

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集
第 39 集 (2007年度) 2008年 3 月発行：1-14

大学事務職員の能力開発

—より良い大学経営のために—

山 本 眞 一

大学事務職員の能力開発

—より良い大学経営のために—

山本 眞 一*

1. 問題の所在

近年、大学事務職員の能力開発に大きな関心が集まっている。これは、大学改革の進行に伴い、その改革の実効性を上げるには、教員だけの努力ではなく、事務職員の関与が必要不可欠であるとの認識がにわかに高まってきたためである。また、事務職員の役割が大きくなったとはいえ、彼らが単に法令や規則に基づく事務処理だけに満足している状態では、大学経営とくに戦略的企画立案業務に関して、今後期待されるであろう彼らの役割を十分に果たすことは難しい。また、彼らが自らの企画立案能力の有無を度外視して、単に学内とくに教員との関係において地位向上を図ろうとしても、いたずらに混乱を招くだけであろう。

このため、大学団体や各大学では、従来からあるいわゆる業務研修のレベルを超えて、職員の能力開発すなわちSD (Staff Development) に力を入れるようになってきた。例えば国立大学協会では毎年、加盟大学の部課長クラスを対象とした管理職研修を行い、また私立大学連盟や私立大学協会においても同様に各種の研修プログラムを設定して実施しつつある。さらに筆者の所属する広島大学では2007年10月に「第一回広島大学職員SD研修会」と名付けられた職員研修が行われたが、このような職員能力開発プログラムは現在、各地の大学で行われるようになってきた。

職員の能力開発に関する各方面の努力が進む中、研究者や現職の職員によるこの問題への研究や考察も徐々にではあるが進みつつある。金子 (2005) は、職員数の減少や年齢構成の変化、大学の活動領域の拡大に伴う職員に求められる能力の増大、大学の経営機能の強化の必要などから、SDが要求されるとし、研修や「学校型」の教育を含めてさまざまな方法による能力開発が行われつつあることの必要性や背景を分析している。また秦 (2006) は、職員の専門性を「多くの大学で通用する専門的思考力」、「大学人ジェネラリストとしての能力」、「その他の能力」の三つの視点に分け、それぞれがどのようにして専門性と関わりがあるかを分析した。さらにこの問題に関する現職の職員による考察も増えてきている (上田2006, 各務2003, 藤原2005など)。

当面の課題は、これらの研究や考察を踏まえつつも、職員の能力開発はどのような実態にあるのか、能力開発を行った結果職員の意識にはどのような向上がみられるか、その結果として大学改革にどのような効果があるか、などの点をさらに明らかにすることであろう。本小稿は、筆者が科研費を得て行った実態調査等に基づき、これらのことを明らかにすることを目的とする。

*広島大学高等教育研究開発センター長／教授

2. 今回の調査

今回の調査は、平成18年度科学研究費補助金による「大学事務職員のエンプロイビリティ向上策に関する調査研究」の一環として行ったもので、わが国の4年制大学すべてを対象とし（国立87、公立86、私立553校）、そこで働く事務職員3,630人に対して行ったが、そのうち1,405人から回答を得た（回収率38.7パーセント）。¹⁾ アンケートは各大学の事務局長（相当職を含む）あてに送り、その際、より幅広く職員の意見を聞くために、同封の5通のアンケート調査票および返信用封筒を、①貴殿ご自身、②20歳代の職員、③30歳代の職員、④40歳代の職員、⑤50歳代の職員に配布し、調査対象者は直接筆者あてに回答するよう依頼した。その結果、回答のあった職員の年齢段階はほぼ各年齢段階に均等に分布し、職階も各段階にわたることになった。50歳代が多いのは、事務局長自身に50歳代の者が多いのに加え、他に調査票を渡した50歳代の職員がいるからである。

図表1 回答職員の年齢分布（単位 人）

	20代	30代	40代	50代	60代以上	無回答	総計
国立	62	67	62	110	2	0	303
公立	32	46	39	76	5	0	198
私立	178	184	198	251	91	2	904
総計	272	297	299	437	98	2	1405

