

# 日本の大学関連団体による

## 職能開発プログラム

——私立——

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が義務化される。本稿では、一般社団法人日本私立大学連盟（以下、私大連と略記）、日本私立大学協会（以下、私大協と略記）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>。

私大連の職員研修事業に関しては、職員総合研修運営委員会委員長（当時）の吉田（2002）、研修企画委員会委員長（当時）の椿（2005）が、私大連のトップマネジメント事業に関しては事務局長の出口（2014）が、すでに紹介している。また、私大協の研修会については、協会の事務局長の小出（2002、2014）が広く紹介している。私大連の事務局長の出口（2014）は将来に向けて自らのミッションを再定義し、ビジョンを策定し、戦略として構築し、継続的かつ組織的に実践していくことの必要性、私大協の事務局長の小出（2014）は基本的に終身雇用であり、チームで仕事する日本の大学では、優れたチームワークが発揮される経営集団を養成するような研修が求められるとしている。具体的には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. 私大連における研修

私学会館別館7階に位置する私大連には2015年8月17日に午後2時から3時30分にかけて訪問し、企画政策担当課長の山下隆一氏、教学支援担当課長の相坂太郎氏、企画政策担当の専門職（青山学院大学より出向中）の箱崎宏美氏と面談した。

私大連の加盟校の数は私立大学の約20%にあたる121大学である。加盟校全体の学生数ならびに財政規模は、私立大学の約50%を占める（私大連2015a）。私大連における各種研修会等の事業は、表1の通りトップマネジメント事業、研修事業、協議会等と大きく3つに分けられる。基本的な研修の内容および方法は、講演、事例報告、グループ討議である。

表1 日本私大連盟 各種研修会等について（平成27年度）

名称	内容	対象者	日数
【トップマネジメント事業：トップマネジメント（職能別）の強化】			
理事長会議	学校法人経営の最高責任者である理事長の立場から、高等教育の環境変化や国の高等教育政策の動向を踏まえた学校法人のガバナンスと内部統制の確立に資するべく、私立大学の教育研究を支える財政、管理運営に関する課題を設定し、研究・討議する。会議テーマによっては適宜、加盟法人をはじめ社会に広く情報発信を行う。	連盟会員法人の理事長、理事、学長、監事 大学経営において中心的役割にある教員、職員等	半日
学長会議	教学に関する最高責任者である学長の立場から、高等教育の環境変化や国の高等教育政策の動向を踏まえ、私立大学における教学改革に資するべく、教育研究並びに教育研究を支える財政、管理運営に関する課題を設定し、研究・討議する。	連盟会員法人設置大学の学長 ※学長の代理として副学長に該当する役職者のご参加も可能	第1回：1泊2日 第2回：半日
財務・人事担当理事者会議	財務・人事担当の理事者の立場から、私立大学の充実・発展のための財務・人事計画の立案等に資するべく、私立大学の財政、人事等経営全般に関する課題を自主的に設定し、研究・討議する。	財務・人事担当理事者会議登録者 ※登録者相当の知識・経験をお持ちの方の代理出席可	第1回：1泊2日 第2回：1泊2日
教学担当理事者会議	教学担当の理事者の立場から、教学と経営両面におけるバランスのとれた大学経営の実現に資するべく、その業務や役割、権限や責任などについて研究・討議する。	教学担当理事者会議登録者 ※登録者相当の知識・経験をお持ちの代理出席・複数名出席可	1泊2日

