

大学における専門的職員の活用実態把握に関する調査

報告書

平成 27 年 11 月



イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社

Innovation Design & Technologies, Inc.

目 次

I 調査結果概要.....	1
1 調査目的と方法.....	2
2 調査結果概要.....	2
II 調査実施方法及び内容	7
1 調査目的	8
2 調査実施時期および調査方法	8
3 調査対象	8
4 調査内容	9
III 調査結果.....	10
1 調査結果まとめ	11
2 大学における専門的職員の活用実態把握に関するアンケート調査	15
2-1 専門的職員の現状	15
2-2 専門的職員の資格・処遇等	16
2-3 大学の経営を担う人材の育成	22
3 大学における専門的職員の活用事例に関するヒアリング調査	23
3-1 特徴的な事例 1 国立大学 北海道大学	23
3-2 特徴的な事例 2 国立大学 東京大学	24
3-3 特徴的な事例 3 国立大学 金沢大学	25
3-4 特徴的な事例 4 国立大学 広島大学	26
3-5 特徴的な事例 5 公立大学 国際教養大学	27
3-6 特徴的な事例 6 私立大学 早稲田大学	28
3-7 特徴的な事例 7 私立大学 新潟工科大学	30
3-8 特徴的な事例 8 私立大学 愛知東邦大学	31
3-9 特徴的な事例 9 私立大学 森ノ宮医療大学	32
3-10 特徴的な事例 10 私立大学 福岡工業大学	33
IV 資料編.....	35
1 大学における専門的職員の活用実態把握に関するアンケート調査	36
2 大学における専門的職員の活用事例に関するヒアリング調査	52
3 大学における専門的職員の活用実態把握に関するアンケート調査票及び集計表	72

I 調查結果概要

1 調査目的と方法

各大学における高度な専門性を有する人材「専門的職員」の活用の在り方に関する認識や実態等について把握し、今後の施策立案に資することを目的として、専門的職員の活用状況について、アンケート調査並びにヒアリング調査により情報を収集した。

※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。

■ 大学における専門的職員の活用実態把握に関するアンケート調査

国立大学 86 法人、公立大学 81 法人(※1)、私立大学 258 法人(※2) を対象として実施。
(回答率 90.7%)

※1 法人化されていない公立大学を有する地方公共団体を便宜的に含む。

※2 私立大学を設置する学校法人等を便宜的に私立大学法人と記載する。

■ 大学における専門的職員の活用事例に関するヒアリング調査

国公立大学より 10 の大学を抽出。

2 調査結果概要

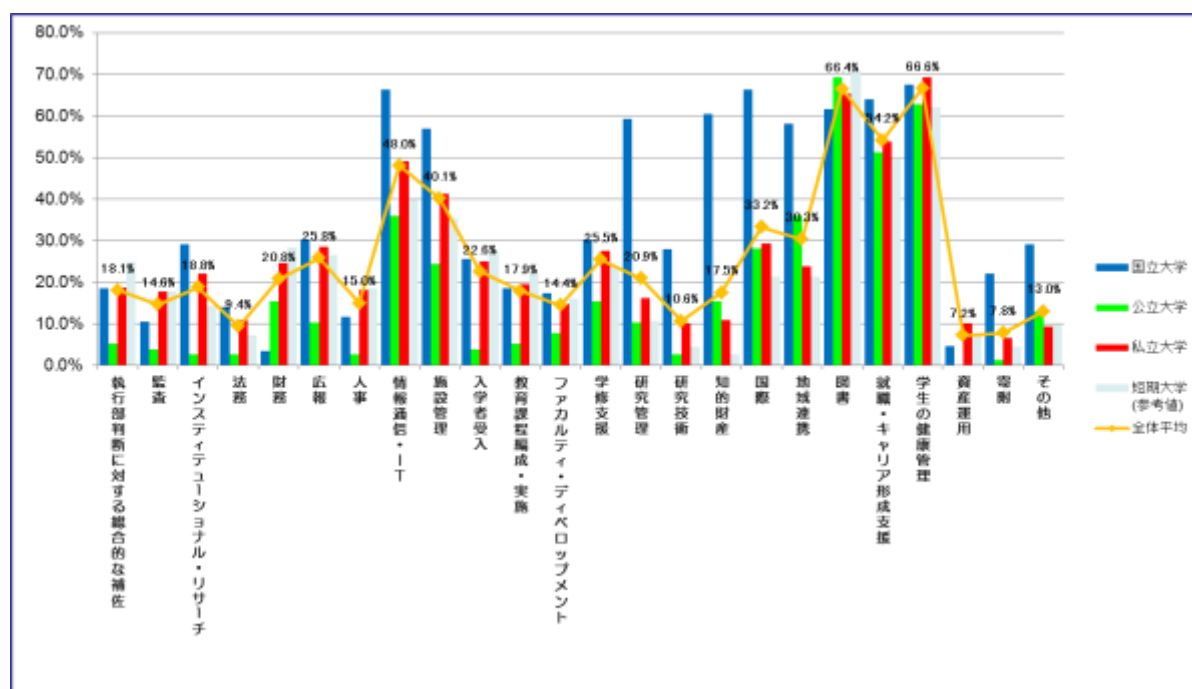
2-1 大学における専門的職員の活用実態把握に関するアンケート調査結果

(1) 専門的職員の配置現状（全体）

専門的職員の現状に対する回答を求めたところ、全体の傾向は以下の通りとなった。

- 現在の配置状況として、全体平均 50%を超えているのは「学生の健康管理」「図書」「就職・キャリア形成支援」
- 全体として公・私立大学よりも国立大学の方が、配置割合が高い。

図 1 専門的職員の配置状況（全体）

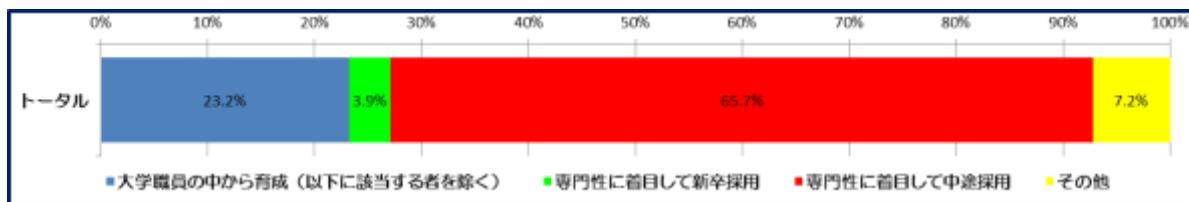


(2) 現在配置している専門的職員の内、重視する職務に対する資格・処遇等

1) 専門的職員の確保方法

- 「専門性に着目して外部より中途採用」の割合が高い。

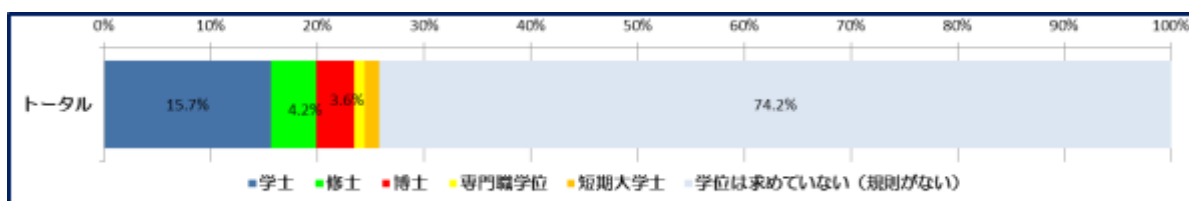
図2 専門的職員の確保状況



2) 専門的職員に求める学位

- 「学位は求めている(規則がない)」割合が高い。

図3 専門的職員に求める学位



3) 国家資格・民間資格等を必須要件とする専門的職員

- 採用基準等に国家資格・民間資格等を必須要件とする職務の上位には「学生の健康管理」「図書」「就職・キャリア形成支援」がある。

4) 専門的職員に求める実務経験

- 「実務経験」を採用基準等における必須要件として設けていないものが7割以上。
- 「その他」については「具体的経験年数は定めないが、実務経験を有すること、あるいは年数も含めて総合的に判断」するなどとするものが多い。

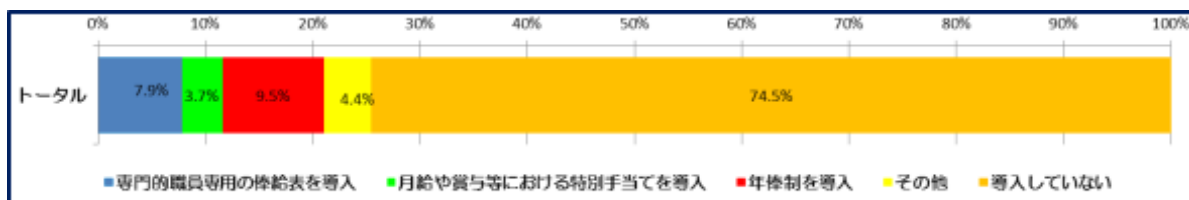
図4 専門的職員に求める実務経験



5) 特別の給与制度

- 7割強は「特別の給与制度」を設けていない。

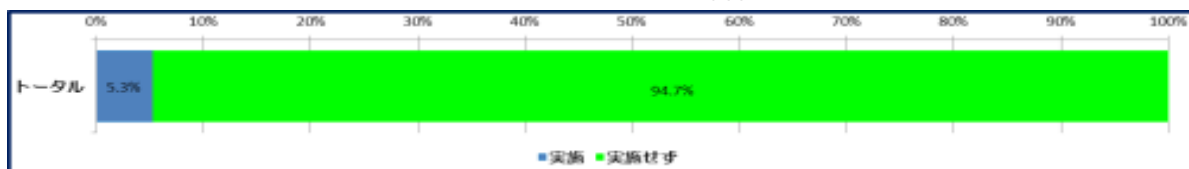
図5 特別の給与制度



6) 専門的職員に特化した評価

- 専門的職員に特化した評価を実施している割合はきわめて低い。

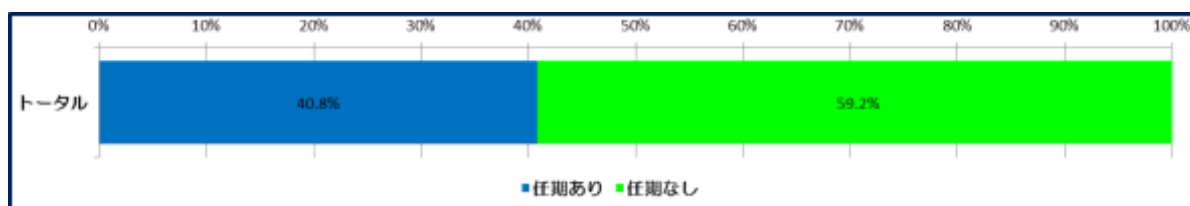
図6 専門的職員に特化した評価



7) 任期の有無

- 6 割弱が「任期なし」となっている。

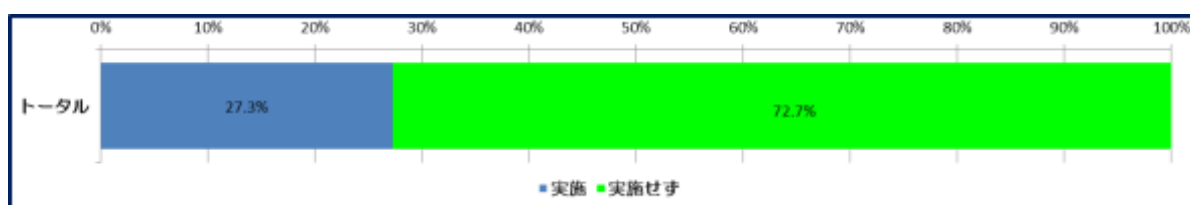
図 7 任期の有無



8) 専門的職員育成のための取組の有無

- 3 割弱の大学で専門的職員の育成のための取組を実施。

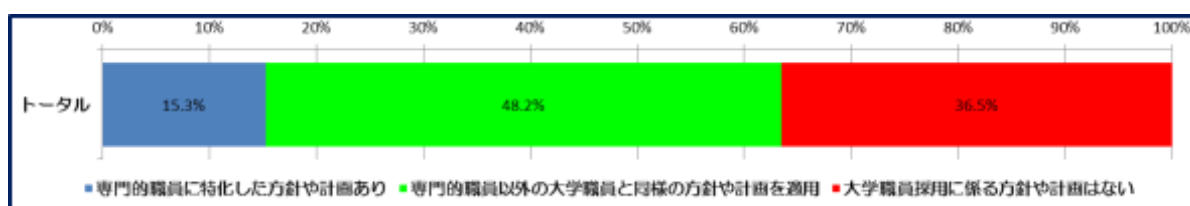
図 8 専門的職員育成のための取組の有無



9) 専門的職員の採用方針や計画の有無

- 「大学職員一般と同様の採用方針・計画」が最も多く 5 割弱となっている。

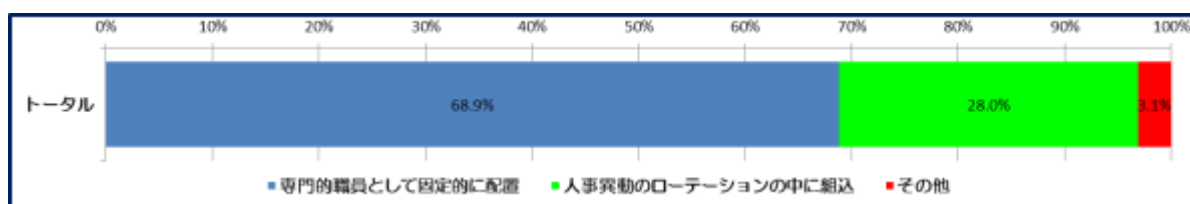
図 9 専門的職員の採用方針や計画の有無



10) 専門的職員の配置方法

- 「専門的職員を固定的に配置」する割合が 7 割弱を占めている。

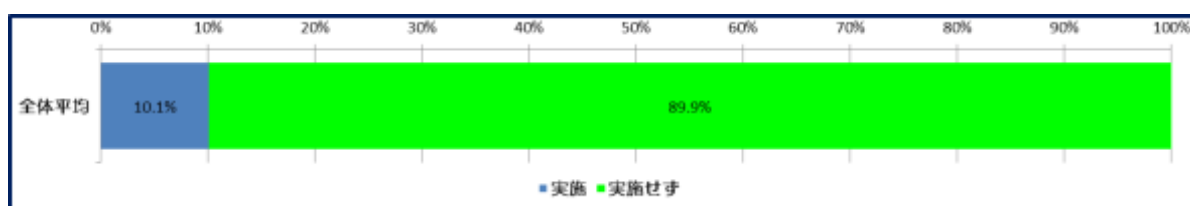
図 10 専門的職員の配置方法



(3) 将来の大学の経営を担う人材育成の有無

- 将来的に執行部として大学の経営を担う職務に就き得るものを計画的に育成するための取組を行っている大学は 1 割程度。

図 11 将来の大学の経営を担う人材育成の有無



2-2 大学における専門的職員の活用事例（専門的職員活用に関する基本方針）

（1） 国立大学 北海道大学

- 北海道大学(以後、当学)では、教員とそれ以外という括りで職員を分類している。
- 教員以外の職務については、原則として国立大学法人等職員採用試験により採用する。
- 法人化を契機に、「北海道大学職群分類基準」を設定。
- 公務員時代の職務を引き続き適用するものもあるが、法人化や時代の流れから、専門的な知識を持った人材の必要性を感じ、平成 21 年に正規職員枠に「専門職」という職群を新たに設けた。
- 「専門職(学術)」という職群は、学術に係る専門的業務を職務とするものとして設定。
- 「専門職(特定)」という職群は、特定の専門的業務を職務とするものとして設定。「専門職(学術)」での職務を除いたもの、すなわち研究以外の専門的な知識（インスティテューショナル・リサーチ、情報通信・IT、地域連携、安全管理など、研究とは別の専門知識を必要とするもの）を持った人材を配置するようにしている。
- 上記に加えて、「URA 職」を今年度より職群分類基準に追加。

（2） 国立大学 東京大学

- 専門的職員の活用については、その活用が本格化してまだそれほど時を経ていないこともあり、試行錯誤しつつ進んでいる状態。
- 東京大学(以後、当学)では、現時点においては、専門的職員についてはすべからず、任期制による特化型職務を遂行する人材として、専門性に着目した採用や活用を実施。
- 処遇面においては一般職員とは異なり、「年俸制」を中心とする給与制度を採用。
- ただし、専門的職員に特化した評価制度や採用時等における特段の基準は設けていない。

（3） 国立大学 金沢大学

- 金沢大学(以後、当学)では、「研究管理(URA)」等については、他に先駆けて取り組み始めており、事務系、教員系それぞれで、専門的職員といえる人材は存在。
- ただし、それぞれにニーズがあって既存の枠組みの中でやりくりしながら採用・活用してきたというのが実情。
- 比較的積極的に取り組んできた「研究管理(URA)」については、これまでは教員だけであった同職務に対して、今年度、初めて事務職員を URA として職務に配置した段階に経過。
- 教員でもなければ事務職員でもない、研究支援職員とも言うか、そうした人材の必要性が拡大しているところではあるが、現在はまだ具体的な検討がなされているわけではない。

（4） 国立大学 広島大学

- 広島大学(以後、当学)では、平成 21 年に職員に対するキャリアパスに関する検討を実施。当時は、「一般職」「アドミニストレーター」「高度専門職」の 3 つの職制をおき、35～40 歳を目安にそれぞれの道を目指して育成していく方針。
- その後、平成 25 年 3 月に人材育成方針を見直した結果、一般職とアドミニストレーターを統合して「総合企画職」と「専門職」の 2 つの職制に集約。
- 総合企画職についてはマネジメント業務などを、また専門職に関しては「知的財産」「産学連携」「情報通信・IT」「情報管理(URA)」「広報」等を位置付け、キャリアパスを設定。

（5） 公立大学 国際教養大学

- 国際教養大学(以後、当学)では、技術職員として採用したものを、専門的職員として定義しているが、一般職員も含めてそれぞれが当学の英語教育の支援には欠かせない人材として重用。
- 技術職としては、「施設管理」「情報通信・IT」「財務」「学生の健康管理」。この内、重視する人材は「情報通信・IT」「財務」「学生の健康管理」。
- 今後は、「インスティテューショナル・リサーチ」を充実したい。経営戦略に直結することなので、企画分析経験のある人材を登用したい。ただし、専門的職員を雇うというよりは、一般職員として採用したい。
- 当学では英語教育を専門に行っている関係上、事務局職員においても英語が話せないと業務の遂行が厳しい為、職員の確保には常に腐心。

（6） 私立大学 早稲田大学

- 早稲田大学(以後、当学)では現在、創立 150 周年を目標に「WASEDA VISION 150」という将来像を策定し、実行中。そのビジョンに基づく業務や目標達成のためのプロジェクトを複数稼働させるものの内、「教員と職員の業務の明確化」というプロジェクトを人事部、教務部が関わって推進中。
- 上記プロジェクトの推進過程において、職員でも教員でもない中間的な役割・機能が出現、その役割を担うのはどういう人材・組織であるべきなのか検討中。

- 中間的役割を担う 3 つの方向性と現状
 - 例えば研究管理（研究推進）や教育の新たな業務を開発するなどの先端的分野の課題については、どちらかというと教員区分という枠組みの中で、外部人材を採用してきて任期付きでミッションを与えてクリアするという考え方が一つ。
 - ある程度定型化した業務や一点に特化した専門人材を活用する業務などは嘱託職員の雇用や業務委託の形態とするなど、大学職員ではない別のカテゴリの人材に任せるパターンが 2 つ目。
 - 意思決定業務や管理運営型業務、渉外業務などは今後積極的に職員が関わっていく業務として位置付け。
- これらに共通しているのは、それぞれの専門性に基づいて行うにしても、職員がマネジメント力を持って遂行すべきであるとの考え方で育成。この背景には、業務が高度化すると自分だけでは処理しきれなくなり、プロジェクト型業務の遂行や外部人材・外部機関の力を借りる必要等が出てくるが、マネジメント力を持っていれば、どんな局面にも対応できるとの狙いによる。これらを実現するため、全職員に対するスキルを規定したスキル基準表の開示、能力レベルに応じた体系的「SD プログラム」を実施。また、「職員ポートフォリオ」に基づく職務や能力開発履歴を可視化。

（7） 私立大学 新潟工科大学

- 新潟工科大学(以後、当学)では、職員と教員との橋渡し役を担うのが、専門職という定義。
- 上記定義を除いては、一部職務に有期雇用の職員がいるものの、それ以外については、専門的職員と一般職員とを特段区分していない。また、当初は専門的職務として配置しても、当学は小規模大学に位置付けられるため、職務を他業務と兼務するということが一般的。
- 専門的職員の能力開発については、小規模大学に位置付けられるため、学内で育成するというより、既に能力を備えた人材を雇用するということが多くなる。能力向上を本人が希望する場合は、学外の研修会等に大学負担にて参加してもらうという流れ。

（8） 私立大学 愛知東邦大学

- 愛知東邦大学(以後、当学)では、学内において専門的職員を具体的にどう位置付けるべきかについて検討中。
- 10 年程度前から、職員 28 名中 9 名が自分たちの課題を何とか解決する糸口を見つけないとことから、順次、自主的に社会人大学院に通学。
- これまでは自費で通学をさせてきたが 3 年前に私立大学等経常費補助金「未来経営戦略推進経費」を受けることができたため、その補助金を用いて、上記学外研修への補助を出せるようになった。
- 現在、同補助金にて、研修制度、雇用制度の様々な問題点を改善中。
- なお、専門的職員については、一部の職務を除いて、原則人事ローテーションシステムに乗せつつ学内に育成するというスタンスにある。

（9） 私立大学 森ノ宮医療大学

- 森ノ宮医療大学(以下、当学)は中小規模大学であるが、中小規模私学の場合は、専門特化した実務のプロフェッショナルを育てるのは難しい部分があり、むしろ経営のプロフェッショナルを育てることの方が重要と考える。
- 当学における専門職とは、どちらかというと「経営」のプロフェッショナルをイメージ。
- このため、職員のキャリアパスにおいて、経営的な基本的知識、スキル、センスが高まっていくような教育を職員全員に対して実施しつつ、経営の観点からフィルタリングして、資質のある人材をしかるべきポジションに配置。その一環として、昨年より、経営系職員が、学科長、副学科長になれるという職員制度を構築したところ。
- また、教授会にも職員スタッフが加わって議論できる環境を常態化。

（10） 私立大学 福岡工業大学

- 福岡工業大学(以後、当学)では、職員の採用は中途採用が中心となっている。採用した職場で保有しているキャリア、能力を最大限発揮して頂くだけでなく、将来的にはいずれローテーションの中で経営人材に育っていくような素材を求め、中途採用を毎年行っている。
- 当学の目指す(専門)職員人材像は大学経営を担える多能なジェネラリストということになる。このため、当初は技術職として採用した人材もジョブローテーションの仕組みに乗せるなどして、多能な人材へ能力アップを図っているところ。
- 例えば、「情報通信・IT」関連職を技術職として採用しているが、ここに配属された者もジョブローテーションによって、ある時には入試課へ、ある時には法人事務局へ、そして再び入試課の責任者として戻ってきてもらうといったキャリアパスもある。最初技術専門職で入っても何年かして技術だけでなく総合的な事務職員として運用するといったことが、当学では一般的。

Ⅱ 調査実施方法及び内容

1 調査目的

各大学における高度な専門性を有する人材「専門的職員」の活用の在り方に関する認識や実態等について把握し、今後の施策立案に資することを目的として、専門的職員の活用状況を情報収集する。

2 調査実施時期および調査方法

2-1 大学における専門的職員の活用実態把握に関するアンケート調査

- 平成 27 年 9 月 14 日～10 月 2 日
- e メールによる調査票の発送及び回答票回収

2-2 大学における専門的職員の活用事例に関するヒアリング調査

- 平成 27 年 10 月 15 日～11 月 10 日
- 訪問面接調査

3 調査対象

3-1 大学における専門的職員の活用実態把握に関するアンケート調査

- 国立大学 86 法人、公立大学 81 法人(※1)、私立大学 258 法人(※2) を対象として実施。
(回答率 90.7%)

※1 法人化されていない公立大学を有する地方公共団体を便宜的に含む。

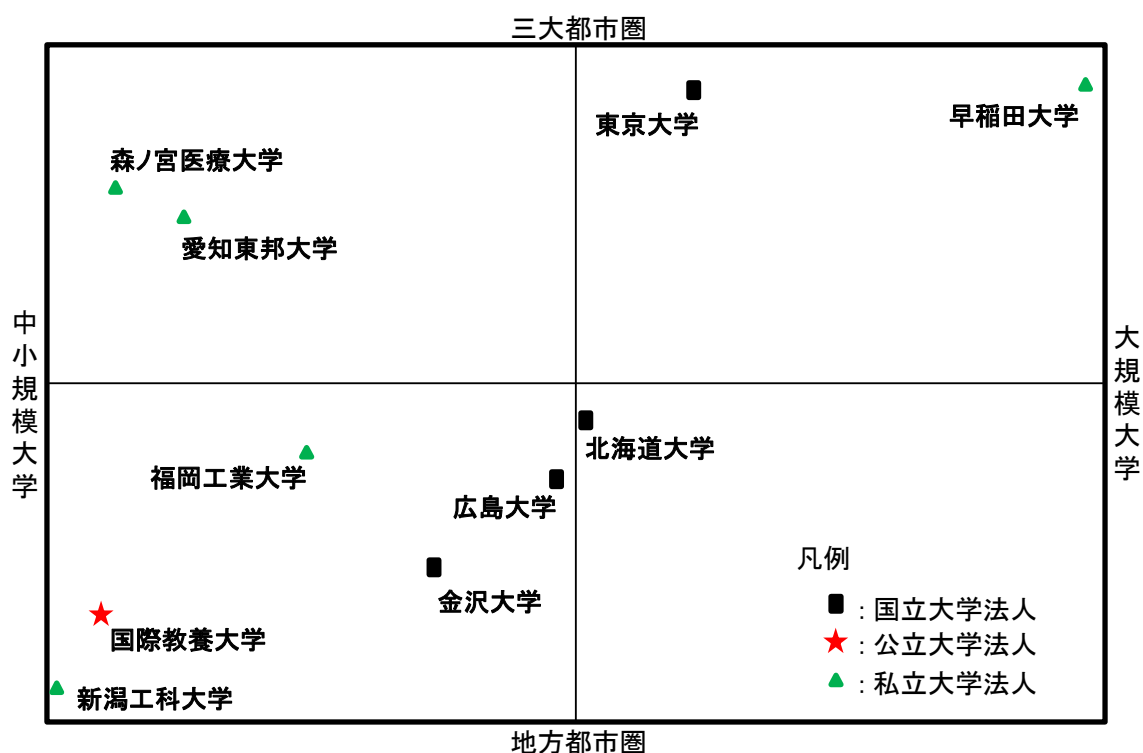
※2 私立大学を設置する学校法人等を便宜的に私立大学法人と記載する。

3-2 大学における専門的職員の活用事例に関するヒアリング調査

国公立大学より以下の 10 大学を抽出。

- 北海道大学、東京大学、金沢大学、広島大学、国際教養大学、早稲田大学、新潟工科大学、愛知東邦大学、森ノ宮医療大学、福岡工業大学

図 1 ヒアリング対象のポジショニング



4 調査内容

4－1 大学における専門的職員の活用実態把握に関するアンケート調査

(1) 専門的職員の現状

- 専門的職員の配置状況
- 専門的職員に関する内部規則等の整備状況
- 今後(も)配置したい専門的職員
- 配置不要な専門的職員
- 「配置意向」-「配置不要」の差異
- 現在配置していて特に重視される専門的職員
- 今後配置予定で特に重要と考える専門的職員

(2) 専門的職員の資格・処遇等

- 専門的職員の確保状況
- 専門的職員に求める学位
- 国家資格・民間資格等を必須要件とする専門的職員
- 専門的職員に求める実務経験
- 特別の給与制度
- 専門的職員に特化した評価
- 評価の処遇への反映状況
- 任期の有無
- 能力開発の有無
- 専門的職員育成の有無
- 専門的職員育成の具体方策
- 専門的職員の採用方針や計画の有無
- 専門的職員の配置方法

(3) 大学の経営を担う人材の育成

(4) 自由意見

4－2 大学における専門的職員の活用事例に関するヒアリング調査

(1) 専門的職員活用事例

- 専門的職員活用に関する基本方針
 - 専門的職員活用に関する特徴
- 等

Ⅲ 調査結果

1 調査結果まとめ

1 - 1 「専門的職員」配置の現状と課題

(1) 専門的職員の設置主体別配置動向について

専門的職員の配置状況については、国立大学が他の設置主体に比較して多様な職務に対して配置・導入が進んでいることが明らかとなった。このため、他の設置主体に比較して、内部規則等の整備も進む傾向にある。

こうした背景もあり、他の設置主体に比較して、国立大学は全般的に配置不要とする職務の割合が低い傾向にある。また、現在配置していて特に重視する職務については、他の設置主体と比較して、「インスティテューショナル・リサーチ」「研究管理」「国際」関連職務が突出している。

一方、公立大学では配置不要とする専門的職務が多い。専門的職員を配置したくても財源問題等で実施できないといった台所事情や、専門的職員の配置が進まないため、結果としてその必要性を感じないといった悪循環が発生しているようにも考えられる。

アンケートでは「教員以外の事務職員及び司書は、人事異動により自治体他部署に異動するため、大学職員としての専門性を高めることが難しい状況にある。」「事務職員についてはプロパー化を進めているところではあるが、現在は自治体派遣職員とプロパー職員が半々の状況であり、専門的職員の配置・育成並びに、限られた人数の中での、専門的職員として固定化は難しい」といった回答もあった。

ヒアリング対象大学においては、事務職員においても英語力を必須とする大学特性があり、その確保に常に腐心する中で、同学にてスキルを向上した教職員が条件面で有利な他大学に引き抜かれるというケースもあり、事は単純ではない。

(2) 専門的職員の資格・処遇等について

① 専門的職員の採用方針や計画の有無について

教育研究活動支援系については、例外的に「専門的職員特化型の採用方針・計画」を有する大学が比較的多いという結果(18%強)となっているが、全般的には「大学職員一般と同様の採用方針・計画」に沿った採用状況であるというのが実態である。

② 専門的職員確保の方法

経営層補佐/管理運営支援系については他の支援系職員に比較して内部職員の育成により確保する割合が高い傾向にあるが、全般的には専門性に着目して外部より中途採用する割合が高い。特に、学生支援系についてはその傾向が高い。

中小規模私立大学などでは職員採用にあたって、実務経験のある人材を外部より採用せざるを得ないという実情もあって中途採用の割合が高まっている可能性があることを、ヒアリング対象大学からの聴取において確認している。

③ 専門的職員に求める学位・資格・実務経験

「研究管理」「ファカルティ・ディベロップメント(FD)」「教育課程編成・実施」などの教育研究活動支援系については他の支援系職員に比較して、採用時等における「求める学位」を規程する割合が高いものの、いずれの支援系も全大学の 7 割程度以上は学位を採用/配置基準等の必須要件として設けていない。

また、資格についても採用基準等における必須要件として設けていない大学が多い。

ヒアリング対象となった複数大学において学位や資格等を必須要件としているかについて確認したところ、同等水準の能力が担保されれば良く、絶対条件とはしていないという意見が大半を占めた。

その背景には、実務経験上申し分のない者が存在するにもかかわらず、学位や資格等を設定することによってその人材を採用できないといったことを避けるため、また採用方針とも連動して、採用基準を高め設定することによって人件費コストの増大を回避するための策としても、基準等は設定していないという点があげられる。

実務経験についても、上記と同様の意味合いから全大学の 7 割程度が必須要件としていない。

④ 専門的職員に対する処遇

全大学の 7 割程度は専門的職員に対する特別の給与制度を設けていない。また、全大学の 95%前後が専門的職員に特化した評価を実施していない。

これらは、前述した学位・資格・実務経験において基準等を設けていないのと同様の理由によるもの

と推察される。

⑤ 専門的職員の任期の有無

経営層補佐/管理運営支援系は7割強が「任期なし」となっている。

経営層補佐/管理運営支援系は内部人材による育成によってその職責を全うさせることを目標としている傾向が高いため、終身雇用対象者が多いということもその理由の一つとなる。

一方、教育研究支援系/学生支援系については半数弱が「任期あり」となっている。任期制を採用する職務トップ5には「研究管理」「寄附」「知的財産」「研究技術」「地域連携」があがっているが、任期制を採用している職務には、競争的資金獲得の結果として、関連人材を有期雇用しているというものが少なくないことが、ヒアリング時にも確認されている。

ただし、職務によっては、「任期あり」として有期雇用した職員を一定期間後、終身雇用に転換するという動きがあることもヒアリング調査にて確認できており、学内でのキャリアパスが描かれている職務も存在している。

⑥ 専門的職員に対する能力開発・育成について

経営層補佐/管理運営支援系、教育研究活動支援系、学生支援系に大きな差はなく、35%前後の大学で能力開発を実施している。

また、経営層補佐/管理運営支援系、教育研究活動支援系については、3割弱の大学で専門的職員に対する育成を実施しているが、学生支援系については、8割弱の大学が育成を実施していない。

ヒアリング対象大学からは、以下の指摘があった。

「能力開発や育成の重要性を認識しつつも、時間的、経済的余力のなさから、専門職として採用したら即戦力として活用、不足能力等については、OJTにて能力向上を実現するしかない。

『専門(スペシャリスト)』と銘打っている以上、その能力を保有する人材を「即戦力」として外部から中途採用しているのが実態であり、中小規模クラスの大学になるほど自前による能力開発や育成は困難である。」

アンケートでは育成を実施するにも、「職員数が少ないため、高度な専門性を有する職員を単独で育成することは困難」であるため、外部機能の活用・アウトソーシングが必須となるが、同時に財源問題に直面するとの意見もあった。

他方で、「今後、高度専門職の採用者を増やすに際しては、あらかじめ大学全体として必要とされる業務や能力の洗い出しを行い、適切なポストに高度専門職を採用・配置すると同時に、既存の教職員の担当業務や求められる専門能力、育成方法等についても見直す必要があると考えている」との意見もあり、改めて「職員に求められる能力規定」の策定とともに職能開発を推進していくことの重要性も指摘されている。

⑦ 専門的職員の配置方法について

経営層補佐/管理運営支援系については「人事ローテーション」システムに乗せて配置する割合が比較的高い(35%弱)が、学生支援系については「専門的職員を固定的に配置」する割合が8割弱となっており、他の職制・職務への転換を困難と考えている傾向がある。

⑧ 大学規模や設置主体の特性等を踏まえた柔軟な専門的職員の配置に対する要望について

アンケートでは、「『専門的職員』導入の経緯は、大学ごとに固有の事情が存在するが、複雑化、高度化していく学内各業務を、将来にわたり安定的に遂行していくことがその導入の目的であると推察する。このことは、大学の取り扱う業務が専門分化していく過程にあることを意味すると同時に、専門的職員を活用するための組織力の強化（ミッションの共有、目標管理、役割に応じたリーダーシップなど）が必要不可欠である」との意見がある。

一方で、「スペシャリストの確保は必要と感じているものの、小・中規模の学校法人にあっては、人事の硬直を招く恐れがあることから、この課題への対応に苦慮」しているとの意見や、「新たな高度専門職員の制度設計の検討にあたっては、旧七帝大のような大規模大学ではなく、小規模大学の実情を十分に勘案するとともに、併せてこれらの大学の人材確保に対する支援措置を検討していただきたい」との指摘もあり、大学規模や設置主体の特性等を踏まえた柔軟な専門的職員の配置に対する要望があがっている。

(1) 学長を補佐する高度専門職の安定的な採用・育成について

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（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）」においては、「高度専門職の安定的な採用・育成」について、以下を答申している。

- ## 「専門的職員」配置に関する先駆的取組事例

- (2) 職員の職能開発について

中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて(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)」においては、以下が答申されている。

- 13

Dの場や機会の充実」が求められる。

「専門的職員」配置に関する先駆的取組事例

- 愛知東邦大学では、「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」、他大学に先駆けて、10 年程度前から職員が順次、自主的に社会人大学院に通学し、学んだことを自分たちの大学で実践、検証、理論化するという PDCA を回しながら力量を高めている。
- また、早稲田大学では、「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、明確化」。学内にどのような職務があつて、どのような水準のスキルが求められるのか、経営系、政策系、研究支援系、学術系に大分類してスキル基準表として、学内に開示している。
このスキル基準表に基づいて、例えば、将来、研究推進に携わりたいと考えた職員が、段階的にどのようなスキルをどのように身に付けていかなければならないのか、自分が身に付けるべき研修メニューを計画的に選択しながら能力開発を行えるよう「SD プログラム」もあわせて開発している。
- URA については、東京大学や広島大学においても、独自のスキル標準や能力開発プログラムを整備して、その能力開発・向上に努めている。

(3) 教職協働体制の実現について

「専門的職員」配置に関する中央教育審議会答申

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（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）」においては、「事務職員の高度化による教職協働の実現」について、以下を答申している。

◆ 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。

また、中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて（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）」においては、以下が答申されている。

◆ 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」すべきであり、「教職員の協働関係の確立という観点からは、F DやS D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。

「専門的職員」配置に関する先駆的取組事例

- 福岡工業大学では、ある一定期間に特定部門での実務を経験すると、他のセクションへローテーションし、いずれ管理職、経営の職に携わっていくという視点で職員を育成している。その一環として、中堅職員の職務能力向上を目的とした「FAST(FIT Administration Staff Training)プログラム」のみならず、「教職協働」を促進するきっかけとなるプログラム、「LEAD(Leadership Education Administration and Development)プログラム」を推進中である。
- 愛知東邦大学では、理事長の努力もあつて、職員の地位は対等とまではいかずとも各種委員会において議決権を持つなど、以前から教職員間で地位の差は少ない風土にあつたが、今年度より、同委員会について、委員長は教員が担うものの、副委員長には職員を配置することにより教職協働意識をより一層鮮明にするよう努力を続けている。

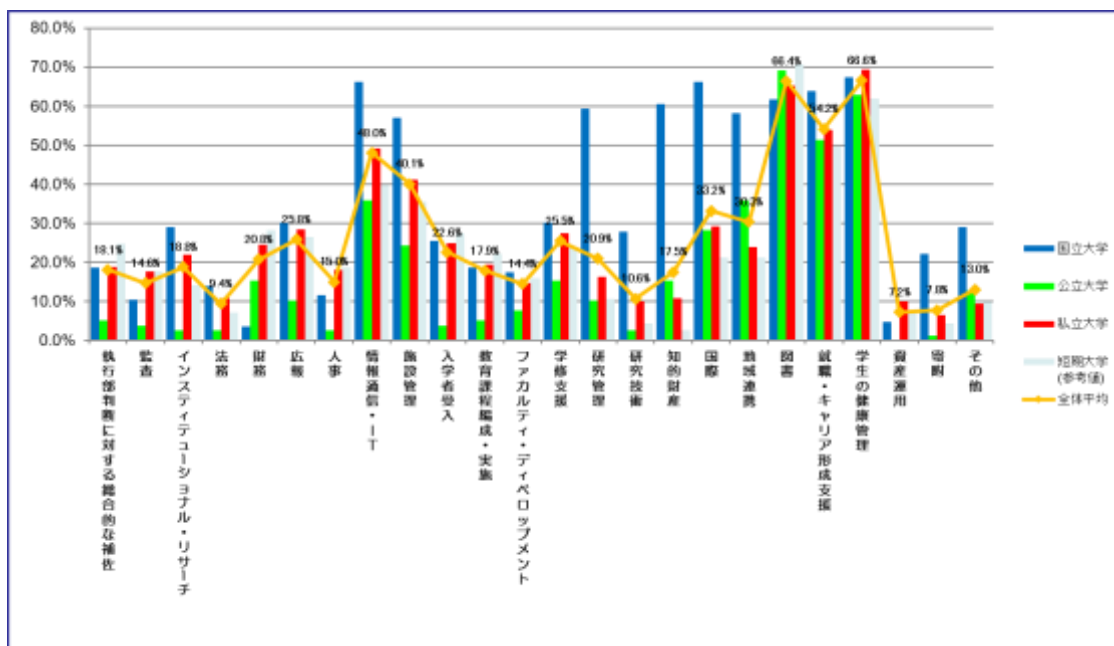
2 大学における専門的職員の活用実態把握に関するアンケート調査

2-1 専門的職員の現状

1) 専門的職員の配置状況

- 現在の配置状況として、全体平均 50%を超えているのは「学生の健康管理」「図書」「就職・キャリア形成支援」。
- 全体として公・私立大学よりも国立大学の方が配置割合が高い。

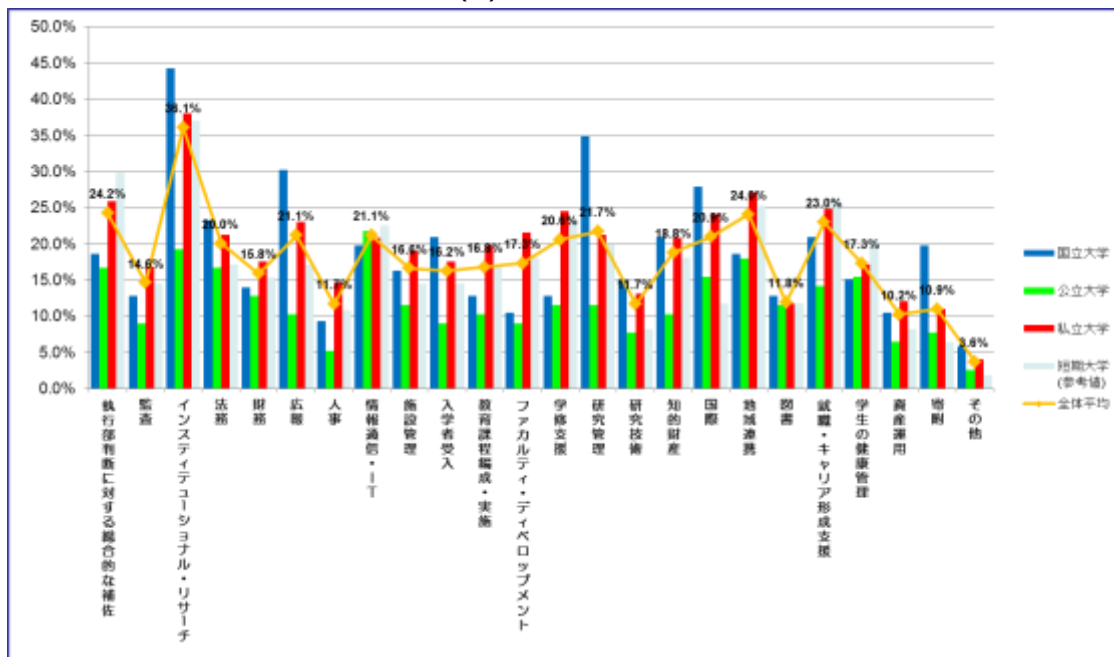
図1 専門的職員の配置状況



2) 今後(も)配置したい専門的職員

- 今後(も)配置したい職務としては、「インスティテューショナル・リサーチ(IR)」「執行部補佐」「地域連携」「就職・キャリア形成支援」「研究管理」「広報」「情報通信・IT」が上位。

図2 今後(も)配置したい専門的職員

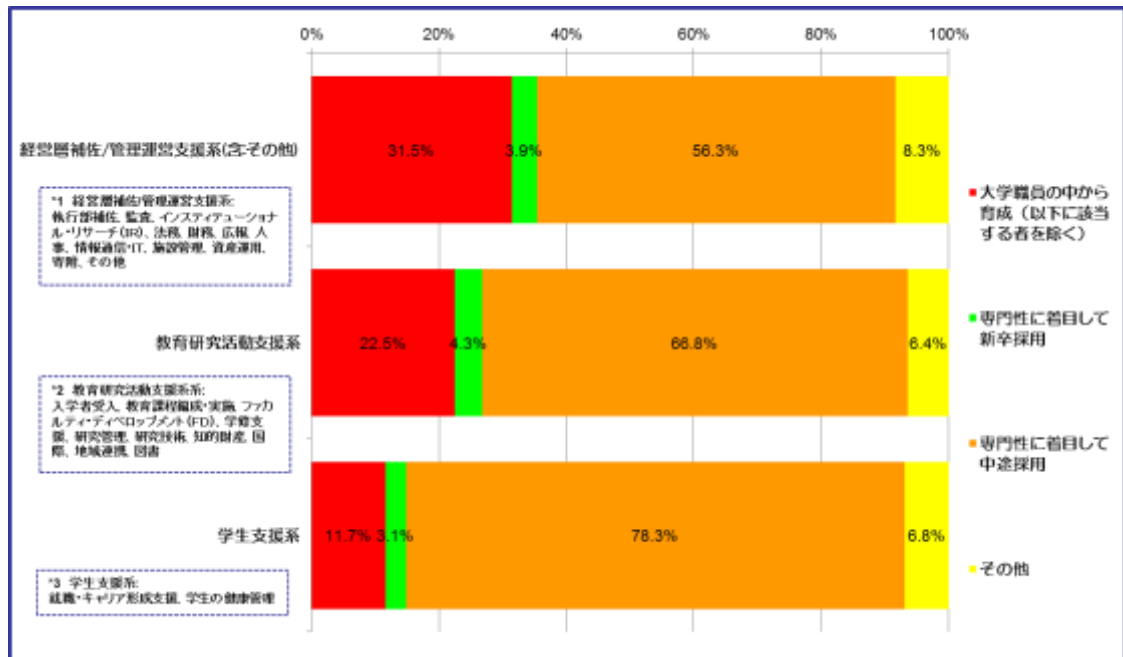


2-2 専門的職員の資格・処遇等

1) 専門的職員確保の方法

- 経営層補佐/管理運営支援系については他の支援系職員に比較して内部職員の育成により確保する割合が高い傾向。
- 一方、学生支援系については専門性に着目して外部より中途採用の割合が高い傾向。

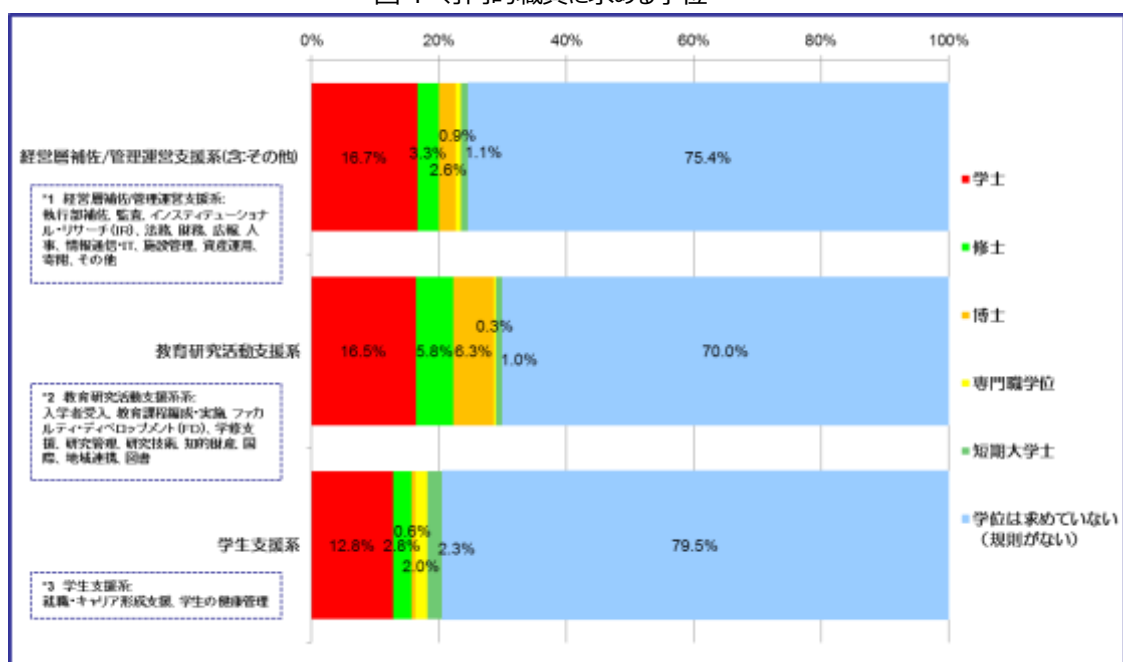
図3 専門的職員の確保状況



2) 専門的職員に求める学位

- 教育研究活動支援系については他の支援系職員に比較して、採用時等における「求める学位」を規程する割合が高い傾向にはあるものの、いずれの支援系も全大学の7割程度以上は学位を採用基準等における必須要件として設けていない。

