

2022（令和4）年度

一般社団法人 大学行政管理学会

Japan Association of University Administrative Management



第26回 定期総会・研究集会

ご案内

開催日：2022年9月3日(土)～4日(日)

会場：成蹊大学（対面・オンライン同時配信）



■目次

■目次	1
2022年度 大学行政管理学会 定期総会・研究集会の開催にあたって(会長挨拶)	2
2022年度 大学行政管理学会 定期総会・研究集会の開催にあたって(実行委員長挨拶)	4
■日程	5
開催日：	5
全体テーマ：	5
会場：	5
タイムテーブル：	6
参加に当たっての注意事項：	7
■参加申込方法	8
(1) 申込方法	8
(2) 参加費	8
(3) 参加費納入方法	9
(4) 問い合わせ先	9
■定期総会・研究集会の主な内容	10
(1) オプション企画(大学改革研究会関東支部主催)	10
(2) JUAM初心者ナビゲート企画	11
(3) 定期総会	12
(4) 基調講演	12
(5) 分科会	14
1. 分科会1 (企画・運営担当：研究・研修委員会)	14
2. 分科会2 (企画・運営担当：研究・研修委員会)	15
3. 分科会3 (企画・運営担当：学会誌編集委員会・研究・研修委員会)	16
(6) ワークショップ	17
◇2022年度 ワークショップのテーマ	18
(7) 研究・事例研究発表	26
◇2022年度 研究・事例研究発表一覧	27
◇研究・事例研究発表要旨	41
■2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書	99

2022年度 大学行政管理学会 定期総会・研究集会の開催にあたって

一般社団法人 大学行政管理学会

会長 笠原 喜明

2020年3月11日にWHO（世界保健機関）によって発せられたパンデミック宣言を起点とすれば、コロナ禍も既に2年半近く続いています。これを書いている2022年6月上旬の時点で、日々の感染者は二万人前後いますから、未だ感染が収束に向かいつつあるとは言えないものの、飲食店やスポーツ観戦などの賑わいを見ていると、人々の行動は徐々に以前に戻りつつあるようです。今年度は多くの大学で対面授業が中心になってきました。やはり学生がいてこそそのキャンパスという思いを強くしています。

そんなタイミングでの2022年度の研究集会です。昨年9月に神戸学院大学で開催された研究集会は全て非対面でしたが、成蹊大学で開催する今年度は3年ぶりに対面にこだわり、対面と非対面のハイブリッドで開催することになりました。ここに至るまでの会場校や研究研修委員会等、関係者のみなさんの御尽力に心から感謝申し上げます。

さて今年の研究集会のテーマは、「今だからこそ問うーWell-being な大学運営ー」です。少し漠としたタイトルで、このタイトルからイメージするWell-beingな大学運営像は、人それぞれ、かなり異なるのではないのでしょうか。Well-beingは福祉を意味する言葉としても使われますが、似たような言葉にWelfareがあります。Welfareが障がい者や寡婦、老人のように対象を限定的にとらえた方法・手段の意味の福祉、福利として使われるのに対し、Well-beingは幅広い人たちの幸福や安寧、健康といった、目的の意味で使われることが多い用語です（諸説あります）。

そのように整理した上で、あらためて今回のテーマ「Well-being な大学運営」を考えてみますと、Well-beingな大学運営とは、誰がWell-beingな状態にあることを目的とするかによって、イメージするものが大きく異なるような気がします。学生に近いところで働く人の多くは「何よりも学生のために」という考えが染みついているでしょうから、「学生がWell-beingでなければWell-beingな大学運営などあり得ない」と考えるかもしれませんし、別の視点から「そこで働く人たちがWell-beingでないのに、大学運営だけWell-beingというのはあり得ない」と考える人もいるでしょう。他にもいくつもの視点があるでしょうが、それらは相反するものではありませんし、どれかが一番優れているというものでもありません。大学に係る全ての人たちがWell-beingであれば完全無欠なWell-beingな大学運営でしょうが、簡単ではありません。

「Well-beingな大学運営」を目的とした時、それを実現するための方法であるWelfareに相当するものは、大学や大学を構成する教職員の「実力」が高いことなのではないのでしょうか。「実力」を言い換えれば、「教育力」や「研究力」であったり、「財政力」や「人材力」であったり。JUAMの観点で言えば、われわれ職員の「大学行政管理力」ということに

なるのでしょうか。大学の力、教職員の力が高なくて、「Well-being な大学運営」が実現するとは考えづらいですね。

最後になりますが、2022年度の研究集会に参加していただいたみなさまに、深く感謝申し上げます。今回の研究集会が、参加いただいた方々や、その所属する大学等の「実力」を向上させることに少しでもお役に立てるのであれば、言い換えると、皆さんの大学のWell-beingな運営の実現に貢献することができるのであれば、準備に係ったすべての人の一番の喜びに違いないと思うところです。

2022年6月

2022年度 大学行政管理学会 定期総会・研究集会の開催にあたって

実行委員長 松尾 隆

(学校法人成蹊学園国際教育センター国際課課長
兼成蹊大学学長室総合企画課担当課長)

本年度の学会定期総会・研究総会の開催に先だち、ご挨拶を申し上げます。

2022年度は多くの大学において対面授業が戻ってきたとはいえ、感染状況を注視しつづけることに変わりありません。本年度の定期総会・研究総会の開催は、前回の神戸学院大学さんで実施されましたオンライン形式の実績を活用させていただきつつ、オンラインと本学を会場とした対面の両方の形式で実施をいたします。

申し上げるまでもなく、オンラインによる授業や研修のほかセミナーなどは、コロナ禍の有無にかかわらず遠隔地や海外からも参加できるメリットを大いに発揮しました。畢竟、新たな学びの形式を生み出しただけでなく、その質の向上は進み、今やオンラインは対面の代替物ではなく、棲み分けをしながら共立する柱となりました。

オンラインに限らず、少子高齢化、働き方改革、国際化に限らない多様性の進化、SDGsへの取り組みの促進、スタートアップなどイノベーションの拡大、Society5.0に代表される産業変革、海外における地政学的リスクと紛争など、私たちの社会は大きな変化に直面しております。このような状況のなかで、大学教育とはなにか、大学の社会的な役割とはなにかが大きく問われることとなりました。

さて、今回のテーマは「今だからこそ問うーWell-being な大学運営ー」です。研究集会では1日目に初心者ナビゲート、基調講演、ワークショップ、対面での名刺交換会が、2日目には分科会、研究・事例研究発表が、例年どおり、研究・研修委員会のご尽力により準備されています。2日間という短い期間ではございますが、今回の定期総会・研究集会を、社会変革に対峙して、大学職員のココロと大学組織のエネルギーを高める起点としていただければ幸いに存じます。

最後になりましたが、今回の開催準備に際し前回会場校の神戸学院大学様、研究・研修委員会の皆様、事務局校の皆様、市ヶ谷オフィスの皆様には大変お世話になりました。この場をお借りしてお礼申し上げます。

2022年6月

■ 日程

開催日：

2022年9月3日(土)～4日(日)

全体テーマ：

「今だからこそ問う-Well-beingな大学運営-」

概要：

高等教育を取り巻く環境が激変し続けているのは、皆様ご承知の通りのことと思います。私たちはコロナ禍という未曾有の危機を乗り越えつつありますが、アフターコロナを見据えつつ、これからも一層 変化 に対応していかなければなりません。

一方で、更なる成果が求められ、私たち教職員の負荷も上がってきているとの声もよく聞こえてきます。

皆様はWell-beingという言葉聞いたことはあると思いますが、Well-beingについて、どれだけ知っているでしょうか。どれだけ語るができるでしょうか。そして何故今になってWell-beingが聞かれるようになってきたのでしょうか。

今ここで、私たちが大学人として、このWell-beingの視点から見つめなおしていく必要があるのではないのでしょうか。

研究・研修委員会

会場：

成蹊大学（対面、オンライン同時配信）

会場校URL：https://www.seikei.ac.jp/university/aboutus/campus_uni/

タイムテーブル：

日付・曜日	時間	内容	開催会場
9月3日（土）	10:00～	開場	
	10:20～11:20	初心者ナビゲート企画	3号館102教室
	11:00～	受付開始	3号館1階
	12:30～13:00	開会式	4号館ホール
	13:00～13:50	定期総会	4号館ホール
	14:00～15:30	基調講演	4号館ホール
	15:50～17:50	ワークショップ	3号館、8号館各教室
	18:10～19:10	名刺交換会	6号館地下1階
9月4日（日）	9:00～	受付開始	3号館1階
	9:30～11:30	分科会1 分科会2 分科会3	6号館401教室 6号館501教室 6号館301教室
	12:30～13:00	研究・事例研究発表Ⅰ	8号館各教室等
	13:15～13:45	研究・事例研究発表Ⅱ	8号館各教室等
	14:00～14:30	研究・事例研究発表Ⅲ	8号館各教室等
	14:45～15:15	研究・事例研究発表Ⅳ	8号館各教室等
	15:30～16:00	閉会式	6号館401教室

参加に当たっての注意事項：

1. 会場校でご参加される場合は、手指の消毒・検温・発熱等がある場合の参加見合わせなど、感染症対策に十分ご配慮いただきますようご協力をお願い申し上げます。
2. 新型コロナウイルス感染症の感染拡大が著しいなどの状況によっては、**オンライン配信のみとする場合があります。**
3. 定期総会をオンライン配信で視聴される方は、**定期総会においてご意見を述べていただくことはできませんので、予めご了承ください。**
4. ご所属先でeduroamに加盟されている場合は、会場校でeduroamをご利用いただけますので、原則的にeduroamでの接続をお願いいたします。（eduroam利用可否については、ご所属機関の情報システム部門等にてご確認ください。）
5. 会場でオンライン参加される場合は**必ずヘッドセット（イヤホン・マイク）をご持参**いただくようお願いいたします。
6. 9月4日（日）の昼食は6号館地下1階のカフェ&ホールで配布いたします。
7. 研究集会はハイブリッド（対面・オンライン併用）で実施しますので、資料がオンライン上で配布されたり、登壇者がオンラインの場合もあります。全て対面で参加をされる場合であってもPC等をご持参ください。

■参加申込方法

(1) 申込方法

学会のホームページ（下記申込URL）よりお申込みください。なお、欠席される方も総会の委任状が必要となりますので、URLにアクセスの上、必要事項をご入力ください。

申込終了後、申込内容を記載した「受付票」がメールで自動配信されますので、内容をご確認の上、出力したものを開催初日の受付でお渡ししてください。

※ 申し込みは6月27日（月）から開始しています。

申込URL：<https://www.kokuchpro.com/event/juam2022/>

申込締切：2022年7月22日（金）

- ※ 申込URLはJUAMメールでも配信いたします。
- ※ 申込URLからの申し込みができない方は、[\(4\) 問い合わせ先 会場校事務局（成蹊大学内）](#)までメールにてお問合せください。
- ※ ご登録いただく連絡先（TEL）について、夏季休暇期間中においても連絡が可能な連絡先をご登録いただきますようお願いいたします。（参加費のことなど急遽お問い合わせをさせていただく可能性があります。ex. ご自宅、携帯番号）

(2) 参加費

会員参加費（会場参加）※	6,000円
会員参加費（オンライン参加）※	3,000円
一般参加費（会場参加）	10,000円
一般参加費（オンライン参加）	6,000円

- ※ 今回の研究集会について、新規入会者（2022年4月～7月までの入会申込者）は無料で参加いただけます。ただし、期限内に初回年会費が納入されなかった場合は、総会・研究集会への参加申込も取消といたします。
- ※ 大学マネジメント研究会会員の方も同額。

(3) 参加費納入方法

申込サイト（こくちーず）からのお申し込み後、次の口座に参加費をお振り込みください。

〈振込み先〉

銀行名	：	三菱UFJ銀行 市ヶ谷支店
口座種類	：	普通預金
口座番号	：	0501000
口座名義	：	一般社団法人大学行政管理学会 シャ)ダイガクギョウセイカンリガツカイ

- ※ 振込の際、申込終了後に自動配信される受付番号を振込人氏名の頭につけてくださるようお願いします。
- ※ 振込手数料は各自ご負担いただきますようお願いいたします。

納入期限：2022年7月22日（金）

- ※ 参加費納入後に参加を取り消す場合は、2022年8月20日（土）までにご連絡ください。その後に参加取り消しを希望された場合は、参加費の返金はできませんので、ご了承ください。

(4) 問い合わせ先

【会場校事務局（成蹊大学内）】

E-Mail：sokai2022@juam.jp

- ※ 各種お問合せは、メールにてご連絡くださいますようお願いいたします。お電話でのお問合せはご容赦ください。

■ 定期総会・研究集会の主な内容

(1) オプション企画（大学改革研究会関東支部主催）

9月2日（金）13:00～17:00

前回、前々回の定期総会・研究集会は、コロナ禍の影響によりオンライン開催となったためオプション企画が実現できませんでした。今年はハイブリッドでの開催のため、2019年度以来2年ぶりにオプション企画を開催いたします。今回は、東京（成蹊大学）開催であることから、各省庁を巡る「霞が関ツアー」を実施します。

「歴史を学び、歴史から新しい知見や発見を得る」をキーワードとして、工部大学校跡から出発し、高等教育機関として関わりの深い文部科学省、そして近隣の農林水産省、法務省といった各省庁を自らの足を使って、資料館や外観を見学するツアーと致します。

日時： 2022年9月2日(金)13:00～16:30

費用： 無料(移動時の交通費は各自負担)

定員： 15名程度

行程(予定)：

13:00 工部大学跡集合（地下鉄銀座線虎ノ門駅11番出口が最寄り）
13:15～13:30 移動
13:30～14:10 「文部科学省」文部科学省情報ひろば見学
14:10～14:25 移動（希望にあわせ各省庁の外観見学）
14:25～15:15 「農林水産省」にて休憩(省庁内の飲食店にて)
15:15～15:30 移動（希望にあわせ各省庁の外観見学）
15:30～16:10 「法務省」法務史料展示室見学、記念撮影
16:30 解散

申込期限：2022年8月26日（金）17:00まで
(定員になり次第締め切らせていただきます)

申込フォーム：

<https://forms.gle/9b4oAncyR19ALuebA>

注意事項

- ※ 徒歩での移動を伴うため、貴重品以外の荷物はホテルやロッカー等に事前に預けられることをお勧めいたします。
- ※ 飲食については、東京都のルールに基づき各自の責任のもとでおこなってください。
- ※ 定期総会・研究集会が全面オンライン開催となった場合には、オプション企画は中止いたします。
- ※ 感染状況により、各省庁の見学受け入れが中止となった場合は、オプション企画の中止または行程が一部変更になる場合があります。
- ※ その他詳細については、後日、参加者の皆様に直接ご連絡いたします。
- ※ ご質問等は大学改革研究会(juam.daigakukaikaku@gmail.com)までご連絡ください。

(2) JUAM初心者ナビゲート企画

9月3日(土) 10:20~11:20 【3号館102教室】

趣旨:

大学行政管理学会(JUAM)には様々なコンテンツがありますが、それらをどのように活用すればよいかわからない、会員としてどのように活動していけばよいかわからない、いわゆる「JUAMの歩き方」に迷っている方はいませんか?また、定期総会・研修会以外に「JUAM」の活用方法に迷っている、知り合いを増やしたい方はいませんか?今回、そういった方向けのナビゲート企画をご用意しました。地区別・テーマ別研究会に所属して自己研鑽に励んだり、委員会メンバーとしてJUAMの運営に参画したり、研究を行って学会誌に投稿したりと、様々な形でJUAMを使い倒している方々をお呼びして、JUAMの活用方法についての事例紹介を行います。JUAMに入ったはいいけど何から始めたらよいかわからない方、JUAMに入って数年経つけどイマイチ活動できていない方、「先輩」の経験談を聞いて、この場で知り合いも増やして、JUAMを楽しむきっかけを見つけましょう!

構成:

(10:00 開場)	
10:20 ~ 10:30 (10min)	趣旨説明&登壇者紹介
10:30 ~ 10:50 (20min)	事例紹介
10:50 ~ 11:15 (25min)	ディスカッション
11:15 ~ 11:20 (5min)	クロージング

(3) 定期総会

9月3日(土) 13:00～13:50 【4号館ホール】

審議事項(予定) :

1. 第6期収支決算(2021年7月1日～2022年6月30日)(案)
2. 役員を選任(案)

報告事項(予定) :

1. 第6期(2021年7月～2022年6月)事業報告
2. 第7期(2022年7月～2023年6月)事業計画及び収支予算
3. 会員概況(2022年7月1日現在)
4. 学会活動の推移

※ 資料につきましては、8月中旬を目途に別途議決権のある会員にJUAMメーリングリストにて配信いたします。

(4) 基調講演

9月3日(土) 14:00～15:30 【4号館ホール】

講演者: 北川 浩 氏(成蹊大学 前学長 経営学部教授)

演 題: 「岐路に立つ大学～経営環境と経営戦略」

【講演骨子】

「組織は戦略に従う」とよく言われますが、戦略は産業構造と無縁ではあり得ません。高等教育業界は、18年先の市場を予想できる稀有な産業です。コロナ禍によって加速した少子化の波は18年後には大学に到達します。さらに、経済低迷と非正規雇用拡大によってもたらされた所得格差は大学進学率に歯止めをかけています。数字上はこれから20年間でかなりの数の大学が消滅の危機をむかえる可能性があります。さらには、(一方では「多様性」を唱えながら)「Society 5.0」の旗の下で行政側から画一的な改革を求められる側面もあり、他大学との差別化がとても困難な状況になってきています。それでも大学は増え続け、これからさらに競争は激烈を極めていくと予想されます。このような状況の中で、大学はどのように戦略を立て、どのように組織をつくり、どのように運営されていくべきなのか。経営戦略論的な観点から掘り下げて考えてみたいと思います。

【北川先生ご略歴】

1989年3月31日 一橋大学大学院経済学研究科博士後期課程 単位取得満期退学
1989年4月1日 成蹊大学経済学部講師着任
1992年4月1日 同 助教授
1999年4月1日 同 教授

2004年4月1日 成蹊大学学生部長
2006年4月1日 キャリア支援センター所長
2008年4月1日 成蹊学園100年史編集委員
2013年4月1日 成蹊大学経済学部長、経済経営研究科長
2016年4月1日 成蹊大学学長（～2022年3月1日）

(5) 分科会

1. 分科会1 (企画・運営担当：研究・研修委員会)

9月4日(日) 9:30~11:30 【6号館401教室】

テーマ： 「Well-beingを知って、学んで、活かそう！
～大学職員のココロと大学組織のエネルギーを高めるために～」

趣旨：

Society 5.0社会を迎え、大学職員の働き方や大学組織の運営方法に対する価値観を見つめ直す必要が生じているのではないのでしょうか。大学職員の個人スキルや大学運営の組織力を向上・評価することだけを目的化するのではなく、大学職員の ココロや大学組織のエネルギーを高める工夫こそが大切になってきています。

近年になって、IDE大学協会『現在の高等教育』2021年2-3月号が「大学職員の『働き方改革』」を、日本私立大学連盟『大学時報』2022年3月号が「大学職員のワークスタイル—ニューノーマル時代の働き方を考える—」を特集テーマに掲げており、大学職員の働き方や働く環境に関心が高まっています。

