

大学評価学会第 58 回研究会：課題研究報告

## 課題研究報告：大学職員の内発性に基づく役割モデルの再構築に向けた日・韓・台比較研究〈2〉

日時：2020 年 9 月 6 日（日）13：30-15：00（Zoom によるオンライン開催）

〈趣旨〉

2018 年度に採択された科研費研究計画では、本学会が創立以来継続してきた教職協働研究の蓄積を基盤として、韓国・台湾との国際共同研究により日本、韓国、台湾での実践の中から形成されてきた大学職員の役割モデルについて明らかにすることにより、日本の大学職員に対する新たな役割モデルを提示することを目的としている。

2019 年度は 8 月に大学行政管理学会関東地区研究会との共同企画による韓国大学訪問調査・国際研究集会、12 月には科研メンバーのみによる台湾再訪問調査によって、現地教職員へのインタビューと意見交換を行った。本分科会では、韓国・台湾での大学訪問調査報告と、日本の大学職員論の特徴を検証することを通じて、大学職員の新たな役割モデルを提示するための枠組みを議論したい。

【報告：事前にオンライン動画を視聴してください】

- 1) 「韓国の大学訪問調査報告（1）」村上孝弘（龍谷大学）
- 2) 「台湾の大学訪問調査報告（3）」安東正玄（立命館大学）・飯野勝則（佛教大学）
- 3) 「大学職員論の再構成に向けて－基本的視座－」菊池芳明（横浜市立大学）

【研究会当日、Zoom でご参加ください】

- ・指定討論：光本滋（北海道大学）
- ・質疑・討論

### 研究の目的

本学会が創立以来継続してきた教職協働研究の蓄積を基盤として、韓国・台湾との国際共同研究により日本、韓国、台湾での実践の中から形成されてきた大学職員の役割モデルについて明らかにすることにより、日本の大学職員に対する新たな役割モデルを提示する。

### 2018 年度に科研費採択

2018 年度：台湾訪問調査（2 回）

2019 年度：韓国訪問調査（1 回）、台湾訪問調査（1 回）

報告1：韓国の大学訪問調査報告（1） 報告者：村上孝弘（龍谷大学）

2019年8月5日～8日：韓国の大学訪問調査・国際研究集会

安東正玄（立命館大学）、飯野勝則（佛教大学）、深野政之（大阪府立大学）、村上孝弘（龍谷大学）

1. 大学行政管理学会 2019年度関東地区研究会・海外大学スタディツアー

- ・「日韓高等教育行政研究会」大学行政管理学会、慶熙大学校との協働事業

- ①マクロ的：韓国の高等教育の特質と課題、少子化の動向など
- ②メゾ的：訪問各大学の戦略的課題、教育プログラムの特長、国際化の展開など
- ③ミクロ的：SD、FDなど職員の育成など

2. 調査対象機関一覧

『大学評価学会第17回全国大会予稿集』より転載

大学名	面談形態	設置形態	学生数	設立年	専任教職員数
慶熙大学校	訪問	私立	33,500	1949	1,900
建国大学校	招聘	私立	23,177	1946	1,188
漢陽大学校	訪問	私立	33,148	1939	2,236
亜州大学校	訪問	私立	13,986	1972	1,002
中央大学校	訪問	私立	18,543	1953	1,448
ソウル大学校	訪問	国立	28,102	1946	4,047
西江大学校	招聘	私立	15,111	1960	622
培材大学校	招聘	私立	8,598	1980	479

3. 訪問調査日程

	内容	報告者	場所
5日	オリエンテーション		慶熙大学校
6日	研修の概要説明、キャンパス見学 報告「高等教育の課題と政策」 講演1「大学教育の政策と課題」 講演2「大学の国際化と大学評価」 訪問：漢陽大学校（ERICA）	深野政之（大阪府立大） キム・ジョンハク教授（慶熙大） ソン・デジョンセンター長（建国大）	慶熙大学校 慶熙大学校 慶熙大学校 慶熙大学校 漢陽大学校
7日	訪問：亜州大学校		亜州大学校

