まずはモデル1の結果を確認する。年齢についてみると、30歳台と比べて40歳台のほうが、業務量が多すぎると感じている。現職務での勤務年数が長いほど、業務量が多すぎると評価している。職位では一般専任職員を基準とした場合、管理職と初級管理職で業務量が多すぎると感じているが、非正規職員では業務量が多すぎるとは感じていない。職位が上がるほど、業務過多の状況に陥っている。大学の設置形態や規模、個人の性別と現大学での勤務年数による大きな違いは見られない。次にモデル2の結果をみていく。年齢や勤務年数との関係はモデル1と同様で、仕事内容の変数を統制しても、年齢と現職務での勤務年数が統計的に有意であった。仕事ウエイトは、「学生や教員への対応」「組織内での調整、合意形成」、「意思決定・管理」が

表3 業務量の規定要因分析

従属変数：業務量が多すぎる（1.そう思わない～4.そう思う）		モデル1	モデル2	モデル3
設置形態 (ref. 私立)	国立	-0.025	-0.011	-0.004
	公立	0.028	0.035	0.029
大学規模	大学規模	-0.016	-0.028	-0.027
性別 (ref. 女性)	男性	-0.003	-0.013	-0.015
	20歳台	0.009	0.015	0.021
年齢 (ref. 30歳台)	40歳台	0.069 *	0.059 *	0.063 *
	50歳台	-0.006	0.002	0.004
	60歳台	-0.028	-0.015	-0.009
現大学での勤務年数		0.028	0.046	0.045
現職務での勤務年数		0.083 **	0.066 **	0.067 **
職位 (ref. 一般専任職員)	管理職	0.148 ***		
	初級管理職	0.055 +		
	非正規職員	-0.063 *		
仕事ウエイト	学生や教員への対応		0.066 **	0.068 **
	組織内での調整、合意形成		0.140 ***	0.142 ***
	パターンが決まった職務の実施		-0.009	-0.013
	課題の分析・解決		0.036	0.044
	新規事業の企画・開発		-0.075 *	-0.078 **
担当仕事	創意工夫が必要とされる		0.267 ***	0.271 ***
個人の工夫	仕事の効率化に積極的に取り組む		-0.098 ***	-0.077 **
職場の取り組み	状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている			-0.129 ***
調整済みR2乗		0.041 ***	0.128 ***	0.143 ***
F値		6.849	15.540	16.711

注：+ P<.10 * P<.05 ** P<.01 *** P<.001 係数は標準化係数 以下同様（表5，表7）

大きいと、業務量が多すぎると評価している。特に「組織内での調整，合意形成」の係数が大きく、組織内の調整が業務量の多さにつながっている。現在の仕事について、創意工夫が必要とされる場合、業務量が多すぎると感じている。一方、個人の工夫には、仕事の効率化に積極的に取り組むと、業務量が多すぎると感じていない。職場の取り組みに関する変数を加えたモデル3では、状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている場合、業務量が多すぎると感じない傾向が確認できた。つまり、担当業務の内容が非定型的で自らの創意が求められると、業務量が多くなる傾向があるものの、仕事の効率化への職員個人の工夫、及び状況に応じて柔軟な業務分担ができるような組織的な取り組みが行われることで、業務量が多すぎる状況に陥りにくい。

以上の結果をインタビュー調査からも確認してみる。組織内の調整業務や学生や教員対応等が増えることで業務が増えており、それが業務の高度化を阻んでいるという問題認識が多く語られた。たとえば、A大学は「企画立案に回せる人材を多くして、ルーティンはできるだけなくし、メリハリをつけながら職員の機能強化を図ることが必要」と述べた。A大学は授業料を改定して値上げを行うことで職員の雇用を増やし「企画立案の充実や学生サービスの向上を目指」していると語った。柔軟な業務分担について、B大学では職員の定員削減のみならず、中途退職の増加や働き方改革の推進の中で、育児や病気による休業も増えており、柔軟に対応できる組織作りを力を入れている。具体的には、部と課のみで、係を置かず、「課の中の全体での応援体制」を意識的に作ることで、時々の業務量の増減に対応していた。以上の結果を総括すると、業務量が多すぎるという状況を改善するには、個々の職員と職場の両方による継続的な工夫が必要であると考えられる。

