

大学職員の基礎力を考える



令和元（2019）年8月30日

愛媛大学教育学生支援部

教育企画課長 織田 隆司

SPOD-SDJ-デ イネー

教職員能力開発拠点SDJ-デ イネー

E-mail : orita.ryuji.mc@ehime-u.ac.jp



愛媛大学は開学70周年を迎えます



1

到達目標

1. 大学職員に求められている「基礎力」とはどのようなものか、説明することができる。
2. 大学職員に求められている「基礎力」を活用する上での課題を挙げることができる。
3. 「基礎力」活用上の課題を解決するヒントを共有できる。

⇒ 職場に戻って、「異なる視点」で業務をみることができる。



3

本日の流れ

- 1 大学や大学職員とは何か、今一度確認した上で、既に示されている様々な力について共有する。
- 2 個人、チームで事例を考え、共有する。
- 3 基礎力とは何か、どうやって身につけるかについて考え、共有する。
- 4 振り返り。



4

はじめに

○ 自己紹介



○あなたが考える**大学職員の基礎力**を1つ挙げてください。



5

大学とは

学校教育法第83条

大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道德的及び応用的能力を展開させることを目的とする。

教育研究機関、人材育成機関



- ・ 多様な業務範囲
- ・ 多様なステークホルダー
- ・ 多様な業務形態

大学職員とは

教員、事務職員、技術職員 等

- ・ 学校教育法
第92条 大学には学長、教授、准教授、助教、助手及び**事務職員**を置かなければならない。ただし、教育研究上の組織編制として適切と認められる場合には、准教授、助教又は助手を置かないことができる。
第114条 第37条第14項及び第60条第6項の規定は、大学に準用する。
(第37条第14項 **事務職員**は、事務をつかさどる。)
- ・ 大学設置基準
(教員と事務職員等の連携及び協働)
第2条の3 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**協働により**その職務が行われるよう留意するものとする。
(事務組織)
第41条 大学は、その事務を遂行するため、専任の**職員**を置く適当な事務組織を設けるものとする。

愛媛大学職員就業規則 … 「本学に勤務し、給与を支給される者」

大学をとりまく環境

多様な業務範囲

- ・ 教育、学生支援（正課教育、正課外活動）
- ・ 入試
- ・ 就職支援
- ・ 研究支援
- ・ 社会連携
- ・ 国際連携
- ・ 医療（附属病院）
- ・ 附属学校園
- ・ 総務
- ・ 企画
- ・ 財務
- ・ 施設
- ・ 広報

等々

大学をとりまく環境

多様なステークホルダー

- ・ 学生
- ・ 保護者
- ・ 留学生等
- ・ 卒業生
- ・ 地域住民
- ・ 構成員（教職員）
- ・ 共同研究者
- ・ 患者
- ・ 高校
- ・ 文部科学省
- ・ 各省庁
- ・ 私立学校審議会
- ・ 学会（界）
- ・ 企業・マスコミ
- ・ 自治体（県、市町）

等々

大学をとりまく環境

多様な業務形態

- ・ 定型（ルーチン）業務
- ・ 企画業務
- ・ 個人での業務
- ・ チームでの業務
- ・ 窓口対応業務
- ・ 学生、教員の支援業務
- ・ 外部者との調整業務

等々

様々な力

- ・ 社会人基礎力（H18 経済産業省）
- ・ 人間力（H15 内閣府）
- ・ 学士力（H20 中央教育審議会）
- ・ 生きる力（H20 中央教育審議会）

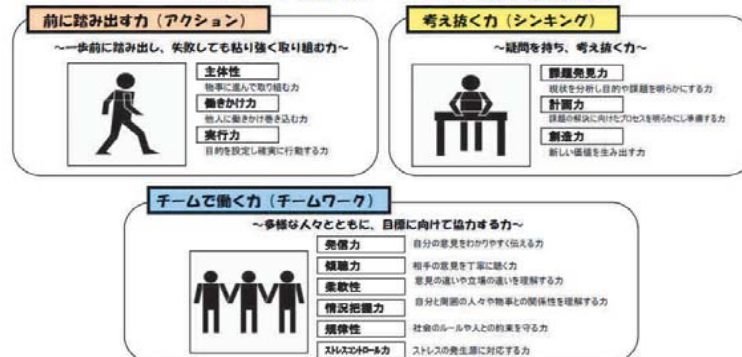
＜愛媛大学＞

- ・ 愛大学生コンピテンシー
- ・ 学士基礎力

「社会人基礎力」とは

平成18年2月、経済産業省では産学の有識者による委員会（座長：廣田康雄法政大学大学院教授）にて「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」を下記3つの能力（12の能力要素）から成る「社会人基礎力」として定義づけ。

