

新たな大学職員のための能力向上策の提案

ーガバナンス・ガバメントから考察する職員研修のあり方ー

群馬大学大学院 社会情報学研究科 00901003 岩田 恭
指導教官 富山 慶典

「大学ー冬の時代」と言われ、大学を取り巻く環境が変化し始めてから、「大学経営」に対しての関心が深まってきた。そのような中、大学職員が注目されてきており、大学運営の企画立案に参加し、専門職能集団となることが期待されている。それでは、政策立案能力や企画能力のある大学職員に今後変貌するにはどのようにしたら良いのであろうか。そこで、今までの大学職員改革案について批判的に検討し、新たな視点を提示し、大学職員の能力向上策について提案をする。大学の主体（構成員）は教員と職員、そして学生の3つであるが、学生と職員との関係についてはほとんど論じられていない。本研究では、学生を中心に保護者・卒業生と職員とのネットワーク構築について、ガバナンス的発想に基づき提案する。そして、職員と学生とのガバナンスを根拠に考える能力向上策と、大学経営という視点であるガバメントから考える能力向上策との双方について提起する。また研修内容については、「大学職員養成大学院修士課程プログラム」を対象とした。

キーワード：アドミニストレーター、政策立案能力、ガバナンスとガバメント、主体性・自発性、学生・卒業生・保護者と職員とのネットワーク、職員の能力向上策、大学職員養成大学院修士課程カリキュラム

1 はじめにー研究の背景と目的ー

概要でも述べた通り、大学を取り巻く環境は急変しており、定員割れを起し、経営が危ぶまれている大学・短期大学は相当数存在する。このような環境の中、多くの大学・短期大学で大学経営改革・組織改革が実施されており、今までは教員の従属物的に扱われるケースが多かった「職員」が脚光を浴び始めた。国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議、「新しい『国立大学法人』像について^{*1}」の中でも、事務組織について、「従来のような法令に基づく行政事務処理や教員の教育研究活動の支援事務を中心とする機能を越えて、教員組織と連携協力しつつ大学運営の企画立案に積極的に参加し、学長以下の役員を直接支える大学運営の専門職能集団としての機能を発揮することが可能となるよう、組織編成、職員採用・養成方法等を大幅に見直す」と述べられている。

今後は、日常定型業務中心に行っている事務処理型職員から脱却し、非定型業務をいかに効率良くこなし、今後期待される創造性豊かな政策立案・問題解決型職員へと今こそ変貌すべきではないだろうか。しかしそのような職員に変貌するためには、どのような方法をとったら良いのであろうか。

本研究の目的は、現場の大学職員の立場から、政策立案能力のある職員になるための新たな能力向上策の提案を行うことである。その目的を達成するために、今までの「大学職員改革」の考え方を批判的に検討し、今後期待される大学職員のあり方について明記し、そのために大学職員はどのようにすれば成長が遂げられるかの方法について考察をかけ、新たな視点を提起していく。

なお私学の場合、事務職員は大学部門と法人部門に配置されているが、本研究においては、大学部門に重点を置き、法人部門は対象外とする。

2 今後期待される大学職員のあり方

2.1 大学職員に今後期待される能力と役割

ここでは、大学職員に期待される能力と役割について論じられた文献のレビューをかけ、考察した。

①小日向（2001）^{*2}によれば、現在の大学職員に求められる職員の資質として、豊かな創造力と企画力、政策提案能力を挙げている。

②山本（2001）^{*3}は、教員、職員を通じて、大学運営や経営のエキスパートである「アドミニストレーター」が不在であったとし、職員の意識改革と資質向上は大学改革にとって急務であると主張する。

③孫福（2001）^{*4}は、「大学業務の多様化によって、かなりの知識やスキルが求められる仕事が多くなってきており、そうした能力を持つ職員には、教員の側も対等なパートナーとして認めざるをえなくなっている」と述べている。

