

● 事例 ●

# 学生支援充実のための事務局体制構築の課題

坂本 孝徳

(広島工業大学 教授)

我が国の高等教育においては、ユニバーサル・アクセス段階に達したことに伴い多様な資質・学習歴・ニーズなどを持った入学者の増加により、学力低下や学習への興味・関心・意欲の不足した学生への対応が喫緊の課題となっている。なかでも、学士課程教育、所謂大学の学部教育について質の維持・向上を図ることが求められており、多様な学生に対し達成すべき学習成果の明示、課題探求能力の達成を目指した学習意欲の喚起、きめ細かな指導と厳格な成績評価の実施などへの積極的・組織的取り組みが必要とされている。更には、学習環境の整備拡充を図るという意味で、入学から卒業の間を通じた学生支援を組織的・総合的に実施するための取組みが必要となっている。

このような学生支援は、奨学・厚生、学習、課外活動、キャリア開発、国際交流など広範に亘るものであり、総合的な支援と支援体制の整備拡充、更には当該大学の教育目的、役割・機能などに応じた個性ある支援が求められている。また、学生支援に関する政策決定や経営計画の策定と、それらの実施を円滑に行うためには教育職員と事務職員の協働と事務職員の専門的支援に裏付けられた運営が望まれる。

これら事務職員に期待される役割を踏まえたうえで、学生支援充実のための事務局体制構築の課題に関して、私学高等教育研究所の「私大マネジメント改革プロジェクト」が平成二十二年五月に日本私立大学協会加盟大学三八二校を

## 特集・学生支援体制の現状と展望

対象に実施した「事務局職員の力量形成に関する調査」の結果に基づき考えたい。

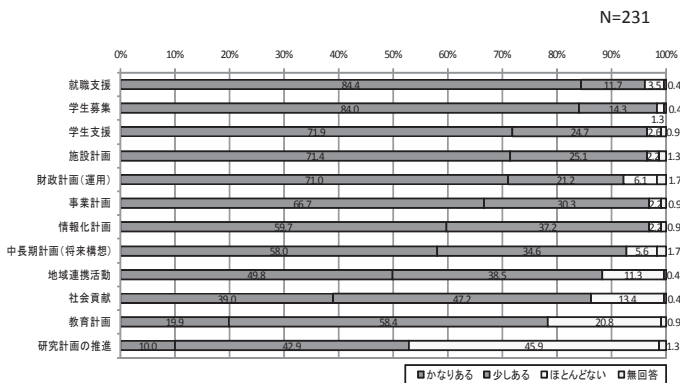
### 1. 事務局の政策決定への影響度と教職協働

厳しい経営環境のなかでの大学においては、明確な経営方針・指針としての中長期経営計画を提示することが求められている。それらの経営と教学に関する政策決定に係るのが事務局組織とその構成員である事務職員である。政策を決定するための情報の収集、調査活動に加え、それらを踏まえた経営計画や政策の立案、そして、経営計画や政策決定後の執行を事務職員が担うのである。

そのような「政策決定に対する事務局の影響度合」をみると、教学のなかでも直接教育研究に係わる項目の「教育計画」や「研究計画の推進」についての影響度は低いものの、学生支援に関する「就職支援」と「学生支援」への影響度合いが高い割合を示している。また、経営に関する項目の「中長期計画」、「事業計画」、「財政計画」などに比しても、政策決定における事務局の学生支援についての影響度合いが高いことが見てとれる(図1)。このように、特に学生支援については事務局の政策決定に果たす影響力は強くなっており、学生の育成に関する分野での事務局の果

たす役割は大きいものがあると言っても過言ではない。

次に「教職協働の取り組みが行われている分野」についてみると、学生支援と、学生支援に関する「学生相談や生活支援」、「就職支援・進路指導」、そして「学生募集」の分野が高い割合を示している(図2)。このことから学生支援の分野を中心として、教職協働の取り組みが推進されていることが見てとれる。また、前述の「政策決定に対する事務局の



