

これからの大学職員

大学改革の中での新たな役割を考える

広島大学高等教育研究開発センター長

山本 眞一

これからの大学職員
～大学改革の中での新たな役割を考える～



2008. 12. 3
広島大学高等教育研究開発センター長 山本眞一

1

1. 職員問題への関心の高まり



2

2

私が、職員問題に関心をもった理由

- 大学は「教官の、教官による、教官のための自治」で良いのだろうか？
- 職員は、単なる「支える人」ではなく、大学運営に然るべき役割を果たすべきだ。
- 今後、大学を巡る環境は大きく変化する。職員にはそれへの準備が必要である。

(1980年前後、大学事務局出向中に思ったこと)

3

しかし、……

職員が大学運営(経営)に大きな役割を果たすことは望ましいことだが、

1. 教員の活動とは無関係に役割が与えられてよいのであろうか？
2. そもそも職員の実態はどのようになっているのであろうか？
3. 能力・意欲を伴わない「職員の立場向上論」は大学の将来にとって却って危険では？

4

大学職員に求められることは、

1. 職員への期待の高まり
2. 期待にふさわしい能力開発が必要
3. 職員に求められる「問題解決能力」

(IDE 2008年4月号に寄稿)

5

大学職員数の推移と技術系職員数

区 分	国 立	公 立	私 立	女の割合 (%) Percentage of female
	National	Local	Private	
昭和30年('55)	32,720	6,248	12,184	42.1
35('60)	34,140	7,358	17,350	45.0
40('65)	47,749	9,180	27,319	48.8
45('70)	53,587	9,339	38,094	48.9
50('75)	55,703	9,402	58,039	52.2
55('80)	61,672	9,384	72,803	54.2
60('85)	63,333	9,894	81,291	56.0
平成 2('90)	60,649	10,289	89,558	57.3
7('95)	59,236	11,289	100,397	59.9
12('00)	57,230	12,033	105,057	61.2
15('03)	55,493	11,858	108,445	61.8
16('04)	55,545	11,815	109,751	62.0
17('05)	56,470	11,940	111,111	62.3
18('06)	57,448	12,134	113,380	62.4
19('07)	60,205	12,071	116,600	63.4
事務系 Administrative	23,853	3,541	48,130	41.4
技術技能系 Technical	7,437	489	2,094	17.4
医療系 Medical/nursing	28,067	7,371	60,130	85.7
教務系 Instructional	446	207	3,814	55.2
その他 Others	402	483	4,432	58.8

6

放送大学大学院の 新科目「大学のマネジメント」

近年、大学を巡る諸環境は大きく変化し、とくに18歳人口の減少は私学経営に大きな影を投げかけ、また国公立大学においては法人化後の大学運営に格段の工夫が求められている。さらに雇用構造の変化や科学技術の高度化、大学マーケットのグローバル化などに対応するためには、従来の大学事務処理を遥かに超えるマネジメントの革新が求められている。本科目では、これらの変化に対応するための知識や考え方を、大学事務職員を始めとする関係者に身に付けさせることを目的とする。

(今年度春学期の受講者は、400人超)

7

7

新科目の内容

主任講師 山本 眞一（広島大学教授）田中 義郎（桜美林大学大学院教授）

放送メディア ラジオ 放送時間（平成20年度）第1学期：（火曜）23時45分～24時30分

第一回放送 「大学を巡る環境変化」

今、わが国では、18歳人口の減少や国際化、知識基盤社会の到来などの社会変化の中で、大学を巡る諸環境は大きく変化してきている。その変化が大学にどのような影響を及ぼすか、とりわけ大学経営にとってどのような意味を持つのかを考察する。

このほか14回の番組あり。

8

8

近年の環境変化の中での 新たな職員の位置付け （国立大学の場合）

これまでは「文部省ファミリーの一員」としての職員、
大学改革は教員の仕事、我々はその観察



これからは教員と運命共同体のスタッフ
教員と協働してよりよい大学づくりに努力
職員として何ができ、そのためにどのような
能力開発が必要かを考える。

9

9

2. 「大学」とは何か、を考える

1. 大学の役割機能を考える。
2. 大学を巡る環境変化を理解する。
3. 大学の個性に応じた改善・改革策を探す。
4. SDは其中で、重要な部分である。

10

10

1990年代以降の大学改革

- (1) 大学設置基準の大綱化～教養教育問題
- (2) 大学評価～自己点検・評価⇒認証評価
- (3) 国立大学の法人化
- (4) 学校法人改革・私学行政の強化
- (5) 大学の役割の多様化・個性化
- (6) 大学院教育の発展と実質化の要請
- (7) 学士課程教育の充実と教育の質保証
- (8) 競争的資源配分の進行(COE、GP等)
- (9) FDの義務化（努力義務→実施義務）

11

1990年代改革の背景

1. 東西冷戦構造の崩壊
⇒国内政治に影響⇒大学改革にも
2. バブル経済の崩壊
⇒構造改革⇒雇用システムの激変
⇒知識社会・グローバル経済への対応
3. 大学を巡る競争環境の激化
⇒18歳人口減⇒受験者・入学者確保
⇒社会との接点の増加⇒大学の責任
(Do more with less.)