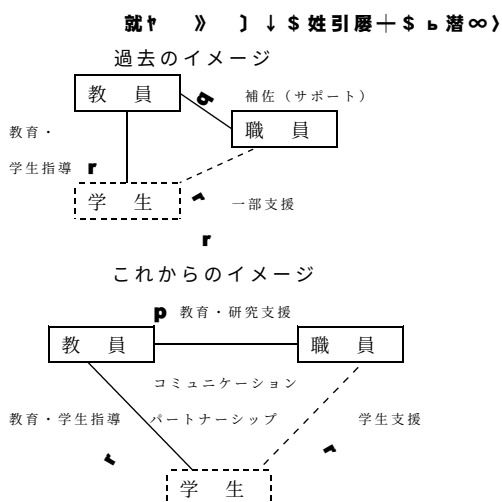
④遠藤（1999）^{*5}は、今後の大学運営は複雑化、専門化してくるので、それに対応できる専門性を持った人材（大学事務職員）が必要とされると述べている。

以上の文献についてまとめると、今後の大学経営においては、教員組織とのパートナーシップを結べる能力を持った大学職員の参画が必要とされている。またその能力とは主に、企画力や政策立案能力である。しかし、大学業務に対応すべく専門性を兼ね備えたアドミニストレーターは、日本はアメリカに比べ大きな遅れをとってはいるが、優秀な人材養成は急務と言え、早期に大学職員の能力向上を図ること

は必至である。

現場の職員からも能力向上に対する問題意識が芽生えており、筑波大学大学研究センターの、2001年2月に実施された全国の国公立大学の事務局長及び中堅管理職員に対するアンケート調査で、能力向上策とその中身について質問をしている。その結果、90パーセント以上の職員が、何らかの能力向上策が必要であると考えている。また大学職員の能力向上を図る修士課程設置については、有効であるとする職員が過半数を越えていた。修士課程の中身について、関心のある分野は、経営戦略、長期計画等の企画能力など専門的知識の習得に大きな関心が集まっている。

ところで、大学の主体（構成員）は、学生・教員・職員であり、この3つの関係で成り立っている。以上のことをまとめると、これからの大学職員は図1の下のように教員とのパートナーシップを強固にし、アドミニストレーターとして、大学経営に積極的に参加していくことが期待されていると考える。



2.2 大学のアドミニストレーターとはどんな職員か

アドミニストレーター（大学行政管理職員）とはどんな職員のことを言うのかをここでは調査した。

アメリカでは、大学行政管理職（アドミニストレーター）が教員の兼務職ではなく自律的かつ高度な専門職業として機能し、アメリカの大学の発展に大きく貢献してきた。そのようなことからアメリカのハーバード大学文理学院副学部長のキャロル・トンブソン^{※6}の講演内容を参考に、アドミニストレーターについての特徴を提示する。

①アドミニストレーターとは主に学長、副学長、学部長といったトップレベルの人たちと中間あるいは中間上位の階層の人たちをいう。そして大学内の管理運営業務が果たす役割が非常に大きくなり、徐々にこのようなポジションが事務職員に移行していった。

②アドミニストレーターは単にルールに従っているだけでなく、幅広い経験に基づいて、自分自身で行動し、熟慮した判断を下せるだけの自信と能力が

必要となる。

③アドミニストレーターは、教授会から信頼と信用を得て、教員とパートナーとして仕事をしていくという意識と力量を持たなくてはならない。

④プロフェッショナル・アドミニストレーターは、職員と教員が担っている相互補完的な役割を理解し、最高責任者が大学全体の目標達成していく上で一助となることが重要となる。

⑤組織がますます複雑化し、将来有望で専門的な知識にめぐまれたアドミニストレーターを手放したくないため、アドミニストレーターのキャリアアップを積極的に奨励している大学がある。

