

〈論 文〉

## 専門職組織の変容と非専門職従事者

——大学組織における職員の可能性——

草 野 千 秋\*

### I はじめに

高度な知識・技術を必要とする専門性の高い職業は、その職業が社会的であるほど当該従事者が中心となって専門職か否かの問いを立て、専門職を目指す専門職化の議論が展開されることが多い。たとえば、チーム医療に疑問をもった看護師が、確立された専門職の医師と対等な協働を目指して、職業威信を高める活動を展開しているのはその代表例といえる。近年、これと類似性の高い組織と職業がある。それは、文部科学省が組織の抜本的な改革を求めている大学組織とその事務職員<sup>1)</sup>（以下、職員）である。大学は医療機関と同様の典型的な専門職組織であり、職員は非専門職として専門職である大学教員（以下、教員）の後方支援の役割を担っている。

平成26年中央教育審議会大学分科会において、「大学による組織的な研修・研究（スタッフ・ディベロップメント（SD））の重要性や、教職協働により、事務職員が教員と対等な立場で大学運営に参画することの重要性」が指摘された。その後、文部科学省は職員を大学改革の軸となる人材に育てるためのSDを義務化し、職員自らが能力開発や職務内容に関する積極的な議論をはじめている。職員を中心とする研究学会や学会誌では「業務の専門性、専門的職員、職員の専門職化、教職協働」をテーマにした特集がたびたび生まれ、職員が所属する専門職組織と専門職である教員を意識していることがうかがえる。これは職員の専門職化に向けた活動と括えることができるであろう。

大学は少子化、グローバル化への対応が求められる中で、大学教育の質保証と健全な大学運営を目指して文部科学省が発表した大学改革の過渡期にある。本稿では、大学組織と職員の現状について明らかにして、改革に向けた大学組織の課題を提示する。IIでは、大学組織で中心的な役割を担う専門職の議論を簡潔にまとめ、非専門職に注目することの意義を提示する。IIIでは、専門職研究では、組織と専門職の関係に注目されるが、専門職（教員）と非専門職（職員）の関係に視点を移すことも必要であることを指摘する。IVでは、私立大学の小中規模大学について、組織の仕組み、事務組織および職員の理解を深める。5では、まとめと今後の課題を提示する。

---

\* 文京学院大学経営学部准教授

1) 大場（2003）は、「一般に「大学職員」の呼称は教員以外の職員を指して用いられ、教員と職員を合わせた概念として通常用いられる教職員というときの職員とはほぼ同義であると考えられる。」として。本稿では引用を除き、大学事務職員を「職員」、大学教員を「教員」と表記する。

## II 専門職議論の理解と課題

### 1 専門職に関する典型的な議論

専門職研究は、Carr-Saunders & Wilson (1933) の提示したプロフェッション (以下、専門職) と非専門職との境界が不明瞭だったことから発展して (吉村, 1992), いくつかの論点に集約されている。専門職のもつ特徴的な性質に注目した特性論的な議論はそのひとつである<sup>2)</sup>。20世紀に産業化と教育制度によって高度な知識、技能による技術革新が普及し、組織の中で専門的・技術的職業、それに類する職業従事者が急増した (ILO, 1960, 2008, 2019)。科学知識・技術を根拠に専門的知識で卓越したこのような職業は新興専門職と位置付けられ、医師や法律家といった古典的専門職のもつ心的特性や倫理、パワーを獲得しようとする過程で、古典的専門職が備える要件や特性が追究されてきた。たとえば、Parsons (1939) は機能的アプローチ<sup>3)</sup>から、専門職は高い知識や技能で合理的に職務を遂行するがゆえの権威と自律性で活動し、さらに官僚制に対する専門性の自律性、分業体制での自律性という2つを保有し、自律性という特性こそが専門職の基盤であると考えている (伊藤, 1996)。

1960年代後半から70年代には、専門職の特性に対する懐疑的な見解がみられるようになる。代表的なものに、専門職の権威づけを権力や支配の視点で論じた権力論的アプローチがある。Freidson (1970) は、Parsons (1939) と同じく自律性が専門職の軸であるとするものの、公的に認められた資格、他職種との分業で支配的地位やクライアントへの優位性を制度的に与えられる「制度化された自律性」が権威と結びついていると指摘している。Larson (1977) は、専門職は定義や要件ではなく、階層システムと結びついた利益集団であり、専門職を組織化した職業集団の活動によってパワーを得ると捉えている (伊藤, 1996)。