監事会議	監事の立場から、学校法人における監査手法と監査機能の改善・向上に資するべく、監事の職務実態を明らかにするとともに、その役割、権限や責任などについて研究・討議する。	監事会議 登録者 連盟加盟法人の監事	2泊3日
【研修事業：人事の活性化と教職員の育成】			
アドミニストレーター研修	アドミニストレーターに必要な素養の獲得を目的として、講義での知識・理論の修得と、グループワークでのケーススタディにより、各大学の現場において学長、理事長などを支える人材（部門長等）の育成を目指す。	【職員】 管理・監督職であること<35歳から40歳程度> 【教員】 大学の行政職あるいはそれらを補佐する立場にあること 【職員・教員共通】 上記要件に準じる方で、特に大学が推薦する教職員	第1回：1泊2日 第2回：1泊2日 第3回：2泊3日 第4回：1泊2日 第5回：1泊2日
業務創造研修	日常業務の改善にとどまらず、より広い視野で業務を捉え直し、その創造・開発・領域拡大を進め、新たな価値を見出して改革していく実践的力を養うために、発想法・知識・スキルと政策策定力・業務推進力を身につけることを目指す。	研修の目的を理解し、以下の要件を満たす加盟大学の専任職員 ①原則として年齢30歳から40歳まで（平成27年4月1日現在） ②全プログラムに参加できること	第1回：2泊3日 第2回：2泊3日 第3回：2泊3日
キャリア・ディベロップメント研修	大学経営に関わる幅広い知識を備え大学経営を実践するプロとしてのアドミニストレーター像を考え、私立大学専任職員としての意識づけを目指す。	原則として、以下のすべての要件を満たす加盟大学の専任職員 ①入職後3年目～6年目であること ②年齢が33歳以下であること（平成27年4月1日現在） ③研修の趣旨を理解していること ④全プログラムに参加できること	第1回：2泊3日 第2回：2泊3日 第3回：2泊3日
ヒューマン・リソース・マネジメント研修	私立大学の組織運営力の向上に資するため、中核となってこれを担う管理職者が、自身の職務を再確認するとともに、自身の問題解決の糸口を見出す。	加盟大学の課長職以上の管理職職員	2日
創発思考プログラム	これまでの思考パターンや発想を転換し、新たな切り口で高等教育や大学が抱える問題や課題に立ち向かう人材の育成を目指す。  「固定観念の打破」や「ワンパターン発想からの脱却」等、大学経営管理イノベーションを阻む自らの能力限界を打ち破るとともに、「斬新なアイデアの創出」、「創造的な思考」を促進する、自らの「創発思考力」を高めることを目指す。	入職後3年以上経過している加盟大学の専任職員  加盟大学の課長職以上の管理職職員	2日  2日

マネジメントサイクル（PDCAサイクル）修得研修	教育・研究分野に限らず、学生生活支援、キャリア支援、国際化業務など、大学改革につながるあらゆる課題を実効あるものとしていくため、その役割を担う教職員がマネジメントサイクルを構築する手法・思考法・評価手法を実践的に修得し、これを大学現場において日々稼働させる。	マネジメントサイクル（PDCAサイクル）の概念を理解し、組織としての課題解決の実践理解を望む加盟大学の専任教員・職員で、全プログラムに参加可能な方。例えば、以下のような方。 ○教務やFD等を担当し、教育課程や教育方法の改善に関心のある教職員 ○政策企画・立案の中心的な立場にいる教職員 ○自己点検・評価活動に携わっている、または関心がある教職員等	3日 3日
大学職員短期集中研修	私大連の他の研修でも取り入れている課題発見・設定・解決法（いわゆる「問題発見・解決法」）を中心に学ぶ。	25歳から30歳程度の加盟大学専任教員	1泊2日
オンデマンド研修	Web上で配信する講義ビデオの視聴によって、大学入職後3年目ぐらいまでの職員が身につけておくべき知識等の修得を目指す。	入職後3年目までの職員	Web上での配信
【協議会等：教育研究の推進、FDの推進、学生支援、税財政改革】			
医療系学部長等会議	私立大学の医療系分野における諸課題や医療系学部・学系を超えた横断的な諸課題について研究・討議する。	加盟大学の教職員	半日
FD推進ワークショップ（専任教職員向け）	私立大学の教育のさらなる質向上のため、私立大学におけるFD（ファカルティ・ディベロップメント）の組織的・継続的な推進方策について、大学の垣根を超えて、教員と職員がそれぞれの立場から意見を交換することのできる機会を提供し、各加盟大学におけるFD及びSD（スタッフ・ディベロップメント）のリーダー育成の一助に資する。	加盟大学の専任教職員	半日
FD推進ワークショップ（新任教員向け）	加盟大学の新任専任教員を対象に、担当正課科目の個別的問題の解決だけでなく、大学教員の職能開発という包括的見地に立って、教育、研究、社会貢献、管理運営といった大学教員の四つの職能を確認し、参加者の協働により、FDに関する見識ある実践的理解を共有する。	大学の専任教員となって4年未満の方	1泊2日
学生支援研究会議	様々な学生支援の観点からの検討成果等について、加盟大学関係者間で情報を共有するとともに、さらなる検討の深化を目指す。	加盟大学の専任教職員	1泊2日

