

Title	国立大学法人職員研修考
Author(s)	林, 透
Citation	国立大学マネジメント, 2(1): 38-44
Issue Date	2006-04
Type	Journal Article
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/3473
Rights	
Description	



国立大学法人職員研修考

北陸先端科学技術大学院大学 企画課 法規係長 林 透

1 はじめに

2004年度の法人化以降、国立大学法人を取り巻く環境は大きく変動しつつあり、各法人が独自性を打ち出すための施策が徐々にではあるが、目に見える形で現れつつある。しかし、職員（事務職員）の在り方については、旧態依然のところが多く、未だ積極的な改善が行われているとは言えない。国立大学マネジメント研究会設立に際し、2005年8月15日付け日経新聞に掲載された本間政雄京都大学理事（当時）の言葉は非常に印象的である。

- ・教学に関する教員の高い識見と事務職員の大学経営に関する専門性が車の両輪のようにかみ合ってこそ大学は動くし、改革が進む。
- ・しかし現状は、幹部職員には国家公務員時代の前例踏襲主義が色濃く残り、仕事ぶりにコスト意識とスピード感が欠けている場合が多いし、若手・中堅職員にも使命感や目的意識があまり感じられない。

職員の採用・異動形態、研修制度を考えたとき、公務員制度を引きずるものが多く、その体質が急激に変わることは難しい。ただ、現職として感じることは、職員のあるべき姿の変化とそのことに関する学内のコンセンサスを得る努力がまだまだ希薄なように感じる。1998年の

大学審議会答申や2002年の国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議報告において提示された職員の在り方が、「イコール・パートナーシップ」などの言葉を通して、我々職員の耳に届くわけだが、各大学の事務局組織において、職員の役割をいかに位置づけ、大学経営にどのようにコミットメントしていくかという具体的な取り組みに欠けているのが現状ではないであろうか。例えば、高知大学のように、「事務局憲章」という方針を策定し、一つのビジョンを職員に提示するという試みを行う大学が現れつつある。職員の役割が、厳しさを増す大学経営において必要不可欠であることは間違いない、そのことを学内ばかりか、学外においても認識される努力を我々職員自身が行っていかなければならぬ。

その点において、職員の採用・異動形態はもちろんあるが、研修制度の在り方を時代に対応したものにし、今日の大学経営に有益な能力を享受するものでなければならない。次章において、まず、法人化前後における職員研修制度の実態について概観し、課題や問題点を提示していきたい。

2 職員研修制度の実態

法人化前後において、職員の研修制度がかなり大きく様変わりしており、今までこのことについて、詳細な指摘がなかったように思う。そこ

で、法人化を差し挟んだ過去五年間(2001年度～2005年度)に実施された研修メニュー(別表:43、44頁に掲載)を比較することから始めたい。

国内外の大学職員の在り方について研究をされている広島大学高等教育研究開発センターの大場淳助教授によると、国立大学法人の職員研修について、体系的な人材育成プログラムが多かれ少なかれ人事制度の中に組み込まれているとコメントされている。確かに、別表からも分かるように、階層別研修と専門別研修の二分野において、文部科学省と人事院、さらには地区別の研修が準備されており、私立大学職員の研修制度と比較しても、かなり充実したものと言える。ただ、2002年度あたりから研修メニュー自体に変化が生じたことに注目すべきであり、国立大学法人化が具体化した時期において、文部科学省主催の研修の見直しが始まる。具体的には、以下のとおりである。

○2002年度をもって廃止された主要研修

- ・人事事務研修

○2003年度をもって移管又は廃止された主要研修

- ・国立学校等幹部職員(部長級)研修

→ 2004年度以降、国立大学協会が実施

- ・国立学校等幹部職員(課長級)研修

→ 同上

- ・国立学校等課長補佐級研修

- ・会計事務特別研修

- ・簿記研修

- ・国立大学等研究協力事務担当者研修

文部科学省主催の人事事務研修と会計事務特別研修は、全国の国立大学職員100名以上が2週間程度の合宿形式で参加し、人事と会計という事務局の基幹業務における実務担当者を育成する上で重要な研修として位置づけられていた

