

大学事務職員の大学院における学びの成果

■ 岩崎 保道（高知大学）

■ 谷ノ内 識（学校法人 追手門学院）

■ 福島 謙吉（埼玉大学）

■ 宮嶋 恒二（京都学園大学）

要 旨

本稿は、大学事務職員が大学院で修学したことの成果について、整理することを目的とする（以下、「大学事務職員」を「職員」と呼ぶ）。その方法として、先行調査や社会人を募集の対象としている大学院の状況を紹介したうえで、職員四名が記した「大学院における学びの成果」を取りまとめた。各人とも、大学院に入学した動機は様々であり、研究テーマと業務は必ずしも直結していなかった。しかし、「学びの成果」という点では、職員それぞれに、意義のある結果を見出すことができた、といえる状況を示すことができた。

はじめに

本稿は、大学事務職員が大学院で修学したことの成果について、整理することを目的とする（以下、「大学事務職員」を「大学職員」または「職員」と呼ぶ）。その方法として、先行調査や社会人を募集の対象としている大学院の状況を紹介したうえで、大学職員が記した「大学院における学びの成果」を取りまとめる。そのことは、大学院の修了者にとって、「学んだ成果を検証する」ことになる。また、大学にとって、職員が大学院で学ぶことが、どのような影響や効果を及ぼすのか把握することができる。さらに、潜在的に大学院への入学を考えている大学職員にとって、参考になるもの

のと期待が持てる。

近年、大学職員が大学院において修学し学位を取得する事例が増えている。また、大学院に関心を持ったり入学を検討するなど、潜在的な意識を持つ大学職員も少なくないを考える。勤務先の大学において、大学院における修学を資金面や就労への配慮などの側面で支援するケースもある。

大学職員が大学院で修学する事例が増えた背景には、大学業界において職員の役割が見直されてきたことにある。例えば、大学運営業務や何かのプロジェクトに関わる局面において、教員と協働して課題に取り組むことがある。その際、業務を遂行するうえで調査・分析する能力、プレゼンテーションなど、より高度で専門的なスキルが求められる。また、職員にとっても、自己の能力開発や新たな可能性に向けたチャレンジとして、大学院での修学を考えるケースもあろう。今日の大学業務は複雑化する傾向にあり、その進歩に適切に対応していかなければ立ち行かない状況にある。

近年では、SD（Staff Development）が大学に浸透しており、職員が体系的・計画的に研修を受けることが当たり前になってきた。積極的に研修を受講させる大学も多い。一方、職員が大学院で修学することは、研修等を受講することと趣旨が全く異なる。すなわ

ち、大学院は断片的に知識を習得する場ではなく、学術研究の分野において、深い学識及び卓越した能力を培うことを目的として、体系的に修学する場である。

ところで、大学職員が大学院において修学した学びの成果は、具体的にどのようなものであるか、その実態を論文としてまとめたものは希少である。従って、「大学院における学びの成果」や修学の状況を取りまとめ、明らかにすることは、大学関係者にとって、直接的・間接的に意義のある研究になると考える。

1. 先行調査

大学職員の大学院における学びの成果に関する調査は、複数の研究者及び研究グループにより実施され、その結果が報告されている。大学行政管理学会大学職員研究グループ（2005）は、国公立大学の学長及び私立大学の理事長に対して、大学職員に対する意識調査を行った。この中で、「職員の専門性の育成等に関する意識調査」を行い、職員が修士及び博士の学位を持つことの意義に対する質問を行った。その回答結果は、表1の通りである。この結果について、藤原(2005)は、修士の学位の取得に肯定的な回答比が77.6%と高いことを挙げ、「大学職員を対象としてその専門化・高度化を目的とする大学院課程が設置された」として、学位と職務を結びつけやすい傾向にあることを指摘した。それに対し、博士の学位の取得に肯定的な回答比が42.3%に留まった結果については、「職員における博士学位取得者の数が極めて少ないことなどから職務との関連性を説明することは困難な状況」にあることが要因になっていると分析した。

表1 職員が修士及び博士の学位を持つことについて
(大学行政管理学会「大学職員」研究グループ、p.75,2005)

回答肢	修士の学位		博士の学位	
	回答数	回答比(%)	回答数	回答比(%)
a.望ましい	191	(77.6)	104	(42.3)
b.望ましくない	6	(2.4)	26	(10.6)
c.その他	44	(17.9)	104	(42.3)
空欄	5	(2.0)	12	(4.9)
計	246	(100.0)	246	(100.0)

さらに、同調査では、職員の「専門性」に対する意識を変えるために有効なものについても質問を行った。その結果は表2の通りである。「専門性」を高める手段として、大学院教育を挙げたのは、32名(3.7%)に過ぎなかった。「大学院教育は雇用する側としての学長・理事長からの期待度が小さい」背景について、藤原(2005)は「提供されている大学院プログラムが労働市場での需要とマッチしたものであるかについて、再考する必要がある」と指摘した。学長・理事長としては、大学院プログラムが職員の専門化・高度化に成果を上げるのに有効であるのか、確証を得られていない状況を示している。一方、一定の成果を上げている「学外研修制度」に有効性を認めている(17.6%)ように、大学院プログラムの経験者が増え、その成果が確認されるようになるのを待つ必要があるのではないだろうか。

