

## 大学職員経験を有する大学教員（ハイブリット型マネジメント人材）の ライフコースとその特性

山崎 慎一, 林 透, 深野 政之

### 【要旨】

グローバル化や18歳人口減少という厳しい環境におかれている日本の高等教育において、大学のガバナンス改革は重要課題となっている。本論では、このような困難な時代に即した大学マネジメントを出来る人材として、大学職員の職歴を持ち、高等教育を専門に学び、大学教員へとキャリアチェンジした人材を、ハイブリット型マネジメント人材として位置付けている。そして、それらの人々に対してライフコースを含めたインタビュー調査を行い、その人材の持つ能力や経験を明らかにした。結果的に、多様な経験と大学の全体像を把握しているハイブリット型マネジメント人材は、大学全体を活性化する組織開発の担い手となり得る可能性が示唆された。

キーワード：ハイブリット型マネジメント人材、組織開発、Organizational Development、OD

### はじめに

大学のガバナンス改革は、昨今の高等教育を取り巻くグローバル化や18歳人口減という厳しい環境において、高等教育政策の中で極めて重要な課題として位置付けられている。これまでも、大学審議会答申「大学運営の円滑化について（1995）」、「21世紀の大学像と今後の改革方策について（1998）」、「グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について（2000）」等において、常にリーダーシップや意思決定、大学の組織変革についての提言がなされてきた。

2003年の国立大学法人化以降は、大学運営を取り巻く環境は厳しくなり、高等教育の中にも新自由主義的な要素が広まり、大学ガバナンスや大学経営の効率化というようなワードは日常的に使われるようになった。近年では、グローバルな競争環境において、高等教育は国家を発展させる必要不可欠な要素として捉えられ、優秀な人材を必要とする産業界を中心に、社会からの教育研究に対する期待はさらに強まっている。

結果的に、大学のガバナンス改革は重要政策課題となり、2014年には中央教育審議会大学分科会による「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」が提示されることとなった。これまで議論されてきた学長のリーダーシップに関し、より明確な方向性が示されたうえ、学長補佐体制の強化として「高度専門職の安定的な採用・育成」、「事務職員の高度

化による教職協同の実現」などが提言された。具体的な役職についても言及されており、大学の執行部の意思決定を支援するリサーチ・アドミニストレーター（URA）やインスティトゥーショナル・リサーチャー（IRer）や、アドミッション・オフィサー、カリキュラム・コーディネーターなどの高度専門性を有する新たな職種が示された。事務職員の高度化については、国内外の他大学、行政機関、企業等での勤務経験や、大学院進学による専門性の向上の推進などによる人材育成の推進についても言及されている。既存組織の改革に加え、新規職種も含めた抜本的な改革方針が示されていると言えるだろう。

しかしながら、これらの職種はまだ提言がなされたばかりであり、一般化しているとは言い難い状況にある。職種として成立している場合でも、多くがまだ有期限の職業であり、必ずしも大学文化の中に根付いているとは言えず、その役割や業務の在り方については大学ごとの差も大きい現状がある。人材についても、関連部署からの配置転換や、ポストクやオーバードクターの活用など、現実的な必要性に迫られた結果として生じていることもあり、全ての職において能力像が明確化されているわけではなく、未だ発展途上の状況にある。

そのため先行きは不透明な部分もあるが、今後の18歳人口の減少動向や、グローバル社会の進展を考えれば、賛否がありつつも「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」の方向性自体に大きな変化はないと思われる。また、大学の教育力や研究開発力の向上においても、効率的かつ効果的な大学マネジメントは不可欠になっており、今後とも大学において新しい人材や職種が必要となるのは必然と言えるだろう。

## 研究対象と目的

このように複雑かつ困難な時代に即した大学マネジメントを出来る人材として、大学職員から大学教員にキャリアチェンジをした人々に着目している。筆者はこれまでの研究の中で、大学マネジメント人材を3類型に分け、従来型の大学教職員と異なる出身背景やキャリアパスを有するマネジメント能力を備えた人材を指摘した（林 2013）。本研究では、大学職員出身で高等教育分野を専門とする大学教員を“ハイブリット型マネジメント人材”と位置づけ、その可能性に着目する。海外で注目される“Blended Professionals, Third Space Professionals”（Whitchurch 2013）の概念を参照しながら、当該ハイブリット型マネジメント人材が備える知識・能力・経験について、インタビュー調査等に拠り明らかにする。

