

大学職員の能力開発の重要性 ～大学を取り巻く環境変化への対応～



2016. 6. 21 @千葉大学
桜美林大学大学院・大学アドミニストレーション研究科
山本 眞一 syamamot@obirin.ac.jp

我々は今、どのような時代にいるのか？

1945-60	1960-75	1975-90	1990-2005	2005-20
政治の時代	経済の時代	計画の時代	制度改革の時代	体質変革の時代
進学率10%未満	同 10%⇒40%	同 35~40%	同 40⇒50%	同 50~55%
戦後枠組構築	受験競争激化	高等教育計画	設置基準大綱化	大学の多様化
新制大学	大衆化の歪	新構想大学	認証評価	科学技術と大学
大学自治	大学紛争	私学経常費助成	国立大学法人化	国際的質保証
学問の自由	団塊世代の通過	専修学校制度	競争的資金増加	ユニバーサル化
戦後復興	高度経済成長	18歳人口増加	18歳人口減少	グローバル化
	中教審38答申	行財政改革	経済構造改革	知識基盤社会
	同 46答申	大学設置審答申	大学審98答申	大学改革実行プ ラン・教育再生
		臨教審答申	中教審05答申	実行会議

大学アドミニストレーター養成のための 大学院プログラムの開始(2001年) (わが国で最初)

桜美林大学大学院国際学研究所・大学アドミニストレーション専攻設置(2001)

⇒大学アドミニストレーション研究科に改組(2008)

(目的)

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。[桜美林大学大学院学則より]

～つまり、学問を支える揺るぎない基盤のために、大学経営のエキスパートを養成することを目的とする大学院プログラムである。

コア科目

高等教育論	大学法制論
大学職員論	高等教育行政・政策と大学経営Ⅰ
調査とデータ分析	大学におけるICTシステム



【大学行政管理者養成コース(UAD)】

専門科目

大学経営管理論
 実践的FDとSD
 大学運営と職員力
 大学管理日米比較研究-管理・運営
 大学の財政
 大学アドミッション
 キャリア教育とキャリア支援
 大学におけるファシリティマネジメント
 国際交流プログラムの運営と諸問題
 大学改革事例研究(ケーススタディ)
 学生カウンセリング論
 学校法人会計
 大学マーケティング戦略論

【高等教育研究コース(HES)】

専門科目

高等教育統計分析
 大学管理日米比較研究-思想と理論
 第三者評価と自己点検研究
 通信・遠隔教育論
 グローバリゼーションと教育政策
 現代日本の大学改革論
 高等教育行政・政策と大学経営Ⅱ
 大学制度の国際比較
 大学行政と社会連携
 大学のカリキュラム
 私学行政論

OEPP 特別科目

日本の私立高等教育
 アジアの高等教育
 グローバリゼーションと日本の高等教育

演習

研究指導ⅠA・ⅠB・ⅡA・ⅡB

特別科目

Academic English A・B・C キャリアデザイン特講A・B

コア科目(大学教育系)

高等教育論	高等教育・大学教育史
高等教育政策論	大学制度比較論

コア科目(大学経営系)

高等教育組織論	大学マーケティング戦略論
データ解析論	学校法人会計

専門科目

大学教授職の国際比較	高等教育の経済分析と政策
大学財政論	ITと高等教育
継続教育論	日米高等教育比較研究
大学カリキュラム研究	学費政策論
大学評価国際比較研究	学生支援論
高等教育研究調査法	地域政策と大学
学生相談研究	通信・遠隔教育運営論
大学評価論	私立大学経営環境論
大学と法的リスクマネジメント	大学職員論
キャリア開発支援論	大学設置・転換の実務
エンrollment・マネジメント	大学法制論
大学と関係法令	

専攻演習

専攻演習

*科目は変更になる場合があります。

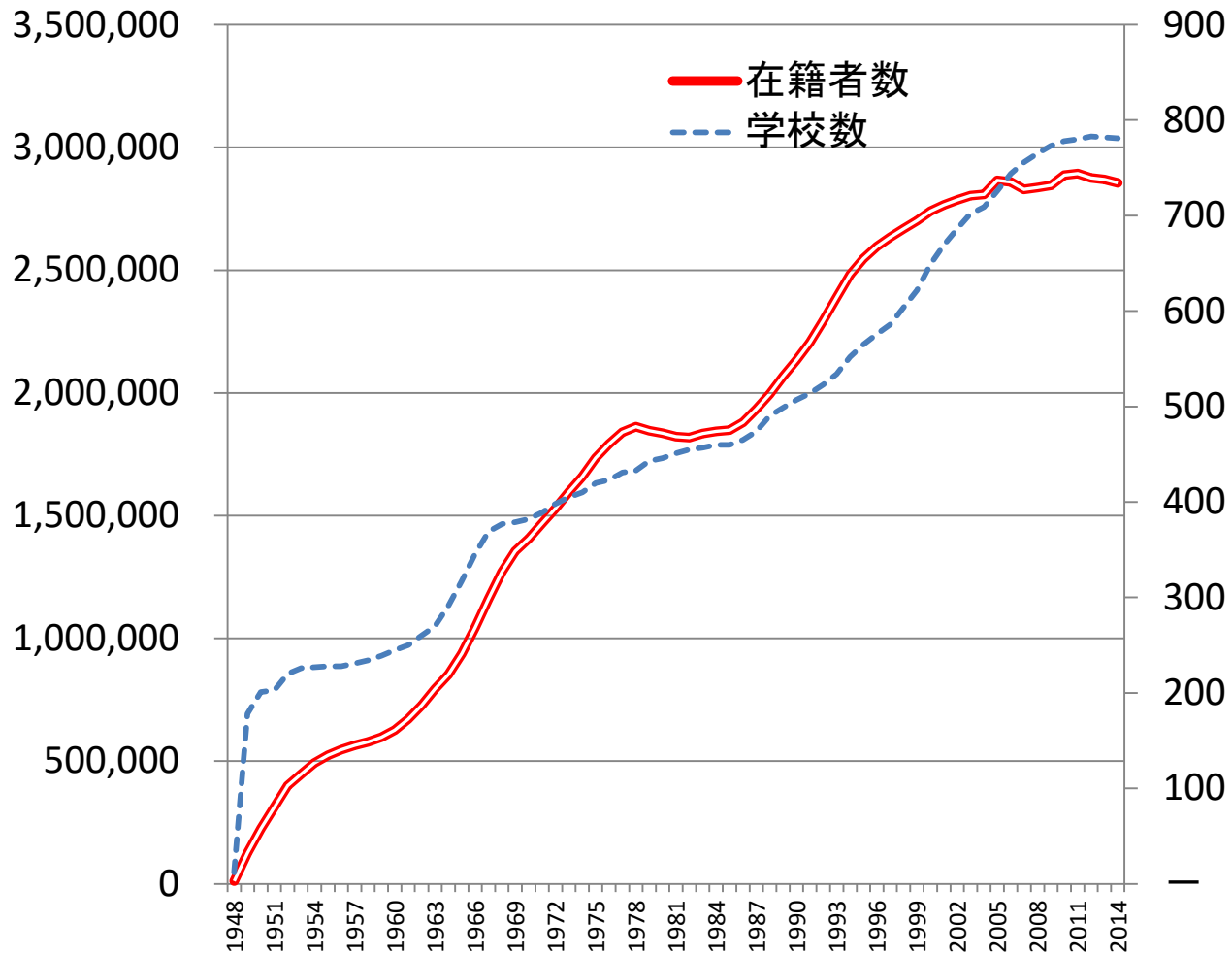
修了者数(2015年度末現在)

