資料2

大学運営の一層の改善・充実のための方策について

平成27年6月8日
中央教育審議会大学分科会大学教育部会

＜資料目次＞

（１）審議のポイントの整理

（２）これまでの議論の経緯

（３）主な論点についての考え方
①大学職員の資質向上について
②「事務組織」の見直しについて
③「専門的職員」の設置について

（４）大学の組織運営の在り方に関する
報告・答申・事例

（1）審議のポイントの整理

検討の趣旨

（検討の趣旨）

大学運営の一層の改善・充実のための方策について、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）」において、以下のとおり指摘。

〇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，全学的な具体的な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）やインスティトゥーショナル・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。

〇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ている。

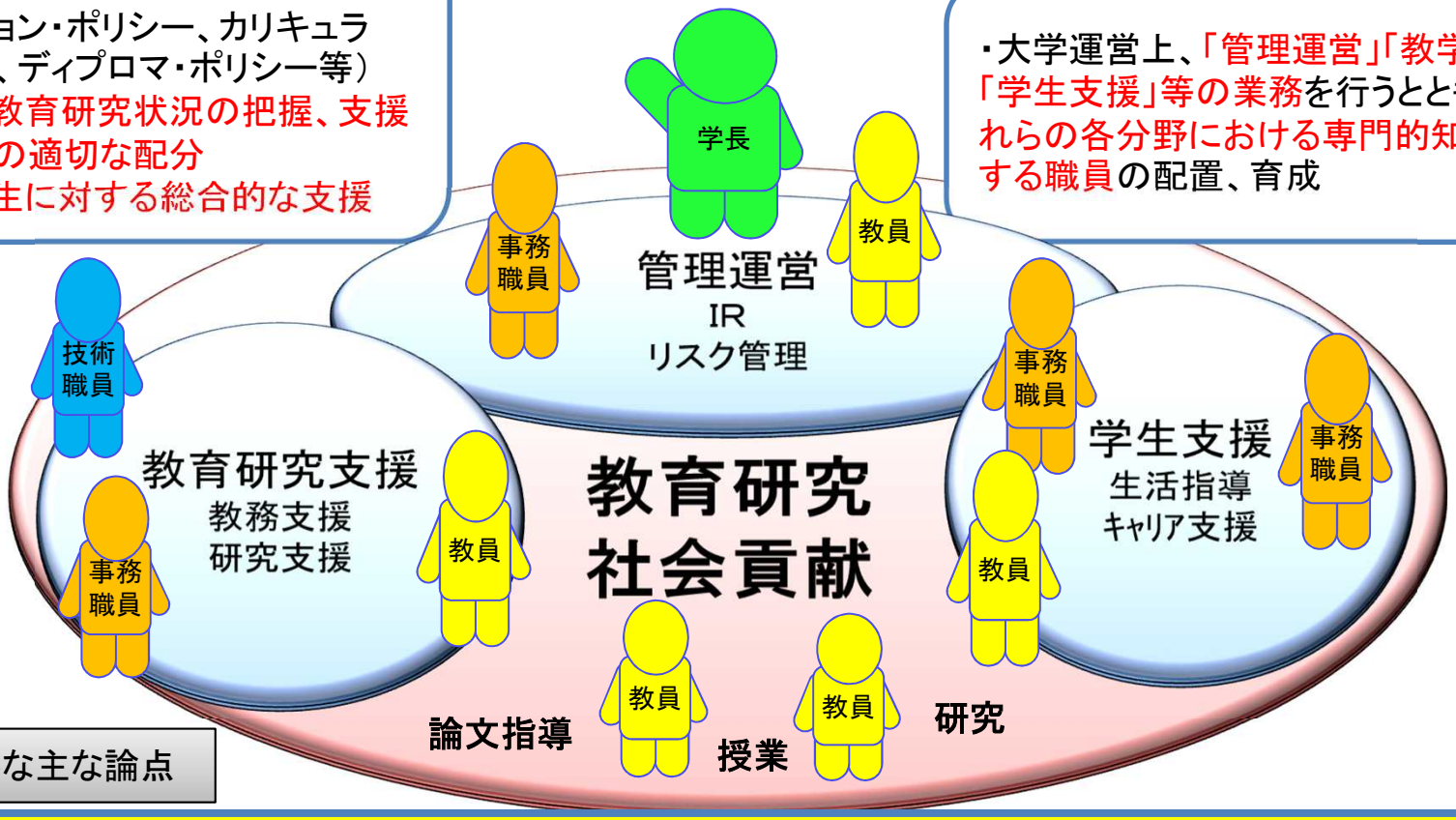
〇高度の専門性を有する職種や，事務職員等の経営参画能力を向上させるため，大学が組織的な研修・研究（スタッフ・ディベロップメント（SD））を実施することも重要である。学長をはじめとする執行部や学部長等も，大学団体等が実施する研修に参加する等，不断の研鑽が求められる。

以上を踏まえ，審議まとめにおいては，「**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**。」としている。

大学運営の一層の改善・充実に向けて求められるポイント

○全学的な方針の企画立案、実施
（アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシー等）
○全学的な教育研究状況の把握、支援
○学内資源の適切な配分
○多様な学生に対する総合的な支援

・大学運営上、「管理運営」「教学支援」「学生支援」等の業務を行うとともに、これらの各分野における専門的知見を有する職員の配置、育成



検討が必要な主な論点

① **大学職員の資質向上（FD、SD）**
→教員だけでなく、全ての大学職員を対象とした、より幅の広い資質向上の取組が必要ではないか

② **「事務組織」の見直し**
→「事務組織」の目的・名称を含めた見直しが必要ではないか
→構成員についても、各大学の実情に応じて、副学長や教員も含めた体制とすることを明示すべきではないか

③ **「専門的職員」の設置**
→学長を補佐して管理運営や全学的な教学・学生支援に従事する専門的知見を有する職員の配置に関する各大学の取組を後押しすべきではないか

（2）これまでの議論の経緯

大学分科会・大学教育部会におけるこれまでの主なご意見①

◆大学教育部会における議論の経緯
昨年１０月以降、４回(第30回26.10.31　第31回26.11.14　第32回26.12.5　第33回27.1.15)にわたり議論。
◆大学教育分科会における議論の経緯
昨年１２月以降　２回（第120回(26.12.16)　第121回(27.1.27)）にわたり議論。

〇FD・SDについて
・具体的にどのような事項を扱うかを示すなど、積極的に進めていくべき
・職員の研修についての計画だけでなく、職員の評価についての計画も盛り込むべき
・教授法を学んだ職員が、教員に授業方法を指導している大学の取組み事例もある。国立大学も含めて、こういった職員を活用したシステムの活用を期待する

〇事務職員の経営等への参画について
・大学職員全体の位置づけを、単なる事務処理をするだけの位置付けではなくて、マネジメントに積極的に貢献するような位置付けにすべき
・私学事業団が行っているアンケート調査においても、事務職員が大学経営にもっと関わっていくべきとの結果が出ており、是非進めて欲しい

〇「専門的職員」の定義について
・大学運営に関する専門性か、それとも一般的な専門性なのか
・多様な職種を「高度専門職」としてまとめられるのか
・大学間での流動性を確保するためには、統一的な基準が必要ではないか
・企業がCSRの専門家を置いているように、例えば、大学に地域連携の専門職を置いていく等の新しい観点が必要なのではないか
・分野別の専門職とする場合、外部の労働市場が整備されない限り、学内で異動が困難な閉ざされた職種になってしまう懸念はないか

〇「専門的職員」を制度的に位置付けることについて
（制度的に位置付けることの意義）
・制度化することで、職能団体の形成などが後押しされるのではないか
・政策的に一定の誘導が必要ではないか

大学分科会・大学教育部会におけるこれまでの主なご意見②

（大学の自主性の尊重）
・法令上は最低限の要件を示し、大学の実情に合わせて判断すべきではないか
・大学での配置を義務化すべきではない。設置基準等で規定せずに、通達等で示せば足りるのではないか
（環境整備の状況）
・人材育成や教育訓練の受け皿がない中では時期尚早ではないか
・採用やキャリアパス、処遇が明確になっていないのではないか
・私学助成など含めて、国が普及、定着させていくことが必要ではないか
・URAなど既に一定の人材が育っている分野もある

