

# 認証評価結果からみた事務組織及びSDの現状と課題 —わが国の大学における事務組織機能の更なる質保証・向上を目指して—

山口 豪

デジタルハリウッド大学

## 【目次】

- I. 問題提起
- II. 本稿の目的
- III. 先行研究のレビュー
- IV. 研究方法・データの説明
- V. JUAAによる大学評価結果等の概要
- VI. 事務組織の分析結果
- VII. SDの分析結果
- VIII. 結論

## 【キーワード】

SD、大学事務組織、大学事務職員、機関別認証評価結果、質の保証・向上

## I. 問題提起

近年わが国の中央教育審議会において、大学運営の一層の改善・充実に向けて、事務職員及び事務組織についての審議が重ねられている。例えば「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 中央教育審議会大学分科会）の18頁では、大学による組織的な研修・研究（スタッフ・ディベロップメント（SD））の重要性や、教職協働により、事務職員が教員と対等な立場で大学運営に参画することの重要性等が指摘されている。また、同審議まとめを踏まえ、「大学運営の一層の改善・充実のための方策について（案）（取組の方向性）」（平成28年2月中央教育審議会大学分科会大学教育部会）が示され、「大学の事務組織及び事務職員が、当該大学の目標の達成に向け、これまで以上に積極的な役割を担い、大

学運営の一翼を担う機能をより一層発揮できるよう、今後の在るべき姿について更に検討を深め、その結果を法令等に反映させることが適当ではないか（3頁）」との方向性が示されている。

これらを踏まえ、大学の事務職員及び事務組織の在り方については、第8期中央教育審議会において、①職員の資質向上・SDの義務化、②「事務組織」の見直し、③「専門的職員」の設置が審議され、その内、①については、平成29年4月から改正大学設置基準の施行により、大学にSDが義務化されるとともに、教職協働により大学の職務が行われるよう留意することが求められるようになった。

このように近年のわが国では大学の事務職員及び事務組織の見直しがなされ、SDによる大学の事務職員における資質・能力の向上や意識改革と併せて、大学の事務職員の職務の現状を踏まえたものに見直すとともに、教職協働を推進し、大学総体として機能強化を図るべきことが、わが国の大学に対して求められている。このような期待に応えるためには、わが国の大学が各々の使命・目的や特性に応じた事務組織機能の質を保証するとともに、更にその向上を図ること、換言すれば、わが国の大学の事務組織機能の更なる質の保証・向上がより一層重要になっていると筆者は考える。

上記の見直しが中央教育審議会でなされているこの時期に、筆者は、これまでのわが国の大学の事務組織の活動に関する内容を振り返り、その結果をわが国の大学における事務組織機能の更なる質の保証・向上に結びつけることが重要であると考えている。

そして、その振り返りを行う際の視点として、学校

教育法第109条第2項に定められた当該大学の教育研究等の総合的な状況について評価を行う機関別認証評価の結果が、各大学の実態を把握するためには有用であると考えられることから、その結果を手がかりに、①これまでの機関別認証評価結果において、事務組織に関する部分は何の様に評価されてきたのか、②今後どの様にすれば、その質保証・向上を図ることができるのか、③その質保証・向上を図るために、どのようなSDの取組みが効果的なのかという問題意識のもと、本稿では、わが国の大学の機関別認証評価結果における事務組織機能に焦点を当てて考察する。

## II. 本稿の目的

こうした問題提起のもと、本稿の目的は、大学基準協会（以下「JUAA」という。）の2011～2016年度までの第2期機関別認証評価結果の基準9「管理運営・財務」の中の「事務組織」に関する記載内容をもとに考察する。JUAAの同結果を考察の対象に取り上げる理由は、以下2点にある。

第1にJUAAは、国公立を横断した、数多くの機関別認証評価の実績を持ち、特に公立及び私立大学の多くがJUAAの同評価を受審している点である。第2にJUAA以外の機関別認証評価機関の中で、大学改革支援・学位授与機構の同評価は、後述するように、栃木（2014）等の先行研究がすでにあり、国立大学と一部の公立大学の実態については分析が行われている点である。

これら2点により、わが国の公立及び私立大学の事務組織活動の実態を把握する上で、JUAAの機関別認証評価結果は有益であると考えられることから、本稿ではその結果を活用して考察する。その観点に基づき、本稿の目的は、以下5点を解明することにある。