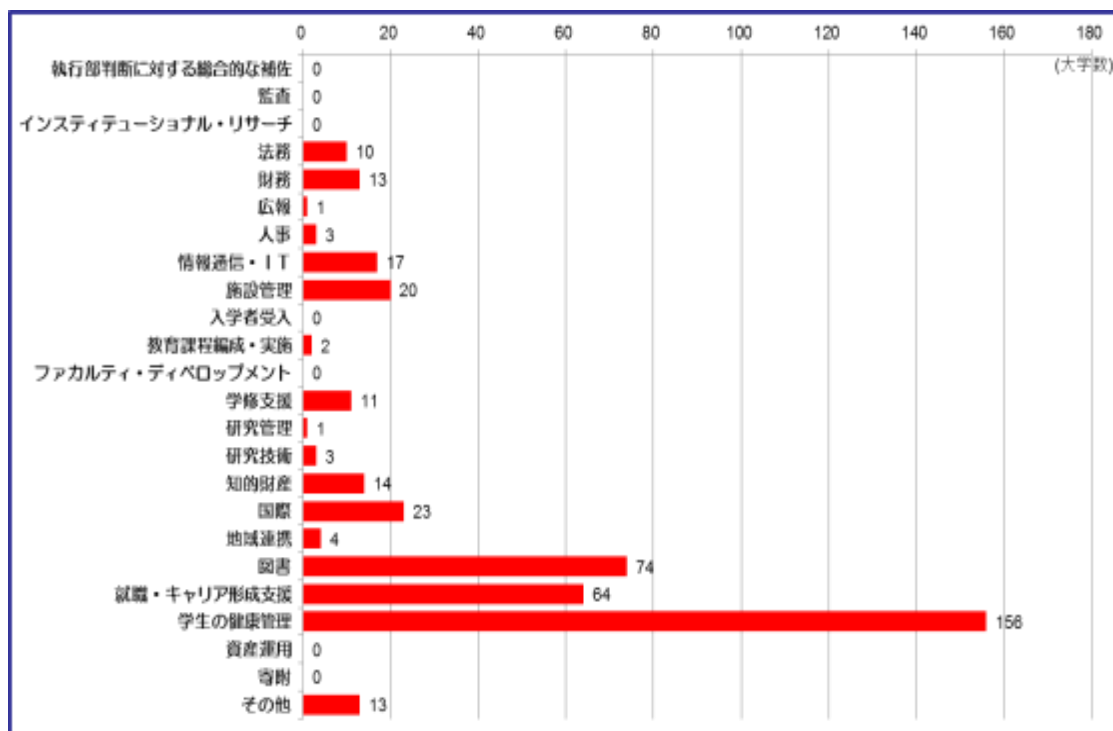
図4 専門的職員に求める学位



3) 国家資格・民間資格等を必須要件とする専門的職員

- 採用基準等に国家資格・民間資格等を必須要件とする職務の上位:「学生の健康管理」「図書」「就職・キャリア形成支援」。

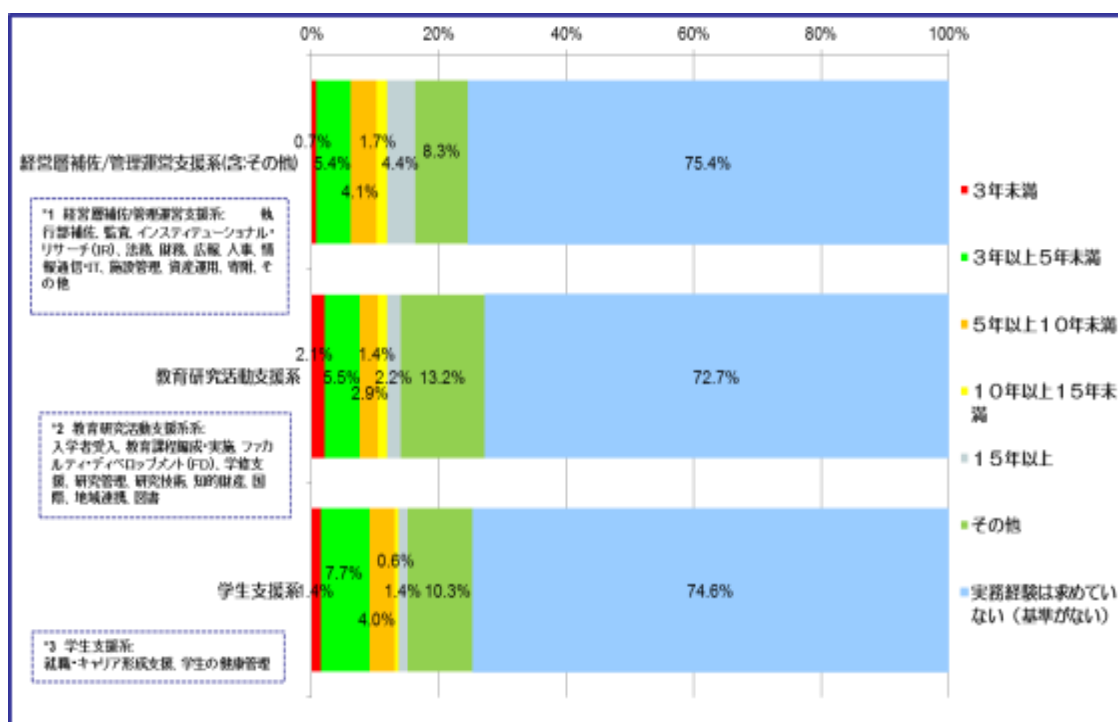
図5 国家資格・民間資格等を必須要件とする専門的職員



4) 専門的職員に求める実務経験

- 「実務経験」を採用基準等における必須要件として設けていないものが7割以上。
- 「その他」については「具体的経験年数は定めないが、実務経験を有すること、あるいは年数も含めて総合的に判断」するなどとするものが多い。

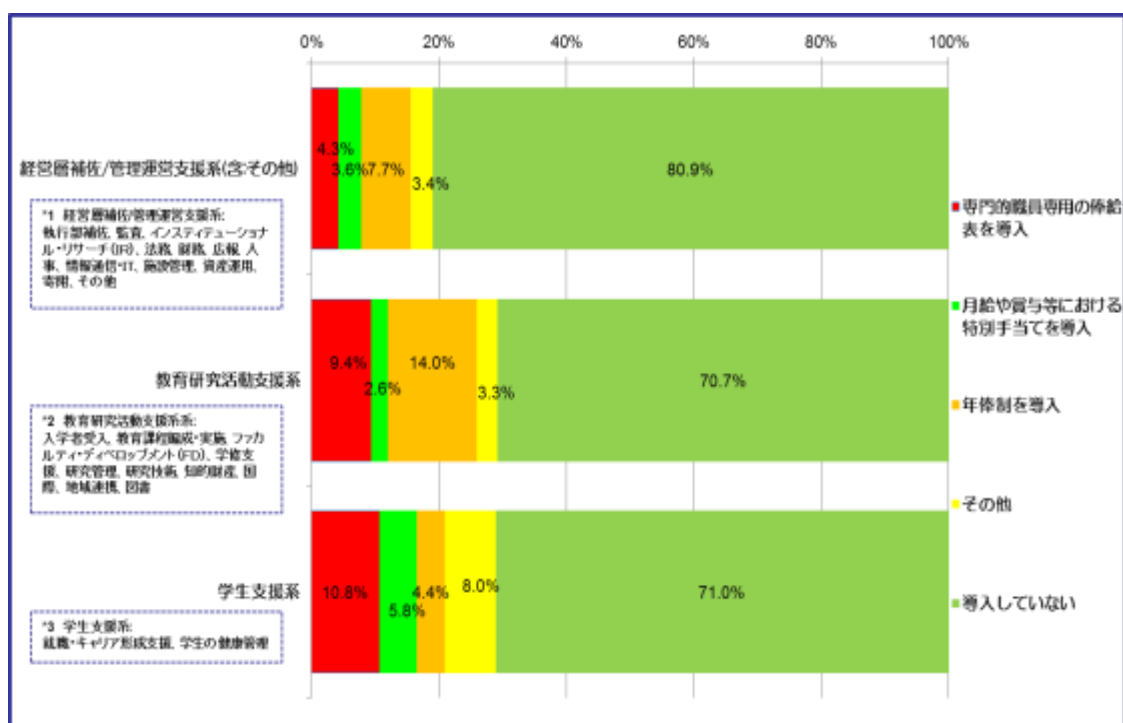
図6 専門的職員に求める実務経験



5) 特別の給与制度

- 7-8 割程度は特別の給与制度を設けていない。
- 教育研究活動支援系、学生支援系については専門的職員専用の俸給表を導入する大学が 1 割前後。

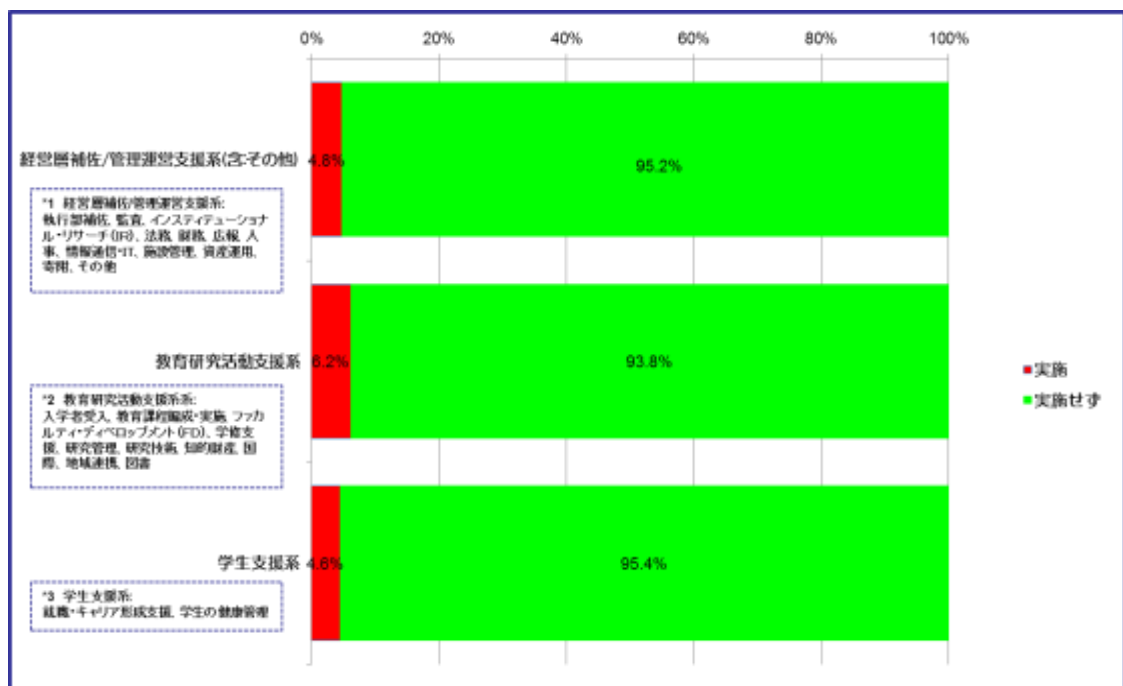
図 7 特別の給与制度



6) 専門的職員に特化した評価

- 専門的職員に特化した評価を実施している割合はきわめて低い。

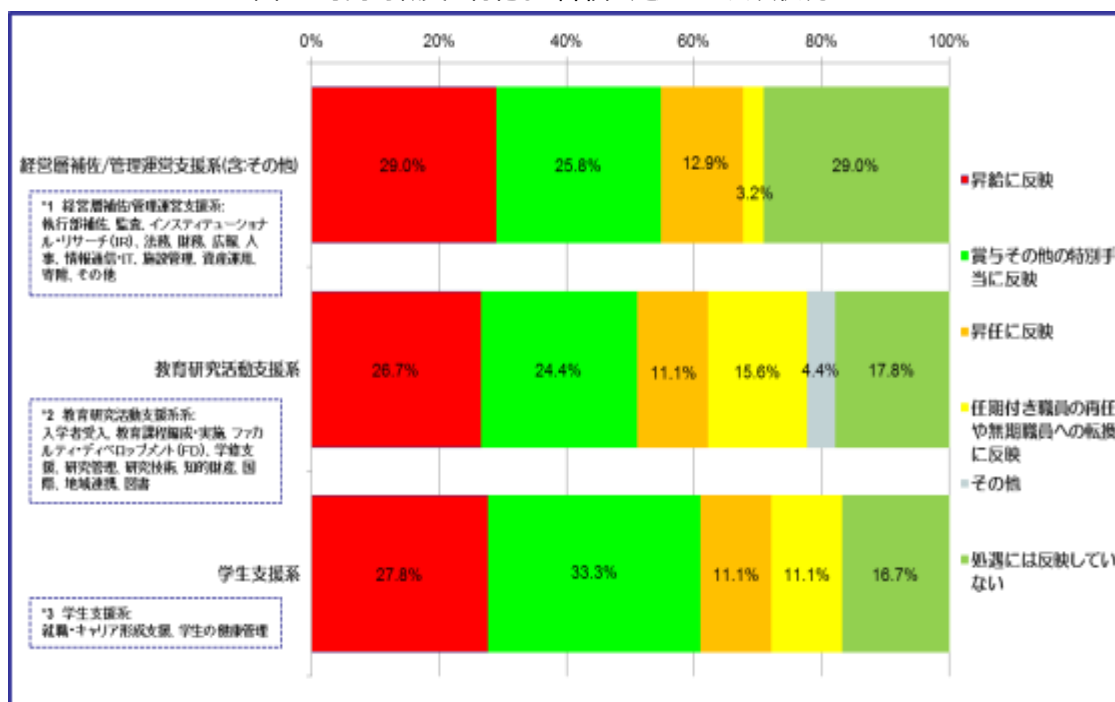
図 8 専門的職員に特化した評価



7) 専門的職員に特化した評価の処遇への反映状況(評価を実施していると回答した大学のみ調査)

- 賃金(昇給/賞与支給等)への反映が 5-6 割程度。
- 地位改善(昇任/再任等)については、管理運営支援系が 3 割弱、学生支援系が 2 割強。
- 「処遇には反映しない」については、経営層補佐/管理運営支援系が 3 割弱。

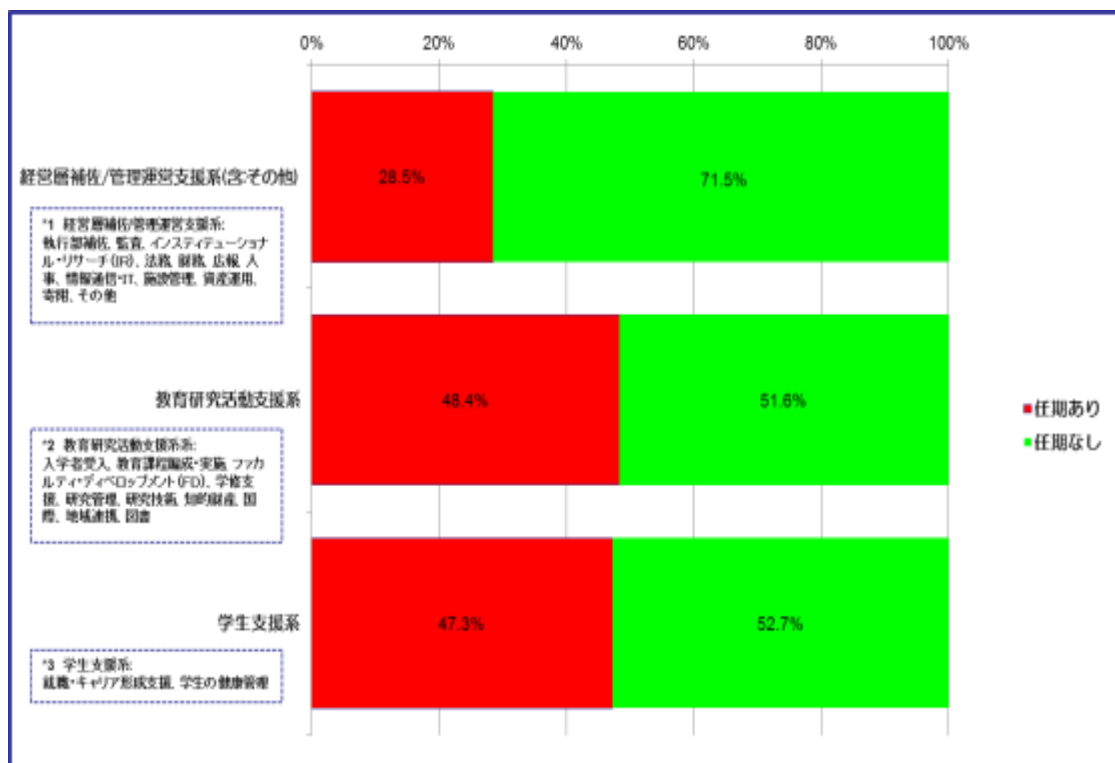
図 9 専門的職員に特化した評価の処遇への反映状況



8) 任期の有無

- 教育研究支援系、学生支援系については半数弱が「任期あり」となっている。
- 一方、経営層補佐/管理運営支援系は 7 割強が「任期なし」となっている。

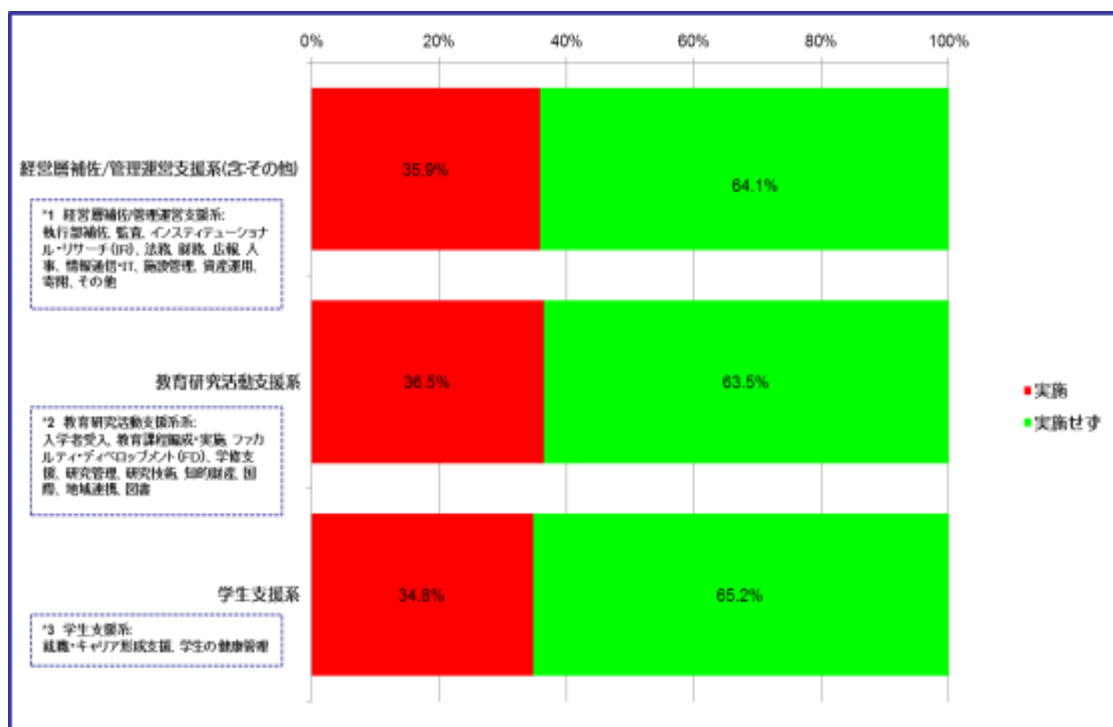
図 10 任期の有無



9) 能力開発のための取組や支援の有無

- 経営層補佐/管理運営支援系、教育研究活動支援系、学生支援系に大きな差はなく、35%前後の大学で能力開発のための取組や支援を実施。

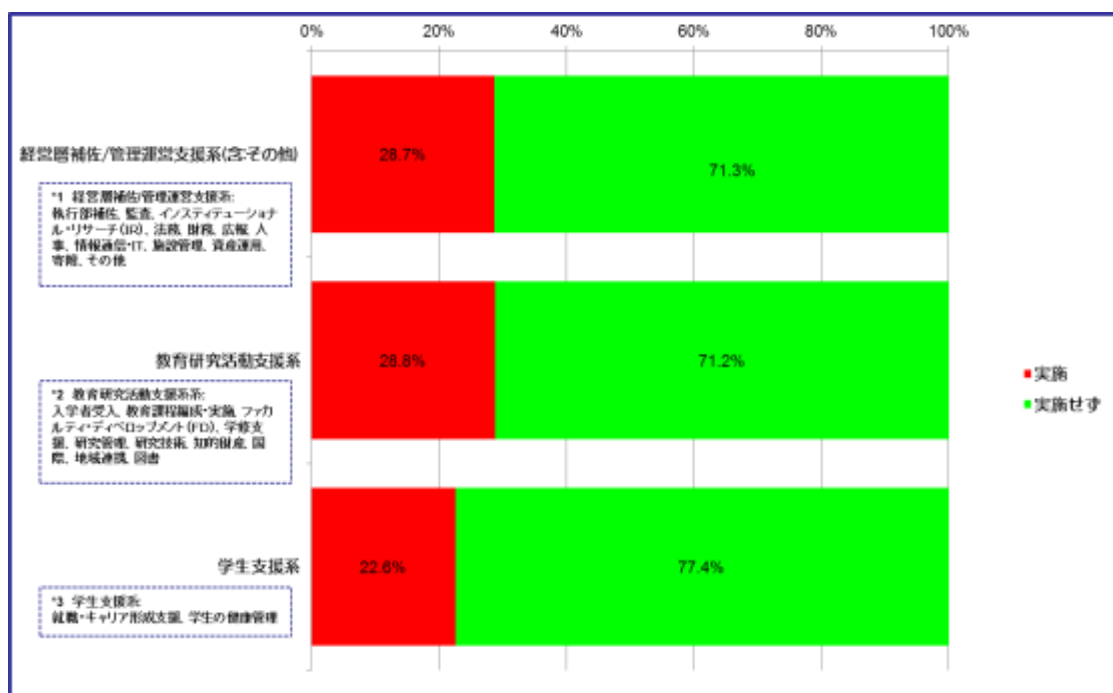
図 11 能力開発のための取組や支援の有無



10) 専門的職員育成のための取組の有無

- 経営層補佐/管理運営支援系、教育研究活動支援系については、3 割弱の大学で専門的職員の育成ための取組を実施。
- 学生支援系については、8 割弱の大学が育成を実施していない。

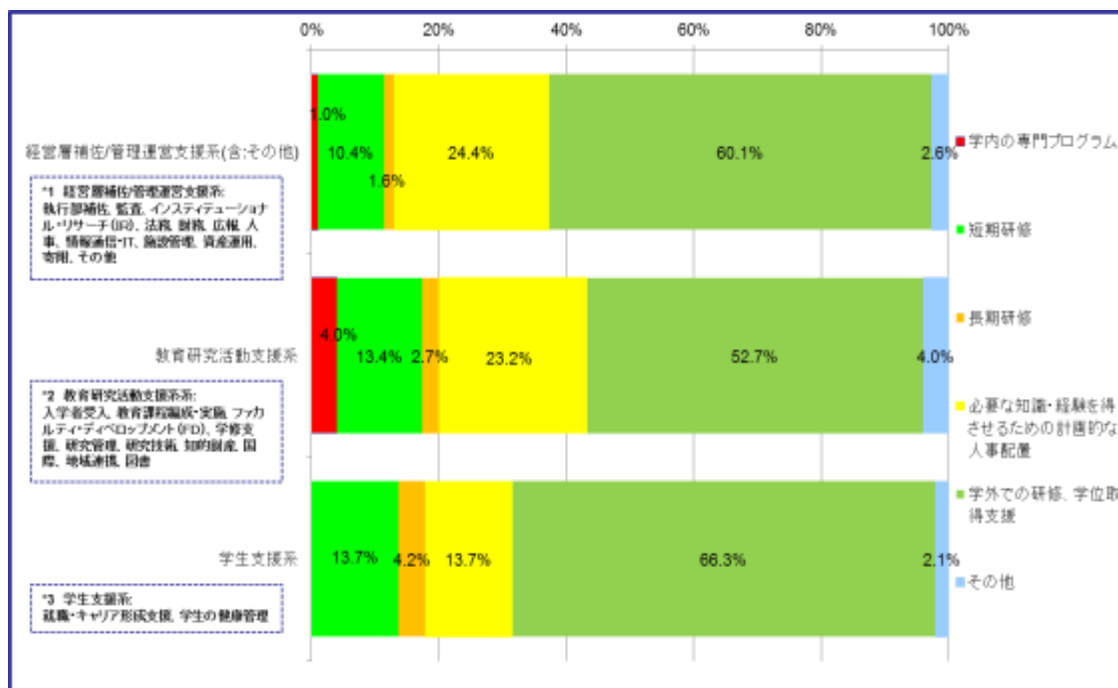
図 12 専門的職員育成のための取組の有無



11) 専門的職員育成の具体的方策

- 学内で計画し取り組まれているプログラム・研修(学内の専門プログラム、短・長期研修)については、研究活動支援系において2割程度。
- 計画的な人事配置については、経営層補佐/管理運営支援系、教育研究活動支援系において25%弱。

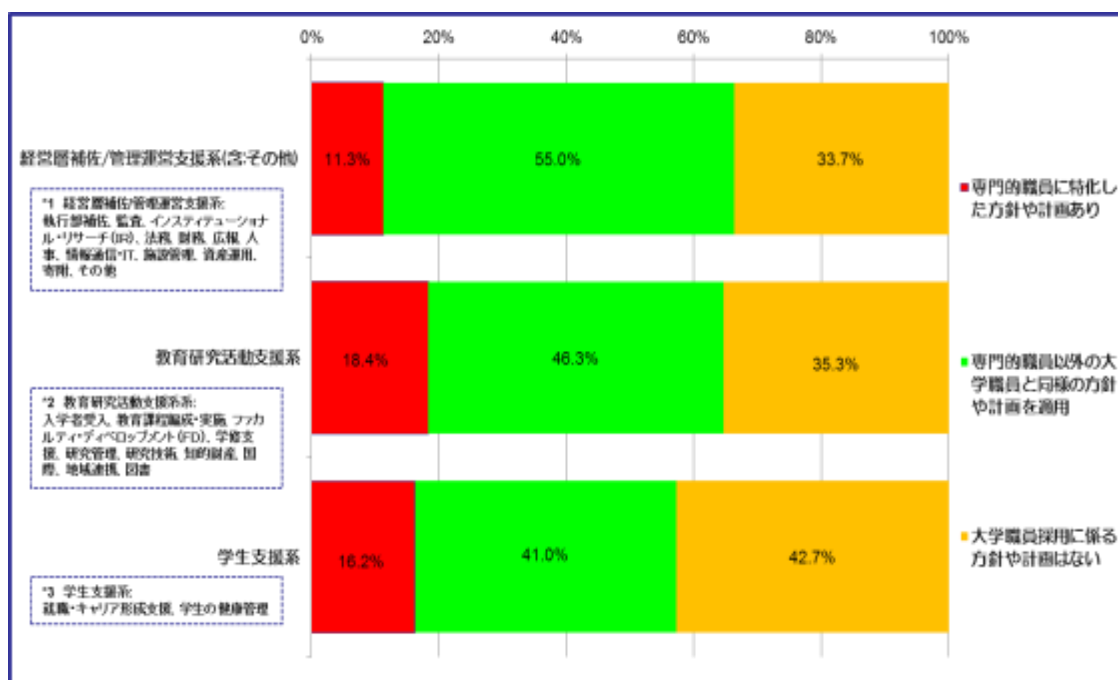
図 13 専門的職員育成の具体的方策



12) 専門的職員の採用方針や計画の有無

- 経営層補佐/管理運営支援系については、「大学職員一般と同様の採用方針・計画」が最も多く55%。
- 教育研究活動支援系についても、「大学職員一般と同様の採用方針・計画」が最も多く46%程度ながら、「専門的職員特化型の採用方針・計画」を有する大学が18%強となっている。
- 学生支援系については、「大学職員採用に関する方針・計画がない」が最も多く4割強。

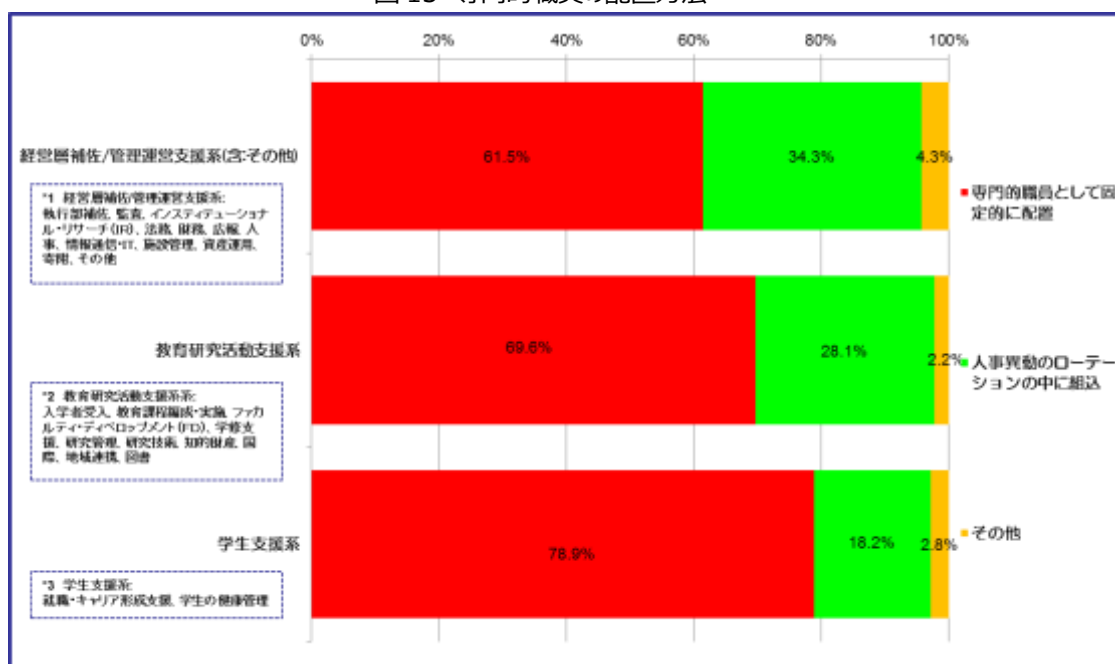
図 14 専門的職員の採用方針や計画の有無



13) 専門的職員の配置方法

- 経営層補佐/管理運営支援系については「人事ローテーション」システムに乗せて配置する割合が35%弱。
- 学生支援系については「専門的職員を固定的に配置」する割合が8割弱を占める。

図 15 専門的職員の配置方法

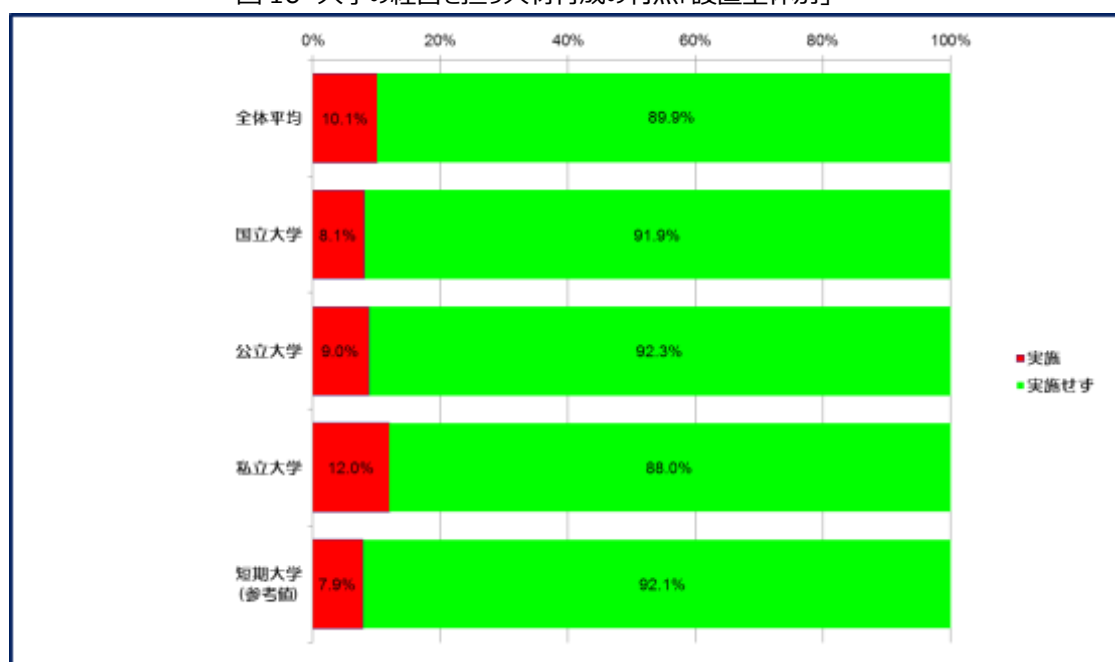


2-3 大学の経営を担う人材の育成

1) 大学の経営を担う人材育成の有無「設置主体別」

- 将来的に執行部として大学の経営を担う職務に就き得るものを計画的に育成するための取組を行っている大学は1割程度。

図 16 大学の経営を担う人材育成の有無「設置主体別」



3 大学における専門的職員の活用事例に関するヒアリング調査

3-1 特徴的な事例 1 国立大学 北海道大学

カテゴリ「地方都市圏型/大規模大学/国立大学」

A. 専門的職員活用に関する基本方針

- 北海道大学(以後、当学)では、教員とそれ以外という括りで職員を分類している。
- 教員以外の職務については、原則として国立大学法人等職員採用試験により採用する。
- 法人化を契機に、「北海道大学職群分類基準」を設定。
- 公務員時代の職務を引き続き適用するものもあるが、法人化や時代の流れから、専門的な知識を持った人材の必要性を感じ、平成 21 年に正規職員枠に「専門職」という職群を新たに設けた。
- 「専門職(学術)」という職群は、学術に係る専門的業務を職務とするものとして設定。
- 「専門職(特定)」という職群は、特定の専門的業務を職務とするものとして設定。「専門職(学術)」での職務を除いたもの、すなわち研究以外の専門的な知識（インスティテューショナル・リサーチ、情報通信・IT、地域連携、安全管理など、研究とは別の専門知識を必要とするもの）を持った人材を配置するようにしている。
- 上記に加えて、「URA 職」を今年度より職群分類基準に追加。

B. 専門的職員活用に関する特徴「研究管理(URA)」

－ 終身雇用や専門職間ローテーションの導入を検討して、腰を据えた「研究マネジメント」を実現－

- 「研究管理(URA)」に関しては、「任期」に対する確固とした基準を設定。
- 基本は 3 年間の任期の後、職務評価を実施して終身雇用に変換。
- 職務評価によってはプラス 2 年延長して、5 年終了段階で再評価を実施。
- こうしたルールを昨年 1 年かけて検討し、本年 4 月より運用を開始したところ。
- 一方、「URA 職」を育成した段階で、国際や産学連携、IR 等の専門職間ローテーションを構想。

図 北海道大学における「研究管理」に対する活用状況

◆ 専門的職員の資格等		
■ 専門的職員の確保状況	大学職員の中から育成	○
■ 学位	学位を採用基準等に設定	○
■ 国家資格・民間資格等	資格を採用基準等に設定	○
■ 実務経験	実務経験を採用基準等に設定	○
◆ 専門的職員の処遇等		
■ 特別の給与制度	導入している	○
■ 専門的職員に特化した評価	実施している	○
■ 評価の処遇への反映	反映している	○
■ 任期の有無	任期がある	○
◆ 能力開発のための取組		
■ 能力開発のための取組や支援	行っている	○
■ 育成のための取組や支援	行っている	○
◆ 専門的職員に特化した採用等の方針や計画	あり	○
◆ 専門的職員の大学での配置状況	専門的職員として定期的に配置	○

● 専門性に着目して新規・中途採用

● 学位は求めている

● 資格は求めている

○ 実務経験は求めている

○ 導入していない

○ 実施していない

○ 反映していない

○ 任期はない

○ 行っていない

○ 行っていない

○ なし

○ 人事ローテーションに組込

3-2 特徴的な事例2 国立大学 東京大学

カテゴリ「三大都市圏型/大規模大学/国立大学」

A. 専門的職員活用に関する基本方針

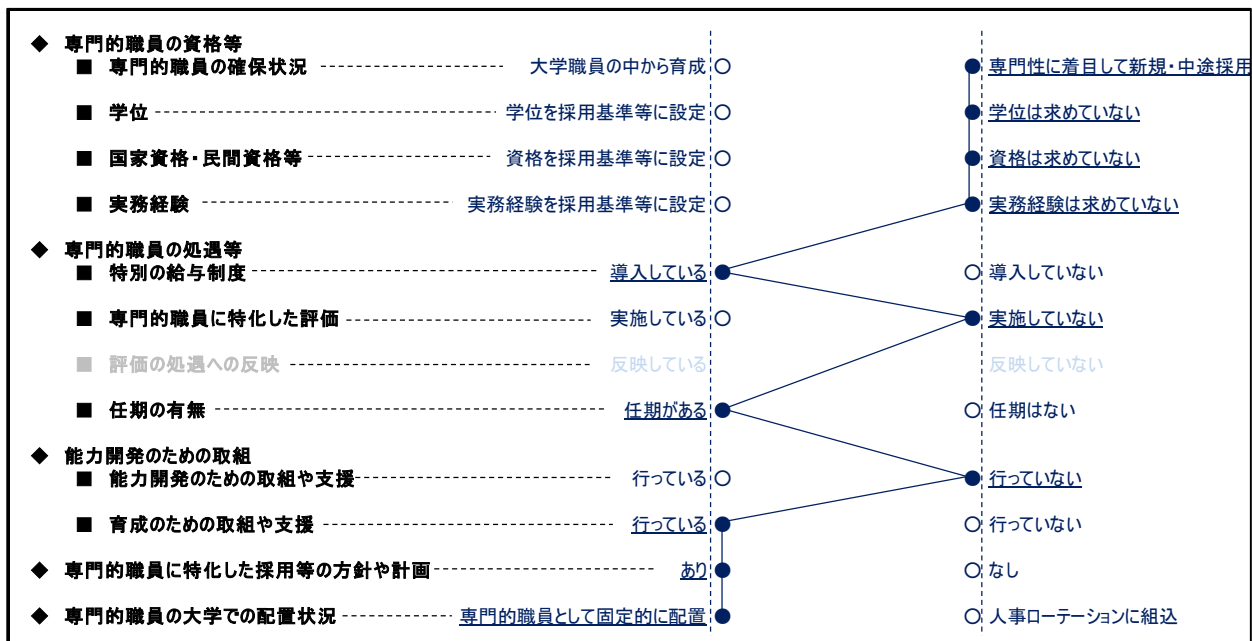
- 専門的職員の活用については、その活用が本格化してまだそれほど時を経ていないこともあり、試行錯誤しつつ進んでいる状態。
- 東京大学(以後、当学)では、現時点においては、専門的職員についてはすべからず、任期制による特化型職務を遂行する人材として、専門性に着目した採用や活用を実施。ただし、採用時等における特段の基準は設けていない。
- 処遇面においては一般職員とは異なり、「年俸制」を中心とする給与制度を採用。
なお、専門的職員に特化した評価制度は設けていない。

B. 専門的職員活用に関する特徴「研究管理(URA)」

－「研究管理」に関するスキル標準を独自策定、近い将来に「認定制度」を導入予定－

- 当学独自の「研究管理」に対するスキル標準を策定し、近い将来にその標準カードに基づく「認定制度」を導入する方向で検討中。
- その一環として、昨年度より試行的に研修等を開始して能力の向上等を図りはじめたところ。
- 今年度からはその試行結果を踏まえて、業務研修基礎コース、業務研修応用コースを設けて、全教職員に対する研修を本格開始したところ。
- 現在採用している「研究管理」系有期職員に対しても、入口では学位や資格等による絞り込みをしない代わりに、採用後は当学独自の認定制度によって、その職務の能力向上を目指すことを検討中。

図 東京大学における「研究管理」に対する活用状況



3-3 特徴的な事例3 国立大学 金沢大学

カテゴリ「地方都市圏型/中規模大学/国立大学」

A. 専門的職員活用に関する基本方針

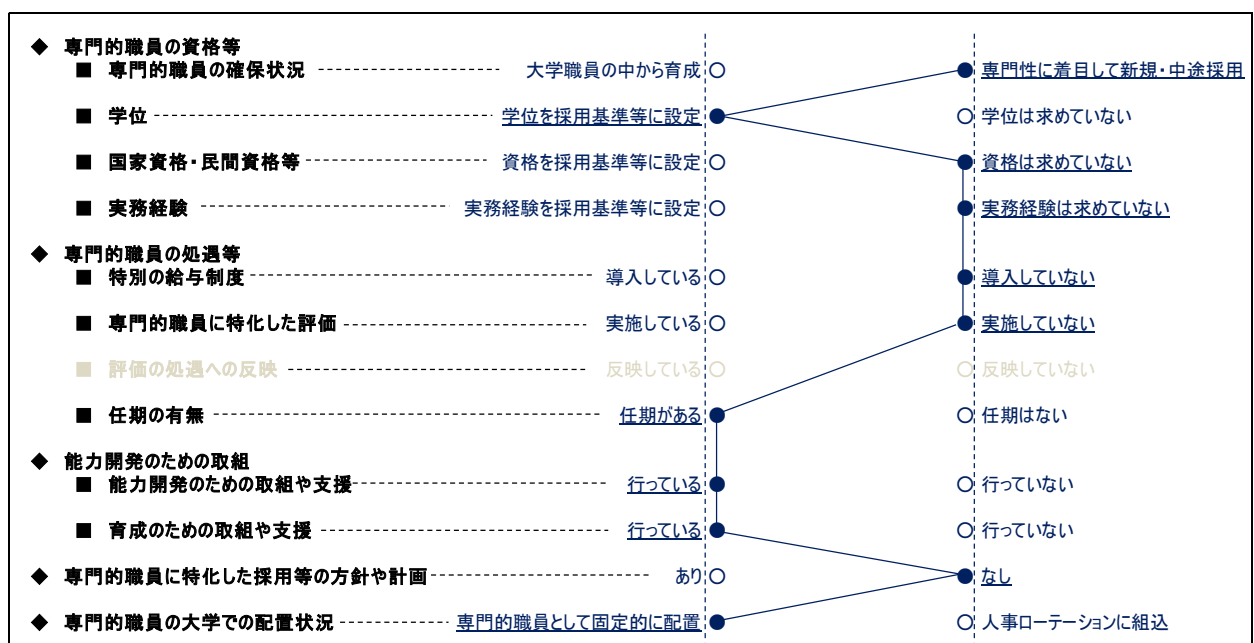
- 金沢大学(以後、当学)では、「研究管理(URA)」等については、他に先駆けて取り組み始めており、事務系、教員系それぞれで、専門的職員といえる人材は存在。
- ただし、それぞれにニーズがあって既存の枠組みの中でやりくりしながら採用・活用してきたというのが実情。
- 比較的積極的に取り組んできた「研究管理(URA)」については、これまでは教員だけであった同職務に対して、今年度、初めて事務職員を URA として職務に配置した段階に経過。
- 教員でもなければ事務職員でもない、研究支援職員とも言うか、そうした人材の必要性が拡大しているところではあるが、現在はまだ具体的な検討がなされているわけではない。

B. 専門的職員活用に関する特徴「研究管理(URA)」

－「研究管理(URA)」の恒常的活用に向けた各種の工夫－

- 当初、URA に関する競争的資金を獲得できたことをきっかけとして、有期雇用（特任教員・博士研究員）にて採用。総数では十数名となるが、その後の競争的資金による事業終了後も、学内で独自に手当てをして継続雇用。
- 内訳としては、比較の実績のある教員を特任からパーマネントの教員ポストに確保した者が数名。残りはそのまま特任教員等として継続採用。
- 今年度から、事務職員として勤務していた中堅職員を URA に人事交流という形で配置。
- 定員内の教員、特任教員、博士研究員、事務職員等、多様なポスト・雇用形態を活用して URA の定着を図っている。

図 金沢大学における「研究管理」に対する活用状況



3-4 特徴的な事例 4 国立大学 広島大学

カテゴリ「地方都市圏型/大規模大学/国立大学」

A. 専門的職員活用に関する基本方針

- 広島大学(以後、当学)では、平成 21 年に職員に対するキャリアパスに関する検討を実施。当時は、「一般職」「アドミニストレーター」「高度専門職」の 3 つの職制をおき、35～40 歳を目安にそれぞれの道を目指して育成していく方針。
- その後、平成 25 年 3 月に人材育成方針を見直した結果、一般職とアドミニストレーターを統合して「総合企画職」と「専門職」の 2 つの職制に集約。
- 総合企画職についてはマネジメント業務などを、また専門職に関しては「知的財産」「産学連携」「情報通信・IT」「情報管理(URA)」「広報」等を位置付け、キャリアパスを設定。

B. 専門的職員活用に関する特徴「研究管理(URA)」

－職階を設定し、それぞれの業務知識・スキル一覧を作成－

- 「研究管理(URA)」に関しては、スキルスタンダード並びにキャリアマップを作成。
- 「専門職員(係長クラス)」→「専門員(課長クラス)」→「高度専門職」クラスと職階を設定して、それぞれに求められる業務知識・スキル一覧を作成。
- また、能力向上のための学内独自の研修プログラムを、学内「高等教育研究開発センター」の協力をえながら整備中。
- 重視する職として挙げている「国際」、「広報」、「研究管理(URA)」を包含する国際研究広報活動業務として、「サイエンスコミュニケーター・インターン」の雇用を計画しており、目の必要な業務に対する短期的な対応と、長期的な人材育成を同時に行うことが可能となるという意図がある。

図 広島大学における「研究管理」に対する活用状況

◆ 専門的職員の資格等		
■ 専門的職員の確保状況	大学職員の中から育成	○
■ 学位	学位を採用基準等に設定	●
■ 国家資格・民間資格等	資格を採用基準等に設定	○
■ 実務経験	実務経験を採用基準等に設定	○
◆ 専門的職員の処遇等		
■ 特別の給与制度	導入している	●
■ 専門的職員に特化した評価	実施している	●
■ 評価の処遇への反映	反映している	●
■ 任期の有無	任期がある	●
◆ 能力開発のための取組		
■ 能力開発のための取組や支援	行っている	○
■ 育成のための取組や支援	行っている	○
◆ 専門的職員に特化した採用等の方針や計画	あり	○
◆ 専門的職員の大学での配置状況	専門的職員として固定的に配置	●

3-5 特徴的な事例5 公立大学 国際教養大学

カテゴリ「地方都市圏型/中小規模大学/公立大学」

A. 専門的職員活用に関する基本方針

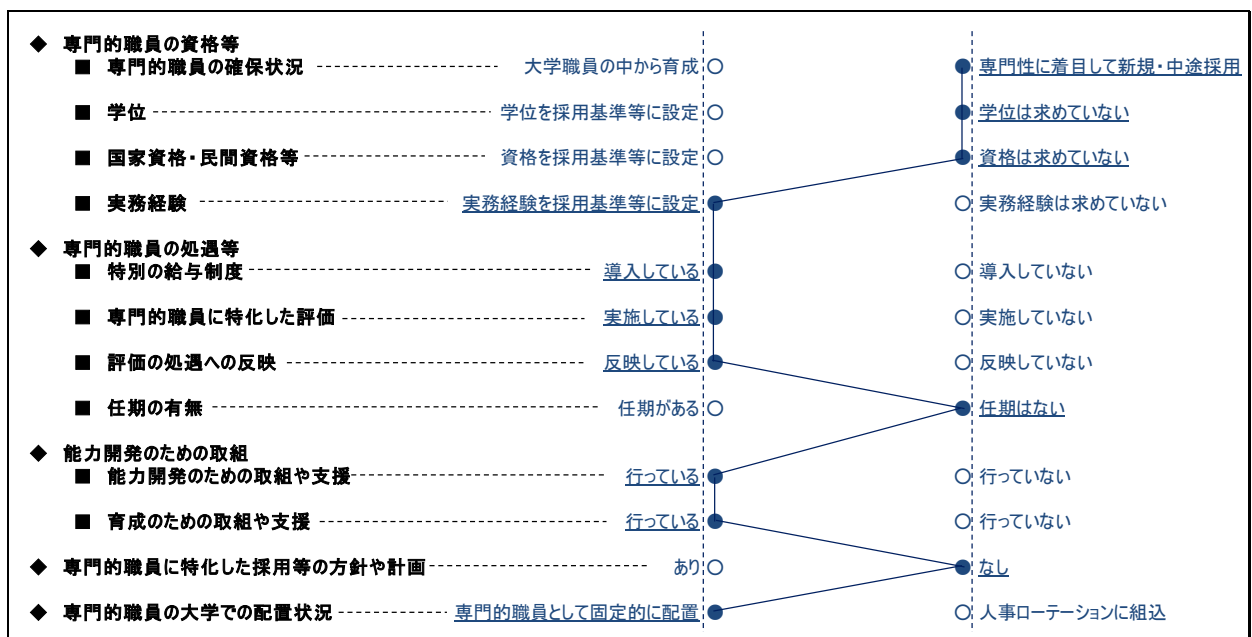
- 国際教養大学(以後、当学)では、技術職員として採用したものを、専門的職員として定義しているが、一般職員も含めてそれぞれが当学の英語教育の支援には欠かせない人材として重用。
- 技術職としては、「施設管理(4名)」「情報通信・IT(2名)」「財務(1名)」「学生の健康管理(2名)」。
- この内、重視する人材は「情報通信・IT」「財務」「学生の健康管理」。
- 今後は、「インスティテューショナル・リサーチ」を充実したいと考えている。経営戦略に直結することなので、企画分析経験のある人材を登用したい。ただし、専門的職員を雇うというよりは、このような事ができる一般職員として採用したい。
- 当学では英語教育を専門に行っている関係上、事務局職員においても英語が話せないと職員としてやっていくことが難しい為、職員の確保には常に腐心。
- その一方で、開学から10年程度が過ぎたが、この間、「国際系」学部、大学が急増。当学にてスキルを向上した教員も含む教職員は、いま、他大学からの勧誘・引き抜きが頻発している。条件面等で大都市圏大学等にはかなわない部分があり、この点も悩ましい問題。

B. 専門的職員活用に関する特徴

－専門的職員も含む全事務局職員は年俸制、終身雇用－

- 全職員に対して年俸制を導入。評価基準は、開学時に作成したもの、おそらくは秋田県庁での職員評価基準をベースに、不足部分は他大学を参考に作成。
- 開学当初は3年ごとの任期制を採用し、更新することとなっていたが、平成25年度に終身雇用となった。となった。このため、技術職員については現在は異動がないが、今後は終身雇用の身であるため、経費の問題からも、人事ローテーションに組み入れる可能性がある。

図 国際教養大学における「財務」職員の活用状況



3-6 特徴的な事例6 私立大学 早稲田大学

カテゴリ「三大都市圏型/大規模大学/私立大学」

A. 専門的職員活用に関する基本方針

- 早稲田大学(以後、当学)では現在、創立 150 周年を目標に「WASEDA VISION 150」という将来像を策定し、実行中。
- そのビジョンに基づく業務や目標達成のためのプロジェクトを複数稼働させるものの内、「教員と職員の業務の明確化」というプロジェクトを人事部、教務部が関わって推進中。
- 上記プロジェクトの推進過程において、職員でも教員でもない中間的な役割・機能が出現、その役割を担うのはどういう人材・組織であるべきなのか検討中。
- 中間的役割を担う 3 つの方向性と現状
 - 例えば研究管理（研究推進）や教育の新たな業務を開発するなどの先端的分野の課題については、どちらかというと教員区分という枠組みの中で、外部人材を採用してきて任期付きでミッションを与えてクリアするという考え方が一つ。
 - ある程度定型化した業務や一点に特化した専門人材を活用する業務などは嘱託職員の雇用や業務委託の形態とするなど、大学職員ではない別のカテゴリの人材に任せるパターンが 2 つ目。
 - 意思決定業務や管理運営型業務、渉外業務などは今後積極的に職員が関わっていく業務として位置付け。
- これらに共通しているのは、それぞれの専門性に基づいて行うにしても、職員がマネジメント力を持って遂行すべきであるとの考え方で育成。この背景には、業務が高度化すると自分だけでは処理しきれなくなり、プロジェクト型業務の遂行や外部人材・外部機関の力を借りる必要等が出てくるが、マネジメント力を持っていれば、どんな局面にも対応できるとの狙いによる。
- これらを実現するため、全職員に対するスキルを規定したスキル基準表の開示、能力レベルに応じた体系的「SD プログラム」を実施。また、「職員ポートフォリオ」に基づく職務や能力開発履歴を可視化。

B. 専門的職員活用に関する特徴

－全職員向け「スキル基準表」と「SD プログラム」を整備－

- 学内にどのような職務があって、どれくらいのスキルが求められるのかというスキル基準表を構築して、学内に開示。スキル基準表は、当学にありうるすべての職務を書き出して冊子化。
- 経営系、政策系、研究支援系、学術系に大分類して整理。
- これらを受けて、例えば、将来、研究推進に携わりたいと考えた職員が、段階的にどのようなスキルをどのように身に付けていかなければならないのか、このスキル基準表に基づいて自分が身に付けるべき研修メニューを計画的に選択しながら自己啓発等で伸ばしていけるような「SD プログラム」を開発。
- SD プログラムでは、「段階的なマネジメント力の養成」として、職級・階層別の研修を用意。
- 職員は自分の職務経歴、資格取得歴、語学研修や外部研修の受講歴、身に付けてきたスキルなど、それらを全てが確認できる「職員ポートフォリオ」を参照しながら、自らのキャリアを将来設計できるようにその職務の能力向上を目指すことを検討中。

