

大学の管理運営と事務職員

管理運営論への新たな視点

山本 眞一

1. はじめに 職員論の不在

近年の過熱する大学改革ムードの中で、重要性が指摘されながら、しばしば忘れられがちであるのが、大学の管理運営や経営を支える事務職員の問題である¹⁾。大学の管理運営は、大学問題を考えるにあたっての最も重要なポイントの1つであり、従来は大学自治や学問の自由に絡めて、近年は、大学のアカウンタビリティ要求の高まりを意識しつつ、学長・学部長のリーダーシップの必要性などを含めて、さまざまな立場から論じられてきているが、その管理運営の一翼を担う事務職員の問題については、久しく正面からの研究テーマとされることがなかった。

実際、高等教育研究もさまざまな分野について関心が広がっているが、事務組織や事務職員というものを管理運営論的観点から眺めた研究は少ない。日本教育社会学会では、1989年に「高等教育の新段階」と題する特集を組み、高等教育財政と高等教育機関の管理・運営というカテゴリーで研究動向のレビューを行っているが、財政や設置形態に関する研究を中心に言及されており、管理運営機構やその人的要素を扱ったものは見られない(有本・金子・伊藤 1989, 81-82頁²⁾)。1つには、教員と学生が大学を構成する、あるいは主役であるという伝統的な大学観があり、また、事務職員の問題を扱うにはそれなりの制度的知識を必要とするため、研究者のアカデミックな研究関心や、情報収集能力の範囲から外れたところに位置していたためでもあろう。ところで、今日の複雑化する高等教育環境の中で、各大学は適時適切に管

理運営あるいは経営を行うことが求められている。ところが、大学という組織は、既存の価値体系からも自由であろうとするアカデミックな教育研究を、定められたルールに基づく管理運営システムによって支えていかなければならない関係上、教育研究活動と管理運営業務とはしばしばコンフリクトを起こす。しかも現状は、その管理運営の権限が、主として学長、評議会、学部長、教授会、委員会というように、それが独任制であれ合議制であれ、教員サイドに存在している。教員は、それぞれの学問分野では専門家であるが、管理者としてあるいは経営者として専門的な訓練を受けた者ではない。また、教育研究の片手間に行うためであろうか、この管理運営を「雑用」と呼称する習慣もある。

これに対して、「フルタイム」で管理運営業務にあたるべき事務職員は、「パートタイム」的管理者である教員の活動を補佐するという立場でしか、その業務に関与することができない。しかも実際には、事務職員の関与なしにはあらゆる業務の流れは直ちに停滞してしまう。管理運営あるいは大学行政の専門家でない教員の判断と、専門家たるべき事務職員とくに管理職の立場にある者のそれとはどのように関わるものなのであろうか。

この問題を考えるに至った1つの理由は、日本の大学における事務組織のあいまいさである。あるいは、その地位のあいまいさでもいえばよいであろう。つまり、そもそも組織構造が多元的で、さまざまな価値観が混在している大学という難しい組織（澤田 1990, Riley & Baldrige 1977）において、アメリカのような「マネージメント」概念の希薄なまま、たとえば国立大学についていえば、指定職俸給表が適用されるような高級職員を含めて巨大な事務組織を抱えている³⁾。管理者でもなければ、また単なる事務労働者でもない集団がどのような形で位置づくのか、そしてそのポストにふさわしい職員というのはどのようなもので、それはどのようにして養成されるのか、あるいは教員でも職員でもない、第3のカテゴリーの人材が必要なのかという問題がある。この問題を抜きにして、大学の管理運営を考えることは不可能に近い。

2. わが国大学の管理運営の特徴

以上の問題の根元には、わが国の大学が置かれた微妙な位置関係がある。バートン・クラークの分析（Clark 訳書 1994）によると、大学の管理運営

をめぐる力学は、3つのパワーのバランスである。それを、わかりやすく翻訳すれば、政府、大学当局（学長）および教授会である。この3つの力関係からみると、アメリカの大学システムにおいては、大学当局の力が強い。つまり、理事会とその理事会から権限を委託された学長によって、自主的に決定でき、また決定しなければならない部分が多いということになる。これに対してわが国では、政府と教授会の力が強い（清水 1989）。このようなシステムの中では、政府の規制と教授会の反発に挟まれて、大学当局として決めるべきことが容易に決められない。これが、わが国戦後の大学自治の基本的枠組みとして続いている。

