

大学経営政策研究

第1号（2011年3月発行）：39-53

職員調査にみる大学経営人材育成の現状と課題

—私立大学職員に着目して—

篠田 雅人

職員調査にみる大学経営人材育成の現状と課題

—私立大学職員に着目して—

篠田 雅人*

Current Situation and Problems of the University Management Staff Training Based on the Staff Survey

—Focusing on the Private University Staff—

Masato SHINODA

Abstract

As the importance of university management has been increasing, the development of the “university management staff” with enough competence and skills is an urgent issue in Japan. But the details of situation and process of acquisition of required competence for them are not well understood. With a focus on the private university staff, this paper aims to confirm the competence necessary for the “university management staff” shown in the previous studies, analyze the degree and structure of acquiring such competence and clarify the problems on the development and training of the “university management staff.”

1. 研究目的

大学職員の高度化や専門職化の必要性について、この十数年来議論が活発に行われてきている。この間、大学職員を中心とした大学行政管理学会という学会が設立され、日本高等教育学会をはじめとする関係学会においても、大学職員についての個人発表や論文発表が増加傾向にある。また、1990年代の終わりから、大学職員を対象とした大学院の開設も相次ぎ、スタッフ・ディベロップメント（SD）という言葉も大学業界では一般的な用語として定着した。さらには、2008年の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」では、「大学職員の職能開発」の重要性についても明記された。

しかし、大学職員をめぐる様々な研究を「大学職員論」というひとつのカテゴリーに括って扱うことができるほど大学職員の仕事は単純ではないのも事実である。その理由のひとつとして、「大学職員の高度化」という言葉の持つ意味が、必ずしも個々の大学職員にとって統一された意味として捉えられていないということが挙げられる。高等教育研究者や経営者層、あるいはそれに準じた

*学校法人学習院

立場の人間にとっては、「高度化」といえば、大学職員が教員と一緒に大学の存在意義を高めていくことができるような教職協働を可能にするための能力養成ということになるだろうが、実際の職場では、ITスキルの向上といった言葉に代表されるような作業効率アップという意味での「高度化」という意味の方がより強く意識されているケースも多い。

したがって、本論文では、「大学職員の高度化」という言葉ではなく、大学職員研究の第一人者である山本が使い始めたと思われる「大学経営人材」という言葉を用いた上で、先行研究で明らかにされている「大学経営人材」に求められる能力の確認を行うとともに、個々の大学職員がそのような能力をどの程度身につけているのかを規定する要因について分析する。その際、人事制度に対する満足度についても考慮しながら、今後の「大学経営人材」育成に向けた課題を明らかにすることを目的とする。ただし、使用可能な職員調査データの特性から、詳細に関する分析については、私立大学職員を対象を絞って行うものとする。

2. 大学職員がおかれている状況と期待

日本の大学職員が研究の対象として本格的に取り上げられるようになったのは1990年代であるが、福留（宮村）（2004）によれば、「その契機は、大学行政管理学会と日本高等教育学会という高等教育に関する問題を分析対象に据える学会の設立」（両学会ともに1997年設立）であるとしている。さらに、舘（2002）は、大学職員のプロフェッショナル化が進んでいるアメリカの事例を挙げ、「国際業務を担当する国際主幹やアドミッション・オフィサー、評価専門官などの職種の出現、さらには学長に対する経営能力の養成に見られるように、プロフェッショナルでなければ担えない職能が次々と生まれている」とし、金子（2005）は、大学のSD（スタッフディベロップメント）の必要性と可能性について、「高等教育の多様性と機関の自律性の進んでいるアメリカでは、職務研修型・経営能力開発型の研修が複数の専門職団体によって提供されていることに加え、学校型の経営人材育成が大学院教育課程においてなされている」との特徴を示し、今後の日本における大学職員の人材育成や職能開発についての展望を述べている。これらの先行研究では、いずれも大学経営には職員の存在が不可欠であることを示しており、高度専門職としての大学経営人材育成の必要性を強く訴えるものとなっている。

このような状況の中、2008年12月に示された中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」において、「大学職員の職能開発」の重要性について記述がなされた。具体的には、「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（中略）、大学問題に関する基礎的な知識・理解など」が「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」として挙げられている。また、新たに「インストラクショナル・デザイナー（中略）、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」といった業務の需要が生じてきており、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」があることから、「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な条件」とであるとされている。

