

ジョブローテーション制度が大学職員の キャリア形成に及ぼす影響： 組織改善のための評価研究に向けて

東京理科大学 人事部人事課 石川 洋一

法政大学キャリアデザイン学部 教授 安田 節之

はじめに

大学における学びのあり方や教育の改善・質向上が目指されるなか、大学生にさまざまな形で教育支援を行う大学職員への期待は増すばかりである。本研究では大学職員の働き方、とりわけ昨今、多くの大学で導入されているジョブローテーション制度に着目し、それが大学職員のキャリア形成にどのような影響を及ぼすかを検討する。今後の大学職員における人事制度のあり方を模索する際の手がかりをつかむためである。具体的には、大学職員のジョブローテーション制度に関する評価研究に向けた予備調査の一環として、当該制度の有効性や課題に関するレビューを行い、評価研究を進めるうえでの枠組みや課題設定の確認を行う。

大学を取り巻く環境の変化

近年、日本では大学を取り巻く環境が大きく変化している。主な理由としては、18歳人口の減少が深刻化するなか、4年制大学の数が増加の一途をたどってきたことが挙げられる。実際、2017年には120万人であった18歳人口は2030年には103万人になり、2040年には88万となる

ことが予想されている（文部科学省、2018）。これまで18歳人口が減少し続けるなかであっても、大学進学率は一貫して上昇し、大学進学者数も増加傾向にあった。

一方、今後は18歳人口の減少に伴い、大学進学率が上昇しても大学進学者数は減少局面に突入する事が予測される。大学進学率は2017年度の52.6%（男子55.9%、女子49.1%）から2040年度に57.4%（男子58.4%、女子56.3%）まで上昇し、この間に18歳人口は119万8000人から88万2000人と26.4%減る。それにより進学率の上昇が18歳人口の減少をカバーできず、進学者数は2040年度には20%減の50万6000人になっている（文部科学省、2023）。

それにもかかわらず、大学数は2000年時点での649校から2022年時点で807校まで増加している。過去においても、特に私立大学は、国公立大学と比較して増加傾向が続いてきており、なかでも1960年代や1980年代後半から2000年代前半における増加率は著しい。そして2000年代後半からは微増傾向となり、2022年には過去最高の620大学となっている。大学が増え続けるなか、2017年における私立大学の約4割が入学定員未充足となっており（文部科学省、2018）、各大学は今後より一層、自らの特色や強みを生かした大

学づくりや他大学との連携の推進などを強化していくことが求められている。

世界の情勢や日本を巡る社会的・経済的な状況が様変わりするなか、日本の大学においては、グローバル人材の育成や研究開発を通じたイノベーションの創出、理系人材の確保・活用、経済再生、地域創成・活性化などへの貢献がこれまで以上に期待されている。大学は社会的な存在として、こうしたニーズに機動的に対応していくことが求められている。

大学職員の現状と課題

このような状況のなか、大学生の学びを多方面から支援する大学職員の職務遂行を高度化させることへの関心が高まっている。その背景には前述の大学を取り巻く環境の変化をはじめとして、市場主義に導かれた大学改革の進展、大学間競争の激化、高等教育のコスト構造、複雑高度化する大学経営などがある（木村，2023）。具体的には、これまでの大学職員、即ち教員と学生の研究・教育・学習活動をサポートする補助的・付属的立場から、生き残りをかけた大学経営の中核を担う存在としてのこれからの大学職員への役割期待が大きくなってきている。

大学職員は一般的に大学に勤務する者のうち、教員を除いた者と定義されている（大場，2003）。大学設置基準では、第41条において「大学はその事務を処理するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設けることとする」と規定されている。さらに同第42条では「大学は、学生の厚生補導を行うため、専任の職員を置く適当な組織を設けるものとする」とされている。特に国立学校設置法施行規定における職員の種類は、学長、教授、准教授、講師、助手、事務職員、技術職員、教務職員とされ（第1章 第1節 第1条1第1項）、事務職員は、庶務、会計等の事務に従事する（第3項）とされている。また第5節第28条においては、「国立大学に、庶務、会計及び施設等に関する事務を処理させるため事務局を、および学生の厚生補導

