

大学職員の能力開発における大学院教育の位置づけ —大学人事部への調査からの考察—

安田 誠一

【要旨】

本稿では、大学職員の能力開発の内、大学院における学習に対する職場の評価に着目し、全国の国公私立大学（771校）の人事（人材育成業務）部を対象として実施した調査を基に「大学職員の能力開発における大学院教育の位置づけ」について述べる。

調査の結果、大学職員の能力開発・自己啓発については、ほぼすべての大学が必要を感じているものの、大学院を「自己啓発の場として望ましい」とした回答は19.5%、「大学院進学を支援する制度」を持つとの回答は22.1%、「今後大学職員に対して大学院への進学を奨励する」ことがあるとの回答は13.6%であった。「学位取得後の取組の変化」が良くなったとの回答が半数を超えるなど大学院の効用を一定程度認めながらも、業務負荷や費用対効果の面から積極的に推奨できないとのジレンマが浮き彫りになった。

キーワード：大学職員、社会人大学院、能力開発、大学アドミニストレーター、人事部

1. はじめに

日本私立学校振興・共済事業団発行の「私立大学・短期大学等入学志願動向」によれば、平成26年度大学の入学定員充足率は103.78%、歩留率も39.94%と共に平成元年以降最低となっている。他方、大学数は増加しており、大学間の競争は激しさを増している。このような状況において、大学経営人材、いわゆる大学アドミニストレーターの養成が急務となっている。中央教育審議会（以下、中教審）より出された2008年の「学士課程教育の構築に向けて（答申）（以下、学士力答申）」では、大学職員の能力開発の重要性を指摘している。同時に、「職員に求められる業務の高度化・複雑化に伴い、大学院等で専門的教育を受けた職員が相当程度いることが、職員と教員とが協働して実りある大学改革を実行する上で必要」と言及している通り、職員への大学院教育が能力開発の有効な手段であることが示唆されている。さらに、その4年後に出された「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～（答申）」（2012）においても学士課程教育を機能させるためには「職員等の専門スタッフの育成」が必要と指摘されている。加えて、「大学のガバナンス改革の推進について」（2014）では、大学ガバナンス改革を継続していくため

には、若手やマネジメント能力の高い教職員に対して、「早い段階から大学経営の感覚」を身につけさせ、「将来の執行部人材として」育成することが重要と述べられており、大学職員（以下、職員）に対する能力開発は必要性を増している。

2. 大学職員の大学院における能力開発

学士力答申において、職員に対する大学院での能力開発の重要性が指摘されるのと前後して、職員に対する大学院教育への研究が進められてきた。これまでの先行研究において、職員が大学院で学ぶことへの期待は設置形態、職員の階層を問わず高いことがわかる（例えば山本 2003a、2003b、2008、2012）。一方で、2011年に全国の国公私立大学（短大を除く）の役員および教職員に対して行った調査によると、自己啓発として務めているものについて「大学院での学習」は全体の2.4%となっている（山本 2012: 279）。また、社会人大学院の修了者自身が感じる有用性が高いことは明らかとなっている（例えば、本田 2003、安田 2014、藤原 2014）が、大学院入学への阻害要因として、「勤務時間が長くて十分な時間がない」ことが挙げられている（東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター 2010: 119）。安田が大学院を修了した職員に対して行った調査においても、「職場との両立」が大学院入学に際しネックになったとの回答が69.6%となっている（安田 2014: 26）。

このように大学院を修了した職員自身は「大学院の有用性」を感じていること、職員が大学院で学ぶ上では、職場との関係が重要であることは明らかとなっているものの、職場側に職員の大学院における学習に対する認識を調査したものは、限られている。そこで、本研究では、職員の能力開発の内、大学院における学習に対する職場の評価に着目し、全国の国公私立大学の人事（人材育成業務）部に対して行った調査を基に考察する。

3. 国公私立大学人事部へのアンケート調査

(1) 調査の目的

これまでの先行研究において、職員の大学院での学習について職場側（特に人材育成部署）の認識を問うたものは、極めて少なかった。そこで、本調査では、人事（人材育成）部を対象に調査を実施することにより、大学職員の大学院での学びについて、以下のことを明らかにすることを目的とする。

