

大学事務職員大改造論

－職員が日本の大学を底上げする：

英国・ヨーロッパにおける職員研修を体験して－

ロンドン研究連絡センター

松村 彩子

1. はじめに

職業は何かと尋ねられて「大学職員です」と答えると、「えっ、先生なんですか?」と返されることがよくある。また、事務職員だと少し説明をすると、「学生が夏休みのときは休みなんですよ。大学は夏休みが長くていいですね」と言われ閉口してしまうことが多々ある。大学をはじめとする高等教育研究機関（以下大学）は複雑で非常に規模の大きい社会組織である。大学を構成するのは学生と教員だけではない。それ以外の職員が必ず存在し、大学運営を担っている。イメージしやすいのは、教務のカウンターで履修登録等の対応をする職員だろう。その他、人事、会計、施設、研究支援、病院運営と幅広い分野で多くの事務職員が活躍している。意外な例を加えるならば、例えばセンター試験の運営は大学のいわゆる「事務職員」がメインで運営を行っていることをご存知だろうか。センター試験だけではない、大学の推薦入試を含め、ありとあらゆる試験運営を行っている。日本の大学院入試などは夏に実施されることが多いため、職員は休みではないのである。と、冒頭の問いに返したくなる気持ちを理解してほしいとは言わないまでも、「大学職員」がこれまで、大学運営の一翼を担いながらも表立ってこなかった現状、そして、それをよしとする職員自らの意識に警鐘を鳴らしたい。昨今の国際市場の熾烈化する競争に日本の大学の国際化や体質改善が叫ばれる中、日本の大学はこぞって研究重点政策や国際戦略を打ち出しているが、一向に国際的な大学ランキングは上がらない。何が問題であろうか。

本稿では、日本の大学の力を底上げするのは、実は大学職員の成長にあるということを主張したい。とりわけ、英国・欧州の高等教育研究機関や一機関内に留まらない多機関ネットワークにおける大学事務職員の能力開発（スタッフ・ディベロップメント **Staff Development: SD**）の事例研究を通して、日本の大学の質の向上に新たな光を当てる大学職員の支援・育成策、その具体的な研修モデルの創出を図ってみたい。

2. 背景

日本人留学生の減少¹、博士課程修了者の就職難²、運営費交付金削除と長期的な計画に基づく大学運営を困難にする短期的なプロジェクト乱発³。雑務や大学運営業務に追われ、忙しすぎる教員⁴。日本の大学全体が疲弊状態に置かれる中、その打開を求めて、それまでほとんど注目されて

¹ 文部科学省『外国人留学生在籍状況調査』及び『日本人の海外留学者数』等について

http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ryugaku/1345878.htm（2018年2月8日アクセス、以下特に記さない限りアクセス日はすべて2018年2月8日とする。）。

² 小林武彦「ポストドク問題の何が問題か」『学術の動向』2017年3月号、62-63頁。

³ 英語での学位取得プログラム Global 30 やリーディング大学院プログラム、Top Global University、卓越研究大学院など新しいプログラムが走るごとに資金が配分されるため、すぐに大学側は飛びつく傾向が強いが、資金配分がいつまでも続くわけではないので、最終的には自己の大学で運営ができるようになることを期待されている。しかしながら年々増え続けるプロジェクトに全ての教職員が理解してついてきているかは甚だ不明である。

⁴ 上野信雄「センター長の英国日記⑤：『日本の大学の研究インフラ-III』」JSPS London Newsletter Vol. 53. 2017年、5-8頁。

こなかった大学事務職員の役割や職員そのものを深く考え、大学をより良くしていこうとする要素の一部と捉えられるようになった。

数年前、「事務職員」の名称を変更する動きが筆者の所属する大学内で起こった。この背景には、いつも「事務」としてその存在が表立たない事務一般職に就いている職員を大学運営の一翼を担う重要なプレイヤーとして鼓舞する趣旨があった。各部局で意見収集や討論の場が設けられ、「アドミニストレーター」、「大学運営職員」などの案が挙げたが、結局のところ「事務職員」のままでよいという意見が大半を占め、この呼称問題は立ち消えになってしまった。

ここから示唆されることは何か。大半が今のままでよいという考えにとどまっているということではないだろうか。というよりも目の前の業務に手いっぱいであり、それ以上のことを考える余裕がなく「創造的な思考の停止状態」に陥っているのである。実際、大学のために何かをしたかと思っている職員は多く、有志のメンバーにより勉強会や意見交換の場を設ける活動はされている。しかし、大学側はどうであろうか。学内での職員を見渡すと感じられるのが全体を覆う閉塞感と疲れである。これは事務職員を育てる教育の視点、生きがいを持って働ける環境の整備について余りにもないがしろにしているからではないだろうか。

さらに、以下のような動きも昨今の大学職員を取り巻く状況を雄弁に語っている。平成 28 年 12 月に開催された文部科学省中央教育審議会大学教育部会では事務職員がもっと全面に出て、大学経営や教育企画にも携わっていくべきであるという、事務職員の「高度化」や「教職協働」論が討議され、昭和 22 年より続いてきた学校教育法に定める「事務職員は、事務に従事する」、昭和 31 年制定の大学設置基準にある「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ものとする」という規程を改正する動きが盛り上がってきた⁵。そして実際に平成 29 年 3 月 31 日付の「大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について（通知）」（28 文科高第 1248 号）では以下のように「教職協働」という文言が初めて明記されることになった⁶。

（第 2 条の 3 関係）教員と事務職員等の連携及び協働

大学は、当該大学の教育研究活動等の組織的かつ効果的な運営を図るため、当該大学の教員と事務職員等との適切な役割分担の下で、これらの者の間の連携体制を確保し、これらの者の協働⁷によりその職務が行われるよう留意するものとする。

日本の大学の根本的な改革には、大学事務職員等（図書館職員や技術職員も含む）の積極的な大学運営関与が求められることは、政府も大学側も職員個人も理解はする段階には来ている。しかし、一方で、職員にはその余裕がなく、向上を目指す準備が出来ていないのが現状とも言える。大学側も事務職員等の人材育成については、具体的な方針と方策、予算の欠如に頭を悩ませているという現実がある。筆者はこの 2 年間の研修で所属大学を離れ、日本学術振興会（東京本部・ロンドン研究連絡センター）に身を置きながら、Brexit を前に不透明さを抱える英国と加速する

⁵ 「もっと前面に：変わる事務職員の役割：中教審大学教育部会が法改正を提案」 『文教速報』 第 8380 号、平成 29 年 1 月 20 日 2 頁。

⁶ 文部科学省高等教育局長 「大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について（通知）」 28 文科高第 1248 号、平成 29 年 3 月 31 日。 http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/1385804.htm

⁷ 筆者による太字強調。

ヨーロッパ圏の高等教育・研究現場を見てきた。そこから見えてきたことは、英国・ヨーロッパの大学職員の自主性と仕事に対するプロフェッショナル性の高さである。その視点から日本の大学での職員人材育成の提言をとするならば、如何に事務職員等の自主性と仕事に対するプロフェッショナルな価値観を日本の大学の状況にあった育て方をするかということである。日本の大学の底上げのためには、事務職員の人材育成こそ今取り組むべき課題であると考えている。

よって、本報告では、英国、ヨーロッパでの高等教育研究機関での事務職員の人材育成の状況を紹介しながら、実際に事務職員向けの研修に参加をして感じたことを率直に述べるとともに、日本の機関で活かせる事務職員等の人材育成に関するアイデアの提示を行ってみたい。

3. 調査・議論方法

本稿では、以下の段階に沿って議論を進めていきたい。(次頁図1参照)

<Step 1> 定義、調査の対象抽出、先行研究検証

議論の焦点を定めるため、本稿で中心的に取り扱う「大学事務職員」の範囲を明確にしたい。その上で従来進められてきた日本での事務職員に関する先行研究に触れ、学術的な視点からの本トピックの重要性のあぶり出しと従来の研究では現役事務職員自らの現場レベルでの考察が十分に行われてこなかったことの指摘をしたい。そして、本稿で用いる考察アプローチの意義をここで述べることにする。

<Step 2> SD 実地体験、インタビュー等と考察

英国・ヨーロッパ内で開催されているSDプログラムに実際に参加し、その特徴やコンセプトを考察する。また、プログラムを通して出会った大学関係者にインタビューやアンケートを行う。これらの手法を用いて、これまでほとんど先行研究でも触れられてこなかった英国・ヨーロッパで実施されている事務職員の能力開発を目的とした「研修・シンポジウム・ワークショップ」の内容を一大学職員の視点から明らかにし、結果得られた示唆などをまとめることを目指す。この実体験に基づいた考察が本稿のユニークな試みであり、次のステップで行う提案を裏打ちする肝の要素となることを期待している。

<Step 3> これからの事務職員研修の提案

以上のステップを踏まえて、日本の大学事務職員にとってこれから必要な取り組みは何かを考える。大学側ではどのような制度を準備すればいいのか、事務職員側として何をすべきか、提案を行うことを目的とする。

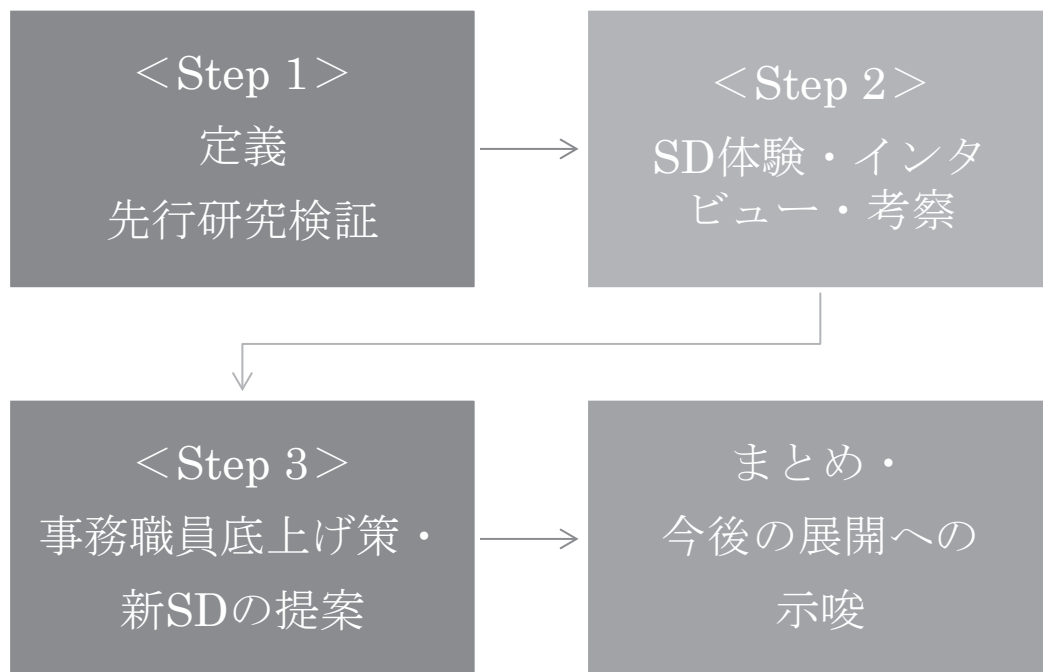


図1 本稿の議論の流れ

4. 定義・調査研究対象・先行研究の検証

4-1. 定義・調査対象

本稿では、大学職員の人材育成について英国・ヨーロッパとの比較検討をしながら検証を進めていくが、その前に「大学職員」の定義を行いたい。大学職員とは一口に言っても、大学に勤める者という意味では、教員を含む場合もあるであろうし、教員以外の職員を示す場合でも、技術系職員、図書系職員、最近その活躍を期待されるリサーチ・アドミニストレーター（University Research Administrator: URA）まで、多種多様な役割と業務範囲を担う者が含まれる。そこで、本稿では議論が散漫にならないよう、技術系職員、図書系職員、URA等を含まない狭義の「事務職員」について調査対象を絞り考察を行うこととする。以降において本稿で大学職員もしくは職員と表記する際には、狭義の「事務職員」を指すこととし、教員等との対照が問題となっているときには大学事務職員、事務職員と称することとする。また、事務職員の所属する機関として、大学、研究機関等が考えられるが、本稿では大学、研究機関を含めて単に大学、大学等と称し、狭義の大学を指す場合は、特に断りのない場合は、国立大学法人（国立）の大学を議論の対象とする。

4-2. 先行研究検証

大学職員研究が盛んに行われるようになって久しい。その中で大学職員の「専門化」、「教職協働」、「SDの活性化」が求められてきた。国立大学の法人化による変化にさらされる2000年代以

降、その動きはますます激しくなっている。山本（2005）が当時から大学事務職員の働きと能力開発が橋梁力のある大学経営に重要である⁸と説いたことを口火とするかのように、金子（2008）は事務職員の展望⁹や上杉（2011）が成長する大学職員¹⁰を採り上げて論じている。最近では篠田（2016）がこれからの職員をゼネラリストとスペシャリストの視点から考察している¹¹。さらに、金子（2017）は大学職員には「専門化」ではなく「高度化」が必要であり、教職協働とは「職員と教員が同じ仕事を行うというのではなく、職員としての知識・能力を高めることによって、教員との有機的な協力を行うことが本来の意味である」としている¹²。

本稿では、英国の大学事務職員との比較により日本の大学職員の今後の展望を探る意図があるため、英国の大学職員について先行研究をもとにその歴史的成り立ちや、変化、そして現状について少しまとめてみることにする。

英国の大学職員の成り立ちについては、隅田（2003）が **Staff Development** をキーワードに英国の大学形成から照らし合わせて丁寧な考察を行っている¹³。英国の大学の伝統的なエリート主義的構造に取り囲まれ、事務職員も教員のお世話をする秘書的役割から誕生している。しかし最近では、秘書業務を超え、事務職員が専門知識、ノウハウを身につけ、また、高等教育を自ら受けなおしたりしながら、大学院レベルの学位を取得して、専門化するスタッフが目立ってきているという。

さらに、大場（2003）は英国の大学改革の歴史を紐解きながら、それに伴う大学職員の変化について考察を加えている¹⁴。大きな転機となったのは、まず1985年に公表された *Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities*（通称 Jarratt Report）であろう。英国大学協会（Universities UK: UUK）¹⁵の前身でもある、英国大学の長が集まって組織された委員会が取りまとめて発表したもので、英国大学の将来の発展には、学長をトップとする中央集権的なガバナンスとビジネスとしての大学経営により注力が必要だとする考え方を打ち出した。これを契機に大学ではトップダウンのガバナンスや強い経営を支える職員の存在が必要となり、専門的知識や経験を兼ね備えた職員が生まれ、育っていく。さらに、大きな変化をもたらしたのは、1992年のポリテクニク¹⁶の大学昇格である。これは、広く大衆に高等教育の機会を広げるため、ポリテクニクを大学に昇格させることで大学の数の増加を意図するものであった。この大学の増加により、従来エリート育成のための少数存在していた「大学」が幅広い高等教育提供機関へと様変わりを見せる結果となった。そのため、求められる運営側の職員も変化してきたというので

⁸ 山本眞一 「大学職員の高度化の必要性」 『IDE 現代の高等教育』 No.469 2005年4月号、18-26頁。

⁹ 金子元久 「大学職員の展望」 『IDE 現代の高等教育』 No.499 2008年4月号、5-10頁。

¹⁰ 上杉道世 「大学職員は成長する」 『IDE 現代の高等教育』 No.535 2011年11月号、4-9頁。

¹¹ 篠田道夫 「大学設置基準改正：これからの大学改革の核、SD・職員力の飛躍」 『リクルート カレッジマネジメント』 Vol.199/ Jul. - Aug. 2016 リクルート進学総研、44-48頁。

¹² 金子元久 「専門職化と高度化」 『IDE 現代の高等教育』 No.591 2017年6月号、9-14頁。

¹³ 隅田英子 「第1章 英国の大学職員—Staff Development という視点からの一考察」 『諸外国の大学職員（米国・英国編）』 高等教育研究叢書 79、大場淳編 広島大学高等教育研究開発センター 2003年、71-86頁。

¹⁴ 大場淳 「第2章 英国における職員開発活動の発達と展開」 『諸外国の大学職員（米国・英国編）』 高等教育研究叢書 79、大場淳編 広島大学高等教育研究開発センター 2003年、87-113頁。

¹⁵ 英国大学協会（Universities UK: UUK）英国高等教育研究機関が組織する団体。日本の国立大学協会に近い。

¹⁶ ポリテクニク（Polytechnic）英国（イングランド、ウェールズ、北部アイルランド）の高等教育機関。大学（University）が学術教育研究を行うのに対し、ポリテクニクは実学教育の場所とされ、科学技術系の分野に特化した教育機関である。1992年の継続・高等教育法（Further and Higher Education Act 1992）の施行により大学に再編され、英国の大学数が増えることとなった。詳細は、秦由美子 「第6章 英国における高等教育制度と大学の設置形態」 『国立大学財務・経営センター研究報告：第13号（平成22年9月）「大学の設置形態に関する調査研究」』を参照のこと。

ある。それを裏付けるかのように、1997年に発表された *The National Committee of Inquiry into Higher Education* (通称 Dearing Report) では、職員の拡大・要求される職能とそれを支える職能開発の充実が大きく謳われることになった¹⁷。少し長くなるがその箇所を引いてみよう。

Chapter 14 Staff in higher education 第14章 高等教育における教職員より以下抜粋

“14.10 The recent changes in higher education suggest that career opportunities for non-academic staff working in areas such as libraries, computer support, technical support, and administration are widening, as universities restructure and identify new types of services and activities to offer students and other customers. The growing emphasis on learning rather than teaching in higher education means that students can be expected to place increasing demands upon support staff to provide them with advice and guidance.”

