

(書評・文献紹介)

書評・上杉道世『大学職員は変わる—東大SDトータルプランの実践—』
—大学職員像の変容と専門職員の類型をめぐる論点を中心に—

児玉 英明

高等教育フォーラム 第3号抜刷 平成25年3月

書評・上杉道世『大学職員は変わる—東大SDトータルプランの実践—』 —大学職員像の変容と専門職員の類型をめぐる論点を中心に—[†]

児玉 英明*

京都産業大学学長室*

国立大学が独立行政法人化され、いちばん問い直されているのが大学職員のあり方であり、「職員を変えることによって、教員を変えていきたい」というのが上杉道世『大学職員は変わる—東大SDトータルプランの実践—』に一貫して流れる問題意識である。本稿では、国立大学の独立行政法人化に伴って、上杉が事務局長を務めた東京大学において、どのように職員組織の改革を行ったのかを検討する。特に、上杉が新しい大学職員像として掲げる専門職員の三類型を確認し、専門職員の制度構築をめぐって、どのような諸問題が生じるのかを、評者の立場から例示する。本稿では、私立大学の文脈にひきつけながら、上杉の議論を紹介し、私立大学の大学職員像が変容する契機、および専門職員の導入に伴う人事評価システムの複線化の可能性について検討する。

キーワード：職員像の転換、学習する組織、教員と職員の境界、人事評価システムの複線化

1. はじめに

評者が民間企業から大学職員の世界へ転身して感じたことは、大学職員は内向き志向であるということだった。マネジメントというものは、企業だろうが、大学だろうが「問題発見・問題解決の積み重ね」であると評者は理解している。しかし、あまりに極端な内向き志向、つまり、「外からどのように見られているのか」についての鈍感さは、そこで働く職員の問題発見能力の育成を阻害し、結果として問題発見・問題解決の積み重ねを苦手とする組織ができてしまう。

長年かけて形成されてきた内向き志向は、そう簡単には変わることはない体質のようなものである。その内向き志向にターゲットを合わせて、辛抱強く展開されるSDプログラムが、十分に開発されていないことに評者は問題意識を持ってきた。

SDに関する書籍や研修会には、様々なものが登場してきており、大学職員の中には大学院へ進学して高等教育論を学ぶ者も現れている。しかし、そこで展開されている高等教育論は、職員が学ぶにふさわしい内容なのだろうか。大学院で教えられている高等教育論が、必ずしも大学職員に対する研修プログラムとして機能しているとは限らない。その理由は、一般的な高等教育論は、教育学としての高等教育研究であり、経営学としての高等教育研究は日本では立ち遅れている。大学を取り巻く環境が変わ

れば、高等教育研究の分析視角も変わるのは当然であり、今後は経営学、そのなかでも経営組織論をベースにした研究へシフトするだろう。従来の高等教育論は、教育社会学者が主要な担い手であったが、今後は経営組織論を研究している者が高等教育論の研究を始めたり、途上国の市場経済化を基層社会との拮抗の中で研究している者が高等教育論の研究を始めるなど、多様なアプローチが描けるかもしれない。

評者が考えるSDプログラムは、大学職員の内向き志向に訴えかけるプログラムであり、そこで参考となるのは組織風土改革に焦点を合わせた「組織論としてのSDプログラム」である。その一事例として、上杉道世『大学職員は変わる—東大SDトータルプランの実践—』に描かれた取り組みを読み解いていく。

2. マネジメントは問題発見・問題解決の積み重ね

繰り返すがマネジメントというものは、問題発見・問題解決の積み重ねである。大学職員の職能開発の目的がマネジメント能力の向上にあるならば、研修のあり方も、著名な教授の講演をありがたく拝聴するのではなく、リアリティのある課題を設定して、役職にとらわれることなく率直に議論する「課題解決型のSD研修会」に切り替えていかなければならない。

上杉の記述にもあるように「研修会も貴重な機会であ

る。東大では幸い新人から課長まで各階層別の研修が整っていたので、中身を変えた。偉い人の講話を聞く方式は極力少なくし、課題を設定して解決策を議論し提案するタイプを増やした¹⁾のだという。「18年度は、全学的な取り組みを継続して、提案募集を行うとともに、各現場で改善を自ら提案し、企画し、実施するという自律改善課題の募集も行った。改善提案募集では97件の応募があり、自律改善課題では25件の応募があった。特に自律改善課題の取り組みには優れたものが多かった。これらの提案について、多くの職員が参加する業務改善ワーキング・グループで検討し、具体化した。優れた取り組みを選定した上で、業務改善総長賞表彰式を安田講堂で行い、総長の講演と入賞した職員からのプレゼンテーションが行われた。安田講堂の歴史上初めて、職員が『私はこういう仕事をしました』と胸を張って壇上から発表する光景が見られた²⁾。

「各現場で改善を自ら提案し、企画し、実施するという自律改善課題の募集を行った³⁾とあるが、本来であれば、このような問題発見・問題解決が当たり前のできる職場にならなければならない。しかし、東京大学の事例にもあるように、まずは執行部が事務職員に対して自律改善の応募をかけることから始めている。つまり、問題発見能力、問題解決能力の発現を、職員の内発性に求めたのではなく、まずは「自律改善課題の募集」という形で、執行部が外発的に仕掛けているのである。

