

1. 派遣メンバー

橋本 規孝*（立命館大学）、伊井 卓生（名古屋工業大学）、高木田 翼（東京電機大学）、橋本 昌紀（名城大学）、森 康介（名城大学）（*はコースリーダー）

2. 調査概要

「欧州大学職員の“モチベーションとモビリティの関係性”」「図書館の取り組みに関するヒアリング」をテーマとし、調査概要及び事前調査シートを訪問打診時に送付したうえで、承諾を得た欧州の 3 大学・3 機関を訪問し、関係する大学教職員にインタビューを実施した。

3. 渡航期間

平成 30 年 9 月 16 日（日）から平成 30 年 9 月 26 日（水）（11 日間）

4. 訪問先大学・機関

(1) 大学

① スウェーデン：ウプサラ大学、スウェーデン王立工科大学

② イギリス：マンチェスター大学

※調査協力大学（訪問なし）：ミュンヘン工科大学（ドイツ）

(2) 機関

① スウェーデン：SUHF（The Association of Swedish Higher Education Institutions）

② イギリス：AUA（the Association of University Administrators）

AHUA（Association of Heads of University Administrators）

5. インタビュー調査等のまとめ

(1) 大学

調査テーマ「欧州大学職員の“モチベーションとモビリティの関係性”」に関して、欧州の大学職員の日々のモチベーションを維持・向上させる施策として、モビリティを有効に活用しているとの仮説を立てて調査を行った。しかしながら、日本と欧州の社会移動率の乖離（スウェーデン 5.30、イギリス 3.08、日本 0.56）や、欧州の大学職員の雇用形態（各職位の要件や資格の設定、職位毎に公募採用の「専門職」、2 年の任期を経て終身雇用など）、社会的・文化的な背景に基づく個人の意志の尊重などの要因により、大学組織としてモビリティを促進する事例は見受けられなかった。

一方、図書館の取り組みについては、訪問した 3 大学でそれぞれ異なる特徴があり、希少価値の高い歴史的書物の保有や管理、斬新なデザインの図書館（その空間の中で学習する多くの学生）、最新のテクノロジーを搭載したラーニングコモンズと充実した教育プログラムの実施、キャンパス内の一部の図書館にて 24 時間制の開館運用など、現地の図書館見学を通じて様々な取り組みに触れることができた。また、図書館スタッフへのヒアリングを通して、図書館スタッフの職位や業務の多様性などについても理解を深めることができた。

(2) 機関

訪問した 3 機関ともに、明確な目的を持って継続的に取り組んでいることを理解できた。SUHF では、所属大学幹部の推薦で幹部候補の大学職員が大学教員と協働で学びリーダーシッププログラムを 20 年以上も実施しているほか、幹部女性職員の増加に向けた研修を展開している。JUAM と連携協定をもつ AUA では、CPD フレームワークを用いたワークショップの幅広い展開や、遠隔による大学職員向けの研修（1 年制）の実施を行っている。また、代表者へのインタビューを通して、本年 3 月に控える Brexit の影響に対する認識と対応を確認することもできた。AHUA では上級職をターゲットに研修プログラムを提供しており、今では英国の大学事務局長の 45%がこのプログラム経験者という実績がある。

(3) 調査内容（要点）

国、大学・機関 調査内容	スウェーデン			イギリス		
	ウプサラ大学	スウェーデン王立工科大学	SUHF	マンチェスター大学	AUA	AHUA
職員のモビリティ又はモビリティの取組み	<input type="checkbox"/> 組織間の移動は個人の意思尊重 ・同部署に長く留まるより、成果を出して移動	<input type="checkbox"/> 学外交流や研修活動に前向き <input type="checkbox"/> 他組織や国外経験をプラス評価	・プログラムを通して各大学職員の交流機会創出 ・ワークショップ、観光地や他国での研修も実施	<input type="checkbox"/> 学外への移動や交流（研修含む）は多くない	・英国では協定校間で人事交流を実施 ・英国では特定地域内の大学間で出向制度あり	・後援の研修プログラムにて、6 カ月間、他大学勤務の経験創出
職員の雇用形態・処遇	・職位は全て公募 ・職員のスキル向上を支援	・職位は全て公募 ・職員のスキル向上を支援	・数名のみ雇用 ・殆どのスタッフが所属大学兼任	<input type="checkbox"/> 学外者の雇用は積極的 ・教育支援に内在資源を活用	・加盟大学の教職員が出向	・加盟大学の教職員が出向
国の文化	<input type="checkbox"/> 設置形態は国公立が大半 <input type="checkbox"/> 転職や異動はセルフマネジメントに基づく <input type="checkbox"/> 社会移動率 5.30（日本は 0.56） <input type="checkbox"/> 専門職（スペシャリスト）の文化			・移動、特に国外への移動は消極的 ・大学の自治性を尊重 ・社会移動率 3.08（日本は 0.56） ・2019 年 3 月末に Brexit（EURO からの脱退）を控える		
その他の活動や機関の位置付け	・MIRAI プロジェクトに参加 ※日本とスウェーデンとの共同研究推進プロジェクト	・発展途上国への学生送り出し ※フィールドワークを教育効果に反映（奨学金有）	<input type="checkbox"/> 政府と大学の橋渡しの役割 ・加盟大学のメリットに資するプログラムの提供	・ラッセルグループ（イギリスの大規模研究型大学群）に加盟 ・世界的研究拠点	・プログラムは一部無償のもの有 ・世界各国の職能機関と連携模索	・個人の能力開発とネットワークの構築機会提供

6. 研修を通して得た知見及び今後の展望等

訪問先大学のグローバル化について、単に協定校や国際学生を増やすのではなく、学生の受け入れと送り出しのバランスをとって得られる総合的なメリットに価値を置いていた。我々も語学力を向上させたうえで、国や文化を超えた交流を積極的に図っていく必要性を感じた。また、いずれの大学・機関も様々な研修プログラムを活かして長期的な視点に基づく人材育成に注力している。そこで JUAM に関しても、各会員及び所属大学のニーズをこれまで以上に考慮した横断的な取り組みを実施するなかで各会員が研鑽し大学全体の発展に資するというアプローチも大いに検討に値する。

「将来 JUAM の連携先となり得る組織・団体等」の基礎調査として、SUHF 及び AHUA の活動内容に鑑み、両機関と連携を図ることは JUAM のグローバル化の促進に繋がると思われる。そこで継続的に調査・活動する「海外職員団体等調査・連携企画チーム（仮称）」の立ち上げや、国際感覚の醸成と必要なスキル獲得に資する実践の場として「海外の連携機関や新規連携先への訪問調査等の継続」を強く希望する。

以上