わが国の国立大学について考えてみよう。たとえば教員人事に関しては、教育公務員特例法（教特法）によって、候補者の人選については大学の判断によるが、給与その他の待遇については人事院規則その他によって拘束されており、さらに定員を超えて採用することができないなど、裁量の余地はきわめて狭いことがわかる。また、予算・経理を含めた財務に関しては、ほぼ政府に頼り切りの状況である。私立大学についても、学部学科、研究科などの新增設の設置認可をはじめとして、政府が多岐にわたり規制の権限を握り、あるいは行政指導を行っている。しかし、大学の内においては教授会による強力な自治があり、学務以外の細かい事務的事項までもが、教授会の審議事項となりがちである⁴⁾。

このような状況にあって、対外的には、政府の規制や政策動向を読み解き、また予算獲得のノウハウを駆使し、さらに学生のニーズ変化をはじめ内外の諸情勢を的確に判断しながら、大学の管理運営、経営を行うことが必要であり、学長や部局長およびそれをサポートする事務職員の役割はきわめて大きい。また今後、政府の規制緩和が進めば、大学の自己責任で経営を行うため、今よりさらに高度な経営判断能力を有する職員の役割が大きくなる。ところが対内的には、大学の意思を決めるために、教授会をはじめとして、教員あるいは教員集団による意思決定プロセスを経なければならない。場合によっては、学長や管理職があたかも手足を縛られたまま泳ぐかのような困難な状況に追いつめられることもあるだろう。彼らは実質的な判断業務に加えて、学内のコンセンサスづくりに、形式上の多大な精力を要求されるのが通例である。これに事務職員がどのように関わることかということは、大変に難しい問題である。また、事務サイドからはここに多くの批判が集中するので

ある(澤田 1990, 富子 1990)。しかし, 近年しばしば論じられる学長のリーダーシップという言葉に表現されるように, 学部自治とその代表である評議会と, 学長権限との均衡点の変更, あるいは学部教授会と学部長との権限関係が, ようやく1つのトピックとなってきている。ただし, 実際上の業務を担う職員層の役割や資質については, あまり実質的な議論はないようである。

3. 大学事務局の組織編制と職員

(1) 大学事務局の法制上の位置づけと役割

学校教育法第58条は, 「大学には学長, 教授, 助教授, 助手及び事務職員を置かなければならない」として, 副学長, 講師, 技術職員とは異なり, 事務職員を必置の職として規定している。また, 大学設置基準(文部省令)は, 学校教育法の規定を受けて, 「大学は, その事務を処理するため, 専任の職員を置く適当な事務組織を設けるものとする」(41条), 「大学は, 学生の厚生補導を行うため, 専任の職員を置く適当な組織を設けるものとする」(42条)とし, 大学に事務局や学生部を置くことを定めている。

さらに, 国立大学の事務組織については, 国立学校設置法施行規則(昭和39年文部省令第11号)に細部の規定がある。すなわち, 庶務, 会計及び施設等に関する事務を処理させるため事務局を, 学生の厚生補導に関する事務を処理させるため厚生補導に関する部(学生部)を設置することとされており(28条), その特例として筑波大学をはじめ同施行規則に列挙された国立大学の事務局においては, 庶務, 会計, 施設, 学生の厚生補導等に関する事務を併せて処理させるものとする(29条の2)。また, 国立大学の学部や附置研究所等に, その事務を処理させるため, 規模に応じて, それぞれ事務部又は事務室を置くことができ, ただし, 必要と認められる場合には数個の学部等の事務を併せて処理する事務部を置くことができるとされている(29条)。

これらの規定をふまえて置かれている事務組織について, 実際上の役割はどのようなものであろうか。大学審議会は, 「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。また, 大学運営の複雑化, 専門的事項の増加などに伴い, 事務組織の果たす役割が一層重要になっている」とし, また, その具体的役割に関して, 「事務組織においては, 大学に関する諸制度や予算を踏まえて, 必要な場合には具体的な企

