

第10分科会

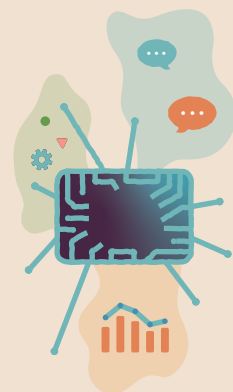
大学職員の高度化と流動性 (職員の人材育成)

報告者

- 村山 孝道 氏 京都文教大学 総合社会学部 准教授
谷ノ内 識 氏 大正大学 地域創生学部 教授
山咲 博昭 氏 奈良女子大学 高等教育研究・支援センター 准教授

コーディネーター

- 南 了太 氏 京都精華大学 国際文化学部 准教授



〈第 10 分科会〉

「大学職員の高度化と流動性（職員の人材育成）」

コーディネーター

京都精華大学 国際文化学部 准教授 南 了太

○本分科会のねらい

従来、大学の業務は、教育・研究が中心であったが、2006年に第3の使命として社会貢献が明記されて以降、産学連携や国際連携、地域連携など連携を基軸とした活動が増え、大学の業務はますます複雑化・高度化している。そこでは、第3の職種としてURAやUEAなど、教員と職員の間立つ中間職人材のニーズの高まりや、職員から教員へのキャリアパスなど様々な変化が見られる。また、2017年の大学設置基準の変更に伴い、SDが義務化された。さらに、2022年には同基準が「教員の適切な役割分担の下で」から、「教員及び事務職員等相互の適切な役割分担の下での協働や組織的な連携体制を確保しつつ」（第3章教員組織第7条2項）に変更され、教職協働が重要事項となった。上記の環境変化の中で、連携と教職協働など、いずれも他者との関わりがより求められる昨今、このことは従来の教員と職員という役割や職務を考え直す機会にもつながる。そこで、本分科会では、大学職員から大学教員に転身した人材に焦点を当て、自身の職務経験を踏まえた①キャリアチェンジのきっかけ、②職種が変わったことで見える大学の状況、③自身の研究と大学業務の関係性、④望ましい教職協働像などを多角的に語ってもらい、それを踏まえて類型パターンを紹介した。

○報告の概要

本分科会には、教員13名、職員82名、学生3名、その他4名の計102名の登録があり、大学をはじめとした関係機関は61機関に及んだ。

まず、南了太（京都精華大学 国際文化学部 准教授）の冒頭説明では、大学教員の教育・研究領域が、disciplineから文理融合などの学際性（interdisciplinary）、さらに産学連携などの超学際性（transdisciplinary）に変化し、従来、学者が得意としてきた真理探究よりかは課題解決のニーズが増えていることに言及した。また、職員においても、①バックオフィス系（学務・総務・施設・図書等）や、②営業系（キャリア・入試・国際・広報等）の従来型の業務に加えて、左記の連携・変革の流れから、③企画系（経営企画・アドミニストレータ・評価等）や④専門系（IR/URA各種コーディネーター・ファンドレーザー・コンプラ等）が重視されている。

このように、教員も職員も様々な変化が起こり、特に従来の職員像では現象を捉えられないことから、造語で「越境型職員」という用語を提案した。越境型職員とは、「自身の専門性やスキル、経験を活かして、連携・改革志向を有し、教員・職員の境界線（教育・研究・社会貢献・事務）を縦横無尽に越境し、新たな価値を創出する人材」としている。連携や課題解決に対応できる教員ニーズの高まりや企画・専門志向のスペシャリスト職員の高まりを受けて、「越境型職員は、どのようなキャリアを経て、現在のポジションについたのか。また、共通性や差異はあるのか」という問いを立てた。

次に、村山孝道氏（京都文教大学 総合社会学部 准教授）の「ノーナシ男の計画的偶発的キャリア」では、計画的偶発性理論に基づき、①キャリアチェンジのきっかけ、②職種が変わったことで見える大学の状況、③自身の研究と大学業務の関係性、④望ましい教職協働像についての紹介があった。

そこでは、自身のキャリアを1.開始 2.拡散 3.混沌 4.収束 5.現在に分類し、これまでに職員として経験してきた業務内容や、限界、転職へのきっかけが述べられた。さらに教員になったことで、様々な層の学生との個々のやりとりを通じた手触り感のある質的な情報の習得や、産学連携や高大連携活動がしやすくなった一方で、学校経営について、ミクロな情報が増え、マクロな情報が減少し、学内の職員との協働の現場が減少するなど経験もした。その上で、望ましい教職協働像として、Art（ビジョン、問い、感性）とScience（科学的思考、論理、分析）、Craft（実現、実装）の3点の力に基づく協働が必要であることが述べられた。

次に、谷ノ内識氏（大正大学 地域創生学部 教授）の「プロティアンキャリアとライフシフト～帰ってきた第20回SDフォーラム～」では、キャリアの成否は自身で決めるという「プロティアンキャリア」の観点から自身のキャリアの振り返りがあった。まず、自身の学部時の歴史（考古学）の知識・教養を基盤に、

NHK 記者での経験で培われた交渉力、文章力、俯瞰力、主体性の獲得。さらに、その経験を通じて、広報 PR を軸とした大学職員と大学院の進学によるアカデミックスキル研究と実践の経験をし、現在では大学教員・大学・自治体に対して、教育・研究を軸に研究と実践成果の還元と研究と実践とマネジメントをし、地方創生の実現に向けた活動の紹介があった。いくつかのキャリアの場面で創発の経験があり、他の人がやらない何かをすることの重要性が説かれた。また、大学教員は所属学部や学科のこと、募集課題や他大学、就職支援や企業、地方(自治体)のことを知らないという課題があり、実務もできる道化師の役割の重要性について言及があった。その上で、キャリア展望(自律的・主体的姿勢)や、自己研鑽(自信と信用の基盤)、ネットワーク(仕事そのもの)がキャリアの源泉であることを結論とした。

