

日本高等教育学会第21回大会  
公開シンポジウム報告書

大学経営人材のプロフェッショナル化をどう進めるか  
—SD・教職協働の制度化を踏まえて—

The 21st Annual Meeting

**JAHER**  
Japanese Association of Higher Education Research

日本高等教育学会

2018年6月3日

会場: 桜美林大学



## はしがき

大学を巡る近年の経営環境の変化は著しい。その中で大学経営を担い、あるいは支える人材（大学経営人材）の能力開発については、実務上もまた研究課題としても注目を浴びるようになってきた。2000年代に入り、桜美林大学をはじめ幾つかの大学（院）では、このような人材を養成する教育訓練プログラムを開始し、また関連する学会等では大学経営人材のあり方についての研究も蓄積されつつある。

このような動きとともに、2016年および17年に大学設置基準等が改正され、大学等の運営に必要な知識・技能を身に付け、能力・資質を向上させるための研修（SD）の機会を設けること、大学等は、教育研究活動等の組織的かつ効果的な運営を図るため、教員と事務職員等との適切な役割分担の下で、これらの者の間の連携体制を確保し、これらの者の協働によりその職務が行われるよう留意するものとする等の規定が盛り込まれた。いわゆるSDの義務化である。

本シンポジウムでは、以上の状況を踏まえ、以前からの懸案事項である大学経営人材のプロフェッショナル化（専門性や業務遂行能力の向上）を進めるために何が必要か、そのために必要な研究・政策・実践課題は何か等について、シンポジストから発言を求め、大学経営のあり方も含め、積極的な議論を展開することとした。以下は、2018年6月3日（日）に開催されたシンポジウム時のシンポジストおよびフロアからの発言の記録である。

日本高等教育学会 第21回大会実行委員会  
委員長 山本 眞一



## 目 次

はしがき	山本 眞一 …………… 1
趣旨説明	山本 眞一 …………… 5
大学経営人材の現状と課題	両角亜希子 …………… 11
桜美林大学大学院「大学アドミニストレーション専攻」創立のころ ーSDのあり方と内容に関して何を学ばされたかー	寺崎 昌男 …………… 25
大学経営のプロフェッショナルの育成に向けて	義本 博司 …………… 41
コメント	荒井 克弘 …………… 65
質疑応答	全 員 …………… 71



## 趣旨説明

山本 眞一  
(桜美林大学)

今回のテーマは、こちらに書いてありますように「大学経営人材のプロフェッショナル化をどう進めるか」というものです。要するに、最近の制度改正であるSD (Staff Development) と教職協働の制度化を踏まえて、現時点での大学経営人材のプロフェッショナル化をどう進めるか、というのが、このシンポジウムの趣旨だということです。

大学経営人材とは一体何だろう、と思われている方もいらっしゃるかもしれません。また人によって思っておられることが違うかもしれません。実はこの言葉は、他の方も使っておられるかもしれませんが、2000年6月に筑波大学大学研究センターで始めた短期集中公開講座が「大学経営人材の養成を目指して」という題目であったのです。このときの第1回の講演をされたのは、一昨年まで桜美林におられた諸星裕先生です。桜美林大学の当時副学長でした。この方や喜多村和之先生など、名だたる先生方をお呼びいたしまして始めたのが最初です。

それから1年たって、2001年6月9日付け日経新聞の教育欄に、「大学職員 経営担う力を」という題の記事が載りました。科研費による実態調査を私が日本高等教育学会大会で発表したのですが、それを聞きつけた日経の横山記者が記事にしてくれました。ここに書いてあるとおり、改革が迫っていて、その中で職員にも改革できる、活躍できる環境が必要であるということです。一方、国公立大学の事務局長は短期勤務が目立つ。このような標題を日経新聞のほうでお付けになりました。なかなか簡にして要を得た見出しかと思います。

それから十数年経ちまして、一昨年から昨年にかけて大きな動きがありました。大学経営人材にはいろいろなものが含まれると思いますが、そのうちの、特に事務職員についてはSDの義務化であるとか、それから教職協働ということが言われるようになりました。SDは職員と書いてありますが、これは文科省の通知に「ここで言う職員は、事務職員だけではなくて、教員や技術職員も含む」と書いてあります。つまり、大学はこれまでのように教授会を中心とした教員による経営とは言えない管理運営だけではなく、理事長・学長等の役員、教員の中でも特に管理職である部局長、それから一般教員ももちろんそうですが、その他に大学の事務系・技術系の管理職や、場合によっては専門的な職員、そしてそれらの活動を日々支えていく、ここでは支援系職員と私が勝手に書いていますが、要するに、大学を下支えしていくような方々、そこでも間に合わなければ業務のアウトソーシングという形で、さまざまな方々の協力で大学というのは動くべきではないかと考えられるのです。

この中で、特に専門性、あるいはリーダーシップに優れた人々を、私自身は大学経営人材と呼びたいわけがございます。ただ、大学経営人材というのは何かという確実な定義はないものですから、皆様のほうからもぜひ、積極的な、建設的なご意見をいただきたいと思っております。

その中で一つ、最近私が見て、ちょっと注意しないといけないと思う記事がありました。それは、朝日新聞社の WEBRONZA に、古井貞熙先生（東京工業大学名誉教授、豊田工業大学シカゴ校学長、文化功労者）が、東大、東工大、シカゴ大、スタンフォード大の四つの大学の学生数・教員数・事務職員数を調べて、学生数と教員数の比率については四つの大学はあまり変わらないのですが、実は事務職員数が大きく違ということを示しておられます。東大も東工大も職員と教員の比率は、だいたい1対1ぐらいだと思います。シカゴ大やスタンフォード大は5倍ぐらいということで、これを古井先生は、教員の立場から恐らく考えておられるのではないかと思います。サポートを受けられない教員は、「忙しさに自滅する日本の大学」だと、こういうふうにおっしゃっておられます。

マクロのデータを見ても、アメリカでは、教育省の統計では教員が80万人ぐらい、職員は160万人ほどいるのです。日本は両方とも20万人です。しかも20万人の職員の中に病院系の職員が半分ぐらいいます。アメリカは病院系の職員が、私の見る限りこの中には含まれていません。従って、そういう意味で日本は極めて少ない事務職員をどう活用するか、という問題があると考えています。

もちろん、冒頭に申しましたように、大学経営人材というのは決して事務職員だけのことでなくて、教員や技術職員、あるいは役員のことでもあるわけです。そういう中で考えていただきたいのですが、本日はこれから3人の方にご報告を願います。簡単にご紹介を申し上げておきますと、発言順に、東京大学の両角亜希子会員、立教学院の寺崎昌男先生、それから文部科学省の高等教育局長の義本博司さんです。よろしくお願いいたします。

休憩を挟みまして討論に入りますが、指定討論者として、本学会の会長であり大学入試センターに関わっておられる荒井克弘会員にお願いしております。その後、時間の許す限り、後ほど頂く質問紙、それから皆様方からの自由なご発言ということで議論を進めます。最後にそれぞれの報告者の方々から補足発言をいただきたいと考えております。終わりの時間は16時45分となっております、これが本大会最後のイベントでございます。お帰りの飛行機とか列車のご予約もされていると思いますので、定刻の16時45分には終われますようご協力をいただきたい、このように考えております。どうぞよろしくお願いいたします。



# 日本高等教育学会第21回大会シンポジウム 大学経営人材のプロフェッショナル化をどう進めるか ～SD・教職協働の制度化を踏まえて～



2018. 6. 3

桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科

山本 眞一 yamamoto.rihe@gmail.com

1

**RCUS**

大学経営人材の養成をめざして

第1回筑波大学大学研究センター短期集中公開研究会のご案内

期 日： 平成12年6月22日(木)開始 30名限定  
毎週木曜日午後6時30分～8時30分、最終日7月27日(木)  
場 所： 筑波大学大学研究センター(東京都文京区大塚3-29-1)  
地下鉄丸の内線茗荷谷駅下車徒歩2分(夜間大学院と同じ場所)

説明会を兼ねたプレ公開研究会を、6月15日(木)午後6時30分から上記の場所で開催します。

当センターにおいては、今年度から、大学の経営・管理・運営の任にあたっておられる方々や大学のマネージメントに関心ある方々を対象として、「大学経営人材に関する短期集中公開研究会」を開催することにいたしました。これは、今日、大学経営環境が厳しさを増す中で、経営の中核にある理事会や教学の責任者、またそれを支える中堅・若手の職員の力量が必要とされ、期待されているにも関わらず、その能力アップをはかるためのノウハウの蓄積に乏しく、教育プログラムも整備されていないからです。また、私立・公立の大学だけではなく、国立大学においても、法人化の検討が進む中で、各大学の自主的経営判断を支えるべき職員に、これまでとは異なる能力・見識を養うことが求められています。

参加資格には、制限はありません。大学教職員、研究者、実務家、一般の方などこの分野の問題に関心ある方々の幅広い、かつ継続的なご参加を望みます。

筑波大学大学研究センター長 山本 眞一

研究会についてのお問い合わせならびに参加お申し込みは、下記までお願いいたします。

筑波大学大学研究センター

電話 03 3942 6304, 6307  
HP <http://130.158.176.12/>

E mail  
syamamot@sakura.cc.tsukuba.ac.jp



夢にかける  
「夢」を叶えるには、夢を叶える環境が必要だ。夢を叶える環境とは、夢を叶えるための環境を指す。夢を叶える環境とは、夢を叶えるための環境を指す。夢を叶える環境とは、夢を叶えるための環境を指す。

人々の関心を集めた。この中で、大卒者の就職率は、前年比で1.1ポイント上昇した。これは、大卒者の就職率が、前年比で1.1ポイント上昇したことを示している。これは、大卒者の就職率が、前年比で1.1ポイント上昇したことを示している。



大卒者の就職率が、前年比で1.1ポイント上昇した。これは、大卒者の就職率が、前年比で1.1ポイント上昇したことを示している。これは、大卒者の就職率が、前年比で1.1ポイント上昇したことを示している。

**大学職員経営担う力を**  
日本経済新聞が、大卒者の就職率が、前年比で1.1ポイント上昇したことを示している。これは、大卒者の就職率が、前年比で1.1ポイント上昇したことを示している。これは、大卒者の就職率が、前年比で1.1ポイント上昇したことを示している。

表1 職員のプロフィール

職種	平均年齢(歳)		大学以上の学歴者割合(%)
	当該大学での勤続年数(年)	全職員の平均(年)	
事務職員	1.6	33.8	54.9
教員	1.7	33.8	57.4
合計	15.8	23.1	59.7
中堅職員	11.3	18.0	68.3
若手職員	14.5	19.0	41.5
若手職員	2.9	3.2	42.8
若手職員	13.5	14.9	41.9
若手職員	12.5	14.5	41.9

表2 能力開発に関する職員(%)

職種	能力向上方法				
	公費	必要なし	リーダーシップ	専門知識	企業能力
事務職員	91.5	0.0	47.6	80.5	87.6
教員	84.6	3.8	53.8	56.8	65.4
合計	90.0	1.8	58.3	49.5	80.7
中堅職員	89.0	1.8	55.8	56.0	84.4
若手職員	97.5	1.2	42.9	78.5	96.8
若手職員	90.0	0.0	30.0	62.0	66.0
若手職員	96.8	1.0	55.5	65.2	82.5
若手職員	96.2	1.8	50.2	68.3	81.4

**教育**  
国公立事務局長 目立つ短期勤務  
教育の現場では、国公立事務局長の目立つ短期勤務が、教育の現場に大きな影響を与えている。これは、国公立事務局長の目立つ短期勤務が、教育の現場に大きな影響を与えていることを示している。

**迫る改革に備え**  
活躍できる環境も必要

## スタッフ・ディベロップメント(SD)や教職協働に関する 大学設置基準等の改正のポイント

### (1)SDの義務化(2016施行は2017)

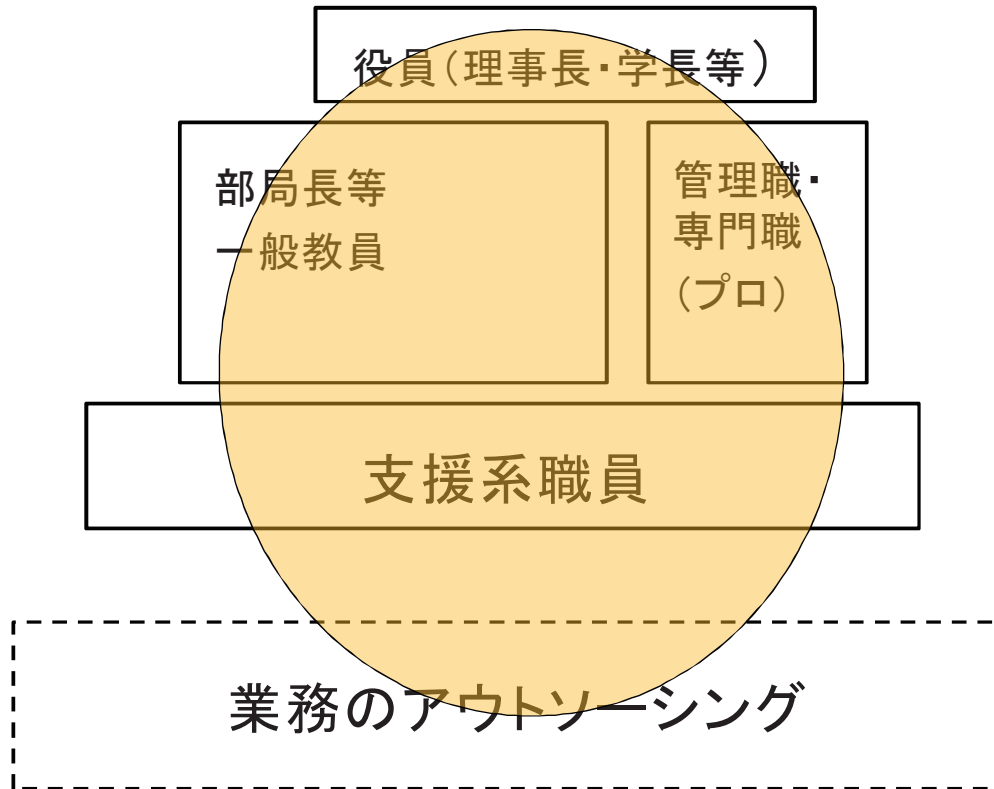
大学は、その教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、職員 **※1**を対象とした、必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修**※2**の機会を設けるほか、必要な取組を行うものとする。(第42条の3関係)

- ※1 「職員」には、事務職員だけでなく、教員や技術職員を含む。
- ※2 第25条の3に規定するファカルティ・ディベロップメントを除く。

### (2)教職協働(2017)

大学は、当該大学の教育研究活動等の組織的かつ効果的な運営を図るため、当該大学の教員と事務職員等との適切な役割分担の下で、これらの者の間の連携体制を確保し、これらの者の協働によりその職務が行われるよう留意するものとする。(第2条の3関係)

# 役員・教員・職員など多様な人材が支える大学

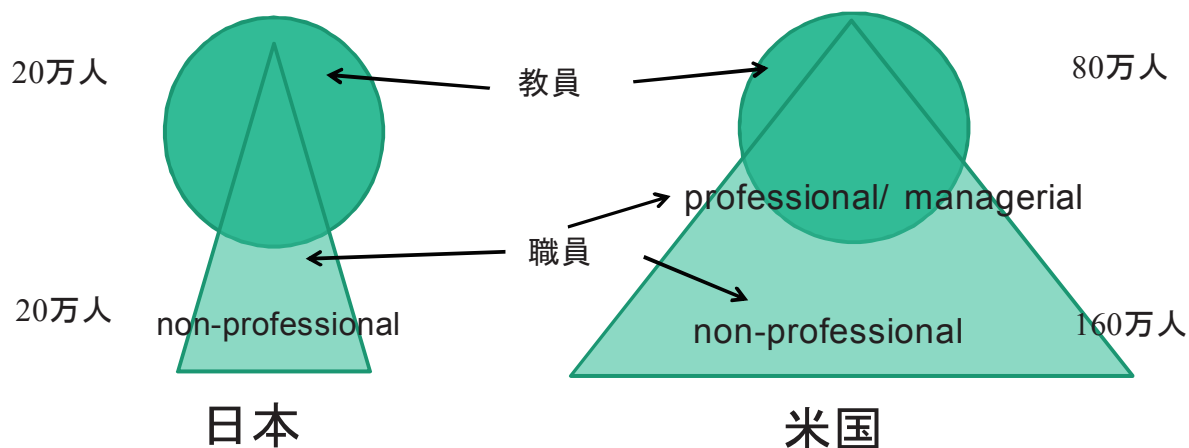


## 日米4大学比較に見る職員・教員比率の大きな差異

		東大	東工大	Chicago大	Stanford大
学生数(人)	大学院	13,000	5,100	10,000	9,000
	学部	14,000	4,700	6,000	7,000
	計	27,000	9,800	16,000	16,000
教員数(人)	正規教員	3,900	1,100	2,300	2,100
	特任教員	900	250	—	—
	計	4,800	1,350	—	—
事務職員数(人)		2,700	1,900	11,000	11,000
学生数 /教員数	正規教員のみ	6.9	8.9	7	7.6
	特任を含む 全教員	5.6	7.3	—	—
事務職員数 /教員数	正規教員のみ	0.69	1.73	4.78	5.29
	特任を含む 全教員	0.56	1.41	—	—

出典:古井貞熙「忙しさに自滅する日本の大学」Web Ronza 2016.11.24

# 日本の大学における職員数とその役割 ～日米比較から～



日本は、相対的に少ない職員をどう活用するか？ 7

## 本日のシンポジウム

13:45 開会・趣旨説明（山本眞一・司会）

13:55 報告（報告順・敬称略）

- 両角 亜希子（東京大学）
- 寺崎 昌男（立教学院）
- 義本 博司（文部科学省）

14:55 休憩（質問紙回収）

15:10 討論

- 荒井 克弘（指定討論者・大学入試センター）
- 質疑応答（フロアからの発言含む）
- 各報告者の補足発言

16:45 閉会

## 大学経営人材の現状と課題

両角 亜希子  
(東京大学)

ご紹介いただきました東京大学の両角です。私のほうからは、大学経営人材の現状と課題ということで最初に発表させていただきたいと思います。まず背景といいますか、なぜこういったことを議論しなければいけないのか、ここにいらっしゃる方々にとっては当たり前のことかもしれませんが、やはりその点について最初に考えておく必要があるかと思います。

大学経営人材が必要だと叫ばれるようになった背景としては、まずは大学経営の高度化、複雑化というのがあるかと思います。教育研究の高度化が求められると同時に、その成果もより見えるようにしろとか、その他に地域課題にも応えてほしい、グローバル化にも対応しろとか、いろんなことを大学経営の中でやらなければいけない。期待が高まっていると同時に、昔の大学経営と比べても求められる水準も高まり、複雑化してきています。またそれと同時に、ほとんどの大学では予算も減らされ、かなり厳しい環境の中で、より高度なことをやらなければなりません。

また、もう一つ重要な観点として、どの大学でも同じことをやっていけばいいわけではないということです。どの大学でも同じ対応をすればいいだけであれば、政策でそれを示して、皆が同じことをやっていれば良いのですが、実際にそれぞれの大学に求められている教育環境の高度化とは具体的に何なのか、地域とどういう関係を築くのか、といった中身も違いますし、それぞれの大学が持っている資源、あるいは歴史的な背景、重視する価値観、私学で言うと建学の精神など、いろいろ違っているので、それぞれの大学がそういった自分の環境の変化を適切に読み解いて、どういったことができるかを判断してやらなければなりません。求められる変化や対応が一樣ではなく、大学によって異なっているところから、それを判断し、実現できる人材が各大学にいないとすればならぬ、高度な経営人材というものの育成が必要だ、と基本的には私は捉えています。

上述の課題認識についてはそれほど大きな異論はないと思うのですが、現状の大学経営人材というものには、まだまだ課題は大きいと思っています。スライド3に示しましたのは、大学の上級管理職の調査の結果です。向かって左側のものが国際比較、2015年に行ったものです。大学のいわゆる上級管理職と呼ばれる人たちに、大学経営に関する教育とか研修を受けたことがあるかと聞くと、欧米の場合、例えばアメリカだと89%、イギリスだと83%なのですが、日本だと53%に過ぎません。しかも内訳を見てみると、半日程度の講習で、その時々文部科学行政がどうなっているかという説明や、うまくやっている大学の事例紹介を聞いている程度です。それだけではやはり十分な研修を受けていることにはならないのではないかと思います。

日本の大学の、いわゆる上級管理職の人に対して、大学経営人材が育っていますか、というような質問をすると、自分たちは頑張っているというふうに前向きに評価するのですが、自分

たちではなくて将来の人材はどうかと聞くと、例えば職員の中で育てているというのは36%、教員の中で育てているというのは3割ぐらいで、やはり将来、経営を担っていく人材が育てないのだと、今大学の中で経営を担っている人たち自身が危機感を抱いています。また上級管理職だけではなくて、大学教員に聞いた調査においても、将来の経営を担う人材が、教員、職員問わず育てているかと聞くと、育てないと答えたのが43%です。このままでは近い将来、様々な問題にも対処できないような状況になっているのではないかとというのが、基本的な問題意識としてあります。

先ほど山本先生のほうから、大学経営人材とは何かという定義についてのお話がありました。皆さんがどのようなイメージを持たれてここで話を聞いてらっしゃるのか分からないのですが、狭い意味では、大学経営人材の問題というのは、大学職員の能力向上、あるいは地位向上という文脈で使われることが多かったかと思います。もちろん私は、大学職員というのは大学経営人材のコアとなる一番重要な所に位置していると思うのですが、そこだけ見ても問題は解決できないところまで来ていると思ってまして、私の発表の中では、もう少し広い定義で捉えたいと思います。

職員というのは、上級、あるいは中級の管理職になる人であり、またその支援業務を行う人でもあるのですが、実際にいわゆるアドミニストレーター、大学経営人材、大学経営者、あるいは管理者になっていくルートはいろいろあります。大きく分けると、職員からなる方、教員からなる方、あるいは外部人材で理事になったりする方というように、三つぐらいのルートがここでは考えられると思います。それぞれに応じて現状と課題が違っていますので、私の発表の中ではこの三つの出身別に分けて課題を検討していきたいと思います。

## 1. 大学職員

まずは大学の職員についてです。職員については、さまざまな調査がありますが、われわれが2010年に実施した調査で、どのような職員像が望ましい姿ですかという質問をしました。そうすると最も多かったのが、例えば企画立案に関わる職員を計画的に養成するとか、職員を学内委員会の正式委員にするなど発言の機会を増やすといった、いわゆる経営参画を求める声が一番多いことがわかりました。これは機関の属性とか個人の属性とかにあまり関係なく、皆が共通に望んでいることとして出てきました。

続いて多いのが、例えば一定の時点で特定分野のキャリアを進むことを選べる。人事異動を重ねて、いろいろ経験できるメリットはありますが、自分がいつ、どこに異動させられるのかがよく分からないことに対して不満があり、一定の時点でキャリアを選べるようにしたいという希望を持っています。キャリア分岐と名付けましたが、そういう希望もそれなりに多いです。こういった希望は特に、希望する職種別に違っていてまして、例えば国際とか図書館とか研究支援とか、比較的専門性の高い業務に就いている、あるいは就きたいと感じている人が、こういうキャリア分岐を求めています。実際にそういった方々の場合は転職組など多い傾向もあります。

もう一つの方向性としては、アメリカ型の専門職化と名付けましたが、大学職員を専門職化

し、大学間の異動を行えるようにする。専門分野別の職業団体を発展させ教育訓練を行うというものについてです。これは他のものほどは支持されていませんが、それなりに支持されていて、例えば小規模大学で、学内の人材が少ないということだと思いののですが、小規模大学でこういったものを支持するとか、あるいは、若い人が早くから自分が活躍できる場があるというので支持するという傾向はあります。いずれにせよ職員自身は経営参画を最も強く求めています。

この調査は 2010 年に実施されたものですが、その後、わずかながらではありますが、職員の経営参画は進んできていると思います。まずスライド 6 の左のほうに職員理事、職員で理事になっている人の割合を示しています。これは私学高等教育研究所の何回か実施した調査で、ほとんど毎回聞いている項目なので比較できますが、職員理事がいる法人は、2006 年には 59% でした。それが 2017 年には 85% になっています。1 法人当たり置いている平均の職員理事数というのも増える傾向にあります。この傾向は私大協加盟校を対象とする調査から示されることですが、独自に他の私大連加盟校で話を聞いたりすると、立教でも早稲田でも法政でも、職員で理事になる方の数は増える傾向にあるので、私大協加盟校だけの傾向ではありません。これは最終的に理事となって経営に参画するという、経営参画の究極の形という意味だけではなくて、ロールモデルとしての意味も大きいと思います。どれだけ頑張っても、最終的に経営に参画するところまで行けない所で頑張れるかということ、やはり最終的な目標として、そういう方がいて自分もそうなるかとするという意味でも、とても重要な変化が起きていると思います。

職員理事というと、かなり限られた方の話になると思うのですが、それ以外にやはりいろんな形での経営参画というのを成長機会として捉えて、大学もいろんな形でやっている現状もあります。スライド 6 の右のほうには大学経営・政策コースの島田くみこさんが修士論文で実施した調査の結果を持ってきたのですが、学内委員会の正式メンバーとして職員に参加してもらうという大学が 63%。政策立案の企画部門に職員を参画させる大学が 51% です。私学では、どちらかという学内委員会の正式メンバーとして参画が多く、7 割ぐらいです。国立では、どちらかという政策立案の企画部門に配置しているケースが多いのですが、いずれにせよかなり進んできているという印象があります。

