

# 大学職員の能力の形成と大学院修学

## —大学職員の大学院修学における意義と課題を中心に—

藤原 将人 (教学部学事課)  
課長補佐

### 要 旨

現在の日本の大学は、学生層の変化とそれに対応する特色ある教育研究の展開とともに、財政構造や労働環境の変化、産業界や政府などの要請にも応える形での大学の教育研究水準や質の向上が課題となっている。

本稿では、このような時代において、大学職員にはいかなる役割があるのかを整理したうえで、その役割を果たすために必要な能力の形成をはかる1つの事例として、大学職員の大学院における修学に注目し、その意義と課題、さらに展望を明らかにすることを試みた。

### キーワード

大学職員、能力の形成、大学院修学、研究、実践

## 1. 序言

国際化の進展や世界的な大学進学者数や進学率の上昇のなか、日本では18歳人口が漸減している。先進諸国の多くが大学進学率を伸ばすなかで、日本の大学進学率は伸びているものの、経済協力開発機構（以下、「OECD」という。）加盟国の平均である62%に対して、51%と低くなっている（文部科学省、2013年、10頁）。こうした状況の下、日本の大学では学生層の変化とそれに対応する特色ある教育研究の展開とともに、財政構造や労働環境の変化、産業界や政府などの要請にも応える形での大学の教育研究水準や質の向上が課題となっている。

このような時代において、大学の職員（以下、「大学職員」という。）にはいかなる役割があるのであろうか<sup>注1)</sup>。さらにそうした役割や責任を十全に果たすうえで必要な能力はどのように修得していくことが可能であるのだろうか。本稿はそうした問いから、大学職員の役割とその能力の形成のあり方を整理したうえで、大学職員の能力の形成をはかる1つの事例として大学職員の大学院における修学や研究に注目し、その意義と課題、さらに展望を明らかにすることを試みる<sup>注2)</sup>。

大学職員は高等教育研究のテーマの1つとして、日本でも1990年代後半から一握りの研究者を中心にあつか

われてきたが、大学職員に関する文献数はとくに2000年前後から急激に増加している（伊藤、2010年、101頁）。ただしそこにおける大学職員の役割に関連した「実践としての」大学職員と、「研究としての」大学職員のあり方に関する議論の間には、それが大学職員集団によって「相互研修的な実践報告」として行われるか、研究者集団によって各国の大学職員に関する制度や専門職の形成過程などの研究として行われるかといったそれぞれの担い手と問題関心から「大きな乖離がある」ことが指摘されている（羽田、2013年、15頁）。

また本稿で検討の対象としてとりあげる大学職員の大学院修学の問題には、いくつかの論文があるものの、それらは概して研究者や大学院の教育プログラムを提供する側からの見方に集中しがちであった。そしてここでは大学院の教育プログラムの体系性に優れる点を評価するものがある一方で、大学院で身につけた知識や技能は、職場でほとんど役に立たないとして大学院の意義を批判的に論じているものもある（たとえば伊藤、2010年、109頁を参照）。大学職員の大学院修学に関するそうした見方はそれぞれ無視することはできないが、本稿で明らかにしていくように、大学職員にとって大学院の修学は、単に体系化されたプログラムの下での知識や技能の習得のみをめざしたものではないし、実務上ただちに役

に立つ知識や技能の習得をめざしたものでないであろう。

このような状況をふまえて、本稿では次の3つの課題を設定することとした。まず第1に、大学職員はどのような環境にあり、どのような役割が求められているのかを整理することである。これは今日的な大学職員の役割を考察していくことで明らかにしていくことができるだろう。そのうえで第2に、どのような目的と方法で大学職員の能力の形成をはかるのかを明らかにすることである。とくに焦点を置くのは、大学職員の能力を形成する方法の1つとしての、大学院の修学である。なお筆者は大学院の1つ（名古屋大学大学院教育発達科学研究科博士課程後期課程）に在籍していることから、この問題を事例としてとりあげながら考察した。ただしそこではその経験に関する背景や問題意識をあわせて示すことにより、可能な限り多面的に検討することとする。第3に、そうした大学職員の大学院修学にはどのような意義や課題があるのかを検討することである。

以上のことを考察するなかで、大学職員の大学院における修学の意義の一端を明らかにし、最後に日本の大学職員の能力の形成と大学院修学の方向をまとめてみたい。このように主として大学職員、つまり大学院で修学する側から、大学職員の大学院における修学の意義と課題、さらに展望を考えるのは、大学職員がその能力の形成、とくに大学院修学の意義を自主的に評価し、その成

果を実践的に活用する見方や考え方を定着させることが、今後の日本の大学改革にとって重要だと考えるからである。

## 2. 大学職員をとりまく動向と大学職員の役割

### (1) 大学職員の位置づけと規模

周知のとおり、学校教育法には、「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」と規定され、大学職員は必ず置くものとされている（第92条第1項）。また大学設置基準には、「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」「大学は、学生の厚生補導を行うため、専任の職員を置く適当な組織を設けるものとする」などと規定され、大学に事務組織や厚生補導などの組織とともに、大学職員を置くことが定められている（第41条、第42条）。そしてこれらの大学職員の職務内容や権限は、個々の大学の内部規則などによって規定されることになっている。

大学職員の全体的な規模は文部科学省の「学校基本調査」から把握できる。大学職員数の推移およびそれに並行した学生数の推移は図1に示すとおりである。1994年度から2014年度までの10年間で大学職員数は約17万人から約23万人へと約1.3倍増加し、その数はおお

