

# SDの制度化に関する研究

広島大学高等教育研究開発センター

# SD の制度化に関する研究

広島大学高等教育研究開発センター編

広島大学高等教育研究開発センター

## COE 研究シリーズの刊行にあたって

広島大学高等教育研究開発センターは、略称を高教研と称し、英語名を Research Institute for Higher Education, 略称を RIHE としております。その前身は広島大学大学教育研究センターですが、1972年5月に、さらにその前身の大学問題調査室を発展的に継承して、文部省令による教育研究施設として、日本最初の高等教育研究の専門機関として設置されました。爾来、年輪を重ねる中で着実に研究教育活動を展開し、内外の高等教育研究に重要な役割を果たしてきましたが、お陰様で昨年2002年には創立30周年を迎えるに至りました。

この節目の年に、文部科学省の21世紀COEプログラムの人文科学領域において、本センターのプロジェクト「21世紀型高等教育システム構築と質的保証」（拠点リーダー：有本章）が113件（うち人文が20件）の拠点の一つとして選定されました。このことは高等教育研究の発展に鋭意取り組んできたセンターの歴史の中でも特筆すべき快挙であると、当センターの関係者一同率直に喜んでおります。とりわけ高等教育の分野では全国唯一の拠点に選定されましたことは、これまでの実績と今後の可能性が認知された点でも、長年にわたって積み重ねてきた努力が報われた点でも、実に名誉なことでありますと同時に、責任の重さを痛感する次第であります。これも高等教育研究が一種のタブー視された時代から盛況を呈するに至った今日まで、数多くの先輩やコリーグ諸氏に支えられて営々と築かれた伝統や風土や精神の賜と考えております。したがって、「巨人の肩に乗った小人」であるとの謙虚な気持ちでこのような機会を受け止めますとともに、これを契機にさらなるフロンティア開拓の精神を醸成し、斯界の発展において一層の貢献を実現したいと祈念しているところであります。

本プロジェクトは、主題に掲げました研究を推進するために、5年間にわたって取り組むものですが、具体的にはFD・SDの制度化と教育システムの質的保証、研究システムの質的保証、大学組織編成と質的保証などの問題を中心に、データベースの構築、若手研究者の養成などの問題に重点的に取り組むことを期しております。さらに、研究成果を積極的に国内外へ公表し、研究成果を紹介することによって拠点としての研究ネットワークの形成に努め、日英両語による出版物を精力的に刊行することにしております。そして、その一環として、このような体裁でCOE研究シリーズを刊行することにいたしました。その目的は、主として、センターのCOEプログラムと関連して取り組んでいる研究活動の実績を記録にとどめることとその国内外への発信によって研究ネットワークの形成を着実に推進することに置かれています。

本企画によって世に送り出される刊行物が、国内外の高等教育研究者はもとより、高等教育に関心のある多くの人々に貴重な価値ある情報を提供することができれば、望外の幸せであります。また、研究ネットワークの一層の発展のために、読者の皆様から絶大なご支援とご協力を賜りますことができたら、この上ない喜びです。何卒よろしくお願い申し上げます。

2003年3月

21世紀COEプログラム

拠点リーダー 有本章

## はしがき

本書は、21世紀COEプログラム研究のうちのFD・SD研究の一環である職員開発（SD = スタッフ ディベロップメント staff development）の制度化に関する研究成果を取りまとめたものである。

SDの主たる対象と考えられる教員外職員（大学職員又は職員）の開発は、これまで初任者研修や幹部職員研修、業務領域別研修等が各大学で実施され、大学教員の開発と比較すれば体系的に整備されている活動領域である。また、日頃の実務から得られた経験や知識を基に、企業や官公庁における研修や人材開発と比較することなどによって、大学職員自身を中心として職員開発にかかる実践的な研究が積み重ねられている。しかしながら、大学職員の開発を特に取り上げて行われた学術的な研究は最近まで少なく、大学職員自身によって関連学会が立ち上がるなど、研究者や実務家によって多様な研究活動が見られるようになったのは1990年代末以降のことである。

教員外職員の開発に対する関心の高まりの背景としては、平成3年の大学設置基準大綱化を始めとする1990年代以降の大学改革において規制緩和が進んだことによって大学の自律性が拡大し、また、大学が提供する教育研究に対する要求が厳格になって、適切に教育研究その他のサービスを学生や社会全般に提供することが強く求められるようになり、更に、社会の情報化・知識化や生涯学習の進展によって大学における教育研究の在り方が変わる中で、各大学が目標や戦略、その実現に向けた計画を設定し、効果的な資源配分や組織編成を行うことなどによって、効率的に大学経営を行って新たな挑戦に対応する必要に迫られたことが主たる要因として考えられよう。

大学の置かれた環境のこうした複雑化は、一方では、大学が社会からの多様な要請に対応していくため、教職員に対してこれまでに従事してこなかった職務を行うことを求めることとなった。大学業務の複雑化は今日世界的に認められる課題であるが、それは大学経営の改善が求められることとある意味において裏腹である。大学の機能不全をもたらす兼ねないこれらの課題に対応するため、我が国では1990年代初めに規制緩和が進められるとともにFDが推進されてきたことは周知のとおりである。そして、それに若干遅れる形ではあるが、教育研究や経営を直接に担う者のみならず、複雑な環境に対応していくため、教育研究を支援し、また、機関としての大学を適切に管理運営し、社会との関係を適切に維持する者として、教員外職員の能力向上が不可欠のものとして認識されるようになった。

かかる状況下における教員外職員の能力向上のための活動に対して、従来から用いられていた用語である「職員研修」や「職員開発」ではなく、外来語である「スタッフ・ディベロップメント」又は「SD」が充てられるようになるのもこうした認識の広がり軌を一にしている。今日、教職員開発は、大学の将来を左右する最も重要な要因の一であると言っても過言ではなく、その研究の発展が期待されている。本研究は、大学における研修活動や開発活動が、新たな職員開発活動であるスタッフ・ディベロップメント(SD)として制度化される過程に焦点を当

てたものである。

本書の記述は、国内外の訪問調査、文献やその他の資料の読解に基づいて、スタッフ・ディベロップメント(SD)にかかる基礎的事項を取りまとめた第一部、2004年に行われたアンケート調査の結果を取りまとめた第二部、SDの制度化の現状と課題について検討した第三部の三つの部から構成されている。

大場淳による第一部「SDに関する概論」の第1章「大学の教員外職員」では、大学職員の定義を試みた上で、大学における伝統的な職員区分である教員と(教員外)職員の区分が次第に不明瞭になっていることについて述べた後で、大学職員の状況を数的に把握し、更に、審議会答申等における職員に関する提言や国立大学法人制度における職員の位置付け等を検討した。第2章「SDと職員の専門性」では、SDの定義やその用法の変遷等を見た上で、各種センター等の学内専門組織の発達とそこに配置される専門的な職員、並びに職員の専門性向上(専門職化)について検討し、更に教職協働についての考察を加えた。第3章「国外におけるSDの制度化の状況」は、日本への示唆を得るため、米国、英国、フランス、ドイツ、中国、韓国におけるSDについて、制度化の観点から記述したものである。

また、小貫有紀子による第二部「大学における職員に関するアンケート調査」結果」の第4章「大学職員の流動及び意思決定への参画に関する一考察—アンケート調査の結果から—」は、国公立大学の事務局長等の事務部門責任者に平成16年1月に行ったアンケート調査「大学における職員に関するアンケート調査」の分析の概要である。それぞれの問いに関する分析に加えて、(1)大学職員の職員ポストにおける流動性、(2)大学の意思決定への参画、(3)能力開発の状況と課題についての考察が行われ、調査結果に基づく提言も含んでいる。

第三部は、再び大場淳が担当した。終章である第5章「日本におけるSDの制度化—現状と課題」は、第一部及び第二部の検討を踏まえて、日本におけるSDの制度化を考察したものである。雇用環境の変化、第二部で分析された調査結果の一部も利用しながら、SDの制度化の条件について、学内体制の整備、大学間協力による開発活動の推進、専門職団体の構築、大学院教育の四つの観点から検討を行っている。

なお、本書の主題であるスタッフ・ディベロップメント(SD)については、我が国で当該用語が普及したのは最近のことであり、日本では必ずしも当該用語についての共通理解が得られているとは認められないかもしれない。また、開発の対象となる「スタッフ(staff)」についても、教員と教員外職員の区分が曖昧になってきていると言われ、また、"staff"や"staff development"の用法が英語圏の国々でも一致していないこともあり、各種用語については不明瞭な点が残っていることにご留意いただきたい。用語の定義の詳細は本文に譲るが、本書では、スタッフ・ディベロップメント(SD)を概ね上に述べたような複雑な環境に大学が対応していくのに不可欠とされる職員(場合によっては教員を含む)の主として専門性向上を目指した開発活動の意味で用いている。

末筆であるが、訪問調査やアンケート調査等を行うに際して多数の方々にお世話になった。

また、諸外国（特にドイツ、中国、韓国）の記述については、その多くを特定の論考に依拠した。訪問調査・アンケート等にご協力いただいた方々並びに当該論考執筆者に対して、この場を借りて御礼を申し上げたい。

平成 19 年 1 月

大場 淳

# 目次

## 第一部 大学職員とSDに関する概論

第1章 大学の教員外職員.....	1
1. 大学職員とは.....	1
(1) 大学職員の定義と職務.....	1
(2) 曖昧になる職員と教員の区分.....	2
2. 大学職員数の推移と展望.....	3
(1) 全体的傾向.....	3
(2) 教員数と職員数の比較.....	5
(3) 学生数と職員数の比較.....	6
(4) 今後の展望.....	7
3. 審議会答申等に見る職員.....	10
(1) 大学審議会設置以前の答申等から.....	10
(2) 大学審議会答申と大学職員.....	13
(3) その他の近年の答申等に見る職員.....	15
ア. 初等中等教育と高等教育との接続の改善について（平成11年）.....	15
イ. 大学における学生生活の充実方策について（平成12年）.....	16
ウ. 科学技術・学術審議会技術・研究基盤部会産学官連携推進委員会の諸報告 （平成13年～15年）.....	18
4. 国立大学法人化と職員.....	19
(1) 人事制度改革.....	19
(2) 組織改革と経営人材.....	20
第2章 SDと職員の専門性.....	25
1. SDの定義.....	25
(1) SDの定義とその内容.....	25
(2) 日本におけるSDの用法.....	26
(3) 日本におけるSDの用法の変遷と今日的用法.....	27
2. 学内専門組織の発達と職員の専門職化.....	29

(1) 管理組織の発達と職員.....	30
(2) 学内における専門組織の発達.....	32
(3) 職員の専門性向上（専門職化）.....	35
ア. 管理系.....	35
イ. 教学系.....	36
ウ. 情報系.....	38
3. 教職協働.....	39
第3章 国外におけるSDの制度化の状況.....	45
1. 米国.....	45
(1) 職員のキャリアと専門職化の進展.....	45
(2) SDの概要.....	47
2. 英国.....	50
3. フランス.....	52
4. ドイツ.....	55
5. 中国.....	57
6. 韓国.....	58

## 第二部 「大学における職員に関するアンケート調査」結果

第4章 大学職員の流動及び意思決定への参画に関する一考察	
－アンケート調査の結果から－.....	63
1. 分析枠組み.....	63
2. 調査の概要.....	63
3. 調査結果の分析.....	64
(1) 大学の属性.....	64
(2) 職員の採用・配置.....	65
ア. 職員の増減の見込み.....	65
イ. アウトソーシング.....	66
ウ. 職員の異動及び流動性.....	67
(3) 職員の役割の変化.....	68
ア. 管理職員と下部組織への権限委譲.....	68
イ. 専門職化.....	69
ウ. 学生支援業務.....	69
エ. 職員の役割の変化のまとめ.....	70

(4) 職員の教学・管理業務への参画.....	71
(5) 職員の資質・能力及び能力開発.....	73
ア. 必要とされる資質・能力.....	73
イ. 能力開発.....	74
ウ. 職員開発の問題点.....	75
エ. 職務遂行上での大学そのものに関する理解の必要性.....	77
4. 考察.....	78
(1) 大学職員の流動性.....	78
(2) 大学の意思決定への参画.....	79
(3) 能力開発の状況と課題.....	79

### 第三部 日本におけるSDの制度化

第5章 日本におけるSDの制度化—現状と課題.....	85
1. SDの制度化についての検討の方向性.....	85
2. 職員開発と雇用環境の変化.....	87
(1) 大学を取り巻く環境の変化と雇用情勢の変化.....	87
(2) キャリア支援の充実と大学職員.....	88
3. 日本の大学職員についての現状と今後の見通し.....	89
4. SDの制度化の条件.....	92
(1) 学内体制の整備.....	93
(2) 大学間協力による開発活動の推進.....	93
(3) 専門職団体の構築.....	94
(4) 大学院教育の普及.....	95
5. SD制度化の課題.....	97

参考文献（第1章～第3章及び第5章関連）.....	102
---------------------------	-----

## 第一部

### 大学職員とSDに関する概論

# 第1章 大学の教員外職員

本章は、SDの主たる対象となる教員外職員（大学職員）について、その範囲を簡単に述べた上で、教員との区分が不明瞭になってきていることを示すとともに、文部（科学）省の学校基本調査による統計資料から量的指標の推移を見ながら、そこから読み取られるものを検討することを目的としている。そして、これまでの審議会答申等から大学職員についての提言にかかる記述を概観し、それらの提言で示された職員の位置付けや新たに期待される役割等を確認することとしたい。

## 1. 大学職員とは

### （1）大学職員の定義と職務

SDが主に対象とする者は、大学において教育支援業務や管理運営事務に従事する教員外の職員であり、一般に「大学職員」あるいは単に「職員」と呼称される者である<sup>1</sup>。これらの職員は、教員と職員を合わせた概念として通常用いられる「教職員」というときの、「職員」に当たる者である<sup>2</sup>。大学職員には、管理運営上の各種事務に従事する事務職員、技術的な職務に従事する技術職員、大学病院の看護職員などといった大学が有する各種業務に従事する職員、その他の補佐業務等に従事する者が含まれている。

これらの職員が従事する業務は非常に多様であって、それら全てを一つの言葉で定義することは難しい。業務の多様性に起因する名称にかかる困難性は、英語の"staff"においても同様に見らる。Partington and Stainton (ed.) (2003) は、その序文で、英国における教員以外の常勤職員は、事務職員(secretariat)、事務補佐職員(clerical staff)、管理者(administrator or manager)、技術者(technician)、図書館専門職員(librarian)、コンピュータ技術者(computer experts)、作業員(manual worker)、その他の多数の専門領域に属する者で構成され、これらの職員全体を積極的に指し示す言葉は存在せず、消極的に教員外職員(non-academic staff)と呼ばざるを得ない、そして、一部の職員のみが上位概念である「学術関連(academic-related)職員」として位置付けられていると述べている。また、英国では"staff"は日本で通称する教職員であるが、米国では単"staff"と呼ぶ場合に教員外の職員を意味することが一般的であり、「職員」や"staff"の用法には国を超えて混乱が認められる。

また、大学を巡る環境が複雑に変化してきた中で、大学職員の業務内容が変化してきたことは一層大学職員の定義に混乱をもたらしている。近年、私立大学における事務職員が「かつてはどちらかといえば教員の担当分野であったレファレンス、カウンセリング、研究所の調査活動など教育研究に直接関連する機能を担当しつつあり、これらの思考、判断、計画、立案等の知的業務はいっそう複雑化・高度化した」と言われ（私立大学白書作成委員会、1984：141-142）、また、次節で見るように職員の構成も時代とともに変わってきている。したがって、

これらの職員全てを明示的かつ網羅的に示すことは非常に困難であるが、大学職員は、概ね、直接には教育・研究に従事せず、大学を機能させる上で必要な諸業務を遂行する者と捉えることができよう。

大学職員の業務を整理した例は幾つか認められるが、その一つである澤田（1990：33-34）は、大規模私立大学の職員を取り上げて、その職務を教育研究にかかるものと経営にかかるものの二つに区分し整理した。その第一は、教育・研究条件を整備し、あるいは教育・研究活動を支援するもので、従来から伝統的な職員の職務として捉えられてきたものであり、そこには学生の入学から卒業までの学生生活全般にわたる関連業務（学生募集、入試、正課の教育活動に関する記録やサービス、課外活動に対する助育、福利厚生に関するサービス等）と、教員の教育・研究活動に対する支援業務（外部研究資金の申請や処理、学内研究費の処理、学術情報の収集や整理・提供、教育・研究機器の調達や操作、校地の取得や校舎の建設、資金の調達と管理、卒業生に対するサービス、地域との交流や連携等）が含まれる。第二は、経営管理の極めて重要な領域に直接関わることであり、近年の社会情勢の変化や大学経営近代化に伴う経営管理機関の見直しによって大きく変化してきたものである。その主要なものとしては、企画室などトップマネジメントの政策スタッフ（ほとんど職員）の設置、理事等の役員に職員を登用し常務理事等として経営管理の重要な領域を委ねること、政策開発や意思決定の迅速化を図るために理事長や常務理事を構成員として設置される常務理事会に理事ではない職員が構成員として参加することを挙げており、限られた大学においてはであるものの、職員の経営参加が進んできている実態をうかがわせる。

## （2）曖昧になる職員と教員の区分

前項で大学職員を「大学を機能させる上で必要な諸業務を遂行する者」と定義したが、当該業務に含まれるであろう管理運営業務には教員も教育研究の傍らに、時にはほぼ専従で従事しており、教職員が協働して行われる業務である。大学によっては、経営の中核部分は教員が主導権を握って、職員は補佐的な業務に従事するに止まっていることも少なくない。また逆に、旧国立学校設置法施行規則で規定され国立大学に置かれていた教務職員は、法令上は教員外職員に位置付けられているが、教員である助手に近い職務に従事してきた職員である。実際、従前から博士号を持った若手研究者がそれに採用されている例が認められ、そのような現状から教務職員職は研究者養成機能を併せ持つと受け止められてきた。しかしながら、助手と較べて待遇が悪いことが問題として指摘されていた<sup>3</sup>。

このように教員と職員の職務は交互に入り交じっており、職務内容から教員と職員を区分することは困難である。こうした現状に加えて、近年、従来とは異なった種類の教員が増えてきていることは一層両者の区分を困難にしている。これらの多くは、産学連携やキャリア開発、学生相談業務など高度の専門性を要する領域を受け持つ部署に配置され、教育・研究活動に必ずしも従事しないものの教員としての身分を有する者である。例えば、九州大学法学研究室は、

平成14年、独自財源確保のため企業等で財務経験のある者を対象にマネジメント担当教員の公募を行ったが、当該教員は基本的に講義は行わず産官と連携した共同プロジェクトの立ち上げなどに専念するとされていた<sup>4</sup>。国立大学を始めとする各大学の産学連携推進組織には、任期付の研究教授や特任教授等の身分で数多くの者が雇用されており、これらの者を生駒（2004a/2004b/2005）は、教員からなる「コア」の周辺にあって社会との連携を図る「シェル」の専門職と位置付けた（後述）。

結論的には、大学職員と呼ばれる者の範囲やその業務は明確ではなく、また、教員と職員の区別も明瞭ではない。したがって、大学職員を検討するに際しては、その身分や職務内容が固定されたものとして静的に捉えることは適切でなく、常に変化する存在として動的に捉える必要がある。平成8年に出版された孫福（1996：151-152）は、教員でも職員でもない「第三の自律的カテゴリーとしての「行政管理職員」の確立」を主張し、更に、「「教員」「職員」の二分法では捉えにくい「専門的職種」が、学習支援や研究支援の現場を中心に生まれつつあるのではないかと示唆している。また、平成14年の国立大学法人化に関する調査検討会議の最終報告書（後述）は、「職員の構成は、教員、事務職員、技術職員等の既存の職種の画一的な区分にとらわれることなく、専門性の高い職種に従事する職員が高いモラルを維持できるように、各大学の実状に即した多様な職種を自由に設定できること」としたところであり、教員と職員の二分法は国の政策においても厳密には適用しない方向が示されている。

本書の主たる検討の対象は教員外職員であるが、教員と職員の区分は、業務内容のみならず、その身分についても明確ではないこと、以下に述べるように大学職員の役割が近年大きく変化してきていることから、本書は直接の教育研究以外の活動にかかる事項について、必ずしも教員外職員だけでなく幅広く教職員全般の開発について検討を行うこととする<sup>5</sup>。

## 2. 大学職員数の推移と展望

本節は、文部（科学）省の「学校基本調査報告書」に基づいて、大学職員の数的変化を辿るとともに、その構成の変化や教員・学生数との比較を見るものである。その上で、数的変化から若干の考察を行う。

### （1）全体的傾向

大学職員（常勤）数は、戦後、大学の量的拡大に伴って概ね恒常的に増えてきている（図1-1）。平成18年5月1日現在（以下、各年の数値は5月1日現在）、国公私立大学の職員数は182,962人であり、その数は教員の164,473人を上回っている。

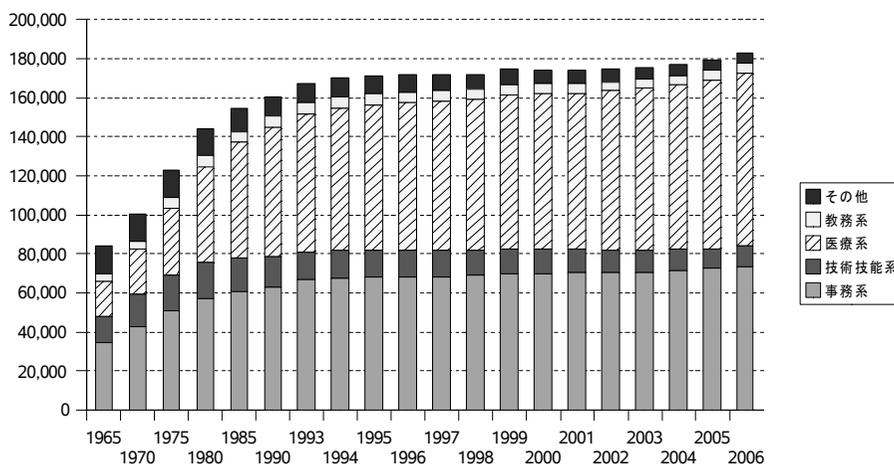


図 1-1 職務領域（系）別職員数の推移

出典：文部（科学）省『文部（科学）統計要覧』の各年度版（本項以下同）

学校基本調査は、職員を事務系、技術技能系、医療系、教務系、その他に分けて集計している。平成 18 年現在、これらのうち最も多くを占めるのは医療系で、全体の 48.8% を占める。次いで事務系が 40.0% を占め、両者で全体の 9 割近くに及んでいる。医療系職員は、医療看護系大学や学部の新設が続いたことに伴って近年大幅に増加しており、昭和 60 年過ぎにはそれまで最も多かった事務系の職員も数の上で凌駕するようになった。反対に、技術技能系、教務系、その他の職員は減少してきており、これらは教室系の職員の減少等として各大学の教育研究の現場において現れてきたところである。

国公立大学別に見た場合、国立大学では定員削減の影響を受けて近年職員が減少してきた半面、公私立大学では大学数の増大に伴って職員数は継続的に増えてきた（図 1-2）。国立大学（大学以外の国立学校特別会計に置かれた教育研究機関を含む）では、第九次定員削減（平成 9～12 年度）において国立大学 128,128 人の定員のうち 3,040 人（2.37%）が対象とされ、また、平成 12 年 7 月 18 日の閣議決定では平成 13 年度以降の 10 年間で定員 127,849 人中 5,356 人（4.19%）が削減対象にされていた（国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議，2002：148-149）。しかし、国立大学においても、事務職員については法人化された平成 16 年の 23,991 人を最低として<sup>6</sup>、以降増加に転じ平成 18 年には 24,216 人にまで回復した。

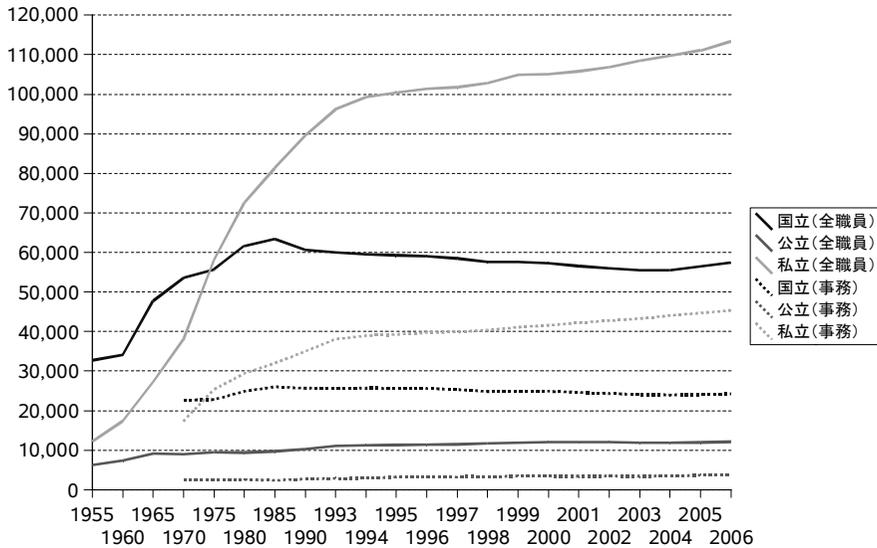


図 1-2 国公立別職員数（全職員及び事務職員）の推移

(2) 教員数と職員数の比較

昭和30年以降暫くの間、教員一人当たりの職員数は1.4人前後で推移してきたが、昭和末期からは職員の増加率が教員のそれを下回るようになった。その結果、教員一人当たりの職員数は減少し続け、昭和55年に1.39人だった教員一人当たりの職員数は、平成18年には1.11人にまで下降している。事務系職員についても増加しているとは言え、その増加率は教員のそれを概ね下回っており、昭和40年に教員一人当たりの事務系職員数が0.60人だったのが、平成18年には0.45人にまで減少した(図1-3)。

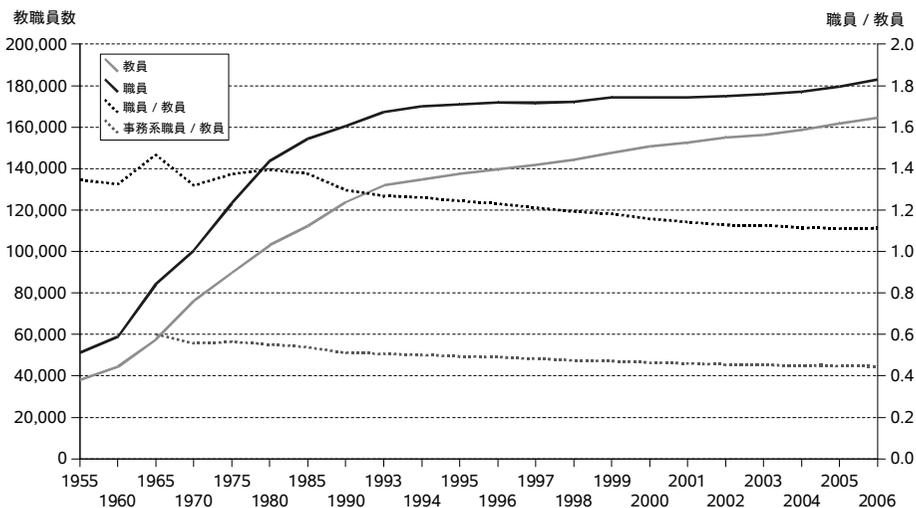


図 1-3 教職員数及び職員・教員比率の推移

上に述べた教員・事務系職員比率の減少は、事務組織の本部集中化，常勤職員から非常勤職員や派遣職員への転換，情報機器導入等による事務の合理化，事務の外部化（アウトソーシング）等によってもたらされた事務系職員の減少に起因するものである。その結果，教室系職員の減少と併せて，教員にその齎寄せが来ており，必ずしも職員減少だけが理由ではないものの，例えば総務庁及び文部科学省の調査によれば，大学教員が全勤務時間中に研究に費やす時間の割合は10年間で52.6%から46.5%に減少し（但し，全体の勤務時間が増えているので研究時間自体は微増），更に，教育に充てられる時間は，その割合も時間自体も減少している（平成15年11月14日付科学新聞）<sup>7</sup>。

これらの数値について設置者別に比較した場合，全職員数で見ても，事務職員のみを取り上げても，近年教員一人当たりの職員数が共通して減少してきている（図1-4）。国私立間では，教員一人当たりの職員数は，1970年代以降，私立大学の数値が国公立大学の数値を上回っており，相対的に国立大学において職員数減少の程度が高かったことがうかがえる<sup>8</sup>。国公立間では，職員全体では公立大学が教員一人当たりの職員数で国立大学を上回るものの，事務職員ではそれが逆転する。公立大学では，職員が医療系に偏っており，事務系職員の数が少ないことが浮き彫りになっていると言えよう。

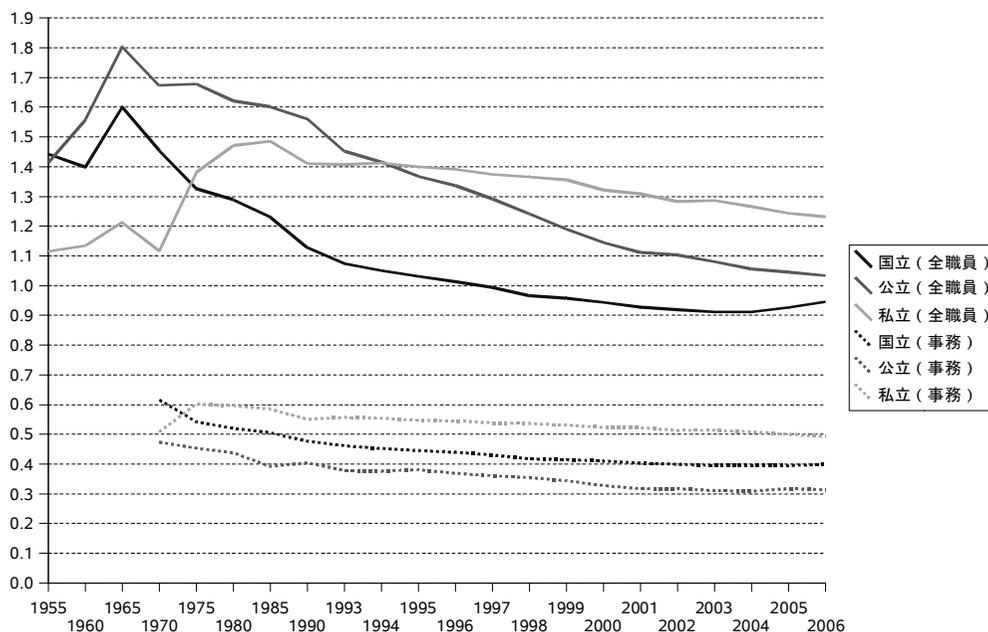


図 1-4 教員一人当たりの職員数の推移（全職員・事務系職員，設置者別）

### (3) 学生数と職員数の比較

次に，職員と学生の比率について，国公立別に見ることとしたい（図1-5）。全職員，事

務系職員いずれについても、私立大学の職員一人当たりの学生数が国公立大学職員のそれを上回っている。

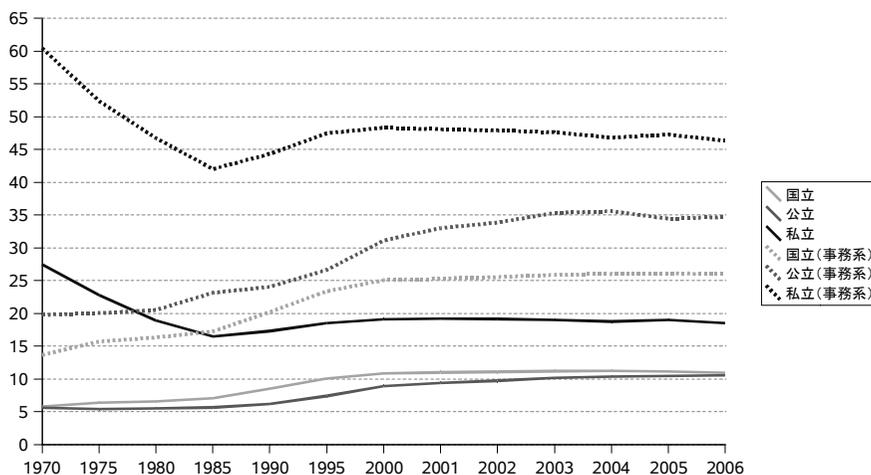


図 1-5 職員（全職員・事務系職員，設置者別）一人当たりの学生数の推移

先に見たように私立大学教員一人当たりの職員数が国公立大学教員一人当たりのそれを上回っていたのは、私立大学において職員数が相対的に多いのではなく、むしろ少ない教員で学生教育を行っていることを示している<sup>9</sup>。国公立大学間では、職員全体では職員一人当たりの学生数はほぼ等しいが、事務系に限れば国立が26人に対して公立が35人であり、この面から見ても公立大学における事務系職員の少なさが見て取れよう。

国公立大学において職員一人当たりの学生数が少ないことについては、両者が私立大学と比べて学生支援等が充実していたからとは考えられない。むしろ、就職支援活動等の学生支援を率先して充実させてきたのは私立大学であって、国公立大学では私立大学と較べて等閑にされてきた業務である。例えば、平成11年に文部省が行った調査<sup>10</sup>によれば、就職指導担当部局を設置している大学は、国立大学の83.7%、公立大学の78.7%に対して、私立大学では94.0%であり、また、就職ガイダンスを行っている大学は、それぞれ82.5%、75.9%、93.3%であって私立大学が国公立大学をいずれにおいても上回っている。国立大学が学生支援を重視し始めたのは、ほとんどの大学においては法人化前後からである。例えば、九州大学が学生の就職支援に大学として正式に取り組み始めたのは、国立大学時代の事務局にはなかった就職支援室が法人化後に設置されてからのことである（甲斐，2005：29）。

#### （4）今後の展望

大学職員は、国立大学では国の業務の合理化に伴う定員削減によって減少してきたのに対して、公私立大学では大学数の増加に伴って職員数は増えてきた。しかしながら、公私立大学に

においても教員数の増加よりも職員数の増加の割合は低く、国立大学同様に教員一人当たりの職員数は減少を続け、相対的には職員数は減少してきた。大学は「効率とか合理化という企業経営一般に通用する原則には必ずしもなじまない」（澤田，1990：28）と言われるが、教員数に代表される直接の教育研究活動の合理化は困難であっても、国公私立大学を通じて事務においては合理化が図られてきた実態が数の上からは明かである。

教員数と職員数を国公私立大学間で比較すると、教員一人当たりの職員数は私立大学が国立大学を上回るものの、学生数を勘案しつつ国公私立大学の職員数を比較した場合、国立大学の職員数が私立大学の職員数と較べて相対的に多いことが分かった。その理由は、国立大学では業務の外部化（アウトソーシング）が進んでいないこと、国あるいは地方公共団体の行政機関として位置付けられていることによって様々な業務（情報公開への対応や国会・議会のための資料の作成、行政監察・会計検査への対応等）が課されていたこと、職員の身分が公務員であり大学の業務内容の変化に応じて臨機応変に定数や配置等の変更ができなかったことなどが主たる理由として考えられる。こうした制約は、国立大学の法人化によってある程度は撤廃されており、そのことは大学事務やそれに従事する職員の在り方にも影響を与えることが予想される。

その意味では、今後継続するかは予測し難いものの、国立大学において法人化以降事務職員数が増加していることには留意すべきであろう。法人化によって国立大学は国の定員管理から離れることとなり、これまでのような厳しい定員削減の対象となることはなくなったのは事実である。その一方で、国の行政機関として必要とされた業務の一部はなくなり、また、職員配置転換や業務の外部化も容易になったこと、また、運営費交付金の削減も教員の給与に相当する部分は対象外となったものの職員はそうならなかったことなどから、法人化前後の時期においては、法人化に伴う合理化によって職員数は削減されるあるいはそうすべきといった見方が支配的であったと思われる。例えば、「将来にわたっては、大学財政は一般に厳しい環境にさらされるから、事務職員はさらに削減される可能性がある」（金子元久，2005：11），あるいは「国立大学法人の効率化のためには、間接部門の徹底的な合理化と簡素化を図り、ライン業務を引き受ける教員数を増やすしかない。定年退職する事務職員数マイナス新規採用者数（事務職員の純減）をできるだけ大きくし、その分、教員数を増やすべきである」<sup>11</sup>といった発言が随所で見られた。

国立大学法人法では、各国立大学の中期目標・中期計画には「業務運営の改善及び効率化」に関する事項を定めるとされており、平成15年に文部科学省が提示したモデル<sup>12</sup>において、中期目標として含める事項として「事務等の合理化・効率化に関する目標」が盛り込まれ、それに対応する中期計画の事項として当該目標を達成するための措置が含まれている。そして、当該中期計画事項の具体例として事務組織の機能・編成の見直し、複数大学による共同業務処理、業務の外部化等が挙げられており、職員数の削減が想定されていたものと考えられる。また、前述のように運営費交付金に適用される1%の効率化係数は、専任教員数に必要な給与費相当

額等はその対象から控除されているのに対して、職員の給与は当該係数の対象であり毎年削減されることとなっている。それにもかかわらず職員数が増加していることはどのように説明されるであろうか。

