

大学の戦略的経営のための職員の 活用及び職能開発に関する研究

Research on staff development to support
strategic management in universities

研究代表者：大場淳（広島大学高等教育研究開発センター）

は し が き

本報告書は、平成14年度から平成16年度までの3年間、文部科学省科学研究費補助金基盤研究(C)(2)の助成を受けて行った「大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究」（研究課題番号14510292）の成果報告書である。

本研究に着手したのは、18歳人口の減少、国際化や情報化、生涯学習社会の進展、政府財政の悪化と国立大学法人化の検討など、大学が置かれている環境が大きく変化し、大学の管理運営・経営の抜本的な改革が求められる中で、大学の教員外職員（大学職員）の在り方に関しての研究が不可欠であると考えたからである。すなわち、当時の日本の多くの大学においては、副学長を始めとして学長を補佐して大学の管理運営・経営の中枢をそれぞれに専門の学問領域領域を有する教員（場合によっては、学外から任命される教員外の私立大学理事等も含まれる）が占める一方で、大学管理運営・経営の専門家たるべき大学職員については、大学の意思決定に関与する度合いが非常に低く、また、必ずしもかかる意思決定に必要とされる資質や能力が十分に担保されていない現状が認められたからである。そのような体制の下では、大学審議会答申や国立大学法人化政策等が求めるような戦略的な大学経営の実現は極めて困難であり、冒頭に述べたような環境変化に対応することも不可能であろう。

このような課題認識の下、本研究は、大学の教員及び教員外職員が管理運営・経営に関して、どのような組織に属し、いかなる役割を果たし、どのように大学の意思決定に関わっているかを解明することを第一の目的とした。そして、それらについて得られた情報から、大学が戦略的に経営を行っていく上での問題点を明らかにし、大学の管理運営・経営に従事する人材の育成方策、具体的には大学職員の職能開発の在り方等についての研究を行うこととしたものである。

調査は、先行研究に基づく文献の読解、インターネットによる資料収集、アンケート調査、国内外の大学や専門職団体を訪問しての聞き取り調査等によって行った。また、研究成果については、適宜、学会誌やその他の出版物に発表するとともに、学会その他の場において公表に努めてきた。また、成果の一部は、広島大学高等教育研究開発センターが毎年開催してきている大学職員等向けの公開セミナーといった現職職員開発活動の実践の場においても活用されている。

本研究の研究組織（研究分担者及び研究協力者）、補助金の交付決定額（配分額）、研究発表は以下の通りである。なお、研究分担者については申請書に記載された順、研究協力者については五十音順に記載した。また、それぞれの所属・職名は平成17年3月現在のものである。

研究組織

研究代表者	大場 淳（広島大学高等教育研究開発センター助教授）
研究分担者	山野井 敦徳（広島大学高等教育研究開発センター教授）
	羽田 貴史（広島大学高等教育研究開発センター教授）
	山本 真一（筑波大学大学研究センター・センター長／教授）
研究協力者	芦沢 真五（大阪大学大学院工学研究科専任講師）
	小貫 有紀子（広島大学大学院教育学研究科博士課程前期）

福留（宮村） 留理子（広島女学院大学教務課職員）

叶 林（広島大学大学院教育学研究科博士課程後期）

交付決定額（配分額）

	直接経費	間接経費	合計
平成 14 年度	1,100	0	1,100
平成 15 年度	800	0	800
平成 16 年度	1,100	0	1,100
合 計	3,000	0	3,000

（単位：千円）

研究発表

（１）学会誌等

- ・ 大場淳(2003)「大学職員のための大学院の教育の可能性～公開講座の結果から」『大学行政管理学会誌 No.6 2002』 59-66.
- ・ 大場淳 (2003)「フランスの国立大学における事務組織と職員」大学行政管理学会誌 No.6 2002』 49-58.
- ・ 大場淳(2004)「フランスの大学における学生支援 ―進路指導並びに大学情報・進路指導センター(SCUIO)の活動を中心に―」『大学論集第 34 集』 41-61.
- ・ 大場淳(2004)「フランスにおける大学事務の情報化と管理運営支援活動 ―大学・高等教育機関相互支援機構(AMUE) による『高等教育システムにおけるガバナンスと組織の変容 (COE 研究シリーズ 8)』 広島大学高等教育研究開発センター. pp 195-214.
- ・ 大場淳(2004)「国立大学法人化と教職員の身分保障」『高等教育システムにおけるガバナンスと組織の変容 (COE 研究シリーズ 8)』 広島大学高等教育研究開発センター. pp 103-130.
- ・ 大場淳(2005)「米国の大学における入学審査職員に求められる能力とその開発」『大学行政管理学会誌 No.8 2004』 （出版予定）

（２）口頭発表

【国内】

- ・ 大場淳「広島大学高等教育開発センターにおける SD に関する取り組み」平成 14 年度第 4 回大学教育センター等合同研究会（SCS シンポジウム）、平成 14 年 12 月 3 日
- ・ 大場淳「フランスの大学における事務の合理化と大学運営」日本高等教育学会第 6 回大会、平成 15 年 5 月 24 日
- ・ 大場淳「大学組織の変容と今後の大学の職員」大学コンソーシアム京都第 1 回 SD フォーラム、平成 15 年 12 月 13 日
- ・ 大場淳「大学職員の専門職化―米国と英国との比較の視点から」広島大学高等教育研究開発センター平成 16 年度公開セミナー、平成 16 年 8 月 23 日
- ・ 大場淳「大学職員の専門性とは何か―キャリアアップを目指す専門大学院教育の試み―」日本教育学会第 63 回大会ラウンドテーブル、平成 16 年 8 月 27 日
- ・ 大場淳(2004)「大学職員の専門性を考える―教務系を中心として―」メディア教育研究センター教育支援プレーイングマネージャ育成講座、平成 16 年 11 月 5 日

【国外】

- Oba, Jun "La réorganisation des universités nationales au Japon - sur les plans du gouvernement, de la gestion du personnel et du financement", Conférence générale de l'IMHE/OCDE, 16-18 septembre 2002.
- Oba, Jun "L'autonomisation des universités nationales au Japon : les premières réactions des nouvelles universités nationales", Conférence générale de l'IMHE/OCDE, 13-15 septembre 2004.

(3) 出版物

- 大場淳・山野井敦徳編著(2003)『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.
- 大場淳編著(2004)『諸外国の大学職員《米国・英国編》』（高等教育研究叢書 79）広島大学高等教育研究開発センター.
- 大場淳(2005)「大学職員開発論」有本章・山野井敦徳・羽田貴史編『高等教育概論』ミネルヴァ（出版予定）
- 大場淳(2005)「大学職員のキャリア形成」有本章・山野井敦徳・羽田貴史編『高等教育概論』ミネルヴァ（出版予定）
- 大場淳編著(2005)「諸外国の大学職員《フランス・ドイツ・中国・韓国編》」広島大学高等教育研究開発センター（高等教育研究叢書として出版予定）

執筆分担

第 1 章	大学職員の身分・地位と職務内容.....	大場 淳	1
第 2 章	大学職員を巡る研究動向.....	山本 眞一	24
第 3 章	教職員の専門職化.....	山野井 敦徳	32
第 4 章	大学職員のキャリアとその開発.....	大場 淳	39
第 5 章	大学事務職員の専門職化に関する全国私立大学調査	福留（宮村） 留理子	51
第 6 章	個別訪問調査.....	小貫 有紀子	80
第 7 章	米国の大学・専門職団体等訪問調査の記録	芦沢 真五・小貫 有紀子	85
第 8 章	英国における職員開発活動の発達と展開.....	大場 淳	94
第 9 章	フランスの国立大学における事務組織と職員.....	大場 淳	116
第 10 章	フランス国民教育高等学院(ESEN).....	大場 淳	129
第 11 章	中国における大学組織と職員に関する研究.....	叶 林	134
第 12 章	大学経営の専門職養成.....	大場 淳	147

目 次

第一部 大学職員の活用及び職能開発に関する理論的考察

第 1 章 大学職員の身分・地位と職務内容.....	1
第 1 節 定義と法令上の位置付け.....	1
1. 「大学職員」とは.....	1
2. 学校教育法上の「職員」.....	1
3. 法人化前の国立大学職員.....	2
第 2 節 大学職員数の推移と現状.....	3
1. 職員数推移の概要.....	3
2. 設置者別の大学職員数.....	6
(1) 国立大学.....	6
(2) 公立大学.....	7
(3) 私立大学.....	8
(4) 国公立間の比較.....	8
第 3 節 大学改革の進展と職員.....	10
1. 大学審議会答申と大学職員.....	10
2. 国立大学法人化と職員.....	11
3. 国立大学の技術職員と教務職員.....	15
4. 大学職員に関する新たな動き.....	16
第 4 節 用語に関する国際比較.....	17
1. 教員外の職員としての大学職員.....	17
2. 「アドミニストレータ(administrator)」について.....	18
3. 「プロフェッショナル」と「専門職」.....	20
4. 「職員開発」と「スタッフ・ディベロプメント(SD)」.....	20
第 2 章 大学職員を巡る研究動向.....	24
第 1 節 職員研究の必要性.....	24
第 2 節 研究対象としての「職員」の特性.....	25
第 3 節 職員研究の動向.....	26
1. IDE に見る問題意識.....	26
2. FMICS のユニークな活動.....	27
3. 大学行政管理学会の発足.....	27
4. 日本高等教育学会の活動.....	28
第 4 節 職員研究の方向性.....	29
第 3 章 教職員の専門職化.....	32
第 1 節 高等教育システムの改革.....	32
1. アメリカの大学改革.....	32
2. 日本の大学改革.....	32
第 2 節 大学機関の組織＝機能改革の動向と教職員の役割.....	34
1. 大学改革と大学の基本的機能・役割.....	34
2. 知識社会の到来と大学教職員の役割変化.....	35
3. 事務職員の役割変化.....	37
第 3 節 事務職員の専門職化と養成.....	37
第 4 章 大学職員のキャリアとその開発.....	39
第 1 節 大学職員開発の現状.....	39
1. 大学の組織とガバナンス.....	39

2. 人事管理と職員開発.....	40
(1) 日本の人事管理と能力開発.....	40
(2) 大学の職員研修.....	41
第2節 大学職員のキャリア形成.....	42
1. 大学を取り巻く環境の変化と雇用情勢の変化.....	42
2. キャリア形成支援の充実.....	44
(1) キャリア開発プログラム(CDP).....	44
(2) 大学におけるキャリア形成支援.....	45
第3節 大学職員の専門職化.....	46
1. 大学の管理運営の変化と組織.....	46
2. 大学管理運営の複雑化への対応.....	47
3. 専門職とその開発.....	48
第二部 日本における大学職員の活用及び職能開発に関する事例研究	
第5章 大学事務職員の専門職化に関する全国私立大学調査.....	51
第1節 はじめに.....	51
第2節 調査の目的と方法.....	51
第3節 調査結果の分析.....	53
1. 大学職員の採用.....	53
2. 大学職員に求められる能力.....	55
3. 大学職員に対する評価と処遇.....	57
4. 大学職員の研修制度.....	59
5. 経営に関する事柄.....	62
おわりに.....	64
(別紙)「大学事務職員に関する調査」質問紙.....	66
第6章 個別訪問調査.....	80
第1節 金沢工業大学における学生の学習支援体制について.....	80
1. カリキュラム改革.....	80
2. 教育支援のためのセンター群の設置.....	81
第2節 茨城県立医療大学.....	81
1. 教育推進室の設置経緯.....	81
2. 教育推進室の活動内容.....	82
3. 課題と今後の展望.....	82
4. 訪問者の所感.....	83
第3節 日本私立大学協会における経営面から見た学習支援推進活動.....	83
1. 学習支援をテーマに活動する組織.....	83
2. 学習支援に取り組むまでの経緯.....	83
3. 私立大学協会が提言する学習支援.....	84
第三部 海外における大学職員の活用及び職能開発に関する事例研究	
第7章 米国の大学・専門職団体等訪問調査の記録.....	85
第1節 訪米調査Ⅰ（平成15年11月）.....	85
1. 調査の概要と日程.....	85
2. 主要な聞き取り調査の概要.....	86
3. 大学職員にかかわる比較研究の意義を考える.....	88
第2節 訪米調査Ⅱ（平成16年3月）.....	89
1. 各専門職団体の概要.....	89
2. 2.専門職団体におけるPD.....	90
(1) 専門委員会.....	90

(2) ワークショップ、セミナー.....	91
(3) インターンシッププログラム.....	92
(4) ITを利用したPD.....	92
(5) 専門職団体から見た専門職のキャリア形成.....	93
第 8 章 英国における職員開発活動の発達と展開.....	94
第 1 節 大学管理運営の変化と職員.....	94
1. 職員の専門化とキャリアの多様化.....	94
2. 管理運営能力の向上.....	95
3. 外部評価の制度化と職員開発.....	97
第 2 節 職員開発活動の全国的な展開.....	97
1. 職員開発活動の拡大.....	97
2. 全国センターの設置.....	98
(1) 大学職員訓練・開発部(USTDU)の設置.....	98
(2) 高等教育職員開発機関(HESDA).....	99
第 3 節 職能団体等の発展と開発活動.....	100
1. 学生キャリア支援サービス協会(AGCAS).....	100
2. 大学事務局長協会(AHUA).....	101
3. 高等教育学生サービス管理職員協会(AMOSSHE).....	101
4. 教務部長協議会(ARC).....	102
5. 学生宿舍協会(ASRA).....	102
6. 大学・カレッジ学生相談活動協会(AUCC).....	103
7. 大学・カレッジ・国立図書館協会(SCONUL).....	104
8. 大学人事担当者協会(UPA).....	104
9. その他の団体.....	105
第 4 節 大学行政職員協会(AUA).....	105
1. 概要.....	105
(1) 設立.....	105
(2) 会員資格と特典.....	106
(3) 専門的水準に関する規約.....	107
2. 年次総会.....	108
3. 職能開発活動.....	109
(1) 継続的職能開発.....	109
(2) 課程学位プログラム.....	111
第 5 節 支援職員の開発.....	113
第 6 節 結語.....	113
第 9 章 フランスの国立大学における事務組織と職員.....	116
第 1 節 国立大学の地位と管理運営組織.....	116
1. 国立大学の地位と組織.....	116
2. 管理運営機関.....	117
3. 全学事務組織.....	119
第 2 節 職員の職務と採用等.....	120
1. 職員の身分と職団.....	120
2. 学校・大学行政職団群(ASU).....	121
(1) 学校・大学行政事務官(SASU).....	121
(2) 学校・大学行政専門官(AASU).....	122
(3) 学校・大学行政参事官(CASU).....	123
3. 事務局長と会計官.....	124
(1) 事務局長(secrétaire général).....	124
(2) 会計官(agent comptable).....	124
第 3 節 事務職員にかかる近年の動きと現代的課題.....	125

1. 分権化の動き.....	125
2. 事務職員の専門職化.....	126
3. 1997年の円卓会議.....	126
第4節 結語.....	127
第10章 フランス国民教育高等学院(ESEN).....	129
第1節 国民教育高等学院の概要.....	129
1. 歴史と活動の概要.....	129
2. 組織.....	129
第2節 研修活動.....	130
1. 研修活動の概要.....	130
2. 管理職文化の共有化.....	131
3. 能力開発.....	131
4. 研修担当者.....	132
5. 国民教育高等学院における学校・大学行政参事官に対する研修.....	132
第11章 中国における大学組織と職員に関する研究.....	134
第1節 三つの大学の概要.....	134
第2節 中国大学の管理運営.....	134
1. 党委運営会議.....	135
2. 学長運営会議.....	136
第3節 事例1：浙江大学の職員採用、異動と研修.....	136
1. 職員の採用と異動.....	136
2. 職員の研修.....	137
第4節 事例2：杭州師範大学における専門人材養成プログラム.....	138
1. 運営組織.....	138
2. 学生募集.....	138
3. 教育上の特徴.....	138
(1) カリキュラム.....	138
(2) 授業方式.....	139
(3) 品質保証上の工夫.....	139
(4) 教官のプロフィール.....	140
(5) 特色.....	140
第5節 事例3：華中科技大学の職員制.....	140
1. 新制度導入の背景.....	140
2. 内容.....	141
(1) 職級の評定.....	141
(2) 職務責任と任期条件.....	141
(3) 職務設置.....	142
(4) 任期制.....	143
(5) 評価及び研修.....	143
(6) 待遇.....	143
(7) 解雇と辞職.....	144
おわりに	
第12章 大学経営の専門職養成.....	147
第1節 大学職員の置かれた環境と能力開発.....	147
1. 大学職員の能力開発の現状.....	147
2. 大学職員のキャリア形成への支援.....	148
第2節 大学経営の専門職養成に向けて.....	149
1. 自ら行うべき人材の育成.....	149

2. 大学経営の専門職養成へ向けての課題.....	151
(1) キャリア開発.....	151
(2) 専門職団体の育成.....	152
(3) 大学院教育.....	152
3. おわりに.....	153

第一部

大学職員の活用及び職能 開発に関する理論的考察

第 1 章 大学職員の身分・地位と職務内容

大場 淳

本章は、大学職員に関する研究を始めるに当たって、法令や統計資料、審議会答申等各種提言等を概観しつつ、職員が置かれた状況の把握に努め、また、ある程度概念を整理し、大学職員研究のための基礎的情報を提供することを目的とするものである。

第 1 節 定義と法令上の位置付け

1. 「大学職員」とは

本研究が主として対象とする者は、大学において各種業務に従事する教員外の職員であり、一般に「大学職員」あるいは「職員」と呼称される者である。これらの職員は、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」に位置付けられる者である。本研究で用いられる「大学職員」という用語も、執筆者によって多少の相違はあるかも知れないが、概ねその意で用いられていると考えて差し支えない。

当該大学職員には、管理運営・経営の各種事務に従事する事務職員、技術的な職務に従事する技術職員、あるいは大学病院の看護職員などといった職務に従事する職員が含まれている。これらの職員の職務は多様であり、大学を巡る環境の変化の中で、その内容も時代とともに変わってきている。したがって、これら全てを明確かつ網羅的に示すことは非常に困難であるが、大学職員は、概ね、直接には教育・研究に従事せず、大学を機能させる上で必要な諸業務を遂行する者と捉えることができよう。

その一方で、管理運営・経營業務には教員も従事し、大学経営の中核部分も教員と職員が共同して担っていることが多い。また、産学連携やキャリア開発など高度の専門性を要する領域に関する部署に配置され、教育・研究活動に必ずしも従事しないが、教員としての身分を有している者も存在している。すなわち、大学職員と呼ばれる者の範囲は明確ではなく、また、職員と教員の区別は必ずしも明瞭ではない。

したがって、大学職員を、その身分や職務内容が固定されたものとして静的に捉えることは必ずしも適切でなく、常に変化する存在として動的に捉えて、研究していくことが不可欠である。本研究では、可能な限り大学職員の静的な定義を試みつつも、動的な視点を失わずに、今後の大学職員の在り方について検討を進めることとしたい。

2. 学校教育法上の「職員」

大学職員の定義を検討するに際して、最初に関係法令における位置付けや職務内容を見定めることとしたい。

学校教育に関する基本的な法律である学校教育法の第 58 条第 1 項では、大学の職員について、学長、教授、助教授、助手、事務職員が必置の職制として規定され、同条第 2 項で副学長、学部長、講師、技術職員、その他必要な職員を置くことができるとされている。すなわち、学校教育法上は、学長・副学長を始めとして、教授・助教授、事務職員、技術職員等の全てが「職員」であり、およそ大学の構成員のうち学生以外の全員が職員である。このことについては、第 2 項において副学長等「その他必要な職員」と記している点、第 3 項において学長が（教員を含む）「所属職員」を統督するとされている点などから明白であろう。

〔参考〕学校教育法（抜粋）

- 第五十八条 大学には学長、教授、助教授、助手及び事務職員を置かなければならない。
2. 大学には、前項のほか、副学長、学部長、講師、技術職員その他必要な職員を置くことができる。
 3. 学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。
 4. 副学長は、学長の職務を助ける。
 5. 学部長は、学部に関する校務をつかさどる。
 6. 教授は、学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事する。
 7. 助教授は、教授の職務を助ける。
 8. 助手は、教授及び助教授の職務を助ける。
 9. 講師は、教授又は助教授に準ずる職務に従事する。

第 58 条に列举された職員のうち、教員については、学校教育法施行規則第 66 条で、大学設置基準においてその資格に関する事項を定めることとされている。大学設置基準の第 4 章は教員資格に関する規定を列举しているが、それに拠れば、学長、教授、助教授、講師、助手¹がその範疇に含まれるとされる。大学設置基準には、従前学長に関する規定を欠いていたため²、教員外の管理職員と位置付けることが可能であったが、平成 15 年の改正の際に、学長の資格に関する第 13 条の 2 が教員資格を定めた第 4 章に追加されており、法令上は教員であることが明確になった。なお、副学長については、教員が就く場合が多いが、当該職は教育職ではなく管理職であり、実際、国立大学では法人化後に多数の事務職員出身の副学長が任命された。教員ではない副学長を大学職員に位置付けるかどうかは別にして、第 58 条に列举された職員のうち残された事務職員及び技術職員については、これらが大学職員に含まれることについては異論が少ないと思われる³。したがって、大学職員を積極的に定義付けるとすれば、「事務職員及び技術職員等」と定義することも一つの考え方としてあり得よう。

しかしながら、第 58 条に列举された職員のうち、学長、副学長、学部長、教授、助教授、助手、講師については職務内容が規定されているものの、事務職員及び技術職員については職務内容が規定されていない。特に事務職員については、任意設置の副学長や講師と異なって必置であるにかかわらず、職務内容に関する規定が欠如しているのである。その意味では、大学職員を「事務職員及び技術職員等」と位置付けてもその曖昧さは全く解消されない。

職務内容等については、法人化前の国立大学に関する法令において若干詳細な規定があったので、次にそれらを見ることしたい。

3. 法人化前の国立大学職員

法人化以前の国立大学に置かれる職の種類については、旧国立学校設置法第 10 条を受けて、旧国立学校設置法施行規則第 1 条及び第 2 条で規定されていた。当該規定は、国立大学に、学長、教授、助教授、講師、助手、事務職員、技術職員、教務職員を置くと定め

-
- 1 法人化以前の国公立大学助手については、教育公務員特例法において教員とはされていなかったものの（第 2 条参照）、「教員の職務に準ずる職務を行う者」として（第 22 条）同法の規定を適用することとされていた（同法施行令第 2 条）。
 - 2 但し、学長については、大学設置審査基準要項細則において「大学における教育、研究の経験者であることが望ましい」とされていた。
 - 3 下に見るように、技術職員の専門化が進んでいた国立大学の場合、一部の者については、選考基準の参考例として論文発表や学会賞受賞などが示され、より教員に近い存在であるとして、事務職員と同列に扱うことには異論があるかも知れない。

(第1条第1項)、更に同規則別表第一で掲げる大学に指定された数の副学長を置くこととしていた(第2条)⁴。学長、副学長、教授、助教授、講師、助手を除く職のうち、事務職員、技術職員については学校教育法第58条に列挙された職であるが、教務職員は同第2項の「その他必要な職員」として位置付けられる職である。なお、旧国立学校設置法施行規則の第5節では、事務組織等(事務局及び厚生補導に関する部)に関する規定があり、比較的詳細に事務局の構成、職制等に関して定めていた。

国立学校設置法施行規則には、学長、副学長、教授、助教授、講師、助手に関する職務規定はないが(これは学校教育法にあるためであろう)、それ以外の事務職員、技術職員、教務職員については、それぞれ第1条第3～5項に職務内容が規定されていた。それらに拠れば、技術職員は「技術に関する職務」に従事し、教務職員は「教務に関する職務」に従事することとされ、「技術」乃至「教務」というある程度専門的な職務に従事することが想定された規定になっていたのに対して、事務職員は庶務、会計等の「事務」に従事すると規定され、極めて広汎な職務内容が想定されていた。

〔参考〕旧国立学校設置法施行規則第1条(抜粋)

- | |
|---|
| 3 事務職員は、庶務、会計等の事務に従事する。
4 技術職員は、技術に関する職務に従事する。
5 教務職員は、教授研究の補助その他教務に関する職務に従事する。 |
|---|

したがって、法人化前の国立大学においては、学長、副学長、教授、助教授、講師、助手以外の職員は、これら三種の職員のいずれかに該当する訳であり、国立大学における大学職員とは事務職員、技術職員、教務職員⁵であると定義することも不可能ではなかった。しかしながら、これらの職員の職務内容は極めて多様であって、求められる能力等も職種や職場によって大きく異なっていたのが現状である。また、従前から、これら3者の実際の職務分担は形式的なものに過ぎない面があり、例えば、技術職員が教務に関する事務を行ったりすることがあった(私立大学運営管理問題研究委員会, 1967: 34)。

このように、法人化前の国立大学の職員について、法令上の定義が一応可能ではあったものの、その職務内容は多様且つ曖昧であって、法令の規定からその全容を捉えることは不可能であったと言えよう。更に、国立大学の法人化に伴って、国立学校設置法並びに関連政省令は廃止され、国立大学についても大学職員に関する法令は学校教育法及び関連政省令のみとなった。

第2節 大学職員数の推移と現状

1. 職員数推移の概要

文部(科学)省の「学校基本調査報告書」によれば、大学職員(常勤)の数は概ね恒常

- 4 別表第一では、各大学の副学長のうち教授をもって充てる数も定められていた。多くの大学ではその数は副学長配置数と同じであるが、一部の大学では他の職の者が就くことが可能であり、実際に事務職員が就いている例も見られた。しかし、そうした例は極めて限定的であり、例えば、法人化前の筑波大学では5人の副学長が置かれ、いずれも教授をもって充てることとはされていなかったものの、任命されていたのは全員教授であった。
- 5 教務職員については、その職務内容を示した人事課長通知で、①教授研究の補助として、学生の実験・実習・実技若しくは演習を直接指導する職務、②研究題目を担当して直接研究を行う職務とされているように、学校教育法施行規則で教員に含まれる助手に近く、俸給表も教育職が適用されるなどことから、教員と対置させる形で大学職員として事務職員と同じ範疇に含めることには技術職員以上に異論があったと思われる。但し、先に述べたように、助手についてのみ「教員の職務に準ずる職務を行う者」として教育公務員特例法の適用が定められており、法令上は教務職員は教員に準ずる職務を遂行する職員以外に整理されていた。

的に増えてきている。平成 16 年 5 月 1 日現在（以下、各年の数値は 5 月 1 日現在）、国公立大学の職員の数は 177,111 人であり、その数は教員の 158,770 人を上回る。昭和 30 年以降暫くの間、教員一人当たりの職員数は 1.4 人前後で推移してきたが、昭和末期からは職員の増加率が教員のそれを下回るようになった。その結果、教員一人当たりの職員数は減少し続け、昭和 55 年に 1.39 人だった教員一人当たりの職員数は、平成 16 年には 1.12 人になっている（図 1-1）。

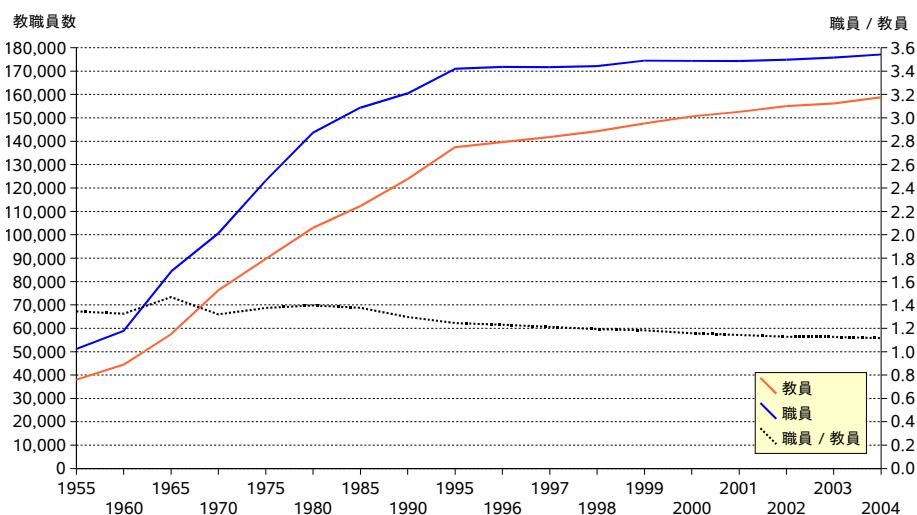


図 1-1 教職員数及び職員・教員比率の推移

出典：文部（科学）省『文部（科学）統計要覧』の各年度版（以下同）

学校基本調査は、職員数を職務領域（系）別に集計しており、領域（系）別の職員構成が分かる。当該調査は、職員を事務系、技術技能系、医療系、教務系、その他に分けて統計を取っており、平成 16 年現在、最も多くを占めるのは医療系（47.4%）、次いで事務系（40.4%）であり、両者で全体の 9 割近くに及んでいる。

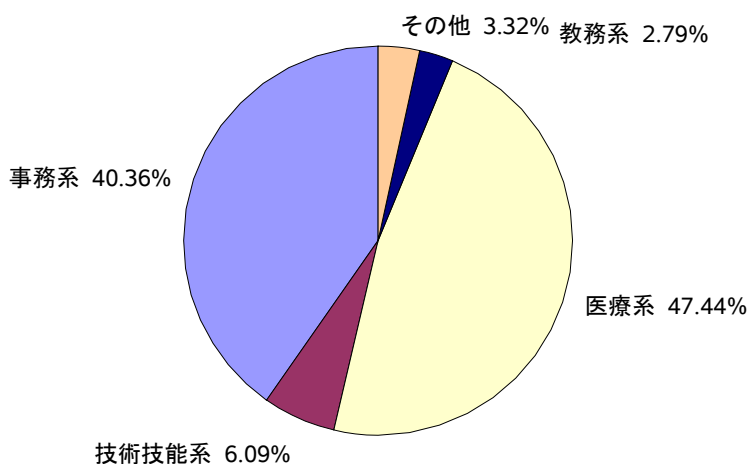


図 1-2 領域（系）別職員の内訳（平成 16 年）

職員のうちで、最も増えたのは医療系である。昭和 60 年過ぎには、それまで最も多かった事務系の職員も数の上で凌駕するようになった（図 1-3）。これは主として医療看護

系大学新設によるものである。反対に、技術技能系、教務系、その他の職員は減少してきており、これらは教室系の職員の減少等として各大学で現れてきているところである。事務系職員についても増加しているとは言え、その増加率は教員のそれを概ね下回っており、昭和40年に教員一人当たりの事務系職員数が0.60人だったのが、平成16年には0.45人までに減少している。

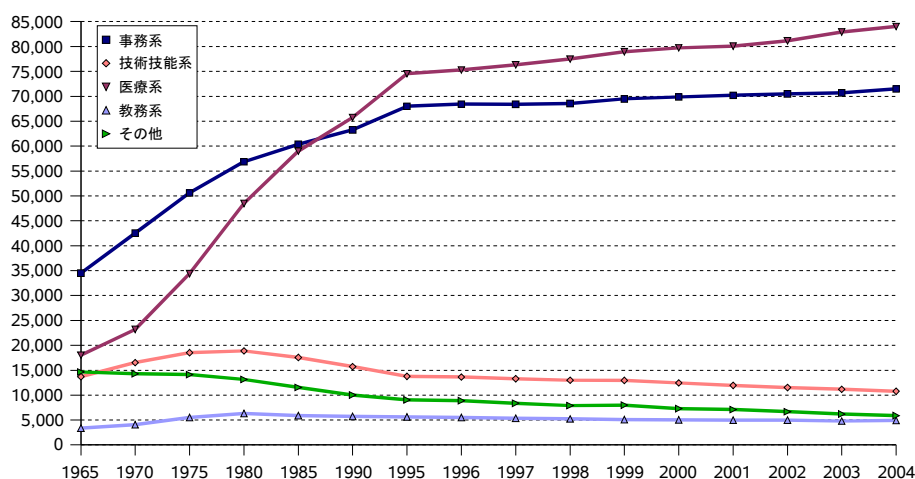


図 1-3 職務領域（系）別職員数の推移

上に述べた教員・事務系職員比率の減少は、各大学における常勤職員の削減だけでなく、常勤職員から非常勤職員への転換、情報機器導入等による事務の合理化、事務の外部化（アウトソーシング）等によってもたらされた事務系職員の減少に起因するものである。しかしながら、教室系職員の減少と併せて、教員にそのしわ寄せが来ていることは否めない。例えば、2003年に公表された文部科学省の調査によれば、大学教員が全勤務時間中に研究に費やす時間の割合は10年間で52.6%から46.5%に減少し（但し、全体の勤務時間が増えているので研究時間自体は微増）、更に、教育に充てられる時間は、その割合も時間自体も減少している（平成15年11月14日付科学新聞）。

大学職員は、全体としては、女性が多い職種である。平成16年現在、全体の62%を女性が占め、男性は38%にしか過ぎない（図1-4）。しかしながら、この比率は職務領域によって大きなばらつきがあり、例えば、看護系については、職員の多くが看護婦等であることから圧倒的に女性が多く、84,014人中72,770人（87%）を女性が占めている。逆に、技術技能系は男性が多く、全体の84%を男性が占める。また、男女の比率を時系列で見た場合、例えば20年前の昭和59年（図1-5）と比較して、技術技能系及び教務系で男性職員の割合が増加しているのを除けば大きな変化は認められず、全体としては男女の傾向は大きく変わっていない⁶。但し、僅かであるが事務系職員の女性比率が高まっており（38%から41%へ上昇）、長期的には男女均衡の方向へ進むものと考えられる。

6 計において、女性の割合が55%から62%に大きく上昇しているが、この上昇は主として、女性が多い看護系職員の数が増えたことによるものである。

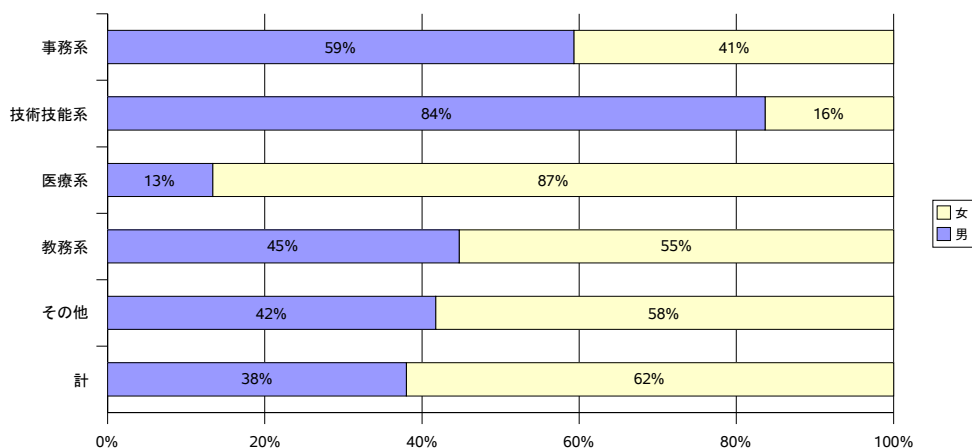


図 1-4 各職務領域（系）における職員の男女比率（平成 16 年）

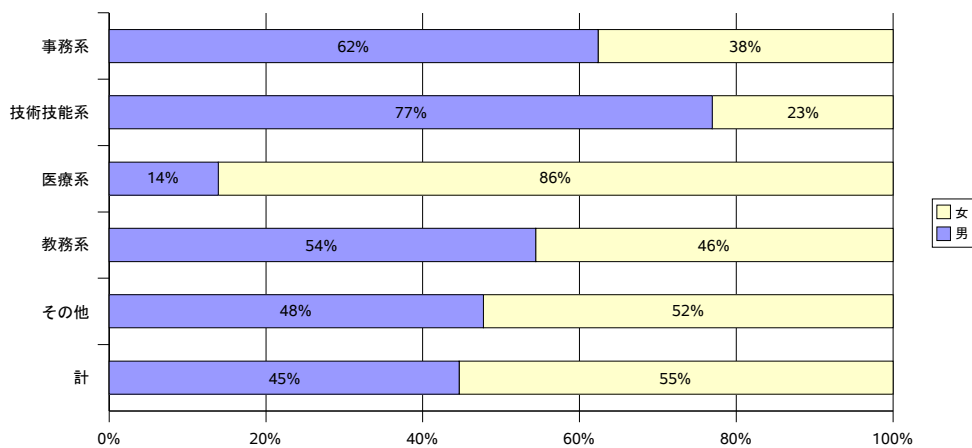


図 1-5 各職務領域（系）における職員の男女比率（昭和 59 年）

2. 設置者別の大学職員数

（1）国立大学

次に、設置者別に職員数を見ていくこととしたい。国立大学では、従来職員数が教員数を上回っていたが、昭和 60 年を最高に以降減少傾向を示している。これは、主として職員が国家公務員定数削減の対象となった結果であり、例えば、平成 9 年度から同 12 年度までに実施された第九次定員削減においては、国立大学定員 128,128 人中 3,040 人（2.37%）が削減対象とされた。また、その次の計画（平成 13 年 1 月 6 日から 10 年間）の前半 5 年間ににおいて、国立大学等の定員 127,849 人中 5,356 人（削減率 4.19%）が削減対象とされた。更にこの計画では、独立行政法人化、新規増員の抑制等によって、国家公務員定員の 25% 純減を目指すこととされていた。この 25% を達成するには、国立大学の法人化が不可欠であったことは広く知られているが、その一方で、こうした定員削減の対象外になることが、国立大学を法人化する際の利点として指摘されたところである⁷。

⁷ 「法人化により職員の定員は、従来の手法による定員管理の対象外となるが、国立大学が教育研究を担う特殊性を有する組織であることを踏まえ、人員（人件費）の管理に関しては、各大学の中・長期的な展望等に沿って行うことが必要である。」（国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議（2002）のⅢ-2-(5)「人事管理」より）

表 1-1 第九次定員削減（平成 9 年度～平成 12 年度）

	定員（平成 8 年度末）	削減数	削減率
政府全体	854,530	34,627	4.05 %
文部省	138,130	3,253	2.36 %
うち国立大学等	128,128	3,040	2.37 %

出典：国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議（2002：149）

国立大学では、こうして職員が削減される一方で、教員数は一貫して増え続け、その結果、平成 8 年から同 9 年にかけて教員数と職員数が逆転した（図 1-6）。

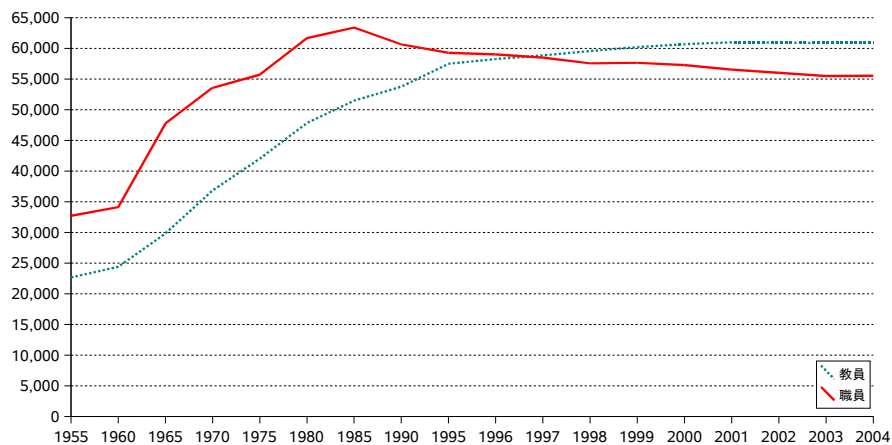


図 1-6 国立大学教職員数の推移

（２）公立大学

公立大学では、一貫して職員数が教員数を上回っている。これは医療系の職員が多いことに負うところが大きく、大学数の増加に呼応して職員数も増えてきている。しかしながら、国立大学同様に職員は定数削減の対象となっていることから、平成 12 年の 12,033 人を頂点として増加は止まり、翌平成 13 年からは職員数は減少に転じた（但し、平成 14 年のみ僅かに増加）（図 1-7）。平成 16 年の職員数及び教員数は、それぞれ 11,815 人、11,188 人である。

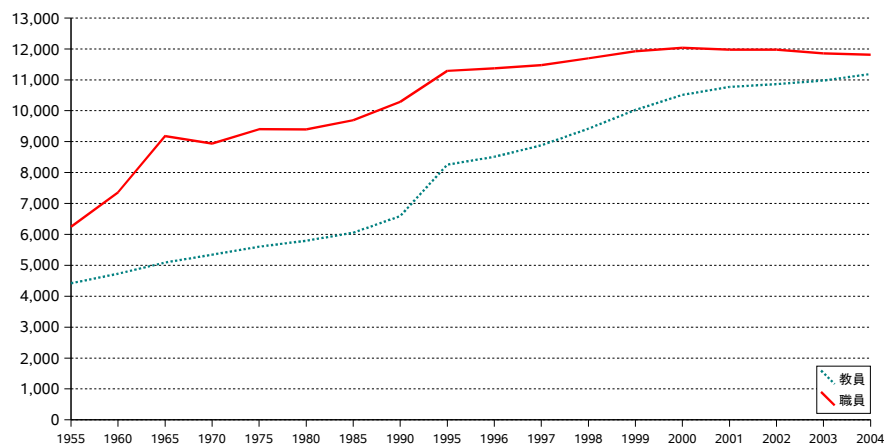


図 1-7 公立大学教職員数の推移

(3) 私立大学

私立大学では、昭和40年代中頃までは教員・職員がほぼ同数のまま増えてきたが、それ以降平成7年頃までは職員の増加率が教員のそれを上回った(図1-8)。しかし、その増加の大半は医療系の増加で占められており、その他の領域の職員は増加率は教員のそれを下回るか、減少する傾向を示している(図1-9)。

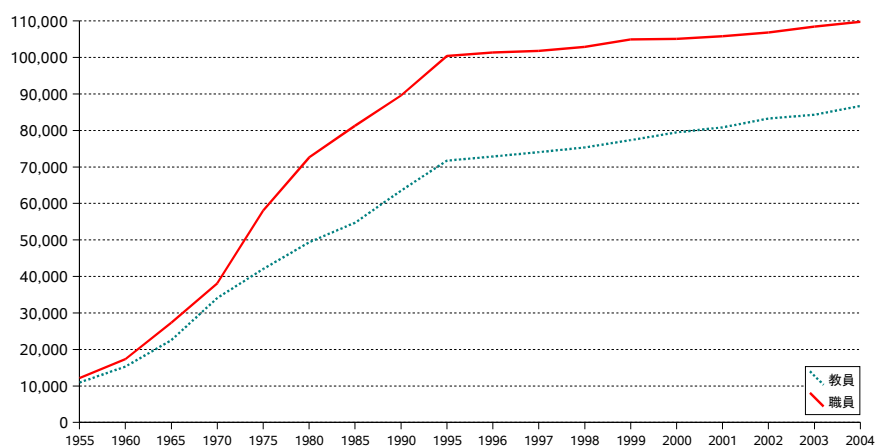


図 1-8 私立大学教職員数の推移

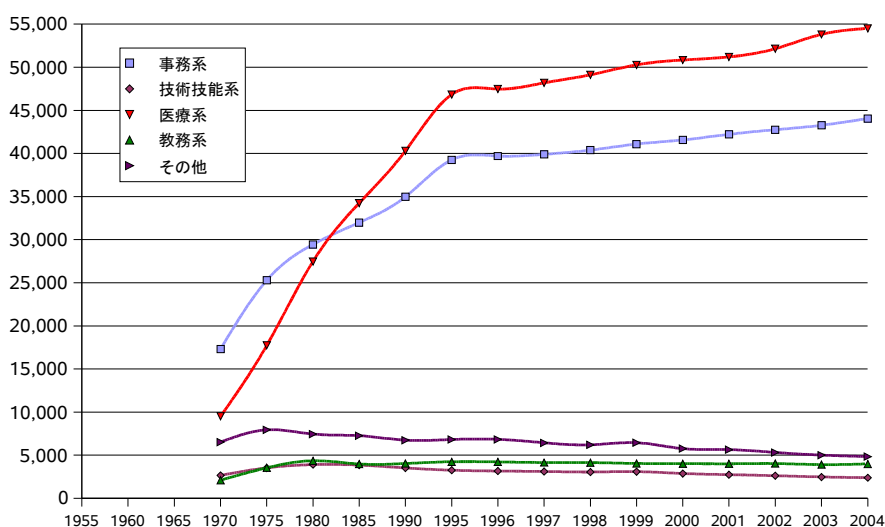


図 1-9 私立大学職務領域（系）別職員数の推移

(4) 国公立間の比較

これらについて設置者別に比較してみた場合、全職員数で見ても、事務職員のみを取り上げてみても、近年教員一人当たりの職員数が共通して減少してきている(図1-10)。また、国公立大学よりは、私立大学においてその数値（教員一人当たりの職員数）が上回っている。国公立間では、職員全体では公立大学が教員一人当たりの職員数で国立大学を上回るものの、事務職員ではそれが逆転する。公立大学では、職員が医療系に偏っており、事務系職員の数が少ないことが浮き彫りになっていると言えよう。

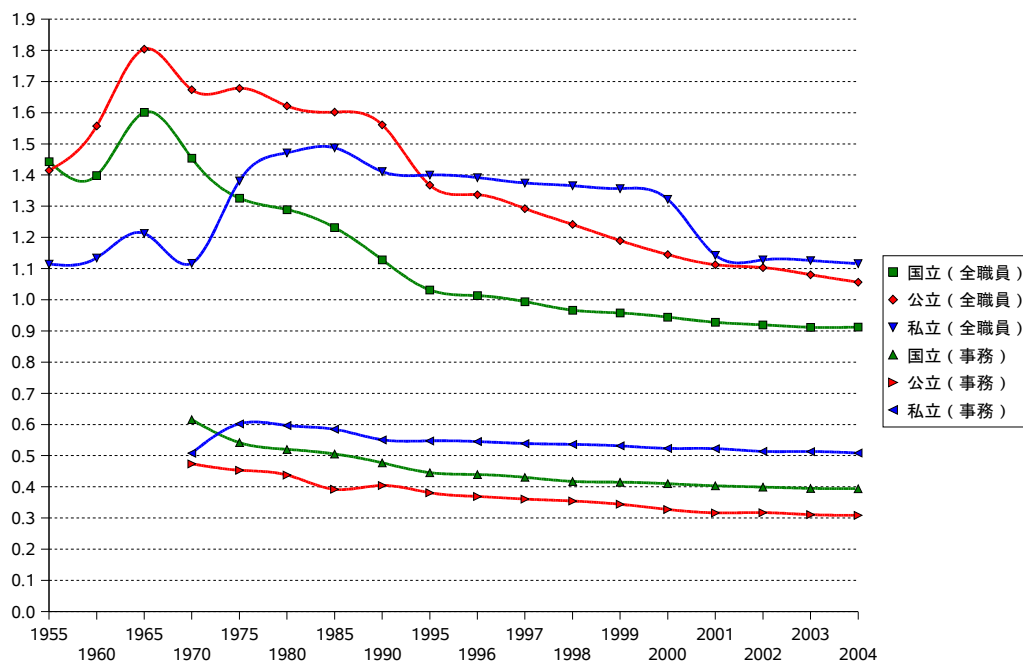


図 1-10 教員一人当たりの職員数の推移（国公立別及び全職員・事務系別）

次に、職員と学生の比率について、国公立間で見える。全職員、事務系いずれとの比較においても私立大学の職員一人当たりの学生数が国公立大学職員のそれを上回っている。先に見たように私立大学教員一人当たりの職員数が国公立大学教員一人当たりのそれを上回っていたのは、私立大学において職員数が相対的に多いのではなく、むしろ少ない教員で学生教育を行っていることを示している。但し、私立と国公立間の差は、若干ではあるが縮小する傾向にあり、その傾向は、特に私立大学と公立大学との間で認められ、特に事務系職員に関しては、公立大学と国立大学が乖離する傾向が認められる。

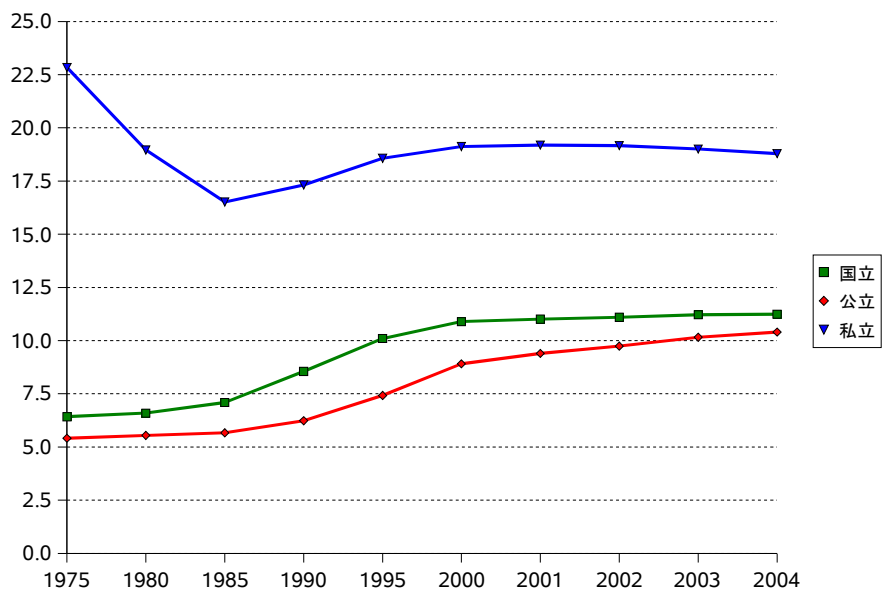


図 1-11 職員（全職員）一人当たりの学生数の推移

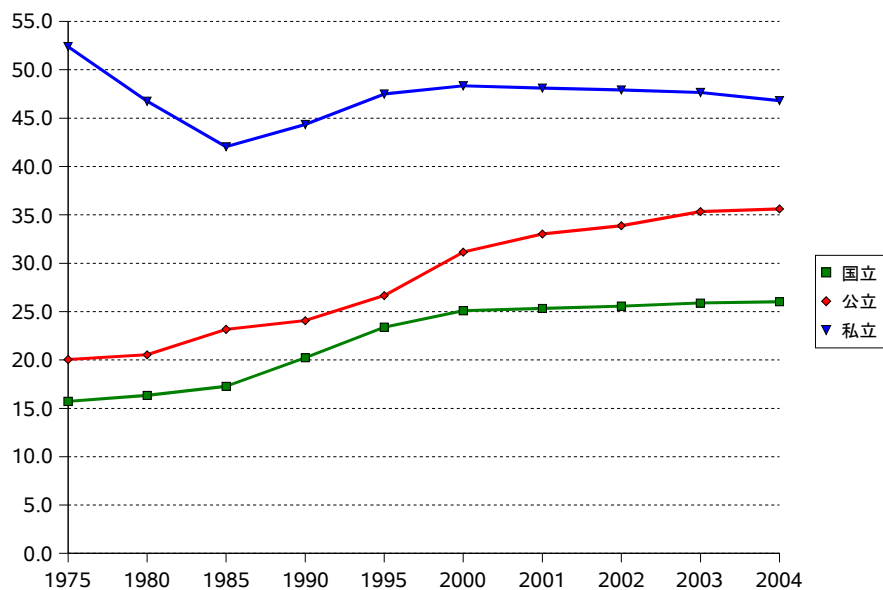


図 1-12 職員（事務系）一人当たりの学生数の推移

国公立大学において職員一人当たりの学生数が少ないことについては、両者が私立大学と比べて学生支援等が充実しているとは考えられない。むしろ、一般的にはその逆であろう。国公立大学に相対的に職員が多いのは、業務の外部化（アウトソーシング）が進んでいないこと、国あるいは地方公共団体の行政機関として位置付けられていることによって様々な業務（情報公開への対応や国会・議会のための資料の作成、行政監察・会計検査への対応等）が課されていること、職員の身分が公務員であり大学の業務内容の変化に応じて臨機応変に定数や配置等の変更ができないことなどが、主たる理由として考えられよう。国公立大学が法人化された後、職員の業務をどのように考えるか、行政機関としての制約が実際にどの程度無くなるか、学生支援についてどのように取り組むかなどによって、職員に関する国公立大学の傾向に違いが出てくるかも知れない。

第3節 大学改革の進展と職員

1. 大学審議会答申と大学職員

1990年代以降、大学を取り巻く環境の変化し大学改革が進む中、特に事務職員について、行うべき職務の内容や求められる能力等が大きく変わってきたことが繰り返し指摘されている。事務の情報化や大学外部における各種サービスの発達、高等教育の国際化等へ対応が求められるようになったのは当然であるが、より本質的には、従来事務職員の典型的な業務として国立学校設置法施行規則第1条第3項に例示された庶務や会計を超えて、全学的な観点に立った管理運営事務（企画立案等）へ事務職員が一層関与することが求められるようになってきたことが指摘される。

平成7年の大学審議会答申「大学運営の円滑化について（答申）」は、教員組織と事務組織は車の両輪であり、両者の良きパートナーシップの確立が必要であるとしつつ、事務組織は学長等を補佐し、大学改革に積極的な役割を果たすことを促した。また、教務事務など一部の事務については、専門的な事務体制の整備の整備についても示唆しているところである。

〔参考〕大学審議会「大学運営の円滑化について（答申）」抜粋（平成7年9月18日）

（…）大学改革を推進し、教育研究を活性化するためには、教員組織と事務組織は車の両輪であり、両者の良きパートナーシップの確立が必要である。また、大学運営の複雑化、専門的事項の増加などに伴い、事務組織の果たす役割が一層重要になっている。

事務組織においては、大学に関する諸制度や予算を踏まえて、必要な場合は具体的な企画・立案を行い、大学改革の推進等について学長、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っていくことが必要である。

このためには、事務組織や事務処理の在り方について、自己点検・評価を行い、不断に見直し・改善を行っていくことが必要である。特に、教務事務など大学改革の推進に伴って必要性を増している事務体制や、留学生交流や諸外国の大学との交流・協力、社会との連携・研究協力など専門的な事務体制の整備を進める必要がある事項も生じており、対応について検討することが必要である。また、個々の事務職員が大学運営の責任を担うことを自覚し、教育研究をより活性化させるという観点に立って事務処理の工夫・改善に努めるとともに、不断の研修に努める必要がある。

平成10年の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について ―競争的環境の中で個性が輝く大学―」は、いわゆる護送船団方式に終焉をもたらした答申であるが、大学の運営と教育研究に関する機能分担を図りつつ事務組織と教員組織の連携の在り方を明確化することとし、平成7年の答申以上に大学運営への事務組織の参画を促した。そして、国際交流や大学入試等の専門業務については一定の専門化された機能を事務組織に委ねることが適当であるとし、若干ではあるが職員の人事制度の改革についても提言を行ったところである。

〔参考〕大学審議会「21世紀の大学像と今後の改革方策について ―競争的環境の中で個性が輝く大学―（答申）」抜粋（平成10年10月26日）

（…）学内の意思決定に関する基本的な枠組みとして、大学の運営と教育研究に関する機能分担と連携協力の関係を明らかにするという観点から、学長を中心とする大学執行部の機能、全学と学部の各機関の機能、執行機関と審議機関との分担と連携の関係、審議機関の運営の基本、事務組織と教員組織の連携の在り方等を明確化する必要がある。

