

UK - JAPAN高等教育プロジェクト

# 英国大学のHuman Resource Management(人的資源管理) から学ぶこと

2003年10月6日<sup>1</sup>  
弘前大学副学長  
神田 健策

## 本報告の課題

- 法人化を目前に控え、北東北地方にある中規模総合大学として、どのように現在働いている人材を活用し、また、新たな人材をリクルートして、より活力のある大学を作り上げていくかは、われわれにとって、大きな課題である。
- 訪問したシェフィールド大学、ヨーク大学は、いずれもイギリスの高等教育改革の先進例と言われており、徹底した内部改革を進めることで、優秀な人材を集め、活力ある大学を作り出している。

## 英国大学訪問の印象

- シェフィ - ルド大学での討議では教員と事務職員の関係が論じられた。研究職と事務職がお互いを対等なパートナーとして認識し、相互に信頼しあう関係があつてはじめて、それぞれの職務に専念することが可能になる。今回対応した事務職員がそれぞれの職務に責任を持ち、自分の大学を自分の職場として誇りにしていることが、資料やデータにもまして、まず彼らの明るく自信に満ちた表情に表れていた点に感銘をうけた。

## 日本の大学における人的資源管理の問題点

- 以前から指摘されているところであるが、日本の大学における教授会万能の機構では、あらゆる問題、課題を教育職が構成する委員会、教授会が検討しており、事務職はそれを補助または補佐する立場に置かれ、提案権、議決権は殆どの場合ない。
- 法人化後における日本の大学の改善、向上を図るために、自分の職場を自分が作っていくという意識を教育職と事務職が等しく持つていなくてはならず、全ての構成員の着想、提案を吸収可能なシステムを作れるか否かが成否に極めて重要な意味を持つ。

## York大学の Corporate Plan (2000-2004)

- ヨーク大学では、大学のvisionを、学習向上の主要なセンターとして継続的に発展し、グローバルな影響力を持ち、基礎的で価値があり利用可能な研究、人生の成功を収め社会に効果的に貢献できる学生を有すること、最高の質を持つ高等教育機関としての国際性を高めることと定めている。

## York大学の Corporate Plan (2000-2004)

- その上で、大学の目標として、
- 卓越し、個性的な知的・社会的・物理的環境を提供し、研究・学習が盛んで、全ての学生とスタッフがその潜在的な力を出せるようにすること。
- 大学らしい(collegiate)文脈の中で、国際的で指導的な位置を保ち、高い水準の選抜性、学習経験、暖かいケアを学生に与えること。
- 国の先進的な研究大学としての地位を確立し、学術的な構成のバランスをとり、選ばれた分野での研究の卓越性をめざす。
- 教育、訓練、研究及び雇用のニーズに継続的に対応しながら成長する。
- 社会全体の福利のために知識を応用し利用すること。
- 学外の期待・ニーズに応えること、と定めている。

## York大学の Human Resource Policy 1

- 主要原則4項目として、
- 卓越した教育・研究・サポートサービスを提供するため最高の質のスタッフをリクルートすることを目指す。
- スタッフを常に公正に扱い、敬意を払い、尊重する。
- アカデミックな卓越性は、教員や研究者だけではなく、全てのスタッフの協力・努力の上に実現することを認識する。
- 大学はスタッフの知識、技術、才能、柔軟性、関与、創造力、生産性およびサービスへの志向を評価する。

## York大学の Human Resource Policy 2

- 大学のスタッフに対する責任(3原則)としては、
- 大学は卓越した教育と研究を達成できるよう、スタッフの創造力、柔軟性、効率性、協力、新鮮なアイディアと革新的な実践を奨励する。
- 創造性、柔軟性、高い生産性をもつスタッフを開発・支援する政策と手続きを採用・維持する。
- まとまりがあり、排他的でなく、多様な大学コミュニティを推進する環境を開発し、維持することで、全ての個人が一貫した価値と平等性を教授し、協力・信頼・慣用・開放的なコミュニケーションを約束する。

## York大学の Human Resource Policy 3

- 大学がスタッフに期待することとして、
- 契約に見合った職務を果たすこと。
- 他のスタッフに対して多様で公正な大学コミュニティーの維持促進という原則に基づいて接すること。
- 学生の学習、福利、支援についてよい環境を作り出すこと。  
関係のある情報を利用可能なコミュニケーション手段で共有すること。
- 变化に柔軟に対応すること。
- 大学のニーズに沿った形で技能・能力を保つため、開発や研修の機会に参加すること。
- 大学の目的に沿って、部内外のチームやグループで協力し、効果的に働くこと。
- 学外の人と関わるときには大学の名前に傷が付かないようにすること、と定めている。