そこで、本分科会では、どのようにしたら大学職員の働き方が豊かなものとなり、かつ、大学組織運営も円滑なものとなるかという問題意識のもと、研究集会全体テーマでもあるwell-beingの基本概念や実践事例等を学びながら、大学職員個人の自己成長とともに、所属大学の組織運営の充実に活かしていくキッカケづくりを目指します。

構成：

○趣旨説明及び登壇者紹介

○話題提供(1)

「ポストコロナの新しい働き方とWell-Being ～経営学の観点から～」

同志社大学大学院ビジネス研究科教授
ウェルビーイング研究センター長

飯塚 まり

○話題提供(2)

「Well-Beingをつくるのは誰か？ ～ポジティブ心理学の観点から～」

一般社団法人日本ポジティブ心理学協会
代表理事

宇野 カオリ

○大学からの事例紹介

「上智学院『若手・中堅職員による働き方改革プロジェクト』の取組」

学校法人上智学院人事局主幹(業務改革担当)
総務局総務グループチームリーダー

千野 雅裕

○フロアとの意見交換

○クロージング

(ファシリテーター：

金沢大学 教学マネジメントセンター副センター長・教授 林 透)

2. 分科会2 (企画・運営担当：研究・研修委員会)

9月4日(日) 9:30~11:30 【6号館501教室】

テーマ：徹底討論！「本音で語るJUAMのこれから～執行部と会員の意見交換～」

趣旨：

本会執行部が何を任期中に実施するのか、についてはホームページや総会資料などで会員諸氏に発信されてきたが、執行部との意見交換についてはこれまで機会が限られていた。昨年の分科会では、第13期執行部の3名にコロナ禍での学会運営について、任期中の活動状況やそれぞれの想いについて語っていただき、大変良い反響を得た。これからの学会運営にとって、執行部と学会員または非会員との意見交換の機会を設定する必要を研究・研修委員会として感じた次第である。

第14期執行部の会長、副会長の3名に、発足より四半世紀を迎えた本会の現状や今後について、本音で語っていただく。さらには全国の大学行政管理への期待を参加者と共有し、JUAMの魅力を再発見する機会としたい。

構成：

登壇者 笠原 喜明 氏 (大学行政管理学会第14期会長 学校法人東洋大学)
杉原 明 氏 (大学行政管理学会第14期副会長 学校法人工学院大学)
岡田 雄介 氏 (大学行政管理学会第14期副会長 学校法人龍谷大学)

聞き手 西村 英世 氏 (研究・研修委員 高崎健康福祉大学)

(タイムスケジュール)

9:00~9:30	※各種エチケットのアナウンス(画面共有)、録画設定
9:30~9:40	タイトルコール、分科会でのエチケット、簡単な趣旨説明
9:40~9:55	アイスブレーキング 聞き手から登壇者の紹介 その後事前に会員向けに行ったアンケート結果などを説明
9:55~10:25	討論(発散) 進行から幾つかの論点を提示(関連資料等も併せて提示)
10:25~11:15	参加者との意見交換タイム(発散から収束へ) ※チャット機能やフロアからの質問に対応
11:15~11:30	登壇者からの最後のメッセージとクロージング(収束)

3. 分科会3 (企画・運営担当：学会誌編集委員会・研究・研修委員会)

9月4日(日) 9:30~11:30 【6号館301教室】

テーマ：「研究活動が大学事務職員にもたらすWell-being」

趣旨：

大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする。(学校教育法第83条)

大学とその他の高等教育機関とを分ける最大の特徴は、大学では、すべての活動の基盤に「学問」が位置付けられているところにある。「学問」とは、いつか確立されて不変となるものではなく、常に書き換えられていくものである。そして、そのような「学問」の範囲や構成を変化させる営みが、「研究」という活動である。そのため、大学では、「研究」が、その主目的のひとつとして位置付けられている。このような観点から、大学の構成員である大学事務職員が、「研究」を経験したり、それを通じて理解を深めたりすることには、日々の業務における判断の拠り所をひとつ身につける、という意義を見出すことができよう。

しかし、大学事務職員が研究活動を行うことの意義は、ワークの場のみで見出されるものではなく、それを包含するライフの場全体で見出しうるものである。さらに、その意義は、目に見える成果のみに限定されるものではなく、過程におけるさまざまな経験そのものもまた、大学事務職員のライフに彩りを添えてくれるものである。

本分科会では、研究活動が大学事務職員にもたらしてくれるものについて幅広く捉え、Well-Beingの観点(※)から考えたい。具体的には、本学会において精力的に研究活動を実施している登壇者の事例紹介をふまえ、参加者とのディスカッションを行う。

※前野(2013)によると、日本人の幸せ度は以下の4因子により構成される：

【自己実現と成長】【つながりと感謝】【前向きと楽観】【独立と自分らしさ】

前野隆司, 2013, 『幸せのメカニズム 実践・幸福学入門(講談社現代新書)』

構成：

趣旨説明	5分	岸部 亨 氏 (明星大学・研究・研修委員会委員長)
話題提供	20分	「研究・執筆・投稿のすゝめ」 木村弘志 氏 (一橋大学・学会誌編集委員会委員) ※2017年度 若手研究奨励
自己紹介	10分	東邦音楽大学 川口理紗 氏 ※2018年度 若手研究奨励 國學院大學 藤井哲彦 氏 筑波大学 古畑 翼 氏 (各3分×3人)
事例報告	20分	共通する質問への登壇者からの回答 (各1分×4人×4問)
質疑応答	60分	登壇者とフロア・オンライン視聴者のディスカッション
閉会 次号案内	5分	遠藤美由樹 氏 (京都産業大学・学会誌編集委員会委員長)

(6) ワークショップ

9月3日(土) 15:50~17:50 【各実施場所は一覧参照】

ワークショップでは、大学運営にとって基本となる課題をブレイクダウンし、より実践的な内容をもとに、参加者同士で大いに議論しあえる会にすべく計画しています。参加者からの問題提起や事例紹介を行い、その解決策や実践方法を探っていただきたいと思います。

小テーマについて、個人でワークショップのファシリテーターを募るとともに、本学会のテーマ別・地区別研究会にもご協力いただき、上記課題に繋がるテーマを提供していただきました。各研究会のメンバーの方にファシリテーター(世話役)を担っていただきますので、各研究会がどのような問題意識を抱え、向き合っているのかを体験するチャンスです。奮ってのご参加を期待しています。

2022年度のワークショップは、対面、オンライン、ハイブリッドの3つの形式で開催いたします。*の小テーマについては、参加者からファシリテーターを募ります。その際に、研究・研修委員会ワークショップ担当よりご連絡いたしますので、お引き受けいただきますようお願いいたします。

【申し込みに当たっての注意事項】

- ★ 申し込みについては、下記のテーマより第1希望と第2希望を選択しWebよりご登録ください。
- ★ 参加テーマは、申し込み状況により調整させて頂く場合がありますのでご了承願います。
- ★ 申し込むワークショップの形式について、ご自身の参加申込をよく確認して間違いのないようお願いします。なお、会場校でオンラインでのワークショップに参加できる教室はご用意しております。ネットワーク環境については、[参加に当たっての注意事項](#)をご確認ください。
- ★ *印の小テーマについては、原則オンライン形式での実施といたします。
- ★ 各グループで運営上の人数制限があることや、各グループのファシリテーター(世話役)が参加者に対して事前課題や事前準備のお願いをしていることもありますので、申し込み後のグループ変更は受け付けておりません。参加に支障がある場合、ワークショップは欠席扱いとさせていただきます。なお、当日の申込受付はおこないません。
- ★ 参加テーマの決定については、各グループのファシリテーター(世話役)からの連絡をもってご報告いたします。そのため、各グループのファシリテーター(世話役)の方に、担当グループにご参加される皆様のメールアドレス等をお伝えすることをご了承願います。

◇2022年度 ワークショップのテーマ

※「対面」：対面のみ、「オンライン」：オンラインのみ、「ハイブリッド」：対面とオンラインのハイブリッド。

テーマ	申込番号	形式※	小テーマ	担当ファシリテーター	人数	教室
1. キャリア形成支援、進学・就職支援	1-1	オンライン	*	*	6名	※注
2. 入試・学生募集（高大連携・高大接続を含む）	2-1-1	対面	*	*	6名	3号館502教室
	2-1-2	オンライン	*	*	5名	※注
3. 広報	3-1	オンライン	*	*	8名	※注
4. IR	4-1	オンライン	*	*	10名	※注
5. 内部質保証・認証評価・教学マネジメント	5-1	ハイブリッド	職員が参画する教学マネジメントー教育目的の達成のために何ができるかー	山咲博昭（広島市立大学）、荒木俊博（淑徳大学）、岩野摩耶（山口大学）、白藤康成（京都産業大学）	19名	8号館301教室
6. 学生支援のあり方	6-1	ハイブリッド	新型コロナウイルスと学生支援ーそれぞれの立場から、みんなで「考動」しようー	中部・北陸地区研究会	20名	8号館302教室
7. 遠隔授業による運営、支援等に関する課題ー【中止】ー	7-1	オンライン	*ー【中止】ー	*	*	*
8. 競争的資金や外部資金獲得の工夫、研究支援のあり方	8-1	対面	研究支援・産官学連携支援のマネジメント	研究推進・支援研究会	13名	3号館401教室
9. 財政収支改善の工夫、資金の効果的運用と調達	9-1	ハイブリッド	財政収支改善の工夫、資金の効率的運用と調達（収益事業の検討、中長期財政計画の策定など）	財務研究グループ	20名	8号館402教室
10. ファシリティ・マネジメントに関する課題	10-1	対面	学生視点に立ったファシリティマネジメント	ファシリティマネジメント研究会	13名	3号館402教室

11. 教職協働およびSDに関する課題	11-1	対面	設置認可申請業務を通じた事務職員の育成	中島剛（帝塚山大学）、岡田雄介（龍谷大学）、渡邊英司（上智大学）、山本幸一（明治大学）	20名	3号館 403教室
12. ICTやDXを活用した業務改善	12-1	ハイブリッド	食わず嫌い？実はオイシイ？メタパース！ー大学運営におけるメタパースの可能性をみんなで考えるー	大学改革研究会	24名	8号館 403教室
13. ワーク・ライフ・バランス	13-1	オンライン	*	*	10名	※注
14. グローバル化への課題	14-1	ハイブリッド	JUAMの国際化のこれから～：海外における団体の活動から考える	関東地区研究会（共催：IRRチーム（JUAM International Relations and Research Team））	17名	8号館 501教室
15. 中長期計画・将来構想計画	15-1	対面	中期計画から、大学経営の全体像や未来を知ろう	大学経営見える化研究会	13名	3号館 404教室
16. 防災、危機管理	16-1	オンライン	*	*	5名	※注
17. 大学連携	17-1	オンライン	大学が連携することの可能性を考える	小林諒太郎（大阪経済大学）、吉田一恵、塩川雅美	20名	※注
18. ガバナンス	18-1	対面	ガバナンス改革議論と私立大学ーそこにある課題と影響ー	近畿地区研究会	20名	3号館 501教室
19. 多様性	19-1	ハイブリッド	多様なSOGI(性的指向・性自認)に対する取組を組織・個人の両面から考える	川口理紗（東邦音楽大学）、井芹俊太郎（神田外語大学）、江尻裕一（中央大学）、五木田廣開（大正大学）、堀佑二（獨協大学）（共催：大学改革研究会）	18名	8号館 502教室
20. 学会誌	20-1	ハイブリッド	どのような「に」論考を執筆するのかー「論考執筆のヒント」を題材として	学会誌編集委員会	14名	8号館 503教室

※注 オンライン形式のワークショップに、会場から参加する方は各自のパソコンでご参加ください。

【3号館303教室または304教室がご利用いただけます】

※ 必ず事前にお申込みいただいたテーマにご参加ください（当日の変更はできません）

5-1	最大受け入れ人数 20名	8号館301教室
担当FS	山咲博昭（広島市立大学）、荒木俊博（淑徳大学）、岩野摩耶（山口大学）、白藤康成（京都産業大学）	
WS形式/ 使用ツール	ハイブリッド	Zoom
テーマ	職員が参画する教学マネジメントー教育目的の達成のために何ができるかー	
概要	<p>「教学マネジメント指針」等により、学長のリーダーシップに基づく教学マネジメントの必要性が増しています。職員の立場からどのような施策や取組によって、教学マネジメントの推進に寄与していくかを考える機会とします。本WSでは、「各大学の制度や仕組み等のなかで、どのような業務や役割を担っているのか」をテーマに、教育改善に資する取組の一つであるDP到達状況の把握・評価等を行うカリキュラムアセスメントの取組や、教学マネジメントの基盤を支える職員の人材育成の事例をテーマとした話題提供を行ったうえで、参加者間での意見交換の場を設けて議論を深めていきたいと考えています。教育目的の達成やカリキュラムに関連する業務をされている方、大学教育の改善・改革サイクルの展開に関心や動機付けのある方、教学マネジメントに関する情報と問題意識を共有したい方などのご参加をお待ちしております。なお、JSPS科研費20K14031の助成を受けたものです。</p>	

6-1	最大受け入れ人数 20名	8号館302教室
担当FS	中部・北陸地区研究会	
WS形式/ 使用ツール	ハイブリッド	Zoom
テーマ	新型コロナウイルスと学生支援ーそれぞれの立場から、みんなで「考動」しようー	
概要	<p>新型コロナウイルス感染症の拡大は、高等教育機関に対して多大な影響を及ぼし、今なお、様々な新たな課題が生じている状況にあります。その中でも、高等教育機関において最大のステークホルダーである「学生」に直接影響が生じる事案には、多くの関係者が知恵を出し合い、持ちうる力を結集させ、課題解決の取り組みを行っていることと思います。</p> <p>本ワークショップでは、教育、研究、学生支援、キャリア支援、国際交流、社会連携、図書館等、大学が持つ様々な学生サービスの諸機能の視点より、コロナ禍のために「何を喪失したのか」を起点として「代わりに得たもの」「補填のための取り組み」「学生・教職員等の変容」等を参加者間で共有し、その結果として得られた学びを、参加者それぞれの翌日からの「考動」に結び付けたいと考えています。</p>	

8-1	最大受け入れ人数 20名	3号館401教室
担当FS	研究推進・支援研究会	
WS形式/ 使用ツール	対面	—
テーマ	研究支援・産官学連携支援のマネジメント	
概要	外部資金獲得、研究費不正防止、知的財産管理、動物実験等、研究推進に必要な業務のマネジメントについて、事前に参加者からアンケートを取り、希望のあった事項について、情報交換・意見交換を進めます。	

9-1	最大受け入れ人数 20名	8号館402教室
担当FS	財務研究グループ	
WS形式/ 使用ツール	ハイブリッド	Zoom
テーマ	財政収支改善の工夫、資金の効率的運用と調達（収益事業の検討、中長期財政計画の策定など）	
概要	法人運営上の最重要課題である中長期的な収支財務の安定化策として、収益事業などの取り組みや、キャンパス整備や人員計画等の中長期計画に基づく中長期財政計画の策定などについて、その整理の方法等の情報交換を行っていく。	

10-1	最大受け入れ人数 15名	3号館402教室
担当FS	ファシリティマネジメント研究会	
WS形式/ 使用ツール	対面	—
テーマ	学生視点に立ったファシリティマネジメント	
概要	直近での施設整備状況や今後の計画。特に各大学でのwithコロナにおける取り組み状況とafterコロナを見据えた方針などに関する報告を通じて得られる「気付き」を元に、現在の所属にとらわれない部署横断的かつ大胆な未来予測を立て、これからの大学に求められる【学生視点に立ったファシリティマネジメント】について、議論を深めたいと考えています。	

11-1	最大受け入れ人数 20名	3号館403教室
担当FS	中島剛（帝塚山大学）、岡田雄介（龍谷大学）、渡邊英司（上智大学）、山本幸一（明治大学）	
WS形式／使用ツール	対面	—
テーマ	設置認可申請業務を通じた事務職員の育成	
概要	<p>近年の大学行政では大学・学部等の設置後の質保証に重点が置かれているが、その質保証の第一歩は設置認可申請業務である。設置認可申請業務には、大学設置基準や私立学校法などの関連法規の理解、その他職員として広範かつ高度な能力が求められる。職員が関わる「設置構想の策定」、それに基づく「人事・財務等の運営計画とその調整」、「申請書類作成」は組織としての成果が求められるが、同時に職員個々の総合力が試される。しかし、当該業務を担う職員育成は、総合的かつ長期的な育成が必要だが、機密性が高く他大学の担当者等との情報交換がしにくい等の課題も多い。</p> <p>このWSでは、このような課題を解決する一助として、①設置認可申請や質保証の業務に求められる能力や知見を確認しながら、②設置認可申請業務を担う人材育成に係るネットワークづくりを目指し、会員相互の研鑽をはかるきっかけを提供するものとした。</p>	

12-1	最大受け入れ人数 23名	8号館403教室
担当FS	大学改革研究会	
WS形式／使用ツール	ハイブリッド	Zoom
テーマ	食わず嫌い？実はオイシイ？メタバース！ー大学運営におけるメタバースの可能性をみんなで考えるー	
概要	<p>「メタバース」という言葉が、現在社会で話題となっています。しかし、同様の概念でかつて流行したSecondLifeは社会に浸透せず、今回も一過性の流行と考える人も少なくありません。ただ、「経済財政運営と改革の基本方針2022」での言及やMeta社の1兆円投資など、今回は社会的に大きな動きがある他、教育業界においても、コロナ禍でも学生間で交流を深められるツールとしてや、留学に行けない学生の国際交流の手段としてなど、様々な障害を超える可能性も見出されています。そこで本WSは「メタバース」をテーマとして、大学運営におけるメタバースの可能性を考える機会とします。WSでは、まずメタバースを知るために、概要説明に加えて実際に体験します。その後、参加者間で議論を深め、各々の立場からメタバースの可能性を考えます。なお、当日対面参加者には少数ですがVRゴーグルでの体験も予定しています。少しでも関心のある方は、是非一緒に未来を考えましょう！</p>	

14-1	最大受け入れ人数 20名	8号館501教室
担当FS	関東地区研究会（共催： IRRチーム（JUAM International Relations and Research Team））	
WS形式/ 使用ツール	ハイブリッド	Zoom
テーマ	JUAMの国際化のこれから～：海外における団体の活動から考える	
概要	<p>JUAMでは『国際連携・協力に関わる基本方針』に則り事業計画の重点課題でも「グローバル化への対応」を掲げていたため、関東地区研究会ではこの方針に基づき運営を行ってきた。各国の高等教育事情に関する研究会や実際に現地訪問を行う海外調査などを始め、定期総会の分科会「大学職員とJUAMの国際化」や「若手海外派遣事業」への参画他、オンライン活用もいち早く取り入れ関東地区に留まらず多くの参加者を集めてきた。</p> <p>これらからの展開として、IRRチーム（JUAM International Relations and Research Team）の発足も相俟って一年以上が経ち、IRRのこれまでの海外における団体の活動調査を踏まえ、今後の方向性の展望を盛り込み、大学職員やJUAMの国際化のこれからを考える機会としたい。</p>	