（出典）山本眞一による上記科学研究費補助金による調査（以下すべての図表において同じ）

図表2 回答職員の職階（単位 人）

	事務局長	部長	課長	課長補佐	係長	主任	一般職員	無回答	総計
国立	50	1	22	37	77	35	80	1	303
公立	33	6	16	32	20	23	65	3	198
私立	140	79	185	52	61	70	309	8	904
総計	223	86	223	121	158	128	454	12	1405

回答者の学歴は、約3分の2が大学学部卒業であるが、国立大学では高卒が回答者全体の23パーセントを占めており、高卒者が6パーセントに過ぎない私立大学と比べて特徴的な対比を見せている。このことは、国立大学に事務職員として採用される者の多くが、国家公務員採用試験の初級職およびその後のⅢ種試験合格者であり、ここでは高卒を基礎学歴とするものであったというかつての制度的背景があるとともに、私立大学では図表4のように自らの大学卒業者から少なからぬ人数を職員として採用してきたことが、大きな理由であろう。しかし大学教育を自ら受けた経験を有する者とそうでない者とは、大学運営への関わり方に微妙な意識の差があるだろうことを考えると、これらの職員が大学教育に対する適切な感覚を身につけるために、彼らに対する研修その他による何らかの配慮が必要である。

回答者の現在の職務分野は、総務が最も多く、教務と財務がそれに続いている。また、職員の勤続年数は、「職業についてから」については国公立でほぼ同じであるが、「現大学に勤務してから」および「大学職員になってから」では、国公立でかなり異なっている。公立大学職員についてこ

これらの値が小さいのは、県庁勤めの公務員がたまたま2～3年、同一県の公立大学に勤め、その後また県庁に戻るなどのパターンがあって、大学事務局勤務が一時的である者が多いからである。

図表3 職員の最終学歴（単位 人）

	博士	修士	学士	短大	高校	中学	総計
国立		8	197	28	69	1	303
公立		9	134	20	35		198
私立	4	47	710	85	57	1	904
総計	4	64	1041	133	161	2	1405

図表4 職員の勤務大学と卒業大学とが同じ職員の数（単位 人）

	同一大学	異なる大学	回答なし	総計
国立	30	174	99	303
公立	4	139	55	198
私立	223	545	136	904
総計	257	858	300	1405

図表5 現在の職務分野（単位 人）

	総務	財務	教務学生	図書館	病院	その他	無回答	複数回答	総計
国立	150	48	39	14	6	35	8	3	303
公立	95	17	50	6		18	5	7	198
私立	325	84	324	40	2	87	18	24	904
総計	570	149	413	60	8	140	31	34	1405

図表6 職員の勤続年数（単位 年）

	現職位について	現大学に勤務して	職員となつてから	職業についてから
国立	3.3	11.8	15.4	20.4
公立	3.0	2.7	2.8	21.6
私立	4.4	12.9	14.0	20.9
全体	3.9	11.3	12.6	20.9

3. 調査結果の分析

(1) 職員の能力開発の必要性

職員の能力開発の必要性を聞いたところ、ほとんど全員に近い者から必要であるとの回答を得た。公立大学において必要性を感じないと答えた者が、国立や私立に比べて若干多いのが目立つが、これは、前節で触れたように、職員の異動が頻繁で、大学事務職員としては行政事務の一環としての能力があれば十分で、それ以上の能力開発の必要を感じない者が若干名いるためであると考えられる。

図表7 職員の能力開発の必要性（単位 パーセント）

	感じない	必要あり	回答なし	総計
国立	1.3	98.3	0.3	100.0
公立	6.1	91.4	2.5	100.0
私立	1.8	97.8	0.4	100.0
総計	2.3	97.0	0.7	100.0