## York大学の Staff Training and Development 1

- スタッフの訓練と開発は、スタッフ委員会の下におかれた Staff Training and Development Group (STDG)が、 Directorate of Facilities Management、Training and Development Office の支援を受けて実施する。
- STDG は、副学長を長とするが、メンバーは主にそれぞれの 訓練プログラムを指導する非アカデミック・スタッフを中心。

## York大学の Staff Training and Development 2

- プログラムには、全スタッフを対象としたものとして、
- 法的な遵守に関するコース(保健、安全、環境、機会均等など)。
- コンピューター・テクノロジー(コンピューター、オーディオ・ヴィジュアル、タイムカード・出席システムのアップデート訓練)。
- キャリア開発・学習支援(年間の勤務評定のワークショップ、個人の開発計画)。
- パフォーマンス評価の訓練(評価者と評価される人)。
- その他の訓練(カスタマー・ケア、ストレスの認知とリラックスなど)。
- マネジメント開発(管理職対象)がある。
  
- また、施設管理(Facility Management)者、契約スタッフ、アカデミック・スタッフを対象としたプログラムがある。

## York Certificate of Academic Practice (YCAP)

- YCAP の目的は、
- 参加者に教育的な技能を獲得。
- ディシプリンに基づいた研究技能を向上。
- 教育、アドミニストレーション、研究という大学教員がかかる仕事の最適なバランスを達成することを助けることを目的。
- 大学がこのようなプログラムを用意する背景には、教員評価において高いランキングを維持したいという戦略があるが、これは同時に新しいスタッフの個人としてのキャリア形成の支援を意図している。

## **Leadership and Academic Management Programme**

- 主に学科の長やその他の関心があるシニアスタッフを対象とする。
- 自分なりのアカデミックなリーダーシップのスタイルの獲得。
- 戦略を理解し、管理する地位に立ち、変革を起こす。
- 鍵となるプロセスを理解することでより効果的なリーダーシップを発揮する。
- アカデミック・リーダーシップやマネジメントの理解や技能を向上させる。
- 人々やその他の資源をマネジメントするために備えることを目的としている。

## **York大学のアカデミック・スタッフ採用**

- Hull York Medical School (HYMS)の創設準備の資料より。
- 募集する人材の専門性や配属先
- HYMSの概要。
- HYMS のカリキュラムの説明。
- ヨーク大学。
- Department of Health and Science の説明。
- ポスト。 職務内容。 サラリー。 応募方法。 締め切りについて、明確な説明がある。

## アカデミック・スタッフの昇進

- ヨーク大学では、全てのアカデミック・スタッフの昇進は、昇進委員会Promotion Committee から、評議会Senate と Council に勧告される形をとる。
- 昇進にあたっては、機会均等政策が遵守される。昇進の規定は職階ごとに詳細に定められ、ウェブ上で公開されている。
- 下位の講師職の場合、学科長がその昇進への支援を行う義務を持つが、書類はいずれにせよすべて自分で昇進を行うための証拠書類を提出し、昇進委員会の審査を受け
- なければならない。その手続きは、事務局長にあたる registrar が一元的に管理する。
- 昇進には、予算上の制約が存在し、昇進委員会が示した基準に達していても、昇進できないものが発生する。

## 人的資源管理面での弘前大学との比較、 法人化に向けた課題

- 1. 弘前大学・日本の国立大学との比較
- 2. 国立大学法人化に向けての課題と展望

## 弘前大学の外国大学調査より

- 弘前本学では2002年3月と9月に米国大学調査団(教員3名+職員3名を2回)を派遣し、米国大学(カリフォルニア大学バークレー校、同サンディエゴ校、サンディエゴ州立大学/メイン州立大学、ピツバーグ大学など)の教育・研究・大学運営から多くを学ぶようにしてきた。
- 上記訪問調査から、大学におけるミッションの明確化、意志決定の迅速性と透明性、教職員の評価と昇任システム、外部資金の調達、広報活動の積極性など、日本の国立大学法人化後における諸制度の検討事項に関連して多くの示唆を得ることができた(なお、詳細は『米国大学調査報告書』弘前大学、2003年6月、参照)。
- 今回、我々は英国の大学を訪問して、日本の国立大学との相違を知る中で、学ぶべき点が多くあった。
- 特に、わが国の国立大学の内、いわゆる「地方大学」と呼ばれる本学のような規模と地域性を持った大学は数的割合では多数を占めている。それ故、弘前大学が抱える問題点と課題はかなりの数の国立大学において共通点が見られると考えることができる。