3. 名前と存在感のある職員になる

評者の立場は前任校では教員だった。それが職員に変わって、何に驚いたかという、例えば、職員として会議に企画書を出す場合、または業務の報告をする場合、その書類に執筆者の名前を付さないことである。そこでは、執筆した部署のみが記され、時には部署すら記していない書類も散見されるが、執筆した職員本人の名前が付されることはほとんどない。評者が教員の時は、自分が作成した企画書に名前を付すことは当然であったが、職員として企画書を作成するとなると名前を付さなくなる。これは、なぜだろうか。

その理由としては、特定の職員が功績をあげることを良しとしない職員組織の行き過ぎた年功序列や教員に対する無用の遠慮があるからだろう。確かに職員は、教員に比べてチームで働くことは多いが、チームで働くにしても個人の名前が全く出てこないことは不自然であり、このような組織風土は、結果として、主体性を持った大学職員の育成を阻害している。

ただし、これも風土とか文化というようなものであり、そこで働いている大学職員が評者と同じような問題意識を持っているとは限らない。企画書に名前を付さないことは、そこで新卒として就職して以来、今日まで長く働いている職員にとっては当たり前のことであり、その事態に疑問を感じさせることは難しい。

「業務の中で職員の名前が見えてこない」というのは、評者が勤務する大学だけではなく、どうやら東京大学でも事情は同じようである。上杉は「事務職員等の人事・組織・業務の改善プラン」の中で、「名前と存在感のある職員になる⁴⁾」という節を設け、次のように述べている。「現在の職員は自分の名前を持たない存在になっている。教員からは、『事務は、』と言われ、『〇〇係は、』と言われる存在に甘んじている。実際に名刺さえ持たない職員も見られる。このため17年度には全員に名刺を100枚ずつ支給した⁵⁾。

この記述を読んで、評者が驚いたのは、東京大学の事務職員の中には、名刺を持たない職員もおり、名刺が経費から支給されていないという状況である。

「平成17年度には、全ての職員に名刺を持たせた⁶⁾」という記述があるが、名刺を作らない、または作ろうとしないという組織風土は、大学職員の世界がそれだけ内向き志向であり、大学外の人との接点が極めて乏しいことを物語っている。「大学職員は内向き志向である」という評者の実感は、あながち外れてはいないのだということを実感する。

名刺を作らないという組織風土を改善し、大学職員の主体性を育成するために、上杉は「事務職員等の人事・組織・業務の改善プラン」の中で、はっきり明言している。「今後は『〇〇チームの上杉がこう判断します。』と言うべきである。メールにも発信者の個人の名前を明記する。文書にも立案者の名前を明記する。（「上杉プラン」など）それぞれの仕事について責任を明らかにし、誰の業績であるのかも明らかにすべきである⁷⁾。

上杉の記述を読むと、大学職員の問題は内向き志向の問題であり、これは長年かけて形成されてきた組織風土の問題であるという想いを強くする。そうだとすれば、職員改革とは相当に時間のかかる取組みであり、その組織風土にどっぷりと浸かった職員だけでは改革は難しく、そこには必ず内部の改革者と志を同じくする外部の改革協力者が必要となる。

4. 「学習する組織」における改革者と部外者の協働

大学職員は内向き志向であると述べたが、これは言い

換えれば、大学で働く既存の職員の中から、組織風土改革について問題意識を抱いて行動する人間が、きわめて出現しにくい状況を物語っている。「外から自分の大学がどのように見られているのか」という感覚の鈍さゆえに、既存の大学職員の中から組織風土の改革者が現れる可能性は低く、仮にあらわれたとしても、その改革者は組織の中では極めて少数で、特異な存在であるため、改革を進めようとするれば必ず部外者の協力をおおぐ必要がある。

京都産業大学の教育支援研究開発センターに所属する専任職員は、SDの見識もあり、組織風土改革に関する問題意識も高い。評者が感じるのは、SDや組織風土改革に関心のある職員は、大学コンソーシアムや大学教育関連学会など、学外の教職員と交流する機会を意識的に作っている者という共通点がある。

専任職員とはタイプの異なった「専門職員という部外者の協力」を得てこそ、組織風土改革の議論が進むという現実を認めないだろう。極度に内向き志向で、外部からどのように見られているのかについての関心が低い組織の風土改革を進めていくためには、必ず、「改革協力者としての部外者」との協働が必要になる。

SDや組織風土改革に関心の高い専任職員がいるとしても、私立大学には、「建学の精神がそれぞれ異なる大学を比較するのは適していない」という考え方や、また「専任職員の自校出身者比率の高さ」など、これらの要素を内包している組織ゆえに、改革を進める際には必ず部外者の協力を仰ぐ必要が出てくる。この「改革者と部外者」という視点は、経営組織論の中で登場してくるものであり、実際に職員改革が進んでいるように見える大学のキーパーソンは、学外から招いた人間（高等教育の専門職としての部外者）であることはよくある。

実際に、大学で展開されている組織風土改革を理論化しようと思えば、「改革者とその協働者としての部外者」という視点に重点を置いた、経営組織論をベースとしたSDプログラムの開発が求められるのではなかろうか。内向き志向の強い大学職員の組織風土改革を進めるのであれば、既存の専任職員の内発的な改革欲求のみに期待するのは現実性が乏しく、改革を実質化するためには「内発的な改革欲求を持った改革者としての既存の専任職員」と「改革協力者として学外から招いた専門職員」の協働が必要になる。