以上をまとめると、定型業務中心の事務職員と大学行政管理職員の違いは、アドミニストレーターは大学における管理運営業務の役割を担うため、専門的な知識と技能を身につけて教授会（教員）から信用を得て、パートナーシップを結び、最高責任者の目標達成に寄与する人材のことであり、一般の事務職員は意思決定機関の指示を受けて、事務処理を行っている職員のことであると言える。

2.3 大学職員改革の先行研究に対する批判

2.3.1 個々の先行研究に対する批判

ここでは、今までの大学職員改革の先行研究についてレビューをかけ、個々の論文に対して、批判的に検討してみた。

①福島（1997）^{※7}は、自分たちの業務に責任を持ち、自ら提言もしていくため、全職員で構成する『職員会議』を設置し、職員個々が自覚的に頑張るだけでなく、大学業務全般について、職員の『政策立案能力』を事務局として図ることにしたと述べている。

また、職員の資質向上について、第1に理事長や学長、事務局長などトップがリードすべきであると言い、第2に具体的な業務を通して分析・検討し、改善・改革していくことを職員自身の手でやり遂げるようにするという。そして第3に事務業務のみならず、法人・大学の各分野の政策について提案する訓練をすること。第4には能力を開発するための研修制度の充実について述べている。

まず『職員会議』を設置し、職員全体がどのようにして職員の政策立案能力を開発するのかが述べられておらず、4点の職員資質向上について、どの点も、具体的解決策・方法が提案されていない。

②鬼島（1998）^{※8}は、事務組織については学長、学部長等の行う大学運営業務についての事務組織による支援体制を整備し、また大学運営の複雑化、専門化に対応するため、適正な職員の配置、学部や大学の枠を越えた人事交流、民間企業での研修の機会の充実などの必要性について述べている。しかし、そもそもどのように複雑化し、専門化してきたかの例が出されていない。また、どんな研修が大学運営に有効であるかも述べられていない。

③各務（1998）^{※9}は、研修はあくまでも個人レベルの意識に基づき行われ、経験年数から勘案し、該

当する職員全員を集め、能力開発研修を行うのは、単に情実的な安心感を持たせるだけのプログラムなので、大学としては職員各自の意識に基づいた資質向上のための支援策を行うことが大切であると述べている。この内容から判断すると、やる気のある職員だけを支援するといったことが主張されており、根本的な大学職員の能力向上には、つながらないと考える。

④さらに各務（1999）^{*10}は、情報ネットワークの活用能力やハードな業務をこなすだけの体力と気力といったことも現在は求められているとしているが、体力・気力の必要性についてはあまりにも漠然とした表現であると考ええる。

⑤刀根（2000）^{*11}は、組織的な事務職員の存在意義について、大学において行政管理の出来る職員＝アドミニストレーターの創造は、避けることの出来ない課題とし、この目的を達成するためには、事務職員による数々のスキルアップが必要で、そのためのマトリックスを開発し、大学行政管理職員創造のための新モデル「アドミニ・マンダラ・モデル（Admini-Mondala-Model）」を提言している。これは、使命（ミッション）をコアとし、それを取り囲む八個の資質・能力を配置したものである（八個の資質・能力とは、経営センスとしてのファイナンス、マーケティング、デジタル・スキル、手段としての英語、コミュニケーション、ネットワーク（人脈）、専門的知識、危機管理能力）。このアドミニ・マンダラ・モデルの八個の資質・能力であるが、これは一般企業の社員にも必要な資質・能力ではないかと考える。また全ての資質・能力は大学職員にとって「あればいい」と「なくてはならない」ものに選別できると思う。そして一番の批判点は、大学職員がこの能力を身につけるための手法について述べられていないことである。

なお、個々の論文において、①は大学における教育・研究等がどう変わるか、そして大学職員の役割と資質向上と新たな位置づけを、②は大学運営制度とその組織体制、また事務職員の役割と専門的知識の必要性を、③は大学組織におけるヒト（教員と職員）の役割、そして大学職員の専門性と育成についてを、④は大学組織と新しい大学組織案、その組織の大学職員の活動（業務）についてを、⑤は大学組織と構成員、そしてアドミニストレーターとしての事務職員の創造（育成）について論じられているが、本研究では、①～⑤とも全て後者を対象とした。

