

大学評価学会第22回全国大会

# 日本の大学職員の仕事経験

## － 大学組織の特性と大学職員の業務内容 －

2025年3月2日

大 島 英 穂

1

## 略歴

1980年3月 立命館大学法学部卒業

1980年4月 立命館に入職

経験部課は、教学部、情報システム部、総合企画部、立命館アジア太平洋大学事務局、国際部、研究部、図書館

2017年3月 立命館を定年退職、その後継続雇用職員（2年間）、非常勤職員（5年10カ月）

2017年5月 エジプト日本科学技術大学（E-JUST）の大学事務機能強化支援に従事  
（2024年12月まで）

2017年4月 立命館大学大学院経営管理研究科（専門職学位課程）入学

2019年3月 同研究科修了

2019年4月 立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程入学

2023年9月 同研究科修了、博士（経営学）

所属学会：大学行政管理学会、組織学会、経営行動科学学会、高等教育学会

2

## 本日の報告内容

- I. 「大学職員」と「仕事経験」
- II. 大学組織の特性（大学職員の仕事経験の文脈）
  1. 組織編制と組織形態
  2. 組織文化
- III. 実証的調査の概要
- IV. 実証的調査の結果
  1. 雇用の状況
  2. 職位・年数と業務
  3. 部課の業務
  4. 仕事への取り組み方
  5. 大学規模
- V. 大学職員育成の課題
  1. 大学組織の特性（大学職員の仕事経験の文脈）との関係
  2. 育成の課題

3

## I. 「大学職員」と「仕事経験」

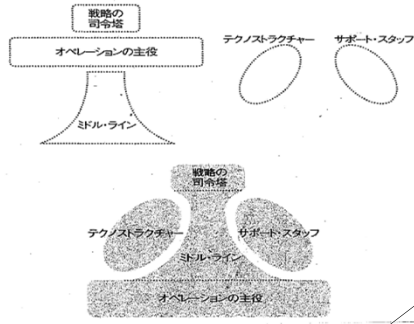
- 法律および行政上の「職員」の定義は明確ではなく、大学職員は「教員外の職員」と消極的に定義することが現実的である。
- 「教員外の職員」の雇用形態と仕事は多様である。
- 本報告では、雇用期間の定めのない職員（メンバーシップ型の専任職員）を「大学職員」とする。
- 「大学職員」の仕事経験を明らかにし、典型的、体系的なものとして整理することを試みる。「仕事経験」の内容は次のとおりとする。
  - 仕事経験：業務と仕事への取り組み方
    - 業務：業務の内容と状況
    - 仕事への取り組み方：経験学習とマネジメント／リーダーシップの状況

4

## II. 大学組織の特性

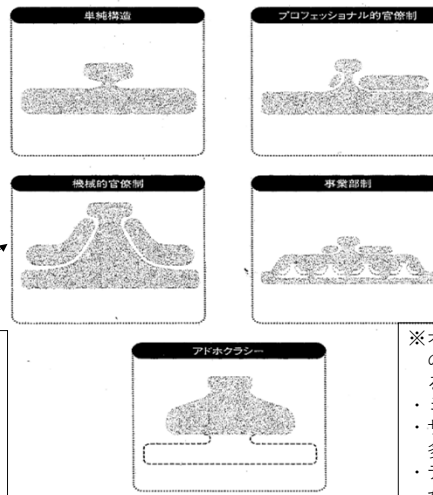
### 1. 組織編制と組織形態

図表8-1 組織の5つの基本要素



※作業プロセスを標準化するため  
 ・ミドルラインが長い (階層組織)  
 ・サポートスタッフが  
 多い  
 ・テクノストラクチャー  
 が多い

図表8-2 5つのコンフィギュレーション



※オペレーションの主役のスキルの標準化によるため  
 ・ミドルラインが短い  
 ・サポートスタッフが  
 多い  
 ・テクノストラクチャー  
 が少ない  
 ※大学、病院、会計事務所などが該当