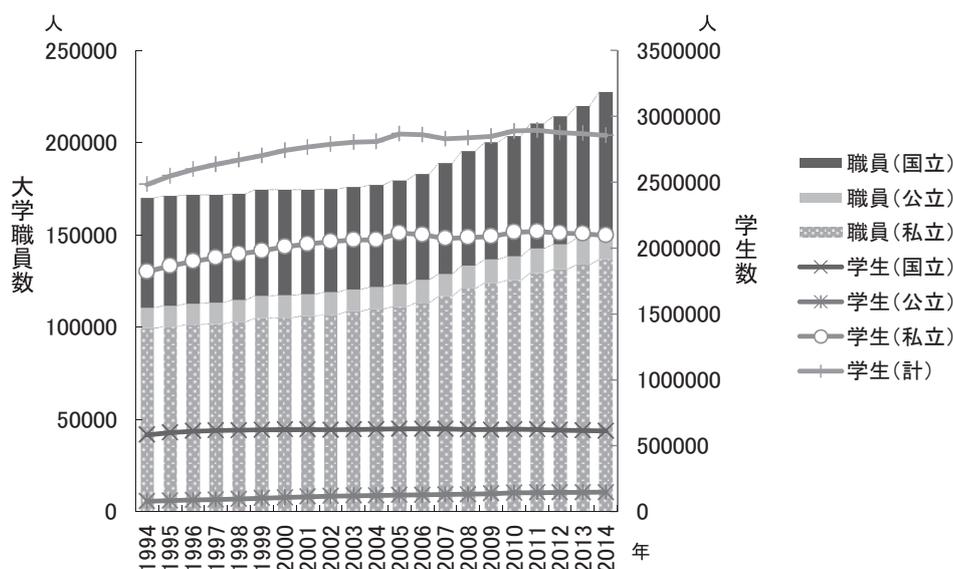


図1 大学職員数（本務者・国公私別）および学生数（国公私別）の推移

(出所)「学校基本調査」各年度版より作成

注 「学生数」には、学部学生・大学院学生のほか、専攻科・別科の学生および科目等履修生・聴講生・研究生を含む。

むね恒常的に増加している。国立・公立・私立の別で増加の割合には顕著な差はみられない。ただしこの時期の大学職員の増加の割合を学生のそれと比較してみれば、学生数は約 1.2 倍であるのに対して、大学職員はそれを若干上回る形で増加している。

また職務別にみれば、2014 年度は大学職員のうち、医療系が約 12 万人で最多であり、次いで事務系が約 8 万人、技術技能系が約 1 万人となっている。上述の 10 年間で学生数の伸びを上回る形で大学職員数が伸びた要因を特定することは本稿の主題からはやや離れるようにみえるが、この期間における大学職員数の伸びの主な要因は、医療系および事務系の職員の数がそれぞれ約 1.7 倍、約 1.3 倍増えたことである（図 2）。現在の大学職員とりわけ事務職員の職務は、学生支援や教務、研究支援、財務、人事、入試など多岐にわたっているが、事務系の大学職員の増加は、近年の大学の役割や経営環境の変化にともなう社会連携や寄附、卒業生との連携をはじめとした渉外、産業界や行政機関との連携などの、とくに大学の外部に対する職務の広がりという変化をあらわしているのかもしれないし、それが次に述べる大学職員の役割にも少なからず影響しているように思われる。

## （2）大学職員の役割

大学職員の役割を考えるにあたっては、なによりもまず、大学という組織の目的にもとづいて、それを考えるべきであろう。大学職員の職務は、その組織に規定されるからである。大学には、社会に有為な人材を育成するというすべての大学に共通する目的と、各大学が個別に有する目的がある。国立、公立、私立といった設置形態ごとにみても、それぞれ固有の目的がある。そして大学職員には、それら大学に共通、固有それぞれの目的に対する深い理解、その目的を達成する高い志向、目的の達成に必要な資源配分の適切な判断と実践が求められる。

そもそも、大学を含む学校の原点は教育者である教員と教育対象者あるいは被教育者である学生などによって構成され、職員という職種は、教育の営みが増えることによって必要とされ確立してきた経緯がある。そしてその学校の量的規模の拡大や教育内容とその水準、方法の多様化が進み、学校に対する社会的な関心や期待が高まるなかで、教育自体を円滑に進めたり充実させるための中心的な担い手として、大学においては大学職員という職種が確立していったものとみることができる（西川、2014 年、41 頁）。現代は国際化の進展が目ざましく、また 2000 年代に入り日本では大学進学率が上昇することは見込めない状況で、大学職員はどのような職務を、どのように遂行する必要があるかが問われる環境になってきている。こうした大学をとりまく環境の変化のなかで、大学職員はどのような役割を果たす必要があるかという点に注目することが必要であろう。

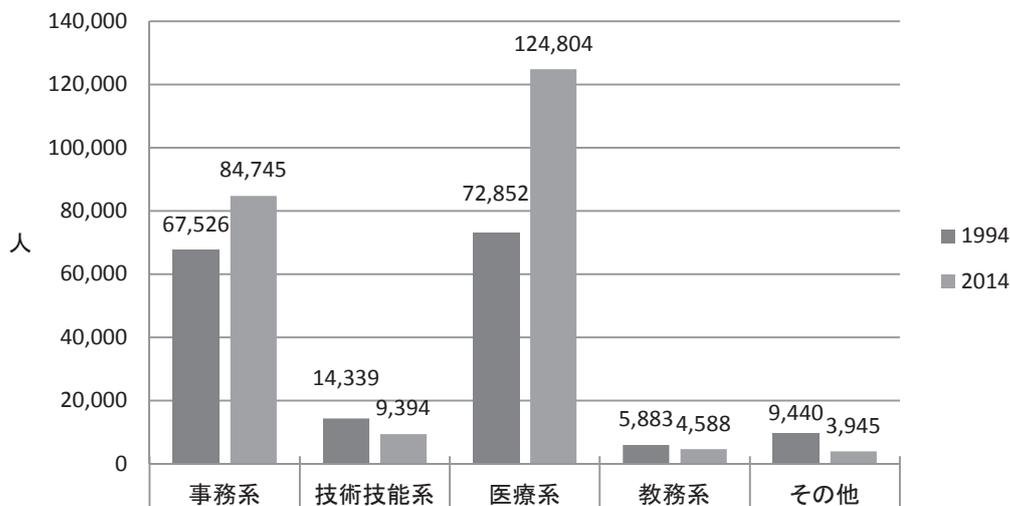


図 2 職務別大学職員数（本務者）：10 年間の変化

（出所）「学校基本調査」各年度版より作成

さらに大学職員の役割は、大学の経営責任がある理事会の理事や、教育研究に関して責任がある学長とか副学長といった大学管理者の立場からみるのか、現場の大学職員の立場からみるのかで異なってくる。とくに大学の管理運営にあたっては、大学の理念・目的を理解し、その目的の達成に必要な人的・物的資源を効果的に配分する部長級や課長級の管理職の役割が重要であると思われる。加えて大学職員の職務はさまざまであり、それに応じて要請される役割や能力も異なる。このようななかで、組織は職位や立場、職務に応じた役割を明示していくことも必要であろう。

以上をふまえたうえで、大学職員には、職務を遂行するにあたって、大きく、①学生、②組織、③社会の3つに集約される基本的な視点が求められる。すなわち、①学生の学びと成長を、自らの責任であると考えた視点、②組織全体を俯瞰し、その進むべき方向を考えて組織運営を支える視点、③社会や利害関係者（ステークホルダー）の要請を的確に把握して、責務に応じていくという社会的な視点である。先にふれたように、職位や立場、職務により個々の大学職員の役割はさまざまであるが、これらはどのような大学職員にも共通する基本的な視点であり、これらの視点によって大学職員自らと、組織の位置や、社会に課せられた役割を見定めることが、きわめて重要である。

