

大学の事務職員等の在り方について 【参考資料】

大学の事務職員・事務組織に関する法令上の規定

○学校教育法(昭和二十二年法律第二十六号)(抄)

第百十四条 第三十七条第十四項及び第六十条第六項の規定は、大学に準用する。

第三十七条 ①～⑬ (略)

⑭ 事務職員は、事務に従事する。

第九十二条 大学には学長、教授、准教授、助教、助手及び事務職員を置かなければならない。ただし、教育研究上の組織編制として適切と認められる場合には、准教授、助教又は助手を置かないことができる。

②～⑩ (略)

○大学設置基準(昭和三十一年文部省令第二十八号)(抄)

(事務組織)

第四十一条 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ものとする。

大学事務組織に関するこれまで（※）の主な御意見

※平成27年6月～平成28年3月までの大学分科会及び大学教育部会における委員発言

- 事務職員の役割が変わらなければいけない非常に大きな理由は、大学が、ただ単に授業で学生を扱うだけの集合ではなくて、大学全体がシステムとして、組織全体として学生を育てるように転化していること。
- 学長のリーダーシップを強化していくためには、それを支援する教員幹部と職員の力が非常に重要で、事務職について、単なる事務をするというこれまでの位置付けから、学長や学部長を補佐し、教育研究支援をしていくという位置付けに転換していくことには重要な意義がある。
- 事務組織全体に関して、人材の流動化を一つの視点として考える必要もあるのではないか。
- 教育研究は教員だけがやるものではなく、事務職員も含めた「教職協働」が盛んに言われている一方で、きちんと実行できていない。これは、教育研究は教員だけのものとされ、職員が単なるサポートの地位に押しとどめられているという在り方が問題なのではないか。
- 法律上で「教育職員と事務職員が互いにその権限を尊重しつつ、責任を分かち合い、事務職員、教育職員に関わりなくその個性と能力を十分発揮できる」教職協働体制を作ることが必要であるとの規定が必要。
- 大学職員は、チームとして役割を果たしている。具体的には、企画部、IR推進室、教育開発室といった組織の責任者として職員が役割を果たしているのが実態であり、こうした点を踏まえて、どのような職務の在り方、職務の範囲が望ましいのかについて検討すべき。

中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)

○平成26年2月12日 中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)

Ⅲ 大学のガバナンス改革の推進について

2. 学長のリーダーシップの確立

(1) 学長補佐体制の強化

(高度専門職の安定的な採用・育成)

○また、学長がリーダーシップを発揮していくためには、大学執行部が、各学部・学科の教育研究の状況を的確に把握した上で、必要な支援を行ったり、あるいは、大学執行部自らが、全学的な具体的方針を打ち出したりしていくことが前提となる。そのためには、例えば、前者の例として、リサーチ・アドミニストレーター(URA)やインスティテューショナル・リサーチャー(IRer)、産学官連携コーディネーター等を、後者の例として、アドミッション・オフィサーやカリキュラム・コーディネーター等の人材を、大学本部が配置することが考えられる。また、その他にも、弁護士・弁理士等の資格保有者、広報人材、翻訳者等、高度な専門性を有する人材(「高度専門職」)を、各大学がその実情に応じて活用し、全学的な支援体制を構築していくことが重要である。

○これらの職員は、新たな職種となるため、これまでは競争的資金を原資とした任期付き採用となる例が多かった。しかしながら、こうした専門性を持った人材は、社会的要請を踏まえた大学改革の推進力として、執行部を直接支えることが期待され、安定的に採用・育成していくことが重要である。

(事務職員の高度化による教職協働の実現)

○事務職員については、従前は、大学間の人事交流が活発であった国立大学も含めて、同一大学内での勤務が続き、様々な職務環境において新たな知識やノウハウを学ぶ機会が少なくなる傾向にあると指摘されている。また、2年程度の短期間で様々な部署を異動することが多いため、専門性の高いスタッフを養成していくことが困難との意見もある。

○今後、各大学による一層の改革が求められる中、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。例えば、国内外の他大学、大学団体、行政機関、独立行政法人、企業等での勤務経験を通じて幅広い視野を育成することや、社会人学生として大学院等で専門性を向上させることを積極的に推進すべきである。

○また、前述のURAやアドミッション・オフィサー、カリキュラム・コーディネーターをはじめとする、高度の専門性を有する職種や、事務職員等の経営参画能力を向上させるため、大学が組織的な研修・研究(スタッフ・ディベロップメント(SD))を実施することも重要である。

Ⅳ 国による大学ガバナンス改革の支援について

1. 制度改正を通じた支援

○学長がリーダーシップを発揮していくためには、補佐体制の充実が必要であることから、IRや入学者選抜、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した「高度専門職」の設置や恒常的な大学事務職員のスキル向上のためのSDの義務化等、今後、必要な制度の整備について、法令改正を含めて検討すべきである。

中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて」（答申）

○平成20年12月24日 中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて」(答申)(抄)

第3章 学士課程教育の充実を支える学内の教職員の職能開発

2 大学職員の職能開発

(1) 現状と課題

①職能開発の重要性

(ア) 大学職員は、大学の管理運営に携わる、また、教員の教育研究活動を支援するなど、重要な役割を担っている。職員の学内での位置付け、職員と教員の関係については、国公立それぞれに状況が違うが、大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発(スタッフ・ディベロップメント, SD)はますます重要となってきた。大学職員に関しては、教員一人当たりの職員数が低下していく傾向にある中(図表3-7~3-8)、個々の大学職員の質を高める必要性が一層大きくなっている。職員の間でも、大学院での学習を含め、自己啓発の重要性への意識が高まり、学会や職能団体の発足など、職能開発の推進に向けた機運が醸成されつつある(図表3-9)。

(イ) 高度化・複雑化する課題に対応していく職員として一般的に求められる資質・能力には、例えば、コミュニケーション能力、戦略的な企画能力やマネジメント能力、複数の業務領域での知見(総務、財務、人事、企画、教務、研究、社会連携、生涯学習など)、大学問題に関する基礎的な知識・理解などが挙げられる。加えて、新たな職員業務として需要が生じてきているものとしては、インストラクショナル・デザイナーといった教育方法の改革の実践を支える人材が挙げられる。また、研究コーディネーター、学生生活支援ソーシャルワーカー、大学の諸活動に関する調査データを収集・分析し、経営を支援する職員といった多様な職種が考えられる。国際交流を重視する大学であれば、留学生受入れ等に関する専門性のある職員も必要となろう。

これらの業務には、学術的な経歴や素養が求められるものもあり、教員と職員という従来の区分にとられない組織体制の在り方を検討していくことも重要である。

(ウ) さらに、財務や教務などの伝統的な業務領域においても、期待される内容・水準は大きく変化しつつある。それぞれの大学において、新旧様々な業務について、職員に求められる能力とは何かを分析し、明確にしていくことが求められる。

②職員の職能開発の実質化と充実

(ア) 専門性を備えた大学職員や、管理運営に携わる上級職員を養成するには、各大学が学内外におけるSDの場や機会の充実に努めることが必要である。職員に求められる業務の高度化・複雑化に伴い、大学院等で専門的教育を受けた職員が相当程度いることが、職員と教員とが協働して実りある大学改革を実行する上で必要条件になってくる(図表3-10)。

(イ) なお、教職員の協働関係の確立という観点からは、FDやSDの場や機会を峻別する必要は無く、目的に応じて柔軟な取組をしていくことが望まれる。

(2) 改革の方向

(ア) 以上により、SDの推進に向けた環境整備が、重要な政策課題の一つとして位置付けられるべき時機にある。教員と職員との協働関係を一層強化するため、SDを推進して専門性の向上を図り、教育・経営など様々な面で、その積極的な参画を図っていくべきである。

(イ) ただし、我が国の大学をめぐるのは、教育研究活動を支援する人材の量的な不足という問題があることにも留意する必要がある(図表3-11)。職員の質・量それぞれの課題について適切な対応をしなければ、大学改革を推進していく上での隘路となるおそれがある。

大学審議会「21世紀の大学像と今後の改革方策について」(答申)

○平成10年10月26日 大学審議会「21世紀の大学像と今後の改革方策について —競争的環境の中で個性が輝く大学—」(答申)(抄)

第2章 大学の個性化を目指す改革方策

3 責任ある意思決定と実行—組織運営体制の整備—

5)大学の事務組織等

大学の事務組織については、教学組織との機能分担の明確化と連携協力の関係の確立が求められる。このため、学長、学部長等の行う大学運営業務についての事務組織による支援体制を整備すること、国際交流や大学入試等の専門業務については一定の専門化された機能を事務組織にゆだねることが適当である。また、大学運営の複雑化、専門化に対応するために、全学的な観点からの適正な職員配置、学部や大学の枠を越えた人事交流、民間企業での研修の機会の充実など、職員の研修や処遇等について改善する必要がある。

(ア)大学の事務組織

a.大学の事務組織については、大学における主体的・機動的な改革の推進や教育研究機能の一層の充実に貢献できるよう、教学組織との連携協力の関係の確立を図るとともに、業務の専門性や効率性を向上させる必要がある。

b.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。科学技術基本計画においても、事務系職員の資質向上を図る必要があるとの指摘がある。

また、学長、学部長等の行う大学運営業務についての事務組織による支援体制が十分でないとの指摘もある。

このため、学長、学部長の職務を助けるとの観点から、前述の運営会議(仮称)に事務局長等を参加させること、企画や補佐機能を担う職員の適切な配置を行うことなどが適当である。また、国立大学の事務局幹部職員については、在任期間の長期化等により当該大学の職員として十分に手腕を発揮できる体制を作ることが求められる。公立大学の事務局幹部職員については、大学の事務に精通した人材を確保することへの配慮が求められる。また、国際交流や大学入試等の専門業務について教育と事務の中間的な領域が広がっていること、大学の情報発信や地域との連携機能の充実が求められていることなどから、一定の専門化された機能を事務組織にゆだねることが適当である。

c.大学の事務組織と教学組織との機能分担と連携協力を進めていくためには、事務処理の業務の高度化のための条件整備が必要である。職員一般の問題としては、全学的な観点からの適正な職員配置を行うとともに、採用後比較的早期の段階から学部や大学の枠を越えた人事交流を行い各種の業務経験を積ませることや、民間企業等での研修の機会を充実することが必要である。また、業務の効率性を高め必要な業務を充実していくため、人事、会計・財務の柔軟性の向上や公私立大学に係る設置認可等の手続きの簡素化を図るとともに、事務処理の電算化や業務の外部委託を進めることも必要である。