(2) 能力開発が必要な理由（複数回答可）

能力開発が必要な理由としては、既存事務の処理能力の向上よりは、新たな事務分野の能力開発や企画立案能力、意識改革の必要性などを挙げる者が多い。大学を巡る近年の環境変化の大きさとそれに対応する大学改革の急速な進展を考えると、従来のような事務処理能力だけでは不十分なことは明らかであり、この回答結果もそのような事情を反映したものであろう。国立大学では公私立大学に比べて「新たな事務分野の能力開発」、「職員削減で少数精鋭が必要」という回答が多いのは、前者は法人化や競争環境の激化の中で従来なら考えられなかったような事務処理が求められることを反映したものであり、また後者は行政改革による事務職員の定員削減という事情があるからである。

また、公立大学で「職員の役割」への期待について、国立や私立大学よりもその回答比率が低い。これも前述のような職員の煩瑣な異動が原因と考えられ、公立大学における事務局や事務職員が、今後の公立大学の管理運営システムの中にどのように位置づくのかを考える際の重要な情報として受け止めるべきである。

図表8 能力開発が必要な理由（単位 パーセント）

	既存事務処理能力が不十分	新たな事務分野の能力開発	職員削減で少数精鋭が必要	職員の役割がより期待される	企画・立案能力が求められる	職員の意識改革が必要
国立	23.8	69.1	64.4	40.6	75.5	66.4
公立	27.1	55.8	47.5	26.0	59.1	64.6
私立	25.1	56.8	39.7	42.5	75.7	77.8
総計	25.1	59.4	46.1	39.9	73.4	73.6

(3) 教員と職員の役割分担の在り方（事務分野別）（複数回答可）

教員と職員との役割分担は、大学経営や管理運営の根幹にかかわる重要問題である。従来のような大学自治、学問の自由の観点からは、「教官の、教官による、教官のための大学自治」²⁾ という大学運営は出てくるだろうが、職員の積極的な役割を考える余地は小さい。しかし、前述のように大学を巡る環境変化や大学改革の進行に伴い、教員には教育・研究に専念し、職員はより積極的に大学経営に関わらなければならない事情が出現しつつある。そのような時代にあって、現実の事務職員がどのように教員と職員との業務分担を考えているのかは、興味ある課題である。

今回の調査結果からの全体的な傾向としては、教員との協働によって仕事を進めるべきであると考えられる者が多いことが、図表9を見ても明らかである。ここでいう「協働」というのは、どちらかが一方的に意思決定を行い、他方がその意思決定に従って活動をしたり事務処理をしたりという状況ではなく、問題意識を共有し、意思決定に両者が何らかの形で参画し、業務の実施においても両者が協力しつつこれを行うという状況を指す。このような状況下ではあるが、総務系や財務系の職務については、職員が主体的に企画・立案すべきと考えている職員が多く、これに対して教務学生系や図書館、病院系については、教員との協働あるいは教員が企画・立案し職員が実施すべきと考えている者が相対的に多い。これは、業務の性質が総務系や財務系と教務学生系や図書館、病院系とは異なるものがあり、前者では大学管理に係る行政的な事務が多いのに対し、後者では教育・研究の内容に関わる事務が多いからであろう。

図表9 事務分野別にみた教員と職員との業務分担（単位 パーセント）

		教員が企画立案	教員との協働	職員が主体
総務系	国立	0.6	55.8	43.6
	公立	1.6	51.3	47.2
	私立	0.7	30.7	68.6
	合計	0.8	39.0	60.2
財務系	国立	1.0	28.0	71.0
	公立	0.5	13.2	86.2
	私立	0.1	9.4	90.5
	合計	0.4	14.1	85.6
教務学生系	国立	11.4	85.7	2.9
	公立	18.2	80.8	1.0
	私立	5.9	87.4	6.8
	合計	8.8	86.1	5.1
図書館系	国立	5.1	67.5	27.4
	公立	8.3	70.7	21.0
	私立	6.1	72.8	21.1
	合計	6.2	71.3	22.5
病院系	国立	6.9	79.6	13.5
	公立	17.4	71.7	10.9
	私立	13.9	70.4	15.7
	合計	11.8	74.0	14.2

