

【研究ノート】

## 大学職員のSDの必要性和課題

岩崎 保道

琉球大学大学評価センター

### はじめに

本稿は、大学職員のSD (Staff Development) の必要性和課題を考察するものである<sup>1)</sup>。近年、大学職員のSDが重視されている。大学に対する社会貢献への期待や大学市場の競争激化の環境変化を受け、教育サービスの向上や教育環境の改善に果たす大学職員の役割が注目されてきた。そのため、この分野の研究が盛んに行われているが、いくつかの検討事項があると考ええる。それは、筆者の研究動機となる以下の点である。

第一に、筆者は、大学職員で構成される検討会を通じ、SDの取組が不十分であったり、SDの重要性が認識されていない大学が相当数あることを知った。教育サービスの質的保証を保ち、優れた学生支援体制を図るためにはSDが重要な役割を果たす。しかし、SDが正しく理解されなければ、業務改善は望めない危惧がある。そのため、SDの必要性を整理し、大学関係者に提示することが状況の改善に有効と考えた。

第二に、大学のSDの取組体制は、学校間で格差が生じている。認証評価結果をみると、「SDに課題がある」との指摘を受けた大学は少なくない。これは、大学においてSDに対する認識不足や必要性の十分な議論がされていなかったことに起因している可能性がある。SDを活用することにおいて、何らかの課題は障害となる。この実態の把握に努めたいと考えた。

大学職員は、適切な教育環境を構築し、管理・支援する役割が求められる。そのため、教育への理解、運営スキルの向上など、高い知識と能力開発が望まれる。これは、国公立の設置者を問わず着目される点である。また、近年、教育現場には社会環境の変化を受け、複雑な問題が発生し、外部から多様な要望が寄せられている。そのような諸課題を適切且つ速やかに処理する能力を備える大学職員の育成のためにもSDは不可欠である。

## 1. SDの必要性

近年、大学職員のSDの在り方や役割に関する議論が多く重ねられている。

1998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」は、「事務職員は、教育研究の支援をして、その充実・高度化を図る上で不可欠の存在である」と述べている。2005年の中央教育審議会（答申）「我が国の高等教育の将来像」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・研究能力の向上や大学職員・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FDや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」と述べた<sup>2)</sup>。

次に、SDの必要性を考えてみる。

第一に、これからの大学職員は指示された業務を遺漏なくこなすだけでなく、大学のミッションを踏まえ、業務全体の効率性やレベルアップを図る広い観点を備えたマネジメント思考が重要になる。また、SDは大学運営や教育環境の基盤強化を実現させるとともに、教育サービス及び研究を支援する手法であると考えられる。大学活性化の原動力は、マンパワーに拠る部分が多いと思われるが、SDにより、優れた教育サービスの提供を実現することが、中長期的な経営の安定化の基盤となる。つまり、人的戦略と組織的な取組が大学改革の原動力となり、学園の活性化を培うのである。そのためには、大学職員の能力開発や資質向上を適正且つ計画的に図っていくことが重要である。

第二に、一部の大学で見られるように専任大学職員が減少する中、限られた人的資源をいかにマネジメントするか考えた場合、少数精鋭型の事務組織の編成を検討する必然性が高くなる。特に、小規模校では、複数の業務を兼任している事例が多い。大規模大学においても、適正な人事配置を行う場合に、このような捉え方が必要になる。従って、大学職員の能力開発の導入は、持続的な事業運営のための方策と捉えることができる。

第三に、SDにより、間接的に良質の教育サービスが提供でき、事業体の運営能力の向上が実現できれば、結果的に他校との差別化を図ることができる。SDに伴う経費を継続的に投下することになるが、長期的には大学財政に効果をもたらす可能性を持つ。つまり、SDは教育面及び経営面の双方に便益をもたらす。

## SDに関する先行研究

まず、SDに関する調査報告（2006年度科学研究費補助金:研究代表者山本眞一「大学事務職員のエンプロイヤービリティ向上方策に関する調査研究」）を紹介しよう。同調査は、国公私立短大726校に勤務する大学職員3,630名を対象に行ったものである<sup>3)</sup>。その結果、1,405名より回答を得ている（回収率38.7%）<sup>4)</sup>。設問「職員の能力開発の必要性」については、「必要あり」（97.0%）、「感じない」（2.3%）、「回答なし」（0.7%）という回答割合であった。「能力開発が必要な理由」として、「既存事務処理能力が不十分」（25.1%）、「新たな事務分野の能力開発」（59.4%）、「職員削減で少数精鋭が必要」（46.1%）、「職員の役割がより期待される」（39.9%）、「企画・立案能力が求められる」（73.4%）、「職員の意識改革が必要」（73.6%）と、の結果であった（複数回答可）。以上の通り、回答者の多くがSDの必要性を認め、その理由を示している。それは、SDが業務に果たす重要性を認識するとともに、大学職員の役割を自覚している表れではないか。また、同調査は、事務能力や意識改革の必要性の課題点が示されていることに注目すべきである。