### (3) 大学職員の能力の形成に関する議論の状況

ところで大学職員については、政策的にも大学経営における役割の重要性が強調される傾向がある。審議会などの答申にある、大学職員に関する主な言及をみると、

1969年の中央教育審議会答申「当面する大学教育の課題に対応するための方策について」以降、大学職員の資質や能力を向上する必要や、事務組織の果たすべき役割が提起されている（表1）。その後いくつかの答申でも大学職員に関して言及され、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、大学職員研修を指す言葉として「スタッフ・ディベロップメント」（以下、「SD」という。）があらわれた。「SD」という言葉自体は比較的最近のものであるが、大学職員の能力の形成に関する議論は、従来からあったのである。

ただ近年の議論の特徴は、今日的な、大学をとりまく環境や大学職員の役割変化が背景にあり、大学職員の能力の形成と、そのための大学職員研修の必要が盛んに指摘されていることである。すなわち、大学への進学率の上昇にともなう学生層の変化、国際化の進展などの波のなかで、大学職員の役割も、学生支援や教務、研究支援、管理運営の充実の必要性が拡大してきているとみることができる。さらに近年の議論では、こうした背景の下にSDの重要性が指摘されているが、その目的や主体、内容は多様であるのが実態である。

このように政策面でも大学の管理運営や教育の改善に関して大学職員の役割や、その能力の形成が課題としてあげられているが、とくに最近は学会などを中心に、大学職員の専門職化の検討が行われている状況である（たとえば青山他、2013年；大場編、2009年；小貫、2010年を参照）。これまで日本の大学職員はジェネラリストが主流であるとみなされてきたが、今後は部分的には専門職化が進む可能性がある（伊藤、2010年、107頁）。さらに大学職員に対する期待は、今後も職務領域にも応

表1 審議会答申における大学職員に関する主な言及

<p>中央教育審議会答申「当面する大学教育の課題に対応するための方策について」1969年 大学の管理運営を能率化するためには、大学の事務機構の近代化、合理化と事務系その他の職員の資質の向上とが重要であると指摘</p> <p>大学審議会答申「大学運営の円滑化について」1995年 教員組織と事務組織は車の両輪であり、両者の良好な関係が必要であるとし、事務組織が大学改革に積極的役割を果たすことを提起</p> <p>大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」1998年 大学運営業務についての事務組織による支援体制の整備、国際交流や大学入試等の専門業務について一定の専門化された機能の事務組織への委譲、大学運営の複雑化、専門化に対応する職員の研修や処遇等の改善の必要を提起</p> <p>中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」2008年 「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」大学職員の「職能開発（スタッフ・ディベロップメント、SD）」の重要性を提起</p>
--

(出所) 文部科学省ウェブサイトの各答申を要約

じて、大学を管理運営する「職員（administrator）」の養成と、専門職化する「職員（professional）」の養成という2つの大きな議論のなかで、今日的な課題として検討されていく可能性もある（田中、2009年、37頁）。

### 3. 大学職員の能力の形成と大学院修学

#### （1）能力の形成に関する機会としての大学院修学

大学職員の能力の形成に関する機会は、夏目達也のモデルを参考にすると、次のように整理できる。このモデルは大学職員の能力の形成に関する機会の形態を分析するために4つの象限でとらえたものであるが、能力の形成に関する方法の分析にも適用することができる。

夏目は大学職員の研修機会を、その集団性・個人性の程度と自発性の発揮の程度によって、大きく4つに区分する（図3）。さらに便宜的に、自発性の発揮の余地が小さい機会を大学主導、それが大きい機会を大学職員主導ととらえる。

大学職員の研修機会のうち、多少なりとも職務を離れて行う集合研修や、職務に従事しながら職務上の能力を身につけるOJT（On the Job Training）、またしばしば能力の形成に関する機会の1つとしてみられている異動や、学外研修、学外機関への出向は大学主導によるものに分類される。ただしOJTや異動によって無条件に能力の形成がはかられるわけではなく、大学が主導し提供する機会だけでは、能力の形成を十分にはかることは難しい。

他方で、大学主導によるものと大学職員主導によるものの2種類があり得るが職務としてのプロジェクト活動や、

自主的な勉強会、大学・大学院における学修は、大学職員によるものに分類される（夏目、2013年、16 - 20頁）<sup>注3)</sup>。

これら4つの区分で整理される研修機会の多さや比重の置き方は大学や個人の置かれた状況や背景、事情によって異なるが、大学職員の大学・大学院での学修は、個人による、自発性の大きなもの——したがってこの分類においては大学職員主導によるもの——としてとらえることができる。そしてそれは大学職員の能力の形成に関する主要な1つの機会であるものの、他面ではさまざまな機会のうちの1つに過ぎない。

それでは大学職員にとって、大学院における修学にはいかなる意味があるのであろうか。先述したようにそれは大学職員の能力の形成に関する1つの機会としての意味をもつが、個人の置かれた状況や背景、事情によっても異なってくる。そもそも、大学院進学者の進学意図や、大学院教育やそこで得た学歴・学位の効果はおそらく多様な側面が存在し、前提としても大学職員が職場で必要とされる能力とその職員が学びたい内容とは必ずしも一致しないことが指摘されている（伊藤、2010年、109 - 110頁）。

したがってこうした学修機会に対する進学の意図や動機、学びたい内容を、個人や組織、社会との関係から一連のものとして大学職員と、教育プログラムを提供する側の大学院と、そして大学職員の職場としての大学とが相互に整理していくことが必要であろう。以下では主として大学職員を対象とする大学院について述べることとする。

ところでこの大学院の教育プログラムに関して、アメリカでは第一次世界大戦以降、大学管理運営職の需要が

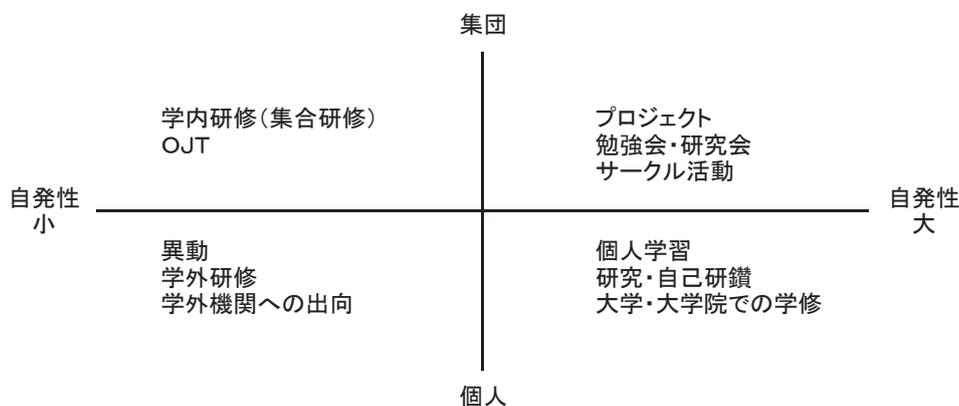


図3 大学における能力の形成に関する機会

（出所）夏目、2013年、17頁

高まり、これらの職を養成する大学院課程である高等教育プログラムが増加した。アメリカの大学院課程の高等教育プログラムには、研究学位である M. A. (文学修士号) や M. S. (理学修士号)、職業学位である M. Ed. (教育学修士号) を授与する修士課程と、研究学位である Ph. D. (哲学博士号)、職業学位である Ed. D. (教育学博士号) を授与する博士課程がある。修士課程のプログラム数は 200 余りで、博士課程のプログラム数は 160 ほどある。アメリカでは、大学管理運営職という職業の資格と学位が密接に結びついているがゆえに、高等教育プログラムの数が日本よりはるかに多い (高野、2012 年、73 - 86 頁、87 - 117 頁、155 - 172 頁; 高野、2014 年、60 頁)。このアメリカをはじめとした諸外国の例では、大学職員自身がその職務上の能力を高めることが、大学にとってもより優秀な人材が確保できるというさらに高次な成果につながるということを示している (青山他、2013 年、91 頁)。