しかし、国立と私立とを対比させると、総務、財務系でも、前者の方に職員が主体というよりは教員との協働を指摘する者が多いのは注目すべきである。その理由は、今回のアンケート調査では調べていないが、国立大学においては、総務や財務に関しても従来はさまざまな種類の委員会がおかれ、意思決定の重要部分を教員に任せて、職員は事務の後処理を行うという形での大学運営が多く行われてきたからではないかと考えられる。この教員優位の気風は、法人化後もなかなか改まりがたいというのが実情ではないだろうか。他方、私立大学においては、これらの業務は学校法人としての管理業務であり、その責任は教員ではなく職員にあると考えている者が多いからではないかと推察される。職員の主体性に関する分析は、第4節でも触れる。

(4) 事務職員に必要な能力開発の分野（複数回答可）

事務職員に必要な能力開発の分野と対象とする事務について聞いたところ、とくに総務系の事務に企画力を求める者が多かった。これには、大学の基本戦略や危機管理など経営の根幹に関わる事務がこれに関連しているからであろうと考えられる。

図表10 事務分野別職員に求められる能力開発の観点（単位 パーセント）

	総務系		財務系		教務系		図書館系		病院系	
	企画力	日常事務	企画力	日常事務	企画力	日常事務	企画力	日常事務	企画力	日常事務
国立	87.8	43.6	47.5	72.9	75.6	49.8	42.2	51.2	42.6	51.5
公立	71.2	42.4	19.7	76.8	68.2	46.5	38.9	43.4	16.2	23.2
私立	82.0	50.9	40.0	75.1	86.7	49.9	42.3	56.6	12.9	23.0
合計	81.7	48.1	38.8	74.9	81.7	49.4	41.8	53.6	19.8	29.2

また教務学生系の事務で私立大学の回答者が企画力を高く挙げているのは、学生サービス・支援関係は大学事務の重要分野であり、この業務をこなし、またサービスの質を上げるにはさまざまな工夫が必要であることはもちろん、学生獲得や就職先の開拓、産学連携の推進、地域社会への貢献など教育・研究の中身とも関わりの深いこの分野の業務については、従来のような待ちの姿勢ではなく、積極的に大学の活動を「売り込む」ことがますます重要視されてきていることを示すものであろう。

(5) 能力開発のための有効な方策

事務職員の能力開発のためにはさまざまな方策が考えられるが、それらは大別して、①大学院（修士課程）での訓練、②既存のものを含む各種研修、③何らかの形で専門資格の付与の三つに分類できる。この三つの方策についてどれが有効か（択一方式で回答）を聞いたところ、公立大学を除き、意見はかなり拮抗している。公立大学に②の選択者が多いのは、前述の通り、やはり職員の頻繁な人事異動システムによって、まとまった訓練を大学院でもその修了後に大学事務局で働き続けるという可能性が低いこと、また資格付与を行っても、大学以外の職場では役に立つとは限らないことが理由と思われる。

図表11 能力開発のために有効と思われる方策（単位 パーセント）

	修士課程	研修	専門資格	その他	総計
国立	28.1	27.4	27.7	16.8	100.0
公立	17.2	43.4	24.7	14.6	100.0
私立	29.2	34.4	26.5	9.8	100.0
総計	27.3	34.2	26.5	12.0	100.0

(6) 能力開発のための制度の有無とその利用実態

能力開発のための典型的な制度と思われるいくつかの制度について、その制度の生むと利用実態を聞いてみた。このうち「経費補助」というのは、職員がみずから学習会を組織したり、学外研修会に出席したりするなどの自己啓発活動への経費補助のことであり、「研修派遣」というのは、国内外の大学が実施する研修会への職務としての派遣することである。また、「学習奨励」というのは、国内外の大学や大学院での学習の奨励（経費補助、休職制度など）であり、「表彰制度」とい

