

大学の事務職員等の在り方について 【参考資料】

大学の事務職員・事務組織に関する法令上の規定

○学校教育法(昭和二十二年法律第二十六号)(抄)

第百十四条 第三十七条第十四項及び第六十条第六項の規定は、大学に準用する。

第三十七条 ①～⑬ (略)

⑭ 事務職員は、事務に従事する。

第九十二条 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。ただし、教育研究上の組織編制として適切と認められる場合には、准教授、助教又は助手を置かないことができる。

②～⑩ (略)

○大学設置基準(昭和三十一年文部省令第二十八号)(抄)

(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。

大学事務組織に関するこれまで（※）の主な御意見

※平成27年6月～平成28年3月までの大学分科会及び大学教育部会における委員発言

- 事務職員の役割が変わらなければいけない非常に大きな理由は、大学が、ただ単に授業で学生を扱うだけの集合ではなくて、大学全体がシステムとして、組織全体として学生を育てるように転化していること。
- 学長のリーダーシップを強化していくためには、それを支援する教員幹部と職員の力が非常に重要で、事務職について、単なる事務をするというこれまでの位置付けから、学長や学部長を補佐し、教育研究支援をしていくという位置付けに転換していくことには重要な意義がある。
- 事務組織全体に関して、人材の流動化を一つの視点として考える必要もあるのではないか。
- 教育研究は教員だけがやるものではなく、事務職員も含めた「教職協働」が盛んに言われている一方で、きちんと実行できていない。これは、教育研究は教員だけのものとされ、職員が単なるサポートの地位に押しとどめられているという在り方が問題なのではないか。
- 法律上で「教育職員と事務職員が互いにその権限を尊重しつつ、責任を分かち合い、事務職員、教育職員に関わりなくその個性と能力を十分発揮できる」教職協働体制を作ることが必要であるとの規定が必要。
- 大学職員は、チームとして役割を果たしている。具体的には、企画部、IR推進室、教育開発室といった組織の責任者として職員が役割を果たしているのが実態であり、こうした点を踏まえて、どのような職務の在り方、職務の範囲が望ましいのかについて検討すべき。

第44回大学教育部会（H28. 12. 27）における主な御意見

- 大学職員は、学生募集や就職などで中心的な役割を担うとともに、企画やIRなど大学運営に重要な役割を有しており、SDの義務化による職員の力量の向上と併せて、職員の果たす役割を明確化することは重要。
- 大学の職員は、教育研究を効果的に運営するのみならず、大学運営や学生支援に関する業務において重要な役割を期待されており、これらの業務をマネジメントする力などを、どのようにして養成するのが課題。
- 専門的職員の位置付けについては、時期尚早ということで議論が止まっているが、議論を尽くして明確にしていくべき。こうした位置付けについては、各大学で行うのか、法令上位置付けるのか、よく考えていくべき。
- 教職協働を進めなければならない分野は、高度化された業務というより学生募集やキャリア支援の分野であり、教職協働という考え方を定着させることと、職員の高度化については施策として分けて考えるべき。
- 大学設置基準の規定を改正するにあたっては、法令全体の用語の整理や認証評価における事務組織の取り扱い等と整合をとったものとするべき。
- 行政が各大学に求める事務量を見直していくべき。
- 大学において教員や教授会の承認がないと何も認めないというのではなく、教員は教育研究の質を深めていくために何をすべきなのか、その在り方について議論すべき。一方、職員だけでもマネジメントができる力量を形成すべき。
- 大学経営においては、職員がもっと力量を形成することで教員と職員が相互に信頼し、権限と役割が明確であるべきということで議論すべき。

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)

○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)

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。

中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて」（答申）

○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た。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)

