

信頼される大学職員に向けて

－教育研究機関である大学の総務系業務－

中 村 章 二

＜要 旨＞

本稿の目的は、大学職員のうち総務部・課に所属する職員について、職務内容や職務遂行に必要な能力とその形成のあり方について検討することである。

大学設置基準大綱化以降、著しく進展する大学改革の中、中教審学士課程答申（2008）において、大学職員が大学の構成員であり、教育・研究を様々な立場から支えていることが指摘された。

大学の主たる目的の一つが教育である以上、主役は学生であり、彼らに学問的見地から教育する教員でもある。学生や教員からみると、総務系職員は学務系職員と比較して業務内容がわかりにくく、身近に感じることも少ない。例えば、何かの問い合わせに赴いた際、「〇〇規則第〇条でこう決められています。」と言われた経験のある教員は多いと推測する。一見、冷たい対応に思われることも、「公平に間違いのない業務を行う」という背景があることが多く、当該職員が対応を工夫することで受ける印象が変わり、同じ職場のパートナーとして信頼を得ることも多い。

総務系の業務について、信頼を得て業務を遂行するためのポイントを示すことで、職員の業務に対する意識の変革と教員の職員業務への理解を促したい。

1. はじめに

本稿は、大学職員のあり方について、業務を遂行する上で信頼される職員を目指すために必要とされるいくつかの観点を、職員の歴史的な経緯を踏まえながら、同じ職員の立場から示したものである。

本稿の構成は、以下のとおりである。1) 大学職員を職業的な観点から捉

え、関係法令等における職員の位置付けや、近年注目される資質向上について述べる。2) 国立大学職員について私立大学職員との異同を含め、業務の特性を述べる。3) 総務部門を中心に課題を明らかにしながら、信頼される職員像を提示する。4) そのような職員になるために必要な事項を提示する。

本論に入る前に、筆者の職務経験を紹介しておきたい。筆者が愛知教育大学職員として最初に担当したのは修学指導であった。ここでカリキュラムの基礎や教育職員免許法等の知識を得た後、就職指導を担当した。国立大学では、学問研究が主体であり、当時就職は学生個人のことと考えられており、多くの国立大学はこの問題に関与していなかった。愛知教育大学では、教員養成を目的としつつも教員としての就職が難しい時代となったことを受け、民間企業への就職を手掛け始めた頃であった。この時、「担当職員の働きかけが内定という成果として現れる」、つまり、「職員の働きかけが目に見える」という体験をすることができた。

その後、就学（経済）支援、入試等を担当した後、総務課へ異動し、研究協力・国際交流という当時の大学では新しい業務を担当した。時期的にも法人化直前であり、積極的な取り組みが評価されることを、いち早く体験することとなった。法人化移行時には、2度目の就学（経済）支援業務を担当し、法人化により、大学の裁量が増えた利点を活用し、様々な業務改善を手掛け、全国会議等の事例として紹介された。

その後も、学務系の業務に携わり、業務経験としては学務系が長くなった。総務系の経験は短いことから、総務系全ての業務に精通しているとは言えないが、学務系という教員に近い目線であることから、教員側の不満をも念頭に置きながら検討を進める。

また、社会人大学院生として桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科で高等教育を専門的に学んだ経験を基に、高等教育機関における事務組織の特殊性という視点を検討に含めることで、単なる印象論ではなく、より客観的で具体性のある展開を心掛けた。

なお、本稿で総務系という場合、図書館という専門的分野と、事務部門の内の財務・学務系を除く全てを含む。大規模大学では人事、研究協力、国際交流はそれぞれ独立の課が設置されるが、これらを含めた総務的な業務全般を「総務系の業務」と定義する。

2. 大学職員という職業

最初に大学職員という職業について確認しておきたい。大学職員とは、もちろん、大学に勤務する職員であるが、「職員」について広辞苑第6版には、職務を担当する人、と示されており、これを大学という組織に当てはめると、大学教員の担当する教育・研究以外の様々な職務を担当するのが「大学職員」と考えられ、具体的には、大学の教育・研究を支援する立場にあり、書類作成等の主に事務的な業務を担当する者と解することができる。

2.1 法的な位置付け

大学職員の位置付けは、教育関係法規により規定されている。学校教育法第92条に「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」と定められ、大学設置基準第41条には事務組織、第42条に学生の厚生補導組織を設けることが定められ、それぞれ専任の職員を置くことになっている。

法人化前の国立大学には、国立学校設置法施行規則第28条により、庶務、会計、施設及び学生の厚生補導等に関する事務を処理させるため事務局を置くこととされていた。この規則は国立大学の法人化とともに廃止され、現在は、各国立大学法人の裁量に委ねられている。とはいえ、現在もその趣旨は継続していると考えられ、大学における職員の組織は、総務系、会計系（施設を含む）と学生部を中心とする学務系という3つの分野に分けることができる。