## 大学の活性化と人的資源の有効活用

- 現在働いている人材の活用と新たな人材のリクルートは、より活力のある大学を作り上げていくかの大きな課題である。それは教員のみならず職員の両方について言えることである。
- この点において英国の大学では、Human Resource Managementが大学の基本方針として確立し、全てのスタッフに適切な訓練・開発・教育の機会を与え、必要な技能と能力の獲得のための援助が行われていたことは特記に値する。
- 例えば、時間をかけた初任者研修、能力発揮のための多様な研修内容の制度化である。
- 日本の現状の大学では、このような部署を有していないことを考えると、今後、現在抱えているスタッフの活用をどのようにしていくかが大きな問題点として浮かび上がる。

## 大学の活性化と人的資源の有効活用

- 今後、教員の研究教育面での果たすべき課題が多く残されていることは当然としても、教育研究など大学業務のあり方の洗い直しとそれに見合った業務・組織・人事体制を新たに作り出せるのか否か、それが今後の国立大学法人に課せられた難題である。
- 大学事務組織の諸問題の克服として例示できる課題は、人事権の所在、職員採用の方法及び職員幹部の登用方法、女性スタッフの役割、大学職員の仕事の専門性、他業種との交流による職員スタッフの育成、大学事務組織の機動性など、多くのことが挙げられる。

## 大学のミッションの明確化とスタッフの業務内容

- 英国の大学では、どこにおいても最初に大学のミッションが明瞭。それに基づき戦略とプランが立てられている。そして、学長を中心とする幹部役員の権限の発揮と責任の自覚と所在が明確になっている。また、大学の方針に基づき、学科(学部)の方針が立てられている。
- わが国の現状においては国立大学の目的が画一的、かつ抽象的な文言に彩られてきた傾向にある。このことは日本の国立大学が、国(文部科学省)の1機関として存在してきた、現実を反映しているとも言える。
- また、英国の大学においては、スタッフの業務内容が大学との契約に基づいており、教員の場合も研究・教育・管理の仕事内容に応じて、その割合が決められている。
- それに対して、現状のわが国の大学では、教員は研究・教育・管理の能力を求められるが、その評価の適切なシステムやルールをもち合わせていない。今後の重要なテーマとして、人が人を評価することの難しさの認識とそのための適切な方策を作り上げて行くことが必要である。

## 多様な大学改革の実践内容～再編・統合との関連で～

- 弘前大学は、現在、北東北3大学(岩手大学、秋田大学、弘前大学)とともに3大学の再編・統合問題について、昨年2月から、副学長レベルの「懇談会」を開催し、本年2月27日、最終答申を得た。そこでは当面は「強い連携」を進めるということで、今後、それらを具体的に進めることにしている。これは無理して1法人化にすることを目標にするのではなく、「強い連携」の中から現実的な道を模索することに主眼が置かれている。今回、英国においても2大学・学部のジョイントによる医学部設置の事例を知ることができた。この事例も今後の地方大学のあり方を考える上で参考になると考える。
- 近年、日本の国立大学医学部にも教育制度上いくつかの重要な変化が起こりつつある。それは第一に、学士編入学の導入である。弘前大学医学部では本年度から100名の医学科の定員中、全国最大規模の20名を3年目からの学士編入学学生に充てており、将来的には全学生を学士編入学から選抜するメディカルスクール化をも視野に入れている。

## 教職員に対する周到な評価方法の整備の重要性

- 弘前大学医学部の実施している教員任期制の再任における自己評価及び自己申告の方法は、自己の責任において行う評価であり、一つの評価方法である。
- この点において英國の大学における評価システムの導入の是非とその結果の検証は必要な作業である。

## 教員と職員間の対等なパートナー意識と信頼関係の確立

- 法人化におけるわが国の大学運営において、教員と職員は車の両輪となって進むことが求められている。しかし、現在の国立大学の職員システムは英国と比較したときにかなりの落差が見られる。今回の我々の英国大学調査後、本学では事務局長を含めて4名の職員を同じ大学に派遣した。その目的とする趣旨は、教員と職員が同じ大学に訪問し、大学の運営や組織のあり方にに関する問題意識を共有したかったためである。
- 「大学」で働くことの誇りと生きがいの様子を日英で比較したときに、その差を感じたのは今回の弘前大学の訪問団だけではないように思う。日本における国立大学の職員システムのあり方については抜本的検討が必要である。それなくしては法人化後の国立大学がより自由度と自主性を有した大学に転換することは困難であるように思われる。

## 教員と職員間の対等なパートナー意識と信頼関係の確立

- また、法人化によって徹底した内部改革が可能であろうか。役員会(理事)の役割と運営体制の整備が効率的に機能するか。役員と事務スタッフの組織体制づくりもすべてこれからのことである。法人化後の管理運営体制の整備はまさしくこれからの課題である。
- 法人化後も今回訪問した大学から、イギリスの法人化後の大学も様々な苦難に直面したという。
- 今後とも英国の法人化の過程を鏡として、わが国における国立大学の法人化の過程を時間をかけてトレースすることが不可欠である。