

# 日本の大学関連団体による

## 職能開発プログラム

——国公立——

高野 篤子

### はじめに

2017年4月より大学の管理運営の業務に携わる教職員の能力開発、すなわちSDが義務化された。本稿では、一般社団法人国立大学協会（以下、国大協と略記）、一般社団法人公立大学協会（以下、公大協と略記）における現職の教職員を対象とした研修プログラムについて、2015年度に実施した訪問調査をもとに概要を把握し、特徴を分析し報告する<sup>1)</sup>。

国立大学におけるSDに関しては、法人化前に村松（2002）が、事務職であって教員と同等の識見を有している人物、事務職員と教員の間置的な職員の誕生が必要であり、MBAや修士号・博士号をもつような職員のキャリアパスは開かれたものとなっていくであろうとしている。そして、国立大学や公立大学の法人化が始まった頃には、本間（2005）や南（2005）がそれぞれの大学における法人固有の大学職員への期待を表明している。国立大学の学長の立場からは、学生、卒業生、社会の声に謙虚に耳を傾け、教員と協働して大学を良くしていくために、知恵を出す事務職員が求められる一方で（高田 2015）、公立大学の学長の立場からは多数提供されているプログラムを活用しスキルアップをした職員が活躍できる環境を整える必要が指摘されている（奥野 2015）。上杉（2016）の報告によると、現在勤務する大学で今後も働きたいとする職員が、国立・私立ともに88%に達しているのに対し、公立ではわずかに52%という調査結果がある。設置形態別に固有

の事情がある中で、国大協と公大協では、具体的にどのような研修が行われているのかを次節より見ていく。

## 1. 国大協における研修

学術総合センター 4 階に位置する国大協には 2016 年 1 月 5 日の午前 10 時 30 分から 12 時 15 分にかけて訪問し、企画部主管の<sup>いっしや</sup>一嶋宏真氏（奈良先端技術科学大学院大学より出向中）、主幹付の齋藤和也氏（北海道大学に職員として採用されてから 3 年、その後、国大協に出向してから 2 年目）、特別研究員（非常勤）の蝶慎一氏（東京大学大学院教育学研究科博士課程に在学中）と面談した。

国大協の会員の数は、正会員の 86 の国立大学と、特別会員の人間文化研究機構、自然科学研究機構、高エネルギー加速器研究機構、情報・システム研究機構を加え、合計 90 である。2014 年度には、6 月に国立大学法人等理事研修会、7 月に国立大学法人等部課長級研修、8 月に国立大学法人トップセミナー、9～11 月に大学マネジメントセミナー、10 月に大学改革シンポジウム、12 月に国立大学法人等若手勉強会といったセミナー・研修等が開催されている（国大協 2015a）。国大協が行う研修事業については、2004 年度に「国立大学法人が、個性的でかつ健全な大学運営を自主的・自律的に実現するために、学長、理事、部局長、幹部事務職員から一般職員までを対象」とした 3 つのタイプの研修を実施し、必要な知識の取得と能力の向上に努めるとともに、大学間で情報を交換・共有することで日本の高等教育と学術研究の発展に資するものとされた（国大協 2004）。3 つのタイプとは、大学マネジメントセミナー、大学改革セミナー、一般・専門研修である（国大協 2004）。こうした教職員研修の企画・実施に関する事項は事業実施委員会で審議される。事業実施委員会は、委員長、2 名の副委員長、7 名の委員、6 名の専門委員で構成される<sup>2)</sup>。委員長、副委員長、委員は会員校の学長、専門委員は会員校の副学長 1 名、教員 3 名、事務局長 2 名が成員である<sup>3)</sup>。毎年の研修テーマや講師等の具体案の検討は、研修企画小委員会