評者が所属する教育支援研究開発センターでは、SDプログラムを開発する際に、「学習する組織」をキーワードに掲げている。内向き志向の職員に働きかけるSDプログラムは、長く時間のかかるものであり、「辛抱強い対話

の継続」を繰り返していくしかないというのが教育支援研究開発センターの課員に所属する共通認識となりつつある。

教育支援研究開発センターの教職員は、学部の教職員との対話を重視しており、様々な機会を見つけては、頻繁に学内の部局を訪問している。「対話を重視して各部局という現場に向かう」という時間のかかる、泥くさい活動の積み重ねが組織風土改革につながるのだろう。

上杉も対話を重視した事務組織改革を志向しており、教育支援研究開発センターのスタンスとも共通している。上杉も述べるように、組織風土改革を着実に進めるためには、継続的にフェイス・トゥ・フェイスの対話を積み重ねるしかない。上杉も「何とかして情報流通をよくし、意思疎通を円滑にしたいと考えた。そのためには役員室にこもっているのではダメで、現場へ出ていかなければならない」⁸⁾、「毎年一度全部局長を訪問し、主に人事の意見交換をするのだが、話は当然様々に広がり、幅広い議論となる。事務室もできるだけ回って雰囲気把握した。もちろんそれだけでは分からないので、様々な行事などの機会を利用して部局の職員と直接対話するようにした。多くの職員たちはこちらから話しかければ喜んでいろいろ話してくれるものである。一昔前まではヒラ職員が事務局長と直接話をするなんてとんでもないことだ、といった雰囲気があったようだが、そんな見えない壁は打ち破らなくてはならない」⁹⁾と述べている。

内向き志向の組織風土改革を目的とするのであれば、参考にすべきは、「学習する組織」の理論など、経営組織論の先行研究だろう。「学習する組織」という概念を評者はピーター・センゲの著作から学んだが、その著作のひとつである『フィールドブック 学習する組織「10の変革課題」』の中に、印象的な記述がある。この記述は内向き志向の職員の組織風土改革に焦点を合わせるならば、改革を進めるにあたって、どのような心構えを持つ必要があるのかを端的に語っている。

「内部の人間が自分たちの文化の強みと限界を見極めるのは難しい。組織文化の変革プロジェクトの成功例では、最初から、内部の人間と外部の人間がチームになって活動している。そして、それぞれのメンバーが状況に関する重要な見解を持っている。外部からの協力者は、何も文化人類学者や値の張るコンサルタントである必要はない。会社の中のひとつの部署で働く有能な組織開発のスペシャリストは、その会社の別の部署にとって『外部の人』の役割を果たすことができる。こういったすべてのことが、複雑で多くの時間がかかるように感じられるなら、あ

なたのその判断は正しい。しかし、問題への取り組みとしては、これに代わるやり方は存在しない。文化というものは複雑かつ強力で、根深くいつまでも変わらないものである。しかし、思考、分析の末に、その行動パターンを理解できれば、文化を進化させることは可能である」¹⁰⁾。

5. 愛校心と内向き志向

評者が常々感じているのは、大学職員を対象としたSDプログラムには、ピーター・センゲに代表されるような「学習する組織」といった経営組織論をベースにしたものが少なすぎるのではないかということである。なぜ、少ないのかといえば、組織風土に関する問題は当の本人にとっては当たり前すぎて問題意識が持ちにくく、また私立大学の職員の中にはその大学の卒業生が多くを占めることもあり、組織風土の体現者でもあり、その組織風土が好きだからこそ卒業後も母校に勤めるからである。

ここで留意しなければならないことは、いわゆる共通認識としての「校風」と、卒業生比率の高い職員組織が醸し出す「風土」は必ずしも一致していないのではないかということである。

上杉は、評者が参加した研修会の講演の中で、「理想とする学生像は、そのまま理想とする職員像に結びついているものだ」と述べたが、「校風」と「組織風土」の違いを述べたのと同様に、「理想とする学生像」とその延長としての「理想としての職員像」が必ずしも一致していない、場合によっては大きくずれているのではないかということに、職員組織を論じることの難しさがある。

特に、私立大学の職員組織の中には、自大学の卒業生を積極的に採用してきた大学もあり、そのような大学は職員の愛校心という点においては他大学の追随を許さない強力な威力を発揮するが、その一方で、自分が所属する組織、いわば母校の問題を発見し、問題を解決するというマネジメントにおいては、かなりマイナスの副作用を発揮することになる。

つまり、母校出身者比率の高い私立大学の職員組織においては、「外側の視点で客観的に自大学を見つめる」ということが生来、苦手だからである。

『AERA』2011年10月3日号に、「大学は愛校心で選べ」という特集があり、そこでは大学の同窓会組織などが紹介されているのだが、その一部に「大学職員の母校出身比率ベスト25」という統計資料が掲載されている。それを見ると、第一位は東北学院大学で90.0%である。関西圏の大学を上位から見ると、同志社大学が第三位で84.3%、関西学院大学が第五位で68.7%、関西大学が第八

位で66.6%、京都産業大学が第九位で64.0%である。

職員組織において母校出身者が高いということは、愛校心に基づいた行動力という点では大きな成果を期待できるが、母校をひとつの経営組織として認識し、その組織の問題発見・問題解決に努めたり、他大学と比較して自大学の強みと弱みを客観的に分析するという点においては、大きな制約要因になっているというのが評者の見立てである。