表2 大学職員の「専門性」に対する意識を変えるために有効なもの(大学行政管理学会「大学職員」研究グループ、p.73,2005)

回答肢	回答数	回答比(%)
a.職員自身に自覚を持たせる	175	(20.0)
b.新規採用条件に加える	87	(10.0)
c.処遇面から大学としてサポートする	95	(10.9)
d.大学院に進学させる	32	(3.7)
e.企業等で実務経験を積ませる	33	(3.8)
f.学内研修制度を活用する	66	(7.6)
g.学外研修制度を活用する	154	(17.6)
h.上司の意識を変える	77	(8.8)
i.教員の意識を変える	43	(4.9)
j.学長の意識を変える	17	(1.9)
k.理事長の意識を変える	11	(1.3)
l.外部委託や契約職員を活用してみる	68	(7.8)
m.その他	10	(1.1)
空欄	5	(0.6)
計	873	(100.0)

大学院プログラムの有効性については、山本(2003)が全国の大学・短大職員5,000人を対象にしたアンケート

ト調査を実施し、その結果を公表した。また、最近では、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策センター（2010）が、国公立大学の事務職員に対して仕事やキャリア観についての実態や意識などについて尋ね、今後の大学経営における大学事務組織のあり方を検討するために実施した「全国大学職員調査」の結果を公表した。山本及び東京大学の調査は、調査対象者である大学職員等が大学院における学びに対する期待及び有効性の評価、あるいは大学院での学びを妨げる阻害要因とその解決策の検証をするという段階に留まっている。近年では、安田（2013）が、桜美林大学大学院大学アドミニストレーション専攻修士課程に対して大学院の学びで身につけた能力等に関するアンケートを行い、その結果を分析した。さらに、藤原（2013）は、調査対象を修士課程のみならず上司・同僚までに広げて、大学院教育の有用性に関する検証を行った。

安田及び藤原の調査結果の検証により、職場で求められる能力の多くを大学院プログラムで身につけることができることが確認された。ただ、調査対象者が修士課程とその同僚等に留まっている。今後は、調査対象者の範囲を役員や教員等へ広げる等、さらなる検証が必要であろう。

2. 大学職員を対象とした大学院

2.1 大学職員を対象とした大学院

表3の通り、高等教育の分野を専門とし、大学職員を対象としている大学院は5校ある。設置されている地域に注目すると、大学が集積している都市部に集中

している。行政職である職員を対象にしている関係上、教育学中心というよりは教育学の知識をベースにしたマネジメントをプログラムの中心に据えている。5校の内、桜美林大学と名城大学は修士課程のみであり、現役職員が理論と実践力を身につける「学び直しの場」という意味合いが強い（SDを中心としている）と考えられる。一方、東京大学、名古屋大学、広島大学は博士後期課程も設けられていることから、現役職員に限らず研究者を志す人も在籍しており、実際、卒業後に大学教員となる例がある。

中央教育審議会では2008年の「学士課程教育の構築にむけて」答申の中で、「職員に求められる業務の高度化・複雑化に伴い、大学院等で専門的教育を受けた職員が相当程度存することが、職員と教員とが協働して実りある大学改革を実行していく上で必要」との考えを示した。この中の専門的教育の分野をどこ求めるかについては議論があるだろうが、SDを目的とした高等教育分野に限らず、マネジメント分野のある大学院にも一定数の現役職員が進学している現状をみると、この分野も専門的教育に含まれると思われる。例えば、同志社大学大学院総合政策科学研究科、京都産業大学大学院マネジメント研究科、広島大学大学院社会科学部科学研究科マネジメント専攻などが挙げられる。いずれの大学院も社会人学生に門戸が開かれており、授業を平日夜間や土曜日に行う配慮をしている。内容も非営利組織のマネジメントや人的資源管理、マーケティングや戦略論などで、経営学の視点から大学経営を捉えることができる専門的教育の場といえよう。

表3 大学職員を主な対象とした大学院（2014年1月時点）

大学院名	研究科・専攻名	入学定員	目的やアドミッションポリシーなど	主な科目
桜美林大学大学院 (http://www.obirin.ac.jp/postgraduate/graduate_course/administration_department/index.html)	大学アドミニストレーション研究科大学アドミニストレーション専攻修士課程(2001年度開設)	通学課程 : 20名 通信教育課程 : 40名	大学の行政・管理・運営にわたる専門的知識・能力を有する大学アドミニストレーター(大学経営の専門家)の養成等を目的として、教育研究を行う。通学課程と通信教育課程がある。	「高等教育論」「大学職員論」「大学運営と職員力」など

