

解説

中教審で審議が進む 職員の新たな役割と専門性の向上



桜美林大学教授 日本福祉大学学園参与

篠田 道夫

しのだ・みちお

1972年愛知大学卒業。日本福祉大学で総務部長、事務局長、常任理事を歴任し現職。中央教育審議会大学教育部会委員、私学高等教育研究所研究員を務める。著書に『大学戦略経営論』『大学マネジメント改革（共著）』など。

大学の組織やマネジメント、職員論の専門家である篠田教授が、

中央教育審議会での審議の内容をふまえて、

「職員の力量の向上が、大学の生き残り」と進化を決める」と提言する。

教学マネジメントの担い手としての、

そして学生の成長支援の担い手としての職員のあり方を論じる。

職員に関する 審議のポイントは3つ

第8期中央教育審議会では、「職員の位置付けと役割、その育成」が主要議題の一つとして議論されている。テーマは図表1に示す3つだ。改革の方向性は画期的で、最終的には大学設置基準に盛り込まれる予定である。

背景には、2014年の学校教育法の改正による大学ガバナンス改革がある。法改正と学内規則整備による学長の権限の拡大、教授会の位置付けの見直しだけでは学長統括体制の強化はできない。「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」（2014年）では、学長がリーダーシップを発揮し、教育・研究機能を高度化するために、職員の役割は決定的に重要で、教員と対等な立場で大学運営に参画することと力量向上のための組織的な研修、専

*1 大学における教育内容等の改革状況について（2013年度）

戦略スタッフ、教育・研究支援専門職員としての力量を備えることが期待される。2018年以降、再び訪れる厳しい時代を見据えると、職員の力量の飛躍的向上が、大学の生き残り」と進化を決定付けると言えよう。

①職員の資質向上・SDの義務化

職員の育成が進まない点は文部科学省調査^{*1}の結果でも明白で、3割を超える大学で半数以上が研修に参加していない。そして研修の内容は、業務の知見の獲得が5割程度と多く、中長

門的職員の配置を法改正で行うべきだと提起している。職員がガバナンス改革の最後の切り札ということだ。

大学行政のあらゆる現場にいる職員が、事務処理型を脱却し、改革を担う

図表1 中教審で審議されている「職員」に関する3つのテーマ

1 職員の資質向上・SDの義務化

- 大学改革の推進を図るには、大学の管理運営、教学支援、学生支援等に関する職員の資質向上が不可欠。
- 大学がその運営の一層の改善・充実のため、現行のFDだけでなく、職員の資質向上のための研修等を行うことについて、法令等において示す。

2 「事務組織」の見直し

- 事務組織は、大学における様々な政策決定に関与し、また、これまで以上の参画が望まれている。
- 一方、現行の事務組織は大学設置基準上、単に事務を処理することを目的としており、事務組織に対する期待の高まりやその役割の重要性等の実情を考慮し、より積極的な位置づけにすべきではないか。
- このため、事務組織が、大学運営の一翼を担う組織としての機能をより一層発揮できるよう、大学の事務組織は、当該大学の目標の達成に向けて、これまで以上に積極的な役割を担う組織であることが明確となるよう法令等において示す。

3 「専門的職員」の設置

- 学長が適切なリーダーシップを発揮できるような大学運営体制を構築する上で、また、大学の教育研究機能の一層の高度化を図る上で、専門的職員は極めて重要な役割を果たす。
- 大学に、専門的な知見を有する職員を置くことについて、法令等で示す。

*中央教育審議会第36回大学教育部会（7月14日）配付資料から抜粋・要約・整理

期計画の立案や推進など「戦略的企画能力」の育成は2割程度にすぎない。

現在の大学改革は「総合作戦」であり、中長期計画はあらゆる分野を網羅している。中核となる事業の改革方針を自ら立案し、意思決定に持ち込み、実行・検証・改善するというPDCAサイクルに基づいたマネジメントを担う戦略経営人材が求められている。こうした人材は定形型の研修では育たない。