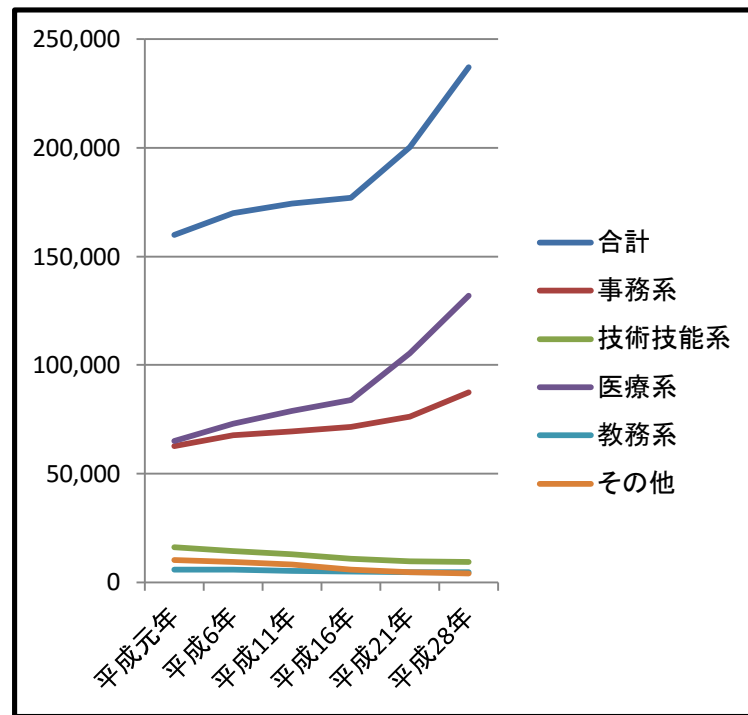
また、専門的な業務との関係では、大学の各種業務の情報化、国際化への対応、入試などの専門業務の高度化への対応という観点から、専門的素養のある人材の養成を含め、専門分野ごとの研修を充実するとともに、適切な処遇が求められる。また、外部の優れた人材の登用も考慮すべきである。

d.国立大学の事務組織については、近年、学生数が増加し、教育研究の進展により教員数が増加し、事務の内容も複雑多岐なものとなっているにもかかわらず、事務職員等の定員が減少している状況がある。大学における教育研究条件が低下することのないよう、人事、会計・財務の柔軟性の向上等事務の合理化を進め、専門化を図ることが特に重要である。

職務別 大学の職員数の推移

- ・近年、大学の職員数(本務者)は増加傾向。
- ・平成元年と平成28年の職員数を比較すると、事務系職員は増加傾向。また、医療系職員は倍増で、技術技能系職員・教務系職員・その他の職員は減少傾向。

	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。図書職員で司書的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、工員、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、学生診療所及び健康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

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について、「就職支援」「学生募集」「学生支援」「施設計画」「財政計画」「事業計画」などの項目で、「かなりある」との回答が多くなっている。

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%

大学職員の将来像に関する意識調査

- ・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ことが「望ましい」と回答した割合は41.3%
- ・企画・立案に関わる職員を、計画的に養成することが「望ましい」と回答した割合は47.1%

	望ましい	ある程度望ましい	あまり望ましくない	望ましくない
a. 専門性を高める職員とルーティン的な仕事をする職員とに分ける	18.7	46.4	28.2	5.7
b. 一定の時点で、特定分野でのキャリアを進むことを可能にする	27.7	60.4	9.8	1.2
c. 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	41.3	51.0	6.1	0.5
d. 企画・立案に関わる職員を、計画的に養成する	47.1	47.0	4.4	0.6
e. 大学職員として専門職化し、大学間の移動を行えるようにする	23.1	46.7	24.5	4.6
f. 専門分野(財務, 教務など)別の職員団体を発展させ、教育訓練も行う	22.5	51.1	21.0	4.0

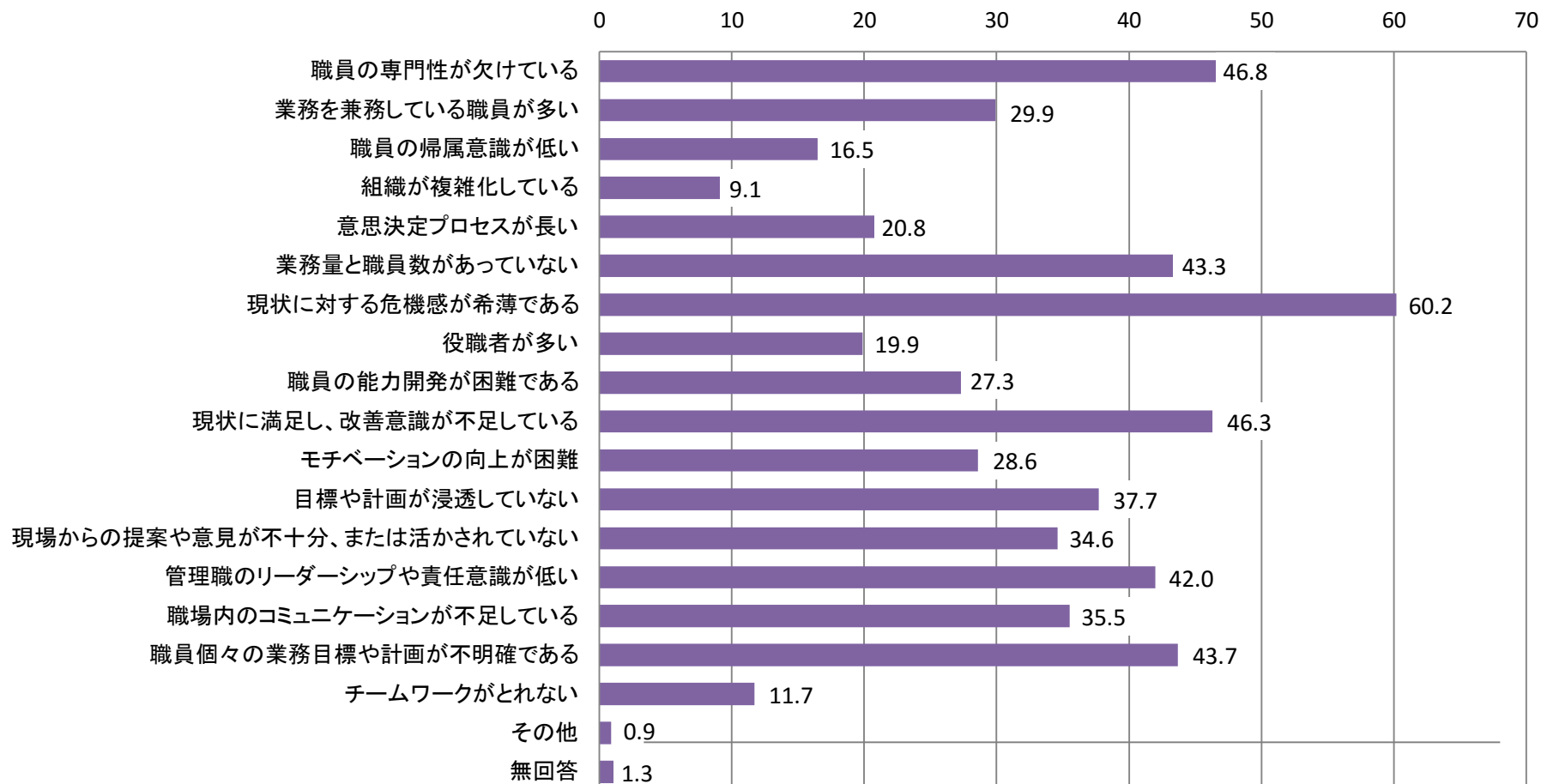
※無回答の大学を除く。

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)

職員の力量等についての課題

・職員の力量や職場の在り方での不足点や課題についてみると、全体では、「現状に対する危機感が希薄である」(60.2%)が最も高い割合を示しており、他の不足点や課題に比べ大きく上回っている。次いで、「職員の専門性が欠けている」(46.8%)、「現状に満足し、改善意欲が不足している」(46.3%)、「職員個々の業務目標や計画が不明確である」(43.7%)等となっている。

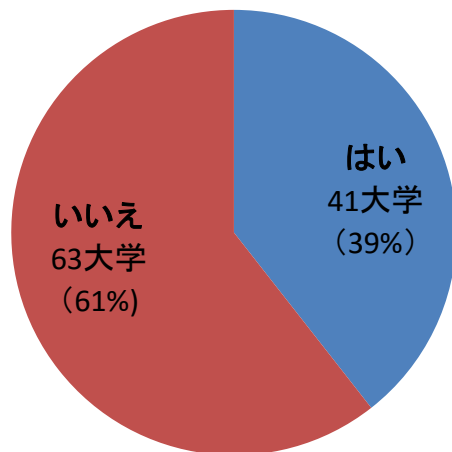
■ 職員の力量や職場の在り方での不足点や課題



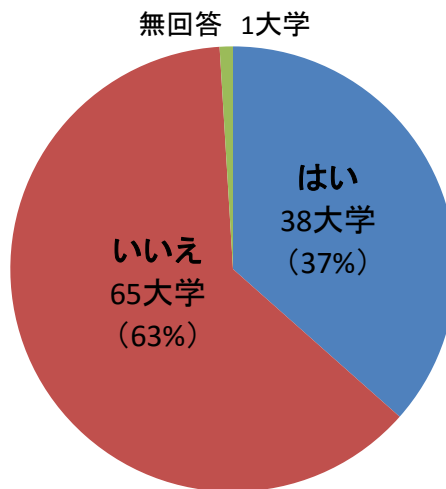
大学の人事施策の状況①

・職員についての人材育成の方針を策定したり、職員がキャリアプランを策定する制度を有する大学は約4割、プロジェクト型業務等の制度を有する大学は約3割にとどまる。

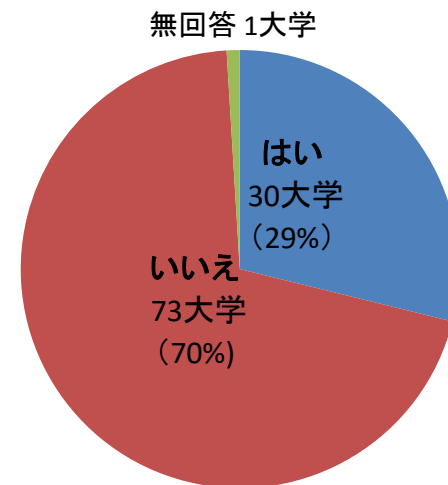
■人材育成の方針を定めているか



■職員がキャリアプラン(将来希望するコース, 将来なりたい職員像等)を策定する制度はあるか



■プロジェクト型業務, エフォートにより他の部課・系の業務に一定の割合で従事する制度はあるか



国立大学マネジメント研究会若手編集委員会
「事務系職員の人材育成・人事制度に関する調査」(2010)

※調査結果は, 国立57大学, 公立5大学, 私立42大学の合計

大学の人事施策の状況②

・今後の重点施策としては、キャリアプランの策定をはじめ、人事交流、定期的な人事異動への意識が高い。

■今後の人材育成・人事制度の重点施策(3つまで複数選択可)

施策	大学数	割合
(1) キャリアプランの策定	50	48%
(2) プロジェクト型業務等への従事	19	18%
(3) 学内ポストの公募制度	6	6%
(4) スタッフ・ポートフォリオ	9	9%
(5) メンター制度	11	11%
(6) 人事交流	28	27%
(7) 大学院への進学支援	2	2%
(8) 自己啓発への支援	19	18%
(9) 職員による勉強会への支援	7	7%
(10) 定期的な人事異動(ローテーション)	23	22%
(11) その他	7	7%

