

大学職員研究序論

大場淳・山野井敦徳 編

広島大学 高等教育研究開発センター

目次

はじめに	編者	1
第Ⅰ部 大学職員に関する理論と研究		
第1章 大学職員を巡る研究動向	山本 眞一	5
第2章 教職員の専門職化	山野井敦徳	15
第3章 大学の管理運営・経営と大学職員	大場 淳	23
第4章 SD (大学職員開発)の概念と意義～もうひとつの「SD」へ	孫福 弘	38
第Ⅱ部 大学運営と大学職員		
第5章 私立大学経営と大学職員～運営組織の観点から	松井 寿貢	49
第6章 大学運営と大学職員～財務の観点から	高橋 真義	56
第7章 大学運営における教務職員の役割	各務 正	65
第8章 学生支援組織～アメリカの事例を中心に	保坂 雅子	73
第Ⅲ部 大学職員の養成活動		
第9章 広島大学高等教育研究開発センターの大学職員養成活動	大場 淳	81
第10章 筑波大学～短期集中公開研究会の経験から	山本 眞一	95
第11章 名古屋大学～高等教育マネジメント分野	阿曾沼明裕	101
第12章 桜美林大学～受講者の観点から	布施 芳一	111
第13章 米国大学院における職員養成の視点から	山崎 敬夫	121
第14章 大学行政管理学会の活動	井原 徹	133
第Ⅳ部 広島大学高等教育研究開発専攻在籍の大学院生の調査・研究から		
第15章 大学事務職員の専門職化に関する全国私立大学調査結果報告	宮村留理子	143

はじめに

18歳人口の減少、経済不況、公財政の悪化、国際化・情報化による世界的な大学間競争など、我が国の大学はこれまでにない厳しい環境に直面している。数多くの大学で入学者数の定員割れが起こり、財政的にも厳しい状況に置かれる大学が増えてきている。そして、大学・短期大学の閉鎖も既に現実のものとなった。また、入り口が広がった大学の学生の教育は困難を極め、また、不況の中で学生の就職もままならず、卒業生への企業等の評価も手厳しい。大学は社会的信頼を失いつつあり、制度そのものが危機的な状況にあると言えよう。

1990年代の始めから取り組まれている一連の大学改革は、大学に課されていた様々な規制を取り払い、大学に自律を促している。護送船団方式との訣別である。各大学は自校の置かれた環境や特徴を把握・評価し目標を立て、大学全体として長期的な展望を持った計画を策定して大学を運営していくという、戦略的な大学経営が求められるようになった。このような流れは、フランスの契約政策に見られるように世界的なものであり、平成16年度に予定されている国立大学の法人化もそうした内外の改革の一環と捉えられる。

大学は、これまでのような同僚制（collegiality）による合意形成に基づく教員自治（教授会自治）では経営は立ち行かなくなり、管理運営・経営の専門（職）化、すなわち管理運営・経営に関する専門的な知識に立った大学経営は避けられなっている。そして、今そういった知識を有する者が各大学に求められているのである。

このような中、高度な職務遂行能力を有する大学職員の養成を目指した大学院も整備されてきており、広島大学を始め、名古屋大学、筑波大学で現職の大学職員を受け入れるなどして教育が行われている。国立大学に設置されたこれらの大学院は、高等教育に関する教育課程から発達したものであって、主として研究者養成を目的としたものであったが、平成13年度には、大学職員を主対象とした大学院課程が桜美林大学において開学し、より実践的な教育に取り組んでいる。また、大学職員による初めての学会である大学行政管理学会が平成8年に組織されており、年を追うごとに活動を拡大させている。

しかしながら、大学職員に求められる知識、養成法などが確立していないばかりか、大学職員そのものの定義も明らかにはなっているとは言い難い。大学職員の職能団体も未発達である。上に述べた大学院レベルの職員開発活動も始まったばかりで、半ば手探り状態である。今後の発展が期待される分野であろう。

なお、本叢書では、一応、大学において通常「教職員」と呼ばれる者のうち教員を除く者を「大学職員」あるいは単に「職員」と呼称している。その定義については、第3章並びに第4章で試みられているので、それらを参照いただきたい。

本叢書は、第Ⅰ部「学職員に関する理論と研究」、第Ⅱ部「大学運営と大学職員」、第Ⅲ部「大学職員の養成活動」の3部構成である。

第Ⅰ部は、大学職員を巡る理論と研究の現状を概説することを目的としている。第1章では、山本眞一氏に、大学職員に関するこれまでの研究実績や現在の状況等について概説いただいた。第2章では、山野井が、近現代大学の特徴とともに、大学における職の専門化について教員と職員を比較しつつ概説した。第3章では、大場が大学職員の法令上の定義や、直面する諸課題や将来の在り方等について概説を加えた。第4章では、孫福弘氏に、大学職員の定義について米国や英国と比較しつつ、学生重視の立場から、大学職員開発(SD)の在り方について概説していただいた。

第Ⅱ部は、大学運営の諸側面について、大学職員の在り方や養成法などについて概説することを目的としている。第5章では、松井寿貢氏に、私立大学の事務局長の立場から、幅広く大学運営に必要な大学職員の資質等について概説していただいた。第6章では、高橋真義氏に、財務の観点から、特に倒産が現実の問題となっている私立大学の財政運営に必要な大学職員の資質等について概説していただいた。第7章では、各務正氏に、大学事務の中でも最も大学特有と思われる教務を取り上げて、その特性や大学職員に求められる資質等について概説していただいた。続く第8章では、米国の学生支援組織について、保坂雅子氏にその発展の歴史を中心に概説していただいた。第7章と併せて、日米の比較が可能になっており、今後進むであろう日本の大学職員の専門職化について、その将来の一面を窺わせているものと思われる。

第Ⅲ部は、大学職員の養成活動を取り上げた。第9章から第11章までは、それぞれ広島大学(大場)、筑波大学(山本眞一氏)、名古屋大学(阿曾沼明裕氏)における大学院教育等について概説している。続く第12章では、桜美林大学の大学院教育について、受講者の立場から布施芳一氏に執筆いただいた。第13章では、米国の教育大学院への留学経験のある山崎敬夫氏に米国の大学院における職員養成活動に概説いただいている。最後の第14章は、大学職員による学会である大学行政管理学会の会長である井原徹氏に学会の活動を概説いただいた。

第Ⅳ部は、広島大学大学院教育学研究科高等教育開発専攻の在籍者による研究成果を収録してある。第15章において、現役の大学職員でもある宮村留理子氏に、全国の私立大学を対象として行った大学事務職員の専門職化に関する調査結果を報告いただいた。

なお、各執筆者の所属等については、本書の奥付を参照いただきたい。

我が国においては、大学職員に関する研究の必要性が早くから指摘されつつも、研究の蓄積も少なく、本書のその嚆矢となるだろう。時間的制約や編者の力量不足もあって、本叢書は必要なテーマを網羅したとは言い難く、また、章の構成やその連関も十分に図れた

とは認められ難いだろう。その意味において、本叢書は「大学職員研究序論」と題することとした次第である。

この場を借りて、快く執筆を引き受けていただいた共同執筆者の方々には御礼を申し上げたい。今後、本書が捨て石となることによってこの分野の研究の一層進展し、高等教育の発展に少しばかりでも寄与するところがあれば、望外の喜びである。

平成15年3月

編 者

第 I 部

大学職員に関する理論と研究

第1章 大学職員を巡る研究動向

山本 眞一
(筑波大学)

1. 職員研究の必要性

大学事務職員（以下「職員」という。）¹⁾をめぐり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つつある。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は、労務などの一部領域を除けば、実際上也あまりなかった。

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的意思決定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。

2. 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

が、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か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。時代は変わり、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ん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きがけ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、さらにはアカウントビリティー感覚を持ちつつ、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。

3. 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。一言で言えば、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²⁾。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ている。

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」の領域にあっては「教授会自治」さらには「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ましよう。

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、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、本格的な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所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。

4. 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、大学は社会の多方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。

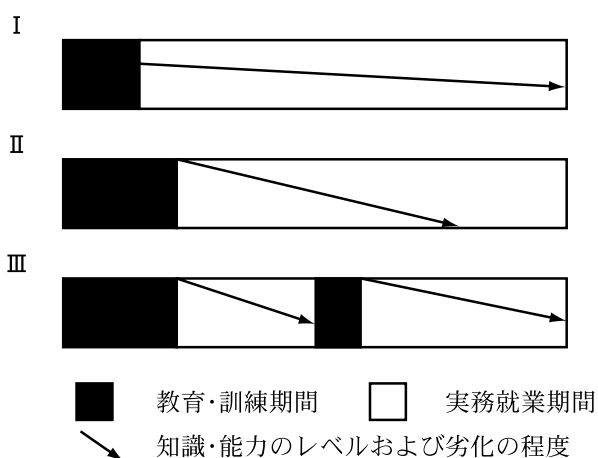
第三に、その専門性および総合企画能力を向上させるためには、これまでと違った養成・

訓練方法が必要である。図表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さほど高くなく、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。

図表1 求められる知識・能力とその劣化の程度



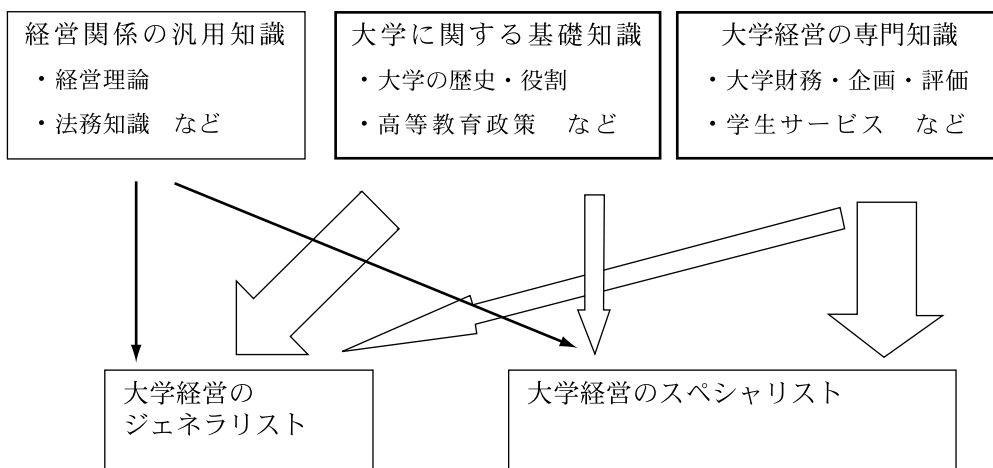
(出典：山本眞一作成)

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興味を持っていただきたいところである。

図表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.

1) 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。したがって、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。

2) 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、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、自分の気にいらぬ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ど文句をいうと、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）。

第2章 教職員の専門職化

山野井 敦徳
(広島大学)

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。

第一節 高等教育システムの改革

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出来る。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¹⁾。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。

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

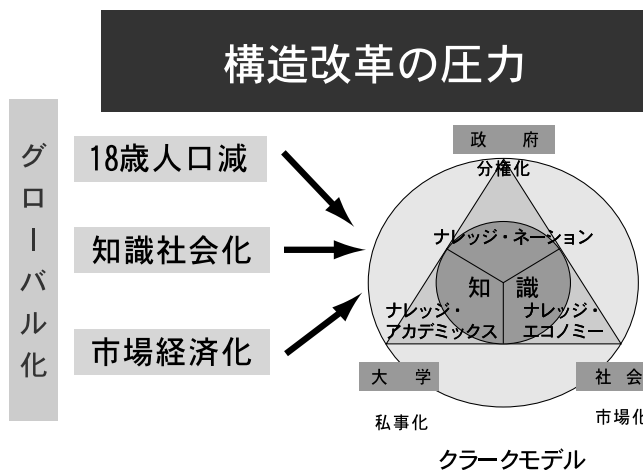
が大きく影響していることと同時に、我が国の歴史的背景によって、アルトバック流の表現を借りれば、ねじれたルーツの影響や島国としての雑種文化の影響を強く受けていると言える²⁾。

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³⁾、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。

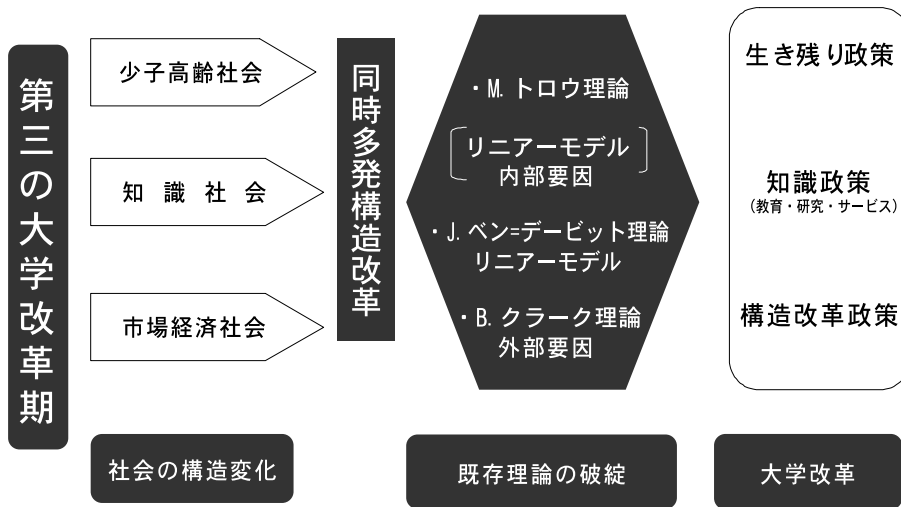
第二には、第一の市場化に連動してグローバル化現象が起こっている。グローバル化は同時に、アメリカ化であるとも言われているが、学期制、ABETやJABEEに見られるカリキュラムの標準化、プロフェッショナル・スクールとしての専門大学院、授業評価、教養教育の重視などはいずれもアメリカシステムの影響を強く受けている。

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-1 に整理した)。

図-1 大学の構造改革に及ぼす圧力



図－2 構造改革の3次元



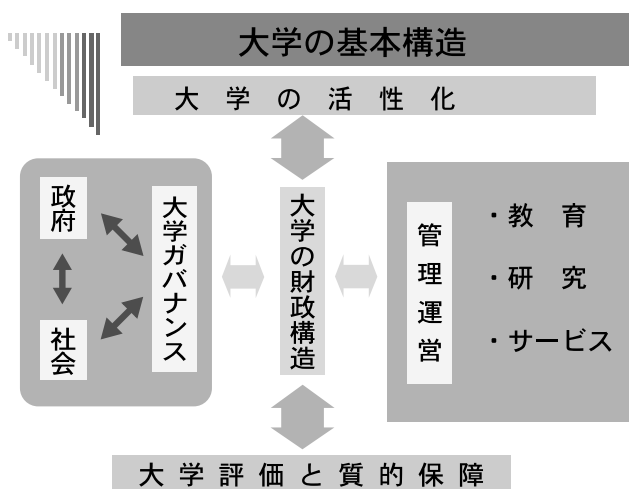
以上、言及したように現在の高等教育界は構造改革のまっただ中にある。これらから理解されるように、大学の構造改革とは適当な定義がなされていないが、大学・社会・政府という三者の関係が大きく変革されることを示唆する。このことは同時に、大学のガバナンスや大学をサポートする財務の量や質が大きく変化することを示唆する。大学・社会・政府の三者関係が変化することは、同時に大学内の構造改革を必然的に随伴することになるのである。この大学内の構造改革は、まさしく人材面においても、これまでの果たしてきた役割とは大きく異なることになる。現在の大学教職員の専門職化とはこのような論理で要請されているのである。

第二節 大学機関の組織＝機能改革の動向と教職員の役割

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－2、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。

図－3 大学の内部構造の改革



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。

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付けられる。ここで課題として生じることは、

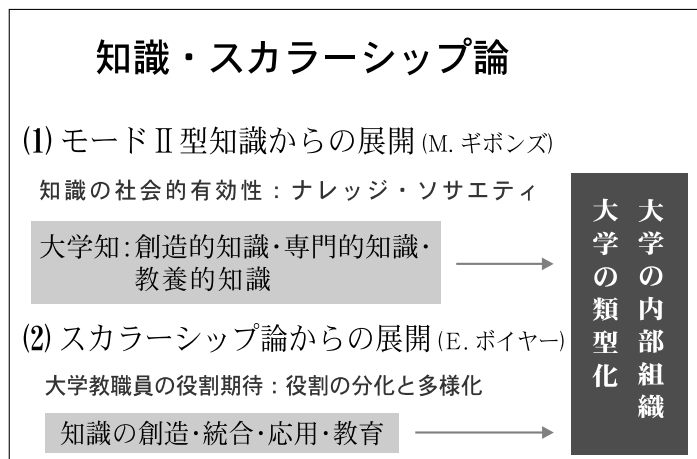
- ①国立大学では経営という新たなガバナンスが付加されること、
- ②経営と教学の二領域が成立すること、
- ③今までの国立大学の自治は、学部自治を基盤とする同僚制 (collegiality) によって成立していたが⁴⁾、二領域が成立することによって両者の調整機能が生じてくる。
- ④経営は大学経営層の事項であるから、トップダウン方式の意思決定に傾斜するのに対して、教学は教員と学生による研究や講義を基盤として展開されるので、教員を中心としたボトムアップ方式の意思決定を濃厚に持つ。

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発展にあった。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-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⁵⁾。

図-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って、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た。こうした中間分野にもファカルティが進出してきている⁶⁾。

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. パーキンスはアカデミック・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・教務等など、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。

第三節 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⁷⁾。

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。

-
- 1) 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。
 - 2) P. G. アルトバック/V. セルバラトナム編（馬越徹・大塚豊監訳）『アジアの大学』玉川大学出版部 1993年。
 - 3) 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。
 - 4) 大学の経営には三種類のガヴァ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。
 - 5) 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。
 - 6) 山野井敦徳「大学の組織原理をどう再構築するか－その過去と未来形－」広島大学高等教育研究開発センター『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。
 - 7) 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。

第3章 大学の管理運営・経営と大学職員

大場 淳
(広島大学)

本章では、我が国における大学の管理運営・経営における大学職員の開発等について取り上げる。最初に大学職員の定義を試み、大学管理運営・経営における大学職員の位置付けについて概説し、最後に限られた範囲内であるが、将来の大学職員像並びにその開発について述べることにしたい。

なお、本章の議論が「高等教育職員開発論」¹⁾と密接に関連することに鑑み、適宜同論に言及しつつ概説することとする。

1 「大学職員」とは

一般に「大学職員」の呼称は教員以外の職員を指して用いられ、教員と職員を合わせた概念として通常用いられる「教職員」というときの「職員」とほぼ同義であると考えられる。そこには様々な職務に従事する職員がおり、どのような種類の職員が含まれるかについて明確に示すことは非常に困難である。「大学職員」の定義について考えるに際しては、大学にいる全ての教職員について考察するのが有益と考えられ、始めに法令上の定義がどうなっているのかを見ていくことにしたい。

(1)学校教育法上の「職員」

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こととされている。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58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、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、校務を掌り、所属職員を統督する。
- 4 副学長は、学長の職務を助ける。
- 5 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。
- 6 助教授は、教授の職務を助ける。
- 7 助手は、教授及び助教授の職務を助ける。
- 8 講師は、教授又は助教授に準ずる職務に従事する。

第58条に列挙された職員のうち、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章は教員の資格に関する規定であるが、それに拠れば、教授、助教授、講師、助手がその範疇に含まれる²⁾。学長及び副学長については、教員が就く場合が多いが（特に前者³⁾、当該職そのものは教員ではなく管理職である⁴⁾。教員ではない学長や副学長を大学職員に含めるかは別にして、第58条に列挙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のではないか⁵⁾。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条に列挙された職員のうち、学長、副学長、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もかかわらず、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解消されない。

職務内容等については、国立大学に関する法令において若干詳細な規定があるので、次にそれらを中心に見ていきたい。

(2)国立大学の職員

国立大学に置かれる職の種類については、国立大学設置法第10条を受けて、国立学校設置法施行規則第1条及び第2条で規定されている。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（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る（第2条⁶⁾。学長・副学長、教員を除く職のうち、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、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られているところである。

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る。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るのに対して、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る。

〔参考〕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。

国立大学においては、学長・副学長、教員以外の職員は、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、教務職員であると定義することは可能であろう⁷⁾。

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る。また、近年の大学を取り巻く環境の変化に応じて、行すべき職務の内容や求められる能力等も変わってきている。例えば、事務職員については、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、会計以外に、管理運営への積極的な関与（企画立案等）が課題になっている⁸⁾。また、技術職員については、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待されている⁹⁾。

このように、大学職員の法令上の定義は一応可能ではあるものの、その職務内容は多様で法令の規定からその全容を捉えることは不可能である。したがって、大学職員の人事や能力開発等を考察するに当たっては、こうした定義付けは法令上の区分を示すものとして限定的な意味しか持たない。

(3)大学職員を考える視点

大学職員にかかる法令を見てきたが、大学職員の定義は、積極的な定義よりはむしろ「教員ではない大学の職員」（すなわち、non-academic）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

ことに鑑みれば、ある程度は正当化できよう。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職員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ように思われる。

さて、本書が大学職員を主題として取り上げた背景を鑑みるに、「はじめに」において述べられたような環境の変化に対応するためには、大学組織にはどのような職員が必要か、またどのようにそのような職員が開発できるか、そしてその人材を活用してどのように組織編成して大学の管理運営・経営を進めていくかなどが大きな課題であることが指摘できよう。昨今、大学職員を対象とした大学院課程が複数設置され、また、広島大学高等教育研究開発センターにおいて、平成12年4月の改組とともに新たな教育・研究領域として「高等教育職員開発論」が設けられたことも、そうした背景に基づくものであろう。

有本章（2001）は、「大学の戦略的経営と人材開発」と題された平成12年度の研究員集会のまとめにおいて次のように述べ、「大学の戦略的経営」のための専門的人材の開発と養成の重要性を示唆する。

・・・知識が資本となる今後の知識社会では、本来が知識社会である大学においても質の高い知識の所有とその適切な使い方こそが組織の存亡を決定する度合いは高まらざるを得ないから、その中枢では知の戦略的再構築を人的・組織的な側面から模索するのは必然であるばかりか、大学とは何かという理念・目的・目標を的確に措定する試みと、中期・長期的な経営戦略を練ること、さらにはそれらと密接に関係する専門的人材を開発して養成することは、今後重要性を増すことは明確になった・・・

すなわち、大学職員について考えるに際しては、大学の管理運営・経営にかかる研究と密接に関連を図りつつ、当該職務に中心的に従事する職員に主たる焦点を当てて考察を進めることが最も重要な点の一つであると考えられる。その意味では、「高等教育職員開発論」は管理運営に従事する者を中心とした者の開発の理論と位置付けることが可能であろう。そして、高等教育職員開発論をそのように捉えた場合、現状では、経営はともかく大学の管理運営の中心を教員が掌握しているのであるから、いわゆる大学職員だけがその対象という訳には行かない。教員の管理運営に関する機能や能力もその対象に入ってくるはずである。詰まるところ、高等教育職員開発論という職員は、身分上の区分に基づく定義というよりも、大学の管理運営・経営における教職員（すなわち学校教育法上の職員）の機能や役割に着目したものであると言えよう。

大学に戦略的な経営が求められるようになって、管理運営あるいは経営が一層専門化されるとき、管理運営・経営に当たる者についてはこのような「教員」、「職員」という分け方は次第に意味を失ってくる。すなわち管理運営（経営）者が、他の企業体や行政機関同様に大学にも制度として存在することが一層明確になり、それは前述の意味での教員でも

なければ職員でもない、すなわち大学の行政管理者 (administrator)¹⁰⁾として認知されるからである。現に国立大学の学長は教育公務員特例法上でこそ教育公務員とされているものの、給与は教育職俸給表が適用されず、また、教授や講師に併任されていなければ教育・研究の義務もない。今後大学の管理運営・経営が専門化・高度化していくに従って、教員、職員を問わず、有能な者が行政管理者に就く例が増えていくことだろう。

大学職員を考えるに当たっては、「教員」、「職員」といった枠組みにとらわれず、望ましい管理運営・経営組織を構築する観点から、養成活動、採用や昇進等の人事、研修活動等の開発活動、教員との役割分担などについて研究を進めていく必要があるものと考えられる。

2 大学管理運営・経営と大学職員

(1)大学組織の特性

大学職員の役割や人事制度等を考える上で、大学が他の企業体（営利・非営利）と比較してどのような特性があるかが極めて重要である。すなわち、大学の職員に求められる資質やその開発手法を研究するに当たって、大学の特性を踏まえて行わなければならないのはもちろん、もし、特性が見い出せないのであれば、既に多くの研究実績のある企業経営論等から理論や実践を借りるだけでほとんど済んでしまうであろうからである。

大学の特性について、江原（1999）は「大学は近代組織として他の組織とは異なる特徴を持つ」ことから、その特徴を踏まえた大学組織改革の必要性を指摘しつつ、その特徴を以下のようにまとめている。

- 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

これらの特徴は伝統的な大学のそれを捉えたものと考えられるが、各特徴の妥当性は時代とともに変わらざるを得ない。例えば③やその裏返しである⑤は、学長のリーダーシップの強化が求められる現代の大学にあっては、その妥当性は低くなってきていると言えよう。一部の企業では分権的な組織の構築が目指されていることに鑑みれば尚更である。これまで、大学が他の企業体とは異なることについては所与のこととされ、それでこそ学問としての「大学管理運営論」や「大学経営論」などが成立してきたわけであるが、その妥当性も次第に失われつつあるようにも思われる。

高等教育職員開発論は、大学に戦略的運営が求められ、次第に企業体化していく中で派生した研究領域である。それが一つの独立した discipline として確立するためには、大学

組織の特性を抜きには考えられず、当該特性を考えるには、「大学とは何か」という問いにまで行き着くのは必然であろう。

(2)「大学」とは

大学が何かと問われれば、我が国では、学校教育法第1条に規定され、更に同法第5章でその目的等が定められた組織ということになる。大学と称することができるのは、放送大学を除けば、国立学校設置法や私立学校法、各都道府県の設置条例に基づく国公私立大学のみである。諸外国では、アメリカであれば、おおよそ大学は各州の認可を得て設置が決まるが、実質的にはしかるべき団体による基準認定（accreditation）を受けた機関ということになる。また、フランスでは大学は国家の独占とされ、政令によって大学として設置が決められた高等教育機関が大学である。

したがって、何が大学であるかは法令等からは明々白々なのであるが、それが全て「大学」であるとすれば、既に多様化した大学に、他の組織体との決定的な違いを見出すのは困難であるのが現実であろう。市川昭午（2002）は平成13年の広島大学高等教育研究開発センター研究員集会基調講演において、現代の大学について、近代大学の理念が消滅して大学が何であるか問われなくなったとし、更に近未来の大学について、企業体としての性格を強め、企業との境界は不明確になるとの趣旨の発言をしている。また、2002年9月に開催されたOECD/IMHE¹¹⁾の総会における議論でも両者の相違について言及される場面があったが、世界の高等教育関係者においても大学が他の企業体とは異なるところはないという声次第に支配的になっているようである。

しかしながら、大学の発生から現在に至るまでの歴史を振り返れば、企業と変わらないということには承伏しかねない部分がどうしても残るとというのが、多くの大学人の受け止め方ではないか。伝統的な特徴を有する組織のみが「大学」と称することができるという見解も示されているところである¹²⁾。いずれにしても、大学は多様化の多様化は一層進展し、大学職員以上に定義が困難な状況になっていくと言えよう。

(3)大学の戦略的経営と大学職員

上に述べたような大学の多様化は、各国における発達過程にも依るが、大学に対する公的規制が緩和され、個々の大学が市場志向化し、自己の経営について責任を持つことによって促進されたものである。そのような条件の下では、各大学は自ら主体的に目標を策定し戦略的な計画を立てて、程度の差はあれ自助努力により大学の経営を進めていかなければならない。そして、そのような戦略的計画を実施していくには、管理運営組織の改革が不可欠である¹³⁾。

高等教育における戦略的計画は、①学外の環境の評価、②大学自体の制度的評価、③大学の価値評価、④マスタープランの策定の四つの要素によって構成されると言われる（江

原1999, p. 37)。そのような戦略的計画を策定するに当たっては、大学経営に影響する様々な社会的情報や学内の各種統計データの収集、それらの分析、教育や研究に関する様々な評価手法などに関する専門的な知識が必要である。更に、当該計画を実施して行くに当たっては、財務や広報、マーケティング、法務など幅広い専門的な知識が必要となってくるだろう。こういった文脈において、計画の策定及び実施に責任を負う学長のリーダーシップとそれを支える専門的な支援スタッフの充実が求められているのである。

こうした専門的な知識に基づく職務については、関係する専門的な知識を有する教員が担うことも考えられるが、総合大学ならともかく、単科大学では関係知識を網羅することは不可能であるし、総合大学においても自己の教育研究を優先する教員からはそういった管理運営職務は必ずしも歓迎されるものではない。分野や職務内容によっては、事務職員等が専門的な知識を学んだり、専門的な知識を有する職員を採用する方が効率的である場合も少なくないことであろう。現に、そういった知識を有する職員が私立大学を中心に採用されてきている¹⁴⁾。国立大学でも、法人化後の事務組織は専門職能集団として機能することとされており、専門的な知識を有して大学の管理運営や経営に能動的に関与する職員が増えることが期待されている。

しかしながら、現在いる大学職員が変わらない以上、こうした変革はすぐに到来するものではない。現職の再教育や新たな採用が進むことによって、徐々に各大学において変化が現れて来るであろう。

3 将来の大学職員とその開発

現在進められている大学改革や社会の変化が大学職員にどのような変化をもたらすかについて、幾つか論点を取り上げて予測を試みてみたい。

(1) 将来の大学職員

ア. 中核職員と非中核職員の分化とアウトソーシングの拡大

これからの大学職員は、大学の管理運営・経営の中核業務に従事する中核（コア）職員とそれ以外の非中核（フロー）職員に分化され、後者については非常勤化乃至外部化されていくと考えられる。企業においては、既に複線型の人事制度が広く採用され、同一社内において多様な雇用形態の中で社員が勤務し、かつての正社員と非正社員という区分は失われつつある。大学においても、将来は、常勤職員と非常勤職員といった区分は次第に意味をなさなくなり、職務内容から職員を細分化し、大学の基本理念や目標、計画に基づいた重要性に従って区分されるようになるであろう。

中核職員は、各大学の目標設定や戦略立案、その実施に中心的な役割を果たす職員である¹⁵⁾。各大学が独自に策定する基本理念等に基づく以上、中核職員像は必ずしも一般化されず、その供給源も多様である。それらの職員に高い職務遂行能力が求められることは

言うまでもないが、大学の有する基本理念を共有できることが重要になろう¹⁶⁾。大学の個性化が進む中で各大学の基本理念も個別のものになろうが、一つの学問領域 (discipline) への帰属意識を有し、大学間や他の研究機関等との間を移動することの多い教員よりも、流動性の低い (中核) 職員の方が基本理念に忠実であることができると考えられ、大学にとっての重要性も増してくることであろう。そして、そのような人材は、労働者の流動性の高まる中で (教員並ではないものの)、市場価値も上昇するであろうから、大学は様々な引き留め策が必要となろう。

中核職員の数は限られ、それが従事する職務以外の業務については、日常の定型的な業務から高度に知的な業務まで、契約職員、派遣職員、外部委託など様々な形態で実施されることになろう。このような流動性の高い労働者は、平成14年現在、全雇用労働者の3割を占め、10年間で1割近くその割合を上昇させている¹⁷⁾。雇用の流動化は不可逆的な流れとなっている。

マニュアル化できる業務については、派遣職員の活用や外部委託が進むであろう。既に大学事務に特化して業務受託を提案する会社も見られ、一部の有力私立大学や私立大学の団体においてもアウトソーシングを引き受ける会社の設立が進んでいる。更には、大学の一部門全体をまとめて受託するような、高度な専門業務をも請け負う業種特化型のアウトソーシングも登場してくるものと考えられる。既に、他分野では、病院業務の事務全体の委託などといった例も見られ、大学へ波及してくるのも時間の問題であろう¹⁸⁾。

イ. 一部業務の高度専門化

非中核職員の中においても、様々な分野で高度な知識を必要とする職務に従事する者が今後増えて行くであろう。例えば、既に一部の大学では、臨床心理士が学生や教職員のカウンセリングに従事したり¹⁹⁾、情報処理の専門家が大学の情報システム管理を行い、財務の専門家が資産管理・運用に従事したりする例がみられる。このような例は、今後、知的所有権の扱いや法務など様々な分野へと拡大していくことであろう。

このような人材は職場内で育成することは困難であり、社会的にも稀少であったり、また、技術の進歩による陳腐化も速かったりすることから、必ずしも学内で抱えるのではなく、実績ベースの契約による雇用や外部委託による方が効率的である場合が多い。雇用形態の多様化とともに、様々な専門職が学内に入って来るであろう。また、管理職となる者にとっては、そういった専門職の動向や活用の仕方を熟知する必要があるであろうし、また、当該専門職と同じ分野の教員が学内にいる場合は、必要に応じてそういった教員との連携や協力の取り付けも必要となつてこよう。

ウ. 情報化社会・知識社会における大学管理運営組織

情報化社会においては、職場内で上から下まで柔軟に情報が流れる条件が整えられる。一部にはそのことを理由とした中間管理職不要論があるが、今後の中間管理職は、情報を整理しその氾濫を防ぐ「情報の仲介者」としての役割が重要になると言われている (中垣

2002, p. 32)。組織はより分権的になり²⁰⁾、それぞれの組織の管理者にはより大きな権限を与えられ、職員の創意工夫を促し、幅広い視野に基づいて職員のアイデアをまとめ上げていくことが期待されるであろう。

(2)大学職員の開発の在り方

ア. 中核職員

中核職員は学内での育成するのが基本である。各大学では、数の限られた中核職員を対象として職場内外での集中的な研修活動が必要となるであろう。各大学では、長期的な観点から人材育成に努めなければならないが、その費用に対する効果は計算が困難であり、基礎的な研究投資と同様、将来へ向けての投資と捉える必要があるだろう。

職場内での職員育成は職場内訓練（OJT）が中心となるが、そのためには、管理職が人を育てるという意識を持つこと、人材育成に関する管理職の能力開発を行うこと、業務の達成度を評価するだけではなく人材育成を評価の重要な観点として入れることなどが重要であると考えられる。また、中核職員のキャリア形成に経験させることが必要な業務は、場合によっては外部化せず内部に残す必要もあろう。

また、中核職員に対しては、大学の基本理念を共有するための方策がとられなければならない。これには、OJTや職場外研修、評価制度、報奨制度、学内行事など様々な方策が含まれる²¹⁾。

これらの職員の開発に適応した大学（院）教育は、必ずしも専門に特化したものである必要はなく、身に付けた知識よりも、むしろ職員の性格や資質の方が重要であると考えられる²²⁾。強いて挙げるとすれば、大学に関する基礎的な知識としての高等教育論はおおよそどの職場でも関係があり、有益であるかも知れない。

イ. 非中核職員

非中核職員のうち、上記(1)イ. に該当するような職員の育成は、それぞれの専門分野の大学（院）が中心となろう。このような職員は、必要とされる知識が比較的明確であり、また、職場間の流動性も高いことから、職場内で育成する要因は少ないと考えられる。

それ以外の非中核職員については、職務内容が次第にマニュアル化し、必要な能力（例えば、会計や語学、情報処理などの能力）を持った職員（派遣職員を含む）の採用が前提となろう。

非中核職員は流動性を前提とした職員ではあるが、程度の差はあれ、中核職員同様に、その多くに対しても大学の基本理念を共有するような方策がとられなければならない。場合によってはその中から常勤職員へと転換する者を可能とするような制度について、各大学において検討される必要性が出て来よう²³⁾。

(3)環境の整備

ア. 大学職員労働市場の発達

今後雇用の流動性が高まることは上に述べたが、現在の大学では、公立大学や国立大学の一部の職員を除けば、職員の流動性は低く、一度採用されれば定年まで勤めるのが通常である。このような職場は、多様な職務経験を積む機会が限られ、切磋琢磨する刺激も乏しく職場の活力も低下しやすいとも言われ²⁴⁾、また、労働者の適材適所という観点からも望ましくない例が少なからずあるものと考えられる。

今後、中核職員と非中核職員に区分していくのであれば、後者については職場間の容易な異動を可能にする労働市場が発達しなければならない。そのためには、大学職員について、それぞれの職場の職務内容を整理してどのような知識がそれに必要かを明確にして、各職員が有する知識や経験に応じて市場価値が分かるようにならなければならない。また、賃金体系や社会保障も、転職によって必ずしも不利にならないといった制度改正も必要であろう。

労働市場が形成される場合、大学職員の多様性を反映し、大学間を中心に異動する職種もあれば、他の業種との間も含めて広範囲に異動する職種も出て来よう。そのような過程を経て、大学固有の職種も次第に明らかになってくるものと思われる。

イ. 職能団体の発達

大学職員がより高度な職務を遂行していくためには、職能団体の発達は不可欠である。既に国際交流担当職員や図書館職員などによる職能団体が形成され²⁵⁾、また、管理職である大学職員によって大学行政管理学会²⁶⁾が平成8年に結成され、それぞれ活動を行っているが、様々な職能団体が発達している米国と比較するまでもなく、全体として見れば職員による組織的な活動は低調であると言えよう。

今後、大学職員の流動性が高まり、労働市場が形成されるのであれば、それに合わせて職種ごとの職能団体が形成され、それぞれの職能の向上に関する研究や研修・出版活動、コンサルタント活動など、様々な活動を展開していくことが期待される。

ウ. 大学間の連携の発達

大学間の連携は、大学の種別化による種別ごとの団体の発達と、地域における連携という形で一層進展することであろう。

大学は多様化はある程度の種別化を大学にもたらすと考えられ、現在ある大学の連合体（国立大学協会、日本私立大学協会、日本私立大学連盟、日本私立短期大学協会など）を超えて、種別ごとの連合体が形成されるであろう。その連合体による事務の効率化（ソフトウェアの開発²⁷⁾など）と職員の育成（研究活動やコンサルティング活動を含む）に関する活動が発展することが期待される。

また、地域における大学間の連携も国公立の枠を超えて拡大し、設備や事務の共通化や流動的な人材の共有化、職員開発活動の共同実施などが進むであろう。既に、京都の大

学コンソーシアム京都では、単位互換のための事務の共通化等のほか、非常勤職員の情報の共有化が行われている²⁸⁾。また、フランスでは、大学等の基本法である1984年1月26日の高等教育に関する法律（Savary 法）²⁹⁾において、大学が連携して業務実施組織等を設置することを可能である旨規定しており、図書館や情報処理施設、研修センター、産学連携施設など様々な組織が設置されてきている。