最後の、山咲博昭氏(奈良女子大学 高等教育研究・支援センター 准教授)の「実践と研究との往還を意識したキャリア形成」では、大学時代の初年次教育を通じて自らも変わることができた経験に基づき、「学生に成長の機会を提供したい」という思いが大学教育に携わる原動力であることの説明がなされた。また、JUAM(大学行政管理学会)や大学院、学外活動、出向経験を通じた視座の向上を獲得し、実務経験を通じ、「質保証」「教学マネジメント」という長く関わりたい分野の発見がなされ、視野の拡大と専門性の確立につながった。さらに、職員から教員へキャリアチェンジする先輩の存在や学生時代にお世話になった先輩の教員としての着任などロールモデルが身近にあったことも、キャリアチェンジのきっかけであった。その一方で、教員になって以降、得られる情報の範囲が限定的になるなど情報の質の変化が見られ、アイデアを出す等は得意だが、学内の規程や委員会等の兼ね合いを見て実装するのは苦手など教員の「強み」と「弱み」の理解が進んだ。その上で、自身のミッションとして組織内で教員と職員の「架け橋」としての役割を果たすことが重要である点が述べられた。

○報告に対する質疑ならびに全体討議の内容

全体討議では、参加動機と具体的に知りたい内容を尋ねるために、即席の QR コードアンケートを実施した。44 名から参加動機の回答があり、上位順に「大学職員としての専門性を高めるヒントを得たいため」25 件(56.8%)、「教員と職員の役割の境界線が変化している現状を把握したいため」23 件(52.3%)、「教職協働を推進するための、新しい組織のあり方を模索しているため」22 件(50%)であった。

また、具体的に知りたい内容については 10 件の質問が寄せられ、それらに対して登壇者が順に回答をした。そこでは、教育に関わる職員はどこまで教員のテリトリーに入るかや、学術的な専門性をどのように担保しているか、既存の教員からの見られ方、大学院進学の際の研究テーマなど多岐に及ぶ内容の質問があった。

結論として、越境型職員の共通点としては、様々な業務を経験し、その中でも企画部門への配属された点が共通していた。キャリアチェンジのきっかけは、普段の大学の業務の改善意識の向上から、学会等に参加し、他大学との交流と様々な気づきや開放的思考を持ち、ジェネラリストから連携・評価・企画の業務経験を介して、スペシャリスト志向になり、大学院に進学し、業務に関する博士論文執筆をし、大学職員から教員へ転身するというものであった。

また、望ましい教職協働像について、登壇者からは越境型職員を増やす必要が唱えられた。

その場合、職員も授業担当を通じて、職務コミットメントを高めるか、もしくは教職員の役割分担を徹底するかは意見が分かれたが、教員・職員の業務を理解する両棲類志向の育成が重要であることを結論とした。

スライド1

第31回FD・SDフォーラム 2040年の京都の大学-我々はどう教え、学び、働いていくのか-

大学職員の高度化と流動性 (職員の人材育成)

2026年3月1日 14:00-16:30

京都精華大学 南 了太
(rminami@kyoto-seika.ac.jp)

スライド2

趣旨

大学の業務が複雑化・高度化する中で、URAやUEAなど、教員と職員の間立つ中間職人材のニーズの高まりや、職員から教員へのキャリアパスなど様々な変化が見られる。このことは、教員と職員という役割や職務を考え直す機会にもつながる。

本分科会では、大学職員から大学教員に転身した人材に焦点を当て、自身の職務経験を踏まえた①キャリアチェンジのきっかけ、②職種が変わったことで見える大学の状況、③自身の研究と大学業務の関係性、④望ましい教職協働像などを多角的に語ってもらい、それを踏まえて類型パターンを紹介する。

スライド3

分科会の流れ

14:00-14:10	趣旨説明 南 了太 京都精華大学 准教授
14:10-14:40	講演1 村山 孝道氏 京都文教大学 総合社会学部 准教授
14:40-15:10	講演2 谷ノ内 識氏 大正大学 地域創生学部 教授
15:10-15:40	講演3 山咲 博昭氏 奈良女子大学 高等教育研究・支援センター 准教授
15:40-15:50	休憩
15:50-16:25	ディスカッション
16:25-16:30	まとめ

スライド4

南の職歴

2006年4月～2009年3月	独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 NEDOフェロー (同志社大学リエゾンオフィス・知的財産センター出向)
2009年4月～2009年12月	京都産業大学 専任事務職員 係員
2010年1月～2011年3月	有限会社金沢大学ディー・エル・オー ライセンスアシリエント
2011年4月～2014年1月	宝塚大学 専任事務職員 係長
2014年1月～2020年3月	京都大学 産官学連携本部 特定研究員(主任専門職/調査役)
2020年4月～2021年3月	京都精華大学 人文部総合人文学科 准教授
2020年4月～2023年12月	京都大学 産官学連携本部研究員(非常勤)
2021年4月～2023年6月	京都精華大学 共通教育機構社会実践力育成プログラム部門長
2021年4月～現在	京都精華大学 国際文化学部グローバルスタディーズ学科 准教授
2021年4月～現在	JST共創の場形成支援プログラムゼロカーボンバイオ産業創出による資源循環共創拠点(京都大学)人材育成・社会展開部門リーダー
2022年4月～現在	有限会社金沢大学ディー・エル・オー 技術移転コーディネーター
2024年10月～現在	京都大学 工学研究科研究員(非常勤)
2025年3月～現在	筑波大学 人文社会ビジネス科学学術院(非常勤)

スライド5

大学教員における教育・研究の変化

「特別な応用、用途を直接に考慮することなく、仮説や理論を形成するため又は現象や観察可能な事実に関して新しい知識を得るために行われる理論的又は実験的研究」(総務省2022)

「特定の目標を定めて実用化の可能性を確かめる研究や、既に実用化されている方法に關して新たな応用方法を探索する研究」(総務省2022)

スライド6

大学職員における志向性の変化

スライド7

大学設置基準(2017)

- ・「処理する」から「遂行する」
- ・SD(能力開発)の義務化

事務組織 第41条	
改正前(昭和31年)	改正後(2017)
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	大学は、その事務を遂行するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設けるものとする。

引用 2017大学設置基準の概要 <https://www.mext.go.jp/kaisiryu/content/000152951.pdf>
 昭和31年大学設置基準 https://www.japanese-translation.go.jp/ja/laws/view/37939/e_ch3at1

スライド8

大学設置基準(2022)

- ・教員と事務職員等相互の役割分担、協働、責任の明確化等
- ・必要な教員及び事務職員等からなる教育研究実施組織の編制など、教員と事務職員等の関係を一体的に規定
- ・職員の業務が教育・研究を含めた領域へと活動領域が「拡張」

