

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 10 日現在

機関番号：32620

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24531076

研究課題名(和文) 大学事務組織機能評価基準の新たな開発とその応用 事務組織と職員能力について

研究課題名(英文) New Development of Assessment Standards for University Organizational Functions and Their Application ; Administrative Organizations and Staff Competence

研究代表者

各務 正 (KAGAMI, Tadashi)

順天堂大学・企画調査室・部長

研究者番号：00398661

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、大学事務組織機能を適切に評価するために、実際に行われている大学職員の日常の職務活動を精査し、効率性の観点から大学における事務組織をシステムとして捉えることと、大学職員の職務活動を「部署」ではなく「個」のレベルから規定することの重要性を指摘した。そして機能評価の高い事務組織を組成するために、欧米で実際に利活用されているジョブ・ディスクリプション(職務説明書)による管理運用法の日本の大学における実効性を検証し、その導入の可能性の高いことを示した。

研究成果の概要(英文)：This research discusses the importance of conducting a baseline summary of the responsibilities of university staff, focusing on their roles as individuals in the system as criteria for assessing the functions of the administrative organization. From this perspective, this paper proposes the introduction of a method of administration and operation based on job descriptions actually used in the United States and Europe and verifies their effectiveness, indicating that there is strong potential for the introduction of this method.

研究分野：社会科学

キーワード：大学職員 大学事務組織 事務組織規則 ジョブ・ディスクリプション 職務説明書 機能評価 職員能力 SD(スタッフ・デベロップメント)

1. 研究開始当初の背景

近年の中央教育審議会答申において、大学改革における事務組織や大学職員の役割の重要性が指摘されている。答申では同時にその機能強化等も要請している。本研究では、この要請を事務組織機能や大学職員の職務活動に対する社会的な改革改善要請と捉え直し、効率性をもって各職務が組織化され、その日常の職務活動が行われているかという課題を設定した。

また大学への運営費交付金や私学助成は国民の税金であり、その一部は職員人件費にも当てられている。大学には大学職員のコストパフォーマンスに関する社会的な説明責任があり、本研究はその一部としての意義をもつ。

2. 研究の目的

本研究の目的は、大学の運営や経営において事務組織が効率的に機能する管理体制となっているかを検討することである。ここでは効率性を事務組織におけるシステム化の度合いと定義し、システムの与件を先行研究から目標、協働、分業化、ヒエラルキー、コミュニケーションと捉えて、以下の事項を調査・研究した。

現状分析:事務組織と大学職員の職務活動を規定している事務組織規則の構造解析
問題抽出:現状の事務組織をシステムとして見た時の固有の問題点の検討
改革案:新たな事務組織管理モデルとしてジョブ・ディスクリプション(職務説明書)の提案とその管理運営法の実現性に関する検証

3. 研究の方法

本研究では、まず事務組織と大学職員の日常の職務活動を管理している事務組織規則を概観した。すなわち組織体制、職務内容、責任、また規則と日常の現場での業務との整合性、職員研修などを検証した。

次に事務組織規則が有する固有の問題点を事務職員へのアンケート調査結果を踏まえながらシステム化という観点から明らかにした。

最後に大学の諸活動に対応する効率的な新たな事務組織モデル案として、日本では馴染みの少ないジョブ・ディスクリプションによる大学職員の職務活動の管理運営法に着目し、この管理法導入の可能性を検討した。検討にあたっては、実際に活用されている米国における大学職員採用情報の解析、米国大学でのインタビュー調査、この管理運営法に対する全国の学長・理事長からの意見収集調査と学識経験者とのインタビュー調査を行った。

以上の具体的な作業は、次のとおりである。

大学職員の日常の職務活動を規定している事務組織規則の精査

事務組織規則に記載されている情報収集にあたっては、収容定員上位10校の国立大学と私立大学をウェブで調査した。ウェブ公開は、国立大学のみであった。私立大学の事務組織規則も私的に入手可能であるが、研究倫理上これは行わず、公開されている国立大学の情報をもって大学職員の日常活動の解析を進めた。