第一は、国立大学では法人化に伴って新たな業務が生じたことが考えられる（金子元久，2005：12）。法人評価への対応、新会計基準による会計処理<sup>13</sup>、雇用保険や労務対策等が新たに法人の業務として加わり、学生支援も重要な法人業務として位置付けられ<sup>14</sup>、また、法人化と同時に発足した認証評価制度への対応も必要となった。より一般的には、これまで教員が学内委員会組織によって処理していた案件の処理が大学経営者によって担われるようになり、私立大学で見られるように、職員が国立大学の経営に参画する余地が拡大していることも考えられ得る。実際、多くの大学で職員の出身者が理事として役員会に加わり、また全学委員会にも職員が正規の委員として参加するようになった。新設された企画室・評価室・監査室等のスタッフ的な役割を果たす組織では、教員と職員の双方が室員として共同で業務を担っている場合も少なくない（天野，2006：161-162）。

二つ目に考えられるのは、第一の要因とも重なる面があるが、法人化に伴って経営部門の肥大化が始まっている可能性である。国立大学法人化は大学の経営改革であり、その手法は、多くの先進諸国でとられた事前規制を中心とした直接統制から市場原理及び事後評価制度を導入した間接統制への移行といった改革の手法と軌を一にするものである（OECD，2003）。多くの場合、このような改革は大学の経営部門の強化が図られ、国立大学法人の構想においても、経営面での学内体制を抜本的に強化し、学長は強いリーダーシップと経営手腕を発揮するとともに、学長の補佐体制を大幅に強化することとされていた（国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議，2002）。

経営担当職員の増大は、1990年代に進められたニュー・ジーランドの経営主義(managerialism)／新公共経営(new public management：NPM)に基づく改革に代表される世界の大学改革において見られた現象である（Goldfinch，2004：241）。経営主義／新公共経営に基づく改革は、従来からの学問的価値(academic value)としばしば衝突するものであり（OECD，2003：73），単に執行部の権限強化を図ることによって実現されるものではない。バーンバウム（2004）が指摘するように、教員の支持を得ずしては効果的な大学運営をもたらすことはないものであって<sup>15</sup>、その適用は慎重を要するものである。フランスの契約政策<sup>16</sup>を評価した Frémont et al.（2004：115）は、執行部の専門職化・強化の必要性を指摘すると同時に、実際に大学における契約政策の実践状況を踏まえて、契約政策の成功の条件として、教員や学生を巻き込んで学内から可能な限り幅広い意思決定への参加を図るべきであることを指摘している。フランスの契約制度は日本の日本の国立大学法人制度設計においても参考にされており、その示唆は重要であると思われる。

多くの国で公共部門を席卷した経営主義／新公共経営に基づく改革は、必ずしも大学では全面的に適用されることはなく、結局、前述ニュー・ジーランドの例では当該改革は政府によっ

て撤回された（Goldfinch, 2004）<sup>17</sup>。また、2003年のガバナンスに関するOECD報告（OECD, 2003：73）は、大学のガバナンス改革を進めるに当たっては、教員の参加を取り付けつつ学内における価値観の対立から生じる緊張を取り除く努力が必要であることを指摘している。現在の日本の国立大学の経営がどの方向に向かっているかは定かではないが、仮に職員数の増加が、教員の参加を制限しつつ経営強化を目指すことを意味するのであれば、こうした世界の経験に鑑みて再検討が必要ではなからうか。

以上、教員や学生数とも対比させながら、量的側面から職員の現状を見たが、ここで取り扱った職員は常勤職員（本務者）に限られており、近年増えつつある非常勤の職員は取り上げられていない<sup>18</sup>。したがって、本数値は職員の全体像を示すものではなく、非常勤職員を含めた職員の全体像については別途検討が必要である。

### 3. 審議会答申等に見る職員

本節は、大学職員にかかる様々な提言について、主として過去の審議会答申・建議や各種報告書、その他の資料に基づいて概観するものである。審議会答申等が検討された当時の大学が置かれた環境、答申等の実施状況も踏まえながら、大学職員に求められる役割がどのように変化してきたかなどについて検討する。

#### （1）大学審議会設置以前の答申等から

大学の職員の中で、戦後の早い段階で議論の対象となったのは学生支援担当職員である。戦後の大学改革の一環で米国の学生支援制度（学生助育(Student Personnel Services)）の導入が試みられ、来日したブリガム・ヤング大学学生部長のロイド(Wesley P. Lloyd)を代表とする使節団は、昭和26年から27年にかけて、京都、福岡、東京でそれぞれ厚生補導研究会を3か月近く開催し、学生助育の普及に努めた。その結果は、文部省大学学術局学生課編『学生助育総論—大学における新しい学生厚生補導』（昭和28年）として出版され<sup>19</sup>、国立大学では事務局とは別に教員を長とする学生部が設けられた。また、私立大学でも同様の組織を設けられたところが少なくない。但し、米国の制度を普及する際に用いられた学生助育という言葉はその後定着せず、戦前同様に「厚生補導」という言葉が引き続き法令でも用いられた<sup>20</sup>。

昭和33年5月29日の学徒厚生審議会答申「大学における学生の厚生補導に関する組織およびその運営の改善についてならびに学生の健康管理の改善について」は、戦後の学制改革に伴う学生の量的拡大・質的变化に伴う諸課題への対応策を提言したものである。米国の学生助育の影響を受けたこの答申は、厚生補導<sup>21</sup>の業務領域を入学者選考、オリエンテーション、修学指導、課外教育、適応相談、記録・調査・テスト、学寮の運営、奨学援護、厚生福祉、保健指導、職業指導、女子学生の世話、特別指導の13項目に整理し、それに従事する職員に関する職制改善及び研修・養成について提言を行った。職制に関しては、専任の職員として「厚生補

導専門職員」を置き、1級専門職員から3級専門職員に区分するとともに、共通・個別に資格要件と選考基準を定義している<sup>22</sup>。そして、その職務の特性として、「教育的な性格を有する業務を担当し、直接学生に指導を与えると同時に、教員に対して専門的な指示を与えることができるもの」であって、「選考・採用・昇任・給与・身分保障などは、教育職と同等でなければならない」としている。また、研修・養成に関しては、厚生補導業務が「経験的なものに依存するばかりでなく、高等教育の水準にふさわしい教育指導の科学的方法論に立脚するものでなければならない」とし、専門職員が高度の知識・技能に裏付けられるべきであることを提言した。専門職員に関する提言は最終的には受け入れられなかったが、この答申には学生支援業務として必要とされるであろうことがほとんど全て網羅され（平木、1985）、その後の厚生補導・学生支援業務、その実施組織である学生部、大学と学生の関係の在り方に大きな影響を与えた。

厚生補導は、学生の質的变化を踏まえた学生の人格形成を大学の責任と受け止めるものであり、その発達が期待されていた（大学における学生生活の充実に関する調査研究会、2000）。しかしながら、厚生補導が狙いとしていた学生個人のカウンセリング等の発達並びに学生自治の育成充実のうち、後者は偏向して学生運動に結び付き（高橋忠次郎、1967：2）、更に学生の自治活動が高揚すると、課外活動業務に対する管理的役割への期待が大きくなり、それとともに学生と学生部は対立する場面が多くなった（平木、1985：393）。その結果、学生部にとって学生管理は重要業務となり、時には学生に対する支援よりも管理の側面が前面に浮き出ることとも少なくなかった<sup>23</sup>。

学生運動によって大学に生じた混乱を受けて対応策を検討した昭和44年4月30日の中央教育審議会第21回答申「当面する大学教育の課題に対応するための方策について」<sup>24</sup>は、学生問題に関して学生生活指導の充実を訴え、各大学で全学的な統一方針を確立し、全学的な協力の下で広く学生生活全般にわたって学生部がその役割と責任を果たすことができるようにすることを求めた。また、答申は大学運営全般にかかる提言において職員にも言及している。同答申は、事務機構の整備と職員の資質の向上について述べる中で、「大学の管理運営を能率化するためには、大学の事務機構の近代化、合理化と事務系その他の職員の資質の向上とが重要である。今後は、大学行政に識見を有する行政職員および専門職員の計画的な養成をはかるとともに、その地位と待遇の改善についても検討すべきである」と指摘した。なお、同答申は大学管理者の資質の向上にも言及しており、「大学の執行機関の地位を占める者に要求される資質は、教育・研究に従事する者のそれとは異なるものである。そのような資質の向上をはかるため、相互研修その他の方法について検討すべきである」と勧告している。

他方、この年に制定された大学の運営に関する臨時措置法（第6条）は、大学は必要に応じて、副学長その他これに準ずる学長を補佐する機関、大学紛争の收拾及び大学の運営の改善に関する事項について審議する機関、大学の運営に関する事項を管理し及び執行する機関を置くことができることとした。これによって、大学内における管理運営体制の強化を図ることが可

能となった。

昭和46年から昭和50年代までは、「安定成長化の教育改革」（文部省）が行われた時代である。昭和46年6月11日、中央教育審議会は答申「今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について」（いわゆる“46答申”）を出し、就学前教育から高等教育までの学校教育全般の在り方に関する提言を行った。高等教育関係では、進学率の上昇や学生の多様化への対応策、高等教育の種別化に関する提言が含まれ、また、大学の管理運営については職員に関する記述は含まれていないものの、法人化を含む国立大学の管理運営について様々な提言が行われている。高等教育の種別化の提言は実現されなかったものの、昭和48年からは新構想大学の設置が進められ、同51年には専修学校制度が創設されて、高等教育の高度化・多様化が図られることとなった。なお、同年、戦後新しい教育制度が確立して初めて外国から見た日本の教育に関する公式の報告書であるOECD教育調査団報告書「日本の教育政策」が公表され、大学の教育・研究体制が画一的で硬直化しているといった指摘を受けている（文部省編、1992）。そして、同報告は、国立大学を法人組織に改めて大学を代表する管理機構を設置するとともに、高度の専門性をもった管理者を置くことを提言した（国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議、2002：112）。

この「安定成長下の教育改革」に終わりを告げたのが、昭和59年に設置された臨時教育審議会である。同審議会は、教育の量的拡大、産業構造の変化、情報化社会、生涯学習、国際化等への対応が必要として、全般的な教育制度の改革を求めた（諮問文）。答申は昭和60年から昭和62年にかけて第一次から第四次にわたってまとめられ、生涯学習体系への移行、大学の多様化・個性化、大学院の拡大、社会との連携促進等について提案を行った。そのうち昭和62年4月18日の「教育改革に関する第三次答申」は、高等教育機関の組織・運営を特に取り上げて審議しており、組織・運営の自主・自律の確立、国立大学の予算・人事の弾力化、学外者の大学運営参加等を求める中で、「職員は、教育・研究の遂行および大学の経営上不可欠の要員であり、その資質の向上と組織の改善は今後の大学の注意を払うべき課題」であり、更に「教育・研究の活性化のためには、事務組織の再編成、機能の改善が必要であり、また職員の体系的、専門的な研修を充実してその資質の向上を図る」べきとし、職員・事務組織について比較的詳細に提言を行った。答申は、「大学の職員はある意味ではすべて専門職であり、大学という独特の使命と機能を有する組織体を、教育・研究を充実ししかも一個の社会的存在として経営していくためには、職員に高度の知識、経験、研修が必要である」とし、例として「大学院修士コースに大学経営、大学管理の分野を置き、あるいは大学職員に経営的視点も加味した、体系的、専門的な研修の機会を設ける」ことを提言した。また、「事務組織は経営体としての大学を支える重要な存在」であるとし、その合理化・機能改善、国立大学における財務・人事等の弾力化・簡素化、職員人事への学長の意向反映、教員職員間の相互の尊敬と協力の必要性を指摘した。

臨時教育審議会は、その第二次答申において、大学問題を幅広く検討しつつ具体的改革方策

の検討を行うため、文部大臣の諮問機関として大学審議会の設置を提言した。大学審議会は、昭和 62 年に設置されたが、以下に同審議会の答申から、職員にかかる提言を見ることとした。

## (2) 大学審議会答申と大学職員

1980 年代後半以降、大学を取り巻く環境が大きく変化した。この時期は、世界が産業社会から知識社会に移行し、知識生産の在り方が（モードⅠからモードⅡへ）変化していく時期であり（ギボンズ, 1997），この変化は大学に対する社会からの要求に根本的な変化をもたらした。大学は、多様化する社会からの要求に応えるため、これまでとは異なった意思決定が必要になり、意思決定過程は複雑なものとなり、重要な意思決定の場がキャンパス全体に広がり、新たな者がその過程に強い影響力を発揮するようになった（Eckel and Kezar, 2006：1）。こうした環境の変化が生じた結果、従来的高等教育政策によって大学が社会の要求に十分に答えていくことを確保することが困難となり、世界中で大学改革が進められ、特に質保証の観点から各国で大学制度の見直しが行われた（El-Khawas, 1998）。また、公共部門に民間の経営原理を持ち組む新公共経営(new public management：NPM)が広く世界で試みられるのもこの時期である。大学審議会における審議は、このような大学を取り巻く世界的な環境変化の中で、世界的動向も踏まえつつ進められたものである。

さて、大学審議会は数多くの答申・建議を行ったが、その中で大学運営を取り上げて検討したものが幾つかある。平成 7 年の大学審議会答申「大学運営の円滑化について（答申）」は、教員組織と事務組織は車の両輪であり、両者の良きパートナーシップの確立が必要であるとしつつ、事務組織は学長等を補佐し、大学改革に積極的な役割を果たすことを促した。また、教務事務など一部の事務については、専門的な事務体制の整備についても示唆しているところである。

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

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

事務組織においては、大学に関する諸制度や予算を踏まえて、必要な場合は具体的な企画・立案を行い、大学改革の推進等について学長、学部長等を補佐し、改革の方向に沿った教育研究活動の支援を積極的に行っていくことが必要である。

このためには、事務組織や事務処理の在り方について、自己点検・評価を行い、不断に見直し・改善を行っていくことが必要である。特に、教務事務など大学改革

の推進に伴って必要性を増している事務体制や、留学生交流や諸外国の大学との交流・協力、社会との連携・研究協力など専門的な事務体制の整備を進める必要がある事項も生じており、対応について検討することが必要である。また、個々の事務職員が大学運営の責任を担うことを自覚し、教育研究をより活性化させるという観点に立って事務処理の工夫・改善に努めるとともに、不断の研修に努める必要がある。

平成10年の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—」は、これまでの答申等の蓄積に基づく総括的答申である。同答申は、21世紀の高等教育を見据えて、個々の大学が個性を發揮しつつ競争するといった高等教育制度を提言し、いわゆる護送船団方式に終焉をもたらすに至った。職員や事務組織に関して、同答申は、大学の運営と教育研究に関する機能分担を図りつつ事務組織と教員組織の連携の在り方を明確化することとし、平成7年の答申以上に大学運営への事務組織の参画を促した。そして、国際交流や大学入試等の専門業務については一定の専門化された機能を事務組織に委ねることが適当であるとし、若干ではあるが職員の人事制度の改革についても提言を行ったところである<sup>25</sup>。

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

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

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

このように大学審議会は、職員に関して、大学運営への参画や、教職協働、専門職化を促す提言を行った。しかしながら、大学審の提言は、概ねこれまでの審議会答申等で言及されている事項であり、若干の例外を除いて目新しさは見当たらない。臨教審で提言された大学経営へ

の参画や幅広い専門職化、大学院教育の活用等は大学審では取り上げられておらず、むしろ大学審答申は後退した感も否めない。大学審は社会からの代表も含む機関であるが、大学管理者を多く含む文部大臣の諮問機関であったので、臨教審答申と比較してその答申は実行可能性の高い現実的なものとなったと思われる。

### (3) その他の近年の答申等に見る職員

ここまで、主として大学運営にかかる答申等の中から大学職員全般にかかる提言を中心として見てきたが、各領域別に行われた答申等においても、職員に関する提言が散見される。以下に時系列で幾つか例を取り上げ、その後の展開にも触れつつ、関連する職員問題を若干敷衍することとしたい。

#### ア. 初等中等教育と高等教育との接続の改善について（平成 11 年）

中央教育審議会の答申「初等中等教育と高等教育との接続の改善について」（平成 11 年 12 月 16 日）は、少子化の影響等により受験競争は緩和される見込みであることや接続に関する改革が進んでいること等を踏まえ、初等中等教育と高等教育のそれぞれの役割分担を明確にし、両者の教育の在り方や接続全体の改善を図るための改善方策を提言したものである。答申は、大学における入学者選抜に関して、高い専門性を有するスタッフを備えたアドミッション・オフィスの設置等による体制整備が必要であると、高等学校や受験生に対する広報・相談活動や大学説明会、選抜方法の調査研究を含めて、アドミッション・オフィス等において、大学入学前の進路選択の段階から大学入学後の追跡評価まで一貫した活動を行うことを求めた。

また、翌年の大学審議会答申「大学入試の改善について」（平成 12 年 11 月 22 日）は、「入学後の教育に責任を持つ大学教員自らが教育を行う対象を見いだすべきであるとの考えが強く、選抜の過程にほとんどすべての大学教員がかかわっているような状況にある。このため、大学入試の多様化が進む中、入試業務の負担が増大してきており、教育研究活動への影響についての懸念も指摘され始めている」とし、「入試業務の合理化を図る観点から、大学教員を中心とした入学者選抜の実施体制を見直し、入試業務に対する教員の関与は、入学者受入方針（アドミッション・ポリシー）の決定や最終的な合格者の判定といった選抜にとって本質的な部分に集中し、その他の部分については事務職員や大学院生等の積極的な活用を図ることが適当」と指摘した。そして、米国の例を挙げつつ、同国の大学では「アドミッション・オフィスの専門の事務職員が選抜方法を決め、様々な観点から受験生を評価し合否を決定している。我が国においても、教員の入試業務の負担の軽減、専門家による適切な選抜の実施等の観点から、選抜に関する業務を集中的に行い、その結果を教授会に報告するような専門組織を学内に設けることを検討することが必要である」とし、「選抜等について専門的知識を有する専門的な事務職員を養成することが重要であり、各大学団体等で行われている事務職員の研修や各種会議等を活用するなど、そのための体系的な研修の充実も必要であり、このような研修の

在り方について検討する必要がある」と述べ、職員の専門性を高めることを提言した。しかしながら、現状では「事務職員のみによる選抜には抵抗が強いものと考えられること、事務職員の専門的知識の蓄積にも時間を要すること等から、教員と事務職員の協力の下で実施する体制を確立」することを当面の方策として提言している<sup>26</sup>。

これらの答申は入学者選抜（入学審査）業務専門化を示唆したものであるが、大学審答中でも言及されたように、当該業務の専門化は取り分け米国で進展している（大場，2005c）。その専門職員である Admissions officer（入学審査職員）は大学の権力組織の中核(the very center of the campus authority structure)に位置すると言われ（Perry, 1970：102），大学において非常に大きな役割と責任を担っている。日米両国を比較した場合、通常学部単位で学生募集が行われ、原則として学力審査によって平等に行われる日本の入試制度と、全学単位で入学者選抜が行われる米国の制度とは大きく異なっている。また、米国では奨学金が個々の大学への進学へのインセンティブになっていて、入学審査担当者の業務の一環であるのに対して、日本の奨学金にはそのような性格が稀薄である。このため、終身雇用を重視する雇用慣行や入学審査における裁量の低さと相俟って、これまで入学審査業務の専門化が議論されることは少なかった。しかし、今日、我が国の大学入試においてもいわゆる AO 入試の普及等による入試の多様化が進み、高等学校との接続や入学後の大学教育と密接に関係付けて入学審査業務を遂行することが求められようになっており、それらを円滑に進めるためにより高度な業務遂行能力を有する職員が不可欠になってきている。多くの大学で大学全体の入学審査を取り扱う入学センター等が整備され、教員の身分を有する場合が少なくないものの専門的な職員が配置されている。更に、米国同様に学部単位ではなく全学で入学者選抜を行うべきとの提言もあり<sup>27</sup>，それが実現されるのであれば、関連業務の専門化は一層避け難くなるであろう。

#### イ. 大学における学生生活の充実方策について（平成 12 年）

平成 11 年に文部省内に設置された大学における学生生活の充実に関する調査研究会（座長：廣中平祐山口大学長）の報告「大学における学生生活の充実方策について－学生の立場に立った大学づくりを目指して－」（平成 12 年 6 月 14 日）は、今日の大学は多様な能力や適性を有する学生が入学している状況に適切に対応していくことが必要であるとし、学生を中心に捉えて、豊かな学生生活を実現するための方策について検討したものである。本報告（廣中報告）は、冒頭で、昭和 33 年の学徒厚生審議会答申で重要性が強調された正課外教育に対する大学の取組が遅れていることを指摘し、学生の質的变化を踏まえ、「教員中心の大学」から「学生中心の大学」への視点の転換、正課外教育の積極的な捉え直しを促した。

教職員に関して廣中報告は、教員の意識改革や研修の実施を求めるとともに、事務職員の専門性の強化、教員と事務職員の連携強化、カウンセラー等の充実を提言した。事務職員の専門性や専門的能力を有する職員に関しては、今後、「学生に対する専門的な助言を行ったり、教員に対して学生指導のあり方などについて提言や発言を行うことのできる専門的な能力を有す

る事務職員を育てていくことが重要」になるとし、当該職員の「資格や処遇などを明確に位置づけ、大学の中心スタッフとして運営していくこと」が必要であると、また、相談窓口におけるカウンセリングの研修を受けた学生担当部門の事務職員の起用、履修相談に応じる専門的アドバイザーの配置、就職指導部門において大学の教育課程や教育目標を十分理解した専門的能力を有するスタッフの養成や企業での就労体験を持つキャリアアドバイザーを配置することを求めた。なお、報告は、ティーチング・アシスタントとして学生を活用することのほか、研究を担当せずに教育・指導を専門的に担当する教員を配置することについての提言も行っている。後者の提言にかかる教員は伝統的な概念に基づく教員とは異なる教員であると思われ、職員と教員の区分が不明瞭になっていることを示す一つの事例と捉えられる。

厚生補導・学生助育に始まった戦後の学生支援の動きは、前述のように学生運動によって停滞したが、「教員中心の大学」から「学生中心の大学」への視点の転換が求められる中で、学生支援は再び大学における中心課題の一つとして位置付くこととなった。廣中報告では、職員に関して昭和33年の学徒厚生審議会のような詳細な提言は行われなかったが、担当職員の専門性向上や専門的な職員の採用が促されており、大学職員の専門職化に連なる提言が認められる。この報告を受けて、文部科学省は、学習相談、健康相談、対人相談等多岐にわたる相談の窓口を一本化を図るとともに、指導教員、保健管理センター、学生の親、近隣の医療機関との調整を行うスタッフとして学生支援担当専門員を国立大学に配置することとした（長澤，2003：35）。学生支援担当専門員は、①学内の相談体制に関する企画・立案、②学生相談窓口としての相談業務の実施、③各種相談案件に係る学内関係機関等との連絡・調整、④学外医療機関等との連絡・調整、⑤休・退学調査の実施、⑥単位取得状況等の分析、⑦学生相談に係る広報誌の発行などを担うものとされている。また、大学の取組としては、例えば山口大学では、正課外教育活動を推進することを通じて「学生中心の大学」を築くため<sup>28</sup>、学生相談部、学生生活支援部、就職支援部で構成されるに学生支援センターが平成15年に設置された。なお、同センターには専任教員2名のほか、就職アドバイザー、カウンセラー等が配置されたが<sup>29</sup>、相談窓口担当の専門員として学生生活支援に熱意のある経験豊かな人材を配置することが課題とされていた（楠元，2003）。

平成17年11月以来、大学全般にかかる相談体制の調査研究が、独立行政法人日本学生支援機構に置かれた大学における学生相談体制の整備に資する調査研究会（座長：苫米地憲昭国際基督教大学教授）で行われている。当該研究会で認識された学生相談の現代的課題として、相談件数の増加、相談内容の多様化・複雑化、学生気質の変化（主体的な行動がとれない等）、長期的な視点に立った相談・研究活動の不足が指摘された。そして、それらの課題に対応する体制上の問題として、相談員の不足、自主来談を原則とした相談体制、教職員の知識不足、相談員の身分の不安定性が挙げられている<sup>30</sup>。

ウ．科学技術・学術審議会技術・研究基盤部会産学官連携推進委員会の諸報告（平成13年～15年）

国立大学の法人化の検討が進められるのと並行して、文部科学省の科学技術・学術審議会技術・研究基盤部会産学官連携推進委員会は、産学官連携を推進するための諸方策を検討し、その議論を取りまとめて、平成13年12月11日、「国立大学法人（仮称）における産学官連携の在り方について（審議の概要）」を公表した。同委員会は、産学官連携の推進は、国立大学法人にとって重要な役割の一つとして位置付けられるべきであるとし、その体制整備について様々な提言を行っている。同審議概要は、産学官連携活動の意思決定過程は教学における意思決定過程とは区別する必要があるとあり、経営方針の下でトップダウン方式あるいは専門委員会、担当部署レベルでの機動的な判断が求められるとし、例えば、産学官連携担当の副学長の下にリエゾン機能と契約機能を有する部署を置くことを提言した。また、産学官連携を支える専門的人材が不足していることから、大学、TLO等の連携・協力により、全国的にコーディネーターの育成を推進し、更に、大学院教育の充実や大学間の連携システムの確立等を通じた法務・実務の専門家育成・確保の仕組みを導入する必要性を訴えるとともに、従来の教員、事務・技術系職員といった職種以外に、各大学の判断により、広く人文社会から理工系分野の人材を対象に、産学官連携や研究戦略・管理・評価活動等に携わる専門的な職を新たに設け、新しいキャリアパスの機会を作ることへの期待を示した<sup>31</sup>。

平成15年4月28日、産学官連携推進委員会は、内部に設けた知的財産ワーキング・グループの報告（平成14年11月）を経て、報告書「新時代の産学官連携の構築に向けて（審議のまとめ）」を公表した。同報告書は、我が国の産学官連携の将来像について、各大学では外部人材を活用した知的財産本部の整備等により、内部人材のOJT効果や専門性に応じた高い処遇の新たな職種の任用が一般化し、ライセンス・アソシエイト人材層が形成されるとし、大学における知的財産の組織的な管理・活用の在り方の一環として、知的財産管理に従事する職員に対する高い専門性に応じた処遇、大学内での人材養成、TLO等を活用した目利き機能の充実・強化を求めた。

他方、文部科学省は、平成13年6月に経済財政諮問会議へ提出した「大学を起点とする日本経済活性化のための構造改革のプラン」を受けて、同年度補正予算において産学官連携支援事業を開始し、共同研究の企画、契約、渉外等においての専門知識や実務経験を持った人材を産学官連携コーディネーター<sup>32</sup>として大学等に置くこととし、平成16年度までに82機関において計110人のコーディネーターが配置された（産学官連携支援事業評価委員会、2004：3）。文部科学省研究振興局に置かれた同事業の評価委員会（産学官連携支援事業評価委員会、主査：清水勇工業所有権情報・研修館理事長）は、平成17年3月に事業の評価報告書（産学官連携支援事業評価委員会、2004）を取りまとめ、コーディネーターの配置によって大学等の共同研究・受託研究の件数・金額の増加等に一定の効果があつたとしつつも（9頁）、国が実施する事業の制約として単年度予算により事業を実施することから、コーディネーターを1年毎の期

限付で雇用せざるを得ず、将来的には産学官連携や地域貢献等を図るための事務部門の機能強化を図る中で、外部とのネットワークの構築、民間からの人材の受入れや内部の人材育成等によって各大学が自主的にコーディネート機能を持つよう誘導していくことが望ましいと提言している。

また、文部科学省は、平成 15 年度から全大学を対象とした大学知的財産本部整備事業を開始したが、各大学の本部では民間企業経験者、弁理士、弁護士等の外部人材を積極的に活用し、知的財産の新しいマネジメント体制を整備することとされており、各大学で体制整備が進められてきている。

#### 4. 国立大学法人化と職員

平成 16 年に実施された国立大学の法人化は、独立行政法人制度に準じた行政改革の一環でもあるとともに、戦後の大学改革の中で最も重要な改革の一つである。前述のとおり、多くの先進諸国でとられた事前規制を中心とした直接統制から市場原理及び事後評価制度を導入した間接統制への移行といった改革の手法がとられており（OECD, 2003）、世界の大学改革と軌を一にするものである。

##### （1）人事制度の改革

平成 14 年 3 月 26 日の国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議報告書『新しい「国立大学法人」像について』は、国立大学の法人化に際しての職員の在り方について、職員の身分に非公務員型を採用し、事務局の編成は各大学の裁量とすること、職員の採用・任命は各学長の権限とするとともに、事務組織は大学運営の専門職能集団としての機能を発揮することを提言した。そして、より具体的に、国家公務員法上の試験採用の原則によらず、各法人の人事戦略に基づく専門的知識・技能等を重視した採用を行うこと、職員の構成は、教員、事務職員、技術職員等の既存の職種の画一的な区分にとらわれることなく、専門性の高い職種に従事する職員が高いモラルを維持できるように、各大学の実状に即した多様な職種を自由に設定できること、高度の専門性を必要とされる職域が広がっていることに鑑み、専門性に基づく処遇を可能とするような人事制度を各大学で設けること、また、事務職員について、事務組織の機能の見直しに関連して、大学運営の専門職能集団としての機能が発揮できるよう、採用、養成方法を検討することを求めた。

国立大学の法人化に伴って国立学校設置法は廃止され、国立大学職員のみにも適用されていた法令上の規定は消滅した。各国立大学の職員は、非公務員型の国立大学法人職員となり<sup>33</sup>、それまで文部科学大臣の任免とされていた幹部職員を含めて、学長の下で一元的に管理されることとなった。但し、職員は、国家公務員としての身分を有しなくなっただけで、健康保険や年金等については国家公務員と同様の制度が引き続き適用されている。また、その他の労働条

件についても、概ね、国家公務員の水準を踏まえた制度が各大学で採用されている（国立大学協会）。

職員採用に関しては、職員の身分が非公務員型とされたことから、人事院が実施している国家公務員試験によることができなくなった。このため、社団法人国立大学協会が、事務系（図書系を含む）及び技術系職員について「国立大学法人等職員統一採用試験」を地区毎<sup>34</sup>に行っている。従前の国家公務員試験は一部の職種を除いて全ての国機関の職員を対象としているため、必ずしも国立大学での勤務を当初から希望していた者が採用されることが制度的に担保されていなかったが、新しい制度によって、より意欲の高い職員が採用されることが期待される。平成16年度は、全国で38,507人が受験を申し込み、各地区とも40倍前後の競争率であった<sup>35</sup>。また、平成17年度からは、東京大学が国立大学として初めて、新規採用職員の一部を独自に募集することを決定した<sup>36</sup>。

## （2）組織改革と経営人材

事務組織に関しては、法人化に際して、多くの大学で事務局が解体されるなどといった管理組織の改革が取り組まれた。例えば、各副学長の下に教員及び職員から構成され、それぞれの事務を担当する「室」等の組織が設けられている。法人化に伴って、財務や人事、組織設計に関して大幅な権限が文部科学省から各国立大学法人に移行しており、各国立大法人の意思決定を支える事務組織の経営能力等の向上が課題となっている。このため、多くの国立大学で、専門的な知識・技能を要する一部の職員について、公募等によって銀行等からの民間出身者を採用している。また、学長直属の企画部門が多くの大学で新たに設置された。

しかしながら、国立大学の法人化においては、組織作りに多大な精力を注ぐ半面、人材育成が遅れている感は否めない。生駒（2004b：33）は、旧帝国大学を中心として極めて完璧な組織を作ろうとしていることに危惧の念を示しつつ、日本社会全体の特徵として「まず形をつくって、無駄なものをたくさんつくって、それで秩序を保とうとしている傾向にある」と述べて、むしろ小さな組織から始めて必要な組織を加えていく方が適切であろうと述べている。生駒の指摘は、Kerr（2001：136）が、全構成員参加型の民主主義と低減したリーダーシップの二つの例を除いて、特定のガバナンス構造は機関の運営効率に影響を与えないとした指摘に多分に通じるものがあると思われる。同種の指摘は、Lombardi, Craig, Capaldi and Gater（2002）やKaplan（2004）においても認められ、更に英国のHenkel（2007）も同様の指摘を行っている。そのうち、Lombardi, Craig, Capaldi and Gater（2002：16）は、「ガバナンス構造は、公立研究大学が成功する要因としては重要ではない。…これらの相違は組織の構造ではなく、むしろシステムを動かす人の質と視野に依拠する」と述べ、経営人材の育成・確保が最も重要な要因であることを示唆している。

## 【注】

- 1 法令（学校教育法第 58 条）上は大学の「職員」には教員も含まれており、ここで取り上げるのは一般的な呼称である。したがって、大学職員の用法には法的根拠は存在しない。
- 2 永井（1962）は、「教職員」と「事務職員」を並記して用いており（例えば、「事務職員は教職員を大学自治の花形と考え、自分は下積みにすぎないと卑下する」）、前者は教員を意味するものと考えられる。同時に、「教育・事務職員」という表現も用いており、「教職員」は教育職員（教員）と同義であると考えられる。しかし、このような「教職員の用法は例外的であると思われる。
- 3 平成 3 年 10 月 16 日及び平成 11 年 6 月 15 日の国立大学協会第四常置委員会「教務職員問題に関する検討結果報告」等。
- 4 平成 14 年 6 月 10 日付共同通信ニュース速報。
- 5 したがって、SD は FD と重なる部分がある。有本（2004：2）は、FD には狭義と広義があるとし、広義の FD を「教育のみに限定するのではなく、研究、サービス、管理運営などのアカデミックワーク（学事）やそれと関わる人事、評価、生活保障などの諸活動の全域を範囲に包括したものである。広く大学教員のライフサイクル全体に関わる範囲を包括する概念である」と幅広く捉えており、特に管理運営面において SD と重なる部分が多いと思われる。
- 6 全職員数では平成 15 年の 55,493 人が最低であった。
- 7 教員の教育研究時間減少は、単に職員が減少したためだけではなく、後述するように、大学が置かれた環境が複雑化し、教員が多様な業務に従事せざるを得なくなったという構造的なものにも起因する。また、前述のように教育研究に従事しない教員の増加も寄与していよう。しかしながら、後述アンケート調査から、時間不足の大きな要因として事務作業が挙げられており、職員減少の影響は少ないものと思われる。
- 8 平成 7 年に教員を対象として実施されたアンケート調査（詫間 [代表]，1997）では、学問領域によって異なるものの、国公立大学教員の 5～6 割程度が研究時間の大きな不足をもたらす要因として事務作業を挙げている。この数値は、私立大学では 2～4 割程度に止まっており、特に国公立大学で事務作業によって研究時間が阻害されていると感じる者が多いことから、職員削減の影響が現れているものと思われる。但し、私立大学で当該数値が低いのは教員の教育負担の大きいのが主原因であって、5 割前後の教員が研究時間不足の要因として教育を挙げていることに留意する必要があるだろう。
- 9 この点は、前述アンケートでも私立大学における教員の教育負担が大きいことにも現れている。
- 10 文部省高等教育局学生課「大学における学生生活の充実に関する調査について」（平成 12 年 1 月公表）。

- 11 佐和隆光「国立大法人化から半年」京都新聞「明日への視座(37)」  
<http://www.kyoto-np.co.jp/kp/rensai/asu/37.html>
- 12 文部科学省「国立大学の中期目標・中期計画の項目等について」（平成15年7月）。
- 13 新会計制度について、富浦（2005：58）は、「企業に比較して大学の業務処理の電算化の遅れは著しく、情報の一元管理・統合処理システムが完備していない。早急に対策を講じないと教員の事務職員化、事務職員業務の非効率化が起こることは明らかであろう」と述べており、業務量が大幅に増大する可能性を示唆している。
- 14 学生支援業務は国立大学法人の業務を規定した国立大学法人法第22条において、国立大学の設置・運営を定めた第1号に続く第2号で規定されており、その規定の位置に鑑みて重視されていることが理解できる。
- 15 Birnbaum（2004：7）は、Kerrを引用しつつ、「共同統治(shared governance)における教員の関与は意思決定過程を遅くするかもしれない。しかし、議論を通じてより多くのことを保証し、秩序と安定の意識を機関にもたらすものである」と述べる。
- 16 大学が中長期的な計画（大学計画）を策定し、それに基づいて国と契約を締結し予算配分を受けること。この政策によって大学の自律性が大幅に拡大したと言われる（Musselin, 2001）。
- 17 日本では、大井（2003）がニュージーランドにおける改革の状況を詳しく伝えている。
- 18 したがって、国立大学の職員の増加は、国の定員管理から離れて非常勤職員の常勤化が図られた可能性は否定できない。しかし、第二部で見るように、平成16年1月に行った調査では、国立大学において常勤職員が今後増加すると答えた大学は皆無であって、変わらないが約四分の一、減るが四分之三であることから、その可能性は低いものと思われる。
- 19 ロイドは帰国後に日本での活動を基に報告書（Lloyd, 1953）をまとめており、最近、日本でも福原真知子によって翻訳された（W. P. ロイド, 1999）。
- 20 大学設置基準（昭和31年文部省令第28号）など。
- 21 “厚生補導”は、答申において「学生生活の環境的条件を調整するとともに、学習体験の具体的な場面に即して、各学生の主体的条件に働きかける教育指導を行うことによつて、その人格形成を総合的に援助することが正課外の教育の目的であり、このような目的をもって組織的・計画的に行われる大学の活動が、厚生補導業務である」と定義されている。なお、同答申は厚生補導は二部面を有するとし、“厚生”は「環境的条件を調整して間接的に学生に働きかける部面」で、“補導”は「学生の主体的条件に直接働きかける部面」あるものの、両機能は不可分であるとしている。
- 22 例えば、職員採用の一般の基準は、大学を卒業していることと以下の資質を備えていることとされる。すなわち、a) 学生の成長と発達に深い関心をもっていること、b) 学生の世話をすることに積極的な意欲があること、c) 平静温和に学生に接する自己統御力があること