が、法人化後、これに代わる研修制度は設けられておらず、人事と会計における実務担当者の育成が手薄になってきている印象を受ける。人事関連の研修においては、法人化直前の2002年度から2003年度にかけて、文部科学省が労働基準法・労働組合法特別研修講座等を設け、法人化準備への支援を行っている。

上記のように移管された研修以外に、学生系の研修全般の主催者が日本学生支援機構に移行したほか、大学財務・経営セミナーや大学職員マネジメント研修といった大学経営に関する研修について、国立大学財務・経営センターが国立大学協会と共に実施し、国際企画担当職員研修においてもJAFSA(国際教育交流協議会)が主催に加わるなど、文部科学省関係機関による研修実施が顕著な傾向となっている。ただ、研修内容そのものは、学生系の研修は法人化前後ににおいてほとんど変化が見られず、学生関係業務においては、法人化前後にその取扱いが大きく変わる点がなかったことと、この分野においては、統一的な運用が必要であることの現われと思われる。

このほかに、若手の大学職員を対象とした文部科学省への併任制度は、行政実務研修という形式になったほか、文部科学省での1年勤務を経て、米国でのインターシップを経験する国際業務研修は従来どおり存在し、日本学術振興会が実施する学術交流研修とともに、国立大学法人における国際交流分野の専門職を育成する上で重要な役割を果たしている。二つの海外研修については、私立大学における職員研修と比較して、恵まれたプログラムであり、特筆すべきものがある。

法人前の職員の研修制度において重要な役割を果たしてきた機関として、文部科学省のほかに、人事院の存在を忘れてはならない。国家公務員という枠組みから、国立大学は、人事院主催研

修を大いに活用してきた。具体的には、階層別研修における「中堅係員研修」、「係長研修」、「管理監督者研修」や専門別研修における「給与実務担当者研修」などである。そのほかに、別表には掲載していないが、J S T(人事院式監督者研修)指導者養成研修、女性職員のための研修、倫理・セクシュアルハラスメントに関する研修などが存在し、人事関係を中心に職員の資質向上に一定の役割を果たしてきた。このような人事院主催研修への参加について、法人化後、ほとんどの大学は取りやめることとなった。中部地区の例を挙げると、人事院サイドとして参加を認めないという立場ではなく、従来どおり、年度当初において、各研修への参加希望の有無を問う形式をとっており、具体的な参加者の選考においても、国立大学法人職員の参加が徐々に少なくなることを見越しながら行っているようである。人事院主催研修に代わる研修を、国立大学協会の支援を受けながら、地区別研修において実施しようとする動きも見られ、今後の職員研修制度の見直しにおいて、どのようなフォローアップを行っていくかが一つの大きな課題である。

法人化後の職員研修制度について考える上で、国立大学協会の取り組みに注意しなければならない。国立大学協会は、2004年度の社団法人化によって、その体制を一新し、研修事業にも力を入れており、幹部職員研修の実施など、従来、文部科学省が主催してきた事業を担う姿勢が窺える。2004年度から新たに実施されているマネジメント・セミナーも分野別に大勢の講師を招いて、国立大学法人におけるマネジメントの在り方について、啓発的な役割を果たしている。このほか、前段においても触れたが、支部別研修の充実を図る観点から、研修実施に一部補助を行う動きが見られる。法人化後、手薄になっている分野への効果的な研修の設定が行えるかが今後の課題であろう。

このように、学外の職員研修制度が変わりつつある中で、大学独自に行う研修を充実すべきであるという指摘がある。確かに、国立の総合大学においては、主要な私立大学のように、大学独自として用意している研修は非常に乏しかった。しかし、その分を比較的充実した学外研修に参加することで補ってきたと言えよう。北陸先端科学技術大学院大学においても、従来、語学研修しか行っていなかった学内研修について大幅に見直し、人事・会計・情報の分野における研修を新設し、学内研修の充実に努めている。