15-1	最大受け入れ人数 15名	3号館404教室
担当FS	大学経営見える化研究会	
WS形式/ 使用ツール	対面	—
テーマ	中期計画から、大学経営の全体像や未来を知ろう	
概要	<p>2020年4月の私学法改正により、各学校法人では、5年以上の中期計画策定が義務付けられることとなりました。現時点で公表の義務化はされていないものの、自主的に公表している学校法人も多く見受けられます。</p> <p>そこで、本WSでは、所属学校法人の中期計画（中期事業計画・経営計画など）から、それぞれの大学経営の全体像や目指す方向性について「知る」ことを目指します。</p> <p>具体的には、参加者が所属する学校法人の中期計画を持ち寄り、①中期計画の構造・ポイント、②中期計画の活用方法・機能している点、③中期計画を実質化させるための課題、という3点に焦点を当て、それぞれの状況に照らし合わせながら情報共有していきます。</p> <p>特に、これから先の大学を担う若手職員の皆さまの参加を歓迎するとともに、所属学校法人の中期計画が非公表の場合などは、類似する他学校法人の公表計画を持ち寄るなどの代替措置により対応していく予定です。</p>	

17-1	最大受け入れ人数 30名	
担当FS	小林諒太郎（大阪経済大学）、吉田一恵、塩川雅美	
WS形式/ 使用ツール	オンライン	Zoom
テーマ	大学が連携することの可能性を考える	
概要	<p>2021年12月に厚生労働省から発表された2021年の出生数は約84.3万人であった。この数字は、コロナ前の2017年に国立社会保障・人口問題研究所から出された「日本の将来推計人口」が予測していた2025年の推計人口84.4万人をも下回る数字である。つまり、人口減少によって起こると言われている「大学の危機」が確実に前倒しでやってくると思われる。「予測不能な社会」において、個々の大学が限られた資源で「予測できない事態」に対処することは、極めて難しい。一方、コロナによって、なかなか実現しなかった遠隔授業やオンライン教育の急速な普及によって、コロナ前には考えられなかったような可能性もあることに気付き始め、行動に移す大学も出てきている。そのひとつの事例として、複数の大学が連携してオンラインプログラムを提供し始めていることが挙げられる。このワークショップでは、参加者が知恵を出し合い、「連携することで拓ける可能性」を探る。</p>	

18-1	最大受け入れ人数 20名	3号館501教室
担当FS	近畿地区研究会	
WS形式/ 使用ツール	対面	—
テーマ	ガバナンス改革議論と私立大学—そこにある課題と影響—	
概要	<p>近年、社会では学校法人ガバナンス改革会議での議論にもみられるように、学校法人におけるガバナンスのあり方が問われています。学校法人が備える公共性や私学助成を通じて税金が投入されている事実から、コンプライアンス対応、説明責任や社会的責任の履行が求められ、私学はより一層の自律的な大学運営の実現に向けた変革が求められます。</p> <p>このような状況の中で、大学運営を担う事務職員はどのような役割を果たすべきか？、どのような機能が期待されているのか？といったことについて、教職員自身が認識を深める必要があります。本企画では、参加者個々人が自ら所属する大学の状況や個々人の問題意識を交流する中で、課題認識を深める場とします。</p> <p>なお、本企画は7月23日に近畿地区研究会にて実施予定の「ガバナンス改革議論と私立大学—そこにある課題と影響—（仮）」に参加いただくことにより、より議論を深めることができると期待されます。</p>	

19-1	最大受け入れ人数 20名	8号館502教室
担当FS	川口理紗（東邦音楽大学）、井芹俊太郎（神田外語大学）、江尻裕一（中央大学）、五木田廣開（大正大学）、堀佑二（獨協大学）（共催：大学改革研究会）	
WS形式／使用ツール	ハイブリッド	Zoom
テーマ	多様なSOGI(性的指向・性自認)に対する取組を組織・個人の両面から考える	
概要	<p>近年、労働施策総合推進法等が改正され、SOGIに関する侮辱的な言動もパワーハラスメントに含まれる事が明記される等、SOGIに対する理解の必要性が社会的に高まり、大学においてもガイドライン策定等が進み始めています。そこで本WSでは「SOGIに対する取組を組織・個人の両面から考える」をテーマに自大学のSOGIに対する施策や意識変容がどの程度進んでいるかを振り返り、更なる理解浸透の方策を考える機会とします。</p> <p>前半はこれまでの研究成果を基に作成した「多様なSOGIに対応する取組チェックリスト（仮）」の説明と、併せてゲストの2名の当事者の方から近年のSOGIの動向についての話題提供も含め意見を頂きます。後半は参加者間で各大学の現状の振り返りや意見交換をし、各々の立場から組織・個人における具体的な取組を考えていきます。SOGIに関心のある様々な立場の方からのご参加をお待ちしています。</p>	

20-1	最大受け入れ人数 25名	8号館503教室
担当FS	学会誌編集委員会	
WS形式／使用ツール	ハイブリッド	未定
テーマ	どのよう「に」論考を執筆するのかー「論考執筆のヒント（案）」を題材として	
概要	<p>どのよう「な」論考を執筆するかは、執筆者個人の興味関心により定まるものであるが、どのよう「に」論考を執筆するかについては、団体ごとに最低限の基準が存在する。本ワークショップでは、学会誌編集委員会が作成する「論考執筆のヒント（案）」を題材として、本学会誌の論考が備えるべき最低限の基準について、会員間で議論する。この議論を通じて、参加者が論考執筆・投稿にあたって気をつけるべき点について理解を深めることが、本ワークショップの目的である。併せて、本ワークショップのファシリテーターである学会誌編集委員会委員と参加者の間でのコミュニケーションを通じて、今後の学会誌編集委員会の活動や、査読・編集プロセスについての改善方策についても検討したい。なお、「論考執筆のヒント（案）」は、参加者からの意見をふまえて改訂し、最終的には全会員に示すことで、査読・編集プロセスの改善に資することを目指している。</p>	

(7) 研究・事例研究発表

9月4日(日) 12:30~15:15

【各実施場所はタイムテーブルを参照】

会員による研究成果の発表や事例紹介を通じ、問題点や課題点を共有し、大学職員としての見識を高める場であります。

当日お聞きになりたい研究・事例研究発表を、定期総会・研究集会参加申込みと同時にWebにてお申込みいただきます。発表時間帯と発表内容について、下記の一覧および次頁以降の発表概要をご確認の上、お申し込みください。同一時間帯に行われる発表は、ひとつしか申し込みできませんのでご注意ください。

なお、事前申込みは、あくまでも会場設営等の目処をたてるためですので、当日の変更は自由です。一部内容に変更が発生する場合がありますので予めご了承ください。

各発表コードの発表内容は、以下をご参照ください。

◇タイムテーブル

		1 8号館 301	2 8号館 302	3 8号館 402	4 8号館 403	5 8号館 501	6 8号館 502	7 8号館 503	8 8号館 603
I	12:30~ 13:00	I-1		I-3	I-4	I-5		I-7	I-8
II	13:15~ 13:45	II-1	II-2	II-3	II-4	II-5	II-6	II-7	II-8
III	14:00~ 14:30	III-1	III-2	III-3		III-5	III-6	III-7	III-8
IV	14:45~ 15:15	IV-1	IV-2	IV-3	IV-4	IV-5	IV-6	IV-7	

各研究・事例研究発表の概要については次ページ以降でご確認ください。

全てハイブリッドによる発表となりますので、対面、オンラインいずれかの方式でご参加ください。

◇2022年度 研究・事例研究発表一覧

1-1	事例研究発表	共同発表
氏名	久志 敦男、宮澤 文玄	
所属	龍谷大学、学校法人学習院	
テーマ	諸外国大学職員におけるジョブディスクリプションの実態と職務等級見直し事例の研究	
概略	<p>発表者両名は、久志・宮澤著「続編：諸外国大学職員のキャリア開発とジョブローテーションに関する一考察～海外大学職員から見た日本の人事システムを中心～」(大学行政管理学会誌第26号【投稿中】)において、現行のポジションのジョブディスクリプションを超えた職務を行った場合、ジョブディスクリプションの改訂による職務等級の見直しが行われた事例を複数確認した。</p> <p>そこで、今回は諸外国大学職員に対して明示されているジョブディスクリプションの内容を検証するとともに、職務等級の見直しが行われた事例に焦点を当て検証を進めた結果を報告したいと考えている。</p> <p>また、文献による先行研究、アンケート調査、ヒアリング調査等で得られた情報も踏まえ、前回調査から更に発展させたい。</p>	

1-3	事例研究発表	共同発表
氏名	西原 健太、谷ノ内 識	
所属	追手門学院大学、追手門学院大学	
テーマ	部署横断型自主プロジェクトで作る広報動画の新展開について	
概略	<p>本報告では、部署横断型自主プロジェクトで作る広報動画の新展開として、大学公式とは別に職員有志で新たに開設したYouTubeサブチャンネルの事例紹介を通し、その効果や可能性について考える。本学の現状として、2013年からYouTube上で公式チャンネルの運用を開始し、これまでは制作本数を重視する方針で体制を整備してきた。その結果、他大学と比較して動画本数は上位に位置している一方で、動画視聴回数については伸び悩んでおり、新たな展開が必要となっていた。そこで、今年度より部署横断型自主プロジェクトとして、職員有志によるYouTubeサブチャンネルを開設した。サブチャンネルを開設したことで起きた学内の変化として、在学生の反応や撮影に携わっていない職員の意識の変化、そして実際に撮影に関わっているプロジェクトメンバーの意識の変化等について報告し、その効果や可能性について考える。</p>	

1-4	研究発表	個人発表
氏名	澤谷 敏行	
所属	関西学院大学	
テーマ	現代中国高等教育の躍進—大学発展要因の分析—	
概略	<p>THE世界大学ランキング（英国The Times Higher Education発行）では、中国は、2004年度に200位以内にゼロ校であったが、2021年度には7校が入っており、2021年の清華大学は20位、北京大学は23位にランキングされ、世界の研究型大学と肩を並べている。同じ年度の日本は、200位以内には2校のみで、東京大学36位、京都大学54位であった。世界大学ランキングでは、中国は日本を追い越しアジアのトップの座を占めている。また特許数では2016年以降、学術論文発表数では2018年以降世界第一位の座を維持している。この急速な高等教育発展の背景には何があるのだろうか。その要因を高等教育政策の違いから分析する。</p>	

1-5	研究発表	個人発表
氏名	平山 崇	
所属	西南学院大学	
テーマ	測定、評価及びアセスメントから教育課程と教育内容を考える。	
概略	<p>近年、文部科学省が発出する答申等においては、学修者が「何を学び、身に付けることができるのか」を明確にすること、いわゆる学修成果が重視されている。しかし、使用されている用語の定義が曖昧であったり、学習成果の測定、評価及びアセスメントの機会や方法について明示されていない等の問題がある。</p> <p>初等・中等教育段階においては、測定、評価及びアセスメントについての研究が蓄積され、様々な試みが行われているとともに課題も提示されている。高等教育段階においても同様に、測定、評価及びアセスメントを適切に行い、教育課程及び個々の授業科目・教育手法、いわゆる教育内容の見直しを行うことが必要となるだろう。</p> <p>本研究では、測定、評価及びアセスメントの概念を整理するとともに、教育課程及び教育方法においてそれらを適用する機会及び方法を検討するとともに、今後の課題を提示する。</p>	

1-7	事例研究発表	グループ・研究会発表
氏名	大学経営見える化研究会	
所属	—	
テーマ	大学ガバナンス向上に係る方策研究—新任理事・評議員ハンドブック（仮称）の作成—	
概略	<p>本研究会は、2002年設立時から現在に至るまで、大学経営に関する様々な課題の可視化を目指し、第6期（2013年～）以降は、大学ガバナンスや中期経営計画などをテーマに、全国の大学法人を対象としたガバナンス調査の実施や、大学経営に関するトピックについて研究を進めてきた。</p> <p>昨今、評議員会の権限強化なども検討される中、当研究会では、理事や評議員、とりわけ学外人材が、学校法人・大学のガバナンスに貢献するためには、学校法人・大学特有の知識・情報を就任時に提供することが重要と考えた。そこで現在、第7期（2018年）の「新任理事ハンドブックの活用研究」を掘り下げ、実際の現場で活用できるハンドブックの刊行に向け、研究・検討を行っている。当日は、①ハンドブックの背景、②理事会などの課題（他の組織形態比較も）、③「新任理事・評議員ハンドブック（仮称）」の構成、④今後の展開、という報告をする。</p>	

1-8	事例研究発表	共同発表
氏名	山咲 博昭、荒木 俊博、岩野 摩耶、白藤 康成、堀 佑二	
所属	広島市立大学、淑徳大学、山口大学、京都産業大学、獨協大学	
テーマ	教学マネジメントの理解浸透に向けた方策に係る—考察—ヒアリング調査の結果から	
概略	<p>2020年1月公表の中央教育審議会大学分科会「教学マネジメント指針」等により、学長のリーダーシップに基づく教学マネジメントの必要性が増している。しかし、教学マネジメントの目的や意義をどのように構成員に理解促進、浸透を図るかは課題である。そこで、教学マネジメントの目的や意義の浸透を図るとともに、教学マネジメントに関連した実務を担う職員を養成する等の教学マネジメントの確立に向けた方策の検討が求められている。</p> <p>本発表では、教学マネジメントの確立に向けた研修の構成や内容がどのようなものかを整理することを目的として、文献調査及び国内の大学や有識者に対するヒアリング調査を実施した。この調査結果を踏まえて、教学マネジメントの理解浸透に求められる研修の要素並びに研修企画者に必要となる知識・技能について検討を行った結果を報告する。</p>	

II-1	研究発表	個人発表
氏名	村山 孝道	
所属	京都文教中学高等学校	
テーマ	教職協働の場におけるポジティブ経験は教員の意識や行動にどのような影響を及ぼすか	
概略	<p>一連の大学ガバナンス及び教学マネジメント改革に伴って、教授会全員合議体制、教員中心の意思決定体制から、教職協働の中で様々な原案を作成し、教授会の意見を聞いた上で学長が意思決定していくという方向に、意思決定のプロセスが変化しはじめている。その結果、教職協働の場面が増加していると考えられる。教員対象アンケート調査の結果、教職協働の場面で教員の約半数がポジティブな経験をしている一方、約半数はネガティブな経験をし、約4割が職員の業務に不満感をもっていた。教職協働の場でポジティブな経験は、教員のワーク・エンゲイジメント及び全学事項や高等教育政策全般に対する教員の自己啓発学習行動、職員が教員と対等に大学を推進する同僚である、という認知に好影響を及ぼすことがわかった。教職協働の場をポジティブにする鍵は職員自身の高度化である。</p>	

II-2	事例研究発表	個人発表
氏名	森田 桂花	
所属	カクタス・コミュニケーションズ株式会社	
テーマ	研究広報の意義と必要性についての考察—国内外の事例比較を元に—	
概略	<p>文部科学省 科学技術・学術政策研究所（NISTEP）の「科学技術指標2021」で日本は科学論文の影響力や評価についての順位を落とした。しかしそれは、直接的な研究力低下だけではなく研究広報において周辺国の遅れを取っていることもその一因なのではないかという仮説を立てた。</p> <p>研究インパクトが大学への予算配分に作用する英国のREFの取組は各国の高等教育機関に影響を与え、日本もその影響下にある。海外研究機関は研究広報に注力しており、その研究広報事例※を本発表において詳細に紹介する。</p> <p>各機関がどのような課題をきっかけに国際研究広報を着手したのか、何につまづいたのか、どの手段が効果的であったのか、その成果やインパクトはどのような内容であったのか等について、中韓他の大学の事例を用いて説明する。そして、日本の大学にも流用できる事例や方法論についての考察を行う。</p>	

II-3	研究発表	個人発表
氏名	井芹 俊太郎	
所属	神田外語大学	
テーマ	大学の寄付募集に係る先行研究レビューおよび新たな質問紙調査のデザイン	
概略	<p>本研究の目的は、現在の大学の寄付金募集の体制や取り組みと、寄付募集の成果との関係を明らかにすることである。本発表ではまず、これまでに実施された日本の大学における寄付募集に関する質問紙調査のメタ整理および事例調査の広範なサーベイを行い、その結果を報告する。続いて、近年の大学の寄付募集に関する動向を踏まえ、今後明らかにすべき内容を踏まえた新たな質問紙調査の計画案を参加者と共有する。</p> <p>近年の大学の寄付募集の動向の一つとして、大学のファンドレイザーとして寄付募集に従事する専門職の増加があげられる。また、2019年には日本ファンドレイジング協会（以下、FRJ）に大学チャプタが設置され、専門職に限らず寄付募集担当者のネットワークは広がりを見せている。</p> <p>このような寄付募集の活性化の動向と、過去の質問紙調査（片山ほか2007、私学事業団2016、Japan Treasure Summit2020など）や事例調査を照合し、未解明の課題を明らかにする質問紙調査のデザインを行う。</p>	

II-4	事例研究発表	共同発表
氏名	岸本 健司、岡崎 祐貴	
所属	立命館アジア太平洋大学、高知大学	
テーマ	AUA Annual Conference 2022 参加報告	
概略	<p>国際委員会のもとに結成された海外職員団体に関する調査、連携企画を目的とするJUAM International Relations and Research Team（以下、IRR）の取組みとして、英国の団体Association of University Administratorsの会員となり、約一年間、随時オンラインイベントに参加する等して、コロナ禍における英国の大学職員の現在に触れてきた。</p> <p>この度、大学行政管理学会の助成を受け、メンバー2名が2022年7月7日～8日に開催される年次総会へ参加する。現在の担当職務及び各々の関心をもとにセッションに参加するほか、大会期間内外における当該団体のメンバーとの懇談やインタビュー、所属機関の協定校等への訪問を予定している。</p> <p>本発表では、年次総会参加の報告に加え、広くJUAMに関わる職員方へ還元することを目的に、IRRからの観点を添え、振り返り内容を発表する。</p>	

II-5	研究発表	個人発表
氏名	蝶 慎一	
所属	香川大学	
テーマ	学修者本位のTAの資質・能力とその専門性に関する探索的検討	
概略	<p>本発表は、学修者本位の日本の大学教育におけるTA（ティーチング・アシスタント）の資質・能力と求められる専門性のあり方について具体的に考察することを目的とする。</p> <p>中央教育審議会大学分科会「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について（審議まとめ）」（令和3年2月）において、「TAの育成や役割の明確化、効果的な活用」が指摘され、コロナ禍が続く中で授業支援、学修支援の実践にも再検討が必要となっている。本発表では、①国内外のTAをめぐる先行研究の検討、②個別大学のTAの『ハンドブック』を発掘・整理すること、③それら『ハンドブック』をドキュメント分析の方法で内容分析し、TAの資質・能力とその専門性を探索的に提示すること、の3点について成果報告を行う。その際、得られた分析結果を踏まえつつ、キャパシティビルディング（capacity building）の概念を手がかりに、これから多様性と包摂性が想定され得るTAのあり方を考える素材を提供する。</p>	