3. 先行研究にみる大学経営人材に求められる能力

前述の中教審答申に挙げられているような能力が「大学経営人材」に必要だということは、今でこそごく当然のように語られているが、これまでの先行研究において「大学経営人材」に必要と指摘されている能力についてここで確認しておきたい。

福留（宮村）が497の私立大学に依頼し、244大学の事務局長や人事課長から回答を得た2002年実施の「大学事務職員の専門職化に関する調査」によれば、職務領域別に職員に求められる能力についての回答（上位3つ）が表1のようにまとめられている。

表1 大学職員に求められる能力（2002 福留（宮村）調査）

職務領域	第1位	第2位	第3位
入試関係	情報を収集する力（76.6%）	情報を分析する力（74.0%）	定められたことをミスなく短時間に処理する力（62.3%）
就職関係	情報を収集する力（82.4%）	情報を分析する力（60.2%）	幅広い視野から職務を見通すことのできる力（59.0%）
教務・学生関係	相手の立場や気持ちを適切に感じとる力（68.9%）	問題点を見つけて解決方法を見出す力（66.0%）	定められたことをミスなく短時間に処理する力（60.2%）
国際交流関係	相手の立場や気持ちを適切に感じとる力（67.6%）	特定の専門的な知識（55.7%）	幅広い視野から職務を見通すことのできる力（52.9%）
学術関係	プロジェクトを企画立案する創造力（77.9%）	特定の専門的な知識（61.1%）	幅広い視野から職務を見通すことのできる力（59.8%）
社会サービス関係	幅広い視野から職務を見通すことのできる力（73.8%）	プロジェクトを企画立案する創造力（68.0%）	情報を収集する力（59.8%）
管理運営関係	幅広い視野から職務を見通すことのできる力（69.7%）	人の能力を的確に判断して仕事に活かすマネジメントの力（62.7%）	定められたことをミスなく短時間に処理する力（58.6%）
情報関係	特定の専門的な知識（90.6%）	問題点を見つけて解決方法を見出す力（69.7%）	情報を分析する力（60.2%）
図書関係	特定の専門的な知識（82.0%）	情報を収集する力（75.0%）	情報を分析する力（59.4%）

この結果を見ると、「幅広い視野から職務を見通すことのできる力」「問題点を見つけて解決方法を見出す力」といった、いわば業務全体を見通して問題解決に導くための「業務俯瞰力」が比較的多くの領域で必要とされていることが分かるが、これは大学における事務的業務の複雑化が進行しつつあった調査実施当時における私立大学の状況がある程度反映されたものと推測される。職務領域別に見ると、氾濫する情報の中から取捨選択を意識した仕事が常に要求される入試・就職・図書といった領域では「情報収集・分析能力」が、学生サービスを直接的に行う教務・学生・国際交流といった領域では相手の立場を理解するための「コミュニケーション能力」が、比較的専門的な知識が要求されることが多いと考えられる国際交流・学術・情報・図書の領域では「専門的知識」の要求が高いことが分かる。さらに、学術・社会サービスといった比較的新しい業務領域では「企画力」が必要という回答が目立つ反面、ある意味において伝統的な業務が多い管理運営・教務・学生・入試といった領域ではミスなく効率的に業務を遂行するための「日常事務能力」も必要とされている。

一方、大学職員の能力開発のための大学院教育の有効性を指摘している山本は、これまで複数回にわたって事務局長や職員に対する調査を行っているが、その中から、2007年に実施された「大学

職員の能力開発に関するアンケート調査」において、私立大学職員904名から業務領域別に必要とされる能力について得た回答結果が表2である。なお、2007年調査のプレ調査的に事務局長クラスを対象として行われた2005年実施の調査においても、2007年実施の同様の回答傾向であったことを付記しておく。

表2 能力開発が必要な事務分野（2007山本調査）

私立大学	総務系	財務系	教務系	図書館系	病院系
企画力	82.0%	40.0%	86.7%	42.3%	12.9%
日常事務能力	50.9%	75.1%	49.9%	56.6%	23.0%

「能力開発が必要」という回答が50%を超えているところを基準とすると、「企画力」がより必要とされているのは、総務・教務系の領域、「日常事務能力」がより必要とされているのは、総務・財務・図書館系の領域という結果となっている。