第1にJUAAの第2期機関別認証評価結果において、事務組織に関する努力課題、改善勧告の数と内容はどの様な傾向にあるか。第2に同結果において、事務組織に関する長所の数と内容はどの様な傾向にあるか。第3に同結果において、事務組織についての概評部分で指摘された数と内容はどのような傾向にあるか。第4に同結果において、SDの取組みの数と内

容はどの様な傾向にあるか。第5に上記の分析結果を踏まえ、わが国の大学における事務組織機能の更なる質保証・向上を図るためには今後何が必要か。また、その質保証・向上を図るためにどの様なSDの取組みが効果的か。

## III. 先行研究のレビュー

機関別認証評価結果からみた事務組織に関する分析を行ったものについては、大きく分けて、以下3つがある。

第1はJUAAの機関別認証評価結果を用いた文献である。まず2004年度からの7年度間のJUAAによる第1期同評価結果を分析したJUAA（2012）があり、そこでは、基準9「事務組織」の特色と課題等が分析されている。次に2004～2009年度のJUAAによる機関別認証評価結果を分析した村上（2010）があり、そこでは、保留大学と適合大学に分けて、基準9「事務組織」に関する指摘内容を考察している。更に2004～2014年度のJUAAの機関別認証評価を受審した大学の自己点検・評価報告書に記載されているSDの取組みを公立及び私立大学の設置形態別に考察した栃木（2016）がある。

第2は大学改革支援・学位授与機構の機関別認証評価結果を分析した文献である。まず2005～2009年度又は2012～2014年度にかけての大学評価・学位授与機構（現在の名称は大学改革支援・学位授与機構）による機関別認証評価結果を分析した同機構（2013, 2016）があり、そこでは、国立大学及び一部の公立大学を主対象にした事務組織を含む基準「管理運営」についての長所、改善点等の数や内容を分析している。次に2005～2009年度の同機構の機関別認証評価を受審した大学の自己点検・評価報告書と認証評価結果報告書に関する長所、改善点の数や内容の関係を分析した洪井ほか（2011）があり、そこでは、事務組織を含む基準「管理運営」についての上記関係性が考察されている。更に2005～2013年度までの同機構の機関別認証評価結果における事務組織を含む基準「管理運営」に関する記述内容を分析した栃木（2014）があり、そこでは、国立大学と一部の公立大学における

SDの取組みの数と内容を経年的に考察している。

第3は日本高等教育評価機構の機関別認証評価結果を分析した文献である。2005～2010年度にかけての同機構による機関別認証評価結果を分析した同機構(2012)がある。そこでは、私立大学を対象にした各評価基準の評価結果において指摘された長所、改善点等の数や内容を集計して、事務組織を含む基準「管理運営」の上記傾向を考察している。

これらのレビュー結果から、多数の国立大学や一部の公立大学については、大学改革支援・学位授与機構による機関別認証評価結果に基づく数年度間の分析がある一方で、多数の私立大学や上記以外の公立大学については、JUAAや日本高等教育評価機構による同結果に基づく第1期機関別認証評価に関する分析はなされているものの、第2期機関別認証評価に関する包括的な年度に亘る分析は、管見の限り、未だ行われておらず、その年度に亘る指摘内容の傾向等は、明らかになっていないことが分かる。その様な理由から、第2期機関別認証評価における包括的な年度に亘るJUAAによる同結果の詳細な分析を目的とした本稿は、一定の新規性・独自性があると筆者は考える。

#### IV. 研究方法・データの説明

「II. 本稿の目的」で述べた5点を解明するための研究方法・データは、以下の通りである。

第1～第3の点については、2011～2016年度までのJUAAによる評価結果検索ページ(<http://www.juaa.or.jp/search/index.php>(2017年8月26日))からダウンロードできる機関別認証評価結果の全テキストデータから、事務組織に関する部分について、どのような提言(長所、努力課題、改善勧告)や概評での指摘が付されたのか、設置形態別及び規模別にその数と内容を抽出化し、定量的・定性的分析の観点から、各傾向を導き出す。

第4の点については、上記のデータから、SDの取組み内容として記載されている部分について、設置形態別にその数と内容をデータ化し、定量的・定性的分析の観点からその傾向を導出する。

第5の点については、上記の分析結果から、わが国

の大学における事務組織機能の更なる質保証・向上を図るためのポイントを抽出し、それに向けて必要となる施策と効果的なSDの内容について、筆者による見解を最後に示す。

上記の研究方法・データに基づいて、「II. 本稿の目的」で述べた5点について、定量的・定性的に分析した結果を、以下の「VI～VII」で述べる。

#### V. JUAAによる大学評価等の概要

分析結果に移る前に、JUAAによる第2期機関別認証評価における①大学評価結果、②事務組織に関する点検・評価項目、③長所、検討課題、改善勧告の定義についての各概要を押さえておく。