そして、これらに加えて、情報ネットワークの整備によって、空間を超えた様々な連携が進むことであろう。

エ. 政策等による支援

国や地方公共団体に対しては、雇用政策とも連携を図りつつ、大学職員の労働市場の発達を促すとともに、大学間団体や職能団体の育成や活動への支援が期待される。大学間団体への支援については、例えば、フランスの AMUE が大学事務に使用するソフトウェアをし加盟大学に提供していることを先に述べたが、それらの事業は国民教育省が契約を通して財政的に支援しているところである。職能団体の支援については、設立は関係職員が主導的に行うものではあるが、国や地方公共団体から事業を委託することなどによって育成を図ることが可能であると思われる。

事務の共通化や施設や人材の共有化を進めるには、先導的な実践例への支援も考えられるが、ある程度制度の整備が必要であろう。既に TLO などのように実現されている領域もあるが、外国の事例等も参考にしつつ、連携・協力のための支援方策の拡大が期待される。

また、各大学が独自に目標・計画を策定して大学を管理運営・経営していく上で参考とするため、大学職員の人事や開発に関するモデルケースを紹介したり、関連する研究への支援を行うことなども有効であろう。具体的には、私立大学協会や私立大学連盟、国立大学協会や今後発達するであろう大学間団体や職能団体の関係研究活動等を支援したり、あるいは、OECD/IMHE において管理運営に関して非常に有益な情報が提供されているので、それを積極的に日本の大学へ紹介することなどが考えられる。

オ. 大学（院）教育の整備

大学職員向けの大学（院）教育については研究途上であるが、教育内容の充実・精選が進むとともに、更なる設置が望まれるところである。

各大学では、大学職員向けの大学院に限らず、現職の職員が勤務時間外においてあるいは休職して教育を受けることができる環境作りが求められる。また、留学制度等も含めて、そうした教育プログラムの充実が期待される。

〔参考文献〕

- 有本章「ポスト大衆化段階の大学組織改革－研究の意図と方法－」高等教育研究叢書46『ポスト大衆化段階の大学組織変容に関する比較研究』広島大学大学教育研究センター1997年，p.1-19.
- 有本章「大学の戦略的経営と人材開発－総括の試み－」高等教育研究叢書68『大学の戦略的経営と人材開発 第28回（2000年度）研究員集会の記録』広島大学高等教育研究開発センター2001年，p.91-99.
- 市川昭午「日本の大学－その過去形と未来形－」高等教育研究叢書71 広島大学高等教育研究開発センター『大学組織の再構築 第29回(2001年度)研究員集会の記録』2002年，p.1-13.
- 江原武一「管理運営組織の改革－日米比較－」高等教育研究叢書54『ポスト大衆化段階の大学組織改革の国際比較研究』広島大学大学教育研究センター1999年，p.30-44.
- コリンズ，J．C．（山岡洋一訳）『ビジョナリー・カンパニー 2 飛躍の法則』日経 BP 出版センター2001年．
- コリンズ，J．C．／ポラス，J．I．（山岡洋一訳）『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1995年．
- 中垣通「働く人のための IT 革命 職場の IT 化から生活革命まで」JIL @Works 平成14年冬号 2002年，p.28-35.
- 日本総合研究所研究事業本部人事戦略クラスター「多様化する人材マネジメント」2002-2003年 (<http://bizplus.nikkei.co.jp/>)

1) 「高等教育職員開発論」は、広島大学高等教育研究開発センターにおいて日本で初めて設けられた教育・研究領域である。「高等教育職員開発論」という用語は術語としてはほとんど使用されず、意味するところについては必ずしも共通理解を得られているとは言い難い。ちなみに、平成14年10月現在で当該用語を Google で検索してみるとヒットするのはわずかに3件であり、うち2件は広島大学のサイトである。残る一箇所も FMICS が当センターに言及した部分であり、結局当センター関係のサイトしかないことになる。「高等教育職員開発論」の意味するところについては、本稿において執筆者の考えを示すこととする。

2) 国公立大学の助手については教育公務員特例法上の教員とはされていないが（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）、教員に準じて同法の規定を適用することとされている（同法施行令第2条）。

3) 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」とされているが、この条件は近く削除される見込みである（平成15年1月23日中央教育審議会大学分科会答申案参照）。

4) したがって、教授等に兼務発令されていなければ、学長、副学長であっても学生の教育には従事

できない。

5) 下に見るように、技術職員の専門化が進む国立大学の場合、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になっているとして、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。

6) 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る。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みられる。しかし極めて限定的であり、教授以外が就くのは例外と考えて差し支えないであろう。例えば、筑波大学では5人の副学長職が配置され、いずれも教授をもって充てることとはされていないが、任命されているのは全員教員である。

7) 技術職員については先に述べたが、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ろう。ただし、先に述べたように、助手のみが「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る。

8) 平成7年及び平成10年の大学審議会答申参照。

9) 平成9年11月17日付文部省訓令第33号。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る。

10) 教員と対置させつつ、大学の管理・運営の行政管理の専門職をしてアドミニストレータと呼称する例が見受けられるが、本稿ではこの考え方はとらない。

11) Programme on Institutional Management in Higher Education。高等教育行政関係者や高等教育機関管理運営者、高等教育研究者等による、高等教育機関経営に関する研究、情報交換等の場である。

12) P.G.Altbach は、フェニックス大学などを指して「似非大学 (pseudouniversity)」と呼んでいる (International Higher Education No.25, Fall 2001)。大学が共有する価値や機能として、様々な領域における教育、公益への責任感、教育や分析のための独立した場所、研究 (特に基礎研究)、長期又は終身雇用に基づく教授職、学位の提供などをあげ、それらを有する組織が大学であって、そうではない組織は「大学」と称すべきではないと主張する。

13) 有本 (1997, p. 14) は、「社会変化に対応した組織の生き残りを画策することが直接的間接的に研究や教育の本来の機能を十全に発揮させる必要条件となりつつある現在では、管理運営組織の改革が大学改革の中心的課題とならざるを得ない」と指摘する。

14) 国立大学においては、事務職員は国家公務員試験合格者から採用することとされていることから、そのような例はみられない。しかしながら、学生募集、就職支援、産学連携、情報管理などに専従する者が、多くの大学で教員として採用されている。これは、上記のような国家公務員としての制約に基づくものではあるが、教員の同僚組織として機能してきた大学が、新たな範疇の「同僚」を組織に

加えているものと捉えることができるかも知れない。

15) その意味では大学の中核的な業務である教育研究に従事する教員は中核職員であるが、ここでは職員についてのみ考察する。

16) コリンズ／ポラス（1995）は、先見的で卓越した企業であるビジョナリー・カンパニーの重要な要素として基本理念をあげ、基本理念を維持するためそれに忠実な者だけを幹部に登用すべきことを指摘している。

17) 総務省調べ（平成14年12月27日付日本経済新聞報道による）。

18) 富士総研は公共部門における大学運営に関する民間委託が本格化する可能性を指摘している（平成14年6月14日付日本経済新聞）。

19) 平成12年6月、文部省（当時）に置かれた大学における学生生活の充実に関する調査研究協力者会議が、報告書「大学における学生生活の充実方策について（報告）－学生の立場に立った大学づくりを目指して－」において、専門的な心理的面接技能を有するカウンセラー等の配置を提言している。

20) 単に組織の分権を進めるのではなく、規律に基づいたシステムが必要である。コリンズ（2002, p. 200）は、「偉大な実績に飛躍した企業は、はっきりした制約のある一貫したシステムを構築しているが、同時に、このシステムの枠組みの中で、従業員に自由と責任を与えている。自ら規律を守るので管理の必要のない人たちを雇い、人間ではなく、システムを管理している」と述べる。

21) コリンズ／ポラス（1995, p. 229－230）は、基本理念を熱心に維持する具体的な仕組みとして、研修や採用などに関して15項目を列挙している。

22) コリンズ（2001, p. 102）は、ビジョナリー・カンパニーにとって適切な人材は、「専門知識、学歴、業務経験より、性格と基礎的能力によって決まる」と述べている。

23) ダイエーでは平成14年から正社員とパートの垣根を取り払った雇用体系を導入し、全職員をフルタイムやパートタイム、転勤の有無などで4種類に区分し、その間を自由に行き来できるようにした（平成14年4月19日付日本経済新聞）。

24) 日本総合研究所研究事業本部人事戦略クラスター「多様化する人材マネジメント」第7回「多様な人材増に応じた人事管理の考え方－勤務地限定社員」（参考文献一覧参照）。

25) 例えば、学生の国際教育交流に関する情報交換や調査研究等を行う国際教育交流協議会（JAFSA）などがある（主る会員は大学の関係教職員）。

26) 大学行政管理学会は名称は学会であるが、正会員資格を大学職員に限定し、また、賛助会員（個人）の入会を抑制的に取扱い（会費が正会員の倍）、一部の研究会を正会員に限定にするなど、職能団体としての性格を多分に持ち合わせている。なお、管理職としての入会要件は平成14年に削除された。

27) 例えば、フランスでは、高等教育機関が共同で設置する大学・高等教育機関相互支援センター（AMUE:Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur）（1997年までは大学・高等教育機関管理情報処理団体（GIGUE:Groupement Informatique pour la Gestion des Universités et établissements））が、各加盟大学に、財務・会計情報処理のNabuco、学生

情報管理の Apogée、人事情報管理の Harpège のソフトウェアを提供している。また、AMUE は関係する大学職員の研修なども行っている。

28) 平成15年1月25日、広島大学高等教育研究開発センター第11回公開研究会における、森島朋三氏の発表「大学コンソーシアム京都について」に拠る。

29) Savary 法は制定後数次の改正を経て、現在では教育法典 (Code de l'Education) に収録されている。

第4章 SD（大学職員開発）の概念と意義 ～もうひとつの「SD」へ

孫福 弘
(慶應義塾大学)

1. SD とはなにか

staff development (SD) という言葉は、一般用語としては組織の成員の能力開発を意味し、広く使われる汎用性のある言葉である。また事実、たとえば NGO や NPO の組織などでは比較的頻繁に使われているようだ。

この言葉が大学の文脈で使われる場合は、イギリス英語を中心にして、大学の構成員一般、すなわち教育職員（いわゆる「教員」）と事務・技術職員（いわゆる「職員」）の両方を包括した大学職員（いわゆる「教職員」：これを「広義の職員」と称する）全体を対象とする能力開発を指すのが基本である。¹⁾

(1) イギリスの用語法

現実の使われ方を見ると、イギリスでは staff development がこの意味でよく使われており、その圧倒的多くは〈「教員」開発〉に焦点を当てたものである。

イギリスでは階級社会を反映して、伝統的に staff development といえば〈「教員」開発〉そのものであり、〈「職員」開発〉は無きに等しかったといわれる。しかし近年、大学の運営スタイルの変化・刷新を受けて、〈「職員」開発〉は急速に実体化し、拡大してきている。

では、この場合の「教員」と「職員」をどのように言葉として区別しているのかをみてみよう。必ずしも厳密に対応しているわけではないが、伝統的なイギリスの用法では「教員」を academic staff、「職員」を non-academic staff という表現で分類してきた。しかしこれも近年変化を見せており、non-academic staff という用語はさほど頻繁には使われてなくなっているようだ。イギリスにおける大学構成員区分の現状をより詳しく言うと、academic staff（教員）のほかに、各大学ごとに academic related staff、assistant staff あるいは clerical staff、secretarial staff、technical staff、ancillary staff といった身分上の多くの分類表現が用いられている。academic related staff は比較的広く用いられている用語で、アドミニストレーターのほか、情報技術職員、図書館上級司書などの専門職員が含まれる。assistant staff 以下の区分表現は一般事務・技術職員にあたる。そして non-academic staff を用いる場合には、現在では assistant staff 以下の一般事務・技術職員に当たる諸表現を総称する区分として、academic staff、academic related staff に対比させて用いるのが一般的のようである。

それでは、「広義の職員」開発)のなかの、「教員」開発)「職員」開発)はそれぞれどう呼ぶのであろうか。

「教員」開発)を academic staff development と呼ぶ例はあちこちで散見される。しかし「職員」開発)を non-academic staff development と呼ぶことは、academic related staff development という用法と同様、きわめて例外的にしか無い。一般的には「教員」開発)も「職員」開発)も、ともに staff development という言葉で呼び、プログラムのテーマや内容でおのずから対象職種が判別できるようになっている場合が大多数のようだ。

(2)アメリカの用語法

アメリカの場合は、staff development という用法は現実にはあまり使われていなくて、「教員」開発)にあたる用語として、faculty development (FD) がよく普及している。では、「職員」開発)はどう呼ばれているのか。

アメリカでは academic staff と non-academic staff という用語での分類は一般には使われていない。面白いのは、アメリカでは教職員の呼び方として faculty and staff という慣用的な言い方が多用される。この使い方は staff を職員という意味で用いる語法である。

「広義の職員」という意味で staff を使う本来の用法では、その中を teaching staff、administrative staff、support staff、service staff のように分類しているハーバード大学の例などが見られる。しかし「教員」開発)を teaching staff development とは呼ばないのと同様に、「職員」開発)を administrative staff development とか support staff development などとも、通常は言わない。そのかわり、career development とか professional development といった、人的資源開発領域の一般的用語が使われるのが普通になっているようである。¹⁾

つまり、大学の構成員についての academic と non-academic という一昔前までのイギリスの慣習的分類法と、日本の現状である「教員」と「職員」という二分法はほぼ一致していて、これらは古典的な大学世界のアカデミズム優位の大学運営スタイルをそのまま反映している。それに対して、アメリカの大学構成員分類のあり方と人材開発の方向性は、ヨーロッパ中世から近代に至る大学運営の伝統とは決別した、アメリカの「大学マネジメント」という現代的な概念への共通理解を背景にしているものと読み取れるのではないか。いわば「大学観」の違いが用語法ひとつから見えてくるのである。そして上述したイギリスの現状は、伝統的の大学観からアメリカ的な大学観への変容のひとつのステージと解釈することができるかもしれない。

(3)日本の用語法——「スタッフ」定義の試み

さてそれでは、SD (staff development) が「職員」開発)の意味を付与されて日本の大学世界に定着した経緯はどうであったのか。

FD の場合は明らかに、アメリカからの概念の移入である。しかも FD という言葉が日

本の大学世界に知られるようになったのは、それほど古い話ではない。SD という言葉の導入・普及に至っては、FD よりさらに新しい。

そう考えるとSDは、「広義の職員」開発を意味するイギリスの用語として持ち込まれたものの、ひとつには「スタッフ」という言葉の語感から、さらには、すでに知られ始めていた「教員」開発としてのFDとの対比から、それと対照をなす「職員」開発という意味を強調して受け止められ定着した、と解釈するのが自然であろう。

この「意味のねじれ」をどのように受け止めるべきだろうか。FDはもちろんのこと、SDもすでに定着し、大学世界に市民権を持ち始めている。したがってどちらかを改称してイギリス式あるいはアメリカ式に統一することはもはや困難である。

では、両方を生かす場合、SDの定義を原義とは違う日本式で通すのか。この場合に生かせそうなのは、アメリカにおける上述の慣用的表現、faculty and staffであろう。考えてみると「staff＝職員」という我々の語感は、アメリカ的用法を下敷きにして出来ていたのだということが出来るかもしれない。そこで、本来的には「スタッフ＝広義の職員」開発なのを、アメリカ的な使い方の影響で「スタッフ＝狭義の職員」開発として用いる場合が多い、という日本式の現実的解釈をすることだと思う。もちろん、「広義の職員」開発という原義の存在を理解した上で慣用的にそういう使い方をしていくのだ、という認識が前提にあることが望ましい。

以上の用語法の違いをまとめたものが[図1]である。

図1 日・英・米におけるSDとFDの用語法

「広義の職員」開発 イギリス：SD	
「職員」開発 日本：SD アメリカ：一般用語 としてのPDなど イギリス：(SD)	「教員」開発 日本：FD アメリカ：FD イギリス：(SD) 厳密にいう場合はASD

SD : Staff Development ASD : Academic Staff Development
 FD : Faculty Development PD : Professional Development

(4) 「開発」と「研修」のあいだ

「staff」についての考察を一応終えるとして、残された議論は「development」の含意についてである。

もともと英語では〈訓練と能力開発〉という意味で“training & development”という対になった表現で、対比的に使う場合が多い。いっぽう、日本では伝統的に「研修」という言葉が使われてきた。社員研修、新入社員研修、管理職研修や、職員研修、教員研修といった言葉も使われる。FDを「教員研修」、SDを「職員研修」と訳す例も見聞きする。

実際に「研修」には能力開発を目的にしたタイプのもがあるし、近年ではその傾向は顕著である。しかしもともと、「研修」は字義のとおり「研き修める」という行為を指す言葉であり、訓練して外部にある何かを身につけるとする「training」の意味合いのほうが、内にある潜在的な能力を顕在化させるという「development」の意味よりも強い。ちなみに「研修員」は「trainer」、「研修生」は「trainee」と訳されることが多い。

英語の「training」は、外部にある定まった形（たとえば交通ルールと車の運転技術、外国語など）を繰り返すことによって覚えこませるとする訓練を指すようで、動物に芸を仕込むのはまさに「training」である。それに対して「development」は内部に隠れているまだ形の十分に定まっていないもの（たとえば創造性、価値観、リーダーシップなど）を成長・発達させてより形を成さしめることを指す場合が多い。そこにおのずからSDの狙いと達成目標ならびに手法に関わる斬新さを読み取ることが出来よう。

もうひとつ、「development」は、日本語で使われる「研修」より広い意味を持っていると思われる。「development」は、「研修」のみならず、能力開発を促進するような処遇体系や報奨制度、適所配置と業務内容の設定など、総合的な環境基盤整備をも含めた概念として理解しなければならない。

そこで、これまで使い慣れてきた「研修」という抵抗感の少ない用語よりは、「(能力)開発」という新たな意味を持たせた訳語のほうが、原語の意味に近いと考える。このようにして、狙いと方向性、広がり、目標と手法において従来の「職員研修」とは明らかに一線を画するものとして、SDの独自性が強調されることになる。

2. SDの意義とは何か

日本における大学SDの意味するものが定義されたとして、では、そのようなSDは現代の日本の大学にとって本当に求められているものであろうか。

FDは教員(団)の能力と成果のレベルアップを通じて、大学本来の使命である教育と研究のより一層の高度化に直接貢献することを目的としているわけだから、方法論の問題は別として、FDの必要性そのものには議論を挟む余地はないだろう。

いっぽうSDについては、そう簡単ではないかもしれない。

(1)SD が最善の問題解決法か

たとえば、窓口で職員のぶっきらぼうな対応を受けた学生が、SD の必要性を訴える。職員の官僚的な事務処理に疑問を感じた教員が、自分たちにとってのFDと同様、職員もSDを徹底させるべきだと主張する。仕事の割に職員数が多く事務処理の生産性が低いと感じている経営トップが、SDを通じて生産効率を上げさせたいと考える。

大学の活動の現場で、その時々に応じてSDの必要性を実感する場合は少なくないであろう。しかもそれらの多くは、その個々の場面においては切実な要請なのである。

いっぽうこれを経営的に見ると、それらの問題提起はきわめて重要であると同時に、しかし問題解決のすべてにわたって、時間と手間をかけたSDを体系的に導入することが最善かどうかは、慎重に考える必要がある。

そもそも、少子化と経済不況などによる経営多難な「大学冬の時代」にあって、サバイバルのステージに直面している個別の大学では、収支構造の改善と安定化が現下の最大の目標であろう。その場合、なにはともあれ経常支出の過半を占める最大の支出費目である「人件費」の圧縮を考えるのは、経営者にとって共通の発想である。

人件費に占める教員人件費の比率はおよそ6～7割であるが、残りの3～4割を占める職員人件費を「経営改革」の対象とする経営者がいて当然である。

(2)経営改革 vs.SD

経営戦略理論のひとつに、低付加価値の機能をアウトソーシングして、価値創造目的のみに内部組織を特化する、というものがある(石井ほか1996)。コア・コンピタンスやケイパビリティの高いところに経営資源を集中投下するという戦略(龍ほか 2002)とも相通ずる。大学の場合に置き換えれば、コア・ミッションに直接関わる事業(教育・研究)のうちで強みを持つ学部や領域に特化して資源を投入する戦略であるが、その場合、それに間接的にしか貢献することのない事務部門(コストセンター)などは、可能な限りアウトソーシングの対象となる。これによる財政的メリットのひとつは、人件費という固定費としての経費を業務委託費という変動的経費に切り替えることにより、財政構造の硬直化が避けられ、外部環境変化に即応できる経営体質に改造できるというものである。

保守的な経営体質の強い大学組織にあって、このような「経営改革」が一気に進むことは一見考えにくいかもしれない。しかし一方では、私立大学連盟が大学事務用のコンピューターソフト開発をベースにした業務受託会社の設立を公表し、話題を呼んだ(日本経済新聞 2002)。また、個別の大学でも事務部門の内部組織を切り離して株式会社化し、そこに業務委託するという動きもいくつか出現している。

すでに多くの大学では用務、清掃、警備、機器の保守点検、電話交換、単純受付業務など、昔は専任の用務員、警備員や事務・技術職員を抱えていた業務が、すべて外部委託で

運用されている時代である。もう一足で、マニュアルに沿って手続き処理を行うレベルの定型事務作業はすべて外部の専門業者に委託する時代がくる、という予測はあながち間違っていないだろう。

アウトソーシングは必ずしも業務委託という形態に限らない。人材派遣の導入も進み始めているが、これも支出費目の変動費化という目的にかなう。さらに、単純事務作業を終身雇用の専任事務職員が行うという、一般企業組織では考えられない人の使い方がまだ行われている世界ではあるが、これも次第に、有期契約の嘱託職員や臨時職員に置き換わりつつあるとあっていいだろう。

さらにいえば、新しく登場したITを基盤とする組織と業務の環境にあっては、コンピュータとネットワーク、データベースの最適の組み合わせと構造化、システム化により、これまでは人手に頼らざるを得なかった事務作業（たとえば学生の学籍・履修・成績・単位・進級・卒業にかかわる一連の管理作業など）のかなりの部分が自動化されていく可能性がでてきた。

これらの経営改革を徹底させていくと、究極的には「事務職員不要論」にたどり着く可能性があり、事実そのような理念上の主張がなされてもいる（村上 2001）。このような経営動向の背景を考えたときに、単純にSDを問題解決の切り札として導入するという発想は、単純かつ安易というしかない。

(3)新しいコア機能

それでは、今日の日本の大学組織にあって、SDは不要なものであろうか。

その問いは、大学という組織体の全活動にとって、経営者と教員が担う機能以外に必要なコア機能はないのか、という問いかけに言い換えることができる。

大学がミッションを十全に果たすために必要不可欠のコア機能としては、教員が担う「教育と研究」の機能がある。さらに、大学組織の経営を担う「トップ・マネジメント」の機能が不可欠であろう。これらはアウトソーシングの対象とはなりにくい、戦略上重要なものである。²⁾

それ以外に組織内部に最低限確保しておくべき、あるいは今からでも新しく構築すべき戦略的機能はあるのか、という問いかけである。私はこれに対し、これまでの10年近い期間、二つの新しいコア機能の必要性を主張し続けてきた（孫福1996, 1998, 2001 など）。

その第1は、「大学アドミニストレーター」の職務機能

経営トップの下で、部門あるいはそれ以下の組織単位の長によって職責として担われるべき、本来極めて高度に洗練された専門職機能としての「大学アドミニストレーション」。

その第2は、「学術・経営専門職」の職務機能

学生の学習行動の生産性（パフォーマンス）を高めるための高度に専門的なサポー

ト機能、研究活動のコーディネーションやプロデュース機能（これらを担うのが「学術専門職」）。資産運用の専門家や募金のスペシャリスト、法務の専門家など、経営サイドのスペシャリスト機能（これらを担うのが「経営専門職」）。

まず、これら二つのコア機能がなぜ新たに必要なのかという点について考察する。

「大学アドミニストレーター」の職務機能については、組織の経営・管理になくてはならないコア機能であるにもかかわらず、大学組織においてはこれが十分に発達しておらず、教員が兼務職として片手間で担当したり、職員の担う管理職ポジションについては大学経営の立場に立った重要な意思決定の権限を与えられていないなど、いずれも本来の機能が発揮される環境条件にない。その意味では、徹底した機能の強化が不可欠であり、大学の国際的競争力を考える場合には、戦略的に最優先課題として取り組まれるべき対象であろう。

「学術・経営専門職」の職務機能については、まず包括的に、「教育」「研究」「経営」という大学のコア機能は、その機能を高質のレベルで実現するためには、それを専門的にサポートする洗練されたプロフェッショナル水準の機能を必要とする、という事実をあげておく。

さらに、この問題は、大学教育のあり方を革新する思想と密接に関係しているということを理解する必要がある。大学教育が、教育する側の視点に立った論理で構築・実践されてきたこれまでのあり方から学ぶ側の視点に立つ原理と方法論に移行する、という大局認識をもつ場合、教室における授業の役割と比重の変化への理解が基本前提となる。その上に立って、新たに教室外での学生の自学自修活動をいかにサポートし、学習のパフォーマンスの向上につなげていくかという戦略は、大学の使命を新しい形で実現する根幹となる。同時に、現場での「学術専門職」の存在意義はきわめて大きく、その職務機能は必須である。

(4)誰が担うのか

「大学アドミニストレーター」の職務機能自体は、それが職責として持つ業務範囲すべての（つまり、その部門業務すべてを一括した形での）アウトソーシングが行われえない限り、アウトソーシングの対象とはなりにくいコア機能といえよう。いっぽう、「学術・経営専門職」が担うべき職務機能は、経営判断次第ではアウトソーシングの対象となりうるが、「教育機能」と同程度まではコア機能として内部化された状態を保つ必要があると考えておいたほうが良からう。

では、これらの機能を誰が担うのか。その場合、SDはどのように位置付けられるのか。
a. 「アドミニストレーション」の機能は現状を踏襲して主として教員の兼務職としてやっていく、という大学は数多く存在するだろう。「教育」のあり方についても伝統的なスタイルは崩さないという保守性を信条とする大学は少なくないかもしれない。このよう

な大学の組織にとっては、SDは基本的に必要とはされない。ルーティン業務をこなすための最低限の職業的訓練は必要とされるが、それは従来型の「研修」で事足りるのである。

- b. それとは反対に、上記二つの機能を新たな大学のコア機能として位置付け、それを担う専門スタッフを養成・開発していきたいとする大学は、明らかに増えていくだろう。その場合、「アドミニストレーション」の機能の専門化と人材養成をはかりたいという大学にとっては、SDの意義の核心は administrative development (AD)、より一般的にいえば professional development (PD) となる。「学術・経営専門職」の充実・強化を図りたいという大学にとっても、SDの内容は実態として professional development (PD) となる。このことについては以下の項で述べる。

なお、ここでこれら二つの新しいコア機能を担うべきプロフェッショナルと、現在の大学構成員である「教員」「職員」との関係について、若干確認しておく必要があるだろう。

それは何かといえば、新しく登場するプロフェッショナル開発は、必ずしも現行の「職員」をそのまま対象素材とするわけではない、ということの確認である。

まず、「大学アドミニストレーター」の職務範囲は、理論上は、垂直方向にはトップである「学長」「副学長」から、より現場に近いレベルの管理職位までを含むとともに、水平方向には財務・人事・組織・施設・企画・マーケティング等々の法人的一般経営管理分野から、学部運営、教育・研究のマネジメントにいたる（ポストとしては「学部長」「研究所長」などを包含する）幅を持つ。これだけを考えても、プロフェッショナルとしてのアドミニストレーターは現行の「職員」の範疇を大きく超える枠組みから成ることを理解すべきである。

また、「学術・経営専門職」の守備範囲、すなわちその職務の幅と深みについても、同様の範疇の違いを指摘するのはたやすい。要は、「職員」の正式名である「事務・技術職員」という枠組みとは相容れない、まったくレベルの違うプロフェッショナルとしてのコンセプトが打ち立てられなければ、この実態化はありえないのである。

このことからわかるとおり、PDとしてのSDの対象者は「職員」としての「スタッフ」ではなく、「教員」を含めた「広義の職員」としての「スタッフ」でなければならない。

3. SDからPDへ、PDからもうひとつのSDへ

SDをこれまでの職員研修の延長線上にある〈「職員」開発〉として捉えたとき、近い将来その対象となる多くの部分が姿を変えて、外部化されるか、短期雇用化されるか、ITのデジタル空間に置き換わり、もはやSDの役割そのものが空洞化する可能性を指摘した。

したがって、21世紀における大学SDが真の価値を持つべき領域は、マニュアルに準拠してルーティン業務をこなしていく一般事務職担当者の能力開発ではなく、上記のような新しいコア機能としての高度に洗練された専門職能の〈開発〉であり、それは端的にいえ

ばプロフェッショナルのレベルの能力開発ということが出来る(孫福 1997, 1998など)。

これらを整理してみると、組織の構成員のうち、ほかでは代替しがたい高度の専門的職能をもつ職種人材のみがコア・スタッフとして組織内の生存権を主張でき、それ以外の職種集団は経営と市場の最適化原理に従って、淘汰による雇用形態の変転を繰り返しつつ、徐々に縮小から実質的消滅への道を辿ることになると思われる。

この前提に立つとき、SDはやがては、すべてPD (professional development) という統一概念のもとに再構造化されることになり、教員(団)という古くからのプロフェッショナル類型の能力開発を扱うFDも、PDのサブ・カテゴリーのひとつとしての位置を占めることになる。

SDがFDとともに、PDの統一概念のもとに能力開発の目標を明確に示しつつ構想・計画され、実施に移されることで、SDの内実が意味を持ち、成果が戦略的かつ現実的な効果を持つことになると考えられる。

その場合、実質として問われなければならないのはPDの中味であろう。PDとして狙うべき具体的な開発領域、開発対象能力と目標水準あるいは開発モデル、開発方法などの内容である。

それは本稿の意図の範囲を超えており、稿を改めて論じなければならないが、ひとつだけ、PDを自己目的化しないための最重要のポイントとして、機軸理念の指摘をしておきたい。

プロフェッショナルは、他に追従を許さない知識と専門職能をもったその道の専門家である。そのステータスを維持するためには、不断の研鑽と能力開発が求められると同時に、それを支える専門職意識、つまり強い自覚、きびしく自己を律する精神と、それに伴う自負が必要なことは言うまでもない。それは結果として、社会的尊敬や評価の高さをもたらすことにもなる。

しかしいっぽう、このようなプロフェッショナルの高踏的世界には、ともすれば、職業知識と意識を共有する同僚間だけに閉ざされた専門世界に自給自足するという陥穽が待ち受けている。専門外の素人の意見・評価・批判を無視あるいは拒否する、という症候は、医者や法曹家、大学教員などのプロフェッショナルの多くが罹患するもので、たとえば、大学自治やその実態としての学部自治(教授会自治)の影の部分構成する要素でもある。

なぜ易々とこの陥穽にはまり込むのか。それはプロフェッショナル成立の前提というべき問い——「何のための仕事か」——がいつの間にか抜け落ち、忘れ去られていく現象に他ならない。

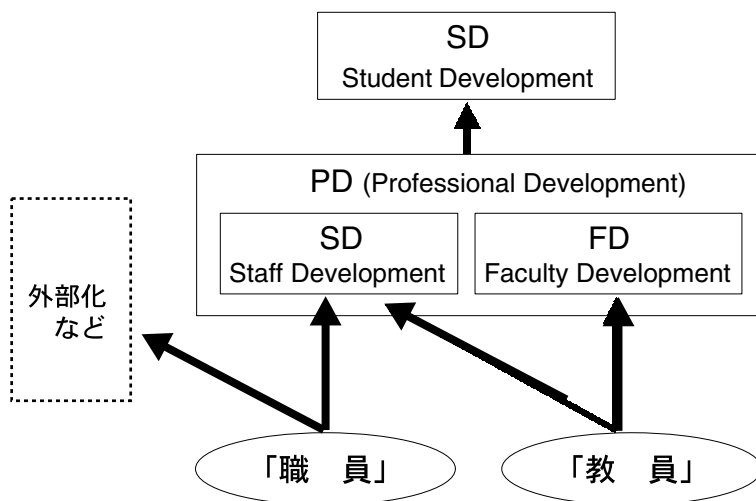
プロフェッショナルとしての大学教員、大学職員の職務を「何のための」と問う場合、さまざまな答えがありうるだろう。しかし、大学という組織のミッションを強く意識した場合、最終的、究極的な答えは、「学生の能力開発」つまり、もうひとつのSD (student development) であると思う。この、「もうひとつのSD」に我がプロフェッションはいか

に貢献できるのかをつねに問いかける姿勢が、大学教員・職員を自閉性の陥穽から遠ざける最善の方策である。

したがって、大学構成員のPD、そのサブ・カテゴリーとしてのFDとSDは〈「もうひとつのSD」の実現のために存在する〉というフィロソフィーを、その構想・計画・実施・評価のすべてのフェーズにわたって、機軸思想として構造に埋め込んでおくことが必要である。

このようにして、SDはまず実質としてはPDとして定義されることになったが、PDはその存立根拠をもうひとつのSDである student development に求めることになる（[[図2]]）。

図2 SDからPDへ、PDからもうひとつのSDへ



ここに、「SDはもうひとつのSDを志向する」という基本命題を提示して稿を終える。

〔参考文献〕

- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論(新版)』有斐閣 1996(146頁)
『IDE 現代の高等教育』No.439 2002年5-6月(「大学のSD」特集)
『日本経済新聞』2002年3月1日朝刊(「私学が共同でソフト会社」)
- 孫福弘「大学運営のリエンジニアリング」『大学改革2010年への戦略』PHP 研究所 1996
孫福弘「大学行政管理学会発足の意義」『大学時報』Vol.46 No.253 1997年3月号
孫福弘「学会創設の狙いと今後の活動：大学行政管理学会」『IDE 現代の高等教育』
No.392 1997年11月号(23頁)
- 孫福弘「大学経営のイノベーション」『大学教育』高等教育研究 No.22 1998年1月
孫福弘「大学運営パラダイムの転換と事務職員」『大学と学生』No.403 1998年10月
孫福弘「大学の組織と経営」『大学の自律と自立—組織・運営・財政—』丸善 2001
村上義紀『みんな私の先生だった』霞出版社 2001(117頁～)
- 野田邦弘・孫福弘・村上義紀・村田義則・山本眞一「これからの大学と経営人材養成」『教
育科学通信』No.43-66 2002年1月14日号-12月23日号
龍慶昭・佐々木亮『戦略策定の理論と技法』多賀出版 2002

-
- 1) SDの本来的用法とわが国での慣用法の違いについての指摘と、アメリカの professional staff の実情紹介は、館昭「SDの課題」(『IDE 現代の高等教育』2002)を参照されたい。
 - 2) 教育機能は現実には多くの部分を専任者ではなく兼任講師というパートタイマーによって担われている。またそれを超えて、教育機能の一部については明らかにアウトソーシングの対象となりうるが、ここではこれ以上は触れない。

第Ⅱ部

大学運営と大学職員

第5章 私立大学経営と大学職員～組織経営の観点から

松井 寿貢
(広島修道大学)

1 社会経済・行財政の変革と大学の構造改革

(1)社会経済の変化と行財政改革

少子化、高齢化、国際化、情報化等の進展とともに、社会経済事情の急激な変動が生じており、特に財政、金融面を中心とした経済活動の低下が社会的な不安材料となっている。

この現状を克服し、活力ある社会づくりのため行政改革、財政改革がなされようとしており、企業ではリストラが行われている。リストラという言葉は企業の合理化や人員削減に使用されているが、本来は再構築（restructure）という意味である。社会的な資源の再配分や資源の有効活用が構造改革の眼目といえる。そして小泉首相は聖域なき構造改革を唱えており、教育制度・教育行財政もその渦中にある。

特に大学の構造改革の目的は、少ない教育資源の投入と最大効率の追求をするということである。即ち、経済的合理性で限られた予算を第三者評価により重点配分を行い、競争的環境の下で全体として個性的で機能的な大学「経営」を行うことである。

(2)21世紀 COE 政策の推進と今次審査結果の概要

2002年度には文部科学省の大学構造改革の一環として、世界最高水準の大学の育成のため、第三者評価による競争原理を導入し、「21世紀 COE (center of excellence) プログラム」が実行された。この補助金は私立大学経常費補助金の特別補助のような半額補助制度ではなく、申請額が査定され、その査定額で研究事業を行う重点支援制度である。

採択は国立大学84件、公立大学4件、私立大学25件、合計113件で、一大学で複数件の採択もかなりある。補助金交付決定額は約167億円であり、一件当たりの平均は約1億4千8百万円であった。旧帝国大学系が採択件数は多かったが、特徴的な研究部門を持つポテンシャルの高い私立大学が健闘したといえるのではなかろうか。

2003年度には、教育版 COE ともいえる「特色ある大学教育支援プログラム」が計画されており、第三者評価による競争原理を導入し、特色ある優れたものに重点支援をしていくものである。

2 国立大学の構造的改革

(1)大学の構造的改革と大学教育改革

経済財政諮問会議での資料『新しい時代を切り拓くたくましい日本人の育成』では、大学の構造改革の方針として次の3点が挙げられている¹⁾。

- ① 国立大学の再編・統合
- ② 国立大学の法人化
- ③ 世界最高水準の大学の育成

これらは「構造改革」であって「大学改革」という表現ではないことに留意する必要がある。構造的な改革とはスキームを変えることである。③を除いては、「国立大学の構造的な改革」と言える。

では、なぜ私立大学が改革の直接対象として取り上げられていないのか。私立大学は法制度上、自主性が認められている。従って、法制度上の「構造的な改革」は私立大学には馴染まないとするのであろうか。結果として、私立大学はいわば社会的淘汰に直面しても止むを得ないことにもなるのであろう。

次に、経済財政諮問会議での資料には「知」の世紀をリードする大学改革として次の3点が挙げられている²⁾。

- ① 国立大学の法人化など大学の構造改革の推進
- ② 大学の質の保証と向上のための制度改革
- ③ 大学の教育機能の強化

この大学改革は、①を除くと、新たな第三者評価の導入、研究教育拠点形成の重点支援、厳格な成績評価の推進、FDの推進といわば大学教育改革という具体的施策が示されている。社会から求められているもの、自分の大学でできるもの、実行しなければならないものを検討するということである。何をすべきかの材料はある。今後はそれら諸課題がどれだけ達成できるかである。