出典：私学高等教育研究所「平成21年度事務局職員の力量形成に関する調査」

図1 政策決定に対する事務局の影響度合

## 特集・学生支援体制の現状と展望

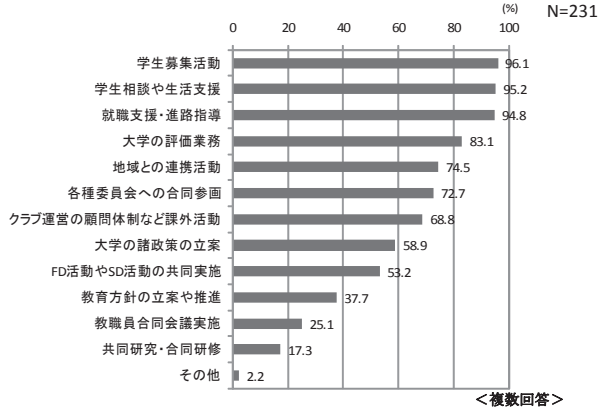


図2 教職協働の取り組みが行われている分野

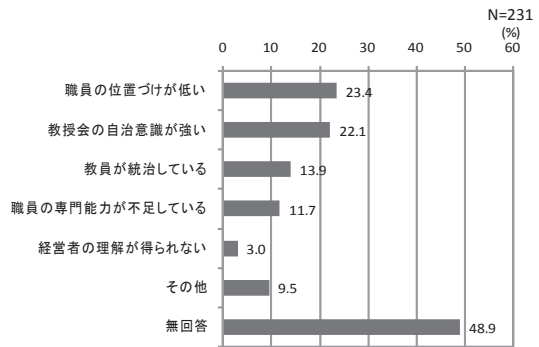


図3 経営や教学の会議に職員が正式参加できない理由

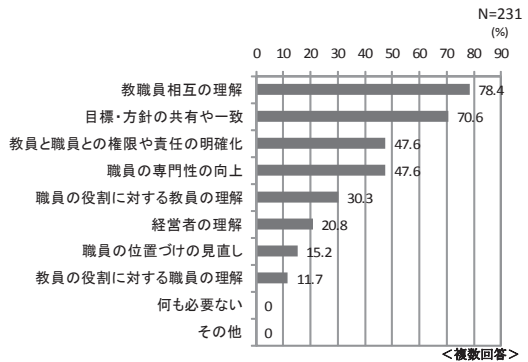


図4 教職協働をすすめるための必要事項

図2・3・4 出典：私学高等教育研究所「平成21年度事務局職員の力量形成に関する調査」

影響度合」でみたように、政策立案に事務局が影響力を持つ分野と教職協働の取り組みが行われている分野とが一致することからも学生支援に関する政策決定と決定後の業務の推進に関しては、事務職員の参画が行われている可能性が高いと考えられる。

では、教職協働について「経営や教学の会議に職員が正

式参加できない理由」をみると、「職員の位置づけが低い」、「教授会の自治意識が強い」、「教員が統治している」、「職員の専門能力不足がしている」などが比較的高い割合となっている（図3）。

また、「教職協働をすすめるための必要事項」、言い換えれば教職協働の促進要因として「教職員相互の理解」、「目

標・方針の共有や一致」、「教員と職員との権限や責任の明確化」、「職員の専門性の向上」などの項目が高い割合となっており、相互理解と意識改革への努力が強く求められる（図4）。

これらの結果から事務職員の経営組織・教学組織への制度的な参画は図られつつあるが、事務職員の専門能力不足や教員優位の現状が参加を阻害する原因となっていると考えられる。したがって、それらの運営組織のなかにおいて事務職員が果たすべき役割・機能を再構築することが必要となる。

事務職員が行う運営業務の目的は、教育目標を達成するために教育研究の充実・向上を図ることにある。また、教員関連の業務を推進するにあたり、事務職員の大多数は直接これらを支える業務を遂行しており、業務執行の場面で現実の問題や課題を踏まえ企画立案を行い、所掌業務に反映させることが可能なわけであるし、更に、事務職員の業務は常に教学と経営を統合せざるを得ない業務執行上の本質的特長を持っていると考えられる。つまり、教育職員と協働して学生支援を推進するのが事務局とその構成員としての事務職員であり、教職協働の推進が重要な課題となる。

## 2. 事務局における業務改革の実情

事務局における「業務改革の主なテーマ、取り組み」についてみると、全体では「課の業務目標や計画の策定」が最も高い割合を示しており、次いで「情報化、コンピュータ化、機械化」、「効果の検証や経費削減の重視」、「業務監査、コンプライアンス、評価の重視」、「目標の達成と連結した個人業務のレベルアップ」となっている（図5）。これらから大学の事務局に求められている新たな業務や既存の業務に付加される業務に対応すべく組織と業務の見直しと、経営の合理化・効率化や経費の削減・効果的執行を図ろうとの努力がなされていることが見て取れる。

次いで、「業務運営の現状評価」をみると、全体では「各部署の所属長が集まって開かれる会議がある」が最も高い割合を示しており、次いで、「法人・大学全体としての目標は明確になっている」、「部単位、課単位での会議が行われている」が八割以上と高い。更に、「目標を達成するための政策を立てる」、「事務局からの提案やデータ分析」、「課室横断のプロジェクトなどが活動」となっている（図6）。