3 これからの職員研修制度

前章において概観したように、法人化前後に於いて少なからず研修のメニューに変更が生じ、その見直しは現在進行形であることが理解できたと思われる。次に考えなければならないのは、ただ単に研修のメニューを充実したり、内容を見直したりするだけでは解決できない問題があるということである。それは、各国立大学法人において、職員研修をいかに捉えるか、個々の職員がいかに取り組むかが最大のポイントであり、そのことを認識させる仕掛けづくりが必要不可欠である。

法人化前においては、職員の研修への派遣についても、年功序列的に決定する傾向が強く、派遣される職員の研修に対するモチベーションも決して高くはなく、多分に強制的因素が強かつた。そのため、事務局組織においても、研修による成果というものに一定以上の期待を抱くことがなかったとも言えよう。それは、研修そのものの実施目的にも関連することであるが、多くの研修が公務員としての意識を高め、平均的な能力の享受を目的にしていたためである。例外的に、国際交流の分野における文部科学省国際業務研修や日本学術振興会国際学術交流研修な

ど、専門職育成に力点を置いたプログラムが一部存在した。

法人化後においては、個々の国立大学法人が職員育成において、独自のビジョンを持つことが肝要であり、具体的な研修制度の在り方も各法人の方針に合致したものが求められよう。具体的に、職員育成はどのようなシステムでなければならないのだろうか。大まかに言えば、従来のような体系的な研修(階層別研修と専門別研修)に、横断的な研修を加味することが必要であろう。横断的な研修の代表例が大学院(修士レベル)における学習になるように思われる。大学院における学習を通して、高等教育に係る学識を深め、大学経営におけるマネージメント手法等を学ぶことで資質向上を図ることは有益である。桜美林大学や東京大学などにおいて開設されているコースへの入学者の大半が私立大学関係者であることをどのように捉えたら良いのであろうか。

ちなみに、北陸先端科学技術大学院大学では、昨年の10月に、知識科学研究科の授業(知識経営に係る授業)を科目等履修生として受講できるプログラムを立ち上げ、3名の職員が受講した。大学院における学習が実務に直結するのか、本当に効果があるのかと疑問視する者も多いようだが、大学職員の基礎的な力量として、国内外における高等教育システムやマネージメントについて学んでおくことは大変有益であり、大学という非営利組織においてもP D C Aサイクルが適用される現状において、組織ベースで自分の業務を眺める視点が必要になっている。

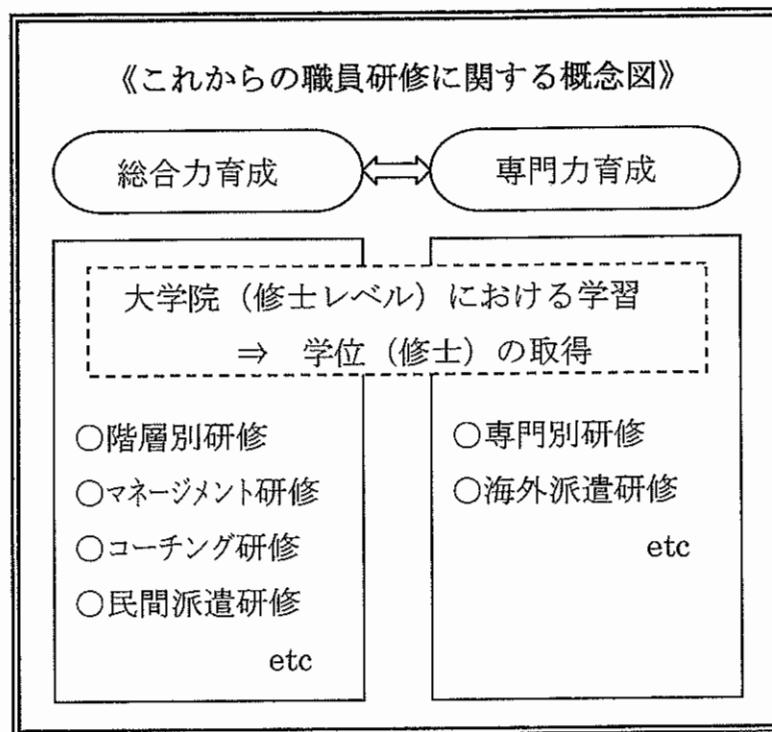
職員研修に係る考え方として、早稲田大学の井原徹氏が「大学改革の職員の能力開発」という論考の中で述べているように、職員の自主性に基づくスキルアップを奨励する環境を築き上げることが必要である。民間企業においても同様