以上の2つの先行研究から、「大学経営人材」に求められている能力としては、「業務俯瞰力」「情報収集・分析能力」「企画力」「コミュニケーション能力」「専門的知識」「日常事務能力」とまとめることができるだろう。

さらに、金子（2005）は、『『個々の専門的な知識』と『経営的な判断をつなぐさまざまなレベルの知識と判断力』がSDの在り方を考える上でのひとつの軸』とすることが必要としており、その意味においては、前述の「業務俯瞰力」と「専門的知識」を結びつけた上での「判断力」も「大学経営人材」に必要な能力として重要と考えられる。

4. 「大学職員の仕事観に関する意識調査」の実施

このような能力を身につけることが「大学経営人材」に必要と謳われ、現に広島大学・名古屋大学・桜美林大学・東京大学・名城大学・立命館大学といった大学院ないし大学院レベルや、私立大学連盟をはじめとする大学関係団体による集合研修によるものなども盛んに行われてはいる。しかし、少なくとも2006年当時で得ることが可能だった各種職員調査の結果からは、各々の調査時点において、職員個人の仕事に関する知識・能力がどの程度身につけているかについてのデータは得られていない状態にあった。

そこで、筆者が当時在籍していた東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コースの2006年夏学期授業「高等教育政策の経済分析Ⅱ」（担当：矢野真和教授・小林雅之助教授（当時））において、「大学経営と大学職員」の問題点を明らかにするために調査実習を行うこととなり、その中で、個別大学で行われているであろうOJT・階層別研修や職員個人による自学自習などによる方法を含め、前述のような知識や能力がどの程度身につけているのかを検証するための質問項目も設けることとなった。

完成した質問紙は、「大学職員の仕事観に関する意識調査」と題し、2006年8月から9月にかけて全国の国公立大学（大学院大学を含む）の専任職員（技術職・図書館司書等を含む）を対象と

して個人依頼方式にて実施された。なお、筆者は、当該授業の履修者であり、質問紙の設計取りまとめおよび調査実施の代表者を務め、質問紙回収後のデータ整備・単純集計も担当した。

質問紙配付校数・回収数については、以下の表3のとおりである。

表3 質問紙配付・回収数

	配付校数 %	配付数 %	回収数 %	国私別回収数 ／全回収数
国立大学	5	94	91	91
	10.2%	8.6%	96.8%	12.1%
私立大学	44	996	660	660
	98.8%	91.4%	66.3%	87.9%
合計	49	1,090	751	751
	100.0%	100.0%	68.9%	100.0%

国立大学5校、私立大学44校の計49校、配付数計1,090の依頼に対し、国立大学5校、私立大学43校、個人調査751（国立大学91、私立大学660）、機関調査47の有効回答があり、個人調査票の回収率は68.9%であった。しかしながら、各大学のキーマンとなる職員を通じて個人依頼方式で調査を行った結果、調査協力者は大学職員や大学事務組織、大学経営といった問題に対して比較的強い関心を示している者が多いと考えられ、回答に偏りがありうることに留意する必要がある。

なお、調査票のうち、無回答・無効回答であった項目については、単純集計上は構成比率に加えているが、本文中における分析では対象外としている。

5. 私立大学職員の人材育成の現状

「大学職員の職能開発」「職員の機能アップ」のために必要なこととしてまず考えられるのが、第3章に挙げた「仕事に必要な能力や知識を身につけること」である。本調査では、大学職員個人として「仕事に関する知識・スキルがどの程度身につけているのか」、また、「知識・スキル獲得のために経験した学習方法」についての質問項目を設けている。本章では、この2つの質問項目に対する回答をもとに、私立大学職員の人材育成状況を確認することとする。

(1) 知識・能力はどの程度身につけているのか

本調査では、大学設置基準に代表される「法令知識」、学校法人会計基準をはじめとする「財務・会計知識」、学則や履修規定などを想定した「教務・学務知識」、国際化を意識した「語学スキル」、効率的な業務遂行を想定した「コンピュータスキル」、教職員や学生とのやりとりや教職員間の円滑な業務遂行に必要な「対人コミュニケーションスキル」、学内外における新規事業・企画の説明や説得力向上等に必須である「プレゼンテーションスキル」の7項目について、どの程度身につけているかを4件法により質問した。表4は、私立大学職員の回答者の単純集計結果を割合で示したものである。