○「専門的職員」の大学における位置付けについて
（大学における位置付けについて）
・大学設置申請においても、教員と事務職員にしか着目されていないのではないか。教育面・運営面も含めて、大学におけるアドミニストレーターの役割を、しっかりと位置付けるようにして欲しい。
・責任権限がどのように移譲されているか、独立性と活動の保証をどのようにやっていくのか。権限移譲の体系が法人組織・大学組織の中できちんとしていない
（裁量労働制について）
・URAのような「高度専門職」の場合、事務職員扱いでは時間外労働や超過勤務の問題が生じる。教員と同様の活動するということであれば、文科省が厚労省とも相談して、裁量労働制の対象としていくことが必要ではないか
（職種・職域について）
・財務管理、ファシリティマネージメントも大きな課題であり、専門的知見を持って取り組まなくてはならない
・IT系のサイバーセキュリティの問題はあらゆる組織で必要になってくる。専門家の設置も考えなくてはならない
（雇用・キャリアパスについて）
・大学組織と法人組織との間で、高度専門職の人たちをどのような形で位置づけるか整理すべき
・多くの方が任期制で雇用されている。また、高度専門職に対してどのような職業訓練をしていくのか。高度専門職のキャリアパスのデザインも考えていくべき

（３）主な論点についての考え方

①大学職員の資質向上について

FDの現状

（FDに関する法令上の規定）

○　ファカルティ・ディベロップメント（以下，「FD」という。）については，大学設置基準第25条の3が，大学の授業の内容・方法の改善を図るための組織的な研修と研究を実施することについて規定している。本規定は，平成11年に努力義務として新設され，平成19年に努力義務から義務付けに改められた。

　なお，大学院設置基準，短期大学設置基準，専門職大学院設置基準及び高等専門学校設置基準においても同様に，授業の内容・方法の改善を図るための組織的な研修と研究を実施することについて明記している。

（FDの実施状況）

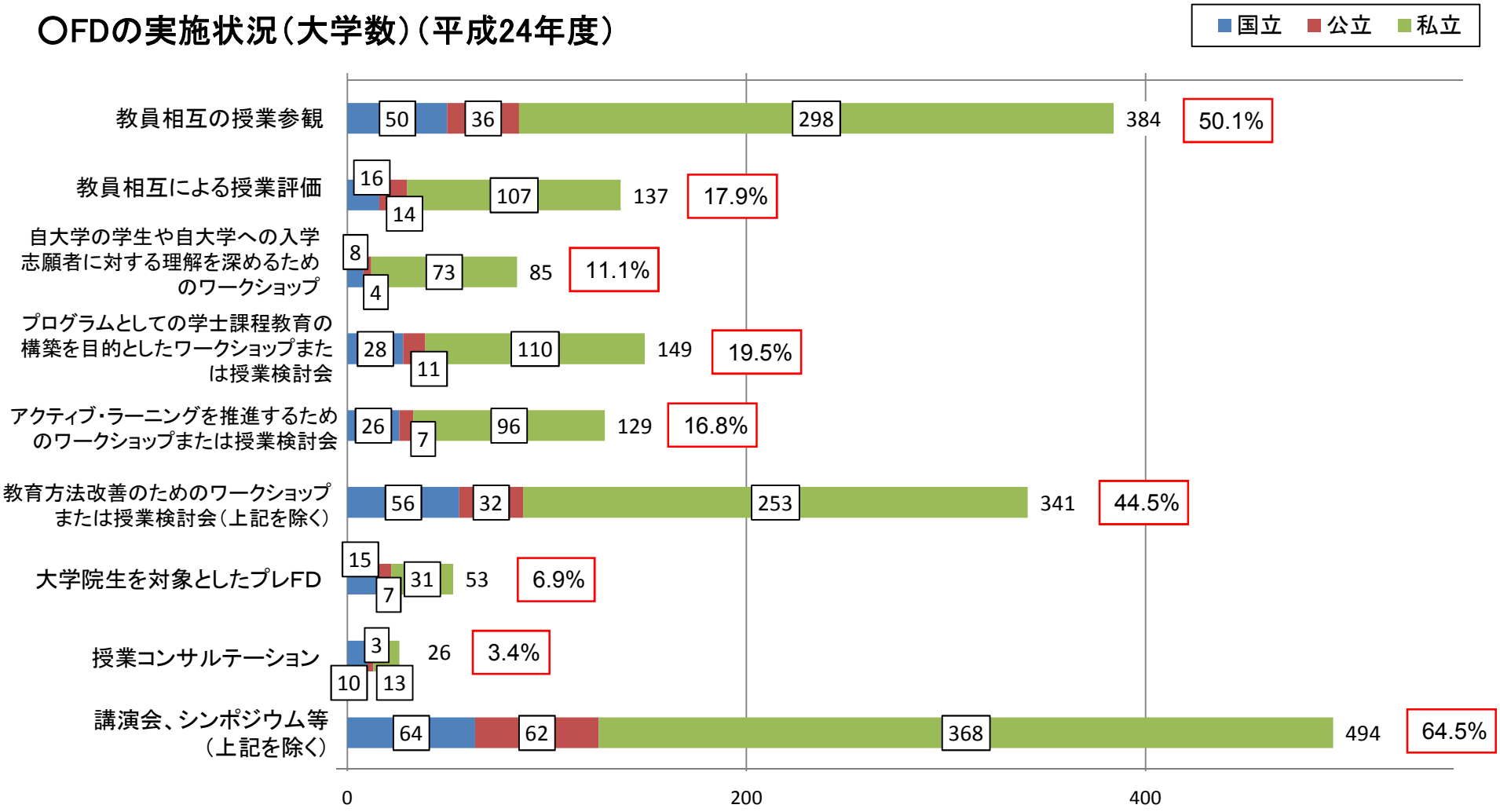
○　FDの実施状況について，講演会，シンポジウム等が64.5%，教員相互の授業参観が50.1%，教育方法改善のためのワークショップ又は授業検討会が44.5%である。

　その他，教員相互による授業評価，自大学の学生や自大学への入学志願者に対する理解を深めるためのワークショップ，プログラムとしての学士課程教育の構築を目的としたワークショップ又は授業検討会，アクティブラーニングを推進するためのワークショップ又は授業検討会，大学院生を対象としたプレFD，授業コンサルテーションなどが実施されている。

FDの実施内容

・FDの実施内容としては、講演会・シンポジウム等が64.5%で最も多い。

○FDの実施状況（大学数）（平成24年度）



文部科学省調べ（回答数　国公私立大学766校）

FDに関する参照条文

○大学設置基準
（教育内容等の改善のための組織的な研修等）
第二十五条の三　大学は、当該大学の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するものとする。

○短期大学設置基準
（教育内容等の改善のための組織的な研修等）
第十一条の三　短期大学は、当該短期大学の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するものとする。

○大学院設置基準
（教育内容等の改善のための組織的な研修等）
第十四条の三　大学院は、当該大学院の授業及び研究指導の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するものとする。

○専門職大学院設置基準
（教育内容等の改善のための組織的な研修等）
第十一条　専門職大学院は、当該専門職大学院の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するものとする。

○高等専門学校設置基準
（教育内容等の改善のための組織的な研修等）
第十七条の四　高等専門学校は、当該高等専門学校の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するものとする。

SDの現状

（SDの定義）

○　スタッフ・ディベロップメント（以下，「SD」という。）とは，事務職員や技術職員など職員を対象とした，管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組を指す。（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）」より）

（SDに関する法令上の規定）

○　SDについては，大学設置基準，短期大学設置基準及び大学院設置基準その他の法令において，特段の規定は設けられていない。

（SDの実施状況）

○　大学全体又は部局等の単位でSDを実施している大学は82.5%。

○　SDの実施内容については，大学問題に関する基礎的な知識・理解等を深めることを目的とするものが59.4%，業務領域の知見の獲得を目的とするものが48.0%，コミュニケーションの能力の向上を目的とするものが39.0%，マネジメント能力の向上を目的とするものが31.0%，戦略的な企画能力の向上を目的とするものが23.3%である。