本稿で対象とする機関別認証評価結果の概要(260大学)を設置形態別にまとめたのが表1であり、国立1校、公立42校、私立216校、株立1校の同結果の概要を示している。同表から、期限付き適合は私立3校、株立1校となっていること、また、不適合は私立2校となっていることが分かる。

表1 JUAAによる機関別認証評価結果の概要

評価結果	設置形態	評価年度					総計
		2011	2012	2013	2014	2015	
適合	国立		1				1
	公立	6	3	4	7	6	16
	私立	21	25	34	45	46	40
期限付き適合	私立	2				1	3
	株立	1					1
不適合	私立		1	1			2
計		30	30	39	52	53	260

出所) JUAA の評価検索ページより筆者作成  
(※再評価を除く)

JUAAによる第2期機関別認証評価における事務組織に関する大学基準は、基準9「管理運営・財務」の中に設定され、事務組織に関する点検・評価項目と評価の視点として、①大学業務を支援する事務組織が設置され、十分に機能しているか(事務組織の構成と人員配置の適切性、事務機能の改善・業務内容の多

様化への対応策、職員の採用・昇格等に関する諸規程の整備とその適切な運用)、②事務職員の意欲・資質の向上を図るための方策を講じているか(人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善、スタッフ・ディベロップメント(SD)の実施状況と有効性)の2点が定められ、これらの点を重視した評価が行われている(JUAA, 2016, 122頁)。

JUAAによる機関別認証評価結果の構成は「Ⅰ 評価結果」「Ⅱ 総評」「Ⅲ 各基準の概評および提言」の3部で成り立っている。この内、事務組織に関する概評及び提言は上記Ⅲの各基準で示され、長所、努力課題、改善勧告の各定義は、以下の様に規定されている(JUAA, 2016, 64～65頁)。

第1に長所は、申請大学が掲げる理念・目的、教育目標の実現に向けた取り組みに有効性が顕著に認められる場合、あるいは大学の特色を示すものとして特記すべき事が見られる場合に、当該事項を長所に付すと定義されている。第2に努力課題は、大学としての最低要件は満たしているものの、理念・目的・教育目標の達成に向けた、一層の改善・改革の努力を促すために提示するものと定義されている。第3に改善勧告は、法令違反など大学としての最低要件を満たしていない、あるいは、改善・改革への取り組みが充分でないという事項に対し義務として改善を求めるものと定義されている。

## Ⅵ. 事務組織の分析結果

### 1. 努力課題、改善勧告の定量的分析結果

まず基準9「管理運営・財務」の事務組織部分に関して長所、努力課題、改善勧告の指摘数を示したものが表2である。その全体的及び設置形態・規模別傾向としては、表2から以下2点を読み取ることができる。

表2 長所、努力課題、改善勧告の指摘数(事務組織)

評価結果	設置形態	規模	評価年度					総計	
			2011	2012	2013	2014	2015		2016
長所	公立	C			1		1		2
		D	1					1	2

長所	私立	A	1	2	2				5
		B	1		1				2
		C		2	2				4
		D				3			3
	合計		3	4	6	3	1	1	18
努力課題	公立	A	1						1
		D	1				1		2
	私立	A	1						1
		B				1		1	2
		C	1		1		1		3
		D	1			2			3
株立	D	1						1	
	合計		6	0	1	3	2	1	13
改善勧告	私立	C		1					1
	合計		0	1	0	0	0	0	1
評価大学数			30	30	39	52	53	56	260
長所の数			3	4	6	3	1	1	18
割合(長所)			10%	13%	15%	6%	2%	2%	7%
努力課題+改善勧告の数			6	1	1	3	2	1	14
割合(努力課題+改善勧告)			20%	3%	3%	6%	4%	2%	5%

※規模「A:8学部以上、B:5～7学部、C:2～4学部、D:1学部」

出所) JUAAの評価結果検索ページより筆者作成(※再評価除く)

第1に努力課題の傾向を以下で挙げる。まず全体(260校)の5%の13大学が同課題を付されている。次に設置形態・規模別として、公立は3大学で指摘されており、この数は公立全体(42校)の約7%にあたり、規模別には、A規模1校とD規模2校でその指摘を受けている。私立は11の大学で指摘されており、この数は私立全体(216校)の約5%にあたり、規模別には、A規模1校、B規模2校、C・D規模3校となっている。株立はD規模で1校指摘を受けている。第2に改善勧告については、1つの私立のC規模大学がその指摘を受けている。