次に、大学職員人事政策に関する調査報告（大学行政管理学会「大学人事」研究グループを紹介しよう。同調査は、2004年に大学行政管理学会に加盟する238大学の人事担当者に対して行ったものである（回答者の職位は不明）。その結果、80校より回答を得ている（回収率33.6%）<sup>5)</sup>。同調査において、「21世紀の大学が必要とする人材は次のいずれですか」との質問をしている。50%以上の回答を得た項目は、「①問題解決・政策提案能力を持った人材」71校（88.8%）「②マネジメント能力に優れた人材」61校（76.3%）「③広い視野と先見性を持った人材」50校（62.5%）「④情報収集・調査・分析能力に優れた人材」47校（58.8%）「⑤高い専門性を持った人材」43校（53.8%）「⑥目標達成意欲の強い人材」40校（50.0%）であった。内容的には、問題解決能力、マネジメント能力に優れ、高い専門性を持つ人材が大学職員に求められていることがわかる。特に、①の割合が高い。このように、あらゆる課題への対応や政策立案が可能なスキルの高い人物像が望まれていることは、大学の将来を担う経営人材が必要と考えられている。筆者が注目したのは、「⑥目標達成意欲の強い人材」が①～⑤に比べ低く、半数程度の割合であった点である。つまり、大学当局は、単に目標達成意欲のある人材より広い視野を持つ業務実践に秀でた人材を求めている。

この調査結果より、大学職員に対する期待の大きさを認識することができる。

## 2. 認証評価結果におけるSDの課題

前述の通り、大学のSDの必要性や重要性は大きいことがわかる。一方、認証評価結果では、私立大学及び私立短期大学に対してSDに関して、以下のような課題が指摘されている。

大学基準協会は、「大学事務に特化した研修制度がないので、学外機関との協力も含めて、機会を作ることが望まれる」、「計画的な内部研修の実施が望まれる」、「学内における研修機会の確保やSDの恒常的な実施が課題」等の指摘をしている<sup>6)</sup>。短期大学基準協会は、「向上・充実のための課題」として、「SD活動は外部研修参加に止まっている」、「SD活動の取組を見直すことが望まれる」、「SD活動に関しては、組織的な活動にはなっていない」、「事務職員の研修を組織的に取組むことが望まれる」等の指摘をしている<sup>7)</sup>。

一方、国立大学のSDについては、2005～2008年度の大学評価・学位授与機構の評価結果をみる限り、指摘を受けた大学はなかった。

このように、SDの課題点の指摘を設置者別にみると状況が異なっていることがわかる。その要因は、別途、詳細な分析や考察を要する（なお、2010年1月現在、全大学が認証評価を受審していないため、全数調査ができない）。ただし、SDに関して、認証評価結果から推察すると、「国立大学のSDは、私立大学及び私立短期大学のSDに比べて総体的に整備されている可能性がある」といえよう。

以上の通り、具体的な項目が示された。SDの組織体制や取組の課題が指摘されている。

## 3. SDの手法(大学院におけるSDに関する講座)

本章は、大学院においてSDに関する講座を開講している大学院を紹介する。

2008年度より、桜美林大学大学院に大学アドミニストレーション研究科・大学アドミニストレーション専攻が開設された。筑波大学大学研究センターでは、大学経営人材の開発プロジェクトとして、大学経営人材養成のための短期集中公開研究会や「Rcus 大学マネジメントワークショップ」を開催している。広島大学大学院教育学研究科高等教育開発専攻では、「高等教育開発専攻では、大学のあり方や大学改革に関心を持ち、「大学」の研究や「大学運営」の実践に意欲的に取組む人を、学部卒業生から社会人の方まで幅広く求めています」との受入方針を示している<sup>8)</sup>。名古屋大学大学院教育発達科学研究科教育マネジ

メントコースでは、「主として研究・教育機関、企業等での実践・実務経験をもつ社会人、また将来、応用的な研究遂行能力を要する高度な専門家をめざす学生を受け入れて、教育学、教育科学に関する基礎理論をベースにしながら、実践的・実務的視点を重視した高度で応用的な研究遂行能力を有する専門家を育成すること」を目的としている<sup>9)</sup>。東京大学大学院教育学研究科総合教育科学専攻大学経営・政策コースでは、「大学・高等教育の管理者、政策担当者を対象に大学の管理運営、高等教育政策について理論的・実践的な教育を行うとともに、この新しい分野の研究者、将来のリーダーを育成する大学院」との目的を掲げている<sup>10)</sup>。名城大学大学院大学・学校づくり研究科は、「大学・学校の持続的革新力を生む戦略企画とマネジメントの手法を開発・実践できる教育経営職人材の育成を目的とした専門大学院」としている<sup>11)</sup>。2005年に立命館大学は、「今日の厳しい大学を取巻く環境の中で教育研究、管理運営において政策を提起し、業務を創造・開発する幹部職員を育成するとともに、大学職員の様々な研修プログラムを開発する」目的のため、大学行政研究・研修センターを設置した<sup>12)</sup>。