（…）学長、学部長等の行う大学運營業務についての事務組織による支援体制を整備すること、国際交流や大学入試等の専門業務については一定の専門化された機能を事務組織にゆだねることが適当である。また、大学運営の複雑化、専門化に対応するために、全学的な観点からの適正な職員配置、学部や大学の枠を越えた人事交流、民間企業での研修の機会の充実など、職員の研修や処遇等について改善する必要がある。

2. 国立大学法人化と職員

前述の通り、国立大学の法人化に伴って、国立学校設置法は廃止され、国立大学職員に関する規定は消滅した。また、職員の身分は、非公務員型の国立大学法人職員となった⁸。国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議の報告書は、国立大学の法人化に際しての職員の在り方について、職員の身分に非公務員型を採用、事務局の編成は各大学の裁量とすること、職員の採用・任命は各学長の権限とすること等とともに、事務組織は大学運営の専門職能集団としての機能を発揮することを提言した。そして、より具体的に、国家公務員法上の試験採用の原則によらず、各法人の人事戦略に基づく専門的知識・技能等

8 公務員型と非公務員型の比較、非公務員型が選択された経緯等については、大場（2004）に詳しい。

を重視した採用を行うこと、職員の構成は、教員、事務職員、技術職員等の既存の職種の画一的な区分にとらわれることなく、専門性の高い職種に従事する職員が高いモラルを維持できるように、各大学の実状に即した多様な職種を自由に設定できること、高度の専門性を必要とされる職域が広がっていることに鑑み、専門性に基づく処遇を可能とするような人事制度を各大学で設けること、また、事務職員について、事務組織の機能の見直しに関連して、大学運営の専門職能集団としての機能が発揮できるよう、採用、養成方法を検討することを提言した。

〔参考〕国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議『新しい「国立大学法人」像について（抜粋）』平成14年3月26日

I 基本的な考え方

1. 検討の前提

前提1：「大学改革の推進」

…予算、組織、人事など様々な面で規制が大幅に緩和され、大学の裁量が拡大するといった法人化のメリットを大学改革のために最大限に活用する…

前提2：「国立大学の使命」

前提3：「自主性・自律性」

…各大学における運営上の裁量を拡大…

…予算、組織、人事など制度の様々な面で、公私立大学の扱いとの均衡に留意しつつ、大学としての円滑な運営に障害となるような日常的な規制はできるだけ緩和し、運営面での各大学の裁量を拡大…

2. 検討の視点

視点1：個性豊かな大学づくりと国際競争力ある教育研究の展開

視点2：国民や社会への説明責任の重視と競争原理の導入

視点3：経営責任の明確化による機動的・戦略的な大学運営の実現

…学部等の枠を越えて学内の資源配分を戦略的に見直し、機動的に決定、実行し得るよう、経営面での学内体制を抜本的に強化…全学的な視点に立ったトップダウンによる意思決定の仕組みを確立…

II 組織業務

1. 検討の視点

視点1：学長・学部長を中心とするダイナミックで機動的な運営体制の確立

- ・事務組織は、教員と連携協力して企画立案

に参画し、学長以下の役員等を直接支えるなど、専門職能集団としての機能を発揮

視点2：学外者の参画による社会に開かれた運営システムの実現

視点3：各大学の個性や工夫が活かせる柔軟な組織編制と多彩な活動の展開

- ・職員の構成も、教員、事務職員等の従来の画一的な区分にとらわれることなく各大学の実情に即した多様な職種を自由に設定

2. 制度設計の方針

(1) 法人の基本

(2) 運営組織

(事務組織)

各大学の事務組織については、法令で規定せず、予算の範囲内において各大学の判断で随時に改組等を行うことを可能とし、適切な組織編制を行う。

その場合、事務組織が、法令に基づく行政事務処理や教員の教育研究活動の支援業務を中心とする機能にとどまらず、また、日常の大学運営事務に加えて、教員と連携協力しつつ大学運営の企画立案等に積極的に参画し、学長以下の役員等を直接支えるなど、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となるよう、組織編制、職員採用・養成方法等を大幅に見直す。

(3) その他の組織

(4) 目的・業務

III 人事制度

1. 検討の視点

視点1：教員の多彩な活動を可能とする人事システムの弾力化

- ・法人化のメリットを最大限に活かし弾力的で多様な人事制度を実現する観点から、職員の身分は「非公務員型」を選択

視点2：業績に対する厳正な評価システムの導入とインセンティブの付与

視点3：国際競争に対応し得る教員の多様性・流動性拡大と適任者の幅広い登用

2. 制度設計の方針

(1) 身分

- ...職員の多彩な活動を可能とする次のような弾力的な人事制度を実現し得るという点で、「非公務員型」により優れた面が多い。

- ④ 教員以外の職員について、国家公務員法上の試験採用の原則によらず、各法人の人事戦略に基づく専門的知識・技能等を重視した採用

(2) 選考・任免等

(大学における人事の自主性・自律性)

(学長の選考方法等)

(役員、学部長等の選考方法等)

(教員以外の職員人事の在り方)

- 大学運営の自主性・自律性を高める観点から、教員以外の職員の人事システムについても、教員の場合と同様、各大学が決定し、任命権は、学長に属することとする。

- 職員の構成は、教員、事務職員、技術職員等の既存の職種の画一的な区分にとらわれることなく、専門性の高い職種に従事する職員が高いモラルを維持できるように、各大学の実状に即した多様な職種を自由に設定できることとする。また、例えば教員の支援業務を担当する職員など、教員とその他の職員とが連携・協力して教育研究環境を整える視点も重要である。

- 「非公務員型」による弾力的な人事制度を実現した結果として、事務職員、技術職員など教員以外の職員についても、その職務に対する積極的な努力と実績が十分に評価され、報いられるようにすることが必要である。

また、これらの職員においても、高度の専門性を必要とされる職域が広がっている

ことに鑑み、専門性に基づく処遇を可能とするような人事制度を、各大学で設けることとする。

さらに、事務職員等については、事務組織の機能の見直しに関連して、大学運営の専門職能集団としての機能が発揮できるよう、採用、養成方法を検討する。

- 「非公務員型」を採用することにより、国家公務員法で定められた採用、研修などの体系から離れることになるが、公平かつ透明な採用や能力の開発・向上のための研修の実施については、各大学における人事の主体性を前提としながらも、大学間で協力したり、共同して取り組むことがより効果的・効率的な場合もあることから、例えば、以下のような方策を検討する必要がある。

・採用

国家公務員試験の対象とならなくなることから、試験問題の作成、試験の実施・採点など、採用関係事務の効率的な処理や質的水準・公正性の観点から、複数の大学が共同で試験を実施することなどの具体的な方策

・研修

財務会計、人事管理、安全衛生管理など各大学に共通する課題について、複数の大学が共同して研修の実施に当たるための具体的な方策

- また、法人化に伴い、職員の任命権は全て各大学の学長に属することとなるが、特に事務職員等の能力の向上や組織の活性化等を図る観点から、各大学における人事の主体性を前提としつつ、法人化後も大学の枠を超えた幅広い人事交流が可能な仕組みを整えることが重要である。

このため、具体的には、

- ① 地域や分野・機能等に応じて各大学間を始め幅広い人事交流を促進するための協力体制・仕組みの整備

- ② 各大学間等の退職手当の相互期間通算、国等との交流の場合の退職手当の期間通算等の措置（教員についても同様）

等の方策についての検討が必要である。

- なお、現在、文部科学大臣の任命権の下

に国立大学間等を異動している事務職員については、法人化により、任命権が在籍する大学の学長に属することとなるが、そのまま配置を固定された場合に生じ得る組織の活性化の問題や処遇の問題等を考慮する必要がある。	による定員管理の対象外となるが、国立大学が教育研究を担う特殊性を有する組織であることを踏まえ、人員（人件費）の管理に関しては、各大学の中・長期的な展望等に沿って行うことが必要である。
このため、これらの事務職員については、法人化後、当分の間の過渡的な対応として、本人の希望等も勘案して他の大学等への適切な異動が可能となるよう、各大学が他大学等と連携・協力し、文部科学省もこれを支援するなど、運用上の工夫が必要である。	○ このため、学内において、中・長期的な人事計画の策定と組織別の職員の配置等（人件費管理を含む）についての調整を行うための仕組みを設けることが必要である。この場合、新しい運営組織の下で、経営面からも十分な検討が行われ、調整が図られる必要がある。
(3) 給与	
(4) 服務・勤務時間	IV 目標・評価
(5) 人員管理	V 財務会計制度
(中・長期的な計画に基づく人員管理)	VI 大学共同利用機関
○ 法人化により職員の定員は、従来の手法	VII 関連するその他の課題

国立大学の法人化は平成16年4月1日に実現され、各国立大学の職員は、非公務員型の国立大学法人職員となった。そして、それまで文部科学大臣の任免とされていた幹部職員を含めて、学長の下で一元的に管理されることとなった。但し、職員は、国家公務員としての身分を有しなくなっていたが、健康保険や年金等については国家公務員と同様の制度が引き続き適用されている。また、その他の労働条件についても、概ね、国家公務員の水準を踏まえた制度が各大学で採用されている（国立大学協会）。

職員採用に関しては、職員の身分が非公務員型とされたことから、人事院が実施している国家公務員試験によることができなくなった。このため、社団法人国立大学協会が、事務系（図書系を含む）及び技術系職員について「国立大学法人等職員採用試験」を地区毎に行うこととなった⁹。従前の国家公務員試験は一部の職種を除いて全ての国機関の職員を対象としているため、必ずしも国立大学での勤務を当初から希望していた者が採用されることが制度的に担保されていなかった。新しい制度によって、より意欲の高い職員が採用されることが期待される¹⁰。平成17年度からは、東京大学が国立大学として初めて、新規採用職員の一部を独自に募集することを決定した¹¹。

事務組織に関しては、法人化に際して、多くの大学で事務局が解体されるなどといった事務組織の改革が取り組まれた。例えば、広島大学は、法人化に伴って、各副学長の下に教員及び職員から構成される「室」を設置し、それぞれの事務を担当することとなった（図1-13及び図1-14）。法人化に伴って、財務や人事、組織設計に関して大幅な権限が

9 北海道、東北、関東甲信越、東海・北陸、近畿、中国・四国、九州の7つの地区実施委員会により実施される。

10 平成16年度は、全国で38,507人が受験を申し込み、各地区とも40倍前後の競争率であった（文教速報平成16年5月19日）。

11 平成17年3月9日付朝日新聞。平成17年度に採用する予定の事務・技術系職員は約40人で、このうち2～3割を独自採用枠に充て、「大学運営にあたって、優れたビジネスマインドを持ち、学生や教員をサポートできる人物を求めたい」としている。

文部科学省から各国立大学法人に移行しており、各国立大法人の意思決定を支える事務組織の経営能力等の向上が課題となっている。このため、専門的な知識・技能を要する一部の職員について、公募等によるなどして銀行等からの民間出身者を採用するようになっていく。また、学長直属の企画部門が多く大学の大学で新たに設置された。

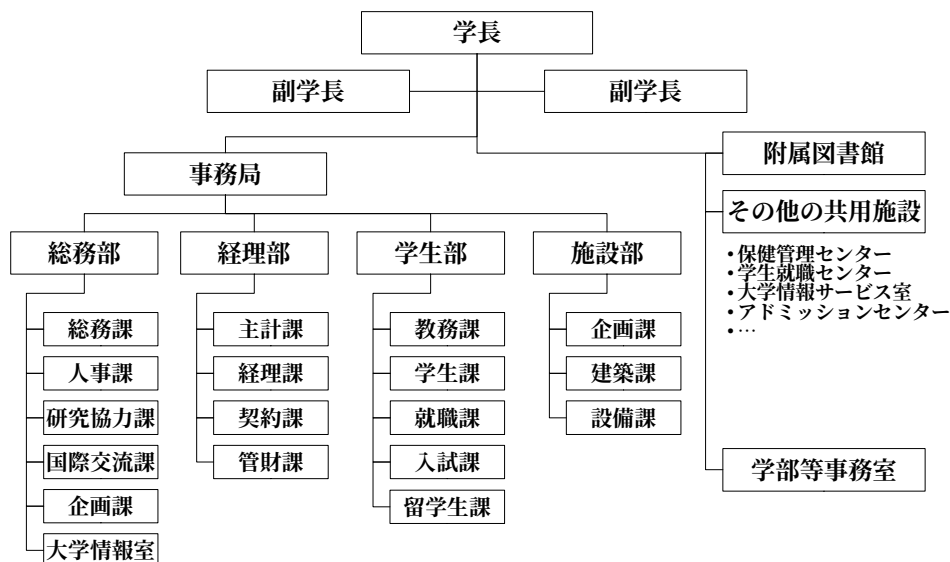


図 1-13 法人化前の広島大学の事務組織

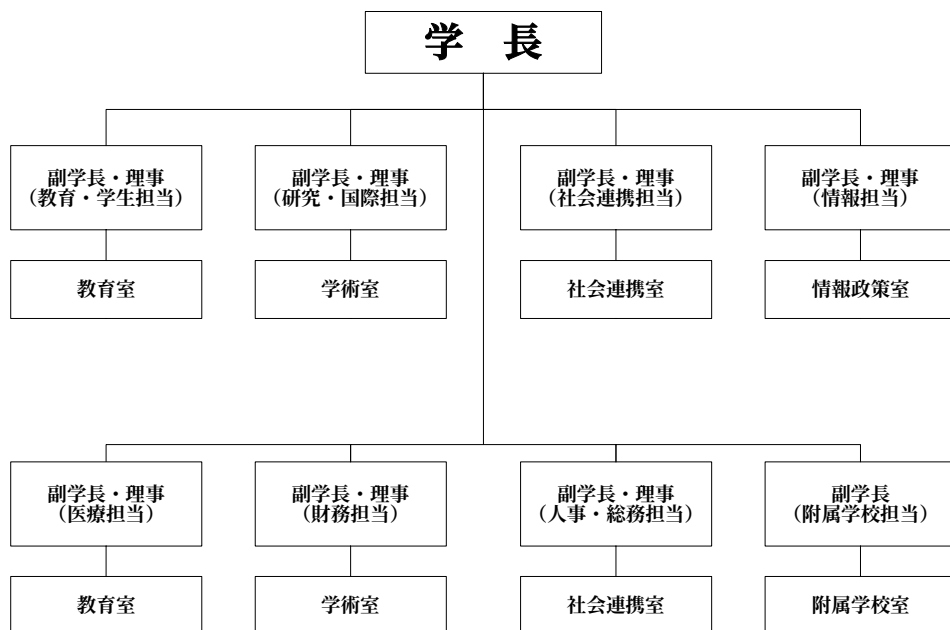


図 1-14 法人化後の広島大学の事務組織

3. 国立大学の技術職員と教務職員

技術職員は、高度な教育研究の遂行に不可欠と考えられ、近年は科学技術の発達等に伴って、その職務内容の高度化が課題となってきた¹²。平成 10 年度から技術専門官及び技術専門職員の職制が新たに設けられ、より高度な技術に関する職務に従事していくことが期

¹² 例えば、平成 13 年 9 月 27 日の国立大学協会理事会将来構想ワーキング・グループ「国立大学法人化等について」は、事務系職員と併せて、技術系職員について、「わが国の科学の水準を世界のトップ・レベルへ向上させ、維持するために」、高度な専門性を持つ職員の育成と適切な処遇を求めている。

待されるようになった（平成9年11月17日付文部省訓令第33号）¹³。

教務職員については、助手に近い職務に従事しながら、法令上教員ではなく職員に位置付けられていたことは既に述べた通りである。しかしながら、従前から博士を持った若手研究者が在籍しているなど、研究者養成機能を併せ持ち、それにも関わらず待遇が悪いこと主たる問題として指摘されている¹⁴。全国大学高専教職員組合からは、平成元年以降、文部省や国立大学協会に対して制度廃止の要望が出されてきた。近年、いわゆる TA や RA、PD といった各種制度が整備され、また、大学院重点化等の影響もあって、教務職員は大幅に減少した。

国立大学法人化後は、技術職員及び教務職員については、各大学で多様な職員の区分が設定されることとされ、それらの職務内容を規定していた国立学校設置法施行規則は廃止された。特に、教務職員については、技術職員と異なって学校教育法上明示された職員では無かったことから、法令上ではその名称が用いられなくなった。そして、両職員の今後の在り方については、原則として、各国立大学法人に委ねられることとなった。

4. 大学職員に関する新たな動き

1990年代に大学に関する規制緩和が進み、各大学の自律性が拡大する中、大学経営に関し、職員が積極的な役割を果たしていくことが期待されるようになった。それは、職員への要望の高まり、あるいは、職員自身による機能拡大や専門性向上への関心やそれへ向けての活動となった。職員への要望の高まりは、上に述べたように大学審議会への答申へ現れているところである。

後者に関しては、平成8年、当時慶應義塾職員であった孫福弘が「大学運営のリエンジニアリング」（孫福, 1996）で、大学運営の執行管理である大学行政管理の職位に本務職として精励するプロフェッショナルとしての「行政管理職員」の確立を図ることを提言したことに、最初の代表的な例を見出すことができる。そして、平成9年、「プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指して、まずは「大学行政・管理」の多様な領域を理論的かつ実践的に研究することを通して、全国の大学横断的な「職員」相互の啓発と研鑽を深めるための専門組織として」、大学行政管理学会が設立された。同学会は大学職員のみを正会員とする学会であり、大学職員の職能（専門職）団体としても機能している。

この一方で、大学職員の初期・継続教育のための大学院教育が整備されてきた。既に、高等教育領域の教育が広島大学、筑波大学、名古屋大学等で行われていたが¹⁵、平成13年、我が国で初めて、大学行政管理職員養成を目的とした桜美林大学大学アドミニストレーション専攻が開設された。また、平成17年度からは、東京大学大学院教育学研究科に「大学・高等教育の管理者、政策担当者を対象に大学の管理運営、高等教育政策などについて理論的・実践的な教育を行うとともに、この新しい分野の研究者、将来のリーダーを育成する大学院」として、「大学経営・政策コース」が設置されることとなっている。

また、現職の大学職員を対象としたプログラムとして、筑波大学大学研究センター短期

13 もっとも、この措置は、技術職員の職務の高度化への対応だけではなく、その待遇改善をも目的としていた。

14 平成3年10月16日及び平成11年6月15日の国立大学協会第四常置委員会「教務職員問題に関する検討結果報告」等。

15 言及した三大学の大学院教育については、大場・山野井編（2003）参照。

集中公開研究会、広島大学高等教育研究開発センターの公開講座・公開セミナー、大学コンソーシアム京都のSDフォーラム、メディア教育開発センターの教育支援プレーイングマネージャー育成講座（主として教務職員対象）など、近年、職員開発のための諸活動が活発に行われるようになってきている。

第4節 用語に関する国際比較

これまで、関係法令から得られる大学職員の定義は曖昧であり、また、その職務内容は変化していること等から、大学職員の研究には動的な視点が不可欠であることを述べた。以下に、外国語の表現とも比較しつつ、大学職員に関する用語や概念について整理し、大学職員についての理解の資することとしたい。

1. 教員外の職員としての大学職員

大学における「職員」の概念の曖昧さは、日本に限った話ではない。例えば、日本語の「職員」は通常英語ではスタッフ(staff)と訳されるが、当該用語はある組織の職員全体を集合的に指し示す用語であって、大学であれば教職員全体を含む¹⁶。しかしながら、それとは別に、スタッフには「(支配人・監督者・経営者に対する)一団の補佐役」(ランダムハウス英語辞典)といった意味があり、主として米国であるが、教員集団であるファカルティ(faculty)に対する補佐役的な者としてスタッフが位置付けられる場合が往々にしてある(図 1-15 参照¹⁷)。

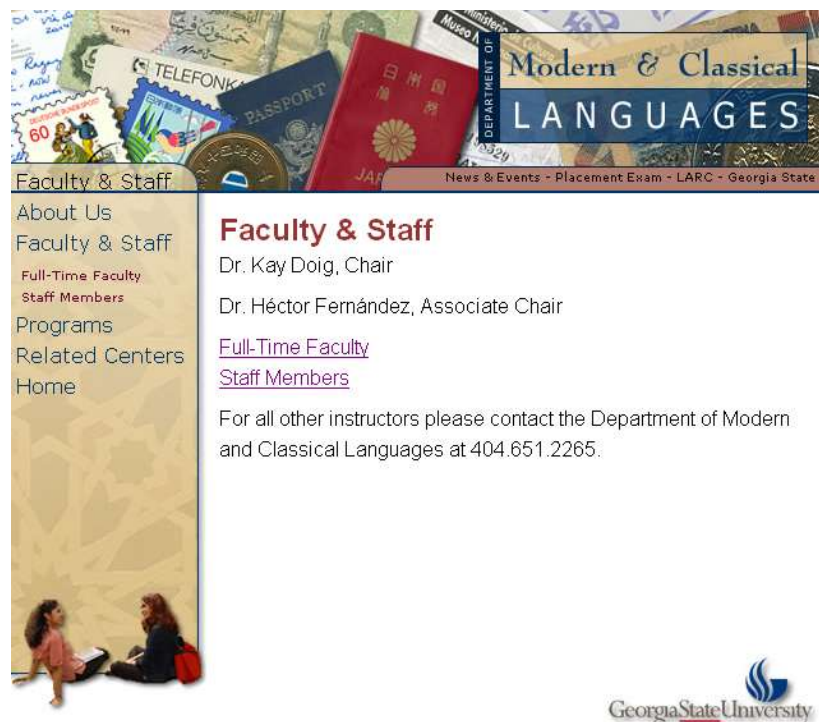


図 1-15 ジョージア州立大学の Web サイトから

16 舘 (2002 : 5) は、英訳として教員にファカルティを、教員外職員にスタッフを当てることを間違いとしつつ、「英語のスタッフには、いわゆる「職員」だけでなく、教員もふくまれる」と述べる。

17 図 1-15 内にある "Staff Members" のリンク先には、"administrative coordinator" 等の教員外職員の一覧が示されている。

他方、英国を始め米国以外の英語圏の国の多くでは、一般に大学のスタッフには教員も職員も含まれており¹⁸、その場合、教員は"teaching staff"や"academic staff"と呼称され、教員外職員は"administrative staff"や"non-academic staff"などと呼称される。したがって、これらの者の開発は、教員も職員も含めて"staff development (SD)"である（有本, 2004 : 4-5、大場編, 2004 : 71）。そして、専門的な職能の開発が強調される場合は、"professional development (PD)"という用語が用いられることがしばしばある。また、教員の教育能力開発の意味で"educational development (ED)"という言葉も用いられる（隅田, 2004）。

他の言語でスタッフに相当する言葉を概観すれば、例えば、仏語の"personnel"は教員も教員外職員の両者を含んだ概念であり、総体としての教員は"personnel enseignant"で、同じく教員外職員は"personnel non-enseignant"である。また、ドイツ語の"Mitarbeiter"も仏語の"personnel"とほぼ同じように用いられ、それには教授(Professoren)、教授外の学術職員(wissenschaftliche Mitarbeiter)、教員外職員(nichtwissenschaftliche/sonstige Mitarbeiter)が含まれる¹⁹。

いずれにせよ、職員あるいは大学職員の定義に曖昧さが含まれるのは、ある程度普遍的と考えて差し支えないであろう。したがって、大学職員の定義は、「教員ではない大学の職員（教員外職員）」というような消極的な定義の方が現実合っているように思われる。そのような定義がなじむことについては、大学が学生と教員によって始まり（その構造の基本的性格は今でも変わっていない）、教員以外の職員は後になって大学の教育研究活動を直接・間接に支援する者として様々な形で入ってきた²⁰ことに鑑みれば、ある程度は正当化できよう。

しかしながら、本書のはしがきで述べているように、大学職員の研究が不可欠であると考えられる理由は、大学が戦略的に経営を行っていくために必要とされる人材確保である。したがって、大学職員の研究を行うに際しては、それが何かを考えるよりは、大学としてどのような人材や職能を必要としているかという視点から考える方が理に適っている。そして、そのような人材の供給源は、学内のみならず学外から採用しても良いし、学内であれば、教員・教員外職員のいずれからでも良い。そのように考えるのであれば、教員・教員外職員という区分もさほど意味のあるものではなくなる²¹。

2. 「アドミニストレータ(administrator)」について

近年、主として米国の大学を例にとりつつ、日本の大学においても専門的な職能を有す

18 このことは、米国においてスタッフに教員が含まれないことを意味するものではない。ファカルティとスタッフを対置させる一方で、例えば、"faculty staff"と"non-faculty staff"という表現も広く用いられている。

19 より広範な概念として、Beschäftigte（従業者）が用いられることがある。なお、辞書においては、通常、独語の"Mitarbeiter"は仏語では"collaborateurs"（協働者）と訳されている。

20 本稿で大学職員の歴史を取り扱うことはできないが、例えば、Rudolph (1962 : 434) は、米国の大学では、19世紀後半から20世紀前半にかけて、高等教育の拡大とともに、様々な職種の専門的な管理職員が置かれるようになり、それは、一つには増える学生の受入や新たなサービスの需要へ対処すること、また、大学管理業務から研究志向の教員を解放することを目的としていたと述べる。これらの管理職員の中には、事務長(secretary of the faculty)、教務部長(registrar)、副学長(vice president)、学生部長(dean)、女子学生部長(dean of women)、事業部長(chief business officer)、入学審査部長(Dean/Director of admissions)等が含まれる（同 : 434-435）。

21 孫福 (1996) は、「「行政管理職」への道は、能力と適性に応じて「教育職員」からも「事務または技術職員」からも等しく開かれることとし、常に専門能力開発(プロフェッショナル・ディベロップメント)の徹底を図るものとする」と述べる。

る上級管理職員が必要であるという議論が盛んに行われている。例えば、大学行政管理学会の設立趣旨（「大学行政管理学会」開設趣旨の説明と参加の呼びかけ、平成8年11月）は、米国の行政管理職員（アドミニストレータ）を引き合いに出しつつ、プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指すこととしている。

しかしながら、スタッフ同様にアドミニストレータも多義的な用語である。アドミニストレータの意味は「管理する(administrate)者」であるが、当該管理には上級の管理業務からいわゆる事務的な業務を含み、国や組織によって用法が異なっている。通常、米国ではアドミニストレータは上級管理職員を意味し、そこには、学長や副学長、学部長などといった職員が含まれる。これらの職員は、米国雇用均等委員会(Equal Employment Opportunity Commission)の定義した職業分類(occupational groups)で言うところの「アドミニストレーティブ(Administrative)」に入る者と考えられる。それらは、学長(president)、副学長(vice-president)、ディーン(dean)、部長(director)とその同等者、それらの直属の部下、教学組織の長（主として管理業務に従事する場合）といった職員であり、更に、専門職員(professional employee)の管理職員も含まれるとされる（但し、非専門職員の管理職員は含まれない）。

〔参考〕 **EEO (equal employment opportunity) Occupational Groups**

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| • Administrative | • Technical |
| • Faculty | • Skilled craft |
| • Professional, non-faculty | • Service/Maintenance |
| • Clerical | |

出典： http://oir.memphis.edu/sasweb/eoo_occ_defn.html

しかしながら、米国においては、アドミニストレーティブという場合は、上述のように通常意思決定過程全般を含むのに対して、英国では事務的な内容を指し示すことが多い。したがって、アドミニストレータという場合は、米国では学長・副学長等のいわゆるトップマネジメント担当者を含むのに対して、英国では事務職員にのみ使うのが通常である。両者の違いは、両国におけるアドミニストレータの団体である米国の American Association of University Administrators (AAUA)と英国の Association of University Administrators (AUA)を見ると明瞭である。前者の会員が、主として大学の学長、副学長等の上級幹部職員で占められているのに対して、後者では事務系管理職員が主たる会員となっている。

更に、英国では、アドミニストレータに軽蔑的な意味も込められることがあることを嫌って、幹部事務職員の中にはマネージャ(manager)を好んで用いる者も見受けられる。例えば、Lauwerys (2002) は、大学の事務系上級・中級管理職ポストに適任者を見付けることが困難になってきていることに関連して、支援業務に直接につながるアドミニストレーションやアドミニストレーティブという用語が問題であるとしつつ、専門的職員はアドミニストレータではなくマネージャと呼称されるべきであると主張する。

ちなみに、米国と英国では、個別の役職名でも相違が見られ、例えばレジストラ(registrar)は、米国では通常教務担当者を指し示すが、英国では元の意味を越えて事務局長的職務を行う者となっている（隅田, 2004 : 75）。

3. 「プロフェッショナル」と「専門職」

今日、日本の大学において、職員の専門性の向上が重要な課題となっている。しかしながら、高い専門性を有する職員の呼称については、「専門職」あるいは「専門職員」と呼ぶことに対してためらいが認められる。これは、「専門職」という用語が、かつて我が国の企業で管理職とは別のキャリアを提供するものとして採用され、結果として形骸化した「専門職制度」と重なる印象を与えるためである²²。このため、例えば、宮下清²³のように、英語を用いて「プロフェッショナル」をかかえる職員に充てる例が少なくない。

しかしながら、英語の"professional"自体、多分に曖昧さを含む表現である。プロフェッショナルを用いる宮下（2001：11-12）も、「広義のプロフェッションは人が生計を得る職業すべてを意味する。プロフェッションは非常に限定的な職業か、およそ職業と呼ばれるものすべてを含む広義を持つ。アマチュア(amateur)と対比されるプロフェッショナルはすべての職業という意味である」と定義する。身近なところでは、プロ野球やプロゴルフの選手は、野球やゴルフを職業とするプロフェッショナルということであろう。また、社会学の観点から、Millerson（1964：1）は、「プロフェッションの概念(concept of a profession)」ほど満足がいくように分析することが困難なものはないと述べている。Millersonは、問題点として、①意味上の混乱(semantic confusion)、②構造的制約(structural limitations)、③静的モデルへの執着の3点を挙げ、詳細に解説している。

他方、仮にプロフェッションを前述宮下（2001：57）のように用いるとしても、日本にとって全く新しい概念とは考えられない。したがって、若干のニュアンスの違いは避けられないものの、「プロフェッショナル」と「専門職（員）」、同様に「プロフェッション」と「専門職業」を、それぞれほぼ同じように使っても差し支えないと考える²⁴。そして、専門職（プロフェッショナル）となることは「専門職化」と表現され得よう。

4. 「職員開発」と「スタッフ・ディベロプメント(SD)」

以上に見たように、英語においても、日本語の「職員」に相当あるいは関連する用語には、様々な意味付けが行われている。最後に教員外の職員開発の用語として、英語のスタッフ・ディベロプメント(SD)が当てられることについての適否を考えてみたい。

近年、日本では、教員の教授能力開発であるファカルティ・ディベロプメント(FD)を念頭に置きつつ、教員外職員の開発を意味する用語としてSDが用いられるようになりつつある。例えば、平成15年12月に開催された大学コンソーシアム京都のSDフォーラムは「大学職員のマネジメントと育成」を重要課題として認識しつつ企画・実施されたものである（同報告書）。

22 「ポスト不足対策として、専門職制度も登場した。マネジメントポスト以外に、技術職など専門職としてのキャリアパスを設け、専門職のなかでの序列を別につくり上げ、序列志向に対応した。しかしながら、組織秩序は階層の機能により担保し、モラル維持のための序列は別の制度で実現するというこれらの仕組みは、低成長時代を迎えたなかでピラミッド組織を維持するための対処療法の域を出なかった。」（高橋, 2001：66）

23 「専門職ではなく「プロフェッショナル」を用いたのは、これまでの専門職という用語では、プラスのイメージで組織の専門家を表現できないと考えたためである。既述の通り、専門職は処遇としての意味合いがあり、職務の専門性を純粋に評価できなかった。また、エキスパートやスペシャリストは限定された職務遂行に留まり、戦略性や総合力を持つ中核人材に比肩しうる高度な専門性を持つことや社会的に認定されることを期待し、プロフェッショナルを用いた。」（宮下, 2001：57）

24 ただ、実業界における「専門職」の印象の悪さはぬぐえない。例えば、ある銀行では、「厳しい経営環境を理由に人事制度を改定し、就業規則を変更、五五歳以上を新設の専門職に移し、給与を大幅にカットする処遇を行った」（高橋, 2001：73、下線筆者）とされる。

しかしながら、既に述べたように、英国を始めとする多くの英語圏の国ではSDは教員並びに教員外職員の開発を意味し、これらの国に位置する大学の中では、教員の開発のみを意味する場合も少なからず見受けられる。日本においてもSDは、少なくとも当初においては、研究者の間では主として英国流に教職員の開発を意味する用語として用いられ、その関心の対象は主として教員の開発にあったと考えられる。例えば、諸外国のFDとSDの比較研究を行った有本編（1991：はしがき）は、「FD/SD(Faculty Development/Staff Development)は「大学教員資格開発」あるいは「大学教職員能力開発」という意味合いである」と述べるが、同書においてSDとして取り上げられているのは専ら教員の開発活動である。

以上に見るように、日本におけるSDの概念に揺らぎが認められる訳であるが、このことは、日本における教職員開発の関心の対象が移行してきていることと軌を一にしていると考えられる。すなわち、1990年代に大学教育に関する大きな規制緩和が行われる一方で、大学教員の教授能力開発の重要性が指摘されるようになった。当初は教授能力開発にはFDとSDの双方が用いられていたが、大学審議会がFDが用いられるようになって²⁵、共通して教員の教授能力開発にFDを充てることとなった。

その間にも大学改革は進められ、1990年代後半以降、国立大学の法人化に代表されるように、改革は経営改革にその軸足を移してきた。そして、課題となったのは大学経営能力の向上、とりわけ、経営人材確保であって、そのための人材開発活動が重要であると認識されるようになってきた。こうした動きは、私立大学の職員にあっては平成9年の大学行政管理学会の結成へとつながったのであるが、そこでは、設立当時からSDという用語が広く用いられていた様子はない。大学行政管理学会の初代会長であった孫福（1996：129）は、SDを用いずに、行政管理職員の開発について専門能力開発（プロフェッショナル・ディベロップメント）を充てている。

主として教員外職員を対象とすることを前提とし、管理運営・経営能力の開発という意味においてSDという用語が広く用いられるようになるのは、おおよそ2000年代に入った以降のことである²⁶。そのことは、平成14年にIDEが「大学のSD」とした特集（No. 439/2002.5-6号）を組んだことに象徴されている。但し、当該特集の冒頭で、舘（2002：5）は、SDは全教職員であって、教員を対象としたSDはFDであり、ここで取り上げるのは教員外職員のSDであるとの断りを行っている²⁷。また、国（文部科学省）においても、組織改変後の中央教育審議会答申においてSDが用いられるようになり、平成17年1月28日の「我が国の高等教育の将来像（答申）」は、本文（22頁）でSDに言及しつつ、添付された用語解説において「事務職員や技術職員など教職員全員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組を指す」と定義した。但し、

25 例えば、平成9年12月18日の「高等教育の一層の改善について（答申）」は、FDを「大学等の理念・目標や教育内容・方法についての組織的な研究・研修」とし、また、平成10年10月26日の「21世紀の大学像と今後の改革方策について（答申） - 競争的環境の中で個性が輝く大学 - 」は、FDに解説を付し、「教員が授業内容・方法を改善し、向上させるための組織的な取組の総称」と定義付けた。

26 篠田（2002）は、「九〇年代には取り上げられることが少なかったSD（スタッフ・ディベロップメント＝職員の能力開発）の課題が、近年社会的にも取り上げられるようになった」と述べる。

27 ちなみに、次の論者である山本眞一はSDの明確な定義を避けつつ、「とりあえず新たな大学の運営に必要な職員の資質向上ということに問題を限定して捉える」と述べる。

同答申では、SD は FD と並べて用いられており²⁸、その意味では SD の意味するところは FD も含むとする前掲館の解釈よりも狭い。当該答申の定義する SD は、必ずしも教員外職員のみを対象としたものではないものの、これらの職員を主対象としつつ、管理運営等の資質向上を目的とした取組と捉えていると解されよう。

いずれにしても、我が国における SD の定義について、現段階において共通理解ができているとは認めがたい。しかしながら、一方では、教員の教授能力開発については SD ではなく米国流の FD が充てられ、ほぼ市民権を得て広く用いられている。仮に、教員外職員に対して FD と同様米国流に「スタッフ」が訳語として与えられるのであれば、教員外職員開発に SD の用語を用いることは比較的受け入れ易いのではないか。

とは言え、我が国の大学において SD が課題となっているのは、従来から体系的に行われている事務職員の事務能力向上のための研修等（もちろん、どのような解釈をもってこれらの活動は SD の一部である）を念頭に置いたものではなく、大学経営改善のための専門性の向上という観点からのものである。その意味では、SD の主たる対象は、教員あるいは教員外職員という枠を超えて、どのような能力や資質を開発するかといった点に落ち着かざるを得ない。そして、その上で誰を開発するかということは次の問題であろう²⁹。大学職員の研究に動的な視点が不可欠である所以である。

参考文献

- 有本章(2004)「FD の制度化の開始と展開」高等教育研究開発センター編『FD の制度化に関する研究(1)－2003 年大学長調査報告－』COE 研究シリーズ 9、広島大学高等教育研究開発センター. pp 1-14.
- 有本章編(1991)『諸外国の FD/SD に関する比較研究』高等教育研究叢書 12、広島大学高等教育研究開発センター
- 大場淳(2004)「国立大学法人化と教職員の身分保障」高等教育研究開発センター編『高等教育システムにおけるガバナンスと組織の変容』COE 研究シリーズ 8. pp 103-130.
- 大場淳・山野井敦徳編(2003)『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
- 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議(2002)『新しい「国立大学法人」像について』文部科学省
- 篠田道夫(2002)「SD 論の到達と前進－職員開発と大学運営への参画（上）」教育学術新聞 第 2075 号(2002/9/11), 2.
- 私立大学運営管理問題研究委員会(1967)「私立大学行政組織の法的地位」大學時報第 72 号, 18-46.
- 隅田英子(2004)「英国の大学職員～Staff Development という視点からの一考察」大場淳編『諸外国の大学職員《米国・英国編》』高等教育研究叢書 79、広島大学高等教育研究開発センター. pp 71-86.

28 具体的には、「高等教育の質の保証を考える上では、教員個々人の教育・研究能力の向上や事務職員・技術職員等を含めた管理運営や教育・研究支援の充実を図ることも極めて重要である。評価とファカルティ・ディベロップメント(FD)やスタッフ・ディベロップメント(SD)等の自主的な取組との連携方策等も今後の重要な課題である」と述べている。

29 孫福(1996:129/147)は、行政管理職は職員及び教員に等しく開かれるべきとしていることは前述の通り。山本(2002:7-8)は、教員から養成する可能性に言及しつつも、大学職員の中から経営人材を育てる方が有益且つ現実的と述べる。

- 舘昭(2002)「SDの改革—プロフェッショナル時代の教員外職員の能力開発」IDE 現代の高等教育 439, 5-13.
- 孫福弘(1996)「大学運営のリエンジニアリング」『大学改革二〇一〇年への戦略』PHP 研究所. pp 127-153.
- 山本眞一(2002)「改革課題としての大学職員のキャリアアップ」Between 2002.5 (No.184), 6-9.
- Lauwerys J. (2002) The Future of the Profession of University Administration. Perspectives 6, 93-97.
- Millerson G. (1964) *The Qualifying Associations - A Study in Professionalization*. Routledge & Kegan Paul, London.

第 2 章 大学職員を巡る研究動向¹

山本 眞一

第 1 節 職員研究の必要性

大学事務職員（以下「職員」という。）²をめぐる議論に現実味が帯びてきた。2002 年 3 月に出された文部科学省「国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議」の最終報告書では、「事務組織が、法令に基づく行政事務処理や教員の教育研究活動の支援業務を中心とする機能にとどまらず、また、日常の大学運営事務に加えて、教員と連携協力しつつ大学運営の企画立案等に積極的に参画し、学長以下の役員等を直接支えるなど、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となるよう、組織編制、職員採用・養成方法を大幅に見直す」として、法人化後の国立大学の事務組織および職員の在り方について、これまでになく、役割拡張とそのための人材養成について踏み込みを見せた。

大学は、教育・研究・社会サービスのための機関であり、その役割を担う教員および職員の役割は大きい。大学というところは人材のかたまりによって成り立っているようなものである。その人材のかたまりの性質あるいは質の水準というものは、大学の性格を左右する重要なものだ。しかし、これについての研究はよほど遅れたものになっている。確かに組織論はある（天野智水 1999、両角 2001 など）。FD 論も徐々にではあるが蓄積ができてきた。また、労務とくに公務員法制度下におけるさまざまな法的紛争については、政府側、反対側ともどもさまざまな考察を加えている。何よりも、この人材のかたまりが作用する仕掛けとしての教授会というものの機能を縮小することは、過度の大学自治の「弊害」に悩みつづけてきた政策当局やそれを後押しする一部政治家たちの願望でありつづけてきた。

しかし、大学という特性に照らした職員論はあまりない。いうまでもなく、大学という組織は、専門職であり、一部は同時に管理職である大学教員によって教育・研究活動が担われている。そのため世間一般の人々は、あたかも大学には教員（と学生）しかいないような錯覚を持つ向きもある。しかし、実際には教員とほぼ同じ数の職員が、あるいは教員のサポート役として、あるいは大学の経営陣と一体となって、さらには大学という複雑きわまる組織の諸業務の担当者として働いているのだ。

大学という組織は、これまで教員（あるいは教官）の、教員による、教員のための自治とも言われ、教授会自治に代表されるように、多くのことが教員集団による合意によって決定されてきた。たとえ学長や学部長といえども、その教員集団の意向を無視して行動することは不可能に近かった。まして、職員はその教員集団の意向によってはじめて動くべきものと見なされがちで、職員というものの独自の立場を論じる機会、労務などの一部領域を除けば、実際にもあまりなかった。

しかし、最近の世の中の変化は、その牧歌的な教員集団あるいは専門職優位の意思決定

1 本章は、大場淳・山野井敦徳編(2003)『大学職員論序論』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に収録されたものである。

2 職員というカテゴリーには、事務系、技術技能系、医療系および教務系などさまざまなものが含まれることは、学校基本調査の分類からも明らかである。しかし、昨今の議論の動向を踏まえて、ここでは事務系職員を中心に論じる。従って、本稿では「事務職員」と「職員」とはほぼ同義で使用していることを了解されたい。

システムに大きな疑問符を投げかけている。但し、その多くは、学長・学部長のリーダーシップに代表されるように、教授会機能を縮小することによって、反射的に学長・学部長の意思決定能力が高まるものという考えを前提としている。しかし、実際にはその学長や学部長を支えるスタッフの質が、大学の意思決定に大きな影響がある。このことが、最近ようやく関係者に理解されるようになり、そのスタッフの多くを占める職員のあり方にも関心が示されるようになった。

それにも関わらず、この分野での研究蓄積に乏しい現状は、一つには上記のごとく、教員と学生が大学を構成する、あるいは主役であるという伝統的な大学観のためであり、今一つには、事務職員の問題を扱うにはそれなりの制度的知識を必要とすること、また実態を把握する必要があることのため、研究者のアカデミックな研究関心や、情報収集能力の範囲から外れたところに位置していたからであろう（山本 1998）。

このような現状を踏まえると、まずはそもそも論からの研究が必要であると私は見ている。職員とは何か、その職員の仕事のあり方とは何か、職員を動かすにはどのようにしたらよいか、という職員そのものに向けられた研究も必要であるし、また、大学組織を運営するにあたっての様々なノウハウとこれへの職員の関わり方もこれから明らかにしていく必要がある。さらに、職員の養成や能力開発も新たな研究課題として、その重要性と緊急性を増しつつある。いろいろな意味で未開拓の領域であるのが、これらの研究を総括する意味で使われる「職員論」なのである。

第2節 研究対象としての「職員」の特性

さて、すでに周知のことであるが、近年の大学をめぐる諸状況の変化はまことに著しい。その大きな流れは、第一に、進学率の上昇による大学教育の大衆化、第二に、経済・産業構造の変化に伴う実学的教育ニーズの増大、第三に、科学技術の高度化に伴う大学の研究活動への期待の増大である。さらに、それらの変化の行きつくところの21世紀社会システムは、明らかに「知識社会」あるいは「知識経済」と言うべきものである。知識社会に生きていく大学にとって、従来のように18歳の若者を難しい入試によって選抜し、これをもって潜在能力を判別し企業に送り出すという、安易な役割とは決別しなければならないだろう。つまり、大学の入口・出口の問題ではなく、教育研究の内容自身が問われる時代なのである。しかも、18歳人口の減少という経営上の大きな課題にも対処しなければならない。

これからの大学運営はどのようになされるべきであろうか。私は、「大学自治」から「自己責任」へと、従来の「オートノミー」の概念の中身を変化させることができるかどうか、この問題を考える鍵になるのではないかと考えている。つまり、都合の良い点は大学自治の特権、都合の悪い点は文部科学省の責任というわけにはいなくなってきたのだ。自己責任をとるにふさわしい体制のないところで、いくら大学の自主性や学長・学部長のリーダーシップを叫んでみても始まらない。

我が国の大学とくに国立大学や歴史のある私立大学においては、いわゆる「教授会の自治」の論理にもとづく独特の管理運営方式がとられてきた。必然的に大学内部のヒエラルキーは、教員（というよりはむしろ「教官」という用語がニュアンスをよく伝えている）部分と、職員部分とに二分され、前者が後者に対して優位に働くという状況でありつづけてきた。それは前節で触れたとおりである。

そこにおいては、職員の役割はまことに控え目で、職員は決められたルールに則り、そのルールからはみ出ようとする教員に対してブレーキ役を引き受けることはあっても、職員の方から大学運営に対して積極的に働きかけるという仕組みはなかった。かと言って、教員の多くも大学運営を雑用と認識し、進んでこれに関する専門的知識を身につけようとするわけではない。つまり、学内には教員、職員を通じて、大学運営のエキスパートが不在であったのだ。

しかし、このようなシステムは、世の中の動きが緩慢で、しかも大学が政府（文部科学省）に庇護されているという中でこそうまく働いた。時代は変り、大学に自己責任と自主性が求められるようになってきた以上、その内実を支える人材なくしては、これが画餅に終わる危険性がある。とくに、国立大学においては、法人化後、これまでとは根本的に異なる発想で大学運営に当たらなければならない。かつては、専門的知識を駆使して自律的に大学運営に当たるよりも、政策担当者が示す情報やシグナルにいかにもアクセスし同調するかの方が重要であった。つまり、予算を含めて政府からの資源を他にさがして獲得する能力が重用され、いわゆる事情通と言われる一群の人々が評価されるきらいがあった。しかし、これからはそれも大事だが、それよりも、幅広い見識や専門的知識を基礎に、社会のニーズや高等教育の状況を読み解き、当該大学の運営を通じて、いかに社会貢献ができるかを考える能力がより重要になる。

大学の骨組みを構成する人事や会計についても、予算や定員を確保しそれを間違いなく使うというだけでは不十分で、収支のバランスやコスト意識、さらにはアカウンタビリティ感覚を持ちつつ、大学の将来構想を描き、それとの関連で、適時適切な判断を行えるだけの能力が必要になってくる。とくに、これからは政府からの資源に多くを期待することは難しくなり、また、期待できたとしてもそれは競争的資源である。大学の顧客として、産業界や学生・卒業生からの収入の割合も増えるであろう。しかも大学には、これまでのような人事、会計、施設などの伝統的な業務に加えて、留学生・社会人学生サービス、寄附金獲得、広報・企画、知的財産権の管理、産学連携、学生募集、国際関係、卒業生ネットワークなど、従来のままの教員・職員の体制では対応が困難な分野が多数出現している。

今こそ、大学に新しいタイプの経営・運営人材が、とりわけ職員層にそれが必要である。最近、いくつかの大学において大学院修士課程あるいは専門職大学院として人材養成プログラムを設立し、また設立しようとしているのも、このような背景と無関係ではない。私の勤める筑波大学大学研究センターにおいても、平成12年度から大学の管理職や職員層を対象とした短期集中公開研究会を開催し、また平成14年度からは、より一歩踏み込んだ大学院試行プログラムを実施中である。私としては、このような人材を含めて、大学運営の任に当たる人々の多くが、高等教育の在り方をより深く学んで欲しいものだと考えている。

第3節 職員研究の動向

1. IDEに見る問題意識

職員研究の蓄積が乏しいことおよびその必要性については、前節で触れた。その中でこの問題を以前から取り上げてきたのが、民主教育協会の機関誌「IDE 現代の高等教育」である。大学改革が本格化する以前の10年間に、管見の限り2回の特集を組んでいる。そ

の一つは、No.202「大学の管理と事務」（1979）である。執筆者の立場によって、その書きぶりが異なることが面白い。一口で言えば、教員の書いたものは理念的であり、しかし他方で職員の書いたものが実践的というわけではなく、むしろ教員に対する恨みつらみのこもったレポートといったニュアンスが感じ取られるものもある³。これらは、職員に関わる問題点の一面は捉えているものの、今日のような大学を巡る環境変化に関する認識がまだそれほど強くはなかった時代の議論であった。

その後、1990年代になると、大学改革全般の動きに合わせて、IDEの特集も実践的なものになってきたようである。例えば、No.376「大学におけるリーダーシップ」（1996）があり、最近では、No.409「大学のSD」（2002）において、職員の能力開発の必要性、私立大学連盟、私立大学協会の職員研修事業、国立大学の事例などさまざまな観点からの、理論的、実践的論文が並んでいる。

2. FMICS のユニークな活動

ユニークなのは、FMICS（高等教育問題研究会（まずはじめよう会）のニックネーム）の活動とそこから出てきた実践的研究である。この団体は大学職員の役割について強い意識を持つ若手私立大学職員によって、1981（昭和56）年に設立され、現在会員数400名を数えるまでになっている。私立大学事務職員の立場から高等教育問題を考えようという意識の高い人々が参集して始まったこの会は、その後の発展の中で、我が国の大学事務職員のことを考えるには、無視できない団体となってきた。

年間何十回と開催される小さな研究会のほか、各地での合宿研修、また毎年夏の全国シンポジウムなどがあり、そこでの情報交換は、具体的な情報に乏しい私立大学事務職員の実態を考えるには貴重な情報源となっている。この会の事実上の主宰者である桜美林大学の高橋真義氏の言葉を借りると、この会は「高等教育、とくに私学経営問題について考えるボランティアな勉強会です。年齢、性別、肩書き等を問うことなく、いろいろな人がクロスオーバーに集まり、自分を語り、自由に意見を交換する価値多元的グループです。私立大学の一般職員から理事長・学長、学生にいたる大学関係者を中心に、国立大学、官公庁、マスコミ、民間企業、予備校、学習塾関係者がメンバーになっています」（高橋2002）とのことである。筆者である私もこの会には1984年以来入っているが、当初は大学職員の立場の向上という問題意識が強烈であったが、現在はそれにとどまらず、大学経営に果たす職員の役割について幅広い観点から検討を進めるなど、職員研究の一翼を担うまでに発展している。

3. 大学行政管理学会の発足

次に、学会レベルの活動として「大学行政管理学会」を挙げねばならない。この学会は、「大学の行政管理について実践的、理論的に研究し、大学行政管理にたずさわる人材の育成をとおして、大学の発展に寄与すること」（同会規則第2条）を目的として、1997年に設立された。創設の趣旨について、大学行政管理学会誌創刊号では、さらに次のような説

3 例えば、元東大文学部事務長である故尾崎盛光氏は、その論稿の中で「たとえば、自分の都合で会議におくれようが、無断欠席しようが、てんとして恥じない。きめられた期日に採点報告をしないとか、自分たちできめた規則でも都合によっては勝手に破るとか、事務員や小使いを私用で使うとか、数えあげたらきりがない。なかには、自分の気に入らない事務員や秘書の首をすげかえろなどとだだをこねる連中もいる。バカなことを言うなと文句をいうと、出てくるのが、「学問の自由」と「大学の自治」である。要するに、事務職員や学生を相手に、自分勝手な、したいほうだいなことをする自由を「大学の自治」と心得ているのである」と東大文学部教官を痛烈に批判している（尾崎、1979）。

明がなされている（「大学行政管理学会」開設趣旨の説明と参加の呼びかけ」より抜粋）。

今日の大学という組織の運営を司る「行政・管理」の領域にあつては「教授会自治」さらにいえば「教員自治」の伝統的大学運営をいかに「近代化」できるかが問われており、それは煎じ詰めれば、「行政・管理運営」のプロフェッショナル化の要請ということができるでしょう。

この面での先進事例をみると、アメリカでは、大学の行政管理職員（アドミニストレーター）が教員の兼務職ではなく自律的かつ高度な専門職業として機能し、世界で最良の大学群を生み出したアメリカの大学システムの発展に大きく貢献してきたことは周知の事実です。

このような観点からすれば、我が国の大学組織においても「職員」が本来果すべき役割は極めて大きいはずですが、しかし現実には残念ながら、大学内外を問わず「職員」の役割についての認知は未だ十分確立されているとはいいがたく、また、「職員」自体の自覚と意欲に関しても、また、それを担うに必要な資質・能力の点でも、問題なしとするには程遠いといわなければなりません。

このような理念と現状の認識の上に立って、プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指して、まずは「大学行政・管理」の多様な領域を理論的かつ実践的に研究することを通じて、全国の大学横断的な「職員」相互の啓発と研鑽を深めるための専門組織として、このたび「大学行政管理学会」を発足させる運びとなりました。

同会の一々の活動とその成果については説明を省略するが、同会が毎年一回発行する会誌には、事務職員の役割やその能力向上策を含めて、さまざまな観点からの研究成果が発表されている。

4. 日本高等教育学会の活動

次に、「日本高等教育学会」である。この学会は、1998年、「高等教育研究の推進及び研究成果の普及並びに会員相互の研究交流の促進」（同会会則第2条）を目的として設立された。「一般教育学会」から改称された「大学教育学会」と並んで、高等教育研究に係る代表的な学会となっている。同会の研究紀要である「高等教育研究」においては、これまでさまざまな特集を組んできている。中でも、第5集（2002年）は、「大学の組織・経営再考」を特集テーマとし、大学を巡る環境変化の中で、「これまでのような組織・経営体制のままで、この新しい局面に対処できるだろうか。経営危機を克服し、知識社会のなかで積極的に貢献しうる大学の組織・経営はどのようなものであろうか。学長のリーダーシップはどのように発揮されるべきか。経営を支える人材はどのように養成すればよいのであろうか」（山本 2002）などの問題意識の下に編集されている。タイトルと執筆者名は次の通りである。

- 市場競争下の大学経営（潮木 守一）
- 私立大学の組織・経営再考（絹川 正吉）
- 名古屋大学の試みを通して見た大学の組織・経営（池田 輝政）
- 国立大学の管理運営（本間 政雄）
- 大学の組織・経営とそれを支える人材（山本 眞一）

このほか、「高等教育研究」に掲載された論文で職員に関係するものは幾つかある（山本 1998、天野智水 1999、両角 2002 など）が、本格的研究はこれからである。

