

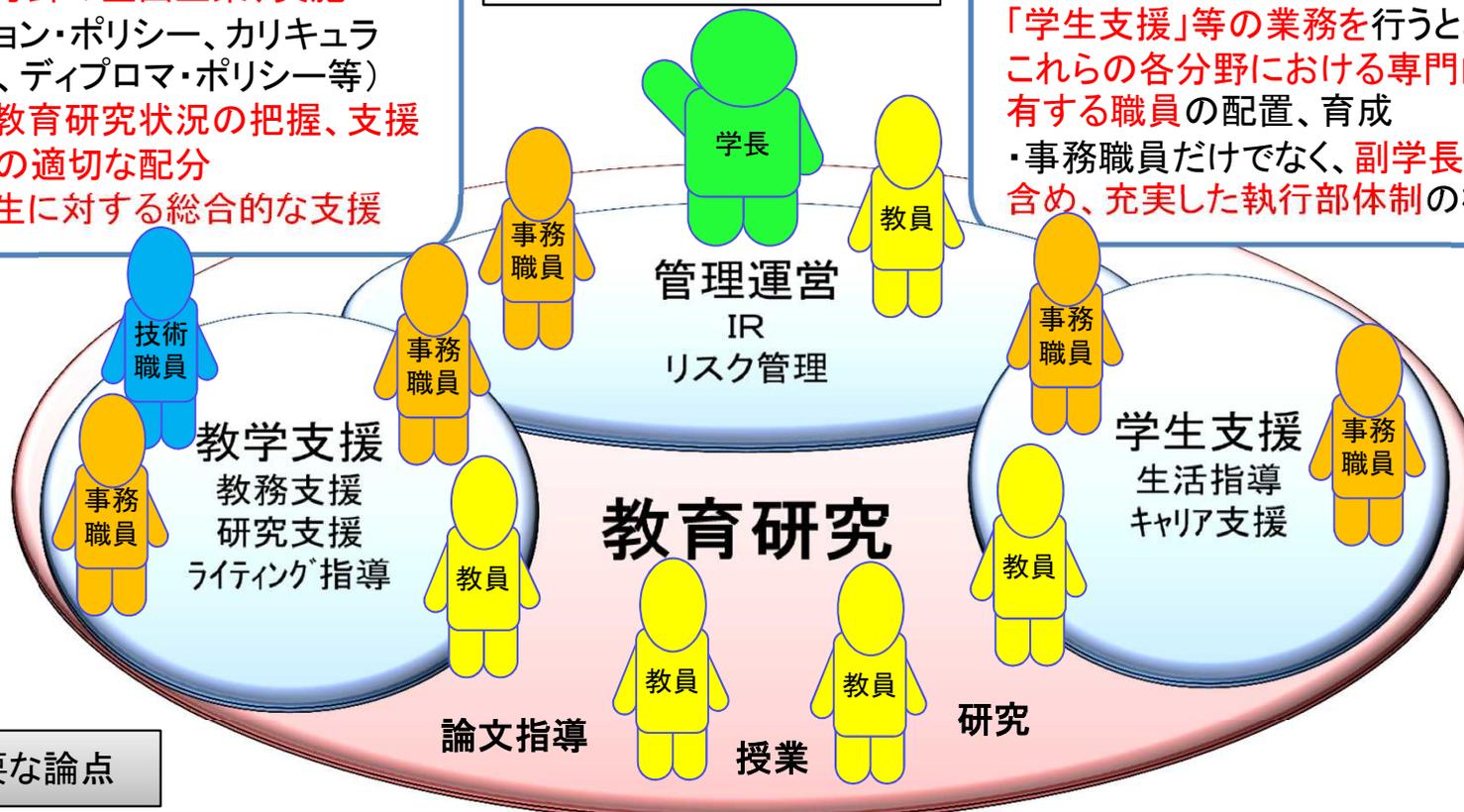
# 大学の組織運営のあり方に関する論点

資料3

平成27年4月1日より、大学ガバナンス改革を推進する学校教育法等の一部改正が施行される。

- 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

大学組織運営の現状(イメージ)



- ・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
- ・事務職員だけでなく、副学長や教員も含め、充実した執行部体制の構築

## 検討が必要な論点

- ◆ **職員の資質向上 (FD、SD)**  
→ 教員だけでなく、全ての教職員を対象とした、より幅の広い資質向上の取組が必要ではないか
- ◆ **「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
- ◆ **「高度専門職」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

# 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)」

○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)やインスティテューショナル・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。