本論にて提唱するハイブリット型マネジメント人材の主たる役割の一つとして、IRerやアドミッション・オフィサーなどの個別の高度専門職ではなく、継続的な大学改革のため、組織全体を活性化する組織開発（Organizational Development, OD）を想定している。ODは、「最終的には組織の効果を高めることを目的とするが、介入の対象としては、個人レベル、対人間レベル、グループ・レベル、グループ間レベル、組織レベル、組織と環境のレベルのいずれか（または複数）がクライアントのニーズや状況に焦点化される」と定義付けられている（中村 2007:4）。つまり、個々人や個別グループの能力開発である Faculty Development（FD）や Staff Development（SD）と異なり、グループ間、さらには組織全

体に及ぶ開発を行う取り組みである。

OD自体は、大学だけで行われている取り組みではなく、アメリカでは1950年代から普及し、現在ではすでに一般的な企業活動となっており、日本でもグローバル化や多様化の進展とともにODを試みる企業は増えている。OD自体は産業界においてもすでに用いられており、人事・組織開発担当者やコンサルタントのような専門職も存在している。しかしながら、大学は教育研究機能を有し、公共性も高く、一般企業とはその社会的にも制度的にも異なる位置づけにある。いわば大学独自の文化というものがあり、個人単位にとどまらず、グループ間や大学全体のあり方に関わる組織風土や組織文化の改革を促すODに取り組むにおいては、大学組織そのものの全体像や仕組みを熟知していることが求められる。本論においてハイブリット型マネジメント人材として定義付ける人材は、長期に渡る職員経験から、大学内の部門やグループの役割だけでなく、他との関係性も体験から理解していると考えられる。さらに高等教育分野の大学院レベルの学習もし、これらの経験を踏まえた上で、現在は研究者として大学の根幹である教育研究を担っている。組織の風土や文化を理解した上でODを推進するためには、ODの知識やノウハウだけでなく、大学の組織文化やその全体像の理解が必要なのは明らかである。

日本の高等教育におけるODについては、中央教育審議会大学分科会大学教育部会(2012)の中で、教学マネジメントを支援するスタッフとして、組織開発コンサルトを明記しているものの、大学におけるODの手法と担い手に関する実践的研究はほとんどなされていないのが現状である。FDやSDのような個をベースにした能力開発だけでなく、大学を一つの組織体として捉えた開発活動であるODは、より高度な大学マネジメントのために今後重要になることが必至である。本論の提唱するハイブリット型マネジメント人材は、組織やグループなどの組織体として大学内を有機的に繋ぎ、当該大学の組織文化を理解した上で諸活動を進める理想的なODの担い手の一つになり得ると考えられる。

## 先行研究

大学ガバナンスとそれに関わる人材や能力開発については、FDやSD研究と関連付けて論じられており、有本(2005)、山本(2004、2006)はSDの促進に関し研究を蓄積し、大場(2007)は大学経営人材の育成の観点から考察している。林(2006、2008)は、大学職員の研修体系やキャリアパスの分析を行っている。佐藤らは日本におけるFD概念をミクロ・ミドル・マクロの三層に分類し、ODをマクロレベルの活動として捉えて言及している(佐藤ほか2009)。ODの必要性を示唆する研究成果もあり、羽田(2013)は日本の大学教員の能力開発活動は教育活動に特化し、組織的社会性が欠落していると指摘をしている。

大学ガバナンスやマネジメントを考える上において、これまでもFD・SDは重要な活動としてみなされ、着実な研究成果の蓄積と共に、実際に多くの大学において日常的に行われるものとなっている。しかし、その一方でより広範な組織開発であるODについては十分な研究が未だなされておらず、ODの手法や担い手に焦点をあてた研究が求められている状況

にある。

## 研究方法

本研究は、大学職員経験を有する大学教員をハイブリット型の新たな大学マネジメント人材として捉え、ODの担い手となる可能性を検証するものである。そのために、大学職員から現在は大学教員にキャリアチェンジをした人々に対しインタビュー調査を実施した。インタビュー調査の概要は下記表1の通りである。