特に、大学経営において右肩上がりの時代が終焉し、ユニバーサル段階に入った今、求められているのは、自分の母校を外部の目で客観的にみたくえで分析する能力である。上杉も、『IDE現代の高等教育』2011年11月号に掲載された「大学職員は成長する」という論文の中で、私立大学の職員組織における母校出身者の同質性について、次のように述べている。「私立大学においては、十数年前まで職員採用はあまり計画性なく行われていた例も多かったようだが、徐々に採用試験制度が普及し、今ではきちんとした大学ではきちんとした競争試験が行われている。自校出身者の比率が高い大学も多く、この大学を支えるのだという意識や自校への愛着が強く、教員とのコミュニケーションのとれている大学も見られる。課題としては、職業生活の大半を一つの大学内で過ごすため、視野や経験の幅を広げる努力が必要だ。また、自校出身者の比率は適度にして他校出身者もある程度は確保し、多様性を保つことが必要であろう」¹¹⁾。

私立大学はそれぞれが建学の精神を持っているため、特に愛校心あふれる自校出身者の多い職員組織においては、大学と大学を比較するという発想自体が持ちにくかったのかもしれない。自大学と他大学を比較すれば、自大学の強みだけではなく、弱みも同時に見えてくることは当然であるが、その弱みを客観的に認識し、問題解決へとつなげていく思考が、母校への忠誠心の高い大学職員には弱い。なぜなら、母校の問題を発見し、解決へと導く思考は、見方によっては、先輩批判にとられかねないからである。

私立大学における自大学出身者比率の高さに象徴される職員の愛校心と、問題発見・問題解決の積み重ねという意味での大学マネジメントの両者は、今後どのように両立しうるのが、ユニバーサル段階を迎え、右肩上がりの時代が終わった経営組織としての大学に問われている。

6. 大学職員像を問い直す

大学職員は、大学の外から来た人間からすると、どのように見えるのか。また、大学職員は、一緒に働いている教

員の眼には、どのように映っているのだろうか。

評者は、前任校では、5年間、教員として勤務し、現在の勤務校では専門職員として勤務している。来春からは、他大学で再度、教員として勤務する予定である。「教員→職員→教員」という日本の大学においては珍しいキャリアを積んでいる。なぜ、評者が教員と職員の間で行ったり来たりしているかといえば、大学で携わってきた業務が「リメディアル教育」、「高等教育政策」、「認証評価」といった分野の仕事であり、これらの業務は大学によっては教員が担当していることもあれば、職員が担当していることもあるからである。経済学部や法学部といった、いわゆる「専門学部の教員とは異なった教育的な業務を遂行する教員」が、大学には必要とされ始めている。2012年8月に公表された中央教育審議会『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～（答申）』においても、教員と職員の境界に位置する専門職の育成がうたわれている。「学部等の縦割りの構造を超えて学士課程教育をプログラムとして機能させるためには、教員だけではなく、職員等の専門スタッフの育成と教育課程の形成・編成への組織的参画が必要」¹²⁾、「各大学における教学システムの確立に不可欠なファカルティ・ディベロッパー、あるいは入学選抜や教学に関わるデータ分析、テスト理論や学修評価等の知見を有する専門スタッフの養成や確保・活用のために、拠点形成や大学間の連携の在り方等に関する調査研究を行う」¹³⁾とある。

従来の大学組織であれば、そこには「教員」と「職員」の二つの職域が存在し、お互いに協働できる面もあれば、その一方で「教員」と「職員」の間に古めかしい主従関係に似た構造があったことも否めない。大学を取り巻く問題の発見・問題の解決に誠意をもって取り組もうとすれば、「教員」と「職員」の両者を区分けする垣根は次第に低くなり、教員と職員の間広がる大学マネジメントに関する第三の職域に取り組む人材の育成と確保が課題となってくるだろう。

上杉の著作を読む前に評者がイメージしていた「変わる前の」典型的な職員像も、上杉が著書の中で描いている「変わる前の」典型的な職員像も、同じようなものである。その典型的な「変わる前の」職員像のイメージとは、学内で開催される種々の委員会や会議で目にする、何も発言せず、ただひたすら議事録をとる職員の姿である。

なぜ、このような職員像ができてしまったのか。もし仮に、このような職員像を変える必要があるならば、大学における業務において、教員と職員の間における了解をど

のように再検討する必要があるのか。

職員の主体性を育成するために、上杉は次のような改革ビジョンを掲げる。「職員も発信しなければならない。後ろの席で発言もせずひたすらメモを取るという習慣を抜け出し、自分の意見を持ち発言する習慣をつけなければならない」¹⁴⁾、「部内の会議において、メインテーブルには教員だけ（またはせいぜい事務長、課長）が座り、職員は後ろでメモをとっているという例が多いが、事柄に本当に関わっている職員はメインに座り、発言していく習慣をつけなければならない。座席の座り方においても、年功制や階層性は打破しなければならない。教員と職員がじっくりと議論をする習慣をつくりたい」¹⁵⁾と述べる。上杉は、東京大学の事務局長の時に、職員の主体性を育てるために「業務改善の発表会、海外出張の報告会、新人研修発表会など機会あるごとにプレゼンテーションをしてもらった」のだという。