このように、専門的知識や教養の修学だけでなく、高等教育に関わる研究を目的とする機関の設置が相次いでいる。その教育内容は、高等教育史、教育行政、大学財政、大学組織、リーダーシップ論、学生指導、大学マネジメント、学生募集戦略など多岐にわたる。これは、SDのより発展的な形態であり、将来的な大学運営を担う大学経営人材の育成を趣旨とするものである。

## 5. 私立大学に対するSDに関するアンケート調査報告

### (1)問題設定(調査の意図)

前述の状況や実態を踏まえ、SDの必要性をどのように捉え、どのような課題があると考えているかを明らかにするため、大学の人事担当者を対象としたアンケート調査を実施した。特に、具体的な課題点を整理するため、あらかじめ回答項目を設定した。

### (2)調査の方法(対象者)

調査主体は筆者である。調査は、2008年の7月～8月に実施した。調査対象校は、認証評価機関がウェブサイトで公開する認証評価結果より、SDを導入する私立大学の32大学

の人事担当者に対して依頼した。その結果、15校より回答を得た（回収率46.9%）。なお、回答校の専任事務職員数の内訳は、「50名未満」2校（13.3%）、「50名～100名未満」3校（20.0%）、「100名～200名未満」6校（40.0%）、「200名以上」4校（26.7%）であった。また、回答校の学生定員数の内訳は、「1,000名未満」2校（13.3%）、「1,000名～5,000名未満」3校（20.0%）、「5,000名～10,000名未満」6校（40.0%）、「10,000名以上」4校（26.7%）であった。

### (3)調査の結果

表1 SDに関するアンケート調査報告

質問1「SDの必要性は、どのような点か（複数回答可）」への回答数（%）

No.	項目	大学数	(割合)
1.	教育サービスの向上のため	13	(86.7)
2.	将来的に学園を担う構成員の養成のため	13	(86.7)
3.	教員との協働体制の構築のため	5	(33.3)
4.	円滑な業務遂行のため	11	(73.3)
5.	人材育成の手段として	12	(80.0)
6.	少数精鋭型の事務体制に備えるため	2	(13.3)
7.	組織の連携のため	3	(20.0)
8.	認証評価制度の範疇において必要	0	(0.0)
9.	組織の目標を達成させるため	1	(6.7)

質問2「SDの課題点」への回答数（%）

No.	項目	大学数	(割合)
1.	ない	0	(0.0)
2.	ある（その内容↓）	15	(100.0)
	効果が不明	2	(13.3)
	効果の検証手段がない	7	(46.7)
	学園のミッションにつながるか不明	2	(13.3)
	校内の組織・体制が整備されていない	1	(6.7)
	大学職員の理解や賛同が十分得られていない	2	(13.3)
	費用の捻出	0	(0.0)
	時間の確保	4	(26.7)
	評価手法が分からない	3	(20.0)
	適当な外部研修会が少ない	1	(6.7)
	教員の理解や賛同が十分得られていない	2	(13.3)
	その他	3	(20.0)

「その他」の内容→「適切な講師の選定と適切な実施時期の設定」、「本学の人事ポリシーの欠如（目的と手段の相違）、OJTとの連動性」、「適切な研修実施プログラムの選別・開発が難しい」

#### (4)結果の考察

質問1は、次の項目が50%を超えた。「教育サービスの向上のため」、「将来的に学園を担う構成員の養成のため」、「円滑な業務遂行のため」、「人材育成の手段として」。SDは、多様な必要性を持つものと捉えられていた。

質問2は、SDの課題の有無と、その内容を問うものである。その結果、導入校全てが何らかの課題を抱えていた。その中で、「効果の検証手段がない」の7校(46.7%)が最も高かった。

当該調査は、「SDの必要性をどのように捉え、どのような課題があると考えているかを明らかにする」ことを趣旨とするものであった。質問紙への回答結果をまとめると、次のようになる。

第一に、調査対象校の多くが大学職員のSDの必要性を認識していた。特に、教育サービスの向上や学園を支える構成者としての役割の自覚が強く持たれていた。また、人材育成の手段として捉える大学の割合が高かった。

第二に、全ての大学が「SDに何らかの課題がある」と回答している。集中する項目はないが、「効果の検証手段がない」「時間の確保」などが課題点として挙げられていた(46.7%)。