- と、d) 組織の構成者としての協調性があること、e) この業務に従事することに使命感をもっていることである。また、職級別には、研修と業務経験等が基準とされている。
- 23 例えば、「これまでの学生相談は…学生管理のための機能と誤解されたり…」(文部省・大学における学生生活の充実に関する調査研究会(第2回)議事要旨)の発言にうかがえる。
- 24 この答申に先立って、昭和38年1月28日の中央教育審議会答申「大学教育の改善について」が大学の管理運営制度の整備について提言を行っているが、職員に関する記述は含まれていない。なお、昭和38年は、高等教育への進学率が15%を超え、M.トロウが規定したエリート段階からマス段階へ移行する年であり、社会における大学の役割が大きく変わっていく時代に入った年でもある。
- 25 この二つの答申の間の平成9年12月3日、行政改革会議(会長：内閣総理大臣)の最終報告において、国立大学の「事務組織の簡素・合理化、専門化についても、早急に整備する必要がある」ことが指摘されている。
- 26 更に、同答申は、アドミッション・オフィス入試の実施には選抜についての高い専門性を有するスタッフの整備等特に必要であり、アドミッションオフィサーといった専門的なスタッフの整備、アドミッションセンター、アドミッション・オフィスといった組織といった取組が今後とも促進されることが必要であると述べている。
- 27 例えば、荒井克弘「学部単位の選抜廃止を」(平成19年3月9日付読売新聞)。
- 28 [http://web.cc.yamaguchi-u.ac.jp/~kouseika/ssc/layer4/ssc\\_aisatsu.htm](http://web.cc.yamaguchi-u.ac.jp/~kouseika/ssc/layer4/ssc_aisatsu.htm) (平成19年2月参照)。
- 29 山口大学大学教育機構だより創刊号(平成15年10月31日発行)。
- 30 平成17年11月4日の第1回会合配布資料1-1「大学における学生相談体制の整備に資する調査研究について(骨子)」。
- 31 コーディネーターや専門人材の配置の必要性は早くから指摘されており、科学技術基本計画第一期計画(平成8年～12年)の中で、コーディネーターの育成・活用と国立大学等のコーディネート活動の強化が掲げられていた(産学官連携支援事業評価委員会, 2004: 9)。なお、第二期計画(平成13年～平成17年)でも、産学官連携を促進する人材の養成・確保、大学の共同研究センターにおいて技術移転を進めるための専門要員・人材の配置の重要性が掲げられていた。
- 32 産学官連携コーディネーターは大学の職員となるのではなく、文部科学省から民間企業(人材派遣会社)に業務を委託し、大学等は必要な人材をコーディネーターとして推薦し、民間企業は大学等からのニーズに応じて専門人材(コーディネーター)を雇用した上で、当該人材を産学官連携コーディネーターとして大学等に配置するものである。
- 33 公務員型と非公務員型の比較、非公務員型が選択された経緯等については、大場(2004)

に詳しい。

- <sup>34</sup> 北海道，東北，関東甲信越，東海・北陸，近畿，中国・四国，九州の7つの地区実施委員会により実施される。
- <sup>35</sup> 平成16年5月19日付文教速報。
- <sup>36</sup> 平成17年3月9日付朝日新聞。平成17年度に採用する予定の事務・技術系職員は約40人で，このうち2～3割を独自採用枠に充て，「大学運営にあたって，優れたビジネスマインドを持ち，学生や教員をサポートできる人物を求めたい」という大学の方針を同紙は伝えている。また，平成18年度の採用試験では，統一採用試験による合格者8人中東大出身者は2名，独自採用試験による内定者36人のうち東大出身者が半数を占めた。なお，平成18年度現在，独自試験を行っているのは東京大学のみである（平成18年10月13日付読売新聞）。

## 第2章 SDと職員の専門性

本章は、我が国において「SD」が多義的に用いられることに鑑み、当該用語の定義について整理するとともに、SDを考察する上で不可欠である学内組織の専門化、職員の専門性向上（専門職化）、そしてそれを踏まえた教職協働について検討するものである。

### 1. SDの定義

#### (1) SDの定義とその内容

SDとは、英語の"staff development"の頭字語であり、日本語に直訳すれば「職員開発」となるものである。以下、主として英国と米国を中心とする英語圏での"staff development (SD)"の用法を見ることによって、その定義を整理することとしたい。

SDは大学に限らず組織全般における職員開発を意味して用いられる用語であるが、SDが英国の大学で重大な関心をもって取り上げられるようになったのは1950年代後半のことであり（Partington and Stainton, 2003: 4-5）、当時の議論の対象は専ら教員の開発であった。1978年に開催された国際会議におけるSD研究部会<sup>1</sup>の報告書集であるRhodes and Hounsell (ed.) (1980)は、SDは1970年代に高等教育において重要課題として認識されるようになったとし（7頁）、SDは多くの場合教員のみを対象とするものと考えられているとしつつも、一部の著者の主張を引用しながら、管理職員(administrative staff)にも同様に重要たり得ること、特に中間管理職にある管理者の専門性育成が重要であると指摘した（12頁）。そして、SDの定義、対象、活動内容は明確ではなく、当該用語を巡って多様な解釈が認められるとしつつも、一般的には、「教員及び管理者(administrators)を対象とした個人的・専門的に活動する能力を向上するための全ての組織的な取組」であると定義している（9頁）。更に、用語としてのSDは、英国では一般に受け入れられているものの、米国では"faculty development (FD)"の方が通常用いられるとし、SDに近い用語として、"instructional development", "organizational development", "professional development", "educational development"があるが、使用者によって意味は異なると付言している。

高等教育機関におけるSDについて記述したPartington and Stainton (2003)は、SDは多様な意味で用いられるとしつつも（4頁）、本質的には「学生、同僚、所属組織、自己のキャリア開発の利益のため、仕事においてイニシアティブをとるに際して効果的(effective)、成功的(successful)、創造的(creative)、“大胆(bold)”になるために、全ての職員の潜在性を解放する」ものと定義している（1頁）。SDには、①個人開発、②キャリア開発、③集合的職員開発の三つの側面があり、それぞれ次のような活動が含まれる（4頁）。

- ① 個人の業務遂行能力(performance)を向上するため、あらゆる局面及び異なった段階で行われる一連の活動。

- ② 数年にわたる期間におけるキャリアの移動に関する企画や前進で、その期間において関連する訓練や開発活動を行い、動機付けや満足感を与える適切な仕事の見通しを得るもの。
- ③ 戦略的・組織的企画及びそれから求められる職員やその配置に重点を置くもので、一方で、統合された全チームの開発活動を含み、他方で、総体的組織構造概念(holistic concept of an organization)の下で個人・キャリア開発が機関の全ての職員に提供されるものである。

しかしながら、SD についての定義は存在するものの、具体的な開発活動の内容については、個々の職務領域における研究や実践に委ねられていて、大学職員に関する SD の具体的内容が明らかとはなっていない領域も少なくない。例えば、米国の学生支援担当職員は資格によって必要とされる知識や技能が規定されている訳ではないものの、比較的専門化が進んでおり、専門の大学院養成プログラムが数多く存在するなど養成課程や現職教育が比較的明瞭な領域である。Dalton (1989 : 535) は、学生支援担当職員にかかる SD を「職員(staff members)の知識や技能を向上するための意図的かつ系統的な努力」と定義しつつも、SD として実施すべき内容についての合意はなく、また、多くの大学で知識・技能向上とは関係のない事柄が SD の名の下に実施されていることを批判的に述べている。他方において、全ての教職員開発活動に SD の名称が与えられている訳ではない。例えば、ある大学で SD の名称で行われている活動が、しばしば別の大学では"in-service education"や"continuing professional education"といった名で呼ばれることもある (Winston Jr and Creamer, 1997 : 219) ²。

以上に見たように、SD が重要視されるようになったのは英語圏においても比較的最近のことであり、また、当初においては SD の主たる対象は教員の開発で、教員外職員の開発が重要視されるのはそれよりも遅れてのことであった。今日でも、英国を始めとする多くの英語圏の国では、SD は教員並びに教員外職員の開発を意味し、これらの国に位置する大学の中では、教員開発を中心とするか教員開発のみを意味する場合も少なからず見受けられ (隅田, 2004) , 更に米国の FD と併せて鑑みれば、SD の用法に差異が認められる。また、全体的概念や個々の活動領域における具体的内容についての合意は必ずしもない。以上から、英語圏において SD は発展途上の概念と言えよう。

次に、外来語である SD が、日本においてどのようにして用いられ、またどのような意味で用いられているかを見ることとしたい。

## (2) 日本における SD の用法

近年、日本では、教員の教授能力開発であるファカルティ・ディベロップメント(FD)を念頭に置きつつ、主として教員外職員の開発を意味する用語として「スタッフ・ディベロップメント」又は「SD」が用いられるようになってきている。例えば、平成 15 年 12 月に開催された大学コンソーシアム京都の SD フォーラムは「大学職員のマネジメントと育成」を重要課題として認

識しつつ企画・実施されたものであり（大学コンソーシアム京都，2004：はじめに），また，著作物でも山本編（2004）「SDが変える大学の未来—大学事務職員から経営人材へ—」や篠田編（2004）「大学職員論：経営革新と戦略遂行を担うSD」の表題からも，大学職員，就中事務職員の開発としてSDが用いられている。

スタッフ・ディベロップメント(SD)が用語として普及してきた時期は，大学職員やその開発への関心が高まった時期でもある。この背景としては，1990年代以降の大学改革によって規制緩和が進んで各大学の自律性が拡大し，また，大学が提供する教育研究に対する要求（質保証の要請）が厳格になる中で，大学経営を担う者あるいは教育研究を適切に支援する者，更には教員と協働して教育研究を提供する者として教員外職員の能力向上が不可欠となり，同時に大学の将来を左右する要因の一つとして認識されるようになったことが挙げられよう。そうした職員の能力向上のための活動に対して，従来から用いられていた用語である「職員研修」や「職員開発」ではなく，外来語である「スタッフ・ディベロップメント(SD)」が広く充てられるようになったものと考えられる。

しかしながら，大学教員の開発活動に比較すれば，大学職員を対象とした開発活動は，従来から体系的に整備され実施されている。すなわち職員の教育訓練は，職場内訓練(OJT)を始めとして，採用時の初任者向けの研修，係長研修や課長研修といった階層別の研修，語学研修やコンピュータ研修といった分野別の研修等，数多くの多様な活動が整備され，差異はあるものの全ての大学において実施されている。こうした教育訓練活動は，長年，日本の企業等における人材開発活動として研究・開発され，その人事管理の一環として実施されてきたものである。更に，学内の研修（外部のコンサルタントや専門学校等に委託する場合も含む）とは別に，大学職員を主対象として，国（文部科学省）やその関連機関，国立大学協会や公立大学協会，日本私立大学協会，社団法人日本私立大学連盟等の大学間団体，財団法人私学研修福祉会等が幅広く研修を企画・実施し，各大学での職員開発を支援するとともに，ネットワーク形成の場としても機能してきた。

これらの活動も大学職員の開発活動であり，前述の意味でのSDに含まれると考えられる。それでは，何故に「スタッフ・ディベロップメント」あるいは「SD」という用語が近年用いられるようになったのだろうか。それを理解するため，日本における「スタッフ・ディベロップメント(SD)」の用法の変遷を辿ってみたい（以下，当該用語の表記は，英語・日本語とも，他の表記が必要と認める場合を除いて「SD」で統一する）。

### （3）日本におけるSDの用法の変遷と今日的用法

SDは英語圏の多くの国で主に教員を対象とした教職員開発の意味で用いられていることを上に述べたが，日本においても少なくとも当初においては，SDは研究者の間で教職員の開発を意味する用語として用いられ，その関心の対象は主として教員の開発にあった。例えば，平成3年刊行の諸外国におけるFDとSDの比較研究を行った有本編（1991：はしがき）は，

「FD/SD (Faculty Development/Staff Development)は「大学教員資格開発」あるいは「大学教職員能力開発」という意味合いである」と述べるが、同書においてSDとして取り上げられているのは専ら教員の開発活動である。また、平成10年の『IDE・現代の高等教育』第412号の特集「FDの課題と展望」の冒頭にある有本章の論考（有本, 1999: 6）は、「英国ではSD (staff development)が〔FDの〕類語であり、語源はそれぞれ異なるものの、概念的には「大学教授団の資質開発」という意味では大同小異である」と述べている（〔 〕間は筆者挿入）。

以上に見るように、日本における当初のSDの概念は、現在多用されている用法（大学職員の開発）とは異なっている。こうしたSDの用法の変化は、日本における教職員開発の関心の対象が移行乃至拡大してきていることと軌を一にしていると考えられる。すなわち、教員開発に関しては、1990年代に大学教育に関する規制緩和が行われる一方で、早くから大学教員の教授能力開発の重要性が指摘されるようになった。1990年代当初は、教授能力開発にFDとSDの双方が用いられていたものが、同年代後半には大学審議会がFDが用いられるようになり<sup>3</sup>、FDが次第に優勢になっていった。そして、実際に大学で教員の教授能力開発活動がFDの名の下で実施されるようになるとともに、当該活動にFDを充てることが一般化したものと考えられる<sup>4</sup>。

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

主として教員外職員を対象とすることを前提とし、管理運営・経営能力の開発という意味においてSDという用語が広く用いられるようになるのは、おおよそ2000年代に入った以降のことである<sup>5</sup>。篠田（2002）は、「九〇年代には取り上げられることが少なかったSD（スタッフ・ディベロップメント＝職員の能力開発）の課題が、近年社会的にも取り上げられるようになった」と述べる。SDが広く受け入れられたことは、平成14年にIDEが「大学のSD」と題した特集（No. 439/2002.5-6号）を組んだことに象徴されている。但し、当該特集の冒頭で、館（2002: 5）は、SDの対象は全教職員であって、教員を対象としたSDはFDであり、ここで取り上げるのは教員外職員のSDであるとの断りを行っている<sup>6</sup>。SDを取り上げたIDEの次の特集（No.469/2005.4号）は「SD／大学職員の能力開発」と題しており、その表題からもSDは大学職員の能力開発と捉えられていると見ることができる<sup>7</sup>。

国（文部科学省）においては、組織改変後の中央教育審議会答申でSDが用いられるようになった。平成17年1月28日の「我が国の高等教育の将来像（答申）」は、本文（22頁）で

SDに言及しつつ、添付された用語解説において「事務職員や技術職員など教職員全員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組を指す」と定義した。但し、同答申本文は、SDはFDと並べて記述しており<sup>8</sup>、当該SDの意味するところは必ずしも大学職員の開発に限定されないものの、FDも含むとする前掲館のSDの解釈よりも狭い。当該答申の定義するSDは、教員外職員を主たる対象としつつ、管理運営等に関する教職員の資質向上を目的とした組織的取組と捉えられていると解されよう。

このように、SDの用法には変遷が見られ、若干の混乱も認められるが、これは一面においてstaff（スタッフ）やfaculty（ファカルティ）の内外における用法が多様であることとも関連している<sup>9</sup>。すなわち、米国を除く多くの英語圏諸国では、前述館（2004）が述べるようにstaffは教員も含む全ての職員である。これは、日本の学校教育法における職員の定義と同様である。米国においても、広義のstaffには教員も含まれるが、通常、教員集団であるfacultyに対置して、それ以外の職員をstaffと称することが多い。こうした用法の違いが意識されつつも、日本においては、教員の教授能力開発に米国流のFDが充てられてほぼ市民権を得て広く用いられていることに鑑みれば、米国のstaffの意味での職員の開発にSDが充てられることには比較的違和感が少ないものと思われる。

とは言え、我が国の大学においてSDが課題となるのは、多くの場合、従来から体系的に行われている事務職員の事務能力向上のための研修等を念頭に置いたものではなく、大学経営改善や教育研究の質保証のための専門性の向上という観点からである。その意味では、SDの主たる対象は、教員あるいは教員外職員という枠を超えて、大学経営の改善や教育研究の質保証等を目的として、どのような能力や資質を開発するか、就中専門性の開発をどのように進めるかといった点に落ち着かざるを得ない。もちろん、開発すべき専門性の内容については多様な職員の業務領域によって異なり、その内容や手法について議論が大きく分かれるところであるが、誰を開発の対象とするかということは次の問題である。SDの主たる対象は教員外の職員ではあるものの、中央教育審議会の定義にあるように教職員全員を対象とし、上に述べたような目的で行われる組織的な開発の取組と解されよう。

## 2. 学内専門組織の発達と職員の専門職化

大学におけるSDの目的は大学経営の高度化や教育研究の質保証等であるが、目標であるとともに結果としてもたらされることが期待されるものの一つは、特定の業務に高い専門性を有する職員が組織に存在するようになることである。それは、単に一つの業務に熟練することによって得られる組織内部的専門能力を身に付ける<sup>10</sup>のはなく、組織を超えて通用する専門性を少なくとも一部の職員は有することによって、「組織内プロフェッショナル」（宮下, 2001）あるいは「リーダー型スペシャリスト」（川端, 2003: 133）といった職員として業務に従事するようになることである。

以下に、大学の管理組織や専門組織の発達と職員の専門性向上（専門職化）<sup>11</sup>について考察し、最後に教職協働について検討する。

### （1）管理組織の発達と職員

大学とその管理組織について、Kerr（2001：21-22）は、大学が大きくなるに連れて管理運営は定型化され分離されるようになり、更に大学組織が複雑化すると学内組織を統合するためにより中心的な役割を担うようになるとし、これを経営革命（managerial revolution）と呼んだ。同様に、トロウ（1976）は、管理運営の形態並びに学内運営について、素人の大学教授が管理運を行うエリート型からマス型へと変化するに際して、管理運営は専門性を帯びようになり、官僚制的な構造が内部に構築され合理化が図られ、更に、大衆化が一層進んだ段階に見られるユニバーサル型においては、様々な専門知識を持った専任スタッフを必要とするようになるとともに、学長を中心とした管理運営当局へ一層の権限集中化が進み、教授会や教学側の力が失われると述べる（表 2-1）。

**表 2-1 トロウの発展段階と大学管理運営**

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

出典：トロウ（1976）

トロウは、ユニバーサル型の大学における管理運営では専門職が重要な役割を果たすことを予測したが、管理運営部門の拡大、専門職化は米国の大学では現実のものとなっている。バーンバウム（1992：20）は、「教員が管理職に一時就任し、また教職に戻るといった素人の管理運営の時代は、ほとんどの大学では過去のものとなっている。大学の規模が拡大し複雑化するにつれて、数多くの管理業務を遂行するために判例、連邦政府の規則、経営情報システム、奨学金関連の事務処理、補助金や契約事務、およびその他多くの分野に関する特殊な専門知識が必要とされている」と述べ、職員の専門職化が進んでいる実態を示している。

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

部長(dean of women), 事業部長(chief business officer), 入学審査部長(Dean/Director of admissions)等が含まれる(同:434-435)<sup>12</sup>。

日本においては、大学は様々な規制を受ける半面、いわゆる護送船団方式によって長く保護されてきたことなどから、必ずしもその規模や組織の複雑性に対応した管理運営体制が整備されてこなかったと言われる。例えば、孫福(1996:147-148)は、大学の管理運営における「現状の問題点は、教員の間に牢固としてある「大学(学部)運営=雑務」の意識と、もちまわりのボランティア的アマチュア感覚での大学役職就任、それ以外は学内パワー・ポリティクス愛好者による「いす取りゲーム」の対象、といった具合に、行政管理職位がその役割と責任に見合った評価を受けていないことであろう」と述べている。こうした理由以外にも、教員組織と管理組織の二重性が存在し且つ前者が強かったこと、日本の人事管理の特徴(終身雇用制や年功制等)を反映する人事制度がゼネラリストを重用してきたこともあって、日本の大学においては外部に通用する専門性を有する職員の育成が阻まれてきたものと考えられる<sup>13</sup>。

しかしながら、護送船団方式の終焉、18歳人口の減少、雇用情勢の変化、生涯学習社会・知識社会の進展、事後評価に代表される行政手法の改革等は、日本の大学にとっても、職員の専門職化を不可避なものとしている。既に前章で見たとおり、政府の各種答申・報告書等においても、入試業務、学生相談業務、就職支援業務、産学連携業務、国際交流業務といった各種業務領域における専門職員の養成・開発が提言されている。また、昭和63年の私立大学連盟の報告書『私立大学職員の人事管理について—職員の活性化と能力開発をめざして—』(日本私立大学連盟人事部, 1988:17)において、前述米国のルドルフの指摘にあるように、「教員一人当たりの学生数が増加するに従い、教員や教授会の学生に対する指導には限界があらわれはじめ、物理的にその能力を超えた領域がでてくるのは避け難いことであった。…近年、これを補完するものとして、この領域での職員の活動が目立ち始めてきている。たとえば、アカデミック・アドバイザー、学生相談室でのカウンセラー、学生指導を目的とした学生生活調査活動等である」と述べ、従前から先駆的事例が存在していることが報告されている。なお、同報告書はこれらの職員を「教育職的」職員と呼び、学生の学習において重要な役割を果たす高い専門性を有する職員と位置付けている。

また、学生への対応の観点から付言すれば、今日の大学は大きな教室で一方的に知識を与えるのではなく、学生の多様化に対応して、個々の学生の需要を把握して様々な形の解決方策(ソリューション)を学生に提供しなければならなくなっている<sup>14</sup>。学生のキャリア教育や学習支援が充実されてきているのはそうした変化への対応の例である。これは、経済市場において、「商品価値から使用価値へ、顧客が感じる価値のありどころが転換してきた」(高橋俊介, 2001:34)ことと符合するが、その場合、解決方法を提案することが可能なのは学生と直接に向かい合う現場の組織でしかない<sup>15</sup>。そして、そのような組織には高い自立性が与えられていることが不可欠であり、当該組織の中核となるのは、高い専門性を持った職員であることは言うまでもない<sup>16</sup>。

このような専門性を持った職員が一部の大学で存在することは確かであるが、その一方で、多くの大学では教員が兼務して行っていることが多く（生駒，2004b：32），あるいは領域によっては業務自体がほとんど行われてこなかった<sup>17</sup>のが実状であろうと思われる。そうした状態が望ましくないことは言うまでもなく，多くの大学で取られている手法の一つが次に述べる専門組織の設置である。

## （2）学内における専門組織の発達

前述 Kerr（2000）が述べた大学管理運営の変革は，マルチバーシティ（multiversity）の特徴であり，組織の面では，大学が基本的な組織構造を維持しながら多様な組織が追加的に学内に構築されるといった変化をもたらすとされる（15頁）。こうした組織の構築は，大学の教育研究の中核となる学部等の学内基礎組織の改革には手を付けず，いわば周辺的な組織を発達させることによって，学内外からの様々な要請に柔軟に対応することを主たる目的としている。この手法は，執行部への資源集中を伴うものの柔軟性を持ち，既存の部局を改編することに比較すれば反対が少なく，学内政治的にも選択しやすい手法である。

米国では，研究大学を中心とする大学において，社会サービスを含む質の高い教育と研究を提供するため，大学の核（core）ギルドを構成する教員あるいは学生に対して多様な資源を提供する外郭部（shell）としての一連の支援組織が発達している（Lombardi, Craig, Capaldi and Gater, 2002：4）。当該支援組織は，Clark（1998：5）の言う「開発のための周辺組織（developmental periphery）」にも近い<sup>18</sup>。Clark は，大学が企業的になるための最低限の五つの条件に，強い大学執行部（strengthened steering core），多様化した資金源，活性化した中核的教育研究組織（academic heartland），統合的企業文化（integrated entrepreneurial culture）とともに，拡大した開発のための周辺組織を挙げた（4頁）。そして，学問領域の知識に基づく従来の部局は今後とも重要ではあるものの，大学はそれらだけでは社会からの現代的要請に応えることはできず，専門的な社会連携組織や学際的なプロジェクト指向型のセンターを発達させてきたとし，これらの組織は設置・改廃の点でより柔軟であり，また，学内の基礎的教育研究組織と外の世界とを繋ぐ役割を有すると述べている（6頁）。

2002年のTheCenterの報告書（Lombardi, Craig, Capaldi and Gater, 2002）は，外郭部は，教員組織である「ギルドが必要とする資金やその他の資源を獲得する組織構造として機能し」，更に「ギルドとその活動を支援し，学部教育とその他の共同事業のためにギルド同士を結び付ける連結装置を作り出し，有効性を低減させる可能性のある外部からの圧力からギルドとその構成員を保護するための管理運営基盤として機能する」と述べ，その構造を図2-1のように示している（4頁）。これらの支援組織には，管理運営上の様々な支援活動，学生支援組織，IT等の技術的な支援，施設・設備の維持管理，関連企業が含まれ，それぞれに専門職員が配置される。それらの活動は，大学の教育研究活動の内容や質を直接に統制するものではないものの，優れた教育研究を行うには不可欠な組織と位置付けられる（5頁）。

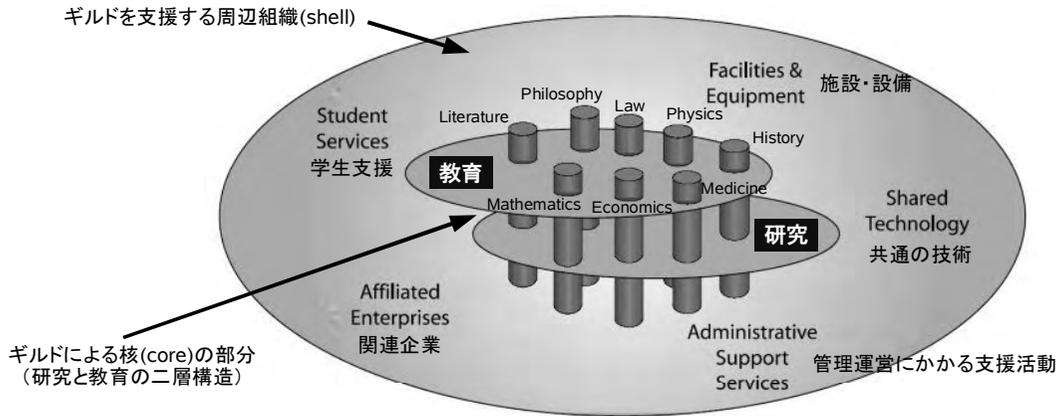


図 2-1 米国の研究大学における核(core)と外郭部(shell)

出典：Lombardi, Craig, Capaldi and Gater (2002：4) の図を基に作成

上に紹介した核と外郭部による米国の大学の組織構造は、我が国において生駒（2005：89）が提唱する「ゴルフボールモデル」に類似する。生駒のモデルでは、大学を運営していくためには、大学の中心的組織である教員で構成される「コア」があり、コアと社会の連携を図る組織として、学生採用（入学者選抜）、学生就職、産学協同研究等を担う「シェル」がコアを取り囲むようにして置かれている（図 2-2）。そして、それを支える支援組織としての「鼎」を想定し、そこに、大学特有の業務である学生指導、情報システムを上部に、庶務、人事、財務といった他の組織と共通する機能（間接部門）を配置している（図 2-3）。

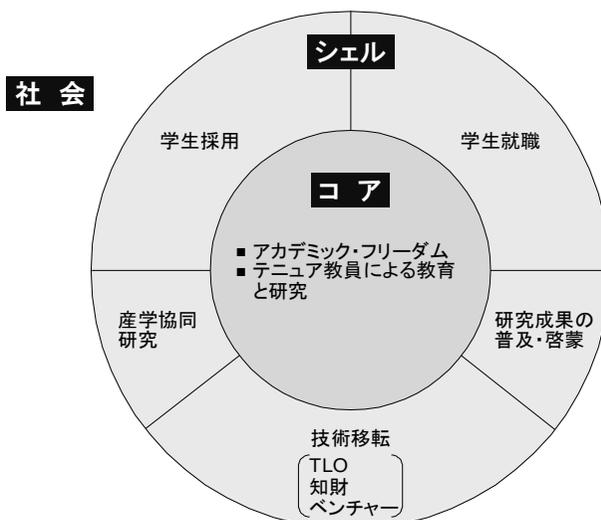


図 2-2 生駒による大学組織のゴルフボールモデルのコアとシェル

出典：生駒（2005：89）の図を基に作成

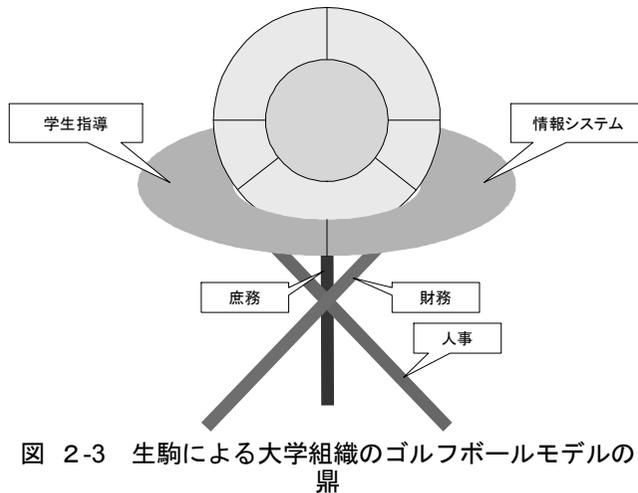


図 2-3 生駒による大学組織のゴルフボールモデルの鼎

出典：(同上)

生駒（2005：87）は、現在の日本の大学においてはシェルは教員が兼ねて担っていることから、大学特有の専門職を定義し<sup>19</sup>、給与体系も教員と同等としつつ、コアと同様に機能させるべきことを提言している。教員がシェルを担っていることについては、これが教員の研究時間が不足する原因の一つと見ており（89頁）、大学の本質的機能を果たすことができるよう、大学の本質を担うコアへの外部からの干渉を排除しつつ、社会との連携を図るシェルの役割が非常に重要であることを指摘している（生駒, 2004a）。

こうした支援組織の発達は、他方で、教員の役割の変化をもたらすものである。すなわち、伝統的に教員が従事していた業務や新たに教員に求められるようになった業務の一部を、多少なりとも支援組織に委ねることになるからである。Rudolph（1962：434）は、米国における管理運営組織の発達は入学者の増加と新しいサービスの需要への対応であって、研究を重視する教員を管理運営業務から解放することも目的としていたと指摘する。最近の研究においても、米国では管理運営職員の増加によって教員が管理運営に従事する時間が減少していることが明らかとなっており（Finkelstein, 2005：10）、支援組織の充実によって教員が管理運営から解放されている様子がうかがえる。しかしながら、管理運営業務からの解放は、同時に、共同体としての大学の運営の在り方から離脱するものであり、教育研究のみならず、大学における管理運営の在り方全般に変化をもたらすものである。

いずれにせよ、上に紹介したアメリカと日本の組織モデルで示された専門的支援組織である外郭部（シェル）の構築は、日本の大学、特に研究大学においても教育研究の質の維持向上に不可欠であろう。これまでも、名称は様々ではあるが、教育活動を支援するための大学教育センター、キャリアセンターや留学生センター、学習支援室といった学生支援組織、産学連携や生涯学習等を推進する社会連携のための各種組織、その他国際交流センター等が多くの大学に構築されているが、こうしたセンター等の業務に従事する者の養成課程や研修体制の整備、

専門職団体の育成等は重要課題である。しかしながら、センター整備は現有資源の豊富な大規模な大学で多くとられている手法であって小規模校では普及が必ずしも期待されず<sup>20</sup>、後者においては別途方策を検討する必要があるものと思われる。

また、上に述べたようなセンター等の専門的な職員は、大学外部から特定領域の専門性を有する者が採用されている場合が少なくなく、時には教員の身分を有することもある。しかしながら、小規模校にてセンター等の整備が進まないであろうことや、大規模校の職員の士気向上の観点からも、大学特有の専門業務を中心として大学内から育成することを今後は検討する必要があると思われる。主として経営人材について検討した山本眞一（2002a：7-8）は、教員から当該人材を養成する可能性に言及しつつも、十分な数を確保するには大学職員の中から育てる方が有益且つ現実的と述べており、また、一般的には大学内部から職員を養成する方がコストパフォーマンスは高い（山本淳司，2006：113）<sup>21</sup>と言われることから、専門職員の内部育成は現実的であり、かつ、大学にとっても有益であると思われる。流動性の高い米国の大学においても、職員を育成する一方で職員が流出しないよう CDP（後述）を始めとして様々な方策がとられていることに鑑みて、日本の大学においても上に述べたような専門的な職員へ向けたキャリアの開発や支援も検討されて然るべきであろう。

### （3）職員の専門性向上（専門職化）

上にセンター等に配置される専門的な職員について記述し、事務職員等からの登用の可能性について言及したが、センター等以外の組織においても職員の専門性向上（専門職化）は不可欠の課題である。以下に、管理系、教学系、情報系について、それぞれの職員の専門性向上について検討する。

#### ア．管理系

管理系組織の業務（管理業務）は、生駒のゴルフボール・モデルで示された鼎の足に相当する庶務、人事、財務といった業務である。当該業務は、教育研究や社会貢献が円滑に運ぶための基礎的な支援（山本眞一，2006：129）を行うものであるが、今日、これらの業務領域の職員は、必要に応じて中・長期の大学経営計画策定に参画し、執行部の意思決定に質の高い必要かつ十分な情報を提供するといった役割を担う「戦略スタッフ」として従事することが、大学経営の上で重要なものとなると言われている（日本私立大学連盟人事部会，1988：15-16）。

他方において、大学事務の大幅な効率化が求められている中で、管理系組織は大学以外の組織と同様に常に手法の改善に取り組む必要があり、より高度な知識・技能を含む専門性が求められるようになってきている。後に述べるように、英国においては、1970年代からの大学改革の進展とともに、従来は専門業務とは考えられていなかった人事業務等がそれぞれの専門職によって担われるようになっており、業務の細分化とともに専門化している領域が認められる。我が国においても、職員の機能と役割が拡大化するに連れて、専門的な知識や質的に高度な仕事の

成果が求められるとされ（日本私立大学連盟人事部会, 1988：109），専門職化の必要性の点においては同様であると考えられる。

また、効率化の要請は、管理業務のアウトソーシング、契約職員の採用、業務委託などといった合理化を大幅にもたらし（丸山, 2002：215），専任職員が減少している領域でもある。管理職員を中心とした大学職員を対象として大学行政管理学会が平成 15 年に実施した調査（大学行政管理学会「大学職員」研究グループ, 2004）によっても、現在従事している業務は専任職員でなければできないと回答した者は 7 割弱に止まっており、反対に、契約職員を利用する方が効率的であるかとの問い及び契約職員を利用することへ賛成であるかとの問いへの回答はいずれも「はい」が 9 割を上回った<sup>22</sup>。今後、管理系の職員の多くは、中核的な職員を除いて、非正規職員によって占められるものと予想される。

中核的な職員を中心とする職員の専門性の確保は、内部において職員を育成することによって可能であり、多くの大学で、専門性育成を目的として OJT 及び Off-JT を内容とする研修制度が構築されているほか、大学間組織あるいは大学外の組織も対象とした様々なプログラムが存在している。また、必要とされる知識・技能の多くは大学外の組織にも存在することから、これらに加えて、学外からの登用によって新たな専門性を得ることも必ずしも困難ではない。今後、英国のデアリング報告（後述）が示唆するように、我が国においても学外の組織との間の人の移動が拡大することが予想され、それに伴って外部からの人材登用は増えるものと予想される。

もとより学外からの専門的人材の登用は私立大学では従前から見られたことであったが<sup>23</sup>，法人化を契機として、国立大学でも様々な人材が専門性を請われて管理運営業務に就任するようになった。例えば、東京大学は、法人化の少し前に JR 東日本から総長顧問（法人化とともに副理事・調達本部長に就任）を迎え、調達・財務分析を担っている（石堂, 2006）。また、金沢大学は、平成 18 年 4 月、広告代理店での経験を有する者を広報戦略室長として採用し、同大学の世界的研究や特色ある教育、社会貢献などを広く発信することとした<sup>24</sup>。

管理系組織に求められる専門性は、生駒（2005：85）が指摘するように、一般に組織普遍性が高いとされるが、大学職員に特に求められる知識・技能がほとんどない、あるいは大学外から専門家を登用の方が内部から育成するよりも効果的と考えるのは誤りであろう。例えば、山本眞一（2006）は、大学経営全般に関して今後は教員と職員の協働関係が必要であるとし、教育研究の内容についても職員は知るべきであり、将来的には大学特有の専門性<sup>25</sup>を有した「大学経営専門職（大学アドミニストレータ）」を育成すべきことを提唱しているが、当該専門職には大学経営に固有に必要とされる知識・技能を身に付けることが前提となっていることは当然である。

## イ. 教学系

各部局内で行われることの多い教務事務や学生支援業務は大学固有の要素を多く含む業務で

あり、それに従事する職員の専門性向上は、教育研究の質を保証に直接に結び付く重要課題である。もとより教育活動は教員が主となって行うべきことは当然ではあるが、高等教育の大衆化以来益々多様化する学生の教育、特に学士課程の教育は、近年の国際化や情報化といった社会の変化も反映して、個々の教員が独立して、あるいは教員集団のみによって行うことは次第に困難になっている。