専門能力育成の一環として大学院に進学する職員は増えてはいるがまだ7%にすぎない。時間と経費がかかる職員育成への投資が不十分なのが現状だ。制度・運営・予算の抜本的な見直しによる充実を期待したい。

②「事務組織」の見直し

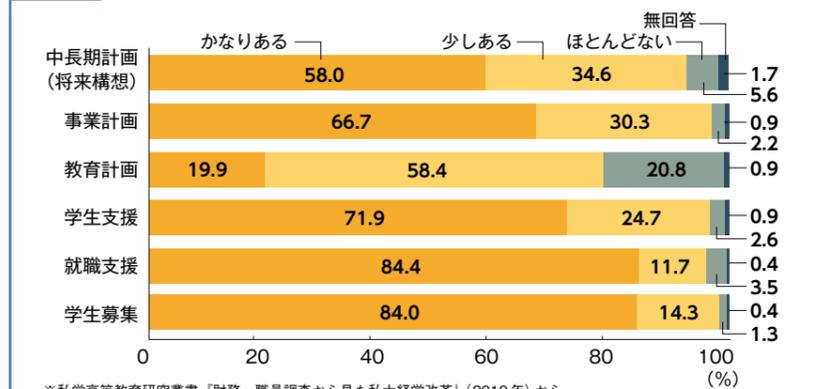
大学設置基準での職員の規程は、第41条「大学は、その事務を処理するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設ける」のみである。これが教授会自治、教員統治の伝統と相まって職員の大学運営参画を押し止めてきた。職員は大学運営や教学方針に口を出すべき職務ではない、教育のことは教員が決めるという根強い風土がある。

第41条を改め、事務組織を大学の目標達成に向けて、積極的な役割を担う組織であることが明確となるよう法令改正を行うという今回の提起は、非常に重要かつ意義がある。この趣旨を生かし、経営参加、教学運営参画の飛躍的前進をつくり出さなければならない。

③「専門的職員」の設置

専門的職員については、とりわけ教育・研究分野での専門性に具体的な提起がされている。教育方法の改革実践を支えるインストラクショナル・

図表2 政策決定に対する事務局の影響度



デザイナー、学生支援ソーシャルワーカー、リサーチアドミニストレーター(UA)、インスティテューショナル・リサーチアー(IRer)、カリキュラム・コーディネーター、アドミッションオフィサー、産学官連携コーディネーターといった専門職が、これまでの中教審答申等で謳われている。

職員の業務が急速に専門化する中、これらはいずれも重要な職種となる。とりわけ、正課、正課外を問わず、学生の成長と育成に関わる職員の力量向上は、教員の教育力向上と合わせて喫緊の課題と言える。

図表2に示す私学高等教育研究所(以下、私高研)が2009年に私立大学協会加盟校を対象に実施した調査^{*2}における「各分野の政策決定における事務局の影響度」によると、職員の政策決定に及ぼす影響度は、教育計画は20%と低いが、学生支援72%、就職支援84%、学生募集84%と正課以外の教育分野はほとんど職員がその中枢を担っていると言っても過言ではない。政策分野の中長期計画でも58%、事業

計画では67%に達する。

企画事務部署の設置も拡大している。前述の私高研調査で、政策や新規事業の企画部局を置いている大学は53%、教育改革推進事務局が35%、マーケティング部局27%、IR部局17%だったが、2011年調査^{*3}では、情報を収集・分析する組織(IR室等)の常設は42%に急速に拡大している。従来型の職員では果たせなかった教育への関与、企画・調査・政策立案の業務拡大とそれを担う人材が求められている。

求められる専門性と 統合的なマネジメント力

大学教育の主な領域は4つある。第一は、当然ながら正課教育である。講義とゼミを中核とするカリキュラムが教育目標の達成に相応しく系統的に配置され、実際の育成に機能しているかが問われる。それを支えるシラバス、教育方法の工夫、授業評価、改善システム等による教育の質向上が重要だ。これらを推進するためにも、データや

*2 私学高等教育研究叢書「財務、職員調査から見た私大経営改革」(2010年)から「事務局職員の力量形成に関する調査」(2009年)。私立大学協会加盟校を対象に実施。
*3 私学高等教育研究叢書「中長期経営システムの確立、強化に向けて」(2013年)から「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」(2011年)。同上。