5. 業務の効率化の規定要因

本節ではどのように業務量を削減できるかを検討する。表3の結果から、業務量を削減するのに有効な工夫・取り組みは「(あなたが)仕事の効率化に積極的に取り組む」と「(職場で)状況に応じて業務分担を柔軟に変える」であった。また、実際にコロナ禍を契機に「(職場で)業務の効率化が進んだ」大学とそうでない大学があった。その分布を表4に示した。肯定回答に着目すると、仕事の効率化に積極的に取り組むのは92%、柔軟に業務分担を変えているのは61%、コロナ禍で効率化が進んだのは37%となっている。

表4 業務の効率化，柔軟分担への評価（単位：%）

	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
(個人で)仕事の効率化に積極的に取り組む	38.3	53.7	7.3	0.6
(職場で)状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている	13.2	47.3	30.6	8.6
コロナ禍を契機に(職場で)業務の効率化が進んだ	5.4	31.2	49.6	13.3

これらの業務減に効果がある変数の規定要因を重回帰分析から検討する(表5)。まず「仕事の効率化に取り組む」は個人要因の影響が大きい。女性に比べて男性が、30歳台に比べて40・50歳台が効率化に取り組んでいない。女性の方が家庭等も含めてマルチタスクを抱えている傾向があり、優先順位をつけるなど、効率化を強く志向するためと解釈できる。また、年齢を重ねると長年続けて

きた仕事のやり方を変える発想が生まれにくいと考えられる。男性で年齢の高い層が経営トップに多いことを考えると、大学の業務の効率化が進みにくい構造的な問題があるともいえる。また、課題の分析・解決や新規事業の企画開発などの業務ウエイトが高い人ほど業務の効率化に取り組んでいる。仕事に関連する書籍等を読む学習が多いほど、昇進等を目指す考えが強いほど効率化に取り組む姿勢も顕著である。学内の教員や学生、学外の職員と積極的にかかわるほど効率化に取り組んでいる。組織要因については、自分の意見や提案が言いやすい雰囲気、教員との間に信頼関係があるといった職場の雰囲気がよいほど効率化に取り組んでいる。また人事制度で頑張っている人ほど適切に評価されていないという考えが強いほど業務の効率化に取り組んでいる。

「状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている」は個人要因の影響はあまり見られなかった。昇進等を目指す考えが強い人ほどそうした傾向がみられたが、それ以外の要因の影響は確認されなかった。組織要因では、公立ではそうした傾向がみられない。部署・世代を超えたコミュニケーションの充実やマニュアル・引継ぎの充実などの個人のノウハウを組織化する工夫をしているな

表5 業務減に効果的な取り組みの規定要因分析

		仕事の効率化に積極的に取り組む	状況に合わせて業務分担を柔軟に変える	コロナ禍で業務の効率化が進んだ	
個人変数	性別(ref.女性)	男性	-0.055 *	-0.007	-0.047 *
	年齢 (ref.30歳台)	20歳台	-0.015	-0.014	-0.032
		40歳台	-0.043 +	0.042 +	-0.016
		50歳台	-0.057 *	0.022	-0.085 **
		60歳台以上	-0.034	0.035	-0.006
	仕事ウエイト	学生や教員への対応	-0.005	-0.006	0.027
		組織内での調整、合意形成	-0.008	-0.003	0.035
		パターンが決まった職務の実施	0.030	-0.030	-0.005
		課題の分析・解決	0.141 ***	0.032	0.038
		新規事業の企画・開発	0.067 *	0.007	0.055 +
	学習	意思決定・管理	-0.016	-0.025	-0.028
		関連する書籍や雑誌を読む	0.095 ***	0.017	0.077 **
		将来展望	0.119 ***	0.051 *	0.057 *
	仕事の仕方	教員や学生などの関係者と積極的に関わる	0.053 *	-0.003	0.034
		学内外の事務職員と積極的に交流する	0.051 *	0.037	0.003
設置形態 (ref.私立)	国立	-0.037	0.011	0.012	
	公立	-0.017	-0.043 *	0.007	
	規模 (ref.1000人未満)	1000-1999人	0.052 +	-0.010	-0.005
		2000-3999人	0.041	-0.012	0.055 +
		4000-9999人	0.032	0.002	0.049
10000人以上	0.012	-0.007	0.071 **		
組織変数	組織学習	部署や世代を超えたコミュニケーションの充実	0.036	0.093 ***	0.022
		マニュアル・引継ぎの充実	0.046 +	0.051 *	0.070 **
		部署間のシステム連携	-0.015	0.020	0.001
	業務改革	一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる	0.039 +	0.010	-0.011
		業務のスクラップ・見直しが適宜実施されている	-0.014	0.078 ***	0.099 ***
	人事制度	業務の外部委託が増えている	-0.005	0.078 ***	0.082 ***
		頑張っている人が適切に評価されている	-0.109 ***	0.036	0.055 *
	職場の雰囲気	職員の自己啓発を奨励している	0.009	0.000	0.057 *
		自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある	0.113 ***	0.256 ***	0.068 **
	調整済み R2 乗 F 値	教員との間に信頼関係が成り立っている	0.080 ***	0.089 ***	0.042 +
		0.138	0.198	0.120	
		10.883 ***	16.287 ***	9.395 ***	