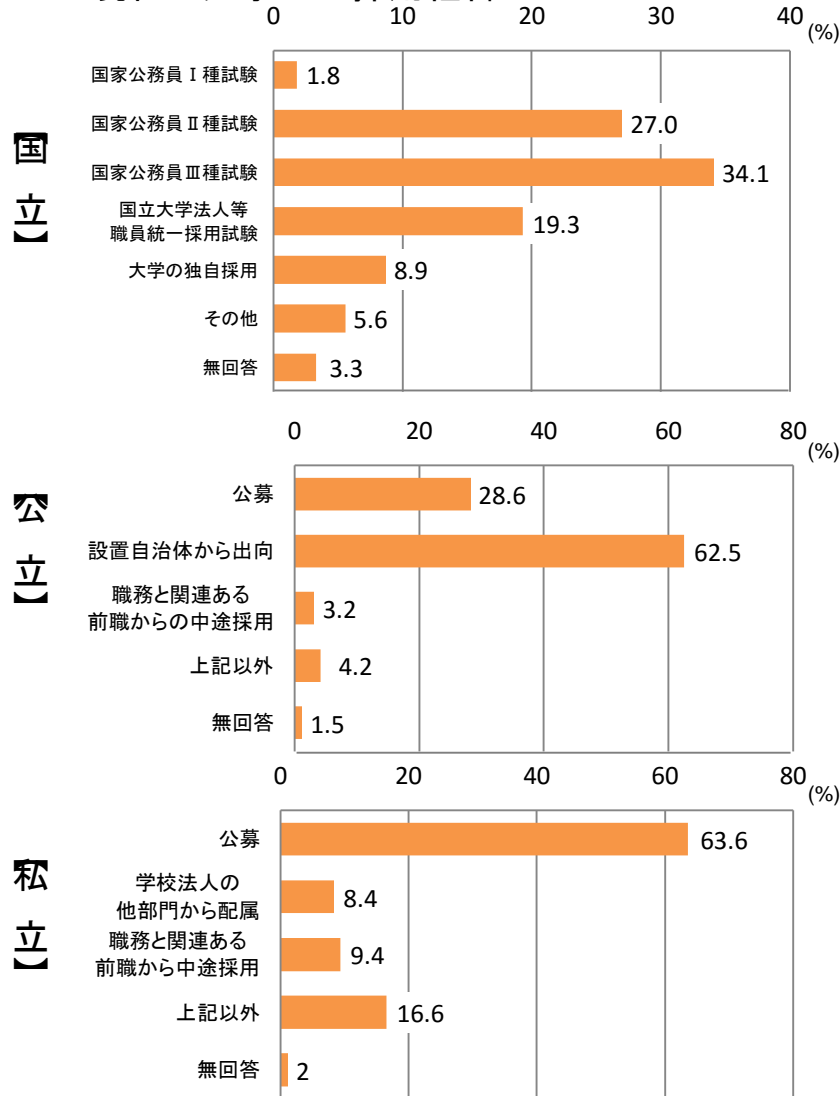
国立大学マネジメント研究会若手編集委員会
「事務系職員の人材育成・人事制度に関する調査」(2010)

※調査結果は、国立57大学、公立5大学、私立42大学の合計

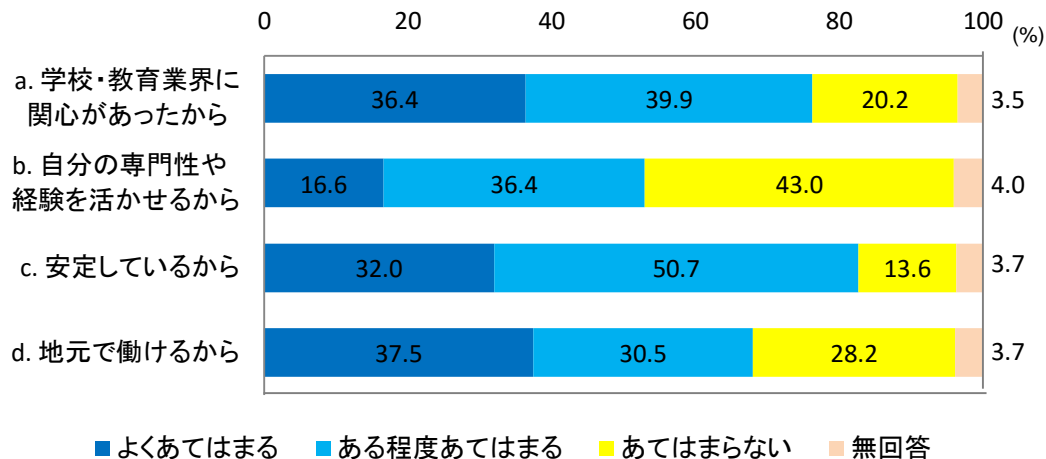
大学職員の採用について①

- ・大学職員としての採用ルートとして、国立は旧国家公務員試験Ⅱ種・Ⅲ種が、公立は設置自治体からの出向が、私立は公募が最も多い。
- ・大学職員を選んだ理由としては、「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



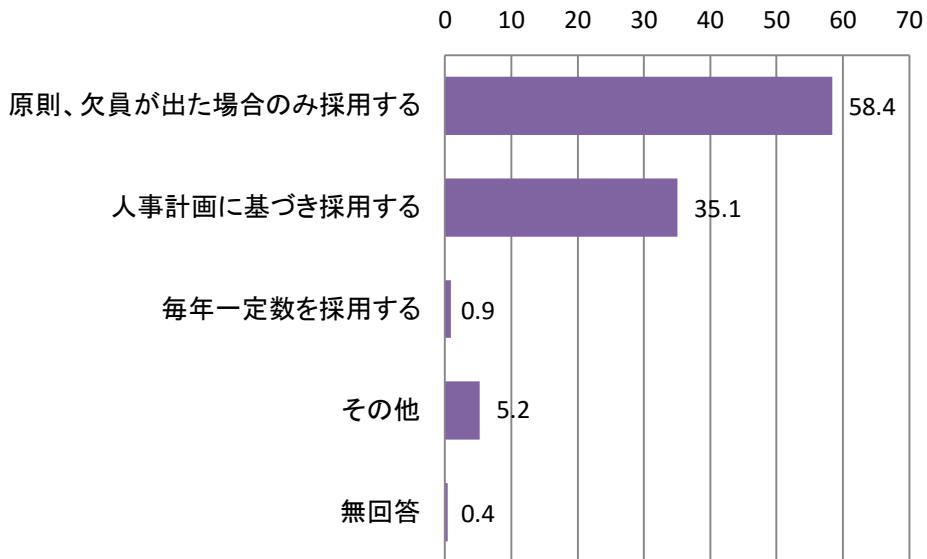
■現在の仕事を選んだ理由



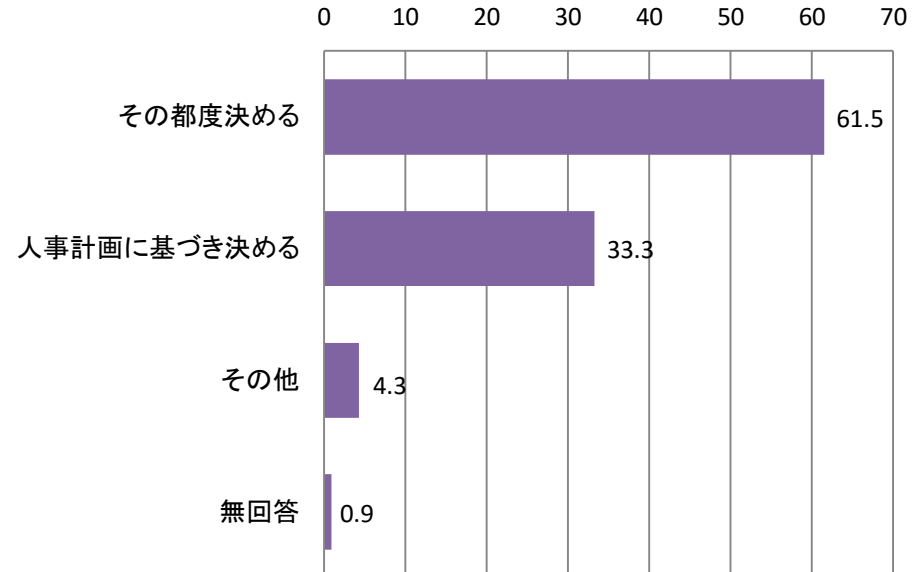
大学職員の採用について②

- ・職員の新規採用人数についての方針を見ると、「原則、欠員が出た場合のみ採用する」の割合が5割を超えている。
- ・職員の採用時期, 方法, 基準についての方針を見ると、「その都度決める」が6割を超えている。

■職員の新規採用人数についての方針(計画)



■職員の採用時期, 方法, 基準



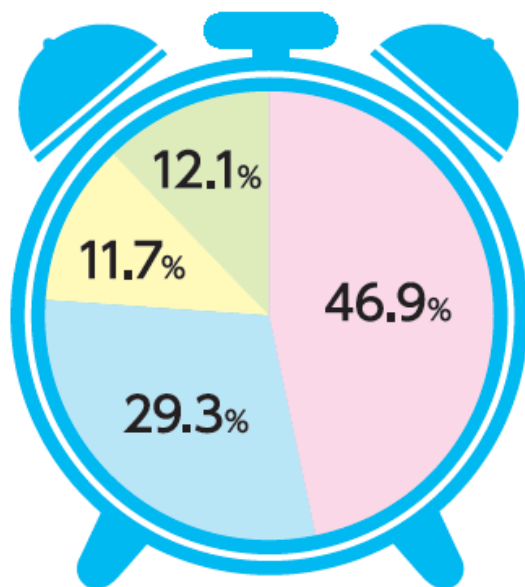
大学教員の職務活動時間の配分

・大学教員が研究に充てる職務時間割合について、理想と現実の間には約12%の開きがある。

■一線級の大学教員の職務活動時間の理想の配分

理想の職務時間割合

(NISTEP 定点調査 2015)



- 研究時間
- 教育時間
- 社会サービス時間
- その他の時間

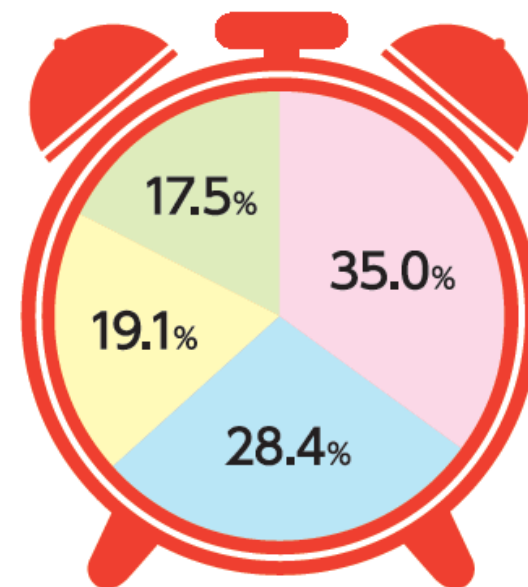
あなたの理想の研究時間割合

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

 %

現実の職務時間割合

(FTE 調査, 2013年)