専門職議論はその後さまざまな展開がみられるが、本節では専門職の特性と地位の確立という2つを取り上げた。それは非専門職の専門職化の議論だけでなく、専門職を支援する非専門職の役割やその領域に大きく関係すると考えられるからである。具体的にこの2つは非専門職が専門職として当該職業を確立しようとする指標であり障壁になっている。さらに近年の非専門職は職務内容が高度化し職務全体がレベルアップしている。高度な知識・技能で専門的な職務を担う非専門職が、専門職との協働や職務領域で接点を持つようになり、特性と地位が協働の障壁になっている可能性が高い。今後も組織内で専門的で高度な知識・技術を備えた及び組織が育てた非専門職が増加するだろう。したがって、組織内で専門的な専門職と専門職との統合が新たな課題となる。専門職研究において、専門職と組織の関係だけでなく専門職の下位と位置づけられてきた非専門職の替在性や専門職との関係を検討することは、専門職研究並びに現代組織にとって意義があるだろう。

---

2) 本文では主に海外の先行研究を参考にしているが、プロフェッション研究は日本でも石村 (1969)、竹内 (1971) などがある。

3) 竹内 (1971) などをレビューした藤本 (2002) は、要件をプロフェッションがどのような機能を果たす職業なのかを論じる機能的要件、プロフェッションの職業集団や組織を議論する構造的要件、プロフェッションとしての倫理に関する議論である心理特性の3つに分けている。

## 2 専門職組織化する組織

組織は規模、産業、環境に順応ときに適応するよう組織モデルを変化させていく。組織モデルは、企業戦略の中で環境と組織資源の最適な組み合わせで決まり変化する。大規模組織では組織管理において効率性という観点から何らかの形で官僚的な側面をもち、そのうえで、事業展開に応じた組織モデルを取り入れ、1つの組織で複合的な組み合わせのモデルが構築されることも少なくない。専門職研究では専門職と官僚制の対立関係や組織における専門職の管理に関する問題が取り上げられ、組織と専門職の特性との整合性 (Scott, 1966)、均衡 (Hall, 1968) が議論されている。従来の専門職研究は、おおむね組織と専門職の関係でとらえたものである。

高度成長以降、産業全体で「専門的・技術的職業従事者」<sup>4)</sup>が増加し続け、平成30年には職業別就業者全体の17%を占めるようになってきている (総務省統計局, 2019)。日本標準職業分類では、科学的知識を応用した仕事、大学・研究機関での科学的訓練あるいはそれと同等と記載され、このカテゴリーには厳密には専門職でない職種も含まれているものの、専門性の高い従事者であると理解できる。実務でも、組織は従業員に「専門的、専門性」と称して、より複雑で高いレベルの職務を求めようになっている。これは、組織が専門職それに類する職業従事者の占める割合を増やし、従業員の職業能力を高め、あたかも組織そのものが専門職組織化している現象のように捉えられる。

近年の組織は専門職にちかしい人材の積極的な採用、従業員に対する能力開発、専門職と非専門職の協働といった新たな課題に取り組んでいる。専門職のマネジメントは専門職と組織の関係から、専門職と専門性をもった非専門職の関係へと拡大していると考えられる。

## 3 非専門職がもたらす課題

専門職は、非専門職組織では一般従業員と同等に位置づけられる。これに対して専門職組織では活動の中核であり、それを担う専門職業人は組織の中心的役割を担い、非専門職は専門職の周辺業務を担う存在である。組織内で、非専門職と専門職に専門職間のヒエラルキーはないが、組織の中核を担う専門職と周辺業務の非専門職という職務内容、職務ポジションに起因してか暗黙のうちに階層関係が潜在化している。これが、専門職組織の特徴のひとつである。非専門職が専門性を高めその高度な知識やスキルを活用して職務を遂行するようになると、専門職との職務境界や協働において医療専門職のような問題が生じるのは不思議ではない。

職務境界と協働は医療組織を対象とした専門職研究で議論されてきたテーマである。医療専門職は教育機関による知識・技術の習得とそれを裏付ける国家資格によって、職種間の職務領域や境界を明確に認識している。そうであっても、近接領域の職種が高度な知識・技術レベルに達すると、職務領域や境界でタスク・コンフリクトが生じるやすくなる。また、役割の相互理解があっても、専門職間のヒエラルキーが協働を妨げることがある。専門職と明確な職務領域が示されない非専門職の専門性が高まると、組織は専門職との職務境界の設定や職務に関わるタスク・コンフリクト、

---

4) 日本標準職業分類による定義では、「高度の専門的水準において、科学的知識を応用した技術的な仕事に従事するもの及び医療・教育・法律・宗教・芸術・その他の専門的性質の仕事に従事するものが分類される。この仕事を遂行するには、通例、大学・研究機関などにおける高度の科学的訓練・その他専門的分野の訓練又はこれと同程度以上の実務的経験あるいは芸術上の創造的才能を必要とする。」(総務省統計局)