## II. 大学組織の特性

#### ■ プロフェッショナル組織と大学職員

- プロフェッショナル組織において、大学職員はサポート・スタッフに位置づけられる。
- プロフェッショナル（教員）にとっての民主的な編制と、サポート・スタッフの機械的な編制が併存している組織である。  
 (以上Mintzberg(1989))

#### ■ 大学の組織

- 専門分野で構成される学科・専攻が運営の基本ユニットで、大学外の専門分野との繋がりが強い。
- 大学の管理者は、国（上部構造）と学科・専攻（下部構造）との関係では中間構造となる。  
 (以上Clark(1986))
- 大学規模は、教育、研究、運営のあり方に関係する。(中島ほか(2004)、両角(2011))

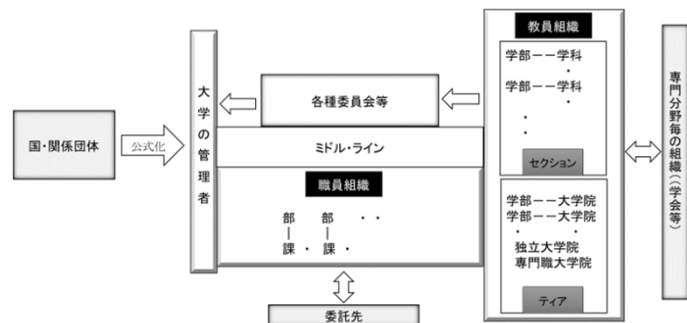


図2-1 プロフェッショナル組織として見た大学組織

(出所: Mintzberg(1989, p. 174), Clark(1986, pp. 36-53)を参考に筆者作成)

## II. 大学組織の特性

### 2. 組織文化

- 文化は、組織の戦略から日常業務までほとんど全ての面で影響を与え、職業、グループなど階層化されている。(Schein(1986))
- 長期的な継続性が特徴の大学は、安定性・統制志向で内部・統合化志向が組織の有効性となる階層文化に該当する。(Cameron & Quinn(2011))
- 階層文化の中で、大学はさらに同僚性、官僚性、法人性、企業性に文化を特徴づけることができる。(McNay(1995))
- 日本は階層主義が強いが、意思決定は合意のうえでグループとしてなされ、信頼の基礎は人間関係で、仕事の関係は時間をかけて作られる。(Mayer(2014))
- 日本は「重い組織」(内向きの合意形成のための過剰な労力支出により、通常の組織運営や戦略の生成・実現に際してミドル・マネジメント層が苦勞する組織)になる要素が強い。(清上ほか(2007))

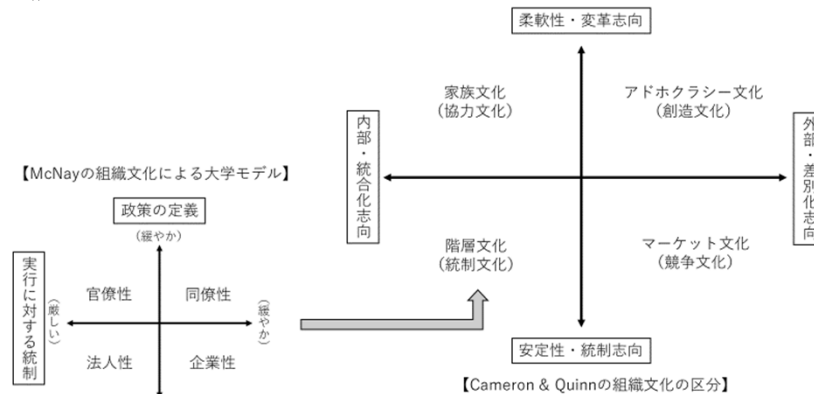


図2-2 組織文化と大学の組織文化

(出所：Cameron & Quinn(2011,p.39)、McNay(1995,p.106)を参考に筆者作成)

7

## III. 実証的調査の概要

### 1. 調査内容

- 大学職員の業務は、職位・年数によりどのような違いがあるのか？
- 部課の業務はどのような違いがあるのか？
- 大学職員の仕事への取り組み方は、職位・年数によりどのような違いがあるのか？
- 大学規模により、大学職員の業務と仕事への取り組み方に違いがあるのか？

