

# 大学における職員の使命

## —大学経営の活性化のために—

加澤 恒雄\*・冠地 和生\*\*

(平成21年9月30日受理)

### Mission of Administrative Staff Members in Colleges and Universities —In Order to Activate College Management—

Tsuneo KAZAWA and Kazuo KANCHI

(Received Sep. 30, 2009)

#### Abstract

Tackling the six following issues is necessary for the maintenance and development of private schools: 1) effective advertising, 2) to teach students to be able to apply knowledge and technology. 3) to acquire the cooperation of faculty and administrative staff member (ASM). 4) to have accountability and transparency regarding the income and expenses of the colleges and universities. 5) to make plans that contain specific goals to achieve. 6) sound and sufficient management.

These are managed by the ASM of colleges and universities, except for #2. So, faculties and ASM must work together to run the colleges and universities effectively. Plus, recent management of colleges and universities demand ASM to understand the fundamental content of current education or research due to recent college and university business, applications for subsidies etc., which require the consideration by ASM.

**Key Words:** cooperation between faculty and administrative staff member, understanding on internal education or research, subsidy, patent, conflict of interests

#### はじめに

筆者らは、これまでの研究で、私立大学・学校の維持発展の2大要因は、「学生生徒等の確保」と「収支の安定」であることを踏まえ、この2つの実現のためには、相互に密接に関連している6つの改善点が鍵となることを指摘した<sup>1)</sup>。すなわち、①充実した良い教育を行い、②それを効果的に宣伝して優れた学生を多く集めることが中心であるが、それを実効あるものにするには、③教職員の協力が不可欠である。協力を得るためには、④財務状況を公開し、教職員の十分な理解を得、⑤目指すゴールを明示した中長

期計画を策定して教職員の力を一つにすると同時に、⑥適切な経営管理を行うことである。このうち、教育は教員が担うが、残りの部分については、職員も共に貢献し、教育活動を実効あるものに行っている。もちろん研究は教員等によって担われている。

中央教育審議会答申(平成20年12月24日。以下「中教審答申」という)<sup>2)</sup>は「大学職員は、大学の管理運営に携わる、また、教員の教育研究活動を支援するなど、重要な役割を担っている」と指摘し、新たな職員業務として需要が生じてきているものとして、インストラクショナル・デザイナー(教育方法の改革の実践を支える人材)、研究

\* 広島工業大学工学部機械システム工学科

\*\* 東京女子医科大学国際統合医科学インスティテュート リサーチコーディネータ

コーディネーター，学生生活支援ソーシャルワーカー，大学の諸活動に関する調査データを収集・分析し，経営を支援する職員，などの職種を挙げている。

まさに教員と職員は，学校が存続し，発展するための「車の両輪」ということができる。本稿では，大学職員特有の機能にスポットを当て，役割の重要性を考察する。

## I. 定義

本稿で使用する用語を，次のように定義する。

職員：教育又は研究に直接携わらない学校の被雇用者のうち，現業以外の者をいう。

現業職員：教育又は研究に直接携わらない学校の被雇用者のうち，現業の者をいう。

教員等：教育，研究又は医療などに直接携わる学校の被雇用者（教員，医師，看護師・検査技師など）をいう。

## II. 職員の業務

複数の主要な私立総合大学の主な職員の業務を事務組織規程等から抜き出してまとめると，大要「表1」のようになる。これらは，教員等が兼務し，または現業職員も担当するが，実質的にこれらの多くは職員によって担われている。