その第一は、能力開発、自己啓発¹⁾の手法として大学院をどのように捉えているかということである。人材育成の場合は、OJTや研修、勉強会等多岐にわたると考えられるが、その中で大学院での学習について、人事部はどのように捉えているか明らかにする。

第二は、大学院で身につけた能力は、実務へ還元されているかということである。能力開発の場として大学院を活用する場合、人事部としては、実際の業務へどの程度活かされているかという観点を除いて考えることは難しい。大学院修了後の職員の業務に対する取組変化の有無を明らかにする。

第三は、大学院を能力開発、自己啓発の手法として活用する際に、そこでどのような能力

を涵養すべきと考えるかということである。中教審の答申等において大学職員の高度化・専門化が求められているが、人材養成にあたってはOJT、OFF-JTの有機的な連携が必要であると考えられる。その連携の中で、大学院ではどのような役割を担うのか、人事部の認識を明らかにする。

(2) 調査の概要

公益財団法人文教協会が発行した「平成25年度全国大学一覧」に掲載されている大学、771校（学生募集停止の大学を除く）を対象に、質問紙法にてアンケート調査を実施した。

調査票の送付先および回答者は、人事（人材育成業務）担当者とし、2014年1月29日から2014年3月12日にかけて調査を行った。調査への協力が難しいとの返答があった1校を除き、有効回答数は272校あり、回答率は35.3%であった。

(3) 調査結果

① 回答者の基礎データ

基本的な属性として、回答大学の規模・所在地・設置形態を以下にまとめる（表1、表2、表3）。なお、規模は、日本私立学校振興・共済事業団の11分類の区分を用いて集計した後、両角（2010: 62）が行った分類を使用し4グループに集約し、所在地は、「私立大学等改革総合支援事業」における定義を準用し、埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・愛知県・京都府・大阪府および兵庫県を「都市部」と定義した。

表1 規模

規模	通学課程・学部の入学生定員	校数	割合
超小規模	300名未満	71	26.1%
小規模	300名以上 600名未満	58	21.3%
中規模	600名以上 1500名未満	76	27.9%
大規模	1500名以上	60	22.1%
その他	大学院大学または通信教育課程のみ設置の大学	7	2.6%
合計		272	100.0%

表2 設置形態

設置形態	校数	割合
国立	36	13.2%
公立	43	15.8%
私立	192	70.6%
無回答	1	0.4%
合計	272	100.0%

表3 所在地

所在地	校数	割合
都市部	119	43.8%
都市部以外	153	56.3%
合計	272	100.0%

② 能力開発の必要性

職員に対する能力開発の必要性と規模をクロス集計したものが、表4である。「必要」「ある程度必要」と回答した割合が合わせて98.9%となることから、能力開発については、ほぼすべての大学がその必要性を感じていると考えられる。

③ 自己啓発の必要性

職員に対する自己啓発の必要性と所在地をクロス集計したものが、表5である。「必要」「ある程度必要」と回答した割合が合わせて95.6%となることから、自己啓発については、ほぼすべての大学がその必要性を感じていると考えられる。

表4 能力開発の必要性・規模

規模	能力開発の必要性						合計（校）	
	必要	ある程度必要	どちらとも言えない	あまり必要でない	必要でない	無回答		
超小規模	69.0%	28.2%	1.4%	0.0%	0.0%	1.4%	100.0%	71
小規模	79.3%	20.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	58
中規模	84.2%	14.5%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	100.0%	76
大規模	85.0%	15.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	60
その他	57.1%	42.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	7
合計	78.7%	20.2%	0.4%	0.0%	0.0%	0.7%	100.0%	272

表5 自己啓発の必要性・所在地

所在地	自己啓発の必要性						合計（校）	
	必要	ある程度必要	どちらとも言えない	あまり必要でない	必要でない	無回答		
都市部	68.9%	28.6%	1.7%	0.0%	0.0%	0.8%	100.0%	119
都市部以外	60.8%	33.3%	5.2%	0.0%	0.0%	0.7%	100.0%	153
合計	64.3%	31.3%	3.7%	0.0%	0.0%	0.7%	100.0%	272