通学課程 124人

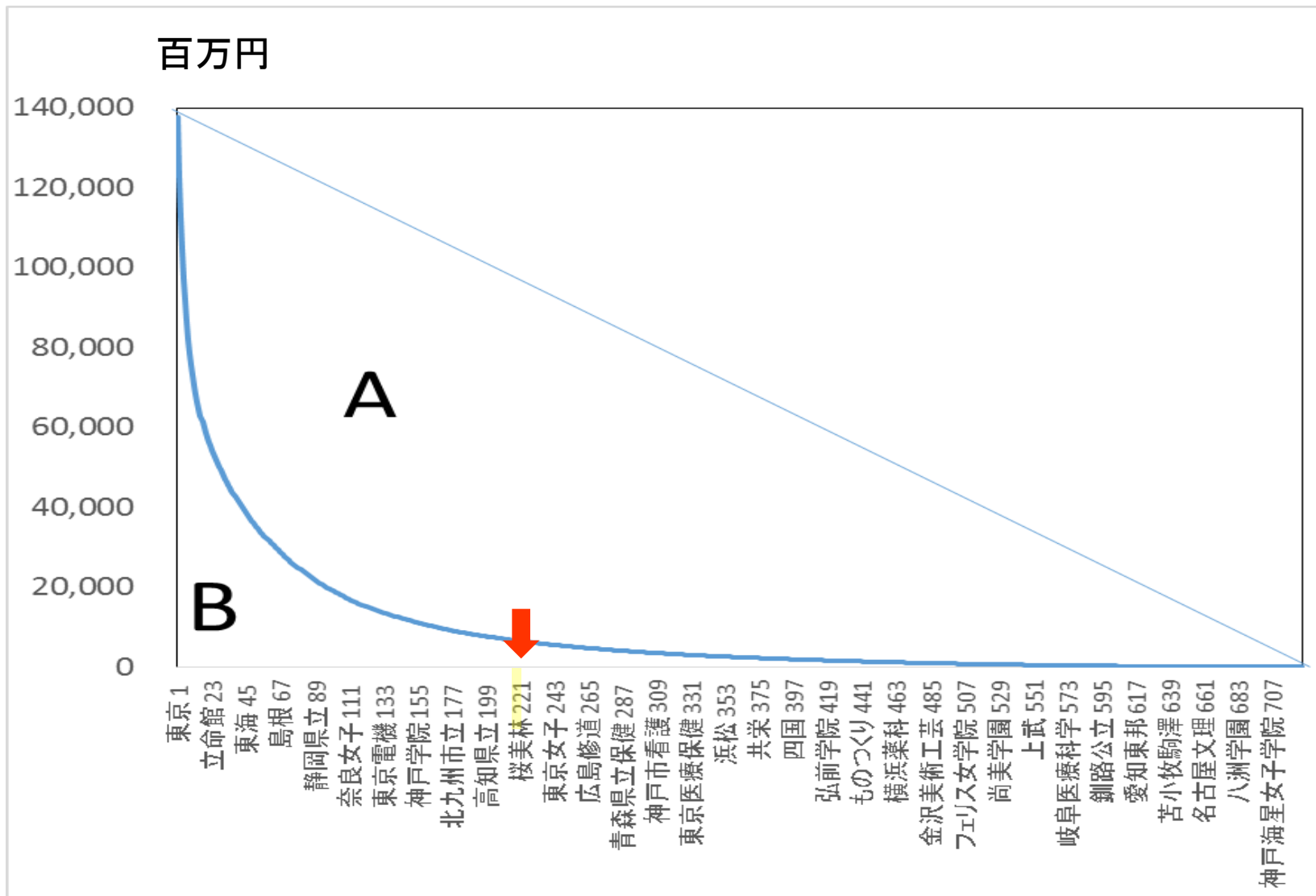
通信課程 318人

多くは、現職の大学職員であるが、そのほか、大学の役員、教員、大学以外の学校の教職員、関連業界の社員、さらには留学生や学士からのストレート進学者も含まれる。

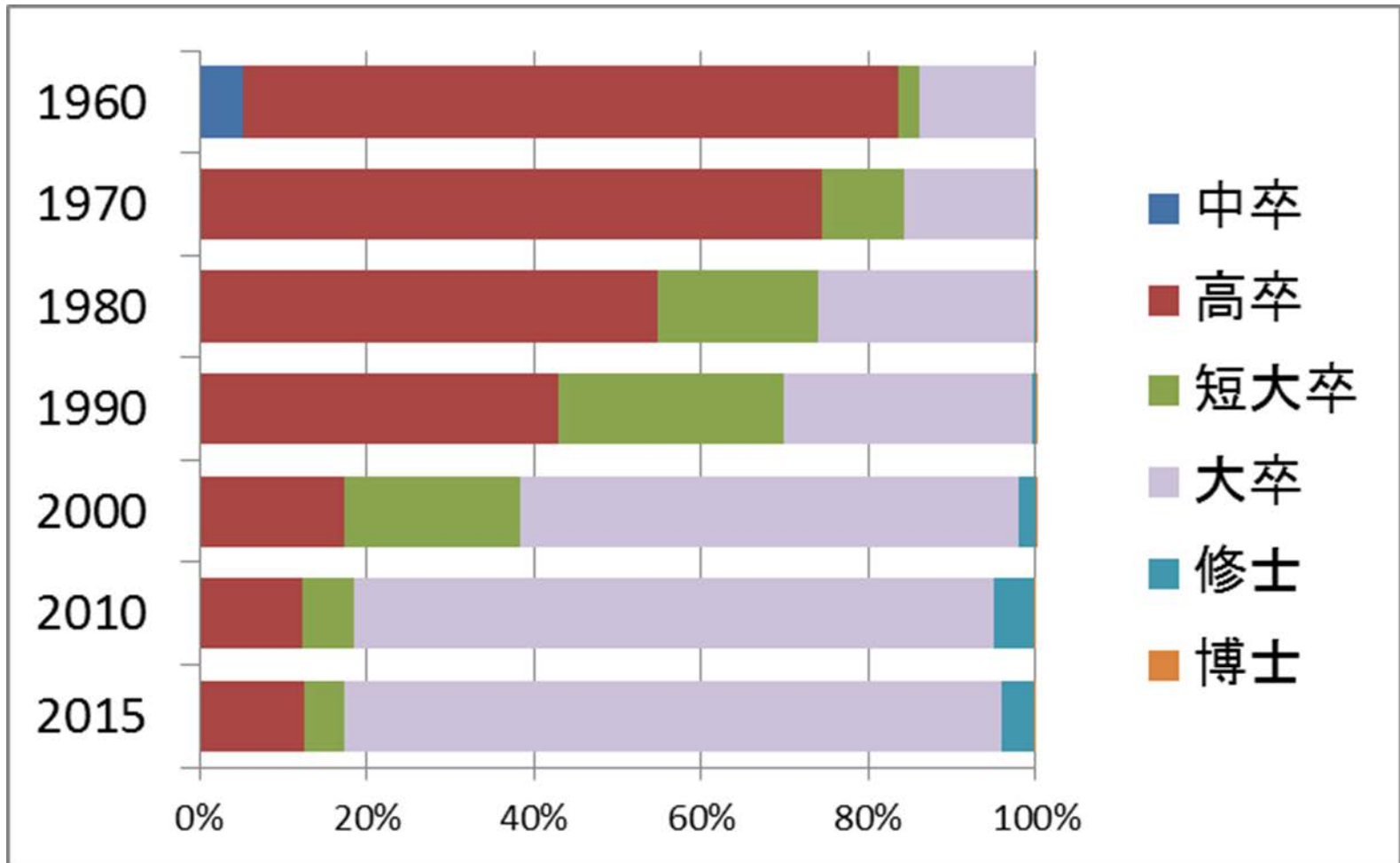
拡大・大衆化する大学教育



科研費配分額累積分布2013



新規学卒就職者の学歴構成(事務職)



分野・学校種別学生分布の変化と現状 2015(2005)データ・千分比

		人文	社会	理学	工学	保健	教育	その他
学士	国公立	17(17)	35(37)	12(12)	51(53)	<u>29(25)</u>	23(25)	<u>29(22)</u>
	私立	108(119)	248(281)	16(17)	82(93)	<u>77(39)</u>	<u>41(23)</u>	<u>104(81)</u>
修士	国公立	1(2)	2(2)	4(4)	16(15)	3(2)	3(3)	7(6)
	私立	3(3)	4(5)	1(1)	7(7)	1(1)	1(1)	3(3)
博士	国公立	1(1)	1(1)	2(2)	4(4)	7(6)	1(0)	4(4)
	私立	1(1)	1(1)	0(0)	1(1)	2(2)	0(0)	1(1)
専門職課程	国公立	0(0)	2(2)		<u>0(0)</u>	0(0)	<u>0(0)</u>	<u>0(0)</u>
	私立	0(0)	3(3)		<u>0(0)</u>	0(0)	<u>0(0)</u>	<u>0(0)</u>
短大	国公立	1(1)	1(1)			0(1)	0(0)	1(1)
	私立	4(9)	3(8)		1(3)	4(4)	16(21)	13(21)

(注) 数値のうち、太字下線は過去10年間に20パーセント以上学生数が増加したもの。
イタリックは、過去10年間に20パーセント以上学生数が実数で減少したもの。

進む大学改革(1)