○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。

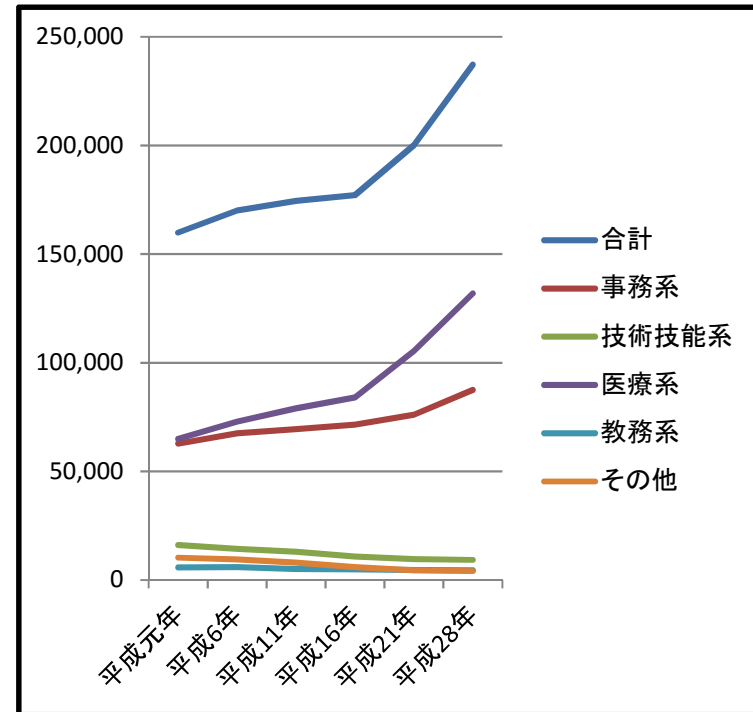
また、専門的な業務との関係では、大学の各種業務の情報化、国際化への対応、入試などの専門業務の高度化への対応という観点から、専門的素養のある人材の養成を含め、専門分野ごとの研修を充実するとともに、適切な処遇が求められる。また、外部の優れた人材の登用も考慮すべきである。

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。

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28年の職員数を比較すると、事務系職員は増加傾向。また、医療系職員は倍増で、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28年
合計	159,894	170,040	174,486	177,111	200,159	237,181
事務系	62,753	67,526	69,493	71,490	76,091	87,461
技術技能系	16,105	14,339	12,950	10,783	9,627	9,240
医療系	64,942	72,852	78,961	84,014	105,394	131,904
教務系	5,825	5,883	5,086	4,943	4,526	4,495
その他	10,269	9,440	7,996	5,881	4,521	4,081



<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。図書職員で司書の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

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、「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%