画・立案を行い、大学改革の推進等について学長、学部長等を補佐し、改革の方向に沿った教育研究活動の支援を積極的に行っていくことが重要である」と、その役割を積極的に評価しているようである（大学審議会 1995）。

各大学においては、表現はまちまちながら、「教育研究を担当する教官と日常的に接触し、その実状に即し事務処理を行うのが各学部等に置かれる事務部であり、事務局は庶務、会計及び施設等に関する事務に関し、学生部は学生の厚生補導に関し、各事務部の事務を総括・調整しつつ、全学的立場から事務処理を行う」（九州大学 1993、同趣旨名古屋大学 1993、京都大学 1994）として、いわゆる本部（事務局、学生部）は総括・調整、部局（各学部等）は教員に対する事務サービス、と考えられているようである。ただし、私立大学では事務組織の役割は、大学の意思決定への積極的関与など、より積極的にとらえられているようである（立命館大学 1994）。

なお、国立大学の事務局長は事務職員をもって、事務局の部長、課長及び室長は事務職員又は技術職員をもって、並びに厚生補導に関する部の部長にあってはその大学の教授又は事務職員をもって、課長にあっては事務職員又はその大学の教授、助教授若しくは講師をもって充てることとされている（前述施行規則28条）。この規定に基づき、多くの国立大学では、教授が学生部長を兼ねているわけであるが、ほとんどの場合、教員組織と事務組織がほぼ完全に分離していることになる。

（2）事務職員数の減少問題

事務職員数の伸びは教員の伸びに比べて緩やかであり、また国立大学にあっては職員の総数は減少の一途をたどっているという特徴が観察できる。国立大学において職員数が減少しているのは、1968（昭和43）年度から8次にわたり行われてきた定員削減の影響である。その間、教官等の削減は抑制されてきたが、その他の職員の削減は着実に進行している。それでも当初は、職員の削減数についても、国立大学の組織拡充による増員数を下回っていたが、近年は削減数が増員数を上回る純減となっている。たとえば、1992年度から96年度までの第8次計画では、政府全体の削減率が5年間で4.5%であるのに対して、国立学校の職員のそれは8.2%であった（東京大学 1997）。その結果、この間に教官定員は2968人増加したのに対し、職員定員は逆に2269人減少している。

これは大学の新增設を含めた国立学校全体の数値であるので、既存の個別

表1 大学の職員数と教員数

	1985			1990			1995		
	国立	公立	私立	国立	公立	私立	国立	公立	私立
教員	51,475	6,053	54,721	53,765	6,592	63,481	57,488	8,256	71,720
学長	95	34	317	96	39	362	98	52	401
副学長	41		92	41		117	52	3	148
教授	15,091	1,648	20,764	16,520	1,914	25,603	18,593	2,584	30,374
助教授	13,781	1,376	10,991	14,562	1,567	12,609	15,638	1,979	13,890
講師	4,859	852	9,006	5,246	916	10,138	5,409	1,198	10,927
助手	17,608	2,143	13,551	17,300	2,156	14,652	17,698	2,440	15,980
職員	63,383	9,694	81,391	60,649	10,289	89,558	59,286	11,289	100,397
事務系	26,008	2,372	31,975	25,640	2,665	34,968	25,604	3,144	39,252
技術技能系	13,177	541	3,846	11,624	577	3,519	10,058	457	3,257
医療系	19,478	5,285	34,234	19,794	5,666	40,290	21,129	6,577	46,832
教務系	1,563	364	3,980	1,366	331	4,033	1,121	255	4,238
その他	3,157	1,132	7,356	2,225	1,050	6,748	1,374	856	6,818
教員	1.00	1.00	1.00	1.04	1.09	1.16	1.12	1.36	1.31
学長	1.00	1.00	1.00	1.01	1.15	1.14	1.03	1.53	1.26
副学長	1.00		1.00	1.00		1.27	1.27		1.61
教授	1.00	1.00	1.00	1.09	1.16	1.23	1.23	1.57	1.46
助教授	1.00	1.00	1.00	1.06	1.14	1.15	1.13	1.44	1.26
講師	1.00	1.00	1.00	1.08	1.08	1.13	1.11	1.41	1.21
助手	1.00	1.00	1.00	0.98	1.01	1.08	1.01	1.14	1.18
職員	1.00	1.00	1.00	0.96	1.06	1.10	0.94	1.16	1.23
事務系	1.00	1.00	1.00	0.99	1.12	1.09	0.98	1.33	1.23
技術技能系	1.00	1.00	1.00	0.88	1.07	0.91	0.76	0.84	0.85
医療系	1.00	1.00	1.00	1.02	1.07	1.18	1.08	1.24	1.37
教務系	1.00	1.00	1.00	0.87	0.91	1.01	0.72	0.70	1.06
その他	1.00	1.00	1.00	0.70	0.93	0.92	0.44	0.76	0.93