上記のように第14章の冒頭部分では、大学職員の業務の多様化や学生に対するサービスの深化が求められ、よってそれに対応するため職員もより深い知識と仕事に対するプロフェッショナル性が重視されつつあることが指摘されている。

“14.22 Our survey of administrative and support staff showed that they shared the perception of the personnel professionals that traditional definitions of roles are breaking down, and they are being involved in a wider range of functions than in the past.”

少し下って、第14章22節では、従来の大学職員の業務や役割が崩壊し、より様々な役割と業務を担うようになってきたと、職員自身も感じていることが報告されている。

“14.23 All this points to the need for action to improve individual and institutional effectiveness through staff development. The opportunity for development should be welcomed by staff as demonstrating the institution's commitment to them and as a means of preparing them for career advancement.”

そして、第23節で、SDが登場する。職員個人も大学組織もSDの重要性を意識し、個人では自己研鑽に努め、組織としてはSDの環境づくりや機会提供を通して、大学職員のキャリアの向上に注力すべきだと述べられている。

さらに、上記のポイントをまとめるように、以下の提案がなされている¹⁸。

“Recommendation 47

We recommend that, over the next year, all institutions should: review and update their staff development policies to ensure they address the changing roles of staff; publish their policies and make them readily available for all staff...”

この「提案47」からもわかるように、全ての高等教育機関において、変化しつつある職員の役割を見据え、職員の能力開発に取り組むことが期待されている。

ここまで見てきて、20年前までの英国の職員開発に対する動きと姿勢は明らかになった。では、

¹⁷ Sir Ronald Dearing et al. (Dearing Committee). *The National Committee of Inquiry into Higher Education: Main Report (Dearing Report)*. London: Her Majesty's Stationery Office 1997, pp.216-220.

¹⁸ Dearing Report では、現状分析を行いながら、英国高等教育に関する資金獲得、質保証、発展に向けた全93の提案がなされている。

現在の英国の事務職員の状況はどのようなものであろうか。検証してみることにした。まず、全体像から見てみよう。英国内の高等教育機関に従事する者を Academic Staff（教育・研究に携わる者）とそうではない職員（Non-academic Staff）に分けてその総数の変遷を示したデータを以下の図 2 に示す¹⁹。同時に比較対象となるよう、グラフに日本の教員（Academic Staff）と職員（Non-academic Staff）も同様に掲載した。

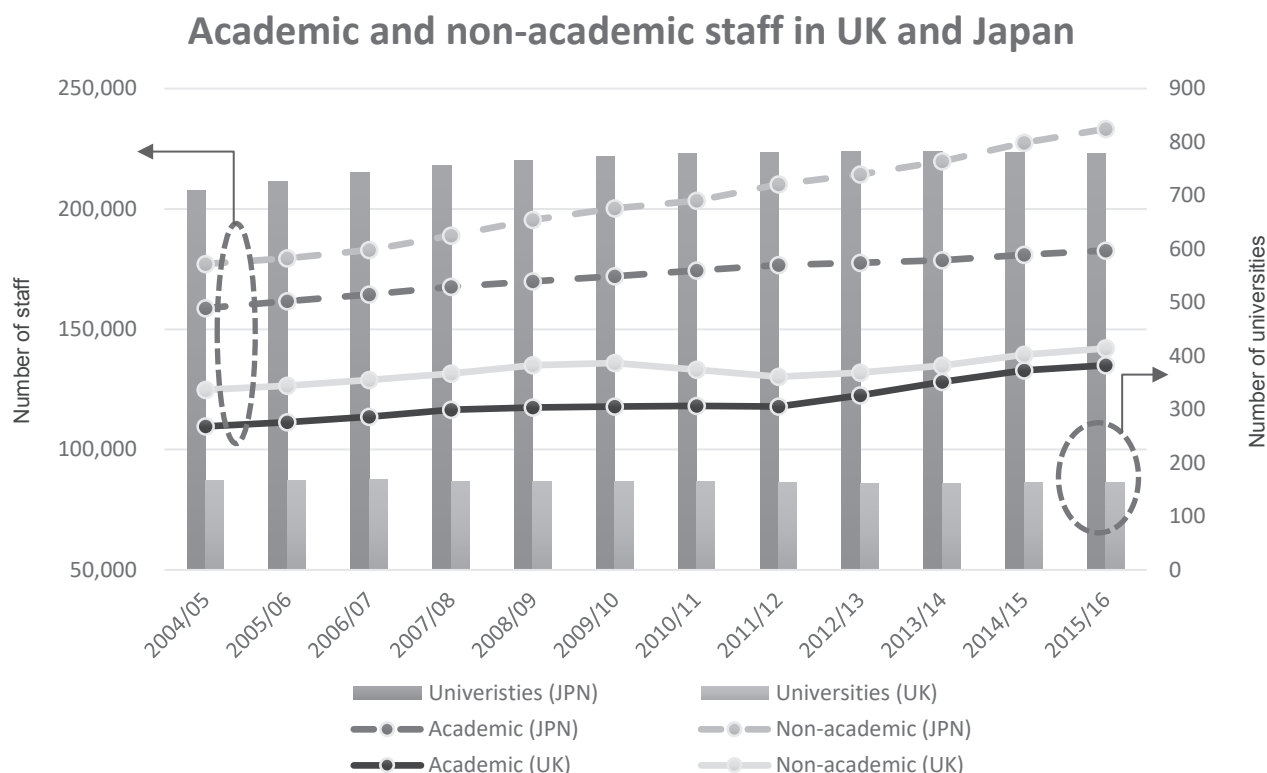


図 2 英国と日本における教員（Academic Staff）とそれ以外の職員（Non-academic Staff）の数

図 2 の実線が英国の Academic Staff および Non-academic Staff の人数を示している。ここで注意が必要なのは、Non-academic に含まれる職員の内訳である。このカテゴリーに属するのは、学生への指導、研究を行わない全ての大学高等教育研究機関の仕事に従事する者である。具体的には事務職員、技術職員、その他施設の管理や業務用の車の運転手まで全て含んでいる。看護師等の病院勤務者も含まれることも断っておく必要がある。それを踏まえた上で、まずは Non-academic Staff の数の動きを見てみよう。年々増加傾向にあり、直近の 2015/16 年では 14 万人を超えている。

¹⁹ Higher Education Statistics Agency “Publications: Staff in Higher Education” <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/publications>

Higher Education Statistics Agency (HESA) とは、英国内の高等教育機関のデータを収集、分析、公表をしている公的組織である。学生数から、就職先の傾向まで高等教育に関するデータが集まり英国大学の経営・戦略を支えるツールを提供している。

図 2 は文部科学省 「25 職務別 教員数」及び「31 職務別 職員数」 『学校基本調査』 平成 29 年度 高等教育機関：大学・大学院より筆者作成。

では、Non-academic Staffの内訳はどうであろうか。以下の表1を見てもらいたい。

表1 英国大学における職務別教職員数 (2015/16) ²⁰

	Full-time (本務者)	
	Total	Percentage
Academic contract		
Managers, directors and senior officials	465	0.2%
Professional occupations	133560	48.2%
Associate professional and technical occupations	980	0.4%
Clerical and manual occupations	5	0.0%
Total academic staff	135015	48.7%
Non-academic contract		
Managers, directors and senior officials	9685	3.5%
Professional occupations	31730	11.5%
Associate professional and technical occupations	35540	12.8%
Administrative and secretarial occupations	44600	16.1%
Skilled trades occupations	5755	2.1%
Caring, leisure and other service occupations	3850	1.4%
Sales and customer service occupations	1260	0.5%
Process, plant and machine operatives	1395	0.5%
Elementary occupations	8230	3.0%
Total non-academic staff	142045	51.3%
Total staff	277055	100.0%

上記を見ると英国では「事務職員」などとする曖昧な括りではなく、Laboratory, engineering, building, IT & medical technicians や Artistic, media, public relations, marketing & sports occupations などと専門的な役職を持って分類されていることがわかる。日本の事務職員に一番近そうな項目を探せば Library assistants, clerks & general administrative assistants になるのであろうが、一般的に様々な部署を回りながらこれといった専門が職種として確立していない日本の状況と比較すると、広報は広報、IT 戦略はその専門ノウハウを持ったものが担当するものとして英国では職員を分類していることが透けて見える。

²⁰ 前掲 HESA の大学職員調査“Staff in Higher Education”における 2015/16 年の “Table A”から抜粋して作成。
<https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/publications/staff-2015-16/introduction>

日本の大学における大学、教職員数

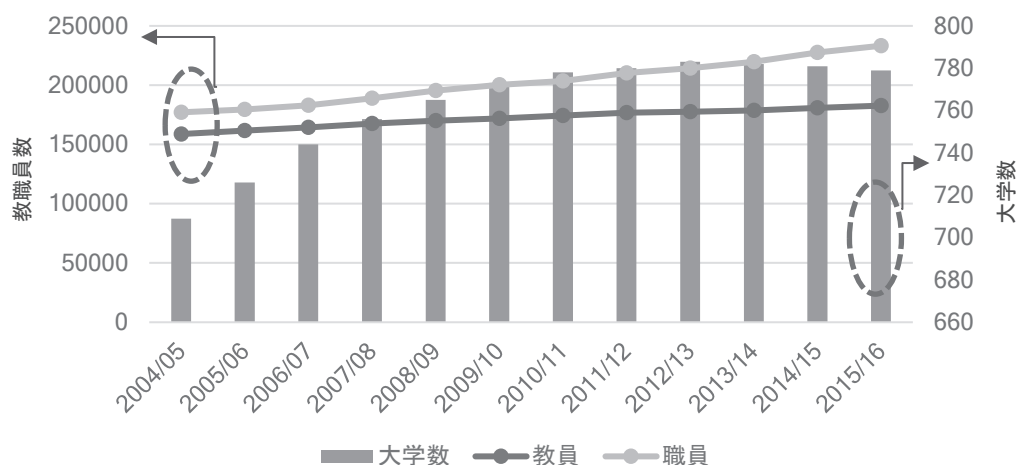


図3 日本の大学における教職員数、大学数 (図2より日本のデータを抜粋)

では、日本の大学職員の数や分類の方法はどうであろうか。職員の総数については、学校基本調査に当たるのが一番妥当であろう。すでに触れた図2から日本のデータのみを抜粋した図3で示すように職員の数も教員の数とともに年々上昇傾向にある。先の研究報告でも、山岸(2008)が学校基本調査をベースにしたデータによる大学職員の全体像把握を試みている²¹。山岸は全体の職員数が増加傾向にあることは指摘しつつも、その内実を精査すると国立大学の職員数は人数削減のため年々現象の途をたどっていること、調査自体が大学人事を通して雇用された職員数のみしか計上していないこと(プロジェクトベースで雇用された者やアウトソーシングによる保安業務者・病院管理者は含まれていない。)が大学職員の実態を忠実に反映していないと問題視されている。さらに最も問題なのは、学校基本調査による職員の分類が非常に不十分であるということだ。大学事務職員は、ほぼ全て「事務系」として区分されており、それ以外の分類として、機器の運転操作及びこれらに準ずる業務に従事している「技術技能系」、付属病院等の看護師・医療スタッフを内包する「医療系」、そして「教務系」とされる教員以外で学生の実験や演習を指導にあたる職員に分けられている。この2008年の時点ですでに山岸により、事務職員の実態に即さない大まかすぎる分類や本調査からはカウンセラーや図書館職員等の専門職なのかなのかも全く実態が浮かび上がってこないことが指摘されている。

その調査報告から約10年。本稿執筆中の2017年12月22日に公表された最新の学校基本調査(2017年度)を見てみよう。高等教育機関の「職務別 職員数」は驚いたことに、全く同じ分類のまま大学事務職員の調査報告として報告されている(表2)。職員の高度化を叫ぶ一方で職員の実態をつぶさに把握しようとしなのが現状として読み取れる。

²¹ 山岸直司 「データに見る大学職員」 『IDE 現代の高等教育』 No.499、2008年4月号、66-69頁。

表2 日本の大学における職務別教職員数（2017年度）²²

	Full-time（本務者）	
	Total	Percentage
教員		
学長	752	0.2%
副学長	1382	0.3%
教授	69541	16.3%
准教授	43722	10.3%
講師	21952	5.2%
助教	42199	9.9%
助手	5795	1.4%
教員合計	185343	43.5%
職員		
事務系	88381	20.7%
技術技能系	9296	2.2%
医療系	134507	31.6%
教務系	4559	1.1%
その他	4069	1.0%
職員合計	240812	56.5%
教職員合計	426155	100.0%

以上、ここまでで見てきたデータや先行研究では、日本の大学職員の実態把握や現場職員の視

²² 文部科学省 「25 職務別 教員数」及び「31 職務別 職員数」 『学校基本調査』平成29年度 高等教育機関 大学。大学院より筆者作成。

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00400001&tstat=000001011528&cycle=0&tclass1=000001110643&tclass2=00001110730&tclass3=000001110731&tclass4=000001110733&second2=1>

日本の大学職員の内訳に関して以下補足する。

事務系

庶務、会計、人事等の事務に従事している者をいい、例えば、学部、研究科、研究室に勤務していても事務に従事している者は、この欄に計上。図書職員で司書職に従事している者も含める。

技術技能系

技術、技能に関する職務に従事している者（機器の運転操作及びこれらに準ずる業務に従事している者で建築技術者、電気技術者、自動車運転手、工員、電話交換手等）が該当する。

医療系

看護師、准看護師、助産師、薬剤師、栄養士並びに附属病院、学生診療所及び保健管理センターに勤務する前記の職務に従事する者及びマッサージ、はり、あん摩、診療放射線技師、歯科衛生士、歯科技工士等が含まれる。

教務系

学生の実験、実習、実技若しくは演習の指導をしている者で、教員でない者。したがって、実際の職務内容は、助手又はこれに準ずる者で助手として発令されていない者を計上。なお、教務課などで事務に従事している者は、「事務系」欄に計上。