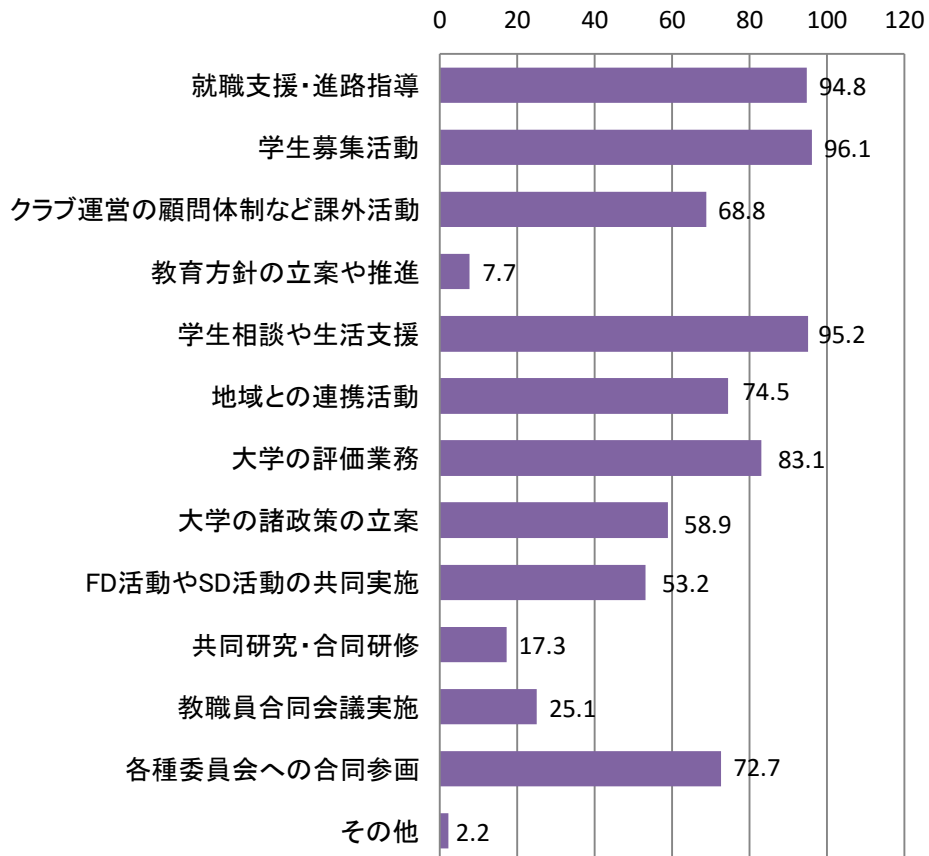
注:理想の職務時間割合は、NISTEP 定点調査 2015 の深掘調査における大学・公的研究機関グループのうち大学の研究者への質問の結果。

(出典)現実の職務時間割合:科学技術・学術政策研究所、調査資料-236、大学等教員の職務活動の変化 -「大学等におけるフルタイム換算データに関する調査」による 2002年、2008年、2013年調査の3時点比較 - (2015年4月)

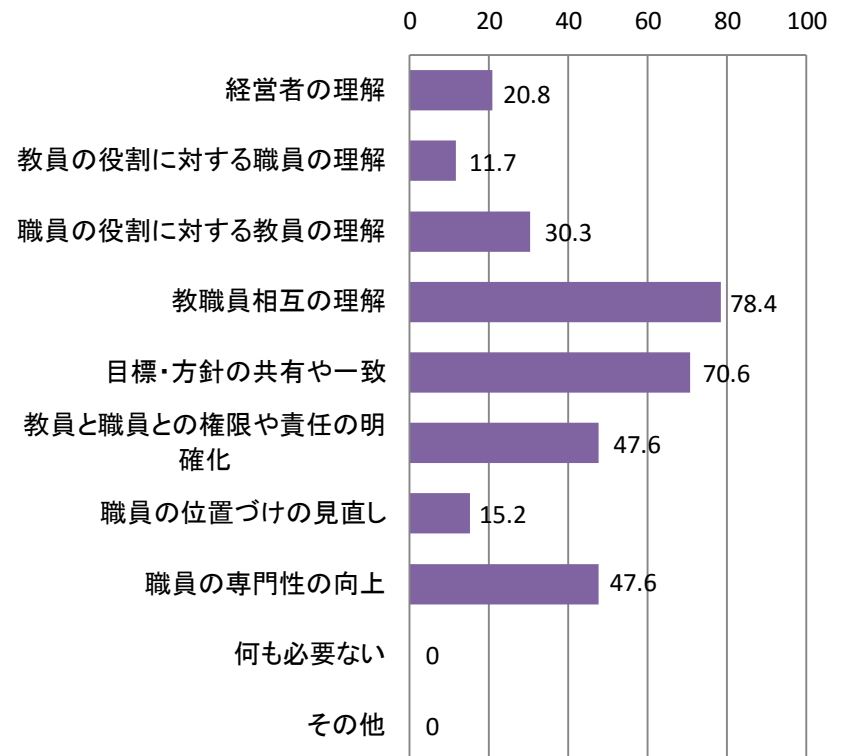
教職協働の現状

- ・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」等で割合が高くなっている。
- ・教職協働を進めるために一番必要なことについては、「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



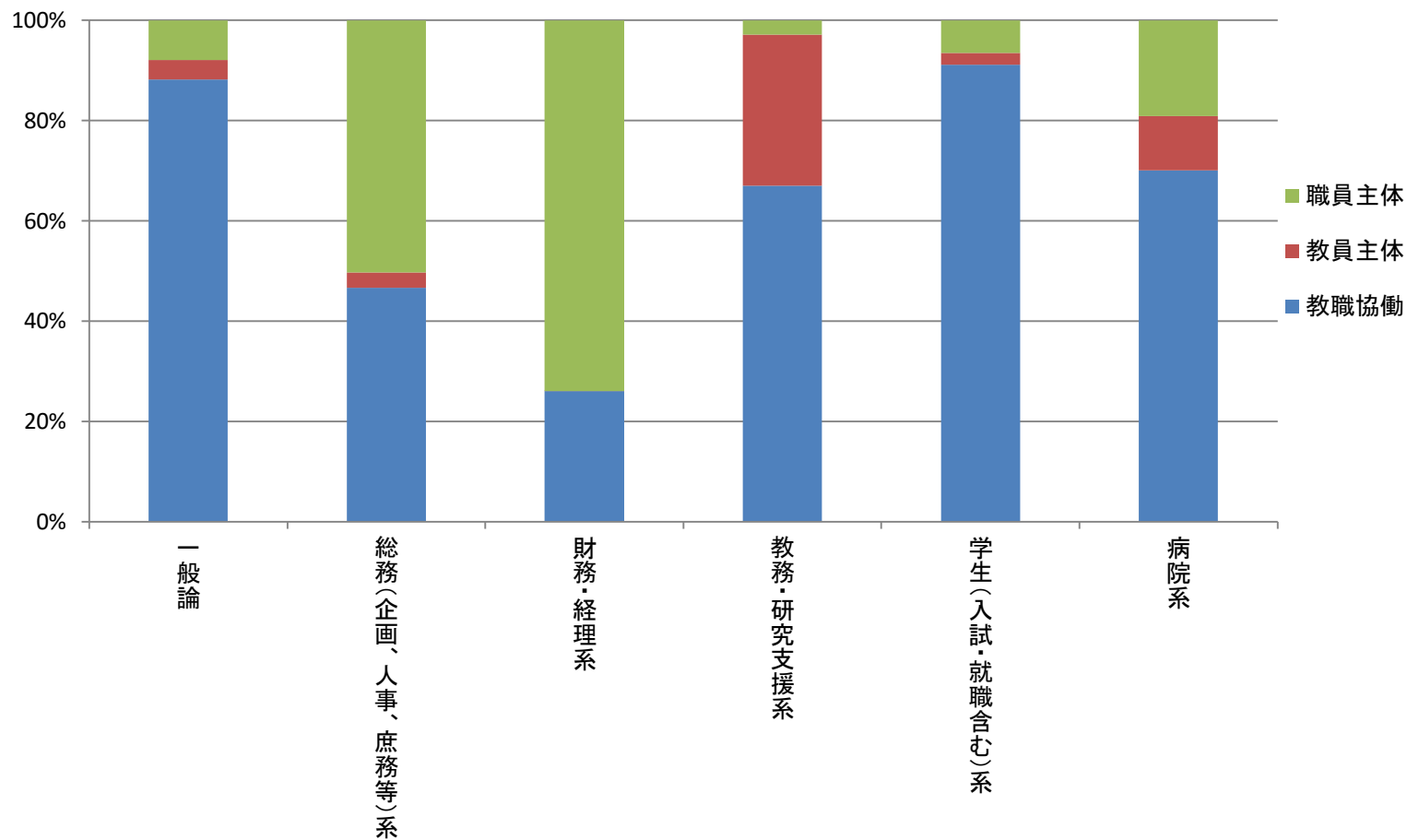
■ 教職協働を進めるための必要事項



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している。
- ・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。

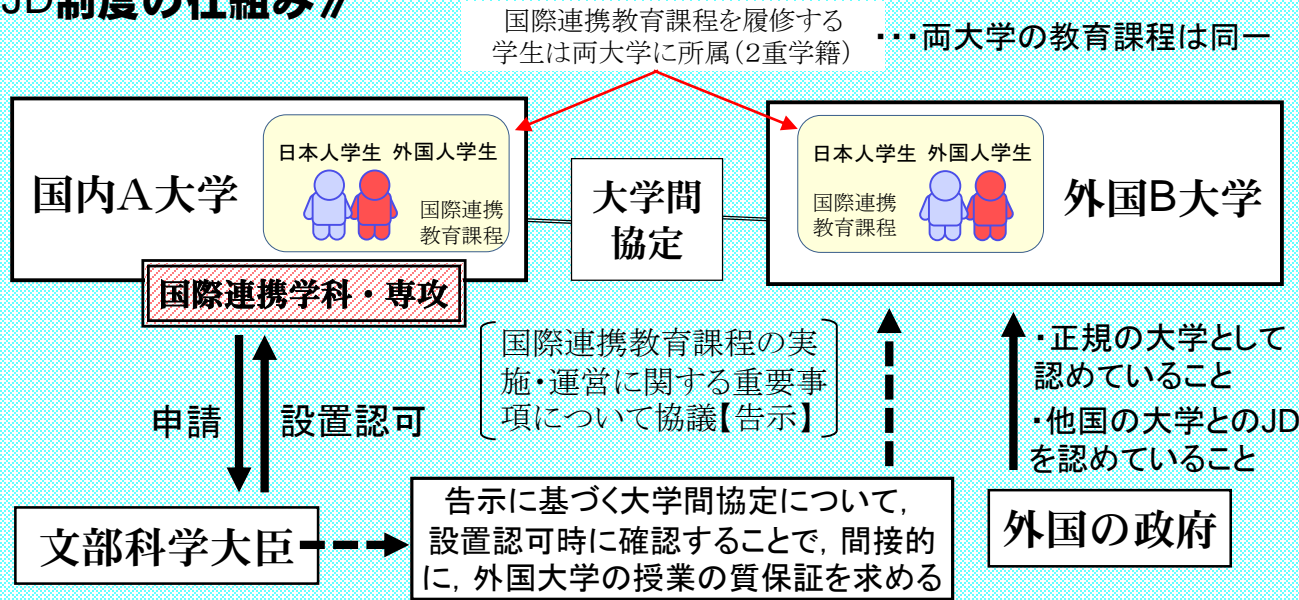
■業務別に見た教職協働に対する考え方



事務職員等の業務の変化①（JDプログラムの推進）

- ・平成26年11月、我が国の大学等と外国の大学等が、大学間協定に基づき連携して国際連携教育課程を編成・実施し、共同で単一の学位を授与する仕組みとして、制度化
- ・同プログラムの設置にあたっては、海外大学との密接な情報共有・調整を要するとともに、学内担当部局（法務，教 学，国際等，各学部・研究科等）と連携を図りつつ，更に，文部科学省と法令上の解釈・運用に関する協議等が必要

