

公立大学における SD (Staff Development) の現状

岩崎 保道

The purpose of this paper is to clarify the current situation of staff development (SD) in public universities, based on the questionnaire survey targeted at the personnel affairs staff of public universities. In recent years, the improvement in the skills of clerical staff is expected to improve university operations. It is important to grasp the actual situation of and problems with SD and discuss measures for improving them, in order to tackle them effectively. The findings in this research are as follows: "An increasing number of public universities engage in SD," "there is a gap between the desirable and actual functions of SD," and "the original purpose of SD is not attained sufficiently in most public universities."

keywords Public Universities, staff development, clerical staff, higher education, survey

はじめに

本稿は、公立大学の人事担当者に対するアンケート調査分析を中心として、公立大学における SD (Staff Development) の現状を明らかにするものである。

近年、大学職員の SD に関する研究が盛んに行われている。例えば、次の成果が報告されている。SD プログラム検討委員会 (2010) は、大学職員に求められる知識・能力として、「事務職員は、(経営支援、教育支援、学生支援、研究支援などの) 業務領域において、単に事務を処理するだけでなく、理事者や教員組織との連携協力関係のもと、主体的に企画・立案能力を発揮し、課題解決を実践し、法人経営や大学運営をマネジメントしていく役割を担うことが求められる」と述べている¹⁾。また、福島 (2010) は、「規制緩和と少子化に伴う競争の激化は、大学の経営に大きな影響を与えることとなり、大学職員にとっては、仕事の高度化や専門化を視野に入れたタスクの再設定が求められるようになった」と述べている。大学職員における役割の在り方は、大学市場の激化、大学機能の強化・充実の必要性など大学内外の環境変化が影響を

与えている。

以上を踏まえ、公立大学の SD について、どのような効果や課題があるのか、現状を把握したいと考えた。特に、次の二点に関心を持って取り組む。第一に、SD の現状について、公立大学法人と (非法人) 公立大学では、何らかの相違が生じているか明らかにしたい。第二に、効果的な SD の手法として、協働型 SD の可能性について考察した。筆者が協働型 SD に注目した理由は、近年、SPOD (四国地区大学教職員能力開発ネットワーク) のような協働型 SD の取り組みが注目されているからである²⁾。

各都道府県や市に公立大学が設置された背景には、地域開発を目的とするもの、地域社会に密着したニーズによる学問研究や、その地域社会の人材養成の要望があった。公立大学は、「地域のシンクタンク・人材供給源の役割」「地域経済・地域振興に寄与する役割」を担い、地域貢献に大きな関わりを持ってきた (戸所、2010)。公立大学が地域の活性化や文化振興の面からの必要性や、時代の要望する学問分野における人材養成のために新設される傾向は現在も継続している (村田,1994)。このように、公

立大学の役割は地域社会にとって重要な役割を果たしてきた。また、2004 年度に公立大学は法人化が認められたことにより、自主自律的な環境のもとで魅力ある教育・研究の実現が強く求められている。

一方、公立大学の職員は、一定期間が過ぎると人事異動で他部局へと去り、大学での在職期間が短い傾向にある。このため、「大学の各部局間での異動に限定される国立・私立大学の職員と比べれば、公立大学の職員は大学職員としての能力開発に消極的になったとしても何ら不思議ではない」という指摘がある (大石,2010)。また、公立大学協会においても、「地方自治体の職員が一定期間大学職員として働くケースが今なお多い公立大学では、大学職員の職能的成長をどのようにして図るのかが極めて重要な問題である」と述べている (公立大学協会 a,2010)。

これらは、公立大学における職員の雇用形態の特徴と職員研修の課題を示すものである。公立大学における SD の課題を正確に把握し、その改善策を検討することは、高等教育研究にとって有意義と考える。

1. 公立大学の法人化とプロパー職員の増加

1.1 公立大学の法人化とSDの推移

公立大学の法人化は、地方公共団体等における大学改革への取組として、地方独立行政法人法 (2003 年 7 月成立) において、「公立大学法人制度」が創設された (2004 年 4 月 1 日施行)³⁾。その特徴は、「地方公共団体の選択により、公立大学の法人化が可能になった」「法人の組織運営等は、地方公共団体の裁量に委ねる弾力的な制度設計であること」が挙げられる。このことにより、地域社会における知的・文化的拠点として、さらなる発展の契機となることが求められた。特に、役員会、教育研究協議会、経営協議会を中心とした「自主自律的な環境のもと、魅力ある教育研究を積極的に展開する (予算・人事等の規制緩和)」「民間の発想によるマネジメント」「能力、業績に応じた弾力的な人事シス

テム (非公務員型)」「情報公開、第三者評価による適切な資源配分、社会貢献の増大」が期待されている (文部科学省 HP,2010)。この法人化により、規制緩和が飛躍的に促進され、運営面における大学の裁量が大きくなった。その反面、自己責任に基づく運営能力が強く問われる構造に転換した。公立大学が法人化を選択する背景として、近年の地方財政の弱体化による大学経営の影響がある。公立大学の運営は基本的に地方公共団体が責任を持つような形で一般会計として各自治体の経常費で賄わなければならない (村田,1994,p.82)。