### 2. 調査方法

- 量的・質的調査の両方を行い、量的調査は、業務(12項目)と仕事への取り組み方(21項目)に関するアンケート、質的調査は、アンケート項目にそった半構造化インタビューを行う。
- 調査対象大学の組織、運営方法、人事制度などについて確認するために、事務局長(または人事部長)にインタビューする。
- 調査対象大学は、組織特性の共通性を考慮して、医学部を有しない私立大学とし、大学規模別に4水準(収容定員4,000人未満、8,000人未満、12,000人未満、12,000人以上)に区分し、各水準2大学、合計8大学とした。

表5-1 調査対象大学と研究参加者数

規模	大学	アンケート	インタビュー	量的調査 (アンケート)	質的調査 (インタビュー)	事務局長等 インタビュー
小規模	A	全員	○	77	15	2
	B	全員	○			
	C	一部	○			
中規模	D	一部	○	20	20	2
	E	一部	○			
大規模	F	全員	○	63	15	2
	G	一部	○			
巨大規模	H	全員	○	207	55	2
合計	8	全員4、一部4	8	367	105	8

注1) 大学規模は文部科学省「定員の厳格化」後の収容定員と日本私立学校振興・共済事業団の入学定員の区分を参考に分類した。

小規模：収容定員4,000人未満、中規模：8,000人未満、大規模：12,000人未満、巨大規模：12,000人以上  
注2) アンケート欄の「全員」は大学職員全員に対して実施、「一部」はインタビューに事前にアンケートを送付し、インタビュー時に回答を得た。

(出所：筆者作成)

8

## IV. 実証的調査の結果

### 1. 雇用の状況

- メンバーシップ型の雇用である大学職員は、職位が上がると年数、経験分野数は増加した。

表6-2 年数・経験分野数（職位別）

年数・経験分野数	一般職		監督職		管理職						全職位	
	n=174		n=100		n=70		n=23		n=93		n=367	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
勤務年数（所属大学）	10.52	7.276	17.47	8.106	23.34	7.269	27.13	7.973	24.28	7.585	15.90	9.463
仕事経験年数	12.60	8.045	20.38	7.340	25.89	6.233	31.22	5.526	27.20	6.465	18.42	9.613
監督職年数（所属大学）			5.72	4.522	5.70	4.506	4.65	3.996	5.44	4.387	5.59	4.448
管理職年数（所属大学）					6.30	4.710	12.17	4.960	7.75	5.386	7.75	5.386
経験分野数（所属大学）	2.29	1.339	2.55	1.329	3.33	1.236	4.26	1.959	3.56	1.492	2.68	1.469

単位：年数は年、経験分野数は部課数

注) 監督職で管理職経験がある1人の管理職年数は集計から除いている。

(出所：筆者作成)

9

## IV. 実証的調査の結果

### 2. 職位・年数と業務

- 大学組織の特性に規定され、根拠と文書にもとづいてルールを遵守し、調整が多いなどの「業務全般」がある。
- 通常業務である定型業務と組織運営業務が全体の3/4を占めている。
- 定型業務は自己完結性が高いが、組織運営業務は業務の繋がりが強い。
- 業務については、定型業務は基礎・基盤となる業務で、その経験が組織運営業務を行うための信頼となり、時限的業務は定型業務と組織運営業務の経験が必要である。

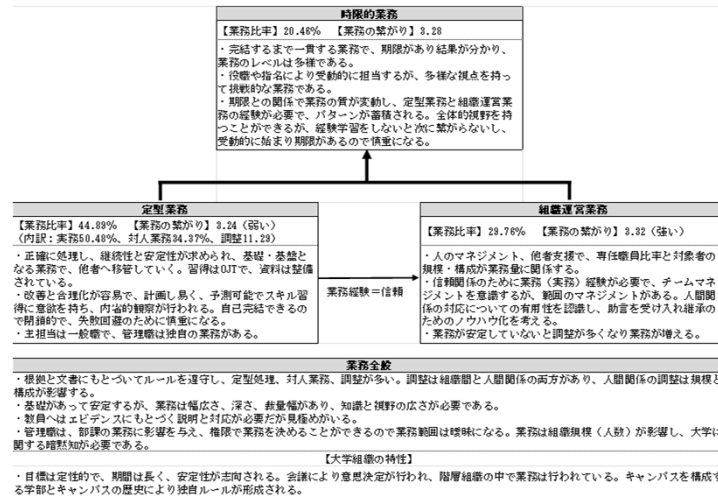


図8-1 業務の内容と関係性

(出所：筆者作成)

