

# 求人の仕組みからみる人材の確保とスタッフ開発

## —英国レスター大学の事例—

若井 亜希子  
村山 聡

### I. はじめに

2004年2月3日から3日間、英国つまり連合王国 (UK = United Kingdom of Great Britain

and Northern Ireland) のレスター大学を訪問した。レスター大学は、大学所在都市の人口規模、大学規模という点では香川大学と類似しており、大学評価ランキングが上昇している総合大学である。本稿では、レスター大学の事務・管理組織、特に求人の仕組みについて調査した内容を、人事担当のDr. Alison Hall 氏、リクルート担当の Pro-Vice-ChancellorであるJohn Forthergill 氏へのインタビューの様子およびスタッフ開発（ディベロップメント）センター（以下SDセンター）でのインタビューの様子を中心に紹介していきたい。



### II. レスター大学の求人方法

#### 1. 人事担当者からのヒアリング

Dr. Alison Hall 氏は、人事部の部長代理である。彼女の話から、人事面での香川大学との大きな違いとして、採用の方法があることが分かった。レスター大学のホームページをみても分かるように、事務系人事採用においても、各部署の仕事内容毎となっており、採用の条件として求められる能力を具体的に技術や資格を提示し、給料や待遇面での提示も併せて行っている。彼女は人事マネジメントに関する本も出しており、その本の中で、教職員の採用方法、評価方法、心のケアに至るまで、様々な角度からの人事業務に関する戦略を紹介している。

また、リクルート担当のPro-Vice-Chancellor（副学長）であるJohn Forthergill氏にもお会いできた。レスター大学には、3人のPro-Vice-Chancellorが居り、教学、人事、財務とそれぞれの担

当に分かれている。そして、毎週月曜日の朝、大学の目標・戦略を達成させるため、ミーティングを行っている。レスター大学の場合は、毎年外部評価され、それが政府機関だけでなく、マスコミ等によるランキング評価もあり、各年ごとの目標に向けての取り組み、経営管理も重要となっている。また、大きなプロジェクトとしては3年後に、政府からの長期的目標・計画としては5年毎に設定されているとのことであった。そして、採用形態については柔軟に考えられており、例えばDr. Alison Hall氏の採用は、人事事務の専門職で有能であることを知り、ヘッドハンティングでの採用であったそうだ。優秀な人材を確保するためには、外部への広報を行うだけでなく、常に積極的に情報収集できるように努めているとのことであった。

## 2. 求人の仕組み

### 1) 三部門の求人

レスター大学のホームページの最初のページ (<http://www.le.ac.uk>) にある検索欄において、“Job Vacancy” (求人) (<http://www.le.ac.uk/cwis/jcv.html>) の項目を検索すると、次の“JOB VACANCIES”のページに移ることができる。このページから、現在、この大学でどのような求人があるかすべて分かる。それも、教育職だけではなく、事務職などもすべて含んでいる。日本の大学のホームページでその大学の求人の様子を見ることのできるページがあるだろうか。まずこの点に注目する必要がある。大学はひとつの社会的組織として、重要な職業機会を与えている。開かれた職業機会を提供していることがすぐに分かる。さらに、大学において、そこで働く職員の採用がいかに重要なことであるかも理解される。

求人は、三つの部門に分かれている。第一は、学術および学術関連職である。それは、“Academic and Related Staff”であり、大学教授、講師、助手、さらにコンピュータ技術者など、種々の職業が含まれているが、すべて、学問および教育研究に係る職業である。次は、一般の事務職員であるが、“Support Staff”、つまり「支援職員」と定義づけられている。この職には、事務長レベルでの公募もあり、また、学内だけの公募の場合でもその職業について求められていることや待遇は公開されている。

そして第三は、“Sub-Wardens in University Accomodation”と記載されているが、日本には珍しい制度かもしれない。というのは、レスター大学では、多くの留学生を抱えており、その大部分が寮生活を送っている。この仕事は、その寮において、食事がついていない寮では200人を単位として、食事付きの寮では50人を単位に、その寮生活が平穏に送られるように面倒を見る係である。学生自身がその職を得て、その仕事をする代わりに寮費が免除される制度である。