④ 望ましい自己啓発

職員に対する望ましい自己啓発と規模をクロス集計したものが、表6である。いずれの規模でも「学外勉強会」が最も望ましいと回答した割合が多い。

表6 望ましい自己啓発・規模

規模	望ましい自己啓発							合計	
	経営 専門書	高等教育 専門書	新聞	学内 勉強会	学外 勉強会	大学院	無回答		
超小規模	5.6%	12.7%	5.6%	2.8%	60.6%	2.8%	9.9%	100.0%	71
小規模	0.0%	15.5%	6.9%	1.7%	67.2%	1.7%	6.9%	100.0%	58
中規模	1.3%	5.3%	9.2%	6.6%	69.7%	1.3%	6.6%	100.0%	76
大規模	0.0%	16.7%	15.0%	10.0%	40.0%	3.3%	15.0%	100.0%	60
その他	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	85.7%	0.0%	0.0%	100.0%	7
合計	1.8%	11.8%	8.8%	5.5%	60.7%	2.2%	9.2%	100.0%	272

⑤ 自己啓発の手法としての大学院

自己啓発の手法としての大学院と規模、所在地および設置形態をクロス集計したものが、表7、表8、表9である。大学院を望ましい自己啓発手法であると考ええる人事担当者は、全体の19.5%にとどまる。「望ましい」と回答した大学を規模別で見ると、大学の規模に比例して「望ましい」と回答した割合が増加している。また、所在地で見ると「都市部」の割合が高く、設置形態で見ると「国立」、「私立」、「公立」順で「望ましい」と回答した割合が高くなっている。

表7 自己啓発の手法としての大学院・規模

規模	自己啓発-大学院		合計	
	望ましい	望ましくない		
超小規模	9.9%	90.1%	100.0%	71
小規模	22.4%	77.6%	100.0%	58
中規模	23.7%	76.3%	100.0%	76
大規模	25.0%	75.0%	100.0%	60
その他	0.0%	100.0%	100.0%	7
合計	19.5%	80.5%	100.0%	272

表8 自己啓発の手法としての大学院・所在地

所在地	自己啓発-大学院		合計	
	望ましい	望ましくない		
都市部	21.8%	78.2%	100.0%	119
都市部以外	17.6%	82.4%	100.0%	153
合計	19.5%	80.5%	100.0%	272

表9 自己啓発の手法としての大学院・設置形態

設置形態	自己啓発－大学院		合計	
	望ましい	望ましくない		
国立	25.0%	75.0%	100.0%	36
公立	7.0%	93.0%	100.0%	43
私立	21.4%	78.6%	100.0%	192
無回答	0.0%	100.0%	100.0%	1
合計	19.5%	80.5%	100.0%	272

⑥ 大学院進学支援制度

大学院進学支援制度と規模および設置形態をクロス集計したものが、表10、表11である。規模で見ると、「大規模」が高く、設置形態で見ると「国立」、「公立」、「私立」の順で「ある」と回答した割合が高くなっている。

表10 大学院進学支援制度・規模

規模	大学院進学支援制度		合計（校）	
	ある	ない		
超小規模	9.9%	90.1%	100.0%	71
小規模	20.7%	79.3%	100.0%	58
中規模	17.1%	82.9%	100.0%	76
大規模	43.3%	56.7%	100.0%	60
その他	28.6%	71.4%	100.0%	7
合計	22.1%	77.9%	100.0%	272

表11 大学院進学支援制度・設置形態

設置形態	大学院進学支援制度		合計（校）	
	ある	ない		
国立	36.1%	63.9%	100.0%	36
公立	20.9%	79.1%	100.0%	43
私立	19.8%	80.2%	100.0%	192
無回答	0.0%	100.0%	100.0%	1
合計	22.1%	77.9%	100.0%	272

また、実際の支援制度の内容とその実施校数については、以下の通りである（複数回答可）。

(ア) 学費の全額補助：国立4校、公立2校、私立4校

(イ) 学費の半額補助：国立3校、公立1校、私立10校

(ウ) 学費の定額補助：公立1校、私立5校 ※大学により、5～50万円

(エ) 検定料の補助：私立1校

(オ) 業務上の配慮 (時短勤務等) : 国立3校、公立4校、私立13校

(カ) その他 : 国立6校、公立3校、私立11校

※ 「希望者が出た際に検討」、「貸与奨学金」、「休職制度」、「自大学院進学の場合授業料減免」等

⑦ 今後の大学院進学奨励について

今後の大学院奨励と規模および設置形態をクロス集計したものが、表12、表13である。「わからない」との回答が最も多く、「ないと思う」、「あると思う」の順で続いている。「あると思う」と回答した大学を規模別で見ると、「大規模」、設置形態で見ると「国立」が高くなっている。規模については、規模の小さい大学は必然的に少数の職員が複数の役割を兼務しながら業務を進めていると考えられ、相対的に規模が大きくなるほど大学院に通いやすくなると考えられる。