(2)国立大学の法人化と大学運営交付金

国立大学が法人化され、教職員は非公務員化されても、学校法人のように財政は自立はしなくてもよいのが特徴である。即ち各法人組織で収支の均衡を図らなくても大学運営交付金が国から交付されるシステムである。私立大学が対等の競争を求めるイコールフットリングからほど遠い最大の課題である。筆者は大学の意義と役割において国公立という設置者別の違いをある程度は認めるものである。しかし将来の日本を担う人材を育成するという教育の公共性を巨視的にとらえるとき、あるいは国公立学校の健全な競争の促進を想定するに、あまりにも差がありすぎるのは如何なものかと思うものである。また、学費負担の多寡については、設置母体の違いによるよりも、むしろ大学の果たす機能や教育研究分野により、学費の違いが生ずることの方が合理的ではなかろうか。

3 私立大学への衝撃

(1) 国立大学の「経営」

経済財政諮問会議での国立大学法人化の具体的メリット³⁾を簡潔に説明すると次のようになる。

1) 法人化のメリット

① 大学ごとに法人化

大学の自主性・自立性を十分に確保し、意思決定と行動が大学独自で可能になる。

② 民間的発想の経営手法

予算の単年度主義等に縛られず、機動的・戦略的な組織運営と財務運営が可能になる。

③ 「役員会」制の導入

学長中心のトップマネジメントの実現により、迅速な意思決定ができ効率的な大学運営が可能になる。

④ 学外者の役員等への参画

民間との人事交流により、学外の意見も反映され開かれた大学運営が可能になる。

2) 非公務員型のメリット

① 「能力主義」の人事・給与の徹底

給与を自由に設定でき、成果主義が導入され、インセンティブが高まることが期待される。

② 外国人の学長・学部長への登用

国籍に関わらず能力・適性のある人が学長等の大学行政管理職に就くことができ、人事の多様性や大学の国際化にも対応できる。

③ 任期制・公募制の推進

現在も任期制・公募制が実施されているが、それをより推進することにより一層の人事の流動性を図り活性化を促進する。

④ 兼職・兼業の大幅弾力化

企業の役員への就任等がより大幅に可能になり、経験等が蓄積されることにより、教育研究の拡大、深化が図られる。

これらの法人化のメリットは学校法人が既に行っていること、あるいは制度的には学校法人ができることである。上述の大学改革の方向性においてある程度先行する私立大学はこの柔軟な既設制度を積極的に活用して意思決定と行動を起こしている。国立大学の「経営」は、国立大学が機能的には私学化するという高等教育のプライバタイゼーション (privatization) の動向を示唆するものである⁴⁾。

(2)私立大学の企業化への拍車

総合規制改革会議では構造改革特区に限定して、専門職大学院への株式会社の教育への参入が提案されたが、文部科学省は馴染まないとしている。しかし、学校法人という枠を維持しながらも、用地・校舎の自己所有要件を撤廃し、全て借りていてもよいと企業参入を実質容認する方針のようでもある。

また、学校債の発行についても2001年6月8日の文部科学省からの通知文書で、募集対象を学校関係者以外の一般人にも広げることが認められた。但し今のところ市場性は認めていない。将来この規制が緩和されると、私立大学が学校債を発行すれば格付機関による第三者評価が行われ、〇〇大学はAA、△△大学はBBとなり、それが公表されることになる。

国立大学のプライバタイゼーションとともに、私立大学は機能的に企業化傾向が顕著になる可能性が出てきたといえるであろう。

こうした状況下で淘汰の波に晒されるであろう私立大学は機動的・戦略的な組織経営に真剣に取り組む必要がある。特に人的資源の一つである大学職員においては、「組織経営」の視点・意識・方法論からの能力開発が強く求められることになる。

4 私立大学の組織経営という発想

(1)私立大学経営の要点

1) 伝統的な教学と経営という発想からの離脱

私立大学（学校法人）の経営の要諦は教学と経営（財政）の均衡を図ることである。即ち、収入と支出の均衡を図りながら有効にして多様な教育研究事業を展開することである。いくら高邁な教育理念を掲げてもそれを具現化するための教職員の人的資源や施設設備等の物的資源を調達するのは資金力である。

私立大学は法制度上、経営責任は理事会もしくは理事長に、教学責任は学長にある。現状ではその法制度を背後にして経営を行わなければならない。したがって経営の現実においては教学と経営との適度な緊張関係が見え隠れする状態が健全であると認識すればよいのではないか。理想をいえば、教学の解る学外理事（大学教員以外の理事）、経営の解る教員理事の組み合わせであろう。国立大学の構造改革の内容を鑑みるに、私立大学の伝統的な教学と経営という二律背反的な発想からの離脱をしなければいけない時代が来た。

2) 情報公開と説明責任

私立大学は収入の十分の一程度の国庫補助金をいただいている。したがって私立大学は学費負担者と国民に対して、情報（特に財政）公開と説明責任が必要となる。もちろん大学構成員に対する情報公開と説明責任も必要ではある。

情報公開と説明責任というと難しく厄介なように響くが、案外そうではない。日常業務において法令遵守と倫理観を常に意識し、業務の目的を考えて判断をし業務を行えばよい

のである。また、日常行っている各人の仕事内容を第三者に見せて、何のためにしているかという説明ができるかどうかを想定してみればよい。「以前から処理している事務で何のためにしているか分かりません」ということが意外とあるものである。

但しプライバシーに関わる情報や機密に関わる情報の開示については十分な配慮を要するのは当然のことである。

なお、唐突ではあるが私立大学経営において、一部公費を含む学校財産の私的流用の類は論外のこと、無駄な費消等についても日常的に留意することが必要である。基本的には個人はもちろん組織の利益が絡む場合でも、迷う場合は禁欲的にとというのが判断の基準である。

(2) 学生との在学契約の完遂

学生が入学してくる動機は様々であり、また学生の進学目的の多様化がいわれているが、学費を納入している限りにおいて、私立大学は教育サービスを提供する義務がある。教育環境の整備をし、カリキュラムという基本サービスを提供し、学生が付加価値を付けて進路が決定でき卒業できるよう、組織経営という視点から在学契約の完遂に努めるべきである。その積み重ねが第三者評価に耐えうる大学をつくることとなる。

5 私立大学経営における組織の複合性

(1) 多様な組織の複合性

私立大学経営に関わる組織は、その権限・機能等による分類基準を別にして列挙すれば、概ね次のようになる。

1) 理事会・法人事務部門

学校法人組織であり、理事会が業務の決定を行い、理事会もしくは理事長が設置学校の業務を管理する。その業務を執行するのが法人事務部門である。

2) 大学事務部門

設置学校の業務を執行するのが大学事務部門である。法制度上は学長の所管となる。

3) 教授会

大学の重要事項を審議するために置かれる機関である。何を重要事項とするかは各大学で多様である。

4) 同窓会・後援会

私立学校法の定めにより卒業生から評議員を選任しているのも、特に同窓会との繋がりが深い。また、在学生の保護者等で組織する後援会は、私立大学の教育を側面的に援助している。

(2)意思決定過程の多様性

法制度上は、理事会もしくは理事長が設置大学を管理し、学長が校務を掌理し所属教職員を統督する。そして大学には重要事項を審議するため教授会がおかれている。記述すると一見整理されているようだが、現実には上記に述べた如く組織の複合性が絡み合い、複雑極まりないのが私立大学の組織と経営である。私立大学は100あれば100とおりの経営形態があると言っても過言ではない。

石弘光氏（一橋大学学長）は「大学法人化後、多様な案件を学内審議にかけ、時間を費消して集約を図るという従来 방식は、早晚限界に達することは疑いない。学長ならびに大学執行部に権限を集中させ、学内の支持を得られるような意思決定を果敢に行うのが、学長のリーダーシップである」旨を述べている⁵⁾。

上記のような情勢から、私立大学は何をすべきか。理事長機能と学長機能のいっそうの連携強化により、学内の支持を可能なかぎり取り付けつつ、経営と教学の政策的意思決定と実行をすることが経営責任として求められることになる。そしてこの意思決定に向けてサポートする役割を担う大学職員の能力開発は、大学「経営」という観点から不可欠である。

6 私立大学職員の能力開発課題

(1)経営戦略の一環としての能力開発

今なぜ大学職員の能力開発論が盛んになったのであろうか。無論、本稿においてこれまでに述べてきた事事が背景であり、要因である。しかし、再度簡潔に言えば、それは大学が競争的環境になり大学職員という人材の再教育、再配分と有効活用を図ることが合理的であるということである。大学改革において先駆的な私立大学は大学職員も元気で有能な人が多いと経験的に認識している。この認識と異なる角度から表現すれば、大学職員の活用が大学戦略の一環として位置付けられようとしているということである。そしてそれは大学行政管理職（大学アドミニストレーター）としての方向性における再教育・再配分でもある。

(2)システムとしての業務の機能チェック

日常的定型業務はアウトソーシングが可能なものが多い。人事や経理は機密を要するからアウトソーシングできないと言われていたこともあるが、企業においては総務、人事、経理は子会社や業務委託で行われる傾向にある。専任教職員でも倫理観の欠如があれば不祥事は起きるものであり、不祥事はアウトソーシングとは別の要因である。

井原徹氏（早稲田大学理事）は「職員の位置付けについては、集団一律管理から脱却し、新たな観点から、大学の目標を達成するための個々人の役割分担（コミットメント）に基づいて諸制度を再編・再考していかなければならない」旨を述べている⁶⁾。

大学職員を一括りにした「総論」だけでは、大学職員の役割の進展はないということであり、大学職員個々人の業務の機能チェックを系統的に行い、これからの大学職員に求められている業務を確認することが必要であるということである。

(3)職員の能力開発課題

人事考課制度の第一目的は育成であり、部下の育成は管理職の大きな業務である。個々に与えられた業務の目標を把握し、その達成度を面接等で確認し評価し、その評価を部下に示し、説明・指導することである。管理職に力量がなければ、部下や後輩の育成は覚束ない。

力量をつけるためには、管理職に限らず一般職員も自己研鑽に努めなければならない。研修制度は自己研鑽の動機付けであり、自己研鑽こそが最も大切で有効である。

大学職員の自発的な研究団体である大学行政管理学会やその他の団体も活動している。広島大学大学院教育学研究科高等教育開発専攻をはじめ大学行政管理職養成の大学院研究科も数校発足している。研究団体や大学院に入らずとも自己研鑽は可能であるが、いずれにしても自己投資を惜しんでいては、自己実現・能力開発は望めないであろう。

-
- 1) 『経済財政諮問会議遠山臨時議員補足資料』、2002年8月、6頁。
 - 2) 同上、4頁。
 - 3) 『経済財政諮問会議遠山臨時議員提出資料』、2002年8月、3頁。
 - 4) 森利江、「研究セッション報告2・高等教育のプライバタイゼーションの動向」、『広島大学高等教育研究開発センター第30回研究員集会資料』、2002年11月、57-60頁。
 - 5) 石弘光、『日本経済新聞』、2002年11月30日。
 - 6) 井原徹、「IT革命の中の組織・業務管理と大学経営のための三種の神器」、『大学行政管理学会誌』、第5号、2002年8月、80頁。

第6章 大学運営と大学職員～財務の観点から

高橋 真義
(桜美林大学)

はじめに

先行きが不透明な時代である。大学倒産が現実的になってきた今、大学の構成員のすべてが大学経営の主人公であり、コスト意識とバランス感覚のある全員参加型の大学経営が求められている。しかしながら、いまだに大学教職員の頭の中にあるものの大半は経営ではなく運営である。右肩上がりの時代にあっては、経営責任が問われにくい教授会中心の大学運営によっても学生は押し寄せて来ていたが、様相は一変した。関西地区から全国に広がったいわゆる「学費ボッタクリ訴訟」に例をみるまでもなく、学生、父兄は消費者としての権利を主張するようになってきた。大学は学生から教育のコストばかりでなく、製造物責任までも問われる。経理公開はその担保として不可避なものとなっている。

一方、経済不況下での多額の公費助成は、大学に対して経理公開を必然のものとして要求する。市中金融機関も、大学というブランドに対して優良貸出先という格付けをしてきたが、もはや土地と建物という不動産の担保価値を認めようとはしない。

大学の収入構造は、学生数と納付金単価によって決定されるという極めて単純なものである。学生のためにという視座に立つことなく、単品商品である教育に諸々のトッピングをしても、簡単には消費者は手を出すことはない。

大学全入時代を目前にして経営基盤の強化のために、企業経営においても、リストラは一時的カンフル剤に過ぎないと言われていたにもかかわらず、専任教員を減らし、契約教員、非常勤教員比率を高めていこうとしている大学が少なくない。経費節減のために、アウトソーシングすべきではないものまでも安易に外注していくことが、大学危機回避のためにどれほどの効果をもたらすのであろうか。

支出の増加は学生数の増加によって補填しえるという前提による大学運営では、厳しい冬の時代は乗り切れまい。教育の質的充実、水ぶくれした体質をいかにして筋肉質に変えていくか、ミッションに基づく無駄を排除した「選択」と「集中」が求められている。

すでに、留学生問題に端を発した大学倒産、わずかな運営費の資金調達不調に終わったことによる経営母体の交代、土地の信用を担保とするディベロッパ型規模拡張による構造疲労から来る経営不安などのケースが報道されている。法的にも経理公開が義務づけられることになり、危険水域にある大学が顕在化することになる。

これまで大学においては、教員は教育研究の直接的な担い手であり、職員は教育研究諸

活動を付随的業務の担い手であるといわれてきた。教授の専門性に対して、職員は、指示待ち人間に徹し、守備範囲は広げることなく職務を細分化することによって専門家のごとく振る舞うなどによって対抗してきたが、要するにそれぞれの役割分担に徹することなくしてこの悪弊は直ちに絶ち切ることは不可能である。本稿では、大学の財務の読み方のヒントと教育と経営の両面から大学を評価するといわれている私立大学等経常費補助金を財務の視点から考えることによって、教職員が競争的環境の中で生き活きと個性が輝く大学創りのための大学経営に必要な基本的な数字を共有するための一助としたい。

第1節 大学経営を見る視点

1. 財務は巨視的にとらえる

セルフスタディーを徹底することである。計算書類を10年間分並べて数字の変化を大局的にとらえたい。波動的な学生募集、規模の変化にともなう補正として、一人あたり分析をしたい。卸売り物価指数で補正をすれば定点観測も可能となる。

数字の変化は、近視眼的ではなく大きくとらえその理由をつぶさに検討することによって、具体的な対応策を策定しなければならない。

いずれにしても、学年歴に象徴される大学運営では必要とされなかった数字の時系列での一覧表、そして数字を時系列で観察できる能力がなくして大学経営はできない。

人件費比率 = 人件費 / 帰属収入

人件費依存率 = 人件費 / 学生納付金

人件費充足率 = 人件費 / 学生納付金 + 補助金

財務比率は割り算の世界である。帰属収入と人件費を比較する人件費比率、納付金と比較する人件費依存率、そして筆者は人件費を納付金と補助金がどの程度充足しているかをみる「人件費充足率」(仮称)には注目している。この比率は、定員が50%を割れた場合に極端に悪化するが、補助金が不交付になったときの覚悟を促すものにもなる。

2. 客観的ポジショニングの確認

財務分析をする際には、日本私立学校振興・共済事業団毎年発行している『今日の私学財政』を積極的に活用する。すべての大学で経理公開がなされていない現在、集計率がほぼ100%であることは、私立大学のナマの姿をあらわす貴重な資料である。

掲載されている財務比率は、あくまでも加重平均値であり、標準値でも目標値でもないために、自校なり自法人の努力目標値を自主的に設定し、それらとの比較をしなければならない。学校数、学生数、専任教員数、専任職員数が掲載されていることから、比率比較だけではなく、一校あたり、一人あたりの実数比較も可能である。

財政状態や経営状況を知るためには、貸借対照表と資金収支計算書、消費収支計算書につき、一定点、一定期間の状況を分析する必要がある。

大学経営は、民間企業には時として見受けられる一発逆転という掛け算の世界ではない。1 + 1 = 2の地道な世界である。売り物の教育研究サービスはバラエティーに富んだトッピングがされていても単品商品にしかすぎない。この理解の上にとって、問題点は目標を掲げて着実に改善していく姿勢が必要である。

3. 学生納付金の考え方

帰属収入の8割以上は学生納付金で占められている。学生確保に努めることはもとより、経営の安定のためには収入源泉を多様化、多層化して少しでも多くの収入を確保することに努めなければならないのは言うまでもない。顧客は学生だけに限定することなく、受験生やその父母、官庁、地方自治体、企業も顧客であると考え、特色ある教育サービスを開発提供していかなければならない。

消費者契約法が平成13年4月に施行されてから、入学辞退者から、入学金・授業料返還訴訟が相次いでいる。しかしながら、今後の課題は在校生から「契約にある教育と実際の教育にはほど遠いものがある」という、教育内容に対する不満や不信からの返還請求にいかに対処するかが問われることになる。学生の満足度次第でポツタクリになったりならなかったのする傾向があるとはいえ、教育という単品商品販売業の大学にとって教育内容が問われることは致命的である。要するに、学納金は教育サービスの対価であるというコスト意識、何よりも、学生をマス・集団として捉えていては何も見えないのである。

4. 教職員採用の意味

大学卒22歳の職員一人を採用する。60歳の定年までの間38年間を、休まず、遅刻せず勤め上げたとした場合の大学の財政的負担はシミュレーションしよう。モデルは、極めて単純なものである。300万の初任給で55歳から定年までは1,150万円とする通し号俸で管理職とそうでない者との間に給与格差は付けないものとする。退職金は算入していない。

職員個人生涯賃金	2億7千万円
大学負担人件費	5億4千万円
大学機会原価期待額	7億4千万円

一般的に雇用主は、所定福利費、厚生年金会社負担額、事務経費などで、本人に支払われる生涯賃金と同額程度を負担するといわれている。さらに一歩進めて、必要な生涯人件費を定年までの38年間、年2%複利で運用した場合を考えよう。いわゆる機会原価（opportunity cost）の期待額は7億4千万円にもなる。これに、相当額の退職金を上積みしなければならない。教員職員の採用の意味を機会原価という観点からも考察しなければ人件費の実態は見えないのである。

* 機会原価＝経営資源を特定の用途に使うために他の代替的用途に振り向けることを断念した結果として失われる利益の測定値

5. 知的創造産業としての損益分岐点

大学は巨大な装置産業である。人件費も経費もほとんどが固定費であるが、大学経営の数値目標設定のためにも、それらをつぶさに検討して固定費と変動費に分解し損益分岐点を把握しておくことは極めて重要なことである。

学生納付金+補助金（売上げ）、帰属収支差額（利益）、経費のそれぞれの面から損益分岐点をシミュレーションすることによって、大学の現状把握、これからの大学のミッションの具現化のためへの意思決定、学生募集戦略、人事計画・施設設備計画の策定などが現実味を持つ。この研究が人口に膾炙されることを願うものである。

大学の損益分岐点比率は、構造的に、民間企業での水準でいえば瀕死状態一步手前の危険水域の90%以上と推察される。試みに、このような場合の処方箋を民間企業の例にならって考察しよう。きわめて今日の大学の問題点が浮き彫りになる。

危険水域にある場合、無理をして売上高の増大（学生数水増し）を意図すると、結果的に教育の質の低下により販売価格（学生納付金）を下げなければならないことになりかねない。逆に資金の増大、販売費（学生募集経費）等の費用がかさみ利益率を低下させることになり、損益分岐点比率を高めることになる。

変動費の低減と固定費の削減をはかり、縮小バランスをとることが肝要である。

①管理部門の整理統合と人員整理を行う ②アウトソーシングを行う ③固定給制度を能率給へ切り替える ④退職金制度の再検討 ⑤間接作業の効率化をはかる ⑥遊休資産及び機械装置の処分をする ⑦その他

民間企業に求められている検討課題が、いかに今日、大学で問題になっていることに近接しているかに驚かされる。大学における費用分解という発想は未だに定着しているものではないが、教育と経営のバランスをとりつつ積極的経営をするためにも、損益分岐点分析は価値あるモノである。

参考 企業の損益分岐点比率の求め方

手順1. 費用を変動費と固定費に振り分ける

手順2. 変動費の総額を求め限界利益率を算出する

$$\text{限界利益率} = 1 - (\text{変動費} / \text{売上高})$$

手順3. 損益分岐点売上高を求める

$$\text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} / \text{限界利益率}$$

手順4. 損益分岐点比率を求める

$$\text{損益分岐点比率} = (\text{損益分岐点売上高} / \text{売上高}) \times 100 (\%)$$

6. 大学倒産に必要とされる経費

マネジメントの第一歩は倒産させないことにある。その倒産は、「兆し」が見えたときにはすでに手遅れであるともいわれている。すでに危険水域にあるといわれる大学経営に

においても、今日、全学挙げて潰れないための基礎創りをすることが極めて重要なことは論を待つまでもない。

ここでは、募集停止宣言の後、粛々と大学の歴史を閉じるためには、果たしてどれほどの資金が必要とされるのかを検証したい。募集停止の発表は前年の秋になる。この時点で、能力のある教員職員の多くは大学を去る決心をすることになる。学生も翌年に卒業を控えている現3年生ならばまだしも、現1年生と現2年生の多くは大学を去るだろう。現実的には、転籍ができない教職員とごく少数の学生しか在籍しないゴウスタウンのような大学になるものと思われるが、ここでは教職員が大学を去ることなく、学生も学年進行によって漸減していくというモデルとする。

数字は平成14年度版『今日の私学財政』185頁のものを使う。

募集停止宣言は前年の秋。募集停止年度は新入生が入学しないので学生数は3/4、そして2/4、1/4となり4年目に学生はゼロ（留年者は考慮しない）になる。

収入項目では、補助金は不交付となり、寄付金も期待できない。支出は人件費は据え置き、教育研究経費と管理経費については固定費・変動費を考慮せず単純に学生数減に見合う額を減じることとする。

平成13年度の消費収支計算書（医歯系大学を除く）－大学部門－

学校数 453校

1校あたりの学生数 3,742人（1,695,291人÷453校）

1校あたりの収入 5,639百万円・・・①

=1,702,846百万円（入学金を除いた納付金）×（3/4+2/4+1/4）÷453校

1校あたりの支出 12,013百万円・・・②

=1,076,509百万円（人件費）×4+757,282百万円（教育研究経費+管理経費）

×（3/4+2/4+1/4）÷453校

1校あたりの大学解散所要額 6,374百万円（②－①）

実は、これまで大学は護送船団という名の下に、簡単に倒産できないように二重に三重に保護されてきた。金銭的にも莫大な資金なしには安楽死は出来ないとなると、ゾンビのような死ぬに死ねない大学もどきが跋扈することにもなりかねない。

倒産にも莫大な経費が必要とされることからすると、平成14年12月に総務省から文部科学省に勧告された「私立学校の振興に関する行政評価・監視結果に基づく勧告」－高等教育機関を中心として－でいわれている私立大学は儲けすぎているという指摘にはにわかに首を振ることは出来ない。大学の財務体質の強化は、今こそ必要なのである。

第2節 私立大学等経常費補助金を考える

ここでは、収入源泉として第二の地位にある外部資金である私立大学等経常費補助金について考察したい。

1. 申請主義に立脚する私立大学等経常費補助金

私立大学は巨大な装置産業ともいわれている。教育研究諸活動にかかる費用（特に人件費）の多くは固定費であり、圧縮可能な変動費は限られている。私立大学の財政構造は極めて非弾力的なものである。一方、収入（負債性のない自己資金を帰属収入という）の8割以上は、学生数×納付金単価で決まる学生納付金によるもので、18歳人口の減少と景気が低迷している今日、納付金の飛躍的な伸びは期待できない。

これに対して、第二の収入源泉として帰属収入の1割強を占める補助金（自治体からの補助金を含む）の財政的な意味は、相対的に重要度を高めている。

私立大学の数は、短期大学からの昇格を含め増加している。その中で補助金総額の伸びは微増に留め置かれている。すでに、申請主義、提出書類を作成していれば良かった時代ではなく、大学の構成員全員の知恵と英知を束ねなければならないのである。

2. 補助金の計算構造

私立大学当経常費補助金は非常に複雑に見えるが、足し算と掛け算の世界でしかない。一般補助は原則、員数×単価×配点で算出され、特別補助は大きく員数×単価系と経費系と人数系に分かれている。

補助金事務は、教職員数、学生数の正確な把握につきる。特に学生数については、学費未納者の認識が教学系事務局と法人系事務局が得てして異なる場合がある。いずれにしても、補助金で使われる数字は、大学の構成員全員が共有できるように綿密なルールに基づいて作られなければならない。一部の経理担当者の前例主義に基づいて作成するものであってはならないのである。

補助金の概算数字は暗算でも分かる。自校の数字がこれより上回っていれば、教育・研究条件は良好。下回っていれば要努力である。

一般補助 専任教員数×200万

専任職員数×100万

定員内学生数（定員超過の定員数+定員割れの現員数）×1万

特別補助 一般補助の合計の28%（平成14年度予算割合）

3. 補助対象経費の認識

大学の教育研究諸活動は目的的に行われている。会計的には、それらに支出された経費を形態的に分類するものである。学生のための講演会を開催した場合、学生の教養を高めるという目的で支出された経費は、会場賃借料、光熱水費、旅費交通費等に形態分類される。大学と短期大学で共催した場合は、学生数等の適切な基準によって按分しなければならない。按分のためのルールは、数字の根拠作りを現場がするものである。

補助金が難しく感じられるのは、目的的に支出された経費を形態分類して補助対象経費

とするか否かの判断をすることにある。

大学のミッションを具現化するという観点からすれば、教育研究経費と管理経費の区分に経理担当者が頭を抱えることは意味がないのだが、補助金担当者にとっては看過できない問題である。判断基準は常に変化しているものであり、絶対的なモノはありえない。その査証としてと会計基準においても可成り大学の裁量を認めている。

次のようなケースとなると、難しいという域を超えるモノとなる。補助金では会計的には適正に処理されているものであっても、たとえば51の大学解釈は、49の大学の大学の解釈に優先される。経費区分が難しい場合は、その処理をしたことによって補助金が他大学に比べて不当に増えるか否かが判断基準となる。とはいえ、厳格に処理をしすぎると管理経費ばかりとなってしまう。ちなみに、日本私学振興事業団が毎年発行する『今日の私学財政』で教育研究経費と管理経費の割合は8：2となっている。

補助金では、資本的支出は補助金の対象経費にはならない。相当額の修繕費を教育研究経費にするか施設関係支出にするかの判断は、教育研究経費と管理経費の区分と同様かなり難しい。たとえ恣意的ではないとしても、安易に経費処理すれば補助金配分上不当に有利に働くことになってしまう。担当者は、継続性の原則に即した判断基準によって厳格な区分をしなければならないのは言うまでもない。

ちなみに、特別補助では見込み数字を使うこともある。数字を一人の担当者が抱え込むこと、前例主義による“独りよがりの継続性の原則”は避けなければならない。たとえケアレスミスであっても、あたかも不当なことをしでかしたかのように、会計検査院から烙印を押されてしまう。厳格な予算管理をしたい。

いずれにしても、補助金は私立大学の教育・研究・社会貢献というミッションに対するアクションの成果を数字に置き換えて評価するのである。この補助金にかかる数字がまともに理解できないで、評価も、評価疲れもあったものではないことを肝に銘じたい。

第3節 大学経営を担う人材の養成

1. 前例主義による継続性の原則の排除

補助金業務で最も避けなければならないことは、特定の人が補助金事務を抱え込むことと同時に無責任に仕事を任せることである。このような職場には、前例主義による“独りよがりの継続性の原則”が幅をきかせることになり、会計検査院の指摘を受ける確立は飛躍的に大きくなる。わずか一人のケアレスミスが、大学の命取りにもなりかねない。

去年はこうだった。彼がやったことだから大丈夫だろうは通用しない。補助金は特定の担当者一人で獲得できるモノではない。補助金事務担当者が当事者意識を放棄して特定の人に責任を回避していれば、無意識にウィルスは野火のように広がっていく。ウィルスをはびこらせないためにも、問題は大学構成員全員で解決していこうという風土を作ることが大切なのである。

2. コンサルタントの導入の是非

近年、民間のシンクタンクやコンサルティングファームが大学経営をコンサルティングをする、したいという。その多くは企業経営による、プロフィット重視、近視眼的発想による手法の応用である。人件費圧縮のために人事評価を導入したい、学生募集に企業的手法を導入したいなどなど、コンサルタントの出番は少なくない。

しかしながら、横発想の教員と縦発想の職員が複雑に絡んでいる大学という組織を、縦発想ですべてを解決できるほど大学は単純ではなく、企業手法によるコンサルティングは隔靴搔痒の観がある。

3. アドミニストレーターの養成

大学経営人材の不足が否めない中で、喫緊の課題はアドミニストレーターの養成である。若い教員の中には、若い職員と同じ土俵に立って大学の将来を考えるに對しすることにストレスを感じなくなりつつある。SD と FD の融合は今日的課題である。

ジョブローテーションによる人材養成とともに、人材養成システムの確立は急務であるはあるが、なによりも職員に必要なことは、「教員が動かないから」「責任は意思決定した教員にあり、職員はただその事務執行責任しかない」という「事なかれ主義」を払拭することである。一方、教員は安易に「数字は弱い」というべきではない。教育の質の評価が人件費であることを認識したいものである。要するに、意識改革なくして短兵急にアドミニストレーターは養成は不可能ある。時間はかかるのである。

まとめ

大学経営は単純ではない。プロフィットが見え、それを目標に出来る民間企業以上に複雑なものであるかもしれない。大学は素人による大福帳的発想や、限られた玄人集団による運営では、生き残ることさえ難しくなっている。激動の荒波に向かう時に、他人任せであってはどんなに大きな船でも沈没する。今こそ、大学の構成員一人一人が大学経営者にならなければならないといえよう。とはいえ、筆者は、我が国では大学経営のプロフェッショナルの登場には、かなりな時間と試行錯誤がなければならないと考えている。

時代は激変している。ほんの2、3年前では夢物語、予想すらできなかったことが現実のものとなってきている。平成16年には国立大学が独立法人化される。私学との力量の差は圧倒的ではある。だからといって、私立大学の一方的敗退は考えられない。またそうであっては国家的損失であろう。教職員の多くは極めて多忙を極めているのだが、輝く個性のある大学創りのために一人一人の経営マインドを磨く必要がある。

経営は数字である。数字なしの経営はあり得ない。だからこそ、まずは大学経営の基本的数字を共有することによってコスト意識の改革が必要である。大学経営論は教職員が創っていくものなのであり、まだその緒に就いたばかりなのである。

目的

高等教育大競争時代。大学倒産がいよいよ現実的になってきた今、大学経営は大学構成員のすべてが参画しなければならないものになりました。なかでも、大学のミッションである教育・研究・社会貢献をカタチあるものとし、支えていくためには、大局的な経営マインドのある大学職員に期待される役割は極めて大きいものがあります。

この授業は、教育競争的環境の中で個性輝く大学を創るための実践型職員力の開発を目的にします。教育と経営の両面から私立大学の教育・研究・社会貢献諸活動を総合的に評価するともいわれている私立大学等経常費補助金制度の理解とともに、大学を戦略的に経営するためのアクションプログラムを考えます。また、「教えることは学ぶことである」を体感するための「一日先生カリキュラム」を皆さんと共に創っていくことといたします。

授業形式

授業は講義のほか、課題レポートに基づく受講生と講師の討議形式によるものとし、コーディネーターを講師が務める。課題レポートの発表者は、「自己表現点検シート」により受講生から評価を受けるものとする

授業形式の開発（プロジェクトチーム編成、外部講師招聘、大学訪問、ディベート等）を積極的に行うほか、受講者と相談の上合宿ゼミを企画する

情報の共有

授業に関係する情報はMLで共有するものとする

授業の記録は、毎回、担当者（持ち回り）がKJ法により整理しMLに公表する

アサインメント

- ・新聞（高等教育関係記事）の切り抜き：各自コメントを付け、担当者（持ち回り）がファイルし閲覧できるものとする
- ・課題レポートの提出：課題レポートは毎回のものとし、MLに提出、公開するものとする

授業内容

- ・学生の視点に立った教学支援とは何か
- ・大学を評価する私学助成を考える 私立大学等経常費補助金の意義と計算構造
会計検査院実地検査の根拠とその意味
- ・大学の財務を Think Big に読む眼を養う
- ・大学倒産へのシナリオの検証と倒産回避の処方箋
- ・ケーススタディ「一日先生カリキュラム」を創る

到達目標

- ・レベル1 現場主義に立つ実践型大学職員力をスキル（パワー）アップする
- ・レベル2 大学の持つ「知」を束ねることができるコーディネート力を養成する
- ・レベル3 長期的な大学経営の構想力を養成する

評価

授業参画貢献度40% 課題レポート発表40% 一日先生カリキュラム20%

参考文献

文部省高等教育局私学部編『私学必携』第一法規出版
日本私立学校振興・共済事業団編『今日の私学財政』
日本私立大学連盟編『私立大学の経営と財政』開成出版
野口邦江他『私立大学の財政分析ができる本』大月書店
黒羽亮一『新版戦後大学政策の展開』玉川大学出版部
高等教育問題研究会編『高等教育ディスカッションガイド』

第7章 大学運営における教務職員の役割

各務 正
(順天堂大学)

1. 教務職員に関する現状分析

大学の業務は、直接部門と間接部門という言い方で大きく区分される。直接部門は大学の教育研究関係を担当する部署、間接部門は、財務、人事、施設等の法人業務を担当する部署をさす。学生や教員と直接的に接するか、間接的に接しているかといったことからの用語と考えられる。本稿では、直接部門の一つである教務事務担当職員（以下「教務職員」という。）の大学運営における役割について述べる。

大学職員のなかで教務職員の役割というものは、事務組織規程あるいは業務分掌規程において、次のキーワードで説明されていることが多い。修学指導、入学、退学、転学、除籍、卒業、修了、教育課程、履修、教養的教育、学生交流、研究生、科目等履修生、受託研究員、公開講座、認定講習、生涯学習、所掌事務に関する調査・統計・報告¹⁾。あるいは、授業計画、学籍、学位、成績、試験、教育支援、証明書、教職課程、インターンシップ、教育実習、リカレント教育、公印、教育に関する自己点検・評価、学生相談、オリエンテーション、大学院、教育関係委員会、広報、就職。最近は、さらに電算化というキーワードもみられる。また、以前は含まれていたが、その専門性が重視された結果、別組織になっているものとして、入学試験、留学生、国際交流、教育施設・設備といった事項もある。

これらの業務は、大学の発達という歴史的な観点からすれば、古い時代から発生している定型的業務の一覧である。現在どの大学においても名称に差異はあるが、同様の業務は不可欠なものである。さらに今日的な視点から上記の伝統的なキーワードを発展させると、なぜ教室において授業を行うことが必要なのかといった教育そのものに対する考察業務もあると思う。これは、ITという新しい科学技術の発展によってみえてきた切り口である。現在は、教室のみが知識を伝達する場ではなく、放送大学やインターネットによる教育においても質の高い教育的成果があげられている。勿論、教務職員としては、教育学や教育論、教育の精神論等を展開する必要はない。しかし、教務職員として、これからの大学のあり方や教員の行う教授方法、学生への学習のさせ方、付与する単位数における自己学習と教授時間のバランス、今後予想される社会からの要請等を真摯に自己点検・評価すれば、先述のキーワードでは包括し得ない新たな職務活動が求められていると思う。ITの積極的な活用という教育環境のなかで、教務職員業務の枠組みを再構築する時期がきていると

感じる。

将来、教務職員業務がどのように変化するにしても、教務職員は、今も昔も教員・学生・職員という大学を構成する基本要素の三者の関わり合いのなかにある。そのため、教育研究活動を実際に担当している教務職員に対する評価として、その重責を認知する言葉を数多くみることができる²⁾。多様な教育機能を担い、教育研究を客観的・相対的に捉え、他大学の動向を含め社会の変化・ニーズを戦略情報として収集し、提供し、改革や構想の実践可能な計画を具体化し、実践する組織の担い手である等々。しかしながら、教務職員業務が大学における主要な業務となり、社会の変化のなかで時間をかけて業務水準が高まり、大学運営の軸心に変貌してきたかという、残念ながら現在の教務職員に対する風評といったものは、次のようにはなはだ芳しくない³⁾。

教務事務＝教務（学事）関係業務は、大学の規模の拡大に伴って多様化してきた教育・研究サポートの中でも最も伝統的・代表的な業務である。それゆえ、「学生に不親切だ」「官僚的だ」「意欲がない」「プロ意識が低い」「ヌルマ湯につかっている」といった、職員に対してよく聞かれる批判も、この業務のあり方、それを担う職員の勤務実態を一つの象徴としてなされている面が大きい。そして批判のいくつかは誤解ないし無理解があるにしても、全体としては的外れとは言えない。

この原因は、教育研究の直接的な担い手は、教員であり、教務職員の業務は、教員の教育研究活動に伴って生じる付随的業務処理や諸条件の整備が中心であること、主体的な参加意識を醸成することが難しいこと、教務職員業務は業績把握がしにくいというえに極めて閉塞的な業務環境にあること、入試や電算といった専門性の強い業務が分離された結果、残った業務には雑務が多かったこと、大量業務を電算化したものの、その余力を学生サービスの充実や学部改革等の企画立案業務に活用しなかったこと、教員も職員も補助的な業務しか期待していないこと、このような閉塞感から学生には威圧的、官僚的な対応となりやすいこと、教授会が動かなければ何も変わらないといった教員や教授会を言い訳の材料としていること、指示待ち人間になっていること等々、旧態依然の教務職員業務に対して厳しい批判がある⁴⁾。これらの指摘は、教務職員の現状を的確に示していると思う。

2. 教務職員が活動する場面の特徴

このような風評を受けている教務職員であっても、大学職員の採用時においては他の職員と同様の条件で就職しているはずである。採用当初から教務職員の質や能力等において、他の部署に配置された職員と大きな差異があったとは考えられない。しかし、同じ条件で採用されながら、配置先で大きく評価が分かれている。

仕事の成果を左右するものとして、本人の能力と業務活動推進母体の職場環境があると思うが、芳しくない風評が発生してきたのは、本人の能力というより、教務職員として活動する場面の方に、その第一の原因があると推測することが適当であると思う。このあた

りから教務職員の大学における活動について分析を始めたい。

まず、教務職員が活動する場面の特徴を知るために、間接部門における法人職員の活動から考察してみる。間接部門の活動の特徴として次の三つが挙げられると思う。一つは、教員や学生個人あるいは教授会とは直接的には接触がないため、教員や学生をマスとして業務対象化することができるということである。一人一人の教員や学生の顔を特定化する必要はなく、たとえ教員の氏名が必要となっても、これは氏名としてはAでもBでも業務上何ら支障はない。間接部門では教職員の個性を業務対象とはしていないということである。