【表1】

	業務区分	主な業務内容
1	学部事務	教育研究活動の支援，意思決定の支援，学生サービスの提供等
2	研究所・研究センター事務	
3	総務	理事会・経営執行会議・評議員会その他学校法人の管理運営，大学印・理事長印・常任理事印の管理，規約の立案・運用，事務組織機構の改革・改善，事務組織・分掌の運用，文書の管理，係属校及び大学の系列会社，大学の行事式典，業務改善，大学の環境保全・安全管理，教職員・学生の安全衛生（健康管理業務を除く），消防・警備・清掃，総合受付の管理・車両運用・郵便物等の集配，大学の危機管理，訴訟・法務相談・その他の法務，その他他科に属さない事項
4	人事	職員の人事，教員組合・職員組合，教職員の給与，教職員の厚生・保健
5	財務	財務諸計画の企画立案・調整，予算・決算，資金計画，金銭の出納・管理，預貯金・有価証券の出納・管理，不動産の取得・処分等，資産の保全・管理，物品等の調達・調達の管理統制
6	教務	学則，学位，教員の人事，学部長会・大学院研究科長会等の諸会議，一般試験，教育研究費，個人情報，教育研究の点検・評価，学籍，学位記等，研究室・教室等，大学の制度・教育の調査，大学の教学の基本的事項の調査，大学の基本諸統計，教育体制の整備，教育のオープン化の推進，教育システムの開発・企画，情報化の推進，情報化の企画
7	研究推進	研究体制の整備，研究推進，研究支援，研究費の管理，研究にかかわる制度，研究成果を社会に移転するための孵化の推進，知的財産権の創出支援・保護・維持・監理・活用および社会への還元の推進，研究における産官学連携の支援，総合的研究推進等に関する点検および評価，研究倫理の徹底
8	国際	大学の国際化戦略に基づく企画・立案・全学的調整，海外拠点の構築・新規プログラムの開発等・海外への事業展開，海外における学生リクルートの企画および調整，海外からの来訪者・研究員・留学生等の交流事業の開発・企画，学生の海外派遣プログラムの開発・企画
9	学生	学生の生活，文化，保健，厚生および共済，学生への広報，学生の課外活動，学生会館の管理，セミナーハウス，学生寮，課外講演，奨学制度・奨学生
10	文化推進	文化事業の推進に関する事項，文化事業に係る情報の収集・整理・発信，大学が主催する文化事業に係る学内外の諸機関との渉外・調整，学内の諸機関が実施する文化事業の支援，講堂・ギャラリーの管理，大学資料センター
11	施設設備	校地の開発・整備計画，大学の建設計画の企画立案，不動産の取得・処分等の計画，施設・設備等の計画・設計・工事監理・改修および保全
12	理事長室	大学の基本的かつ重要な計画および事業の企画立案，大学全般の企画および業務の調整，大学の渉外活動に係る企画および調整，法人役員の秘書業務，校友等，校友会，寄付募集，後援会，その他校友および社会全般との連携，その他理事長が特に命じた事項
13	企画・広報	大学の広報の基本計画，大学全般の広報活動に係る企画・調整・支援，学内外に対する広報，情報開示の促進
14	個人情報保護管理	個人情報全般にかかわる業務
15	図書館	
16	監査室	

ここで、1. 学部事務、2. 研究所（または研究センター）事務および7. 研究推進の業務は、明らかに教育および研究に関する業務である。しかし、これら以外の業務も、何らかの形で教育および研究がかかわっていることが、大学の事務組織業務の特徴である。

### Ⅲ. 職員の大学への貢献

#### Ⅲ-1. 教育研究活動への職員の貢献

まず、職員の教育研究活動への貢献を概観する。

##### (1) 直接的貢献

##### A. 教育・研究支援活動

##### ア. 補助金等公的資金事務

【表2】 補助金等公的資金の例

	種類	内容	備考
A	私立大学等経常費補助金	私立大学等の教育研究条件の維持向上及び修学上の経済的負担の軽減に資するため、教育又は研究に係る経常的経費について補助。	人数、経費、給与額など、主として定量的なデータから算出。
B	私立大学・大学院等教育研究装置施設整備費補助	学術研究の振興、高等教育の高度化を推進するため、私立大学等の研究施設、大型の教育研究装置の整備費について補助	教育研究の内容の記述が必要。 B、Cには選定基準がある。 Dは、評価に基づいて採択。
C	私立大学等研究設備整備費等補助金	私立大学の研究設備、私立大学等の情報処理関係設備、私立高等学校等のIT設備の整備費について補助	
D	競争的資金 (科学研究費補助金、科学技術振興調整費、グローバルCOEプログラム等)	資源配分主体が広く研究開発課題等を募り、提案された課題の中から、専門家を含む複数の者による科学的・技術的な観点を中心とした評価に基づいて実施すべき課題を採択し、研究者等に配分する研究開発資金	