II-6	事例研究発表	個人発表
氏名	重富 洋二	
所属	学校法人福岡大学	
テーマ	経営リスクとその回避策	
概略	<p>2022年1月、大学行政管理学会常務理事会の下に、JUAM研究プロジェクトが設置された。社会が高度化・複雑化する中で、本学会に求められる役割・課題も多様化し、既存の研究会・研究グループではカバーしきれない領域が生じ、総合的・横断的な研究が必要との趣旨から新設された期間限定の試みである。成蹊の高橋氏を代表に、法政の岡田氏、慶應の黒田氏、文教の本田氏、そして私の計5名で、「大学のリスクマネジメント」を全体テーマに多角的視点から調査・研究を進めている。その中で私は自身の経験を踏まえて、「なぜ、大学のリスクマネジメントが必要なのか」「今、特に経営リスクに着目すべきでは」「経営リスクの盲点とは」「リスクを回避するためには」といった視点でアプローチを試みている。研究途中の段階ではあるが、経営に携わる方はもとより、将来の大学経営を担う若手・中堅の大学職員の方にとって、今後の経営を考える一つの契機となれば幸いである。</p>	

II-7	研究発表	個人発表
氏名	福山 敦	
所属	茨城キリスト教大学	
テーマ	私学助成の取り組みを通じて教職員の相互作用に着目した大学経営に関する一考察	
概略	<p>本発表の目的は、私学助成への取り組みを通して、トップマネジメント層と実務担当組織教職員の相互作用に着目して大学経営を考察することである。</p> <p>『令和3年度版今日の私学財政 大学・短期大学編』によると、医歯系を除く大学法人の令和2年度決算における経常費等補助金は事業収入全体の約14%である。学納金に大きく依存する私立大学にとって補助金を増加させることは、教育、研究および社会貢献という大学活動を安定的に継続するために必要な取り組みであると言える。私学助成の一つである2013年度に新設された私立大学等改革総合支援事業は、教育研究および地域貢献などの多様な経営課題に対して、全学的に取り組む私立大学への支援を強化するものであり、大学改革を促進するものとなっている。</p> <p>よって本研究ではこの私立大学等改革総合支援事業の採択に向けた取り組みについて個別大学への質的調査を通して学長および担当教職員の対応を描出していく。</p>	

II-8	研究発表	個人発表
氏名	中村 智治	
所属	東洋大学	
テーマ	私立大学の補助金獲得行動と経営状況の関連性	
概略	<p>本研究の目的は、私学助成金が私立大学の経営にどのような影響を及ぼしているかを明らかにし、近年における補助金への各大学の捉え方の変化を通じて、大学経営についての示唆を得ることである。</p> <p>補助金収入は収入構成比で学納金に次ぐ科目だが、近年私立大学への政府財政支援方法は機関補助から個人補助にシフトしており、経常費補助金の補助割合は昭和55年の29.5%を境に低下の一途を辿り、現在はわずか10%となっている。補助金が減少している中でも将来像提示と政策誘導を行う政府に対し、各大学はどのように振舞っているか、補助金獲得行動に着目し研究する。</p> <p>研究発表では本研究の端緒として私学財政に関する先行研究レビュー並びに文科省助成事業に申請・採択されている大学の経営状況を調査し、その規定要因を示す。</p> <p>なお本研究は修士論文執筆のため、さらなる調査を実施予定である。研究発表に際し、可能な範囲で追加調査の概況紹介も行う。</p>	

III-1	研究発表	個人発表
氏名	太田 顕一郎	
所属	共栄大学	
テーマ	私立大学事務組織における人事評価制度としての目標管理の有効性と限界について	
概略	<p>目標管理(MBO)は、人事制度とりわけ人事評価のツールとしての側面と組織目標と個人目標の連関を強化し、個人の目標が達成されれば組織目標の達成につながるという全社的なマネジメント・システムとしての側面の2つがある。本研究の目的は、私立大学事務組織における、人事制度とりわけ人事評価のツールとしての目標管理を視座に分析し、その有効性と限界について考察することである。そのために、3つの先行調査を二次分析し、3つの大学にヒアリング調査を実施している。その結果、目標管理は、組織と個人の成長や発展に一定の効果をあげている一方、評価者のスキルと育成、公正な評価、理解浸透などの点で実効性を高めるための課題を抱えていることが確認された。今後は設置形態に関わらず多くの大学に対して定量・定性調査を実施し、精微に検討することが課題である。</p>	

III-2	研究発表	個人発表
氏名	宇田川 拓雄	
所属	嘉悦大学	
テーマ	高等教育の大衆化と大学ガイドの役割－『大学ランキング』と『大学の實力』の比較	
概略	<p>マーチン・トロウによれば高等教育システムは進学率が15%を超えるとエリート型から大衆型へ、50%を超えるとユニバーサル型へ変化する。日本の大学進学率は1963年に15%を超えて大衆化が始まった。大学はエリートの特権的教育機関だったが、大衆化により学力と経済力があれば誰でも進学できる開かれた教育機関になった。この時代には情報化とグローバル化が急速に進み、専門的知識と技術を持った高学歴人材が多数必要になった。多くの若者が条件の良い職に就くことを期待して大学進学し始めた。そこで大学受験や大学選択に役立つ情報を提供する「大学ガイド」が登場した。私立大学の約半数が定員割れ（2022）の現状で大学ガイドは学生募集に重要な役割を持つ。日本の代表的な大学ガイドである朝日新聞社の『大学ランキング』と読売新聞社の『大学の實力』の特徴を比較した。大学ガイドの役割とその効果的な利用についての分析結果を報告する。</p>	

III-3	事例研究発表	グループ・研究会発表
氏名	財務研究グループ	
所属	—	
テーマ	これならわかる大学の財務—学校法人が出資した事業会社の状況調査	
概略	<p>我が国の総人口が減少に転じており、「超少子高齢化」の人口構成の時代が迫っている。そのような構造不況を招きかねないなか、学校法人は学納金以外の新たな収入源をいかに確保するのか検討しなければならない。</p> <p>本発表の目的は、学校法人が出資した事業会社がどのような活動を行い、法人運営に寄与しているのか事例発表を共有することである。将来にむけた収益事業の状況について本グループ及び関西財務研究問題会にアンケート調査をした結果、「出資会社を設立し、その利益を学校法人へ寄付等で還元している」という回答が多く見受けられた。</p> <p>「出資会社を設立」と回答があった学校法人担当者に、別途、個別にインタビューを行い、営利の実績が多い事業内容、特色のある事業、従事している職員数等、更に出資会社の状況（学校法人名は非公開）などについて事例発表を行う。</p>	

III-5	事例研究発表	個人発表
氏名	赤松 茂利	
所属	早稲田大学	
テーマ	外国学習歴・資格認証（FCE）に関する調査アンケート報告	
概略	<p>2020年7月にJUAM国際委員会のもとに設置されたInternational Relations and Research Team（IRR）は、海外の大学に関する職能団体との連携の深化を目指し、活動を展開してきました。この活動の一環として、Admission SIG（SIG=IRR内の分科会）では、国内の大学を対象に「外国学習歴・資格認証（Foreign Credential Evaluation/Recognition: FCE）に関する実態調査」（調査期間：2022年5月11日～5月31日）を実施いたしました。このセッションでは調査の分析結果を報告するとともに、海外大学のFCE対応事例や、FCEに関する海外の学会活動の紹介を通じて、日本の大学の課題と展望を検討していきます。</p>	

III-6	事例研究発表	共同発表
氏名	塩川 雅美、近藤 智彦、宮澤 文玄、福留 園子、葛西 崇文、宮原 秀明	
所属	大学のためのFuture Design 研究会、愛知大学、学校法人学習院、高知工科大学、大阪女学院大学、大阪学院大学	
テーマ	これからの大学を構想するための大学を越えた連携実践事例	
概略	<p>コロナによって、コロナ前に描かれていた各大学の「将来計画」の見直しや、「大学」というもの自体の存在意義も問われることとなった。この状況を「危機」と捉えるのではなく「機会」と捉えて、「これからの大学を構想する」ために大学を越えた有志が集まり、「大学のためのFuture Design研究会」を立ち上げ、オンラインでの講演会や研修会を連携して実施する活動を2021年度より開始した。研究会の活動は、毎月1回のペースで開催し、研究会メンバーだけでなく広く全国の大学の教職員にも参加を呼び掛けて実施した。昨年9月開催の大学行政管理学会総会・研究集会では、研究会創設の経緯や2021年度の活動の実践事例について報告した。昨年度の実践事例発表に続き、昨年9月以降に実施した講演会や研修会について、参加者のアンケート結果も含めて報告する。併せて、2年目にあたる2021年度の活動予定や実践報告を行う。</p>	

III-7	研究発表	個人発表
氏名	増田 至	
所属	学校法人立命館	
テーマ	大学の統合報告に関するアセスメント	
概略	<p>資本主義について、その見直しも含めた議論が行われるなか、非財務情報に関する注目が高まっている。そのような動向のひとつに新しい報告形態としての「統合報告」があり、国内企業600社以上で発行が行われている。また、大学でも、国内外において、国立大学・私立大学の発行事例が複数現れており、その動向について注視すべき状況となっている。大学経営における統合報告の有効性を考えるうえでは、そのアセスメントが重要になると考えられる。本報告では、大学経営における統合報告の意味について、国際的な組織（Value Reporting Foundation：VRF）の「統合報告フレームワーク」やそれに基づいた先行研究、英国の大学財務責任者団体（British Universities Finance Directors Group：BUFDG）の「アセスメントフレームワーク」等を対象に考察を行う。</p>	

III-8	研究発表	個人発表
氏名	有澤 尚志	
所属	文部科学省	
テーマ	大学法人教職員の体制及び人件費上の特徴と科研費に基づく研究力との関係	
概略	<p>科学研究費補助金（科研費）は全国多数の大学に配分されているが、大学の研究力の評価で科研費交付額・件数が重視されている。また、国公立大は私立大に比べ運営費交付金等の財政的支援が充実しており、それは教職員の体制及び人件費、並びに科研費交付額等から見た研究力にも反映している。国公立大、私立大の各グループ内でも、教職員の体制及び人件費上の特徴や研究力には多様性がある。</p> <p>本稿は、ア）各大学法人における大学教員1人当たり科研費交付額（研究力の指標）、イ）同法人の本務教員・職員別一人当たり人件費、ウ）大学教員1人当たり大学生数、教員1人当たり職員数（教職員の体制に関する指標）、及びエ）大学教員1人当たり教育研究経費その他の指標を用い、国公立大と私立大のグループごとにこれらの相互関係を分析する。そして、教職員の体制及び人件費上の特徴が大学の研究力にどのように影響しているか考察する。</p>	

IV-1	研究発表	個人発表
氏名	木村 弘志	
所属	東京大学（一橋大学）	
テーマ	大学職員は「改善」業務をどのように行っているのか—インタビュー調査結果からの示唆	
概略	<p>大学職員の職務遂行を高度化する必要性・重要性が長らく指摘されている。その方向性のひとつとして、既存業務を「改善」する取り組みが挙げられる。既存業務の質的な改善が行われれば、その業務の成果は向上する。また、既存業務の効率化が行われれば、コストパフォーマンスの向上や、その他の重要業務に従事する時間的余裕が生じる。しかし実際には、すべての大学職員が、改善業務を頻繁に実施しているわけではない。</p> <p>本発表では、発表者が実施した、改善業務の経験のある大学職員へのインタビュー調査をふまえ、大学職員が行っている改善業務の実態について報告する。それにより、大学職員が行う改善業務の「先行要因」「プロセス」にかかる知見を共有する。これらの知見は、学術的には大学職員という労働者の職務上の行動と経験・環境との関係についての示唆を、実践的には大学職員に改善業務を促すための環境整備についての示唆を与えうるものと考えている。</p>	

IV-2	事例研究発表	個人発表
氏名	上島 早織	
所属	株式会社早稲田大学アカデミックソリューション	
テーマ	大学の研究推進と支援体制の現状・課題分析—当社実施の全国大学アンケート調査より—	
概略	<p>「統合イノベーション戦略2021」では、大学等の研究力強化に向けて研究者が研究に専念できる環境を確保するため、研究マネジメント専門人材の確保・育成の必要性が指摘されている。そこで、大学の研究推進および支援体制の現状と課題把握のため、2021年11月から12月にかけて、全国の学生数900名以上の国公立大学を対象に、当社が独自にアンケート調査を行った（有効回答数306件）。主な調査項目は、公的研究費に係るプレアワードやポストアワードの支援内容、産学連携関連の支援内容や課題、教員からの支援ニーズであり、集計結果を大学の種類や公的研究費の規模別に分析した。その結果、ほとんどの大学では「一般の事務職員」が研究支援を担っていることが明らかになった。また、研究推進全般の課題として、人的リソース不足や研究に関する知識・ノウハウ不足が挙げられた。これらの結果を踏まえ、大学の研究支援体制の課題への対応について考察する。</p>	

IV-3	事例研究発表	個人発表
氏名	園田 智昭	
所属	慶應義塾大学	
テーマ	大学PTAの組織風土改革と新型コロナウイルス対応	
概略	<p>2016年5月より某大学のPTAに副会長として参加し、2019年5月から2020年8月にかけて会長職にあった。2020年3月からは新型コロナウイルスのため、卒業式や入学式は中止になり、5月のPTA総会も延期せざるを得ないなど、過去に経験したことがない環境下での意思決定に苦慮した。今回の報告では、大学の教員が他大学のPTAの会長をした経験から、大学PTAの組織風土改革と、新型コロナウイルスによる異常事態への対応について検討する。</p> <p>1. 組織風土改革について 幼稚園から大学までの一貫校であり、小学校のPTA会長が大学の会長まで繰り上がるケースが多くあった。その結果、子供の学年によるPTA役員間の上下関係、前例主義に基づく運営が組織風土として見受けられた。</p> <p>2. 新型コロナウイルス対応について 学生主体の謝恩会の中止に伴うキャンセル料などの経費の負担、PTA総会の延期及び書面投票の活用によるリアル開催、卒業を祝う会の開催など。</p>	

IV-4	研究発表	個人発表
氏名	岩崎 保道	
所属	高知大学	
テーマ	私立大学の統合の基礎的考察	
概略	<p>本発表は、私立大学の統合に至るインセンティブに焦点を当てた考察を行うものである。その検討方法として、大学の統合に関わる政策動向や事例を整理したうえで先行研究を紹介し、私立大学の統合に至るインセンティブを明確にする。</p> <p>本研究の特徴は、第1に、大学の統合事例の分析として、統合の趣旨を整理するとともに、「統合する大学間の設置学部の重複状況」「大学間の移動時間」に注目した点がある。これは、大学が統合に至る要因にも関わる事項と考える。第2に、先行研究を整理しつつ、近年の政策動向や事例研究を踏まえて考察した点がある。</p> <p>大学の連携・統合が、実際に教育研究の質的向上や、経営の充実や強化などの改善につながるならば、大学の連携・統合を改革の好機と捉えて前向きに検討する大学が増えるだろう。しかし、大学の統合には、「統合のメリットが確実に見込めるか不透明」「組織が大規模化し部門間の意思疎通が取りにくくなり縦割りの構造に陥る」などのリスクが懸念される。大学の将来にとって大きな決断であるため、慎重な検討が求められる。</p>	

IV-5	事例研究発表	個人発表
氏名	奥 昌浩	
所属	龍谷大学	
テーマ	学生と教職員が協働した「生理の貧困」解決に向けたアプローチ～仏教SDGsの実践～	
概略	<p>2021年3月、国際NGOプラン・インターナショナルが実施した「日本のユース女性の生理をめぐる意識調査」等によって、「生理の貧困」が社会問題として注目されるようになった。</p> <p>仏教の観点から持続可能な社会の実現をめざす「仏教SDGs」を理念に掲げる龍谷大学では、ある学生の「生理の貧困」に関するビジネスアイデアをきっかけに、教員及び職員による社会的課題の解決に向けたワーキンググループを設置した。</p> <p>ここでは学生ヒアリングや先行事例の調査を実施し、誰もが清潔な生理用品を使用できる環境を、まずは学内に整備することを検討した。その結果、生理用ナプキンを無料配布するサービスを学内に導入し、サービスを運営する企業とジェンダーギャップ・経済的格差の解消に向けた連携協定を締結した。</p> <p>協定締結までの取組、締結後の啓発活動や公立学校への支援展開など、「誰一人取り残さない」社会の実現に向けてどのような活動を行っているのか事例発表を行う。</p>	

IV-6	事例研究発表	個人発表
氏名	杉原 明	
所属	学校法人工学院大学	
テーマ	私立大学のガバナンス改革 —学校法人工学院大学の事例と今後の方向性—	
概略	<p>株式会社においてコーポレート・ガバナンスの改革が進む中、学校法人においても、2006年の私立学校法一部改正により理事・監事・評議員会の役割が明示されるなど、基本的な制度が整備された。</p> <p>一方、評議員会の大半が理事や学内者で占められるなど問題が多いという指摘があり、2021年の「学校法人ガバナンス改革会議」においては評議員会を「最高監督・議決機関」にするとともに、構成員は外部人材のみにすべきという抜本的改革案が示された。その後「学校法人制度改革特別委員会」を経て改革案は穏やかになったが、これらが重要な課題であることに変わりはない。</p> <p>学校法人工学院大学では2016年に大規模な寄附行為の変更を行い、その後も常勤監事による教学監査の実施などガバナンス改革に取り組んでいる。本発表ではこの事例を紹介しつつ、前述の2つの会議・委員会での議論について整理し、今後各大学で行うべき対応について発表したい。</p>	

IV-7	事例研究発表	グループ・研究会発表
氏名	財務研究グループ	
所属	—	
テーマ	これならわかる大学の財務—基本金について	
概略	<p>基本金は長期的視点から継続的な運営を可能とすることが重要となる学校法人の特性を踏まえて、昭和46年の学校法人会計基準制定時から設けられている制度である。学校法人に特有の本制度は私立学校の財政基盤の安定に資するものである一方で、広く一般の利害関係者にとっては難解であるとしばしば指摘されてきた。少子化やグローバル化など近年の私学を取り巻く環境の変化への対応として社会に分かりやすい財務情報の提供が求められるようになっており、平成25年に学校法人会計基準が改正が図られたが、基本金制度自体は維持された。課題は解決していると言えるのだろうか？本発表では、基本金の概略を押さえたうえで、制度全体の課題と基本金種類ごとの課題についてのこれまでの議論を整理した。これらを振り返り改めて時代に即した基本金制度の適切な在り方を考える機会を提供したい。</p>	

◇研究・事例研究発表要旨

I-1

諸外国大学職員におけるジョブディスクリプションの実態と職務等級見直し事例の研究～日本の大学職員に対するアンケート調査も踏まえて～

久志敦男（龍谷大学）
宮澤文玄（学習院大学）

1. はじめに

発表者両名は、久志・宮澤著「続編：諸外国大学職員のキャリア開発とジョブローテーションに関する一考察～海外大学職員から見た日本の人事システムを中心～」（大学行政管理学会誌第26号【投稿中】）において、現行のポジションのジョブディスクリプションを超えた職務を行った場合、ジョブディスクリプションの改訂による職務等級の見直しが行われた事例を複数確認したことを報告した。