表1. 大学マネジメント人材に関するインタビュー調査の概要

調査実施時期：2015年1～6月

調査対象者：合計5名（いずれも大学職員経験を有する大学教員）

調査実施者：2名

調査手法：半構造化インタビュー

調査実施時間：1名あたり2時間程度

調査項目：

- ・経歴の確認
- ・キャリアチェンジの動機・目標
- ・キャリアチェンジするタイミングやきっかけ
- ・キャリアチェンジする前後の意識変化（新たな気づき）や大学教員観・大学職員観・学生観の変化
- ・現状の職務の満足度や課題
- ・自らのこれまでのキャリアをメリットとして感じているか
- ・これまでのキャリアや長所が、どのような場面で活かされているか
- ・大学マネジメントに関する考え方
- ・その他

（調査項目に関しては調査実施前に事前通知）

インタビュー調査の内容は、職歴、教育歴、その当時の主たる関心事など、大学職員として入職する以前の教育経験から、大学職員時代の経験、大学教員として活動する現状までを幅広く対象にしたものである。インタビューの実施はおよそ2時間にわたり、主たるインタビュー者1名と書記兼インタビューサポート者の2名で調査を行った。特徴としては、これまでの経歴やキャリア、研究業績だけでなく、キャリアチェンジに関する意識や大学観の変化など、個人のライフヒストリー要素を含めた質的な調査を試みたことにある。

## 研究の限界

本インタビュー調査は、大学職員から大学教員へとキャリアチェンジした人材をハイブリット型マネジメント人材と位置付けて行ったものである。大学教員には、研究者だけでなく官僚や企業出身など、様々なバックグラウンドを持つ者がいるが、大学職員から大学教員になるというキャリアは一般的ではなくその数は限られている。インタビュー調査の内容は、個人の入職前にまで及ぶ上に、職場や大学院時代の指導教員等との関係性など、プライベートな内容を含んだものである。そのため、インタビュー協力者は限られた数に留まっており、全体像の把握が出来ているとは言い難い。ただし、調査は個人のライフストーリーを含んだ詳細なものであり、大学職員から大学教員へとキャリアチェンジした者自体が少ないことも勘案すれば、本調査研究は今後の大学マネジメント人材を考察する上で有益なものである。

## 研究結果

調査対象者の5名の職歴、教育歴、主たる関心、ポイントについて以下に示す。なお、個人情報保護の観点から、職歴の大学名は実名を公表していないため、ABCで表記をしている。また、各事例の名称となっている役職については、調査実施時点の役職である。

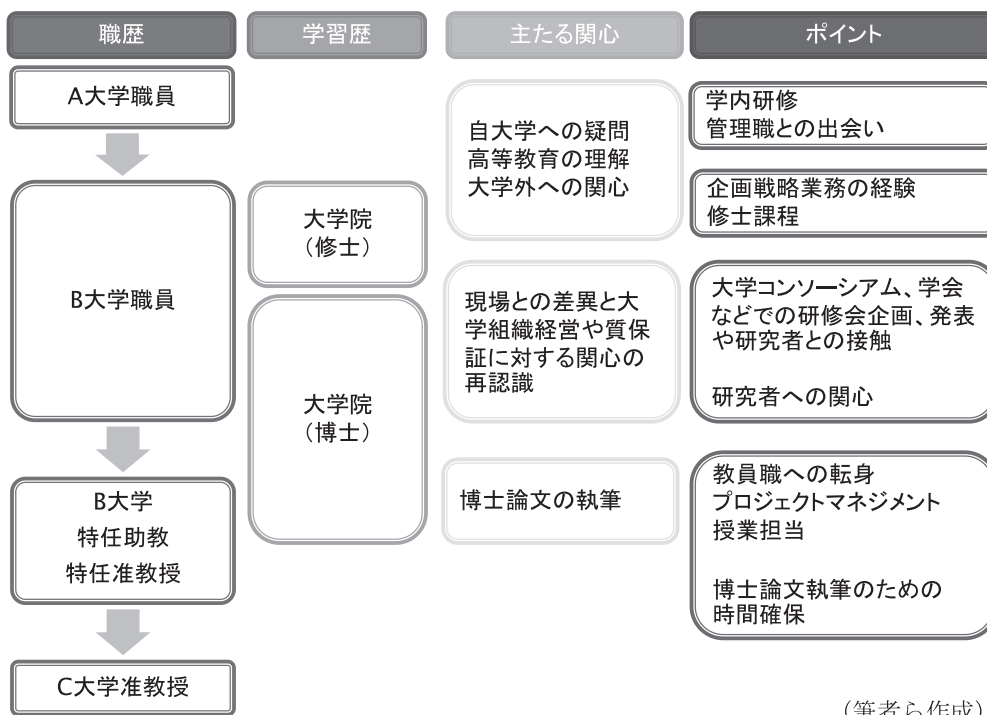


図1. C大学准教授 (事例1)