1. 最近、学生の学力低下や学習意欲の減少が気になる。
2. 定員割れ大学が増えて、この先どうなるのか不安だ。
3. シラバス、ルーブリック、IR、アクティブ・ラーニングなど耳慣れない用語が増えてきた。
4. 文科省のプログラムに応募するには、大学改革を進めてなければ駄目らしい。
5. 教授会自治よりも学長のリーダーシップが叫ばれるのはなぜか。
6. 大学改革が20年以上続いているが、なぜ終わらない？
7. 大学院を出てもなかなか大学教員や専門職に就けないのはどうしてであろうか。

進む大学改革(2)

1. 東西冷戦の崩壊と世界秩序の変動
2. 内外政治環境の激変
3. グローバル化・知識社会化の進展・加速

4. バブル経済崩壊と構造改革
5. 社会の各分野で競争激化、格差拡大
6. 少子高齢化(18歳人口の減少)

7. 文部省から文科省へ(役所の変貌)
 全国大学事務局から霞ヶ関の政策官庁へ

☆ 以上は、複合・輻輳しつつ、大学の在り方に影響

1990年代以降の わが国高等教育の政策枠組み

1. 政策策定サイクルの短期化と頻繁化



2. 大学や教員を巡る競争的環境の激化

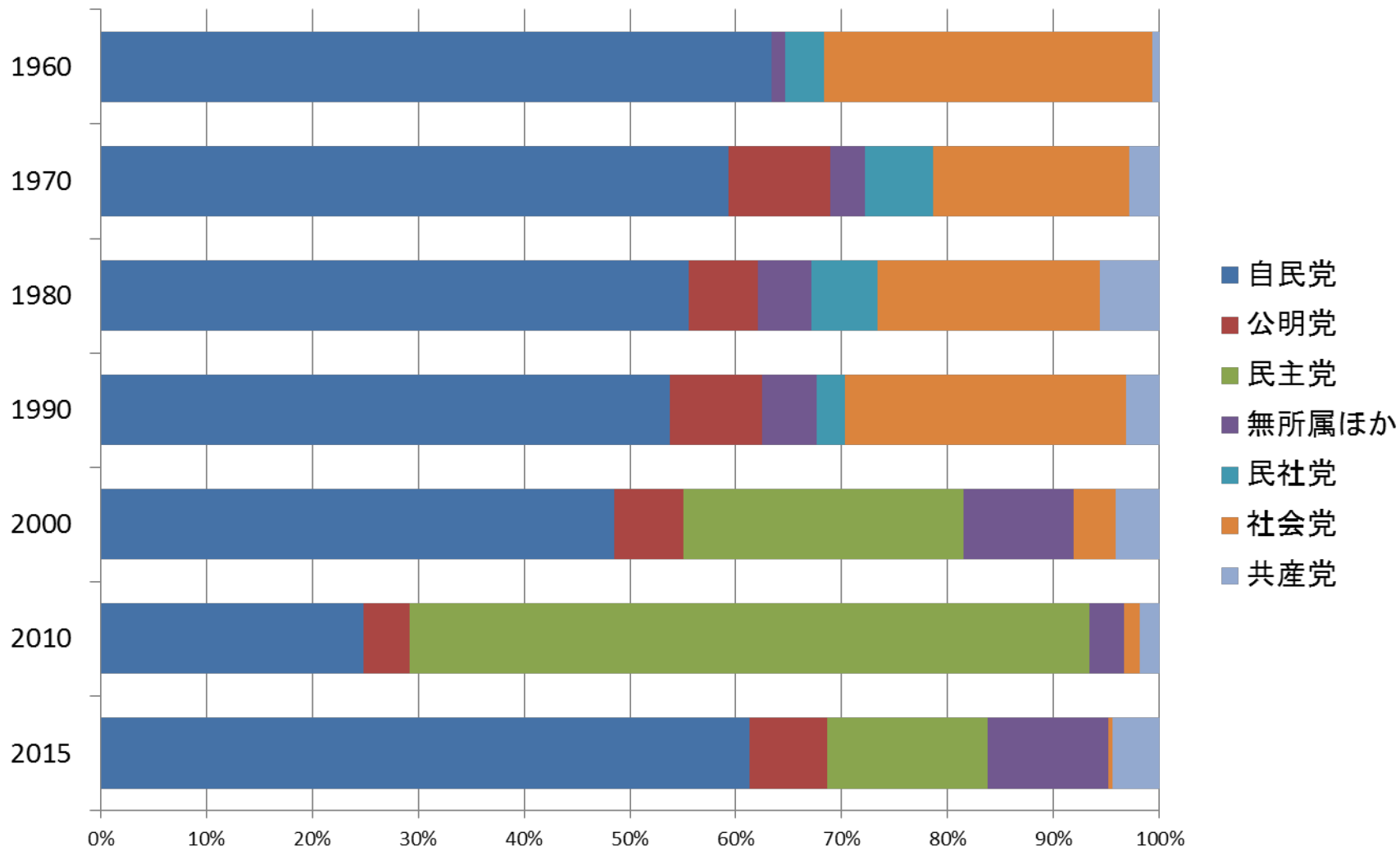


1990年代以降の大学改革とキーワード

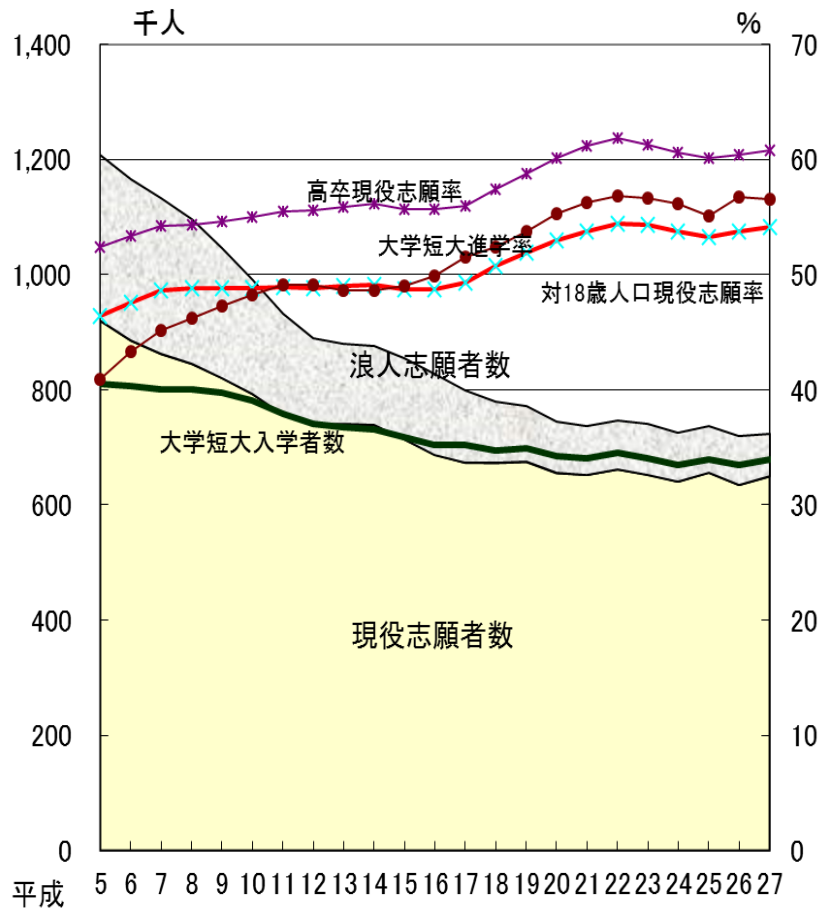
- (1) 大学設置基準の大綱化
- (2) 大学評価⇒自己点検・評価⇒認証評価
- (3) 国立大学の法人化・大学のガバナンス強化
- (4) 大学・学部等設置の規制緩和
- (5) 大学院教育の発展と実質化の要請
- (6) 学士課程教育の充実と教育の質保証
- (7) 競争的資源配分の進行(COE、GP、G30等)
- (8) FD・SDの義務化とIRへの関心
- (9) 教育再生実行会議の諸提言(H25～)
- (10) 大学のガバナンス改革(学校教育法改正)
- (11) PDCA・グローバル・アクティブラーニング等
- (12) 「三つのポリシー」