国の補助金等に関する説明会	加盟大学における今後の教育研究活動事業の企画・立案等に資するため、私立大学関係の文部科学省概算要求及び政府予算案の内容について、加盟大学の補助金業務や外部資金獲得の関係者に情報を提供する。	加盟大学の教職員（※複数名参加可能） 補助金担当（申請）の責任者、外部資金獲得の責任者、またはこれに準ずる方等	第1回：半日 第2回：半日
---------------	--	--	------------------

\*社団法人日本私立大学連盟事務局作成（2015）

1つ目のトップマネジメント事業は、職能別にトップマネジメントを強化するために行われている。「研修会」と称してはいないが、研修のつもりで参加するトップ層もいる。理事長会議は2003から2004年頃より、学長会議と財務・人事担当理事者会議は設立当初の1951年より、教学担当理事者会議と監事会議は2003から2004年頃より開始された。トップの階層を対象とした職能別の事業であるが、監事会議は参加者の専門性のばらつきが大きい。いずれも参加費は半日で一人につき約2000円である<sup>3)</sup>。

2つ目の研修事業は、人事の活性化と教職員の育成のために行なわれている。次代を担うアドミニストレーターを育成するのが、アドミニストレーター研修、業務創造研修、キャリア・ディベロップメント研修、大学職員短期集中研修である。特定の目的・ねらいを設定したのが、ヒューマン・リソース・マネジメント研修、創発思考プログラム、マネジメントサイクル（P D C A サイクル）修得研修である（私大連 2015 b）。これらは10年ほど前から実施されている。いずれも参加費は半日で一人につき約2000円である<sup>4)</sup>。

アドミニストレーター研修、業務創造研修、キャリア・ディベロップメント研修は、視野を広げ、人的ネットワーク形成が大きな目的である。アドミニストレーター研修は孫福弘氏（故人）や村上義紀氏らが10年ほど前につくった<sup>5)</sup>。アドミニストレーター研修は職員と教員の両者が対象であるが、ほとんどの参加者は職員である<sup>6)</sup>。これらの研修では、加盟校が対象ゆえ扱う内容およびテーマは最大公約数的なものになる。小グループでの討論といったグループワークの他に、最後にレポートが課題として出される。例えば、業務創造研修でも2万字のレポートが課せられている。研修を運営する委員も加わったグループワークを行い、2万字のレポートを書くということは、参加者にとって相当の鍛錬となる。時間等の制約で大学院に行くことのできない現職者向けの研修として設定されている。これらの研修のファシリテ-

ターは、40代後半から50代前半の会員校の人が運営委員としてつとめる。研修委員会の下部組織として、アドミニストレーター研修運営委員会、業務創造研修運営委員会、キャリア・ディベロップメント研修運営委員会、創発思考プログラム運営委員会、マネジメントサイクル（PDCAサイクル）修得研修運営委員会が置かれ、それぞれの委員会には委員が10名ずつ配置されている。全加盟大学を対象に5年ほど前に研修事業のニーズ調査を行ったことがあるが、例年、運営委員が現場での知見と研修でのアンケート結果を活かし、研修の内容を検討し実施している。運営委員には交通費と5200円程度の謝金が支払われるのみである。多くの委員が一本釣りされて、手弁当で研修を準備し開催している。オンデマンド研修は、私立大学職員として最低限知っておくべき知識を得るためのウェブ上の講義として、2011年に試行され、現在では毎年約750名が受講している。大学の歴史、関係法令、大学の質保証、私立大学の財政等の課題が設けられ、配信されている。オンデマンド研修の受講料は無料である。

3つ目の協議会等は、教育研究の推進、FDの推進、学生支援、税財政改革のために開催されている。医療系学部長等会議とFD推進ワークショップ（専任教職員向け）と国の補助金等に関する協議会の参加費は無料である。FD推進ワークショップ（新任教員向け）と学生支援研究会議は、半日で一人につき約2000円が徴収される<sup>7)</sup>。2015年度のFD推進ワークショップ（専任教職員向け）では「ユニバーサルアクセス」等のテーマが取り上げられた。