で行っており、この小委員会の4名の委員が事業実施委員会の委員でもある。

表1は国大協における教職員の能力開発の研修事業をまとめたものである。

表1 国立大学協会における研修等事業例

名称	目的・内容	対象者	日数
新任学長セミナー	国立大学法人制度や国立大学法人を巡る諸情勢について情報提供するとともに、国立大学法人の管理運営に関する新任学長間の意見交換の場としてセミナーを実施。講師による講演、意見交換。	前年の6月以降に就任した国立大学法人の学長	1日
トップセミナー	国立大学の在り方や役割について議論を行う。国立大学全般にわたることをテーマにした民間企業や政治家による講演、個別大学の取り組み例の報告、総括討論。	国立大学法人・大学共同利用機関の長	2日
大学マネジメントセミナー	国立大学法人の役員等のマネジメント能力の向上を図るために、毎年度タイムリーなテーマを取り上げ、講演・パネルディスカッションを実施。	国立大学法人および関連法人等の役員（学長を含む）、副学長、部局長、事務代表者等	1日
理事研修会	国立大学法人制度や国立大学法人を巡る諸情勢について情報提供するとともに、理事としての経営的視点に立った国立大学の運営に資するため、制度や大学改革について講演会を実施。	国立大学法人・大学共同利用機関の理事	1日
新規理事・事務局長就任予定者研修会	国立大学法人制度および国立大学法人を巡る諸情勢を理解させ、さらに経営的視点に立って管理運営に当たる資質を養成する。また、病院を設置する大学法人の理事・事務局長への新規就任予定者には大学病院を巡る諸情勢および経営的視点からの大学病院の役割を理解させ、大学の管理運営に当たる資質を養成する。文部科学省や大学関係者らの講演会、意見交換を実施。	国立大学法人の新規理事・事務局長への就任予定者	2日
部課長級研修	大学運営の基本的知識の取得と幹部職員としての能力の向上を図る。国立大学を巡る状況や学術研究を巡る最近の動向について文部科学省職員からの講演、学長や先輩管理職からの講話、グループ別に討議。	部長級職員・課長級職員原則それぞれの役職について3年未満で、全日程参加できる人	2日
若手職員勉強会	国立大学の継続的な発展に貢献する若手職員の力量向上のために、先輩職員による事例発表の後に分科会を実施。基調講演後に再び分科会を実施し、全体会の後に振り返りを行う。	若手事務職員	2日
総合損害保険研修会	損害保険の基本的な知識の取得、国立大学法人総合損害保険加入中に必要となる手続きについて理解を得るために、保険株式会社の社員による説明会を実施。	新規に保険担当となった者	1日

\* 2004年度から2015年度にかけての研修等事業実施状況一覧（国大協 2015b）より

新任学長セミナーの参加者は、学長経験者や大学教員による政策や大学改革に関する講演の後に、講演者や文部科学省関係者と意見交換を行う<sup>4)</sup>。トップセミナーは、1日目に政財界を代表する人や文部科学省関係者の講演、情報交換会があり、2日目は学長による大学の事例発表、総括討論が行われている。このトップセミナーは10年間にわたり7割を超える高い参加率を維

持しており、満足度も85%と高い。大学マネジメントセミナーは定員300名程度と設定され、国立大学法人の財務戦略、地方創生と大学、大学におけるリーダーシップ論といったテーマで年に3回開催されている。2～3本の講演の後にパネルディスカッションが実施される。講師は民間企業の役員や大学教員が務める。理事研修会は、文部科学省関係者や総長・学長が講師となり、最後に情報交換会が開催される。2016年度より1グループにつき10人という分科会の形式を取り入れたようである。新規理事・事務局長就任予定者研修会は、学長（経験者）や理事・事務局長（経験者）による講演や意見交換会が行われる。1日目の終わりには情報交換会が開催される。

部課長級研修は、各国立大学法人の理事数に応じて1法人から参加できる人数が制限されている。1日目は5本の講演があり、その後に情報交換会が開催される。2日目は先輩管理職の講話で始まり、グループ別討議では1グループ12～13人で、9～10グループに分かれ、60分の休憩をはさみ、計200分の討議が行われる。各グループにはモデレーターが配置され、討議後のグループ発表では部長級と課長級とに分かれて会場に集合し、グループ別討議で議論した内容をまとめて発表し、互いに情報を共有し意見を交換する。

若手職員勉強会は概ね経験年数5年から10年程度かつ主任以下が対象となっており、総務や財務といった部局・職務分野は問わないが、各国立大学法人の理事数に応じて1法人から参加できる人数が制限されている。国立大学と大学を取り巻く環境について主体的に学び、職員として求められるスキルについて、体験を通じた気づきを得ることや、自らのキャリア形成を意識することや、他機関の職員とのネットワークを構築すること等が目標として掲げられており、2日間にわたる研修では、参加者同士のグループワークが重視されている。

上記のいずれの研修事業も研修に関する経費は国立大学協会の負担、研修参加者の旅費は所属機関の負担となっている。また情報交換会が設定されており、平場での意見交換や人脈づくりが、参加者たちにとって有益であり、研修の満足度を高める大きな要因となっている。