従来、北米を中心とした欧米の人事システムについては、ジョブローテーションシステムは基本的には存在せず、日本のような昇進システムもないというのが一般的な理解であったが、実際は昇進に類似する事例があることが判明している。これらの事例の起点となっているのがジョブディスクリプション（職務記述書）であり、採用のみにとどまらず、パフォーマンス評価等においても欠かすことのできない基本ツールとして活用されている。今回の研究では、欧米等の人事システムの根幹をなすジョブディスクリプションの実態を明らかにするとともに、ジョブディスクリプションの改訂によるポジションのリクラシフィケーション（職務等級の見直し）のメカニズムにも触れることとする。

また、今回実施した日本の大学職員及び諸外国大学職員に対するジョブディスクリプションに関するアンケート調査結果、諸外国大学職員へのインタビュー調査結果についても併せて報告する。

2. 研究の目的・方法

近年、日本においてもメンバーシップ型、ジョブ型という雇用形態に関わる議論が活発になってきている。その議論の起点となっているのが、欧米を中心に人事制度の基本ツールとされているジョブディスクリプション（職務記述書）である。しかしながら、日本で一般的に理解されているジョブディスクリプションは、HigherEdJobs等に掲載された採用時の求人情報が中心で、その内容はサマリー的なものが中心である。今回、発表者が諸外国大学職員と交渉の上、独自に入手した大学と職員間で交わすジョブディスクリプションはA4版で4～6ページに渡り、内容もGeneral Accountability（一般的な職務上の役割）、Summary of Responsibility（具体的責務のサマリー）、Interactive Effort（連携を必要とする役職者や関係者）、Direct Report（直属の部下）、Minimum Qualifications（最低限必要な資格）、Competencies, Skills & Abilities（必要とする素養、スキル、能力）、Working Conditions（労働条件）などが詳細に記載されており、客観的で公平な人事考課や業績・パフォーマンス評価をする上で、重要な要素を含んでいる。本研究では、未だ実態が明らかにされているとは言い難い諸外国大学職員に対するジョブディスクリプションの実態と、ジョブディスクリプションの改訂に基づくポジションのリクラシフィケーション（職務等級見直し）の事例について考察する。加えて、日本の大学職員や諸外国大学職員に対して実施したジョブディスクリプションに関するアンケート調査結果も踏まえ、今後の日本の大学における人事考課のあり方について検証することとしたい。

3. 先行研究

ジョブディスクリプションに関する先行研究としては、秦（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」や山崎・林（2015）「ジョブディスクリプションから見るInstitutional Researcherに必要な能力及び経験の考察」などがある。

4. 諸外国大学職員におけるジョブディスクリプションの実態

秦 (2015) は、「ジョブ・ディスクリプションには、どのような項目が記載されているのであろうか、そこには、必要とされる専門性とどのような仕事を達成してほしいのか明確に記載されている。」

「ジョブ・ディスクリプションは、職員がその大学で求められる職務記述書（契約書）であり、採用の際に必要とされる資格・能力が明示されている。」と述べている。

ジョブディスクリプションがどのようなものを端的に述べれば、秦が解説している内容になるかもしれないが、上述したとおり、実際に大学とアドミニストレーター間で交わされるジョブディスクリプションは、一般的な職務上の役割に始まり具体的責務（Directorなど上級職の場合は様々な業務における戦略や方針の策定、方向性を示すことなどが事細かく記載されている。）、連携を必要とする役職者や関係者、管理対象の部下、最低限必要な資格、必要とする素養、スキル、能力、労働条件等が記載されており、イメージとしては、日本の引継書、業務管理シート、業務評価シート、目標管理シート等のあらゆる項目・記述を抽出し、箇条書きにしたようなイメージで、単語数で1,400~1,700wordsにも及ぶ。今回の発表では、実際のジョブディスクリプションの内容にも触れる。

【ジョブディスクリプションの一例（ここでは冒頭の一般的な職務上の役割のみを抜粋）】

Director, International program

- General Accountability:

The primary areas of responsibility for this position are leading the strategic direction of internationalization at RU and managing the Center for the Promotion of Global Education office, progressing international programming in areas of international student services, global engagement, international and intercultural learning opportunities for faculty, staff and students, international student marketing and recruitment, internationalization of curricula and international agreements abroad. This position will establish University-wide strategy, objectives, priorities and procedures for internationalization, which are consistent with university policies and procedures, mission statement, mandate, strategic plan and relevant government legislation and guidelines. (単語数98 words)

5. 日本の大学職員、諸外国大学職員に対するアンケート調査

今回の研究では、日本の大学職員に対し、ジョブディスクリプションに対する認知度や認識、現状での導入状況や今後の日本の人事制度での導入可否などについてアンケート調査を実施し、国公立大学の事務職員から37件（7月14日現在）の回答を得た。また、諸外国大学職員に対してもジョブディスクリプションの導入状況等に関するアンケートを実施しており、その調査結果についても触れる。

6. 参考文献

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」
名古屋高等教育研究第15号

山崎慎一、林透 (2015) 「ジョブディスクリプションから見るInstitutional Researcherに必要な能力及び経験の考察分析」大学教育研究ジャーナル第12号

濱口桂一郎 (2021) 「ジョブ型雇用社会とは何か」岩波新書

以上

部署横断型自主プロジェクトで作る広報動画の新展開について

西原健太^{1*}、谷ノ内識^{2**}

1. はじめに

「大学のメディア化」が進んでいる昨今、広報活動は「面倒なこと」「コスト」「成果が見えない」ものではなく、大学の存在意義を高め、教職員の活躍を下支えする「資産」であると捉えるべきである。そうした考えの下、追手門学院大学では、本年6月に公式YouTubeチャンネルとは別に、職員有志によるYouTubeチャンネル「追大サブチャンネル」を開設した。本稿では、開設の経緯や活動内容などについて紹介する。

2. 追手門学院の広報動画の現状

追手門学院は2013年に公式YouTubeチャンネルを開設した。これまでに400本を超える動画を公開し、約82万回視聴されている。開設当初から2014年度までは広報課による外注制作を中心としていたため、動画制作数は年間10本に満たなかった。そこで、2015年度に専門スタッフを採用し、内製化を進めるとともに、2017年度にはその実績をもとに動画制作の発注フォー

大学YouTubeチャンネル掲載の動画数及び総視聴回数

順位	大学名	動画数(本)	順位	大学名	総視聴回数(回)	動画数(本)
1	京都教育大学	2359	1	立命館大学	4100万3047	463
2	慶應義塾大学	1163	2	近畿大学	2069万9256	686
3	九州大学	1047	3	慶應義塾大学	1201万4338	1163
4	日本大学	815	4	群馬大学	912万5590	193
5	近畿大学	686	5	成城大学	581万9154	86
6	中央大学	664	6	日本大学	500万8278	815
7	宮崎大学	603	7	明治学院大学	431万0304	217
8	東北大学	585	8	立教大学	413万8241	50
9	龍谷大学	577	9	京都女子大学	252万9504	73
10	静岡大学	501	10	中央大学	252万2740	664
参考	追手門学院大学	438	参考	追手門学院大学	約82万0000	438

出所/開関(2020)日本広報学会第26回研究発表全国大会発表資料

注1) 追手門学院大学の数は筆者が加筆。注2) 京都教育大学の動画数には教材動画が含まれる。
注3) 京都大学は公式チャンネル「Kyoto University」を対象。

マットを作成したことで、どの部署からでも自立的に動画制作ができる体制を整え、2019年度、2020年度と年間100本を超える動画を制作するまでになった。これは全国の大学の中でも上位に位置する一方で、総視聴回数は伸び悩んでおり、大学として視聴回数を増加させるための方策が求められていた。

^{1*} 追手門学院大学 研究企画課 Kenta.Nishihara.in@otemon.ac.jp

^{2**} 追手門学院大学 広報課 課長 Satoshi.Taninouchi.fb@otemon.ac.jp

動画による広報活動の目的は大きく、「認知・関心の喚起」「理解促進・レピュテーション向上」「コンテンツ提供」の3つがあげられる。広告枠の購入や著名人とのコラボといった視聴回数増加の方策は、「認知・関心の喚起」を目指したものであると言える。こうした中、本学では「コンテンツ提供」に焦点を当て、大学職員による在学生向けの動画発信の取り組みを開始することになった。

3. 追大サブチャンネルについて

追大サブチャンネルは「“職員が身をもって”追大生に追大のことをもっと知ってもらう」をコンセプトに立ち上げた職員有志によるYouTubeチャンネルである。先述したとおり、本学には公式チャンネルが存在しているが、公式チャンネルでは、制作者の思いをストーリー展開に入れ込み、学生の言葉や取り組みを切り取って表現する、ドキュメンタ

動画の撮影風景



リーに近い構成を、サブチャンネルでは、出演者が「これ良いでしょう」とカメラに向かって言う「ショー」のようなバラエティに近い構成と考えている。

プロジェクトの特徴としては、第一に部署横断型であることが挙げられる。広報課、管財課、情報メディア課、研究企画課と多様な部署の職員で構成されており、演者として参加する者、撮影や編集を担当する者、工程管理を担当する者など、それぞれが得意分野を活かし参加している。また、第二に自主的なプロジェクトであるため、自分たちが楽しくという思いで企画や動画撮影を行っているのも特徴の一つである。実際に動画にもその雰囲気が出ており、視聴した学生からは「職員の方がすごく楽しそうしているのがイイ!」といったコメントをいただいたり、「サブチャンネルに学生が関わったりすることができますか。」との相談が来ていたりしている。また、他にも「先週の動画で取り上げていた喫茶店に行ってみました」、クイズで取り上げた建造物について「名前を覚えましたが」といった学生の声なども届いており、コンセプトどおり追大のことを知ってもらうこともできている。

4. 終わりに

まだ始まったばかりのプロジェクトではあるが、撮影の際に学生から声をかけられたり、職員との日常会話の中でも動画の話が出たりするなど、サブチャンネルの学内認知度が上昇していることを日々肌で感じている。今後はアップした動画の視聴分析を行いつつ、コンテンツを増やしていき、総視聴回数でも全国の大学の中で上位になるよう努めていく。

参考文献

- ・ 谷ノ内識（2021）：コロナ禍で利用広がる「広報動画」活用の現状，広報会議
- ・ 谷ノ内識（2021）：大学広報を知りたくなったら読む本，大学教育出版
- ・ 井関崇博（2021）：大学におけるYouTubeチャンネルの活用実態，広報研究

現代中国高等教育の躍進-大学発展要因の分析-

関西学院大学 澤谷敏行

中国の高等教育の急速な発展は、世界大学ランキング、学術論文数、特許申請数、粗就学率、大学数、GDP等からも明らかである。例えば、THE世界大学ランキング（英国The Times Higher Education発行）では、中国は、2004年度に200位以内にゼロ校であったが、2021年度には7校が入っており、2021年の清華大学は20位、北京大学は23位にランキングされ、世界の研究型大学と肩を並べている。同じ年度の日本は、200位以内には2校のみで、東京大学36位、京都大学54位であった。世界大学ランキングでは、中国は日本を追い越しアジアのトップの座を占めている。また特許数では2016年以降、学術論文発表数では2018年以降世界第一位の座を維持している。

1980年代に1年間中国の大学に留学し、中国の高等教育制度を学んだ経験と1990年代に1ヶ月余り米国の大学で、国際交流や大学教育行政に携わる研修を受けた経験を照らし合わせると当時の米中の大学間の差は大きく日本より立ち遅れていると感じていた。しかし、2017年に蘇州大学に赴任し、その発展の姿に驚いた。中国は1978年の改革開放以来40年余りで日本に追いつき、既に追い越していることに気付かされた。この急速な高等教育発展の背景には、何があるのかを解明したいと考えた。今回は、急速な発展の要因としてのフレームワークと大学経営の構図について発表する。

1. 中国の高等教育政策（後発優位の戦略）

現代中国の高等教育政策といえば、まずは周知のとおり大学の重点化政策である。重点化政策は、先進国にキャッチアップするためのもので国際化政策となった。1993年「211工程」、1998年「985工程」、2006年「111計画」、2017年「双一流」と継続的に実施され、研究型大学が構築された。それとほぼ同時に科学技術の研究人材確保政策が実施され研究成果を上げた。具体的には、1994年「百人計画」、1996年「春揮計画」、1998年「長江学者奨励計画」、2008年「千人計画」などで、海外で活躍する中国人の研究人材を呼び寄せる海亀（ハイグイ）政策、外国のトップ大学の研究者を自国に招き入れる政策である。さらに、先進国との国際交流を促進し、キャンパス内に国際共同研究プラットフォームを設置し、その研究成果は、特許申請数や学術論文数の増大につながっている。また研究成果を企業に技術移転する技術移転センターを設置し、開発研究費を学外から学内へ取り込む資金循環サイクルを形成している。外部からの財源獲得は大学の自律性の拡大につながっている。

また民営化政策は、1982年公布の中華人民共和国憲法第19条により民営教育事業が促進され、民営大学、独立学院、諸外国提携運営大学の民営高等教育機関を誕生させている。産学研連携政策では、重点化、民営化の政策と連携し、相乗効果によってさらに大学発展を加速させ、戦略的に欧米先進国に追いつく政策から追いつき、追い越すフロンティア政策へと転換させた。

中国の発展政策は、後発国の立場から「後発優位」の戦略を取り入れたものである。1978年の改革開放当初は、欧米先進国のキャッチアップ型に終わるものと想定したが、2001年世界貿易機関（WTO）加入後からは、フロント型に転換している。日本の高等教育政策は、戦前戦後を通して欧米追随型であり、欧米を追い越す政策は打ち出された記憶がない。その点で日中は異なった高等教育政策をとっているといえる。急速な発展は、欧米先進国の戦略と手法を土台としたものであるが、日本と異なる高等教育政策の実施方法がある。

2. 大学発展の要因（4つの連携と5つのフレームワーク）

中国の大学発展の要因には、4つの連携と5つの発展フレームワークがみられる。4つの連携とは、官官大連携（中央政府・地方政府と大学の連携）、産学研連携（大学・研究機関と企業の連携）、大大連携（諸外国大学と中国大学の連携）、社大連携（社会団体と大学の連携）である。また5つの大学発展フレームワークとは、重点化・国際化政策による研究力向上、産学連携教育プログラムによる粗就学率上昇、技術移転センターによる資金循環、行政的分権化による地方経済発展、諸外国提携運営大学の海亀送り出しのフレームワークである。中国政府は、社会的ニーズとしての高等教育の国際化、市場化、大衆化に対して、国際化政策、産学研連携政策、民営化政策を実施し、それらをうまく連携させ、高等教育発展のフレームワークを

構築している。中国の高等教育は、社会主義市場経済の発展に寄り添い、GDPの成長とともに拡大発展し、経済発展と相互依存の関係にある。その政策施行は、大胆かつ柔軟であり、社会主義の理念にこだわることなく、国家戦略により実利を追求することを優先している。この5つのフレームワークの図式を紹介する。

3. 日本への示唆

急速な大学発展の要因から大学経営について分析し、日本への示唆を導出する。

1 自律性の拡大

中国の民営高等教育機関は、全体比率28%(771校/2,738校)であるが、学生数は791万人で日本の私立大学の3倍以上となっている。政府からの補助金は一切支給されない民営機関であり、自主財源の創出によって運営されている。また2016年における国公立大学研究開発費の30%が外部資金となっており、政府の補助金の比率は減少しており、自主財源の創出による大学の自律性が拡大している。

2 行政的分権化の促進

国家財政の不足から地方への行政的分権化が進められ、地方政府の裁量も大きくなっている。国家重点化政策にも地方政府管轄の大学が「211工程」「双一流」の重点大学に指定され、地方政府の財源が投入されている。行政的分権化の進展が地方大学と地方経済の発展を促進している。中国の高等教育政策は、法令・通達によって中央政府教育部から直轄大学、あるいは地方政府を経て地方公立大学、民営高等教育機関へ通達されるが、その中で地方政府の裁量が拡大している。

3 堅固な大学ガバナンス

中国の国公立大学のガバナンスは、「共産党委員会指導下の学長責任制」で、大学共産党委員会の「領導班子」（執行部）によって政策が執行される。民営高等教育機関（民営大学、独立学院）においても法令によって同じ体制が構築されている。また共産党書記は、大学アドミニストレータとなり、堅固な大学ガバナンスを築いている。共産党書記は、教員を兼務する学長のような役職退任後に同僚組織に戻ることはないため、さまざまな制約を持たない。

大学の外部資金獲得拡大は、大学の自律性を拡大するものであり、行政的分権化は、地方政府と地方大学の自由度を高めるものとなっている。また堅固な大学ガバナンスが急速な大学発展を推進する要因であり、これらは中国の持続可能な大学経営の構図となっている。

以上

I-5

測定、評価及びアセスメントから教育課程と教育内容を考える。

西南学院大学 平山 崇

1. 問題意識

中央教育審議会(2018)『2040年に向けた高等教育のグランドデザイン』では、学修者が「何を学び、身につけることができるのか」を明確にし、大学が、学生の学修成果に関する情報や大学全体の教育成果に関する情報を的確に把握・測定し、教育活動の見直し等に適切に活用することが大切だと指摘する。また、中央教育審議会大学分科会(2020)『教学マネジメント指針』では、大学の教育活動を学習目標に則して適切に評価することを目的として、学生の学修成果や大学全体の教育成果に関する情報を的確に把握・可視化した上で、アセスメントプランを踏まえた点検・評価に適切に活用し、各大学や学位プログラム等が取り組むべき学修目標の達成に向けた既存の教育課程や個々の授業科目・教育手法を見直すことが大切である旨、指摘している。学生の学修成果や大学の教育成果を適正に測定し評価することと、その前提となる教育課程と教育内容には、どのような因果関係があるのか、そしてその因果関係をどのように活用すれば、所期の目的を達成することができるのか、これが本研究の問題意識である。

2. 研究課題

初等・中等教育段階においては、評価と教育課程及び教育内容との関係に関する研究が進んでいる。具体的には、測定、評価及びアセスメントという言葉が明確に定義され、評価も教育課程の段階と以後の活用機会に応じて、診断的評価、形成的評価及び総括的評価等と区分されている。そして、評価結果に対応して教育課程及び教育内容を改善する仕組みについての研究も進んでいる。

一方、高等教育段階においては、学修成果、成績評価及び教育課程・教育内容の因果関係について課題提示や問題提起は行われているが、十分に研究が進捗していない状況にある。

本研究では、測定、評価及びアセスメントの概念を整理するとともに、それらと教育課程及び教育内容との関係を整理して、今後の課題の提示に繋げることを、研究課題とする。

3. 研究内容

柴山(2018)は、「資質・能力」を、何らかの手段です内に表現することを測定(measurement)、価値判断抜きにそれらの実態を調べることをアセスメント(assessment)、測定ないしアセスメントされた結果に何らかの価値判断を加えることを評価(evaluation)と呼ぶことを提案している。