出典) 文部統計要覧

表2 教員および職員数の比較(フルタイム, 実員)

	東京大学(1996)	UCバークレー(1997)	UCLA(1997)
教員数	4,147	2,333	4,098
職員数	3,844	5,037	10,686
合計	7,991	7,370	14,784
職員/教員比	0.93	2.16	2.61

注) 人数は、いずれの大学もフルタイム勤務者の実員である。

出典) 東京大学(1997)およびカリフォルニア大学ホームページ

の国立大学においては、影響は深刻である。たとえば、東京大学においては、教官定員はほぼ毎年増員される一方、職員定員は減少を続けており、定員削減が始まる前の年度である1967年度と第8次定員削減最終年度である1996年度との比較では、教官が3745人から4147人へと10%余り増加しているのに対して、職員（事務系、技術系、医療系職員）は5710人から3844人へと33%も減少している。このことは事務体制にとって、事務量の増大と相まって教育研究の支援や学生サービスの改善にとって深刻な問題とみられている（東京大学 1997⁵⁾。

ちなみに、職員数に関して日米で比較すると、職員/教員数比で比較的恵まれているといわれる東京大学でさえ、アメリカの同種の大学に比べて、かなり見劣りがすることがわかる（表2）。

4. 事務職員のプロフィール

(1) 国立大学事務職員のライフコース

事務局や学生部そして学部等の事務部門にはどのような人材が集まっているのだろうか。ここでは国立大学の事務職員を例に考察を進める。職員数や定員削減による深刻な影響については、前節で考察した通りであるが、その国立大学における事務職員のライフコースは、おおよそ次のようになっている。一部の例外をのぞけば、職員はまず国家公務員試験に合格し、希望する省庁に採用されなければならない。大学職員の場合は国立大学（文部省）である。多くの場合、国家公務員試験 種あるいは 種の合格者の中から採用されることになる。いわゆるノンキャリアの公務員としてのスタートを切ることになる。事務局その他の事務部門の各課に配属されて、それぞれ担当する事務処理の責任の末端を担うことになる。

その後20歳代半ばで、コースが2つに分かれる。1つは、文部省に転任するコースで、文部省の各課における係員から係長の勤務を経験した後、30歳代後半で国立大学事務局等の課長となり、2～3年ごとに全国の国立大学間の転勤を繰り返す。一部の者は、国立大学から再び文部省に課長補佐として戻り、次には国立大学事務局の部長クラスのポストに転出する。このようにして、課長（文部省課長補佐）部長 事務局長という昇進ルートに沿ってさまざまな職務を経験し、やがて定年を迎える⁶⁾。このように、各大学の事務局幹部職員には、大学をまたがってさまざまな部署での経験を積んだ者

が配置されるようになってきているが、逆にいえば1カ所に定着しない人事は、幹部職員が大学の立場よりも政府（文部省）の立場を代弁する傾向を強めるおそれもあるだろう⁷⁾。