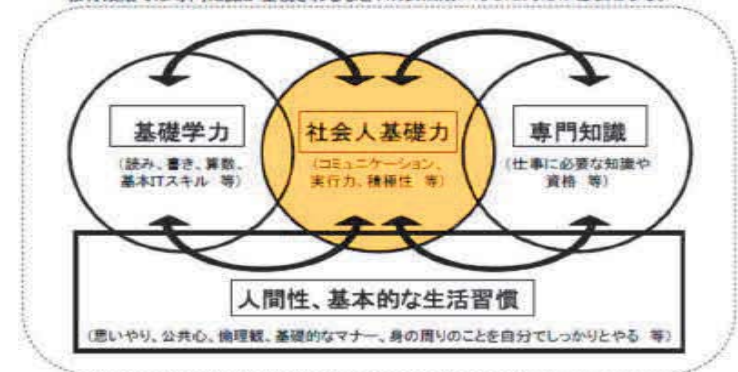
＜3つの能力／12の能力要素＞



「社会人基礎力」とは

（職場や地域社会で活躍する上で必要となる能力について）

※それぞれの能力の育成については、小・中学校段階では基礎学力が重視され、高等教育段階では専門知識が重視されるなど、成長段階に応じた対応が必要となる。



資料：経済産業省「社会人基礎力に関する研究会 -中間取りまとめ-」（平成18年1月）

人間力

社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力

※ 次のような要素を総合的にバランスよく高めることが、人間力を高めることと定義

構成要素	内容
知的能力的要素	「基礎学力（主に学校教育を通じて修得される基礎的な知的能力）」、「専門的な知識・ノウハウ」を持ち、自らそれを継続的に高めていく力。また、それらの上に応用力として構築される「論理的思考力」、「創造力」など
社会・対人関係力的要素	「コミュニケーションスキル」、「リーダーシップ」、「公共心」、「規範意識」や「他者を尊重し切磋琢磨しながらお互いを高めあう力」など
自己制御的要素	上記の要素を十分に発揮するための「意欲」、「忍耐力」や「自分らしい生き方や成功を追求する力」など

資料：内閣府「人間力戦略研究会報告書」（平成15年4月）

学士力

学士課程の各専攻分野を通じて培う力。教養を身に付けた市民として行動できる能力。

～学士課程共通の「学習成果」に関する参考指針～

1. 知識・理解 専攻する特定の学問分野における基本的な知識を体系的に理解するとともに、その知識体系の意味と自己の存在を歴史・社会・自然と関連付けて理解する。 (1) 多文化・異文化に関する知識の理解 (2) 人類の文化、社会と自然に関する知識の理解	3. 態度・志向性 (1) 自己管理力 自らを律して行動できる。 (2) チームワーク、リーダーシップ 他者と協調・協働して行動できる。また、他者に方向性を示し、目標の実現のために動員できる。 (3) 倫理観 自己の良心と社会の規範やルールに従って行動できる。 (4) 市民としての社会的責任 他者と協働・協働して行動できる。また、他者に方向性を示し、目標の実現のために動員できる。 (5) 生涯学習力 卒業後も自律・自立して学習できる。
2. 汎用的技能 知的活動でも職業生活や社会生活でも必要な技能 (1) コミュニケーションスキル 日本語と特定の外国語を用いて、読み、書き、聞き、話すことができる。 (2) 数量的スキル 自然や社会的現象について、シンボルを活用して分析し、理解し、表現することができる。 (3) 情報リテラシー 情報通信技術（ICT）を用いて、多様な情報を収集・分析して適正に判断し、モラルに則って効果的に活用することができる。 (4) 論理的思考力 情報や知識を確信的、論理的に分析し、表現できる。 (5) 問題解決力 問題を発見し、解決に必要な情報を収集・分析・整理し、その問題を確実に解決できる。	4. 統合的な学習経験と創造的思考力 これまでに獲得した知識・技能・態度等を総合的に活用し、自らが立てた新たな課題にそれらを活用し、その課題を解決する能力