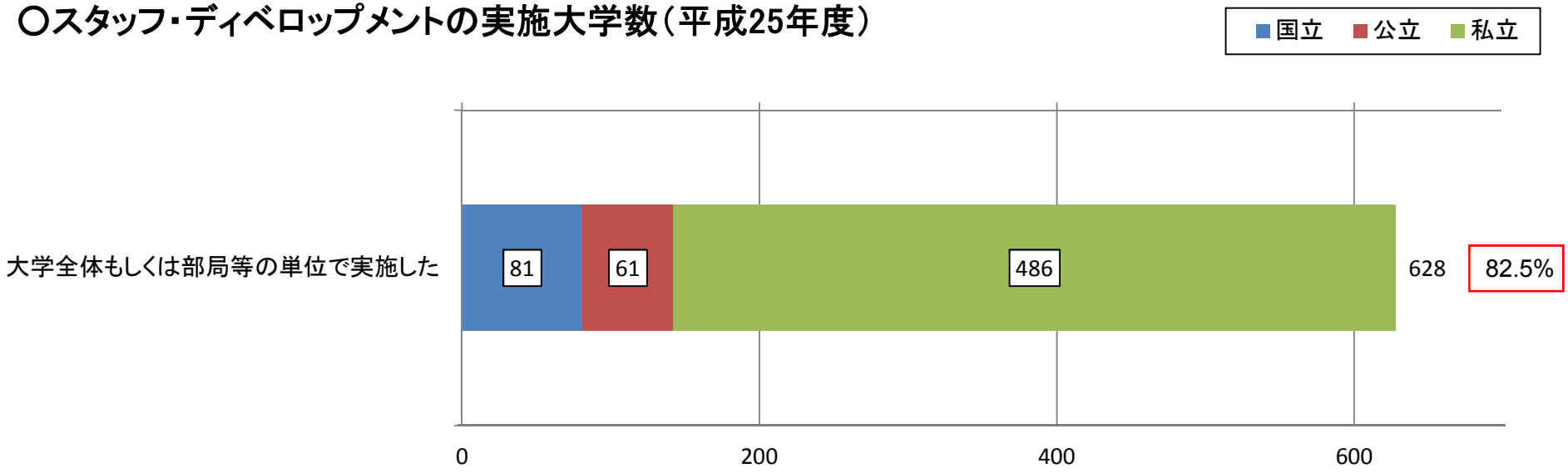
○　SDの対象者については，事務職員が81.9%，教員が26.1%，技術職員が24.8%，部局長（学部長・センター長等）が18.7%，執行部（学長・副学長等）17.6%である。

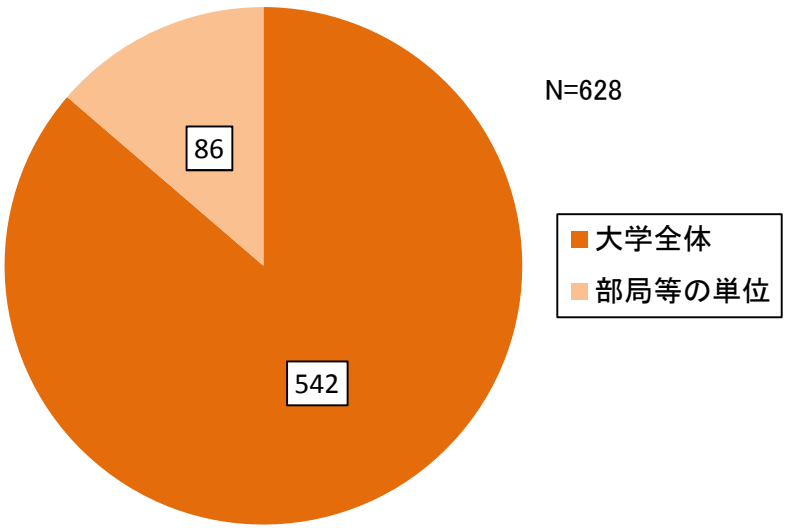
○　大学全体の専任職員のうち，SDに全員が参加した大学は6.6%，4分の3以上（75～99%）は29.2%，2分の1以上（50～74%）は13.1%，4分の1以上（25～49%）は15.4%，4分の1未満（24%未満）は16.4%，把握していないは4.3%である。

