

技術職員の専門職化とキャリアパス

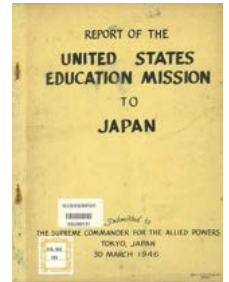
— 高等教育研究の視点から —

1. 大学職員の専門職化
 - (1) 日本における専門職化検討の歴史
 - (2) ガバナンス改革における専門職化の議論
 - (3) 米国の大学における専門職
2. 技術職員と専門性
3. 職員開発とキャリアパス

大場 淳
広島大学高等教育研究開発センター
oba@hiroshima-u.ac.jp
<http://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/>



フランスの大学の技術職員
<https://www.ouest-france.fr>



• 1958年学徒厚生審議会答申

– 教育職と同等の専門職の創設

- 教育的な性格を有する業務を担当し、直接学生に指導を与えると同時に、教員に対して専門的な指示を与えることができる職員

– 職制の案

- 教員とは別の特殊な教育職を新設する案(A案)
- 厚生補導業務に専任される教授・助教授・助手の一種とする案(B案)

「A案は、わが国の大学の伝統的な考え方と調和しにくい面があるとともに、厚生補導業務がまだじゅうぶんには専門化されていない現状においては、ただちに実施することが困難と考えられるので、B案を採用することが適当である。」

– 1987年、臨教審第三次答申

- 大学の職員はある意味ではすべて専門職であり、大学という独特の使命と機能を有する組織体を、教育・研究を充実ししかも一個の社会的存在として経営していくためには、職員に高度の知識、経験、研修が必要である
- 大学院修士コースに大学経営、大学管理の分野を置き、あるいは大学職員に経営的視点も加味した、体系的、専門的研修の機会を設ける

1. 大学職員の専門職化

(1) 日本における専門職化検討の歴史

- 古くからある専門職化の議論
 - 戦後の学生支援改革～「学生助育(student personnel service: SPS)」

• 筑波大学(1973年設置)における検討(事務の一元化)

事務の専門的組織として、大学の管理運営上及び教育研究上の専門的かつ新しい事務要求に適切に対応すること。

筑波大学の基本構想の第3の柱として「開かれた大学」をめざしていることがあげられ、地域社会との交流、他の教育研究機関との交流、さらに国際的な交流等と、従来の大学ではあまりかえり見られなかった新しい役割を果たそうとしている。これに適切に対応するためには、事務組織は、いわゆる庶務、会計的機能をもつだけでは、とうていその使命を果たすことができないのであって、それぞれ事務の専門家集団とならなければならない。そのためには、事務組織を一元化し、これを専門の部課に分離し、それぞれの分野の専門組織として機能させる必要がある。

石川智亮(1979)

– 1995年、大学審答申「大学運営の円滑化について」

- 大学改革を推進し、教育研究を活性化するためには、教員組織と事務組織は車の両輪であり、両者の良きパートナーシップの確立が必要である。
- 教務事務など大学改革の推進に伴って必要性を増している事務体制や、留学生交流や諸外国の大学との交流・協力、社会との連携・研究協力など専門的な事務体制の整備を進める必要がある事項も生じており…

– 1998年、大学審答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」

- 国際交流や大学入試等の専門業務については一定の専門化された機能を事務組織にゆだねることが適当である。

• 中教審大学分科会大学教育部会での論点 (2014年10月31日、第30回会合資料3)

- SDの義務化を大学設置基準で規定するか
- 事務組織の見直し
 - 管理運営・教育研究の支援等を行うことを明記するか

- 高度専門職の設置

- 導入目的
- 定義
- 身分・処遇
- 雇用形態・キャリアパス

13

- 管理運営系
 - 経営企画・大学運営
 - 法務
 - 財務
 - 広報
 - 人材育成・研修
 - 情報・ICT
 - IRer
- 学生支援系
 - アドミッションオフィサー
 - カリキュラム・コーディネーター
 - URA
 - 産学連携コーディネーター
 - 国際交流コーディネーター
 - キャリアコンサルタント
 - 学生相談員
 - 留学生相談員
 - スクールカウンセラー
- 教学支援系
 - 図書館司書
 - IRer
 - FDer

