

大学職員のジョブ・ディスクリプションの 可能性と課題に関する考察

—ワシントン大学バセル校における事例と調査をもとに—

秦 敬 治

—<要 旨>—

本論文は、大学職員の職務記述書（以下、「ジョブ・ディスクリプション」とする）の有効性について、アメリカの事例と日本の大学における事務分掌規程中心の業務分担とを比較し、新たな日本型事務組織の構築や職員の働き方について一つの視座を示すことを目的としている。

今回の論考では、5つの視点に基づいて提示している。まず第一に、日本における事務分掌規程の功罪について改めて示した。第二に、アメリカにおけるジョブ・ディスクリプションを活用した採用の実情を明らかにした。第三に、アメリカにおける「スペシャリストとしてのプロフェッショナル職員とジェネラリストとしてのプロフェッショナル職員」に関する考え方を示した上で、第四に大学における業務遂行上の「チーム」定義に関する日本とアメリカの違いを比較した。第五に、アメリカにおける部下のキャリア形成支援の現状と教職協働における「チーム」意識を示した上で、ジョブ・ディスクリプションの有効性について考える。

1. はじめに

日本型大学事務組織の現状は、法人や大学の理念、目的、目標等に応じた事務分掌規程が存在し、事務分掌規程に準じて職員が部・課・係単位で業務を担うことが一般的である。そのため、個々の職員に対して業務分担という形での業務の割り振りはあるが、法人や大学組織と職員が契約とし

追手門学院大学・副学長、教育開発センター長、基盤教育機構・教授
名古屋大学高等教育研究センター・客員教授

て交わす職務記述書（以下、「ジョブ・ディスクリプション」とする）は存在しないのが通例である。また、これまでは職員一人ひとりの専門性を向上させることよりも数年単位で人事異動を実施し、ジェネラリストとして育成することが重要視されてきた。そのため、これまでの職員の能力開発（以下「SD」とする）も配属された担当部署や、たまたま担っている業務に関する研修を義務的に受講させられることが多く、本人のキャリア・パスを意識したものはほとんど見当たらなかった。我が国でこのような状況に至った経緯は、労働者は組織のために働き、組織の業績向上のために研修を受講するといった文化が一般化してきたためであり、大学においても職員は大学のために働き、大学の成果向上のためにSDを受講してきた（させられてきた）組織文化は否定できない。さらに、大学がジェネラリストを重視し職員の専門性確立を否定することで、大学間での職員の流動性を妨げ、個々の大学でのみ通用するような人材育成を行ってきたことは、グローバル化を迎えている我が国の高等教育の質の担保にブレーキをかけてきたと言えよう。

一方、アメリカ型大学事務組織の現状は、個人の知識やスキルといった専門性をどのように組織に活かすかが重視されており、職員は組織に活かすことのできる能力を明確に示すための業績記録（以下「ポートフォリオ」とする）を有し、大学は必要とする能力をジョブ・ディスクリプションで示し、求める人材を明確に示した上で採用活動を行っているケースが多い。大学で必要とされる専門性を有する職員は、必要とされる場所で自分の能力を活用してもらいながら、自らキャリア・アップの機会を獲得することが可能となる。SD に関して組織依存型ではなく、自らの専門性に即した学会や職能団体に属しながら研鑽を続け、専門性を高める努力を個々が行っている。すなわち、自分の得意領域を職員自らが伸ばし、その能力を必要とする大学が活用する。また、職員は大学（時には企業も）を移籍しながらキャリアを積み上げ、新たなステージへと上ることとなり、必然的に職員の流動化が図られている。このような流動化はプロフェッショナルの世界では当然のことであり、プロフェッショナルな世界であるからこそ、グローバル化にも対応できると考える。

以上のようなことから、本稿ではアメリカの大学におけるジョブ・ディスクリプションや職員を取り巻く環境を調査し、日本の大学の現状・課題と比較検討する。その上で、新たな日本型事務組織の構築や職員の働き方について一つの視座を示すことを目指すものとする。

2. 日本における事務分掌規程の功罪

日本の大学には規程集があり、その中に事務分掌規程が記されている。事務分掌規程では、部署のあるべき姿が記され、その存在により秩序やルールが守られるといった長所がある。また、部署が担う業務の範囲が記されており、部署単位の責任が明確となる。そのため、新任者や異動により担当が変わった者も、自らの部署がどのような業務を担っているのかは大まかに把握すること可能である。さらに、個人ではなく部署レベルでの業務となっているため、責任が個人レベルまで及ぶことが少なく、業務ミスで職員個人が処分を受けるなどの例は稀であり、このような点は職員側から見ると安心して業務が行えるなどの利点となっている。