ど、個人の知識やノウハウの組織化に成功している。つまり組織学習（安藤，2019）が進む組織で柔軟な業務分担を実現していた。業務のスクラップや見直しの実施，業務の外部委託の増加といった業務に直接かかわる要因のみならず，自分の意見や提案が言いやすい雰囲気，教員との間に信頼関係があるなど，雰囲気の良い職場で柔軟な業務分担の変更が可能になっていた。

「コロナ禍を契機に業務の効率化が進んだ」は個人要因と組織要因のいずれの影響も確認された。女性に比べて男性が，30歳台に比べて50歳台で効率化が進んでいないこと，書籍を読むなどの学習を行い，昇進等を目指す考えが強いほど効率化が進んでいるのは個人レベルの業務効率化と同様である。組織変数については10,000人以上の大学で効率化が進んでいた。規模の大きい大学で，コロナ禍での業務効率化を実現できたのは，新たなシステム導入などにかかる経費の支弁能力の違いと考えられる。インタビュー調査でF大学は「業務改革や外部化やデジタル化は経費が減るのではなく，むしろ支出は増える。増えてもやらなければならない。支出削減もしているが，収入増をやっていないと難しい」と話し，実際に授業料を少し値上げし，業務改革の原資にしていた。組織学習については，マニュアル・引継ぎの充実をしている，業務の見直しや外部委託などの改革をしている，職場の雰囲気がよいといった組織で効率化が進んでいるのも個人レベルと同様である。人事制度については，頑張っている人が適切に評価されている，自己啓発が奨励されているといった良い状態の職場で，業務の効率化につながっていた。職場内のコミュニケーションの充実や職場の雰囲気の良さが，間接的に業務量の減少に影響を与えているという結果はきわめて示唆的である。大藪（2009）は職務の動態性と人材の暗黙性というあいまいさを前提に柔軟な組織労働のあり方を考えなければならないとし，職務＝責任という公式承認モデルと現場の判断を重視することでの確で漏れのない組織的行動を可能とする柔軟貸借モデルという考え方を示した。日本の大学組織も柔軟貸借モデルがよくあてはまるゆえ，上述のような結果になったと解釈できる。インタビュー調査でも業務の効率化を行ううえでのボトムアップや意見を共有する仕組みの重要性は全員の調査対象者が指摘した。たとえば，A大学は「ルーティンを減らすにはボトムアップの吸い上げが不可欠で，だからこそ風通しのよさは重要」，C大学は「ちょっとした思い付きや全学で変わればよくなると思う業務改革を提案してもらい，それを表彰している」と話した。E大学は「部課長から上がってくる情報は限られる。自分で直接若い人，中堅の人に話を聞くため，グループ面談という形で全員から話を聞いた。組織の縦割りを感じて事務連絡協議会も作った」と話した。F大学も「現場の声を活かすのが重要なので，全学プロジェクト形式で業務改革を進めている。デジタル化で何ができそうか，若い職員からアイデアを出させて，その提案が活きる形で実現させている」と話した。

「教員と職員の協働」について，D大学は「大学は細かいところでの無駄や重複はよくある。外から見ると，なぜこんなことをやっているのかと思うことが多い。職員は当然と思っているが，教員からは意見が出て，副学長の教員が業務改革をやると言い出した。無駄を出せと目安箱を設置し，出てきた案をそれぞれの部門で検討する予定だ」と話した。E大学では「教員や技術職員をどう巻き込むかを考えて，何人かに業務改善アドバイザーという形でお願いをして，事務局はこんな改革をしようと考えているがどうかと意見を聞いて，必要な修正をするやり方をした」と話した。