人間関係や心理的側面の対人関係コンフリクトの2つのコンフリクト・マネジメントが必要となる。

### Ⅲ 専門職組織としての大学組織の特徴と課題

大学の大衆化，ユニバーサル化，18歳人口の減少にもかかわらず，現在でも毎年のように大学や学部が新設され，大学は私たちにとって身近な存在になっている。しかしながら，大学はどのような組織なのかと問われると十分に理解しているとは言い難い。本章では，組織論の視点から大学組織と教員の特性を概観し，これらの特性が変化せざるをえない環境について明らかにしたい。

#### 1 大学組織の特徴

大学は3つの組織特性をもっている。第1に，大学は医療機関と同様に専門職組織の典型とされ，組織の活動，目的の達成において，専門職が中心的役割を担っている組織である。専門職組織は主に専門職の比率が50%以上で構成され，専門職の活動は「知識」の創造・応用・伝達，組織の目的は知識を制度化しその創造を支援することである（Etzioni, 1964；長尾，1995）。この組織は，専門教育期間が5年以上，最終的な意思決定権を専門職がもつ場合を完全な専門職組織（Etzioni, 1964；長尾，1995），活動の目標設定，履行，パフォーマンスやその基準などすべてにおいて専門職が責任をもち，外部の管理・監督をほとんど必要としない場合を自律的組織（Scott, 1965）という（長尾，1995）。

第2に，大学は大規模組織の特徴的な構造，固定的，機械的で権威主義といった官僚制組織的な特性をもっている（Freidson, 1970；林，2001）。Mintzberg（1989）は，組織活動が分業と整合で行われ，整合がなんらかの標準化（専門職がかつて受けた相互に関連した訓練）に依存して行われる構造を官僚的と定義している。医療機関，大学のような専門職組織は整合が知識・技能の標準化で行われ，専門職が職務に対する統制力を保有し，専門スキルによる権力が存在するという点でその構造は専門職業的官僚制であり，専門スキルによる権力が存在する（Mintzberg, 1989）。

第3に，大学に限らず教育は，人が人に対してサービスを提供するヒューマン・サービス組織である。ヒューマン・サービスは，ある特定の個人を対象とし，生命や権利，尊厳にかかわる性質上，サービスの送り手と受け手は強者と弱者の関係にある（田尾，1998）。桑野・田尾（1998）によれば，このような組織は専門職集団であり，専門職組織である。

#### 2 専門職としての大学教員

大学で中心的役割を担う教員は専門職であり，大学運営で権力的アプローチの指摘するパワーを保持した存在である。古典的専門職とされる医師や弁護士，聖職者は，第三者には理解が難しい高度な知識や技術を有した専門性と倫理的規範，法による情報の秘密保持義務という特殊な要件によって，社会的威信を背景にその地位が確固たるものとされている（石村，1969）。大学教員は聖職者に由来するが，古典的専門職のような厳格な要件や倫理性はより緩やかな専門職といえる。

産業化と大学教育改革とが相まって登場したのが，高度な知識・技術を有する科学者，建築家，研究者などの新興専門職である（例えば，宮下（2001），藤本（2002），三井・篠田（2006）など）。西洋中世期において大学教育を受けた貴族などの階層の高い特権階級の社会的地位を保証すること

を目的とした側面をもつ社会的威信に依拠したステイタス・プロフェッショナル（Elliott, 1972；宮下，2001；藤本，2002）とされる古典的専門職に対して，卓越した高度な科学知識・技術で職務を担うのが新興専門職である。大学教員だけでなく古典的専門職である医師や弁護士は，19世紀中期以降欧州の大学教育改革で医学，法学が体系化され新興専門職の特性を兼ね備え，組織内で専門職としてより強固なパワーと地位を獲得している存在といえる。

### 3 大学と社会環境の変化

この半世紀で，大学は経験したことのない課題に直面している。それはどのような課題なのかを概観する。

#### (1) 専門職組織の主体

少子化が進む中，日本では大学の「大衆化」，「ユニバーサル化」で大学進学者が増加し，大学進学率は平成期間で2倍以上に上昇している。具体的には，この30年間で大学数は1.5倍ほどに，学部数はおおよそ2倍になり，一方で18歳人口はおおよそ193.3万人から117.9万人に減少している。このような状況から大卒の過剰供給，質の低下が懸念されるようになってきている（根本，2013；OECD，2018）。大学は学生確保の大学間競争と教育の質保証，この2つの課題に向け組織として過渡期を迎えているのである。