14

• 2015年6月8日、「大学運営の一層の改善・充実のための方策について」

- 専門的職員に関する検討にあたっての留意点、大学における自主的・自律的な判断の下、それぞれの規模や予算等の実情に応じて活用できるようにすることが適当
- 大学内において、職務等を明確に示し、その独立性や活動の保証を行うことが重要
- 裁量労働制の対象となり得るか否かについては、業務の独立性の高さなど専門的職員具体的な状況に応じて個別に判断
- 大学間で専門的職員に関する共通認識を醸成し、その普及や流動性の向上にも資するため、専門的職員の職務等に関する事例を国において整理し、示すことも考えられる

15

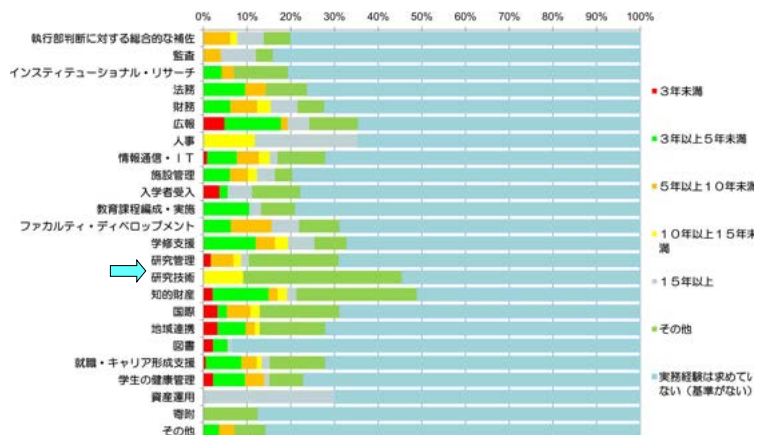
• 2015年9～10月、「大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査」

- 各大学における高度な専門性を有する人材(専門的職員※)の活用の在り方に関する認識や実態等
 - ※調査票に掲げる24の職務について、当該職務に関する個人の高い専門性に着目して配置され、当該職務を主に担当している(複数の職務を担当している場合はエフォート率が概ね5割以上)大学職員
- 調査結果
 - 専門的職員のうち各大学が大学運営において特に重要と考えるもの等について一定の傾向はうかがえる
 - 各大学における専門的職員の配置は極めて多様な状況であり、また、専門的職員に求める資格、処遇等についてもいまだに確立されたものとはなっていない

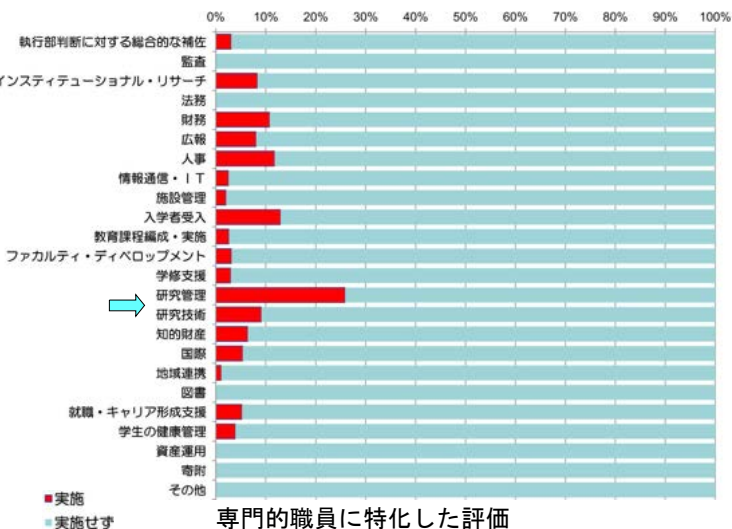
16



専門的職員の確保状況



専門的職員に求める実務経験



2015年文部科学省大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査 19

• 難しい大学職員の専門職化(金子, 2008)

- 企業「経営」の経験を、そのまま大学に持ち込もうとした試みは概ね失敗に終わっている…。何よりも専門職化は職員の人事管理、処遇、昇進などに大きな変化をともなうために、急速な変化は困難であるし、望ましいともいえない。…カウンセリング、司書など一部の専門職化は不可避であるが、これも専門職としての組織間流動までには至らないであろう。一般には多様化する管理運営職務は、むしろ一般職員の能力開発と、アウトソーシングによって対応することが必要…
- 職員の専門職化が急速に進展することも考えられない。国立大学には法人化を契機に企業出身を管理運営業務に受け入れたところは少なくない。また私立大学では、とくに財務関係を中心に外部の人材を受け入れてきた。こうした人材の受け入れは、それなりの効果をもたらしたが、それは職員の専門職化とは必ずしも結びついているわけではない。