に関する事務を処理させるため事務局を、および学生の厚生補導に関する事務を処理させるため厚生補導に関する部を置く」ともされている。

以上の大学職員についての記述をみると、大枠を規定するものはみられるものの、具体的な職務等に関する記述はない。また職務内容については国立学校設置法施行規定に大まかな概略は示されているものの、その業務にまで及ぶ規定は存在しない。さらに私立大学においては、職員の職務範囲や事務組織の設置は、大学の自主性に委ねられている。実際、福留（宮村）（2004）によると、私立大学における事務組織や職員の位置づけは明確ではなく、その役割についてあいまいさの残る形となっており、法規上、大学職員についてその資格や職務内容がほとんど規定されていないとされている。

他方、近年の大学政策文書においては、大学職員の役割の重要性を指摘する文言が多く含まれている。例えば、大学審議会（1995）は「事務組織は、大学改革の推進等において学長、学部長等を補佐し、改革の方向に沿った教育研究活動の支援を積極的に行うことが重要である。このため事務組織等の在り方について自己点検・評価を行い、普段に見直し、改善を行う事、専門的な事務組織の整備を検討すること、研修機会を充実することなどが求められる」として国公立大学の事務組織の役割に言及している。加えて大学審議会（1998）は、教学組織との機能分担の明確化と連携協力の確立が求められるとしたうえで、「全学的な視点からの適当な職員配置、学部や大学の枠を超えた人事交流、民間企業での研修機会の充実など職員の研修や待遇について改善する必要がある」と指摘している。さらに、国立大学の独立行政法人化に関する調査検討会議（2002）では「事務組織が事務処理や教員の支援業務を中心とする機能にとどまらず、大学運営の企画立案等に積極的に参加し、大学運営の専門職能集団としての機能を発揮することが可能になるよう、組織編制、職員採用、養成方法等を大幅に見直す」とされている。

大学業務における役割や能力形成のあり方が変化するなかで、大学職員が職務を効果的に遂行するためには、どのような視点が必要となるのか。これらの視点を明らかにするために、2000年代以降、大学職員を調査対象とした研究が展開されてきた。例えば、潮木（2002）は、大学間の競争が激化すればするほど大学職員の専門的知識やスキルが重要視され、大学全体がその専門性に依拠するかたちで、学生支援や大学経営が行われているとしている。他方、大学職員の専門性への期待が高くなっているにも関わらず、その質保証や質向上への取り組みが十分になされていないことも同時に指摘されている。さらに福留（宮村）（2004）によると、大学職員に求められる専門性は職務ごとに異なった側面を持ち、とりわけ入試運営・広報や国際交流、研究支援、情報システム、就職支援においては、より高い専門性が要求されるとしている大学が多いとされている。

大学職員に求められる専門性が高くなる一方で、大学機関側からは、大学職員に必要な職務は専門性に基づくものとはみなされていない。そのため、大学職員における職務遂行の質保証や専門性向上の流れからいわば逸脱するかたちでの組織編制・人事配置、即ち、一定期間ごとに配置換えを行うジョブローテーション制度が採用されるケースが多い。今後、大学職員の専門性向上が求められるなか、人事異動制度が及ぼす影響や大学機関における当該制度の整合性や妥当性についての検討が必要であると言える。

大学機関におけるジョブローテーション制度

人事異動には組織における“縦の異動”を意味する昇進・昇格と“横の異動”を意味するジョブローテーション（配置換や配置転換ということもある）という二種類の制度が存在する。前者は従業員を一定の基準で評価する人事等級制度の昇級（昇格）、降級（降格）と課長部長等の役職制度上の昇進、降職などに区別される。一方、後者のジョ

