

大学における教育プロフェッションの育成と教職協働

～OJT・研修システムから養成システムへの転換～

木岡 一明

(名城大学大学院 大学・学校づくり研究科長)

一 高等教育の膨張と疲弊

戦後、日本の高等教育は長く膨張を続けてきた。新制大学発足時、国立六九校、公立一八校、私立八七校であったものが、高度経済成長とあいまった学歴志向の高まりを受けて、第一次ベビー・ブーマーの大学進学期を迎えた一九六〇年代半ばには量的拡充が図られた。その受け皿は主として私立学校であり、一九六〇年から一九六八年の間に、私立大学一二七校、私立短期大学一八八校が新設された。この急増に対して、一方でその膨張に歯止めをかけるべく文部省(当時)は一九七〇年代には「高等教育の計画的整

備」に乗り出し、他方で人件費を含む私学経常費補助を開始した。しかし、私立学校への規制の弱さが教育条件の悪化を招いているとの批判を受けて私立学校振興助成法が制定され、経常費補助との引き替えに、大幅な規制を受けることになった。

にもかかわらず、その後も、理工系教育の拡充や大学進学率の高まりを背景に私立学校の新増設は続き、今日では、高等教育機関数は国公私立四年制大学だけでも七四〇校余、短期大学や高等専門学校を含めると一三〇〇校弱にものぼる。ただし、一九九〇年代半ば以降、入学志願者激減問題を抱え、大学全入時代とも大学氷河期とも称される事態に

当面することになったのである。しかも、国立大学は法人化されて経営基盤が動揺し、公立大学は地方財政の悪化の煽りを受けて厳しい状況に置かれている。私立大学・短期大学もまた、この間の私立学校政策の転換によって、それまでの篤志家による財団法人的な性格から借入金による事業体的な性格へと経営体質が変質して経済不況の影響を直接に被るなか、さらに受験料収入や納付金収入の減収によって財政上の問題を抱えてきているのである。

このような事態に対して、それぞれの設置主体には耐性があるのが問われる。しかし、長く需要過剰の市場に安住し保護されてきたがゆえに、その耐性が脆弱であると言わねばならない。むしろ多くの高等教育機関では、人件費を中心とした経費削減が進むなかで、アウトソーシングと人員削減が進行し、それによって増加する日々の定常業務と契約職員管理に疲弊して経営の中核を担う意欲や意志を弱らせた専任職員を抱え、組織としての協働性を確立し得ないままに競争的環境に放り出されてしまっているのではないだろうか。

しかも、大学進学率の増大は学生の学力低下を招き、初年度教育やキャリア教育に対する関心の高まりに見られるように、大学の教育環境や条件にうまく適応できない者の

数を増やしている。こうした学生への対応もまた大学職員の疲弊を促進している。

本稿では、こうした状況認識に立って事務職員の職能開発についての課題を整理し、大学における事務職員養成・研修のあり方を論じていく。

二 新たな事務職員像の確立とキャリア設計の必要性

これまでの事務職員論では、職務遂行の効率性や頻繁な人事異動に耐える適応力、汎用力が問われてきた。まさにオールラウンドに仕事がこなせるジェネラリストの育成に重点が置かれてきた。しかし、最近では、企画力や調整力、政策立案力に視点を置いた高度経営人の育成に比重が移ってきている。

確かに厳しい環境変化に晒されている状況において、定常的な職務遂行では期待に応えることはできない。しかも、契約職員の割合が高まっている今日、ルーティンワークについての処理能力よりも、配置された部署において企画や調整をうまく果たし、法人や理事会に政策提言していく役割への期待が高まっているといえる。

しかし、上述したような疲弊する職場環境のもとで、競

争的資金獲得のための申請業務や学部・大学院改組・新増設のための設置申請業務などにおいての情報リテラシー、ネットワーク社会における情報モラルやセキュリティに関する見識、様々な問題を抱えた学生への適応指導やメンタル面でのケアに関わるカウンセリング能力といったように、受け持つ部署によって必要とされる専門的能力が多岐に渡り、しかも高度化している。

つまり、高度経営人をゴールにするにしても、そこに至るプロセスにおいて多様なキャリア・パターンを組み合わせた人材育成が必要な状況なのである。したがって、そのプロセス設計とともに、ゴールに至るキャリア・ラダーの構築が重要な課題となっている。同時に、疲弊した人々であるならなおさら、そのキャリア・ラダーに沿ったキャリア発達を遂げていくような発的な動機づけを促していくことが必要となる。