一方のコースは、そのまま同一大学事務局で勤務を続け、事務局各部課や学部等の事務部門を回りつつ、定年までに学部等の事務長を最終ポストとするルートを歩む者である。もちろん事務長のポストは限られているから、多くの職員は、その途中で定年を迎えることになる。昇進の速度はきわめて穏やかであり、別の立場でいえば、きわめて安定した職場勤務を続けることになる。なお一部には、他大学における管理職勤務などの経験を経て、学部等の事務部長に昇進する者もある。そのほか、技官、教務職員などさまざまな職種の人材が大学内にはいる。なお一部に、文部省キャリアの大学職員への転出があり、文部省係長から事務局課長、文部省課長補佐から事務局部長、文部省課長・審議官等から事務局長というルートが一般的なものである。

(2) 幹部職員のプロフィール

それでは、現実の事務職員というのは、どのようなものなのであろうか。前述したように国立大学の事務職員といっても、その職業上のライフコースにはさまざまなものがあって、一概に述べることはできないが、ここで容易に入手できる資料から彼らのプロフィールの一端を示してみよう。使用した情報は、国立大学の職員のうち、課長相当職以上のいわゆる幹部職員に関するものである。

ここでは、大規模国立大学の例として、東京大学と京都大学に1997年9月現在で勤務する課長相当職以上の職員148名について、その職位、勤務部局、生年、学歴を考察の対象とした。職位については、部長以上（以下「部長級」という）と課長および事務長などの課長相当職（以下「課長級」という）に分け、勤務部局としては、事務局、学生部、図書館、病院（以下「本部」と

表3 調査対象職員の職位・勤務場所内訳

大学名	部 長 級			課 長 級			総 計
	本部	部局	計	本部	部局	計	
東京大学	9	6	15	24	39	63	78
京都大学	8	5	13	23	34	57	70
合 計	17	11	28	47	73	120	148

出典) 文部省幹部職員名鑑

いう)と学部等の各部局(以下「部局」という)とに分けた。図書館、病院を本部としたのは、その幹部職員人事が事務局、学生部と同じく全国ベースで行われているからである。そのデータの一覧は、表3の通りである。

まず、職位と勤務部局別に、幹部職員の生年の分布を見たのが、図1である。部長級にあっても、課長級にあっても、部局の幹部職員の方に高齢者が多いことがわかる。部長級の最頻値が1939年生まれであるから、年齢的には57～58歳というところになる。つまり定年を間近に控えているということである。実際、定年直前の1937年生まれの職員もいる。これに対して、本部勤務の部長は、多くが1940年代前半の生まれであり、年齢的には50歳代前半である者が多い。課長級についても、部局勤務の幹部すなわち事務長の最頻値は、部長級と同じく1939年生まれであるのに対して、本部勤務の幹部職員の生年は、1940年代前半から50年代後半に至るまで広く分布している。これは、課長級の人材は、多くの大学勤務を経験してきたベテラン課長と、文部省係長から最初に当該大学に赴任した新任課長などが混在し、バラエティに富んでいることを示している。

次に、幹部職員の学歴であるが、全体的に大学(学部)卒が多く、部長級で72%、課長級で58%を占めているが、反面、高校卒である者が、課長級では3分の1以上を占めていることも注目される(図2)。さらに、大学卒業者についても、子細に調べると、入職後夜間部などに在学して大卒資格を取った者が多くみられる。したがって、ほぼ全員が大学院あるいは大学(学部)卒業である教官層のそれと比べると、現状では国立大学事務局の幹部職員の学歴構成は、これと著しい対比をなすものといえよう。しかし、その相違の大きな理由は、公務員試験が想定する学歴水準によるものと思われるので、必ずしも大学事務職員一般に要求される学歴水準そのものを表しているわけではない。近年、国家公務員試験受験者の学歴水準には上昇の傾向があるので、職務の複雑・高度化の進展と相まって、今後、大学卒業者の割合はさらに増大するものと考えられる。