政治の枠組みの変化

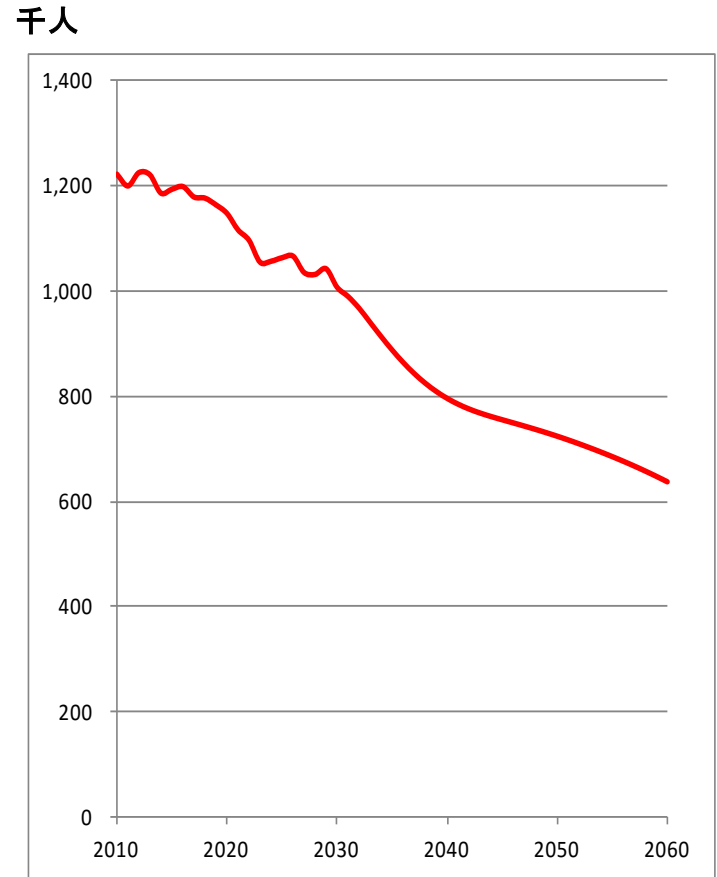
～衆議院会派別議席数割合の推移～



18歳人口減少と大学へのインパクト

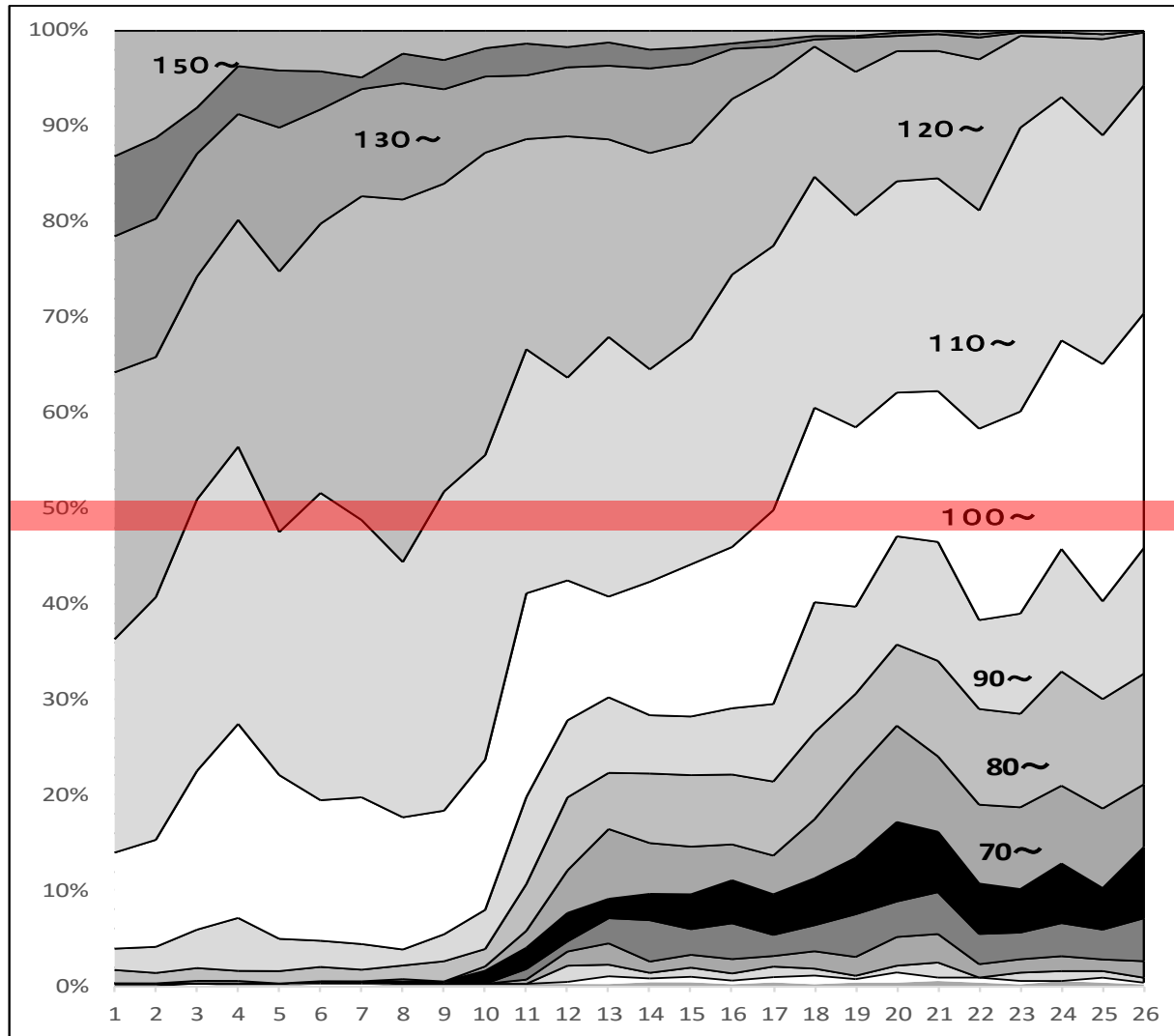


文科省 学校基本調査



厚労省 2012年推計値

私立大学の定員充足状況別分布



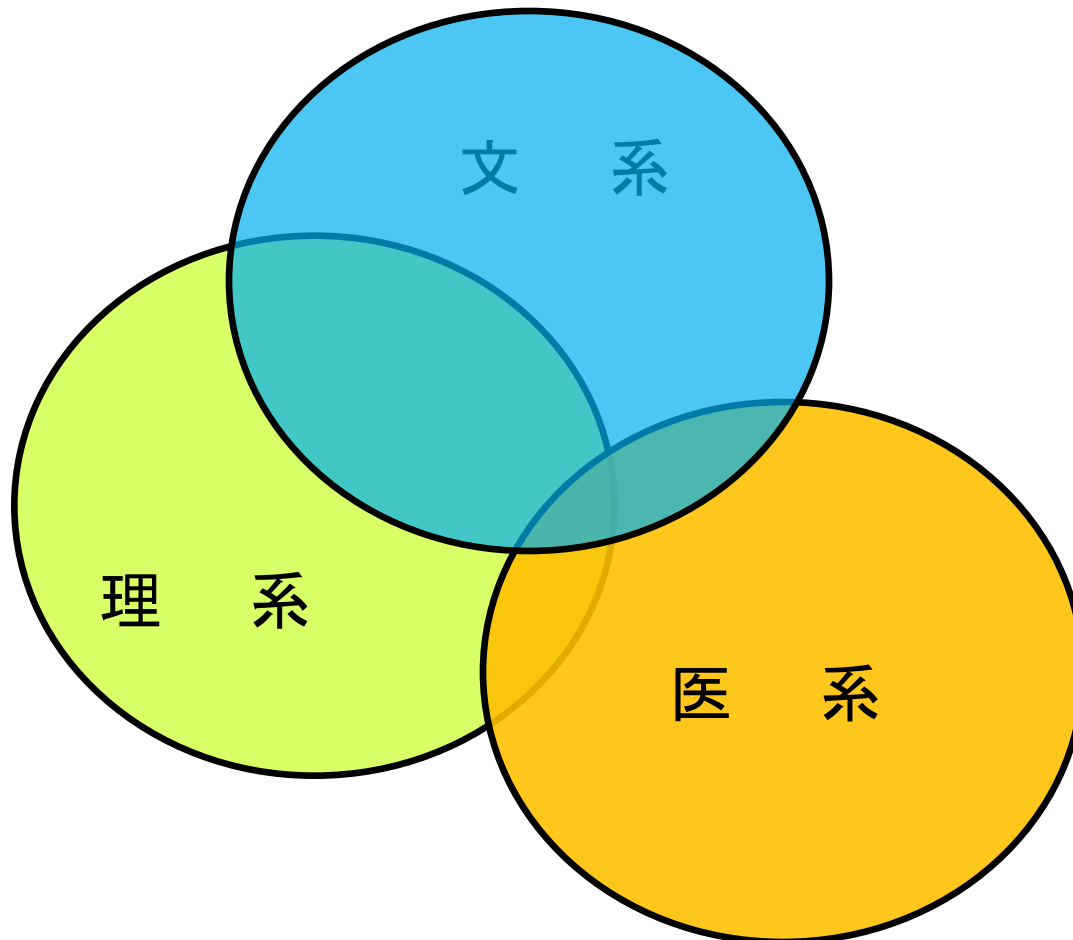
大学入学者数に関する予測(千人)