図 早稲田大学における「研究管理（研究推進）」に対する活用状況

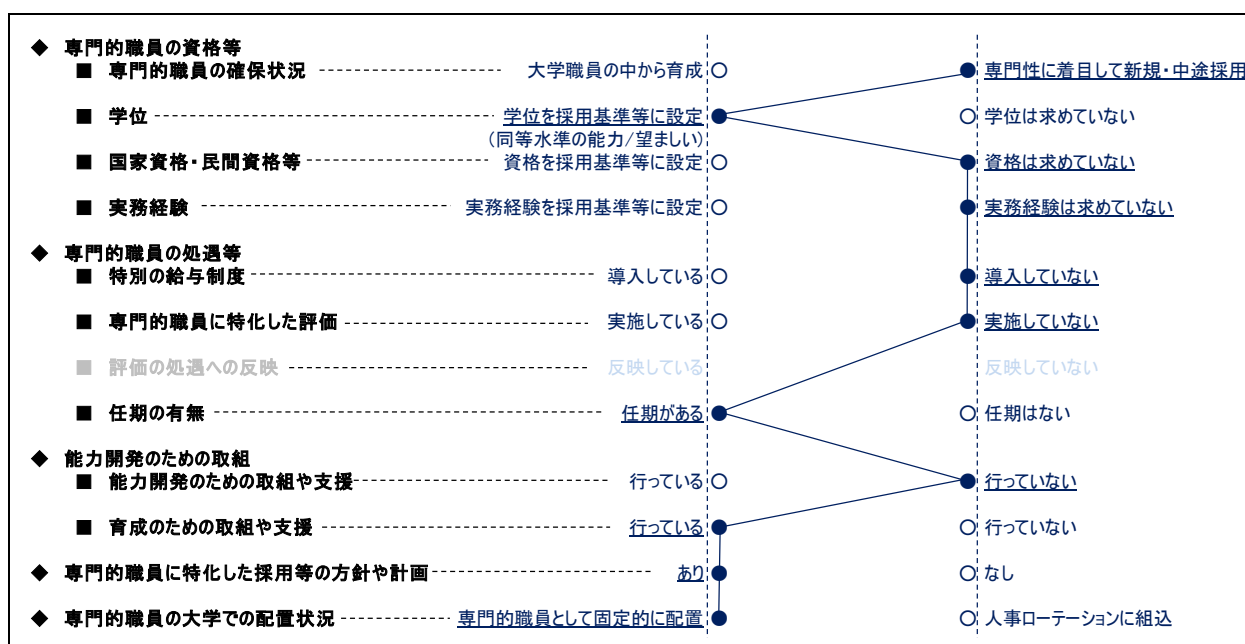
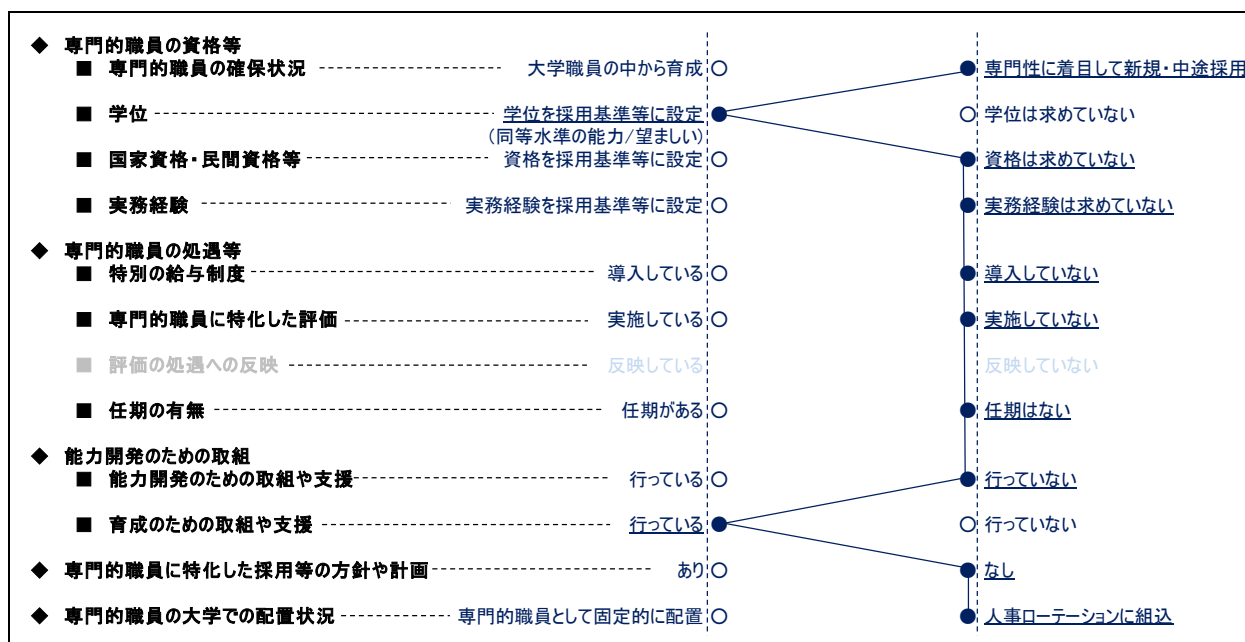


図 早稲田大学における「国際」に対する活用状況



3-7 特徴的な事例 7 私立大学 新潟工科大学

カテゴリ「地方都市圏型/中小規模大学/私立大学」

A. 専門的職員活用に関する基本方針

- 新潟工科大学(以後、当学)では、職員と教員との橋渡し役を担うのが、専門職という定義。
- 上記定義を除いては、一部職務に有期雇用の職員がいるものの、それ以外については、専門的職員と一般職員とを特段区分していない。また、当初は専門的職務として配置しても、当学は小規模大学に位置付けられるため、職務を他業務と兼務するということが一般的。
- 専門的職員の能力開発については、小規模大学に位置付けられるため、学内で育成するというより、既に能力を備えた人材を雇用するということが多くなる。能力向上を本人が希望する場合は、学外の研修会等に大学負担にて参加してもらうという流れ。
新潟県には新潟大学が中心となっており「高等教育コンソーシアムにいがた」があるので、そのコンソーシアム等に参加。県内の職員交流ができるだけでなく、刺激を受けて戻ってきている。

B. 専門的職員活用に関する特徴

－「地域産業界により設立された当学の特性を生かした人材の登用」－

- 地域産業界等によって設立された当学の特性を生かすべく、企業が抱える課題解決に向けた共同研究や人材育成等を円滑に進めるための橋渡し人材を登用。
その役割がリサーチ・アドミニストレータと称する職務であり、現在 2 名配置。
働き方が不規則になりがちになること等から現状では任期制にて採用。
- 2 つ目は、教育コーディネーター。文部科学省の AP 事業に採択されたことを契機に採用。
これまでは教員中心の都合で実施していたものを、職員が実施するものであるため、抵抗を感じる教員も納得する産業界をよく知る企業人を教育コーディネーターとして採用。
ただし、当学の規模では専任者を継続的に雇用するのは難しく、補助事業終了後の課題あり。

図 新潟工科大学における「学修支援」関連職務に対する活用状況

◆ 専門的職員の資格等			
■ 専門的職員の確保状況	大学職員の中から育成	○	● 専門性に着目して新規・中途採用
■ 学位	学位を採用基準等に設定	○	● 学位は求めている
■ 国家資格・民間資格等	資格を採用基準等に設定	○	● 資格は求めている
■ 実務経験	実務経験を採用基準等に設定	○	● 実務経験は求めている
◆ 専門的職員の処遇等			
■ 特別の給与制度	導入している	○	● 導入していない
■ 専門的職員に特化した評価	実施している	○	● 実施していない
■ 評価の処遇への反映	反映している	○	● 反映していない
■ 任期の有無	任期がある	●	○ 任期はない
◆ 能力開発のための取組			
■ 能力開発のための取組や支援	行っている	●	○ 行っていない
■ 育成のための取組や支援	行っている	○	● 行っていない
◆ 専門的職員に特化した採用等の方針や計画	あり	○	● なし
◆ 専門的職員の大学での配置状況	専門的職員として固定的に配置	●	○ 人事ローテーションに組込

3-8 特徴的な事例8 私立大学 愛知東邦大学

カテゴリ「三大都市圏型/中小規模大学/私立大学」

A. 専門的職員活用に関する基本方針

- 愛知東邦大学(以後、当学)では、学内において専門的職員を具体的にどう位置付けるべきかについて検討途上にある。
- 10 年程度前から、職員 28 名中 9 名が自分たちの課題を何とか解決する糸口を見つけたいとのことから、順次、自主的に社会人大学院に通学。
- 社会人大学院で学んだことを自分たちの大学で実践し、検証し、理論化するという繰り返しを行っていくことで、職員の力量を高めている。
- これまでは自費で通学をさせてきたが 3 年前に私立大学等経常費補助金「未来経営戦略推進経費」を受けることができたため、その補助金を用いて、上記学外研修への補助を出せるようになった。
- 現在、同補助金にて、研修制度、雇用制度の様々な問題点等を改善中。
- なお、専門的職員については、一部の職務を除いて、原則人事ローテーションシステムに乗せつつ学内にて育成するというスタンスにある。

B. 専門的職員活用に関する特徴

－「チャレンジ事業」を始めとする各種人材育成を教職協働、対等な立場で推進－

- 当学では、もともと教職間で地位の差というのは少ない風土にあるが、事務職は大学の教育改革までは入り込めないことも少なくなかったため、「チャレンジ事業」では『大学改革につながる』をキーワードに、事務職がより積極的に教職協働のもと推進するということを狙いとしている。
- 理事会は経営集団でなければならないが、なかなかそうならない学校法人は多い中、当学の場合は理事長、常務理事、法人事務局長が理事として位置付けられている。
- 「チャレンジ事業」の最終ゴールは、こうした次代の経営人材の育成ということになる。
- 同事業は、理事会の改革などとも連動して、構造化されて推進中。

図 愛知東邦大学における「経営補佐」に対する活用状況

◆ 専門的職員の資格等			
■ 専門的職員の確保状況	大学職員の中から育成	●	○ 専門性に着目して新規・中途採用
■ 学位	学位を採用基準等に設定	○	● 学位は求めている
■ 国家資格・民間資格等	資格を採用基準等に設定	○	● 資格は求めている
■ 実務経験	実務経験を採用基準等に設定	○	● 実務経験は求めている
◆ 専門的職員の処遇等			
■ 特別の給与制度	導入している	○	● 導入していない
■ 専門的職員に特化した評価	実施している	○	● 実施していない
■ 評価の処遇への反映	反映している	○	● 反映していない
■ 任期の有無	任期がある	○	● 任期はない
◆ 能力開発のための取組			
■ 能力開発のための取組や支援	行っている	○	● 行っていない
■ 育成のための取組や支援	行っている	○	● 行っていない
◆ 専門的職員に特化した採用等の方針や計画	あり	○	● なし
◆ 専門的職員の大学での配置状況	専門的職員として固定的に配置	●	○ 人事ローテーションに組込

3-9 特徴的な事例9 私立大学 森ノ宮医療大学

カテゴリ「三大都市圏型/中小規模大学/私立大学」

A. 専門的職員活用に関する基本方針

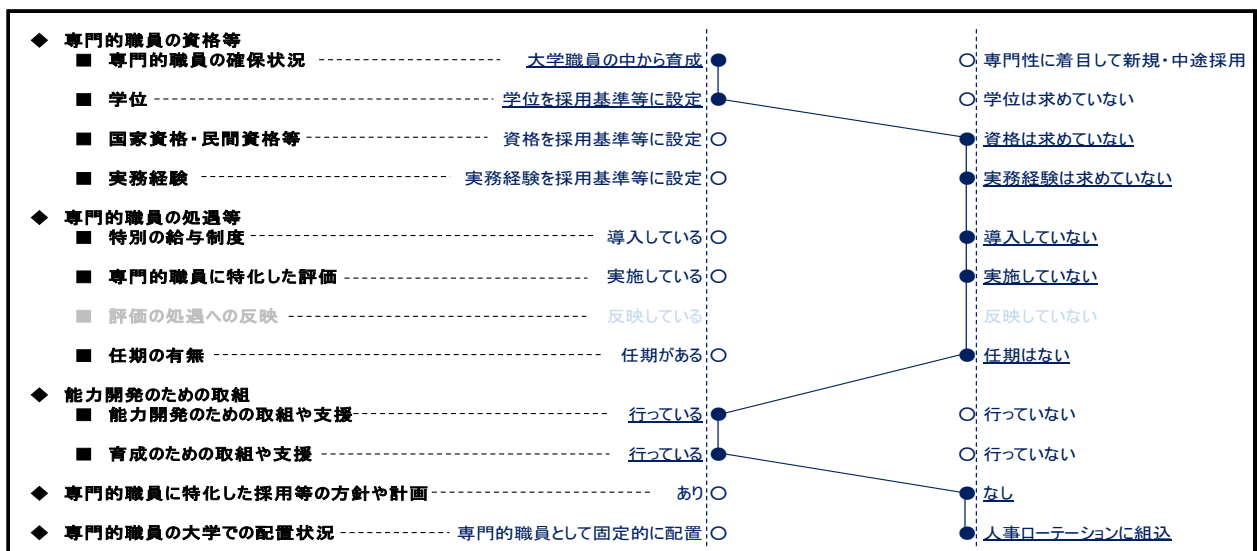
- 森ノ宮医療大学(以下、当学)は中小規模大学であるが、大規模大学と規模こそ違え、やるべき機能は同じ、組織図も同じであると考えている。
- ただし、中小規模私学の場合は、専門特化した実務のプロフェッショナルを育てるのは難しい部分があり、むしろ経営のプロフェッショナルを育てることの方が重要と考える。
- 当学における専門職とは、どちらかという「経営」のプロフェッショナルをイメージ。
- 競合と競う中で、いかに学生の役に立ち、社会に役立ち、そして当学の存在そのものが承認されるかという視点で大学経営を考えられる人材が必要。
- このため、職員のキャリアパスにおいて、経営的な基本的知識、スキル、センスが高まっていくような教育を職員全員に対して実施しつつ、経営の観点からフィルタリングして、資質のある人材をしかるべきポジションに配置。その一環として、昨年より、経営系職員が、学科長、副学科長になれるという職員制度を構築したところ。
- また、教授会にも職員スタッフが加わって議論できる環境を常態化。

B. 専門的職員活用に関する特徴

－「森ノ宮塾」による実践的大学経営スキルの向上－

- 当学では毎年、各組織の重点目標を設定。
- 当学は小規模大学であることもあり、最も小さな部署の重点目標も、すべて理事長が目を通してしている。
- その重点目標をより実践的なものとするため、「森ノ宮塾」という仕組みがある。
- これは、当学の理事が「稲森塾」の塾生であったため、そのように命名している仕組み。同塾では、「SWOT 分析」を行い、教員が検討した学科の戦略や事業計画について、事務局（広報、教務、学生支援他）も交えて情報をやり取りしながら、精査する作業を実施。
- 翌年の重点目標確定に向けたヒアリング時には、事務局スタッフも同席しつつ進めることをルーティン化。
- こうした流れを職員の「OJT」として位置付け、「SWOT 分析」での問題点の洗い出し等を実感しながら推進することによって、経営的なセンスやスキルに磨きをかけている。

図 森ノ宮医療大学における「経営補佐」に対する活用状況



3-10 特徴的な事例 10 私立大学 福岡工業大学

カテゴリ「地方都市圏型/中小規模大学/私立大学」

A. 専門的職員活用に関する基本方針

- 福岡工業大学(以後、当学)では、職員の採用は中途採用が中心となっている。採用した職場で保有しているキャリア、能力を最大限発揮して頂くだけでなく、将来的にはいずれローテーションの中で経営人材に育っていくような素材を求め、中途採用を毎年行っている。
- 現在これらの中途採用者は様々な職務に従事している。
- アンケートに回答した内容は、技術職として採った人材を「専門職」として回答しているため、限定的な回答となっている点にご留意頂きたい。
- 当学の目指す(専門)職員人材像は大学経営を担える多能なジェネラリストということになる。このため、当初は技術職として採用した人材もジョブローテーションの仕組みに乗せるなどして、多能な人材へ能力アップを図っているところ。
- 例えば、「情報通信・IT」関連職を技術職として採用しているが、ここに配属された者もジョブローテーションによって、ある時には入試課へ、ある時には法人事務局へ、そして再び入試課の責任者として戻ってきてもうといったキャリアパスもある。最初技術専門職で入っても何年かして技術だけでなく総合的な事務職員として運用するといったことが、当学では一般的。

B. 専門的職員活用に関する特徴

－「FAST/ LEAD プログラム」等による経営・管理ジェネラリストの育成を促進－

- 一部の職務を除いては、ある一定期間、特定部門での実務経験をする、他のセクションへローテーションし、いずれ管理職、経営の職に携わっていきけるようにという視点で職員を育成することを基本としている。
- その一環として、中堅職員の職務能力向上を目的として、2009 年より「FAST(FIT Administration Staff Training)プログラム」を導入。
- 本プログラムは、異なるセクションの職員 3、4 名が 2 か月間アメリカという全く環境の異なる地にて、カリフォルニア州立大学イーストベイ校の教職員とともに特定テーマを掘り下げるタスクフォース型のプロジェクトに参加するというもの。
- 参加にあたっては、日本の文化から始まり、当学に対する米国教職員の質問にこたえられるように常に考えていなければならないなど、将来管理職のベースとなることを学ぶきっかけに。また、昼間 7-8 時間程度の座学型の一般的な研修とは異なり、寝食を共にするチームプロジェクトとなるため、様々なセクションの人材との関係性が深まり、帰国後も情報交換が円滑に進むという効果も。
- 本プログラムは、職員全体にほぼ一巡したこともあり、今年度で最終とするが、それに代わって、今後は「教職協働」プログラム、「LEAD(Leadership Education Administration and Development)プログラム」を積極的に進めていく予定。
- LEAD プログラムは、FAST プログラムと同様、カリフォルニア州立大学の協力により、2013 年 10 月より、大学経営に焦点をあてて推進される研修プログラム。
- プログラム期間は 1 か月。派遣期間中、カリフォルニア州立大学関係者と教学周りの大学経営課題について徹底的に議論。また、米国大学における教育手法と日本における教育手法の違いに関して、本質的な理解を深めるため、プログラム期間中は Co-Teaching に取り組み、日米両教員による授業運営に取り組むもの。
- 本プログラムは教職連動型のプログラムとして設定し、派遣は教職員が一对となって実施。
- 得られた成果は、派遣した職員と教員が教職協働にて大学への提言としてとりまとめ。

図 福岡工業大学における「情報通信・IT」に対する活用状況

◆ 専門的職員の資格等			
■ 専門的職員の確保状況	大学職員の中から育成	○	● 専門性に着目して新規・中途採用
■ 学位	学位を採用基準等に設定	○	● 学位は求めている
■ 国家資格・民間資格等	資格を採用基準等に設定	○	● 資格は求めている
■ 実務経験	実務経験を採用基準等に設定	●	○ 実務経験は求めている
◆ 専門的職員の処遇等			
■ 特別の給与制度	導入している	○	● 導入していない
■ 専門的職員に特化した評価	実施している	○	● 実施していない
■ 評価の処遇への反映	反映している		反映していない
■ 任期の有無	任期がある	○	● 任期はない
◆ 能力開発のための取組			
■ 能力開発のための取組や支援	行っている	●	○ 行っていない
■ 育成のための取組や支援	行っている	○	● 行っていない
◆ 専門的職員に特化した採用等の方針や計画	あり	○	● なし
◆ 専門的職員の大学での配置状況	専門的職員として固定的に配置	○	● 人事ローテーションに組込

IV 資料編

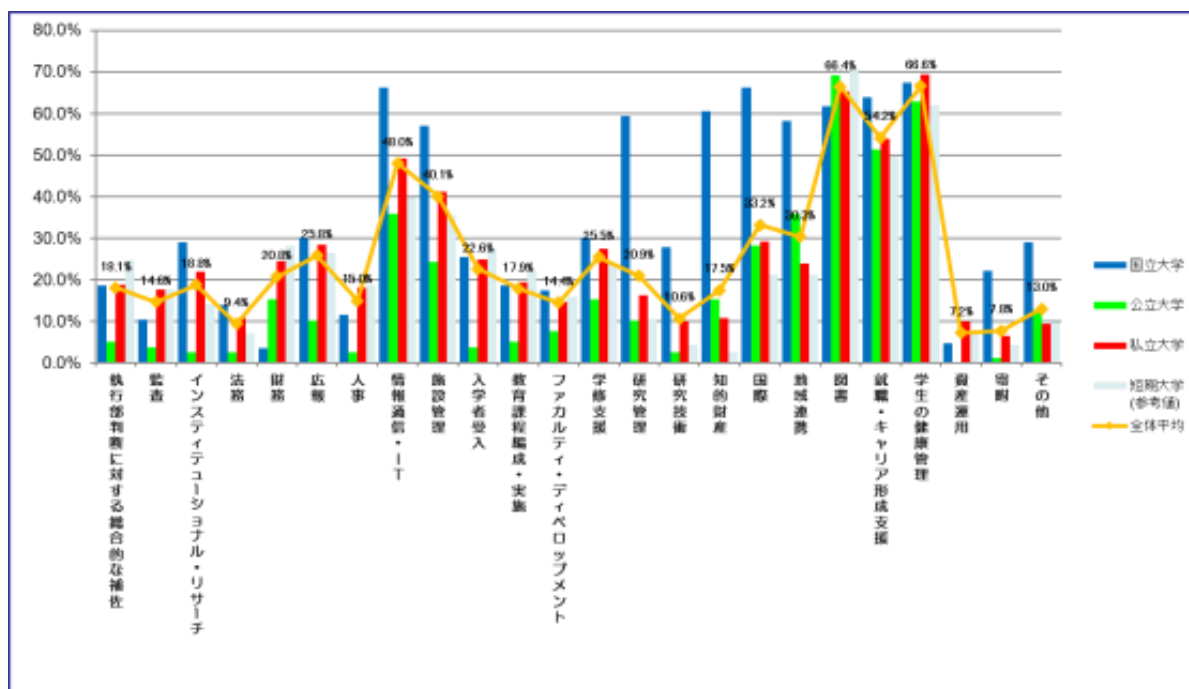
1 大学における専門的職員の活用実態把握に関するアンケート調査

1-1 専門的職員の現状

(1) 専門的職員の配置状況(全体)

- 現在の配置状況として、全体平均 50%を超えているのは「学生の健康管理」「図書」「就職・キャリア形成支援」
- 全体として公・私立大学よりも国立大学の方が配置割合が高い

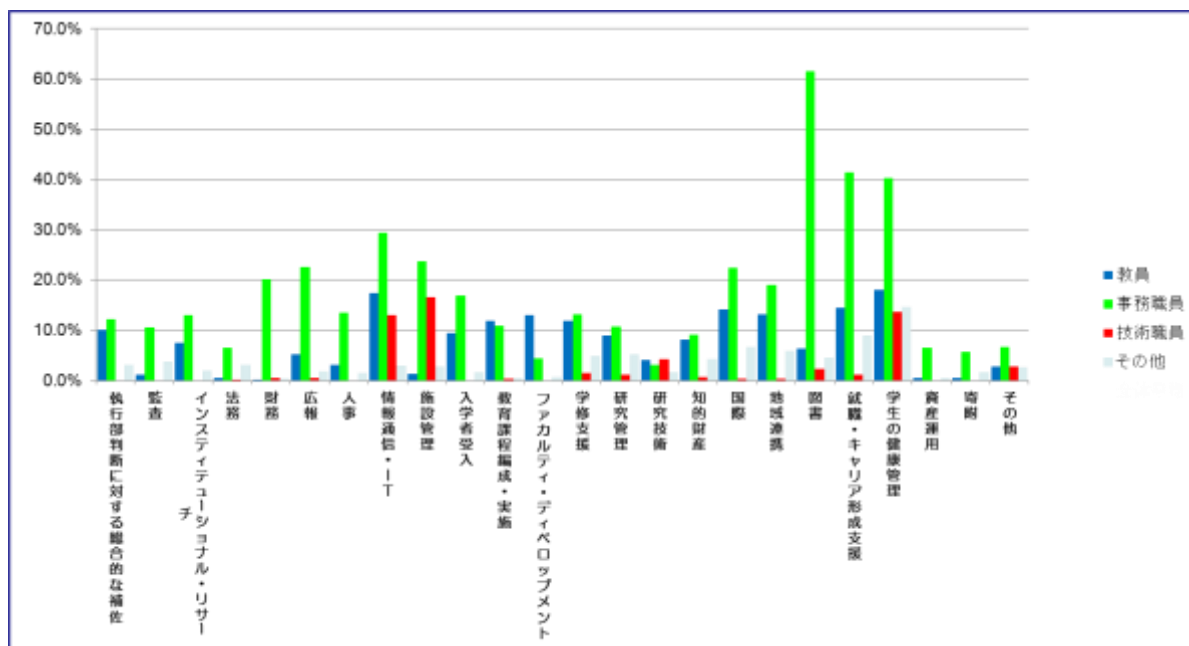
図1 専門的職員の配置状況(全体)



(2) 専門的職員の配置状況「職種別」

- 「教育課程編成・実施」「ファカルティ・ディベロップメント」を除き、いずれの職務についても事務職員の配置割合が高い
- 「教員」配置割合の高い職務は、「学生の健康管理」「情報通信・IT」等
- 「技術職員」配置割合の高い職務は、「施設管理」「学生の健康管理」「情報通信・IT」等

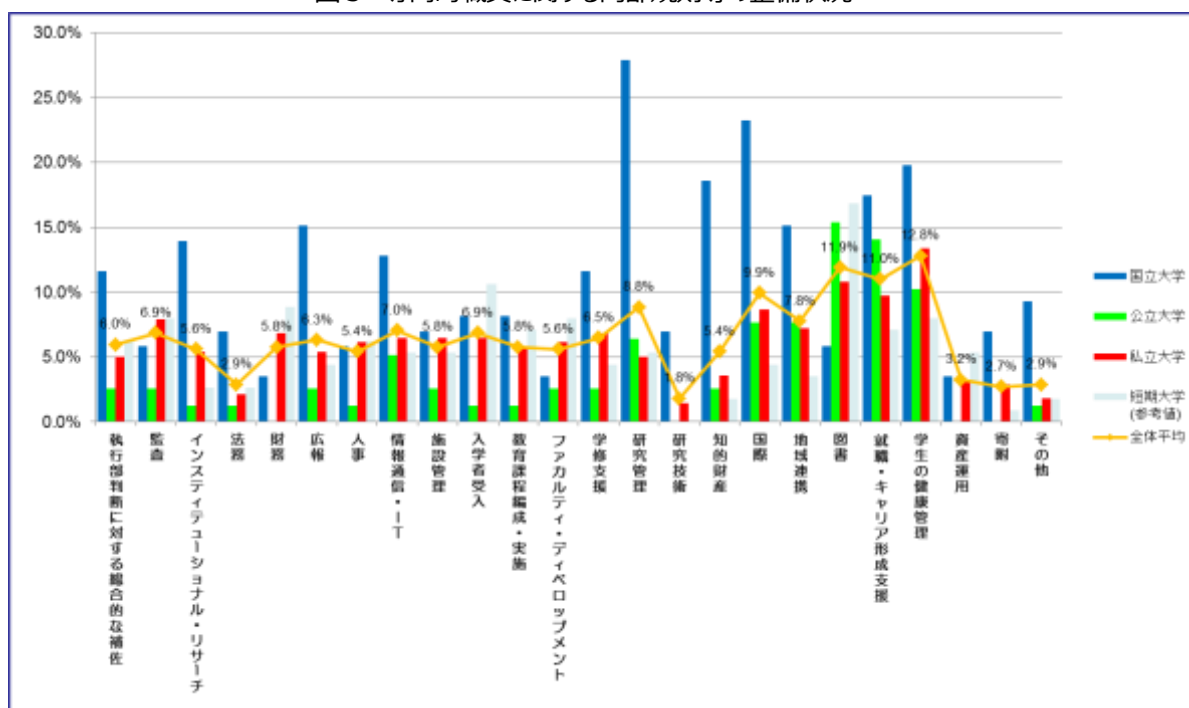
図2 専門的職員の配置状況「職種別」



(3) 専門的職員に関する内部規則等の整備状況

- 内部規則等の整備状況としては「学生の健康管理」「図書」「就職・キャリア形成支援」が職務の上位
- 他の設置主体に比較して、国立大学は内部規則等の整備が進む傾向

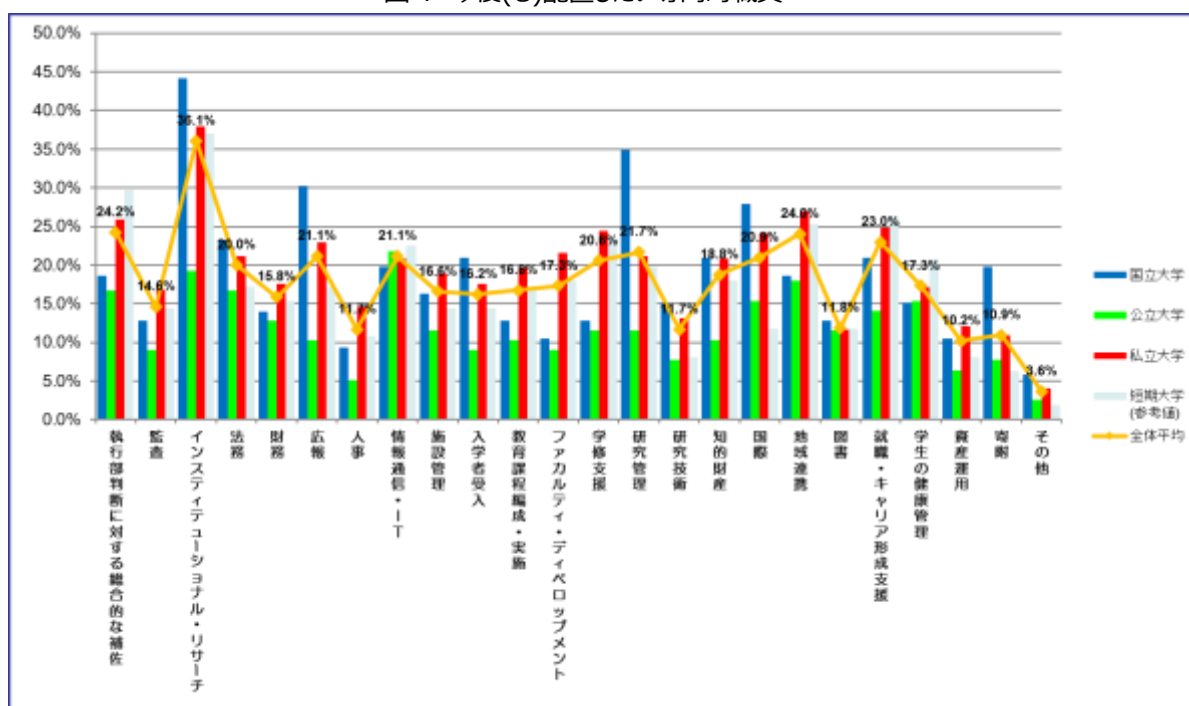
図3 専門的職員に関する内部規則等の整備状況



(4) 今後(も)配置したい専門的職員

- 今後(も)配置したい職務としては、「インスティテューショナル・リサーチ(IR)」「執行部補佐」「地域連携」「就職・キャリア形成支援」「研究管理」「広報」「情報通信・IT」が上位

図4 今後(も)配置したい専門的職員

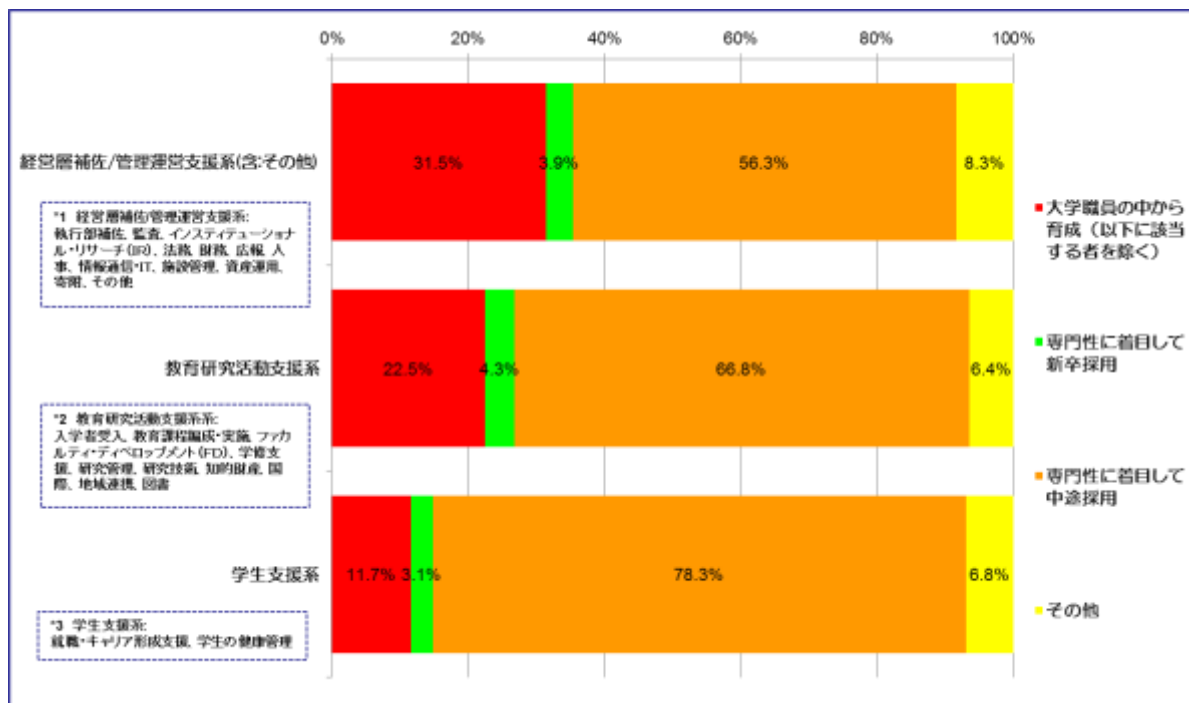


1-2 専門的職員の資格・処遇等

(1) 専門的職員の確保状況

- 経営層補佐/管理運営支援系については他の支援系職員に比較して内部職員の育成により確保する割合が高い傾向
- 一方、学生支援系については専門性に着目して外部より中途採用の割合が高い傾向

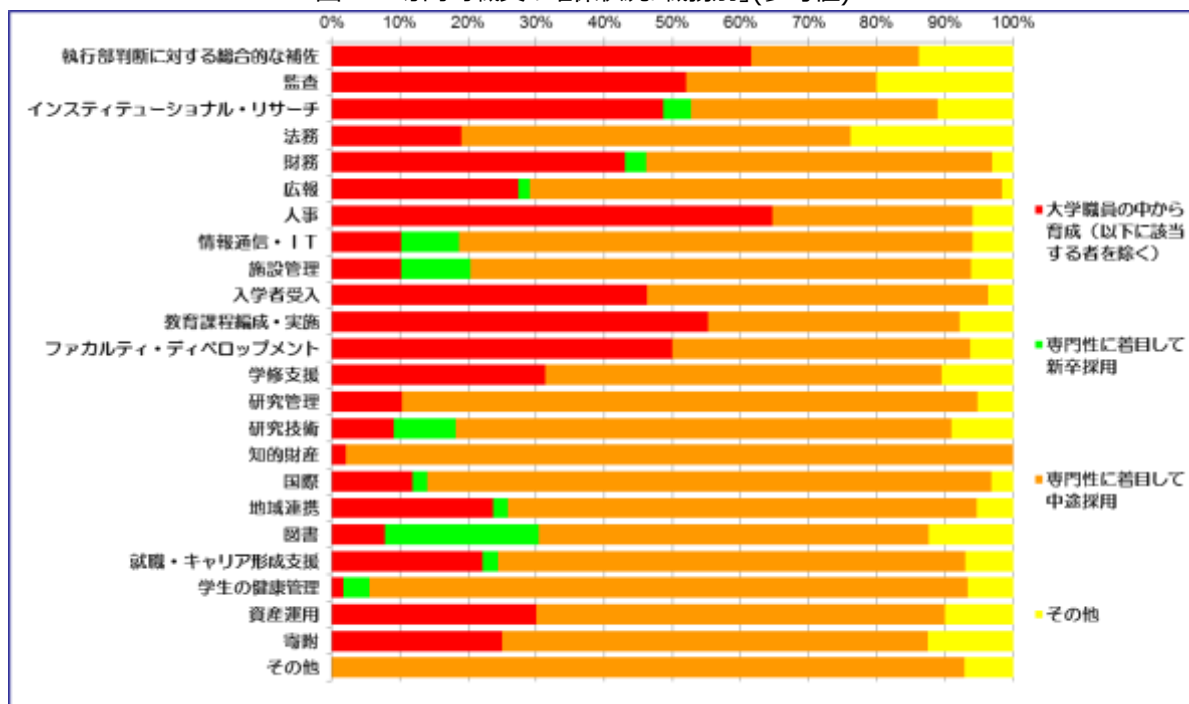
図 10 専門的職員の確保状況



(2) 専門的職員の確保状況「職務別」(参考値)

- 経営層補佐/管理運営支援系、教育研究活動支援系、学生支援系のいずれにおいても、それぞれの支援系に位置づけられてはいても、各職務の専門性や性格に応じて確保状況はさまざまとなる傾向

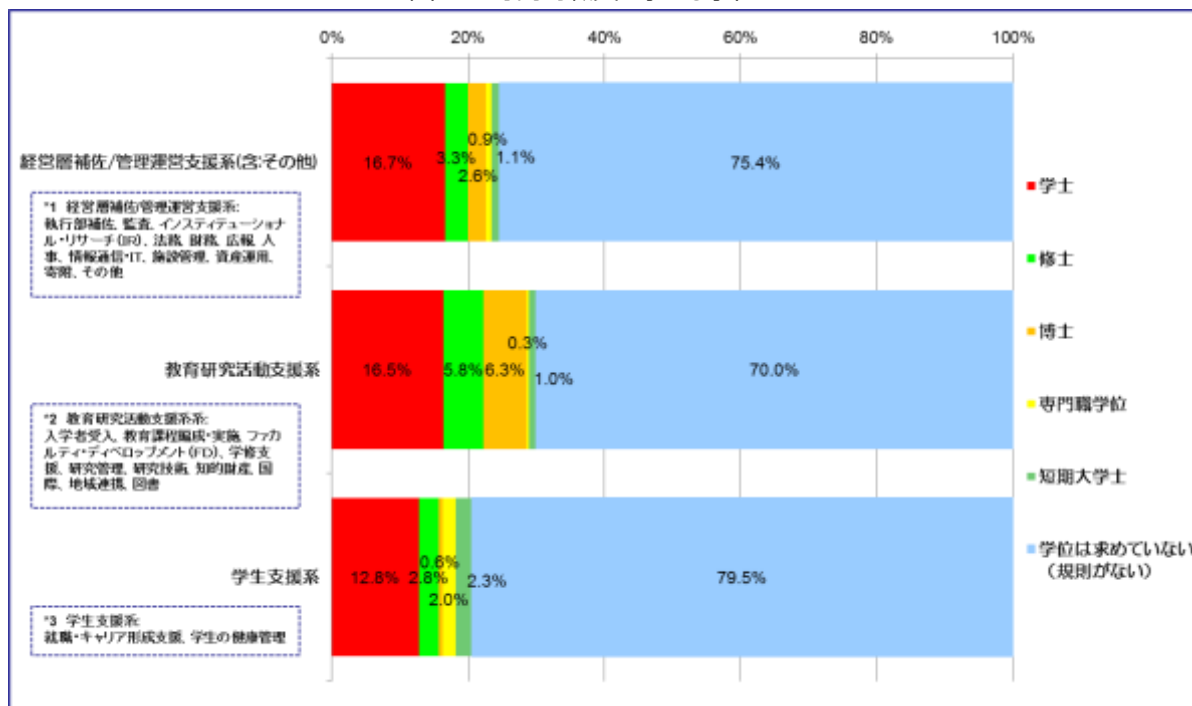
図 11 専門的職員の確保状況「職務別」(参考値)



(3) 専門的職員に求める学位

- 教育研究活動支援系については他の支援系職員に比較して、採用時等における「求める学位」を規程する割合が高い傾向にはあるものの、いずれの支援系も全大学の 7 割程度以上は学位を採用基準等における必須要件として設けていない

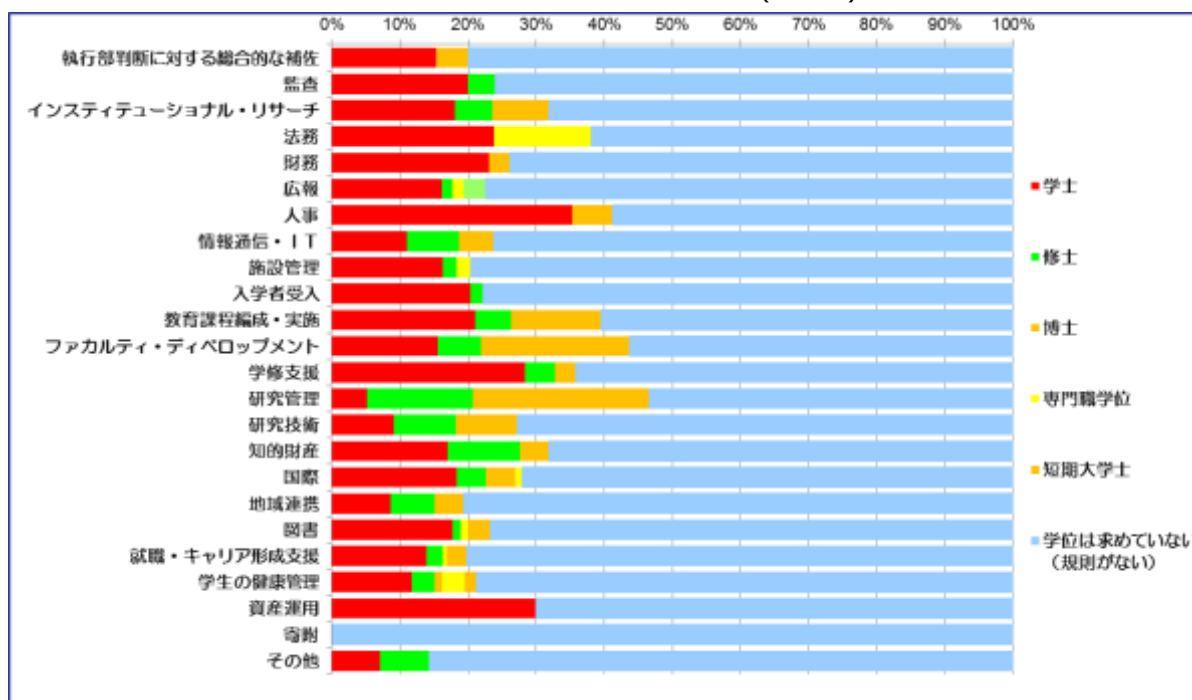
図 12 専門的職員に求める学位



(4) 専門的職員に求める学位「職務別」(参考値)

- 採用基準等に学位を求める職務の上位: 「研究管理」「ファイカルティ・ディベロップメント(FD)」「人事」「教育課程編成・実施」「法務」

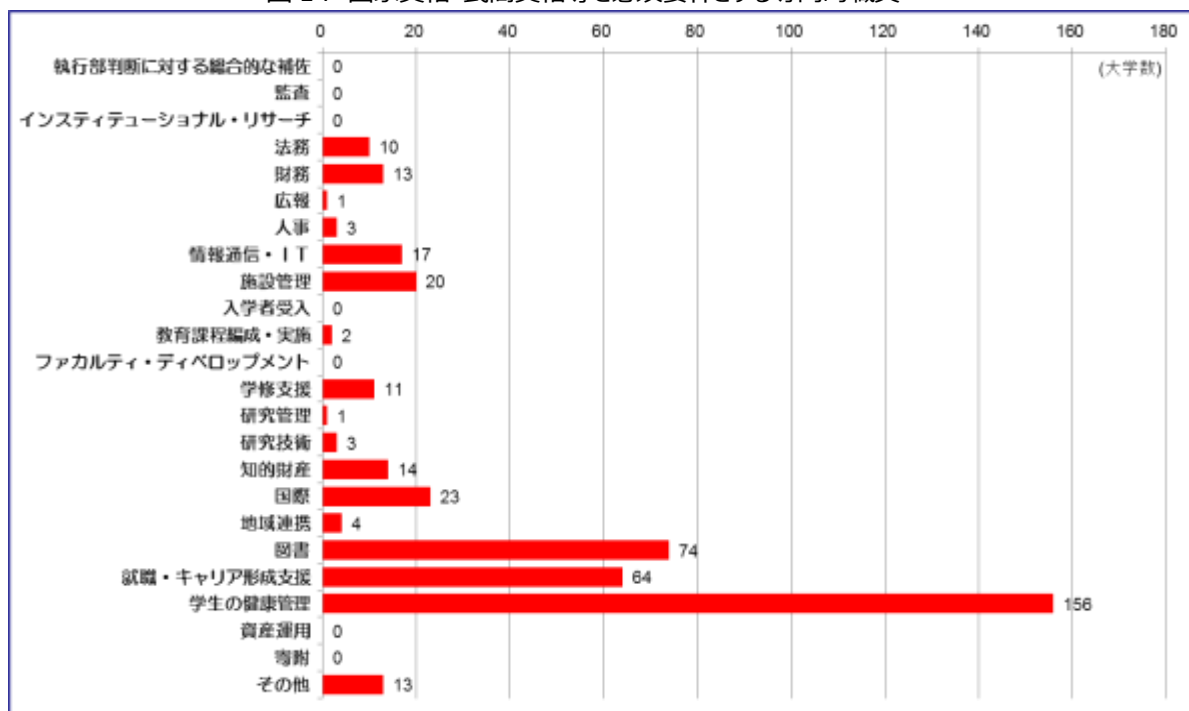
図 13 専門的職員に求める学位「職務別」(参考値)



(5) 国家資格・民間資格等を必須要件とする専門的職員

- 採用基準等に国家資格・民間資格等を必須要件とする職務の上位:「学生の健康管理」「図書」「就職・キャリア形成支援」

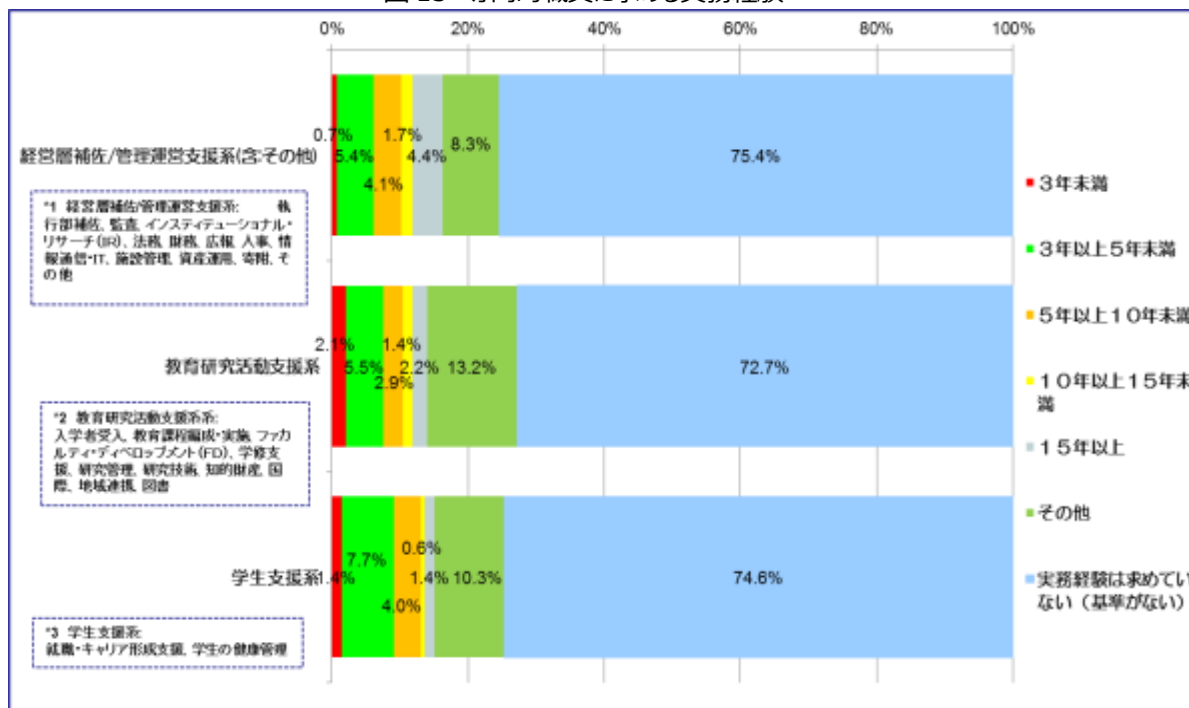
図 14 国家資格・民間資格等を必須要件とする専門的職員



(6) 専門的職員に求める実務経験

- 「実務経験」を採用基準等における必須要件として設けていないものが7割以上
- 「その他」については「具体的経験年数は定めないが、実務経験を有すること、あるいは年数も含めて総合的に判断」するなどとするものが多い

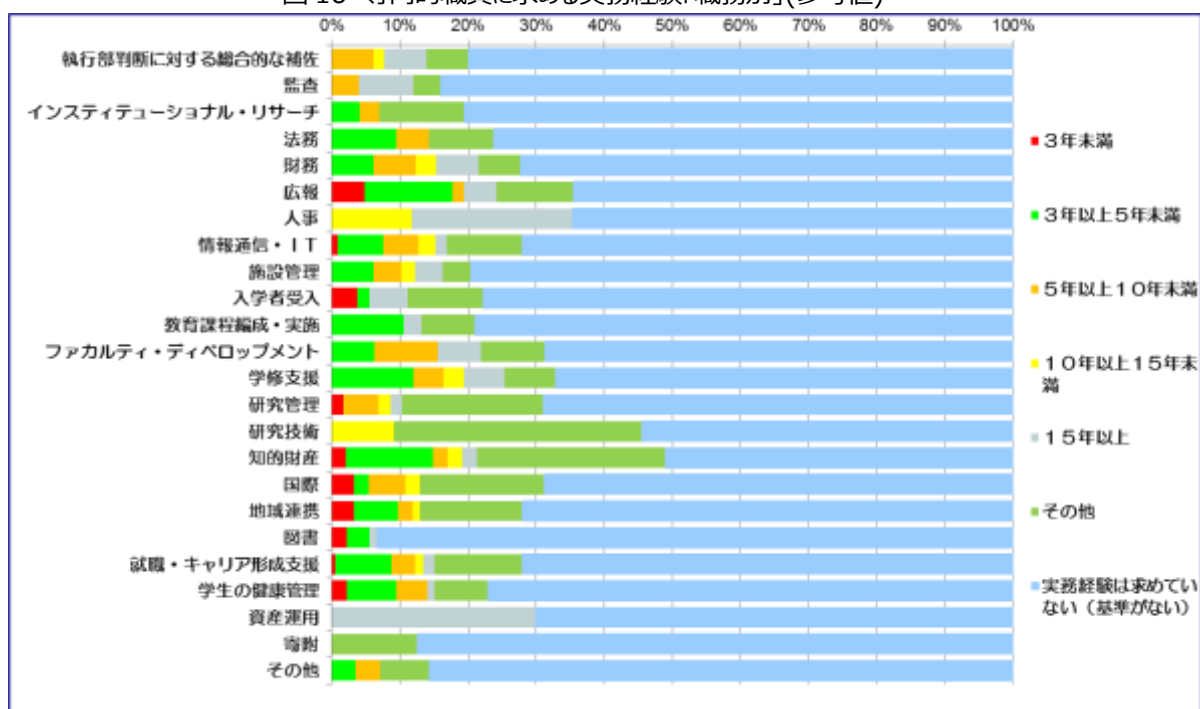
図 15 専門的職員に求める実務経験



専門的職員に求める実務経験「職務別」(参考値)