このように事務局の「業務運営の現状評価」についてみ

ると目標や会議体に関する項目については概ね評価されている。しかし、I R (Institutional Research) 機能・マーケティング・教育改革の推進などの企画業務を推進する上での事項に関する評価は必ずしも高くはなく、今後の改善に向けた更なる努力が期待される。なかでもI Rについては、I R機能を業務運営のなかに導入することを検討することが課題となる。特に、新たな課題を解決するための

企画・立案においては、学生の教学データの収集・分析や教育改革に関するデータ・情報の収集・分析などの教育研究活動に関する調査研究、経営・管理上の情報の収集・分析や財政計画策定のためのデータの収集とシミュレーションなどの経営に関わる各種情報の収集と分析などに基づく戦略的経営にI R機能は欠かせないものとなる。

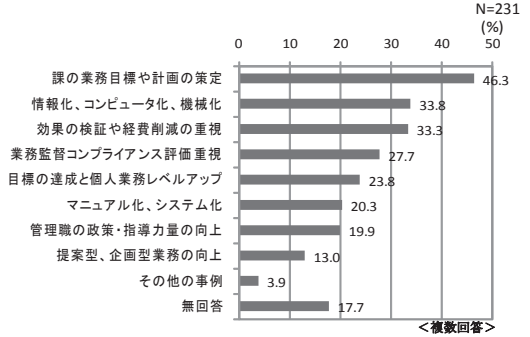


図5 業務改革の主なテーマ・取り組み

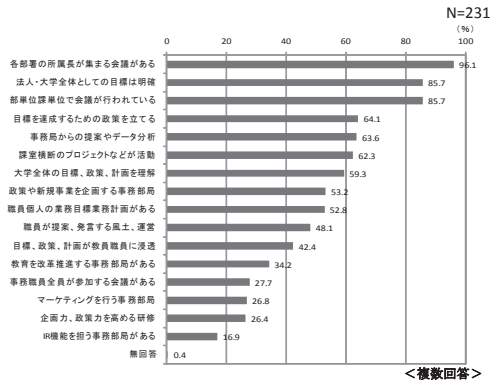


図6 業務運営の現状評価

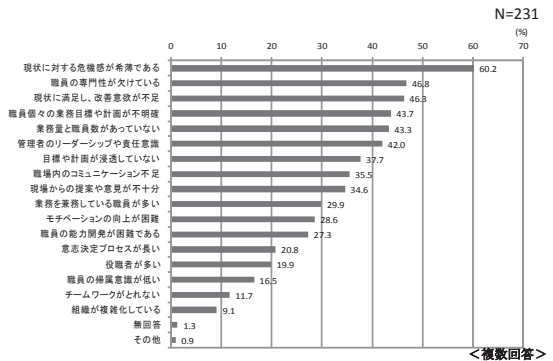


図7 職員の力量や職場のあり方での不足点や課題

図5・6・7 出典：私学高等教育研究所「平成21年度事務局職員の力量形成に関する調査」

### 3. 事務職員の職能成長に関する課題

大学の目標達成に向け業務遂行する上で、「職員の力量や職場のあり方での不足点や課題」についてみると、「現状に対する危機感が希薄である」が最も高い割合を示しており、他と比べ大きく上回っている。次いで、「職員の専門性が欠けている」、「現状に満足し、改善意欲が不足している」などは四割を超えている（図7）。

このように職員の力量形成に関しては、「意識改革」と「専門性の向上」が重要な課題となっていると考えられる。特に、「意識改革」における「危機感」に関しては、「危機感」を持ち共有するかが要事となっており、高等教育の現状の確な理解や当該大学の置かれている状況の正確な把握などを職員に求める努力が必要になる。また、「専門性」に関しては、個々の職員がどのような「専門性」、職務遂行能力を期待されているかを理解しているのか、明確な大学や所属部署の年間運営目標や計画を提示しているのか、という事とも関わっている課題である。

では、どのような種類の研修を行っているかをみると、「外部団体主催の研修参加」が最も高い割合を示しており、他の研修の割合を大きく上回っている。次いで、「新

人研修」、「職員全員参加研修」、「階層別研修」と続いている。一方で、「海外研修」、「大学院への進学」が僅かではあるが研修制度として挙げられている（図8）。また、一人当たりの年間の「学内研修」参加回数については、平均が二・一回であり、一人当たりの年間の「学外研修」参加回数については、平均が一・九回となっている（図9）。

職員の研修制度に関する問題点や課題をみると、全体では「体系的な研修ができない」が最も高い割合を示しており、次いで、「研修による職員の成長を評価しにくい」と、いずれも過半数を超えている。更に、「講師選びが難しい」、「研修する時間がない」、「研修に対する職員の意識が低い」が挙げられる。一方で、「職員研修制度がない」や「研修制度はあるものの運用されていない」など、研修そのものが実施されていないとみることもできる（図10）。