この様に、わが国で事務組織に関する課題を抱えている大学が一定程度存在していることが推察される。

### 2. 努力課題、改善勧告の定性的分析結果

次に事務組織に関する努力課題13件について、指摘内容の全テキストデータから、その内容と対象の設



置形態大学をまとめたものが表3である。その全体的な傾向として、表3の①～⑤が一定程度あることが分かる。また、その設置形態・規模別の傾向として、表3から以下4点を挙げることができる。

第1に公立は表3の中で合計3件の指摘がなされ、その内容は同表の①③となっている。規模別にみると、A・D規模大学でその指摘を受けている。第2に私立は合計9件の指摘がなされ、その内容は③を除く全てで指摘がなされている。規模別には、表3に示す通りの規模の大学でそれぞれ指摘を受けている。第3に株立はD規模大学で①の指摘を受けている。第4に公立・私立・株立の指摘を受けた大学に共通する内容として、①を挙げるができる。

なお、改善勧告の指摘内容については、表3に記載していないが、指摘を受けたのは私立のC規模大学である。その内容は、事務簡素化の観点から理事会、教授会および「大学院委員会」以外の議事録を作成していないため、管理運営の透明性を確保し、適切な管理運営が行われるよう、是正されたいとの点を指摘されている。

以上でみたような事務組織に関する点に不備を抱えている大学が一定程度あることが分かる。

表3 努力課題の指摘内容（事務組織）

順位	指摘内容と対象設置形態大学	件数
1	①事務職員に対するSD研修が不十分であるので、専門知識を効率的に習得し得る研修等の取り組みを充実させるべきである 公立（D：1校）、私立（A：1校、C：1校）、株立（D：1校）	4
2	②事務組織図と事務分掌規程との整合性がとられていないので、今後の改善が望まれる 私立（B：1校、D：2校）	3
3	③県・市から派遣された職員に対し、大学特有の事務に関する研修機会が十分ではないので、改善が望まれる 公立（A：1校、D：1校）	2
	④事務組織の配置と人員配置について、部門間のバランスがとれていないため改善が望まれる 私立（C：1校、D：1校）	2
	⑤職員の採用・昇格等に関する諸規程の整備とその適切な運用がなされていない 私立（B：1校、C：1校）	2

出所）JUAAの評価結果検索ページより筆者作成  
（※再評価を除く）

### 3. 長所の定量的分析結果

まず事務組織に関する長所の指摘数を示したのが前述の表2である。その全体的及び設置形態・規模別の傾向として、表2から以下の点を読み取ることができる。

全体的な傾向として、長所を付された大学は合計18校あり、この数は全体（260校）の約7%にあたる。設置形態・規模別の傾向として、長所を付されたのは公立4校、私立14校であり、規模別にみると、公立はC・D規模大学で、私立は全ての規模の大学でそれぞれ長所を付されていることが観察される。

この様に、事務組織に関して、長所を付された大学が一定数あることが分かる。

### 4. 長所の定性的分析結果

次に事務組織に関する長所について、指摘内容の全テキストデータから、記述内容の多かった内容をまとめたものが表4である。その全体的な傾向として、表4に示した①～⑧の取組みが高く評価されていることが分かる。また、その設置形態・規模別の傾向として、表4から以下3点を指摘することができる。

表4 長所の指摘内容（事務組織）

順位	指摘内容と対象設置形態大学	件数
1	①期待する職員像および職員に求められる資質・能力を明確にし、そのもとで「職員研修体系」を構築し、効果的にSDを展開している 私立（A：2校、D：1校）	3
	②部署横断かつ全教職員参加型の全学的な業務報告会を実施し、情報共有を図ると共に業務改善を行うことで事務組織全体の活性化につなげている 公立（C：1校）、私立（A：1校、D：1校）	
	③職員に対する海外派遣研修を実施し、職員の資質向上に努めている 私立（A：1校、C：2校）	
2	④他大学と連携したSDを効果的に展開している 私立（C：1校、D：1校）	2
	⑤FD・SD一体型の教職員合同研修会を効果的に行っている 私立（B：1校、C：1校）	
	⑥新人職員に対するメンター制度を効果的に運用している 私立（B：2校）	