なお、広島大学大学教育研究センターおよび改称後の同大学高等教育研究開発センターは、我が国における本格的な高等教育研究の場としてすでに 30 年間の蓄積を持っており、また、本叢書の編集に見られるように、職員研究にも大きな関心を示してきている。また大学院プログラムの中でも、この問題が取り上げられてきている。さらに、2001 年度からは我が国における最初の本格的な大学職員能力開発のための大学院修士課程が、桜美林大学大学院国際学研究科大学アドミニストレーション専攻として発足している。さまざまな実践的研究も生まれようとしているが、これらの活動については、また別の機会に論じることとしたい。

第 4 節 職員研究の方向性

職員研究の本格化はこれからの課題であると、前節までに述べてきたが、今後の方向性を考える上で、研究だけでなく、その成果に基づく実践すなわち能力開発などの教育活動が欠かせないものである。言葉を変えて言えば、職員研究はその実践を前提としない限り成り立たないであろうということである。例えば米国においては、少なからぬ大学が、高等教育関連のプロフェッショナル・スクールをもち、そこが高等教育研究者の「宿り場」となり、また、このようなスクールが存在可能なのは、修了者に大学の行政や管理運営の専門家としてのキャリアが開かれているためである（天野郁夫 1998）ということを見ても、これを日本でも可能にするための社会的条件の成熟とともに、高等教育研究として見た場合には、研究と実践との結びつけが大切である。

そのことを踏まえて、さらに以下のことを念頭に置く必要があると考えている。

第一に、大学は確実に変わる、かつ変わらなければならないということである。知識社会の入口にある現在、大学に寄せられる期待は、かつてのような入試偏差値に見られるような学生の潜在能力判定ではなく、これからの世の中で活躍するに足る教養や知識・技術を身に付けた人材を養成することにシフトしつつある。研究面においても、従来のような純粋アカデミックというような枠を超えて、産業界との連携を含め、大学は社会の多面とのつながりを持つ時代になった。

当然、役割の変わりつつある大学にはそれにふさわしい経営や運営が求められる。経営や運営それ自体が目的でないことはもちろんではあるが、大学の活動に社会からの期待が寄せられている以上、それに応えられるだけの質の高い、しかも柔軟な教育・研究システムを迅速かつ的確な意思決定によって運用する仕掛けが必要である。

第二に職員も、大学の変化の中で、大きくその役割を変えていかなければならない。十年一日のような事務処理で済んでいた時代は、もはや過去のものである。教育・研究の領域にも、従来の事務処理の枠を超える新たな事務が生じつつある。有能と自負する職員ならば、これらを拒絶したり、教員側に押し付けたりしてはならない。これは大学にとって新たなビジネスチャンスを育てる芽なのであるから。

そのためには、繰り返し私が主張していることだが、職員の大学における位置付けを今以上に明確にしなければならない。経営やそれを支えるプロとしての自覚とそれを可能にするだけの足場が重要である。しかもそれは、教員との対立構造の中に求めるのではなく、

教員と協働関係の中に作り上げる必要がある。私が、アドミニストレータというのは、従来型の教員でもなければ職員でもない新しいタイプの人材であると考えているのは、そのためである。それは外部や教員の中から求めてもよいのであるが、フルタイムで経営や教育・研究のサポートに当たっている職員の中から求めるのがもっとも現実的かつ合理的であろう。職員の方々は、ぜひ努力して、このアドミニストレータを目指してほしいものだ。そのためには、教育・研究のサポートを含め、大学経営のための専門性や総合企画能力を高めてもらいたい。

第三に、その専門性および総合企画能力を向上させるためには、これまでと違った養成・訓練方法が必要である。図 2-1 を見て欲しい。Ⅰは、これまでの事務職員の養成・訓練とその結果得られた知識・技術の寿命を示している。要求される知識や技術のレベルはそれほど高くなく、しかもそれらの陳腐化の速度も大変遅い。比較的短い訓練期間つまりは高卒や学部卒で得られた知識で、一生を過ごすことができた大変幸せな時代の職員像である。

しかし、今はⅡで示すような時代に入りつつある。ここでは、たとえ大学院レベルの知識や技術を身に付けても、その後の訓練の機会がなければ、急速に陳腐化が進み、職員としてのライフコースの半ばで、それらが役に立たなくなってしまう。そのときの確に対応できない職員は、「窓際族」としての道をたどる危険がある。昨今の IT 化や国際化に止まらず、事務一般の高度化の進展によりこのことが現実問題として実感されるようになってきている。

そこで、Ⅲのような教育・訓練のやり方が意味を持つようになる。つまり職業生活の途中で、もう一度能力のアップ・ツー・デートが必要なのである。そしてそのアップ・ツー・デートは、OJT とともに、Off-JT の場として大学や大学院が有益である。私が考える大学経営人材養成・訓練のための大学院プログラムは、このような問題意識の中から出てきている。

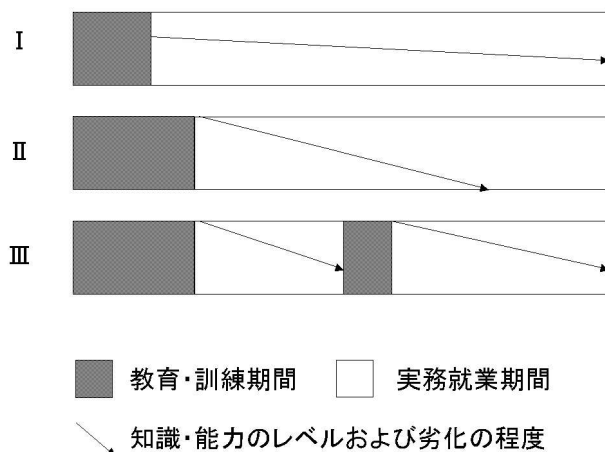


図 2-1 求められる知識・能力とその劣化の程度

(出典：山本眞一作成)

図表 2 は、現在私が考えている大学院レベルの教育・訓練プログラムの概要である。養成したい人材が、ジェネラリストかスペシャリストかによって若干重点は異なるが、いずれについても、歴史や制度を含めて大学というものに関する深い理解能力を養成するような基礎的な知識と、財務や人事、学生サービスや知的財産管理などそれぞれの分野での専門的な知識を教えることが必要ではないかと考えている。さらに、大学問題という枠を超

えた汎用知識も養成される人材の質を高めることに役立つだろう。このような発想のもとに行われている筑波大学での実践については、本叢書の別章を参照いただきたい。

いずれにしても、大学経営を巡る環境変化の中で、大学経営人材の養成が焦眉の急との認識は、ここ数ヶ月間という短期間を見るだけでも、急速に顕在化しつつある。筑波大学で開いている「大学経営人材養成のための短期集中公開研究会」への参加者も増加中である。関係の方々におかれては、研究動向を含めて、今後の動きに大いに関心を持っていただきたいところである。

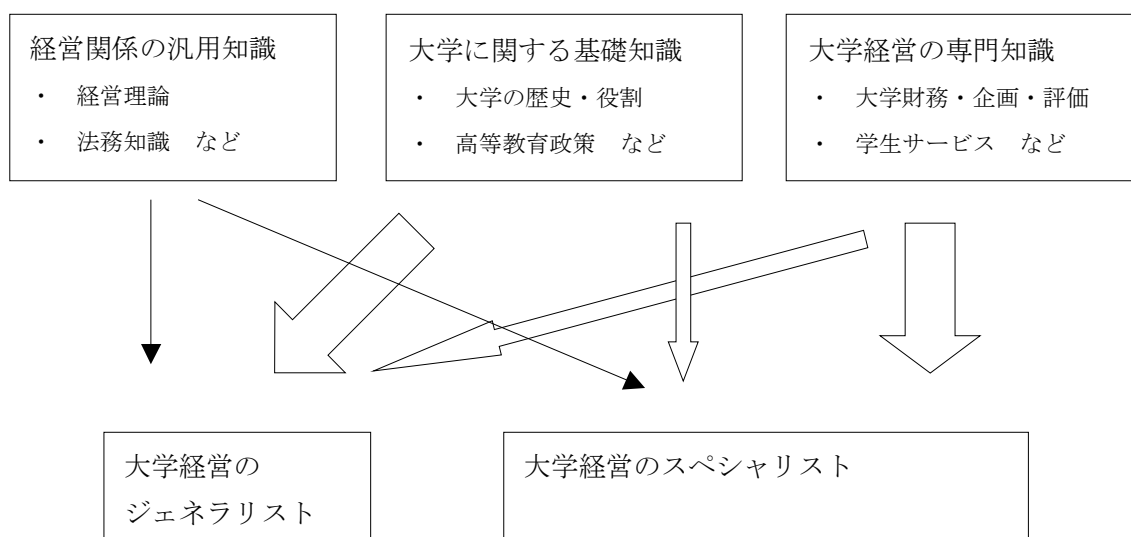


図 2-2 今後実施されるべき能力開発プログラムの概要

(出典：山本眞一作成)

参考文献

- 天野郁夫 1998「日本の高等教育研究～回顧と展望～」高等教育研究第1集、pp.7-26.
- 天野智水 1999「日本における公立大学の管理運営に関する研究～設置者に着目して」高等教育研究第2集、pp.157-175.
- 尾崎盛光 1979「教育と事務のあいだ～国立と私立の比較」IDE 現代の高等教育、No.202、pp.79-86.
- 高橋真義 2002「運動としてのSD - FMICS」IDE 現代の高等教育、No.439、pp.55-60.
- 両角亜希子 2001「大学の組織・経営～アメリカにおける研究動向～」高等教育研究第4集、pp.157-175.
- 山本眞一 1998「大学の管理運営と事務職員～管理運営論への新たな視点」高等教育研究第1集、pp.163-178.
- 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.87-108.

第 3 章 教職員の専門職化¹

山野井 敦徳

本章においては、大学の教員と職員について最近の大学改革との絡みで、どのような方向に変化しつつあるか、我が国や国際的な動向を視野に取り込みながら検討してみたい。第一節においては、大学改革がシステムとしてどのような大局的な枠組みや方向において展開されているか、市場化・グローバル化・知識社会化等の視点から考察してみたい。それを受けて、第二節では各大学の個別機関としての組織や機能に言及し、その改革動向から大学意思決定における教職員のあり方と教職員の役割の変化に言及する。そして第三節では教職員の専門職化に焦点をあてて、検討を加えたい。最後にこれからの教職員養成の現状と課題について言及したい。

第 1 節 高等教育システムの改革

1. アメリカの大学改革

我が国の大学改革は、大学設置基準の大綱化以来の 1991 年を基準として起こったが、国際的な文脈から見ると、アメリカを代表例として 1960 年代末の学生紛争以降にその突破口を見ることができる。我が国では大学のマス化への移行過程にもかかわらず、大学改革はほとんど無視された。米国では 1970 年代から、ハーバード大学で学生の授業評価が導入されるなど、20 世紀前半以来のカリキュラム改革が進行する。

これらは明らかに、知識社会への移行に伴って、高等教育の大衆化と同時に高等教育のステイク・ホルダー、あるいは政府資金の後退と授業料の増大に対するアカウンタビリティ問題がすでにあったと見るべきであろう。

W. カミングスは、現在を第三の大学革命期と見ているが、彼はアメリカにおいては現在から数十年前を、その最初の時期と見ている。しかもその時期を彼は知識市場の拡大が大学に大きなインパクトを与えたと見ている²。そして 1980 年代の 18 才人口減問題もアメリカは経験する。これらの本質的な論議をまとめて見るならば、アメリカ資本主義の市場化を背景に、アカウンタビリティ文化を成立させ、知識社会への方途を大学自らの手で主体的に模索していたと言える。

2. 日本の大学改革

こうした背景を踏まえて我が国の大学改革を論議してみると、海外特にアメリカの動向が大きく影響していることと同時に、我が国の歴史的背景によって、アルトバック流の表現を借りれば、ねじれたルーツの影響や島国としての雑種文化の影響を強く受けていると言える³。

第一には、例えば、我が国の市場化の背景には、18 歳人口急減による、一方で私立大学

1 本章は、大場淳・山野井敦徳編(2003)『大学職員論序論』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に収録されたものである。

2 W. カミングス「高等教育の第 3 の改革 - 大学の開放化 - 」 日本高等教育学会編『高等教育研究 - 高等教育研究の地平 - 』創刊号 玉川大学出版部 1998 年 199-212 頁。

3 P. G. アルトバック / V. セルバトナム編 (馬越徹・大塚豊監訳) 『アジアの大学』玉川大学出版部 1993 年。

の淘汰と、他方における国立大学、公立大学の法人化問題がある。B. クラークの枠組みに従って⁴、政府と大学と市場の関係を見るならば、国際的な動向として政府と大学はきわめて近い関係にあり、したがって、ヨーロッパ、アジアの大学の多くは中央や地方政府によって維持されている大学が多い。この点から言えば、アメリカの大学は例外的な位置にある。我が国の高等教育は、戦前のドイツ型と戦後のアメリカ型のハイブリッド高等教育によって戦後永らく構成されてきただけに、市場化への対応が相違することになる。国公立大学の統合再編成もその一環とみることができる。

第二には、第一の市場化に連動してグローバル化現象が起こっている。グローバル化は同時に、アメリカ化であるとも言われているが、学期制、ABETやJABEEに見られるカリキュラムの標準化、プロフェッショナル・スクールとしての専門大学院、授業評価、教養教育の重視などはいずれもアメリカシステムの影響を強く受けている。

第三には社会構造の影響であろう。これは上述の知識社会とりわけ、情報技術革命（IT）による大学改革であろう。従来の農業社会、産業社会からコンピュータを中心としたデジタル知識社会への移行である。知識社会とは貨幣資本に代わって知識資本が大きな価値を有することになる。産学協同に見られるように、大学と企業、官と大学の関係が大きく変化する。大学はこれまで専門知識を独占的に占有する組織であり、研究教育は大学を媒介にして成立した。しかしこれからは研究にせよ、教育にせよ、大学以外の機関の役割も相対的に大きくなろう（図 3-1 に整理した）。

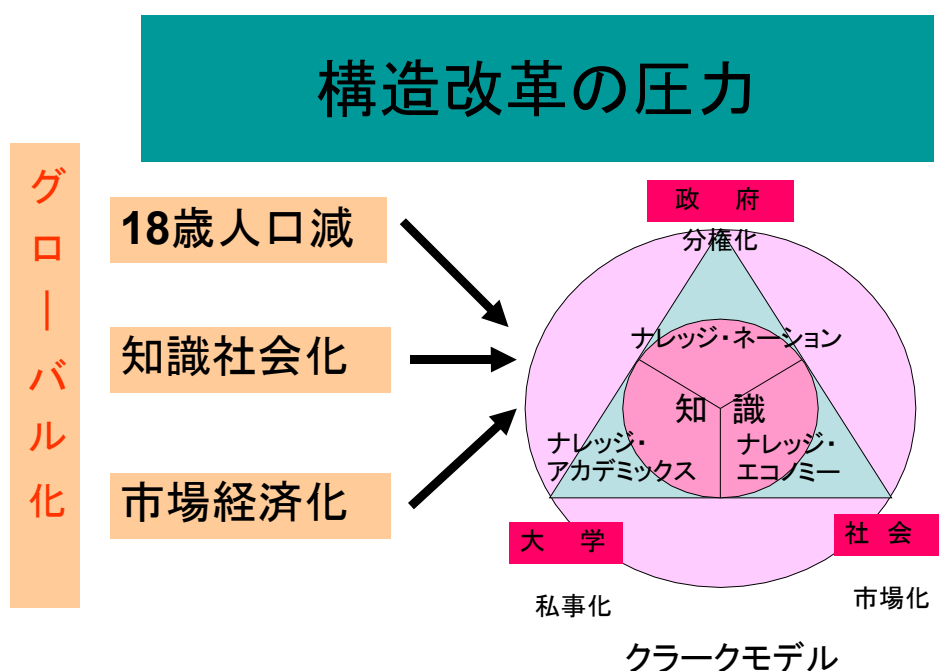


図 3-1 大学の構造改革に及ぼす圧力

以上、言及したように現在の高等教育界は構造改革のまっただ中にある。これらから理解されるように、大学の構造改革とは適当な定義がなされていないが、大学・社会・政府という三者の関係が大きく変革されることを示唆する。このことは同時に、大学のガバナンスや大学をサポートする財務の量や質が大きく変化することを示唆する。大学・社会

4 B. クラーク（有本章訳）『高等教育システム - 大学組織の比較社会学 - 』東進堂 1994 年。

・政府の三者関係が変化することは、同時に大学内の構造改革を必然的に随伴することになるのである。この大学内の構造改革は、まさしく人材面においても、これまでの果たしてきた役割とは大きく異なることになる。現在の大学教職員の専門職化とはこのような論理で要請されているのである。

第2節 大学機関の組織＝機能改革の動向と教職員の役割

1. 大学改革と大学の基本的機能・役割

では、大学の構造改革と大学の内部機関、さらには教職員の関係は、どのような枠組みで考えられるべきであろうか。図 3-2、図 3-3 は大学の構造改革と大学の基本構造について概略を図示したものである。19 世紀以降のフンボルト精神に依拠する近代大学は基本的な教育研究という二つの機能がある。これに 19 世紀後半のアメリカ大学に実学的な発想から、社会サービスの機能や役割が添付された。これら 3 機能に管理運営を加え、大学は 4 つの基本的機能と役割を有していると言われる。とりわけ近代大学の精神は、学問の自由という研究・教育に関して誰からも拘束されない自由を享受していた。具体的には人事やカリキュラム編成、学位認定権さらには研究の自由であった。こうした大学の自治は、アメリカの私立大学等では、経営と教学における自由として保証されてきた傾向にある。

これに比較して我が国の国立大学は、設置形態の法的規制から経営する自治の自由はほとんど認められていない。その意味で管理の概念はあっても経営する自由はないといってもよい。専ら、国立大学の自治とは教学的な意味での自由が中心であった。

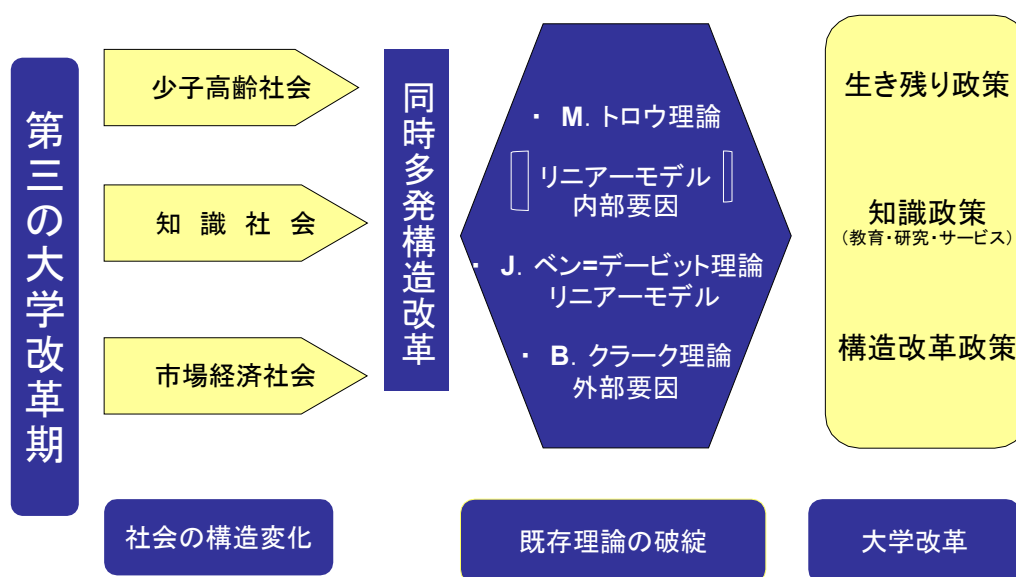


図 3-2 構造改革の3次元

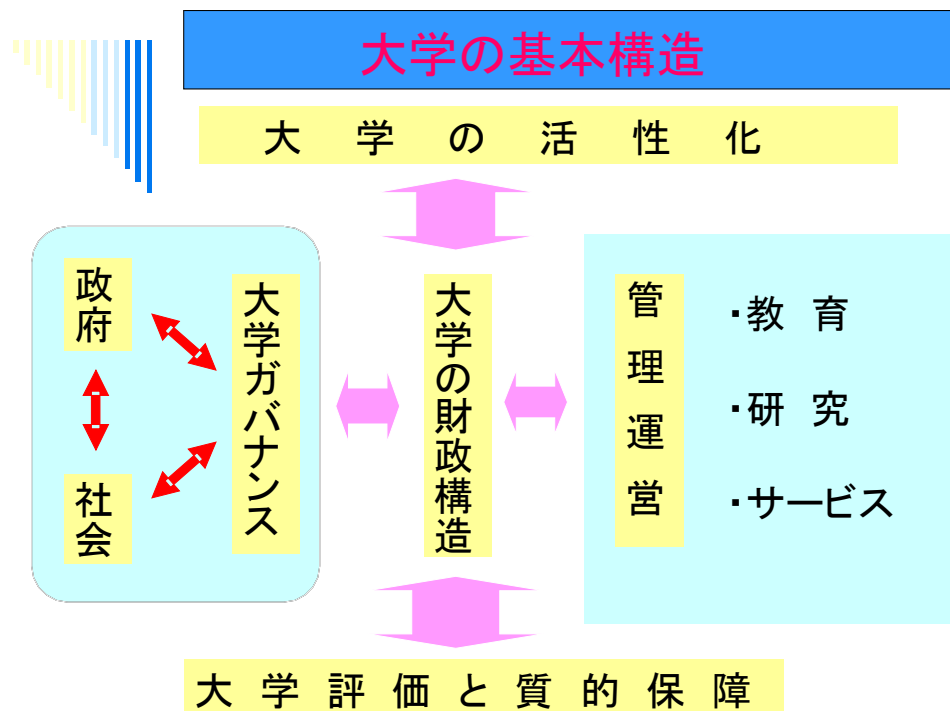


図 3-3 大学の内部構造の改革

しかし平成 16 年からの国立大学の行政法人化への移行によって、周知のように経営と教学の双方が、大学のガバナンスとして位置づけられる。ここで課題として生じることは、①国立大学では経営という新たなガバナンスが付加されること、②経営と教学の二領域が成立すること、③今までの国立大学の自治は、学部自治を基盤とする同僚制（collegiality）によって成立していたが⁵、二領域が成立することによって両者の調整機能が生じてくる。④経営は大学経営層の事項であるから、トップダウン方式の意思決定に傾斜するのに対して、教学は教員と学生による研究や講義を基盤として展開されるので、教員を中心としたボトムアップ方式の意思決定を濃厚に持つ。

2. 知識社会の到来と大学教職員の役割変化

それと同時に、設置形態の如何を問わず、高等教育の大衆化に伴って、従来は研究、教育、社会サービス、管理運営の機能は、同時にファカルティの役割でもあった。とりわけ、ドイツモデルの影響を強く受けた我が国の大学教員の役割は、トータルな統合性によって一体的に演じられることが理想とされた。すなわち、フンボルト精神はまさしく研究と教育の調和的發展にあった。ヨーロッパの学長（レクトール）はアメリカの学長（プレジデント）と相違して研究教育という役割において功なり名を遂げた人物であった。しかし、従来の学長の役割は大学の構造改革によって大きく変化しようとしている。トップ層ばかりではない、一般のファカルティにおいても、大衆化に伴う大学の役割や社会からの役割期待の変化によって、大学の内部組織も大きく変容しつつある。図 3-4 に示したように、大学は学識を中核に成立する社会だが、その学識は創造的知識、教養的知識、専門的知識があり、大学のどの知識を重視するかによって、研究大学、教養大学、専門大学に分化し

⁵ 大学の経営には三種類のガバナンスタイプがあり、同僚制はもっとも伝統的でオーソドックスなタイプである。ロバート・バーンバウム著（高橋靖直訳）『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版部 1992 年。

つつある。マルチバーシティへと変化する大規模大学では、研究組織と教育組織等々、多様な機能と役割に対応して構成員の役割も分化する⁶。

知識・スカラーシップ論

(1)モードⅡ型知識からの展開(M.ギボンズ)

知識の社会的有効性：ナレッジ・ソサエティ

大学知：創造的知識・専門的知識・
教養的知識



(2)スカラーシップ論からの展開(E.ボイヤー)

大学教職員の役割期待：役割の分化と多様化

知識の創造・統合・応用・教育



大学の
内部
組織
の
類型
化

図 3-4 知識・スカラーシップ論から見た大学の機能と役割

こうした傾向からこれからの国立大学においては、①新しい教職員の役割が創造されざるを得ない。大学教員は専門職の典型として位置付けられているが、むしろ、教員は、②専門分化の方向に移行しつつある。研究に特化する教員が要請される一方、教育に重点的に係わる教員もあろう。同じティーチングでも教養教育に従事する人もいれば、専門教育や大学院教育を主に担当する場合もあろう。これらの役割を固定化する方法もあるし、任期制によってローテーション化することも不可能ではない。

もちろん、大学教員の専門職化は最終的な段階で完成しているものでもない。③新しい領域が確立すれば、それに対応して教員の新しい役割が発生する。上述したように、大学の構造改革によって、大学・政府・社会の関係が変化すれば、国立大学の独立行政法人化に伴って、大学経営の専門家が要請される。これまでの伝統であった功なり名を遂げた教員による大学経営は、教学のごく一部の役割に留まる可能性がある。アメリカの大学と同様、大学教員のキャリア形成途上にあつて、教育研究の役割とマネジャーとしての役割が分化する可能性もある。

一方、大学の構造改革に伴って、AO入試、教養教育（共通教育）、就職情報、FD/SD、大学評価に係わる組織が、センターや機構として新しく設置されてくる。④こうした人材はファカルティから要請される役割と事務職から要請される役割とがある。アメリカの大学と相違して、我が国の人材構成は中間職的な階層が育っていない。というより、事務系の専門職化が促進していないため、ファカルティ職で対応している大学が少なくない。大学内部ばかりでなく、大学構造改革は対社会との関係が大きく変化してきている。⑤産学協同、国際化、生涯学習化のあり方は、いずれも大学と対社会との関係を大きく変えてき

6 山野井敦徳「大学教師の役割とその評価 - 市場化におけるアカデミック・プロフェッションの視点から - 」日本高等教育学会編『高等教育研究 - 日本の大学評価 - 』第3集 玉川大学出版部 2000年 107 - 124 頁。

3. 事務職員の役割変化

こうしたファカルティの役割分化と新設役割の方向に対して、事務職の役割は、大学の構造改革や情報技術革命などによって大きく変化してきている。H. パーキン⁸はアカデミック・プロフェッションを20世紀のキー専門職であると主張する一方、我が国における事務職の役割は、専門職化からほど遠いところから出発した。戦後、永らく大学事務職員の業務の多くは、大学卒業者ではなく高等学校卒業者によって担われてきた。大学の意思決定は大学教員によって決定され、事務はその下請けとして位置付けられてきた。

1991年以降の大学改革に伴って、私立大学の市場化や最近の国立大学の法人化への移行を契機に、大学事務職への役割は大きく変化してきた。たとえば、国立大学の設置形態の改革に伴って、次のような役割が事務職に期待されている。

まず、事務職員の人事権は、二元的であったものが学長に一元化され、各大学の主体性によって弾力的・効果的な体制を組むことができる。副学長も財務会計・施設管理・教務など、従来のファカルティが担っていたキャリアを事務サイドで担っていくことになる。教員と連携して企画立案する専門職能集団が要請され、産学連携に関連する業務の推進や各大学の実情に即した自由な業務設定の促進が期待されている。教育研究支援業務や外部資金を活用した職員や任期付きの任用、研究者秘書の採用が行われる可能性が高い。職員の評価と処遇は成果と業績給の付与によって左右される。いずれにしても、これからの事務職は専門職化への道を歩むことに間違いはない。

第3節 事務職員の専門職化と養成

では、事務職員の専門職化とは何であろうか。ここでは大学教員が専門職化から分化への道を歩むのに対して、これから一層専門職化される事務職員について検討してみよう。一般に専門職の定義は、論者によってそれぞれ相違するものの、幾つかの最大公約数的な条件がある。たとえば、プロフェッション（profession）とは、もともと高等教育を受けた貴族などの特権階級が従事する神学・法律・医学などの職業を意味するものであった。大学の学部がこれと対応していることを見ても理解される。

こうしたプロフェッションの要件として、高度な倫理的職業規範、取得資格のための高度な教育、あるいは養成機関の存在、第三者からの尊敬と高い経済的保証、自治に見られる自律性の保証、専門職的団体の存在など、いろいろ兼ね備えていなければならない条件が考えられる⁸。

こうした観点から、我が国の大学事務員の専門職性について検討した場合、欧米とりわけアメリカの実情と比較すると、大幅に遅れていることが理解される。アメリカにおいては教務職を中心に専門職化が発達したと言われる。プロボーストと呼ばれる副学長は、一般に教務系の事務職のキャリアを経て達成されると言われている。また、事務職員の養成機関は専門職団体がいろいろな研修カリキュラムを展開している。

我が国では、こうした事務職員の資格化や専門職団体における養成機関の発展は大幅に遅れている。国家公務員としての国立大学の事務官が、夜間以外の正規の大学院生として大学院で学ぶ機会、人事院の規定によればキャリア組を除けば、制度的に保証されていない。有給休暇をやりくりするか黙認によってしか、学ぶ機会はないと言われる。それ以

センター『大学組織の再構築』高等教育研究叢書71 2002年に、これからの大学及び教職員の新しい枠組みを知識社会学の視点から提示しておいた。

8 宮下清『組織内プロフェッショナル―新しい組織と人材のマネジメント―』同友館 2001年。

遅れている。国家公務員としての国立大学の事務官が、夜間以外の正規の大学院生として大学院で学ぶ機会は、人事院の規定によればキャリア組を除けば、制度的に保証されていない。有給休暇をやりくりするか黙認によってしか、学ぶ機会はないと言われる。それ以外にはアフター・ファイブを利用した夜間大学院によって現職教育を行うしかない。これからの高度知識社会にあっては、学校教員に大学院設置基準の14条適用によって現職教員に学習の機会が保証されているように、大学事務員にあっても是非ともこうした学習の機会が保証されるべきであろう。

大学事務員が専門職として位置付けられるためには、その職務内容から言っても、大学の意思決定過程に深く関与する可能性が高くなるだろう。たとえば、専門職としての事務職員は、各種委員会への正規のメンバーシップとして参加すべき道が開かれるべきである。その次元も、全学レベル - 部局レベルがあるし、メンバーも事務局長から主任クラスまで多様である。

とくに、大学事務職員の専門性については、早くから指摘されながらも、我が国においてはその内実について具体的に明記されたものがない。これは事務職員の専門職としての養成プログラムが成立しなかったため、アメリカのプロフェッショナル・スクールのように、現場研究をカリキュラムに採り入れる、いわばケースメソッド的な取り組みの積み重ねが、我が国では伝統的にまったく積み重ねられてないことにも一因があろう。いずれにせよ、本書においても多角的な視点から事務職の地位、職務及び養成や専門職化に関する論議が展開されるので、ここでは割愛したい。

第 4 章 大学職員のキャリアとその開発

大場 淳

第 1 節 大学職員開発の現状

1. 大学の組織とガバナンス

大学と企業とでは、経営やガバナンス（統治）¹の在り方が大きく異なると言われる。両者の違いは、前者が学内の各組織に権限が多く分配され自律性が強く、通常ボトムアップで全学的意思決定が行われるのに対して、後者は各組織の自律性が低く、通常トップダウンで意思決定が行われる点等にあると理解されている。例えば、江原(1999 : 34-35)は、「大学組織研究でも市場原理や自助努力、効率性、アカウンタビリティなどといった言葉が頻繁に使われるが、大学を私企業と同列に論じる議論はみられない。…大学は近代組織として他の組織とは異なる特徴をもち、その管理運営が固有の価値観や行動様式を身につけた構成員によって行われている」と述べ、大学組織の特性として、①知識の発見、保存、伝達、応用する組織であること、②専門分野が大学組織の基礎的要素であり、個々の専門分野に自律性を持たせる分権的な組織編成であること、③意思決定の権限が著しく拡散していること、④下位組織レベルの革新が頻繁に行われること、⑤大学管理者の権限が企業等の他の近代組織と比べてそれほど強くないことの 5 点を挙げている。

江原が指摘した上述五つの特性の中では、第三の意思決定権限の拡散、第五の弱い管理者権限が、最も職員の業務に影響を与える要因であろう。しかしながら、大学組織の特性は、職員との関係においては、教員組織と管理組織の二重構造に最も顕著に現れると考えられる。山本（2003 : 188-189）は、「わが国の大学とくに国立大学や歴史のある私立大学においては、いわゆる「教授会の自治」の論理が支配的であって、必然的に大学内部の管理運営ヒエラルヒーは、教員（というよりはむしろ「教官」という用語がニュアンスをよく伝えている）部分と、職員部分とに二分され、前者が後者に対して優位に働くという状況でありつづけてきた」と述べている。また、法人化前の国立大学に関して、寺崎（1998 : 243）は「国立大学の事務局は文部省の人事権下に入っております。…国立大学の学長は自分の大学の事務局長に対して、職務命令を発することができません。…つまり別個の二つの組織が国立大学の中にある」と述べているが、教員組織と事務組織の二重性を典型的に示したものとえよう。また、「教員組織と事務組織は車の両輪」（平成 7 年大学審議会答申「大学運営の円滑化について」）という表現も、別の角度から当該二重性を示したものと受け止めることができる²。

こうした教員組織とは別の存在である大学の事務組織は、基本的には、職務に関する指

1 「ガバナンス(governance)」の訳として「管理」等が充てられることがあり、英語としても曖昧さを含む用語である。バーンバウム（前掲書）は、「唯一の、あるいは一般に受け入れられているような管理（筆者注：“governance”の訳語）の概念規定はない。管理はこれまで、組織の構造、法的関係、権威の形態、権利義務、あるいは意思決定過程といった観点からいろいろと議論されてきている。私はこの用語を、組織の成員がお互いに関わり影響し合う、かつより大きな環境と関わる構造と過程を意味する、と定義し非常に広い意味で使う」と述べているが、本稿での用法も同様である。

2 この外、平成 10 年大学審議会答申も、教学組織と管理組織（理事会又は事務組織）とを対比させつつ検討し、バーンバウム（1992 : 23）は、大学組織についての「支配の二重性」あるいは「組織構造の独特の二重構造」に言及している。

揮命令系統や権限・責任が明確に定められている官僚制³⁾に基づく組織である。すなわち、大学の事務組織は、企業や官公庁において広く採用されている組織原理と同様の原理によって構成された組織である。したがって、人事の面においても、大学の職員の人事管理は、企業や官公庁のそれとは大きく変わることはない。実際、両者の人事制度や行われている研修においても、それぞれに共通した構造や要素が多く認められる。

2. 人事管理と職員開発

(1) 日本の人事管理と能力開発

日本の企業における人事管理は、伝統的に、終身雇用制と年功制、企業内労働組合、新規卒者採用とそれを除く人材の内部調達などで特徴付けられると言われる（今野，1996：25-30）。職員の能力開発も、特定の専門業務に特化したスペシャリストより、守備範囲の広いゼネラリストを育てるという観点から、ローテーションによって様々な職務を経験させるとともに、組織内部での教育、それも職場内訓練(OJT)を重視した教育訓練を中心に形成されてきた。そして、そのための制度が、企業の内外において整備され、年を追う毎に改革され高度化してきた。

職員の能力開発は、人事制度を中心とした人事管理の一環として行われるものである。すなわち、能力開発は、配置や異動の管理、昇進の管理、賃金等報酬の管理という人事管理の諸領域と関連付けられ運用されるものであって、人事管理という上位のシステムを構成するサブシステムとして位置付けられる（図 4-1）。

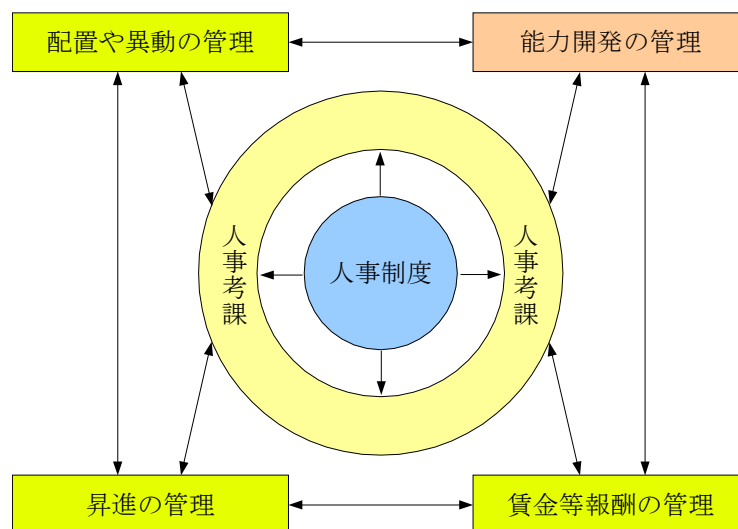


図 4-1

出典：今野（1996：19）を基に作成

企業における職員能力開発のための教育訓練制度は、(1)対象者別の階層別研修と課題別研修、(2)教育内容別の知識の研修、技能の研修、態度の研修、態度の研修、課題設定・問題解決の研修、(3)方法別の OJT、Off-JT、自己啓発から構成されると言われる（今野，1996：127）。こうした能力開発活動は、各組織の必要性に応じて、職員の「課題設定能

3 「組織目的を手順通りに達成していくために、上下の指揮・命令系統や権限・責任の配分あるいは厳格な規則などをとものった、あたかも 1 つの「機械(machine)」のように合理的に編成された組織機構」のこと（岡本康雄(2003)『現代経営学辞典〔三訂版〕』同文館、240 頁）。官庁組織に限定されない。

力」、「職務遂行能力」、「対人能力」、「問題解決能力」の向上を図るため（同：129）、職員のキャリア⁴の各段階で適切に行われるよう企画され、実施されるものである。

日本の大学においても、多くの企業と同様に、職員のキャリアは、大学卒業後程なく採用され、当初は補助的な業務に従事し、複数の部署において（場合によっては出向や国内外への留学もも含めて）多様な経験を積み重ね、次第に高度な業務に従事し昇進していくことによって形成されるのが通例である。その間、企業同様に、職場内訓練(OJT)を中心としつつ様々な職員育成のための教育訓練が行われ、職員の職務遂行能力の体系化が図られる。

（２）大学の職員研修

大学教員の開発活動に比較すれば、大学内における職員を対象とした開発活動は体系的に整備されている。すなわち職員の教育訓練は、職場内訓練(OJT)を始めとして、採用時の初任者向けの研修、係長研修や課長研修といった階層別の研修、語学研修やコンピュータ研修といった分野別の研修等、数多くの多様な活動が整備され、全ての大学において実施されている。こうした教育訓練活動は、長年、日本の企業における人材開発活動として研究・開発され、その人事管理の一環として実施されてきたものである。

例えば、ある私立大学の2003年度の職員研修は、①階層別研修、②目的別研修、③業務別研修、④個別研修の4区分で構成され、それぞれ、①階層別研修には部局長等を対象とする「大学問題研修」（私立大学連盟実施）、「課長研修」、「係長研修」、人事考課を行う課長以上の職の者を対象とする「考課者研修」等が、②目的別研修には「在外研修」、「マナー研修」、「パソコン研修」等が、③業務別研修には部局毎の研修が、④個別研修には「自己啓発研修」が、それぞれ含まれている。これらの研修の実施形態は、学内の担当者が講師となって実施するもの、外学から講師を招聘するもの、学外の研修会等に派遣するものなど様々である。

また、職員の研修活動は学内のみならず、学外の様々な資源を活用して行われる。上記私立大学の例においても、学外資源を利用する研修が含まれているが、当該研修として利用されているプログラムは、必ずしも大学職員のみを対象としたものではない。また、それらとは別に、大学職員を主対象として、国（文部科学省）やその関連機関、日本私立大学協会や社団法人日本私立大学連盟等の大学間団体などが幅広く研修を実施している。こうした研修はおおよそ全ての大学で活用されており、その意義は独自に研修を実施することが困難な小規模の大学ほど大きい。また、こうした多数の大学が集まる教育訓練の場は、大学職員間でネットワークを形成する場としても重要である。

例えば、社団法人私立大学連盟は、2003年度に以下のような研修を行った。同連盟は、近年、大学経営に重点を置いて職員の能力開発を行うための研修を行っており、そのうちアドミニストレーター研修は、厳しい環境に置かれつつある私立大学の状況に対応すべく、経営戦略を具体的に策定し実施していく大学行政管理の専門職を育成することを目的として、同年度に開始されたものである。大学の特性・理念、高等教育制度、大学の財務やマーケティング等幅広く大学経営に関する知識を教授するとともに、政策実現に向けての実践力を育成することを目的とする点において、これまでにない特徴が認められる研修である。

4 「キャリア」とは、「キャリアとは、個人の職務経験の連なりを指し、実務的には担当した職務やその内容で把握される」と定義される（岡本康雄編著 2003『現代経営学辞典三訂版』同文館出版、275頁）。

- ・ 大学問題研修（35歳以上の教職員）
- ・ 職員総合研修〔長期強化コース〕（8～12年の経験を有し、管理的職務に就いていない者）
- ・ 職員総合研修〔短期集中コース〕（3～7年の経験を有し、管理的職務に就いていない者）
- ・ アドミニストレーター研修（管理・監督職（課長補佐クラス以上）の職員、大学の行政職にある教員あるいはそれらを補佐する立場にある教員等）

第2節 大学職員のキャリア形成

1. 大学を取り巻く環境の変化と雇用情勢の変化

企業において従業員を開発（教育訓練）する目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことである（大木, 2003 : 8）。この乖離は「教育訓練ニーズ」と呼ばれるが、当該ニーズは、市場の変化に柔軟かつ機動的に適応するのに応じて業務内容が激しく変化し、その変化に合わせて知識やスキルの向上が不可欠となるホワイトカラー職種において特に大きい（同 : 9）。大学の事務組織は、その職員のほとんどがホワイトカラーであり、それに加えて、近年の大学改革進展や少子化、国際化、情報化、あるいは知識社会の到来などといった大学を取り巻く環境の変化に鑑みれば、大学職員の教育訓練ニーズはとりわけ大きいと言えよう。

他方、我が国の雇用情勢に目を向ければ、近年、人事管理の複線化、短期契約職員・派遣職員の増加といった雇用流動性の増大など、大きな変化が認められる。例えば、終身雇用を重視する企業は、平成7年から平成13年にかけて18.9%から8.5に減少し（図4-2）、半面、パート労働者や派遣社員、契約社員といった非正社員が増加し、平成15年時点で34.6%に達した。その割合は平成11年の調査結果（27.5%）と較べて7%以上増えているなど（厚生労働省「平成15年度就業形態の多様化に関する総合実態調査」）、雇用情勢が非常に急速に変化していることが読み取れる。

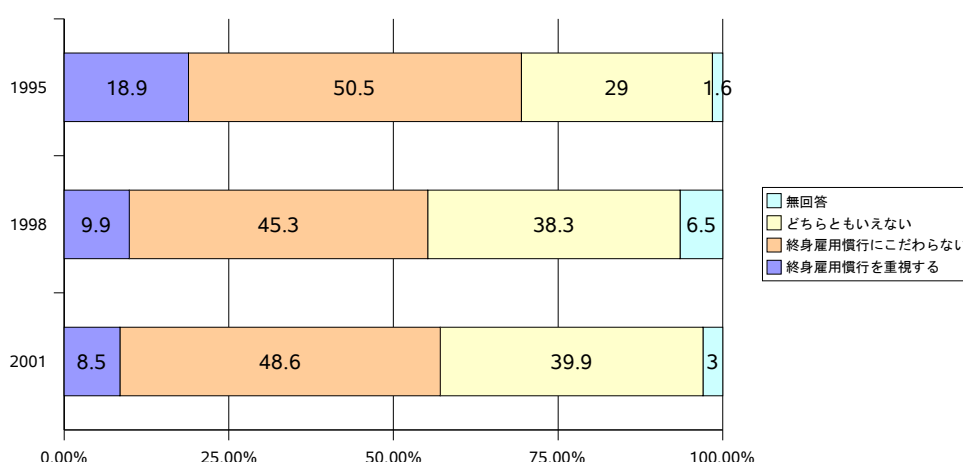


図 4-2 企業における終身雇用に対する考え方

出典：厚生労働省「雇用管理調査」

賃金の年功制を止めてあるいは職能資格制度を廃止して、賃金の成果主義に移行した企

業も数多い。平成 16 年 5 月 28 日に公表された日本経済新聞の調査によれば、回答企業の 34% が過去 1 年間に成果主義型の賃金体系を導入・拡大し、職務給など成果主義の考え方を賃金体系に既に導入済みや部分的に導入している企業は全体の 87% に達した。しかしながら、賃金の成果主義には、「給料を上げれば勤労意欲が高まるという前提自体が科学的根拠のない迷信である」といった誤解⁵があるほか、導入に際しての諸制約⁶、導入後の職員の心の健康問題⁷があると言われ、導入には慎重が期される。

こうした雇用情勢の変化の結果、企業における人材開発に少なからず変化が認められ、それには、雇用者主導の能力開発から個人主導の能力開発への移行、全員一律平等の育成体系から選抜の重視の二つが含まれると言われる（岡本康雄編著 2003『現代経営学辞典三訂版』同文館出版、275 頁）。前者は、職員は自己の雇用される能力（就業能力（employability））を維持する責任があるとされ、雇用者はその能力開発を積極的に支援することを約束するという制度に移行するものであり、それには、当該企業でしか用いられない企業特殊の能力の重視から、普遍的に通用する一般的能力の重視への移行が含まれる。また、後者に関連しては、上位ポストへの選抜が早期化され、当該候補者を対象として集中的に能力育成が取り組まれるようになってきている⁸。

実際、厚生労働省の調査によれば、職員（従業員）の教育訓練は企業の責任である、あるいはそれに近いとする企業が多数を占めるものの、次第に職員個人に責任があるとする意見（図 4-3 の斜線の部分）が増えてきている⁹。また、職場外での教育訓練を実施する企業の割合が、平成 12 年から同 14 年にかけて、64.9% から 48.7% へと減少した（厚生労働省・平成 13 年度及び同 15 年度「能力開発基本調査」）。この減少は、主として不況による経費節減によるものと考えられる。半面、成果主義を導入し、業績を人事評価に強く反映する企業であっても、必ずしも教育投資に消極的では無いことが知られている（大木、2003：9）。優れた成果を期待するためには、職員開発への投資が不可欠であると言えよう。

- 5 高橋伸夫「日本型年功制を生かせ：次の仕事で報いる、成果主義には本質的欠陥」（平成 16 年 6 月 9 日付日本経済新聞）。高橋は、「むしろ報奨金は仕事の喜びを奪う可能性すらある。…金銭的報酬が投げ込まれると、それが仕事と満足の間に割り込んで…金のために仕事をするようになってしまう。だから金がなくなると、満足も得られなくなり、仕事をする気もまた失せるのだ」と指摘し、日本型年功制の改善を進めるべきと主張する。また、高橋（俊介）（2001：180-181）は、「給与を成果の大きさに応じて決めることが成果主義であるという受け止め方」や「人件費の削減が目的である」とする「とらえ方」は誤解であると述べている。
- 6 目標管理の導入、評価者の訓練、人材育成とキャリア開発支援、仕事の選択の可能性などが指摘されている。八代充史は、公務員の人事制度改革に関連して、「成果主義の前提となるのは、何より本人による仕事の選択が可能になるということ」と指摘する（平成 13 年 5 月 3 日付読売新聞）。
- 7 社会経済生産性本部が平成 16 年に公表した「産業人メンタルヘルス白書」は、この 10 年間の 30 歳代の変化を分析した結果、「職場で気持ちにゆとりがない」、「定年後の生活が不安」と訴える割合が増加し、処遇に対しても「公平」や「合理的」などの肯定評価が落ち込む反面、「不満」の度合いが増しており、成果主義による処遇格差で“心”が揺らいでいる、と推測している（平成 16 年 9 月 3 日付読売新聞）。
- 8 財団法人社会経済生産性本部の「将来の経営幹部育成に向けた選抜研修に関する調査」（平成 16 年 10 月 8 日発表）によれば、選抜研修に「おおに関心がある」と答えた企業は 64.2% で、「やや関心がある」も含めると 95.5% に達する。但し、当該調査の回答率は 11.2% と低い。
- 9 図 4-3 では、企業側に従業員の能力開発の責任があるとする回答は、それに近いも含めて、これまで 76% であり、減少しているとは言え今後においても 71% を占める。本報告書にも収録されている福留（宮村）留理子の平成 14 年の調査によれば、当該調査は研修規程の有無と関連付けて尋ねたものであるが、その有無にかかわらず大学側の責任とするのは合計して 43% に過ぎず、個人の努力でおこなうべきという回答（合計で 51%）を下回っている。問の仕方に相違はあるが、大学が事務職員の能力開発に力を入れていない現れと捉えることができるかも知れない。

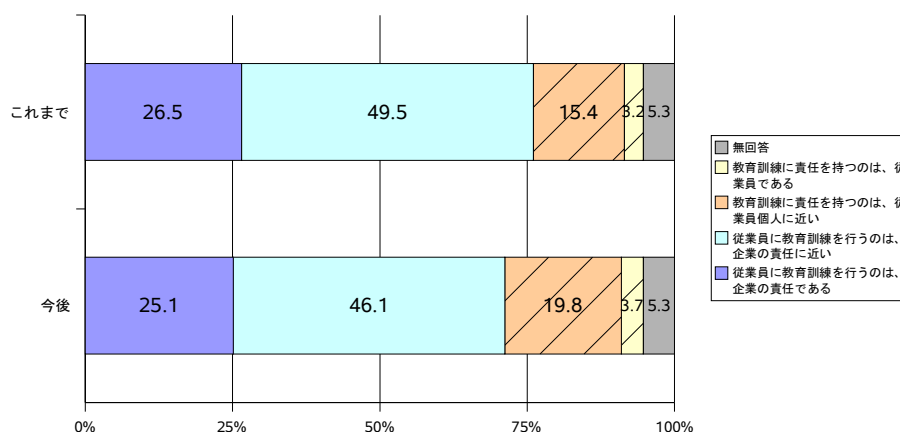


図 4-3 従業員の能力開発に関する企業の考え方の変化

出典：厚生労働省・平成 15 年度「能力開発基本調査」

2. キャリア形成支援の充実

(1) キャリア開発プログラム(CDP)

職員の能力開発が雇用者主導から個人主導へ移行していくことを上に述べたが、それは、雇用者が策定する開発プログラムに沿って職員が業務遂行に必要な教育訓練を受けるのではなく、職員が自らの生涯にわたるキャリアを設計し、それに沿って個人のイニシアチブで学習活動が続けるべきことを意味する。したがって、能力開発を行う前提として、自分の価値観や職業意識、働くことの動機等を明確にし、これまでの学習歴や職業経験に照らしつつ自己のキャリアを設計していくことが求められる。

しかしながら、自己に関しての様々な問に正確に答え、適切なキャリア設計を行うことは容易ではなく、その支援は不可欠であると考えられている。日本の企業においては、こうした需要に応えるため、米国で開発された「キャリア開発プログラム」(CDP: career development program)が導入されてきている。CDP は、個々人の能力開発とともにライフプランやキャリアプランの確立を支援し実現するための制度であり、一般に、上司との面接や自己申告により、①自分の職業について考える機会を持たせ、②長期的にどのような仕事につきたいのかの目標を立てさせ、③そのために必要な職業能力や経験を明らかにさせ、④それらを身に付けさせるための教育・配属を計画する総合的人事プログラムとされる(森島編, 1998 : 8)。

厚生労働省「第 7 次職業能力開発基本計画」(2001 年 5 月策定) は、「キャリア形成支援システムの整備」を職業能力開発施策の最初に挙げ、キャリア・コンサルティング技法の開発等とともに企業内におけるキャリア形成支援システムの確立を求めている。当該計画は、各事業者に対して、労働者のキャリア形成支援に資するような職業能力開発計画の策定、業務に必要な職業能力の客観化、キャリア・コンサルティング等の相談・援助(外部の専門家・専門機関によるものを含む)、有給教育訓練休暇の付与といった環境整備などを実施を促している。こうした変化に対応して、多くの企業で社内公募制やフリーエージェンツ(FA)制が導入され¹⁰、自分にあったキャリアが選択できるようなシステムが広がっ

10 財団法人社会経済生産性本部の「第 8 回日本の人事制度の変容に関する調査」結果(平成 17 年 3 月 9 日発表)によれば、平成 16 年現在、社内公募制を導入した企業は全体の 31.2% で、従業員 5 千人以上の企業に限れば 81.2% に達している。また、社内 FA 制を導入した企業は、全体の 8.3%、5 千人以上の 24.3% で、この数値は、平成 13 年のそれぞれ 2.7%、11.4% を大きく上回っている。但し、平成 15

てきたほか、数は多くないが、キャリア・カウンセリングを導入した企業も出てきている¹¹。また、「キャリア権」¹²という言葉も次第に市民権を得つつある。

先に、厚生労働省の調査結果から、職員の能力開発は職員自身の責任であるという考え方が増えてきていることを見た。組織における職員の能力開発は、仮に職員自身の責任で進めるとしても、それに対する組織からの支援は不可欠である。また、能力開発を自己の責任で進める以上、従事する仕事の選択も可能な限り自己の責任で行われるようにする必要がある。いずれにせよ、キャリア開発は、組織と個人の協同作業であり¹³、どちらか一方が全面的に責任を負うものではない。

（２）大学におけるキャリア形成支援

米国の大学においては、多くの場合 CDP に基づいて職員のキャリア形成を支援するための諸制度が整備されている。例えば、米国ミシガン大学の職員キャリア開発のための Web サイト¹⁴では、管理職員へのメッセージとして、「キャリア開発は、退職者を出さないための非常に優れた戦略である。現実にはそれは、ほとんどの職員が期待するものの一つに急速になりつつある。キャリア開発支援は、個人にとってと全く同様に、組織にとっても重要なものである。それは、職員の退職を防ぎ、訓練経費を節減する。職員のモラル、動機、生産性を向上する。そして、質の高い応募者を惹きつけ、コミュニケーションを増やす」と述べ、CDP の推進を図っている。

日本の大学では、職員向けに CDP による支援方策を整備しているところは少ない¹⁵。これは、伝統的に日本の企業において、教育訓練の主眼が企業特殊能力に置かれ、「企業が必要とする能力の教育はするが、一般能力の教育訓練はしない」（今野, 1996 : 145）こととしてきたことに起因されよう。しかし、大学において能力開発は個人の責任とする考えが支配的という前述福留（宮村）の調査結果から鑑みても、とりわけ大学において CDP による支援方策が遅れていると考えられる。

しかしながら、今後見込まれる 18 歳人口の減少や国外の大学との競争等は、大学の存続を不確実なものとし、大学職員がその職業人生を各職場に任せることができる状況ではなくなりつつある。職員がこうした不透明な時代を生き抜いていくためには、個人が主体的にキャリアを構想し就業能力の向上に努めていくことが不可欠であろう。また、職員の