• 但し、大学に高度な専門性を有するスタッフがいなかった訳ではない

• 大規模大学を中心とした各種センター等の設置

- 保健管理センター
- 大学教育センター
- キャリア・センター
- 学生支援センター
- アドミッション・センター
- 国際交流センター
- 留学生センター
- 産学連携センター
- 知的財産本部

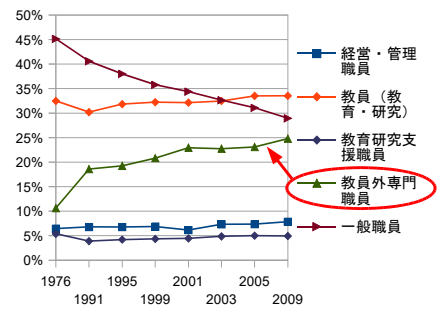
多くの場合、専門スタッフの身分は教員

“... the particular activities I undertake have an academic component to them, and I think people find that difficult because I'm not an academic, and I think that notion that you can encompass academic activities within an administrative set up is very uncomfortable for a lot of people.” (Whitchurch, 2008)

(3) 米国の大学における専門職

• 1976-2009年の職員増加率

- 経営・管理職員 228%
- 教員 193%
- 教員外専門職員 438%
- 一般職員 120%



高等教育新聞職員募集広告(Chronicle Careers)の分類
総務(ビジネス)・管理運営事務(business/administrative affairs)

- Affirmative action/Equal opportunity
- Alumni affairs
- Auxiliary services
- Bookstore management
- Business/administrative support
- Campus broadcasting
- Chief business officers/Vice presidents
- Chief technology/information officers
- Community relations/institutional outreach
- Computer services/information technology
- Conferences/special event administration
- Development/advancement
- Editing/publications management
- Facilities management/physical plant
- Financial affairs
- Food-services management
- Grants and contracts
- Human-resources administration
- Legal affairs
- Public relations/marketing (campus)
- Safety/security
- Technology administration, other

専門性を支える様々な仕組み

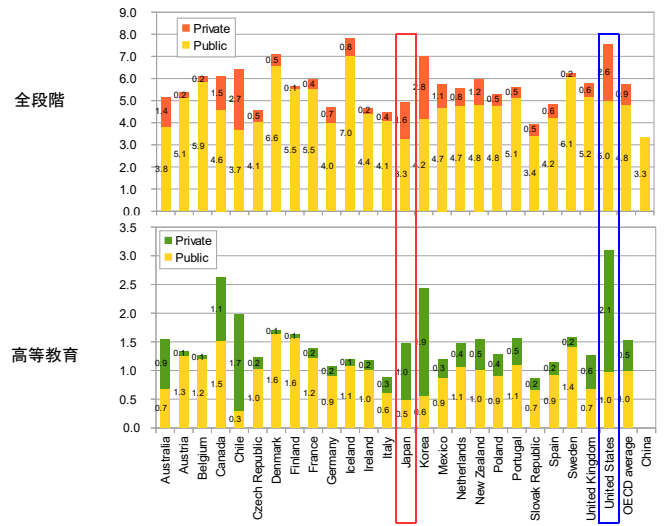
- 労働市場、高い流動性
- それに適した人事制度(年俸制等)
- キャリア開発プログラム(CDP)に基づく職員評価・養成(支援)
- 専門性養成、流動性促進の場としての専門職団体
- 職員向けの大学院教育(高等教育研究の修士課程プログラム)

• 課題: 高コストであること (カミングズ, 2012; Campos, 2015)

- 管理経費・役員報酬の増大
同窓会関係, 開発, マーケティング, 入学者選抜, 国際関係等にかかわる管理部門の人員増であり, …IR, 補助金と研究契約, 学生サービス, 警備などの管理部門も肥大化…。…物価変動を考慮に入れた大学教授の平均報酬は, 1999年と2009年の10年間に14%上昇したにすぎない。…大学の学長のそれは75%も増加している。
- 管理職員の増加: カリフォルニア州立大学群の例
 - 1995: prof. 11,614 vs adm. 3,800
 - 2008: prof. 12,019 vs adm. 12,183
- 高騰する学費
この20年間, 高等教育費は年率約6%で上昇を続けてきた。それは個人所得の平均の伸び率を大きく上回る数字である。アメリカの高等教育費は…OECD諸国の2倍に達している。その結果, 家庭は子供一人当たり少なくとも10万ドル(国民一人当たり年間所得の3倍), 有名私立大学ともなれば20万ドルも支払わなければならない。