2	⑦学生を参画させた教職学協働の大学組織開発を効果的に行っている 公立 (C:1校)、私立 (C:1校)
	⑧職員の中長期的な採用計画を策定し、それを適切に運用している 公立 (C:1校)、私立 (A:1校)

出所) JUAA の評価結果検索ページより筆者作成  
(※再評価除く)

第1に公立はC規模大学において、表4の中で合計3件の指摘がなされ、その内容は②⑦⑧である。第2に私立は表4の中で合計16件の指摘がなされ、その内容は同表の①～⑧全ての指摘がなされている。規模別には、表4に示す通りの規模の大学でそれぞれ長所を付されている。第3に公立・私立の大学に共通する内容として、②⑦⑧の取組みがそれぞれ有効であることがうかがえる。また、それ以外の長所については、特に私立大学の各規模の大学で同表に示した施策が効果的であることが推察される。

上記の他に、表6に掲載していないが、大学事務職員のジョブローテーションの効果的な運用(私立D規模)、大学事務職員に対する学長による自校教育の展開(私立A規模)、大学事務職員のための論文集の刊行(私立B規模)、資格取得の奨励とその成果の達成(私立C規模)、アドミニストレーター養成のための研修センターの設置とその運用(私立A規模)、人事研修課を新設する等のSD推進体制の確立(私立D規模)等の優れた取組みを行っている大学が1件ずつであるが、長所として指摘されている。

以上でみたような効果的に事務組織機能を発揮している大学が一定程度あることが分かる。

### 5. 概評の定量的分析結果

まず事務組織部分に関して概評の指摘数を示したものが表5である。その全体的及び設置形態・規模別の傾向として、表5から以下3点を読み取ることができる。

第1に全体(260校)の25%の65大学がその指摘を付されている。第2に設置形態別にみると、公立は16大学で指摘されており、この数は公立全体(42校)の約38%にあたり、私立は49大学で指摘されており、この数は私立全体(216校)の約23%にあたる。第3

に規模別にみると、公立・私立ともに表5に示す通りの全ての規模の大学でそれぞれ指摘を受けている。

この様に、わが国で事務組織に関する問題を抱えている大学が少なからず存在していることが見受けられる。

表5 概評の指摘数(事務組織)

評価結果	設置形態	規模	評価年度					総計		
			2011	2012	2013	2014	2015		2016	
概評の 指摘	公立	A						1	1	
		B						1	1	
		C	1		1	1	1	2	6	
		D	1	1		1	2	3	8	
	私立	A	1					1	2	
		B		1	2	1	2	1	7	
		C	3	1	5	2	4	7	22	
		D	2	3	1	5	3	4	18	
	合計			8	6	9	10	12	20	65
	評価大学数			30	30	39	52	53	56	260
概評の指摘数			8	6	9	10	12	20	65	
割合(概評の指摘数)			27%	20%	23%	19%	23%	36%	25%	

※規模「A:8学部以上、B:5～7学部、C:2～4学部、D:1学部」

出所) JUAA の評価結果検索ページより筆者作成

### 6. 概評の定性的分析結果

次に事務組織に関する概評の指摘内容の全テキストデータから、その内容と対象の設置形態大学をまとめたものが表6である。その全体的な傾向として、上記「VI. 2」の努力課題で示した表3の内容と似たような指摘が多く見受けられるが、それ以外として設置形態・規模別にみた特徴的な傾向として、以下3点が挙げられる。

第1に公立は表6の中で合計19件の指摘がなされ、その規模内訳は同表に示す通りであるが、公立に特有な内容として④の点を指摘された大学があることが観察される。第2に私立は合計59件の指摘がなされ、その規模別内訳も表6に示す通りであるが、私立に特有な内容として⑥～⑨の点を指摘された大学があることが分かる。第3に公立・私立の指摘を受けた大学に共通する内容として、①②が比較的多く、⑦も一定程度指摘されていることが見受けられる。

表6 概評の指摘内容(事務組織)