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%

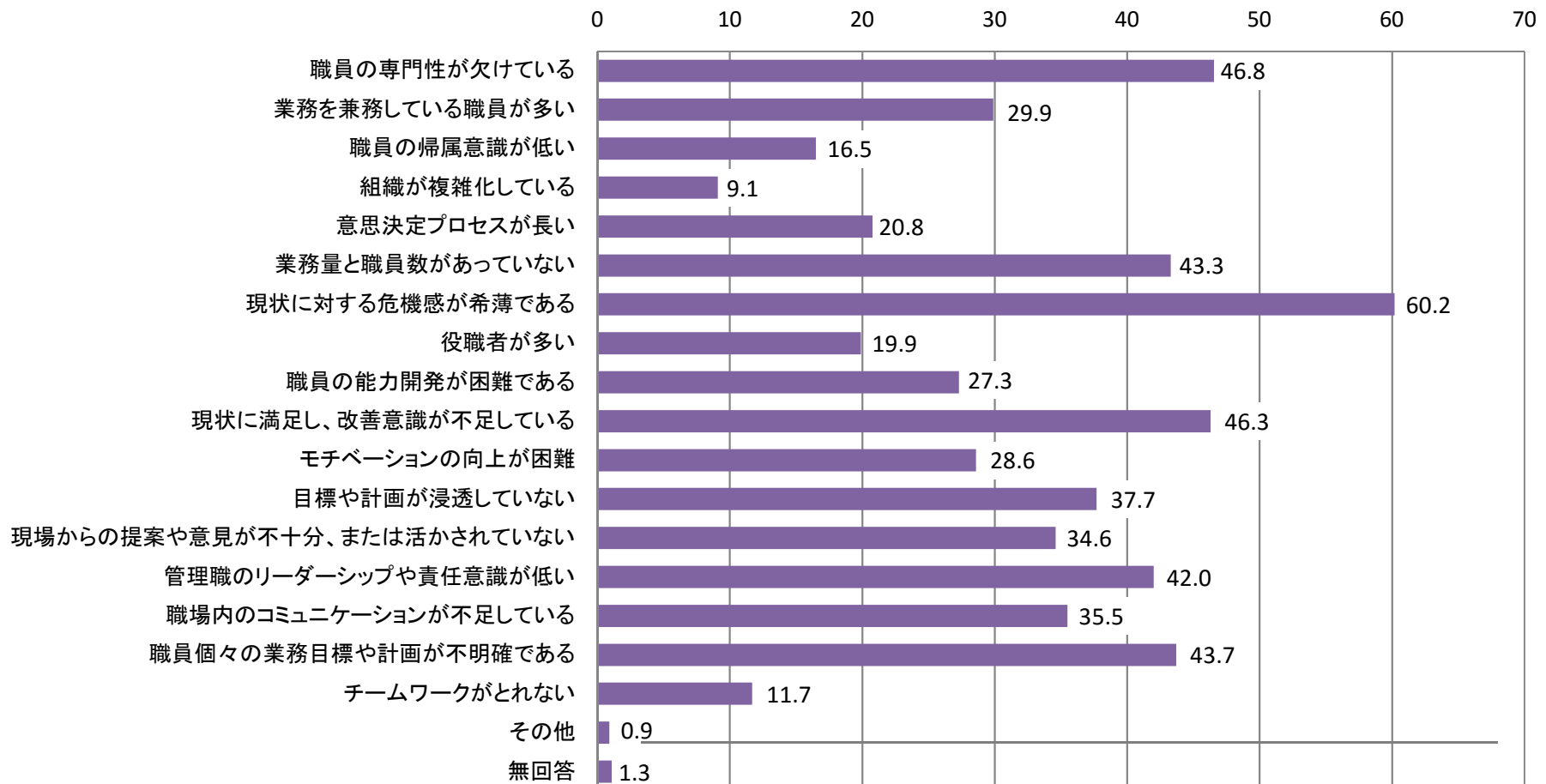
	望ましい	ある程度望ましい	あまり望ましくない	望ましくない
a.専門性を高める職員とルーティン的な仕事をする職員とに分ける	18.7	46.4	28.2	5.7
b.一定の時点で、特定分野でのキャリアを進むことを可能にする	27.7	60.4	9.8	1.2
c.職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす	41.3	51.0	6.1	0.5
d.企画・立案に関わる職員を、計画的に養成する	47.1	47.0	4.4	0.6
e.大学職員として専門職化し、大学間の移動を行えるようにする	23.1	46.7	24.5	4.6
f.専門分野(財務、教務など)別の職員団体を発展させ、教育訓練も行う	22.5	51.1	21.0	4.0

※無回答の大学を除く。

職員の力量等についての課題

・職員の力量や職場の在り方での不足点や課題についてみると、全体では、「現状に対する危機感が希薄である」(60.2%)が最も高い割合を示しており、他の不足点や課題に比べ大きく上回っている。次いで、「職員の専門性が欠けている」(46.8%)、「現状に満足し、改善意欲が不足している」(46.3%)、「職員個々の業務目標や計画が不明確である」(43.7%)等となっている。