他大学との比較に基づいて教育改善を進め得る職員の力量が求められる。

第二は、正課外教育だ。今や学生を教室の中だけで成長させることは困難だ。特に最近ではPBLやサービスラーニングなど地域・社会と一体となった体験型学習が拡大し、地域貢献活動やボランティア、海外研修も含め学習の舞台は大きく広がっている。学習支援体制も多岐にわたり、ラーニングコモンズの運営、入学前学習、資格取得セミナーなど、職員の直接的な教育支援力はますます重要になっている。

第三は、進路教育の領域だ。キャリア教育、就職相談・支援システム、インターンシップや実習などは極めて重要な分野だと言える。就職実績は、大学評価の指標、4年間の教育の結論であり、その向上は学生本人や父母等の強い願いでもある。この支援を担っているのは職員であり、巧みなキャリアカウンセリング力と合わせ、就職率を向上させる全学的な仕掛けを動かすマネジメント力も求められる。

第四に、幅広い学生支援システムの構築がある。奨学金、生活支援、健康維持、メンタル相談、課外活動の指導に加え、学生の要望やニーズを大学改善に反映することも必要だ。専門知識を背景とした学生とのコミュニケーション・育成能力が欠かせない。

教学マネジメントとは、これらの4領域を統合的に設計し、学生の育成・成長に機能させ、かつ統括することにある。特に、第二から第四の領域は職員が中核的な役割を担っており、専門的な力量が強く求められる。今、高大接続改革が叫ばれ、3つのポリシーの

図表3 専門的職員の2つの型

呼称	アドミニストレーター (大学行政管理職員)	アカデミック・アドミニストレーター (学術専門職員)
目的	学長がリーダーシップを発揮するための支援・補佐機能を持つ。	大学の教育・研究の高度化を推進・支援する機能を持つ。
専門性	(スペシャリティを持った) ゼネラリスト	(ゼネラルな基礎知識を持った) スペシャリスト
組織への属し方	安定的・継続的	流動的な場合もある
登用のあり方	内部登用・昇格が中心	内部登用・昇格、外部採用いずれも
基準のあり方	定義・業務範囲・役割・権限・任用基準・処遇・評価方法などは各大学が定めて公表。	職種・職名・資格・処遇基準の目安を示すとしても、最終的には大学が決める。

一体的な運用があらためて強調されている。入り口、中身、出口に関わる部局全体を管理・統制する責任体制、各部門の一体運営が不可欠であり、この連携を担えるのは紛れもなく事務局であり、職員しかいない。

専門的職員は 2つの型に分けられる

大学職員の専門性についての先行研究や各種の調査で明らかになったのは、前述の「教育・研究の特定分野の専門性を高めた職員」のみを専門的職員と見なすのではないという点だ。高等教育全体に深い知見を持ち、当該大学の基本政策や固有の事情に精通し、改革の推進をリードできる人材は、「ゼネラリストの専門性を備えた職員」と言えるということだ。この視点で中教審の審議を考えると、図表3のように専門的職員は2つの型(分野)

第一は、学長が適切なリーダーシッ

プを発揮するための支援・補佐を行うゼネラリストの要素を持つ「アドミニストレーター(大学行政管理職員)」である。安定性・継続性が重視され内部登用(昇格)が主流となる。

第二は「アカデミック・アドミニストレーター(学術専門職員)」で、教育・研究の高度化の推進・支援のスペシャリストとしての役割が求められる。内部登用とともに外部採用も考えられる。ただし、教育・研究分野にいる現場職員の力は、前述の職員の影響度調査に見られるように急速に高まっており、内部人材の育成と任用を柱とするほうが現実的かつ実際に力になりうると思われる。そうでなければ教育・研究分野にいる職員にとって、SDの義務化や役割の高度化の意味、成長の目標がなくなってしまう。

今回の審議結果が、学長の統括力を強化し、教育・研究の高度化を現実に担う国公私大の現職職員(事務系)の役割の拡大と成長を強く後押しすることを期待している。