反対に、事務分掌規程があることで最も障害となっているのが、部署間での業務の押し付け合いの問題である。責任部署が明確であるために、担当でない部署は業務を担おうとせず、責任を回避することが日常的に起きており、「セクショナリズム」という言葉が大学の職場の中に存在している。また、規程集という組織的な堅い取り決めで制約されているため、新たな業務が生まれた際や、業務の複雑化・高度化に柔軟に対応できないという弱点がある。さらには、個人レベルで責任が追求できない、組織や部署横断型の業務が行いにくいといった弊害もある。担当副学長、事務局長、部長など、上位管理職を想定すれば理解しやすいが、部署を超えて複数の課の職員を集めて恒常的に業務を行いたくても、自らの管理・監督領域を超えて、有能な職員をメンバーに加えることが容易ではないケースを経験したり、目の当たりにしたりした大学人は多いのではなかろうか。すなわち、学内の有能な人材（人財）が部署を超えて効果的に働くことを妨げているのが、事務分掌規程であるとも言える。事務分掌規程の存在が業務や専門性を持った職員の流動化を妨げる要因となっており、さらには人事異動があることで、これまで培った経験や能力を学内で有効活用できないケースも多い。すなわち、学内で組織的に育成した人材をプロフェッショナル化できない、もしくはプロフェッショナルな仕事をさせることができない等の課題を抱えているのが現状である。これらの点の多くがアメリカのジョブ・ディスクリプションを活用した「チーム」制との大きな違いであるが、アメリカの「チーム」制については後ほど詳述することとする。

3. アメリカの大学におけるジョブ・ディスクリプションを活用した事例

3.1 調査の方法

- ・調査大学：ワシントン大学バセル校（シアトル）
- ・調査日：2013年12月2日～3日
- ・調査方法：ヒアリング、ディスカッション
- ・調査項目：① 人事管理に関する項目（ジョブ・ディスクリプションに関する事項、採用の進め方、人材開発手法、評価方法等）
② 学生支援部門に関する項目（ジョブ・ディスクリプションに関する事項、専門性確立や業務遂行のためのSDや能力開発、教職協働手法、業務体制の構築等）
- ・調査対象者：調査協力者（ワシントン大学バセル校）
 - <大学経営陣>
 - Bjong Wolf Yeigh, Ph.D., F. ASME（Chancellor and Professor）
 - Marilyn E. Cox（Vice Chancellor）
 - <人事系>
 - Denise Rollin, SPHR（Human Resources Director）
 - Devi Sandhy（Assistant Director of Human Resources Director）
 - <学生支援系>
 - Natalia Dyba（Director of Global Initiatives, Manager of Merit Scholarship, Fellowships and Awards）
 - Gray Kochhar-Lindgren, PhD（Associate Vice Chancellor for Undergraduate Learning, Professor, Interdisciplinary Arts and Sciences）
 - Emily Christian（Assistant Director of Career Services）
- ・調査研究者：各務 正（順天堂大学企画調査室部長：医学博士）
山崎その（京都外国語大学学長事務室長：政策科学博士）
山本淳司（京都大学総長室課長：工学博士）
清水栄子（愛媛大学教育企画室助教：教育学博士）
秦 敬治（愛媛大学教育企画室教授（現：追手門学院大学教授）：教育学博士）
- ・調査協力者：伊戸 睦（大阪府立大学理事長室調整・秘書グループ総括主査）

3.2 アメリカにおけるジョブ・ディスクリプションを活用した採用の実情

日本の大学における職員の雇用スタイルに関して、ワシントン大学バセル校（以下「UWB」とする）の Human Resources Director である Denise 氏は、「日本において職員を雇う時、彼らは必ずしも自分がどんな仕事をするのか知らない」ことが理解し難いとヒアリングの最初に述べた。さらに、アメリカでは「雇う人に対してどんな仕事が必要があるのか、どんな資格を要求しているのか、といった特定の仕事に対する詳細事項を提示します」、そのような対応をするため採用される職員は「私たちが望む経験数やその他の実務経験は持っているということになります」と、ジョブ・ディスクリプションと採用者に関するポートフォリオの有用性を聞き取ることができた。また、採用された側である UWB の Devi 氏（Assistant Director of Human Resources Director）は、「私は要求される資格、必要事項を知った上でアプライしています」、「自分自身はこの資格を満たしているか？とか、それに関する教育を受けているか？求められる経験があるか？といったことを自問しました。それから、要求事項にある特定業務が自分のキャリア形成に通じるかを確認しました」と、ジョブ・ディスクリプションと自分自身のキャリアやキャリア・パスを照らし合わせてアプライしたことを述べてくれた。

このようにジョブ・ディスクリプションが有効に活用されているケースもあるのだが、反対にジョブ・ディスクリプションが明確に示されていても課題はあると Denise 氏は以下のように述べている。「米国では、申込者が的確な資格をもっていなくても仕事への申し込みをするのです。私たちは、ポジションに対して、全く資格のない人々から多くの履歴書を受け取ります。1つのポジションに 200 通あるいは 300 通の履歴書を受け取ることは珍しくありません・・・（中略）全ての人々が Devi のように自分のもっている資格にあった仕事への申し込みができれば素晴らしいと思います。しかし、人によってはそのようなことを考えず全てに申し込みをしようとして仕事探しに疲弊してしまうのです」と、アメリカの採用文化による弊害を唱えている。

採用人事がジョブ・ディスクリプションとポートフォリオだけで決定するのかというと、そうではない。ポートフォリオで候補者を 5~6 名程度に絞り込んだ上で、電話によるインタビューを行い、最終的には人間的な素養が仕事に適しているかどうか、公的に人と接する際にきちんとした対応ができるかどうか、といった確認を面接にて行うこととなる。ただし、電