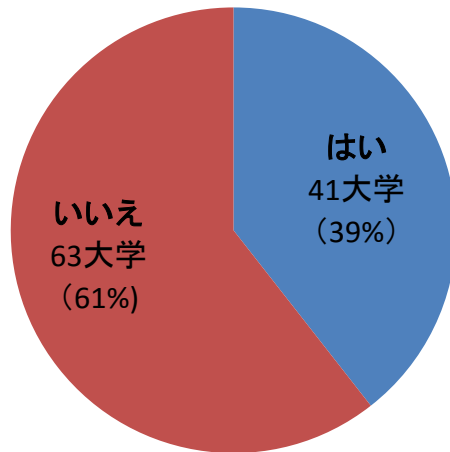
■ 職員の力量や職場の在り方での不足点や課題



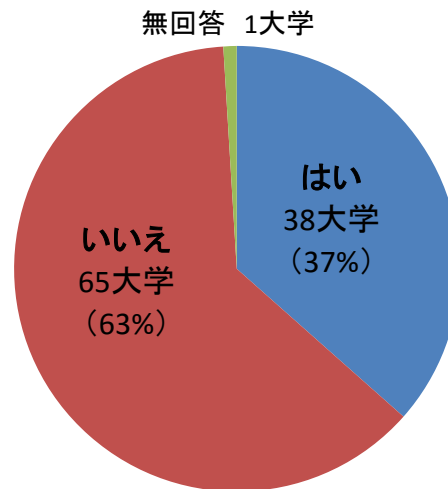
大学の人事施策の状況①

・職員についての人材育成の方針を策定したり、職員がキャリアプランを策定する制度を有する大学は約4割、プロジェクト型業務等の制度を有する大学は約3割にとどまる。

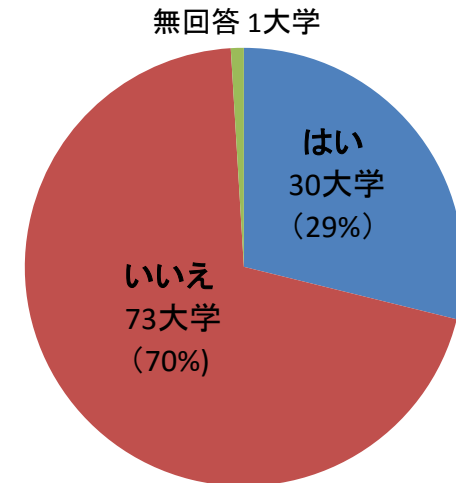
■人材育成の方針を定めているか



■職員がキャリアプラン(将来希望するコース, 将来なりたい職員像等)を策定する制度はあるか



■プロジェクト型業務, エフォートにより他の部課・系の業務に一定の割合で従事する制度はあるか



国立大学マネジメント研究会若手編集委員会
「事務系職員の人材育成・人事制度に関する調査」(2010)

※調査結果は, 国立57大学, 公立5大学, 私立42大学の合計

大学の人事施策の状況②

・今後の重点施策としては、キャリアプランの策定をはじめ、人事交流、定期的な人事異動への意識が高い。

■今後の人材育成・人事制度の重点施策(3つまで複数選択可)

施策	大学数	割合
(1) キャリアプランの策定	50	48%
(2) プロジェクト型業務等への従事	19	18%
(3) 学内ポストの公募制度	6	6%
(4) スタッフ・ポートフォリオ	9	9%
(5) メンター制度	11	11%
(6) 人事交流	28	27%
(7) 大学院への進学支援	2	2%
(8) 自己啓発への支援	19	18%
(9) 職員による勉強会への支援	7	7%
(10) 定期的な人事異動(ローテーション)	23	22%
(11) その他	7	7%