表4 仕事に関する知識・スキルの獲得状況

	身についている	どちらかといえば身についている	どちらかといえば身につけていない	身につけていない	無回答
1 法令知識	4.1%	25.6%	43.3%	26.2%	0.8%
2 財務・会計知識(学校法人会計基準等)	3.6%	16.5%	36.1%	43.2%	0.6%
3 教務・学務に関する知識	11.4%	38.6%	30.9%	17.9%	1.2%
4 語学スキル	4.1%	16.8%	34.2%	44.2%	0.6%
5 コンピュータスキル	12.0%	57.7%	23.3%	6.2%	0.8%
6 対人コミュニケーションスキル	16.1%	61.1%	18.8%	3.5%	0.6%
7 プレゼンテーションスキル	6.7%	39.2%	41.2%	12.4%	0.5%

この結果、「法令知識」「財務・会計知識」「語学スキル」については、「身につけている・どちらかといえば身につけている」という回答を合わせてもどれも3割を下回る結果に、また、「教務・学務に関する知識」についても、約5割が「どちらかといえば身につけていない・身につけていない」と回答している。確かに職員全員が経営人材となる必要はないのだろうが、単純集計を見る限り、このような状況では経営支援はおろか、教育改善支援といった教職協働そのものの素地ができあがっていない状況にあるとも考えられる。

(2) 知識・能力を身につけるのための学習経験

では、これらの知識・能力は、どのような学習経験によって身につけられたものなのであろうか。本調査では、職場で行われているであろうOJTや階層別研修といった「学内研修」、国大協や私大連をはじめとする「大学関係団体による研修」、主として大学の研修制度として実施されていると想定した「海外研修」、職員個人による学習機会と想定した「大学」「大学院」「通信教育」「自学自習」の7項目に、「特になし」「その他」を加えた9項目による複数回答を求めた。表5は、私立大学職員の回答者の単純集計結果を割合で示したものである。

表5 知識・能力獲得のための学習経験割合

1 学内研修(OJT・階層別研修等)	63.0%
2 大学関係団体における研修	60.9%
3 海外研修	7.4%
4 大学(科目等履修生・聴講生を含む)	5.0%
5 大学院(科目等履修生・聴講生を含む)	7.0%
6 通信教育(大学・短期大学の通信教育課程を除く)	24.8%
7 自学自習	51.7%
8 特になし	7.1%
9 その他	9.8%

結果として、ほとんどの専任職員が経験しているであろうと想定していた「学内研修」は63%に

留まり、「大学関係団体における研修」は、想定していたよりも高く約61%の職員が経験していたことが判明した。また、「自学自習」は5割程度の経験率、「大学」や先行研究によって能力育成の有効性が期待されている「大学院」、「海外研修」、「大学職員仲間同士で自主的な勉強会を行っている」というような「その他」の回答はいずれも少数であった。一方、これらの学習を全く経験したことがないと思われる「特になし」という回答も約7%あった。

OJTや階層別研修といった、職場で半ば強制的に行われているものと想定された「学内研修」の経験率がそれほど高くなかったということは、組織としての人材育成方針や研修制度の在り方、研修そのものの効果といった点において何らかの原因があることを想像させる。この点について、福留（宮村）（2003）は、「研修に関する規程の整備と研修の捉え方は直接結びついておらず、また、大学職員に『求められる能力』と『学内研修によって養成されると考えられる能力』とは一致しないものが多く、現状の学内研修の在り方を見直すか、あるいは学内研修以外の手段を講じる必要がある」としており、「学内研修」による能力育成の限界について述べている。

6. 研修制度満足度別にみる「身につけている知識・能力」の規定要因

(1) 「身につけている知識・能力」の因子分析

5. (1)で確認した「身につけている知識・能力」の状況について回答特性があるかどうか傾向を掴むべく、表4の回答状況の因子分析を行った結果が表6である。

表6 身につけている知識・能力状況の因子分析

	因子1	因子2
プレゼンテーションスキル	0.762	0.163
対人コミュニケーションスキル	0.759	0.054
コンピュータスキル	0.649	0.013
語学スキル	0.558	-0.008
教務・学務に関する知識	0.448	0.153
財務・会計知識（学校法人会計基準等）	-0.056	0.858
法令知識	0.252	0.798