法人化前の国立大学職員は、教員を含め全てが公務員であり、その際の官職名は「文部科学事務官」であり、現場では「ジム（事務）」という総称で表現されていた。この状況を山本（山本 2005: 5）は、①教員の発する「ジム」という言葉は、事務作業だけではなく、事務職員あるいは事務職員の集団を指し没個性な不快語、②にもかかわらず、事務職員自らもこの言葉を使っていたこと、③その背景に、教員・学生の関係が大学の根幹であり、事務職員はサポート要因に過ぎなかった、と指摘している。

2.2 職員の資質向上に向けた施策

大学職員については、どのような資質向上の施策が図られてきたのだろうか。新採用、中堅、管理職登用等、職階に応じた研修等は、一般的な社

会人同様、各大学・分野毎に進められているが、近年は、各種答申においても職員の資質向上が取り上げられることも多い。

中でも、2000年6月の報告「大学における学生生活の充実方策について（報告）－学生の立場に立った大学づくりを目指して－」では、専門的能力をもつ大学職員の育成の重要性が示された。職員には学生と接する機会が多く、学生に対する専門的な助言を行ったり、教員に対して学生指導のあり方などについて提言や発言を行ったりできることが期待されている。2008年には、中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」の「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」に、教員のFDと並んで大学職員向けのSDの重要性が指摘されている。これは、大学教育の中心である学士課程教育には、全ての教職員が直接又は間接的に携わっており、その充実を図るために教職員の資質と能力の向上が必要であるとの認識に基づく指摘である。そして、大学職員の役割に、大学の管理運営、教員の教育研究活動の支援等が示されるとともに、学術的な経歴や素養が求められる新たな職員業務も想定され、教員と職員という従来の区分にとらわれない組織体制の必要性にも言及している。

このように職員の資質向上が求められた背景には、進学率の向上とともに、多様な学生が入学し、それに伴い大学の業務も拡大したことが考えられる。そして、これからの大学には、大学の管理運営や教育研究活動の支援に関し、資質と能力の向上が求められるとともに、従来の事務的な業務に留まらない高度な専門性の高い職員が求められていることを表している。

3. 国立大学の職員

これまで職業としての観点から大学職員について述べてきたが、ここでは国立大学の職員を中心に、そのキャリア意識や私立大学職員との違い、そして、大学史上最大の変革と言われる法人化による影響について考えてみたい。

3.1 職業選択上の問題

国立大学の職員は、法人化前までは国家公務員であり、一部を除き公務員試験（行政職）の合格者である。彼らの職業選択は、「公務員」であり、財務省、経済産業省等の地方機関や地方自治体の職員を希望していた。そのため、当初から「大学職員」を希望した者は、少ないというのが現実で

あろう。このようなキャリア志向を持つ者の特性として、当然のことながら「公務員意識」は強い。このことを天野郁夫（天野 2007: 188-9）は、学長への調査を基に、以下のように指摘している。①前例主義、事なかれ主義、指示待ち型の一部の事務系管理職員をどう教育するのか、②ゼネラリストの美名の下で専門性の欠如した「事務員」的職員を多く抱えてきた。

公務員に対して俗に言われる「お役所仕事、縦割り行政、前例踏襲、等々」が、法人化前に採用された国立大学職員の職業意識には潜在的に存在し、これが職員の意識改革が難しい要因の一つと考えられる。

3.2 私立大学職員との相違

次に、同じ「大学」という高等教育機関に勤務する大学職員について設置者が異なる私立大学との違いを考えてみたい。

教職員の経歴の特徴について、山本眞一（山本 2012a: 87）は、①教員と職員の学歴差は国立大学が大きく私立大学では小さい、②国立大学の職員は若い頃から職員として勤務、③私立大学は教職員ともにややバラエティに富む、と述べている。同じ「大学職員」であるにも関わらず、なぜ、このような違いが生じるのだろうか。

まず、経歴で大きく異なるのは、学歴である。次のとおり4年生大学卒業者が多くを占める私立大学に対し、国立は約半数強に留まっている。

表 1 設置者別大学事務職員の学歴構成

最終学歴	国立	公立四大	公立短大	私立四大	私立短大	不明	総計
博士				7	1		8
修士	6	3	1	43	19		72
学士	192	169	72	1,115	463	1	2,012
短大/高専	41	32	18	186	229		506
高校	108	52	32	82	95	1	370
中学				1	1		2
不明				2	4		6
総計	347	256	123	1,436	812	2	2,976

出典：山本眞一（2012b: 126）

これについて山本眞一（山本 2012b: 125）は、自大学の卒業生を多数採用している実態がある、と原因の一つを推測しているが、筆者は、これに加え、職員の採用条件にも原因があったと考えている。

先に述べた職員組織の3分野の内、私立大学では、教育サービスの対象である学生の支援を担当する学務系職員の比重が大きいと考えられるが、当時、厚生補導と言われた業務を担当する職員の採用選考基準を学徒厚生審議会は、次のように示している。