大学職員に対するアンケート調査

2013年5月14日現在の大学行政管理学会会員1329人を対象に、大学職員の日常の職務活動に関する調査を実施した。回答の回収は、旧メディア教育開発センター(現放送大学)が開発したリアルタイム評価支援システム(REAS)を利用した。回答数は433件、回収率32.6%(433/1329)であった。欠損値処理として、欠損値のある回答数72件はすべて除外した。この結果、有効回答数361件、有効回答率27.2%(361/1329)であった。質問項目の「はい」回答は、平均値57.9、標準偏差値()24.8であった。

米国の高等教育機関の大学職員採用情報の精査

米国で利活用されているジョブ・ディスクリプションの情報収集のために、米国高等教育機関の大学職員採用情報サイトである米国HigherEdJobsのホームページから2012年5月29日にデータを収集した。サンプルはCategory: Administrative欄の559件を対象とした。

米国大学へのインタビュー調査

2012年11月と2013年12月米国でのジョブ・ディスクリプション利活用の実態を調査するためUniversity of Washington人事担当部長インタビューを行った。同大学のジョブ・ディスクリプション作成要領Guidelines-for-Completing-the-Professional-Staff-Position-Description-Formに基づき、作成からホームページ掲載までの作業フローも調査した。

学長・理事長に対するアンケート調査

2014年3月に国立大学82校、公立大学80校、私立大学595校、計757校の学長・理事長を対象に職務説明書の利活用に関する意識調査を郵送で実施した。回答数224件、欠損値処理後の回答有効データ数は、190件であった。回答率は、国立大学37.8%(31/82)、公立大学38.8%(31/80)、私立大学16.9%(128/595)、合計25.1%(190/757)であった。

学識経験者とのインタビュー調査

2014年5~7月に大学運営・経営における事務組織と大学職員の日常の職務活動に関する意見等について、教育再生実行会議メンバー、一般企業人事担当役員などの学識経験者にインタビュー調査を行った。インタビューは、いずれも事前に質問事項

を送付し、1~1.5時間で行った。
本研究成果の社会的な広報活動については、即時性の高さと直接的な意見交換等を重視し、大学職員の参加の多い学会での研究発表を毎年複数回実施した。

4. 研究成果

(1) 現状の事務組織の活動を規定している事務組織規則の構造解析

大学職員の日常の職務活動を規定している事務組織規則の精査から得られた知見は、以下のとおりである。

10 国立大学の事務組織規則において大学職員の職務活動を規定する条文は、部局等の所掌事務の項に記載され、同一名称の部署であっても業務内容は各大学において異なっていた。各部署の所掌する業務については、業務をどこの部署で担当するかは、各大学における組織上、教学・研究活動上、管理運営方針上、あるいは事務組織の歴史的な変遷の事由などで、その部署が特定され、事務組織規則に記載されている。大学職員の職務活動を管理している事務組織規則は、大学の運営の中で大学のガバナンスに基づき時間をかけて改定され大学固有の規約になっていた。

所掌業務内容は、課の業務に関する記載までが多かった。いわゆる現場での業務は明記されていなかった。このことを大学ガバナンスから考えると、トップと現場担当者との関係において、トップからの命令指示ラインは直接現場に連結せず、課のレベルで分離しているという組織構造であることが理解された。すなわち、トップからの指示ラインは、トップと課、課と現場に区分され、これを二重構造と呼べば、現場においては、トップからの意思決定を間接的な理解のもとで二重構造下で日常の職務活動が行われていると考えられた。

事務組織規則の条文は、その記述において、短文であり、簡潔であった。また、メモ的、備忘録的なため業務範囲は曖昧であった。10 大学における部局の所掌事務を規定する条文数は、総計で2099本あり、この内「関すること」という用語の使用率は83.7%であった。条文で多用されている「関すること」という語は、業務に関わる周辺業務あるいは関係する業務全般を短い表現で全てを指示することができる便利な用語であり、一般的にも利用されている。現場での業務は、予想外の展開が往々にして発生する。「関すること」という言葉を使った条文によって、事務業務の初心者にとっては、業務内容がよく理解しにくい表現であるが、日々変化する日常業務を一括して遺漏無く管理し、柔軟な事務管理を可能としていた。このことは、事務組織規則は、読まれる対象を、現場の新任の大学職員ではなく、業務経験の豊富な大学職