資料：中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」（平成20年12月）

生きる力

知・徳・体のバランスのとれた力

変化の激しいこれからの社会を生きるために、確かな学力、豊かな人間性、健康・体力の知・徳・体をバランスよく育てることが大切。

- 基礎・基本を確実に身に付け、いかに社会が変化しようと、自ら課題を見つけ、自ら学び、自ら考え、主体的に判断し、行動し、よりよく問題を解決する資質や能力
- 自らを律しつつ、他人とともに関わり、他者を思いやる心や感動する心などの豊かな人間性
- たくましく生きるための健康や体力 など

※「生きる力」は、その内容のみならず、社会において子どもたちに必要となる力をまず明確にし、そこから教育の在り方を改善するという考え方に立って、OECDの「生きる力（キー・コンピテンシー）」を先取りしたもの

→新しい学習指導要領では、学校で子どもたちの「生きる力」をよりいっそうはぐくむことを目指す

＜「生きる力」をはぐくむに当たって重要な要素の例として整理された内容＞

- 自己に関すること（例）自己理解（自尊・自己肯定）・自己責任（自律・自制）、健康増進、意思決定、将来設計
- 自己と他者との関係（例）協調性・責任感、感性・表現、人間関係形成
- 自己と自然などとの関係（例）生命尊重、自然・環境理解
- 個人と社会との関係（例）責任・権利・勤労、社会・文化理解、言語・情報活用、知識・技術活用、課題発見・解決

※今回の改訂のポイント

- 教育基本法の改正等で明確になった教育理念を踏まえて教育内容を見直し

教育の目標に新たに規定された内容
 ・能力の伸長、創造性、職業上の風土の醸成
 ・公民の精神、社会の発展に寄与する態度
 ・伝統と文化の尊重、それらをいかに守りながら我が国と郷土を愛し、他国を尊重、国際社会の平和と発展に寄与

- 学力の重要な3つの要素を育成

基礎的な知識・技能をしっかりと身に付けさせる ・知識・技能を活用し、自ら考え、判断し、表現する力をはぐくむ ・学習に取り組む意欲を養う

- 道徳教育や体育などの充実により、豊かな心や健康な体を育成

資料：中央教育審議会答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善について」（平成20年1月）

平成8年「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について」

愛大学生コンピテンシー

～愛媛大学学生として期待される能力（育成したい学生像）～

I 知識や技能を適切に運用する能力

II 論理的に思考し判断する能力

III 多様な人とコミュニケーションする能力

IV 自立した個人として生きていく能力

V 組織や社会の一員として生きていく能力



愛媛大学（2012、2018改正）

学士基礎力

愛媛大学憲章、愛大学生コンピテンシー及び各学部のディプロマ・ポリシーに謳われている、自立した個人として生きていくのに必要な力(「学士力」)の修得のために、学生が身に付けておくべき、以下に掲げるような項目に係る基礎的能力。

- ・ 自らの個性や適性に基づき学び続ける姿勢(基本姿勢)
- ・ 多様な人と協働するための表現力やコミュニケーション力(基本的コミュニケーション力)
- ・ 学習活動や社会生活に必要な技能(基本技能)
- ・ 多角的な視点を培うのに必要な幅広い基礎知識(基礎知識)
- ・ 問題の発見・解決に取り組むための思考力(基本的思考力)

愛媛大学(2012改正)

大学職員に求められている「基礎力」とは、どのようなものでしょうか

- あなたは、現在どんな力を使っていますか。今後、どんな力が重要・必要だと思いますか。
- 大学職員(事務職員)は、教育者でしょうか。

大学職員に求められる能力

	1970～1990	1990～2000	2000～	現在(今後)
役割	定型的業務 (補助員・事務員)	調整的業務 (教育・研究支援、大学運営)	※分析型戦略的業務 (大学経営・個々の業務企画)	※創発型戦略的業務 (大学全体の目標達成) (組織で教職協働)
能力	労働者	コーディネーター	アドミニストレーター	プロフェッショナル
能力開発SD	効率化 事務処理速度	意識改革 教育・研究の理解	問題発見・解決 経営専門能力	戦略思考 教育経営専門能力
	—	研修	強い必要性 (OJT主体・体系的 研修・大学院)	課題達成型