学内から出された諸提案を横展開する重要性も、C大学やF大学で指摘された。C大学では業務改革のツール集を作り、業務改革ワークショップを開催しているが「一定の定着をする一方で、同じ職員が異動先で取り組むだけでなかなか全体に広がらない。表彰取組の横展開を期待しても、費用のかかる取り組みは進まないし、本部から積極的に情報発信することも大切」と話した。学内からの意見の吸い上げのみならず、学外の視点を活かす視点も多く聞かれた。表5で関連する書籍や雑誌を読む、学内外の職員と積極的に交流するが有意であったことも同様の背景によるであろう。A大学では「異動官職が他大学の事例を紹介することはよくある」と話した。組織学習のうち「部署間のシステム連携」については影響が確認されなかったが、インタビューの中で、そのための費用の課題が指摘された。A大学はシステムの統合化なども必要だが「統合するたびに数億円のシステム改修費がかかる」と話した。F大学では「改革をリードしようという人材が学内で足りない」ことに対応して業務改革を進めるためのコンサルタントを入れていた。

以上の結果をふまえると、個人が仕事の効率化に取り組むかどうかは個人要因の影響、職場の良い雰囲気の影響が大きいが、職場として、柔軟な業務分担や業務の効率化を進めるためには個人要因のみならず、組織要因の影響がより大きいといえる。そして組織としての努力は、業務改革（見直し・外注）といった直接的な取り組みのみならず、部署や世代を超えたコミュニケーションの充実やマニュアル・引継ぎの充実などの組織学習、良い人事制度、職場の雰囲気などの多方面にわたり影響を与えていることが明らかになった。職員の人事制度に対する評価は10年前も現在も変わらず低いままであるが（両角，2022b）、頑張っている人が適切に評価されていないと、無駄なことをしないなど、個人レベルの仕事の効率化の要求が高めること、組織としての業務効率化を達成する上では納得性の高い評価制度が重要であるという結果もきわめて興味深い。

6. 業務のスクラップの規定要因

業務を減らすために、個人や職場を単位とした業務効率化も重要だが、組織として業務を見直し・スクラップすることも必要である。しかしながら、今回の調査で「業務の見直し・スクラップが適宜実施されている」に対して、「そう思う」1.7%、「ある程度そう思う」26.0%、「あまりそう思わない」54.9%、「そう思わない」17.3%となっており、業務の見直しが進んでいないというのが現場の評価である（表6）。役職別で見ると、職位が上であるほど業務の見直し・スクラップができていないという課題観が強い。職位別の見解の違いについては、職位が上であるほど、見直しが進んでいないというより、業務の見直しの必要性を強く感じていると解釈する方が自然かもしれない。

なぜ業務の見直しは進まないのか。どのような条件が整ったときに、業務のスクラップは行われているのかを探るために、業務の見直しができていると感じているかの規定要因分析を行った（表7）。1,000人未満の大学に比べて、1,000-1,999名の大学で見直しが進んでいたが、規模に応じた業務の見直し方式には違いがあるのかもしれない。たとえば、複数の大学で事務局長経験のあるE大学の理事は「業務改善課とか総務・人事課とか関係のある課だけがやり、他の課は知らんよと、

なりがちなので、各課の中に業務改善推進員を1人指定して、その人が課の中で業務改善を進める仕組みを取り入れた。でも、ある程度の規模の大学では業務量調査というやり方も一つだと思う。あとはやめる業務のリストアップ、会議と委員会業務の効率化などのルール作り。いわゆる1時間ルールとか、やりましたけど、何年かにいっぺんやらないと、やり続けないと」と話した。職位については、一般職員と比べると嘱託職員等のほうが、見直しが進んでいると感じていることがわかる。

表6 「業務の見直し・スクラップが適宜実施されている」の評価（単位：％）

	そう思う	ある程度 そう思う	あまり そう思わない	そう 思わない	(計)
全体	1.7	26.0	54.9	17.3	(100)
役員・管理職	0.3	24.2	58.2	17.3	(100)
職位別 初級管理職	1.4	25.0	57.1	16.5	(100)
一般専任職員	2.5	26.8	51.4	19.3	(100)
嘱託・派遣・その他	2.6	31.2	55.2	11.0	(100)