二つ目としては、間接部門における財務、人事、施設等の業務は、一般社会でも同様な仕事があり、大学特有の業務ではない点が挙げられる。財務や人事、施設等という業務は、経営の効率性といった視点から活動が行われている部門である。企業であれ大学であれ、この目的は同一である。間接部門の業務というものは、社会で有為に敷衍されているノウハウを大学業務の中に取り込むことが可能な領域である。一般社会と共通な改善等の方向性があり、社会的な変化に柔軟に対応する機会に恵まれていると考えられる。

三つ目としては、間接部門の業務において必要な知識や能力、機能というものがわかりやすく、業務を単一的な意思決定システムで進めることができるということである。大学としての財務のあり方や人事政策等について、一定の業務方針を指示することが出来るため、部署としてのアイデンティティも作りやすい環境があるといつてよい。

一方、教務職員が活動する場面はどうか。総括的な言い方をすれば、教務職員の活動の場面というものは、間接部門のこれら3つの特徴をまったく有していないという特徴がある。一つ目の教員や学生をマスで捉えるということでは、教務職員の活動は成立しない。教務職員の活動というものは、入学してきた一人一人の学生を卒業までお預かりし成長願い、また在職している一人一人の教員に大学の教育研究環境を利用願って、有益な教育研究活動を図って戴くという点に主眼があると思う。

教務職員の活動としては、学生全体あるいは教員全体という仕事もないわけではないが、学生や教員との1対1の関わり合いの中で業務が展開するケースが多い。業務対象に個性が宿っているのである。新たな教員や学生が増えるということは、そのまま当該教員や学生一人一人に対応する業務が量的に増えることを意味している。間接部門のように教育研究の拡張をマスとして考えることで量的な業務を吸収し、大学の業務拡大という問題を、ペーパー上のことで多くを処理することとは正反対なことである。

二つ目の一般社会との共通な業務についてであるが、教務職員に必要なノウハウというものは、一般社会において参考となるものは少ない。教務職員の職務自体が、教育産業における独特の職務である。他の職業において、教務職員に関するノウハウが蓄積されているとすれば、本末転倒なことである。そのため教務職員が参考とするのは、通常、他の大学のこととなる。この内輪的な情報交換と間接部門のような社会全体で通用する業務に関

するノウハウの蓄積とでは、比較することさえ出来ないほどの違いがある。間接部門と比較して、教務職員の活動というものには、社会性を育みにくい部分があると考えられる。

三つ目の単一な意思決定システムという点については、教務職員の活動というものが、主体的な個を対象としていることから、単一な意思決定システムでは、業務が円滑に遂行しにくいところがある。教務職員が業務対象としているのは、教員や学生という名詞ではなく、固有名詞をもつ人間である。個々の意思決定が尊重される人間である。業務対象の状況によっては個々人の考え方や生き方にも入り込むことも必要となる。

教務職員の活動目的には、単に業務分掌に記載されている項目を穩便に処理するということより、一人一人異なった希望をもつ教員や学生の教育研究における満足度を向上させるということの方に重点があると思う。そこは、教員や学生一人一人の個性に合わせ、個別的な意思疎通が数多く展開されている場面である。このような状況の中では、全体をまとめようとする単一の意思決定システムは成立していないと考えられる。

教務職員が活動している個を優先させる業務の場面というものは、独立して意思決定することができる三者が一堂に会している所である。このような現場で活動が円滑に進むための条件は、三者の意思統一が成立するときである。意思決定を作り上げるプロセスにおいて、三者の意思疎通が悪ければ、意思がまとまることは奇跡的なことであるし、良い状態であれば三者はさらに発展する可能性を秘めることになる。教務職員は三者の意思をまとめる場面に立っている。テーブルワークではなく、1対1のコミュニケーションである。

教務職員について、大学を構成する三要素の中で活動していること、教員や学生という独立した意思を有する人間を業務対象としているという特徴をみることができた。このような活動の場面において、教務職員としての主体性を失い、三要素の中の一角にあることが実感できないのであれば、教務職員が「学生に不親切」になり、「官僚的」になり、「閉塞的」になり、「意欲が」なくなってゆく過程というものも目に見えるように思う。しかし、ここが教務職員の活動の場面である。

以上みてきたように、直接部門と間接部門の活動の場面には、全く正反対の特徴がある。大学は、直接部門と間接部門における、それぞれの活動の特徴に合わせた組織化が必要であると思う。大学職員における各職種の活動がすべて同一であるという認識であれば、他にも芳しくない風評のようなものが発生している可能性がある。風評が発生した段階で、直接部門と間接部門における業務活動の違いを理解することができれば、教務職員の旧態依然とした活動も改善されたと考える。

3. 教務職員の特性

前項で業務活動を左右する教務職員の働く場面の特徴を指摘したが、もう一つの要因である教務職員本人自身の特性というものは、本来的にはどのようなものであろうか。

教務職員が活動している仕事の場面というものは、一人一人の学生や教員の顔が認識さ

れ、一人一人の資質や能力を前提として、将来の可能性を引き出す教育や研究活動が行われている現場である。この現場は、各大学各様であるから、教務職員の活動の特性も個別のであるが、ここでは総論的に教務職員としての業務活動の特性を考えてみたい。

参考として国内の教務職員公募例を取り上げたいが、これらの記事を日常的には触れる機会がないことから、海外の教務職員公募例から具体的に考えてみる。参考として Claremont Graduate University の provost and vice president for academic affairs の公募条件をみてみると⁵⁾、求人者の基本的な条件として、“The University seeks an individual of integrity, academic vision, and high energy.”そして、求める特性として intellectual、leadership、responsible、coordinate、approve、lead、provide、serve、corporation というキーワードをあげている。

これらのキーワードには、副学長級の公募条件ではあるにしても、教務職員として備えているべき特性が示唆されている。つまり、牽引力や洞察力、責任感、意思決定能力、指導力といった行動性が強調されているということである。行動性というものは、教務職員ばかりでなく、どのような職種においても基本的な資質といえるが、教務職員には、教員や学生に対して lead あるいは provide という特性を求めている。

国内においては残念ながらこのような特性を強調した求人は少ないと思われる。求人公募をする場合、業務分掌規程に記載された事項を遂行できる人という条件は提示できるが、教員や学生を lead あるいは provide するという特性にまで言及することは稀なことである。教務職員は、教員や学生から出されてくる意思と意思のぶつかり合いの中で活動する職種である。教員や学生との関わり合いを積極的に求めることが業務活動の基本である。教務職員として与えられた業務分掌規程中の項目だけを遂行していればよいというのであれば、大学は、指示待ち的な業務を初めから求めていたといわれても反論できないと思う。また、逆に、教授会が動かないからという教務職員の言い訳は、教務職員としての活動からすれば、存在意義を否定する発言であるといつてよい。

教務職員というものは、所定の業務所掌を日常的に淡々と処理していれば責任が果たせる職種ではなく、教員と学生に個別に対応し、共同作業を行うことで、大学運営に深く関わる職種である。つまり、教務職員の特性において lead あるいは provide という行動性があるからこそ、教務職員の資質として、コミュニケーション能力や教員・学生とのパートナーシップという要素が特定されてくると考える⁶⁾。

そして、このような本来的な教務職員像が成立するための重要な条件がある。教員や学生と共に活動するうえで必要なこと、すなわち、教員や学生から信頼を得るといった基本的な資質である。lead あるいは provide という行動を教員や学生に受け入れられる素地である。信頼が得られなければ、教員や学生という独立した意思決定者と lead あるいは provide という行動性をもって職務活動はできない。同時に、教員や学生から信頼を得るといったことは、教務職員としての自らの業務について、彼らから評価されて初めて成立す

る人間関係である。まさに vision や energy がなければ始まらない仕事である。

しかし、実際の人事では、教務職員として職務環境に適した人材を配置することが行われぬまま、今日まで至っているように思える。その原因は、公正性・公平性をもって採用や人事異動を行うという人事慣行のもとでは、直接部門と間接部門における職員資質の差異を前提とした人事ができなかったからではないだろうかと推測する。間接部門の職員にとっては、教員や学生からの信頼という人間関係は、勿論大切なことではあっても、業務をマスとして捉えられるため、根本的な職務活動のための条件ではないと考えられる。大学では間接部門の職員が多数を占めていることから、SD プログラムとして取り上げる重要度も低く、人事管理においても最も触れにくい項目の一つである。大学職員の資質と仕事との関係において、直接部門と間接部門では全く違った職員特性をみることができる。このようなところにも教務職員の育成の難しさがあると思う。

4. 大学運営とミッションと教務職員

これまで述べてきたように、教務職員についての特性や活動場面には、間接部門と正反対の特徴があった。それでは、教務職員は、このような特性等を有することで大学運営において、どのような役割が求められているのだろうか。

教務職員の有する lead あるいは provide という特性を全面的に発揮させるためには、教務職員自身の職務遂行における行動規範が必要である。教務職員の活動が教員や学生との1対1の業務であることから、あらかじめ行動の方向性が成立していなければ、教務職員一人一人の活動は律しきれないことになる。この行動規範を生み出すものが、大学のミッションに当たり、大学ミッションが教務職員業務を組織化する要にあたる考える。

大学が有するミッションというものは、大学が旧来のように、社会に対して閉鎖的で autonomy の独立した組織体として活動しているならば、大学内部に対する意味はあっても、社会に対して大学の活動の意思を説明する手段としては不要であったと思う。従って、ミッションを特段に大学運営において重要な要素として考えることは少なかったろうし、時代の変化に合わせてミッションが展開されるという意識も薄かったと考えられる。

しかし残念ながら閉鎖的であろうとする大学に対して、社会からの大学開放の要請は強く、現在では、大学における活動の社会的な説明責任である accountability を放棄して教育研究活動が進められる状況はない。先の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」においても、個性が輝く大学となるために、ミッションから改革を推進することが提言され、大学のミッションの持つ意義の重要性が指摘されている⁷⁾。

当然ながら、大学における教育研究の展開というものは、大学のミッションに関係する。大学に新たなミッションが作られると、新たな教育研究が生まれ、その結果、新たな人的、予算的、施設的な対応が間接部門に要請され、新たなミッションに基づく活動が全学的に波及する。このミッションに向かって、大学職員の活動が縦横に展開される⁸⁾。この運動

の教育研究分野において、教員や学生を lead あるいは provide しているのが、教務職員である。ミッションが大学経営の戦略において重要なアイテムであるとよく論じられる。同様に教務職員の行動に対しても、大学における役割を明確にするために重要な意義がある。

大学のミッションの意義を考えてみると、教務職員に対する芳しくない風評が発生した本当の原因というものは、単に今日の大学において、教務職員を律する行動基準としての大学のミッションが、大学に備わっていなかったからではなかっただろうかと考えられてくる。教務職員が十分に活動できなかったということは、大学において教育研究活動のミッションを具体化、特定化することがなかった、あるいは難しかったということではないだろうか。ここには、これまで大学のミッションを行動規範として活用してこなかった大学の現状に通じるものもあると思う。

ミッションと大学運営の関係についてみると、間接部門のように単一的意思決定で活動しているシステムにとっては、対外的に戦略的に一枚岩のようなミッションによって対応することが行動を統一しやすい。業務に大きな網をかぶせて組織化する活動といえる。そして、網の手元で牽引している所にミッションがある。それに反し、教務職員のように個々人の個性に対して個別的な判断を必要とする活動にとっては、行動の軸をミッションによって定める開放的な組織化が適している。扇の要を定め、職員に自由裁量をもたせ、一人一人の教員や学生の中に風を送り込むことによって業務目的を達成させる組織である。

大学はこの二つの特性を異にした活動部門の相互協力によって運営されていると考えられる。つまり、大学という活動体は、この双方の性格を異にしたマトリックスの中で縦横に意思を巡らせて組織化され、展開されている。そのどちらに対しても、大学のミッションは、形を変えて行動を規定していると思う。

従って、大学運営における教務職員というものは、特に教員や学生の個というものを重視した分野の活動を担っていると考えてよいと思う。教員や学生との人間的な接点である。冒頭で述べたような教務職員の業務における入学、退学といったキーワード群というものは、秘密保持を前提とした委託業務あるいはアウトソーシングによって代替が可能である。確かにこれらの定型的な業務も教務職員の活動の一部ではあるが、教務職員は、なぜ学生は教室で教員の授業をきかなければならないかという学生と教員との人間的な触れ合いを仲立ちする場面での活動において、本来の能力が発揮されるものと考えて。すなわち、今後大学を構成する三要素にとって必要となる行動目標の構築とその実践化である。これは、ミッションを作り上げるという新たな業務でもある。社会の要請によって発生した accountability ということから意義付けられた今日的な変化である。この状況において、初めて教務職員の特性である教員や学生に対する lead あるいは provide という行動が生きてくると考える。

教務職員は、教員を知り、次世代を担う学生を知り、教員や学生とのパートナーシップをもち、信頼を得、大学の教育研究内容を知り、大学の戦略性を考え、具現化するプログ

ラムを策定し、大学に対する社会からの要請を知っている。これらのすべてのベースにあるものは、大学ミッションである。つまり、教務職員は、今後の大学としての社会的な活動のあり様を具体化するために、すなわち大学のミッションを特定するために、大学運営の場面において最もわかりやすい位置にある。この状態が先述の教務職員の重責を認知する言葉の数々である。教務職員というものは、大学のミッションから教務職員としての活動が生み出されると同時に、大学におけるミッションを創造するという役割をもっていると思う。ここに教務職員の大学運営への寄与の原点があると考ええる。

[引用・参考文献]

- 1) 「広島大学処務規程」
- 2) 3) 4) 日本私立大学連盟「私立大学のマネジメント（職員必携）」第一法規出版、1994、148－150及び155の各頁
- 5) The Chronicle of Higher Education(<http://jobs.chronicle.com/>)
- 6) 各務正「大学職員の専門性と職員改革」『大学行政管理学会誌』 2、1998
- 7) 文部省大学審議会「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を輝く大学－」、1998、30頁
- 8) 大学行政管理学会テーマ別研究会「大学職員」グループ発表資料「大学職員－その属性」、2001 (http://www.ne.jp/asahi/juam/office/3DAIGAKUSHOKUIN_kenkyu.htm)

第8章 学生支援組織～アメリカの事例を中心に

保坂 雅子

(広島大学大学院)

1. 始めに一アメリカの学生担当職員の専門性追求一

大学教育が刻々と変わりつつある今、大学は学生の大学教育への準備不足を嘆くばかりではなく、入学してから卒業するまでの間、学生が楽しく有意義に学生生活を送ることができるよう積極的に援助していくことが求められている。学生中心主義とか学生消費者主義という標語が示すように、学生を大事にしない大学はもはや成功しないということにほとんどの大学人は気がついている。学生支援組織はこれからの大学の運命を左右する重要な役割を負っているのだ。

これまで我が国では、第二次世界大戦後まもなく開かれた「学生補導研究集会」以来、アメリカの学生支援の理念が紹介されながらも、カウンセリングの分野を除いては職員の専門職化が進まなかった。最近、大学職員の専門職化に高い関心が寄せられているが、学生支援の分野でも、日毎に複雑化、高度化する職務を責任と権限を持って遂行できる専門家が求められている。学生支援を担当する職員（以下、「学生担当職員」とする）の養成に関しては、職務の特殊性に配慮した独自の方針を検討することが早急の課題である。

さて、高等教育の大衆化を先に経験したアメリカの大学では、学生支援組織の専門分化が進んでおり、アドバイザーやカウンセラーといった肩書きを持つ学生担当職員が、補助職員のサポートを受けながら各職務分野で活躍している。アメリカでも、学生に関する正課外の事項を担当するという職務の性格上、学生支援は大学の使命にとって副次的なものとなれ、真っ先にリストラやアウトソーシングの対象となることも多かった。だが、学生支援の分野は、専門家の育成という点に関しては、他部門と比べても意識的に検討を重ね、積極的に実践してきており、見習う点も多い。

近年、初年次教育プログラムやサービスマーケティングといった大学教育の向上を目的としたプログラムの実施においては、教学部門と学生支援部門との間の「パートナーシップ」の必要性が意識されるにつれ、学生担当職員の果たす役割が見直されている¹⁾。それというのも、このようなプログラムは、学生に関する様々な分野での専門的な知識や経験を持ち、責任を持って担当できる職員がいてこそ実現可能なものであり、教員が授業や研究の片手間にできるものではないからである。アメリカでのこのような動向は、大学教育がますます専門家による学生支援を必要としていると意識されるようになったということを教えてくれる。

大学における学生支援組織の存在価値を支える専門性は、専門分化が進んだ職務分野毎に形成されていることは間違いないが、それは職務遂行を通してのみ身につけられたのではない。学生担当職員の養成を目的とする大学院課程（以下、「養成教育課程」とする）を設置し、標準化することへの努力を通して、学生担当職員として共通に必要な知識やスキルを職務分野毎にのみ必要となる応用的、実践的なそれと区別し、最もふさわしい専門性開発の方法を追求してきたからこそ可能であったものである。このことは、組織の構成員である大学職員の専門性が、どのような方法で、どのレベルまで統合され得るのか、ということについて示唆を与えるといえる。この章では、大学職員の専門性開発のあり方を考える上で参考になると思われる、アメリカにおける学生担当職員の養成教育課程の標準化の発達過程を明らかにしたい。

2. 学生支援の専門職化を目指して

第二次世界大戦が終わる頃までには、学生の知的側面だけでなく、身体、社会、感情、精神の各側面を含めた全面的な発達を援助するという学生支援の目標は明らかであった。それと同時に、学生支援組織の専門分化も進み、アドミッションやカウンセリング等を始めとする職務分野毎に専門家が登場し、彼らによって専門職団体が結成された。だが、全人教育の理想を持つ学生支援組織のリーダー達にとっては、このような専門分化の状況は問題でもあった。1960年代に入り、男性管理職の団体である National Association for Student Personnel Administrators (NASPA) や大学カウンセラーを中心とした団体 American College Personnel Association (ACPA) を中心として、学生支援関連の団体の評議会 Council of Student Personnel Associations in Higher Education (COSPA, 1963-1975)²⁾ が設立されたのは、学生支援に関わる職業集団として単一の専門職団体を作ることを目指してのことであった。COSPA は学生支援職専門職化のための手段として、まず養成教育課程の標準化に取りかかった³⁾。

もともと学生担当職員の専門性開発は現職教育で行なわれていたが、カウンセリング技術を重視するカウンセラーや女子学生ディーンの間で、大学院での訓練を支持する者が少なくなかったことが影響して、公立高等教育機関を中心として学生が増加すると、大卒者を対象とするカウンセリングを基盤とした大学院レベルの課程設置が進んだ⁴⁾。これら養成教育課程の多くは各大学が需要に応えるために手探り状態で設置したものであり、始めから体系化は期待出来ず、実践経験を中心とする質の余り良くないものも多かった。

カウンセラー関連職と見なされていた学生担当職員であったが、彼らに求められる能力は、カウンセリング技術だけでなく、教育に関する諸政策や事務手続きに関する実務的知識等幅広かった。多くの者にとっては、職務分野での専門性こそが職員の専門性を支えるものであり、養成教育で学ぶべきものであったから、これを受けて COSPA でも、職務分野毎の専門性を学ぶ「特殊化された分野における養成」を、その他の科目、すなわち「高

等教育における学生支援」、「社会的機関としての高等教育」、「人間の成長と発達」、「社会的文化的基礎」、「学生担当職員によって用いられる方法・技術・概念」、「研究と評価」、と共に共通の学習科目として重視していた⁵⁾。

だが、「特殊化された分野における養成」は、職務分野別の団体が定めることとなっており、分権主義的なアプローチが取られていたため、その学習内容は絶対的なものとはならなかった⁶⁾。それを補うかのように、学習分野とは別に「監督下の経験」がカリキュラムの柱の一つに据えられ、養成教育課程が置かれる大学の学生支援組織が、実践経験での指導を通して大学院教育に協力することが奨励された。学生支援統合の理念とは裏腹に、学生支援における職務分野毎の専門分化は進行しており、それぞれが必要とする最先端の実践的な専門性は異なるものとなっていたため、職務分野毎の論理は、COSPAの示す枠組みの中では容易には反映されなかった。

COSPAの活動は、カウンセラーの団体 American Personnel and Guidance Association (APGA) が行なうカウンセラー養成教育の標準化と連動して行なわれていたが、大学院自体が既に多様化しており、調整は困難であった。学生支援組織が大規模化する中、男女別の学生ディーンに代わって登場した学生支援担当副学長等の上級管理職は、より管理志向が強く、社会科学に基礎をおいたマネジメントやリーダーシップ能力の養成を求めた。そのような能力養成の場としては、カウンセリング学科とは別に高等教育学科に設置され始めていた大学の管理職教育を目的とした大学院課程が選ばれた。このように多様化した養成教育課程に対しては、学生担当職員は、専門職団体や大学を通じた実践家からの養成教育への関与を強調して介入する方法を選んだ。これでは、基準認定の受け手である大学院にとって、実現可能な基準として受け入れられるものではなかった。調整は上手くいかず、1981年に APGA が作った Council for the Accreditation of Counseling and Other Related Educational Programs (CACREP) によって、カウンセラー教育の基準認定が、学生担当職員を含まないままスタートした。

3. 多元的な学生支援の理解

学生担当職員の主要団体間での統合の話し合いは進まず、COSPA はまもなく解散を迎えることになる。この頃、学生研究のアプローチの一つであった学生発達論と学生発達の専門家としての学生担当職員像が登場し、学生支援全体を多元的に理解しようとする方向に進んでいたことは養成教育の標準化にも影響を与えた⁷⁾。この立場では、成人学生等の新しいタイプの学生も含めて、学生は、教育の対象ではなく、能力を発達させて成長する学習者であり、学生担当職員は、学生が各自に適した目標を設定し、その達成状況を評価するのを援助して、学生の発達を実現していくという役割が与えられた。養成教育課程には、学生発達において職員が果たす、「教育 (instruction)」、「相談 (consultation)」、「環境管理 (milieu management)」という三つの役割を遂行する上で必要な能力を養成するこ

とが求められた。

こうして1970年代から80年代にかけては、カウンセリングや高等教育管理といった系統に関わらず、学生発達論が養成教育課程で取り入れられるようになっていった⁸⁾。それは、Council for the Advancement of Standards for Student Services/ Development Programs (1981-1992) が1986年に出した『CAS 学生支援・発達プログラムのための基準・指針(以下、『基準・指針』とする)の「修士課程レベルの養成教育に関する基準・指針」に反映されることになる⁹⁾。後に The Council for the Advancement of Standards in Higher Education (CAS,1992-) となるこの専門職団体による協議会は、統合により専門職化を目指すことの難しさを思い知った学生担当職員によって、実践及び養成教育の基準向上に目的を限定して設置されたものであった。

『基準・指針』では、養成教育課程は、学生担当職員の三つの役割に従って置かれた三つの専攻、すなわち学生発達専攻、管理専攻、カウンセリング専攻のいずれか一つ以上に焦点をあてた学習と監督下での経験からなるものとされた。全専攻で学ぶべき学習分野としては、「人間発達理論と実践」、「高等教育と学生支援機能」、「研究と評価」があげられ、これをそれぞれの専攻毎に必要な学習分野と専攻毎に異なる目的を持った実践経験が支えた¹⁰⁾。

しかしながら『基準・指針』では、専攻と職務分野との対応関係は明確ではなく、職務分野毎の専門性はあくまでも職務分野での実践を目的として置かれた「特別科目」で学ぶものとされた。職務分野毎に専攻との関係をはっきり出来なかったことは、『基準・指針』に記された職員の資格に関する記述にも見る事ができるように、養成課程の発展と変化の状況を反映していると言える¹¹⁾。履修が望ましいとされる専攻名ひとつをとっても、職務分野毎に多様であり、職務分野によって養成教育自体をどれだけ重視するかにも違いがあったことは容易に想像できる¹²⁾。

このように、専門職団体の協議会レベルでは、学生担当職員を多元的にとらえて専攻を設けることによって養成教育課程の標準化が図られた。CACREP はこれを下にカウンセリング系11科目、管理系6科目、発達系6科目からなるコアカリキュラムを作成し、1988年には専攻毎に基準認定を始めた。このことから窺えるように¹³⁾、この標準化の意義は、養成教育課程が系統に関わりなく基準認定に参加することを可能にし、さらに一つの選択肢として、学生発達に焦点を当てた養成教育課程を提示することで、将来の統合のため各課程が目指すべき養成教育の形を示したという点にあった。だが、養成教育課程全般をカバーする基準となるには、職務分野との間での調整が十分なされず、限界は大きかった。

4. 広く浅い専門性の育成を求めて

1986年版『基準・指針』が暫定的な役割しか果たせなかったことは、わずか4年後の1992年に専攻を廃止し、単一の基準・指針を適用する方向に改正されたことにも明らかであっ

た。改訂版では、学生は、養成教育課程では、高等教育の基盤に関する基礎的学習に加え、専門的学習として (a) 学生発達理論、(b) 学生の特徴と大学の学生に対する影響、(c) 個人・グループ調停、(d) 学生支援の組織と管理、(e) アセスメント・評価・研究から構成される5分野を学び、全ての面において最低限の能力を身につけることが求められた¹⁴⁾。

学生発達、管理、カウンセリングの側面を代表する学習分野は、こうして共通化が可能な基礎的レベルに限定された上で、専攻に関わらず全ての課程で学ばれることとなった。学生担当職員として共通に必要な最低限の能力の育成に限定して養成教育を捉え、これを幅広くコントロールすることが質向上の手段として選択されたのである。ただし、これにより系統の違いが完全に解消され、画一的な教育が目指されたわけではなかった。各大学院を担当する教員の専門分野の違い等による養成教育課程の特徴は、「教育プログラムの計画・実施・評価、個別・集団カウンセリング及び指導、学生及び人間発達、高等教育管理といった学生支援の一つ以上の視野を強調して計画する」ことにより、異なる職務分野毎の専門性の育成に生かすという形でむしろ奨励されていた。

共通の基礎を越えた職務分野毎の専門性を、養成教育においてどう養成するのかという問題に関しては、依然としてよい解決法は見つからなかったようである。職務分野毎の学習は、この時から学習内容から切り離されてしまい、これまで以上に実践経験に実践的な知識やスキルを学ぶ場としての役割が与えられることとなった。それにも関わらず、実践面に関しては、異なる2カ所での合計300時間の監督下での実践が求められるにとどまり、身につけるべき内容の体系化は進まなかった。

学生担当職員の専門性を直接的に支える職務分野毎の専門性を、科目として学習することは、その実践的、応用的性格を考えると困難な話であった。もともと、学生担当職員の養成教育は現職者が経験を持ち寄って話し合う場であり、実践から離れてはあり得ないものであった。そうであったからこそ、養成教育は特定の学問分野の下に体系的に組織だって発展するというよりは、カウンセリングを始めとして、高等教育研究や学生発達論といった実践的な視点から役に立つ理論や技術が積極的に取り入れられる形で発展して来たのであった。このような実践的な性格を持つ養成教育課程では、職務経験が少ない初級レベルの職員の養成を主とすればするほど、実践家の協力を得て行なわれる実践経験の重要性が増していったのは当然であった。

1990年代に入って、このように養成教育の目的が限定されてきた理由の一つには、養成教育の性格が基礎的なものへと変化して、専門性開発における位置付けが変化したことがあげられる。1980年代末に行なわれた養成教育と職員採用に関する調査では、職員の半数は就職前に養成教育を受けてはいないという事実が改めて明らかになっていった¹⁵⁾。次々と新しい職務分野が生まれ、それまでになかった人材が求められる中では当然のことであったが、このように多くの職場で養成教育を受けているかどうかに関わらず職員を採用しているようでは、養成教育課程だけに専門性開発の場として多くを期待することは非現

実的であった。

この頃までには、学生担当職員の専門性の開発は段階的に捉えられるようになっていた。基礎的な能力を開発する養成教育は、形成的段階にある者にとって重要であるが、その後は、キャリアの諸段階において適当な時期に、必要とされる実務や管理の能力を身につけていくことが望ましいと考えられるようになっていたのだ¹⁶⁾。この考え方にに基づき、『基準・指針』の1986年版でも、学生担当職員には強く継続教育が求められていた。

これに加えて、共通の専門性を限定的にすることで、学生支援の幅広い分野で、共通の学生担当職員像を求めることが可能になるとの考え方も影響を与えた。1980年代後半、財政危機の大学において学生支援部門の存在価値を強く訴える必要に迫られていた NASPA は、大学の正課外の活動において学生発達を援助し、大学教育を補完するというだけではなく、学生の学習活動を支えるという職員の役割を強調し、正課との関連で学生支援組織を位置付けることで危機を乗り越えようとした¹⁷⁾。このように職務の違いによらず共通の理念の下に働く職員を養成する場としては多少限定的にはなっても、共通の専門性を特定し、統合的な視点から養成教育を捉えることが有効であった。

5. 結論

これまで記してきたように、学生担当職員は当初、カウンセラー関連職として専門職化を求める中、養成教育の標準化を目指してきた。だが、学生支援の職務内容が多様であり、時代と共に変化することから、職業集団として統合して専門職化することは難しく、養成教育の内容について合意を得ることは容易ではなかった。多元的に学生担当職員の役割を捉え、養成教育の目的を単純化する段階を経た後は、学生発達の専門家として共通に求められる広く浅い基盤の育成に養成教育の目的を限定した。職務分野毎に求められる実践的で応用的な知識やスキルを学ぶ場としては、養成教育における実践経験と就職後の専門性開発が強調された。学生担当職員の養成教育課程の標準化に関しては、CACREP によるカウンセリング系の養成教育課程を対象とした基準認定しか行なわれておらず、全体をカバーするものとしては1992年版『基準・指針』しかないことを考えると、現在の緩やかなコントロールは標準化のあり方として広く支持されているといえそうだ。

現在の養成教育課程のあり方には、学生担当職員の専門性の実践的性格が大きく関与している。専門性が実践的であるからこそ、これを学習科目として教えることが困難であって、標準化という形はあきらめて、実践を通して伝えるという方法を選ばざるを得なかった。このような方法をもってしても大学院教育という形で行なっているのは、就職後に職務経験を通して能力形成することが一般的ではなく、あるポストに就くにあたっては、そこで必要とされる職務を独立して遂行できることが期待される、アメリカ社会だからこそであるといえる。

学生支援の分野でも、専門職ポストであれば初級レベルであっても数年間の関連分野で

の経験が求められることが多い。養成教育課程は、大学を卒業したばかりでは資格が満たない者に対して、大学院学位とともに、最先端の現場での職務経験を与えることでも役に立っているのである。経験豊かな実践家の指導の下で、現場が求めるものを身をもって学ぶからこそ、学生には、卒業後は即戦力として期待されるのだ。このような制度は、実践面での指導可能な専門性を持った実践家なくしては成り立たない制度である。それとともに、ここでは触れなかったがアシスタントシップという制度が、学生を経済的に支えているということも忘れてはならない事実である。

養成教育の検討に当っては、しばしば何を養成教育で教えるべきか、といった専門性の内容の検討に注意が払われがちである。だがアメリカの学生担当職員の事例を見る限り、これだけでは不十分であるといえる。専門性の内容については、多様な職務分野から構成される学生担当職員の専門性の実践的な性格を忘れずに、可能な部分について体系化する必要がある。その上では、キャリアを通した専門性開発全体を視野に入れて、養成教育を実施する上で必要な、様々な形での資源に関しても注意を払うことを忘れてはならないだろう。

1) Kezar, Adrianna, Hirsch, Deborah J., & Burack, Cathy, *Understanding the Role of Academic and Student Affairs Collaboration in Creating a Successful Learning Environment*.(New Directions for Higher Education. No.116), Jossey-Bass, San Francisco, Winter 2001.

2) これには職務分野別の団体も参加し、最終的には16の団体から構成された。

3) 1960年代を通した学生担当職員の養成教育課程の標準化への試みについては、保坂雅子、「アメリカの学生担当職員養成教育の性格—標準化への取り組みにみる—」、『広島大学大学院教育学研究科紀要第三部（教育人間科学関連領域』、第50号、2001、pp.501-508.を参照されたい。

4) ニューヨーク州立大学では、職員の需要が認識され、1960年、オールバニー校に職員養成課程が設置された。Hartley, David, "A Cooperative Graduate Program in Student Personnel Work.", *Journal of College Student Personnel*, vol.10, no.3, 1969, pp.174-176.

5) Council of Student Personnel Associations in Higher Education, "Guidelines for Graduate Programs in the Preparation of Student Personnel Workers in Higher Education.", *Personnel and Guidance Journal*, January 1969, pp.493-498.

6) 現に、1960年代後半に誕生した学生経済援助の分野では、COSPA で必要とされた科目群よりも、「学生経済援助の理論と組織」、「学生への援助調整及びパッケージ」といった運用上の手続きに関する実務の科目が重視されていた。Moore, Shirley Bohs, "Suggested Courses for the Preparation of Financial Aid Administrators." *Journal of College Student Personnel*, vol.12, no.2, 1971, pp.143-146.

- 7) American College Personnel Association, 'A Student Development Model for Student Affairs in Tomorrow's Higher Education.', in Whitt, Elizabeth J., Ed., *College Student Affairs Administration*. ASHE Reader Series., Simon and Schuster Custom Publishing, Needham Heights, 1997 (Original document was published in 1975), pp.9-16.
- 8) Creamer, Don G., & Shelton, Marcia, "Staff Development: A Literature Review of Graduate Preparation and In-Service Education of Students." *Journal of College Student Development*, vol.29, no.5, 1988, pp.407-414.
- 9) The Council for the Advancement of Standards for Student Services/Development Programs, *CAS Standards and Guidelines for Student Services/Development Programs*, Council for the Advancement of Standards for Student Services/Development Programs. Virginia, 1986.
- 10) この他に、学生発達専攻では、「アメリカの大学生と大学環境」、「援助関係とキャリア開発」、「組織の行動と発達」が、管理専攻では「管理」、「業績評価と監督」、「コンピューターの管理的利用」、「組織の行動と発達」が、カウンセリング専攻では「援助関係」、「グループカウンセリング」、「ライフスタイルとキャリア開発」、「個人の評価」が挙げられた (The Council for the Advancement of Standards for Student Services/Development Programs, 1986)。
- 11) Keim, Marybelle C., "Student Personnel Preparation Programs: A Longitudinal Study.", *N.A.S.P.A. Journal*, vol.28, no.3, 1991, pp.231-242.
- 12) 総論としては、学生担当職員として「職務に関連する分野での大学院学位を持つか、教育と経験との適切な組み合わせ」を持つ者を求める一方で、専門分野での大学院学位を必要としない職務分野も少なくなかった (The Council for the Advancement of Standards for Student Services/Development Programs, 1986)。
- 13) Miller, Theodore K., 'Using Standards in Professional Preparation.', in Bryan, W.A., Winston, Jr. R.B., & Miller, T. K.(eds.), *Using Professional Standards in Student Affairs*, (New Directions for Student Services. No.53), Jossey- Bass, San Francisco, 1991, pp.45-62.
- 14) ACPA のホームページによる。Commission XII Professional Preparation, Preparation Standards and Guidelines at the Master's Degree Level for Student Affairs Professionals in Higher Education. (<http://www.acpa.nche.edu/comm12/casstdrd.htm>).
- 15) Margaret J. Barr, 'Growing Staff Diversity and Changing Career Paths.', in Barr, Margaret J., Upcraft, M. Lee, and Associates ed., *New Futures for Student Affairs: Building a Vision for Professional Leadership and Practice*. Jossey- Bass, San Francisco, 1990.
- 16) Carpenter, D. Stanley; Miller, Theodore K., "An Analysis of Professional Development in Student Affairs Work.", *N.A.S.P.A. Journal*, vol.19, no.1, 1981, pp.2-11.
- 17) National Association of Student Personnel Administrators, *Points of View: A Perspective on Student Affairs, 1987. The Student Personnel Point of View, 1949. The Student Personnel Point of View, 1937*. National Association of Student Personnel Administrators, Washington D.C., 1989.