他方で日本では 2000 年以降、大学職員を主な対象とした大学院の設立が相次いだ (表 2)。このような大学院の教育プログラムは、これまで高等教育分野の専門研究者の養成のみが重視されて数が少なかったが (高野、2012 年、170 頁)、この 10 年ほどの間に、それらの大学院全体の修了者は二百数十名に及んでいるとみられる (伊藤、2010 年、102 頁)。さらにこうした大学職員を主な対象とした大学院以外にも、修士や博士の学位を取得している大学職員の層が存在する。

しかしながら天野郁夫は、国際的にみて「日本が低学歴化している」事実を指摘する。それによると同年齢人口比でみた高等教育卒業者のうち、学位を取得した者の比率について、学士は OECD 加盟国平均より高いが、修士および博士は同平均よりもかなり低い。また修士課

程の、とくに文系の著しい立ち遅れがあらわれている (天野、2014 年、1 頁)。

行政主導で実施された臨時教育審議会第一次答申 (1986 年) 以降の日本の大学院改革では、大学院への進学や学位取得を容易にし、大学院の規模を拡大するために、従来の大学院制度を弾力化する制度改正が矢継ぎ早に進められた (江原、2010 年、155 頁)。しかし今日、国際的にみても日本の大学院制度は、政府の政策上の意図とは異なる状況となっていることが明らかである。このような状況の背景には、従来から学部卒業者を職場で育てることを基本とする日本企業の雇用構造の存在が大きい。そしてこれは、大学職員を主な対象とした大学院の分野を含む、日本の大学院一般についていえる。またアメリカの事例は、学位資格と職とを連動させ、職能給制度としてきたことから、大学院教育が幅広い基盤をもってきたが、新卒時一括採用や終身雇用、企業内教育などに代表される日本の雇用制度との、制度や環境上の違いがあることも、こうした課題を検討するうえで留意が必要である (青山他、2013 年、92 頁; 羽田、2013 年、19 頁)。

## (2) 大学院への進学動機と背景

このような動向にある大学院に大学職員が進学する動機は、既述のとおりさまざまである。ここでとりあげる事例は筆者の経験にもとづくものであり、それが大学職員一般にあてはまるとはいえないことを断っておく。しかしこの課題に関して、おそらく進学する誰もが当面したり、検討したりするであろう問題意識と進学に至る過程をあわせて提示することにより、この制約を多少でも解消したい。

筆者が大学院に進学する契機となったのは、大きく、

表 2 日本における大学職員を対象とした大学院

開設年	大学院等名称	
2000	名古屋大学大学院	教育発達科学研究科高度専門職業人養成コース高等教育マネジメント分野
2000	広島大学大学院	高等教育開発専攻
2001	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
2005	東京大学大学院	教育学研究科大学経営・政策コース
2006	名城大学大学院	大学・学校づくり研究科

(出所) 各大学ウェブサイトより作成

注 1 名古屋大学大学院は 2006 年に博士課程 (教育マネジメントコース) を設置。

注 2 広島大学大学院は当初、社会科学研究科国際社会論専攻内の比較高等教育研究コースとして発足し、2000 年に改組。

注 3 桜美林大学大学院は 2004 年に通信教育課程も開設。通学課程とともに当初は国際学研究科の専攻であり 2008 年度より現研究科。

第1に大学職員としての大学という場における職務を通じて、学生の実態や大学のことをより深く理解したいという意志をもったこと、第2に学校法人立命館の大学行政研究・研修センターの大学アドミニストレーター養成プログラムの受講と学外機関への出向の経験を得たこと、第3に継続的に学ぶことを大切にする同僚や上司が周囲に存在したことでありと考えている。

第1の点は大学職員の個々がもつ背景や事情、考え方によりさまざまであろうから詳述しないが、職業として大学職員を志した要因や、学生や大学に対する基礎的な理解や関心などがこれにあたりと考えている。加えて大学院で研究を進めていくうえでの目的や志向である。

第2の点に関して、筆者が大学アドミニストレーター養成プログラムを受講したのは2008年度、大学行政研究・研修センターの発足から4年目にあたる。同プログラムは職務上、解決しようとする課題について、課題となっている問題の要素や構造を解明し、その問題を解決する仕組みを提起する論文をまとめる演習に特徴がある（伊藤昇、2011年、43頁）。

筆者が同プログラムの論文のテーマとして掲げたのはInstitutional Research（以下、「IR」という。）であったが、その当時、研究や実践の対象としてIRを取り上げる研究者や実践家はほとんどいなかった（藤原他、2009年、17 - 31頁）。しかしIRは2008年の中央教育審議会答申で直接ではないものの「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」の需要が生じてきていると表現されて紹介されたことなどを契機に、日本の大学関係者の間にわかに関心を集めるようになった。現在は日本の高等教育関係の施策における論点の1つとしてとりあげられ、各大学においてもこの課題が大学の機能や体制を整備するうえでも認識されるようになってきている。つまりこの6年ほどの間に、筆者が学習した内容やそれを取りまく動向も、当時から確実に変化したことがうかがい知れる。近年の大学教育に関わる専門的な用語の急速な普及などからも、大学は変化のなかにあるということを確認することができる。

なお同プログラムの修了者117名のうち、在職中に大学院で学位を取得した者が7名、大学院に修学中の者が2名いる<sup>注4)</sup>。同プログラムは固有の役割を担いながらも、大学職員の大学院修学の側面からいえば、受講生に対して大学院進学への動機づけをうながすとともに、大学院の教育プログラムを補完する役割も担っているといえ