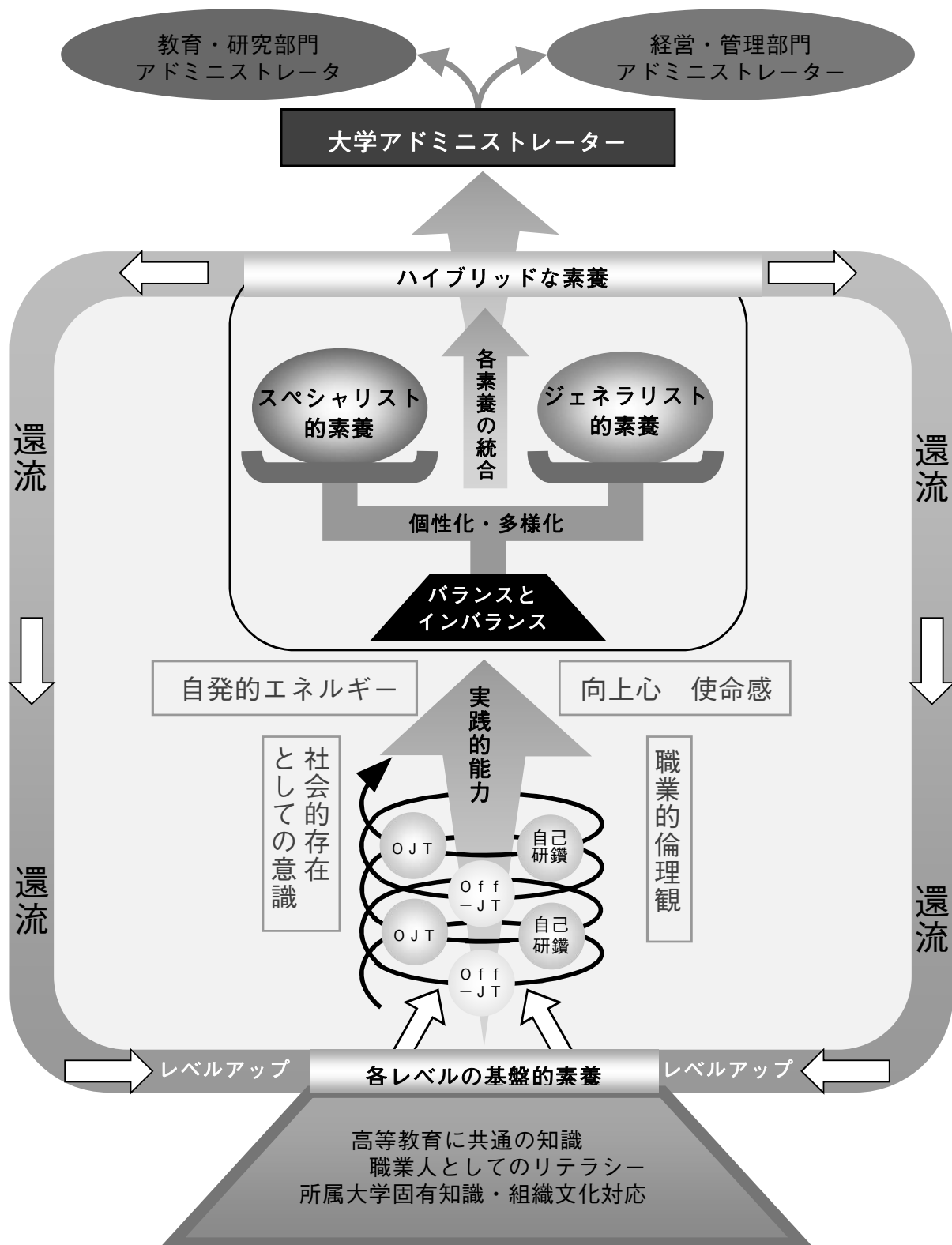
話によるインタビューも非常に重要だと考えられている。それは「クライアントや顧客と電話する場合のコミュニケーションの取り方を見極める助けとなる」とのことである。

それでは、ジョブ・ディスクリプションには、どのような項目が記載されているのだろうか。そこには、必要とされる専門性とどのような仕事を達成してほしいのかが明確に記されている。評価できるレベルのことが記載されているので、ゴール設定や目標達成が可能なものとなっている。さらに、それらの業務をチームで成し遂げることができ、他部署や他の専門性を持ったスタッフと協働できることが要求されている。このことを Denise 氏は、「どのジョブ・ディスクリプションにもチームワークに関する事項が記載されています。これはとても重要なことであり、スタッフにとって基本的な要求事項でもあります」など、多くのコメントを述べていた。

3.3 スペシャリストとしてのプロフェッショナル職員とジェネラリストとしてのプロフェッショナル職員

日本の大学では長い間、「大学職員はスペシャリストであるべきか？ジェネラリストであるべきか？」の論争が繰り返され、これに関する先行研究も展開されてきた。しかし、大学行政管理学会「大学職員」研究グループ¹⁾の活動や秦ら（2007 他）の研究²⁾において、プロフェッショナルな大学職員にはスペシャリストとしての素養とジェネラリストの素養の両方が必要で、それぞれの専門性においてそのバランスは変化すると理論付けられ、論争に終止符が打たれた（図 1 を参照）。その流れを汲んで、四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD）や愛媛大学の SD など、スペシャリストとしての素養とジェネラリストの素養の両方を育成する体系的・段階的・継続的なプログラムが構築・実施されており、高等教育界で一定の評価を得ている。