表1の他に、高等教育関係者やマスコミ関係者や広く一般の人向けに、年

に1度の大学改革等のシンポジウムが開催されている。「女性の活躍促進」、「ふくしま再生シンポジウム～震災復興～大学に期待すること」、「社会の変革のエンジンとなる大学づくり～グローバル化に対応した人材育成～」などのテーマで、基調講演、パネルディスカッションが行われている。

## 2. 公大協における研修

虎の門のビルの2階に位置する公大協には、2015年9月30日の午前9時30分から10時55分にかけて訪問し、事務局長の中田晃氏から話をうかがった。

公大協は全国の公立大学の団体で、会員数は86で、学長名で入会している。教員数は約1万3000人、職員は約4500人で、約4分の1が研修に参加している。公大協の常勤スタッフが2名と少ない中で、公立大学職員セミナー、公立大学法人会計セミナー、公立大学職員勉強会の各種研修が開催されている(表2参照)。こうしたSD・FDは基本的に公立大学法人会計のように公立大学のことに特化して実施されている。研修の期間は原則として2泊3日である。基本的な内容および方法は、講演、事例発表、班別研修である。主催する公大協側は、各大学の事務局長に評価してもらうことと公立大学間のネットワークを形成することに腐心する。

表2 公立大学協会における職員育成事業例

名称	目的・内容	対象者	日数
公立大学職員セミナー	大学経営をめぐる課題の高度化・複雑化やそれに伴う教職協働に対応できる職員を育成するために、グループディスカッション等を行い意識を啓発。	公立大学の職員	3日
公立大学法人会計セミナー	法人会計の研修	公立大学の法人会計担当職員	1日 ～ 3日
公立大学職員勉強会	幅広い視野を持つ公立大学職員の育成とネットワークの構築を図るために、文部科学省および公立大学協会へ研修出向している公立大学職員を基本メンバーとして勉強会を開催。	公立大学の職員	5回

\*一般社団法人公立大学協会、2015、『平成26年度 公立大学協会一事業報告書一』より

公立大学職員セミナーの1日目はオリエンテーション、2本の講演、グループディスカッション、情報交換会、2日目は2本の講演、事例発表、業務別グループディスカッション、セッション、3日目は業務別グループディスカッション結果発表、セッション、地区別交流会、クロージングの順番に展開される(公大協 2015)。講師は会員校の教職員が務める。1日目の講演のテーマは「高等教育政策と公立大学に期待される役割」や、「地域に根差した公立大学を支える職員」であり、グループディスカッションは公立大学の職員の役割について考えるものである。2日目の講演は公立大学の職員の育成であり、事例発表では教職協働の実践例がいくつか示され、業務別グループディスカッションとなる。業務別グループディスカッションは、①教務・人事・会計、②学生支援・就職・入試、③広報・地域連携・研究支援・総務・経営企画、のグループに大きく分かれている。選択コースは2014年度からの新しい試みのようで、行財政、大学改革、評価等のセッションから成り立つ。3日目のクロージングの前の地区別交流会は各地区での大学職員の連携について話し合われる。2014年度の参加者は52大学より約110名であった。

公立大学法人会計セミナーは、1日目が複式簿記の基礎、公立大学法人会計の考え方、2日目が支出・収入取引の会計処理、3日目が大学付属病院の会計、諸税金の処理、財務諸表等、決算手続きで、いずれも講師は公認会計士である。1日目のセミナー終了後には任意参加の情報交換会が開催され、2日目と3日目のセミナーの修了後は2名の公認会計士によって個別の質問を受け付けている。この他に、公立大学法人会計基礎セミナーが1日の短いバージョンで開催されている。2014年度の参加者は88大学より約220名であった。

職員勉強会は平日の夜間に政策や職員育成に関して4月から翌年の3月にかけて、5回にわたり1時間程度ずつ行われている。文教施策や教職協働といったテーマに応じて、文部科学省の職員や公立大学の学長や事務局長が講師となっている。参加者は各回10名ほどのようである。

上記の他に、公立大学政策・評価研究センターによる大学評価のワークショップの開催、学長のリーダーシップを支える副学長等協議会で総務省・文部科学省の政策動向と地域における公立大学や、高大接続の在り方につい