ブローテーション制度は、労働者の職場や担当業務分野を変化させ、それにより労働者の経験した職場や業務分野の数を増加させることを目的としている。特定の異動時期が設定されている定期異動と随時実施される不定期異動といった区別も存在する。

大学職員の人事制度に関しては、新規学卒者採用及び終身雇用を前提とする日本型雇用がベースとなっている。そのため、ジョブローテーションにより職員が大学部門、法人部門の様々な部署を経験し、ジェネラリストを目指す人事制度が基本であり、特定領域の専門性が必ずしも重視されていない。金子（2008）は、日本の大学では特定の職務に特化することは必ずしも評価されている訳ではなく、とりわけ職階と年功によって決定される給与体系では、そうした専門分野での知識に対応した処遇を行う事も難しいとしている。そのため、大学職員が特定の専門領域において知識技能を発展させていくインセンティブは小さく、さらに、大学内・外における人的交流が少ないことも専門職化を阻む要因として働いている（金子、2008）。大学における一部の業務領域（医療系・情報システム・カウンセリング・就職支援等）の専門職化は不可避としつつも、多様化する管理運営業務は一般職員の能力開発とアウトソーシングによって対応すべきとしている（金子、2008）。実際、専門職の大学職員としての採用は、正規雇用ではなく、契約職員、嘱託職員、派遣職員等としての雇用を基本としている大学も多い。特に医師や看護師等の医療系職員や、学生の就職支援・キャリア支援相談員やカウンセラー等は外部から採用をしている大学が多い。

同様に、大学職員における特定の専門的知識の必要性を認めつつも、幅広い問題解決能力の重要性も指摘されている（山本、2008）。大学職員の世界は上級の管理的な職務になるほどスペシャリストよりもジェネラリストの世界であり、専門性開発へのインセンティブが少ない人事制度の下では、職員のジェネラリスト志向が依然として強い（金子、2008）。事務組織に専門性を持つ外部者

を登用する例も私立大学や法人化後の国公立大学において認められているが、これらも職員全体の専門職化には結びついていない。何よりも専門職化は職員の人事管理、給与処遇、昇進などに大きな変化を伴うため、急速な変化は困難であり、望ましいともいえないという懐疑的な意見が多くあるのが現状である（金子，2008）。

一方、大学職員を対象とした人事制度に関する調査によると、「能力や適性が生かされた人事異動が行われている」に対して肯定的な回答をした職員は29%にとどまっており、さらに「一定のキャリアモデルが示されている」に対しては肯定的な回答は16%と低水準であった。これらは、大学職員がジョブローテーション制度を含めた人事制度に対して必ずしも肯定的に捉えていないことを示唆するものであると同時に、法人側の意向と職員側の意向とがマッチしていない（整合的でない）ことも意味している（東京大学経営・政策研究センター，2010）。

ジョブローテーション制度の目的と機能

そもそも人事異動制度の目的とは何であって、その目的をどう実現させる制度であるのか。ホワイトカラー研究によると、人事異動制度は、組織の観点からの目的と労働者個人の観点からの目的に分類される（八代1995）。組織の観点からの主要目的は、人事異動制度によって組織運営を円滑化することであり、具体的には、組織改編、新たな職務への対応などがあげられる。個人の観点からの主要目的は、労働者個人の能力開発であり、具体的には、同一職務の継続による技能向上の頭打ちやモチベーション低下の回避、個人の多能工化や適性の発見、部門間調整、統合能力の涵養などが挙げられる。特にホワイトカラーでは、上位職になるほど不確かで未知の状況での判断業務が増えるため、人事異動を通じて多くの分野の経験を積むことにより、未知の仕事が遂行できるようになる（猪木，2001）。