東京大学大学院 (http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/)	教育学研究科大学 総合教育科学専攻 大学経営・政策コース修士・博士課程(2005年度開設)	修士課程：13名 博士課程：4名 (2014年度入試)	大学・高等教育機関の管理者、政策担当者及び候補者を対象に大学の経営、高等教育政策について理論的・実践的な教育を行うとともに、この新しい分野の研究者、将来のリーダーを育成する	「高等教育論」「大学財務経営論」「大学経営論」など
名古屋大学大学院 (http://www.education.nagoya-u.ac.jp/)	教育発達科学研究科教育科学専攻高度専門職業人養成コース生涯学習研究コース高等教育マネジメント分野博士課程前期課程(1996年度開設)教育発達科学研究科教育科学専攻教育マネジメントコース博士課程後期課程(2006年度開設)	博士課程前期課程：募集人員として若干名 博士課程後期課程：募集人員として3名	大学等高等教育機関、学校等教育機関、生涯学習関連施設および企業などで教育関係職務に従事する指導的立場にある(あるいは、それを目指している)在職の社会人(教員、職員)を対象に、高度な理論的・実践的専門教育を行い、管理・経営・マネジメントなどに関わる高度な専門的資質と能力をもった指導者を養成する。	「高等教育政策論」「高等教育経営論-大学職員論-」「比較高等教育論」
名城大学大学院 (http://www.meijo-u.ac.jp/academics/g_pdedm/)	大学・学校づくり研究科大学・学校づくり専攻修士課程(2008年度開設)	修士課程：10名	大学・学校の教職員及びこれから勤務しようとする人を対象に、戦略思考法をベースに、高等教育と初等中等教育の壁を越えた問題発見と問題解決の手法を身に付けた、大学・学校の経営と運営にイニシアチブを発揮しうる教育経営専門職を養成する。	「教育マネジメント論」「教育財務論」「大学づくり論」など
広島大学大学院 (http://rihe.hiroshima-u.ac.jp/)	教育学研究科高等教育開発専攻博士課程前期課程(2000年度開設)教育学研究科教育人間科学専攻高等教育学分野博士課程後期課程(2000年度開設)	博士課程前期課程：5名 人間科学専攻博士課程後期課程全体：18名	全国の大学卒業者や現職の大学関係者を対象にした基礎と応用の教育・研究を行い、高等教育に関する研究者と高度の専門家を養成する。	「高等教育システム・経営論特講高等教育アドミッション論特講」「高等教育組織論特講義

2.2 SD プログラムを提供する機関

表3に挙げた大学院教育とは別に、外部の職員が参加できるSDプログラムを提供する機関は、関連する大学院課程を持つ大学に設置されている場合と、大学院課程はないものの大学に設置されている場合の大きく2つ(大学コンソーシアムや学会は除く)に分けられる。いずれの場合も公開研究会・研修会の開催や研究成果をまとめた書籍の発刊など、学外者への成果の還元を行っている点は共通している。異なる点は、「機

関の目的を教員の能力開発やカリキュラム関連といった教育面に重点を置くのか」それとも「大学の政策や人事制度、職員の能力開発といった経営面に重点を置くのか」という点である。前者に重点を置いているのは、東北大学・名古屋大学・広島大学である。後者に重点を置いているのは、筑波大学、立命館大学である。愛媛大学は、両者とも重視している。東京大学は、高等教育そのものを実証的に研究することを主眼としており、他大学とは機関の性格が異なる。

このうち、東北大学・名古屋大学・広島大学は、自大学の教育改善に向けたFDやカリキュラム開発の調査・研究を主体としている。筑波大学は、大学マネジメントに関する履修プログラムを提供しており、全国の大学職員が履修している。立命館大学の大学行政研究・研修センターは、自大学職員の能力開発と政策立案に関するプログラムを学外職員にも聴講という形で公開している。

また、愛媛大学は、四国地区の33の国公私立大学・短期大学・高等専門学校でつくる教職員能力開発ネットワーク事業（SPOD）の中心校であり、2010年3月には、文部科学大臣から教育関係の共同利用拠点（拠点

名称：教職員能力開発拠点）として認定された。SPODでは、加盟校の職員が組織的に共同開発し、大学における課程の履修をイメージしたSDプログラムを展開している。このうち、大学経営のリーダーの養成を目指した「次世代リーダー養成ゼミナール」は、将来の大学院化を想定して実施されている。

このほか、表4で示す通り、全国各地にある大学コンソーシアム、私立大学連盟、私立大学協会といった組織でも職員のSDという観点で研修会や講演会を開催している。この内、私立大学協会には私学高等教育研究所があり、高等教育の専門家による私立大学に重点を置いた調査・研究を行っている。