公立大学の法人化の割合は年々上昇し、2010 年度は 80 大学中、54 大学 (67.5%) が法人化した (公立大学協会 a,2010)。一方、2000 年度に国公立大学を含めた全学生数のうち、公立大学の学生数の比率は 3.9%であったが、2010 年度は 4.9%となり、高等教育市場に占める割合は堅実に伸びている (文部科学省,2010)。

次に、公立大学の規模を学生規模のデータによりみてみよう。2010 年 5 月 1 日現在の公立大学 80 校における学生数を規模別に分類すると、学生数が 1,999 人未満の割合が 78.9%であり、5,000 人以上の割合は 6.3%しかない。つまり、公立大学は小規模校の割合が高い。その背景として、公立大学の系統別学部数の割合 (2009 年度) において、少数教育が一般的である看護・保健医療、福祉系 (26.2%)、理・工学系 (13.4%)、医、歯、薬 (7.3%)、芸術系 (7.3%) の専門分野が高いことが考えられる (公立大学協会 a,2010)。

1.2 公立大学の法人化によるプロパー職員の増加

公立大学協会が 2010 年に公立大学 (80 校) を対象として実施した「公立大学実態調査」によると、2010 年 5 月 1 日現在、本務職員 (2,581 名) のうち、法人採用職員は 38.9% (1,004 名) 設置団体の職員は 61.1% (1,577 名) であった。この時点における公立大学のプロパー職員の割合は 4 割弱である。一方、表 1 は、2008 年度

～2010年度において、プロパー職員の割合のデータを示したものである。プロパー職員の割合は、この表の全てにおいて増加している。数値

の増加に留まる大学もあるが、C大学は56.5ポイント、H大学は50.5ポイントも増加した。

表1 公立大学法人におけるプロパー職員の割合(公立大学協会bの資料をもとに筆者が作成)

大学(法人化年)	年度	2008(①)	2009	2010(②)	増加ポイント(②-①)
C大学(2007)		40.6%	71.0%	97.1%	56.5
N大学(2005)		53.7%	53.7%	78.0%	24.3
Y大学(2006)		18.5%	46.4%	67.9%	49.4
A大学(2006)		33.3%	33.3%	60.0%	26.7
M大学(2007)		13.6%	34.8%	52.2%	38.6
H大学(2007)		0.0%	8.6%	50.5%	50.5
I大学(2005)		34.3%	40.9%	47.5%	13.2
T大学(2005)		23.5%	20.0%	38.7%	15.2
G大学(2006)		20.8	21.9%	38.7%	17.9
Z大学(2007)		3.6%	10.7%	33.3%	29.7
K大学(2007)		9.3%	15.8%	31.9%	22.6
S大学(2006)		16.1%	19.6%	23.9%	7.8
F大学(2005)		9.8%	15.0%	19.7%	9.9
O大学(2005)		12.9%	15.0%	17.7%	4.8

なお、公立大学の職員は地方公務員であるが、公立大学法人の職員は、「地方自治体からの派遣職員」と「法人が独自に採用した専任職員」が混在している。前者は、大学が地方自治体行政の一環として位置づけられているため、概ね1～3年の任期のみ出向の形態で派遣される。このような不定期な勤務期間になるため、公立大学法人側にとって極めて育て甲斐のない職員ということでは否定できない(岡田,2009)。公立大学法人においては、従来の地方公共団体職員のローテーションによる人員配置を変え、プロパー職員の比率を高めていくということが当面の課題となっている(林,2008)。

組んでいる」との予測を行った。その理由は、1.1で整理した公立大学法人に期待される「能力・業績に応じた弾力的な人事システム」にSDの活用が合致すると考えたからである。

特に、以下の趣旨を持って設問を設定した。第一に、公立大学がSDの効果について、どう捉えているのか、また、SDの検証を行っているのか明らかにする。

第二に、公立大学における協働型SDの取組状況を明らかにし、その有効性やメリットについて、どう捉えているのか明らかにする。小規模校の割合が高い公立大学における協働型SDの有効性について考えたい。

2. 公立大学に対するSDに関する調査報告

2.1 問題設定(調査の意図)

調査目的は、公立大学におけるSDの現状を明確にするためである。当該調査の特徴は、公立大学法人と(非法人)公立大学に分類して分析した点である。このことにより、両者にどのような相違点が生じているのか注目する。