このようななか人事異動制度、とりわけジョブ

ローテーション制度はどのような切り口からの運用が可能となるのか。前述の通り、人事異動には横の異動であるジョブローテーションと縦の異動である昇進・昇格が存在する（安藤，2008）。人事異動は経営を取り巻く環境変化、それに対する経営戦略の再構築、経営組織の改編、組織内部辞退からの要請、従業員のニーズなど様々な要因を背景に実施される。谷田部（2016）は、ジョブローテーションを伴う企業内における配置転換について、下記のような具体的な目的と機能を挙げている（p.5）。

- ① 組織の改編（新設・廃止・拡大・縮小）
- ② 要因（人員バランス）の最適化、人員配置の調整
- ③ 戦略的な人員配置
- ④ 適材適所、人材活用
- ⑤ 組織活性化、マンネリ解消・予防
- ⑥ 人的交流、人的ネットワークの形成
- ⑦ 職場風土の刷新、職場内人間関係の改善
- ⑧ コンプライアンス（不正防止）
- ⑨ 従業員の能力衣鉢・人材育成
- ⑩ 従業員の適性の発見・開発、適性の見極め・確認
- ⑪ キャリア開発・形成
- ⑫ 従業員の意欲向上、動機づけ

縦の異動となる昇進・昇格にも当てはまるものが少なくないものの、これら12項目について谷田部（2016）は、組織・企業それ自体からみた目的や機能も重要であるが、従業員の能力開発・人材育成、キャリア開発・形成の目的や機能がむしろ重要であるとし、特に今後は、能力開発・人材育成と相互補完的關係にあるキャリア開発・形成の機能をより強化すべきであるとしている。

一方、大学職員のジョブローテーション制度の運用実態においては、職員自身の意思や希望は考慮されないケースが多く、組織・法人側の意向による意思決定を原則とすることがほとんどである。そのため、職員自身が何を目的に、どのような役割を期待されて現在の部署に異動となったのが理解されることは少ない。さらに、民間企業

とは違い大学組織では、所属部署の管理職に人事異動の権限・決裁権がなく、実際、管理職自身も人事異動の対象者である事も多い。そのため異動理由を部下に説明できないといった事態も生じかねず、これが異動該当者の不満に繋がることもある。ジョブローテーション制度は、原則、国立大学では3年程度、私立大学では大学によって異なるが5年～7年程度での実施を基本とすることが多い（上西，2009；私学高等研究所，2010；加藤毅，2017）。他方、私立大学での異動頻度は職員によって個人差があり、明確な基準が設けられていない大学も多い。そして、それが職員の不公平感に繋がっている可能性も十分考えられる。

大学職員の職務に及ぼす影響

大学組織におけるジョブローテーション制度についてこれまでどのような研究が行われてきたのか。ここでは特に、当該制度が大学職員に及ぼす影響に焦点をあてた先行研究をレビューする。ジョブローテーション制度の影響は、総じて、肯定的でメリットが多いとされる立場と、否定的でデメリットが多いとされる立場が混在している。例えば、上西（2009）は、教務部門に限定してはいるものの、大学におけるジョブローテーション制度の仕組みのメリットとデメリットを調査している。その結果、「幅広い知識と経験の獲得・活用」「業務の習熟」「新しい発想ができる」というメリットと、「業務に習熟できない」「専門性を磨くモチベーションが起きない」というデメリットが挙げられた。ここで、業務の習熟がメリットとデメリットの双方に挙げられているが、メリットとした大学の多くでは、ひとつの職務（部署）に継続して従事する期間が平均より長くなっているため、一定の専門性の習得、当該部門及び関連分野の知識が集積、当該業務の習熟、ノウハウの確立、一定水準の業務内容の維持などの肯定的かつ具体的な影響が認められたとされている（上西，2009）。

さらに佐々木（2009）によると、大学の状況

や学生の現状を全般的に把握していることが大学人としての教養であるとし、大学職員の場合は、それが人事異動や必ずしも定常業務と関係のない研修によって深まるとされている。なかでもジョブローテーション制度は、業務関係知識やノウハウの獲得、そして業務改善・改革の第一歩となる新しい発想を生み出す可能性を醸成できるというメリットが存在するとされている。