主体的な職員を育成するためには、大学において「授業をする」という業務以外は、すべて教員が担当しようが、職員が担当しようが構わないという認識を、教員も職員も持つ必要があるのではないか。特に、教学における企画機能を職員が担当することが、教員と職員の境界を切り拓く開口部になっており、特に偏差値が下降傾向にある大学の教学企画機能の再構築は、急務だろう。

従来の教務課が時間割の編成をしたり、履修登録をしたりという守備的な教務であるとすれば、その一方で、入学前教育を企画したり、自己点検評価を執筆したり、FDを運営したりという攻撃的な教務が求められている。高校の成績が中位、または下位層の学生を多く受け入れている大学においては、学生実態に合わせた教学企画機能が重要になる。なぜなら、研究志向の強い教員は、リメディアル教育やキャリア教育の展開には迅速に対応するのが苦手だからである。

国立大学が独立行政法人化され、いちばん問い直されているのが大学職員のあり方であり、「職員を変えることによって、教員を変えていきたい」というのが上杉道世『大学職員は変わる—東大SDトータルプランの実践—』に一貫して流れる問題意識である。「物事に受身であり積極的姿勢がない」¹⁶⁾、「大事なことはみな教員が決めるものだ」という逃げの姿勢である¹⁷⁾、「外からどう見られるかという感覚がない」¹⁸⁾、「文章が書けない」¹⁹⁾といった批判が、ことあるごとに教員から出されているという。しかし、このような職員像は、「職員自身の問題であると同時に、長年にわたって教員がともに形成してきたとも言える問題でもある。また、歴代幹部職員の責任でもある」²⁰⁾

という。

「大学職員のあり方は、極論すれば誰も真剣に取り組んでこなかった課題である」²¹⁾、「教員の多くは、大学職員の現状に対して批判はするけれど、なぜそのような状態になっているのか、それをどう変えていくのかという具体論を持っている人はあまりいない」²²⁾、「そして最も困るのは、各大学の職員たち自身に、自分たちのあり方を真剣に議論して考えていこうという動きがなかったことである」²³⁾という厳しい指摘は、どれも国立大学の職員だろうが、私立大学の職員だろうが、思い当たるところが大であろう。

大学職員のあり方が問い直されているのは、国立大学の場合、独立行政法人化がきっかけになっているが、学生募集において厳しい状況に直面している私立大学でも大学職員のあり方が問い直されているのは同じである。副題を見ると「東大SDトータルプランの実践」とあるが、これは決して東大の職員組織だけの問題ではない。

7. 専門職員の類型

新しい職員像として、上杉は次の三つの職員像を挙げている²⁴⁾。第一に、「経営企画を担う職員(マネジメント・スタッフ)」である。第二に、「教育研究を直接支援する職員(アカデミック・スタッフ)」である。第三に、「専門的業務を遂行する職員(スペシャリスト)」である。

7.1. 経営企画を担う職員

経営企画を担う職員(マネジメント・スタッフ)とは、どのような職員だろうか。大学や部局の経営について、これからは経営判断が重要となってくるのは、言うまでもない。何をやってもうまくいった、大学にとっての右肩上がりの時代は終わり、これからは自大学のみならず、他大学の経営戦略もにらみながら、問題発見・問題解決を積み重ねるマネジメントが求められる。

上杉によれば、経営企画を担う職員とは、「経営判断に必要な理論やデータをそろえ、分析し、政策を立案し、意思決定を推進し、実施のための対内対外の折衝を行う」²⁵⁾職員のことである。経営企画を担う職員には、「豊富な実務経験と分析力、企画立案力そして組織経営の知識が必要である」²⁶⁾と、上杉は述べる。

7.2. 教育研究を直接支援する職員

教育研究を直接支援する職員(アカデミック・スタッフ)とは、どのような職員だろうか。上杉によれば、教育研究を直接支援する職員とは、「高度で多様な教育研究の推

進のため、教員のプロジェクトの企画に当初から参加し、資金の獲得、プロジェクトの運営、対内対外の折衝などを行う」²⁷⁾職員のことである。教育研究を直接支援する職員には、「様々な制度を熟知し、教育研究の中身にまである程度立ち入ることのできる素養が必要である」²⁸⁾と、上杉は述べる。

7.3. 専門的業務を遂行する職員

専門的業務を遂行する職員(スペシャリスト)とは、どのような職員だろうか。上杉によれば、「基本的には、すべての職員は何らかの専門性を持たなければならない」²⁹⁾という。専門的業務を遂行する職員とは「前例や諸制度をよく知っているという従来型の専門性だけでなく、新しい事態に対して次々に創造的に対処していくことのできるいわば進化する専門性」³⁰⁾をもった職員である。

7.4. アカデミック・スタッフの生成と競争的資金の申請

高等教育センターが単なる高等教育の研究組織ではなく、学内の教育活動を積極的に支援し、センターに所属する専門職員の能力を学内で発揮するのであれば、評者の個人的な経験を参考にすると、その業務は競争的資金の申請支援業務が中心となる。教員という立場で高等教育に関する専門性を発揮できるのであれば、ファカルティ・ディベロッパーとしての活躍も期待できるだろうが、職員としての立場で高等教育に関する知見を活かそうとすると、結果として、競争的資金の申請業務が中心となるというのが、評者の個人的な経験である。つまり、学内のグッド・プラクティスを誰よりも把握し、高等教育政策の動向にも精通し、大学の内と外との接点で内部質保証を踏まえながら教学企画や競争的資金の申請を担当できる専門職員の育成が、私立大学の現場からの要求であり、専門職員の現実的な生成の一事例であろう。認証評価、競争的資金といった業務に、教員と職員の境界を切り拓く開口部がある。