その他

前記以外の者で、守衛、巡視、用務員、労務作業員、調理師等の業務に従事している者の数。

点で SD について議論されてきた例がほとんどないことが明らかになった。ここで一つ考えてほしい。日英ともに大学等を構成する教職員全体の内、半数以上は教員ではない職員が占めている。大学の半分は職員によって支えられていると言っても過言ではないだろう²³。よって、大学力の底上げを考えると、職員の成長や能力向上なしにしては、どうして大学全体の発展が達成できようか。それに英国は気づき、すでに 20 年前の **Dearing Report** にも見られるように職員の能力開発に向けた動きが始まっていた。英国のように職員に専門性をつけて今すぐ業務にあたらせることは、必ずしも現状の日本の大学に馴染むものではないかもしれないが、複雑化・高度化する大学業務に対して、適材適所、個々の特性に応じてより能力が発揮できる、モチベーションを高められる環境が必要であることは、日本の大学に有益な示唆を与えていると考えて間違いはないであろう。

それでは、英国もしくはヨーロッパではどのような職員の能力開発、自己研鑽プログラムが行われているのであろうか。次章より、具体的例を挙げながら日本の大学職員改造に新しい考え方やアプローチをもたらす職員能力開発プログラムのヒントを探ってみることにする。

5. 英国・ヨーロッパにおける SD プログラムへの参加、インタビュー等からの考察

英国・欧州では様々な大学が大学事務職員向けの研修制度に着手している。2017 年度に筆者が実際に体験した、4 件の研修制度を通して、そこから垣間見える英国・欧州の大学職員の観念、能力開発の考え方を検証してみたい。

5-1. 職員の能力の底上げは「余裕」から

～8th UNICA PhD Master Class in Dubrovnik～

【開催概要】

- ・ 開催イベント名：8th UNICA PhD Master Class “Going beyond knowledge & skills in doctoral education: How to integrate values and professional attitudes in PhD training?”
- ・ 日程：2017 年 8 月 27 日（日）～30 日（水）
- ・ 場所：Centre for Advanced Academic Studies, University of Zagreb in Dubrovnik
- ・ 主催者：Networks of Universities from the Capitals of Europe

²³ 大学の構成要素としては、「学生」ももちろん忘れてはならないが、ここでは議論を単純化するために、教員と職員を比較している。

表 3 研修スケジュール：8th UNICA PhD Master Class

8th UNICA PhD Master Class	
Day 1	<ul style="list-style-type: none"> - Registration of participants - Welcome Remarks - Welcome on behalf of CAAS and practical information for participants - Icebreaking activity - Talking to a couple of the participants and speakers and introducing them to the others. - Welcome drink - Dinner at a local restaurant
Day 2	<ul style="list-style-type: none"> - Morning swim - Introductory session: the goals and objects of the programme - Activity 1: Discussion about values - Coffee break and networking - Activity 2: Discussion on values in your context: scientific research - Lunch and networking - Activity 3: Group work on how to teach values: stakes holders and values - Coffee break and networking - Wrapping up of the day
Day 3	<ul style="list-style-type: none"> - Morning swim - Activity 1: Group work on how to address to an ethical issue - Master Class Retreat on the Island Lokrum <ul style="list-style-type: none"> Lunch and networking Activity 2: Intersession exercise on difficult cases Speaker's Corner and Project's Roundtable - Dinner at a restaurant at the port
Day 4	<ul style="list-style-type: none"> - Morning swim - Activity 1: The levers of personal development: what actions can various stakes holders can take to provide personal development chances with PhD candidates? - Coffee break and networking - Activity 2: Persuasive communication: how to persuade people to change their behaviour in the context of realising research integrity - Lunch and networking - Final activity: Working on individual projects: pick up some key values and how do you do to embed those values in your institution? - Feedback on individual projects - General discussion and evaluation

- Concluding remarks
- Farewell drink
- Optional social programme: Pizza dinner and drinks at Buža Café

英国を含め、ヨーロッパでは大学職員を対象とした実に多種多様な研修が行われている。The European Commission（欧州委員会）が70億ユーロの巨額を投じて2007年～2013年に実施した教育政策プログラム The Lifelong Learning Programme (LLP)のサブプログラムとして、大学職員の Mobility や研修の機会を積極的に支援する Erasmus: Staff Training が始動した²⁴。これにより多くの大学で職員の相互受け入れ研修やジョブ・シャドウイングを通じた実地研修が盛んに行われるようになった。現在はその多くの活動が後継プログラムである Erasmus+（2014年～2020年）に引き継がれ、EU以外の国や地域の参加も促しながら更なる職員 Mobility の活性化を進めている。その原動力として大きな役割を果たしてきた中心的機関に、Network of Universities from the Capitals of Europe (UNICA)という、ヨーロッパ中の大学をつなげるネットワークがある²⁵。

この UNICA が高等教育機関の教職員向けに提供している研修が“UNICA PhD Master Class”というプログラムである。Erasmus+加盟国でなくとも、高等教育機関に従事する者であれば誰でも参加できる合宿型のワークショップである。毎年少しずつテーマを変えながら、PhD 研究者もしくは若手研究者の支援を行う教職員育成・交流のために、インテンシブな議論を通して学びと実践を深めるといのがこの研修の目的だ。

²⁴ European Commission, “Lifelong Learning Programme” http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme_en

²⁵ Network of Universities from the Capitals of Europe (UNICA): ヨーロッパ圏内の49カ国、37都市に所在する大学を束ねるネットワーク。160,000人の大学教職員、1,900,000人の学生を抱え、大学間の連携や交流を通して、ヨーロッパの高等教育の発展につなごうという組織である。学生フォーラムの実施、PhD学生の研究者としてのキャリア支援、大学役員レベルでの交流の場の提供など様々なレベルで大学間の連携・グッドプラクティスの共有を図ろうとしている。その活動には大学事務職員のための職能開発を促す研修を多々提供している。UNICAはThe European Commissionによる資金提供により、The Integration and Promotion of Staff Training Courses at Universities across Europe (IMOTION)という大学事務職員、技術職員向けの研修制度を紹介・検索できるウェブ上のプラットフォームを構築している。本プラットフォーム上では、Erasmus+加盟国各地で実施されている教職員の人材育成交流活動が紹介されており、その中から個人的に参加したいプログラムの検索ができるようになっている他、今後人材育成プログラムを共同で構築するための相手機関のマッチング支援も行っている。詳細は、以下を参照されたい。<http://staffmobility.eu/>



写真1 8th UNICA PhD Master Class の参加者
(筆者は左から3番目)

本プラットフォームのコーディネータ機関である Network of Universities from the Capitals of Europe (UNICA)が毎年実施している研修に“UNICA PhD Master Class”というのがあり、これはその典型と言っていいだろう。PhD 研究者もしくは若手研究者の支援を行う職員育成のために、毎年少しずつテーマを変えながら1週間程度の合宿型研修を行っている、本研修は UNICA に加盟しているヨーロッパ 46 カ国内の高等教育研究機関の職員に限らず、全世界から参加者を募っている。2017 年度の研修テーマは“Ethics”であり、若手研究者の公正研究の観念や Professional としての価値観について頭で理解させるだけでなく、如何に体現していくか、その具体的な方策について議論し合い、参加者それぞれの背景で自分に必要な解決策を導きだそうとするのが大きな目的である。筆者は今回の研修に参加しており（写真1）、その様子を以下のポイントにまとめて少し紹介してみたい。

5-1-1. 圧倒的な議論、議論、議論

本研修では、参加者の背景に関わらず、積極的な議論が期待されている。今回は、公正研究の概念やプロフェッショナルな研究者として持つべき価値観 (Values) について、若手研究者に頭で理解させるだけでなく、如何に身につけさせるか、その具体的な方策について徹底的に議論し合うというものである。その上で、参加者それぞれの背景で自分に必要な解決策を導きだそうとするのが本研修の大きな目的である。筆者の実体験に基づく議論の内容や進め方を中心に以下で考察を行うこととする。

最初の議論では、研究者が持つ Values の洗い出しが行われた。具体的には、ある企業の顧客サービスチームに入った新しい職員と既存のチームメンバー間に起こった仕事に対する考え方の衝

突に関するトラブルを如何に解決するかという事例解決ディスカッションをグループで行うというものである。

いかにも、上司が部下に対してどう振る舞えばよいか・効果的なリーダーシップの発揮の仕方を考えるビジネス研修の典型的なお題である。しかしこのディスカッションを、大学を取り巻く状況に置き換えて考えてみると、以下の重要事項が導き出された。

- 1) プロフェッショナルとして業務を行うには、様々な Values を持っているということ。
- 2) 個人によって異なるということ。
- 3) 様々な立場の者がプロジェクトには関わっており、その者たちがそれぞれの Values に突き動かされて行動を起こしている。時に相反する Values が衝突を起こすことがある。

この問題は、参加者自身への仕事の取り組みについてどう振舞うべきなのか疑問を呈しているようにも考えられる。大学における様々なステークホルダー（教員、学生、保護者、地域住民、納税者など）とどのような Values を持って関わっていくか、時に衝突するときにはどのように解決すればよいか、プロフェッショナルとしてどうあれば良いのかということ深く考えさせられた。例えば、大学職員は「規程にないのでできません」、「前例がないのでできません」と言って考えることをしないと揶揄されることがある。それは、この Values の衝突を理解していないことが一つの原因であり、様々な



写真2 グループワークで作成した PhD 学生を取り巻くステークホルダーと関係事例のまとめ

Values を把握することにより建設的な解決を見いだせるのである。(写真2は上記の議論をもとにさらに、PhD学生を取り巻く環境において、どのようなステークホルダーがどのような Values を持って行動しているかのマッピングを試みた際の一場面である。)

このように考察してみると議論の方向性やポイントがわかってきたのであるが、研修参加当時は、議論に議論を重ねる本研修の形態に自分の能力の無さと必死に向かい合う状況であった。議論のテーマをその場で発表され、「ハイ、それでは皆さんで話し合っ解決策を見つけてください」と言われて、面食らってしまったのである。加えて、大学理事級の先生方を含めた研究・研究支援のエキスパートを相手に、対等に意見を述べるのが何より非常に難しかった。さらに、言葉の壁が立ちちはだかる。基本的には英語で議論を行うが、実は参加者にほとんどネイティブの方はいらっしやらない。しかし、どの参加者も自分の意見をしっかりと伝えている。自分でも議論のテーマについてはずいぶん勉強してきたつもりであったが、この差は何なのだろうかと非常に落ち込んだものである。毎回議論のセッションの後には自分の意見の無さと表現の拙さに自己嫌悪に陥ってしまった。しかし、これも経験である。そうそう落ち込んではいられないと自分を奮い

立たせるようにした。参加メンバーは、どの方も大変協力的で、協調を大事にしてくださり、議論についていけない私に助け舟を出してくれることも多々あった。自由時間には、「ドゥブロブニクの展望台からの景色を見にいこう」と誘ってくれたことも大変ありがたかった。

こうして、本研修より得た経験は、議論へ立ち向かうバイタリティーと確固たる自分の意見を持つように日頃から考える習慣を身に付けるということであった。

5-1-2. 開放的なリラックス感・懐の深さ

本研修でもう一点特筆すべきことは、研修者を取り巻く環境であると言える。研修場所である Centre for Advanced Academic Studies, University of Zagreb in Dubrovnik はまさに、ドゥブロブニクの旧市街至近に位置するリゾート地である。もちろん研修時間中は会議室での議論がメインであるが、その間に挟まれるネットワーキング²⁶のための休憩時間や食事は非常に開放的であり、ゆっ

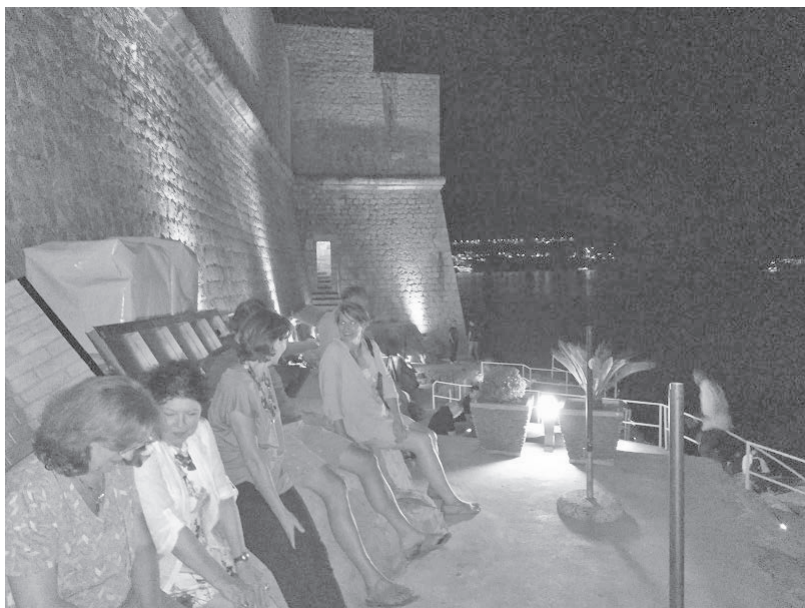


写真3 最終日のネットワーキングの様子

たりと落ち着いている。地中海の日差しを浴びながら飲み物を片手に語らい、また、日暮れゆく波打ち際のレストランでその日の議論を続けるのである。(写真3)そして翌朝には Morning Swim といって、研修場所のすぐ近くの海に泳ぎに行く時間まで組み込まれていた。こうした集中した議論とゆったりとした語らいの時間を上手く融合させることで、参加者同士お互いのオン・オフの時間を共有することができるので、打ち解ける時間も早い。そうすると、建設的な議論や新しいアイデアが生まれやすい環境ができるのである。今回、ヨーロッパ圏外からの参加は筆者のみであったが、その開放的なリラックス感と誰でも受け入れる懐の深さに、我々が学ぶところは多いと思ったものだ。

極めつけは、3日目午後からのプログラム Master Class Retreat on the Island Lokrum であろう。ドゥブロブニク港から船で10分ほどの沖合にある離れ小島に研修の場所を移し、中世の香り漂う修道院後をくぐり抜けた先で番外編のプログラムを行ったのである。ドゥブロブニクへ来た時点で十分に非日常の研修を行っているわけだが、さらに日常とはかけ離れた Intervision という問題解決方法を取り入れたグループワークを実施した。Intervision とは Supervision に対する用語で、後者が目上の教員や上司による指導を受けながら解決・完成を目指すのに対し、前者の考

²⁶ ネットワーキング (networking) 人と交流し、人脈を広げることである。英国・ヨーロッパでは、シンポジウムやワークショップを行う際には、参加者同士の交流を促すために必ずと言ってよいほど休憩時間 (Refreshments) や昼食 (Lunch time) を利用したネットワーキングの機会が組み込まれている。

え方では、同僚や学生同士で同じ目線に立って問題解決を図る方法である。それをグループワークに取り入れたのが今回の **Retreat Exercise** である。

具体的な進め方は以下のようなものである。

- 1) 数人に分かれたグループのメンバーで実際に直面している業務上の問題（今回の研修テーマ RD に関わるものに限る）を出し合い、その中から 1 つの問題を選択する。
- 2) 問題を提起したメンバー以外の者がその問題について質問を行い、問題の整理を行う。
- 3) 問題の背景情報が整理出来たところで、問題提起者以外のメンバーが解決に向けての議論を行う。問題提起者はここでは、議論を聴くにとどめておく。
- 4) ひとしきり議論が落ち着いたところで、問題提起者は各メンバー一人ずつから、問題解決策の提案を受ける。
- 5) 問題提起者はメンバーから受けたアドバイスをもとに、それらを参考にしながら自らの解決策を見出す。

このような問題解決のアプローチについては、報告者はほとんど経験したことがなくきちんと自分に意見が言えるのが不安であった。しかしながら、メンバーによる様々な視点での問題提起（筆者のグループでは性転換を行った学生への対応が問題に挙がった）と、同じ目線に立ったメンバーの間での意見の交換により、肩肘を張ることなく議論に参加できたように思う。またこうした経験の積み重ねが、以降の自分の考えを作り上げ、表現していく糧として非常に有効な役割を果たすことが期待できる。