私大連の研修事業全体にかかる費用は、3分の1が私立大学連盟、3分の1が助成金、3分の1が私学研修福祉会によって賄われる。こうした研修には、総じて各大学が学内で選抜し、人的投資として交通費や宿泊費、参加費を負担し、派遣している。大学によって参加させる動機はさまざまであるが、小規模大学は自前の研修の代替として、大規模大学は他流試合を期待して教職員を派遣する。また研修のテーマは最終的には幹事会が決定するが、研修時にアンケートを実施し、とりあげて欲しいテーマ等のニーズの把握を行っている<sup>8)</sup>。前述した運営委員が研修事業の参加者でもあり、運営委員からの意見も参考にしている。業務別から階層別の研修を行うようになってから10年ほど経つ。全体的な参加率は想定した人数の6から7割である。今後は、

方向性を変えずに、部分的に変更を加えていく必要があるかもしれないとのことであった。

## 2. 私大協における研修

私学会館別館9階に位置する私大協には、2015年8月17日の午後3時から4時35分にかけて訪問し、第1業務部の業務課長・経営支援プロジェクトリーダーの佐藤裕子氏、第1業務部の業務課長・教学支援プロジェクトリーダーの井上智之氏の2名から話をうかがった。

私大協の加盟校は私立大学の約67%にあたる406大学である。私大協における各種研修は、教学系が3つ、管理運営系が2つの計5種が、原則として2泊3日で実施されている。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。

まず、教学系の3つの研修、学生生活指導主務者研修会、大学教務部課長相当者研修会、就職部課長相当者研修会についてみる(私大協 2015)。学生生活指導主務者研修会は、学生生活指導担当者の資質向上に資することを目的に、係長・主任クラスの約300人を対象に実施している。名称が「主務者」となっているのは現場で学生に対応する人を対象としているためである。私立大学を取り巻く諸情勢と今日的課題といった概説、グローバル化をテーマにした講演、地域とつながる学生の活動や学生寮に関する事例発表等を聞いた後に、参加者は1班につき25から30人にわかれて班別研修を行う。

大学教務部課長相当者研修会は、大学の教育・研究・教務業務の充実に関する共通の基本問題について、教務部(課)長および担当者による共同研修を行い、大学教務の改善を図るとともに、教務部(課)長および担当者の資質向上につとめ、大学教育および学術研究の充実発展に寄与することを目的として実施されている<sup>9)</sup>。参加者は約450人で、参加者のうち20から30%が教員である。「私立大学における学士課程教育の戦略的改善(第3回)～学生の主体的な学びを育成する～」をメインテーマに実施した際の内容は、表2の通りである。

表2 大学教務部課長相当者研修会の例

1.	私立大学を取り巻く諸情勢と今日的課題（概説）
2.	大学ポートレートの趣旨と制度の概要
3.	メインテーマの背景と設定の趣旨～研修目標説明を含む～
4.	記念講演 我が国の未来を切り開く私立大学（大学の未来像シリーズ）
5.	メインテーマ 学士課程教育の戦略的改善～学生の主体的な学びを育成する～ 1) 講演1 学生の主体的な学びを育む学士課程教育の構築 2) 講演2 主体的な学びを育むカリキュラム・デザイン～カリキュラム・マッピングを中心に～ 3) 講演3 アクティブ・ラーニングによる学生の主体性の育成～「イグナイト教育」の実践から～ 4) 公開討論 「学生の主体的な学びをどのように育成するか」
6.	班別研修～情報交換を含む～
7.	教学マネジメントを考える 1) 講演1 大学改革と教務部課長のリーダーシップ 2) 講演2 学生の成長を育むエンrollment・マネジメントの実際～山形大学 EM 部の学生を知り抜く IR の実践～