職員に経営人材として活躍してもらうためにも、いろいろな意味で各大学は人事制度を熱心に整備してきているのですが、島田さんの調査で、そういったいろんな取り組みが何に効果があるのかという分析もしており、とても興味深い内容ですので紹介します。例えば人事評価の導入や経営に参画させる等の施策は、様々な目的があってやっているわけです。大きく分けると、一つ目は、例えばモチベーションが低い職員を減らしたい、もっと自立的に働く職員を増やしたい、そういう個人の意欲、能力を上げるという目的。もう一つは、人件費を抑えたい、業務の効率化という、組織運営っていうものの能力を高める。各大学は様々な人事施策を、大きくこの二つの目的でやっていますけれど、統計分析をすると、効果があるものとないものに明確に分かれていました。

例えば先ほどの、学内委員会の正式メンバーとして参加するというのは、やはり組織力のようなものを上げるというのがありますし、あるいはトップが運営を効率化する、具体的に言う

と、会議が多過ぎるので無駄な会議を減らした、そういうことなのですが、私の事前の予測としては、そういったもので業務の効率化のほうを意図してやっているのではないかと思っていたのですが、結果を見てみると、そちらの効果というよりも、むしろ個人のモチベーションのほうの効果が大きいのということが分かりました。

考えてみますと、無駄な会議を多いと、教員として出ている私も腹がたったり、こんな会議はなくてもいいのにとすることがありますが、それらを準備している職員の方の仕事量のほうが多いので、無駄な会議を整理すると、こんな資料を私が作らされているのかといったモチベーションのところは随分改善されると解釈でき、とても面白い結果だと思いました。これは一つの分析ではありますし、どういう条件でこういう効果が上がったのか、あるいは上がっていないのかは、さらに分析する必要があると思います。各大学で様々な取り組みがされて、その効果も検証されつつある段階にあると思います。

今お話したのは、大学の組織内での取り組みですけど、それにとどまらず個人で、勤務時間外に学習される職員の方も本当にたくさんいらっしゃいます。桜美林大学もそうですし、東大も 2005 年から大学経営・政策コースを開設していますが、コース開設 10 年目に修了生の調査をしました。この調査に修了生の 7 割が回答して、その 95% が満足で良かったです、という話をしたいわけではありません。この調査結果を見て、私たちとしてもいろんな課題を突き付けられています。例えば 7 割が答えたということは、3 割の答えなかった方には不満があるかもしれません。今後、どのような教育をどのような方向を目指すべきかという設問に対しては、理論と実践を往還するようなスタイルの科目がもっと増やすべきだとか、修士論文の指導体制をもっと充実してほしいとか、修了後に博士課程までは行かない人向けに何か学びの継続ができる機会がほしいとか様々な要望が出ており、私たちとしても課題を感じて、改善のために取り組んでいるのですが、コースの修了生のアンケート調査をして、やはり職場自体の問題が依然として大きいということを改めて感じました。

スライド 8 で黄色の丸で示したのですが、大学院にお金と時間を投資してやってきているのに、キャリアアップをそもそも期待せずに入學する方が多いです。結果的に多くの方が、キャリアアップに実際つながって行って、活躍されている方も多いです。今日もいらっしゃいますが、理事とか学長になられた方ですとか、IR などの教育職に変わられる方とか、いろんな意味で皆さん活躍されている方も多いのですが、残念ですがそうでない方も一定数はいらっしゃる。学びに行ってもキャリアアップは期待できませんというような職場の雰囲気は変えていく必要があるのではないかと思います。毎年聞かされるのですが、大学院で学びたいって言ったら、上司に「なぜ」と聞かれたとか、そういうところを変えていけないかというのが、一つ感じていることです。

もう一つは、ここに書いてないのですが、IR とか URA とか国際とか、そういう専門職と言われる職員がすごく重要になっており、実際東大に学びに来る方もとても多いです。政策的には重要だといわれているポジションですが、そういった方を雇用する財源は大体競争的な資金で非常に短期なので、雇用自体が安定しないケースが多いです。しかもそういった、例えば IR など、仕事の成果が出るかは、自分の努力だけではなくて、置かれた環境とか、学長がどうい



う指示を出すかとか、学内の協力など、自分の努力だけではどうにもなりにくい面があります。そういう仕事を不安定な身分でやらなければならないのは、本当に大変で、学びの途中で困難に直面するケースも多いです。専門職でとても重要だと言うなら、もう少しきちんとした処遇をしてもらえないものかということ強く思っています。

## 2. 大学教員

続いて大学教員の問題です。これについては時間の関係で、これまでの研究で分かったことの要点だけを簡単に書いてきました。一般の教員というのは、全学の経営事項にほとんど関心を寄せていないにもかかわらず、時間としてはかなり使っています。たいして関心がなくて忙しいのに時間を割いているなら、管理運営業務は職員にもっと任せて、教員は少し会議量を減らせばいいのではないかとも思うのですが、いろいろ分析すると、予算が削減されて自分の足元が危うくなっていたり、今の執行部はちょっと信頼ができないという不信感から、もっと自分たちを経営参画させろという意見が、驚くほど多いことも分かりました。

部局長を経験すると、経営に対する意識が大きく変わってくるのですが、部局長が管理業務をそれほど重視してないこともわかりました。スライドの 10 の表をみると、教育研究、社会貢献などは、一般教員も管理職教員も同じぐらい重視している。管理業務は、管理職教員のほうが多少重視しているのですが、この程度の違いだけです。それは当然だと思います。なぜなら学部長などに自分からなろうと思って就任するというよりも、選挙で選ばれて 2 年ぐらい務めたらまた一般教員に戻るケースがほとんどなので、管理職に重心を置きすぎるのも今後の教員としてのキャリアを考えると難しいのだと思います。ただこれでは、非常に難しい課題が突き付けられている大学の学部長が務められるのかも疑問ですし、教員出身の優秀な管理職は育たないのではないかと思います。管理職を目指す別のルートといったものをつくっていくのがよいのかということも含めて議論すべきだと思いました。

またもう一つ、上級管理職調査から分かったことを 2 点申し上げたいと思います。一つは教員出身者ほど、また職位が上になる人ほど、何の訓練も受けずにその役職を担っています。経験頼りだけでやれるほど大学の管理業務は易しいものではなくなっているので、これは問題ではないかと思います。もう一点は、平本早雪さんという大学経営・政策コースを昨年修了された方が修士論文で分析されたものですが、学長になる前に経験した役職の違いが、必ずしも学長としての影響力とか仕事の仕方に影響がないということです。学長の悪口を聞かされるときに、「あの学長は部局長を経験してないから学内のこと分かってないのだ」とか、執行部経験してないからポイントを押さえてないといったことをよく聞かされることがあります。確かに部局長を経験してないことが不利になることはあるかもしれないのですが、そういったものを経験した人がみんないい学長になっているかというところというわけではないということだと思えます。学内の部局長経験をしているほど、どこに話を持っていくと話が進みやすいかをよく知っていることで、調整の時間が少し短いという傾向はありますけれど、違いはその程度と大きな影響があるわけではなさそうです。

これについては、現在、十数名の学長先生に、どのように学長として育ってきたのかという

ことについてインタビュー調査をしているのですが、役職経験の有無というよりも、個人の努力の違いが大きいのではないかと感じています。時間も限られているので具体的にはお話しできませんけれど、これまでの経験の中でどのような経験が学長として有効かを聞くと、一般教員のときのある委員会が非常に重要だったと言う方もいれば、本当に人それぞれなのですが、それぞれの機会を捉えてかなり一生懸命勉強されているという印象です。いずれにしても、教員出身の上級管理職を育てていく必要があります、そのために何をしたらよいのか、議論と実践を重ねる必要があるのではないかと思います。

### 3. 外部人材

三つ目は外部人材です。外部からの大学上級管理職の実態については進んできてはいると思います。卒業生を外部人材と呼ぶかどうかは問題ですが、私学では卒業生も多く理事などに入っています。大きな転機になったのはやはり 2004 年だと思います。国立大学の法人化を機に、国立大学では外部理事を置かなければなりませんし、経営協議会も半数は学外者というルールになりました。同年の私学法の改正で、私学でも外部理事を 1 名置かなければならないという変更が加えられました。これらは義務ですが、義務だけではなくて、副理事とか学長補佐とか、いろんな形で学外の人意見を大学に取り込もうと努力されている大学も増えている印象を受けています。

今、外部人材が、無償化の要件という話が出てきています。無償化でなぜ外部理事なのか、という疑問もありますが、本日の話の本筋ではありませんので、ふれませんが、外部理事が増えるとよいことだけなのでしょう。学外の眼を入れることのメリットは大きいと思いますが、問題は何かというと、やはり大学とそれ以外の組織文化の違いが大きく、それが事前によく理解されていないことによる軋轢というか、そこに時間がちょっと取られているケースがあまりに多いように思います。それに対して、例えばアメリカの大学では、もともと理事は学外者ばかりの集団なので、理事向けのマニュアルですとか研修も整備されています。

日本でそういうものを整備すればいいかというと、それだけの問題ではなくて、日本の私立大学の例えば理事会というのは、意思決定と執行が未分離です。アメリカの大学であれば、理事会で大きな方向性を決めて、それを具体的にやるのは学長を中心とする執行部ということで、役割も組織も明確に分かれています。日本では常任理事、学内の人たちとかそういう人たちが、決めてやるということまですべてこなしているケースが多いです。理事会の中に、学内事情を知り尽くした学部長理事のような方と、学内事情や政策動向などをほとんど知らずに、年に何回かだけ参加する外部理事では、情報とか認識の格差の問題が大きく、そういった方を単に理事として入れるだけでは、十分に役割を発揮できていないケースが多いように思います。

外部人材に何を求めるのかといったことを明確にした上で、一定の教育訓練の可能性もあるのではないかと思います。教育訓練というのは、大学一般に関すること、例えば教員は命令では動かなくて、やはり合意とかある程度納得させて動かしていくことが大事だという、われわれの中では当たり前のことであるようなことも含みますし、その大学独自の知識といったものもかなり必要です。どういった背景で歩んできて、何を大事にしている組織なのか、どこに課

題があるのかということ、外部の方が正確に把握するのは、やはりそれなりに大変なことなので、そういう訓練の機会も必要かと思えます。

ただ、意思決定と執行が未分離の状態のまま、学外者の意見を外部理事という形で入れていくのがいいのか、あるいは外部評価ですとかアドバイザリーボードを設置し、学外者から話を聞く機会を増やす方法もあるかと思えます。例えば東工大でも三島学長のとき外国人を含むアドバイザリーボードを設置しましたが、その方々から意見を聞くための機会を定期的に設けていく。そういう役割で外部の意見を入れてくという手もあるのではないかと考えています。

#### 4. まとめ

最後に簡単にまとめたいと思います。職員については、課題はまだありますが、人事制度も個人の学習も随分進化してきたと思えますし、さらなる進歩が必要だと思えます。職場、上司の認識不足の問題も大きいと思えますし、職員自身の課題認識の問題もまだあると思えます。先ほどお話ししましたが、学長先生にインタビューをしていますと、「教職協働が重要だ」とか「職員が重要だ」とおっしゃる方が多いです。実際にデータを分析しても、教員の中で、やはり管理職の人ほど職員の活躍や教職協働の重要性を強く支持しています。多くの学長が職員大事だと言うので、「なぜもっと職員理事を増やさないのですか」と聞くと、「私も増やしたいです。増やしたいけれど、増やすと言うと職員のほうが、まだ自分たちはそこまでの覚悟や準備ができてない。まず1人入れるけど、それ以上はもうちょっと待ってくれと言われるのです」と話した方がいらっしゃいました機会が人を成長させることも多いので、ためらうことなく、理事になったり、もっとチャレンジをしていけばよいのにと個人的には思わなくありません。職員については、現在向かっている方向は正しいと思えますが、まだ解決すべき問題は多いと思えます。

教員については、教員出身管理職をどう育てていくという早急の議論と実践が必要で、ここについての議論とか意識がこれまでなさ過ぎたと思えます。ただ、学長へのインタビューをしている中で、皆さんどうやって育ててきたかということが違いますし、こうあるべきだという意見もそれぞれに異なっています。学長が選挙で決まってしまうと、どこの層にどのような教育してつたらいいのかというのが、なかなか決められにくいという難しい問題もあるというふうに思っています。

外部人材については、とにかく入れればうまくいくというのは、単なる希望でしかなくて、うまく機能させるためには、やはり工夫や一定の条件が必要だと思えます。

最後にもう一点、スライドには書いてないのですが、常々感じていることを最後に一点述べたいと思います。最近の政策では、学長のリーダーシップの強化が言われていて、権限や予算を学長に付与する形で権限強化が進んでいると同時に、文科省の政策が、非常に細部にわたって具体的な指示をするマイクロコントロールがかなり強まっていると思えます。こうした政策をしていては、真の意味での経営人材は育たないと危惧しています。

スライド2で、変化は一様ではなくて、それぞれの大学が判断しなければいけないということ、をあえて申し上げましたのも、そういう大学経営人材が必要で育てるとするのは、大学の自

律性があつてこそではないかと思ひます。学長の仕事として、どういふ政策ビジョンといふか方向性かを示すといふ仕事と、それを具体的にどう実現するかといふ、縦の能力と横の能力と両方必要だと思ひますが、学長や教職員の方とお話をしていると、最近は何をやるかは文科省から降ってくるから、それをどのようにやるのかや学内調整ばかりに関心が出てきている経営者の方が増えてきた印象を感じており、大きな危機感を感じています。SD や管理職としての能力育成の仕組みと同時に、大学の自律性をきちんと育てていくといふ根底にある価値観も、同時に非常に必要になっているのではないかと思ひます。私からの発表は以上にさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

## 大学経営人材の現状と課題

2018年6月3日 両角亜希子 (東京大学)

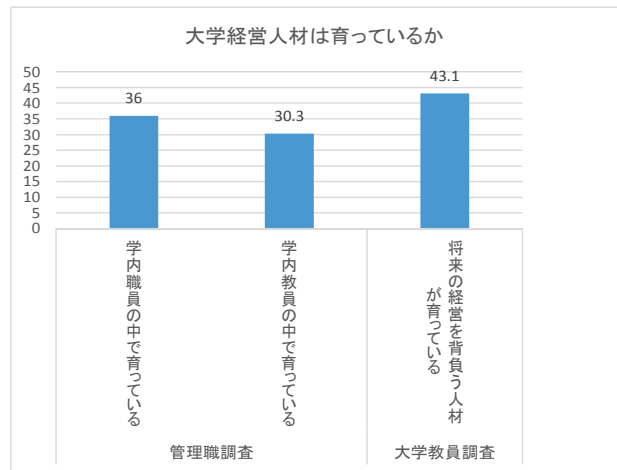
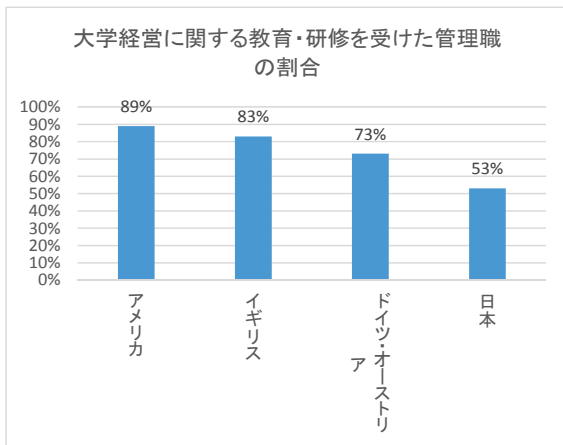
### 大学経営人材の必要性

- ▶ 大学経営の高度化・複雑化、同時に多くの大学で予算  
厳、人員の削減という課題に直面
- ▶ 必要な変化は一様ではなく、それぞれの大学が置かれ  
た環境・保有資源・重視する価値観などに応じて、判断  
し、適切に対処しなければならない



高度な大学経営人材育成の必要性

# しかし、課題がある



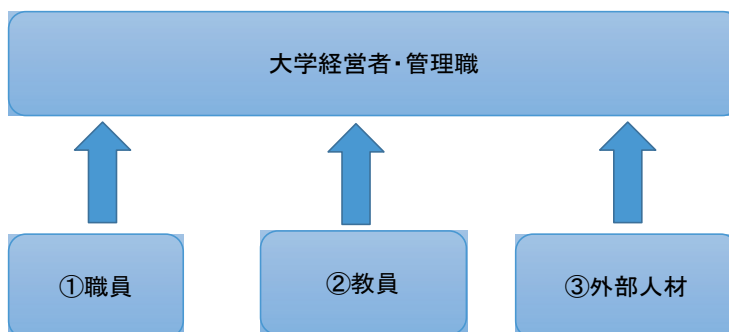
日本の管理職は教育研修を受けていない  
受けていても、半日程度の講習のみ

管理職も教員も将来の経営人材が  
育っていないと感じている

出典 左:「大学管理職国際比較調査」(2015年)、右:「大学上級管理職調査」(2015年)、「大学教員調査」(2013年)  
いずれも「大学の経営管理職と学術管理職の相互作用に関する国際比較研究」(基盤A/代表:川嶋太津夫)による調査で  
「大学上級管理職調査」「大学教員調査」は東京大学 大学経営・政策研究センターで実施

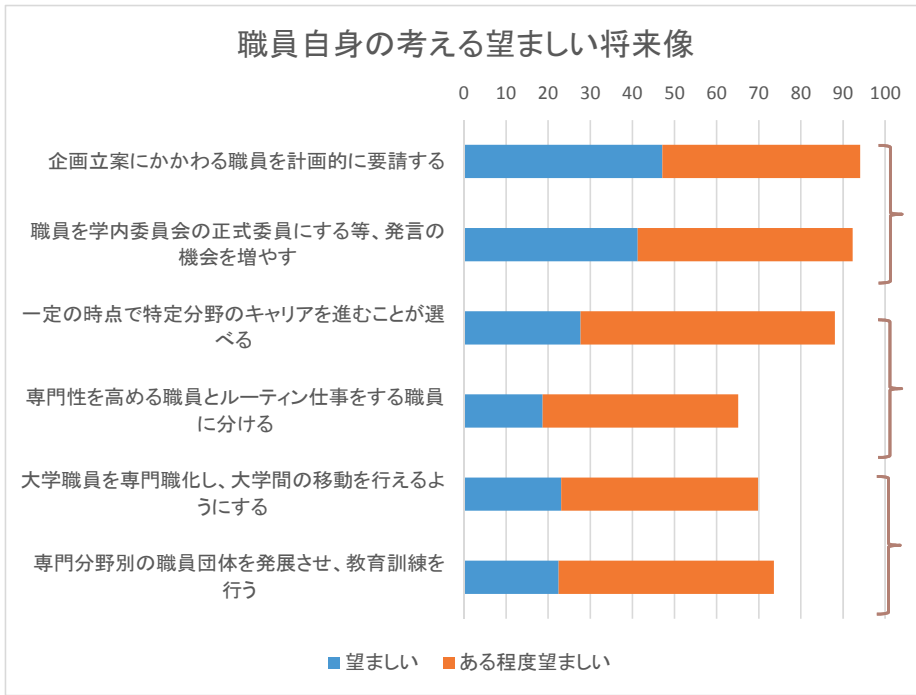
## 大学経営人材とは何か

- ▶ 狭義では、大学職員の能力向上・地位向上の意味合い  
で使われることが多かった。
- ▶ 本発表では、もう少し広い定義でとらえたい。
  - ▶ 上級管理職、その支援業務を行う職員



- ▶ 3つの出身別に分けて、課題を検討する。

# ①大学職員



経営参画

キャリア分岐

国際、図書館、研究支援など

米国型の専門職化

◆ 職員自身は経営参画を最も求めている。

▶ 5

出典:「大学職員調査」(東京大学大学経営・政策研究センター、2010年)

## 進む職員の経営参画

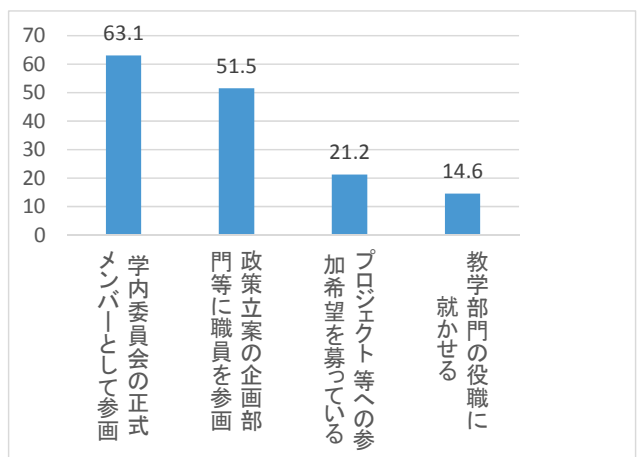
### 職員理事

	2006年	2011年	2017年
職員理事を置く法人	59%	78%	85%
1法人当たりの平均職員理事数	0.9名	1.7名	1.8名

私大協会加盟校調査だが  
大規模大学でも同様の傾向がある

経営参画という意味だけでなく  
ロールモデルとしてもきわめて重要

### 成長機会



出典

左: 私学高等教育研究所プロジェクト(リーダー: 篠田道夫)による調査

右: 島田くみこ2017『大学職員の人材マネジメントに関する研究—全国の国公立大学人事担当者に対するアンケート調査より』(東京大学大学院教育学研究科修士論文)、2016年7月に人事担当者へ実施、回収率28%

▶ 6

# 各大学で実施している人事施策の効果

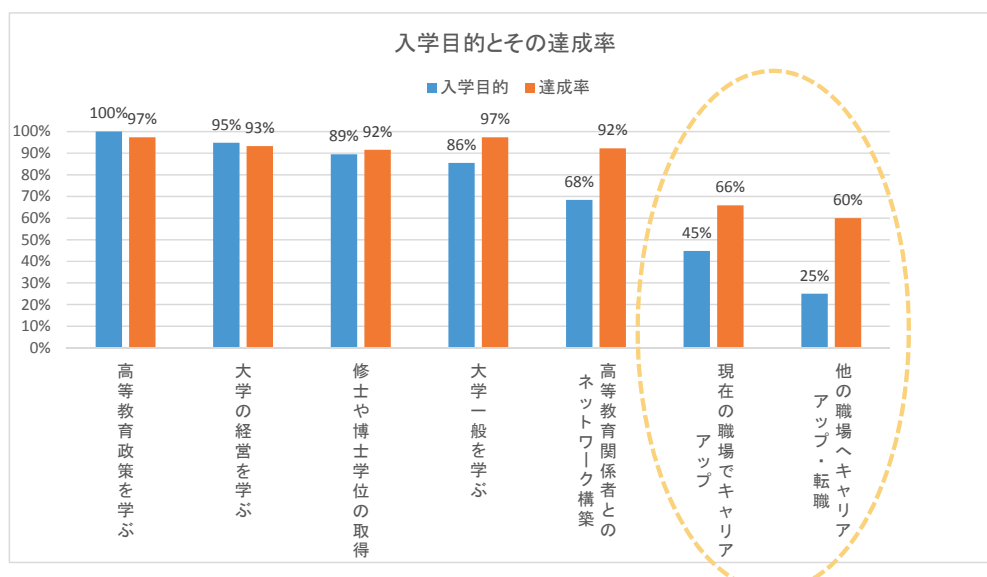
	職員個人の意欲・能力 (モチベーションの低い職員の減少、 自律的に働く職員の増加など)	職員組織の管理力 (人件費の抑制、業務の効率化 など)
①育成・能力開発 の施策	○(育成計画を策定し、育成) (一定のキャリアモデルの明示)	
②成長の機会		○(学内委員会等の正式メン バーとして参画)
③人事評価		
④管理職への人事 施策		○(管理職評価は部下への 育成力を重視)
⑤中期計画等との 連動	○(中長期計画に職員育成) (中長期計画を個人目標に落と し込み)	○(中長期計画を職員に浸 透)
⑥経営トップの関 与	○(トップが組織運営を効率化)	○(トップ層が採用・育成に 関与)

▶ 7

出典 島田くみこ2017「大学職員の人材マネジメントに関する調査結果」『IDE現代の高等教育』591号より作成

## 学外での学習機会を活用する職員

- ▶ 東京大学 大学経営・政策コース コース開設10年目に修了生調査 修了生の72%が回答し、95%が満足。
- ▶ しかし、職場の課題も大きい。



▶ 8

出典:「大学経営・政策コース修了生調査」(2015年、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース、大学経営・政策フォーラム(コース同窓会))より作成



## ②大学教員

### ▶ 大学教員調査(2013年)からわかったこと。

- ① 一般の教員は全学の経営事項にほとんど関心を持っていないが、管理運営業務にかなりの時間を割いている。
- ② 予算減などによる自身への影響への不安、管理職への不信感からさらなる経営参画を求めている教員が多い。
- ③ 部局長を経験すると、経営に関する意識などが大きく変わるものの、部局長教員が意外と管理職業務を重視していない。

教員としての仕事の重視度	割合	
	管理職教員 (経験者含む)	一般教員
学問上の成果を高める	56.8%	61.0%
良い授業のために準備し、学生の指導に力を入れる	62.5%	61.5%
学生との個人的な接触、悩みにも応じる	35.0%	25.8%
社会の要請や問題解決に貢献する	20.8%	19.1%
管理的な仕事で学内の日常運営に寄与	15.0%	7.3%
委員会活動などで大学の将来計画立案、改革に努力	20.0%	9.3%

