

博士學位論文要約

論文題目： 大学改革時代における大学職員の新たな SD 政策に関する研究

氏名： 小椋 幹子

要約：

大学は、18歳人口の減少などの外的環境の変化により変革期にきている。18歳人口は2031年には100万人を割ってしまう事が予測されている。このような外的環境の変化に伴って、教育研究の充実と経営体質の抜本的改革が必要とされ、大学職員の役割にかける期待が大きくなるものといわれており、与えられた仕事を正確に執行するレベルから、政策立案業務や企画・提案、事業実施をマネジメントできる新たな職員の役割と力量が必要とされている。

大学の現場では、大学事務部門のアウトソーシングや大学職員の嘱託化、有期雇用契約の増加などで、専任職員（雇用の定めのない職員）の比率が低下し、管理職と派遣職員、管理職不在の部署等が出現しており、従来職員教育として主流だったOJTの成立が困難な状況となってきた。また、Off-JTについても、「研修に行きっぱなし」のリスクがあり、得た知識を学内へ移転し共有する・業務に適用することが困難な現状の問題点がある。

大学職員のSDに関する先行研究では、大学職員のあり方や専門性、事例研究の領域の研究は豊富であるが、大学職員のOJT、Off-JTの領域に関する先行研究は少ない状況である。

本研究は、大学改革時代にける大学職員の新たなSD（スタッフ・ディベロップメント）として新たな概念であるOJD²（On-the-job development×development）」と進化系Off-JTであるVOJD²（バーチャルな（On-the-job development×development））に着目し、その効果とリスクを検証したうえで求められる大学職員像を考察し、新たな大学改革時代に適したSD政策として提案することを目的とした。

なお、本研究では、OJD²を学内のプロジェクト、VOJD²を学外のプロジェクト型

研修と定義し、新たな SD 政策である事を示唆する事を目的として、これからの大学で求められる大学職員像の分析と OJD²の大学組織での運用実態、OJD²および VOJD²の経験者分析等を行いその効果を検証した。ベースとなる理論は、コルブの「経験学習」である。

以上の背景をふまえて、リサーチクエスチョンを以下の 3 つに設定した。

RQ1) OJT、Off-JT の経験よりも OJD²や VOJD²のほうが、大学職員の成長実感が高い。

RQ2) 今の時代（大学改革時代）の SD 政策としては、OJT、Off-JT よりも OJD²や VOJD²のほうが、合目的的ではないか。

RQ3) OJT、Off-JT では得られない経験を OJD²や VOJD²で得られることで、大学職員の成長実感が高まるのか。

本研究の分析対象となるデータソースは、6 種類である。その内訳は、2 カ年分の「私立大学事務組織実態調査（量的調査）」、「大学職員調査（量的調査）」、「OJD²や VOJD²経験者へのインタビュー（質的調査）」、「ハイパフォーマーへのインタビュー（質的・量的調査）」、「求人票の求める人材についてのテキストデータ（質的・量的調査）」、「VOJD²経験者の上司へのインタビュー（質的調査）」である。なお、ハイパフォーマーとは、一般の大学職員から大学の理事や事務局長等、大学運営幹部まで昇進した大学職員のことである。これまでの大学職員生活の中でどのような経験が成長につながったかについて、回顧的インタビューを実施し、大学職員の成長のきっかけとなる経験や、必要な組織的支援等について検証した。

なお、仮説については、以下の 3 つを設定した。

【仮説 1】 OJD²や VOJD²の経験は、大学職員にキャリア開発への意欲を喚起する。

OJD²、VOJD²とも、プロジェクトをベースとした活動であることから、そこから派生した実践共同体の発生や、他部署の大学職員や他大学の職員との相互作用の影響で、自立的なキャリア開発を喚起すると考えた。

【仮説 2】 OJD²や VOJD²の経験者は、本人の仕事の経験年数や異動の経験が少ないほど、OJD²や VOJD² の経験から学んだ事を新しい状況下で応用している。

就職して 6～10 年目の期間は仕事の信念が形成され、知識・スキルが自身の身体にしみこんでいく大切な時期であるといわれる。VOJD²や OJD²に関してはどちらもキ

キャリアステージが浅い時期に経験したほうが、効果的なのではと考えた。また、VOJD²やOJD²はいずれも日常のルーティーンを離れた業務である。このような「不慣れ」で「新規性の高い仕事」は「一皮むける経験」に該当し、学んだことを振り返り、一般化するきっかけであると考えた。