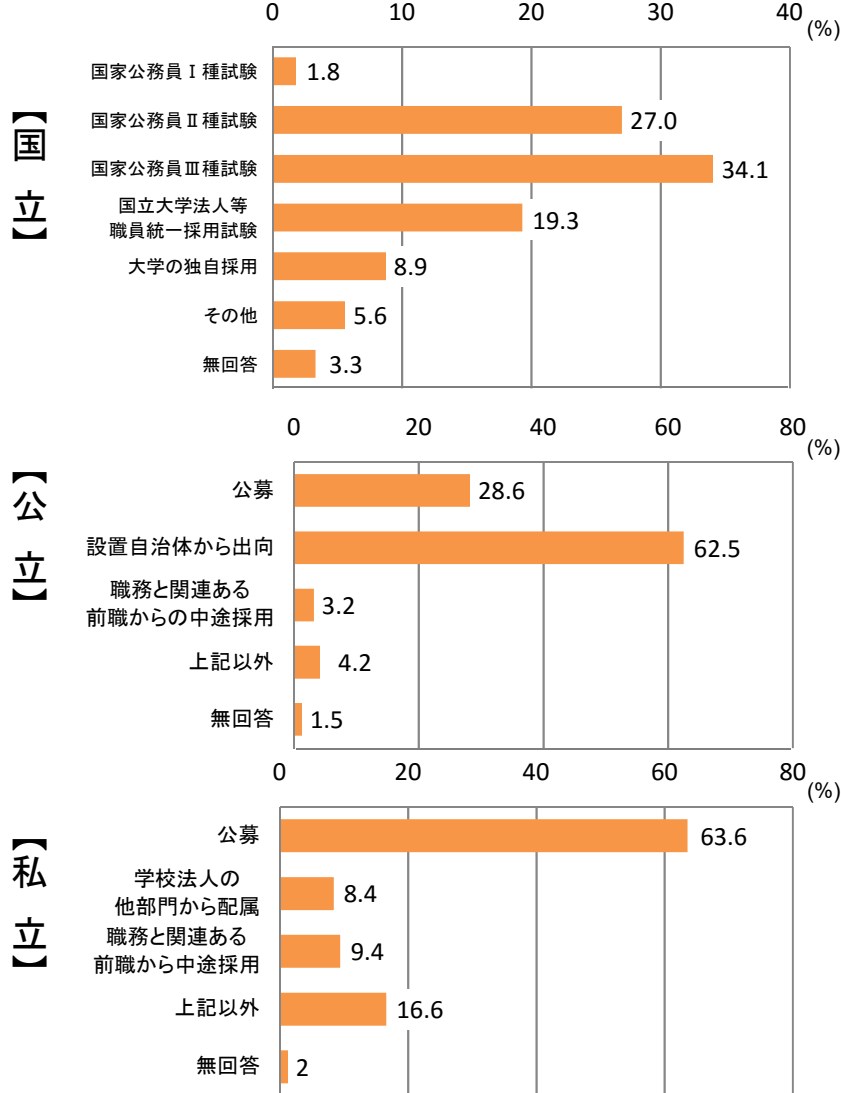
国立大学マネジメント研究会若手編集委員会
「事務系職員の人材育成・人事制度に関する調査」(2010)