かかる状況は日本に限られたことではなく、米国でも、多様化する社会からの要請に対応して教育プログラムを改革する際には、当該プログラムを提供する教育組織が有していない知識や技能を持った者が必要とされることが多いとされ（Diamond and DeBlois, 2007）、教員のみで教育プログラムを構成することは困難であることが重ねて指摘されている。更に、Gordon and Whitchurch（2007）は、多くの先行研究に依拠しつつ、今日、大学は各方面から圧力を受け多様な業務を行わざるを得ず、その結果、教員の役割は複雑となり細分化され、更に、教員と職員の区分の不明瞭を伴いつつ、教員を支援する側の業務も複雑・高度化し専門化していることを示している。

このように、今日、教務系職員の専門性向上は世界的に課題となっているが、日本においても教務系職員の専門職化にかかる提言は幾つか認められる。例えば、私立大学連盟の前述報告書（日本私立大学連盟人事部会, 1988：17/28-33）は、教育の現場において、専門職的な立場から教員が行う教育活動を直接あるいは間接的に援助する役割を担う「専門スタッフ的職員」と教員の多様化した教育機能を直接的に援助する役割を担う前述「教育職的」職員の二つの専門的な職員の必要性を指摘している。両者ともそれぞれに専門性をもって職務に従事する職員であるが、前者が専門領域に限った技術的な支援活動に従事するのに対して、後者は、「大学の学習体系に沿って活発な学習活動が行われ、学生の学習効果が高まるように、必要な助言・指導をする、あるいは教育現場に対し、学生から提起される教育・学習面でのさまざまな要求を課題化し、提示していく」ことが職務であるとされる。後者の「教育職的」職員の提言は、教学に関する意思決定に職員が重要に関与していくことが想定されている。

また、孫福（1996：151-152）は、前述の通り、教員・職員の二分法では捉えにくい専門職の必要性を指摘していたが、その具体例として「学習支援」の現場でも、例えば「学習指導専門員」や「学習コンサルタント」「カウンセラー」などといった専門スタッフ、ほかにも「入学選抜専門員」など、従来の二分法では分類しにくい境界領域が、今後一層充実すべき分野となっていく」と述べ、更に「これまでのような「教員」「職員」間の区分けの厳格さが大幅に緩和され、これらの専門職員と教員との間の低ボーダー化が進み、人的流動性が保証されることと、職員カテゴリー内部に大幅なサブ・カテゴリーの多様性を制度的に認知すべきであると提言している。

こうした提言はあったものの、一般的に日本では、教学にかかる意思決定は伝統的に教員が主導し、職員が関与する余地が乏しかったのは事実である。しかしながら、今日、教務系職員の専門性を高め、教育活動における教員と職員の連携、すなわち教職協働を進めることが、教

育の質を保証する上で決定的に重要になっており、その早急な改善が求められている。教職協働については項を改めて検討する。

#### ウ. 情報系

前述私大連報告書で提言されている専門スタッフ的職員の業務で特に報重視されているものは、情報ネットワークの整備等を内容とするインテリジェント化である。これは一つの例であるが、今日、教育の多様な提供形態や学習形態を可能にする IT 活用の必要性が縷々指摘されており、当該領域における専門職員の役割は一層重要になっている。Gayle (2006) は、教育・通信技術(educational and communication technologies : ECTs)が大学の統治、経営、研究、教育、学習に次第に影響を与えるようになり、管理運営の改善や遠隔教育等による学習法の革新に寄与する一方で、意思決定の在り方を含むガバナンス全般に影響すると述べ、その基盤整備とともに優れた情報系職員の確保は重要であることを指摘している。また、米国においては、2004年現在、半数近く(46.5%)の大学で IT 責任者が大学の政策決定組織に加わっており、その割合は研究大学(博士課程を持つ大学)では 51.7%に達し、大学政策立案において重要な役割を果たしている(Hawkins, Rudy and Nicolich, 2005 : 2-3)。

日本においては、多くの大学において情報処理センターやメディア教育センター等のセンター組織が設けられており、業務の専門化が図られている。しかしながら、教育における IT の活用推進のためは、単に専門職としての IT 担当者を配置するだけでなく、教員及び教務系職員の IT 能力向上、あるいは IT 専門職の教育活動への一層の関与が不可欠である(林, 2006)。林(2007)は、IT を用いた教育への需要が高い一方で実際の利用は低水準に止まっていることを学生調査によって明らかにしつつ、その大きな理由の一つとして、IT 整備の主たる責任は情報系の教職員によって担われており、その他の教員及び教務系職員の関心が低いことを指摘している。そして、IT 利用を推進するためには、教務系職員における IT 技能の抜本的向上、教員の IT 利用への支援方策の充実を訴えている。現状では、情報系のセンター組織は全学的なネットワーク整備やセキュリティ対策といった基盤整備に主に従事し、実際の教育の現場では一部の教員による自主的な IT 利用の取組があるに止まっていることが多い。これは必ずしも日本かに限られたことではなく、例えば、フランスの教職員組合の SNPRES-FO は、講義のネットワークによる提供を含む新たな教育形態等の導入によって、本来技術系職員が受け持つべき業務の多くを何ら手当もなく教員が担わされている状況について国の政策を批判している(SNPRES-FO, 2006)<sup>26</sup>。

IT 自体は大学の組織文化や構造に変化をもたらすものではない(Gayle, 2006 : 123)とされるが、IT は学生の学習改善を含む大学教育の質保証の有力な手段となり得るものである。今後、学習に重点を置いた IT の活用が期待されるが、情報系・教務系を中心とした職員の役割は一層重要となるものと思われる。

### 3. 教職協働

上に教学系職員の専門性向上とともに教職協働の重要性を指摘したが、社会からの多様な要求に応える上で、教職協働は世界的な課題となっている。Whitchurch (2004: 296) は、大学における伝統的な教学と管理運営といった二分法はより複雑な多面的モデルによって置き換えられたと述べ、学内外の多様な関係者が教育に関する意思決定に参画すべきであることを示唆している。また、Eckel (ed.) (2006: flap/vii-viii) は、教学に関する意思決定(academic decision making)は伝統的に教員集団が中心に行ってきたものの、取り巻く環境が変わる中で、今日の大学は、学生や理事会を始めとして教員外の関係者も巻き込みつつ新たな意思決定の構造や手順を必要とし、他方において教員の役割も変わってきていると指摘し、教員組織においても職員の参画を必要としていることを明らかにしている<sup>27</sup>。実際、以下に見るように、米国では従来から職員が様々な形で教学に関する意思決定に関与しており、また、日本同様に教員自治の伝統が強かったフランスにおいてもボローニャ・プロセスへ対応する中で職員に対して一定の役割が期待されるようになってきているなど、教学において職員の役割が拡大することは今日的課題となっている。

米国では、近年、従来からある伝統的な委員会組織に加えて、効果的に意思決定を行う手段として臨時に設けられる委員会が多用されるようになっており、その中に教員以外に職員や理事会構成員、学生等が加わって、全学に関わる重要な教学に関する決定を行っている(Hartley and Shah, 2006)。また、今日のように大学が生き残りをかけて改革を行わなければならない時期においては、教員、職員、学生のチーム・ワークは特に重要であるとされ(Lanier, 1995)、主として学籍を管理し、学生の履修登録を支援する役割を担う教務系職員である教務部長(registrar)<sup>28</sup>に対して教育プログラムの策定や改革において一定の役割が期待され、これらの職員が実際に重要な役割を果たしていることが少なくない。教務部長及び入学審査部長の専門職団体であるAACRAO (American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers)の倫理綱領(professional practices and ethical standards)は、教務部長及び入学審査部長は「成績付けが学生の学習成果を反映して有意義なものとなるよう、機関・州・連邦の段階で教育規準(educational standards)と評価手法の改善に寄与する」とともに、管理する情報を単に提供するだけでなく、当該情報についての「的確な分析を提供する」と定め、専門的立場から積極的に教学に関与していく意思を表明している。Lanier (2006) は、2004年2月の教務部長の会合の議論に基づきつつ、教務部長は大学政策に一層関与しつつあるとし、以下のような変化が認められると述べている。

- 政策展開におけるより拡大した役割—会議での関与の拡大
- 事前に学内における政策の受け止め方を打診されることの増加—政策へ影響
- 高等教育全般にかかる傾向の認識と取り得る政策についての提言を通じた役割の拡大
- キャンパス各方面への支援を通じた手続や政策の変化の促進

- 教室の設備や機能の企画への関与の拡大—委員会への参加の拡大
- 政策の評価に関する責任の拡大
- 学問的誠実性、学問的良心における役割—政策における矛盾や不正の探知

しかしながら、米国において、教務部長が大学の政策立案・実施に関与する局面が大きくなってきているものの、その関与の度合いは不十分であるとする考えも強い。Diamond and DeBlois (2007) は、IT や評価、教授法、コースやプログラムの設計の専門家は教員とともに教育改革の活動することが多いのに対して、教務部長は初期の段階では当該活動に参加することは極めて少ないとして、そのことは大学にとって損失であると述べている。教務部長は教学に関する学内の様々な活動に関与して全学の教育に関する重要な情報を得ていることから、これを教育改革活動に参画させることによって、教育コースやカリキュラムの質向上や再編成、コース管理や提供の手順改善、部局を超えた全学的記録管理の改善、得られた情報に基づく助言が可能になると述べている。

次に、フランスにおいても、2002年にボローニャ・プロセスに対応した教育課程であるLMDの導入に伴って、学士課程の教育プログラムは教育チーム(équipe de formation)が中心となっていくことが規定され、多くの大学ではその中に教員や学生などとともに職員も加わるようになっていく(AMUE, 2006)。国民教育省に置かれた学士課程教育調査委員会(comité de suivi de la licence)の調査によれば、教員以外の者が教育チームに占める割合は大学によって大きなばらつきがあるものの、事務・技術系職員が占める割合は3~30%であり、それに加えて学生進路情報室(SCUIO)の職員が5~12%を占めている<sup>29</sup>。但し、現在のところ、一部の例外的事例を除いて、教員外の職員が果たしている役割は限定的である<sup>30</sup>。

日本においても、教員と職員が協働すべきであるといった指摘は少なくない。例えば、山本眞一(2006:129)は、学生の目線で物事を考え、かつ専門分野の利害にとらわれることのない職員が「カリキュラム・デザイン」の専門職として教育課程編成にかかる議論に加わる必要があると指摘している。山本淳司(2006:110-111)は、より具体的に、認証評価への対応の在り方を考察する上で、「教育事項を中心とした評価を実施する上で、教育内容と方法については教員のイニシアチブが重要であるが、その実施体制や学生支援、教育システムといった面では職員がこれまで以上に主体性を発揮することが必要である」と述べ、その理由として、「教育の実施体制や学生支援、教育システムといった面では職員も積極的に関与し、各基準における観点に対する資料・データ等の裏付けの方法、それに基づく自己評価書の記述などについては積極的に関与できる事項」であると述べている<sup>31</sup>。林(2006:104-105)は、教務系職員は単に教育支援業務に止まらず教育を行うチームの一員として大学教育に参画していくべきとし、そのためには、窓口業務に必要とされるコミュニケーション能力等とともに、教員以上に大学や社会に関する幅広い知識、マネジメントやIT、情報処理、語学等に関する技能を身に付ける必要性を指摘している。

今後、各教育組織で教員及びその他の者が連携を図りながら、組織外からの支援も得つつ、

チームとして適切な教育を行うことが求められるようになってきていると言えよう。但し、そのためには教務系職員の専門性の向上が不可欠である一方で、臨教審答申が指摘したように、教員側の意識改革も重要であると思われる。

## 【注】

- 1 The Fourth International Conference on Higher Education “Post-Compulsory Education in the 1980s”, held in 1978 at the University of Lancaster。この部会の報告者の多くは英米の研究者である。
- 2 Winston Jr and Creamer (1997) は学生支援担当職員の開発を取り扱った文献であるが、同書(219頁)は、SDを「職員の能率を改善し、ひいては向上した組織運営の効率に至るための、上司又は管理職員による意図的な活動」と定義し、上司による指導監督と評価を中心とした人事制度と一体的に運用されるべきものとしている。
- 3 例えば、平成9年12月18日の「高等教育の一層の改善について(答申)」は、FDを「大学等の理念・目標や教育内容・方法についての組織的な研究・研修」とし、また、平成10年10月26日の「21世紀の大学像と今後の改革方策について(答申)―競争的環境の中で個性が輝く大学―」は、FDに解説を付し、「教員が授業内容・方法を改善し、向上させるための組織的な取組の総称」と定義付けた。
- 4 「日本では、1980年代からSD、FDがともに翻訳によって輸入され、1990年代後半に大学内への制度化が進むなかでFD優位が確立したと観測できるだろう。」(有本, 1999: 6)
- 5 但し、例えば、大学職員等の研究会であるFMICSは、1991年に「FMICS・SD」と題した活動を開始しており(高橋真義, 2002: 57)、当該用語が全く用いられていなかった訳ではない。
- 6 ちなみに、次の論者である山本眞一はSDの明確な定義を避けつつ、「とりえず新たな大学の運営に必要な職員の資質向上ということに問題を限定して捉える」と述べる。
- 7 もっとも、この特集の著者全てが大学職員のみ焦点を当てて執筆した訳ではない。例えば、最初の執筆者である大江淳良は学校法人理事・監事の教育訓練の必要性を強調し、また、次の論者である金子元久はSDには「単に教育研究をサポートする補助要員〔スタッフ〕の一般的な能力開発という意味だけでなく、大学における組織としての意思決定とその執行を支える人材の育成という意味を包含」とし、その対象には「教員出身者あるいは外部からの任用者」も含まれるとしている(13頁)。
- 8 具体的には、「高等教育の質の保証を考える上では、教員個々人の教育・研究能力の向上や事務職員・技術職員等を含めた管理運営や教育・研究支援の充実を図ることも極めて重要である。評価とファカルティ・ディベロップメント(FD)やスタッフ・ディベロップメン

ト(SD)等の自主的な取組との連携方策等も今後の重要な課題である」と述べている。

- 9 このうち staff に関しては、大学職員の定義にかかる記述で言及した。
- 10 これを川端（2003：130-131）は「熟練による専門職（エキスパート）」と呼んで、汎用性の高い専門職と区別している。
- 11 専門性向上あるいは専門職化については、資格に基づく制度や明確に必要とされる知識・技能に基づく専門職を想定したものではなく、大学職員の多様性に鑑み、それぞれに必要とされる知識・技能を深めるといった意味で用いている。なお、後に述べるように、専門職として位置付けられている米国の学生支援担当職についても、一定の知識・技能は必要とされるものの、様々な背景を持つ者が就いている。養成課程についての規準（CAS 規準、後述）はあるものの、これらの職務に就くために必要な教育訓練についての合意はないと見られている（Carpenter, 2001：216）。なお、専門職については、大場（2005a）及び山野井（2003）を参照されたい。
- 12 米国における専門職分化については幾つか先行研究がある。学生支援担当職員について検討した保坂（2001/2003）や学習支援職員についての小貫（2006）、入学審査職員についての大場（2005c）などが例として挙げられよう。
- 13 川端（2003：129）は、日本企業において専門職化が進まなかった理由として、①欧米追従の経営において業務の効率的遂行のための能力開発に重点が置かれ、既存の能力の継承・向上を基本としていたこと、②ローテーションによるゼネラリスト育成を中心としてきたこと、③専門職の多くが処遇上のものに過ぎなかったことの3点を挙げている。
- 14 このことをもって、大学が「サービス産業」であると意味するものではない。大学に求められている機能の変化について述べたものであって、教育機関としての本質が変わったことは前提としない。
- 15 「使用の実態はそれぞれの顧客によって異なるため、何がその顧客にとってベストでありどのようなソリューションを売るべきかは、第一線の人間しかわからない。…正解は部下本人しかわからない以上、上司は後ろから支援していくしかない。」（高橋俊介, 2001：38）
- 16 高橋俊介（2001：42）は、ソリューションビジネスのプロフェッショナルの役割として、「顧客の置かれている状況や基本的目的、問題意識を理解し、専門的知識を駆使して今後の環境変化の技術革新の動向を読みながら、顧客が本当に求めているものを発見し、WHATを提案する」と述べる。また、組織の自立性が重要となる経営環境について、「①市場成長率が低く、新規参入顧客が少ない、②顧客にとっての選択肢が多く、顧客が情報をたくさん持っている、③利権や希少性のある原材料などを押さえる先行者利得が発生しにくい、④設備投資など規模の経済で勝負しにくい、⑤競合企業が多数かつ種類も多様で敵を絞りにくい、⑥デジタル化などによりスキル陳腐化のスピードが速い、⑦競争のスピ

ードが速く、戦略的意思決定と実施の迅速化がきわめて重要」の7点を挙げるが(27頁)、①が18歳人口減少、②は大学数増加や情報公開・大学ランキングの普及等に相当するように、その多くが現在の大学に当てはまるのではないだろうか。

- 17 例えば、学習相談などはこうした領域に含まれるであろう。
- 18 Clark は二つの形態を想定しており、一つは専門化した社会連携組織(outreach office)であって、知識移転、企業との連絡、知的所有権の開発、継続教育、資金調達、卒業生対応業務等が含まれる。もう一つは、学際的なプロジェクト志向型の研究センターで、伝統的な教育研究組織(department)とは別途に、第二の主要な学術活動として設けられるものである。支援組織としては前者の社会連携組織が位置付くと考えられる。
- 19 但し、研究面でのシェルには任期付の研究教授や特任教授等の制度を活用するとともに、教員が兼ねることも可能であると述べている(生駒, 2004a)。ここで言う研究教授や特任教授等には産学連携を支援する者も含まれ、教員と職員の区分を曖昧している。
- 20 平成18年の調査によれば、FDや全学教育、入学審査(アドミッション)、キャリア教育(就職支援)といった主として教育活動支援や全学共通の教育活動を行うためのセンター等は、設置予定を含めて6割強の大学で設置されているが、旧帝大で設置率が100%であるのに対して医学系以外の単科大学では5割強に止まっており、大きな差違が認められる(大場・小貫, 2007)。
- 21 山本淳司は、続けて、「学外からの人材登用は短期的には効果を上げることができるかもしれないが、学内の主要ポストの職員が常に学外者で構成されることは、継続性を重視すべき教育研究の現場において決して有益なものではなく、学内者のモチベーションも高まらない。中長期的な視点に立てば、学内の職員を対象としてじっくりと時間をかけて次世代のアドミニストレータ人材の組織的養成を考慮する必要がある」と述べる。
- 22 選択肢は「はい」と「いいえ」の二つのみである。本文に記した以外に、「大学にはアウトソーシングできない業務があると思いますか」への肯定的回答は73.6%、「大学職員はすべて専任の方がよいと思いますか」への肯定的回答は2.9%である。
- 23 例えば、丸山(2002:59)は、資産運用の専門家を信託銀行からスカウトした例を記している。但し、資産管理の専門家はそれ程多くは配置されていないと述べている(63頁)。2003年の管理職員を中心とした大学職員を対象とした調査(大学行政管理学会「大学職員」研究グループ, 2004:94)によれば、回答者のうち中途採用者は36%であり、企業経験者は34%であった。
- 24 平成18年4月19日更新北国新聞社ウェブサイト(<http://www.hokkoku.co.jp/>)。同日参照。
- 25 山本眞一(2006:136)は、専門性には2種類あるとし、一つは、財務や労務、国際業務、機管理等の特定分野の専門性であり、他方は、具体的問題が起きたときそれを解決できる

能力や大学の将来戦略を策定できるような能力としている。そして、後者を有する者は広い視野と汎用的能力を持つ人材（優れたジェネラリスト）であるとし、専門性を幅広く捉えている。

- <sup>26</sup> もっとも教員外職員の不足は情報系に限らず全般的な課題であり、2001年に国民教育大臣に提出されたエスペレ報告（Espéret et al, 2001：35）は、教員対職員の比率（教員一人当たりの職員数）は非常に低く、その結果教員自身が本来職員によってなされるべきことを行わざる得ない状態にあると報告している。
- <sup>27</sup> Eckel (ed.) (2006：vii-viii) は、米国では従来から教員外の者が意思決定過程に重要に参画しつつ社会の要請に対応した教育・研究を行ってきており、それが米国の大学の強味であったと述べている。同書は、単に教員集団と執行部の対立などといった従来からの問題を超えて、新たな意思決定の方策を模索したものである。
- <sup>28</sup> 米国における教務部長の基本的機能は、登録活動の調整、授業出席の記録管理、成績管理記録の保存、在席証明、学位記や成績証明書の発行等とされる。registrar は大学で最も古くから存在する職員の一つであって、従来事務全般を取り仕切る役職であったことから、従事する業務に大学間で大きな相違が認められる（Lanier, 1995）。なお、英国における registrar は事務全般を掌握する職であって、secretary-general（事務局長）に相当するものである（隅田, 2004）。
- <sup>29</sup> 更に、教職員以外に学生が1～48%の割合で参加しており、教育改善や質保証における学生が果たす役割について示唆的である。なお、大学運営への学生参加は大学側の支援がなければ意義が薄いことが知られており（Boland, 2005）、教員とともに教務系職員、学生支援担当職員の学生参加における役割は重要である。
- <sup>30</sup> AMUE（2006）及び2007年2月1～3日に行われた RESUP 会合における出席者への聞き取りに基づく。
- <sup>31</sup> 更に山本淳司は、評価研修は教員のみを主対象として行うのではなく、現在は事務手続等のみが内容である職員研修においても同様に評価に関する内容を含めるべきであると述べている。

### 第3章 国外におけるSDの制度化の状況

本章で取り上げるのは、米国、英国、フランス、ドイツ、中国、韓国である。これらの国における大学職員が置かれた状況は大きく異なるものの、大学経営高度化の要請に対応した職員開発が課題となっており、大学院教育等による専門性を高めるための諸方策が発達してきている状況は共通している<sup>1)</sup>。

#### 1. 米国

##### (1) 職員のキャリアと専門職化の進展

米国は、おそらく世界で最もSDが制度化されている国である。同国の大学職員の特徴の一つは、大学職員の業務が細分化され、それぞれに高い専門性を有する職員が存在することである<sup>2)</sup>。そして、その領域毎に職員が流動しており、流動しない者についても現在の職と学外の職とを比較しながら、常に他の大学への転職の可能性を検討しつつ現在の職に止まっている者が少なくない (Salaria and Dickens, 1990 : 19)。

米国では、高等教育新聞(Chronicle of Higher Education)や専門職団体等を通じて、職業領域別に大学職員の労働市場が存在する。米国教育省の統計によると、近年教員外専門職員(non-faculty professionals)が増加し、1976年には全教職員の10.6%を占めるにしか過ぎなかったのが、2003年には教員外専門職員の割合は22.7%まで上昇した(図3-1及び図3-2)。

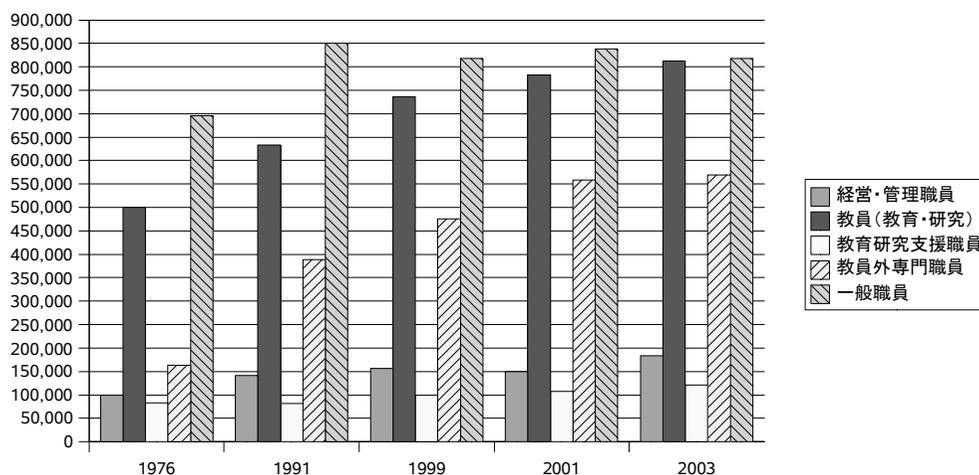


図 3-1 米国の大学における教職員数の推移

出典：NCESの資料を基に作成。

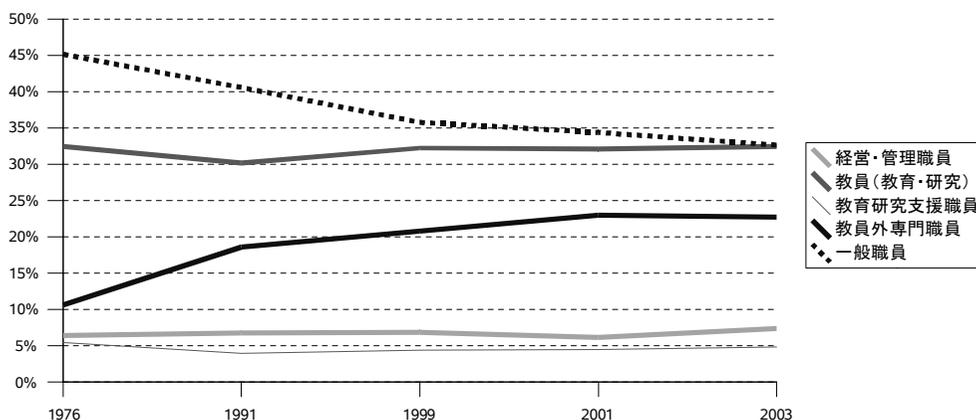


図 3-2 米国の大学における教職員比率の推移

出典：同上

その間、非専門職員(nonprofessional staff)は45.1%から32.6%まで減少し、専門職化が進展している様子が見えてくる。そして、それと同時に大学の管理運営における責任や認知度が向上する一方で(Twombly, 1990: 5), 教員が占めていた一部の職務が教員外専門職員によって占められるようになった。例えば、学生相談センターの所長職を教員が占める大学数は1980年以降減少している(Yarris, 1996: 149)。

キャリア形成に関しては、一般に「上昇するためには外部に移動しなければならない」と言われるが、実際は多くの管理職員は一つの大学でキャリアを形成する場合も少なくなく、その数は増える傾向にあるとも言われている(Twombly, 1990: 8)。したがって、学内におけるキャリア支援は各大学にとって重要な業務である。各職員のキャリア形成を支え、職員を引き留めておく手段でもあるCDP(キャリア開発プログラム)が多くの大学で整備される一方で、学外では、大学職員の専門性を支える数多くの専門職団体があり、また、大学職員養成のための大学院やその他の教育プログラムも重要な役割を果たしている。更に、職員の開発やその他の活動についての質保証を促す規準(standards)が整備されていることも米国の大学職員に関する制度の特徴である。

一般に事務系の管理職は専門化されているものの、そのキャリア形成の過程はあまり構造化されておらず、それぞれの管理職に至るまでには様々な経路があり得る(Twombly, 1990: 10)。比較的伝統的なキャリアを歩むことが多いとされる業務部長(chief business officer: CBO)の場合、学内で業務次長職(associate business position)を経て部長職に就くことが多いが、四年制大学の部長職の2割以上、二年制大学の部長職の4割以上は、高等教育機関以外から登用されている(11頁)。また、頻繁ではないが、事務系の管理職の地位に教員が就くことがあり得る。但し、逆に事務職員が教育系の管理職の地位に就くことはほとんどなく(16頁)、教員・職員間の流動性は一方的である。

## (2) SDの概要

学内においては、企業や官公庁等と同様に、体系的に開発活動が整備されている。しかしながら、特に大規模な大学では雇用が各部署・部門単位で行われることから、開発活動も各部署・部門が主体となってい（Twombly, 1990：7），大学本部の人事部門はその支援の役割を担うことが多い。また、学内の開発活動で提供されるのは、一般的な技能（コンピュータ操作やコミュニケーション能力等）や管理職員向けのマネジメント能力といった専門領域を超えて必要とされる知識・技能に関する開発活動が中心である。但し、管理職員にかかる開発活動はあまり知られておらず、また、知られている開発活動が対象となった職員のキャリアにどのように寄与するかについてもほとんど明かになっていない（11頁）。

他方、各領域固有の専門的な知識・技能は、それぞれの専門職員が学外に求めることが期待されており、学内からは提供されないのが通常である。当該専門的知識・技能を提供するのは、主として専門職団体と大学院教育である。専門職団体は、それぞれの専門領域毎に職員の専門性を維持・向上するため、倫理規程策定、研究会や総会の開催、出版活動、会員間のネットワーク形成支援等を行うことによって、当該専門領域における業務改善やそれを通じた教育研究の向上のための研究、優良実践の普及・共有に重要な役割を果たしている。また、教育大学院を始めとする大学院においては、高等教育管理運営、教育リーダーシップ、学生支援、相談活動等様々な教育プログラムが提供されており、そこでの学修が職員のキャリアと密接に結び付いている。

また、米国教育協議会(ACE)を始めとする大学間連携組織、地域のコンソーシアム、大学（Harvard Institute for Educational Managementのような学外向けの講座等）、民間団体等が、大学職員を対象とした様々な開発活動を提供している。このように、米国では重層的に開発プログラムが提供され、職員の流動性やキャリア開発と密接に関連付けられてSDが構築されており、職員の資質向上を通じて、全体として大学経営の改善に大きく寄与しているものと推察される。

米国においては、職員開発に関しても質保証が重視されている。既に述べた大学内での研修活動やキャリア支援活動、専門職団体や大学間連携組織等の倫理規程、研修会、研究活動等は重要な職員にかかる質保証のための活動であり、Creamer et al.（1992：357）は主として学生支援担当職員の質保証のためのモデルを図3-3のように提示している。Carpenter（2003：215）は、養成教育の質保証に不可欠の要因として専門的に受け入れられた優良実践に基づいて教員採用が行われるべきであり、前述 Creamer et al.（1992）等に依拠しつつ、学生支援担当職員の開発活動について以下の点を配慮すべきであると述べている。

- どのような経路を経て業務に就くにせよ、学生支援を実践するに際して一定の技能や能力は必要である。
- 専門養成プログラム、関連する学位プログラム、あるいは直接関連のない学位プログラムで養成された者、公式の学術的訓練を経ていない者など、学生支援担当職員は様

々な背景を持った者がいる。

- 職員は、それぞれに異なった専門的発達段階にある。
- 質の高い専門的業務には生涯継続する専門教育が必要であり、継続的専門教育は多様な形態及び場において行われ得る。

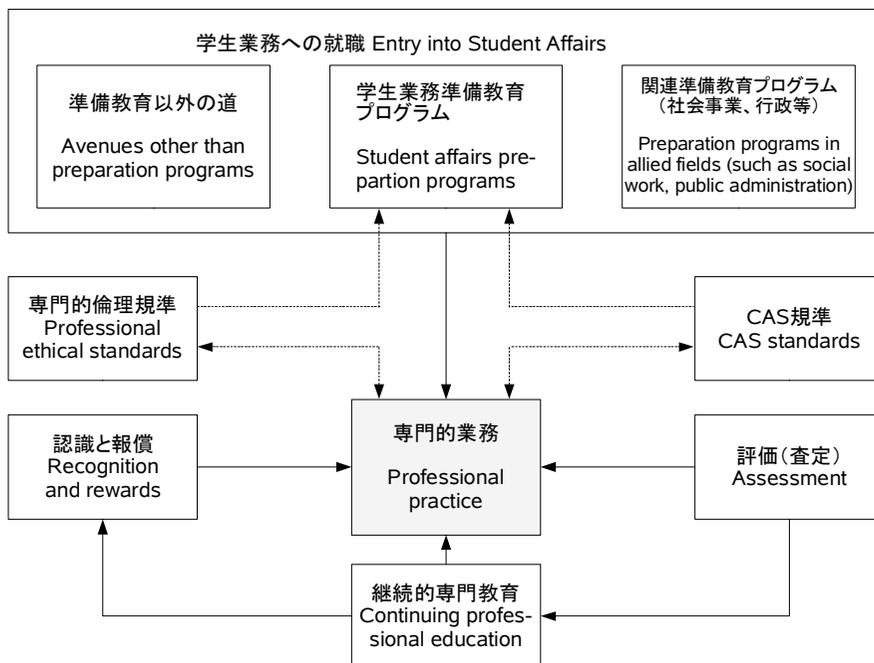


図 3-3 クリーマー等による米国の学生支援担当職員の質保証モデル

出典：Creamer et al. (1992：357) の図を基に作成。

多くの業務領域において、模範的な行動についてまとめた規準(standards)が定められており、職員が専門性をもって業務遂行する際の支えとなっている。例えば、主として学生支援に関係する専門職団体の連合組織である高等教育規準推進協議会(Council for the Advancement of Standards in Higher Education：CAS)は、一般規準のほか学習助言や入学審査活動等について計30の規準を設けている(CAS, 2003)。更に、各職員が常に自主的に向上を図れるよう、それぞれの規準について自己点検の書式を用意している。なお、当該CAS規準には大学院教育に関する規準(Master's Level Student Affairs Administration Preparation Programs)が含まれ(表3-1)、また、例えば米国大学学生支援担当職員協会(ACPA)の"Good Graduate Training"による認証<sup>3</sup>のように、専門職団体が大学と連携して大学院教育の改善に取り組んでいる場合も少なくない。

表 3-1 学生専門職養成大学院修士課程教育に関する CAS 規準・指針の項目

Part 1 使命と目的
Part 2 募集と入学審査
Part 3 カリキュラムの方針
Part 4 教授法
Part 5 カリキュラム <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基礎的学習（高等教育及び学生支援の歴史的・哲学的基礎を含む）</li> <li>2. 専門的学習               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) 学生発達論</li> <li>b) 学生の特徴と機関が学生に与える影響</li> <li>c) 個人と集団への関与</li> <li>d) 学生支援の組織と管理</li> <li>e) アセスメント，評価，研究</li> </ol> </li> <li>3. 監督下の実践</li> </ol>
Part 6 公正さと進学機会
Part 7 教育支援と学生支援 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教職員</li> <li>2. 物的資源</li> <li>3. 助言</li> <li>4. キャリア支援</li> <li>5. 財政的支援</li> <li>6. 施設と財源</li> </ol>
Part 8 専門的倫理と法的責任

出典：CAS（2003：293-301）

以上のようにSDにかかる制度が比較的良好に整備されている米国であるが、それにもかかわらず十分に開発活動が行われているとは言い難いようである。例えば、McDade（1990：47）は、「ほとんどの大学は管理職員に対してキャリア向上や専門職能開発のために十分な支援を行っていない」と述べ、また、Hossler（1986：134）は「管理者は、…組織に対して過剰な関心を示すものの、職員の技能や専門知識に関する本質的問題に関しては十分に注意を払わない」とも述べている。Winston Jr and Creamer（1997：220）は、今日の職員開発活動を行う上での課題として次の4点を挙げている。

- 上司による指導監督や業績評価といった人事制度の他の要素と必ずしもよく接続していないこと。
- 職員が必要とするものについての構造的な認識や評価がSDの実践においてしばしば欠いていること。
- 職員に欠いているものの中には、改善の機会が幾度となく与えられても、SDでは改善

し難いものがあること。

- SDの活動は、必ずしも組織が必要としているものに十分に対応しないこと。

こうした課題はSDの基本に関わる課題であり、他の国のSDにも共通するものである。それに加えて米国では、大学間の競争が拡大する中、今日、市場の機会を追求するための戦略的決定を適切になし得る管理者の育成・確保が重要な課題とされている。そうした管理者は経営に優れていることが不可欠であるが、それと同時に大学の基本的価値観(core value)に忠実でなければならない。そのような経営者は容易には得難いものであり、各大学ではその地位を魅力的なものとして内外から優秀な者を募るとともに、内部の教職員の経営に関する技能の育成を図ることが求められており (Knight Higher Education Collaborative, 2001), SDの実践に戦略性が必要となっている。

## 2. 英国

英国では、大衆化に伴う規模の拡大、サッチャー政権 (1979~1990年) の五つの“E”に代表される行政改革、1990年代の大学評価の制度化等の中で、同僚制による大学運営は行き詰まりを示した。既に、1970年代末の時点で、Lockwood (1979: 304) は、当時の大学に認められる状況の一つとして、代表者による合議機関における良識ある議論を通じて結論に達しそれを受け入れるといった自由の原則に則った学内合意に基づいて運営することはもはや不可能であると述べている。

サッチャー政権のほぼ中間点で提示された1985年のジャラット報告 (Jarratt et al., 1985) は、このような状況下にある大学の運営について、その抜本的改善を求めた報告である。同報告は、新経営主義(new managerialism)を掲げ大学の企業化(enterprise in higher education)を促し、学長を中心とした管理運営体制の整備や管理職員の経営能力向上を求めた。その推進過程において、教職員に対するSDは重要な役割を果たしたと言われている (Partington and Stainton, 2003: 10)。