《JD制度の仕組み》



【開設が認められているJD専攻】

- 平成27年10月開設
名古屋大学・アデレード大学国際連携総合医学専攻(D)
- 平成28年4月開設
東京医科歯科大学・チリ大学国際連携医学系専攻(D)
- 平成28年8月開設
東京医科歯科大学・チュラロンコーン大学国際連携歯学系専攻(D)
- 平成28年10月開設
名古屋大学・エディンバラ大学国際連携理学専攻(D)
- 平成29年4月開設予定
京都工芸繊維大学・チェンマイ大学国際連携建築学専攻(M)
名古屋大学・ルンド大学国際連携総合医学専攻(D)

【事務職員と教員の具体的な役割分担のイメージ】 ※一例であり，以下業務に従事しなくてはならないとの趣旨ではない

(事務職員): 学内担当部局や担当教員との連絡調整・とりまとめ，文部科学省と相談・調整し法令上の解釈・運用の確認，同プログラム設置に当たっての申請書類作成，海外大学との事務職員の人事交流，学生支援体制の構築 等

(教員): 海外大学との学位レベル及び対象学問分野，プログラム対象者の選定，担当教員の選定，単位の取扱い，成績評価，卒業・修了要件，在学期間，学位審査の制度の検討・調整 等

事務職員等の業務の変化②（入試改革）

- ・平成28年3月、学校教育法施行規則の一部が改正され、三つの方針の策定・公表が義務化された。併せて、三つの方針の策定及び運用に関するガイドラインが策定された。
- ・高大接続改革に関連して、特色ある大学入試改革が進められている。

追手門学院大学：アサーティブ入試



文部科学省 平成26年度
大学教育再生加速プログラム

アサーティブとは

本学では、相手の意見に耳を傾けながら、自分の意見や考えを主張することができる態度、自分を知り表現することが大切になるという意味で使っています。

背景

大学全入時代

入試方法の多様化等により入学者の在り方も変容しており、学習意欲の低下や目的意識の希薄化などが顕著
(中央教育審議会 学士課程教育の構築に向けて 平成20年12月24日)

文教政策

大学入学者選抜は、本来、高等学校教育を基盤として、各大学のアドミッションポリシーの下、能力・意欲・適性を見極め、大学での教育に円滑につなげていくことを求める
(教育再生実行会議 第四次提言 平成25年10月31日)

事業による効果（期待する入学予定者像）

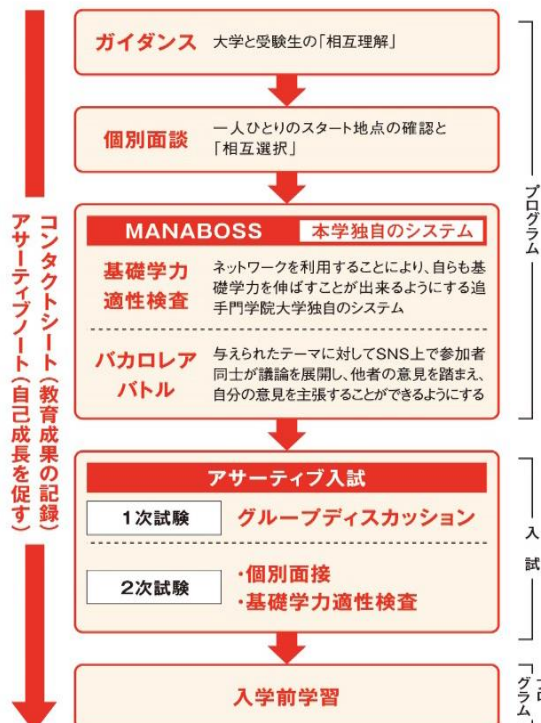
シラバスの活用ができる

講義への参加意欲の向上

各種活動への積極的な参加

などができる新入生の増加

アサーティブプログラム・アサーティブ入試の流れ



アサーティブプログラムの特徴

1 本学職員との「個別面談」

将来の自分を意識させ、大学で何を学ぶかを問い、大学で学ぶ意味を自ら気付くように促し、学ぶ意欲を引き出すことができるようにする。

2 独自開発システム「MANABOSS(マナボス)」

【MANABOSS導入の目的】

- ①基礎学力の確認と弱点の発見から計画的学習への動機づけができる。
- ②論理的思考や批判的思考を始めとして、物事を多様な観点から考察する能力を育成する。
- ③ポートフォリオで成長の記録を振り返ることができ、入学後の学生ポートフォリオにつなげることができる。



基礎学力適性検査

高等学校段階の学力を客観的に把握・活用ができるように「言語能力問題」と「非言語能力問題」を準備。「達成度」から自らの基礎学力の状態を把握し、計画的に学ぶ姿勢を養うことができる。

バカロレアバトル

大学において、「答えのない問題」を発見し、解決するために必要な専門的知識と汎用的能力を鍛えるための準備として、与えられた課題にたいしてじっくり考えることを養い、SNS上で議論を展開することができる。

3 自己成長を促す「アサーティブノート」

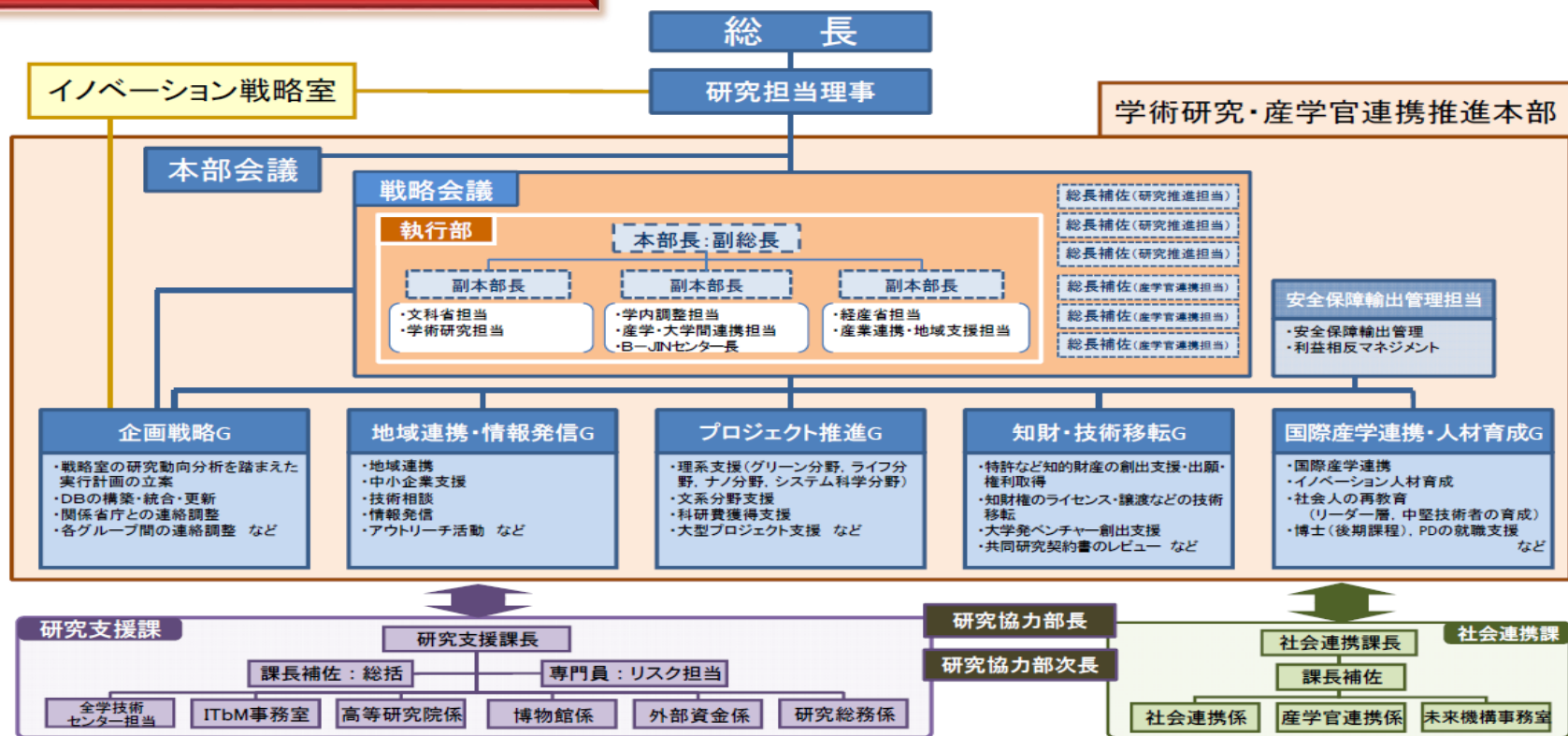
自らのことを理解し、大きな視野で周りの状況を見極め、自分で考えたことを、相手にしっかりと伝える準備ができるノートである。このことにより、アイデンティティの形成と自己成長を促すことになる。

【事務職員と教員の具体的な役割分担のイメージ】※一例であり、以下業務に従事しなくてはならないとの趣旨ではない
(事務職員): 大学職員と高校生による個別面談の実施, 教育委員会等との協力協定の締結, 他大学との連携 等
(教員): アサーティブ研究センターにおける同プログラム及び同入試の検証・研究・開発, 他の教育関係研究機関との共同研究 等

事務職員等の業務の変化③（大規模な産学官連携の推進）

- 平成28年12月、「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」(イノベーション促進産学官対話会議)が策定された。
- 同ガイドラインにおいては、大規模な共同研究の成功要因について、パートナーシップの設計、管理体制、予算、知財管理、コンプライアンス等、人的資源、その他が掲げられており、各大学における更なる取組の推進が期待されている。

名古屋大学：組織的な連携体制を構築している例



【事務職員と教員の具体的な役割分担のイメージ】※一例であり、以下業務に従事しなくてはならないとの趣旨ではない
 (事務職員): URAとして各グループの取りまとめ、研究現場で物品購入・予算管理、企業との知的財産取扱い交渉、企業と大学との協定書の調整(学内調整含む。), 研究費等の申請書のチェック、現場の課題を取りまとめ戦略会議へ参画・提言 等
 (教員): 国内外の企業の研究者との研究内容の検討・調整、教育研究の実施、戦略本部において研究の方向性について検討・調整 等

事務職員等の業務の変化④（学問分野を超えた教育研究の展開）

- ・平成28年3月、「第三次大学院教育振興施策要綱」（文部科学大臣決定）を策定。
- ・同要綱においては、「博士課程教育リーディングプログラム」のように、既存の研究科・専攻科の枠を超えて一貫した教育課程が普及することが望ましいこと等について指摘がなされており、社会課題とその解決をテーマとしたワークショップの実施、専門分野を超えた産学官の連携によるカリキュラム編成、海外研修の実施、PBLの実施、民間企業等へのインターンシップ・共同研究の実施、学長直属の事務組織の設置等に取り組んでいる例がある。