る。

また筆者は同プログラム修了後の2009年度から2010年度までの間、大学基準協会へ出向した。先にふれた夏目のモデルによれば、こうした学外機関への出向も能力の形成に関する1つの機会としてあげられるように、同協会への出向期間の全体を通じて、いくつかの得られた成果がある。ここでは簡単に3点だけふれると、第1に、大学評価を中心にして国内外の政策動向や大学の歴史や実態、大学に関する基礎知識（関係法令など）を把握したり、理解できるようになったこと、第2に、多くの大学や学校法人のなかで自分が所属する大学の教育研究や管理運営などを比較検討できるようになったこと、第3に、各大学が自主的に設立し、任意で加盟し運営した大学連合組織である同協会のなかで、その職員や、各大学からの出向者や教員などとともに働くことを通じて学ぶことができたことである。

さらに第3の点に関わって、筆者が大学院への進学を検討した当時、同僚や上司に大学院修了者や進学者が多くいた。このような環境は、研究を進めていくうえでも支えになった。たとえば大学院への進学前後、当時の日本の大学評価をめぐる現状と課題や、大学評価に関わる評価者の育成の動向や事例と課題を考察し、同僚と論文を共同執筆した。当時彼は大学行政研究・研修センターの大学アドミニストレーター養成プログラムを修了後、アメリカの大学院の高等教育アドミニストレーション専攻で2年間の修学中であり（新野、2011年、147 - 151頁を参照）、彼が現地の大学や専門職団体などで、筆者が日本の大学や出向先の大学評価機関などでそれぞれ得た知見にもとづきながら、アメリカの事例と日本の事例とを比較検討しながら、大学評価やその評価者を育成するうえでの課題を指摘した<sup>注5)</sup>。また筆者の進学を励ましてくれると同時に、折にふれて研究を指導してもらえる教員が大学院の研究指導教員のほかに身近にいたことも大きい。

筆者の場合は、第1の点を中心にして第2、第3の点に関わって、大学院進学を志すようになるとともに、自らの研究課題と対象とが定まったと考える。

### （3）大学院の修学と研究

このような進学動機や経験を得て筆者が在籍している名古屋大学大学院教育発達科学研究科教育科学専攻は、大学職員を主たる対象にした専攻ではないが、研究学位

である Ph. D. (哲学博士号。博士(教育学)) を取得する博士課程である。同大学院には、大学職員などの職業人向けの高等教育マネジメント分野が置かれて修士課程とともに職業学位である Ed. D. (教育学博士号。博士(教育)) を授与する博士課程があり、筆者も同分野の授業科目をいくつか履修した。多くの大学院がそうであるように、高等教育マネジメント分野の教育プログラムは修士課程では単位を修得するコースワークに重心が置かれるが、博士課程では研究論文の執筆が主となる。

高等教育マネジメント分野の修士課程のカリキュラムは、大きく、①高等教育の制度・歴史や研究方法に関わる基礎論科目、②政策・経営・財政などに関わる専門科目、③国内外における実地学習を行うフィールドスタディ科目、④「高等教育マネジメント分野」以外の教育学系領域から選択する科目に分けられている。また Ph. D. とは異なり Ed. D. のプログラムは実務的な視点が重視されており、コースワークの比重が大きくなるとともに、リサーチスキルやインターンシップといった授業科目が設けられて、研究指導も単位化されている。授業はほとんどが夜間に開講され、夏期休暇には集中講義が開講される(表3; 伊藤彰浩、2011年、34頁; 伊藤、2014年、41 - 42頁)。

表3 高等教育マネジメント分野の授業科目

修士課程の必修科目	研究調査指導Ⅰ、研究調査指導Ⅱ、研究調査指導Ⅲ
博士課程の必修科目	リサーチスキル、インターンシップ、教育マネジメント研究特論Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ
選択科目(一部)	高等教育マネジメント講義、高等教育基礎論Ⅰ・Ⅱ、Ⅲ、高等教育内容論、高等教育政策論、高等教育経営論、高等教育財政論、比較高等教育論、高等教育マネジメントーフィールドスタディ

(出所) 伊藤、2014年、40頁

ところで大学院の修士課程は広い視野に立って精深な学識を授け、専攻分野における研究能力またはこれに加えて高度の専門性が求められる職業を担うための卓越した能力を培うことを目的とし、博士課程は専攻分野について、研究者として自立して研究活動を行い、またはその他の高度に専門的な業務に従事するに必要な高度の研究能力およびその基礎となる豊かな学識を養うことを目的としている(大学院設置基準第3条第1項、第4条第1項)。大学院では研究を通じて研究論文、つまり修士課程は修士論文、博士課程は博士論文を執筆する必要がある。

ある。

研究は、何を(研究の対象)、どのように(研究の方法)研究するのかという技術的な側面も重要であるが、自分が(研究の主体)、何のために(研究の目的)研究するのかがよりいっそう重要である。そして研究論文では、その研究の学術的な意義や価値、独自性、その研究による新たな視野の広がり、研究成果としての有用性、理論の構成や展開の妥当性などが問われることになる。

大学院学生たる大学職員の研究対象はさまざまな課題にわたっている。それは当該職員が大学院に進学する動機にも関わるものであり、研究テーマの設定は学生それぞれの関心があらわれる一方で、学術的な分析を行うことが求められる。研究論文を執筆する過程では、理論的な分析方法や枠組みにもとづいて得られた事実や知見を組み立て、研究対象とした課題を論証する必要がある。

#### 4. 大学職員の大学院修学における意義と課題

##### (1) 大学院修学の意義

以上に述べてきた大学職員の大学院における修学に関して、いくつかの特長が指摘できる。本稿では、大きく次の3つをあげておきたい。

まず第1に、技術的・分析的な知識や技能を修得することであり、大学教育に関わる事実に対して、どのような解釈が可能であるのか、専門的な見地からの分析を通じて明らかにすることである。具体的には、大学教育に関わる事実や諸課題の背景や要因、専門的・技術的な用語の定義や意味、分析的な手法を知ることである。

次いで第2に、自分が所属する大学をはじめとした大学固有の歴史や文化、構造、文脈などについて理解することである。これによって、自分の大学の管理運営や教育研究の優れた点を大学の発展に結びつけることができる。

そして第3に、大学をとりまく政策・制度的な状況や環境、課題を俯瞰的に分析・理解し、解決策を提示することであり、簡潔に言えば大学に関わる事象を全体的に観察し、学生や企業、政府などの利害関係者の要求を十分に理解し、具体的な方策を提案することである。

これらに関わる職務上の実践にあたっては、大学教育に関わる幅広い見識や専門的な知識を有していることにより、的確かつ迅速な判断を行うこともできるようにな

る。さらに大学職員は所掌する職務に関する提案や学内委員会の答申などの文書、補助金の申請調書の作成などを担う立場にあることが多い。これらの提案などを行うことは、学内に説明し、合意を得るうえでも重要である。そのために論理的に文書を書く能力は、研究を通じて言葉を使い、書くことによって修得することができるといえる。