表7 業務の見直し・スクラップの規定要因分析

設置者 (ref.私立)	国立 公立	-0.001 -0.010	
規模 (ref.1000人未満)	1000-1999	0.058	*
	2000-3999	0.018	
	4000-9999	0.034	
	10000-	-0.014	
職位 (ref.一般専任職員)	役員・管理職 初級管理職 嘱託・派遣・その他	-0.037 -0.005 0.046	
業務減に効果的な取り組み	仕事の効率化に積極的に取り組む	-0.020	
	状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている	0.051	*
組織風土	人材や働き方の多様性が受け入れられている	0.247	***
組織学習	部署や世代を超えたコミュニケーションの充実	0.108	***
	マニュアル・引継ぎの充実	0.080	***
	部署間のシステム連携	0.102	***
	仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる	0.039	+
調整済み R2 乗 F 値		0.176 27.144	

また、柔軟な業務分担をしている大学や組織学習のサイクルが回っている大学で業務の見直しが進んでいる。個人による仕事の効率化の努力は組織としての業務の見直しにはつながっておらず、業務の見直しは組織を挙げて取り組まなければ実現できないことがわかる。最も影響が大きいのは「人材や働き方の多様性が受け入れられている」と構成員が感じている組織で、業務の見直しができていくということである。業務は職種や職位、雇用形態等によらず、全構成員に関わっているからこそ、職場で多様性が受け入れられていることと業務の見直しが進んでいることに関連がみられると解釈できる。企業経営等ではダイバーシティ経営に対する関心が高まっているが（佐藤、

2020；船越，2021等），大学経営においても多様性の許容が様々な好影響を与えている結果とも言え、きわめて興味深い結果といえる。多様な構成員の声を聞きながら進めるということは、何が正解なのかが分からず、学内でのコミュニケーションや意見の吸い上げの必要性を示しているだけではなく、業務改革の進め方にも示唆を与える結果だと考えられる。インタビュー調査の中でも、業務改革を進めるうえでの試行錯誤の重要性について多く語られた。たとえば、C大学では「事務処理は慣性の法則が働くから、大きな業務改革を一気に目指すのではなく、身近なことの積み重ねが大事で、ダメだったら元に戻すという試行的発想でよい」と強調した。A大学では事務組織の再編を何度も繰り返していたが、「あまりハードルを高くしないで、場合によっては毎年必要に応じてやってる。負担があるかもしれないが、トライ・アンド・エラーもやむを得ないと進めている。うまくいかなかったらまた元に戻したり修正したりする覚悟がないと、思い切ったこともできない」と話した。組織として決定したことを計画的に進めると修正が働きにくい従来の事務業務と異なる要素が業務改革では必要になるため、多くの大学にとって難しいチャレンジなのかもしれない。

7. おわりに

本研究で明らかになった知見をまとめておきたい。業務量の分析からは、約6割の職員が「業務が多すぎる」と感じていること、また10年間で組織内調整業務が増えたことが明らかになった。業務量の規定要因からは、教員・学生対応、組織内調整、創意工夫が業務を増やす一方で、個人が仕事の効率化に取り組むこと、業務分担の柔軟な変更が業務を減らす効果があることが分かった。業務減に効果があったこれらの取り組みの規定要因分析からは、業務改革そのものだけでなく、組織学習、人事制度、職場の良い雰囲気などの様々な組織努力が業務量を減らす効果があることが明らかになった。業務の見直しは十分には進んでいないものの、個人の努力ではなく、組織としての取り組みや構成員の意見を汲み上げることによって実現できる可能性も明らかになった。

しかし、残された課題も少なくない。業務量を規定している要因やそれを減らすための諸要素は明らかになったものの、現実の現場でどのような工夫として実現可能なのか、また規模などの組織の特性等による共通性や相違点がどのようなものなのか等については、さらなる検討が必要である。また、業務の外部委託については、アンケートの結果とインタビューで異なる意見がみられ、さらなる検討が必要である。表5で業務の外部委託は、業務分担の柔軟な変更やコロナ禍での業務の効率化にプラスの影響がみられた。しかし、インタビューの中では業務の外注化に慎重な意見も見られた。たとえばD大学は「会計の旅費計算や発注、給与計算を学外に出すことは費用対効果の面で懐疑的だ。大学業界やその大学固有の規則や国の規制もあり、学内でトレーニングすることが必要。モノを発注する権限と責任は一体だから不正防止になるが、そこを外注化すると学内でチェックできる人材がいなくなる。外部に出すコストをかけるなら非常勤職員を雇う方が目も届くし、教育もできる」と話した。B大学では警備や清掃は外注しているが、給与の支給計算などは本部で集中して行っている。「定年退職者の再雇用の方々を組織して、そこに定型的な業務を学外でなく、学内に外注している。物品購入、出張の旅費、非常勤職員や学生のアルバイトの雇用手続き