大阪大学：「超域イノベーション博士課程プログラム」における修得すべき知識・能力

【事務職員と教員の具体的な役割分担のイメージ】※一例であり、以下業務に従事しなくてはならないとの趣旨ではない

（事務職員）：

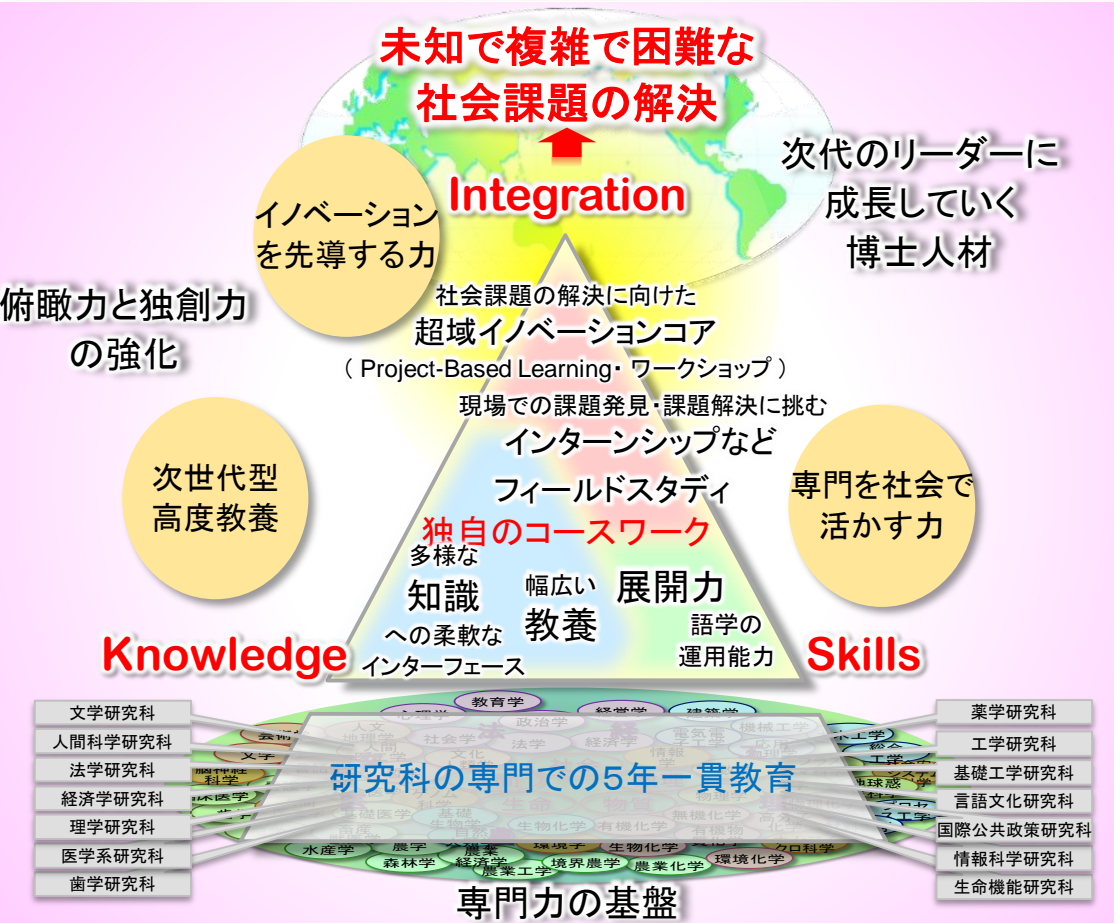
- ① 分野横断型教育プログラムを編成するための学内外の教職員をはじめとする関係者との調整、② プログラム履修生の履修管理及び問題点の提案・学生と教員間の調整、③ 予算措置を伴う学生の自発的な活動実施のためのコーディネート、④ インターンシップ先企業や海外大学等との事前調整・リスク管理体制の整備、⑤ プログラム実施状況に係るデータの集約・分析 等

（教員）：

- ① 分野横断型教育プログラム内容の企画・策定、② チューター面談による学生への日常的な助言、③ 予算措置を伴う学生の自発的な活動に係る指導、④ インターンシップ先企業や海外大学等との基本的な協力内容の合意形成、⑤ プログラム実施状況を踏まえた取組の改善 等

（相互の連携とその促進）：

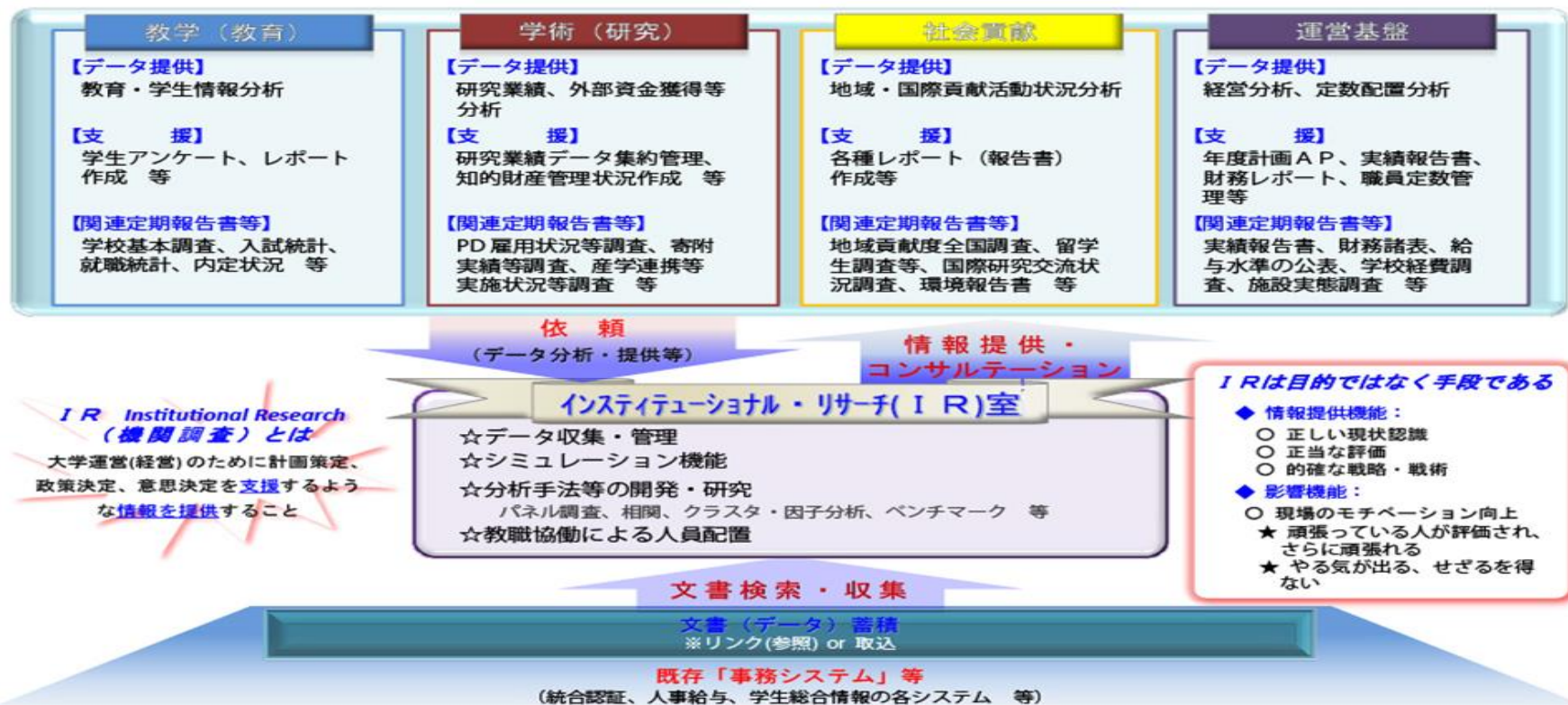
上記の事務職員の役割と教員の役割は同じ番号の間で相互に関連しており、各事項での両者の連携が不可欠にっている。その円滑な実施に向けては、各種の会議に両者が参加したり、節目節目にFDとSDを兼ねたイベントを開催したりするなどのことが行われている。



事務職員等の業務の変化⑤（戦略的な大学運営）

- ・平成26年2月、中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）が示され、同年6月に学校教育法等の改正がなされるなど、大学のガバナンス改革に係る一連の提言及び法令改正を実施。
- ・学長のリーダーシップの確立に向けた学長補佐体制強化（総括副学長の設置，SD，教育・研究・財務等に関する大学の活動についての情報収集・分析による大学の意思決定の支援（インスティテューショナル・リサーチ、IR）の強化等），学長等の選考・業績評価の在り方，教授会の役割の明確化，監事の役割の強化等への対応等が提言されている。

佐賀大学：戦略的な大学運営に係るIRによる支援体制の例



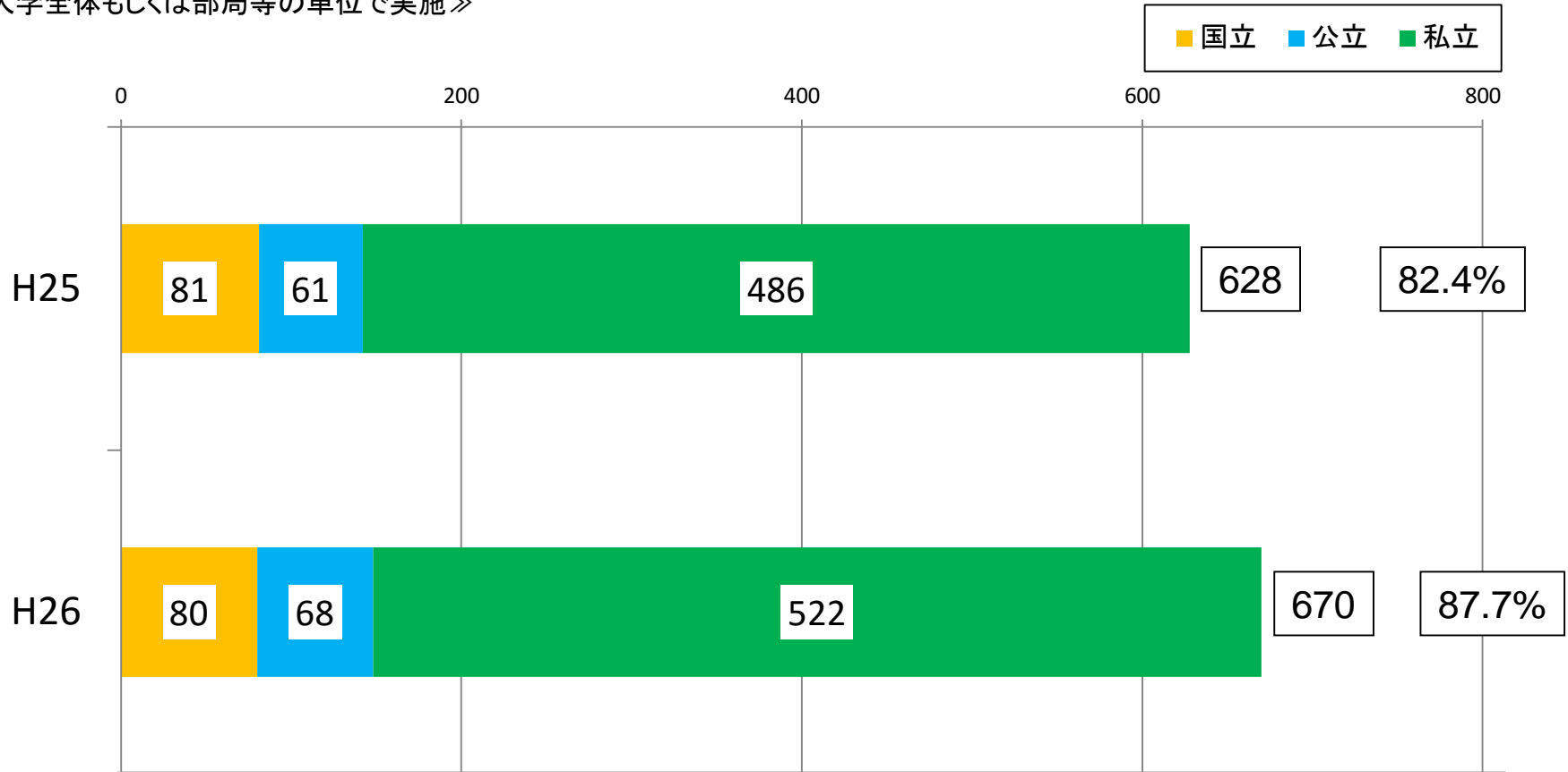
【事務職員と教員の具体的な役割分担のイメージ】※一例であり、以下業務に従事しなくてはならないとの趣旨ではない
 （事務職員）：IR室（16名）にIR主担当の専従職員配置，人事・会計・病院・教育研究・社会貢献等の事務組織との連絡調整 等
 （教員）：経営・教学・学術・社会貢献・ITの観点からIR室に教授を配置，教職協働によるデータ収集・管理，分析手法等の開発研究 等