25

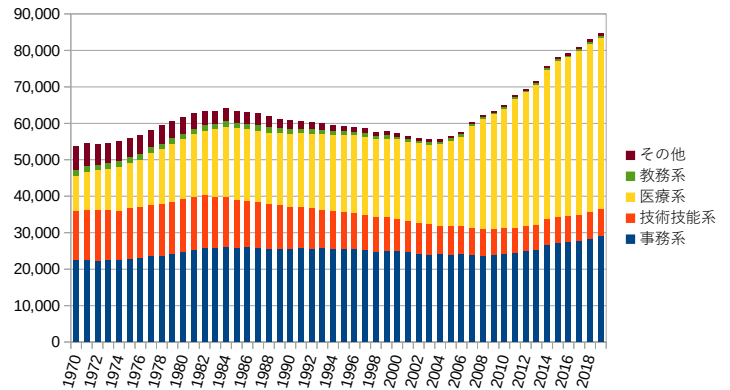
教育機関への公財政支出と公私支出(対GDP比)(2007年, OECD Education at a Glance 2010)



26

2. 技術職員と専門性

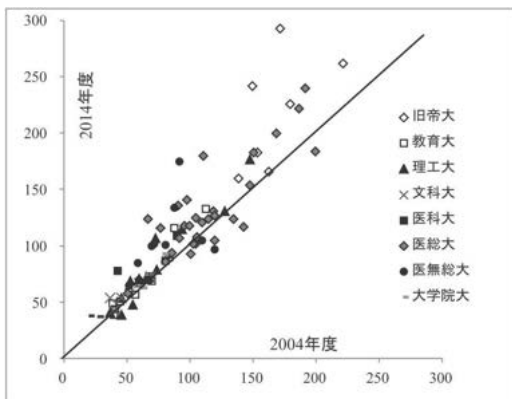
- 技術職員
 - 学校教育法で置くことが規定
 - 近年は減少傾向
 - 国立大学の技術職員数
 - 1970年 14千人
 - 2018年 7千人
- 他の職員
 - 医療系は大幅に増加
 - 事務系は1980年代以降微減, 法人化後は増加



国立大学職員(本務)数の推移(系別)

27

28



国立大学法人本部職員数の変化(2004年-2014年)

藤村, 2016

【質問】フランスでは、技術支援者はこういった存在でしょうか。

OECD「R&D Statistics」(2011)によると、研究者ひとりあたりのテクニシャン数は、日本では、約0.1に対し、フランスは0.3を越えております。

フランスの国がテクニシャンの数を必要と考えている、といった捉え方でよろしいでしょうか。

平田暁子氏(富山大学研究推進機構研究推進総合支援センター)からの質問

29

30

フランスの教員外職員 (BIATOSS)

種類	主たる職務	級	職団数	
BIATOSS	教育研究技師・技術職員 (ITRF)	高等教育機関等において、教育・研究活動を支援するためのあらゆる業務、又はそれらの管理業務に従事する。	A B C	7
	学校・大学行政職員 (ASU)	行政機関や教育機関等において、会計や総務等の各種事務、又はそれらの管理業務に従事する。但し、C種の職員は、全省庁を通じた共通の職団の職員である。	A B C	5
	技能・労務・役務職員 (TOS)	主として教育機関において、実習教材の用意、実験の支援、施設の維持・管理、食堂、寮、受付等の各種業務、又はそれらに従事する者の指導・研修等に従事する。	B C	7
図書館職員	大学図書館や国立図書館等における図書館司書、その他文献照会業務や図書整理業務等に従事、又はこれらの業務を管理する職員。	A B C	6	

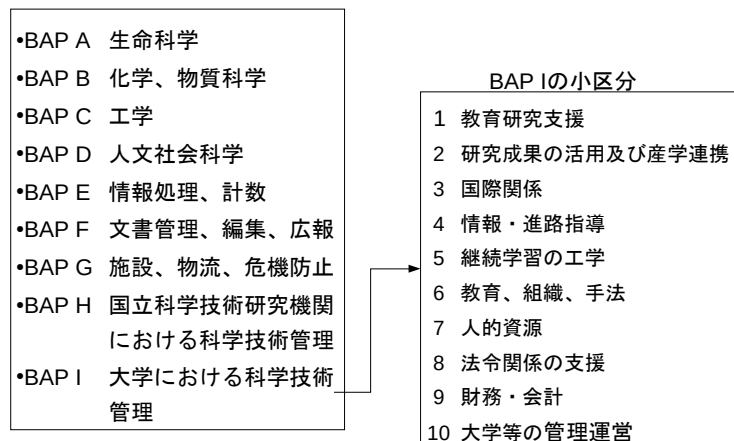
31

教育研究技師・技術職員 (ITRF) (A~C級)