SDの実施状況

平成25年度時点で、約83%の大学（628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年度）





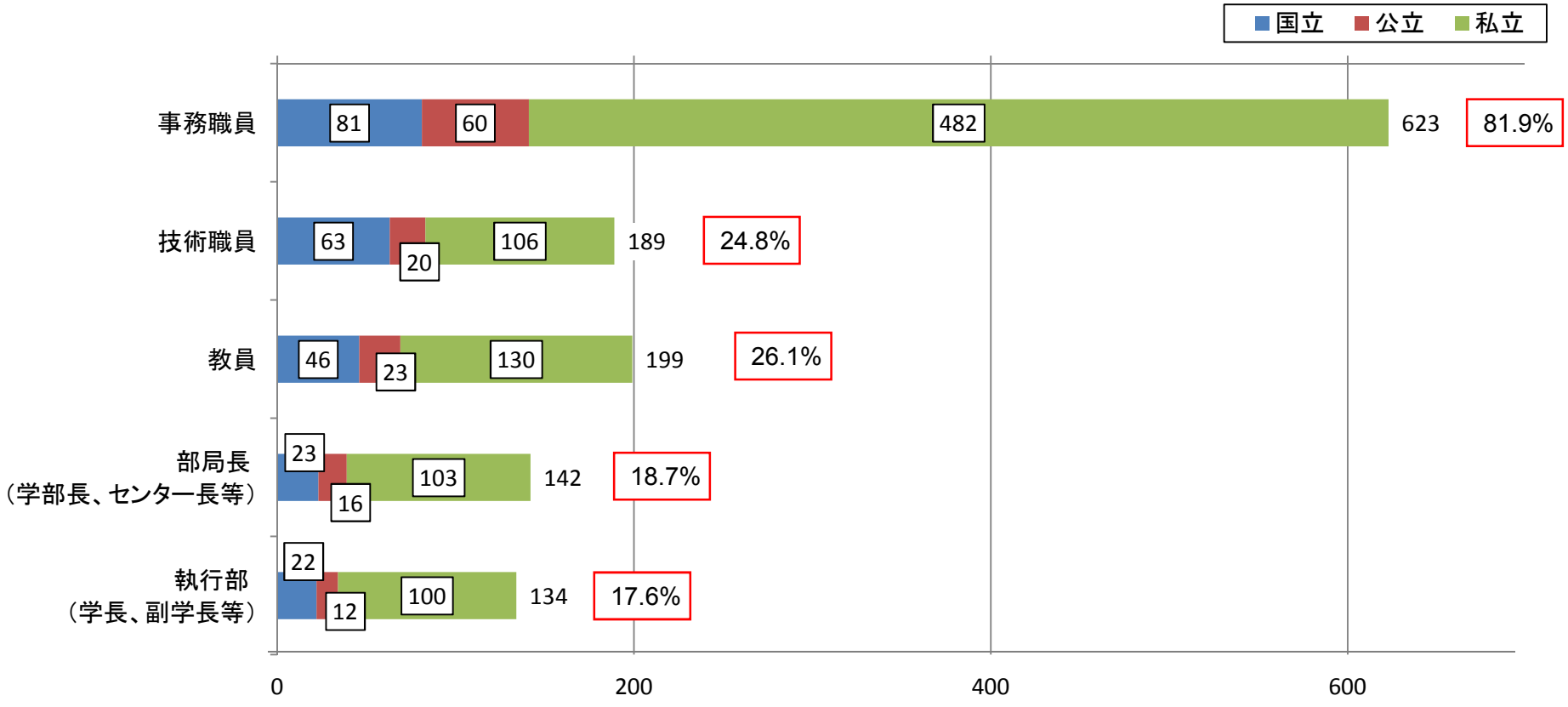
文部科学省調べ（H27.6速報値）
（回答数　国公私立大学761校）

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

SDの対象者

SDの対象者は、事務職員が81.9%を占める。また、教員は26.1%、部局長は18.7%、執行部は17.6%である。

○スタッフ・ディベロップメントの対象（大学数）（平成25年度）



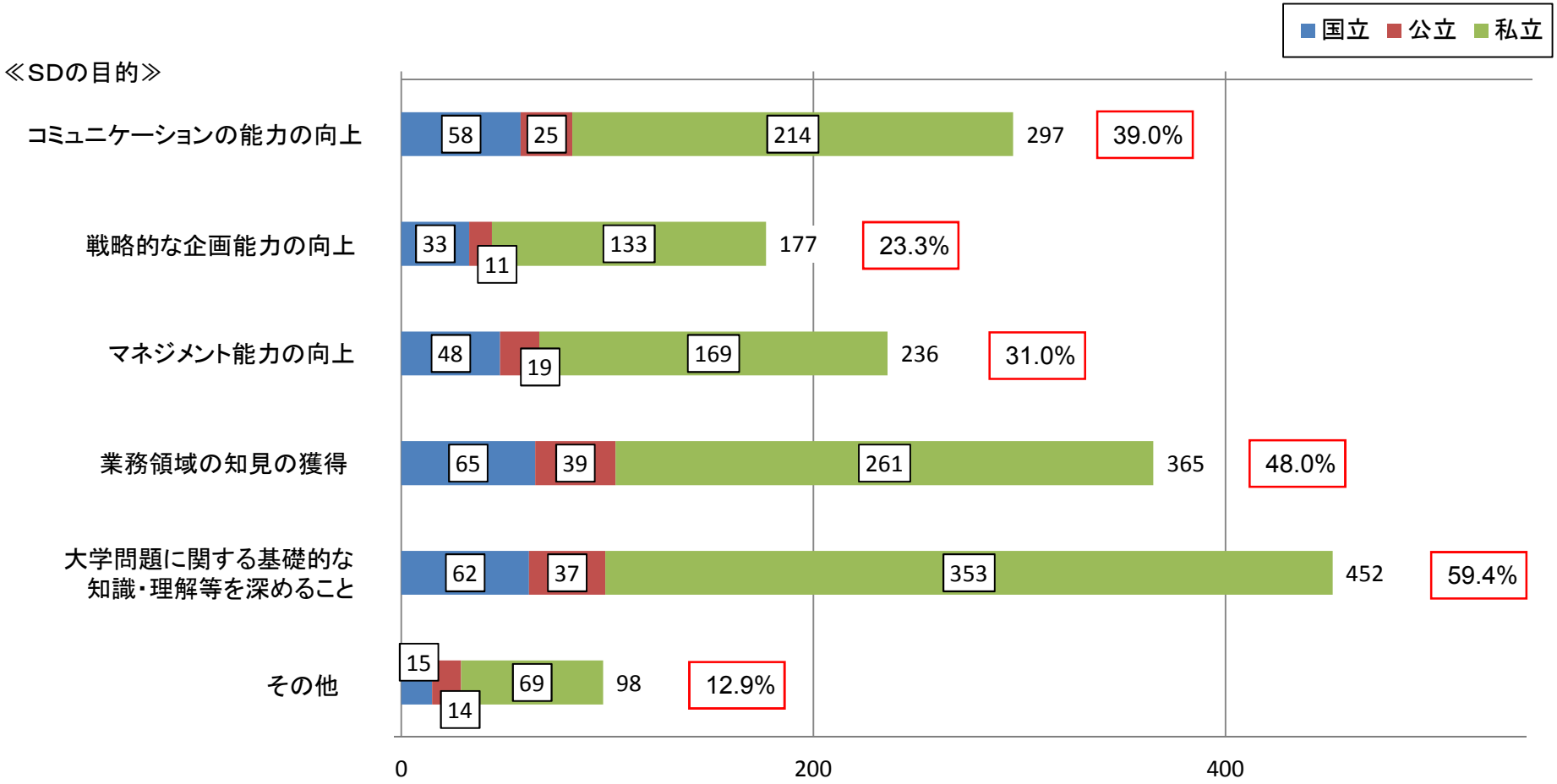
文部科学省調べ（H27.6速報値）
（回答数　国公私立大学761校）

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

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として行ったもの（大学数）（平成25年度）



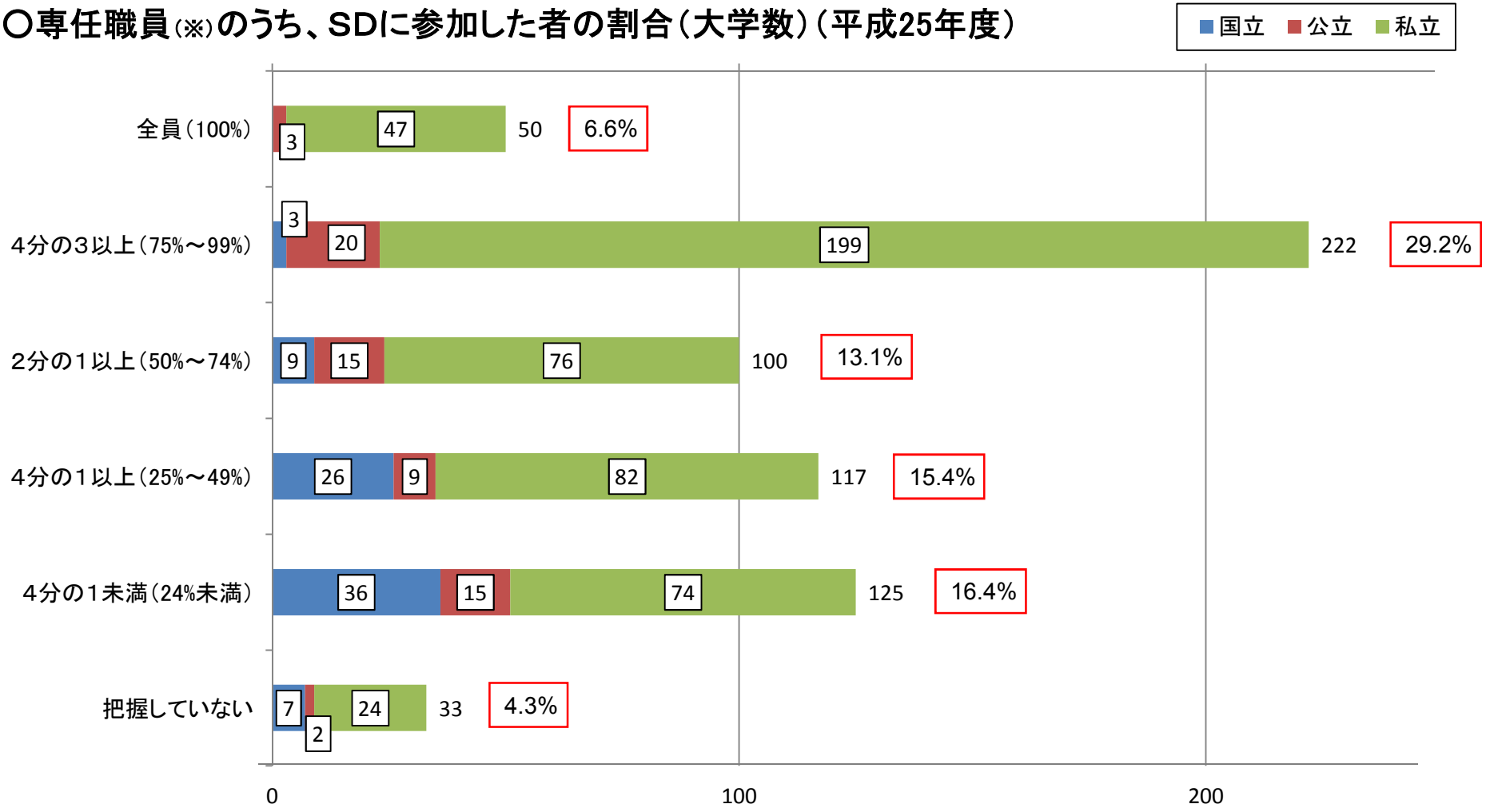
文部科学省調べ（H27.6速報値）
（回答数　国公私立大学761校）

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

SDに参加した者の割合

・専任職員全員がSDに参加した大学は、6.6%である。

○専任職員(※)のうち、SDに参加した者の割合(大学数)(平成25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(H27.6速報値)
(回答数　国公私立大学761校)

※これは速報値であり、今後、データについては修正があり得る

SDの必要性と対応方針（案）

○　大学改革（学長のリーダーシップの確立，大学の教育研究機能の強化，高大接続改革の実現など）を推進し、その機能の最大化を図るためには，大学の管理運営，教学支援，学生支援等に関する大学職員の資質向上が不可欠である。

○　一方，我が国の大学におけるSDに関する取組状況は，約8割の大学で全学的に実施されているものの，その参加者は事務職員を中心としたものである。

その取組内容は，大学問題に関する基礎的な知識の習得を目指すものが中心となっており，戦略的な企画能力の向上等のSDについては取組が低調である。

専任職員のSD参加率が2分の1を上回る大学が半数に満たないなど，各大学におけるSDに対する参加意識や取組内容には大きな差が生じていると考えられる。

○　また，教員のFDに関する現行の法令上の規定の内容は，「授業の内容及び方法の改善」に限られており，例えば，アドミッション・ポリシー等の確立，大学ガバナンスの在り方，研究不正防止，ハラスメント防止等については，大学運営上の重要課題であるにも関わらず，法令上はFDの対象としては位置付けられていない。