SDの実施状況

平成25年度時点で約82% (628大学), 平成26年度時点で約88% (670大学) でSDが実施されている。

○スタッフ・ディベロップメントの実施大学数(平成25, 26年度)

《大学全体もしくは部局等の単位で実施》

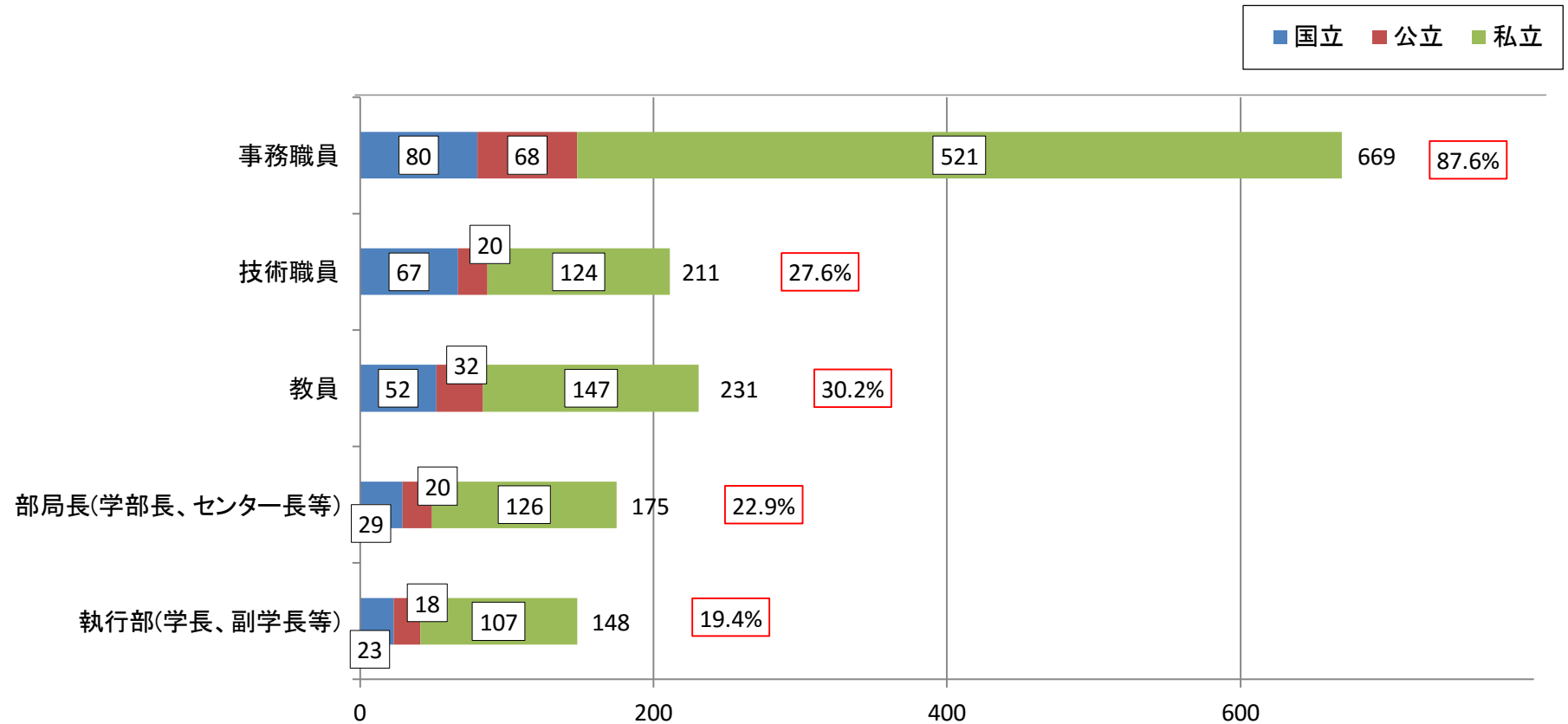


文部科学省調べ(H28.12公表値)
(回答数 国公立大学764校)

SDの対象者

SDの対象者は、事務職員が約87%を占める。また、教員は約30%、部局長は約23%、執行部は約19%となっている。

○スタッフ・ディベロップメントの対象(大学数)(平成26年度)



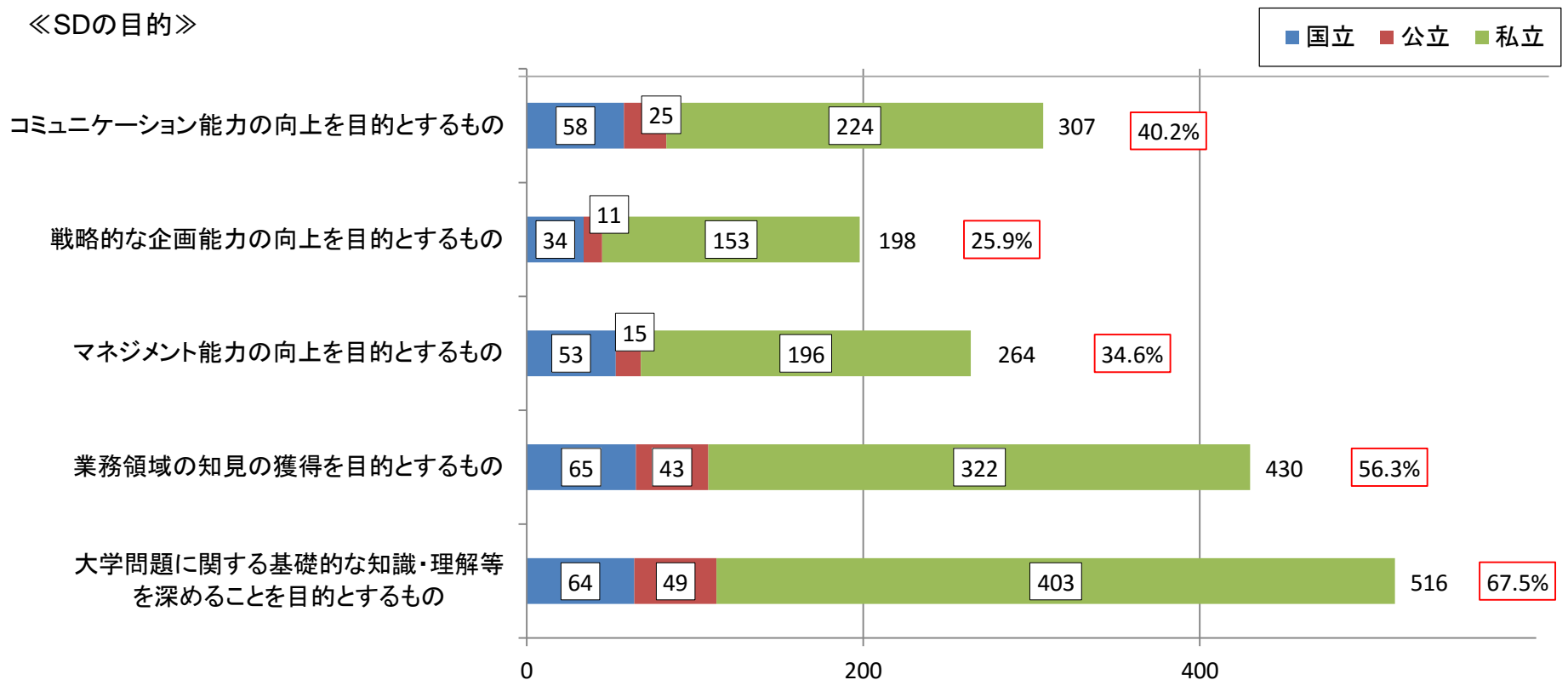
文部科学省調べ(H28.12公表値)
(回答数 国公立大学764校)

SDの内容

- ・SDの内容は、「大学問題に関する基礎的な知識・理解を深めること」が最も多い。
また、「戦略的な企画能力の向上」が最も低い。

○スタッフ・ディベロップメントの目的(大学数)(平成26年度)