	2015	2020	2030	2040
18歳人口	1,200	1,149	1,008	797
a 入学者数(進学率不変)	679	639	560	443
b 入学者数(進学率上昇)	679	689	655	558
c 2015年との差 aのケース	0	-40	-119	-236
d 2015年との差 bのケース	0	10	-24	-121

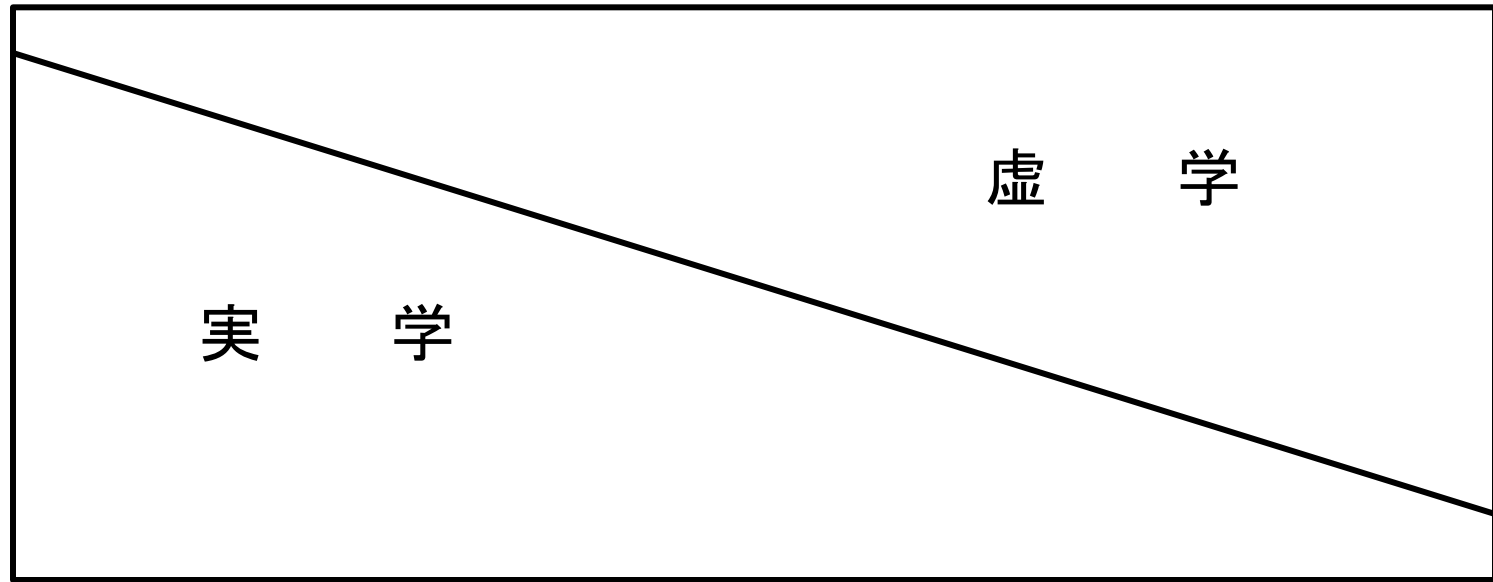
厚生労働省2012年公表値(中位推計)に基づく山本推計

ケースbの進学率は、2020年60%、2030年65%、2040年70%と仮定

分野別の事情の違い



学問の性格



医学

工学

法学

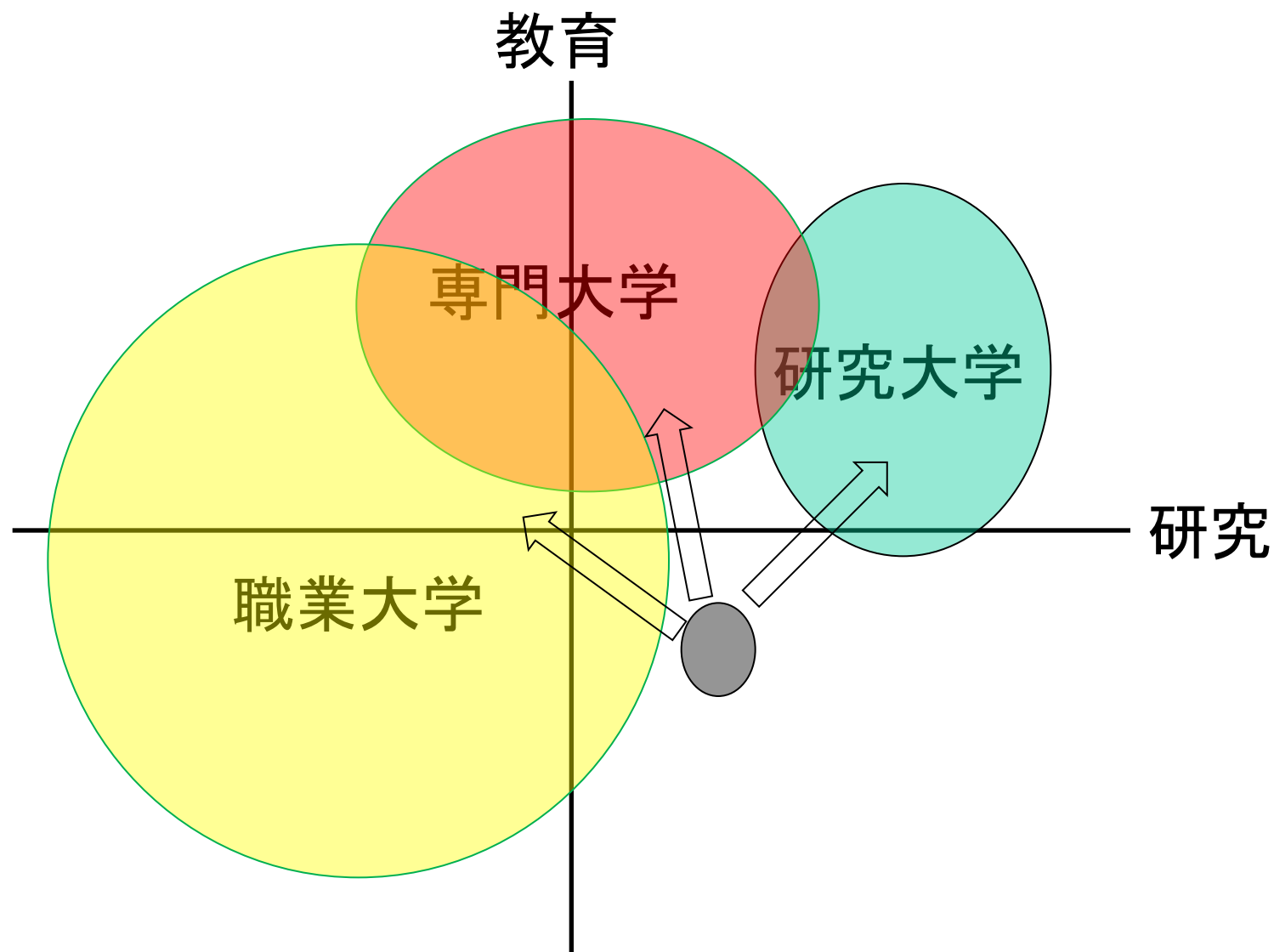
教育学

経済学

理学

文学

分化する大学の機能とそれを担う大学群



文科省の「大学改革実行プラン」2012. 6

(大学ビジョンの策定・国家戦略会議対応)

1. 大学の機能の再構築

- (1) 大学教育の質的転換と大学入試改革
- (2) グローバル化に対応した人材育成
- (3) 地域再生の核となる大学づくり
- (4) 研究力強化:世界的な研究成果とイノベーションの創出

2. 大学ガバナンスの充実・強化

- (1) 国立大学改革
- (2) 大学改革を促すシステム・基盤強化
- (3) 財政基盤の確立とメリハリある資源配分の実施
- (4) 大学の質保証の徹底推進

中教審2012年答申から考える

新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて
～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～

1. 大学の役割と今回の答申の趣旨……………1
2. 検討の基本的な視点……………5
3. これからの目指すべき社会像と求められる能力……………6
4. 求められる学士課程教育の質的転換……………9
5. 学士課程教育の現状と学修時間……………11
6. 学士課程教育の質的転換への方策……………14
7. 質的転換に向けた更なる課題……………16
8. 今後の具体的な改革方策……………19
- (別紙)これまでの審議経過……………27
- (別添1)各学校段階の学びに関する制度……………31
- (別添2)学士課程教育の質的転換への好循環の確立……………32
- (別添3)学修成果を重視した評価について……………33
- 用語集……………35
- 概要……………41
- ≪ 資料編 ≫
- 関連データ……………45

