

# コーディネーターの多様性とキャリアに関する一考察

和歌山大学クロスカル教育機構 生涯学習部門 /

地域イノベーション機構 地域活性化総合センター 准教授 西川 一弘

## 1. はじめに

地域と大学を繋ぐコーディネーターのための研究実践セミナー（以下、CDセミナー）、および大学地域連携研究では、コーディネーター（以下、CDとも略す）を取り巻く環境などについて議論してきた。今回のセミナーでは、最初のシンポジウムテーマとして「コーディネーターのキャリア形成」について議論を行った。大学の第三の使命として「社会貢献」が掲げられ、近年では「COC事業（地（知）の拠点整備事業）」、「COC+事業（地（知）の拠点大学による地方創生推進事業）」を中心とする、大学の「地（知）の拠点」化により、地域と大学を繋ぐコーディネーターが多く採用されている。これまでのセミナーや研究では、コーディネーターを採用する予算的位置づけ、大学執行部の意向などにより、その身分や採用形態が変わることを通じて、コーディネーターに求められるものやミッションが変わっていくということを議論してきた。コーディネ

ーターは極めて多様であるがゆえに、なかなか一概に論ずることが難しい。しかしそれは、当然のことである。大学と地域という、文化もコードも歴史も異なる領域が手を繋ぐことは、これまでやってきたことがない、「新しい領域」であり、この新しい挑戦は「小さな実績の積み重ね」を通じて、小さな穴を少しずつこじ開けていく作業に他ならない。コーディネーターは新しい大学づくりと地域づくりの旗手である。

その多様なコーディネーターについて議論する際、各々の立場や身分などの前提条件を整理しておくことが求められよう。本稿では執筆時点での「前提条件」を改めて整理すると同時に、これからのコーディネーターのキャリア形成に必要な条件整備とその戦略について考察したい。なお、本稿では特に言及がない限り、大学に所属している地域連携を専門とするコーディネーターを取り上げる。

## 2. コーディネーターはなぜ多様か

地域と大学を繋ぐコーディネーターはなぜ多様であるのか。まずコーディネーターが所属する大学そのものが多様であることが指摘できよう。ここではその多様性の源として(1)大学の属性、(2)地域性、(3)経営判断の三つの視座から考えてみたい。

### (1)大学の属性

文部科学統計要覧(二〇一六年版)によると、全国には七七九大学が設置されている(短期大学除く)。そのうち大学の設置形態は、国立が八六、公立が八九、私立が六〇四となっている。国立は政策的に①地域貢献型、②教育研究型、③卓越した教育研究型の三つに類型化されている。公立も設置している地方公共団体の意向が強く反映され、当該自治体の活性化が主なミッションとなれば、おのずとそこに配置されるコーディネーターの活動領域・範囲が明確になっていくだろう。

また、大学の規模も見ておく必要がある。大学は一大学一学部の単科大学から、総合大学まで、その学部数、学生数、

領域もさまざまである。地域連携を考えると、小・規模の大学であれば、地域からのニーズに大学のシーズが提供できないこともよくある。

### (2)地域性

地域と大学を繋げるとき、大学が立地する「地域」、あるいは地域連携活動を行う「地域」の特性に影響を受けるだろう。都市、地方都市、中山間地域が抱える課題は共通の部分もあるが、産業構造や人口構成などは、その地域によつて異なる。

### (3)経営判断

これが最も多様にさせている要因のひとつといえよう。セミナーの議論でも「大学執行部の理解」がコーディネーターの採用から身分保障、与える職務の異なりに大きな影響を与える。当然「理解」の意味は、積極的な理解から、消極的理解、無理解、積極的な無理解まで幅がある。行政組織よろしく、執行部の交代がコーディネーターの命運を左右することもあろう。

大学の経営判断に関わることであるが、「予算的制約」

もコーディネーターを多様化している。何かしらの経営判断に基づき、国などの競争的資金へ応募、採択された折は、その予算的制約がコーディネーターの立場・身分、およびミッションに直に影響を与える。

また、コーディネーターという新しい職種自体が、基本的に業務や到達目標が固定的でない、あるいは良い意味で曖昧であることも指摘できる。筆者も和歌山大学南紀熊野サテライトを拠点として、地域連携コーディネーターを五年間務めていた。公募時の職務内容は「自治体・企業・地域のニーズを調査するとともに、本学のシーズを把握して、地域連携事業のコーディネートを行う」というものであった。本学のコーディネーターは競争的資金で雇用されず、基本的には当時設置していた三つのサテライトを拠点に配置されたものであり、その業務については幅広く規定されるがゆえに「何でも仕事にできる」コーディネーターである。自治体の各種委員や講師のコーディネーター、学生のフィールドワーク支援、教員の研究支援、地域と教員をマッチングさせた後の研究プロジェクト化、教育プロジェクト化などを行ってきた。業務の幅については基本的にコーディネーターに委ねられていた。この場合の評価は「コー

