

# 大学運営の一層の改善・充実のための 方策について(案)

# 検討の趣旨

## (検討の趣旨)

大学運営の一層の改善・充実のための方策について、中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」(平成26年2月12日)において、以下のとおり指摘。

○学長がリーダーシップを発揮していくためには、大学執行部が、各学部・学科の教育研究の状況を的確に把握した上で、必要な支援を行ったり、あるいは、大学執行部自らが、全学的な具体的な方針を打ち出したりしていくことが前提となる。そのためには、例えば、前者の例として、リサーチ・アドミニストレーター(URA)やインスティテューショナル・リサーチャー(IRer)、産学官連携コーディネーター等を、後者の例として、アドミッション・オフィサーやカリキュラム・コーディネーター等の人材を、大学本部が配置することが考えられる。また、その他にも、弁護士・弁理士等の資格保有者、広報人材、翻訳者等、高度な専門性を有する人材(高度専門職)を各大学がその実情に応じて活用し、全学的な支援体制を構築していくことが重要。

○各大学による一層の改革が求められる中、事務職員が教員と対等な立場での「教職協働」によって大学運営に参画することが重要であり、企画力・コミュニケーション力・語学力の向上、人事評価に応じた処遇、キャリアパスの構築等についてより組織的・計画的に実行していくことが求められている。

○高度の専門性を有する職種や、事務職員等の経営参画能力を向上させるため、大学が組織的な研修・研究(スタッフ・ディベロップメント(SD))を実施することも重要である。

○学長がリーダーシップを発揮していくためには、補佐体制の充実が必要であることから、IRや入学者選抜、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した「高度専門職」の設置や恒常的な大学事務職員のスキル向上のためのSDの義務化等、今後、必要な制度の整備について、法令改正を含めて検討すべき。

## (検討すべきポイント)

- ①「専門的職員」の設置      ②大学職員の資質向上(FD・SD)      ③「事務組織」の見直し

## 第8期大学分科会・大学教育部会における主な意見①

◆第8期大学分科会(第123回 27.07.08)において、以下について御指摘いただいた。

### ○「専門的職員」の設置について

- ・URAの人たちは不安定な雇用であることが多く、制度的に適切に対処すべき。
- ・私立のガバナンスの強化について足りないのは専門的経営職員。特に人事(CPO)、財務(CFO)、IT(CIO)。世界の最先端に負けないように進めるべき。
- ・第三の職種に関してはキャリアパス上なかなか難しい。職務や処遇等について各大学で決めることが書かれているが、不適當である。モビリティをもって色々な大学を回れるよう、ある程度規格化をすべき。
- ・専門的職員について、大学に必置とはしないという文章は削除すべき。我が国が世界の中で後れを取っている部分を国をあげてやるべきであり、ガバナンス改革の報告に書いてあることに取り組むことが重要。また、URAなどの不安定な雇用をきっちりと担保することが必要。この時に、大学に必置とはしないということがどういう効果を生むかよく考えるべき。
- ・モビリティは重要。非常に高い専門性になればなるほど流動性は高くなり、動くと損になるような給与体系の中に閉じ込められているのは適當でない。十分な力を持つ方が国公私や海外も含め流動できるようにすべき。
- ・専門的職員の場合、その能力を明確に示すような基準を示すべき。

### ○大学職員の資質向上について

- ・組織的な研修と研究が盛り込まれているが、その評価についても盛り込むべき。
- ・学生への教育に関しては、これを評価する明確な基準がない。教育業績の評価を強化することが必要。

### ○事務組織の見直しについて

- ・教育研究は教員だけが行うものではなく、常に教員と専門職も含めた職員の共同作業であるという視点を強く入れた上で議論すべき。
- ・男女共同参画基本法前文の考え方を参考に、教育職員と事務職員が互いにその権限を尊重しつつ責任を分かち合い、教育職員・事務職員に関わりなく、その個性と能力を十分に発揮できる教職協働体制をつくる必要である、との一文を入れるべき。