○　今後，大学運営の一層の改善・充実を図るためには，大学職員を対象として，計画的な資質向上策を推進することが適当であると考えられる。

このため、以下のことについて検討してはどうか。

大学は、その運営の一層の改善・充実のため、現行のFDだけでなく、大学職員の資質向上のための研修についての計画を企画し、実施するものとする。

②「事務組織」の見直しについて

大学の事務組織の現状

（事務組織に関する法令上の規定）

○　学校教育法第92条には，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している。

○　また，事務組織については，大学設置基準第41条において，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ことについて規定している。なお，本規定は，大学設置基準が設けられた昭和31年から改正はされていない。

＜関係条文＞

（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。

（大学の職員）

○　大学の職員数（本務者）は増加傾向にある（平成元年：159,894人→平成26年：227,476人）。平成元年と平成26年の職員数を比較すると，医療系職員はほぼ倍増（平成元年：64,942人→平成26年：124,804人）し，事務系職員も増加傾向にある（平成元年：62,753人→平成26年：84,745人）。一方，技術技能系職員・教務系職員・その他の職員は減少傾向にある。

＜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）

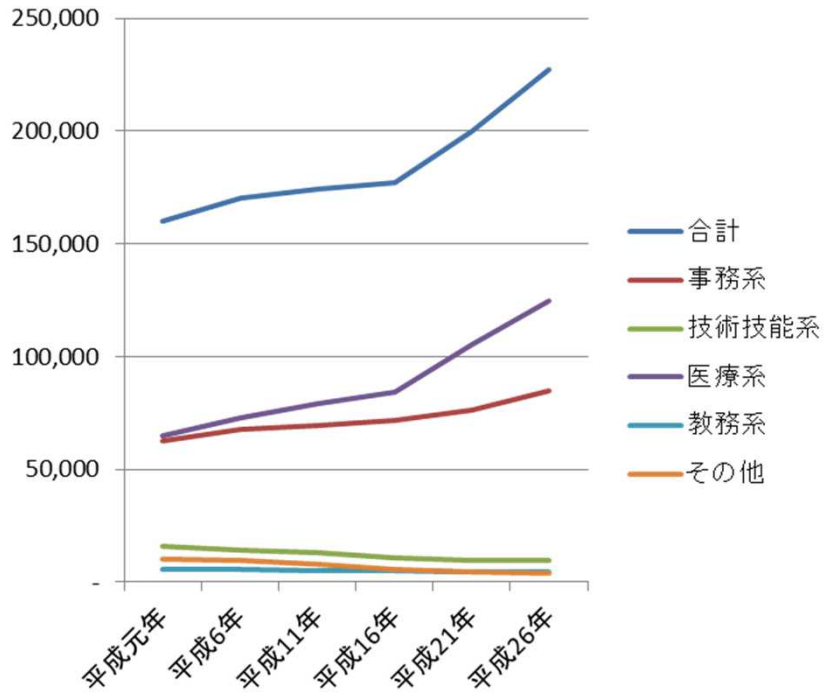
【医療系】学生の健康管理の業務に従事している医師（教員は除く。），看護師，准看護師，助産師，薬剤師，栄養士並びに附属病院，学生診療所及び保健管理センターに勤務する前記の職務に従事する者及びマッサージ，はり，あん摩，診療放射線技師，歯科衛生士，歯科技工士等

【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。

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26年の職員数を比較すると、医療系職員はほぼ倍増。事務系職員は増加傾向。また、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26年
合計	159,894	170,040	174,486	177,111	200,159	227,476
事務系	62,753	67,526	69,493	71,490	76,091	84,745
技術技能系	16,105	14,339	12,950	10,783	9,627	9,394
医療系	64,942	72,852	78,961	84,014	105,394	124,804
教務系	5,825	5,883	5,086	4,943	4,526	4,588
その他	10,269	9,440	7,996	5,881	4,521	3,945



＜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，学生診療所及び保健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

文部科学省：学校基本調査をもとに作成

事務組織に対する認識と期待

（事務組織に対する認識等）

○　事務組織は，大学における様々な政策決定に関与し，また，これまで以上の参画がを望まれている実情がある。

○　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、（多い順に）「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。

（第32回中央教育審議会大学教育部会　桜美林大学：篠田道夫教授説明資料より
私大協会附置私学高等教育研究所「職員の力量形成に関する調査」（2010．10）より）。

○　また，「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」ことについて，「望ましい」と回答した大学は41.3%，「ある程度望ましい」と回答した大学は51.0%である。また，「企画立案に関わる職員を計画的に養成する」ことについて，「望ましい」と回答した大学は47.1%，「ある程度望ましい」と回答した大学は47.0%との調査結果がある。　（東京大学経営・政策研究センター　ホームページ　「全国大学事務職員調査」（2010）より）。

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、（多い順に）「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%

第32回中央教育審議会大学教育部会　桜美林大学：篠田道夫教授説明資料より
私大協会附置私学高等教育研究所「職員の力量形成に関する調査」（2010. 10）

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

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）より

事務組織の見直しの必要性と対応方針（案）

○　事務組織については，人事や組織や職務等の在り方について，国が一律に定めることは適当でなく，各大学が，それぞれの実情を十分に踏まえ，自主的・自律的に判断し，組織の在り方を決定することが重要である。

○　一方，現行の事務組織については，大学設置基準上，単に事務を処理することを目的としており，事務組織に対する期待の高まりやその役割の重要性等の実情を考慮すれば，大学運営に積極的に貢献する様な位置付けにすべきでないかとの意見がある。

○　このため，事務組織の実情を踏まえ，大学運営の一翼を担う組織としての機能をより一層発揮できるよう，その目的を明確にすることが適当であると考えられる。

このため、以下のことについて検討してはどうか。

大学の事務組織は、学長、学部長その他の組織の長を補佐し、当該大学の管理運営、教育研究活動の支援、学生支援その他の業務を行うことを目的とした組織であることを、明確にする。

③「専門的職員」の設置について

専門的職員の現状等

〇これまで中央教育審議会においては，専門的職員について，主に以下のような観点から審議が行われている。

・大学職員一人一人の能力向上，「教職協働」の言葉に代表される教員と事務職員等間の協力体制の構築，さらには高度で多様な能力を持つ職員が学長を中心とした一つのチームとなり，一丸となって大学運営を進めていくことが求められている。

・当初は専門的職員の専門的な分野として国際交流や大学入試等が例示されていたが，諸外国の大学との競争激化や高大接続改革などの大きな社会的変革に伴う大学改革の推進が求められる中で，近年ではリサーチ・アドミニストレーター（URA）やインスティトゥーショナル・リサーチャー（IRer），産学官連携コーディネーター等の職の重要性が指摘されるなど，大学職員に求められる専門性の多様化が進んでいる。

・専門的職員の職務の性質に応じた柔軟な雇用・勤務体系，給与等の処遇，キャリアパス，人材の流動性等のあるべき姿についても検討が必要となっている。

（専門的職員に関する法令上の規定）

〇　専門的職員に関する規定については，大学設置基準において，図書館に専門的な能力を要する者を配置することについての規定がある。

＜参考条文＞

第三十八条　（略）

３　図書館には、その機能を十分に発揮させるために必要な専門的職員その他の専任の職員を置くものとする。

この規定は，平成3年に，大学の教育研究を遂行する上で，附属図書館が本質的な役割を果たしていることを踏まえ，規定されたものである。この他には，専門的職員に関する特段の規定は法令上存在しない。

専門的職員に関する検討にあたっての留意点

○　専門的職員については，大学における自主的・自律的な判断の下，それぞれの規模や予算等の実情に応じて活用できるようにすることが適当であり，大学に必置とはしないことが適当である。

○　また，専門的職員の育成・採用・配置・研修にあたり，職務，資格・能力，処遇等についても，各大学において独自に決定できるようにすべきである。この際，大学内において，職務等を明確に示し，その独立性や活動の保証を行うことが重要である。

○　専門的職員の雇用の在り方については，裁量労働制の対象にすべきとの指摘がある。これは，労働基準法に基づき，業務の性質上，業務遂行の手段や方法，時間配分等について大幅に労働者の裁量にゆだねる必要がある業務として，法令によって定められた業務の中から対象となる業務を労使交渉で定めて，労働者を実際にその業務につかせた場合に，あらかじめ労使協定で定めた時間を労働したものとみなす制度である。

　法の趣旨に照らせば，裁量労働制の対象となり得るか否かについては，業務の独立性の高さなど専門的職員具体的な状況に応じて個別に判断することが求められるものであり，専門的職員であることのみをもって，国が一律に裁量労働制の対象とすることは困難である。