教育再生実行会議 諸提言

(安倍政権の教育改革戦略として)

1. 「いじめの問題等への対応について」(第一次提言)
(2013年2月26日)
2. 「教育委員会制度等の在り方について」(第二次提言)
(2013年4月15日)
3. 「これからの大学教育等の在り方について」(第三次提言)
(2013年5月28日)
4. 「高等学校教育と大学教育との接続・大学入学者選抜の在り方について」(第四次提言)(2013年10月31日)
5. 「今後の学制等の在り方について」(第五次提言)
(2014年7月3日)
6. 「学び続ける」社会、全員参加型社会、地方創生を実現する教育の在り方について(第六次提言)(平成27年3月4日)
7. これからの時代に求められる資質・能力と、それを培う教育、教師の在り方について(第七次提言)(平成27年5月14日)
8. 教育立国実現のための教育投資・教育財源の在り方について(第八次提言)(平成27年7月8日)

ガバナンスに関する法律改正 2014. 6

1. 学校教育法の改正

＜副学長の職務について＞第92条第4項関係

- ・副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどることとする

＜教授会の役割について＞第93条関係

- ・教授会は、学長が教育研究に関する重要な事項について決定を行うに当たり意見を述べることとする
- ・教授会は、学長及び学部長等がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長及び学部長等の求めに応じ、意見を述べるができることとする

2. 国立大学法人法の改正

＜学長選考の基準・結果等の公表について＞第12条関係

- ・学長選考会議は学長選考の基準を定めることとする
- ・国立大学法人は、学長選考の基準、学長選考の結果その他文部科学省令で定める事項を、遅滞なく公表しなければならないこととする

＜経営協議会＞第20条第3項、第27条第3項関係

- ・国立大学法人等の経営協議会の委員の過半数を学外委員とする

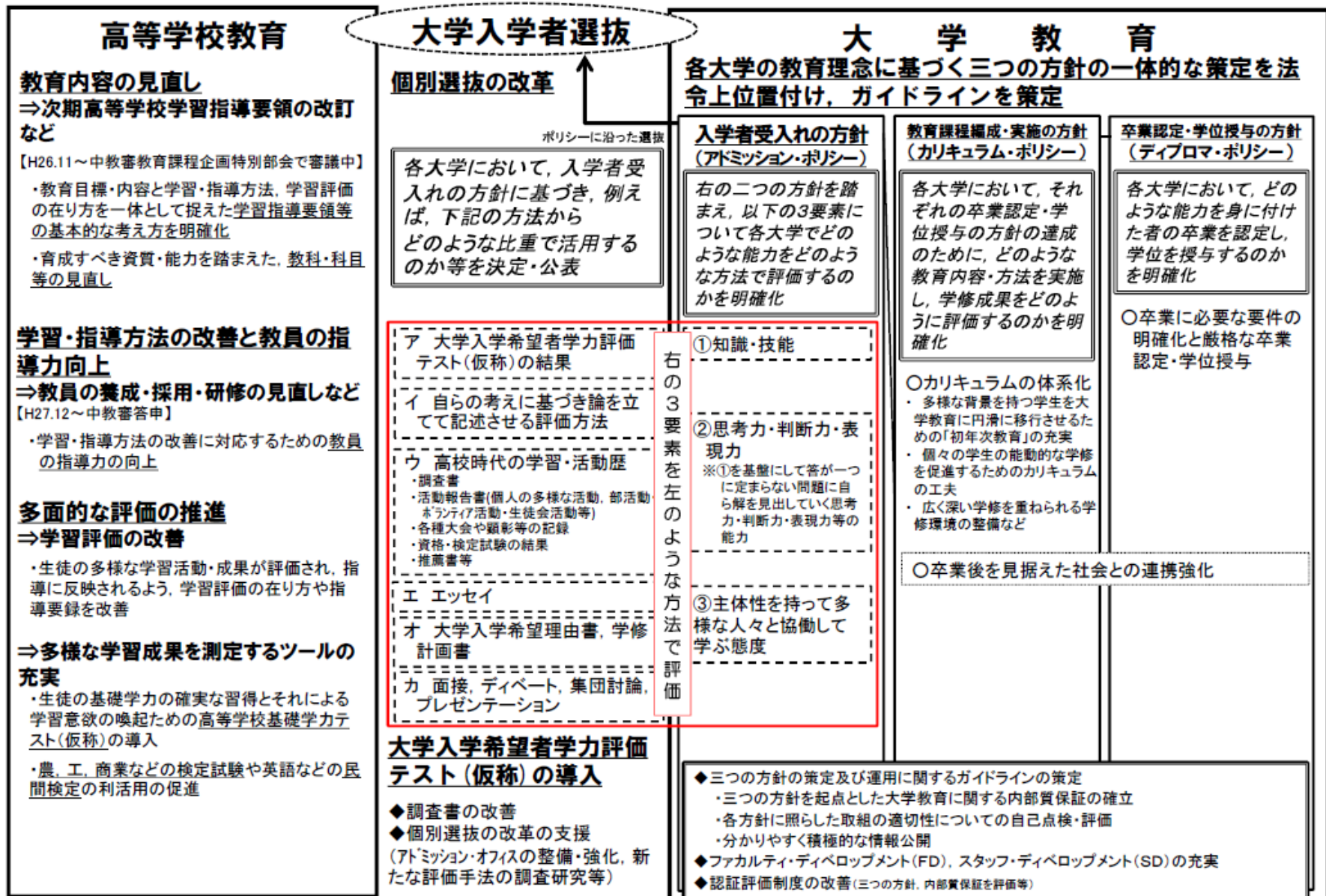
＜教育研究評議会＞第21条第3項関係

- ・国立大学法人の教育研究評議会について、教育研究に関する校務をつかさどる副学長を評議員とする

＜その他＞附則関係

- ・新法の施行の状況、国立大学法人を取り巻く社会経済情勢の変化等を勘案し、学長選考会議の構成その他国立大学法人の組織及び運営に関する制度について検討を加え、必要があると認めるときは、所要の措置を講ずる

高大接続システム改革の全体イメージ～主体性を持って、多様な人々と学び、働くことのできる力を育む～



スタッフ・ディベロップメント(SD)に関する大学設置基準等の 改正案のポイント

(1)SDの義務化

大学は、その教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、職員※1を対象とした、必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修※2の機会を設けるほか、必要な取組を行うものとする。

※1 「職員」には、事務職員だけでなく、教員や技術職員を含む。

※2 第25条の3に規定するファカルティ・ディベロップメントを除く。

(2)その他

本改正の施行日は、各大学における研修の計画・体制整備等に要する期間を考慮し、平成29年4月1日とする。

(参考)学校教育法(昭和22年法律第26号)(抄)