事例1は複数の大学職員経験を経た後に、教員職へとキャリアチェンジをし、現在はC大学准教授となった者である。大学職員時代の学内研修から、自大学以外、あるいは高等教育全体の理解へ関心を持つようになり、大学院修士課程へと進学をしている。また、大学職員時代の業務では、管理職者との関わりや企画戦略業務の経験という、大学全体を見渡す機会を得ている。大学院進学の結果、異なる視点で大学職員の仕事を認識できるようになり、同時に研究職への関心も生じ、大学院博士課程へと進みその後特任助教等を経て現職に至っている。これまでのキャリアのメリットについては、大学の組織理解による企画提案力や、教職員の行動特性理解による協働力であると指摘をしている。

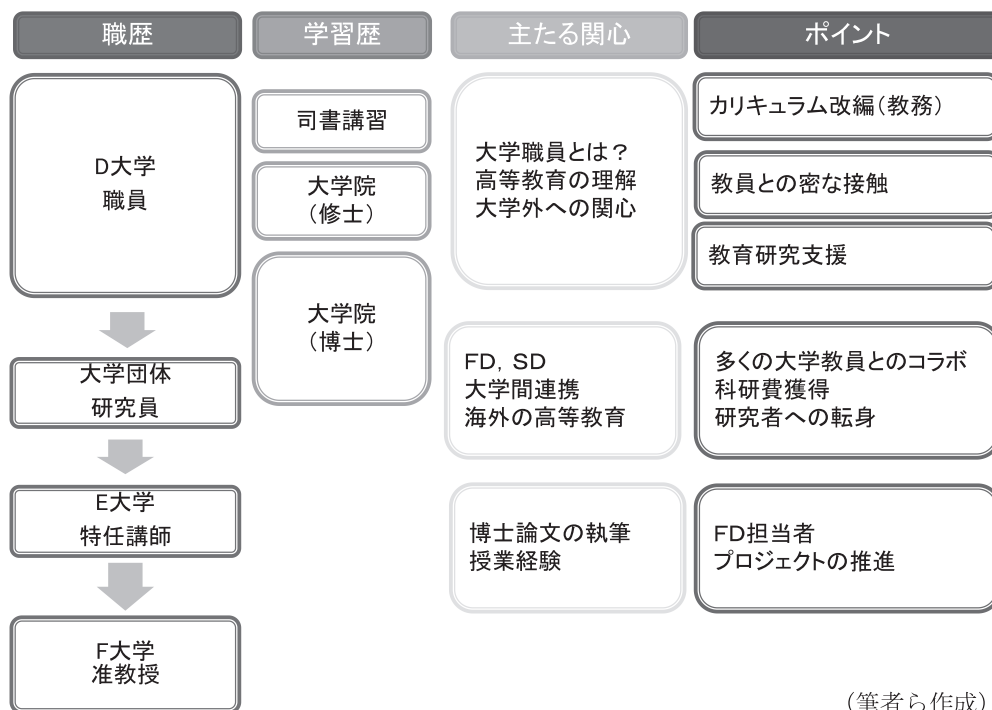


図2. F大学准教授(事例2)

事例2はD大学職員から、大学関連団体の研究員等を経て現職となっている。大学職員時代に、カリキュラム改編や教育研究支援などに携わることによって、教員と接触する機会が多く、教育研究活動について考える機会が多かった。また、事例1と同様に自分の業務や高等教育自体に関心を持っていたため、それらをさらに理解するために、大学院修士課程へと進んでいる。博士課程進学後には共同研究や科研費の獲得など、研究者としてのキャリアを歩み始めることになった。研究活動だけでなく、大学間連携などでも自大学外の大学と仕事もしており、幅広い活動をしてきたと言える。これまでのキャリアのメリットについて

は、大学組織に関する知識や、教職員の特性を理解していることである。また、大学職員時代に獲得した実務能力を背景に、研究やプロジェクトを推進出来る力がついていると述べている。