第3章 教員組織 第7条 2項	
改正前	改正後
大学は、教育研究の実施に当たり、教員の適切な役割分担の下で、組織的な連携体制を確保し、教育研究に係る責任の所在が明確になるように教育組織を編制するものとする。	大学は、教育研究実施組織を編制するに当たっては、当該大学の教育研究活動等の運営が組織的かつ効果的に行われるよう、教員及び事務職員等相互の適切な役割分担の下での協働や組織的な連携体制を確保しつつ、教育研究に係る責任の所在を明確にするものとする。

引用 令和4年度 大学設置基準等の一部を改正する省令等の公布について (通知)
 【別添1】 大学設置基準等の一部を改正する省令

スライド9

越境型職員とは？

越境とは？

- ・[名](スル)境界線を越えること。特に、法的に定められた領界を無視して侵入すること。 デジタル大辞典

越境型職員とは

- ・自身の専門性やスキル、経験を活かして、連携・改革志向を有し、教員・職員の境界線(教育・研究・社会貢献・事務)を縦横無尽に越境し、新たな価値を創出する人材

スライド10

大学を取り巻く環境の変化とRQ

連携や課題解決に対応できる教員ニーズの高まり

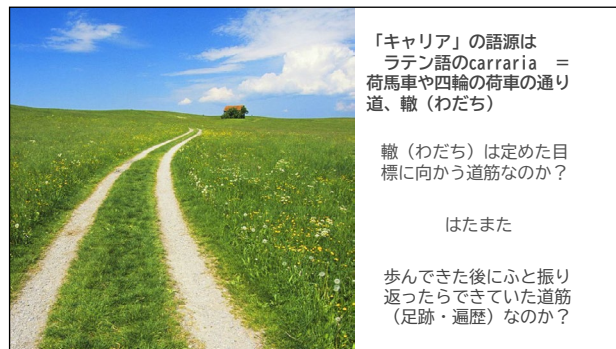
 ×
 企画・専門志向のスペシャリスト職員の高まり

RQ:越境型職員は、どのようなキャリアを経て、現在のポジションについたのか。また、共通性や差異はあるのか。

スライド 1



スライド 2



スライド 3


◆計画的偶発性理論 (Planned Happenstance Theory)

ビジネスパーソンとして成功した人のキャリアを調査したところ、そのターニングポイントの8割が、**本人の予想しない偶発の出来事** によるものであった。

- **予期せぬ出来事**がキャリアを左右する
- **偶発の出来事が起きたとき、行動や努力**で新たなキャリアにつながる
- **何か起きるのを待つのではなく、意図的に行動**することで**チャンス**が増える

やる / やらない → とりあえず「やる」を選ぶ
「やる」を選んでから、どうやるかを考える

→ **Noと言わない行動特性**



J・クラムボルト
(1928年~2019年)
アメリカの教育心理学者
計画的偶発性理論を提唱

スライド 4

◆「ノーナシ男の計画的偶発キャリア」

NOと言わなかったことで起きた、偶発の出来事達

- そもそもなぜか大学職員になった
- 学生たちと勢いで教育に関わるプロジェクトを長年やった
- 職員でありながら教育に携わり、教員と本を書いたり学会にでたり
- 沢山の教員や職員と知り合い(仲間)になったり
- 学会の副会長や、コンソの委員長やあれやこれや
- 大学院にいつの間にかやら博士になったり

ご縁やきっかけが積み重なり、最後にちょっとだけ意思決定して、結果としてのキャリアアチェンジ

当初から計画されたものではない

スライド 5

◆目次

(生い立ち・キャリアのスタート)

- ①キャリアアチェンジのきっかけ
- ②職種が変わったことで見える大学の状況
- ③自身の研究と大学業務の関係性
- ④望ましい教職協働像

スライド 6

◆目次

(生い立ち・キャリアのスタート)

- ①キャリアアチェンジのきっかけ
- ②職種が変わったことで見える大学の状況
- ③自身の研究と大学業務の関係性
- ④望ましい教職協働像

スライド7

◆自己紹介

- 生い立ち
 - お寺生・お寺育ち → 24時間365日 → 「今しかない、速くへ」
 - 僧籍取得大学 → バイク → カナダ (2年)
 - バイク大陸横断・縦断、原野の大河780kmカヌー → 帰国・約束の鳥籠
- 京都文教学園就職（紹介入職、無本位・無目的のスタート）
 - 教務 (8年)
 - 総務 (学長秘書) (4年)
 - 教務 (11年)
 - 学長企画・教学企画 (2年)
 - 中高校務長 (3年)
 - 経営戦略室・庶務、非常勤講師 (1年)
 - 総合社会学部実践社会学科准教授 (経営組織論、人材マネジメント論他)

スライド8

◆キャリア (最長は教務19年)

教務 → 学長秘書 → 教務 → 教務・教学企画・中高・法人課長・非常勤 → 准教授

1. 開始 20代
2. 拡散 30代
3. 混沌 40代
4. 収束 50代~
5. 現在

無本位無目的、意識低、仕事は生活の糧
学生、他大学教職員との出会い、様々なPJT活動
博士号、学協会役員、住職、PTA、仏教団团长 etc
経営戦略、非常勤講師、ボランティア、公開講座
経営戦略論、人材マネジメント論、アントレプレナーシップ他

スライド9

◆キャリア (最長は教務19年)

教務 → 学長秘書 → 教務 → 教務・教学企画・中高・法人課長・非常勤 → 准教授

1. 開始 20代
2. 拡散 30代
3. 混沌 40代
4. 収束 50代~
5. 現在

無本位無目的、意識低、仕事は生活の糧
学生、他大学教職員との出会い、様々なPJT活動
博士号、学協会役員、住職、PTA、仏教団团长 etc
経営戦略、非常勤講師、ボランティア、公開講座
経営戦略論、人材マネジメント論、アントレプレナーシップ他

スライド10

久々の同窓会でのこと

皆 「おお！久しぶり」「久びさー」
誰か 「今、何やってるん？」
皆 「銀行」「高校教員」「外資系」「IT系」・・・
私 「大学職員」
誰か 「ふーん...。で、大学職員って何やるん？」
私 「何って、色々や」
皆 「??？」
誰か 「ああ、あの住民票発行したりする感じ？」

スライド11

やる、それもたしかにやる
でもそれだけでもない・・・
でもうまく伝えられない

スライド12

他者からどんなことを言われたことがありますか？

証明書を発行している	役所
保護されている	寝ている
給与が安定	そもそも興味なし
気楽	休み多そう
無資格	早く帰れそう
NPO	のんびりしている
金に甘い	
下に見られる	etc
執事(小間使い)	
軽い	