\*この表は、国の補助金のほか国の委託事業による公的資金を含む。

\*内容は、A～Cが文部科学省、Dが内閣府のホームページによる。

\*競争的資金とは、第3期科学技術基本計画において定義されているとおり「資源配分主体が広く研究開発課題等を募り、提案された課題の中から、専門家を含む複数の者による科学的・技術的な観点を中心とした評価に基づいて実施すべき課題を採択し、研究者等に配分する研究開発資金」のことを指す。同計画において、「研究者の研究費の選択の幅と自由度を拡大し、競争的な研究開発環境の形成に貢献する科学研究費補助金等の競争的資金は、引き続き拡充を目指す」としており、政府としてその拡充に努めている。

これらの補助金を見ると、Aは、人数、面積、金額などを基に補助金額が算出されるから、まさに職員の事務的業務である。しかし、B～Dになると、教育研究の内容如何が補助金など公的資金の交付の有無を決定する傾向が強い。

競争的資金：とくに、競争的資金は「広く研究開発課題等を募り、提案された課題の中から、…複数の者による…評価に基づいて実施すべき課題を採択」するものとされているので、申請書における研究内容の記載がもつとも重要であり、通常研究者自身が申請書類の相当部分を記載しなければならない。しかもこの資金は、金額が大きい。

しかし、次から次へと発表される競争的資金の申請書類をすべて、研究者自身が作成するグループと、書類作成の多くを専門の事務担当者が作成し、研究者は基本的部分のみを記入しあとは事務担当者の記載を点検する程度にとどまるグループがあるとすると、後者の「専門事務担当者作成グループ」に利点がある。

専門事務担当者作成グループの利点についてまとめる

と、

①研究者の研究活動が書類作成事務に妨げられることなく継続し、研究時間も多くなるから研究の能率が上がる。

②申請書は、採否判定の評価資料であるので、採択されるためには、評価対象の核心部分を十分踏まえて記載されることが最も肝要である。研究を推進する視点と評価対象の核心部分を把握する視点は必ずしも同じではない。優れた研究者が必ずしも採択に有利な評価対象の核心部分を把握できるとは限らない。むしろいくつもの申請書を作成し、資源配分主体の役所の傾向をフォローしている専門事務担当者の方が核心部分の把握には優れている可能性が高い。そのような専門事務担当者が研究代表者と連携を取りながら、申請書類を作成していく方がはるかに有利であろう。場合によっては、専門事務担当者の助言によって研究計画の一部を変更することによって、採択上有利な状況を作ることにも可能である。

専門事務担当者作成グループが機能するためには、専門

事務担当者は、当該研究について、ある程度内容を理解して社会的価値に結びつく部分を把握する能力が必要である。この能力は、研究能力そのものではなく、優れた研究者が必ずしもそうした能力において優れており得意であるとは限らない。評価型研究資金の採否の判断の際は、研究の優秀性と社会的価値の双方が評価視点となるので、専門事務担当者のこのような能力は、今後ますます必要になってくると思われる。このような専門事務担当者を特別に雇用することができればそれに越したことはないが、多くの場合、人件費との関係でそれほど容易なことではないであろう。日本では、国の競争的資金(補助金や委託費)を獲得するために、申請書類の記入は研究者自身が行うが、欧米では、研究者の監督の下、実際は有能な研究事務秘書が申請書を作成する場合が多いという。