順位	指摘内容と対象設置形態大学	件数
1	①事務職員の資質・向上に向けた取組が不十分である(公立の場合:県・市からの派遣職員に対し、大学特有の事務に関する研修機会が不十分であるとの指摘を含む) 公立(A:1校、C:3校、D:2校)、私立(A:1校、B:1校、C:10校、D:8校)	26
2	②職員の採用・昇格等に関する諸規程の整備がなされていない 公立(D:1校)、私立(B:1校、C:8校、D:3校)	13
3	③事務組織の配置と人員配置が適切になされていない 私立(A:2校、B:1校、C:4校、D:3校)	10
4	④県・市からの派遣職員の異動に伴い、大学運営業務における専門性・継続性を考慮した職員配置が不十分である 公立(C:5校、D:3校)	8
5	⑤事務組織の機能が不十分である(事務組織図と事務分掌規程とが不整合、事務組織の責任体制が不明確等) 私立(B:3校、C:2校、D:2校)	7
6	⑥人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善がなされていない 私立(B:1校、C:3校、D:1校)	5
7	⑦研修部署・体制が不明確である 公立(C:1校、D:1校)、私立(B:1校)	3
8	⑧研修計画または人材育成方針が不明確である 私立(B:1校、C:1校)	2
	⑨研修内容を改善する仕組みが構築されていない 私立(C:1校、D:1校)	2
	⑩職員の中長期的な採用計画とその運用がなされていない 公立(B:1校、D:1校)	2

出所) JUAA の評価結果検索ページより筆者作成  
(※再評価を除く)

## Ⅶ. SDの分析結果

SDに関する記載内容における全テキストデータから、その内容と指摘数及び全校(全体:260校、公立:42校)に占める割合を整理したのが表7(全体)と表8(公立)である。まず表7から全体傾向として、以下3点に分かる。

第1に外部機関・専門団体による講習・研修や学内での階層別・目的別研修は多くの大学で実施されており、全体の約半分程度で実施されている。第2に人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善、目標管理・自己評価、人事評価等の仕組みを採用している大学が

多く、全体の約2割程度で実施されている。第3にSDに関する委員会等を立ち上げ、研修に関する規程を定め、それに基づく研修計画を立てて実行している大学も比較的多く、全体の約1割程度で実施されている。

その他に、比較的多いSDに関する内容としては、研修助成制度、新任職員又は全職員対象研修、自己啓発研修、FD・SD両者の実施、研修報告書の作成及び学内発表等の取組みが一定程度の大学で行われていることが推察される。

表7 SDに関する記載内容(全体)

順位	SDに関する掲載内容(全体)	指摘数	割合
1	外部機関・専門団体による講習・研修	118	45%
2	学内での階層別・目的別研修	114	44%
3	人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善	48	18%
4	単なる研修(内容までは未記載)	46	18%
5	目標管理・自己評価	45	17%
6	研修に関する規程・方針の策定	42	16%
7	人事評価	39	15%
8	研修に関する計画・体系・制度化	34	13%
9	研修助成制度	29	11%
10	SD委員会、SD関連委員会、SD室の設置	25	10%
11	新任職員への基礎的授業科目受講の実施	18	7%
12	全職員対象研修	17	7%
12	自己啓発研修	17	7%
12	FD・SD両者の実施	17	7%
13	研修報告書の作成及び学内発表・報告会の実施	15	6%
14	海外研修	14	5%
15	期待する職員像・求められる職員の資質・能力の明確化	13	5%
16	専門団体・他大学への派遣・出向	11	4%
16	自主勉強会や塾等の立ち上げ	11	4%
16	他大学と連携した研修の実施(海外大学との連携を含む)	11	4%

出所) JUAA の評価結果検索ページより筆者作成  
(※再評価を除く)

次に設置形態別の傾向について考察する。JUAAによる第2期機関別認証評価では私立が多いため(約83%(260校中216校))、私立に関するSDの取組み内容の順位及び私立全体に占める割合の傾向は、ほぼ全体の傾向と同様である。

表8 SDに関する記載内容(公立)

順位	SDに関する掲載内容(公立)	指摘数	割合
1	外部機関・専門団体による講習・研修	23	55%
2	学内での階層別・目的別研修	15	36%
3	人事評価	8	19%
4	県や市の研修	7	17%
5	人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善	6	14%
6	研修に関する計画・体系・制度化	5	12%
7	単なる研修(内容までは未記載)	4	10%
7	研修に関する規程・方針の策定	4	10%
8	目標管理・自己評価	3	7%
9	専門団体・他大学への派遣・出向	2	5%
9	職員提案制度による業務改善や意識改革	2	5%
9	研修助成制度	2	5%
9	FD・SD両者の実施	2	5%
9	OJTの実施	2	5%
10	人事異動(職務異動・部署異動)	1	2%
10	自主勉強会の立ち上げ	1	2%
10	SD委員会の設置	1	2%
10	SD・FD委員会の設置	1	2%
10	自己申告制度	1	2%
10	新任職員への基礎的授業科目受講の実施	1	2%