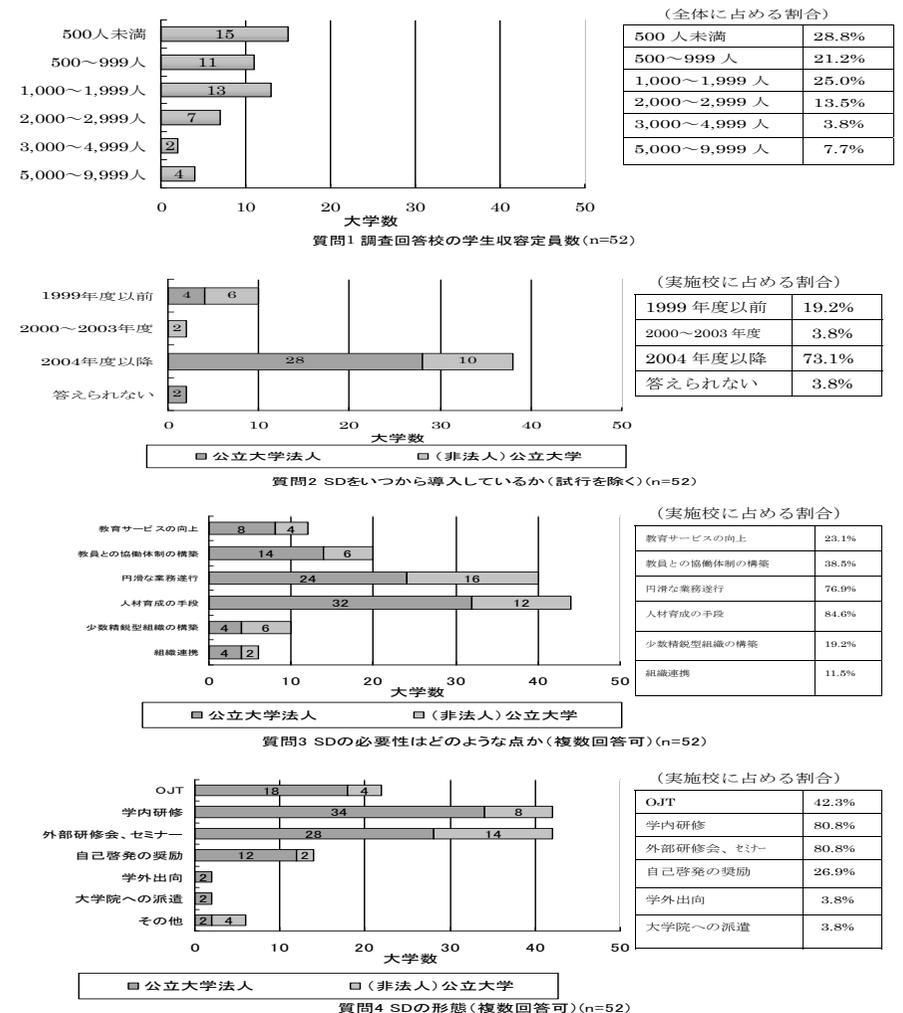
なお、調査にあたり、「SDについて、(非法人)公立大学より公立大学法人が積極的に取り

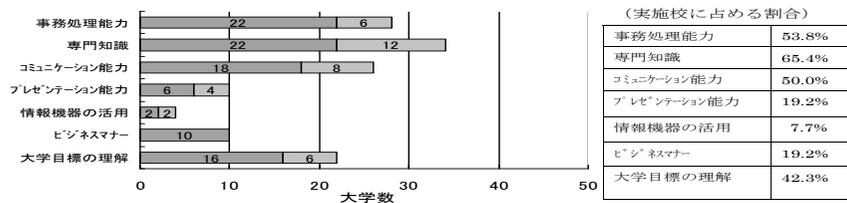
2.2 調査の方法(対象者)

調査は、2010年の5月～12月に実施した。調査は公立大学の人事担当者に対して郵送により依頼した(75大学)。その結果、52大学から回答を得た(回答率69.3%)。

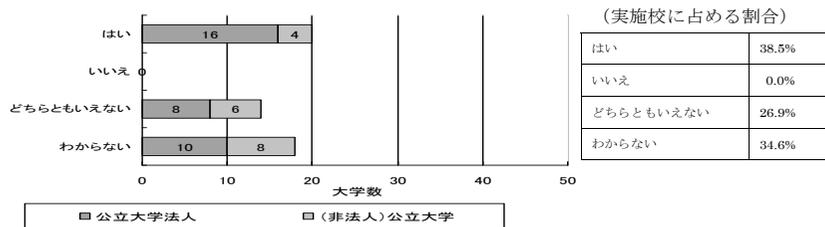
2.3 調査の結果

図1 公立大学に対するSDに関する調査結果(質問1～12)

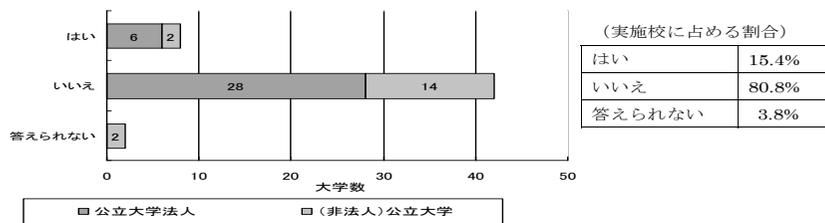




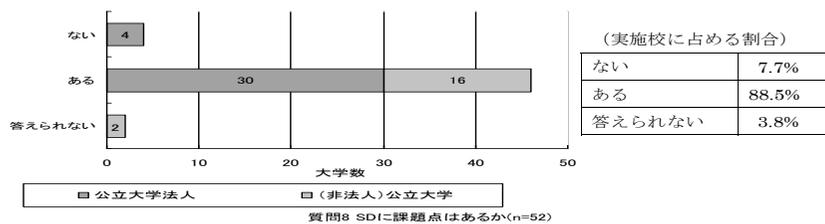
質問5 SDはどのような点を重視するか(複数回答可)(n=52)