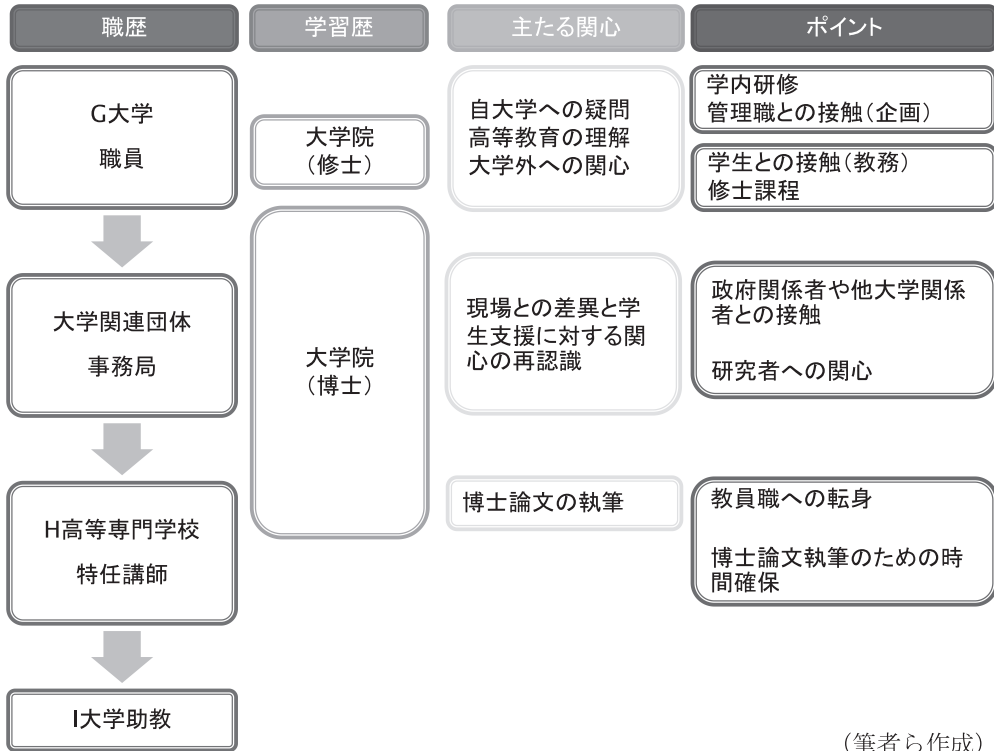
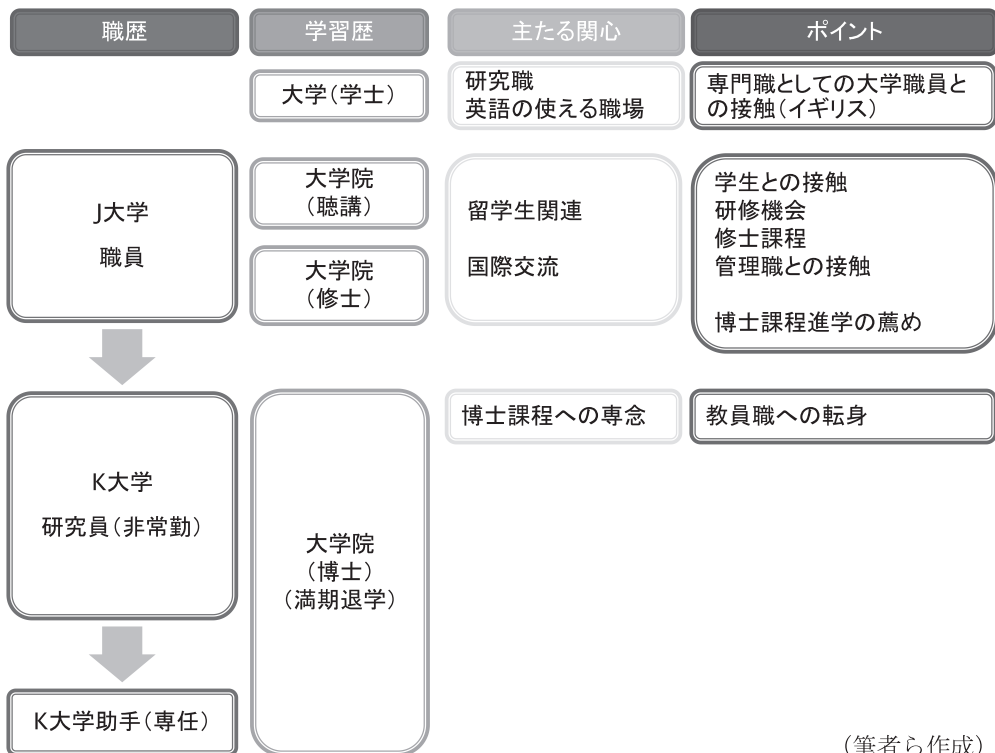