表4 SDプログラムを提供する主な機関（2014年1月時点）

大学名	機関名	目的や設立趣旨など	主な内容
立命館大学 (http://www.ritsumeit.ac.jp/mng/dgc/index2.html)	大学行政研究・研修センター	大学の教育研究、管理運営において政策を提起し、業務を創造・開発する幹部職員を育成するとともに、大学職員のさまざまな研修プログラムを開発する。立命館職員によって作りだされてきた知識、スキル、ノウハウなどを「大学行政学」として理論的にまとめ、他大学の改革の取り組みをも含めて広く大学行政に関する研究を行う。	大学幹部職員養成プログラムの開講（聴講生：30名程度）。職員研修プログラムの開発、シンポジウム、セミナーの開催、紀要の発刊など
筑波大学 (http://www.rcus.tsukuba.ac.jp/center/index.html)	大学研究センター（RCUS）	高等教育の内容及び方法、高等教育システム・制度・政策の理念・構造・機能に関する総合的な研究を行い、実践可能なモデルの開発、試行及び提供を行う。	履修証明プログラム「大学マネジメント人材養成」の開講（募集人員：20名程度）、大学マネジメントワークショップの開催、紀要の発刊など
東北大学 (http://www.he.tohoku.ac.jp/)	高度教養教育・学生支援機構	高等教育政策等の研究、研究センターとしての教育カリキュラムの調査・研究・提案、教育改善のための教員能力開発の企画・実施。	高等教育に関する調査・研究と関連書籍の発刊、「専門性開発プログラム（PDP）」の中に大学職員能力開発プログラムを開設し、各種セミナーを開催。
東京大学 (http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/)	大学経営・政策研究センター	日本の高等教育の実態を把握するための大規模・追跡調査、国際比較・ベンチマーキング、政策・制度的選択肢の析出とシミュレーションの3つを中心とした研究活動。	高等教育に関する実証データの蓄積による研究、学術誌の発刊

名古屋大学 (http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/)	高等教育研究センター	高等教育に関する専門的・実践的研究をもとに、各種資料刊行・ツール開発等による教育改善支援や学改革に資する知見の提供などを実施。高等教育機関の質の向上に取り組み、高等教育研究の一大拠点となることを目指す。	高等教育に関する研究、学内教育改善の支援、学術誌の発刊
愛媛大学 (http://web.opar.ehime-u.ac.jp/)	教育企画室 SPOD	全学的な教育課題に係る調査・研究、教育の質保証のための教職員の能力開発、学生の学習支援及び能力開発、四国地区大学教職員能力開発ネットワーク事業など、成果を実際の教育活動に適用し、教育改革を進める。	高等教育に関する調査・研究。学内外のFDおよびSDのコンサルティング、四国地区大学教職員能力開発ネットワーク事業（SPOD）。
広島大学 (http://rihe.hiroshima-u.ac.jp/)	高等教育開発センター	日本で最初に設置された大学・高等教育に関する研究機関。大学・高等教育に関する基礎的並びに開発的研究の推進。国内外の大学・高等教育研究の拠点化と人材の養成。	学術誌の発刊、公開研究会、研究プロジェクト。
私立大学協会 (http://www.shidaikyo.or.jp/riihe/)	私学高等教育研究所	高等教育、特に私学高等教育の諸問題に関する研究調査を行うとともに、研究成果の公表・普及、内外の研究者との交流等の事業を行うことにより、我が国の私学高等教育の振興に資する。	私学に重点を置いた高等教育の調査研究。公開研究会、講演会の開催。研究成果報告書の発刊。

3. 大学職員が大学院で修学する場合の支援制度

本章では、SDの観点から、大学院へ修学を支援している大学を紹介する。具体的には、十数校の大学に「職員の大学院進学に対する支援を行っていますか」という質問に対して、支援を行っていると回答いただいた大学にインタビュー調査を行った。調査は、2014年2月～3月に実施した。その主な内容は表5の通りである。多くの大学では、職員研修規程を整備しており、職員研修の一環として支援を行っている。

①大学院への進学を支援する目的としては、今後の大学経営（マネジメント）を担う人材の育成を狙っている。

②募集対象は、若手・中堅職員を対象とし、入職後間もない実務を覚えなければならない時期や定年が近

づいている職員などは対象から除外している大学が多い。

③募集方法については、基本的には募集形式（自己申告）であり、今回のインタビュー調査では、大学から対象者を指名して大学院に進学させている事例はなかった。しかし、別の事例では、新入職員全員に大学院に進学させる大学があった。

④進学先については、桜美林大学大学院の大学アドミニストレーション研究科や自大学の大学を対象としている大学等様々であった。共通点として、所属する大学が、今後の大学業務に資する進学先であると判断した場合に支援の対象となることであった。

⑤経済的支援については、入学金や授業料などを全学費用負担している大学と一部を負担している大学がある。また、スクーリング等の参加を出張扱いとして、

旅費や宿泊費を支援している大学もみられた。しかし、中途退学等の成果を出せなかった場合には、支援金返還の措置が取られている場合が多い。

⑥時間的支援については、原則として業務免除は行わず、就業時間外や有給休暇等を利用しての研究活動を認める大学が多い。但し、通学や授業の受講のための若干の時間的な配慮を行っている場合がある。

⑦学位取得等による昇進・昇格、給与・手当等の報奨支援については、全ての大学で支援の対象としていない。その理由として、人事考課制度を導入している大学は学位を取得したことではなく、仕事の成果で職

員を評価しているとのことであった。人事考課制度を導入していない大学においても学位取得による何らかの報奨支援は行っていなかった。

最後に、担当者に「自大学の職員に対して、どのような能力を身につけて欲しいか」と質問したところ、ほぼ全ての大学で企画力や創造力という回答であった。これは、目まぐるしく変化する大学を取り巻く環境の中で、従来の既成概念に捉われず、環境の変化に対応して業務を改善・改革していく力を身につけて欲しい、という趣旨であった。