#### おわりに

本稿は、「大学職員のSDの必要性和課題を考察する」ことを目的として、先行研究や大学に対するアンケート調査報告を材料とした検討を行った。その結果、大学におけるSDの必要性和課題を以下のようにまとめることができた。

「SDの必要性」は、大学の教育目標の実現を支援するための取組である。大学の総合的な戦力や機能の維持・向上のためにSDは不可欠である。先行研究やアンケート調査報告において明らかのように、SDは単に事務の効率化や充実を趣旨とするものではない。長期的な観点からしても、SDは大学の将来を支える人材育成や組織体制にも関わる重要な方策である。

「SDの課題」は、「組織的な取組が不十分」など体制に関わるものや「導入効果の検証が不明」、「時間確保」などの実務上の問題点があった。この点は、現段階において、SDが未確立であり、各大学の実状に応じた取組が模索されている実態が背景にあることが要因

である可能性がある。なお、3.で指摘されたSDの課題点と質問2で示した課題点とは観点が異なるため、内容に相違があることに留意されたい。

今後の検討課題として、次の二点を挙げる。

第一に、学校は、SDの必要性や重要性を十分認識したうえで、積極的に取り組む姿勢が求められる。この点は、3.で紹介した認証評価結果で指摘されている。課題解決のためには、大学間でSDの取組になぜ格差が生じているのか、その理由を把握しなければならない。残念ながら、本稿で提示したアンケート調査報告より、その分析を行うまでには至らなかった。従って、今後の検討課題として、ケーススタディなどにより原因の究明に努める必要がある。

第二に、SDと人材育成システムとの連動をうまく構築することが重要である。そのための手段として、職員評価、目標管理制度などの人事考課システムとの連携が必要になる。また、大学職員の様態に応じ、習熟度別、専門別などに分類したきめの細かいメニューが求められる。さらに、長期的な観点より、人的資源の効果的な改革・改善を計画的に構築することがSDの効果を高めるだろう。

第三に、大学設置者別にみたSDの状況に焦点をあてることも必要ではないか。5.の調査報告は、私立大学を対象としたものであった。また、3.で触れたように、SDの状況について、国立大学と私立大学では状況が異なることから、公立大学を含め、その実態や要因を考察する意義があると考えられる。

以上が研究成果である。しかし、SDの有効活用には、さらなる考察が求められるため、本稿は基本的な課題提起を示す位置付けとする。

## 【注】

- 1) 文部科学省高等教育局大学振興課(2008)、「短期大学教育の改善等の状況に関する調査について(依頼)」、11は、SDを「事務職員や技術職員などを対象とした、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」と定義している。
- 2) 中央教育審議会(2005)、「我が国の高等教育の将来像(答申)」、22頁。
- 3) 回答者は、事務局長(相当職を含む)から一般職員までとなっており、職位は混在している。
- 4) 山本眞一(2007)、「大学事務職員の能力開発—より良い大学経営のために—」、『広島大学高等教育研究開発センター』大学論集第39号、5—8頁。
- 5) 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ(2004)、『「大学人事研究」—大学職員人事制度の分析と事例—』学校経理研究会、238頁。
- 6) 大学基準協会(2008)、「平成19年度「大学評価」結果報告書」、113—426頁。



- 7) 短期大学基準協会 (2008)、「平成19年度第三者評価結果報告書」、72-229頁。
- 8) 広島大学ウェブサイト「[http://www.hiroshima-u.ac.jp/ed/daigakuin/p\\_89777c.html](http://www.hiroshima-u.ac.jp/ed/daigakuin/p_89777c.html)」2010年1月25日確認。
- 9) 名古屋大学ウェブサイト「<http://www.educa.nagoya-u.ac.jp/graduate/edd/index.html>」2010年1月25日確認。
- 10) 東京大学大学院、(2008)、「東京大学大学院教育学研究科案内」、5頁。
- 11) 名城大学ウェブサイト「<http://emspd.meijo-u.ac.jp/>」2010年1月25日確認。
- 12) 立命館大学ウェブサイト「<http://www.ritsumei.ac.jp/mng/dgc/index2.html>」2010年1月25日確認。

### 【参考文献】

- 川本八郎、近森節子編著 (2006)、『大学行政論』東信堂。
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ (2004)、『「大学人事研究」—大学職員人事制度の分析と事例—』学校経理研究会。
- 山本眞一 (2007)、「大学事務職員の能力開発—より良い大学経営のために—」、『広島大学高等教育研究開発センター』大学論集第39号。
- 山本眞一 (2006)、『SD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。
- 山本眞一、村上義紀、野田邦弘編著 (2005)、『新時代の大学経営人材 アドミニストレーター養成を考える』ジアース教育新社。