2.3.2 先行研究全体に対する批判－４つの問題点－

ここでは先行研究に対する全体的な批判を行った。個別の論文においては、教員と職員の関係、または職員のみについて論じているのが全体の共通点・特徴であることがわかった（図１の「学生」が点線となっているのは、そのためである）。しかしながらまだ４つの問題点があると思われるので、まとめてみる。

①それぞれの先行研究において、職員の能力開発・能力向上の必要性とそれを実現するための研修制度の整備・充実について主に触れられている。しかしながら、具体的にこのような能力開発・向上策が考えられる、あるいは研修制度・プログラムが有効であるといった提言がされていない。

②「こういった問題に対応していくには、このような研修を受けた方が有効である」といった、職員が研修を受けるための根拠が示されていない。

③職員なら職員同士、教員なら教員同士といったカテゴリーにとらわれず違った立場の集団同士のネットワークを構築し、交流をはかるといった視点が欠けている

④先行研究においては、学生と職員の関係についてほとんど取り扱われていない。（私は特にこの問題点に注目した）

さて、これら４つの問題に対応するには、どういう視点で見れば良いのだろうか。どうもここには、
⇒ **ガバメントとガバナンス** 沸成【寄筆】∴ ‘ ように思われる。そこで、ガバメントとガバナンスの概念をここで明らかにしておく。

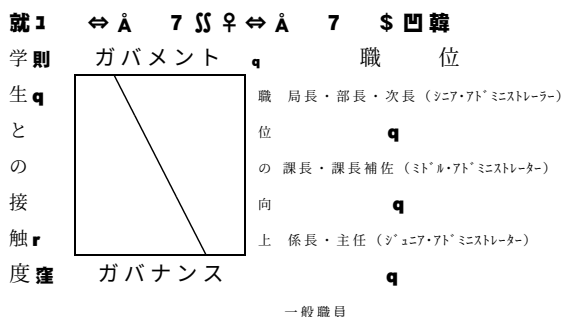
木村・土屋（1998）^{*12}を参考に「ガバメントとガバナンス」の概念について説明する。「ガバメント」とは、拘束力・強制力のある法制度とその執行にたずさわる中央集権的システムのことをいう。それに対して「ガバナンス」とは、「ガバメント（政府）」に対立するものであり、命令や強制ではなく、主体性・自発性および公益性に基づいて、関与する行為者が目的意識を強く持ち、合意形成にとりくむ活動から生まれるシステムを指している。

清成（1997）^{*13}は、コーポレート・ガバナンス（（脚注１）^{*14}）という言葉挙げたのち、大学改革における一番の問題は、ガバナンスのあり方だと言う。私立学校の場合、トップマネジメントにおいて学長や理事長は多様なステイクホルダー（（脚注２）^{*15}（教授会、職員、学生、卒業生、行政）の方を向かなくてはならないとしている。しかしこれから述べるガバナンスについては、トップ層を中心にした統治や監視といった概念ではなく、大学の直接的な現場業務に携わる職員を中心にした共同思考的な概念、すなわち木村・土屋の言うガバナンスの概念を採用する。

これらを使って４つの問題を整理すると、①と②はガバメントに関わる問題であり、③は教員-職員間のガバメントとガバナンスに関わる問題、そして④は学生と職員のガバナンスに関わる問題であるといえる。特に④には、教員とのガバメントも存在するが、**牡美駄’ ⇒ ァ 7 駄菟埴【引准♀\$凹韓”【‘∴機庖♂…** 「みんなで考え、みんなで大学を良くしていく」といった共同的思考、いわゆるガバナンス的発想が今後の大学経営、というより大学づくりに重要なものになると考える。