今回、UWB での調査において明らかになったのは、前述の秦らの研究におけるプロフェッショナルな大学職員にはスペシャリストとしての素養とジェネラリストの素養の両方が必要という理論と多少異なる視点で「スペシャリストとしてのプロフェッショナル職員とジェネラリストとしてのプロフェッショナル職員」という考え方が存在している点である。



出典：秦敬治、山本淳司、各務正（2007）

図1 プロフェッショナルである大学アドミニストレーターの「専門性」：個人的能力のキャリアパス

3.3.1 スペシャリストとしてのプロフェッショナル職員

アメリカの大学におけるスペシャリストとしてのプロフェッショナル職員の多くは、① 大学院で専門を学び学位を取得することでキャリアをスタートさせるタイプと、② 専門性を企業や大学内の OJT や専門職団体での活動において深めて行くタイプに分かれる。これまでのアメリカのプロフェッショナル職員のほとんどは、① 大学院で専門を学び学位を取得することでキャリアをスタートさせるタイプがほとんどだと思われてきた節があったが、今回の UWB の調査では、② 専門性を企業や大学内の OJT や専門職団体での活動において深めて行くタイプが多数在籍していることが分かった。② のタイプは日本でも頻繁に存在するケースに見えるが、専門職団体 (NASPA³)、ACPA⁴)、NODA⁵)、NAFSA⁶)、NACADA⁷)、AIEA⁸) など) に属し、複数の企業や大学を渡り歩きながらキャリア形成を行っており、専門職団体内での能力開発も行われているが、日本ではこのようなタイプの職員はほとんど存在しない。アメリカの職員のほとんどは、これらをはじめとする専門職団体に属しており、専門職団体が主催するカンファレンスには 1 万人単位の大学教職員が参加するとともに、教員、職員区別なく参加し活動を行っていることが日本とは大きく異なる点である。日本においても職員が加盟する専門職団体としては大学行政管理学会 (JUAM) や国際教育交流協議会 (JAFSA) 等が存在するが、アメリカの専門職団体と比較すると小規模かつ特定の職員に限定されているとともに、能力開発機能が弱い。しかしながら、最近では大学教育学会や高等教育学会、高等教育質保証学会といった高等教育に関する学会において、職員会員の数は増加傾向にある。今後、日本においてもスペシャリストとしてのプロフェッショナル職員を育成するために高等教育に関する専門職団体の確立や質の向上、社会的位置づけを明確にすることが求められると考える。なぜならば、21 世紀に入り、高等教育関連学会への職員の入会や大学院進学率増加⁹) など、日本も少しずつアメリカの状況に近づいている感が否定できないからである。アメリカでは既に「誰かが私の専門職団体に加入していたかどうか。特にその学会でリーダーシップを発揮していたとしたら、個人的な専門性だけでなく、ネットワークという意味でも自分のチームに価値があると考えますし、大学にとってもよいことだと判断します。たとえば、国際教育に関わる管理職組織である NAFSA の地域責任者はここ 2~3 年 Bothell の職員です。このことは彼を個人的に雇うということだけでなく、リーダーシップのある役職に就け、大学に利益をもたらすようにな

ると思います」と Natalia 氏 (Director of Global Initiatives, Manager of Merit Scholarship, Fellowships and Awards) が述べているように、学会が職員の流動性を担保する機関になっているとともにリクルートの場であり、キャリア・アップの場となっていることが明らかとなった。

それでは、アメリカにおけるスペシャリストとしてのプロフェッショナル職員とは、どのような業務を担っているのだろうか。UWB の Natalia 氏の例であるが、彼女に対し、「あなたや教員があなたの業務をどのように見えていますか?」という質問をしたところ「学生事務の領域において、特に私が行っているような教科横断的であり、アカデミックでもあり、非アカデミックでもあるような業務において、私は学生の教育が成功するために直接的な貢献を行っていると思っています」という回答を得るとともに、そのような考えにたどり着く理由として、① 教員とともに学生に対する海外で学ぶ経験を開発する業務を担っていること、② 授業におけるワークショップのファシリテーションを担っていること、③ 教員と他国のカウンターパートナーを繋ぐためのワークショップを開催していることなどの実績があり、④ それらを教員研修のスピーカーとして話をしている点を挙げていた。また、学生の奨学金獲得数 (フルブライト奨学金等) が自らの成果にもなるので、「キャリアサービスの同僚と推薦書の書き方ワークショップを企画しました。推薦書は、奨学金、大学院進学、就職活動で必要です。このワークショップは学生と教員の両方に有効です。学生にとっては、より効果的な推薦書を作成することができますし、教員はより良い推薦書の作成方法が理解できます」と自らの専門性を活用し、学生や教員に対応している事例を示してもらうことで、アメリカにおけるスペシャリストとしてのプロフェッショナル職員の現状の一部を垣間見ることができた。