以上本節の考察から明らかになったことをまとめると以下の通りである。①ゆったりと落ち着いた環境で、集中した議論と非日常の体験を共有することは、日本の大学職員研修開発にも有意義な視点をもたらしてくれることと、②上記で述べたような集中的な議論に参加することは、世界を知り、自らの課題を認識する格好の機会が得られるということだ。

5-2. 研究支援者の祭典 ～Vitae Annual Conference 2017～

【開催概要】

- ・開催イベント名：Vitae Researcher Development International Conference 2017
- ・日程：2017年9月11日（月）～12日（火）
- ・場所：Hilton Birmingham Metropole, Birmingham, the U.K.
- ・主催者：Vitae, The Careers Research and Advisory Centre (CRAC) Limited

表4 研修スケジュール：Vitae Researcher Development International Conference 2017

Vitae Researcher Development International Conference 2017	
Day 1	- Registration of participants - Welcome Remarks - Opening plenary: “Strategic and global context for developing researchers” and others - Lunch, networking and exhibition

	<ul style="list-style-type: none"> - Half plenary session 1: Doctoral education – diversity in programmes, provision and researchers - Half plenary session 2: Research staff – experiences and talent management - Coffee, networking and exhibition - Workshop session A - Break - Workshop session B - Special interest session A - Special interest session B - The final of the 3 Minute Thesis Competition - Dinner
Day 2	<ul style="list-style-type: none"> - Plenary: “Creating and inclusive researcher environment” and others - Coffee, networking and exhibition - Workshop session C - Lunch, networking and exhibition - Workshop session D - Closing Plenary: “What next for researcher development?” and others - End of the conference with refreshments



写真 4 世界中から集結した
400名以上の参加者

高等教育研究機関の研究支援者全てに関わる年に一度の祭典とも言うべき、世界中から「研究者の能力開発 Researcher Development (RD)」に与る様々な人々が集まる参加型重視のワークショップ・カンファレンスである(写真4)。Vitaeとは The Careers Research and Advisory Centre²⁷が運営する Researcher Developmentを推進するネットワークプログラムの一つであり、英国内だけでなく全世界の高等教育研究機関関係者に向けたセミナーやワークショップ、ネットワークの機会を提供している²⁸。また、有名な

のが Researcher Development Framework というこれからの生き抜く研究者が備えるべき特質をチャート化して表示した RD 支援のためのツールの開発と実践利用のサポートを行っていることである。

今回筆者が参加したのはこの Vitae が主催する年次の会合であり、参加の意義としては以下の

²⁷ CRAC (the Careers Research & Advisory Centre) 英国で1964年に設立された独立団体で、あらゆる年代の人材キャリア支援を行っている。目下注力しているのは研究者の能力開発によるキャリア支援である。英国内外での研究者支援の一大ネットワークプログラムである Vitae の運営を行っている。 <http://www.crac.org.uk/272/About-us.html>

²⁸ Vitae. “About Us”. <https://www.vitae.ac.uk/about-us>

ことが挙げられる。

- 1) 全世界から研究支援に関するありとあらゆるステークホルダーが結集すること。
- 2) 職員、教員、学生の壁を超えて一つの土俵で議論ができるということ。
- 3) 英国内外の研究者支援の最先端が垣間見えるということ。(事務職員がどのように関わればよいか、その Good Practice が検証できるということ。)

事務職員の能力の底上げと言っても、事務職員だけで集まって勉強会を行うことだけでは大きな発展は見込めない。複雑化する大学を理解し動かしていくためには、相互作用を及ぼす様々な大学関係者(ステークホルダー)の状況を学び、一緒に議論を進めていくことが肝要だと考える。その点、この Vitae のカンファレンスには、そうしたポジションを越えたレベルでの議論・意見交換の場がふんだんに散りばめられていた。例えばカンファレンスの基本構造を見てみよう。二日間に渡るプログラムはオープニングでの基調講演の後、2件の準基調講演が続く。ここまですべて今回のカンファレンスのテーマや Researcher Development の最新動向が掴めるようになっている。その後、細かいテーマ設定に合わせて、2~3人のファシリテータによる参加型のワークショップが開催された。参加者は同時並行で行われる7~9つのワークショップの中から自分の興味のあるものに参加し、他の参加者とテーマに沿った課題解決や議論を行うことになっている。そのワークショップの合間にもセッションごとに1名の発表者による、ショーケース・プレゼン“Special Interest Session: SIS”やポスター発表のセッションも組み込まれており、様々なレベルでの議論が可能となっている。それら全体を通して研究者・教員、学生(PhD)、研究活動を支援するスタッフ(事務職員やURAを含む)、それぞれの視点で Researcher Development について考えることができたのである。

以下では、①研究者・教員、②学生(PhD)の視点を象徴する本カンファレンスのワークショップやセッションを挙げて、事務職員の能力開発に資する、それぞれの視点からの考え方に焦点をあててみよう。

5-2-1. 研究者・教員の視点から～ワークショップ“*What do researchers do? Understanding the aspirations and careers of researchers*”より～

本セッションでは英国内で実施している高等教育研究機関に所属する研究者・教員に対してその雇用状況やキャリアパスに関する意識調査である The Careers in Research Online Survey (CROS: 主に研究・教育に関わる研究者のキャリアに関する調査)と The Principal Investigators and Research Leaders Survey (PIRLS: 特にPI²⁹や研究グループリーダーに特化した意識調査)による最新の調査結果に基づいて研究者の心理理解や幅広いキャリア選択への誘導にどのようなアプローチが可能か探ることがテーマに掲げられた³⁰。最新のCROS(2017)(図

²⁹ PI (Principal Investigator 研究グループを統括する研究者。欧米では、「研究資金を獲得し、自らの給料、研究費を賄うと同時に、博士学生を雇い、研究グループの運営ができる研究者を主に示す。博士学生を雇うというシステムとは異なるため、完全に同じレベルでは比較が難しいが、各研究グループの教授や代表者と考えて支障はないだろう。

³⁰ PIRLS 及び CROS の最新調査結果については、以下参照のこと。Vitae, *Five Step Forward: Progress in implementing the Concordat to Support the Career Development of Researchers 2008-2017*. Career Research & Advisory Centre (CRAC) Limited, 2017, pp.28, 61, 69. 図4、表5は本書から一部抜粋、加工して筆者作成。

4) によると、英国内の研究者・教員のうち約 77%が長期的なキャリア選択として高等教育研究機関での研究・教育（もしくは教育のみ）に従事したいという希望を持っていることが明らかになっている。

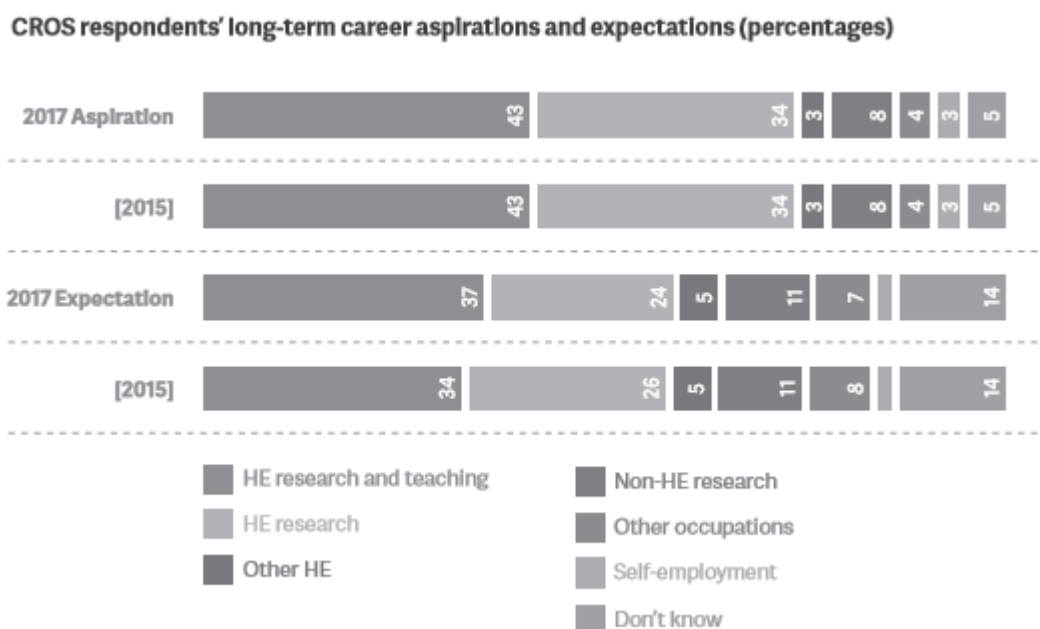


図 4 英国の研究者の長期的なキャリア展望と実現の可能性について（CROS 調査から）

また、それが実現できる見込みがあるかどうかで調査したところ、全体のおよそ 61%が実現に期待を寄せていることがわかる。前回の調査年度である 2015 年度でも同じく 77%がアカデミアでの職を望んでおり、60%が実現に期待感を持っていることも図から読み取れるであろう。昨今アカデミア意外での研究者路線にも能力発揮の道が開けていることやそれに対する準備が必要であることが浸透し、幅広い分野での博士人材育成に注目が集まっている。しかしながら、こうして研究者の全体像を改めて眺めると依然として、アカデミアでのキャリア形成志向が強いことがはっきりと読み取れる。しかも、2015 年と比べてみてもその傾向が年を経て弱まることはなく、逆に研究者の期待感については強まりを見せている。

さらにその傾向は PI・研究グループリーダーを対象とした PIRLS によって裏付けされている。こちらと同じく最新の調査結果（次頁の表 5）を見てみると、「大学・研究機関が組織全体への貢献と判断する PI・研究グループリーダーの業績とは何か」というアンケート項目で、「アカデミアでのキャリア開発を学生や若手の研究者へ提供する」ことが高く評価されたとしたのは、半数を超える 54.5%なのに対し、「アカデミア外での産業界等で通用する専門人材開発に力を入れること」が評価されることに同意とした回答者は、全体の 35.7%と低い。また、「PI・研究グループリーダーとして成功するには、何が大切か」という問いに対しは、そのギャップがさらに広がる。実に 92.1%もの回答者が「アカデミアでのキャリア開発に力を入れる」ことが研究者として成功する上で非常に大事だとしている一方、「アカデミア外でのキャリア開発」の重要性に同意する回答者はというと、全体の 70%程度にとどまっているのだ。特に「アカデミアでのキャリア開発に力を入れる」ことが重要であるとした回答者の割合は、前回の PIRLS 2015 の結果よりも増加し

ている³¹ことも注目に値するであろう。

ここから暗に示されるのは、組織的にそれ以外でのキャリア形成にも目を向ける努力はしているものの、やはり研究者としてはアカデミアでの活動が目指すべきキャリアの到達地点であるという考え方が根強いということである。ここではその考え方がよいのか悪いのかということには議論を進めることはしないが、英国の研究者としてはそのような意見を持つものが多いということが明らかである。重要なのは研究者自身の本音の一部であると考えられる。そうした複雑な研究者の心理を他のステークホルダーである、事務職員側も理解する必要があるということだ。それによって、研究者や教員が日々何を目標に活動を行っているかずっと近く感じ取れるはずである。

表5 英国のPI・研究グループリーダーの研究環境について（PIRLS 調査から）

Principal Investigators and Research
Leaders Survey (PIRLS) 2017

**My Institution recognises and values
the contribution I make to:**

All results shown as percentages except N (number of responses)

	Agree strongly	Agree	Disagree	Disagree strongly	n/a	N
1. Research activity						
Academic collaborations (including interdisciplinary and international)	23.8	50.9	17.9	5.6	1.7	3953
Advancing your research area	22.3	50.8	19.7	6.5	0.8	3946
Collaborations outside higher education (HE) (with other sectors, research users)	23.9	49.3	14.5	4.3	7.9	3913
Good research conduct (ethics, intellectual property, etc)	27.6	52.1	12.7	3.1	4.4	3941
Research outputs, including publications	45.4	40.1	10.5	3.5	0.6	3952
Securing research funding	50.0	34.8	9.5	3.6	2.2	3943
2. Inspiring/leading other researchers						
Building a research group	17.3	46.6	24.1	6.0	6.0	3921
Leading a research group	16.9	46.5	22.2	5.6	8.7	3896
Motivating individuals	13.6	45.6	29.5	7.8	3.5	3779

³¹ 該当の質問箇所（ ）内に示された数字が前回の調査結果である。

Providing career development advice to others on careers in HE	10.1	44.4	30.8	6.9	7.8	3912
Providing career development advice to others on careers outside HE	5.1	30.6	35.4	7.9	20.9	3912

I think this activity is very important in being a successful PI/research leader:

All results shown as percentages except N (number of responses)

Agree strongly	Agree	Disagree	Disagree strongly	n/a	N
----------------	-------	----------	-------------------	-----	---

1. Research activity

Academic collaborations (including interdisciplinary and international)	79.1	19.2	0.9	0.1	0.3	3950
Advancing your research area	80.5	18.7	0.3	0.1	0.4	3931
Collaborations outside higher education (HE) (with other sectors, research users)	47.0	42.6	6.6	0.6	3.2	3931
Good research conduct (ethics, intellectual property, etc)	63.9	33.6	0.9	0.1	1.5	3942
Research outputs, including publications	77.5	21.9	0.4	0.1	0.2	3945
Securing research funding	61.7	32.8	4.3	0.7	0.5	3934

2. Inspiring/leading other researchers

Building a research group	66.6	29.7	2.3	0.1	1.3	3909
Leading a research group	62.5	32.4	3.1	0.2	1.9	3877
Motivating individuals	67.7	30.6	0.8	0.0	0.9	3806
Providing career development advice to others on careers in HE	41.6 (33.7)	50.5 (52.2)	4.6 (6.3)	0.4	2.9	3904
Providing career development advice to others on careers outside HE	22.4	47.5	17.2	1.3	11.5	3899

5-2-2. 学生 (PhD) の視点から ～Three Minute Thesis セッションより～

この Vitae Conference のもう一つ面白い点は PhD 学生も参加しており、同じ土俵で議論がで 3 Minute Thesis Competition (3MT) という PhD 学生による研究の国際大会があるのはご存知だろうか。3MT とは PhD 学生³²が自分の研究内容について、一枚のスライドのみで専門外の人々に 3 分間でプレゼンし、最も説得力のある且つ生き生きとしたプレゼンを行った候補者を選ぶ大会である。自分の研究をわかりやすく説明するというスキルが鍵になるため、研究者が社会一般への説明責任を果たしていくためのスキル・トレーニングとして昨今、様々な大学で RD の一環として採り入れられている。3MT は元々 2008 年にオーストラリアの University of Queensland が始めたもので、その後オーストラリア、ニュージーランド全体に広がりを見せ、現在では全世界の学生で競われているのだが、実はこの Vitae Conference にて毎年、英国代表最終選考が行われているのである。その情報を得て、筆者はどうしても候補者にインタビューしてみたいと思った。英国でトップを争う PhD 学生のプレゼンはどのようなものなのか、彼らはどうして 3MT に参加しているのか。学生側から見た RD とはどのようなものであるのか、大学側は果たして、学生の要望に答えているのだろうか。そのような疑問が沸いてきたのである。

幸いなことに、ファイナリストの一人である、エディンバラ大学 (University of Edinburgh)³³の Mr. Euan Doidge (写真 5、6) に事前にコンタクトを取ることができた。インタビューの申し出をしてみると、本番翌日にインタビューに応じてくれるという。幸運だった。さらに嬉しいことに、彼は本番で堂々としたプレゼンを行い、聴衆の心を最も掴んだ候補者に贈られる People's Choice Award を受賞したのだ。彼の研究テーマは、現代の都市鉱山とも言われる廃棄された IT 機器等から金を効率的且つ環境に配慮した方法で取り出す化学的技術開発である。その“WEEE are Golden: metal recovery by solvent extraction”と題されたプレゼンは聴く者の多くに響くものであった³⁴。