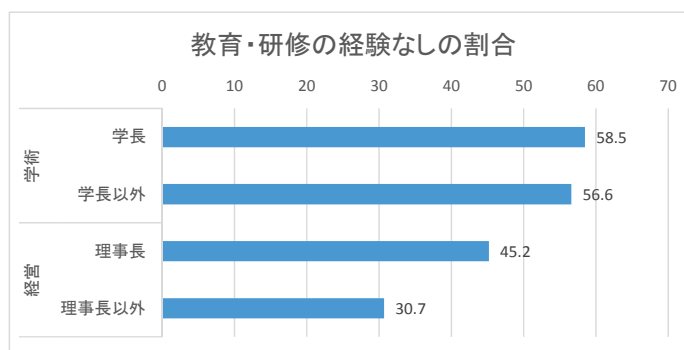
(注) 4件法でたずねた「とても重視する」の割合。

▶ 9

両角亜希子「大学教員の意思決定参加に対する現状と将来像」『大学論集』2014年3月、第45集、65-79頁

### ▶ 上級管理職調査(2015年)からわかったこと。

- ① 教員出身管理職ほど、教育・研修を受けていない。



- ② 学長になる前に経験した役職(部局長経験、執行部経験)が必ずしも学長としての影響力の違いに結びついていない。

◆ 役職経験の有無よりも、個人の努力の違いによるところが大きいのではないか(2017年冬から実施中の学長インタビュー調査による)

▶ 10

出典: 王帥・両角亜希子2016「大学上級管理職の経営能力養成の現状と将来展望—上級管理職調査から」『大学経営政策研究』第6号、平本早雪・両角亜希子2018「私立大学における学長の属性と影響力—上級管理職調査から」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第57巻

### ③外部人材

---

#### ▶ 進む外部人材の登用

- ▶ もともと私学は卒業生等も多く入っている
- ▶ 国立大学法人での外部理事、監事、経営協議会の学外者
- ▶ 2004年私立学校法改正により、外部理事1名を置く義務
- ▶ 副理事、学長補佐等で学外者を入れる大学が増えた印象

#### ▶ 課題はなにか。

- ▶ 大学とそれ以外の組織の違いの未理解による軋轢。
- ▶ アメリカの大学では、理事向けのマニュアル・研修も整備。
- ▶ 日本の大学の意思決定と執行の未分離の問題、学内理事との情報・認識格差の問題など。→役割を発揮しづらい。
- ▶ 外部人材に何を求めるのかを明確にしたうえで、教育訓練の必要性。

---

▶ 11

---

## 本発表のまとめ

---

#### ▶ 職員

- ▶ 人事制度、個人での学習も進みつつあるが、さらなる進展が必要。
- ▶ 職場・上司の認識不足の問題はまだ大きい。

#### ▶ 教員

- ▶ 教員出身管理職をどのように育てるのか、早急の議論と実践が必要。
  - ▶ 副学長向け研修は充実してきたが、学部長対象はほとんどない。

#### ▶ 外部人材

- ▶ とにかく入れれば、うまくいくというのは幻想。
- ▶ どのような役割を期待するのかの明確化したうえで、一定の教育訓練の必要性。

---

▶ 12

# 桜美林大学大学院「大学アドミニストレーション専攻」創立のころ

## —SD のあり方と内容に関して何を学ばされたか—

寺崎 昌男

(立教学院)

### 1. 創立 2001 年

寺崎であります。私をご依頼を受けたのは、「大学アドミニストレーション専攻が桜美林大学にできた頃のことを話してほしい、特に SD との関わりで話してほしい」ということでした。それならば私も話すことができると思います。創立に参加したのは、わずか 3 名だったからです。お一人は武村秀雄先生。昨年、定年でお辞めになりました。当時は助教授でした。もうお一人は諸星裕先生。私を含めたこの 3 人だけが関係者で、最初からプランニングに当たったのは私だけでした。

さて、その専攻は 2001 年に開設を迎えたわけです。大学アドミニストレーション専攻修士課程というのが正式名称だったのですが、文字通り、これは日本初のコースでございました。従って、反響は大変大きかった。2000 年の夏頃でしたが、朝日新聞が、夕刊 1 面の真ん中に囲み記事でしっかり報道してくれました。反響は大変で、150 何通か照会が来ました。どういう課程であるか、費用はいくらかということの問い合わせがありました。結果的にお受けになったのは 30 人ぐらいでしたが、その 30 人の方たちは、全員お迎えをいたしました。従って、第 1 期生は 2001 年の春から始まったのですが、その時は満杯の人数で始まったわけです。

ただ、そのカリキュラムをどう作るか。これについては、きょうの話に関わりますが、私たちは勘違いをしておりました。苦労はしたのです、どういう科目をつくるか、議論をいろいろしてみました。結果、大学設置審議会に出したカリキュラムは、何しろ大学院の修士課程だからと考えて、アカデミックと考える科目を真ん中に置いたわけです。大学論、大学の歴史、それから大学政策、高等教育比較研究、大学政策と経済政策、そういった理論的な科目を真ん中に置いて、それを「共通科目」と名付けました。

それに対して、もっと実用的な科目も要るだろうというので、例えば「公開講座を成功させる方法」とか、あるいは「学生募集戦略」とか、「授業評価の方法」とか、そういういかにも切実そうだと私どもが考えた科目を置いたわけです。そういう基礎となる共通科目と、応用の科目、科目群の二つを並べて置いておけば、来てくれた人は何とか満足してくれるのではないかと考えて編成いたしました。

### 2. 開講

(1) 言葉・知識・理論と経験・体験を往還させるという学習

開講してみますと、なかなか皆さん熱心でいらっしゃいました。本日この席にも、当時の第1期、第2期の入学者の方が何人か見えておられます。ですからうそを言ったら後からすぐばれるので、本当のことだけ申し上げたいと思っています。

新学期を迎えて、非常に感心したのは、この方たちの学び方は大学のストレートの学生の学び方とは違うということです。それは、簡単に言うと、言葉、知識、理論と、経験や体験とを往還させる、そういう学習が絶えず行われているということです。私は彼らに言葉を発します。例えば歴史に関して、自分の言葉や、資料というかたちをとった言葉、そういうものを発する。いわば言葉を介して彼らとつながりを持つとしますけれど、その言葉を受け取った院生の人たちの側は、その言葉を全て、自分の経験や労働体験、これとの関わりで吟味しておられるんですね。これが学部学生の受け取り方と全く違うところです。学生たちも言葉を受け取ります。しかし、それに対応する体験というのはまだ持っていません。したがって、職員大学院生の勉強の仕方と大いに違います。

特に強く感じたのは、私が担当しました「大学の歴史」でした。昔の大学関係の資料、これを提示いたしますと、聞いている方たちは全部、自分の体験との関わりで聞いてくれます。ですから反応が全然違うんですね。なぜ日本に単位制度が入ってきたか、戦後入ってきたか、違う、戦後ではなくて大正時代に入ってきた。なぜ入ってきたか。例えばそういうテーマを一生懸命話しますと、後で何人かの方が来られて、「先生、昔の大学の先生たちも同じ苦労をしたんですね」と言うのです。つまり勉強しない学生をどうやったら勉強させられるか。導入の動機はそれでした。そういう動機でハーバード大学の単位制度が入ってきたわけですね。「そういう点では、昔の人も苦労したんですね」というふうに受け取ってくれる。単位制度の成立年を暗記しようなんていう学生はいませんでした。これは大きいことでした。やりがいがありました。

## (2) 院生が自らの課題を発見する

それからもう一つは、頑張って教えていくと、大学院生たちが、自分で課題を発見してくれるようになりました。いくつもの例がありましたけれども、一つは、例えば戦後のことです。

私立学校法、今ではなくて、戦後1949年にできた私立学校法、あの成立過程を一生懸命、2時間ぐらいかけて教えました。そうしたら、ある院生の方が「先生、きょうの話で分かりました。私はやり方を変えます」。その方は随分遠くから毎週泊まりがけで来ておられた院生です。夕方から授業が始まりますから泊まりがけで。その方が「私は前には修士論文ではなくて活動報告論文を出すというふうに届け出ているのですが、修士論文に切り替えます。そしてテーマは戦後における私立大学管理制度の変化というのを、きちっと歴史で調べたいと思います。そういう修士論文にしたい」と言われます。もともとその方はなぜ入ってこられたかということ、私立大学の管理運営の方法を本当に勉強したいということでした。「よそはどうなっているかを知りたい」と言って、大学院生になってからいろいろな全国の私立大学にアンケートを出して、お宅の大学では理事会と教授会の関係はどうなっているかと尋ね回っておられたんです。ところがそんなアンケートをいくら出したって、返事は来ませんでした。理事会と教授会との関係がどうなっているか、そんなアンケートにすぐ返事が来るはずはない。その人は行き詰まって

いたのです。しかし講義を聴く中で、そうだったか、歴史をふり返ってみれば、そういう問題があったかということを感じ取られたのでした。きちんと歴史研究をまとめられました。

もう一つの感心したレポートは、東京近郊のある私立大学の職員の方のものでした。その私立大学は昔法学教育で極めて有名でした。ところが今はそうではなくなった。そこから来ておられた職員の方は、40枚ぐらいの長いレポートを書いてきてくれました。「私はうちの大学ではなぜ法学教育が振るわなくなったのか、これを徹底的に調べてみようと思いました。やってみたら分かりました。うちの大学のDNAは本当はどうなっているのかっていうことが分かったのです。そこを克服しなければならない。これを学内で先生たちにも発表したらすごく歓迎されて、これからその結果を生かしてロースクールを作っていこう、ということになりました」。こう言われる。それは今まで学部の学生に教えたときにはないようなレポートでありました。

そういう勉強の文脈の中で、非常に意味のある修士論文が幾編も書かれました。

### 3. 気付かされた課題

#### (1) 職員のリテラシーは何か

こういう院生の方たちとつき合っていく中で、私が特に気付かされたのは何かと言いますと、職員の方たちがSD活動を通じて身につけるべきリテラシーは何なのかということでした。私はそれには3点あると思います。

こちらの学会の機関誌にも書かせていただきましたので簡単に申しますけれども、第1番目は、大学という組織の特質についての理解です。これは話しているうちに分かりました。来ておられる方たちは、大学というのは、会社とどこが違うのか。役所とどこが違うのか。そういう、他の職場とどこが違うかということを知っているとは言えない。そう気付かれて行くように思われました。大学とはどういう特徴をもつ組織か。これは私の言葉で言えば、大学論、大学組織論ということになります。大学組織論を知りたい。これは大きい要望でした。それには答えなくてははいけない。こここのところについては、先ほど申しました共通科目群・基礎科目群が大変役に立つことが分かりました。

2番目は自校理解です。学生と同じように職員の方も、A大学に務めておられるからといってA大学のことを知っておられるわけではない。これだんだん分かってきました。かえってよくご存知ない場合が少なくない。最低は教員です。教員のほうは一番分っていない。職員のほうも、例えば立教の職員の方が立教のことをきちんと知っておられるか。そういうことはありません。法政はどうか。法政だって同じことです。皆さん、大学の一つと思って働いていらっしゃる。人によっては、いや、どうせOLと同じですから、普通のサラリーマンなんです、とおっしゃって終わりにするという方も少なくないのですね。しかし、自分の大学はどのような歴史を持っているかという関心を持って自校理解を深めて行かれると、働かれる士気が全然異なるということが分かります。

3番目に重要なのが、大学政策や科学技術政策の理解です。これは今最も大事であるけれども、学習するのに難しいテーマです。ご承知のように、昔は文科省が何をしているかを知っていれば大体良かった。ところが今はそうではありません。科学技術については、いろんな経済

団体が発言している。官庁だって文科省だけではない。いろいろな官庁が、大学政策、科学技術政策を担当している。内閣府だってしっかり担当している。こういうことになってくると、3番目の柱は、ものすごく大事な、しかし難しいテーマです。やはり頑張って勉強してほしいなと思います。この武器を持っていると、例えば大学のことにに関して省庁の窓口へ行ったときの対応の仕方一つが変わってくる。出す申請書類の用語一つが変わってくる。それは重大な武器になります。そういう点では、3番目のいわば「政策リテラシー」が非常に大事だと思います。

## (2)併せて気付いたこと

併せて、当時気が付いたことを申し上げます。それは、やっていくうちに分かって参りましたけれども、教員の課題や悩みを職員の方たちに共通に理解してもらうということを、教員のほうはためらってはいけないということです。初めは遠慮していました。どうせわれわれ教員の持っている問題は特殊で、例えば学生の学力が下がって困るという問題とか、あたらしい形で学習をさぼる学生が増えてきている、どうしたらよいかというような問題とかなのだ、と考え、それを職員の方たちに話すことをためらいました。しかし、ためらってはいけないと思います。私は、正直にそれを話すように、大学院のアドミニストレーション専攻コースでも努めましたし、その後のいろんなチャンスでもやりました。これは非常に大事なことでございます。

2番目は、職員の方たちに関して分かってきたことは、「教員は世間が狭いけれど職員の方たちは広い世間に生きている」とずっと思っていたのですが、それは相当な思い違いだったということでした。むしろ職員の方たちの世間も狭いです。自分のいる大学、自分の課のことしか分からないという方がいっぱいおられる。大学の教員はどうか。私は狭い世界に住んでいると思っていたけれど、意外に広いこともある。なぜかというと、学会は全国的学会だからです。そこにいけばいろんなことが分かる。ですから意外にも世間で思われているほど狭くはない、ということが分かりました。

このように考えると、職員の方にとってみれば、外の世界に触れる、あるいはよその大学の職員と交流する、これが極めて重要なことだったのです。そのことが分かってきて、大学院の中でも唱え、そして職場に行って講演を頼まれるときもお話をしております。

最後は企画力の問題です。これは難問でした。

いろいろな調査を見ると、職員の方の勉強に何を期待するか。上役たちの期待は、判で押しただように同じなのです。「企画立案能力を付けてほしい」。先ほど申しました泊まりがけでわれわれの大学院に通われた例もこれでした。学長からの推薦の書類を見ると、企画立案能力を付けたいというのです。かと思うと、まだ若い女性の方が遠くから通ってみえて、聞いてみると、やはり企画力を付けてほしいということですね。なぜかということ、ちょうど2001年は国立大学法人化への動きが進行していた時代でした。もうすぐ法人化する。特に国立の各大学は危機感を持っておられる。うちの大学は新しい法人になるけど、何をしていたらよいか、どういうふうキャンパス運営をしたらよいか。企画したいことが山のようにあるのですね。若い人にその力を持ってほしいという期待があったのです。

ところがこの注文は厄介なものでした。あちこちの大学に行ったときに、「企画立案力って何

ですか」といろんな所で聞いてみました。しかし確たる答えは出てこないのです。ある大学で理事長に聞いたら、「商品についてよく知っていることです」とおっしゃるのですね。聞いてみるとその方は、ついこの間まで大企業の営業部門におられた方でした。それから『企画力』という本もあったから買ってみました。するとそこに書いてあるのは、企画書というのをどうやって書くかという話でした。企画力とは企画書を書く力のことでした。そういうわけで、企画立案能力と簡単に言うけれど、それは何で、どうやったら養えるか。これはものすごく難しい問題でございます。育成方法は、特に最後まで分からなかったと言っていいと思います。

そういうことを経験したのが当時の思い出です。経験ということ言えば、話はこれだけではなくて、実は夜のコースの終わりが午後9時半でしたけれど、新宿駅南口の周辺でそれから飲み会が始まるのですね。私も若かったですから、何時まででも付き合える。ですから11時半ぐらいまでは軽く飲んで、そして横浜の自宅に帰る。こういうことをやりながら、たくさんのことを勉強することができたわけです。

## 終わりに

### (1)カリキュラムづくりという大きな難題

最後に、今のSDに関して考えていることを3点申し上げます。

第1点は、中教審の答申その他を読んでみても、カリキュラムをどうしたら良いかということとは、ほとんど書いてない。もちろん大学がそれをつくり出すべきものですが、カリキュラムを作るというのが大事なんですよね。私は教育学者でございますから、カリキュラムというものを作るときに何が必要かは、よく知っています。一つは目標です。目標をどこへ置くか。言葉を換えて言うと、目指すべき能力と人間像をどう設定するか。これが一つですね。

それからもう一つは教える内容、これをどう決定するか。その概要を一番狭い部分で言えば、ミニマムエッセンシャルズということになるでしょう。ミニマムエッセンシャルズから始めてマキシマムエッセンシャルズのところまで、どういう順序と広がり度で科目を配当するか。スコープとシーケンスと言われていることをこれに交叉させて、目標とスコープとシーケンスその基礎のエッセンシャルズ。この三つの軸が成立しないと、カリキュラムができないのですね。それに教員の実力と学生の実力、この二つのことがある。そういう要点を押さえながらカリキュラムを作るということは、ものすごく実は難しいことです。

他方、職員の方の学習や能力開発の形態と言えば、外部委託があるではないですかと言う方もおられます。しかし、外部委託はどの段階でやったほうが良いかということになると、理論的にははっきりしない。それから、大学院に通う、これもカリキュラムの一環と言えば一環です。しかし大学院に通うことのメリットとデメリット、これもそれぞれにあるということになります。さっき言ったような、出向というのも一つの大きな、大事な手でしょう。それ以前に、人事異動による部署の転換。これだってカリキュラムの一部かもしれない。SDのカリキュラムと形態との検討は今後いろいろと必要なのです。

## (2) 教員・職員の直面する問題を互いに共有する—職員の側の問題も理解する

2 番目に、教員と職員の直面する問題を互いに共有するという。これは今起きてきている一番大きい変化の一つです。教員は職員の側の問題がよく分かっておりません。職員の方たちは、自分たちの問題を教員に訴えることはほとんどない。つまり基本のところでは実は分かり合っていないというのがあるのです。私の経験上、よく分かり合うためには、それこそ夜 9 時半以後で頑張らなくちゃいけないということになります。

大学教育学会で実はこの 6 年間ほど、「大学人の新しい地平を求めて」という題の課題研究をいたしました。6 年間やって非常によく分かったことがございます。例えば、今の大学の中には、教員と職員との間に何が必要かと質問すると、教員であろうと職員であろうと 95 パーセントないし 97 パーセントの方たちが、教員、職員の協力が必要であると賛成しておられるのです。他の項目には見られない、肯定的な答えの多さです。ところが、ではお互いの協力はこういうふうに作っていくか、ということになると、それから先がやはり難しいですね。「教職協働という言葉を下ろしていけば教職協働はできあがる」というようなものではないのですね。根本のところでお互いに理解し合うことが先ず必要だということがはっきりいたしました。これは 6 年間、教員と職員と一緒にアンケート調査やインタビューをやり、会員の中から発題者を募って何回も発表を重ねていった結果分かったことです。

一番深刻な悩みは情報です。情報の共有ができてない。これが大きい問題でした。ある私学の先生は、「大学人の新しい地平を求めて」というこのシンポジウムに呼ばれたので、私、慌てて事務長と話をしてみました」とおっしゃいました。副学長まで務めた方です。二つの学部の学部長もやられた先生です。その先生がおっしゃるには、今度初めて事務長と会って話をしたら、なんと 6 年前から自分の大学では、「何々大学の職員の資格」と謳って、六つぐらい資格宣言が出されて、それが採用の基準になっていたということがやっと分かったのです、と言われるのですね。昔からうちの職場ではこういう人を求めていた、しかも文章にまでなっていたということを、私は初めて知りました。元副学長がそうおっしゃるのです。

別の例は、初年次教育を持っておられる国立大の哲学系の先生です。初年次教育をやってほしいと言われて、1 年生だと思ってずっと教えていた。ところが途中で、これ本当に同じ学年だろうかと思うようになったものの、よく分からずにいた。ところがその後教務からデータが来た。来てみたら、初年次生は半分しかいなかった、残りは 2 年生と 3 年生。「私は 2 カ月間ぐらいそのことを全く知らずに、新入生と思って教えていました」とおっしゃるのです。どうしてあの情報を開講する前に教えてくれなかったのか。そういうわけで、情報の共有というのは、行われているようでいて実は少ないのです。FD や SD を通じてこうしたことが改善されていかないとはいけません。

## (3) プロフェッショナルリゼーションはそもそも必要か？

最後にプロフェッショナルリゼーションについて触れます。これはそもそも必要か。どうしてかということ、例えば職員のほうのプロフェッショナルリゼーションが実現したとして、そして例えば資格試験みたいなものが作られて、共通の知識、技能がはっきりして、そして免許状が降



りてくる。こういう、いわば古典的・典型的なプロフェッショナル化の形ができ、立教大学の職員であろうと、あくる日から明治大学に移ってもいい、という状態が生まれるのがいいことなのかという疑問があるのです。それでいいか。むしろ立教で職員生活を始めた方は、なるべくならば立教にとどまって、立教の建学の精神や特質、あるいは学生の特徴というのを知った上で頑張ってやってほしいと思います。そっちのほうがいい。なまじプロフェッショナル化をやっていたかたないほうがいいというふうに私は思っています。FD と SD を通じて、大学のアイデンティティーを協働して作り上げて行くことが、少子化時代の大学には特に必要なことだと考えているからです。

これに比べて教員のほうはどうか。これは否応なくプロフェッショナル化があるのです。現に、資料編の最後のところにアメリカ人、ドイツ人がつくった大学教員の資格のリストがあります。これなんかを見ると、やはり大学の教員は考えてみれば 1000 年近い歴史の資格制度を持っています。免許状こそなく、共通試験こそないけれども、やはり 900 年ないし 1000 年の歴史の資格制度を持っている。職員のほうでこれと同じものを作ろうと思っても、今は無理だし、必要があるか、という疑問を持っています。それより先ほど申しましたように、情報の共有化、あるいはコミュニケーション力の拡大、こういうものを作って行って、協力体制を作る。それが先ではないかと思う次第です。少し時間が過ぎました。ありがとうございました。

(当日配布資料)

## 桜美林大学院「大学アドミニストレーション専攻」創立のころ —SD のあり方と内容に関して何を学ばされたか—

寺 崎 昌 男

### I 創立 2001 年

大きかった反響 — カリキュラムづくりの苦辛と勘違い

⇔ 「基幹」の科目群 (共通科目・基礎科目) vs 「応用」の科目群

### II 開 講

#### 1 言葉・知識・理論と経験・体験を往還させるという学習

— 歴史学習・政策学習で顕著 — 歴史教授に要求される「本格さ」

— ストレートの学部学生と違う

#### 2 院生が自らの課題を発見する

— 私立学校法の成立過程講義と修士論文の形態・テーマの変更

(「活動報告論文」から「修士論文」へ、「現状研究から歴史へ」)

— 優れたレポートの例 (ある科目等履修生のこと)

### III 気付かされた課題

#### 1 職員のリテラシー (or ミニマムエッセンシャルズ) は何か

— ①大学という組織の特質

②自校理解

③大学政策、科学技術政策の理解

## 2 併せて気付いたこと

- 教員の課題や悩みを共通に理解してもらうことをためらわない
- 「出向」という形で「職場をひらく」こと（海外も含む）
- 「企画立案能力を育成してほしい」という内外からの要請

二重の難問 — ① 不分明さ ② 育成方法の不在

## 終わりに

### 1 カリキュラムづくりという大きな難題

「方法」への強い傾斜から内容編成へ

- SDの「形態」とスコープ、シーケンスの検討

### 2 教員・職員の直面する問題を互いに共有する — 職員の側の問題も理解する

- 大学教育学会での調査で分かった任務の重複部分
- 「教職協働」へのストレートな賛成論はなかった

### 3 プロフェッショナルリゼーションはそもそも必要か？

以上

## 参考文献

- 1 『SDの新たな地平—「大学人」の能力開発に向けて—』  
大学教育学会課題研究報告書、2011年6月刊  
\*特に今田晶子「教員・職員関係論の先へ」  
竹中暉雄「教員が求める職員像」  
羽田貴史「私的国立大学職員論」参照
- 2 『21世紀の大学—職員の希望とリテラシー』2017年 東信堂
- 3 「大学職員の能力開発（SD）への試論」  
寺崎『大学自らの総合力II』所収 2015年 同上

## SD 義務化の条文

大学設置基準（文部科学省令 2016 年 3 月 31 日改正）

### 第 9 章 事務組織等

#### 第 42 条の 3 (追加新规定)

「大学は、当該大学の教育研究活動の適正かつ効果的な運営を図るため、その職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修（第 25 条の 3 に規定する研修に該当するものを除く）の機会を設けることその他必要な取り組みを行うものとする」

#### <メモ>

\*1 「第 25 条の 3」は下記の通り。

「大学は、当該大学の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するものとする」

(= 2007 年登場。教員の FD 義務化規定)

\*2 「第 25 条」(本文)は(授業の方法)とタイトルされている。

授業は、講義、演習、実験、もしくは実技のいずれかにより又はこれらの併用により行うものとする。

2002/3/5 桜美林大学大学院

## 大学アドミニストレーション専攻担当科目とコメント

寺崎昌男

## 1 担当科目・受講者

- a 「比較高等教育制度論」(1、2) 月曜 第6限 午後6時20分—7時50分  
 受講者 科目等履修生 3名を含め27名  
 テキストを定め、報告による輪読方式  
 (1) 潮木守一『大学と社会』(アメリカ近代大学史)  
 (2) イギリス高等教育諮問委員会(いわゆるデアリング委員会)  
 Higher Education in the Learning Society (1997) の邦訳
- b 「高等教育史・大学史」(1、2) 金曜 第7限 午後8時—9時30分  
 受講者 科目等履修生を含め29名
- c 「個別演習」(1、2) 金曜 第6限 午後6時20分—7時50分  
 参加者9名