- 採用基準等の実務経験を求める職務の上位:「知的財産」「研究技術」「広報」「人事」「学修支援」

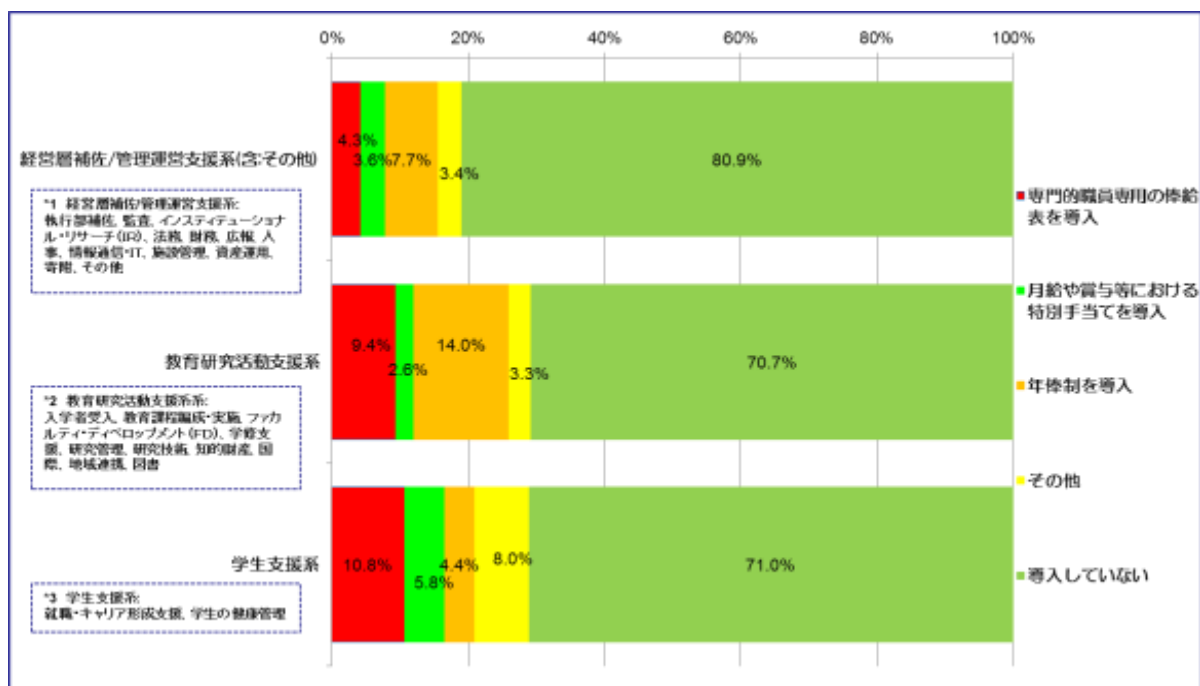
図 16 専門的職員に求める実務経験「職務別」(参考値)



(7) 特別の給与制度

- 7-8 割程度は特別の給与制度を設けていない
- 教育研究活動支援系、学生支援系については専門的職員専用の俸給表を導入する大学が 1 割前後

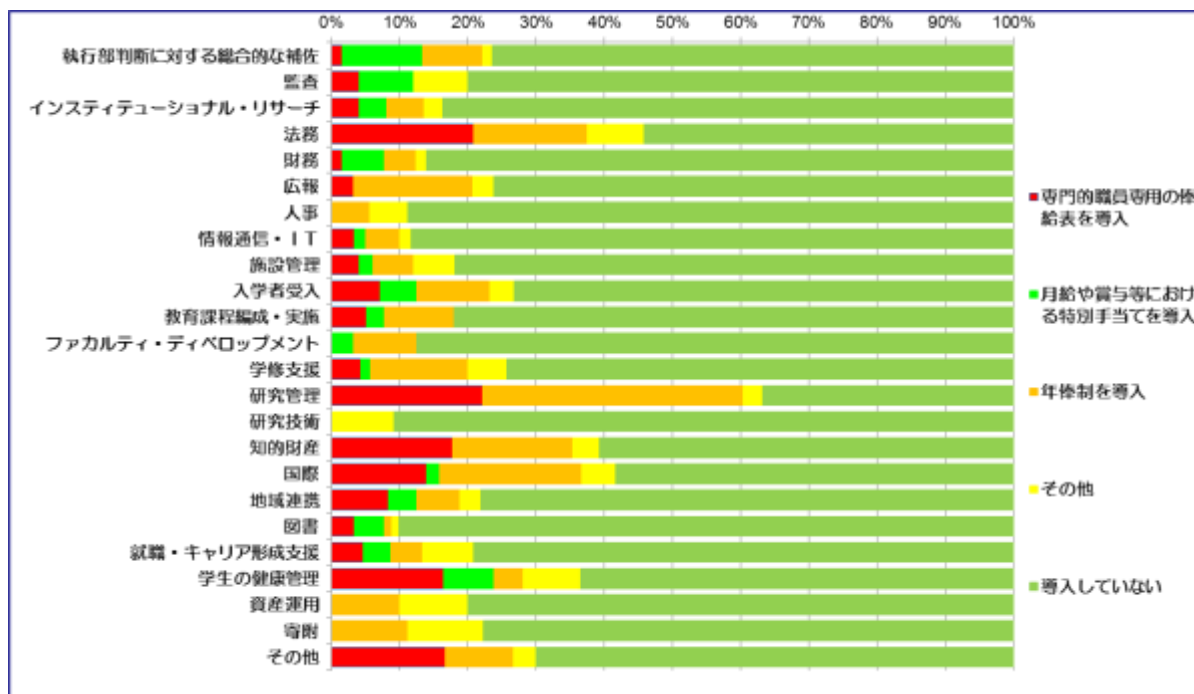
図 17 特別の給与制度



特別の給与制度「職務別」(参考値)

- 特別の給与制度を導入する割合が高いのは「研究管理」「法務」「国際」「知的財産」「学生の健康管理」

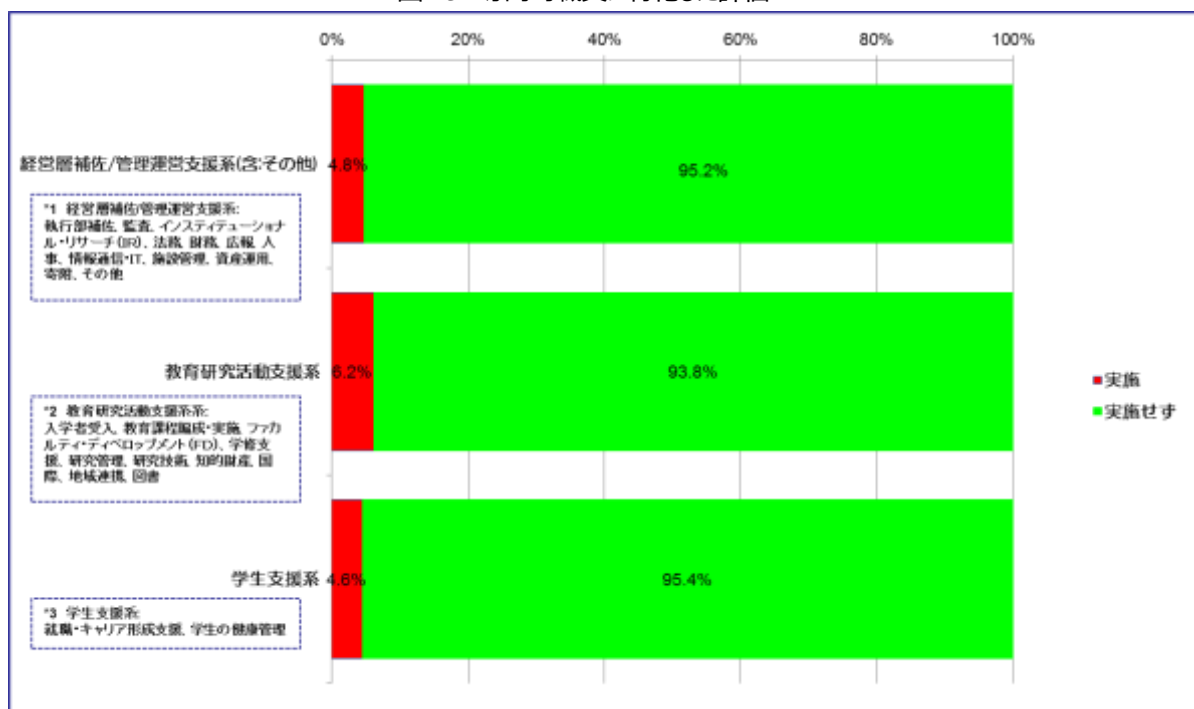
図 18 特別の給与制度「職務別」(参考値)



(10) 専門的職員に特化した評価

- 専門的職員に特化した評価を実施している割合はきわめて低い

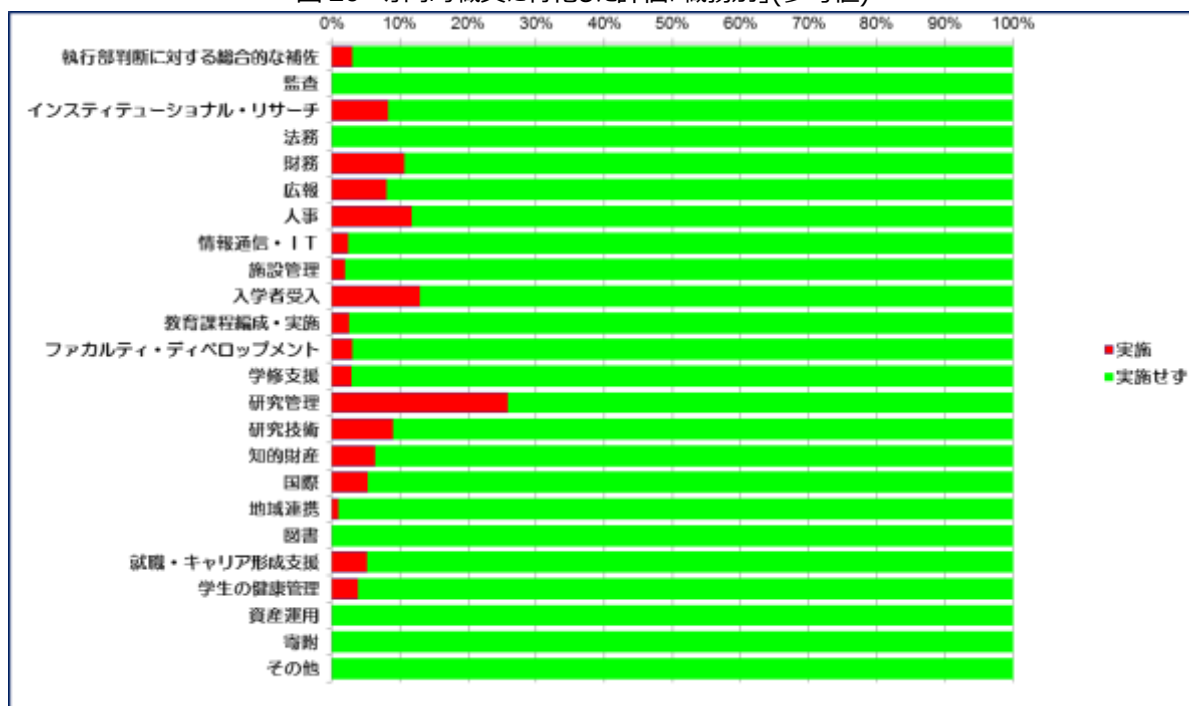
図 19 専門的職員に特化した評価



(1 1) 専門的職員に特化した評価「職務別」(参考値)

- 専門的職員に特化した評価を実施する職務の上位:「研究管理」「入学者受入」「人事」「財務」「研究技術」

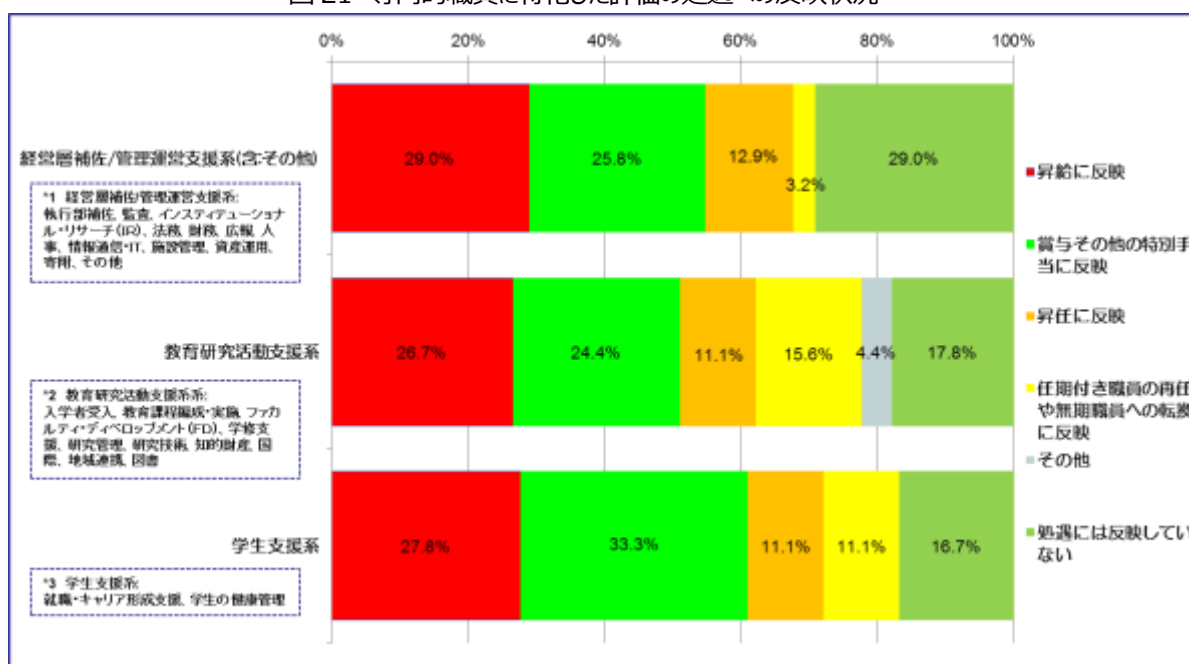
図 20 専門的職員に特化した評価「職務別」(参考値)



(1 2) 専門的職員に特化した評価の処遇への反映状況(評価を実施していると回答した大学のみ調査)

- 賃金(昇給/賞与支給等)への反映が 5-6 割程度
- 地位改善(昇任/再任等)については、管理運営支援系が 3 割弱、学生支援系が 2 割強
- 「処遇には反映しない」については、経営層補佐/管理運営支援系が 3 割弱

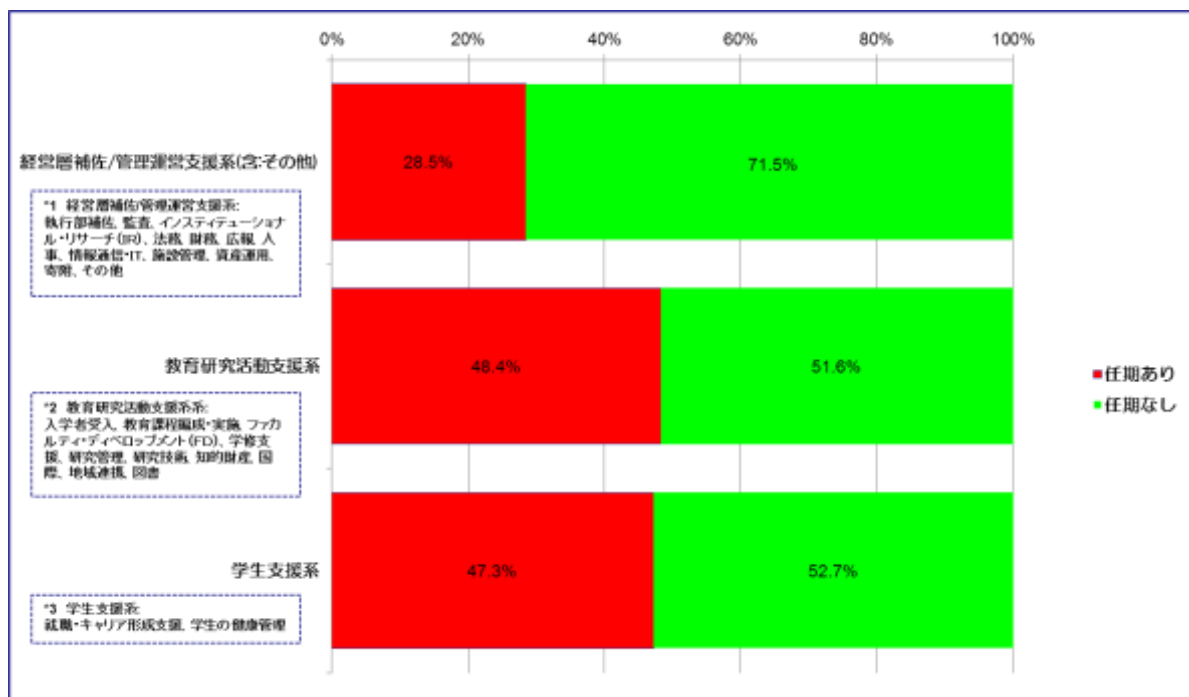
図 21 専門的職員に特化した評価の処遇への反映状況



(13) 任期の有無

- 教育研究支援系、学生支援系については半数弱が「任期あり」となっている
- 一方、経営層補佐/管理運営支援系は7割強が「任期なし」となっている

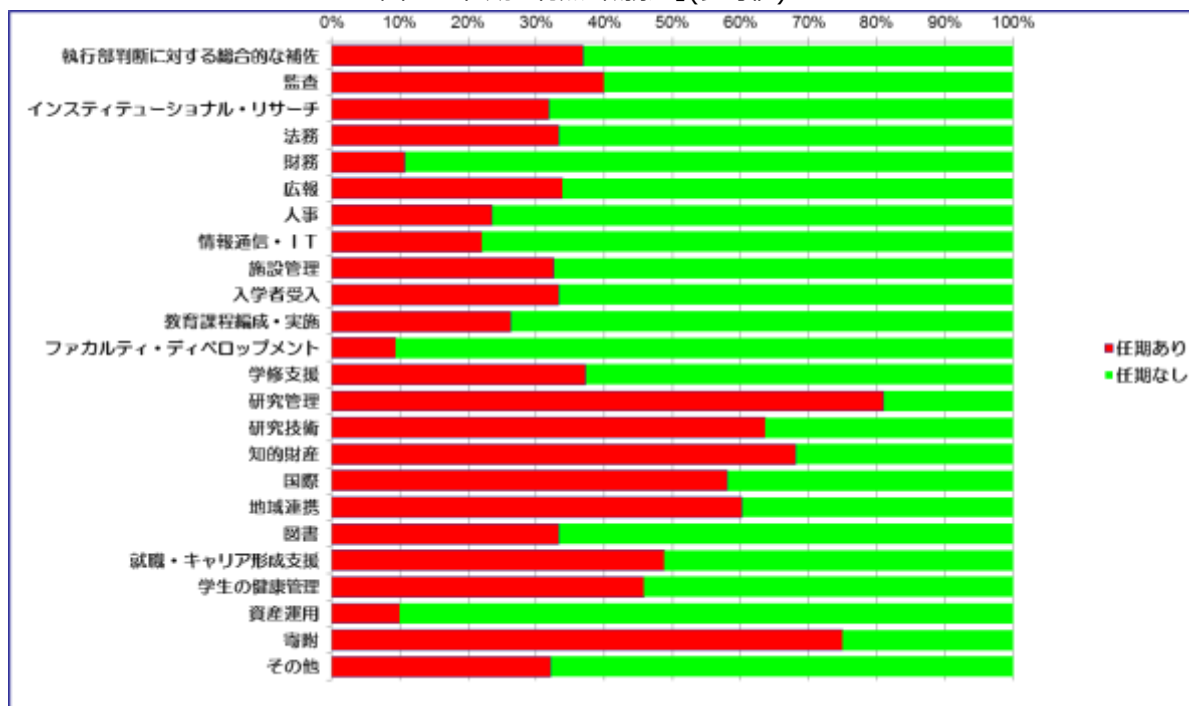
図 22 任期の有無



(14) 任期の有無「職務別」(参考値)

- 任期制を採用する職務の上位:「研究管理」「寄附」「知的財産」「研究技術」「地域連携」
- 上記職務はいずれも全大学の6割以上が任期制を採用

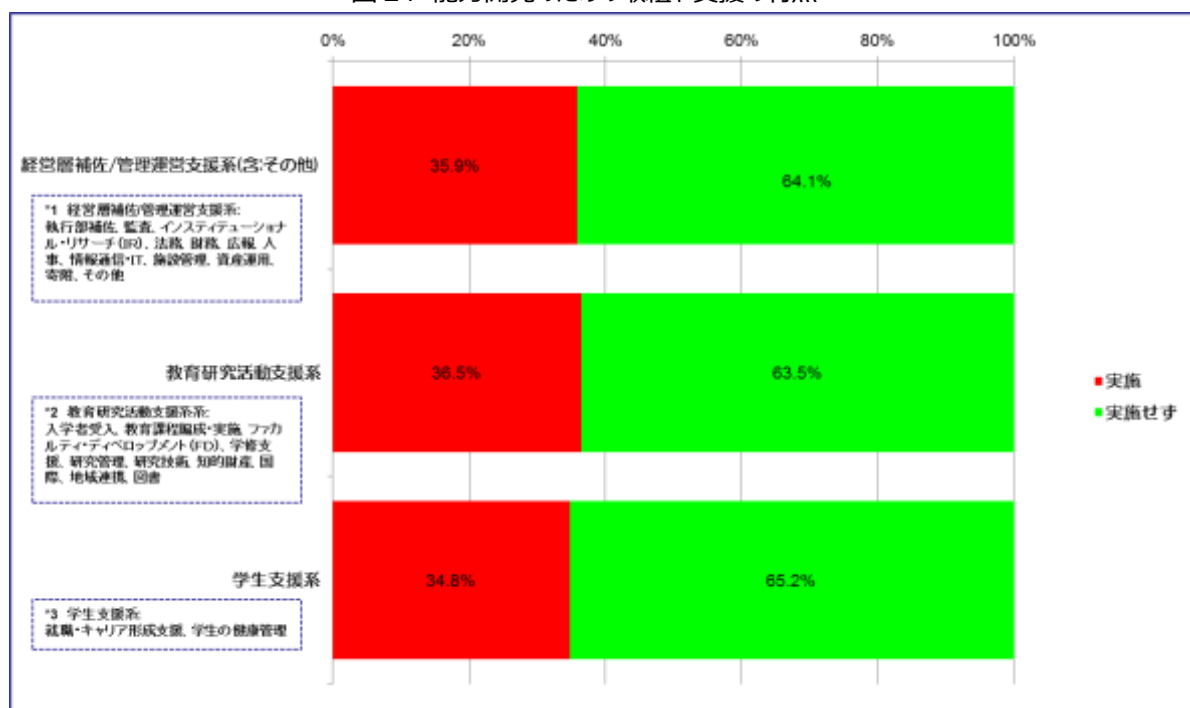
図 23 任期の有無「職務別」(参考値)



(15) 能力開発のための取組や支援の有無

- 経営層補佐/管理運営支援系、教育研究活動支援系、学生支援系に大きな差はなく、35%前後の大学で能力開発のための取組や支援を実施

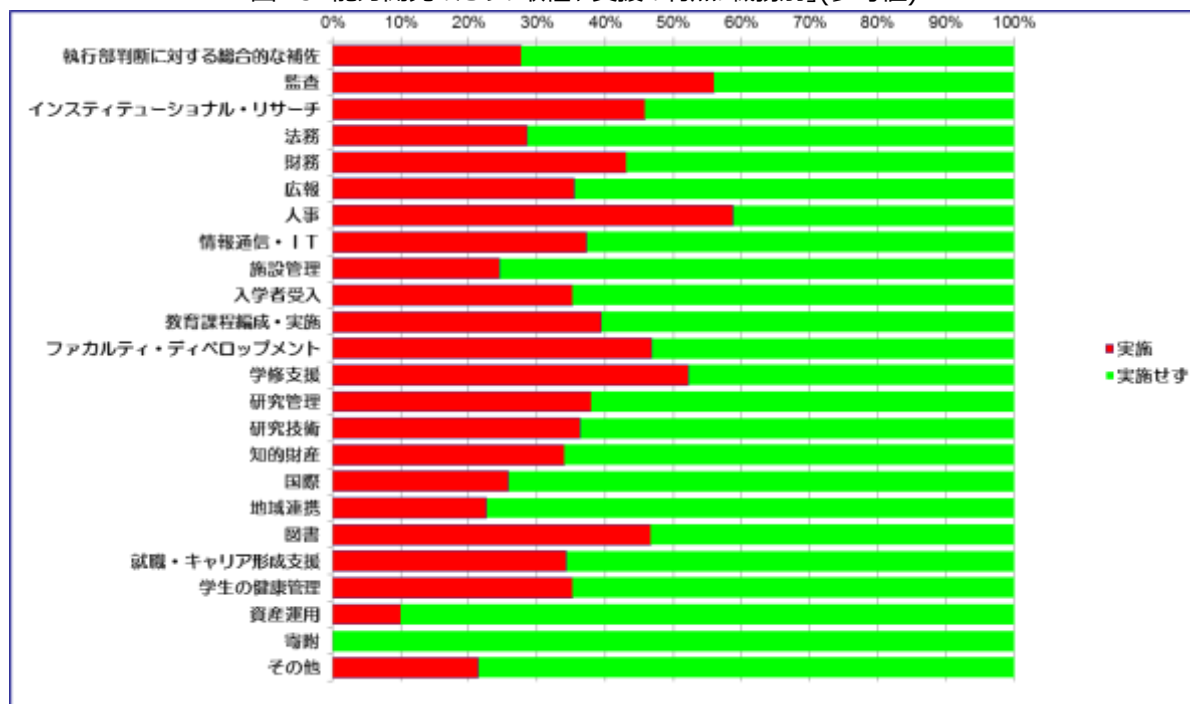
図 24 能力開発のための取組や支援の有無



(16) 能力開発のための取組や支援の有無「職務別」(参考値)

- 能力開発を実施する職務の上位: 「人事」「監査」「学修支援」「FD」「図書」

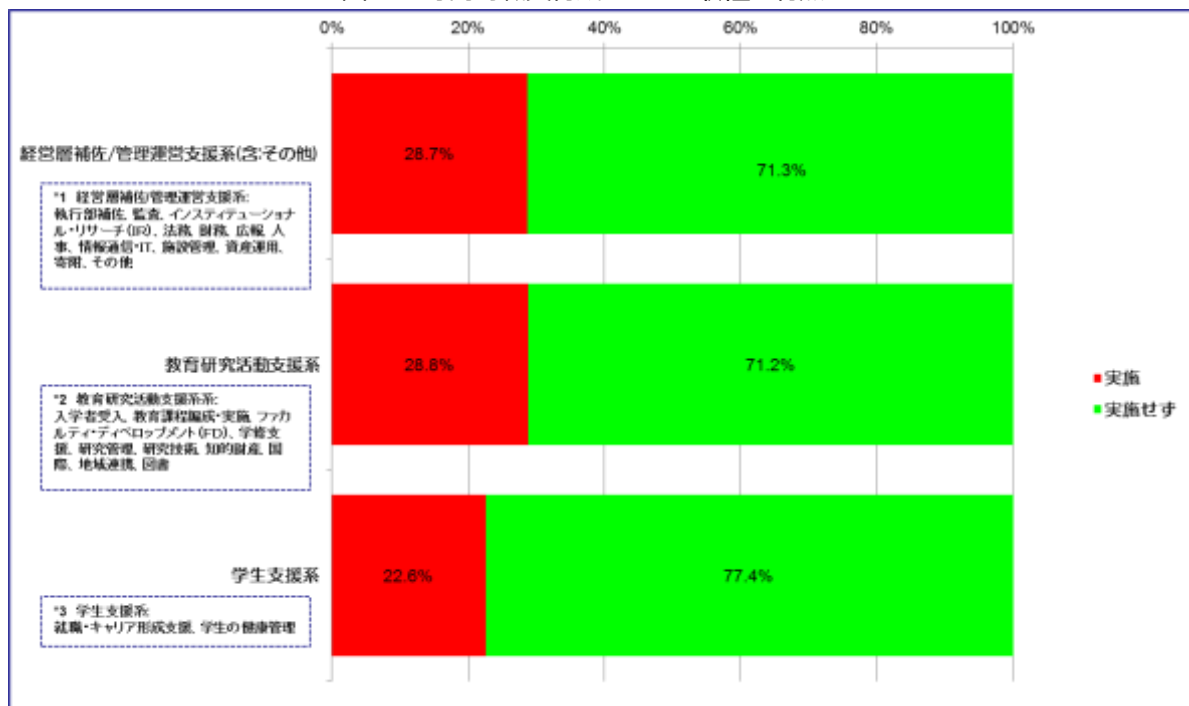
図 25 能力開発のための取組や支援の有無「職務別」(参考値)



(17) 専門的職員育成のための取組の有無

- 経営層補佐/管理運営支援系、教育研究活動支援系については、3 割弱の大学で専門的職員の育成のための取組を実施
- 学生支援系については、8 割弱の大学が育成を実施していない

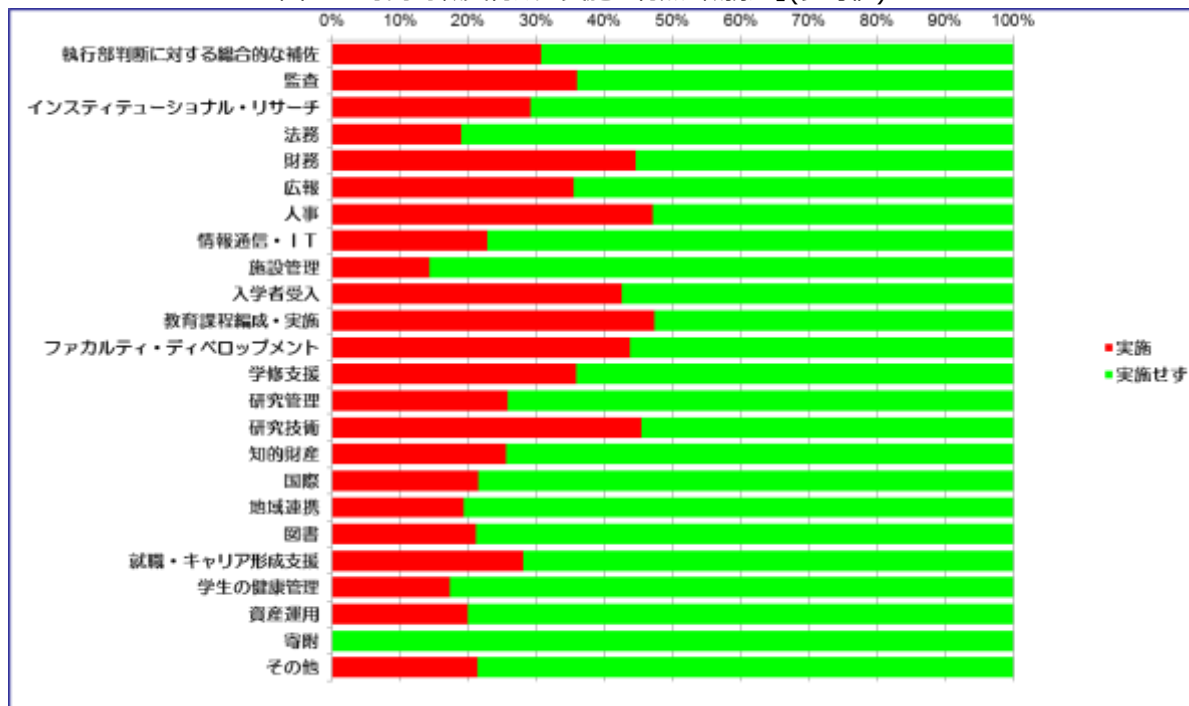
図 26 専門的職員育成のための取組の有無



(18) 専門的職員育成の実施の有無「職務別」(参考値)

- 専門的職員の育成を実施する職務の上位:「教育課程編成・実施」「人事」「研究技術」「FD」「研究技術」

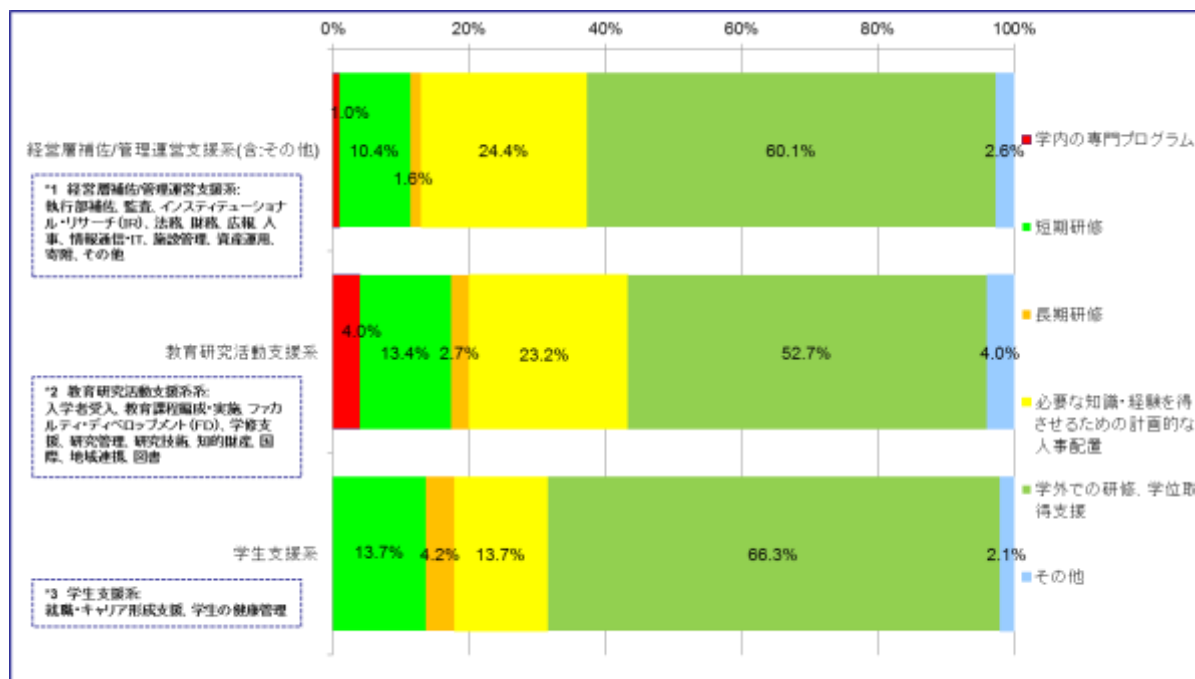
図 27 専門的職員育成の実施の有無「職務別」(参考値)



(19) 専門的職員育成の具体的方策

- 学内で計画し取り組まれているプログラム・研修(学内の専門プログラム、短・長期研修)については、研究活動支援系において 2 割程度
- 計画的な人事配置については、経営層補佐/管理運営支援系、教育研究活動支援系において 25% 弱

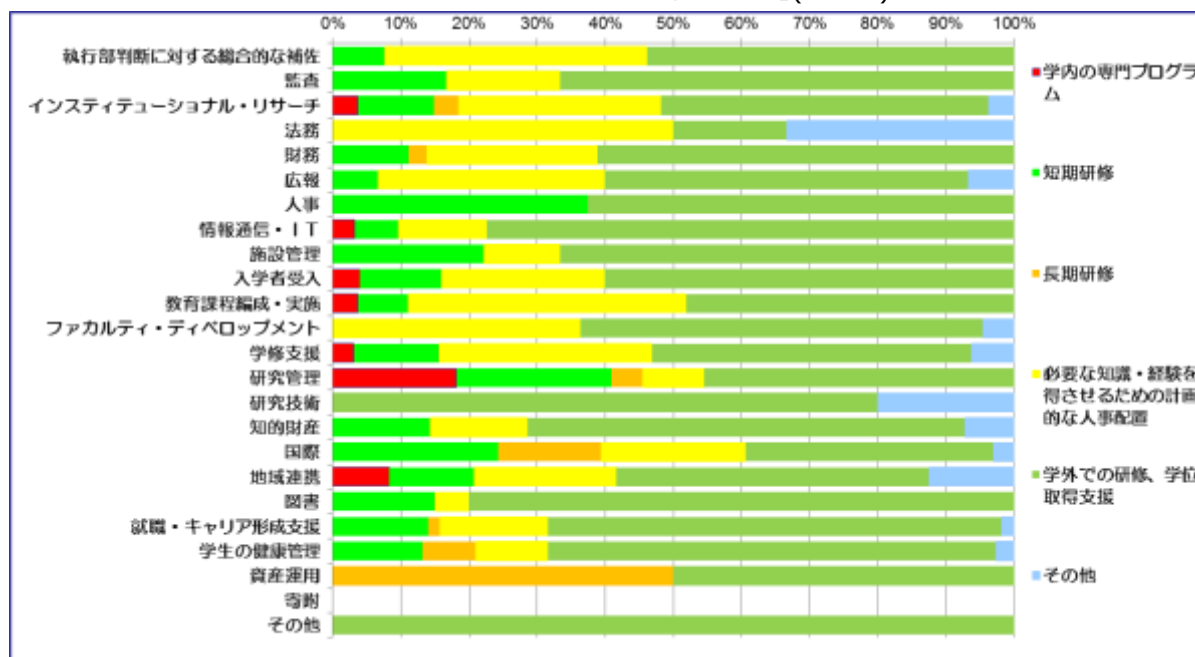
図 28 専門的職員育成の具体的方策



(20) 専門的職員育成の具体的方策「職務別」(参考値)

- 学内専門プログラム実施の上位:「研究管理」「地域連携」
- 短期研修実施の上位:「人事」「研究管理」「国際」
- 長期研修実施の上位:「資産運用」「国際」「学生の健康管理」
- 計画的な人事配置実施の上位:「法務」「教育課程編成・実施」「執行部補佐」
- 学外での研修や学位取得等支援実施の上位:「図書」「研究技術」「情報通信・IT」

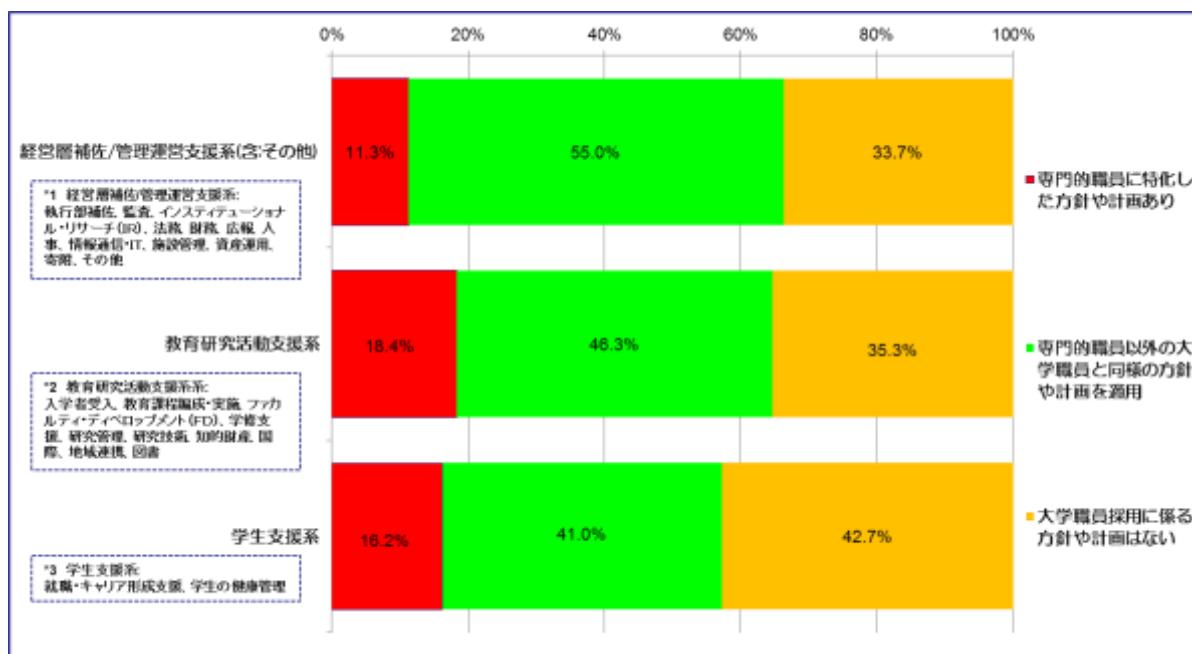
図 28 専門的職員育成の具体的方策「職務別」(参考値)



(2 1) 専門的職員の採用方針や計画の有無

- 経営層補佐/管理運営支援系については、「大学職員一般と同様の採用方針・計画」が最も多く 55%
- 教育研究活動支援系についても、「大学職員一般と同様の採用方針・計画」が最も多く 46%程度ながら、「専門的職員特化型の採用方針・計画」を有する大学が 18%強となっている
- 学生支援系については、「大学職員採用に関する方針・計画がない」が最も多く 4割強

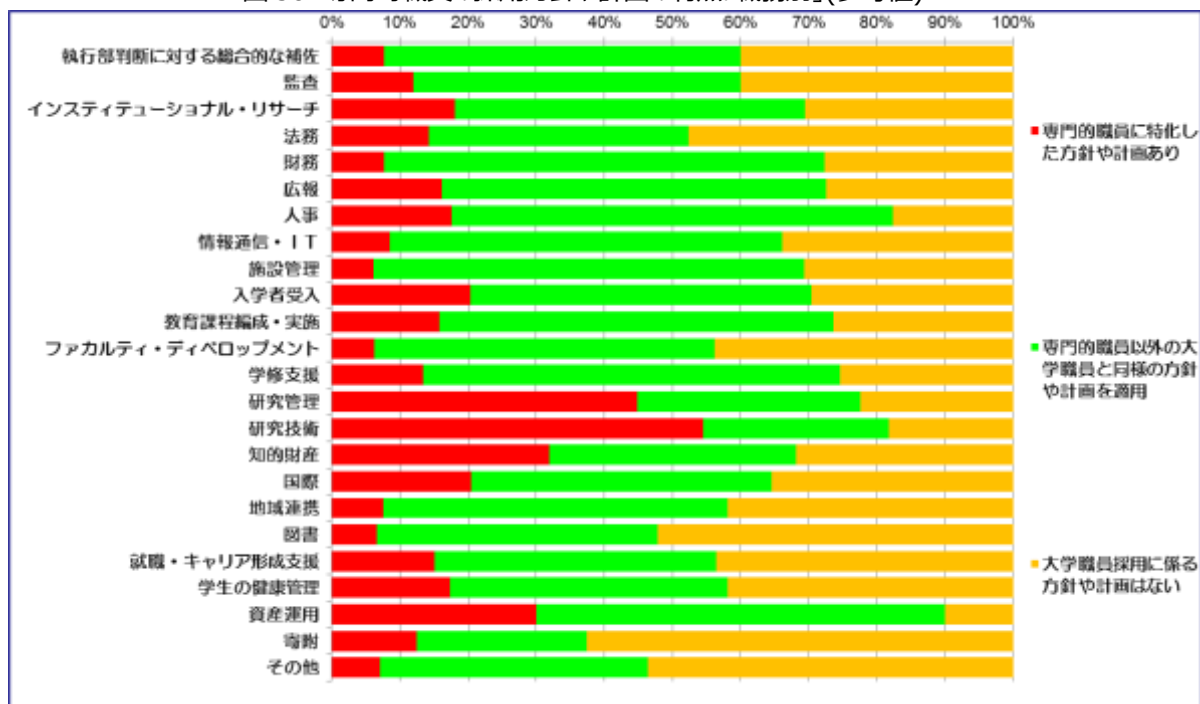
図 29 専門的職員の採用方針や計画の有無



(2 2) 専門的職員の採用方針や計画の有無「職務別」(参考値)

- 「専門的職員特化型の採用方針・計画」を有する職務の上位: 「研究技術」「研究管理」「知的財産」
- 「大学職員一般と同様の採用方針・計画」を有する職務の上位: 「人事」「財務」「施設管理」

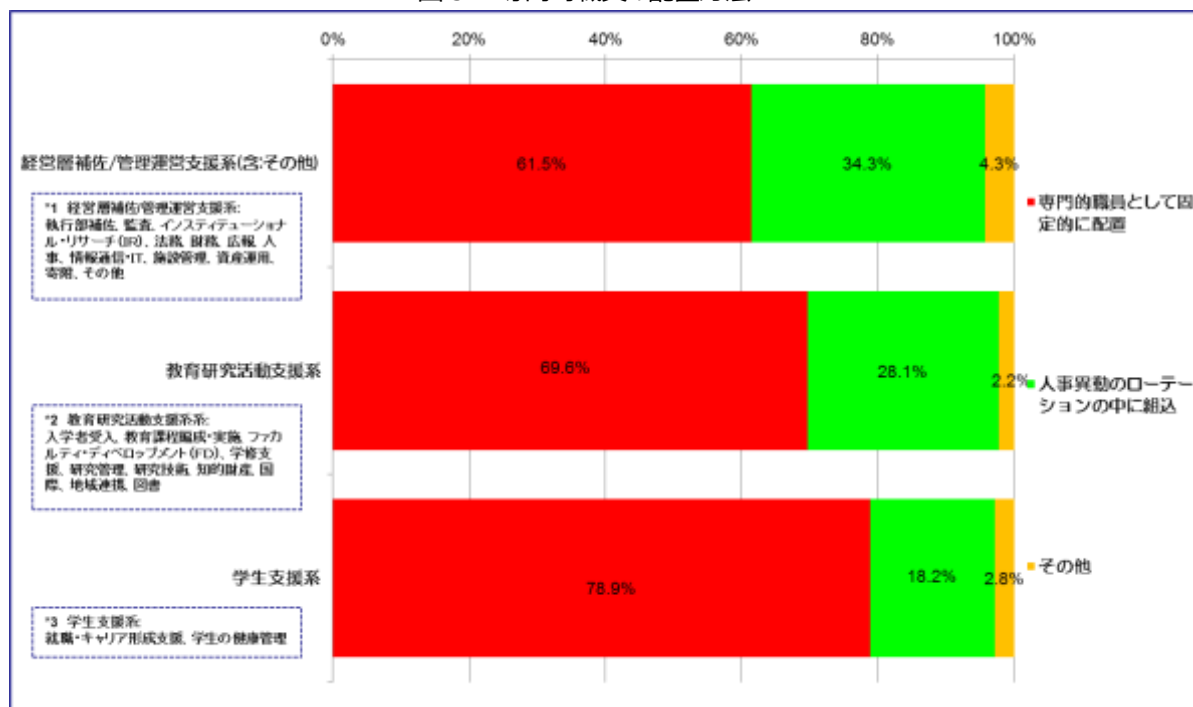
図 30 専門的職員の採用方針や計画の有無「職務別」(参考値)



(2 3) 専門的職員の配置方法

- 経営層補佐/管理運営支援系については「人事ローテーション」システムに乗せて配置する割合が 35% 弱
- 学生支援系については「専門的職員を固定的に配置」する割合が 8 割弱を占める

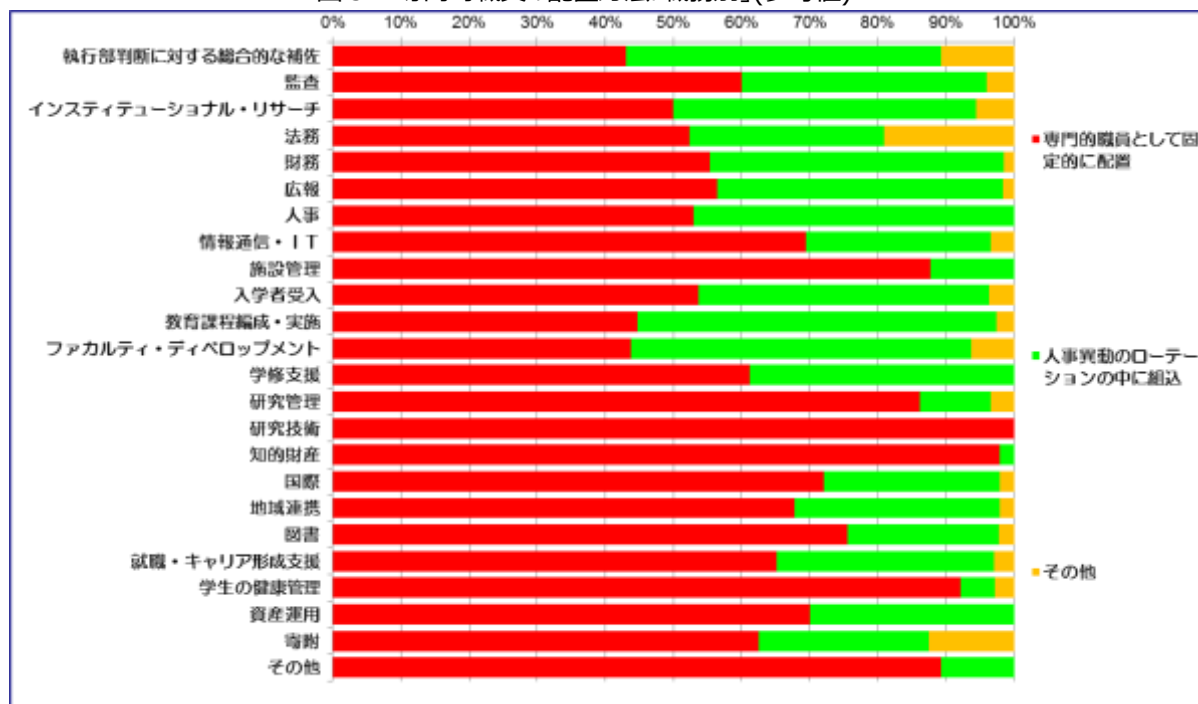
図 31 専門的職員の配置方法



(2 4) 専門的職員の配置方法「職務別」(参考値)

- 「専門的職員を固定的に配置」する職務の上位: 「研究技術」「知的財産」「学生の健康管理」
- 「人事ローテーション」システムに乗せて配置する職務の上位: 「教育課程編成・実施」「FD」「人事」

図 31 専門的職員の配置方法「職務別」(参考値)

