

私立大学における職員育成システムの改革に関する実証的研究

檜森 茂樹

1. 研究の目的と背景

ここ10年ほど前から論文や著書において大学職員に関する研究が数多く発表され、「大学アドミニストレーター」、「SD」など様々な視点から、大学職員のあり方が論じられている。とりわけ、最近では大学の研究センターや学会での研究、個人の著書などで大学職員の能力開発の必要性が論じられている。

これらを受けて、各大学では職員の人材育成方針を課題としたり、大学職員自らが大学院で学ぶなどして具体的にも動き出している。そんな中、中央教育審議会の答申「学士課程教育の構築に向けて」（2008.12.24）からも教職員の能力開発の必要性が示され、特に職員についてはスタッフ・ディベロップメント（以後SD）という表現でその能力開発の必要性が明確に示されている。これは大学を取り巻く環境がここ10～15年の間で大きく変化し、先にも述べたように大学に対して社会からも多くのことが求められてきているためである。大学における業務そのものが複雑・高度化し、教員だけで教育・研究を進めることは難しく、また競争社会における経営的な視点も不可欠となったことで、大学職員自身も高度化人材になっていく必要があることから大学職員のSDが求められてきた。

しかしながら、大学紛争後、大学運営の平常化を求めて大学職員への関心が高まり、1970年代からすでに大学職員論が展開されてきたものの、いまだに同じような議論がなされているといわねばならない。実際に1970年代という早い時代から大学職員に関する研究を進めている広島大学高等教育研究開発センターのセンター長を務める

山本眞一氏の最近の論考においても、「専門的知識は必要だが、・・・問題解決能力を備えることがこれからの職員には必要ではないかと考える」（山本 2008）とあるように、問題指摘はなされてはいるが、具体的な事例を通じた研究にまで至っていない。これまでの結論は全て役割論やスキル論のような抽象的な結論となってしまう、具体的な事例を通しての大学職員のSD研究までは至っていない。例えば、「大学職員の専門性」や「ゼネラリストかスペシャリスト、またはプロフェッショナルか」などの議論が多く、確かにその意義も大きかったものの、我々現場における大学職員の現状の課題を解決するような研究ではなかったことも事実であったと考える。

筆者も学校法人名城大学（以後 名城大学）の大学職員であり、実際に先に述べたような厳しい背景から危機感を抱き、大学職員に関する著書を手にとり読んだが、理念的なものや役割・スキル論など抽象的なものであり、現場の大学職員のSD、広くは職員育成をどうしていくべきかを解決するものではなかった。つまり、各大学では高度化人材養成を目的とした大学職員のSDを実践しているがいまだ完成には至っていないと考えられる。

このことから、本研究の目的として、現場の大学職員が自らで考える「今後求められる新しい大学職員のSD」を示し、また新しい大学職員のSD研究の一助としていく。

2. 研究の方法

そこで本研究では、これまでの大学職員に関する論考を高等教育政策の動向と照らし合わせ、整理していくことで、なぜ大学職員の役割が変化してきたのかを明らかにする。

その上で最近、求められている企画立案型の大学職員を人材像として掲げている私立大学を先行事例として、SDの具体的な取組みを事例調査し、共通点や強みなどをベンチマークしていくことで、大学職員の新しいSDの方向性を導き出す。また、その方向性を元に、大学組織の枠に捉われないために、企業における人材育成を先行事例としていくことで今後の大学職員の新しいSDのあり方を検討していく。

これらの事例を踏まえ、本研究の目的であった大学職員の新しいSDのあり方を示し、またその課題についても提起していく。

最後に、これまでの研究を通して筆者が在職する名城大学のSDの課題と展望も考えていく。本研究の目的に加え、そこから今後の新しい名城大学におけるSD開発の一助としていくことも併せて行う。

3. 本研究の構成と内容

第1章で、1970年代から現在までの高等教育政策の動向に照らして大学職員に関する考察を歴史的に辿ることによって、大学職員の役割の変化からその必要性の変化につながったことが明らかとなった。(表.1) 1970年代は高等教育の量的発展からの職員の労働に関する運動論的な内的環境面から論じられていたのに対して、現在は大学の永続的発展のために必要な人材として内外的環境面から論じられてきている。求められる役割も定型業務から大学の戦略を支える政策立案業務へと変化していき、また能力も「戦略思考やマネジメント能力」など高度なものとなっていった。

第2章では、大学職員のSDに早くから取り組

んできた私立大学6校の事例分析を行った。その結果、Off-JTでは研修制度によって考える力・課題達成力を養成し、OJTでは会議やプロジェクトなど「場」による組織学習を仕組んでいることが明らかとなった。それによって、従来の1対1による一方通行型のOJTから多様な人材による相互学習型へと変化していく方向性が見えた。第3章では、この「場」によって個人と組織が成長し続けている企業の事例を分析していった。それによって、従来のOJTを発展させていく新しい大学職員のSDの方向性として「On the Job Development : OJD」を見出した。

4. 結論と今後の課題

本研究の結論として、大学職員の新しいSDを従来の「OJT」から「OJD」に変化させることであると示した。すなわち①良質な場 ②相互学習

③良質な経験を要素とし「目的のある場を設定し、その中で多様な人間が相互に学び、高度な業務を通じて能力を引き伸ばしていく」ことが今後の大学職員のSDのあり方であることを明らかにした。また課題として、今後のこの「OJD」を機能させる「マネジメント能力を備えた人材」の必要性を挙げた。

最後に、これまでの知見をもとに名城大学のSDを再検討し、その結果、「OJD」となり得る要素(場)についてはいくつか見受けられた。しかしながら、このような「場」が多くあったとしても良質な場となっていないことから、やはり「OJD」を機能させる人材の必要性が伺われた。したがって、意図的にこの「OJD マネジメント人材」を養成する機関があれば、この課題も解決するものだと考えた。

そこで、このような人材養成機関として、本研究科を挙げた。本研究科長である木岡(2008)は「教育経営専門職(教育プロフェッション)の育成を企図し、変化に挑戦する意思を持つ人々と共に『学

びのコミュニティ』を創りあげ、大学・学校づくりの知恵と機会を不断に触発していくことを使命としている」とし、この研究科を職員の学びの場として位置付けていた。そして何より、著者がここで学んだことにより、この「OJD」の要素に気づいたことも一つの証明につながる。

この学びを今後の現場で活かし、現場において「OJD」を創り上げ実務に活かす、すなわち職場、大学、学生へ還元していくことが自身の使命であると考えている。また本研究科の人材養成機関としての重要性を証明していくことを今後の自身の課題であることを最後に示した。

表 1 1970 年以降の大学職員の役割・能力・SD の推移表

	1970～1990	1990～2000	2000～	現在
役割	定型的業務 (補助員・事務員)	調整的業務 (教育・研究支援、大学運営)	※分析型戦略的業務 (大学経営・個々の業務企画)	※創発型戦略的業務 (大学全体の目標達成) (組織で教職協働)
	労働者	コーディネーター	アドミニストレーター	プロフェッショナル
能力	効率化・事務処理速度	意識改革 教育・研究の理解	問題発見・解決 経営専門能力	戦略思考 教育経営専門能力
能力開発 (SD)	—	研修	強い必要性 (OJT 主体・体系的研修・大学院)	課題達成型

※これまでの分析型戦略的業務は、現場の課題を改善していくことを視点においたが、今後の大学職員に求められている役割とは、創発的戦略的業務すなわち大学全体を視点に新しいもの（教育）を教員と共に創りあげていくことと考える。