\*日本私立大学協会、『平成26年度 事業年報』より

1日目に1の「私立大学を取り巻く諸情勢と今日的課題（概説）」から4の「記念講演 我が国の未来を切り開く私立大学（大学の未来像シリーズ）」まで実施し、2日目以降に5のメインテーマに係る講演から実施していく。講師は基本的に加盟大学から来てもらう。公開討論の後に、班別研修がある。班は、人文、自然科学、理工、芸術、医療、総合など学問分野別に希望に応じて13班に分かれる。2日目に2時間、3日目に3時間 メインテーマと他のテーマについて班ごとに話し合う。同時に抱えている悩みなどを共有し情報交換を行う。

就職部課長相当者研修会は、大学教育における学生の就職指導の重要性に鑑み、その充実向上に関する諸施策の研究と今後の就職指導のあり方等について共同研修を行っている。就職指導担当者たち約300人が参加し、資質向上を図っている。私立大学を取り巻く諸情勢と今日的課題といった概説、雇用環境を取り巻く諸情勢と就職指導のあり方等の発表、学生が気づかない今後の成長産業や発達障がいのある学生への就職支援といったテーマの講演、インターンシップの事例発表等を聞いた後に、参加者は1班につき25から30人にわかれて班別研修を行う。

続いて、管理運営系の2つの研修について見てみる（私大協 2015）。事務局長相当者研修会は約330人が参加する<sup>10)</sup>。2014年度は「大学における組織マネジメント～戦略的な組織管理を中心に～」をメインテーマに掲げ、



右へ倣えの事なかれ主義ではなく、戦略的に改善していくことが目指された。内容および方法は、講演、事例発表、班別研修であった。

大学経理部課長相当者研修会は約450人が参加する。2014年度は基本研修、総合研修、設定課題別研修の三部構成による研修方法で実施されている。基本研修は、学校法人・会計法令等と①学校法人会計基準、②学校法人の中長期計画と予算編成管理、③私立大学等経常費補助金一般補助の基礎的事項等の理解を目的とした講習方式で行われる。総合研修は、高等教育政策をはじめ私学経営環境をめぐる動向と諸課題等の共通認識を目的とした解説や講演が行われる。設定課題別研修は、私大財政運営等の具体的な共通課題を取り上げ、外部講師・委員による解説・事例発表とディスカッションを行うものである。参加者の経理業務等の経験年数、あるいは各大学の組織・業務・派遣上の都合等により、A・B・Cの3コースから選択できるようになっている。AコースとBコースは1泊2日、Cコースは2泊3日の研修である。Aコースは基本研修と総合研修、Bコースは総合研修と設定課題別研修、Cコースは基本研修と総合研修と設定課題別研修が受講できる。設定課題別研修では参加者に事前アンケートを提出してもらい、ニーズの把握と研修効果を高めるための工夫をしている。いずれも1班につき50人程度の班別研修が組み込まれている。

研修会には、平均して加盟校の6割が参加している。1部を除き、研修は2泊3日の日程で行われている。研修への参加費は1人につき交通費や宿泊代を除いて約3万円である。参加者の年齢は45から55歳程度が中心である。部課長を対象としているのは、経営者の団体として発足しているため、管理者のレベルアップが望まれたためである。内容および方法は講演、事例発表、班別研修で、特に事例発表や班別研修が参加者からの評価が高い。これらの研修は、準備運営委員会が、事務局側からの提案と、学生生活指導研究委員会、大学教務研究委員会、就職委員会、大学事務研究委員会、大学経理財務研究委員会の各委員からの意見をもとに研修テーマを決める。研修を運営する委員の任期は4年で、加盟大学の部課長の人が多い。地域のバランスと学問分野を網羅し、役員校から声をかけて出してもらおう。研修が始まって10年後くらいから原型は変わっていない。約50年前はS D / F Dがなかったた

め研修を始めた。現在は、大学行政管理学会やコンソーシアムがあるので、研修自体を見直す時期かもしれない。私大協は一般社団法人ではなく任意団体であり、文部科学省とはイーブンな関係を保ち、文部科学相への政策提言を行う。今後は政策提言に注力していきたいので、研修のモデルチェンジが必要かもしれないとのことであった。また、こうした全体の研修の他に、地方ごとに7つの支部があり、そこでは新任者向けの研修を行っている。中でも北海道の支部が研修に熱心で私大連と協働で実施しているようである。