産官による大学への危機感と期待が，文部科学省が大学経営と教育改革を柱に発表した大学改革であろう。入学定員は充足しているのか，学生に質の高い教育を提供し社会に貢献している大学なのか，健全な大学運営ができているのか，文部科学省は大学に対してこれらの認証評価をより厳格に行っている。この政策はこれまでの大学に変化をもたらしている。専門職組織である大学の経営では，中心的役割の教員よりも大学事務組織や職員に大きな変化が求められている（両角・小方，2011）。それを後押する仕組みとして，文部科学省は教職協働，職員（教員を含む）の能力開発に向けてSDの義務化を推進し，大学組織は職員の専門性や職務領域の拡大のため，能力開発に積極的に取り組みはじめている。

#### (2) 社会が求める人材

教育改革は産業界の要請に応えるものでもある。企業の人材に対する教育訓練投資は，経済成長理論や人的資本論に依拠している。人的資本によれば（赤林，2012），人は教育で知識や技術を習得すると生産性が向上し，それらが経済成長をもたらす（Becker, 1975）。これに則って，企業は従業員に教育訓練を提供すると企業の成長につながると期待して人材育成に積極的に投資する。ただし，個人が学校教育で習得した学力を保有していることが前提である。日本には大卒の増加がGDPの増加に寄与してはいるものの大卒の供給が過剰になり，需給関係のミスマッチで大卒に見合った生産性を発揮できる職に就いていない（根本，2013）との見解がある。OECD（2018）からも質の高い教育の必要性が指摘され，日本の大学は大卒に見合う教育の質が必ずしも保証されていない可能性がある。

社会，企業では，「すべての職業に共通に必要で，一度獲得すれば異なった文脈へも応用（移転）可能なスキル（ジェネリック・スキル）」（川嶋，2012）が求められている。従来のカリキュラムは，リベラルアーツを重視した1，2年次，専門分野を深める3年次で構成されて，一方向の受動

的な学びが主たるものである。つまり大学が育成しようとする人材と社会や企業が要請する人材が乖離しているのである（川嶋，2012）。教育改革では，社会や企業の要請に対応して早期から専門分野の知識，技術，思考を重視したカリキュラム構成への移行が推進されている。それと同時に，アクティブ・ラーニングを導入し，思考力や応用力を重視した授業方法や構成，内容の改革にも取り組んでいる。ただし，教育は時間がかかるものであり，その成果も測定することは難しい。社会が要請する人材の輩出という大学の課題解決は容易ではないであろう。

#### Ⅳ 大学事務組織と職員の役割

本章では，私立大学を対象に大学システムの中で事務組織と職員の役割がどのように変化しているのか，現状の役割から示したい。ここでは，私立大学の中でも特に小中規模大学に注目している。国立，公立，大規模私立大学は学生獲得競争の中で財政上，知名度において私立小中規模大学よりは相対的に優位性がある（両角・小方，2011）との調査結果が示されているからである。また，私立大学は全体の8割，平成29年度では小規模大学が749校ある日本の大学の76.4%を占めている（表1）。入学者が大都市圏に集中する状況を是正するために，2016年から文部科学省が年定員の厳格化を実施しているが，私立大学の3割が定員割れになっており，（日本私立学校振興・共済事業団，2019），その多くが小規模大学に集中している。同規模，同ランクでも財政や知名度，環境などで差異はあるが，中規模，そして多くの小規模大学では大学運営，経営において重要な局面にあると考えられる。

表1 規模別大学数（平成29年度）

	大規模大学	中規模大学	小規模大学
国立大学：82校	13校：1.7%	30校：4.0%	39校：5.2%
公立大学：83校		5校：0.7%	78校：10.4%
私立大学：584校	45校：6.0%	84校：11.2%	455校：60.7%
大学数：749校	58校：7.7%	119校：15.9%	572校：76.4%

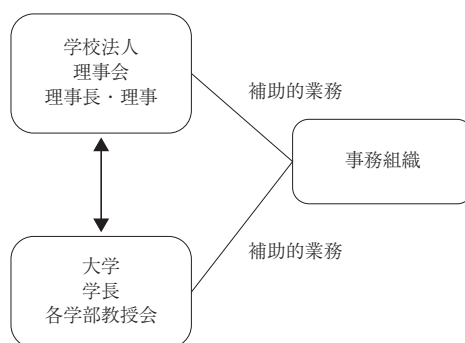
出所：文部科学省中央教育審議会大学分科会（2018）

##### 1 組織の仕組み

私立大学の仕組みは，私立学校法に基づく学校法人と学校教育法による大学という2つの組織で成り立っている。それぞれが法に則り運営される。学校法人を運営・監督するのが理事会，大学運営は学長をトップに各学部教授会が行う。法律によって大学の自治が尊重されているが，学校法人が財政責任，すなわち経営責任の主体である。