## 2 コメント

- a (1) アメリカ大学制度の基本的理解をめざす。ただし担当教員自身の浅学を痛感。  
 (2) 現在の日本の大学政策の理解には好適。大学審議会答申の背景の一部は分かる。  
 ただし、同上の問題をやはり痛感。
- b (1) <大正期大学改革の研究> 講義レジュメと基本資料を必ず用意。基本資料は音読・  
 読解を必ず行う。  
 (2) <戦時下の高等教育> 同上。  
 いずれも思いのほか好評。教養的科目とはいえ、歴史の中に先行事例があることがと  
 りわけ示唆的であるらしい。  
 なお、伝統的な「講義」を聞きたいという要望は根強いらしい。
- c (1) (2) とも修士論文又は特別研究報告のための指導をめざす。  
 テーマの現実性についてはゼミでの論議の対象となるが、研究方法論等についてはアカ  
 デミックコースの指導と変わりなし。

3 こうした科目が「共通科目」「基礎科目」として「お邪魔」しておいていいかという疑問、  
拭えず。

- b は「特殊講義」のほうがよいか？ 受講生の要望の中の葛藤と対応。

## アメリカの大学における職員についての証言（山田礼子）

研究や調査でアメリカの大学を訪問する機会に、ある課題について調べたいときに研究者や教員以外の職員が実に的確な説明や優れたビジョンを示されることに感心をされた経験のある人は多いのではないのでしょうか。もちろんすべての職員がそうではありませんが、年齢には関係なくある程度のポジション以上の職員の知識や大学運営力は高く、かつ権限も相当に与えられています。そうした職員と教員がチームを組み、プロジェクトや部門を動かしているというのがアメリカ大学の特徴とも言えるでしょう。アメリカの大学のトップアドミニストレーターが専門職であるというのは良く知られていますが、実は、それ以上に、中堅の職員が、プロフェSSIONナルな職員として機能しているというシステムも看過できないところです。

何か新しい改革プランが提示された場合、責任者である教員とサポートする職員がチームを立ち上げ、プランを実行する、そしてそのプランがある程度実行され、成果を挙げるとそのチームは解散するというようなことが日常的に行われています。もちろん、成果を挙げない場合も解散となりますが、成果を挙げた場合の評価システムも構築されているので、チームはインセンティブを持って動くということ仕掛けになっているのです。その結果、プロジェクトにかかわる教員も職員にある程度任せることが可能となるわけです。私の指導教授であったジョン・ホーキンス先生は典型的なこうした教員アドミニストレーターとして大学運営に携わっていたといえるでしょう。

山田礼子「大学教員と職員がチームとして大学運営に携わる時代の到来に向けて」

（広島大学高等教育研究開発センター刊『コリーグ 20』07年4月刊）

\* 「アメリカに調査のため滞在していたころ、自分の指導教授は管理運営責任者として多くの仕事を抱えていたにもかかわらず、悠々と時間を割いて相談にのってくれた。あれはなぜできたのだろうか」という趣旨の自問に応えた文章。

A ボイヤーのスカラシップ論

大学と市民の要求の全範囲をより現実的に反映するような仕方、教授団の仕事を定義することは可能なのか？――

われわれの結論は、教授の仕事は、別々の、だが重なり合う四つの機能を持っていると考えることができるということである。

すなわちその四つの機能とは、以下の通りである。

発見の学識 (scholarship of discovery)

統合の学識 (scholarship of integration)

応用の学識 (scholarship of application)

教育の学識 (scholarship of teaching)

E.L.ボイヤー, 有本章訳『大学教授職の使命―スカラシップ再考』(玉川大学出版部、1996年) 39頁。

Boyer, E.L.; *Scholarship Recpnsidered: Prioriities of the*

*Professoriate* (1990)

B ホワイトヘッドの大学教育論

①大学は知識や情報を伝達するか？ 伝達する。ただし、想像力に訴えるようなやり方で (imaginatively) 伝達する。

②大学の課題は、想像力と知識とを結びつけることである。

③大学が存在理由を主張しうるのは、それが知識と生活の熱情とをつなぐことができるからである。その課題は、想像力に配慮しつつ学問を通じて若い世代と年長の世代とを結び合わせることによって、果たされる。

④想像力とは、・・教授団の教員たちの手によって、学生たちに伝えられる。想像力に満ち学識を持つメンバーからなる教授団によって、学生たちに伝えられ、受け止められる。

A.N.Whitehead; *Universities and their Function 1929*, in The Aims of Education, Mentor

Books, 1949, The New American Library of World Literature, Inc., Madison Square, New York

C D.ケネディー : Academic Duty (初版 1997) の総目次

1 Academic Freedom, Academic Duty	6 To Discover
2 Preparing	7 To Publish
3 To Teach	8 To Tell the Truth
4 To Mentor	9 To Reach beyond the Walls
5 To Serve the University	10 To Change

\*Harvard University Press, 1997  
paperback 1999

D G.W.オルポートの授業評価論

不人気だった教師 A・・「(多くの質問を発するがその授業の全体は) 学生たちの授業への貢献を拒否するような空気に覆われていた。それはせつかく学生たちが心の中に蠟燭をとぼしてもその炎を消してしまうような不幸なスタイルに貫かれていた。」

最高人気だった教師 B・・「指名して直裁な質問をするものの、その雰囲気は極めて許容的であり、学生たちは彼の質問を自分たちの自由討論のためのたたき台、起点として考えるだけでよかった」。

\*G.W.Allport: 教授活動をいかに評価するか A Handbook for  
College Teachers, Harvard UP, 1950

E ドイツにおいて大学教員に求められる教授能力

カール・ノイマン

(ブラウンシュバイクエ科大学教育科学部教授

同大学大学教授センター・現ニーダーザクセン州大学教授センター所長)

- ①講義を計画する力—各時間の講義や講義全体、専門領域のカリキュラム全体を、目標、内容、方法、教授者、学生、講義の条件を考慮して計画する能力。
- ②講義の方法上の能力—学生の必要や教材に応じて、教育の方法を柔軟に変化させる能力。例えば教材をわかりやすく紹介する能力やグループ討論を司会する能力。
- ③助言を与え得ることのできる能力—大学での学修や履修科目の選択、研究の方法を支援することのできる能力。
- ④厳密な意味における教授者としての能力—専門的な能力を身につけるためには、単に知識の集積だけでは不十分であり、職業上の必要性を考慮しなければならない。理論と実践の連関のために、具体例と結びついた問題解決型でしかも複数の専門分野を架橋するような講義が求められる。そのためには、学問の構造と学習の構造を結びつけ、教授学として構成する力や、学習の段階に合わせて目標を設定する力が必要である。
- ⑤メディアを使用する能力—さまざまな情報メディアを使いこなして教授する能力。ハードウェア、ソフトウェアを活用して学習プログラムを開発する能力、インターネットによって eラーニングを組織する能力も必要である。
- ⑥適正な試験をする能力—口述試験や筆記試験を適正に行い、評価する能力。
- ⑦評価能力—教授＝学習過程に現れる様々な要素を分析し評価する能力。評価の結果に基づいて、スタッフや教育課程、組織を改善する能力。
- ⑧状況を総合的に判断する能力—研究と教育や職業上の必要性、さらには大学と社会との関係にまで目を向け、その関係を分析し考察する能力。

坂越正樹「ドイツの大学改革と大学教員の能力開発」『教育学術新聞』2005年8月24日号所収



<文献>

- 1 寺崎 『『大学教師』とは何か—アメリカの大学教師論を読む』『中部大学教育研究』第3号 2003年
- 2 神田駿 「日米学生比較—創造性をめぐって」(財)政策科学研究所『21世紀フォーラム』第46号、1992年12月刊
- 3 寺崎 『大学教育の創造—歴史・システム・カリキュラム』(1999、東信堂)
- 4 同 『大学教育の可能性—教養教育・評価・実践』(2002、同上)



# 大学経営のプロフェッショナルの育成に向けて

義本 博司

(文部科学省)

## 1. 大学教育を巡る状況と高等教育行政の動向

義本でございます。時間もちょっと押していますので、手短にお話ししたいと思います。スライドの資料を用意していますので、それを簡単にさざりながらですが、書いてないことも少し加えてお話ししたいと思います。

今日の話は二つです。1 番目は大学を巡る状況がかなり変化している中での、行政の動向についてでございます。これは先ほど両角先生から厳しいご批判をいただきまして、確かに文科省の最近の行政は、パターンリズムに過ぎるのではないかと、その辺のところも少しあるのですが、ただ結論だけ申し上げますと、恐らく国でのルールづくりだけでは限界が来ていて、むしろこの学会もそうですけども、中間団体がもっとやはり活躍いただいて、そういう自主的なルールづくりをしてそこで広げていくようなソフトローも含めて考えていかないと、多分大学の在り方自身が限界にきている、そこは中教審でも少し議論していますが、そういう話もしたいと思います。

2 番目は事務職員の在り方ということで、最近の制度改正の問題と、それから両角先生や山本先生にもご協力いただいていますけど、文科省で委託調査をしまして、それがまとまっていますので、事例も含めてその辺の話も少し触れたいと思います。恐らく大学では個々には、既に進んでいる所はかなりいろんな取組を始めようと模索をしておりますし、先ほどの両先生のお話あったことも少し加味したような動きがあるので少し紹介したいと思います。

スライド4に、累計ですけれども、これから大学の経営は非常に厳しい時代を迎えることが示されています。2018年問題というのは言われますけれども、いよいよ進学者の数がどんどん減ってくる時代を迎えるということが、これからの新しいトレンドでございます。そうなるとやはり、これまでのビジネスモデルだけでは済まないような形で起こってくるというのは多分、大学の経営の問題になってくるのではないかと話があります。

一つは、スライド6・スライド7にありますけれども、産業構造が変化して、AI、IoT というように産業自身のサービス産業化を図っているというのもそうですけれども、恐らくここ数年で仕事の中身自身はかなり変わってくる。一度に仕事が代替するということは違うかもしれないけれども、今話題になっていますのは、銀行の採用がかなり変わってきて、文系は縮小して、むしろ理系を増やしていこうということで、恐らくこれまでのような文系の教育のビジネスモデル自身が成り立たなくなってくる。むしろ文理の区別をなくしていけというような議論が出ますが、ある程度基礎的なところについては、ベースとして勉強しなくてはいけないという話になると、相当カリキュラムの在り方などについても革新を起こしていけないといけないという時代に来ているかと思っています。

それから話がありましたが、恐らく国費の投入自身がなかなか爆発的に増えていかないという時代においては、外部資金をどう獲得していくのか、あるいは研究をどう振興させていくのか。産学連携の問題ですとか、あるいは教育のカリキュラムの在り方を考えれば、インターンシップ一つを取ってみてももう少しやっていかないといけないとか、あるいはコンプライアンスの在り方の問題、大学を巡る経営の課題自身が非常に広がっていて、かなりダイナミックに対応していかないといけないという時代を迎えているのではないかということですので、そうすると経営自身の高度化、あるいは革新ということを進めていくということをしなさいといけない。そうすると先ほどお話がありましたように、教職協働の問題もそうでしょうし、恐らく全体としての人材をどう中で育てていくのか、あるいは外から採用していくのかも含めて、待たなしの状況だというのが今であるのではないかというふうに思っております。

スライド8は、中教審で議論をしています改革の全体像の話を入れてはいますが、例えば大学の教育の質の問題を取ってみても、恐らく設置基準を改正しているだけでは済まなくなってきていますので、議論もしていますが、もう少し教学のマネジメント自身を考えていくような、国ではなくてむしろ大学の人たち自身がつくっていただくような、そういう新しい指針を考えてはどうかという議論ですとか、あるいは教育の機能の充実という観点からすると、寺崎先生からお話がありましたように、カリキュラム改革は待たなしですが、それを学部の壁を超えた形で進めていくような、新しいタイプの学位プログラムを考えていくような制度の議論をしています。それから経営力の強化という問題で言うと、先ほどの学外理事の問題。これは例の無償化の話と紐付けていろんなご批判をいただいておりますが、ポイントはやはり、大学の経営に多様な形で学外の人が入っていただいて、経営を活性化していくということです。先ほど両角先生からお話がありましたように、単に複数になったらおしまいだねということでは全然なくて、それをきっかけにして、むしろ理事の在り方とか、あるいはどんな役割を担っていただくのかということをしっかり考えていくということをベースにしましょうという議論があります。そのためには先ほど申し上げましたような、ここで私学のガバナンス・コードなんて書いていますが、むしろ自主的にガバナンスとか運営の在り方を考えていくようなことを、大学の団体が中心になって考えていただいて、その中での共通の考え方、多様性も重んじながらいろいろ考えていくということに切り替えていかないといけないのではないかという議論も今、しているところであります。

それからリカレント教育の問題。これはこれから非常に大きくなってきますが、まだまだ大学はやはり18歳の方々がメインであるということは変わっておらず、リカレント教育については、今から手を打っていかないと、なかなかこれから難しくなってくるという時代の変わり目に来ているということで、履修証明制度の見直しですとか、いろんなプログラムを学会と共に作っていくというようなことも始めています。

特に、この新しいリカレントプログラムについては、学会と連携しているような形でのプログラムを作っていくということこれから進めていくという動きがあります。例えばデータサイエンスとか、あるいは政策管理のような、理系だけではなくて、むしろ大学の経営を担う人材を育成していくという観点からすれば、この高等教育学会も含めて、いろんな形で大学で

やっておられるものと連動した形で考えていくこともあるのではないかと思いますので、問題提起をさせていただきました。

## 2. 事務職員の在り方

### (1) 事務職員の現状

ここから今日の本題の事務職員の在り方についての話をします。スライド 10 については、先ほど話がありましたが、採用のルート自身が、国立については国家公務員試験、あるいは公立の設置自治体からの出向、あるいは私立については公募の類が多いとなっていますけれども、特に最近大きく変わってきています。ただ国立大学で言えば、法人化以降はその大学の学士卒業、あるいは修士の方もかなり入ってきて、能力が高い方が多く入ってくるという動きがあります。そういう中において職員も、安定しているからという方だけではなくて、むしろ大学の経営などに興味があるという方も多く増えてきているのが実情だと思っています。

スライド 11 ですが、その数を職種別に追ってみましたところ、元年以降から比較しますと事務系の職員自身は増加傾向にあるということがみて取れるところであります。一方、学生の実験、実習とか教務系などについては、少し下がっているという傾向がありますけれども、この辺は今後どう考えていくかという問題だと思っています。

スライド 12 については、先ほど山本先生の冒頭のお話がありましたが、職員の割合は、他のアメリカなどに比べると少ないという実情であります。例えば右のグラフで言うと、職員を分母にし、教員を分子にしていますが、アメリカの大学などに比べると圧倒的に少ないという状況がみて取れるわけです。これは特に、中間的な職、あるいは専門職がアメリカなどに比べると少ないという理由もありますけれども、そこをむしろ今、例えば特任教授ですとか、いろんな形で埋めていただいて、その中の専門的な仕事が増えてるというのが実情だと思っています。

それから、政策決定に関する事務局の影響の度合いということについて、スライド 13 は私大協がお調べになっている資料でありますけれども、政策決定に対する事務局の影響の度合いは、就職の支援とか学生の募集ですとか学生支援、施設計画、財政計画等々についての項目が多くなっている一方、研究の計画とか、あるいは社会貢献、地域活動についてはそうではない状況でございます。

### (2) 制度改正の動向

制度の改正の動向の話ですが、これはご覧のとおり、いろんな形で、国際化ですとか産学協同とか、あるいは研究時間がなかなか確保できないという中においての事務の効率化という要請の中において、いろんな形で職員の在り方が変わっているというのが、この改正の背景でございます。現状についての変容で言えば、海外の大学と提携をする国際業務が増えてきているとか、あるいは産学の連携の推進とか、あるいは教員が研究に専念できる時間を創出するために役割分担を見直していくとか、あるいは戦略的な経営を行うための情報収集、分析に係る業務が増えてきているなど、大学の経営が高度化、複雑化し、さらには経費の削減が求められるということがあると思います。

この中では、先ほどのお話にもありますが、定型的な業務を行うというふうな形から、むしろ学長を含めた経営層の意思決定を支援する役割ですとか、戦略的な予算の編成とか、キャリア指導も含めた学生のコーディネートができるようなプロフェッショナルな人材、これは資格があるということではなくて、むしろそういう業務自身をしっかりと参画してやっていけるような人材を育成していかないといけない。そのための内部での SD ですとか、教職の協働ですとか外部人材の活用がある、という流れでございます。

スライド 17 は、事務職員の位置付けについて少し資料を取ってきたものですが、昭和 26 年の大学基準協会においては、「教育のための直接的な管理組織が根幹であるのに対して、派生的な組織であるということができる」というところが、要するに内部管理組織としてですが、それが昭和 44 年になれば、大学の事務機構の近代化、合理化と事務系の職員の資質の向上が重要だというふうなことが書かれ、さらには平成 25 年の、これは中教審の中でのガバナンスの改革をした時の部会での議論ですけれども、事務職員が教員と対等な立場で、教職協働によって大学運営に参画するということまで流れが来ておるところでございます。

そういう背景を受けて、近年の改正ですけど、ご覧のとおり 28 年に設置基準を改正しまして、SD についての義務化をしています。それからこれは、あまり知られていませんが、翌 29 年に学校教育法も実は改正してまして、事務職員は、事務に従事するという規定ですけども、これも事務をつかさどるという規定に改正しました。小さい改正のようで見えて、これ結構大きな改正でして、むしろ事務を含めた事柄について責任を持つという形での位置付けを明確にするということがポイントになっているところでございます。

それから同じく、同じタイミングで設置基準を改正しまして、スライド 18 でご覧のような形での第 2 条の 3 というのを設けて、教職協働を明確にすると共に、これも合わせてですが第 41 条というのを改正しまして、「事務を処理する」ということにしていただきましたのを「事務を遂行する」と明確にし、その中身、あるいは経営に関連するような事務の仕事についての位置付けをより明確にしていくということをさせていただいたところでございます。ですから、職務の規定と共に、教職協働の位置付けを見直すと共に、事務職員の位置付けを、単に上司からの命令に沿って定型的な業務を処理するというのではなくて、むしろ先ほど申し上げたような、より経営に直結するような活動に責任を持って対応するということに位置付けたわけでございます。

### (3)人材育成(SD の現状)

SD の現状ですが、これもいろんな調査がありますけれども、経営の業務、研究管理、国際業務、IR などについて、SD についてやっていただいているところであります。スライド 21 は文科省の調査ですが、SD の 9 割が大学の事務職員を対象にし、教員が 4 割、部局長について 3 割ということでありまして、先ほどの寺崎先生のお話にありますように、理解を進めていくためには、教員、それから部局長について対象とするものも増やしていくことが課題ではないかと思っております。

それから内容 (スライド 22) ですが、どちらかというと、業務領域の知見の獲得を目的とす

るとか、大学の問題の基礎的な知識を得るということについては、概ね実施されていますが、むしろ戦略的な企画能力とかマネジメントの能力の向上は比較的少ないということで、今後中身をどう考えていくかの一つの課題ではないかと思います。

#### (4) 教職協働の現状

それから、教職協働の現状（スライド 24）です。教職協働の取組が行われているのは、学生募集とか学生相談とか生活支援、それから就職関係、進路指導などが多い割合を占めていますが、その中で進めていくためには、先ほどの話にもありましたように、教職員の相互の理解とか、目標あるいは方針を共有するということが、7割以上の高いところで示されているところでございます。根本的な、分かり合えるということを考えて場合、この点もやはり、かなりこれからの課題になってくるのではないかと考えているところでございます。

その認識（スライド 25）ですが、一般論としては8割以上の大学の教職員が教職協働の必要性は認識していますけれども、分野によって大きく違っていて、学生系とか病院系、日頃教員の方々とより接触している度合いが高いところについては、その必要性が広く認識されている一方、総務とか財務の業務については職員主体で行われるべきと考えている教職員が多い。ここについても課題があると思います。恐らく経営においては、先ほどの両角先生のお話にもありましたように、人事政策を今後どうしていくとか、処遇をどう改善していくとか、あるいはさらに言えば、今後のビジョンを作っていくためには、財務というのは非常に欠かせない分野ですが、そういう点においての今の情報の共有とか、あるいは共通認識を深めていくことは、この中身についての認識を深めていくにおいて大事だと思っております。特に、施設とかあるいは総務については、職員が自分のオーナーシップでやっていくということはあるにせよ、全体の情報をより共有して、そこで共通のベースをつくっていくということにおいては、非常にこれから大事な点だと思います。

それからベストプラクティス（スライド 26）。これは先ほどお話ししましたように、両角先生、あるいは山本先生にもご知見を賜りまして、文科省で委託調査をし、先進的な事例を調査して、昨年の3月にまとめたものであります。全体像のポイントを挙げています。提案力とかマネジメント力とか、あるいは経営感覚が求められている。この辺が企画立案にもつながるところだと思いますが、ポイントは、教員が個を重視して物事を考えるのに対し、事務職員は組織で動く傾向があるということです。大学という組織の中で、チームで働いていくためのつなぎ役としては、教職協働は非常に大事だという点を強調している点でございます。

促進する上でのポイントとしては、近年の、新たに増えてきたような国際交流とか教育改革、あるいは外部資金の獲得に当たって、そういう分野においては一緒に取り組んでいく分野ですので、協働が生じやすい。さらには方針の決定のための会議に事務職員が参加する体制づくり。これは後ほど事例を紹介していますが、意思決定に時間がかかる面もある一方、それによって参加意識が高まりやすいということがあります。

それから何よりも、教員への働きかけの方法としては、「学生のために」を軸にした目標の共有、あるいは情報の共有が有効だということ。育成方法としては、OJTの他、研修とか、先ほ

どお話がありましたような社会人の大学院での勉強があります。

個々の例を三つ紹介します。東京大学です（スライド 27）。プロフェッショナル人材の育成を課題にしています。ポイントは、教員の研究時間が非常に少なくなっている、これを何とかしないといけないという観点から、事務職員の人事制度の再構築を行ったということでありませう。

ポイントは、責任の権限を明確にし、事務職員のアカデミックスタッフとしての位置付けを明確化し意思決定を担わせることによって、特に委員会とかワーキンググループ等を大きく削減し、それによって事務負担を改善したということが一つあります。それから右のほうですが、職員の人事、雇用制度についてのワーキングをつくりまして、特に事務職員の複線型のキャリアパスを作っていこうということで、事務総合職として従事するライン職と、専門の業務に従事するスタッフ職に、希望に応じた形でキャリアパスをつくっていくということを構築していこうとされておるところでございます。それによって、会議が減ったということもあります。またそれによって、職員側の意識改革等についても課題として出てきたということでございます。

それから桜美林大学でございます（スライド 28）。ここは提案型の事務職員が活躍できる体制を作っていこうということで、教員による委員会形式から事務職員が企画運営する形式に変更しようということでございます。その一例として、例えば入試事務の業務であれば、業務を変更することによって、応募者の増加とか成果が出てきた。あるいは国際センターの業務であれば、留学のプログラムの件数等が増えてきたという効果があるということで、プラスの形で作用しているという話が出てきました。

もう一つの特徴は、大学アドミニストレーション研究科がここにはございますが、これまで20人程度の職員がそこで修士号を取っておられるということで、大学の歴史とか国の政策等々について学ぶ機会、さらには修士論文を作成する経験を通じて、情報収集ですとかロジック形成に役立っているという話も聞いているところでございます。

それから立命館大学（スライド 29）。こちらでは、いわゆる事務職員の計画的な力量形成と全学的な意思決定への職員の参画ということで、大規模な大学であります、2030年に中期計画ビジョンを策定する委員会を結成し、教員と職員が全員で参加するという事。それから各部門に事務職員が、事務の部長か、ないしは次長として配置し、教員役職者と日常的に業務を一緒に遂行して、接触面を多くするということがポイントになっています。それによって職員の力量の形成につながる形での取組を、OJTを通じてやるとか、あるいは意思決定のプロセスにおいて事務職員が参加することによって、会議全体の時間は意思決定まで長くなる一方、全体で共有するということができるということでございます。

## (5) 外部人材の活用

外部人材のところでございますが、これもちょっとご紹介ですが、恐らく今後、学内で育てていくというだけではなく、むしろ働き方改革の中においてこれから大きく変わってくると思っております。例えば大企業で、恐らくシニア世代については、今後定年まで勤めるというだけでは



なくて、例えば地方の中小企業に転職するといったことがありますし、大学にとっても幅広く多くの人材を呼び込んでいく一つの機会になると思います。

これ（スライド 31）は大学ではありませんが、まち・ひと・しごと創生本部の資料で、大企業の企業の人たち自身が中小企業で働くためのマッチングをやっている業務がありますが、それが平成 27 年から 3 年間ですけれど、今 2 万 2000 件ぐらいの相談が来ていて、そのうちの 1 割ぐらいが成約している。製造部門ですとか、あるいは生産性の向上ということについての広がりを見せていますが、今後恐らく大学の教員、あるいは職員を、外から連れてくる場合においての一つのやり方としてあり得るのではないかと考えています。

ただ、これも先ほどお話ししましたように、単に外から連れていけばいいというわけではなくて、むしろ先ほどありましたような、大学のリテラシー、大学というのは他の企業とは違う形の組織原理で動いていることとか、その大学の歴史、文化を学ぶとか、政策も含めてしっかり検証していただいて、そういう方を登録して、大学で活躍いただく道を拓けていくということについて、政策として少し打ち出していこうかということは今、議論しているところでございます。

