

大学におけるSD(Staff Development)の現状 —アンケート調査分析を中心として—

■ 岩崎 保道 (評価改革機構評価分析室)

要 旨

本稿は、大学職員のSDについて設置者別にみた特徴と課題を示すものである。特に「活用状況」「実施効果」「課題」を明らかにする。その検討方法として、先行調査を紹介したうえで、設置者別(国立大学、公立大学、私立大学)のアンケート調査結果の比較検討を行う。さらに、SDを実践する大学を対象として行った訪問調査の結果を整理する。まとめとして、国立大学及び私立大学についてはSDを実施する割合が高かったが、総体的に効果は高いとはいえない実態が明らかになった。また、多くの大学がSDを実施するうえにおいて課題を抱えていた。

はじめに

本稿は、大学職員のSD(Staff Development)について設置者別にみた特徴と課題を示すものである(本稿でいう「職員」とは「事務職員」を意味する)¹。特に「活用状況」「実施効果」「課題」を明らかにする。その検討方法として、先行調査を紹介したうえで、設置者別(国立大学、公立大学、私立大学)のアンケート調査結果の比較検討を行う。さらに、SDを実践する大学を

対象として行った訪問調査の結果を整理する。

筆者が設置者別にみたSDに注目した理由は、以下の通り。筆者は私立短期大学と国立大学の職員として勤務していた。その経験を通じ、大学によってSDの認識度や取り組み状況に大きな格差があることを強く感じた。設置者別にみたSDを特徴と課題を明らかにすることは、今後の大学経営の動向を考察するうえで参考になると考える。

福島(2010)は、SDの目的を「大学改革実現へのマネジメント業務のできる職員の能力開発」と述べた²。近年、教員と職員が協働して大学改革に関わるプロジェクトを推進する事例が多くなった。また、文部科学省(2012)「大学改革実行プラン」では「大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化」を求めており、大学運営に積極的に参加し大学改革の原動力となる人材のニーズが高まった。なお、設置者別にみた制度上の相違点は、法令で定められる評価制度にもある。私立大学の外部評価は認証評価だけだが、国立大学は認証評価と国立大学法人評価、公立大学法人は認証評価と地方独立行政法人評価を受審しなければならない。これは、大学の管理運営を計画的に達成

¹ 文部科学省「用語解説」において、SDは「事務職員や技術職員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取り組みを指す」と定義した。

² 福島一政(2010)「大学のユニバーサル化とSD—大学職員の視点から—」日本高等教育学会研究紀要編集委員会『高等教育研究スタッフ・ディベロップメント』第13集、玉川大学出版部、p.47。

しなければならないことを意味する。

今日の大学は、職員一人ひとりの役割や能力が重視されており、人材育成システムに対する期待が大きくなってきた。大学業務が複雑化すると、より高度な専門知識や応用的能力が求められる。従って、研修やセミナーなど、適切な手段により職員の資質向上を図ることは重要な課題である。さらに、日常的業務を受動的に捉えて取り組んでいくのではなく、より能動的に展開する積極性と、それを支える応用的能力やマネジメント力を習得しておくことが理想である。

このような背景のなか、大学職員の高度化や専門化に関わる研究が活発に行われている。例えば、桜美林大学大学院や東京大学大学院、名古屋大学大学院、広島大学大学院等は、大学職員を主な対象とした教育プログラムが設置されており、さらに大学職員の能力開発に関わる調査研究が行われている。また、大学行政管理学会は、大学職員を主な構成員とする学会であり、大学職員を対象とした研究が盛んに行われている³。

以上の通り、大学職員に対する期待は大きくなった。また、大学職員の高度化や専門化に関わる研究業績も蓄積されてきた。一方、大学職員のSDに目を移すと、いくつかの課題を挙げることができる。まず、SDを適切に行うことは容易ではない。SDは人的資源に対する投資なので、それに伴う費用や人的負担が伴う。そのため、組織に経費や労力面の余裕がなければ消極的になる。また、SDの効果は数値化し辛く直ちに効果が表れるとは限らず、費用対効果を明らかにすることが容易ではない。この点は、教員活動の業績が授業評価や論文数などで数値化しやすい状況と異なっている。

さらに、SDの取り組みは、各大学に任されており一つ研修会に参加しただけで形式的に「SDを実施した」ことになる。しかし、SDの趣旨は、職員の資質向上を通じて業務改善に資することなので、実質的な取り組みをするには、組織的に実践することが不可欠となる。そのため、SDの「活用状況」「実施効果」「課題」等の実態を明らかにすることは、効果的なSDの