図表12 能力開発のための制度の有無とその利用実態（単位 パーセント）

	各種研修		経費補助		研修派遣	
	制度あり	利用した	制度あり	利用した	制度あり	利用した
国立	91.7	69.0	53.5	25.7	68.3	31.0
公立	30.8	20.7	22.2	10.1	26.3	12.1
私立	66.2	53.2	69.1	50.1	49.6	33.0
合計	66.7	52.0	59.1	39.2	50.3	29.6

	学習奨励		表彰評価		その他	
	制度あり	利用した	制度あり	利用した	制度あり	利用した
国立	36.0	8.6	41.9	9.6	1.7	
公立	6.6	0.0	17.7	5.1	6.1	
私立	20.2	5.4	26.1	6.6	2.4	
合計	21.7	5.3	28.3	7.0	2.8	

うのは、各種の表彰制度や職員の能力評価制度のことである。これらのことは、調査票中には説明を付けて調査を行った。回答の状況から判断すると、能力開発のための制度は、公立大学を除くとかなり多く、特に国立大学の高比率は注目される。この中で、学外の研修に対する経費補助は私立大学に多く、かつ利用率も高い。また、国内外の大学・大学院での学習の奨励は制度化率が比較的 low、かつ利用率もかなり低い。今後はこのような形態の能力開発をどのように進めるべきかも課題の一つであろう。

(7) 自己啓発の実践

自己啓発は、職員の能力開発の基幹部分をなすものである。これについて、さまざまな方法を挙げてその実践状況を聞いてみたが、全体的傾向として、私立大学職員が一番熱心で、これに国立大学、公立大学の順番が続いている。私立大学の職員の場合を見ると、およそ2人に1人は、「大学問題に関する書物を読む」、「大学改革に関する新聞記事を読む」と答え、またおよそ4人に1人は、「経営や法律などの専門書を読む」、「研究会等を組織し、または参加している」と答えており、これは国立や公立大学に比べて非常に高い値である。彼らがいかに熱心に自己啓発に努めているかがよく分かる。反面、ある国立大学で、自分のお金で大学問題に関する専門的図書を買っているかどうかを聞いたことがあるが、その「買っている」と答えた者の比率がきわめて低かったことを思い出す。公立大学は推して知るべしである。自己啓発の基本は身銭を切ることであることを考えると、この辺りから大学職員の能力開発を考えなければならないのではあるまいか。

図表13 自己啓発の実践状況（単位 パーセント）

	経営や法律などの専門書を読む	大学問題に関する書物を読む	大学改革に関する新聞記事を読む		
国立	20.1	34.7	43.2		
公立	14.1	25.8	39.4		
私立	22.9	50.2	51.3		
合計	21.1	43.4	47.9		
	研究会等を組織または参加	大学院で学ぶ	いつも仕事の改善点を考える	その他	
国立	17.5	3.0	74.3	11.2	
公立	5.1	0.0	67.7	3.5	
私立	26.9	4.5	78.5	6.5	
合計	21.8	3.6	76.1	7.1	

4. これからの大学職員の位置づけと養成

(1) 専門職集団を育てる意義

事務職員と教員との関係は、これからの大学経営や管理運営を考えるに際して、重要な要素である。しかし、これを改善するためには現在のわが国の大学における教職員の人的構成が、欧米のそれとどのように異なるものなのかを考える必要がある。なぜなら、改善のためには、教員と職員が互いに相手方に対して抱いている「職員観」や「教員観」を改めていくという意識改革とともに、