出典：筆者作成。過去に実施したワークショップにて収集

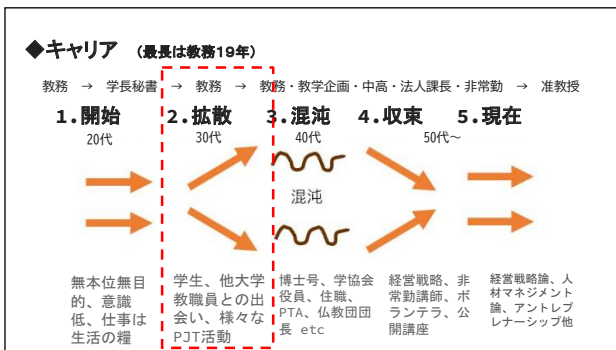
スライド 13

胸はれへん・・・
 なんかくやしい・・・

スライド 14

- ◆目次
 (生い立ち・キャリアのスタート)
- ①キャリアチェンジのきっかけ
 - ②職種が変わったことで見える大学の状況
 - ③自身の研究と大学業務の関係性
 - ④望ましい教職協働像

スライド 15



スライド 16

大学職員「人間ネットワーク」

仕事は仕事、生活の糧のため ≠ オモロイ・楽しい、生きる意味

「羨ましい」「悔しい」「人生は一回きり」

「ノーナシ」シフト、おもしろいシフト

スライド 17



スライド 18

FSD 「生徒から」学生へ
 京都文教入門から
 大学を変える、
 学生が変える

求人!

☆Lunchが出る!

申し込み電話: 077-7411(夜)

スライド 19



スライド 20



スライド 21

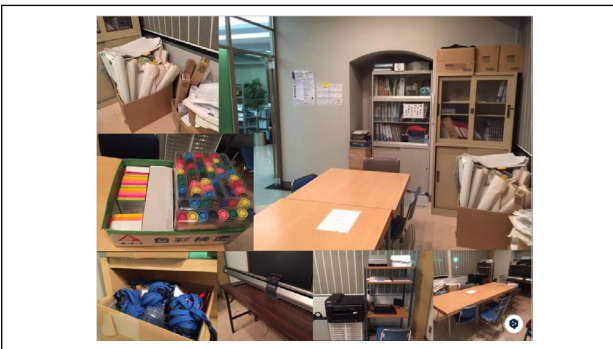
- 「全然知らなかった。いい大学ですね。」
- 「京都文教を誇りに思う」
- 「この大学を好きになった」
- 「先輩のような大学生活を送りたい」
- 「今のままじゃだめだと焦った」
- 「何もしないという選択肢だけは取らないことに決めた」

(京都文教入門コメントカードの感想より)

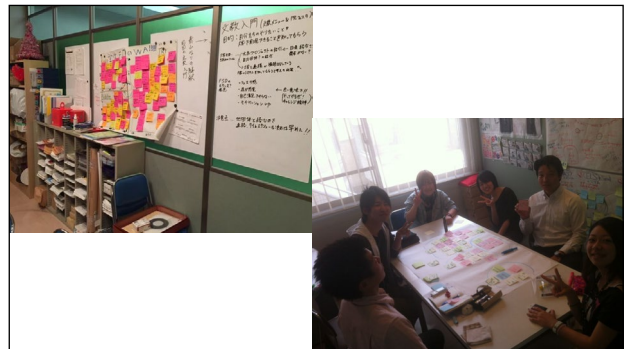
スライド 22

F = Faculty (教員)
 S = Staff (職員)
 S = Student (学生)

スライド 23



スライド 24



スライド 25



スライド 26



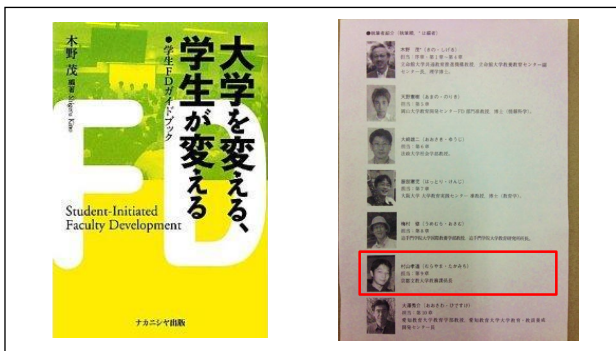
スライド 27



スライド 28



スライド 29



スライド 30



スライド 31

第8章 正課外活動の支援
1 正課外活動の特徴を理解する
2 さまざまな正課外活動を支援する
3 正課外活動の教育プログラムを提供する

第8章 業務の見直しと改善
1 業務改善の意義を理解する
2 さまざまな方法で業務を改善する
3 日常に業務改善を落とし込む

スライド 32

◆職員としてのピーク

- 大学行政管理学会副会長、コンソーシアム京都SD研修委員長
- 書籍共同執筆、『IDE』、『教育学術新聞』、『Between』、『私学経営』、ラジオ取材などなど
- 月1~2回の講演や各種研修提供など、大学職員としてはかなり幅広い経験

スライド 33

◆キャリア (最長は教務19年)

教務 → 学長秘書 → 教務 → 教務・教学企画・中高・法人課長 → 准教授

1. 開始 20代 2. 拡散 30代 3. 混沌 40代 4. 収束 50代~ 5. 現在

無本位無目的、給与のため、生活のため
学生、他大学教職員との出会い、様々なPJT活動
博士号、学協会役員、住職、PTA、仏教団团长 etc
PJT科目、ボランティア、公開講座、非常勤
経営戦略論、人材マネジメント論、アントレプレナーシップ他

スライド 34

◆修士(政策科学)

「大学職員と学生の相互作用」が大学職員の動機付けに及ぼす影響に関する研究

図2 大学職員版SPCモデル

出典: Heikett, J.L., Jone, T.O., Loveman, G.W., Jr. & Schragel, L.A., "Putting the Service-Profit Chain to Work", Harvard Business Review, March-April, 1994, p. 106(左右)に筆者作成

スライド 35

◆博士(技術・革新的経営)