#### (6) 今後の展望

まとめですが、先ほどからお話ありましたように、今後戦略的な大学経営を実現することが、大学の経営環境がより複雑化する中においてこれは不可欠だということ。それから事務職員、事務組織がこれまで以上に積極的に役割を果たしていくことが必要で、そのための実践的な SD をしっかりやっていく。それから教職協働については学長のリーダーシップの下で組織全体として総合力を発揮するための垣根を超えたことをやらないといけない。そのためには先ほどありましたように、人事政策とか処遇が非常にこれから大事になってきますので、恐らく掛け声として教職協働を言った時代から、それをどう実質化していくかということ各大学で、先進事例も参考にしながら考えていくということが出てくるのではないかと。

さらには内部で育成するということについて、先ほど大学の経営を担う人材の育て方の話がありましたけども、この点は行政としてはむしろ、こういう学会とか研究者に、大学の優れた経営者をどういう形で育てていくのかということについての研究をより深めていただくことがこれから大事になっていくのではないかと思います。単に研修をすとかプログラムの問題だけではなく、キャリアパスの問題があるのではないのでしょうか。それから、外部から採用するということについても積極的に考えなくてはいけない時代ではありますが、それを内部からの登用とバランスをどう取っていくのか。外部から登用する場合においても、先ほど申し上げましたように、職員としてのリテラシーをしっかり学ぶような機会をつくって考えていくということによりバランスを取っていく。こういうことを進めていく必要があると思います。

こういうことを進めるにおいては、行政だけではなかなかできません。むしろ中間団体も含めて、研究者の方々も関わっていただいて、どう盛り上げていくかがポイントではないかと思っております。以上で話を終わります。どうもありがとうございました。

# 「大学経営のプロフェッショナル の育成に向けて」

平成30年6月3日  
文部科学省 高等教育局局長  
義本 博司



## 本日のアウトライン

1. 大学教育を巡る状況と高等教育行政の動向
2. 事務職員の在り方
  - ① 事務職員の現状
  - ② 制度改正の動向
  - ③ 人材育成（SDの現状）
  - ④ 教職協働の現状
  - ⑤ 外部人材の活用
  - ⑥ 今後の展望

## 1. 大学教育を巡る状況と高等教育行政の動向

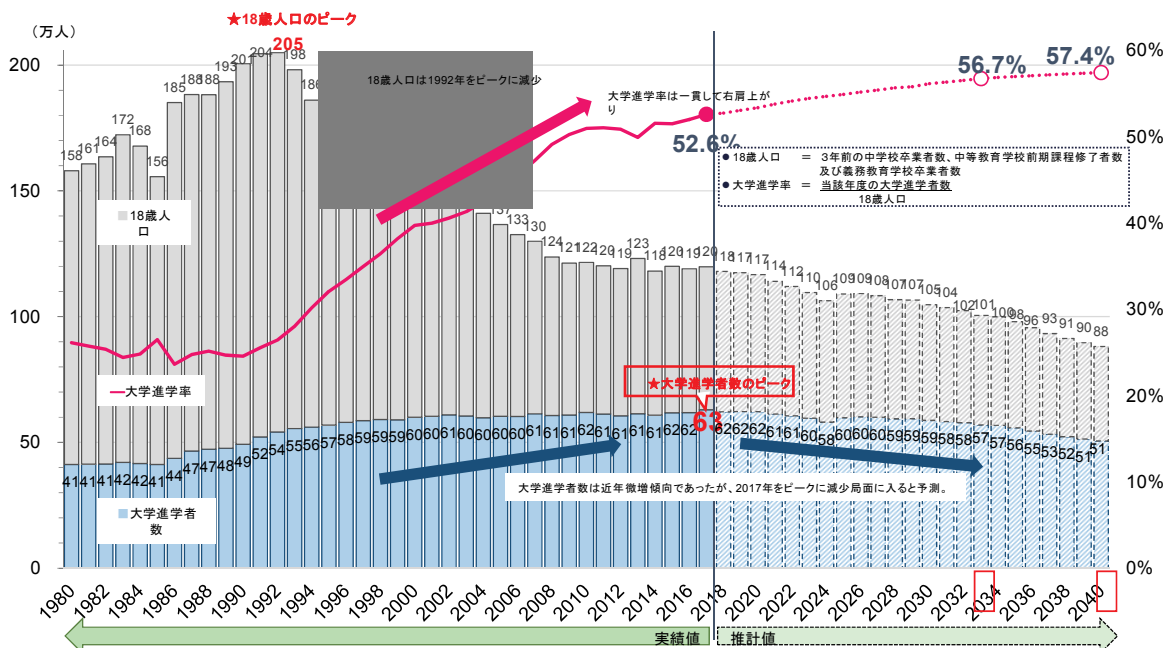
### 2. 事務職員の在り方

- ① 事務職員の現状
- ② 制度改正の動向
- ③ 人材育成（SDの現状）
- ④ 教職協働の現状
- ⑤ 外部人材の活用
- ⑥ 今後の展望

3

## 大学進学者数等の将来推計

✓ 2018年以降18歳人口は減少、大学進学率が上昇しても進学者数は減少局面に突入



【出典】○18歳人口：①1980年～2017年…文部科学省「学校基本統計」、②2018年～2029年…文部科学省「学校基本統計」を元に推計、③2030～2034年…厚生労働省「人口動態統計」の出生数に生存率を乗じて推計、  
 ④2035～2040年については国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）（出生中位・死亡中位）」を元に作成（2034年の都道府県比率で案分）  
 ○大学進学者数及び大学進学率：①1980～2017年…文部科学省「学校基本統計」、②2018年～2040年…文部科学省による推計

4

# 大学進学者数等の将来推計から分かること

✓ 進学率が今後も微増を続けると仮定しても、2040年までに、大学進学者数は約12万人(約20%)減少。

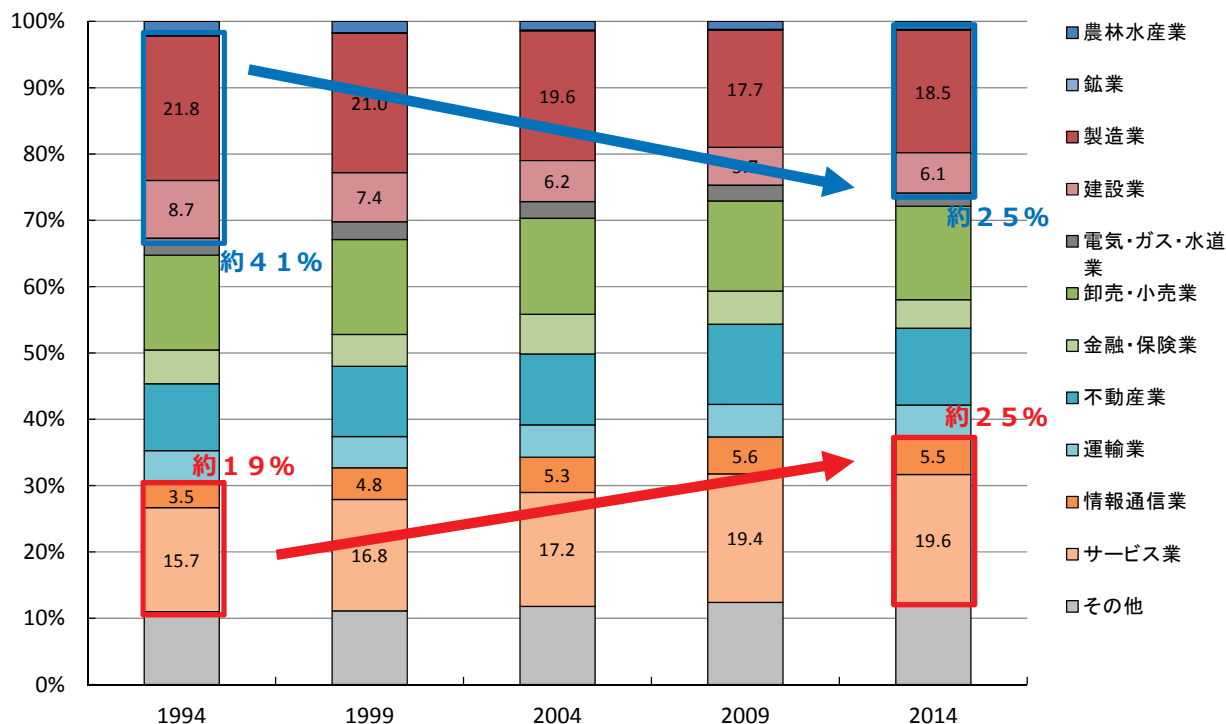
	進学率 (男女計)	進学率		進学者数(男女計)	増減
		男子	女子		
2017年	52.6%	55.9%	49.1%	629,733人	
2033年	56.7%	57.8%	55.5%	569,789人	▲59,944人
2040年	57.4%	58.4%	56.3%	506,005人	▲123,728人

5

# 産業構造の変化

✓ 産業構造は製造業・建設業から情報通信業・サービス業へ緩やかにシフト

■名目GDPに占める産業割合の推移



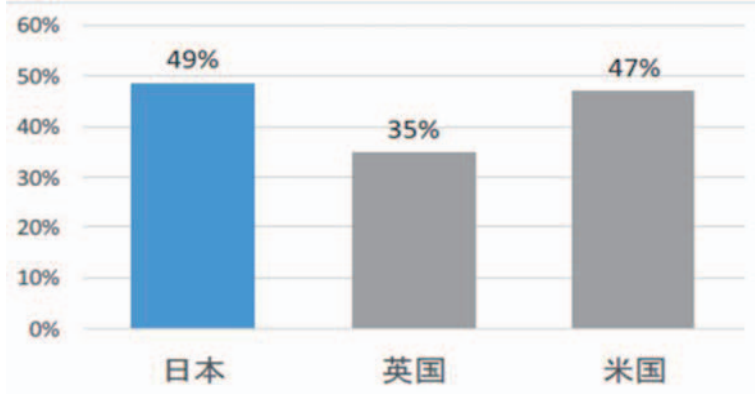
(資料)「国民経済計算確報」(内閣府)

6

# 人工知能等による代替可能性が高い労働人口

✓ 10～20年後に日本の労働人の約49%が、技術的には人工知能やロボット等により代替できるようになる可能性が高いとの推計結果。

人工知能やロボット等による代替可能性が高い労働人口の割合(日本、英国、米国の比較)



※日本データは国内601種類の職業について、それぞれ人工知能やロボット等で代替される確率を試算。

※日本データは、株式会社野村総合研究所と英オックスフォード大学のマイケル A. オズボーン准教授及び

カール・ベネディクト・フレイ博士との共同研究(2015年) 米国データは、オズボーン准教授とフレイ博士の共著”The Future of Employment”(2013年)

英国データは、オズボーン准教授、フレイ博士、デロイトトーマツコンサルティング社による報告結果(2014年)

から採っている。

(資料)2015年12月2日株式会社野村総合研究所News Release

## 大学改革の全体像 (2040年の将来構想、秋頃の答申に向け中央教育審議会にて検討中)

### 【現状認識】

- ✓ 第4次産業革命、Society5.0といわれる大きな産業構造、社会構造の変化に対応する教育研究の革新が求められている。
- ✓ 大学への進学率が上昇し続ける中で大学教育レベルについての社会の理解がない。
- ✓ 18歳人口の大幅な減少が予想されている中で大学の数が増加し続け、定員割れの大学が増加している。

### 【検討の方向性】

## 大学教育の質の向上



### 学修の質保証

(学生が身に付けた能力・付加価値の見える化)

- 教学マネジメントに係る指針の策定
- 学修成果の可視化と情報公開

### 教育機能の充実

- 大学・学部間の教員や授業科目のシェアリング
- 「学位プログラム」導入による学部横断的な教育の実施
- 実務経験を有する教員の登用促進

### 各大学の役割・機能の明確化

#### 大学として中軸となる「強み」や「特色」をより明確化

<人材養成の3つの観点>

- 世界を牽引する人材
- 高度な教養と専門性を備えた先導的な人材
- 高い実務能力を備えた人材

### 経営力の強化

#### 大学経営への「学外理事」の活用促進

- (国立大学)  
現在法定されている理事のあり方を検討の上、「学外理事」を任命
- (私立大学)  
関係団体が新たに作成予定である自主行動基準(ガバナンス・コード)等において整理

### 大学の連携・統合等

- 「地域連携プラットフォーム(仮称)」の構築とガイドラインの策定

国公立の枠を超えた連携を可能とする「大学等連携推進法人(仮称)」の制度創設を検討

### リカレント教育の促進

- 職業実践的な短期プログラムの質保証／対象拡充
- 大学・短大の履修証明制度等の改正

## 1. 大学教育を巡る状況と高等教育行政の動向

## 2. 事務職員の在り方

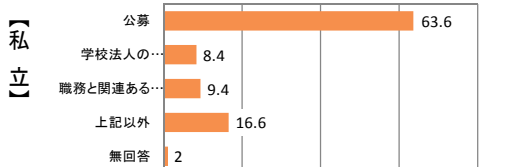
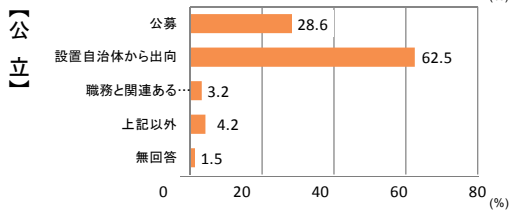
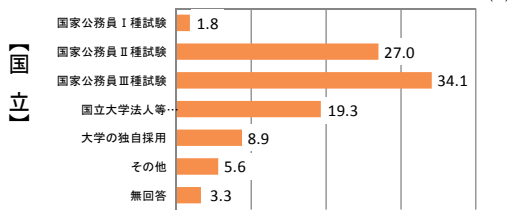
- ① 事務職員の現状
- ② 制度改革の動向
- ③ 人材育成（SDの現状）
- ④ 教職協働の現状
- ⑤ 外部人材の活用
- ⑥ 今後の展望

9

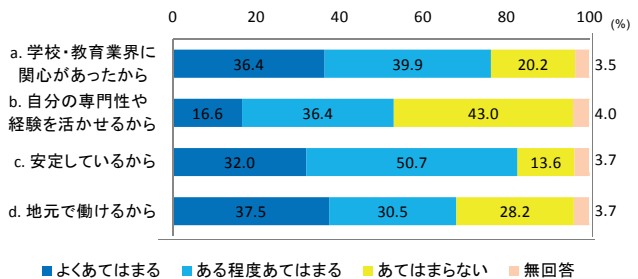
## 大学職員の採用について

- ✓ 大学職員の採用ルートとして国立は旧国家公務員試験、公立は設置自治体からの出向、私立は公募が最も多い
- ✓ 大学職員を選んだ理由は「安定しているから」、「学校・教育業界に関心があったから」が多い

■現在の大学への採用経緯



■現在の仕事を選んだ理由



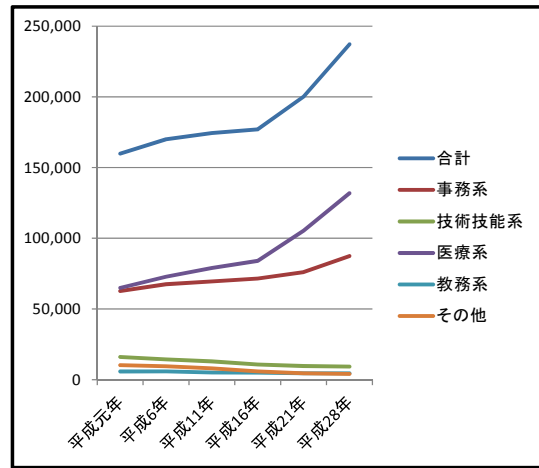
東京大学経営・政策研究センター「全国大学事務職員調査」(2010)

10

# 職務別 大学の職員数の推移

✓ 平成元年と平成28年の大学の職員数を比較すると事務系職員は増加傾向、医療系職員は倍増

	平成元年	平成6年	平成11年	平成16年	平成21年	平成28年
合計	159,894	170,040	174,486	177,111	200,159	237,181
事務系	62,753	67,526	69,493	71,490	76,091	87,461
技術技能系	16,105	14,339	12,950	10,783	9,627	9,240
医療系	64,942	72,852	78,961	84,014	105,394	131,904
教務系	5,825	5,883	5,086	4,943	4,526	4,495
その他	10,269	9,440	7,996	5,881	4,521	4,081



<学校基本調査における大学職員の定義(抜粋)>

【事務系】庶務、会計、人事等の事務に従事している者をいい、例えば、学部、研究科、研究室に勤務していても事務に従事している者。図書職員で司書の職務に従事している者を含む。

【技術技能系】技術、技能に関する職務に従事している者(機器の運転操作及びこれらに準ずる業務に従事している者で建築技術者、電気技術者、自動車、運転手、工具、電話交換手等)

【医療系】学生の健康管理の業務に従事している医師(教員は除く。)、看護師、准看護師、助産師、薬剤師、栄養士並びに附属病院、学生診療所及び保健管理センターに勤務する前記の職務に従事する者及びマッサージ、はり、あん摩、診療放射線技師、歯科衛生士、歯科技工士等

【教務系】学生の実験、実習、実技若しくは演習の指導をしている者で、教員でない者。

【その他】前記以外の者で、守衛、巡視、用務員、労務作業員、調理師等の業務に従事している者

11

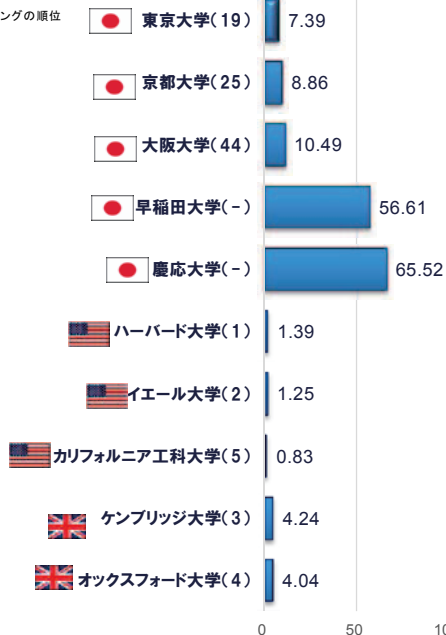
文部科学省:学校基本調査(平成28年度速報値等)を基に作成

# 大学における教員、職員の割合の海外比較

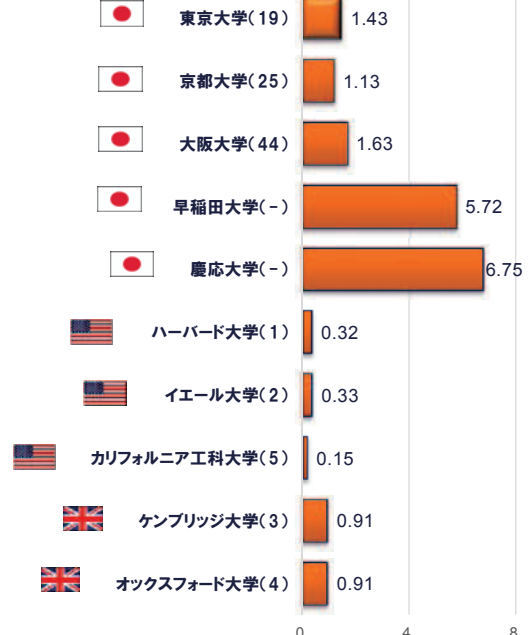
✓ 米国・英国の主要大学に比べ、日本の大学においては学生や教員に対する職員の割合が少ない

学生数/職員数

※カッコ内は当時のTIMESランキングの順位



教員数/職員数



(注)・The Times Higher-QS World University Rankings上位200大学(ただし早稲田大学及び慶応大学はランキング圏外)のうち、データ算出が可能な主要国の上位大学を抽出して比較している。12

・学生数及び教員数はFTE(専従換算)を使用しているが、早稲田大学及び慶応大学については国内比較用のデータを使用している。

【出典】(一社)日本物理学会キャリア支援センター情報分析調査委員会「大学における大学生・教員数比率の国際比較」最終報告(平成22年1月)をもとに文部科学省作成

# 政策決定に対する事務局の影響度合い

✓ 各大学における政策決定に対する事務局の影響度合いは「就職支援」、「学生募集」、「学生支援」、「施設計画」、「財政計画」、「事業計画」などの項目が高くなっている。

## ■政策決定に対する事務局の影響度合い

	かなりある	少しある	ほとんどない	無回答
中長期計画(将来構想)	58.0%	34.6%	5.6%	1.7%
事業計画	66.7%	30.3%	2.2%	0.9%
財政計画	71.0%	21.2%	6.1%	1.7%
施設計画	71.4%	25.1%	2.2%	1.3%
教育計画	19.9%	58.4%	20.8%	0.9%
学生支援	71.9%	24.7%	2.6%	0.9%
就職支援	84.4%	11.7%	3.5%	0.4%
情報化計画	59.7%	37.2%	2.2%	0.9%
研究計画の推進	10.0%	42.9%	45.9%	1.3%
学生募集	84.0%	14.3%	1.3%	0.4%
社会貢献	39.0%	47.2%	13.4%	0.4%
地域連携活動	49.8%	38.5%	11.3%	0.4%

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所  
「事務局職員の力量形成に関する調査」(2009) 13

## 本日のアウトライン

### 1. 大学教育を巡る状況と高等教育行政の動向

### 2. 事務職員の在り方

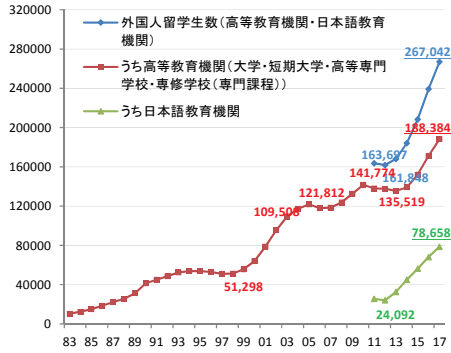
- ① 事務職員の現状
- ② 制度改革の動向
- ③ 人材育成 (SDの現状)
- ④ 教職協働の現状
- ⑤ 外部人材の活用
- ⑥ 今後の展望



# 事務職員を取り巻く状況の変化

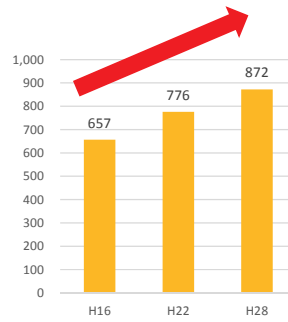
## ✓ 大学の国際化の進展

■我が国の外国人留学生数

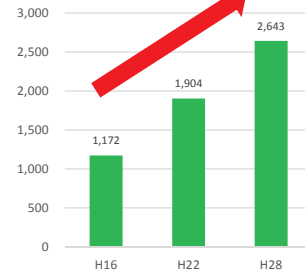


## ✓ 共同研究等の増加、産学連携の必要性

■国立大学における寄付金受入額の推移

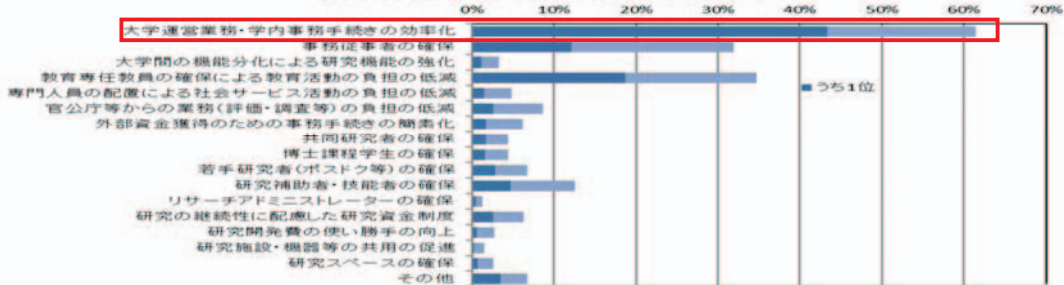


■国立大学における受託研究・受託事業・共同研究受入額の推移



## ✓ 研究時間の確保のための事務の効率化への要請

研究時間を増やすための有効な手段(※2)



15

# 変化の中での事務職員の在り方

## 大学事務職員を巡る状況の変容

### ✓ 大学の高度化・複雑化や大学の基盤的経費の縮減による求められる業務の変容

- ・ 海外大学の連携等に伴う国際的な調整能力を要する業務
- ・ 産学連携の推進に伴う業務
- ・ 教員が研究に専念できるような時間の創出、役割分担のための業務
- ・ 戦略的に大学運営を行うための情報収集・分析に係る業務

## 事務職員の在り方

■ 相対的に判断を伴わない機械的・定型的な業務 (「指示待ち型」)



■ 学長等の経営層の意思決定を支援する役割、戦略的な予算編成やキャリア指導も含めた学生指導のコーディネートができるプロフェッショナル人材 (「提案型」)



- ・ 内部人材の育成(SD)
- ・ 教職協働による活躍の場
- ・ 外部人材活用

# 大学の事務職員・事務組織の位置づけの変遷

✓ 事務職員の役割は大きく変化。現状では「教職協働」が求められるようになっている

「大学に於ける一般教育（昭26.9大学基準協会）」より

もちろん事務局組織も必要である…それは、大学における教育のための直接的な管理組織が根幹であるのに対して、派生的な組織であるということができようであろう。要するに内部管理組織は、根幹組織としての直接的な教育管理組織と、派生的組織としての事務局組織とから成る。ここでは前者に主眼がおかれるであろう。

「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（昭44.4.30 中教審）」

…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。

「大学のガバナンス改革の推進について（平25.12.24 組織運営部会審議まとめ）」

…事務職員については…事務職員が教員と対等な立場での「教職協働」によって大学運営に参画することが重要であり、企画力・コミュニケーション力・語学力の向上、人事評価に応じた処遇、キャリアパスの構築等についてより組織的・計画的に実行していくことが求められる。