年から 16 年にかけて、全体では社内公募制、FA 制とも導入率は減少した。

11 財団法人社会経済生産性本部の「第 7 回日本の人事制度の変容に関する調査」結果（平成 16 年 3 月 26 日発表）によれば、平成 15 年現在、既に導入した企業は全体の 9.2 % である。但し、社内公募・FA 制を導入した企業に限れば 23.8 % になる。

12 「労働上の諸問題、とりわけ、激しい環境変化に対応するためには、個人の財産である職業経験による能力の蓄積に着目し、その能力蓄積の展開、すなわち、職業キャリアを保障することが一つの法理（キャリア権）として考えられる。」厚生労働省「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書（平成 14 年 7 月 31 日発表）

13 「「キャリア開発」は「会社の責任だ」あるいは「自分以外のすべての他人の責任だ」というような議論をする人もときにある。が、それには私は与しない。とはいえ、最近個人責任ばかりを声高に言う議論も行き過ぎの観がある。個人責任ばかりに委ねてしまつては崩壊してしまう組織の方が多かろうと思うからである。「キャリア開発」は、自己責任を果たそうとする個人と、その人を必要とする側との協同作業であろう。この本でそれを「人材育成」と呼びたいのである。」（川喜多, 2004 : 5）

14 <http://www.umich.edu/~hrra/career/supervisors.html>（平成 16 年 6 月参照）。

15 大学行政管理学会調査（大学行政管理学会「大学人事」研究グループ, 2000 : 79）は、CDP の導入が大学で進んでいないとし、また、ローテーションを含んで、CDP を人材を育成に適切な方法として回答した大学は 38.2 % に留まっている。

キャリア形成のためだけでなく、職員のモラルや職場としての魅力を高めて¹⁶、それぞれの職場の活性化を図る意味からも、キャリア形成支援の充実が期待される。

第3節 大学職員の専門職化

1. 大学の管理運営の変化と組織

トロウ（1976）によれば、管理運営の形態並びに学内運営について、素人の大学教授が管理運を行うエリート型からマス型へと変化するに際して、管理運営は専門性を帯びるようになり、官僚制的な構造が内部に構築され合理化が図られる。そして、大衆化が一層進んだ段階に見られるユニバーサル型においては、様々な専門知識を持った専任スタッフを必要とするようになるとともに、学長を中心とした管理運営当局へ一層の権限集中化が進み、教授会や教学側の力が失われるとされている。

表 4-1 トロウの発展段階と大学管理運営

	エリート型	マス型	ユニバーサル型
最終的な権力の所在と意思決定の主体	小規模のエリート集団	エリート集団 + 利益集団 + 政治集団	一般大衆
運営形態	長老教授による支配	長老教授 + 若手教員 + 学生の参加要求	大学内部の管理運営の分裂? 大学外の者?
大学の管理者	「素人」の大学教授が兼任	専任管理者及び官僚制的スタッフ	左記に加えて専門知識を持った専任スタッフ

出典：トロウ（1976）

日本における大学・短期大学進学率は、近年 49% 前後を推移し、更に、専修学校（専門課程）への進学を加えれば進学率は 7 割を超える。したがって、日本の高等教育は、既にトロウの言うユニバーサル段階に達しているか、少なくともマス段階の最終段階にある。しかしながら、日本の大学の多くにおいては、教授会に権限が集中し大学管理者の権限が弱いという学部中心の大学自治が支配的であり、エリート型の特徴を未だ保持しているのが現状である¹⁷。

こうした大学運営の在り方は、例えば、昭和 44 年 4 月 30 日中央教育審議会答申「当面する大学教育の課題に対応するための方策について」において、「学部自治を重視するこれまでの大学の管理体制では、大学紛争のような全学的な問題を処理することはきわめて困難であり、まして、全学の意思を結集して大学の改革を進めることは期待できない」と指摘されるなど、度重ねて問題として指摘されてきた。最近では、平成 10 年の大学審議会答申「21 世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—」が、こうした大学の管理運営体制について、「大学自身が内に閉じこもる方向に作用し、知の拠点としての大学が未知の領域へと展開し飛躍する芽を摘んでしまっている状況をもたらし」、また、「学問の進展や社会状況の変化・複雑化が進むに連れて機動的な意思決

16 前述のミシガン大学 Web 参照。また、守島基博は、「外部で通用する能力に企業が投資をするという考えに抵抗もあろう。しかし、外部で価値のある能力を使えない企業は本当に強いのだろうか。さらに、働く人としての価値への投資は、多くの優秀な人材をひきつける力でもある」と述べる（2002 年 6 月 7 日付日本経済新聞やさしい経済学—経済学入門「人を育てる」）。

17 「日本の大学では、戦前より旧帝大を中心に研究パラダイムが支配し、研究大学のみにとどまらず他の大学においても研究モデルの追随を招来せしめた点で大きな影響を及ぼし、戦後の高等教育の大衆化時代に突入した以降においても、戦前に醸成された研究偏重の風土や土壌が温存され、持続されることになった。」（有本, 2004 : 3-4）

定が困難とな」っているとし、「大学の組織目標を明確化した上で、学内の各機関の機能分担と連携協力により、大学としての合理的で責任ある意思決定の体制を作る」必要性を指摘した。

平成 10 年の当該答申は、大学執行部と学部教授会との役割分担について述べただけでなく、教学組織と事務組織について、学長、学部長等の行う大学運営業務についての事務組織による支援体制を整備すること、国際交流や大学入試等の専門業務については一定の専門化された機能を事務組織に委ねること等を提言している。一部ではあるものの、大学運営の専門職化も視野に入れつつ、教員による自治組織としての大学の限界を明確に指摘したと受け止められる。

この考え方は、国立大学法人化の検討にも受け継がれ、「事務組織は、教員と連携協力して企画立案に参画し、学長以下の役員等を直接支えるなど、専門機能集団としての機能を発揮」することとされた（国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議, 2002 : 9）。実際の法人化に際しても、多くの大学で、先に述べた二重構造を解消するため、学長を中心とした執行体制の整備が図られている。事務組織が「専門機能集団として」機能を発揮することについては引き続いて課題であり、それを実現するためには、今後の人事制度の整備やそれを踏まえた職員開発が不可欠であろう。

2. 大学管理運営の複雑化への対応

上に述べたマス段階、ユニバーサル段階へ移行するに際して見られる管理運営の変化は、大学の規模が拡大し管理運営・経営が複雑化し、それへの対応として取り組まれるべきものである。バーンバウム (1992 : 20) は、大学管理運営について、「教員が管理職に一時就任し、また教職に戻るといった素人の管理運営の時代は、ほとんどの大学では過去のものとなっている。大学の規模が拡大し複雑化するにつれて、数多くの管理業務を遂行するために判例、連邦政府の規則、経営情報システム、奨学金関連の事務処理、補助金や契約事務、およびその他多くの分野に関する特殊な専門知識が必要とされている」と述べ、職員の専門職化は必須となることを指摘した。

米国の大学では、19 世紀後半から 20 世紀前半にかけて、高等教育の拡大とともに、様々な職種の専門的な管理職員が置かれるようになっていた。それは、一つには増える学生の受入れや新たなサービスの需要へ対処すること、また、大学管理業務から研究志向の教員を解放することを目的としていたと言われる (Rudolph, 1962 : 434)。これらの管理職員の中には、事務長(secretary of the faculty)、教務部長(registrar)、副学長(vice president)、学生部長(dean)、女子学生部長(dean of women)、事業部長(chief business officer)、入学審査部長(Dean/Director of admissions)等が含まれる (同 : 434-435)。

日本においては、大学は様々な規制を受ける半面、いわゆる護送船団方式によって長く保護されてきたことなどから、必ずしもその規模や組織の複雑性に対応した管理運営体制が整備されてこなかったと言われる¹⁸。また、教員組織と管理組織の二重性が存在し且つ前者が強かったこと、日本の人事管理の特徴（終身雇用制や年功制等）を反映する人事制度がゼネラリストを重用してきたことも、職員の専門職化を阻んできたと考えられる。

18 このような指摘は数多い。例えば、孫福 (1996 : 147-148) は、「現状の問題点は、教員の間に牢固としてある「大学 (学部) 運営 = 雑務」の意識と、もちまわりのボランティア的アマチュア感覚での大学役職就任、それ以外は学内パワー・ポリティックス愛好者による「いす取りゲーム」の対象、といった具合に、行政管理職位がその役割と責任に見合った評価を受けていないことであろう」と述べる。

しかしながら、護送船団方式の終焉、18歳人口の減少、雇用情勢の変化、知識社会の進展、事後評価に代表される行政手法の改革等は、日本の大学にとっても、職員の専門職化を不可避なものとしている。今日の大学は大きな教室で一方的に知識を与えるのではなく、学生の多様化に対応して、個々の学生の需要を把握して様々な形の解決方策（ソリューション）を学生に提供していかなければならなくなっている¹⁹。学生のキャリア教育や学習支援が充実されてきているのはその例である。これは、経済市場において、「商品価値から使用価値へ、顧客が感じる価値のありどころが転換してきた」（高橋, 2001 : 34）ことと符合するが、その場合、解決方法を提案することが可能なのは学生と直接向かい合う現場の組織でしかない²⁰。そして、そのような組織には高い自立性が与えられていることが不可欠であり、そういった組織の中核となるのは、高い専門性を持った職員であることは言うまでもない²¹。

今日、大学における職員の能力開発は、先に述べたような官僚組織において制度化されてきた開発活動に加えて、専門職能を育成するという視点から行う必要性が高まってきていると言えよう。以下に、その点について検討したい。

3. 専門職とその開発

専門職の代表例としては、資格が明確に定められている弁護士や医師等がよく挙げられる。これらは古くから専門職として認められた伝統的専門職であるが、これらとは別に、19世紀末から20世紀初頭に英米を始めとする諸国において、産業化の進展とともに形成された専門知識や科学技術・技能を伴う職業により、新しい専門職が生じたと言われる。そして、これらの新興プロフェッショナルは、伝統的専門職と異なり、始めから組織に雇用されることがほとんどである。新興プロフェッショナルの出現により、プロフェッショナルと組織・管理の問題が生じてきたとされる（宮下, 2001 : 12）

特定の職務が専門職として成立する過程は様々であるが、専門職業(profession)とそれ以外の一般職業(occupation)の相違について、パバルコの一般職業・専門職業モデル（図 4-4）は、両者を理論・知的技能の有無、社会的価値への関連性、トレーニング期間など8分野11項目で区分している。それに拠れば、専門職業は、理論・知的技能を高度に有し、社会的価値への高い関連性を有し、かつ、長期のトレーニングを要するとされる。

19 このことをもって、大学が「サービス産業」であると意味するものではない。大学に求められている機能の変化について述べたものであって、教育機関としての本質が変わったことは前提としない。

20 「使用の実態はそれぞれの顧客によって異なるため、何がその顧客にとってベストであり、どのようなソリューションを売るべきかは、第一線の人間しかわからない。...正解は部下本人しかわからない以上、上司は後ろから支援していくしかない。」（高橋, 2001 : 38）

21 高橋（2001 : 42）は、ソリューションビジネスのプロフェッショナルの役割として、「顧客の置かれている状況や基本的目的、問題意識を理解し、専門的知識を駆使して今後の環境変化の技術革新の動向を読みながら、顧客が本当に求めているものを発見し、WHATを提案する」と述べる。また、高橋（2001 : 27）は、組織の自立性が重要となる経営環境について、「①市場成長率が低く、新規参入顧客が少ない、②顧客にとっての選択肢が多く、顧客が情報をたくさん持っている、③利権や希少性のある原材料などを押さえる先行者利得が発生しにくい、④設備投資など規模の経済で勝負しにくい、⑤競合企業が多数かつ種類も多様で敵を絞りにくい、⑥デジタル化などによりスキル陳腐化のスピードが速い、⑦競争のスピードが速く、戦略的意思決定と実施の迅速化がきわめて重要」の7点を挙げているが、①が18歳人口減少、②は大学数増加や情報公開・大学ランキングの普及等に相当するように、その多くが現在の大学に当てはまるのではないだろうか。

Dimensions		Occupation	Profession
1	理論、知的技能	無し	有り
2	社会的価値への関連性	関連なし	関連あり
3	トレーニング期間	短期	長期
		非専門化	専門化
		物を包含	シンボルを包含
		下位文化は重要ではない	下位文化は重要
4	動機	自利	サービス
5	自律性	無し	有り
6	関与	短期	長期
7	同業者意識	低い	高い
8	倫理規程	未発達	高度に発達

図 4-4 パパバルコの職業・専門職業モデル

出典：Pavalko, R. M. 1971 *Sociology of occupations and professions*

宮下（2001：14-15）は、専門職業の定義を研究した結果、これらに共通するのは、「長期教育により獲得する理論・知識」、「倫理的規範の存在」であり、更に、「専門職業団体の存在」、「自立性」、「法律・制度の確立による独占的権限」、「教育訓練機関の設置」もプロフェッションに必要な要件とされることが多いと結論付けた。

さて、このように定義付けられる専門職であるが、それは体系化された高度な知識を有し、知識社会で中心的位置を占める知識労働者と位置付けられるべき者である。ドラッカー（2000：viii）は、知識労働者は専門知識という生産手段を有する者であり、その知識は経済活動の中心的な資源であり、組織より長生きをする、そして、彼らの帰属先は雇用者たる組織ではなく、自らの専門領域となるとする。そして、その知識を維持していくために、知識労働者は体系的な学習を一生のプロセスにすることを要求すると述べる（同：34）。そして、そうした体系的学習の中心となるのは、専門職団体であり、大学である。

日本においては大学職員の専門職化がほとんど進展しておらず、そのことは当然に専門職（職能）団体の形成が進んでいないことを意味する。実際、日本における専門職団体は、大学内外の国際交流担当職員等で構成される特定非営利活動法人国際教育交流協議会（JAFSA）等極めて限られていたが、1997年、大学行政管理学会が「大学の行政管理について実践的、理論的に研究し、大学行政管理にたずさわる人材の育成をとおして、大学の発展に寄与する」（規約第2条）ことを目的として大学職員によって設立され、年々その規模を拡大してきている。今後、大学における行政管理に従事する者の専門職団体として、その能力開発に寄与することが期待される。

また、大学職員を対象とした大学院は、米国において格段に発達しているが、我が国においては数少なく、歴史も浅い。また、評価も定まらず、終身雇用制が依然として支配的な中で必ずしも待遇改善や雇用に寄与しているとは言い難い状況にある。このことは先行して設置されている経営学系（MBA等）の大学院でも同様であるものの、今後、知識社会の進展に伴って、大学管理運営・経営においても、そうした高度な知識・技能を育成する教育課程の重要性が高まるのではないだろうか²²。

22 山田礼子は、企業ではMBA取得者の採用は基本的に行われておらず、採用された例についてもMBA

参考文献

- 有本章(2004)「FDの制度化の開始と展開」高等教育研究開発センター編『FDの制度化に関する研究(1) - 2003年大学長調査報告 - 』COE研究シリーズ9、高等教育研究開発センター. pp 1-14.
- 江原武一(1999)「管理運営組織の改革—日米比較」有本章編『ポスト大衆化段階の大学組織改革の国際比較研究』広島大学高等教育研究開発センター. pp 30-44.
- 大木栄一(2003)「企業の教育訓練投資行動の特質と規定要因」日本労働研究雑誌第514(2003年5月)号. 4-14.
- 川喜多喬(2004)『人材育成論入門』法政大学出版局
- 今野浩一郎(1996)『人事管理入門』日本経済新聞社
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ(2000)「1999年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」大学行政管理学会学会誌第3号. 79-100.
- 高橋俊介(2001)『組織改革：創造的破壊の戦略』東洋経済新報社
- 寺崎昌男(1998)『大学改革の自己改革とオートノミー』東信堂
- ドラッカー P.F. [上田惇生編訳] (2000)『プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか—』ダイヤモンド社
- トロウ, M. [天野郁夫・喜多村和之訳] (1976)『高学歴社会の大学』東京大学出版会
- バーンバウム, R. [高橋靖直訳] (1992)『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版会
- 森島隆男編(1998)『現代の人材開発』税務経理協会
- 山本眞一(2003)「職員と大学改革」有本章・山本眞一編『大学改革の現在』東信堂. 187-203.
- Rudolph F. (1962) *The American College and University : A History*. Random House, New York.

資格が採用基準として考慮されてたのではなく実務経験によってであり、今後とも積極的にMBA取得者を採用していく姿勢もそれほど見られない旨指している(2004「プロフェッショナル化する社会と人材」日本高等教育学会編『高等教育研究第7集』、玉川大学出版部、23-47)。ただし、山田は、その将来については、経営人材の高度化、プロフェッショナル化の着実な進展とともに、MBAについての見通しは明るい述べている。

第二部

日本における大学職員の活用及
び職能開発に関する事例研究

第 5 章 大学事務職員の専門職化に関する全国私立大学調査

福留（宮村） 留理子

第 1 節 はじめに

大学を取り巻く環境の激変を背景とした大学改革が急速に進行する中で、大学職員は、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枢を担う存在と目されるようになっていく。特に、昨今では大学経営に関する議論において彼らの存在がクローズアップされてきており、彼らの役割や能力の向上といったトピックに触れないことの方がむしろ不自然に感じられるほどになっている。しかしながら、それらの大学職員が現実にはどのような役割を担っているのか、また、どのような役割を期待され、それにどの程度対応し得るのかといった点については十分な議論がなされているとはいえない。また、現在様々な「大学職員論」が展開されているが、それらは往々にして個別的な体験に根差したものとなりがちで、大学職員を取り巻く現状を十分に踏まえたものとなっているかどうか疑問である。

現時点が、大学職員に求められる役割が変化し、その重要性が高まってゆく過渡期にあると仮定すれば、今後の方向性を探る上でも、現状を的確に把握しておくことは重要な課題となるものと思われる。それらを踏まえ、大学職員をめぐる問題を現実にはどのようにして把握することが可能なのか。これらを明らかにするために、筆者は全国の私立大学を対象とした調査を実施した。

第 2 節 調査の目的と方法

大学職員が大学においてどのような位置付けに置かれ、何を期待されているのか、また、彼らを取り巻く環境はどのように変化しているのかという点を具体的に把握するために、全国私立大学調査の予備調査としてインタビュー調査を実施した。インタビュー調査は、対象を事務局長または人事担当者とし、7つの私立大学へ2002年1月から2月にかけて行った。インタビューでは、具体的な事例を把握するために、人的資源としての大学職員の位置付けやその活用、そのための方策などについて、事務組織の概要、職員の採用、必要とされる能力、研修体制、人事評価制度、人事交流、意思決定過程への関与、事務組織改革といった項目に関する各大学の実状について回答を得た。この調査で得られた主な知見は次のとおりである。

各大学に共通する背景としては、事務組織改革の一環として、組織のフラット化や意思決定過程の単純化によるポストの減少が図られていることが挙げられた。また、共通して多く挙げられた能力が、「エンプロイアビリティ」、「自己改革能力」、「提案能力」、「マネジメント能力」、「自己説明能力」、「自己責任追及能力」などであり、いずれの大学においてもこれらの能力を念頭において職員の活用が行われているものと推測される。

採用について尋ねた項目では、既卒者の採用は増える傾向にあるが、特定の知識や能力の導入を意図した採用は見られず、特定の部署や特定の職務に対応する人材というよりもむしろ退職者の補充としての採用が多いことが判明した。また、人事評価制度については、評価の結果が経済的処遇や人事交流といった人事の諸システムへ反映されるものではなく、大学職員の意識面への働きかけとして運用されていること。人事交流（異動）制度につい

ては、体系立てられた年次計画等がある訳ではなく、その都度の判断と職務経験年数が重視されており、人員配置に関する考え方は適正人員の問題と絡んで微妙な扱いがなされていること。また、異動先の決定においては、個人の能力や業績の評価の結果としてではなく、基本原則を持たない状態でその都度、業務内容と職員の能力を勘案して運用されていることが明らかとなった。研修制度については、すべての大学において、基本的な研修（新入職員研修、管理職研修、目的別研修など）が行われているが、中期・長期の研修計画ではなく、短期での研修計画による実施となっている。いずれも取得すべき能力や達成目標が明確に設定されておらず、研修の成果が昇給、昇進、および人事異動に影響を与えるシステムとはなっていないことを把握した。

これらの結果を踏まえ、さらに実証的データを収集・分析するために、全国私立大学を対象とした質問紙調査を実施した。調査名称を『大学事務職員の専門職化に関する調査』とし、私立大学の事務職員および事務組織の現状と課題を把握することを目的に行った。実施時期は2002年9月～10月であり、全国のすべての私立大学（497大学。文部科学省『全国大学一覧』2001年度版による）に質問紙を郵送し、244大学から回答を得た。回収率は49.1%である（表5-1、表5-2）。

表 5-1 地域別回答大学分類

地域名	私立大学数	回答大学数	地域別回収率（％）
北海道・東北地方	48	22	45.8
関東地方	185	83	44.9
東海・北信越地方	82	45	54.9
関西地方	92	46	50.0
中国・四国地方	40	25	62.5
九州・沖縄地方	50	23	46.0
全国	497	244	49.1

表 5-2 規模別回答大学分類（学生数に基づくもの）

学生数	回答大学数
50,000人以上	1
30,000～49,999人	5
10,000～29,999人	20
5,000～9,999人	32
4,000～4,999人	15
3,000～3,999人	18
2,000～2,999人	42
1,000～1,999人	43
1,000人未満	68

表 5-3 質問紙回答者の職階と属性

職階と属性	回答大学数	比率 (%)
理事・事務局長職（兼務を含む）	76	31.1
事務長・学部事務長	4	1.6
課長職（次長、課長補佐を含む）	113	46.3
係長・主任職	8	3.3
担当・係・課員	6	2.5
課	7	2.9
事務局長と課長、事務局長と複数の関連部署課長など複数の役職者によるもの	19	7.8
チームリーダー	2	0.8
未記入	9	3.7

質問紙の具体的な構成は別紙の通りである。質問紙は、前述した私立大学に対する訪問調査によって得られた知見をもとに作成した。回答者としては、各大学の事務局長または人事課長に依頼し、ほとんどの大学で事務局長もしくは人事課長から回答を得た（表 5-3）。

第 3 節 調査結果の分析

本節では、質問紙調査の結果について述べる。調査の柱は大きく、1. 大学職員の採用、2. 大学職員に求められる能力、3. 大学職員に対する評価と処遇、4. 大学職員の研修制度、5. 経営に関する事柄、の 5 点である。

1. 大学職員の採用

まず、事務職員採用の実際について尋ねた。2001 年度採用の事務職員は、回答のあった 244 大学で 795 名に上る¹。このうち、公募採用・推薦採用の別では、公募採用が 562 名（71.1%）、推薦採用が 228 名（22.9%）である（表 5-4）。

表 5-4 事務職員採用の概要

採用形態	公募採用	推薦採用	新卒採用数	既卒採用数	既卒 高校	既卒 高専	既卒 四大	既卒 大学院	新卒 高校	新卒 高専	新卒 四大	新卒 大学院
人数（％）	562	228	400	392	26 (6.7%)	35 (9.0%)	298 (76.8%)	29 (7.5%)	0 (0.0%)	45 (11.4%)	321 (81.3%)	29 (7.3%)
小計	790		792		388				395			
合計	790		792		783							
人数不明 (大学数)	2	1	1	1	2	2	2	2	4(中卒1名 とし た大学 を含む)	3	3	3
人数未記入 (大学数)	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2

注) 合計欄は、小項目の人数不明の大学があるため、それぞれ一致しない。

新卒者・既卒者の別では、新卒者採用が 400 名（50.5%）、既卒者採用が 392 名（49.5%）であり、全体では、ほぼ 1 対 1 の割合となっている。しかし、新卒者採用人数

¹ 「採用がある」と回答しながらも、採用の実態について具体的に示していない大学があるため、表の合計人数とは一致しない。

と既卒者採用人数、採用した大学をクロス集計すると、既卒者のみを採用した大学が57大学（46.0%）であり、新卒・既卒の人数が近似値となる大学はほとんどなかった（表5-5）。つまり、多くの大学において、新卒・既卒のどちらかに大きな比重をかけた採用が行われているといえる。

学歴別では、採用人数の多い順に、四大卒、高専・専修学校・短大卒、大学院卒、高卒となるが、この2001年度採用を10年前の1992年度採用と比べると、四大卒以上が60.5%から86.5%へと増加しており、中でも大学院卒の増加が著しい（1.3%→7.4%）ことが分かる（表5-6a、表5-6b）。社会全体の高学歴化を反映していることを考慮しても、この10年の間に大学事務職員の高学歴化が急速に進んでいることがわかる。このうち、大学院卒者の増加に注目してみると、55.7%の大学が大学院卒者を採用した経験を持っている（表5-7）。しかし、彼らの初職に関する処遇は、ほとんどの大学において特定の専門的知識を必要とする職務に関連したものではなく、あくまでも四大卒者と同等に処遇されていることも明らかとなった。

表 5-5 既卒者採用と新卒者採用の対比（大学数）

既卒採用人数 (名)	新卒採用人数(名)																	未記入	不明	総計
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	17					
0	67	17	15	6	5	3	2	1		1	1				1					119
1	23	6	4	2	1		2		1											39
2	16	7	2		4	1	1		1					1						33
3	8	2	5	2																17
4	6	1	1		1				1				2	2						14
5	1	1								1										3
6			1	1	1															3
7	2	3										1								6
8		2	1																	3
9						1														1
10					1															1
14	1																			1
19									1											1
29						1														1
未記入																	1			1
不明																		1		1
総計	124	39	29	11	13	6	5	1	4	2	1	1	2	3	1	1	1	1		244

注) 網かけ部分が新卒・既卒の両方を均等に採用した大学

表 5-6a 被採用者の学歴構成（2001 年度）

	採用人数	全体に対する比率 (%)
高卒	26	3.3
高専・専修学校・短大卒	80	10.2
四大卒	619	79.1
大学院卒	58	7.4
合計	783	100.0

表 5-6b 被採用者の学歴構成（1992 年度）

	採用人数	全体に対する比率 (%)
高卒	95	7.8
高専・専修学校・短大卒	385	31.7
四大卒	720	59.2
大学院卒	16	1.3
合計	1216	100.0

表 5-7 大学院卒者の採用経験の有無

	回答大学数	比率 (%)
A. ある	136	55.7
B. ない	104	42.6
無回答	4	1.6
合計	244	100.0

また、既卒者については特にその専門的な能力に期待して採用を行った可能性が高いため、既卒者に限って具体的な採用理由を尋ねた。その結果をまとめたのが表 5-8 である。「職務経験者を対象として募集を行ったため」が最も多いが、「募集条件に専門的能力を挙げて募集したため」がそれに次いでおり、何らかの専門的能力を基に既卒者の採用活動が進んでいる様子が窺われる。

表 5-8 既卒者を採用した理由（複数回答可）

	回答大学数	比率 (%) *
職務経験者を対象として募集を行ったため	65	26.6
募集要件に専門的能力を挙げて募集したため	40	16.4
新卒者と同じ募集要件で募集したが、審査の結果が優れていたため	30	12.3
事務職員の年齢構成上、ある年齢層を補充する必要があった	27	11.1
有力者の推薦があった	16	6.6
その他	13	5.3
既卒者を採用していない	109	44.7
無回答	13	5.3

* 回答大学数（244 大学）に対する比率。

2. 大学職員に求められる能力

大学職員に専門的な能力が求められてきていることについては、様々なところで述べられており、それは大学職員をめぐる議論の中心となっている。それでは、大学組織の内部では、どのような能力が職員に求められているのだろうか。

本項では職員に求められる能力を職務ごとに明らかにするため、14 の具体的能力と 9 つの職務領域を設定した。（これら 14 の具体的能力は、予備調査の中で多く言及されたものを中心に設定した。）予備調査においては、例えば、「マネジメント能力」のように回答者のほとんどが同じ表現を用いる場合もあったが、類似の内容を示しながらも異なる表現がとられる能力もあったため、本質問紙においては、これらを包括しつつできるかぎり平易で具体的な表現を用い、また、9 つの職務領域については、それぞれの職務に対応する具体的な職務内容を質問紙中に括弧書きで提示した²。

まず、職務別に分析する前に、職務領域全体にわたる回答傾向を把握しておく。全体（表 5-9、最下欄「全体」を参照）にわたり必要な能力として多く挙げられたのは、「情報を収集する力」、「幅広い視野から職務を見通すことのできる力」、「特定の専門的な知識」、「情報を分析する力」、「問題点を見つけて解決方法を見出す力」であった。これらはいずれも約半数の大学において求められる能力と考えられている。逆に求められる能力として回答の少なかった項目は、「体力」、「仲間の中で率先して仕事を遂行していかうとするリーダーシップ」、「人の能力を的確に判断して仕事に活かすマネジメントの力」、「やる気」、「同僚と協調して職務を遂行する力」であった。すなわち、大学職員

2 別紙質問紙を参照。

一般に求められているのは、専門的知識や情報を駆使し、幅広い視野を持って問題に対する解決方法を見出すことといえる。逆に、リーダーシップやマネジメントの力、協調性といった回答が少ないことから読み取れるのは、職員が組織内で他者に対して直接影響を与えることの必要性が低いということである。求められる能力が、どちらかというとな個人的な仕事上の能力と捉えられることとは対照的である。

表 5-9 職務別にみた重要と考えられる能力（職務ごとに5つずつ選択）

	情報 を 集 集 する 力	幅 広 い 視 野 か ら 職 務 を 見 通 す こ と の で き る 力	特 定 の 専 門 的 な 知 識	情 報 を 分 析 す る 力	解 決 方 法 を 見 出 す 力	意 見 を 的 確 に 判 り や す く 伝 え る プ レ ゼ ン テ ー シ ョ ン の 力	定 め ら れ た こ と を ミ ス な く 短 時 間 に 処 理 す る 力	画 立 案 す る 創 造 力	相 手 の 立 場 や 気 持 ち を 適 切 に 感 じ 取 る 力	職 務 を 遂 行 す る 力	同 僚 と 協 調 し て 仕 事 を 遂 行 す る 力	や る 気	仲 間 中 で 率 先 し て 仕 事 を 遂 行 し て い く う と す る リ ー ダ ー シ ッ プ	人 の 能 力 を 的 確 に 判 断 し て 仕 事 に 活 か す マ ネ ジ メ ン ト の 力	体 力	無 回 答
入試関係	76.6	40.2	22.1	74.6	36.1	40.6	62.3	30.7	13.1	18.4	24.2	5.7	12.7	18.0	24.6	
教務・学生関係	21.3	53.7	43.0	21.7	66.0	38.1	60.2	10.7	68.9	36.5	20.9	7.4	16.0	7.0	26.6	
就職関係	82.4	59.0	26.6	60.2	36.1	42.6	6.6	20.1	51.2	9.4	20.5	34.0	13.9	5.7	31.6	
学術関係	54.9	59.8	61.1	46.3	39.3	34.8	10.7	77.9	7.0	16.4	18.4	18.9	20.9	2.5	31.1	
社会サービス関係	59.8	73.8	23.0	41.8	34.0	47.5	4.1	68.0	18.0	19.3	19.3	18.9	29.1	4.9	36.5	
国際交流関係	50.4	52.9	55.7	26.2	41.4	49.6	10.2	32.8	67.6	22.5	19.3	14.8	18.9	6.1	31.6	
管理運営関係	22.1	69.7	53.3	27.9	57.0	10.2	58.6	14.3	23.8	30.3	16.0	62.7	19.3	9.8	25.0	
情報関係	55.7	43.4	90.6	60.2	69.7	20.5	39.8	27.5	4.5	16.0	18.9	6.6	6.1	12.7	27.9	
図書関係	75.0	34.8	82.0	59.4	32.4	24.2	43.9	8.6	32.4	34.0	20.5	4.1	7.8	5.7	33.2	
全体	55.4	54.1	50.8	46.5	45.8	34.2	32.9	32.3	31.8	22.5	19.8	19.2	16.1	8.1	29.8	

注) 数値は回答大学数 (244) に対する比率 (%)。最下欄の「全体」については[回答数/ (回答大学数×9)]×100によって得られる数値。

注) 数値は回答大学数 (244) に対する比率 (%)。最下欄の「全体」については[回答数/ (回答大学数×9)]×100によって得られる数値。

さて、このように全体的な回答傾向から大学職員一般に求められる能力が把握できるが、他方、これを個別の職務ごとにみた場合には、職務によって必要とされる能力が多様であることが明らかとなる。

いくつか例を挙げると、全体では「情報を収集する力」が高い割合で求められていたが、教務・学生関係、および管理運営関係ではその数値は低い。他方、全体での数値が低かった「相手の立場や気持ちを適切に感じ取る力」の項目については、教務・学生関係、国際交流関係、就職関係の3つの領域においては非常に強く求められている。反対に、この「相手の立場や気持ちを適切に感じ取る力」の数値が低く表れた職務は、情報関係、学術関係、入試関係であり（順に、4.5%、7.0%、13.1%）、この求められる度合いには職務によってばらつきがある。

また、管理運営関係においては、全体で高い数値であった「情報を収集する力」が低い数値となっていたが、これに対して、「幅広い視野から職務を見通すことのできる力」が最も多い数値で表れており、次いで「人の能力を的確に判断して仕事に活かすマネジメントの力」となっている。

そして、全体では求められる能力としての数値が高かった「特定の専門的な知識」の項目については、入試関係、社会サービス関係、就職関係の3つの領域では非常に数値が低い。

さらに「意見を的確に判りやすく伝えるプレゼンテーションの力」は、全体的に低い数値であり（全体では34.2%）、これは事務職員が職務を通じて自分の意見を表明したり、あるいは周囲と意思疎通を行ったりすることの求められる度合いが相対的に低い可能性を

指摘できる。加えて、「情報を収集する力」と「情報を分析する力」の関係では、ほとんどの職務で前者の方がより強く求められている（全体では、前者が 55.4%、後者が 46.5%）。これは、事務職員が自らの手で情報を分析することよりも、情報を収集し提供することを通じて自分以外の人の意思決定行動をサポートする側面が強いことを表しているように思われる。

具体的に各職務に必要とされる能力の上位 3 位までをまとめたものが表 5-10 である。

以上の結果に加えて、各職務を行う際に必要と考えられる専門的な知識を、上と同様の職務領域について記述式で尋ねた項目では、職務ごとにかんがりの特徴と多様性がみられた。特に、前述の求められる能力として「特定の専門的な知識」が数多く挙げられた職務（情報関係、図書関係）では、どの大学でもその専門性が明確になっており、大学間の共通性も高い。それ以外の職務では、全般に実務的なスキルや実務レベルで必要となる法令等に集中する回答となっているが、求められる能力として「特定の専門的な知識」の必要性が低いとされた職務（入試関係、社会サービス関係、就職関係）についても、ある程度の専門的な知識が求められており、それらは職務によって特定することのできる特徴を持っていることがわかる。

表 5-10 求められる能力（職務別に 5 つずつ選択）

職務領域	第 1 位	第 2 位	第 3 位
入試関係	情報を収集する力 (76.6%)	情報を分析する力(74.6%)	定められたことをミスなく短時間に処理する力 (62.3%)
就職関係	情報を収集する力 (82.4%)	情報を分析する力(60.2%)	幅広い視野から職務を見通すことのできる力 (59.0%)
教務・学生関係	相手の立場や気持ちを適切に感じとる力(68.9%)	問題点を見つけて解決方法を見出す力(66.0%)	定められたことをミスなく短時間に処理する力 (60.2%)
国際交流関係	相手の立場や気持ちを適切に感じとる力(67.6%)	特定の専門的な知識 (55.7%)	幅広い視野から職務を見通すことのできる力 (52.9%)
学術関係	プロジェクトを企画立案する創造力(77.9%)	特定の専門的な知識 (61.1%)	幅広い視野から職務を見通すことのできる力 (59.8%)
社会サービス関係	幅広い視野から職務を見通すことのできる力 (73.8%)	プロジェクトを企画立案する創造力(68.0%)	情報を収集する力 (59.8%)
管理運営関係	幅広い視野から職務を見通すことのできる力 (69.7%)	人の能力を的確に判断して仕事に活かすマネジメントの力(62.7%)	定められたことをミスなく短時間に処理する力 (58.6%)
情報関係	特定の専門的な知識 (90.6%)	問題点をみつけて解決方法を見出す力(69.7%)	情報を分析する力 (60.2%)
図書関係	特定の専門的な知識 (82.0%)	情報を収集する力(75.0%)	情報を分析する力 (59.4%)

これらのことから、大学職員に求められる具体的な能力は、職務ごとにみるとかなりのばらつきがあり、職員の能力の向上を図ろうとする場合には、職員全般についての対策とともに職務に応じた個別の方策が講じられる必要があると考えられる。

3. 大学職員に対する評価と処遇

ここでは、年俸制や人事評価制度、メリットシステム（業績主義）など、先進的とされる制度の導入の状況について尋ねた。

年俸制については、「実施している」と回答したのは16大学（6.6％）のみであり、「検討中」の5大学（2.0％）を合わせても9割以上の大学では考慮されていない（表5-11）。また、実施の内容としても、事務局長などの一部のシニア職員や嘱託職員など特殊な契約に限定される場合がほとんどである。

表 5-11 年俸制の実施状況（給与の一部分を年俸制とする場合も含む）

	回答大学数	比率（％）
A．実施している	16	6.6
B．実施していない	219	89.8
C．現在検討中である	5	2.0
D．その他	2	0.8
無回答	2	0.8
合計	244	100.0

人事評価制度については、「実施している」と回答したのは75大学（30.7％）であり、「検討中」が52大学（21.3％）である（表5-12）。半数以上の大学が人事評価制度を実施、もしくは準備中であることがわかる。昇進や経済的処遇におけるメリットシステムについては、「導入している」が22大学（9.0％）、「検討中」は47大学（19.3％）である（表5-13）。

表 5-12 職員に対する人事評価制度の実施状況

	回答大学数	比率（％）
A．実施している	75	30.7
B．実施していない	109	44.7
C．現在検討中である	52	21.3
D．その他	5	2.0
無回答	3	1.2
合計	244	100.0

表 5-13 事務職員の昇進や経済的処遇におけるメリットシステム（業績主義）の導入

	回答大学数	比率（％）
A．実施している	22	9.0
B．実施していない	169	69.3
C．現在検討中である	47	19.3
D．その他	4	1.6
無回答	2	0.8
合計	244	100.0

これらの結果を基に、それぞれの制度間の関係をクロス集計した結果、最も関係が強かったのは、人事評価制度とメリットシステムであった。メリットシステムを導入している22大学のうち20大学までが人事評価制度を実施しており、人事評価制度がメリットシステム導入の前提条件になっていることが窺える。これ以外の制度間においては強い関係がみられなかった（表5-14～表5-16）。

表 5-14 年俸制と人事評価制度の対比

人事評価制度	年俸制					総計
	実施	実施していない	検討中	その他	無回答	
実施	9	64	2			75
実施していない	5	103		1		109
検討中	2	48	3			53
その他		4		1		5
無回答		1			1	2
総計	16	220	5	2	1	244

表 5-15 年俸制とメリットシステムの対比

メリットシステム	年俸制					総計
	実施	実施していない	検討中	その他	無回答	
実施	4	17	1			22
実施していない	7	161		1		169
検討中	5	38	4			47
その他		3		1		4
無回答		1			1	2
総計	16	220	5	2	1	244

表 5-16 人事評価制度とメリットシステムの対比

メリットシステム	人事評価制度					総計
	実施	実施していない	検討中	その他	無回答	
実施	20	2				22
実施していない	35	103	26	4	1	169
検討中	18	3	26			47
その他	2		1	1		4
無回答		1			1	2
総計	75	109	53	5	2	244

4. 大学職員の研修制度

事務職員の能力開発を図る手段としては、OJT、学内における研修、学外での研修、大学院への進学、学外の教育機関における学習などが考えられる。原他（1999）によると、実際にこれらの多様な機会はいずれも重要視されるようになってきている³が、これらは、研修として体系づけられている場合や個人に委ねられている場合など、大学ごとに取り扱い方が異なる。そのため、筆者の行った調査では大学単位で行われる学内研修を取り上げ、そこにおいて養成される能力が何かを明らかにしようとした。

専門的知識の獲得を目的とした学内研修の実施について 9 つの職務領域別に尋ねた項目に対する回答をまとめたものが表 5-17 である。

3 「1999 年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」（原他、1999）では、大学行政管理学会加盟者の所属する大学の人事担当者に対して質問紙調査を実施している。その中で、「人材を育成する方法として何がよいか」と尋ねた質問（複数回答）に対し、「外部のセミナーや研修会参加」（60.7%）、「自己啓発奨励」（57.3%）、「学内の研修」（36.0%）という結果が示されている。

表 5-17 2001 年度における専門的知識・技能の獲得を目的とした研修の実施状況

	実施 した	%	実施し ていな い	%	無回 答	%	合計	%
(1) 入試関係：一般入試、AO 入試、入試広報など	31	12.7	204	83.6	9	3.7	244	100.0
(2) 教務・学生関係：奨学金、学習環境、履修指導など	50	20.5	186	76.2	8	3.3	244	100.0
(3) 就職関係：キャリア開発、就職情報収集など	46	18.9	189	77.5	9	3.7	244	100.0
(4) 学術・研究関係：研究支援、プロジェクト開発など	14	5.7	223	91.4	7	2.9	244	100.0
(5) 社会サービス関係：産学協同、大学開放関係など	12	4.9	224	91.8	8	3.3	244	100.0
(6) 国際交流関係：留学生、国際学術交流など	31	12.7	206	84.4	7	2.9	244	100.0
(7) 管理運営関係：人事、会計、施設、警備など	78	32.0	158	64.8	8	3.3	244	100.0
(8) 情報関係：システム・ネットワーク管理など	83	34.0	155	63.5	6	2.5	244	100.0
(9) 図書関係：レファレンス、学術情報管理など	54	22.1	183	75.0	7	2.9	244	100.0

いずれかの職務において「実施した」とした大学が 128 大学（52.5%）であった⁴。「実施した」との回答が多い職務は情報関係（34.0%）、管理運営関係（32.0%）であるが、これらの職務では与えるべき知識が明確になりやすいため、研修として企画しやすいことが考えられる。反面、研修が実施されていない職務は、社会サービス関係、学術関係、入試関係、国際交流関係であり（実施率は順に、4.9%、5.7%、12.7%、12.7%）、これらの職務では未だ教員主導で業務が進められている可能性が指摘できる。この分野に関わる職員的能力や必要となる専門的知識が組織の中で十分に意識されていないのではないかと考えられる。

研修に関する規程の有無と事務職員的能力開発における研修の捉え方について尋ねた項目については表 5-18 にまとめた。研修に関する規程があると回答した大学（表 5-18 の A 及び B）は計 83 大学（34.0%）にすぎず、6 割以上の大学が研修に関する規程を持っていない（表 5-18 の C 及び D）。併せて、能力開発の責任主体が大学と個人のどちらにあるかを尋ねたところ、過半数の計 125 大学（51.3%）が個人の努力によるべきと回答した（表 5-18 の B 及び D）。さらに、研修に関する規程の有無と能力開発における研修の捉え方との関係を見ると、意外な事実が明らかになった。規程を定めている大学（83 大学）のうち、専門的知識や技能の獲得を大学の責任と位置付けたのは 14 大学（16.9%）に過ぎない。つまり、規程の存在にもかかわらず、8 割以上の大学が個人の努力をより重視していることになる。一方、規程を持たない大学では逆に、能力の開発を大学の責任と捉える傾向が強い（146 大学のうち 90 大学、61.6%）。ここから、研修に関する規程の整備と研修の捉え方とは直接結びつくものではないと言える。

4 複数回答であるため、「実施した」と回答した大学数と表の合計は一致しない。

表 5-18 専門的知識・技能の獲得は個人レベルで行うものか、組織内における制度として大学が行うべきか

	回答大学数	比率（％）
A. 研修に関する規程があるので、あくまでも大学側が責任を持って行うべきだ	14	5.7
B. 研修に関する規程はあるが、大学では充分に対応できないので個人が努力して獲得するべきだ	69	28.3
C. 研修に関する規程はないが、あくまでも大学側が責任を持って行うべきだ	90	36.9
D. 研修に関する規程はないので、個人が努力して獲得するべきだ	56	23.0
その他	3	1.2
無回答	5	2.0
合計	244	100

表 5-19 研修で養成することが可能な能力

順位	能力	比率（％）
1	同僚と強調して職務を遂行する力	34.0
2	問題点を見つけて解決方法を見出す力	33.6
3	意見を的確に判りやすく伝えるプレゼンテーションの力	31.6
4	仲間の中で率先して仕事を遂行していこうとするリーダーシップ	30.3
4	やる気	30.3
6	定められたことをミスなく短時間に処理する力	28.7
7	情報を収集する能力	27.9
8	幅広い視野から職務を見通すことのできる力	27.0
9	相手の立場や気持ちを適切に感じ取る力	26.2
10	特定の専門的な知識	25.8
11	情報を分析する力	19.3
12	人の能力を的確に判断して仕事に活かすマネジメントの力	17.6
13	プロジェクトを企画立案する創造力	12.7
14	体力	7.4

次に、学内で実施されている研修制度の中で養成することが可能な能力について尋ねた項目では、「職員に求められる能力」との関連をみるため、職員に求められる能力を尋ねた項目（質問紙の設問５）と同一の能力分類を用いた。学内研修において養成することができる回答された能力をまとめたのが表 5-19 である。

これらの能力のうち、養成可能との回答が多かったものは、「同僚と協調して職務を遂行する力」（34.0%）、「問題点を見つけて解決方法を見出す力」（33.6%）、「意見を的確に判りやすく伝えるプレゼンテーションの力」（31.6%）、「仲間の中で率先して仕事を遂行していこうとするリーダーシップ」（30.3%）、「やる気」（30.3%）などである。これらを見ると、他者との関係において重視される能力が学内研修で養成可能とされる傾向があり、加えて、研修の意味付けとして職員のモチベーションの向上が想定されていることが推察される。この結果と、先にみた事務職員に求められる能力とを比較すると、「問題点を見つけて解決方法を見出す力」を除く上位回答は、事務職員に求められる能力の項目で重要視されていなかったものによって占められている。反対に、「求められる能力」として重視されていた「情報を収集する力」、「幅広い視野から職務を見通すことのできる力」、「特定の専門的な知識」、「情報を分析する力」などは、学内研修において養成できる能力とは捉えられていない（求められる能力→研修で養成可能な能力の順で、記載順に、55.4%→27.9%、54.1%→27.0%、50.8%→25.8%、46.5%→19.3%）。個人的な能力と集団的な能力という観点からみると、求められる能力は個人的な能力であり、研修で

養成可能と考えられているものは集団的な、他者との関わりにおいて必要とされる能力であると言える。

以上の結果から、大学職員に「求められる能力」と、「学内研修によって養成されると考えられる能力」とはその特性において一致しないものが多いということが言える。そのため、必要とされる能力を身に付けるためには現状の学内研修のあり方を見直すか、あるいは学内研修以外の手段を講じる必要があると考えられる。

5. 経営に関する事柄

ここでは職員が大学の意思決定過程への程度参加しているのかを尋ねた。その結果、「ある程度の参加はあるが十分とはいえない」と回答した大学が 79.5 % (194 大学) を占め、「十分に参加していると思う」は 16.4 % (40 大学)、「全く参加していない」は 3.3 % (8 大学) であった。ほとんどの大学で大学職員が意思決定過程へ何らかの程度で関与していることが確認できるが、同時に、「十分とはいえない」とする大学が約 8 割を占めることは、意思決定過程への参加について、改善の余地があるものと捉えられる。

意思決定過程への参加の具体的な方策について尋ねた項目では、表 5-20 のような結果となった。

表 5-20 事務職員による大学の意思決定過程への参加の方策（複数回答）

	回答数 (比率・%)	意思決定過程への参加程度との関係	
		「十分に参加」 回答数 (比率・%)	「参加はあるが不十分」 回答数 (比率・%)
事務職員を大学の各委員会や各プロジェクトの正式なメンバーとして参加させている	188 (77.0)	38 (95.0)	147 (75.8)
事務職員出身の理事がいる	128 (52.5)	25 (62.5)	100 (51.5)
企画・立案などを事務組織のある特定の部署に任せるようなシステムを作っている	95 (38.9)	19 (47.5)	76 (39.2)
部長職のような学内意思決定会議のメンバーを事務職員が専任し、意見を反映させている	92 (37.7)	19 (47.5)	73 (37.6)
教職員が一堂に集まり、大学の決定事項について議論する場を設けている	24 (9.8)	7 (17.5)	16 (8.2)
事務職員を直接意思決定に参加させる具体的な方策はない	12 (4.9)	0 (0.0)	8 (4.1)
その他	11 (4.5)	2 (5.0)	8 (4.1)
無回答	7 (2.9)	—	—
回答数の平均値（無回答は除く）	2.25	2.75	2.21
該当大学数	244	40	194

注) 比率は各該当大学数に対するもの。なお、「意思決定への参加程度」で「全く参加していない」と回答した大学は除いてある。

「事務職員を大学の各委員会や各プロジェクトの正式なメンバーとして参加させている」が最も多く (77.0%、複数回答、以下同じ)、「事務職員出身の理事がいる」 (52.5%)、「企画立案などを事務組織のある特定の部署に任せるようなシステムを作っている」 (38.9%) などの回答が続く。さまざまな方策が図られているが、その一方で各方策を導入している大学の比率には格差がみられることも確認できる。これらの調査結果からは、職員が委員会メンバーとなる、あるいは理事となることを通じてある程度の意思決定過程への参加を果たしている様子は窺い知れるものの、部長職を職員が専任したり、事務部門の特定部署が企画立案を行ったりといった、より影響力の強いかたちで参加を行っている

大学は必ずしも多くはないことがわかる⁵。

各大学の事務組織における改組や再編の動きについて、その現状や将来への展望を記述式で尋ねた項目では90大学から回答を得た。「業務の見直し」、「組織改編」などを挙げて具体的な内容を記した大学が33大学あり、「組織の統合」、「一元化」、「スリム化」、「職階の減少」などを組織改編の主要な項目やその一部としている。事務職員の定数が減少している中で業務を簡素化する動きが広がっている様子が窺える。また、嘱託職員やアルバイトの利用によって雇用を弾力化し、中核的な業務を正規の職員が担うとする大学もあり、人件費抑制の圧力が強まっていることもわかる。加えて、「学生サービス」や「学生の視点」、「学生への対応」といった言葉を挙げた大学も多く、近年の大学改革の動きが学生の立場に立ったものであろうとする傾向があらわれている。

また、将来計画や組織改編などに関する意思決定において、経営サイドと教学サイドのどちらの意見が重視されていると思うかについて回答者の意識を尋ねた項目では、「どちらかといえば、理事会などの経営サイドの意見」が103大学（42.2%）、「どちらかといえば、学長や教員などの教学サイド」が57大学（23.4%）、「どちらともいえない」は54大学（22.1%）であった（表5-21）。経営サイドが大学改革をリードしている状況がみてとれる。

表5-21 将来計画や組織再編などに関する意思決定において、理事会などの経営サイド、学長や教員などの教学サイドのどちらの意見が最終的に認められているか

	回答大学数	比率（%）
A. どちらかといえば、理事会などの経営サイドの意見	103	42.2
B. どちらかといえば、学長や教員などの教学サイドの意見	57	23.4
C. 理事長と学長が同一人物なので、両方の意見が均等に反映される	22	9.0
D. どちらともいえない	54	22.1
E. その他	4	1.6
無回答	4	1.6
合計	244	100.0

表5-22 事務職員による意思決定過程への参加と経営主体の対比

経営主体	事務職員による意思決定過程への参加				総計
	十分に参加	ある程度参加	まったく参加していない	無回答	
どちらかといえば経営サイド	26	74	2	1	103
どちらかといえば教学サイド	9	46	2		57
理事長と学長が同一人物	1	18	3		22
どちらともいえない	3	50	1		54
その他		4			4
無回答	1	2		1	4
総計	40	194	8	2	244

さらに、この結果と先の項目において意思決定過程に事務職員が「十分に参加している」と回答した大学をクロス集計すると、「十分に参加している」大学の多くが経営サイドの意見がより強く取り入れられている大学と重なる（表5-22）。また同様に、先にみた人事

5 大学の意思決定過程への参加については、職員の職階によってその度合いが異なると考えられる。ただ、職階の設定は大学による違いが大きく、また近年の組織改革の動きの中で改編も行われている。例えば、予備調査において、事務組織における職階の減少や組織のスリム化を進めていると回答した大学が多くみられた。また、職階によっては、部長職のように職員ではなく教員が担っているものも多く、部署によって部長職が職員と教員とに分かれている大学もある。本調査においては、職階による意思決定過程への参加の度合いを測ることよりも、むしろ職員の参加の事実があるかどうかの確認に重点を置いた。

評価制度の導入とこの項目との対比をクロス集計によってみると、人事評価制度を実施している大学の多くが経営サイドの意見がより強く取り入れられていると回答した大学と重なる。事務職員による意思決定過程への参加や先進的制度の導入は、経営主体と関係があることがわかる（表 5-23）。

表 5-23 人事評価制度と経営主体の対比

経営主体	人事評価制度					総計
	実施	実施していない	検討中	その他	無回答	
どちらかといえば経営サイド	39	38	25	1		103
どちらかといえば教学サイド	8	35	11	2	1	57
理事長と学長が同一人物	7	9	4	1	1	22
どちらともいえない	18	24	11	1		54
その他	1	1	2			4
無回答	2	2				4
総計	75	109	53	5	2	244

さらに意思決定過程への参加の方策と、上でみた意思決定過程への参加程度との関連をみてる。この結果は同じく表 5-20 に示してある。上の設問で「十分に参加している」と回答した大学は、「ある程度の参加はあるが十分とはいえない」と回答した大学に比べて、すべての項目において高い比率を示している。これらの方策を通して職員による大学の意思決定過程への参加が促されていることが分かる。「十分に参加している」大学の平均回答数は 2.75 であり、これに対して「参加はあるが不十分」と答えた大学は 2.21 である。参加程度の高い大学の方が全般的により数多くの方策を講じていることが分かる。

おわりに

筆者の行った調査からは、大学職員に求められる専門性が職務ごとに異なった側面を持つことが明らかとなった。大学職員の職務はこれまで一般に高い専門性が要求されるものとはみなされておらず、現在でも一定期間ごとにさまざまな職務をローテーションで回るという処遇をとる大学が多い。今後、大学職員に求められる専門性が高まってゆく過程で、このような処遇の仕方が徐々に変わってゆく可能性はあるが、急速な変容を予想することは困難である。ただし、一定期間ごとのローテーションという基本的な配置のあり方が変わらない場合でも、本調査で明らかにしたような職務ごとの特質に対して配慮がなされれば、職員の持つ能力特性を発揮しやすい職務に配置される機会が高まるという点から、職員個人ひいては大学全体にとっても有効な方策となりうるのではないか。と同時に、職員に求められる能力と、学内研修によって養成可能と考えられる能力とが一致しない場合が多いことにも留意する必要がある。

大学職員に対する研修活動は、以前から大学外の組織や諸団体によっても推進されてきており（吉田 2002、小出 2002）、近年では大学院レベルにおいて大学職員の能力開発を行うプログラムが徐々に広がりつつある。また、大学職員の関わる特定職務の分野で相互の交流を深める動きもみられる中で、今後はこれら職場外における能力向上の機会がより重要性を増してゆくものと考えられる。そのこと自体は大学職員にとってきわめて貴重なことである。しかし、例えば、大学院でのプログラムを利用しようとしても、職場の環境や時間的問題から、進学に踏み切れないケースも少なくない（山本 2003）。また、職場外での研修活動が日常の文脈から切り離されて行われるのに対し、学内研修は日常的職務

と結びついたかたちで行うことができるという利点もある。現在多くみられるように、モチベーションの向上や同僚意識の醸成といった漠然とした目的に終始するのではなく、必要度の高い具体的なテーマを職務ごとに吸い上げ、それに応じた内容を工夫してゆくことが必要であろう。

また、大学職員による大学の意思決定過程への参加については、ほとんどの大学では何らかのかたちで職員の意思決定過程への参画がみられる。しかし、その参画の程度は職員の側からみると、不十分であると認識されている。意思決定を行う組織のメンバーとして参画する方策は多くの大学で図られているが、職員の意向がより直接的に反映されるような方策をとっているところは必ずしも多くはない。しかし、それらを含めてさまざまな方途を講じておくことが、全体的に職員の参画を高めてゆくことにつながるという点を指摘した。もっとも、大学の意思決定、あるいは経営・管理運営は、多様な主体が入り組んだかたちで営まれる活動である。また、それら多様な主体の境界は必ずしも明確ではなく、その意味で職員のみを取り出して考察することは限界がある。この点は今後、大学の経営・組織という視点からもいっそう考察が進められるべきところである。

大学職員が大学においてその存在を高め、重要な役割を果たしてゆくためには当然その前提となる能力を身に付けてゆく必要がある。だが、彼らがその能力を発揮できる機会を大学側が与えることも同時に求められている。これらは相互に深く結びついており、一方が他方を促進するという関係にある。能力を備えた職員がそれを活かす機会を与えられ、そのことによってさらに能力を高めてゆくという循環を各大学の中に生み出せるかどうかは現在の大学で問われているのではないだろうか。本稿では、そのためにどのような能力が必要で、それをどう養成すればよいのか、またどのような機会を与える必要があるのかを私立大学全般について論じてきたが、各大学においてもそれぞれの実状に即して吟味されてゆく必要があるだろう。

参考文献

- 原邦夫・吉田信正・水野雄二・高橋清隆 1999、「1999年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」『大学行政管理学会誌第3号』大学行政管理学会、79-100頁。
- 小出秀文 2002、「私立大学協会の職員研修事業—直接実施の「全国研修会」を中心に」『IDE - 現代の高等教育 No.439』民主教育協会、35-40頁。
- 山本眞一 2003、「大学職員アンケート調査から」『文部科学教育通信 No.77』、文部科学省、24-29頁。
- 吉田信正 2002、「私立大学連盟の職員研修事業」『IDE - 現代の高等教育 No.439』民主教育協会、29-34頁。

(別紙)

大学事務職員に関する調査

現在、わが国においては全国的なレベルで大学改革が進められていますが、これに伴い、事務組織や事務職員の処遇についても、大幅な見直しが行われようとしています。

この調査は、このような動向を踏まえて、大学事務職員の能力形成や人事システムの実態を明らかにし、今後の事務職員のあり方を考察するために行うものです。集計結果はすべて統計的に処理いたしますので、大学名や個人名が出ることはございません。

業務ご多忙のところ誠に恐縮ではございますが、何卒ご協力くださいますようお願い申し上げます。なお、大変恐れ入りますが、ご記入の後は10月18日(金)までに同封の封筒にてご返送くださいますようお願い申し上げます。

(ご回答にあたってのお願い)

1. ご回答は事務局長もしくは人事担当課長にお願いいたします。
2. 本質問用紙に直接、回答をご記入ください。
3. 選択肢の中で該当するものを選び、その記号を回答欄の□にご記入ください。
4. 選択肢の「その他」を選択された場合は、可能な範囲で結構ですので、具体的な内容について（ ）にご記入ください。
5. 質問項目の中で回答方法に指示のあるものは、その指示に添ってご回答ください。

お問い合わせ先

宮村留理子(rmiya@hiroshima-u.ac.jp)

広島大学高等教育研究開発センター

TEL (0824)24-6240

(0824)24-6244

FAX (0824)22-7104

I. 貴大学における事務職員の採用についてお尋ねします。

1. 昨年度の職員採用（2001年度）について、 に該当する人数をご記入ください。（大学配属の職員についてご回答ください。大学での採用がゼロの場合は、「0人」としてください。）

(1) 採用人数の総計 A 人

(2) 公募・推薦採用の別 公募採用 B 人 推薦採用 C 人
公募採用に対する応募者の総計 D 人

(3) 新卒者・既卒者の別 新卒者採用 E 人 既卒者採用 F 人

(4) 採用者の学歴内訳

既卒者採用： 高卒 G 人 高専・専修学校・短大卒 H 人
四大卒 I 人 大学院卒 J 人
新卒者採用： 高卒 K 人 高専・専修学校・短大卒 L 人
四大卒 M 人 大学院卒 N 人

(5) 既卒者を採用された理由を、次の中から選択して、その記号を回答欄にご記入ください。（複数回答可）

既卒者の採用がない場合は G をご記入ください。

A. 新卒者と同じ募集要件で募集したが、審査の結果が優れていたため

B. 募集要件に専門的能力を挙げて募集したため

C. 職務経験者を対象として募集を行ったため

D. 事務職員の年齢構成上、ある年齢層を補充する必要があった

E. 有力者の推薦があった

F. その他（）

G. 既卒者を採用していない

1 - (5)

2. 10年前、1992年度における貴大学の採用者について、採用時における学歴内訳別の人数を に
ご記入ください。

高卒 A 人

高専・専修学校・短大卒 B 人

四大卒 C 人

大学院卒 D 人

3. 貴大学において、これまでに大学院卒者を採用したことがありますか。次の A. B. のいずれかを選択して、
その記号を回答欄にご記入ください。

A. ある

→設問4. へ進んでください。

B. ない

→設問5. へ進んでください。

3.