「ホワイトカラーの人材・組織マネジメント 一大学職員フィールドへのJD-Rモデルの適用一」

図2 大学職員バージョンのJD-Rモデル

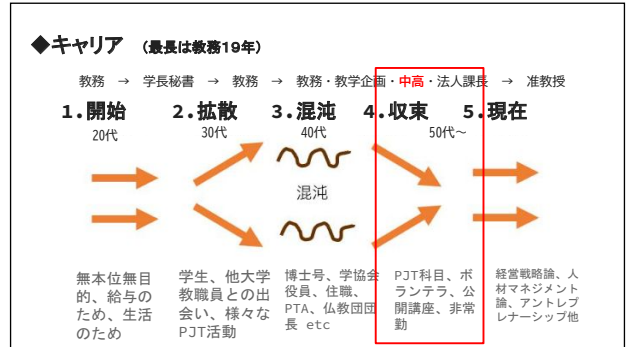
スライド 36



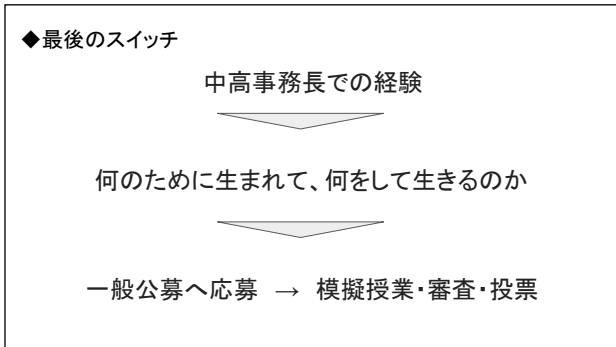
スライド 37



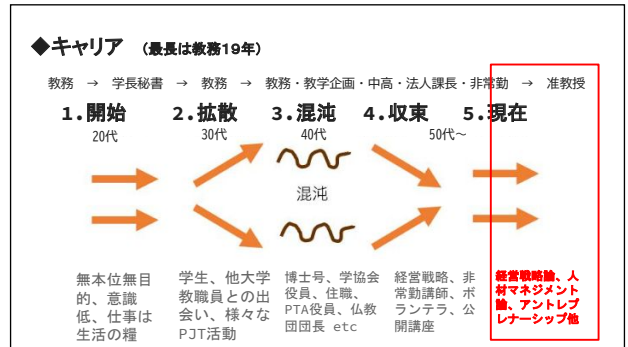
スライド 38



スライド 39



スライド 40



スライド 41



スライド 42



スライド 43



スライド 44

◆目次

(生い立ち・キャリアのスタート)

- ①キャリアチェンジのきっかけ
- ②職種が変わったことで見える大学の状況
- ③自身の研究と大学業務の関係性
- ④望ましい教職協働像

スライド 45

◆見える景色の変化

- 職員時代の弱みだった様々な層の学生の**手触り感のある質的情報**急増。
 - 2:6:2の6、特に6の下の3との出会い
- ミクロな情報増加、マクロな情報減少。
- 対話は**学長減少→学科長・学部長・学会教員増加**
- 学内の**職員との協働の現場が減少**(プロジェクト、委員会の根回し減)
- 学外の職員(特に初見)とは多少の距離感。
- 学内の教員は最初は扱いづらそうにされた印象、今は仲間、仲良し。
- **産学連携や高大連携、地域連携活動はとてもやりやす**くなった印象。

システムをどうするか < 誰を船に乗せか

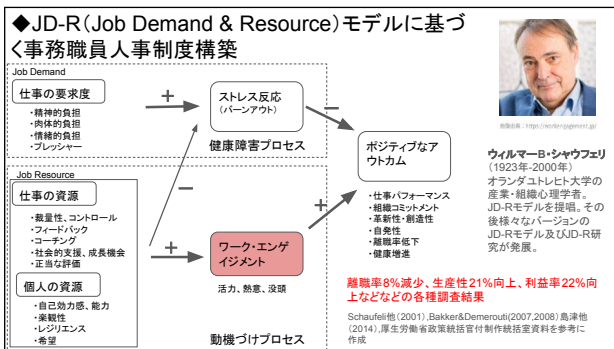
スライド 46

◆目次

(生い立ち・キャリアのスタート)

- ①キャリアチェンジのきっかけ
- ②職種が変わったことで見える大学の状況
- ③**自身の研究と大学業務の関係性**
- ④望ましい教職協働像

スライド 47



スライド 48

◆目次

(生い立ち・キャリアのスタート)

- ①キャリアチェンジのきっかけ
- ②職種が変わったことで見える大学の状況
- ③自身の研究と大学業務の関係性
- ④**望ましい教職協働像**

スライド 49

◆3つの力に基づく協働

より良きありよう、価値を見出す感性と力

Art
ビジョン、問い、感性

科学的に思考・吟味し活用する力

Science
科学的思考、論理、分析

具体的な提言に落とし込み、実現・実装する力

Craft
実現、実装

H・ミンツバーグ (1939~)
カナダの経営学者

高度化とは？ → ASC人材化という見方ができるのではないか。

大学院での研究(科学的思考法) + 計画的偶発性理論に基づく行動

スライド 50

◆計画的偶発性理論 (Planned Happenstance Theory)

NOと言わなかったことで起きた、偶然のキャリア

J・クランボルツ (1928年~2019年)
アメリカの教育心理学者
計画的偶発性理論を提唱

- 現時点ではとても充実した毎日を送っています
- 「大学」という働き場は他の仕事にない楽しさや強みがある
- 教職協働の本丸は「教育(人材育成)」

5つの行動特性

- 好奇心 (Curiosity) : 新しいことに興味を持ち続ける
- 持続性 (Persistence) : 失敗してもあきらめずに努力する
- 楽観性 (Optimism) : 何事もポジティブに考える
- 柔軟性 (Flexibility) : こだわりすぎずに柔軟な姿勢をとる
- 冒険心 (Risk Taking) : 結果がわからなくても挑戦する

スライド 51

以上、ご清聴ありがとうございました。

京都文教大学
総合社会学部実践社会学科
准教授 村山 孝道
ta-murayama@po.kbu.ac.jp

スライド1

2026年3月1日
大学コンソーシアム京都
2025年度第31回FD・SDフォーラム
第10分科会「大学職員の高度化と流動性」
於：同志社大学今出川キャンパス

MAKE YOUR UNIVERSE. 大正大学

プロティアンキャリアとライフシフト ～帰ってきた第20回SDフォーラム～

谷ノ内 識
大正大学地域創生学部 教授
s_taninouchi@mail.tais.ac.jp

スライド2

報告者紹介

谷ノ内 識 博士(政策科学) 専門は広報・PR論
1999年NHK記者
2006年追手門学院専任職員
2015年追手門学院広報課長
2023年追手門学院理事長室次長兼広報課長
2024年から大正大学地域創生学部 教授