10

## IV. 実証的調査の結果

### 2. 職位・年数と業務

- 年数の経過により業務に熟達し、その内容は、定型業務は業務の内容、組織運営業務は人のマネジメントである。
- 職位により、業務比率に違いがあるだけでなく、業務の内容についても違いがある。また、業務の繋がりも職位の間で違いがある。

	業務比率	一般職		監督職		管理職				
		業務比率	業務の繋がり	業務比率	業務の繋がり	業務比率	業務の繋がり			
定型業務	業務比率	54.23%	3.24	41.29%	3.27	34.70%	3.16	19.77%	3.32	
	内職	業務	58.74%		48.94%		39.09%		25.00%	
		対人業務	27.26%		34.15%		44.38%		63.35%	
		調整業務	10.72%		13.99%		11.04%		3.65%	
	業務の繋がり		3.24		3.27		3.16		3.32	
職位・年数との関係		<ul style="list-style-type: none"> <li>年数の経過により熟達化する。</li> <li>監督職は権限を持ち役割が変化するので、職務拡大と職務充実がある。</li> <li>管理職は組織の「顔」としての役割があり、調整役として直接の反応と評価を受ける。職務充実が監督職より大きい。</li> </ul>								
組織運営業務	業務比率	23.32%	3.17	31.39%	3.34	37.67%	3.50	48.18%	3.74	
	業務の繋がり		3.17		3.34		3.50		3.74	
	職位・年数との関係		<ul style="list-style-type: none"> <li>年数の経過により、他者の立場の理解、助言や支援などの人のマネジメントに熟達していく。</li> <li>監督職は調整する業務が増え、調整弁としての役割になるので適応的熟達化が進む。</li> <li>管理職は権限と責任を伴うことにより情報量が増加する。情報量が増加することで視野が拡大する。また、業務と人間関係の両方の管理が必要で、部課の育成やチームの調和を考える。</li> <li>責任は職位により異なり、部次長職は間接的に管理する姿勢が求められる。</li> </ul>							
時限的業務	業務比率	18.64%	3.09	23.60%	3.38	19.41%	3.42	23.86%	3.61	
	業務の繋がり		3.09		3.38		3.42		3.61	
職位・年数との関係		<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職は時限的業務が増加する。</li> </ul>								
業務全般	業務比率	18.64%	3.17	23.60%	3.33	19.41%	3.35	23.86%	3.57	
	業務の繋がり		3.17		3.33		3.35		3.57	
職位・年数との関係		<ul style="list-style-type: none"> <li>監督職は業務量が増加し、業務の比重は定型業務から組織運営業務と時限的業務に移る。組織運営業務が増えるので、先見性と多面的視野、部下がいるので自律性の尊重が求められる。</li> <li>管理職は、関係者が拡大し、他者からの反応や評価を受ける。意識と視点の変化があり、チーム活動を促進する人材育成について意識する。</li> </ul>								
業務の繋がり (全業務平均)		3.17		3.33		3.35		3.57		
注1) 業務比率の←は、多重比較の結果によるサブグループである。										
注2) 業務の繋がりの最大値は4である。										
(出所：筆者作成)										

## IV. 実証的調査の結果

### 3. 部課の業務

- 主要業務は、①定型業務で、内訳は実務が多い、②定型業務で、内訳は対人業務が多い、③組織運営業務、④時限的業務、の4つに区分できる。また、対人業務の対象と業務の繋がりも部課により異なる。
- 同一の分野でも、1部課の業務分掌範囲は、大学規模が大きいほど細分化されている。