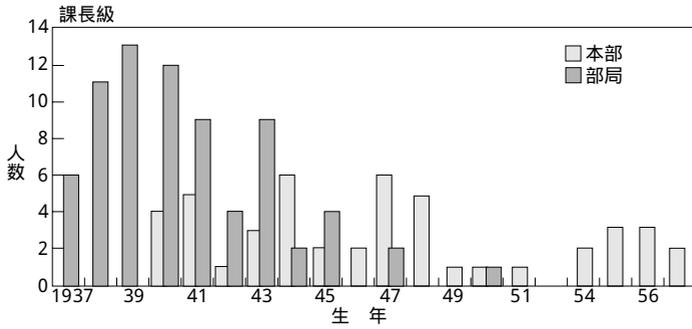
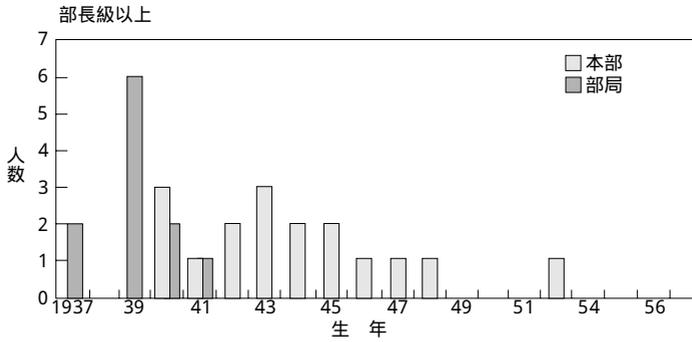


図1 部課長の分布

出典：表3に同じ

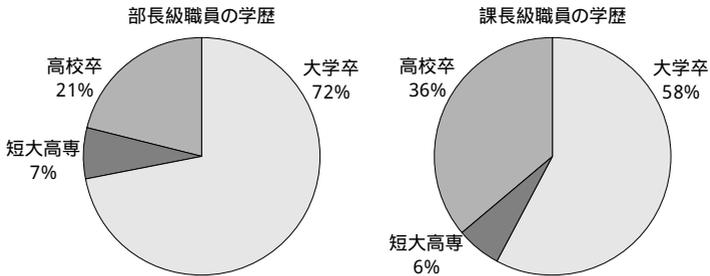


図2 部課長の学歴

出典：表3に同じ。

5. 今後の検討課題

(1) 職員の役割再考とその活用

事務職員からみた教員というのは、1つの批判対象でもある。東大文学部事務長であった尾崎盛光氏が、かつて大学「教官」の生態について皮肉を込めて一文をものしている（尾崎 1979）。私自身もかつて20年近く前に、ある大規模国立大学事務局の課長や新設大学の初代課長を経験したことがあるので、心情的には大いに賛成できる。研究者・教師としての顔とは違う、内向きの顔をした「教官」から、日常の仕事の中で「ジム」（事務）と呼ばれ続けて憤慨したこともあり、また、学長から「事務官諸君」と頼りにされてホッとした感情を持ったりもした。「教官」を意識的に「教員」と読み替えて溜飲を下げたこともあった。

しかし、逆に教員の側からみると、事務職員というのは堅くて融通の効かない、官僚主義の固まりとしかみえないことも多いだろう。大学内部で非生産的な感情を持ち合っても仕方がないことである。要は、大学の管理運営および経営をどのような立場の人がどのように運用するかということで、その中で事務職員をいかに活用するかということが問題なのである。これからは、国立大学といえども、事務職員の役割を積極的な姿勢で考えることが必要である。公務員としての安定した職場という意識では不十分であり、教育・研究職員と並列対等の共同活動によって、当該大学の存在理由を明確にし、大学の発展に尽くすことが肝要である（富子 1990）。

ところで、事務職員の資質向上は、事務局組織の改革とともに、事務部門の改革の一環として広く認識されている。1995年の大学審議会答申「大学運営の円滑化について」においても、「個々の事務職員が大学運営の責任を担うことを自覚し、教育研究をより活性化させる」という観点から研修の必要性に触れており、若い時期に異なる分野の体験をさせるような人事交流、OA化や国際化への対応、国内・海外研修の機会の工夫などを提言している。多くの国立大学でもこの必要性が認識されており、とりわけ定員削減による職員数の減少の中で、効率的に事務の遂行ができるような体制づくりが迫られている。各大学では、職員のための研修のプログラムが組まれているが、今後はその研修の成果を生かすような体制づくりも課題の1つとなるであろう⁸⁾。