## 第8期大学分科会・大学教育部会における主な意見②

◆第8期大学教育部会(第35回 27.06.08)において、以下について御指摘いただいた。

### ○「専門的職員」の設置について

- ・職員の場合は、仕事の中身によっても多様な能力が求められ、多様な評価をしていかななくてはならない。中央教育審議会で大枠は示していかなければいけないが、あまり細かいところまで定義していくのはどうか。各大学がはっきり位置づけて、公表していくことでいいのではないか。
- ・分野別の専門的な力だけでなく、全体に大学を運営し、支えていく力も非常に重要。
- ・外部から人材を入れると同時に、内部にいる人間を成長させ、教員幹部と一緒に改革を進めていくことを励ますような定義、位置付けとすべきではないか。
- ・教員が、教員の身分で産学連携コーディネータ等に就く現状があり、教員であるので流動性は担保されている。一方、職員の場合の流動性は、果たして大学間の異動が可能なのか。任期制や待遇など、現実にその職務を担っている者が誰であるのか考えた上で、仕組みを描いていくべきではないか。
- ・第7期での問題になったのは、職名・処遇・育成の問題であり、もう少し具体的に議論を展開していくべき。

### ○大学職員の資質向上について

- ・学長のリーダーシップを強化していくためには、それを支援する教員幹部と職員の力が非常に重要であり、これを改善、高度化し、改革を励ましていくことが重要。

### ○事務組織の見直しについて

- ・事務職員の役割が変わらなくてはいけない非常に大きな理由として、大学は単に授業で学生を扱うだけの集合ではなく、大学システム全体として学生の教育を行う方向に、大学の組織の在り方が変化している点を明記すべき。
- ・事務職を単なる事務をするというこれまでの位置付けから、学長や学部長を補佐し、教育研究支援をしていくという位置付けにしていくことに賛成であり、非常に意義があると思う。
- ・職員が力を付けて、経営や教学の運営に参加していくことが重要。
- ・事務組織全体に関して、人材の流動化ということの一つの視点として考える必要があるのではないか。

# 1. 「専門的職員」の設置

## ①専門的職員に関するこれまでの主な指摘等

- 大学職員一人一人の能力向上, 「**教職協働**」の言葉に代表される教員と事務職員等間の協力体制の構築, さらには高度で多様な能力を持つ職員が学長を中心とした一つのチームとなり, **一丸となって大学運営を進めていく**ことが求められている。
- 当初は専門的職員の専門的な分野として国際交流や大学入試等が例示されていたが, 諸外国の大学との競争激化や高大接続改革などの大きな社会的変革に伴う大学改革の推進が求められる中で, 近年ではリサーチ・アドミニストレーター(URA)やインスティテューショナル・リサーチャー(IRer), 産学官連携コーディネーター等の職の重要性が指摘されるなど, **大学職員に求められる専門性の多様化**が進んでいる。
- 専門的職員の職務の性質に応じた**柔軟な雇用・勤務体系, 給与等の処遇, キャリアパス, 人材の流動性**等のあるべき姿についても検討が必要となっている。

# 1. 「専門的職員」の設置

- 専門的職員については、大学における自主的・自律的な判断の下、それぞれの規模や予算等の実情に応じて活用できるようにすることが適当であり、大学に必置とはしないことが適当である。
- また、専門的職員の職務、資格・能力、処遇等についても、各大学において独自に決定できるようにすべきである。この際、大学内において、職務等を明確に示し、一定の独立性をもって活動を遂行することができるように配慮することが重要である。
- 一方、専門的職員については、不安定な雇用状況を改善し、その流動性を高めるため、職務、資格・能力、処遇等について、国が一定の基準を示すべきであるとの意見がある。また、専門的職員を必置としないことは不適當ではないか、との意見がある。
- 大学間で専門的職員に関する共通認識を醸成し、その普及や流動性の向上にも資するため、専門的職員の職務等に関する事例を国において整理し、示すことも考えられる。

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

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

# 1. 「専門的職員」の設置

## ②今後の検討の方向(案)

- ◆ 学長が適切なリーダーシップを発揮できるような大学運営体制を構築する上で、また、大学の教育研究機能の一層の高度化を図る上で、専門的職員は極めて重要な役割を果たすものである。
- ◆ 一方、我が国においては、大学の専門的職員に求められる職務、資格(求められる能力)等が明確でないこと、雇用が不安定であり流動性にも乏しいこと、専門的職員の養成の場が不十分であること、高度な専門性を有する者であっても、一般的な職員と同様の取扱とされてしまうことなどの課題についての指摘がある。
- ◆ これらを踏まえ、今後、大学における専門的職員の活用を促進するためには、
  - ・ 専門的職員に関する活用の事例を収集しつつ、専門的職員に関する職務等について、例えば、管理運営、教育研究活動の支援、学生支援などの観点から整理すること
  - ・ それを踏まえて、大学に、専門的な知見を有する職員を置くことについて、法令等において示すことが考えられる。