#### イ. 知的財産管理

近年知的財産管理が大学では重要なテーマになっている。研究成果を特許などの知的財産の形で権利化し、大学の利益を守る必要がある。さもないと、単に権利をとりそこなうだけでなく、もともと発明者としての地位を確保できたにもかかわらず、他のグループに先を越され権利を取られたために、その技術を自分のものとして使えず、知的財産権の使用料を支払わなければならないになってしまう。特許申請に際しては、弁理士に依頼する。しかし、この技術を特許、意匠登録などするかの最初のステップや、そもそも研究者に、こういう形なら権利になる、ということを知らせる段階では、学内の研究状況や、研究内容を熟知する立場にない弁理士では十分な対応ができない。学内の事情に通じる職員が、研究領域への理解を深め、効果的に対応することが求められる。

大学によってはTLO(Technology Licensing Organization [Office]: 技術移転機関 [事務室])<sup>3)</sup>を法人内部の部署として設け、あるいは外部の別法人として設立し、権利確保に力を入れている。

TLOが行う「特定大学技術移転事業」の業務内容は、以下のとおりとされている。

①企業化しうる研究成果の発掘、評価、選別等、②特定研究成果に関する技術情報の提供等、③丸特許権等についての民間事業者への実施許諾等、④実施料等収入の環流等、⑤経営面での助言、⑥技術指導等、⑦金融面での支援、⑧その他特定研究成果の効率的な移転に必要な業務(平成10年8月5日文部省・通商産業省告示第1号「特定大学技術移転事業の実施に関する指針」三(一))。このような場合においても、TLOの設立、運営に際して、内部事情および研究内容を熟知した職員の貢献が必要である。

#### ウ. 利益相反管理(教員等が受託研究をしている会社・団体との取引)

利益相反とは、外部との経済的な利益関係等によって、公的研究で必要とされる公正かつ適正な判断が損なわれる、または損なわれるのではないかと第三者から懸念が表明されかねない事態をいう(「厚生労働科学研究における利益相反(Conflict of Interest: COI)の管理に関する指針」〔平成20年3月31日科発第0331001号厚生科学課長決定〕の最狭義の定義)。たとえば、製薬会社Aの製品の副作用調査をしている研究者が、A社から他の研究に対して寄付をもらっている場合などである。

利益相反の可能性を助言するには、研究内容のある程度の理解が必要である。

#### エ. 倫理管理

倫理管理については、医学・生物系の学部を持つ大学では、人の血液等臓器を使用したり、動物実験を伴う研究について、倫理委員会等が設けられ、研究にかかる倫理管理が行われている。しかしそれ以外の分野についても研究の倫理管理は必要で、現に分野を限定せずに倫理管理の規定を置いている大学もある。このような業務に携わる職員は、対象となる研究分野についての理解が必要である。

#### (2) 間接的貢献

##### A. 学生支援(就職支援、学生生活)

就職支援については、従来の企業の紹介業務に加え、学生を一人前の社会人にするための育成システム、キャリア教育、就職支援システム、各種の資格教育、インターンシップ、就職相談、キャリアアドバイスの分野などの業務がある。学生生活の支援としては、長引く不況の中での生活支援、奨学金業務、健康維持や増加傾向にあるメンタル相談、課外活動の指導やアルバイト支援などの業務がある<sup>4)</sup>。

##### B. 教育内容の宣伝

私立大学経営で最も重要なことは、学生の確保であり、それには周到な学生募集活動が必要不可欠である。これは国公立大学にとっても同様であろう。それは効果的な宣伝を行い、志願者、入学者を増やすことによって実現される。宣伝されるべき内容は、当該大学で行われている、優れた教育内容・方法である<sup>5)</sup>。

##### C. 施設設備の整備

教育研究内容を含むゴールを明示した中長期計画に沿って系統的にすべての施設整備計画が立てられ、資金が合理的、効果的に投入されれば、当該大学の人的および物的な力が集中し、収入に対する支出は効率化する<sup>6)</sup>。施設設備の整備に関しては、計画立案から実施にいたるまで、職員の担う部分が大きいので、教育・研究内容を