3.3.2 ジェネラリストとしてのプロフェッショナル職員

日本においては長い間、ジェネラリストやジェネラル性を有する職員が重宝され、現在もその傾向を全面的には否定できない状況であると言える。今回の調査では、アメリカにおいてもジェネラリストとしてのプロフェッショナル職員が存在することが明らかとなったが、日本型ジェネラリストとは異なる。日本型ジェネラリストが主として人事異動によりキャリア形成するのに対し、アメリカ型では自分の専門領域 (学生支援、国際交流、教務等) の中でのジェネラリストとしてのプロフェッションが形成されて

いる。すなわち、ジェネラリストとしてのプロフェッショナル職員は、スペシャリストのように必ずしも専門領域に関する深く狭い専門性を有するのではなく、専門領域に関する事項をマネジメントしたりコーディネートしたりすることができる素養を有している者を指すのである。これらジェネラリストとしてのプロフェッショナル職員の素養は、Pod (Professional and Organizational Development) と呼ばれる学内の専門職団体や職員向け特別授業で能力開発を行っており、必ずしも大学院等で専門の学位やライセンスを取得しているわけではない。日本におけるジェネラリストとの大きな違いは、様々な部署を異動して知識・スキル・経験を有するのではなく、自らの柱となる専門領域が明確であり、その専門領域を活かしながらジェネラリストとして関与することである。日本型のジェネラリストよりも専門領域に精通しているが、他部署のことを広く知っているわけではない。しかし、UWBのEmily氏(Assistant Director of Career Services)は、「職員が専門家である領域について教員は職員を専門家と見なしていません」、「すべての人が学生の学習のために共に働いています。全員が同じゴールを目指しています。教員であろうと職員であろうとも。そのゴールは学生です」と回答し、例えば、教員より職員が優れていることがあれば、学生のために最善だと思う方、すなわち職員に担ってもらおう。例えそれが本来は教員に相応しい業務であったとしてもという言葉も付け加えた。すなわち、Emily氏はそのような判断をし、教員と職員との間に入ったり、教職協働の中でジェネラリストとしてのプロフェッショナル職員としてマネジメントをしたりすることで、学生にとって一番効果的な選択を行うサポートをしているのである。ついつい専門性に特化すると本来の教育機関としての目的を見失い「木を見て森を見ず」という状況に陥りがちだが、ジェネラリストとしてのプロフェッショナル職員は、そのような状況を察知し、本来の目的や目標を達成するための効果的な営みを助長する役割を専門領域の中や専門領域を活かしながら業務遂行しているのである。

以上のとおり、アメリカにおけるスペシャリストとしてのプロフェッショナル職員とジェネラリストとしてのプロフェッショナル職員について述べてきたが、アメリカの大学では、図1に示す教育・研究部門アドミニストレーターの中に、さらにスペシャリストとしてのプロフェッショナル職員とジェネラリストとしてのプロフェッショナル職員が存在しているイメージであることが明らかとなった。

4. 大学における業務遂行上の「チーム」定義に関する日本とアメリカの違い

4.1 「チーム」の定義と「チーム」による働き方の違い

ジョブ・ディスクリプション等に関するヒアリングやディスカッションを行うプロセスにおいて、我々日本からの調査団と UWB 教職員との間で、どうしても話が噛み合わない場面があった。それは、大学で仕事を行っていく上での「チーム」定義の違いである。我々日本からの調査団が使う「チーム」とは、担当部署や担当部署内の職員メンバーのことを意味していたのであるが、アメリカでは部署を超えた目的を持った集団を「チーム」と呼び、そのチームには職員だけでなく教員も含んでいるケースが多い。例えば、日本では日本の職員の所属意識は大学や上司に対してよりも自分の所属部署（部・課・係等）になりがちであるが、アメリカの職員の所属意識は大学や上司に対してであり、所属部署に対してはあまりない。前述のヒアリング結果にあったように、「すべての人が学生の学習のためにも働いています。全員が同じゴールを目指しています。教員であろうと職員であろうとも。そのゴールは学生です」という意識で働いているため、大学に対する所属感が強くなることも想像できる。我々調査団が「私たちは、それぞれどこかの部署に所属しています。あなた方のワークスタイルは、私たちのような部署に所属した時の働きとは異なっています。あなた方自身の仕事はありますが、私たちにはありません」と話すと、Natalia 氏は、「何かをするための部署は存在していると思いますが、より多孔質です。これが私たちのある種の形態であり、成長し続けるために必要とされる支援を継続的に提供するには協働する必要があります。だから私たちはチームの中では孤立はしていませんし、お互いはより関係しています」と述べ、Gray 氏（Associate Vice Chancellor for Undergraduate Learning, Professor, Interdisciplinary Arts and Sciences）は、「チームは常に変化していると私は言いたいのです。グループとしてのセンスあるいはメンバーシップはあるけど、あちこちに移動している」と、アメリカ型「チーム」の流動性について説明した。そして、日本型の人事異動については、調査に協力してくれたメンバー全員が、その必要性を否定した。それと同時に、人事異動のマネジメントを大学（人事課）が行うことに Gray 氏は驚きを隠せなかった。以上のような日米の違いを図式化したものが図 2、3 である。