表12 今後の大学院奨励・規模

規模	今後の奨励				合計 (校)	
	あると思う	どちらとも言えない	ないと思う	無回答		
超小規模	5.6%	50.7%	42.3%	1.4%	100.0%	71
小規模	17.2%	60.3%	22.4%	0.0%	100.0%	58
中規模	11.8%	60.5%	27.6%	0.0%	100.0%	76
大規模	21.7%	56.7%	20.0%	1.7%	100.0%	60
その他	14.3%	57.1%	14.3%	14.3%	100.0%	7
合計	13.6%	57.0%	28.3%	1.1%	100.0%	272

表13 今後の大学院奨励・設置形態

設置形態	今後の奨励				合計 (校)	
	あると思う	どちらとも言えない	ないと思う	無回答		
国立	25.0%	61.1%	13.9%	0.0%	100.0%	36
公立	2.3%	60.5%	37.2%	0.0%	100.0%	43
私立	14.1%	55.2%	29.2%	1.6%	100.0%	192
無回答	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	1
合計	13.6%	57.0%	28.3%	1.1%	100.0%	272

今後の大学院奨励の理由について、代表的な理由をまとめたものが、表14である。「あると思う」と回答した大学の代表的なコメントは、「大学院で得た専門的な知識などが実務に還元される (ア、イ)」、「教職協働を進める助けとなる (ウ)」、「学位を取得した職員が成果をあげている (エ)」などであった。一方、「ないと思う」と回答した大学の代表的なコメントは、「業務負荷の関係で外部での能力開発の時間は取れない (ケ)」、「ジョブローテーション等により

大学院で身につける専門性が生かせない（コ）」、「学位取得者の優位性が見られない（サ、シ）」など対照的なコメントが寄せられた。

表 14 今後の大学院奨励の理由抜粋

<p>「あると思う」と回答した大学のコメント 抜粋</p>	<p>ア) 大学運営や高等教育に関する知識を深めた職員が増えることで、大きな力となり改革が進むと考えるから。(大規模/私立)</p> <p>イ) 批判的になることではなく、社会の一員として本務校での自分の立ち位置、上司の批判や自分だけが一生懸命やっているということに捉われすぎないこと。現状改善のアイデアを具体化し、一つ一つの自分の業務で成功体験を積んでいくことが、将来大きく成長できる「鍵」となると思われる。そのために、大学院に行くことも一助となる。(超小規模/私立)</p> <p>ウ) 大学運営は社会の変化とともに今後益々専門知識を有する人材が求められる。大学が発展するためには教員がいかに教育・研究に専念できるか、管理運営に関わる負担を軽減することができるかが問われる。そこで適切な役割分担と高度な知識を提供し、互いの信頼を強固にするためにも高度な専門性を身に付けることが要求される。(超小規模/私立)</p> <p>エ) 在職中に修士を取得してきた職員が増えており、成果もあげつつある。本学においても大学院への進学を奨励する方向であり、検討が始まりつつある。(中規模/私立)</p>
<p>「どちらとも言えない」と回答した大学のコメント 抜粋</p>	<p>オ) 大学院教育の有用性は認めつつも、在職中の進学に係る本人及び周辺職員の負担を考えると奨励できる環境を整えるには課題が多いと考えるため。(大規模/私立)</p> <p>カ) 能力開発か自己啓発か、費用負担の問題もあり線引きが困難。本人の意思による、進学であれば、業務に支障がなく、費用は個人負担という条件で進学可能。(中規模/私立)</p> <p>キ) 問題解決や部下育成等実践的な能力開発が必要と思うが、大学院においてそういった実践的な能力開発に合致するカリキュラムが用意されているとは思えない。(中規模/私立)</p> <p>ク) 他の研修や学内での研磨などといった知識修得を優先すべきであり奨励するかという問いかけに対しては、必ずしも大学院は必要ではないと考えるから。但し、時代の流れが年々加速している昨今においては、マネジメント能力をはじめとした経営的視点を持つ人材育成は必要不可欠であり、近い将来、大学院が1つの選択肢となることも考えられる。(大規模/私立)</p>
<p>「ないと思う」と回答した大学のコメント 抜粋</p>	<p>ケ) 大学の規模が小さく、また、職員の数も少ないため、たとえ有意義であっても少ない人員を直接業務に携わらない研修や進学に配置することは難しい。(超小規模/私立)</p> <p>コ) 通常、3～4年程度のサイクルで、他の行政部門へ異動してしまうため、あまり大学職員としての専門性を身につける動機がないのが現状。(中規模/公立)</p> <p>サ) 法人採用職員の20%超が大学院修了者であるが、貴調査の目的である大学運営に資する職員の能力開発という観点で他の職員と比較してみたときに、明確な差異が見られないため。(中規模/公立)</p> <p>シ) 頭でっかち。理論のみ。(中規模/私立)</p>