※調査結果は、国立57大学、公立5大学、私立42大学の合計

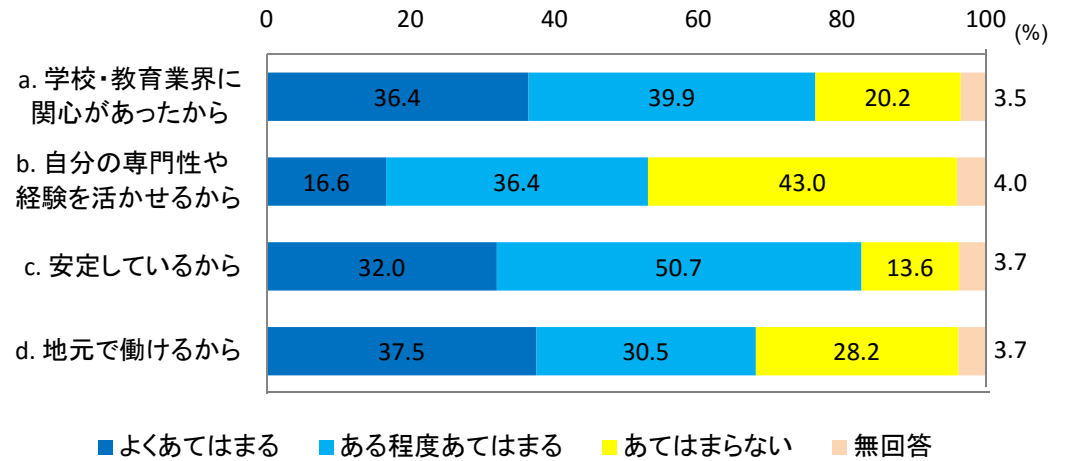
大学職員の採用について①

- ・大学職員としての採用ルートとして、国立は旧国家公務員試験Ⅱ種・Ⅲ種が、公立は設置自治体からの出向が、私立は公募が最も多い。
- ・大学職員を選んだ理由としては、「安定しているから」「学校・教育業界に関心があったから」が多い。