含むゴールを常に念頭において業務が進められなければならない。

#### D. 学部・研究所（研究センター）の事務

当然のことながら、学部や研究所（研究センター）の事務は、教育・研究に接しながら行われている。

### Ⅲ-2. 必要な教育・研究内容への職員の理解

以上、教育・研究活動において貢献する職員の業務について教育・研究内容との接点を概観した。

競争的資金の提案書をはじめとする書類作成のように、対象の研究を相当深く理解する必要のある領域から、浅く広く理解することが求められる領域まで、職員が業務上、教育・研究内容について求められる理解範囲・程度は多様である。しかし、共通することは、「教育・研究そのものを推進するわけではないが、当該教育・研究内容を理解して、どの点が社会の要請に合致し、価値が認められるかを判断できることが求められている」といえよう。以下において、具体的に分析しよう。

#### (1) 競争的資金

たとえば、競争的資金の提案書類の素案の相当部分を研究代表者に代わって職員が作成する場合、当該職員は、提案する課題のどの点が審査委員にアピールするかが分かり、研究代表者に助言できる程度に、課題となる研究領域の内容を理解していることが必要である。このようなことは、研究代表者でなければできないことと考えられるかもしれない。しかし、広い視野から審査するために、審査委員は、通常同一分野の専門家は、1人か2人とされる。たとえば医療系の分野の審査においても文科系を含め他の分野の専門家が多数配置されるようである。また同じ専門分野の委員が審査を担当するといっても、申請された研究課題の分野とその委員の専門分野が完全に一致するとは限らない。したがって、提案書は、むしろ素人にわかるように書く必要があるといわれる。そこで、職員が課題の研究内容を理解して、どの点が、素人から見ても、社会的要請に応え、価値があると評価されるかを把握し、その点を中心に記述した方が有利となる可能性が高い。もちろん、作成されたものは、最終的には、研究代表者の点検と判断に従うべきであるが、そのような職員の素案が示されてこそ、採択される可能性の高い提案書となり得るであろう。

#### (2) 特許、利益相反管理、倫理管理など

特許出願においても、弁理士に相談する前に、職員が当該研究のどの辺が特許の可能性を有するかを研究者と検討して整理する必要がある。その場合、特許の要件と社会的要請との関連で、どのあたりに価値があるかの助言ができる程度に当該研究を理解していることが必要であろう。利益相反管理や倫理管理の業務においても、教育・研究のどの

部分が公正さを求める社会的要請と衝突するのかが分かる程度に教育・研究内容を理解していることが必要であろう。

なお、新たな職員業務として需要が生じてきているものとして中教審答申で例示されている、インストラクショナル・デザイナーともなれば、教育方法の改革を支えるのであるがゆえに、教育内容の理解は不可欠である。

#### (3) 学生支援など

就職支援においては、社会の要請から見て、当該大学の教育のどの点に価値があるかを見出し、企業に対し売り込める程度に教育内容を理解している必要がある。企業が当該大学の教育に何を求めているかを見出すためには、当該大学の教育内容を把握し、理解しておく必要がある。それによって、何が不足しているか、どの点を改善する必要があるかを教学部門に伝え、反映させることができる。教育内容の宣伝業務においては、当該大学の教育内容のどの点が社会や志願者のニーズに応えられるかを把握しておく必要があるため、当然教育内容の理解が欠かせない。

### Ⅲ-3. 法人（組織）運営への貢献

円滑な法人運営が教育と研究の発展を支える。

情報システム管理、規程制定管理（コンプライアンスの実現）、経理、物品管理事務、契約事務、法人管理事務（理事会、評議員会等）などさまざまな業務がある。これらの業務においてさえも、職員が教育・研究内容を理解した上で執行している場合とそうでない場合とでは、長期に見れば当該大学の発展の上で影響が大きく異なるであろう。

