

## 大学運営の一層の改善・充実のための方策について (取組の方向性) (案)

### 5 1. 大学運営の一層の改善・充実に向けた取組の必要性について

- ◆ 社会のあらゆる分野で急速な変化が進行する中で、大学にも様々な側面での改革が求められている。  
例えば、変化の中で自立し、他者と協働しつつ新たな価値を創造できる人材の育成に向け、高等学校教育や社会との接続を円滑化しながら、三つのポリシーに基づく体系的で組織的な大学教育を実現することが急務となっている。また、学問分野の在り方をめぐっては、分野融合や新領域の開拓による新たな価値創造などが求められるようになっている。さらに、産業界や地域等との連携など大学の枠を超えた取組や、教育研究の国際的展開などを戦略的に推進していく必要がある。
- ◆ このような中で、大学がその使命を十全に果たすためには、大学運営の在り方について一層の高度化が求められる。  
その際、個々の教員等の努力に依存した取組では、上記のような諸課題への対応に限界があると考えられるところであり、大学を構成する職員である教員と事務職員等の資質・能力の向上を組織的に推進するとともに、その組織等の在り方について必要な改善を行うことなどにより、教員と事務職員等が協働し、学長のリーダーシップの下、チームとして大学運営に取り組む体制を構築する必要がある。

25

### 2. 大学職員の資質・能力の向上について

#### (1) 大学職員の大学運営に必要な能力の習得・向上のための取組の推進

30

- ◆ 大学運営の高度化のためには、各大学において大学職員である教員と事務職員等の資質・能力の向上に取り組むことが不可欠であり、大学職員が大学の運営に必要な能力を身に付け、向上させるための取組（スタッフ・ディベロップメント(SD)）を推進する必要がある。
- ◆ 各大学の特性や実態が多様であることに鑑みれば、SDとして**具体的に**

35

のような者に対しどのような事項どのような形態で取り組むかについては、各大学において、各職員のキャリアパスも見据えつつ、計画的・組織的に判断される必要がある。

5 その際、大学自らが研修を実施するだけでなく、外部の団体や機関等とも連携し、質の高い研修の機会を確保することが重要と考えられる。

◆ 上記を踏まえ、今後、国において、各大学の実情を踏まえた大学職員の資質・能力の向上に関する調査研究の実施など、各大学における効果的な SD を促進するための支援を行うとともに、法令において、大学が、大学運営に必要な職員の資質・能力の向上を図るため、当該職員の研修について計画し、その機会を確保することについて規定することとしてはどうか。

10 なお、ここでいう SD については、概念としては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であるファカルティ・ディベロップメント（FD）と重なる部分があるものとして捉えた上で、法令に規定する際には両者の関係が明確になるよう留意することが適当ではないか。

## （２）大学運営の高度化に伴い新たに必要となる専門的業務を担う体制の整備

20 ◆ 社会の変化の中で大学運営の高度化を図っていくためには、例えば、大学経営、研究管理、国際、インスティテューショナル・リサーチなど様々な側面において、教員、事務職員等の業務の垣根を越えた専門的な取組が新たに必要となっており、これらに関わる専門性の高い業務を担う体制をどのように整備するかについて検討することが求められている。

25

◆ そのための在り方としては、例えば、①大学職員として「教員」や「事務職員」等と並ぶ「専門的職員」としてそのための職員を置くという考え方や、②大学職員である教員と事務職員等の職務の見直しや2.（１）に示す研修の充実を図ること等により、大学において上記のような専門的業務が組織的に遂行されるようにするという考え方がある。

30

なお、①の「専門的職員」については、例えば図書館に置かれる司書のように一定の資格の保有が前提となるものと、例えば URA やインスティテューショナル・リサーチャーのように通常資格の保有は前提とならないが、業務の性質上高い専門性が求められるものが考えられる。

35

◆ このことに関し、文部科学省が昨年実施した「大学における専門的職員（※）の活用の実態把握に関する調査」の結果をみると、専門的職員のうち各大学が大学運営において特に重要と考えるもの等について一定の傾向は窺えるものの、現状においては、各大学における専門的職員の配置はき

わめて多様な状況であり、また、専門的職員に求める資格、処遇等についても未だに確立されたものとはなっていない状況にある。また、大学の規模等によっては、専門的職員としてその業務を固定化することの難点を指摘する意見もある。

5

(※)本調査における「専門的職員」とは、調査票に掲げる24の職務について、当該職務に関する個人の高い専門性に着目して配置され、当該職務を主に担当している（複数の職務を担当している場合はエフォート率が概ね5割以上）大学職員を指す。

10

◆ このような状況を踏まえれば、現時点においては、まずは、現状での各大学における専門的職員の活用状況に関するより詳細な分析や、各大学がその実情に応じて必要とする新たな専門的業務の的確な遂行に資するための情報収集や環境整備に取り組むこととし、法令上の新たな職として専門的職員に関する規定を置くことについては、それらの取組を踏まえて更に検討する必要があると考えられる。

15

◆ 特に、国は、今後の大学運営において特に必要性が高いと考えられる専門的業務の遂行の在り方について、大学や関係団体によるスキル標準の作成や職務能力向上のための取組の検討・研究、専門的職員の育成や活用、SD

20

に関する事例収集、積極的な情報発信等を支援していくことが重要である。

### 3. 事務組織等の見直しについて

25

◆ 上述のように、学長のリーダーシップに基づく戦略的な大学運営の実現に向けた教職協働の体制を構築する上で、事務組織及び事務職員の役割の重要性は一層高まっている。

30

◆ 一方で、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が目的とされているなど、事務組織及び事務職員に対する期待の高まりやその役割の重要性等に必ずしも十分に対応するものとなっていないとの指摘がある。

35

◆ このため、大学の事務組織及び事務職員が、当該大学の目標の達成に向け、これまで以上に積極的な役割を担い、大学運営の一翼を担う機能をより一層発揮できるよう、上記2.(2)に関する検討の方向性も踏まえながら、今後の在るべき姿について更に検討を深め、その結果を法令等に反映させることが適当ではないか。

その際、当然のことながら、事務組織及び事務職員について、その具体的な組織や職務等の在り方については、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、その在り方を決定すべきものであることに十分留意する必要がある。

5

※ なお、初等中等教育段階の学校については、「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（中央教育審議会答申）」がとりまとめられ、事務職員の職務規定等をより積極的なものに見直すことについて提言されているところである。

10 （具体的には、事務職員の専門性を生かした形で、学校運営に関わる職員であることについて明確にするよう、学校教育法における事務職員の職務規定等の見直しについて指摘。）