したがって，大学が必ずしも自由に運営できるものではないのだろう。教授会の決定を承認するか否か，最終的な意思決定をもつのは理事会なのである。学校法人と教員組織である教授会の補助的業務を担うのが，職員で構成される事務組織である（図1）。教員支援，大学改革における大学運営において重要な役割を期待されているのが事務組織であり，さらにその成果を左右する職員に注目が集まっている（山本，2002）。

図1 大学経営と事務組織



出所：筆者作成

## 2 事務組織に期待される専門性

大学によって様々な事務組織が部、課、センターなどの名称で存在する。少子化やグローバル化、大学改革など大学をとりまく環境が変化したことで、事務組織が多様化・細分化され一部の仕事や専門性に特化した部門が増えている。どの部門にも大学運営と学生に対して、最新の情報と専門知識・スキルで貢献することが求められている。大学改革では事務組織の中心である教務部門、学生部門に加え、それ以外の部門の重要性が高まっている。例えば、入り口と出口となる入試部門とキャリア部門は成果が数字で表わされ、学生募集ひいては定員充足率、さらには偏差値に影響する重要な部門として注目されるようになってきている。入試部門は学生数の確保という入り口を担う。その業務は主に「入試調査・分析」「入試企画・構築」「入試広報・高大接続」である(永野, 2018)。小中規模大学の入試部門では、大学存続に直結する定員割れと一定レベルの学生確保というジレンマの中で広報部門と連携して、オープン・キャンパスを含めた大学の魅力の発信、競合大学の動向を見ながら入試形態や日程を総合的に組み合わせた入試戦略の立案、入試の運営を担う。発信する対象は、高校生や保護者に加え、塾や予備校、高校進路指導担当者へのアプローチ、発信する媒体はwebやHPで、保護者へは紙媒体の有効性が示されている(佐藤・池下他, 2013)。

学生の就職活動支援を担う部門(以下、キャリアセンター)は、その対象を就職活動学生に限定せず全学生、さらには保護者を含めて初年次から段階的な就職に対するアプローチを行っている。その業務は業界研究・企業研究、自己理解のための自己分析、エントリーシートなど提出書類の作成支援、SPI試験対策や面接指導などの職業指導だけではない。インターンシップ派遣先の開拓、企業との関係構築、企業の採用動向や人材戦略に合わせた就活イベントの企画、個別に丁寧な学生へのカウンセリングなど対象や職務内容は拡大し続けている。また、キャリアセンターの取り組みはキャリア教育すなわちカリキュラムと連動するため、教員との連携が必要になる。さらに、「社会に貢献する人材の輩出」をディプロマ・ポリシーに掲げている大学は多く、その成果指標はキャリアセンターの活動成果である就職率、内定率、つまり数字によって明らかにされる。入試部門とともに大学内外に成果が可視化され、学生の出口戦略として大学財務に影響する重責を担う部門になっている。

学生確保と大学の知名度向上の広報部門、グローバル化による海外大学との交流を担う国際交流部門、研究者の競争的資金獲得を支援する部門、産学連携部門、教育の質保証のためデータの取

集・分析・報告などを担当する教学 IR 部門など、事務組織と職員の役割が大きく、その能力が大学経営を左右するようになってきているといえる。

入試やキャリアは一例であるが、どの部門も従来の定型的業務から不確定で柔軟な非定型的業務へとその職務は多様で複雑に拡大し、職員の職務遂行には部門に精通した専門的な知識と問題解決力が求められている。事務組織の大学内での位置づけは図1のように、学校法人と大学に対する補助というどちらにもほとんど影響力をもたない役割として認識されてきた。職務内容の拡大、専門知識、情報のアップデートなど複雑で高度になった事務組織の役割を大学経営に反映させるには、現段階においては課題は多い。そこで、事務組織を構成する職員という職業、役割の現状について概観する。

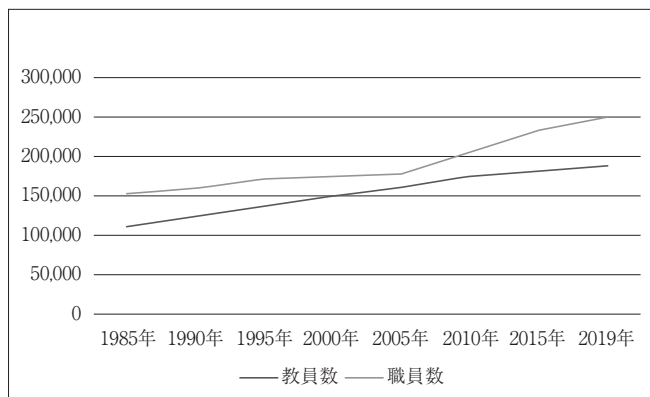
### 3 職員の職務変化

大学は専門職の構成比率が50%以上とされる専門職組織であるものの、構成員は非専門職である事務職員が多い(図2)。このことから、大学は組織の中核的な仕事を担う教員を支える職員なくしては成立しないことがわかる。言い換えれば、職員は組織を左右する潜在的なパワーを持っていると考えられる。専門職的官僚制の特性をもつ大学では、教育・学問の高度な知識・技術、スキルが権力の基準であるため、教員が組織の中核的な存在である。それを、大学改革では職員の役割や責任を大きくしようとしている。