そのうえでとくに重要なのは、ここであげた3つは、大学院の修学や研究の「過程」で身につけることができる能力であるということである。そしてその過程で研究を進めるにしたがって、職務上の実践も相互作用によって変化する。すなわち、大学教育の政策・制度的な側面と、個々の大学における実態の側面との間に、研究上あるいは職務上の課題に応じて自らの視点の高さや広さを適切に位置づけながら、課題の背後にある思想や要因を究めてその本質をとらえることにつながる。それは大学職員の研究と実践との間の相互的な過程を通じて形成される能力といえるかもしれない。

これらの能力は技術的な専門性よりも高次で応用的なものであって、そうした専門性のうえにもつ、大学教育に対する幅広く深い理解であり、さらには大学職員が管理職員（ディレクター）になるうえでの必要な素養として重要なものであると考えられる。

このように大学院修学は、単に第1の専門的・技術的な能力を養成するだけではなく、第2、第3の側面を長い視点で涵養する分野もある。そしてそれが現在あるいは将来の大学職員にとって、実は大切な役割を果たしているようにも思われる。ただその程度や内容、水準は、大学職員一人ひとりの大学院における修学や研究に対する向き合い方や研究活動にもよるであろう。

なお付言すれば、教員や、ともに学び合う他の在学生、修了生とのネットワークをつくることも、目にみえない形での重要な成果の1つである。

## （2）大学院修学の課題

他面で、このような大学職員にとっての大学院修学は、どのような課題があるのであろうか。大学職員個々と大学職員が修学する大学院、大学職員の職場としての大学との関係から考えられる課題は次の3点である。

第1に、大学職員の自分の研究と職務上の実践との関係である。これは先に述べた大学院修学の意義にも関わるが、職務を遂行するためにふさわしい人材を育成する

方法として、大学院の教育プログラムが十分な役割を果たせるかどうかは、重要な課題である。

序言でふれたように、大学職員が大学院で学んだ知識や技能は、職場でほとんど役に立たないと批判されることがある。けれども、すぐに役に立つ知識や情報の提供と技能の訓練を実施する面を強調する実学志向の専門分野の修士課程をのぞいては、それを主たる目的にかかげていない大学院の課程や分野にとってある意味で当然である。筆者にとっても大学院での研究の対象が現在の職務に多少は関わることはあるが、それらが大学院で学ぶ内容と一致しているわけではない。かといって、それらが現在の職務を遂行するうえで、まったく無関係のものであるとは必ずしもいえない。

大学職員が大学院で学んだり、研究している諸課題は、職務遂行上、直接的であるか間接的であるかを問わず、それらが必要に応じて一見無関係に、けれども何らかのつながりをもってあらわれてくるのである。大学に勤務する大学職員にとっては、職務上の実践のうえで学術的な知見がどのような意味をもつのかを考えることも必要であろう。職務を遂行する場面では、多様な視点から課題に対する具体的な方策を検討し、実現する方法や手順を明らかにする必要があるからである。

一方で、大学職員が職務を通じて直面した、あるいは当面する課題や経験は、その背景や、制度・仕組み、意味を理解したうえで向き合っていくことが重要である。それは、経験や前例に、過度に依拠しないで、新しく生じる課題や変化に、適切に対応していくために必要であるからでもある。そのような考え方や見方を涵養する場の1つとして、大学院の修学を位置づけることができる。

さらにそうした自分の研究と職務上の実践の認識のうえに立ってこそ、実践との往復関係をもつ研究を進めることができるといえる。

第2に、大学院修学上の制約である。社会人大学院学生の学術論文作成に関わっては、いくつかの制約要因があるとされる。修士課程では、①基本技術上の制約、②時間的な制約、③学習環境上の制約である（近田、2008年、78 - 79頁）。博士課程でも、①基本技術上の制約が必ずしもないとはいいきれず、とくに②時間的な制約、③学習環境上の制約を中心に課題があるといえる。

①基本技術上の制約に関わっては、大学院教育でも学生が増加すれば、学生の関心や能力が多様化し、とくに社会人大学院学生に対する学習上の配慮は重要になる。

これらのうち、おそらく大学職員が大学院で修学するうえで修士課程、博士課程においてひとしく当面する課題は、②時間的な制約に関わって、在学中の修学・研究により、職務に支障をきたさないようにすることであろう。

さらに大学院教育にかかる費用の高さや教育機会の偏在も指摘されている(伊藤、2010年、109頁)。希望したとしても、経済的な理由や生活上の事情などによりすべての大学職員が大学院に進学できるとはいえないのである。

しかし他面で、大学院に修学する社会人、大学職員は、これらの制約の下で、時間や環境に留意しながら研究を進めるうえでの工夫も求められているといえる。また職場としての大学も、大学職員の大学院進学を経費面で支援したり、勤務条件を考慮して対応するなどの取り組みが一部では行われている。

第3に、大学職員が大学院でふれる知見や研究を通じて能力の形成をはかることが可能になる一方で、現在の日本の社会環境において、その成果を大学側に還元できるかどうかは、本人の考え方や力量に委ねられることである。

そのためにも、大学職員の大学院修学の意義や効用を、大学管理者や大学の教職員が広く共有することが重要である。さらに大学側は人事政策上の観点に立って、大学職員の大学院修学をその能力の形成をはかる方法の1つに位置づけて制度的な環境や取り組みを整えていくことを、必要に応じて検討する必要がある。それは職員的能力を適切・公正に評価することにもつながると思われる。

すなわち大学自らが、大学の職員が大学院という教育機関で学ぶことの意味を、他機関よりも重視する姿勢を明示し、大学職員がそこで得られた知識や能力を積極的に活用できるような配置や、必要に応じて処遇を組織として検討することが、最近の各国の動向をみても、今後日本で必要になってくると想定される。

ただしその際に、当該大学職員は、勤務する大学や同僚の理解や支援を得て学んでいるという事実に対して責任ある行動が問われるということについて、誰よりも自覚的でなければならない。当該大学職員が大学院で修学するにあたっては、その職務や同僚をはじめとした人びと、勤務時間など、勤務する大学に対しての有形無形のさまざまな影響があるのは当然のことである。これは勤務する大学から経費面などで直接的な支援を得ているか否かを問わず、1人の大学職員として、かつまた学生と

して留意すべきことであろう。

## 5. 結語—大学職員の能力の形成と大学院修学の方向

### (1) 大学職員の大学院における修学や研究の意味

本稿では、大学に要請される役割が拡大するなかで、大学職員の能力の形成が重要な課題になるという認識の下、大学職員の役割やその能力の形成のあり方について考察した。そして能力の形成に関する機会や場の1つとして、大学職員の大学院における修学の意義と課題を整理した。これまでの考察の結果を要約しておこう。

大学職員の大学院における修学には、次のような意義がある。

まず第1に、大学教育に関わる事実や諸課題を理解するための、技術的・分析的な知識や技能を修得することである。第2に、自分の大学の管理運営や教育研究の優れた点を大学の発展に結びつけるために大学固有の歴史や文化、構造、文脈などについて理解することである。第3に、大学をとりまく政策・制度的な状況や環境、課題を俯瞰的に分析・理解し、学生や企業、政府などの利害関係者の要求を理解して具体的な解決策を提案することである。