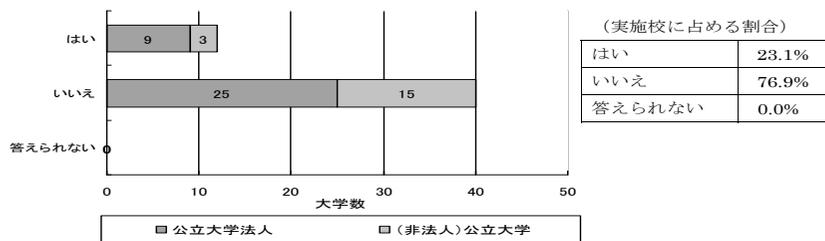
質問6 SDは大学運営に寄与する効果があったか(n=52)



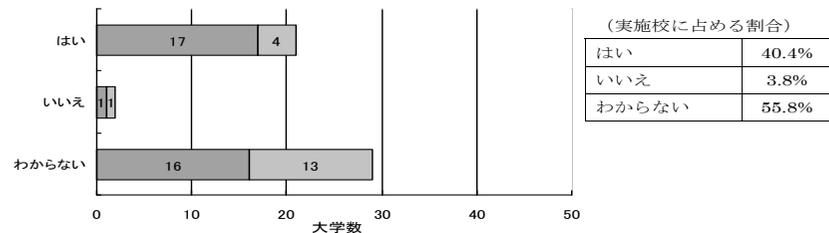
質問7 SDの評価(効果の検証)を行っているか(n=52)



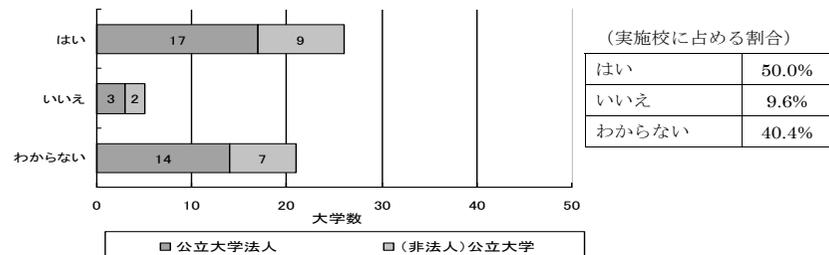
質問8 SDに課題点はあるか(n=52)



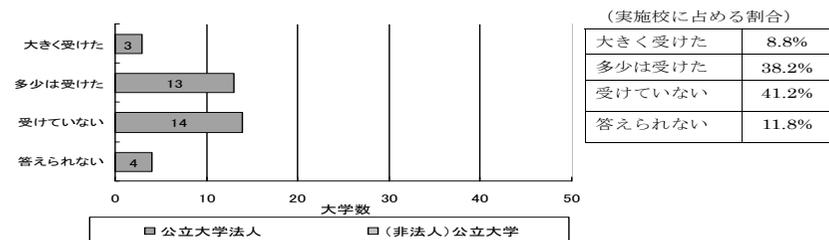
質問9 他の大学と協働したSDを行っているか(コンソーシアムを除く)(n=52)



質問10 他の大学と協働したSDは効果やメリットがあると思うか(コンソーシアムを除く)(n=52)



質問11 法人化・非法人化の別でSDの取り組みに違いがあると思うか(n=52)



質問12【公立大学法人に対する質問】法人職員の登用・育成・配置は設置団体の影響を受けたか(n=34)

2.4 結果の整理

質問1は、学生収容定員数2,000人未満のグループが75.0%あり、小規模校の回答が多いことを示している。質問2は、SDの実施時期について、法人化制度の導入以前より実施しているかを確認するために設けた。その結果、「2004年度以降」(73.1%)が最も高い割合であり、それ以前に実施済みの大学は23.0%であった。なお、SDの導入校(52大学)の内訳をみると、公立大学法人(34大学)が(非法人化)公立大学(18大学)より多かった。質問3は、SDの

必要性について、「人材育成の手段」(84.6%)、「円滑な業務遂行」(76.9%)、「教員との協働体制の構築」(38.5%)などが挙げられ、多様な趣旨を持っていた。基本的な能力向上の目的を強く持っている。質問4は、SDの具体的な形態を問うものである。「学内研修」(80.8%)、「外部研修会、セミナー」(80.8%)などが挙げられた。「学外出向」「大学院への派遣」は低かった。「その他」は、複数の回答が寄せられた⁵。質問5は、人事担当者がSDのどのような点を重視するか把握するために設けた。「専門知識