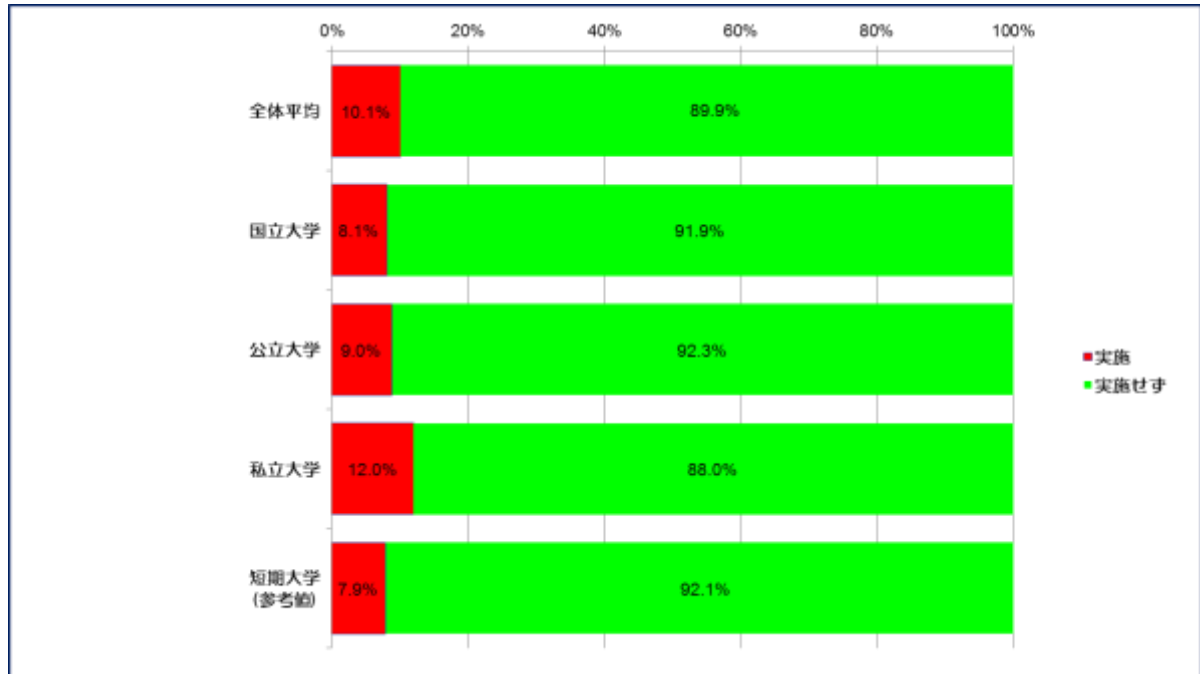


1 - 3 大学の経営を担う人材の育成

(1) 大学の経営を担う人材育成の有無「設置主体別」

- 将来的に執行部として大学の経営を担う職務に就き得るものを計画的に育成するための取組を行っている大学は1割程度

図 32 大学の経営を担う人材育成の有無「設置主体別」



2 大学における専門的職員の活用事例に関するヒアリング調査

2-1 特徴的な事例 1 国立大学 北海道大学

表 ヒアリング結果

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
■ 専門的職員活用に対する大方針について	■ 専門的職員活用の方針について ➢ 北海道大学(以後、当学)では、教員とそれ以外という括りで職員を分類している。 ➢ 教員以外の職員については、原則として国立大学法人等職員採用試験により採用する。 ➢ 法人化を契機に、「北海道大学職群分類基準」を設定。 ➢ 公務員時代の職務を引き続き適用するものもあるが、法人化や時代の流れから、専門的な知識を持った人材の必要性を感じ、平成 21 年に正規職員枠に「専門職」という職群を新たに設けた。 ➢ 「専門職(学術)」という職群は、学術に係る専門的業務を職務とするものとして設定。 ➢ 「専門職(特定)」という職群は、特定の専門的業務を職務とするものとして設定。「専門職(学術)」での職務を除いたもの、すなわち研究以外の専門的な知識（インスティテューショナル・リサーチ、情報通信・IT、地域連携、安全管理など、研究とは別の専門知識を必要とするもの）を持った人材を配置するようにしている。 ➢ 上記に加えて、「URA 職」を今年度より職群分類基準に追加。 ➢ 職階としては、上席、主任、一般の 3 ランクを設定。その職階に応じた評価体系とともに処遇を行っている。 ➢ なお、これらは、正規職員の話であり、非正規の職員に関しては「特定専門職員」という制度を設けていて、競争的資金等によって採用される人材が相当数在籍している。
■ 全職員における専門的職員の位置づけと課題	■ 職員全体の中での専門的職員の位置づけについて ➢ 前述のとおり、法人化を契機に、「北海道大学職群分類基準」を設定し、公務員時代の職務を引き続き適用する一般職に加え、正規職員枠に「専門職」「URA 職」という職群を新たに設置。 なお、通常の事務的な「学生支援」系職務については一般職枠として整理しているが、学生のキャリアサポートについては、「専門職(特定)」に含めている。 ➢ 非正規職員に関しては「特定専門職員」という制度を設けており、競争的資金等によって採用される人材が相当数在籍。 ➢ なお、正規職員と非正規職員については、法人化時に作成した就業規則に基づいて、原則として終身雇用扱いとなる正規職員と、必ず任期が決まっている有期雇用の契約職員・短時間勤務職員等の非正規職員とに分けて配置。ただし、正規職員であっても、最初は任期をつけて採用し、能力等を慎重に評価して、終身雇用に転換するという方法をとることもある。 正規職員の「専門職」には上記有期採用後、終身雇用に転換する人材も少なくない。
■ 積極的な取り組みを推進する顕著な事例について	■ 重視する専門的職員に対する取り組み状況(特徴、活用・育成に対する工夫、等)について ➢ 当学において、特に重視する専門職としては「研究管理(URA)」「国際」関連、「インスティテューショナル・リサーチ」職務を挙げることができる。 ➢ 「URA 職」は、今後大学が研究経営を重視するとの流れに沿って、そのマネジメントをする為の人材の育成や活用が重要であるとの趣旨によって基準を設定。 ■ 「研究管理(URA)」「国際」関連等の採用人材の終身雇用転換について ➢ 「研究管理(URA)」に関しては、「任期」に対する確固とした基準を設けている。基本は 3 年間の任期の後、職務評価を実施して終身雇用に転換。

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	職務評価によってはプラス 2 年延長して、5 年目の段階で再評価を実施。こうしたルールを昨年 1 年かけて検討し、本年 4 月より運用を開始したところ。 ➤ 「国際」や「知財」関連で採用した人材の雇用転換の評価については、各部署で実施している。 「国際」系については、今後より一層明確な運用を行っていかねばならないと考えている。 ➤ 他の職務は個別裁量となる。最初から終身雇用として採用する場合もあれば、そうでない場合もあり、個々のケースで判断している。 ■ <u>上記専門的職員のキャリアパスについて</u> ➤ 「研究管理(URA)」に関しては、有期の人材を無期にしたり、一般クラスだった者を、主任クラスに引き上げたりといった運用を始めているところである。 ➤ 「研究管理(URA)」については、その職務の設定をする際に、一般職員から URA へのローテーション、URA 採用者の一般職へのローテーションについて議論を深めてきたところである。 しかし、法人化後国家公務員から法人職員には変わったものの、給与体系というか処遇の部分は国家公務員時代の処遇を維持しているため、異動の際の処遇をどうして行くのかということを話し合ったが、現行制度に適応させるのは難しいとの判断があった。職員の処遇が、国の制度と同じような扱いで維持されているので、その部分がボトルネックとなっている。 ➤ 現行制度の中でどのように進めていくのかは、非常に大きなハードルだが、構想としては、マネジメントのできる「URA 職」を育成できれば、国際や産学連携、IR 等へのローテーションを実現したいと考えている。 一般的な処理をする職員、マネジメントをする職員、教員、技術職員という形で、将来的には整理していきたいという構想がある。 その第一歩が「URA 職」の制定であると考えている。 ➤ 「国際」関連については、腰を据えて仕事をしてもらう事は重要な事であると認識しつつも、その人の能力が採用時に見抜けるかという問題以外に、何年かした後に、その人材が得意な仕事が、大学として必要なのかという問題もあって、それを定期的に見直せることも重要であると考えている。 その人材の能力が高いから単純に更新するということではなく、一度採用が途切れたとしても、何年か後に必要なポジションを見極めたうえで新たに採用する方針でいる。 「URA 職」のようにローテーションシステムに乗せて行ったり来たりという構想も重要ではあるが、一般職員の中にも長く国際に関係している職員もあり、外部から専門職を採用するだけでなく、一般職でも専門的能力が高い人材は、そちらに移れるという道を残したい。 国際専門職としてやる気を起こさせるような形と、時代の流れに沿った仕事で得意な人を最適配置するという両面から国際専門職を考えている。 ■ <u>上記専門的職員の育成について</u> ➤ 専門的職員の SD の重要性は認識するものの、専門的職員は即戦力との認識で、任期付きであるなら尚更のこと、その間にスキルアップをする経費などとも割ける状況ではない。 ➤ しかし、競争的資金等によって有期雇用として採用した人材を終身雇用に変換した場合も含めて、正規雇用者のスキルアップをどうしていくのか、10 年後、20 年後を見据えてその財源をどのように確保していくのかということは課題である。

2-2 特徴的な事例2 国立大学 東京大学

表 ヒアリング結果

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
■ 専門的職員活用に対する大方針について	■ 専門的職員活用の大方針について ➢ 東京大学(以後、当学)では、現在、専門的職員についてはすべからく、任期制による特化型職務を遂行する人材として、専門性に着目した採用や活用を行っている。 ➢ このため、いずれの専門的職員もそれぞれに求められる重要な職務を遂行していただくべく採用しており、職務における優劣はない。 ➢ その一環として、処遇面においては一般職員とは異なり、「年俸制」を中心とする給与制度を採用している。 ➢ ただし、専門的職員に特化した評価制度は設けていない。 また、採用時等における特段の基準も設けていないが、面接等選考の過程において専門性に着目して採用を行っている。
■ 全職員における専門的職員の位置づけと課題	■ 専門的職員活用に対する現状の課題と今後の展開について ➢ 専門的職員の活用が本格化して、まだそれほど時を経っていないこともあり、試行錯誤しつつ進んでいる状態。明確な課題は今後具体化するものと考える。 ■ 職員全体の中での専門的職員の位置づけや、SD の観点からの専門的職員活用や育成に対する課題(工夫)、問題点等について ➢ 当学において専門的職員に関する活発な議論が展開されているかといえば正直なところまだ大きな動きにまでは至っていない状況であるが、総長が交代し、新たなビジョンがまもなく発表される予定であるので、今後は新たな展開も出てくよかと思う。 ➢ 一般職員は採用試験制度に基づき、幅広い知識、教養を身に付けているか等で選考している。具体的な職務に対する希望を受けて職員を採用しているわけではないため、一般職員は幅広く横断的な業務を行っている。 ➢ 同じく、試験採用区分にて採用している職務として研究技術職があるが、こちらは施設系や研究室での技術サポートを行う専門職となる。 ➢ 一方、専門的職員の採用については、入り口において専門特化した職務の遂行を目的として特任として採用を行っている。その手足となるものであるため、一般職員とは異なり、任期制かつ特化型条件での採用としている。 ➢ 専門的職員のノウハウ等については、周辺に一般職員等を張り付けるなどして、そのノウハウの継承、波及には努めてはいるが、人事ローテーションシステムに乗せて専門的職員をキャリアアップさせる、あるいは一般職員を専門的職員へとローテーションするといった方針は現時点ではない。 ➢ 限られた財源を有効活用していくことについては常に意識して動いているところではあるが、専門的職員の職制転換等を含むキャリアパスを設定したり、一般職員をローテーションや OffJT 等を通じて専門的職員に育成していくことよりも、職務に応じて、一般的職員と専門的職員を分化させて機能させることのほうが、現時点では最も効率的な方法であると考える。
■ 積極的な取り組みを推進する顕著な事例について	■ 重要視する専門的職員に対する取り組み状況(特徴、活用・育成に対する工夫、等)について ➢ 前述のとおり、いずれの専門的職員もそれぞれに求められる重要な任務を遂行していただくべく採用しており、職務における優劣はないが、現在教員が対応している専門的職務について特に重要な職務として選んでいる。 ➢ 具体的には「経営層補佐」「情報通信・IT」「研究管理」「知的財産」「国際」を抽出している。今後という意味ではこれらに加え、「インスティテューショナル・リサーチ」が挙がる。 ■ 大学法人として、現在既に活用している専門的職員を採用することになった背景や経緯、採用、評価方針について

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	➤ 「情報通信・IT」については、昨今の情報セキュリティ等に対して、全教職員を挙げて対策を徹底する必要がある、その技術進歩に追随していくためには一般職員では対応が困難であるため、専門家の活用が必須となっていることが背景として挙げられる。 ➤ 現在、「情報通信・IT」系は、常勤職員としての研究技術系を中心として推進しているところであるが、情報を扱う側としては全学の教職員が対象となるため、そうした全教職員向けに、今年度からセキュリティ対策等、より踏み込んだ当学独自の情報系人材育成研修プログラムの推進を開始したところである。 これについては、平成 25 年 3 月に情報システム人材の育成に関する基本方針を策定し、25 年度に情報システム人材に関する能力強化基準などを定めた後、内容面の検討を行い今年度に至っている。 ➤ 一方、「研究管理」については特任として有期雇用にて専門採用する人材があり、その手足となる人材については、一般職員の中で研究管理に軸足を置いて異動してきた職員などをスペシャリストとして配置していくことも想定し、昨年度より試行的に研修等を開始して能力の向上等を図りはじめたところである。 ➤ あとは、グローバル型の研究系総合大学においては一丁目一番地ともいべき知財や国際といった職務を挙げており、こうした人材の充実も図っているところである。 ■ 具体的な工夫について ➤ 「研究管理」については昨年度より試行的に研修等を開始して能力の向上等を図りはじめたところであるが、今年度からはその試行結果を踏まえて、業務研修基礎コース、業務研修応用コースを設けて、全教職員に対する研修を本格開始したところである。 その狙いとしては、当学独自の「研究管理」に対するスキル標準を策定しているところであるが、近い将来にその標準カードに基づいて「認定制度」を導入する方向で検討している。 その前段階として研修を開始したところである。 現在採用している「研究管理」系有期職員に対しても、入口では学位や資格等による絞り込みをしない代わりに、採用後は当学独自の認定制度によって、その職務の能力向上を目指すことを検討している。 ただし、正規の常勤職員を研究管理として配置していくのかとか、研究管理の機能・役割をどこまでとするのかであるとか、キャリアパスをどうしていくのかといった点については具体的な方針策定や制度設計の段階にまでは至っていないというのが実情である。 ■ <u>上記専門的職員のキャリアパスについて</u> ➤ 前述したとおり、当学では、専門的職員についてはすべからく、任期制による専門特化した職務を遂行して頂いているため、キャリアパスを描く状況にない。 ➤ 今後は、有期の専門的職員が常勤職員を育成して、将来的にはその正規職員が有期の専門的職員の役割を担うという方向に向かうかもしれないが、まだその段階にまでは至っていない。 ➤ なお、当学単独では困難な話ではあるが、リサーチ・アドミニストレータ協議会等でも議論されていると聞が、「研究管理」など特定職務については、大学間をまたいで、その人材のキャリアがアップできるような仕組みがあるとよいと考えている。 ➤ ただし、上記大学間をまたいだキャリアアップを現実のものにするためには、その職務の質的保証が求められるであろうから、当該職務に関する独自の公的資格等が付与される仕組みとともに展開されることを期待したい。これらは後述する採用基準等とも関連する話となる。 ■ <u>上記専門的職員の採用等基準や採用後の評価について</u>

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	前述したとおり、当学では、採用時等における特段の基準を設けていないが、面接等選考の過程において専門性に着目して採用を行っている。 今後も採用基準を明確に設定することにはならないと思うが、専門的職員の質の向上を実現する大学間ジョブホッピング(キャリアパス)をより円滑に推進する特定資格との連動による質的保証がなされれば、採用時の評価はおのずと高まるものと思われる。 ➤ 一方、評価についても、教員同様、当学ではその評価制度が構築されていない。議論のきっかけさえないというのが実情である。 一般職員の評価制度は確立されているが、処遇に直結するようなものではない。

2-3 特徴的な事例3 国立大学 金沢大学

表 ヒアリング結果

■ <u>専門的職員活用に対する大方針について</u>	■ <u>専門的職員活用の大方針について</u> ➤ 金沢大学(以後、当学)では、「研究管理(URA)」等については、先駆けて取り組み始めているし、事務系、教員系それぞれで、専門的職員といえる人材は存在する。 ➤ ただ、それぞれにニーズがあって既存の枠組みの中でやりくりしながら採用・活用してきたというのが実情であり、専門的職員を受け入れるための枠組みを整備していると断言できる段階にまでは至っていない。 ➤ 組織として、比較的積極的に取り組んできたのが「研究管理(URA)」であるが、これまでは教員だけであった同職務に対して、今年度、初めて事務職員を URA として職務に着けた段階にある。 ➤ 教員でもなければ事務職員でもない、研究支援職員とでも言うか、そうした人材の必要性が拡大しているところではあるが、現在はまだ具体的な検討がなされているわけではない。
■ <u>全職員における専門的職員の位置づけと課題</u>	■ <u>職員全体の中での専門的職員の位置づけについて</u> 前述のとおり、教員でもなければ事務職員でもない、研究支援職員とでも言うか、そうした人材の必要性が拡大しているところではあるが、現在はまだ具体的な検討がなされているわけではないため、明確な区分等は設定されていない。
■ <u>積極的な取り組みを推進する顕著な事例について</u>	■ <u>重視する専門的職員に対する取り組み状況(特徴、活用・育成に対する工夫、等)について</u> ➤ 前述のとおり、他大学に先駆けて積極的に取り組んできたのが「研究管理(URA)」である。 ➤ URA に関する競争的資金を獲得できたことをきっかけとして、有期雇用(特任教員・博士研究員)にて採用した。 ➤ 総数では十数名となるが、その後の競争的資金による事業終了後も、学内で独自に手当ををして継続雇用している。 ➤ 内訳としては、比較の実績のある教員を特任からパーマネントに格上げというか、いうなればポストが確保できた者が3名、残りは、教員ポストの定員枠に繰り入れるのではなく、そのまま特任教員等として継続している。 ➤ ただし、この点に関しては、現在かなり厳しい状況にある。大学改革の一環として、既存部局の教員定員には全く余裕がない。そこに競争的資金によって採用した人材をどのように組み入れていくかが課題である。 ➤ URA に事務職員を今年度から配置しているが、上記課題の解決策の一つとなるかもしれない。 事務職員として勤務していた中堅職員を URA に人事交流という形で配置した。 URAの業務と研究推進部等の業務とがうまく融合すれば、効率的な人員配置も可能となるものと期待している。

	■ <u>上記専門的職員のキャリアパスについて</u> ➢ 「研究管理(URA)」に関しては、有期雇用の特任教員等から常勤のポストに移行した者もいるが、教職員のキャリアパスなども考えなければならないと思っている。 ■ <u>上記専門的職員の処遇について</u> ➢ 他大学で国立大学については俸給面に関する縛りがあるとのことだったようだが、大学の自由裁量で決定できる年俸制を導入すれば解決できると思う。 ➢ 退職手当に関しても、国が面倒を見てくれる金額はここまでという話であって、高い俸給を設定しても大学サイドが国の予算からオーバーした分を被るといえば新しい俸給は作れなくはないと考える。 ➢ 結局は、そこまでの覚悟があるのかというところはあるが。 ■ <u>上記専門的職員の育成について</u> ➢ 数年前に、URA に対する研修を実施した。事務的な素養を養うために財務などいろいろな事柄に関して、半年がかりで月に 1, 2 回のペースで座学を開催した。 毎年実施していないのは、参加すべき人材に変動がないためである。 ➢ 一方で、当学では、他大学のような URA に関する詳細な職務規定やスキル・スタンダード、またそれに合わせた研修プログラム等は特段整備していない。 一口に URA といっても仕事内容は様々なので、一律の職務規定を定めることになじむものかどうか。 ➢ こうした中、同程度他大学との URA の人事交流ができればとも思う。 しかし、このためには職務規定や処遇面での共有などがされていないと難しいかとも思われるので、容易ではないのかもしれない。優秀な職員の引き抜きや内部情報等の漏れについても心配が残る。 ■ <u>上記専門的職員の採用基準等について</u> ➢ アンケートに回答した学位の縛りについてであるが、これは当該職務に対する教員採用時学位縛りであって、専門的職員の採用にそうした縛りを設定しているわけではないということが無付け加えさせて頂く。

2-4 特徴的な事例4 国立大学 広島大学

表 ヒアリング結果

■ <u>専門的職員活用に対する大方針について</u>	■ <u>専門的職員活用の方針について</u> ➢ 広島大学(以後、当学)では、平成 21 年に、職員に対するキャリアパスに関する検討を行った。その当時は、「一般職」「アドミニストレーター」「高度専門職」の 3 つの職制をおき、35～40 歳を目安にそれぞれの道を目指して育てていこうという事になった。 ➢ その際に「専門職」にはどのような職務が考えられるのか、「知財」「入試」「情報」など様々な職務名があげられたが、当時は整理しきれなかった。 ➢ その後、平成 25 年 3 月に人材育成方針を見直した結果、一般職とアドミニストレーターを統合して「総合企画職」と「専門職」の 2 つの職制に集約することとした。 ➢ 総合企画職についてはマネジメント業務などを、また専門職に関しては「知的財産」「産学連携」「情報通信・IT」「URA」等を位置付け、キャリアパス等の整備に着手。既に人材育成基本方針を学内公開している。
■ <u>全職員における専門的</u>	■ <u>職員全体の中での専門的職員の位置づけについて</u> ➢ 前述のとおり、「総合企画職」と「専門職」の 2 つの職制に集約する中で、総合

職員の位置づけと課題	企画職についてはマネジメント業務などを、また専門職に関しては「知的財産」「産学連携」「情報通信・IT」「URA」等を位置付け、キャリアパス等の整備に着手。既に人材育成基本方針を学内公開している。 ➤ 教員の仕事、事務職員の仕事、その中間に当たる職務が専門的職員になるのではないだろうか。
■ 積極的な取り組みを推進する顕著な事例について	■ <u>重視する専門的職員に対する取組み状況(特徴、活用・育成に対する工夫、等)について</u> ➤ 当学において、特に重視する専門職としては「経営層補佐」「インスティテュショナル・リサーチ」「研究管理(URA)」「国際」「広報」職務を挙げることができる。 ■ <u>上記専門的職員のキャリアパスについて</u> ➤ 「研究管理(URA)」に関しては、東京大学が作成したものを参考に、スキルスタンダード並びにキャリアマップを作成している。 ➤ 「専門職員(係長クラス)」→「専門員(課長クラス)」→「高度専門職」クラスと職階を設定して、それぞれに求められる業務知識・スキル一覧を作成した。 ➤ また、能力向上のための学内独自の研修プログラムを、学内「高等教育研究開発センター」にてFDを専門としておられる教員と協力しながら整備しつつある。 ➤ 現在、「アソシエイト URA」を指名しようとしている段階にある。 ➤ 新たな雇用をする事は考えていない。現時点において同様の業務を実施している人材をアソシエイト URA と位置付けて、育成も行っていく計画にある。 ➤ 現時点では、従来の職員に対し、URA 業務としての能力開発は特段行っていないが、今後は、人材育成なり能力開発を連動して行うことになる。 ➤ URA ではないが、構成員の一部として、「サイエンスコミュニケーター・インターン」という形での雇用も考えている。 ➤ 研究成果を外部に向けて、分かりやすい形に編集・発信する仕事である。 ➤ 本学が定める URA 体制整備の中で、特徴的な業務として国際研究広報活動が挙げられ、このような短期的な対応と長期的な人材育成を同時に行うことが可能になるという狙いもある。海外では、大学院生の取り組みとして行われているようだ。 ■ <u>上記専門的職員の採用方針等について</u> ➤ 当学では、「URA」については原則ドクターの資格を有するだけの能力を求めているが絶対条件ではない。 ➤ ある程度の実務経験があれば、代替できると考えている。 ➤ それ以外の職務については、学位や資格要件は求めている。 ➤ また、採用方針として明記しているものではないが、「定着」の観点から、広島大学をよく知っている（理解している）かどうかを面接時に確認している。 ■ <u>「研究管理(URA)」「国際」関連等の採用人材の終身雇用転換について</u> ➤ 「研究管理(URA)」に関しては、今は有期雇用だが、テニュアトラック採用をしていて、3 年目で評価をして、5 年目以降に終身雇用への転換を目指しているところである。 ➤ 「国際」については、現在雇用している者は、外部資金によって雇用している人材であるため、今後どうしていくか不透明である。 ➤ 「広報」については、「国際」とは考え方が違うので、どちらかというと「URA」の流れに近いと考えている。現在の「広報」の雇用期間は 1 年で毎年更新となる。 ➤ 「URA」は 3 年更新、外部資金の場合は通常 3 年か 2 年となっている場合が多い。

表 ヒアリング結果

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
■ <u>専門的職員活用に対する大方針について</u>	■ <u>専門的職員活用の方針について</u> ➢ 国際教養大学(以後、当学)では、技術職員として採用したものを、アンケート回答においては専門的職員として定義しているが、一般職員も含めてそれぞれが当学の英語教育の支援には欠かせない人材として重用している。 ➢ 技術職としては、「施設管理(4名)」「情報通信・IT(2名)」「財務(1名)」「学生の健康管理(2名)」。 ➢ この内、重視する人材は「情報通信・IT」「財務」「学生の健康管理」として回答。 ➢ 現在の事務局職員は約80名程度であるが、技術職員の9名を除いて、40名前後が一般プロパーというか、ローテーションしながらキャリアアップする群、嘱託職員が8名、残りが民間からの派遣職員となる。 ➢ 英語教育を専門に行っている関係上、事務局職員においても英語が話せないと職員としてはやっていけない為、職員の確保に常に腐心している。 ➢ 財務系等の技術職員は、他の一般職員とは違い、専門職として雇い入れているため、基本的に異動はない。また英語レベルも、学生や教師との接触も少ない為、低めでも特に問題はない。 ➢ ただし、「学生の健康管理」関連職員は、学生や教師との接触多い分、英語の堪能なカウンセラーや看護師が必要となってきた、今働いている職員が辞めた場合に、代わりを探すのが大変である。
■ <u>全職員における専門的職員の位置づけと課題</u>	■ <u>職員全体の中での専門的職員の位置づけ等について</u> ➢ 前述のとおり、現時点においては、技術職員は基本的に異動はないが、今後は人事ローテーションに組み入れる可能性はある。 ➢ 実は開学当初は3年ごとの任期制を採用し、更新することとなっていたが、平成25年度に終身雇用制となった。 ➢ このため、現在は中途採用の技術職員であっても終身雇用であるため、経費の問題からも、ローテーションに組み入れる可能性はある。
■ <u>積極的な取り組みを推進する顕著な事例について</u>	■ <u>今後、重要視したい専門的職員について</u> ➢ 今後は、「インスティテューショナル・リサーチ」ができる人材が欲しいと思っている。経営戦略に直結することなので、企画解析をやった事のある人材を登用したいと考えている。 ➢ 専門的職員を雇うというよりは、このような事ができる一般職員を採用したい。 ■ <u>能力開発について</u> ➢ さまざまな研修に出かけていく様に指導している。大学系の研修もあるが、業界団体の研修にも積極的に参加させるようにしている。 ➢ 規模の小さな大学であるため、一般職員も含め、外部の研修制度を積極的に活用しているというのが現状である。内部専用のものはスケールメリット観点から整備していない。 ➢ なお、事務局職員の英語力の向上については、当学役員が、役員に就任した時点では英語が得意ではなかったのだが、当学の授業を受けさせてみたところ、英語が上達したという事例があるので、職員に対しても、今後は必要があればそのような対策も検討すべきかもしれない。 ■ <u>事務局職員の採用等基準や採用後の評価について</u> ➢ TOEIC等のテストの一定点数以上を取っていなければ、面接にも漕ぎ着けない。 ➢ 当学では、語学力に関しては一定の基準を設けており、応募条件として○○点以上と明記している。 ➢ 上記点数がない場合は、履歴により適正をチェックするようにしている。 ➢ 当学では給料での支払いではなく、全職員が年俸制での報酬を支払っている。

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	評価基準についてであるが、開学時に作成したもの、おそらくは秋田県庁での職員評価基準をベースに、ないものは他大学を参考に作ったものだと思う。 ■ <u>事務局職員活用の課題について</u> ➢ 事務局職員の一定程度以上の役職者は、県外からの人材で構成されている。秋田県内だけでのキャリアでは勤まらない部分があるのかもしれない。 ➢ 当学は海外留学を学生全員に課しているため、提携校 174 校の受入準備や調整、派遣を日々こなしていかなければならない。また、全国の企業に就職していくので、県内だけでの経歴では勤まらないかもしれない。 ➢ 一方、開学から 10 年程度が過ぎたが、この間、「国際」系学部、大学が急増した。 ➢ 当学にてスキルを向上した教員も含む教職員は、いま、他大学からの勧誘・引き抜きが頻発している。条件面等で大都市圏大学等にはかなわない部分があり、この点も悩ましい問題であるが、当学の独創性を高め、現状を打開していきたい。

2-6 特徴的な事例 6 私立大学 早稲田大学

表 ヒアリング結果

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
■ <u>専門的職員活用に対する大方針について</u>	■ <u>専門的職員活用の大方針について</u> ➢ 早稲田大学(以後、当学)では現在、創立 150 周年を目標に「WASEDA VISION 150」という将来像を策定し、実行中である。 ➢ ビジョンの目標達成に向けて 70 件のプロジェクトを設けており、この内、教務部と人事部が中心となって「教職員の役割と評価の明確化」のプロジェクトを設置している。 ➢ 上記プロジェクトの推進過程において、「職員でも教員でもない中間的な役割・機能」が出てきており、そういう役割を担うのはどういう人材・組織であるべきなのか検討中である。 ➢ おそらくはそのあたりの役割が「専門的職員」に該当する可能性が高いものとも思われるが、現在検討途上にあり、明確な答えを提示できるわけではないため、現状において類似業務をどのような人材が担っているのかというところからお話する。
■ <u>全職員における専門的職員の位置づけと課題</u>	■ <u>早稲田大学のなかでの中間的な役割について</u> ➢ 研究管理（研究推進）や教育の新たな業務を開発するとか、先端的分野の課題については、どちらかというと教員区分という枠組みの中で、外部人材を採用してきて任期付きでミッションを与えてクリアしていくという考え方が一つ。 ➢ また、ある程度定型化した業務、また、ある一点に特化した専門人材を活用する業務などは嘱託職員の雇用や業務委託であるとか、大学の職員ではない別のカテゴリの人に任せていこうとしている。 ➢ 逆に、学生支援等のサービス型業務、意思決定業務や管理運営型業務、渉外業務などは今後積極的に職員が関わっていく業務として位置付けつつある。これらに共通しているのは、それぞれの専門性に基づいて行うにしても、職員がマネジメント力を持って遂行すべきであると考えている。 ➢ こうした思想の背景には、業務が高度化すると組織的な取り組みが必要となってくる。そうすると、プロジェクト型の業務遂行や、外部人材・外部機関の力を借りる必要等が出てくるが、マネジメント力を職員が持っていれば、どんな局面にも対応できるだろうとの狙いがある。 ➢ 当学では、その一環として SD プログラムを整備している。 ➢ 「段階的なマネジメント力の養成」として、職級・階層別の研修を用意。一定年限までは毎年必ず研修を受けてもらっている。各職級ごとに設定、また管理職ではマネジメント力を更に高めていく研修も用意している。

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	➤ また、「大学職員全般に求められる専門力の養成」として、「大学院の修士学位・公的資格取得の補助」や業務経験型研修、調査研究型研修(自分で問題または調査を設定したうえで海外等で研修できる制度)も設けている。 ➤ オンデマンドで様々な研修を受けることも可能としている。 ➤ これらについては、中途採用の職員もこのSDプログラムに組み込み対応している。採用時の職級、業務経験に応じて実施している。 ➤ なお、これらの研修については、職員個々の能力要件というか、職員がどのような能力を持っていないといけないのかを必ず定義して、その能力を段階的に身に付けて、最終的にはマネジメントという段階に達するよう、体系的に開発している。 ➤ また、学内にどのような職務があって、どれくらいのスキルが求められるのかというスキル基準表を構築して一覧として学内開示している。 ➤ スキル基準表では、当学にありうるすべての職務を書き出して冊子にして、大きく4つくらいの分野、経営系、政策系、研究支援系、学術系に大分類して整理している。 ➤ 今後、職務経歴、資格取得歴、語学研修や外部研修の受講歴、身に付けてきたスキルなど、それらを全て確認できる「職員ポートフォリオ」を参照しながら、自らのキャリアを将来設計できるようにしようとしている。
■ <u>積極的な取り組みを推進する顕著な事例について</u>	■ <u>重要視する専門的職員に対する取組み状況について</u> ➤ 現時点においては、「研究管理（研究推進）」「知財」「国際」「学生の健康サポート」「資産運用」などを挙げている。前述のとおり、それぞれの職員の業務を高度化するにはどうすればよいのか、教員と職員の役割の切り分けをどう明確化していくのか等について検討中である。 ➤ 「研究管理（研究推進）」は現在教員が主に従事しているが、今後は職員も教員と一緒に研究管理（研究推進）もできるようになっていかなければならないと考えている。 ➤ 研究管理（研究推進）でも特に職員に適したような業務、例えば広報業務であるとか、学内の調整であるとか、教員の研究を支援するといった職員業務にマッチしやすいものについては、徐々に職員にも広げていきたいと考えている。 ➤ 研究管理（研究推進）業務に従事するスタッフは主に任期制で採用しているが、その任期を外してずっと雇い続けるとか職制転換をするということについては、今後「求められるべき研究管理（研究推進）像」を議論していく過程で、明確になっていくものと思われる。 ➤ 「国際」系については、「一般の大学職員と同じ採用基準という方針」で採用を行っている。 ➤ その理由としては、当学には国際部という部署があるが、一部署で国際化を推進できるとは考えておらず、全職員が例えば英語などの外国語を駆使して、日常的な学生対応を含め行えるという未来図を描いており、学内に万遍なく機能が配置されているのをあるべき姿としてかかげている。 ➤ そうした人材を人事ローテーションに乗せつつ、より多くの者に影響を与え、波及することを想定しているため、任期の定めのない専任職員として受け入れている。 ➤ 一方で、「研究管理（研究推進）」や「資産運用」など専門に特化した分野であると、学内のいたるところで活用されるわけではないことから、今後の展開や担うべき役割の動向などを見据えていく必要がある。 ■ <u>専門的職員の採用等基準について</u> ➤ 当学では、採用時等において実務経験を求めているのは「健康管理」「資産運用」のみで「研究管理（研究推進）」「知財」「資産運用」については特段の基準を設けていない。 ➤ また、「知財」については、弁理士の資格があればなおよいが絶対条件とはして

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	いない。 ➤ 一方で、「学生の健康サポート」については、その職務特性から関連資格を必須としている。 ➤ 学位については学士以上が必須。「研究管理（研究推進）」については博士後期課程の学位が必要とアンケートには回答したが、実態としてはなくても業績に準じていれば採用する。つまり、絶対条件ではないということである。 ➤ その理由としては、国立大学などと比較すると、スタッフ一人当たりにおいて、おそらくは多様な役割をこなさなければならない私立大学では、その一人のスタッフにこの学位だけ、この役割だけ、この資格だけということを規定してはコスト的にも無理が生じる可能性大である。 ➤ 当学はスケールメリットがある分恵まれているが、小規模大学の場合、環境はもっと厳しい、いろいろな役割を一人の人間がこなさなければならない経営スタイル、人材活用のスタイルの中では、様々な職務を遂行できる、またマネジメントできる能力のほうが重要視されるというのは、私立大学にすれば必然の流れではないのか。 ■ <u>職員のキャリアパスについて</u> ➤ 職員の育成については、前述のとおり、「SDプログラム」の推進のほか、業務ごとの「スキル基準表」を構築して、進めているところである。 ➤ 例えば、研究推進の大きなカテゴリの内、政策立案という職務については、最初に政策立案の方法の理解からはじまり、中長期政策を立てられるようになる、そして最後には自分の立てた政策や、実行した計画の評価を実施できるようになるといった一つ一つ要素に落とし込んで、それに対応するスキルに必要な要件と達成の難易度を4段階等で定義をしている。 ➤ 将来、研究推進に携わりたいと思った職員が、段階的にどういうものをどのように身に付けていかなければならないのか、このスキル基準表に基づいて自分が身に付けるべき研修メニューを計画的に選択しながら自己啓発等で伸ばしていけるようなプログラムの開発を検討している。 ➤ このスキル基準表があれば、専門職として中途採用した人材も、足りていない部分があった時には、この基準表を確認しつつ、不足部分を補う研修を受ける等によって補完が可能となる。

2-7 特徴的な事例7 私立大学 新潟工科大学

表 ヒアリング結果

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
■ <u>専門的職員活用に対する大方針について</u>	■ <u>専門的職員活用の方針について</u> ➤ 新潟工科大学(以後、当学)では、職員と教員との橋渡し役を担うのが、専門職という定義である。
■ <u>全職員における専門的職員の位置づけと課題</u>	■ <u>一般職員との大きな区分はない</u> ➤ 上記定義を除いては、一部職務に有期雇用の職員がいるものの、それ以外については、専門的職員と一般職員とを特段区分していない。
■ <u>積極的な取り組みを推進する顕著な事例について</u>	■ <u>重視する「専門職」について</u> ➤ 当学がヒアリング調査対象に選ばれた理由のひとつとして、地域産業界によって設立された大学であるという事が挙げられると認識している。 ➤ 設立時に産業界が参加しても開学後解散するのが一般的である中、当学は産学交流会という形で2百数十社が引き続き大学の支援をしている。 ➤ しかし、支援だけでは社会貢献のみに終わってしまうが、実際に企業が抱えている課題解決の共同研究であったり、人材育成であったりを行うとともに、企業側もインターンシップを始めとした教育面をサポートしている。

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	➤ それらを円滑に進めるにあたっては、橋渡しをするコーディネーター役の人材が必要となる。 ➤ その役割がリサーチ・アドミニストレータと呼称する職務であり、現在 2 名配置している。 ➤ 工学系大学の特色を生かすために、ドクターの学位を持った女性職員を 2 名採用したことが始まりである。 ➤ 働き方が不規則になりがちになること等から現状では任期制を採用している。 ➤ 2 つ目は、教育コーディネーターが挙げられる。文科省の AP 事業を昨年採択して頂いたので、同人材を採用している。 ➤ 教育は今まで教員が中心に、教員の都合で行っていたところもあり、職員がその役割を担うことに対して抵抗を感じる教員もいる為、経歴面等で遜色のない、かつ本学の特色を生かした、産業界をよく知る企業人を教育コーディネーターとして採用している。 ➤ 企業が求める人材とはどのような人材か、そのために求められる授業内容やカリキュラムとはどのようなものか、またいわゆる社会人基礎力に代表される社会で生きていくための力、キャリア教育を理解しているコーディネーターを採用した。 ➤ ただしこれも、当学の規模では専任の者を雇うのは難しく、AP 事業の補助金があるからこそできた事である。問題は補助金が無くなった後の話で、継続する意思はあるのだが、予算的な問題から、内部的に育成するのか、外から連れて来るのか、費用負担はどうするのかの課題が残っている。 ➤ 次に、入試アドバイザーと呼称する職務は、広報業務の一環として、高校の校長を退職した方を採用し、高大連携等に取り組んでもらっている。この方も、嘱託職員となる。 ■ <u>有期雇用と終身雇用の職務が混在している点について</u> ➤ 「学習支援」「キャリア形成」「広報」「教育課程編成・実施」「地域連携」関連従事者は任期制としているが、その他の専門的職員は終身雇用としている。 ➤ 任期制を採用する職務が存在する理由の一つとしては、地方ではなかなか適任者がいないという問題がある。当学サイドが求める条件に合う方がおらず、結果としてある程度の年齢の方に偏ってしまうという問題が発生する。 ➤ また職務によっては、補助金を頂戴しながらという側面もあるので、有期的な意味合いが強くなってくる。 ➤ 一方、内部の状況を把握しつつ常勤で従事しなければならない部署に関しては、内部育成型になるため、そこは終身雇用として採用するという流れになる。 ➤ 例えば、入試アドバイザーであれば、高大連携の観点からすれば高校との人脉や関係との鮮度の問題があり、ある一定のサイクルで回した方が大学としてはメリットがある。 ➤ 一方、ICT 関連部署に関しては継続性が必要で、そこは内部で育てて、常勤で長期的に育成していけるよう終身雇用とすべきではないかと考える。 ➤ 小規模大学のメリット、小回りの良さを生かさなくて意味がない。登用できる人材にも限りがあるため、一律に有期、パーマネントを決めるのではなく、最善とは何か常に状況を踏まえて柔軟な対応が求められる。 ➤ 常勤でしっかりと育てていく方向と、時代に合わせ有期的に登用していく柔軟的な考え方が、実はリーズナブルである。 ■ <u>専門的職員の能力開発並びに評価について</u> ➤ 小規模大学のため、既に能力を備えた人材を雇用することが多くなる。 ➤ こうした基本的姿勢にたちつつ、専門的職員向けの学内研修プログラムはないため、能力向上に向けては学外の研修会等に参加してもらうという流れとなっている。ただし、費用は大学負担としている。 ➤ 他大学にみられるような専門職のスキルの維持・育成のためのバックアップシステ

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	ムを当学の規模で実施するのは無理がある。 ➤ 他大学が保有するシステムを活用させていただくという方が現実的ではないだろうか。 ➤ 新潟県には新潟大学が中心となっていて行っている「高等教育コンソーシアムにいがた」があるので、そのコンソーシアムに参加させてもらっている。県内の職員交流ができるだけでなく、刺激を受けて戻ってきているようである。 ■ <u>専門的職員の採用等基準について</u> ➤ 当学では、基本的に一般の事務職らと同じ採用基準としている。その基準には特段のものは設定していない。今後も学位・資格等を基準に含める予定はない。

2-8 特徴的な事例 8 私立大学 愛知東邦大学

表 ヒアリング結果

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
■ <u>専門的職員活用に対する大方針について</u>	■ <u>専門的職員活用の方針について</u> ➤ 愛知東邦大学(以後、当学)では、学内において専門的職員を具体的にどう位置付けるべきかについて検討途中にある。 ➤ 近年、ルーティン業務とは異なる、企画立案をする職員が必要になってきている。 ➤ また、一時は組織力を向上する為に職員が注目され、職務の領域を広げてきているが、教員と職員との線引きができていない現状で、かつ厳しい経営環境の中で職員がどのような力をつけていくべきなのかについては、未だ解を得ていないというのが実情である。 ➤ 10 年程度前から、職員 28 名中 9 名が自分たちの課題を何とか解決する糸口を見つけないとことから、順次、自主的に社会人大学院に通学した。専門的職員になるという目的ではなく、今のままでは通用しなくなるという危機感から、教育戦略やマネジメントなどを学んだ。 ➤ 社会人大学院で学んだことを自分たちの大学で実践し、検証し、理論化するという繰り返しを行っていくことで、職員の力量を高めることを実践している。 ➤ これまでは自費で通学をさせてきたが 3 年前に私立大学等経常費補助金「未来経営戦略推進経費」を受けることができたため、その補助金を用いて、上記学外研修への補助を出せるようになった。 ➤ 現在、同補助金にて、研修制度、雇用制度の様々な問題点等を改善中である。
■ <u>全職員における専門的職員の位置づけと課題</u>	■ <u>私立大学等経常費補助金「未来経営戦略推進経費」を受けて学外研修等を実施する職員を暫定的に専門的職員としているが</u> ➤ 前述の補助金を受けた職員を、現時点においては専門的職員と位置付けるのが妥当と考えている。 ➤ ただし、リソースが小さいので、専門的職員を適切な部署に配置することは規模的に難しい現実があり、頭を悩ませているところである。 ➤ 特定部署に専門的職員を縛り付けるというよりは、専門的職員をどう生かすかが重要だと考えており、例えばプロジェクトリーダーに据えることで、その人材の専門性を様々な局面で活用できる環境としていくなどの工夫を入れている。 ➤ 各プロジェクトは、専門委員会のもと、教員、スタッフ混在の教職協働型で取り組むようにしている。 ➤ ある種、兼務のような形態となるが、このような形で専門性を生かしてもらうようにしている。
■ <u>積極的な取り組みを推進する顕著</u>	■ <u>重要視する専門的職員に対する取組み状況について</u> ➤ 一部の大学では専門的職員を有期で採用し、特定部署のみに配置して、ローテーションもしないというところもあるようだが、私学においてはそうも言うてはいら

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
<u>な事例について</u>	れないだろうということで、一部の職務を除いては原則、人事ローテーションシステムに乗せつつ専門人材を育てるというスタンスにある。 ➤ 今後、部分的に専門特化した人材を採用することはあり得るだろうが、基本的には内部の人員を育成するという方向で考えている。つまりは、限られたリソースをフル活用すること。 ➤ このため、多様な職務について重視するとしてアンケートでは回答してある。 ■ <u>専門的職員の能力開発並びに評価について</u> ➤ アンケートでは、能力開発、育成等は行っていないとしているが、能力開発等をしていないわけではなく、来月から通信教育を始めるなどの予定はあるが、現時点ではまだその検証ができていないため、そのように回答しているところ。 ➤ 大きな方針としては、前述したように、職員全員が修士の学位を取得してほしいと考えている。社会人大学院だけでなく、通信教育であってもそうである。 ➤ 特に社会人大学院は、思考のトレーニングをしっかりとやってくれるし、修士論文作成の経験は相当に力が付くと考えているので、これを軸に据えて進めていきたいと考えている。 ➤ ただし、誤解をしてほしくないが、大学院で学ぶのは研究者を作りたいわけではない。現場で実践できるスキルを学ぶためのものであり、PDCA サイクル思考を磨くという意味で大学院が有効であると考えてのことである。 ➤ あくまでも総合的な視野で仕事をとらえてもらうために大学院に通わせるのが目的であるため、専門特化した職務にこだわらせないようにする意味も含めてローテーションも積極的におこなうこととしている。 ➤ 一方、上司、同僚、部下からの「360 度アセスメント」を導入して、自分がどのようなポジション/レベルにあるのか、また自身への期待と課題はどのあたりにあるのかを確認しながら、能力の向上に合致した教育カリキュラムを受講できるようにしていこうとしている。 ➤ 当学では職員に対するランク別のスキル標準を設定しており、上記の評価とリンクできるようにしている。これらを用いて、より具体的な自己啓発目標を設定することが可能である。 ➤ なお、大学院での学びと、我々独自の教育カリキュラムとをどうリンクしていくのがもっかの課題である。 ■ <u>人材育成計画について</u> ➤ 当学では、学園の中期計画からそれぞれの学部学科単位に落とし込み、最終的には個人目標にまで連動していく目標設定、計画づくりがある。 ➤ これらは、日常的な「OJT」として展開しているものであるが、並行して、目標を設定しても、能力が追い付かないことがあるので、同時に能力開発も行うという 2 本の柱で職員を育成している。 ➤ 事業戦略マップを理解すること、自分の仕事は何処にどのようにつながっているのかを理解すること、それが財務面とどのように連動しているのかを線として繋ぎ合わせていくという思考を持ってもらわなくてはならない。 ➤ 人材育成計画の一事例を紹介すると以下の通り。 ➤ 「チャレンジ事業」。事業戦略マップや事業計画を策定しても、それらには課題があることが多い。それらに対して皆が問題意識をもって課題を抽出し、解決していく取組みを、プロジェクトタスクフォースとして立ち上げる。 複数のチームが本事業にエントリーしてきて、その中から面白い取組みや、意味のある取組みを選抜して、最終的に理事長・常務が最終面談を行って決着する。実施した結果については報告会を行うという流れになっている。 ➤ 通常、事務職は大学の教育改革までは入り込めないため、「チャレンジ事業」では『大学改革につながる』をキーワードに、事務職が積極的に教職協働のもと推進するということを狙いとしたものである。現在行っているプロジェクトのリーダーは

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	事務職の人間で、理事会の中期計画の基本設計を行っている。 ➤ 当学は、法人事務局長も理事としての対等の経営者としての立場を与えられていることが大きな特徴だと認識している。 ➤ 理事会は経営集団にならなければならないが、なかなかそうならない学校法人は多いのではないだろうか。学長・校長も学校経営のプロでないことが多いので、いかに経営のプロを増やしていけるかが課題である。 ➤ 当学の場合は理事長、常務理事、事務局長が理事にいたのでかなり経営的にバランスがとれているのではないだろうか。事務局長が財務と中期計画を行い、常務理事はマーケティングを担当している。 ➤ 「チャレンジ事業」の最終ゴールは、こうした経営人材の育成ということになる。 ➤ 育成計画だけを作っても意味はなく、理事会の改革など、全体の中で構造化して繋げていかなければ、一過性で終わってしまうのではないだろうか。 ➤ その部分が知恵を使う部分ではないかと考える。 ➤ 当学では上記も絡み、今年度より OJT として、教学の各種委員会についても、委員長は教員だが、副委員長は職員が担当している。副委員長となると事務担当ではなくなるので、委員長と対等な立場で仕切ることもできる。 ➤ もともと職員の地位は、対等とまではいかなくても議決権を持ち、教職間で地位の差というものは少ない風土にあったが、これらは代々の理事長の理解や意識があればこそなしたこととを感じる。 ■ <u>人材雇用制度の見直しについて</u> ➤ 当学では、もともと目標管理にコミュニケーションシートというものを使用していたが、それを生かす形で新たな評価制度を導入することとした。 ➤ 当学の求める人材を 18 のコンピテンシーという形で作っており、そこに至るにはという形で、コミュニケーションシートを作成してもらい、1 年間の目標としている。 ➤ 今回、「360 度アセスメントテスト」を行い、自分の強みを明確にし、自分に足りない部分を見極めて、足りない点を通信教育等で補っていく。通信教育が終わった段階で再度テストし、診断して、伸びしろがどれだけあったのか等をもとに評価に繋げて、役職手当に反映するようにする。 ➤ 現在このようなシステムを作って、2 年がかりで進めているところである。 ■ <u>専門的職員の採用等基準について</u> ➤ 当学では、採用等基準について、採用後の各種能力開発 offJT や人事ローテーションによる OJT 等で育成を行うため、特段の基準を設けていない。 ■ <u>職員のキャリアパスについて</u> ➤ 職員のキャリアパスを念頭に、体系立てて人事ローテーションを実施するのが理想なのだが、できていないのが現状である。 ➤ まずは、人事データを整理していくことと、人事異動データだけではなく、どのような研修を行ってきたのか、学内、学外の研修をきちんと整理、組み合わせることが、小規模であるからこそ意識して行っていくべきではないかと考えている。 ➤ また経験上、頻繁な配置換えはパフォーマンスの低下につながるもので、ある程度のスパンをもって行う必要があると考えている。ここ最近は 2～3 年で行っている。 ■ <u>愛知東邦大学側からの要望</u> ➤ 通常、学校法人会計では研修を行えば行うほど、管理経費が高くなる。 ➤ 財務比率では管理経費を低くしろと言われ、職員の研修についての補助対策事業がない。 ➤ 研修をしてより高度で専門的な教育を充実したいのに経費が出ない矛盾を何とかしてほしい。