≪SDの目的≫

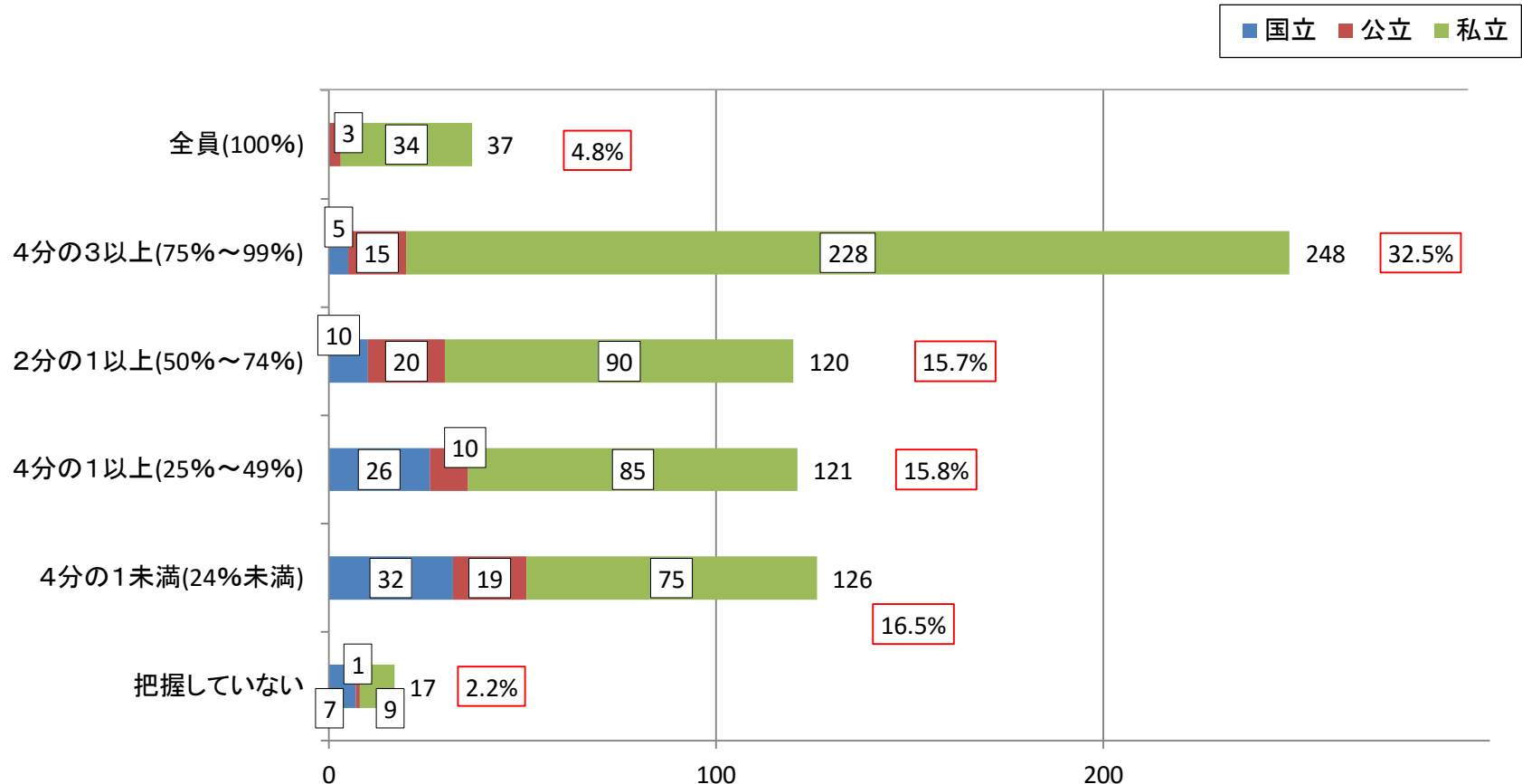


文部科学省調べ(H28.12公表値)
(回答数 国公立大学764校)

SDに参加した者の割合

・SDを実施している大学のうち、専任職員の参加率が2分の1を上回る大学は53%（半数以上）。

○専任職員^(※)のうち、SDに参加した者の割合(大学数)(平成26年度)



(※)ここでは、全ての所属職員(事務職員、技術職員、教員、部局長、執行部)を指す。

文部科学省調べ(H28.12公表値)
(回答数 国公立大学764校)

SDの具体的事例①

愛媛大学（教職員能力開発拠点）

職員の能力開発支援，研修活動を主軸にし，関係する諸課題について調査・研究を行っている。文部科学省「教育関係共同利用拠点」認定。

特徴的な取組

○ SDC(スタッフ・ディベロップメント・コーディネーター:SD実践的指導者)の養成

SDの自律的運営をめざし，職員の能力開発に関する知識・技術を習得し，特定の認定基準を満たしたSDの実践的指導者のことを「スタッフ・ディベロップメント・コーディネーター(SDC)」と呼び，独自の資格としてその名称の普及とともに，SDCの育成に努めている。

SDCを，職員の能力開発に関する知識・技術を修得し，以下4点を担うことのできるSD実践的指導者と定義している。

- (1)大学等における人材育成ビジョンの構築の援助
- (2)各大学等におけるSDプログラムの企画・立案
- (3)職員のキャリア開発
- (4)人材育成を目的とした目標管理制度などの企画・立案



SDCの資格認定基準

1. 高等教育機関におけるSDプログラム開発・企画・評価の手法を修得している。
2. 高等教育機関における職員人材育成ビジョンを構築・支援するためのワークショップの講師の経験を有している。
3. スタッフ・ポートフォリオ※を作成する職員に対するメンター経験を有している。
4. 資格の認定を受けようとする者が所属する機関以外において主催される研修会の講師の経験を原則，7回以上有している。

※スタッフ・ポートフォリオ

SPOD(四国地区大学教職員能力開発ネットワーク)が開発した職員の業績記録のようなもの。職員としての業績を具体的な裏付け(エビデンス)に基づき振り返ることにより，自らの成長をあらためて認識できるもの。

SDの具体的事例②

千葉大学（教職員能力開発拠点）

教育・学修支援専門職を養成する実践的SDプログラムの開発・運営

※文部科学省「教育関係共同利用拠点」認定。

目的

能力ルーブリックの開発と実践的SDプログラムの実施により、教育・学修を支援する新たな専門職の安定的・体系的育成を行い、「大学教育の質的転換」を推進する。

必要性

大学教育の質的転換を進めるために、高度専門職の育成の必要性が指摘されており、そのための組織的研修（スタッフ・ディベロップメント）の充実が課題となっている。

KPI：ルーブリックの完成・普及

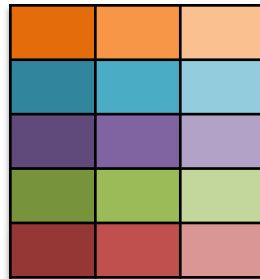
取組内容 1

教育・学修支援専門職に必要な**能力ルーブリックの開発**と段階的研修プログラムの構築



能力ルーブリックに基づくSD設計

教育・学修支援専門職
能力ルーブリック
(スキル標準)



取組内容 3

教育・学修支援実務の全国拠点としての**情報発信**と教育・学修支援専門職による**ネットワーク形成**の推進

KPI：SD修了者の所属大学での活躍



専門職養成～リーダー層の輩出

KPI：履修証明発行数，研修会参加者数

取組内容 2

教育・学修支援専門職を養成する**実践的SD教育プログラム（履修証明プログラム）**の運営



SD等のネットワークの事例①

○四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD)

SPOD(Shikoku Professional and Organizational Development Network in Higher Education)は、四国地区32の国公私立大学、短期大学、高等専門学校によって構成されるFD/SD事業ネットワーク。

平成28年度は、SPOD参加大学の教職員が参加可能なSDプログラムを12プログラム、FD/SD共通プログラムとして20プログラムを実施予定。

また、毎年「SPODフォーラム」を開催し、平成27年度は8月中の3日間でFD/SD合わせて約40のプログラムを実施。全国の大学教職員を対象としており、約500人が参加。また、参加した全国の教職員がFD/SD推進に関する個別ネットワークを形成し、自大学のFD/SD活動の推進に役立てる効果も期待されている。

○SPODのネットワーク加盟校



○平成28年度のSD関係プログラムの例

研修内容	提供大学
●SDプログラム	
大学人・社会人としての基礎力養成プログラム	愛媛大学
次世代リーダー養成ゼミナール	徳島, 愛媛, 高知大学
職員のための講師養成講座	愛媛大学
スタッフ・ポートフォリオ作成ワークショップ	愛媛大学
●FD/SD共通プログラム	
学生の学びやすさと学習意欲を高める授業設計	愛媛大学
クリッカーで教育・研究が変わる!	香川大学
学生の授業時間外学習を促すシラバス作成法	愛媛大学

SD等のネットワークの事例②



九州地域大学教育改善FD・SDネットワーク (Q-Links)

九州地域大学教育改善FD・SDネットワーク:Kyushu Learning Improvement Network for Staff Members in Higher Education(Q-Links)は、FD・SDの大学間連携による人的ネットワークの構築や情報共有を通じて、各高等教育機関における学習・教育の改善の推進を支援し、教育活動の向上と発展に寄与することを目的に設置。以下の事業に取り組んでいる。

- ネットワークに参加している各機関のFD・SD情報を集約・公開する
- 入学前から学士課程・大学院課程までの学習・教育に関し、他国、他大学の状況、関係官庁、関係業界の動向などについて情報収集し、ネットワークに参加している各機関へ提供する
- 各機関同士のネットワークを活用して、人的ネットワークの構築もすすめ、特にFD・SDの連携を充実させ、強化をはかる
- 学習・教育改善に資する教職協働型(教育活動の質的向上という目標のもとで教員と職員が協力する)研修プログラムを開発・実施する

【賛同校 23校】

- ◎ 九州大学(代表校)
- 西南学院大学
- 中村学園大学・中村学園大学短期大学部
- 福岡歯科大学・福岡医療短期大学
- 福岡女子大学
- 福岡大学
- 沖縄国際大学
- 九州産業大学
- 近畿大学産業理工学部
- 香蘭女子短期大学
- 佐賀大学
- 西南女学院大学・西南女学院大学短期大学部
- 崇城大学
- 第一薬科大学
- 筑紫女学園大学・筑紫女学園大学短期大学部
- 長崎県立大学
- 長崎国際大学
- 日本文理大学
- 福岡教育大学
- 福岡工業大学
- 保健医療経営大学
- 名桜大学
- 琉球大学

大学職員養成プログラムを設置する大学の事例

東京大学 大学院教育学研究科大学経営・政策コース [修士課程・博士課程]

○ 大学・高等教育機関の管理者、政策担当者、職員、学卒者を対象に、大学の経営、高等教育政策について理論的・実践的な教育を行い、大学・高等教育研究という新しい分野の研究者、将来のリーダーを育成する。

名古屋大学 大学院教育発達科学研究科教育科学専攻 [修士課程・博士課程]

○ 大学等高等教育機関、企業などで教育関係職務に従事する指導的立場にある(あるいは、それをめざしている)在職の社会人(教員、職員)を対象に、高度な理論的・実践的専門教育の機会を提供し、管理・経営・マネジメントなどに関わる高度な専門的資質と能力をもった指導者を養成する。

桜美林大学 大学院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(通学・通信) [修士課程]

○ 大学の行政・管理・運営にわたる専門的知識・能力を有する大学アドミニストレーター(大学経営の専門家)の養成等を目的として、教育研究を行う。

名城大学 大学院大学・学校づくり研究科 [修士課程]

○ 大学・学校という教育機関に職員・教員として勤務している人、これから勤務しようとする人に対し、「戦略思考法」をベースに、高等教育と初等中等教育の壁を越えた問題発見と問題解決の手法を修得できるプログラムを提供している。

東北大学 高度教養教育・学生支援機構大学教育支援センター「アカデミック・リーダー育成プログラム」 [履修証明プログラム]

○ 高等教育に関する各種の知識を学び、これらの知識を統合するとともに、各所属機関の改革課題を考察するプログラム。

筑波大学 大学研究センター「大学マネジメント人材養成プログラム」 [履修証明プログラム]

○ これからの大学を担う高度のマネジメント人材養成を目的とする履修証明プログラム。

関西学院大学 経営戦略研究科、大学院科目「大学運営」 [正課内開講科目]

○ 大学職員を対象に、高等教育の研究から実践まで幅広い専門的知識・技能の習得を目指す短期集中科目を開講。

九州大学 IR(機関研究)人材育成に関する大学院共通教育科目 [正課内開講科目]

○ 研究者志望の大学院生、大学職員志望の大学院生、キャリアアップを目指す大学職員などを対象に、IR人材育成に関する科目を開講。

立命館大学 大学行政研究・研修センター「大学アドミニストレーター養成プログラム」 [研修プログラム]

○ 職員の業務と管理運営を研究研修の対象とし、職員が実践的理論的に解明する「職員による、職員のための、職員の」実践的研修センターが開設するプログラム。