一般的基準

- イ 大学を卒業していること。
- ロ つぎのような資質をそなえていること。
 - a 学生の成長と発達に深い関心をもっていること。
 - b 学生の世話をすることに積極的な意欲があること。
 - c 平静温和に学生に接する自己統御力があること。
 - d 組織の構成者としての協調性があること。
 - e この業務に従事することに使命感をもっていること。

出典：大学における学生の厚生補導に関する組織およびその運営の改善について
ならびに学生の健康管理の改善についての答申（学徒厚生審議会：1958）

このような基準が示されたこともあり、大学職員として採用され学生生活の支援を職員が担うことも多かった私立大学では、大学卒業者を対象とした採用活動が行われていた。

また、学校法人としての経営側にも職員が存在することから、教授会の権限が大きいながら重要な決定事項にも、職員が関与してきた状況があり、経営上、受験人口の減少が大きな問題となることや、大学改革において職員の重要性が示されたこと等、私立大学職員の自己研鑽の姿勢は強く、私立大学の職員が中心となって「大学行政管理学会」が設立される等、所属大学を超えた活動が行われ、大学運営への積極的な関与が進んでいる。

これに対し、国立大学は公務員の採用活動であり、山本眞一は（山本2012a: 81）、他省庁の地方事務所と並んで国立大学事務局は安定的な職場として人気があった、と当時の様子を述べている。また、国立大学事務局の位置付けは、国の地方出先機関と同等であり、現場では高卒レベルの採用が主であったため、先に述べたような経歴上の特性を生み出していた。

また、国立大学職員の当時の官職は「文部科学事務官」であり、その職務に「事務」が強く意識されており、教授会を始め、各種委員会においても委員は教員が占め、職員の業務は「決まったことを処理する」ことであった。このため、先に述べた学徒厚生審議会が示した選考基準も「事務員」

として採用する公務員には影響しなかった、と考えられる。

これらのことが、国立大学における各種の役職や重要な決定事項に職員が関与してこなかった（できなかった）背景と考えられ、多くの国立大学職員が感じている「大事なことは先生が決めて、先生が決めたことを事務が処理する。」という図式が成り立ってきた。そして、これに最も適していたのが、仕事の公平さ、確実性に信頼がおける公務員的性格を持つ事務職員であったと考えられる。

3.3 法人化による影響

このように公務員としての職員が勤務していた国立大学は 2004 年に国立大学法人に移行し、様々な制度が変更となったが、職員にとっての大きな影響は、やはり「非公務員化」という身分の変更であろう。

先に述べたように「公務員」を希望し職に就いた者が「公務員ではなくなった」のである。しかし、様々な制度が変わる中でも、教育・研究という目的や公的な機関であることに変わりはなく、多くの業務がこれまでと同じように進められているが、大きく変わったのが、採用方法である。法人化後は、国立大学法人職員採用試験が設けられ、一つの職業として「大学職員を目指す者」が採用される状況となった。彼らは「大学職員を希望」して採用されたため、大学の職務に対する意識が高く、法人化前から勤務している職員と、職業意識の差が大きく、時として軋轢を生む。平たく言えば、やる気を持った若手が考えたプランが、「そんな前例はない、仕事が増える」と先輩や上司から却下されるのである。

このような現状に不満を持つ職員が行動を起こしたのが、国立大学一般職員会議、通称、コクダイパンの誕生である。この会は、全国の国立大学から一般職員が集まって議論・検討する場として設立されたが、このコクダイパン会議の第1回報告書には、法人化後に採用された職員の気持ちが示されている。少し長い引用となるが、ここに敢えて全文を示したい。

～「所属大学や国立大学全体の課題と思うこと」～

- ・ 「知らない、聞いていない、分からない」が先行する組織。完全な縦割りです。新しいことには立ち向かえない組織。この風土が問題。将来は描けるのだろうか？
- ・ 大学で働く魅力が分からず、入ってからも若い職員が将来的な可能性の広がりやキャリアアップを感じることが出来ないこと。モチベーション

- を保てずに退職する人が多いです。
- ・事務職員のモチベーションを上げることが課題ではないかと思います。年配の職員が低いのは仕方がないとして、それが法人化以降に採用になった若い職員にも伝播してしまっているような感じがします。
 - ・仕事内容について、上からの説明責任が果たされていない場合が多く、指示するだけで、何のために必要な仕事なのか、なぜそのような決定がなされたのか判らないことが多い。
 - ・「公務員」の存在による改革の停滞。変化を恐れる風潮。不完全であることをあまりに嫌う結果、何もできないままに終わってしまうこと。部署ごとの業務量の不均衡。「責任ある立場の人」は結局学外へ異動してしまう（あるいは異動する余地が多分にある）ため、最終責任を負わない場合が多いこと。逆に、下からも「どうせあの人がいるうちだけだから」と、上の施策を積極的に進めていこうという意思がないこと。「国立大学をどうするか」というグランドデザインがどこにも存在しないこと。

(国立大学一般職員会議第1回報告書 2007: 2)