こうした大学改革の動きは、大学職員の業務の在り方に大きな変化をもたらした。従来の大学職員は、伝統的な公務員型の教員支援業務に従事するとされ、上級職員の主な役割は教員との信頼関係を構築するものと考えられていた (Education Guardian, 2002)。また、従来の採用と養成の在り方も、新規学卒者を採用してOJTで訓練するというもので、採用の資格要件も明確には定められていなかった。しかしながら、前述改革に対応して各大学において効率的な運営のための組織改編、政府の評価制度等に応じた組織新設等が行われたのに伴って多様な専門職が登場するとともに、業務の高度化に伴って人事部門といった伝統的職務領域でも専門職が進展した<sup>4</sup>。また、上級管理職員は、自己を「公務員(civil servant)」としてではなく「経営職員(manager)」と考えるようになったのである (Prichard, 2000: 131)<sup>5</sup>。Whitchurch (2004: 281-282) は、大学の管理運営によって職員にもたらされた変化について、次の

3点に整理し、検討を行った。

1. 伝統的な規制的・「公務員的」役割に、専門的な技能と知識マネジメントを必要とする役割が加わった。新しい役割においては、独立して、時には政治的判断が求められ、しばしば危険を伴う決定を含むこともある。
2. 支援業務がより複雑化するに連れて、新しい専門職が各領域で現れた。例えば、これまで学生募集や渉外関係の一部門に過ぎなかったマーケティングが独立した業務領域となった。
3. 管理運営・経営上の責任の有無にかかわらず、増え続けている「専門サービス(professional service)」職員といった名称で呼ばれる職員と教員との間の区分が不明瞭になった。この結果、混交した役割や背景を有する「ハイブリッド」型の職員が発生してきた。

また、職員の将来の方向性に関して、現在の英国の大学の方向付けを行った1997年のデアリング報告(National Committee of Inquiry into Higher Education, 1997)は、次のような見通しを示している。

- 教員外職員のキャリア選択の広がり。特に、外部組織との連携進展によるキャリアの多様化。
- 中核職員とそれ以外の職員の分離。
- 伝統的な職員区分、賃金構造等の崩壊。
- 職員の技能向上のための大学間連携の拡大。

デアリング報告の提言を受けて、2000年、既存の職員開発支援組織を基礎に、全英大学協会(UUK)の関連非営利法人として高等教育職員開発機関(HESDA)が設置された。HESDAは経営実践の共有やリーダーシップ開発といった経営改善のための人的資源開発支援を幅広く行っている。他方、大学においても、米国同様に、高等教育研究を基礎にした大学職員向けの大学院教育課程が数多く設けられてきた。

また、専門職化に伴って、大学行政職員協会(Association of University Administrators : AUA)、学生キャリア支援サービス協会(Association of Graduate Careers Advisory Services : AGCAS)といった様々な専門職団体等が形成されている。AUAは、開放大学による課程認定を受けて課程学位プログラムを開設し、業務遂行能力の向上を図るための体系的な学習プログラムを会員に提供している。

英国では、伝統的な公務員型の支援業務中心の大学職員の在り方は、大学の経営改革とともに変化してきた。今日、大学職員は大幅に専門性を高め、その開発を支援する職員開発機関や大学院教育、専門職団体等が整備されてきており、次第にSDが制度化されてきている様子が見えてくる。しかしながら、必ずしも職員開発への取組は職員側及び大学側双方において十分ではなく、大学職員の専門性育成の点において大きな課題を残していると言われる(Lauwerys, 2002 : 95)。

米国と比較した場合に、英国は日本と数多くの共通性が認められる国である。その課題も含めて同国が歩んできた道は、我が国の今後のSD制度化に少なからぬ示唆を与えるものと思われる。

### 3. フランス

全大学が国立であるフランスでは、大学が法人格を有しているものの、その職員は公務員であり、基本的に職員の任命権者は国民教育大臣である。また、学内組織は原則として教学系と事務系に分かれており、法人化前の日本の国立大学同様に統合的な事務局が置かれ、伝統的な教員・職員の関係には日本と共通する要素が多分に含まれている。

フランスの大学における管理運営の特徴の一つは、1960年代後半の学生運動後に制定された高等教育基本法（フォール法）で導入された全構成員自治である。大学には、重要な意思決定機関として学長と三つの評議会（三評議会）が置かれる。三評議会のうち、管理運営評議会は議決機関であり、残る二つの学術評議会及び教務・大学生生活評議会は諮問機関である。それらのいずれにおいても、教員、学生、外部者とともに職員が議席を有しており、それぞれの配分議席の割合の範囲が法令で定められている。しかしながら、職員の委員には組合が推挙する候補者が選出されることが多く、三評議会参加を通して職員が大学の管理運営に参加するというよりも、組合代表者として自己の利益保護・増進の役割を果たしているといった性格が強い（この点は学生も同様である）。例えば、大学長会議(CPU)<sup>6</sup>の第一副議長であるヤニック・バレは、「1968年のフォール法、1984年のサバリ法以来、大学の運営法は発展していない。…管理運営評議会で決められた戦略は各学問領域や各組合を代表する圧力団体の決定の総体でしかないことがしばしばである。評議会は社会に対して開き、半数は企業代表者を始めとする学外者にしなければならない」と述べている<sup>7</sup>。

日本同様に教員を中心とした大学運営が長く続いたフランスであるが、近年、大学の自律性が次第に高まって大学の管理運営の在り方が大きく変わり、それに伴って職員に必要とされる知識や能力が大きく変化してきた（Dizambourg, 1997）。Dizambourg（1997）は、大学のこのような変革の中で職員に特に重要とされる知識・技能として、コミュニケーション能力、経済的関係を適切に処理することができる管理能力、外部の企業等との交渉を適切に行うことができるための法的・行政的能力を挙げている。また、Frémont et al.（2004：114-115）は、大学計画をより実効的に立案・実行するために執行部の専門性の向上とその権限拡大の必要性を指摘し、その際に必要となる知識として、手続に関する知識（法令等）、実行管理に関する知識（経営にかかるもの）、会計に関する知識や監査を挙げた。

このような変化を反映して、職員の人事制度が「人事管理(gestion de personnels)」から「人的資源管理(gestion de ressources humaines)」に移行し、個々の職員能力開発に重点を置いて、組織全体の活性化を図る制度へと変化してきた（Comité de domaine ressources hu-

maines, 1999)。職員開発に関しては、公務員に関する法令によって職員は研修を受ける権利を有することが定められているが、上記のような変化に伴って、職員開発は個々の職員のキャリアを重視し、その向上支援を目的とするといった性格が強くなってきている。例えば、1998年6月6日の総理大臣通知は、公務員の専門的能力を向上し、個人のキャリア計画を策定することを可能とすること等を目的とした職員研修を充実することを各省大臣に求めた。また、2006年から全面適用された予算組立法(LOLF)に基づく結果重視型の予算制度導入<sup>8</sup>とも結び付いて、キャリア支援を含む目標管理型の人事評価制度が導入されている。管理職員の地位を含めて原則として全てのポストが公募されており、キャリアを重視した研修や支援活動によって各職員は新たなポストへ挑戦していくことが期待されている。

前述 LOLF に基づいて実施されることになった国民教育省と大学間の契約（契約政策）では、その達成度を測る指標の中に事務・技術系職員の研修が含まれており（指標 58）、各大学は、契約終了時には研修の実施状況を可能な限り数値化して報告しなければならない（DGES, 2006：91）<sup>9</sup>。評価の対象には、研修受講者の種類と数、研修の性格、機関の目的にどのように反映されたかといった項目が含まれる。国民教育省が大学に提示した契約政策の解説書（DGES, 2006：76）は、研修(formation continue)は人的資源管理の質的側面を担保する重要な手段であるとし、各大学は契約の基礎となる大学計画に以下の事項を盛り込まなければならないと記している。

- 職務への適応、昇進、キャリアの充実、異動、職業転換、経営にかかる職員研修政策の主たる目標
- 人的資源政策の基本的方向性
- 必要に応じて、革新的な手法や取組

また、高等教育を所管する国民教育省は、大学の管理職員を対象として全国職員研修運営計画(PNP)等に基づいて研修を自ら計画・実施するほか、地方では同省の出先機関である大学区本部が研修を組織し、また、管理職員を対象として国民教育高等学院（後述）において、大学と連携した学位プログラムを含む体系的な開発活動を提供・実施している。また、国民教育省の支援を受けた大学間連携組織である大学・高等教育機関相互支援機構(AMUE)が、職員開発のための数多くのセミナー等を提供している（大場, 2004c）。

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

国民教育高等学院の設置目的及び組織は以下のとおりである。

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

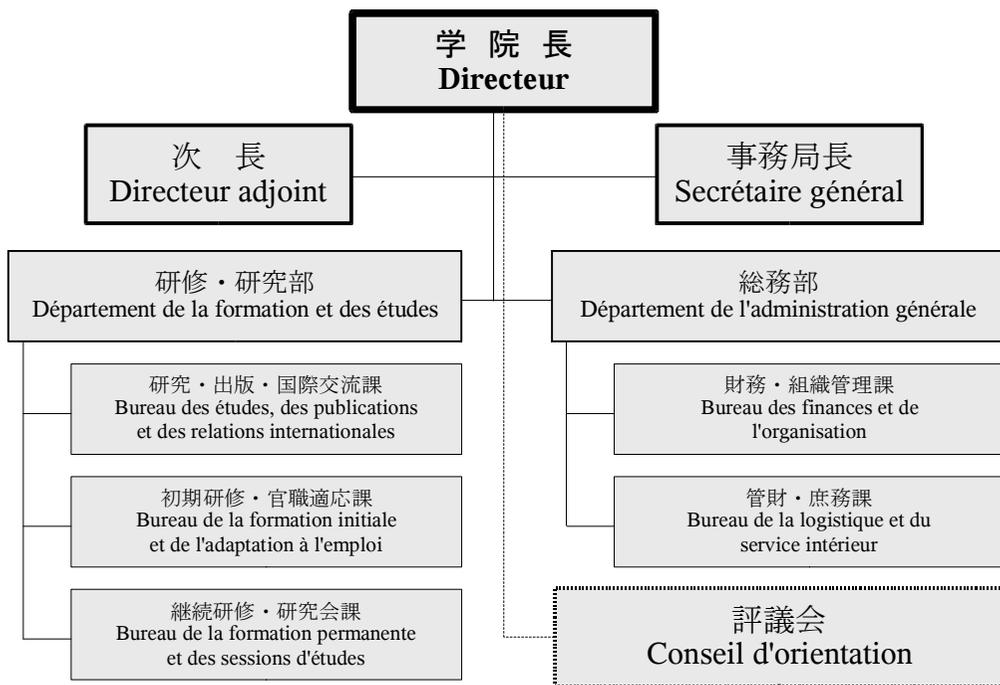


図 3-4 国民教育高等学院(ESEN)の組織図

出典：法令に基づいて筆者が作成。

こうした職員開発の取組は、一部においては確実に専門職化の方向性を示している。前述契約政策解説書（DGES, 2006：76）は、事務部門における人事及び財務部門の業務の専門化を優先的に推進すべきとし、ESEN 及び AMUE が関連する研修活動を行っていることを付記している。また、国民教育省の職員・近代化・管理局(DPMA)<sup>10</sup>は、大学の研修担当者のネットワークを支援するとともに、LOLF 適用に必要な研修活動を行っている。

国立に限定されるフランスの大学においても、とりわけ欧州高等教育圏創設に向けて不可欠

となる自律性拡大(Thiaw-Po-Une, 2006)に伴って、経営高度化の要請は避けられないものとなっている。しかしながら、同国では伝統的に教職員や学生の組合が強く、大学管理運営の改革は容易ではなく、また、公務員のままである職員の身分<sup>11</sup>に基づく制約も少なくない。職員の人事に関して国から大学に次第に権限が委譲されているが、委譲された権限は低級の職員に関する人事や軽微な人事行為(休暇の承認等)に限定されている。Musselin(2001:198)は、フランスにおける大学改革の最重要課題の一つに人事の問題を挙げて、教職員の人事に大学がより関与できる制度にすべきことを指摘しており、今日的課題となっている。また、人事に関する大学の権限拡大は、長年大学が国民教育省に要求しているものであり、2001年に大学自治を主題としてリルで開催された大学長会議(CPU)のシンポジウム(CPU, 2002)においても重要議題の一つであった。

そういった困難な状況の中でも、人的資源管理の下で管理職登用は公募とし、それに向けた能力開発支援を充実するなど、着実に改革は進展している。こうした人事の在り方は、職員の発意によって専門性を高める方向に進めることが可能なものであり、上述のように一部の領域では明示的にかかる方向性が示されている。フランスの職員の開発やキャリア形成等の在り方は、個々の職員のキャリアを重視する傾向が強まっている我が国に対して重要な示唆を与えるものと思われる<sup>12</sup>。

#### 4. ドイツ

ドイツの大学は集団管理を大学自治の基本原則とし、教員(Hochschullehrer)、学生(Studierende)、助手等の学術職員(akademische Mitarbeiter)、日本の大学職員の概念に近いその他の職員(sonstige Mitarbeiter)を構成員としている。フランス同様に、大学の審議機関はこれらの構成員による集団代表制原理に基づいて構成され、職員を含む構成員の団体毎に定められた比率に従って委員が選出される(天野ほか編, 1998:320)。

ドイツには私立大学が存在するが、規模は小さく、99%の大学職員(前述の「その他の職員」)は州立大学の職員である。州立大学の職員は、官吏(Beamte)、雇員(Angestellte)及び傭人(Arbeiter)に分けられ、官吏は任用団体と公法上の関係に置かれるが、雇員及び傭人は任用団体と私法上の関係にある(両者の区別は職務の相違に基づく)。官吏の任命権は州が有し、州によっては大学に委任されている場合がある。官吏の採用は、予備教育(大学の課程修了等)及び養成教育(準備勤務)を経て、修了試験によって正式に決められる。大学職員の養成は多様であるが、高級行政官の多くは法曹として養成され、また、それ以外に試補研修後の国家試験に合格することによって法曹資格と同等の資格を得ることも可能である。

大学職員の研修は、公務員の現職研修の一環として、各州の行政高等専門学校や内務省所管の研修所で実施される。また、高等教育大綱法第2条が教職員の研修について規定しており、各大学は、外国語会話やコンピュータ操作、中堅職員を対象とする実務上の諸問題に関する講

座等を開設している。個別大学が実施する研修事業を他大学の教職員に開放する場合があります、例えば、ニーダーザクセン州の大学共同研修事業(Hochschulübergreifende Weiterbildung, HÜW)、ラインラント＝プファルツ州、ヘッセン州及びザールラント州の3州にまたがって実施する総合大学共同研修事業(Interuniversitäre Weiterbildung, IUW)がある。また、ノルトライン＝ヴェストファーレン州の大学共同研修事業(Hochschulübergreifende Fortbildung, HÜF)は、ハーゲン市に設置する施設とe-ラーニングを活用して研修の機会を提供している。

他方、学外の機関が実施する大学職員の研修事業として、ベルテルスマン財団とドイツ学長会議が共同で設置する非営利有限会社である高等教育開発センター(Centrum für Hochschulentwicklung, CHE)、大学及び学術支援団体等を会員とする社団である学術経営センター(Zentrum für Wissenschaftsmanagement, ZWM)があり、それぞれ大学改革に関連する研修事業、大学及び研究所等の経営に関する研修を行っている。CHEは、高等教育機関の効率化は教員と管理職員の質に大幅に依存し、研究、教育、管理運営に関する人材開発は(教員と)等しく重要であるとし、再教育、コーチング、人材開発プログラムからなる「高等教育機関のための総合的人材開発(Systematische Personalentwicklung für Hochschulen)」プログラム(図3-5)を大学等に提供し、職員に関する総合的な人材開発支援を行っている(CHE, unbekannt)。

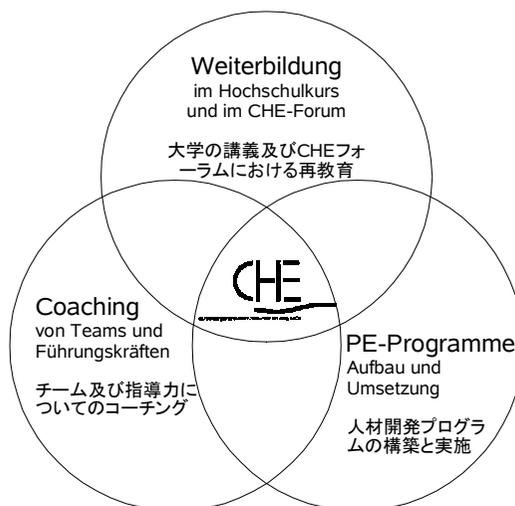


図 3-5 CHE の組織的人材開発の構造図

出典：CHE (unbekannt) を基に作成

今日、ドイツにおいても、従来の教育研究や管理事務(Administration)に属さない業務領域で高い専門性を有する者の必要性が高まっている。大学職員の開発活動は学位を授与する正規のプログラムにはなっていなかったが、近年、大学の管理運営の専門職員を養成するための修

士課程等を設ける大学や高等専門学校が増えてきている（WZ I, 2005）。最近では、オスナブリュック高等専門学校、オルデンブルク大学、シュパイエル行政大学院に大学職員の研修を目的とする新課程が発足したほか、2004年にはカーセル大学で、欧州全体を視野に入れた"International Master Programme Higher Education"が開設された。

## 5. 中国

中国の大学における管理運営の特徴の一つは、党委書記を長とする共産党系統と学長を長とする行政系統の二つがあることである。制度的には共産党系統が上に位置するとされるが、実際の意思決定は必ずしも共産党系統が一方的に行うのではなく、また、学長が党委書記を兼務する場合もある。大学職員は、行政系統に位置付けられる人事部や教務部、学生部といった諸組織で業務を行う職員である。

2000年6月、教育部は、「大学人事制度改革を深化する実施意見」（原語<sup>13</sup>：関与深化高等学校人事制度改革の実施意見、以下「実施意見」と言う）を公布し、その中で教職員の契約任期制や評価制度、それと連動した給与支給等の改革方針を示した。そして、同年から一部の大学で大学職員制改革を試行することを決定し、4年後の2004年、国家人事部と教育部は当該大学職員制改革が大きな成果を収めたと判断し、全ての大学で職員制改革を導入することを決定した。

新しい職員制度では、学歴や勤務年数、実績等に基づいて職員の格付けを行う職級格付制度が導入された。職員は高級職員、中級職員、初級職員の三段階に格付けされ、これら職員全員について契約任期制が実施された結果、終身制は廃止された。また、徳（品行）、能（業務能力）、勤（出勤率）、績（業績）の四つの側面に基づく評価が導入され（業績評価がその中心）、各年度末と任期期間後に、契約書に書かれた個人が計画した目標と所属部門が設定した目標（職位、職責と勤務内容・勤務量等）に基づいて評価が行われることとなった。評価の結果は、優秀、合格、不合格のいずれかであり、2年連続で不合格の者は解雇される一方で、合格者は契約を更新し、もし適当な職務があれば、あるいは各級任期条件を満たせば昇格し、更に高尚な品行、優れた実績が評価された職員に対しては、飛び昇進もあり得るとされる。また、給与と賞与の額は、評価の結果に応じて決定される。

大学職員の開発に関しては、新しい評価制度導入と同時に、各大学は各職級の必要性に基づいて体系的に研修を行うこととされた。その主な種類は、新人研修、専門業務知識研修、知識更新研修である。研修期間の成績は、その後の人事に関して参考資料となるとされる。また、教育部（日本の文部科学省に相当）の直轄機関である国家教育行政学院が、大学の幹部職員を対象とした様々な研修活動を行っている。例えば、2006年8月28日から9月25日にかけて開催された「第二十九期高校領導幹部進修班（第29期大学上級幹部職員研修会）」では、受講者は現代の高等教育理論等を学ぶとともに、中国の高等教育改革の発展と管理に関する現代的

課題・対策を研究討論し、幹部としての思想や政治素質、リーダーシップを身に付けるとされた。

このほか、外国の大学と連携するなどして、大学管理職員向けの大学院教育課程が次第に整備されつつある。キャンベラ大学（豪州）と連携した杭州師範大学専門人材養成プログラム（educational leadership）（表 3-2）、ペンシルバニア大学（米国）と連携した北京大学教育大学院と国家教育行政学院の「高級教育行政管理博士(Executive Ed. D.)」課程が例として挙げられる。

**表 3-2 杭州師範大学 MEL プログラム**

	必修科目		選択科目
	学位科目	非学位科目	
卒業に必要な単位数	24	6	8～10
38～40	1. Leadership in Learning Organisation 2. Educational Futures & Information Technology 3. Educational Effectiveness and Evaluation 4. Professional Development in Educational Organisation 5. Training Development and Knowledge Transfer 6. Educational policy and Planning	1. 英語 2. 文献読読与読書報告	1. 管理心理学 2. 人材資源開発与管理 3. 中外教育管理比較 4. 教育経済管理学 5. 現代教育管理学 6. 現代教育技術 7. 学校管理学 8. 測定、評価と評価

出典：叶（2005：139）

## 6. 韓国

韓国の高等教育は、日本同様に私立高等教育機関が大半の学生を受け入れるという私立優位の構造を有している。国立大学は法人格を有しない国の行政組織であり、その職員は公務員試験を経て採用される。私立大学の採用形態は多様であるが、競争力のある大学や改革主導型の大学では、全国的な教育関連新聞広告やホームページ等によって、学内外から幅広く人材募集を行う例が増えてきている。

雇用形態（私立大学）に関しては、従来の年功序列制から脱した能力給を基本とする俸給制が台頭しつつあり、年俸制契約が多くなっている。一部の大学では、職能・態度・業績等の評価要素を中心に職員を評価し、結果に応じて本俸の150～250%まで増額支給する奨励方策を導入している。契約職であっても、評価結果に基づき学内の人事委員会の審議を経て、再契約乃至正規職への転換も可能である。志願・資格要件として、業務遂行に必要な専門領域における

資格証取得（たとえば代表的なものとして、会計士や臨床カウンセラー等）や、英語（会話）能力（TOEIC等）のほか、関連専門分野の修士号乃至博士号（Ed. D）取得を求められることが多い。

大学職員の開発に関しては、教員だけでなく職員についても米国を始めとする先進国の大学院に留学することが奨励されている。また、人事制度において、人的資源開発(Human Resource Development：HRD)の考え方が幅広く導入され、各職員にはキャリア向上のため生涯にわたる学習が求められることとなった。

大学職員開発のための全国的な活動としては、大学教育協議会が専門大学教育協議会と連携して1995年に設置した高等教育研修院が様々な開発活動を提供してきた。1999年からは、同研修院に代わって、専門的に担当する教職員研修部が大学教育協議会内部に設置され、より専門化されたプログラムの開発・調査活動が進められている。また、同年以降、専門大学教育協議会も独自に研修事業を行うようになり、それぞれに必要とされる専門性に着目した研修事業が行われることとなった。

また、少数ではあるが、韓国においても大学職員を対象とする大学院が設置され始めている。1999年、亜州大学校教育大学院は、「大学行政職員の専門的資質涵養に必要な大学行政の理論と実際を学習し、「大学行政家としての行政実務能力開発に必要な現場密着型知識と情報を学習する」ことを目的とする大学行政管理専攻（夜間制）を設置した。同専攻は、主として現職の大学職員を対象として、高等教育に関する基礎知識や理論を提供する講義科目、高等教育を取り巻く様々な課題を扱う演習及び研修を提供している。2003年現在開設されている専門科目は以下のとおりである。

#### 【碩士基本共通科目】

- ①大学行政管理入門
- ②大学行政インターンシップ
- ③大学の制度改革
- ④教育関係法の理解
- ⑤大学の組織形態
- ⑥大学財政の現実と課題
- ⑦大学人的資源の開発並びに管理
- ⑧大学の情報体系とバーチャル講座
- ⑨大学行政改革の理論と実際
- ⑩大学の広報と対外協力関係
- ⑪大学学事行政の実際と改善

#### ⑫大学行政研修

- ⑬問題解消と集団交渉論
- ⑭大学の施設並びに環境管理
- ⑮大学評価の理論と実際
- ⑯論文Ⅰ・Ⅱ

#### 【深化課程】

- ①大学行政主題別セミナー
- ②大学の就業管理
- ③大学と国際協力
- ④大学と学生選抜
- ⑤大学の教育課程編成

## 【注】

- 1 本章の記述は、特に出典を明記した箇所を除いて大場編（2004 及び 2006）に基づいた。特に、ドイツ、中国、韓国については、ほぼ全面的に同編に収録された金子勉（2006）、叶（2006）、渡辺（2006）の記述に拠っている。
- 2 その他の重要な特徴の一つは、他の国と比較して学生支援業務が発達していることが挙げられる（Kuh, 1998：7. Main Issues）。
- 3 認証の最低の条件は、①プログラムの責任者となるフルタイムの教員がいること、②学生支援・業務・発達及び学生・大学環境に関する少なくとも四つのコース、③2年間に相当するカリキュラム、④監督下の実習又は現場の経験とされ、1999年当時、74プログラムが認証を受けていた（Commission XII, 2000：1-2）。
- 4 専門職化は既に1970年代から認められた。Lockwood（1979：302）は、学長に直属する情報担当や企画担当の専門職員が増えてきたことを記している。
- 5 Lockwood（1979：309-310）は、1970年代末に、事務局長(registrar)の職務を、①秘書的機能(secretariat function)、②管理運営的機能(administrative function)、③上級管理職員への助言者(adviser to senior management)の3種類に区分し、基本的な職務内容は以前と較べて大きく変わっていないとしつつも、規定上は職務内容としては明確に示されていない③の職務が次第に重要になって、事務局長の権限が拡大していると受け止められていると述べている。
- 6 高等教育法第66条（教育法典L.233-1条）第3項に基づく、大学及びその他の国民教育省所管高等教育機関の長の会議。大学等に関する全ての事項について議論し、国民教育大臣に対して意見を提出することができる。議長は国民教育大臣であるので、第一副議長が大学界を代表する者となる。
- 7 2006年9月30日付ル・モンド紙。
- 8 予算配分方式を積み上げによる配分方式(logique de moyens)から結果重視の方式(logique de résultats)に変更し、その執行を予算管理者の責任とし、執行の成果について評価を行うものである。LOLFについては大場（2007）参照。
- 9 指標の一覧は大場（2007）に収録されている。
- 10 先述の管理職員局(DE)と並んで、国民教育行政に従事する管理職員以外の職員（大学職員を含む）の管理を行う局である。フランスの中央省庁の中で、職員をこのように区分して二つの局が置かれているのは国民教育省のみである。このことは、教育機関から提供される教育活動が国民教育としての一体性を担保し、教育内容の質を保証する役割を管理職員が担っていることを重視していることの現れとされている（Moraux, 2004）。
- 11 公務員の身分維持への要望は非常に強く、2003年の大学長会議のシンポジウムでもその必要性が関係各方面から指摘された（CPU, 2003：31）。

- 12 契約政策が日本の国立大学法人化に与える示唆については先に述べた。
- 13 本項における中国語表記は日本語の文字表記による。

## 第二部

### 「大学における職員に関するアンケート調査」結果

## 第4章 大学職員の流動及び意思決定への参画に関する一考察 －アンケート調査の結果から－

近年、我が国の大学を取り巻く環境変化は著しく、それに伴って大学構成員それぞれの位置付けも大きく様変わりし、特に、従来事務を担う職務という意味合いが強かった職員への期待が高まっている。特に、平成16年に施行された国立大学の法人化以後、事務組織の再編成や職員の能力開発へ関心が寄せられている。

広島大学高等教育研究開発センターは、法人化直前の平成16年1月に、大学職員におけるポスト変化、意思決定への参画状況、能力開発に関する事務局長等の上級職における意識を明らかにし、今後の大学職員の在り方を考察する際の基礎的知見を提供することを目的として、全国の四年制大学の事務局長等を対象としてアンケート調査を行った。本章は、このアンケート結果を分析したものである。

### 1. 分析枠組み

本調査の分析視点は次のとおりである。第一に、職員ポストにおける流動性の諸相を実証する。多くの大学の場合、事務組織の上級職は職員の人事に深い関わりを持っている。そのため、彼らが職場内、大学間、他業種間の異動の状況や、今後の展開をどのように捉えているかを知ることによって、今後の大学職員の展開を予測することが可能になる。

第二に大学職員が今後どこまで、大学の意思決定に参画していくのかについてである。教員による同僚支配的な運営形態を長い間維持してきた我が国の高等教育にとって、昨今の急速な社会変化に対応するため、新たな意思決定のシステム構築が求められているのは周知の事実である(山本, 2003)。その新たなシステムにおいて、従来どおり教員主導型で行くのか、それともその一部を大学職員が担うようになるのかは、大学改革の中でも焦点的な課題である。

第三に職員の能力開発における状況と課題についてである。特に大学として職員の能力開発についてどこに関心があり、どのような点を支援していこうとしているのかを見ることによって、大学内における職員の能力開発の位置付けを明らかにしていく。

以上の大きく分けて三つの視点を、更に設置形態による状況や意識の差を見ていくことによって、各設置形態における課題を明らかにする。

### 2. 調査の概要

分析の対象である「大学における職員に関するアンケート調査」は、全国事務職員及び事務組織の現状と課題を把握する目的で、平成16年1月に全国大学の事務局長レベルの職員を対象に実施したものである。質問紙の郵送先は、それぞれ国立89大学、公立76大学、私立526

大学の計 691 大学であり、それらのうち国立 57 校、公立 53 校、私立 280 校から回答を得た（回収率 56.4%）。本稿はその結果を用いて行った分析の概要である。具体的な質問紙の構成は別紙のとおりである（参考資料参照）。質問項目のうち、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。また、回答者として各大学の事務局長又は直接の補助者（事務局次長等）に依頼し、概ね事務局長レベルから回答を得ている。なお以下の調査結果については、全ての項目について 10%水準以下で有意な差が出ている。

### 3. 調査結果の分析

#### (1) 大学の属性

今回調査に回答した大学において教育又は研究のいずれを重視するかとの問いについての回答は、大学種別毎に表 4-1 の通りであった。国公立大学に較べて私立大学が教育を重視している状況が明らかに示されているが、しかしどの形態であっても、以下の通り研究よりも教育を重視している大学が多いことに注目したい。

- 国立大学：「双方重視」>「教育重視」>「研究重視」
- 公立大学：「双方重視」>「教育重視」>「研究重視」
- 私立大学：「教育重視」>「双方重視」>「研究重視」

**表 4-1 所属機関の教育又は研究重視の状況（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
教育重視	16 ( 28.1)	22 ( 41.5)	163 ( 58.2)	201 ( 51.5)
研究重視	11 ( 19.3)	3 ( 5.7)	4 ( 1.4)	18 ( 4.6)
双方重視	27 ( 47.4)	22 ( 41.5)	86 ( 30.7)	135 ( 34.6)
回答困難	3 ( 5.3)	5 ( 9.4)	24 ( 8.6)	32 ( 8.2)
その他	0 ( 0.0)	1 ( 1.9)	3 ( 1.1)	4 ( 1.0)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

所属機関の意思決定の在り方を、教学（教授会・評議会）又は経営・事務のいずれが強いかにおいて尋ねた結果が表 4-2 である。国立大学の 55%、公立大学の 66%が「教授会・評議会が強い」と回答し、いずれも過半数を超えているが、私立大学では「どちらとも言えない」と理事会による意思決定が定着していることをうかがわせる。しかしながら法人化以後、国立大学における意思決定の在り方が、この時点とは変化しているであろうことも付け加えておく。

**表 4-2 所属機関の意思決定の在り方（弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
教授会・評議会が強い	31 ( 55.4)	35 ( 66.0)	78 ( 28.0)	144 ( 37.1)
教授会・評議会が強くない	5 ( 8.9)	1 ( 1.9)	40 ( 14.3)	46 ( 11.9)
どちらとも言えない	18 ( 32.1)	15 ( 28.3)	152 ( 54.5)	185 ( 47.7)
その他	2 ( 3.6)	2 ( 3.8)	9 ( 3.2)	13 ( 3.4)
合計	56 (100.0)	53 (100.0)	279 (100.0)	388 (100.0)

(2) 職員の採用・配置

ア. 職員の増減の見込み

大学における常勤職と非常勤職の増減、また一部業務を専門的に担っていく専門職の増減は、どのように捉えられているのだろうか。以下の表 4-3 及び表 4-4 によると、どの設置形態でも常勤職員の増加は見込まれておらず、その一方で、公私立大学では非常勤職員が増えることが見込まれている。特に私立大学で、非常勤の割合が高くなることが顕著に予測されている。また、表 4-5 から、国立大学では専門職が増加するという見込みが非常に高い（84%）。反対に公私立大学ではその割合は半分以下であり、特に公立大学では三分の一程度にしか過ぎず、残る大半は変わらないと見ている。以上のことより、少なくとも国立大学及び私立大学では、一つの部署内で様々な雇用形態の職員が勤務するといった状況が、今後ますます進行していくであろうことが予測される。

**表 4-3 常勤職員の増加見込み（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
増える	0 ( 0.0)	5 ( 9.6)	23 ( 8.2)	28 ( 7.2)
変わらない	14 ( 24.6)	19 ( 36.5)	120 ( 43.0)	153 ( 39.4)
減る	43 ( 75.4)	28 ( 53.8)	136 ( 48.7)	207 ( 53.4)
合計	57 (100.0)	52 (100.0)	279 (100.0)	388 (100.0)

**表 4-4 非常勤職員の増加見込み（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
増える	19 ( 33.3)	21 ( 42.0)	170 ( 61.4)	210 ( 54.7)
変わらない	13 ( 22.7)	20 ( 40.0)	82 ( 29.6)	115 ( 29.9)
減る	25 ( 43.9)	9 ( 18.0)	25 ( 9.0)	59 ( 15.4)
合計	57 (100.0)	50 (100.0)	277 (100.0)	384 (100.0)

**表 4-5 専門職の増加見込み（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
増える	48 ( 84.2)	16 ( 36.4)	124 ( 46.8)	188 ( 51.4)
変わらない	8 ( 14.0)	27 ( 61.4)	138 ( 52.1)	173 ( 47.3)
減る	1 ( 1.8)	1 ( 2.3)	3 ( 1.1)	5 ( 1.4)
合計	57 (100.0)	44 (100.0)	265 (100.0)	366 (100.0)

イ. アウトソーシング

近年のアウトソーシングの進捗状況に関しては、全分野で進んでいると回答した大学は少数である（表 4-6）。高度に専門知識が必要とする業務（医師，弁護士，弁理士，臨床心理士，情報処理技術者等）については，表 4-7にある通り，四分の一程度の公立大学（25%）及び，私立大学（28%）でそれぞれアウトソーシングが進められており，若干の国立大学（14%）においても行われている。

**表 4-6 全分野でアウトソーシングが進んでいる大学（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
進んでいる	1 ( 1.8)	2 ( 3.8)	25 ( 9.0)	28 ( 7.2)
進んでいない	56 ( 98.2)	51 ( 96.2)	254 ( 91.0)	361 ( 92.8)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	279 (100.0)	389 (100.0)

表 4-7 専門的知識を必要とする業務（括弧内は%）

	国立	公立	私立	計
進んでいる	8 ( 14.0)	13 ( 24.5)	77 ( 27.6)	98 ( 25.2)
進んでいない	49 ( 86.0)	40 ( 75.5)	202 ( 72.4)	291 ( 74.8)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	279 (100.0)	389 (100.0)

アウトソーシングが進んでいる業務のうち、定型業務において進んでいると回答した機関は248校（63.8%）、また、学生支援分野では50校（12.9%）である。それぞれ設置形態別には有意な差が見られなかった。なお、アウトソーシング自体をあまり進めていないと回答した機関は全体のわずか82校（21.1%）で、相当数の大学が何らかの形態でアウトソーシングを進めていることが分かる。

#### ウ. 職員の異動及び流動性

職場内における異動の進め方について尋ねた回答を表4-8にまとめた（この問いでは、国立大学に関しては全国異動職員を含まない）。様々な職務経験を積ませるが、それぞれ国立大学53%、公立大学19%、私立大学41%、全体で40%であり、国立大学では過半数を占めた。能力・資質等に応じて配慮しているが、それぞれ国立大学37%、公立大学28%、私立大学42%であり、全体では39%で、様々な職場経験を積ませるとほぼ拮抗した。他方、特に配慮していないという回答は、国立2%、公立15%、私立5%である。

表 4-8 職場内異動の進め方（括弧内は%）

	国立	公立	私立	計
同一・同種の職場で経験を積ませ、専門性を高めるようにしている	3 ( 5.3)	6 ( 11.3)	26 ( 9.4)	35 ( 9.0)
様々な職務経験を積ませ、専門性を高めるようにしている	30 ( 52.6)	10 (18.9)	155 ( 41.4)	155 ( 39.9)
特に配慮していない	1 ( 1.8)	8 ( 15.1)	14 ( 5.0)	23 ( 5.9)
職員の能力や資質、採用時の職種等に応じて配慮している	21 ( 36.8)	15 ( 28.3)	117 ( 42.1)	153 ( 39.4)
その他	2 ( 3.5)	14 ( 26.4)	6 ( 2.2)	22 ( 5.7)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	278 (100.0)	388 (100.0)

これらのことから、人事異動について、少なくとも公立大学を除いて、各大学は大学職員と

してのキャリアを形成させるために何らかの方針をもって行っていることが分かる。また、前述の専門職の増減（表 4-5）と併わせて検討してみると、おそらく従来どおり、様々な職種を経験させるゼネラリスト層と、その層とは別に、専門職として一定の職務に従事する層が分けて考えられている様子がうかがえる。