因子抽出法：主成分分析
 回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法
 3回の反復で回転が収束した

この結果得られた因子1を「ソフト系スキル」、因子2を「ハード系スキル」と名づけた。「ソフト系スキル」に分類された知識・能力は、第3章でまとめた先行研究でいうところの「情報収集・分析能力」「企画力」「コミュニケーション能力」「日常事務能力」に直結すると考えられる要素が集中している。一方、「ハード系スキル」は、財務・会計や総務・人事領域といった伝統的業務領域において必須の「専門的知識」や「日常事務能力」に結びつくものと考えられる。

参考として、因子分析の結果に基づき、個々の回答をポイント化（身につけている＝4点～身につけていない＝1点）した上で平均値を算出したところ、「ソフト系スキル」（満点20ポイント）の平均は12.32、「ハード系スキル」（満点8ポイント）の平均は3.88であった。

(2) 「身につけている知識・能力」を規定する要因

前章で触れたように、学内研修の経験率が予想より低いことは、組織から与えられる学習環境だけでは飽き足らず、自ら意欲的に学習しようという職員が存在する可能性を内包していると考えられる。逆に、研修制度に対する満足度が高ければ、学内研修等によって身につけた知識・能力が多分にあり、大学院や自学自習といった自己学習はそれほど積極的に行われていないということも想定される。

そこで、「身につけている知識・能力」は果たして何によってどの程度規定されるのか、(1)で定義した「ハード系スキル」「ソフト系スキル」を従属変数、「個人属性」や「学習経験」「理念・ミッションの意識」「人事制度に対する満足度」(4件法による回答をポイント化(そう思う=4点~そう思わない=1点)したものを使用)を説明変数として、現在の研修制度に対する満足度をグループ別(4件法による回答をポイント化(そう思う=4点~そう思わない=1点)した上で、「満足」「不満足」の2つに分類)に重回帰分析を行い、主として人材育成という観点から人事制度上の問題点を明らかにしたい。

なお、説明変数の詳細については以下のとおりであり、重回帰分析の結果については、紙幅の都合上、F値が有意かつ調整済み決定係数が最も高いモデルのみを掲載することとする。

【個人属性】

「年齢」「性別(男性ダミー)」「学歴(大卒以上ダミー)」「母校ダミー」「管理職ダミー」「前職ダミー」「大学学生数ランク」(機関調査の回答に基づき、在学生数(大学院生含む)により~4,000人以下/4,001~8,000人/8,001~12,000人/12,001人以上の4分割にし、人数の少ないランクから順に1~4の数値を与えた)

【学習経験】

「学内研修ダミー」「大学関係団体研修ダミー」「海外研修ダミー」「大学ダミー」「大学院ダミー」「通信教育ダミー」「自学自習ダミー」

【理念・ミッション理解】

「理念・ミッション・経営方針を意識して仕事をしている」に対する4件法の回答をポイント化(そう思う=4点~そう思わない=1点)したものを使用

【人事制度・人事制度の運用実態についての職員個人の実感】

「能力や適性が生かされた人事異動が行われている」「職員研修に力を入れている」「職員の自己啓発を奨励している」「仕事上の専門性を身につけることを期待されている」「仕事の実績は正当に評価されている」の5項目に対する4件法の回答をポイント化(そう思う=4点~そう思わない=1点)したものを使用