加藤（2017）や横田（2016）によるジョブローテーション制度の肯定的なメカニズムに関する研究では、優秀な大学職員、いわゆるハイパーフォーマー大学職員へのインタビューへの事例研究に基づき、大学職員の学びのプロセスの抽出を行っている。このうち人事異動からの学びでは、若手時代には多様な業務を通じて大学に関する専門性を獲得し、その後、高度な職務に従事することにより、各大学の現状と課題に応じた高度の専門性が獲得される。その課題解決の過程では、過去に所属していた職員や専門家へのアドバイスを求めるなど、個人的努力としてのさまざまな創意工夫が行われる。このような創意工夫を通じた学習は、未経験部署への異動後でも発生し、たとえ未経験者にとっては未知の新規業務であったとしても、それに前向きな姿勢で取り組む経験を積むことを可能にするのである。実際、ハイパーフォーマー大学職員は、異動のたびに新しい業務を徹底的に学び、抱えている課題を深く掘り下げることで能力を向上させるとともに、個別の部署を超えて大学が普遍的に直面している問題の認識まで至ってきたという（加藤，2017；横田，2016）。

他方、ジョブローテーション制度にはデメリットとなり得る否定的な影響も多数存在する。とりわけ際立つデメリットに、「専門性が醸成されない」「大学職員個人の能力を活用できない」ことが挙げられている（上西，2009）。これらのデメリットは、人材をプロフェッショナル化することができない、個人の持つ経験や能力を有効活用できないという課題と表裏一体であり、これらがやがて組織全体としての課題に発展していくことにつながっていく（秦，2015）

また、短期間での人事異動が頻繁に行われることや人事異動のパターンが体系的ではなく、大学職員自身のキャリアパスが考慮されていないことが、否定的影響を及ぼす原因となっていることも指摘されている（秦 2015）。そしてこの点については、大学職員の定期的なジョブローテーションを実施している中国・韓国でも同様の課題が報告されている（宮澤・朴, 2016）。しかし実際は、人事異動は停滞を防ぐための必要悪として認めざるを得ないというような、デメリットを容認するような立場も存在した（宮澤・朴, 2016）。

以上、ジョブローテーション制度の肯定的または否定的影響を中心に先行研究のレビューを行ってきた。ジョブローテーション制度に関するメリットとデメリットが混在するなかで、大学を取り巻く環境や働き手の価値観の変化、とりわけ今後の大学職員の職務遂行やキャリア形成のあり方を踏まえた制度の再考・再構築を行うことは、大学職員にとって、さらには広く大学における組織改善にとって有効な情報源となる。そのためには、ジョブローテーション制度が大学機関においてどのような役割や機能を果たすのか、より具体的には、大学職員の専門性や職務能力の開発にどの程度、寄与しているのか、部署内外における問題点は存在するのか、職員個人が抱える課題は何かなどが広く確かめられる必要がある。そして当該制度の改善・質向上のために、どのようにメリットを活かしデメリットを補うべきか検討される必要がある。総じて、ジョブローテーション制度に関する体系的な評価研究（evaluation study）が必要となるのである。

評価研究の視点

大学組織におけるジョブローテーション制度の整合性や妥当性を体系的に検証するうえで有効なのが、評価研究とりわけプログラム評価（program evaluation）¹の視座である。ここでは、大学組織におけるジョブローテーション制度の評価研究に向けた課題についてみていく。

一般に、制度や施策には達成すべき目的があり、その目的に沿って何らかの成果や効果が得られることが期待されている。そして、それらの成果や効果に対する責任説明（アカウンタビリティ）や科学的根拠（エビデンス）が求められている。大学組織におけるジョブローテーション制度に関しては、当該制度がどのような目的をもって実施されるのか、その制度の内容や目的が組織（各部署）や働く個人（大学職員）にどのように認識され、望ましい組織や個人の行動の変化、また時として意図しない帰結に至るのか、そしてそれがどのような実績や肯定的・否定的効果として現れてくるのか。評価研究を行うにあたっては多様な視点からの評価課題の確認が必要となるが、これらは下記のとおり要約できる：