○　大学間で専門的職員に関する共通認識を醸成し，その普及や流動性の向上にも資するため，専門的職員の職務等に関する事例を国において整理し，示すことも考えられる。

裁量労働制について

〇裁量労働制（専門業務型）

労働基準法に基づいて、業務の性質上、業務遂行の手段や方法、時間配分等を大幅に労働者の裁量にゆだねる必要がある業務として、法令等により定められた業務の中から、対象となる業務を労使協定で定め、労働者を実際にその業務に就かせた場合、労使協定であらかじめ定めた時間を労働したものとみなす制度。

導入する事業場ごとに、次の全ての事項について、書面による労使協定において定めることが必要。

１　対象業務（法令等で定められた１９業務）（抜粋）

①新商品若しくは新技術の研究開発又は人文科学若しくは自然科学に関する研究の業務

※助教（主として研究業務に従事する者）、助手が対象となる。

③新聞若しくは出版の事業における記事の取材若しくは編集の業務又は放送番組の製作のための取材若しくは編集の業務

④衣服、室内装飾、工業製品、広告等の新たなデザインの考案の業務

⑨ゲーム用ソフトウェアの創作の業務

⑫学校教育法に規定する大学における教授研究の業務（主として研究に従事するものに限る。）

※当該業務は、学校教育法に規定する大学の教授、准教授又は講師の業務をいう。

⑭弁護士の業務

２　みなし労働時間

３　対象業務を遂行する手段及び時間配分の決定等に関し、対象業務に従事する労働者に具体的な指示をしないこと。

４　対象業務に従事する労働者の労働時間の状況の把握方法と把握した労働時間の状況に応じて実施する健康・福祉を確保するための措置の具体的内容

５　対象業務に従事する労働者からの苦情の処理のため実施する措置の具体的内容

６　有効期間

７　（略）

専門的職員の必要性と対応方針（案）

○　大学運営が複雑化・高度化する中で，学長が適切なリーダーシップを発揮できるような大学運営体制を構築する上で，専門的職員は極めて重要な役割を果たしている。

○　一方，大学設置基準においては，専門的職員に関する現行規定は図書館職員に関する規定が置かれているのみであり，必ずしも実情を踏まえたものとは言い難い。

○　また，我が国においては専門的職員に求められる職務・資格（求められる能力）等が明確でないとの指摘や，大学における専門的職員の養成の場が不十分であるとの指摘，高度な専門性を有する者であっても，一般的な職員と同様の取扱とされてしまうことによるモチベーション低下などが指摘されている。

○　今後，大学間で専門的職員に関する意識を醸成し，その普及や流動性の向上に資するため，事例を収集しつつ，専門的職員に関する職務等を管理運営，教育研究活動の支援，学生支援の3つの観点から整理していくとともに，大学に、専門的な知見を有する職員を置くことができることを、明確にすることが適当であると考えられる。

このため、以下のことについて検討してはどうか。

大学に、専門的な知見を有する職員を置くことができることを、明確にする

（４）大学の組織運営の在り方に関する報告・答申・事例

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）」

〇平成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（抄））

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）やインスティトゥーショナル・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）」

〇平成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，国公私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ている。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わ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っては，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）」

〇平成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。
（イ）技術職員
　教育研究の支援体制の充実という点では、技術職員の充実も重要な課題である。科学技術基本計画においては、我が国においては研究支援業務に対する社会的な評価や認識が十分でなく研究支援者が十分確保されていないとの指摘がある。近年、定員の減少等厳しい状況にあるが、科学技術創造立国を目指す我が国が、大学における教育研究の質的充実を進めていくためには、優れた技術職員の確保を図ることが重要であり、要員の確保、資質の向上等が必要である。

SDの具体的事例

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。

※愛媛大学提供資料等により、文部科学省で作成。

団体等が行うSDの事例

日本私立大学連盟

加盟大学教職員を対象に、アドミニストレーターの養成に主眼をおいた研修のほかに、特定の目的・ねらいを設定した研修を実施。

〇アドミニストレーター研修　〇キャリア・ディベロップメント研修
〇業務創造研修　〇大学職員短期集中研修
〇オンデマンド研修（大学職員基礎コース）
〇創発思考プログラム（一般職コース、管理職コース）
〇ヒューマン・リソース・マネジメント研修
〇マネジメントサイクル（PDCAサイクル）修得研修

※日本私立大学連盟ホームページより作成
http://www.shidairen.or.jp/activities/conference_training/training

大学コンソーシアム京都（SD事業）

これまで、SDフォーラム、共同研修等を開催。2015年度から、加盟校を中心とする各大学・短期大学における次世代の大学運営を担うプロフェッショナル職員の育成を目的として、SDゼミナールを開催予定。（非加盟校にも開講／受験料6万円）

①オリエンテーション
②大学の歴史と制度－大学の歴史的展開と大学改革の動向－
③学生と大学教育－学生の学びと実態とは－高校教育との接続から考える
④大学職員と“こころ”－臨済宗妙心寺派大本山　妙心寺での実践研修－
⑤大学組織の活性化－内発的モチベーションを考える－
⑥大学と社会－地域連携の意味と大学の役割－
⑦アカデミック・プレゼンテーション－プレゼンテーションの「スキル・ツール・マインド」－
⑧大学の戦略とリーダーシップ－戦略を創出する組織づくり－
⑨アカデミック・ライティング
⑩受講生公開プレゼンテーション

※公益財団法人大学コンソーシアム京都ホームページより作成
http://www.consortium.or.jp/project/sd/administrator

SD等のネットワークの事例

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・教育の改善が推進されることを支援し、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。

〇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

〇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

〇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

〇学習・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）
〇 西南学院大学
〇 中村学園大学・中村学園大学短期大学部
〇 福岡歯科大学・福岡医療短期大学
〇 福岡女子大学
〇 福岡大学
〇 沖縄国際大学
〇 九州産業大学
〇 近畿大学産業理工学部
〇 香蘭女子短期大学
〇 佐賀大学
〇 西南女学院大学・西南女学院大学短期大学部
〇 崇城大学
〇 第一薬科大学
〇 筑紫女学園大学・筑紫女学園大学短期大学部
〇 長崎県立大学
〇 長崎国際大学
〇 日本文理大学
〇 福岡教育大学
〇 福岡工業大学
〇 保健医療経営大学
〇 名桜大学
〇 琉球大学

※九州地域大学教育改善FD・SDネットワークホームページより作成
http://www.qlinks.kyushu-u.ac.jp/

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。

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そのものを研究・研修の対象とし、職員自らがそれらを実践的、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。

※各大学のホームページより作成

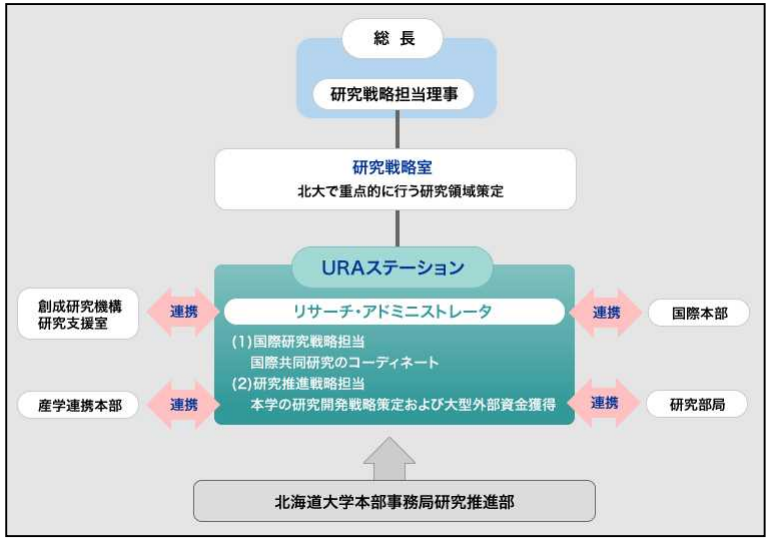
専門的職員の事例（リサーチ・アドミニストレーター）

北海道大学 （リサーチ・アドミニストレーター職）

全学的な研究マネジメント関連業務を担う専門職としてリサーチ・アドミニストレーター（URA）を導入している。
世界的研究拠点の整備に向けて、大学の研究力強化推進策を企画・支援する存在として位置付けている。