部課	主要業務 (業務比率)			対人業務の対象					業務の繋がり	専門性	
	定型業務 (内職で最多: ○実務、●対人業務)	組織運営 業務	時限的 業務	学生対応	役職者 執行部	特定の 教員	多数の 教員	見られ方 (専門家)			大学外
総務・人事・財務	○				○	○			○	やや強い	○ (財務)
企画・大学評価		○			○				○	強い	
数学	○			○			○			やや弱い	
入試	○					○			○	やや強い	
学生生活支援	●			○		○				強い	
就職・エクステンション	●			○					○	やや弱い	
研究推進・支援	○						○			弱い	
学術情報 (図書館含む)	○									弱い	
情報化推進			○							やや弱い	異動少ない
国際化推進		○		○	○	○			○	強い	○
社会連携 (校友・父母等)	●				○					やや強い	

注) 業務の繋がりは、全業務の平均値 (最大値4) について、「強い」3.4～、「やや強い」3.25～、「やや弱い」3.1～、「弱い」3.1未満で区分した。 12  
(出所：筆者作成)

## IV. 実証的調査の結果

### 4. 仕事への取り組み方

- 経験学習は業務の変化が契機となり、マネジメント/リーダーシップは権限を伴う業務の変化が契機となる。
- 職位が上がると、経験学習力とマネジメント/リーダーシップは高くなる。
- 定型業務は経験学習にマイナスに影響するが、業務の繋がりはプラスに影響する。