での討論会の開催、地方自治体および国立・私立の大学関係者や一般の人も参加できる高等教育改革フォーラムの開催など、公立大学の教職員の能力開発に係る様々な取り組みが実施されている。また、学長会議が年3回、事務局長等連絡協議会が年2回、北海道・東北、関東・甲信越、東海・北陸、近畿、中国・四国、九州・沖縄の6地区にて、各地区協議会が年1回開催されている。さらに、医科・歯科、看護・保健医療、人文系、商・経済・経営、社会福祉学系、理学、工学、農学、芸術、情報、生活科学・環境学系、外国語学・国際関係系の12分野・学部別に分かれた部会も年1回開かれ、教職員が仕事上の疑問や問題点について意見交換や情報共有を行っている。

## おわりに

国立大学協会は1950年に設立され、2004年に社団法人国立大学協会となり、2011年に一般社団法人国立大学協会へと移行する。実施している研修・セミナーの多くは会員向けの講演会方式である。近年では、部課長級や若手の職員向けの研修では、12名程度の小グループに分かれる分科会方式を組み込んで充実が図られているようである。いずれの研修も、情報交換会といった平場での他大学の教職員や文部科学省の担当たちとの意見交換や人脈作りが行われている。

公立大学協会は1949年に創立され、2011年に一般社団法人公立大学協会に登記されている。事務局は常勤のスタッフが2名と少なく、事務局長自らが研修の資料やパンフレットを作成し、講師を務めることもある<sup>5)</sup>。基本的に公大協のSDは、公立大学法人会計など公立大学のことに特化しており、公立大学の教職員としての自分の立場を理解し、建設的な議論ができるように最低限の情報がまず第一に提供されるようである<sup>6)</sup>。グループディスカッションも取り入れられ、公立大学間の人的ネットワーク形成の場としても機能している。

国大協も公立大協も、加盟校の教職員関係者が研修の講師として多く起用されており、設置形態に応じた時宜にかなうトピックが扱われているが、今

後は両者ともに人事政策・制度と、とりわけ若手の職員の育成についての在り方が検討される必要がある。

## 参考文献

- 本間政雄、2005、「国立大学法人職員への期待」『IDE 現代の高等教育 2005年4月号』469：27-31。
- 一般社団法人公立大学協会、2015、『平成26年度 公立大学協会—事業報告書—』。
- 一般社団法人国立大学協会、2015a、「一般社団法人国立大学協会2015」。
- 一般社団法人国立大学協会、2015b、「平成16年度～平成27年度にかけての研修等事業実施状況一覧」。
- 南学、2005、「公立大学（法人）職員への期待」『IDE 現代の高等教育 2005年4月号』469：22-27。
- 村松君雄、2002、「国立大学のS D」『IDE 現代の高等教育 2002年5-6月号』439：45-50。
- 奥野武俊、2005、「大学職員に期待すること～公立大学の学長から」『IDE 現代の高等教育 2015年4月号』569：14-18。
- 高田邦昭、2005、「大学職員に望むこと～国立大学学長の視点から」『IDE 現代の高等教育 2015年4月号』569：10-14。
- 上杉道世、2016、「公立大学の職員」『IDE 現代の高等教育 2016年5月号』580：35-38。

## 註

- 1) 具体的な訪問日時と訪問先は文中に記す。多忙の中、貴重な時間を割き情報を提供して下さった関係先の諸氏に心より感謝の意を表したい。
- 2) いずれも2015年10月1日時点。
- 3) 国大協の7つある委員会（委員長は国大協の理事でもある）のうち、構成員に専門委員を置いているのは、この事業実施委員会、入試委員会、



経営委員会、広報委員会のみとなっている。

- 4) ここから本節終わりまでは、2016年1月に国大協訪問時に頂戴した各種研修事業の2015年度要項等の資料を参考に記す。
- 5) 2015年の資料によると、公大協の事務局は、事務局長と4名のスタッフと1名の研修生（名桜大学の職員）である。また、事務局長によると、そもそも公立大学には伝統的に大学の管理運営の後継者を育てる土壤がないそうである。
- 6) 事務局長によると、そもそも公立大学には伝統的に大学の管理運営の後継者を育てる土壤がないそうである。

\*本研究は日本学術振興会 JSPS 科研費（基盤 C）15K04376「大学の教学部門を支える専門職に関する調査研究」（研究代表者 高野篤子）の助成を受けて進められたものです。