渡辺(1987)によると、教育は、ある一つの目標に向かって個人がどのように変化していくかの過程であり、教育の場面においては、教育的な働きかけにより個人がどの程度成長したか、最終目標にどの程度近づいたかを知ることが重要であり、平島(2021)によると、教育の重要な場面である授業理解の過程は、情報の取得と情報関係づけによる構造化の二つの過程によって成立するとし、授業内容の理解とは、提供された情報を互いに関係づけて構造化することである。木原(2007)によると、教員の設定した到達目標が学修者の学修目標に転化することから、その目標を追求する学習者の学習が始まり、学習者の自己評価の規準と学習者の学習目標の背後にある教員の到達目標が提供する学習評価の規準との関係を教員が把握し、自己評価の基準と学習評価の規準との対応関係を明らかにすることが到達目標の学習目標化につながるのである。渡辺(1987)は、学習指導等教育評価の流れを以下の通りまとめている。①教授開始前に、これから教えようと意図している内容について、学習者がどの程度の知識をすでに持っているかを捉えるために、診断的評価を行う。②診断的評価結果に基づき、一定の教授方法で授業を開始する。③学修者一人一人が授業内容をどの程度理解しているか、理解していなければ、どういふところでつまづいたのか等の形成的評価を行う。④形成的評価結果は、教授者及び学修者にフィードバックされ、教授者はこれに基づき指導方法の軌道修正をし、より効果的な指導を可能とする。⑤継続して形成的評価を行い、その結果を教授過程にフィードバックし、より良い教授過程を形成しながら、授業を進めていく。そして、⑥学期あるいは学年の終わりに、より上位の目標までを含めて、それらを達成したかどうか等のまとめの評価を行う。そして、その結果が次学期あるいは次年度の学習指導にフィードバックされる。この一連の流れにおいて、教育的な働きかけにより個人がどの程度成長したか、最終目標にどの程度近づいたかを知ることが重要であり、個人内の成長の測定(すなわち教育的働きかけの効果の測定)に重きを置くテス

トが実施される。これは、設定された目標が基準であり、学習者がこれにどの程度達したかにより評価が行われることになる。

4. 結論

教学マネジメント指針等で意識されていることは、山下・堀(2010)が提示する、授業の展開の中で、適宜学習者の学習実態を確認し、それに対して的確にフィードバックをかけていくこと、そして、梶田(2011)が提示する、一人ひとりの学修者の取組みに助言と指導を与えると同時に、教師の授業改善やカリキュラム改善に活かされ、すべての学習者に対して教授者が責任を持つことを意味する形成的評価であろう。初等・中等教育段階では、既に中央教育審議会初等教育分科会教育課程部会(2019)「児童生徒の学習状況の評価の在り方について」、文部科学省初等中等教育局長(2019)「小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校等における児童生徒の学習評価及び指導要録の改善等について」及び文部科学省「平成29・30・31年改訂学習指導要領(本文、解説)」に示されている通り、学習評価は、「教育課程の実施状況の評価してその改善を図っていくこと」、すなわちPDCAサイクルにより教育活動の質の向上を図る際の「check」の役割を果たすものであり、カリキュラム・マネジメントにおいて重要な位置づけにある。

教育に関わる様々な取組を、教育課程を中心に据えながら、組織的かつ計画的に実施し、教育活動の質の向上につなげていくという意識を、教職員と学生が共有し、実践することに他ならない。

【参考文献】

- 中央教育審議会(2018)『2040年に向けた高等教育のグランドデザイン』
中央教育審議会初等教育分科会教育課程部会(2019)「児童生徒の学習状況の評価の在り方について」
中央教育審議会大学分科会(2020)『教学マネジメント指針』
文部科学省初等中等教育局長(2019)「小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校等における児童生徒の学習評価及び指導要録の改善等について」
文部科学省「平成29・30・31年改訂学習指導要領(本文、解説)」
平島崇(2021)『キットビルド概念マップの理論と活用：形成的評価・批判的志向・共同作業・FDの観点から』「教育システム情報学会中国史部第20回研究発表会」
梶田叡一(2011)『新しい学習指導要領と学習評価－「結果」への着目と形成的評価－』「日本教育」.
木原成一郎(2007)『授業の改善における形成的評価の役割－教師の指導と子供の学習の「調整」』「教育目標・評価学会紀要 第17号」
柴山直(2018)『大規模学力アセスメント－大学入試センター「共通テスト」への批判的考察』「教育心理学年報 第57集」国土社.
山下春美・堀哲夫(2010)『形成的評価を活用した授業改善に関する研究－OPPシートによる学修履歴の検討を中心にして－』「山梨大学教育人間科学部紀要 第12巻」
渡辺恵子(1987)『教育評価とテストの妥当性』「哲学 No.84」三田哲学会.

大学ガバナンス向上に係る方策研究

－新任理事・評議員ハンドブック（仮称）の作成－

大学経営見える化研究会

発表要旨：第6期（2013年～）以降、大学ガバナンスや中期経営計画などをテーマに研究を行ってきた当研究会では、評議員会の権限強化なども検討される中、理事や評議員、とりわけ外部人材が、学校法人・大学のガバナンスに貢献するためには、学校法人・大学特有の知識・情報を就任時に提供することが重要と考えた。そこで今回、第7期（2018年）の「新任理事ハンドブックの活用研究」を掘り下げ、①ハンドブック作成を目指す背景、②理事会等の課題（民間企業との比較を含む）、③「新任理事・評議員ハンドブック（仮称）」の概要・構成、④今後の展開、に関する報告を行う。

1. はじめに（研究背景）

当研究会では、第6期（2013～2017年）における、「私立大学ガバナンス・コード（チェックリスト）」の作成、及びアンケート調査研究を通じ、新任理事に対して大学経営等の事前説明が不足しているとの結果が明らかとなった。

表1：理事就任にあたっての行動規範や法令順守の説明方法（N=267）

A.説明している	36.3%
B.文書等を渡している	25.5%
D.何もしていない	38.2%

→6割以上

出典：大学ガバナンスの制度・仕組み・運用に関する実態調査（2016、大学経営評価指標研究会）

そこで、第7期（2018年）では、新任理事が事前を知るべき知識等に関するチェックリストの作成を試み、発表を行った。

その後、公益法人のガバナンスの更なる強化の一環として、大学のガバナンス改革が論議され、2019年の私学法改正を含め、理事、評議員の役割、責任は一層の高まりを見せてきている。さらには、学校法人のガバナンス改革の会議が複数回設置され、昨今の評議員会の権限強化という方向性が明確化しつつある中、研究集会において「新任理事ハンドブック・チェックリスト」へのニーズが見受けられたこともあり、第7期の研究を深化させ、理事に留まらず対象を評議員に拡張した研究の継続が必要であると判断した。特に、2018年当時と比較しても、学校法人のガバナンスレベル向上が一層求められており、①外部理事の増加、②経営判断の重要度が増していること、③役員賠償責任という視点、など、私学法改正に伴い学校法人側で準備・対応すべき内容の増加を含め、役員・事務局双方の負担が生じていることは否めない。

そこで、現在の第9期（2022年～）では、第7期の研究内容を踏襲しつつ、近年の高等教育機関を取り巻く環境や、大学ガバナンスの状況に照らし合わせながら、外部人材への事前説明に資する実用的なハンドブックの刊行を目指すこととした。

2. 理事会等の課題（民間企業の課題との比較）

理事会や取締役会などの意思決定を担う機関においては、一例として、以下のような共通・固有の課題が挙げられる。民間企業と同様に私立学校においても、経営危機を脱し、生き残るための意思決定を諮る場面が増えてきている。こうした意思決定において業務執行役員が提案する内容を、外部役員はこれまでの知見を活かして監督し、建設的な意見を述べることが求められている。

学校法人における外部理事や評議員の場合、民間企業や国・地方行政機関の役員であることが多く、学校法人特有の仕組みや歴史への馴染みがない状況で就任することが多々ある。せっかくのこれまでの知見を活用するためには、学校法人共通の課題、構造、歴史等を整理し、民

間企業との比較をハンドブックでは示すことで、理解が高まるように工夫する予定である。

表2：理事会・取締役会などにおける課題（当研究会による整理）

課題	
議題	・ 予算、決算の承認などの定例的な内容だけでなく、存続・持続的発展に関する政策的な判断が求められるケースが増加 (大学) 定員割れへの対応、改組(時代対応、経営上)、収支構造変革 (民間) 事業再構築、M&A、安全・リスクマネジメント
メンバー構成	・ 外部理事、外部取締役等(外部人材)の質と量の確保と効果的活用 (大学) 独立した外部理事の割合増加と事前研修の方策 (民間) 外部取締役の有効活用に向けた取り組み推進(スキルマトリクス等)
運営	・ 議題増加等による適切な議論を行うための準備や適切な時間配分 ・ 議題の背景(法令の趣旨、組織での必要性)などを説明する機会の確保 ・ 事務局側の負担増加(担当者への依存度が高い)

3. 「新任理事・評議員ハンドブック(仮称)」の概要・構成

大学を設置する学校法人の新任理事・評議員、とりわけ外部人材を対象として、①就任前にあらかじめ、知っておくべき事項を学ぶための資料、②実際の理事会・評議員会の議事進行に際して、判断時の視点や必要情報を得るための資料、といった実践的な活用シーンを想定し、持ち運びも容易なハンドブック形式(電子版・オンデマンド印刷版の両方を用意)とする。

具体的な構成としては、以下のような章立てを予定しており、現在、小見出しを含めた内容の調整を行っている(ページ内のイメージについては当日投影予定)。

第1章：業界の特徴を知る－大学業界の概況－

第2章：ガバナンスの仕組みを知る－統治の仕組みとステークホルダーとの関わり－

第3章：理事の役割・責務を知る－理事の義務・責任・役割－

第4章：マネジメントの仕組みを知る－経営サイクル・各種計画や評価との関わり－

第5章：職責・責務を果たすために－理事会・評議員会で何を見るか？何を発言するか？

－

第6章：学校法人会計と財務

なお、大学によって異なる内容(寄附行為の条項や定員数、学部学科構成など)については、事務局側もしくは、理事・評議員本人が書き込めるような箇所(ワークシート形式)の設定も検討している。

4. 今後の展開(予定)

現在、先に述べた構成のもと、中分類・小分類の整理をしつつ、執筆の準備を進めている。学校法人のガバナンス改革に係る私立学校法の改正・当該内容の反映も視野に入れながら、概ね、次年度中の刊行を目指す。なお、原稿執筆に際しては、当研究会の顧問や各学校法人の理事等へのヒアリングも行いながら、実情に即した内容の充実化を図る。併せて、学校法人の多様性も意識し、より多くの現場で活用が可能となるよう、普遍的な共通要素を中心に構成するとともに、参考となる特長的な事例についても紹介していきたい。

以上

I-8

教学マネジメントの理解浸透に向けた方策に係る一考察 －ヒアリング調査の結果から－

山咲博昭（広島市立大学）・荒木俊博（淑徳大学）・岩野摩耶（山口大学）
白藤康成（京都産業大学）・堀佑二（獨協大学）

1. 背景

2020年1月公表の中央教育審議会大学分科会「教学マネジメント指針」等により、学長のリーダーシップに基づく教学マネジメントの必要性が増している。しかし、教学マネジメントの目的や意義をどのように構成員に理解促進、浸透を図るかは課題である。そこで、教学マネジメントの目的や意義の浸透を図るとともに、教学マネジメントに関連した実務を担う職員を養成する等の教学マネジメントの確立に向けた方策の検討が求められている。

2. 本事例研究発表の目的と位置づけ

本研究は、広島市立大学特色研究費「教学マネジメントの実質化に向けた研修策定に係る調査研究」において、研修立案・実施及び政策提言をするための調査研究の一部であり、下記調査研究の概略図の①及び②を検討したものである。教学マネジメントの確立に向けた研修の構成や内容がどのようなものかを整理することを目的として、文献調査及び国内の大学や有識者に対するヒアリング調査を実施した。この調査結果を踏まえて、教学マネジメントの理解浸透に求められる研修の要素並びに研修企画者に必要となる知識・技能について検討を行った結果を報告する。

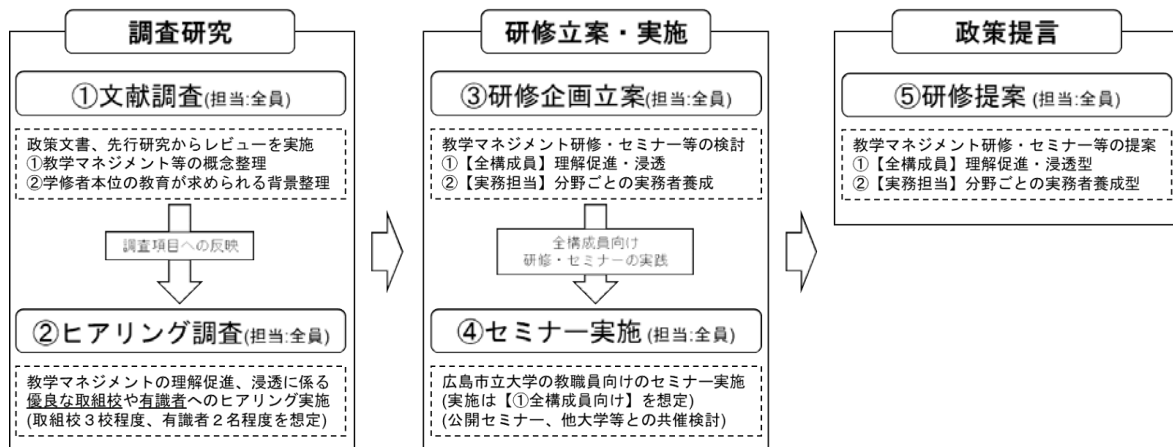


図1 教学マネジメントの実質化に向けた研修策定に係る調査研究の概略図

3. 調査・分析方法

(1) リサーチ・クエスション

RQ1：教学マネジメントの確立に向けた構成員に対する理解促進や浸透を行うことを目的とした研修はどのような内容、構成か。

RQ2：教学マネジメントの理解浸透に求められる研修の企画立案並びに推進に際して研修企画者や推進者にはどのような知識・技能が必要となるのか。

(2) 調査対象

教学マネジメントの理解促進、浸透に係る取組を実施している2大学

(3) 調査方法

半構造化インタビューによるヒアリング調査を実施

(4) 質問事項の概略

(1) 教学マネジメントに関連する研修・セミナー等の依頼状況や内容について

(2) 教学マネジメントの理解促進や浸透に係る施策について

(3) 教学マネジメントの理解促進や浸透を推進する者の資質について

(4) 教学マネジメントの理解促進や浸透を推進する際の課題や留意点について

(5) 分析の観点

(1) 理解促進や浸透を図るためにどのような工夫がなされているのか(RQ1)。

- (2) 研修の企画推進に向けてどのような教員、職員が中心となっているのか(RQ2)。
- (3) 「教学マネジメント指針」の5つの柱のなかでどこに当たるのか(RQ1・2)。
- (4) 研修の企画推進を通じてどのような点が課題となっているのか(RQ1・2)。

4. 調査・分析結果

RQ1に関する特徴的な結果は次の三点である。一点目は、実務的な取組依頼に先立って、知識の伝授並びにワークを通じた職能開発の機会や疑問点や意見等を直接話すような機会を研修会として設けることで、実務的な取組の推進をスムーズに行えるように工夫している点である。二点目は、新任教員研修の実施方法は、正課教育の授業と同じ方法を採用しており、毎週決まった時限・曜日での受講を課している点である。三点目は、新任教員研修の構成としては、国の文教政策、三つの方針、カリキュラム、授業内容といったマクロからミクロへ展開している点である。

RQ2に関する特徴的な結果は次の二点である。一点目は、教育開発を専門とする部門に所属する教員によって企画推進がなされており、担当教員は長らく教育開発に関与しており、専門的な知見を有している点である。二点目は、教育開発を所管する教職協働組織において企画推進がなされている。担当職員は配属段階では専門的な知見を有していなかったものの、学外の研修・セミナーへの参加を通じて、知識・技能を向上させ、新任教員研修の企画立案にこぎつけた点である。

RQ1・RQ2双方に関する特徴的な結果として、研修の内容はいずれも、教学マネジメント指針の5つの柱の中で言及されている3つのポリシー、教育課程の編成、学修成果の可視化を取り上げたもの、という点で共通していた。また、研修の課題として、新任教員研修は出来ているが、学長や副学長といった大学執行部、学部長、学科長等の部局執行部に対しては同様の研修は実施出来ていない、また、新任教員研修受講者のアフターケアやその後の追跡等が出来ていないという事例が得られた。

紙幅の関係上、調査・分析結果を踏まえた考察は、研究集会当日の発表時に述べることにする。

5. 残された課題

本研究で得られた知見から展開しうる研究の方向について触れたい。本稿で取り上げた大学へのヒアリングを通じて仮説生成まで至ることができたが、多く大学で適用できる観点であるかの検証は改めて必要である。そのため、これらの観点を踏まえた実証的な検証が必要となる。このような研究の展開があり得るが、発表者らもその一翼を為していきたい。

6. 付記

本研究は、JSPS科研費20K14031の助成、及び、広島市立大学特色研究費（教学マネジメントの実質化に向けた研修策定に係る調査研究）の助成を受けたものです。

II-1

教職協働の場における「ポジティブ経験」は 教員の意識や行動にどのような影響を及ぼすか

村山 孝道 (京都文教中学高等学校)

1 目的

本研究の目的は、教職員間の相互作用や組織の風土・働く環境が、大学教員（以下、「教員」）の仕事や組織に対する意識や行動に対してどのような影響を与えるのか、また、大学職員（以下、「職員」）の高度化が教員の職員に対する意識にどのような影響をもたらすのか、を明らかにすることである。そのことを通じて、職員の人材育成と組織開発の方向性に関する示唆を得ることを目的とする。

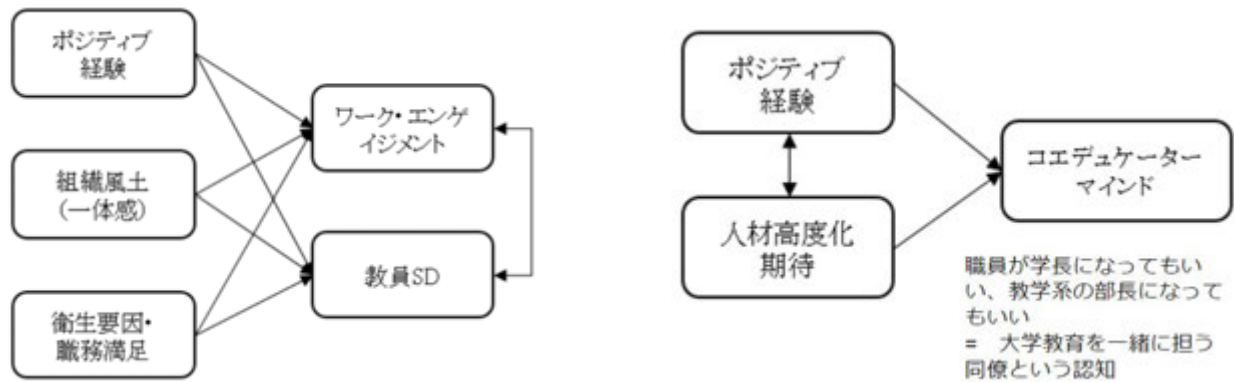
2 背景と問題意識

- 大学組織モデルの移動
 - 学校教育法及び国立大学法人法の改正（いわゆる「大学ガバナンス改革に関する学校教育法等の改正」2015）
 - ◇ 学長の権限強化、教授会の役割限定 → 支える要因として職員に着目
 - 学校教育法及び大学設置基準の改正（2017）
 - ◇ 職務内容を「事務に従事する」から「事務を司る」、役割を「事務を処理する」から「事務を遂行する」に格上げ
 - 教学マネジメント改革政策、補助金政策誘導等
 - ◇ 職員が委員会の正式委員やプロジェクトの正式メンバーになる方向性 → 教職協働増
- 「教職協働の場で教員は職員に対してどのように感じているのだろうか？」