8. 類型論に付随する現実的諸問題

8.1. 職員像が転換する契機をどう見るか

会議で何も発言せず、ひたすら議事録をとることに専念する職員が、いわゆる「変わる前の職員像」の典型的なイメージであるとするれば、上杉が述べる「経営判断に必要な理論やデータをそろえ、分析し、政策を立案し、意思決定を推進し、実施のための対内対外の折衝を行う」³¹⁾経営企画を担う職員との間には、職員像に相当の格差がある。

職員一人ひとりが内発的に職員像の転換を図るのであれば、そのきっかけになるのは何だろうか。評者の私見を述べれば、国公立大学の場合が「独立行政法人化」であるならば、私立大学の場合は「教育情報の公表義務化」であるというのが評者の見方である。

国公立大学だろうが、私立大学だろうが、大学職員像の転換を促すのは制度的側面からの外圧であり、純粋に内発的動機に基づくものはあまり期待できない。

つまり、教育情報が公表され、特定の指標で大学間比較を行うことが当たり前になった時に、既存の職員の間にも外圧をきっかけにした内発的な変化を起こせるかどうか。そのような内発的な変化を起こす仕掛けを、SDプログラムの中に組み込めるかどうかには職員像の転換はかかっていると、評者は見る。

8.2. 人事評価システムの複線化は可能か

上杉が提示したように、「経営企画を担う職員」や「教育研究を直接支援する職員」が出現した場合、かれら専門職員の人事評価システムは、既存の人事評価システムに組み込めるものなのか。それとも、新しい人事評価システムを立ち上げ複線化を図るのか。

現状における問題は、職員の専門性を望みつつも、既存の人事評価システムや人事ローテーションが、それをうまく扱えていないことから生じている。専門性の高さを証明するには他大学でも活躍できることを示せばいいという考え方もある。つまり、ひとつの大学に長く勤めることを前提としていない者もいる。しかし、別の見方をすれば、専門性の高い職員を受け入れても、そこで長く働くことができる人事制度が追い付いていないという面もある。また、中途採用で専門性の高い職員を採用し、そのための人事制度を作ろうとしても、既存の人事制度と折り合いが付かないという問題が生ずる。

仮に、中途採用で、雇用期間の定めのない「経営企画を担う職員」や「教育研究を直接支援する職員」を採用した場合、その専門性を客観的に評価し、経営組織の中に組み込めるのかどうかは、内向き志向で、同質性の強い組織においては、そう簡単には解決しない問題である。つまり、専門職を中途採用で、雇用期間の定めのない職員として採用できる大学と、採用できない大学とを分けている要因は何なのかを探ることが今後の課題だろう。職員組織の改革を論ずる場合、その組織が中途採用をどのように行っているのか、様々な大学のケースを調べる必要がある。

8.3. 職員の専門職化か、教員の職員化か

職員の専門職化を志向しつつも、実際に運用するとなると、まずは高等教育センターや教育企画室などの教員として採用し、「教員という身分でありながら、限りなく職員に近い立場で業務をする」というのが、最近よく見られる高等教育専門職の姿だろう。

評者はこの現実にディレンマを感じているが、なぜ職員の専門職化が進まず、「職員に近い立場の教員として採用せざるを得ないのか」は、今後、議論が必要になってくるところだろう。

2012年8月に公表された中央教育審議会『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～（答申）』においても、教員と職員の境界に位置する専門職の育成がうたわれている。そこで述べられている「専門スタッフ」は職員を想定している。該当箇所を引用すると、「学部等の縦割りの構造を超えて学士課程教育をプログラムとして機能させるためには、教員だけではなく、職員等の専門スタッフの育成と教育課程の形成・編成への組織的参画が必要」³²⁾、「各大学における教学システムの確立に不可欠なファカルティ・ディベロッパー、あるいは入学者選抜や教学に関わるデータ分析、テスト理論や学修評価等の知見を有する専門スタッフの養成や確保・活用のために、拠点形成や大学間の連携の在り方等に関する調査研究を行う」³³⁾とある。答申の中に複数でてくる「専門スタッフ」とは、「教員だけではなく、職員等の専門スタッフの育成」と書いてあるので、答申が想定しているのは、高等教育専門職としての職員なのだろう。しかし、現実には、職員組織において専門性を評価する人事評価システムが未整備のため、仮に整備しようとしても既存の人事システムとの折り合いが悪いため、壁におち当たってしまう。その結果、ひとまずは、高等教育に関する専門性を持った人間を、教育重点型の教員として採用し、職員の領域に近いところで、教学企画や質保証を担うわけだが、このような現状を上杉はどのように見ているのだろうか。

9. おわりに

職員像の転換の背景には、大学を取り巻く環境の変化が大前提であり、きっかけは外発的なものである。私立大学の場合は、教育情報の公表義務化が職員像の転換の引き金になると評者は見ているが、ここで既存の職員が内発的な反応を示すかどうかにかかっている。