表 ヒアリング結果

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
■ 専門的職員活用に対する大方針について	■ 専門的職員活用の方針について ➢ 森ノ宮医療大学(以下、当学)は中小規模大学であるが、大規模大学と規模こそ違え、やるべき機能は同じ、組織図も同じであると考えている。 ➢ ただし、専門特化した実務のプロフェッショナルを育てるのは難しい部分がある。中小規模私学の場合は、経営のプロフェッショナルを育てることの方が重要ではないかと考える。 当学における専門職は、どちらかという「経営」のプロフェッショナルを専門職してイメージしたいと考えている。 ➢ 私学は民間企業と同じで存続し続けなければならない。競争と競争の中で、いかに学生の役に立ち、社会に役立ち、そして当学の存在そのものが承認されるかという視点で大学経営を考えられる人材が必要であろうと考えている。 このためには、職員のキャリアパスにおいて、経営的な基本的知識、スキル、センスが高まっていくような教育を職員全員に対して実施しつつ、経営の観点からフィルタリングして、資質のある人材をしかるべきポジションにつけていかなければならない。 ➢ その一環として、昨年から制度設計をして、経営系職員が、学科長、副学科長になれるという職員制度を構築したところである。 学科長、副学科長とも資質を求められているわけで、資質があれば職員が成ってもよいはず。 私学のリーダーとは、決して教員の親玉ではなく、大学としてのリーダーでなければならない。 ➢ 当学では、日本の従来からある大学の在りようとは視点を違えて持っておきたいと考えている。 ➢ また、教授会にも職員スタッフが加わって議論できる環境を常態化している。
■ 全職員における専門的職員の位置づけと課題	■ 全職員が専門的職員というスタンス ➢ 学生数 800 名に対してスタッフ数 40 名程度の小規模な当学は、旧帝大系のような大規模大学と同じやり方を実施していれば、たちどころに職員の数が足らなくなり、回っていなくなることすぐにぶち当たってしまう。 ➢ 大規模大学などとは異なり、当学の場合、オープンキャンパスや受験を毎月やるような文化の違いもあり、職員をたくさん増やすより、職員一人一人に担当業務以外の部分に興味を持ってもらう必要がある。 ➢ 職員全員がとまでは難しいかもしれないが、アメリカ型の I Rer のように、職員一人一人が自ら情報収集、分析して、しかるべきタイミングでアウトプットを出していくという能力とスキルを身につけた人材を育成していきたいと考えている。 ➢ 専門分野を持ちながらも、守備範囲を広くしてあらゆる分野に目配せができないと、少人数でオペレーションする中小規模大学においては、うまく運べない。
■ 積極的な取り組みを推進する顕著な事例について	■ 重要視する専門的職員に対する取組み状況について ➢ 前述のとおり、職員全体を経営系専門職へと高度化していきたいとの考えから、「経営補佐」や「監査」「IRer」「法務」「財務」などの経営管理系職務を挙げている。 ➢ 当学では毎年、各組織の重点目標を設定している。 ➢ 当学は小さな大学なので、一番小さな部署の重点目標も、すべて理事長クラスが目を通してしている。 ➢ その重点目標をより実践的なものとするため、「森ノ宮塾」という仕組みがある。これは、当学の理事が「稲森塾」の塾生であったため、そのように命名している仕組みであるが、同塾では、「SWOT 分析」を行い、教員が検討した学科の戦略や事業計画について、事務局（広報、教務、学生支援他）も交えて情報をやり取りしながら、精査するという作業を行っている。 ➢ 秋頃にその成果物として翌年の事業計画が出てくるが、確定に向けたヒアリング

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	時には、事務局スタッフも同席しつつ進めるというのをルーティン化している。 ➢ こうした流れを職員の「OJT」として位置付け、「SWOT 分析」での問題点の洗い出し等を実感しながら推進することによって、経営的なセンスやスキルに磨きがかかってきており、数年経てば、通常の大学で行っている教育研修とはかなり差が出てくるものと考えている。 ➢ 逆に「offJT」は限られたスタッフを有効活用するため、特段のものは実施していないというのが実態である。 ■ <u>専門的職員の採用等基準について</u> ➢ 当学では、採用等基準について、学位を掲げてはいるが、これは大学組織が一般からは大変な人気職種であるとみられているため、採用応募時のフィルタリングのために設定しているに過ぎない。 その学位に満たない者でも、優秀な人材は柔軟に登用している。 ➢ その他については、特段の基準を設けていない。 ➢ ただし、専門的職員課否かに関わらず、職員採用に当たっては、原則として、大学職員経験者に対しては、シビアに評価している。大学実務を経験している人材は大学経営の改革や大学の新しい展開に、むしろ今までの経験が災いする可能性があると考えている。このため、大学組織に格上げ後、優秀なスタッフを中途採用できたが、ほとんどの人材は産業界出身者となっている。 ■ <u>職員のキャリアパスについて</u> ➢ 専門学校から大学組織へと改編してまだ 10 年と歴史の浅い組織であるからこそともいえるが、教職員の別なく大学経営幹部へのキャリアアップの道は開かれている。 ■ <u>大学規模に応じた柔軟な職員活用施策策定への希望について</u> ➢ 資格とか学位とかで専門職務を固定的に規定してしまったということではなく、それぞれの職務についてきちんと能力定義をして、それを反映したような処遇をしているとか、それと連動したような教育研修体系を整備しているとかを外形基準とするような、検討をしていただきたい。 ➢ 大学の質を高めていかなばならないことは重々承知しているが、大規模大学において世界と渡り合うような質と、我々のように実務に特化した中小私学とでは、大学の役割自体が違い、昭和 30 年代までの大学と近年の大学とで明確に区分けをしておかないと、議論そのものがおかしい方向に向かうのではないだろうか。 ➢ 細かい点では、大学改革には大学界とは異なる異業種で活躍した経験者を巻き込むことが重要であることを身をもって知る当学においては、産業界出身者の中途採用割合や実務家教員数/割合を評価ポイントとできるようにしていくべきではないかとも思う。

2-10 特徴的な事例 10 私立大学 福岡工業大学

表 ヒアリング結果

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
■ <u>専門的職員活用に対する大方針について</u>	■ <u>専門的職員活用の方針について</u> ➢ 福岡工業大学(以後、当学)では、職員の採用は中途採用が中心となっている。採用した職場で保有しているキャリア、能力を最大限発揮して頂くだけでなく、将来的にはいずれローテーションの中で経営人材に育っていくような素材を求め、中途採用を毎年行っている。 ➢ 現在これらの中途採用者は様々な職務に従事している。 ➢ 一方、アンケートに回答した内容は、技術職として採った人材を「専門職」として回答しており、期待されている高度専門職とは違うイメージでとらえてしまったかもしれない。その意味でアンケート回答は限定的であると理解頂きたい。

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	➤ なお、上述した通り、例えば、「情報通信・IT」関連職を情報処理センターで技術系を採用しているが、ここに配属された者もジョブローテーションによって、ある時には入試課へ、ある時には法人事務局へ、そして再び入試課の責任者として戻ってきてもらう、などといったキャリアパスもあり。最初技術専門職で入っても何年かして技術だけでなく総合的な事務職員として運用するといったことが、当学では一般的である。 ➤ 後述するが、所定の研修（FAST プログラムなど）の参加等を複数回経験させながら、「多能な」職員としての育成を図っている。 ➤ 一方、正職員、いわゆる専任職員募集要項には、専門的知識、企画政策立案能力、コミュニケーション能力、コンサルティング能力、折衝力など、諸々を兼ね備えた人材を募集している。 ➤ 一昨年の採用で言うと、400 人を超える数の応募の中から選考。年によっては 1 名以内、今年は多く 5 名を採用した。 ➤ 専任職員のうちの外部からの中途採用比率は 90%ほどとなっている。ただし、中途採用比率が高いといっても、職員の増員を図っているわけではなく、後任の補充採用が主である。現在の専任職員数は 80 名、学生数は学部だけで 4000 名となっているため、1 専任職員当たり担当学生数は 50 名ということになる。 ➤ なお、「情報処理・IT」「施設管理」「学修支援」関係は専任職員に含むが、「研究管理」「知的財産」等は含まず、これらは別個の採用枠がある。これらの職務には、キャリア終えた定年前後の方に絞った採用。一年間の有期雇用契約を採用している
■ 全職員における専門的職員の位置づけと課題	■ 技術職として採った人材を「専門職」として回答してしまったが ➤ 前述したとおり、アンケートに回答した内容は、技術職として採った人材を「専門職」として回答しており、期待されている高度専門職とは違うイメージでとらえてしまっている可能性がある。 ➤ 当学の目指す職員人材像は大学経営を担える多能なジェネラリストということになるかもしれない。このため、当初は技術職として採用した人材もジョブローテーションの仕組みに乗せるなどして、多能な人材へ能力アップを図っているところ。
■ 積極的な取り組みを推進する顕著な事例について	■ 重要視する専門的職員に対する取組み状況について ➤ 一部の職務を除いては、ある一定期間その部門で経験をすると、他のセクションへローテーションし、いずれ管理職、経営の職に携わっていけるようにという視点で育てている。 ➤ その一環として、中堅職員の職務能力向上を目的として FAST(FIT Administration Staff Training)プログラムというものを導入している。 ➤ 2009 年から開始した FAST プログラムは、今年で最終年を迎えた。というのも、双方のタイミングとして、行ける機会が年に二回しかないこと、また職員全体にほぼ一巡したためである。 ➤ 本プログラムは、異なる課の職員 3、4 名が 2 か月間アメリカという全く環境の異なる地にて、カリフォルニア州立大学イーストベイ校の教職員とともに特定テーマを掘り下げるタスクフォース型のプロジェクトに参加するというものである。参加にあたっては、日本の文化から始まり、当学に対する米国教職員の質問にこたえられるように常に考えていなければならないなど、将来管理職員のベースとなることを学ぶきっかけになっていると考える。 ➤ また、これは非常に密度の濃い研修の時間となる。昼間 7-8 時間程度の座学型の一般的な研修とは異なり、大げさに言うと寝食を共にするチームプロジェクトとなるため、様々なセクションの人と関係性が深まり、帰国後も情報交換が円滑に進むという点も大きな効果となっている。 自分の課の仕事だけでは見えなかったものが、同プログラムに参加することによって新たな気づきが得られているようである。

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	➤ 一方、次のような副次効果があることが分かった。 具体的には、派遣している課は、派遣者の留守の間にカバーしなければならない職務への理解が進み、派遣されている職員には長期の不在を通じて感謝の気持ちが出てくる。 ➤ FAST プログラムは今年度で最終とするが、それに代わって、今後は「教職協働」プロジェクトを積極的に進めていく予定である。 ➤ LEAD(Leadership of Education and Administration Development)プログラムとして、FAST プログラムと同じくカリフォルニア州立大学イーストベイ校との協力により、2013 年 10 月より、大学経営に焦点をあてた研修プログラムをスタートしている。プログラム期間は 1 か月。 派遣期間中、カリフォルニア州立大学イーストベイ校を中心とした CSU 大学関係者と教学周りの大学経営課題について徹底的に議論する。また、米国大学における教育手法と日本における教育手法の違いに関して、本質的な理解を深めるため、プログラム期間中は Co-Teaching に取り込み、日米両教員による授業運営に取り組むもの。 ➤ 本プログラムは教職連動型のプログラムとして設定し、派遣は教職員が一对となって実施している。 ➤ 今年度は、アクティブ・ラーニング事例を視察し、本学でも導入可能な施策を積極的に調査すると共に、日米の教育現場相違を体感させた。 ➤ その経験を受けて派遣した職員と教員が教職連動で大学への提言をとりまとめた。 ■ <u>専門的職員の能力開発並びに評価について</u> ➤ 採用時の能力のばらつきについては、基本的には OJT で対応している。しかし、上司によって大きく左右されるため、中期経営計画、戦略に基づいて自分がどの役割を担っていくべきかアクションプログラムを設定する「目標管理制度」を 2001 年度に導入している。 ➤ 2005 年度には「業績評価制度」を導入し、賞与支給に結果を反映している。これは職員のやる気・働きがいと自己の成長を促進する点で機能している。独断評価にならない仕組みとして、管理職がいったん評価するが、それらの各職員の評価結果をすべて持ち寄り、部長職で調整会議を行う。何年かやってきて、それなりに仕組みとしては定着しつつある。 ➤ もう一つ大きいところでは、職務の中に人材を一部門だけで見るのではなく、プロジェクトに参加させることによって、大学全体の理解促進を図っている。 そのプロジェクトの最たる例が「高校訪問」活動である。これは職員の 40 名（専任職員の半数を超える人数）が分担して対応している。 主には九州一円の高校の先生方とのコミュニケーションを図るもの（各校年 5 回程度）である。これらのスケールと頻度で実施するところは九州には一部の大学を除いてほとんどない。その分、大変手間と労力がかかるが、これらを各職員が実施しようとすると学校全体のことを知っていないと会話ができないため、必死で勉強しながら実施するという経験を積ませている。 こうした経験を通じて、多能化させていく。将来管理職になっていく、あるいは経営に携わっていくときに、スムーズに職務に就けるように育成している。 ■ <u>専門的職員の採用等基準について</u> ➤ 当学では、基本的に一般の事務職らと同じ採用基準としている。その基準には特段のものは設定していない。今後も学位・資格等を基準に含める予定はない。 ➤ あえて言うならば、笑顔だとか明るさを持って、人ときっちり対人関係を築けるような、学者肌ではなく、チームの一員として働けるような、あるいは考え抜く力を有するとか、皆にアクションを起こさせ、かつ自分自身も起こすというような人材を求

ヒアリング項目	ヒアリング結果概要
	めている。 ➤ 専任職の採用基準として学位・資格を取り入れない理由は、制度として特定の学位・資格にこだわりすぎると、本当に欲しいローテーションのシステムにのっとれる多様な人材の確保が難しくなるためである。 ➤ また各課は少人数で構成しているため、その課にしか入れない人材を作ると組織が硬直化してしまう。 ➤ また、資格ということだけで考えてしまうと、協調性・コミュニケーション能力等対人能力と相いれない場合がある。民間企業でも、資格を持っているだけでは通用しない、資格プラス何かがないと通用しない。

3 大学における専門的職員の活用実態把握に関するアンケート調査票及び集計表

3-1 調査票

【本調査の目的】

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）において、「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ていくことが前提となる。（（略））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」と提言されています。

本調査は、この審議まとめ等を踏まえ、**各大学における高度な専門性を有する人材（以下「専門的職員」という。）の活用の在り方に関する認識や実態等について把握し、今後の施策立案に資することを目的とするものです。**

※本調査における「専門的職員」について

・本調査において、「**専門的職員**」とは、**5 ページの別紙に掲げる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**を指します。

また、各大学がどのような大学職員を「専門的職員」として認識しているかを明らかにすることも本調査の目的であるため、今回の調査における「専門的職員」に該当するか否かについては、最終的には各大学において御判断ください。

・本調査において、「大学職員」とは、大学又は学校法人が雇用し、大学に所属する全ての教員・事務職員等の職員を指します。なお、常勤・非常勤の別を問いません。

・本調査において、「執行部」とは、大学の学長・副学長等、学校法人の理事長・理事・監事等の経営層を指します。

0. 大学の基本情報

はじめに、「大学番号」、「作成担当部課名」、「担当者氏名」、「電話番号」、「FAX 番号」、「作成担当部課メールアドレス（※半角英数で入力をお願いします）」を回答してください。

1. 専門的職員の現状

1-A 専門的職員の配置等

1-A-1 専門的職員の配置（平成 27 年度 4 月 1 日時点）

①現在、専門的職員を配置している職務について、教員・事務職員・技術職員・その他職員の別について回答してください。（※）

（※）教員・事務職員・技術職員・その他職員については、学校教育法第 92 条に定める職員を指します。

②専門的職員を一般の教員・事務職員・技術職員等の職員とは異なる位置付けとするため、専門的職員に関する内部規則等を整備しているかについて、回答してください

③現在の配置状況の有無に関わらず、今後、専門的職員を配置したい又は配置不要と考える職務について、①と同様に回答してください。

1-A-2 特に重要であるとする職務

① 1-A-1-①で回答した、現在専門的職員を配置している職務のうち、大学運営上特に重要であるとするものについて、3～5 程度選択してください。

② 1-A-1-③で回答した、今後専門的職員を配置したい職務のうち、大学運営上特に重要であるとするものについて、選択してください。

2. 専門的職員の資格・処遇等

※ 1-A-2-①で回答いただいた職務以外の職務は、「2. 専門的職員の資格・処遇等」の質問に回答する必要はありません。

※ 1-A-2-①（現在専門的職員を配置している職務のうち、大学運営上特に重要であるとするもの）で回答した専門的職員の職務ごとに、回答してください。

2-A 専門的職員の資格等

2-A-1 専門的職員の確保

専門的職員をどのように確保しましたか。(※)

- 1 大学職員の中から育成した(2、3、4に該当する者を除く)
- 2 専門性に着目して新卒採用した
- 3 専門性に着目して中途採用した
- 4 その他(具体的に)

(※) 複数の選択肢が該当する場合、該当する者が最も多い選択肢の一つを選んで回答してください。

2-A-2 学位

専門的職員の配置に当たり、特定の学位を求めていますか。(※)

- 1 学士
- 2 修士
- 3 博士
- 4 専門職学位(具体的に)
- 5 短期大学士
- 6 学位は求めていない(規則がない場合を含む)

(※) 複数の選択肢が該当する場合には該当する者が最も多い選択肢の一つを選んで回答してください。

(※) 採用基準等の規則において、明確に「学位」を求める旨が明記されていない場合(例として「大学の学部卒業」「修士課程修了」等と記載されている場合)には、当該記載に準ずると考えられる学位を選択して回答してください。

2-A-3 国家資格・民間資格等

専門的職員の配置に当たり、国家資格・民間資格等の何らかの資格を求めていますか。(学位を除く。) 求めている場合は、具体的な資格名等を回答してください。(複数回答可)

2-A-4 実務経験

専門的職員の配置にあたり、当該職務に関する実務経験を求めていますか。(※)

- 1 3年未満
- 2 3年以上5年未満
- 3 5年以上10年未満
- 4 10年以上15年未満
- 5 15年以上
- 6 その他(実務経験年数ではなく、○○プロジェクトに参画した、等の経験を指す)
- 7 当該職務に関する実務経験は求めていない(基準がない場合を含む)

(※) 複数の選択肢が該当する場合、該当する者が最も多い選択肢の一つを選んで回答してください。

2-B 専門的職員の処遇等

2-B-1 特別の給与制度

専門的職員に対して、特別の給与制度を導入していますか。(複数回答可)

- A 専門的職員専用の俸給表を導入
- B 月給や賞与等における特別の手当を導入
- C 年俸制を導入
- D その他(具体的に)
- E 導入していない

2-B-2 専門的職員に特化した評価

専門的職員に対して、専門的職員に特化した評価を実施していますか。(※)

- 1 実施している
- 2 実施していない

(※) 「専門的職員に特化した評価」とは、専門的職員の専門性を評価するための具体的な基準や評価項目を策定したり、大学内の評価体制を設けたりする等、当該専門的職員の専門性に着目した評価を指します。

(※) 同一の専門的職務で、特化した評価を実施している者としていない者が混在している場合、該当する者が多い選択肢の一つを選んで回答してください。

2-B-3 評価の処遇への反映

2-B-2で「1 実施している」と回答した大学にお伺いします。評価結果をどのように処遇に反映していますか。
(複数回答可)

- A 昇給(号俸等の改定。年俸額の改定を含む。)に反映
- B 賞与その他の特別の手当に反映
- C 昇任(又は昇格)に反映
- D 任期付職員の再任や無期職員への転換に反映
- E その他(具体的に)
- F 処遇には反映していない

2-B-4 任期の有無

専門的職員に任期はありますか。(※)

- 1 任期がある
- 2 任期はない

(※) 同一の専門的職務で、任期のある者と任期のない者が混在している場合、該当する者が多い選択肢を一つ選んで回答してください。

2-B-5 能力開発のための取組

①専門的職員に対して、専門性の向上など能力開発のための取組や支援を行っていますか。(※)

- 1 行っている
- 2 行っていない

(※) 同一の専門的職務で、能力開発のための取組や支援を行っている者と行っていない者が混在している場合、該当する者が多い選択肢を一つ選んで回答してください。

②学内で専門的職員を育成するための取組を行っていますか。(※)

- 1 行っている
- 2 行っていない

(※) 同一の専門的職務で、育成のための取組を行っている者と行っていない者が混在している場合、該当する者が多い選択肢を一つ選んで回答してください。

③②で「1 行っている」と回答した大学にお伺いします。具体的にどのような取組により育成を行っていますか。(複数回答可)

- A 学内の専門プログラム
- B 短期研修(外部講師を招く等により、数日程度で行うもの)
- C 長期研修(外部機関への派遣等。1に該当するものを除く)
- D 当該専門的職員に必要な知識・経験を得させるための計画的な人事配置
- E 学外での研修や学位取得等に対する支援
- F その他(具体的に)

2-B-6 専門的職員の採用等の方針や計画

①専門的職員の採用、配置、育成、キャリアパス等に係る大学としての方針や計画はありますか。(※)

- 1 専門的職員に特化した方針や計画がある
- 2 専門的職員以外の大学職員と同様の方針や計画を適用している
- 3 大学職員の採用等に係る大学としての方針や計画はない

(※) 同一の専門的職務で、採用等の方針や計画が混在している場合、該当する者が最も多い選択肢を一つ選んで回答してください。

②専門的職員の大学での配置はどのように行われていますか。(※)

- 1 専門的職員として固定的に配置している
- 2 人事異動のローテーションの中に組み込まれている
- 3 その他(具体的に)

(※) 同一の専門的職務で、配置方法が混在している場合、該当する者が最も多い選択肢を一つ選んで回答してください。

3. 大学の経営を担う人材の育成

3-A 大学の経営を担う人材の育成

①貴大学において、将来的に執行部として大学の経営を担う職に就き得る者を、計画的に育成するための取組を行っていますか。

- 1 行っている
- 2 行っていない

②①で「1 行っている」と回答した大学にお伺いします。その具体的な内容について簡潔に記述し、取組内容がわかる資料をメールにて送付してください。

4. 自由記述

4-A 自由記述

特段の御意見等ございましたら記述してください。

**

別紙

I. 大学の経営層の補佐に関わる職務

- 1 執行部による判断等を大学経営全体の視点から総合的に補佐する職務（下記Ⅱ～Ⅴに掲げる職務を除く。）
- 2 監査（※）

（※）「監査」とは、監事による大学の監査業務を補佐する職務を指す。

Ⅱ. 大学の管理運営に関わる職務

- 3 インスティテューショナル・リサーチ（I R）（※1）
- 4 法務（※2） 5 財務（※3）
- 6 広報（※4） 7 人事（※5）
- 8 情報通信・I T（※6） 9 施設管理（※7）

（※1）「インスティテューショナル・リサーチ（I R）」とは、大学の組織や教育研究等に関する情報を収集・分析することで、学内の意思決定や改善活動の支援や、外部に対する説明責任を果たす職務を指す。

（※2）「法務」とは、大学における法令・司法等に関する職務を指す。

（※3）「財務」とは、大学の会計・予算・税等に関する職務を指す。その他に記載する2・2・2・3に関する職務を除く。

（※4）「広報」とは、大学の教育研究等についての情報発信等に関する職務を指す。

（※5）「人事」とは、大学職員の採用・異動・退職等、人材育成、人事制度の構築・管理、福利厚生（大学職員のメンタルヘルスに関する職務を含む。）等に関する職務を指す。

（※6）「情報通信・I T」とは、大学の教育研究に関する情報システム管理、情報セキュリティ、大学の情報基盤整備等に関する職務を指す。

（※7）「施設管理」とは、大学の土地・建物の維持管理、衛生管理、安全管理等に関する職務を指す。

Ⅲ. 大学の教育研究活動に関わる職務

- 10 入学者受入（※1） 11 教育課程編成・実施（※2）
- 12 ファカルティ・ディベロップメント（F D）（※3） 13 学修支援（※4）
- 14 研究管理（※5） 15 研究技術（※6） 16 知的財産（※7）
- 17 国際（※8） 18 地域連携（※9） 19 図書（※10）

（※1）「入学者受入」とは、大学の入学者受入方針の策定、当該方針を踏まえた具体的な入学者選抜方法の企画立案・調査研究・広報戦略や入試等の管理に関する職務を指す。具体的な職名として、アドミッション・オフィサー等が想定される。

（※2）「教育課程編成・実施」とは、大学における教育課程編成・実施等の方針の策定やその管理に関する職務を指す。具体的な職名として、カリキュラム・コーディネーター等が想定される。

（※3）「ファカルティ・ディベロップメント（F D）」とは、教員が授業内容・方法を改善し、向上させるための組織的な研修又は研究に関する職務を指す。具体的な職名として、ファカルティ・ディベロッパー等が想定される。

（※4）「学修支援」とは、学生の学修の状況に応じて行われる支援に関する職務を指す。具体的な職名として、アカデミック・アドバイザー等が想定される。

（※5）「研究管理」とは、大学の研究活動全体のマネジメントに関する職務を指す。具体的な職名として、リサーチ・アドミニストレーター（U R A）等が想定される。

（※6）「研究技術」とは、大学の研究に関わる技術的業務や知的基盤整備に関する職務を指す。具体的な職名として、サイエンステクニシャン等が想定される。

（※7）「知的財産」とは、大学の知的財産の管理に関する職務を指す。

- (※ 8)「国際」とは、諸外国の大学との教育研究の交流方針の策定やその実施に関する職務を指す。また、留学生の受入・派遣等に関する職務を含む。具体的な職名として、国際交流コーディネーター等が想定される。
- (※ 9)「地域連携」とは、大学と当該大学の存する地域の自治体や企業等との連携に関する職務を指す。具体的な職名として、地域連携コーディネーター等が想定される。
- (※ 10)「図書」とは、大学の図書館を中心とした学術情報の活用や管理に関する職務を指す。具体的な職名として、図書館司書等が想定される。

Ⅳ. 大学の学生支援に関わる職務

20 就職・キャリア形成支援(※ 1) 21 学生の健康管理(※ 2)

- (※ 1)「就職・キャリア形成支援」とは、学生の企業等への就労に関する職務や支援や学生のキャリア形成支援に関する職務を指す。具体的な職名として、キャリアカウンセラー等が想定される。
- (※ 2)「学生の健康管理」とは、学生の疾病の予防や健康の保持増進に関する職務を指す。また、学生のメンタルヘルスに関する職務を含む。

Ⅴ. その他

22 資産運用(※ 1) 23 寄附(※ 2) 24 その他(※ 3)

- (※ 1)「資産運用」とは、大学における資産運用に関する職務を指す。
- (※ 2)「寄附」とは、大学に対する寄附の募集等に関する職務を指す。
- (※ 3) 該当ある場合、回答票の「専門的職員 通番対応表」シートに、具体的な職務名と職務内容を御記入ください。

3-2 集計票

1-A-1 専門的職員の配置状況①

表 専門的職員の配置状況①

	全体平均	国立大学	旧帝大	その他 国立大	公立大学	私立大学	大規模 私学	その他 私学	短期大学 (参考値)	公立 短期大学	私立 短期大学	教員	事務職員	技術職員	その他
執行部判断に対する総合的な補佐	100	16	3	13	4	52	2	50	28	0	28	55	68	0	17
	18.1%	18.6%	42.9%	16.5%	5.1%	18.8%	11.1%	19.3%	24.8%	0.0%	26.2%	9.9%	12.3%	0.0%	3.1%
監査	81	9	1	8	3	49	2	47	20	0	20	6	58	0	21
	14.6%	10.5%	14.3%	10.1%	3.8%	17.7%	11.1%	18.1%	17.7%	0.0%	18.7%	1.1%	10.5%	0.0%	3.8%
インスティテューショナル・リサーチ	104	25	2	23	2	61	3	58	16	0	16	41	73	0	12
	18.8%	29.1%	28.6%	29.1%	2.6%	22.0%	16.7%	22.4%	14.2%	0.0%	15.0%	7.4%	13.2%	0.0%	2.2%
法務	52	12	2	10	2	30	6	24	8	0	8	3	37	1	17
	9.4%	14.0%	28.6%	12.7%	2.6%	10.8%	33.3%	9.3%	7.1%	0.0%	7.5%	0.5%	6.7%	0.2%	3.1%
財務	115	3	1	2	12	68	5	63	32	1	31	1	112	3	2
	20.8%	3.5%	14.3%	2.5%	15.4%	24.5%	27.8%	24.3%	28.3%	16.7%	29.0%	0.2%	20.2%	0.5%	0.4%
広報	143	26	6	20	8	79	7	72	30	0	30	29	125	3	10
	25.8%	30.2%	85.7%	25.3%	10.3%	28.5%	38.9%	27.8%	26.5%	0.0%	28.0%	5.2%	22.6%	0.5%	1.8%
人事	83	10	3	7	2	50	6	44	21	0	21	17	75	0	8
	15.0%	11.6%	42.9%	8.9%	2.6%	18.1%	33.3%	17.0%	18.6%	0.0%	19.6%	3.1%	13.5%	0.0%	1.4%
情報通信・IT	266	57	5	52	28	136	9	127	45	1	44	95	162	71	17
	48.0%	66.3%	71.4%	65.8%	35.9%	49.1%	50.0%	49.0%	39.8%	16.7%	41.1%	17.1%	29.2%	12.8%	3.1%
施設管理	222	49	5	44	19	114	13	101	40	1	39	7	131	93	15
	40.1%	57.0%	71.4%	55.7%	24.4%	41.2%	72.2%	39.0%	35.4%	16.7%	36.4%	1.3%	23.6%	16.8%	2.7%
入学者受入	125	22	2	20	3	69	6	63	31	0	31	52	94	0	9
	22.6%	25.6%	28.6%	25.3%	3.8%	24.9%	33.3%	24.3%	27.4%	0.0%	29.0%	9.4%	17.0%	0.0%	1.6%
教育課程編成・実施	99	16	4	12	4	54	4	50	25	0	25	65	62	2	3
	17.9%	18.6%	57.1%	15.2%	5.1%	19.5%	22.2%	19.3%	22.1%	0.0%	23.4%	11.7%	11.2%	0.4%	0.5%
ファカルティ・ディベロップメント	80	15	1	14	6	41	3	38	18	0	18	71	25	0	4
	14.4%	17.4%	14.3%	17.7%	7.7%	14.8%	16.7%	14.7%	15.9%	0.0%	16.8%	12.8%	4.5%	0.0%	0.7%
学修支援	141	26	2	24	12	76	6	70	27	0	27	65	73	8	27
	25.5%	30.2%	28.6%	30.4%	15.4%	27.4%	33.3%	27.0%	23.9%	0.0%	25.2%	11.7%	13.2%	1.4%	4.9%
研究管理	116	51	7	44	8	45	6	39	12	0	12	49	60	6	29
	20.9%	59.3%	100.0%	55.7%	10.3%	16.2%	33.3%	15.1%	10.6%	0.0%	11.2%	8.8%	10.8%	1.1%	5.2%
研究技術	59	24	3	21	2	28	4	24	5	0	5	23	17	23	9
	10.6%	27.9%	42.9%	26.6%	2.6%	10.1%	22.2%	9.3%	4.4%	0.0%	4.7%	4.2%	3.1%	4.2%	1.6%
知的財産	97	52	7	45	12	30	8	22	3	0	3	45	50	4	23
	17.5%	60.5%	100.0%	57.0%	15.4%	10.8%	44.4%	8.5%	2.7%	0.0%	2.8%	8.1%	9.0%	0.7%	4.2%
国際	184	57	6	51	22	81	11	70	24	0	24	79	123	2	37
	33.2%	66.3%	85.7%	64.6%	28.2%	29.2%	61.1%	27.0%	21.2%	0.0%	22.4%	14.3%	22.2%	0.4%	6.7%
地域連携	168	50	2	48	28	66	6	60	24	1	23	73	104	2	32
	30.3%	58.1%	28.6%	60.8%	35.9%	23.8%	33.3%	23.2%	21.2%	16.7%	21.5%	13.2%	18.8%	0.4%	5.8%
図書	368	53	2	51	54	181	9	172	80	4	76	35	340	13	25
	66.4%	61.6%	28.6%	64.6%	69.2%	65.3%	50.0%	66.4%	70.8%	66.7%	71.0%	6.3%	61.4%	2.3%	4.5%
就職・キャリア形成支援	300	55	4	51	40	149	13	136	56	3	53	79	229	6	49
	54.2%	64.0%	57.1%	64.6%	51.3%	53.8%	72.2%	52.5%	49.6%	50.0%	49.5%	14.3%	41.3%	1.1%	8.8%
学生の健康管理	369	58	2	56	49	192	15	177	70	4	66	99	223	77	81
	66.6%	67.4%	28.6%	70.9%	62.8%	69.3%	83.3%	68.3%	61.9%	66.7%	61.7%	17.9%	40.3%	13.9%	14.6%
資産運用	40	4	2	2	0	28	5	23	8	0	8	3	37	0	3
	7.2%	4.7%	28.6%	2.5%	0.0%	10.1%	27.8%	8.9%	7.1%	0.0%	7.5%	0.5%	6.7%	0.0%	0.5%
寄附	43	19	4	15	1	18	2	16	5	0	5	3	32	0	9
	7.8%	22.1%	57.1%	19.0%	1.3%	6.5%	11.1%	6.2%	4.4%	0.0%	4.7%	0.5%	5.8%	0.0%	1.6%
その他	72	25	3	22	10	26	5	21	11	4	7	15	38	15	15
	13.0%	29.1%	42.9%	27.8%	12.8%	9.4%	27.8%	8.1%	9.7%	66.7%	6.5%	2.7%	6.9%	2.7%	2.7%

*下段の%は、各設置主体別回答大学数を分母として算出。「全体平均」並びに「教職員別」データについては、「回答全大学数」を分母として算出

表「その他」の職務名一覧

職務名	職務内容
(1)アカデミックライティングスキルの向上支援 (2)文書管理 (3)医療体制構築 SD 担当職員	■ (1)アカデミックライティングスキルの向上支援 ■ (2)重要文書等の管理・保存 ■ (3)原子力災害時の医療体制構築に関すること ■ SDの企画・運営
安全衛生	■ 大学の安全衛生管理に関する職務
安全保障輸出管理	■ 輸出管理
医療事務職員	■ 病院経営、医療事務に関する専門知識を生かした医療支援に関する業務
医療情報	■ 医療事務に関する業務
院内暴力対策	■ 附属病院における、患者、家族等からの暴言・威嚇行為等への専門的対応
運転手/運転技士(他 4 件)	■ 公用車の運転(他 2 件) ■ 公用車・バスの運転 ■ 農場技術者(他 1 件)
学芸員(他 2 件)	■ 博物館資料の収集、保管、展示及び調査研究、他関連業務(他 1 件) ■ 帝京大学総合博物館の職員
学生支援、研究支援	■ ボランティアコーディネーター、障害学生支援コーディネーター、研究補助員等
学生相談員(障害者支援専門職)	■ 障害学生への各種支援・相談
学長のリーダーシップによる戦略的配置教員	■ 学長のリーダーシップにより、特定のプロジェクトの調査・研究に関する職務
環境 ISO アドバイザー、災害対策コーディネーター	■ 環境 ISO の推進等、防災の企画・立案・調整等
危機管理、業務改善合理化(他 1 件)	■ 事故・災害の予防、発生時の対応等。業務改善合理化(他 1 件)
技術者	■ ②-1 動物実験室管理 ②-2 薬用植物園管理
技能員	■ 附属農場の管理及び実習授業の補助
キャンパスソーシャルワーカー/メディカルソーシャルワーカー、診療情報管理士	■ 学生対象キャンパス・ソーシャルワーク・サービス
教職課程	■ 教職課程全般(履修相談、教育実習事務手続きなど)
クラブコーチ	■ 課外活動の指導
研究倫理専門員(他 1 件)	■ 研究及び倫理に関する用務(他 1 件)
工作・機器センター職員	■ 各センターにおける機器の操作やメンテナンス等を行う技術職員
コーディネーター(産学連携)	■ 研究開発等を目的に大学と民間企業との連携に関すること
産学連携コーディネーター・産学連携マネージャー(他 1 件)	■ 産学官連携活動並びに連携 成果の評価解析手法の開発及び指導 ■ 産学連携推進に係るコーディネート
シニアアドバイザー	■ 内部規則の整備・見直し等
渉外担当	■ 企画立案業務、企業・官公庁との各種渉外業務
障がい学生修学支援コーディネーター	■ 障がい学生への修学支援、教員や職員への支援依頼等
大学教員	■ 教育・研究
男女共同参画/両立支援アドバイザー(他 3 件)	■ 男女共同参画に係る企画・立案、実施 ■ 男女共同参画におけるワーク・ライフ・バランスに関する両立支援
特任教員(実習指導担当)	■ 教育・保育実習の運営の補助及び学生指導
特別支援コーディネーター(他 1 件)	■ 特別な支援を要する学生に対する支援及びコーディネート業務(他 1 件)
農場管理	■ 学の所有する農場で、農作業、管理を専門的に行う
美術館学芸員	■ 美術館の学術情報の活用や管理に関する職務
ボイラー技士	■ ボイラーの運転
法人文書管理、男女共同参画推進	■ 法人文書管理、男女共同参画推進
ボランティア・コーディネーター(学生のボランティア活動支援業務)	
薬剤師	■ 附属薬局業務

1-A-1 専門的職員の配置状況 ②内部規則等の整備状況

表 ②内部規則等の整備状況

	全体平均	国立大学	旧帝大	その他 国立大	公立大学	私立大学	大規模 私学	その他 私学	短期大学 (参考値)	公立 短期大学	私立 短期大学
執行部判断に対する総合的な補佐	33 6.0%	10 11.6%	1 14.3%	9 11.4%	2 2.6%	14 5.1%	1 5.6%	13 5.0%	7 6.2%	0 0.0%	7 6.5%
監査	38 6.9%	5 5.8%	1 14.3%	4 5.1%	2 2.6%	22 7.9%	1 5.6%	21 8.1%	9 8.0%	0 0.0%	9 8.4%
インスティテュショナル・リサーチ	31 5.6%	12 14.0%	1 14.3%	11 13.9%	1 1.3%	15 5.4%	1 5.6%	14 5.4%	3 2.7%	0 0.0%	3 2.8%
法務	16 2.9%	6 7.0%	3 42.9%	3 3.8%	1 1.3%	6 2.2%	3 16.7%	3 1.2%	3 2.7%	0 0.0%	3 2.8%
財務	32 5.8%	3 3.5%	2 28.6%	1 1.3%	0 0.0%	19 6.9%	2 11.1%	17 6.6%	10 8.8%	0 0.0%	10 9.3%
広報	35 6.3%	13 15.1%	4 57.1%	9 11.4%	2 2.6%	15 5.4%	3 16.7%	12 4.6%	5 4.4%	0 0.0%	5 4.7%
人事	30 5.4%	5 5.8%	2 28.6%	3 3.8%	1 1.3%	17 6.1%	2 11.1%	15 5.8%	7 6.2%	0 0.0%	7 6.5%
情報通信・IT	39 7.0%	11 12.8%	2 28.6%	9 11.4%	4 5.1%	18 6.5%	4 22.2%	14 5.4%	6 5.3%	0 0.0%	6 5.6%
施設管理	32 5.8%	6 7.0%	2 28.6%	4 5.1%	2 2.6%	18 6.5%	5 27.8%	13 5.0%	6 5.3%	0 0.0%	6 5.6%
入学者受入	38 6.9%	7 8.1%	2 28.6%	5 6.3%	1 1.3%	18 6.5%	3 16.7%	15 5.8%	12 10.6%	0 0.0%	12 11.2%
教育課程編成・実施	32 5.8%	7 8.1%	3 42.9%	4 5.1%	1 1.3%	16 5.8%	2 11.1%	14 5.4%	8 7.1%	0 0.0%	8 7.5%
ファカルティ・ディベロップメント	31 5.6%	3 3.5%	1 14.3%	2 2.5%	2 2.6%	17 6.1%	1 5.6%	16 6.2%	9 8.0%	0 0.0%	9 8.4%
学修支援	36 6.5%	10 11.6%	2 28.6%	8 10.1%	2 2.6%	19 6.9%	3 16.7%	16 6.2%	5 4.4%	0 0.0%	5 4.7%
研究管理	49 8.8%	24 27.9%	5 71.4%	19 24.1%	5 6.4%	14 5.1%	4 22.2%	10 3.9%	6 5.3%	0 0.0%	6 5.6%
研究技術	10 1.8%	6 7.0%	2 28.6%	4 5.1%	0 0.0%	4 1.4%	2 11.1%	2 0.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
知的財産	30 5.4%	16 18.6%	4 57.1%	12 15.2%	2 2.6%	10 3.6%	4 22.2%	6 2.3%	2 1.8%	0 0.0%	2 1.9%
国際	55 9.9%	20 23.3%	3 42.9%	17 21.5%	6 7.7%	24 8.7%	6 33.3%	18 6.9%	5 4.4%	0 0.0%	5 4.7%
地域連携	43 7.8%	13 15.1%	1 14.3%	12 15.2%	6 7.7%	20 7.2%	4 22.2%	16 6.2%	4 3.5%	0 0.0%	4 3.7%
図書	66 11.9%	5 5.8%	1 14.3%	4 5.1%	12 15.4%	30 10.8%	4 22.2%	26 10.0%	19 16.8%	0 0.0%	19 17.8%
就職・キャリア形成支援	61 11.0%	15 17.4%	2 28.6%	13 16.5%	11 14.1%	27 9.7%	6 33.3%	21 8.1%	8 7.1%	0 0.0%	8 7.5%
学生の健康管理	71 12.8%	17 19.8%	2 28.6%	15 19.0%	8 10.3%	37 13.4%	8 44.4%	29 11.2%	9 8.0%	0 0.0%	9 8.4%
資産運用	18 3.2%	3 3.5%	2 28.6%	1 1.3%	0 0.0%	9 3.2%	1 5.6%	8 3.1%	6 5.3%	0 0.0%	6 5.6%
寄附	15 2.7%	6 7.0%	2 28.6%	4 5.1%	0 0.0%	8 2.9%	1 5.6%	7 2.7%	1 0.9%	0 0.0%	1 0.9%
その他	16 2.9%	8 9.3%	2 28.6%	6 7.6%	1 1.3%	5 1.8%	2 11.1%	3 1.2%	2 1.8%	0 0.0%	2 1.9%

*下段の%は、各設置主体別回答大学数を分母として算出。「全体平均」データについては、「回答全大学数」を分母として算出

1-A-1 専門的職員の配置状況 ③配置したい職務

表 ③配置したい職務

	全体平均	国立大学	旧帝大	その他 国立大	公立大学	私立大学	大規模 私学	その他 私学	短期大学 (参考値)	公立 短期大学	私立 短期大学	教員	事務職員	技術職員	その他	いずれか の枠で 配置
執行部判断に対する総合的な補佐	133 24.2%	16 18.6%	2 28.6%	14 17.7%	13 16.7%	71 25.9%	5 27.8%	66 25.8%	33 29.7%	4 66.7%	29 27.6%	27 4.9%	54 9.8%	3 0.5%	6 1.1%	63 11.5%
監査	80 14.6%	11 12.8%	1 14.3%	10 12.7%	7 9.0%	46 16.8%	2 11.1%	44 17.2%	16 14.4%	1 16.7%	15 14.3%	5 0.9%	39 7.1%	1 0.2%	8 1.5%	29 5.3%
インスティテュショナル・リサーチ	198 36.1%	38 44.2%	2 28.6%	36 45.6%	15 19.2%	104 38.0%	6 33.3%	98 38.3%	41 36.9%	1 16.7%	40 38.1%	52 9.5%	88 16.0%	5 0.9%	3 0.5%	74 13.5%
法務	110 20.0%	20 23.3%	2 28.6%	18 22.8%	13 16.7%	58 21.2%	5 27.8%	53 20.7%	19 17.1%	0 0.0%	19 18.1%	2 0.4%	74 13.5%	0 0.0%	6 1.1%	29 5.3%
財務	87 15.8%	12 14.0%	3 42.9%	9 11.4%	10 12.8%	48 17.5%	2 11.1%	46 18.0%	17 15.3%	1 16.7%	16 15.2%	1 0.2%	63 11.5%	2 0.4%	3 0.5%	19 3.5%
広報	116 21.1%	26 30.2%	4 57.1%	22 27.8%	8 10.3%	63 23.0%	3 16.7%	60 23.4%	19 17.1%	0 0.0%	19 18.1%	9 1.6%	61 11.1%	3 0.5%	6 1.1%	44 8.0%
人事	64 11.7%	8 9.3%	3 42.9%	5 6.3%	4 5.1%	40 14.6%	3 16.7%	37 14.5%	12 10.8%	0 0.0%	12 11.4%	4 0.7%	44 8.0%	1 0.2%	5 0.9%	14 2.6%
情報通信・IT	116 21.1%	17 19.8%	3 42.9%	14 17.7%	17 21.8%	57 20.8%	3 16.7%	54 21.1%	25 22.5%	0 0.0%	25 23.8%	20 3.6%	42 7.7%	32 5.8%	5 0.9%	33 6.0%
施設管理	91 16.6%	14 16.3%	3 42.9%	11 13.9%	9 11.5%	52 19.0%	5 27.8%	47 18.4%	16 14.4%	0 0.0%	16 15.2%	1 0.2%	42 7.7%	38 6.9%	5 0.9%	13 2.4%
入学者受入	89 16.2%	18 20.9%	2 28.6%	16 20.3%	7 9.0%	48 17.5%	4 22.2%	44 17.2%	16 14.4%	0 0.0%	16 15.2%	15 2.7%	40 7.3%	0 0.0%	3 0.5%	37 6.7%
教育課程編成・実施	92 16.8%	11 12.8%	2 28.6%	9 11.4%	8 10.3%	54 19.7%	2 11.1%	52 20.3%	19 17.1%	1 16.7%	18 17.1%	28 5.1%	39 7.1%	0 0.0%	3 0.5%	34 6.2%
ファカルティ・ディベロップメント	95 17.3%	9 10.5%	1 14.3%	8 10.1%	7 9.0%	59 21.5%	3 16.7%	56 21.9%	20 18.0%	0 0.0%	20 19.0%	41 7.5%	21 3.8%	0 0.0%	2 0.4%	38 6.9%
学修支援	113 20.6%	11 12.8%	3 42.9%	8 10.1%	8 11.5%	67 24.5%	3 16.7%	64 25.0%	26 23.4%	0 0.0%	26 24.8%	43 7.8%	38 6.9%	0 0.0%	3 0.5%	38 6.9%
研究管理	119 21.7%	30 34.9%	4 57.1%	26 32.9%	9 11.5%	58 21.2%	4 22.2%	54 21.1%	22 19.8%	0 0.0%	22 21.0%	36 6.6%	42 7.7%	1 0.2%	8 1.5%	40 7.3%
研究技術	64 11.7%	13 15.1%	4 57.1%	9 11.4%	6 7.7%	36 13.1%	4 22.2%	32 12.5%	9 8.1%	0 0.0%	9 8.6%	20 3.6%	12 2.2%	8 1.5%	5 0.9%	23 4.2%
知的財産	103 18.8%	18 20.9%	3 42.9%	15 19.0%	8 10.3%	57 20.8%	7 38.9%	50 19.5%	20 18.0%	1 16.7%	19 18.1%	25 4.6%	42 7.7%	2 0.4%	7 1.3%	36 6.6%
国際	115 20.9%	24 27.9%	3 42.9%	21 26.6%	12 15.4%	66 24.1%	5 27.8%	61 23.8%	13 11.7%	0 0.0%	13 12.4%	39 7.1%	53 9.7%	0 0.0%	7 1.3%	35 6.4%
地域連携	132 24.0%	16 18.6%	2 28.6%	14 17.7%	14 17.9%	74 27.0%	4 22.2%	70 27.3%	28 25.2%	1 16.7%	27 25.7%	33 6.0%	50 9.1%	0 0.0%	4 0.7%	58 10.6%
図書	65 11.8%	11 12.8%	2 28.6%	9 11.4%	9 11.5%	32 11.7%	4 22.2%	28 10.9%	13 11.7%	0 0.0%	13 12.4%	2 0.4%	49 8.9%	2 0.4%	4 0.7%	12 2.2%
就職・キャリア形成支援	126 23.0%	18 20.9%	2 28.6%	16 20.3%	11 14.1%	68 24.8%	4 22.2%	64 25.0%	29 26.1%	1 16.7%	28 26.7%	20 3.6%	71 12.9%	1 0.2%	8 1.5%	34 6.2%
学生の健康管理	95 17.3%	13 15.1%	2 28.6%	11 13.9%	12 15.4%	47 17.2%	4 22.2%	43 16.8%	23 20.7%	1 16.7%	22 21.0%	17 3.1%	39 7.1%	19 3.5%	18 3.3%	18 3.3%
資産運用	56 10.2%	9 10.5%	2 28.6%	7 8.9%	5 6.4%	33 12.0%	3 16.7%	30 11.7%	9 8.1%	0 0.0%	9 8.6%	0 0.0%	37 6.7%	1 0.2%	4 0.7%	14 2.6%
寄附	60 10.9%	17 19.8%	3 42.9%	14 17.7%	6 7.7%	30 10.9%	1 5.6%	29 11.3%	7 6.3%	0 0.0%	7 6.7%	2 0.4%	28 5.1%	0 0.0%	6 1.1%	26 4.7%
その他	20 3.6%	5 5.8%	1 14.3%	4 5.1%	2 2.6%	11 4.0%	3 16.7%	8 3.1%	2 1.8%	0 0.0%	2 1.9%	2 0.4%	7 1.3%	4 0.7%	2 0.4%	9 1.6%

*下段の%は、各設置主体別回答大学数を分母として算出。「全体平均」並びに「教職員別」データについては、「回答全大学数」を分母として算出

1-A-1 専門的職員の配置状況 ④配置不要な職務

表 ④配置不要な職務

	全体平均	国立大学	旧帝大	その他 国立大	公立大学	私立大学	大規模 私学	その他 私学	短期大学 (参考値)	公立 短期大学	私立 短期大学
執行部判断に対する総合的な補佐	47 8.5%	4 4.7%	0 0.0%	4 5.1%	12 15.4%	23 8.3%	3 16.7%	20 7.7%	8 7.1%	0 0.0%	8 7.5%
監査	61 11.0%	5 5.8%	0 0.0%	5 6.3%	14 17.9%	28 10.1%	1 5.6%	27 10.4%	14 12.4%	1 16.7%	13 12.1%
インスティテュショナル・リサーチ	38 6.9%	1 1.2%	0 0.0%	1 1.3%	9 11.5%	18 6.5%	1 5.6%	17 6.6%	10 8.8%	0 0.0%	10 9.3%
法務	65 11.7%	4 4.7%	0 0.0%	4 5.1%	12 15.4%	32 11.6%	0 0.0%	32 12.4%	17 15.0%	2 33.3%	15 14.0%
財務	56 10.1%	3 3.5%	0 0.0%	3 3.8%	11 14.1%	27 9.7%	1 5.6%	26 10.0%	15 13.3%	1 16.7%	14 13.1%
広報	51 9.2%	2 2.3%	0 0.0%	2 2.5%	14 17.9%	23 8.3%	1 5.6%	22 8.5%	12 10.6%	1 16.7%	11 10.3%
人事	69 12.5%	4 4.7%	0 0.0%	4 5.1%	16 20.5%	31 11.2%	1 5.6%	30 11.6%	18 15.9%	2 33.3%	16 15.0%
情報通信・IT	36 6.5%	2 2.3%	0 0.0%	2 2.5%	8 10.3%	17 6.1%	0 0.0%	17 6.6%	9 8.0%	1 16.7%	8 7.5%
施設管理	50 9.0%	3 3.5%	0 0.0%	3 3.8%	12 15.4%	21 7.6%	0 0.0%	21 8.1%	14 12.4%	1 16.7%	13 12.1%
入学者受入	59 10.6%	3 3.5%	0 0.0%	3 3.8%	14 17.9%	29 10.5%	0 0.0%	29 11.2%	13 11.5%	1 16.7%	12 11.2%
教育課程編成・実施	65 11.7%	5 5.8%	0 0.0%	5 6.3%	14 17.9%	32 11.6%	1 5.6%	31 12.0%	14 12.4%	0 0.0%	14 13.1%
ファカルティ・ディベロップメント	58 10.5%	3 3.5%	0 0.0%	3 3.8%	14 17.9%	29 10.5%	1 5.6%	28 10.8%	12 10.6%	1 16.7%	11 10.3%
学修支援	58 10.5%	4 4.7%	0 0.0%	4 5.1%	13 16.7%	28 10.1%	1 5.6%	27 10.4%	13 11.5%	1 16.7%	12 11.2%
研究管理	57 10.3%	1 1.2%	0 0.0%	1 1.3%	12 15.4%	30 10.8%	0 0.0%	30 11.6%	14 12.4%	0 0.0%	14 13.1%
研究技術	84 15.2%	3 3.5%	0 0.0%	3 3.8%	12 15.4%	46 16.6%	1 5.6%	45 17.4%	23 20.4%	0 0.0%	23 21.5%
知的財産	69 12.5%	2 2.3%	0 0.0%	2 2.5%	11 14.1%	39 14.1%	0 0.0%	39 15.1%	17 15.0%	0 0.0%	17 15.9%
国際	62 11.2%	2 2.3%	0 0.0%	2 2.5%	10 12.8%	31 11.2%	0 0.0%	31 12.0%	19 16.8%	1 16.7%	18 16.8%
地域連携	55 9.9%	2 2.3%	0 0.0%	2 2.5%	9 11.5%	32 11.6%	0 0.0%	32 12.4%	12 10.6%	0 0.0%	12 11.2%
図書	32 5.8%	3 3.5%	0 0.0%	3 3.8%	4 5.1%	17 6.1%	0 0.0%	17 6.6%	8 7.1%	0 0.0%	8 7.5%
就職・キャリア形成支援	29 5.2%	2 2.3%	0 0.0%	2 2.5%	5 6.4%	15 5.4%	0 0.0%	15 5.8%	7 6.2%	0 0.0%	7 6.5%
学生の健康管理	31 5.6%	2 2.3%	0 0.0%	2 2.5%	7 9.0%	15 5.4%	0 0.0%	15 5.8%	7 6.2%	0 0.0%	7 6.5%
資産運用	92 16.6%	5 5.8%	0 0.0%	5 6.3%	17 21.8%	44 15.9%	1 5.6%	43 16.6%	26 23.0%	2 33.3%	24 22.4%
寄附	86 15.5%	2 2.3%	0 0.0%	2 2.5%	15 19.2%	48 17.3%	2 11.1%	46 17.8%	21 18.6%	1 16.7%	20 18.7%
その他	56 10.1%	2 2.3%	0 0.0%	2 2.5%	10 12.8%	30 10.8%	1 5.6%	29 11.2%	14 12.4%	0 0.0%	14 13.1%