	訪問：中央大学校 訪問：ソウル大学校		中央大学校 ソウル大学校
8日	講演3「大学入試制度の変遷と課題」 講演4「地方国立大学の現状と展望」 総括討論	キム・ジェヒョン 入学査定官（西江大） 全北大学財政事業チーム長＜代読＞	慶熙大学校

#### 4. 韓国大学の特徴

- ・ 私立大学が 86% 政府の統制が厳しい⇔自立
- ・ ソウルに大学の 40%が集中
- ・ 序列化が厳しい
- ・ 評価に敏感
- ・ 大学への進学率は 84%
- ・ 学費依存率が高い（60%）
- ・ 国際化に積極的←留学生は定員外。重要な収入源 14 万人→20 万人

#### 5. 韓国 教育部の高等教育政策

- ・ 大学革新支援事業（2018 年実績額は下表のとおり）
- ・ 大学基本力強化
- ・ 戦略特性化

類型	対象	支援規模（案）	支援条件
I 類型 （自律協約型）	自律改善大学	5,350 億ウォン 131 校	大学の「中・長期発展計画」に沿った自律革新
II 類型 （力量強化型）	力量強化大学	296 億ウォン 12 校	定員減縮と構造調整 大学の特性化戦略

#### 6. 大学機関評価認証

1 周期（2011 年～2015 年）、2 周期（2016 年～2020 年）

- ・ 自己点検の機会及び常時評価体制構築を通じた教育の質改善
- ・ 大学教育に対する質保証と社会的公的信用力の付与
- ・ 高等教育質保障体制構築と財政支援のための客観的情報確保
- ・ 国際社会での国際的通用性の増強

## 7. 韓国の大学職員 〈渡辺達雄「韓国の大学職員」『諸外国の大学職員』2006〉より

- ・ 高等教育の量的成長
- ・ 大学内におけるコア人材の養成の停滞
- ・ 大学教員と職員との「目に見えない身分葛藤」の存在
- ・ 単純な支援機能を担う者←大学職員への認識
- ・ 大学職員の専門性の向上

## 8. 私立大学の職員

1990年代以降： 企画処の設置 ←大学管理の効率の向上と大学の発展の促進

企画処の部署名	業務内容
企画課	長短期発展計画の企画、事業計画と予算の編成調整、部署・委員会間の業務調整
広報課	広報活動、広報資料の収集・整理・発行
国際協力課	研究・教育に関する国際交流、国外機関・大学との姉妹提携等

## 9. 大学職員のキャリア

- ・ 正規職
- ・ 契約職（年俸制）・・・インセンティブ制
  
- ・ 業務遂行に必要な専門領域における資格取得・・・会計士、臨床カウンセラー等
- ・ 関連専門分野の修士号や博士号の取得

## 10. 大学職員の人的資源開発

- ・ 人的資源開発（Human Resource Development）  
「組織構成員に当該業務に必要な知識、技術、態度を習得させ、一定期待水準以上の思考や行動の変化を引き出し、組織の効果を増大させること」
  - ☆ 経営管理者：組織開発、職務開発、個人開発
  - ☆ 行政管理職：組織開発、職務開発、個人開発
- ・ HRD の変化→「学習方法を学習」する学習中心のHRD
  - ☆ 生涯に渡る学習

## 11. 職員資質開発活動の展開

- ①大学教育協議会の職員研修事業 Korean Council for University Education
- ②専門大学協議会の職員研修事業 Korean Council for College Education
- ③大学院における大学職員の資質向上