4. 大学職員の業務

次に、具体的な大学職員の業務について述べる。その前に、教員の業務との違いを考えてみたい。

教員は、その研究分野は専門分野毎に異なるが、「教育・研究」という同じ業務を担う集団であり、専門分野が変わることは通常はない。これに対し、職員は、大学の様々な業務を経験させることにより幅広い視野を持つ職員として育成する目的があり、一定期間を経ると職場を「異動」し、担当業務が変わるのが一般的である。これは、終身雇用を前提とした日本の慣習によるものであり、専門分野の雇用マーケットを持つ米国の大学職員とは大きく異なる点でもある。

4.1 職員業務の3系統

大学職員の業務は、総務系、会計系、学務系の3つに大きく分けられる。その業務内容を具体的に表したものが次の表である。

表2 事務組織の主な業務内容

総務系	会計系	学務系
<p>【総務】 大学事務の連絡調整 機密、儀式その他大学の行事 総長の秘書、役職員の連絡調整 役員会等の主要な会議 公印管守、公文書管理、情報公開、広報 学則その他規程の制定及び改廃 各種訴訟、損害賠償請求等外部との対応 その他他の部及び課の所掌に属さないこと</p> <p>【人事】 採用、退職等人事一般 給与決定及び給与計算、諸手当 職員の人員及び人件費の管理 所得税・住民税徴収 就業規則、労使協定、労働組合関係 出張、研修、兼業及び兼職 職員の評定、懲戒及び服務、栄典及び表彰 苦情処理、ハラスメント防止、男女共同参画 健康管理、福利厚生、共済組合、福祉事業</p> <p>【研究支援】 研究支援一般 -略-</p> <p>【国際】 国際関係一般 -略-</p>	<p>【会計】 会計事務の連絡調整 財務、予算、決算、収支計画、旅費計算 短期資金の調達、資金運用 財務諸表の作成 会計諸規程、会計の監査、会計監査人選定 会計職員の公印の管守 出納、債権の管理、給与等の支払 旅費計算、物品等の調達契約 資産の管理及び処分、損害保険 宿舍の入退去</p> <p>【施設】 施設の取得、整備、保全及び処分等 施設整備等の予算管理及び契約業務等 インフラ及び環境・土木の整備 瑕疵担保に係る検査 エネルギーマネジメント、省エネルギー 防火並びに学内の警備及び交通 宿舍の維持管理 環境整備、安全衛生</p>	<p>【学務】 学務関係事務の総括及び連絡調整 全学教育の企画・実施及び連絡調整 学籍及び成績管理等 学位、教職課程 教務に係る企画及び調査統計 課外活動、関連施設の管理運営 学生の総合支援、学生相談 学生宿舍及び福利厚生施設の管理運営 就職支援に係る企画・実施 入学科・授業料の免除等、奨学金 学生旅客運賃割引証 学生生活の調査統計 インターシップ及びボランティア活動</p> <p>【入試】 入学者選抜方法の改善の企画立案 入学者選抜に係る広報、情報収集、提供等 大学入試センター試験、個別学力検査の実施 大学院入学試験の総括及び連絡調整 その他入試試験関係事務に関すること</p>

出典：名古屋大学事務組織規程を基に筆者が編集・要約

この表2から、3系統の業務内容は次のようなものと考えられる。

総務系：式典や主要な会議の運営、規程等の管理、学長等の秘書の業務
 の他、他の部署に属さない業務

会計系：学納金の徴収や各種の支払、経費の運用計画や施設の維持管理
 学務系：学籍等の管理、学生の修学や生活の支援、入試業務

また、山本真一は大学職員の立場に注目し（山本2002:15）、教員の指示を一方的に受ける「従属的立場」と教員の活動を規則に照らしてチェックする「管理的立場」の相矛盾する両面を有するものと述べている。これを3系統の業務に照らすと、規則を守る総務、会計系、教員に頼る学務系という特色を表している。さらに、国立大学職員として勤務する筆者のイメージでは、総務系や会計系に比べ、学務系は教員に頼る部分が相対的に多く、その分独自性が弱くなる。そのため、事務組織の中では発言力や企画力が弱いと感じられる。

4.2 総務系（課・係）の業務

それでは、総務系の業務には、どのような特質があるのだろうか。

表2から最初に考えられるのは、業務の対象と性格が異なることである。

総務系・会計系の業務は、教職員を含めた社会人を対象とする管理的業務が中心となるが、学務系は学生を対象とし、修学指導に代表されるように指導的立場となる。

次に、同じ社会人を対象とする業務でも、総務系と会計系では、その性格が少し異なる。会計系は、主に学外の業者等を対象とし管理的業務が主体であり、上位の立場となることがほとんどである。これに対し、総務系の業務では、学内の役職者や教員が主な対象であり、管理的業務に加え連絡調整という業務が含まれる。従って、トップの指示を伝える時のように上位に立つこともあれば、対等の立場で調整を図ることもある。