*下段の%は、各設置主体別回答大学数を分母として算出。「全体平均」データについては、「回答全大学数」を分母として算出

1-A-1 専門的職員の配置状況「③配置したい職務－④配置不要な職務」

表「③配置したい職務－④配置不要な職務」

導入－不要の差分	全体平均	国立大学	旧帝大	その他 国立大	公立大学	私立大学	大規模 私学	その他 私学	短期大学 (参考値)	公立 短期大学	私立 短期大学
執行部判断に対する総合的な補佐	86 15.7%	12 14.0%	2 28.6%	10 12.7%	1 1.3%	48 17.6%	2 11.1%	46 18.1%	25 22.7%	4 66.7%	21 20.1%
監査	19 3.6%	6 7.0%	1 14.3%	5 6.3%	-7 -9.0%	18 6.7%	1 5.6%	17 6.8%	2 2.0%	0 0.0%	2 2.1%
インスティテュショナル・リサーチ	160 29.2%	37 43.0%	2 28.6%	35 44.3%	6 7.7%	86 31.5%	5 27.8%	81 31.7%	31 28.1%	1 16.7%	30 28.7%
法務	45 8.3%	16 18.6%	2 28.6%	14 17.7%	1 1.3%	26 9.6%	5 27.8%	21 8.3%	2 2.1%	-2 -33.3%	4 4.1%
財務	31 5.7%	9 10.5%	3 42.9%	6 7.6%	-1 -1.3%	21 7.8%	1 5.6%	20 7.9%	2 2.0%	0 0.0%	2 2.2%
広報	65 11.9%	24 27.9%	4 57.1%	20 25.3%	-6 -7.7%	40 14.7%	2 11.1%	38 14.9%	7 6.5%	-1 -16.7%	8 7.8%
人事	-5 -0.8%	4 4.7%	3 42.9%	1 1.3%	-12 -15.4%	9 3.4%	2 11.1%	7 2.9%	-6 -5.1%	-2 -33.3%	-4 -3.5%
情報通信・IT	80 14.6%	15 17.4%	3 42.9%	12 15.2%	9 11.5%	40 14.7%	3 16.7%	37 14.5%	16 14.6%	-1 -16.7%	17 16.3%
施設管理	41 7.6%	11 12.8%	3 42.9%	8 10.1%	-3 -3.8%	31 11.4%	5 27.8%	26 10.3%	2 2.0%	-1 -16.7%	3 3.1%
入学者受入	30 5.6%	15 17.4%	2 28.6%	13 16.5%	-7 -9.0%	19 7.0%	4 22.2%	15 6.0%	3 2.9%	-1 -16.7%	4 4.0%
教育課程編成・実施	27 5.0%	6 7.0%	2 28.6%	4 5.1%	-6 -7.7%	22 8.2%	1 5.6%	21 8.3%	5 4.7%	1 16.7%	4 4.1%
ファカルティ・ディベロップメント	37 6.8%	6 7.0%	1 14.3%	5 6.3%	-7 -9.0%	30 11.1%	2 11.1%	28 11.1%	8 7.4%	-1 -16.7%	9 8.8%
学修支援	55 10.1%	7 8.1%	3 42.9%	4 5.1%	-4 -5.1%	39 14.3%	2 11.1%	37 14.6%	13 11.9%	-1 -16.7%	14 13.5%
研究管理	62 11.4%	29 33.7%	4 57.1%	25 31.6%	-3 -3.8%	28 10.3%	4 22.2%	24 9.5%	8 7.4%	0 0.0%	8 7.9%
研究技術	-20 -3.5%	10 11.6%	4 57.1%	6 7.6%	-6 -7.7%	-10 -3.5%	3 16.7%	-13 -4.9%	-14 -12.2%	0 0.0%	-14 -12.9%
知的財産	34 6.3%	16 18.6%	3 42.9%	13 16.5%	-3 -3.8%	18 6.7%	7 38.9%	11 4.5%	3 3.0%	1 16.7%	2 2.2%
国際	53 9.8%	22 25.6%	3 42.9%	19 24.1%	2 2.6%	35 12.9%	5 27.8%	30 11.9%	-6 -5.1%	-1 -16.7%	-5 -4.4%
地域連携	77 14.1%	14 16.3%	2 28.6%	12 15.2%	5 6.4%	42 15.5%	4 22.2%	38 15.0%	16 14.6%	1 16.7%	15 14.5%
図書	33 6.1%	8 9.3%	2 28.6%	6 7.6%	5 6.4%	15 5.5%	4 22.2%	11 4.4%	5 4.6%	0 0.0%	5 4.9%
就職・キャリア形成支援	97 17.7%	16 18.6%	2 28.6%	14 17.7%	6 7.7%	53 19.4%	4 22.2%	49 19.2%	22 19.9%	1 16.7%	21 20.1%
学生の健康管理	64 11.7%	11 12.8%	2 28.6%	9 11.4%	5 6.4%	32 11.7%	4 22.2%	28 11.0%	16 14.5%	1 16.7%	15 14.4%
資産運用	-36 -6.4%	4 4.7%	2 28.6%	2 2.5%	-12 -15.4%	-11 -3.8%	2 11.1%	-13 -4.9%	-17 -14.9%	-2 -33.3%	-15 -13.9%
寄附	-26 -4.6%	15 17.4%	3 42.9%	12 15.2%	-9 -11.5%	-18 -6.4%	-1 -5.6%	-17 -6.4%	-14 -12.3%	-1 -16.7%	-13 -12.0%
その他	-36 -6.5%	3 3.5%	1 14.3%	2 2.5%	-8 -10.3%	-19 -6.8%	2 11.1%	-21 -8.1%	-12 -10.6%	0 0.0%	-12 -11.2%

*下段の%は、各設置主体別回答大学数を分母として算出。「全体平均」データについては、「回答全大学数」を分母として算出

1-A-2 特に重要であるとする職務 ①現在専門的職員を配置している職務

表 特に重要であるとする職務 ①現在専門的職員を配置している職務

	全体平均	国立大学	旧帝大	その他 国立大	公立大学	私立大学	大規模 私学	その他 私学	短期大学 (参考値)	公立 短期大学	私立 短期大学
執行部判断に対する総合的な補佐	65 11.7%	10 11.6%	2 28.6%	8 10.1%	3 3.8%	35 12.6%	0 0.0%	35 13.5%	17 15.0%	0 0.0%	17 15.9%
監査	25 4.5%	3 3.5%	0 0.0%	3 3.8%	1 1.3%	16 5.8%	0 0.0%	16 6.2%	5 4.4%	0 0.0%	5 4.7%
インスティテュショナル・リサーチ	72 13.0%	22 25.6%	2 28.6%	20 25.3%	0 0.0%	40 14.4%	1 5.6%	39 15.1%	10 8.8%	0 0.0%	10 9.3%
法務	21 3.8%	5 5.8%	2 28.6%	3 3.8%	1 1.3%	11 4.0%	2 11.1%	9 3.5%	4 3.5%	0 0.0%	4 3.7%
財務	65 11.7%	1 1.2%	0 0.0%	1 1.3%	7 9.0%	38 13.7%	1 5.6%	37 14.3%	19 16.8%	0 0.0%	19 17.8%
広報	62 11.2%	11 12.8%	4 57.1%	7 8.9%	4 5.1%	35 12.6%	1 5.6%	34 13.1%	12 10.6%	0 0.0%	12 11.2%
人事	17 3.1%	1 1.2%	0 0.0%	1 1.3%	0 0.0%	9 3.2%	1 5.6%	8 3.1%	7 6.2%	0 0.0%	7 6.5%
情報通信・IT	118 21.3%	25 29.1%	1 14.3%	24 30.4%	19 24.4%	51 18.4%	3 16.7%	48 18.5%	23 20.4%	1 16.7%	22 20.6%
施設管理	49 8.8%	7 8.1%	0 0.0%	7 8.9%	10 12.8%	28 10.1%	5 27.8%	23 8.9%	4 3.5%	0 0.0%	4 3.7%
入学者受入	54 9.7%	5 5.8%	0 0.0%	5 6.3%	1 1.3%	37 13.4%	3 16.7%	34 13.1%	11 9.7%	0 0.0%	11 10.3%
教育課程編成・実施	38 6.9%	5 5.8%	1 14.3%	4 5.1%	2 2.6%	21 7.6%	1 5.6%	20 7.7%	10 8.8%	0 0.0%	10 9.3%
ファカルティ・ディベロップメント	32 5.8%	7 8.1%	0 0.0%	7 8.9%	4 5.1%	14 5.1%	1 5.6%	13 5.0%	7 6.2%	0 0.0%	7 6.5%
学修支援	67 12.1%	10 11.6%	0 0.0%	10 12.7%	5 6.4%	37 13.4%	3 16.7%	34 13.1%	15 13.3%	0 0.0%	15 14.0%
研究管理	58 10.5%	40 46.5%	6 85.7%	34 43.0%	4 5.1%	13 4.7%	2 11.1%	11 4.2%	1 0.9%	0 0.0%	1 0.9%
研究技術	11 2.0%	2 2.3%	0 0.0%	2 2.5%	0 0.0%	9 3.2%	0 0.0%	9 3.5%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
知的財産	47 8.5%	24 27.9%	5 71.4%	19 24.1%	9 11.5%	13 4.7%	4 22.2%	9 3.5%	1 0.9%	0 0.0%	1 0.9%
国際	93 16.8%	41 47.7%	5 71.4%	36 45.6%	17 21.8%	33 11.9%	5 27.8%	28 10.8%	2 1.8%	0 0.0%	2 1.9%
地域連携	93 16.8%	26 30.2%	0 0.0%	26 32.9%	22 28.2%	34 12.3%	2 11.1%	32 12.4%	11 9.7%	1 16.7%	10 9.3%
図書	90 16.2%	7 8.1%	0 0.0%	7 8.9%	31 39.7%	32 11.6%	2 11.1%	30 11.6%	20 17.7%	3 50.0%	17 15.9%
就職・キャリア形成支援	172 31.0%	25 29.1%	0 0.0%	25 31.6%	29 37.2%	85 30.7%	4 22.2%	81 31.3%	33 29.2%	2 33.3%	31 29.0%
学生の健康管理	179 32.3%	20 23.3%	0 0.0%	20 25.3%	37 47.4%	91 32.9%	6 33.3%	85 32.8%	31 27.4%	3 50.0%	28 26.2%
資産運用	10 1.8%	1 1.2%	0 0.0%	1 1.3%	0 0.0%	9 3.2%	3 16.7%	6 2.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
寄附	8 1.4%	7 8.1%	0 0.0%	7 8.9%	0 0.0%	1 0.4%	0 0.0%	1 0.4%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
その他	28 5.1%	4 4.7%	2 28.6%	2 2.5%	7 9.0%	11 4.0%	2 11.1%	9 3.5%	6 5.3%	4 66.7%	2 1.9%

*下段の%は、各設置主体別回答大学数を分母として算出。「全体平均」データについては、「回答全大学数」を分母として算出

1-A-2 特に重要であると考えられる職務 ②今後専門的職員を配置したい職務

表 特に重要であると考えられる職務 ②今後専門的職員を配置したい職務

	全体平均	国立大学	旧帝大	その他 国立大	公立大学	私立大学	大規模 私学	その他 私学	短期大学 (参考値)	公立 短期大学	私立 短期大学
執行部判断に対する総合的な補佐	77 13.9%	10 11.6%	1 14.3%	9 11.4%	6 7.7%	42 15.2%	3 16.7%	39 15.1%	19 16.8%	1 16.7%	18 16.8%
監査	34 6.1%	1 1.2%	0 0.0%	1 1.3%	3 3.8%	21 7.6%	1 5.6%	20 7.7%	9 8.0%	1 16.7%	8 7.5%
インスティテューショナル・リサーチ	127 22.9%	29 33.7%	1 14.3%	28 35.4%	5 6.4%	68 24.5%	5 27.8%	63 24.3%	25 22.1%	1 16.7%	24 22.4%
法務	45 8.1%	6 7.0%	1 14.3%	5 6.3%	2 2.6%	25 9.0%	1 5.6%	24 9.3%	12 10.6%	0 0.0%	12 11.2%
財務	32 5.8%	1 1.2%	0 0.0%	1 1.3%	4 5.1%	19 6.9%	0 0.0%	19 7.3%	8 7.1%	1 16.7%	7 6.5%
広報	44 7.9%	8 9.3%	2 28.6%	6 7.6%	2 2.6%	27 9.7%	0 0.0%	27 10.4%	7 6.2%	0 0.0%	7 6.5%
人事	18 3.2%	1 1.2%	0 0.0%	1 1.3%	0 0.0%	13 4.7%	1 5.6%	12 4.6%	4 3.5%	0 0.0%	4 3.7%
情報通信・IT	49 8.8%	6 7.0%	1 14.3%	5 6.3%	4 5.1%	25 9.0%	0 0.0%	25 9.7%	14 12.4%	0 0.0%	14 13.1%
施設管理	20 3.6%	1 1.2%	0 0.0%	1 1.3%	1 1.3%	15 5.4%	1 5.6%	14 5.4%	3 2.7%	0 0.0%	3 2.8%
入学者受入	35 6.3%	6 7.0%	0 0.0%	6 7.6%	1 1.3%	23 8.3%	1 5.6%	22 8.5%	5 4.4%	0 0.0%	5 4.7%
教育課程編成・実施	35 6.3%	3 3.5%	0 0.0%	3 3.8%	0 0.0%	24 8.7%	0 0.0%	24 9.3%	8 7.1%	0 0.0%	8 7.5%
ファカルティ・ディベロップメント	37 6.7%	2 2.3%	0 0.0%	2 2.5%	1 1.3%	22 7.9%	0 0.0%	22 8.5%	12 10.6%	0 0.0%	12 11.2%
学修支援	42 7.6%	3 3.5%	1 14.3%	2 2.5%	3 3.8%	25 9.0%	1 5.6%	24 9.3%	11 9.7%	0 0.0%	11 10.3%
研究管理	52 9.4%	19 22.1%	4 57.1%	15 19.0%	1 1.3%	23 8.3%	2 11.1%	21 8.1%	9 8.0%	0 0.0%	9 8.4%
研究技術	10 1.8%	1 1.2%	0 0.0%	1 1.3%	0 0.0%	6 2.2%	1 5.6%	5 1.9%	3 2.7%	0 0.0%	3 2.8%
知的財産	24 4.3%	5 5.8%	3 42.9%	2 2.5%	2 2.6%	14 5.1%	1 5.6%	13 5.0%	3 2.7%	0 0.0%	3 2.8%
国際	44 7.9%	15 17.4%	2 28.6%	13 16.5%	5 6.4%	20 7.2%	2 11.1%	18 6.9%	4 3.5%	0 0.0%	4 3.7%
地域連携	57 10.3%	8 9.3%	0 0.0%	8 10.1%	4 5.1%	32 11.6%	1 5.6%	31 12.0%	13 11.5%	1 16.7%	12 11.2%
図書	6 1.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 2.6%	3 1.1%	0 0.0%	3 1.2%	1 0.9%	0 0.0%	1 0.9%
就職・キャリア形成支援	42 7.6%	4 4.7%	0 0.0%	4 5.1%	4 5.1%	26 9.4%	0 0.0%	26 10.0%	8 7.1%	1 16.7%	7 6.5%
学生の健康管理	28 5.1%	3 3.5%	0 0.0%	3 3.8%	5 6.4%	16 5.8%	0 0.0%	16 6.2%	4 3.5%	0 0.0%	4 3.7%
資産運用	9 1.6%	1 1.2%	0 0.0%	1 1.3%	0 0.0%	6 2.2%	1 5.6%	5 1.9%	2 1.8%	0 0.0%	2 1.9%
寄附	14 2.5%	6 7.0%	0 0.0%	6 7.6%	0 0.0%	7 2.5%	1 5.6%	6 2.3%	1 0.9%	0 0.0%	1 0.9%
その他	4 0.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 1.4%	1 5.6%	3 1.2%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

*下段の%は、各設置主体別回答大学数を分母として算出。「全体平均」データについては、「回答全大学数」を分母として算出

2-A-1 専門的職員の確保状況

表 専門的職員の確保状況

	大学職員の中から育成 (以下に該当する者を除く)	専門性に着目して新卒採用	専門性に着目して中途採用	その他	トータル
執行部判断に対する総合的な補佐	40 61.5%	0 0.0%	16 24.6%	9 13.8%	65 100.0%
監査	13 52.0%	0 0.0%	7 28.0%	5 20.0%	25 100.0%
インスティテュショナル・リサーチ	35 48.6%	3 4.2%	26 36.1%	8 11.1%	72 100.0%
法務	4 19.0%	0 0.0%	12 57.1%	5 23.8%	21 100.0%
財務	28 43.1%	2 3.1%	33 50.8%	2 3.1%	65 100.0%
広報	17 27.4%	1 1.6%	43 69.4%	1 1.6%	62 100.0%
人事	11 64.7%	0 0.0%	5 29.4%	1 5.9%	17 100.0%
情報通信・IT	12 10.2%	10 8.5%	89 75.4%	7 5.9%	118 100.0%
施設管理	5 10.2%	5 10.2%	36 73.5%	3 6.1%	49 100.0%
入学者受入	25 46.3%	0 0.0%	27 50.0%	2 3.7%	54 100.0%
教育課程編成・実施	21 55.3%	0 0.0%	14 36.8%	3 7.9%	38 100.0%
ファカルティ・ディベロップメント	16 50.0%	0 0.0%	14 43.8%	2 6.3%	32 100.0%
学修支援	21 31.3%	0 0.0%	39 58.2%	7 10.4%	67 100.0%
研究管理	6 10.3%	0 0.0%	49 84.5%	3 5.2%	58 100.0%
研究技術	1 9.1%	1 9.1%	8 72.7%	1 9.1%	11 100.0%
知的財産	1 2.1%	0 0.0%	46 97.9%	0 0.0%	47 100.0%
国際	11 11.8%	2 2.2%	77 82.8%	3 3.2%	93 100.0%
地域連携	22 23.7%	2 2.2%	64 68.8%	5 5.4%	93 100.0%
図書	7 7.9%	20 22.5%	51 57.3%	11 12.4%	89 100.0%
就職・キャリア形成支援	38 22.1%	4 2.3%	118 68.6%	12 7.0%	172 100.0%
学生の健康管理	3 1.7%	7 3.9%	157 87.7%	12 6.7%	179 100.0%
資産運用	3 30.0%	0 0.0%	6 60.0%	1 10.0%	10 100.0%
寄附	2 25.0%	0 0.0%	5 62.5%	1 12.5%	8 100.0%
その他	0 0.0%	0 0.0%	26 92.3%	2 7.1%	28 100.0%
全体平均	342 23.2%	57 3.9%	968 65.7%	106 7.2%	1473 100.0%
経営層補佐 (1,2)	53 58.9%	0 0.0%	23 25.6%	14 15.6%	90 100.0%
管理運営支援系 (3-9)	112 27.7%	21 5.2%	244 60.4%	27 6.7%	404 100.0%
教育研究活動支援系 (10-19)	131 22.5%	25 4.3%	389 66.8%	37 6.4%	582 100.0%
学生支援 (20,21)	41 11.7%	11 3.1%	275 78.3%	24 6.8%	351 100.0%
その他 (22-24)	5 10.9%	0 0.0%	37 80.4%	4 8.7%	46 100.0%
全体平均	342 23.2%	57 3.9%	968 65.7%	106 7.2%	1473 100.0%
経営層補佐 (1,2)	53 58.9%	0 0.0%	23 25.6%	14 15.6%	90 100.0%
管理運営支援系 (3-9)	112 27.7%	21 5.2%	244 60.4%	27 6.7%	404 100.0%
教育研究活動支援系 (10-19)	131 22.5%	25 4.3%	389 66.8%	37 6.4%	582 100.0%
学生支援 (20,21)	41 11.7%	11 3.1%	275 78.3%	24 6.8%	351 100.0%
その他 (22-24)	5 10.9%	0 0.0%	37 80.4%	4 8.7%	46 100.0%
全体平均	342 23.2%	57 3.9%	968 65.7%	106 7.2%	1473 100.0%

表「その他」の確保の方法

職務名	確保の方法
1. <u>執行部補佐</u>	■ 教員の中から任命(他 1 件) ■ 経験を考慮して内部登用 ■ 他部門から異動(他 1 件) ■ 採用、学内適任者を配置 ■ 設置団体より派遣 ■ 専門家と顧問契約 ■ 文科省から適任者を確保
2. <u>監査</u>	■ 教員の中から任命(他 1 件) ■ 監事からの紹介 ■ 設置団体による任命 ■ 有識者を非常勤採用
3. <u>インスティテューショナル・リサーチ(IR)</u>	■ 教員の中から任命(他 3 件) ■ 学内他部署からの配置換 ■ 公募 ■ 大学教育再生加速プログラムの採択に伴い任期付で採用 ■ 担当の副学長を任命
4. <u>法務</u>	■ 弁護士を法律顧問として委嘱(他 1 件) ■ 弁護士を非常勤教員として発令 ■ 専門性に着目し非常勤職員として採用 ■ 特定社会保険労務士と顧問契約を締結(他 1 件)
5. <u>財務</u>	■ 職員から任用・育成 ■ 他部門から異動
6. <u>広報</u>	■ 職員を任用・育成 ■ 他部門から異動
7. <u>人事</u>	■ 他部門から異動
8. <u>情報通信・IT</u>	■ 外部業者に委託、委託職員として常駐(他 4 件) ■ 専門性に着目し新卒又は中途で採用 ■ 大学間の人事異動 ■ ハローワークで公募
9. <u>施設管理</u>	■ 設置団体からの派遣 ■ 設置団体を退職した職員の再雇用 ■ 専門性に着目し新卒又は中途で採用
10. <u>入学者受入</u>	■ 職員を任用・育成 ■ 学校教員経験者から採用
11. <u>教育課程編成・実施</u>	■ 職員を任用・育成 ■ 公募または推薦により採用 ■ 他大学経験者を採用
12. <u>ファカルティ・ディベロップメント(FD)</u>	■ 他部門から異動 ■ 他大学経験者を採用
13. <u>学修支援</u>	■ 定年を迎えた高校教員の再雇用(他 2 件) ■ 関連学園の高校教員から採用 ■ 嘱託として採用 ■ 公募または推薦により採用 ■ ハローワークで公募
14. <u>研究管理</u>	■ 公募又は招へいにより採用 ■ 他部門から異動 ■ 他大学経験者の採用
15. <u>研究技術</u>	■ 主に研究員が担当
17. <u>国際</u>	■ 嘱託として採用(他 1 件) ■ 任期付教員を採用
18. <u>地域連携</u>	■ OBを特任教授で採用 ■ 設置団体人事による ■ 主に教員が担当 ■ 教育委員会との人事交流 ■ 大学業務に精通した職員で定年退職後に再雇用
19. <u>図書</u>	■ 設置団体からの派遣(他 5 件) ■ 嘱託として採用(他 1 件) ■ 学内での資格取得者の異動 ■ 専門性に着目し新卒又は中途で採用 ■ 図書館司書の資格を有する者、または見込みの者を募集 ■ 法人化時に移行。中途採用
20. <u>就職・キャリア形成支援</u>	■ 嘱託員で採用(他 1 件) ■ 校長経験者から採用(他 1 件) ■ 職員を任用・育成 ■ CDA 講座を受講させ資格取得させた ■ 所持資格・職務経験を考慮して公募 ■ 設置団体人事による ■ 教育委員会との人事交流 ■ 中途採用と育成

	■ 派遣職員を配置 ■ ハローワークで公募
21. <u>学生の健康管理</u>	■ 嘱託として採用(他 3 件) ■ 設置団体からの派遣(他 3 件) ■ 看護師の有資格者を専任職員として配置、臨床心理士を特別嘱託臨時職員として配置。また、医師と校医契約を締結 (他 1 件) ■ ハローワークで公募
22. <u>資産運用</u>	■ 他部門から異動
23. <u>寄附</u>	■ 職員の再雇用
24. <u>その他</u>	■ 設置団体人事による(他 1 件)

2-A-2 必須学位

表 必須学位

	学士	修士	博士	専門職学位	短期大学士	学位は求めている(規則がない)	トータル
執行部判断に対する総合的な補佐	10 15.4%	0 0.0%	3 4.6%	0 0.0%	0 0.0%	52 80.0%	65 100.0%
監査	5 20.0%	1 4.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	19 76.0%	25 100.0%
インスティテューショナル・リサーチ	13 18.1%	4 5.6%	6 8.3%	0 0.0%	0 0.0%	49 68.1%	72 100.0%
法務	5 23.8%	0 0.0%	0 0.0%	3 14.3%	0 0.0%	13 61.9%	21 100.0%
財務	15 23.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 3.1%	48 73.8%	65 100.0%
広報	10 16.1%	1 1.6%	0 0.0%	1 1.6%	2 3.2%	48 77.4%	62 100.0%
人事	6 35.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 5.9%	10 58.8%	17 100.0%
情報通信・IT	13 11.0%	9 7.6%	5 4.2%	0 0.0%	1 0.8%	90 76.3%	118 100.0%
施設管理	8 16.3%	1 2.0%	0 0.0%	1 2.0%	0 0.0%	39 79.6%	49 100.0%
入学者受入	11 20.4%	1 1.9%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	42 77.8%	54 100.0%
教育課程編成・実施	8 21.1%	2 5.3%	5 13.2%	0 0.0%	0 0.0%	23 60.5%	38 100.0%
ファカルティ・ディベロップメント	5 15.6%	2 6.3%	7 21.9%	0 0.0%	0 0.0%	18 56.3%	32 100.0%
学修支援	19 28.4%	3 4.5%	1 1.5%	0 0.0%	1 1.5%	43 64.2%	67 100.0%
研究管理	3 5.2%	9 15.5%	15 25.9%	0 0.0%	0 0.0%	31 53.4%	58 100.0%
研究技術	1 9.1%	1 9.1%	1 9.1%	0 0.0%	0 0.0%	8 72.7%	11 100.0%
知的財産	8 17.0%	5 10.6%	2 4.3%	0 0.0%	0 0.0%	32 68.1%	47 100.0%
国際	17 18.3%	4 4.3%	4 4.3%	1 1.1%	0 0.0%	67 72.0%	93 100.0%
地域連携	8 8.6%	6 6.5%	2 2.2%	0 0.0%	2 2.2%	75 80.6%	93 100.0%
図書	16 17.8%	1 1.1%	0 0.0%	1 1.1%	3 3.3%	69 76.7%	90 100.0%
就職・キャリア形成支援	24 14.0%	4 2.3%	0 0.0%	1 0.6%	5 2.9%	138 80.2%	172 100.0%
学生の健康管理	21 11.7%	6 3.4%	2 1.1%	6 3.4%	3 1.7%	141 78.8%	179 100.0%
資産運用	3 30.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	7 70.0%	10 100.0%
寄附	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	8 100.0%	8 100.0%
その他	2 7.1%	2 7.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	24 85.7%	28 100.0%
全体平均	231 15.7%	62 4.2%	53 3.6%	14 0.9%	20 1.4%	1094 74.2%	1474 100.0%
経営層補佐(1,2)	15 16.7%	1 1.1%	3 3.3%	0 0.0%	0 0.0%	71 78.9%	90 100.0%
管理運営支援系(3-9)	70 17.3%	15 3.7%	11 2.7%	5 1.2%	6 1.5%	297 73.5%	404 100.0%
教育研究活動支援系(10-19)	96 16.5%	34 5.8%	37 6.3%	2 0.3%	6 1.0%	408 70.0%	583 100.0%
学生支援(20,21)	45 12.8%	10 2.8%	2 0.6%	7 2.0%	8 2.3%	279 79.5%	351 100.0%
その他(22-24)	5 10.9%	2 4.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	39 84.8%	46 100.0%
全体平均	231 15.7%	62 4.2%	53 3.6%	14 0.9%	20 1.4%	1094 74.2%	1474 100.0%
経営層補佐/管理運営支援系(含:その他)	90 16.7%	18 3.3%	14 2.6%	5 0.9%	6 1.1%	407 75.4%	540 100.0%
教育研究活動支援系	96 16.5%	34 5.8%	37 6.3%	2 0.3%	6 1.0%	408 70.0%	583 100.0%
学生支援系	45 12.8%	10 2.8%	2 0.6%	7 2.0%	8 2.3%	279 79.5%	351 100.0%
全体平均	231 15.7%	62 4.2%	53 3.6%	14 0.9%	20 1.4%	1094 74.2%	1474 100.0%

表 具体的な必須学位

職務名	具体的な専門職学位
4. 法務	■ 法務博士
14. 研究管理	■ 教員博士
17. 国際	■ 教員博士
20. 就職・キャリア形成支援	■ 教員修士
21. 学生の健康管理	■ 看護師、臨床心理士等に関する学位(他 1 件) ■ 教員修士

2-A-3 必須国家資格・民間資格等

表 必須国家資格・民間資格等

	大学職員の中 から育成 (以下に該 当する者を 除く)
執行部判断に対する総合的な補佐	0
監査	0
インスティテューショナル・リサーチ	0
法務	10
財務	12
広報	1
人事	2
情報通信・IT	17
施設管理	20
入学者受入	0
教育課程編成・実施	2
ファカルティ・ディベロップメント	0
学修支援	11
研究管理	1
研究技術	3
知的財産	14
国際	23
地域連携	4
図書	73
就職・キャリア形成支援	63
学生の健康管理	155
資産運用	0
寄附	0
その他	12
トータル	423
経営層補佐(1,2)	0
管理運営支援系(3-9)	62
教育研究活動支援系(10-19)	131
学生支援(20,21)	218
その他(22-24)	12
トータル	423
経営層補佐/管理運営支援系(含:その他)	74
教育研究活動支援系	131
学生支援系	218
トータル	423

表 求める国家資格・民間資格等

職務名	求める国家資格・民間資格等
4. <u>法務</u>	■ 弁護士(他 8 件(含:司法試験合格者)) ■ 特定社会保険労務士(他 1 件) 等
5. <u>財務</u>	■ 公認会計士/会計士補(他 4 件) ■ 簿記資格、税理士資格(他 5 件) ■ 経営コンサルタント 等
6. <u>広報</u>	■ 英語の語学力(ネイティブ)
7. <u>人事</u>	■ 社会保険労務士 ■ 弁護士
8. <u>情報通信・IT</u>	■ 情報処理技術者試験合格者(他 10 件) (IT パスポート合格者(他 2 件)、基本情報技術者以上(他 3 件)、応用情報技術者レベル以上) ■ 技術士 ■ デジタル技術検定 ■ IT コーディネータ ■ システムアドミニストレーター(他 1 件) ■ CCNA又は相当の能力、ORACLEMASTER又は相当の能力 ■ SE 経験、ネットワーク環境に優れた知識を有する者 ■ マイクロソフトオフィススペシャリスト
9. <u>施設管理</u>	■ 建築士(他 10 件) ■ 電気主任技術者(他 4 件) ■ 電気工事士(他 4 件) ■ ボイラー技士(他 1 件) ■ 危険物取扱主任者 ■ 建築物環境衛生管理技術者 ■ 設備保全関連資格 ■ 機械保全技能士 等
11. <u>教育課程編成・実施</u>	■ 医師免許/医師国家試験取得者
13. <u>学修支援</u>	■ 社会福祉士(他 2 件) ■ 臨床心理士(他 1 件) ■ RSA 証書又はケンブリッジ英語証書相当 ■ 管理栄養士 ■ 教員免許(他 1 件) ■ 自動車整備士 ■ 心理カウンセラー
14. <u>研究管理</u>	■ スタッフ・ディベロップメント・コーディネーターなど
15. <u>研究技術</u>	■ 情報処理技術者(他 2 件)
16. <u>知的財産</u>	■ 弁理士(他 11 件) 又は相当知識 ■ 知的財産管理技能士(他 4 件) ■ 弁護士(他 1 件) ■ 弁理士、技術士、博士号等の資格を有することが望ましい
17. <u>国際</u>	■ TOEFL/TOEIC 等の高スコア(他 18 件) ■ 英語検定(他 12 件) ■ 海外勤務経験、又は外国語を公用語とする企業での勤務経験を有する事が望ましい。 ■ 国際的経験があり、語学力に優れた者 等
18. <u>地域連携</u>	■ 管理栄養士、健康運動指導士 ■ 司書(他 1 件)
19. <u>図書</u>	■ 司書/司書補(他 71 件) あるいは学芸員の資格を有すること
20. <u>就職・キャリア形成支援</u>	■ キャリアカウンセラー/キャリアコンサルタント関連資格(他 36 件) ■ キャリア・コンサルタント能力評価試験合格者(他 3 件) ■ キャリア・コンサルティング技能検定合格者(他 6 件) ■ スチューデントコンサルタント認定試験合格者 ■ CDA(キャリア・デベロップメント・アドバイザー)(他 12 件) ■ GCDF-Japan キャリアカウンセラー(他 3 件) ■ 産業カウンセラー(他 3 件) ■ 臨床心理士 等
21. <u>学生の健康管理</u>	■ 医師(他 29 件) ■ 産業医資格(他 1 件) ■ 看護師(他 100 件) ■ 保健師(他 66 件) ■ 薬剤師 ■ 助産師 ■ 救急救命士 ■ 衛生管理者(他 5 件) ■ 臨床心理士(他 51 件) ■ 心理療法士(他 2 件) ■ 心理カウンセラー(他 7 件) ■ 学校心理士 ■ 養護教諭(他 8 件) ■ 社会福祉士(他 1 件) ■ 精神保健福祉士(他 1 件) 等
24. <u>その他</u>	■ 教員免許(含:養護教諭の免許)(他 2 件)

	■ 養護教諭の免許(他 1 件) ■ 臨床心理士(他 1 件) ■ 自動車運転免許(他 4 件) ■ ボイラー技士 ■ 学芸員の資格 ■ 薬剤師	等
--	---	---

2-A-4 必須実務経験

表 必須実務経験

	3年未満	3年以上5年未満	5年以上10年未満	10年以上15年未満	15年以上	その他	実務経験は求めている(基準がない)	トータル
執行部判断に対する総合的な補佐	0	0	4	1	4	4	52	65
	0.0%	0.0%	6.2%	1.5%	6.2%	6.2%	80.0%	100.0%
監査	0	0	1	0	2	1	21	25
	0.0%	0.0%	4.0%	0.0%	8.0%	4.0%	84.0%	100.0%
インスティテューショナル・リサーチ	0	3	2	0	0	9	58	72
	0.0%	4.2%	2.8%	0.0%	0.0%	12.5%	80.6%	100.0%
法務	0	2	1	0	0	2	16	21
	0.0%	9.5%	4.8%	0.0%	0.0%	9.5%	76.2%	100.0%
財務	0	4	4	2	4	4	47	65
	0.0%	6.2%	6.2%	3.1%	6.2%	6.2%	72.3%	100.0%
広報	3	8	1	0	3	7	40	62
	4.8%	12.9%	1.6%	0.0%	4.8%	11.3%	64.5%	100.0%
人事	0	0	0	2	4	0	11	17
	0.0%	0.0%	0.0%	11.8%	23.5%	0.0%	64.7%	100.0%
情報通信・IT	1	8	6	3	2	13	85	118
	0.8%	6.8%	5.1%	2.5%	1.7%	11.0%	72.0%	100.0%
施設管理	0	3	2	1	2	2	39	49
	0.0%	6.1%	4.1%	2.0%	4.1%	4.1%	79.6%	100.0%
入学者受入	2	1	0	0	3	6	42	54
	3.7%	1.9%	0.0%	0.0%	5.6%	11.1%	77.8%	100.0%
教育課程編成・実施	0	4	0	0	1	3	30	38
	0.0%	10.5%	0.0%	0.0%	2.6%	7.9%	78.9%	100.0%
ファカルティ・ディベロップメント	0	2	3	0	2	3	22	32
	0.0%	6.3%	9.4%	0.0%	6.3%	9.4%	68.8%	100.0%
学修支援	0	8	3	2	4	5	45	67
	0.0%	11.9%	4.5%	3.0%	6.0%	7.5%	67.2%	100.0%
研究管理	1	0	3	1	1	12	40	58
	1.7%	0.0%	5.2%	1.7%	1.7%	20.7%	69.0%	100.0%
研究技術	0	0	0	1	0	4	6	11
	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	36.4%	54.5%	100.0%
知的財産	1	6	1	1	1	13	24	47
	2.1%	12.8%	2.1%	2.1%	2.1%	27.7%	51.1%	100.0%
国際	3	2	5	2	0	17	64	93
	3.2%	2.2%	5.4%	2.2%	0.0%	18.3%	68.8%	100.0%
地域連携	3	6	2	1	0	14	67	93
	3.2%	6.5%	2.2%	1.1%	0.0%	15.1%	72.0%	100.0%
図書	2	3	0	0	1	0	84	90
	2.2%	3.3%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	93.3%	100.0%
就職・キャリア形成支援	1	14	6	2	3	22	124	172
	0.6%	8.1%	3.5%	1.2%	1.7%	12.8%	72.1%	100.0%
学生の健康管理	4	13	8	0	2	14	138	179
	2.2%	7.3%	4.5%	0.0%	1.1%	7.8%	77.1%	100.0%
資産運用	0	0	0	0	3	0	7	10
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	30.0%	0.0%	70.0%	100.0%
寄附	0	0	0	0	0	1	7	8
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	87.5%	100.0%
その他	0	1	1	0	0	2	24	28
	0.0%	3.6%	3.6%	0.0%	0.0%	7.1%	85.7%	100.0%
全体平均	21	88	53	19	42	158	1093	1474
	1.4%	6.0%	3.6%	1.3%	2.8%	10.7%	74.2%	100.0%
経営層補佐(1,2)	0	0	5	1	6	5	73	90
	0.0%	0.0%	5.6%	1.1%	6.7%	5.6%	81.1%	100.0%
管理運営支援系(3-9)	4	28	16	8	15	37	296	404
	1.0%	6.9%	4.0%	2.0%	3.7%	9.2%	73.3%	100.0%
教育研究活動支援系(10-19)	12	32	17	8	13	77	424	583
	2.1%	5.5%	2.9%	1.4%	2.2%	13.2%	72.7%	100.0%
学生支援(20,21)	5	27	14	2	5	36	262	351
	1.4%	7.7%	4.0%	0.6%	1.4%	10.3%	74.6%	100.0%
その他(22-24)	0	1	1	0	3	3	38	46
	0.0%	2.2%	2.2%	0.0%	6.5%	6.5%	82.6%	100.0%
全体平均	21	88	53	19	42	158	1093	1474
	1.4%	6.0%	3.6%	1.3%	2.8%	10.7%	74.2%	100.0%
経営層補佐/管理運営支援系(含:その他)	4	29	22	9	24	45	407	540
	0.7%	5.4%	4.1%	1.7%	4.4%	8.3%	75.4%	100.0%
教育研究活動支援系	12	32	17	8	13	77	424	583
	2.1%	5.5%	2.9%	1.4%	2.2%	13.2%	72.7%	100.0%
学生支援系	5	27	14	2	5	36	262	351
	1.4%	7.7%	4.0%	0.6%	1.4%	10.3%	74.6%	100.0%
全体平均	21	88	53	19	42	158	1093	1474
	1.4%	6.0%	3.6%	1.3%	2.8%	10.7%	74.2%	100.0%

表「その他」の実務経験

職務名	〇〇プロジェクトに参画した、等の経験
1. <u>執行部補佐</u>	■ 一般企業における経営幹部・管理職の経験 ■ 教育行政、学校現場教育に関する経験 ■ 行政機関や業界団体をまとめる機関等で指導・助言等の実績 ■ 経験内容をもとに総合的に判断
2. <u>監査</u>	■ 企業等における管理業務経験
3. <u>インスティテューショナル・リサーチ(IR)</u>	■ IRに関する経験等(他 1 件) ■ 大学の IR 業務に関する深い見識 ■ 教育アセスメント、教育設計、カリキュラム設計 ■ 大学教育機関等における役職者経験 ■ 教員養成の国際比較を含めた比較教育についての業績 ■ 日本における教員養成政策の動向やその情報分析についての業績
4. <u>法務</u>	■ 実務経験年数は具体的に定めておらず、実務経験年数も含めて総合的に判断(他 1 件) ■ 公募案件ごとに個別に設定
5. <u>財務</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 1 件) ■ 経理事務に関する経験 ■ 学校法人会計実務経験
6. <u>広報</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 3 件) ■ 企業・大学等の広報業務に関する経験 (他 1 件) ■ 広告代理店での勤務等、広報関係業務の豊富な経験 ■ 専門的職務に関する一定の経験等を考慮
8. <u>情報通信・IT</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 3 件) ■ 専門能力を考慮 ■ IT 支援関連の業務(他 1 件) ■ プロジェクト管理等経験者 ■ 情報システムの開発や運用管理経験(他 1 件) ■ ネットワーク管理又はネットワーク環境構築業務経験等 ■ サーバ管理やシステム管理の職務経験 ■ システム管理、情報セキュリティ業務等の経験 ■ UNIX、Linux、Windowsによるサーバ構築、運用経験。ルータやスイッチなどのネットワーク機器やその他アプライアンス機器の立上げや設定、管理経験 ■ ネットワークシステムプロジェクトへの参画経験 ■ 大規模システムの構築経験 ■ 民間企業・大学等の情報部門における豊富な情報関係業務経験
9. <u>施設管理</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 1 件)
10. <u>入学者受入</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 4 件) ■ 実務経験年数、資格等の他の要件と合せて総合的に判断(他 2 件) ■ 一般企業における経営幹部・管理職の経験 ■ 入学者選抜等の実務経験 等
11. <u>教育課程編成・実施</u>	■ 一般企業における経営幹部・管理職の経験 ■ 業務内容に関連する実務経験 ■ 初等中等教育の学校現場経験
12. <u>ファカルティ・ディベロップメント(FD)</u>	■ 実務経験年数の定めなし ■ 教育評価に関する調査・研究への従事経験、FD に関する調査・研究への従事経験 ■ 大学等教育機関での教育実績等
13. <u>学修支援</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 2 件) ■ 専門能力を考慮 ■ 校長等の教育現場の経験(他 1 件)
14. <u>研究管理</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 3 件) ■ 大学・研究機関・企業等での研究開発、研究マネジメント、研究支援活動等の実務経験(他 3 件) ■ 経験内容をもとに総合的に判断(他 2 件) ■ 科学研究費補助金等の競争的資金の申請書の作成又は作成支援の実績 ■ 研究開発プログラム又は研究開発プロジェクト管理業務等経験者 ■ 産学連携業務の経験等 ■ 知的財産の創出や活用に対する支援の経験 ■ 公募案件ごとに個別に設定 等
15. <u>研究技術</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 2 件) ■ 研究経験年数と研究実績を勘案
16. <u>知的財産</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 5 件) ■ 実務経験年数も含めて総合的に判断 (他 1 件) ■ 知的財産管理業務実績等(他 4 件) ■ 専門的職務に関する一定の経験等を考慮 ■ 公募案件ごとに個別に設定 等
17. <u>国際</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 4 件) ■ 実務経験、資格等と合せて総合的に判断(他 1 件) ■ 海外留学経験(他 2 件) ■ 国際交流の経験(他 1 件) ■ 海外勤務経験(他 3 件) ■ 国際関連業務の実務経験(他 1 件)

	■ 一定以上の語学力等 ■ 大学等での非常勤講師等の経験 ■ 専攻分野についての知識及び経験 ■ 一般企業における経営幹部・管理職の経験 ■ 公募案件ごとに個別に設定 ■ 採択制補助金の獲得経験 ■ 大学もしくは企業等において内外の教育研究機関等と教育や研究交流に関する実務経験等
18. <u>地域連携</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 6 件) ■ 研究歴(他 1 件) ■ 実務経験内容、年数、資格等総合的に判断(他 2 件) ■ 行政機関に所属し各種プロジェクトの管理、推進を行うなどの実績 ■ 自治体での業務経験 ■ 企業関係者や教育関係者などの幅広い人材ネットワーク ■ 初等中等教育の学校現場経験 ■ 社会貢献における活動実績等 ■ 補助金事業従事経験、企業役員経験、大学教員経験 等
19. <u>図書</u>	■ 司書2年以上、学芸員5年以上
20. <u>就職・キャリア形成支援</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 5 件) ■ 就職支援の経験(他 3 件) ■ キャリア形成指導経験(他 5 件) ■ 企業での採用経験 ■ 教育行政、学校現場教育に関する経験(他 2 件) ■ 校長等の経験 ■ 経験内容をもとに総合的に判断 ■ 一般企業における経営幹部・管理職の経験 ■ 企業関係者や教育関係者などの幅広い人材ネットワーク 等
21. <u>学生の健康管理</u>	■ 実務経験年数の定めなし(他 6 件) ■ 実務経験年数も含めて総合的に判断 ■ 内科診療等の臨床経験(他 1 件) ■ 看護師、保健師等の経験(他 2 件) ■ 病院や企業等における保健指導や救急処置等の実務経験 ■ 大学等で学生相談に従事した経験 等
23. <u>寄附</u>	■ 実務経験年数も含めて総合的に判断
24. <u>その他</u>	■ 医科大学にて長期に渡り規則等の整備に従事

2-B-1 特別の給与制度

表 特別の給与制度

	専門的職員 専用の俸給 表を導入	月給や賞与 等における 特別手当て を導入	年俸制を導入	その他	導入してい ない	トータル
執行部判断に対する総合的な補佐	1	8	6	1	52	68
	1.5%	11.8%	8.8%	1.5%	76.5%	100.0%
監査	1	2	0	2	20	25
	4.0%	8.0%	0.0%	8.0%	80.0%	100.0%
インスティテューショナル・リサーチ	3	3	4	2	62	74
	4.1%	4.1%	5.4%	2.7%	83.8%	100.0%
法務	5	0	4	2	13	24
	20.8%	0.0%	16.7%	8.3%	54.2%	100.0%
財務	1	4	3	1	56	65
	1.5%	6.2%	4.6%	1.5%	86.2%	100.0%
広報	2	0	11	2	48	63
	3.2%	0.0%	17.5%	3.2%	76.2%	100.0%
人事	0	0	1	1	16	18
	0.0%	0.0%	5.6%	5.6%	88.8%	100.0%
情報通信・IT	4	2	6	2	106	120
	3.3%	1.7%	5.0%	1.7%	88.3%	100.0%
施設管理	2	1	3	3	41	50
	4.0%	2.0%	6.0%	6.0%	82.0%	100.0%
入学者受入	4	3	6	2	41	56
	7.1%	5.4%	10.7%	3.6%	73.2%	100.0%
教育課程編成・実施	2	1	4	0	32	39
	5.1%	2.6%	10.3%	0.0%	82.1%	100.0%
ファカルティ・ディベロップメント	0	1	3	0	28	32
	0.0%	3.1%	9.4%	0.0%	87.5%	100.0%
学修支援	3	1	10	4	52	70
	4.3%	1.4%	14.3%	5.7%	74.3%	100.0%
研究管理	15	0	26	2	25	68
	22.1%	0.0%	38.2%	2.9%	36.8%	100.0%
研究技術	0	0	0	1	10	11
	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	90.9%	100.0%
知的財産	9	0	9	2	31	51
	17.6%	0.0%	17.6%	3.9%	60.8%	100.0%
国際	14	2	21	5	59	101
	13.9%	2.0%	20.8%	5.0%	58.4%	100.0%
地域連携	8	4	6	3	75	96
	8.3%	4.2%	6.3%	3.1%	78.1%	100.0%
図書	3	4	1	1	82	91
	3.3%	4.4%	1.1%	1.1%	90.1%	100.0%
就職・キャリア形成支援	8	7	8	13	137	173
	4.6%	4.0%	4.6%	7.5%	79.2%	100.0%
学生の健康管理	31	14	8	16	120	189
	16.4%	7.4%	4.2%	8.5%	63.5%	100.0%
資産運用	0	0	1	1	8	10
	0.0%	0.0%	10.0%	10.0%	80.0%	100.0%
寄附	0	0	1	1	7	9
	0.0%	0.0%	11.1%	11.1%	77.8%	100.0%
その他	5	0	3	1	21	30
	16.7%	0.0%	10.0%	3.3%	70.0%	100.0%
全体平均	121	57	145	68	1142	1533
	7.9%	3.7%	9.5%	4.4%	74.5%	100.0%
経営層補佐(1,2)	2	10	6	3	72	93
	2.2%	10.8%	6.5%	3.2%	77.4%	100.0%
管理運営支援系(3-9)	17	10	32	13	342	414
	4.1%	2.4%	7.7%	3.1%	82.6%	100.0%
教育研究活動支援系(10-19)	58	16	86	20	435	615
	9.4%	2.6%	14.0%	3.3%	70.7%	100.0%
学生支援(20,21)	39	21	16	29	257	362
	10.8%	5.8%	4.4%	8.0%	71.0%	100.0%
その他(22-24)	5	0	5	3	36	49
	10.2%	0.0%	10.2%	6.1%	73.5%	100.0%
全体平均	121	57	145	68	1142	1533
	7.9%	3.7%	9.5%	4.4%	74.5%	100.0%
経営層補佐/管理運営支援系(含:その他)	24	20	43	19	450	556
	4.3%	3.6%	7.7%	3.4%	80.9%	100.0%
教育研究活動支援系	58	16	86	20	435	615
	9.4%	2.6%	14.0%	3.3%	70.7%	100.0%
学生支援系	39	21	16	29	257	362
	10.8%	5.8%	4.4%	8.0%	71.0%	100.0%
全体平均	121	57	145	68	1142	1533
	7.9%	3.7%	9.5%	4.4%	74.5%	100.0%