4. 設問3. で「A. ある」と回答された方にお尋ねします。

(1) 大学院卒者の採用が初めて行われたのはいつでしょうか。年度を回答欄にご記入ください。

正確な年度がわからない場合は、おおよその年度でお答えください。

4. - (1)

 年度

(2) 上記 A. の年に採用された大学院卒者の初職はどのような職務でしょうか。

お分かりになる範囲でお答えください。

II. 大学事務職員に求められる能力についてお尋ねします。

5. 現在、下記（１）～（９）の職務において、どのような能力が重要であるとお考えですか。

職務別に、次の選択肢の中から該当するものを５つ選択して A. ～N. の記号を回答欄にご記入ください。

- A. 特定の専門的な知識
- B. 幅広い視野から職務を見通すことのできる力
- C. 定められたことをミスなく短時間に処理する力
- D. 問題点を見つけて解決方法を見出す力
- E. 仲間の中で率先して仕事を遂行していこうとするリーダーシップ
- F. 人の能力を的確に判断して仕事に活かすマネジメントの力
- G. 意見を的確に判りやすく伝えるプレゼンテーションの力
- H. 情報を収集する力
- I. 情報を分析する力
- J. プロジェクトを企画立案する創造力
- K. 相手の立場や気持ちを適切に感じ取る力
- L. 同僚と協調して職務を遂行する力
- M. やる気
- N. 体力

- （１）入試関係：一般入試、AO 入試、入試広報など
- （２）教務・学生関係：奨学金、学習環境、履修指導など
- （３）就職関係：キャリア開発、就職情報収集など
- （４）学術関係：研究支援、プロジェクト開発など
- （５）社会サービス関係：産学協同、大学開放など
- （６）国際交流関係：留学生、国際学術交流など
- （７）管理運営関係：人事、会計、施設、警備など
- （８）情報関係：システム・ネットワーク管理など
- （９）図書関係：レファレンス、情報管理など

5.

（１）				
（２）				
（３）				
（４）				
（５）				
（６）				
（７）				
（８）				
（９）				

6. 現在、貴大学において、次の（１）～（９）の職務を行う際に必要な専門的な知識は、どのようなものであるとお考えですか。具体的に回答欄の□にご記入ください。（専門的な知識は必要ないとお考えの場合は、「必要なし」とご記入ください。）

6.	
（１）入試関係：一般入試、AO入試、入試広報など	（１）
（２）教務・学生関係：奨学金、学習環境、履修指導など	（２）
（３）就職関係：キャリア開発、就職情報収集など	（３）
（４）学術・研究関係：研究支援、プロジェクト開発など	（４）
（５）社会サービス関係：産学協同、大学開放など	（５）
（６）国際交流関係：留学生、国際学術交流など	（６）
（７）管理運営関係：人事、会計、施設、警備など	（７）
（８）情報関係：システム・ネットワーク管理など	（８）
（９）図書関係：レファレンス、学術情報管理など	（９）

IV. 貴大学における事務職員の研修制度についてお尋ねします。

10. 昨年度、貴大学において、次の職務に対応する専門的知識・技能の獲得を目的とした研修は行われましたか。

下記のそれぞれの職務について、A. B. のいずれかを選択して、その記号を回答欄にご記入ください。（専門的知識の獲得を目的としない研修は除きます。）

10.

- | | | |
|----------------------------|--------------------|-----|
| (1)入試関係：一般入試、AO入試、入試広報など | (A.実施した B.実施していない) | (1) |
| (2)教務・学生関係：奨学金、学習環境、履修指導など | (A.実施した B.実施していない) | (2) |
| (3)就職関係：キャリア開発、就職情報収集など | (A.実施した B.実施していない) | (3) |
| (4)学術・研究関係：研究支援、プロジェクト開発など | (A.実施した B.実施していない) | (4) |
| (5)社会サービス関係：産学協同、大学開放関係など | (A.実施した B.実施していない) | (5) |
| (6)国際交流関係：留学生、国際学術交流など | (A.実施した B.実施していない) | (6) |
| (7)管理運営関係：人事、会計、施設、警備など | (A.実施した B.実施していない) | (7) |
| (8)情報関係：システム・ネットワーク管理など | (A.実施した B.実施していない) | (8) |
| (9)図書関係：レファレンス、学術情報管理など | (A.実施した B.実施していない) | (9) |

11. 事務職員の能力形成において、専門的知識・技能の獲得はどちらかという個人レベルで行うものとお考えですか。それとも、組織内における制度として大学が行うべきとお考えですか。次の中から貴殿のお考えに近いものを1つ選択して、その記号を回答欄にご記入ください。

- A. 研修に関する規程があるので、あくまでも大学側が責任を持って行うべきだ
- B. 研修に関する規程はあるが、大学では充分に対応できないので個人が努力して獲得するべきだ
- C. 研修に関する規程はないが、あくまでも大学側が責任を持って行うべきだ
- D. 研修に関する規程はないので、個人が努力して獲得するべきだ

11.

--

12. 以下のような各能力は、貴大学で設定されている研修制度の中で養成することが可能であると思われますか。A. B. C. 中から該当するものを1つ選択して、その記号を回答欄にご記入ください。

(1)特定の専門的な知識

12. -(1)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(2)幅広い視野から職務を見通すことのできる力

12. -(2)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(3)定められたことをミスなく短時間に処理する力

12. -(3)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(4)問題点を見つけて解決方法を見出す力

12. -(4)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(5)仲間の中で率先して仕事を遂行していこうとするリーダーシップ

12. -(5)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(6)人の能力を的確に判断して仕事に活かすマネジメントの力

12. -(6)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(7)意見を的確に判りやすく伝えるプレゼンテーションの力

12. -(7)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(9)情報を収集する力

12. -(8)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(9)情報を分析する力

12. -(9)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(10)プロジェクトを企画立案する創造力

12. -(10)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(11)相手の立場や気持ちを適切に感じ取る力

12. -(11)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(12)同僚と協調して職務を遂行する力

12. -(12)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(13)やる気

12. -(13)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

(14)体力

12. -(14)

(A. 養成できる B. どちらともいえない C. 養成できない)

V. 貴大学における経営に関する事柄についてお尋ねします。

13. 貴殿は、貴大学において事務職員が大学の意思決定過程へ十分に参加していると思われますか。

次の中から該当するものを1つ選択して、その記号を回答欄にご記入ください。

- A. 十分に参加していると思う
- B. ある程度の参加はあるが、十分とはいえない
- C. まったく参加していない

13.

14. 現在、貴大学において、事務職員が大学の意思決定過程に参加するための方策は行われていますか。行われているとしたら、それは以下のどれに近いものですか。次の中から該当するものを選択して、その記号を回答欄にご記入ください。(複数回答可)

- A. 企画・立案などを事務組織のある特定の部署に任せるようなシステムを作っている
- B. 事務職員を大学の各委員会や各プロジェクトの正式なメンバーとして参加させている
- C. 教職員が一同に集まり、大学の決定事項について議論する場を設けている
- D. 部長職のような学内意思決定会議のメンバーを事務職員が専任し、意見を反映させている
- E. 事務職員出身の理事がいる
- F. 事務職員を直接意思決定に参加させる具体的な方策はない
- G. その他 ()

14.

15. 貴大学ではアウトソーシングしている業務がありますか。A. B. のいずれかを選択して、その記号を回答欄にご記入ください。

- A. ある

→設問 16. 17. へ進んでください。

- B. ない

→設問 18. へ進んでください。

15.

16. 設問 15. で「A. ある」と回答された方にお尋ねします。

次の業務をアウトソーシングしていますか。A. B. のいずれかを選択して、その記号を回答欄にご記入ください。（業務の一部をアウトソーシングしている場合は、A. を選択してください。）

			16.
(1) 市場調査	(A. している	B. していない)	(1)
(2) 教職員研修	(A. している	B. していない)	(2)
(3) 入試業務	(A. している	B. していない)	(3)
(4) 財務分析	(A. している	B. していない)	(4)
(5) 履修登録管理	(A. している	B. していない)	(5)
(6) 就職支援	(A. している	B. していない)	(6)
(7) 公開講座運営	(A. している	B. していない)	(7)
(8) 広報活動	(A. している	B. していない)	(8)

17. 設問 15. で「A. ある」と回答された方にお尋ねします。

次に挙げる業務の場合、アウトソーシングを行う理由はA. ～C. のどれが該当しますか。次の中から最も近いものを1つ選択して、その記号を回答欄にご記入ください。（アウトソーシングしていない業務については、xをご記入ください。）

(1)市場調査	17. - (1)		
(A. 学内に専門家がいらないため	B. 業務に専念するため	C. コスト削減のため)	
(2)教職員研修	17. - (2)		
(A. 学内に専門家がいらないため	B. 業務に専念するため	C. コスト削減のため)	
(3)入試業務	17. - (3)		
(A. 学内に専門家がいらないため	B. 業務に専念するため	C. コスト削減のため)	
(4)財務分析	17. - (4)		
(A. 学内に専門家がいらないため	B. 業務に専念するため	C. コスト削減のため)	
(5)履修登録管理	17. - (5)		
(A. 学内に専門家がいらないため	B. 業務に専念するため	C. コスト削減のため)	
(6)就職支援	17. - (6)		
(A. 学内に専門家がいらないため	B. 業務に専念するため	C. コスト削減のため)	

(7)公開講座運営

17. - (7)

(A. 学内に専門家がいないため B. 業務に専念するため C. コスト削減のため)

(8) 広報活動

(A. 学内に専門家がいないため B. 業務に専念するため C. コスト削減のため)

18. - (8)

18. 貴大学の事務組織における改組や再編の動きについて、その現状、または将来への展望など、お答えいただける範囲で結構ですのでご記入ください。

VI. その他の項目についてお尋ねします。

19. 近年の貴大学の将来計画や組織再編などに関する意思決定において、理事会などの経営サイド、学長や教員などの教学サイドのどちらの意見が最終的に認められて実施されているとお考えですか。貴殿の意識として近いものを次の中から選択して、その記号を回答欄にご記入ください。

- A. どちらかといえば、理事会などの経営サイドの意見
- B. どちらかといえば、学長や教員などの教学サイドの意見
- C. 理事長と学長が同一人物なので、両方の意見が均等に反映される
- D. どちらともいえない
- E. その他（ ）

19.

11

20. 大学事務職員の職能の向上を目指して自主的活動を行っている組織がありますが、貴殿は、例えば「大学行政管理学会」や「高等教育問題研究会（FMICS）」を知っていますか。次の中から該当するものを選択して、その記号を回答欄にご記入ください。

（１）「大学行政管理学会」について

- A. 既に会員になっている
- B. 名前も活動内容も知っているが、会員にはなっていない
- C. 名前は聞いたことがある
- D. 知らない

20. — (1)

11

(2) 「高等教育問題研究会 (FMICS)」について

- A. 既に会員になっている
- B. 名前も活動内容も知っているが、会員にはなっていない
- C. 名前は聞いたことがある
- D. 知らない

20. — (2)

11/11/2019

21. 近年、大学事務職員の教育を行う大学院修士課程がいくつかできていますが、このような事務職員の大学院教育に期待されることがありましたら、その内容をご記入ください。

22. 貴大学についてお教えてください。

大学名				大学
学部・研究科の数		学部		研究科
学生数		名	※2002年5月1日現在、大学院も含む	
専任教員数		名	※2002年5月1日現在、大学院担当も含む	
専任事務職員数		名	※2002年5月1日現在、大学院担当も含む	

23. 貴殿の職名をご記入下さい。(回答項目を分担された場合は、ご回答の設問番号と役職名をご記入ください。)

質問項目は以上です。

お忙しい中、ご協力いただき、誠にありがとうございました。

第 6 章 個別訪問調査

小貫 有紀子

第 1 節 金沢工業大学における学生の学習支援体制について

本稿は、平成 16 年 9 月、金沢工業大学を訪問した際の報告である。

金沢工業大学では、大学は教育サービスを提供する機関であると捉え、平成 3 年という早い時期から積極的に学生に対する支援体制の構築を行ってきた。当時、大学における研究機能を強化させるために財源確保をどのように行うかといった課題が理事長から投げかけられ、その答えを求め米国への視察を行った。その結果、授業料は教育を通して学生に還元すべきであるという結論に至った。そしてそれらを実現すべくプロジェクトチームが編成され、大学教育の視察のため教員 140 名以上を、アメリカを初めとした海外へと派遣し、「良い教育とは何か」を模索し続けた。当時教育改革のための会議は 1 年間で 100 回以上開かれたという。大幅な組織編成の結果、下図のように教育支援機構と研究支援機構が独立した組織として設置された。

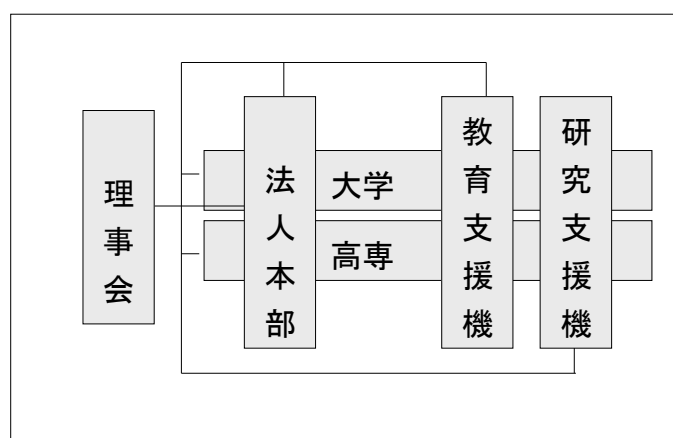


図 6-1 金沢工大学園組織概要

そして平成 7 年には教育改革が本格的に始動した。工学教育センターを初めとする教育支援のためのセンターの設置、カリキュラム改革、課外学習支援、アドバイジング制度などの様々な角度からの改革が行われた。

1. カリキュラム改革

予習、復習時間を含めた「1 単位」の意味の確認や、コア科目の見直しを図る。自宅学習の習慣づけのために、予習や宿題が必要になるような授業作りを目指した。中でも特に演習における授業時間外の学習活動の強化を図った。例えば「工学設計教育」という 1,2,4 年次の演習では学生数名からなるチームでプロジェクトを組む。学生自身によるテーマ設定を行い、そのうえで講義や実験・実習等で身につけた知識や技術を総合的に応用して、解決方法を考えていく。その成果を 1 年次は教室内、2 年次にはポスターセッションの形式で公開発表する。

そして教育改革の要ともいえる意識改革、技術レベル向上のための FD（ファカルティ

・ディベロップメント)への参加を全教員に義務化した。また「シラバスは学生との契約書」という意識を高め、具体的な達成目標を盛り込み、成績評価指標の明確化に努めた。

2. 教育支援のためのセンター群の設置

事務組織においては修学相談室を設置し、学生生活全般をトータルにサポートするために窓口を一本化した。各業務に対する担当者はいるものの、誰が窓口に立っても不足が無いように、メールを利用して内部で情報共有を図っている。またアドバイザーの支援活動も修学相談室が行う。他にも学生のグループワークのための場所確保などの具体的な支援も行っている。

一方で学生の教育支援のためのセンターを設置した。工学基礎教育センターでは約7名の専任教員と3名の兼任が配置されている。また、一般教養で大学の特色を出すために基礎教育の強化を図り、その一環として工学基礎教育の教員が学生の修学アドバイザーとして4年間関わる事が決められた。特に課外における学習の促進や、学習意欲の喚起を目指している。1年次に1週間に1回修学アドバイザーは授業を持ち、進路ガイド、技術者入門、倫理、個別面談などの指導を行う。また、科目間の調整やシラバスの点検、試験や教材の開発など工学基礎教育センターは幅広い活動を行っている。他にも学生の学習診断テスト、学習相談など希望する学生にたいする個別対応なども行っており、年間4約4,500人の学生が来訪する。

他にも課外のプロジェクト活動を支援するための夢工房やマルチメディア工房、英語教育促進のための基礎英語教育センターやロゴスラーニングセンターなどが設置されている。またライブラリーセンター(図書館)の中では学習助言コーナーが設置され、担当の教員が常設されている。学生の課外活動にも教員、職員が積極的に関与をし、企画書の立案や予算折衝などの相談に応じている。そのため課外の時間においても学生と教職員の交流が盛んである。

第2節 茨城県立医療大学

本稿は、平成16年9月9日、茨城県立医療大学を訪問した際の報告である。

同大学訪問の目的は教育の一元的な管理運営システムを構築し、教育の質的向上を目指す、同大学学務委員会及び教育推進室の取り組みの調査である。当日は阿部学長、教育推進室の稲葉さんに応対して頂いた。

茨城県立医療大学は保健医療学部には4学科を持つ医療系大学として1995年に開学した比較的新しい大学である。学部学生数約700名、大学院生数約40名、専任教員65名、助手30名と小規模大学ではあるが、近年学内で行われた教育改革の内容、成果はめざましく、今年度(16年度)「特色ある大学教育支援プログラム(大学基準協会)」にも採択されるなど各方面から評価されている。

以下、同大学の教育改革の中心である教育推進室の設置、活動内容を整理する。

1. 教育推進室の設置経緯

茨城県立医療大学の教育改革は開学5年目の新カリキュラムの準備発足に始まる。各学科より選出された学務委員会(学長が委員長を兼任)、その下に教育推進室を配置し、教育の一元的な管理運営システムを実現させた。学生の成績、授業のシラバスなど全学の教育

に関する情報はすべて教育推進室に集中化され、審議事項は学務委員会で話し合われる。大学構成員（学生、教職員）に対しては教育についての責任を大学で持つということを明示している。

カリキュラム改革と教育推進室で行われている活動を全て同時期に実施したため、実施初年度は混乱も少なからずあったという。しかし1年が経過する頃、教職員は学生達の変化に気づき始めた。今までならば遊びやテレビの話題で溢れていた学食で、学生が勉強を始めた。また、夜間の課外勉強の場所を確保して欲しいと大学側に学生自ら提案があった。さらに授業中の態度にも変化が現れた。学生からの質問や要望など積極的に授業に取り組む姿に、教員も驚いたという。学生の変化は、教員の教育への姿勢の変化と連動している。FD (Faculty Development) 研修会には常時7割～8割の教員が参加している。

2. 教育推進室の活動内容

教育推進室の活動内容は次の7つに大別できる。①授業計画、②授業支援、③教育評価、④授業評価・教育課程評価、⑤FD (Faculty Development)、⑥学生および教員からの要望聴取、⑦学外への情報提供および学外からの情報収集である。上記の活動のうち、特に興味を覚えた活動について詳しくみていく。

< 教育に関する情報の一元管理 >

例えば学生の成績は、各教員から教育推進室に集中化される。以後、成績評価に関するクレーム等のやり取りは教育推進室を間に挟んで行われる。授業計画についても同様に、教育推進室が各学科に配置されているコースコーディネーター、各教科担当教員の間でコミュニケーションの仲立ちをし、調整を行う。さらには学生からの授業に関する要望、意見を教育推進室が受けている。これらの活動は教育推進室が、両者の緩和材になるとともに、不明瞭になりがちな責任所在を明らかにする役割も持つ。

< 「全学FD (Faculty Development) 研修会」を軸とした教職員の資質開発 >

平成13年度より学長主催の「全学FD研修会」を年3回開催している。先述のとおり、「全学FD研修会」は常に7割前後の参加率で、関心の高さを伺わせる。内容としては学内における教育改善の進展状況の報告や学外の専門家による招聘講演、最近では各学科・センターにおける授業改善の取り組みの報告、シラバス作成についてのワークショップ、科研費申請書の書き方の講習なども行っている。

「全学FD研修会」の他には新任教員研修、教育関係資料の情報提供、授業科目充実のアドバイスなどの活動も行っている。

FD活動を行った後には必ず、研修内容が教育改善に寄与したかどうかの評価を行い、次回の改善に努めている。

3. 課題と今後の展望

新カリキュラムに移行して今年は3年目であり、2005年度で新カリキュラム1期生が卒業を迎える。今後は新カリキュラムの評価、総括を行い改善に繋げていくことが課題である。また、今後卒業生の追跡調査を行うことで長期視野から評価していくことも求められると考えている。一方で卒業生の大学紀要への投稿推進など、卒業生への大学の開放も今後取り組んでいきたいとしている。

4. 訪問者の所感

茨城県立医療大学には、分野特殊性や、比較的小さな大学規模など、改革に適した環境が揃っていた。しかし一方で、同大学で取り組まれた教育改革の一つ一つは長年、大規模総合大学が取り組もうと試行錯誤を重ねてきたものと同じである。大学組織として学生の教育にどのように責任を持つのか、ということに対する答えのひとつを同大学で見た思いがした。

今回の改革を推進する上で重要な役割を果たしている教育推進室は英語で Educational Development Services と称されている。「なぜ『推進』や『Development』という用語を用いたのか」との質問に、「常に前進し、新しい取り組みを行っていききたいという気持ちがこめられている」と返答があった。確かに、教育推進室は形式化されつつある業務の他に、授業へのチューター制度導入支援など、新たな取り組みを開始している。

第3節 日本私立大学協会における経営面から見た学習支援推進活動

本稿は、平成14年2月17日に日本私立大学協会を訪問した際の報告である。

同協会の訪問目的は、経営面から見た学習支援推進活動に関する聞き取り調査である。

1. 学習支援をテーマに活動する組織

日本私立大学協会 大学教務研究委員会において、平成13年度から「学習支援」における研究活動を下記の3つの視点から行ってきた。

1. カリキュラムの改革
2. 学習支援システムの構築
3. 教職員の意識改革

大学教務委員会で研究、協議された内容は毎年1回の「教務部課長研修」において会員校に発表。毎年400名程度の参加がある。

2. 学習支援に取り組むまでの経緯

平成13年の研修会において、「多様化する学生への教育対応を考える」をテーマにパネルディスカッションを開いたのが始まりである。私立大学を取り巻く、主として18歳人口に関する下記の背景が大きく影響したとされる。

1. 学習指導要領の改訂後の科目選択制導入、入試の多様化などによる学習履歴の多様化への対応
2. 「生きる力」「課題探求能力」などに代表される新しい学力観への大学教育の対応
3. 学力低下、レディネス不足の学生へのフォロー

4. 学習意欲の無い学生、学習慣の無い学生に対するきっかけづくり

また、平成10年21世紀答申にて提言された「教員中心大学」から「学生中心大学」への視点転換による、教育改革の重視。学生の学習環境を整えるという点で、学習支援への期待が高まったことも影響している。

3. 私立大学協会が提言する学習支援

今までにも学習支援は「シラバス」「チューター制度」「補修教育」などと、大学の現場で取り組まれてきた。しかしそれぞれの活動の枠組みはあっても、実質中身を伴うものは少なく、また、それらの活動の多くは連関性がなく、十分に機能していないことが多い。私大協では下記のように、学生の学習発達それぞれの段階における適切な支援を下記のように捉えている。

(第1段階)	学習意欲の育成支援	・大学教育への準備教育、導入教育 (フレッシュマンキャンプ)
	↓	
(第2段階)	カリキュラム学習の支援	・大学・学部等の教育目標の達成 (センターの設置、リメディアル)
	↓	
(第3段階)	自発的学習の支援	・学生個々の自主的な発展的学習 (ベンチャー、NPO、資格など)

報告書等

- ・平成13年度 第39回大学教務部課長相当者研修会報告書
- ・平成14年度 第40回大学教務部課長相当者研修会報告書
- ・多様化する学生に対応した教育改革（研究中間まとめ）/平成15年10月8日（16年4月に最終報告書刊行予定）
- ・多様化する学生に対応した教育取り組みに関するアンケート集計結果

第三部

海外における大学職員の活用及
び職能開発に関する事例研究

第 7 章 米国の大学・専門職団体等訪問調査の記録

第 1 節 訪米調査 I（平成 15 年 11 月）

芦沢 真五

1. 調査の概要と日程

大学職員の開発に関する調査を行うため、平成 15 年 11 月に以下の日程で、米国における大学間協議会、専門職団体、教育大学院、コンサルタント会社等を訪問し、聞き取り調査及び資料収集を行った。

< 日程及び訪問先 >

Date	
Nov. 9th	Itami to Narita Depart Narita, Tokyo
Nov. 9th	Narita – Atlanta - Washington DC
Nov.10th 10 am	Dr. R. Eugene Rice (Senior Scholar) AAHE (American Association for Higher Education) One Dupont Circle, Suite 360 Washington, DC 20036-1110
2pm	Dr. George L. Mehaffy American Association of State Colleges and Universities (AASCU) 1307 New York Ave., NW (Fifth Floor) Washington, D.C. 20005
4pm	Dr. Richard Ekman, President The Council of Independent Colleges (CIC)
Nov. 11th 2 pm	Theodore J. Marchese Senior Consultant Academic Search Consultation Service 1717 K. Street, NW, Suite 210 Washington, DC 20036
4pm	Dr. William K. Cummings George Washington University 2129 G St., NW in room 304
Nov. 12th	Depart from Washington(8:55) to Boston
11:30am	Prof. Philip G. Altbach Center for International Higher Education 207 Campion Hall Boston College
2pm	Prof. James Honan Harvard Graduate School of Education Appian Way, Cambridge, MA 02138
4pm	Prof. Judith Block McLaughlin Harvard Graduate School of Education
Nov. 13th	Depart from Boston(12:05)to New York
3:30pm	Prof. Kevin Dougherty Teachers College, Columbia University

Nov. 14th 10am	Keio Academy of New York
Nov. 15th	Depart from New York
	New York – Atlanta- Narita Narita to Itami

2. 主要な聞き取り調査の概要¹

< 大学運営において相克する二つの文化 >

アメリカ高等教育協会 (American Association for Higher Education) の Eugene Rice 博士は、われわれがおこなったインタビューで「米国における大学改革の流れを反映して、高等教育界に二つの文化的アプローチが相克している。一つは伝統的なカレッジ文化(collegial culture)であり、もう一方は経営文化 (managerial culture) ある」と述べた。この文化の違いが、大学運営に多様なアプローチをもたらしていると指摘している。経営文化を代表する高等教育機関としてはコミュニティー・カレッジを挙げることができるが、一般的には個々の大学の運営方針の中で二つの文化が対立しながら共存していると考えられる。経営文化は、大学経営にマーケティングの概念を取り入れ、学生リクルート活動や教職員の公募をより戦略的に展開することを求めている。また、資金調達やコスト削減を明確な目標として求めている。

このような大学運営にかかわる新しいアプローチ（経営的な視点の文化）は、大学職員をとりまく環境に大きな影響を与えている。

< 新しい職務が生まれる背景 >

米国の大学において、新しい職務が比較的早く認知されるのにはいくつかの要因があるが、前日の James Honan 教授（ハーバード大学）は次のような要因を挙げている。

- 学生からの多様な要望にできるだけ応えていくことが、大学の組織的成長のために重要である、と認識されていること。（カウンセリング、寮での学生サービス、など）
- 学生の入学充足率、収支状況など、結果を重視した組織評価とスタッフに対する評価がおこなわれるため、短期間に結果を出せる組織体制が必要となっている。
- コストに関する理事会などからの圧力の中で、外部からの資金流入を増やしたり、組織を見直してコストを削減するための新たな職務は重要度が増している。
- 定型的な事務や管理機能をアウトソースしたり、時代の要請に答えなくなった部門を縮小することによって、新たに必要性が認識された職域に資源を投入することができる。

大学職員に要求される職務能力も多様化しているわけだが、管理職の責任分野も大きく変わっている。そして、アウトソースされる業務の種類も多様化し、またアウトソースの規模も増大している。

< 拡大するアウトソースの分野と中間管理職の役割 >

施設の管理運営、食堂事業、寮の管理、会計業務、書籍などの売店、など多方面でアウ

1 この聞き取り調査については、「諸外国の大学職員＜米国・英国編＞」（広島大学高等教育センター 高等教育研究叢書 79 号、2004 年 3 月）で紹介している。

トソースが進行している。また、アウトソースの進行によって、管理職の責任分野も変貌することが予想される。American Association of State Colleges and Universities (AASCU)のGeorge Mehaffy 博士はアウトソースの進行とともに、中間管理職のレベルでは、複数の領域にまたがった職務領域を担当するケースが増えるだろう、と予測している。例えば、寮の責任者が学部学生の学習環境についても責任をもつことや、教務部門と学生サービスの両方の部門の責任者として管理職を配置する、などが考えられる。

さらに、アウトソースにあたって、委託したサービスの質を的確に評価できる能力が、中間管理職に求められていることは言うまでもない。異なるサービス・セクター出身の人材を雇用する傾向が強くなっているのはこのためである、と考えられる。そこで、大学のトップ・リーダーとリーダーの管轄化にあるスタッフに求められている能力、資質について次に考えてみよう。

< 大学職員に求められる資質 >

図表 1. は米国の大学職員が置かれている環境変化を大学の学長に求められる資質との関連で図表にしたものである。学長に求められる能力と経験については、大学のトップ・リーダーに関する人材コンサルタント機関、Academic Search におけるヒアリングを元に作成した。リーダーに要求される資質が、その部下である中間管理職へ期待される能力にどういう影響するか、がよく理解できる。

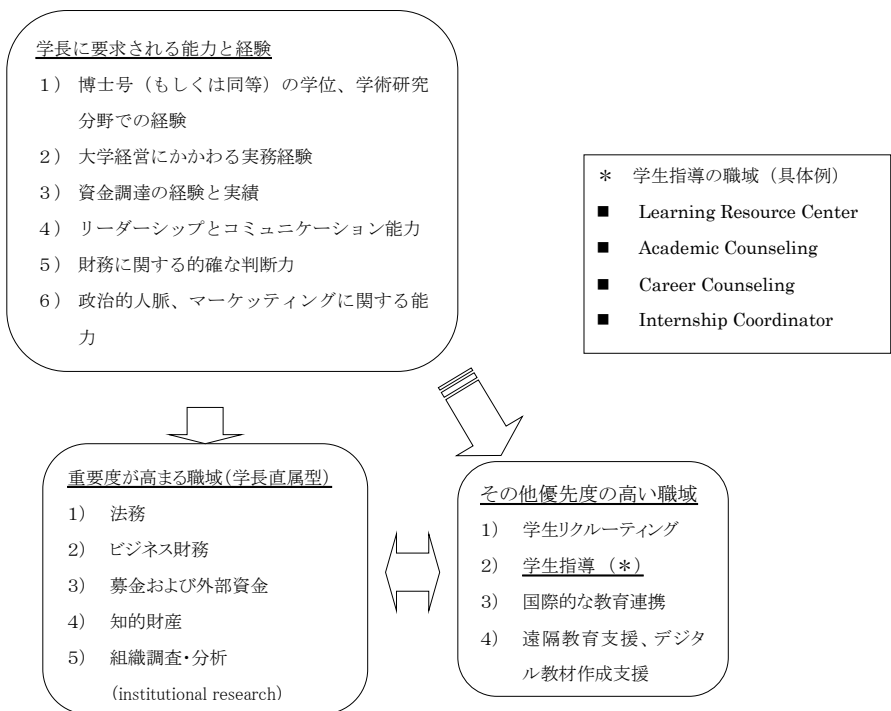


図 7-1 米国の大学職員が置かれている環境変化

この図表にもある通り、大学職員の役割として最近重要視されている職域の中には比較的歴史の浅い業務も含まれている。教員が事務的な業務から回避する一方で、これまで存在しなかった新しいタイプの仕事やポジションが生まれてきている。図書館のスタッフが授業の運営や教材作成を支援するためのポータル・サイトを立ち上げるなど、教育支援のための業務で、細分化が進んでいる。

3. 大学職員にかかわる比較研究の意義を考える

Boston College の Philip G. Altbach 教授からは、職員の能力開発における高等教育研究と教育大学院の果たす役割について、貴重な示唆を受けた。同時に、Altbach 教授は、高等教育の比較研究と成果を職員の研究にも適用することの重要性についても強調されていた。米国で大学職員に要求される能力が多様化している背景には、大学運営にかかわるシステムやポリシーの違いがあることに留意すべきである。

米国の大学は運営にかかわる方針策定に全面的な責任を持つ執行体制をもち、アカウンタビリティを保っている。州立大学やコミュニティー・カレッジでは州政府の影響力を無視できない事例もあるが、私立大学においては、運営の基本方針の策定は執行部が全責任を持っている。また、州立大学においても、予算面での制約はあるものの、州政府が人事管理やキャンパス運営に積極的な介入をするケースはけっして多くない。

欧州や日本の多くに大学と比較して、大学側の主体性(autonomy)が極めて大きいことが、このことから明らかである。国レベルの政策が大学運営に大きな影響力を持つ日本やドイツの場合とは、大学の主体性の影響は大きく異なり、そのことが運営形態、ひいては大学職員の職務形態、職務内容などに違いを生じていることは無視できない。

この米国調査を通じて、運営形態にかかわる大学の主体性の差異、国や自治体の政策が与える影響、高等教育に要求されるアカウンタビリティ、トップ・リーダーに必要な能力と資質、などを総合的に比較の中で、大学職員の役割も比較研究していくことが重要であることを確認することができた。

第2節 訪米調査Ⅱ（平成16年3月）

小貫 有紀子

アメリカ高等教育における専門職団体の役割は、専門職の能力開発、専門性の追求、政策的関与など大変多岐にわたっている。今回は専門職と専門職団体の関係を整理するために、特に専門職の職能開発(PD: Professional Development)とキャリア形成に注目して聞き取り調査を行った。訪問先は以下のとおりである。

訪問日	訪 問 先	領 域	URL
2004/3/18	NASPA (National Association of Student Personnel Administrators)	学生担当	http://www.naspa.org/
2004/3/18	NACUBO (National Association of College and University Business Officers)	大学管理、財務担当	http://www.myacpa.org/
2004/3/18	ACPA (American College Personnel Association)	学生担当	http://www.myacpa.org/
2004/3/19	AACRAO (American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers)	学務、入学、情報技術管理	http://www.aacrao.org/
2004/3/22	NACADA (National Academic Advising Association)	学習助言	http://www.nacada.ksu.edu/index.htm
2004/3/22	Academic Assistance Center, Kansas State University	学習支援	http://www.ksu.edu/aac/

1. 各専門職団体の概要

今回訪問した専門職団体は比較的大規模な全米レベルの団体であった。特に NASPA と ACPA はともに学生担当職 (Student Affairs) のための専門職団体であったが、設立背景や会員構成などに差異が見られ、そのため各団体における活動内容にも違いを見ることができ、大変興味深い。NASPA は 1929 年に NADAM (National Association of Dean and Advisors) として発足した。当初から男子学生担当ディーンを初めとした大学を代表する上級管理者によって構成された団体であった。その後女性会員を受け入れるなど会員層の幅を緩やかに拡大させながら、現在では会員は約 8,000 人以上に上る、学生担当職(Student Affairs)のための総合的な専門職団体へと発展した。近年では NASPA は学生担当職のための国を越えたネットワーク構築など、国際レベルの活動にも意欲的に取り組み始めている。

一方で ACPA は 1924 年に設立されて以来、常に専門職としての学生担当職の確立と向上に努めてきた。NASPA と異なり、発足当初 ACPA は学生担当のカウンセラーを中心に構成されていた。その流れを汲み、ACPA は学生担当職に関連する大学院生、初任者など、学生担当職の初期キャリア層の会員を多く抱えている。現在は会員数約 8,000 人と、規模的にも学生担当職のための総合専門職団体として NASPA に並んでいる。シニアメンバーが中心の NASPA に比べ、ACPA には比較的若いメンバーが多く所属しているため、e-mail を利用した情報交換など IT 技術を多用する傾向にある。そのため ACPA の PD (Professional Development) においては、E-Learning などの Web を利用した PD プログラムの提供が積極的に進められている。

また他の団体においても、AACRO は約 9,000 人、NACADA は約 7,000 人と、それぞれ

多数の専門職が会員として登録している。中でも NACUBO は全米の 3 分の 2 以上大学が会員校として登録しており、約 30,000 人の専門職を会員として抱えている。これらの大規模な専門職団体は、専門職に対する PD 活動のみならず、全米レベル、国際レベルの制度上の活動にも関与していくことも多い。

さらに専門職団体の発展の背景には、時代とともに会員の属性が広がってきていることが挙げられる。例えば団体の特徴として従来から様々な背景を持つ会員を受け入れてきた NACADA は、現在、カナダ、プエルトリコを始めとして、海外にも広く会員の門戸が開かれている。また 2004 年 2 月現在、NACADA に所属する会員の職種構成は、以下のよう

職 種	構成比 (%)
教員	5.2
アドバイジング管理職	27.6
学習助言アドバイザー	50.8
カウンセラー	3.3
その他	7.0
不明	6.1

(NACADA Member Demographic Information 2004/02/29)

2. 2. 専門職団体における PD

最初に各大学における主に人事担当部署が提供する様々な SD (Staff Development) プログラムと、専門職団体が提供する PD の違いについて言及しておく。一般に各大学が提供する SD プログラムは視野が広く、マネジメント能力の開発や各大学独自の文化に根ざしたプログラム内容が多い。反対に専門職団体に提供される PD プログラムは、具体的な活動レベルにおける専門性の向上に焦点が当てられている。これは専門職と専門職団体の結びつきが強いというアメリカ文化の特徴に拠るものと思われる。

それでは各専門職団体で取り組まれている PD のうち、特に特徴的と思える活動について整理していきたい。

(1) 専門委員会

専門職団体は、それぞれの領域におけるガイドラインの作成や、評価システムの構築などの積極的な活動の展開により、自らの専門性を確立するために尽力してきた。それらの活動を実質的に担うのは専門分野ごとの委員会である。現在では会員であれば比較的自由に専門委員会のメンバーになることができ、委員会の活動に積極的な関与が可能である。またその一方で、情報を受け取るだけという受動的な参加の仕方も認められている。参考までに ACPA において現在設置されている委員会は次の通りである。

- 学務担当職の管理者
- 高等教育における学習支援
- 管理者の指導力
- アドミッション、オリエンテーション及び初年次
- アルコールとその他の麻薬問題

- ・ 学生発達のための評価
- ・ キャンパスの司法問題と法律的問題
- ・ キャリア開発
- ・ 通学学生と成人学生
- ・ カウンセリングと心理的サービス
- ・ 学生発達の世界的局面
- ・ 住居と寮生活
- ・ 専門職養成
- ・ 2年制大学における学生発達
- ・ 学生参画
- ・ 健康問題

ACPAによれば、1970年代後半の時点で、ほとんど全ての会員が専門委員会に何らかの形で関わっていたことが確認されている。会員は専門委員会から自らの職務に関わる専門的な情報を受け取ることができ、さらには活動を通してそれぞれ組織の中における指導力や業務執行能力を身につけていくことができる。その意味においても専門委員会の活動は、専門職団体におけるPDの中でも重要なものといえる。

（２）ワークショップ、セミナー

ワークショップやセミナーは専門職団体が古くから取り組んできたPDプログラムである。専門職の専門性を高めていく訓練機会であると共に、その時々最新の情報を会員に伝え、会員同志の交流を深める役割も果たしている。

例えばAACRAOでは国際アドミッション夏期講習会（The Summer Institute for International Admission）という、アドミッションのプロセス講習やケーススタディなどを盛り込んだ5日間のトレーニング機会を提供している。この夏期講習会は、留学生の受け入れの診断を行う業務を担当している専門職に対する訓練プログラムである。他にAACROが主催する大規模な会議としては、毎年10月に行われている情報技術会議、11月の全国会議では5～600人の参加者を迎えて開催している。

他にもNACUBOのワークショップでは、主に高等教育における経営レベルでの具体的な課題がテーマとして設定されている。各ワークショップは基本的に2～3日間にわたり開催され、その内容は記録され、公開できるものについては後日販売も行われる。参考までに、2005年前半期に行われる予定のワークショップを見てみると以下の通りである。

- ・ 1月27-28日：基金マネジメントフォーラム（ニューヨーク，NY）
- ・ 1月31日-2月1日：中間決算と報告（オーランド，FL）
- ・ 2月17-18日：非関連ビジネス所得税（ラスベガス，NV）
- ・ 3月6-8日：学生金融サービス会議（オーランド，FL）
- ・ 3月14-16日：機関と行政比率（フェニックス，AZ）
- ・ 4月3-5日：学生住宅の民営化：公 - 私の協働（サンディエゴ，CA）
- ・ 4月17-19日：高等教育経営フォーラム（シカゴ，IL）
- ・ 5月15-17日：統合計画と予算立て（アトランタ，OH）

- ・ 5月23-24日：経営変化（なぜ良いイニシアティブにおいて良くないことが起きるのか）（シンシナティ， OH）
- ・ 7月8-9日：新任大学管理者プログラム（ボルティモア， Md）

（NACUBO ホームページより抜粋）

（３）インターンシッププログラム

ACPA は GPIIP（Graduate Preparation Internship Program）という大学院生のインターンシッププログラム仲介など専門職団体のネットワークを生かした活動を行っている。GPIIP は登録されたそれぞれの大学における学生担当分野の職務へ、希望してきた大学院生を派遣し現場における実習を経験させるためのプログラムである。実習期間は3～4か月であり、毎年25人から30人の学生を派遣している。実習中の学生への給与支払いなど課題はあるが、その分大きなメリットがあるとも認識されている。担当職を目指すほとんどの学生は、学部を卒業後そのまま大学院プログラムへ進学することが多い。また近年の学生の多様化に対応して、学生担当職の職務の幅が広がってきている。そのため大学院プログラムにおけるカリキュラム内容も大変多様になり、中でもカウンセリングや経営能力の養成にプログラムの焦点が当てられるようになってきている。その意味においても、インターンシップによる実習経験は大変良い現場の訓練機会とみなされているのである。

（４）IT を利用した PD

NACUBO が現在最も力を入れて進めている PD プログラムとして遠隔学習が挙げられている。受講者はまず Web ベース、CD-ROM のどちらかの媒体を選択する。そして開催されたワークショップや作成された映像コンテンツの視聴をし、疑問があればメールによる質問のやりとりを行うことも可能である。各コンテンツは会員であれば約150ドル程度で購入することができる。また Web ベースの場合、「webcast」と呼称される会議型の双方向トレーニングも受講可能である。

また AACRAO では参加型ディスカッション、講習会などをオンラインで提供する「Management Dynamics」の他に、「Registrar's Self-Audit Online」「SPEED（Electronic Data Interchange (EDI) Education）」「Transfer Credit Practices (TCP) Online」などの専門職や大学組織が利用できる情報システムの提供なども行っている。これらの IT を利用した PD プログラム提供は、会員数増大など AACRAO の発展の後押しもしている。

また、IT を利用した基本的な PD 活動として、Web サイト上の情報資源提供が挙げられるが、特に NACADA が提供する情報量の多さは群を抜いている。NACADA のホームページには「Clearinghouse」というページがあり、「学習助言を支援する情報資源の収集、保存、組織化、普及のために NACADA の Web サイトの中心に位置づくもの」と定義されている。「Clearinghouse」のカテゴリは以下のように設定されている。

1. 学生との活動
 - 1.1. 学生の層
 - 1.2. 学生助言に関する有益な情報
 - 1.3. 提供の手法及び形態
2. 助言とシステム関連

- 2.1. 管理問題
- 2.2. 倫理及び法律問題
- 2.3. 歴史、理論、哲学、価値

各カテゴリはさらに細かく項目分けされており、それぞれの項目に対して NACADA のメンバーによる見解、Web 上の情報源へのリンク、参考文献が紹介されている。そして学習助言に関する基本的情報から学習支援研究者に有用な専門的資料まで、このページを通して得ることができるようになっている。

(5) 専門職団体から見た専門職のキャリア形成

NASPA や ACPA に所属する学生担当職は、自らの専門性を抱えながら大学間を移動していく。初期キャリアにおいては 2~3 年で大学を移動し、それ以降は個人によって様々なキャリア形成の仕方を見せる。長く同じ職場に勤める者がいる場合もあれば、5 年程で移動を繰り返していく者もあり、特に結婚や子供など、家族や経済状況などの生活上の変化が起きた時に流動性が高まる傾向がある。また学生担当の副学長レベルのポストに従事するものであれば、Ph.D. (学術博士号) を所持していることも多く、その場合は教員ポストに移動することもある。

また NACUBO が対象としている大学管理職や財務担当職は、大学間の移動もあるものの、その 3 割が一つの大学の中でキャリアを積み上げながら能力を向上させていくと言われている。そのため大学に存在する専門職の中でも、比較的大学間の流動性は低い。しかしその反面、職種的な特徴から非常に様々な学問的背景、職歴を有していることが多く、大学外の手業種からの転入が多い。例えばカルフォルニア州における大学管理職、財務担当職の約 50% は他業種からの転職経験を持っている。

他方で AACRAO の会員はアドミッション・オフィサーやレジストラーが主で、彼らは大変多様な背景を持っている。学位としては学士号以上が基本で、修士学位を所持する者も多い。また中には高等教育の Ph.D. を持つ者もいる。専門は歴史や化学を初めとして大変多岐にわたっている。学生担当職 (Student Affairs) からキャリア変更して来るなど、大学間の移動に加え、専門職の職務間移動する場合もある。

第 8 章 英国における職員開発活動の発達と展開^{1/2}

大場 淳

第 1 節 大学管理運営の変化と職員

英国では、高等教育の大衆化による規模の拡大等の構造的な変換に伴って、大学の管理運営・経営、教育研究支援体制の在り方が、1970 年代以降大幅に変わってきている。特に、1980 年代のサッチャー政権による大学改革³によって大学経営の効率化が求められたこと、並びに 1990 年代の大学評価の制度化は、大学の教職員やその開発の在り方にも大きな影響を与えた。

1. 職員の専門化とキャリアの多様化

従来の大学職員(administrator)⁴は、極一部の上級職員を除いて、伝統的な公務員型の教員組織支援業務に従事することが期待されていたと言われる。例えば、職員は正式な会議等には参加せず、事前に会議の議長に必要な報告や助言を行い、そうした助言は規則に則って業務の適切な執行を図る観点からのものが主であった。上級行政管理職員といえども、その主たる役割は行政職員と教員との信頼関係を築くことであり、行政職員の支援的役割を唱道することに徹していたと言われる (Education Guardian 2002a)。すなわち、大学職員は日常的な管理運営業務を行うものであって、経営者(manager)でもなく政策立案者(policy maker)とも見なされてはいなかった。

その採用も、1950 年代から 1960 年代にかけては、他の行政公務員と同様に、有能な学卒者を採用し、最小限の正規の教育を受けた者を OJT で訓練するというものであって、一般職(generalist)としての職能資格は全く欠如していた。1997 年のデアリング報告 (NCIHE 1997) は、教員同様に職員の技能は、高等教育の中においてのみ形成されてきたと述べている (14.5)。

1970 年代以降、大学は、規模の拡大によって内部の管理運営機構が複雑化し、あるいは、社会経済の変化によって大学に対して外部から様々な規制が課せられ、また、前述サッチャー政権の改革を含む多様な要求が行政や社会から求められるようになり、これまでと全く異なった管理運営が必要となってきた。学内では効率的な運営を求めた組織改革が進め

- 1 本章は、大場淳編(2004)『諸外国の大学職員《米国・英国編》』高等教育研究叢書 79. 広島大学高等教育研究開発センター. に収録されたものである。
- 2 本章の記述は、後述の参考文献、関係機関・団体等のホームページに基づき、本文において特に必要と思われるところのみ出典を記した。また、本章では、教員外職員を通例「職員」と総称している。特に強調する場合等に、「教員外の」等を前置している。ただし、固有名詞の日本語表記に際しては、「staff」を「職員」と訳している。また、「管理職員」は非教員とは限らない。英国では、大学における「staff」は教員も含む呼称であり、多くの場合教授団(faculty)構成員が含まれない米国とは異なっている。したがって、英国での「staff development」は教員の教授能力開発(我が国で言う FD)を含んだ概念である。ちなみに、同国における教員外の職員は、総称して「non-academic staff」と総称されることが多い。
- 3 サッチャー政権による改革全般は、五つの「E」、すなわち、「Economy」、「Efficiency」、「Effectiveness」、「Enterprise」、「Excellence」で要約されると言われる。これらの要素は、全て大学に対しても求められ、この政策は労働党政権になっても維持された。
- 4 本章では、「administrator」を「(大学) 職員」又は「(大学) 行政職員」と訳している。米国においては通例「administrator」に学長等上級管理職員 (academic & non-academic)を含むのに対して、英国では通例管理運営に従事する非アカデミックの意味で用いられる。

られ、また、政府や財政審議会等によって外部評価制度や評価指標等が開発されて大学の教育研究や管理運営の在り方に適用されることとなった。これらの動きに対応して、内部監察員、質的保証担当職員、機会均等・身体障害助言者、調達管理職員などといった新たな領域の専門職員が大学で採用されるようになってきている⁵。また、人事部の仕事も、職員任命、職員録・給与録の管理、昇任手続、年金調整といった伝統的な業務から大幅に拡大し、担当者も有能な一般職から人事の専門家へと変わってきている。

前述のデアリング報告は、教員外の職員のキャリアが広がってきていること、特に、例えば自主学習教材の作成、機器の操作やデータの取扱いなど、教員の教育活動支援や学生の学習支援の分野で広がっていることを指摘している⁶。また、大学外の組織との連携が進むに連れて、高等教育機関教職員のキャリアは一層多様化する傾向にあり、予測は困難としつつも以下のような見通しを示した（14.11/14.12）。