- 研究技師 (IGR: ingénieur de recherche)
- 教育技師 (IGE: ingénieur d'études)
- 技師補 (ASI: assistant ingénieur)
- 研究教育技術職員 (TCH: technicien de recherche et de formation)
- 研究教育技術補佐職員 (ADT: adjoint technique de recherche et de formation)
- 研究教育技術員 (AGT: agent technique de recherche et de formation)
- 研究教育技術支援員 (AST: agent des services techniques de recherche et de formation)

32

ITRFの専門活動領域 (BAP :
branche d'activité professionnelle)



33

BAP Iの各小区分の職種 (1と2を抜粋)

職種	1 教育研究支援	2 研究成果の活用及び産学連携
IGR	教育研究支援技師 (ingénieur en appui à l'enseignement et à la recherche)	研究成果活用担当技師 (ingénieur en valorisation de la recherche)
IGE	教育研究支援調査専門官 (chargé d'études en appui à l'enseignement et à la recherche)	研究成果活用担当専門官 (chargé de valorisation de la recherche)
ASI	教育研究支援技師補 (assistant ingénieur en appui à l'enseignement et à la recherche)	研究成果活用担当技師補 (assistant ingénieur en valorisation de la recherche)
TCH	科学技術管理事務官 (secrétaire en gestion scientifique et technique)	
ADT	科学技術管理補佐員 (aide en gestion scientifique et technique)	
AGT	(該当無し)	
AST	(該当無し)	

34

技術・労務・役務職員 (TOS) (B,C級)

- 国民教育研究技能職員 (TEN: technicien de l'éducation nationale)
- 実験室技能職員 (TL: technicien de laboratoire)
- 専門役務職員 (OP: ouvrier professionnel)
- 実験室助手 (AL: aide de laboratoire)
- 役務職長 (MO: maître ouvrier)
- 実験室技術助手 (ATL: aide technique de laboratoire)
- 維持・受付員 (OEA: ouvrier d'entretien et d'accueil)

35

日本に戻って

- 技術職員の専門性
 - 専門性を前提とする職種、実態は極めて多様
 - 多様な養成課程や資格、多様なアイデンティティー
 - 1977年、国大協研究技術専門官制度問題小委員会 (処遇改善が主たる目的)
 - 1985年、制度に否定的な人事院勧告
 - 1997年、技術専門職員、技術専門官制度

技術専門職制度に関する人事院の見解 (1985年2月)
「昭和60年勧告に盛り込む専門技術職俸給表の対象は、極めて高度の専門性をもち、職務が極めて均一であることを条件とするが、国立学校の状況をみると範囲が絞り込まれておらずひろがりすぎているので、若干の時間をかけて検討する必要がある。」

36

• 現在の状況

- 職員数の減少
- 組織化の推進, 専門性向上への期待
 - 研究の高度化
 - イノベーションの推進
 - 学際的研究の必要性
- URA, その他専門職の配置
 - 役割分担
 - 連携の確保

**URAと技術職員による
情報交換会**
研究力向上に協働できることは何か？

令和2年 6月5日 (金)
16:00~17:30 (出入り自由)

URAや技術職員等は大学の研究力向上のために必要な存在であるが、互いの業務や課題・成果について詳しく知る機会はいまだなかった。そこで、オンラインでのディスカッションを開催し、情報交換や今後互いに協働できる事項があるかを考える機会を設ける。

プログラム

16:00~技術職員の最近の動向と、業務や課題について

16:20~URAの最近の動向と、業務や課題について

16:40~技術職員・URA間での質疑応答

17:00~今後、協働できることについてのディスカッション

17:30 終了

https://eqnet-study.jp/lecture/post_25.html

3. 職員開発とキャリアパス

• 専門性の向上へ向けて

- 個人の開発、キャリアの開発について、職員個人が主体的に行うことを原則として、大学が支援を行う。
- 特に専門職員については、個人の開発、キャリアの開発が中心。
- これらの職員は、自律した学習を継続的に行う。