など。大学のことをよく知っているし、そういう事務処理に慣れている」と話した。業務の外注化は近年、大学のコア業務についても導入が進みつつあるが、費用対効果のみに目を奪われず、構成員の理解や協力を得ていくことも不可欠であり（橋本他，2021），さらなる慎重で丁寧な議論が必要であり，今後の検討課題としたい。

【謝辞】

本研究は，科学研究費補助金（課題番号20K20815）による研究成果の一部である。

【参考文献】

- 安藤文江（2019）『コア・テキスト組織学習』新世社。
- 上杉道世（2009）『大学職員は変わる－東大 SD トータルプランの実践』学校経理研究会。
- 太田肇（2020）『「超」働き方改革－四次元の「分ける」戦略』ちくま新書。
- 大藪毅（2009）『長期雇用制組織の研究－日本人材マネジメントの構造』中央経済社。
- 工業市場研究所（2009）『大学におけるアウトソーシング先進事例調査』（http://www.soumu.go.jp/main_content/000446563.pdf）<2022年8月16日アクセス>。
- 佐藤俊樹（2020）『ダイバーシティ経営と人材マネジメント－生協に見るワーク・ライフ・バランスと理念の共有』勁草書房。
- 塩田邦成（2021）「大学業務のマッピングと事務職員のコア・コンピテンシー」『IDE 現代の高等教育』No.628，18-22頁。
- 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（https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/book/pdf/2010_p02.pdf）<2022年8月16日アクセス>。
- 大学行政管理学会大学事務組織研究会（2014）『大学事務組織の強化書』学校法人経理研究会。
- 大学行政管理学会大学事務組織研究会（2021）『大学事務組織の始動書』学校法人経理研究会。
- 東京大学大学経営・政策研究センター（2019）「大学の財務運営に関する理事調査」（<https://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat237/post-37.html>）<2022年8月16日アクセス>。
- 中井俊樹・上西浩司（2012）『大学の教務 Q & A』玉川大学出版部。
- 中井俊樹・宮林常崇（2019）『大学業務の実践方法』玉川大学出版部。
- 中島英博（2019）『大学教職員のための大学組織論入門』ナカニシヤ出版。
- 南雲智映・平井光世・梅崎修（2017）「非正規化が正社員の人材育成に与える影響：A 大学職員の事例分析」『大原社会問題研究所雑誌』第704号，57-78頁。
- 橋本鉦市・谷村英洋・小島佐恵子・日下田岳史（2021）「高等教育におけるアウトソーシング－欧米における研究動向とわが国の現状－」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第60巻，23-46頁。
- 船越多枝（2021）『インクルージョン・マネジメント－個と多様性が活きる組織』白桃書房。
- 両角亜希子（2022a）「大学職員の採用・育成の課題」『IDE 現代の高等教育』No.646，9-14頁。

両角亜希子（2022b）「大学職員は変わったかー全国大学職員調査の2時点比較ー」『大学職員論叢』第10号，47-58頁。

デヴィッド・グレーバー（2020）『ブルシット・ジョブークソどうでもいい仕事の理論』岩波書店。

Administrative Operations of Universities and Determinants of their Efficiency

Akiko MOROZUMI *
Shuai WANG **

Expectations regarding operational reforms, such as the promotion of Digital Transformation, are increasing with the goal of realizing management efficiency and work-style reforms. An understanding of business operations is essential for the growth of university staff and the development of the university itself. However, sufficient research has not been conducted on university administrative operations. This study aims to clarify whose work, as well as what kind of work, is increasing, what measures are effective in reducing the amount of work, and what factors influence these measures. The data used in the analysis were responses to a national survey of university employees conducted by the University of Tokyo.

The following points were revealed. First, approximately 60% of staff members feel that they have “too much work to do” and that coordination within the organization has increased over the past decade. Second, working with faculty and students and engaging in intra-organizational adjustments have increased staff members’ workload, and individuals’ efforts to improve work efficiency and develop flexible changes in work content have been successful at reducing the workload. Third, various organizational efforts, including organizational learning, personnel systems, and workplace climate, as well as outsourcing of work, have been effective at reducing workload.

* Professor, Graduate School of Education, The University of Tokyo

** Associate Professor, Institute of Social Science, The University of Tokyo