表7 ハード系スキルの状況を規定する要因分析（研修制度満足度別）

私立大学	【現在の研修制度】満足		【現在の研修制度】不満足	
	B	β	B	β
(定数)	1.345		1.986	***
年齢	0.008	0.053	0.013	0.089
男性ダミー	0.463	0.152 *	0.419	0.145 ***
大卒以上ダミー	-0.770	-0.138	-0.337	-0.074
母校ダミー	0.171	0.057	-0.007	-0.002
管理職ダミー	0.159	0.042	0.602	0.163 ***
前職ありダミー	0.092	0.031	-0.097	-0.032
学生数ランク	0.075	0.063	0.004	0.004
学内研修ダミー	-0.316	-0.097	0.151	0.053
大学団体研修ダミー	0.278	0.095	-0.267	-0.092 **
海外研修ダミー	0.622	0.112	-0.069	-0.014
大学ダミー	-0.181	-0.031	0.125	0.018
大学院ダミー	0.985	0.177 **	0.730	0.131 ***
通信教育ダミー	0.088	0.029	0.316	0.093 **
自学自習ダミー	0.389	0.135	0.217	0.077 *
理念・ミッションを意識して仕事をしている	0.441	0.245 **	0.449	0.247 ***
能力や適性が生かされた人事異動が行われている	0.063	0.033	0.268	0.132 ***
職員研修に力を入れている	-0.183	-0.086	0.073	0.036
職員の自己啓発を奨励している	-0.194	-0.092	-0.211	-0.117 **
仕事上の専門性を身につけることを期待されている	0.429	0.231 **	0.051	0.030
仕事の実績は正当に評価されている	0.167	0.076	-0.124	-0.063
調整済みR2乗		0.197		0.244
F値		2.693 ***		8.247 ***

従属変数：ハード系スキル

***P<0.01 **P<0.05 *P<0.1

①ハード系スキルの状況を規定する要因

ハード系スキルの状況について分析したものが表7である。

5%水準で有意な変数を見てみると、「満足グループ」では、「大学院」「理念・ミッション意識」「専門性への期待」が、また、「不満足グループ」では、「男性」「管理職」「大学院」「通信教育」「理念・ミッション意識」「能力・適性が生かされた人事異動」がそれぞれプラスに作用している反面、マイナスに有意となったのが「不満足グループ」における「大学団体研修」と「自己啓発奨励」である。

以上の結果を解釈すると、「満足グループ」では、職員に「理念・ミッション」と「専門性への期待」が浸透しており、「大学院」での学習は、学内研修等にプラスの形で行われるという好循環を生んでいると考えられる。

一方、「不満足グループ」では、「大学団体研修」がさほど有意義でなく、「自己啓発奨励」を含めた人材育成に対する危機感から、「理念・ミッション」を意識している「男性」の「管理職」が、「大学院」や「通信教育」による学習をより行っているという傾向が認められる。ただし、「能力・適性が生かされた人事異動」が行われていることによるプラスの効果も認められることから、たとえ研修制度に不備・不満があったとしても、人事異動の適切な運用が仕事上必要となる知識・能力を身につける原動力となっているとも想定される。

表8 ソフト系スキルの状況を規定する要因分析（研修制度満足度別）

私立大学	【現在の研修制度】 満足		【現在の研修制度】 不満足	
	B	β	B	β
(定数)	4.627	*	10.411	***
年齢	0.011	0.041	-0.026	-0.098 *
男性ダミー	0.501	0.093	0.046	0.009
大卒以上ダミー	1.038	0.106	0.901	0.112 **
母校ダミー	0.346	0.065	0.637	0.126 ***
管理職ダミー	-0.366	-0.054	0.651	0.098
前職ありダミー	-0.011	-0.002	-0.005	-0.001
学生数ランク	0.225	0.107	-0.199	-0.095 *
学内研修ダミー	0.331	0.057	0.697	0.136 ***
大学団体研修ダミー	1.088	0.208 **	-0.364	-0.071
海外研修ダミー	1.137	0.116	1.764	0.196 ***
大学ダミー	0.144	0.014	-0.358	-0.029
大学院ダミー	0.035	0.004	1.643	0.164 ***
通信教育ダミー	-0.966	-0.180 **	0.293	0.048
自学自習ダミー	0.531	0.104	0.395	0.079 *
理念・ミッションを意識して仕事をしている	0.749	0.233 **	0.468	0.144 ***
能力や適性が生かされた人事異動が行われている	0.231	0.068		
職員研修に力を入れている	-0.090	-0.024		
職員の自己啓発を奨励している	0.883	0.235 **		
仕事上の専門性を身につけることを期待されている	0.106	0.032		
仕事の実績は正当に評価されている	-0.297	-0.075		
調整済みR2乗		0.197		0.186
F値		2.651 ***		7.797 ***