その彼に 3MT に参加しようと思ったきっかけや、彼にとってどのような意味をもたらしたのか、訪ねてみた。

◆インタビュー内容◆

1) Q : 3MT に参加しようと思ったきっかけは何ですか。

A : 面白そうだったし、3MT を通して研究以外のいろいろな経験ができると思ったから。

2) Q : 3MT に参加するにあたってどんな対策をしましたか。

³² ここでいう博士課程学生とは英国にて PhD 学位の取得を目指す、研究中心の課程に在籍する大学院学生のことである。

³³ エディンバラ大学 (University of Edinburgh) 創立 1583 年。スコットランドの首都エディンバラに立つ名門大学。英国の研究重点大学が集まって組織されている Russell Group 大学の一員である。チャールズ・ダーウィンやデイヴィッド・ヒュームなど有名科学者、哲学者等を輩出していることでも有名。寄付金額はオックスフォード、ケンブリッジの両大学を除いて英国内で最も多い。Times Higher Education World University Ranking 2018 では 27 位。

³⁴ その後彼は、各国の代表が集まった世界大会で Highly Commended Award (最優秀賞の次点) を受賞している。詳細は *Universitas 21*. “2017 Winners”. <http://www.universitas21.com/article/research/details/324/2017-winners>. を参照いただきたい。

A : 限られた時間内で如何にわかりやすく聴衆に伝えられるかということで、実は RADA³⁵のプロの講師から演技の指導も受けたんだよ。

3) Q : 3MT はあなたにとって何をもたらしましたか。

A : まず、研究とは違うことができたということ。研究者って、研究ばかりしては不健全だと思う。教育も研究もバランスが大事だよ。その延長で、3MT は各レベルの選考段階を通してたくさんの PhD 学生との出会いをくれたし、それぞれみんながやってる研究の最先端をちょっとずつかじるようなそんな経験もできた。僕にとってそれはとても貴重なものだったね。

4) Q : 将来は何をしたいですか。

A : 第一に博士論文を書き上げて PhD を取ることかな。僕は教えることも好きだから、将来は教育にも大きく関わる博士人材になりたいな。

彼の話を受けて気づいたのは、研究者を突き動かす原動力は「知りたい、やってみたらおもしろそう」という好奇心である。RD がもてはやされる中、学位取得後のキャリア形成やアカデミア外での活躍を担保するスキル習得に是が非でも躍起になっているわけではないのだ。そこに何かおもしろいものを見出すからこそ、研究者は育っていくのである。そのことを改めて気づかされた思いがした。研究を支援する我々研究資金配分機関や教育研究機関は、そのことを頭に入れて、目先の技術革新や流行の研究分野のみにとらわれず、研究者の好奇心をくすぐる研究支援プログラムの運営が真に必要なのだと感じた。



写真 5、6 Mr. Euan Doidge による 3MT プレゼンテーション © Vitae Website Admin
<https://www.flickr.com/photos/137055068@N07/albums/72157688991411195/page1> より

³⁵ The Royal Academy of Dramatic Art (RADA) ロンドンの名門演劇学校。アンソニー・ホプキンスやケネス・ブラナー、アラン・リックマンといった有名俳優を数多く輩出している。

5-3. 英国の大学事務職員とのネットワーク形成

～ブリティッシュ・カウンシル英国大学視察訪問～

【開催概要】

- ・ 開催イベント名：第9回英国大学視察訪問
- ・ 日程：2017年11月13日（月）～16日（木）
- ・ 場所：University of Leeds, University of Liverpool, University of Oxford,
University of Winchester and University of Reading
- ・ 主催者：ブリティッシュ・カウンシル（British Council: BC）（日本）

表6 研修スケジュール：第9回ブリティッシュ・カウンシル英国大学視察訪問

第9回ブリティッシュ・カウンシル英国大学視察訪問	
DAY 1	University of Leeds - International Recruitment strategy at the University of Leeds - Marketing and PR at the University of Leeds - Networking lunch with University of Leeds colleagues - Campus Highlights Tour - Study Abroad, Student Mobility and the Language Centre - Interdisciplinary Research and Innovation
DAY 2	University of Liverpool - International Research Partnerships strategy - Delegates' university introductions - Study Abroad Programmes - Lunch & networking - Campus Tour - English Language Centre: supporting internationalization for Japanese universities - Panel Discussions & Questions
DAY 3	Department for Continuing Education, University of Oxford - University of Oxford Walking Tour - Visit to Worcester College - Introduction of Department for Continuing Education University of Winchester - University branding, reputation management and PR - Development and implementation of corporate international

	<p>recruitment strategy, recruitment and support for international students: recruitment strategy, accommodation, learning support</p> <ul style="list-style-type: none"> - Development and management of overseas partners: student exchange, credit transfer, double degrees/joint degrees - The Centre for the History of Women's Education at the University of Winchester - History at the University of Winchester with particular reference to Japanese collaborative opportunities - Campus Tour
DAY 4	<p>University of Reading</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recruitment and support of international students - Development and Implementation of International Strategy - Presentations from Japanese HEIs – about their Institutions - Networking lunch, Blandford's Restaurant - University branding, reputation and PR - Campus Tour

今回は、少し視点を変えて日本で企画されているブリティッシュ・カウンシル（日本）主催の大学訪問型研修への参加報告を採り上げてみよう。本研修は、日本の高等教育研究機関等に所属する教職員を対象に、所属機関を通して希望者を募り、英国の高等教育機関を訪問しながら、その多様性や各機関の国際戦略、独自の取り組みなどを学ぶ視察プログラムである。訪問視察の活用一例として、「大学教職員の英語研修の次のステップ、もしくは国際部職員の専門能力開発」も想定されている³⁶。本研修は、直接現地の大学の事務職員との交流ができることと参加者の所属機関の情報発信ができるという点に特徴がある。以下では、筆者が訪問中に行った所属機関の情報発信の機会と現地大学の事務職員との出会いから大学職員の能力向上に生かせるヒントを考察する。

5-3-1. 所属機関のアピールの場

本研修では、訪問先の大学で参加者が所属機関の紹介プレゼンをする機会がある。今回はスケジュールに明記の通り、リバプール大学（University of Liverpool）³⁷とレディング大学（University of Reading）³⁸にて特別なセッションが設けられ、参加者が次々に自分の機関につ

³⁶ ブリティッシュ・カウンシル、「第9回英国大学視察訪問」案内冊子より

³⁷ リバプール大学（University of Liverpool）イングランド北西部に位置する臨海都市 Liverpool に本部を置く研究重点大学。Russell Group 大学のメンバーである。19世紀後半から20世紀初頭にかけて産業革命で発達する地方都市に英国政府が注力して設置したいわゆる「赤レンガ（Redbrick）大学」の一つでもある。大学としての創立は1903年。Times Higher Education World University Ranking 2018では177位。

³⁸ レディング大学（University of Reading）ロンドンより西に電車で1時間ほど離れた場所に位置する研究重点大学。分野横断研究に強みを持ち、大学内には50を超える研究センターを抱える。1926年創立。Times Higher Education World University Ranking 2018では201-250位。

いての2分間のフラッシュ・トークを行った(写真7参照)。このセッションには先方大学の視察を受け入れてくださった担当の方をはじめ、多くの方が集まってくださった。2分間、1スライドという限られた時間と説明材料の中で如何に先方の大学の教職員・研究者の印象に残るトークができるかという課題は非常にやりがいがあった。自分の大学の肝となる特徴は何だろうか、どのような切り口で説明すれば興味を持ってもらえるだろうかなど、考える機会となったからだ。プレゼン作成にあたり、自分の大学の他とは違う点、長所は何であろうかと考えるうちに、果たして日本の大学はそれほど差別化ができてきているのかということをもふと感じた。その上、その違いを魅力的に伝えられる訓練を職員側ができてきているのかという大きな疑問にもぶつかったのである。どこの大学も留学生へのプログラムが充実しているとか、研究が優れているなどの言及で終わっては、世界の興味をひくことはできない。もう一步踏み込んで、大学を代表する研究や学生へのユニークなサービスを「熱く」語るができるようになることも我々大学職員の使命であると考えさせられた。



写真7 所属大学の紹介プレゼンを行う筆者

5-3-2. 英国高等教育機関の関係者とのネットワーク形成

スケジュールを見てみるとどの大学も「ネットワーキング」の時間を設けている。中でも昼食をとりながら行うケースが多い。リーズ大学 (University of Leeds)³⁹やレディング大学では昼食の時間に大学内の様々な関係者を招待しており、参加者はそこで訪問先の機関の学生、教員、事務職員など幅広い方との交流が可能であった。多くの場合、立食式で出入りが自由というスタイルである。来たいときに来て、ひとしきり交流ができれば、帰っていくという気軽な会のため、多くの人が集まる仕組みになっている。このネットワーキングの方法は、日本でも是非取り入れたい英国の習慣であると感じた。

³⁹ リーズ大学 (University of Leeds) イングランド北部の商業都市リーズに位置する研究重点大学。Russell Group のメンバーの一つ。リバプール大学同様、産業革命を牽引した工業都市に立つ Redbrick University としても有名である。Times Higher Education World University Ranking 2018 では 139 位。

もちろん、訪問を受け入れてくださった担当者とも深い話ができる機会がたくさんちりばめられている。しかも、日本の大学等で事務職員にあたる方々が私たち参加者をアテンドして下さる場合も多く、英国大学職員の今を映し出す鏡として話を伺うことができた。そこで、本研修で出会った、University of Leeds の国際戦略室留学生リクルート（日本）担当者の Ms Claire Freeston への聞き取り調査を詳しく採り上げてみたい。

◆インタビュー内容◆

5) Q: Leeds の大学事務職員になるにはどのように応募すればいいですか。Claire さんはどのようなルートで大学職員のなったのですか。

A: Leeds では下記のサイトを通じて各ポジションに応募できるようになっています。以下のサイトを見てください。 <https://jobs.leeds.ac.uk/vacancies.aspx>

私自身は、Leeds の学士課程で歴史を修め、2009年に卒業しました。その後1年間は Leeds 大学の宿泊施設管理アシスタント（宿泊施設の事務担当者）を勤め、2010年に国際戦略室留学生リクルートアシスタントになりました。2014年に今のポジションである留学生リクルート職員に昇進し、現在日本、韓国、台湾からの留学生リクルートを担当しています。さらにちょうど今、国際戦略室のマーケティング・マネージャーとして昇進のための申請をしております、審査を受けているところです。

リーズ大学に限らず英国大学職員の募集はポジション指定で行われるのが基本である。実際に募集サイト（図5）⁴⁰を見てみよう。

The screenshot shows the 'Current Vacancies' page on the University of Leeds website. At the top, there are navigation links: HOME, LOGIN, REGISTER. Below that is the University of Leeds logo. A secondary navigation bar contains: CURRENT VACANCIES, HOW TO APPLY, CRIMINAL RECORDS, WORKING AT LEEDS, CONTACT US, FAQs. The main heading is 'Current Vacancies'. Below it, there is a section 'What type of role are you looking for?' with a filter instruction: 'Filter your results or view all of our current job opportunities below.' There is an 'Advanced Search' link. Below that, there are dropdown menus for 'Sort by: Category' and 'Show: All Jobs'. A list of job categories is shown with their respective counts: Academic (7), Clerical Support (27), Clinical (3), Operational Support (1), Professional & Managerial (12), Research (28), Teaching (1), and a link to 'Full list of current opportunities (79)'. At the bottom left, there is a link to 'Sign up to our job alert service'. On the right side, there is a 'Search Jobs' section with a 'Keyword Search:' input field and a 'Search' button. Below that is a 'Login' section with 'Email / Username:' and 'Password:' input fields, a 'Forgotten Details' link, and a 'Login' button. At the bottom right, there is the 'Athena SWAN Bronze Award' logo.

図5 University of Leeds の教職員募集ウェブページ

⁴⁰ University of Leeds. "Current Vacancies." <https://jobs.leeds.ac.uk/vacancies.aspx>. (as of 28 Jan 2018)

“Academics”という項目はいわゆる教員ポジションである、その下に連なる、

- Clerical Support
- Professional & Managerial

が事務職員として募集されているポジションである。(2018年1月28日現在)⁴¹それぞれの項目で一例ずつポジションを挙げてみると、

Clerical Support : Widening Participation Employability Officer, Careers Centre (キャリアセンター・マイノリティのための教育雇用機会拡大⁴²支援担当)

Professional & Managerial : Head of Business Intelligence and Data Analytics, Strategy and Planning, Corporate Services (大学運営企画戦略部・データ分析戦略室長)

どちら場合も単に事務職員というわけではなく、特定のポジションに限定して、業務内容もかなり明確に設定されている。より一般事務職に近い Clerical Support の項目でも日本語に訳すと日本の大学で一般的に使用されている役職名ではほとんど該当する言葉が見つからないほどポジションが特定化されている。一方、より役職レベルの高いポジションである Professional & Managerial の項目ではさらに専門化された能力とスキルが求められている。遂行すべき業務内容には以下のような記載がある。

“In the context of the HE [higher education] data landscape and associated datasets and analytical tools, and in partnership with domain experts across the University, [your will] provide institutional-level leadership to deliver an integrated and coherent approach to data analytics and reporting through the University’s governance structures.”

つまり、高等教育事情を深く把握した上で、学内外の様々なデータ分析を行い、それを各関係部署と共有しながら強いリーダーシップを持って大学戦略企画運営に携わっていくのがこのポジションの主たる業務である。この業務義務内容からも分かるように最初から専門分野が特定され、その業務をこなせる者であれば、民間企業からの転職や異業種からの応募は当然のように歓迎されている。

さて、先ほどのインタビューの内容に戻ろう。Claire さんの回答でもう一点、興味深いことを挙げるならば、リーズ大学には明確な昇進制度があり、職員自身が自らそれを望み、訴えていくことで、専門性をさらに高めていけるようになっていることだ。さらに、最初に従事した宿泊施設の事務担当者というポジションも面白い。この経験が実は、現在でも非常に有用に作用しているのだと彼女は言う。実は彼女は、学内にもう一つポジションを有しており、それが留学生用の宿舎のパートタイム管理人である。この業務において、留学生とのつながりができ、リクルートしてから入学したのちの生活のケアまで一連の流れを追うことができ、宿舎の管理人として得た留学生の生の声(要望や悩み事など)をリクルート戦略にフィードバックできるのだ。日本では、現状上層部の決定した人事異動にほぼ楯突くことなく受け入れてしまっているが、Claire さ

⁴¹ University of Leeds. “Current Vacancies.” <https://jobs.leeds.ac.uk/vacancies.aspx>. (as of 28 Jan 2018)

⁴² 英国社会の高等教育マイノリティー(低所得者、大学進学経験のない家系出身者)とされる人々に対して、高等教育やその後の就職機会の拡大に各大学が取り組んでいる。このポジションは特にそういった層へ大学の情報提供や入学後のサポート・データ分析を行うことを中心的な業務としている。

んの例に代表されるように、自分からポジションや昇進を求めていくことは、こうした業務の有機的なつながりや相乗効果を生み出すことに資すると考えて良い。よって、このようなポジションシステムやキャリアパスは日本の大学でも大いに参考になるところと考える。

さらに以下のような質問を Claire さんに伺ってみた。

6) Q: Leeds 大学では事務職員に大学院の学位を求めていますか？もしくは学位取得が望ましいとされていますか。

A: いいえ、そうは思いません。もし、業務上必要であれば、募集時の業務内容説明に記載がされます。

7) Q: 業務上、あなたに求められていることは何ですか。

A: 私は、大学のリクルート戦略を台湾、韓国、日本担当として実施しています。(日本オフィスの管轄もしています。) この業務には留学生リクルート活動、現地大学や関係者との連携協力を含みます。また、大学の国際本部から下りてくる学部留学生受け入れルートが2種類あって、それらの担当もしています。