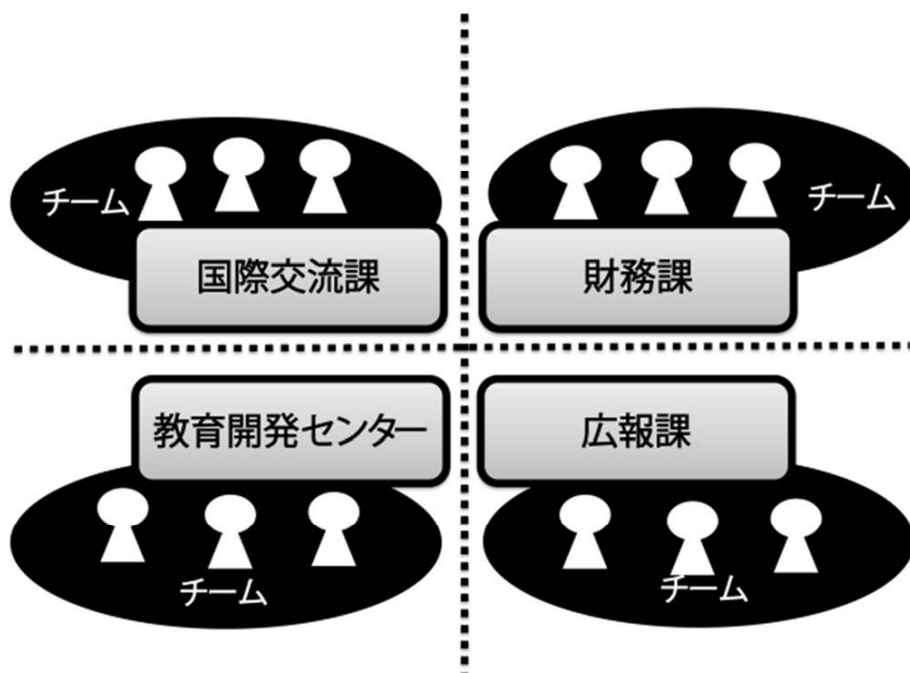


図2 大学における日本型チームの模式図

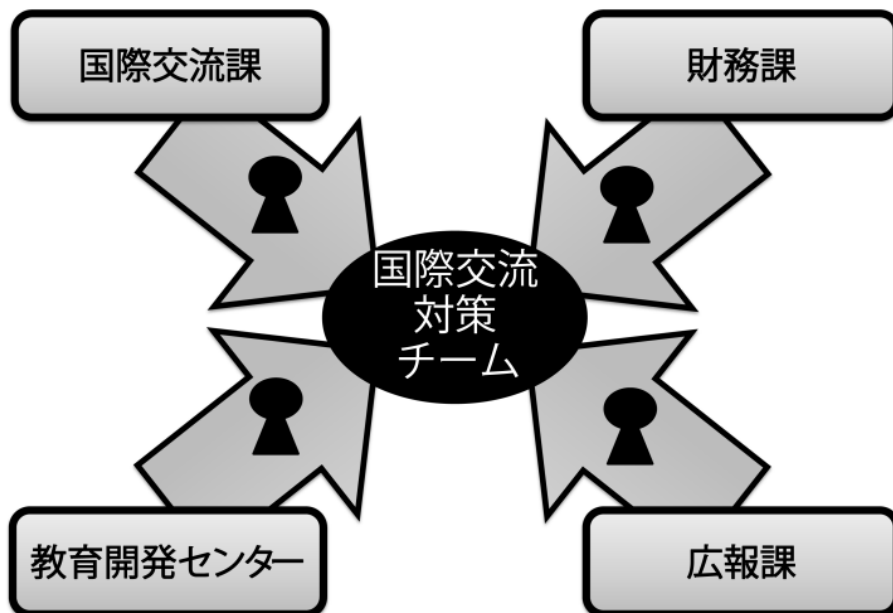


図3 大学におけるアメリカ型チームの模式図 ①

以上のようなことは、職員の専門性やジョブ・ディスクリプションの存在と強く関係していると考えられる。ジョブ・ディスクリプションは、職員がその大学で求められる職務記述書（契約書）であり、採用の際に必要なとされる資格・能力が明示されている。日本では採用の際に、採用後どのような仕事をするのか、もしくは、どのような仕事ができるのかを全く知らないまま採用される（する）ケースが多い。すなわち、何ができるかよりも、人間性や総合的な素養に焦点が当てられている傾向を否定できない。その典型が筆記試験だと Denise 氏がコメントした。

アメリカにおいて、チームワークについての記述はどの職務記述書にも記載されており、とても重要な事項と捉えられている。このことは、それぞれの職員は専門性を有しているが、他の専門性を持った職員や教員と目的に応じたチームを適宜構成し、最大の成果を上げることが求められていることを表しており、人事異動でたまたま一緒の部署になったメンバーと業務をこなす働き方をする日本とは大きく異なる。アメリカでは専門性が異なったとしても、どのメンバーが「何ができるか」と「チームで働けるか」という点は、ジョブ・ディスクリプションとポートフォリオで担保されているためチームを組んだり、チーム・パフォーマンスにおいて一定水準の質が保証されやすい仕組みとなっている。