1. 高等教育機関と他の組織の間における職員の異動・出向が増加し、教育、研究、学究活動、公務などを適宜組み合わせることによって、人生の様々な時期における個々の職能開発、キャリア選択の自己管理が行われるようになる。
2. 組織の中の少数の者が中核職員として残るが、経営、管理、学習において、継続性を担保することが求められる。
3. 伝統的な職員区分、賃金構造、教員と支援職員の区分の崩壊。
4. 大学が示す認証制度に則って教職員が提供する関連技能を広く反映するような柔軟な昇進基準。
5. 教職員の技能を向上し経験を広める機会を一層提供するような、高等教育機関間の連携の拡大。

2. 管理運営能力の向上

社会が変化し大学改革が進む中、全学的な協議に基づく伝統的な同僚制による大学運営(collegial governance)は行き詰まりを見せ、リーダーシップや経営の在り方にも革新や柔軟性が求められるようになった。

1992年のポリテクニクの大学昇格は、従来の大学に対して中央集権的な新たな管理運営の在り方を示すこととなった。ポリテクニクにおいては、原則として教員外職員については設置者が直接に管理しており、(旧)大学とは全く異なった方法で人事が行われていた。大学昇格後、その権限は大学側に移されたが、その人事等の在り方については従来の大学とは当初は相当な相違が認められたものと考えられる。

その少し前、1985年のジャラット報告(Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities)は、既に同様の管理運営の在り方(より中央集権的な管理運営)を提示しており(new managerialism)、大学管理者、中でも上級・中間管理職員の経営能力向上の必要性を強調していた。

かかる経営能力改善のための人事政策は、英国では「戦略的職員計画・開発(strategic

5 デアリング報告によれば、1992年以前からの大学(旧大学)での教職員の範疇は、academic staff、academic related staff、technical staff、clerical staff、manual staff、computer operatorsであり、1992年に大学に昇格した新大学では、lecturers、researchers、administrative、professional、technical and clerical (APT&C) staff、manual staffである(14.4)。同報告は、これらの区分は不十分になりつつあることを認めていた。

6 「学生に如何に学ぶかを教える」仕事は教員にのみ課されていた仕事であったが、今や職員も分担しているとデアリング報告は伝えている(14.10)。

staff planning and development)」と呼ばれる。戦略的計画・開発は以下の四つの要素から構成されると考えられているが、その中には管理職員のリーダーシップ等を開発するための活動を充実することが含まれている（Partington & Stainton 2003 : 9-10）。

1. 大学の管理職員（教員、教員外職員）を、経営能力及び専門・業務領域上の評価で選任すること。
2. 相応の権限を与え、自己及び部下の業績について責任を持たせること。
3. 職員評価制度を導入すること。
4. リーダーシップ及び経営についての開発・訓練の機会を充実することによって、業務及び潜在的な能力を維持・向上すること。

前述デアリング報告は、高等教育機関の経営は技能を必要とし、その技能の多くはその中で学習することが望ましいとしつつも、それを支援する専門家の育成を図るためのプログラムの必要性を指摘している。更に、同報告は、大学の経営と統治(management & governance)に1章（第15章）を割いており、その中で、主として責任者たる教員の教育プログラムや学科の運営能力の改善、教職員開発の必要性（15.12）を指摘するほか、統治機構(governing body)の構成員について、当該機構における技能や経歴に基づいて選任されるべきであり（15.44）、学生や職員の参加を促しつつそれらの者に必要な訓練を提供するべきである（15.46）と述べている。

この報告は職員開発について多大な影響を与えた。管理運営能力の向上に関して、例えば、高等教育財政審議会(Higher Education Funding Council for England : HEFCE)が高等教育職員開発機関(HESDA)（後述）と協力して、上級管理職員（教員・教員外職員）向けの1年を通した開発プログラムである「トップ・マネジメント・プログラム(TMP)」を策定した（表 8-1）。また、HESDAは職員を増強して、あらゆる階層の管理職員向けに経営能力改善のためのプログラム開発を進めた。

表 8-1 HESDA「トップ・マネジメント・プログラム(TMP)」（2002-2003年度）

目的	・ 高等教育機関のトップレベルのリーダーシップを求める者を対象に、上級管理職ポストに備えるための適切な機会を提供すること。 ・ 参加者の視野を広め、それによって個人的かつ高等教育における職務上の変化をもたらすこと。 ・ 戦略的なリーダーシップ及び改革の企画に対応する能力を育成する機会を提供すること。 ・ 継続的な開発の機会を提供する「フェロー・ネットワーク」に参加する機会となること。	
プログラム	2002年9月17-18日 2002年11月14-16日 2002年12月11日 2003年2月3-8日 2003年3月11日 2003年6月3日 2003年7月1-3日	ワークショップ1：導入 ワークショップ2：戦略的リーダーシップ 行動学習集会(Action Learning Meeting) ワークショップ3：政府と欧州の動向 ワークショップ4：戦略的経営と改革 行動学習集会(Action Learning Meeting) ワークショップ5：（参加者によってテーマ決定）
参加人数・対象	参加者は24人以内とし、教員の場合は学部長以上、職員の場合は「実質的に戦略的な責任を有する立場の上級管理職員」で、更に上級の地位を目指す者で、学長の同意を得て、かつ、所属する組織で関連するプロジェクトに参画している者を対象とする。	

出典：www.hesda.org.uk（平成14年10月参照）

3. 外部評価の制度化と職員開発

1990年代は、初等教育から高等教育までの教育界全体を通して、外部評価が比類無く制度化された時期である。教育水準局(Office for Standards in Education : OFSTED)や継続教育財政審議会(Further Education Funding Council : FEFC)⁷の質的保証担当部門、高等教育水準評議会(Higher Education Quality Council : HEQC)⁸、その後の高等教育審査機関(Quality Assurance Agency for Higher Education : QAA)⁹など、教育機関の活動の質を保証するための組織が多数設置され、各教育機関は教育研究や管理運営などあらゆる側面において外部からの評価を受けることとなった。また、これに対応して、各大学等における自己点検・評価のための制度や組織が整備されていった。

これらの評価は、教育研究の質的向上が目的であったが、評価項目には教職員の開発も含まれ、各大学における関連活動や制度・組織作りに多大な影響を与えた。評価活動は、当然に教員の教授能力開発等を促すものであったが、評価はそれ以外の職員についても行われ、その在り方や開発についても改善を大学に迫ることとなった。

例えば、高等教育審査機関(QAA)の領域別評価手引書(QAA 2000)では、評価者は行政・技術職員からも聴取することとされており、また、教員・職員ともに学生支援についての開発がその項目に含まれている。更に、評価項目中学習資源においては、技術的及び事務的な支援に関して次の点について評価することとされている。

- ・ 十分な技術的・事務的支援はあるか。
- ・ 教員と支援職員の間に効率的な関係があるか。
- ・ (上記と関連して) 職員開発の機会は適切に提供されているか。

これらに基づいて、評価者は、職員開発に関連して、主として次のような点に着目して評価を行っている(Partington & Stainton 2003 : 15-16)。

1. 人事評価制度や同僚観察スキームなどといった、職員開発の必要性を確認するための手法。
2. 個々の職員、職員集団、学科別といったあらゆる職員開発活動の提供。
3. 職員開発が学生の学習にどのように影響を与えているか、職員が受けた訓練・開発の影響をどのように評価したか。

評価を受けるに際して、各大学は職員の開発について再検討を迫られることとなった。このことは職員開発活動が充実されることとなったばかりではなく、支援職員と大学本部の職員開発部門の連携が拡大されることともなった。

第2節 職員開発活動の全国的な展開

1. 職員開発活動の拡大

1972年、大学教員養成調整委員会(Co-ordinating Committee for the Training of University Teachers : CCTUT)ができるのと同じ年に、大学長協議会(Committee of Vice-Chancellors and Principals of the Universities : CVCP)は、行政職員養成委員会(Administrative Staff Training

7 後に、イングランド等地域別の高等教育財政審議会に分割され、それぞれ質的保証を行う。

8 大学の質を保証することを目的とした大学長協議会(CVCP)の機関。

9 高等教育水準評議会(HEQC)と高等教育財政審議会(HEFCE)の教育評価を効果的に行うことを目的として、1997年に設立された法人組織。

Committee : ASTC)を設置するとともに、全国職員養成調整員(national co-ordinator for administrative training)を任命した。ASTC の設置目的の一つは、1 (1) で述べたように正規教育が短期であることや資格の欠如していることといった課題への取り組みであった。また、全国職員養成調整員の職務には、全国的な職員養成プログラムや奨励措置の編成、全国的プログラムを補完する地域養成活動のための継続的支援が含まれていた。全国的な職員養成プログラムの内容は主として養成コースの提供であったが、膨大な数の教材が開発され、全国の大学へ配布された。また、ポリテクニクにおいても、ポリテクニク行政職員協会(Association of Polytechnic Administrators : APA) (1980 年設置) に職員開発委員会が設けられた。

これらの活動を中心として、1980 年代までに職員開発活動のための全国的なネットワークが形成され、初任者から上級管理職までの様々な段階のプログラムが提供されるに至った。こうした活動は、大学行政職員協会(Association of University Administrators : AUA) (後述) や高等教育職員開発機関(Higher Education Staff Development Agency : HESDA) (後述) の活動を通じて、一層発展し現在に至っている。

他方、1970 年代から 1980 年代の職員開発活動の発展期において、一般職に資格を与える学位プログラム等が整備された。これらには、経営学の学位プログラムや事務官・行政職員公認講座(chartered institute of secretaries and administrators)、MBA を始めとする各種の修士課程プログラム等が含まれる。

2. 全国センターの設置

(1) 大学職員訓練・開発部(USTDU)の設置

1980 年代のジャラット報告 (前述) やフェンダー報告 (後述) に象徴される大学長協議会(CVCP)を中心とした職員開発活動 (教員の開発を含む、この項において以下同) の充実の動きは、政府の大学財政審議会(Universities' Funding Council : UFC)の支援を得て更に拡大していった。1989 年、CVCP 内に新しい職員開発のための大学職員訓練・開発部(Universities' Staff Training and Development Unit : USTDU)が設置された。USTDU は、地域における職員開発活動を支援するための中央組織であるが、これが国家的な支援を受けることによって、職員開発の重要性が全国的に認識されることとなった。

USTDU の主な機能は以下の通りである (Partington & Stainton 2003 : 12-13)。

1. 直接に訓練・開発コースを提供するのではなく、地域での職員開発活動に対して助言し、教材を提供するといった全国センター的役割を果たすこと。
2. 費用対効果の観点から、会議やセミナーの対象は学長、副学長、職員開発担当者等に限定すること。
3. USTDU の活動は全ての職種の職員を対象とするとともに、可能な限り、職員の範疇別ではなく職能別の開発活動を推進すること。
4. 教材・出版物を通して、個人・職場ベースの学習から部局レベルの開発活動までのあらゆる活動を含む訓練・開発活動の拡大を推進すること。
5. キャリア開発と関連付けつつ、また、個々の職員開発の必要性を特定する仕組みとして新たに導入された評価制度と密接に関連付けて、職能開発を推進すること。
6. 大学や各部局が使命や目的を果たすのに必要な能力を確保するために不可欠である

職員訓練・開発の重要性の認識を深めるための活動を行うこと。

USTDU は、後に大学・カレッジ職員開発協会(University and College Staffs' Development Association : UCoSDA)となり、2000 年、高等教育訓練機構(The Higher Education Training Organisation : THETO)と統合され、高等教育職員開発機関(Higher Education Staff Development Agency : HESDA)となった。その間、USTDU (及びその後身)は、全国の高等教育機関に対して職員開発にかかる支援を行うとともに、職員開発組織のモデルを提供することとなった。英国の多くの高等教育機関が、当該モデルに準じて職員開発のための組織を学内に設置した。

(2) 高等教育職員開発機関(HESDA)

HESDA は一種の非営利法人(a company limited by guarantee with charitable status)の地位を有する、全英大学協会(Universities UK : UUK)¹⁰及び高等教育カレッジ学長会議(Standing Conference of Principals : SCOP)の関連組織である。HESDA の目的について、その綱領(mission statement)は、「HESDA は、高等教育で働く者の開発のための戦略的助言、専門家の派遣、専門的支援活動を行うための英国における主要機関である」と述べている。本部はイングランド中部のシェフィールド市にあるシェフィールド大学内に置かれ、スタッフが常駐している。また、全国各地に地方調整員(regional co-ordinator)を指名して、全国の職員開発組織や高等教育機関等との間にネットワークを形成している。

HESDA の運営経費は、主として会員(高等教育機関)からの会費と研究開発活動の契約による収入で成り立っている。会員資格には正会員と準会員があり、正会員には英国内の高等教育機関になることができる。現在、156 機関が正会員として加入しており、これらの機関で働く職員は高等教育機関職員の 90 % 以上を占めている。また、準会員は国外の大学等を主対象としたものであって、現在、アイルランドの 7 大学、オーストラリアの 1 大学(メルボルン大学)がその資格を得ている。会費は、正会員が機関の規模に応じて 3,264 又は 1,632 ポンドで、準会員は 600 ポンドである。会員に対しては、職員開発に関する助言、指導員派遣、会報その他出版物の送付、ネットワークへの参加、電子図書館の利用、年次会合やセミナー等への参加などの特典が与えられる(準会員へはその一部を適用)。

HESDA の活動は、次の 6 分野から成っている。そのうち、上二つ(1.及び2.)について、その内容を表 8-2 に示した。これらの活動には、教材開発やセミナーなど各種活動が含まれる¹¹。

1. 優れた経営実践(Good management practice)
2. リーダーシップ・経営能力開発(Leadership and management development)
3. 組織開発(Organisational development)
4. 組織開発 (IiP) (Organisational development (IiP))
5. 技能開発(Skills development)
6. 技能開発 (技術) (Skills development (technical))

10 2000 年 12 月に CVCP が名称変更してできた組織である。現在、122 機関が加盟している。

11 このほか、前述の TMP 参照。

表 8-2 HESDA の「優れた経営実践」と「リーダーシップ・経営能力開発」活動

1. 優れた経営実践(Good management practice) ・ 人事評価と点検 ・ 学習必要性の分析とコンピテンシー枠組 ・ 誘導 ・ 評価 ・ 教職員開発管理職員の戦略的役割の向上 ・ オンラインによる教職員の誘導 ・ 義務的な教職員開発 2. リーダーシップ・経営能力開発(Leadership and management development) ・ 部局、学科、事務組織の長ための個別開発プログラム ・ 行動における効果的なリーダーシップと経営 ・ 高等教育機関に勤務する者のための認証リーダーシップと経営プログラムの効果についての評価 ・ 上級管理職員の戦略的開発 ・ 上級職員のための全国指導員制度(National mentoring scheme)
--

出典： <http://www.hesda.org.uk/>（平成 16 年 2 月参照）

第 3 節 職能団体等の発展と開発活動

ある職種が専門職(professional)として認知されるためには、倫理規程の確立などとともに職能団体(professional association)の設立が不可欠である¹²。以下では、職位に基づく団体（ある特定の職位の者を構成員とする団体）を含めて、職員による団体並びにその活動を紹介する。別途次節で取り扱う大学行政職員協会(AUA)を除き、略号のアルファベット順に記載する。

1. 学生キャリア支援サービス協会(AGCAS)

学生キャリア支援サービス協会 (Association of Graduate Careers Advisory Services : AGCAS)は、高等教育機関で学生キャリア開発支援に従事している専門職員のために、1967 年に設立された団体（非営利法人）である。英国の全大学を含む 134 の機関会員（英国及びアイルランド）、1,450 名以上の個人会員（英国及びその他の国）を有し、これらにキャリア開発に関する情報の提供、職員の職能開発の推進、学生の就職支援、研究支援等を行っている。AGCAS は次の四つの職務領域をキャリア開発(careers work)と捉えて、職員開発を含む活動を行っている。

1. キャリア指導(careers guidance)
2. キャリア教育(careers education)
3. キャリア情報(careers information)

12 宮下清はプロフェッションの要件として、①長期教育による理論・知識、②倫理的な規範、③職務遂行の自律性、④専門職業団体と外部労働市場、の 4 点を挙げている（『組織内プロフェッショナル—新しい組織と人材のマネジメント—』2001 年、同友館、57～61 頁）。

4. 就職支援活動(job placement activities)

AGCAS は、職員開発のために年次総会やセミナーの開催、専門書出版など多彩な活動を展開している。その一環として、リーディング大学と連携して、次の学位コース等を提供している。

- Post-Experience Certificate in Careers Education, Information and Guidance in Higher Education (Cert CEIG HE)
- Post-Experience Diploma in Careers Education, Information and Guidance in Higher Education (Dip CEIG HE)
- Post-Graduate Diploma in Careers Education, Information and Guidance in Higher Education (PGDip CEIG HE)
- MA in Careers Guidance in Higher Education

2. 大学事務局長協会(AHUA)

大学行政担当責任者協会(Association of Heads of University Administration : AHUA)は、大学事務の最高責任者の集まりである。AHUA は、114 名の大学事務局長(registrar/secretary)等から構成され¹³、マンチェスター大学内に常設の事務局を置き、専門のスタッフを配置している。

AHUA は定期的に会合（総会、理事会、テーマ別・地域別会合等）を開いて、幅広く高等教育に関する諸問題について情報交換を行い、また、諸課題について検討し、解決方策を提示するとともに政策提言を行っている。2（1）で述べた職員開発活動の拡大はAHUA の活動に負うところが大きく、職員開発は同協会の主要テーマの一つと位置付けられている。英国内の職員関係 6 団体¹⁴によって開催される「高等教育上級管理職員フォーラム(Higher Education Senior Managers Forum : HESMF)」は、AHUA のイニシアティブによって始められたものである。

HESMF は、「経営一般(general management)」、「教務(academic management)」、「財務(finance)」、「不動産(estates)」、「人事(personnel)」の 5 分野を対象とし、次の目的で年 2 回開催されている。会議には、6 団体のほか、UUK 及び SCOP が参加する。

1. 戦略的課題の特定及び政策開発を率先して行うこと。
2. 明瞭な道筋及びより効果的なプロセスを相談活動において提供すること。
3. より効果的で代表的な声(voice)を保障するための方策を開拓する。
4. 高等教育における様々な必要性並びに優先事項に UUK が取り組むことを可能とすること。
5. 情報やアイデアを交換し、高等教育における知見と専門知識の価値ある供給源となること。

3. 高等教育学生サービス管理職員協会(AMOSSHE)

¹³ www.ahua.ac.uk（平成 16 年 2 月参照）。

¹⁴ The Association of Heads of University Administration (AHUA)、Academic Registrars Council (ARC)、Association of University Administrators (AUA)、Association of University Directors of Estates (AUDE)、British Universities Finance Directors Groups (BUFDG)、Universities Personnel Association (UPA)の 6 団体。

高等教育学生サービス管理職員協会(Association of Managers of Student Services in Higher Education : AMOSSHE)は、高等教育機関において学生の学習支援、指導業務の管理並びに調整に責任を有する者に対して、専門的な支援を総合的に行うことを目的として設立された団体である。この団体は、1976年に設立されたポリテクニク学生部長協会(Association of Heads of Polytechnic Student Service : AHPSS)が、1992年の大学改革に伴って名称変更し、全ての高等教育機関を対象とする団体として再編成されたものである。英国及びアイルランド内の115高等教育機関が加入している。

加盟各機関は1名の機関代表会員（通常は学生業務責任者）を任命するとともに、加えて3名以内の準会員（学生業務担当上級管理職員）を指名することができる。年会費は300ポンドに準会員1名毎に30ポンドを加えた額である。加盟機関はAMOSSHEを通じて情報の共有ができるほか、次のような特典を有する。

1. AMOSSHE 出版物、報告書のオンライン参照
2. 電子メールでの討論サービス
3. 定期的な地域会合
4. 訓練・情報提供集会
5. 年次総会
6. プロジェクト・ファンディング申請の支援（最高3,000ポンド）

2003年の年次総会は、「戦略的な提携：パートナーシップによる前進」と題して、7月2日から4日にかけてチェスターで開催され、基調講演、ワークショップ等が行われた。ワークショップは、拡大する学生層、サービス提供、外部組織（AGCAS、UKCOSA¹⁵、ASRA¹⁶等）、学生組合の各領域における戦略的提携、並びに職能開発が議題として取り上げられた。

4. 教務部長協議会(ARC)

教務部長協議会(Academic Registrars Council : ARC)は、教務(academic administration)の責任者の団体である。教務部長(academic registrar)とは、ARC設立規程によれば、「入学者選抜、成績評価、学位授与、学費、学生記録制度、教務に関する企画、質的保証、教育に関する協力、教務監査・評価、学生業務、研究管理、学生の不満処理と規律の全て又はいずれかを包含する大学の教務及び（又は）学生管理に直接に責任を有する部局の長」と定義される者である。英国内の大学（ロンドン大学及びウェールズ大学のカレッジを含む）が正会員資格を得ることができ、それ以外の高等教育機関は準会員として加盟することが可能である。

ARCは、通例9月に開催される総会のほか、年3回会合を開催し、会員に学習、情報の交換、ネットワーク形成の機会を提供している。また、入学者選抜、質的保証、成績評価、医療関連課題の4領域の分野について実務家グループを設けて、政策形成・実践の支援を行うこととしている。

5. 学生宿舍協会(ASRA)

¹⁵ The Council for International Education。

¹⁶ Association for Student Residential Accommodation（後述）。

学生宿舎協会(Association for Student Residential Accommodation : ASRA)は、加盟高等教育機関において学生宿舎業務に従事する者の専門的な活動を推進し、支援するための団体である。正会員資格は英国及びアイルランド内の高等教育機関に開かれ、このほか、個人や関係団体等向けの準会員資格、英国以外の個人・団体等向けの会友資格、営利企業向けの法人会員資格が設けられている。年会費は、正会員が 160 ポンド、準会員及び会友は個人が 80 ポンドで団体等が 160 ポンド、法人会員が 6,000 ポンドである。

ASRA は毎年春に年次総会を開催し、会員に対して専門知識獲得、情報交換、ネットワーク形成の機会を提供している。2004 年の総会は 4 月 4 日から 7 日にかけて開催され（討議等は中 2 日のみ）、基調講演や研修プログラムが予定されている。研修プログラム(Training Options)から発表題目を表 8-3 に示した。

表 8-3 ASRA・2004 年総会研修プログラム

・ アウトソーシング及び民営化の手続 ・ 費用徴収及び債務履行 ・ HMO¹⁷の登録（スコットランドの経験） ・ オンライン登録～Web の活用 ・ 住宅法改正（イングランド及びウェールズ） ・ 留学生～必要性、要求、期待	・ 薬物についての理解 ・ 心の健康問題を抱える学生の取扱い方 ・ 被雇用者の安全と福祉 ・ 治安協定 ・ 障害者差別禁止法「法的見地」 ・ 住居衛生安全評価システム
---	--

出典：www.asra.ac.uk（平成 16 年 2 月参照）

6. 大学・カレッジ学生相談活動協会(AUCC)

大学・カレッジ学生相談活動協会(Association of University and College Counselling : AUCC)は、高等教育機関における学生相談活動に関する職能団体である。学内で相談活動に直接従事する者に開かれている正会員資格、並びに、学外で相談活動を行ったり、カウンセリングについて学習している者等を対象とした準会員資格がある。AUCC は 1970 年に創設され、現在約 800 人の正会員を有している。

AUCC の活動は、会員への情報提供、職能開発、助言活動等である。助言活動は、相談活動に特段の経験を有する職員を相談員に指名し、会員からの相談を受けるものである。現在、3 名が相談員に指名されている。また、会員の学習、情報交換、ネットワーク形成の場として年次総会を開いている。2003 年総会は、"The clinical implications of widening participation"と題して、6 月 17～20 日にケント大学カンタベリー校で開催され、基調講演、シンポジウム、ワークショップ等が行われた。表 8-4 にシンポジウム / ワークショップの表題を示した。

17 Houses in Multiple Occupation。家族でない者が共に暮らす宿舎。

表 8-4 AUCC・2003 年総会シンポジウム及びワークショップ表題

シンポジウム	・ 拡大する高等教育進学への臨床的対応 ・ 心の健康問題を抱える若者への治療行為の成果についての評価
ワークショップ	・ 薬物治療と神秘化：薬と会話の組み合わせ ・ 大学・カレッジ学生相談活動における高等教育進学拡大の意義 ・ 留学生のための複合文化技能訓練 ・ "Good Enough"ゲーム¹⁸ ・ 教育、民族、認識 ・ 教育的に不利な経験を有する学生の強みと苦闘 ・ 時間に焦点を当て、効果的な実務家として働くことを目指す ・ 性の意味についての探究 ・ 心理的統合：難民と疎外された者～無力の悪循環を断つ ・ 学習障害を有する学生に取り組むための治療的アプローチ

出典：AUCC (2003)

7. 大学・カレッジ・国立図書館協会(SCONUL)

大学・カレッジ・国立図書館協会(Society of College, National & University Libraries : SCONUL)は、1950 年に設置された大学・国立図書館常設会議(Standing Conference of National and University Libraries : SCONUL)が、1994 年にポリテクニク図書館評議会(Council of Polytechnic Libraries : COPOL)を統合し、更に 2001 年に対象を大学外高等教育に拡大することを目的として改組してできた団体である。現在、英国及びアイルランド内の大学、一部の大学のカレッジ等、その他の高等教育機関で財政審議会の支援を受けているもの、国立図書館に対して会員資格が開かれている。

図書館はそれ自体で様々な知識や技能を必要とする職場であり、SCONUL は他の図書館・情報処理関連団体等と連携するなどして様々な職員開発コースを提供している。例えば、図書館や情報処理の専門職員を会員とする図書館・情報専門職員公認協会(Chartered Institute of Library and Information Professionals : CILIP)¹⁹は、会員に対して訓練・開発の機会を提供しているが、その一環として CILIP が提供する"Library & Information Management Training Opportunities"は、SCONUL の訓練生スキームを包含している。なお、CILIP は 2003 年夏に資格認定に関連して技能・コンピテンシー運営委員会を設けて、図書館・情報処理専門職に要求される技能・コンピテンシーの研究を進めており、その成果は大学等における養成コースの見直しに反映される予定である(Huckle, 2003)。

8. 大学人事担当者協会(UPA)

大学人事担当者協会(Universities Personnel Association : UPA)は、英国及びアイルランドの大学における人事専門職員の職能団体である。UPA は、1994 年、新旧大学の人事担当者の集まりであった University Heads of Personnel 及び University Personnel Management Group が統合されてできた団体である。

UPA の 2002 年総会は、ウェールズ大学バンガー校で、「不確かな未来を管理する」と

18 ゲームを用いたカウンセリング手法。

19 1992 年に情報科学者協会(Institute of Information Scientists : IIS)と図書館協会(The Library Association : LA)が統合してできた職能団体である。2003 年現在の会員は約 24,000 人。大学の図書館・情報教育課程の認証も行っている。

題して約 180 名の人事責任者等を集めて開催された。2 日間に渡る会合では講演やワークショップが行われ、政府の目標とする 50 % 進学率が教職員に与えている圧迫感、教員における少数派（女性や少数民族等）の問題、EU 労働法が与える影響、営利機関と大学における経営の相違点と類似点、企業の大学における人事を始め、評価管理、募集、報酬体系、教員・職員開発、職場監視、情報保護など、人事に関して広範に渡る議題が取り上げられた(Education Guardian, 2002b)。

9. その他の団体

以上に挙げたほか、表 8-5 にあるように、財務担当者、物品調達担当者、不動産担当者、渉外担当者、欧州担当者、留学生担当者、学生記録係、保育室担当者、安全担当者、法務担当者、内部監査者等、職能・業務領域別に数多くの団体等が活動している。

表 8-5 その他の団体（名称のアルファベット順）

• Association for International Student Advisers (AISA)
• Association of UK Higher Education European Officers (HEURO)
• Association of University Chief Security Officers (AUCSO)
• Association of University Directors of Estates (AUDE)
• Association of University Legal Practitioners (AULP)
• Association of University Purchasing Officers (AUPO)
• British Association of Health Services in Higher Education (BAHSHE)
• British Universities Film and Video Council (BUFVC)
• British Universities Finance Directors Group (BUFDG)
• British Universities International Liaison Association (BUILA)
• Conference of University Business Officers (CUBO)
• Council of Higher Education Internal Auditors (CHEIA)
• Higher Education External Relations Association (HEERA)
• Higher Education Liaison Officers' Association (HELOA)
• National Association of Nurseries in Colleges and Universities (NANCU)
• National Association of Student Employment Staff (NASES)
• National Association Student Money Advisors (NASMA)
• Student Records Officers' Conference (SROC)

出典：各団体のリンク等を参照にして作成した

第 4 節 大学行政職員協会(AUA)

1. 概要

(1) 設立

大学行政職員協会(Association of University Administrators : AUA)は、高等教育機関の管理職員(manager)と行政職員(administrator)を会員とする職能団体である。AUA は、1993 年、大学行政職員会議(Conference of University Administrators : CUA)とポリテクニク行政職員

協会(Association of Polytechnic Administrators : APA)が統合して設立された。その歴史は、1961 年の大学教務職員会合(Meeting of University Academic Administrative Staff : MUAAS)の設立まで遡るとされる。

AUA の設立目的は表 8-6 の通りである。

表 8-6 AUA の設立目的

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 職能開発制度、年次総会、領域別訓練行事、出版活動を通した、高等教育経営における卓越性の推進。・ 会員が従うことが期待されるものの価値と原則の枠組を通した、専門的水準に関する規約の普及。・ 会報、電子媒体、個人のネットワークを通した、情報ネットワークの提供。・ 適切な組織及び個人との国際的な連携の発展。・ 当該職能の国内外におけるプロフィールの改善。 |
|---|

出典 : www.aua.ac.uk (平成 14 年 6 月参照)

(2) 会員資格と特典

AUA の正会員資格は、英国及びアイルランド内の高等教育機関において管理的あるいは行政的責任を有する者(staff with managerial and administrative responsibility)全てに開放されている。入会は個人単位であり、2004 年 2 月現在、4,000 人強の者が加入している。会員の大半は行政職員であるが、教員あるいは上級補佐・事務職員(senior clerical and secretarial staff)で経営技能の向上を希望する者の加入も歓迎されている。また、高等教育機関以外に、高等教育行政に関連する機関(UUK、財政審議会、高等教育統計機関等)の職員に対しても正会員資格は開放されている。

AUA は、正会員以外に準会員、国際準会員の会員資格を設けており、それぞれ、英国・アイルランド内の高等教育へ関心のある者等、英国・アイルランド外の高等教育機関の管理職員・行政職員に開放されている。

2003-2004 年度の会費は、正会員 63 ポンド(収入の少ない者は 41 ポンド)、準会員 52 ポンド、国際準会員 57 ポンドである(ただし、小切手の支払いしか認められない国際準会員を除いて、小切手の支払いの際の会費は 5 ポンド高である)。

AUA はマンチェスターに本部を置き、会員に対してキャリア開発の支援、他の大学職員との交流、問題解決の支援、情報の提供、大学職員のプロフィールの向上を行うこととしている。会員特典の一覧は表 8-7 の通りである。

表 8-7 AUA の会員特典

情報等の提供 ～無償	- 国際情報誌（年 4 回発行）である"Perspectives"の配布 - 会報（年 4 回発行）である"Newslink"の配布 - 電子広報誌（毎週発行）である"aue-news"の配布 - 情報及び優秀実践例を共有するための電子メールリストである"aue-forum"の提供 - 専門知識を共有するための電子メールリストである"aue-quality"の提供 - 優秀実践例ガイドの配布 - 著名な者による年次講演会 - 指導員訓練（AUA の PG Cert²⁰に従事している指導員対象）
機会の提供	- 課程学位プログラムの受講 4,000 人以上の高等教育専門職員とのネットワーク - 年次総会及び展覧会 - セミナー、講習会、ワークショップによる職能開発プログラムの割引 - 出版物の割引 - 国際的な連携及び旅費に関する特典 - 雑誌"Association for Tertiary Education Management"購読の割引 - Public Management & Policy Association (PMPA)会費の割引

出典：www.aue.ac.uk（平成 16 年 2 月参照）

（3）専門的水準に関する規約

AUA は、大学行政専門職の中核的価値及び原則の枠組を定めた「専門的水準に関する規約(code of professional standards)」(以下「規約」と言う)を定めている。規約は、1999 年の年次総会において議論された課題から検討され、広く会員に諮られた後に採択された。2000 年には AHUA からの認証を受けた。規約は会員の行動規範となるだけでなく、その継続的な開発活動の基礎の一つともなっている。

規約は、会員に対して実践することが期待される最高水準の専門性(professionalism)を定めたものである。規約の内容は表 8-8 の通りである。

²⁰ Postgraduate Certificate in Professional Practice（後述）。

表 8-8 専門的水準に関する規約

1. 質の高い専門的なサービスを提供すること。
2. 大学の文化、それを支える組織・機関の伝統と価値、全ての段階及び全ての高等教育分野の同僚の役割についての理解を伸張すること。
3. 高等教育行政職員によってサービスを受ける顧客の多様性、対立する要求についてバランスをとることの必要性について敏感であること。
4. 清廉、正直、公正、専門的厳正、忍耐をもって、差別なく振る舞うこと。
5. 適正な対応、客観性、秘密の尊重を遵守すること。
6. 同僚及び顧客に対して明白で率直であること。
7. 自己の利害を顧客の必要性より優先させないようにすること。
8. 自己の行為について責任をとること。
9. 必要な場合は、既存の慣例や考え方の妥当性を再検討すること。
10. 専門的評価を向上するため、新しい知識と技能を求めることによって自己の個人的・職能的開発するよう努めること。
11. 他者と専門知識や優良実践を共有し、職員の職能開発を支援することによって、他者の開発を奨励すること。

出典：www.aua.ac.uk（平成 16 年 2 月参照）

2. 年次総会

毎年春に開かれる年次総会は、百数十に及ぶセッションで構成され、高等教育に関するあらゆる話題を取り上げ、会員・非会員を問わず、情報交換、学習、ネットワーク形成等の場となっている。総会は、英国内外の有識者等による基調講演、テーマ別のセッション、交流プログラム等で構成され、3 日間に渡って開催される。

2003 年の総会は、4 月 14 日から 16 日にかけてダービー大学で開催された。表 8-9 に、前年に作成された 2003 年総会のプログラムから、研究部会 1 で予定された 36 件の発表の題名を示した。なお、研究部会 1 は 90 分で各発表は同時進行的に行われる。出席者は、参加申し込み時に、それぞれの研究部会・基調講演について聞きたい発表を選択することとされている。

表 8-9 AUA・2003 年総会研究部会(Working Session) 1 の発表

番号	題名
100	学生管理システムの開発状況
101	モジュールの成果～進路追跡のためのバー・コード活用
102	効果的な Web デザインの原則
103	開放大学における（オンライン）学生支援サービスの提供
104	高等教育におけるコンピュータによる評価の展望と管理運営への潜在的影響
105	情報自由法の入門
106	犯罪記録点検～課題と実践の共有
107	意思決定構造と外的変化
108	政府の高等教育戦略レビューに見られる諸問題
109	高等教育における管理職員の開発～過去と未来

番号	題名
110	HERA ²¹ ～職業評価制度
111	IiP ²² ～人と業績～溝を埋める
112	NVQs ²³ を用いた個人及び教職員開発
113	国際的な研究奨励金を最大限に活用する
114	上手な行事運営
115	文法と句読点の基礎の重要性
116	より広範な募集対象学生層の要求の認識と対応
117	欧州雇用規則を実施する～年齢：これが貴方に意味するものは何か？
118	特別な教育上の必要性と 2002 年身体障害者法～高等教育への幾つかの影響
119	ヒューストン、問題があります
120	AUA 大学院課程証明書プログラム(PG Cert)への参加
121	RSI (反復運動過多損傷) の理解
122	発表技能について考える
123	旅行計画作成の実践的解説
124	施設利用への課金
125	データ保護とプライバシー法
126	統合された収入創造(income generation)
127	学生宿舎設備：予算の最良の活用
128	大学は機能しているか？
129	誰が大学を動かしているか？
130	AMOSSHE の学生サービス
131	応用からキャリアへの標石：学生中心の開発活動
132	参加と学生支援の拡大
133	入学者選抜政策と実践：障壁を取り除き、参加を拡大する
134	高等教育におけるリーダーシップの挑戦
135	上司を管理する

出典：AUA (2002)

3. 職能開発活動

(1) 継続的職能開発

AUA は、会員の職能開発について、「継続的職能開発 (Continuing Professional Development : CPD)」²⁴政策を定めている。その枠組の中で、AUA は様々なプログラムを提供しているが、その前提として、高等教育に従事する者に共通する知識が存在し、その

21 Higher Education Role Analysis。コンピテンシーに基づく、コンピュータを活用した高等教育の諸役割を評価するためのシステム。

22 Investors in People (後述)。

23 National Vocational Qualifications。職業基準・職業資格検定制度。この制度は、英国における近年の技能と競争力の向上に大きく貢献したと言われている。

24 CPD は、CPD 担当者等の集まりである CPD フォーラム(www.cpdforum.org)によれば、生涯学習の文脈において「職業生活の中で専門職が取り組む学習」と定義付けられる職能開発活動である。

上に各職務毎に必要な知識があるとしている。

AUA は、共通知識の中核的要素として、次の三つを定義している（第 3 は二つに分かれる）。

1. 専門的水準に関する規約(Code of professional standards)
2. 一般的知識(generic knowledge)
3. ① 技能
② 職務固有の知識

一つ目は、会員の行動規範である前述の「専門的水準に関する規約」である。これは主として専門職としての倫理等について述べたものであって、高等教育機関特有と考えられる事項は前述表 8-8 中 2.及び 3.の前段に限られると思われる。

次は、高等教育に関する一般知識である。AUA は、表 8-10 にあるような 10 領域を定義している。

表 8-10 AUA・CPD の定める一般知識

1. イギリスとアイルランドの高等教育地図	5. 広域的(regional)・地域的(local)枠組
2. イギリスとアイルランドにおける高等教育財政	6. 社会・経済・政治的文脈
3. イギリスとアイルランドにおける高等教育の統治(governance)	7. 法的枠組
4. 国際的な文脈	8. 質的保証
	9. 環境についての意識
	10.機関固有の知識

出典：www.aua.ac.uk（平成 16 年 2 月参照）

三つ目の第一は技能であり、AUA は六つの重要技能(key skill)と五つの一般技能を定めている（表 8-11）。いずれの技能も、高等教育機関以外にも同様に通じるものと見て差し支えないであろう。なお、三つ目の第二で定義される職務固有の知識として、AUA は、遠隔通信、マーケティング、財務、研究管理、不動産経営、人材問題、医療管理を例示している。

表 8-11 CPD の定める技能

重要技能	一般技能
1. コミュニケーション 2. 統計の活用と理解 3. 情報技術：理解と応用 4. 他者とともに働く 5. 自己の学習と実績の改善 6. 問題解決と意思決定	次の事項を運用管理すること： 1. 情報 2. 計画 3. 人 4. 資源 5. 制度と手続

出典：www.aua.ac.uk（平成 16 年 2 月参照）

CPD を実践する手段として、AUA は次のような制度や方策を設けている。なお、下記

2.について、長期職能開発プログラムが開放大学(Open University : OU)からの認定を受けている(詳細次項)。

1. セミナー、ワークショップ、講演会。
2. 会員の CPD への取組に対する評価制度(CPD Award)。
3. 職能開発に関する情報を提供し、優良実践を交換するなどための情報サービス。
4. 高等教育政策や実践についてのセミナー等への発表や論文作成による個人の技能向上や知識拡大の機会の提供。
5. 国際的な連携の発展、他国の高等教育制度や開発活動を理解する機会の提供。

(2) 課程学位プログラム

AUA は、2000 年、CPD の一環で長期職能開発プログラムを創設した。2002 年には開放大学(OU)の認定制度(Open University Validation Services : OUVS)による課程学位(taught degree)プログラムとしての認定を受けて、以来修士レベルの"Postgraduate Certificate in Professional Practice (higher education administration and management)"(PG Cert)として実施されてきている。

開放大学は、旧英国学位審議会(Council for National Academic Awards : CNAA)²⁵の学位認定制度を引き継いで、1992 年以降学位授与権を持たない高等教育実施機関の認証²⁶並びに学位の認定を行っている。OUVS によって、これまでに英国内外の 100 以上の機関が認証を受け、それらの機関によって 250 以上の課程認定されたプログラムが提供されている。開放大学は学士課程から博士課程まで様々なプログラムの認定を行っているが、課程学位として認定は、当該プログラムが認証された機関で提供され、各学年 50 人以上の学生を有し、その内容が英国内の高等教育の水準に達していると認定委員会²⁷によって認められることによって行われる。

PG Cert の受講者は、AUA 会員で学士を有する者を対象として募られる。ただし、学士を持たない者についても、同等の職能資格乃至他の資格を有する者、高等教育、公共・非営利領域、商業分野のいずれかで相当の職務経験を有する者にも、広く受講資格を開放している。2003-2004 年度の学費は、開放大学登録費用を含んで 660 ポンドである。

受講者の登録期間は 3 年であるが、通常 18 か月で修了することが期待されている。その期間の想定総学習時間は 600 時間であり、休業期間を除く 3 年の登録期間中毎週 3~4 時間程度の学習を行うことが予定されている。

25 非大学高等教育の教育について学位認定を行っていた機関。1992 年の改革に伴って翌年廃止された。OUVS は、CNAA の記録を引き継いで、証明書発行等を行っている。

26 OU から課程認定を受けるに際して、事前(あるいは同時)に実施機関が OU の認証(accreditation)を受ける必要がある。認証の要件として、OU は、①教育、学習、評価について適切な資源を有していること、②有効な教職員開発プログラムを有していること、③質的保証に関する適切な組織内の仕組みを有していることの 3 点を挙げている。認証を受けた機関は、当該要件に合致しているかについて定期的に評価を受けることとされている。

27 委員会は、開放大学を含む高等教育機関、経済産業界、専門職団体、公的機関、認証を受けた機関の関係者によって構成される。

登録後、受講者に対して英国・アイルランド内の各地で集会が開かれ、オリエンテーションが行われるとともに、自己に不足している知識や技能を判定するツールを含む教材集が配られる。その後、通常学外のベテランの専門職員である指導員(mentor)が付けられ受講期間を通して指導を受けるほか、集会等に参加する機会が与えられる。

学習を始めるに当たって、受講者は指導員からの指導を受けつつ、教材集を用いて、自己の強み、弱点、機会、脅威(Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats : SWOT)、並びに政治的・社会経済的・技術的・法的・環境的要因(Political, Economic Social, Technological, Legal and Environment factors : PESTLE)の分析を行う。それに基づいて、個人開発計画(personal development plan : PDP)を策定し、学習を進める。各段階の学習の成果は、各自の成果集となるポートフォリオに蓄積される。

ポートフォリオに含むべきものを表 8-12 に掲載した。また、修了までの典型的な学習過程は表 8-13 のように示されている。

表 8-12

項目	内容
考察についての陳述文(reflective statement)	学習期間における自己の職能開発や進歩についての批判的な考察の証拠となる個人的な考察の記録。
専門的水準に関する規約	AUA の専門的水準に関する規約について分析、考察を行う。
小課題(minor assignments)	知識に関する数多くの小課題、自己の職能開発又は(かつ)職場に 関係する重要問題への理解及び批判的認識を提示する所属組織の SWOT 分析。
重要・一般技能	強み及び弱点を示す技能分析の証拠、自己の職能を実践するという 文脈での開発活動についての短い記録。
計画・記録・証拠	学習期間を通しての職能開発についての記録を補強する資料等。

出典 : www.aua.ac.uk (平成 16 年 2 月参照)

表 8-13 修了までの典型的な学習過程 (18 か月)

段階	時期	内容
導入日	登録時	オリエンテーション、教材集の配布、指導員の選任
指導員との最初の面会	第 1 月	指導員の了解の確認並びに学習スケジュールや面会日の協議
SWOT/PESTLE、重要・一般技能分析、PDP 草案の作成	第 3・4 月末まで	指導員との協議。指導員による PDP 確定の承認。AUA 事務局への PDP 提出。
指導員との面会	(同上)	年 3~4 回の定例面会の日程とその議題、討議内容の決定。
学習記録の蓄積	修了まで	ポートフォリオ内の文書の更新、参照
ポートフォリオ構築の開始	第 4 月	記録の構成の確定、妥当性の確認。
知識・重要技能・規約についての学習継続	第 12 月末まで	可能な限り、これらを一般技能についての学習に取り込むこと。当該学習に入らない部分についての確認。
大課題について、提出方針及び知識領域の表示	第 10 月又はポートフォリオ提出の 6 月前	「課題提出方針」様式の記入、AUA 事務局への提出。

段階	時期	内容
評価前のポートフォリオについての指導員との協議	第 16 月	ポートフォリオ草案の指導員への提出、評価の準備の完了についての協議。協議結果のポートフォリオへの反映。
評価へ向けての提出	第 18 月	AUA 事務局へ修正されたポートフォリオの提出、評価者への転送。

出典：www.aua.ac.uk（平成 16 年 2 月参照）

第 5 節 支援職員の開発

技術者、秘書、食堂職員等行政職員以外の支援職員（補助職員）については、一例として労働組合から要望によって大学長協議会(CVCP)内に設けられた大学教員外職員委員会(Universities' Committee for Non-Teaching Staff: UCNS)が、中央訓練小委員会(Central training sub-committee)並びに地域大学教員外職員委員会を各地に設置して、開発活動の支援に当たってきた。例えば、北東 UCNS 養成委員会は、1970 年代に上級技術者のための技術監督訓練プログラムを策定し、他の同種のプログラムのモデルとなったとともに、今日 HESDA の"Leading your technical team"へと発展している。

こうした支援職員の開発については、高等教育界よりも労働界から多大な影響を受けやすい。1980 年代後半に労働省によって導入された「人への投資者(Investors in People: IiP)」は、支援職員の開発に大きな影響を与えた²⁸。当初、IiP は高等教育機関からは産業界向きのプログラムと受け止められ教育機関には向かないと考えられていたが、1987 年のフェンダー報告(Investing in People: Report of the Fender Committee)は、大学における支援職員の役割、責任、訓練の必要性について検討し、職員開発についての重要な勧告を行い、IiP 認証を含めて、大学の内外において支援職員の開発が充実していくきっかけとなった。その後 IiP 認証を受ける高等教育機関は次第に増え、2003 年現在、60 の高等教育機関が IiP 認証を受けている (Partington & Stainton 2003: 10-12)。なお、前述の AUA も IiP 認証を受けている。

しかしながら、全般的にこうした支援職員向けのプログラムは少なく、秘書向けのコンピュータ訓練等一部を除いて、行政職員と比しても開発活動が整備されているとは言い難い状況にあると言われる (Partington & Stainton 2003: 7-8)。

第 6 節 結語

ここまで英国における職員開発活動の発達やその展開を見てきたが、現在では、様々な経路を通して、上級管理職員から支援職員まで、あらゆる職員向けに多彩な開発の機会が提供されていることが理解されよう。また、様々な職能団体の存在は、同国の職員が次第に多様性を深めるとともにその専門性を高め、大学の職員の在り方が大きく変わってきていることを認識させる。最後に、英国の大学職員開発等について留意すべきと思われる点を幾つか指摘しておきたい。

職員が専門性を深め、数多くの職能団体が設立されてきていることは、英国の大学職員が米国同様に専門分化していく方向を窺わせる。しかし、その一方で、多様な大学の職員

28 IiP の内容については、隅田英子(2004)「英国の大学職員～Staff Development という視点からの一考察」大場淳偏『諸外国の大学職員《米国・英国編》』広島大学高等教育研究開発センター、pp 71-86. 参照。

を統合するような団体である AUA の存在は注目に値しよう。AUA は数多い職能団体の中でも最も活発に活動を展開している団体の一つであり、米国にはこれに相当する団体は存在しない。AUA の会員資格要件は、職務に関しては大学で管理的な機能に従事している点のみであり、職務（或いは職能）領域を限定している他の団体とは大きく異なっている。その上で、AUA は、高等教育に従事する者に共通する知識が存在することを前提として開発プログラムを設定するなど、大学職員の本質的な部分を追求していることは興味深い。今後、米国のように大学の職員がそれぞれの分野で専門性を高め領域毎に専門職が確立していくのか、「大学職員」として独自の専門性を確立するのか、この点は我が国の大学職員の今後の在り方を占わせるものと言えよう。

職能団体の発達には、大学内における機能分化等だけではなく、情報通信技術の発達も多大に影響している。年次総会・セミナー等の開催や直接の指導、会報の送付、専門書作成といった従来の開発活動や会員交流の形態は、今後とも継続されかつその重要性を失うことはないものの、Web を通した情報提供や相談活動、メーリングを通した情報交換等は職能団体の諸活動を容易にし、職員の専門職化に大いに寄与していることを窺わせる。英国では、近年、教育雇用省の支援を受けて、CPD フォーラムが職能団体における職能開発へのインターネット活用に関する調査を行ったが、その結果、インターネットは、特に資料の入手、特定の話題に関するメールによる情報交換、最新情報の収集の点で有効であり、学習者はより速くより容易に学習することが可能になったと報告されている²⁹。

しかしながら、英国全体における職員開発に関しては、このように多くの機会が提供されているにもかかわらず、総体としては職員開発活動に熱心に取り組む大学職員は必ずしも多くなかったし、雇用者たる高等教育機関はそれ以下の関心しか示してこなかったと言われている。そして、その傾向は今日まで続いており、大学職員の専門性育成の点において大きな課題を残しているとされる（Lauwerys 2002 : 95）。Partington & Stainton（2003 : 7）は、職員開発に関しての国レベルでの発展や支援方策の充実にもかかわらず、その機会の普及程度は大学によって大きな差があり、プログラムが整備されている大学においても個々の職員を参加させることがしばしば難しく、職員が参加しても目の必要性に応じた外部の短期コースに参加する程度に止まる傾向があること、継続的で一貫性のある開発活動を提供する大学は非常に少ないことを指摘している。今後の職員開発の発展とその制度化が期待されていると言えよう。

最後に、AUA の活動を含めて（むしろ AUA の中心活動の一つであろう）、大学職員の専門職化の動きは、その待遇改善の問題と密接に関係していることが指摘できよう。Lauwerys(2002)は、大学の上級・中級管理職ポストに適任者を見付けることが困難になってきているとし、その理由として、給与水準、一般的な雇用条件、全般的な職務のプレッシャー、仕事の将来性(job potential)、同僚の評価の点で、これらのポストが魅力に欠けることを挙げている。特に、最後の点について、教員あるいは大学自体から低く評価され、これが優れた若い職員を大学から離れさせてしまっている最大の理由になっていると述べている³⁰。これに関連して、支援業務に直接につながる"administration"や"administrative"と

29 www.cpdforum.org。ちなみに、役に立たなかったインターネット利用法は、フォーマルな学習コース、焦点の定まらない討論グループであった。

30 なお、第四の仕事の将来性に関連して、職員のための訓練開発の機会には存在せず、キャリア開発は適切に管理されておらず、報酬体系が不明瞭でインセンティブを欠くなどといった問題点を指摘している。

いう用語が問題であるとし、専門的職員は"administrator"ではなく"manager"と呼称されるべきであると主張する。

我が国の大学職員と比較して考えた場合、支援的役割に徹していたという英国の大学職員の従来の在り方は、現在の我が国における多くの大学職員の在り方に通じるところがあると思われる。英国においても職員の支援的役割は今日でも失われている訳ではないが、同国において職員自身を始め多くの高等教育関係者の努力によって、職員開発プログラムが充実され、職能団体が育成されてきた。それが同国の職員に与えた影響は計り知れず、我が国の今後の職員やその開発の在り方に大いに示唆を与えるものであると言えよう。

参考文献

- Association of University Administrators (AUA) (2002) Supporting Success : AUA Annual Conference and Exhibition - Derby 14-16 April 2003, AUA National Office, Manchester.
- Association of University and College Counselling (AUCC) (2003) Great expectations : The clinical implications of widening participation - AUCC Conference, Annual Training Event and AGM, British Association for Counselling and Psychotherapy, Rugby.
- Education Guardian (2002a) "Stand up and counted : University administrators now have a very changed role, said Peter Reader" 9 April, Guardian Newspapers.
- Education Guardian (2002b) "Complex climate of human change : Personnel managers will be making sure their voices are heard this week, predicts Simon Midgley" 10 September, Guardian Newspapers.
- Huckle, M. (2003) "The CILIP Framework of qualifications: a progress report" SCONUL Newsletter 29 summer/autumn, pp. 61-63.
- Lauwerys, J. (2002) "The Future of the Profession of University Administration" Perspectives, Vol. 6, No. 4, pp. 93-97.
- National Committee of Inquiry into Higher Education (NCIHE) (1997) Higher Education in the Learning Society, HMSO, London.
- Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA) (2000) Subject review handbook - England and N. Ireland (September 2000 - December 2001), QAA.
- Partington, P. & Stainton, C. (2003) Managing Staff Development, Open University Press, Buckingham.
- Professional Associations Research Network (PARN) (2002) "AUA CPD accredited by Open University" Continuing Professional Development Spotlight, Issue 8, 12 April 2002, pp. 3-4.