3 リサーチクエスチョン・方法

「教職協働の場でのポジティブな経験（以下、「ポジティブ経験」）、組織風土（一体感）、衛生要因・職務満足、職員の高度化への期待感（以下、「人材高度化期待」）が、教員のWE(ワーク・エンゲイジメント)及び全学事項や高等教育政策全般に対する教員の自己啓発学習行動（Self-Development、以下「教員SD」）、職員が共に大学を推進する同僚であると認知する、コエデュケーターマインド（以下、「CEM」）にどのような影響を及ぼすか」。2020年にインターネットリサーチ会社によるアンケート調査を実施。回答数252件。

4 仮説モデル



5 教員の職員への認知、教職協働の場での経験

質問項目	全く当てはまらない	当てはまらない	当てはまる	大いに当てはまる
所属組織の教職協働は進んでいる	10.3	44.0	42.5	3.2
教職協働の場においてポジティブな経験が多くある	5.2	46.8	44.8	3.2
教職協働の場においてネガティブな経験が多くある	4.4	48.8	40.1	6.7
職員の職務をよく理解しておりシンパシーを持っている	4.4	34.9	55.6	5.2
職員の職務内容・態度に不満を持っている	7.9	52.0	33.7	6.3

- ・教職協働は半々、若干「進んでいない」が多い
- ・ポジティブ経験、ネガティブ経験はおおよそ半々
- ・6割は職員の職務を理解し、シンパシーも持っている
- ・4割が職務内容・態度に不満を持っている

6 分析結果・考察

- ・ ポジティブな経験はWEと教員SDに対してプラスの影響を与えた。組織風土（一体感）や衛生要因・職務満足は教員SDに対する直接的な影響は見られないが、WEに対してプラスの影響を与えていた。
- ・ WEと教員SDは互いに高め合う相関関係にあることから、組織風土（一体感）や衛生要因・職務満足はWEを媒介して教員SDにプラスの影響を与えることが考えられる。
- ・ ポジティブ経験と人材高度化期待はCEMに強力とまでは言えないがプラスの影響を与えた。ポジティブ経験をしている教員ほど、職員の高度化に期待している教員ほど、職員が学長になってもいい、教学系の部長になってもいいと感じる傾向にある。
- ・ 教職協働の場で教員がポジティブな経験をすることは様々なメリットにつながる。ポジティブ経験を創出すること、教職協働の場を活かすも殺すも職員次第である。職員の高度化、専門化に教員は期待している。

8 事例

- ・ これまで存在しなかった新たな専門人材の活躍
 - IRer（アイアラー）、FDer（ファカルティ・ディベロッパー）、URA（ユニバーシティ・リサーチ・アドミニストレーター）、産学連携コーディネーター、カリキュラムコーディネーター、アドミッション・オフィサー、アカデミック・アドバイザー、

SDコーディネーター、障害学生支援員など、新しい職域や役割が誕生。大学によって、身分は様々。それぞれ、学会や職能団体、専門研修プログラムや資格の整備が進んでおり、専門化と高度化が進んでおり、教員からコエデュケーターとして認知され、信頼を獲得しているケースがある。

- 高度人材の活躍

- 例えばクォーター制、100分授業、ダブルディグリー、学生ポートフォリオなど、次々に生まれる新しいシステムを実装していくには、教務事務スタッフの高度化と専門性が重要。
- 新しい教育、例えば自校教育、キャリア教育、産官学連携・地学連携教育、教育DX（デジタル・トランスフォーメーション）などで率先して情報収集・企画・立案する職員がいる。
- 大学が公認している準正課プログラムで直接的な指導者として最前線に立つ職員がいる。
- 職員が委員として参画する教育部門の23の会議のうち、教務委員会を含む15の委員会で職員が委員長を務めている大学（稲葉、2020）まである。

※本発表は大学行政管理学会誌に投稿中のものに、一部未掲載情報を追加した発表となります。

II-2

研究広報の意義と必要性についての考察－国内外の事例を元に－ カクタス・コミュニケーションズ株式会社 森田桂花

1. 課題設定

我が国は、文部科学省 科学技術・学術政策研究所（NISTEP）の「科学技術指標2021」において科学論文の影響力や評価についての順位を落とした。「影響力（インパクトと言い換えることもできる）」の低下については、直接的な研究力低下だけではなく研究広報において周辺国の遅れを取っていることもその一因なのではないかと考えた。

2. 研究の背景

研究の「インパクト」が大学に対する予算配分に作用する英国のREF（Research Excellence Framework）の取組は各国の高等教育機関に影響を与え、日本もその影響下にあるといえる。

例えば、文部科学省は令和元年度から新たに「客観的指標による、成果を中心とした実績状況に基づく配分の仕組み」を創設した。この「成果を中心とする実績状況に基づく配分」は運営費交付金の基幹経費に含まれ、その配分対象経費は、令和2年度は850億円、3年度は1,000億円と年々額を増やしている。しかし、日本のこの動きも海外に比べるとまだ穏やかに見えるほど海外研究機関は研究広報に注力している。

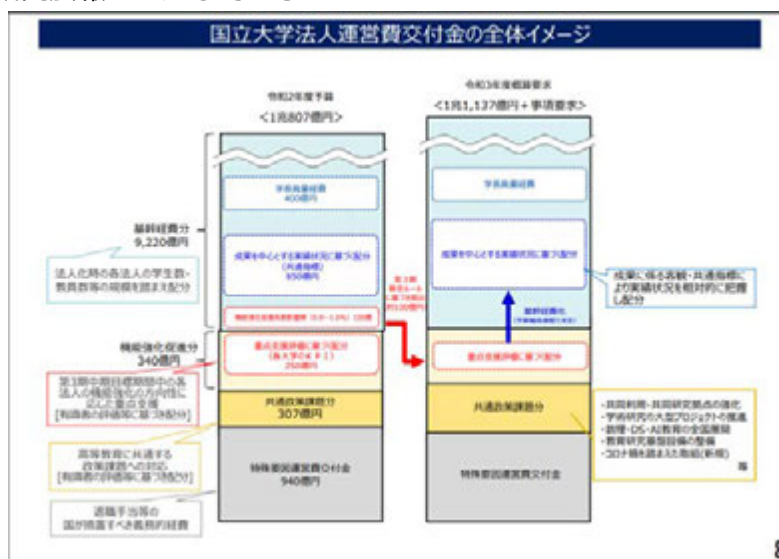


図1 成果を中心とする実績状況に基づく配分（出典 文部科学省高等教育局）

3. 事例紹介

海外の各機関がどのような課題をきっかけに国際研究広報に着手したのか、どの手段が効果的であったのか、その成果やインパクトはどうだったのか、課題は何か等について当日、具体的に紹介する。

事例紹介としてはマクロの事例（全学的取組）とミクロの事例（部局での取組）を取り上げる。

前者としては韓国の延世大学の事例を紹介する予定である。国際研究広報に着手したきっかけは2015年にTHE（Times Higher Education）が大学ランキングの測定方法を変更したことによりランキングの順位を大きく下げたことである。それを受け延世大学ではデジタルマーケティングを強化し、評価全体の33%を占める評判調査(reputation survey)（表1）を上げる工夫を行った。具体的には、Nature、Science、Cellなどの主要ジャーナルに掲載された、何もしなくても拡散される研究成果ではなく、その一段下の広報を実施しないと拡散されない、しかし影響力のある研究成果を大学側で拾い上げ発信した。また、研究プロモーションにおいて、SNSを駆使することで効果測定・効果分析を行いながら、その結果を反映させながら広報を展開していった。その結果、2年で100位以上順位を回復させるに至った。（インタビュー調査（2019年）大学開発戦略室副室長キム・ドンノ教授）

表1 World University Rankings 2022: methodology (THEサイトを元に筆者が作成)

研究広報が影響？

分野		%	%	内訳	
教育	Teaching	30	15	評判調査	Reputation survey
			4.5	職員対学生比率	Staff-to-student ratio
			2.25	博士/学士号取得者比率	Doctorate-to-bachelor's ratio
			6	博士号取得者数/教員数比率	Doctorates-awarded-to-academic-staff ratio
研究	Research	30	18	評判調査	Reputation survey
			6	研究収入	Research income
			6	論文生産性	Research productivity
被引用数	Citations	30	30	被引用数	
国際展望	International outlook	7.5	2.5	外国人留学生比率	Proportion of international students
			2.5	外国人教員比率	Proportion of international staff
			2.5	国際共同研究	International collaboration
産学連携	Industry income	2.5	2.5		
			100		

後者としては（1）オランダのデルフト工科大学、（2）中国のChinese Medical Journal、（3）日本の東京理科大学の事例を紹介する予定である。具体的には、（1）YouTubeチャンネルとPodcastによる研究成果の積極的な発信、（2）視覚的効果を取り入れた発信、（3）配信に工夫を凝らした発信（プレスリリースの題名の工夫等）についての事例を紹介する。

4. 結論と示唆

海外事例の中には、日本の大学でも導ける方法論とそうでないものがある。今回紹介した延世大学のような全学的な取組は予算的・ガバナンス的に導入が難しいかもしれないが、担当部局で取り組むことのできる取組を日本の大学が多く取り入れていくことが、日本の大学の研究発信力強化、ひいては研究インパクトの強化に繋がるのではないだろうか。

<参考資料>

文部科学省高等教育局（2020）：国立大学法人支援課国立大学法人運営費交付金を取り巻く現状について、8ページ https://www.mext.go.jp/content/20201104-mxt_hojinka-000010818_4.pdf

Times Higher Education (2021)“World University Rankings 2022 methodology”：
<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-ranking-s-2022-methodology>、
 いずれも閲覧日2022年7月25日

II-3

大学の寄付募集に係る先行研究レビュー および新たな質問紙調査のデザイン

井芹俊太郎（神田外語大学）

1.背景と目的

少子化や大学への補助金の減少等を背景に、大学の財政の厳しさは増している。そうしたなか、寄付金収入の増加や安定的確保が重要な課題の一つになっている。日本私立大学連盟（2013）による加盟校を対象とした質問紙調査においては、「寄付金の獲得」が経営基盤の整備・強化に関して優先的に取り組むべき課題として挙げられていた。また、このような大学の経営状況を背景に、文部科学省は2015年以降の寄附フォーラムの開催、2015年度～2017年度の寄付金等外部資金活用促進経費などを通じて、大学の寄付募集の活性化を支援してきた。

これらの動向の影響もあってか、国立大学法人への寄付金額・件数は2010年に比べ増加した（JFRA、2021）。しかし、大学を設置する学校法人への寄付金額や対事業活動収入比率は伸びておらず、また、国立私立のいずれにおいても、寄付金が大学の収入に占める比率は2～3%程度にとどまっている（JFRA、2021）。さらに、Japan Treasure Summit[以下、JTS]（2020）の国立大学法人を対象とした質問紙調査によれば、寄付募集を伸ばしている国立大学の中でも、組織体制やファンドレイザー人材確保等で課題があることがわかっている。加えて、日本私立学校振興・共済事業団[以下、私学事業団]（2016）による大学・短大・高専を設置する学校法人に対する質問紙調査では、恒常的に寄付募集に取り組んでいる法人は約7割にとどまり、「主に募金活動に従事する担当者」を配置していない大学法人が約8割であった。寄付収入の現状および各種調査結果を踏まえると、大学における寄付募集の組織体制や取り組み、またこれらの要因と成果との関係は、引き続き調査・検証すべき事項であると考えられる。

そこで本研究では、既存の調査を踏まえつつ、現在の大学の寄付金募集の体制や取り組みと寄付募集の成果との関係を明らかにすることを狙いとし、新たな質問紙調査を提案する。そのために本発表ではまず、これまでに実施された日本の大学における寄付募集に関する質問紙調査の整理および近年の寄付募集活性化の取り組み事例のサーベイを行い、その結果を報告する。続いて、今後明らかにすべき内容を踏まえた新たな質問紙調査票案を参加者と共有し、議論を通じて調査の質の向上を図る。

2.日本の大学の寄付募集に関する質問紙調査の整理

まず、日本における大学への寄付募集に関する質問紙調査の整理である。既存の質問紙調査は、法人や大学という組織を対象とした調査、寄付者個人を対象とした調査に分けられる。ただし、本稿では組織を対象とした調査に着目する。

組織を対象とした調査の先駆的存在である片山ほか（2007）は、国公立大学を対象に調査を行い、寄付募集担当職員数、同窓会・講演会の役割分担、寄付獲得で効果的であった要素、寄付獲得において解決すべき課題、他大学の取り組みについて知りたい点、そもそも寄付募集を未実施の場合はその理由などを明らかにしている。ただし、その後の2010年代の大学の外部環境の変化を踏まえると、改めて実態を明らかにすべき事項が多い。

次に、日本私立大学連盟（2013）はその加盟校を対象に、大学への理解促進のための寄付者に対する大学情報の公表、卒業生からの寄付の現状、卒業生データベースの構築状況、クレジット決済や遺贈等の寄付募集にかかる新たな取り組みとその効果との関係を調査している。また、戦略的、組織的な観点での寄付募集への取り組み等にかかる好事例の紹介として、事業戦略上の寄付募集の位置づけ、寄付募集事業の推進に際しての組織人員の確保、卒業生からの寄付増加のための工夫、母校への帰属意識醸成への取り組みなどの自由記述回答を公開している。

また、私学事業団（2016）の調査は、前述の片山ほか（2007）の調査に類する項目がみられ、寄付募集体制、寄付金募集活動の取り組みに効果的であったと思われる内容、寄付募集をしていないとすればその理由などを調査している。さらに、寄付者への御礼の方法およびその効果の評価という、寄付者へのフォローアップの効果も調査している。

そして、前節でも述べたJTS（2020）の調査は、国立大学を対象とした質問紙調査であり、その結果と海外大学・機関を対象とした聞き取り調査の結果を踏まえ、次の5点を日本の大学の寄付募集の課題として挙げている。第1に生涯専任担当（ファンドレイザー）の雇用、第2に好事

例共有の促進、第3に国内大学の寄付データの現状分析が継続的にできる仕組みの構築、第4に大学トップへ寄付金募集活動の重要な内容をレクチャーする場の創設、第5に寄付金募集活動が実行できる専任部署の設置-「渉外系」のポジション確立である。

3. 寄付募集活性化に向けた動向

前節では、大学の寄付募集を巡る既存の質問紙調査の概要を述べたが、これと併せて日本の寄付募集活動活性化の現状もレビューしておきたい。端的に言えば、寄付募集の好事例の共有や情報公開、ファンレイザーの交流は広がりを見せている。

まず、日本ファンレイジング協会[JFRA]では、大学の寄付担当の専任職員や専門職員が集う大学チャプタが2019年に設立されている。ここでは、業種を超えた寄付募集に関する事例の共有、海外のファンレイザー集会の参加報告、ベテランファンレイザーによる講演などが定期的に行われている。また、植草・江端（2021）の事例紹介を通じた寄付募集成功の要因の解説、三宅ほか（2022）のように招待講演や大学間討論を通じたノウハウの共有など、情報共有の取り組みは進んでいる。

さらに、国立大学協会や私学事業団は各設置区分の寄付募集情報を公開するWEBページを開発しており、大学から寄付者に向けた情報公開も進展を見せている。

4. 残された課題

紙幅の都合から内容は限られたが、既存の質問紙調査の結果から示された課題（第2節）と近年の寄付募集活性化に向けた動向（第3節）を対照させると、いくつか残された課題がみえてくる。そのなかでも特に大学の組織および担当者レベルの取り組みに着目すると、次の3点が挙げられる。

第1に、寄付募集におけるデータの活用の重要性が指摘されながらも、現状のデータ活用の取り組みはあまり明らかにされていない。第2に、寄付募集の各種取り組みが進められながらも、それらの取り組みと成果との関係の実証は未だ頑健とはいえない。福井（2018）は米国の寄付募集に関する研究の広範なサーベイをもとに、寄付募集努力と寄付収入の関係性を検証した実証研究の結果は安定していないことを指摘しているが、日本においては安定性以前に検証そのものが少ない。第3に、ファンレイザー人材の雇用および渉外系部署のポジション確立の重要性が指摘されながらも、人材の確保・育成策、多組織との協力連携などの取り組みは十分に明らかにされていない。

参考文献 ※発表当日の配布資料においてまとめて報告する。

II-4

AUA Annual Conference and Exhibition 2022 参加報告

岡崎祐貴（高知大学）、岸本健司（立命館アジア太平洋大学）

1. はじめに

国際委員会のもとに結成された海外職員団体に関する調査、連携企画を目的とするJUAM International Relations and Research Team（以下、IRRT）の取組みとして、英国の団体Association of University Administratorsの会員となり、約一年間、随時オンラインイベントに参加する等して、コロナ禍における英国の大学職員の現在に触れてきた。

この度、大学行政管理学会の助成を受け、メンバー2名が2022年7月7日～8日に開催される年次総会へ参加した。現在の担当職務及び各々の関心をもとにセッションに参加し、大会期間内外における当該団体のメンバーとの懇談やインタビュー、所属機関の協定校等への訪問を実施した。

本発表では、年次総会参加の報告に加え、広くJUAMに関わる職員方へ還元することを目的に、IRRからの観点を添え、振返り内容を発表する。

2. 大会期間外の取り組みについて

岸本は、International Higher Education NetworkにおけるNetwork Coordinatorである、Prof. David Law氏と面会し、Keele Universityを案内して頂きながら、今後のSIGの研究課題である「大学職員の専門性の高度化の国際比較」の調査方法について相談することができた。広大な森や湖、そして太陽光パネルや風車が存在するキャンパスは、キャンパスを持つイギリスの大学において最大とされる。2030年までにカーボンニュートラルを目指す等、サステナビリティに非常に意識の高い研究系大学であった。

岡崎は、英国内有数の国際教育が展開されているUniversity of Central Lancashireを訪問し、学生の派遣・受入れを中心的に担うStudy Abroad Team、Language Academy教職員と、海外学生市場を対象とした交流について意見交換を行った。中でも、Study Abroad Team・Language Academyが取組む外国人留学生と現地学生の交流イベントや、留学生を対象とした生活面での支援の取組みの手厚さが、英国内の他大学からも高い評価を受けていることが印象的で、今後の業務に生きるアイデアを得ることができたと実感したところである。