4.2 アメリカにおける部下のキャリア形成支援

我々調査団は、事前の仮説として「アメリカの大学職員には専門性がありプロフェッショナルとして確立されているため、それぞれが自ら自立し、自己啓発によりキャリア形成を行い、大学や上司は個々の職員のキャリア・パスには関与や支援を行わない」と考えていた。しかし、上司が部下に対してキャリア形成支援の意識があることも今回の調査で明らかとなった。Denise 氏は、「私たちは部下や職員が仕事において成功するために手を差し伸べたいと思っています」、「各々の人は自身の目的を持つべきで、上司はその目的達成を援助すべきなのです。皆、個人のゴールがあって、その達成のために援助するということです」と述べており、このことは2012年に Denise 氏が愛媛大学においてSD講師を担った際にも、強く述べていた。今回の調査で職員個人のキャリア形成への支援を組織に活かし、部下の望むキャリア形成支援を行うことは上司の重要な仕事の一つであるとともに、大学も職員向けの授業を開講するなど、職員のキャリア形成に寄与していることが明らかとなった。

4.3 アメリカにおける教職協働における「チーム」意識

これまで複数回、様々な視点でアメリカにおける調査を行ってきたが、その都度感じることは、教員と職員の垣根が低いことである。その理由は、専門性や専門に関する学歴・資格・経験などがキャリアとして重要視され、教員・職員といった職制による「差」が日本ほど高くないことが挙げられる。教職員それぞれがお互いの専門性やキャリアを認め合う関係であり、ジョブ・ディスクリプションを基にした採用方法もそのような文化を構築するツールとなっている。それと同時に、専門性を基盤とした教職協働文化が醸成されている。このことについて教員管理職である副学長の Gray 氏は、「全ての組織で教員と職員の関係は必要不可欠です。学生の学習や経験に対して協働関係が成り立っています。非常に多くの専門知識が存在し、様々な教員と職員の関係性が存在しています。私たちにとって、このダイナミックに連結した関係性なしに教育のミッションは成し得ません」、「特定授業のために、職員が教員としてのステータスを得る可能性がありますし、実際に多くの職員は教員として登録され、ある種の境界線は存在していません」と述べている。また、職員も前述の「すべての人が学生の学習のためにも働いています。全員が同じゴールを目指しています。教員であろうと職員であろうとも。そのゴールは学生です」という感覚を持っていることで、ミッションである「ゴールは学生」ということが最も重要視され、その達成に対して「共通のミッションの達成のためには誰でも活用」というビジョンがあり、教職協働としての「チーム」活動という手法が成立していると言える。それらを実現するための前提となるものが専門性とジョブ・ディスクリプションやポートフォリオである。

図3で示したアメリカ型チームは、実は目的や業務およびプロジェクトごとに自在に変化していく。そのことを Gray 氏は「チームは常に変化しています。グループとしてのセンスあるいはメンバーシップはあるけど、あちこちに移動しています。私たちもチームとともに様々なことを得て、また時々別のチームとなっています」という言葉で示している。すなわち、図3は一つの例であり、時には図4のように次々とチームは変化するのである。その変化は、共通のミッション達成という大きなベクトルの一致があるからこそ可能となっている。