また、伝統的な総務系業務は、総務と人事であるが、総務は連絡調整の業務が多くを占めるのに対して、業務の性格から人事は管理的要素が強い。近年では、社会貢献が重視されることから、広報のような対外的な業務も重要となっている。この場合、大学を代表する立場となるため、総務系が花形と呼ばれることも多い。

次に、総務系の業務や職員が、教員にどのように映っているか、を考えてみたい。「総務系」の業務は、学務系、会計系以外の全ての業務が含まれる。このことは本部事務局だけでなく、教員が所属する部局（学部・学科）でも同様である。多くの場合、総務係が学部・学科にも配置されており、当該組織の様々な事務的な支援を担当している。教職員全てにとって、総務系は本来、身近な存在であるはずだが、多くの教員にとって総務系でも総務部は、その業務内容がよく判らないようである。筆者が今回、本稿の執筆を依頼されたのも、この点を示してほしい、というものであった。

では、なぜ教員にとって、総務部の業務内容がわかりにくいのであろうか。これは、総務系の支援業務は、各部署でも担っており、個々の担当が処理できない場合、担当の上位組織である総務部へ相談する。その際、総務部は関係する規則等によって判断するが、これは、「管理的立場」となる業務であり、問題を提起した教員にとっては、身近な係に相談していたことが馴染みのない本部の総務部から結果のみが通知されることになる。そのため「何か上から降ってきたような」感覚に陥るのではないだろうか。これが、教員の立場から見ると「融通のきかない、よく判らない部署」と映るのであろう。

また、総務部の業務には、学長等の秘書的業務が含まれるため大学のトップ・グループの方針を伝えることも多い。このような場合に、教員は総務部という部局を直接的に意識すると推測されるが、この場合、俗にいう「上から目線」となりやすいことも誤解を招くところである。

4.3 総務系職員の能力形成と支援

4.3.1 総務系で必要となる能力

それでは、総務系の職員に求められる資質はどのようなものであろうか。

先に述べた3系統の業務について、金子元久（金子 2012:5）は以下のように指摘している。①既に中世の大学に、学籍簿係、出納係、総務、を担当する職員が存在していた、②大学にとって管理運営は不可欠であり幹部教員と事務職員が担っていた、歴史的にも大学に必須の業務であったと述べ、さらに、③ギルド的な組織の大学では、習慣や伝統による運営のため、それらの規則を監視する人が必要であり、それが総務であった。

このような成り立ちから考えると、大学の職員には、教育・研究を担う教員に、管理的業務を進める際、教員の活動を妨げないような配慮が必要であることが判る。「本学では、これまで、こうしてきた」という前例踏襲ではなく、しっかりとした根拠・理由を基に、状況に応じてデータや資料を示して理解を求める姿勢が必要である。また、この手法は、研究活動にも共通するため教員にとって理解しやすいことや当該業務に関する理解を深めることから、職員にとっても資質向上の一手法ともなる。

また、総務課は、大学の窓口業務を担っており外部との接触も多い。これら外部からの依頼を、大学の特色に応じて対処し、教員の協力を得て進めるためには、大学の方針を含め外部からの要望や条件を検討し、教員と外部団体の理解を得ながら調整することが重要となる。

筆者も総務課所属の際、特許に関することやユネスコに関する国際交流事業の際、当該研究者と関係団体との調整を制度・規則や他大学の状況を参考に行った。新しい事業を外部団体と連携して行う経験は、仕事への取り組み方を再考させるものであり、大変ではあったが、事業が成功した時には大きな達成感を得ることができた。

このような間に立つ業務について大場淳は、（大場 2009: 6-7）、①教員・教員外職員の不明瞭化、を示しながら、②支援業務の拡大により専門職員が教育研究業務、学内構成員、外部連携者との通訳、を果たす、と述べており、外部との窓口である総務課では、今後、重要となる業務であろう。

4.3.2 能力向上に向けて

このように管理的業務に加え調整的業務を含む総務系は、役職員との関わりや外部への窓口ともなるため、能力向上への期待は大きい。しかし、職員全般の動きとして、自発的に資質向上を図る職員は少ない。特に国立大学においてその傾向が顕著であると推測される。なぜ、少数に留まっているのであろうか。その一つに、国家公務員制度の影を引きずる人事制度が考えられる。

法人化の狙いの一つとして、制限の多い国家公務員から法人職員として独自の人事制度を構築することで活性化が期待されていたが、現状において、東京大学等の一部の大学を除いて大きな制度変更は行われていない。