12

大学改革進展の技術的要因

1. 常設の審議会と競争的教育研究経費の導入
2. 教員間・大学間の競争の激化(よき研究者・評判のよい大学を目指して)
「大学自治」から「資源獲得」へシフト
3. 「学問の府」から「行政の対象としての学校」への変化

13

高等教育政策の転換点

- 1991年の大学審議会答申
大学設置基準の大綱化
自己点検・評価の導入
- 2001年の「遠山プラン」(経済財政諮問会議提出)
国立大学の再編・統合
国立大学に民間的発想の経営手法
第三者評価による競争原理(トップ30)

14

大学を巡る諸環境の変化

人材選抜機関としての信頼性

学生数の安定確保

定常的研究資源

国内に閉じた環境

全国大学事務局としての旧文部省

教育研究の実質が問われる大学

18歳人口減による学生確保への不安

競争的資金の増大による資源確保の不安定化

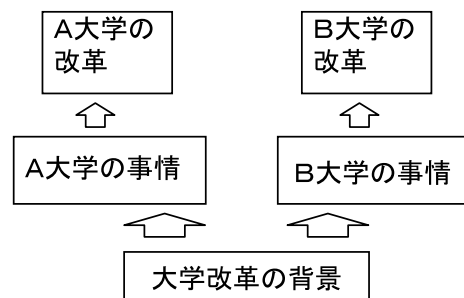
グローバル化による他国の大学との競争

政策官庁としての文部科学省

15

15

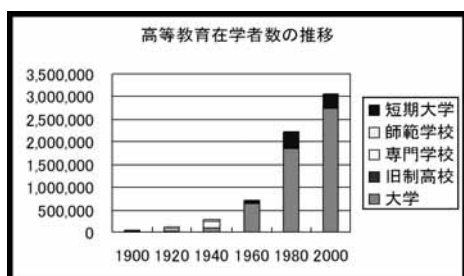
大学改革の個別性



16

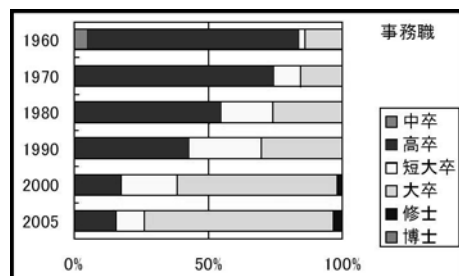
3. 気になる数値や傾向から方向を読む

高等教育の発展 19世紀後半以来



17

新規学卒就職者の学歴構成



18

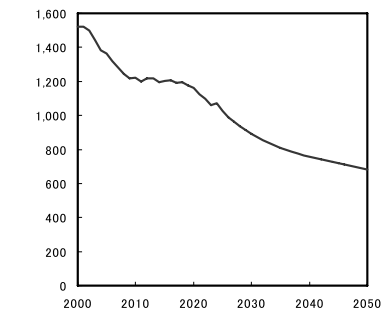
大学生の4割を占める私大文系学部生 (2005年データ・千分比)

		人文	社会	理学	工学	保健	教育	その他
学部	国公立	17	37	13	53	24	25	22
	私立	120	283	17	93	39	23	82
修士	国公立	2	2	4	15	2	3	6
	私立	3	5	1	7	1	1	3
博士	国公立	1	1	2	4	6	0	4
	私立	1	1	0	1	2	0	1
短大	国公立	1	1	0	1	1	0	1
	私立	9	8	3	5	5	21	22

(注) 数値のうち、太字下線は過去5年間に10パーセント以上増加したものの、イタリックは、過去5年間に10パーセント以上減少したものの。

19

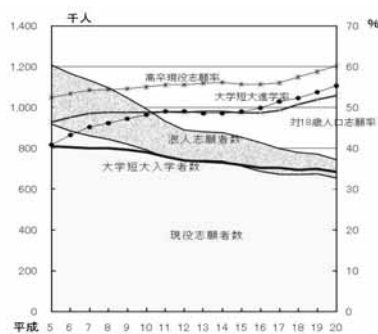
18歳人口減の問題



厚生労働省・国立社会保障・人口問題研究所2006年推計

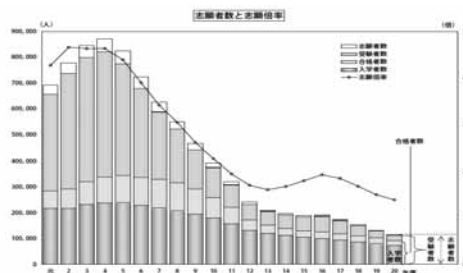
20

進学率は再上昇中だが...