### 5. 大学規模

- 大学規模による業務と仕事への取り組み方に違いはない。
- 大学規模は職員数の違いと、それが業務の部署の業分掌が細分化されている組織文化として意識されている。

表3-3 職位・年数と仕事への取り組み方の関係

	一般職		管理職		
	初級職	監督職	課長職	部次長職	全管理職
平均値	3.53	4.05	4.14	4.14	4.04
業務との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務を任せられる、新しい業務を行う、業務量が增加する、自律的に業務を行うことが求められる、時間・制約がある時に業務される。</li> <li>余裕がある、寛容である、新しい業務が多いと促進される。</li> <li>新たに業務に責任を担い、新しい業務が少ないと長期的経験は少ない。</li> <li>年数の経過により、手続的熟達化と定型的熟達化が進み、人的ネットワークが拡大し、影響範囲も拡大する。熟達化すると多様な見方ができ、顧客も活発化し、応用を察する。経験に向かひが、先が見えるので自信も増える。</li> <li>年数の経過により、知識が増加し、経験も増加するので自信を持つ。経験に向かひが、先が見えるので自信も増える。</li> <li>職位により、業務と主体性が向上し、組織再編の視点を持つ、人的ネットワークの拡大があり、チームを察するが、他者からの信頼も察される。職位に依り責任と影響を帯びて責任をもち、上司や他職との関係を察する。</li> </ul>				
職位・年数との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>年数の経過により、多様な経験・知識・技能の獲得と、熟達化により余裕ができ、内省して他者の意見を求める。また、関係者が増加し、チームを察するが、他者からの信頼が察される。</li> <li>年数の経過による熟達化により、主体性が生まれるが、熟達化は経験にもなる。</li> <li>職位により、責任を帯びることから、他者からの信頼を察する。関係者が増加するので、他者からの意見も拡大する。</li> <li>職位により、他者の支援や人材育成、チームを察するが、他者（部下）からの信頼を察して、慎重になる。</li> </ul>				
抽象的熟達化	<ul style="list-style-type: none"> <li>熟達化が早くなることとノウハウが蓄積できない、業務がルーティン化の傾向では汎用性は見いだせない。</li> <li>年数の経過により、経験する業務が多様になり、比較する対象と対応策が増加して、熟達化できるようになる。関係者が増加し、熟達化の余裕があるが、人間関係の増加により、ノウハウ化される。熟達化により余裕ができる。対象の熟達化によって熟達化になるものもある。</li> <li>職位は、マネージメント業務が求められるが、次第に拡大し、優先度は高くなる。</li> <li>職位により、顧客や関係者が増え、ノウハウ化されたものを活用する機会が増える。ノウハウ化されたものを活用する機会が増えることと、汎用性や応用を察する。また、上司からの助言を得ることができ、</li> </ul>				
能動的柔軟性	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい知識、余裕があるという状況は、経験により制約は少ない。</li> <li>他者からの信頼や理解の程度、協力や理解等の状況に依存するが、業務が経験者となり、多岐にわたる業務はできない。</li> <li>主体的には、業務の容れと業務内容の理解、顧客理解、組織の理解、目標が必要である。関係者の信頼と信頼、内容の影響の大きさを、チームの意向性、理解関係、ダイナミクスに依存する。</li> <li>組織文化により大学が異なるが、能動的柔軟性が促進されるが、了解を得る範囲の広さ、合意や合意形成のあり方、成果測定、定量的な評価などには影響する。</li> <li>上司の役割や業務スタイル、判断基準、経験の蓄積は影響する。教員との関係では、教育責任の果たし方と、教學実践に対する対応による。</li> </ul>				
経験学習力	<ul style="list-style-type: none"> <li>年数の経過により、経験する経験が多くなり、経験と知識の増加により自信を持つ。小さな業務で応用して漸進的な取り組みになり、自信により幅が広がって積極的になるが、経験を過剰に求めると失礼し、保守的になる。</li> <li>職位により、目標設定と責任が求められる。経験が拡大し、多様な機会も増える。責任を帯びることによって他者の意見を察して使命の対立に耐える。経験し、理解し、次の取り組みをすることで自信を持つが、責任を帯びることによって慎重になる。</li> </ul>				
経験学習の公平性	3.97	4.03	4.03	4.11	4.05
平均値	3.69	4.03	4.31	4.55	4.37
業務との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>人を動かす、作業を管理する業務、組織の人数が多くなることによる。</li> <li>年数の経過により、知識を蓄積し、組織理解が進む。他者や上司との関係性が向上する。組織理解が進むとラインを尊重する余裕も生まれるが、業務に制約があるラインより結果を優先する。</li> <li>年数の経過により、関係者が増えることにより、対応のことが分かることと経験を察する。マネジメント/リーダーシップには組織社会化（組織再社会化）が必要である。</li> <li>職位により、組織社会化（組織再社会化）が必要である。</li> <li>職位により、組織社会化（組織再社会化）が必要である。職位により、組織社会化（組織再社会化）が必要である。職位により、組織社会化（組織再社会化）が必要である。</li> <li>職位により、組織社会化（組織再社会化）が必要である。職位により、組織社会化（組織再社会化）が必要である。職位により、組織社会化（組織再社会化）が必要である。</li> <li>職位により、組織社会化（組織再社会化）が必要である。職位により、組織社会化（組織再社会化）が必要である。職位により、組織社会化（組織再社会化）が必要である。</li> </ul>				

注) 平均値の最大値は4.5である。  
出所: 筆者作成

## IV. 実証的調査の結果

### ■ まとめ

#### ▶ 業務

- 大学組織の特性のもとで、通常業務である定型業務と組織運営業務が3/4を占めており、大学規模による違いはない。メンバーシップ型の雇用により、職位が上がると年数、経験部課が増え、業務が変化している。
- 監督職と課長職は、部下の業務量の調整弁として、年数の経過により定型業務が増えるが、部次長職は大きく異なり、直接の部下を持つかによりマネジメント/リーダーシップは異なる。
- 部課の業務は4つに類型化でき、業務の繋がりに関係する。大学規模により部課の業務分掌範囲は異なり、仕事への取り組み方に影響する。
- 定型業務は、本来、改善の要素が含まれているが、サポート・スタッフという位置づけの中で、安定性と継続性の維持が強く働くと考えられる。
- 業務の繋がりが（依存性）は、仕事への取り組み方にプラスに影響する。