出所) JUAAの評価結果検索ページより筆者作成  
(※再評価を除く)

その一方、公立については、表8の通り、全体とは若干傾向が異なり、県や市による研修が比較的多く、全体の約2割で実施されていることが観察される。また、全体の傾向には出てこなかった内容として、職員提案制度による業務改善や意識改革、自己申告制度、OJT、人事異動、SD・FD委員会の設置等を行っている公立大学が一定程度あることが推察される。

## Ⅷ. 結論

### 1. 質保証のための基礎的要件

これまでの分析結果を踏まえ、本稿の第5の目的について、筆者の見解を以下で述べ結論に代えたい。

まず上記で分析した努力課題、改善勧告、概評の指摘に関する結果から、わが国の大学が事務組織機能の質を保証するために必要であると筆者が考えるポイ

ントを基礎的要件として、以下7点指摘する。

第1に職員の採用・昇格等に関する諸規程の整備とその適切な運用を図ることが必要である。この点は、事務組織機能を推進するにあたっての基礎として整備すべき事柄であり、公立(D規模)、私立(B~D規模)と多くの大学で、この点の不備を指摘されている。

第2に研修計画又は人材育成方針を明確にし、職員の中長期的な採用計画を立てその運用を図ることが肝要である。各大学の使命や目的等に鑑み、これらを運用することは事務組織機能の質保証を図る上で、必要不可欠な点であり、公立(B・D規模)と私立(B~D規模)の大学で、この点が不十分であるとして指摘されている。

第3に事務組織図と事務分掌規程との整合性をとった運用を行うこと、また、研修部署の責任体制を明確にすることが枢要である。ここでのポイントは、事務機能や研修機能に責任を負う組織の責任体制を明確にすることである。この点は、両機能の基盤として必要であるが、公立(C・D規模)と私立(B~D規模)の大学で、この点が不十分であるとの指摘がなされている。

第4に事務組織の構成と人員配置について、部門間のバランスをとることが大切である。各大学の規模や特性等に応じ、大学運営業務における専門性・継続性を考慮した事務組織を構成しそれに適した職員を配置することが重要である。この点は、事務組織機能を効果的に発揮する上で肝心のポイントであるが、公立(C・D規模)と私立(全規模)の多くの大学で、この点の不備を指摘されている。

第5に事務職員の資質・向上に向けた取組みを全ての職員に保証することが必要不可欠である。同職員に必要な知識及び技能を習得させ、その能力及び資質を向上させるための研修の機会を設けることやその他必要な取組を行うことは法令上義務化されるに至っており、この点は極めて重要である。公立(A・C・D規模)と私立(全規模)の多くの大学で、この点が不十分であるとして指摘されている。

第6に人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善を行うことが須要である。この点は、大学事務職員に



とって仕事のモチベーションを高める上で重要なポイントであり、私立(B～D規模)の大学で、この点を指摘されている。

第7に研修内容を改善に結びつけるためのプロセスや仕組みを構築することが大事である。研修を実施するだけでなく、研修内容の改善を恒常的に行う仕組みを構築することが大切である。大学自身が研修を実施した際に発見した課題を、いつまでに、誰が、どのように改善していくのか、その手順・方法を明確にしていくことが必要である。私立(C・D規模)の大学で、この点が不備であるとの指摘がなされている。

## 2. 質向上のための優良要件

次にこれまで分析した長所の分析結果から、各大学における事務組織機能の質を更に向上させ、その特色や強みを伸ばさせるために重要であると筆者が考えるポイントを優良要件として、以下3点指摘する。

第1に期待する職員像および職員に求められる資質・能力を明確にし、そのもとで「職員研修体系」を構築し、SDを展開することが有効である。SDを推進する前提として、上記の明確化や体系の構築は重要であり、私立(A・D規模)で優良な取組みを行っている大学がある。

第2に部署横断かつ全教職員参加型の全学的な業務報告会を実施し、情報共有を図るとともに業務改善を行うことで事務組織全体の活性化につなげることが効果的である。事務組織を活性化するために、部署横断かつ全職員参加型の業務報告会を実施し業務改善に努めることが有効であり、こうした優良な取組みを行っている公立(C規模)と私立(A・D規模)の大学がある。

第3に各大学の規模・特性に応じたSDを効果的に実施することが須要である。そのSDの効果的な実施例として、海外派遣研修、他大学と連携した研修、FD・SD一体型の研修、学生を参画させた教職協働の大学組織開発等が有効であり、新人職員に対してはメンター制度を用いることも効果的である。こうした優良な取組みを行っている公立(C規模)と私立(全規模)の大学がある。