三 キャリア発達の促進

シャインによれば、「キャリアとは仕事のことだけでなく、仕事と生活との調和をはかっていくこと」であり、職業を継続しキャリアを発達させていく要因には、キャリア

展望とキャリア・アンカーがあると彼は指摘している（エドガー・H・シャイン（一九九一）『キャリア・ダイナミクス』、白桃書房、三八―八五頁）。

したがって、キャリア発達は、自分自身のライフステージとライフサイクルとの関連のなかで働くことと自己実現との調和を図っていく、きわめてダイナミックなプロセスなのである。その道のりは決して平坦ではなく、自らの能力開発とアイデンティティが確立・発展していくという満足感や自己充足感が高まったり、一定の状態（キャリア・プラトール）に停滞したり、あるいは下降したりを繰り返していく。こうした紆余曲折を経て、しだいに職業人としての自信と生き甲斐が自覚され、さらなる自己実現を目指すたキャリア発達が繰り返されていくのである。ただし、満足感や自己充足感を急速に喪失していくと離職の危機に陥ることもある。それだけに、自己を職業に繋ぎ止めている錨（キャリア・アンカー）や、この先いかに生きていくかの将来設計と自己像（キャリア展望）は、キャリア発達を継続させられるかどうかを左右する重要な要因となる。

ところが日々の仕事に追われていると、入職時に抱いていた職業動機や、教育事務という仕事に見いだしていた価値もつい見失いがちになり、同僚や教員や学生、保護者と

の軌轢に疲れ、機械的な処理や無味乾燥とした毎日に辟易し、離職への道に足を踏み入れてしまうことにもなりかねない。だからこそ、キャリア・アンカーを自覚できる機会をいかに仕組んでいくかは重要な人材確保戦略である。

もちろん、その機会には仕組まずとも訪れることもある。「先輩の事務提言が手あかに汚れ書き込みで真っ黒になっているのをみたとき、全力で取り組むことの大切さと、それによって認められるという確信をもった。」という女性事務職員がいた。しかし、職員自らが能動的に開発する（引き出す）には、自己に向き合いキャリアを振り返りつつ、自己の持ち味や獲得してきた資質・力量、ネットワークや情報といった資源を再確認することが有効である。こうした強みとそれらを形成してきた生き方こそが、キャリア・アンカーの核心である。そして、自己の強みを活かし発達促進要因を配置した将来（キャリアデザイン）を自ら意図的に設計することによって、キャリア展望を確立していくことになる。

その確立のためには、どんな自分でありたいのかという「目指す自己像」と、その自己像に向けて発達していくこととする意志、そして今の自己についての認識が不可欠である。なぜならば、人を突き動かす動因は、目指す姿と現実

との差異によって発生するコンフリクト（葛藤）と、その現実を目指す姿に改革しようとする意志だからである。自己マネジメントの確立こそが最も基本的な問題なのである。

とはいえ、まだ十分に自己が確立できていない段階で、あるいは疲弊した状況で自己に向き合うことは難しく苦しい。その難しさを和らげるには自己を映し出してくれる鏡が必要となる。業績評価票は、その鏡の一種であるが、いささか冷たい視線が突き刺さってくる。だからこそ、本音が語り合える相手とそれができる自由な場において、相互に自己を肯定的に主張し、その衝突を通じて自己の「不完全さ」に向き合い、発達への意志と希望に基づいて自己の再構成へと動き、また新たな自己の発見、主張、再構成というサイクルを繰り返していくことが重要なのである。そして、その過程を支えているのが、集団や個人が衝突しあう関係（同僚性Ⅱ批判的友人関係）である。したがって、問題は、いかに同僚性を確立していくかである。

四 組織マネジメントの必要性と協働性の構築

一般に、組織体（生物）は、環境との相互作用を展開して、自らの有り様を組み替え進化・発達を遂げていく。そ

れが環境変化に追いつかなければ、絶滅していく。企業などの組織も同様に理解されている。今、高等教育機関も、その危機的な局面を迎え危機管理能力が問われているのである。この局面を乗り越えていくには、内外環境を的確に把握し、自らの有り様を環境に適応させていく必要がある。

しかし、長く国や自治体から手厚く保護されてきた教育機関は、環境の変化に対して自ら適応していくことの必要性を自覚せず社会現実との距離を大きくしてきた。しかも今、取り巻く社会環境は急激な変化を示している。組織マネジメントは、こうした現実を眼を向けそれぞれの機関が

「強靱な組織」になっていくという指向性を重視するし、そのために駆使すべき手法や果たすべき役割に着目する。換言すれば「組織マネジメント」とは、環境との相互作用、計画(Plan)―実施(Do)―評価(Check)―更新(Action)のマネジメントサイクル、とりわけ次の一手(Action)や、その過程を円滑化するスキル(技術)やストラテジー(戦略)、そしてこれらのあり方を基本的に方向づけるミッション(職責や使命)とビジョン(目指すところ)を強調する考え方と実際の手法である。

これまでの事務職員論では、個々の職員の資質・能力の向上や管理職のリーダー行動に焦点が当てられてきた。し

かし、属人的なブレを回避するには問題の焦点は組織開発に、そして協働性の構築に向けられねばならない。個々の職員の長短得失を最適に組み合わせた組織設計や、それぞれの強みやよさを最大限に引き出せる組織運営を通じて組織力を高めていくこと、つまり、組織力が人事異動によって大きなダメージを被らないように、個々の職員のキャリア発達を超えて組織自体が発達し、組織として協働的に問題に立ち向かう態勢がシステムとして確立されていかねばならないのである。