「組織には完全に依存しない彼らのSDは、また、完全には組織には依存しない。それは、大学側から提供されるものは主として機会だけであって、その中身はプロフェッショナル世界からしか供給されないことを意味している。」(館, 2002)

• 避け難い専門的機能の確保

- 多様な社会的要請への対応(再掲)
 - 研究の高度化, イノベーションの促進
 - 学際的教育・研究の推進
- 経営の効率化、高度化
- 大学の自律性拡大、説明責任
- 容易ではない専門職化
 - 専門職のキャリアや職能開発
 - 多様な必要性: 大学によって異なる需要
 - 第三領域、専門職員のアイデンティティや教員との関係の在り方の見直し
 - 経費の問題

【質問】技術職員の能力獲得法

寺崎先生は、大学職員の職務を通じた能力獲得について、

①人事異動、②階層別研修、③外部委託あるいは専門団体による講習・研修、④大学院進学、⑤専門団体あるいは他大学への出向、という五つのステージがあることを挙げておられます(大学職員の能力開発(SD)への試論: プログラム化・カリキュラム編成の前提のために『高等教育研究』13, 7-21, 2010)。

人事異動は、採用の経緯、業務内容から考えると、技術職員では稀です。技術職員にとって、有効な能力獲得は何だと考えられますか。

平田暎子氏(富山大学研究推進機構研究推進総合支援センター)からの質問

• 教育訓練の方法は、OJT, Off-JT, 自己啓発

- 基礎となるのは自己啓発とOJT
- Off-JTはこれら二つを補完

	管理職	事務営業職	技術職	生産工程従事者
自己啓発	89.2	75.9	74.4	54.5
OJT	66.7	94.4	77.5	81.3
ライン部門の Off-JT	15.4	31.5	39.2	54.8
本社・事業部の教育部門の Off-JT	47.2	48.5	14.9	35.9
社外の Off-JT	36.5	14.3	34.7	10.5

(注) 職種ごとに重要な方法を順位をつけて三つ選択する設問であり、表中の比率は一位、二位、三位の合計である。

(今野, 1996)

• キャリア開発による能力開発



ミシガン大学のウェブサイトから

• キャリア開発の推進

- 自己のキャリアについて自分で考える文化の醸成
- 上司による支援, それを上司の評価に入れる
- 職員へ責任の付与
- 学内での協働や異動, キャリアパス
 - 職階の見直し ex. 名古屋大学
 - URAやセンター等の教員への転身

「能力向上や職務の高度化につながる多様な学びを得るためには、業務そのものの経験や、幅広い業務相手とのかかわり等、多様な成長経験が必要であることがわかった。そして人事異動は、引継ぎ、新規職務への適応、職場への参入者受入などの過程で大学職員に多様な成長経験をもたらしていた。よって、定期的な人事異動は、大学職員の職務遂行の向上に一定の効果を持っている…」(木村, 2018)

43

• プロフェッショナル・コミュニティの形成

- 専門職団体の育成
- 大学間の異動
 - 職員のイニシアティブに基づく
 - 公募制の活用
- 第三領域

44

参考文献

- 石川智亮(1979)「筑波大学における事務局一元化」『IDE現代の高等教育』202, 42-48頁。
- 金子元久(2008)「大学職員の展望」『IDE現代の高等教育』499, 4-10頁。
- カミングス, ウィリアム(2012)「「アメリカの春」は来るか?」『IDE現代の高等教育』540, 70-73頁。
- 木村弘志(2018)「定期的な人事異動が大学職員の職務遂行向上に与える効果: 人事異動を通じて得られる「成長経験」とそこからの「学び」に着目して」『大学アドミニストレーション研究』9, 15-28頁。
- 今野浩一郎(1996)『人事管理入門』日本経済新聞社。
- 館昭(2002)「SDの改革—プロフェッショナル時代の教員外職員の能力開発」『IDE現代の高等教育』439, 5-13頁
- 藤村正司(2016)「高等教育組織存立の分析視点: 新制度主義から見た国立大学の現状と行方」『大学論集』48, 49-64頁。
- Campos, P. F. (2015). The Real Reason College Tuition Costs So Much. The New York Times, 4 April 2015.
- Whitchurch, C. (2008). Professional Managers in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures - Final Report. London: Leadership Foundation for Higher Education.

45

ご清聴ありがとうございました

Thank you for you attention

46