大学職員の専門職化とは、自分の属する大学の中だけで大学を考えるのではなく、他大学との接点で、または社

会との接点で、自大学を客観的に分析できるようになった場合に、初めてその必要性に気付くものである。すでに気付いて対応している大学もあれば、気付くまでに長く時間を必要とする大学もあるだろう。

上杉は、「変わる前の大学職員」の特徴として、「外からどう見られるかという感覚がない」³⁴⁾と述べているが、評者は、この内向き志向が大学職員の変化を妨げている、いちばんの要因であると見ている。競合する他の大学が、どのような教育プログラムを展開しているのか、どのような入試広報を行っているのか、どのような人材採用を行っているのかなど、他大学の動きにきわめて鈍感だったのが日本の大学職員の特徴だろう。「外からどう見られるかという感覚がない」のが従来の職員ならば、これからの職員は「外からどう見られるかが気になる」職員である。

国立大学の職員が変わる契機が独立行政法人化ならば、私立大学の職員が変わる契機は2011年から始まった教育情報の公表義務化である。新聞や雑誌が先導する形で、「正味の就職率」や「退学率」など、従来であれば表に出ることのなかった数字が、ここ数年で、明らかにされるようになった。それらの指標は大学間比較が可能な形で一覧表にまとめられている。このような教育情報が公表された始めたインパクトを、どのように職員が受け止めているか。「正味の就職率」や「退学率」といった数字は、どちらかと言えば、公表したくない数字である。しかし、公表せざるを得ない状況に追い込まれているのであれば、むしろ検討すべきは、「就職が決まらない学生に、どのような就職支援をしているのか」、「退学率を減らすために、どのような学習支援をしているのか」といった教育情報の発信方策である。

建学の精神が一つひとつ違う私立大学を、特定の教育指標で比較するべきではないというのも最もな考え方であるが、建学の精神が大切なことは言うまでもないにしても、今までの大学職員は、あまりに他大学の動きに無頓着であり、積極的に学外へ向けて情報発信もしてこなかったように思われる。

学内の教学に関するグッド・プラクティスを、他大学の教学改革を視野に入れたうえで、学外に適切に発信できるのかどうか。「学内のグッド・プラクティスを学外に公表すると、他大学に真似をされるから公表したくない」といった内向き志向は、情報公開時代には不適切である。教育力に自信があるのであれば、学内のグッド・プラクティスを発信すればよい。それが他大学への波及効果が見込めるのであれば、その波及効果こそ、教育力の証である。

変えるべきものは、「内向き志向」という長く染みつい

た職員組織の風土である。組織風土改革を目的としたSDプログラムは、かなりの長期戦となることだろうが、企画力のある主体的な職員を育てるためには、避けては通れない課題である。

注

1) 上杉道世『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、2009年、101頁。

2) 上杉道世「事務職員等の人事・組織・業務の改善プラン」、2007年、39頁。「事務職員等の人事・組織・業務の改善プラン」は、資料として、『大学職員は変わる—東大SDトータルプランの実践—』に掲載されている。

3) 同上。東京大学の理事としての立場で、上杉は「事務職員等の人事・組織・業務の改善プラン」を全学に発信している。事務局長であり、理事である上杉が、はっきりと職員改革のビジョンを文書化し、発信していること自体が、内向き志向の職員組織においては斬新である。上杉の問題意識は、大学職員に「問題発見能力・問題解決能力」といったマネジメント能力を身に着けさせ、日常的に自律改善サイクルを定着させることにある。自律改善サイクルを定着させるために、東京大学では次のような仕掛けをしている。「推進体制としては、役員等による業務改善プロジェクト推進本部のもとに、業務改善グループがまとめ役となり全学の担当者から選んだ業務改善プロジェクト・ワーキンググループに活動してもらう。このワーキンググループは、毎回メンバーを入れ替え、できるだけ多くの職員が全学的立場で、他部局の職員と協力して業務改善を経験するという、改善手法の計画的学習の場ともなっている。」(同上、40頁。)

4) 同上、46頁。

5) 同上

6) 同上

7) 同上

8) 上杉道世『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、2009年、100頁。

9) 同上、101頁。柴田昌治『なぜ社員はやる気をなくしているのか—働きがいを生むスポンサーシップ—』日本経済新聞出版社、2007年によれば、組織を変革するといふときに、人事システムや研修システムなど、目に見えている部分だけにとらわれてしまうと、打つ手を誤ってしまうのだという。つまり、組織を変革するといふ場合は、「組織の根元に横たわる風土・体質の問題」を念頭に置いて考える必要がある。柴田の前掲書の59頁に「組織の氷山モデル」という図表がある。そこでは、「信頼を実感できない

組織」と「信頼を実感できる組織」を対比的に論じている。「信頼を実感できない組織」とは、「言い出しつぱは損をする」、「お互いのかかわりはほどほどにして波風を立てない」、「余計なことは言わないほうが無難」、「仕事のやり方は上が決めるもの、下が何を言ってもはじまらない」、「どうせ言ってもムダ」といった雰囲気があり、組織を安定させているのは牽制的な人間関係であり、結果として、問題が解決されずに沈殿していく。「信頼を実感できる組織」とは、「自部門の問題解決に他部門が協力してくれる」、「多少波風が立ってもきちんと伝えよう」、「上に頼るのではなく自分で考え判断してみよう」、「人が人を助けたといったよい話がどんどん伝わる」、「問題を見つけたり、疑問を持つと誰かが聞いてくれる」といった雰囲気があり、組織を安定させているのはタテ・ヨコの信頼関係であり、結果として、問題発見・問題解決につながっていく。評者が感じているのは、いわゆるSDプログラムは、「組織の根元に横たわる風土・体質の問題」を不問にしてきたということであり、そこに組み込まない限り、「学習する組織」への進化は望めないのではないかというものである。