### 2) 求人情報の特徴

レスター大学の求人情報で特徴的な点は、2点ある。第一に、求人案内の書類の形式が単一であるという点である。その職業についての簡単な紹介の後、大学の案内、所属する部局の案内、その職種における仕事の内容、給与額、期待される技能や知識などが掲載されている。給与額については、いくつかの段階が設けられており、応募者の経験等によって判断される。これがすべての求人公募において同じように作成されている。もちろん、職種において、その仕事内容などの記載は、各部局で特徴的であるが、その記載の基本的な項目は同じであり、それに基づいて作成された書類

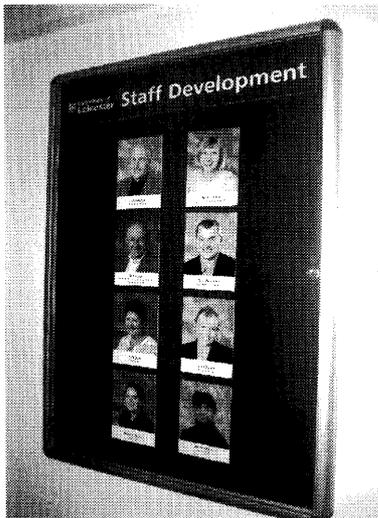
が公開されている。

第二は、職種の多様性と専門性の重視という点である。事務職においても、また、学術関連の職業においても、その仕事の内容が非常に具体的であるという点である。たとえば、事務職において、学務関係の事務をつかさどることのできるものの公募においては、教室配置に関する特定のソフトが使えることが条件であるので、非常に具体的な技能や知識内容が示されている。学内での異動などにおいても、この公募の書類を見ながら、自分の新たな就業機会を探ることができるのであり、それが、さらにSDセンターでの再教育などの役割と連動している。

### Ⅲ. スタッフ開発 (SD) センターの役割と事例

#### 1. SDセンターの役割

SDセンターは、キャンパスの中央に位置する“Charles Wilson Building”の9階にある。ここでは、具体的な活動内容について話を聞き、資料収集することができた。入口にはスタッフの顔写真と名前が入った大きな看板があり、中に入ると、各スタッフの部屋は独立した個室となっていた。私たちは、奥の会議室に通され、そこで説明を受けた。説明をしながらセンター長がにこやかに自然にお茶をいれてくれ、大変リラックスした雰囲気を作ってくれた。



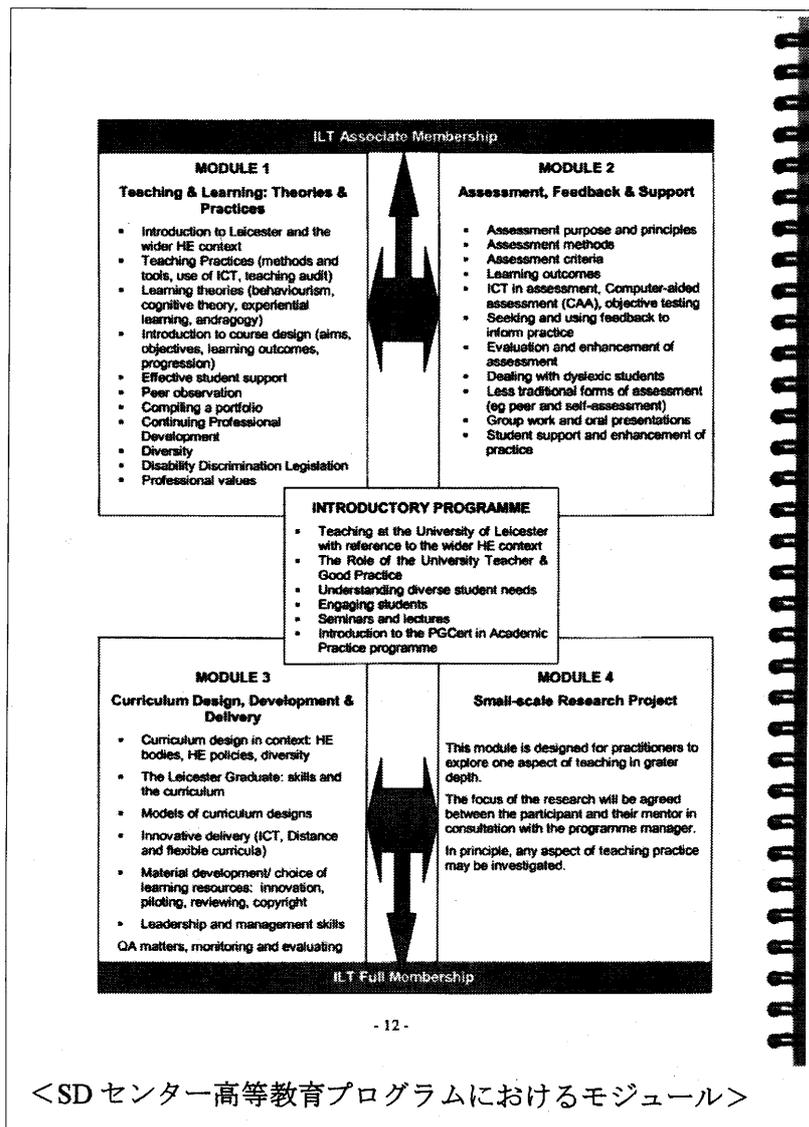
SDセンターでは、教職員に対し様々な研修を実施し、それは、レスター大学だけではなく、バーミンガム内の大学で結ばれている地方コンソーシアムの中心としての役割も担っている。そして、各関係部門と共同で初任者研修、幹部研修等の段階を踏んだ研修コースもあれば、各人が自己の仕事内容のレベルアップに必要な様々なコースもある。それはウェブ上やパンフレットでコースの紹介がされており、eラーニングでも受講で