表「その他」の特別の給与制度

職務名	その他の特別の給与制度
1. 執行部補佐	■ 管理職手当の支給
2. 監査	■ 役員報酬規定の適用
3. インスティテューショナル・リサーチ(IR)	■ 専門的職員の職務によらず、必要に応じ特任教員(有期雇用)専用の俸給表を適用または年俸制を導入若しくは通常教員と同様の俸給表を適用
4. 法務	■ 専門的職員専用の非常勤単価を導入
5. 財務	■ 職務手当
6. 広報	■ 職務手当 ■ 専門性に合わせ時給を規程より高めに設定
8. 情報通信・IT	■ 職員に対して教員の俸給表を適用 ■ 専門的職員の職務によらず、必要に応じ特任教員(有期雇用)専用の俸給表を適用または年俸制を導入若しくは通常教員と同様の俸給表を適用
9. 施設管理	■ 経験年数、実績等を総合的に判断し個別に決定(他2件)
10. 入学者受入	■ 経験年数、実績等を総合的に判断し個別に決定(他1件)
13. 学修支援	■ 職務による時間給単価を設定(他1件) ■ 職務に応じて給与月額を設定 ■ 職務手当の支給
14. 研究管理	■ 基本給表をもとに給与単価を設定(8段階)
15. 研究技術	■ 月額定額制
16. 知的財産	■ 月額給与を高めに設定 ■ 職員に対して教員の俸給表を適用
17. 国際	■ 月額給与を高めに設定 ■ 月額定額制 ■ クロスアポイントメント制度の導入 ■ 専門的職員の職務によらず、必要に応じ特任教員(有期雇用)専用の俸給表を適用または年俸制を導入若しくは通常教員と同様の俸給表を適用
18. 地域連携	■ 月額定額制 ■ 職務に応じて給与月額を設定 ■ 職員に対して教員の俸給表を適用
19. 図書	■ 一般事務職員の給料表を適用 ■ 契約職員として月額給与を高めに設定
20. 就職・キャリア形成支援	■ 経験年数、実績等を総合的に判断し個別に決定(他2件) ■ 職務による時間給単価を設定(他6件) ■ 職務手当の支給 ■ 専門的職員の職務によらず、必要に応じ特任教員(有期雇用)専用の俸給表を適用または年俸制を導入若しくは通常教員と同様の俸給表を適用等
21. 学生の健康管理	■ 特別の時給を設定(他5件) ■ 職員に対して教員の俸給表を適用(他1件) ■ 専門的職員の職務によらず、必要に応じ特任教員(有期雇用)専用の俸給表を適用または年俸制を導入若しくは通常教員と同様の俸給表を適用 ■ 一般事務職員の給料表を適用 ■ 経験年数、実績等を総合的に判断し個別に決定 ■ 職務内容に応じた時間単価を設定(他1件) ■ 職務手当を支給
23. 寄附	■ クロスアポイントメント制度の導入
24. その他	■ 経験年数、実績等を総合的に判断し個別に決定

2-B-2 専門的職員に特化した評価実施の有無

表 専門的職員に特化した評価実施の有無

	実施	実施せず	トータル
執行部判断に対する総合的な補佐	2 3.1%	63 96.9%	65 100.0%
監査	0 0.0%	25 100.0%	25 100.0%
インスティテューショナル・リサーチ	6 8.3%	66 91.7%	72 100.0%
法務	0 0.0%	21 100.0%	21 100.0%
財務	7 10.8%	58 89.2%	65 100.0%
広報	5 8.1%	57 91.9%	62 100.0%
人事	2 11.8%	15 88.2%	17 100.0%
情報通信・IT	3 2.5%	115 97.5%	118 100.0%
施設管理	1 2.0%	48 98.0%	49 100.0%
入学者受入	7 13.0%	47 87.0%	54 100.0%
教育課程編成・実施	1 2.6%	37 97.4%	38 100.0%
ファカルティ・ディベロップメント	1 3.1%	31 96.9%	32 100.0%
学修支援	2 3.0%	65 97.0%	67 100.0%
研究管理	15 25.9%	43 74.1%	58 100.0%
研究技術	1 9.1%	10 90.9%	11 100.0%
知的財産	3 6.4%	44 93.6%	47 100.0%
国際	5 5.4%	88 94.6%	93 100.0%
地域連携	1 1.1%	92 98.9%	93 100.0%
図書	0 0.0%	90 100.0%	90 100.0%
就職・キャリア形成支援	9 5.2%	163 94.8%	172 100.0%
学生の健康管理	7 3.9%	172 96.1%	179 100.0%
資産運用	0 0.0%	10 100.0%	10 100.0%
寄附	0 0.0%	8 100.0%	8 100.0%
その他	0 0.0%	28 100.0%	28 100.0%
全体平均	78 5.3%	1396 94.7%	1474 100.0%
経営層補佐(1,2)	2 2.2%	88 97.8%	90 100.0%
管理運営支援系(3-9)	24 5.9%	380 94.1%	404 100.0%
教育研究活動支援系(10-19)	36 6.2%	547 93.8%	583 100.0%
学生支援(20,21)	16 4.6%	335 95.4%	351 100.0%
その他(22-24)	0 0.0%	46 100.0%	46 100.0%
全体平均	78 5.3%	1396 94.7%	1474 100.0%
経営層補佐/管理運営支援系(含:その他)	26 4.8%	514 95.2%	540 100.0%
教育研究活動支援系	36 6.2%	547 93.8%	583 100.0%
学生支援系	16 4.6%	335 95.4%	351 100.0%
全体平均	78 5.3%	1396 94.7%	1474 100.0%

2-B-3 評価の処遇への反映

表 評価の処遇への反映

	昇給に反映	賞与その他の特別手当に反映	昇任に反映	任期付き職員の再任や無期職員への転換に反映	その他	処遇には反映していない	トータル
執行部判断に対する総合的な補佐	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%
監査	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
インスティテューショナル・リサーチ	3 37.5%	1 12.5%	0 0.0%	1 12.5%	0 0.0%	3 37.5%	8 100.0%
法務	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
財務	2 25.0%	3 37.5%	1 12.5%	0 0.0%	0 0.0%	2 25.0%	8 100.0%
広報	1 16.7%	2 33.3%	1 16.7%	0 0.0%	0 0.0%	2 33.3%	6 100.0%
人事	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%	2 100.0%
情報通信・IT	2 66.7%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%
施設管理	1 50.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%
入学者受入	0 0.0%	2 28.6%	0 0.0%	1 14.3%	0 0.0%	4 57.1%	7 100.0%
教育課程編成・実施	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
ファカルティ・ディベロップメント	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
学修支援	1 33.3%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%
研究管理	9 40.9%	2 9.1%	3 13.6%	4 18.2%	2 9.1%	2 9.1%	22 100.0%
研究技術	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
知的財産	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%	3 100.0%
国際	1 16.7%	2 33.3%	0 0.0%	2 33.3%	0 0.0%	1 16.7%	6 100.0%
地域連携	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
図書	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
就職・キャリア形成支援	2 20.0%	3 30.0%	1 10.0%	1 10.0%	0 0.0%	3 30.0%	10 100.0%
学生の健康管理	3 37.5%	3 37.5%	1 12.5%	1 12.5%	0 0.0%	0 0.0%	8 100.0%
資産運用	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
寄附	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
その他	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
全体平均	26 27.7%	25 26.6%	11 11.7%	10 10.6%	2 2.1%	20 21.3%	94 100.0%
経営層補佐(1,2)	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%
管理運営支援系(3-9)	9 31.0%	7 24.1%	3 10.3%	1 3.4%	0 0.0%	9 31.0%	29 100.0%
教育研究活動支援系(10-19)	12 26.7%	11 24.4%	5 11.1%	7 15.6%	2 4.4%	8 17.8%	45 100.0%
学生支援(20,21)	5 27.8%	6 33.3%	2 11.1%	2 11.1%	0 0.0%	3 16.7%	18 100.0%
その他(22-24)	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
全体平均	26 27.7%	25 26.6%	11 11.7%	10 10.6%	2 2.1%	20 21.3%	94 100.0%
経営層補佐/管理運営支援系(含:その他)	9 29.0%	8 25.8%	4 12.9%	1 3.2%	0 0.0%	9 29.0%	31 100.0%
教育研究活動支援系	12 26.7%	11 24.4%	5 11.1%	7 15.6%	2 4.4%	8 17.8%	45 100.0%
学生支援系	5 27.8%	6 33.3%	2 11.1%	2 11.1%	0 0.0%	3 16.7%	18 100.0%
全体平均	26 27.7%	25 26.6%	11 11.7%	10 10.6%	2 2.1%	20 21.3%	94 100.0%

表 「その他」の処遇への反映方法

職務名	処遇への反映方法
5. 財務	■ 業績による
14. 研究管理	■ 業績評価基準を検討中

2-B-4 任期の有無

表 任期の有無

	任期あり	任期なし	トータル
執行部判断に対する総合的な補佐	24	41	65
	36.9%	63.1%	100.0%
監査	10	15	25
	40.0%	60.0%	100.0%
インスティテューショナル・リサーチ	23	49	72
	31.9%	68.1%	100.0%
法務	7	14	21
	33.3%	66.7%	100.0%
財務	7	58	65
	10.8%	89.2%	100.0%
広報	21	41	62
	33.9%	66.1%	100.0%
人事	4	13	17
	23.5%	76.5%	100.0%
情報通信・IT	26	92	118
	22.0%	78.0%	100.0%
施設管理	16	33	49
	32.7%	67.3%	100.0%
入学者受入	18	36	54
	33.3%	66.7%	100.0%
教育課程編成・実施	10	28	38
	26.3%	73.7%	100.0%
ファカルティ・ディベロップメント	3	29	32
	9.4%	90.6%	100.0%
学修支援	25	42	67
	37.3%	62.7%	100.0%
研究管理	47	11	58
	81.0%	19.0%	100.0%
研究技術	7	4	11
	63.6%	36.4%	100.0%
知的財産	32	15	47
	68.1%	31.9%	100.0%
国際	54	39	93
	58.1%	41.9%	100.0%
地域連携	56	37	93
	60.2%	39.8%	100.0%
図書	30	60	90
	33.3%	66.7%	100.0%
就職・キャリア形成支援	84	88	172
	48.8%	51.2%	100.0%
学生の健康管理	82	97	179
	45.8%	54.2%	100.0%
資産運用	1	9	10
	10.0%	90.0%	100.0%
寄附	6	2	8
	75.0%	25.0%	100.0%
その他	9	19	28
	32.1%	67.9%	100.0%
全体平均	602	872	1474
	40.8%	59.2%	100.0%
経営層補佐(1,2)	34	56	90
	37.8%	62.2%	100.0%
管理運営支援系(3-9)	104	300	404
	25.7%	74.3%	100.0%
教育研究活動支援系(10-19)	282	301	583
	48.4%	51.6%	100.0%
学生支援(20,21)	166	185	351
	47.3%	52.7%	100.0%
その他(22-24)	16	30	46
	34.8%	65.2%	100.0%
全体平均	602	872	1474
	40.8%	59.2%	100.0%
経営層補佐/管理運営支援系(含:その他)	154	386	540
	28.5%	71.5%	100.0%
教育研究活動支援系	282	301	583
	48.4%	51.6%	100.0%
学生支援系	166	185	351
	47.3%	52.7%	100.0%
全体平均	602	872	1474
	40.8%	59.2%	100.0%

2-B-5 ①能力開発の有無

表 ①能力開発の有無

	実施	実施せず	トータル
執行部判断に対する総合的な補佐	18 27.7%	47 72.3%	65 100.0%
監査	14 56.0%	11 44.0%	25 100.0%
インスティテューショナル・リサーチ	33 45.8%	39 54.2%	72 100.0%
法務	6 28.6%	15 71.4%	21 100.0%
財務	28 43.1%	37 56.9%	65 100.0%
広報	22 35.5%	40 64.5%	62 100.0%
人事	10 58.8%	7 41.2%	17 100.0%
情報通信・IT	44 37.3%	74 62.7%	118 100.0%
施設管理	12 24.5%	37 75.5%	49 100.0%
入学者受入	19 35.2%	35 64.8%	54 100.0%
教育課程編成・実施	15 39.5%	23 60.5%	38 100.0%
ファカルティ・ディベロップメント	15 46.9%	17 53.1%	32 100.0%
学修支援	35 52.2%	32 47.8%	67 100.0%
研究管理	22 37.9%	36 62.1%	58 100.0%
研究技術	4 36.4%	7 63.6%	11 100.0%
知的財産	16 34.0%	31 66.0%	47 100.0%
国際	24 25.8%	69 74.2%	93 100.0%
地域連携	21 22.6%	72 77.4%	93 100.0%
図書	42 46.7%	48 53.3%	90 100.0%
就職・キャリア形成支援	59 34.3%	113 65.7%	172 100.0%
学生の健康管理	63 35.2%	116 64.8%	179 100.0%
資産運用	1 10.0%	9 90.0%	10 100.0%
寄附	0 0.0%	8 100.0%	8 100.0%
その他	6 21.4%	22 78.6%	28 100.0%
全体平均	529 35.9%	945 64.1%	1474 100.0%
経営層補佐(1,2)	32 35.6%	58 64.4%	90 100.0%
管理運営支援系(3-9)	155 38.4%	249 61.6%	404 100.0%
教育研究活動支援系(10-19)	213 36.5%	370 63.5%	583 100.0%
学生支援(20,21)	122 34.8%	229 65.2%	351 100.0%
その他(22-24)	7 15.2%	39 84.8%	46 100.0%
全体平均	529 35.9%	945 64.1%	1474 100.0%
経営層補佐/管理運営支援系(含:その他)	194 35.9%	346 64.1%	540 100.0%
教育研究活動支援系	213 36.5%	370 63.5%	583 100.0%
学生支援系	122 34.8%	229 65.2%	351 100.0%
全体平均	529 35.9%	945 64.1%	1474 100.0%

2-B-5 ②専門的職員育成の有無

表 ②専門的職員育成の有無

	実施	実施せず	トータル
執行部判断に対する総合的な補佐	20	45	65
	30.8%	69.2%	100.0%
監査	9	16	25
	36.0%	64.0%	100.0%
インスティテューショナル・リサーチ	21	51	72
	29.2%	70.8%	100.0%
法務	4	17	21
	19.0%	81.0%	100.0%
財務	29	36	65
	44.6%	55.4%	100.0%
広報	22	40	62
	35.5%	64.5%	100.0%
人事	8	9	17
	47.1%	52.9%	100.0%
情報通信・IT	27	91	118
	22.9%	77.1%	100.0%
施設管理	7	42	49
	14.3%	85.7%	100.0%
入学者受入	23	31	54
	42.6%	57.4%	100.0%
教育課程編成・実施	18	20	38
	47.4%	52.6%	100.0%
ファカルティ・ディベロップメント	14	18	32
	43.8%	56.3%	100.0%
学修支援	24	43	67
	35.8%	64.2%	100.0%
研究管理	15	43	58
	25.9%	74.1%	100.0%
研究技術	5	6	11
	45.5%	54.5%	100.0%
知的財産	12	35	47
	25.5%	74.5%	100.0%
国際	20	73	93
	21.5%	78.5%	100.0%
地域連携	18	75	93
	19.4%	80.6%	100.0%
図書	19	71	90
	21.1%	78.9%	100.0%
就職・キャリア形成支援	48	123	171
	28.1%	71.9%	100.0%
学生の健康管理	31	148	179
	17.3%	82.7%	100.0%
資産運用	2	8	10
	20.0%	80.0%	100.0%
寄附	0	8	8
	0.0%	100.0%	100.0%
その他	6	22	28
	21.4%	78.6%	100.0%
全体平均	402	1071	1473
	27.3%	72.7%	100.0%
経営層補佐(1,2)	29	61	90
	32.2%	67.8%	100.0%
管理運営支援系(3-9)	118	286	404
	29.2%	70.8%	100.0%
教育研究活動支援系(10-19)	168	415	583
	28.8%	71.2%	100.0%
学生支援(20,21)	79	271	350
	22.6%	77.4%	100.0%
その他(22-24)	8	38	46
	17.4%	82.6%	100.0%
全体平均	402	1071	1473
	27.3%	72.7%	100.0%
経営層補佐/管理運営支援系(含:その他)	155	385	540
	28.7%	71.3%	100.0%
教育研究活動支援系	168	415	583
	28.8%	71.2%	100.0%
学生支援系	79	271	350
	22.6%	77.4%	100.0%
全体平均	402	1071	1473
	27.3%	72.7%	100.0%

2-B-5 ③専門的職員育成の具体方策

表 ③専門的職員育成の具体方策

	学内の専門 プログラム	短期研修	長期研修	必要な知 識・経験を 得させるた めの計画的 な人事配置	学外での研 修、学位取 得支援	その他	トータル
執行部判断に対する総合的な補佐	0 0.0%	2 7.7%	0 0.0%	10 38.5%	14 53.8%	0 0.0%	26 100.0%
監査	0 0.0%	2 16.7%	0 0.0%	2 16.7%	8 66.7%	0 0.0%	12 100.0%
インスティテューショナル・リサーチ	1 3.7%	3 11.1%	1 3.7%	8 29.6%	13 48.1%	1 3.7%	27 100.0%
法務	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 50.0%	1 16.7%	2 33.3%	6 100.0%
財務	0 0.0%	4 11.1%	1 2.8%	9 25.0%	22 61.1%	0 0.0%	36 100.0%
広報	0 0.0%	2 6.7%	0 0.0%	10 33.3%	16 53.3%	2 6.7%	30 100.0%
人事	0 0.0%	3 37.5%	0 0.0%	0 0.0%	5 62.5%	0 0.0%	8 100.0%
情報通信・IT	1 3.2%	2 6.5%	0 0.0%	4 12.9%	24 77.4%	0 0.0%	31 100.0%
施設管理	0 0.0%	2 22.2%	0 0.0%	1 11.1%	6 66.7%	0 0.0%	9 100.0%
入学者受入	1 4.0%	3 12.0%	0 0.0%	6 24.0%	15 60.0%	0 0.0%	25 100.0%
教育課程編成・実施	1 3.7%	2 7.4%	0 0.0%	11 40.7%	13 48.1%	0 0.0%	27 100.0%
ファカルティ・ディベロップメント	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	8 36.4%	13 59.1%	1 4.5%	22 100.0%
学修支援	1 3.1%	4 12.5%	0 0.0%	10 31.3%	15 46.9%	2 6.3%	32 100.0%
研究管理	4 18.2%	5 22.7%	1 4.5%	2 9.1%	10 45.5%	0 0.0%	22 100.0%
研究技術	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 80.0%	1 20.0%	5 100.0%
知的財産	0 0.0%	2 14.3%	0 0.0%	2 14.3%	9 64.3%	1 7.1%	14 100.0%
国際	0 0.0%	8 24.2%	5 15.2%	7 21.2%	12 36.4%	1 3.0%	33 100.0%
地域連携	2 8.3%	3 12.5%	0 0.0%	5 20.8%	11 45.8%	3 12.5%	24 100.0%
図書	0 0.0%	3 15.0%	0 0.0%	1 5.0%	16 80.0%	0 0.0%	20 100.0%
就職・キャリア形成支援	0 0.0%	8 14.0%	1 1.8%	9 15.8%	38 66.7%	1 1.8%	57 100.0%
学生の健康管理	0 0.0%	5 13.2%	3 7.9%	4 10.5%	25 65.8%	1 2.6%	38 100.0%
資産運用	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	2 100.0%
寄附	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
その他	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	6 100.0%	0 0.0%	6 100.0%
全体平均	11 2.1%	63 12.3%	13 2.5%	112 21.9%	297 58.0%	16 3.1%	512 100.0%
経営層補佐(1,2)	0 0.0%	4 10.5%	0 0.0%	12 31.6%	22 57.9%	0 0.0%	38 100.0%
管理運営支援系(3-9)	2 1.4%	16 10.9%	2 1.4%	35 23.8%	87 59.2%	5 3.4%	147 100.0%
教育研究活動支援系(10-19)	9 4.0%	30 13.4%	6 2.7%	52 23.2%	118 52.7%	9 4.0%	224 100.0%
学生支援(20,21)	0 0.0%	13 13.7%	4 4.2%	13 13.7%	63 66.3%	2 2.1%	95 100.0%
その他(22-24)	0 0.0%	0 0.0%	1 12.5%	0 0.0%	7 87.5%	0 0.0%	8 100.0%
全体平均	11 2.1%	63 12.3%	13 2.5%	112 21.9%	297 58.0%	16 3.1%	512 100.0%
経営層補佐/管理運営支援系(含:その他)	2 1.0%	20 10.4%	3 1.6%	47 24.4%	116 60.1%	5 2.6%	193 100.0%
教育研究活動支援系	9 4.0%	30 13.4%	6 2.7%	52 23.2%	118 52.7%	9 4.0%	224 100.0%
学生支援系	0 0.0%	13 13.7%	4 4.2%	13 13.7%	63 66.3%	2 2.1%	95 100.0%
全体平均	11 2.1%	63 12.3%	13 2.5%	112 21.9%	297 58.0%	16 3.1%	512 100.0%

表「その他」の育成の取組

職務名	その他の育成の取組
3. <u>インスティテューショナル・リサーチ(IR)</u>	■ 設定課題への回答義務付け
4. <u>法務</u>	■ 学外での研修等の受講(他 1 件)
6. <u>広報</u>	■ 学外での研修等の受講(他 1 件)
12. <u>ファカルティ・ディベロップメント(FD)</u>	■ FD 組織の設置
13. <u>学修支援</u>	■ 資格の取得に便宜(他 1 件)
15. <u>研究技術</u>	■ 各種研修会や抄読会を実施し、組織的にかつ、自発的に取り組むことができる体制を整備
16. <u>知的財産</u>	■ 学外での研修等の受講
17. <u>国際</u>	■ 語学研修の実施。海外拠点への派遣(2年間～)
18. <u>地域連携</u>	■ 学外での研修等の受講 ■ 他大学等の視察(他 1 件)
20. <u>就職・キャリア形成支援</u>	■ 資格取得のための経済的支援
21. <u>学生の健康管理</u>	■ 学外での研修等の受講

2-B-6 ①専門的職員の採用等の方針や計画の有無

表 ①専門的職員の採用等の方針や計画の有無

	専門的職員 に特化した 方針や計画 あり	専門的職員 以外の大学 職員と同様 の方針や計 画を適用	大学職員採 用に係る方 針や計画は ない	トータル
執行部判断に対する総合的な補佐	5 7.7%	34 52.3%	26 40.0%	65 100.0%
監査	3 12.0%	12 48.0%	10 40.0%	25 100.0%
インスティテューショナル・リサーチ	13 18.1%	37 51.4%	22 30.6%	72 100.0%
法務	3 14.3%	8 38.1%	10 47.6%	21 100.0%
財務	5 7.7%	42 64.6%	18 27.7%	65 100.0%
広報	10 16.1%	35 56.5%	17 27.4%	62 100.0%
人事	3 17.6%	11 64.7%	3 17.6%	17 100.0%
情報通信・IT	10 8.5%	68 57.6%	40 33.9%	118 100.0%
施設管理	3 6.1%	31 63.3%	15 30.6%	49 100.0%
入学者受入	11 20.4%	27 50.0%	16 29.6%	54 100.0%
教育課程編成・実施	6 15.8%	22 57.9%	10 26.3%	38 100.0%
ファカルティ・ディベロップメント	2 6.3%	16 50.0%	14 43.8%	32 100.0%
学修支援	9 13.4%	41 61.2%	17 25.4%	67 100.0%
研究管理	26 44.8%	19 32.8%	13 22.4%	58 100.0%
研究技術	6 54.5%	3 27.3%	2 18.2%	11 100.0%
知的財産	15 31.9%	17 36.2%	15 31.9%	47 100.0%
国際	19 20.4%	41 44.1%	33 35.5%	93 100.0%
地域連携	7 7.5%	47 50.5%	39 41.9%	93 100.0%
図書	6 6.7%	37 41.1%	47 52.2%	90 100.0%
就職・キャリア形成支援	26 15.1%	71 41.3%	75 43.6%	172 100.0%
学生の健康管理	31 17.3%	73 40.8%	75 41.9%	179 100.0%
資産運用	3 30.0%	6 60.0%	1 10.0%	10 100.0%
寄附	1 12.5%	2 25.0%	5 62.5%	8 100.0%
その他	2 7.1%	11 39.3%	15 53.6%	28 100.0%
全体平均	225 15.3%	711 48.2%	538 36.5%	1474 100.0%
経営層補佐(1,2)	8 8.9%	46 51.1%	36 40.0%	90 100.0%
管理運営支援系(3-9)	47 11.6%	232 57.4%	125 30.9%	404 100.0%
教育研究活動支援系(10-19)	107 18.4%	270 46.3%	206 35.3%	583 100.0%
学生支援(20,21)	57 16.2%	144 41.0%	150 42.7%	351 100.0%
その他(22-24)	6 13.0%	19 41.3%	21 45.7%	46 100.0%
全体平均	225 15.3%	711 48.2%	538 36.5%	1474 100.0%
経営層補佐/管理運営支援系(含:その他)	61 11.3%	297 55.0%	182 33.7%	540 100.0%
教育研究活動支援系	107 18.4%	270 46.3%	206 35.3%	583 100.0%
学生支援系	57 16.2%	144 41.0%	150 42.7%	351 100.0%
全体平均	225 15.3%	711 48.2%	538 36.5%	1474 100.0%

2-B-6 ②専門的職員の配置方法

表 ②専門的職員の配置方法

	専門的職員 として固定 的に配置	人事異動の ローテー ションの中 に組み込	その他	トータル
執行部判断に対する総合的な補佐	28 43.1%	30 46.2%	7 10.8%	65 100.0%
監査	15 60.0%	9 36.0%	1 4.0%	25 100.0%
インスティテューショナル・リサーチ	36 50.0%	32 44.4%	4 5.6%	72 100.0%
法務	11 52.4%	6 28.6%	4 19.0%	21 100.0%
財務	36 55.4%	28 43.1%	1 1.5%	65 100.0%
広報	35 56.5%	26 41.9%	1 1.6%	62 100.0%
人事	9 52.9%	8 47.1%	0 0.0%	17 100.0%
情報通信・IT	82 69.5%	32 27.1%	4 3.4%	118 100.0%
施設管理	43 87.8%	6 12.2%	0 0.0%	49 100.0%
入学者受入	29 53.7%	23 42.6%	2 3.7%	54 100.0%
教育課程編成・実施	17 44.7%	20 52.6%	1 2.6%	38 100.0%
ファカルティ・ディベロップメント	14 43.8%	16 50.0%	2 6.3%	32 100.0%
学修支援	41 61.2%	26 38.8%	0 0.0%	67 100.0%
研究管理	50 86.2%	6 10.3%	2 3.4%	58 100.0%
研究技術	11 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	11 100.0%
知的財産	46 97.9%	1 2.1%	0 0.0%	47 100.0%
国際	67 72.0%	24 25.8%	2 2.2%	93 100.0%
地域連携	63 67.7%	28 30.1%	2 2.2%	93 100.0%
図書	68 75.6%	20 22.2%	2 2.2%	90 100.0%
就職・キャリア形成支援	112 65.1%	55 32.0%	5 2.9%	172 100.0%
学生の健康管理	165 92.2%	9 5.0%	5 2.8%	179 100.0%
資産運用	7 70.0%	3 30.0%	0 0.0%	10 100.0%
寄附	5 62.5%	2 25.0%	1 12.5%	8 100.0%
その他	25 89.3%	3 10.7%	0 0.0%	28 100.0%
全体平均	1015 68.9%	413 28.0%	46 3.1%	1474 100.0%
経営層補佐(1,2)	43 47.8%	39 43.3%	8 8.9%	90 100.0%
管理運営支援系(3-9)	252 62.4%	138 34.2%	14 3.5%	404 100.0%
教育研究活動支援系(10-19)	406 69.6%	164 28.1%	13 2.2%	583 100.0%
学生支援(20,21)	277 78.9%	64 18.2%	10 2.8%	351 100.0%
その他(22-24)	37 80.4%	8 17.4%	1 2.2%	46 100.0%
全体平均	1015 68.9%	413 28.0%	46 3.1%	1474 100.0%
経営層補佐/管理運営支援系(含:その他)	332 61.5%	185 34.3%	23 4.3%	540 100.0%
教育研究活動支援系	406 69.6%	164 28.1%	13 2.2%	583 100.0%
学生支援系	277 78.9%	64 18.2%	10 2.8%	351 100.0%
全体平均	1015 68.9%	413 28.0%	46 3.1%	1474 100.0%

表「その他」の配置方法

職務名	その他の配置方法
1. 執行部補佐	■ 学長指名(理事会任命)(他1件) ■ 事務を分掌する職員が担当 ■ 副学長・学長補佐等に選任された教職員を充当 等
2. 監査	■ 文部科学大臣任命による
3. <u>インスティテューショナル・リサーチ(IR)</u>	■ 学長の推薦による人事 ■ 教員は任期あり、事務はローテーション ■ 事務を分掌する職員が担当 等
4. 法務	■ 顧問契約による(他1件) 等
5. 財務	■ 学内の運用・配置
6. 広報	■ 公募により広く社会経験のある者を採用、配置することがある
8. <u>情報通信・IT</u>	■ 委託契約による ■ 必要に応じて関連部署・職務を兼務 ■ 事務を分掌する職員が担当
10. <u>入学者受入</u>	■ 学内の運用・配置 ■ 若手職員を継続して育成
11. <u>教育課程編成・実施</u>	■ 学内の運用・配置
12. <u>ファカルティ・ディベロップメント(FD)</u>	■ 必要に応じて関連部署・職務を兼務 ■ 事務を分掌する職員が担当
14. <u>研究管理</u>	■ 必要に応じて関連部署・職務を兼務(他1件)
17. <u>国際</u>	■ ハローワークを通じて有期雇用契約 等
18. <u>地域連携</u>	■ 必要に応じて関連部署・職務を兼務 ■ 年度ごとに任命
19. <u>図書</u>	■ 市全体の司書の人事異動 ■ ハローワークを通じて有期雇用契約 等
20. <u>就職・キャリア形成支援</u>	■ CDA 資格取得者が教員のため都度対応 ■ 学内の運用・配置 ■ ハローワークを通じて有期雇用契約 等
21. <u>学生の健康管理</u>	■ 特別嘱託契約による(他1件) ■ 3年毎に有資格者を設置団体が決定 ■ 設置団体の人事異動により配置 ■ ハローワークを通じて有期雇用契約
23. 寄附	■ 再雇用職員を配置

3-A 大学の経営を担う人材育成の有無

表 大学の経営を担う人材育成の有無

	全体平均	国立大学	公立大学	私立大学	短期大学 (参考値)
実施	55 10.0%	7 8.1%	7 9.0%	32 11.8%	9 8.0%
実施せず	495 90.0%	79 91.9%	72 92.3%	240 88.2%	104 92.0%

表 3-Aの具体的内容一覧

職務名	その他の配置方法
1. 「 <u>人材の戦略的登用/OJT</u> 」関連	■ 将来的に執行部として大学の経営を担う職に就かせる者を「副学長」や「学長特別補佐」に任命し、経営知識の習得をはじめ人材養成を行っている。 ■ 職員の育成に関しては、職員のライフコース各期に求められる力量を定め、階層・職位・目的ごとに必要となる成長の機会を設定している。さらに、2005 年に設置した大学行政研修・研究センターにおいては、大学における政策立案をすべての職員が実践できるよう育成プログラムを実施している。 ■ 新たに学長補佐制度を設け、次代を見据え全学の教員・事務職員から選抜した 10 名(27.10.1 現在)を登用し、経営に参画させている。主な任務は、学長の命により理事を支援するとともに、学長補佐会を組織し、教育研究及び管理運営に関して学長に提言を行うことである。学長の意思決定のサポート体制強化や執行部の意向を全学に浸透させるための重要な役割を担っている。 ■ 学長補佐を置き、大学運営に関する事項について、企画立案、調査、検討等などの職務を行わせることができる規則がある。趣旨は、大学の円滑な運営をはかることであるが、人材を育成する観点も含み制度の運用を行っている。 ■ 平成 24 年 10 月より副学長ポストを新設(それまでは理事・副学長ポストのみ)し、将来大学の経営を担う事が期待される者を就かせ、執行部と同等の会議体への参画等を行い計画的に育成している。 ■ PMT(プロジェクト・マネジメント・チーム)という組織を設け、執行部の会議に出席させ、執行部の考え方を浸透させるとともに、セミナーなどを通じて大学経営などを学ぶ機会を設けている。 ■ 現在の執行部が 50 代であるため 20 代、30 代の職員に役職を与え次世代を担うための育成を行っている。等
2. 「 <u>戦略的人事ローテーションの推進</u> 」関連	■ 定期的な人事異動によって幅広く業務を経験させている。 ■ 人事異動で全ての部署を体験、全てに精通させる中で、人選して私学組織の研修会に出席させている ■ 人事異動のローテーションに組み入れるほか、研修の機会を与えている。 ■ 総合職として採用となった者は、キャリアパスに基づくジョブローテーション(3～4年)にて、異動等により、本学の将来を担うために必要な知識・経験を積ませる制度を設けている。
3. 「 <u>長期的人材育成制度の導入</u> 」関連	■ 5 年間の人材育成計画に基づき職員の人材育成を行っている。 ■ 各職員が個人目標を設定して PDCA サイクルに沿って自律的に職務に取り組むとともに、上司との面談等を通じて指導・育成を行い、職場研修(OJT)と関連付けて効果的に進め、組織目標の達成、職員の意欲の向上、職場の活性化をめざす「目標管理育成制度」を運用している。 ■ 本法人の人材育成プランにおいて、目指すべき職員像やキャリア形成支援、人材育成体系、研修体系などを定め、職員への周知及び実施をしている。 ■ 人材育成制度の基盤となる「A&A チェック」の結果等を総合的に判断し、研修や適材適所の配置等の参考にし、全体の 1 割程度の教職員に対して勤勉手当について 5%または 10%の加算を行うこととしている。これらの取組を通して、教職員一人一人の能力や努力等を今まで以上に把握した上で、激励・適切な助言等を行うことによって、人材の育成を図っている。 ■ 上記制度の一環としてのスキル、SD 体系整備。 ■ 計画的な人材育成のため、勤務年数やカテゴリ別に必要とされる能力を具体的に可視化した SD マップを作成し、それに基づいた学内における定期的な SD 研修会の開催、積極的な学外研修への参加を行っている。等
4. 「 <u>学内研修制度の充実</u> 」関連	■ プロパー職員について、職責に応じた段階的な研修制度により経営を担う人材を育成している。 ■ 本学園を牽引するリーダー候補の能力・適正を評価して、各人の可能性を引き出すアセスメント研修や幹部職員研修の実施。 ■ SD 研修 ■ 階層別に分けて職員研修を実施している。(新人、若手、中堅・次期管理職、新管理職等) ■ 特に入職 1～3 年目の事務職員については、早い段階で計画・立案・問題解決能力の醸成を図る目的で、年に 1 回プレゼン研修を実施し、役員の前で発表を行っている。 ■ 学外のセミナーに参加している(コーチング・人事評価・大学動向分析等)。 ■ 各種研修への参加等を通して計画的な人材の育成に努めている。 ■ 各種の実務研修や階層別研修を定期的実施しており、大学経営を担う意識付けに努めている。 ■ 学内研修制度の取り組み。 ■ 専門性の向上を目的として各種研修会への参加を奨励している。参加者は内容について詳細な報告を行い、理事長、監事、各部署の所属長が参加する連絡会議の場で取り上げ、後に各部署の職員へ伝達する仕組みを整えている。本学では職員が業務全般に対応できるよう一定の周期で人事異動を行っているが、上記のような仕組みを整えることで、職員が他の専門的業務の基礎的な

	知識・能力の補填を図ることが可能となる。 ■ 大学運営を担うに十分な能力・適性を有する事務局職員を育成するため、大学独自の研修や、連携組織・設置団体が実施する研修を積極的に活用している。 ■ 対象者に対して研修を実施し、育成に努めている ■ 鳥取県職員人材開発センターによる、段階別研修に参加させているほか、対話型人財育成プログラムを平成27年度から導入し、職員の能力開発による人財育成を図っている。 ■ ビジョン構築力向上研修(今後の大学運営を担う職員のビジョン構築力の向上を図ることを目的とする) ■ 新規管理職育成研修会の実施 ■ 毎年SD研修プログラムの見直しを行い同研修を実施している。 等
5. 「学外研修・派遣制度の充実」関連	■ 学内研修に加え、学外の研修に積極的に参加させ、大学の経営に関する知識・能力の向上に努めている。 ■ 日本私立学校振興・共済事業団の私学研修生制度に基づき、H25年度本学職員を出向させた。 ■ H25年度私立大学等未来経営戦略推進経費採択事業『中長期展望に基づく職員力向上に係る取組み計画』 ■ 本学職員のCDA資格取得支援 ■ 一般社団法人日本能率協会主催の人材育成に関するセミナー ■ 日本私立大学協会主催の事務局長、部課長相当者を対象としたセミナー ■ 桜美林大学大学院アドミニストレーション研究科(通信教育)の入学支援(授業料補助) ■ 桜美林大学大学院アドミニストレーション研究科(通信教育課程)での学修 ■ 学位取得支援、国内外大学派遣、学会参加補助、資格取得補助、その他MBAセミナー等のマーケティングや経営戦略を学ぶ研修の実施。研修一覧については、添付資料参照。 ■ 学内での教育研修以外に、外部の研修機会も積極的に取り入れている。その中でも、一般社団法人日本私立大学連盟が主催する、大学経営に関わる幅広い知識を備え、大学経営を実践するプロフェッショナルを育成することを目的とした「アドミニストレーター」研修は非常に有効であるため、毎年計画的に職員を参加させている。 ■ 現状は、私学経営研究会定例セミナー等へ適任者を派遣出席させている。 ■ 私学事業団で私学リーダーシップセミナー・スタッフセミナーへの受講 ■ 所属部署の違う3～4名の職員がチームとなり、約2ヶ月間米国に滞在する研修プログラムを行っている。 端的には、海外の協定校(アメリカ)を中心に、数校の大学を訪問して、現地の教員や職員から話を伺ったり、キャンパスツアーを行ったりして、先進的な取り組みを学び、帰国後、本学教職員へ向けて報告会を実施する。 ■ 日本私立学校振興・共済事業団への私学研修生(1年間)や日本高等教育評価機構への研修員(職員・1年間)派遣等を行っている。 ■ 日本私立短期大学協会、九州地区私立短期大学協会、九州地区私立大学事務連絡協議会、熊本県私立大学協会、コンソーシアム熊本などで開催される研修会に積極的に参加させている。 ■ 外部機関への長期派遣、外部機関主催研修会への派遣。 ■ 高等教育政策や、地域における様々な取り組み等について理解し、職員の資質向上を図る観点から、公立大学協会及び本学設置団体へ職員を派遣している。 ■ 大学コンソーシアム京都SDゼミナール「大学運営に携わるプロフェッショナルとして次代を見据えた確かな舵取り能力と、環境の変化や社会のニーズを正確に分析しそれを組織における意思決定や社会的使命で教育・研究に反映させ能力を養う」への参加 ■ コーチングの実施のほか、管理職職員向けの外部セミナーに2名派遣。
6. 「採用制度」関連	■ 高度の専門的知識及び事務処理能力等を有する一般職員の大学独自の採用制度を構築・実施するとともに、幹部職員の内部登用及び女性職員の登用を含めた一般職員の育成計画を踏まえ、高度で体系的な研修計画を策定・実施する。
7. 「管理職試験制度の導入」関連	■ 事務職員における部長、課長等の管理職等への登用には、登用試験を実施しており、将来、執行部として大学の経営を担う職に就き得る者が出てくることが考えられる。
8. 「職員増員」関連	■ プロパー職員を計画的に増やしている。

4 自由記述

表 4 自由記述一覧

職務名	その他の配置方法
1. 「専門的職員の役割・分掌・育成等について」	■ 本調査が対象とする「高度専門職員」の役割等は幅広く捉えられ、文部科学省が「学長補佐機能の強化」の文脈に位置づける例示1（大学経営を補佐する人材）の職務については、それ以外の専門的職員とは位置づけが異なる。 学長のリーダーシップ確立のために最も重要な点は、大学経営全体の観点から総合的に補佐できる、より「高度」な専門職であり、学外の動向や多様な意見を掌握し、大局的視点から「理事と同等レベル」で施策提言や意見等できる人材である。本学の現状としては、学長はじめ大学執行部が経営協議会外部委員とメールにより頻繁に意見交換するとともに、学長の判断でポストや経費を捻出し、副学長や学長補佐として処遇することにより、このような人材を確保しているが、更なる体制強化が必須である。 一方、それ以外の職務については、管理運営関係（法務・財務等）の大部分は、従前から配置している事務職員に担わせている。また、近年重要性が高くなっている教育研究活動支援（URA、IRer等）については、学長裁量によるポストや経費を充てるなど創意工夫して対応している。 ■ 今後、高度専門職の採用者を増やすに際しては、あらかじめ大学全体として必要とされる業務や能力の洗い出しを行い、適切なポストに高度専門職を採用・配置すると同時に、既存の教職員の担当業務や求められる専門能力、育成方法等についても見直す必要があると考えている。 ■ 今後は専門性を有する職員の必要性が高まっていくと感じている。 そのため、人材配置に関する経営戦略を考えていく際に、より具体的な方針を立てて、人材の確保にあたっていくものと考えている。 ■ 事務職員に求められる専門性について学内で明確ではないので、各部署で何が必要なのかを検討して、明らかにすることが重要。 ■ 職員全員が適材適所で、求められる高度な専門性を持つために、各人が研鑽を積むことはもちろんのこと、大学として、専門性の向上等能力開発の支援をしていくことが重要と考える。 ■ 大学の施策・立案に参加し、大学執行部を支える職員を、日々の業務、ローテーション、各種会議、学内・学外の研修を通して育成していく考えである。 ■ 本学においても、（国際、研究、図書等の分野において）高度な専門性を有し、専門的業務に従事する「専門的職員」は在籍しているが、施設職等を除き、総合職（専任事務職員）としての採用であり、全員にジョブローテーションの可能性がある。 ■ 大学として、完全な制度を整えてはいないものの、事務職員の大学経営や運営に関する専門的能力を醸成するために、公共政策やアドミニストレーション専攻等の大学院に社会人入学を行い、修了した者に対して学費の一部補助を奨学金という形で行う予定としている。 ■ 本学は、大学ガバナンスと法人ガバナンスとの一体的運用が必要な地方小規模単科大学であるが、昭和42年の開学当初、時代背景等から学生確保が円滑に進まず、経営難に陥り資産処分等とともに、法人運営について、財務面は金融機関から、総務面は地元公共団体の各該当事項経験者から、人事面は近隣の国立大学該当事務経験者からの配置等を継続実施し、第2次ベビーブームを幸便に経営の安定化を図ってきた。記入担当者は、現職就任前に民間企業経験を有し、国内外競争を乗り切るための業界統合・再編成の流れを企業内で経験した経緯もあり、法人運営に加え、大学運営面でも、事務職を中心に教育業種外の職務経験者を意図的に中途採用するなどして、今回の中教審答申の動向に類似する発想で対応を図ってきた。実質的な運営という観点では、専門的職員については、資格・処遇もさることながら、所属する組織への帰属感を自己認識させ役割に充足感をもたらす社会的価値としての大学像の構築と明示が必要と考えている。 ■ 大学における業務等の遂行において、役職・分掌において責任と専門性が必要である。よって、特別の専門職の配置は、専門ではない役職、職員等がいる大学で有効であるが、本学では、内部教職員の専門性の確保を重要と考えている。 ■ 本調査が想定する「専門的職員」の導入の経緯は、大学ごとに固有の事情が存在しうる。事務連絡の文書にあるように「学長がリーダーシップを発揮していくため」というよりむしろ、複雑化、高度化していく学内各業務を、将来にわたり安定的に遂行していくことを目的としたものが大部分を占めると推察できる。このことは、大学の取り扱う業務が専門分化していく過程にあることを意味すると同時に、専門的職員を活用するための組織力の強化（ミッションの共有、目標管理、役割に応じたリーダーシップなど）が必要不可欠であると言える。 ■ 大学の業務の多様化に伴い、それぞれ専門分野の人材の必要を感じているが、本学のように小さな学校法人では、専門性に特化した人材の確保は難しい。特に事務部門においては、各人が種々の業務を同時にこなさなければならず、スペシャリストよりもゼネラリスト中心の採用となっている。 ■ 本学では、大学運営の基盤を支える職員を育成すべく、建学の理念及び教育理念、各部署の業務内容等の理解を促すためのSD研修を実施している。採用時点で専門性の高い職員を確保し特定の部署に固定配置するのではなく、一般の事務職員を各々が所属する部署及びセンター業務を深化させつつ「大学人」として必要な知識及び技能を高め、高度な専門性を持ちつつ幅広い分野において能力を発揮することのできるゼネラリスト養成に注力している。等
2. 「中小規模大学の実情に照らした専門的職員活用について」	■ 新たな高度専門職員の制度設計の検討にあたっては、旧七帝大のような大規模大学ではなく、小規模大学の実情を十分に勘案するとともに、併せてこれらの大学の人材確保に対する支援措置を検討していただきたい。 ■ 組織が小さく、複数の人員配置が出来ない専門分野において上司による業務チェックが不十分となりがちで、特に、健康管理・情報流出など危機管理事案発生時の対応に不安を覚える場合があ

	る。 こうした分野について、政府や関係団体から積極的な技術的助言があると心強い。 ■ これからの大学改革においては、高度な専門性を有する人材の配置は必要と考えるが、小規模大学では事務職員の人数が少ないため、専門職を配置することで人事異動が制限され、将来的に大学全体をマネジメントできる人材(ゼネラリスト)の育成が困難となる。このため、専門的職員の比率を考慮しながら配置する必要がある。 ■ 小規模大学や短大における専門的職員の配置は財的に困難な側面がある。従って、組織的というよりは、個別的な対応として対処している現状である。 ■ 職員数が少なく、高度な専門性を有する職員を単独で育成することは非常に困難である。 ■ 専門的職員の必要性は充分認識しているが、本学のような小規模大学では財政的に極めて困難である。 ■ これまで競争的資金を獲得した場合にのみ、専門的教員・職員を任期付で配置したことはある。当面、SD 等の取組みによって一般職員のレベルアップを図りたい。 ■ 専門的職員を積極的に配置、活用したい思いはあるが、本学のような小規模経営では、専任職員として配置すること及び能力開発のための取組を行っていくことは、非常に困難な状況である。 ■ 単科大学であり、事務職員が14名しかいない。また、公立大学法人化後6年を経過しているが、事務職員についてはプロパー化を進めているところであり、現在は県派遣職員が7名、プロパー職員が7名という状況にあり、専門的職員の配置・育成は困難な状況にある。 ■ また、限られた人数の中で、専門的職員として固定化することも難しい。 ■ 適切かつ的確な大学運営をするにあたっては、ゼネラリストとスペシャリスト両方を適材適所に配置する必要があるが、小・中規模の学校法人にあては、このような視点の採用及び育成をすることが難しいものがある。 ■ また、スペシャリストの確保は必要と感じているものの、小・中規模の学校法人にあては、人事の硬直を招く恐れがあることから、この課題への対応に苦慮している。 ■ 非常に小規模な大学ですので、必要最小限の教員、職員の配置が実情。ご質問目のような専門職員の充実には非常に厳しく思っている。 ■ 費用が余剰にあれば、各分野に専門職を置き対応したいが、現状を考慮すると、いくつかの役割を兼任で担当する形式での対応しかできない。 兼任の良い点としては、他分野の内容を理解できるので、仕事の進行がスムーズに行える。 ■ 本学は、小規模大学であり教員も少ないため、専門に特化せず、幅広い能力を持った教員を求め、ゼネラリストとしての人材を育成している ■ 本学は、平成 26 年 4 月に開学し、収容定員 400 名という小規模大学である。専門的職員の配置は必要と思うが、経費的な面から全ての職務について配置は難しい。 ■ 本学は、幼児教育科(入学定員 80 名、収容定員 180 名)1 学科の、小規模大学であり、少人数(専任教員 12 名兼務教員 24 名、専任職員 7 名、非常勤事務職員 3 名)で、教育・事業を運営している状況です。このような運営状況の中で、専門職員を配置することが難しい状況であるが、入試及び就職支援に係る専門的教職員の配置は今後も重要であるので、この分野における人員を確保し、養成していきたい。 ■ 本学は小規模な単科大学であり、教職員人員も必要最低限である。 兼職にて対応しているため専門的職員配置への対応は難しい現状である。 ■ 本学は単科大学であり規模的なことを考慮し、現在専門的職員の配置についてはなく、近々に配置する予定もない。 等
3. 「短期大学の実情等について」	■ 短期大学においては、18歳人口の減少に伴い、多くの短期大学で定員割れを起こしている状況である。そのため、地域ステークホルダーの意見を踏まえた、教育改革、学科再編等を行い、地域に必要とされる短期高等機関としての整備が喫緊の課題と考えている。課題解決に向けては、本調査における専門的職員の活用等が重要であることを強く認識し、今後計画的に採用し、活用することを検討していきたい。 ■ 短期大学の存続に関わる社会状況は厳しさを増している。打開を図るための改革を推進するためには、ガバナンス改革の推進は必要であり、従来の教員、職員の範疇を超えた、大学の教育・運営両面に関わる専門性が必須とされている。しかしながら、小規模大学においては、財務、人員資源に限りがあり、中途採用なども抑制せざるをえない。その不足を補うために、教職協働をはかり、SD・FD活動の推進が必要である。さらに、各職員の専門性が大学の方針としてトータルに発揮されていくための執行機能が重要であろう。
4. 「公立大学法人の実情等について」	■ 本学は、市の一機関であり、教員以外の事務職員及び司書は、人事異動により市の他部署に異動するため、大学職員としての専門性を高めることが難しい状況にある。そこで、教員には、教育・研究活動の傍ら規模の大きな大学であれば専門的職員が担うべき業務を担当していただいている。特に現代の大学運営に不可欠の情報システム関連の業務については情報分野の教員が主として担当し、担当事務職員が補助する体制になっている。また、地方創生等で高まる地域との連携についても専任の事務職員を配置したいところであるが、事務職員の人員増は予算の制約上難しいことから、欠員のある教員の補充を地域経済分野とし、教育・研究のほか、地域連携も主体的に対応していただける教員の採用を検討しているところである。いずれにせよ本学のような法人格のない市の一機関である小規模短大の場合、専門職員を配置することは非常に難しいことから、国の支援が求められるところである。 ■ 本学は県直営の大学であり職員の任用は県が行うため、専門的職員の配置は難しい現状にある。
5. 「文部科学省への期待について」	■ 貴省にあては、今後の政策推進にあたり、大学経営における学長の関わりや責任を強調する一方で、教員組織、事務組織を含めた組織力の強化を目指すことのできる政策的支援をお願いしたい。