方法を検討するうえで大きな意義がある。

冒頭で述べた目的を達成するため、以下の展開により考察する。

第一に、SDに関する先行調査を整理する。篠田(2011)は、大学職員を対象にして行った意識調査結果において、知識・能力獲得のための手段として、どのような学習機会に依存しているかを明らかにした(本稿の1.)。第二に、SDに関するアンケート調査報告を行い、設置者別にみた「活用状況」「実施効果」「課題」等を明らかにする(本稿の2.)。第三に、SDの効果や課題点などについて、より詳しく実態を把握するため、SDに関する訪問調査を行った。設置者別にみた状況を整理した(本稿の3.)。第四に、アンケート調査及び訪問調査の結果を踏まえ、設置者別にみたSDの現状を整理した(本稿の4.)。

1. SDに関する先行調査

SDに関する先行調査として、国立大学財務・経営センター(2007)、広島大学高等教育研究開発センター(2007)、文部科学省(2011)などがある。これらは、SDの実施状況や目的、取り組み方法などについてアンケート調査等を基にして整理・分析したものである。

本稿は、次の先行調査を紹介する。篠田(2011)は、国立大学及び私立大学の専任職員に対して、大学職員の仕事観に関する意識調査を行った。OJTや階層別研修といった「学内研修」、国大協や私大連をはじめとする「大学関係団体による研修」、主として大学の研修制度として実施されていると想定した「海外研修」、職員個人による学習機会を想定した「大学」「大学院」「通信教育」「自学自習」の7項目に「特になし」「その他」を加えた9項目による複数回答を求めたものである。その結果が表1である(ただし、設置者別には示されていない)。「1. 学内研修(OJT・階層別研修等)」「2. 大学関係団体における研修」は比較的高く、「4. 大学(科目等履修生・聴講生を含む)」「5. 大学院(科目等履修生・聴講生を含む)」は低い割合だった。同調査は、大学職員が知識・能力獲得のための手段として、研修に依存している実態を示すものである。

³ SDプログラム検討委員会(p.231、2010)は、関係団体・機関の研修プログラムをカテゴライズした。

表1 知識・能力獲得のための学習経験割合⁴

No.	内 容	%
1	学内研修 (OJT・階層別研修等)	63
2	大学関係団体における研修	61
3	海外研修	7
4	大学 (科目等履修生・聴講生含む)	5
5	大学院 (科目等履修生・聴講生含む)	7
6	通信教育 (大学・短期大学の通信教育課程を含む)	25
7	自学自習	52
8	特になし	7
9	その他	10

なお、先行調査の多くがSDの実施状況や取り組み方法に関する調査であり、SDの効果や課題についての実態はあまり知られていない。また、近年では複数の大学が協働してSDに取り組む事例が増えてきた。このような状況を踏まえ、次章では設置者別にみたSDの状況に注目したアンケート調査報告を行う。

2. SDに関するアンケート調査報告

2.1 問題設定 (調査の意図)

大学におけるSDの現状を明らかにするため、次の観点を中心として設問 (質問1～10) を設定した。観点: 「SDの実施状況に関わるもの」「SDの必要性に関わるもの」「SDの取組方法に関わるもの」「SDにおいて重視している点」「SDの効果に関わるもの」「SDの課題に関わるもの」「協働型SDに関わるもの」。

なお、調査にあたり「国立大学は、SDについて他の設置者より積極的に取り組んでいる」と予想した。その理由は、文部科学省 (2011) の調査結果において、国立大学におけるSDの実施率や取り組み内容が相対的に高い割合であったからである。

2.2 調査の方法 (対象者)

調査は、次の期間に実施した。国立大学は、2010年の1月～2月に86大学の人事担当者に依頼し、50

⁴ 篠田雅人 (2011) 「職員調査にみる大学経営人材育成の現状と課題」東京大学大学院教育学研究科『大学経営政策研究』第1号、p. 46。

大学より回答があった (回答率58%)。公立大学は、2010年の5月～12月に75大学の人事担当者に依頼し、52大学より回答があった (回答率69%)。私立大学は、2011年の5月～6月に475大学の人事担当者に依頼し、136大学より回答があった (回答率29%)。

2.3 調査の結果

SDに関するアンケート調査報告を表2 (質問1～10) に示す。

表2 SDに関するアンケート調査結果⁵

質問1 SDの実施について (試行を除く) (%)