#### (1) 大学職員のポジショニング

職員の定義や役割は明確に規定されているわけではない。大学には事務職員を置くことが義務づけられているものの(学校教育法第92条)、詳細な定めはない。その一方で学長、教員は各々定義されている。事務組織の設置は大学の自主性にゆだねられ(福留, 2004)、同34条では事務に従事するとの明記があっても、国公立大学とも職員がどのような職務や役割を担っているのかは大学組織の裁量によるところが大きい。一般には、大学職員は教員を除いた者と認識されている(山本, 2013; 大場, 2014)。職員の定義については、日本だけでなく諸外国でも議論されているテーマである。

図2 教職員数の推移



出所:「学校基本調査」より筆者作成



大学組織には、非専門職と専門職の2つの職業カテゴリーがあり、両者を含めた階層が公式的にあるわけではない。そのため、教員と職員は双方で指示命令の関係にはないはずである。しかしながら、憲法23条と専門職組織の特性をもつ大学組織では、教員と職員の間心理的ヒエラルキーが存在し、それが日常の職務遂行において階層的な関係のように表出される。憲法23条の「学問の自由」<sup>5)</sup>ならびに大学という専門職組織の中心的活動である研究教育を根拠として、大学は教員がパワーを発揮する環境である。大学改革を機に、新たな業務、環境適応に迫られ、職員は教員よりも重要な役割分担と能力を発揮すること、大学運営や経営を率先するアドミニストレーターなること、さらには心理的ヒエラルキーから脱脚することが求められている。

## (2) 大学職員論

これまで指摘したように、大学は内部構造や運営を変化せざるを得ない状況に直面している。文部科学省審議会が職員の重要性や教職協働を積極的に推進したことで、2000年以降は大学職員をテーマとした研究・議論が活発化し、それは「大学職員論」と称されている。大学職員論では、職員に「大学運営の企画立案、専門職集団」としての機能を期待し、教員、教授会の非効率な大学運営体制を克服し、職員が運営の主体となることが論点の1つになっている（福留，2004）。

それゆえ、大学職員論では高度な専門性を身につけるべく職員の能力開発が議論になっている。教職協働の前提は職員の専門性、能力向上である。職員の拡大業務では、大学教員の職務であるカリキュラムへの積極的関与、情報の収集・分析、カリキュラムの設計、授業運営などプロセス全体のマネジメント（羽田，2013）が挙げられている。カリキュラムは、当該学問領域に関する深い知識を基盤に古典的な学問体系を理解していることが前提となる。そのうえで最新の知識・研究・議論、社会の環境や要請を組み合わせ、ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシーに沿って設計される。カリキュラムは学問体系、教員の学識を可視化するもので、教員間でも議論になる難しい責任ある業務の1つである。職員が関与するなら、カリキュラム設計においてどの部分にどのようにかかわるのか、教員との職務領域や職務境界を明確にする必要がある。大学はその活動、目的において専門職組織であることを鑑みれば、カリキュラムは学問的背景をもって取り組む教員の主たる業務である。しかしながら、近年の進学率の上昇にともなう質の低下や学生指導などが教員の教育領域にかかる負担を大きくしている。このような変化を踏まえて、たとえば、情報分析など丁寧な選定プロセスは職員が分担し、職員の提示した案を尊重しつつ最終的な意思決定は教員が裁量権を行使するような役割分担が考えられる。このような専門職と専門性の高い非専門職の協働では、的確な職務境界を設定しなければならない。専門職とは何か、どこまでが専門職としての職務内容なのか、双方の職務境界を再度規定するバウンダリー・ワークが重要になってくるだろう。

文部科学省や大学組織が職員に注目し、従来よりも高度で複雑な業務を担うことを期待したのが大学職員論の始まりである。大学職員研究は職員および実務経験者が多く、職員自身がこれまでの周辺の業務から中核的業務に携われることに期待を寄せている表れである。だからこそ、期待に応える能力の向上、その能力開発の手法についての検討は、大学の喫緊の課題といえよう。