(2) 新たなプロフェッショナル人材の養成

職員の役割には、2つの種類がある。1つは、教育研究条件を整備し、あるいは教育研究活動を支援するものである。いわばサポーティング機能としての役割である。いま1つは、管理・運営・経営に関わることである⁹⁾。パトソン・クラークはその著『高等教育システム』の中で、管理の仕事における専門的知識は増大し、「素人から専門家への移行は、頂点の職員から機関の管理者に至るまでライン上の地位において生じる。そこでは管理を一生の仕事とし、特定の管理分野で専門家となり、長期間オフィスにとどまり、選挙されるよりも任命される人々によって、素人たちは代置される。(中略)管理の仕事がますます専門化されると、管理的資格と経験は調整の正式の地位に就くためにますます不可欠になる」(Clark 訳書 1994, 167頁)とし、管理の専門職化はアメリカにおいては、機関レベルでとくに強力になっているとしている。実際、アメリカでは管理の専門職を対象とした訓練プログラムが大学院レベルでも存在している。

広島大学の調査によると、大学行政の複雑化にともなって、大学教員が「大学行政の専門職を養成して適正な配置」を図る必要があると考えているかどうかを、全国の国公私立大学の教員に聞いたところ、回答者1800人のうち53%が専門職の養成に賛成、反対する者は19%、一概にいけない、わからないとする者が29%であった。このように、専門職としての大学職員を養成する必要性は、すでに20年以上前の調査からも明らかになっている(広島大学 1976)。とかく素人経営と言われ続けているわが国の大学にとって、大学経営のプロの養成はこれからの課題であり、大学の運営や企画のために大学にとって欠くことのできない人材として、大学院修士レベルで、在職のまま修学可能な養成機関の出現を期待する声もある(香取 1990)。

さて、今後の事務職員に対して必要なことは、新しい高等教育の環境に適應できる専門性を身につけさせることと、それ以上に必要なことは、事務職員に必要な権限を与えること、あるいは事務職員の中で、教育研究のサポート要員と、教育研究のマネジメント要員とに役割区分をすることではないか、ということである。そしてそれはサポーティング・スタッフとアドミニストレーターとの区分でもある。後者については、教員と職員の双方がシェアできるような職分であるべきであろう。いずれにしても、大学の管理運営、経営にあたるスタッフの資質向上はきわめて重要なことである。通り一遍の

研修で済ませることはできない。もっとじっくりと育てるような訓練プログラムも必要であり、そのためにこそ、大学院レベルのプログラムが要求されるのである。

◇注

- 1) 以下、本稿で取り扱う「事務職員」とは、大学における庶務、経理、教務など種々の事務を取り扱う職員を指すこととし、技術・技能、医療などを取り扱う職員については、とくに断りのない限りこれ含めないこととする。
- 2) その中で、『IDE 現代の高等教育』のいくつかの特集は貴重な情報源である。筆者の知る限りでは、No. 202 (1979) で「大学の管理と事務」、No. 310 (1990) で「大学の運営と事務」が特集されており、そのほかにも関連するテーマの特集号がある。たとえば、No. 376 (1996) では、大学の運営に欠かせない「大学におけるリーダーシップ」の特集がある。
- 3) 巨大という意味は、必ずしも教員に比べて人数が多いという意味ではない。人数という点では、後述のようにわが国の大学はアメリカに比べて職員数が少ないともいえる。ここでは、その存在感あるいは責任という意味を含めて、巨大という言葉を使う。
- 4) これに関して、1997年刊行の『東京大学 現状と課題 2』において、総長補佐の金本善嗣氏が、わが国の国立大学である東京大学と、アメリカの州立大学であるカリフォルニア大学とを比較し、5点にわたって適切にまとめている。
- 5) 近年、臨時行政調査会答申等に基づき、国立大学の事務の整理・合理化を図る観点から、本部、学部等の事務機構の一元化を一層推進することとしているが、この点からも教官と事務官組織との乖離が懸念される（総務庁 1995）。
- 6) もちろん、全員が事務局長になれるのではなく、課長、部長クラスで定年を迎える者も多い。
- 7) 大学病院事務部および図書館事務部においても、幹部職員には同様の人事が行われているようである。
- 8) 元九州大学事務局長の後藤英夫氏は、事務局長時代に書いた論考において、大学事務官に要求される資質として、高等教育全体を把握して、当該大学に有効な情報を提供しうる能力、ある程度まで最新の研究動向を把握し、教官の相談相手になりうる能力、の2点をあげている。また、事務官としての人材をどう確保するかということに関しては、研究の支援、社会との連携、国際交流の推進等に関するものが不足しており、これらは民間との競合において、事務官の待遇をよくしなければならぬとしている（後藤 1990, 24

頁).