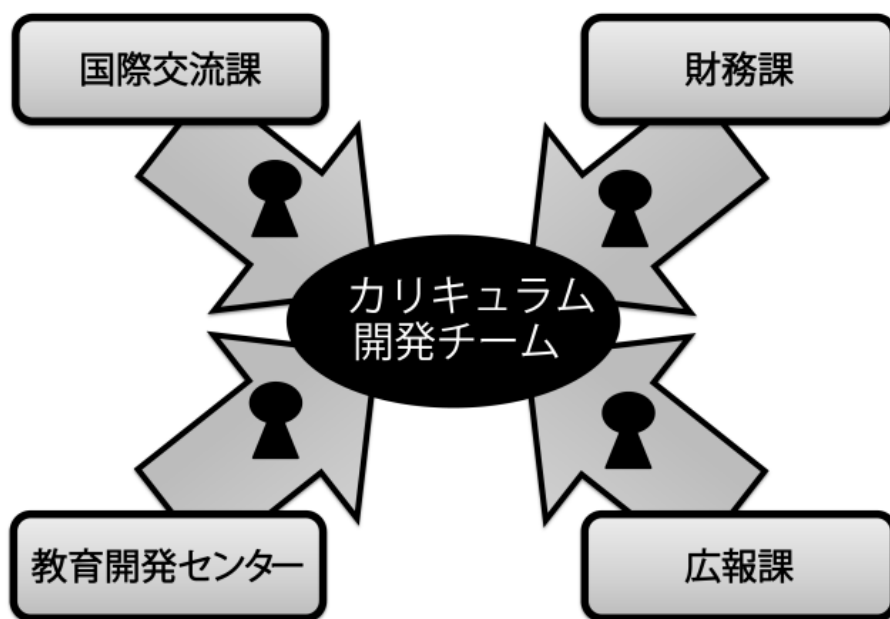


図4 大学におけるアメリカ型チームの模式図 ②

5. ジョブ・ディスクリプションの適用範囲

これまでジョブ・ディスクリプションや「チーム」定義の違い等に関してUWBでの調査を基に述べてきたが、ここまでの記述ではジョブ・ディスクリプションは契約書であり、この契約の範囲を超えたことは行えない、もしくは行わなくて良いのではないかというように読み取れるかもしれない。日本の大学において職員は、事務分掌規程以外の業務は殆どできないが、アメリカではジョブ・ディスクリプション以外の業務もミッションに通じていたら可能な範囲で対応する。このことについて Natalia 氏は「職務記述書にある“割り当てられる他の業務”という記述に当たります。そして多くの方は、この“他の業務”は彼らが既に契約した業務よりも多くを占めます。私たちは、業務が増えているので、(スーパーバイザーとの) 会話の中に時に“私はもうできません”ということも言うことができます」しかし、「“ノー”は私たちが使う言葉ではありません。代わりに皆が“私はこのパートができるけど、このパートはできません”ということをよく耳にします。その会話は“ノー”とは違います」と述べている。このことは、自らに依頼されたジョブ・ディスクリプションに記載のない「他の業務」が、ミッションに応じており、自らの専門性に適していることであれば引き受け、その代わりに自らの専門性に適する度合いが低い業務や他者

の専門性に相応しい業務は他者に渡すということの意味している。

ジョブ・ディスクリプションは、全ての担当業務を網羅・記載しているのではなく、ミッションや職員の専門性に合わせて対応できるようにも記載されており、それにより大学全体の効果的な業務配分や柔軟性を確保することで、成果・効果を担保しており、そのような点を担保していれば、日本での導入の可能性は少なくないと思う。

6. まとめと今後の課題

今回の調査において、ジョブ・ディスクリプションは職員自らの専門性や得意分野を活かし、職員間でミッション達成のために自由なコラボレーションを行うだけでなく、教員ともヒエラルキーを超えて仕事を行うためのものであることが明らかとなった。また、ジョブ・ディスクリプションは、職員の専門性を大学のために活かすための公の契約書であり（職員個人だけのものではない）、職員個人の業務内容やキャリア形成が守られている。さらには、プロフェッショナルな職員は、組織のミッションのためと自らのキャリア形成のために働き、そうすることで教職協働や職員間のコラボレーションなどによる新しい創造が可能となる点も把握できた。

これらの考え方は、組織論や経営学の視点から見れば当前のことであるが、残念ながら現在の日本における職員を取り巻く業務環境はそのようなスタイルとなっていない。Natalia氏は、「私は週40時間以上働いておりますし、私の業務に求められていることをよく認識しています。そして、そうすることに熱心です。誰も時間に関して何かを言う人はいませんし、結局誰もこんなに働くようには強いてはいません。より良い仕事がしたいので、自分で多くの時間を費やしています」と述べているが、日本の職員のどれだけがこのようなコメントを言えるであろうか。このような言葉は、プロフェッショナルとして自らの専門性を活かしながら働いている者だからこそ言えるコメントであり、同じ大学人である教員の中には、このことに共感できる者が少なからず存在しているのではなかろうか。専門性に応じた得意分野の業務に就き、キャリア形成も達成できるのであれば、必然的に職務に対する意欲や責任感は増すということを経験した。今回の調査で実感できた。

今後は、日本型のジョブ・ディスクリプションの導入や職員の育成・活用、キャリア形成にどのように反映させていくのかについて実践を通じた研究を基に行っていくことが課題であると思う。

注

- 1) この研究グループは、1991年に発足し、次の課題をもって活動している。
① 戦略的経営のための専門知識と能力を持った大学職員とは何かについての研究。② 大学経営の理念、実践性をもった専門職としての大学職員のあり方の研究。③ 本研究グループに参加する大学職員自身の自己研修活動の支援。なお、筆者は本研究グループのコア・メンバーとして中心的活動を行っている。
- 2) 秦敬治、山本淳司、各務正「プロフェッショナルである大学アドミニストレーターの専門性－大学職員の視点から」、大学行政管理学会「大学職員」研究グループ、大学行政管理学会第11回総会・研究集会、2007年9月9日をはじめ、多数の研究論文等による。
- 3) National Association of Student Personnel Administrators
- 4) American College Personnel Association
- 5) National Orientation Directors Association
- 6) NAFSA's original name was National Association of Foreign Student Advisers. In May 1990 the membership formally renamed the organization NAFSA: Association of International Educators
- 7) National Academic Advising Association
- 8) Association Of international Education Administrators
- 9) 大学行政管理学会「大学職員」研究グループが2013年に実施した、大学行政管理学会に所属する大学職員を対象とした大学職員現状意識調査では11.1%（334名中、37名）の職員が大学院修了（修士、博士）であったが、2013年に行った同調査では24.9%（361名中、90名）であった。

謝辞

本調査研究は、平成24年度科学研究費助成事業（科学研究費補助金基盤研究（C））研究題目：「大学事務組織機能評価基準の新たな開発とその応用－事務組織と職員能力について」課題番号：24531076（研究代表者：各務正）の補助によって実施した。