職務内容

全学的・分野／部局横断型プロジェクトに係る
①研究戦略推進支援業務
②プレアワード業務
③ポストアワード業務
④関連専門業務



選考基準

①研究戦略企画及び研究推進支援に係る実務経験と業務実績
②文書作成・交渉・プレゼンテーション能力
③語学力（英語コミュニケーション）
加えて管理職（シニアURA）については、
④管理・指導育成能力・リーダーシップ
※ただし、教員との接触、説明、交渉に当たっては、研究に関する知識・経験がベースにあることが望ましため「博士の学位があることが望ましい」としている

処遇等

・3年任期（3年目にテニュア審査）
・フレックスタイム制（変形労働時間制）
・月給制
①シニアURA・・・部長級
②主任URA・・・課長補佐～課長級
③URA・・・主任～係長級

※リサーチ・アドミニストレーター（URA）

大学等において、研究者とともに、研究企画立案、研究資金の調達・管理、知財の管理・活用等を行う人財群

※北海道大学提供資料等により、文部科学省で作成。

リサーチ・アドミニストレーターの業務内容

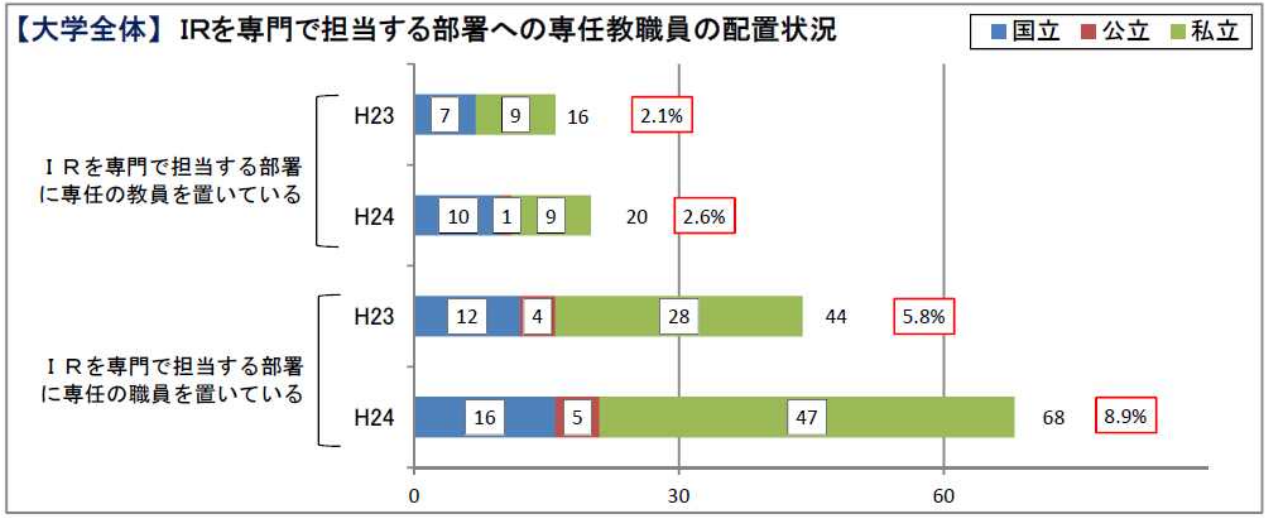
機能（業務）	業務内容
（1）研究戦略推進支援業務	
① 政策情報等の調査分析	政府の科学技術政策，審議会の答申・提言等や，ファンディング・エージェンシー等の事業について，その策定段階からインターネットや関係者へのヒアリング等を通じて情報を収集し，政策動向等について分析を行う。また，組織においてこの機能充実のため，施策情報等に係るデータベースの整備等，情報分析機能の強化，充実を図る。
② 研究力の調査分析	研究者の研究分野，外部資金獲得状況や論文投稿状況等を把握し，マッピング等により大学・部局等の研究特性の組織的把握を行う。また，組織においてこの機能充実のため，研究者情報のデータベースの整備等，研究プロジェクトの策定基盤を強化・充実化する
③ 研究戦略策定	組織の研究教育資源を有効に活用することを目指し，組織改編，研究拠点形成，研究支援体制構築に関する立案・支援，関係部局との調整等を行う。研究者相互の認識の拡大と深化，意識醸成，プレゼンス確立のため，例えば新たな課題発見のためのワークショップの開催等を行う。
（2）プレアワード業務	
① 研究プロジェクト企画立案支援	外部資金獲得状況等から他大学との比較，採択結果の分析等を行う。また，研究者のマッチング，研究チームの構成員候補のリストアップ等の外部資金に応募する研究プロジェクトの企画案の策定のための支援，調整等を行う。
② 外部資金情報収集	国，ファンディング・エージェンシーや企業等が募集する補助金・委託事業等の国内外の外部資金及び関連情報について，その策定段階からインターネットや関係者へのヒアリング等を通じて収集，募集内容，対象や要件等を分析し，背景となる政策動向や外部資金獲得によるメリット・デメリット等を把握し，適切な研究分野・経験を持つ研究者に情報提供を行う。
③ 研究プロジェクト企画のための内部折衝活動	外部資金受入，研究プロジェクトに必要な研究資源の確保や協力機関との契約等締結に関する事務局との調整，学内の研究者・研究科等への研究プロジェクトへの参画交渉・調整を行う。また，申請件数が限られている大型外部資金について，学内ヒアリング等を通じて公募条件の合致の確認，申請件数の調整を行う。
④ 研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整	学外の研究者・研究機関への研究プロジェクトへの参画交渉や外部資金受入，事業計画・ＮＤＡ等の契約等締結に関する協力機関との調整を行う。
⑤ 申請資料作成支援	研究者の発想を整理し，必要なデータ等の収集，外部資金の申請書の研究計画の分筆・ドラフトや予算計画の作成を行う。また，申請書の添削・改善アドバイスや形式・内容が公募条件等に適合しているかどうかの確認を行う。 申請書等を基にヒアリング審査等におけるプレゼンテーション資料等の作成や支援を行う。 申請書やプレゼン資料作成指導セミナー等を開催する。