このように事務職員が受けている研修の種類について見ると、特に「外部団体主催の研修参加」、「新人研修」、「職員全員参加研修」の項目が高い割合となっており、概ね年間二回の学内・学外研修に参加している。更に、職員研修制度に関する問題点や課題に関しては、特に「体系的な研修ができない」、「研修による職員の成長を評価しにくい」という問題が指摘されている。これらの問題点は、各大学

にとって共通性の高いものとも考えられ、一人ひとりの事務職員の力量向上を図ることにより、事務局機能の強化を図って行く上での重要な課題の一つであると言える。

職員の研修に関する課題を挙げると体系的・総合的な研修が必要となる。事務職員に求められる専門性の内容として、企画立案型、企画調整型などが考えられるが、事務職

員の職能成長過程という長期的視点に立つて考えるならば、専門性の内実は事務職員の経験年数や職位・資格において当然異なるのである。

専門性の育成という視点から事務職員の職能成長の体系化を構築すべきであるとするならば、各々の経験年数や職位・資格における力量形成の時期と研修内容の課題をより

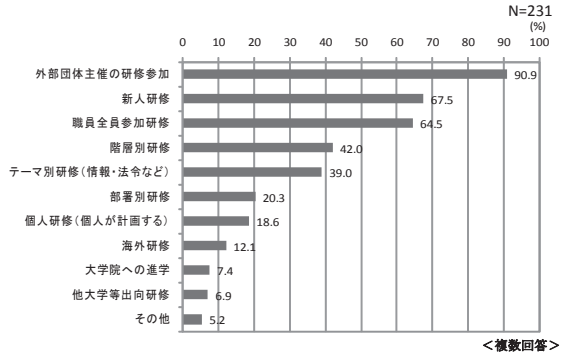


図8 研修制度の種類

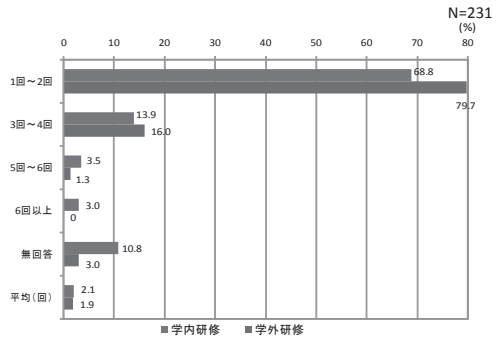


図9 一人あたり、年間平均の「学内研修」・「学外研修」の参加回数

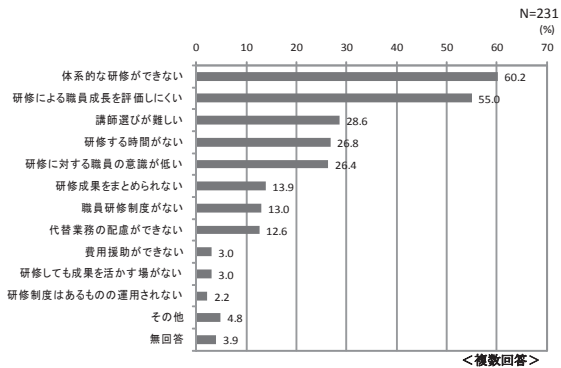


図10 職員研修制度に関する問題点や課題

図8・9・10 出典：私学高等教育研究所「平成21年度事務局職員の力量形成に関する調査」

具体的に提示することが不可欠となる。即ち、事務職員のリライフ・ステージにおいて重点的に要求される力量形成の目標が変化するのである。つまり、力量形成の体系化が必要であり、事務職員に期待される力量形成モデルに基づきライフ・ステージに沿った研修内容の体系化を図ることが課題となる。具体的には、人材養成像の設定、力量形成の体系化に基づく研修の実施、学内研修と学外研修との統合化、OJTの推進、人事考課制度や目標管理制度の導入などが考えられる。

#### 4. まとめ

以上で調査結果を踏まえ学生支援充実のための事務局体制構築に関して見てきたが、当該大学の教育理念を踏まえた教育目標や人材育成像を経営計画や経営政策に位置付け、それに基づく効果的な学生支援をどのように行うかについて、教育職員と事務職員が共通理解と役割分担を行うつつ協働することが不可欠となる。その際に事務職員は、学生支援に関する現状分析、情報収集、課題提示などに関して、客観的・具体的な資料やデータに依拠した企画立案を行い、教育職員を支援するとともに、教職協働により諸課題の解決に向けて取り組むことが望まれる。

また、事務局においては多様な側面から機能の充実が求められており、そのなかで事務職員に期待される役割・機能は拡大している。事務職員にあつては、今後、教学と経営の両面において企画立案力や調整力の強化が望まれることから更なる力量の向上が急務となっており、組織的・計画的な取り組みが必要である。