- ① 当該制度の目的は何か、実施文脈との整合性はとれているか。
- ② 組織または個人レベルにおける成果や効果を示すアウトカムは何か。
- ③ 当該制度の「主効果」とは別の「副次的効果（意図せぬ効果）」の可能性はあるか。
- ④ 当該制度の質向上にはどのような課題（issue）やニーズ（needs）が残されているか。

制度の目的と実施文脈との整合性

先にみたようにジョブローテーション制度の目的は、人員配置の調整や最適化、人的交流を通じた組織活性化、そしてコンプライアンス（不正防止）と多岐にわたる（例：谷田部, 2016）。これらは主に民間企業や国家公務員などにおけるジェネラリスト育成の目的に沿ったものである。そして大学組織においても、ジェネラリスト育成の観点に基づき、全学的な視点での職員配置や学部や大学の枠組みを超えた人事交流の重要性が指摘されている（大学審議会, 1998）。また大学職員の人事管理、給与処遇、昇進といった人事・労務管理の観点からも、現在のジェネラリスト育成型の人事制度が適していることも認識された（金子, 2008）。

しかし一方で、スペシャリスト育成からの指摘も存在する。即ち、大学の事務組織が教員の支援業務を中心とする機能にとどまるのではなく、大学運営に積極的に参画する専門職能集団としての機能を果たすための組織編制、職員採用・養成の見直しが必要である、という指摘である（調査検討会議、2002）。ここでの専門職能集団とは、入試運営・広報、就職支援、学生活動支援、国際交流、情報システムといった大学事務における職務領域ごとに専門性を備えた集団であり、各領域のスペシャリストのことを指す。

ジェネラリストの育成とスペシャリストの育成はいわば二律背反であるため、双方を両立させ同時に実現することは、少なくとも原理的には不可能である。審議会や関連研究によって提案されている大学職員の専門性向上はスペシャリスト育成を目的とした制度によって実現可能であるのに対して、現状、多くの大学では、ジェネラリスト育成を主目的とした人事異動制度が採用されている。そのため、求められる大学職員の人材像と組織の人材育成制度とが整合的でない可能性がある。

アウトカムの可視化

ジョブローテーション制度の評価研究に向けて次に確認が必要となるのが、当該制度および比較対象となる制度がもたらすアウトカムに関する課題である。アウトカムとは成果のことを指し、その評価にはアウトカム評価（outcome evaluation）が用いられるのが一般的である（参考：安田、2011）。アウトカム評価を検討するためには、まず当該アウトカムは何であって、それはどのように定義・測定できるのかが検討される必要がある。アウトカムは施策や制度の目的に沿ってもたらされる成果・効果として把握されるが、実際のところ、それぞれの目的を成果・効果として読みかえたものがアウトカムとされることが多い。一口にアウトカムと言っても、それらは個人から組織まで多層的に、多様な行動やパ

フォーマンスとして現れることになる。

例えば、個人レベルの効果であれば、職務に関する汎用的な問題解決能力や専門的な知識・スキルといった認知的能力の向上から、職務遂行におけるモチベーション、所属部署へのコミットメントやエンゲージメントといった非認知的能力の向上に至るまであらゆるものが想定される。組織レベルの実績については、入試運営・広報であれば入学希望者の相談件数や相談支援の質そしてウェブ広報による志願者数や入学率の増減などに至るまで、あらゆるデータによって確認されることになる。また就職支援や学生活動支援などの部署においても同様なデータによって検証されることになる²。他方、アウトカムの可視化が膨大になることも想定されるため、その際には実用重視の評価（Utilization-focused evaluation）³の考え方、即ち、評価全般の設計やアウトカムの可視化を含むデータ収集の計画において当該制度の改善や質向上を最優先させることを念頭においた評価研究の構築が有効となる。