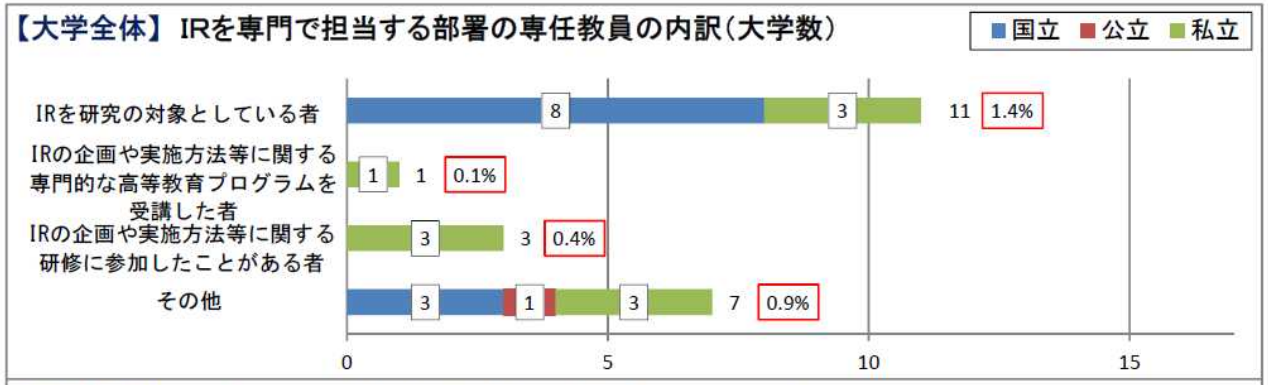
（3）ポストアワード業務	
① 研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整	外部資金採択時に，ファンディング・エージェンシー等との研究計画・予算，間接経費の比率等の調整，詳細な研究・予算計画の作成を行う。
② プロジェクトの進捗管理	研究プロジェクトの運営ミーティング，研究チームミーティング等の運営，各研究チーム等を含む研究プロジェクトの進捗状況の把握・調整を行う。また，研究プロジェクトに関係する論文発表，学会発表，知的財産の取得，その他研究成果の把握・整理を行う。
③ プロジェクトの予算管理	学内共同研究者，協力機関等への予算配分案の調整・作成を行うと共に，研究費の執行状況の把握及び研究計画や法令・補助条件等に適合しているかの確認を行う。また，内部監査，外部資金の額の確定検査等の検査への対応を事務と連携して行う。研究目的・内容に必要なスペックを満たす機器等のリストアップ及び調達の際の仕様書等の作成，メーカーや経理担当者との調整を行う。
④ プロジェクト評価対応関連	ファンディング・エージェンシー等による年度評価，中間評価，事後評価等に対して報告書，プレゼンテーション資料等の作成やその支援，ヒアリングへの出席等の対応を行う。また，研究プロジェクト自体で行う評価委員会の開催・運営を行う。
⑤ 報告書作成	各種報告書に必要な研究成果等の整理，研究者・研究チームとの執筆内容の調整・整理・取りまとめを行い，ドラフトを作成する。また，報告書の添削・改善アドバイスや報告書が研究計画等へ適合しているかどうかの確認を行う。
（4）関連専門業務	
① 教育プロジェクト支援	教育研究拠点形成や，連合大学院設置等，大学院教育を主とした連携支援を行う。国・大学の大学院教育方針を理解しつつ連携構想を研究面から整理すると共に，学内関係者及び外部関係機関との連絡・調整を行い，教員・事務と共同で連携に関する具体的な手順を進める。
② 国際連携支援	国際的な教育研究に関するコンソーシアム形成等，海外機関との連携を進めるに当たり，海外の教育研究動向・状況を理解し，説明資料作成，連絡，調整，契約，調印式等の現地でのイベント開催等の一連の業務を，教員，事務職員と連携して行う。 また，国際共同研究支援の一環として，国外から研究者を招聘するための連絡，調整等を行う。
③ 産学連携支援	企業との組織的連携，産学官連携コンソーシアム，地域振興を含めた地域産業界との連携の構築支援を行う。具体的には，企業と研究者の研究プロジェクトに対する考え・要望を聞き，方向性を整理し，プロジェクトの実現に向けた交渉・仲介を行う。また，産業界と連携し公的競争的資金による複数の当事者による大型・長期のプロジェクトの推進を支援する。
④ 知財関連	必要に応じて学内の関連部署と連携・調整しつつ，知財の発明範囲の確定，特許明細書の検討・作成，企業と共同出願する際の調整・交渉を行う。また産学官連携コンソーシアム，特区構想等の特別な取り組みについては，事業趣旨や申請内容を踏まえ，当該事業に最適な知財の取り扱いを提案する。
⑤ 研究機関としての発信力強化推進	研究活動に関係する研究機関としての提言，宣言等の立案を支援する。また，学外の研究者や学外ステークホルダー等に対する研究機関としての発信力・ブランド力を強化するため，研究内容，研究環境等に関する広報活動に参画する。
⑥ 研究究広報関連	Web サイトの掲載内容の立案，デザイン，管理や更新を行う。その他，ニュースレター，パンフレット等の海外向けも含めた広報資料の企画・作成を行う。 また，プレス発表等の手配や取材の対応を行う。 研究会や一般向けセミナー等におけるプレゼンテーション資料の作成や研究内容・成果の発表・報告を行うと伴に，セミナー等の成果の取りまとめ，来場者とのネットワークの形成を行う。

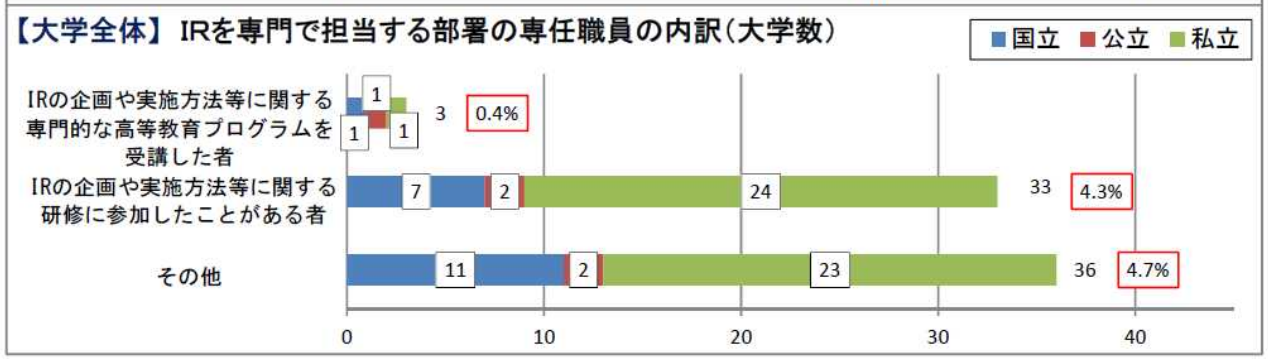
平成25年度科学技術人材養成等委託事業
「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備（スキル標準の作成）」成果報告書より

URL：http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1315866.htm

専門的職員の事例（ＩＲ担当者）







【出典】平成24年度大学における教育内容等の改革状況について（文部科学省）

事　例

立命館大学（IRプロジェクト）

職務内容

・機関及び部局の教育目標に即した学生の学びの実態を把握する調査の企画立案、実施、実施支援（在学生調査、新入生調査、卒業時調査、卒業後調査等）
・機関及び部局におけるデータに基づく教育改善への支援
・学生実態調査にかかわる国内外の動向調査及び基礎的研究

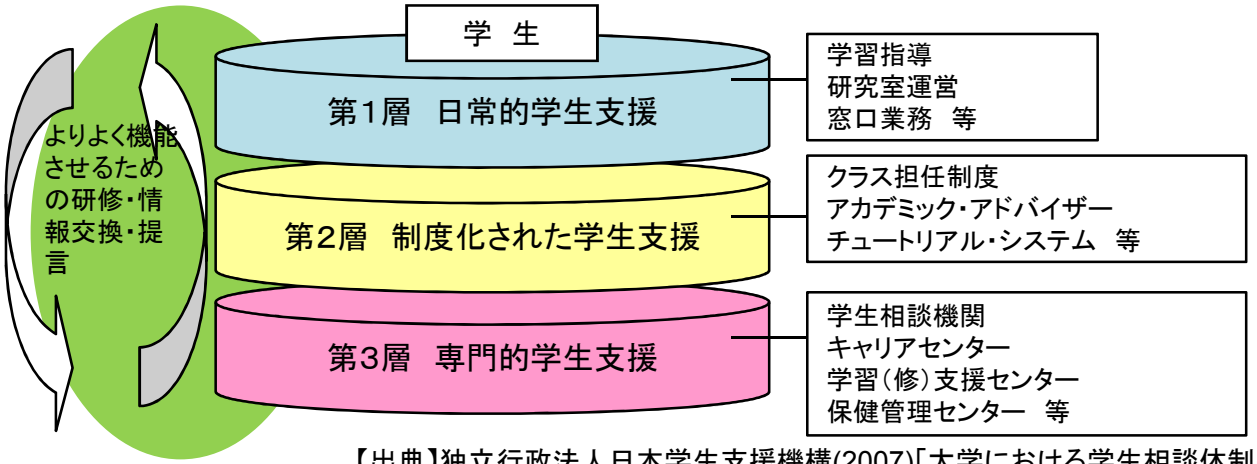
処遇等

・教員４名（うち２名は任期付雇用）、職員２名から構成

【出典】平成25年度文部科学省先導的大学改革推進委託事業「大学におけるIR（インスティテューショナル・リサーチ）の現状と在り方に関する調査研究」報告書

専門的職員の例（キャリアコンサルタント）

学生支援の3階層モデル



【出典】独立行政法人日本学生支援機構(2007)「大学における学生相談体制の充実方策について」

事　例

関西大学（キャリアデザインアドバイザー）

職務内容

・キャリア相談（個別相談）
・各種行事（キャリアプランニングセミナー等）
・非常勤講師としてキャリア教育科目「キャリアデザインⅢ」（正課）を担当

資格能力等

・4人全員がキャリアコンサルタント有資格者

処遇等

・4人全員が非常勤嘱託

首都大学東京　（キャリア・カウンセラー）

職務内容

・個別相談
・キャリア就職支援行事やセミナーの企画運営への参画、講師を担当

資格能力等

・4人全員がキャリアコンサルタント有資格者で、企業経験有

処遇等

・4人全員が3年の任期付雇用（更新なし）

【出典】厚生労働省委託事業平成23年度「キャリア・コンサルティング研究会－大学等キャリア教育部会」報告書

※キャリアコンサルタント

○　キャリアコンサルタントは、個人の適性や経験等に即した職業選択や能力開発を支援する相談（キャリアコンサルティング）を担う人材であり、キャリアコンサルタント有資格者としては、「キャリアコンサルティング技能士」、「標準レベルキャリアコンサルタント」がいる。
　※現在、キャリアコンサルタントを国家資格化する法案を国会提出中。
○　平成26年度末現在のキャリアコンサルタント有資格者は約48,000人。

【出典】厚生労働省資料