第Ⅲ部

大学職員の養成活動

第9章 広島大学高等教育研究開発センターの大学職員養成活動

大場 淳
(広島大学)

広島大学高等教育研究開発センター（以下「センター」という。）は、日本で最初に設置された大学・高等教育に関する研究のための専門機関である¹⁾。センターは、開設後間もない時期から大学の組織や管理運営研究の一環の中で大学職員の研究を進めてきたが²⁾、大学職員が正面から取り上げられたことはほとんどなかった。しかし、1990年代に大学学改革が進む中、大学経営における職員の重要性が次第に強く認識され、平成12年の改組によって、名称を大学教育研究センターから現在の高等教育研究開発センターに改称するとともに、新たな研究・教育領域として「高等教育職員開発論」を設けて、積極的に大学職員に関する教育・研究にも取り組むこととしたところである。

センターが取り組んでいる大学職員の養成に関する活動は多岐にわたるが、ここでは大学院教育、公開講座、学内の研修活動等について取り上げ、大学院教育については将来の方向性についても検討を加えてみたい。

1 大学院教育学研究科「高等教育研究開発専攻」

センターは、高等教育分野の研究者養成のため、昭和61年、大学院社会科学研究科国際社会論専攻における大学院教育（教育科目「比較高等教育研究」）を開設した。高等教育分野では、日本で最初の大学院博士課程（前期・後期）である。平成12年には、新設教育学研究科の重点化改組に参画し、「高等教育開発専攻」を開設して、カリキュラム等を大幅に拡充した。平成14年度現在、博士課程前期に9名、博士課程後期に2名の学生が在籍している（博士課程後期には国際社会論専攻在籍者を含む）。

高等教育開発専攻は、研究者の養成を目的とするだけでなく、高度の専門家の養成をも目的とし、現職の大学職員に対応した教育を提供することとしている。その教育内容は表1にある通りであり、特に一般選抜入学者と大学職員等を対象とした社会人特別選抜入学者の履修科目の区別はしていない。講義名称からでは受験者や受講者に内容が分かりにくいという指摘を受けて、平成14年度から括弧書きで講義内容を示す副題をほとんどの科目で設けている。また、同年度から、主として大学職員の学習の幅を広げるため、夜間・週末に広島市内の東千田キャンパスで開講している本学大学院社会学研究科マネジメント専攻の科目のうち、「地域開発論」、「情報公開法」、「人的資源管理論」の3科目について履修を認め、そのうち2科目4単位まで高等教育開発専攻での修得単位とすることを可能とした。

表1 平成14年度高等教育開発専攻博士課程前期開講科目一覧

授 業 科 目		開 設 単位数	履修単位数	
			必修	選択
必修 科目	高等教育基礎論Ⅰ（社会学的・歴史学的研究）	2	4	
	高等教育基礎論Ⅱ（計量と分析）	2		
	比較高等教育論特講（国際比較の社会学）	2	8	18
	高等教育国際化論特講（歴史と現状）	2		
	大学教育論特講（表現スキル）	2		
	大学カリキュラム開発論特講	2		
	高等教育目標論特講（大学と社会の接続）	2		
	高等教育政策・財政論特講	2		
	高等教育組織論特講（組織と教職員）	2		
	高等教育評価論特講（国際比較の視点から）	2		
	高等教育職員開発論（大学における職員の役割とその開発）	2		
	高等教育アドミッション論（学生募集と入学許可の社会学）	2		
	国際高等教育基礎論演習Ⅰ（大学システムの国際比較）	2		
	高等教育内容・方法論演習Ⅰ（表現とメディア）	2		
	高等教育内容・方法論演習Ⅱ（高等教育と雇用）	2		
	高等教育管理運営論演習Ⅰ	2		
	高等教育組織・評価論演習Ⅰ（教職員とキャリア）	2		
	高等教育組織・評価論演習Ⅱ（大学評価プロセスの実際）	2		
	高等教育開発論特別研究Ⅰ（国際高等教育基礎論）	4		
	高等教育開発論特別研究Ⅱ（高等教育内容・方法論）	4		
	高等教育開発論特別研究Ⅲ（高等教育管理運営論）	4		
	高等教育開発論特別研究Ⅳ（高等教育組織・評価論）	4		
	国際高等教育基礎論課題研究	4		
	高等教育内容・方法論課題研究	4		
	高等教育管理運営論課題研究	4		
高等教育組織・評価論課題研究	4			
選択 科目	教育学研究科開設科目 （6単位まで選択科目の履修単位数に充てることができる）			
計			30	

しかしながら、当専攻については、本学事務局はもとより近隣の大学へ赴いて、主として現職大学職員を対象とした学生募集活動は行ってはいるものの、現在までのところ、入

学者は平成13年度に博士課程前期に入学した2名にとどまっている。もっとも、大学院教育への需要を考えるに、本学を含む国立大学については、平成16年に予定される国立大学法人化の際には、「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』）することが期待されており、少なからぬ職員が関心を持っているものと思われる。実際、本学職員の中にも広島市内で夜間開講されているマネジメント専攻で学んでいる職員が複数おり、大学経営に関係する大学院教育への需要が認められる。また、私立大学においても、取り巻く環境が厳しくなる中、大学に関するより高度な知識が必要であるということは、広島地区にある大学の職員の間でも多分に認識されており、潜在的需要は少なからずあるものと考えている。

それにもかかわらず希望者が少ないのは、大学職員にとっては研究者養成を目的とした科目が多いことが入学を思い止めている可能性は否定できないが、それ以外に当専攻の科目の多くが昼間の開講であること（東千田開講科目を含む一部科目は夜間開講）、また、本学が東広島市にあって多くの公私立大学が位置する広島市から離れていることが大きいものと思われる。桜美林大学の大学アドミニストレーション専攻が多くの学生を集めているのも、教育内容が魅力的であろうことは言うに及ばないが、都心部に教室を構え、夜間・週末に開講しているのが大きく寄与しているのであろう。当専攻も主対象を大学職員に絞って内容もより実践的なものとし、更に広島市内で夜間・週末開講すれば更に多くの大学職員の入学希望者が集まるものと確信するものの、研究者養成のための教育とは内容においても環境においても相反するところがあり、教育研究機関として相当のジレンマを抱えているところである。

2 大学職員向けの公開講座

広島大学では昭和28年度以来、社会人に対して、生活上、職業上の専門的な知識・技能及び一般教養を身に付ける機会を与えることを目的として公開講座を実施してきている。センターでは、この「広島大学公開講座」の一環として、平成13年及び同14年のそれぞれ6～7月を中心とした期間に、広島市内の東千田キャンパスにおいて毎週水曜18：30～20：00の計10回にわたって、大学職員及び社会人を対象とした公開講座を開講した。

(1)平成13年度の公開講座

「21世紀の大学における職員の役割」と題したこの講座は、34名の受講者（うち国立大学8名、公立大学1名、私立大学24名、その他1名）を迎えて開講された。受講者は自発的に参加した者もあれば、大学が研修と位置付けて職員を参加させたところもあった。

各講義は主として本センターの教員が担当し、それ以外に元私立大学学長（第3回）と

私立大学事務局長（第5回）に講義を依頼し、また、1回は本学情報サービス室とセンター教員との共同講義（第10回）が行われた。講座は、日本の大学が置かれている状況の概観（第1回）、大学経営の視点から環境の変化への対処方策についての考察（第2～3回）、職員養成や能力開発の在り方（第4～5回）、大学の具体的な機能・役割という視点から大学職員に求められているものの探求（第6～10回）という構成で進められた。その概要は、表2にある通りである。

表2 平成13年度公開講座の概要

回	講義名	主たる内容
1	大学改革の現状と課題	大学が社会の様々な要請によって大きな転換期を迎えている中、日本の大学改革に照準を合わせながら、大学が直面している問題点や課題を探る。
2	大学の環境の変化と経営の課題(1)	大学を取り巻く諸環境が変化し、さまざまな制度改革が進行するもとの、これからの大学像について考える。
3	大学の環境の変化と経営の課題(2)	大学の経営やリーダーシップのあり方が問われる中、学長職を勤めた経験を踏まえ、これからの大学経営の課題について考える。
4	大学職員の養成と能力開発(1)	今後激変が予想される高等教育システムの中で、大学経営の中核の一翼を担う大学職員に求められる能力や見識について概観する。
5	大学職員の養成と能力開発(2)	私学における職員の採用や能力開発の課題を、大学行政管理学会の動向や大学における取り組みを例示しながら概説する。
6	グローバル化と大学の国際化	グローバル化と大学の国際化との関係、グローバル化が大学に及ぼす影響、大学がどのようにグローバル化に対応すべきか等を考える。
7	IT社会の大学	コンピュータやネットワークに代表される情報技術が大学を質的に変えつつある。今後活躍する職員に求められる知識や意識を取り上げる。
8	カリキュラム改革と大学	学生の多様な興味関心等に応じた教育を行うためカリキュラム改革が取り組まれている中、教育プログラム自体の改革について考える。
9	地域と大学のネットワーク(1)	大学開放、特に生涯学習やリフレッシュ教育を中心に、今までの経緯とこれからの取り組み方などを論議する。
10	地域と大学のネットワーク(2)	地域との連携・交流窓口「広島大学大学情報サービス室」での経験を交えながら、大学が地域と連携・交流していくことについて考える。

各回90分の時間中、おおよそ60分を講義に充て、残りの時間で質疑応答、感想用紙記入を行うこととした。平成13年度は最初の試みであったことから、各回の講義はなるべく平

易な内容となるように努め、課題の設定はしなかった。また、講義終了後の意見交換の場として Web 上に掲示板を設けるとともに、欠席者のために配布資料を掲載しダウンロードできるようにした。

一般に質疑応答は活発ではなかったが、感想用紙へ記載された内容には講義内容についての疑問点や現場での実践を踏まえた指摘などが相当に含まれており、質疑応答が活発になる素地は十分にあったことが考察される。伝統的學生相手の講義に慣れた大学教員である講師の工夫が足りず質問を誘発できなかったこと、普段は講義を受けることのない大学職員が慣れていなかったことなどが原因であろう。また、掲示板の利用もあまり活発ではなかった。受講者の書き込みも少なく、また、それへの反応も受講者・講師ともに鈍かった。

講義内容としては、講師の陣容からして、いわゆるハウツー物よりは、やはり学術的な事柄が中心にならざるを得なく、実践的な講義内容を期待して来た受講者も少なくないと思われる中、その期待に添えているのか不安に感じつつ講義の回数を重ねていったところであった。しかしながら、講座修了時のアンケートや受講者と講義終了後に持った対話等においては、公開講座を評価するとの意見とともに、次年度継続して開講する希望が多数寄せられ、一定の評価を得られたことが確認された。また、この講座の広報が不十分であるとの指摘が複数の大学の受講者からあり、潜在的な需要があったことも確認できた。

(2)平成14年度公開講座

今回の講座は、「大学管理運営のための高等教育に関する基礎知識」と題して、県内の私立大学職員22名を含む24名を迎えて開講された。本年も、自発的参加、研修参加の両者があったが、新規採用者から事務局長まで多様な層を含む受講者構成となった。

この講座は、大学の抱える課題や改革の現状を概説しつつ、大学の管理運営を行うに当たっての高等教育に関する基礎的な知識を10回にわたって取り扱うこととし、本センター教員10名が分担して講義を担当した。また、本年度の講義は、昨年度の公開講座の内容となるべく重複しないように努めた。講義の概要は表3の通りである。

表3 平成14年度公開講座の概要

回	講義名	主たる内容
1	大学の誕生と歴史的展開	中世からの大学の歴史的展開を国際的に概観しつつ、現在の日本の大学にとっての課題を探る。
2	行財政改革と高等教育財政の動向	行財政改革の歴史、戦後国家と21世紀行政システム、国立大学法人化と高等教育政策・財政の動向と私学財政を取り上げる。
3	大学管理運営とリーダーシップ	大学の管理運営について、大学の社会的使命と現実的な課題から考える。その関連で、大学におけるリーダーシップについて考える。

4	これからの大学 職員の役割	各大学が戦略的に運営を行うことが求められるようになる中、大学管理運営における職員の役割について考える。
5	大学の組織改革 と教職員の関係	知識情報社会への移行に伴って、大学の内部組織の構造改革が進行している。こうした組織改革と教職員の役割連携について考える。
6	グローバル化への挑戦 と高等教育のあり方	1990年以來の欧米先進諸国及び東アジアの中国や韓国における高等教育改革を取り上げ、日本の高等教育のあり方を検討する。
7	地域における大 学の役割	大学は本当に社会、とりわけ地域社会から隔絶された存在なのか。大学が地域社会で果たしている役割について考える。
8	ユニバーサル化 時代の学生募集	高等教育のユニバーサル化と18歳人口の減少という社会環境を考慮しつつ、大学に相応しい入学者選抜方法について考える。
9	大学教育と学生 の就職問題	企業の採用形態の変化が大学教育へも少なからず影響を与えている。職業人育成のための大学教育や就職支援活動等について考える。
10	バーチャル・ユニバー シティと大学の未来	ネットワーク上の大学が既存の大学へ与える影響と、大学が今後どのように対応していくべきかについて考える。

今回は「基礎知識」と称しつつも、実験的な意味も込めて、実際は昨年度より若干高度な講義を目指した。もちろん講師によって難易度に差はあるが、全体としては昨年同様あるいはそれ以上に、内容として大学事務にすぐに役立つ実践的なものよりも、より学術的なものを多く含む講座であったと考えている。

今回も前年同様 Web 上の掲示板を設け、資料を掲載するとともに、各回終了時に行ったアンケートの結果から受講者の感想を抜粋して掲載した。掲示板の利用は活発ではなかったが、受講者相互にどのような考えを持っているかを共有するのに寄与できたと考えている。以下に、掲載した感想から幾つかを抜粋して以下に示す（一部語尾改変）。

- 時間があれば、大学史を学んでみたい気持ちにもなった。…大学職員としての「教養」を少し身につけた気持ちになった。(第1回)
- 戦略的大学の経営をやっていけない大学はダメになる。強力なリーダーシップが大切だと思う。競争原理導入ばかりではいけないとも思うが、これも仕方ないかと思う。教職員の意識改革を今からしなくてはいけない。(第2回)
- 事務職員の役割が今後10年で大きく変わってくることが理解できた。自己啓発を主体に、かなり意識的に自分を改革していかないと、所属大学が発展できない状況になるように思う。(第5回)
- 特に中国の大学における職員制度の事例が興味深く面白かった。(第6回)
- 大学が地域に向けて様々な役割を果たしていくためには、先ず教員個々が地域に目を向けた研究や教育をすること、大学がその活動を積極的に支援していくことが大事だと改めて思った。(第7回)
- IT と ICT の進歩によって、大学教育もグローバルに実施される時代が来ていることを認識した。また、大学が「連」の時代に入ってきていることを再認識するとともに、Virtual

University の意義を理解した。(第10回)

最後に、最終回終了時に講座全体についてのアンケートを行ったので、後者の結果の一部を紹介したい。なお、終了時のアンケートは2種類実施し、それぞれ17名、16名が匿名にて回答した。下記は、両者を総合して記述している。

I 受講者		⑥ 各回の学習内容は、講座のねらいに合致していましたか。	
① 年齢層		・全くそうだ	7
・20-29歳	2	・ややそうだ	8
・30-39歳	5	・どちらとも言えない	1
・40-49歳	1	・余りそうでない	1
・50歳以上	8	・全くそうでない	0
② 職種		⑦ 学習内容の水準は、あなたにとってどうでしたか。	
・事務職	8	・とても高かった	0
・専門職 (図書館や情報など)	2	・やや高かった	11
・管理職	4	・やや低かった	0
・その他	2	・とても低かった	0
II 予備知識・動機等		・どちらとも言えない ³⁾	6
③ この講座を受講しようと思った目的は次のうちどれですか。		⑧ あなたは、学習内容を理解できましたか。	
・仕事に役立つ知識・技能を身に付ける	11	・十分理解できた	7
・知識を広げたり、理解を深めたりする	4	・まあ理解できた	10
・学ぶことや向上することは楽しい	1	・余り理解できなかった	0
・これまで経験したものと異なる学習に挑戦する	2	・全く理解できなかった	0
④ 今回の講座の内容について、どのくらい予備知識がありましたか。		・どちらとも言えない	0
・全くなかった	6	⑨ 講座での学習は意欲をかき立てるものでしたか。	
・あまりなかった	5	・全くそうだ	10
・ある程度あった	5	・まあまあそうだ	7
・十分にあった	1	・余りそうでない	0
⑤ 講座開設の場所は適切だった。		・全くそうでない	0
・全くそうだ	14	・どちらとも言えない	0
・ややそうだ	0	⑩ 10回の講義のうち特に興味があったものを三つまで選んでください (5人以上選択したものを紹介)。	
・どちらとも言えない	3	・第4回 これからの大学職員の役割	9
・余りそうでない	0	・第8回 ユニバーサル時代学生の募集	8
・全くそうでない	0	・第7回 地域における大学の役割	6
III 内容について			

- ⑪ 今回の講義内容は大学職員にとって必要と
 思いますか。
- ・必要なものがほとんどであった 16
 - ・教養としては知っていても良いが、必ずし
 も必要でないものが相当に含まれる。 0
 - ・どちらかというとな必要のないものが多かっ
 たら。 0
 - ・その他 0

IV 満足度等

- ⑫ あなたが期待していたものと比べて、講座
 の内容はどうか。
- ・全く期待していた通りだ 1
 - ・まあ期待していた通りだ 15
 - ・やや期待はずれだ 1
 - ・全く期待はずれだ 0
 - ・どちらとも言えない 0

- ⑬ 振り返ってみて、受講を決意したときの目
 的はどの程度達成できましたか。
- ・十分達成できた 2
 - ・ある程度は達成できた 13
 - ・余り達成できなかった 1
 - ・ほとんど達成できなかった 1
 - ・どちらとも言えない 0

- ⑭ 総合的に判断して、この講座に満足してい

ますか。

- ・十分満足している 7
- ・ある程度は満足している 10
- ・余り満足していない 0
- ・全く満足していない 0
- ・どちらとも言えない 0

- ⑮ 来年度も継続を希望しますか。
- ・ほとんど同じような講座を希望する 9
 - ・全く違った内容の講座を希望する 2
 - ・希望しない 0

V 要望や意見（自由記述回答を略記）

- ・90分は短く、もう少し掘り下げた講義を。
- ・とても勉強になった。
- ・国立大学の話が多い。
- ・アカデミズムに触れることは、今後の職員の
 役割を考えると必要。
- ・レジュメがあり分かりやすかった。
- ・HPでレジュメや感想を読めるのが良かった。
- ・他の受講者との交流が欲しかった。
- ・公開講座の広報に工夫が必要。
- ・継続希望。
- ・今後も幅広いタイムリーな公開講座を期待。
- ・年数回の開催、夏期集中講義等を。
- ・法学部のスタッフを活用した法律知識の講座
 を。
- ・教員にも必要な知識ではないか。

まず、講座を受講した者（Ⅰ）であるが、年齢層（①）において50歳以上が8人と半数
 近くを占める中、40歳代は1名のみで、忙しい中間管理職像が浮き上がるようである。職
 種（②）では事務職が多数となったが、50歳以上が多い割には管理職が4と少ないのは事
 務職を選んだためであろうか。なお、その他のうち1名は教務と回答している。大学職員
 の職種分けの難しさを感じさせる。

次に予備知識・動機等（Ⅱ）であるが、動機（③）については、「仕事に役立つ知識・
 技能を身に付ける」という回答が多くなるのは、主として職業人向けの講座である以上当
 然であろう。それ以外に選ばれた選択肢は学習そのものを目的としたものと解釈でき、大
 学職員の中でも学習意欲の高い者が受講してきたものと思われる。予備知識（④）につい
 ては、「全くなかった」から「十分にあった」まで回答が分かれた。受講者のレベルが多
 様であることが分かるとともに、年齢層の多様さと併せて、この種の講座の対象設定の難

しさをうかがわせる。なお、「全くなかった」が6件と多かったのは、若干高度な講義をめぐした以上、予想される範囲内であった。また、会場(⑤)については、広島市中心部近くということもあり、ほとんどの者が適切と認めているが、そうでない3名については、広島市外から来ている者で駅やバスターミナル周辺の交通の便の更の良い場所を希望していたものと推測できる。

続いて内容(Ⅲ)であるが、ねらいの合致度(⑥)について15人が全く又はややそうだとした。内容の難易度(⑦)に関しては、11名がやや高かったとし、この数字は予備知識について尋ねた④の「全くなかった」と「余りなかった」の合計数に一致するものの、この2者を選んだ者がそのまま講座の水準を高いと評価したわけではない。予備知識が「ある程度」、「十分」と答えた者6名中4名が水準が高いと評価しており、予備知識の有無は難易度の受け止め方には影響していないと思われる。また、学習内容の理解度(⑧)や意欲をかき立てる度合い(⑨)が高いことと併せて考えれば、特に受講者に事前の準備等を求めず、ある程度の水準の講座を開講する余地があるものと認められる。

個々の講義ごとに見ていくと(⑩)、受講者自身についての講義であった第4回を選んだ者が多かったのは当然の結果としても、他の二つについては、日頃苦労している学生募集にかかる講義であったり、アンケートからではうかがい知ることではできないがより実践的な内容を含んだ講義であったためと考えられる。とは言え、全体としては(⑪)、講義内容は大学職員にとってほとんどが必要であったと回答しており、学術的な内容も含めて必要性は認められたものと考えられる。

満足度等(Ⅳ)に関しては、期待合致度(⑫)について16名が全く期待通り又はまあ期待通りだとの回答をしたものの、前者は1名に止まり、他方でやや期待はずれが1名いるなど、目的達成度(⑬)や満足度(⑭)の結果と併せて考えると、今回の講座は必ずしも期待には添えなかったものと考えられる。どの辺りが期待に添えなかったのかは、このアンケートの自由記述(V)において、時間不足の指摘、交流の場設定への要望などが寄せられているほか、毎回のアンケートからは演習や討論を求める意見も寄せられおり、講義の工夫によってある程度改善できる余地があることがうかがえる。しかしながら、毎回の講義終了後に寄せられる質問が主として具体の大学管理運営にかかる話(どのように学生募集を進めるかなど)に及ぶことが多いことや、各回の講義への関心の度合い(⑩)に鑑みれば、より実践的な講義を求めていることが推測され、この点は今後の課題と受け止めている。

最後に、次年度への継続(⑮)について、9名が「ほとんど同じような講座を希望する」を選択し、2名が「全く違った内容の講座を希望する」として、具体的には1名はテーマを絞ったより具体的・実践的な講座を、他の1名は法律、経済、心理など幅広い分野でなおかつ教育に関係するようなトピックを扱った講座を希望した。

以上を総合すれば、本講座は一定の評価を得つつも、より実践的な内容を含み、参加型

のスタイルを取り入れるなどといった課題が残されたと言えよう。しかしながら、公開講座という性格上、常に多様な受講者を受け入れ、限られた時間で講義を行うものであることから、その教育効果は限定的であることは認識しておかなければならないであろう。

3 大学職員を対象とした大学院教育の可能性

大学職員に大学院レベルの教育が必要とされることは、本書の各所で触れられているところである。最後に、これまでの実践を踏まえて、どのような大学院教育が大学職員によって求められ得るのかについて考えてみたい。それには、大きく分けて、環境整備と教育内容の改善が考えられる。

(1)環境整備

大学職員の大多数が日中に勤務することに鑑み、上に述べた公開講座や桜美林大学の大学アドミニストレーション専攻のように、夜間・週末の開講が望まれる。広島大学の高等教育開発専攻は週末開講は行われてはいないものの、既に一部の科目（例えば、高等教育職員開発論）は夜間開講になっており、また、夜間・週末開講のマネジメント専攻の一部科目の履修も可能とされている。しかし、まだまだ主要科目の多くは日中開講であり、大学職員が現職のまま通学するのは並大抵のことではない。夜間・週末開講についてはある程度受講者の希望に応じることが可能であるが、大学側で勤務時間に配慮するなり、研修に位置付けて日中の受講も可能にすることを期待したい⁴⁾。

開講場所も東広島に位置する西条キャンパスではなく、公開講座会場の東千田キャンパスで開講すれば、広島市内及び周辺に所在する公私立大学の職員の便にかなう。しかし、本件は、単に教員の負担が重くなるというだけではなく、根本的には上記の開講時間の問題と併せて、研究者養成という大学院の別の使命と根本的に抵触する問題である。週末は教員が研究会等に費やすことが多く、週末開講は研究レベルの低下を招き兼ねない。更に、多くの研究資料（高等教育関係の資料では国内随一であり、世界的な視野で有数と言われる）や設備のある西条キャンパスから離れて、研究者志望の者に東千田キャンパスで講義を受けるよう求めるのは非現実的である。もちろん、研究者志望者向けの講義と大学職員向けの講義を分けて行うことも考えられるが、現有スタッフ（それでもこの種のセンターの規模としては日本一大きい）でそれを行うことは不可能であろう。

残された方法としては、近年の規制緩和によって、ITを活用した大学院や通信教育による大学院も可能になっているので、検討には値するであろう。前者に関しては、時間を指定してコンピュータに向かう講義も考えられ、その場合は、講師との双方向の対話を含む授業が可能である。しかしながら、突発的な業務にも対応しなければならない大学職員が少なくないことに鑑みれば、それよりも、希望するときに視聴できるオン＝デマンド型の講義を提供する方が大学職員には向いているものと思われる。ただし、双方向の授業

を行うとしても時差を伴った限定的なものにならざるを得ないなど、教育効果の低減は避け難いであろう。しかしながら、ITを活用したこれらの教育手法を実現するには専門の支援スタッフ配置や費用のかかるコンテンツ作成が必要であり、簡単に実現できるものではない。また、こうした教育法は効果に関する評価が未知数であり、今後の発達に期待する部分が多い。

履修期間については、大学職員が日々発生する業務に追われて学習時間の確保が困難であることに鑑み、短期に集中的にあるいは数年掛けて学位を取得できるシステムが望まれる。その際には、例えば数年間の学費総支払額が通常期間（2年）の学費と同額かさほど上回らない程度に抑えるなどの配慮が必要であろう。国立大学法人化後は学費の設定にもある程度幅ができる見込みであるので、工夫の余地があるであろう。同様に、科目履修制度を設け、登録科目数に応じて学費を払う制度も大学職員には受け入れやすいのではないか。それを積み重ねて学位取得に必要な単位を取得し、更に必要とされる修論あるいは課題研究を完成すれば学位を取得できるようにすることも考えられる。ただし、修論・課題研究指導は大学院教育の大きな部分を占めるので、学位取得の前に正式に入学するか、当該指導を受けるためだけの大学院在籍制度を設けることも考えられよう。

大学院外の教育活動の充実も重要であろう。上に紹介した公開講座はもとより、遠方からの職員を受け入れて、夏期休業期間等を活用した短期集中講座の開催も考えられる。短期集中講座は、例えば期間を1週間（月曜～金曜）とし、1日4コマで20コマ程度の講義を行えば、ある程度の教育効果も期待できるのである。内容の話にも及ぶが、その中に、参加者による実践例の情報交換の場を設けて、講師がコメントを行うようにすれば、職員のみによる研究会にはない成果を期待できるのではないか。

(2)教育内容の改善

大学職員にとって大学院教育をより魅力的にする方法の一つは、公開講座の結果からも分かるように、教育内容をより実践的なものにするることである。そのためには、①特定の事例等を取り上げたケーススタディを取り入れること、②出席者による討論の時間を設け情報交換を行わせること、③実務家による教育を行うこと、④職業訓練（インターンシップ）を行うこと、などが考えられる。そのうち、①については、短い公開講座の間では困難かもしれないが、通年で行われる大学院の講義の中にいくつか事例等を取り入れることによってある程度は可能であるし、実際行われているところである。②については、公開講座のように多数の大学職員の受講者がいる場では有効であろうが、職員である大学院生数が少なれば限界がある。むしろ、大学院生自身にケーススタディを行わせるのが良いであろう。③については、非常勤講師として実務家を活用することによって可能となり得よう。実際、桜美林大学の大学アドミニストレーション専攻が、複数の実務家を迎えて講義を設定している。しかしながら、センターのように教員を多く抱える組織においては、

研究者養成の講義と並行して実務家を迎えて別途講義を設定することは大きな困難を伴う。④については、高等教育研究に限らず全ての学部教育・大学院教育に共通して存在する問題であるが、受け入れ先となる職場が大学であり、先例をつくる意味からも積極的に対応する意義が認められよう。

講義の実践性を追求するにおいては、大学職員の多様性に鑑み、どこに焦点を当てて教育を行うかについて非常に難しい選択を迫られる。すなわち、一般事務から財務・会計、教務・学生支援、広報・学生募集、情報通信技術、国際交流、産学連携、知的所有権管理など、様々な職種に従事する大学職員全てに対応した実践的な教育課程をつくることはほとんど不可能だからである。おそらく、大学職員の行う仕事の中には、他の業種で見つかるものも少なくないであろうし、私立大学では他業種から大学職員へ転職してきた者も少なくない。そのような業務の中には既に大学院教育として実践されているものも少なくなく、先に述べた広島大学のマネジメント専攻もその一つと考えることができよう。

そのような中、高等教育開発専攻が提供する高等教育に関する教育は大学職員にとってどのような意義を有するのであろうか。おそらくは、高等教育機関に指導的な立場に従事する者全てに共通的な基礎知識としての意義があげられるのではないだろうか。また、およそ高等教育機関の管理運営に従事する者であれば、その対象となる組織や行政、歴史に関する知識があつて当然と考えることもできよう。そうした場合、高等教育に関する大学院教育は必ずしも実践的である必要はなく、むしろ実践的な知識は既存の他分野の大学院教育あるいは職場内訓練 (OJT)⁵⁾によって身に付くことに鑑みれば、学問領域 (ディシプリン)⁶⁾に基づく学術的な大学院教育もそれなりの意義を帯びてくるのではないだろうか。

最後に、大学院教育と公開講座の教育内容について考えてみた場合、前者では、ある程度の知的基礎を前提としつつ、限られた者に対して高度な教育を行うのに対して、後者では、広く大学職員を対象としつつ基礎的な教育を行っていくことが主たる目的となろう。山本眞一筑波大学教授を代表する科学研究費補助金研究による調査結果⁷⁾において、大学院修士課程プログラムの有効性を問うた質問に対して、事務局長及び中堅職員ともに有効性を認めた者が半数に満たないのは (国公立の合計)、その対象となる職員が限られていることも一因であろう。したがって、公開講座やそれに類する講義が大学院教育の代替となることは考えがたく、(1)で述べた環境整備が一層重要性を帯びてこよう。

4 学内における研修活動等

センターは、高等教育に関する教育研究を行うだけでなく、広島大学の全学共同センターとしての機能も果たしている。センターは、学内における教育、研究、管理運営に関する調査研究をはじめ公開研究会、セミナーの開催、教育、FD活動等に従事しているが、職員研修等についても様々な形で参画・協力している。

平成12年11月、センターが毎年開催している研究員集会において「大学の戦略的経営と

人材開発」を取り上げ、学内の職員にも積極的な参加を促した。本研究員集会では、研究セッション2において、「大学マネジメントを担う人材をいかに育てるか」をテーマとして現職職員もシンポジストに交えて議論が行われた。この研究員集会の議論によって、大学の中枢を占めるプロフェッショナルな人材の開発が不十分であること、知識社会における大学の中枢では知の戦略的再構築を人的・組織的な側面から模索するのは必然であること、大学の理念や目的、中長期的戦略等の策定とそれに密接に関連する専門的人材の養成は今後重要性を増すことなどが明確になったことなどが報告されている⁸⁾。

平成13年11月には、同年度の公開講座で行った講義とほぼ同一の講義を本学職員を対象として行った。また、平成14年8月には、ほぼ全学部の教務担当職員を対象として職務遂行上の課題等についての聞き取り調査を行った。

センターは、人事課の行う研修等への協力を行ってきたが、法人化を控えて、階層別研修の廃止などを含む研修制度の抜本的な見直しが進められているところであり、センターの協力の在り方についても再検討する時期に来ている。また、研修の効果について検証することは非常に難しいものの、何らかの形で効果を計ることも研究していかなければならないであろう。

5 結語

以上、センターが従事する関連活動を紹介してきたが、未だ当該活動がセンター全体の活動に占める割合は多いとは言い難いものの、公開講座の開設など、着実に充実してきているところである。本研究叢書の出版は、その流れを加速することであろう。

しかし、大学職員の養成活動の拡大・高度化には課題も少なくない。先に挙げた公開講座に求められる改善や研修の効果の検証などはその例である。また、センターが担当する高等教育専攻における教育は、大学職員を対象としたものとしては歴史も浅く、就学者数も限られており、実証的にその効用を立証する段階に達してはいない。今後、評価法も含めて、長期にわたって研究を進めていくべき分野であろう。

大学職員を対象に含めた大学院としては、当該専攻以外に、これまでにあげた桜美林大学の大学アドミニストレーション専攻や名古屋大学大学院教育発達科学研究科高度専門職業人養成コース（高等教育マネジメント分野）があり、また、筑波大学や立命館大学も設置へ向けて準備を進めているところであると聞く。今後、大学の管理運営が高度な知識を必要とし、一層の専門化を大学職員に求めることが予想され、この種の大学院教育が地域的な広がりを見せるとともに、大学職員の多様性に対応した様々なプログラムを提供することが望まれる。

センターにおいても、これまでの高等教育に関する研究実績を踏まえて、大学院教育を含む職員養成活動が一層充実することが期待される場所である。

1) センターの起源は1970年2月に設置された大学問題調査室に遡り、次いで1972年5月、国立学校設置法施行規則によって、広島大学の学内共同教育研究施設として大学教育研究センターが設立されたものである。

2) センターは、例えば、1973年から OECD/IMHE の「高等教育機関の組織・運営に関する研究プロジェクト」に参加して、全国の大学を対象とした組織・運営に関する調査を行っているが、その中で大学行政の専門職化が項目に含まれている。(広島大学大学教育研究センター組織・運営プロジェクト『大学の組織運営に関する総合的研究—日本の大学における意思決定過程の現状と課題—』大学研究ノート第26号(1976年11月)1976年)

3) うち2は「ちょうど良い」、「適当」。

4) 本学では実例がないが、他の国立大学や私立大学では既にこのような例が見られる。

5) 梅島みよ『社員教育・研修のノウハウ』(日本実業出版社・1993年)は、OJTのメリットとして、個人個人に適した指導ができること、職場の実情にあった教育ができることなどをあげている。

6) 高等教育研究がディシプリンとして確立しているか議論があるが、本稿では言及しない。

7) 平成12～13年度科学研究費補助金基盤研究(C)(2)「大学経営人材養成のための大学院修士課程プログラム開発に関する実践的研究」研究成果報告書(平成14年3月)。なお、関心のある大学院教育内容については(研修内容を含む)、「経営戦略等の企画能力」がもっとも多く選択された(事務局長・中堅職員とも8割強)。

8) 有本章「大学の戦略的経営と人材開発—総括の試み—」高等教育研究叢書68『大学の戦略的経営と人材開発 第28回(2000年度)研究員集会の記録』広島大学高等教育研究開発センター2001年, p.98.

第10章 筑波大学～短期集中公開研究会の経験から

山本 眞一
(筑波大学)

1. 短期集中公開研究会の実施

今日、18歳人口の減少などの問題に加えて、法人化に伴う国立大学の構造改革、さらにはいわゆる「遠山プラン」(21世紀 COE プログラム)の実施、都市部での高等教育機会の増加を睨んだ大幅な規制緩和、大学の質的コントロールを図るための認証評価などの動きにも現れているように、大学を巡る経営環境が、ある意味では厳しく、また別の意味ではダイナミックなものになってきている。大学の管理運営および経営を支える理事者、職員その他関係者の役割は、必然的に、ますます大きくなってきている。

しかしながら、その期待に応えるだけのノウハウの蓄積や、教育プログラムの整備は、未だ十分ではない。のみならず、これからの大学経営のためには、それを担う人材にこれまでとは異なる能力・見識を養うことが求められている。このような問題意識を持ちつつ、平成12年6月、私は、筑波大学大学研究センターにおいて、日頃の研究活動の社会還元の意味も込めて、「大学経営人材養成のための短期集中公開研究会」と題する研究会を開始した。当初、30人程度と想定して呼びかけた研究会であったが、第一回から100人近い人数が集まり、さらにその人数は回を追って増えつつあり、年に2回のペースで延べ30日間近い実施をしてきているが、最近では申し込みベースで150人以上、実際の出席者も120～130人というところまでやってきた。この分野のニーズが如何に高いかが分かった次第である。

2. 開催に当たっての工夫

この研究会は、大学院修士課程や専門職大学院の設置をはじめとして、今後さまざまな形で現れるであろう大学経営人材養成方策に対して有効な刺激を与え、新たな時代の期待に応える大学づくりに寄与することを最終の目標としている。すなわち大学の、あるいは大学における仕事を通じての社会貢献であると自負している。

初回の開催時に、関係者に呼びかけた文書は資料(次頁)の通りである。ここで工夫したことは、出席者(受講者)の多くが現職の大学職員であることを想定し、彼らが出席しやすいような形式の研究会にすることであった。

まず第一に、彼らは忙しい。したがって、アカデミックな研究会なら昼間でも集まるが、仕事を持っている人たちはなかなかそのような時間帯には出席が難しい。そこで、開催時

間帯を夜に持っていくことにした。具体的には、午後6時30分開始とした。また、この研究会は、1回あたり延べ5日間の講演と質疑応答で成り立っているが、ただらと長期間続けるよりはできるだけ集中することが望ましいと考え、2ヶ月程度で終わるように設計した。具体的には、毎週木曜日の夜に開催することとした。

(資料) 第1回短期集中公開研究会に向けて配布した案内文書

筑大教事発第48号
平成12年6月1日

関係国公立大学事務局長 殿
関係学校法人理事長 殿

筑波大学大学研究センター長
山本 眞一 [公印]

大学経営人材養成のための短期集中公開研究会への
職員派遣について (依頼)

貴学におかれては、日頃から当センターの諸活動に対して、御理解御支援を賜り、まことにありがとうございます。当センターは昭和61年度に設立以来、我が国の大学改革に資する研究を目指して、活動を続けてまいりました。近年の大学経営をめぐる諸環境の変化、とりわけ18歳人口の減少や社会活動のグローバル化、また、国立大学にあっては法人化の動きが具体になる中で、大学の管理運営および経営を支える理事者や職員の役割はますます大きくなってきております。このため、当センターでは標記に係る新たなタイプの公開研究会を開催することになりました。

この研究会は、別添資料にもありますように、受講者の便宜を考え、夜間・短期集中(2~3ヶ月)で開催することとし、第一回の研究会を下記のように本年6月22日から7月27日に設定いたしました。ついては、貴下の職員の本研究会への派遣について格段のご配慮をいただきたく、よろしくお願い申し上げます。派遣にあたっては別紙申込書にご記入の上、小職あてお送りいただければ幸いです。なお、人数の制約上、今回の受講をお受けできない場合は、引き続き今秋開催予定の第二回の研究会へのご出席をお願いすることもあろうかと存じますが、その際にはあらかじめご了解ください。

記

日 時 平成12年6月22日から7月27日までの毎週木曜日
午後6時30分~8時30分
場 所 筑波大学大学研究センター (文京区大塚3-29-1)
(地下鉄丸の内線茗荷谷駅下車徒歩2分)
講師予定者 6月22日 諸星 裕 桜美林大学副学長
6月29日 丹内 明良 日本経済新聞社販売局次長
7月6日 喜多村和之 日本私立大学協会私学高等教育研究所主幹
7月13日 村上 義紀 早稲田大学副総長・常任理事
7月27日 孫福 弘 慶応義塾大学塾監局長
(なお、6月15日に説明会を兼ねたプレ研究会を開きます。)
照 会 先 筑波大学大学研究センター長 電話03-3942-6307
E-mail syamamot@sakura.cc.tsukuba.ac.jp

第二に、彼らは各大学に呼びかけた結果参集したとはいえ、多くは自分の意志で来ている。必然的に問題意識も高い。つまり職員の役割について考え、その改善充実を図りたいという潜在意識を持っている人が大部分である。したがって、研究会は単なる受身の研修会では満足してもらえないだろうと考えた。そのため、意識して対話型の研究会とするように心がけた。具体的には、講師による話題提供は、2時間の時間帯の中で半分の1時間に止め、残りの1時間は、講師と参加者との対話（質疑応答および意見交換）に充てることにした。また、途中第二回目からは、衛星回線（SCS）利用によって、広島大学やその他の大学と同時に結ぶことによって、他の会場からも質問を受け付け、意見が聞けるようになった。いかにして議論を盛り上げるかは、講師の話題提供の仕方とともに司会者による交通整理が重要である。また、当日の会場限りの議論としないために、研究会の後の質問もE-mail等で受け付け、これを講師にも伝えることによって、より深みのある情報交換ができるように努めた。

第三に、参加者のインセンティブをより高めるために、所定の日数（おおむね3分の2以上）出席した人には「修了証書」を授与することにした。今のところはまだ単なる「紙切れ」のようなものであるが、本人の向上意欲には役立っているのではないかと思う。昨年秋までに、都合6回、延べ30日近くの実施の中で、すでに400人ほどの参加者に修了証書を渡すことができた。

3. アンケート調査の実施

短期集中公開研究会の実施と平行して、平成13年2月、全国の大学事務局長と中堅職員を対象にアンケート調査を実施したところ、大部分の回答者が、大学事務職員の能力開発の必要性を訴え、さらに半数以上の回答者は大学院レベルでの教育プログラムの有効性について肯定的な意見をもっていることが分かった。