要するに、この概念を参考に、４つの問題点を整理すると、ガバメントとガバナンスの２つが重要だということがわかる。職位との関係を絡めて、基本

的な関係については、図2のようになると考える。よってガバメントの能力とガバナンスの能力がこれからの大学職員にとって重要な能力になるのではないだろうか。4つの問題点をクリアにする具体的方法は、職員をコアとしたガバナンスについての考え方を3章で、そしてガバメント・ガバナンスに基づく能力向上策については4章で考察する。



3. ガバナンス・ガバメントから考える大学職員に必要な能力

3.1 ガバナンスに基づく学生－職員間ネットワーク

2.3.2でも述べたが、ここではガバナンスについて、トップ層を中心にした統治や監視といった概念ではなく、大学の直接的な現場業務に携わる職員を中心にした共同思考的な概念と定義する。そこでまず学生と職員とのネットワークを構築し、リレーションを強化してパートナーシップを作り上げることを提案したい。

なお、ここで注意しなければならないのは、学生自身が自分たちも大学を良くするための大学づくりに参加し、協力するという方向で行うことである。

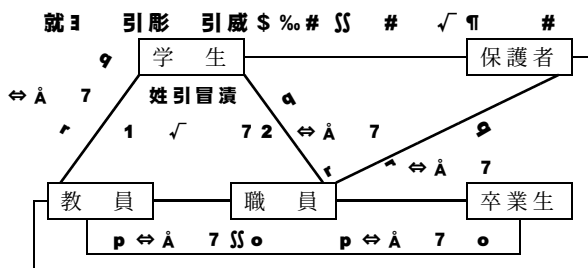
ただし、学生の意見を全面的に取り入れるということではなく、学生支援的立場である反面、学生指導的要素を職員は持ちつつ、学生とのパートナーシップを形成しなければならない。また、「学生と教員」は授業を通じ、教育の提供者・受給者の関係で結びつきが強いが、「学生と職員」は基本的には結びつきが弱い。しかし、ネットワークの構築で学生と職員と結びつきを強化することで、自分たちの業務（大学自身）に対する学生の意見・意向、要望などを聞くことが出来、職員はそれを十分参考にして業務（主に学生サービス）に反映させていくことが必要である。なお学生とのネットワーク構築方法・手段については3.4で述べる。

3.2 ガバナンスに基づく保護者・卒業生と職員とのネットワーク

2.3.2で出てきた「ステイクホルダー」という言葉を使うとしたら、学生以外に大学にとって重要なステイクホルダーとして、学生とのつながりが強い保護者と元々「学生」という身分であった卒業生が存在する。この両者とのネットワーク構築は外せないものではないだろうか。ガバナンス的発想に基づき、ネットワーク、パートナーシップを強化するには、

やはり保護者会や同窓会の活性化が必要であり、共に考えていこうといった環境、自分たちの意見や要望を受け入れてもらえるといった環境づくりが重要だと考える。なお、保護者・卒業生とのネットワーク構築方法・手段についても3.4で述べる。また職員をコアに教員、学生、保護者、卒業生とのパートナーシップイメージについて、図3に示しておく。

ただし、職員あるいは教員と学生、保護者、卒業生それぞれとのパートナーシップの強さについての違いはあるが、この図3では示していない。



3.3 ガバナンスを念頭においた職員間のネットワーク形成とその強化

学生・保護者・卒業生と職員とのネットワーク構築を実現する上で最も重要なことは、職員同士のネットワークをしっかりと形成することである。職員間のネットワーク形成・強化により、職員同士の相互理解を深めることができ、互いの業務内容やあり方も理解することができる。そして、「共に考えていこう」という共同思考に対する意識が生まれることにつながると考える。ネットワーク構築・強化の手法はどのようなものが考えられるだろうか。以下の2点を提案したい。