## 各論点に関する現行制度と課題

### ◆ 職員の資質向上 (FD、SD)

→授業の改善に関する教員向けの研修だけでなく、全ての教職員を対象とするとともに、内容的にも、より幅の広い資質向上の取組が必要ではないか

○大学設置基準

第25条の3 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。

### ◆ 「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

→また、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

○大学設置基準

第41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組織を設けるものとする。

### ◆ 「高度専門職」の設置

→学長を補佐して管理運営や全学的な教学・学生支援業務(アドミッション・オフィサーやURA、インスティテューショナル・リサーチャー等)を行う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。

○学校教育法

第92条 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。(但書略)

2 大学には、前項のほか、副学長、学部長、講師、技術職員その他必要な職員を置くことができる。

3～10 (略)

○大学設置基準

第7条 大学は、その教育研究上の目的を達成するため、教育研究組織の規模並びに授与する学位の種類及び分野に応じ、必要な教員を置くものとする。

2～4 (略)

第38条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。

# 例：リサーチ・アドミニストレーター（URA）

「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」平成23～26年度

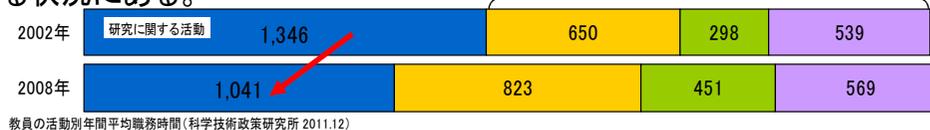
## リサーチ・アドミニストレーター(URA)

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・活用等を行う人材群を育成・確保する全国的なシステムを整備するとともに、専門性の高い職種として定着を図る。



## 背景

我が国の大学等では、研究開発内容について一定の理解を有しつつ、研究資金の調達・管理、知財の管理・活用等を行う人材が十分ではないため、研究者に研究活動以外の業務で過度の負担が生じている状況にある。



## 事業概要

- ① スキル標準の策定、研修・教育プログラムの整備など、リサーチ・アドミニストレーターを育成し、定着させる全国的なシステムを整備
- ② 研究開発に知見のある人材を大学等がリサーチ・アドミニストレーターとして活用・育成することを支援
- ③ スキル標準・研修・教育プログラム等を活用した研修等による研究マネジメント人材の育成を通じた全国的なURAネットワークの構築

平成27年度要求額：367百万円  
(平成26年度予算額：836百万円)

### 制度化

### 展開

### 定着

H23

H24

H25

H26

H27

#### ◆スキル標準の策定

(URAの業務として一般に想定される内容ごとに必要実務能力を明確化・体系化した指標)  
平成25年度完成

#### ◆研修・教育プログラムの整備

(スキル標準を活用した全国的な研修・教育プログラム)  
平成25年度完成

#### ◆リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備

#### ◆リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備

③ シンシオンシステムの構築  
リサーチ・アドミニストレーター

#### ◆研究マネジメント人材の育成を通じたURA全国ネットワークの構築

・完成したスキル標準や研修・教育プログラムを活用した研修等を実施・運用することにより、URAシステムの定着及びURAの質の向上を図る。  
・URAシステムの全国展開及び定着のため、シンポジウム等を開催することで、大学間の連携を促し、URAの全国ネットワーク構築に寄与する。