わが国の大学における大学事務職員は、その潜在的能力にも関わらずこれまで効果的な研修の機会に恵まれておらず、また、職員の役割も教員のサポート役に止まっていて、教員と協働して大学の運営・経営に企画力を発揮するような立場に置かれていない。折しも、大学を巡る経営環境は大きく変化を遂げ、教授会自治をベースにした教員主導の素人経営では大学が持ちこたえられないという意識が、関係者の間に広まりつつある。しかしまた一方で、学長のリーダーシップを支えるべき経営人材は不足している。

図表1～3には、そのような問題意識からか、多くの職員はその能力開発の必要性を感じていることが現われている。とくに責任ある仕事を与えられるべきこと、職員の研究・訓練の必要性を指摘する意見は多い。また、能力開発は現在の事務的能力の向上ではなく、経営戦略など、今後必要とされる新たな分野の事務能力の開発をいうということも分かった。

図表1 事務職員の能力向上策（複数回答可 %）

	責任ある仕事	教員との役割分担見直し	優秀な職員の採用	既採用職員の研修・訓練	能力評価制度の整備	とくになし
(事務局長)						
国立	52.4	41.5	51.2	79.3	75.6	1.2
公立	51.9	51.9	21.2	71.2	23.1	0.0
私立	74.1	35.0	47.9	81.6	65.7	0.3
統計	67.5	38.1	45.4	79.9	62.5	0.5
(中堅職員)						
国立	50.0	35.7	41.7	73.8	60.7	1.2
公立	46.0	62.0	30.0	62.0	32.0	0.0
私立	63.6	39.9	47.4	83.1	67.9	0.3
統計	59.0	41.6	44.3	79.0	62.4	0.5

図表2 大学院修士課程プログラムの有効性（%）

	修士課程の設置は有効	既存の研修制度の方が有効	その他	無回答	統計
(事務局長)					
国立	56.1	28.0	14.6	1.2	100.0
公立	32.7	50.0	11.5	5.8	100.0
私立	42.7	45.0	8.4	3.9	100.0
統計	44.0	42.4	9.9	3.6	100.0
(中堅職員)					
国立	53.6	35.7	10.7	0.0	100.0
公立	40.0	52.0	6.0	2.0	100.0
私立	47.4	39.9	11.0	1.6	100.0
統計	47.7	40.5	10.4	1.4	100.0

図表3 関心ある修士課程および研修等の内容（複数回答可 %）

	リーダーシップ組織の統率	財務等分野の専門知識	知的財産権等専門知識	経営戦略等の企画能力	紛争処理など危機管理能力	日常的事務処理能力	その他
(事務局長)							
国立	47.6	50.0	80.5	87.8	36.6	7.3	7.3
公立	53.8	61.5	55.8	65.4	25.0	7.7	3.8
私立	58.3	56.6	49.5	86.7	22.7	15.2	2.3
統計	55.8	56.0	56.0	84.4	25.5	12.9	3.4
(中堅職員)							
国立	42.9	38.1	78.6	86.9	31.0	17.9	3.6
公立	30.0	50.0	62.0	66.0	20.0	10.0	0.0
私立	55.5	58.1	63.6	82.5	22.1	17.2	3.2
統計	50.2	53.4	66.3	81.4	23.5	16.5	2.9

4. 大学院教育を睨んだ試行プログラム

昨年夏の中央教育審議会答申以来、わが国の大学院制度は劇的に変化しようとしている。専門職大学院制度がそれである。また、専門職大学院制度に触発されて、従来からの修士課程大学院においても、高度専門職業人養成という目的がより明確に位置付けられようとしている。

私は、今こそいろいろな大学が手を挙げて、大学院レベルでの教育プログラムを、この

大学経営人材養成の分野で始めるべきであると考えは始めている。すでに、桜美林大学においては大学アドミニストレーション専攻を平成13年度に立ち上げているが、より多くの大学が参入することによって、大学経営人材養成に関する潜在的ニーズを掘り起こし、マーケットを広げることができると信じている。つまり、現在はまだ「競争以前」(pre-competitive)の段階にあり、各大学が競争するというよりは、お互いに経験を共有しあって、この分野の教育の質を高め、またニーズを掘り起こす時期なのである。また、専門職大学院の設立を目指し、大学院レベルの教育の質的向上のための、認証評価団体の設立も懸案の一つである。

このため、筑波大学大学研究センターでは、大学院レベル(専門職大学院)の教育を想定して、一つの施行プログラムを立ち上げることにした。私は、前述した「大学経営人材養成のための短期集中研究会」とは少々趣を変えて、少人数編制、昼間実施、より短期集中という形態で実施してみることにした。

受講生は、近隣大学の事務職員のほか、文部科学省職員からの参加も募ることにし、結果として今回は27名の受講生を受け入れることにした。文部科学省に呼びかけたのは、法人化を控え、国立大学事務職員の能力開発はより現実の問題となり、また、文部科学省在勤中の職員の多くも、法人化後の取扱いがどうなるかはともかくとして、事実としては、やがて国立大学の幹部事務職員として出て行くことになるだろうからである。

プログラムの実施時間帯については、いろいろ検討したが、考え得る選択肢の中から、今回は平日の午前中に開催して、その効果や影響を後ほど分析しようと考え、毎週2回、午前10時から12時とし、受講する職員の派遣を関係大学に依頼した。受講生の中には、これまで開催してきた短期集中公開研究会の修了証書を持つ者もいて、少しずつ我々の試みの蓄積が出来てきたなという実感を得ている。ちなみに、この試行プログラムにおいても一定の要件を満たす者には修了証書を授与することにした。但し、この派遣という形態は、あくまで選択肢の一つであるから、将来立ち上げるべき大学院プログラムについては、この経験も踏まえた上で、更に弾力的に考えていきたいと思う。

具体的な施行プログラムの内容は、図表4に示した通りである。今回は少人数ということもあって、出席率はきわめて良く、また講師と受講生とのコミュニケーションも十分に図ることができた。具体的には、毎回必ず受講生全員からレポートの提出を求め、これによって、受講生それぞれがどのような意見や希望を持っているのかが良く分かった。12回の枠にさまざまな要素を組み込んだので、十分満足の行くものと言えないかも知れないが、そこは「試行」という自由さがあるので、来年度はまた形を変えて、実施してみたいと考えている。その結果も踏まえつつ、できるだけ早期に、専門職大学院あるいはこれに近い形で、大学経営人材養成のための実践的な大学院プログラムを立ち上げたいと考えている。

図表4 プログラムの実施日と講義名（実施は平成14年度）

	実施日	講義名
1	1/9(木)	大学の歴史と特性 <ul style="list-style-type: none"> ・大学という制度の本質 ・世界史的視野で見た大学の歴史 中世の大学、19世紀ドイツ型大学、20世紀アメリカ型大学 ・主要国における現代の大学制度 ・21世紀知識社会の中での大学の役割
2	1/16(木)	大学における経営・企画と目標・評価 <ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略と分析 ・目標設定と評価システム ・大学の使命とアカウンタビリティ
3	1/20(月)	今日的高等教育政策 <ul style="list-style-type: none"> ・教養教育の改革 ・生涯学習体系と大学 ・大学院制度の充実 ・産業界との連携協力の推進 ・大学評価および評価認証制度 ・優れた研究拠点の育成
4	1/23(木)	国立大学の法人化 <ul style="list-style-type: none"> ・事務内容から見た国立大学システムの現状 人事、予算、学務、学生、研究事務 ・国立大学内部の意思決定システム 学長・副学長・学部長 評議会・教授会 運営諮問会議 ・法人化によって変わるもの
5	1/27(月)	大学における入試・学生獲得戦略と学生サービス <ul style="list-style-type: none"> ・少子化が大学入試に及ぼす影響 ・私学に学ぶ学生サービスのあり方
6	1/30(木)	国際化の進展と大学事務 <ul style="list-style-type: none"> ・留学生対応 ・教員、学生の国際交流 ・大学間の国際交流
7	2/3(月)	大学における財務問題 <ul style="list-style-type: none"> ・法人化後の国立大学で想定される諸問題 ・私立大学等での現状
8	2/6(木)	研究事務の高度化への対応 <ul style="list-style-type: none"> ・米国大学の事例 ・知的財産権処理の実際 ・産官学の連携
9	2/10(月)	わが国における大学制度の導入と発展 <ul style="list-style-type: none"> ・帝国大学の誕生と発展 ・大正期高等教育の多様化 ・戦後大学制度の改革 ・大衆化と大学改革 高等教育機関の多様化、高等教育計画、新構想大学その他
10	2/13(木)	大学における人事・労務問題 <ul style="list-style-type: none"> ・法人化後の国立大学で想定される諸問題 ・私立大学等での現状
11	2/17(月)	I T時代の教育・研究 <ul style="list-style-type: none"> ・E-Learningの発展とその役割 ・学術情報処理システムの構築 ・I T時代の事務処理
12	2/20(木)	これからの大学事務職員のあり方（まとめ） <ul style="list-style-type: none"> ・知識社会の中の大学と事務職員の役割

第11章 名古屋大学～高等教育マネジメント分野

阿曾沼 明裕

(名古屋大学)

はじめに

名古屋大学では、2000年度に、大学院教育発達科学研究科・高度専門職業人養成コースを設置し、その中に「高等教育マネジメント分野」を設け、修士課程レベルの大学院教育を開始した。名古屋大学の高等教育マネジメント分野は、専攻ではなく分野という小規模単位ではあるが、大学職員のための教育訓練に特化した最初のプログラムであるといえるだろう。本章では、この教育プログラムの制度や実際について紹介し、現状の問題点についても言及したい。

1. 設置経緯と設置目的

1949（昭和24）年に設置された名古屋大学教育学部では、1953（昭和28）年に大学院教育学研究科（教育学専攻、心理発達科学専攻2専攻）が設置され、ながらくその体制が続いた。その後、1990（平成2）年の発達臨床学専攻の追加設置を経て、改革の時期に入り、いわゆる大学院重点化の時代を迎えた。その前段階として、1997（平成9）年に、少講座制から大講座制への改組がなされ、教育学部2学科14講座は、1学科（人間発達科学科）5大講座（生涯発達教育学講座、学校情報環境学講座、相関教育科学講座、心理社会行動科学講座、精神発達臨床科学講座）に改組された。「高等教育マネジメント分野」を担うことになる「相関教育科学講座」には、領域として「比較教育学」「人間形成学」「教育社会学」「教育人類学」「高等教育論」が置かれた。さらに平成10年には、高等教育マネジメント分野の一翼を担うことになる高等教育研究センターの設置がなされた。

この大講座化をベースに大学院重点化が図られ、大学院機能の拡大をめざして高度専門職業人養成コースが設置されることになった。重点化導入を意図した直前の大学院重点化計画（平成11年4月1日付）は、1. 研究体制の強化、2. 教育プログラムの総合化と多様化、3. 高度専門職業人養成コース（修士課程）の創設、4. 国際教育専門職コースの創設、5. 新たな協力講座（高等教育学、生涯スポーツ科学、スポーツ行動科学）の導入、6. 外国人客員を配置した講座（グローバル教育論）を中心とした国際協力教育体制の整備、から構成されていた。この中で高度専門職業人養成コース（修士課程）の創設理由は、従来の研究者養成を主眼としたプログラムでは、修士課程で一層高度の専門的能力と職業資格を求める社会人や学生の増加に対応しきれなくなってきたため、新たなコースの設置

の必要が考えられたこと、また教師のリカレント・リフレッシュ教育や高等教育事務管理職訓練の需要、中部東海各県の教育委員会や市教育委員会派遣の入学志願者、臨床心理や企業からの派遣等の資格を求める志望者などに一定数の確保が可能と判断されたこと、であった。

おおむねこの計画に沿って改組が行われ、2000年度より教育学研究科は教育発達科学研究科に改組され、研究科の部局化にともない先の5大講座は大学院の大講座となった。「高等教育マネジメント」は高度専門職業人養成コースの1分野として出発した。これに伴い、高等教育研究センター定員による協力講座「高等教育学」が設置され、「相関教育科学講座」の「高等教育論領域」は新規に「教育経済学領域」となった。

大講座導入の際に教育学部評議員であり一連の改組に主要な役割を果たした馬越徹教授によれば、馬越教授はかつて広島大学大学教育研究センター（現高等教育研究開発センター）勤務時に大学院設置に関わったが、すでにそのころより研究者養成よりも大学職員の訓練のための大学院プログラムの必要を考えていたという。その後1990年代にそうした大学院プログラムの構想を考えてはいたが、学部研究科内部では理解が得られない状態が続いた。しかし、大学院重点化が現実化してくると、高等教育マネジメントだけではなく、教育科学研究科全体の高度専門職業人養成コースが一举に実現されることになったという。

なお、「高等教育マネジメント分野」は、高等教育に関連する職業人（高等教育のマネジメントにかかわる大学職員・教員、高等教育行政や教育関連産業にかかわる人）を対象に、理論的・実践的専門教育を行い、高度な専門性を身につけた高等教育のプロフェッショナルを養成することを目的としており、大学職員のみを対象としているわけではない。

2. 大学院組織（教育組織と教員組織）

高度専門職業人養成コースは、あくまでも従来型の大学院の中に設置されたものである。教育発達科学研究科は、「教育科学専攻」と「心理発達科学専攻」の2専攻からなり、そのそれぞれに「高度専門職業人養成コース」従来の「一般コース（研究者養成コース）」がある。言い換えれば、一般のコースと高度専門職業人養成コースのそれぞれが教育科学専攻と心理発達科学専攻に分かれている。下記のようなマトリクスを作れば、学生はA、B、C、Dのどれかで学び、教員は教育科学専攻であればAとCの学生を教え、心理発達科学専攻であればBとDの学生を教える。（なお、形式的には、Cを「生涯学習研究コース」といい、Dは「心理開発研究コース」と「心理臨床研究コース」に分かれ、高度専門職業人養成コースじたいが3つのコースから構成されている。）

教育発達科学研究科の構成

	教育科学専攻	心理発達科学専攻
一般コース	A	B
高度専門職業人養成コース	C (生涯学習研究コース)	D

「高等教育マネジメント分野」は、教育科学専攻における高度専門職業人養成コース（C、つまり「生涯学習研究コース」）の中の3つの分野（生涯開発教育、学校科学臨床、高等教育マネジメント）の一つである。

「高等教育マネジメント分野」を担当する教員は、前述した「関連教育科学講座」の教員と協力講座「高等教育学」の教員が担当している。学生は高度専門職業人養成コースの生涯学習研究コースに所属し、関連教育科学講座（基幹講座）と高等教育学（協力講座）の教員が開講する科目（「高等教育マネジメント科目群」）を受講し、これらの教員の指導を通じて、「高等教育マネジメント分野」を学んだことになる。

教員の構成は次の通りである。基幹講座では、馬越徹教授（比較教育学）、西野節男教授（教育人類学）、早川操教授（人間形成学）、松下晴彦助教授（人間形成学）、今津孝次郎教授（教育社会学）、伊藤彰浩助教授（教育社会学）、阿曾沼明裕助教授（教育経済学）、そして協力講座の池田輝政教授（高等教育研究センター、高等教育学）。括弧内の専門領域は、「一般コース」を担当する際の担当専門領域であり、各教員は一方でそうした領域を担当しつつ、同時に「高等教育マネジメント分野」を担当する（ついでに言えば、基幹講座の教員7人は、学部の教育組織である「国際社会文化コース」も担当し、全学の共通教育科目や教職科目も担当している）。この他に、2000年度は濱名篤氏（関西国際大学教授）、2001年度は太田和良幸氏（愛知教育大学事務局長）を非常勤講師として迎えている。

3. 入学者選抜・学生募集

(1)入学者選抜

高度専門職業人養成コースは、入学者選抜において、外国語、教育科学（高等教育学等の一科目）、面接が課され、語学は辞書持ち込みが可能とされている。一般コースは教育科学は2科目選択、辞書は持ち込み不可であり、高度専門職業人養成コースは一般コースよりも入試の負担が軽減されている。また、今年になって、一般のコースと同様の教育科学を課すことが問題となり、来年度からは教育科学が廃止することになっている。専門職業人としての学力は面接で判断されることになった。つまり、選抜は外国語と面接（その際に専門学力を判断）によることになる。入学者選抜は毎年10月に第Ⅰ期募集が行われ、1月に第Ⅱ期募集が行われている。なお、初年度は、設置前の改組前なので、高度専門職業人養成コースとしての入学ではなく、社会人特別選抜という形で入試が行われた。

学生定員については、「高等教育マネジメント分野」の固定の定員はなく、さらには高

度専門職業人養成コースの固定の定員もなく、教育科学専攻全体の定員が32人であり、一般コースと高度専門職業人養成コースとで32人となっている。とりあえず高等教育マネジメントは若干名を募集している。これまでに「高等教育マネジメント分野」では、2000年度の受験者は4人で合格者は4人、2001年度の受験者は1人で合格者は1人、2002年度の受験者は3人で合格者は3人、2003年度の第I期受験者は2人で合格者は2人である。

なお、出願資格として、通常の大卒に相当することと、入学時に3年以上の職業経験や社会的活動の経験を有し、現在、社会人であることが条件とされている。

(2)学生募集

2000年度入学者の学生募集は、教育個々の努力で行われた。その結果、入学者は、私立大学の事務職員が2名、教育産業職員1名、民間企業1名であった。翌2001年には、とくに学生募集の対策をたてなかったためか私立大学職員1名の入学にとどまった。

このため、2002年度入学志願者増を目的に、名古屋大学の事務局長に直談判を行い、愛知教育大学事務局長にも依頼を行った。さらには高等教育マネジメント紹介のための「オープンクラス」を開催した。愛知近辺の70近い大学に開催通知を郵送し、私立大学関係者の来訪はなかったが、国立大学事務関係者約十数名が参加した。当日には高等教育マネジメントの紹介、模擬授業、在学者を交えての質疑応答などが行われた。この結果、名古屋大学から2名（1名は学内からの推薦）、愛知教育大学から1名入学した。

とくに名大事務局長への直談判によって、事務局の協力を得ることが可能となった意義は大きい。高度専門職業人養成コース（高等教育マネジメント分野）の学修は「名古屋大学職員高度専門研修」に位置付けられ、学内各部署に入学希望者・推薦者を募る通達が出された。研修に従事できる者は、大卒相当で主任か掛長相当で成績優秀な者とされ、2年の研修期間中の勤務にも配慮がなされることとされている。だが、それだけではない。修了者には、必要な場合特別昇給が配慮され、在学2年次の授業料を大学が負担したり、若干の教材費と海外実習経費が支給されるといったインセンティブがつけられた。この枠を利用した学生は今年度1名であり、来年度も1名入学予定である。

このように短期間ではあるが、当初私立大学職員が多かった状態が、国立大学職員が多数を占める状態に変わっている。

3. 教育課程・授業形態・研究テーマ

(1)カリキュラム

高等教育マネジメント分野では、下記のような授業科目を開講している。卒業に必要な単位は30単位である。修了すると修士（教育）、英語名称 Master of Arts が授与される。

必修科目の研究調査指導Ⅰ（標準では1年後期）、研究調査指導Ⅱ（2年前期）研究調査指導Ⅲ（2年後期）は、指導教官による個別指導である。また、選択必修科目は下記の

三つのうちから二つを選択して履修する必要がある。下記の選択科目は「高等教育マネジメント科目群」であるが、学生は高等教育マネジメント科目群からしか履修できないわけではなく、「生涯学習研究コース」（教育科学専攻における高度専門職業人養成コース）の他の二つの分野（生涯開発教育分野、学校科学臨床分野）が開講する「生涯開発教育科目群」、「学校科学臨床科目群」から履修してもかまわない。さらには学生は、他の専攻・研究科・学部の授業科目なども一定の範囲で課程修了に必要な単位として認定される。

開講科目

2000年度開講科目	2001年度開講科目
必修科目（各2単位） 研究調査指導Ⅰ 研究調査指導Ⅱ 研究調査指導Ⅲ	必修科目（各2単位） 2000年度と同じ
選択必修科目（各2単位） 生涯学習開発講義 学校科学臨床講義 高等教育マネジメント講義	選択必修科目（各2単位） 2000年度と同じ
選択科目（各2単位） 高等教育基礎論Ⅰ －大学の変遷と学問の歴史－ 高等教育基礎論Ⅱ －アメリカ高等教育の理念と歴史－ 高等教育基礎論Ⅲ－大学開放論－ 高等教育内容論－メディア教育開発－ 高等教育政策論－高等教育計画－ 高等教育経営論－組織・管理－ 高等教育経営論 －新增設シミュレーション－（集中） 高等教育財政論－大学経営と財政－ 比較高等教育論Ⅰ－欧米の大学改革－ 比較高等教育論Ⅱ－アジアの大学改革－ 高等教育マネジメント －フィールドスタディー－	選択科目（各2単位） 高等教育基礎論Ⅰ －大学の理念と歴史－ 高等教育基礎論Ⅱ－大学と学問－ 高等教育内容論 －メディア教育開発－ 高等教育政策論－高等教育計画－ 高等教育政策論－設置形態と財政－ 高等教育経営論－組織・管理－ 高等教育経営論－大学改革の戦略－ 高等教育経営論－戦略的大学経営－ 高等教育財政－大学経営と財務－ 比較高等教育論Ⅱ 高等教育マネジメント －フィールドスタディー－

選択科目の内容

高等教育基礎論Ⅰ－大学の理念と歴史－（早川操）

20世紀において世界の高等教育をリードしてきたアメリカ大学の理念と歴史を検討することによって、そこにみられる理念・制度・実践の展開を探る。

高等教育基礎論Ⅱ－大学と学問－（松下晴彦）

制度としての大学と学問の発展との関連性を歴史的に概観しながら、今日の学問研究と大学の機能の関係について理解を深め、今後の大学の果たすべき役割についての展望を得る。

高等教育基礎論Ⅲ－大学開放論－（今津孝次郎）

大学開放の歩みをたどり、現代の大学開放の諸形態を整理しつつ、大学開放の今後の諸課題について検討する。

高等教育内容論－メディア授業開発－（池田輝政）

マルチメディアあるいは通信及びインターネットのテクノロジーを活用した学習環境と学習内容の組織化が高等教育の内容や方法に与える影響について学ぶ。

高等教育政策論－高等教育計画－（池田輝政）

高等教育機関のマネジメントの理論・手法として近年導入が進みつつある戦略的プランニングやパフォーマンス指標評価について学ぶ。

高等教育経営論－組織・管理－（池田輝政）

「高等教育政策論」に引き続いて、高等教育機関への戦略的マネジメントの理論・手法の導入について学ぶ。

高等教育経営論（集中講義・濱名篤）

日本の高等教育を量的に支えてきた私立大学の特徴と、現在直面しつつある問題・課題について高等教育経営の観点から整理し、その上で、大学の新增設と改組転換をめぐるシミュレーション型のケーススタディを行う。

高等教育経営論－大学改革の戦略－（馬越徹）

90年代の大学改革を経営論的な視点から考察する。その際、日本のみならず欧米およびアジア各国の大学改革との比較を通して、その改革戦略を分析する。

高等教育経営論－戦略的大学経営－（太田和良幸）

大学経営の現状と課題を理解し、高度専門職業人であるアドミニストレーターとしての必須の知識を習得する。また、ケース・スタディを通して大学経営の自薦の問題解決能力を養う。

高等教育財政論－大学経営と財政－（阿曾沼明裕）

日本の高等教育財政の構造的特徴を諸外国との比較を交えて検討する。さらにマクロな高等教育財政と機関レベルの経営行動との関係を探る。

比較高等教育論Ⅰ－欧米の大学改革－（西野節男）

欧米、特にヨーロッパの高等教育に関して、今日的な課題と改革の動向について比較考察を行う。

比較高等教育論Ⅱ－日本とアジアの大学改革－（馬越徹）

90年代における日本を含むアジア諸国の大学改革の目的・課題・方法について比較考察し、アジア各国の大学改革の特質を把握する。

高等教育マネジメント－フィールドスタディー－（馬越徹）

高等教育マネジメントにおける基本的問題を、海外での現地実習（フィールド・スタディー）を通して確認し、問題解決の具体的方法を検討する。

実際には、高等教育マネジメント分野の学生は、この分野のイントロダクションとしての授業である「高等教育マネジメント講義」を受け、選択科目のいくつかを受講すると同時に、「研究調査指導Ⅰ～Ⅲ」を履修して指導教官の指導を受け、最終的に修士論文を作

成する。それに加えて「高等教育マネジメントーフィールドスタディー」で現地体験をする。

フィールドスタディでは、昨年度は韓国を訪問し、韓国大学教育協議会（事務総長、入試担当部長）、韓国高等教育学会長、ソウル大学学生処（副処長、教育学科長）、亜州大学教育大学院（大学行政管理学専攻）、高麗大学校本部事務局（国際交流課）を訪問し、交流、見学、インタビュー、討論などを行った。

なお、前述したように毎年非常勤講師を招いて授業を開講しているが、これも実務に近い方を招き、実践的な訓練や研修の場としても位置付けられている。

(2)開講形態

授業科目のほとんどが夜間（6限目18：15～19：45、7限目20：00～21：30）に開講されている。高等教育マネジメント分野の学生はほとんどが在職者で、昼間に受講することは難しい。それゆえ昼間開講の多い「生涯開発教育科目群」、「学校科学臨床科目群」の授業科目をとることは難しい場合が多いが、夜間開講の授業のみで課程修了に必要な全単位を履修することも可能である。

(3)学生の研究テーマと就学形態

これまでの卒業生と在学生の研究テーマは次の通りである。「大学変革期における専門職人材と教育プログラム」「初年度教育からみた高大接続」「北イタリアにおける中世大学形成史」「大学院の高等教育マネジメント・プログラムに関する比較研究」「学生満足度指標の有効利用」「大学の広報事務とそのマネジメント」「大学職員の国際的役割」「大学図書館の成果と自己評価方法」。高等教育マネジメント分野への入学者は問題意識が高く、これまでのところ入学時の研究計画をそのまま卒業研究につなげる場合がほとんどである。

学生の就学形態は、ほとんどの学生が在職で通常勤務のまま就学しており、夜間に授業を受けている。ただ、中には教育産業関連企業から派遣研修で、昼間からの受講が可能な者や、勤務していた会社を退職して勉学に専念した者もいる。

(4)卒業後

卒業後の進路は、名大の非常勤職員となった者を除いて、すべてそれまで務めていた大学や企業で継続して就労している。

4. 特徴・問題点・課題

最後に、名大の高等教育マネジメントの特徴や問題点について、規模、運営体制、教育内容、教育対象、学生募集、資格の社会的機能の順に述べ、今後の課題についても言及しておきたい。

第一の特徴と問題点は、高等教育マネジメントは規模（学生定員）が小さいということである。入学者数が二十数名の桜美林大学と比べると1～4名である。増やすことは可能だが、教育科学専攻全体で32名の定員で、その中の若干名を占めることができるにすぎない。一つの授業を受講する学生は0～5人である。例えば学生の需要にあわせて、多様な領域（学生募集、入試、就職、財務、研究支援等）の授業科目を用意したいが、開講しても学生が僅かかゼロという可能性もあり、ある程度の学生数がないとあまりにハイコストすぎて開講できない。その結果多様なメニューを用意できない。

第二の特徴と問題点は、高等教育マネジメント分野が高度専門職業人養成コース全体の中で運営されており、自由度が少ないことである。高度専門職業人養成コースそのものも従来からの一般コースと独立に運営されているわけではない。この全体的運営の中で高等教育マネジメントが相対的に最も高度専門職業人養成という要素を強く持つ。教育科学専攻の生涯教育開発分野や学校科学臨床分野では、在職者が多数を占めるわけではなく昼間に受講する学生が多く、授業も一般コースと同じ授業に参加するが多いが、高等教育マネジメント分野の授業は、一般コースの授業とほぼ独立に開講され、学生も職業人養成という意識が強い。さらには心理発達科学専攻では、そもそも高度専門職業人養成という発想が薄く、高度専門職業人養成コースと一般コースで同じ授業を行っており、いわば社会人対象ではあるが高度専門職業人養成ではない。このように高度専門職業人養成という点で濃度の異なる部分が寄せ集まって運営されている。このため、高等教育マネジメント分野で独自の決定や改善を行うことはあまり容易ではない。また、例えば学生から、夜間の事務の窓口がないことやその他夜間学生への配慮がないことへの不満が出ているが、これは他との一体的な運営のため夜間を中心とした少数派が十分に理解されていないことによる。その意味で名大の事務の協力を得るとともに、高等教育マネジメントの運営の仕方を変える必要があるかもしれない。

第三に、しかしながら外部から見れば、高等教育マネジメントの教育内容は実践的であるとは言えない。学生からよく指摘されるが、実践的な側面よりもアカデミックな内容が多いようである。これはアカデミックな教育研究を中心としてきた担当教員の性格にもよるだろうが、運営の仕方にもよる。教員は、全学の教養教育、学部の専門教育、従来からの大学院教育(研究者養成)、そして職業人養成といった多岐にわたる業務を抱えている(分業がなされていない)。職業人養成に専念するわけにいかないし、実践的・実務的な教育訓練を担当する教員を専任として採用することは容易ではない。非常勤教員が実務的・実践的訓練を担当するというのも可能だが(多少はその努力もしている)、桜美林大学のように外部非常勤講師を増やせないので限界がある。むろん教員個人の能力を高めることも必要だが、組織として多様な機能を持つためには、少なくとも個人としてはある程度分業なり役割分担をしないと限界がある。現在でも教員には大変な負担であり、例えば、将来的には土日開講なども考えているが、上記の業務に加えてそれをやることは難しい。

このように、実践的・実務的訓練をどの程度取り入れるべきかは大きな問題である。だがより根本的には、大学職員に対する教育でどのような教育を行えばよいかは必ずしも明確ではない。学生の中にはすぐに役に立つ教育訓練を望む者はいるし、そうした意見が力を持ちがちである。しかし、実務訓練が必要といっても、実務的なことは現場の人間の方がよく知っているし、それをわざわざ大学院で学修する必要があるのか、そうした知識はすぐに陳腐化するのではないか、それよりもより基礎的な理論的な考え方や解釈・分析の枠組みを勉強した方が良いという意見もある。学生の中には、教員と同レベルの議論をするために、大学とは何か、学問とは何か、専門分野とは何か、教養教育とは何か、といった基礎的なことを学びたいという者もいるし、大学の現状を理解して業務を進めるためには、マクロに高等教育史や高等教育政策史を勉強したいという学生も少なからず居る。その意味で、実は実務的な教育訓練を増やせばよいという単純な問題ではない。

第四に、教育内容の問題と関わるが、どのような学生を対象とするのかという問題がある。例えば国立大学の職員か私立大学の職員かでも異なる。私学で異動がなく職務が変わらない人は、例えば学生募集のテクニックについて集中的に学びたいと考えるかもしれないし、他方で異動の多い国立の人はそうした絞った学修では意味がないかもしれない、より一般的な職員研修が適しているのかもしれない。学生募集、財務、入試、就職など、領域は多岐にわたり、それをすべて学ぶのか、どれを学ぶのか学生によって大きく異なる。

それに加えて問題なのはどのようなレベルのマネジメントを対象にするかで、教育内容が異なるということである。教務掛などで学生と直接に接する職員の要求する教育内容と、新增設や概算要求など大学のトップレベルのマネジメントに関わる職員の要求する教育内容は大きく異なるだろう。ミドルクラスの大学職員もいる。学生募集、財務、入試、就職などの多岐にわたる領域に加え、そのそれぞれにさまざまなレベルの学修があり得る。今のところ、高等教育マネジメントでは特定の層を対象を限定していないが、規模の問題でも述べたように、幅広いメニューを用意するにも限度がある。戦略的に特定のレベルに絞る方法もあるが、それでは学生募集に支障をきたしてしまう。

第五に、学生募集、マーケティングの問題がある。例えば、桜美林大学の場合、明確にフミックスという潜在的市場があった。そこで大学職員間の交流の場や、大学について勉強する場への需要があった（阿曾沼 2001）。これに対して、名大の場合、必ずしも明確な市場があるわけではなく、学生募集は必ずしも容易ではない。むろん名古屋大学の職員は重要な顧客と考えているし、名大の職員の高度職員研修という要素も強くなっているが、名大に限定する予定はない。依然として中部東海地区（あるいは全国）の国公立大学を対象にし、私学職員の勧誘も積極的に行うつもりである。ただ、その際にやはり、前述したようにどのような学生の層を対象とするのかということが問題となろう。

第六に、資格の社会的機能の問題がある。高等教育マネジメントが大学職員の交流の場であったり、卒業後も様々な情報を得たり、勉強する場であるという点で意義は大いにあ

る。しかし、資格（修士（教育））が社会的に認知され機能して初めてこうした教育プログラムは成功したと言えるだろう。最近では、修士課程の2年は高度な分析能力を得るには短期に過ぎる（例えば、2年では、調査分析、数量分析をするために統計学を一からやる余裕もない）ことから、ドクターコース（Ed.D）の設置が議論になっているが、その資格を専門職業の中でどのように位置付けるべきかも問題となる。このように修士にせよ博士にせよ授与される学位をいかに社会的に機能させるのかという根本的な問題が常に横たわっている。現在修了生が出たばかりの修士号に関しては、未だその評価は難しい段階だが、高等教育マネジメントが社会的に機能するよう人事やカリキュラムなどでさらに努力する必要があることはいうまでもない。しかしこれは名大だけの問題ではなく、桜美林や広大も含めた全体で考える必要があると考えられる。複数の機関が共同で共通の資格を作ったり、カリキュラムなどを標準化したり、教員の共同研修などをすることも必要となってくるに違いない。

〔参考文献〕

阿曾沼明裕「高等教育機関に関わる修士レベルの高度専門職業人教育の試み－桜美林大学大学院・アドミニストレーション専攻の事例－」『大学院教育プログラムの多様化とその課題』（名古屋大学大学院教育発達科学研究科教育科学専攻）、2001年3月。

馬越徹「高等教育研究センター創設雑感－大学改革と高等教育研究－」『名古屋大学高等教育研究』第1号、2001年1月、169－182頁。

名古屋大学教育学部『教育科学発達研究科大学院重点化計画』名古屋大学教育学部、1999年4月。

名古屋大学教育発達科学研究科高等教育マネジメント分野『高等教育マネジメントフィールドスタディ（韓国）2001年度報告書』、2001年9月。

第12章 桜美林大学～受講者の観点から

布施 芳一
(桐朋学園大学)

1 本稿の目的

筆者は、学校法人桐朋学園、桐朋学園大学に勤務する職員で、2001（平成13）年4月、学校法人桜美林学園、桜美林大学が、東京・新宿のサテライトキャンパスに開設した大学院修士課程・大学アドミニストレーション専攻に第一期生として入学した。この専攻は、「現職の大学職員のために構想された、大学アドミニストレーターの養成を目的とするプロフェSSIONALスクール」として設置されている。本稿では、おおよそ2年を経る時間のなかで、筆者が在学しながらさまざまに活動してきた研究学習のプロセス総体を通して、得ることのできた大学アドミニストレーター養成に関わる幾ばくかの知見を、桜美林大学における実情を紹介しながら述べることとする。

2 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のカリキュラム等について

開設年度（2001年度）における標記専攻課程の修了要件、カリキュラムは下記のとおりである。

●大学アドミニストレーション専攻の修了要件

修士論文を書く場合は、以下の表に示す科目分野ごとに、必要な単位数を取得しなければならない。なお、研究成果報告を書く場合は、表中*の6単位以上が8単位以上、合計単位数が32単位以上となる。

科目分野	単位数
コア科目	6単位
専門科目 特殊研究科目	14単位
専攻科目（コア・専門・特殊研究・演習科目） をさらに履修その他自由選択	6単位以上*
個別演習Ⅰ・Ⅱ	各2単位、計4単位
合計単位数	30単位以上

以上の要件を満たして修了した場合、学位は修士（大学アドミニストレーション）となる。

る。

●個別演習教員の決定と個別演習の履修

入学後、所属する専攻の担当教員の中から研究指導を受ける個別演習教員を決め、その教員の個別演習Ⅰ・Ⅱを2年間にわたり履修することが必修として求められる。修士論文あるいは研究成果報告は、その個別演習教員の指導のもとに書くことになる。修士論文・研究成果報告の審査は個別演習教員を主査とする審査委員会で審査される。

●修士論文あるいは研究成果報告の選択

社会人学生は、個別演習教員の許可によって、修士論文の代わりに研究成果報告を選択することができる。研究成果報告は、現職として携わっている仕事の中で問題意識を持って研究し、報告することを内容とする。修士論文に準ずる報告書を提出することが求められる。

修士論文および研究成果報告の定義の基準は、それぞれ以下の通り定められている。

(1)修士論文

- ① 現時点における研究水準を理解・把握していること。
- ② その上で、研究成果を出していること。
- ③ 独創性は必須の条件ではない。独創的な見解が盛り込まれることを期待する。
- ④ 分量は和文で4万字。

(2)研究成果報告

- ① 実務的な課題について、何らかの innovative な結論が出されること。
- ② そのための研究は実証的であること。
- ③ 分量としては、修士論文の60～70%。
- ④ 職場内及び職域等における特定の標題について文献調査、インタビュー、アンケート調査もしくは実験などに基づき、分析・考察した結果を論述したものとする。大学改革に貢献しうる論述展開を求めるものであるから、抽象的な論理展開ではなく、実践者からみて納得のいく改革手順が示されている必要がある。