員であることを意味している。大学という組織体では、日本における組織の一般的な特徴かもしれないが、現場における大学職員に何をさせるかという指示は、事務組織規則によって規定せず、また、担当業務に必要な能力や資質等も明文化していなかった。

前項と関連するが、新任者に対する部署業務説明資料として業務マニュアル(現場業務手順書)がある。事務組織規則における部署業務説明が課までであり、また条文の内容が簡単で説明不足の感があることをカバーするために現場用の作業説明資料として整備されている場合も多い。もし、この資料が現場の大学職員の日常の職務活動を管理する機能をもっているのであれば、各現場手順書を集積することによって、大学として正式に事務組織規則の一部とすることが可能であるが、この論には、次の3つの問題点があった。一つは、現場手順書の存在意義は、新任者が業務に慣れるまでの期間限定であって、新任者が一度身につけてしまえば利用価値が薄れる。二つは、現場手順書は、記載された大学職員や教員などその業務の関係者の構成が変わった場合には利用できなくなる。クローズドな作業環境条件の下で使える資料である。三つは、最も重要なことであるが、現場手順書は、前任者の個人的な観点からまとめられており、異なる状況下で情報更新されているとは限らない。すなわち、この手順による業務処理が、最も効率のよい作業であるかどうか、本当に当該部署の担当業務なのか、大学として評価していない。敢えて言えば、現場手順書は、前任者の恣意的に作成された私的な資料である。

(2) 事務組織のシステムとしての固有の問題点

システムを目標、協働、分業化、ヒエラルキー、コミュニケーションを与件として捉え、これをもとに大学職員の日常の職務活動というものを、大学組織と大学職員の関係性全体と個の観点から次のとおり検討を試みた。すなわち、事務組織全体からみた大学職員が行う日常の職務活動の位置付け(i.e. 職務のミッション)、個としての大学職員が担当する職務に関する内容(職務を構成する各業務に必要な知識や能力、資質を含む。)(i.e. 職務の内容)、日常の職務活動におけるトップと大学職員の関係、意思疎通、事務組織ガバナンス(i.e. 職務のガバナンス)である。

事務組織をシステムとして上記のように捉え直し、この観点から前項の事務組織規則の解析を読み直すことによって、事務組織における固有の問題点を次のとおり抽出した。

現状の事務組織規則においては、組織の二重構造があった。トップと現場担当者間における指示ラインの乖離という現状から、

事務組織規則は、システムにおける職務ミッションと職務ガバナンスを完全に管理していないことが理解された。

また、現状の事務組織規則は現場の大学職員の業務を可視化せず、「関すること」という曖昧な用語によって業務の幅を任意に伸縮させることができる条文で構成されていた。曖昧な規定は、各部署が所掌する業務に対して適切な人員配置数を特定できないという現状をもたらしていた。実際に大学においては、大学職員の配置定員数は現員定員数をもって管理されている場合がある。

配置する大学職員の人数や担当させるべき業務内容が不確定であることは、人数(量)と業務の質から算出される大学職員の総業務量を算出できない、あるいは算出してこなかったという問題を呈していた。大学職員の日常の職務活動における総業務量が不確定であるという問題は、マクロ的には大学経営における職員人件費総額や経営上のコストパフォーマンス、部署における適正な労働量とその質、人員配置法、大学職員雇用戦略など、ミクロ的には大学職員一人当たりの業務の多寡、労働生産性の評価、業務評価、自己研鑽や職務開発SDの目的や方向性など、大学の経営や運営、働いている大学職員個人々人における活動の実際を客観的に評価するための多くの重要な指標の算出を不可能としていた。また大学職員の総業務量が算出できないという問題は、どのような改革や改善策も現状との比較検討が成立しないこと、この結果、どのような大学職員に関する職務や業務の分析も有効な知見を得ることが困難であるということを示唆している。

これらのことから、現状の事務組織規則は、大学職員の現場における大学職員の職務活動の詳細の内容を規定せず、大学職員をシステムにおける「個」としての職務活動を正しく客観的に規定していないということ述べた。