これらの他面で大学職員の大学院における修学には、次のような課題もある。

第1に、大学職員にとって大学院の教育プログラムが、職務を遂行するために十分な役割を果たせるものになっている必要がある。第2に、社会人大学院学生の学術論文作成に関して基本技術や時間、学習環境といった制約や、大学院教育にかかる費用の高さや教育機会の偏在が存在することである。第3に、大学職員の大学院修学の成果を大学側に還元できるかどうかは、本人の考え方や力量に委ねられており、その意義や効用を大学管理者や大学の教職員が広く共有する必要があることである。

しかしこのような意義や課題をふまえたうえで、大学職員として大学院で修学し、学位を取得した者の実態を大学職員や大学自身がどのように考えるのかが、よりいっそう重要である。すでに述べたように、大学院の研究と職務上の実践との相互の関係と作用、そうした研究と実践との間の相互的な過程を通じて形成される能力が重要であって、大学在職中に大学院で学位を取得した大学職員には、大学院在学中に獲得した知識や技能、態度

などを、職務を通じた具体的な実践の場面で発揮することが求められるからである。ところが2000年以降に設立された大学職員を対象とした日本の大学院の教育プログラムにとって、実践や経験に乏しい分野も少なくない。

そこで最後に、日本の大学にとって望ましい、大学院で学位を取得する大学職員とその養成のあり方に関して提言しておきたい。

## （2）大学院で学位を取得する大学職員の将来構想

大学の経営が重視され、大学の教育研究水準や質の向上が要求される環境にあって重要なのは、大学院で学位を取得して学問的な経歴や素養を備えた大学職員が、大学の使命、つまり普遍的な真理の探究、広範な知識の応用、人類の知的遺産の継承などを達成するうえで積極的にその能力を発揮することである。大学職員は管理運営に携わったり、大学教育を円滑に進めたり充実させる責務がある。現在の大学は多くの解決すべき課題をかかえているが、在職中に大学院で学位を取得した大学職員は、大学の管理運営や大学教育に関わる幅広い視野の下に、事実即して体系的に理解する見識や知識を、大学院の修学や研究によって獲得しているから、そのような環境にある大学で職務上の実践を通じて中心的な役割を果たしていく必要がある。

それはすでに述べた、大学職員が職務を遂行するにあたって求められる、学生、組織、社会の視点から次のようにまとめることができる。

まず大学の教育はその大学の学生を直接の対象にした活動である。大学院で学位を取得した大学職員は、各大学が学生の実態を把握して大学教育の改善をはかったり学生を支援するために、学生が在学中に獲得した学習成果を中心とした評価指標に適した情報や根拠資料の作成と整備、学生のかかえる課題の背景や要因の論理的、心理的な理解の下での学生の相談や指導、教育環境の整備に必要な人的・物的資源や経済的な資源の効果的な投入、国内外や地域の人材養成の需要や将来の動向を見越した学生確保に必要な条件の分析を行うことが必要である。

次に、大学の組織の構成とその運営に関わり中心的な位置を占める主体は、大学教員や大学管理者である。大学教員は教育課程の編成や教育プログラムの実施、研究活動に関する責務があるし、大学管理者は大学の管理運営、人事や予算関係の意思決定を行う責務がある。それらの大学教員や大学管理者、とくに教員出身の大学管理

者を実質的に支援するために、大学院で学位を取得した大学職員は、研究によって修得した調査能力や組織理論を使って、大学で行われる教育研究や管理運営などの実態の分析に役立つ資料や情報を系統的に収集したり大学教員や大学管理者に提供して、実際の組織の運営に応用することも重要である。

さらに大学の機能として、教育と研究とともに、社会的サービスがあげられる。大学が教育研究の中心としての役割を果たすために、大学院で修学した大学職員は、大学の教育研究活動の状況を熟知するとともに社会的なネットワークを形成し、学生や企業、政府などの利害関係者のさまざまな要求と大学の活動とを結びつけ、教育機会を拡充するうえでの施策を探ったり、大学の社会的サービスをより優れたものにしていくことにも取り組まなければならない。それと同時に、政府の財政政策や大学の財政基盤などを分析し、政府の公的資金、企業や同窓会組織などから大学の運営に必要な外部資金を獲得することも求められる。

このように大学院で学位を取得した大学職員は、自分の大学院での修学や研究における成果を積極的に生かしながら、職務上の能力をよりいっそう向上させて、大学教員と同僚と協働して大学の発展や大学教育の改善に取り組む方向をめざすべきである。

そして大学職員を対象にした大学院はこうした要請に応える授業科目を構成したり、研究指導を行う必要がある。また大学は、自分たちの大学にふさわしい人員体制の整備を進めるなかで、大学院で学位を取得する大学職員の実態もふまえて大学職員の養成や配置を検討しなければならない。

## （3）求められる大学職員主導の能力の形成

今後、大学職員の能力の形成は、先述したように社会環境の変化や政府機関などの各種施策により、学外の要請を受けて展開される可能性がある<sup>注6)</sup>。しかしながら、実際の教育研究は各大学で行われているのである。各大学が自律的な教育研究活動を展開していくうえでは、そうした学外の動向や条件もふまえながら、本来は大学職員自らが主導して具体的な能力の形成に関する方策を模索していくことこそが重要な課題となるであろう。そうした意味では、大学職員自身の強い意志と主体性によってその資質を涵養し、能力を形成する営みを行い、大学の管理運営や学生支援の担い手になっていかなければな

らない。

本稿で指摘したとおり、大学をとりまく環境が大きく変化する現代日本において、大学職員の能力の形成は重要な課題であり、そのための具体的な方策が求められている。しかし大学職員を主な対象とした大学院教育が日本の大学にふさわしい形で定着するのは当分先になるかもしれない。

それゆえ日本の大学では明確な将来展望の下、各大学における大学職員の能力の形成に関する経験や実践の蓄積と分析が必要になってくるであろう。そのような観点からみると、それらの経験や実践の具体的な成果と課題を、日本の大学全体として広く共有できれば、大学職員や大学関係者がいっそう実りある議論を展開することができると思う。