●講義科目および担当教員

大学アドミニストレーション専攻の講義科目およびそれらを担当する教員は、以下の表に示す通りである。

	講義科目名	学期	単位	教員名	備考
コア科目	高等教育・大学論Ⅰ	春	2	武村 秀雄	
	高等教育・大学論Ⅱ	秋	2		
	高等教育・大学教育史Ⅰ	春	2	寺崎 昌男	
	高等教育・大学教育史Ⅱ	秋	2		
	高等教育制度比較研究Ⅰ	春	2	寺崎 昌男	
	高等教育制度比較研究Ⅱ	秋	2		
	現代社会と大学問題Ⅰ	春	2	矢野 眞和	
	現代社会と大学問題Ⅱ	秋	2		
専門科目	大学カリキュラム比較研究Ⅰ	春	2	田中 義郎	
	大学カリキュラム比較研究Ⅱ	秋	2		
	大学管理日米比較研究Ⅰ	春	2	諸星 裕	
	大学管理日米比較研究Ⅱ	秋	2		
	高等教育政策比較研究Ⅰ	春	2	山本 眞一	
	高等教育政策比較研究Ⅱ	秋	2		
	大学行政比較研究Ⅰ	春	2	合田 隆史	
	大学行政比較研究Ⅱ	秋	2		
	大学アドミニストレーション研究Ⅰ	春	2	孫福 弘	
	大学アドミニストレーション研究Ⅱ	秋	2		
	大学財政研究Ⅰ	春	2	西田 一郎	
	大学財政研究Ⅱ	秋	2		
	学校法人会計研究Ⅰ	春	2	野元 久	
	学校法人会計研究Ⅱ	秋	2		
	リカレント教育論Ⅰ	春	2	瀬沼 克彰	
	リカレント教育論Ⅱ	秋	2		
	学生カウンセリング研究Ⅰ	春	2	褁岩 秀章	
	学生カウンセリング研究Ⅱ	秋	2		
	学生リクルーティングⅠ	春	2	中津井 泉	
	学生リクルーティングⅡ	秋	2		
マルチメディアと大学	春	2	及川 昭文		
特殊研究 科目	学士課程研究特論	秋	2	佐藤東洋士	夏期休暇集中
	比較教育行政特論	春	2	中島 章夫	
演 習	個別演習Ⅰ・Ⅱ	通年	2	担当教員*	Ⅰ（1年次） Ⅱ（2年次） 必修

*武村秀雄、寺崎昌男、諸星裕、瀬沼克彰

3 大学アドミニストレーションに関する現況

現在（2003年1月）のところ、日本においては大学のアドミニストレーションやアドミニストレーターという言葉が、漸く大学の関係者達のあいだにおいては人口に膾炙しはじめたばかりと言えるだろう。つまり、その言葉や言葉が指し示す内容、概念、定義等ははなはだ不明瞭であり、曖昧模糊としている。例えば大学内の職位のなかで、アドミニストレーターとは部長・課長クラスの中核マネジメントのことを言うのか、理事長・学長・理事・学部長・事務局長クラスのトップマネジメントを指すのかも不明のままである。現実に桜美林大学のカリキュラムを見てもこうした点に配慮した形跡を窺うことはできない。

こうしたことはまた同時に、大学アドミニストレーターがひとつのプロフェッションとして確立していないという現状を如実に示している。その職業が専門職として存在するとともに、その職種に従事する専門職者集団が形成されて行くことなどを通じて、ある種公的な職業として社会的に認知されなければプロフェッションとしては成立し得ない。そしてプロフェッションたり得ない職業について、人材を養成するためのプロフェッショナルスクールのデザインやコースレイアウトの設計、しっかりと構造化されたカリキュラムを構築することを期待することはできないだろう。

そして、実践的な内容の授業形態をとらなければならないにも関わらず、未成熟な段階にとどまる職業であり、教育研究のメソッドや制度整備等が未開発なままにおかれているが故に、大学業務の現場を経験し熟知している職員等を教員・講師として招来することもできない。実際、桜美林大学の担当教員を見ても大学職員の経験者は殆どいない。

ここでは便宜的に、「大学アドミニストレーター」を、「大学の経営管理に関わる専門的能力を有する者」という意味で用いることにしたい。

4 大学アドミニストレーターに求められる能力

大学の教育や研究活動に関する専門的知識の修得は自明のこととして、大学を経営管理するアドミニストレーターに要求される能力・資質はどのようなものなのだろうか。プライオリティの高位に置かれるべき役割を考えるならば、それは果敢なる意思決定とその実行力をまずなによりも挙げなければならないだろう。実際の現場においては、不十分で不確定な情報に基づきながら、次々と押し寄せる様々な案件を的確且つ迅速に処理していくことになる。そのためには苦渋や苦衷を伴いながらも次々と決断して行かなければならない。

こうした判断と意思決定を可能にするにはどのような学習スタイルが相応しいのだろうか。ひとつにはビジネススクールで行われているケースメソッドがそのヒントを与えてくれるように思える。教員が提示する様々な現場の状況（ケース）について、受講している学生達が行動の最適解を求めていろいろな観点から討議討論する方法である。このディス

カッション中心の学習研究プロセスを体験することにより、実際の複雑で錯綜した状況のなかで、過ちの少ない意思決定ができる能力を獲得することができるのではないだろうか。

桜美林大学で種々経験してきた授業などにおいても、教員の講義を受け身で聴講するのではなく、あるテーマについて教員と受講生全員がディスカッションするスタイルにおいて学習効果が著しく高いことは歴然としている。

5 大学と他セクターとの相違

それでは、MBAを養成するビジネススクールの教育課程をそのまま大学アドミニストレーター養成課程に適用すればよいのだろうか。

大学の経営管理を廻る議論のひとつに、大学内の個々の業務に対して、大学外のセクターから専門家を招致すれば良いとするものがある。たとえば、財務・経理関連の管理職に金融業界の経験者を採用するというように。

こうした議論を延長していけば、大学という高等教育組織のマネジメントには固有性が無く、内部の諸機能に応じて外部組織の経験者を任用すればよいということになる。

大学と企業など営利セクター、行政官庁など他の非営利セクターとの間には何の差異も無いのだろうか。大学はまず何よりも、学習教育により人間を総合的に開発する事業体である。そしてその全人的な人間開発に加えて、同時に研究活動を行うことにより社会の総体を先導的に変革していくひとつの装置に他ならない。この大学本来のミッションにおいて、大学は他のあらゆるセクターとは根源的に相違している。

したがって大学外の様々な資源を、そのまま大学に移入したとしてもそれだけでは大学内の諸問題を解決することには結びつかない。米国流の経営学、例えばピーター・ドラッカーやフィリップ・コトラーの著作をそのままテキストとして講読するような授業も散見されるが、問題はそれほど単純ではない。

大学が他の事業組織体と際だって特徴づけられる点に、例えば hidden curriculum という現象を挙げることができるだろう。これは、字義そのままに「隠されたカリキュラム」という意味であるが、大学が発行する種々の印刷物やウェブサイト、カリキュラム表などフォーマルな形のものには通常記載されることがない。したがって外部から大学を観察しても hidden curriculum の存在を知ることはできない。ところが実際には、大学が有する長い歴史の中において、hidden curriculum は「表（おもて）」のカリキュラムと同様もしくはそれ以上に、学生が高度な付加価値を修得する総体的なプロセスとして実質的に機能してきた。具体的にはキャンパスに集まることで得られる諸経験、学友との協同作業、学習コミュニティへの参加、クラブ活動、合宿、学園祭、ボランティア活動などを通じて得られる社会的錬磨に他ならない。

桜美林大学では第一期生が20余名、その後の入学者を加えると現在では正課生だけで40余名、他に多くの科目等履修生や聴講生が在籍して研究学習活動を行っている。経過した

2年近い在学期間を顧みると、筆者を含む学生達にとっても、やはり hidden curriculum による成長は特記に値する。恒常化している授業後のディスカッション（酒食を共にしながらの討論・情報交換）、4回に渡る合宿討議の実施（学生の問題提起による学生相互のブレインストーミング）、学生各個人の研究内容に関する自主的な発表会開催、学生によるすべての授業と専攻コースに対する評価活動、学生自治会の設置運営（桜美林大学当局に対する要望提起等）、寺崎昌男教授と共に行った旧制高等学校史跡見学旅行などにより学生間のコミュニケーションが活発となり、全体でひとつのコミュニティを形成することができたことは代え難い共有財産となった。

6 桜美林大学在學生によるカリキュラム改革提案

2002年4月、新任の高橋真義学長補佐が、佐藤東洋士学長から大学アドミニストレーション専攻のカリキュラム改革について諮問を受けた。これに応じて高橋学長補佐と学生有志が、全学生を対象としてヒアリングを行い、さらに学長補佐に加えて寺崎昌男教授も参加した学生の合宿討議を経て答申内容を検討・作成した。以下がその提案内容である（一部編集）。

●大学アドミニストレーション専攻カリキュラム改革に関する五つの提案

(1)すべての科目を Semester 完結にする（同一科目Ⅰ・Ⅱの廃止）

すべての科目を Semester 完結で開講することによって、その科目で身につけるべき知識・技能の集中的な学習を実現する。内容によって2単位の科目は週1コマ、4単位の科目は週2コマ開講する。これにより学生も Semester 内で履修する科目数が軽減され、より集中した学習環境を提供できる。現在の同一科目Ⅰ・Ⅱを廃止することによって、科目間の関係性を見直し科目の整理統合を行うことを提案する（カリキュラム表参照）。

(2)第一 Semester で必修の基礎共通科目を開講する

大学アドミニストレーション専攻に入学したすべての学生が、第一 Semester（つまり入学時）に必修科目を履修し、学習のベースとなる共通した基礎知識を持てるようする。基礎共通科目を春・秋の両 Semester において、毎回繰り返し開講することによって、各授業内で活発な議論が展開されることを期待する。

(3)総合科目としてケーススタディ型の授業を開講する

実践型の人材育成を目指すために、戦略的なケーススタディ型の科目を導入し、課題解決能力のあるアドミニストレーターを養成することを目指す。例えば、科目のコーディネートは専任教員により行うが、大学アドミニストレーション専攻を卒業した者をはじめ、大学現場で活躍する人材を講師に招いて各回の授業をリレー形式で実施することなどが考えられ、知識を知恵に変えられるような授業を開講することを提案する。

(4)募集要項に「実務経験3年以上が望ましい」と表記する

必修の基礎共通科目を開講したとしても、戦略的なケーススタディ型の科目を実施していくには、現場での実務経験は不可欠である。入学後それがないために、積極的に議論へ参加することができず、修得できるはずのレベルに到達できないことがあってはならない。大学アドミニストレーション専攻における成果が単なる知識の習得に終わらないようにするため、募集要項には原則として「実務経験3年以上が望ましい」と表記することを提案する。

(5)シラバスには修了時に身につく具体的な能力を明記する

「シラバスは学生に対する契約書である」という考えのもと、「この科目を履修すれば、こんな能力が身につく」という具体的な内容を明記することによって、学生がただ漫然と履修登録をすることを未然に防ぎ、明確な目標を持って授業に望める環境を約束することは重要なことと考える。シラバスには、より具体的な到達目標を明記することを提案する。

7 期待される展開

①大学評価の人材養成

大学の第三者評価が必須となることは現実の日程として間近に迫ってきている。しかしながら現在評価機関として存在しているのは、大学評価・学位授与機構と大学基準協会の二つのみである。加えて、日本私立大学協会も大学評価機関の設置を模索しているようである。こうした事情からも明らかなように、日本の大学の第三者評価およびその運営管理を担うための人材育成は焦眉の課題に他ならない。桜美林大学院においても大学アドミニストレーション専攻等の課程において、専門的なコースを早急に整備することが求められている。

②トラックの形成

現在、桜美林大学院の専攻課程においては実務上の専門性に特化したような科目は見当たらない。在学者は皆おしなべて、カリキュラム表から修了要件を満たすような講義科目を選択して受講することになっている。ところが実際の大学においては、アドミッションズオフィス、キャリア形成支援、履修登録指導、福利厚生、学習支援、教員に対する教育方法支援や研究支援など専門的な職能を必要とするような職域が多くなってきている。こうした専門職的職域に見合った能力開発をする専門的コースのトラックを開発運営することが緊急の課題である。

③ワークショップの開設

実践的な能力・スキルを錬磨するための学習スタイルとして必須である。現場の諸問題に即した事柄をとりあげ、それをシミュレートしながら協同で最適解を探求する。実務家養成のプロフェッショナルスクールでは必須のプロセス。

④研究合宿の設置運営

通常の授業のような短時間ではできないブレインストーミングを行う、また課題を徹底して協同研究するといった作業には合宿が極めて生産的である。

⑤ショートプログラムの開発

大学職員には、1～2年間というような長い期間を通して通学できない人間も多い。ことにアドミッションや教学、キャリア形成というようなセクションの人間は、時期によっては大変忙しいため恒常的に通学するようなことは覚束ない。加えて大学アドミニストレーション専攻を修了した同窓生たちが、自身のブラッシュアップのため、繰り返して参加できるような研究学習過程を担保しなくてはならない。そのためにも、ショートプログラムの開発と運用は不可欠である。

⑥実務経験者を講師として招聘する

既に述べたように、大学は他のセクターとは異なり本源的な固有性を具備する世界であるから、大学の現場で実際にマネジメントを経験した人間を講師とする必要がある。現在の大学院における講師資格等諸規定・制度を早急に改訂整備しなくてはならない。

⑦大学アドミニストレーション専攻修了者を講師とする

現在、桜美林大学に限らず全国を見ても大学において実務経験のある講師は殆どいない。この専攻で専門的な知識や能力を身につけて卒業した同窓生達が現場へ戻って実務に励む一方、この専攻コースの講師として適宜教育ないしコーチに関与できるようなシステムを早急に整備しなければならない。

⑧人材のネットワーク拠点形成

現在の大学は、例えば国公立立という設置者別に、相互に関連無く存在している、また、その規模においても専門領域という点でもそれぞれの大学は離散的に存在している。今後において、大学を経営管理する人材は、これまで見てきたように専門的な職能別にコミュニティを形成しつつ、相互に情報を共有しながら、その専門職能の集団が組織されて行くような展開をするに相違ない。そうした時には、大学の経営管理に関して有意な人々が集うような、ネットワークの拠点形成が不可欠となる。桜美林大学の場合、サテライトキャンパスとは言え、東京・新宿という情報・ヒト等が流通する日本の中心に立地しているので、こうした拠点形成を担うポジションとして最適な位置に存在している。こうした視座に立脚したネットワーク拠点としての組織整備が緊急に必要であると考えられる。

⑨大学アドミニストレーション専攻課程等の研究開発機能整備

日本の大学総てが否応なく大競争時代に突入する一大変革期を迎えている。今後数年間という短い時間で、急激且つ根底的な変化を大多数の大学が経験することになる。この時期にこそ、大学を経営管理するための能力や人材育成について、不断の研究開発は急せにできない。この研究開発を専門的に、しかも恒常的に実行する組織が設置されなければならない。桜美林大学で言うならば、大学アドミニストレーション専攻の他に附置の大学教

育研究所があるので、この研究所がそうした機能を分担することも選択肢のひとつであろう。

⑩マーケティング

実際のところ、数年間ないし十年間程度の射程を考慮に入れるとして、どのようなタイプの大学において、どのようなレベル・次元の能力・資質の人間を必要とするかというリサーチは喫緊の課題に他ならない。なかでも、国立大学が国立大学法人（仮称）となることを想定した調査を行い、大学における人材マーケットの需要を的確に満たすような人材供給を実現するために、大学アドミニストレーション専攻のコースレイアウトを再設計することが緊要である。

⑪桜美林大学の経営管理組織との連携

大学アドミニストレーション専攻という課程は、専門的な知識等を学習研究する場であるのみならず、何よりもその成果をもって実際の大学組織を変革しマネジメントすることがその目的である。したがって、桜美林大学において大学院に大学アドミニストレーション専攻課程を設置しているということは、取りも直さずその専攻課程の成果、あるいは実証的な実験を、実際の大学組織において経営管理活動の中に導入することが求められている。こうした諸活動を通じて桜美林大学の組織そのものが高度な経営管理組織に変貌すると共に、それが他の諸大学に対してひとつの理想的なモデルケースとして立ち現れてこそ、この専攻の設置意義がある。

⑫大学行政管理学会や FMICS 等他組織との連携

桜美林大学の大学アドミニストレーション専攻コースは、開設準備の段階から現在に至るまで他の組織との連携を持たないままである。これはどう考えても、納得できることとは言えない。これまで見てきたように、日本の大学が直面している諸問題は、到底一大学の人材養成コースが対応しきれような次元にはないのである。大学職員に関わる組織としては、大学行政管理学会、FMICS（Fusion for the Management of Independent Colleges and Schools：高等教育問題研究会）がある。こうした他組織との連携なしに、今後を展望することはできない。他大学の同様なプログラムコースとの連携も、やはり重要な課題に他ならない。例えば、広島大学高等教育研究開発センター、筑波大学大学研究センター、名古屋大学高等教育センターなどの諸機関がある。

8 結語

大学が直面している問題に比べれば、問題を解決すべき人材養成コースの実態は、恰も「蠅螂の斧」のように見えることだろう。しかしながら、現今の日本における大学の経営管理という実践的領域においては、プロフェッショナルスクールの構築とその対象領域全体をアカデミックに研究する学問の成立とは軌を一にして、相互に影響を与えながら、同時に展開するプロセスとして進行するに違いない。

大学アドミニストレーション専攻における学習研究行動と、毎日の職場における職務の実践とは、まさに表裏一体として関連していることを、筆者は大学院に入学してから今日に至るまで、現実の体験を繰り返しながら日々実感してきた。

桜美林大学も筆者を含めた在籍学生40余名も、暗中模索・試行錯誤を繰り返し手探りで進んできた2年間であるが、なによりも「プロフェッショナルスクール」を果敢に標榜しつつ、2001（平成13）年に大学アドミニストレーション専攻を開設運営してきたことの勇気と意義は極めて大きく、幾多の批判を十分に包摂することができる。実践することによってのみ、あらゆる課題が明瞭に認識できるのだから。

真の課題は、全国の大学職員が、職務と共に在る研究学習活動を志向して、実践の第一歩を踏み出すことにある。

第13章 米国大学院における職員養成の視点から

山崎 敬夫

(学校法人慶應義塾)

I. はじめに

日本の高等教育の場で専門職大学院の必要性が叫ばれる中で、その先駆者的存在としての米国の専門職大学院がある。専門職大学院というと、法科大学院や経営大学院の印象が強いが、米国では学部教育がリベラルアーツを中心とするため、それ以外の学問分野を特定の扱う大学院は、一般にプロフェッショナル・スクールと呼ばれている。高等教育学の分野については、残念ながら米国に比べるとまだ希少であると言えよう。一方米国では、高等教育の管理・経営における研究は、student development（学生の発達）という観点で早くから進んでおり、academic（学術的分野）、students（学生面）、finance（財務面）、Governance（政策面）等が主な研究のテーマとして幅広く行われている。幸いにも、職員として在籍しながら米国の教育大学院に留学する機会を得たので、ここでは現在の米国高等教育界における主要な課題の一つである高等教育機関の学費問題に関するテーマを例として取り上げながら、日本の高等教育機関における職員のあり方についても考えてみたい。

II. 米国高等教育機関における学費の上昇に関する考察

近年、米国では、私立大学のみならず、公立大学においても学費の上昇が非常に激しくなっており、その是非を問う社会的な論議が起こりつつある。まず、はじめに米国における近年の高等教育機関の財政的なトレンド（傾向）について述べたい。過去数十年に渡り、学費の上昇が顕著になったアメリカでは、学生やその家族にとっても非常に将来に不安な材料を残す状況を作り出してきた。特にアメリカ経済がスランプに落ちいった1980年代前半は、大学にとって財政的困難に陥り、外部から補助を受けるのが非常に難しくなった時期でもある。連邦および州政府からの補助金の額は、この時期に極めて減少し、その結果学生への奨学金プログラム（ローンも含む）にニーズが高まるようになった。しかし、このニーズに応えうる十分なプログラムを用意していなかったために、多くの学生が奨学金や融資制度を利用することができなくなっていったのである。これに加えて、従来の伝統的学生の年齢（18歳から24歳までをこう呼ぶ）にあたる人口が著しく減少し、高等教育を取り巻く様々な環境は急速に変化しつつあった。ハウプトマン（Arthur Hauptman,1990）の言を借りれば、その著書である *The Tuition Dilemma-Assessing New Ways to Pay for*

Collegeの中で、「これら数多くの障害を経験した、連邦および州政府や高等教育機関が、革新的な財政立て直し計画を行った」と述べている。米国の教育行政は、過去20年の間にその見直しを迫られ、大きな変貌を遂げることになる。

その革新的な戦略の一つに、学生の多様化が図られた事実がある。米国の社会は俗に、melting pot（人種の「るつぼ」）と呼ばれる。これは大学においても同様であるが、別の意味でも使われることがある。それは人種のみならず、年齢的にも多様であるといえることで、言い換えれば、様々な年齢の学生がキャンパスにいるということである。そこで、次に学生の変遷におけるトレンドに話を移すが、米国における高等教育機関の在籍数は第二次世界大戦後劇的に伸びたのは言うまでもない。トロウ（Martin Trow,1995）によると、1947年に2,338,000人だった学生数が、1986年には、12,398,000人に上っている。これには数々の要因が考えられるが、ハウプトマン（1991）は、「1970年代に戦後のベビーブームによって伝統的年齢学生数が著しく伸びた」と述べている。他方これとは対照的に、高等学校卒業生数が減少しつつあったにもかかわらず、大学への進学率は変わらなかった。これは、マイノリティーと呼ばれる、少数派の学生（アフリカ・ヒスパニック・アジア系アメリカ人）の大学進学率が上昇した時期でもあったのである。

一方、マイノリティーの学生数の増加に加えて、社会人の大学における人口が急増したことも大学在籍率の上昇要因の一つと考えられる。特に、1972年から1982年にかけて学生の増加率の中で、最も増加したのは25歳以上の学生人口であるが、とりわけ35歳以上人口は77パーセントも伸びている。25歳から35歳人口全体でも70パーセントも上昇している。一方、この時期のすべての年齢層の増加は、35パーセントの上昇にすぎない。

さらに考えられるのは、パートタイムの学生数が増加したことである。同時期における増加率を見てみると、フルタイムの学生が20パーセントに対し、パートタイムの学生は、35パーセントも増加している。これには、大学による学生を獲得するためのカリキュラムの改革、夜間大学院の開設や奨学金およびローン制度の充実が前提となっているが、これによって社会人になってからも学習の機会を持てることになった。また、それと同時に特にパートタイムの学生の増加によって、女性やマイノリティーへの大学進学への門戸が広がったことが非常に意義深い。

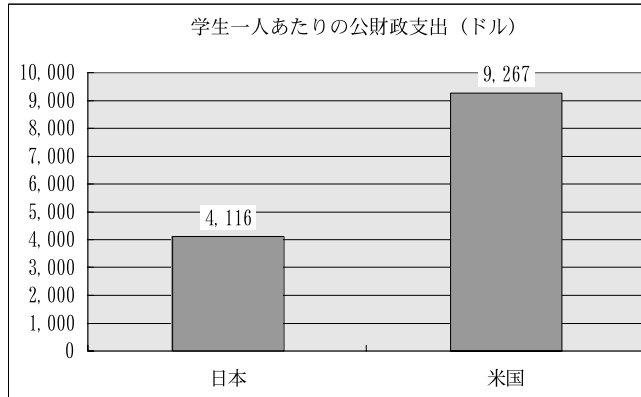
しかしながら、このような在学者のトレンドの変化は学費に対しても多大な影響を及ぼしてきた。それにはいくつかの理由が考えられるが、第一に、様々な種類の多様な学生を募集し、在籍させておくことに莫大な費用がかかることであり、第二に、大学教育の経済的価値とその影響によることである。特に最近大きな問題となっている在籍率は、大学の学生人口が多様化してから急速に悪化しており、大学側は何とか在籍率を伸ばそうとして様々なプログラムを行っている（これを enrollment management と呼ぶ）。その証拠として、大学に進学するのにかかるコストのトレンドを見てみると、1980年代に入って急速に学費の納入金額が上昇している事実がある。実際、大学のコストが、一般の物価上昇率をはる

かに上回る勢いで上昇を続けていた。一般消費者物価指数（CPI）が過去10年間で3ないし4パーセントで上昇しているのに対し、平均的な大学の学費上昇率は最低でも10パーセントとなっている。因みに、2001年度の学費上昇率は、前年度比で23パーセント（公立大学）／27パーセント（私立大学）である（Chronicle, 2002）。驚くことに、私立大学のみならず、公立大学においても学費上昇率は著しく増加した。公立大学も私立大学のようなアグレッシブな管理運営を行っている大学もいくつも存在しており、このような現象を近年 Privatization（私学化）と呼んでいるほどである。特にカリフォルニア州の州立大学の学費は、ここ数年で40パーセント以上も上昇し、たった1年間で\$1,652から\$2,300にまでなった年もあったほどである。1980年代の学費上昇率が最も激しく、平均的家族収入の伸びが50パーセントであるのに対し、学費上昇率は、90パーセント近くにまで達したことが証明されている。

学費の上昇に大きく影響する要因に、大学にかかるコストがあげられる。ここ10年来米国の大学における経費支出は、学費同様急速に上昇しているが、中でも教員給与の増加が著しい。例えば、1989年の平均的な教員の給与は、私立大学で\$55,100、公立大学では、\$50,100だったが、現在では、クロニクル（Chronicle of Higher Education, 2002）によると、私立大学で\$99,000、公立大学で\$83,000と、ほぼ倍近くにまでなっていることがわかる。ボーウェン（Howard Bowen,1990）によると、「大学でかかる全コストのうち、約4分の1が教育にかかる経費と認識できる」としている。大学の研究・教育に純粋にかかるコストで、一般的に「フロントライン」コストと呼ばれる。残りの4分の3にあたるコストが、それをサポートするコストであり、「バックアップ」コストと呼ばれる。これには管理運営のための経費や施設関係の支出が含まれている。近年、大学の管理運営部門経費の増加が伝えられており、特に大学が連邦政府や州政府から受けるア krediteーション（基準認定）のためのコンサルタントや寄付金を集めて運用するファンドレイザーなどといった、いわゆる従来のスタッフとは異なったプロフェッショナルを外部から雇用することで、管理部門の人件費が上昇している。これは直接大学全体の経費拡大につながり、究極的に学生の一人当たりのコストシェアを増大させる結果になる。このような高等教育機関の消費の増加は、1970年代後半ごろから問題視されるようになり、ハルステッド（Kent Halstead）によって、高等教育物価指数（Higher Education Price Index:HEPI）がCPIとの関係において注目を集めるようになった。1980年代以降、CPIがHEPIを上回ることは決してなく、過去10年間の比較では、HEPIが6.8%に対し、CPIが4.7%にとどまっている。大学における消費率は今後も増加するものと予想される。

次に、大学への補助金に大きく影響する連邦および州政府の大学に対する関係を見てみたい。

図は、学生一人あたりの公財政支出の日本と米国の相違を示したものである。大学の補助金で大きな役割を担っているのは、主に州政府である（主に対公立大学）。図を見ると、



(Source: 文部科学省「教育指標の国際比較2001」)

米国と日本の政府からの補助が倍以上違うことがわかる。先程も述べたが、1980年代のインフレーションで連邦政府は財政的困難に陥り、補助金の責任枠を州政府に移管した。（もっともこれには政治的な色彩が濃く、特にこの時期のレーガン体制下の保守的な教育政策によって高等教育への補助が極端に減少したところによるのも大きい。）これによって、連邦政府の高等教育への通常補助は行われなくなった。しかし、経常費補助以外の奨学金給付制度、あるいは研究費補助においては連邦政府が今でも補助しているところが大きい。もともと公立大学、特に州立大学は、カリフォルニア州のように授業料を徴収しないで学生が大学で学べると言うコンセプトでスタートしたが、現実には時を追うごとに状況は異なり、インフレに陥ると州政府は学生一人当たりへの補助額が、1982年で\$3,691だったのが、1987年の時点で\$4,002にまで増加し、学費を著しく上昇させる最も大きな原因の一つとなった。もっとも公立大学の学費の引き上げは、間接的に州政府の収入を増大する結果を生み、教育以外の累積債務に当てるといふねらいがあった。

学生への奨学金給付（Financial aid）制度は、連邦政府や州政府からの奨学金から融資制度に移行する傾向にあると言える。これも政府の財源が乏しくなっているということの証でもあるが、例えば連邦政府の奨学金であるペル・グラント（Pell Grant）を必要とする学生は非常に多く、政府からの補助が追いつかなくなりつつあるのも事実である。また、融資制度は主に民間の銀行に管理を委託し、市場の原理によって利息も変動相場性となっている。カレッジ・ボード（The College Board, 1993）によると、ここ10年で、ローンの利息は2ないし3%上昇したと言われている。民間やその他のエージェントを介さずに連邦政府から直接融資を受けるダイレクト・ローン（Guaranteed Student Loans:GSL）でも、年利6%から8%まで上昇した。これによって、本来の奨学制度の意味である「大学入学への機会均等性」が失われつつあるのも否定できない。このような環境が学費の引き上げと共に、ますます大学にアクセスする機会を難しくしているとも言わざるを得ない。

このように、連邦および州政府の高等教育システムに対する影響力は非常に大きい。その歴史は、まさに経済状況と連動したものであり、教育機関と言えども競争の原理に基づいたものである。その将来を展望すると、必ずしも安心できるものではなく、連邦や州の財源が潤わなければ、いきおい学費に跳ね返ってくるというのが当面の見方のようである。1991および1992年にアメリカ経済がインフレに陥った際にも、学費は州からの補助が極端に減ったために、学費が上昇している事実がある。ヴィジルダー (Frans de Vijlder, 1994) は、連邦政府と州政府の高等教育の関係について次のように述べている。「学費を引き上げて、奨学制度を充実させる (High Tuition/High Aid) ことで、政府の大学への補助を軽減できる。」富める者がそうでない者に間接的に大学への機会を与えるという原理である。

しかし、ゴードン (Margaret Gordon, 1993) のように、「所得税や法人税を徐々に引き上げることによって政府の財源を潤すことも考えられるが、より重要なのは、防衛費支出を著しく引き下げることが今すぐ必要である。これによって政府の財政赤字を軽減できるのではないか」とする見方もある。つまり、余分な支出が教育への補助を妨げている事実を指摘しているわけである。大学にとっても、学費を引き上げることは、社会に対するアカウントビリティを負っていることも忘れてはならない。ブリンクマン (Paul Brinkman, 1988) が調査したところによると、「学費を\$100引き上げることによって、1.8~2.4%の学生数を失うことになる」という。また、ジョーンズ (Frances Jones, 1981) によれば、「\$100学費の上昇で、約1.9%の学生がその大学に入りたいと思わなくなる傾向がある」という調査結果も出ている。

学費に関する議論は、今後も必ず論議の対象になると思われる。寄付金も政府からの補助金もいつ減少するかわからない状況の中では、唯一増収が見込めるのが学費というわけである。しかし重要なことは、誰が高等教育に責任を持つのかということではないだろうか。つまり、米国においては、少なくとも学生またはその家族が高等教育にすべての責任を負うという概念がある。したがって、この観念がある限り、今後学費はなお高くなると予想される。この点で、日本とは大きく異なると言える。一方、日本の場合においては、国からの補助の状況を見ると、高等教育は、言わば「国家の投資 (National investment)」的見方が濃厚なように思われる。善し悪しは別としても、近い将来今まで述べてきたケースが起こる可能性は充分にある。

Ⅲ. 職員養成プログラム—米国の教育大学院 (ニューヨーク大学) における取り組み

より専門的な知識と経験が求められてくる中で、これからの職員像とはどうあるべきかについて考えてみたい。学生のバックグラウンドや研究教育方法の多様化に伴い、対応方法も多様化してきている。職員の間にも、より高度な経験と知識が求められている。ここでは、筆者が体験したケースを基にして、プロフェッショナル・スクールである教育大学院を紹介する。

(1) ニューヨーク大学のカリキュラム

教育大学院のカリキュラムは、他のプロフェッショナル・スクール、例えばビジネススクール等と比較すると、修了に必要な単位数はそれほど多くないが、高等教育に関する特定の分野をカバーするためのコースということを見ると、必要十分なコースワークと言えるのではないかと思う。

米国では、単位制を最大の特徴とするため、学年制を前提とする日本のシステムと比べると違和感があるかもしれないが、必要なコースワークが学生一人一人のニーズに合わせたものであること、また、学費も日本の一律・一括方式の徴収制度とは異なり、単位に従量しているため、それぞれの学生のコースワークにあった形でインフラが整備されているという見方をしてみると、非常に合理的であると言えよう。学位については2種類あり、教育方法に関する修士課程プログラムについては、M.Ed (Master of Education) を、また、理論や学術を重んじたプログラムについては、M.A. (Master of Arts) が用意されている。いずれも教育学修士に当たるものだが、カリキュラムの如何によって学位が異なるというのも、教育大学院の特徴の一つである。また、他の大学院、例えば、ビジネススクール等のマネジメントコースにおける複数学位が取得できるコースもあり、ジョイント・ディグリーと呼ばれて MBA や MPA といった経営学修士等の学位の取得も可能である。

教育大学院には、数えてみると51のプログラムがあるが、高等教育経営等のプログラムでは、40単位 (Points) の取得が義務付けられている。そのうち、必修科目に15単位、選択科目から10単位、そして他のプログラムおよび大学院のカリキュラムから15単位の履修が可能である。ただし、上記の条件はあくまでも目安として学生に説明されており、指導教授との交渉次第である程度は柔軟に履修することができる。高等教育プログラムには、約80名の学生に対し、8名の専任教員が教鞭を取り、教員対学生比 (Faculty-to-student ratio) は1:10と専門大学院としての特色、すなわち少人数研究教育という制度をアピールしていると言えよう。教員は必ずしも修士課程と博士課程両方を取得しているということはなく、これまで職員として大学の運営に携わってきた人や、企業や行政の場でマネジメントに携わった人で博士号を必ずしも取得していない教員が招聘されているということも注目すべきことである。したがって、教授方法も人によって異なり、それぞれのバックグラウンドや人的ネットワークを生かして各分野で活躍する人をゲストスピーカーとして招き、授業で講演してもらう等の授業もある。

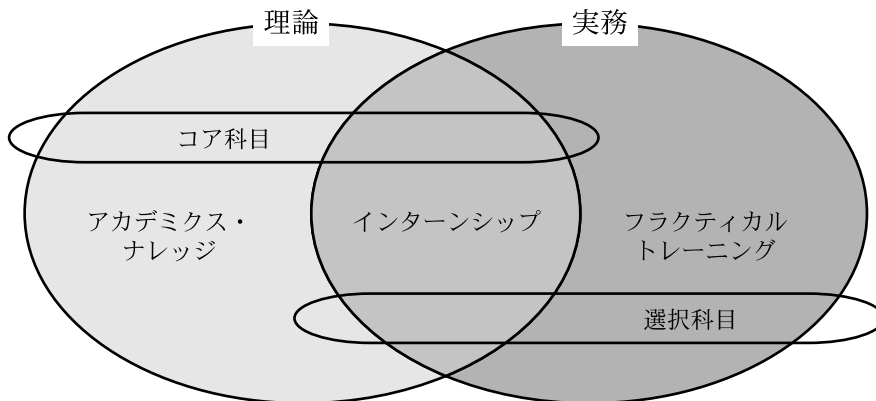
授業の進め方は教員の特色が出るが、大きく分けて、個人研究、グループ研究、プレゼンテーションという三つに大別することができる。予習にほとんどの時間を費やすこととなり、授業の最初には必ずシラバス (講義要綱) を渡され、セメスター終了までに行われる授業のスケジュールや参考文献、そして何よりも各授業のテーマが詳細に説明されている。授業の成績の根拠が明確に記され、とりわけ授業における発言や参加の程度によって

成績が左右されることは、日本の授業形式と大きく異なる。概して、授業は、制度としての部分と教育方法としての部分が等しく両立しているという印象を受けた。Semester制を主体とする授業は、Semesterの終わりに必ず論文（Paper）を課す。数十枚のPaperのために、Semesterが始まってから取り掛かる学生も多い。筆者のような留学生にとっては、とにかく早くから指導教授と相談して最適のテーマを見つけることが重要な課題である。また、一般的に、プロフェッショナル・スクールには修士論文が課されないのが通常であるが、ニューヨーク大学では、修了要件として卒業試験が課されている。紙による提出と電子メールによる提出の両方が可能だが、半日は拘束されて、しかも与えられる課題は2-3しかないため、それぞれの課題が修了までに習得した多角的な方面からの設問が主となる。

(2) 経験の重要性—理論と実務研修

高等教育プログラムは、主として理論を実践に応用するという視点で組まれたものであり、先にも述べたとおり、米国の高等教育に関する基本事項をテーマとしたコア科目のほか、学生を主体テーマとして設置された選択科目、そして、他の大学院との共同運用プログラム等により設置された科目と3種類に大別される。ニューヨーク大学の高等教育プログラムは、学生の発展（Student development）に焦点を絞ったカリキュラムになっており、その科目の多くが何らかの形で学生のマネジメントに照らしたものであると言える。無論、学ぶ側のニーズに合わせた教育指導によるカリキュラムも履修可能である。

カリキュラムにおける形態は、高等教育固有の学問として考えられるものはむしろ少なく、大部分が他の学問領域とオーバーラップしているトランスディシプリナリーな場合が多い。また、コア科目は、理論重視をベースにした設定になっているのに対し、選択科目は理論のみならず、実際のケースに基づいた事例研究が主体となっている。さらに、理論と実務の交わる部分には、インターンシップといった科目が入ると考えられる。インターンシップについては実務重視という傾向が強いと考えられるが、ニューヨーク大学では、コア科目として位置付けられ、また実務における研修結果を授業の中で理論との対比を行うといった両者の接点に位置すると考えた。このように、コンセプトを示してみると以下のようなものではないかと考えられる。



New York University Graduate School of Education
Higher Education Administration カリキュラムコンセプト

次に、インターンシップについてであるが、米国の専門職大学院では、学校職員の業務を現場に出て体験するというインターンシップ（エクスターンシップと呼ぶ場合もある）というシステムを重視している。

ニューヨーク大学では、教育大学院のプログラムのすべてにインターンシップを必修科目として義務付けており、通常2科目で約6単位程度を必修としている。これは、ビジネス・スクールと同様、学校経営も現場を体験せずして学問は成り立たないというコンセプトに基づいている。もともと米国のインターンシップ制度は、学校で学んだ理論を実際の現場を体験することによって、その学問をより深める意味合いのものである。したがって、経験そのものを重視し、最近では実際に労働を行った対価として給料を受け取るものもあり、それはコープ（CO-OP）教育と呼ばれている。特にパートタイムの学生は、もともと仕事を持ってきていることもあり、自分のしている仕事をインターンシップとすることもある。本来ならこの種のインターンシップ制度は短期的なものが多いが、事情次第で長期にわたって行うことも可能である。

通常インターンシップを行う際には、何らかの研究テーマを持って現場の業務を体験することが求められる。また、そうすることにより、インターンシップをより効率的にすることができる。受け入れる側としても、研究を目的として学生を受け入れるため、雑務を与えられるということはほとんどない。むしろ、組織としての意思決定の場に積極的に参加させてもらえるというメリットがある。しかし、現場で人手が足りなくなった場合には、やはりラインの仕事がまかされてしまい結局それに終始するというトラブルも少なからずある。送り出す大学側も、トラブルが起きないように事前のケアを行っている。1週間に1回の授業には必ず出席して途中経過を討論し慎重に対応している。