図3. I大学助教 (事例3)

事例3は、G大学職員からキャリアをはじめ、大学関連団体、高等専門学校を経て現職に至っている。大学職員時代の学内研修と管理職者との仕事を通じ、自らの業務だけでなく、高等教育全体への関心を持ち、結果的に大学院修士課程へと進学している。大学院博士課程に進学後、G大学を離れたことによって、大学現場との差異や、学生支援に対する関心を再認識し、研究者の立場から関わりたいと考えるようになった。現職についてからは、職員経験を活かしたアプローチをとり教育研究に携わっている。また、大学院において研究活動をしたことによって、理論的に教職員と関われるようになり、大学組織全体におけるコミュニケーションが円滑になっていると自らの経験を振り返っている。



(筆者ら作成)

図4. K大学助手(事例4)

事例4は、J大学職員の後にK大学の研究員を経て専任助手となっている。大学時代から研究職や海外への関心を持っており、入職後は留学生を中心とした学生関連業務に携わっていた。元々の研究職への関心に加え、学内外の研修を受けることによって、より深く学ぶために大学院修士課程に進学をしている。修士課程の時代には、管理職者とともに国際協定実務等の幅広い視野を要する仕事を行ったことで、国際的な活動への興味はさらに強まることになった。修士論文の完成度も高く、指導教員の博士課程進学への推薦もあり、研究者としてのキャリアを進むこととなった。これまでのキャリアの経験によって、組織での仕事の仕方を習得し、高等教育や実務のスキルを有していることが、研究職としての活動に活かされていると述べている。

事例5はL学園法人職員からキャリアをスタートしている。経理や経営分析に加え、大規模法人ではなかったため、複数業務に携わっている。自大学の経営が危機を迎える中で、大学院に進学し大学経営について実践的な研究を行った。大学院時代の研究から、研究者としてのキャリアに関心を持ち、M大学准教授を経て現職に至っている。これまでのキャリアのメリットについては、大学の実務を広範に経験しているため、大学全体の業務を理解出来