No.	設置者	はい	いいえ	検討中	答えられない
1	国立大学	72	16	12	0
2	公立大学	49	36	13	2
3	私立大学	74	11	13	3

質問2 SDの実施時期について (試行を除く) (%)

No.	設置者	1999年度以前	2000～2003年度	2004年度以降	答えられない
1	国立大学	31	6	61	3
2	公立大学	19	4	73	4
3	私立大学	30	7	52	11

質問3 SDの必要性について (複数回答可) (%)

回 答	1. 国立大学	2. 公立大学	3. 私立大学
教育サービスの向上	36	23	60
教員との協働体制の構築	44	39	43
円滑な業務遂行	78	77	62
人材育成の手段	97	85	88
少数精鋭の事務体制の構築	19	19	19
組織連携	25	12	42

⁵ 表2のアンケート調査結果の初出は以下の通り。拙著 (2012) 「国立大学におけるSD (Staff Development) の現状」徳島大学大学開放実践センター『大学教育研究ジャーナル』第9号、pp. 19-27。拙著 (2012) 「公立大学におけるSD (Staff Development) の現状」関西大学教育開発支援センター『関西大学高等教育研究』第3号、pp. 105-116。拙著 (2013) 「私立大学におけるSD (Staff Development) の現状」関西大学教育開発支援センター『関西大学高等教育研究』第4号、pp. 71-80。

質問4 SDの取り組み方法(複数回答可) (%)

回 答	1. 国立大学	2. 公立大学	3. 私立大学
OJT	33	42	46
学内研修	97	81	93
学部セミナーや外部研修会	83	81	90
自己啓発の奨励	61	27	52
学外出向	44	4	13
大学院への派遣	25	4	11

質問5 SDはどのような点を重視するか(複数回答可)(%)

回 答	1. 国立大学	2. 公立大学	3. 私立大学
事務処理能力	50	54	59
専門知識	69	65	65
コミュニケーション能力	86	50	63
プレゼンテーション能力	50	19	30
情報機器の活用	19	8	11
ビジネスマナー	28	19	22
大学目標の理解	53	42	23

質問6 SDを実施した結果、大学運営に寄与する効果があったか (%)

No.	設置者	はい	いいえ	どちらとも いえない	わからない
1	国立大学	53	0	36	11
2	公立大学	39	0	27	35
3	私立大学	45	1	41	13

質問7 SDの評価を行っているか(効果の検証を意味する) (%)

No.	設置者	はい	いいえ	答えられない
1	国立大学	47	50	3
2	公立大学	15	81	4
3	私立大学	15	82	3

質問8 SDについて課題点はあるか (%)

No.	設置者	ない	ある ※	答えられない
1	国立大学	22	78	0
2	公立大学	8	89	4
3	私立大学	7	88	5

「ある」と回答した内容(複数回答可) (%)

回 答	2. 公立大学	3. 私立大学
効果が不明	19	15
効果が検証できない	50	33
体制が未整備	27	34
時間確保	42	50
負担が大きい	12	20
適当な外部研修会がない	23	4

※ 国立大学は、記述式で質問したため表記なし

質問9 他の大学と協働したSDを行っているか (%)

No.	設置者	はい	いいえ	答えられない
2	公立大学	23	77	0
3	私立大学	17	82	1

※国立大学は質問しなかったため表記なし

質問10 他の大学と協働したSDは効果やメリットがあると思うか (%)

No.	設置者	はい	いいえ	わからない
2	公立大学	50	10	40
3	私立大学	44	0	56

※国立大学は質問しなかったため表記なし

2.4 結果の整理

表2の通り、設置者別に調査項目をみると相違点が示されている。

質問1は、SDの実施状況を問うものである。国立大学(72%)が最も高い割合であり、私立大学(74%)、公立大学(49%)がそれに続いている。

質問2は、SDの実施時期を問うものである。国立大学及び私立大学については、約3割が1999年度以前より導入していた。2004年度以降に導入した割合が高かったのは公立大学であった(73%)。

質問3は、SDの必要性について問うものである。「円

滑な業務遂行」「人材育成の手段」は、全ての設置者において高い割合だった。一方、「教育サービスの向上」について私立大学は6割だったが、国立大学及び公立大学は過半数未満の割合だった。「少数精鋭の事務体制の構築」は全ての設置者において約2割だった。