五 教育プロフェッションの養成へ

高等教育機関が、自らを取り巻く急激な環境変化に立ち向かい、教育の使命を果たしビジョンを実現していくには、戦略思考を備えた教育経営専門職(教育プロフェッション)による持続的な組織革新が不可欠である。しかし、そうした人材育成は大きく立ち後れてきたばかりでなく、長く続いた保護環境下で、そもそもマネジメントへの関心が薄く、経験知のみで対処する体質が強化されてきた問題がある。

その一方で、少子化と経済不況のあおりを受けて、入学定員の確保や入学者の学力不振の問題を抱え、人員削減によ

る業務増とこれまで以上に手のかかる学生対応、さらに競争的環境下で発生してきた新たな業務によって疲弊している。しかも、新学習指導要領にも示されたように、教育の今日的課題は、知識基盤型社会への適応とキーコンピテンシーの獲得にある。

こうした事態を打開していくには、これまでのOJT(On-the-job-training)と研修を中心とした人材育成から、大学院レベルにおける系統的な養成システムへの転換を果たしていかねばならない。前述してきたように、キャリア発達に向かう活力、同僚性を強化しうる対人関係形成力、多様な学修・研究需要に対処しうるキャリア・パターンのデザイン力、そして組織的な環境適応を牽引できるリーダーシップ、これらを統合しうる戦略思考が、これからのリーダー的な事務職員に求められる。そうした能力獲得は、これまでの経験知ベースの仕組みでは余りに遠い道のりであり、ゴールにたどり着く前に淘汰されてしまいかねない。系統的なプログラムと集中的で実践的な学修方法で構成されたカリキュラムの履修によってこそ、この危機的事態が克服されうるのである。

筆者の所属する「大学・学校づくり研究科」は、このような教育プロフェッションの育成を企図し、変化に挑戦する意志

を持つ人々と共に「学びのコミュニティ」を創りあげ、大学・学校づくりの知恵と機会を不断に開発していくことを使命にしている(詳しくは、本研究科のHP:<http://www.meijo-u.ac.jp/classes/daijakuin/daijaku/index.html>を参照されたい)。この研究科における教育を通じて、大学・学校づくりの実践知と研究知が交流し、それによって培われた経験と知識を職場にフィードバックし、そこでの実践を介して組織活性化を促進するとともに研究科に環流してることが、研究知を鍛え形成途上の理論構築を可能にする。この交流・環流システムが、大学・学校の持続的な革新を支える。このこと自体が教職協働の一面であるが、さらに期待されるのは、それぞれの職場における業務が、関連する教育セクターや教育職員との協働を促進していくことである。

そうした教職協働こそが、取り巻く環境変化に対する危機感、問題、対策の共有を進め教育組織としての韌性を強靱にして、環境適応を可能にしていくからである。

組織を構成する視点には、効率性重視と創造性重視の二つがある。前者は垂直型の構造をとり、後者は水平型の構造をとる。事務系組織と教育研究系組織の違いはここにある。この二つの組織を繋いでいくには、どちらかの視点に偏らせるのではなく、具体的な問題について相互の視点を

つきあわせながら折り合いをつけていくことが必要となる。折り合いをつけるには、双方の視点についての理解と納得が不可欠であり、教育の専門性に裏付けられた見識がそれを可能とする。教育プロフェッションに期待されるのは、マネジメント能力にとどまらず、その見識なのである。

しかし、今日の行政改革が推し進めているNPM(Neoliberal Public Management)によつて、「教育の専門性」が大きく動揺している。教育行政というと、かつては文部省や教育委員会による行政と同義であった。しかし、今日では、内閣府や総務省、あるいは首長が直接に教育に関する行政施策を打ち出している。教育行政の在り方についての提言も、教育行政学者よりも経済学や政治学、財政学の専門家たちから示されることが多くなっている。つまり、「教育行政」という領域は今もなお存在しているものの、その領域への出入りは自由化され、「教育事項に対する行政」という固有性は稀薄化しているのである。

そのため教育機関の経営もまた、「教育組織の経営」という意味づけが弱まり、組織一般の経営原則を適用するものに変質する危険をはらんでいる。そうなれば、教育機関の事務は一般事務と同質のものへと変質し、経費や時間の効率性と均質で単純な処理システム確立の観点から容易に

「外部化」(アウトソーシング)の対象となり、正規職員無用論が惹起されていくことになろう。

こうした事態に歯止めをかけるには、事務「領域」固有論から脱却して教員の仕事との機能連関(教育と切り離せない関係)を明示的にすることが必要なのである。だからこそなおさら、教育組織の固有性を深く理解した教育プロフェッションの養成と教職協働の確立が急務なのである。

△主要な参考文献▽

- ・私学高等教育研究所『私大経営システムの分析』(私学高等教育研究所叢書) 二〇〇七年
- ・愛知県私大事務局長会編『大学改革の推進と職員の役割』(非売品) 二〇〇七年
- ・篠田道夫著『大学アドミニストレーター論』学法文化センター出版部 二〇〇七年
- ・木岡一明著『ステップ・アップ学校組織マネジメント』第一法規出版 二〇〇七年