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。

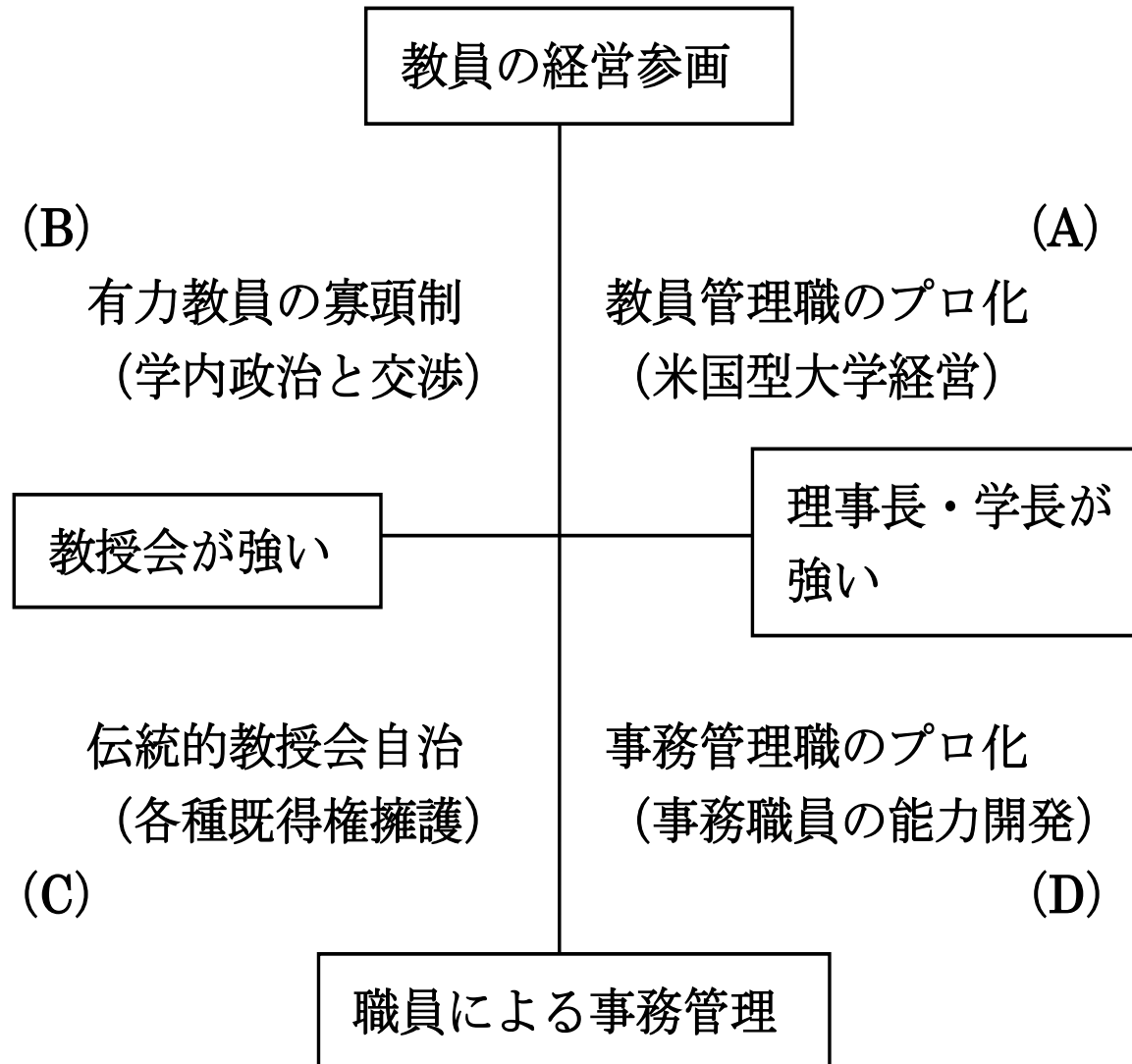
○2 大学には、前項のほか、副学長、学部長、講師、技術職員その他必要な職員を置くことができる。

○3～○10 (略)

大学教員および職員数 (2015年データ)

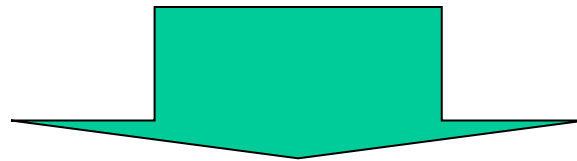
			国立	公立	私立
(教 員)					
総		計	64,684	13,126	104,913
学		長	86	85	574
副	学	長	405	108	719
教		授	21,826	4,383	43,116
准	教	授	18,233	3,734	21,218
講		師	5,055	1,707	14,380
助		教	18,423	2,726	20,126
助		手	656	383	4,780
(職 員)					
総		計	78,034	15,571	139,655
事	務	系	27,229	4,785	54,132
技	術 技 能	系	7,214	212	1,915
医	療	系	42,577	10,094	76,269
教	務	系	493	212	4,079
そ	の	他	521	268	3,260

教授会と教員の参画とは別次元で



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(SD)が必要かを考える。**

国立大学職員の典型的キャリアパス(法人化前)

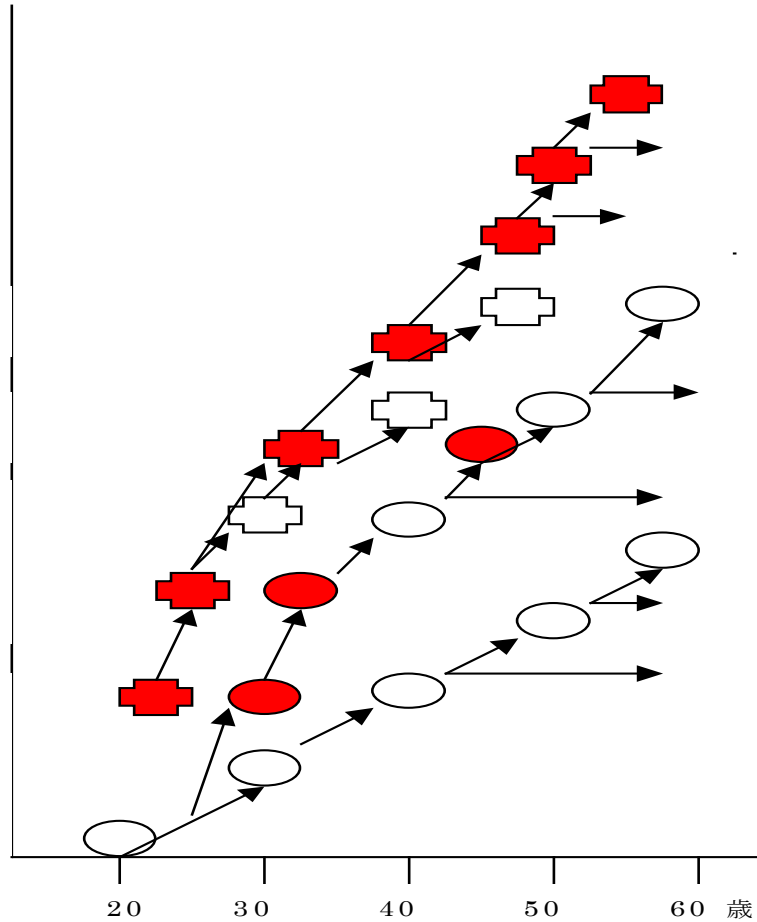
図3 国立大学事務職員のキャリアパスとその三層構造

○ □
国立大学事務局における
職位
(白色で表示)

● ■
文部省における
職位
(黒色で表示)