きるシステムもある等、多くのスタッフが利用しやすい環境が整えられている。また、ここで、取得したコースについては、人事記録にも登載され、キャリアアップを評価されていく材料として重要な役割も持つことになる。個人のレベルアップは大学の質の向上であり、大学の目標や戦略を実現する上では不可欠なことから考えられており、双方にもたらす効果は密接な関係といえる。したがって、大学も個人もこのセンターの役割について、大変興味を持つとともに、常に積極的に参加、支援し、重要視している。

#### 2. 高等教育の実践に対する大学院教育

##### 1) 教育プログラムの主旨

ここでは、このSDセンターが発刊している一つの冊子を紹介したい。それは大学の教員向けの冊子であり、“Postgraduate Certificate in Academic Practice in Higher Education. Course Handbook, 2003-2004”と題されている。「高等教育の教育研究活動における大学院修了



証明のためのコースの手引き」と訳せるかもしれない。一種の「高等教育プログラム」である。

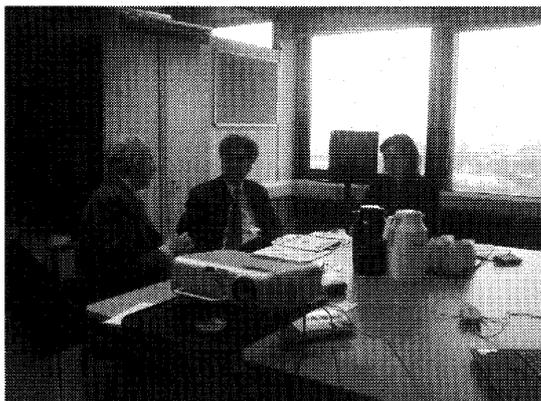
大学の教員は一般的に教育業務について、特別な教育を受けてきた訳ではない。高等教育に携わる教員の資質改善のための学習コースを提供しているのが、このプログラムである。およそ15ヶ月から2年の間に修了できる教育課程が組まれている。この教育プログラムにおいては、すでに周知の場合もあるし、よく習得できていないような分野もあるであろうことを前提としている。教員に対するそのプログラムの目的は明確である。一つの要素としては研究中心の研究所に勤めるスタッフへの教育プログラムで

ある。ほとんどの大学教員は、一般に、研究主体の生活から、突如として教育を始めているのが現状であるため、多少の教育経験のある者にも有効なプログラムである。また同時に、レスター大学では、教育および研究において一流の地位を築いていくという目的がある。そして、そのためには、研究をすることと教育を行なうこととの間の相乗作用を開拓していくことが肝要であり、学生とスタッフ双方の利益のための教育活動ということがこのプログラムの第二の目的である。