9) 澤田(1990)においては,(私立)大学職員の職務を, 教育・研究条件を整備し,あるいは教育・研究活動を支援するものと, 大学の経営管理のきわめて重要な領域でこれに直接関わることとし,後者においてはもちろん,前者においても職員の果たす役割が大きくなってきているとする.

◇参考文献

- 有本章・金子元久・伊藤彰浩 1989,「高等教育研究の動向」日本教育社会学編『教育社会学研究』第45集,東洋館出版社,pp.67-106.
- 文教ニュース社 1997,『文部省幹部職員名鑑』.
- Clark, Barton R. 1983, 有本章訳『高等教育システム』東信堂, 1994.
- 大学審議会 1995,『大学運営の円滑化について(答申)』.
- 後藤英夫 1990,「国立大学の事務局」『IDE 現代の高等教育』No. 311, 民主教育協会, 21-27頁.
- 広島大学大学教育研究センター 1976,「大学の組織・運営に関する総合的研究」『大学研究ノート』第26号.
- 香取草之助 1990,「私立大学の組織と経営」『IDE 現代の高等教育』No. 311, 民主教育協会, 11-15頁.
- 京都大学自己点検・評価委員会 1994,『京都大学自己点検・評価報告書 自由の学風を検証する』.
- 九州大学自己点検・評価委員会 1993,『九州大学 教育と研究』.
- 名古屋大学自己評価委員会 1993,『明日を拓く名古屋大学』.
- 尾崎盛光 1979,「教育と事務のあいだ 国立と私立の比較」『IDE 現代の高等教育』, 民主教育協会, No. 202, 83-86頁.
- Riley, Gary L. & Victor Baldrige J. 1977, *Governing Academic Organizations*, McCutchan.
- 立命館大学全学自己評価委員会 1994,『立命館白書』.
- 澤田進 1990,「事務が支える? 私学経営」『IDE 現代の高等教育』No. 311, 民主教育協会, 28-34頁.
- 清水畏三 1989,「私学経営者からみた国立大学」『IDE 現代の高等教育』No. 301, 民主教育協会, 24-29頁.
- 総務庁行政監察局 1995,『高等教育に関する行政監察結果報告書』.
- 東京大学 1997,『東京大学 現状と課題2』東京大学出版会.
- 富子勝久 1990,「私立大経営の観点からみた事務機構と職員」『IDE 現代の高等教育』No. 311, 民主教育協会, 35-39頁.

University Administration and Administrative Staff

Yamamoto, Shinichi

University of Tsukuba

Against the backdrop of the movements towards university reform, administration of higher education institutions has attracted attention in Japan. A few research have been undertaken on such subjects as academic leadership or faculty involvement. Little attention has been paid to administrative and clerical staff despite their critical roles in university administration. My paper aims at filling the void.

University administration system in Japan is characterized by the power attached to the top layer (state or government) and to the bottom layer (academic oligarchy or faculty meeting). The middle layer (university president and its administrative staff) has been relatively weak compared with the US system. Because of this structure, Japanese universities and colleges have very few numbers of non-academic, professional and full-time staff engaged in administration. I analyzed how different constituencies conceived administrative staff and how the governmental regulations described the function of administrative staff.

Also I analyzed the careers of the administrative staff at the University of Tokyo and Kyoto University. It showed that there are two typical career patterns – ones involving experiences at the Ministry of Education (Monbusho) and those without it. Educational qualifications are also varied, even though there are practically none with graduate degrees.

In the near future, the growing complexity in administration will make it inevitable to expect more contribution from the administrative and clerical staff. In order to respond to such needs, training programs at graduate level will have to be developed.