(65.4%)、「事務処理能力」(53.8%)などが過半数を超えた。質問 6 は、SD による大学運営への効果を問うものであり、SD の効果をどのように捉えているのかを明らかにする。「はい」は 38.5%に止まり、「どちらともいえない」「わからない」の合計が 61.5%になった。「はい」の手段として、複数の回答が寄せられた⁶。質問 7 は、SD の効果の検証を行っていない大学(80.8%)の割合が高かった。なお、「はい」の手段として、複数の回答が寄せられた⁷。質問 8 は、SD の課題の有無について、「ある」(88.5%)の割合が最も高かった。「ある」の内容として、複数の回答が寄せられた⁸。質問 9 は、協働型 SD の取り組みについて問う設問である(SPODのような形態を想定した)。「いいえ」(76.9%)が最も高く、「はい」は 23.1%であった⁹。質問 10 は、協働型 SD の有効性を問う設問である。「わからない」(55.8%)が最も高かった¹⁰。なお、質問 9 は協働型 SD を行った 12 大学のうち、11 大学が「はい」と回答している(1 大学は「わからない」と回答)。質問 11 は、法人化・非法人化により SD の取り組みに相違があるかどうかを問う設問である。「はい」(50.0%)が最も高く、「わからない」は 40.4%であった¹¹。質問 12 は、公立大学法人を対象とした設問であり、設置団体の影響を問うものである。「大きく受けた」「多少は受けた」の合計は 47.0%であり、過半数を割った。

3. 公立大学の SD に関するヒアリング

3.1 公立大学協会へのヒアリング

筆者は、公立大学における SD の全体像を把握するため、公立大学協会へのヒアリングを行った。

訪問日 2011 年 3 月 17 日

訪問先 公立大学協会 事務局

Q1. SD の重要性をどのように捉えているか
A. 「公立大学の法人化に伴い、2009 年度あたりからプロパー職員の割合が増加している(この点は、表 1 において、その根拠を示した)。そ

のため、公立大学の状況に適した SD のニーズが高まっていると考える(公立大学協会職員セミナーに期待が寄せられている)」

Q2. SD の支援状況について

A. 「2010 年度より研修会等を実施している。また、地域ごとの活動もを行っている」

Q3. 公立大学における SD の課題点は何か

A. 「①公立大学は小規模校が多いため、独自の SD の取り組みが困難である。②法人化すると、プロパー職員は自治体主催の研修が受講できないケースが多い(自治体における OJT 能力が著しく低い、という問題もある)。③SD の課題については、ある程度把握しているが、具体的な SD 手法のニーズ把握が十分把握できていないため、改善策の検討を行っている」

Q4. 公立大学の SD の取り組みが低い理由について

A. 「これまでプロパー職員の割合が低く、必要性が高くなかった(自治体で研修が行われていた)」

Q5. 今後の SD の取り組みについてのビジョンについて

A. 「現状の課題や困難を、未来において作り変え、改善されるべき対象と考える想像力、構想力を持つ人材の育成などが考えられる」

筆者の所感

公立大学において、SD の必要性が強く認識されはじめたのは近年であり、協会では SD の重要視している。また、公立大学は小規模校の割合が高く、SD に投資する負担軽減のためにも協会の果たす役割は高いと考える。

3.2 公立大学へのヒアリング

筆者は、公立大学における SD の実態を把握するため、公立大学法人に対するヒアリングを行った¹²。

3.2.1 公立大学法人 N 大学(大阪府)における SD¹³

訪問日 2011 年 3 月 16 日

訪問先 総務部

SD に関わる状況

N 大学では、2009 年に『大学改革案』が示され、理系を中心とした組織改変を行う予定である。その一環として、府派遣職員を 3 年間(2011~2013 年度)で大幅削減し、2009 年度現在 182 名を 2014 年度には 15 名に削減する予定である。SD は、前総務担当理事が積極的に取り組んで骨格が作られた。現総務担当理事と学長も SD について、前向きに取り組んでいる。職員研修については、『公立大学法人 N 大学教職員研修規程』(2005 年)で定められる。なお、同大学の法人化は 2005 年度である。

ヒアリング内容

Q1. SD の取り組み状況について

A. 「内部研修は、『平成 22 年度職員研修計画』に基づくが、予定通り行われないものがあつた¹⁴。外部研修は、南大阪地域コンソーシアムや能力開発協会の研修会などに参加している。大阪府から出向している職員は、府の研修会に参加できるが、当校のプロパー職員は参加資格がないのが現状である」