従属変数：ソフト系スキル

***P<0.01 **P<0.05 *P<0.1

②ソフト系スキルの状況を規定する要因

次に、ソフト系スキルの状況について分析したものが表8である。

ハード系スキルと同様に5%水準で有意な変数をもとに確認すると、「満足グループ」では、「大学団体研修」「理念・ミッション意識」「自己啓発奨励」がプラスに、「通信教育」がマイナスにそれぞれ働いている。これは、「大学団体研修」の内容が、「通信教育」のように個人の机上学習ではなく、主としてディスカッションやチーム学習によるプログラムが比較的多いため、「対人コミュニケーション能力」や「プレゼンテーション能力」の養成が比較的有效に機能している結果と推測できる。さらに、「自己啓発」が奨励されていると、知識・能力の状況を上向させる好循環を生んでいるものと考えられる。

一方、「不満足グループ」では、「大卒以上」「母校」「学内研修」「海外研修」「大学院」「理念・ミッション意識」という変数がプラスに作用している。「理念・ミッション意識」を除く5つの変数のいずれも「満足グループ」での結果とは異なる点が注目に値するところであり、特に、「大学院」や「海外研修」がプラスに有意なのは、「語学能力」や「対人コミュニケーション能力」「プレゼンテーション能力」の形成や伸長といった面で効果があることの証明と考えられる。しかし、研修制度に対して不満足であっても、OJT等を通じて「対人コミュニケーション能力」の育成を可能とすることで「学内研修」がプラスに有意という結果を考えると、知識の修得を主としたハード系スキルと異なり、「学内研修」がソフト系スキルの養成にある程度有効な学習方法となっているものと考え

られる。

7. まとめと大学人材育成に関する今後の課題

本調査では、学習経験の有無については、仕事に関する内容ということをも前提にはいるものの、具体的に高等教育や大学経営に特化した学習のみを回答対象としているわけではない。

その点を考慮した上で、研修制度に対する満足度や身につけている知識・能力の系統によらず、「理念・ミッションを意識して仕事をしている」という変数がいずれの場合でもプラスに有意であったことは、非営利組織である大学の運営そのものにおける「理念・ミッション」の理解やその具現化に向けた意識の重要性を端的に示しているものと考えられる。

また、研修制度に対して不満足なグループの方が、満足とするグループに比べ、知識・能力の程度を規定する変数がより多いことも特徴として挙げられる。これは、現状の研修制度や人事制度に対し、職員が少なからず厳しい評価を下していることの裏返しと捉えることができるだろう。

個別の変数としては、個人の自助努力に依存した「大学院教育」が人材育成の方法として期待されるひとつの方法であることが裏付けられたといえるだろう。一般的に、大学院教育では、文献研究、ディスカッション、論文作成といった経験をすることから、多面的・論理的な思考力が養成されることが期待される。本調査では、どういう専攻・分野の大学院教育を受けたのかについての質問が設定されていないことをある程度考慮する必要があるものの、大学院での学習経験の有無によって、今後さらに要求されるであろう大学における業務の高度化や複雑化への対応に格段の差を生じることがありうると考えられることから、大学職員への大学院教育をより推進することが望ましいと考えられる。しかしながら、大学院教育を受けるにあたっての職員個人の時間的・経済的負担が非常に重いことも事実である。時代の要請に沿った形での「大学経営人材」の育成がさらに推進される可能性を秘めていると考えられることから、勤務時間の調整や、それに伴う人的資源の補充・支援といった組織的なバックアップ体制を整備する等、大学職員が大学院教育を受けることをできるだけ可能とするため、より一層の労働・学習環境整備を大学は検討すべきだろう。

一方、OJTや階層別研修による「学内研修」や「大学関係団体研修」といった、ある意味組織的に行われているはずの人材育成については、特にハード系の知識・能力の伸長には残念ながらそれほど寄与していないことが判明した。これは、個別大学ないし大学関係団体が人材育成のために設定している研修制度が体系的でなかったり、組織として期待する研修・育成の目標・結果が明示できていなかったりするために職員がキャリアパスを描きにくい、といった人材育成スキームが有効に機能していないことを暗示したものと見える。確かに、個別大学による人材育成にはコスト面や機会設定の限界があることも考えられるため、大学関係団体などの集団研修にも期待したいところではあるが、分析結果からは、期待されるほどの効果が上がっていないと判断できる。これは、大学関係団体による集団研修そのものが単発構成のものが多く、複数年にわたる育成プランになっていないことにその原因を求めることができるのではないだろうか。時間と人的・金銭的コストが相当にかかる団体研修だからこそ、例えば、研修参加者の追跡調査を行ったり、継続的な研修プランを新たに構築したりするなど、自団体による集団研修の効果を検証し、今後の改善に役立てるため