① 各種のネットワークの中で出てきた、または検討してきた意見・要望・問題提起を共に再度話し合いのできる場を職員が自主的に設定する。出来れば学生との接触度が高い、一般の担当職員が中心となって話し合いの出来る機会（場）を設けるのが良い。

② コンピュータネットワークシステムを利用し、電子会議システムなどを有効に使うことである。繁忙期など職員が一堂に会せない場合、時間にとらわれずに職員のコミュニケーションが可能となる。

しかしながらこの場合、職員のコンピュータスキルに個人差があるので、利用教育を受ける必要が生じてはくるだろう。

さて、そして年間を通じ、職員同士がガバメント（業務命令）的な形式ではなく、ガバナンス（自発性）的に問題意識を持って、共に考える機会を持つことは、個々の職員にとり能力向上の第一歩になる考える。

3.4 学生・保護者・卒業生とのネットワーク構築方法の提案

ここでは、ネットワークの構築方法について以下に4点の方法を提案する。

①大学独自のホームページを有効的に利用し、学生－職員用ネットワークをカテゴリーとしてWeb上で開設し、「電子コミュニケーション広場」のような形式で、意見や要望だけではなく、問題の解決策なども学生から受け入れるシステムを構築する。

②特定の場所に「職員へのメッセージボックス」を設置。Web上以外の環境でも職員とのコミュニケーションツールとして利用する。

③学生と職員のコミュニケーション・サロンを設置し、そこではガバナンス的発想に基づき、「みんなで大学を良くしていく」ことを目的に気軽に話し合う場とする。

④保護者会・同窓会の活発化・活性化

1.保護者会・同窓会毎に担当の職員を配置する。

2.なるべく多くのセクションから、そして役職にこだわらずに職員が各集会へ積極的に参加できるシステムにする。

3.各集会において出てきた話題については、職員はメモを必ずとり、職員の集会で話題とする。

4.大学報が発行されているならば、大学側で一方的に学内情報の提供を行うだけでなく、保護者や卒業生からの大学に関する投稿コーナーを設置したり、保護者や卒業生に紙面を開放したりする。

以上述べてきたことをするための能力をつけるには、どのようにすればよいかについては、次の4章で説明する。

4. ガバメントとガバナンスから考える能力向上策と研修

4.1 2つの大学職員養成大学院修士課程カリキュラム

現在日本において、大学職員（アドミニストレーター）の養成を目的とする専門的な大学院修士課程に、桜美林大学国際学研究科大学アドミニストレーション専攻がある。ただ、桜美林大学大学院以外にも高等教育に関するカリキュラムを設置する大学院が2校あるが、双方とも大学経営における実践的な科目も含まれているが、教育開発や教授方法などといったカリキュラムが含まれ、学問的な色彩が濃いので、本研究においては対象外とした。

そして、大学行政管理職員（アドミニストレーター）養成修士課程カリキュラムにおいては、大学行政管理学会の「大学行政管理専門職養成カリキュラム開発プロジェクト」で考案されたカリキュラムも、完成されたモデルである。まだ大学院の正式なカリキュラムとして現実化されてはいないが、桜美林大学大学院のカリキュラム^{*16}と大学行政管理専門職養成カリキュラム^{*17}を研究の対象とする。そして、この2つのプログラムを対象として、ガバメント及びガバナンスから考える能力向上のための研修について、次の4.2及び4.3で考察する。

4.2 ガバメントから考える能力向上策と研修

ガバメントの発想で考えると、大学の理念・方針に基づいて、大学経営・運営をリードし、部下を統

率することが上級または中級クラスの管理職あるいは今後のアドミニストレーターの職務である。前述の筑波大学大学研究センターでのアンケートの結果でも、経営戦略に関する知識・手法や企画能力を身につけることに関心を抱いている。