ここでは、人事権、給与を中心に検証してみたい。

人事権に関して、法人化前は、各大学の管理職は文部科学省、一般職員の人事権は現実的には事務局長が有していた。法人化後は、学長が全ての人事権を有しており、担当分野毎に理事（副学長）を配置、その基に担当の事務組織が配置され、「学長 → 担当理事（副学長）→ 当該事務組織」というラインが構築されている。これは、民間的手法を導入した法人化の特徴でもあり、民間で考えれば、「担当理事 = 副社長」として、一定の人事権を有しているのが普通である。しかし、多くの国立大学では、担当理事に人事権はなく、法人化前と同じように事務局長相当職が有している。更に、現状に踏み込むと、全国的な異動ポストである事務局長が、当該大学の過去・将来を見据えた長期の人事政策を担うことには無理があり、現実的には人事課が人事政策の全てを担っていると考えられる。給与面においても、公務員の年功序列が根強く、大きな変更は行われていない。この点に関して、法人化により配置された「監事」という外部人材の立場から高橋誠一は、（高橋 2009: 59）。①事務職員については、本来の意味での人事部が存在しない、②時代錯誤の古色蒼然とした年功序列給与体系では、活力ある職場のカルチュアは生まれえない、と厳しく指摘しているが、この背景には、先に述べた人事課に管理的業務が多く、旧来型の業務から抜け出し難い現状があり、法人化の目的が活かされていないことが考えられる。

これに対して、私立大学では職員の自己研鑽を様々な形で給与に反映し、インセンティブを与えている。これは、大学が職員を財産と考え、高い能力を有する者にはそれに見合った仕事と給与を与えることで、さらなる効果を期待するものだが、特に若手・中堅職員への効果が高いと考えられる。一例として挙げれば、日本福祉大学では、「育成型人事考課」により職員の

活動を評価しているが、篠田道夫（篠田 2007: 211-4）によれば、その基礎となるのが職能資格制度である。これは、立場によって求められる業務のレベルを級として明記し、この基準をクリアした者が上位職へ昇格するものである。また、管理職への昇格は、学園の課題に関する論文と業務実績報告書、上司の所見を基に審査委員会の面接等を経て決定している。

既に私立大学では職員の企画による GP 事業の獲得等、職員が大きな成果を挙げ大学の評価を高めていることから、国立大学においても、人事・評価を司る人事部門が法人化の趣旨を理解して、職員の養成・評価に正面から取り組む必要がある。例えば、一般的な能力向上策として考えられる研修についても、法人化前の国立大学では、文部科学省が主催する研修がほとんどであったが、法人化後は大学職員セミナーやコクダイパン等、従来にない研修にも参加が認められる等、望ましい方向に進んでいる。しかし、単に研修に参加するのみでは成果が個人レベルに止まってしまうため、学内の発表会等、公表する場を用意し成果を広く共有する工夫も必要となる。発表するためには研修内容を振り返ることが必要であり、研修成果を「身に付ける」有効な手段でもある。「これだけ機会を設けて行かせた」という組織の視点ではなく、「職員の資質向上に目を向ける」という職員育成の視点が重要と考えられる。

一方、個々の職員に目を転ずると、先に述べたコクダイパン会議の活動のほかにも、一部の職員が自主的な勉強会を企画したり、大学院レベルの学修を進めている現状があり、彼らの意欲と能力を大学の中でいかに活かすか、も高度化・多様化する中ではこれまでにない課題でもある。

しかし、これらの改革を国立大学の人事担当が行うことは、先に述べた法人化一期目の経緯を考えると難しく、学長及び理事の役員レベルの強いリーダーシップが必要である。職員自らの意識向上を支え促すためには、その意欲や成果に大学のトップが光を当てることが必要ではないだろうか。

5. 信頼される大学職員に向けて

ここで、改めて大学の目的を認識した上で、信頼される職員の業務について考えてみたい。国立大学では大勢を占める法人化前に採用された職員は、前例踏襲に象徴されるように、一般的に新しい事象に対応しづらい保守的な特性を持つが、これに対し、教員の職務は「教育・研究」であり、教育の基となる「研究」は、ノーベル賞や発明等に代表されるように、社

会に対して新しい知見を示すことである。このように、新規性を特性とする教員と相反する保守的な特性を持つ職員が教員の様々な活動を支援するためには、教育・研究の発展という大学の基本的な使命を念頭に置いて業務を進めることが必要であろう。特に、管理的立場の強い総務系では、先に述べたように教員の活動を阻害しないように配慮する意識が必要となる。

この一つの例として、科学研究費補助金の取り扱いを紹介したい。

科学研究費補助金は、2011年度から一部の研究種目において基金化が行われたが、これは、年度繰越や前倒しを可能とする改革である。しかし、年度繰越は2003年に認められていたが、手続きが煩雑なため教員にとって使い勝手のいいものではなく、例外的な年度繰越に対し職員の対応が積極的ではない、との声もあった。これに対し文部科学省が2007年に定めた「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン(実施基準)」には、事務職員の留意事項として、①研究活動の特性を十分理解し、②研究上の必要な事柄は、ルールに照らし実現可能か柔軟に検討し、③検討結果を早く研究者へ適切な説明を行う、と担当職員の姿勢を示している。確かに、通常とは異なる処理を行うことは、関係機関への調整等、様々な業務が発生し面倒と思われるが、この制度改革が研究推進を図るために行われたことを考えれば、職員としては、「自大学の研究推進」のために努力すべきであろう。これは極端な例かも知れないが、教員の活動を支援する上では、多くの職員が潜在的に持つ「保守性」と「教育・研究活動」が相反することを認識した上で、担当業務に関する知識を蓄え、相手が納得できる形で資料を用意する等、根拠を明確にしながらか説明をすることが教員を含め他者から信頼される職員であろう。