## 2) 教育プログラムの構成

このプログラムは、導入プログラムの他に、四つのモジュールから構成されている（〈SDセンター高等教育プログラムにおけるモジュール〉を参照）。

第一は、教えることと学ぶこと：理論と現実、第二は、評価、フィードバックそしてサポート、第三は、カリキュラム・デザイン、開発そして配信、そして第四は、小規模な研究プロジェクトである。ICT (= Information and Communication Technology) の活用など、技術的なレベルから、コミュニケーションのあり方なども含め、長く教育に従事している教授陣にとっては当然身



に着けておくべき事柄ではあるものの、すべてを完璧にこなしている教授あるいはそれが独りよがりではなく、一般的にも認められる水準にある教授陣は少ないであろう。少なくとも1年以上大学での教育経験のない者は必ずこのプログラムを受ける必要があるが、熟年の教授陣においても、再度の学習が必要な事柄が多い。

教育法や社会学理論あるいは指導論や最新の技術の活用なども含めて体系化されているこの教育プログラムは、決して、教育のマニュアル化を目指したものではなさそうである。というのも、第四モジュールにあるように、各専門分野に合わせて実践的な教育プログラムを開発することで終わるこの教育課程は、その目的通りに、教育と研究との相乗効果を目指したものであることは確かであろう。別稿においても主張した点であるが、学生のための教育支援体制とは一線を画するSDの充実は、どの大学においても不可欠の事柄であろう。



## IV. 提 言

### 1. 事務組織における人事制度改革

香川大学の事務職員の採用については、法人化後も中国四国地区での共通試験を行い、その合格者の希望する各大学で面接試験を行っている。その段階において、大学内の各部門における専門的な能力までは確認されてはおらず、また、大学職員ということだけでひとくくりとされており、採用後は約3年毎に様々な部門に配置転換されていくこととなる。

人事制度としては、グループ化の導入、人事評価制度の導入の検討、幹部研修の実施等、法人化になって、人材育成、業務改善については大きな動きが見られる。特に、現在検討されている人事評価制度においては、個人の業績、努力を評価し、その過程においては、上司との面談等のコミュニケーションも組み込まれており、最終的には、給与等の処遇でのインセンティブの付与、適所への配置換え等も考えられている。この制度の導入で、より職員の士気が高まり、能力発揮、育成がされることにより、香川大学の活性化を図ろうとするものである。事務組織の改革として、大いに期待されることである。こういった事務組織の充実も外部に対しての人事戦略となり、優れた人材を確保するための大学の魅力となると思われる。

## 2. スタッフの資質向上への補助

今回の訪問調査で香川大学に应用できることを考える場合、採用形態については、文部科学省、他大学との関係もあり、改革することは困難かと思われる。しかし、香川大学がどのような人材を必要としているか、採用後にどのような環境で事務職員としての能力を高めていくことが可能であるかを具体的にホームページに掲載してみるなどの工夫が考えられる。大学職員として求められる人材の確保・養成を重視すると共に、専門職としての能力を育成するための環境の整備が重要である。その環境として、レスター大学ではSDセンターという部門があり、大学の教職員すべてのスタッフがいつでも自分の必要とする講座を受講できるというシステムが確立されている。

香川大学においても、放送大学の受講の工夫、生涯学習センターの強化、学内研修の充実等を検討し、業務に関連した個人のレベルアップそして評価に繋がるメニューを整えることが考えられる。また、2、3年で人事異動になるという状況については、一方では、大学内の様々な事務分野を経験することにより、広い視野を持つことができるという意味でも大変メリットがある。しかし他方では、専門性が必要とされている部分があるにも関わらず、研修等で培ってきた内容や、それまでの経験が活かしきれないまま全く別の分野へ配置換えになる様な場合もある。