17

## 大学の事務職員・事務組織に関する近年の制度改革

✓ 事務職員等に対するSDの義務付け（平成28年3月）、職務規定の見直しと教職協働の位置づけ（平成29年3月）

### 1. 大学設置基準等の改正（平成28年3月）

※ 第42条の3 大学は、当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修（第25条の3に規定する研修に該当するものを除く。）の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする。【新設】

### 2. 学校教育法の改正（平成29年3月）

※ 第37条⑩ 事務職員は、事務をつかさどる（旧：に従事する）。【改正】  
（第114条、第123条において大学・高等専門学校にも準用）

### 3. 大学設置基準等の改正（平成29年3月）

※ 第2条の3 大学は、当該大学の教育研究活動等の組織的かつ効果的な運営を図るため、当該大学の教員と事務組織等との適切な役割分担の下で、これらの者の間の連携体制を確保し、これらの者の協働によりその職務が行われるよう留意するものとする。【新設】

※ 第41条 大学は、その事務を遂行する（旧：処理する）ため、専任の職員を置く適当な事務組織を設けるものとする。【改正】



いずれの改正事項も平成29年4月1日から施行。

18

# 本日のアウトライン

## 1. 大学教育を巡る状況と高等教育行政の動向

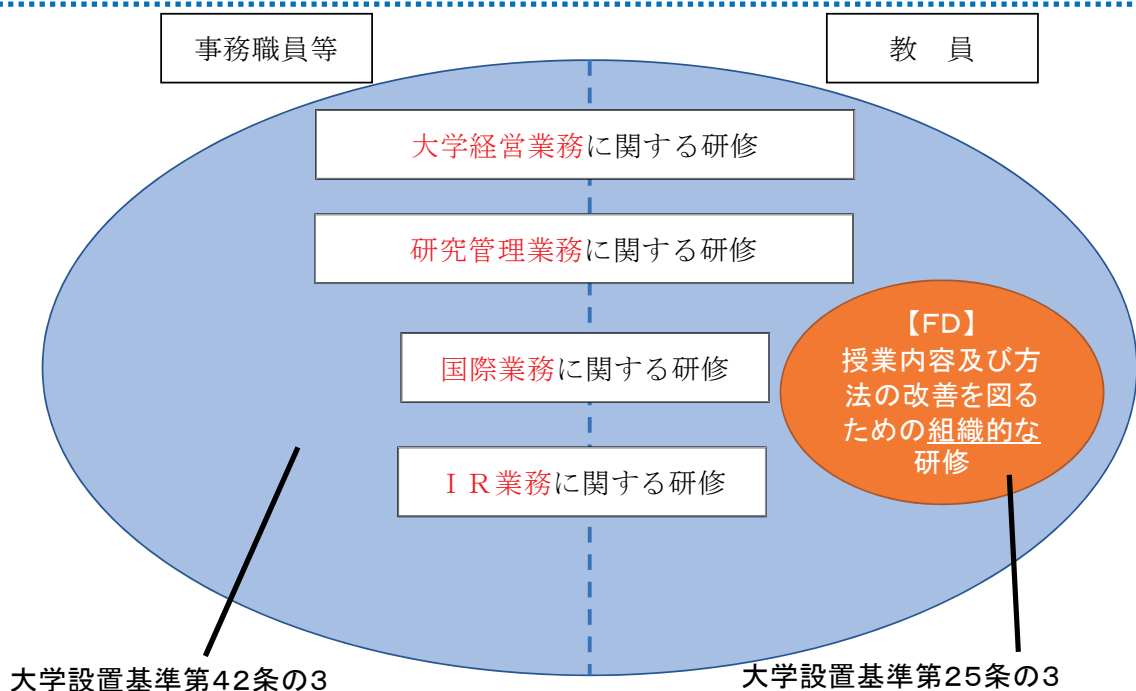
## 2. 事務職員の在り方

- ① 事務職員の現状
- ② 制度改正の動向
- ③ **人材育成（SDの現状）**
- ④ 教職協働の現状
- ⑤ 外部人材の活用
- ⑥ 今後の展望

19

## 大学における教職員の資質・能力向上研修のイメージ

✓ SDは大学を構成する職員である教員と事務職員等が大学の運営に必要な能力を身に付け、向上させるための取組。

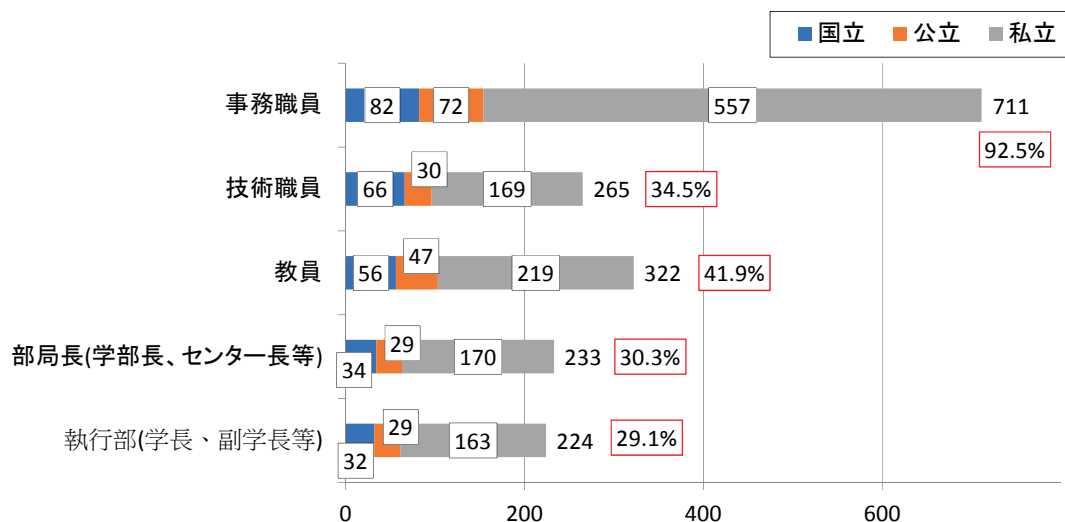


20

# 大学における教職員の資質・能力向上研修のイメージ

✓ SDの約9割が大学が事務職員を対象とし、教員を対象とするものが4割、部局長や執行部を対象とするものが約3割となっている。

## ■スタッフ・ディベロップメントの対象者(平成27年度)

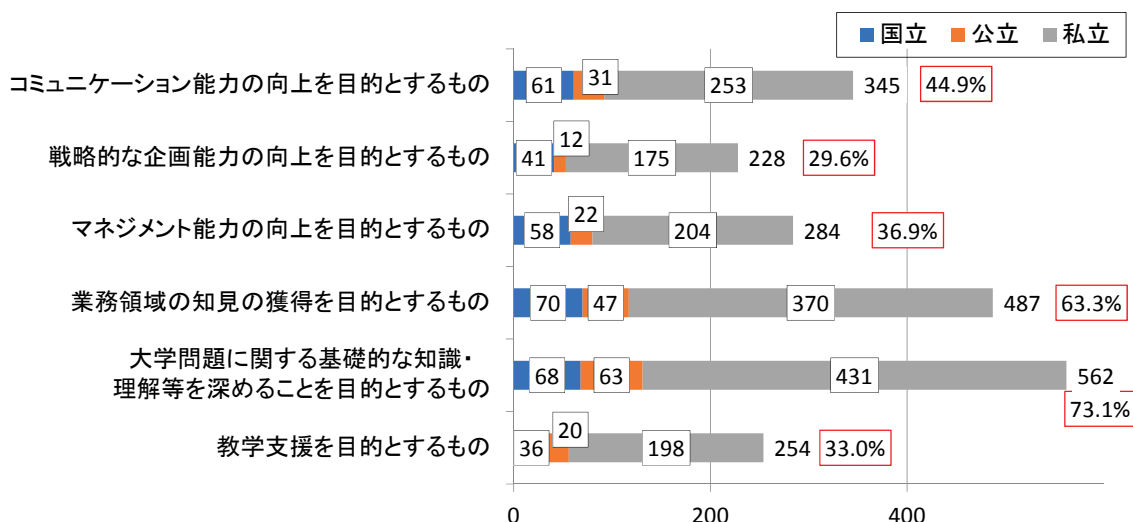


文部科学省調べ  
(回答数 国公立大学769校) 21

# SDの内容

✓ SDの内容は、「大学問題に関する基礎的な知識・理解等を深めること」が最も多く、「戦略的な企画能力」や「マネジメントの向上」を目指すものは比較的少ない。

## ■スタッフ・ディベロップメントの内容(平成27年度)



文部科学省調べ  
(回答数 国公立大学769校) 22

## 1. 大学教育を巡る状況と高等教育行政の動向

## 2. 事務職員の在り方

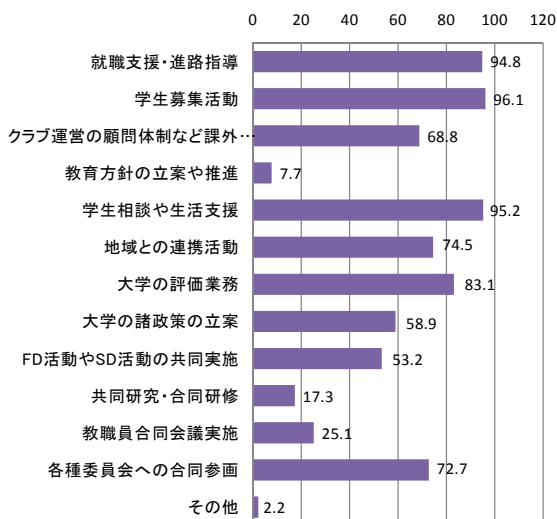
- ① 事務職員の現状
- ② 制度改正の動向
- ③ 人材育成（SDの現状）
- ④ **教職協働の現状**
- ⑤ 外部人材の活用
- ⑥ 今後の展望

23

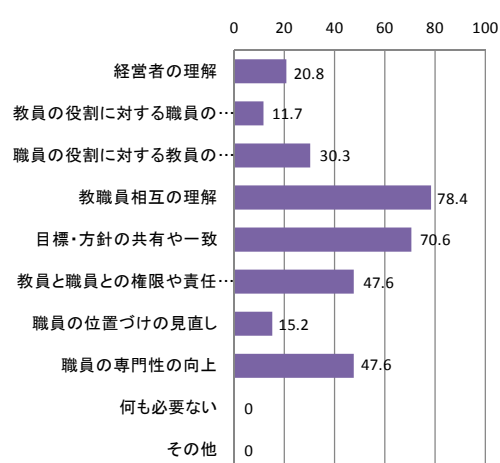
## 教職協働の現状

- ✓ 教職協働の取組が行われている分野については、「学生募集活動」、「学生相談や生活支援」、「就職支援・進路指導」等で割合が高い。
- ✓ 教職協働を進めるために一番必要なこととしては、「教職員相互の理解」「目標・方針の共有や一致」が7割以上と高い割合を示している。

■教職協働の取組が行われている分野



■教職協働を進めるための必要事項



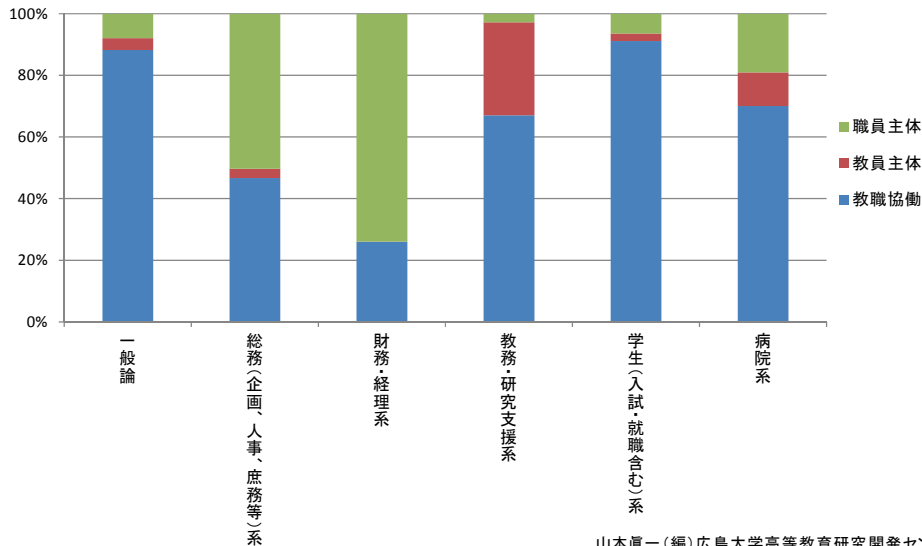
日本私立大学協会附置私学高等教育研究所  
「事務局職員の力量形成に関する調査」(2009)

24

## 教職協働についての認識

- ✓ 一般論としては、8割以上の大学教職員が教職協働の必要性を認識。
- ✓ 業務別では、学生系や病院系で教職協働の必要性が広く認識されている一方、総務系や財務系の業務については職員主体で行われるべきと考えている教職員が多い。

■業務別に見た教職協働に対する考え方



山本眞一(編)広島大学高等教育研究開発センター  
「教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する調査」(2013)

25

## 教職協働に係るベストプラクティス

### ■「大学における教職協働の先進的事例に係る調査」まとめ(先進事例の特徴)(2018年3月)

- ✓ **教職協働の方向性，事務職員像**
  - ・事務職員には「提案力」「マネジメント力」「経営感覚」が求められる。
  - ・教員が「個」を重視するのに対し、事務職員は「組織」で動く傾向があり、大学という組織の中でチームとして働くための「つなぎ役」として活躍が期待される。
- ✓ **教職協働を促進する上でのポイント**
  - ・教育改革や国際交流など近年大学に新たに増えた業務や外部競争的資金獲得にあたり、教職協働が生じやすい。
  - ・教職協働の促進するためには方針決定のための会議に事務職員が参加する体制作りが重要。
  - ・教職協働に関する教員への働きかけの方法として、「学生のために」を軸とした目標の共有等が有効。
  - ・事務職員の育成手法としてはOJTの他、教職協働による研修、社会人大学入学等がある。

## 教職協働に係る先進事例

### ■ 東京大学（プロフェッショナル人材の育成・確保）

#### 【大学概要】

- ・専任教員3,852名，専任事務職員1,542名
- ・学部生13,947人，大学院生12,693人。10学部15研究科からなる国立の総合大学

#### 【ポイント】

- ・教員の研究時間劣化の改善に向けた事務職員人事制度の再構築プラン。

#### ■ 取組の背景

- ・「東京大学ビジョン2020」を発表。
- ・「研究時間の確保と教育研究活動の質向上」が課題。
- ・特に、300以上ある委員会・WGによって時間を取られ、教員が研究時間を確保できない問題が生じていた。
- ⇒責任と権限を明確化し、事務職員のプロフェッショナル化（アカデミック・スタッフ化）を図り、事務職員も意思決定を担うことで教員の事務負担軽減，研究時間確保の達成を目指す。
- 委員会やWGも100程度削減

#### < 教職協働推進に向けての課題 >

- ・教員数も多いためコンセンサスを図ることは難しい。事務職員主体での意思決定に抵抗がある教員もいる。この調整が課題の1つ
- ・再構築プランの目的の1つである「教員の研究時間確保」についても、どう伝えていくかが課題といえる。
- ・事務職員にも責任と権限が伴うことになるため、職員側の意識の改革や醸成も課題。

#### ■ 職員人事・雇用制度改革WG

- ・左記を受けて人事・労務担当理事（事務職員出身）を座長とする「職員人事・雇用制度改革WG」を立ち上げ。
- ・平成29年12月に「教員の研究時間劣化の改善に向けた職員人事制度の再構築プラン」を発表。
- ・事務職員の「プロフェッショナル」化を図る。

1) 事務職員の複線型キャリアパスの形成  
事務総合職として従事するライン職と、専門事務業務に従事するスタッフ職の複線型のキャリアパスを構築。

2) 近隣大学とのアライアンス構築  
事務職員のキャリアパスを拡げていくことを目的に、近隣大学とのアライアンスを構築し、事務職員を他大学へ派遣。キャリア形成・人材育成の機会構築。

3) 優秀な事務職員を継続雇用する職域限定雇用制度  
平成30年4月より「職域限定職員制度」を導入し、部局の判断において（部局経費によって）年俸制無期雇用のフルタイム事務職員を雇用できるようになった。平成30年度には約20名を雇用予定。

27

## 教職協働に係る先進事例

### ■ 桜美林大学（提案型事務職員が活躍できる体制に）

#### 【大学概要】

- ・専任教員262人，専任事務職員129人。
- ・学群生8,958人，大学院生327人。5学群7研究科からなる私立の文系総合大学。

#### 【ポイント】

- ・大学運営を、教員による委員会形式から事務職員による企画・運営する形式に変更。
- ・自学の大学アドミニストレーション研究科への通学によるスキルアップ。

#### 特徴①：入試事務室の業務

- ガバナンス改革を契機に、これまで教員による委員会が企画していた大学運営業務を、事務部門の事務職員が中心となって企画・運営する形式に変更。（教員の事務負担減少並びに教育研究への注力向上）
- ・入試事務室では、事務職員が企画立案を行い、月1回の入学者選抜代表者会議（教員の各学群長が参加）で、承認を得る形になった。
- ・事務職員が専任で入試業務に当たることにより、高校生のニーズや入試トレンドなどの最新情報を入手し、すぐに入試業務の企画立案に反映できるようになった。
- ⇒応募者増加や合否ラインの的確な設定などの成果が出て、教員からの信頼も高まった。

#### < 教職協働推進のポイント >

- ・事務職員が責任を担う形になったことで、自覚が芽生え、より質の高い企画立案・運営を行うように。
- ・業務について結果を出すことで、教員も仕事を任せられるように。
- ・「指示待ち型」から「提案型」事務職員が活躍できる環境に変化
- ・大学アドミニストレーション研究科により専門性を獲得

#### 特徴②：国際センターの業務

- ・学生の留学の送り出しや留学生の受け入れに関するプログラムを教員と協働で作成。
- ・教員からの提案を受けてプログラムを作成するほか、学生のニーズなどを踏まえて、事務職員から教員に提案しプログラム化している。
- ・特に、学生の安全性への配慮については、事務職員から教員に対して注意するケースも多い。
- ⇒留学プログラムの件数や留学派遣数が増加（朝日新聞社の大学ランキングで全国7位）

#### 特徴③：大学アドミニストレーション研究科

- ・大学院に、大学アドミニストレーション研究科が設置されている。これまで20人程度の事務職員が修士号を取得。
- ・大学の歴史や国の政策、関連法令などを体系的に学ぶことで、大学職員としての専門性を身につける機会に。
- ・修士論文作成の経験は、情報収集・ロジック形成など企画書作成にも役立っている。
- ・学外の大学職員ネットワーク形成にもつながっている。

28

## 教職協働に係る先進事例

### ■立命館大学（事務職員の計画的な力量形成と全学意思決定への事務職員の参画）

#### 【大学概要】

- ・専任教員1,310名，専任事務職員1,367名
- ・学部生33,115人，大学院生2,933人。14学部20研究科からなる私立の総合大学

#### 【ポイント】

- ・2030年に向けた中期計画ビジョン策定委員会を教員・事務職員で結成。
- ・各部門に事務職員を事務部長もしくは次長として配置し，教員役職者と日常的に相談しつつ業務を遂行。

#### 特徴①：事務職員の体系的な力量形成

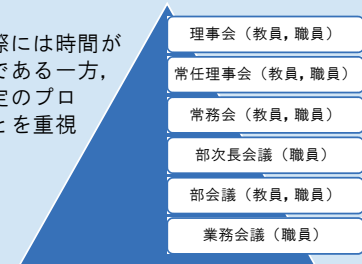
- ・2015年より，それまで実施されていた職員研修を整理し，体系化。事務職員ライフコース期に求められる力量を明らかにし，それに応じた多彩な研修プログラムを整備。
- ・事務職員ライフコース各期に求められる力量<中核職員期>の成長目標には「教職協働により課題に対処できる」「何事も改革志向をもって事案に臨む」とあり，事務職員が常に改革マインドを持って政策提案をしていくことが求められている。
- ・研修の体系は主に，OJTと階層別のOFF-JT，選択的力量形成の3つに分かれる。それらを組み合わせながら，各自がそれぞれの事務職員ライフコース各期に合った力量形成を図る仕組み。

#### <教職協働推進のポイント>

1. 事務職員の力量として「政策立案を行う」ことが重視されており，事務職員の役割として，政策立案することで学園運営に携わることが求められている
2. 1で述べた事務職員の役割を担うための，事務職員の力量形成制度が整備されている
3. 1，2を前提として，意思決定ラインにある会議に事務職員が入る，事務職員も含めて全学協議する文化があるといった風土が醸成されている

#### 特徴②：意思決定プロセスへの事務職員の参画

- ・学園の意思決定のためにおかれる各会議には，会議構成員として事務職員が入るものもある（図参照）。
- ・会議による意思決定にあたっては，学園全体で協議して決めていこうという文化があり，「意見集約」という形で，関係学部や関係部署の意見を求める。
- ・意見集約を行う案件は，部内の業務から，中期計画や学部設置など法人全体に関わる事案まで幅広い。
- ・意見集約プロセスは，上層の会議から下層の会議へ議案を下ろし，集約した意見を上層の会議へ戻すという流れ。
- ・大きな意思決定の際には時間がかかることが課題である一方，学園全体が意思決定のプロセスに参画することを重視している。



例：法人の意思決定プロセス

29

## 本日のアウトライン

### 1. 大学教育を巡る状況と高等教育行政の動向

### 2. 事務職員の在り方

- ① 事務職員の現状
- ② 制度改正の動向
- ③ 人材育成（SDの現状）
- ④ 教職協働の現状
- ⑤ 外部人材の活用
- ⑥ 今後の展望



# 大都市圏の中核人材と地方企業とのマッチング

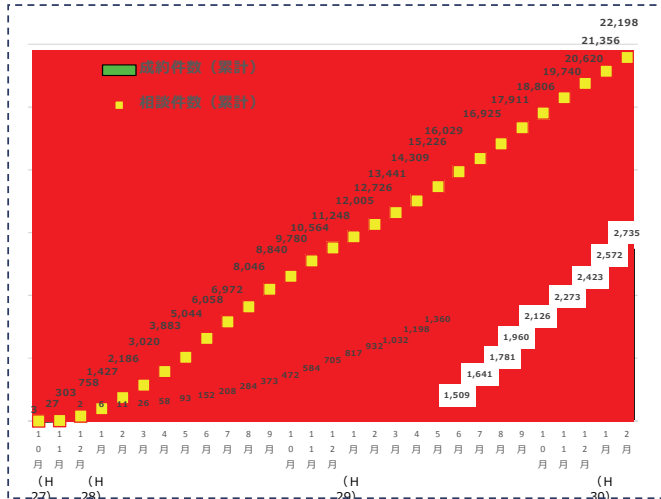
【参考】平成30年5月16日  
内閣官房人生100年時代構想  
推進室「高齢者雇用参考  
資料」より抜粋

- 地方の中小企業は、大都市圏の生産性向上等の専門人材に活躍してもらうことにより、新たな事業展開が可能。
- 今後は、地方の中小企業に加え、実務家教員の受け入れを必要としている地方の大学への実務経験のある高齢者の再教育及びあっせんも重要である。

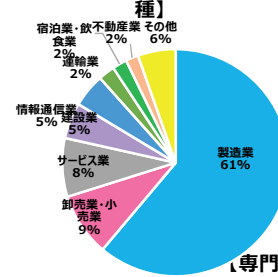
## 専門人材のマッチング事業

各道府県は、潜在成長力ある地域企業に対し、生産性向上等の専門人材（以下「専門人材」）の採用支援活動を行う拠点を設置し、都市部の大企業と地域企業との人材交流等を支援している。

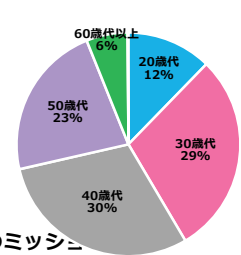
### 専門人材の成約件数と相談件数の推移



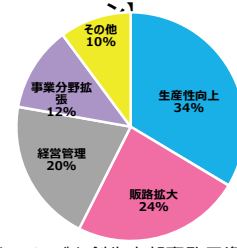
### 【専門人材受入企業業種】



### 【専門人材の年代】



### 【専門人材のミッション】



(出典) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局資料より作成。

31

## 本日のアウトライン

1. 大学教育を巡る状況と高等教育行政の動向
2. 事務職員の在り方
  - ① 事務職員の現状
  - ② 制度改正の動向
  - ③ 人材育成（SDの現状）
  - ④ 教職協働の現状
  - ⑤ 外部人材の活用
  - ⑥ 今後の展望

## 今後の展望

- ✓ 18歳人口の減少をはじめ、急激な社会経済の変化に対応するため、各高等教育機関の機能分化や改革が必要。
- ✓ その際、高等教育機関間・企業等との間での教員・学生の流動性の向上、効果的・効率的な運営のための高等教育機関間の連携、地方自治体・産業界との連携、国際化の推進や国際展開の強化といった大学の枠を越えた取組を推進し、**戦略的な大学運営を実現**することが重要。
- ✓ このためには、組織運営の一層の改善・強化が必要であり、**事務職員・事務組織等がこれまで以上に積極的な役割**を担うことが求められる。
- ✓ **事務職員等の経営参画能力を向上させるためには、大学においてマネジメント力の向上等に係る実践的なSD**をより充実させていくことが必要。
- ✓ また、方針決定のための会議に事務職員を参加させる等、教員と事務職員の垣根を超えて「**教職協働**」を進めながら、学長のリーダーシップの下で組織全体としての総合力を発揮することが必要。
- ✓ さらに、今後は、内部で人材育成するだけでなく、**経営のプロフェッショナルを外部から採用し、大学経営を担う人材として積極的に活用**していくような取組も考えられる。