---

5) ①私人の学問研究および研究発表の自由、②研究機関における教授・教育の自由、③大学の自治、が保障されている。

## V まとめと今後の課題

本稿では、大学改革と教育改革を機に変化が期待され、変化せざるを得ない大学組織に注目し、文部科学省が改革の核として期待する大学事務組織と職員について現状を明らかにした。この改革では、大学が文部科学省の提示した改革策に取り組み成果が出ているのかに関して大学経営を含めて厳格に評価され、是正すべき点など認証評価の結果が公表される。日本には750校程度の大学があり、その7～8割を占める私立大学の中でも小規模大学は大学間競争が厳しく、定員割れをする大学が存在する。少子化、グローバル化や大学改革の中、どのような大学も独自性を生かすべく各部門や部署を設置・強化して、産官民の要望に応える質の高い学生の輩出に取り組んでいる。最後に、大学組織の変革に向けて専門職組織であるがゆえの弊害と職員の職務能力、この2つの課題を提示したい。

### 1 変化の障壁となる組織特性と職務領域の設定

大学は、専門職業的官僚制の構造をもつ専門職組織であり、人が人にサービスを提供するヒューマン・サービス組織である。大学はこのような複合的な組織特性を持つため、田尾（1995）の指摘では企業マネジメントが適しているとはいえず、その導入も容易ではない。一方で大学は、国内では本格的に少子化の影響がではじめ学生確保のために競争力や経営力の強化に、国際的には世界水準から後退しつつある教育・研究の質向上と質保証に取り組まなければならない。それを実現させるために文部科学省の大学改革では、職員が教員と対等な立場で大学運営に参画する教職協働の重要性を指摘し、職員の積極的な大学運営への参加を軸にしている。

当然ながら、大学はとしてその活動、目的において中心的役割を担う教員の職務が優先される。一方で、進学率の上昇にともなう質の低下や学生指導などで、教員の教育領域にかかる負担が大きくなっている。このような教員の環境変化を加味し、職員が教員の職務であるカリキュラムに積極的に関与することや大学運営の主体になれるように取り組みは始めているものの、職員と教員との間には職務や権力にともなうパワーの問題が障壁になっている可能性が高いかそれゆえ、教職協働には双方の職務内容および職務境界を再規定することが重要になる。

### 2 職員の能力に関する期待と現実

大学職員論では、教学プロセスと大学のマネジメントを職員の業務として想定した議論が展開されている。福留（2004）によると、実際にはマネジメント能力より情報の収集・分析、課題解決力、特定の専門的な知識という個人的な仕事上の能力が求められていること、部門によって必要とされる能力が異なることが明らかにされている。さらに、大学組織で求められる能力は学内では養成が難しく、相対的に重要視されない能力は学内で養成しやすいことが示されている。一般に従業員の職業能力の70%はOJT（on the job training）で形成される。しかしながら、大学は企業とは目的、必要とされる設備、働く人の特性などが異なり、企業のようにOJTが有効な教育手段として機能しない可能性がある。

大学組織で職員が一定の影響をもつことが必要になっているが、その前提となる職員の能力が現段階では十分ではないとの指摘がある。その解決にはジョブ・ローテーション、学内研修の見直し、学外研修の推進、特に大学院の活用など大学側が職員に能力開発の機会を与えることが必要と

なる（福留，2004）。これからの大学は，所属する職員の能力差がそのまま大学間の差となる可能性がある。職員の能力開発において，OJTを補完するのではなく，OJTと両輪になるようOff-JTを積極的に活用することが重要になる。ただし，能力開発は組織と個人の双方の責任であり，組織の提供する機会だけでなく，職員の主体的な学びこそが求められるのである。