(3) 大学の諸活動に対応する適切な新たな事務組織管理モデルの策定

事務組織の固有の問題点を解決する方策を検討するにあたり、日常の職務活動の原動力である大学職員一人ひとりの「個」の活動に着目した。すなわち、効率性を求めるビジネスにおいて利活用されている 5W1H (why, what, who, where, when, how) に基づく「個」としての大学職員一人ひとりの職務活動の規定化の検討である。具体的には、日本においては、労働環境の違いから馴染みは薄いですが、欧米の大学で利活用されているジョブ・ディスクリプションによる管理運営法である。

ジョブ・ディスクリプションを理解するために、それらの資料収集や米国大学へのインタビュー調査等を実施した。得られた知見は、以下のとおりである。

ジョブ・ディスクリプションの情報収集のために、米国 HigherEdJobs のホームページから 559 件の米国大学における administrative 関連の職務内容を収集した。これらのデータからテキストマイニング手法によって利用頻度の高い用語の上位 10 位を抽出した。develop, service, assist, support, leadership, provide, coordinate, maintain, implement であった。これらの語が示す大学職員の職務行動は、日本における大学職員の活動とも共通性がある。しかし、assist と support という語のように日本語では「支援」という用語しかないが、米国の場合、大学職員の日常の職務活動を指定する語彙の豊富さを理解することができた。大学職員の「個」の行動に関する語彙の豊富さは、ジョブ・ディスクリプションを作成する場合、重要な要件になると考えられた。

米国でのジョブ・ディスクリプションの利活用の実態を調査するために米国大学人事担当部長にインタビュー調査を行い、次の意見等を得た。

- ・ジョブ・ディスクリプションの構成は、職務目的、大学運営において果たす役割、職務の責任内容、仕事の重要度とその時間配分、必要な学歴、職歴、経験年数、上司との協議内容等であった。
- ・ジョブ・ディスクリプションは、採用時ばかりでなく在職時における職務活動の人事評価基準として利用されていた。
- ・部署から申請されるジョブ・ディスクリプションの内容は、そのまま学内外への採用公募条件と同一となるような情報システムが整備されていた。
- ・不足する知識等に関する職能教育は大学院等で学習できるプログラムが用意されていた。
- ・ジョブ・ディスクリプションが無くて人事評価をどのように行えるのかというコメントが、人事制度にとって必要不可欠な要素であることを理解させられた。

(4) ジョブ・ディスクリプションに基づく事務組織と大学職員の職務の管理運営法の実現性に関する検証

ジョブ・ディスクリプションの導入の可能性を検証するために、大学職員と学長・理事長アンケート調査、有識者へのインタビュー調査を行った。得られた知見は、以下のとおりである。

大学職員の日常の職務活動に関する大学職員へのアンケート調査をジョブ・ディスクリプションの構成要素をもとに質問紙を作成した。質問項目として、職務目的、職務の管理体制、職務活動内容、職務に必要な知識・技術、職務のキャリアアップ、職務の満足度を置いた。「はい」回答の平均値(57.9)から標準偏差-1(33.1)以下の質問項目は、9項目あり、うち次の8

項目は、職務の管理体制に関する質問項目であった。すなわち「事務組織の職員数は多い」(32.1%)、「職務説明書 Job description の概要を知っている」(28.0%)「組織で職員は適切に機能している」(26.9%)「適材適所の人事配置である」(26.3%)「組織は組織的に整備されている」(22.7%)「公正な人事評価に基づく処遇が行われている」(20.2%)「職員採用要件と人事評価基準とは連動している」(17.7%)「職務評価が的確に行われている」(16.1%)。

これらの質問項目に対する「はい」回答比率の平均値を年代別にみると、全体(23.8%)、20代(12.5%)、30代(17.7%)、40代(22.2%)、50代(28.0%)、60代(37.5%)であった。年代が低いほど「はい」回答率は低く、年代が高いほど高かった。現状の職務の管理体制においては、経験を積むことをもって職務を理解し業務にあたっているという現状があり、暗黙知に基づく管理運用が事務組織や大学職員の日常活動において行われていることの可能性を知ることができた。このことは、現状の事務組織においては、大学職員の所掌する業務の知識等は、客観的な理解というよりも職務経験によって大学職員の「個」が養生されている現状を示している。学長・理事長のアンケート調査において次の質問を行った。「欧米では雇用契約書に相当する職務説明書(いわゆるジョブ・ディスクリプション)をもって職員活動を管理することが一般的です。職務に必要な知識や能力、担当する職務の大学における意義、日常の業務内容などが記載され、また、職員自身に働く意義を理解させ、行動させるうえで有効なものといわれております。このような職務説明書をもって職員業務をマネジメントしたいと思われませんか？」これに対する回答は、「是非採用したい:5」と「ややそう思う:4」の合計は、全体の50.0%であった。