Q2. 法人化・非法人化の別で SD に差があると思うか

A. 「あると思う。法人化後は、プロパー職員の割合が増加する予定であるが、これらの職員は全て大学で賄わなければならない。なお、プロパー職員の割合が増えても府派遣職員は一定数残されるだろう」

Q3. SD の効果と検証について

A. 「PDCA という意味ではうまく回っていない。アンケートは取っているが、効果測定を分析したり、どのように改善に生かすか、という側面では活用されていない」

Q4. SD の課題点について

A. 「①『平成 22 年度職員研修計画』通りに進行していない。②SD に対する意識不足がある。③費用・時間の負担が大きい。④府の出向職員は 3 年が基本なので、ノウハウを持ったまま去ってしまう。⑤府の部局内のローテーションがあまりない。そのため、ベテラン職員が増えて

便利なこともあるが、活性化し辛い環境にある。⑥研修のニーズがつかみきれていない」

Q5. 他の機関と協働した SD について

A. 「大阪市立大学と包括連携協定を結んでおり、プロパー 2 年目の職員が共同開催される研修に参加している。また、研修ではないが、大阪府の南地域 6 大学と職員の在り方についての情報交換を行っている」

Q6. 今後の SD の人材像とビジョンについて

A. 「大学としての憲章がなく、事務職員の在り方や育成計画が明確にされていない」

Q7. 設置自治体による人事の影響について

A. 「人材登用・配置(課長以上)は、府の意見を参考にし、調整している。影響力は大きいのが実態である。ただし、プロパー職員については、影響を受けておらず、大学の判断で人材登用・育成・配置を行っている」

筆者の所感

N 大学における SD の必要性は、今後、プロパー職員の急増を考慮すると、さらに高まるだろう。しかし、現段階において、上述の課題(Q4.)で示したような問題がある。特に、大学のビジョンに合致した職員増の在り方や育成指針、そのための研修体系など、検討を要するべき点がいくつかある。また、大阪府の影響をいかに小さくして、自主・自律的な人事計画を構築していくかが課題になろう。

大阪府の職員研修について

参考までに、大阪府の職員研修の概要を示す。大阪府の職員研修は、『大阪府職員研修規程』で定められている。その目的は、「職員に対し、公務員精神の涵養と職務遂行能力の向上を図り、もって府政の適正かつ効率的な運営に資すること」とされる(同規程第 2 条)。『平成 22 年度大阪府職員研修計画』によると、職員が個人学習等を行う「自主研修」、各職場で実施する「職場研修」、部局等で実施する「部局研修」などの研修体系で構成されている。

3.2.2 公立大学法人 K大学(高知県)におけるSD

訪問日 2011年3月7日

訪問先 総務部

SDに関わる状況

単科系大学ということもあり、プロパー職員、出向者を含めて40名程度の小規模な事務組織である。

Q1. SDの取り組み状況について

A. 「大学独自のものは無い。外部研修として、SPODを利用している。また、日本能率協会の研修にも参加している。やっと取り組み始めた段階である」

Q2. 法人化・非法人化の別でSDに差があると思うか

A. 「特になし。2010年度に法人化した。SDの取り組みについて、特段の変化はない」

Q3. SDの効果と検証について

A. 「効果については、すぐに目に見えるものはない。ただし、SPODの受講者が学内で講師になって、他の職員に情報を伝達する取り組みを行ったことがある。検証については、アンケート調査を行い、成果を確認している」

Q4. SDの課題点について

A. 「評価者研修をしっかりと行うことにより、客観性、信頼性を高めたい」

Q5. 他の機関と協働したSDについて

A. 「SPODに参加しており、有用性はあると考える。また、学内関係者とのつながりにより、他大学と協働した研修を行う検討もしている。ただし、高知県内の他の高等教育機関とは、SDに関する交流は行っていない」

Q6. 今後のSDの人材像とビジョンについて

A. 「特に大学の目標と連携したビジョンは設定していない。また、研修に関わる規程もない」

Q7. 設置自治体による人事の影響について

A. 「人材登用については、影響は少なからずある。(法人化された現段階においても)県より出向者が数名在職している。ただし、育成・配置は影響を受けていない」

筆者の所感

人事評価制度が発足したばかりであり、SDをこれから本格的に取り組んでいく準備段階と思われる。研修はSPODに依存しており、大学独自のものは無い。高知県の関与はSDについてはなく、法人化の影響もなかった。

高知県の職員研修について

参考までに、高知県の職員研修の概要を示す(K大学に出向している職員は、高知県の職員研修を受講しなければならない)。基本方針として、以下が示されている。①目標を達成するという強い意志とスピード感を持って行動する。②官民協働型の県政を実現するため、自ら率先して県民とともに汗をかく。③自らの仕事のプロセスや結果について、常に県民に対して情報の公開に努め、説明責任を果たすという姿勢を持って行動する。④仕事をしていく過程において常にPDCAサイクルの視点を持って行動する。⑤全国区の視点を持ちながら、国などに対して積極的に政策提言を行う。2011年度は、「一般能力開発研修」「新採用職員研修」「主幹研修(基礎)」「主査研修(基礎)」などのメニューがある(高知県HP,2011)。