※出所の原注:

これまでの分析型戦略的業務は、現場の課題を改善していくことを視点にいたが、今後の大学職員に求められている役割とは、創発型戦略的業務すなわち大学全体を視点に新しいもの(教育)を教員と共に創りあげていくことと考える。(檜森、2010)

大学職員に求められる能力

大学行政管理学会「大学人事」研究グループ「大学職員人事政策に関する調査」(2004年)より

Q:「21世紀の大学が必要とする人材」は次のいずれとお考えですか。(6つ選択)してください。

調査対象:大学行政管理学会加盟大学人事担当者 回答大学数80校

選択肢	大学数	%	選択肢	大学数	%
問題解決・政策提案能力を持った人材	71	88.8	対人関係に優れた人材	24	30.0
マネジメント能力に優れた人材	61	76.3	対処能力に優れた人材	19	23.8
広い視野と先見性を持つ人材	50	62.5	強い精神と健全な精神を持つ人材	17	21.3
情報収集・調査・分析能力に優れた人材	47	58.8	ゼネラリスト	9	11.3
高い専門性を持つ人材	43	53.8	企業家マインドを持つ人材	5	6.3
目標達成意欲の強い人材	40	50.0	一生懸命努力する人材	4	5.0
チャレンジ意欲の強い人材	32	40.0	その他	0	0.0
マーケティングマインドを持つ人材	28	35.0	無回答	0	0.0
使命感と自発性にあふれる人材	24	30.0			

(宮嶋恒二、2010)

「高等教育に関するアンケート」

2018年4月17日
一般社団法人日本経済団体連合会

＜アンケート概要＞

【調査目的】急速に進展する技術革新や、経済活動の一層のグローバル化などの時代において、イノベーションを起こせる人材や、グローバル・ビジネスの現場で活躍できる人材の育成が不可欠である。こうした背景を踏まえれば、知の拠点としての高等教育の役割はきわめて大きく、経団連としても今後の高等教育のあり方について提言を取りまとめるべく、アンケートを実施した。

【実施期間】2017年12月8日～2018年2月8日

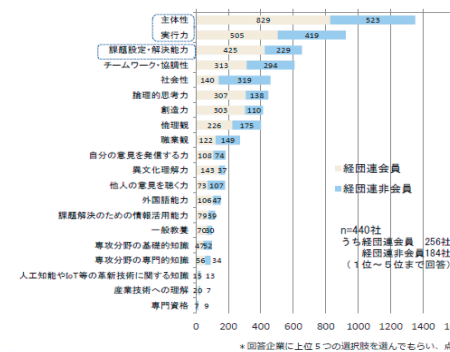
【回答数】443社

内訳：◆製造業188社 ◆建設業47社 ◆電気・ガス・水道業13社
◆運輸・通信業22社 ◆卸・小売・飲食業50社 ◆金融・保険業38社
◆不動産業6社 ◆サービス業31社 ◆情報関連業22社 ◆その他26社
○経団連会員企業258社（回答率19%）
○経団連非会員企業185社（以下の24の各都道府県の地方別経済団体に加盟する経団連非会員企業）
北海道、青森、岩手、宮城、福島、栃木、茨城、東京、千葉、神奈川、山梨、新潟、富山、石川、岐阜、山口、島根、徳島、愛媛、香川、高知、福岡、長崎、宮崎

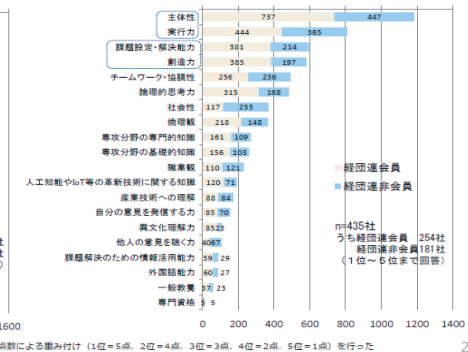
産業界が学生に期待する資質、能力、知識

- 文系、理系での大きな差は見られず、これまでの累次のアンケート結果と同様、「主体性」と「実行力」が上位
- 前回調査（2014年度）と比較して文系・理系ともに「課題設定・解決能力」がより一層求められており、さらに理系では「創造力」も高い順位となった。IoTやビッグデータ、人工知能などをはじめとする技術革新が急速に進展する中、指示待ちではなく、自らの問題意識に基づき課題を設定し、主体的に解を作り出す能力が求められていることが示された。
- 論理的思考力や意見の発信・傾聴力、情報活用能力、外国語能力なども一定のポイントを得ており、**基本的能力に基づく課題解決能力**等が求められている。
- 文系学生においては、「専攻分野での基礎的知識」「専門知識」がともに理系学生と比べて相対的に低い順位に留まっている。