【仮説3】OJD²やVOJD²の経験は、「越境」現象や学習（学び直し）への意欲を喚起する。

検証の結果として、仮説1のOJD²の経験は、キャリア開発への意欲が高まる傾向にある。特に、プロジェクトメンバーとの交流があると、自分の不足するスキルを認識するきっかけとなり、キャリア開発への意欲につながりやすいということがわかった。一方、VOJD²の経験は、キャリア開発への意欲に対してプラスの影響を及ぼしており、さらに大学改革への挑戦意欲を媒介するとさらに大きなプラスの影響となる。

これは、学外PJ型研修（VOJD²）を経験する事により、他大学職員との相互作用を通じて所属大学の事を客観視することができ、大学改革への参加意識が芽生え、自分自身に不足する能力を開発したいとの思いにつながることによると考えられる。

仮説2においては、経験年数が高い職員との比較が不十分な為、明確に支持されたとは言いきれないが、パス解析では、OJD²経験を通して普段あまり接点のない他部署の職員や教員との交流が生じ、そこで学んだ事を自分の業務や新たな状況で応用するという流れが示された。OJD²では、経験の応用について、学外プロジェクト（VOJD²）の参加経験は経験の応用にプラスの影響を及ぼしており、69.1%のVOJD²経験者が経験を応用できていると肯定している。その入職歴をみると10年未満の職歴が7割を超えているため、比較的若手から中堅にかけての職員層が、VOJD²で学んだ事を新しい状況下で応用している傾向がうかがえる。比較的若手から中堅にかけての職員層が、OJD²およびVOJD²で学んだ事を新しい状況下で応用している傾向がうかがえ、若い時の経験が成長に繋がるという一定の傾向は確認できた。

【仮説3】については、パス解析によると、OJD²の経験は、学内越境現象や大学改革への参画意欲につながり、学習（学び直し）意欲を喚起するという流れがみられた。

特に、推定値の大きさから、大学改革の挑戦意欲・キャリア開発への意識を媒介するケースが学習（学び直し）意欲への影響が高い。プロジェクト業務では、自分の担当外の業務や専門知識を必要とする場合が多く、インタビュー調査でも、PJ経験後に統

計や分析能力を身につける為に学習意欲（大学での学び）が高まっているケースが見受けられた。

学内 PJ (OJD²) 参加経験は PJ メンバーの交流行動に直接プラスの影響があり、教職協働で編成されるメンバーの特性上、相互に刺激を受け、学習意欲につながったとみえる。

VOJD²では、パス解析によると、VOJD²参加経験は学習（学び直し）にプラスの影響を与えており、学外 PJ メンバーの交流行動を媒介すると学習（学び直し）への影響度が強くなる。これは、VOJD²で出会った他大学の職員等からの影響で、客観的な視点が得られ、大学改革に必要なスキルや知識の習得のための学習意欲が高まるためだと推定される。

このように大学改革時代の SD 政策として効果の高い OJD²と VOJD²ではあるが、リスクもあることが判明した。OJD²のリスクとは、学内プロジェクトに、上司や同僚からのアドバイスやプロジェクトマネージャーの的確なマネジメント等の人的支援や組織全体としてのプロジェクトへの認知、権限付与等の組織的支援が欠如する場合は、参加した大学職員の今後の大学改革への参加意識を著しく低下させてしまうことである。VOJD²のリスクは、メタ知識の獲得により、所属大学やルーティーン業務へのコミットメントが低下し、大学業界へのコミットメントが上昇することである。

これらのリスクを回避するためには、OJD²、VOJD²参加者への人的・組織的な援助と「振り返り（内省）」の働きかけが重要となる。「振り返り（内省）」については、コルブの経験学習理論で、成長に必要なプロセスと規定されている。また、本研究で実施したハイパーフォーマー分析でも、ハイパーフォーマー達の学内プロジェクトや業務改善の提案の活動には、上司や先輩によるアドバイスなどの支援があり、「振り返り（内省）」や学んだことの新しい状況下での一般化を促していることがわかった。

適切な組織的・人的支援を行うことで、統合的な OJD²、VOJD²が可能となり、経験者が学んだことを振り返り、自分の業務や新たな状況下で適用することが可能となり、キャリア開発や大学改革への意欲も喚起するものとなる。

統合的な OJD²、VOJD² は組織内専門人材の育成につながり、これからの大学改革時代において合目的な新たな SD 政策といえる。

また、カーク・パトリックの指標モデルを参考に、これまでの分析結果をもとに「レ

レベル3 : Behavior (行動)」「レベル4 : Results (業績)」の指標提案を試みた。「レベル3 : Behavior (行動)」では、「学んだことを日常業務に適用しているか」「学んだことを周囲に話しているか」、「レベル4 : Results (業績)」では、「大学改革に関する提案」「参加したプロジェクト数」を設定することができた。ただし、提案指標の試行と検証は今後の課題とする。

(3,991 文字)