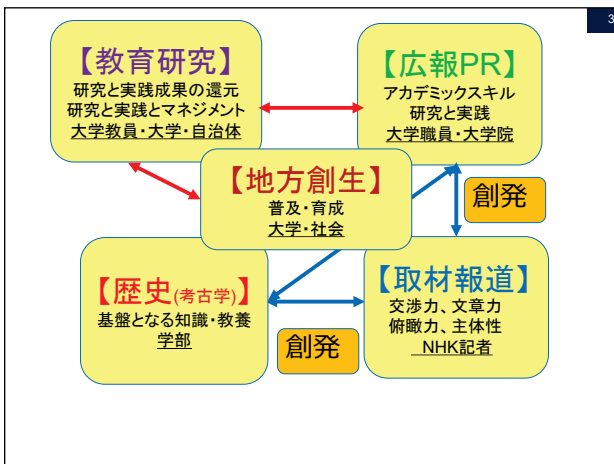
<https://researchmap.jp/tanisatojiyo>

日本広報学会理事、龍谷大学社会学部非常勤講師
このほか自治体や事業会社の広報アドバイザー

大学職員としては、広報、経営企画、学生募集(入試)、施設
元報道記者かつ元広報責任者で、現在は大学および自治体広報の研究兼教
育兼普及・支援に取り組む

【著書】単著『増補版 大学広報を知りたくなったら読む本』(大学教育出版),2024年
単著『大学広報を知りたくなったら読む本』(大学教育出版),2021年
共著『大学の戦略的経営手法』(大学教育出版),2016年 など

スライド3



スライド4

記者という仕事がキャリア探索に

「この職業は、一種の内地留学ともいうべきフシギな
体験のできる職業なのだ。十年の間に、私は、警察、
裁判所、府庁、大学などと、五六ヶ所の受持を遍歴
した。(中略)ミイラとりがミイラになるというか、
その職場の動きを観察するうち、その職場特有の生
活感情に染まって自分とは異質な職業人と哀歓を共
にすることになった。(中略)私と日常を共にして、
きた下級警察官や大学事務員、地方公務員などの生
活感情が、私なりに混和されて流れていると思っ
ている。数種の職業を心理的に体験したことがあるい
わ著者がいえる唯一の手前ミノかもしれない。

出所：司馬遼太郎(2016)『ビジネスエリートの新論語』,文春新書
※元は昭和30年に刊行したもの

スライド5

キャリア展望の考え方 ⇒プロティアン・キャリア

プロティアン・キャリアを一般社団法人プロティン・キャリア協会有山徹代表理事の講演から

“キャリア”

これまでのすべての過去の経験の集積

これから生きる羅針盤(=未来戦略)

【参考】※狭義の「キャリア」
仕事を中心とした、生涯を通しての人間の生きが・表現である(エドガー・H・シャーン)
・これまでのすべての過去の経験の集積であり、これから生きる羅針盤(=未来戦略)である(田中研之輔)

出所：大学コンソーシアム京都(2022)第20回SDフォーラム報告集「ガバナンス改革と大学職員
の役割」,p.64~71

スライド6

神 プロテウス

なんにでも変身できるのです。
火になったり、水になったり、
蛇になったり、馬になったり、
竜になったり、獅子になったり、
獣にもなった。
そして、人にもなった。

『ギリシア神話』

出所：大学コンソーシアム京都(2022)第20回SDフォーラム報告集「ガバナンス改革と大学職員
の役割」,p.64~71

スライド7

ふり返ればプロティアン・キャリア

これまでのキャリア

キャリアとは1つの組織で昇進するための「尺度」だった

➔

プロティアン・キャリア

組織は地面のようなもの
個人の求める場を提供する

キャリアの成否を決めるのは自分

組織と社会との間で揺れ動いてきた
 記者時代：組織の中の記者が職務に向き合う記者か
 広報時代：組織の中の広報が職務に向き合う広報か

スライド8

ふり返ればプロティアン・キャリア

組織内キャリア (伝統的キャリア)		自律型キャリア (プロティアン・キャリア)
環境変化は前提ではない	環境変化	環境変化することが前提
組織	キャリアの所有者 (主体)	個人
昇進、権力	核となる価値観	自由、成長
地位、給料	成果	心理的成功
組織コミットメント	態度	仕事の満足感、専門性へのコミット
組織から尊敬されているか(他人からの尊重) 私は何をすべきか(組織認識)	アイデンティティ (自分らしさ)	自分を尊敬できるか(自尊心) 自分は何がしたいのか(自己認識)
組織で生き残ることができるか	アダプタビリティ (変化適応力)	自分の市場価値 (仕事に關係する柔軟性)

ゆずれない思いは、他の人がやらない何かをすること
 今のお城ブームの20年前の記者時代にお城企画を実現

スライド9

大学広報との遭遇

ある地方新聞社社会部記者からのメール(2021年7月)
 「(ある東日本の国公立大学の) 学長が替わってから非常に報道対応が厳しくなり、取材に困難をきたしている。取材の可否の判断から回答内容まで**すべて学長チェック**が必要で、コロナ対応など**緊急性や公益性が高い取材であってもその日のうちに取材ができない**こともある。大学広報のあり方について考えを聞きたい」

⇒17年前(2004年)記者時代に同じ悔しい経験
 大学広報とは何かを研究し分野を開拓したい
 広報業務に携わり実務モデルも確立したい
 大学院で研究しながら実務のできる大学職員の発見

スライド10

ライフシフト(人生100年時代=引退は80歳)

従来の3ステージ型人生

学生 0-20歳

40年(20-60歳)
仕事ばかりor社畜

老後(60-80歳)

➔

ライフシフト × プロティアン・キャリア

学生 0-20歳

40年(20-80歳)
マルチステージ型人生

引退

新規事業、学び直し、子育て、留学、介護、大学院、転職、ボランティア、副業、趣味・・・

マルチステージを生きるための変身

長時間労働から長期間労働へ(自分の人生大事にしたい思いは何か?)