なように、21世紀の高度情報化社会において、各法人がきめ細かい職員育成のためのプログラムを提供することは非常に困難となっている。時代のニーズに柔軟に対応するため、職員が比較的自由に自己鍛錬を行い、その行為を支援し、かつ、評価するシステムが求められている。

公務員制度を踏襲する現状において、職員育成の観点から改善すべき事項として、目標管理や人事考課の制度を確立する必要がある。先に触れたように、従来の職員研修制度は、極端な言い方をすれば、水準以上の能力開発を必要としていなかった。そのため、職員管理において、職員育成とキャリアパスとの関連性が非常に希薄であった。しかし、法人化後において、多種多様な人材の育成が求められている中で、職員育成における目的意識やその後の評価が伴わなければ全く無意味なものとなってしまうだろう。京都大学において先駆的に行われているように、目標管理等による職員評価の導入が必要である。各種シートにおいて、自己の能力開発のための計画を記入させ、事後評価させることの意義は大きい。そのことが、職員育成の重要性を職員全体に認識させることにつながろう。

4 まとめ

児童・生徒の教育の在り方には答えがなく、「受験戦争」、「ゆとり」、「学力低下」というキーワードで論争すると尽きないものである。人材の育成について、一つの尺度で考えることは難しく、時代に応じて変化を余儀なくされるものである。そのことは、組織における職員育成を考える場合にも同じことが言えるのではないだろうか。大学を取り巻く環境は時々刻々と変わつており、それに対応するために職員に求められる力量も著しく変化してきている。職員育成のための研修のメニューを最低限用意することは



義務と思われるが、それ以上のものは、職員個々の取り組みにかかっていると思われる。経費削減が求められる昨今にあって、組織が用意する研修のメニューにも合理化・効率化が必要であり、IT技術等を利用した研修の提供、学内資源を利用した研修の実施が必要であろう。

バブル崩壊後、大手企業は自前で抱えていた研修所を手放し、自前の研修プログラムで職員を育成することに力を注がなくなつた、注げなくなつたと言われる。その反動からか、民間企業の職員の中には、自前で大学院などに通い、スキルアップに努めている者も相当数いると聞く。私立大学の職員の一部には、大学経営の危機感からか、自己学習欲に燃える職員がいる。国立大学法人職員にあっても、自己を磨き、組織に役立とうとする気概が必要であろう。厳しい時代の大学経営に役立つ人材を育成するには、職員の自主性を育むことが重要なキーワードになろう。

〔e〕

【参考文献】

- ・本間政雄『国立大学法人化と大学改革』
学校経理研究会, 2005. 3
- ・井原徹「大学改革の職員の能力開発」
『私学経営』(社団法人私学経営研究会), 2004. 11
- ・篠田道夫編著『大学職員論：経営革新と戦略遂行を担うSD - 日本福祉大学の挑戦 -』
地域科学研究会・高等教育情報センター, 2004. 9

著者紹介：

◆林 透 (HAYASHI, Toru)
1995年京都大学大学院文学研究科修士課程修了、1996年金沢大学に採用。2004年4月より、北陸先端科学技術大学大学において職員の研修企画等に従事し、2006年4月より現職。