8) Q: あなたの職名は何でしょうか。(例えば、University Administrator、Higher Education Specialist、Professional Services Staff、Supporting Staff など)

A: あえて言うなら、'admin' もしくは 'professional and managerial' Staff でしょうか。

9) Q: 自分の職務能力向上のために何かしていますか。(SD の機会を利用していますか。)

A: はい、リーズ大学ではたくさんの SD の機会を提供しています。

<https://www.sddu.leeds.ac.uk/>

10) Q: 仕事は好きですか。仕事上で、やりがいや充実感を得る瞬間とはどんなときですか。

A: はい、今の仕事をとても気に入っています。学生たちがリーズ大学に愛着を感じてくれているのを見ると非常にうれしいですし、これが私の仕事なんだと思うことがあります。そして、今の仕事は、そうした学生の様子を最初の段階からずっと追っていけるということも非常に気に入っています。それこそ、留学フェアで質問ブースに立ち寄ってくれた最初の瞬間から、めでたくリーズ大学への合格を勝ち取って、正式な学生として入学してくるまでのプロセスを学生とともに歩むことができるんですよ。私にとってそれは、本当にかげがえのないやりがいを感じる部分です。

上記のインタビューを通して、Claire さんとは同じ事務職員の立場からいろいろな話を相談することができ、彼女を通して英国の事務職員が実に生き生きとプロフェッショナルとして仕事をされていることを実感したものである。訪問中、常に筆者の知りたい情報を丁寧に拾ってくれるよう努めてくださった。筆者が卒業生との友好的関係作りについて質問すれば、その担当部門の方を紹介してくれたり、英国の研究資金配分機関との関わり方に対する筆者の問いには、直接研究者に質問をする機会を作ってくださいなど、多々ご親切をいただいた。訪問が終わったその後も、彼女とはやり取りを続けており、大学職員としての意識や事務職員のキャリア形成環境などを共有している。



英国大学視察ツアー参加者とオックスフォード大学にて
(筆者は前列右から4番目) © British Council

5-3-3. 職員研修を専門的に提供するプロ集団から学ぶ

英国の一部の大学には、学生や教職員、外部の組織に向けて提供されている商品化された研修プランが存在する。今回視察訪問した大学にも、そのようなプログラムが提供されていた。大学の強みを生かして、様々な要望に対応して人材育成コースが運営されており、ここからも今後の日本の大学職員の能力開発に参考となるヒントがある。以下紹介したい。

①リバプール大学のケース

リバプール大学には、英語教育研修に40年以上の歴史を持つ English Language Centre (ELC) というセンターがある。元々は正規の学部・大学院課程に入学する前に英語に不安のある留学生の語学研修の提供から始まった部署である。今では、学内外を問わず、一般向けの英語コース（フルタイム・パートタイムあり）から、IELTS 準備コース、教員向けの英語を用いた授業運営サポートコースなど幅広く行っている。

その中に“Tailor-Made Solutions”というコースがある。大学という利点を生かし、世界各国か

ら様々な業界の「国際化」を目指す職員・技術者のためのグループ向け研修コースである。このコースのユニークさは、研修者側の目的や属性に合わせて、内容を自由に組み立てることができる点にある。本稿でこの研修コースを採り上げる意味は、日本の大学職員の研修にもそのエッセンスを活用できるのではないかと考えたからである。

本コースの大まかな構造は、「基礎モジュール：英語の語学研修」と「応用モジュール：目的に合わせた体験・トレーニング研修」に分かれている（図 6）。

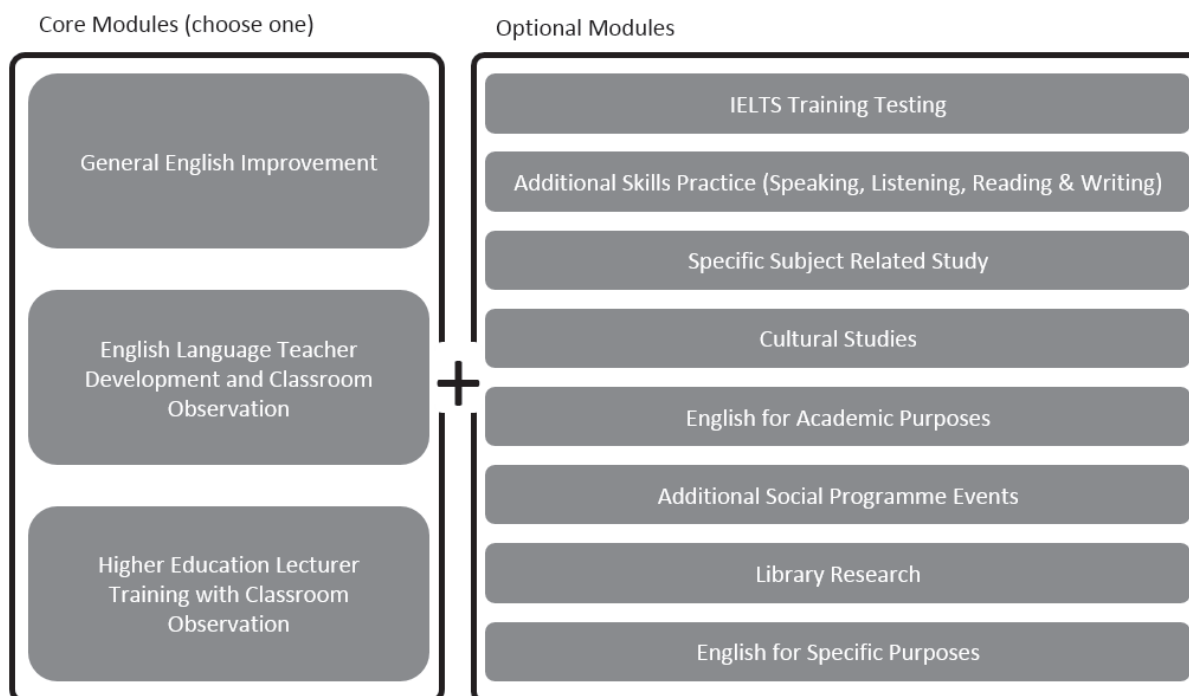


図 6 “Tailored-made Solutions”研修コースの基本構造

まずは過去に実施された研修例をいくつか挙げてみてみよう。

1) Focused experiences for Government Agencies：政府・公的機関向けの職員研修

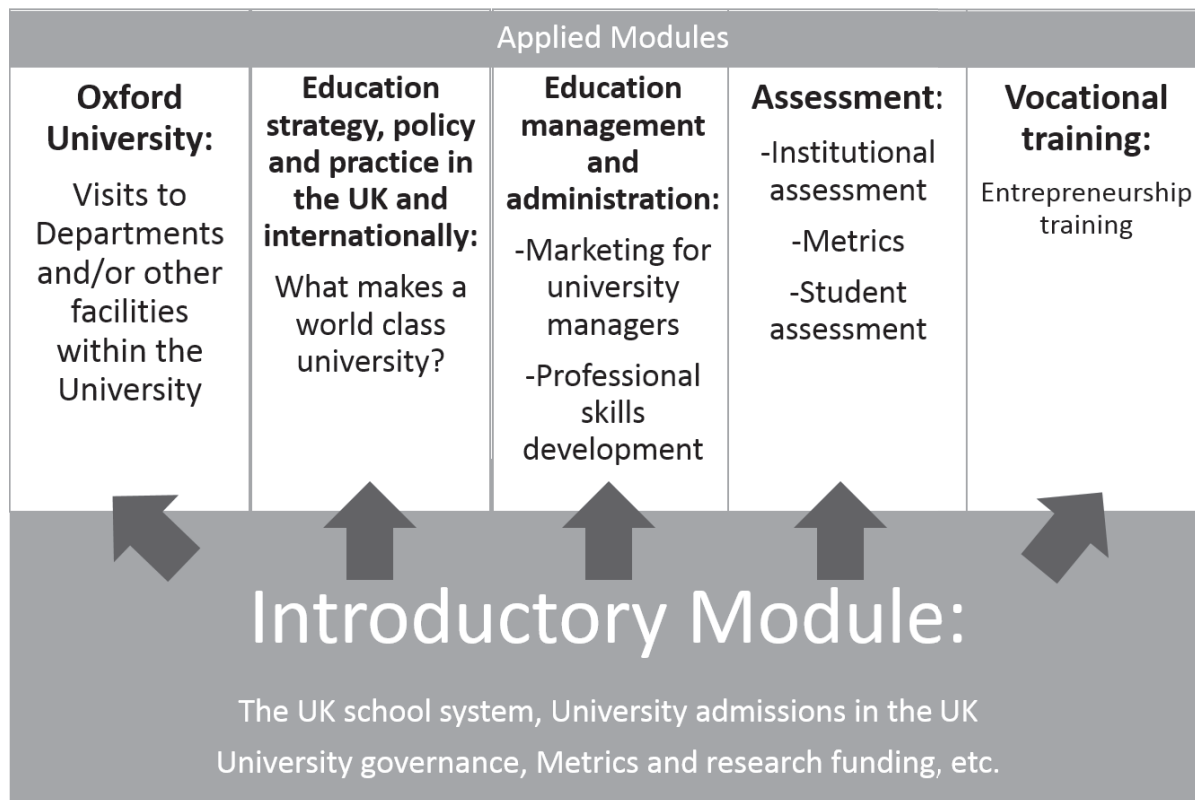
トルコの国家安全保障委員会の職員向けに英語の語学集中研修と専門分野での知識と理解を深める講座、視察訪問などを組み合わせたプログラムが提供された。研修期間は 9 ヶ月。研修前半に英語研修が集中的に行われた後、7 週間の安全保障関連に特化した英語語学プログラムと特別応用コースが設けられた。応用コースでは、英国の司法関連手続き、警察、対テロ対策など研修者の所属に特化したテーマについて講義や地元の関連機関の訪問が含まれている。

2) Shanghai Health Authority：産業界向けの職員研修

上海市嘉定区内にある病院、救急センターなど医療関係機関から 14 名の研修生を受け入れた。研修前半の 2 週間は英語の語学研修を行い、後半の 5 週間は大学内外で医学・医療関連に特化したトレーニングや実地職場体験を実施した。リバプール大学内の研究機関 The Institute of Psychology, Health and Society とともにコース提供が行われた。

②オックスフォード大学（University of Oxford）⁴³のケース

オックスフォード大学の生涯教育部（Department for Continuing Education）が提供する専門職用の短期集中研修プログラムの中に“Higher Education Programmes”というコースがある⁴⁴。



Other options: Specialised sessions, Language Teaching, Publishing in English, etc.

図 7 Higher Education Programmes コース概要

大学の役員級の教職員から一般の事務職員まで、研修受講者側のニーズに広く合わせた高等教育研究機関に従事する者の大学運営能力やリーダーシップの取り方、その他英国内の機関の実際について学ぶ研修が受けられる。研修の基本的な構造は図 7 のようになっている。英国の学制や大学組織について基礎的な内容を導入コース（Introductory Module）で学んだ後、研修者の要望に従って応用コース（Applied Modules）では、大学評価や大学の国際戦略などのテーマが選べる仕組みだ。

ここで、上記の 2 大学の研修コースから、日本の大学職員研修プログラムを開発するにあたって有益な要素は何か考えてみよう。まず、研修の場が海外の大学で行われることである。さらに、研修プログラムの中にジョブ・シャドウイングや職場体験を組み込むことで、実際に他国の大学でどのような事務担当職員の業務が行われているか体験できるようにすることである。現場では

⁴³ オックスフォード大学（University of Oxford）英語圏最古の大学で、最初に授業が行われた記録は 1096 年にも遡ると言われる。ロンドンの西に位置し、44 のカレッジ（Colleges、学寮）や 100 を超える図書館を抱え、世界有数の学園都市を築いている。学生総数の 40% は留学生であり、140 を越える世界の国々から学生を受け入れている。Times Higher Education World University Ranking 2018 では 1 位。

⁴⁴ University of Oxford. “Higher Education Programmes”. <https://www.conted.ox.ac.uk/about/higher-education-programmes>

どのような人がどのような業務を行って、更にはどのような専門用語が使われているのか、それは、その場にいなればわからない。例えば留学生の受け入れ業務を日本で行っている職員が日本の側でしかその業務の意味を理解できないことが多く、送り出し側がどのような手続きを経て日本へやってきているのか、このような研修を行うことで新しく見えてくることもあるだろう。「顔が見える安心」とは他のサービス分野でもよく言われるが、教育業界も全く同じである。今後は、大学間で事務職員の業務体験交換制度が研究者のように盛んに行われるようになるべきだと考える。

5-4. 英国大学事務職員のリアルな姿・お互いを知る

～AUA Professional Effectiveness～

【開催概要】

- ・ 開催イベント名：Professional Effectiveness
- ・ 日程：2018年1月18日（木）
- ・ 場所：Holiday Inn, Manchester, Manchester, the U.K.
- ・ 主催者：The Association of University Administrators (AUA)
- ・ 参加者：12名（英国各地の高等教育機関に事務職員として従事する者、AUA職員）

表7 研修スケジュール：AUA Professional Effectiveness

AUA Professional Effectiveness	
Morning Session	- Arrival and registration - Welcome and objectives - What does professionalism mean?
Refreshments	- Personal leadership Refreshments
Lunch	- Communicating effectively - Creating a 'Thinking environment'
Afternoon Session	Lunch & Networking
Refreshments	- Raising self-awareness - Reflections as a CPD tool Refreshments
Closing	- Life balance - Action Planning - Feedback and closing comments

ここまでは、対象が全世界に向けられ、教職員問わず様々な立場の者が参加する研修（UNICA PhD Master Class 及び、Vitae Conference）、もしくは、日本からの参加者向けに行われている研修（英国大学視察研修）を紹介してきたが、実際のところ、英国の大学職員がどのような自己研鑽や能力開発を行っているかについても触れておく必要があるだろう。そこで、本節では、通

常は英国の大学の大学職員向けに開催されているプロフェッショナル性を開発するためのプログラムに筆者自ら参加した体験をもとに考察を図ってみる。一大学職員として同じ目線に立ち、同じテーマに向き合うことで、等身大の英国大学職員のリアルなマインドを探ることを目的とした。

筆者が参加したのは英国内の高等教育機関に従事する事務職員の職能団体である The Association of University Administrators (AUA)⁴⁵が提供するワークショップである。タイトルは“Professional Effectiveness”で「プロフェッショナルな大学職員としてどのような行動を取るべきか、どのようなマインドを持つべきか」などの課題に対して、参加者同士のディスカッションを通して、答えを探っていく自己発見型のワークショップである。

本研修の目的と内容は以下のプログラム紹介文に詳しく述べられている。

“This interactive workshop integrates theory and practical exercises to enable you to stand back and consider what professional identity and effectiveness means to you in your professional services role. Concepts that underpin the AUA’s values and professional behaviours such as personal leadership, self-awareness, being a reflective practitioner, emotional intelligence, resilience and adding value will be explored through discussion, sharing experiences and considering the relevance of practical models and underpinning theories. The workshop will enable you to identify aspects of your professional practice you wish to develop further, celebrate, consolidate, or replace.”