事務局長
↑
部長
↑
課長
↑
課長補佐
↑
係長
↑
主任
↑
係員

事務次官
↑
局長
↑
審議官
↑
課長
↑
課長補佐
↑
係長
↑
係員

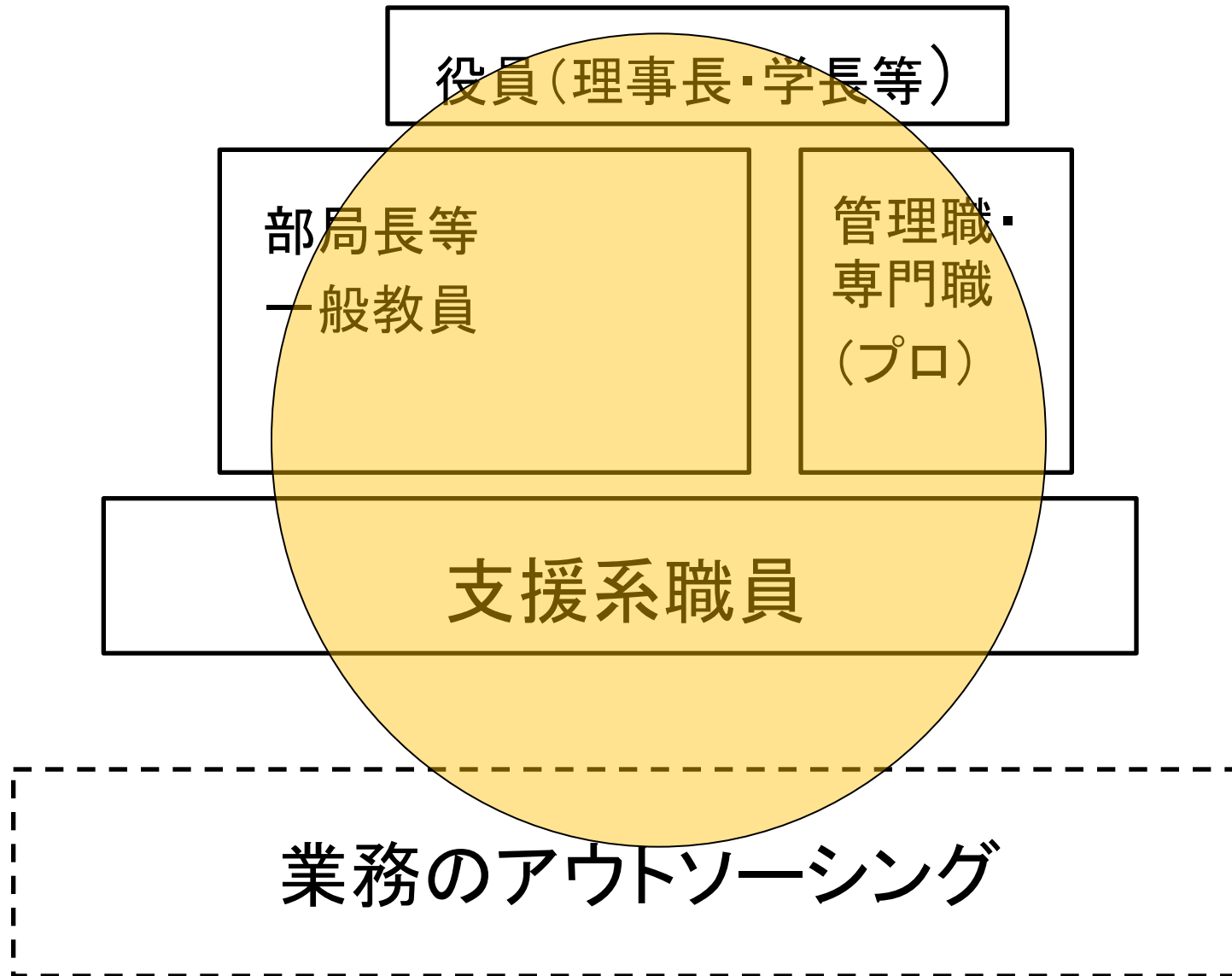


■ : 文部本省採用のいわゆる「キャリア官僚」(矢印はその昇進ルート)

○ : 国立大学採用の職員 (矢印はその昇進ルート。20台半ばで枝分かれ。)

(出典: 山本 眞一)

大学経営は、さまざまな人材の協働によって



大学の役員・教員・職員

教職員の学歴、設置者別、教員・職員別に差異にも特徴がある。

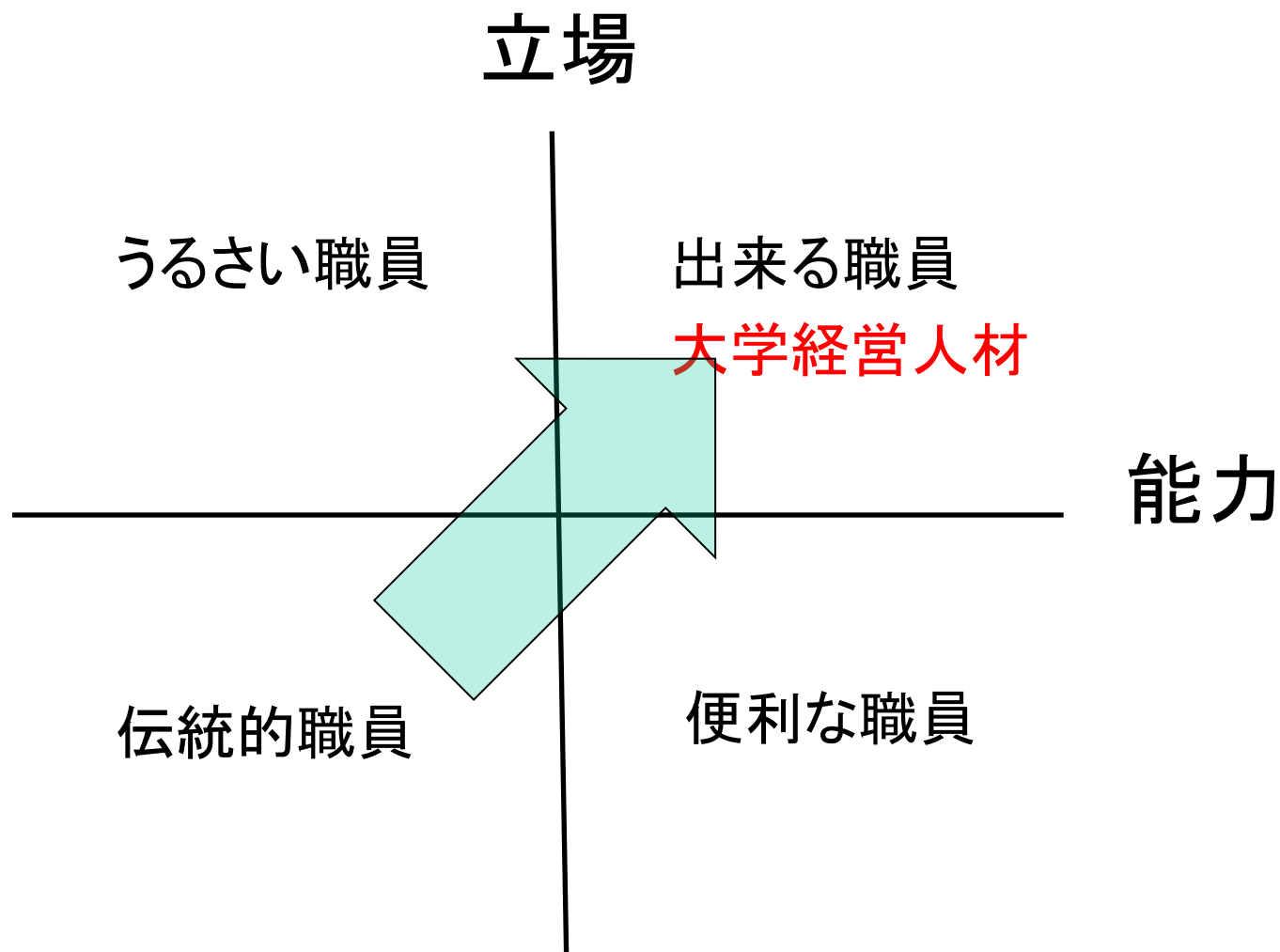
	人数	年齢	最終学歴					
			博士	修士	学士	短大	高校	
国立	役員	185	59.3	40.4	22.4	30.6	1.6	4.9
	部局長等	182	58.0	61.0	30.8	7.7	0.5	0.0
	一般教員	83	51.2	71.6	18.5	9.9	0.0	0.0
	管理職員	228	52.4	0.4	3.1	52.9	11.0	32.6
	一般職員	107	38.8	3.8	12.3	56.6	8.5	18.9
	不明その他	2						
小計	787							
公立	役員	75	62.0	31.1	18.9	50.0	0.0	0.0
	部局長等	56	57.2	43.6	34.5	21.8	0.0	0.0
	一般教員	27	51.9	59.3	33.3	7.4	0.0	0.0
	管理職員	75	54.5	1.4	4.1	73.0	5.4	16.2
	一般職員	17	38.9	11.8	0.0	70.6	0.0	17.6
	不明その他	3						
小計	253							
私立	役員	306	61.3	33.4	15.7	46.9	2.0	2.0
	部局長等	240	60.0	44.2	32.9	21.3	1.7	0.0
	一般教員	176	53.3	49.4	31.8	15.9	2.8	0.0
	管理職員	376	52.1	0.8	9.0	76.3	8.5	5.3
	一般職員	104	38.5	1.0	4.8	79.8	12.5	1.9
	不明その他	18						
小計	1220							

大学の役員・教員・職員（続）

教職員の主要履歴なども、設置者別、教員・職員別に特徴が。

		同一大学出身者	現職までの主要職歴				勤続年数
			大学教員	大学職員	企業官庁	その他	
国立	役員	20.0	66.8	26.1	4.9	2.2	18.0
	部局長等	23.1	94.0	1.1	3.3	1.6	21.9
	一般教員	32.5	85.5	0.0	3.6	10.8	16.3
	管理職員	4.4	0.4	95.2	1.8	2.6	13.2
	一般職員	16.8	2.9	90.5	5.7	1.0	13.5
	不明その他						
小計							
公立	役員	5.3	49.3	4.0	42.7	4.0	8.1
	部局長等	5.4	76.4	0.0	14.5	9.1	14.4
	一般教員	7.4	63.0	3.7	14.8	18.5	7.0
	管理職員	2.7	1.3	6.7	76.0	16.0	3.4
	一般職員	11.8	11.8	5.9	58.8	23.5	3.2
	不明その他						
小計							
私立	役員	11.8	52.3	24.3	16.8	6.6	17.6
	部局長等	8.8	80.8	2.9	9.2	7.1	16.3
	一般教員	8.5	73.0	1.7	10.3	14.9	12.3
	管理職員	23.7	0.0	74.3	16.0	9.6	18.2
	一般職員	35.6	1.9	77.7	11.7	8.7	10.6
	不明その他						
小計							

大学職員を目指すべき方向は？



大学は知識社会の中で重要な役割
職員の新たな役割にも注目を



終わり