表5 大学職員が大学院で修学する場合の支援制度（各大学に対するインタビューを基に作成）

大学名（50音順）	追手門学院大学	大阪経済大学	京都産業大学	法政大学
①趣旨・目的	自らアドミニストレータを目指し、本学の事業・業務の実現と発展に関わるため、自己の知識、技能の向上に努める職員を支援する	専任職員の職務に必要な知識および技能を修得させ、併せて自己啓発の意識を助長し、職員の資質向上を図る（大学院進学支援は、次世代の経営を担う人材育成が目的）	これからの大学職員に必要とされる大学経営管理力（高度なマネジメント能力）を養い、高度専門職業人としての資質を持った職員を養成する	専門的な能力と高度な職業能力を開発するため
②募集対象	勤続3年以上あるいは28歳以上で45歳未満の専任職員	原則として、職能の副主事、主事、副参事、参事が対象	1) 4年制大学卒業後、本法人で2年以上の勤務経験を有する方 2) 年齢満40歳以下の方	5年以上勤務している27歳以上の者
③募集方法（募集、指名等）	募集要項等を掲示して募集	事務通達で募集	所属長会での周知及び電子掲示板に募集要項を掲載して公募	特別な募集はしていない
④進学先	応募者が希望する大学院の修士課程および博士課程（桜美林大学の大学アドミニストレーション専攻を推奨）	桜美林大学の大学アドミニストレーション研究科（通信課程）を奨励	京都産業大学大学院マネジメント研究科（他大学大学院への進学支援については自己啓発研修助成制度で対応）	法政大学大学院 社会科学研究科（現行規程上：研究科の名称は変更している）
⑤経済的支援	授業料の2分の1程度を原則とする（検定料、入学金、交通費等は対象外）	上記、大学院の進学については、学費およびスクーリングに伴う旅費・宿泊費の補助	入学検定料、入学金、授業料および教育充実費の全てを補助	入学金、授業料および教育充実費、諸会費の全てを補助

⑥時間的支援	基本的に業務免除は行わない（就業時間外、及び有給休暇、特別休暇を利用）	特別休暇の取得は認めていない。有給休暇等での対応を行う。	講義期間中は土曜日の勤務を免除	特にしていない
⑦学位取得等による報奨支援 （昇進・昇格、給与・手当等）	なし	なし	なし	なし
⑧支援期間	修士課程：2年間 博士課程：研究テーマおよび修学、研究内容により決定	2年間	2年間	2年間（申請により1年間の延長を認めることが出来る）

4. 大学職員の大学院における学びの事例

る学びの成果」を取りまとめた。なお、執筆者が所属
本章は、大学職員（4名）が記した「大学院におけ

する大学は、国立大学2名、私立大学2名である。

表6 大学職員の大学院における学びの事例（1）

①大学院に入学した動機（目的など）	<p>【博士前期】 もともと私学経営の動向や組織のガバナンスに関心を持っていたが、2000年当時、18才人口の減少などに伴う私立学校の救済策やその対応策がなく、具体的な検討を行う必要があると考えた。</p> <p>【博士後期】 博士前期における研究テーマについて、より深く研究を進めていき、具体的で説得性のある政策提言を完成したいと考えた。また、その研究成果を社会に発信したいと考えた。</p>
②取得学位、取得年度、研究テーマ	<p>【博士前期】（取得学位:修士、2001年度）学校法人の経営に関するテーマ</p> <p>【博士後期】（取得学位:博士、2005年度）学校法人の経営に関するテーマ</p>
③勤務先の支援体制について （入学当時の状況。できれば現在の状況も記入）	修学時、勤務先では事務職員が大学院において修学する場合の費用面及び勤務上の支援制度はなかった（SDに関する規程がなかった）。その後、勤務校を退職したため、現在の状況は不明。
④修学中の状況（ゼミ等への出席、生活への影響や負担、良かった点など）	勤務面について、講義は平日夜間や土曜日だったため、支障はほとんどなかった。ただし、研究調査等に費やす時間が当初の予想以上に大きかった。また、自宅から大学院まで通学時間が約2時間かかったため、やや負担を感じていた。修学にあたり、明確なビジョンと計画を持つことは当然だが、仕事と研究を両立させるには、目標を達成する強い意思と根気、それに勤務先の理解が必要と感じた。なお、授業料及び交通費、研究調査に伴う費用負担は重かったが、博士課程では、授業料減免（半額）及び研究費が得られたので相当軽減された。
⑤研究テーマと業務との関連性について	私立学校に勤務する者として、個人的な関心から当該研究テーマに取り組んだが、当時の業務（事務職）と研究テーマは直接関係していなかった。
⑥修了後の反映について（業務への反映や教員に転身など、具体的な変化）	<p>事務職員として在職中に博士号を取得したが、職務上（または待遇面）の変化はなかった。この点は、自己の関心を探究するために研究したもので当然と考えている。</p> <p>その後、博士課程修了後の2009年度に大学教員に転職した（大学院における研究テーマと教員としての業務内容は異なる）。</p>
⑦入学時の目的は達成できたのか（自己評価）	目的は達成できたと考える。博士論文において、課題解決のための政策提言を示すことができた。