⑧ 在職中の修士以上の学位取得

在職中の修士以上の学位取得と規模、所在地および設置形態をクロス集計したものが、表15、表16、表17である。規模で見ると、大学の規模に比例して学位取得者が存在する割合が増加している。所在地で見ると、都市部の割合が高く、これは東京大学・名古屋大学・桜美林大学等、都市部に高等教育を学ぶことができる大学院が多いことに起因すると想定される。設置形態で見ると「国立」、「私立」、「公立」の順で学位取得者が存在する割合が高くなっている。「公立」が少ないことに関しては、設置者である都道府県等との人事異動があることから、大学職員としての専門性がそれほど重視されないことも一因と考えられる。

表 15 在職中学位取得・規模

規模	在職中学位取得			合計 (校)	
	いる	いない	無回答		
超小規模	23.9%	76.1%	0.0%	100.0%	71
小規模	34.5%	63.8%	1.7%	100.0%	58
中規模	40.8%	59.2%	0.0%	100.0%	76
大規模	68.3%	31.7%	0.0%	100.0%	60
その他	14.3%	85.7%	0.0%	100.0%	7
合計	40.4%	59.2%	0.4%	100.0%	272

表 16 在職中学位取得・所在地

所在地	在職中学位取得			合計 (校)	
	いる	いない	無回答		
都市部	52.9%	46.2%	0.8%	100.0%	119
都市部以外	30.7%	69.3%	0.0%	100.0%	153
合計	40.4%	59.2%	0.4%	100.0%	272

⑨ 学位取得後の取組変化

在職中に修士以上の学位取得者がいると回答した大学(110校)に、学位取得後の取組変化を回答してもらい、規模、所在地および設置形態をクロス集計したものが、表18、表19、表20である。全体としては、「変わらない」との回答が40.9%で最も多い。規模で見ると、「中規模」、所在地で見ると、「都市部以外」、設置形態で見ると「国立」の取組変化が「良くなった」と回答した割合が高くなっている。特に「都市部以外」で「良くなった」との回答が多いことについては、厳しい競争環境の地方大学所属職員が生き残りを懸けて学んでいるとも考えられ、さらなる研究が待たれる。

表 17 在職中学位取得・設置形態

設置形態	在職中学位取得			合計（校）	
	いる	いない	無回答		
国立	50.0%	47.2%	2.8%	100.0%	36
公立	9.3%	90.7%	0.0%	100.0%	43
私立	45.8%	54.2%	0.0%	100.0%	192
無回答	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	1
合計	40.4%	59.2%	0.4%	100.0%	272

表 18 学位取得後の取組変化・規模

規模	取組変化						合計（校）	
	良くなった	少し良くなった	変わらない	少し悪くなった	悪くなった	無回答		
超小規模	23.5%	23.5%	47.1%	0.0%	0.0%	5.9%	100.0%	17
小規模	30.0%	35.0%	30.0%	0.0%	0.0%	5.0%	100.0%	20
中規模	41.9%	22.6%	29.0%	3.2%	0.0%	3.2%	100.0%	31
大規模	29.3%	12.2%	51.2%	0.0%	0.0%	7.3%	100.0%	41
その他	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	1
合計	31.8%	20.9%	40.9%	0.9%	0.0%	5.5%	100.0%	110