そこで、本ワークショップで採り上げられた様々なテーマをいくつか取り出して、日本の大学職員の能力開発の示唆に役立つ要素を考察してみたい。

5-4-1. Self-awareness 自己認識

大学職員のプロフェッショナル性を高めるには、個人の能力開発が不可欠だとして、本ワークショップの大きなテーマに採り上げられた。ではどのように自己開発を行えばよいのか。具体的な方法として“Johari Window”⁴⁶という自己認識分析のフォーマットを利用して、どう個人の能力開発に繋げるかという議論が行われた。

⁴⁵ The Association of University Administrators (AUA) 1961年に創立された大学事務職員の継続的な自己研鑽 (Continuous Personal Development: CPD)、専門職としての職能開発を促進する職能団体。マンチェスターに本部を置く。
⁴⁶ Johari Window (ジョハリの窓) 心理学者 Joseph Luft と Harrington Ingham によって提唱された自己認識の方法論。他人との関係性の中で自分をどう捉えるかを4つに区切られたエリアで表現し、肯定的な自己開示や自己発見に繋げるツールとして使用される。

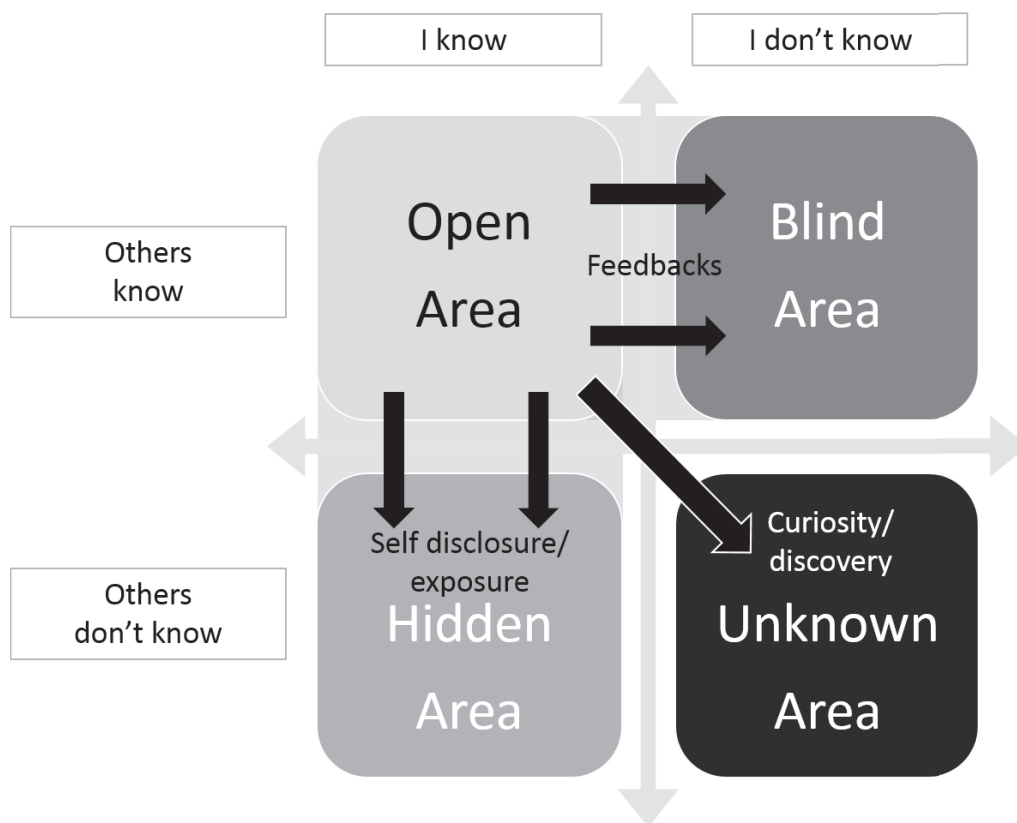


図8 Johari Window を使った自己認識・自己開発のアプローチ

Johari Window（図8⁴⁷参照）によると、自分も他人も知っている自分 Open Area を突き破って隣の領域へ広げていくことで自己の能力開発が進むと考えられている。また、Hidden Area へは自己開示をすることにより、自分だけが知っていたことを他人にも認識させることになり、自分という人間を広げることができる。さらに Blind Area には、他人からアドバイスやフィードバックをもらうことで、自分が気づいていなかった自分の可能性や改善の余地を発見できる。そして、Unknown Area とは自分も他人も気づいていない自己であり、この領域に広げるには、経験したことの無い未知のことも試しにやってみる、何気ない他人との関わりの中で新しい自分の能力を発見することがきっかけになるという。ここで印象的な発言があった。

A:「自分をさらけ出すことで Hidden Area を広げるというのは、業務の中で例を挙げれば、『実は、〇〇の資格（特技）があるので、私がやりましょう』と仕事の中で提案するようなことですよ。それまで周囲が気づいていなかった自分のスキルや能力を知らせるという意味で Open Area を広げることになるから。」

B:「でも、仕事現場の現実としては、自分の新たな能力を示すことにより、新しい仕事が降ってきて、結局自分の首を絞めるだけだから言い出しにくいな。」

この点については、筆者も日ごろから業務を通して感じていることであった。日本も英国も同じような状況を抱えているとことに驚いたと同時に、同じ環境や状況を共有できたことに一体感を覚えた。こうした自己開発の研修を通して体験を共有しあうことで、国を超えて事務職員間の

⁴⁷ 本 AUA 研修で配布されたスライド資料 Jan Shine. *Professional Effectiveness*, p27. を参考に筆者作成。

コミュニケーションが取りやすくなることは想像に難くない。そうした積み重ねが、何かしらの国際共同教育研究プロジェクトを行うことになった場合、お互いの事務職員同士が連携し合いながら、率先してプロジェクトを推進していく基盤を作るのではないかと考える。

5-4-2. Life Balance ワーク・ライフ・バランス

Creating balance in your life

Consider the main areas of your life and place them in the appropriate box
One week = 168 hours - 56 hours' sleep = 112 hours

Work 50	Leisure (15) 15	Family 5
Friends 2	Chores 5	Eating 20
Reading 3	Watching TV 10	me time learning 2

Some of your areas may include:
Friends, partner, family, 'me' time, health/fitness, work, religion/spirituality, travel, leisure, creativity, community

写真8 ワーク・ライフ・バランスの
チェックシート（筆者の例）

相手を知らなければ何も始まらない。自己を開示し、相手を理解しようとする姿勢がここでもやはり大切なのだということが明示された。

一方で、英国と日本では働き方が非常に異なることも認識しておく必要がある。自分が一週間のうち何時間仕事に時間を費やしているだろうということを振り返ってワーク・ライフ・バランスを考えてみようというセッションが行われた（写真8のようなシートに思いつく項目と時間数を書き込んでいく）。筆者と同じグループにいた2名の参加者は週37時間だと話していた。平均で一日7時間強である。つまり、残業はしていないということだ。もちろん彼女たちのケースが全体を表しているわけではない。しかし、他のグループのメンバーでも残業はしない主義という参加者が数名いたことは事実である。日本のケースと比較すると圧倒的に仕事以外の事柄に時間を費やしていることが浮き彫りとなった。

このように、AUAの研修では、英国の大学職員の等身大の姿が見えてきた。国や文化が違おうが、職位が違おうが教育研究を進めるのは人である。一緒に働こうとする

6. 事務職員底上げ策と新SDプログラム提案

すでに述べてきたように筆者が体当たりで経験したいいくつかのSDプログラムだけでも英国・ヨーロッパ各国の職員がこぞって集まり、日々その専門性を磨き、互いに切磋琢磨し合っていることが分かる。共通して言えるのは、皆それぞれが自分の仕事に誇りとやりがいを持ち、自主性に基づいて自らを向上させようとしていることだ。もちろん課題や悩みも含めてであるが、自分の仕事について皆が楽しそうに話すのである。特に UNICA PhD Master Class では、非日常な場

所の雰囲気も手伝ってか、その一瞬一瞬を楽しみながら議論をしている。疲れたら冷えた飲み物を片手に、夜は眺めのよいレストランで議論を深めていく。そのような満ち足りてゆったりとした研修は、日本のどこを探してもないと思われる。筆者はこの余裕が専門性の深化と新しいアイデアの創造に一役かっているのではと考えた。

それでは、これらの経験から参考にすべきエッセンスを取り出し、将来の日本の大学職員底上げ策として「大学職員大改造案」を掲げることが許されるならば、以下を提案したい。

Plan A: 自主応募制の専門職ポジションを設置 (図 9) : 大学側の人事制度改変により個人の能力発揮を促す。

英国・ヨーロッパの例を見てきて事務職員の高度化・専門化が進んでいることがわかったが、だからと言って、日本に同じような制度が馴染むかどうかはまた別問題である。実際、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが行った調査では、職員はキャリアパスの形成に関して、最初から特定分野の専門家として仕事を行うことをあまり望ましいと思っていない者が大半を占める(67.2%)という結果が出ている⁴⁸。同調査の別の質問項目で「専門にしたい分野は何か」という問いに何と22.2%の職員が「特にない」と答えている。同質問で「教務・学生支援を専門にしたい」と答えたものが最も多く、23.5%であったが、「特にない」と答えた者がそれについて多かったことを勘案すると、かなりの割合の職員が特定の分野を専門分野としたいということは考えていないことがわかる。このような状況を踏まえると、専門職ポジションの設置を提案するのは、現状とそぐわないのではという意見が聞かれるかもしれないが、職員が専門化・高度化を考えてこなかった背景には、従来大学側にそのようなポジションやキャリアパスが存在しなかったことが影響していると筆者は考えている。また、その裏には「頑張っただけで、特段報酬が得られるわけでもない」という考えが職員誰しにもあるのではないだろうか⁴⁹。そこで、ある一定の職種に関して専門職として位置づけ、相応の知識や経験を積んだ職員が自らの意思を持って従事し、職員の努力と成果が報われる制度構築を提案したい。例えば、学生のデータ管理を行う教務(学務)システム担当者には、学務知識とITスキルを駆使するという特徴から双方に長けた専門職員ポジションとするのが妥当であると考え。その他、ジョイント・ディグリー制度やリーディング大学院プログラム、卓越大学院プログラムなど、目まぐるしく変化するプログラムの運用担当にも専門職ポジションを配置しても良いだろう。その他、広報を行う、ウェブサイト・印刷物の作成部署にも大学のブランディング政策に精通したデザインのプロやウェブサイト運用専門チームがあっても良いと考える。こうした専門ポジションで力を発揮した職員には、さらに研鑽を積む支援(国内外の大学院進学資金補助など)や大学運営の中核に関わるポジション、専門職への昇進のキャリアパスが開けるようになると、この制度は上手く回り始めるはずである。

また、もう一点重要なことは、専門職ポジションには職員自らが志願し、志望動機やそのポジションで実現したいことをプレゼン等でアピールすることにより登用が決定されるべきであるということである。それにより、自己のモチベーションに裏打ちされた質の高い業務遂行ができるのではないかと主張したい。

⁴⁸ 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 『全国大学事務職員調査』 2010年。

⁴⁹ JSPS ロンドン副センター長との話し合いの中で出てきた見解である。

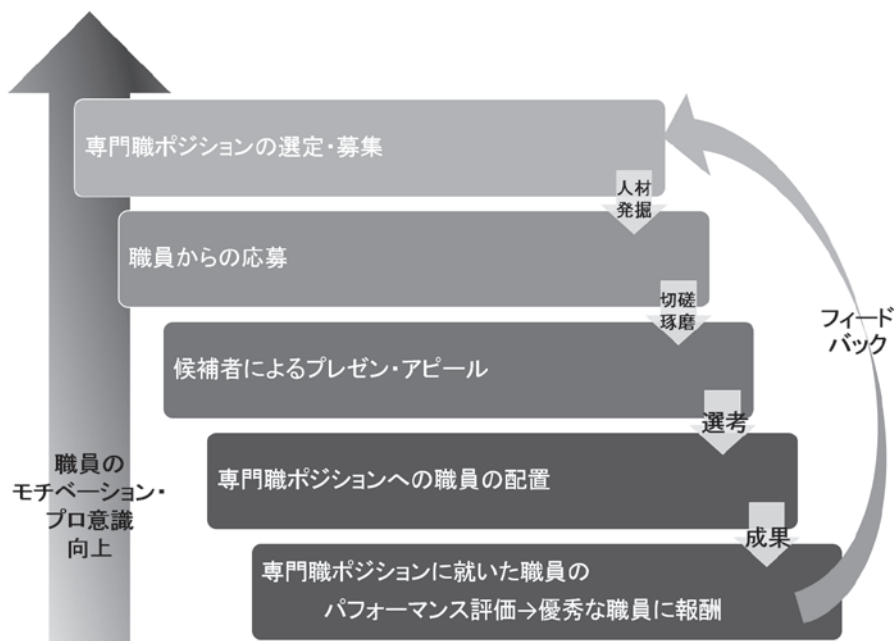


図9 自主応募制の専門職ポジション人事システムの流れ

Plan B: 大学院進学のカリヤパスの提示と環境整備：大学職員にも様々なカリヤパスがあるべきである。

大学職員を続けながら、高度化職員を育成する大学院課程入学や必ずしも業務に関係がなくともその他の分野で修士・博士学位を目指すカリヤパスがもっと広がるべきだと考える。「自分は職員だから・・・」、「日常業務が忙しいから」と言って、あきらめていることはないだろうか。例えば、高等教育や大学運営について、体系的に学びたい、大学院に入って専門的なノウハウを得たいと考えている職員は少なくない⁵⁰。ただ、残念なことにそれを妨げる要因として、「勤務時間が長くて十分な時間がない」、「費用が高すぎる」ことを挙げている職員が多く見られる。また、「職場の理解を得られない」といった、周囲の考え方の面でも大学院進学が困難なカリヤパスになっている。前章の研修体験でも紹介した AUA では事務職員のための能力開発セミナーや研修を頻繁に行っている他、“AUA Postgraduate Certificate in Higher Education Administration, Management and Leadership”という大学で高等教育について学ぶ特別課程の提供を行っている。ノッティンガム・トレント大学⁵¹ (Nottingham Trent University : NTU) との共同運営により提供される1年間の本大学院課程を修了すると Certificate が授与される。さらに高等教育について専門的に学びたい場合は、NTU にて、“Postgraduate Diploma in Higher Education

⁵⁰ 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 『全国大学事務職員調査』 2010年。

これからのキャリアのために知識を学ぶとしたら、「通学制の大学院の修士課程」を「ぜひ利用したい」とした回答者は8.3%、「機会があれば利用したい」は30.8%という結果が出た。

⁵¹ ノッティンガム・トレント大学 (Nottingham Trent University) イングランド中部に位置する大学。教育機関としての起源は1843年に開校した Nottingham Government School of Design に遡る。1970年にポリテクニクとなり、その後の継続・高等教育法の施行で1992年に大学として昇格した。

Administration, Management & Leadership”、最終的には、修士学位に当たる MSc in Higher Education Administration, Management & Leadership の学位が取得できるよう、コースが整備されている。これらは全てパートタイムで履修できるコース設計となっている。つまり、大学職員としての仕事をしつつ、学位の取得も目指せるというプログラムである。日本では東京大学や名古屋大学が高等教育研究のための全日制でしかも博士課程レベルの大学院課程を持っていることで有名であるが、現役職員の場合、休職して入学することが必要であるため、多くの職員にとってこうした課程へ進むことは困難が伴う。そこで、この NTU でのカリキュラムのようなより短い履修期間から選択でき、且つ現職と両立できる学位プログラムの開発が必要であると考え。さらに、分野を高等教育や大学運営に限ることなく、他の研究分野の学業を修めたいという意思があるのであれば、大学院課程への入学を大学側もバックアップすべきである。教員や研究者のマインドをより理解しやすくなるという点で、どの立場に立っても物事が考えられる優れた職員を輩出できるのではないかと思うのだ。同時に、学びたい職員の背中を押すために、現職の職場環境も課程履修者に配慮した雰囲気を作り出すことが必須である。