そのことを踏まえて大学院を利用した能力向上のための研修策としては、オールラウンドに高いレベルの大学行政管理能力をつけるため、正規の大学院生として入学し、

桜美林大学大学院 高等教育・大学論、現代社会と大学問題、大学アドミニストレーション研究、大学財政研究を中心に学ぶ

大学行政管理専門職養成カリキュラム 大学制度論、大学の経営環境、大学の経営政策、大学と法、大学の会計と財務、大学の組織マネジメント、大学と情報メディアを中心に学ぶ

このように学ぶことで、大学経営に関する政策立案能力、企画能力が身につくことが期待される。

しかし、上級・中級管理職全員が同じ学び方をする必要はないと考える。それは、職員本人にとっての能力・スキルの必要度、あるいはこのレベルまでは必要だと考える自発的欲求度に応じて学びのスタイル・レベルが違うからである。それによっては、正規の大学院生とならずとも、科目等履修生や聴講生として、また公開講座を利用して学ぶ方法もある。

4.3 ガバナンスから考える能力向上策と研修

ガバメントから考える場合には、「大学経営」に基づいて能力向上のための研修を考えたが、ガバナンスから考える場合には、「大学づくり」を念頭に考えることが望ましいと思う。またガバナンス的発想の場合は、学生・保護者・卒業生からの意見・要望・問題提起に対応できるよう、各セクション毎に必要な専門的知識を科目等履修生制度や聴講生制度、公開講座を利用し、身につけなくてはならない。このことを踏まえ、大学院を利用した能力向上のための研修策として、

桜美林大学大学院 大学アドミニストレーション研究、大学財政研究、学校法人会計研究、リカレント教育論、学生カウンセリング研究、学生リクルーティング研究、マルチメディアと大学などを必要に応じ学ぶ

大学行政管理専門職養成カリキュラム 大学とアカウンタビリティ、大学の施設管理と環境、大学の組織マネジメント、学習環境マネジメント、研究支援マネジメント、大学と学生、学生カウンセリング、大学のマーケティング、大学と情報メディア、遠隔学習環境、グローバルキャンパスを必要に応じ学ぶ

このことで、それぞれが学んだ専門的知識・スキルをベースに、政策立案能力・企画能力を向上させることができる。一般職員から専門課課長レベルまでは、大学院の科目等履修生、聴講生、公開講座を利用し、業務セクションに応じ、専門的知識、能力を身につけることが望ましいと考える。そして、ガ

バメント的な発想と同様にガバナンス的発想に基づく研修においても、一般職員～専門部署の中級管理職の全員が同じ学び方をする必要はない。科目等履修生や聴講生、公開講座を利用して学ぶ方法でも良いし、自発的な学習・研究意欲があれば、正規の大学院生となって学ぶことも良い方法である。

５．おわりにーまとめと今後の課題ー

まとめ 大学職員が今後の大学経営・運営に参加し、重要な役割を担うためには、まずガバナンス的発想に基づき、学生・保護者・卒業生と職員とのネットワークを構築し、共同思考体制を整備する。そしてガバメント的な発想も取り入れつつ、ガバナンス的発想を中心に研修を受け、能力の向上を図る。そうすれば日常定型業務中心に行う事務処理型職員から脱却し、創造性豊かで政策立案能力があり、問題解決の出来る職員＝大学行政管理職員（アドミニストレーター）へと変貌できるはずである。

今後の課題

①実際に大学の現場に導入できる可能性はあるのか、導入した場合に問題点がないのかなど、自己の構想に対して、他大学の職員の方々にアンケート調査を実施し、評価を受けたい。

②より良い「大学づくり」のために、多くの学生から職員に対しての意見や要望は出来る限り吸収したいので、「学生による大学職員の職務評価」を実施したい。

③大学職員養成大学院プログラムは全てにおいて完璧に能力開発が可能なプログラムではない。よって大学、例えば早稲田大学や産能大学、また他の民間等諸団体で開講されている経営セミナーや人材開発セミナーの有効性も考えられるので検討したい。