スライド11

限界との遭遇

大手メディアから大学広報に関する2件の取材
 朝日新聞からの取材 (掲載は2021年6月)
 毎日新聞からの取材 (掲載は2023年3月)

⇒研究や事例分析に基づいて大学広報に関する考えを訴えても、デスクによる原稿チェックの段階で、ある中堅私大職員による事例紹介の扱いの域を出ることができず、内容が矮小化されてしまうという悔しい経験

自身の研究成果や考えを社会的に認めてもらうには、職員兼非常勤教員ではなく常勤教員という発見。
 大正大学着任後の中日新聞からの取材 (掲載は2025年11月)
 ⇒調整はあったが、こちらの主張のポイントは掲載

スライド12

職位	学位(博士)	イメージ
上級管理職以上	有り	学部教授
上級管理職以上	無し	学部or学部以外教授 (実務家教員)
管理職	有り	学部准教授or教授
管理職	無し	入試,IR等学部以外准教授
一般職	有り	助教or講師
一般職	無し	入試,IR等学部以外助教or講師

大学職員の実務経験の評価は？

スライド 13

新たな角度から見た大学

- 所属学部・学科のことしか知らない
- 所属学部・学科の募集課題や他大学を知らない
- 就職支援や企業のことを知らない
- 地方(自治体)のことを知らない
- 大学経営のことは(学内外)自ら情報収集
- 所属学部・学科の学生募集への提案
- 実務もできる道化師としての役割？

スライド 14

教員は宮廷道化師？

- 中世ヨーロッパでは、王族がエンターテイナーとして道化師を雇うことがあった。たとえば、ヘンリー2世に仕えた宮廷道化師・ローランドは、王や権力者の前で、ジャンプをしながら口笛とおならを同時にするという(実にくだらない)パフォーマンスを行っていたという記録が残っている。
- そして、そうした道化師らは、宮廷の大事な意思決定に影響を及ぼすこともあったそう。そんなふざけたやつを意思決定に参加させるのは非常識なようにも思えるが、実は理にかなっている部分もある。
- つまり、当時の王様は絶対的な存在であったがゆえに、なかなか外から意見を言いづらい構造にあった。権威を保ち政権を安定させるためには、王様にそうそう恥をかかせてはいけない。そんな状況で、周りの人たちがわかっていても言えないことや今さら言えないことを、宮廷道化師は横槍を入れるように茶化しながらも本質をつく役割を求められていたのである。
- ある意味で特権階級とも言えるがすべてが許されたわけではなく、言いすぎによってクビになったり、処刑されることもしばしばあったそう。

出所：舟津(2024)『「学者は世間知らず」はどのような意味なのか』, 東洋経済オンライン, <https://toyokeizai.net/articles/-/831134?page=3>

スライド 15

教員は宮廷道化師？

- 宮廷道化師の存在が、(現代の) 学者の存在と重なって見える。つまり、宮廷道化師と学者は、「①事実について深く洞察している」「②空気を読まない」「③身分をわかまえる」という点で共通しているといえるのだ。
- 学者は、「事実」についてより深く洞察し、説明する人々である。そして多くの人が疑問に思わないところで立ち止まって考察するがゆえに、時に愚鈍に見えるかもしれない。
- また、利害関係や私利を無視してでも、意見を述べることが求められる。そして、周りが言えないことや黙っておけばいいのと思うことに対して、空気を読まずに口に出すがゆえに、世間を知らないように見えるかもしれない。
- そして、ここは意見が分かれるかもしれないが、学者はしよせん口を出すだけなのであって実権も地位ももたない存在である。学者に与えられた地位は絶対的なものではなく、口が達者であるにすぎないことをわかまえていないといけない。でも現代では、そうしたつましい人は、時に侮られてしかるべき存在に見えるかもしれない。
- 何かを発信すれば心ないバッシングを受ける社会で、お互いに無関心であることが最適解になりつつある社会で、立場をわかまえずとも、空気を読まずに、本質を突くという役割を学者は果たさなければならぬ。

スライド 16

道化師とスタッフの間

- 研究はともかく学部教育(卒論)まで実際に関わらないと分からない
- 職員も上級管理職として経営に関わらないと分からない
- 教員→職員、職員→教員
適性や実績に応じて両方を体現する人材を増やすことが更なる教職協働を促進する？

スライド 17

源泉


キャリア展望 (自律的・主体的姿勢)
意志：自分のためが組織のため。

自己研鑽 (自信と信用の基盤)
人的資本：自ら問いを立て実践して新たな価値を生むベース。

ネットワーク (仕事そのもの)
社会資本：強いネットワークによる実現力と弱いネットワークによるアイデアの創出⇒金融資本

スライド 18

ご清聴ありがとうございました



ホームページ <https://kyousoustudy.hp.peraichi.com/>
共創型大学広報勉強会を開催しています(オンライン参加も可。無料。)よろしければ参加ください。

スライド1

2026年2月28日(土) 15:10~15:40 大学コンソーシアム京都第31回FD・SDフォーラム
第10分科会「大学職員の高度化と流動性(職員の人材育成)」@同志社大学今出川キャンパス

実践と研究との往還を 意識したキャリア形成


奈良女子大学
高等教育研究・支援センター
山咲 博昭
(h-yamasaki@cc.nara-wu.ac.jp)

スライド2

自己紹介

山咲 博昭 (やまさき ひろあき)

- ・奈良女子大学高等教育研究・支援センター 准教授
 - 現在、教学企画や大学評価、質保証等の業務に従事している。
 - 専門は高等教育論、組織論、人的資源管理論。博士(政策科学)。
- ・関西大学文学部総合人文学科心理学専修卒業(2010年3月卒業)
- ・学校法人関西大学 専任事務職員(2010年4月~2019年3月)
 - 学事務局事務グループ(4年間)
 - 公益財団法人大学基準協会への出向(2年間)
 - 総合企画室企画管理課(3年間)
 - 自己点検・評価、第3期機関別認証評価等の対応
- ・公立大学法人広島市立大学 教育職員(2019年4月~2025年7月)
 - IR組織や仕組みの構築、大学評価、質保証に係る仕組みの構築・運営
 - DPの見直しを踏まえた教育の質保証の仕組みの構築・運営



スライド3

構成

1. キャリアチェンジのきっかけ
2. 職種が変わったことで見える大学の状況
3. 自身の研究と大学業務との関係性
4. 望ましい教職協働像
5. 現在のエフォート