に蓄積されているはずの参加者データの活用を検討・実践することが期待される。

最後に、今回の分析では、サンプル数の関係から回答者の過去所属・現在部署を切り口とした分析は行っていない。大学経営人材の育成を検討する上で、先行研究との関係も考慮し、総務系・教務系といった業務領域別の分析を行うこと、また、職員個人が考えるキャリアパスも考慮に入れた分析を行うことを今後の課題としたい。

引用・参考文献

- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ（1999）「1999年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」『大学人事研究■大学職員人事制度の分析と事例■』大学行政管理学会
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ（2004）「2004年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」『大学人事研究■大学職員人事制度の分析と事例■』大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編 NPO法人 学校経理研究会
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ（2009）『大学人事研究Ⅱ－変貌する大学人事－教員評価の実状と経営人材の育成』大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編 NPO法人 学校経理研究会
- 福留（宮村）留理子（2003）「大学事務職員の専門職化に関する全国私立大学調査結果報告」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論』高等教育研究叢書74 広島大学高等教育研究開発センター pp.143-149
- 福留（宮村）留理子（2004）「大学職員の役割と能力形成－私立大学職員調査を手がかりとして」日本高等教育学会編『高等教育研究』第7集 玉川大学出版部 pp.157-176
- 原邦夫・吉田信正・水野雄二・高橋清隆（1999）「1999年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」『大学行政管理学会誌』第3号 大学行政管理学会 pp.79-100
- IDE大学協会（2008）『IDE－現代の高等教育』No.499
- IDE大学協会（2008）『IDE－現代の高等教育』No.500
- 金子元久（2005）「大学のスタッフディベロップメントー必要性と可能性ー」『IDE－現代の高等教育』No. 469 民主教育協会 pp.11-17
- 金子元久（2007）「大学の教育力ー何を教え、学ぶか」ちくま新書
- 孫福弘（2003）「SD（大学職員開発）の概念と意義～もうひとつの「SD」へ」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論』高等教育研究叢書74 広島大学高等教育研究開発センター pp.38-48
- 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所（2010）「財務、職員調査から見た私大経営改革」私学高等教育研究叢書
- 大場淳・山野井敦徳編（2003）『大学職員研究序論』高等教育研究叢書74 広島大学高等教育研究開発センター pp.101-110
- 大場淳（2003）「大学の管理運営・経営と大学職員」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論』高等教育研究叢書74 広島大学高等教育研究開発センター pp.23-37

- 大場淳（2005）『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究（平成14年度～平成16年度科学研究費補助金（基盤研究（C）（2））研究成果報告書』
- 太田肇（1993）「プロフェッショナルと組織」 同文社
- Peter Ferdinand Drucker DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳（2006）『P.F.ドラッカー経営論』
- リクルート（2011）「戦略スタッフとしての職員を育成する」『リクルートカレッジマネジメント』 No.166 pp.4-29
- 館昭（2002）「SDの課題ープロフェッショナル時代の教員外職員能力開発」『IDEー現代の高等教育』 No.439 民主教育協会 pp.5-13
- 中央教育審議会（2008）『学士課程教育の構築に向けて（答申）』
- 山本眞一（2003）「大学職員を巡る研究動向」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論』高等教育研究叢書74 広島大学高等教育研究開発センター pp.5-14
- 山本眞一（2005）「大学職員の高度化の必要性」『IDEー現代の高等教育』 No. 469 民主教育協会 pp.18-22
- 山本眞一（2006）『大学事務職員のための高等教育システム論ーより良い大学経営専門職となるために〜』 文葉社
- 山野井敦徳（2003）「教職員の専門職化」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論』高等教育研究叢書74 広島大学高等教育研究開発センター pp.15-22
- 矢野眞和（1996）『高等教育の経済分析と政策』玉川大学出版部
- 矢野眞和（2007）「国立大学職員のマネジメントー人事担当者の自由記述を読むー」独立行政法人国立大学財務・経営センター 国立大学財務・経営センター研究報告第10号 pp.241-247