## 12. 大学院における大学職員の資質向上

- ・ 亜州大学校教育大学院・・・大学行政管理専攻（1999年～）
- ・ 特殊大学院⇔一般大学院・・・大学行政職員、夜間と夏季・冬季休暇中、碩士(修士)課程

☆大学行政職員の専門的資質涵養に必要な大学行政の理論と實際を学習

☆大学行政家としての行政実務能力開発に必要な現場密着型知識と情報を学習

## 13. 高等教育の動向と大学職員の専門職化

### ①大学の構造改革

政府 / 企業・地域・社会 / 学生

### ②経営戦略と職員

専門職としての大学アドミニストレーション

### ③大学職員の専門職化

専門職労働市場

職能団体

## 14. 質疑をとおして：職員の採用と人事異動

<慶熙大学校>

採用形態	一括採用	分野別採用・専門職採用
部署	主流	限定部署 国際関係、技術関係、コンピューターサイエンス関係
採用に有利な資格等	特になし	弁護士、税理士、語学関係
任期	なし	あり
ジョブローテーション	あり	基本：なし 一部あり 例：国際部→企画部→総長室→国際部

<亜州大学校>

採用形態	一括採用	分野別採用
部署	主流	限定部署 国際関係、産学共同など
採用に有利な資格等	特になし	弁護士、税理士、語学関係
任期	なし	あり
ジョブローテーション	あり	なし 一部あり： チーム間の異動

## 15. 質疑をとおして：職員の育成等

＜慶熙大 学校＞

- ・ 職員の研修機会は増加
- ・ 新任職員の研修は、職員歴 15 年以上の職員が担当
- ・ 学内で職員の学習グループが複数以上
- ・ 課長級以上には、リーダーシップ研修受講の義務化
- ・ 大学院進学（修士）費用の支援（全額支援は自大学のみ）
- ・ 修士号取得と昇進の関係性大

## 16. 韓国大学のジョブローテーションの実態

（久志、宮澤「諸外国における大学職員のキャリア開発とジョブローテーションに関する一考察」『大学行政管理学会誌』2013 より）

タイプ	国名	ジョブ ローテーション	特長
英米型	米国、英国、オーストラリア、カナダ、メキシコ	なし	専門職の意識が高い 雇用の流動性が高い 自前の人材養成は低い
中間型	スウェーデン、フィンランド、シンガポール、香港	部分的にあり	学内公募の重視 流動性は高くない 専門職の概念が希薄
日韓型 (アジア型)	日本、韓国、タイ	あり	年功序列、終身雇用 流動性は低い 専門職化が促進しにくい

## 17. 「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」と「専門的職員」

①高度専門職（高度な専門性を有する人材）の安定的な採用・育成	
大学執行部が、各学部・学科の教育研究の状況を的確に把握した上で、必要な支援を行うため	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リサーチ・アドミニストレーター（URA）</li> <li>・ インスティトゥーショナル・リサーチャー（IRer）</li> <li>・ 産学官連携コーディネーター等</li> </ul>
大学執行部自らが、全学的な具体的方針を打ち出すため	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アドミッション・オフィサー</li> <li>・ カリキュラム・コーディネーター等</li> </ul>
各大学がその実情に応じて活用し、全学的な支援体制を構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 弁護士・弁理士等の資格保有者</li> <li>・ 広報人材，翻訳者等</li> </ul>

②事務職員の高度化による教職協働の実現	
現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2年程度の短期間で様々な部署を異動することが多いため、専門性の高いスタッフを養成していくことが困難との意見もある。</li> </ul>
今後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企画力・コミュニケーション力、語学力の向上、人事評価に応じた処遇、キャリアパスの構築等についてより組織的・計画的に実行していくことが求められる。</li> <li>・ 幅広い視野を育成</li> <li>・ 大学院等で専門性を向上させる</li> <li>・ 組織的な研修・研究（スタッフ・ディベロップメント（SD））の実施</li> </ul>

## 18. 結びにかえて

日韓の大学職員・・・採用、人事異動、育成

☆ジョブローテーション

☆専門職

<慶熙大学校>

☆管理職には、部署予算の20%相当の寄附の獲得が求められている

☆韓国の大学には、総務部長を教員がしている大学が未だに多い。