副次的効果の検討

プログラム（施策・制度）の目的に沿った成果・効果としてのアウトカムのほかに、本来は意図しない“副作用”としてのアウトカムが存在することもある。これらはプログラムの主効果（≒メリット）とは別の、意図せぬ効果（unintended effect）や副次的効果として研究されてきた⁴。副次的効果にはもちろん肯定的な効果もあるが（例：ジョブローテーション制度による業務内容の変更により健康状態が改善される）、その主な評価対象は否定的な効果（≒デメリット）である。そして副次的効果の研究は、他の研究と同様に、理論面および実証面の双方からのアプローチに拠るが、とりわけ後者の実証面からのアプローチが有効となる。良かれと思って実施したプログラムであっても、その思惑に反して、受益者や利用者に対して不利益や不都合が生じている場合、即ちデメリットがある場合、それらは事後的（post

hoc)に検証される必要がある。

それでは、大学組織における人事異動制度が及ぼす意図せぬ効果あるいは副次的効果とは何であって、それが大学職員のパフォーマンスやキャリアにどのようなデメリットを生じさせる可能性があるか。先述のとおり、予期しない、意図せぬ効果や副次的効果を検証するにあたっては事後分析が有効であるが、それらの効果を事前に (ad hoc), 理論面から予測することも可能である。例えば、学生の就職支援の専門性向上を目的としたキャリア形成の段階にあった大学職員が、人事異動制度によって意に反して、教員の研究支援の部署に異動となった場合、職務スキルやモチベーションの低下といった“副作用”を招く可能性があることは想像に難くない。さらに、当該職員が前職から転職し、学生支援の専門性向上やキャリア形成を主な志望理由に中途採用で大学機関に入職してきた場合、その影響はさらに強く現れ、最悪の場合、離職という帰結を招くことにもなりかねない。このように、意図せぬ効果・副次的効果の検証は、プログラムの本来の意図する効果（主効果）の検証と同程度に、場合によってはそれ以上に、重要な評価研究の課題となる。

制度の質向上のための課題とニーズ

評価研究とりわけプログラム評価には、アカウンタビリティの提示とエビデンスの追究のほか、プログラムの質向上という目的がある。前者は後者のいわば必要条件であるため、評価結果が、プログラムの改善・質向上に用いられることが多い。大学職員の人事制度をより良くするためには、どのような組織的な課題や大学職員側のニーズがあるのか、さらにそれらの課題やニーズは互いにどのように呼応し、時に相反しあうのか。一般に、調査研究における探求の焦点が「考察」であるのに対して、評価研究のそれは「決定」とであるとされている。そのため、適切な評価クエスチョン (evaluation question) をもとにしたデータ収集・分析が行われ、少なくとも方法論的には、制度の

改善・質向上に向けた何らかの意思決定につなげられるような評価研究が行われることが望ましいと言える。

おわりに

本研究の目的は、ジョブローテーション制度が大学職員のキャリア形成に及ぼす影響の検討を行い、組織改善のための評価研究の課題を考察することであった。大学を取り巻く環境が変化し大学職員の専門性向上が求められるなか、ジョブローテーション制度が肯定的そして時に否定的な影響を及ぼしている現状がある。ジョブローテーション制度の何がどのように大学職員のキャリア形成そして組織全体の生産性や効率性に望ましい効果や副次的効果（副作用）をもたらしているのか。評価の実施に向けた検討を中心に、今後の研究が行われる必要がある。