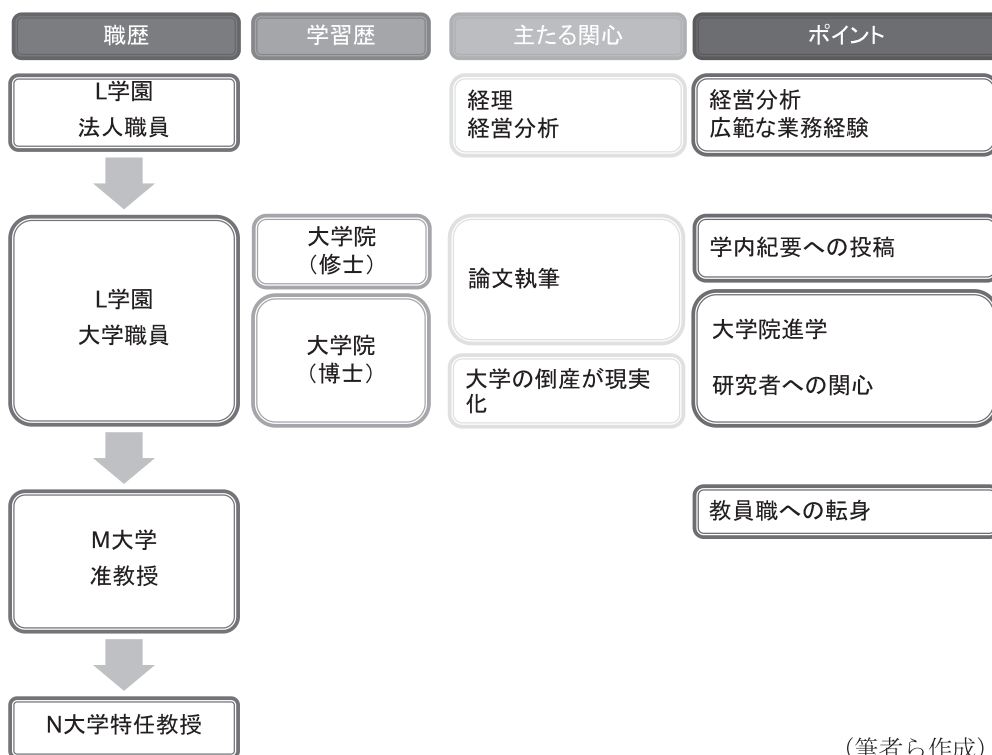


図5. N大学特任教授（事例5）

ていることと、教職員や学生との距離感が近い職場にいたため、コミュニケーションを取ることが容易であることを指摘している。

### 考察

今回の研究対象とした事例は、勤務先の大学や所属大学院だけでなく、年齢や時期にも相違があるにも関わらず、共通した事象や気づきも多くみられた（表2）。

いずれの事例においても、大学職員としての経験と大学院における学びは、現在のキャリア形成に至るまでに大きく影響をしていることが明らかになった。大学職員時代の問題意識が大学院進学へと繋がり、結果的に大学職員時代に経験した幅の広い学びと、大学院教育で獲得した深い学びが関連付けられている。また、大学職員として入職した後に大学院へ進学することによって、研究という教員の活動を知るだけでなく、再び学生として大学に入ること、各人の指摘する視野の広さや組織全体を見渡す力に結びついていることが示唆された。

さらに全ての事例において、大学職員時代に、所属組織や自分の仕事、大学外や高等教育全体に関心を持ちはじめている。その背景には、大学管理職者との接触や、企画等の大学全体を見渡す必要がある業務に関わっている例が多くみられている。事例3や4のように、学

表2. 各事例に共通して見られた知識・能力・態度

経験・活動	知識・能力・態度
大学職員と大学院進学を両立（業務との関連、理論研究、学外のネットワーク拡大）	〈⇒主体性、創造力〉
教員と職員の行動特性を理解した上でのコミュニケーション	〈⇒働きかけ力、柔軟性〉
学内を広く見渡す機会や業務	〈⇒俯瞰力〉
大学組織の理解、組織での仕事の作法	〈⇒状況把握力、計画力〉
実務・事務処理	〈⇒規律性〉
大学職員としての経験	〈⇒職種としての専門性〉
研究活動と論文執筆	〈⇒論理的説明力〉
大学院教育	〈⇒高等教育という学問領域としての専門性〉

（筆者ら作成）

内外での研修もそれぞれの知的好奇心や興味関心を刺激したケースもあり、これは大学院進学への第一歩と位置付けることも可能であろう。通常業務以外の研修や学習機会が、キャリアの発展のために有用であることを示していると言える。また、インタビュー対象者らは、大学職員の経験から、事務的な作業への慣れに加え、学内事情を把握することに長けており、例えば各議題やテーマにおける学内のキーパーソンを把握する習慣も身に付けていることが明らかになった。これは組織全体の手続きを進める上で、実務的に重要なことであり、専門分野の研究だけでは習得することが難しい要素と言える。

インタビュー対象者はいずれも、大学職員在職中に大学院進学をしている。大学院は仕事と両立のため苦労も多く、大学側の支援や配慮を受けつつ学業を継続していたことが窺い知れた。大学の業務が複雑化・多様化し、人件費削減などの経営課題もある中で、業務外である大学院進学について職場の理解を得ることが難しい場合もあるが、ハイブリット型の人材の育成においては、大学院等での学びへの理解が重要と言える。また、大学院では教員との距離が大学職員の職場よりも近く、研究活動や研究者としての考えをより身近に感じられる場所であり、大学教員という仕事への理解も深まっているという指摘もあった。したがって、大学院は単に専門分野の深い学びや研究能力の獲得だけでなく、大学職員の経験の後に、学生としての立場を改めて経験し、さらに大学教員の実態を知る機会にもなっている。大学院での学びと経験は、組織全体の活性化を目的とするODのような、組織全体に関わる仕事を進める上で非常に重要である。

本論においてインタビュー対象としたハイブリット型マネジメント人材の現状を見ると、いずれも多忙であり、従来からの教育研究に加え、大学管理職者とのコミュニケーションや、研修の企画・調整など、教員と職員の双方の経験を活かした仕事をしている。教員であ

ることから、基本的な評価は研究業績が主となっているが、研究時間の確保の困難さはいずれの事例においても指摘があった。これは、社会の変化の速度が非常に早く、大学も急速な改革が求められていることから、新規の職種や職務が増え、そのために広い視野と複数の職業経験を有している人材に仕事が集まっていると考えられる。今後、社会の変化とともに大学がより複雑化・高度化してくると考えれば、業務の専門職化は必然と言える。例えば、本論で提唱するハイブリット型マネジメント人材は、教員と職員の経験に加え、大学院で改めて学生としての経験も有している。高等教育の知識や政策的な動向も把握し、自大学の位置付けや全体像を捉えることが出来る人材と言える。インタビュー対象者らがすでに行っているように、大学に関わる多くの業務を遂行することは可能である。しかし、組織全体のマネジメントをするとともに、大学全体を活性化するODのような仕事は、ハイブリット型マネジメント人材の担う仕事の一つとして相応しいと考えられる。