## 3. 質保証・向上のための効果的なSD

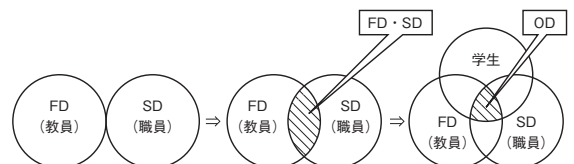
わが国の大学が事務組織機能の更なる質保証・向上を図るための効果的なSDのあり方について、上記第3の点の中で指摘したが、その中でも更に最重要であると考えられるSDのあり方について、以下で筆者の見解を述べたい。

上記ⅥとⅦの長所とSDの取組み内容の分析結果から、その質保証・向上を図るための有効な施策として、大学事務職員を対象としたSDを単体で実施するのみではなく、教員と職員一体型の教職員能力開発(FD・SD)を推進する事例や、それに学生を参画させた教職協働で大学の組織開発(OD: Organizational Development)を推進するという全学的な取組みが、新しい効果的な形態のSDとして実践されていることが観察される。

こうした分析結果に鑑み、今後の効果的なSDのあり方を展望する上で、筆者は、図1に示したような流れが極めて重要であると考えられる。同図に示したように、近年のわが国では、FDとSDが重なる斜線部分に、更に学生が参画した斜線部分が加わり、大学の組織開発(OD)の優れた実践が行われている。また、このODについては、JUAA発行の『大学職員論叢』第3号で特集が生まれ、ODの理論的研究(林(2015))や実践的研究(中沢(2015))が有効的な新しいSDの1つの形態として取り上げられ、その分析もなされている。

以上の点から、教員、職員、学生が一緒になり、全学的なレベルでの組織開発を推進し、その枠組みの中で事務組織機能の質保証・向上を図っていくという視点を持ちながら、各大学がSDを効果的に実践していくことが緊要であると筆者は考える。

図1 わが国の「FD・SDからOD」への流れ



[FD+SD: 2000年代～] ⇒ [FD∩SD (↑): 2000年代後半～] ⇒ [OD: 近年]

※ 上記図は、大学教育学会編(2010)を参考に筆者作成

#### 4. 結言

各大学の使命・目的や規模・特性等に照らして、大学事務職員が中心となり、これまで述べてきた基礎的要件と優良要件を学内で検討し、その結果必要となった施策を推進していくことを通して、わが国の大学における事務組織機能の更なる質保証・向上が図られるのではないかと筆者は考える。

特に基礎的要件で示した質の保証と優良要件で示した質の向上を同時に行うことが重要であり、最低限の質の保証を行った上で、更なる質の向上に向けて、わが国の大学が取り組むことが肝要である。

更にその質保証・向上を図るための効果的なSDの取組みとして、大学事務職員を対象としたSDを単体で実施するのみならず、教員、職員、学生が一緒になり、教職学協働の全学的なレベルでの新たな組織開発(OD)を推進することが、これからのわが国の大学にとって極めて重要なのではないかと筆者は考える。この点を最後に指摘して結語としたい。

#### 【参考文献】

渋井進ほか(2011)「自己評価書と評価結果報告書の関係から見た大学機関別認証評価の分析」『大学評価・学位研究』12号, 117-138.

大学基準協会(2012)『大学評価の有効性に関する調査報告書』.

——(2016)『大学評価ハンドブック』.

大学教育学会編(2010)『大学教育 研究と改革の30年』東信堂.

大学評価・学位授与機構(2013)『進化する大学機関別認証評価－第1サイクルの検証と第2サイクルにおける改善』.

——(2016)『大学機関別認証評価に関する第2サイクルの中間検証結果報告書』.

栃木哲朗(2016)「認証評価の枠組みから見る大学職員育成の現状」『大学職員論叢』4号, 69-78.

——(2014)「認証評価結果における管理運営組織から見る大学職員育成の現状」『大学事務組織研究』4号, 87-98.

中沢正江(2015)「京都産業大学における学生中心の大学共創の実践」『大学職員論叢』5号, 59-69.

日本高等教育評価機構(2012).『平成23年度認証評価に関する調査』.

林透(2015)「大学における組織開発(OD)の試みと課題」『大学職員論叢』5号, 49-58.

村上孝弘(2010)「認証評価と『事務組織』」『大学行政管理学会誌』14号, 125～132.