以上のほかに、中教審答申は、高度化・複雑化する課題に対応していく職員として一般的に求められる資質・能力の例として「コミュニケーション能力、戦略的な企画能力やマネジメント能力、複数の業務領域での知見（総務、財務、人事、企画、教務、研究、社会連携、生涯学習など）、大学問題に関する基礎的な知識・理解など」を挙げている。このいずれの項目も、職員が教育・研究について理解していることが前提となって効果が増大するといえよう。

### Ⅳ. 職員の資質、能力の向上 (staff development: SD)

Ⅲにおいて、大学職員が教育・研究内容についても一定の理解をすることの重要性を述べた。

欧米諸国で見られるように、日本でも研究内容を理解した上で研究者に代わって補助金の申請業務ができるような専門の研究事務秘書を育成するべきであろう。しかし、欧米諸国とは文化的背景が異なる日本において、直ちにこのような専門職集団が出現することを期待する前に、当面まず、今居る大学の職員の資質・能力を向上させ専門事務担当者にすることが、現実的で早道であると思われる<sup>7)</sup>。

では、このような力を含め、職員の資質、能力の向上を

図るには、どのようにすべきであろうか。

ポスト（職務）、法令、会計、補助金その他各種制度への理解はもちろんのこと、教育・研究活動への理解を深めるよう経営者が図ることである。そのためには、必要な情報を提供し、学ぶ機会を提供することである。

情報の提供の例を具体的にいくつか挙げるならば、

- ①部署ごとの職務内容および方法を詳細に整理し明示した文書を作成し、職員に配布する。
- ②教育・研究に関連する参考資料を職員にも提供する。
- ③勉強の技術など学習能力を高める情報を職員に提供する<sup>8)</sup>。

また、学ぶ機会の提供の例を挙げるならば、

- ①学内における職員のための講習会や向上のためのワークショップの実施
- ②職員の学外講習参加や国内外留学への支援  
とくに、教育・研究内容の理解の機会は重要である。
- ③職員の教育活動への参加

桜美林大学の授業の一部を担当する「職員先生」の例なども参考になろう<sup>9)</sup>。

- ④研究発表会への職員の参加

研究者の発表に職員の参加を奨励する。研究者の発表も、ごく内輪の場合を除き、数十人を対象とし、研究チーム以外の研究者も参加する場合は、素人にもある程度分かるような説明を心がけるべきである。研究者にとって、そのような発表をすることに慣れていた方が、研究費獲得の審査に有利となり、また、一般市民への学術の普及活動が容易なものとなる。これによって、参加した職員は、研究内容の詳細は別として、その基本構造程度は、理解が可能となる。

## V. 協力への動機づけ

以上述べたことを実現するためには、教員と職員の協力が必要である。その動機づけには、以下の点にも留意する必要がある。

### (1) ゴールの共有

教職員がゴール（当該法人または大学が目指す、教育研究活動等の将来の状態）を知れば、大学の向かう方向が分かるので、教職員の協力が得やすくなる。当該法人または大学のゴールを明示した中長期計画を策定し、教職員に示すべきである。

### (2) 財務の公開

大学業務への協力は、教職員が法人または大学の財務状況をよく理解し、理事者と共通認識ができたときに実現しやすい。所属する法人または大学の財務状況の厳しさが分かり、自分の行動がどのように貢献するかが見えるからである。したがって、財務を公開し、教職員が十分理解でき

るように、情報を提供し、説明等理解促進の機会を設けるべきである<sup>10)</sup>。

## むすび

最初に述べたように、大学の発展にとって、教員と職員は、車の両輪であり、とくにこれからは、職員がいかに教育・研究の内容を理解するかが重要な要因である。職員が教育・研究の内容を理解していれば、職員に対するさまざまな事務能力改善方策は、より効果の高いものとなり、大学の発展に貢献するであろう。補助金等公的資金や知的財産がより多くもたらされ、より優秀な学生が入学し、就職率が上がるかもしれない。そのためには、情報や機会の提供などの方策が必要である。また、職員自身の向上への意欲は重要な要因である。さらに、研究会などで、職員が研究や教育の内容を理解する機会を提供する場合には、教員の理解と協力が不可欠である。しかし、職員が教育・研究の内容を理解することによる効果は、結局は教員にもたらされるはずである。