なお、公立大学の「その他」の回答（26%）における自由記述では、職員の異動は自治体が行うため、大学としては関与していないという趣旨の回答が多かった。

他方、大学間及び、他業種間における職員の流動性について私立大学のみ尋ねた回答が表 4-9 である。役職者における流動性は「若干高まる」（45%）と「変わらない」（51%）という回答が全体をほぼ二分しているのに対し、非役職者における流動性は「変わらない」（64%）、「低くなる」（65%）と否定的な意見が多くなる。これは、先に見た非常勤化が進められることが予想されていることと関係するかもしれない。また、専門職の流動性が高まるとする予測が若干高くなっていることにも言及しておく。

**表 4-9 大学間及び他業種間の職員流動性（私学のみ）（括弧内は%）**

	大きく高まる	若干高まる	変わらない	低くなる	計
役職者	5 ( 1.8)	125 ( 45.1)	142 ( 51.3)	5 ( 1.8)	277 (100.0)
非役職者	5 ( 1.8)	87 ( 31.4)	178 ( 64.3)	181 ( 64.6)	277 (100.0)
専門職	33 ( 12.0)	129 ( 46.9)	10 ( 39.6)	4 ( 1.5)	277 (100.0)

他方、調査当時、国立大学法人では役職者の大学間異動が文部科学省の管理下で行われており、また、公立大学でも自治体組織を含めて全庁的に異動が行われていた。今日、法人化された公立大学も含めて、これらの大学の人事制度は一変している。ここで示された私立大学における流動性に関する状況は、今後、法人化された国公立大学における職員の流動性の行方を示唆するものと思われる。

### （3）職員の役割の変化

#### ア．管理職員と下部組織への権限委譲

管理職員が意思決定へ一層参画していくという権限の拡大は、全ての設置形態において肯定的回答した割合の方が高い（表 4-10）。特に法人化を控えた国立大学（82%）では、公立大学（68%）、私立大学（68%）と比べ管理職の権限が広がっていくことへの期待が大きいことが見て取れる。但し、私立大学に関しては、従来より国立大学と比較して職員が大きな権限を有しているため、必ずしも権限拡大を選択しなかった者も少なくないものと思われる。

他方、下部組織への権限委譲の進行（表 4-11）については、否定的な回答が多い。公立大

学（93％）では概ね「なし」あり，次いで国立大学（77％），私立（64％）の順となっており，管理職員自身は権限の拡大を予測しつつも，その一部を下部組織に委譲する意図はあまり見られない。

**表 4-10 管理職員の権限，意思決定への参画の拡大（括弧内は％）**

	国立	公立	私立	計
あり	47 ( 82.5)	36 ( 67.9)	189 ( 67.5)	272 ( 69.7)
なし	10 ( 17.5)	17 ( 32.1)	91 ( 32.5)	118 ( 30.3)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

**表 4-11 事務局内部の下部組織の権限委譲の進行（括弧内は％）**

	国立	公立	私立	計
あり	13 ( 22.8)	4 ( 7.5)	101 ( 36.1)	118 ( 30.3)
なし	44 ( 77.2)	49 ( 92.5)	179 ( 63.9)	272 ( 69.7)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

#### イ．専門職化

一部職員の専門職化（表 4-12）については，国立大学の「あり」の割合が顕著に高い（97％）。職員の専門職化は法人化の制度設計で提言されており，その方向で取り組まれている様子がうかがえる。私立大学（63％）及び公立大学（59％）でも，国立大学には及ばないものの，6割前後の大学は職員の専門職化を予測している。

**表 4-12 一部職員の専門職化（括弧内は％）**

	国立	公立	私立	計
あり	55 (96.5)	31 ( 58.5)	176 ( 62.9)	262 ( 67.2)
なし	2 ( 3.5)	22 ( 41.5)	104 ( 37.1)	128 ( 32.8)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

#### ウ．学生支援業務

近年，平成12年の廣中報告で提言されたような学生中心の視点を持つ大学が増え，学生支援業務が注目を集めつつある。本調査では，特に学生支援業務を取り上げて役割の変化等を尋ねた。

廣中報告では担当職員の専門性向上や専門的な職員の採用が促されていたが、本調査結果（表 4-13）によれば、学生支援職員は全学的異動の対象となっているとの回答が多く、国立大学では8割に達する。また、適性のある者を配置しているという回答も半数以下で、国公立大学では四分の一程度にしか過ぎない。これらの事実から、現状では、必ずしも学生支援の特徴を踏まえた適切な配置は考慮されていないものと理解できる。しかしながら、今後に向けては、一部の職員の専門職化が過半数の大学で望まれており、その比率は国立大学（70%）で特に高い。なお、一部業務の外部委託については、42校（10.8%）が既に実施、または検討中と答えているが、設置者別では有意な差が見られなかった。

**表 4-13 学生支援職員の人事方針への肯定的回答（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
学生支援職員は全学的に異動の対象である	46 ( 80.7)	34 ( 64.2)	216 ( 77.1)	296 ( 75.9)
適性のある者を配置	16 ( 28.1)	15 ( 28.3)	129 ( 46.1)	160 ( 41.0)
今後、一部の職員の専門職化	40 ( 70.2)	14 ( 26.4)	77 ( 27.5)	131 ( 33.6)
(回答数)	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

#### エ. 職員の役割の変化のまとめ

先に、国立大学を中心に管理職員の権限が拡大すると予想されていることを見た。長く教員と職員の二層構造を背負ってきたわが国の高等教育において、管理職の権限が拡大するということは、教員からの権限の委譲が進行していくということに他ならない。特に国立大学において、権限の委譲への期待が顕著に見られる回答が出ていることから、法人化によって職員の位置付けが大きく変わるという予測が強く反映されていることが考えられる。また、公立大学において、下部組織への権限委譲が考えにくいと捉えられているのは、公立大学独特の職員の人事制度が反映されていると見ることが自然であろう。

これらの管理職権限の拡大や専門職化への期待を併せて見た時、今後は職員の中で管理的役割を担う者、専門的役割を担う者などの役割の分散化が期待されると見ることでもできる。他方、教員との関係においては、表 4-14によれば、教育研究における教員との協働については全ての設置形態において否定的な意見が比較的多く、教育研究という教員の中心的業務においては協働は進まないものと考えられている。なお、教職協働については更に次項で検討する。

**表 4-14 教育研究における教員との協働の増加（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	23 ( 40.4)	11 ( 20.8)	88 ( 31.4)	122 ( 31.3)
なし	34 ( 59.6)	42 ( 79.2)	192 ( 68.6)	268 ( 67.7)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

(4) 職員の教学・管理業務への参画

職員の教学への参画については、既に表 4-13「教育研究における教員との協働の増加」の問いの結果に見られるように、否定的な見解が支配的である。「職員がより専門性を高めて、教員の教育研究について専門的な立場から助言し、時には共同して行うようになることが必要」かどうか尋ねた結果は、表 4-15に見られるように、公立>私立>国立の順で否定的な回答が多かった。しかし、国立大学では肯定的回答が半数近くを占めており、必ずしも全般的に否定的である訳ではない。

**表 4-15 職員が教育研究に専門的立場から助言（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	28 ( 49.1)	14 ( 26.4)	108 ( 38.7)	150 ( 38.6)
なし	29 ( 50.9)	39 ( 73.6)	171 ( 61.3)	239 ( 61.4)
合計	57 ( 100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

続いて管理業務における職員の権限・裁量は、今後拡大していくと考えている回答がどの設置形態においても多く（表 4-16）、同様に大学運営に関わる管理職への職員の登用（表 4-17）も拡大していくと考えられている。いずれも国立大学で肯定的回答が多いが、法人化を見越してのことと考えられる。他方、私立大学では既に職員が管理運営に多分に参画している大学が少なくないことも、国立大学よりも肯定的回答が少なかったことに影響している可能性は否定できない。

このように、大学運営に関しては職員の活躍の場が増えていくと考えられているのに対して、教学面については職員の参画がどちらかと言うと否定的に捉えられていることから、職員と教員の役割が、管理運営は職員に、教育研究は教員にという役割分担が、概ね今後より明確になっていくと捉えられていると考えられる。しかしながら近年では、教育研究にも専門的知識を持つ職員の協力が必要であるとの議論もされており、従来の職員の枠を超えた専門職化が望まれていることも否めず、国立大学では教職協働拡大への肯定的数値が比較的高くなっているのかも知れない。

**表 4-16 管理運營業務における職員の権限・裁量の拡大（括弧内は％）**

	国立	公立	私立	計
あり	38(66.7)	27(50.9)	154(55.2)	219(56.3)
なし	19(33.3)	26(49.1)	125(44.8)	170(43.7)
合計	57(100.0)	53(100.0)	279(100.0)	389(100.0)

**表 4-17 大学運営に関わる管理職への職員の登用拡大（括弧内は％）**

	国立	公立	私立	計
あり	44 ( 77.2)	33 ( 62.3)	179 ( 64.2)	256 ( 65.8)
なし	13 ( 22.8)	20 ( 37.7)	100 ( 35.8)	133 ( 34.2)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	279 (100.0)	389 (100.0)

しかしながら、「教授会・評議会から教学に関連の薄い分野における職員への権限の委譲」が行われるかとの問いに対しては、全体では否定的回答が300（77％）を占め、設置形態による有意な差は見られず否定的な見解が大多数である。このように、職員の大学運営への参画は拡大していくと考える一方で、教授会・評議会などの支配から脱却できないであろうというジレンマが垣間見られる。

また、近年国立大学を中心に拡大している、教員ポストで採用し、かつ専門的業務に従事する人材について尋ねたところ（表 4-18）、その有効性については否定的な回答が多く（70％）、かつ望ましくない（84％）との回答が多かった。しかしながらそれらの人材を職員として採用すべきかとの問いへの回答は否定的なものが多く（81％）、また、同僚制の一環として従来型の教員の業務の延長と捉えられるかとの問いについてもより否定的である（91％）。したがって、回答者の多くは、一方では高度の専門性を要する業務を行う者を教員として採用することには否定的なものの、職員として採用すべきとも考えてはいない。これまでの専門職化の必要性に関する肯定的な回答が多いことに鑑みて、このような人材自体を不要と考えている可能性は考え難く、現状では、今後このような人材をどのようなポストで採用し、活用していくかということについては有効な解決策が見当たらないと考えられている様子がうかがえる。

**表 4-18 大学の特定業務に専門的に従事する教員についての見解（括弧内は%）**  
（国立大学のみ）

	あり	なし	計
専門家獲得の手法として有効	17 ( 29.8)	40 ( 70.2)	57 (100.0)
教育には従事せずとも従来からの教員採用と本質的に変わらない	12 ( 21.1)	45 ( 78.9)	57 (100.0)
あまり望ましくない	9 ( 15.8)	48 ( 84.2)	57 (100.0)
職員として採用されるべき	11 ( 19.3)	46 ( 80.7)	57 (100.0)
今後も専門的な業務を（伝統的な）教員中心に担っていくようになる	5 ( 8.8)	52 ( 91.2)	57 (100.0)

（5）職員の資質・能力及び能力開発

ア．必要とされる資質・能力

大学職員の専門性の有無を調べるために、大学と非営利組織などの企業体においてそれぞれ求められる資質・能力の違いに尋ねた。この問いに対しては、変わらないと回答する割合がどの設置形態においても最も多い。特に私立では、大いに異なる（3%）が顕著に低く、変わらない（66%）が最も多く、次いで大学による（22%）、部署による（8%）であった。否定的な回答が多数を占めることについては、大学職員の業務の専門職分化が進んでいないことの表れと捉えることも可能であり、特に教学における職員の参画への回答が否定的であったことと関連があるかも知れない。今後、教職協働の必要性が高まるとすれば、特に大学固有の業務である教学系業務の専門化に向けた人材開発も必要ではないかと思われる。

**表 4-19 大学職員と非営利組織を含む企業体の職員の資質・能力について（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
大いに異なる	2 ( 3.6)	2 ( 3.8)	7 ( 2.6)	11 ( 2.9)
部署によって大学固有の能力が必要	9 ( 16.4)	14 ( 26.4)	22 ( 8.0)	45 ( 11.8)
変わらない	27 ( 49.1)	27 ( 50.9)	181 ( 66.1)	235 ( 61.5)
大学によって異なる	14 ( 25.5)	9 ( 17.0)	59 ( 21.5)	82 ( 21.5)
その他	3 ( 5.5)	1 ( 1.9)	5 ( 1.8)	9 ( 2.4)
合計	55 (100.0)	53 (100.0)	274 (100.0)	382 (100.0)

## イ. 能力開発

具体的な能力開発の方法については、比較的私立大学が職員の自主性に任せている傾向があり（59%）、逆に国立大学は「なし」が72%と否定的な回答が多い（表 4-20）。職場内訓練（OJT）や研修等の活用においては国立大学（86%）と顕著に高いことから（表 4-21）、比較的OJTや研修など、業務の一環として能力開発がなされているという意識が高いようである。学内の実施主体については、現場において職場のニーズに合わせて行うというよりも、本部において一括して行う傾向が強い様子が見える（表 4-22）。

**表 4-20 職員の自主性に任せる（自己開発が中心）（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	16 ( 28.1)	33 ( 62.3)	165 ( 58.9)	214 ( 54.9)
なし	41 ( 71.9)	20 ( 37.7)	115 ( 41.1)	176 ( 45.1)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

**表 4-21 職場内訓練（OJT）と研修等の活用（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	49 ( 86.0)	28 ( 52.8)	181 ( 64.6)	258 ( 66.2)
なし	8 ( 14.0)	25 ( 47.2)	99 ( 35.4)	132 ( 33.8)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

**表 4-22 学内プログラムを職場のニーズに合わせて活用（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	10 ( 17.5)	0 ( 0.0)	47 ( 16.8)	57 ( 14.6)
なし	47 ( 82.5)	53 (100.0)	233 ( 83.2)	333 ( 85.4)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

実際の研修方法については（表 4-23～表 4-25）、外部リソースの利用は全般的に低い。それに較べると大学院や大学の通信教育を利用している大学の割合は高く、前者に関しては国立私立大学では半数近くに達し、また、後者に関しては全公立大学と私立大学のほぼ全てが活用している。表 4-21 のOJTや研修の活用と合わせて見てみると、大学院教育及び大学の通信教育を除いて、外部の機関による研修よりも、現場での訓練を重視している傾向があることが分かる。

**表 4-23 人材開発会社や専門職団体などの外部リソースの活用（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	11 ( 19.3)	3 ( 5.7)	60 ( 21.4)	74 ( 19.0)
なし	46 ( 80.7)	50 ( 94.3)	220 ( 78.6)	316 ( 81.0)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

**表 4-24 大学院の利用（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	26 ( 45.6)	16 ( 30.2)	135 ( 48.2)	177 ( 45.4)
なし	31 ( 54.4)	37 ( 69.8)	145 ( 51.8)	213 ( 54.6)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

**表 4-25 大学の通信教育を利用（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	16 ( 28.1)	0 ( 0.0)	15 ( 5.4)	31 ( 7.9)
なし	41 ( 71.99)	53 (100.0)	265 ( 94.6)	359 ( 92.1)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

#### ウ. 職員開発の問題点

職員開発の問題点では、意識の低さがあるとの回答が、私立（48%）＞国立（46%）＞公立（30%）の順であったが、いずれも半数以下であり必ずしも課題としては捉えられていないようである（表 4-26）。そのほか、今回取り上げた民間からの魅力的なプログラムの提供不足（表 4-27）、職能団体（専門職団体）の未発達（表 4-28）、部局による温度差（表 4-29）のどれも「なし」と答える割合が、「あり」と答える割合を大きく上回っており、概ね課題としては受け止められていないようである。また、大学の意思決定が教員に握られており職員開発をしても大学経営の改善に結び付かないという設問への肯定的回答も、私立大学は四分の一程度を占めたが、国公立大学では1割以下にしか過ぎなかった（表 4-30）。

他方、時間確保の難しさについて聞いたところ、「あり」答えた機関が390校中239校（61%）で、設置形態別に有意な差は見られず、国公立私立大学を通じて時間確保が難しさが課題として受け止められており、本調査において唯一半数以上の大学で問題点として指摘された事項となった。なお、公立大学はその他の項目においても、問題がある割合は、国私立大学に比べて顕著に低く、大学自体として職員開発にさほど関与していない結果が現れたものと思わ

れる。

**表 4-26 職員の意識の低（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	26 ( 45.6)	16 ( 30.2)	135 ( 48.2)	177 ( 45.4)
なし	31 ( 54.4)	37 ( 69.8)	145 ( 51.8)	213 ( 54.6)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

**表 4-27 民間からの魅力的なプログラム提供不足（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	6 ( 10.5)	5 ( 9.4)	38 ( 13.6)	49 ( 12.6)
なし	51 ( 89.5)	48 ( 90.6)	242 ( 86.4)	341 ( 87.4)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

**表 4-28 職能団体の未発達（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	8 ( 14.0)	1 ( 1.9)	18 ( 6.4)	27 ( 6.9)
なし	49 ( 86.0)	52 ( 98.1)	262 ( 93.6)	363 ( 93.1)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

**表 4-29 部局による温度差がある（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	5(8.8)	2 ( 3.8)	8 ( 2.9)	15 ( 3.8)
なし	52(91.2)	51 ( 96.2)	272 ( 97.1)	375 ( 96.2)
合計	57(100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

**表 4-30 大学意思決定への職員参画の困難さ（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	1 ( 1.8)	4 ( 7.5)	71 ( 25.4)	76 ( 19.5)
なし	56 ( 98.2)	49 ( 92.5)	209 ( 74.6)	314 ( 80.5)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

エ. 職務遂行上での大学そのものに関する理解の必要性

職員が大学そのものに関する理解（他国の大学制度、発達の歴史、諸機能、社会との関係等）を深める必要性については、教員との連携を深めるためには必要とする回答（表 4-31）が国立（28%）、公立（42%）、私立（28%）であり、必ずしも割合は高くはない。教職協働へ否定的な回答が多かったことに鑑みれば、当然の結果であろう。中核業務を担う職員には必要との問いに対しては、国立（72%）、公立（53%）、私立（66%）と比較的肯定的回答の割合が高かった（表 4-32）。更に「今後の大学のあり方を模索する上で必要」に対して肯定的に答えた機関は342校（88%）で、将来的には必要性が強く認識されている様子がうかがえる。その一方で「あまり必要ではない」と答えた機関は全体の12校（3.1%）に留まり、総体的に何らかの大学に関する理解が必要であると概ね認識されていることが分かる。

**表 4-31 教員との連携を深めるために必要（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	16 ( 28.1)	22 ( 41.5)	79 ( 28.2)	117 ( 30.3)
なし	41 ( 71.9)	31 ( 58.5)	201 ( 71.8)	273 ( 70.0)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

**表 4-32 中核業務を担う職員には必要（括弧内は%）**

	国立	公立	私立	計
あり	41 ( 71.9)	28 ( 52.8)	184 ( 65.7)	253 ( 64.9)
なし	16 ( 28.1)	25 ( 47.2)	96 ( 34.3)	137 ( 35.1)
合計	57 (100.0)	53 (100.0)	280 (100.0)	390 (100.0)

他方、大学に関する理解をどのように深めているかという実際の対応を尋ねた問いに対しては、研修やセミナーに取り入れると回答した割合が比較的高いものの、公立大学では2割以下、国私立大学でも半数強に止まっている（表 4-33）。また、大学院の利用している機関は非常

に少なく全体の9校(2%)にしか過ぎない。自主的な学習の促進に関しては「あり」が167(43%)であるものの、半数には達していない。これらの項目に関しては、設置形態別に有意な差は見られなかった。理解することは望ましいが期待するのは困難との回答は全体的に低い割合(22%)であり、必ずしも理解を進めることが難しいと受け止められている訳ではない(表4-34)。実際、何もしていないと回答した割合は全体で9%であったことから、何らかの方策によって大学に関する理解を深める努力を行っていると思われる。

**表 4-33 研修やセミナーに取り入れる (括弧内は%)**

	国立	公立	私立	計
あり	29 ( 50.9)	9 ( 17.3)	148 ( 53.2)	186 ( 48.1)
なし	28 ( 49.1)	43 ( 82.7)	130 ( 46.8)	201 ( 51.9)
合計	57 (100.0)	52 (100.0)	278 (100.0)	387 (100.0)

**表 4-34 理解することは望ましいが、期待するのは困難 (括弧内は%)**

	国立	公立	私立	計
あり	11 ( 19.3)	17 ( 32.7)	57 ( 20.5)	85 ( 22.0)
なし	46 ( 80.7)	35 ( 67.3)	221 ( 79.5)	302 ( 78.0)
合計	57 (100.0)	52 (100.0)	278 (100.0)	387 (100.0)

**表 4-35 何もしていない (括弧内は%)**

	国立	公立	私立	計
あり	6 ( 10.5)	4 ( 7.7)	23 ( 8.3)	33 ( 8.5)
なし	51 ( 89.5)	48 ( 92.3)	255 ( 91.7)	354 ( 91.5)
合計	57 (100.0)	52 (100.0)	278 (100.0)	387 (100.0)

#### 4. 考察

以上の分析結果を踏まえて、簡単ではあるが、(1)大学職員の職員ポストにおける流動性、(2)大学の意思決定への参画、(3)能力開発の状況と課題について考察する。

##### (1) 大学職員の流動性

近年の資源利用の効率化の流れから、最も大きな影響を受けるのは人件費削減である。本調

査の結果からも分かるとおり、大学職員全体の規模が今後拡大していくとは考えにくい状況に置かれていることは明らかである。常勤職員の増加は全ての設置形態で否定的に捉えられているのに対し、公私立大学を中心としたアウトソーシングの進行や、また私立大学における非常勤職員の割合の拡大の予想など、職員の雇用形態が多様化していると見ることができる。おそらく今後、法人化した国立大学においても同様の傾向を見せるものと考えられる。

しかしながらその一方で、より複雑化していく大学業務を担うために、国立大学を中心に、より専門性の高い人材の存在が期待されている。内部の人材を専門的な業務に従事させるために養成していくのか、あるいは外部の専門性の高い人材を雇用していくのかについては、国立大学で特定の業務に従事する教員に対して示された複雑な結果に見られるように明らかではなく、今後さらなる調査分析が必要である。より少ない人的資源で最大の効果を発揮するための具体策として、大胆な組織改編や人事制度などの事例が今後ますます注目されるようになるものとする。

また、職員の内部異動については、国私立大学においては従来通りのゼネラリスト型の人事異動が半分程度の回答を占めている。興味深いのは大学外との職員ポストの流動性であるが、非役職者における流動性が否定的であるのに対して、役職者の流動については若干高まってくと思わせる結果が出ている。特にこの調査後の数年間でも、従来の第二新卒獲得のための職員の中途採用とは別に、外部からの専門的人材登用の事例は次第に増加してきている。国公立大学では、それらの多くは教員ポストで採用されていたが、私学では職員ポストで採用される例も多分に見られる。今後国公立大学の法人化による新しい制度が定着し、人事雇用制度の柔軟性が高まった場合、これらの回答がどのように変化していくのかは、引き続き観察が必要であろう。

## (2) 大学の意思決定への参画

職員の大学の意思決定への参画については、本調査時点における国立大学の期待が顕著に高く、特に職員が中枢の大学運営に携わり、かつ管理業務における権限が拡大していくであろうという明確な予想がなされていた。

他方において、教育研究のような、教員のコア的業務への関わりについては、全般的に否定的に考えられていることも明らかになった。また、教授会等の教員を中心とした合議制による意思決定も根強く残っていくと考えられている。このことから、大学運営への参画を期待する一方で、教員主導型であった従来の大学運営とは異なる、新たな方法を模索している様子もうかがえた。

## (3) 能力開発の状況と課題

国公立大学と比較して、私立大学において、非営利組織を含む企業体の人材と大学職員の資質・能力が同じであると考えられており、更にそれらの能力は部署によるというよりも、むしろ

る大学の性質に左右されるものであると考えられていることが明らかになった。それらの能力は、大学の外よりも、内部における OJT や職場内訓練によって養成されると考えられていた。

こうしたいわば現場志向は、我が国に限ったことではない。例えば、米国においても専門職の採用枠が広がった 1960 年代以降においても、当初は職務経験が重視されていた。しかしながら、その後、専門職種ごとの学問領域が深まっていくに連れ、学位の重要性が認識され始め、現在では大学院における訓練が、専門職の初期キャリアとして明確に位置付けている（小貫，2006）。本調査でも大学院プログラムに関する期待は、若干他の外部研修よりも高い傾向があり、今後の展開が興味深い。

また、専門職団体等による学外の研修に対する期待が低いことも本調査から明らかになった。しかしながら、これを以て職能開発の必要性を感じていないと結論付けることはできない。むしろ、職能開発の必要性を感じていながらも、削られていく財源や人材などの資源不足の中、研修時間の不足や系統立った研修実施の困難さを十分に感じており、OJT などの現場における訓練や、職員の意識改革以外の有効な手立てを模索していると捉えたほうが現状に近いであろう。

#### 【参考文献】

小貫有紀子(2006)「米国大学における学習支援職員の発展についての研究」大学行政管理学会誌第9号（2005年度），23-28頁。

山本眞一(2003)「職員と大学改革」有本章・山本眞一編著『大学改革の現在』東信堂，187-203頁。

## 大学における職員に関するアンケート調査

— 回答用紙 —

1. 本アンケートにおいて、「職員」とは、学校教育法（第 58 条）上の大学の「職員」から教員（学長を含む）を除く者を意味します。
2. 本アンケートは事務局長（それに相当する者）又は直接の補助者（事務局次長等）においてご回答ください。本枠の下に貴大学名をご記入ください。
3. 各問について、該当する選択肢を○で囲んで下さい（特に記入を求める箇所以外）。
4. 特に記入を求める問及び回答の「その他」には、所定の記載欄にご記入下さい。記入スペースが不十分な場合は、回答用紙の余白又は別紙にご記入ください（別紙の場合は、その旨注記いただくと幸いです）。
5. 回答がお済みになりましたら、同封の返信用封筒に入れて 1月16日までにご投函下さい。
6. 本アンケートに関する質問等がございましたら、以下までお問い合わせ下さい。

大場 淳 (0824-24-6233 / oba@hiroshima-u.ac.jp)

大 学 名 \_\_\_\_\_ 大学

後日、数校の大学においてインタビューを計画しております。インタビューを受けることが可能でしたら、ご連絡先をお教えいただけませんか（本アンケート記入者以外でも可）。

担当者役職・氏名： \_\_\_\_\_

電話番号： \_\_\_\_\_ E-mail： \_\_\_\_\_

### I 貴大学についてのお尋ね

- 1 設置形態 ① 国立 ② 公立 ③ 私立
- 2 学生数 \_\_\_\_\_ 百人  
(昼間及び夜間の合計を百人単位でご記入ください)
- 3 常勤の教員数 \_\_\_\_\_ 人
- 4 常勤の職員数（正職員数）※分類は、文部科学省「学校基本調査」に拠って下さい（以下同じ）。  
事務・教務系 \_\_\_\_\_ 人 その他 \_\_\_\_\_ 人
- 5 非常勤の職員数（派遣職員を含まない）  
事務・教務系 \_\_\_\_\_ 人 その他 \_\_\_\_\_ 人
- 6 派遣職員数  
事務・教務系 \_\_\_\_\_ 人 その他 \_\_\_\_\_ 人
- 7 貴大学の教育研究についての取り組み状況について教えて下さい（回答者の主観で結構です）。（**一つのみ選択**）
  - ① どちらかというと教育重視の大学である。
  - ② どちらかというと研究重視の大学である。
  - ③ その双方を重視し、適度にバランスが取れた大学である。
  - ④ 個々の教員や部局等によって対応が大きく異なり、大学全体としての回答は困難である。
  - ⑤ その他 ( \_\_\_\_\_ )
- 8 貴大学における意思決定の在り方について、以下から最も近いものを選んで下さい（回答者の主観で結構です）。（**一つのみ選択**）
  - ① どちらかと言えば、教学側の意見に基づいて意思決定が行われている（教授会・評議会が強い）。
  - ② どちらかと言えば、経営（事務）側の意見に基づいて意思決定が行われている（教授会・評議会が強くない）。
  - ③ 教学と経営（事務）の役割分担や協業の在り方がある程度明瞭で、どちらが強いと言うことはあまりない。
  - ④ その他 ( \_\_\_\_\_ )

## II 職員の採用・配置等

1 以下の職員について、貴大学における今後の増減に関する見込みについて教えてください。該当する選択肢を囲んで下さい。

- |                  |      |   |        |   |     |
|------------------|------|---|--------|---|-----|
| 1) 常勤職員（正職員）     | ①増える | — | ②変わらない | — | ③減る |
| 2) 非常勤職員（含む派遣職員） | ①増える | — | ②変わらない | — | ③減る |
| 3) 1) 2) のうち専門職  | ①増える | — | ②変わらない | — | ③減る |

※ 「専門職」とは、一定の業務に、それに関連する大学院教育等の養成課程又は職務経験から得られる理論・知識を背景に従事する、高い専門性を有する者を意味します。必ずしも資格等に基づくものではありませんが、ある程度その知識や技能等が明瞭になっていることが前提になります。例として、資金調達・運用やマーケティング、学生相談活動、知的所有権処理、国際交流などが考えられます。

2 業務の外部委託や派遣職員の活用といった業務の外部化（アウトソーシング）あるいは外部資源活用はどのような業務分野で進めてきましたか（現在取り組んでいるものや予定されているものを含む）。

（複数回答）

- ① 全ての分野。
- ② いわゆる定型的な業務。
- ③ 学生支援業務。
- ④ 特に高度に専門的知識を必要とする業務（医師、弁護士、弁理士、臨床心理士、情報処理技術者等が行う業務。ただし、附属病院等の業務は除きます。）。
- ⑤ あまり進めていない。
- ⑥ その他（

3 職員（常勤）の職場（大学、法人、附属学校、関連企業等）内での異動についてどのように進めていますか（国立大学では全国異動職員を除いて回答ください）。（一つのみ選択）

- ① 同一・同種の職場内で経験を積みませ、専門性を高めるようにしている。
- ② 様々な職務経験を積みせるように心がけている。
- ③ 特に配慮していない。
- ④ 職員の能力や資質、採用時の職種等に応じて、①～③のような取扱いを分けている。
- ⑤ その他（

（次の間は私立大学のみ）

4 以下の職員について、今後、大学間や他業種との間の職員流動性はどのように変化するとお考えになりますか。該当する選択肢を囲んで下さい。

- |          |         |   |        |   |        |   |       |
|----------|---------|---|--------|---|--------|---|-------|
| 1) 役職職員  | ①大きく高まる | — | ②若干高まる | — | ③変わらない | — | ④低くなる |
| 2) 非役職職員 | ①大きく高まる | — | ②若干高まる | — | ③変わらない | — | ④低くなる |
| 3) 専門職   | ①大きく高まる | — | ②若干高まる | — | ③変わらない | — | ④低くなる |

## III 職員の役割

1 今後、大学経営や事務、教育研究支援において、職員の役割はどのように変化していくとお考えでしょうか。（複数回答）

- ① 管理職員に大学の経営に関する責任と権限がより与えられて、意思決定に一層参画していくようになる。
- ② 事務局等内部の下部組織に権限の委譲が進められて、各組織においてより大きな裁量を有して職務に従事するようになる。
- ③ 一部の職員は専門性を高めて、業務に従事するようになる（前述例示の資金調達・運用やマーケティング、学生相談活動、知的所有権処理、国際交流など）。
- ④ 専門的な観点から教育研究について助言するなど、教育研究において教員と協業する職務分野が増える。
- ⑤ あまり変化はないと思う。
- ⑥ その他（

2 学生支援・学生サービス業務に従事する職員について教えてください。(複数回答)

- ① 他の部署と変わらず、全学的な異動の対象となっている。
- ② 適性のあると思われる者を配置している。
- ③ 今後、一部の職員は専門性を高めていき、将来は専門職がその中核を担うようになる。
- ④ 一部の業務を外委託した、又は予定・検討している。

(具体的に： )

- ⑤ その他 ( )

3 教員と職員の関係等についてどのようにお考えになりますか。(複数回答)

- ① 職員がより専門性を高めて、教員の教育研究について専門的な立場から助言し、時には共同して行うようになることが必要。
- ② 教授会・評議会の決定事項が必要以上に広範に渡っており、教学に関係の薄い分野については職員への権限の委譲が必要。

(具体的分野： )

- ③ 教員が教育研究に専念するためには、管理運営業務について職員の権限・裁量を拡大し処理させることが望ましい。
- ④ 大学が説明責任を果たしていくためには、教員だけでなく職員がより責任をもって大学運営に従事することが望ましい(現在副学長等大学の枢要なポストの多くを教員が占めていることについての間です)。
- ⑤ 現在、教員が教育研究に従事しながら大学管理職(副学長や学部長等)に就く例が少なくないが、フルタイムかそれに近い形で従事する必要がある。
- ⑥ 現状でよい。
- ⑦ その他 ( )

(次の間は国立大学のみ)

4 近年、多くの国立大学で、学生の教育には全くあるいはほとんど従事せず、主として大学の特定の業務(学生募集や産学連携、情報処理、大学経営など)に従事している教員が見られます。そのような者が職員ではなく教員で採用されることについてどのようにお考えになりますか。(複数回答)

- ① 大学の管理運営・経営機能の高度化に寄与する専門家の獲得の手法として有効である。
- ② 当該教員にとって実務は研究活動の一環である(教育には従事しないものの、従来からの教員採用と本質的に変わらない)。
- ③ 教育に従事しないのは本来の教員の在り方とは異なる(あまり望ましいことではない)。
- ④ その多くは本来は職員で採用されるべきであり、ある意味で変則的な人事である。
- ⑤ 大学の同僚性の一種の現れであって、今後大学が必要とする高度に専門的な業務を、職員ではなく教員が中心となって担うようになることにつながる。
- ⑥ その他 ( )

#### IV 職員に求められる資質・能力とその開発

1 大学の職員に求められる資質や能力は、企業体(非営利組織を含む)のそれと異なるところがある(べき)とお考えになりますか。(一つのみ選択)

- ① 大学は自治を保障された教育組織であることなどから、他の組織の職員に求められる資質や能力とは大いに異なる。
- ② 部署によって大学固有の資質・能力を必要とする職員がある。  
(具体的に： )
- ③ 経営体としては大学もその他の企業等もあまり変わるところはなく、職員に求められる資質や能力は変わるところは少ない。
- ④ それぞれの大学が有する使命や性格によって異なる(例：A大学は最重要使命を真理の探究と捉えており、職員に求められる資質・能力は他の組織と異なると判断している。しかし、B大学は自大学を教育サービス組織と位置付けており、異なるところは少ないと考えている。)
- ⑤ その他 ( )

2 職員の開発は主としてどのように進めていますか。(複数回答)

- ① 職員の自発性に任せている（自己開発が中心）。
- ② 職場内訓練(OJT)を中心として、適宜各種研修等を活用しつつ進めている。
- ③ 学内で各種プログラムを用意しており、現場のニーズ（各職場の必要性や職員の希望等）に応じて活用してもらっている。
- ④ 人材開発会社や職能団体といった外部リソースを利用している。
- ⑤ 大学院を利用している。  
（具体的に： \_\_\_\_\_ )
- ⑥ 大学等の通信教育を利用している。  
（分野名： \_\_\_\_\_ )
- ⑦ その他（ \_\_\_\_\_ )

3 職員の開発を進める上での問題点について教えてください。（複数回答）

- ① 職員の意識が低く、意識改革が必要。
- ② 研修等に充てる時間を確保することが困難である。
- ③ 民間（人材開発会社等）から魅力的なプログラムが提供されていない。
- ④ 職能団体が未発達である。
- ⑤ 職員開発に適した大学院プログラムがない。
- ⑥ 部局によって取り組みに温度差があり、大学全体として開発を進めにくい。
- ⑦ 大学の意思決定が主として教員に握られており、職員を開発しても大学経営の改善には結び付かないと思う。
- ⑧ 上記⑦以外の理由で、職員を開発しても大学経営の改善には結び付かないと思う。  
（具体的に： \_\_\_\_\_ )
- ⑨ その他（ \_\_\_\_\_ )

4 今後、どういった分野で高い専門性を有する職員（必要に応じて助言や支援を求める者で常に勤務しない者を除く）が必要となるとお考えですか。最も必要があると思われるものを以下に三つまで記入し、そういった人材をどこに求めるか選択してください。

- \_\_\_\_\_ ①内部から育成 ②外部から採用 ③内外とも
- \_\_\_\_\_ ①内部から育成 ②外部から採用 ③内外とも
- \_\_\_\_\_ ①内部から育成 ②外部から採用 ③内外とも

5 職員が職務を遂行する上で、大学そのもの（他国の大学制度、発達の歴史、諸機能、社会との関係等）についての理解についてお尋ねします。

ア) そのような理解の必要性についてどのようにお考えになりますか。（複数回答）

- ① 教員との連携を深めていくためには必要ある。
- ② 大学を巡る環境が変化する中で、今後大学の在り方を模索していく上で必要。
- ③ 大学の政策作りなど中核業務を担う職員には必要である。
- ④ あまり必要とは考えない。
- ⑤ その他（ \_\_\_\_\_ )

イ) そのような理解が深まるためにどのような対応をしていますか。（複数回答）

- ① 高等教育を専門とする大学院を利用している。
- ② 研修（通信教育受講への支援等を含む）やセミナー等に取り入れるなどして、ある程度理解が深まるよう努めている。
- ③ 自主的に学習するよう促している。
- ④ 理解していることは望ましいが、それぞれが従事している業務に精通することがより重要で、理解することを期待するのは困難。
- ⑤ 何もしていない。
- ⑥ その他（ \_\_\_\_\_ )