Plan C: 世界各地の大学・研究機関もしくは職能団体等の研修等に自主的に参加：職員自身が積極的に自己研鑽を行う。

グローバル人材の育成とはあちらこちらで多用されている魔法のような言葉であるが、一体「グローバル人材」とは何であるのか一度立ち止まって考えてみる必要がある。単に語学を身に付けた者のことなのか、様々な国の人と接し、議論を交わせる者のことなのか、はっきりとした人材育成のゴールを掲げて研修を提供している日本の大学はほぼないと言って良いのではない。事務職員の語学研修のコースを設けている大学は非常に多いが、そこから一步進んで、海外の大学への視察訪問や短期・長期での事務職員交換受け入れ制度まで発展している例は、実施例が非常に少ない。もちろん大学側がそうした研修プログラムをもっと積極的に開発・提供することも重要であるが、職員側にも能力向上のための研修や研鑽の機会を自主的に探して参加することが何より重要である。時にはコミュニケーションの難しさに挫折しても、未知の世界に飛び込んでいき、お互いの違いを認識ながら対等に意見を交わせることができる職員がこれからの大学を引っ張っていくことであろう。

今年度筆者が参加した研修プログラムだけでも 4、5 個あり、The Integration and Promotion of Staff Training Courses at Universities across Europe (IMOTION)⁵²等のサイトから大学職員向けの研修を探してみれば、英国内、ヨーロッパでは年間を通して常にどこかで開催されていることがわかる。そこで、職員に自ら参加したいプログラムを選択させ、申し込みから航空券等の手配など全て行わせる自主企画研修プログラムを実施してはどうであろうか。大学側では、一定の研修プログラムの例示と費用のバックアップのみを行うこととし、より面白い研修案を提示した個人やグループへの研修を支援するのである。世間の大学に向けられた厳しい目は、大学に強く「体質改善」を求めている。では、私たちに何ができるのか。自ら学ぼうとする意識を保ち続け、自己研鑽、能力向上に自分からチャンスを取りに行こうとすることである。そうすれば、図

⁵² 詳細は 5-1 で採り上げた 8th UNICA PhD Master Class を参照のこと。

10のように、職員の意識と行動が変わり始め、日本の大学全体の底上げにつながるのではないかとと思う。

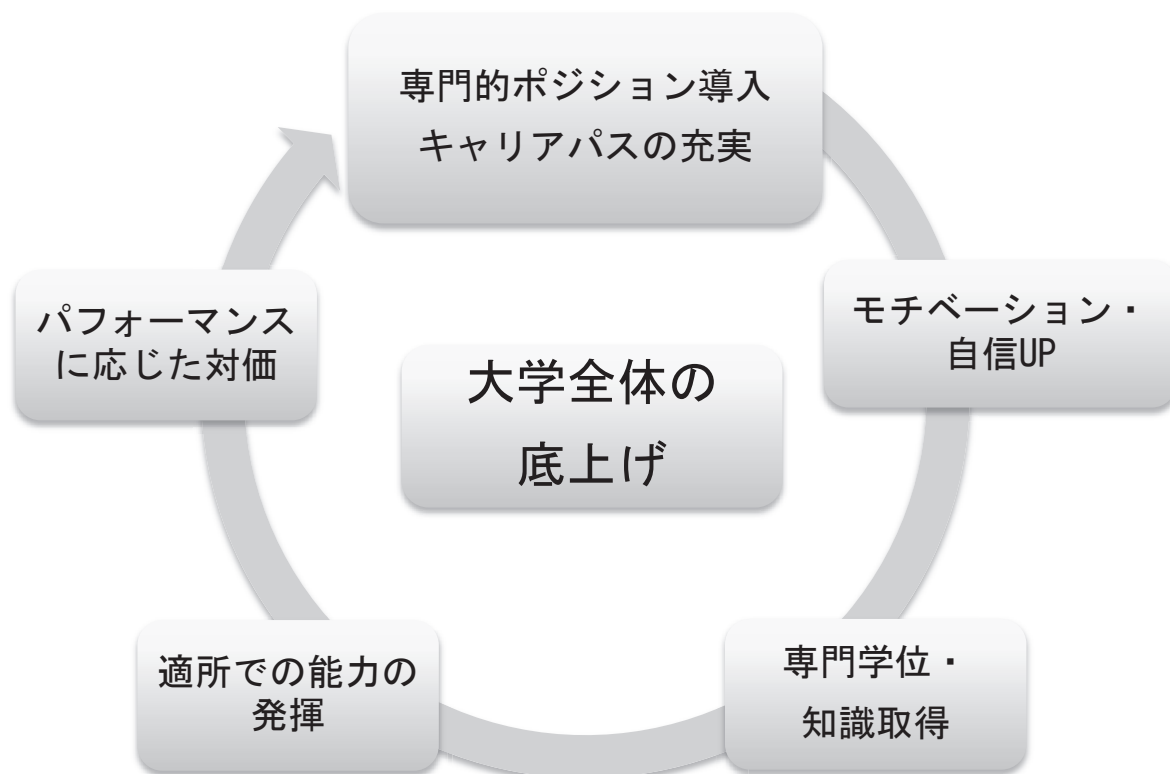


図 10 大学職員底上げのための好循環モデル

7. まとめと今後の展開

本稿では、議論の第一段階（Step 1）として、先行研究に触れながら、現在までの大学事務職員の扱いについて見てきた。そこでは、日本の「大学事務職員」の取り扱いがいかに大まかであるかということを示した。一方で堰を切ったかのように叫ばれ続ける大学職員の体質改善、高度化の声はあるが、職員の役割に関する現場レベルでの議論が進んでいない状況が浮き彫りになってきた。そこで、本稿の第二段階（Step 2）では、筆者自らが体当たりで経験した英国・ヨーロッパにおける職員研修に参加し、その概念や背景にあるSDへの考え方について比較検討を行った。ここでは、英国・ヨーロッパの大学職員が、自分の業務にプロ意識と自主性を持って取り組んでいる様、また、自分の職務に専門性と役割を明確に見出している様子が明確になった。そして次の段階（Step 3）では、筆者の研修体験に基づいて、具体的且つ現実的な提案を以下の通り行った。

Plan A: 自主応募制の専門職ポジションを設置：大学側の人事制度改変により個人の能力発揮を促す。

Plan B: 大学院進学のカリヤパスの提示と環境整備：大学職員にも様々なカリヤパスがあるべきである。

Plan C: 世界各地の大学・研究機関もしくは職能団体等の研修等に自主的に参加：職員自身が積極的に自己研鑽を行う。

今後は、日本の大学職員に対する実態把握を行うと共に、その適正に根差した業務配置が必要であると考え。そのためには、実際に職員が現在の業務に対してどのような意識を持っているかの調査が定期的に行われるだけでなく、職員の学歴、職歴など細かなデータ分析も必要である。

大学の現場でも改革の動きが必要であろう。完全に人事トップ主導の人事異動システムも必要などころには残すとしても、自分がやりたい仕事に志願する人事制度を一部のポジションで導入してみるの、試す価値があると考え。自分の能力やそれまでの経験、将来こうしたいというビジョンをプレゼンし自分を売り込むのである。そうすれば、より適性のある者が、高いモチベーションを持って集まってくることは必至であり、内容の濃い仕事が積み上げられていくであろう。

英国の大学事務職員の職能団体 AUA のメンバーとして 20 年以上活動を続けている Fowler (2015) は以下のようなコメントを *The Times Higher Education* に寄せている⁵³。

“Universities are complex organisations, with a wide range of stakeholders to satisfy. They provide a range of services well beyond teaching and research, including accommodation, catering, events, hospitality, cultural performances. Income from such activity feeds into support core activity.

...Professional staff ensure that the IT networks run smoothly, that rooms are timetabled, cleaned and appropriately stocked, that systems record data securely and accurately, and that finance is available to fund agreed activity.

...I met an academic colleague to discuss her approach to a project which I coordinate. I offered advice as to how we could achieve this within the framework of the funding requirements. Her comment, as we agreed this would work well, was: “I do the academic thing, you do yours: a perfect partnership.”

まさに大学、様々なバックグラウンドと個性を持った人々の集まりである。ノーベル賞を目指す研究からケータリングサービスまでそれぞれがプロとしての誇りを持って働ける場所である。そのようなプロの集団がお互いの立場を理解・尊重しながら自己の能力を発揮していく“Perfect Partnership”、これこそ日本の高等教育研究の現在に必要なアイデアではないだろうか。これを目指して日々向上し続けることに意味があることを記して本稿を結びたいと思う。

⁵³ Mrs. Kathryn Fowler: University of Aberdeen にある 3 つの学部 (College) のうち College of Physical Sciences の学部事務長 (College Registrar) を経て現在、Aberdeen Institute of Energy の Business Development/Operations Manager の職についている。投稿記事の全文は以下を参照のこと。 <https://www.timeshighereducation.com/blog/there-no-contest-between-academic-and-administrative-staff>

8. 謝辞

この1年間の英国での研修を通して、(日本学術振興会東京本部時代の1年を合わせれば合計2年間) それまで筆者が毎日身を置いていた大学、大学職員というポジションを少し離れて客観的に見つめることができたように思う。例えば、筆者のそれまで主に担当してきた教務・学生支援システムの業務では、学生支援や教育の視点から大学を精査することはあっても、研究の側面から見つめることは欠けていた。教員がいかにして日々の研究資金を獲得しているのか、国際共同研究はどうしているのか、外国人研究者の受け入れはどうしているのかなど、別の側面からも大学を見渡せるようになった。一方で、大学には様々な職があるにも関わらず、あまり職員個人の特徴を生かさず、「誰にでもできるよう仕事を行うこと」をよしとする環境に対する疑問が大きくなっていった。

大学職員は実にして複雑な職務を担っている。今後その様相をますます強める傾向に、諸外国は職員の専門化と業務のプロフェッショナル化により対応しようとしている。誰でもできる仕事ではない。やりがい求められる仕事だから伸ばそうとするという好循環を生み出し、それが大学全体として有益に働いているのである。

それに気づいたとき、学びを止めてはいけないことを痛感した。職員であれ、常に向上する意識を忘れてはいけないことを固く誓ったのである。こうした意識の裏打ちをさせてくれた本研修とその過程で出会った英国・ヨーロッパ各地の大学職員の皆さんありがとうございました。特に調査にご協力いただいた Dr. Jon Turner and Dr. Fiona Philippi, University of Edinburgh, Ms Claire Freeston, University of Leeds, Mr. Edd Barley, Marketing and International Relations Coordinator, English Language Centre, University of Liverpool and Mr. Euan Doidge, University of Edinburgh には深く感謝したい。また、研修期間を通してお世話になったロンドン研究連絡センターの皆様(上野センター長、糸井副センター長、大萱前副センター長、生田目アドバイザー、Polly さん、山田さん、それから、研修中苦楽を共にした林田国際協力員)、日本学術振興会の皆様、そして地元を離れて2年間の研修に快く背中を押してくれた家族に感謝したいと思う。ありがとうございました。

参考文献

- [1] 小林武彦 「ポストドク問題の何が問題か」 『学術の動向』 2017年3月号、62-63頁。
- [2] 上野信雄 「センター長の英国日記⑤：『日本の大学の研究インフラ-III』」 JSPS London Newsletter Vol. 53. 2017年、5-8頁。
- [3] 「もっと前面に：変わる事務職員の役割：中教審大学教育部会が法改正を提案」 『文教速報』 第8380号 平成29年1月20日、2頁。
- [4] 山本眞一 「大学職員の高度化の必要性」 『IDE 現代の高等教育』 No.469 2005年4月号、18-26頁。
- [5] 金子元久 「大学職員の展望」 『IDE 現代の高等教育』 No.499 2008年4月号、5-10頁。
- [6] 一 「専門職化と高度化」 『IDE 現代の高等教育』 No.591 2017年6月号、9-14頁。
- [7] 上杉道世 「大学職員は成長する」 『IDE 現代の高等教育』 No.535 2011年11月号、4-9頁。
- [8] 篠田道夫 「大学設置基準改正：これからの大学改革の核、SD・職員力の飛躍」 『リクルート カレッジマネジメント』 Vol.199 / Jul. - Aug. 2016 リクルート進学総研、44-48頁。
- [9] 隅田英子 「第1章 英国の大学職員—Staff Development という視点からの一考察」 『諸外国の大学職員（米国・英国編）』 高等教育研究叢書 79、大場淳編 広島大学高等教育研究開発センター 2003年、71-86頁。
- [10] 大場淳 「第2章 英国における職員開発活動の発達と展開」 『諸外国の大学職員（米国・英国編）』 高等教育研究叢書 79、大場淳編 広島大学高等教育研究開発センター 2003年、87-113頁。
- [11] 秦由美子 「第6章 英国における高等教育制度と大学の設置形態」 『国立大学財務・経営センター研究報告：第13号（平成22年9月）「大学の設置形態に関する調査研究」』 2010年、131頁。
- [12] Sir Ronald Dearing et al. (Dearing Committee). *The National Committee of Inquiry into Higher Education: Main Report (Dearing Report)*. London: Her Majesty's Stationery Office 1997, pp.216-220.
- [13] 山岸直司 「データに見る大学職員」 『IDE 現代の高等教育』 No.499、2008年4月号、66-69頁。
- [14] Vitae. *Five Step Forward: Progress in implementing the Concordat to Support the Career Development of Researchers 2008-2017*. Career Research & Advisory Centre (CRAC) Limited, 2017, pp.28, 61, 69.
- [15] English Language Centre, University of Leeds. *Tailor-made Solutions*. Handed out at University of Liverpool in 2017, pp.3, 6.
- [16] The Association of University Administrators. *Using the AUA CPD Framework: A practical guide to success*. Third ed., 2017.
- [17] Jan Shine. *Professional Effectiveness*. Handed out at AUA Professional Effectiveness workshop in 2018, p27.

参考ウェブサイト（アクセス日は特筆のない限りすべて2018年2月8日）

- [1] 文部科学省 『外国人留学生在籍状況調査』及び『日本人の海外留学者数』等について
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ryugaku/1345878.htm
- [2] 文部科学省高等教育局長 「大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について（通知）」 28文科高第1248号、平成29年3月31日。http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/1385804.htm
- [3] Higher Education Statistics Agency “Publications: Staff in Higher Education” <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/publications>
- [4] 文部科学省 「25 職務別 教員数」及び「31 職務別 職員数」 『学校基本調査』 平成29年度 高等教育機関：大学・大学院。2017年。

- <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00400001&tstat=000001011528&cycle=0&tclass1=000001110643&tclass2=000001110730&tclass3=000001110731&tclass4=000001110733&second2=1>
- [5] *European Commission*, “Lifelong Learning Programme” http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme_en
- [6] *The Integration and Promotion of Staff Training Courses at Universities across Europe (IMOTION)*
<http://staffmobility.eu/page/about-imotion>.
- [7] *The Careers Research & Advisory Centre (CRAC)*. “About us”. <http://www.crac.org.uk/272/About-us.html>.
- [8] *Vitae*. “About Us”. <https://www.vitae.ac.uk/about-us>.
- [9] *The Times Higher Education*. “World University Rankings 2018”. https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores.
- [10] *Universitas 21*. “2017 Winners”. <http://www.universitas21.com/article/research/details/324/2017-winners>.
- [11] *University of Leeds*. “Current Vacancies.” <https://jobs.leeds.ac.uk/vacancies.aspx>. (as of 28 Jan 2018)
- [12] *University of Oxford*. “Department of Continuing Education: Higher Education Programmes”.
<https://www.conted.ox.ac.uk/about/higher-education-programmes>.
- [13] *The Association of University Administrators*. <https://aua.ac.uk/>.
- [14] -. “PgCert programme prospectus for April 2018”. <https://aua.ac.uk/wp-content/uploads/sites/37/2017/11/Prospectus-April-2018.pdf>.
- [15] 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 「大学事務組織の現状と将来：全国大学事務職員調査：報告書」 2010年。 <http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/resource/shokuin-chosa.pdf>.
- [16] Fowler, Kathryn. “There is no contest between academic and administrative staff”. *Times Higher Education*, 3 Sep 2015. <https://www.timeshighereducation.com/blog/there-no-contest-between-academic-and-administrative-staff>.