では、教員は職員の資質向上にどのような意識を持っているのであろうか。次の表は、山本真一が2011年に行った職員の能力開発に関する意見を役員、教員、職員の5つのカテゴリー別に求めた調査の結果である。

表3 役員、教員及び職員の能力開発についての意見

項目	意見等	役員	部局長等	一般教員	幹部職員	一般職員	全体
職員の能力開発	とても必要	63.6	45.6	44.8	68.4	60.5	58.5
	必要	34.9	52.1	50.7	30.0	37.3	39.3
	必要でない	0.2	1.0	0.0	0.0	0.4	0.3
	分からない・その他	1.4	1.2	4.5	1.6	1.8	1.9

総務系の 業務処理	教員の企画	2.1	8.0	5.2	0.1	0.9	3.0
	教職協働	45.0	65.6	63.8	31.4	33.6	46.7
	職員の企画	52.9	26.4	31.0	68.5	65.5	50.3
教務系の 業務処理	教員の企画	33.6	40.4	40.0	19.3	19.7	30.2
	教職協働	63.5	58.4	56.2	78.0	76.0	67.1
	職員の企画	2.9	1.2	3.8	2.8	4.4	2.8

出典：山本真一（2012b: 143）

この表から、教員は職員の能力開発を 95.5%が必要としており、総務系の業務において 63.8%が教職協働を必要とし、かつ、31%が職員の企画を希望しており、教務（学務）系の業務よりも職員に対する期待が高いことが判る。このように、教員から期待され信頼を得ることは、職員の活動にどのような影響を及ぼすのであろうか。これについて両角亜希子（両角 2012: 62-3）は、私立大学職員の調査データを基に教員との信頼関係が職員個人のやりがい、仕事の継続性にプラスの影響を与え、モチベーションの向上に大きく影響を与えている、と述べ、教員から信頼されることが自らの資質向上に好影響を与えることを示している。これらのことは、教員の信頼を得ることのできる業務体験、例えば、職場の優れたメンターを活用したプロジェクト業務等の機会を若手職員へ計画的に与えることが、人材育成の観点からも必要であることを示唆していると言える。

6. おわりに – ビジネス・パートナーとして信頼されるために

これまで、職員に関し、自らの経験をもとに、様々な視点から述べてきたが、現在の大学を取り巻く厳しい状況において職員の果たす役割と期待は大きいものがある。しかし、これまで長く「事務」という変化のない業務を担ってきた歴史から、特に法人化前に採用された職員に多くを求めることは難しく、職員の力について教員や学生から信頼を得ることは簡単ではない。大学改革の動きは、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」により、「学士課程教育」という教育プログラムが目ざされ、「教育の質保証」に大きく方向転換した。そして、その実現には、教職員全てが改善に向かう必要性が示され、教員の FD と並列して職員の SD が求められるとともに専門的素養を必要とする新たな職員像も提示された。

また、2012年6月に文部科学大臣が発表した「大学改革実行プラン」や

2012年8月の中央教育審議会答申「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～」では、遅々として進まない教育の質保証に対し、学生の学修時間を確保し教育の質を保証するために「ガバナンスの強化」が強調されている。これは見方を広げると、組織の問題＝管理部門を構成する学長等の役員レベルと大学運営を支える職員グループを指すと考えられるのではないだろうか。つまり、トップの方針を現場に伝え改革の方向へ導くには、実際に業務に携わる職員がトップの方針を理解し、足元からの改革を手掛けることで、関心のない教員をも改革の輪の中に取り込み、意識変革を促すことで教員個々の教育・研究活動を充実させる、ということも考えられる。

他方、このような職員の資質向上が求められる場合、米国の大学職員が事例として紹介されることが多い。確かに米国の大学職員は専門性が高いが、これは、専門家としての労働市場が存在することが背景にある。しかし、日本では、職場を異動し多様な経験を積むゼネラリスト型の人材育成であったこともあり、専門性を高めても、それが待遇に直接的に結び付くことは少ない現状にある。このような米国とは異なる日本の慣習の中で、信頼を得るには、どうしたらいいのであろうか。公務員、そして法人化による身分変更を体験した立場から一つ提言できるとしたら「仕事量に対する意識の転換」ではないだろうか。

国立大学では、法人化前から公務員の定員削減の影響もあり、無駄な業務を省くという視点で集中化・効率化により業務の削減が図られてきたが、これは決められた枠の中で行う公務員的発想のものである。しかし、法人化後に求められるのは、所属大学の方針に基づいて業務を見直し、必要な部門には集中投資を行うことである。当該部局の業務量は増えることになるが、業務削減の発想では、仕事が増えるから人の配置が必要となり、俗に言う「定員の取り合い」となる。これからは、短期雇用を効果的に配置したり、プロジェクト型業務として短期的に人員を割り当てる等の対策を講じて乗り越える。つまり、単に仕事が減ればいいではなく、増えることもあるが、組織の評価を高めるには工夫して実施する、という発想の転換、それが「業務改善」である。ここで、筆者の行った事例を一つ紹介したい。