アンケートにご協力いただきまして誠に有り難うございました。厚く御礼申し上げます。

## 第三部

### 日本におけるSDの制度化

## 第5章 日本におけるSDの制度化—現状と課題

終章である本章は、これまでの検討や調査結果の分析を踏まえて、日本におけるSDの制度化を探るものである。

### 1. SDの制度化についての検討の方向性

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

他方、既に述べたように、大学職員の開発活動は従来から体系的に整備され実施されており、その意味では制度化されていると言って差し支えない。しかしながら、SDはこれまでの職員開発とは異なり、また、その対象は教員外の職員も含まれると定義する以上、その制度化はこれまでの大学職員の開発にかかる制度を根本的に覆すか、それを飛躍的に発展させるものでなければならない。山本眞一（2006：130-131）は、これまでの大学における職員研修活動は意欲が必ずしも高くない者も含めて全体的な能力向上を目指したものであったとの見方を示しつつ、今後の職員開発はそういった開発活動とは大きく異なったものとなり、問題解決能力の向上に重点を置いたものとなるべきであるとする。本書では、職員の専門性向上（専門職化）に重点を置いてSDの制度化に向けて必要とされるであろう基礎的知見について検討してきたが、その意味におけるSDの制度化は問題解決能力の向上と多分に重なるものである。

SDの目的を上記のように解した上で、日本においてSDが制度化されるためには、「ある定型的な行為パターンが正当なものとして承認され、実際にも予測可能な程度に反復して行われており、定着し、維持されていること」（六本佳平（1986）『法社会学』有斐閣、126）といった制度化の定義に従えば、大学経営改善や教育研究の質保証等を目的とした職員の専門性を高めるための開発活動が一定の形式を呈しつつ、高等教育界において幅広く実践されるようになることが必要であると考えられる。

大学における職員の能力開発は、学内では人事制度を中心とした人事管理の一環であり、また、学外における専門職団体、大学間連携組織、政府等の役割も重要である。更に、労働市場や雇用慣行といった社会全般の状況にも左右されよう。SDの制度化に関する検討においては関係するあらゆる側面に着目する必要がある、当該側面の全てにおいてそれぞれに制度が整合

的に構築されるか矛盾無く環境が醸成され、そしてそれらが有機的に関連付けられながら機能し、職員の専門性向上に寄与し、そして大学経営改善や教育研究の質保証等に結実することによって、初めてSDが制度化されると言えよう。

先に引用した Partington and Stainton (2003: 4) のSDの定義によれば、個人開発、キャリア開発、集合的職員開発の三段階におけるSDの実践が必要とされ、それぞれの段階において必要な制度の整備が期待される。しかしながら、これらの要素を個別に充実しても、また仮に全てを整備してもSDの制度化には至らない。なぜなら、SDの制度化は大学の人事制度全般時には大学運営全般にかかわるものであるからである (Janosik and et al, 2003: xiii)。例えば、活動内容を立案するには各職員が何を必要としているかが明らかにならなければ不可能であり、そのためには職員の業績評価は不可欠である。また、効果的なSDや業績評価は、場合によっては職員が新しいキャリアへ向かうことを支援することもあり、キャリア開発とも密接に結び付いて行われる必要がある。同時にキャリア開発は有力な職員の転出・退職防止方策でもある。すなわち、SDは単独では行うことができず、人事制度の一部として整備され、更に大学のミッションの中に適切に位置付けられなければならない。Janosik and Creamer (2003: 8-9) は、上述のSDに密接に関連する活動を図5-1のようなモデルで示し、その中でSDの主たる二つの目的を次のように位置付けている。

1. 業務を行う上で必要とされる知識や技能の習得を保証するため、職員個人を支援すること。
2. 職員個人の個人的・専門的成長を促すこと。このことは、職員の志気を向上し、不要な退職を防ぐものである。

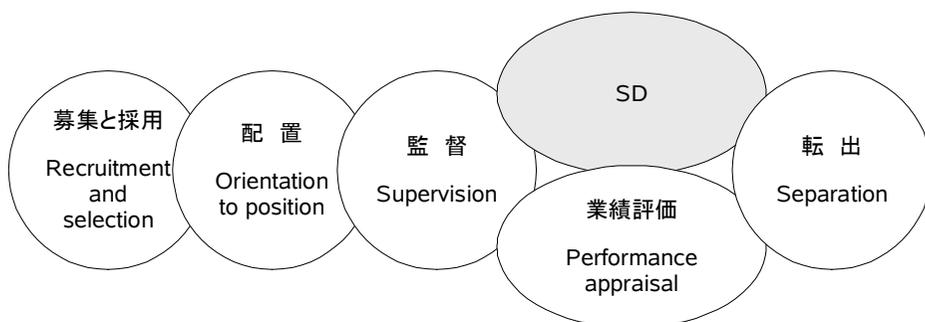


図 5-1 ジャノシク＝クリーマ人事モデルの構成要素

出典：Janosik and Creamer (2003: 8)

また、米国のSDの例で見たように、専門職団体や大学院教育など専門職を支える様々な仕組みが学外で整備されることも不可欠である。更に、学内外の制度が整備されるためには、高等教育界全般や雇用環境から規定される条件にも従わなければならない。

本節で引用した山本眞一 (2006: 126-127) は、大学職員に今後求められる具体的な資質と

して、第一に、知識社会の本質や少子化の現実から時代の難しさを認識し、大学として解決すべき課題が何かを正しく捉えられる能力、第二に、教育の工夫改善を始めとする学生サービスの向上策を正しく捉えられる能力、そして第三に、常に新しい事務分野に興味を持ち続けることを指摘する。こうした資質の獲得方策をどのように整備するかが、本稿に残された課題である。

次節以下では、これまでに行った検討を踏まえて、現在の大学職員を困む雇用環境を概観した上で、第二部の調査結果も参考にしつつ、学内体制の整備、大学間協力による開発活動の推進、専門職団体の構築、大学院教育の普及の観点からSDの制度化の検討を行い、それにかかる課題について述べることにしたい。

## 2. 職員開発と雇用環境の変化

労働者の組織間の流動性が低い我が国において、大学職員の多くにとって一つの大学は生涯続く職場となることが少なくない。しかしながら、大学職員も会社員や公務員と同様に労働者であり、全般的な雇用にかかる条件や環境の影響を受けることには変わりはない。以下、若干ではあるが、日本における雇用情勢の変化を概観し、特に個人のキャリアが重視されるようになっている点について、大学職員に関係する範囲において述べることにしたい。

### (1) 大学を取り巻く環境の変化と雇用情勢の変化

近年、我が国の労働市場において、人事管理の複線化、短期契約職員・派遣職員の増加といった雇用流動性の増大など、大きな変化が認められる。例えば、終身雇用を重視する企業は、平成5年から平成14年にかけて31.8%から8.5%に減少し<sup>2</sup>、反面、パート労働者や派遣社員、契約社員といった非正規職員が増加し、平成17年時点で32.3%に達している<sup>3</sup>。その割合は、平成4年の調査結果(21.7%)と較べて10%以上増えている。中途採用も増加傾向を示し2006年度は163万人に達する見込みで、その数は2005年度の123万人を3割以上上回っている(リクルートワークス研究所, 2007)。

また、賃金の面では、その年功制を止めてあるいは職能資格制度を廃止して、賃金の成果主義に移行した企業が増えてきている。平成17年5月18日に公表された日本経済新聞の賃金動向調査によれば、回答企業の28%が過去1年間に成果主義型の賃金体系を導入・拡大し、職務給など成果主義の考え方を賃金体系に既に導入した企業や部分的に導入している企業は全体の87%に達した。また、過去には多かった企業における成果主義型賃金制度への不満も減少している<sup>4</sup>。

こうした雇用情勢変化を受けて、企業における人材開発は、雇用者主導の能力開発から個人主導の能力開発へ移行していると言われる(岡本康雄編著2003『現代経営学辞典三訂版』同文館出版, 275頁)。それは、職員が自己の雇用される能力(就業能力(employability))を維

持する責任があるとされる一方で、雇用者はその能力開発を積極的に支援することを約束するという制度に移行するものであり、それには、当該企業でしか用いられない企業特殊的能力の重視から、普遍的に通用する一般的能力の重視への移行が含まれる。

厚生労働省の能力開発基本調査によれば、職員（従業員）の教育訓練は企業の責任である、あるいはそれに近いとする企業が多数を占めるものの、次第に職員個人に責任があるとする意見が増えてきている<sup>5</sup>。また、職場外での教育訓練を実施する企業の割合が、平成5年から同16年にかけて、86.4%から60.1%へと減少した<sup>6</sup>。この減少は、主として不況による経費節減によるものと考えられる。半面、成果主義を導入し、業績を人事評価に強く反映する企業であっても、必ずしも教育投資に消極的では無いことが知られている（大木、2003：9）。優れた成果を期待するためには、不況下においても職員開発への投資が不可欠であることには変わりはなく、その手法が企業（雇用者）主体に行うものから個人を主体にするものに移行してきていると考えることができよう。

## （2）キャリア支援の充実と大学職員

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

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

政府においてもキャリア支援は重視されており、例えば、平成5年、労働省は専門的知識を段階的・体系的に習得することを支援するためのビジネス・キャリア制度を設け、新しい能力開発手法の普及を促してきた。第七次職業能力開発基本計画（平成13年5月策定）は、「キャリア形成支援システムの整備」を職業能力開発施策の最初に挙げ、キャリア・コンサルティング技法の開発等とともに企業内におけるキャリア支援の確立を求めた。

他方、大学では、職員向けにCDPによる支援方策を整備したり、キャリアを重視した人事

制度を採用している機関は少ない<sup>7</sup>。また、前述のように職員向けの開発活動は体系的に整備されているとは言え、企業と較べて大学はその職員の能力開発に熱心に取り組んでいるとは言い難い。異なる二つの調査からではあるが、約7割の企業が職員（従業員）の能力開発を企業の責任である又はそれに近いと考えているのに対して、大学ではその割合は4割程度にしか過ぎないといった結果が出ている（福留（宮村），2005）。また、主として管理職員である大学職員を対象とした別の調査（大学行政管理学会「大学職員」研究グループ，2004）においても、「自分のキャリアに役立つ指導をして欲しいと思いますか」に対して肯定的に回答した者は74.3%であったのに対して、実際に「自分の能力育成について大学と相談した」者は14.5%にしか過ぎない。

これまでに検討したように、現在求められている大学経営の高度化には職員の専門性を高めることが不可欠であるが、現段階では、職員自身も専門性の欠如を強く意識している様子がうかがえる。平成15年に大学行政管理学会が会員を対象として実施した調査（大学行政管理学会「大学職員」研究グループ，2004）では、「大学職員に専門性が必要だと思いますか」の問いに肯定的に回答した者が94.4%を占めたのに対して、「あなた自身に専門性があると感じていますか」の問いに対しては肯定的回答は57.0%に止まった（選択肢は「はい」または「いいえ」のみ）。また、「大学職員として専門性の向上に努めていますか」の問いに対する肯定的回答は84.5%であり、10%程度の者が必要性を感じつつも専門性向上のための活動を実施できないでいる状況がうかがえる。

但し、当該調査では、「職員の専門性という言葉が一人歩きしているように感じますか」の問いに61.6%の者が肯定的に答え、また、「担当している業務は専門性を必要とするものですか」の問いへの肯定的回答は70.8%に止まり、専門性に対する複雑な受け止め方や現在従事している業務と認識されている専門性との間の乖離があるといった課題も認められる。大学職員の多様性に鑑みれば、専門性の内容を具体的に示すことは困難であるが、現在進行しているキャリア重視といった労働市場の変化を踏まえて、職員主導でありつつも必要な投資を伴った新たな職員開発手法が確立されること、すなわちSDの制度化が期待される。

### 3. 日本の大学職員についての現状と今後の見通し

上にSDの制度化の必要性に言及したが、制度化を検討する前に大学職員の現状や今後の見通しを第二部で報告した調査結果から専門職化や職員開発にかかる部分を中心に取り上げて見ることとしたい。

企業同様、多くの大学は、正職員を減少させて非常勤職員（含派遣職員）に依存を強める傾向を示している（図5-2）。396大学中、291大学は正職員は減少すると答える一方で、214大学は非常勤職員は増えると回答している。また、調査では常勤・非常勤の専門職<sup>8</sup>の今後の増減についても尋ねているが、専門職が減るとする大学はほとんどなく、増えるとする大学は半

数近い191である。他方、変わらないとする大学は175大学であり、減る（5大学）及び無回答（25大学）と合わせると205大学で、増えると回答する大学を上回る。これは、前期の正職員減少方針に鑑みて、専門職に対する需要が必ずしも多くないというよりは、専門職を含めて職員数（正職員）が増えないと考える大学が多いことを反映していると考えられる。

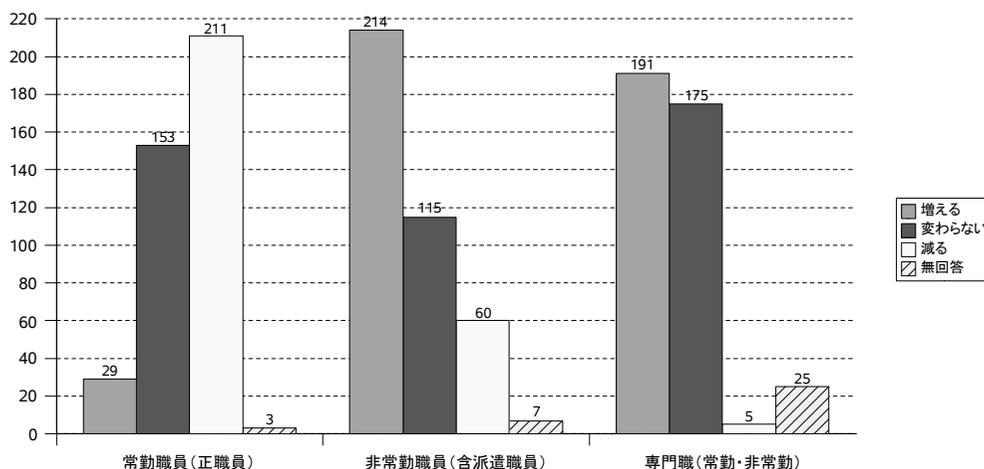


図 5-2. 今後の職員数の増減に関する見込み（機関数）

今後の職員の役割（図 5-3）については、法人化を控えていたこともあって国立大学で大学経営へ管理職員が一層参画するといった回答が8割以上を占め、公私立大学の三分の二も肯定的であり、多くの大学で今後職員の役割が高まると予測している様子がうかがえる。また、国立大学のほぼ全てが一部の職員は専門性を高めて業務に従事するとし、公私立大学でも6割前後は同様に回答しており、専門性を高める必要性が多くで認識されているものと受け止められる。他方、教育研究における教員との協業に関しては2~4割程度に止まっており、専門性が高まるのは主として経営面であると考えられる。特に、公立大学における割合が低く、本庁人事と一体的に行われている公立大学人事の特徴が如実に表れているものと思われる。

職員開発の主たる方法（図 5-4）は、OJTを中心として各種研修等を活用する大学が最も多く、また、自主性に任せるという大学も多い。学内で各種プログラムを用意する大学は少なく、むしろ外部リソースを利用するといった大学が数では上回る。大学院を活用する大学はごくわずかである。

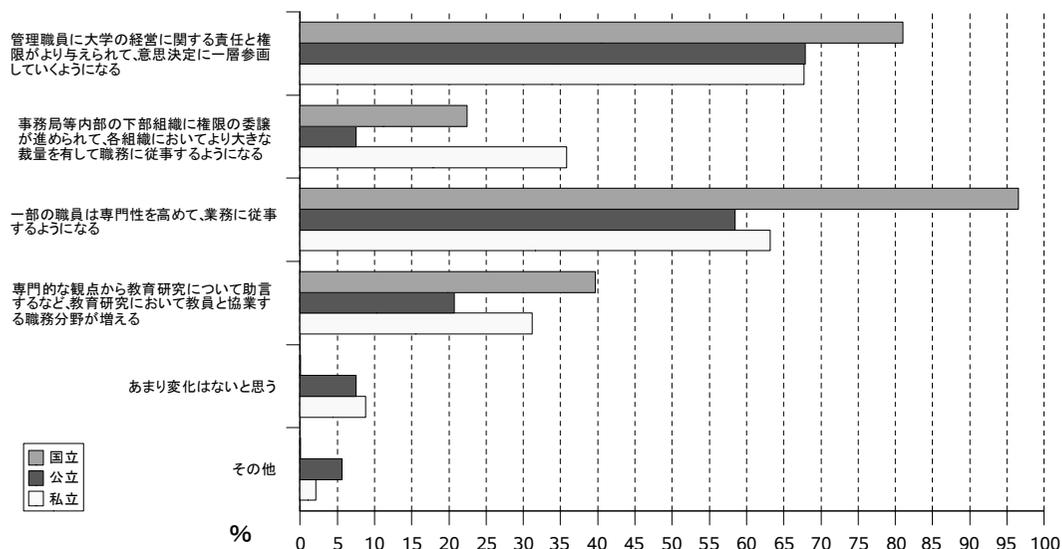


図 5-3. 今後の職員の役割に関する予想（該当すると考える大学の割合，複数回答）

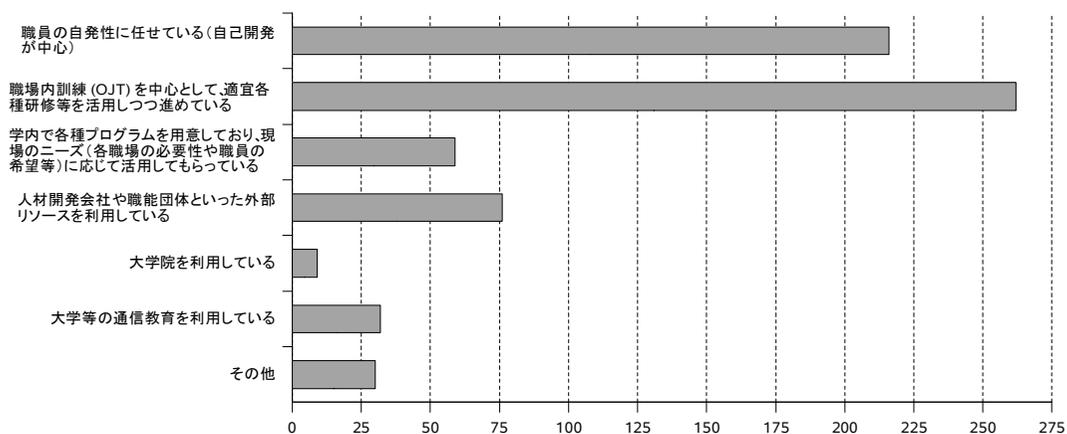


図 5-4. 主な職員開発方法（複数回答）

職員開発上の課題（図 5-5）では、圧倒的に時間不足と職員の意識の低さが指摘され、それには及ばないものの学内での温度差が挙げられている。職員開発に適した大学院プログラムの欠如や職能団体の未発達を指摘する大学は少ない。事務局においては、概ね職員開発は内部で行うのが原則で課題も内部の問題として受け止められており、大学院教育を始めとする外部の資源は二次的であるか依存度は低く、その未整備等は課題として必ずしも認識されていないようである。

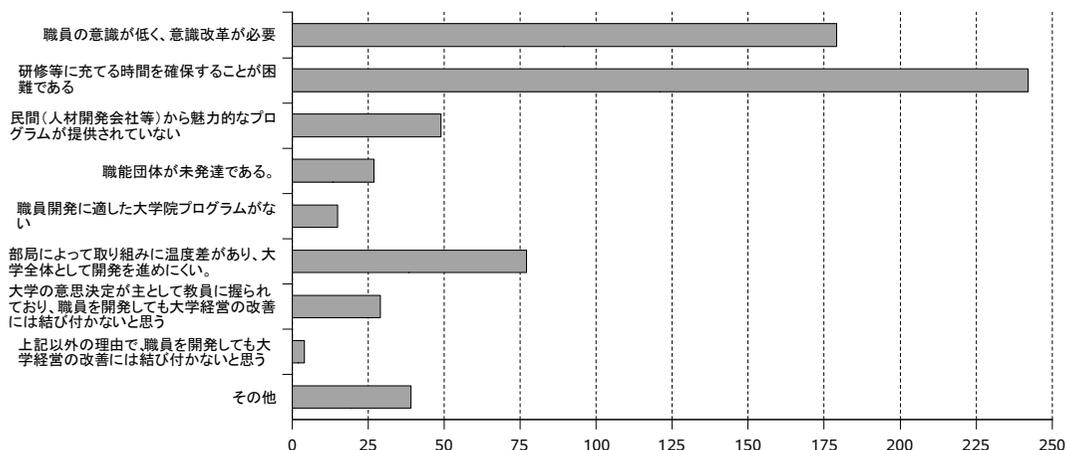


図 5-5. 職員開発を進める上での問題点 (複数回答)

以上から、第一に、国公私立大学を通じて正職員は減少し、その一方で大学経営における職員の責任や役割は拡大するものと見込まれていることが分かる。この正職員の減少と職員の責任・役割の拡大が同時に現実となるのであれば、個々の正職員に対して非常に高度な業務遂行能力が求められるようになることは自明である<sup>10</sup>。そのことは、多くの大学で少なくとも一部の職員は専門性を高めると予測されていることに符合する。そして、そうした高度な業務遂行能力を有する職員を養成するための開発活動の充実が、今日、喫緊の課題となっていることが理解されよう。

次に、専門性の向上は主として経営面に限られていることが指摘できる。教員との協働については比較的否定的な意見が多数を占めており、教職協働は積極的に進められる方向は示されていない。経営面よりも、教職協働を主眼にしたSDの必要性が示唆されていると受け止められる。

第三に、職員開発に関しては、主として伝統的なOJTや自己開発が中心であり、大学院教育を含む外部資源の活用は限定的である。その一方で、職員開発の課題は、低い職員の意識や時間確保といった学内の問題として概ね受け止められており、SDにかかる制度全般にまで指摘は及んでいない。これは、現在の人事制度に基づく指摘の結果でもあり、また、個々の大学だけで当該制度全般を議論することには限界があったからであろう。

#### 4. SDの制度化の条件

21世紀におけるSDの制度化は、日本の労働市場の変化を踏まえて、個人のキャリアを重視した制度の構築となろう。大学内部においては、配置や昇進、評価、褒賞といった人事管理の諸制度と関連を図りつつ能力開発制度を整備し、職員一人一人の個性に配慮したキャリア支援を行いつつ、職員に可能な限り自立を促すような制度となるものと考えられる。それは諸外国

の大学でも普及してきている人的資源開発に依拠するものとなろう。そして、学内の開発活動を支える学外の制度整備が並行して行われる必要がある。

また、既に述べたようにSDの制度化の主たる目的は、大学の経営改善や教育研究の質保証である。教育研究の質保証に関しては、取り巻く環境の変化によって大学の業務が複雑化し、教職協働が不可欠であることを見た。その一方で第二部の調査結果で明らかになったことの一つは、大学は教員と職員の協働を推進する上で大きな課題を抱えていることである。SDの制度化は、人的資源開発に依拠しつつも、学内・学外両者ともに教職協働を推進する方向で進められなければならない。

以下に、上に見た諸外国の例も参考にしつつ、学内体制の整備、大学間協力による開発活動の推進、専門職団体の構築、大学院教育の普及といった観点から、日本においてSDが制度化されるための条件について検討してみたい。

### (1) 学内体制の整備

学内においては、それぞれの職場でのOJTは重視されるべきことは言うまでもないが、職務に共通して求められる知識・技能を中心とした研修活動、例えば、語学やコンピュータ操作、あるいは管理職員向けのマネジメント手法やリーダーシップ養成といった内容の研修活動は今後とも必要である。職員の研修制度は既に多くの大学で整備されていると思われるが、今後は、職員の自律的なキャリア開発が可能となるような方向で、人事制度の改革と歩調を合わせて、開発活動も再構成する必要があると考えられる。

こうした開発活動の再構成には、我が国の企業で多く採用され、既に米国の大学で一般化しているCDPが参考となるであろう。例えば、米国シンガン大学の職員キャリア開発のためのWebサイト<sup>11</sup>では、管理職員へのメッセージとして、「キャリア開発は、退職者を出さないための非常に優れた戦略である。現実には、ほとんどの職員が期待するものの一つに急速になりつつある。キャリア開発支援は、個人同様に、組織にとっても重要なものである。それは、職員の退職を防ぎ、訓練経費を節減する。職員のモラル、動機、生産性を向上する。そして、質の高い応募者を惹きつけ、コミュニケーションを容易にする」と述べ、CDPを推奨しその推進を図っている。

### (2) 大学間協力による開発活動の推進

学外では、国や地方公共団体、大学間連携組織等による開発活動が組織的に行われるようになることが期待される。この段階における開発活動は、認証評価制度への対応、学内人事制度再構築、危機管理への対応といった多くの大学で共有され、かつ高い専門性が要求される諸課題が中心となろう。また、比較的長期的・体系的研修によって、大学経営に関する高度な知識を学ぶとともに人的なネットワークを形成する機会を提供することも期待される。

こうした全国的な活動は、とりわけ自前で研修を行うことが困難な小規模な大学にとって重

要であり、国が積極的に支援することが期待される。また、常設の機関を設けて体系的にSDを推進することも検討されるべきと思われる、その際には英国のHESDA、フランスのAMUEやESENの活動は参考となるであろう。なお、全国の大学職員が容易に開発活動に参加できるよう、開発活動のための拠点や機会が地域毎に設けられることも考慮されなければならない。既に行われているが、大学間団体の地域別活動、地域コンソーシアム等を設立し職員開発活動を行うことはその有効な手段である。

### (3) 専門職団体の構築

日本の雇用が流動化していることに伴い、次第に大学職員についても流動化が進むものと予想される。私立大学だけではなく、既に法人化された国立大学でも一部の職が公募されるようになっており、こうした傾向は拡大していくことであろう。職員の流動化はその専門性の向上や同一領域でのキャリア構築には不可欠である。他方、その結果生じる専門職化に伴って、職員の帰属意識の対象は大学ではなく、それぞれの専門職業(profession)へと移行していくことは避けられない。その帰属意識の受け皿となるのが専門職団体であり、今後の発展が期待されるものである。

専門職団体は米国で格段発達しており、専門的な開発プログラムの重要な提供者となっている。学生支援担当職員の開発について、Creamer et al. (1992: 362)は、「かかる[専門的な]教育・訓練の機会、機関における研修プログラムで提供される必要はない。むしろ、全ての構成員及び潜在的構成員に機会が与えられ、その修了が適切に認識されるといった原則の下で調整されることが望ましい」と述べている。日本の大学職員と同様の性格を有していた英国の大学職員についても専門職団体が次第に発達してきており、大学経営の高度化には欠かせないものとなっている。また、米国の学生支援担当職員の例で専門職団体は学生支援の質保証において中心的役割を果たすことが期待されているように(Creamer et al, 1992: 355/366)、職員の質保証の観点からも専門職団体は欠かせないものである。

日本においても、例えば国際交流担当者を中心とした特定非営利活動法人JAFSA(国際教育交流協議会)が昭和43年から活動を展開しており、近年では、平成9年に私立大学の管理職員によって大学行政管理学会が、平成17年には国立大学理事を中心として国立大学マネジメント研究会がそれぞれ設立された。今後、大学職員が従事している業務の専門分化が進展するに伴って職務領域別に団体が結成・発展し、活発に開発活動を展開するとともに、倫理規程や規準を定めて職員の活動の水準の維持・向上に寄与することが期待される。

更に、近年の情報通信技術の発展によって、専門職団体の活動は促進され得る可能性が大幅に拡大している。米国では、1990年代に伝統的な出版・会合方式が情報通信技術によって格段に拡大し、専門職団体の在り方が変わるであろうことが示唆されている(Yarris, 1996: 164)。日本においては、同種の業務に従事する者がITを用いながら、日常的に情報を交換することから始めて、次第に専門職団体に発展させていくことが期待されよう。

#### (4) 大学院教育の普及

高等教育の領域の大学院はとりわけ米国において発達しており、重要な大学経営人材の供給源であるとともに、現職職員の開発に重要な役割を果たしている。また、その他の国においても、大学職員向けの大学院が次第に整備され、その専門性向上の重要な手段になりつつあり、大学院教育の活用は世界的傾向でもある。

日本においても、広島大学や筑波大学、名古屋大学において従来から高等教育研究に基づく大学院教育が行われており、平成17年には東京大学にも同様のプログラム（大学経営・政策コース）が開設された。また、桜美林大学の大学アドミニストレーション専攻（修士課程）のように大学経営に特化した大学院も設けられている。大学経営高度化には体系的な知識・技能を修得した大学職員が不可欠であると考えられ、今後、日本においても更に当該領域の大学院（高等教育大学院）が充実し、専門的教育が普及することが期待される。

平成12年の山本眞一（2002b：97-98）の調査によれば、大学種別によって差異はあるものの、その他無回答を除く半数強（全体の44.0%）の者は大学院修士課程における教育は有効であるとの考えを示している<sup>12</sup>。そして、その割合は2年後の平成15年の調査では上昇し6割強（全体の55.7%）に達し、全ての大学種（短期大学を含む）において大学院修士課程の方が有効との回答が得られており、大学職員から大学院教育への期待が高まっている様子がうかがえる（山本眞一、2003：29-30）。

しかしながら、現状では、実際に大学院で学習する者は極めて少数である。平成15年の大学行政管理学会の調査（大学行政管理学会「大学職員」研究グループ、2004：94）によれば、回答者324人中入職時の大学院卒は15名、調査時点では37名である<sup>13</sup>。その理由としては、前述のように大学院教育への期待が高まっていることに鑑みれば、意欲のある者にとって、近くに適切な大学院が存在しなかったり、現在の職場の状況が許さないという物理的要因は少なくないと思われる<sup>14</sup>。しかしながら、最たる課題は、高等教育大学院も含んで日本の大学院教育は大学職員のキャリア向上には直結しておらず、また、必ずしも職員に最も必要とされる知識や技能を提供するものになっていると言いが難いことが挙げられよう。既に指摘されたように、大学職員の職場において必要とされる専門性が十分に明確化されておらず開発すべき能力が不明瞭であったり、明瞭であっても開発の必要性が上層部から十分に認識されていなかったりする一方で、教育を提供する大学院側においても現場の必要性を十分に把握しておらず、また、把握しても従来の高等教育研究の枠組では対応できないなどといった提供者側の原因も、受講者が少ない理由として多分に考えられ得る<sup>15</sup>。

山本眞一が2003年に行った調査（回答者数=2,976人）によれば、大学院の授業内容として最も関心の高かった（関心「あり」の回答数が多かった<sup>16</sup>）のは「大学の目標・評価・企画」であり、次いで「大学の危機管理」、「学生・就職サービス」、「入試・学生募集」が続き、大学経営上の緊急課題と思われる事項が上位に並んだ（図5-6）。半面、現在の高等教育大学院が提供する中心的科目である「大学の歴史・制度」や「諸外国の大学」（比較高等教育）な

どは低位に位置付いている。このことから、潜在的学生である大学職員の関心と高等教育大学院の授業科目が一致していないことが見て取ることができる。しかしながら、不人気ではあるものの、上記のような基礎的な科目は大学に関する基礎的知識を涵養するもので、専門性に基づく企画力・提案力を身に付けるためには不可欠であって、軽視されるべきではない科目である（馬越, 2004 : 30）。

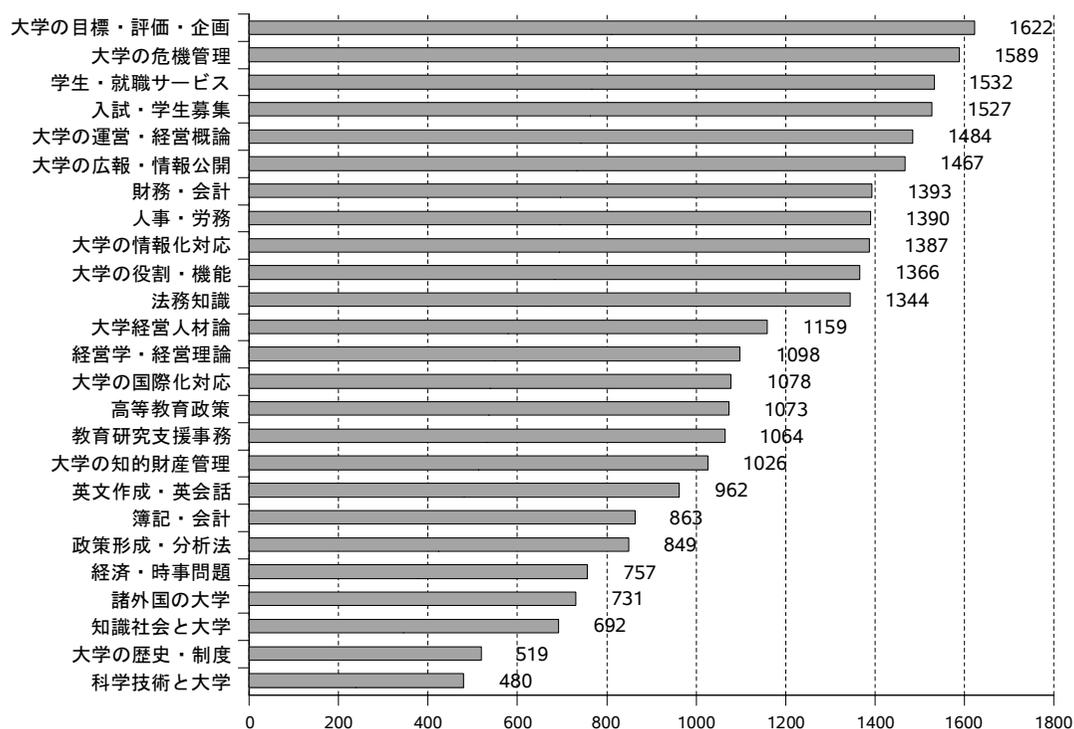


図 5-6 大学職員の大学院授業科目別関心度（2003年調査）

出典：山本編（2006：13）

日本においては、大学職員に限らず、専門職を大学院で養成すること自体が発展途上である。例えば、先行している経営大学院に関しても、現時点では、その修了者は経営の専門職としては認知されておらず、専門職としての経営人材を育成する機能を高等教育機関が担っているとは認識されていない（山田, 2004 : 42）<sup>17</sup>。しかしながら、山田（2004 : 42）は、「多くの企業が従来型の教育訓練制度を見直し始め、同時に労働市場の固定化が急速に流動化する状況下で制度的にも経営人材を専門職大学院で育成することが可能になってきている」とし、更に、「グローバル化の進展、外部、内部労働市場の流動化といった点から間違いなく…経営人材のプロフェッショナル化、高度化への要請は強くなっており、…経営人材の高度化、プロフェッショナル化は着実に進展していくだろう」と述べ、専門職養成を目的とした大学院の役割拡大

を予想している。

但し、仮に大学院教育が大学職員の開発に重要な役割を果たすようになったとしても、大学職員の職務の多様性に鑑みれば、その大多数を高等教育大学院が受け入れることは現実的ではなく、また、望ましくもない。第2章で大学職員の専門性向上について検討したが、取り上げた職員のうち管理系職員に求められる専門性は組織間の汎用性が高く、例えば、経営大学院あるいは企業や非営利団体の職員を対象としたその他の大学院教育に適切なプログラムを多く見出すことができるものと思われる。また、情報系は比較的必要とされる知識・技能が明瞭な専門職である。したがって、高等教育大学院が対象とするのは、主として学生支援を含む教学系の職員であって、プログラムもそれに即して構成されるべきである。

今後、高等教育大学院は、米国のように専門職団体や現職の職員の協力を得つつ、現場での需要を十分に把握したカリキュラムを策定する必要があるだろう。米国では、例えば学生支援領域では、専門職の養成教育の質保証は専門職団体の倫理的義務と捉えられている（Creamer et al, 1992 : 358）。また、Creamer et al. (1992) は、専門職団体加入の条件として、一定の正規教育（但し、学位プログラムに限らない）を履修することを加入希望者に課すことを提言しており、専門職団体の役割が重視されている。また、事例研究を積み重ねるとともに、実習を加えたり、現職の職員の講義等を取り入れることによって、より実践的な教育を行うことも必要であろう。更に、専門職団体等の連合組織による前述 CAS 規準のような大学院教育に関する規準の策定、あるいは山田（2004 : 39）が必要性を指摘する適格認定（アクレディテーション）の制度整備を行うことも一考に値しよう。

SD の制度化に際しては教員と職員の協働が重要な課題であることを本節の冒頭に指摘したが、大学院教育は、教員と職員との間の尊敬と協力関係の必要性を指摘した臨時教育審議会答申で既に活用が求められていたものであって、教職協働の推進に最も効果的な手段の一つであると思われる。特に、高等教育大学院は教学系職員の専門性を高めることによって、教職協働、ひいては高等教育の質保証に貢献することが期待される。