#### ▶ 仕事への取り組み方

- 経験学習とマネジメント/リーダーシップは、業務の変化が契機となって行われるが、職位が上がると高くなり、マネジメント/リーダーシップは職位の影響が大きい。
- 抽象的概念化は、本来、難しいが、大学職員の場合は業務分野が幅広く、対人業務が多いので、比較の対象が多くなり、抽象的概念化が高い。
- 経験学習とマネジメント/リーダーシップは関係している。
- 大学職員にとって、組織社会化（組織再社会化）は業務に直接関係するので重要である。
- 経験学習には部課の業務分掌が影響する。また、大学規模により部課の業務分掌範囲に違いがあるが、同一業務における内容の深化や、比較の対象となる業務分野の数などに影響し、経験学習に影響する。

## V. 大学職員育成の課題

1. 大学組織の特性（大学職員の仕事経験の文脈）との関係
  - 組織の特性は、①組織編制、②組織文化、③組織規模の組み合わせにより規定される。
  - 組織編制では、大学はプロフェッショナル組織に該当し、大学職員はサポート・スタッフと位置付けられ、大学職員の組織は機械的組織であるので、業務は定型化されたものになる。
  - 組織文化では、教育・研究は結果がでるまでに時間がかかるので、長期・継続性が求められる、管理・効率性・プロセスが成果を高める階層文化に該当し、通常業務が多い。
  - 組織規模は、分業の方法（組織編制）と組織文化の両方に影響する。
  - 病院や会計事務所など他のプロフェッショナル組織との比較では、大学は運営形態が組織のみで、組織文化が共通しており、組織規模の影響は少ない。
  - 専門職拡大の背景は、①専門的タスクは専門組織によって行われ大規模化する、②タスクが1つの専門性の範囲に収まらない、③IT化により専門職同士の連携が容易になっていることである。キャリア支援担当者、IR担当者、URA、産学連携コーディネーターなどの専門職が拡大しており、教員と職員の業務領域は曖昧になっている。
2. 育成の課題
  - 異動と昇進・昇格を伴う大学職員に対しては、職位および部課と、業務の関係を意識した人事政策が採られることが期待される。
  - 定型業務は自己完結性があるので、大学内外で業務の繋がりをつくることは重要である。
  - 管理職は影響が大きいことを自覚するとともに、職位が上がることにより、マネジメントの方法は変化させる必要がある。
  - 一定の業務経験を積んだうえでの時限的業務の担当は、人材育成にとって有意義である。

15

### 主要参考文献

- 大谷尚（2019）『質的研究の考え方ー研究方法論からSCATによる分析までー』名古屋大学出版会
- 大場淳（2014）「大学職員研究の動向ー大学職員論を中心としてー」『大学論集』46
- 木村充・館野泰一・関根雅泰・中原淳（2011）「職場における経験学習尺度の開発の試み」『日本教育工学会研究報告書』2011(4)
- 中島英博・キースJ.モーガン・島居朋子・小湊卓夫・池田輝政（2004）「国立大学における規模および範囲の経済性に関する実証分析」『名古屋高等教育研究』4
- 中原淳（2012b）『経営学習論ー人材育成を科学する』東京大学出版会
- 西脇暢子（2013）「組織研究の視座からのプロフェッショナル研究レビューー専門職従事者から知識の担い手への転換とその影響および意義」組織学会編『組織論レビューIー組織とスタッフのダイナミズム』白桃書房
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実（2007）『組織の<重さ>ー日本の企業組織の再点検』日本経済新聞出版社
- 濱口桂一郎（2009）『新しい労働社会ー雇用システムの再構築へ』岩波新書
- 松尾睦（2006）『経験からの学習ープロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版
- 両角亜希子（2011a）「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』1
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Third Edition*, San Francisco, Jossey-Bass
- Clark, B.R. (1986), *The Higher Education System – Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley, University of California Press
- Kolb, D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- McNay, I (1995), *From Collegial Academy to the Corporate Enterprise - The Changing Cultures of Universities*, <https://www.researchgate.net/publication/240005713>（閲覧日2020年7月1日）
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management - Inside Our Strange World of Organization*, New York, The Free Press
- Schein, E.H. (1986), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco/London, Jossey-Bass Publishers

16