質問4は、SDの取り組み方法について問うものである。「学内研修」「学部セミナーや外部研修会」について、全ての設置者において高い割合だった。ただし、「学外出向」「大学院への派遣」について、国立大学の割合がやや高かった。なお、国立大学の職員は、国の関連機関に出向するケースが多い事情が背景にある。

質問5は、SDがどのような点を重視しているかを問うものである。大部分の項目について、国立大学の割合が高く、公立大学がやや低い傾向が見られる。「専門知識」「コミュニケーション能力」が比較的高い割合であった。「情報機器の活用」「ビジネスマナー」は、全ての設置者において低い割合だった。

質問6は、SDが大学運営に寄与する効果について問うものである。国立大学及び私立大学は約5割、公立大学は約4割であった。「どちらともいえない」は3～4割であった。

質問7は、SDの評価を行っているかどうかを問うものである。国立大学の約5割、公立大学及び私立大学の約2割が実施していた。

質問8は、SDの課題点について問うものである。全ての設置者において、高い割合で課題があると回答した。公立大学及び私立大学における具体的な課題として、「時間確保」「効果が検証できない」「体制が未整備」などがあることがわかった。国立大学については、「職員のニーズに答えられていない」「効果がすぐに現れない」「大学職員の育成方針が明確にされていない」「日常業務が多忙な中、SDの実施が後回しになっている」などの回答があった。

質問9は、協働型SDの実施有無を問うものである(国立大学を除く)。公立大学及び私立大学ともに約2割にとどまっており、多くの大学が協働型SDを行っていないかった。

質問10は、協働型SDの有効性を問うものである(国

立大学を除く)。公立大学及び私立大学ともに4～5割であった。なお、質問9で協働型SDを行っているとして回答した全ての大学が「効果やメリットがある」と回答した。

アンケート結果を総括すると、国立大学及び私立大学についてはSDを実施する割合が高かったが、総合的に効果は高いとはいえない実態が明らかになった。また、多くの大学がSDを実施するうえにおいて課題を抱えていた。一方、公立大学におけるSDの効果は比較的低く、SDの課題はやや高い割合だった。また、質問4におけるSDの取り組み方法について、公立大学の取り組みは、他の設置者に比べるとやや低かった。

次に、予想(「国立大学は、SDについて他の設置者より積極的に取り組んでいる」)については、次の理由により、予想通りではなかった。SDの実施(質問1)、取り組み方法(質問4)をみると、国立大学が著しく高い割合ではなく、私立大学よりやや高い程度だった。

3. SDに関する訪問調査

SDの効果や課題点などの状況について、より詳しく実態を把握するため、2010年～2011年にかけて、国立大学二校、公立大学二校、私立大学二校に対する訪問調査を行った(表3を参照)⁶。

「No.1 SDの現状について」をみると、多様な取り組みを行っていることがわかる。ただし、規程については、D公立大学しか策定していなかった。SDに積極的に取り組んでいるA国立大学においても、具体性のある計画は策定されているが規程は定められていない。

「No.2 SDの効果と検証について」は、全ての大学において目立った効果は確認できなかった。検証については、B国立大学やC公立大学など多くの大学において、アンケート調査などが行われていた。

「No.3 SDの課題点について」は、費用・時間面の負担や制度に関わる問題などが挙げられた。E私立大学においては、ニーズと研修内容がマッチングしていない課題があった。

⁶ 大学の選定理由は、制度導入から一定期間が経過し、定着していると推察される点にある。

「No. 4 SDに関する他大学との協働・連携について」は、様々な形態により協働型SDが展開されており、E大学以外の大学が協働型SDを行っていた。なお、C公立大学及びF私立大学は、その効果を認めている。

「No. 5 今後のSDの在り方と人材像について」は、大学によって大きく異なっている。A国立大学は、明確なビジョンを示しているが、C公立大学、D公立大学、F私立大学はビジョンや目標が示されていない。

以上を総括すると、次のようになる。SD体制が未熟な大学や人材育成ビジョンがないまま研修を行う大学があった。一方、人材育成ビジョンをマネジメント・スタッフ、アカデミック・スタッフ、スペシャリストと定めて育成計画を策定する大学があった。このように、大学によってSDの取組内容や状況が相当異なっている。

4. SDの現状

本稿は「大学職員のSDについて設置者別にみた特徴と課題を示す」ことを目的として、アンケート調査及び訪問調査の結果を基に考察した。その結果、以下のSDの状況を整理することができた。