## 5. SD 制度化の課題

上に SD 制度化の条件を4項目にわたって述べたが、そのいずれをとってもすぐに解決できるものではない。しかも、それぞれは独立して実現できるものではなく、例えば、大学院教育の普及には今後発展するであろう専門職団体の協力が必要であるし、また、人事制度が個々の職員のキャリアを重視するものとならない限りは、大学院における学修を職場で活かすことは難しい。

しかしながら、大学改革を進めるに当たって、SD はその実現を左右する重要な鍵の一つであり、最も重点的に充実が図られなければならない活動領域である。英国における大学の企業化に際して SD が非常に重要な役割を果たしたことは上に述べたが、同国では SD 抜きには大

学運営改革が根付くことはなかったであろうと言われている（Partington and Stainton, 2003：10）。また、米国の大学においても、例えば、教務（academic affairs）と学生支援（student affairs）の協働へ向けた改革において、Kuhのモデル及び「計画的変化（planned change）」モデルが有効であることを示した調査において、リーダーシップ及び目標設定／説明責任と並んで、職員開発が改革をもたらす主たる要因であることが明らかとなっている（Kezar, 2003：153）。諸外国の経験に鑑みて、日本における国立大学法人化を始めとする大学改革の成否もSDに左右されるであろうことは想像に難くない。また、先に見たように、ガバナンス構造よりも人材が経営の効率に影響を与えるとうことであれば、人材開発の重要性は尚更強調されなければならないであろう。

2005年にOECD/IMHEによって開催された人的資源管理に関する会合<sup>18</sup>の議論で明らかにされたように、今日、一層複雑になる環境に大学が対応していくためには、人材開発は最重要課題であると世界的に認識されるようになっており（Gordon and Whitchurch, 2007）、それは我が国も例外ではない。Gordon and Whitchurch（2007）は、現代の大学は世界的な環境下で活動すると同時に地域的な環境の下でも活動せざるを得ず、それに対応するため複雑な組織になっており、その結果、大学の教育研究活動を外部環境の変化に応じて適切に対応させる専門性を持った様々な人材を必要とするようになってきていると述べる。どのような人材を必要とするかはそれぞれに置かれた大学によって異なるものの、職員の力は大学にとって致命的に重要であり（寺崎, 2005：51）、上に述べたOECD会合の議論に見られるように、内部から育成するにせよ、外部から採用するにせよ、当該人材の確保は各大学の将来を左右するものである。

最後に、図 5-7において、前節で述べた事項を中心として、大学職員の高度な専門性を養成し、維持・向上するための主要と思われる要素を図で示した。図で示されたような構造が成立されるためには、例えば、労働市場の流動化が進展し、キャリアを重視した雇用慣行が成立することが前提ではあるが、これらの要素が全て構築され、有機的に結び付きつつ機能することによって、初めてSDが制度化される可言えよう。そこに至るまでの道のりは決して平坦ではないが、SDの制度化は大学の将来を左右する要因であり、大学関係者全ての力と英知を結集させて着実に実現へ向けて努力することが期待される。

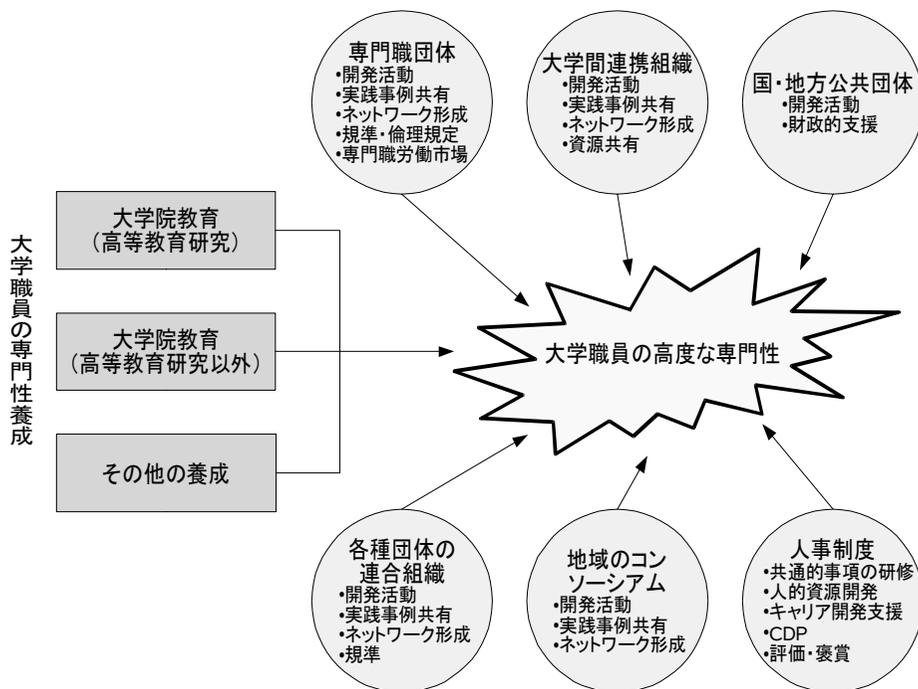


図 5-7 大学職員の専門性養成と維持・向上のための主要な要素

出典：筆者作成

【注】

- 1 この人事モデルは学生支援管理職員向けに提示されたものであるが、収録された Janosik et al. (2003) の序文 (xv 頁) において、同モデル並びに同書に記された原則は他の高等教育業務領域に適用可能であると述べている。
- 2 厚生労働省「雇用管理調査」。
- 3 リクルート・ワークス研究所『雇用の現状 2005 年度版』。
- 4 平成 16 年の同じ調査では「かなり不満」が 5.9%、「やや不満」が 19.1%を占めていたが、17 年の回答では、それぞれ 2.8%、17.7%に減少した。
- 5 平成 13 年から平成 17 年にかけて、教育訓練は企業の責任又はそれに近いとする回答が 75.6%から 66.6%に減少した一方で、個人の責任又はそれに近いとする回答は 20.1%から 30.7%に上昇した。
- 6 労働省「民間教育訓練実態調査」及び厚生労働省前述調査。
- 7 大学行政管理学会調査（大学行政管理学会「大学人事」研究グループ、2000：79）は、CDP の導入が大学で進んでいないとし、また、ローテーションを含んで、CDP を人材を育成に適切な方法として回答した大学は 38.2%に留まっている。

- 8 質問紙では、専門職は「一定の業務に、それに関連する大学院教育等の養成課程又は職務経験から得られる理論・知識を背景に従事する、高い専門性を有する者を意味します。必ずしも資格等に基づくものではありませんが、ある程度その知識や技能等が明瞭になっていることが前提になります」と定義し、例として、資金調達・運用やマーケティング、学生相談活動、知的所有権処理、国際交流を挙げた。
- 9 質問紙では、専門性を高めることは専門職として業務に従事することは同様の趣旨で用いている。
- 10 国立大学に関しては現実にはならなかったことは上に見た通りである。
- 11 <http://www.umich.edu/~hrra/career/supervisors.html> (平成16年6月参照)。
- 12 本問いは、大学院修士課程プログラムと既存の研修制度の有効性の優劣を中堅以上の職員に尋ねたものであり、全体の44.0%が修士課程教育を選び、既存の研修制度を選んだ42.4%を上回った。但し回答にはばらつきがあり、国立大学では56.1%の職員が修士課程教育を選び既存の研修制度を選んだのは28.0%だったのに対して、公立大学では前者が32.7%、後者が50.0%で既存の研修制度を選んだ者がかなり多く、また、私立大学では前者42.7%、後者45.0%と若干後者が上回っていた。
- 13 1割以上は大学院を修了しているが、本調査が同学会会員を対象としていることから、回答者は管理職員を中心とした者であって50歳以上が57%を占めることに鑑みれば、現段階では非常に少ないと見て差し支えないであろう。
- 14 この点桜美林大学が通信課程を開始したことは、その間隙を埋める試みとして評価されてよい。他の大学においても履修方法の改善が検討されなければならないであろう。
- 15 馬越(2004:29-30)は、大学職員にかかる大学院教育の困難性について、以下の5点を挙げている。①多くの大学職員は大学院を通じての専門的資質の向上に関心を持ち始めているが、職位が上がるほど(管理的職員)、職務多忙で大学院入学は事実上難しい。②一般職員(非管理的職務)の場合も、職務多忙を理由に、上司の理解が得られないケースが少なくない。③夜間開講している場合でも、各職場から大学院までの距離を考えると、夕刻6時からの授業に出席することはかなり難しい。④専攻としての専門性を高めるには、専攻内のコース分化をはかり、カリキュラムの体系化と教授方法の一層の工夫が必要である。⑤大学院修了資格が、その後のキャリアアップに必ずしもつながっていない。
- 16 これ以外の選択肢は、「どちらかといえば、あり」、「どちらかといえば、なし」、「なし」である。
- 17 平成18年に正社員を対象として行われた調査では、非正社員として雇用後に正社員として受け入れたい人が持つ背景として、「大卒後、他企業で1~3年勤めた「第二新卒」」が最も高く91%を占め、続いて「正社員経験のある派遣社員」(84%)で、「著名大学でMBAを取った人」は69%であり(平成18年11月12日付日本経済新聞)、大学院学位が

職場で必ずしも評価されていない現状がうかがえる。

- <sup>18</sup> Conference on Trends in the Management of Human Resources in Higher Education, held on 25 and 26 August 2005 at the OECD Headquarters in Paris.

【参考文献】（第1章～第3章及び第5章関連）※中国語は日本語読みの順で記載した。

- 天野郁夫(2006)「国立大学の法人化—現状と課題—」名古屋高等教育研究第6号, 147-169頁。
- 天野正治・結城忠・別府昭郎編(1998)『ドイツの教育』東信堂。
- 有本章(1999)「ファカルティ・ディベロップメントの歴史と展望」IDE・現代の教育 No.412 (平成2年10月号), 5-11頁。
- 有本章(2004)「FDの制度化の開始と展開」広島大学高等教育研究開発センター編『FDの制度化に関する研究(1)―2003年大学長調査報告―』COE研究シリーズ9, 広島大学高等教育研究開発センター, 1-14頁。
- 有本章編(1991)『諸外国のFD/SDに関する比較研究』高等教育研究叢書第12号, 広島大学高等教育研究開発センター。
- 生駒俊明(2004a)「国立大学法人が発足：研究を核に社会と連携」平成16年4月17日付日本経済新聞。
- 生駒俊明(2004b)「大学の本質と産学連携」IDE・現代の教育 No.462 (平成16年8月号), 25-35頁。
- 生駒俊明(2005)「大学の本質と教員組織」広島大学高等教育研究開発センター編『大学教授の再定義—第32回(2004年度)研究員集会の記録—』高等教育研究叢書83, 広島大学高等教育研究開発センター, 81-89頁。
- 石堂正信(2006)「コストダウン戦略—東大調達本部の挑戦」淡青第16号(平成18年7月), 18-19頁。
- 馬越徹(2004)「大学経営の原点を支える人の養成を考える：職員のキャリアアップのための大学院教育」桜美林シナジー第3号(平成16年8月), 19-32頁。
- 大井玄(2003)「ニュージーランドの行政改革と高等教育および科学研究への影響」広島大学高等教育研究開発センター編『戦後高等教育の終焉と日本型高等教育のゆくえ—第30回(2002年度)研究員集会の記録—』高等教育研究叢書75, 広島大学高等教育研究開発センター, 73-79頁。
- 大木栄一(2003)「企業の教育訓練投資行動の特質と規定要因」日本労働研究雑誌第514(2003年5月)号, 4-14頁。
- 大場淳編(2004a)『諸外国の大学職員《米国・英国編》』高等教育研究叢書79, 広島大学高等教育研究開発センター。
- 大場淳(2004b)「国立大学法人化と教職員の身分保障」広島大学高等教育研究開発センター編『高等教育システムにおけるガバナンスと組織の変容』COE研究シリーズ8, 広島大学高等教育研究開発センター, 103-130頁。
- 大場淳(2004c)「フランスにおける大学事務の情報化と管理運営支援活動—大学・高等教育機関相互支援機構(AMUE)—」広島大学高等教育研究開発センター編『高等教育システムにお

- るガバナンスと組織の変容』COE 研究シリーズ 8, 広島大学高等教育研究開発センター, 195-214 頁。
- 大場淳(2005a)「大学職員のキャリアとその開発」大場淳 [代表] 『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究』平成 14 年度～平成 16 年度科学研究費補助金基盤研究 C2 [課題番号: 14510292] 研究成果報告書, 39-50 頁。
- 大場淳(2005b)「大学経営の専門職養成」大場淳 [代表] 『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究』平成 14 年度～平成 16 年度科学研究費補助金基盤研究 C2 [課題番号: 14510292] 研究成果報告書, 147-154 頁。
- 大場淳(2005c)「米国の大学における入学審査職員に求められる能力とその開発」大学行政管理学会誌第 8 号 (2004 年度), 55-61 頁。
- 大場淳(2006)「大学職員 (SD) に関する研究の展開」大学論集第 36 集, 271-296 頁。
- 大場淳(2007)「フランスにおける国家予算制度改革と大学への影響—自律性拡大と評価制度整備に向けて—」大学論集第 38 集, 103-124 頁。
- 大場淳編(2006)『諸外国の大学職員《フランス・ドイツ・中国・韓国編》』高等教育研究叢書 87, 広島大学高等教育研究開発センター。
- 大場淳・小貫有紀子(2007)「部局を越えた組織の構築と学生の参加」広島大学高等教育研究開発センター編『大学の組織変容に関する調査研究』COE 研究シリーズ 27, 広島大学高等教育研究開発センター, 65-78 頁。
- 小貫有紀子(2006)「米国大学における学習支援職員の発展についての研究—ユニバーサル段階における職務の専門職分化—」大学行政管理学会誌第 9 号 (2005 年度), 23-28 頁。
- 甲斐昌一(2005)「理系教授の見た法人化一年～教育面の改革は手つかずの状態」IDE・現代の高等教育第 No.475 (平成 17 年 11 月号), 27-30 頁。
- 金子勉(2006)「ドイツの大学職員」大場淳編『諸外国の大学職員《フランス・ドイツ・中国・韓国編》』高等教育研究叢書 87, 広島大学高等教育研究開発センター, 69-86 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 No.469 (平成 17 年 5 月号), 11-17 頁。
- 川端大二(2003)『人材開発論—知力人材開発の理論と方策』学文社。
- ギボンズ, マイケル編著 (小林信一監訳) (1997)『現代社会と知の創造: モード論とは何か』丸善。
- 楠元敏胤(2003)「学生支援センター立ち上げについて」大学と学生第 460 号 (平成 15 年 3 月), 47-52 頁。
- 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議(2002)『新しい「国立大学法人」像について』文部科学省。
- 国家教育行政学院(2006)「深入学习贯彻科学发展观 全面提高高等教育质量—第二十九期高校领导干部进修班圆满结业」。

- <http://www.naea.edu.cn/news/detail.asp?newsid=164&classid=162> (平成 18 年 10 月 28 日参照)
- 澤田進(1990)「事務が支える？ 私学経営」IDE・現代の高等教育 No.311 (平成 2 年 2-3 月号), 28-34 頁。
- 産学官連携支援事業評価委員会(2004)『産学官連携支援事業評価報告書』文部科学省。
- 篠田道夫(2002)「SD 論の到達と前進—職員開発と大学運営への参画(上)」教育学術新聞第 2075 号(平成 14 年 9 月 11 日), 2 頁。
- 篠田道夫編(2004)『大学職員論：経営革新と戦略遂行を担う SD』地域科学研究会。
- 私立大学白書作成委員会(1984)「私立大学の組織」日本私立大学連盟編『私立大学 きのう きょう あした』福武書店, 128-148 頁。
- 隅田英子(2004)「英国の大学職員～Staff Development という視点からの一考察」大場淳編『諸外国の大学職員《米国・英国編》』高等教育研究叢書 79, 広島大学高等教育研究開発センター, 71-86 頁。
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ(2000)「1999 年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」大学行政管理学会学会誌第 3 号, 79-100 頁。
- 大学行政管理学会「大学職員」研究グループ(2004)「大学行政管理学会員を対象とした大学職員現状意識調査報告(2003 年 8 月)」大学行政管理学会学会誌第 7 号, 85-145 頁。
- 大学コンソーシアム京都(2004)『大学改革と大学アドミニストレータの役割』第 1 回 SD(Staff Development)フォーラム報告集, 大学コンソーシアム京都。
- 大学における学生生活の充実に関する調査研究会(2000)『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—』文部省。
- 高橋俊介(2001)『組織改革：創造的破壊の戦略』東洋経済新報社。
- 高橋真義(2002)「運動としての SD—FMICS」IDE・現代の高等教育 No.439 (平成 14 年 5-6 月号), 55-60 頁。
- 高橋忠次郎(1967)「大学における学生補導と社会の批判」大学時報第 77 号, 2-5 頁。
- 詫間宏 [代表] (1997)『大学等における研究者の生活時間に関する調査研究』科学研究費補助金総合研究(A)調査結果の概要。
- 寺崎昌男(2005)「大学焦眉の課題と教員の役割」広島大学高等教育研究開発センター編『大学教授の再定義—第 32 回(2004 年度)研究員集会の記録—』高等教育研究叢書 83, 広島大学高等教育研究開発センター, 39-53 頁。
- 富浦梓(2005)「監事の一年：監事のあるべき像を求めて」IDE・現代の高等教育 No.475 (平成 17 年 11 月号), 55-59 頁。
- トロウ, マーティン=A (天野郁夫・喜多村和之訳) (1976)『高学歴社会の大学—エリートからマスへ—』東京大学出版会。
- 永井道雄(1969)『大学の可能性』中央公論社。

- 長澤貢一(2003)「学生相談における大学事務の在り方」大学と学生第 460 号 (平成 15 年 3 月), 34-39 頁。
- 日本私立大学連盟人事部会(1988)『私立大学職員の人事管理について—職員の活性化と能力開発をめざして—』日本私立大学連盟。
- 林一夫(2006)「大学職員の今後のあり方・役割, 取得すべき能力や知識技術—教務系職員を中心として—」大学教育学会誌第 28 巻第 2 号 (平成 18 年 11 月), 101-107 頁。
- 林一夫(2007)「e ラーニングや教育における IT 活用の推進方策—学内関係者インタビュー及び学生アンケート結果を踏まえて—」大学教育学会誌第 29 巻第 1 号 (平成 19 年 5 月), 出版予定。
- バーンバウム, ロバート (高橋靖直訳) (1992)『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版部。
- バーンバウム, ロバート (羽田貴史他訳) (2004)「ガバナンスとマネジメント—アメリカの経験と日本の高等教育への示唆—」広島大学高等教育研究開発センター編『大学運営の構造改革—第 31 回 (2003 年度) 研究員集会の記録—』高等教育研究叢書 80, 広島大学高等教育研究開発センター, 26-45 頁。
- 平木典子(1985)「学生関係業務」日本私立大学連盟編『私立大学職員入門』第一法規, 226-249 頁。
- 福留 (宮村) 留理子(2005)「大学事務職員の専門職化に関する全国私立大学調査」大場淳 (代表) 『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究』平成 14 年度～平成 16 年度科学研究費補助金基盤研究 C2 [課題番号: 14510292] 研究成果報告書, 51-79 頁。
- 保坂雅子(2001)「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, 501-508 頁。
- 保坂雅子(2003)「学生支援組織～アメリカの事例を中心に」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論』高等教育研究叢書 74, 広島大学高等教育研究開発センター, 73-80 頁。
- 孫福弘(1996)「大学運営のリエンジニアリング」2010 大学改革研究会編『大学改革二〇一〇年への戦略』PHP 研究所, 127-153 頁。
- 丸山文裕(2002)『私立大学の経営と教育』東信堂。
- 文部省編(1992)『学制百二十年史』ぎょうせい。
- 宮下清(2001)『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。
- 山田礼子(2004)「プロフェッショナル化する社会と人材—経営人材のプロフェッショナル化と教育—」高等教育研究第 7 集, 23-47 頁。
- 山野井敦徳(2003)「教職員の専門職化」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論』高等教育研究叢書 74, 広島大学高等教育研究開発センター, 15-22 頁。
- 山本淳司(2006)「認証評価制度の実態と職員の専門化・高度化」大学行政管理学会誌第 9 号 (2005 年度), 105-118 頁。
- 山本眞一(2001)「大学経営を担うプロフェッショナル人材の養成」広島大学高等教育研究開発

- センター編『大学の戦略的経営と人材開発』高等教育研究叢書 68, 広島大学高等教育研究開発センター, 59-64 頁。
- 山本眞一(2002a)「改革課題としての大学職員のキャリアアップ」*Between* No.184 (平成 14 年 5 月), 6-9 頁。
- 山本眞一(2002b)『大学の構造転換と戦略』ジアース教育新社。
- 山本眞一(2003)『大学の構造転換と戦略・Part2』ジアース教育新社。
- 山本眞一(2006)『大学職員のための高等教育システム論～より良い大学経営専門職となるために～』文葉社。
- 山本眞一編 (2004) 『SD が変える大学の未来—大学事務職員から経営人材へ—』文葉社。
- 山本眞一編(2006)『SD (スタッフ・ディベロップメント) が支える強い大学づくり：大学職員は何を学び、それをどう生かすか?』文葉社。
- 叶林(2005)「中国における大学組織と職員に関する研究」大場淳 [代表] 『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究』平成 14 年度～平成 16 年度科学研究費補助金基盤研究 C2 [課題番号：14510292] 研究成果報告書, 134-145 頁。
- 叶林 (2006) 「中国の大学職員」大場淳編『諸外国の大学職員《フランス・ドイツ・中国・韓国編》』高等教育研究叢書 87, 広島大学高等教育研究開発センター, 87-98 頁。
- リクルートワークス研究所(2007)『ワークス中途採用計画調査 2007』リクルート。
- ロイド, W. P. (福原真知子訳) (1999) 『カウンセリングへの道—高等教育における日米二国間のプロジェクトの報告—』風間書房。
- 渡辺達雄 (2006) 「韓国の大学職員」大場淳編『諸外国の大学職員《フランス・ドイツ・中国・韓国編》』高等教育研究叢書 87, 広島大学高等教育研究開発センター, 99-118 頁。
- AMUE = Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur (2006) *Rôle et missions des directeurs des études/équipes de formation*. AMUE, Paris.
- Birnbaum R. (2004) *The End of Shared Governance : Looking Ahead or Looking Back. New Directions for Higher Education* Volume 2004, Issue 127, 5-22.
- Boland J.A. (2005) *Student Participation in Shared Governance : A Means of Advancing Democratic Values? Tertiary Education and Management* Vol.11, No.3 September, 199-217.
- Carpenter D.S. (2001) *Staffing Student Affairs Divisions. In The Professional Student Affairs Administrator : Educator, Leader, and Manager*. Edited by Winston Jr R.B., Creamer D.G., Miller T.K. and Associates, Burnner-Routledge, New York. 211-243.
- Carpenter D.S. (2003) *Professionalism. In Student Services : A Handbook for the Profession, Forth Edition*. Edited by Komives S.R. and Woodard D.B.J., Jossey-Bass, San Francisco. 573-591.

- CAS = Council for the Advancement of Standards in Higher Education (2003) *The Book of Professional Standards for Higher Education 2003*. Author, Washington D.C.
- CHE = Centrum für Hochschulentwicklung (unbekannt) *Systematische Personalentwicklung für Hochschulen*. CHE, Gütersloh.
- Clark B.R. (1998) *Creating Entrepreneurial Universities : Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon, Oxford.
- Commission XII (2000) *Directory of Graduate Preparation Programs in College Student Personnel 1999*. ACPA, Washington, D.C.
- Comité de domaine ressources humaines (1999) *De la gestion de personnels à la gestion de ressources humaines : Quelle valeur ajoutée?*. AMUE, Paris.
- CPU = Conférence des Présidents d'Université (2002) *Les actes du colloque annuel : Autonomie des universités – Lille les 22-23 mars 2001*. Auteur, Paris.
- CPU = Conférence des Présidents d'Université (2003) *Les personnes dans l'université du XXIème siècle – missions, métiers, partage des responsabilités (Les actes du colloque annuel à Poitiers les 20-21 mars)*. Auteur, Paris.
- Creamer D.G. et al. (1992) Quality Assurance in College Student Affairs – A Proposal for Action by Professional Associations. In *Improving Staffing Practices in Student Affairs*. Edited by Winston Jr R.B. and Creamer D.G., Jossey-Bass, San Francisco, 355-367.
- DGES = Direction générale de l'Enseignement supérieur (2006) *Politique contractuelle dans l'enseignement supérieur et la Recherche – Vague B 2008-2011 Mode d'emploi : Volume 1 Orientations stratégiques*. MEN, Paris.
- Diamond R.M. and DeBlois P.B. (2007) Don't Forget the Registrar. *Inside Higher ED*. January 30, 2007.  
<http://insidehighered.com/news/2007/01/31/compare> (retrieved on 20 February 2007)
- Dizambourg B. (1997) *Moderniser la gestion administrative des universités*. Maison des Universités, Paris.
- Eckel P.D. (ed.) (2006) *The Shifting Frontiers of Academic Decision Making : Responding to New Priorities, Following New Pathways*. Praeger, Westport.
- Eckel P.D. and Kezar A. (2006) The Challenges Facing Academic Decision Making : Contemporary Issues and Steadfast Structures. In *The Shifting Frontiers of Academic Decision Making : Responding to New Priorities, Following New Pathways*. Edited by Eckel P.D., Praeger, Westport, 1-14.
- Education Guardian (2002) Stand up and counted : University administrators now have a very changed role, said Peter Reader. *The Guardian*. 9 April 2002.
- El-Khawas E. (1998) *Quality Assurance in Higher Education : Recent Progress ; Challenge*

- Ahead*. Presented at the 1998 UNESCO World Conference in Higher Education, Paris.
- Espéret E. et al. (2001) *Nouvelle définition des tâches des enseignants et des enseignants-chercheurs dans l'enseignement supérieur français*. Rapport au Ministre de l'Éducation nationale, MEN, Paris.
- Finkelstein M. (2005) The Metamorphosis of the American Academic Profession : What Are the Implications for Japan? *Review in Higher Education* 83, 1-20.
- Frémont A. et al. (2004) *Les universités françaises en mutation : la politique de contractualisation (1984-2002)*. Documentation française, Paris.
- Gayle D.J. (2006) Technology and Its Impact on Campus Decision Making : Asking New Questions and Raising More Complications. In *The Shifting Frontiers of Academic Decision Making : Responding to New Priorities, Following New Pathways*. Edited by Eckel P.D., Praeger, Westport. 111-126.
- Goldfinch S. (2004) Examining the National University Corporation Plan and University Reform in Japan : Lessons from Higher Education Reform in New Zealand. *The Journal of Finance and Management in Colleges and Universities*. No.1, 231-261.
- Gordon G. and Whitchurch C. (2007) Managing Human Resources in Higher Education : The Implications of a Diversifying Workforce. *Higher Education Management and Policy*. July 2007, (to be published).
- Hartley M. and Shah S.R.W. (2006) The Tenuous Legitimacy of Ad Hoc Decision-Making Committees. In *The Shifting Frontiers of Academic Decision Making : Responding to New Priorities, Following New Pathways*. Edited by Eckel P.D. Praeger, Westport. 75-92.
- Hawkins B.L., Rudy J.A. and Nicolich R. (2005) *EDUCAUSE Core Data Service – Fiscal Year 2004 Summary Report*. EDUCAUSE, Boulder/Colorado.
- Henkel M. (2007) Changes in the governance and management of the university : the role of governments and third-party agencies. In *Changing Governance in Higher Education : Incorporation, Marketisation, and other reforms A comparative study*. Edited by RIHE, COE Publication Series 29, RIHE, Hiroshima, 3-14.
- Hossler D. (1986) *Creating Effective Enrollment Management Systems*. College Board, New York.
- Janosik S.M. and Creamer D.G. (2003) Introduction – A Comprehensive Model. *Supervising New Professionals in Student Affairs – A Guide for Practitioners*. Brunner-Routledge, New York, 1-16.
- Janosik S.M. et al. (2003) *Supervising New Professionals in Student Affairs – A Guide for Practitioners*. Brunner-Routledge, New York.
- Jarratt A. et al. (1985) *Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universi-*

- ties. CVCP, London.
- Kaplan G.E. (2004) Do Governance Structure Matter? In *Restructuring Shared Governance in Higher Education*. Edited by Tierney W.G. and Lechuga V.M., Jossey-Bass, San Francisco, 23-33.
- Kerr C. (2001) *The Uses of the University Fifth Edition*. Harvard University Press, Cambridge.
- Kezar A. (2003) Enhancing Innovative Partnerships : Creating a Change Model for Academic and Student Affairs. *Innovative Higher Education*. Vol. 28, No. 2, Winter 2003, 137-155.
- Knight Higher Education Collaborative (2001) *Policy Perspectives : Inside Out*. IRHE/U-Penn, Philadelphia.
- Kuh G.D. (1998) Administration: Student Affairs. In *Education : The Complete Encyclopedia* (CD-ROM). Edited by Husen T., Postlethwalte T., Clark B. and Neave G., Pergamon, Oxford.
- Lanier D. (1995) The Mission of the Registrar Today. *College and University*. Vol.70 No.2, 64-71.
- Lanier D. (2006) The Mission of the Registrar – A Ten-Year Retrospective. *College and University*. Vol.81 No.2, 15-19.
- Lauwerys J. (2002) The Future of the Profession of University Administration. *Perspectives* 6, 93-97.
- Lloyd W.P. (1953) *Student Counseling in Japan – A Two-Nation Project in Higher Education*. The University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Lockwood G. (1979) The Role of the Registrar in Today's University. *Higher Education*. 8, 299-320.
- Lombardi J.V., Craig D.D., Capaldi E. and Gater D.S. (2002) *University Organization, Governance, and Competitiveness*. TheCenter, Gainesville.
- McDade S.A. (1990) Planning for Career Improvement. In *Administrative Careers and Marketplace*. Edited by Moore K.M. and Twombly S.B., Jossey-Bass, San Francisco, 47-55.
- Morax M.-F. (2004) L'encadrement aujourd'hui dans le système éducatif. *Éducation & Management*. 26, 6-15.
- Musselin C. (2001) *La longue marche des universités françaises*. PUF, Paris.
- National Committee of Inquiry into Higher Education (1997) *Higher Education in the Learning Society*. HMSO, London.
- OECD = Organisation for Economic Co-operation and Development (2003) Changing Pat-

- terns of Governance in Higher Education. In *Education Policy Analysis*. OECD Publishing, Paris, 59-78.
- Partington P. and Stainton C. (2003) *Managing Staff Development*. Open University Press, Buckingham.
- Perry R. R. (1970) The Office of Admissions – Role of the Administrator. In *Handbook of College and University Administration : Academic*. Edited by Knowles A. S., McGraw-Hill Book Company, New York, 99-111 (section 3).
- Prichard C. (2000) *Making Managers in Universities and Colleges*. Open University Press, Buckingham.
- Rhodes D. and Hounsell D. (ed.) (1980) *Staff Development for the 1980s : International Perspectives*. Illinois State University Foundation, Normal, Illinois.
- Rudolph F. (1962) *The American College and University : A History*. Random House, New York.
- Sagaria M.A.D. and Dickens C. (1990) Thriving at Home : Developing a Career as an Insider. In *Administrative Careers and Marketplace*. Edited by Moore K.M. and Twombly S.B. Jossey-Bass, San Francisco, 19-28.
- Sénat (2003) *Projet de loi de finances pour 2004 - Tome III : Les moyens des services et les dispositions spéciales - Annexe 24 - Jeunesse, éducation nationale et recherche : I. - Jeunesse et enseignement scolaire*. Auteur, Paris.
- SNPREES-FO (2006) *Profession de foi Force Ouvrière : Élection au comité technique paritaire des corps universitaire (CTPU)*. Auteur, Montreuil.
- Thiaw-Po-Une L. (2006) Universités publiques ou universités d'État? *Le Mensuel de l'Université*. No.9 septembre. [www.mensuel.net](http://www.mensuel.net).
- Twombly S.B. (1990) Career Maps and Institutional Highways. In *Administrative Careers and Marketplace*. Edited by Moore K.M. and Twombly S.B., Jossey-Bass, San Francisco, 5-18.
- Whitchurch C. (2004) Administrative Managers – A Critical Link. *Higher Education Quarterly*. Vol.58, No.4 (October), 280-298.
- Winston Jr R.B. and Creamer D.G. (1997) *Improving Staffing Practices in Student Affairs*. Jossey-Bass, San Francisco.
- WZ I (2005) Workshop : Qualifizierung für eine professionelle Hochschulgestaltung : Neue Studienangebote in Deutschland. *WZI update*. Nr. 20 - Oktober 2005. 2.
- Yarris E. (1996) Counseling. In *Student Affairs Practice in Higher Education Second Edition*. Edited by Rentz A.L., Charles C Thomas, Springfield/Illinois, 143-174.

## 執筆者紹介

\*所属は本書刊行時点のもの

- 大場 淳 広島大学高等教育研究開発センター 助教授  
(編集責任, 第1章～第3章, 第5章)
- 小貫 有紀子 広島大学大学院教育学研究科 博士課程後期  
(第4章)

SDの制度化に関する研究  
(COE研究シリーズ 30)

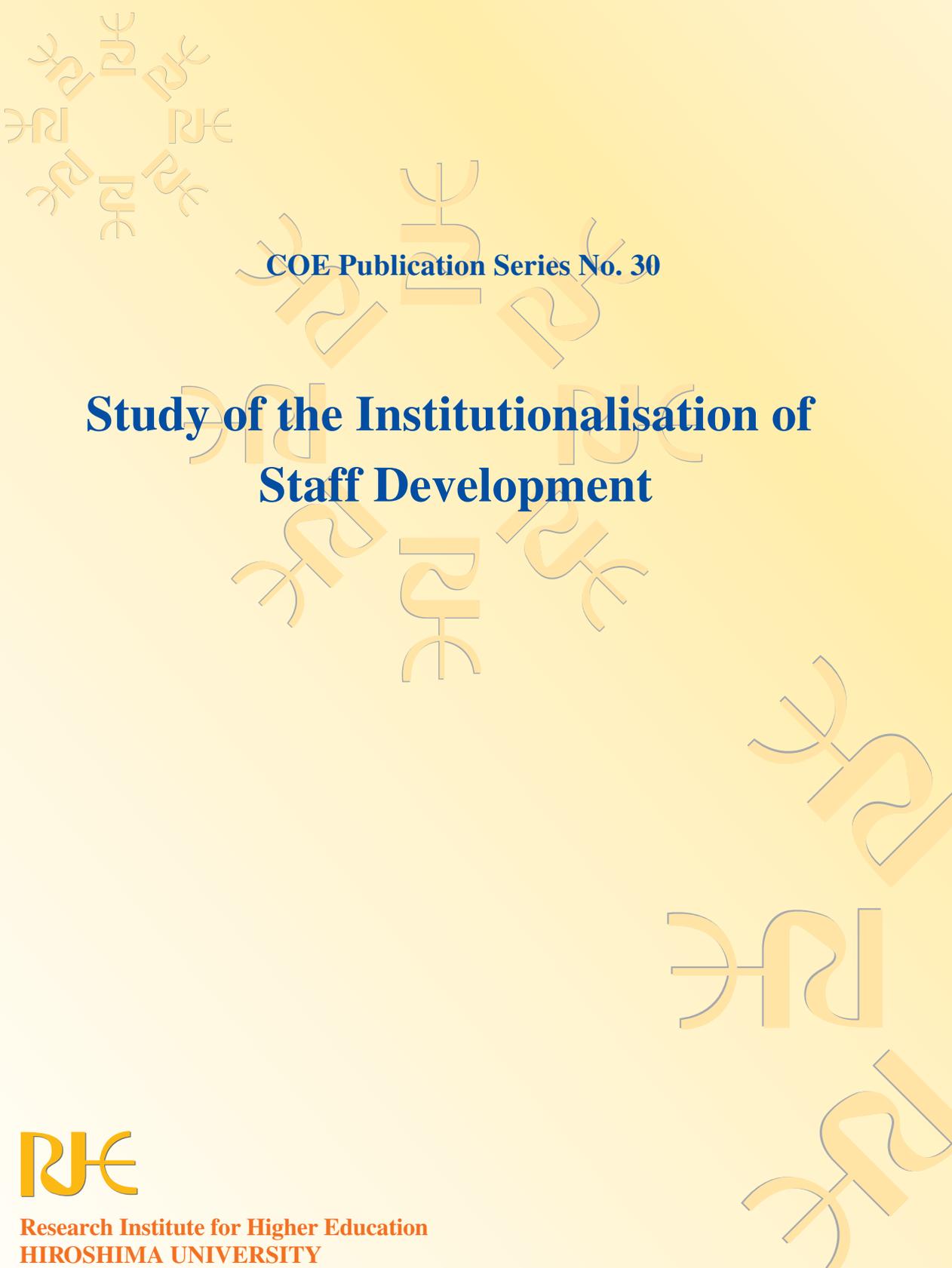
2007 (平成 19) 年 3 月 30 日 発行

---

編 著 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 (082) 424-6240  
<http://rihe.hiroshima-u.ac.jp/>  
印刷所 株式会社 タカトープリントメディア  
〒730-0052 広島市中区千田町 3-2-30  
電 話 (082) 244-1110

---

ISBN978-4-902808-34-6



**COE Publication Series No. 30**

# **Study of the Institutionalisation of Staff Development**



**Research Institute for Higher Education  
HIROSHIMA UNIVERSITY**

*March 2007*

**ISBN978-4-902808-34-6**