⑧総合的にみた大学院における学びの成果	研究成果は論文にまとめたが、それについて、出版物及び論文で公表したところ、所轄庁や私学業界をはじめ、いくつかの業界から関心を持たれた（参考にいただいたこともあった）。「社会に対して研究成果を発信できた」という意味では、学びの成果があったと考える。
⑨今後の展開について（学びをどう生かすのか、修了後の研究など）	現在は大学評価や IR に関わる業務が中心であるので、その分野の研究に移行している。ただし、現在でも大学院で学んだテーマ（私学経営）に関わる問題が発生しているため、その分野の研究も継続しており、それに関わる論文発表や研究発表を行っている。

表7 大学職員の大学院における学びの事例（2）

①大学院に入学した動機（目的など）	私が大学職員になったのは、18歳人口がピーク時の1992年であり、学内はそれほど大きな混乱もなく、安定した良き時代であった。以後、18歳人口の減少を迎えると学内に様々な問題が生じ始めた。何故、外部環境の変化から内部の問題が生じてくるのか。それを解決していくためにはどうすれば良いのかを考えるうちに、大学組織に興味を持ち始め、大学の意思決定システム、ガバナンスについて研究したいと思い大学院に進学した。
②取得学位、取得年度、研究テーマ	2008年に大学院博士課程前期に入学し、大学の組織論（競争時代における私立大学のガバナンスーその構造的特質の解明と政策的提言ー）について研究を行った（取得学位：修士、2009年度）。前期課程では、自分自身の研究方法論に納得することが出来ず、質的調査法と量的調査法を活用した研究手法で、より大学の組織や意思決定を解明したいと考え、後期課程へ進学した（2010年4月入学）。
③勤務先の支援体制について（入学当時の状況。できれば現在の状況も記入）	勤務先の支援体制は、制度としては一切無かった。現在も無い。職員個人研究費制度も無いため、学会等の会費や学会、研究会への参加費、交通費、また、調査に関わる旅費や文献収集なども全て自己負担である。
④修学中の状況（ゼミ等への出席、生活への影響や負担、良かった点など）	仕事と研究の両立については、多くの授業は平日の夜間や土・日に設定されていたので、仕事に支障をきたすことは無かった。しかし、時間的な都合でどうしても履修出来ない授業があり、調査の時間なども限定されていたため、勤務上の支援制度があれば有り難かったと感じている。また、授業料や交通費、文献収集、調査等に費やす費用は相当な負担があり、経済的な支援制度が無いことも残念である。但し、こうした時間やお金を自己負担しているからこそ価値があるとも考えている。どちらの方を優先的に支援してほしいかと言われれば、時間的な支援をあげる。それほど、研究活動には情熱と根気が必要であり、自分の生活にある程度犠牲にしなければ継続していけない。その意味では、研究活動をととして得られるもの（学位も含め）が、自分にとって価値あるものでないとモチベーションを維持することも難しい。
⑤研究テーマと業務との関連性について	現在、大学院の研究活動が職場の実務に直結しているわけではなく、評価の対象となっているわけでもない。しかし、間接的な効果や将来的に役立つことは十分にあると考えている。
⑥修了後の反映について（業務への反映や教員に転身など、具体的な変化）	業務への直接的な反映は無いが、仮説の立て方や論理的思考、表現力、数量的分析手法など仕事における基礎的な能力については、断然に役立っていると実感しており、私自身の中で価値は十分に見いだせている。
⑦入学時の目的は達成できたのか（自己評価）	現在、後期課程に在籍中であるが、入学時の目的はまだ達成されていない。しかし、ゆっくりではあるが、当初の目的に向かって一步一步進んでいるのが実感できている。

⑧総合的にみた大学院における学びの成果	大学院での学びが、自分自身を成長させてくれている。それは、知識面もあり、物事の捉え方、考え方、方法論や技術、職員から見た大学と学生から見た大学の違いも感じられた。そして、大学教員の教育研究に対する考え方なども感じる事が出来た。そういった意味でも大学院での学びは私にとって大変有益なものとなっている
⑨今後の展開について（学びをどう生かすのか、修了後の研究など）	今まで6年間続けている大学組織、ガバナンスに関する研究にひとつの成果を博士論文としてまとめたいと考えている。その後は、学習成果に関する研究や職員の能力開発に関するテーマなど業務に直結するような課題にも取り組んでいきたいと考えている。