■現在の大学への採用経緯



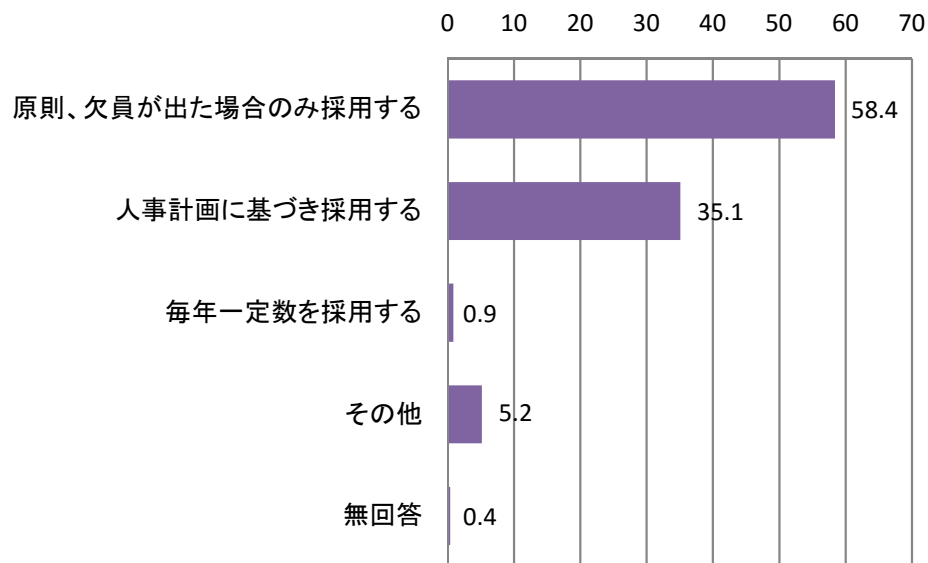
■現在の仕事を選んだ理由



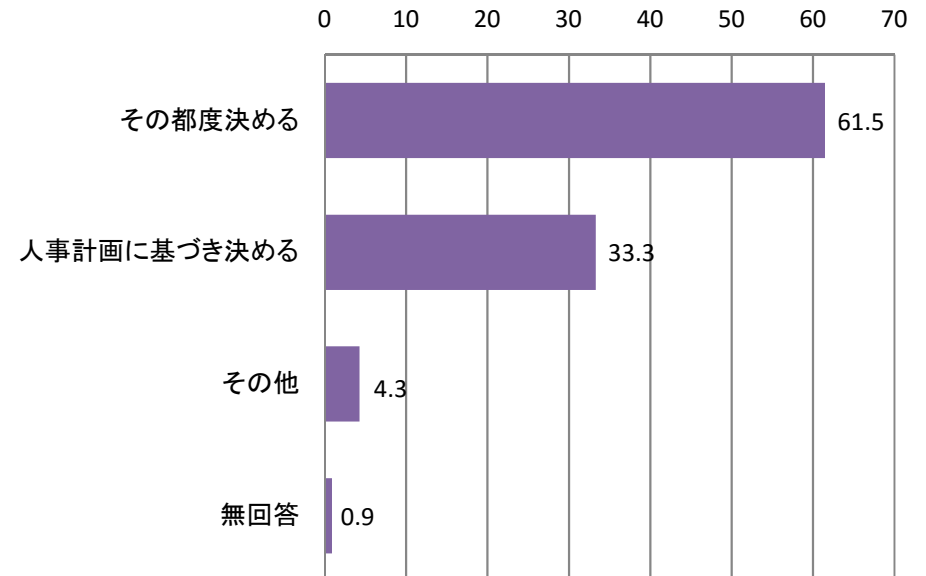
大学職員の採用について②

- ・職員の新規採用人数についての方針を見ると、「原則、欠員が出た場合のみ採用する」の割合が5割を超えている。
- ・職員の採用時期, 方法, 基準についての方針を見ると、「その都度決める」が6割を超えている。

■職員の新規採用人数についての方針(計画)



■職員の採用時期, 方法, 基準



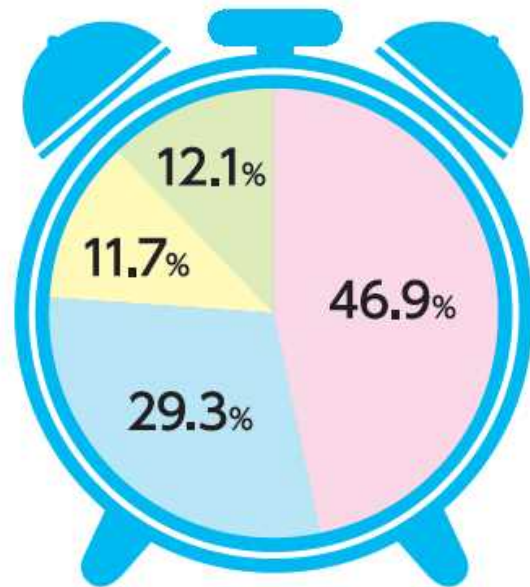
大学教員の職務活動時間の配分

・大学教員が研究に充てる職務時間割合について、理想と現実の間には約12%の開きがある。

■一線級の大学教員の職務活動時間の理想の配分

理想の職務時間割合

(NISTEP定点調査2015)



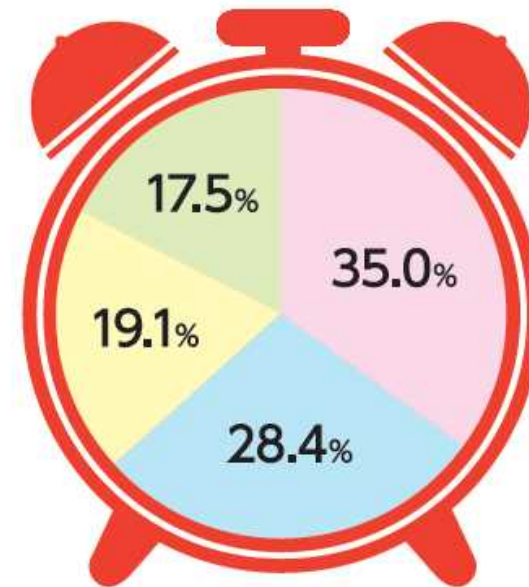
- 研究時間
- 教育時間
- 社会サービス時間
- その他の時間

あなたの理想の研究時間割合



現実の職務時間割合

(FTE調査, 2013年)



注:理想の職務時間割合は、NISTEP 定点調査 2015 の深掘調査における大学・公的研究機関グループのうち大学の研究者への質問の結果。

(出典)現実の職務時間割合:科学技術・学術政策研究所、調査資料-236、大学等教員の職務活動の変化 -「大学等におけるフルタイム換算データに関する調査」による 2002年、2008年、2013年調査の3時点比較-(2015年4月)