## 目的

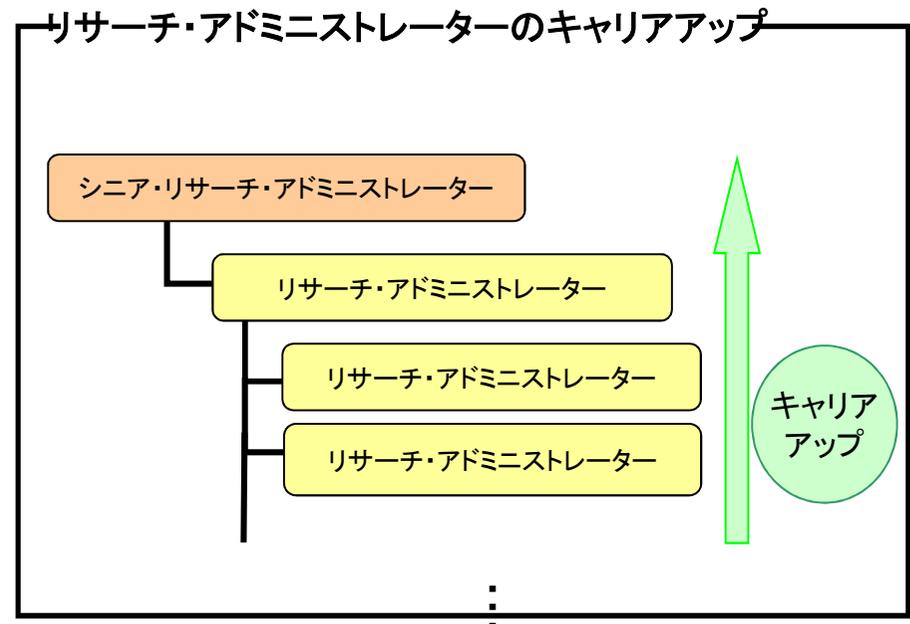
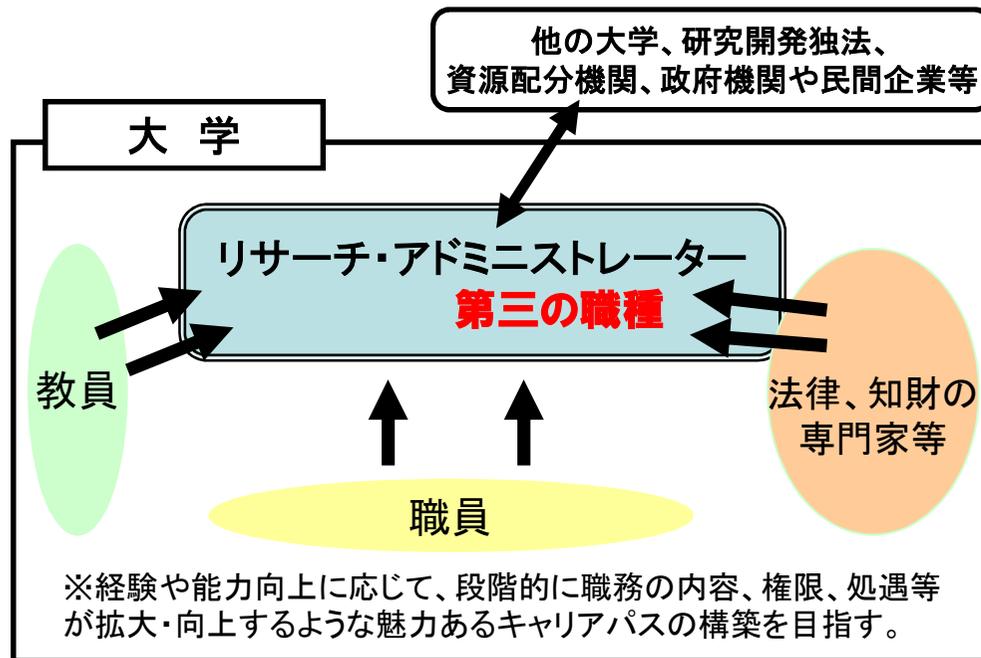
- ① 研究者の研究活動活性化のための環境整備
- ② 研究開発マネジメントの強化による研究推進体制の充実強化
- ③ 科学技術人材のキャリアパスの多様

### リサーチ・アドミニストレーターの業務

- シニア・リサーチ・アドミニストレーター  
リサーチ・アドミニストレーター組織の統括、大型研究プログラムの主体的な運営・進行管理等
- リサーチ・アドミニストレーター  
研究開発や産学連携の複数プロジェクトに係る申請、競争的資金等の企画・情報収集・申請、採択後の運営・進行管理、情報収集、交渉等

## リサーチ・アドミニストレーターの今後の方向性

- リサーチ・アドミニストレーターの雇用にあたっては、教員・職員のみならず、いわゆる中間職等の「**第三の職種**」に。
- リサーチ・アドミニストレーターに係る組織に配置された者は、同組織を中心にキャリアを積み、例えば、他の大学、研究開発独法、資源配分機関、政府機関や民間等との人事交流や、**最終的には同組織の長、理事にもなり得るような魅力のあるキャリアパスの構築を目指す。**
- URAシステムの整備・定着に向けて、**専門的スキルを客観的に証明する仕組みづくり。**



**国による支援：URAを育成・確保するシステムの整備、研究大学強化促進費、私学助成（一般補助、特別補助）等を通じた予算措置を実施して、大学の取組を支援**

## ○大学運営組織における「高度専門職」のあり方

- ・大学運営に関する専門性か、それとも一般的な専門性か。
- ・多様な職種を「高度専門職」としてまとめられるか。
- ・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。
- ・従来型の教員、事務職員等ではなく、「大学運営職」として考えるべきではないか。

## ○「高度専門職」の制度的位置付け

- ・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。
- ・URAなど既に一定の人材が育っている分野もある。
- ・大学での配置を義務化すべきではない。
- ・専門人材の受け皿がない中では時期尚早ではないか。

## ○SD(スタッフ・ディベロップメント)

- ・SDで扱うべき内容などを具体的に示し、積極的に進めていくべき。