第 9 章 フランスの国立大学における事務組織と職員¹

大場 淳

日本の国立大学では、平成 14 年 5 月 1 日現在、99 の大学に 56,011 人の本務職員²が勤務しており、その内訳は事務系 24,314 人、技術技能系 8,491 人、医療系 21,738 人、教務系 736 人、その他 732 人となっている（文部科学省平成 14 年度学校基本調査速報）。国立大学は平成 16 年度から法人化される予定であり、教職員は非公務員型の法人職員となり、事務組織の編制や職種の設定については各大学の裁量とされる。事務職員によって構成される「事務組織は、教員と連携協力して企画立案に参画し、学長以下の役員を直接支える専門職能集団としての機能を発揮」（平成 14 年 3 月の国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議の報告『新しい「国立大学法人」像について』）することとされるなど、職員の身分、地位、職務、役割等に大きな変革が見込まれている。

本稿は、フランスの国立大学の事務組織及び職員制度について紹介するとともに、大学職員を取り巻く政策的課題などにも言及することとしている³。日本の大学職員に関する研究等に示唆を与えるものがあれば幸いである。

第 1 節 国立大学の地位と管理運営組織

1. 国立大学の地位と組織

既によく知られていることであるが、フランスの高等教育は、大学のほか高等専門学校 (grandes écoles) 等の大学以外の機関によっても担われている。このうち、国立の大学 (université) は海外領土を除くフランス本土に 82 校設置されており⁴、2001-2002 年度現在、高等教育就学者 214 万人中 143 万人⁵を受け入れる最大の高等教育部門である。

国立大学は国民教育省⁶の所管に置かれるが、1984 年 1 月 26 日の高等教育に関する法律 (Savary 法) により、法人格を有する「学術的・文化的・専門的性格を有する公共施設 (EPCSCP: établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel)」とされ⁷、この地位によって国立大学には、行政、財政、教育、学術上の自治が与えられている。

1 本稿は、大学行政管理学会『大学行政管理学会誌』第 6 号 2002 (2003 年発行) 49～57 頁に、「フランスの国立大学における事務組織と職員」題して収録されたものである。

2 大学の職員に関する規定である学校教育法第 58 条では職員に教員も含まれが、本稿では教員以外の職員の総称として「職員」又は「大学職員」と称する。

3 最初にフランスの国立大学の管理運営制度等について簡単に紹介を加える。管理運営制度等についてより詳しく知りたい者は、大場(2003)を参照されたい。

4 法令上は国立工学院(INP: institut national polytechnique)も大学として位置付けられているが(全 3 校)、この数値には含んでいない。

5 学生数の統計では、大学に付置される技術教育短期大学部(IUT) (12 万人) 及び教員養成センター(IUFM) (8 万人) の学生数は別途集計される場合が多いが (MJENR 2002 等)、本数値はこれら両者の数を含んでいる。

6 フランスでは内閣が代わるごとに省庁構成が変わるため、教育行政を所管する省の名前が一定しない。本稿では、便宜上「国民教育省」と記する。直近では、2002 年 5 月の政変で、「国民教育省」から「青少年・国民教育・研究省」に組織が変わった。

7 したがって、正確に言えば、国が管理する大学は「国立大学」(仏語であれば"université d'Etat"になるうか)とは呼称されない。しかし、法令により設置され、各大学が自律性を持つものの、最終的には国が運営に責任を持つことから、「国立大学」と呼ぶのが適当と考えられる。

大学は、1880年2月27日法及び同年3月18日法により国家の独占とされ、大学のみが学位授与権を有することが定められた。なお、私立の高等教育機関が大学の名称を冠することがあるが、国の定める大学学位授与権がなく、大学といえば基本的には国立大学のことを意味する。

大学は、各学問領域別の教育研究組織である教育研究単位(UFR: unité de formation et de recherche)等から構成される。UFRは大学の基礎的な組織であり、日本の大学の学部に相当するものである。各UFRには、管理運営評議会(後述)の決議で創設される学科(département)や研究実験施設(laboratoire)、研究センター(centre de recherche)が置かれ、それぞれ分野の教育研究に従事する。また、各大学には、政令(décret)により創設される教育研究施設(institut)や学院(école)が置かれることもある。この両組織は、UFRと比較して独立性が高い⁸。大学におけるこれらの下部組織等は一定の自律性を持っており、それぞれの長の選出又は選考を行ったり、また地位及び構造を決定する。

また、学内の構成員に共通してサービスを提供する共用施設(service commun)が置かれる⁹。共用施設としては、図書館、生涯学習センター、資料管理センター、学生受入れ・情報・指導センター、産業・商業活動センター¹⁰などが含まれる。

そして、全学の事務を取り仕切る事務局が置かれるとともに、UFR等の各下部組織にもそれぞれ事務組織が置かれている。

2. 管理運営機関

国立大学には、管理運営機関として、学長(président)並びに管理運営、学術、教務・大学生活の3評議会(conseils)、事務長(secrétaire général)等が置かれている。また、各UFR等にも長と評議会が置かれる。

学長は、在籍する常勤のフランス国籍を有する研究教員の中から、前述の3評議会の全委員による総会において全構成委員数の絶対多数を得ることによって選出される。任期は5年で、再任は認められない。学長は組織の指揮監督に当たり、外部に対して大学を代表する。また、3評議会の議長を務めるとともに、他の教職員全てを統督し、教員外の職員の配置に関する権限を有している。学長の職務遂行を支えるため、学長の提案に基づいて大学執行部(bureau)が置かれる。

3評議会のうち唯一の議決機関である管理運営評議会は、30～60名の委員で構成され、その構成は、教員の代表が40～45%、外部者が20～30%、学生の代表が20～25%、その残りの10～15%が技術・管理・労務・役務職員の代表である。管理運営評議会は、大学の政策を定め、契約について議決し、予算の評決並びに会計報告の承認を行い、教職員ポストの配分を定め、教育・研究に関する協定の承認を行うなどといった権限を有している。学術評議会は、20～40名の委員で構成され、60～80%が教職員代表(主として研究に従事

8 UFRと当該両組織の比較の詳細は、大場(2003)参照。

9 共用施設は、政令で定められた手続に従って、各大学ごとあるいは複数の大学の共通施設として設置される(Savary法第25条)。その設置は、管理運営評議会の3分の2以上の多数による決定によって、また、複数の大学の共通施設の場合は大学間の協定(convention)によって行われる。

10 Services d'activités industrielles et commerciales(SAIC)。1999年の技術革新・研究に関する法律で設置が決められた共用施設。学内の研究施設の企業への貸与や知的所有権の運用など、学内の全ての産業・商業活動に従事する。自己資金で職員を雇用することができるとされている。

する教員)、7.5~12.5%が第三期¹¹の学生代表、10~30%が外部者である。学術評議会は、研究や学術情報に関する政策や研究費配分に関する基本方針を管理運営評議会に提案するとともに、教育プログラム、研究担当教員の資格審査、学内組織の研究プログラムや契約などについて諮問を受ける。また、教務・大学生生活評議会は、20~40名の委員で構成され、75~80%が教員及び学生の代表(両者は同数)、10~15%が技術・管理・役務・労務職員の代表、10~15%が外部者である。教務・大学生生活評議会は、教育の基本方針について管理運営評議会に提案し、学位授与権設定と新たな専攻の設置の予審を行い、学生支援の諸方策の策定などについて権限を有している。

UFRや教育研究施設・学院、共用施設の長は、それぞれの組織の指揮監督に当たる。UFR長はそれぞれの評議会の議長となるが、教育研究施設及び学院では、議長は評議会構成員のうち外部者から選出されることになっている。また、各共用施設には施設長が置かれ、各施設長は管理運営評議会の諮問を経て学長が任命する場合(例えば産業・商業活動センター)、学長の意見に基づいて国民教育大臣が任命する場合(例えば資料管理センター)などがある。また、評議会が置かれる場合があるが、その機能は施設によって異なっている¹²。

事務組織においては、事務局長(*secrétaire général*)と会計官(*agent comptable*)等が置かれる(いずれも後述)。事務局長及び会計官は、管理運営評議会等管理運営に関する審議機関に投票権無しで出席する。

大学の管理運営機構を含めて大学組織を図示すれば図 9-1 のようになる。

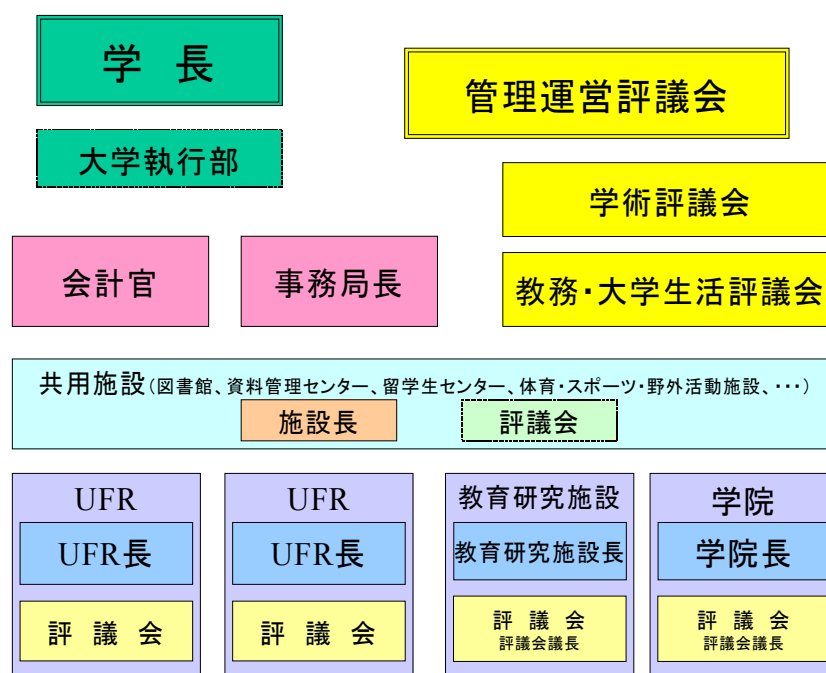


図 9-1 大学の組織と管理運営機関

11 日本の大学院にほぼ相当する大学課程。ちなみに、第一期及び第二期が日本の学部に対応する。

12 例えば、資料管理センターでは評議会がセンターを管理運営(*administrer*)することとされているが(政令 85-694 号)、産業・商業活動センターでは、センター長が学長の指揮監督の下で施設を管理運営することとされており、必要に応じて評議会の支援を受けることができるとされている(政令 2002-549 号)。

大学における意思決定に至るまでの管理運営の在り方は多様である。基本的には、管理運営評議会の議決に基づいて、学長が指揮監督する形にはなっているが、実際には管理運営評議会が形骸化していたり、学長の補佐機関に過ぎない大学執行部が大きな力を持つこともしばしばである。また、UFR 長等は必ずしも全学の評議会に代表となるわけではない¹³、また、大学執行部の一員となることも限らない。それぞれの UFR 等が全学で占める位置は大学によって異なっており、学長が事柄の決定に際して全部の UFR 等の意見を聞く場合もあれば、大学執行部のみの意見に基づいて決定することもある。いずれにしても、1980 年代後半の契約政策¹⁴の導入以来、国立大学は多様化してきており、同じ国立大学でも管理運営方法は様々である¹⁵。

3. 全学事務組織

各大学には、事務局長以下に事務局が編制される。事務局は大学の管理運営に関して、財務や人事、教務、国際交流など様々な事務に従事する。前述の 3 評議会の庶務を務めるのも、大学の事務局である。

事務局の構成は大学の規模や構成などによって異なるが、総務、経理、人事、教務、国際交流、広報、情報システムなどの担当部門が置かれる。また、事務局とは別に会計官を長とする会計室(agence comptable)が置かれる。

日本の国立大学については、規模が同程度の場合、部課の構成はほぼ共通するが、フランスの国立大学については、人事を担当する課などは共通して見られる半面、それ以外に多様な事務組織が存在している。各大学の重点政策を反映して、事務組織もそれに対応した組織作りが進められてきた結果である。ボルドー第 3 大学の例を図 2 に、サボワ大学の例を図 3 に、それぞれ下に示す。

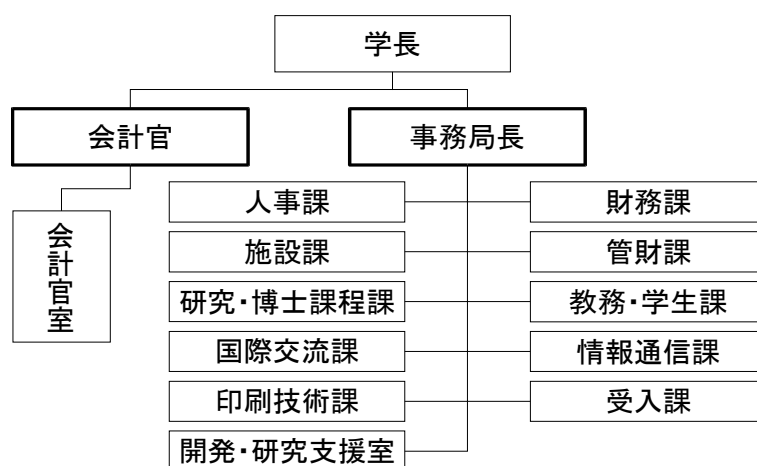


図 9-2 ボルドー第三大学の事務組織

13 ある UFR 等に関する事項を取り扱うときは、その長の意見を聞くこととされている（Savary 法第 25 条）。

14 大学の予算の一部を、大学が策定する計画に基づいて国と締結される契約によって配分する制度。主として予算に関する自律性の拡大をもたらしたが、その予算の範囲内での人の雇用も可能となっている。

15 管理運営の様々な在り方については、大場(2003)を参照されたい。

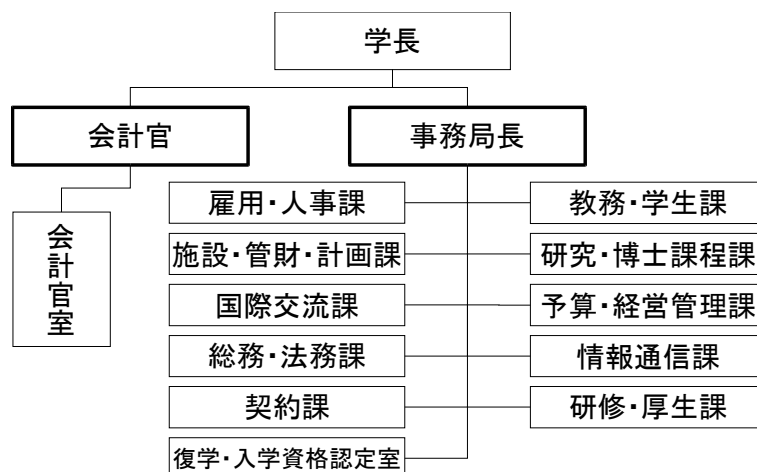


図 9-3 サボワ大学の事務組織

大学の経営面における事務局の関与の度合いも大学によって少なからぬ相違があり、例えば、3 評議会に投票権無しで出席すると法令上規定される事務局長の当該評議会における実際の発言権や影響力も大学によってまちまちである。

第2節 職員の職務と採用等

1. 職員の身分と職団

国立大学の職員は、国の公務員である。公務員は、通常、外部・内部試験又は適格候補者名簿(liste d'aptitude)¹⁶への登載によって採用される。内部試験及び適格候補者名簿登載による採用は主として他の職団の職員を対象とした採用であって、原則として、新規採用は外部試験によっている。試験採用者（外部・内部）に対して、適格候補者名簿登載採用者の割合が決められている。

公務員は、職種によって A 種、B 種、C 種に分けられ、要求される学位や試験内容に相違があつて、A、B、C の順に高い学位等が要求されている。A 種は、学士(licence)以上の学位が必要で、主として管理、企画、監督等の業務に従事し、B 種はバカロレア以上の学位が必要で、一般事務等に従事し、そして、C 種は中卒以上の学歴が必要で、補助的事務や用務などに従事するとされる。

それぞれの公務員は、職務機能ごとに職団(corps)と呼ばれる集団を構成し、職員の地位や身分、採用、昇進、他の職団への異動等について、各職団ごとに詳細に規則が定められている。また、各職団は、通常複数の級(grade)を有し、それぞれの級はいくつかの号(échelon)に分けられ、職員は年功や昇格試験等によって号や級を昇格していくこととなる。

大学には、教員、事務局長、会計官以外に、管理、技術、衛生などにかかる業務に従事する様々な職種の職員が勤務している。その中で、大学事務に従事する職員(personnels d'administration)は、主として A 種及び B 種の職員からなる学校・大学行政職団群(ASU: corps d'administration scolaire et universitaire)に属する職員と、C 種の職員からなり、それぞれ全省庁及びそれらの所轄機関を通じて共通の職団を構成する事務員(agent administratif)と副事務官(adjoint administratif)である。また、技師及び研究教育技術（・事務）職員(IT(A)

16 適格候補者名簿とは、ある職種に就くことが可能な者の一覧である。採用の優先順位が定められている。

RF: ingénieurs, personnels techniques (et administratifs) de recherche et de formation)¹⁷、技術・労務・支援・衛生職員(TOS: personnels techniques, ouvriers, de service et de santé)¹⁸、図書館職員(personnels des bibliothèques)も、それぞれ職団群を形成している。

職員は、配属される学校又は大学で施設の長の命令の下、管理責任者（大学では事務局長）の下に組織編制され、施設・設備の管理や人事、財務、教務、学生支援等の事務に従事する。以下に、学校・大学行政職団群、事務局長及び会計官の官職(emploi)¹⁹について詳しく見ていきたい。

2. 学校・大学行政職団群(ASU)

学校・大学行政職団群には、B種に位置付けられる「学校・大学行政事務官(SASU: secrétaire d'administration scolaire et universitaire)」、A種に位置付けられる「学校・大学行政専門官(AASU: attaché d'administration scolaire et universitaire)」及び「学校・大学行政参事官(CASU: conseiller d'administration scolaire et universitaire)」の3職団が含まれる（政令第83-1033号第3条）。

(1) 学校・大学行政事務官(SASU)

学校・大学行政事務官の身分、採用等は上記政令第83-1033号で定められていたが、1995年8月1日をもって国の事務官に関する規定で統一的に定められることとなった（政令第94-1017号）。その際、当該職団の既存の「事務官(secrétaire)」、「係長(chef de section)」、「主任事務官(secrétaire en chef)」の三つの級は他の職団の級とともに、「通常級事務官(secrétaire administratif de classe normale)」、「上級事務官(secrétaire administratif de classe supérieure)」、「特別級事務官(secrétaire administratif de classe exceptionnelle)」の三つの級に再編制された²⁰。

これらの職員は、所属する分野に関わる法令に基づく行政事務を行うこととされ、行政文書の作成、会計事務、調査、分析などに従事する（政令第94-1017号第2条）。特別事務官及び同等の級に属する職員は、管理事務及び財務を担当する諸係の調整に従事し、あるいは室(bureau)の責任者となることのできる（同上）。

学校・大学行政事務官の採用は、外部・内部試験等による。外部試験はバカロレア又は相当以上の学位を有する者を対象として行われ、内部試験は国や地方公共団体、軍、国際機関の職員で4年以上の職務経験を有する者を対象として行われる。両試験による採用数は国民教育大臣が決定するが、それぞれの試験による採用者数は両試験による総採用者数の4割を下らないこととされている（同第5条）。

両試験の合格者は、国民教育大臣によって研修公務員(fonctionnaires stagiaires)に任命され、1年間の研修を受ける。研修は職場研修とともに、大学区行政職員養成センター

17 この職団群のうち、研究教育事務職員の諸職団に属する職員は、技師・研究教育技術職員の諸職団又はASUの職団群への所管替えの進められている。

18 清掃員、建物管理職員、運転手、電話交換手、看護婦などが含まれる。この職団群のうち、衛生職員（看護婦など）以外の諸職団に属する職員は、IT(A)RFへの所管替えの進められている。

19 他の職団の職員を配置すること。当該職員の所属職団は変わらない。

20 制度改変以前・以後のそれぞれの3つの級は1対1に対応するのではなく、係長が通常事務官に任命されることもあった。移行措置として、暫定的な係長の級が創設された（政令第94-1017号第16条）。

(centre académique de formation de l'administration)²¹において様々な研修が組織される。1年の研修期間後、結果が良好であれば正式に採用される。不十分な場合は、1年を限度に研修が延期されその終了後に再度判断される。最終的に不採用となった場合は、新規採用の場合は解雇され、それ以外の場合は元の職団に戻される（同第7条）。

（２）学校・大学行政専門官(AASU)

学校・大学行政専門官の職団には、専門官(attaché)、二級主任専門官(attaché principal de deuxième classe)、一級主任専門官(attaché principal de première classe)の三つの級があり、それぞれ12（初任者を除く）、6、4の号に分けられる（前述政令第83-1033号を修正する1996年政令第96-586号）。一級主任専門官の総数には制限があり、学校・大学行政専門官総数の35%以下とされている。

学校・大学行政専門官は、各種行政決定の準備と適用に従事し、施設の管理責任者の補佐官を務めるとされる。また、一級・二級主任専門官は、委任を受けて、国民教育省等から分権された職務についての管理職となったり、施設の物資・財務管理者（場合によっては会計責任者）となるほか、会計官の職務を遂行することができる。

学校・大学行政専門官の採用は、州の行政機関を経由して行われる場合（地方行政組織に関する1984年7月10日付政令第84-588号に定める条件による）、外部乃至内部試験を受けて行われる場合、適格候補者名簿登載によって行われる場合の3通りがある。

両試験による募集者は、国民教育大臣と公務大臣(Ministre de la Fonction publique)²²の共同布告(arrêté conjoint)によって定められる²³。外部試験に応募するには、原則として35歳未満かつ学士以上（又は相当）の学位が必要である。内部試験は、4年以上の経験を有する国や国際機関の職員等が対象である。原則として、半数以上は外部試験による採用に充てられなければならない。

外部試験には、以下の筆記試験が課せられている。

試験1：20世紀におけるフランスと世界の政治的・経済的・社会的・文化的発展について一般的知識を主題とする作文試験

試験2：文章又は討論会又は書類の一定語数内の要約作成

試験3：次の一についての作文 A 政治機構及び行政法 B 国家財政

外国語試験（任意）：外国語翻訳（独語、英語、アラビア語、西語、伊語、蘭語、葡語、露語から一箇国語）

また、学校・大学行政専門官への適格候補者名簿に登載されるためには、9年以上の経験（うち少なくとも5年はSASUとして）のある40歳以上の者で、学校・大学行政専門官職団の行政同数委員会(CAP: commission administrative paritaire)²⁴の諮問を経なければならない。これによる採用は、前述の二つの採用法（州の行政機関経由及び試験による採用法）による採用者が5名に達したときに、名簿から上位1名について行われる。

21 国民教育省の地方出先機関である大学区ごとに設置され、大学区内の非教員職員を対象として、新規採用者の研修、内部試験のための研修、専門性向上のための研修等を行っている。

22 公務員の地位や身分、採用、昇進、異動、待遇、年金などを所管する省の大臣。

23 2001年については、外部試験148、内部試験148の計296ポストについて公募された。

24 それぞれ同数の職員代表及び行政代表による諮問機関。公務員の昇進や異動などについての審議を行う。

新たに学校・大学行政専門官の採用試験（内部及び外部）に合格した者は初任者として任官され、大学区行政職員養成センター等において1年間の研修を受ける。研修の期間、初任者は学校・大学行政専門官の職団には入らずに、元の職団からの出向(détachement)の扱いとなる（政令第83-1033号第27条）。研修は1年の研修期間後、結果が良好であれば専門官の第一号に採用される。不十分な場合は、1年を限度に研修が延期されその終了後に再度判断さる。最終的に不採用となった場合は、新規採用の場合は解雇され、それ以外の場合は元の職団に戻される（同第28条）。試験によらない募集の場合は直ちに正式採用され、従前の地位に応じた専門官職に任官される（同第29条）。

（3）学校・大学行政参事官(CASU)

学校・大学行政参事官の職団は、通常級(classe normale)と特別級(hors classe)の二つの級に分けられ、それぞれ11の号、5の号がある。大学に配置される学校・大学行政参事官は、大学の管理事務や財務・会計の責任者などを務める。また、学校・大学行政参事官は、会計官の職務を行うことが可能である。

学校・大学行政参事官の採用試験には、4年以上の経験と定められた学位を持つA種の公務員向けの第一試験、AASU又は国民教育省職員でそのいずれか又は両者において7年以上の経験（ただし、第一試験に必要な学位を有する者については5年以上）のある者を対象とする試験科目の少ない第二試験がある²⁵。第1試験による採用は15%以上でなければならない。

それぞれの採用試験の筆記試験は以下の通りである。

【第一試験】

試験1：現代社会における政治的・経済的・社会的・文化的諸課題に関する作文

試験2：教育問題に関する行政的・財政的局面を呈する技術的書類の研究 / 当該書類から、示された課題の分析及び解決策の提示を含むメモの作成

試験3：次の一についての作文 A 政治機構及び行政法 B 経済学及び国家財政 C 行政・経済管理手法

外国語試験（任意）：外国語翻訳（独語、英語、アラビア語、西語、伊語、蘭語、葡語、露語から一箇国語）

【第二試験】

試験1：教育制度の問題に関する技術的書類の研究 / 当該書類から、示された課題の分析及び解決策の提示を含むメモの作成

試験3：次の一についての作文 A 政治機構及び行政法 B 財政法及び公会計

また、学校・大学行政参事官の採用は適格候補者名簿に登載されることによっても行われている。名簿に登載されることが可能なのは一級主任専門官と4号以上の二級主任専門官であり、全国行政同数委員会の諮問によって登載される。試験（第一及び第二）による採用6名につき1名が名簿から登用されることとされ、2000年においては、59名が試験で採用され、その結果9名が適格候補者名簿から採用されている。

25 最近の制度改正（政令2002-1140号）によって、2003年から試験は一本化される予定である。

試験に合格した者は、初任者に任官され、国民教育省の職員養成部²⁶で1年間の研修を受ける。研修期間後の扱いについては学校・大学行政専門官と同じである。

3. 事務局長と会計官

(1) 事務局長(*secrétaire général*)

事務局長は、学長の命を受け、大学の管理(*gestion*)に従事することとされる。事務局長は、学長の推薦によって国民教育大臣から任命される²⁷。

事務局長職に就くための資格は全大学共通であったが、2001年3月29日の政令第2001-283号により他の国立高等教育機関と共通化が図られる一方で、大学等の規模によって第一群(*groupe I*)及び第二群(*groupe II*)に分けられ²⁸、前者に求められる資格は後者よりも要件が厳しくなっている。それぞれの資格は下記のとおりである(同政令第4条)。

《第一群》

1. 国立行政学院²⁹の修了者から募集される職団群に属する者
2. 大学区事務局長に任命されている者
3. 第二群の国立高等教育機関事務局長に任命されている者
4. 学校・大学行政事務局長、国立学生厚生センター³⁰副所長、同部長、地方学生厚生センター所長の官職にある者
5. 学校・大学行政参事官でA種の職務に10年以上従事し、かつ、特別級であるか通常級の5号以上の者

《第二群》

1. 第一群の1、2、4、5に該当する者
2. 国及び地方公共団体またはそれらの施設等機関の公務員で、最終号俸が966以上のA種に分類される職団又は官職にある者で、A種の職務に10年以上従事し、かつ号俸が705以上の者

また、上記政令において事務局長人事の流動化が図られ、同一任地での勤務について、任期5年を2回の計10年を上限とすることとなった。

(2) 会計官(*agent comptable*)

26 行政・技術職員及び幹部職員局の下部組織。フランス中西部のボワティエに置かれる。1995年に設置された国民教育省幹部職員養成学校が、1997年に改組されてできた。学校・大学行政参事官だけではなく、本省・大学区の視学官(*inspecteur*)、学校医などの研修を行うほか、各大学区で行われる行政・技術職員等の研修への支援などを行う。

27 事務局長の任期は5年以内で、最長10年の範囲内で再任が可能とされている(政令70-1094号第5-1条)。したがって、学長(任期5年で再任不可)が就任する際には、通常前任以前の学長の推薦によって任命された事務局長が在任していることになる。新任の学長と事務局長が合わない場合は、往々にして学長が事務局長の交代を求めることがある。

28 2001年3月29日の国民教育大臣布告により、Aix-Marseille-II、Besançon、Bordeaux-I、Caen、Dijon、Grenoble-I、Lille-I、Lyon-I、Montpellier-II、Nancy-I、Nantes、Nice-Sophia-Antipolis、Paris-I、Paris-V、Paris-VI、Paris-VII、Paris-X、Paris-XI、Poitiers、Reims、Rennes-I、Rouen、Strasbourg-I、Toulouse-III、Toursの25大学が第一群に、それ以外が第二群に指定されている。

29 École nationale d'Administration (ENA)。首相府所管の上級公務員養成学校。

30 Centre national des oeuvres universitaires et scolaires (CNOUS)。1955年4月16日の法律によって設立された、奨学金、学生宿舎、大学食堂、外国人学生受入れなどを取り扱う学生支援のための組織。傘下に地方学生支援センター(CROUS: centre régional des oeuvres universitaires et scolaires)を置く。

会計官は学長の推薦によって、国民教育大臣及び財務大臣の共同布告により任命される。会計官は、国家予算の適正執行等を任務とする国の会計官(Comptable public)として学内において独立した地位を持ち、この職務に関しては会計監査院³¹に服属する。学長の決定により大学の財務責任者の職務を行うことができる。

会計官は、高等教育機関の会計官適格候補者名簿登載によって採用される。この名簿には、経理官(intendant universitaire)³²、学校・大学行政参事官、一級主任専門官、財務省の外部機関の A 種職員が搭載されることができる。なお、会計官の補佐官(agent comptable secondaire)は、共同布告による指名を受けて、会計官の同意の下に、学長が任命する。

第3節 事務職員にかかる近年の動きと現代的課題

1. 分権化の動き

大学の職員は、採用、配置、異動、昇進、給与等あらゆる面で中央集権的に国民教育省において管理されてきたが、大学の多様性（例えば、学生数や教職員数等による大学規模の相違、大学を構成する UFR 等による組織上の相違、都市の中にある大学や郊外の大きなキャンパスを有する大学など置かれた環境の相違）を反映しない、現場の人的必要性に迅速に対応できないなどの理由から、職員管理に関する大学への権限委譲が強く求められてきている。

国民教育省では、1990 年代以降、一部の職員を対象としたものではあるが、採用から手始めに分権化を進め、1992 年の法律 92-678 号において、職員(ITARF)の採用及び人事管理にかかる権限を国民教育大臣から大学長へ委任することができる旨規定した（第 5 条）。この規定に基づく翌年の政令 93-1334 号で具体的な権限委譲が定められ、その範囲が次第に拡大されてきている。2002 年現在、職員(ITARF)の C 種の職員に関して、雇用に影響のない範囲での職員管理に関する権限（上級の号への昇格、病気休暇の付与、採用試験や適格候補者名簿による格付けなど）が学長に委任されている（2001 年 12 月 13 日付国民教育大臣布告）。また、各大学の所在する大学区の長(recteur)にも、一部職員の採用や適格候補者名簿の作成などといった権限の一部が委任されている（2001 年 12 月 13 日付国民教育大臣布告を修正する 2002 年 5 月 2 日付国民教育大臣布告）。また、前述政令 93-1334 号は 2001 年 1 月に改正され（政令 2001-32 号）、委任の対象を大学等の図書館職員にも拡大した。

しかしながら、委任された権限は限定的で、職員に関する更なる権限委譲が大学から求められており、その要求は大学自治拡大の要求の中でも最も大きな項目の一つとなっている。例えば、2001 年 3 月 23～24 日に開催された国立大学学長会議(CPU: Conférence des Présidents des Universités)³³主催のシンポジウム「大学の自治」においても、職員に関する自治の拡大がたびたび言及されている³⁴。

31 行政機関等の予算執行の適性などを監査する行政機関。

32 中学校、高等学校において、施設設備管理や財務等について校長を補佐する官職。

33 大学に関する諸問題を審議し、国民教育大臣へ建議し、また、同大臣からの諮問を受けて答申を行う機関。国民教育大臣が議長を務める。1971 年の政令で設置され、1984 年の Savary 法で法制化された。

34 例えば、ある学長は、職員の人事は国民教育省の枠内だけではなく、複数の省庁に跨って行うべきで、募集や異動の管理は大学が中心となって行うべきだと主張した。

国立大学学長会議の職員にかかる要求は次のようにまとめられる³⁵。

- ① 職員の直接の募集
- ② 各職団の級数に拘束されない、自由な官職の設置と廃止
- ③ 職員の給与・手当の決定権
- ④ 官職総数の管理（年間の空きポストとの活用）
- ⑤ 奨学金及び各種手当で担当職員の大学区本部(rectorat)及び CROUS から大学への移管

国立大学学長会議の要求は、職員に関する権限・裁量の拡大にとどまっており、職員の身分は国家公務員を維持することとしている。上記シンポジウムの報告書において、国立大学学長会議は、国家公務員制度の枠内での職員人事管理を維持しつつ、各大学の個々の必要性へ対応できるよう包括的な職員定数配分を提案している。

2. 事務職員の専門職化

各大学がそれぞれに置かれた環境等に適した発展を促すために分権化が進められてきたことは上に述べた通りであるが、他方学内では、学長を中心とした執行体制の整備が求められてきている。

契約政策の導入は予算に関する大学の自治を拡大するとともに、大学が一つの統一体として機能するよう促したが、それは学長がリーダーシップを発揮しつつ、学内の構成員(UFR 等)の利害関係を調整し、大学として計画を策定した上で、国との契約をまとめていくことを必要としていた。その過程の中で、特に計画を策定するに際して、大学の内外の状況を把握し、学内の調整を図りつつ大学の目標や政策を策定していくといったより戦略的な大学運営の一端を職員が担うようになるにつれて、より高い専門性を持った職員が求められるようになってきている。

多くの大学で、データ収集や分析の仕事に当たらせるため、専門職が雇用された。また、大学間で協力しつつ情報化を進める努力も行われ、学生管理に関する Apogée や予算・会計管理に関する Nabuco といった共通ソフトウェアの開発へとつながった。こうした情報化は、事務の簡素化につながることから事務官には概ね好評であったものの、各教科の特性から派生する必要性などが考慮されていないことなどから一般に教員には不評であった。しかし、全学を通して同じシステムを使用することは、大学全体からそれぞれの立場などを考えるのに大きく寄与した。

また、管理職についても、大学行政の専門家の必要性が指摘されている。事務局長協会は、大学に特化した高度な行政能力を有する職種の創設、大学管理職の養成・研修を行う学校の創設を提言している³⁶。

3. 1997 年の円卓会議

基本的知識や新しい技術の習得、職業人及び公民育成、不平等と社会疎外(exclusion)への対応といった新たな課題に対応するため、国民教育省等は 1997 年、大学や研究組織などにおける職員と政府担当者による円卓会議を開催した。2 回の会合を経て最終報告書がまとめられ、関係大臣に提出された。報告書は、職員の地位の改善等に関して、次の 8 目標を提示している。

35 <http://www.fsu-fp.org/dossiers/decentralisation/021023decentralisationbiblio.htm> に拠った。

36 前述シンポジウム「大学の自治」報告書。事務局長協会は、更に、大学職員と他の職との分離（現在は大学区や初等中等教育機関の職員と共通）を提唱している。

- ① 職員の地位と役割の再確認
- ② 民主主義と透明性
- ③ 人事管理の分権、新しい形の組織と業務
- ④ 公務の質的・量的向上、身分の簡素化と改善、人事異動
- ⑤ 複雑に構成される事務・技術職員の職団の整理と人事交流の推進
- ⑥ 人事管理における研修と評価
- ⑦ 衛生・安全管理の改善
- ⑧ 社会疎外対策への職員の活用

以下主として事務職員に関係する部分を中心にその内容を紹介したい。

上記目標のうち、③の分権等に関しては、中央における行政はより戦略的なものとしつつ、学校・大学行政職団群の人事を大幅に分権化することとしている。このため、各大学等ごとに組織同数委員会(CPE: *commission paritaire d'établissement*)を設置し、各組織において当事者間の交渉の場を設け必要な決定を行うこととしている。また、大学の自治の拡大とともに、事務局長などの事務管理職の地位の見直しを進め、中央行政との人事交流も一層活発に行うこととしている。④の公務の在り方については、職団を徐々に簡素化するとともに、その体系を整理して地位の低い者にも高い職団への昇進の門戸を開くこと、省庁を越えての人事異動、研修の充実などを求めている。⑤の事務職員等の在り方については、同じ職場で様々な職団に属する職員が存在することの複雑さを取り除き、大学と研究機関等との人事交流を進めるとともに、20年来変更のない事務局長と会計官の地位を、大学学長会議の提案に基づいて見直すことなどを求めている。⑥の研修・評価については、新しい方式の評価の導入や、契約職員の常勤職員化のための研修の実施などを求めている。

この提案を受けて、1998年以降、関係省庁において、次の四つの基本方針の下に職員に関する改革が進められてきた。

- ① 簡素化：職団の半減（1998年現在 30 職団に 55,000 人の職員）
- ② 調和化：民主的で一貫性のある人事管理のための組織同数委員会の設置
- ③ 明確化：常時勤務する者の常勤職員化とその他の職員の公務員身分の付与
- ④ 強化・充実：（下記）

最後の「強化・充実」については、近年の新しい諸課題の出現と大学の自治の拡大によって、資質の高い職員の確保と管理職の配置、並びに現在働いている職員の研修の充実を必要としているとともに、職務体系の改善（有能な者が昇進できるようにすることなど）、管理職員の充実が必要であるとしている。

事務職員については、16,000 人の大学・学校行政事務職と 5,400 人の研究・教育事務職(ARF: *administratif de recherche et de formation*)の職団群が並存し、また、技術職員の中に事務職員の職務を行っている者があることの問題が指摘されている。このため、大学・学校行政事務職が一般事務に従事することを基本としつつ、1999 年予算では研究・教育事務職の 600 人を技術職に、別の 600 人を大学・学校行政事務職にそれぞれ繰り入れることとし、2000 年からは研究・教育事務職の採用を停止した。また、学校・大学行政事務官に関して、他省庁所管の職員と職団の共通化が図られたことは前述の通りである。

第 4 節 結語

フランスの大学職員は、日本同様、教員と比べれば関心の対象とはなりにくい存在である。国立高等教育機関評価委員会(CNE: Comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel)1984年の高等教育法によって設立された高等教育機関の評価を行う機関。国民教育省とは別に置かれる。基本的には各高等教育機関を取り上げて評価を行うが、学問領域別の評価及び特定のテーマの評価も行う。は、初めて高等教育機関全般の大学職員を取り上げ、評価報告書を1995年2月にまとめているが、同報告書は、職員が高等教育機関の活動維持に不可欠であると認められてはいるものの、その役割については余り知られておらず、また、正当な評価を受けず、教員よりも低く評価されていると職員が感じていることなどを冒頭に指摘している。このような意識は日本の大学職員と共通するところがあるが、フランスでは、大学の自治の拡大と職員の専門職化等により、次第に職員の意識にも変化が生じつつあるように思われる。

法人化後の日本の国立大学の事務組織は、国が一元的に定数等を管理する制度から各大学の自由裁量に任せる制度へと大きく変わり、事務組織は「専門職能集団」として機能することとされる。この制度改革は、次第に大学の権限・裁量を拡大してきたフランスの取り組みを大きく越えて、一気に国立大学へ事務組織・職員に関する権限・裁量を委ねるものであり、今後、組織作りとその後の運営について各大学の力量が問われるとともに、それぞれの職員の抜本的な意識の改革が求められることとなるであろう。

参考文献

大場淳 2003「フランスの大学における管理運営の変遷と自律性の発展 ― 日本の国立大学法人化とフランスの契約政策の比較考察 ―」『大学論集』第33号、広島大学高等教育研究開発センター。

フランス教育行政担当者協会、小野田正利訳 2000『フランスの教育制度と教育行政』、大阪大学人間科学部。

国立学校財務センター 2000『大学の設置形態と管理・財務に関する国際比較研究 - 第一次中間まとめ』、P.60-75。

Comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (CNE) 1995 "Les personnels ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service dans les établissements d'enseignement supérieur".

Ministère de la Jeunesse, l'Éducation nationale et de la Recherche(MJENR), 2002 Les établissements d'enseignement supérieur - Structure et fonctionnement - Guide pratique Édition 15 mai 2002.

Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie 1997 "Table ronde sur les personnels Atos et Itarf - Rapport Soulas" .

(<http://www.education.gouv.fr/rapport/tablrond.htm>).

Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1998 "Personnels IATOS du supérieur".

(<http://www.education.gouv.fr/realisations/ressources/iatosup.htm>).

Conférence des Présidents d'Université 2001 Autonomie des Universités, Les actes du colloque annuel de la Conférence, Lille 22-23 Mars 2001.

第 10 章 フランス国民教育高等学院(ESEN)¹

大場 淳

第 1 節 国民教育高等学院の概要

1. 歴史と活動の概要

国民教育高等学院(École supérieure de l'Éducation nationale : ESEN)は、従来あった国民教育省幹部職員養成学校(École supérieure des Personnels de l'Encadrement du Ministère de l'Éducation nationale : ESPEMEN)が 1997 年に国民教育省職員養成部に改組された後、2003 年 4 月 29 日の国民教育省・公務省等の共同省令によって設置された国民教育行政上級職員を対象とした研修機関である。法的には国民教育省の管理職員局(Direction de l'Encadrement)の下部組織として位置付けられる国の行政組織であり、フランス中西部のポワティエに置かれている。なお、ESEN を国民教育省から独立させ、行政の分権化と並行して、法人格を有する行政機関とすることが検討されている (Sénat 2003)。

国民教育高等学院の設置目的は以下の通りである。

1. 教育管理職員及び行政管理職員のための研修及び環境への適応のための活動を構想し、企画し、実践すること。
2. 初等中等学校管理職員(校長及びその他の管理職員)を対象とする大学区における地方研修(formations déconcentrées)を全国的な観点から組織運営すること。
3. 管理職員全体について、あらゆる種類の研修を、全国的な観点から組織運営すること。
4. フランスの教育制度一般についての研究会や意見交換の場、セミナーを構想し組織すること。これらは、教育分野以外の行政職員、地方公共団体公務員、外国の管理職員にも開放される。

これらの目的を達成するため、国民教育高等学院は全国の研修関係者(指導員、研修協力者、大学区研修担当者等)を組織し、また、教育制度の全国的な整合性維持のため、大学区管理職員担当部局と協定を締結して、大学区で実施される地方研修の組織運営を行う。国民教育高等学院は省庁が連携して行う研修活動やセミナー、研究会に参画し、また、大学と連携して学位取得が可能な研修プログラム開発も行っている。更に、欧州統合が進むことに対応して、外務省等の協力を得つつ、教育についての国際的な視点の養成、国際協力の専門的な知識、外国からの代表受入れなどを進めることとしている。

2. 組織

国民教育高等学院には校長が置かれ、それを補佐する次長及び事務局長、そして研修・研究部と総務部の二つの部が置かれる。各部には複数の課が置かれ、それぞれ所管業務を行っている(図 10-1)。

学院長は有資格者から公募され、管理職員局長の推薦に基づいて、国民教育大臣が任命する。当初校長職は管理職員局長が暫定的に兼務していたが、2003 年 10 月 7 日、元パリ

1 本節の記述は、ESEN 関係者へのインタビュー、ESEN のパンフレット及びホームページ、並びに ESEN(2003)に拠った。

第12大学長で、元大学長会議(CPU)第一副議長²の Bernard Dizambourg が任命された。

国民教育高等学院には、上に述べた組織以外に、基本的な方針、活動の成果について学院長に建議する評議会が置かれる。評議会の構成、審議手続きについては、国民教育省令で決定される。2005年3月現在、委員として任命されているのは、管理職員局長、高等教育局長を始めとする国民教育省幹部並びに大学区関係者で、それらに加えて、外部者として、地方政府代表者や国立研究機関代表者等が含まれている。

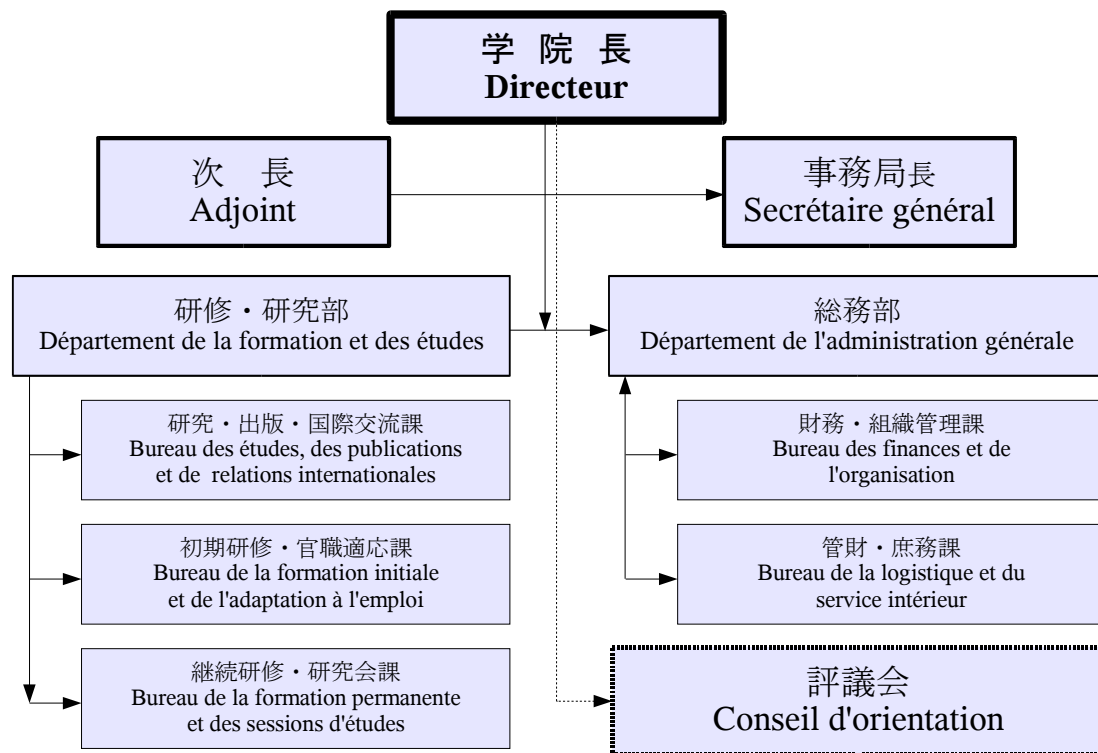


図 10-1 国民教育高等学院の機構図

出典：2003年4月29日付国民教育省・公務省等共同省令に基づいて作成

第2節 研修活動

1. 研修活動の概要

国民教育高等学院が行う研修活動の主たる対象は、国民教育各段階の視学官(inspecteur)と学校・大学行政参事官である。研修活動は、現在進められている教育を含む行政の分権化(décentralisation)、分散化(déconcentration)、契約化(contractualisation)の文脈の中で組織される。すなわち、これらの職に就く者を、より自律性の高い職責を担う者として養成することが国民教育高等学院に求められている。また、研修活動は、国民教育における管理職員としての責任の文化を共有させる(管理職文化の共有化)とともに、管理職員に専門的な知識を身に付けさせるなどして能力開発を行うこととしている。

国民教育高等学院は、研修活動の目的を次のように定めている。

1. 教育制度における管理職として組織を代表し行動する。

2 CPU(Conférence des Présidents des Universités)は、大学に関する諸問題を審議し、国民教育大臣へ建議し、また、同大臣からの諮問を受けて答申を行う合議機関。1971年の政令で設置され、1984年の高等教育法(サバリ法)で法制化された。議長は国民教育大臣であるので、第一副議長が大学を代表する者となる。

2. 教育政策にかかる業務についての専門知識を開発する。
3. 複雑な組織を運営する。
4. 職員配置(dispositif)や職員を監督・評価する。
5. 専門的な立場でコミュニケーションを行う。
6. 人的資源管理に貢献する。

2004-2005 年現在、311 人が初期教育一年次に、120 人が同二年次に従事しているほか、当該年度末までに、1,000 名以上の者が国民教育高等学院が開催する諸研修活動に参加するものと見込まれている³。

2. 管理職文化の共有化

管理職文化(culture d'encadrement)とは、国民教育に従事する全ての管理職員に必要とされる考え方、行動様式、共通の目的や利害関係の共有の在り方である。それらは、歴史や哲学、組織に基礎を置く価値と結び付いて、国民教育管理職員の共通のアイデンティティを形成するとされる。

国民教育高等学院の研修は、管理職文化の共有化を図るため、研修生に対して次のような知識・行動様式等を身に付けさせることとしている。

1. 公共サービスの意義を学び身に付けること。
2. 管理職員としての責務の遂行を条件付け、全体としての公共サービスに帰属しているという感覚を涵養するという観点から、国及び地方公共団体の教育制度に関する知識を開発すること。
3. 職業文化(culture professionnelle)を、共同して行う活動の実践に適用すること。
4. 職務上の情報を得る範囲を、国民教育以外の分野に拡大すること（他省庁、欧州等）。

上に記した研修の目的を達成するため、研修で取り扱う内容として、以下の 6 分野が選定されている。

1. 教育制度の歴史
2. 教育政策：基本方針、運営、教育・啓蒙的側面
3. 公共サービス評価及び児童生徒の継続的な調査
4. 児童生徒の知識
5. 経営及び人的資源管理
6. 社会問題及びそれに基づく国民的な優先事項の考慮

3. 能力開発

管理職文化は、全ての管理職員が共通して獲得することが期待されるのに対して、能力開発(développement des compétences)は、各自の職務や専門領域に応じて、必要な専門知識の獲得等を通じて行われるべきものである。研修のプログラムは、職務遂行に必要とされる能力や関連知識、関連手法（リソース）を個々の職務や領域毎にまとめた能力（コンピテンシー）開発一覧表(référentiel des compétences)を基礎に実施される。

能力開発一覧表は、研修生や指導員等に対して、研修を企画・立案し、適切に実施し、

3 <http://www.esen.education.fr/esen/chiffres.phtml>（2005 年 3 月参照）。

評価し、また、研修生がそれぞれの職場における職務の実践への影響を測る際の基準となる。研修生は、それぞれが既に獲得した能力やこれから獲得すべき能力に応じて、専門職化(professionnalisation)の道筋を計画し、研修を通じてそれを具体化し、必要に応じて再調整を行うこととされている。

4. 研修担当者

国民教育高等学院の研修を担当する者は、国民教育高等学院内の研修責任者、各大学区における研修を担当する地方連絡調整員と指導員、そして様々な分野の専門家からなる研修協力者である。また、国民教育省の監査総局(inspection générale)⁴は、研修内容の検討、研修の実施、研修担当者の選任等において指導・助言を行う。

表 10-1 国民教育高等学院の研修担当者

担当者	概 要
研修責任者 (responsable de formation)	国民教育に従事する管理職員で、研修・研究部の初期研修・官職適応課に配置され、担当する研修生の研修計画の構想、実施、確認、評価について第一義的責任を負う。研修について専門知識を有するとともに、管理職員の職務を深く理解していることが必要とされる。
地方連絡調整員 (correspondant territorial)	各大学区において、国民教育高等学院を代表する者である（全30人）。それぞれの大学区における関連研修について、その基本方針を担保し、必要に応じて調整・監督する役割を担う。また、指導員（下記）のネットワークを推進する。
指導員 (tuteur)	各大学区において、大学区長から任命される管理職員である（全1,000人）。研修生が大学区において研修を受けるに際して、各研修生が管理職員としての専門性を深めるための活動を適切に行うため、その個別化、実施状況確認、指導、評価に従事する。全ての指導員は、国民教育高等学院又は地方連絡調整員が主催する指導員を対象とする会議、研修セッションに参加しなければならない。
研修協力者 (formateur associé)	管理職員の専門職化に対応して、各職務領域における専門的知識や能力に基づいて、国民教育高等学院長が選任する研修担当者である（全100人）。

5. 国民教育高等学院における学校・大学行政参事官に対する研修

学校・大学行政参事官試験に合格して初任者として任官された者は、国民教育高等学院で様々な研修プログラムに従事する。研修は、学院内で行われる集合研修と、各職場で指導員の下で行われる職場内研修が交互に行われる。

同学院では、次のような三つの基本方針に基づいて研修プログラムを策定することとしている（ESEN 2004）。

1. 従前占めていた職から必要な距離をとりつつ、新たな職務に必要な基礎を得るための、理論的知識、基本的概念、定義、方法論の研修。
 - ・ 基礎的概念の復習
 - ・ 各領域の発展の把握

4 国民教育大臣直属の教育・行政組織の評価機関。1802年に設置され教育機関を対象とする国民教育視学総局(Inspection générale de l'Éducation nationale)と1965年に設置され国民教育行政組織の管理・財務・会計面を対象とする国民教育研究行政監査総局(Inspection générale de l'Administration de l'Éducation nationale et de la Recherche)の二つの組織が置かれている。

- 公的部門、特に教育制度に関する課題の特徴
2. 技術的又は手続的な領域における知識や実践を身に付け、強固なものとし、あるいは幅を広げることが可能なような専門的実践分野の研修。
 - 実践例、シミュレーション、ロール・プレイング、職業的実践から得られた経験の報告
 3. 研修生の将来の活動領域において、専門的な実践の観点から現在の大局的な公政策を理解し、それを実践するための研修。

参考文献

- École supérieure de l'Éducation nationale (ESEN) (2003) *Livret général: Les principes généraux de la formation*. ESEN, Poitiers.
- École supérieure de l'Éducation nationale (ESEN) (2004) *Livret de formation des CASU - Promotion 2004/2005*. ESEN, Poitiers.