【図1-1】学生に求める資質、能力、知識（文系）



【図1-2】学生に求める資質、能力、知識（理系）



* 調査企業に上位5つの選択肢を選んでもらい、点数による順位付け（1位＝5点、2位＝4点、3位＝3点、4位＝2点、5位＝1点）を行った

大学職員に求められている「基礎力」とは

- ・ どのような部署においても活用できる力
- ・ 大学で発揮することが求められる力
- ・ 基準に忠実に職務を実行する能力に加え、課題に対して創造的、能動的に取り組むことができる力



一般的に求められる基礎力 + 教育的視点

業務を遂行するとは

- ・ 課題を認識し、プロセスを判断し、実行すること
- ・ 与えられた課題を手続きに沿って、正確に速く処理していくことが職務遂行の基本
- ・ 職員の仕事は「基本に忠実に」が求められる（入試関連、成績、学位記授与など）
- ・ この忠実な職務実行力を持ちながら、多様で高度な課題に主体的に取り組み、新たな仕組みを構築して、絶えず組織を向上させていく必要

職員に対する二つの見方

- ・ 職員に対する大きな期待
- ・ 「職員改革なくして大学改革なし」

第一の見方：

職員にはこれまで不当に小さい役割しか与えられず、有能な職員の活躍の場がなかったが、彼らに活躍の場を与えることによって、大学経営に新たなパワーアップが図れるはず。

第二の見方：

大学職員という仕事が安定的で確実な職場であるから選ばれるという実態。能力向上や新しい仕事にチャレンジする意欲は低い方向に向きやすい。公務員の職場環境や雰囲気によって、職員の職務態度に影響を及ぼしている。

(山本眞一、2013)

事例から

あなたは、学生を支援する課の担当者です。
勤務時間が終わり、帰宅の準備をしていると、学生が走って入ってきました。

「すみません。クラスA有志で復習するための自習室の鍵を取りに来るのが、遅くなってしまいました。時間が過ぎていて申し訳ないのですが、今から貸していただけませんか。」

- ・ あなたは、どう対応しますか？

事例から

今日は8月30日(金)です。
A部署から来た調査依頼は、あなたが取りまとめを行う必要があります。

調査は9月27日(金)締切で、その内容は、自分の所属する係内にいるBさんに聞けば、わかりそうな内容でした。
そこで、あなたはBさんに9月20日(金)までに回答して欲しいとメールを転送しました。

9月19日(木)になっても回答がなかったため、念のため、Bさんに尋ねてみると、そんな依頼(メール)は受けていないとの返事でした。

- ・ 何か気になる対応がありますか？

一度、身につけた「基礎力」は失われないでしょうか？



必要な基礎力は、どのように身につけるのでしょうか？

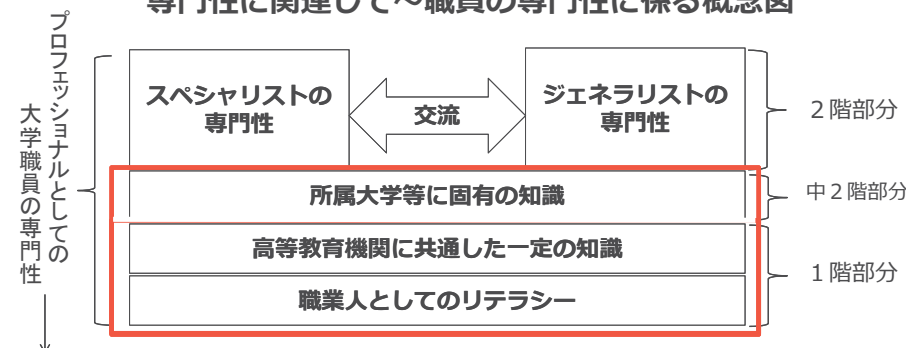
基礎力をどのように身につけるか

米国のリーダーシップ研究の調査機関であるロミンガー社の調査。経営幹部としてリーダーシップをうまく発揮できるようになった人たちに「どのような出来事が役立ったか」について聞くと、「70%が仕事上の経験、20%が薫陶、10%が研修」という結果。