表 19 学位取得後の取組変化・所在地

所在地	取組変化						合計（校）	
	良くなった	少し良くなった	変わらない	少し悪くなった	悪くなった	無回答		
都市部	25.4%	23.8%	44.4%	0.0%	0.0%	6.3%	100.0%	63
都市部以外	40.4%	17.0%	36.2%	2.1%	0.0%	4.3%	100.0%	47
合計	31.8%	20.9%	40.9%	0.9%	0.0%	5.5%	100.0%	110

表 20 学位取得後の取組変化・設置形態

設置形態	取組変化						合計（校）	
	良くなった	少し良くなった	変わらない	少し悪くなった	悪くなった	無回答		
国立	44.4%	11.1%	38.9%	0.0%	0.0%	5.6%	100.0%	18
公立	25.0%	0.0%	75.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	4
私立	29.5%	23.9%	39.8%	1.1%	0.0%	5.7%	100.0%	88
合計	31.8%	20.9%	40.9%	0.9%	0.0%	4.5%	100.0%	110

表 21 大学職員として必要な能力・大学院で身につけるべき能力

項目名	大学職員として必要な能力	大学院で身につけるべき能力
課題を理解し設定する力	* 4.79	* 3.72
物事をやり遂げる力	* 4.79	3.51
幅広い視野を持つこと	* 4.73	* 3.60
対人コミュニケーション	* 4.71	3.21
情報を収集し分析する力	* 4.69	* 3.83
柔軟に思考したり対処する力	4.66	3.47
倫理的な行動を取ること	4.65	3.12
指導・助言・育成する力	4.55	3.20
チャレンジ精神を持つこと	4.52	3.32
対人折衝・交渉力	4.50	3.12
ストレスに耐える強さ	4.49	2.95
自己啓発力	4.44	3.41
アイデアを生み出す力	4.42	3.51
人的ネットワーク形成	4.39	3.44
リーダーシップ	4.38	3.11
内外の社会・政治・経済動向の理解	4.37	* 3.52
プレゼンテーション	4.37	* 3.75
顧客志向	4.33	2.96

* は上位5項目

⑩ 大学職員として必要な能力と大学院で身につけるべき能力

人事部が考える「大学職員として必要な能力」と「大学院で身につけるべき能力」を5点満点で集計し、回答の平均値を取ったものが、表21である。人事部が考える「大学職員として必要な能力」は、いずれの項目も4点を超過していることから幅広い能力が必要とされていることが想定できる。他方、人事部が考える「大学院で身につけるべき能力」として、上位5項目は、「情報を収集し分析する力」「プレゼンテーション」「課題を理解し設定する力」「幅広い視野を持つこと」「内外の社会・政治・経済動向の理解」であった。情報収集分析力や課題を概念化して捉える能力などは、近年注目されているIR（インスティトゥーショナル・リサーチ）²⁾に必要とされる能力でもあり、相対的にはあるがこの部分の能力養成については大学院の役割も大きいと考えられる。

人事部が「大学院で身に付けるべきと考える能力」と安田が2012年に桜美林大学大学院大学アドミニストレーション専攻の修了生に行った調査の平均点を比較したものが図1である。「人的ネットワーク」については、修了生と人事部の順位に差があることから、両者の考えが乖離していることが分かる。修了生が構築できたと考える人脈が、実際の業務に活かされていない（もしくは人事部にそのように捉えられている）ことがこのギャップの原因であると想定される。一方、IRに関連すると考えられる「情報を収集し分析する力」「課題を設定する力」

や、日常業務で直面する諸課題の概念化に関連する「幅広い視野を持つこと」は、修了生と人事部の双方の順位が高いことから両者の考えがある程度一致していると考えられる。これらの能力は大学アドミニストレーターの素養であるとも考えられ、その育成にあたり大学院も一定の役割があると推察される。