## コメント

荒井 克弘

(大学入試センター)

司会の山本眞一先生から「コメントは手短かに」とご注文を受けましたので、短めにお話させていただきます。山本先生から今回のコメンテーター役の指名を頂いたときにはお受けしようか少々迷いました。研究分野として不案内だったからです。山本先生がすかさず、東北大学で管理職をおやりになったでしょうと言われて、それについて乗ってしまったというのが正直なところです。若干見当違いなことを申し上げるかもしれませんが、そこはご容赦ください。

私が東北大学に在籍していたのは2000年から09年まで、国立大学法人化を挟んでその前後の時期です。東北大学の全学FDは2000年に始まり、その2回目からタスク・フォースとして協力することになりました。東北大学の初期のFDは北大モデルを手本にしたもので、何かを学ぶというのではなく、一定のテーマを選択させてともかく、教員に議論をさせる、ブレーン・ストーミングをして結果を出させるという甚だ乱暴なやり方でした。各部局から2～3名ずつ参加して貰い、60名くらいの教員を早朝、2台のバスに詰め込み、郊外の宿泊施設に連れて行って、翌日の午後まで缶詰でFDをやる。反発は相当のものでした。帰りは疲れ切って大学の正門でバスを降りると、だいたい皆さんおとなしく帰っていくのですが、このFDを東北大学は10数年続け、全学すべての教員に参加させた。一種のイニシエーションで、大学も変革の時代に入ったということを経験して貰うという効果はあった。荒療治ですが、その後、教員の研修アレルギーというのはなくなったように思います。

さきほど、寺崎先生から桜美林大学の大学アドミニストレーション専攻の話をお伺いして、こういうスマートなSDへの入り方もあるのかと、感銘を受けたところです。さすがに、大学研究のプロがいるところは違うと思いました。「どんな話題を取り上げたらよいか」「参加者は何を学びたいと思っているか」など、スタート前の準備もさることながら、走りながらもプログラムを柔軟に変えていくところにも学ぶべき点が大いにありました。教員と職員の方たちが試行錯誤を重ねながらSDをつくりあげていくプロセスについては、寺崎先生が2016年に本をお出しになっていて、資料リストにも載っています(『21世紀の大学—職員の希望とリテラシー』(東信堂))。この本では「SDで何を学ぶべきか」という問いかけから始まっていて、三つの項目が挙げられています。第1は「大学とは何を特質とする場なのか」、第2は「自分の大学のことを知っているか」、第3は「大学政策はどう動いているか」です。そして、それを「大学リテラシー」と呼んだ。

本シンポジウムのテーマから少しずれるかもしれませんが、この「大学リテラシー」を学ぶなかでSDが自然に転がり出すというところが凄い。場の雰囲気伝わってきます。勿論、寺崎先生の存在が大きいのですが、事務職員ならずとも、われわれ高等教育学会の会員も受けてみたくするような授業です。そして「大学リテラシー」を深めるために、時代区分をしていま

す。時代区分のエポックとして「大学紛争」、「大衆化」、「大綱化」が選ばれています。私がいへん興味深いと思ったのは、立教大学は1990年代に大衆化が始まり、2000年代に量的拡大がはじまった、と書かれているくだりです。まず量的な拡大があり、その後に大衆化が起こるとというのがマクロ的な通説です。ところが個別大学の歴史のなかではこんな発見があるんですね。そんなことがサラッと書いてある。それがとても新鮮です。SDが業務的な研修だけに終わらず、こんな発見があると、次が見えてくるという興奮があります。面白さの「急所」を突いていく、それを外さず追求していけば、大学の特質も自校理解も、政策動向を見る目が広がり、さらに深くなるのだらうと思います。

両角先生からは各種の調査データを縦横に組み合わせてご説明頂きました。調査の目的やデータのかたちは違いますが、全体の傾向だけでなく、立場の違いによる認識のギャップが浮き彫りになっています。日本のSDは研修の時間も短いし、人材育成のツールとしてそれほど利用されていない。事務職員の経営参画への意欲は高いものの、必ずしもプロフェッショナル化を望んでいるわけではない。他方、大学教員は依然として経営的な業務にはあまり関心がない。部局長経験者さえも見方は変わるが、やはり経営業務よりも教育、研究に関心が向いている。まあ、皆が経営業務に熱中するというのも困りますから、この程度が妥当なのかもしれません。「管理職の研修が少ない」「SDの経験が活きていない」という評価は過度期ですから、これも当然のように思います。むしろ、教職員の意識、とくに「無関心さ」が何に由来しているか、その背景に関心があります。また「なぜ、SDが必要なのか」という点も調査の枠組みに入っていると、調査の奥行ができてさらに面白い話になったか、と思います。

義本局長のお話は明快で、適切なデータも示して頂いて、行政施策の流れがたいへんよくわかりました。義本局長のお話へのコメントということではありませんが、折角の機会ですので、大学のガバナンス改革、学長のリーダーシップの強化について、若干の意見を述べさせていただきます。中教審の答申などを見ていると、このふたつが対になって強調されている文章を多く見受けられます。リーダーシップとガバナンスはそれぞれ独自の概念ですから、そこに行政の意図が隠されているのでしょうか。現在の議論は大学の管理運営を学長や執行部に集権化していくという方向が強く感じられます。そうなれば、大学の意思決定も迅速になり、業務の執行も効率的になると考えられている。「プロフェッショナル」であることを期待される教職員も、さしずめその支援部隊の役割を要求されることになる。しかし、大学という組織が「上意下達」的な管理体制になることが望ましいのかどうか、疑問です。行政や審議会では企業モデルが念頭にあって、大学をそれに近づけよう、近づけようとしていると感じます。それと呼応してか、最近の国立大学協会や私学団体には大学団体らしい発言、意思が伝わってこない、行政と大学の関係も上意下達的になっているのか、と思うほどです。集権的なガバナンス改革の下で、多くの教職員の士気を高めることが可能かどうか疑問です。一部の支援職員にインセンティブを与えることができて、その他の教職員は逆に引いてしまうかもしれません。

国立大学では法人化以降、一般教員は大学の意思決定からますます遠ざけられていると思います。教授会が学長の諮問機関になるというガバナンス改革以前から、大学執行部と教授会の距離は遠くなった。従来、全学評議会が担ってきた役割のうち、経営・財務については経営協

議会が、教育・研究は教育・研究評議会がその責任を負うように構造化されましたが、実際には、この2つの機関がそのように機能しているとは思えません。経営協議会の委員の皆さんはともかく多忙です。会議に出席するだけで精一杯です。教育・研究評議会も経営と財務の問題が外れてしまえば、ほとんど議論することがなくなってしまう。結局、やることは連絡調整に終始することになります。あとは事故処理のようなものです。かつての全学評議会の機能は実質のところ、学内の上層部に集中したと考えてよいだろうと思います。大学の意思決定がブラックボックス化した、といってもよい。学部教授会よりも上位の会議が幾層にもできあがり、そこで意思決定がなされ、執行責任も果たされる。大学という組織はずいぶん高いところに重心を置く構造物になりました。

専門的な職務を効率的にこなせる人材はどこでも必要です。しかし、大学経営のプロフェッショナルを育成するという方針は大学にとって、本当に必要なことでしょうか。集権的なガバナンスだけではなく、シェアド・ガバナンスの考え方（羽田貴史）もあります。ガバナンスの形によって育成すべき大学人材のかたちも違ってくるでしょう。東北大学の事例を振りかえっても、はじめの頃は法人化のよい面が出ていたように思いますが、学長が代わり、時間が経てくると、いろいろな弊害も露出してきます。件の集権化も、正規の執行部に権限が集まるならまだしも、執行部の脇につくられた学長室のような場所に多くの権限が集まり、管理体制を歪みませてしまうことがあります。こういう場合に、学長選考会議の役割が重要になってくるのですが、それも政治的になかなか上手くいかない。

スライドに示したのは2010年頃の東北大学の管理組織です。部局長連絡会議と教育・研究評議会の中に青い線を引きましたが、ちょうどこの辺りに権限の大きな境があります。大半のことが学長から理事副学長会議までのレベルで決められてしまい、部局関連のことは教育・研究評議会のすぐ上の部局長連絡会議で調整が図られます。法人化前の全学評議会は5時間も6時間もかかっていましたが、法人化後は短時間で済んでしまうことが多くなりました。効率的になった、といえますが、本当に議論が尽くされているのかどうかは不明です。集権的体制が良いのか、分散的な体制がよいのか、簡単に結論がでる話ではありませんが、大学の伝統からすれば、分散的な権限の配分こそが大学らしいと思います。大学経営の「プロフェッショナル」の育成も重要ですが、彼らが支える大学のガバナンスが歪みを生じたときに、どのように対応するのか、その危機管理体制がまだ十分に検討されていないように思います。

後半、個人的な意見を述べましたが、私のコメントは以上です。

## SD: 内容・実践・政策

- SDで何を教え、何を学ぶか(寺崎先生)
  - どのようにSDを実行しているか、その現状(両角先生)
  - SD、教職協同の政策(義本高等教育局長)
- 

## SDの内容(大学リテラシー)

### ① 大学という組織の特質

大学紛争(1968~72)から大綱化(1991)までの間の20年間に大学は大きく転換した(寺崎、2016)。それはどのような変化であったのか？

大衆化、市場化、ガバナンス改革の影響  
大学構成員の世代交代

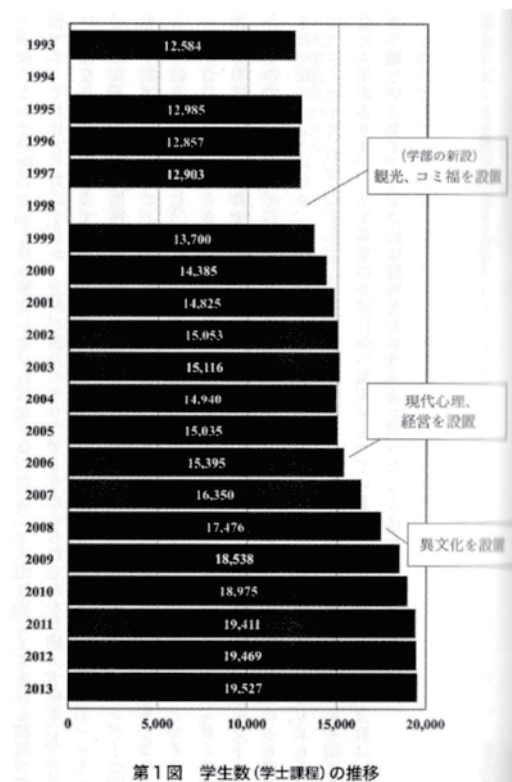
### ② 自校理解

立教大学は1990年代に大衆化がはじまり、2000年代に量的拡大を進めた。

### ③ 大学政策、科学技術政策の理解

新自由主義の政策

# 大衆化の時代も各様

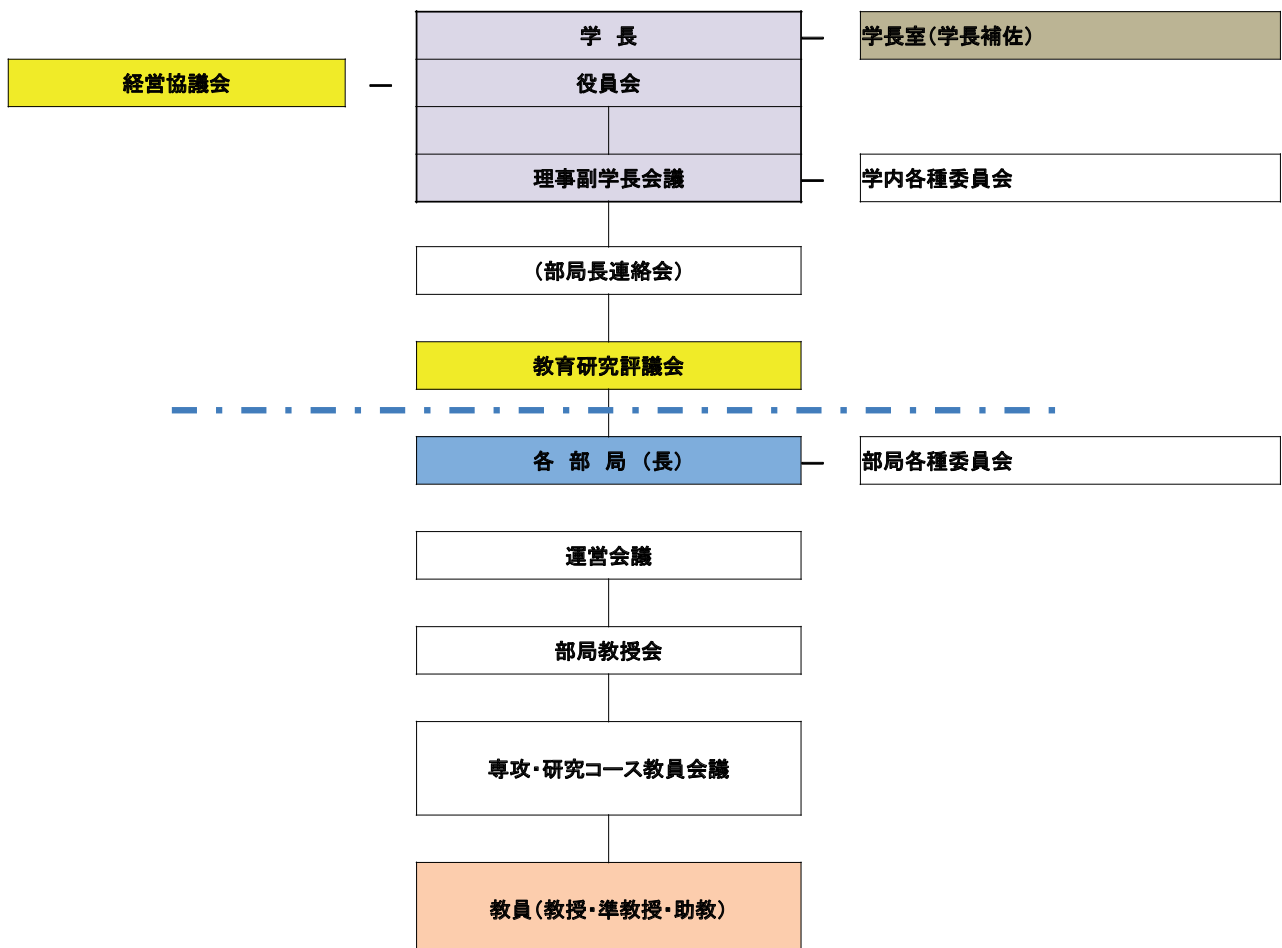


## SDは個別大学に対応して

- 職員、外部者の経営参画は進んでいる
- 新しい教員・職員職種の誕生(I.R、URA等)
- 教職協同のアンバランス
  - 教員の意欲低下、管理職の育成
  - 学長に求められる能力・適性と見識
- 何が阻んでいるか
  - ガバナンスの改革そのもの？
  - 学長リーダーシップは何のために？
  - 下からのリーダーシップの重要性

# リーダーシップの見きわめ

- 学長リーダーシップの尺度は行政への忠誠度になっていないか。
- 学長に権限・責任を集中するガバナンス改革は教員の無関心さをますます助長する。
- 集権的なガバナンス体制のもとでの「プロフェッショナル化」は、学長・執行部の一時的サポート体制ではないのか。
- プロフェッショナル化をモデルにすると、却って硬直化する恐れがある。
- 大学リテラシーと業務知識の獲得が重要。
- シェアド・ガバナンスの模索(羽田、2014)





## 質疑応答

パネリスト：両角亜希子・寺崎 昌男  
義本 博司・荒井 克弘  
司会：山本 眞一

司会：荒井先生、ありがとうございました。短い時間でというふうにお願ひしたので、非常に内容の詰まったコメントをお願ひしてしまいまして申し訳ございません。荒井先生のお話は、私の理解では大学経営人材を考える前に、あるいはその前提として大学の経営そのものの変化というものをよりリアルに捉えていかなければならないのではないかとこういうことではないかと思ひます。義本局長や両角先生にはちょっといろいろ具体的な質問もあつたかと思ひますが、まず、義本先生。

義本：荒井先生からガバナンスの本質の話をしていただいたと思うのですが、おっしゃる通りの点があると思ひます。ただ難しいのは、学部の自治を大事にしながらも大学全体としての意思決定をスピード感をもっているような形で社会に展開していくという、その辺の相克がある中において、学長のリーダーシップが強調されている面がある一方、お話がありましたようにトップダウンだけでは大学は回っていかない。むしろボトムアップの意思をどう反映していくのか。教授会の意思決定がなかなかできないというところを乗り越えていく新しいタイプのガバナンス、ボトムアップの仕組みを構築していかないといけない。それがシェアド・ガバナンスの考え方ではないかと思ひます。そこは、いろんな模索があると思ひます。全学的に考えるために、学部の利益を代表しない形で学部からボトムアップで意思決定をするというのはあるでしょうが、ポイントは恐らく情報共有ではないかと思ひます。大学が置かれている状況、部局の状況全体の話も含めて今ある課題をやはり共有しながら、そこで物事を合理的に考えていく、厳しい決断もしていくということがやはり求められているので、そこをやっていくことが大事で、シェアド・ガバナンス、イコール、シェアド・インフォメーション。これがやはりキーになってくるし、それが IR であると思ひます。ですから、そこをどういうふうに関後構築していくかということ自身が気になりますし、また話を戻しますと、やはり SD の本質が IR じゃないかと思ひます。

司会：では、両角先生。お願ひします。

両角：とても難しいご質問なのですが、ガバナンスとか学長のリーダーシップなどに関してということですね。教職協働というのは職員の参加をもっと増やすということを言っているように私には思えるのですが、職員の参加自体を増やしていくことが必要なのだと思ひます。教員については、意思決定から遠ざかって距離ができて、もう関わらないでいいかと

いうとやはりそういう問題ではなく、参加の形というかあり方が変わるのではないかと考えています。教授会やその下部委員会とかでみんながみんな議論していかなくても、誰かが代表できちんと考えて議論していけばいいというのもひとつの考え方です。アメリカでシェアド・ガバナンスと言われていますが、カプランという人の研究で70年代の調査と2000年ぐらいの調査を比較して、経営管理層が力を持ってきた時期なので、経営陣、学長とかの権限もものすごく増えたのですけれども、同時に教員の参加も増えているのですね。つまり、学長のリーダーシップというのは、単に学長の権限だけがすごく強化された仕組みでは決してアメリカでもなくて、いろんなステークホルダーがそれぞれに力をもってそのパワーバランスの中でいろんなダイナミクスが起きていると思います。そういう意味では、教員は全く関与できなくなったとか、意思決定から距離をおいて「失敗しても学長の責任」とそういうことではなく、違う形での参加というものをどういうふうに具体的に各大学が作っていきけるかというのが問われているのではないかとこのことをとりあえずの答えにさせて下さい。

**司会**：ありがとうございます。それでは、ちょっと時間も押しておりますので、早速フロアの皆様からいただきました質問紙を少し整理しましたところ、全体で30枚ぐらいいただきましたので、全部を個別に答えていただくのは無理かと思えます。私の独断と偏見によれば、これらはだいたい五つぐらいに分かれるような気がいたします。そのうち三つは最も大事なことで、今日のテーマである大学経営人材のプロフェッショナル化。これに関するご質問がかなりありました。それに付随する形で、具体的な能力開発はどう進めるのかという質問ですね。これが二つ目。それから三つ目に、大学経営人材というのは職員だけではなくて教員もその他も含むという話の関連で、外部人材、あるいは外部人材に必要な能力、あるいは教員の経営人材化ということについての中身。これに関するご質問が結構多かったです。その他、職員と教員の数の比率であるとか、あるいは義本局長が最後のほうでおっしゃった中間団体の役割です。個別の質問もありますので、そういったことからちょっとかいつまんでご紹介したいと思えます。あとは、これは誰に質問とも書いてないのですが、結構本質的な質問です。両角先生にお答えいただけますでしょうか。こういう質問があります。プロフェッショナル、つまり専門職というのはその職にある全員が専門的知識と技能を持つべきということですか。しかし、大学職員のほとんどはこの定義に当たらないし、専門職化したいと思っていない。日本的な事務組織の中で一部だけが専門職化するということはあり得るのでしょうか。こういう質問ですが、いかがですか。

**両角**：専門職化ということが何を意味しているのかということにもよるのですけれども、私もどちらかと言うと寺崎先生がおっしゃったような古典的な意味での専門職化というのは、あまり重要だと思っていないのですけれども、実際に経営人材として必要な能力・技能を守っていくというのは全員であるかということ、必ずしも全員というものではないと思います。ただ、その人数は今より増えていったほうが良いと思いますし、その人たちがきちんとそういった能力とか技能をもって、しかもそれが発揮できる場があるようにしていくということが大事だとい

うふうには考えております。全員というふうにはあまり考えていません。

**司会**：ありがとうございます。寺崎先生、どうぞ。

**寺崎**：私は両角先生と同じように、さっきも言いましたように、プロフェッショナルリゼーションというのはまともな課題になるとは考え難いという立場を取っています。ただ平俗な言葉に直すと、「強みを持つ」ということはありうる。例えば、「学生指導に関してはあの人は得意だ、大変ベテランである」というようなことです。教務のカリキュラム編成関係には特に詳しいとか、財務では素晴らしい能力を持っているとか、そういう「強みを持つ」という程度のことでしたら、大いにあると思います。勤続している中のある時点からそういう「強み」に応じて職員の方の働かれる場がフォーク状に変わる、ということも、今後取り得る人事方策の選択肢だと思えます。入職するときは同じスタート地点に立つが、ある程度中では動いて行き、あるところから先はフォークのように変わっていく。それはそれで構わないのではないかという気がしております。ただそのことを専門職という形で考えるのは全くそぐわないし、余計なことのような気がします。むしろ外部講習のような形で得意分野を深めていくということ、そのことを大学は援助する。そういう形ならいいと思います。

**司会**：ありがとうございます。プロフェッショナル化について多くの職員の人はプロフェッショナルになりたいかなりたくないかとかいろいろあるのですけれども、こういう質問があります。これは両角先生に質問なのですが、大学院で学ぶ大学職員がたくさんいると思うのですけれども、それを送り出す職場の同僚とか上司がネガティブに反応されることがある。両角先生の所は桜美林と同様に大学院をもっておられますが、大学院に来ている学生さんについてどのように思われますか。職場から必ずしも歓迎されていない人がいるのではないかとということなのですが。

**両角**：やはり両方いらっしゃる気がして、例えば上司である事務局長が自分自身も学びに行くと他の職員にも「どんどん行ってこい」といって、その間はかなり仕事も配慮して、例えば、平日の昼間の授業も出られるようにという配慮をしてもらってくる方もいます。ただ、それはそれほど多くはなくて、多くの方は、学びに来ているけれど、「ちょっと早く抜けていくのは周りの人に悪いな」とか、あるいは「東大も受けるのに職場の上司の同意書がいるのですけれども、それをもらうのに苦勞をした」という感じです。毎年入試説明会をすると「上司の同意書をどうやってもらいましたか」という質問が毎回出てきます。これはやはり職場の中でそういう雰囲気があるのではないかと思います。自分の仕事を良くしたいとか、職場を良くしたいとか、自分の仕事を捉え直したいとかすごくいいことだと思うのですけれども、なかには曲解されてあの人どこかに出たいのではないかとかそういうあらぬ誤解を受けることもあるということも聞いたりしています。

寺崎：ちょっと関連して、よろしいでしょうか。

司会：はい、どうぞ。

寺崎：職員の能力を伸ばしていくベースの話ですね。それについてちょっと先ほど申し上げそこなったことがあります。資料3をご覧ください。山田礼子先生の文章を私がパソコンで打ってきたものです。先生ご自身がフロアーの席に坐っていらっしゃることをさっき知って、びっくりしました。もしミスがあったら、補って下さい。4行目から「年齢に関係なくある程度のポジション以上の職員の知識や大学運営力は高く、かつ権限も相当に与えられています。そうした職員と教員がチームを組み、プロジェクトや部門を動かしているというのがアメリカ大学の特徴とも言えるでしょう。アメリカの大学のトップアドミニストレーターが専門職であるというのは良く知られていますが、実は、それ以上に、中堅の職員が、プロフェッショナルな職員として機能しているというシステムも看過できないことです」。以下は山田先生が度々遭遇されたご経験なのだそうです。私いつも思うのですが、外国に留学した方たちが、度々教員のことは書かれますが、職員のことを話してくれる人は少ないですよ。この文章は珍しい例だと思って、ご本人に無断で打ち込んで参りました。

その次のパラグラフは「何か新しい改革プランが提示された場合、責任者である教員とサポートする職員がチームを立ち上げ、プランを実行する、そしてそのプランがある程度実行され、成果を挙げるとそのチームは解散するというようなことが日常的に行われています」と書かれています。考えてみると、こういうプロセスの中で様々な能力が育っていったのではないのでしょうか。日本の場合では、部・局・課・係というかっちりとした組織があって、その中のことしかやらない。うちの課の仕事はどの課の仕事とつながっているのかすら、ほとんど考えたことがないという人が少なくない。でもアメリカは、そういうシステムと違うんですね。これはやはり、能力を伸ばしていくベースのところ非常にダイナミックでかつ柔軟なのだろうと思います。そして、そのプロセス全体の中で、教職協働というのが実は行われている。スローガンなどは抜きにして、ですね。山田先生は、ご自分が留学された時に指導教授だったジョン・ホーキンスという先生が管理職についていらっしゃって、非常に忙しい先生だったそうです。にも関わらず時間を作ってちゃんと自分とも対応してくれた。ベースはどこにあるのだろうと思ってよく調べてみたら、こういう体制がとられている点にあったことが分かった、とお書きになっておられます。