職員が教員と役割を分担しつつ、大学経営に参画できるような能力を身につけることが重要な要件となるからである。

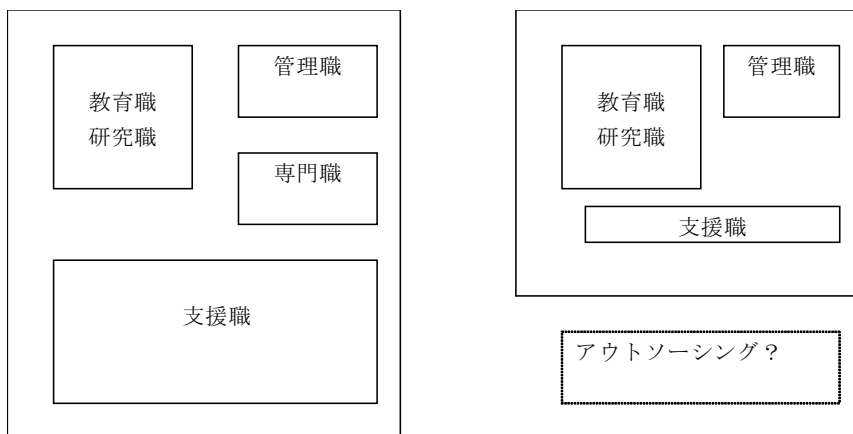
このことの理解を助けるために、図表14において欧米の大学とわが国の大学との対比を概念図で示した。右側がわが国の大学の典型例である。これは人員「節約型」と名づけられるものであり、この節約型の大学は限られた人員の多くを教育や研究活動にあて、それを支援するスタッフはごく少数である。しかも支援スタッフが少ないと、その多くは教員の活動が法令や学内規則上正しく行われているかどうかをチェックする側に回らざるを得ないから、どうしても「擬似管理職」的な性格を帯びやすい。また、教員の方でも、大学経営面で素人であるにもかかわらず、事務作業も含めてこれに関わらざるを得ない。

一方左側は、欧米の大学に見られるごとく教員の数より多い支援スタッフを持ち、しかも大学の経営や教育・研究に関し専門的知識を使って支援する専門職も有している。そのようなシステムでは、教員が教育・研究に専念することが容易であるから、そのパフォーマンスを「節約型」に比べて上げることが可能になる。いわば人員「贅沢型」と名付けられるべきものである。

「贅沢型」で開発されてきたさまざまな手法は、そのシステムの中でこそ最大の効果を上げるものである。これを無理やり「節約型」の中で適用しようとしても、そのシステムの運用をするスタッフが質量ともに不足している「節約型」では、結局は中途半端なものに終わってしまう。わが国の実情に沿った「節約型マネジメント」、「節約型教育・研究」のあり方を探求する必要がある。

もっとも、多くの大学では正規職員の外に多数の非正規職員つまり非常勤やアルバイトを抱えていることであろう。また最近はやりの「アウトソーシング」を考えると、実際には「節約型」においても、点線で囲った部分のマンパワーを程度の差はあれ、使っている。また、この種のマンパワーをいかに上手に使うかが、大学の諸活動のレベルを決めていくことになるだろう。

図表14 大学における教職員構成の差異



(出典) 山本眞一, 2006b

このように「節約型」を一概に悪いと断定することはできないが、節約型であればあるほど、少ない人員を有効に使わなければ大学運営は回っていかない。その成否の鍵は、まさに教員と職員の役割の見直しにある。しかし、そのためには教員と従来のサポートスタッフとをつなぐ優秀・有能な職員集団が必要である。それが、業務の企画と実施能力を備えた専門職集団である。図表14にその位置づけを示したが、わが国の大学にはこれが決定的に欠けている。この部分の職員を増強することが、これからの課題であると言えるだろう。