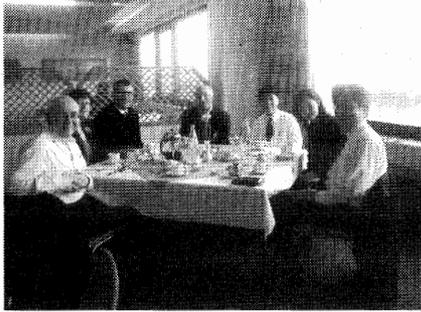
そういった香川大学の状況をいかに機能的、効率的に変革していくかは今後の大きな課題といえるだろう。また、教員の資質の改善、研究と教育との相乗効果を開発していくという視点からも、レスター大学のSDセンターのような機能を持った部署の充実が急務である。各個人の教育評価を問題にすることも大切であるが、教員の場合、その教育改善および研究の発展、また、事務職員の場合には、それぞれの業務における資質の向上に資するような支援をできる体制がなければ、各個人の各業務への動機付けを高めることには繋がらない。つまり、大学で働いていることにより、各人の資質が向上していくような体制を築くことが大切であり、そのことにより、個人の評価と同時に大学の評価も必然的に向上していくと考える。

## 3. 事務部門と教学部門との協力体制による相乗効果

また、レスター大学では、Dr. Alison Hall 氏のような、事務員と教員の間接的な専門職の方が存在しており、採用段階で高度な専門的知識を有していることを条件としている。大学における事務部門を強化するためには優れた各部門の機能を担当する人材の確保・養成がいかに大切であるかということを考えさせられた。そして、香川大学においても、事務部門（事務員）と教学部門（教員）が対等な立場として大学経営、戦略を意識し、お互いの意見を言い合えることで、更に組織としての機能が高められると考える。

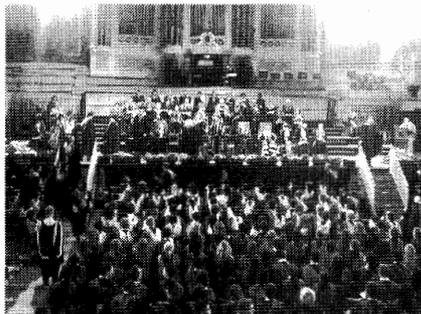
## 【謝辞と感想】

SDセンターでの午前中の説明の後、同センターのスタッフの方々と一緒にセンターのある



“Charles Wilson Building”の最上階のレストランにて昼食をとった。ここは、教職員専用のレストランで、キャンパスに隣接する美しいビクトリア・パークが一望できる。市営公園であるこの公園は、大学用に無償貸付されており、大学での様々なレクリエーション活動を行ったり、くつろいだりすることができる。キャンパス内も、様々な種類の木々や、手入れの行き届いた花壇があり、芝生の広がった空間では学生たちがくつろいでいる様子が覗える。レストランは大学の直営で、ここでは大学の行事によるパーティーだけでなく、結婚式やケータリングサービスも行っている。大学の収入源としても大きな役割を果たしている。食事を取りながら、英会話の覚束ない私に対しても、ゆっくりと分かり易く話しかけてくれ、とても楽しいひと時となった。

訪問2日目の夜は、学長が大学のゲストハウスKington Hallでディナー・パーティーを催してくださり、大変思い出深い夜となった。そこでは、今回の訪問で親身になって説明いただいた教職員の方々も招待されていて、更に情報交換ができ、交流を深めることができた。ここでの食事も大学のレストランのケータリングシステムを利用しているもので、テーブルセッティングや給仕、メニューカードに至るまで、大変行き届いたサービスが提供されていた。部屋には学長夫人がアレンジメントした花や写真、壁には学長の好きな絵画がいたるところに飾られていて、とてもすばらしいゲストハウスだった。



また、最終訪問日である翌日は大学院の卒業式とのことで、私たちも特別に招待されることとなり、貴重な体験をすることができた。



今回の訪問調査で、3日間、休む間もなく、様々な分野のレスター大学のスタッフにお会いすることができ、たくさんの資料も収集することができた。どのスタッフも大学のことを真剣に考えており、自分の仕事に対する責任感と意欲が伝わってきた。特に教員と職員が大学について自分たちの意見を常にフレンドリーに会話している様子が印象的で、大学における教員と職員のパートナーシップが十分にとれていることが分かった。そして、私たちの滞在する3日間のスケジュールを綿密に立てていただき、大学全体として歓迎していただけたことを心から感謝し、ここにお礼を申し上げたい。