賛成回答の理由として、「職務の内容を正確に知り、その学内外における意味を自覚することにより職務への意欲・倫理、協調性が向上する。職員相互の理解が高まると共に職員の自己点検、人事評価の公正性が浸透することが期待できる」「レベルの均質化、プロ意識の醸成」「職務の明示で業務が明確化され効率がよくなる」等、大学職員としての「個」の活動の明文化に対する期待の大きさを理解することができた。反対意見として、ジョブ・ディスクリプション制度導入にあたって「職務説明書を誰が、どのようにして作成するのか」「職務説明書の作成によって特に日常の業務が画一的あるいは固定的になるのではないか」「不要である」という意見があった。これらの意見は、ジョブ・ディスクリプションによる管理法を論議する以前の問題

であり、そのマネジメントの経験がない現状の大学組織においては当然に発言されてくる内容のものであった。

学識経験者とのインタビュー調査では、次の意見を得た。

- ・ 変革期と予定調和な時期のマネジメントは異なり、現在は、まさに変革期であるが、大学の意思決定スピードは遅く、ビジョンに向かっていく力も弱いようである。大学は良くも悪くも守られているため、危機意識が醸成されず、改革が難しい点がある。
- ・ 職員の機能(専門性)については、一人ひとりのキャリアパスの可視化が必要である。その部署では何をするのか、そのためには何を学ぶ必要があるのか、なりたい自分になるためには、どういうキャリアを積む必要があるのかというプロセス全体の可視化である。このシステムがなければ機能集団には成り得ないし、反対に、その人がいなければどうにもならないという組織は機能的ではない。
- ・ 日本の労働市場において終身雇用制度という日本的な雇用スキームが、ジョブ・ディスクリプションのような職務に基づく労働賃金体制へと変化しつつあり、定着する可能性も高い。

(5) まとめと今後について

本研究では、大学における事務組織と大学職員の日常の職務活動について、国立大学の事務組織規則の分析、大学職員や学長・理事長へのアンケート調査、学識経験者や米国の人事担当者への聞き取り調査等を行った。その結果、現状の事務組織規則における職務指示の曖昧さやトップからの指示ラインの二重構造、配置人員の定員化ができないこと、大学職員が行う職務総量を特定できないことなど、事務組織がシステムとして効率性をもって整備されていない現状を明らかにし、事務組織が機能よく活動するためには、大学職員の「個」としての日常の職務活動に焦点をあてて組織整備することの重要性を述べた。本研究では、事務組織と大学職員の現状を改革するために欧米で実際に利活用されている大学職員の「個」としての職務活動を規定したジョブ・ディスクリプションによる管理運用法の導入を提案し、その実効性を検証し、その導入の可能性が高いことを示した。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者には下線)

[雑誌論文](計 7件)

- ・ 各務 正、山本淳司:「個々人の業務責任からすべてが始まる 職員業務の新たな理解」『大学職員論叢』2013;1: 47-55. 査読無
- ・ 山崎その:「大学のガバナンス改革におけるリーダーシップ」『文部科学教育通信』No.348、2014年9月22日、pp.22-23.
- ・ 山崎その:「質保証からみたリーダーシップ」『文部科学教育通信』No.349、2014年

10月13日、pp.22-23.