車の両輪である教員と職員の協力こそが、正にこれからの大学の発展の鍵となるであろう。

### 注

- 1) 加澤恒雄、冠地和生「私学経営改善における『教育の質』の重要性について」広島工業大学紀要 教育編 第7巻23頁以下(2008年2月)、および加澤恒雄、冠地和生「私学経営改善の要諦に関する研究－後編－」広島工業大学紀要 研究編 第43巻415頁以下(2009年2月)。
- 2) 文部科学省「中央教育審議会答申『学士課程教育の構築に向けて』(平成20年12月24日)」41頁。
- 3) 「大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律」(平成10年5月6日法律第52号)により「特定大学技術移転事業」として位置づけられている。  
特定大学技術移転事業を実施する者は、株式会社、有限会社、一般社団法人、一般財団法人、特定非営利活動法人、学校法人その他の法人(日本国内に住所又は居所を有する外国法人を含む。)であって、本事業の趣旨に沿った運営を図ることができるものである(同法第三条第一項の規定に基づく「特定大学技術移転事業の実施に関する指針」二〔平成10年8月5日文部省・通商産業省告示第1号〕)。
- 4) 篠田道夫「“強い”経営を目指して 中期計画の実質化 番外 教学マネジメントの推進 “学生中心”へ教職の本格協働を」教育学術新聞(平成21年3月11日)。
- 5) 加澤恒雄、冠地和生 前掲論文「私学経営改善における『教育の質』の重要性について」24頁および26頁。

6) 加澤恒雄, 冠地和生 前掲論文「私学経営改善の要諦に関する研究-後編-」417頁および423頁。

7) アメリカ合衆国で10数年の研究生活を送ったある大学の分子生物学の教授は, この研究事務秘書を, 欧米で普遍的に承認されている「相互補完性原則」に由来すると考えている。趣旨は以下のとおりである。

「『相互補完原則』とは, 役割分担, 分業において個人の尊厳を守る考え方で, それぞれの役割を尊重する考え方として出ている。おそらく, ヨーロッパ社会では, 階級間の分断が厳しく, 階級闘争を融和させる原理として実質的な意味が大きかったのではないか。日本にはヨーロッパのような階級がなく, 『階層性で上位にある者は下位者のできることをすべてできる』という前提があるように見受けられる。専門性の無視である。他方, 欧米では, 秘書の professional としてトレーニングされている人々, テクニシヤンの professional としてトレーニングされている人々, 科学コミュニ

ティの中で科学的考え方を提示する professional としてトレーニングされている人々がいる。そして, 秘書の仕事を研究者が行うと, 仕事の質が劣化すると同時に, 秘書の仕事を奪うことになる。テクニシヤンの仕事を研究者が行うと, 仕事の質が劣化すると同時に, テクニシヤンの仕事を奪うことになる。研究者が秘書やテクニシヤンの仕事をする時間があるなら, もっと研究者としての専門的な仕事をすべきである」。

8) 加澤恒雄, 冠地和生 前掲論文「私学経営改善における『教育の質』の重要性について」23頁。L. ロン・ハバード原作「学び方がわかる本」ニューエラ・パブリケーションズ・ジャパン (2003年)。

9) 高橋真義, 他「大学職員の『職員先生』体感プログラム-初年次トレーニングの必要性の検証-」第31回大学教育学会大会発表要旨収録210頁 (2009)。

10) 加澤恒雄, 冠地和生 前掲論文「私学経営改善の要諦に関する研究-後編-」418頁。