国立大学におけるSDの取り組みは、法人化の影響を受けていると思われる。表2の質問2をみると、法人化後にSDを実施する割合が高かった。また、国立大学法人の中期計画における「Ⅱ 業務運営の改善及び効率化に関する目標」では、多くの大学において研修計画が盛り込まれている⁷。さらに、SDの方法は、他の設置者に比べ相対的に多様な取り組みが実践されていた。ただし、訪問調査では目立った効果は確認できなかった。

公立大学は、SDの実施割合（49%）が比較的低く、大学運営に寄与していると回答した割合（39%）も低かった。一方、公立大学の89%がSDについて課題があると回答した。公立大学におけるSDの取り組み割合がやや低い背景には、公立大学特有の人事制度が関係している可能性がある。公立大学の職員は、法人化していても自治体からの出向者が少なくない場合があ

る。また、法人化していない公立大学の職員は、数年で人事異動により他の機関に移るケースが多い。これは、公立大学における一部の職員が長期的観点による人材育成の対象になりにくいことを意味する。

私立大学は、SDに取り組み割合が他の設置者に比べ最も高かった（74%）。ただし、大学運営に寄与すると回答した割合は過半数を割っていた。訪問調査では目立った効果は確認できなかったが、試行錯誤しながら熱心に取り組む大学があった。

なお、協働型SDの効用については、協働型SDの経験を持つ大学がその効果とメリットを認めていた。協働型SDはSPOD（四国地区大学教職員能力開発ネットワーク）、早稲田大学・同志社大学共同SDワークショップ、コンソーシアム主催によるSDなど様々な形態がある。協働型SDは、さらに盛んになると思われる。

今後の検討課題については、「大学として長期的観点に立った人材育成ビジョンに基づいて、いかに実践的で効果の期待できるSDを展開できるか」という点と考える。「SDの必要性」を規程や要項に反映させ、それを実施計画において具体的に盛り込んでいくことが望まれる。積極的に取り組むかどうかは、大学独自の判断に委ねられる。しかし、全学的な取り組みが必要であるし、押し付けではなく職員自らが率先して推進するような姿勢が理想である。また、SDの効果を適正に検証して改善に結び付けるシステム構築が必要である。さらに、訪問調査を通じて、積極的にSDに取り組める環境作りについては、キーパーソンが存在が大きいように感じた。役員や管理職などが、どの程度SDを理解を示し推進していくかが影響を持つ。

以上の検討を通じて、総体的にSDは未熟な段階であると推察する。本稿は「SDの状況を設置者別にみた」ものだが、単科大学や総合大学などの規模別、理系や文系などの専門分野別にみると、さらに特徴的な状況が明らかになる可能性がある。このように、あらゆる観点からSDの実態を把握することは、現状確認や制度を検証することになるので、状況に応じた改善策を立てる参考になろう。

⁷ 文部科学省ウェブサイト：http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1334049.htm、2014年2月12日確認。

文献リスト

- 拙著(2012)「国立大学におけるSD(Staff Development)の現状」徳島大学大学開放実践センター『大学教育研究ジャーナル』第9号。
- 拙著(2012)「公立大学におけるSD(Staff Development)の現状」関西大学教育開発支援センター『関西大学高等教育研究』第3号。
- 拙著(2013)「私立大学におけるSD(Staff Development)の現状」関西大学教育開発支援センター『関西大学高等教育研究』第4号。
- 国立大学財務・経営センター(2007)「国立大学法人後の財務・経営に関する研究」『国立大学財務・経営センター研究報告』第10号。
- 篠田雅人(2011)「職員調査にみる大学経営人材育成の現状と課題」東京大学大学院教育学研究科『大学経営政策研究』第1号。
- 広島大学高等教育研究開発センター(2007)『SDの制度化に関する研究』広島大学高等教育研究開発センター。
- 福島一政(2010)「大学のユニバーサル化とSD—大学職員の視点から—」日本高等教育学会研究紀要編集委員会『高等教育研究 スタッフ・ディベロップメント』第13集, 玉川大学出版部。
- 文部科学省(2011)「大学における教育内容等の改革状況について」。
- 文部科学省(2012)「大学改革実行プラン—社会の改革のエンジンとなる大学づくり—」。
- SDプログラム検討委員会(2010)「SDプログラム検討委員会最終報告」大学行政管理学会学会誌編集委員会『大学行政管理学会誌』第13号。