表8 大学事務職員の大学院における学びの事例（3）

①大学院に入学した動機（目的など）	【博士前期】元々資格の取得や学会活動に取り組んでおり、研究に興味があったところ、経営企画部門に配属された。これを機に私学経営や大学広報について体系的な知識を身につけ、理論やデータ分析を背景にした政策提言をしたいと考えたから。
②取得学位、取得年度、研究テーマ	【博士前期】（取得学位:修士、2011年度）テーマは大学のブランド戦略
③勤務先の支援体制について（入学当時の状況。できれば現在の状況も記入）	入学当時は特定の通信制大学院について、費用面の援助があった。しかし、勤務5年以上という条件があり当時はクリアできなかった。現在は、通学制の大学院についても支援対象が拡大した。
④修学中の状況（ゼミ等への出席、生活への影響や負担、良かった点など）	講義は平日夜間や土曜日が主体だったが、事前に履修計画を勤務先に届け出て承認を受けた。どうしても出席したい講義や研究調査の際は有給休暇をとって対応したが、それも履修計画に含めたため支障はなかった。 自宅および職場から1時間の通学、社会人比率が高い、夜間主体、卒業生優遇、給付制奨学金あり、ということで支障はほとんどなく費用面も助かった。家族と過ごす時間が日曜日だけとなり、その点においては負担をかけた。
⑤研究テーマと業務との関連性について	大学院入学の動機が業務との関連であったので当初は関連していた。人事異動により現在は直接業務に関連していない。業務を遂行する上で、身につけた理論や分析手法を活用するようにしている。
⑥修了後の反映について（業務への反映や教員に転身など、具体的な変化）	自分自身のモノの考え方や分析方法の幅を広げることができたので、間接的に業務に反映できている。
⑦入学時の目的は達成できたのか（自己評価）	目的は達成した。さまざまな理論や研究手法、分析手法、論文執筆方法の基礎を身につけることができた。
⑧総合的にみた大学院における学びの成果	自分自身のモノの考え方や分析方法の幅を広げることができたので、間接的に業務に反映できている。また、研究手法や論文の書き方を身につけたので、その後の研究活動を続けることにつながり、学会誌に論文を投稿することができるようになった。
⑨今後の展開について（学びをどう生かすのか、修了後の研究など）	引き続き興味のあるテーマについて研究活動を継続し、学会誌に論文を投稿したり学会発表を行ったりしている。研究活動は新たな政策を提案するために必要なR & Dであると考えており、今後も継続していきたい。

表9 大学職員の大学院における学びの事例（4）

①大学院に入学した動機（目的など）	【修士課程】2007年頃教養教育に関する企画立案業務を担当しており、国内や海外の教育政策や大学の取組等を調べる中で、体系的に学ぶ必要を感じ、大学院への進学を決めた。
②取得学位、取得年度、研究テーマ	【修士課程】（取得学位:修士、2009年度）「学士課程教育においてキャリア教育が果たす役割について」
③勤務先の支援体制について（入学当時の状況。できれば現在の状況も記入）	修学時、勤務先では事務職員が大学院において修学する場合の費用面及び勤務上の支援制度はなかった。平成25年度に「事務系職員自己啓発援助金」制度が制定されたが、支援金額の上限は30,000円/年である。
④修学中の状況（ゼミ等への出席、生活への影響や負担、良かった点など）	通信教育課程に進学したため、履修科目毎に大学院事務局から郵送された配付教材と参考文献等による履修が中心である。各科目とも2回のレポート添削指導が行われる。春学期の場合、1回目は6月上旬、2回目は7月中旬となっており、複数科目を履修している場合、レポート提出期限間際に業務の繁忙期が重なると、学習時間の確保が難しかった。また、各科目にはスクーリングが課される。春学期は8月中旬、秋学期は1月上旬に実施されるため、比較的受講しやすい。研究指導は電子メールによる指導やスクーリング時の指導が中心になるが、指導教員に頻繁に相談ができなため、研究テーマを絞りきれないと、修論作成の際に苦勞する学生が多いようである。なお、授業料及び研究資料収集等に伴う費用負担はあったが、通信教育課程ということと、居住地が大学院の所在地からも近く、交通費の負担も軽かったこともあり、他の大学院進学者と比較すると、経済的な負担は少なかったのではないかと思う。
⑤研究テーマと業務との関連性について	修士論文のテーマは、当時担当していた教学支援担当の業務と関連するものであったが、修了直後に財務関連部署に異動することになった。それ以後、現在まで、財務関連部署に所属しており、大学院の研究テーマと直接関連する業務には就いていない。
⑥修了後の反映について（業務への反映や教員に転身など、具体的な変化）	事務職員として在職中に修士号を取得したが、職務上（または待遇面）の変化はなかった。できれば、研究テーマと関連する業務に就きたいと考え、希望等も出してきたが、実現はしていない。
⑦入学時の目的は達成できたのか（自己評価）	業務担当は必ず希望に沿っていないが、概ね目的は達成できたと考える。上司や役員等への説明資料等を作成する際に、それぞれの立場に応じた説明資料を作成することができるようになった。
⑧総合的にみた大学院における学びの成果	進学した大学院が、同業者を対象とした専攻であったことから、同じような問題意識を持った多くの仲間に出会うことができたことが最大の成果である。大学院修了後も様々な場面で情報交換をすることができ、業務遂行上も大変助かっている。
⑨今後の展開について（学びをどう生かすのか、修了後の研究など）	修了後も学会等に入会し、論文を公表することにより、研究を継続している。最近では、現在携わっている財務関連のテーマについての研究が多くなっている。今後も大学院での学びを業務面においても、研究面においても大いに生かしていきたいと思っている。