ディネートを行った事業」であるが、評価がその事業の「数」なのか、「中身」なのか、「地域や大学への波及効果」なのか、については明確ではない。

### 3. 多様なコーディネーターの前提条件

多様なコーディネーターの形態、前提条件について、佐藤「二〇一四」は立場と身分によって、研究と事務系、正規と非正規の四つに分類可能であるとした<sup>1)</sup>。西川「二〇一二」は競争予算などのプロジェクト予算によって雇用され、プロジェクト遂行における専門性が求められる「プロジェクト型コーディネーター」と、大学の管理などで雇用され、「地域と大学を繋ぐ」そのものの専門性や能力が求められる「地域型コーディネーター」に分類され、専門性が雇用予算によって変化することを指摘した<sup>2)</sup>。

地域と大学を繋ぐコーディネーターは、大学が地域を求め、地域と重なり増加傾向にあったが、COC/COC+事業の展開によってさらにその数は増加していると考えられる。これらの事業も時限付き競争予算であるがゆえ、任期制のコーディネーターが多くなっているだろう。特にCOC/COC+事業は、その採用人事が教員処遇であろう

がなかるうが、基本的には事業協働機関や地域とのコーディネーター役を担わなければならない。大学がコーディネーターを採用する際、大学として身分や処遇を決める必要がある。長期的な視点や戦略で採用するのであれば、正規教員や正規職員の採用（職員の場合は配置換えも含む）するだろう。競争的予算による採用であればその予算制約に大きな影響を受け、当該事業年度内の採用にならざるを得ないであろう（大学の戦略・意向によっては、競争的予算をきっかけに正規教職員を雇用する大学は、当然あり得る）。

先述した立場と身分、そして予算によって職務内容や評価、ミッションが異なることを指摘したが、これらは「大学側」の考え・判断・忖度によるものである。「応募者側」の能力、力量によって左右されるものではない。一方、応募者側は、大学院進学などを通じてアカデミック・キャリアを積み上げた人であるか、そうではなく現場も含む非アカデミック・キャリアであるかという分類も可能である。コーディネーターの前提条件を整理すると、表1のようになる。コーディネーターは任期・身分・ミッション・キャリアの複雑な組み合わせによって構成されている。これら

は採用時や配置時に大学の戦略や経営判断を基に、しっかりと位置づけしておく必要がある。

非アカデミック・キャリアが任期付教員としてコーディネーターに採用される場合もある（例えば裁量労働制を導入するためなど）。非アカデミックの任期付問題である。非アカデミックの任期付教員について、児美川「二〇一七」は

「厳密な定義はないが、それは、進学率五〇%超の大衆化（ユニバーサル化）段階を迎えた日本の大学が、学生に対する教育・支援の枠を従来なかった領域にまで広げた結果、新たに設置されることになった」ポストに就いた人のことを指している。そして非アカデミックの任期付教員問題について、給与、研究費、研究室の待遇の問題以上に、任期終了後のキャリア展望の閉塞を指摘する<sup>3)</sup>。すなわち、アカデミックの任期付教員に比べ、非アカデミック任期付教員はアカデミック・キャリアを積んできてないがゆえ、そのまま任期無教員になることは極

大学側	任期身分	任期無し 教員	任期付き 職員
	ミッション	テーマ型	地域型
応募者側	キャリア	アカデミック キャリア	非アカデミック キャリア

表1 コーディネーターの前提条件

めて厳しい、ということである。それは特に任期無教員採用時の評価基準が、アカデミックな基準をベースとしているからである。

#### 4. コーディネーターのキャリア

##### (1) コーディネーターのキャリア形成

CDセミナーについては、二〇一〇年に開催された「地域型大学サテライト拠点情報交換会二〇一〇 in 和歌山大学・南紀熊野」を契機に、二〇一二年より六回にわたって開催してきた。継続開催の中で、コーディネーターのキャリアについても、①コーディネーターから任期無の教員職に就く人、②大学間をコーディネーター職として渡っていく人、③まちのコーディネーターとして大学に留まらないコーディネーターを目指す人などが出てきている。

①のキャリアについては、高知大学、神戸大学、和歌山大学での事例があるが、いずれもアカデミック・キャリアの人がコーディネーター職につき、任期無教員ポストに採用される事例である。採用については、別ポストによるものもあり、この場合はキャリアとしてエスカレーター式のように繋がっているものではないことには留意する必要がある。