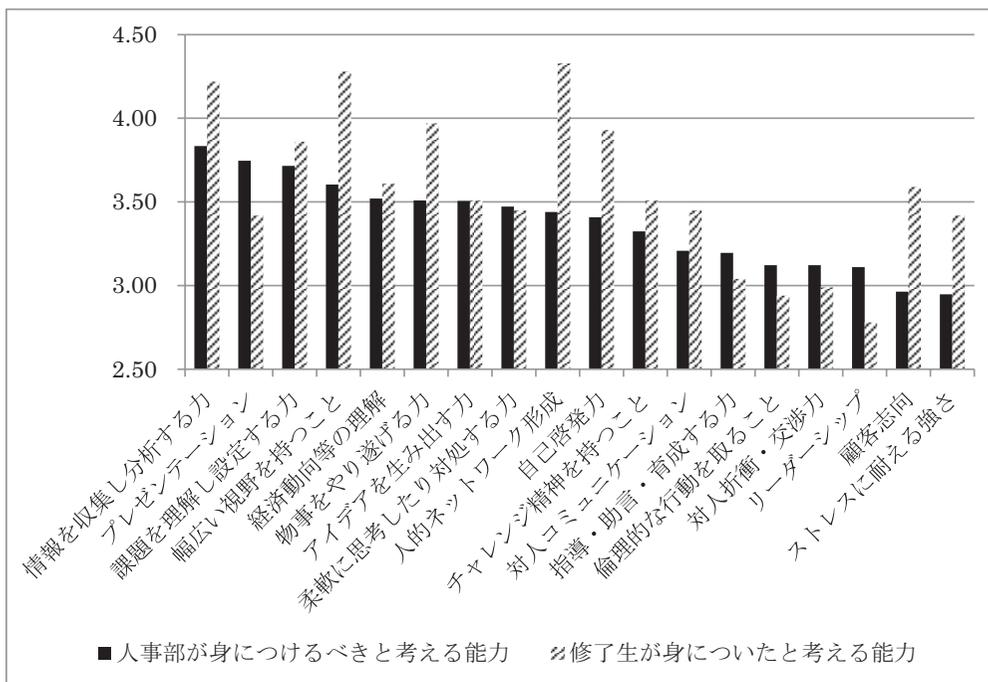


図1 人事部が身につけるべきと考える能力・修了生が身についたと考える能力

4. おわりに

(1) 本研究のまとめ

今回行った調査を通じて明らかとなった事項の中で、特筆すべき点は以下の3点である。

一つ目は、能力開発、自己啓発の必要は、ほぼすべての人事担当者を感じているものの、その手段として大学院を推奨している大学は多く無いことである。このことは、現在職員の大学院進学支援制度を整備している大学や今後整備する予定の大学が少ないことからも見取れる。特に、時間的・経済的負担の大きい大学院を能力開発の手段として活用するためには、その学修成果を明示し、大学院の有用性をアピールする必要があると考えられる。併せて、大学院側もカリキュラムと実務の繋がりをアピールするなど、社会人学生や人事部に向け大学院教育の有用性を示していく必要があるだろう。

二つ目は、多くの大学では、自発的に大学院で学ぶ職員がいるものの、職場での評価は多様であるということである。在職中に学位を取得した職員がいると回答した大学への調査で、

大学院修了後の職員の「業務への取組」が「良くなった」「少し良くなった」とする回答が半数を超えたものの、「変わらない」との回答も4割を占めており、その評価については、判断が分かれる。今後の奨励と在職中の学位取得者のクロス集計（表22）や今後の奨励に関する自由記述においても、修了生の職場での振舞いによって大学院の評価が分かれる傾向も見て取れることから、今後の修了生の活躍によっては、大学院での能力開発は大きな可能性を秘めているとも考えられる。

表 22 今後の奨励・在職中学位取得

在職中学位取得	今後の奨励				合計（校）	
	あると思う	どちらとも言えない	ないと思う	無回答		
いる	23.6%	59.1%	15.5%	1.8%	100.0%	110
いない	6.8%	55.3%	37.3%	0.6%	100.0%	161
無回答	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	1
合計	13.6%	57.0%	28.3%	1.1%	100.0%	272