①について、業務上の必要性や業務を通じて関心を持った課題に対して取り組みたい、という積極的な関心が入学した動機につながっている。「何をやりたいか」という点は様々だが、自分の意思で入学を決めた点は共通している。②について、修了者の大学院修了年度は2000年代である（2014年3月現在、博士課程に在籍中の者もいる）。研究テーマは、自己の業務に直接的又は間接的に関わっている。一部に業務にフィードバックしようとする意図が感じられる。③について、大学院に入学した職員に対する支援体制は、全くない大学や費用面で支援している大学など様々であった。④について、大学院で学ぶことによる勤務への影響は、最小限に抑えられている印象を受ける。もともと大学院への進学が勤務に大きな支障がないと考える者しか入学しないだろうから、当然といえよう。また、研究テーマや研究方法により、必要な研究費は大学院生によって異なるが、経済的な負担があったことを示す意見はいくつかみられた。一方、研究に費やす時間が必要になるため、プライベートが犠牲にされる状況がみられた。しかし、学習者の研究に対する情熱や向学心の強さなどのモチベーションがあるからこそ、周りの理解が得られたり、様々な負担や犠牲を克服できる意志の強さにつながるものと思われる。⑤について、研究テーマと業務との関連の有無は「以前は関係していたが、関係のない部署に異動した」「直接関係なかった」「将来的に役立つ可能性がある」など様々であった。⑥について、大学院修了後の反映については「大学教員に転身した」「業務を遂行するうえで、基礎的な能力向上になった」「今後、研究テーマに関連する業務に就きたい」など様々であった。学びの成果を基に具体的なアクションにつなげた者、業務に間接的ではあるが活かしている者、さらに、今後の業務に活かしていこうと希望を持つ者などがいた。⑦について、入学時の目標達成は、「達成できた」「概ね達成できた」「在学中のため、まだ達成していない」など分散している。この結果は、個々人が目標をどう定めていたのかにもよるが、学んだことに対する満足度にも関わる回答である。⑧学びの成果については、「社会に対して

研究成果を発信できた」「間接的ではあるが、業務に反映することができた」「（社会人としての）成長」など多様であった。⑨について、全ての者が大学院修了後も継続して研究活動を行っていた。学位の取得段階では、研究の基礎を学び、それ以降も関心のある研究テーマに取り組んでいた。

まとめ

本稿は、「大学職員が大学院で修学したことの成果について、整理すること」を目的とするものである。その検討方法として、まず、職員が修士の学位を持つことについて、経営者等の約8割が「望ましい」と回答したことを紹介した。次に、大学職員を主な対象とした大学院及びSDプログラムを提供している機関の目的や概要を整理した。さらに、大学に対するインタビューを通じて、職員が大学院において修学する場合の支援制度の概要を示した。以上を踏まえ、大学職員が記した「大学院における学びの成果」を取りまとめた。「大学院における学びの成果」からいえることは、各人とも、大学院に入学した動機は様々であり、研究テーマと業務は必ずしも直結していなかったということである。しかし、「学びの成果」という点では、それぞれに意義のある結果を見い出すことができた、といえよう。特に、大学院修了後も関心のあるテーマについて、積極的に研究を行っていることから、学術研究に対するモチベーションを維持・継続しているものと推察される。そのことは、即座に業務に反映できるとは限らないが、将来的に何かの成果につながると期待することができる。

今後の課題として、「大学院における学びの成果」について、多くのサンプルが収集できれば、より詳細な分析を行うことができる。例えば、「学びの成果」として業務にどのように反映させるべきか、課題提起できるかもしれない。あるいは、大学が設けた大学院修学の支援制度と「学びの成果」がどう関係しているのか、などの傾向が抽出できるかもしれない。このような課題意識を持って、当該テーマについて、より深く研究を進めていく予定である。

文献リスト

- 大学行政管理学会「大学職員」研究グループ(2005)「国立
公立大学学長と私立大学理事長の大学職員に対する
意識調査報告(第1報)—2005年10月実施のアンケート
調査結果を中心として—」『大学行政管理学会誌
第9号』pp. 61-82.
- 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策センター
(2010)『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』([http://ump.p.u-tokyo.ac.
jp/crump/resource/shokuin-chosa.pdf](http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/resource/shokuin-chosa.pdf),2014/2/28).
- 藤原久美子(2005)「大学職員と大学院教育—職業的レ
リバンスの確立に向けて—」『大学行政管理学会誌
第9号』pp. 83-90.
- 藤原久美子(2007)「大学職員と大学院教育—職能開発
の場としての現状と課題—」『大学行政管理学会誌
第11号』pp. 177-189.
- 藤原久美子(2013)「大学職員における大学院教育の有
用性に関する一考察」『大学行政管理学会誌第17号』
pp. 95-102.
- 安田誠一(2013)「大学職員が大学院で身につけた能力
—桜美林大学大学院修了生へのアンケートからの考
察—」『大学アドミニストレーション研究第4号』
pp. 21-34.
- 山本真一(2003)『大学の構造転換と戦略 Part 2』ジ
アース教育新社.