### 終わりに

以上をもって、大学におけるODを担う人材について、ハイブリット型マネジメント人材がその担い手になり得るかを、大学職員経験を有する教員へのインタビューから考察した。ODは、一般企業では基本的な活動であり、そのノウハウを持っている人材も存在する。そのような人材が今後の大学改革に貢献しうる可能性はあり、本論は多様な人材を否定するものではない。しかしながら、社会における高等教育の役割を考えれば、これから訪れる先が見えない複雑な世界において、いわゆる大学人としての知識や能力が今後の大学管理職者には求められるだろう。その時、本論で考察した大学職員経験を持ち、高等教育を専門的に学んだ教員であるハイブリット型マネジメント人材は、大学全体を把握すると同時に、教員と職員の経験を活かした組織開発において貢献できると考えている。また、ハイブリット型マネジメント人材の育成は、高等教育分野に特化した人材の育成であることから、既存の研修や大学院教育の目的の一つにもなり得るだろう。

今後はさらにインタビュー結果の考察を進めるとともに、多くのハイブリット型マネジメント人材の事例を集め、ODの担い手として求められる能力や経験を考察していく必要がある。また、企業経験後に大学院進学を通じて高等教育について学び、教員や大学管理職者として務める事例も見られることから、ハイブリット型マネジメント人材を幅広く定義づけることも可能であろう。社会の変化と大学改革の速度は加速度的に増しており、新たな問題に対応できる人材の定義付けや位置付けの明確化は必要不可欠である。これらについては今後の研究課題としたい。

注) 本研究発表は、日本学術振興会学術研究助成基金助成金(基盤研究(C))「日本の大学における組織開発(OD)の担い手に関する実践的研究」(研究代表者:林 透)の成果の一部である。

## 謝辞

本研究を遂行するにあたり、インタビュー調査協力者の皆様には大変お世話になりました。いずれの方も多忙な中にも関わらず、長時間かつ答えづらい内容のインタビューにも回答を頂き、さらには研究に対する示唆も多く頂きました。この場でそれぞれのお名前を申し上げることは出来ませんが、協力者の先生方に感謝の意を表します。

## 引用（参考）文献

- 有本章, 2005, 平成14～16年度科学研究費補助金（基盤研究（A）（1））報告書『大学におけるFD・SD（教員職員資質開発）の制度化と質的保証に関する総合的研究』（課題番号：14201028）
- 羽田貴史, 2013, 「大学組織改革の何が問題か」『IDE現代の高等教育』550：4-12
- 林透, 2006, 「国立大学法人職員研修考」『国立大学マネジメント』2（1）：38-44
- 林透, 2008, 「国立大学法人職員のキャリアパスと能力開発に関する一考察」『大学行政管理学会誌』第11号：223-234
- 林透, 2013, 「大学職員におけるロールモデルと専門性に関する一考察 ～国立大学法人を中心にして～」『大学職員論叢第1号』大学基準協会, pp.69-77
- 中村和彦, 2007, 「組織開発（OD）とは何か？」『人間関係研究』6：1-29
- 大場淳, 2007, 「大学の教員外職員」広島大学高等教育研究開発センター編『SDの制度化に関する研究（COE研究シリーズ30）』, 広島大学高等教育研究開発センター, pp.1-24
- 佐藤浩章・長澤多代・中島英博・稲永由紀・川島啓二, 2009, 「FDプログラムの体系化を目指したFDマップの開発」『大学教育学会誌』31（1）：136-44
- 山本眞一, 2006, 「これからの大学事務職員のあり方」山本眞一編『SD（スタッフ・ディベロップメント）が支える強い大学づくり：大学職員は何を学び、それをどう生かすか？』, 文葉社, pp.2-21
- 山本眞一編, 2004, 『SD（スタッフ・ディベロップメント）が変える大学の未来：大学事務職員から経営人材へ』, 文葉社
- Celia Whitchurch, 2013, “Reconstructing Identities in Higher Education - The rise of Third Space professionals”, Society for Research into Higher Education (SRHE) series