## 参考文献

- 赤林英夫（2012）「人的資本理論」『日本労働研究雑誌』No.621, pp 8-11.
- Becker, G (1975) *Human Capital*. 2nd Ed. University of Chicago Press（佐野陽子訳『人的資本理論』東洋経済新報社, 1976）
- Carr-Saunders, A.M. & Wilson, P.A. (1933) *The Profession*, Oxford University Press.
- Elliot, P. (1972) *The Sociology of the Professions*, The Macmillan Press Ltd.
- Etzioni, A., (1964) *Modern Organizations*, Prentice-Hall.（渡瀬浩訳（1967）『現代組織論』至誠堂）.
- Freidson, E., (1970) *Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care*, Atherton Press, Inc.（進藤雄三・宝月誠訳（1992）『医療と専門支配』恒星社厚生閣）.
- 藤本昌代（2002）「「プラスのプロフェッション」と組織の関係—科学技術分野における研究組織の分析—」『同志社社会学研究』同志社社会学研究会, NO.6, pp11-25.
- 福留瑠理子（2004）「大学職員の役割と能力形成—私立大学職員研究を手がかりとして」『高等教育研究』7, pp. 157-175。
- Persons, T (1939) "The Professions and Social Structure", *Social Forces*, Vol.17, No.4. pp.457-467.
- Hall, R. H., (1968) "Professionalization and Bureaucratization", *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 1, pp92-104.
- 羽田貴史（2013）「大学職員論の課題」『大学職員論叢』（1）pp.15-23.
- 林 干冬（2001）「保健医療の機関と従事者」, 山崎喜比古編『健康と医療の社会学』東京大学出版会。
- International Labour Office (ILO) 編・刊 *Yearbook of Labor Statistics* (1960, 2008, 2019)
- 石村善助（1969）『現代のプロフェッション』至誠堂.
- 伊藤 了（1996）「プロフェッション社会学の研究動向」東北大学教育学研究年報, 第44集, pp.115-130.
- 川嶋太津夫（2012）「変わる労働市場, 変わるべき大学教育」『日本労働研究雑誌』No.629, December, pp.19-30.
- 桑田幸太郎・田尾雅夫（著）（1998）『組織論』有斐閣アルマ。
- Larson, M. S (1977) *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, University of California, Press.
- Mintzberg, H., (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press.（北野利信訳『人間感覚のマネジメント：行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社.
- 三井宏隆, 篠田潤子（2006）「プロフェッションの社会心理学」『慶應義塾大学大学院社会学研究科紀要』（63）pp. 1-18.
- 宮下清（2001）『組織内プロフェSSIONナル』同友館.
- 文部科学省（2014）中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について」（審議のまとめ）
- 文部科学省（2018）文部科学省中央教育審議会大学分科会「高等教育の将来構想に関する参考資料」  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/042/siryo/\\_icsFiles/afieldfile/2018/02/23/1401754\\_07.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/042/siryo/_icsFiles/afieldfile/2018/02/23/1401754_07.pdf)
- 文部科学省「学校基本調査」  
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00400001&tstat=000001011528&cycle=0&tclass1=000001021812>
- 永野拓也（2018）「アドミッション教員に課された入試業務における「三つのミッション」の意義」名古屋高等教育研究, 第18号, pp.55-70.

- 長尾周也（1995）『大阪府立大学経済研究叢書 第83冊 プロフェッショナルと組織』大阪府立大学経済学部。
- 根本二郎（2013）「第1章第2節 我が国の経済成長率への大学進学率の寄与」『学術振興施策に資するための大学への投資効果等に関する調査研究報告書（科学研究費補助金（特別研究促進費）文部科学省科学研究費補助金研究成果報告書）。
- 日本私立学校振興・共済事業団（2019）「平成31（2019）年度私立大学・短期大学等入学志願動向」
- 大場淳（2003）「大学の管理運営・経営と大学職員」, 大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論』高等教育研究叢書74, 広島大学高等教育研究開発センター, pp.23-37。
- 大場 淳（2014）「大学職員研究の動向—大学職員論を中心として—」『大学論集』第46集, pp.91-106。
- OECD（2018）“Education at Glance 2018 OECD INDICATORS”。
- 両角亜希子・小方直幸（2011）「大学の経営と事務組織—ガバナンス, 人事制度, 組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第51巻, pp.159-174。
- 佐藤史人・池下和美・池際博行（2013）「大学入試におけるアドミッション・ポリシーのあり方と入試関連業務に関する研究—和歌山大学の事例に即して—」和歌山大学教育学部教育実践総合センター紀要 No.23, pp.127-132。
- Scott, W. R., (1966) “Professionals in Bureaucracies – Areas of Conflict”, Professionalization, Vollmer, H. M., and Mills, D. L., (eds.), pp.265-275, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 総務省統計局（2019）「平成30年 労働力調査」
- 総務省統計局「日本標準職業分類」用語 <https://www.e-stat.go.jp/classifications/terms>
- 竹内 洋（1971）「専門職の社会学—専門職の概念—」『ソシオロジ』第16巻第3号, pp.45-66。
- 田尾雅夫（1995）『ヒューマン・サービスの組織—医療・保健・福祉における経営管理—』法律文化社。
- 田尾雅夫（1998）「バーンアウト：ヒューマン・サービス従事者における組織ストレス（〈特集〉「ストレスの社会心理学」）『社会心理学研究』第4巻第2号, pp
- 山本眞一（2002）「大学の組織・経営とそれを支える人材—編集意図の説明を兼ねて—」『高等教育研究』第5集, pp.87-107。
- 山本眞一（2013）「大学職員論のこれまでとこれから」『大学職員論叢』1, pp.5-13。
- 吉村治正（1992）「プロフェッション論の変容と展開—社会変動論との関連を念頭に—」慶応大学大学院社会学研究科紀要, N.35, pp.45-53。