10) ピーター・センゲ他『フィールドブック 学習する組織「10の変革課題」』日本経済新聞社、2004年、267頁。職員組織の改革を行う場合、その先導者は、組織風土改革のケースから導き出される教訓に学んでおくことが必要である。そこには、改革をすすめるうえで直面する様々な課題が明示されているからであり、それを事前に知っているのと知らないとのでは、精神的に大きな違いが生じるだろう。教学改革の業務を経験した者にとって、次のセンゲの記述「改革者と部外者」は思い当たるどころが大である。「パイロットグループがメンバーだけで過ごす時間が長ければ長いほど、また、独自に行動すればするほど、彼らは組織の他の部署からますます孤立し、遠ざかっていく。異なる両者の行動パターンは、その孤立を深める。両者とも、自分たちが正しくて相手のほうが間違っていると考える。パイロットグループがつまずけば、それは誤った流行のとりこになった証拠だと見なされる。一方、活動が活発になっていくと、その成功は既存の仕事のやり方に対する暗黙の批判と受け止められる。いずれにせよ、彼らは『未知の土地に入ってきたよそ者』のように、周囲との対立が深まる一方であることに気づく。パイロットグループからすれば、あたかも組織文化に組み込まれた『免疫系』によって排除された異物のように、周囲から拒絶されたと感じる。自分たちは誤解されているのだと考え、まるで敵と戦っているような『強迫観念』を抱く。まじめすぎる組織ほど、多くの革新的な部署がこのパターンに陥っ

てしまう。」(同上、243頁。)

11) 上杉道世「大学職員は成長する」『IDE現代の高等教育』2011年11月号、6頁。

12) 中央教育審議会『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて(答申)～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～』2012年、20頁。

13) 同上、22—23頁。

14) 上杉道世『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、2009年、104頁。

15) 上杉道世「事務職員等の人事・組織・業務の改善プラン」、2007年、46頁。

16) 同上、14頁。

17) 同上

18) 同上

19) 同上。例えば、出張報告など、ことあるごとに文章を書かせ、それを多くの職員の前で発表させる訓練を積ませる。定期的な出張報告会も、SDとして成立するし、内向き志向の組織風土改革を進めるには、まずは他大学の取組みを学内で広く共有する必要がある。

20) 同上

21) 上杉道世『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、2009年、15頁。

22) 同上

23) 同上

24) 同上、32—33頁。上杉は、専門職を論じる際に「大学職員の共同性」を留意している。「ここで留意していただきたいのは、専門職といってもこれまでの日本の社会や組織でありがちな、それぞれが閉鎖的な集団を作り、階層構造を前提としてどちらが偉いかを競ったり、処遇改善運動に走ったりするという意味での専門職ではないことである。あくまで大学職員という共通の基盤が前提である。それぞれが補い合い支えあって大学業務を支えていくという連帯構造の中での特徴の発揮である。」(同上、154頁) 評者も、上杉が述べるように「大学職員の共同性」を前提とした専門職の議論であることには賛同する。しかし、そこで想定されている専門職は、雇用期間の「定めがある専門職」なのか、「定めのない専門職」なのか。大学職員の共同性を前提とするのであれば、今後検討すべきことは、雇用期間の定めのない専門職として採用する場合、採用後の昇進・昇給、人事ローテーションにどのように位置づけられるのかである。

25) 同上、32頁。

26) 同上

27) 同上、33頁。

- 28) 上杉道世「事務職員等の人事・組織・業務の改善プラン」、2007年、15頁。
 29) 同上
 30) 同上
 31) 上杉道世『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、2009年、32頁。
 32) 中央教育審議会、前掲書、20頁。
 33) 同上、22—23頁。
 34) 上杉道世「事務職員等の人事・組織・業務の改善プラン」、2007年、14頁。

参考文献

- 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.
 上杉道世(2011) 大学職員は成長する. IDE現代の高等教育2011年6月号:pp.4-9
 柴田昌治(2007) なぜ社員はやる気をなくしているのか—働きがいを生むスポンサーシップ. 日本経済新聞出版社.
 中央教育審議会(2012) 新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて(答申) ~生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学~.
 ピーター・センゲ他(2004) フィールドブック学習する組織「10の変革課題」. 柴田昌治他訳. 日本経済新聞社.

謝辞

本調査は、文部科学省「グローバル人材育成推進事業」の助成を受けて実施された。

KEYWORDS: Transformation in staff model, Learning organization, Boundary between teachers and staff, Double-track staff review systems

2012年11月30日受理

†Hideaki KODAM* Book Review: Michiyo UESUGI (2009), Daigakushokuin wa kawaru, Todai SD total plan no jissen, Gakkokeirikenkyukai

*Center of Presidential Affairs, Kyoto Sangyo University, Motoyama, Kamigamo, Kitaku, Kyoto, Japan 603-8555