21

減少する受験者数の現実(短大)



20年度定員割れは、四大565校中266校(47%)、うち5割未満は29校
短大360校中243校(68%)、うち5割未満は30校

22

私学事業団研究会最終報告 2007年8月

私立学校の経営革新と経営困難への対応

1. 国民が安心して高等教育が受けられる体制の整備
2. 学校法人自身による経営上の問題点の 早期発見、自主的対応策の早期立案実行
3. 定量的な経営判断指標を用いた各段階ごとの再生・整理のための徹底した改善指導
4. 破綻後の学生の修学機会の確保のための仕組みの構築

23

新たな教育コンセプト

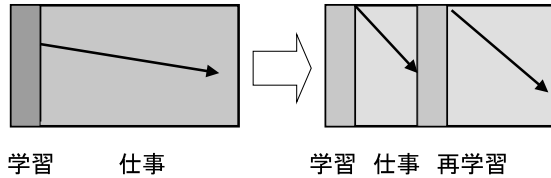
中教審の「学士力」

⇒ 大学教育の実質化はもはや不可避

24

24

生涯学習型大学・大学院の理念



25

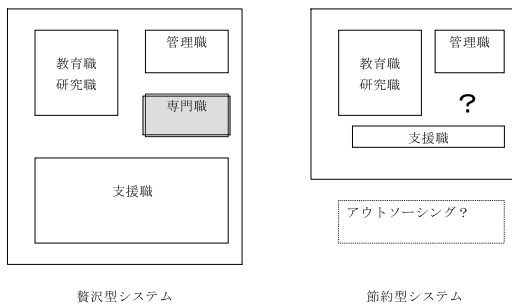
4. これからの大学職員の役割

1. 大学の経営・管理・運営への参画
2. 大学の教育・研究活動の企画と支援
3. 教員との協働により、教員と目標を共有

「できません」から「やってみましょう」へ

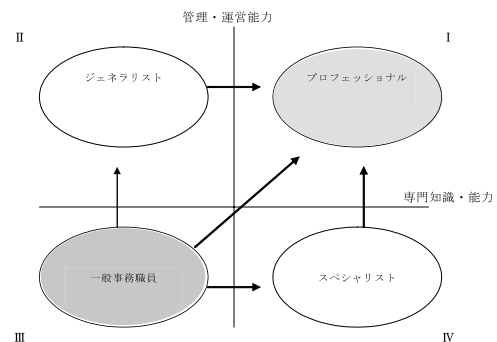
26

優秀な専門職の必要性



27

大学職員に求められる能力 ～プロフェッショナルを目指して～



28

大学職員3,000人に対するアンケート調査 (代表的意見)

- 大学事務職員の役割は、学生が充実した大学生活が送れること、教員の教育研究活動が活発に展開できるように支援すると同時に、大学運営の担い手としての自覚を持ち大学経営に参画することである。単に与えられた業務役割をこなすのではなく、大学全体の動きを理解したうえで自己の役割遂行に邁進することが重要である。(私立大学総務系課長)
- アメリカでは、アドミニストレーターという教員でも職員でもない職が確立されているが、日本ではまだ確立されたものはない。教員の本来の役割が教育(授業)と研究にあるならば、それ以外の役割はすべてを職員が担うべきである。今日の大学を取り巻く情勢がスピードをあげて変化している中、大学を維持発展させていくためには、もはや教授会中心の大学運営では対応しきれないことは明らかである。(私立大学経理系課長)

29

29

大学職員3,000人に対するアンケート調査 (代表的意見・続き)

- 一部の教員の中には未だに事務職員を下に見る傾向があります。由々しい問題ではありますが、完全に解決するのは困難かもしれません。しかし、職員自らが卑屈になることなく、積極的に自信をもって仕事をしていくためにも職員の能力開発は重要で、職員の学歴に依らず、その能力によって専門資格などが付与される機会があれば歓迎です。(私立大学教務系課長補佐)
- 大学が生き残っていくためには、大学事務職員の能力開発は、必要不可欠な事項であると感じます。事務職員自身が自身の能力を意識し日々の業務に担わる必要を感じています。今までは「教員の補助的役割」という意識が強かったように感じますが、この意識をなくし、「大学を主体的に運営する専門家」という役割をになって、職務に担われるべきであると考えます。(国立大学経理系係員)

30

30

とりあえずの結論として

1. 職務内容に応じた、教員・職員の協働・分担関係の再設計(目標の共有など)
2. 各種能力開発の制度と実践の拡大
3. プロフェッショナルとしての経営人材の養成

31

31

大学という職場をどう考えるか

大学は、これまでのように単に安定した職場としてだけで捉えるものではなく、日々発展していく知的共同体の中で、ダイナミックに変化していく仕事場である。

このためには、これまでの職員の役割に安住するのではなく、積極的に大学の諸活動に加わる意欲と能力が必要である。

32

ところで、あなたの大学の職員は

- ポケット・マネーでも専門書を買いますか？
- いつも仕事の改善を考えていますか？
- 他人の異なる考え方を理解できますか？
- 外国語学習に関心がありますか？
- 自分の大学の基本的数字を覚えていますか？
- 新しい部署に異動することを、厭いませんか？

33

大学は知識社会の中で重要な役割
大学の一員としてこれからの大学づくりを



34