- ① 仕事を**経験学習**と位置付け、各人の成長を念頭に置いてこれを与えなければならない。
- ② **上司の言葉**が大切。仕事やそれを通して経験していることの意味を上司が伝えなければならない。
単に「経験させていればいい」ではだめ。
- ③ 研修という日常を離れて「**学び**」「**気付く**」**機会**も重要。

○ 経験、上司の言葉とそれを体系的に定着させる、あるいは別の次元の視点や知識を獲得する機会の全てが大切。

専門性に関連して～職員の専門性に係る概念図



次世代型大学職員(アドミニストレータ)が兼ね備える専門性

①この概念図では2階部分に相当するが、これまでスペシャリストの「専門性」を有すると見なされてきた職種として、1)国際交流、2)IRや評価、3)カリキュラム企画・教材開発やFD、4)ITインフラ、5)環境・安全衛生、6)エネルギー・施設管理、7)資産管理・運用、8)フィジカル・メンタルヘルスケア、9)図書・学術情報、10)法務、11)〈入試〉広報、12)実験・実習・研究試料作成、13)キャリアサポート・デザイン、14)知財、15)産学連携、16)人事・労務管理、17)財務などが考えられる。ただし、その前段階として、分析能力や論理的思考力、調整能力や交渉能力、コミュニケーション能力や文章力などが求められ、それらの盤石な基礎を築かずして2階部分は成立しない。
②大学での専門的職種を設定しようとする、個別の専門性を議論するだけでなく、共通する汎用的能力、大学固有の関連知識が必要不可欠であるということ。

出典：山本（2006）国立大学マネジメント

SDに関する大学設置基準の改正

改正：平成28年3月31日
施行：平成29年4月1日

大学設置基準第42条の3

(研修の機会等)

大学は、当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための**研修**(第25条の3に規定するものを除く。)の**機会を設けること**その他必要な取組を行うものとする。

愛媛大学の事例

- スタッフ・ポートフォリオの導入
- メンタリング制度
- 事務系職員人事・人材育成ビジョンの制定・改訂
- SPODを含む多彩な研修プログラム

経験から・・・

- バランス感覚
(能力・態度 + 知識 + ...)
- クリティカル・フレンド
- アンテナを張る

経験から・・・

大学職員の基礎力

- ✓ (個)
知識・経験等
- ✓ (他者とのかわり)
全体的な視点
他者を動かすコツ

経験から・・・

- ✓ 日頃から興味を持つ (学び続ける)
 - ・なぜこの業務は必要か？
 - ・何が目的か？



- ✓ 周囲の知識・状況もあわせて取得



- ✓ ○年後の成長の違い

2040年に向けた 高等教育のグランドデザイン (答申) 平成30年11月26日

- ・学修者本意の教育への転換
- ・多様な学生、教員、教育プログラム、・・・
- ・教育の質保証と情報公開

⇒ 所属大学、ひいては高等教育を俯瞰できる力

さいごに・・・

大学職員は、

- 学生のため（教育）
- 大学のため（経営）
- 社会のため（社会・地域貢献）

ありがとうございました

SPODフォーラム2019への
御参加に感謝申し上げます。



✉ 織田 orita.ryuji.mc@ehime-u.ac.jp

参考文献・資料

- 私立大学における職員育成システムの改革に関する実証的研究、
檜森 茂樹（2010）名城大学
- 大学における「職・職協働」を考える、大学創造別冊大学職員
ジャーナル第14巻、pp.27、宮嶋恒二（2010）
- 大学事務職員のための高等教育システム論（新版）－より良い
大学経営専門職となるために、東信堂、山本眞一（2013）
- 高等教育に関するアンケート結果、日本経済団体連合会（2018）
- 文部科学省大学審議会、中央教育審議会答申
- 文部科学省ウェブサイト 中央教育審議会大学分科会・大学教育部会
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/
- 大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）
- 大学職員の基礎力を考える、丸山智子（2016）愛媛大学
- 2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）