参考文献

- 一色剛. (2005). 人事評価に関する一考察. 大学教育実践ジャーナル, 3, 29-38.
- 猪木武徳 (2001) 人材の価値を左右するもの—その不確実性を探る「一橋ビジネスレビュー」, 49 (1) :4-14
- 上西浩司・中井俊樹・斎藤芳子 (2009) 教務部門が求める教務担当職員像-教務部門事務責任者への全国調査結果- 大学行政管理学会誌 12 179-186
- 大場淳. (2009). 第1章 大学職員の専門職化の国際的動向. 大学職員の開発—専門職化をめぐる— (高等教育研究叢書 105) 』広島大学高等教育研究開発センター, 1-12.
- 加藤毅 (2017) 『わが国における大学職員の仕事と職場環境 (高等教育研究叢書 136)』
- 金子元久 (2005) 「大学のスタッフディベロップメント—必要性と可能性—」 IDE・現代の高等教育 No.469 (平成 17 年 5 月号)、11-17 頁。
- 金子元久 (2008) 「大学職員の展望」 IDE・現代の高等教育 No.499 (平成 20 年 4 月号)、4-10 頁。
- 木村弘志 (2023) 大学職員人事異動制度の実証的研

究 職務遂行高度化への効果検証

- 佐々木一也 (2009) 「ラウンドテーブル 教員が求める職員像—自律的に活動する大学を目指して」『大学教育学会誌』 31 (2) :75-8.
- 秦敬治 (2015) 「大学職員のジョブ・ディスクリク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」 名古屋高等教育研究 15:203-219
- 福留 (宮村) 留理子. (2004). 大学職員の役割と能力形成 私立大学職員調査を手がかりとして 高等教育研究, 7, 157-176.
- 谷田部光一 (2016) 日本企業における配置・異動とキャリア開発・形成, 1-29
- 宮澤文玄・朴恵蘭 (2016) 「韓国の職能団体 (KAIE) と大学職員の専門性について」 大学行政管理学会誌 20:71-78
- 両角亜希子 (2020) 日本の大学経営 自律的・共同的改革を目指して, 118-145
- 文部科学省 (1956) 大学設置基準
- 文部科学省 (2018) 2040年に向けた高等教育のグランドデザイン (答申) (中教審第211号)
- 文部科学省 (2002) 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議
- 文部科学省 (2023) 中央教育審議会大学分科会 (第174回) 会議資料【資料5-1】 大学入学者数等の将来推計について (PDF:8.2MB) PDF
- Patton, M. Q. (1997). Utilization-focused evaluation (3rd ed.) Sage publication.
- Shadish, W., Cook, T., & Leviton, L. (1991). Foundations of program evaluation: Theories of practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 八代充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア—異動と昇進の実証分析』 日本労働研究機構
- 安田節之 (2011) プログラム評価：対人・コミュニティ援助の質を高めるために (ワードマップ) 新曜社.
- 山本眞一. (1998). 大学の管理運営と事務職員. 高等教育研究, 1, 163-177.
- 横田利久 (2016) 「ハイパフォーマー大学職員が実践してきた学び」『大学研究オンライン』 2:49-59

注

- 1) 「特定の目的を持って設計・実施されるさまざまなレベルの介入活動およびその機能についての体系的査定であり, その結果が当該介入活動や機能に価値を付与するとともに, 後の意思決定に有用な情報を収集・提示することを目的として行われる包括的な探求活動」 (安田, 2011, p.34)。
- 2) プログラム評価研究では, 厳密にはアウトカム (成果・効果) とは別にアウトプット (実績) が定義・測定されることがあるが (例: 安田, 2011, p. 107), 便宜上, ここではこの区別は行わない。
- 3) 「特定の意図される利用目的を持った, 特定の意図される利用者のためのプログラム評価」 (Patton, 1997, p. 23)。
- 4) 意図せぬ効果に関する初期の代表的な研究例に米国の有名テレビ番組「セサミストリート」の評価研究がある。当初この番組は経済的に恵まれない子どもたちに読み書きを教えることを目的として制作されたが, 実際にその番組をみていたのは裕福な家庭の子どもたちであった, という意図せぬ効果が現れ, 学力の格差がより一層広がってしまったという帰結をもたらした (Shadish, Cook, & Leviton, 1991; 参考: 安田, 2011, p.30)。