スライド4

計画された偶発性理論

- ・米国スタンフォード大学のジョン・D・クランボルツ教授が20世紀末に提唱したキャリア理論
- ・「個人のキャリアの8割は予想しない偶発的なことによって決定される」とし、その予期せぬ偶然の出来事にベストを尽くして対応する経験の積み重ねで、よりよいキャリアが形成されるという考え方

(引用: https://www.hrpro.co.jp/glossary_detail.php?id=121)

私の場合：大学教育に関わりたい
→結果的として大学教員というゴールはあったのかもしれない

スライド5

キャリアチェンジのきっかけ

- ・大学で働く原体験
 - 初年次教育を通じて自らも変わることができた経験。「学生に成長の機会を提供したい」という思いが大学教育に携わる原動力。
- ・視野の拡大と専門性の確立
 - JUAM(大学行政管理学会)や大学院、学外活動、出向経験を通じた視野の向上。実務経験を通じ、「質保証」「教学マネジメント」という長く関わりたい分野の発見。
- ・ロールモデルの存在
 - 職員から教員へキャリアチェンジする先輩の存在や学生時代にお世話になった先輩の教員としての着任。

スライド6

大学教育に関わりたい！

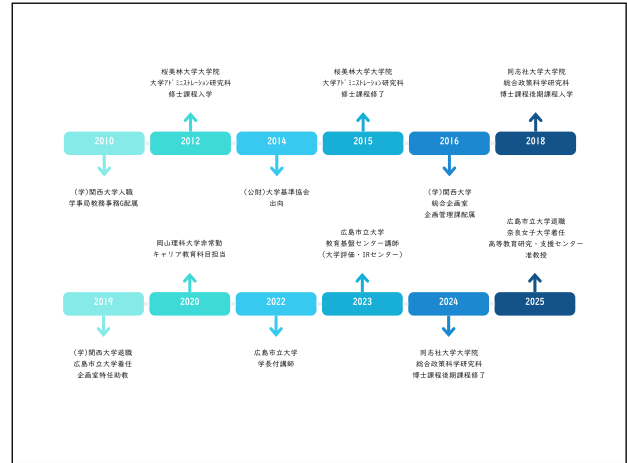
- ・18歳の時、関西大学文学部総合人文学科に入学しました。当時の私は大学進学することがゴールであり、大学入学後の学びも自分の将来も漠然と考える「流され体質」の人間でした。
- ・しかし、大学一年次に文学部初年次導入科目「知のナビゲーター」を受講したことによって、自らの意思で主体的に学び、自らが発信することが大学では大切であること、大学時代はいくら失敗してもよいことを学びました。
- ・この学びが一つのきっかけとなり、大学を中心とした生活を送ることになります。これが私の現在に至るまでの進路を決定づけるターニングポイントでした。

スライド7

大学教育に関わりたい2

- 大学での生活にどっぷりはまり、自ら成長するきっかけとなった大学教育やプログラムに関わりたいという想いが芽生えてきました。
- しかし、その参画方法として、大学院に進学して研究者として独り立ちした後に携わるのか、直接的なものは間接的に職員の立場で携わるのかという選択肢が当時はあったのですが、まずは大学教育の現場で働いてみたいという想いから、2010年4月から母校である学校法人関西大学の専任事務職員として、教務事務グループ、(公財)大学基準協会への出向、企画管理課と9年間働きました。

スライド8



スライド9

外の世界に触れる

- 大学行政管理学会 (JUAM) への入会
 - ヨコ (学外) の繋がりを広げる
 - ◆大学改革研究会
 - ◆研究・研修委員会
- 大学院入学・修了
 - 桜美林大学：大学アドミニストレーション研究科
 - 同志社大学：総合政策科学研究科
 - ゼミでの繋がりと、研究科内での繋がりを
- 大学基準協会出向

スライド10

身近なキャリア移行

- ストレートでの大学教員
 - 学部時代のクラブ (心理学・教育学研究部) の先輩が大学院修了後、関西大学教育推進部に着任。
- 大学職員から大学教員
 - 関西大学の先輩職員が教員職で転出。



身近な先輩方のキャリアに影響を受けた

スライド11

職種が変わったことで見える大学の状況

- 情報の質の変化
 - 得られる情報の範囲が限定的
 - 所属部署に囚われないコミュニケーションはしやすい？
- 教員の「強み」と「弱み」の理解
 - 教員側の多忙感や実情を身をもって理解した。
 - ◆授業準備、採点、成績
 - ◆研究 (まとまった時間、考える時間が必要)
 - ◆学内の委員会、センター運営
 - アイデアを出す等は得意だが、学内の規程や委員会等の兼ね合いを見て実装するのは苦手？
- 自身のミッション
 - 組織内で教員と職員の「架け橋」としての役割を果たす。

スライド12

自身の研究と大学業務との関係性

- これまでの研究 (卒業論文、修士論文、博士論文、科研費等) のテーマの共通点としては、自らの経験のなかで生じた問題意識が中心
 1. 卒業論文「大学生の感じる不安の変化ー入学直後から上位年次までー」 (2010年3月)
 2. 修士論文「若手層の大学職員を成長させる人材育成の可能性ー企業と大学の研修・OJT・学外勉強会の事例を基にー」 (2015年9月)
 3. 博士論文「大学の教学経営推進人材の現状と必要性に関する考察」 (2024年9月)
 4. 科研費「教学マネジメントの推進基盤に係る総合的研究」 (2024年4月-2029年3月)

望ましい教職協働像(内部質保証)

職員組織の在り方

- 継続的に実施する取組は、取組内容による職員組織に移行して行く教員中心になる場合も、流動性の高さから異なる担当者(専門職)が教員と協働する必要がある。また、流動性の高さを担うため、教職協働の実施に必要な条件を整える必要がある。
- 教員は定型的業務として継続し、必要に応じて、苦手がな部分もあてはめ、取組の継続が必須となる観点から、職員主体の作業を担う。また、標準化している提案も行う必要がある。
- 教員が主体となる取組を進める場合、職員組織の判断が必要となる。また、教員が主体となる取組を進める場合、職員組織の判断が必要となる。

現在のエフォート

1. 大学運営・業務系 (50%) : 教学企画関係
 - 高等教育研究・支援センターでの業務
 - 法人評価、認証評価関係業務
2. 教育系 (20%) : 授業関係
 - キャリア教育
 - リーダーシップ教育
3. 研究系 (20%) : 教学マネジメント、質保証
 - 科研費獲得(基盤研究(C))
 - 共同研究
4. 社会貢献 (10%) : 学外講師、高校との連携