## 2. 大学職員の資質向上 (FD・SD)

### ①FD・SDの現状

(FDに関する法令上の規定)

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

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

(SDに関する法令上の規定)

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

※FD・SDの実施状況については、【参考資料】参照

## 2. 大学職員の資質向上 (FD・SD)

### ②大学職員の資質向上に関するこれまでの主な指摘等

- 大学改革(学長のリーダーシップの確立, 大学の教育研究機能の強化, 高大接続改革の実現など)を推進し、その機能の最大化を図るためには、教育研究の充実はもとより、大学の管理運営, 教学支援, 学生支援等に関する大学職員の資質向上が不可欠である。
- 一方、教員のFDに関する現行の法令上の規定の内容は、「授業の内容及び方法の改善」に限られており、例えば、アドミッション・ポリシー等の確立, 大学ガバナンスの在り方, 研究不正防止, ハラスメント防止等については、大学運営上の重要課題であるにも関わらず、法令上はFDの対象としては位置付けられていない。
- また、我が国の大学におけるSDに関する取組状況は、約8割の大学で実施されているものの、その参加者は事務職員を中心としたものである。  
その取組内容は、大学問題に関する基礎的な知識の習得を目指すものが中心となっており、戦略的な企画能力の向上等のSDについては取組が低調である。  
専任職員のSD参加率が2分の1を上回る大学が半数に満たないなど、各大学におけるSDに対する参加意識や取組内容には大きな差が生じていると考えられる。
- FDやSDについては、取組のPDCAが機能するよう、その評価を行うことも重要である。

## 2. 大学職員の資質向上 (FD・SD)

### ③今後の検討の方向(案)

◆ 今後、大学運営の一層の改善・充実を図るためには、大学職員を対象とした、資質向上策を企画・実施し、その評価を行いつつ、推進することが重要であると考えられる。

このため、大学が、その運営の一層の改善・充実のため、現行のFDだけでなく、大学職員の資質向上のための研修等を行うことについて、法令等において示すことが考えられる。

### 3. 「事務組織」の見直し

#### ①事務組織に関する現状

(事務組織に関する法令上の規定)

- 学校教育法第92条には、大学には、学長、教授、准教授、助教、助手及び事務職員を置かなければならないと規定している。
- また、事務組織については、大学設置基準第41条において、大学は、その事務を処理するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設けることが規定されている。なお、本規定は、大学設置基準が設けられた昭和31年から改正はされていない。

#### ②事務組織に関するこれまでの主な指摘等

- 事務組織は、大学における様々な政策決定に関与し、また、これまで以上の参画が望まれている実情がある。
- 調査では、各大学における政策決定に対する事務局の影響度合いについて、(多い順に)「就職支援」「学生募集」「学生支援」「施設計画」「財政計画」「事業計画」などの項目で、「かなりある」との回答が多くなっている。

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

- また、別の調査では、「職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす」ことについて、「望ましい」と回答した大学は41.3%、「ある程度望ましい」と回答した大学は51.0%である。また、「企画立案に関わる職員を計画的に養成する」ことについて、「望ましい」と回答した大学は47.1%、「ある程度望ましい」と回答した大学は47.0%となっている。 (東京大学経営・政策研究センター ホームページ「全国大学事務職員調査」(2010)より)。

### 3. 「事務組織」の見直し

#### ②事務組織に関するこれまでの主な指摘等(つづき)

- 一方で、事務組織や事務職員については、学内で十分な活躍の場が与えられておらず、教員を一方向的にサポートする役割を強いられていることも多いとの意見がある。  
今後の大学の機能の高度化のためには、教員、専門的職員、事務職員も含めて、互いに尊重しつつ、責任を分かち合い、個性と能力を十分発揮することが必要であり、教職協働を推進することが不可欠。

#### ③今後の検討の方向(案)

- ◆ 事務組織については、その人事や組織や職務等の在り方について、各大学が、それぞれの実情を十分に踏まえ、自主的・自律的に判断し、組織の在り方を決定することが重要である。
- ◆ 一方、現行の事務組織については、大学設置基準上、単に事務を処理することを目的としており、事務組織に対する期待の高まりやその役割の重要性等の実情を考慮し、教職協働体制を作るためには、より積極的な位置付けにすべきでないかとの意見がある。
- ◆ このため、事務組織が、大学運営の一翼を担う組織としての機能をより一層発揮できるよう、大学の事務組織は、当該大学の目標の達成に向けて、これまで以上に積極的な役割を担うこと組織であることが明確となるよう、法令等において示すことが考えられる。