筆者は法人化に移行する際、学生の経済支援である授業料の免除を担当していた。法人化を迎え、これまで文部科学省が定めた要領等により、全ての国立大学が同じ取り扱いとなっていたが、各法人がルールを策定することになり、その際、業務改善として次の3点を組み入れた。

- ①積算される予算（免除可能）額に、1名分の調整額を設定し、予算額を超える免除を可能とする。
- ②従来の、全額、半額免除に加え「一部免除」を設定し、運用の弾力化を図るとともに、家計の僅かな差で結果が大きく変わることを避けた。
- ③審査結果が前回から変わった場合に、その要因を学生に伝えることで修学意欲を維持させる。

この改正は、法人化に伴う経費の効果的な活用と特別な要因のある学生へ積極的な情報提供を行うことで、学生指導を充実させることを目的としたものである。当然、新規の項目が加わるため仕事量は増大するが、法人化の趣旨を考慮すると、業務の目的である学生の経済支援を充実し、適切な指導を行うためには必要と考えた。そこで、仕事量の増加を解決する方法として市販のデータベースソフトを活用することで、算定作業という定型業務を省力化し、原案の複数作成や学生への説明資料の作成等、経験や専門的な判断が求められる業務を行う時間を捻出したのである。

これは、一例であるが、今後、職員の資質向上を図り、教員や学生からの信頼を得ていくためには、これまで述べたような個人の努力・研鑽はもちろん必要となるが、その重要性に気付かせるためには、トップや管理職が、業務改善に関する認識を学内に徹底し、法人化後に採用された若手の人材育成に工夫を行う等、周辺からの意識付けが重要である。

法人化後の東京大学は、世界最高水準の教育研究を進めるために、職員は、それに相応しい支援業務を提供する、との認識で人事制度を含めた各種の改革を行ったが、多くの大学の学長は、職員組織に関心が薄いのではないだろうか。

各大学の学長には、大学経営のトップであり、職員の人事権を有していることを再認識していただき、自大学を活性化し発展させる事務組織を構築することを忘れないようにしていただきたい。

参考文献

- 天野郁夫、2007、「法人化の現実と課題」『大学財務経営研究』4: 169-205。
中央養育審議会、2008、『学士課程教育の構築に向けて』。
中央教育審議会、2012、『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～』。
学徒厚生審議会、1958、『大学における学生の厚生補導に関する組織およびその運営の改善についてならびに学生の健康管理の改善についての答申』。

- 金子元久、2012、「大学経営－課題、組織、人材」広島大学高等教育研究開発センター『これからの大学経営～誰がどのような役割を担うのか～第 39 回（2011 年度）研究集会の記録』118: 1-18。
- 国立大学一般職員会議、2007、『コクダイパン会議報告書（第 1 回）』。
(<http://kokudaipan.info/files/report.pdf>, 2012.10.22.)
- 国立大学協会、2012、『国立大学法人等職員をめざす方へ』。
(<http://www.janu.jp/saiyou.html>, 2012.10.22.)
- 文部科学省、2000、『大学における学生生活の充実方策について（報告）－学生の立場に立った大学づくりを目指して』。
- 文部科学省、2007、『研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）』。
(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/gijyutu/008/houkoku/07020815.htm, 2012.10.22.)
- 文部科学省、2012、『大学改革実行プラン』。
(http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/24/06/1321798.htm, 2012.10.22.)
- 両角亜希子、2012、「大学・大学院教育と人材養成」広島大学高等教育研究開発センター『これからの大学経営～誰がどのような役割を担うのか～第 39 回（2011 年度）研究集会の記録』118: 49-64。
- 名古屋大学、「名古屋大学事務組織規程」。
(<http://www.nagoya-u.ac.jp/extra/kisoku/act/frame/frame110000054.htm>, 2012.10.22.)
- 大場淳、2009、「大学職員の開発－専門職化をめぐる」広島大学高等教育研究開発センター『高等教育研究業書（105）』。
- 篠田道夫、2007、『大学アドミニストレーター論』学法新書。
- 高橋誠一、2009、「法人化の現状と将来－監事の視点」『IDE 現代の高等教育』511: 55-60。
- 上杉道世、2009、『大学職員は変わる』NPO 法人学校経理研究会。
- 山本眞一、2002、「なぜいま SD なのか」『IDE 現代の高等教育』439: 13-8。
- 山本眞一、2005、『大学事務職員のための高等教育システム論－より良い大学経営専門職となるために』文葉社。
- 山本眞一、2012a、「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『これからの大学経営～誰がどのような役割を担うのか～第 39 回（2011 年度）研究集会の記録』118: 79-88。
- 山本眞一、2012b、『大学事務職員のための高等教育システム論（新版）－より良い大学経営専門職となるために』東信堂。