- ・山崎その：「学長・理事長からみた事務組織と職員 アンケート調査の結果から：その2」『文部科学教育通信』No.351、2014年11月10日、pp.22-23.
- ・山本淳司：(2014)「職場での意識差から垣間見える業務へのスタンス」大学マネジメント Vol.10, No.4、pp48-53、査読有
- ・山本淳司(2015)「ドイツ大学訪問調査団参加報告 - 大学職員の視点から - 」大学マネジメント Vol.10, No.11、pp10-16 査読有
- ・秦敬治(2015)「大学職員のジョブ・ディスクリプションの可能性と課題に関する考察 ワシントン大学バセル校における調査をもとに」名古屋大学高等教育研究 第15号 203-220、名古屋大学高等教育センター 2015年3月査読有

[学会発表](計 19件)

- ・各務正(招待講演)：「大学政策論」四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD)、2012年6月7日(愛媛大学)
- ・各務正、山本淳司：「職員能力を効率的に向上させる」大学行政管理学会大学職員研究会、2012年7月7日(順天堂大学)
- ・各務正、山崎その、山本淳司：「私に何をしてもらいたいのだろうか？」大学行政管理学会大学職員研究会、2012年8月18日(吉備国際大学)
- ・各務正、山崎その、秦敬治、山本淳司：「職員は適正に機能して大学運営・経営に適正に貢献しているのだろうか？ 大学改革に直結する事務組織と職員の在り方を問う」大学行政管理学会研究集会、2012年9月9日(芝浦工業大学)
- ・各務正、山本淳司：「職員機能と事務組織機能について」大学行政管理学会大学職員研究会、2013年3月9日(順天堂大学)
- ・各務正(招待講演)：「SD論」四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD)、2013年5月25日(愛媛大学)
- ・各務正、山本淳司：「職員の専門性とSDについて」大学行政管理学会大学職員研究会、2013年7月20日(神戸大学)
- ・山崎その(招待講演)：「若手職員を悩ませる個と組織の関係」2013年度IDE大学協会東海支部IDEセミナー、2013年8月22日(名古屋大学)
- ・各務正、秦敬治、山崎その、山本淳司、清水栄子：「大学行政管理学会会員に行った職務活動に関するアンケート調査結果報告」大学行政管理学会研究集会、2013年9月8日(東京電機大学)
- ・山崎その(招待講演)：「戦略実行の要となる職員の育成」日本私立大学協会事務局長相当者研修会、2013年10月10日(神戸ポートピアホテル)
- ・各務正、山本淳司：「自分の業務を具体的に考えてみる」大学行政管理学会大学職員研究会、2013年11月16日(北海道医療大

学)

- ・秦敬治：「大学職員のジョブ・ディスクリプションに関する日米比較」名古屋大学高等教育センター第70回客員教授セミナー、2014年2月6日(名古屋大学)
- ・山本淳司：「SDのこれまでとこれから～職員の専門性?～」第10回京都大学思修館講話会、2014年3月13日(京都大学)
- ・各務正、山本淳司：「国公立大学の学長・理事長アンケート調査結果から見えること」大学行政管理学会大学職員研究会、2014年7月5日(順天堂大学)
- ・各務正、山本淳司、山崎その：「事務組織が費用対効果からみて効率的な活動をしていると思われませんか？」大学行政管理学会大学職員研究会、2014年8月23日(関西国際大学)
- ・各務正、山崎その、秦敬治、山本淳司、清水栄子：「国公立大学の学長・理事長アンケート調査の結果報告とその検討」大学行政管理学会研究集会、2014年9月7日(東北学院大学)
- ・山崎その(招待講演)：「現場における実践を通して考えたこと」筑波大学大学マネジメントセミナー、2014年11月28日(筑波大学東京キャンパス)
- ・各務正、山本淳司、山崎その、清水栄子：「ラウンドテーブル：大学職員に期待される今後の役割について」2014年12月6日(京都大学東京オフィス)
- ・各務正(招待講演)：「自己啓発の成果は実務に生かされるだろうか」大学行政管理学会・大学マネジメント研究会東北地区中堅・若手勉強会、2014年12月13日(東北学院大学)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

各務正 (Tadashi KAGAMI)
順天堂大学・総務局企画調査室・部長
研究者番号：00398661

(2) 研究分担者

秦敬治 (Keiji HATA)
追手門学院大学・教育開発センター長・教授
研究者番号：50444732

山崎その (Sono YAMASAKI)
京都外国語大学・総合企画室・参事
研究者番号：70449502

檀原高 (Takashi DAMBARA)
順天堂大学・医学部・教授
研究者番号：30102263

(3) 連携研究者

(4) 協力研究者

山本淳司 (Junji YAMAMOTO)
京都大学・総長室(教育担当)・課長
清水栄子 (Eiko SHIMIZU)
愛媛大学・教育企画室・助教