第 11 章 中国における大学組織と職員に関する研究

叶 林

大学を適切に運営していくためには、事務職員の資質向上が不可欠である。本稿では、このような理念を踏まえて、本人が 2003 年 1 月に訪問調査を行った浙江大学、杭州師範大学、そして、文献調査による華中科技大学の三つの大学が例を中心に、中国の大学がどのように運営されているか、そして、その中で事務職員の現状と改革がどのようなようになっているかを見てみたい。

第 1 節 三つの大学の概要

浙江大学の前身は 1937 年に設立された“求是書院”である。1998 年 9 月、旧制の浙江大学、杭州大学、浙江農業大学および浙江医科大学の四大学が「合併」して、新たな浙江大学になった。合併後はこの時点で国内最大の国立総合大学となり、21 のカレッジ（日本の学部相当）と 77 直属デパートメントを設置し、国家指定の「重点学科」24、国家認可の「重点実験室」12、「国家工程（技術）研究センター」5 を持っている。大学病院も六つある。教職員は 8,200 人、全日制在校生は約 4 万人、大学院生は約 1.6 万人、外国人留学生も約 1 千人いる。

杭州師範大学は 1978 年設立された市立大学である。2000 年 9 月、元杭州教育学院と「合併」し、その後、元杭州工芸美術学校、元杭州医学専門学校、杭州法律学校を併合し、総合大学になることを目指している。現在、18 学部を設置し、省の「重点学科」六つを持っている。教職員は約 2 千人、全日制在校生は約 1.5 万人で、大学院生は約 270 人である。

華中科技大学は、2000 年 5 月に、元華中理工大学、同済医科大学、武漢城市建设学院および科技部幹部管理学院の三大学と「合併」され、新たに設立された国立総合大学である。現在、25 のカレッジ（日本の学部相当）と 11 直属デパートメントを設置し、国家指定の「重点学科」15、国家認可の「重点実験室」4、「国家工程（技術）研究センター」4 を持っている。在校生は約 7.6 万人、そのうち、大学院生は約 1.3 万人、外国人留学生は 340 人である。

第 2 節 中国大学の管理運営

中国の管理運営システムの主な特徴は、党委書記を代表とした党の組織による政治的管理と学長を代表として行政組織による経営管理という二元型管理モデルがとられていることが挙げられる（図 11-1）。その他、大学管理運営における民主管理・監督機能を果たすため、「教職員代表大会」が設置されている。

中華人民共和国成立後の学内管理運営は、主に学内の中国共産党の党委書記による一元的管理モデルを採ってきた。1980 年代の一時期、学長単独責任制としての管理システムが試行されたが、1989 年の天安門事件以後、中国共産党の指導が復活し、更に、1998 年の高等教育法によって、党の指導の上での学内管理運営システムが確認された。

「国家が設置する高等教育機関は、中国共産党高等教育機関基層委員会が指導する学長責任制を実施する。中国共産党高等教育機関基層委員会は、中国共産党規約及び関係規定に基づき、高等教育機関の活動を統一的に指導し、学長が独自に職権を責任持って執行することを支援する。」（高等教育法第 39 条）¹

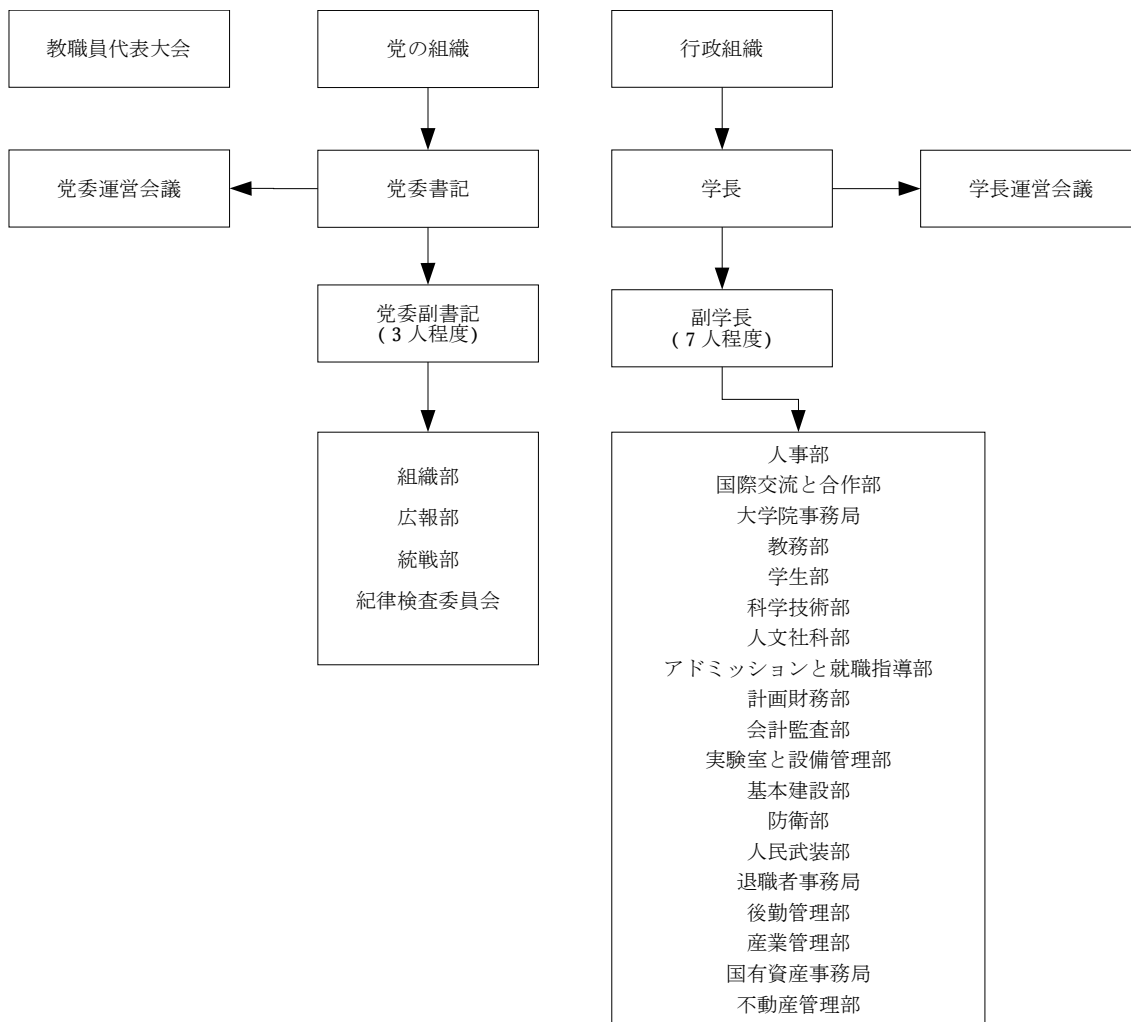


図 11-1 典型的な大学組織構造

1. 党委運営会議

上述の中国共産党高等教育機関基層委員会の具体的な実施機関は、党委運営会議（原語：党委弁公会議）と呼ばれている。大学の最高意思決定機関として、管理運営に関する最終的決定権を持っている。通常の場合、党委運営会議には、党委書記のほか、若干名（3名程度）の副党委書記の職務が配置され、毎月一回会議を開き、大学の思想政治事項に関する意思決定を行っている。具体的には、中級幹部職員²の選抜・養成、広報（宣伝）、統一戦線³、学生管理、などが挙げられる。実際には、学長が党委書記又は副党委書記を兼任し、その党委運営会議のメンバーになることが珍しくない。

1 http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/gijiroku/001/030301de.htm 2003.12.22

2 中級幹部職員とは、処長級（日本の課長級に相当すると思われる）職員のことである。

3 統一戦線とは、共産党が他の政治勢力を共産党のまわりに結集させることを指す。

2. 学長運営会議

党委運営会議のほか、学長と副学長で構成される学長運営会議（原語：校長弁公会議）も設置されている。学長は大学の法人代表者として、年度計画の制定、予算配分の決定、副学長人選の推薦、学部長などの任免権、教職員の解任権など、広い範囲で大学の管理運営の実質的な権限を持っている。学長の下に、若干名（7名程度）の副学長が置かれている。副学長の職務分担は、一般に次の通りである。①教学、研究、産業開発担当、②人事担当（教員、初級幹部職員⁴、一般職員）、③財務、④総務、後方勤務部門⁵担当、⑤国際交流担当、⑥大学院担当、⑦附属病院担当。

また、副学長は、学長が直接任命する訳ではなく、全て上級の中国共産党機関から任命される。したがって、学長には副学長の解任権がない。両者の関係を考えてみると、基本的には、各自が仕事を分担してそれぞれ責任を負うという関係である。その意味で、副学長と学長には、ある程度平等な権限が与えられていると言えよう。

学長運営会議は、毎月一回会議を開き、大学の教学・経営に関する日常的な重要事項を決定する。しかし、大学の中期・長期計画、大学の経営などの重大事項を検討するときは、最終的に必ず党委運営会議の許可を受けなければならない。

このような学内管理運営システムは、欧米大学の管理運営に関する経験を参考しながら、中国の大学に社会主義の特色を維持しようとしたものと思われる。しかし、現実では、主に三つの課題がある。まず、最高意思決定者としての党委書記と大学の法人代表としての学長との間で、どのような権力バランスをもたらすのかが一つ目の重要な課題である。そして、現在の大学管理運営権限は、殆ど党委書記、学長などの幹部職員に集中している。今後、幹部職員のリーダーシップによる大学運営と各学部の自主管理による大学運営との間に、どのようにバランスをとればいいのか二番目の課題である。最後に、教職員大会が形骸化をしている大学が少なくないため、教職員大会が、いかに教職員による民主的管理・監督という役割を果たしていくのかが三番目の課題である。

第3節 事例1：浙江大学の職員採用、異動と研修

1. 職員の採用と異動

浙江大学の職員採用については、今まで主に学内の配置転換の形の学内採用で実施してきたが、この数年は、社会（学外）に向けての公募採用制も実施されるようになった。いずれの採用条件としては、最低学歴（学士学位）、年齢、英語能力、パソコン能力などを求めている（表 11-1 を参照）。

表 11-1 浙江大学の職員採用事例

公募機関	勤務内容	資格・条件
数学科学研究センター	秘書業務（国際交流）	学士学位以上、CET6 級 ⁶ 合格 パソコンを利用に詳しい、健康な者等

4 初級幹部職員とは、科長級（日本の係長級に相当すると思われる）職員のことである。

5 後方勤務部門とは、各大学ごとに置かれている食堂や大学内ホテルなど。

6 CET(College English Test)には4級と6級がある。4級は、英語専攻以外の学部生の学位取得要件として要求された試験である。6級は、大学院進学条件、一部の学部生（国際関係・貿易などの専攻）の学位取得要件となっている。現在、人材採用時、英語能力の参考基準としてよく使われている。

公募機関	勤務内容	資格・条件
教務部	学生登録	学士学位以上（今期の卒業生なら修士学位以上）、35歳以下、教務経験者、パソコンを利用できる方、コミュニケーション能力、人柄が剛直、勤勉な方等
学長運営会議	政策調査	学士学位以上、政治の質が高い、作文能力、健康な者等
国際教育学院	留学生担当	修士学位以上、健康な者、政治の質が高い、CET6級合格、パソコン能力、コミュニケーション能力等

中国の場合、そもそも大学職員は、一つの大学から採用されると、一生涯をその大学で過ごすことになる、つまり、流動性は低い。現在は、契約任期制を導入し、この改革を通じて、職員の流動性を高めることを一つの狙いとしている。その結果、重点大学から一般大学へ、一般大学から重点大学へ、本学内の機構内の異動など、さまざまな異動の形式が現れた。しかも、この異動幹旋のため、人事部の下に人材交流センターが設置されている。

2. 職員の研修

浙江大学は、職員の研修について、知識更新という基本理念に基づき、図 11-2 のような研修システムを実施している。

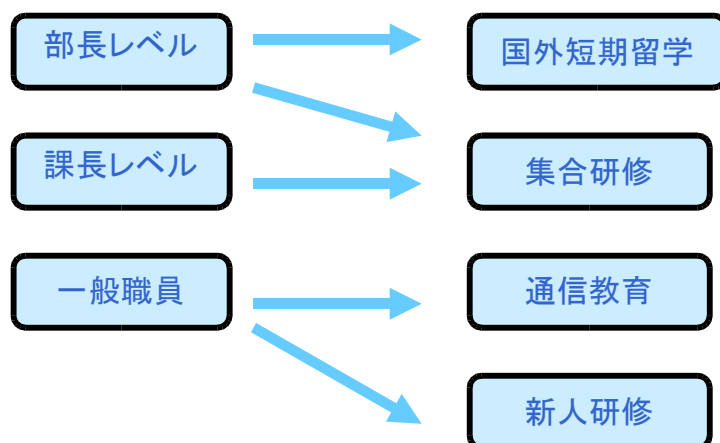


図 11-2 浙江大学の職員研修システム

1. 国外短期留学：夏休みを利用して、アメリカの提携大学で、短期教育プログラムを受ける。
2. 集合研修：職務に必要な知識を求めて、短期研修として、職場を離れて、特定の場所で研修を実施する。例えば、2002年3月23日～4月20日、週末の余裕時間を利用して、浙江大学事務課長レベルの約500名の「幹部」を対象とする集合研修が行われた。大学事情という基本的知識を養い、理解する必要があるとの認識に立って、次のような重点項目が設けられた：（1）思想政治理論（原語）、（2）高等教育改革と管理運営、現代管理理論（原語）、業務知識
3. 通信教育：学歴取得につながる研修である。若い職員がさらに高次の学歴を取得するため、通信教育研修を推進することとしている。

4. 新人研修：試用期間（1年間）の新任職員を対象に実施されている。

第4節 事例2：杭州師範大学における専門人材養成プログラム

今回訪問した杭州師範大学には Educational leadership といったプログラムがある。国務院学位委員会 109 号公文書により、2002 年 3 月杭州師範大学とオーストラリアキャンベラ大学（University of Canberra）が共同で設置したプログラムである。主に現職の各級学校の幹部職員、および事務職員を対象とし、2 年間を通じて所定の単位を取得すると、オーストラリアの修士号として位置づけられる “Master Degree” の取得が可能である。

プログラムの目的は、教育における目標の設定、実施、結果の評価に関する指導力を養成することであり、卒業後は教育行政機関の教育専門家、学校の管理者、教育領域の大学教授などの職業に就くことを目指している。

1. 運営組織

三つの組織によって運営させている。第 1 は、杭州師範大学の学長がリーダーとなっている「中豪 MEL プログラムグループ」である。該当グループは、プログラム全体の事項に対して責任を有する。第 2 は、「プログラム実施管理室」である。専ら学生募集、学籍、教務などの管理運営に携わる。第 3 は、「カリキュラム委員会」である。カリキュラムの設置、シラバスの作成などの教学事項に従事している。

「カリキュラム委員会」の構成メンバーは、キャンベラ大学副学長、コミュニケーション及び教育部門（Division of Communication & Education）における職業及びコミュニティ学科長（School of Professional and Community Education）、杭州師範大学研究生処⁷処長、杭州師範大学教育科学学院院長である。キャンベラ大学の経営者層が「カリキュラム委員会」の構成員を兼任していることから、カリキュラムの質に高い関心を持っていることがわかる。

2. 学生募集

中国では、一般の大学院入試は 1 次試験で全国共通試験を行っているが、当学位プログラムは両大学による特別選考が行われている。

基本的に現職である各級学校の学長、副学長、教育行政機関のリーダー、および事務幹部を対象としている。また、出願資格としては、教育学の学士号が必要とされ、2 年以上にわたる教育の現場における経験が求められている。

募集のプロセスは、以下の通りである。①入学願書を請求；②自らの所属単位で推薦書を取得；③大学への出願受付；④第 1 段階の選抜試験を受験（英語、教育管理実務）；⑤合格者が、短期英語強化コースを受けてから、第 2 段階の選抜試験を受験、合格すれば、キャンベラ大学による最終審査を受けられる；⑥キャンベラ大学は、①～⑤の申請資料に基づき、最終結果を発表する。

3. 教育上の特徴

（1）カリキュラム

カリキュラムは、大きくは必修科目と選択科目に区分される。必修科目は、さらに、学

7 「研究生処」とは、大学院事項に関する行政管理機関である。

位科目と非学位科目とに分かれている。学位科目の授業実施、教材提供、教員派遣は、すべてキャンベラ大学側が担当する。必修科目を 30 単位、選択科目を 8～10 単位、合わせて 38～40 単位を卒業までに修得する必要がある。

表 11-2 杭州師範大学 MEL プログラムのカリキュラム

	必修科目		選択科目
	学位科目	非学位科目	
卒業に必要な単位数	24	6	8～10
38～40	1. Leadership in Learning Organisation 2. Educational Futures & Information Technology 3. Educational Effectiveness and Evaluation 4. Professional Development in Educational Organisation 5. Training Development and Knowledge Transfer 6. Educational policy and Planning	1. 英語 2. 文献読解と読書報告	1. 管理心理学 2. 人材資源開発と管理 3. 中外教育管理比較 4. 教育経済管理学 5. 現代教育管理学 6. 現代教育技術 7. 学校管理学 8. 測定、評価と評価

出所：杭州師範大学 (2001)「関与境外合作弁学プログラム評価報告材料」により作成。表 2 杭州師範大学 MEL プログラムのカリキュラム

(2) 授業方式

授業は、3 段階に分けて行われている。①予習段階：学習者が内容を十分理解できる配慮がなされている。カリキュラムの概要、学習ガイダンス、使用教材などを資料として用いる；②集中授業段階：大学で授業を受ける；③独学段階：e ラーニングを活用し、宿題を提出する。授業形態は、一方向的な講義形式が少なく、ほとんどディスカッションのような双方向な授業を展開している。

(3) 品質保証上の工夫

プログラムの卒業要件を見ると、キャンベラ大学の在学者より厳しい要求されていることがわかる。現地の学生は学位科目の 24 単位(MEL プログラムの場合は、38～40 単位)だけを修得すれば、学位を取得することができるからである。

また、杭州師範大学は、プログラムの資質を確保するため、さまざまな対策を実施している。ここでは、五つの例を挙げる。

1. Part-time の学生に対する管理を強化する。学生に、時間どおり講義を受けることや、用事、病気の場合、必ず書面で欠席を申し入れることが要求される。無断欠席計 2 回の者は、この科目の成績は不合格になる。結果は、キャンベラ大学学位を取得できない。この制度により、過去に 2 名の学生が、大学院生の資格を取り消されたことがある。
2. 「カリキュラム委員会」は、常に座談会を開催し、学生との自由な意見交換を行い、現状を把握するとともに、今後の対応策を提案する。
3. プログラムは、大学の重点プロジェクトに位置づけられており、担当教員の専用研究室をはじめ、プログラムの関連施設・設備を整えている。
4. 学生による授業評価を実施している。六つの学位科目の評価結果は、平均は約 90 点であり、かなり高いと思われる。

5. 成績は期末試験（20%）、1500～2000 字レポート（30%）、計画書(50%)で評価する。杭州師範大学三人の教員による総合評価である。一方キャンベラ大学は、全体から抽出した学生の成績を対象とし、サンプル調査を行う。

（４）教官のプロフィール

2002 年は、5 名のキャンベラ大学の教員が、学位科目と英語の授業を担当している。平均年齢は 54.2 歳。どの教官も、オーストラリア以外の国での勤務経験が豊富であるというのが特徴である。

（５）特色

授業内容や実施体制の特色としては、次の 3 点が挙げられる。

1. 学生の教育では、キャンベラ大学 MEL 修士号と同じ基準を用いて質の保証をしている。特に、カリキュラムの効果的運用と授業改善の工夫がなされている。
2. 外国教官の下に中国の補助教員が置かれている。彼らは、授業中の通訳、教材の翻訳、学生への助言などの役割を果たしている。ほかの TNE⁸プログラムにおいても、補助教員を置く場合がある。TNE を受ける学生へのアドバイスが重要な職務になっていると考えられる。
3. 成人学生に対する効果的な管理方法を模索している。

第 5 節 事例 3：華中科技大学の職員制

1. 新制度導入の背景

1985 年、中国共産党中央委員会が「教育体制改革に関する決定」を公布し、現代化を目指す国家政策の重要な柱として教育改革が開始された。そのうちの大学管理体制改革は、主に「マクロ改革」と「学内管理体制改革」によって本番的発足した。そして、1990 年代の後半になって、学内管理体制改革は急速に進展した。その最も大きな誘因は、1998 年に行われた中央政府の行政改革である。当時、行政の効率化をさらに進めるため、多くの中央政府機構が整理・統合されることになり、その機構数は改革前の 40 から 29 に減少した。それとともに、中央政府に勤務する職員 3 万 3 千人を、組織改編後 3 年以内に半数にすることになった⁹。

中央政府の行政改革の影響を受け、大学内の管理体制改革も、以上のような改革方針に基づき新しく展開しつつある。1999 年 5 月、全国大学学内管理体制改革的会議（原語：高校内部管理体制改革的会議）が開催され、人事改革を中心とする学内管理運営改革を展開していくことを決めた。

2000 年 6 月、教育部は、「大学人事制度改革を深化する実施意見」（原語：関与深化高等学校人事制度改革の実施意見、以下「実施意見」と言う）を公布し、機構簡素化及び人員の削減¹⁰、教職員の契約任期制やこれとリンクした給与支給などの具体的な改革指令を

8 Transnational education（国境を越えた教育）のこと。

9 http://www.clair.org.cn/04_cn/02.html#Anchor-65457 2003.12.22

10 例えば、（1）学内の管理機構数は大学の規模によって決めるべき。原則として、10～20 ぐらいとする。そして、機構の幹部職員の数機構数の 2.5 倍に押さえる；（2）職員の数が教官の数と比べ多すぎる状況を変えるため、職員の大幅に削減すべき。大学職員数を全学教職員の 12～15% に抑える、などの具体的な実施意見があった。

出した。実施意見第11条は、大学職員について、「大学の管理人員が教育職員制度を実施する。教育職員制度は、先ず一部の大学で実験し、その経験に基づいて改善した後、次第に全大学に展開する」と述べている。また、契約任期制の実施について、実施意見は、「必要によって職務を作る、公開的に招聘、平等的に競争、優れたものを任用、厳格的に評価、契約によって管理」（原文：按需設崗、公開招聘、平等競争、擇優聘任、嚴格考核、合同管理）の24文字方針を掲げた。

その改革方針を受け、教育部は前年制定した「大学職員制度暫定規定：意見稿」（以下「暫定規定」と言う）に基づき、2000年から一部の大学（厦門大学、華中科技大学、華中師範大学、中国農業大学、武漢大学）で大学職員制改革を試行することを決定した。4年後の2004年、国家人事部と教育部は、この大学職員制改革は、大きな成果を収めたと判断し、これら以外の大学で職員制改革を導入していくことを決定した¹¹。

2. 内容

以下、華中科技大学の文献に基づいて、職員制改革の概要を紹介したい。主な事項は、以下のとおりである。

（1）職級の評定

職員の中に、学歴や勤務年数、実績などに基づく、「高級職員」、「中級職員」、「初級職員」の三段階の職級格付制度が導入された。更に「高級職員」は一、二、三、四、五級に、「中級職員」は六、七、八級に、「初級職員」は九、十級のレベルに細分化される。

当該制度の導入は、先ず、「職級説明書」を規定し、各職級の職責、評定条件など全職員に公開する。そして、当該大学の職員審査評定委員会もしくは各部局における小委員会によって、それぞれ職員の職級を評定する。一級職員は教育部が決定する。その他の高級職員の職級を決定するのは大学の職員審査評定委員会であり、中級職員又は初級職員の職級を決定するのは各部局における小委員会である。

評定後、職員は決定者と任期付の任用契約書を交わし、その職級の職責を履行し、職級に見合った処遇を受けることとされる。

（2）職務責任と任期条件

職務責任と任期条件については、表11-3のようにまとめられる。

表 11-3 職務責任と任期条件

	高級職員	中級職員	初級職員
職務責任	学部長以上の上級管理職又は高級専門管理職を務め、本職での重要な公文書を制定、中、初級職員の職務を指導する。	学部長以下の中級管理職を務め、又は、独立である専門管理職を担当し、独立して本職での重要な公文書を起草し、初級職員の職務を指導する。	具体的な行政事務を担当、本職での一般公文書を起草する。

11 『中国教育報』、2004年4月16日

	高級職員	中級職員	初級職員
任期 条件	職務上必要な理論知識と技能方法を系統的に把握し、政策に関する理論水準が高い；職務での問題解決能力が高い；筆記・口頭表現能力、研究能力が高い；重要な公文書、高い水準の研究報告、仕事総括を制定でき、独立で優れた管理に関する論著を発表したことがある中・初級職員の職務を指導する能力を持つ；大学学士又はそれ以上の学位を持つ	職務の範囲、任務、特徴を熟知；独立して職務上の問題を解決できる；職務上必要な理論知識と技能方法の熟練把握；ある程度の政策に関する理論水準、業務研究能力、組織能力を持つ；よい筆記・口頭表現能力を持つ、独立して本職での重要な公文書、一定水準の管理に関する学術論文を書く能力を持つ；初級職員を指導能力を持つ；大学学士又はそれ以上の学位を持つ	職務の範囲、任務、特徴を理解でき、任に堪える；職務上必要な理論知識と技能方法をおおよそ把握できる；初歩の問題分析、問題解決能力を持つ；一定の筆記・口頭表現能力を持つ；4年制大学の職員は学士又はそれ以上の学位を持つ；専門大学での職員は副学士又はそれ以上の学位を持つ

なお、任用条件に当たっては、以上決められた条件だけではなく、次の要件も満たさなければならない。

十級職員：副学士

九級職員：学士又は十級職員として三年以上任期され、年度評価で合格

八級職員：修士又は九級職員として三年以上任期され、年度評価で合格

七級職員：博士又は八級職員として三年以上任期され、年度評価で合格

六級職員：七級職員として三年以上任期され、年度評価で合格

五級職員：六級職員として四年以上任期され、年度評価で合格

四級職員：五級職員として五年以上任期され、年度評価で合格

三級職員：四級職員として六年以上任期され、年度評価で合格

二級職員：三級職員として八年以上任期され、年度評価で合格

一級職員：二級職員として八年以上任期され、年度評価で合格

（３）職務設置

職員数は当該大学教職員定員数（原語：基本編制総数）の15%～20%に抑えたとされている。

教育・研究型大学は、二級以下の職員を設置することができる。高級職員は職員定員数の35%以内とし、四級及びそれ以上の職員は高級職員の30%以内とし、更に、二、三級職員数は学長、副学長レベルの幹部職員数の1.6倍を超えてはならない¹²。学長が国务院から任命された大学のみが、一級職員を設置できる。

教育型大学（学部教育を中心に行う）は、二級以下の職員を設置できる。高級職員は職員定員数の30%以内とし、四級及びそれ以上の職員は高級職員の30%以内とし、更に、二、三級職員数は学長、副学長レベルの幹部職員数の1.4倍を超えてはならない。

専門大学は、三級又以下の職員を設置できる。「高級職員」が職員定員数の20%以内と

¹² 例えば、職員制が試行された華中師範大学では、現在、573人の職員のうち、4人が2級、6人が3級、55人が4級、122人が5級、386人が6級～10級職員である。

し、そのうち、三、四級職員数は学長レベルの幹部職員数の1.3倍を超えてはいけない。

華中科技大学の場合、職員の定員数は530とし、「高級職員」、「中級職員」、「初級職員」のそれぞれの割合は35:55:10になっている。

(4) 任期制

職員全員について契約任期制を実施し、終身制を廃止する。

任期には、固定任期と不固定（終身）任期がある。前者は基本的に3~4年である。同じ大学で10年以上任期された高級職員は、固定任期から不固定任期になることができる。ただし、その場合、契約を中止する要件を明確しなければならない。

(5) 評価及び研修

“徳”（品行）、“能”（業務能力）、“勤”（出勤率）、“績”（業績）四つの側面に基づく評価が行われる。そのうち、業績評価がその中心になっている。

職員制の評価は、年度評価と任期期間後の評価である。いずれの場合も、初めに契約書に書かれた個人が計画した目標と所属部門が設定した目標（職位、職責と勤務内容・勤務量など）に基づいて評価する。

評価の結果は、優秀、合格、不合格のいずれかである。2年連続で不合格の者は解雇される。一方、合格者が契約を更新し、もし適当な職務があれば、また、各級任期条件を満たせば、昇格する。更に、高尚な品行、優れた実績が評価された職員に対しては、飛び昇進もあり得る。

給与と賞与の額は、評価の結果に応じて決定される。

大学は各職級の必要性に基づき、体系的に研修を行う。その主なタイプは、新人研修、専門業務知識研修、知識更新研修と言われている。また、研修期間の成績は任期制と昇進制の参考基準になる。

(6) 待遇

大学職員の待遇改善は、今回の大学職員制改革のもう一つの重要な目的である。国家が職員等級給与の正式な標準を決定するまで、各大学が「大学職員等級給料関係標準表」（表11-4）を参考して決めることとされている。

また、職務手当の支給については、以下の通りとする。学長の職務手当は、全学教授の特別労働手当（崗位津貼）平均値の1.6-1.9倍とし、副学長の職務手当は、全学教授の特別労働手当平均値の1.2-1.5倍とし、処長の職務手当は、全学教授の特別労働手当平均値とする。副処長の職務手当は、全学副教授の特別労働手当平均値とする。

表 11-4 大学職員等級給料関係標準表（単位：人民幣元）

		一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二
初級職員	十級職員	230	242	254	266	278	292	306	320	334			
	九級職員	254	268	282	296	310	328	346	364	382	400		

		一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二
中級職員	八級職員	282	298	314	330	346	366	386	406	426	446	466	
	七級職員	312	332	352	372	392	417	442	467	492	517	542	567
	六級職員	352	377	402	427	452	482	512	542	572	602	632	662
高級職員	五級職員	420	450	480	515	550	585	625	665	705	745	785	825
	四級職員	500	540	580	625	670	715	765	815	865	915	965	1015
	三級職員	585	630	675	725	775	825	875	925	975	1025	1075	1125
	二級職員	675	730	785	840	895	950	1005	1060	1115	1170		
	一級職員	770	825	880	940	1000	1060	1120	1180	1240			

出典：http://office.xmu.edu.cn/WebOffice/ViewDoc.asp?documentid=240 (2003.10.7) を参考に作成。

(7) 解雇と辞職

職員が次の各号の一に該当する場合には解雇することができる。

1. 任期期間で、契約書を履行せず、改善の見込みがないと認められる場合
2. 連続2年間で評価が不合格である場合
3. 機構調整、合併、定員を縮減するため、職務の再編を求められるとき、合理的な要求を拒む場合
4. 無断欠勤連続15日間以上、又は、年間合計30日を超えた場合

新たな大学職員制は、従来の制度と比べて、以下の3点の変動が見られる。

第一は、職員の行政級が廃止されたことである。したがって、大学職員、特に幹部職員の身分も、以前の官僚から教育職員に変わった。これが大学職員にとって極めて大きな意味を持つと言える。つまり、従来は、大学教員の教育研究活動を指導する役割が強かったが、現在は、大学教員の教育研究活動を支援する色彩が濃くなってきた。

第二は、行政管理から学術管理への転換により、改革を通じて、大学職員の職務に関する専門知識を身に付けるようになったことである。今後の大学職員の専門職化を推進する誘因になると考えられる。

第三は、大学職員陣が安定させられることである。教員の昇進は助手、講師、助教授、教授(『高等学校教員職務試行条例』1986)という明確な体系を持っている。しかし、職員の昇進については、教員のそれほど明確な体系はない。職員制の導入に伴い、教員のような昇進体系が作られたことによって、多くの職員は、はっきりした目標の下で、きわめて安定した職場で勤務を続けることができるようになった。

要するに、今回の大学職員制改革の特徴は、まず、任期制の導入によって、職員の終身制と人員の機関所有性を破棄したこと、並びに、職級別流動制の導入によって、競争メカニズムを形成したことが挙げられる。改革を通じて、優秀な管理人材の成長と実力の発揮に有利な環境を創設しようという意図が認められる。

しかし、職員制改革が実施された大学が少ないため、その新たな政策はまだ広く知られていない。また、職務設置、業績評価システムや職級別流動制に関連する給与体系の基準

は今後更にどのように改善するのが課題として検討されなければならない。そして、研修制度についても、現在、党の思想政治教育、職場の能力を養成するための研修を中心に行われているが、今後、学歴向上を目的とした研修をもっと充実させることも検討すべきであろう。

おわりに

今回、様々な事例を通じて、中国における大学管理運営のなかに、職員資質の向上を重視され、職員能力を活用されるようになった点は間違えない。しかしながら、入試戦略、就職戦略、資金戦略、人事戦略など大学経営専門職は、今回の訪問調査で見せてくれなかった。要するに、おそらくこういう大学経営専門職まだ中国には成立していない。また、そのような人材を需要したり供給したりする人材市場の形成もかなり不十分である。

これから、高等教育は、誰によって、どのような経営方針のもとに運営されようとしているのか、そして、大学経営に責任と能力を持った人材を育成できるか、中国の高等教育としては、将来に残された重大の課題である。

参考文献

文部科学省，2000，『諸外国教育の動き 1999』

文部科学省，2001，『諸外国教育の動き 2000』

文部科学省，2002，『諸外国教育の動き 2001』

「変貌する中国の高等教育」，『IDE—現代の高等教育』，2000年8月号

「大学の組織・経営再考」，『高等教育研究』，第5集，2002年

浙江大学，“关于2002年校内教職工培訓考試計劃的通知”¹³

“华中科技大学職員制實施方法”，《高校領導參考》，2001年第1期

“华中科技大学・行職員制工作情況報告”，《高校領導參考》，2001年第3期

“华中师范大学积极稳妥地做好職員制・点工作”，《高校領導參考》，2001年第6期

13 一部の表記に日本語の漢字を充てた。

おわりに

第 12 章 大学経営の専門職養成¹

大場 淳

第 1 節 大学職員の置かれた環境と能力開発

1. 大学職員の能力開発の現状

今日、大学を巡る環境が悪化し、その経営の向上は至上命題となっている。そのためには、それに従事する教職員の能力開発が不可欠であることは言うまでもない。とは言え、能力開発は一朝一夕でできるものではなく、当面直面する課題に対応するため、研修会へ職員を参加させたり、コンサルタント会社に意見を求めたり、あるいは民間から人材を登用するなど、様々な取組を進めているところである。

しかしながら、大学が現在の困難状況を乗り切り、今後とも生き長らえていくためには、長期的視点に立って職員を養成していくことが不可欠である。しかるに、大学職員が置かれた状況は極めて厳しい。国立大学では、かつては教員より多かった職員は数年前に教員の数を下回り、総数が増えている公私立大学においても全体の職員増加率は教員増加率を下回っている。個々の大学では、職員の削減が進められているに違いない。それに加えて、近年、新たな業務である自己点検・評価や情報公開の実施、競争的資金の獲得、国際化への対応など、職員は一層多忙になってきている。その一方で、職員に対する教員の目はこれまで以上に厳しくなっていると思われる²。国立大学法人の運営費交付金に適用される 1% の効率化係数は、専任教員数に必要な給与費相当額等はその対象から控除されているのに対して、職員の給与は当該係数の対象であり毎年削減されることとなっている。

しかし、これらのこと以上に危惧されるのは、大学自身がその職員の能力開発に熱心に取り組んでいるとは考えられないことである。例えば、減少してきているとは言え、多数（約 7 割）の企業は、職員（従業員）の能力開発を企業の責任である又はそれに近いと考えているのに対して、大学ではその割合は 4 割程度にしか過ぎない³。大学が置かれた環境が激変する中、ホワイトカラー職種である大学職員にかかる教育訓練ニーズは極めて大きい。それにも関わらず、職員が十分な教育訓練を受けていないことは、懸念されてしかるべきであろう。

もちろん、大学が職員の能力開発を全く行っていない訳ではなく、むしろ、教員の能力開発(FD)と比較すれば、OJT や階層別研修、目的別研修など制度的には体系的に整備されている。学外でも国立大学協会や日本私立大学連盟、日本私立大学連合の研修など、様々な機会が提供されている。大学の中には、職員を大学院に派遣して学習させたり、時には外国の大学に留学する機会が与えられている場合もある。しかし、それが不十分であるとともに、後に述べるようにその在り方の全面的な見直しが求められている。

1 本章が取り扱うのは、専門性を持って大学経営に専従する専門職である。ここで言う「経営」は、いわゆるトップマネジメントのみを意味するものではなく、教務や学生業務、産学連携、組織研究など専門性が必要とされる業務を幅広く含んだものである。

2 例えば、「国立大学法人の効率化のためには、間接部門の徹底的な合理化と簡素化を図り、ライン業務を引き受ける教員数を増やすしかない。定年退職する事務職員数マイナス新規採用者数（事務職員の純減）をできるだけ大きくし、その分、教員数を増やすべきである。」（佐和隆光「国立大法人化から半年」京都新聞「明日への視座(37)」<http://www.kyoto-np.co.jp/kp/rensai/asu/37.html>）

3 問の仕方が違うので、単純に比較できないことは先に述べた通りである（第 4 章第 2 節）。

大学管理の中心は、教員が担うべきという意見も根強い。しかし、学部自治を中心とした教員による大学管理が限界に来ていることは、昭和 38 年 1 月 28 日の中央教育審議会答申で言及されているように⁴、相当以前から指摘されていることである。また、トロウやバーンバウムが述べるように、大学のガバナンスが複雑化するに連れて専門性を帯びることは避けられず、それに対応した管理組織が必要となっている。そして、かかる専門性を誰が身に付けるかという場合、教員と職員のいずれかと問われれば、進んで身に付けようとするのはどちらが多いであろうか。

恐らく、研修機会等同じ条件が提示されれば、それに対して意欲を持つのは職員であろう。Rudolph (1962 : 434) ⁵は、19 世紀後半から 20 世紀前半の米国の大学では、高等教育の拡大とともに、様々な職種の管理職員が置かれるようになった理由として、一つには増える学生の受入れや新たなサービスの需要へ対処すること、また、大学管理業務から研究志向の教員を解放することを目的としていたと述べる。この事実から考えても、世界の大学の中でも研究志向の強い我が国の大学教員が、大学管理業務に進んで取り組むとは考えられないことは容易に想像できるであろう。しかるに、既に見たように、大学職員に対して十分な能力開発の機会が十分に与えられていないのが現在の状況である。

2. 大学職員のキャリア形成への支援

もっとも、そうした大学経営の専門性を身に付けるのは、全ての職員ではないことは言うまでもない。どのような組織においても、ある程度一定規模以上になれば、職員の役割の分担が不可欠となり、程度の差はあれ官僚制的な組織構造を採らざるを得ない。その上で、コアとなる職員（中核職員）とそれ以外の職員（非中核職員）に分離され、後者は非常勤化乃至外部化されていく（大場, 2003 : 29）。当該専門性を身に付けていくべき職員は、中核職員であることは言うまでもない。

とは言え、資格の明確な弁護士や医師のように、大学の職員が最初から専門性を有していることを前提とすることはできない。米国の例を見ても、プロフェッショナルとして大学経営に従事する者の専門性は、そのキャリアが形成されていく中で次第に明確になってくるものである⁶。そうしたキャリア形成の中に、専門職団体や大学院教育といった能力開発のための仕組みが位置付いている⁷。

ところで、企業における職員の能力開発の在り方は、近年、雇用者主導から個人主導へ移行していると言われる。このことは、個人が自己の責任で能力を開発すべきで雇用者側が関与しないということを意味するものではなく、能力開発を含むキャリア開発は雇用者と従業員の協同作業であることは既に述べた通りである。企業の多くでキャリア開発プロ

4 当該答申「大学教育の改善について」は、「大学の自治は、これを固定したものとするべきではなく」、「わが国の大学は、...学問の発展、国家社会の要請に伴い、大学の目的は多様化し、その構造は複雑化している」ことから、「大学としての性格に最もふさわしい管理運営に関する諸制度を整備することが緊要である」と述べている。

5 本書は、『アメリカ大学史』として、阿部美哉及び阿部温子によって翻訳され、平成 15 年に玉川大学出版部から出版されている。

6 入学審査職員のキャリアについて、大場淳(2005)「米国の大学における入学審査職員に求められる能力とその開発」大学行政管理学会誌 No.8 2004（出版予定）参照。

7 但し、大学院教育については、米国はある意味で過度の学歴社会であり、学歴によって賃金が大きく異なっていることが大学院教育を受ける誘因となっていることは否めない。したがって、必ずしも大学院教育と職務内容が密接に関連しているとは限らず、例えば、本報告書の小貫の訪米調査報告（第 7 章第 2 節）にもあるように、アメリカ大学教務部門・入学審査担当者協会(AACRAO)の会員が有している学位も文系・理系と幅広い。

グラム(CDP)が導入され、それを実施・支援するための、社内公募制、FA 制、キャリア・カウンセリングといった環境整備も進みつつある。しかしながら、こういった施策を採用した大学は極めて少ない。平成 16 年に行われた財団法人社会経済生産性本部の調査⁸によれば、人材マネジメントに関する懸案事項における優先順位で、「従業員のキャリア開発支援」は全 17 項目中 5 位 (40.3 %、5 千人以上では 43.2 %) を占める⁹。仮に同じ調査を大学に対して行った場合、どのような結果が出るであろうか。

高度に複雑となった大学組織を管理し、急速に変わる環境に対応していくためには、第一線で活動する下部組織の自立性を高め、専門性の高い職員を配置していく他はない。ドラッカー (2000 : 35) は、「組織は、変化に対応するために高度に分権化する必要がある。なぜならば、意思決定を迅速に行わなければならないからである」と述べるが、これは大学についても当てはまるであろう。そして、そういった自立性の高い組織の中核となる専門性の高い職員は、組織が計画的に育成できるものではない。

先に述べたような大学で体系的に進められている研修活動は、いずれにせよ、所属部署や人事部門が主体となって、各大学の組織目的や組織戦略に沿って、職員の職務遂行能力の体系化を図るべく、大学経営にとって必要とされる能力開発を進めるものである。すなわち、各大学の教育訓練ニーズに従って能力開発が行われている訳である。しかるに、自立性の高い組織で必要とされる専門性は、職員が自ら学んで身に付けなければならない。組織ができるのは、それを支援することだけである。舘 (2002 : 5) が、「組織には完全に依存しない彼らの SD は、また、完全には組織には依存しない。それは、大学側から提供されるものは主として機会だけであって、その中身はプロフェッショナル世界からしか供給されないことを意味している」と述べる所以である。

他方、職員個人にとっても、18 歳人口が減少していく中、その人生を職場である大学に委ねることは、次第に危険を伴うものとなっている。既に、短期大学でなく、四年制大学でも閉学するところが出始めた。今後、各職員は就業能力を高めつつ、主体的に自己のキャリアを形成していくことが不可欠となろう。

各大学にとって、組織改革等と併せて、キャリア形成支援のための諸制度の整備が、現在の厳しい環境を乗り切り、組織を永続化させるために避けられない。もはや、従来の年功制や終身雇用制、そしてそれに基づいた雇用者主導の能力開発には戻れない¹⁰。職員の自発性に基づいた能力開発を進めるための制度作りが必要である。そのことは、職場としての大学の魅力を高め、職員のモラルを高めるとともに、優秀な人材が集めるための有効な手段でもある。

第 2 節 大学経営の専門職養成に向けて

1. 自ら行うべき人材の育成

8 平成 17 年 3 月 9 日発表「第 8 回日本的人事制度の変容に関する調査」。

9 各企業が、優先順位の高いものを複数選択 (五つまで)。ちなみに、1 位は「評価制度の納得性・透明性の向上」で、成果主義運用上の課題の現れと捉えられている。

10 このこともって欧米型のシステムへ移行すべきことは意味しない。最新の研究の動向を見ても、例えば、高橋伸夫は、成果主義ではなく日本型年功制の改善を主張している (平成 16 年 6 月 9 日付日本経済新聞「日本型年功制を生かせ」)。また、太田肇は、欧米型システムは工業化の産物であるとしつつ、ネットワークで個人が外部と結び付き、組織が仕事をするための場となるポスト工業社会においては、組織内部の最適化を重視する伝統的な欧米型システムは必ずしも有効ではないと述べる (平成 17 年 2 月 11 日付日本経済新聞「21 世紀の日本企業の組織型」)。

第1節で、職員のキャリアに重点を置いた能力開発の重要性に言及し、大学においてもそのための制度整備が重要となることを述べた。とは言え、これをもって、各大学がすぐにでも CDP を導入し、キャリア・カウンセリングを始めるべきなどと主張するつもりは毛頭無い。どの大学でも、人事制度はそれなりの合理性をもって構築され、多かれ少なかれ定着しているものであり、その中で評価制度を軸として採用、異動・昇進、報酬、能力開発等についての管理が複雑に絡み合っていて、その一部を変えたからといってすぐに良くなるものではないからである。

成果主義や目標管理などといった新しい制度の導入については、既に多くの大学で試みられ、その結果については、私立大学の専門誌や教育関係の雑誌等でも報告されている。そうした制度導入を支援するコンサルタント会社もある。しかし、制度の対象は人であるから、すぐに動く性質のものではない。長期的な視野に立って、人を育てる観点から制度設計を行わなければならないことは言うまでもない。

また、それぞれの大学は、固有の歴史や文化、理念、目的、それを実現するための組織構造等を持つものであり、同じではない。このことは、国によって共通に管理されてきた国立大学でも同様である。したがって、自己の大学のことを知らなければ、人事にしる組織にしる制度改革は覚束ない。他大学の事例を参考にすることも、コンサルタント会社を利用することも、最後は自ら意思決定をしなければならない。そのためには、自己の大学やそれが置かれた環境を十分に把握し、その長所や短所に精通し、その上で意思決定のための助言を適切にできる職員が学内にいることが不可欠である。これまで、コンサルタント会社にいわば丸投げして失敗した例は、大学に限らず枚挙に暇がない。賃金の成果主義を導入して職員のモラルが低くなった例を良く目にするが、その典型的な例であろう。

国立大学では、法人化後に多数の民間企業出身者を採用した。この中には、財務の専門家として銀行から採用された者や、公営企業の民営化を進めた者として JR 各社から採用された者などが含まれている。また、役員に就任した者や経営評議会の委員となった者を加えれば、民間企業出身者は相当な数に登る。このことは、平成 13 年 6 月 11 日の経済財政諮問会議に文部科学省から提出された「大学（国立大学）の構造改革の方針」において、「国立大学に民間的発想の経営手法を導入」し、「新しい「国立大学法人」に早期移行」することが謳われたことに鑑みれば当然のことであり、経営手法の改革には即効性のある手段と考えられる。

しかしながら、このような形での人材登用は、短期的な成果を得るための「カンフル剤」にはなり得るが、大学が持ち合わせている複雑性に鑑みれば、永続させるべき性格のものではない。金子（2004）は、企業経営の視点は、「組織のスリム化、効率化をはかるという点で重要な役割を果たす」としつつも、大学経営の本質的・長期的な課題については、「企業経営の経験が直接に解決策を与えるとは考えにくい」と述べ、その理由として、大学が「広範な専門分野での教育と研究そして社会サービスと、きわめて多様な活動を内在させている」ことを挙げている¹¹。大学経営に専門的な人材が求められる所以であり、そうした人材は、各大学が自ら育てなければならない。すなわち、自ら人を育てない組織は、長らえることができないからである。永続する卓越した企業を研究したコリンズ & ポラス

11 更に金子は、米国において経営学を大学経営に適用する動き（経営(学)主義）がこれまで無残に失敗を重ねてきたことに言及しつつ、教職員に専門的な教育訓練を与えて専門職化していくべきと述べている。

(1995) は、「ビジョナリー・カンパニー¹²は比較企業より遙かに、社内の人材を育成し、昇進させ、経営者としての資質を持った人材を注意深く選択している。後継者の育成を、基本理念を維持する努力の柱にしている」とし、「カギになるのは、健全な変化と前進をもたらしながら、基本理念を維持するきわめて有能な生え抜きの人材を育成し、昇進させることなのだ」と述べている。

2. 大学経営の専門職養成へ向けての課題

最後に、大学経営の専門職養成に向けて重要課題と思われる、大学職員のキャリア開発、専門職団体、大学院教育についての私見を述べることにしたい。

(1) キャリア開発

キャリア開発支援やそのための環境整備については、各大学が、それぞれの組織目標等に従って、将来を見据えて人材育成のために制度整備を図らなければならない。しかし、一つの大学ができ得ることには限りがある。最も大きな障害となるものの一つが、それぞれの職員のキャリアに対応できるポスト数には限界があることであろう。学生市場の拡大が見込まれるときには、組織の拡大によってポストを創設することが可能であるが、今の大学にとってその見込みは極めて小さい。大きな企業が社内公募制を設けて疑似労働市場を組織内に作る例が見られるが、教員が多数を占めつつある大学内の職場は限られており、もとより小さな大学では望むべくもない。

根本的には、大学職員の流動性が高まり、その労働市場が成長していくのを期待するしかないが、特定のポストからでも大学内外に対して公募して、意欲のある人材を確保することは有効であると考えられる。長らく国家公務員で占められていた国立大学の事務職員職は、法人化によって国家公務員以外からの採用も可能となったが、愛媛大学は、法人化に先んずる平成15年11月、国立大学の事務幹部職員としては初めて就職課長を公募することとした（平成15年11月14日付中国新聞）。このような方策が今後広がっていくとともに、採用された後も、新たなキャリアが追求できるようになることが期待される。これまでも、私立大学で民間等での専門性を生かして大学職員として採用された者はいたが、採用後は他の大学職員と同様の人事に組み込まれてしまう例が少なからず見受けられるからである。

また、こうした公募による採用を支援するため、例えば、国立大学協会の広報誌やホームページを活用するなどして、全国の国立大学職員が公募しやすくなる条件を整備していくことが考えられる¹³。米国の高等教育新聞(Chronicle of Higher Education)が、そのホームページと併せて、人材募集の重要な媒体となっていることが参考となろう。

他方、文部科学省が国立大学法人化まで一括管理していた国立大学事務局幹部職員の交流人事については、法人化以前のように一方的に国が職員を送り込むことは無くなったが、依然として行われている。当該人事については、法人化前から国立大学職員の意欲を低下させるなどといった批判があったが、法人化後はそれを公然と批判する声が各所から聞かれるようになった。かかる人事は暫定措置と言われるが、各大学も必要な人材育成に取り

12 [筆者注] ビジョナリー・カンパニーとは、先見性のある卓越した企業で、優れた指導者が活躍できる期間を超えて、繁栄し続ける企業とされる(3頁)。なお、本分析については、営利企業だけでなく、大学や病院といった非営利組織にも適用されると著者は述べている(384-385頁)。

13 公募の対象を国立大学に限ったのは、年金等のスキームが私立大学とは異なっており、困難な点が多いと考えられるからである。国立大学間でも、退職金の問題など公募制導入に際して解決すべき問題は多く、詳細な検討が必要である。

な課題となろう。現在、公務員制度の改革¹⁴が進められているので、それとの関係で対応が図られるものと思われるが、個々人の自らの発意によるキャリア形成が重要になるとの考えに立てば、国立大学の事務幹部職員ポストは原則として全て公募とし、全国から応募を受けて採用するのが望ましい。そして、各人の就業能力（エンプロイアビリティ）を高めるため、キャリア開発への支援の充実が求められる。

また、法人化以前は職員は原則として国家公務員試験合格者からしか採用できなかったことから、産学連携や情報処理等各種専門的な業務に従事している者で教員として採用された者が各国立大学で見受けられる。当該業務の中には、私立大学の多くで教員外職員によって担われている場合が少なくないものがある。これらの者については、職務内容を見ながら、教員とすべきか、職員とすべきか、あるいは別の身分とするのか、職員全体のキャリアの展開を見据えて再検討することが望まれる。検討の結果、外部から採用するよりも、内部から育成していく方が望ましいと思われるポストが出てくるのではないだろうか。

（２）専門職団体の育成

大学職員がそれぞれの専門性を高めるに際して、同じ専門性を持つ者あるいは持とうとする者が情報を交換し、共に専門性について学び、能力開発を進めていくための専門職団体が不可欠である。米国の例を見ても、学内での研修活動は、一般に、大学の歴史や創立の理念の普及活動を除けば、管理職としての能力（紛争解決や人事考課の手法）やコンピュータ技能、語学といった一般的な能力開発活動が中心である（大場, 2004）。専門的な知識・技能は、各職員の自発的な努力に基づいて、主として専門職団体を通して得ている。それに対して、支援（例えば、研究会への参加費用の負担）を行っている大学も少なくない。

我が国においては、大学職員の専門職団体として機能している団体は大学行政管理学会等限られているが、専門職団体は同じ専門性の持つ者の交流を深め、人材発見の場ともなることから、その発展は大学職員の労働市場の発達にも寄与することと思われる。また、米国や英国の専門職団体は、専門職能開発等だけでなく、大学院と連携をとって専門職教育の改善を図ったり（後述）、政府の政策形成にも寄与している。他方、社会のあらゆる組織がネットワーク化¹⁵していく中で、組織と組織を繋ぐ機能を専門職団体は有していくことが期待される。今後、日本においても専門職団体の量的拡大と、その機能の向上が期待される。

（３）大学院教育

米国で多く見られる高等教育分野の大学院は、日本においても広島大学や筑波大学、名古屋大学などで開設されており、大学職員も受け入れている。また、平成 13 年度には主として大学職員の能力開発のために桜美林大学に大学アドミニストレーション専攻が設置され、また、平成 17 年度からは東京大学に大学経営・政策コースが開設されることとなっている。

しかし、MBA 等資格と結び付いていない専門職養成のための大学院の多くは、学位修得が昇進に結び付かないなど、その修了者の評価の点において苦戦しており、高等教育領

14 そこには省庁間の職員流動性の向上が含まれる。

15 日本 IBM 社長の大蔵卓麻は、企業が機能単位に再編され、企業同士のネットワーク化が進み、どの会社の社員であるかよりもどのような専門性を有しているかが重要となる社会全体の専門職化を予想している（平成 16 年 6 月 17 日付日本経済新聞「企業再編、機能単位で」）。

得が昇進に結び付かないなど、その修了者の評価の点において苦戦しており、高等教育領域の大学院も例外ではない。これは、日本型の伝統的な人事の中で大学院教育が位置付けられていないことや、大学院で得られた知識がすぐに職務に役立つといったものではないことが主たる原因と思われる。実際、福留（宮村）の調査結果を見ても、大学人事担当者が職員に必要な能力として多く挙げたのは、「情報を収集する力」、「幅広い視野から職務を見通すことのできる力」、「特定の専門的な知識」、「情報を分析する力」、「問題点を見つけて解決方法を見出す力」といった一般的な能力であって、大学院教育の中で育成することは不可能ではないものの、必ずしも大学院でなければ得られないという性質のものではない。

高等教育分野の大学院教育が、職場としての大学から求められるようになるには、各大学事務組織等の需要を把握しつつ、必要な能力開発のためのプログラムを提供することが重要である¹⁶。また、今後発展していくと思われる専門職団体と連携しながら、その会員の能力開発への意欲へ応えていくことも考えられる。米国では、学生関係の諸団体によるコンソーシアム組織である高等教育規準推進評議会 (Council for the Advancement of Standards in Higher Education : CAS)¹⁷が、学生担当職員養成のための大学院に関する指針 (Preparation Standards and Guidelines at the Master's Degree Level for Student Affairs Professionals in Higher Education) を設けて、学位プログラムの質保証を図っている。また、英国では、事務管理職員の団体である大学行政職員協会 (Association of University Administrators : AUA) が、開放大学と連携して課程学位プログラムを提供している。

高等教育分野の大学院教育は米国で先行したが、大学が新しい課題に直面しているのはほぼ世界共通であり、欧州やその他の地域でも広がっている。例えば、中国では、2002年、オーストラリアの大学と連携して、教育リーダーシップの修士プログラムが杭州師範大学に開設された。また、フランスのように国（国民教育省）が専門の学校（国民教育高等学院(ESEN)）を設置している国もある。日本における大学院教育の普及は今後であるが、大学の幹部職員や専門職員のポストが公募されるようになれば、その準備課程として高等教育分野の大学院教育が活用されることは十分に考えられ、その有効性や課題も明白となっていくだろう。

3. おわりに

本研究の結論の一つは、自立性の高い組織の中で、専門性を有する職員、すなわち専門職がこれからの大学経営の中核となっていく、そして、個々の職員のキャリアを重視した能力開発を進めなければならないということである。今後は、それに向けての具体的な行程表作りが課題となろう。専門職の在り方一つとっても、米国流に専門職団体を中心として職能別に細分化して能力開発が進められるような制度となるのか、英国のように大学職員としてのある程度の同一性を保ちつつ専門化していくのか、あるいは、全く別の道を歩むのか、そして、どのような制度が日本の大学に最も適しているのかなど、検討すべき点は数多い。今後の研究の発展を期することとしたい。

16 例えば、金子（2004）は、理論的な学習だけでなく、「大学での具体的な問題についてデータを分析し、目標をたててその達成の手順、戦略をたてる、またそれを学内に説得していく、という能力を形成する」ことが重要であるとし、そのため、ケーススタディ等に取り組むべきと述べる。

17 CAS の定訳はないが、仮にこのように訳しておく。"Standards"は、訳さずに「スタンダード」と表記する者が多い。

参考文献

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(2004)「米国における大学職員の開発」大場淳編『諸外国の大学職員《米国・英国編》』高等教育研究叢書 79、広島大学高等教育研究開発センター. pp 33-49.

金子元久(2004)「大学経営、独自訓練が必要：東大に専門家育成コース」12月4日付日本経済新聞

コリンズ, C. ジェームズ & ポラス, I. ジェリー(1995)『ビジョナリー・カンパニー：時代を超える生存の原則』日経 BP 出版センター

館昭(2002)「SDの課題—プロフェッショナル時代の教員外職員能力開発」IDE No. 439 (2002年5-6月号), 5-13.

ドラッカー P.F.(2000)『プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか—』ダイヤモンド社

Rudolph F. (1962) *The American College and University : A History*. Random House, New Yor

平成 14 年度～平成 16 年度 科学研究費補助金基盤研究(C) (2)

研究課題番号 14510292

研究成果報告書

「大学の戦略的経営のための職員の 活用及び職能開発に関する研究」

研究代表者 大場 淳（広島大学高等教育研究開発センター助教授）

〒739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2

電話：082-624-6240

発 行 日 平成 17 年 3 月 31 日