インターンの派遣先には、さまざまな組織があり、学校から病院、そして国連などの公

共組織がほとんどである。高等教育という分野なので、ビジネス分野でのインターンを行う学生はほとんどいないが、それでもビジネス界とのコネクションを維持しようとして、MBA コースとの提携プログラムでは、企業への派遣学生は多い。

(3)プロフェッショナルとしての職員

米国の大学におけるプロフェッショナルとは、どのようなものなのか。以下の表は、米国の高等教育の教職員の統計で、プロフェッショナルと呼ばれる職員の比率が高くなってきていることを示すものである。

	人数	比率 (%)
全職員数	2,883,175	100.0
プロフェッショナル	1,467,852	67.7
エグゼクティブ／管理職など	156,571	5.5
教員	736,584	35.6
教育・研究助手	99,133	8.3
教員外プロ	475,564	18.2
非プロフェッショナル	817,674	32.3

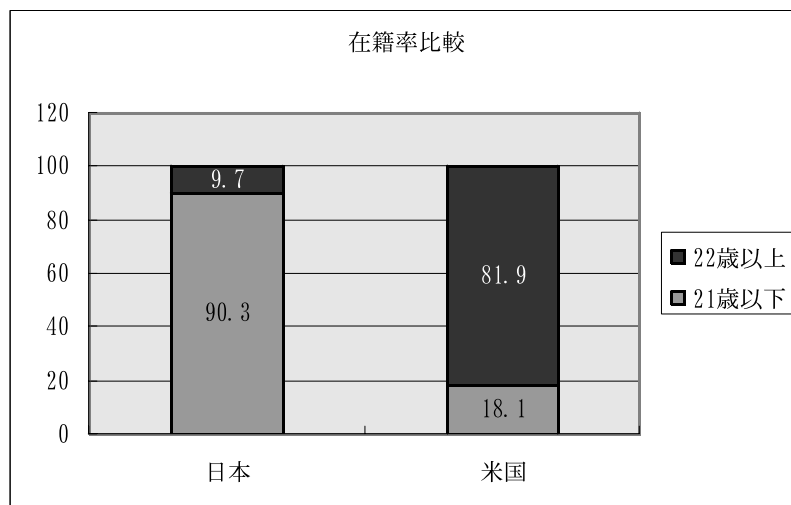
(Source:U.S. Department of Education, Digest of Education Statistics, 2001)

この中で、10年前と比べてみて増加が著しいのは、教員外プロフェッショナル、つまり職員のことである。教員外プロフェッショナルが、1980年にはおよそ212,000人だったのに比べて、1990年にはおよそ344,000人に増加していると指摘している。つまり、職員としてのプロフェッショナルが、62パーセントも増加しているということになる(館, 2002)。この表では、エグゼクティブや管理職級も含まれており、それが職員としてカウントされる場合、職員の比率は更に増加することになると予想される。

では、どのようなものがプロフェッショナルと呼ばれるのかということが、常に議論される場所であるが、クロニクルの分析によると、教員職、管理運営職、経営幹部職(エグゼクティブ)とされているが、教員職以外の職員もプロとカテゴライズしていることを注目したい。大学においては教員職がプロフェッショナルだとする風潮がある日本の高等教育の風土においては新鮮かもしれない。US News Online (2002)には、教育大学院の専門分野別のカテゴリーがあげられているが、それによると、プロフェッショナルとは、むしろ教員外の職種とされているもので、「経営／監督職向けプログラム」と「高等教育マネジメントプログラム」が専門分野とされている。また、教育大学院だけでなく、経営大学院や公共政策系の大学院の分野においても大学経営に関するマネジメントプログラムが非営利組織経営の一部としてとらえられていることを考えると、学際的な意味において

も教育経営のスペシャリストであると考えられていることが容易に推測できよう。

他の専門職大学院も含めて、米国の教育大学院に在籍する年齢層が高いということも専門職を養成する一つの要因になっていると言える。例えば、以下の図を見ると、日本と米国の大学生における在籍率の年齢による違いを見ることができる。



(Source : 「文部科学省」教育指標の国際比較2001)

米国の場合は、高等教育の大部分が22歳以上であり、社会人のリカレント教育の一環として捉えていること、また、企業や大学が職員の教育を奨励していること等に起因すると思われる。すなわち、大学教育が現場で働く人々のニーズを取り入れて、プロとしての知識やスキルを身に付けさせて社会に戻すという仕組みができあがっていると考えられる。さらに、米国では、パートタイムの学生が日本の3倍以上を占めており、すでに社会へ出た人が理論武装をする場として活用されていることも、前述した内容を裏付けることになろう。米国のプロフェッショナルを養成する要因を述べると限がなくなるのでこの辺にするが、大学職員の養成プログラムも、こうした環境的な要因にバックアップされていると言えるだろう。

IV. 終わりに

これまでの議論から考えるに、日本のこれからの職員はどうあるべきかという問いに達する。従来のように、教員優位で職員は事務作業だけに徹するという世界で培ってきたスキルが良しとされるのか、あるいはそれ以上の能力を求められるのかについては、大学がどのような人材を必要としているのかに左右されるかもしれない。しかし、学生や大学を取り巻く環境がこれほど多様化する中で、大学経営も複雑かつ多様化しこれまで以上に専

門職的人材が求められていくことになると考えられる。ゆえに、職員は、従来の従属的な立場から脱却し、教員と対等な立場で仕事ができる人材へと変貌していく必要がある。また、一方で、教員の負荷を軽くし、研究教育により専念できるような立場、すなわち、教員と職員の間間的な立場に位置するコーディネーターとしての職員が、今後のプロフェッショナルとして必要になると考える。例えば、企業で知的財産等の権利を守るため法務のスペシャリストを多用しているように、大学においても、知的な価値を創造する結果として生まれる権利をある一定の条件下で運用できる能力を持つ職員の需要は、今後一層高まってくるであろう。このように、職員の能力開発（スタッフ・ディベロップメント）は、これまでのやり方では通用しなくなっている部分もあり、外部から即戦力になる人材を登用するというケースも多い。学生や教員の世界と同じように、職員の世界もこのように多様化していくと予想される。すなわち、大学経営のプロとして実務に応用できる理論を身に付けることが重要であると同時に、こうした制度や仕組みを日本の高等教育の分野に創出していくことが、我々に課された課題なのである。

〔参考文献〕

館昭著「SDの課題」『IDE 現代の高等教育』439号、2002年、5頁～13頁。

文部科学省編「教育指標の国際比較」2001年。

Bowen, Howard M.(1977).*Is Higher Education Worth the Cost? Investment in Learning*, 1977, pp. 431-460. Jossey-Bass Inc.

Chronicle of Higher Education. (2002).*Facts & Figures*.

Gordon, Margaret.(1993).*The Economy and Higher Education*. Higher Learning America 1980-2000, edited by Arthur Levine. The Johns Hopkins University Press.

Gradieux, Lawrence E., Hauptman, Arthur M., and Knapp, Laura G. (1994). *Federal Government and Education*. Higher Education in American Society edited by Philip G. Altbach, Robert O. Berdahl, and Patricia J. Gumpert, pp. 125-154.

Hauptman, Arthur M. (1990). *The Tuition Dilemma. Assessing New Ways to Pay for College*. The Brookings Institution. Washington, D.C.

Hauptman, Arthur M. (1991). *The College Tuition Spiral. An Examination of Why Charges Are Increasing*. The College Board and the American Council on Education.

Herzlinger, Regina E., and Jones, Frances. (1981). *Pricing Public Sector Services: The Tuition Gap*. Policy Sciences, Vo.13, pp.419-438.

Leslie, Larry L., and Brinkman, Paul T. (1988). *The Economic Value of Higher Education*. New York: ACE/Macmillan.

The College Board. (1993). *Trends in Student Aid, 1982-1992*. Washington, D.C.

Trow, Martin. (1995). *Studies in Higher Education*. Vol. 14, No.1, pp. 5-22.

U.S. Department of Education. (2001). *Digest of Education Statistics*.

Vijlder, Frans J. de. (1994). *Financing Higher Education in the United States*. Leiden/Zoetermeer.
The Netherlands.

(Source : 文部科学省「教育指標の国際比較2001」)

第14章 大学行政管理学会の活動

井原 徹

(大学行政管理学会／早稲田大学)

大学を企業並みの経営体 X として捉えたと、X の長である理事長、学長、総長等は、X をどうしたら一流にできるか、考えるのはそのことのみであろう。X の長は、X 内に働く者、学ぶ者等の人的資源に関して、次の四つのことを考えなければならないと思う。

一つ目は、大学というものの生業（なりわい）を考えれば、先ずもって「教員」をどうするかを考えることとなる。

X の本業である教育研究を一流にするためには、その中心となる「良い教員」を揃え、質の高い教育研究を展開することが、戦略の基本である。この場合、研究者志向に凝り固まって、教育を疎かにする教員ばかりでは困るし、しかし「大学評価」を視野に入れば、研究力が低くても困る。教育と研究の双方をバランス良くこなせる教員を確保することや、教育と研究を集団で役割分担してもらい、相互協力体制を整える等の工夫が求められる。

一流の X とするために必要なことの二つ目は、「良い学生」を確保することである。

「良い学生」の定義は様々である。偏差値の高い学生、生徒会活動や部活で成果を上げた学生、一芸一能に秀でた学生、何かよくわからんがやたらに活発な学生、弁の立つ学生、ボランティア活動などの社会貢献を一生懸命にやってきた学生などなどの学生たちである。そうした学生達が X を魅力ある大学、生き生きとした学びの場、人間形成の場として選んでくれる大学でなければ、X は一流にはなり得ない。

三つ目は X への良き理解者、支援者としての、「卒業生」をどれだけ確保できているかという点である。

私学関係者、国立大学法人関係者が強く自覚し、対応策を講じなければならないことの一つは、卒業生の社会に出てからの活躍が、その大学の名声を高めるということをどう自覚し、経営に反映させていくかという点である。受験生や予備校向けの PR も大切ではあるが、最高の PR は、卒業生が「私の母校は良い大学である」という一言を地域社会、職場で言ってもらうことである。

そして四つ目は、X に働く「職員」が活性化し、経営体 X をきちんと切り盛りしてい

ることが必要になる。本稿の趣旨から言えば、本当はこの「職員」記述を最初にもって来るべきであろうが、話の展開上最後に据えた。

実は私は、「職員」という言葉を使うのを好きではないし、使い方が難しいと思っている。「職員」という単語は、あまりにも曖昧で包括的すぎて、あるべき論や実体論において、正確に使えないからである。まして歴史的に見れば「教員」との対比で上下の差をこめたニュアンスが残っているからである。この辺のことは『大学行政管理学会・会誌第5号・巻頭言』に書いているので、ご参考願えれば幸いである。

しかしいずれにしても、ここでは「職員」という言葉を「大学に働く者の内、教室等で直接学生に教えたり、研究室で研究したりする者（「教員」）でない者の総称」という意味合いにおいて使うことにしたい。

これまでに述べたように、Xを一流のものとするためには、教員、学生といったポロニア大学以来の伝統的な基本構成員に加えて、二つの基本構成員が組織体Xにおいて十分に活動するための、「新たな基本構成員」が必要になったという、時代認識をすべきであると考ええる。それが「卒業生」であり、「職員」である。

伝統的基本構成員が十分に活動するためには、施設、財務、設備調達等の機能を推進し、調整していかなければならない。コンピュータが発達し、授業そのものの展開方法が変化してきている。黒板とチョークがあれば授業が成り立つ時代は終わっている。アカデミアの時代のように、野原の木の下で哲学者が学生達に語りかけ、問い掛けることによって学問の伝達がなされた時代でもない。借金もしなければならぬ。それらの仕事を誰がやるのだろうか。

「職員」をXの「新たな基本構成員」として十分に認識し、機能上に位置付けることによって、Xが発展し一流になるのであれば、何を躊躇う必要があろう。「職員」を単なる「教員の補助者」「黒子」「縁の下の方持ち」としか位置付けないX、「教員」が学問の片手間に行政職をやっているXと、「職員」を正當に位置付け、期待し、場を与えているXとでは、今後大きく歩む道が異なっていくのは必然であると、私には思える。

大学行政管理学会に関することを書く前にぐだぐだと述べたのは、大学行政管理学会が生まれる前史、時代背景、前提といったことを、どうしても述べておきたかったからである。

前述のようなことが時代の要請で醸成され、大学人たちに認識され、少なくとも職員に自覚されたときにこの学会が誕生したのである。わが国の大学（国公立）の基本構成員たる「職員」の力で大学を世界の大学に伍する大学、そんな大言壮語をはかなくても、生き延びることのできる大学にしたいと、「職員達」が願った結果の誕生であるということ、後輩の私たちが忘れてはならないと思っている。

個人のレベルでは、「自己実現」「働き甲斐を得る」といったことも当然自覚されてのことであったと思う。

集団レベル、個人レベルの両方の思いが重なって、専門職・プロの職員を目指そうという機運が充満したからこそ、この学会が立ち上がったのである。そういうことの背景を読者の皆様はご理解いただきたい。おそらく時代は逆回転はしないとすれば、私達大学に関わる者すべては、この流れを幅広く堂々たる流れにすべく、主体的で絶え間ない努力をしていかなければならないと、心から思うのである。

さて、大学行政管理学会（以下「本会」という。英文名＝Japan Association of University Administrative Management 略称：JUAM）は、1997年1月に、134大学350人で発足した。同年9月の定期総会では159大学476人、2000年9月には689人、本年（2002年）9月の定期総会では、正会員が220大学・機関の705人、賛助会員16人の計721人となっている。

本会規約第2条（目的）には、「本会は、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を目的とする。」と定められている。

これは、初代会長の孫福弘氏（当時慶應義塾大学塾監局長、現同大学総合政策学部教授）、初代副会長の村上義紀氏（当時早稲田大学総長室長、現私立大学退職金財団常務理事）ほか、立ち上げに汗を流した方々の時代認識と大学職員の将来を見据えた熱い思いが凝縮された文言である。

発会に先立つ1996年11月に、『「大学行政管理学会」開設趣旨の説明と参加の呼びかけ』が、全国に発せられた。

呼びかけ文書には、教員自治の伝統的の大学運営をいかに近代化できるかが問われていることや、行政・管理機能のプロフェッショナル化が要請されてことを述べ、アメリカの大学の行政管理職員（アドミニストレーター）が自律的かつ高度な専門職員として機能していることを例としてとらえながら、わが国の大学においてもプロフェッショナルとしての大学行政管理職員を確立するため、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」を発足させたいとの創設の趣旨が述べられている。

こうした創設の精神は、今も全く変わることなく受け継がれている。経験則に大きく依存する業務展開に終始するのではなく、大学行政管理という、わが国ではあまり重要視されて来なかった分野の、系統的な理論化と実践的評価を迫り、組織目的に合った大学運営のあり方を模索する。そうした活動を通して、大学運営を担うにふさわしい意識と能力を持った職員を養成することが本会の目的であり、使命である。

本会の立ち上げの理想は上述のとおりである。大学行政管理におけるアドミニストレーター、プロフェッショナルを育てることが目的であり、目標である。しかし一方で現実から目をそらし、空理空論を唱えるわけにはいかない。現実の大学職員はプロフェッショナルか、立派なアドミニストレーターかと問われれば、胸を張ってイエスとは言えない。個人レベルではイエスという人も多いと思うが、集団としての力量から言えばノーであろう。残念ではあるがそれが現実である。

しかし、そのことは全て個人の責任であるかどうかは、相当深く吟味する必要があると、私は思う。自分一人では何ともできない状況があるのではないか。性善説にたてば、一人一人はきちんとやっているし、努力もしているのではないかとの声も聞こえてきそうである。

何故日本の大学職員はプロフェッショナル化していないのか。私はその根源は日本の文化・風土にあると思っている。日本人である限り、日本に住んで仕事をしている限り、これまでは仕方がなかった、個人レベルでは抗しきれなかった部分があるのではないかと思う。結論から言えば「集団尊重」「和の尊重」「一律管理の横行」等、わが国を覆っている文化風土が根本的な原因であると思う。いや、むしろそれらが美徳であったのだから、それに対抗する「個の尊重」「個人プレー尊重」「多様性の尊重」といった行動は、社会的に排除・糾弾されてきたのである。

集団の団結やシニオリティーはどここの国でも大切にされることである。しかし、日本のそれらは一味も二味もきつかった。プロフェッショナルといわれるには、相当個人技が光っていなければならない。ましてやプロフェッショナルであるアドミニストレーターともなれば、そこには相当な個性を磨く姿が求められる。単なるニコボン課長では務まるものではない。自分の意見を堂々と発表し、創意工夫に努め、自己責任をきちんと果たしていくことによってのみ、未来の大学職員像にたどりつけるのではないだろうか。

ところがわが国の大学における文化風土はどうであったか。だいぶ古い話になるが、早稲田大学で全職員を対象として「組織風土調査」を実施したことがある。1991年12月に有効回答537名から「生産性の向上、人間性の実現、社会性の確保、風土」に関する33の設問について、現在と将来の価値観を5段階評価してもらった。質問方法は、各設問に関して次のようなものであった。

○早稲田大学は、現在どの程度価値を置いていると、あなたは思いますか。

○早稲田大学は、将来（5年後）どの程度価値をおくべきと、あなたは思いますか。

お分かりのように、質問が「あなたはどの程度価値をおいていますか」とはしていないところがミソである。「あなたは」と聞くと多くの人は構えてしまう。本心を出さない場合も多くなる。「早稲田大学は…」と聞くことによって客観的、そして正直に本音が出る質問形式にしたところが工夫のあとである。

この調査で如実に表れたことが次の二つであった。

○課せられた手続き、規則にそって行動する。

○いかに些細な仕事でも、正確に行う。

そういう価値観を、早稲田大学は大切にしている（求めている）。だから、私はそれに応じるようにしている、という結果である。私はかつて文書課長を6年間勤めた人間であるから、規則・ルールが大切なことは誰よりも分かっているつもりである。しかしながら、規則は古くなる。どんどん世の中の状況は変わっていく。何十年前の規則・規定で、今も守らなくてはならないものも多いことは事実だが、変えて行かなければならないことも多い筈である。おかしいと思いつつも、規則どおりに仕事をする。上司・同僚から「勝手に規則を外れた仕事をしている」との糾弾を受けたくないからである。規則がおかしければ変えればいいのに。私学の規則は、国の法律ではないのに変えることに皆びびってしまう。金科玉条のごとく規則にひれ伏してしまっている。そのほうが楽だからである。

また一方で、些細な仕事をまるで趣味のように完璧に仕上げようとする。その仕事の目的、何を達成するための仕事かなんて関係なく丁寧にする。丁寧に間違いなく仕事することを否定しているのではない。コストを無視した「丁寧すぎる」「完璧主義者の趣味的仕事」をいけないと言っているのである。

「リスクが小さく結果がなかなか現れない環境では、仕事の進め方を重視する文化が形成される。ときには手続きが自己目的化して、官僚主義に陥ることがある。」とは、前述調査を手伝っていただいたコンサルティング会社の企業分析の一部である。大学はまさに、手続きを取ることが目的になっている。何のための手続きかなんぞ担当者は考えない。やれと言われたことを、正確にやる。相手のいらいらなんぞ関係なく待たせる。前例に倣って書類を右から左に移すことが仕事と心得てしまっている。サービスなんて関係ない。効率なんて関係ない。学生はお客ではないという意識に根ざしているからこういうことになる。かつてサービスの三悪と言われた「役所」「病院」「大学」のうち、前二者は猛烈に改善している。残るは大学だけである。

もう一つ、大学の世界で際立って見ることができるのは、「個人の責任・権限のなさ」である。部長や課長の権限の曖昧さも凄いが、一般課員に至っては「権限は何も無い」状態である。一人一人が「何をどこまでやらなければならないか」「そのためにはどんな権限が与えられているか」といったことが全く不明確である。それはそのはずである。「事務組織規則」や「事務分掌規程」で、どこそこの部・課はこういったことを所管するという規定はどこの大学にもある。しかし、その部・課に所属するAさん、Bさんの仕事範囲とその業務を遂行する上で必要となる権限、責任範囲を決めている大学があることを私は知らない。つまり、働く人の一人一人に全く光が当てられていない。「集団管理」思想がここに見える。仕事は人がするのにも拘わらず、あたかも部とか課が仕事をするような形になっている。集団責任体制だから「神輿にぶる下がる人」ができ、「責任逃れする人」

が出る。それを阻止するための指導として「協調性」が強調される。自分の仕事だけやっ
ていてはいけない。隣に困っている人がいたら、行って助けてやりなさいという指導であ
る。まるで宮沢賢治の世界になってしまう。確かに助け合うことは美德である。ただし、
自分の責任を果たした上で他人を助けるのなら良いが…。

かつて私はアメリカ合衆国に5か月ほど研修出張し、数十の大学を訪問し、大学職員の
役割等を調査したことがある。結論から言えば、アメリカにおける大学のみならず社会の
組織全般が採用している「ポジション制度」に大いに驚かされた。細かい紹介は紙面の関
係から省略せざるを得ないが、大胆に取りまとめると、教員、職員といった区別からスター
トするのではなく、組織（大学）における全ての仕事が機能分析され分類されており、一
人一人の仕事は管理職・非管理職を問わず、全て「ポジション」に分類されている。各ポ
ジションは「ポジションタイトル」が付き、「job summary」（職務概要）、「job accountabilities」
（職務権限・責任概要）、「job qualifications」（職務要件—経験年数・学歴等）がきちんと
明示されており、採用時にその説明に納得し、合意に達すれば末尾にサインする。従って、
個人の守備範囲と権限の範囲の概略がしっかりと理解できる。

こうしたポジションが大学に整備されており、大規模な大学では千を超すポジションが
存在する。勿論1ポジション・1人のものもあるし、1ポジション・数十人の場合もある。
これらの業務ごとのポジションはその難易度に基づいて等級分けされ、等級に応じた給与
（職務給）が設定されている。概してアメリカの大学の職員数はわが国の大学に比べて圧
倒的に多いが、その最大の理由はこのポジション制により、職務範囲・責任・権限を個人
のレベルまで明快に下ろしていることによる。単一民族で以心伝心を極意とせよとする国
と、移民の国で人種の坩堝であるから「契約」がベースとなる個人主義の国との差である
といってしまうえばそれまでである。どちらも良い点があるし、欠点もある。問題は、社会
力・組織力がどのケースで勝るかという観点も大切であるということだろうと思う。

わが国には「タワケモノ」という言葉がある。これは「田を」「分ける」「馬鹿者」が縮
まった言葉である。つまり、相続の時どんどん田圃を分けていくと自活生産能力がなくな
るという警告である。農耕民族の日本人が生きる知恵として、後世の人を戒めた言葉であ
る。だから個人の責任・権限等にまでブレイクダウンしない社会構造になっていると言っ
たら言い過ぎであろうか。集団管理思想がここでも見える。田圃に大勢で入って皆で田植
えをする姿が目浮かぶ。私も高校三年生までやっていた。素早く多く苗を植えた人も、
適当にやっていた人も、田圃の中では仲良くしなければならない。それと大学の事務所と
どこが違うのだろうか。

勿論私はアメリカ流のポジション制度をそのままわが国にあてはめて良いとも、あては
めることができるとも思っていない。先ずもって、前述したとおり、そのままの導入は「職

員数の膨大な増加」となるし、「給与体系の抜本的な改正が必要」となるという二つの点において、直輸入は絶対に避けるべきだと思う。日本の文化とある程度妥協しながらポジション制のメリットを取り入れるべきである。日本人は器用であり勤勉である。だから、アメリカの大学での類似のしかも程度の異なるポジションを数個取りまとめて一人のポジションにしてしまう。また、キャリアパス（キャリアプラン）を設定し、一人一人の職員がそれに沿ってポジションの高度化を図れるような人事制度にする。給与を職員の明快な成長（能力アップ、成果の発揮）に合わせて設定する。こういった日本流のポジション制度導入なら、たいした無理はないと思う。

少し古くなる（基本は今でも変わっていないと思う）が、私が研修出張のとき訪問した南加大学（University of Southern California、当時は学生約25,000人、教員約3,000人）では、約600のポジションが12の等級（grade）に区分されていた。約5,000人の職員の内訳は、①最高執行職、管理およびマネージャー職：約300人（6%）、②専門職：約1,100人（22%）、③事務・秘書職：約2,000人（40%）、④技術職・擬似専門職：約600人（12%）、⑤技工・技能職：約150人（3%）、⑥サービスおよびメンテナンス職：約700人（14%）であった。

本会が追求する職員像は、上記の例でいえば①+②の約1,400人（約28%）のポジションの職員を育成しようとするものである。

そして、専門職ポジションは次のようなものが目に付いた。

○コスト・アナリスト ○予算アナリスト ○人事行政スペシャリスト ○募金責任者
○契約・助成金スペシャリスト ○システム・アナリスト ○学生生活スペシャリスト
○校友関係責任者 ○教材作成責任者 ○カリキュラム・アドバイザー ○学生生活・就職カウンセラー

本会には以下に述べるような「第二ステージでの課題」はあるものの、会員が切磋琢磨し、実践的・理論的な研究をとおして、ポジション制の確立においても、具体的な「専門職」「アドミニストレーター」のポジションを確立するために、大いに寄与できるようになれば素晴らしいと思っている。

本会の目的は既に述べたとおり、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を目的とすることである。この目的を国全体で達成していくために、発足以来やむを得ずとってきた入会資格制限と会員年齢制限を、このたび撤廃し全ての大学職員に開放した。

（注：発足時の正会員の入会資格については、規約第4条で「本会の目的に賛同する60歳以下の、原則として管理職にある大学事務職員」と定めていた。ただし、役員については当初の精神に基づき、規約第9条で60歳まで、および、規約第11条で2年任期を3回までという二つの縛りを踏襲し、本会運営の高齢化とマンネリ化（硬直化）を防ぐ仕掛けを維

持している。)

本会も今年で6年目を迎え、発足ステージから第二ステージへと進むべきときに来ていると言える。そのときにあたって、最大の課題は「実践的、理論的研究」を今後具体的にどう推進していくかということである。

本会は実務者集団であり、実務の中で研究・工夫が実践されているのだから、特段に研究論文作成は必要ないのではないかという意見もある。確かに実践的研究は日常の中でなされていると言えなくもない。

実践的研究への対応も結構しんどいものがあるが、もう一つの理論的研究が難題である。研究を本業とする教員で構成する学会におけるような研究論文をそう多くは期待できないにしても、会誌発行を担当する広報委員会が苦勞しなくても、毎年数本の理論的研究論文と言えるものを掲載できるようになるにはどうしたらよいか。

理論的研究は一足飛びに実現できるものではないことは当然である。ステップ・バイ・ステップで本会を成長させていく中で、理論的研究発表も可能になっていくのかもしれない。

そのためには、若手職員の本会での活躍が大いに期待される。管理職は日常業務の統括、所属員の育成や人事管理などで多忙である。業務知識・経験は豊富であっても、それを実践的研究論文や理論的研究論文としてまとめる時間を作ることはなかなか難しいことである。であるとすれば、人事管理や業務統括等の管理業務に就いていないことによって多少でも気分的あるいは時間的余裕をもっているであろう若手層の職員、別の視点で言えば、将来への向上意欲が高く、あるいは現状に一定の問題意識や不満を持っているであろう若手・中堅職員に実践的・理論的研究の中心的推進役を託していくことを考えざるを得ない。

若手だけでは足りない部分を管理職が相棒となって、その持てる知識と経験で指導しながら共同研究し、実践的・理論的研究にもっていくことだって可能である。

今回の入会制限の撤廃によって、会員が増え、会費（一人あたり年間1万円）の収入が増えると思える。会の収入が増えれば、予算に「若手の理論的研究推進費」を計上し、年間数人あるいは十数人を対象に、数年間の研究支援をすることだって可能になる。勿論研究推進費を受けた者は、会誌への投稿が当然ながら義務付けられる。こうして発表された実践的・理論的研究成果を、管理監督職を含めて会員全員が共有し、学び、大学行政管理の現場での実践に向けて動く。そういった若手・中堅・管理職間の知（研究成果）の連鎖を形成しなければならない。

ボローニア大学以来、今でも残っている「大学の基本構成員は学生と教員である」「職員は附属的構成員である」といった意識が当事者である教員、職員から先ずもって払拭され、「大学の基本構成員としての職員」という位置付けの下、職員集団が自己研鑽を重ね、果たす役割・機能が飛躍的に向上したとき、そして、専門職・アドミニストレーターのポ

ジションがわが国の大学なりに設定できたとき、わが国の大学はきっと世界に伍する大学への道を歩んでいることと思う。そのためにも本会を充実・発展させていかなければならないと思っている。

■大学行政管理学会

事務所：〒103-8245 東京都中央区日本橋2-3-10丸善ビル7階

電話 (Fax.) : 03-3272-4660

E-mail juam @office.email.ne.jp

URL <http://www.ne.jp/asahi/juam/office/>

第Ⅳ部

広島大学高等教育研究開発専攻在籍の 大学院生の調査・研究から

第15章 大学事務職員の専門職化に関する全国私立大学調査結果報告

宮村留理子

(広島大学大学院／広島女学院大学)

1. 調査の概要

筆者は、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目的で、『大学事務職員の専門職化に関する調査』を実施した。2002年9月に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%）。本稿はその結果の概要に関する報告である。すべての質問項目に対する回答の実際やクロス分析の結果等、調査結果の詳細については紙幅の関係で今回は省略し、いずれ機会を改めて報告することとしたい。

質問紙の具体的な構成は別紙の通りである。質問紙の項目のうち、記述式と記した以外の設問については選択式による回答を依頼した。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。

2. 調査結果の分析

(1)事務職員の採用

ここでは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。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。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。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、四大卒が60.5%から86.5%へ、大学院卒が1.3%から7.4%へと大きく増加している。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。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。

同様に、既卒者採用についてその採用理由をみてみると、「職務経験者を対象として募集を行ったため」が65大学（26.6%）で最も多く、続いて「募集要件に専門的能力を挙げて募集したため」が40大学（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」が30大学（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」が27大学（11.1%）であった。この結果をみると、既卒者の採用に際しては、特定の専門的能力を指定した募集の方法がある程度とられてはいるものの、より主要なものとして職務経験を持っていることそのものを重視した採用が行われているという現状を読み取ることができる。

(2)事務職員に求められる能力

ここでは、事務職員に求められる能力を職務別に尋ねた。能力については14の選択肢を設定し、職務については九つの領域に分類した。回答の上位三位までを表1に示した。

表1 求められる能力（職務別に五つずつ選択）

職務領域	第一位	第二位	第三位
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%)

このうち、複数の職務で上位に挙げられた「特定の専門的な知識」は、入試関係、社会サービス関係、就職関係においては数値が非常に低い結果となった（順に、22.1%、23.0%、26.6%）。また、「相手の立場や気持ちを適切に感じとる力」は、教務・学生関係、国際交

流関係、就職関係において非常に数値が高い（順に、68.9%、67.6%、51.2%）。一方、情報関係、学術関係、入試関係においては、数値が低く、求められる度合いは職務によってバラつきがある（順に、4.5%、7.0%、13.1%）。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。

併せて、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、職務ごとによ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。

(3)事務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割以上の大学で実施されていない。また、実施の内容としても、事務局長など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。

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。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。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。

(4)事務職員の研修制度

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。今回の調査では、学内における事務職員の能力開発の状況を明らかにするために、学内における研修制度に着目して質問項目を設定した。

専門的知識の獲得を目的とした学内研修の実施を九つの職務領域別に尋ねた項目では、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。「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の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の能力開発における研修の捉え方について尋ねた項目では、研修に関する規程があると回答した大学は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。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125大学（51.3%）が個人の努力によるべきと回答した。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みると、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。

次に、学内で設定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を尋ねた項目（設問5）と同一の能力分類を用いた。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、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である。逆に、求められる能力として上位にあった「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能力であると言えることができよう。

(5)経営に関する事柄

事務職員が大学の意思決定過程へどの程度参加しているかを尋ねた項目では、「十分に参加している」が40大学（16.4%）、「ある程度の参加はあるが十分とはいえない」が194大学（79.5%）であった。ほとんどの大学において事務職員は何らかの形で大学意思決定過程に関わっている。しかし、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思われる。意思決定過程への参加の具体的な方策としては、「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といったシステムを作っている」（38.9%）などの回答が続く。

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。

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。経営サイドが大学改革をリードしている状況がみとれる。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。また同様に、先にみた人事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。

3. 考察

本調査は、全国の私立大学を対象として実施したものであるが、事務職員の実情をみると、向かうべきとされる方向性と現実との間には依然として少なからぬギャップが存在することがわかってきた。例えば、大学行政管理学会における調査¹⁾によると、事務職員のモチベーションを向上させるために「研修制度の充実や適材適所の配置と人事制度の充実に期待する部分が54%もあり、目標管理と適正な評価・処遇制度の確立も入れると約65%になる²⁾」とされた点について、本調査においては、必要とされる能力と学内で養成可能と考えられる能力との関係において大きな食い違いがみられた。また、評価制度や処遇制度の確立についても、大学行政管理学会の調査による「今後の賃金のあり方と連動して、5割以上の大学が人事考課制度について実施もしくは検討を行っている³⁾」という結果に対し、本調査においては評価を行う体制を整えている大学は決して多くはなく、それが処遇に結びつくような人事制度を実施している大学はわずかにすぎなかった。大学行政管理学会において実施された調査は会員校を対象としているため、先進的な事例を取り入れた大学が多いものと推測されるが、すべての私立大学を対象とした場合、課題を認識する一方で、体制や制度としての実態が追いついていない現状があるように見受けられる。

全般的には、一般に期待されているほど事務職員の意識改革、事務組織改革が進んでいるようにはみえない。しかし同時に、調査結果からは、変化の兆候を見出すこともできる。多くの大学が実施、または検討中とした試みは、いずれも求められつつある事務職員の役割を意識したものであった。

本調査において挙げられた人件費削減の傾向や組織のスリム化などの改革は、事務職員の数が全体として減少傾向にあることに起因したものと考えられるが、事務職員数が減少するとすれば、各自に求められる能力はより拡大、肥大化してゆくだらう。併せて、事務組織改革が学生支援の視点から試みられる場合が多いことをみると、これまで教員組織が担ってきた学生サポートの役割を事務職員が担うようになる、または担うべきと認識されていることが推測できる。多くの大学において事務職員の能力や専門性が明確にされる必要性が意識され始めてはいるが、社会が大学に対する説明責任を求めるなどの動きの中で、大学自体の役割の明確化が求められてきている現状に鑑みると、その必要性が今以上に強く意識され、また、これをいちやく実体化させてゆくことが重要な課題となるであろう。

大学事務職員の役割に対する期待は確実に大きくなってきており、これに事務職員自身

がどのように応えることができるのか、今後の大きな課題である。

(謝辞)

今回の調査は、多くの大学関係者のご協力によって実施することができた。お忙しい中、煩雑な質問に対して熱心にご回答いただいた回答者の皆様、そして、訪問調査をお引き受けいただき、貴重なご意見と多くのご示唆を下された大学職員の皆様に対して、この場を借りて心より感謝申し上げたい。

-
- 1) 原邦夫・吉田信正・水野雄二・高橋清隆「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、1999年、79-100頁。
 - 2) 前掲論文、83頁。
 - 3) 前掲論文、80頁。

(別紙)『大学事務職員の専門職化に関する調査』質問紙の構成

I. 大学事務職員の採用について

設問1 昨年度(2001年度)における職員採用について

- (1)採用人数の総計(記述式)
- (2)公募・推薦採用の別(記述式)
- (3)新卒者・既卒者の別(記述式)
- (4)採用者の学歴内訳(記述式)
- (5)既卒者を採用した理由

設問2 10年前(1992年度)における採用者学歴内訳(記述式)

設問3 大学院卒者の採用経験

設問4 大学院卒者を最初に採用した年および初職について

- (1)大学院卒者を初めて採用した年度
- (2)(1)で採用した大学院卒者の初職(記述式)

II. 大学事務職員に求められる能力について

設問5 職務別の重要と思われる能力

設問6 職務を行う際、必要と考えられる専門的な知識(記述式)

III. 大学事務職員の評価と処遇について

設問7 年俸制の実施について

- (1)年俸制実施の有無
- (2)年俸制を実施している職階(記述式)

設問8 人事評価制度の実施について

- (1)人事評価制度実施の有無
- (2)人事評価制度を実施している職階(記述式)

設問9 昇進や経済的処遇へのメリットシステムの導入について

- (1)メリットシステムの導入の有無
- (2)メリットシステムの給与への反映(一部、記述式)

IV. 大学事務職員の研修制度について

設問10 専門的知識・技能の獲得を目的とした研修の実施状況

設問11 事務職員の能力形成における専門的知識・技能の獲得

設問12 研修制度の中で養成可能な能力

V. 経営に関する事柄について

設問13 事務職員の大学の意思決定過程への参加状況

設問14 事務職員の大学の意思決定過程へ参加するための方策

設問15 アウトソーシングの実施

設問16 業務別にみたアウトソーシングの状況

設問17 アウトソーシングを行う理由

設問18 事務組織における改組、再編の動向、および将来への展望について(記述式)

VI. その他

設問19 大学の意思決定における主体(経営サイドまたは教学サイド)

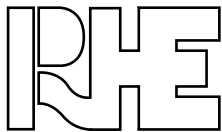
設問20 大学行政管理学会および高等教育問題研究会について

- (1)大学行政管理学会への参加と認知
- (2)高等教育問題研究会への参加と認知

設問21 大学事務職員の大学院教育に期待する事柄(記述式)

執筆者

阿曾沼明裕	名古屋大学大学院教育発達科学研究科助教授
井原 徹	早稲田大学理事／大学行政管理学会会長
(編者) 大場 淳	広島大学高等教育研究開発センター助教授
各務 正	順天堂大学医学部教務課課長兼学生課課長
高橋 真義	桜美林大学学長補佐・大学教育研究所助教授
布施 芳一	桐朋学園大学教学事務部教務課長
保坂 雅子	広島大学大学院教育学研究科後期課程
孫 福弘	慶應義塾大学総合政策学部教授
松井 寿貢	広島修道大学事務局長
宮村留理子	広島大学大学院教育学研究科前期課程／ 広島女学院大学教務課職員
山崎 敬夫	学校法人慶應義塾塾長室係主任
(編者) 山野井敦徳	広島大学高等教育研究開発センター教授
山本 眞一	筑波大学大学研究センター長・教授



大学職員研究序論

(高等教育研究叢書74)

2003 (平成15) 年 3 月 31 日 発行

編者	大場淳・山野井敦徳
発行所	広島大学高等教育研究開発センター 〒739-8512 東広島市鏡山 1-2-2 電話(0824)24-6240
印刷所	山脇印刷株式会社 〒725-0003 竹原市新庄町29番地 電話(0846)29-1535(代)

ISBN 4-938664-74-7