#### 【注】

- 1) 大学職員とは、各大学の教職員を総称する言葉である。ただし本稿では、教員以外の職員、とくに事務職員に焦点を合わせる。
- 2) 本稿は筆者による「2012年度公益財団法人大学基準協会大学職員等と大学基準協会職員との合同研修会」における報告「これからの大学職員像のあり方—大学職員の役割と課題—」(2012年9月14日)の一部に、大学職員と大学院の修学に関する意義と課題を中心に新たな考察を加えて、大幅に加筆を行っている(藤原、2013年を参照)。
- 3) こうした機会のほかに、本稿では考察の対象とはしなかったが、国外での学修により得られる成果にも大きなものがあると思う(たとえば平居、2010年を参照)。
- 4) 修了者には2014年度の受講生を含む。大学院学位取得者および修学中の者は2014年12月1日現在の在職者のみの集計。大学行政研究・研修センターの調査(2014年12月実施)による。
- 5) 新野・藤原2009年；新野・藤原2010年；新野・藤原2011年を参照。
- 6) 2014年の中央教育審議会大学分科会大学教育部会では、「今後の大学設置基準改正の方向性について」の検討のなかで「職員の資質向上に関する論点」があげられている(中央教育審議会大学分科会大学教育部会(第31回)、2014年11月14日配付資料)。そこでは、「高度専門職」のイメージとして、前提となる要件の1つとして学位が示されている。ただし「業務に関連する分野の」学位が職業資格として想定されていることは、大学院修学の意義は必ずしも専門的・技術的な分野の能力形成に限られないと本稿で指摘することとの関係では留意を要する。

#### 【参考文献】

- 青山佳世他「大学職員の専門性と求められる能力・資質の研究」『大学職員論叢』第1号、2013年、89 - 99頁
- 天野郁夫「低学歴化する日本」『内外教育』第6375号(2014年11月18日)、2014年、1頁
- 伊藤彰浩「高等教育研究としてのSD論」『高等教育研究』第13集、2010年、101 - 112頁
- 伊藤彰浩「高等教育マネジメント分野の現状—名古屋大学大学院—」『IDE現代の高等教育』No.535、2011年、33 - 36頁
- 伊藤彰浩「名古屋大学『高等教育マネジメント分野』の現状と課題」『IDE現代の高等教育』No.562、2014年、39 - 43頁
- 伊藤昇「大学アドミニストレーター養成プログラム—立命館大学大学行政研究・研修センター—」『IDE現代の高等教育』No.535、2011年、42 - 46頁
- 江原武一『転換期日本の大学改革』東信堂、2010年
- 大場淳「大学職員(SD)に関する研究の展開」『大学論集』第36集、2006年、269 - 296頁
- 大場淳編『大学職員の開発—専門職化をめぐる—』(高等教育研究叢書105)、2009年
- 小貫有紀子「米国高等教育における学生担当職員の専門職能開発(PD)の体系化」『高等教育研究』第13集、2010年、81 - 99頁
- 夏目達也「大学職員の主体性を尊重した職務遂行能力の形成—国立大学を中心に—」『名古屋高等教育研究』第13号、2013年、5 - 24頁
- 館昭「大学職員の『大学アドミニストレーター』への成長—桜美林大学大学院の取り組み—」『IDE現代の高等教育』No.535、2011年、20 - 24頁
- 高野篤子『アメリカ大学管理運営職の養成』東信堂、2012年
- 高野篤子「アメリカにおける大学職員と職能開発の動向」『大学職員論叢』第2号、2014年、5 - 12頁
- 田中岳「教務系職員に期待されていた新たな業務—大学教員の改善を推進する組織開発—」大場淳編『大学職員の開発—専門職化をめぐる—』(高等教育研究叢書105)、2009年、37 - 46頁
- 近田政博「社会人大学院生を対象とする研究方法論の授業実践」『名古屋高等教育研究』第8号、2008年、73 - 94頁
- 新野豊「サンタクララ大学大学院高等教育行政コースでの課程を終えて—米国の大学・専門職団体を通じて学んだもの—」『大学行政研究』第6号、2011年、147 - 151頁
- 新野豊・藤原将人「大学におけるアカンタビリティと評価—米国の経験と日本のこれから—」『大学行政管理学会誌』第13号、2009年、109 - 115頁
- 新野豊・藤原将人「評価者研修について—日本の大学評価における評価者育成の動向と課題—」『大学評価研究』第9号、2010年、91 - 100頁

- 新野豊・藤原将人「評価者研修について—大学内部における評価者育成の事例と課題—」『大学評価研究』第10号、2011年、89 - 101頁
- 西川幸穂「教職協働の成立・展開・展望—大学改革のエンジンにするために—」『立命館高等教育研究』第14号、2014年、39 - 55頁
- 羽田貴史「大学職員論の課題」『大学職員論叢』第1号、2013年、15 - 23頁
- 平居聡士「職員、学生として体感した北米大学—国際化、学生支援、職員の現状と異文化経験から考察する大学、職員の将来像」『大学行政研究』第5号、2010年、235 - 250頁
- 藤原将人「これからの大学職員像のあり方—大学職員の役割と課題—」公益財団法人大学基準協会『2012（平成24）年度職員研修会 大学職員等（研修修了者）と大学基準協会職員との合同研修会報告書』、2013年、269 - 281頁、306 - 317頁
- 藤原将人・近森節子・浅野昭人・吉井直宏「教学分野の政策策定を支援する Institutional Research（IR）の構築—立命館大学における教学分野 IR の定義、組織体制、工程—」『大学行政研究』第4号、2009年、17 - 31頁
- 両角亜希子「大学経営・政策コースの取り組み—東京大学—」『IDE 現代の高等教育』No.535、2011年、24 - 28頁
- 文部科学省生涯学習政策局調査企画課『教育指標の国際比較平成25（2013）年版』、2013年
- 山本真一「大学経営人材の現状と課題—実態調査の結果から—」広島大学高等教育研究開発センター編『高等教育のユニバーサル化と大学の多様化—第39回（2011年度）研究員集会の記録—」（高等教育研究叢書118）、2012年、79 - 88頁
- 山本真一「大学職員論のこれまでとこれから」『大学職員論叢』第1号、2013年、5 - 13頁

## 【謝辞】

筆者の大学院の修学・研究にあたっては、多くの同僚や上司の指導や支援を得ている。本稿の執筆にあたっては、それらの同僚や上司から助言を得た。

さらに大学院進学以来、博士論文執筆に何年もかかってしまっているが、とくに2014年度をもってご退職される教育開発推進機構の江原武一先生には、絶えず指導と励ましを頂いている。記して感謝の微意を示すとともに、今後のご教示を願う次第である。

## The Graduate Education for Japanese University Administrative Staff: Significances and issues of the graduate education

FUJIWARA, Masato (Assistant Administrative Manager, Office of Academic Affairs)

### **Keywords**

University Administrative Staff, Staff Development, Graduate Education, Research, Practice

### **Summary**

Japanese universities currently face challenges such as a diversification of students and the need for focused teaching and research into responding to those changes, as well as changes in fiscal structure relating to education and working conditions in conjunction with demands from industry and government to improve the standard and quality of teaching and research at university.

This paper discusses the roles of university administrative staff and staff development, examines the graduate education for university administrative staff with the aim of clarifying the significances, issues and prospects.