ある。②のキャリアについても、CDセミナーの議論の中で、大学に予算や任期の制約がある中では、あくまで渡渡的・暫定的な取り組みとして、大学間がアライアンスを組んでコーディネーターを融通しあう戦略も必要ではないか、という議論もあった。仮にこの過渡的戦略をとったとしても、その中でのキャリアアップ（待遇や身分など）は当然保障されるべきで、前のコーディネーターキャリアが評価されないのは問題である。③のまちのコーディネーターについては、後藤「二〇一七」に詳しい。地域を知り、地域に詳しくなった財産を大学コーディネーターの先にある「地域に在る、地域のコーディネーター」としてのキャリア形成である<sup>4)</sup>。大学が単独でコーディネーターを雇用できなくなる場合、あるいは地域側の戦略で、地域に主導権が必要な場合（大学雇用コーディネーターであれば、当然第一のミッションは大学のミッションになる）のひとつのあり方であり、可能性である。ここに必要な条件は何か、については今後の実践が明らかにするだろう。

コーディネーターは厳しく、脆弱な環境の中でも業務を進めている。コーディネーター側からすれば、好き好んで不安定な立場を選択している訳ではない。本来はコディ

ネーターを専門職として、任期無で採用することが望ましい。ではコーディネーターの専門職化は、いかにして可能か。ひとつの議論として大学における「高度専門職」の議論を援用したい。

## (2) 高度専門職としてのコーディネーター

大学における「高度専門職」配置の議論は、二〇一四年二月にまとめられた中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」において、提言されているものである<sup>9</sup>。学長のリーダーシップのもとで大学ガバナンス改革を進めていく際に、補佐体制の充実の文脈から提起されており、高度専門職は「リサーチ・アドミニストレーター（URA）やインスティテューショナル・リサーチャー（IRer）、産学官連携コーディネーター」、「アドミッション・オフィサーやカリキュラム・コーディネーター」、「弁護士・弁理士等の資格保有者、広報人材、翻訳者」等の幅広い職種が想定されている。また、中教審分科会を受けた実現に向けての議論では、「適材適所人事」「教職協同の実現」「職員のスキル向上のためのモチベーション」など大学職員の資質向上の文脈からも検討が

進んでいる。

本稿で議論しているコーディネーターは、産学連携に留まらず、地域全体と大学を繋ぐコーディネーター（地域連携コーディネーター）を想定しているが、高度専門職の議論の中にそのような視点は入っていない。これは職種や職務自体が幅広すぎることが起因していると推察される。この高度専門職自体も身分・処遇や雇用形態・キャリアパスについて論点整理すべき課題とされている。高度専門職の議論がこれから展開されていく中に、地域連携コーディネーターも位置付ける必要があると考える。

## 5. おわりに

コーディネーターの多様性と前提条件を再度整理し、現場で格闘するコーディネーターの現在のキャリア形成を含めて論じてきた。コーディネーター職はアカデミック・キャリアであれ、非アカデミック・キャリアであれ多様な人が就いているが、いずれも「大学」というフィールドに興味関心、想いがあるからこそ集うのである。しかし、その大学自体は少子高齢化の影響、教育研究のあり方を巡る「高等教育機関としての大学の再定義」の中、当面は流動化し

ていくことは免れない。新しい姿に向かう積極的な「過渡期」と捉えたいが、その中でのしなやかさとしたたかさは常に持ち合わせていきたい。

なお、今回は論じていないが、兼務型コーディネーター（大学教員の業務とコーディネーターの併任など）については、別途検討したい。

## 謝辞

第六回CDセミナーにご参加いただきました皆様、「大  
学地域連携研究vol.5」へご執筆いただきました皆様には  
厚く御礼申し上げますと共に、引き続き本セミナーへのご支  
援をお願いしたい。なお、本稿は科学研究費補助金「地方  
国立大学の地域貢献型生涯学習体系に関する実証研究（研  
究課題番号：15K04295／研究代表者：村田和子）」の成  
果の一部である。

## 引用・参考文献

- 1) 佐藤祐介「二〇一四」「地域連携コーディネーターの組織化と  
力量形成の展望」『大学地域連携研究Vol.1』四五～五一頁。
- 2) 西川一弘「二〇一二」「大学と地域を繋ぐコーディネーターのミッ  
ションとその専門性に関する一考察」和歌山大学地域連携コー  
ディネーターを事例にして」『和歌山大学地域連携・生涯学習

- 3) センター紀要・年報』第二一号、三八～四三頁。  
児美川孝一郎「二〇一七」「任期付教員の増加と「大学教員  
の変貌」『IDE現代の高等教育』No. 594、二〇一七年  
一〇月号、三二～三七頁。

- 4) 文部科学省中央教育審議会大学教育分科会「大学のガバナ  
ンス改革の推進について」（審議まとめ）」ホームページ  
[http://www.next.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyō/chukyō4/  
houkoku/1344348.htm](http://www.next.go.jp/b_menu/shingi/chukyō/chukyō4/houkoku/1344348.htm)（二〇一八年二月三日閲覧）

- 5) 後藤千晴「二〇一七」「地域連携コーディネーターのキャリア  
に関する」提案『大学地域連携研究Vol.4』五六～六二頁。