4. 公立大学におけるSDの現状と今後の課題

本稿の考察を基に公立大学のSDの現状を整理する。

第一に、2.1では、「SDについて、(非法人)公立大学より公立大学法人が積極的に取り組んでいる」との予測を行った。しかし、図1において、公立大学法人がSDを率先して取り組むなどの傾向は確認できなかった。また、質問6(SDの効果)では、法人化している大学の「どちらともいえない」「わからない」の大学数(18校)が「はい」の大学数(16校)より高かった。さらに、3.2のヒアリングから推察すると、公立大学が法人化したからといって、直ちにSDを積極的に取り組むとは限らないといえる。

しかし、質問11は、法人化・非法人化の別でSDの取り組みに差があると回答した大学は

50.0%あった。また、公立大学協会に対するヒアリング(3.1)では、SDのニーズの高まりを指摘した。注11は、法人化を契機とした事務の効率化や専門性の必要性に関する意見が寄せられた。

以上より、現状は公立大学法人がSDを率先して取り組む割合は高くないが、今後、状況が変わる可能性がある。

第二に、多くの公立大学がSDを実施しているが、本来の目的を十分達成している段階ではないと思われる。質問3は、SDの必要性について「人材育成の手段」など、質問5は、SDを重視する項目として「専門知識」などが高い割合である。しかし、「SDを実施した結果、大学運営に寄与する効果」(質問6)を認める割合が38.5%に止まっている。

改善の方向性として、中長期的な観点による「SDのPDCA」を検討する必要性を感じる。質問7はSDの評価についてのものなので、Checkに該当する設問と思われるが、実施割合が低く(15.4%)、うまくPDCAが回転する大学は少ないと思われる。そして、3.2.1のN大学に対するヒアリング(Q3)においても、「PDCAという意味ではうまく回っていない」との回答があった。

第三に、協働型SDの有効性について、質問10の結果より有益な手段として捉える割合は高くなかった。ただし、これは、協働型SDを実践する大学の割合の低さが要因にあると思われる。協働型SDを行った12大学のうち、11大学が効果やメリットがあると回答した。また、SPODの加盟校であるK大学もSDの有効性を認めている。今後、協働型SDを実践する大学が増加する状況になれば、その効果を認める大学の割合が増えるかもしれない。

なお、公立大学のSDにおける課題(注8)として、「費用の捻出」「適当な外部研修会がない」「負担が大きい」が示された(公立大学協会へのヒアリング(3.1)でも同様の課題が示された)。費用負担が比較的小さいと思われる協働型

SDは、予算が限られる大学にとって有益な方策になりえる可能性がある。なお、注10で示したように、協働型SDに期待を寄せる肯定的な意見が多数寄せられた。

第四に、SDの関わりにおいて、公立大学法人と設置団体の在り方を再考する必要がある。質問12は、職員の登用・育成・配置について、設置団体の影響を受ける割合が47.0%あった。一方、表1より、公立大学が法人化して5年経過してもプロパー職員の割合が2割に満たない大学が数校あった。公立大学法人全体からみると、プロパー職員の割合が増加傾向にあるものの、一部の公立大学法人は緩やかである。大学職員における業務の専門性や特質を踏まえ、設置団体から公立大学法人への出向の在り方を慎重に検討する必要が生じているのではないかと考える。

公立大学の公益性を考慮すると、事務職員のSDは必要性が高い。「SDの実施」がファースト・ステージだとすると、公立大学は達成しつつある。しかし、「適切なSDを実践的且つ高いクオリティによって行う」ことが次のステージの課題ではないだろうか。公立大学法人化の意義を踏まえ、SDの在り方を再考しなければならない。

参考文献

- 大石恵(2010)「公立大学における職員の能力開発(SD)」高崎経済大学附属産業研究所『地方公立大学の未来』,日本経済評論社,p.85.
- 岡田卓哉(2009)「公立大学における職員の能力開発についての一考察」大学行政管理学会学会編集委員会『大学行政管理学会誌』,第12号(2008年度),p.141.
- 高知県HP(2011)
<http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/110901/kenshu-23keikaku>,2011年4月9日確認.
- 公立大学協会a(2010)『地域とともにつくる公立大学』,p.5,47.
- 公立大学協会b(2010)『平成22年度公立大学実態調査』

戸所隆 (2010) 「地方公立大学の役割と未来」
高崎経済大学附属産業研究所『地方公立大学の未来』, 日本経済評論社, pp.193-194

林透 (2008) 「国立大学法人職員のキャリアパスと能力開発に関する一考察」大学行政管理学会広報委員会編『大学行政管理学会誌』, 第 11 号 (2007 年度) , p.230.

福島一政 (2010) 「大学のユニバーサル化と SD—大学職員の視点から—」日本高等教育学会研究紀要編集委員会編『高等教育研究 SD』, 第 13 集, 玉川大学出版部, p.49.

村田鈴子 (1994) 「公立大学の性格と役割」村田鈴子編『公立大学に関する研究—地域社会志向とユニバーサリズム—』, 多賀出版, p.82.