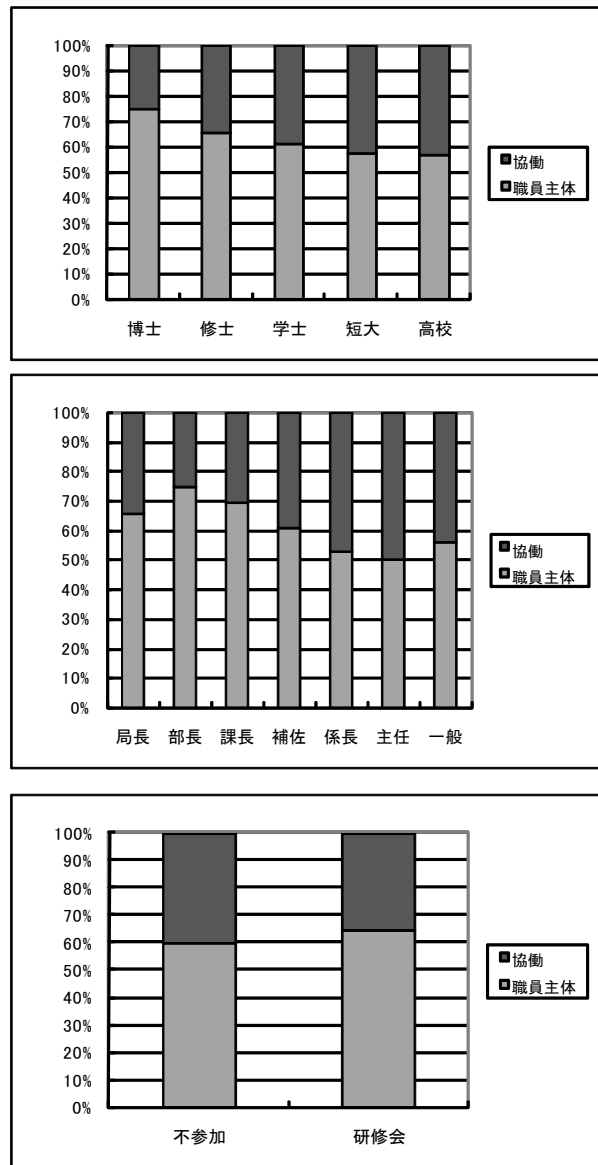
(2) 職員の能力開発と主体性

大学経営の改善のためには、専門職集団を何らかの形で養成確保する必要があるが、そのためにはどのような方策があるであろうか。一つは、教員の中から適任者を見出し、管理運営に今以上に専念させることである。現実には、さまざまな部署において、教員身分の専門職スタッフが増えつつあるが、教員には学問上の専門性がついて回るので、それを捨ててまで専門職スタッフとして活躍しようとする人材を、十分な数、確保することは難しい。

第二の方法は、大学外部からの登用であり、この方法をとる大学も増えつつあるが、外部人材は専門性には優れているかも知れないが、大学運営の実情を十分に知らないことから、大学内部で摩擦を起こしたり、業務上の判断が必ずしも適切ではなかったりする問題がある。

第三の方法としては、事務職員から能力と意欲のある者を選んで養成・登用する方法である。今回のアンケート調査からも、この方法の有効性に対する示唆を与えてくれる結果が見出される。前述の図表9では、職員の側から見た教員との協働の適否が事務分野別に示されている。このうち教務・学生

図表15 職員の特性から見た意識の差（総務分野の事務における職員の主体性）



系では教員との協働が適当であるとする職員が大部分であるが、総務系では適否に関する意見が分かれている。ただし、総務系ではこの「協働」と「職員主体」との関係を、教務・学生系とは違った意味で解釈しなければならない。ここでは、「職員主体」と答えた職員の方が、「協働」と答えた職員よりも、より大学運営に関して積極的な態度であるとあると見るべきであろう。そこで、総務系の事務分野において、協働を良しとする者と職員主体が良いとする者とが、その職員のバックグラウンドによってどの程度異なるものかを分析してみた。