χ^2 値	自由度	P 値	判定
24.67368	2	4.39E-06	**

** : 1% 有意, * : 5% 有意

三つ目は、大学院で涵養する能力についてである。「情報を収集し分析する力」「課題を設定する力」「幅広い視野を持つこと」については、人事部のニーズと修了生が感じる有用性がある程度一致しており、これらの能力養成に対しては、一定の効果があると考えられる。上記に挙げた能力は、IR や課題の概念化など大学アドミニストレーターには必須の能力と考えられ、大学院はその能力養成機関としての役割があると考えられる。一方、修了生自身が有用性を感じる「人的ネットワーク」については、人事部はあまり重視をしていない。本来、研修など短期的な学習機会とは異なり大学院は長期間共に学ぶことになることから強固な人脈が構築されるはずであるが、その能力を重視しない理由はどのようなことか。この差異については、修了生が業務上の情報交換にその人脈を活かすことができているのか、もしくは人事部が修了生の持つ人脈を把握していないだけなのか、今後の研究が待たれる。

これらのことを踏まえて、職員の能力開発における大学院の位置づけを改めて考えてみれば、その中心であるとは言いがたい。人事部においては、大学院の効用を一定程度認めながらも、他の職員の業務負荷や費用対効果の面から積極的に推奨できないとのジレンマが存在している。大規模や都市部の大学では、在職中に修士以上の学位を取得した職員が在籍する割合が半数を超えるものの、修了後に業務への取り組み変化が見られないとの回答が最も多く、大学院での能力開発はすべての職員に万能な手法ではないと考えられる。大学院を能力開発の場として活用する場合は、対象者をどのように決定し、そこでどのような能力を涵養したいのか人事部として明確なビジョンを持つ必要があるだろう。

(2) 残された課題

これまで筆者は職員の能力開発の内、大学院での学習に着目し、研究を進めてきた。しかしながら、研究を進める上で「まとまった時間を使って、多くの知識や技術を体系的且つ効率的」(山本 2008: 88)に学ぶことができる効用を感じながらも、時間的・経済的負担の大きい大学院での学習について、そのハードルの高さを実感することとなった。

実際の職員の能力開発は、大学院における学習のみならず、OJT などの職場内での学習や職場内外で行われる自主的勉強会などが複雑に連携しながら行われると想定される。今後は職場内での学習や自主的勉強会における職員の学習とその成果について明らかにしていきたい。

5. 謝辞

本研究は JSPS 科研費 25907043 の助成を受けたものである。

注

- 1) 本稿において「能力開発」は職員を対象とした管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組、「自己啓発」は大学職員自身が発自的に行う資質向上のための取組と定義した。
- 2) 「大学のガバナンス改革の推進について」(2014)では、IR について「学長を補佐する教職員が、大学自らの置かれている客観的な状況について調査研究」を行い、「学内情報の集約と分析結果に基づき、学長の時宜に応じた適切な判断を補佐することが重要」と述べている。

引用(参考)文献

- 中央教育審議会, 2008, 「学士課程教育の構築に向けて(答申)」.
- 中央教育審議会, 2012, 「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～(答申)」.
- 中央教育審議会, 2014, 「大学のガバナンス改革の推進について」.
- 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター, 2010, 「全国大学事務職員調査」.
- 藤原久美子, 2014, 「大学職員における大学院教育の有用性に関する一考察」『大学行政管理学会誌』NO.17: 95-102.
- 本田由紀編, 2003, 『社会人大学院修了者の職業キャリアと大学院教育のレリバンスー社会科学系修士課程(MBAを含む)に注目してー分析編』東京大学社会科学研究所.
- 両角亜希子, 2010, 「私立大学の財務運営に関する実態調査報告」『財務、職員調査から見た私大経営改革』61-82.
- 安田誠一, 2014, 「大学職員が社会人大学院で身につけた能力ー桜美林大学大学院修了生へのアンケートからの考察ー」『大学アドミニストレーション研究』第4号: 21-34.
- 山本眞一, 2003a, 「筑波大学～短期集中公開研究会の経験から」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論(高等教育研究叢書74)』: 95-100.
- 山本眞一, 2003b, 『大学の構造転換と戦略 Part2』ジヤース教育新社.
- 山本眞一, 2008, 『転換期の高等教育』ジヤース教育新社.
- 山本眞一, 2012, 「教職協働時代の大学経営人材に関する考察ー役員・教員・職員へのアンケート調査結果を踏まえつつー」『大学論集』第43集: 271-84.