文部科学省 (2010) 「学校基本調査—平成 22 年度 (速報) 結果の概要—」.

文部科学省 HP (2010)

http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/detail/1284493.htm, 2010 年 8 月 10 日確認.

SD プログラム検討委員会 (2010) 「SD に関する提言 (最終報告)」大学行政管理学会学会誌編集委員会編『大学行政管理学会誌』, 第 13 号, p.232.

¹ SD プログラム検討委員会とは、大学行政管理学会の事業計画 (2008 年) に基づき発足した組織である。「大学職員に求められる知識・技能と、その能力開発の在り方に関して実践的に調査・検討し具体案を作成する」ことを目的とする。

² SPOD とは、四国地区 33 の高等教育機関が協力・連携して、教職員の能力開発を推進するネットワークである。

³ 公立大学法人は、地方自治体が大学設置者として位置づけられ、設置者から大学に対して運営費交付金を配分するが、その組織は独立した法人として運営される機関といえる。

⁴ 公立大学協会が本務職員に関する調査を開始したのは 2008 年度のため、それ以前のデータは不明である。

⁵ 「大学間連携研修」「県の行う職員研修」との回答が寄せられた。

⁶ 「アンケート調査による」「人材育成が図られた」「研修終了後作成する研修レポート」「職員の意識

向上」「職員の資質向上」「大学職員の意識づけ」との回答が寄せられた。

⁷ 「アンケート調査による」「研修終了後、職場でどのように活用したかレポートを作成」「毎年度、当初に計画を立て、年度末に現状、点検評価、改善方策の観点で点検評価を行う」との回答が寄せられた。

⁸ 「効果の検証手段がない」(50.0%)、「時間確保」(42.3%)、「費用の捻出」(38.5%)、「体制が未整備」(26.9%)、「適当な外部研修会がない」(23.1%)、「効果が不明」(19.2%)、「負担が大き」(11.5%)との回答が寄せられた。

⁹ 「はい」の内容を尋ねたところ、「他大学の研修に参加」「事務職員フォローアップ研修」「担当業務情報交換」「若手職員の意識改革・資質向上のための SD 研修」「他大学と共同で研修を行う」「学生募集から就職支援までの教員と職員の連携について」「高校生及び進路指導のニーズと入学後における教員・職員の対応について」「有志大学共同で外部講師を招き、研修会を実施した」との回答が寄せられた。

¹⁰ 「はい」の理由を尋ねたところ、「他大学との情報交換ができる」「他大学職員との交流は刺激になる」「小規模な単科大学では職員数が少ないため協働が望ましい」「情報交換等による他大学の先進事例や状況把握が可能」「他大学の優れた取り組みや先進事例の導入が可」「合同実施により研修効果が高まるとともに交流・親睦を図ることにより相互の理解が深まる」「経費の分担や他大学の職員との交流を通じた情報収集などのメリットがあると思われる」「他大学での取り組みや問題点を共有化できる」「大学間で交流・意見交換を行うことで、業務に対して新しい発想が浮かび、業務の効率化につながるから」「他大学の職員が入ることによる刺激や競争意識が生まれる」「それぞれに持つノウハウの共有により、互いの不足を補完でき、新たな知見が得られるため」との回答が寄せられた。

¹¹ 「はい」の理由を尋ねたところ、「法人独自の研修開催が可能となった」「法人化によって、より専門性が高まる」「法人化による法人職員の増に伴い、より効率的・効果的な大学の運営に資する職員の育成・確保が必要」「プロパー職員採用により、これまでに比べ専門的かつ長期的な人材育成が求められる」「事務の効率化への関心がより高まる」「法人のプロパー職員も採用しており、大学法人として独自に人材育成をしていく必要がある」「大学職員に特化した研修をより計画的・体系的に行いやすい」「大学運営において専門性を持った人材を法人独自で育てることができると」「法人化することで、プロパー職員向け研修の充実が図られる」「法人専任職員として、大学業務に特化した内容となるため」との回答が寄せられた。(非法人)公立大

学からは「非法人の場合、人事異動が SD のネックになっている」「市職員として育成しているが、法人化の場合独自対応となる可能性がある」との回答が寄せられた。

¹² 以下の 2 校をヒアリング対象に選んだ理由は次の通り。N 大学は、プロパー職員の割合が増加傾向にあることから、近年の公立大学の職員環境を顕著に示す適切な大学と考えた。K 大学は、SPOD の加盟校であり、協働型 SD の効果についての状況を示せる大学と考えた。

¹³ N 大学の希望により伏せ字とした。

¹⁴ 『平成 22 年度職員研修計画』では、次の内容が示されている。A 階層別研修 (内定者研修、新人研修、若手・中堅職員研修、管理者研修)、B 目的別研修 (コンプライアンス、ビジネスマナー、コミュニケーション、目的管理によるチームマネジメントなど)、C 専門研修 (法務研修、公立大学法人会計など)、D 中長期研修 (他大学派遣研修、海外派遣研修、メンター制度など)、E 自主研修 (個人学習、グループ学習)