統計的に有意な差と判断できるいくつかのクロス分析の結果からみて、事務職員の学歴の高いほど、総務分野の事務は職員主体で行うべきと答え、また、職員の職位が高いほど同様の傾向がみられる。さらに、研修活動に積極的に参加している職員は、そうでない職員に比べて、職員主体で行うべきであると答えている者の比率が高い。このうち、事務職員の職位が高い者が職員主体で行うと答えるのは、その立場からみて当然のことと考えられるが、職員の学歴や職員の研修の有無は、職員の能力開発と深い関わりがある。職員の主体性を育て、結果として教員と良好な関係を保ちつつ大学経営の専門職集団として活躍できるよう、政策レベルでも、また各大学における人事方針としても、職員の能力開発を重視すべきである。

【注】

- 1) この研究は、国立大学の法人化や18歳人口の減少に伴う学生確保の困難化、知識社会の到来による大学への新たな期待の増大など、大学をめぐる管理運営および経営環境の急激な変化の中で、これからの大学の管理運営および経営を担う人材、とくに学長・副学長クラスのトップレベルの人材のほかに、部長・課長等の中堅事務職員にも着目し、その能力養成と養成した人材の活用方策について研究を行い、彼らが真に大学経営に必要な人材になること、すなわちエンプロイアビリティ（雇用されうるための必要かつ適切な能力）を高めるための方策を明らかにすることを目的に、平成17年度～19年度に実施された。
- 2) 山本真一（2006a），p.8

【参考文献】

- 上田理子（2006）「大学職員の人材育成と求められる知識・技能・能力への一考察」『大学行政管理学会誌』No.10，199-204頁。
- 各務正（2003）「大学運営における教務職員の役割」『大学職員研究序論』（高等教育研究叢書74），広島大学高等教育研究開発センター，65-72頁。
- 金子元久（2005）「大学のスタッフディベロップメント～必要性と可能性～」『IDE現代の高等教育』第469号，11-17頁。
- 秦啓治（2006）「大学職員の専門性を既定する要因に関する考察」『大学行政管理学会誌』No.10，205-211頁。

藤原久美子（2005）「大学職員と大学院教育～職業的レリバンスの確立に向けて」『大学行政管理学会誌』No.9, 83-90頁。

山本眞一（2003）「大学職員を巡る研究動向」『大学職員研究序論』（高等教育研究叢書74），広島大学高等教育研究開発センター，5-14頁。

山本眞一（2005）「大学職員の高度化の必要性」『IDE現代の高等教育』第469号，18-21頁。

山本眞一（2006a）『大学事務職員のための高等教育システム論』文葉社。

山本眞一（2006b）「節約型システムにおける人材の質」『文部科学教育通信』第148号，38-39頁。

An Analysis of Recent Staff Development: For the Better Institutional Management

Shinichi YAMAMOTO*

Recently staff development (SD), for university administrators and other staff who assist or support university administration, has attracted more attention than ever due to the progress of university reform. This is because success of the university reform mostly depends on the people who are involved in the reform and thus their abilities and qualities are very important. Among the people who are involved, the role of non-academic staff is crucial because no idea of university reform cannot be realized without their help or assistance. Universities and colleges as well as associations of institutions, such as the Japan Association of National Universities (Kokudaikyo in Japanese), have provided out various kinds of training for university staff.

In this situation, in early 2007, I conducted a survey of staff development which aimed at clarifying the recent situation of and staff attitudes to such activities. To do so, I sent 3,630 questionnaires to people employed in 4-year universities in Japan as non-academic staff. Among them, 39 percent responded. Those responding are diverse in terms of job responsibility, ages, educational background, and institution which they work. Significant differences are shown by staff among national institutions, local public institutions and private institutions regarding educational background, length of service, and positive awareness of staff development.

Among the questions in the questionnaires that dealing with academic staff is very interesting. Most of non-academic staff in private universities think that non-academic staff should take the initiative in dealing with general administrative matters within the institution, but on the other hand, half of non-academic staffs in national universities the academic staff may take on important role. The differences of attitude is due to the difference of their educational background and consciousness to their awareness of staff development as well as a difference in the administration. In this sense, staff development makes non-academic staff more positive in participation in university management and reform.

* Director and Professor, R.I.H.E., Hiroshima University