④能力評価・開発や人材育成の手法としてコンピテンシー^{*18}というものがある。主な活用場面としては、配置、育成、評価・処遇、育成、キャリア形成などが挙げられる。コンピテンシーがガバナンス的発想に基づく職員の能力向上策に有効かを検討したい。さらにコンピテンシー以外に、組織論からのアプローチにより、企業との共通性についても捉え、比較検討していきたい。

⑤問題の重要度にもよるが、基本的に問題解決のための意思決定は、大学組織において。職員のネットワークを構築し、その集団のみではできない。教員組織（教授会）との関係を熟慮し、より良い意思決定プロセスの構築について研究していきたい。

⑥これからの職員は、教員との対等なパートナーシップを結ぶことを主張したのだが、私学においてはマネジメントという観点から、職員がプロの教育者・研究者である教員をコーディネートしている大学も実際に存在しているので、大学経営という視点から言えば、今後研究を深める必要があると考える。

⑦大学のガバナンスを考える場合、地域社会・地域住民とのネットワークが重要であると考え。こ

の地域社会・住民とのネットワークをどのように構築していくかを考察したい。

脚注

１コーポレート・ガバナンス（corporate governance）とは、企業統治または会社統治と訳され、企業の経営執行活動を誰がどのように監視しコントロールするか、その仕組みを指すものと一般に理解されている。

２ステイク・ホルダー＝利害関係者、対境関係者のこと。

参考文献・資料

- ※ １ 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議、「新しい『国立大学法人』像について」、２００１
- ※ ２ 小日向 充、「経営組織の現状と課題」、『ＩＤＥ 現代の高等教育 No. ４３３』P 41～46、２００１
- ※ ３ 山本眞一、「改革を支える“アドミニストレータ”養成の方策」、『カレッジマネジメント No.110』、p.52～57、２００１
- ※ ４ 孫福 弘、「大学経営人材の養成をめざして」、『大学研究』第２２号、p.75～99、２００１
- ※ ５ 遠藤純一郎、「大学事務職員の人材養成をめざして」、『大学研究』第１９号、p.75～99、１９９９
- ※ ６ Carol Thompson、「アメリカ高等教育における行政管理の専門職業化について考える（講演）」『大学行政管理学会誌』No. 3、１９９９
- ※ ７ 福島一政、「大学職員改革論ー大学は職員をどう位置づけるべきかー」『大学行政管理学会誌』No 1、1997
- ※ ８ 鬼島康宏、「大学運営における事務職員の役割「事務職の専門性」の一考察」『大学行政管理学会誌』No 2、１９９８
- ※ ９ 各務 正、「大学職員の専門性と職員改革」『大学行政管理学会誌』No 2、１９９８
- ※ １０ 各務 正、「これからの大学組織と大学職員について」『大学行政管理学会誌』No 3、１９９９
- ※ １１ 刀根 實、「大学組織と大学行政管理職員」『大学行政管理学会誌』No 4、２０００
- ※ １２ 木村忠正・土屋大洋、「ネットワーク時代の合意形成」P18～22、N T T出版、１９９８
- ※ １３ 清成忠男、「大学行政管理学会第１回研究集会特別講演」『大学行政管理学会誌』No.1、１９９７
- ※ １４ 日本経営教育学会編、「大競争時代の日本の経営」P28～30、学文社、１９９８
- ※ １５ 藤芳誠一編、「ビジュアル基本経営学」P250～261、学文社、１９９９
- ※ １６ 桜美林大学大学院国際学研究科履修ガイド（博士前期課程・修士課程・博士後期課程）２００１
- ※ １７ 大学行政管理専門職養成カリキュラム開発プロジェクト、「大学行政専門職養成修士課程カリキュラムの展望について」『大学行政管理学会誌』No 4、2000
- ※ １８ ヘイコンサルティンググループ、「正しいコンピテンシーの使い方」p 85～86、P H P 研究所、2001