私は、能力を伸ばしていくためのベースがこのようにしつらえられている点が非常に大事なのだと思います。働き方の仕組みが日本の場合はまだまだ固すぎるという印象です。

司会：その働き方ということで、今回SDの義務化とかあるいは教職協働ということが法的な根拠を持つものとして設定されているわけですけど、こういう質問がありました。これは、両角先生と義本局長の両方に対してということですが、時間の関係があるので義本局長にでき

ればお答えいただきたいのですけれども、経営人材の育成ということとそれから経営参画ということとはセットではないか。今回の SD の法制化で重要なのはこのセットということがあるのではないか。ということは、この経営人材の育成とそれから経営参画との関係についてどう考えておられるか。特に教職協働という関係からどう考えたらいいのかというご質問なのですが、いかがでしょうか。

**義本**：寺崎先生が先ほどおっしゃった答えに集約されているのではないかと思います。恐らく経営人材の育成は、多様な人と仕事をしながらそこで経験値を積んでいくといったことでかなり力をつけていく。失敗体験、成功体験の場数を踏むことが重要ではないかと思っています。それは、別に大学に限った話ではなくて、役所だってあるいは民間企業だって一緒に、恐らく自分の部局だけであれば視野が狭まりますけど、いろんなタイプの違う人たちと仕事をしながら、そこで乗り越えていかなくではいけない調整があったり、お互いの立場を踏まえた上でどういうふうに解を出していくのかという、その過程においていろんなことを勉強し、それらが蓄積されているということなので、SD と参画は一緒であるということは間違いないし、また事例もさっき紹介しましたけれども、その方向でやろうとしている動きが出てくるのではないかと思っています。

**司会**：ありがとうございます。次にちょっと大きな分類として SD の内容ですね。研修内容についていろいろ質問がきております。一番典型的なのは、どういう内容の研修を考えていますかということですが、これはちょっと問題が大きいので、その中で寺崎先生にお答えいただきたいのですけれども、職員のミニマムエッセンシャルとして大学の組織の特性を理解しないといけないのではないかというご意見がお三方にもあったかと思いますが、大学という組織の特質について、今の時点で特に何を特に大事にしないといけないということをお考えでしょうか。

**寺崎**：一つは、私は一番大事なのは、大学の場合は学生という関係者がいるということだと思います。これは他の組織にはない。工場にもない。もちろん役所の場合は、自治体の住民という対象がいますけれども、学生との関係とはちょっと違いますね。しょっちゅう出会い、長い時間的幅を持った関係性の下に生活していく相手、ですからね。学生と大学の関係と、住民と役所の関係とは大いに違います。会社には同様のものはありません。そういうわけで、私はやはり学生という関係者を持つ。これはとても重大なポイントで、他の組織には全くない。多くのことがそこから派生していくというふうに思います。

**司会**：ありがとうございます。すみません。いちいちご紹介できませんので、あとで時間があればフロアの方からの直接のご発言をいただきたいと思いますが、次に能力開発は職員だけではなくて、外部人材の登用である。あるいは教員の訓練である。こういった話題がございます。一つ、こういう質問があります。これは両角先生に対する質問ですが、外部人材はどの

ような人材が有効だと思われるかということで、三つ書いてあります。一つは、企業内でも上がりの人ではなく、働き盛りかつ実務能力のある人でないと駄目ではないか。二つ目に新たな思想、新たな発想という意味でも 40 代あたりの頭の柔軟性があり、実務能力のある人が良いのではないか。三つ目に企業では研究職は研究に専念できる体制にあるけれども、研究に専念するには外部人材と委託契約を結び、任されることが多い。契約で縛って、任せるのも一案ではないか。何か外部人材を大学の経営人材として登用する際の注意点と言いますか、留意点と言いますか、こういう質問だと思いますけれども、どうお考えでしょうか。

**両角**：なかなか難しいのですけれど、大学によっていろいろなパターンがもちろんあると思っています。アメリカの大学などを見ていると理事会に外部の方が入っていますが、ただの卒業生というよりもかなりの名士の方というか、例えば投資なら投資に強い方とか、弁護士であったりとか、何らかの強みを持って、その知識でもって大学経営の高度化を支えていくという方が入っていて、日本でもそういうニーズはあるのではないかと考えています。また、卒業生であるとか、地元の人であったり、地元の自治体の方であったり、大学に対してどういう期待を持っていて、どこが成果が出ているけど、どこは課題があるという大学のことを大切に思ってくれて、いろんなことを言ってくれる方は貴重で特に年齢は重要ではないと思います。そういう方も一つの候補になるのではないかというふうには思っています。

**司会**：いわゆる年齢の高い方、上がりの方では駄目ということですか。

**両角**：上がりでは駄目とは思いません。上がりで駄目というのも変ですけど、個人差が大きいというか、それは大学が選ばばいいことだと思います。

**義本**：これは非常に微妙な話なのですけれど、大学の方と話す外部から採用した人はやはり玉石混淆ですよね。結局、上がりみたいであまり活躍されずに何となくおられる方がいる一方、非常に意欲を持ってそこで活躍されている方もいる。そういうところで、正直だいぶご苦労されていると思うのですね。40代でバリバリで実務能力がある人というのは、相当奇抜な人じゃないとなかなか大学に来てくれないというのが、正直なところではないかと思っています。それで、今どういうことを考えているかと言うと、先ほど少し紹介しましたが、フルタイムの仕事を蹴って来るかというとなかなか難しいので、例えば最初はエフォートを少し小さくして、その中で慣れてもらって、より本格的にやろうかという人に転職を考えてもらうという形で人事上の政策を考えるところを実践されている大学もあります。教職であればこれは大変難しいところです。例えば、最近では AI とか IoT の関係で新しい学部、学科を作りたいと言っても、なかなか教えられる人材がおらず、また、そういう人材が仮にいたとしても来てくれるかという、地方の大学で特に困りになっているのですけれども、そういう場合、やはり都内でのお仕事もベースにしながら、例えば兼業とか副業のような形で来ていただくという形で少し慣れていただいて、移っていただくというふうな柔軟なやり方を考えないといけないとい

う感じはあります。

それから先ほど両角先生のお話がありましたように、例えば財務、広報やコンプライアンスなどでは、かなり専門性が特化していますから、そういう人たちは例えば非常勤でお迎えするやり方もあれば、コンサルティングのような形で委託するというやり方もあると思いますけれど、そういう形で考えていく。職種とか内容とか専門性に応じた形で組織を構成していくことがベースだと思いますし、今後外部の人たちが中心的に増えていくかということそうではなくて、基本はやはり中の人をどうやって育てていくのかということがベースになり、そこで例えば時間的に足りないところは補っていくとか、専門性をより高めるといふような、ベストミックスを考えていくということをおそらくそれぞれの大学ごとにやらないといけないと思います。ただその場合、さっきも申し上げましたように、処遇とか人事政策は非常に大事ですので、その辺をどう大学に合った形で構築していくかを大学は模索しないとイケませんし、こういうことは多分今後の事例とか研究対策として大事なのではないかと思います。

**司会**：ありがとうございます。ベストミックスの中には大学というのは教員、職員の他に理事とか理事長、学長などの理事者側ですね。理事者の問題があるのですけれども、こういう質問がありました。これは義本局長にというご指名ですが、学校組織の改善も必要なのは理解できますが、むしろ経営を改善していくためには理事者の資質のほうが政策的に重要なのではないのでしょうかという質問なのですけれど、いかがでしょうか。

**義本**：そのとおりだと思うのですね。私が言うのもなんですけれど、恐らく成功している、あるいはいろいろな形で取り上げられている大学に行くと、やはりしっかりと学長とか理事がおられて、その後ろに人が必ずいるのですね。本当にそこにかかってくると思いますし、多分大学経営の問題の一番のベースはそういう人をどう育てていくのか。あるいは確保していくのかということところが中心課題になってくるのではと意識はしています。そこは、模索でありますけれども、意識的に中で育てていくということをいろんな経験を積み重ねながらやっていくということも考えないといけないし、それは国の政策であるけれど、むしろそこはやはりさっきの話、大学と対話しながら考えていく、あるいは中間団体に磨いていただくということが非常に重要なところではないかと思います。

それから、もう一つは、これは変な話なんですけど、他の企業体に比べると大学とは非常に魅力があるではないかということです。さっき、寺崎先生が学生がいるということをおっしゃいましたけど、やはり若くていろんな可能性を秘めた方がそれだけ活躍するっていうことを目の当たりで見るということがありますし、またいろんな形で公的な形での社会的な使命を担っているという価値観があるので、恐らく潜在的にはいろんな能力を持った人をそこに呼び込むようなプラットフォームになれるところがあるので、その魅力をどのように発信していった世の中から人を引き込んでいくかということをおそらく真剣に考えていくべき時代になってくると思っています。そこから、これからの働き方改革とか人生 100 年の時代にもつながるところなので、そういう目で見て、中で育てていくことをベースにしながらも、いろんな人材をそこに引っ張

ってくるようなことを考えなければならない。それから大学の理事とか経営というのはどういう魅力があって面白いのかということについて、大変さもあるのでしょうけど、そこをどう発信してアピールしていくかがこれから大学として大事な点になってくるのではないかというふうに思いました。

**司会**：ありがとうございます。寺崎先生、どうぞ。

**寺崎**：今おっしゃったこと、大変賛成でございますが、私が思いますに、大学の場合は、職員の方たちがもっと教員を使うということを考えられたらどうだろうと思っております。例を申し上げます。立教である部局が全世界から英語の先生を募集するという企画を作りました。その企画を立てたのは教員です。教員のほうでこれから立教大学の英語の教員は世界的に募集する。ちょうどそのときは非常な円高の時代でした。ですから、相当たくさんの応募があると思って、先生方は張り切って英文の雑誌に求人広告を出しました。それが6月。そうしたら7月と8月に何が起きたか。その事務局の電話が鳴りっぱなしなのです。あちこちから、カナダからオーストラリアからニュージーランド、アメリカ、イギリス、もちろん全部英語で電話がかかってくるわけです。やがて、誰も出なくなりまして、ベルが鳴るとみんな職員の人は逃げていってしまって分からない。そのときに僕は思いました。目の前に英語の先生がいるわけですよ。英語のプロフェッサーが。その人たちに講習をしてもらえば良かったのです。「学部」とは英語で何と言うか。名誉教授は何と言うか。非常勤講師は何と言うか。そういうことでもいい。大学におけるビジネス英語の講座というのを短時間でもやってもらえば、随分違ってくる。そういうことがいっぱいあるのではないかというふうに思っております。自校教育でやる場合もそうです。自校教育の場合の講師。これを誰にするか。大学内の教育史の先生を引っ張ってあげれば。教育史の先生にうちの特徴は何でしょうか、歴史的に言うと、建学理念はこうだったにしても、その後の大学の150年間の中でその理念はどう選択され動いてきたんでしょうか。それを教えてもらえれば事情は全然違うわけです。そういうときに職員の方たちは教員を使われれば。いわば目の前にあるリソースをお互いに使う。それが必要なような気がいたします。

**司会**：ありがとうございました。教員を使うという話のついでにというか、その他の話題でこういうのがありました。これは私が最初にプレゼンをした中身と関係があると思うのですが、このテーマは職員数の少なさという、量的な問題が非常にやはり重要ではないか。ですから、例えば東大、東工大とシカゴやスタンフォードで大きな差があるということですが、この大きな差をSDとか情報の共有とか人事政策の工夫でどのくらいカバーできるのでしょうか。お考えを聞かせて下さいということで、どなたでも、ということなのですが、両角先生。

**両角**：どこまでカバーできるかということで、なかなかカバーは難しいと思うのですが、ただ私は、アメリカの大学職員の多さというのは効率性の面で言うと必ずしも良くないと思って



いまして、それぞれが担当毎に専門に分かれているので、無駄に人が多くなる。だから授業料が非常に高騰するということにもつながっているのではないかと思います。むしろ日本は少ない数で大変なのですけれど、個々の能力が高くていろんな業務を皆がこなしているというそこはもう少し評価されてもいいのではないかと思います。あと一つには教員がカバーしている面もあると思います。学部組織のメリット、デメリットがあって、今いろいろ議論されていますけれど、学生も何かあったら相談に行くときに事務局に行かずに、もう何でもとりあえず先生に相談しておけばすべて解決するというか、アメリカの大学であれば絶対そんなこと先生が相談に乗らないことを先生が答えているという意味では、教員がカバーしているという面が良くも悪くもあるのではないかとはいっています。

**義本**：両角先生がおっしゃった通りでありまして、研究で言うところと恐らくその分をアメリカであれば事務職員がやっているところ、例えばポストドクとか院生とかそういう若手の方はかなりシェアしているのが研究時間の問題にも出ているところでもありますので、その辺の問題がある一方、これはちょっと国連大学の方がいらっしゃるんですけど、伝統的にやはり人事、それから財務、それから総務というふうな管理業務のところはもう少し振り向かせる余地があるのかなという感じはします。システムを投入するとか、あるいは人事と財務がバラバラになってないとか、あるいはもう少しアウトソーシングをするということが私立大学に比べるとなかなかできてないところがあるので、その辺をもう少し改善していくということがあるので、外部の力をもう少し借りるということについては、少し改善の余地があると思います。ただ、そうは言っても絶対的にアメリカのような形で職員を増やすことができるかと言ったらそうではないので、今おっしゃったような形で、できるところを工夫していくというのがポイントではないかと思います。

**司会**：極論すれば、教員数と職員数が日本で一番極端に開いているのは、小学校や中学校ですね。そこはほとんどの事務が教員によって担われている。高校は少し事務職員がいて、大学はそこそこの数の事務職員がいるからいろいろな問題をどうやって分担するかということになるかと思いますが、さらにその先にアメリカとかあるいは国際機関もそうですが、割と職員の数というのは潤沢にあるように見えますね。彼らは仕事が増えると喜ぶんです。なぜ喜ぶかと言うと仕事が増えると人を増やすことができる。あるいは人を減らされない。日本は仕事の量に関わらず職員数はずっと減らされるということで、日本では仕事の量のほうがむしろ問題というそんな変なことを私は感じていますが、どうもありがとうございました。

司会の不手際で時間が押してしまいましたが、最後にまたお3人の発表者の方から簡単なコメントをいただく予定をしておりますけれども、その前に10分足らずしかなくなりましたが、今紹介しきれなかったご質問も含めて、あるいは今思いついた質問でもご意見でもいいですので、手短にご発言をいただきたいと思っています。いかがでしょうか。お手を挙げていただければ、お話を伺いたいと思います。どうですか。ほんの5人に1人ぐらいしか質問を読むことができなかったんで、自分の質問はどうなったんだというような方でも結構ですのでお手を挙げてい

ただきたいと思いますが、いかがですか。

**フロア**：私は企業に 30 年ほど勤めていまして、その中のいわゆる専門職とジェネラルスタッフの二つの動線を見ていると、専門職化ということが処遇との関係で、企業では拡大する組織で管理職にできなかったところから専門職という形で、給与的には花を持たせるという側面があります。一方で大学において非正規職員の割合も結構行政と同じ様に高いのです。その辺が専門職化を妨げている要因でもあるかと思うのですけれども、そういう非正規職員、任期付きなどをどういうふうに考えられているか教えて下さい。

**司会**：どなたかお答えいただける方。それではどうぞ。

**義本**：今おっしゃるところは、ポイントを突いていると思います。業務が拡大する中で、人件費を増やすことができない中において、そういう業務を非正規の職員、あるいは若手で例えばポストク、あるいは院生などを活用してやっていくという面があつて、それが研究環境についてかなりいろいろな形での課題を生んでいるというところがあるというのは、おっしゃるとおりだと思います。これはなかなか難しいことですが、特に人件費の管理ということについては経営のポイントですが、それが全体としては十分に進んでいないというのが国立大学の実態で、業績評価というのはやっているようで、實際上エフォート管理でしっかりやってそれを処遇や給与に反映させるということはありませんし、むしろそういう形での経営を考える中において、基幹的なところについては専門スタッフを置かないといけないという話をせずに、どちらかと言うと年功をベースにしながら考えていく要素がなかなかあるのではないかとこのことがあります。ですが、そこもセットで考えていくということの改革が、これは厳しいですけど、国立大学についてはこれからやらなくてはいけないというアジェンダになっています。一方、先ほどお話がありましたように、ポイント、ポイントにおいてはしっかりとした職でやっていかないとうまくいってないというのがあるので、そういうところでの全体としての経営についての専門、プロフェッショナル、あるいはジェネラリストもそうですけれども、どういうふうにそこを位置づけていって処遇を考えていくかということもセットでこれから考えないといけない時代にきているのではないかと思います。

**司会**：ではもう 1 人ぐらい質問とれます。いかがでしょうか。ではどうぞ。

**フロア**：経営人材も含めてなんですけれども、先ほどから国立大学という話が出ていますが、特に中小の私立大学においてはやはり学生規模が同じであっても教職員数というのはかなり違うわけです。下手したら 3 倍、4 倍と国立大学のほうが多いという中で、もちろん地方になればなるほど定員充足の状況も非常に厳しいという中で、お金がないですから非正規になって、あるいは教育に投資するお金もないし、1 人の方が二つも三つも役割を掛け持ちしてやっている。とても勉強どころではないという状況の中で、どうやって人材を育成していくのか

というものを考えたときに、今度は補助金のほうも定員割れの状況で、減っていく条件が多いと思うのです。さらに削減幅が厳しくなってくるという中で、文部科学省としてそのあたりはどの様にお考えになっているのかをお聞きしたいなと思います。

**義本：**何ともストレートな質問で、なかなかお答え非常にしにくいところでもありますけれども、私学助成についてこれを増額していくということについて現実的にはなかなか難しい中において少しずつ改善していく。ただ、ここでポイントになってくるのは、中での配分のあり方をどう考えるかという問題で、これは個人的な見解なので文科省の見解と違うと思っていただいていいかもしれませんが、やはりどうしても大規模都市型で定員をたくさん持っているところが有利な配分になっているという仕組み自身がやはり課題になっていることが事実で、ここはやはり本当に歯を食いしばって、学生のために、あるいは入る偏差値はなかなか厳しいかもしれないけれど、卒業時にこれだけ伸ばしているという大学はやはりしっかり評価してそこに対しての配分を厚くするような仕組みということについて、徐々にではありますけれども見直していこうという動きがあるということがあります。ですから、そういう中において、正直言うとどうしても選抜性が高い大学は偏差値が高くて4年間、こんなこと言ったら怒られるかもしれませんが、それほど付加価値をつけなくても就職では困らないという状況ではなくて、むしろどれだけその期間に付加価値をつけたかというところをより評価するということが大事で、そのために成果の見える化、可視化ということをやろうとしているところをちょっとご理解いただければありがたいなと思います。

**司会：**どうもありがとうございました。それでは、終了の時刻が近づいてまいりましたので、ここでまとめとして3人のプレゼンターの方から1人1分くらいでご感想なり、追加のコメントなりいただきたいと思います。では、両角先生お願いします。

**両角：**私もとても勉強になりました。質問に出ていました具体的にそういう大学経営人材の能力開発をどう進めていくのかというところは、一番大きな問題になっていて、私たちもそういうコースをやっているの、常に頭を悩ませているところです。コースにおいてもいろいろ工夫をしていますが、特に教員出身の管理職をどう育てていくのかといったときに、これまでの職員さんのようにうちのコースに普通に入学してくるということはあまり考えられないので、どういった形がありうるのかということについて今模索しています。おそらくもっと短期のものであったり、あるいは普通の企業で経営者をどう育てるかという、訓練でいうとよくケースメソッドを使ってディスカッションという、そういったものの可能性はあるのだろうかというので、私自身今そういった勉強をしたりしているところです。そういう特別なコースと同時にやはり職場自体も変わっていかないといけないなということを改めて感じました。成立する機会が重要でそこでいろいろ学んでいくのが基本のはずが、意外に職員についても教員についてもそういう機会が多くはないのではないと思いました。教員はいろんな委員会に出てはいるけれど、何人かのうちの1人なのでそんなに真剣にみんな考えているかという、その場に来て

座って、もう出たら忘れるというような関わり方しかしていないケースが多いです。ある大学の学長さんが、担当者1人を決めて、その人にいろんなプランを練らせる。会議体をあえて作らずとにかく1人で案を作れということをやると言うことを言っていたのですが、そういう機会も教員出身の管理職を育てていくときには、とても大事なんじゃないかということをやっと最近考えているということをご紹介して感想に代えたいと思います。

司会：ありがとうございます。それでは寺崎先生。

寺崎：私は人事異動そのものも実は人材を育てていく方法じゃないかなと思っています。ですから、そういう点ではだんだん部署が変わっていくということはそれ自体としては、大変なことではないかと思っています。人事異動と講習とそれからその他先ほど申した出向とか大学院通いとか、いくつもの形態が能力を伸ばす方法の中にあり得る。もう一つ、先ほど出ました非正規職員の問題。これはどこでも本当に大変ですね。私は良く分かりませんが、比率の問題というのがあるのではないかと。5人の職場があって、そのうちの3人が非正規だといったことはまずいと思います。いくら何でも。しかし5人のうちの1人ぐらいまではなんとかそれはいけるということがあるのかもしれない。恐らく事柄はそういうことから成っているような気がして、私は比率ということで考えていく必要があるのではないかと考えております。

最後に先ほどちょっと申しましたが、教員のほうには約1000年の専門性の歴史があるということをおっしゃったけど、恐縮ですが資料5を開けていただけないでしょうか。資料5の下側、これがドイツにおける教授資格のリストなのです。特にこの④ですね。「厳密な意味における教授者としての能力」これは今日本でFDの目的なんて言っている、その中身です。「専門的な能力を身につけるためには、単に知識の集積だけでは不十分であり、職業上の必要性を考慮しなければならない」。この専門的な職業というのは教授のことで、教授自身が職業以上の必要性というのを持たなくてははいけない。「理論と実践の連関のために具体例と結びついた問題解決型で、しかも複数の専門分野を架橋するような講義が求められる」。恐ろしい要求なのです、これ。このことを実現するのは大変で、PhDを取ったばかりです、学位取ったばかりです、というぐらいでは大学教員になれないと言っているのですね。「そのためには、学問の構造と学習の構造を結びつけ、教授学として構成する力や、学習の段階に合わせて目標を設定する力が必要である」。いい授業をすると簡単に言うけど、大学教授の仲間に入るにはこれだけの能力がなくてはならないと言っているのがこの条項です。これだけのことを言えるようになるには、150年の大学史しかない日本人としては、この背後に、悔しいけれど900年・1000年の歴史を感じてしまいます。これだけのことをやってきているのが専門性、プロフェッショナルだと思います。ですから、これから職員の方のプロフェッショナルリゼーション、この旗印を放棄する必要はないけれど、直ちに実現できると思うのはちょっと甘い気がしますね。もっともっと、教員と教育の協力をどう作り上げていくかというあたりから進んでいくのが一番大切なのではないかと思っています。

**司会**：ありがとうございます。それでは義本局長。

**義本**：大変勉強させていただいたシンポジウムだったと思います。特に職員の育成と経営の参画というのは表裏一体というところがかなりフロアでもお話いただきましたし、意を強めたところでもありますので、今後そこはベースに考えていかないといけないと思っています。それから先ほどの両角先生の話とも多分共通するのですけれども、やはりベースになるようなことをもっと勉強できるような機会を増やしていくという観点からすると、学位コースだけじゃなくて、そういうサーティフィケートをとれるようなところを全国各地で考えていく。できれば学会とか中間団体にも入っていただいて、ある程度のところについては標準化し、それと共に先ほど話がありましたように、個々の大学によってあるいは部局によって全然違いますので、制度を整えただけではなくて、やはり個々の事例の蓄積、ケースメソッドというのがこの分野では非常に大事だと思いますので、そういうことも学会挙げて今後研究していただければありがたいと思います。そういうことについては、文科省としても多分いろんな形で資金的なお金も出せる余地があるのではないかと考えております。ありがとうございました。

**司会**：ありがとうございました。それではコメンテーターを務めていただいた荒井先生から一言お願いします。

**荒井**：いろいろ勉強になるご発言がたくさんありました。個人的に申し上げたかったことは、何が最も優先すべき課題なのか、そこに照準を絞ることが大事だろう、ということです。各種の審議会や行政からつぎつぎと新しい答申や法律改正の通知が出てきます。そのなかから、大学にとって自分たちにとって一番大事な問題を見きわめることが大事です。それこそ教職協働で共有できるものを作り上げていく基本だろう、と思います。

**司会**：どうもありがとうございました。この職員を含む大学経営人材の話のシンポジウムで取り上げるのは、21回を数える高等教育学会大会の中でも初めてではなかったかと思います。これを通じて大学のあり方を考えていただくという意味で、これは引き続きの課題として、また皆さま方で情報を共有していきたいと思いますので、今日はこの辺で終わりたいと思います。どうも長時間ありがとうございました。

日本高等教育学会第21回大会公開シンポジウム報告書  
大学経営人材のプロフェッショナル化をどう進めるか  
—SD・教職協働の制度化を踏まえて—

編集 桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科

発行 日本高等教育学会 2018年11月1日

印刷 明誠企画株式会社