## おわりに

1951年設立時に24大学でスタートし、2012年に一般社団法人へ移行した私大連と、1946年に全国私立大学連合として発足し、1948年に現在の名称に改称した私大協における教職員を対象とした研修活動について見てきた。私大連ではかつて業務領域別に研修を実施していたが、1990年代より階層別に転じている。私大協は管理者、すなわち部課長クラスのレベルアップに重点をおいた研修を業務領域別に実施している。

こうした設立発展の経緯は異なるものの、2つの団体で受け継がれている現職の教職員向けの研修にはいくつかの共通点がある。私大連も私大協も研修の計画・運営主体は加盟校の教職員であり、加盟校の現状をふまえた共通する課題が取り上げられ、講師も加盟校の協力を得ることが多い。私大連はグループ討議、私大協は班別研修と、参加者たちのグループ・ディスカッションの場が重要視されている。そして研修を準備し運営する人々の手弁当により、参加者たちが切磋琢磨し合う団体自前の研修であると言えよう。さらに、どちらの団体においても、総じて研修への参加率は6から7割と比較的高く、さらに部課長クラスの管理職を対象とした研修における参加者の平均年齢は40代後半から50代前半である。研修参加者は勤務校から参加費等を支弁されており、他流試合と他大学の人々とのネットワーク形成は教職員の職能開発にとって有効な手立ての一つとなっていると思われる。加えて、一般財団法人私学研修福祉会からの助成も2つの団体の長きにわたる一連の研修事

業を支えている<sup>11)</sup>。

本稿では、日本の私学の団体を扱ったので、次は国立と公立の大学関連団体による職能開発プログラムについて調査し検討したい。

## 参考文献

- 一般社団法人日本私立大学連盟、2015a、『Annual Report2015 平成 26 年度の活動と財務状況』。
- 一般社団法人日本私立大学連盟、2015b、『平成 27 年度研修会参加者募集要項』。
- 小出秀文、2002、「私立大学協会の職員研修事業——直接実施の「全国研修会」を中心に——」『IDE 現代の高等教育 2002 年 5-6 月号』439：35-40。
- 小出秀文、2014、「私立大学経営人材の養成 偶感」『IDE 現代の高等教育 2014 年 7 月号』562：23-27。
- 椿弘次、2005、「日本私立大学連盟の職員研修事業——大学間競争をこえて——」『IDE 現代の高等教育 2005 年 4 月号』469：36-40。
- 出口喜昌、2014、「私立大学の自主性を担保する『自律性の確立』のために——私立大学連盟「トップマネジメント（職能別）の強化」への取り組み——」『IDE 現代の高等教育 2014 年 7 月号』562：19-23。
- 日本私立大学協会、2015、『平成 26 年度 事業年報』。
- 吉田信正、2002、「私立大学連盟の職員研修事業」『IDE 現代の高等教育 2002 年 5-6 月号』439：29-34。

## 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くださった関係先の諸氏に心より感謝の意を表したい。
- 2) 「研修」というと理事長、学長等の役職者は参加しないであろう。
- 3) 参加費に交通費・宿泊代は含まれない。
- 4) 参加費に交通費・宿泊代は含まれない。
- 5) 孫福弘氏は慶応義塾大学の塾監局長経験者であり、大学行政管理学会の

初代会長である。横浜市立大学の理事長予定者であった2004年6月に急逝された。村上義紀氏は早稲田大学の副総長経験者であり、大学行政管理学会の初代副会長である。

- 6) 教員の参加は、2から3年に1回程度で、小規模大学の教員である。
- 7) 参加費に交通費・宿泊代は含まれない。
- 8) 登録者から幹事を選ぶ。幹事の任期は2年である。
- 9) すでに50回ほど実施されている。
- 10) すでに60回ほど実施されている。
- 11) 私学研修福祉会は1956年に私立学校教職員の研修と福祉の充実を図るために設立され、2012年に一般財団法人として認可されている。私学教職員の資質向上を図るために幼稚園から大学までの教職員を対象とした各種研修事業を実施している。

\*本研究は日本学術振興会 JSPS 科研費（基盤 B）26285186「大学教育の内部質保証を担うミドルマネジメント人材の専門性開発に関する国際比較研究」（研究代表者 杉本和弘教授 東北大学）の助成を受けて進められたものです。