(別表) 過去5年間ににおける国立大学法人（国立大学）における職員研修主要一覧

(前) 総括

	2001(平成13)年度	2002(平成14)年度	2003(平成15)年度	2004(平成16)年度	2005(平成17)年度
専門別研修	<ul style="list-style-type: none"> ・全国学生指導研究集会【文科省、全国学生指導研究会連合会、当番大学】 ・厚生補導研究協議会【文科省】 ・厚生補導事務研修会【文科省】 ・地区別国立大学等就職指導担当職員研究集会【当番大学】 ・国立大学教務事務担当職員研修会【文科省】 ・留学生担当者研修会【文科省、(独)教育研修センター、(財)日本国際教育協会、JAESA】 《研究協力系》 《国際交流系》 ・地区別国際企画担当職員研修【文科省、当番大学】 ・国際企画担当職員研修【文科省】 ・国際教育交流担当職員長期研修プログラム【文科省】 ・国際学術交流研修【日本学術振興会】 《情報系》 ・情報システム統一研修【総務省】 ・国立学校事務情報化基幹要員研修【文科省】 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国学生指導研究集会【文科省】、全国学生指導研究会連合会、当番大学】 ・厚生補導研究協議会【文科省】 ・厚生補導事務研修会【文科省】 ・地区別国立大学等就職指導担当職員研究集会【当番大学】 ・国立大学教務事務担当職員研修会【文科省】 ・留学生担当者研修会【文科省、(独)日本学生支援機構、(財)日本国際教育協会、JAESA】 《研究協力系》 《国際交流系》 ・地区別国際企画担当職員研修【文科省、当番大学】 ・国際企画担当職員研修【文科省】 ・国際研究会議担当職員短期海外研修プログラム【文科省】 ・国際学術交流研修【日本学術振興会】 《情報系》 ・情報システム統一研修【総務省】 ・国立学校事務情報化基幹要員研修【文科省】 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国学生指導研究集会【文科省】、全国学生指導研究会連合会、当番大学】 ・厚生補導研究協議会【文科省】 ・厚生補導事務研修会【文科省】 ・地区別国立大学等就職指導担当職員研究集会【当番大学】 ・国立大学教務事務担当職員研修会【文科省】 ・留学生担当者研修会【文科省、(独)日本学生支援機構、(財)日本国際教育協会、JAESA】 《研究協力系》 《国際交流系》 ・地区別国際企画担当職員研修【文科省、当番大学】 ・国際企画担当職員研修【文科省】 ・国際研究会議担当職員短期海外研修プログラム【文科省】 ・国際学術交流研修【日本学術振興会】 《情報系》 ・情報システム統一研修【総務省】 ・国立学校事務情報化基幹要員研修【文科省】 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国学生指導研究集会【文科省】、全国学生指導研究会連合会、当番大学】 ・厚生補導研究協議会【文科省】 ・厚生補導事務研修会【文科省】 ・地区別国立大学等就職指導担当職員研究集会【当番大学】 ・国立大学教務事務担当職員研修会【文科省】 ・留学生担当者研修会【文科省、(独)日本学生支援機構、(財)日本国際教育協会、JAESA】 《研究協力系》 《国際交流系》 ・地区別国際企画担当職員研修【文科省、当番大学】 ・国際企画担当職員研修【文科省】 ・国際研究会議担当職員短期海外研修プログラム【文科省】 ・国際学術交流研修【日本学術振興会】 《情報系》 ・情報システム統一研修【総務省】 ・国立学校事務情報化基幹要員研修【文科省】 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国学生指導研究集会【文科省】、全国学生指導研究会連合会、当番大学】 ・厚生補導研究協議会【文科省】 ・厚生補導事務研修会【文科省】 ・地区別国立大学等就職指導担当職員研究集会【当番大学】 ・国立大学教務事務担当職員研修会【文科省】 ・留学生担当者研修会【文科省、(独)日本学生支援機構、(財)日本国際教育協会、JAESA】 《研究協力系》 《国際交流系》 ・地区別国際企画担当職員研修【文科省、当番大学】 ・国際企画担当職員研修【文科省】 ・国際研究会議担当職員短期海外研修プログラム【文科省】 ・国際学術交流研修【日本学術振興会】 《情報系》 ・情報システム統一研修【総務省】 ・国立学校事務情報化基幹要員研修【文科省】
その他					

凡例：同内容の研修を横並びで比較し、新設、廃止、主催の変更など、変化があつたものを下線で示した。

※《施設系》、《図書系》の職員研修を除く。なお、研修実施内容が地区に応じて一部相違があることを断つておく。