3. AUA年次総会について

以下に年次総会のスケジュールを記載する。研究集会では、より多くの会員にインパクトを与えるような主だった事例を取り上げて報告する予定である。

Time Table	July 7th	Time Table	July 8th
8:00-10:00	Refreshments and exhibition 1	9:30-10:15	Keynote Session One (岸本参加) Taking it to Heart: The power of emotions in the leadership of change (岡崎参加) Update on the Teaching Excellence Framework
10:30-11:50	Opening Plenary Shaping the future of higher education: A reflection of the NMITE journey James Newby, CEO, NMITE	10:15-10:45	Refreshments and exhibition 3
12:00-13:00	Working Session One (岸本参加) 105: Is transnational education now the main pathway for internationalising UK HE? (岡崎参加)	10:45-11:45	Working Session Three (両名参加) 304: AUA CPD: me, you and us, kick start your CPD journey by developing others

	101: New members welcome		
13:00-14:00	Lunch and exhibition	11:45-12:45	Lunch and exhibition
14:00-14:45	Panel Session What now? Shaping our future. Has the environmental sustainability of our institutions been forgotten during the pandemic?	12:45-13:45	Working Session Four (岸本参加) 405: How the office changed in 2020/2021 (岡崎参加) 401: Cultivating culture
15:15-15:45	Refreshments and exhibition 2	13:55-15:00	Closing Plenary It's life, but not as we know it? Most institutions have been changed by the pandemic. What does it mean for the future of work? Professor Ken Sloan, Vice-Chancellor, Harper Adams University
15:45-16:45	Working Session Two (岸本参加) 205: How the past shaped our HE present and future (岡崎参加) 204: Netwalking: Networking on the move!		
19:00-23:59	Gala Dinner and Drinks Reception		

4. 今後のAUAとの連携について

今後は、総会参加によって構築したemail,linked-inなどでの個人的な繋がりをベースにして、AUA SIGの研究課題である「大学職員の専門性の高度化の国際比較」の調査を実施する。日英それぞれの調査結果を取りまとめた後、AUA regional conferenceなどにおいて、ウェビナー等における研究発表を実施する。

5. その他

本調査研究は、International Relations and Research Team (IRRT) の活動の一環として行った。IRRTの詳細については、以下を参照のこと。

JUAM International Relations and Research Team (IRRT) とは

IRRT (海外職員団体等調査・連携企画チーム) は、「テーマ別研究会設置・運営要領」に基づかない組織として、2020年7月に国際委員会の中に設置されたプロジェクトである。第1期生 (2023年6月まで) はJUAM会員の中で公募を行い、6名の大学職員が選ばれた。

チームの主な活動内容は、①海外各国・地域の職員団体や大学等にかかわる調査および情報収集活動、②JUAMの国際連携案の策定、③成果の発信によるJUAM 会員への還元、の3点である。現在はIRRTのメンバーの専門分野や興味関心に応じて、複数のSpecial Interest Group (SIG)を構成し、各メンバーが主体的な調査活動を展開している。

II-5

学修者本位のTAの資質・能力とその専門性に関する探索的検討

蝶 慎一 (香川大学)

1. はじめに

中央教育審議会大学分科会「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について（審議まとめ）」（以下、「審議まとめ」と略記）（2021年2月9日）において、学修者本位の大学教育の重要性が指摘されている。そのなかでも「TAの育成や役割の明確化、効果的な活用」（8頁）について明確に述べられている。最近では、同じく大学分科会 大学院部会（第107回、2022年6月16日）において、「教育補助者」として「TAやSAを置くという法的な根拠」をめぐる審議の動向が紹介、議論されており（中央教育審議会大学分科会大学院部会（第107回）議事録）、TAのあり方は、政策課題としても個別大学の取組（佐藤編2019）としてもきわめて関心が高いテーマと言える。もっとも、わが国におけるTAに関する先行研究（例えば、北野2003；西森2009；佐藤編2019）は多くの蓄積が見られる。しかしながら、DX（デジタルトランスフォーメーション）が急拡大する「デジタル環境での学び」（経済協力開発機構編2021、195頁）やコロナ禍によるオンラインによる授業支援の充実は、国内外で喫緊の課題となってきた（福留ほか2022、603-607頁；国内の各大学のTAに関連するウェブサイトを参照）。

こうした背景を踏まえ、本発表では、前述の「審議まとめ」で言及されている「学修者本位の密度の濃い学修を支援」（15頁）し得る近年のTAの資質・能力、その専門性のあり方について個別大学の状況にも即しながら具体的に整理し、描出することを目的とする。これにより、今後一層の多様化が求められることが予想されるTAの資質・能力や専門的なスキルを再考するための実践上の示唆を得たい。

2. 分析に用いる資料と方法

本分析で用いる資料は、「TA制度の実質化のための取り組み」（佐藤編2019、9頁）として作成され、国内の各大学で公表している各種のTAに関するハンドブック（以下、「TAハンドブック」と略記）である。発表者自身も広島大学の「TAハンドブック」（日本語版・英語版）の編集執筆に携わった経験があるが、TA向け、授業担当の教員向けなど実際の授業現場でも活用されている、いわばマニュアルとも言える。そして、TAの具体的な業務内容、留意事項、研修の案内などが記載されており（表1参照）、TAの最新動向を跡づける上で必要となる資料である。

さらに、本分析では、こうした資料分析に加え、TA制度の国内外の実態に詳しい大学教員（1名）に対面での聞き取り調査を依頼し、実施した（2022年6月末）。関連動向の情報収集を行うことで、本分析の厚みのある理解、探索的な検討を進めてきた。

3. 学修者本位のTAをめぐる特徴 —国内大学の主な「TAハンドブック」に基づいて—

(1) 「TAハンドブック」の発掘・収集

これまで「TAハンドブック」については愛媛大学を事例として佐藤編（2019）で検討されてきた。一方、表1の通り、私立大学を含む多くの大学で近年も「TAハンドブック」が作成、公表されている。ただし、網羅的に発掘・収集することは困難であるため、可能な範囲で行ってきたことは断っておく。

(2) TAの種別化に伴う階層性、資質・能力と専門性—「TAハンドブック」と関連情報をもとに—

TAが行う業務や活動は一律ではない（佐藤編2019）。例えば、西森（2009）の科研費による研究成果が示すように、授業の「理系基礎科目」に特化したTAの研修が模索されてきた実態もある。

こうした流れは、表1に列挙した各大学の「TA等の専門性・特色」の欄にも散見できる。一例を挙げれば、広島大学では、英語で行う

表1 主な「TAハンドブック」の構成とTA等の階層化・種別化・専門性

大学名	「TAハンドブック」 (名称、年、編著者、目次、発行、主な目次など)	TA等をめぐる 階層化、種別化	TA等の専門性・特色
北海道大学	北海道大学 教育支援センター 「TAハンドブック」 2022年発行 (編著者: 教育支援センター)	「TA」の定義 「TA」の役割 「TA」の選考 「TA」の研修 「TA」の業務	「TA」の役割として、主に教員の手助けをすることである。授業の準備、実施のサポート、学生の学習支援などを行う。また、教員からの相談を受け、適切なアドバイスを行う。
筑波大学	筑波大学 教育支援センター 「TAハンドブック」 2022年発行 (編著者: 教育支援センター)	「TA」の定義 「TA」の役割 「TA」の選考 「TA」の研修 「TA」の業務	「TA」の役割として、主に教員の手助けをすることである。授業の準備、実施のサポート、学生の学習支援などを行う。また、教員からの相談を受け、適切なアドバイスを行う。
東京工業大学	東京工業大学 教育支援センター 「TAハンドブック」 2022年発行 (編著者: 教育支援センター)	「TA」の定義 「TA」の役割 「TA」の選考 「TA」の研修 「TA」の業務	「TA」の役割として、主に教員の手助けをすることである。授業の準備、実施のサポート、学生の学習支援などを行う。また、教員からの相談を受け、適切なアドバイスを行う。
大阪大学	大阪大学 教育支援センター 「TAハンドブック」 2022年発行 (編著者: 教育支援センター)	「TA」の定義 「TA」の役割 「TA」の選考 「TA」の研修 「TA」の業務	「TA」の役割として、主に教員の手助けをすることである。授業の準備、実施のサポート、学生の学習支援などを行う。また、教員からの相談を受け、適切なアドバイスを行う。
広島大学	広島大学 教育支援センター 「TAハンドブック」 2022年発行 (編著者: 教育支援センター)	「TA」の定義 「TA」の役割 「TA」の選考 「TA」の研修 「TA」の業務	「TA」の役割として、主に教員の手助けをすることである。授業の準備、実施のサポート、学生の学習支援などを行う。また、教員からの相談を受け、適切なアドバイスを行う。
九州大学	九州大学 教育支援センター 「TAハンドブック」 2022年発行 (編著者: 教育支援センター)	「TA」の定義 「TA」の役割 「TA」の選考 「TA」の研修 「TA」の業務	「TA」の役割として、主に教員の手助けをすることである。授業の準備、実施のサポート、学生の学習支援などを行う。また、教員からの相談を受け、適切なアドバイスを行う。
早稲田大学	早稲田大学 教育支援センター 「TAハンドブック」 2022年発行 (編著者: 教育支援センター)	「TA」の定義 「TA」の役割 「TA」の選考 「TA」の研修 「TA」の業務	「TA」の役割として、主に教員の手助けをすることである。授業の準備、実施のサポート、学生の学習支援などを行う。また、教員からの相談を受け、適切なアドバイスを行う。
上智大学	上智大学 教育支援センター 「TAハンドブック」 2022年発行 (編著者: 教育支援センター)	「TA」の定義 「TA」の役割 「TA」の選考 「TA」の研修 「TA」の業務	「TA」の役割として、主に教員の手助けをすることである。授業の準備、実施のサポート、学生の学習支援などを行う。また、教員からの相談を受け、適切なアドバイスを行う。
東洋大学	東洋大学 教育支援センター 「TAハンドブック」 2022年発行 (編著者: 教育支援センター)	「TA」の定義 「TA」の役割 「TA」の選考 「TA」の研修 「TA」の業務	「TA」の役割として、主に教員の手助けをすることである。授業の準備、実施のサポート、学生の学習支援などを行う。また、教員からの相談を受け、適切なアドバイスを行う。

【出典】各大学の「TAハンドブック」より引用・要約。各大学のURLに関連するウェブサイトを参照し、編集・要約した。編集者は、

授業の増加に伴い、TAとして英語「で」授業を支援することに関する「TAセミナー」を実施してきた。TA自らが当該セミナーに強い興味関心を寄せる参加学生を対象にTAとしての体験談を共有し、実践に踏み込んだ質疑も受け付ける場である。コロナ禍でオンラインをフル活用し、TA、あるいは、これからTAになろうとする学生の能力や専門性を向上させると場と捉えられる（広島大学教育学習支援センター編2021、3頁）。また、九州大学では、「九州大学TAポータル」というウェブサイトが置かれ、そこに記載された関連情報によれば、TAに「遠隔授業においても対面授業と概ね同じ業務を任せることができ」ることが明確に書かれている。他大学でも「TAハンドブック」には明記されていないケースもあるが、対面授業と同様の業務が行えることにしている例は少なくないことが予想される。

4. 考察

学修者本位のTAの資質・能力、専門性とは何か。本発表では、「TAハンドブック」を中心に各大学におけるTAのあり方の特徴を整理、描出した。コロナ禍でオンライン授業が急増してきたが、オンデマンド授業、ハイブリット授業等、その授業形態の変化にも柔軟に対応可能なTAのあり方が見直されている傾向も窺われる。加えて、あらためて階層性を帯びたTAの広がりの実態も析出できた（表1参照）。こうした多様化、種別化、階層化するTAに対する研修会やセミナーも行われつつあることから、TAの質とその向上について何らかアセスメントの実施や質保証に向けた新たな視点が求められる。

5. 引用・参考文献

- ・北野秋男（2003）「ティーチング・アシスタント（TA）制度の総合的研究—全国の22大学に対するインタビュー調査の結果を中心に—」『大学教育学会誌』第25巻第2号、75-82頁。
- ・九州大学「九州大学TAポータル」https://ta-support.kyushu-u.ac.jp/faq_kyouin〔2022年7月20日最終アクセス〕。
- ・経済協力開発機構編（2021）『デジタル世界のスキル形成』明石書店。
- ・佐藤万知編（2019）『SA/TA制度を活用した大学教育の質向上への挑戦』150、広島大学高等教育研究開発センター。
- ・中央教育審議会大学分科会「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について（審議まとめ）」https://www.mext.go.jp/content/20210302-koutou01-1411360_00002_003.pdf〔2022年7月19日アクセス〕。
- ・中央教育審議会大学分科会大学院部会「大学院部会（第107回）議事録」https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/004/gjjiroku/1422799_00010.html〔2022年7月19日アクセス〕。
- ・西森敏之（2009）『大学における理系基礎科目のTA研修モデルの研究と開発』（科学研究費補助金研究成果報告書）<https://kaken.nii.ac.jp/ja/grant/KAKENHI-PROJECT-18300259/>〔2022年7月18日アクセス〕。
- ・広島大学教育学習支援センター編（2021）「教育学習支援センター ニュースレター」第4号、<https://www.hiroshima-u.ac.jp/system/files/176371/%E7%AC%AC%EF%BC%94%E5%8F%B7%EF%BC%882021%E5%B9%B412%E6%9C%88%EF%BC%89.pdf>〔2022年7月20日最終アクセス〕。
- ・福留東土・川村真理・長沢誠・佐々木直子・蝶慎一（2022）「COVID-19によるアメリカの大学への影響—大学の価値・経済・国際化・キャンパスライフ—」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第61巻、585-611頁。
- ・国内各大学のTA等に関連するウェブサイト（詳細は、本発表時に提示を予定している）。

謝辞 本発表は、大学行政管理学会2021年度若手研究奨励「学修者本位の大学教育におけるTAの資質・能力とその専門性に関する探索的研究」の助成（第48号）を受けた成果の一部である。

経営リスクとその回避策

重富 洋二 (学校法人福岡大学)

1. はじめに

2022年1月、大学行政管理学会常務理事会の下に、JUAM研究プロジェクトが設置された。社会が高度化・複雑化する中で、本学会に求められる役割・課題も多様化し、既存の研究会・研究グループではカバーしきれない領域が生じ、総合的・横断的な研究が必要との趣旨から新設された期間限定の試みである。成蹊大学の高橋氏を代表に、法政大学の岡田氏、慶應義塾大学の黒田氏、文教大学学園の本田氏、そして私の計5名で、「大学のリスクマネジメント」をテーマに多角的視点から調査・研究を進めている。その中で私は自大学の経営改革の経験を踏まえて、「今、特に経営リスクに着目すべきではないか」「経営リスクを回避するためには」といった視点でアプローチを試みている。経営リスクに着目する最たる理由は、手遅れになる前に手を打つことの大切さを実際の経験から学んだことにある。

昨年9月と12月の二回、大学行政管理学会において、「経営改革から学んだこと - 成功に導くための幾つかの条件 -」というテーマで事例研究発表を行った。学校法人福岡大学の経営企画担当という立場で、慢性的赤字に喘ぐ部門の経営改革に携わり、その経験から学んだ点を述べた。経営改革は、一筋縄ではいかない。人や組織に向き合う難しさがある。赤字原因の徹底究明は、改革対象部門からすると従来の考え方を否定される思いであり、時には強い反発を招く。したがって、経営改革の牽引者には、確固たる信念が求められる。受け手の自主・自律性を導き出す根気強さ、そして納得感を与えうるロジックも欠かせない。本法人の場合、幸いにも経営改革が功を奏しており、令和3年度決算に見る財政状況は、前年度のイエローゾーンの予備的段階Bから正常状態A2に格上げとなった。^{*1}

本発表は、あなたの大学にも経営リスクが潜んでいること、今後、その回避策が重要となることを考えていただくためのものである。研究途中の段階ではあるが、今後の大学経営を考える一つの契機となれば幸いである。

2. 大学のリスクマネジメントはなぜ必要か

JUAM研究プロジェクトが、「大学のリスクマネジメント」をテーマとして取り上げる理由は、簡潔に述べると次の三点にある。

①大学が抱えるリスクが多様かつ変容してきており、整理や体系化が追い付いていないのではないかと。②目先の対応で手一杯になりがちで、準備・対応を誤ると致命的な損害を被ること、その恐ろしさを組織として十分共有できていないのではないかと。③現場に精通する大学職員だからこそ、実際に役立つリスクマネジメントの提案・構築が可能ではないかと。

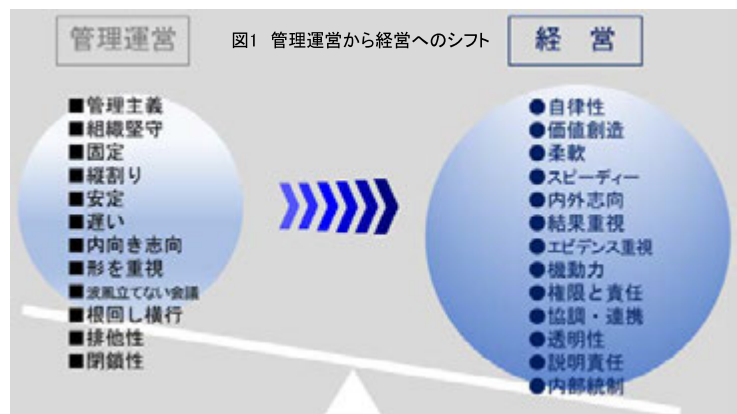
この他、発表ではリスクマネジメントの定義や大学が抱えるリスクにどのようなものがあるか、その体系についても触れる。

3. 経営リスクに着目する理由

(1) 経営リスクの定義および内的・外的要因

経営リスクとは、「事業体制の不備や外的要因による間接的影響から生じる経営損失の危険性」⁽¹⁾とある。では、経営リスクを招く内的要因と外的要因にはどのようなものがあるのだろうか。

経営改革の経験から内的要因を例示してみると、①浅い現状把握、②先送りによる課題の山積、③不明確な権限・責任・意思決定プロセス、④判断ミスと誘発要因、⑤経営人材の育成の立ち遅れ、⑥縦割り意識と組織、⑦根拠の乏しい計画などが挙げられる。他方、外的要因として外せないものは、①18歳人口の急減という避けられない現実、②教育未来創造会議「第一次提言」(2022年5月10日)で示された大学全体の定員規模の抑制や経営指導の徹底、③信頼を得るに足る学校法人カバナス構造構築の社会的要



請、④世界情勢の急変による物価上昇など大小さまざまである。特に私が危惧しているのは、時代や社会の変化に対応できず旧体質から脱却できない組織の脆さである。

(2) 旧体質の「管理運営」から新たな「経営」へのシフト

学問の府である大学では、ひと昔前までは「大学経営」という表現が避けられ、「管理運営」「大学運営」という表現が使われてきた。しかし、大学間競争が厳しさを増す今日、「大学経営」という表現は当然のように使用されるようになった。それは大学に対し、新たな「経営体」への進化が求められている証しであり、旧体質から脱却できない大学は、経営リスクが増大し閉校の道を辿ることを意味するのではないか。

4. 経営リスクを回避するために

経営には陥りやすい盲点がある。①収支さえ改善すれば、経営リスクから脱出できるという錯覚（組織体質の問題放置）、②大学本来の使命・役割を軽視した経営（航路を見失った船）、③内実を伴わない経営（課題先送り組織）などがあり、舵取りを誤ると衰退の道を歩むことになりかねない。

では、経営リスクを回避するためには最も何が必要で有効なのか。それは、「課題の深掘り」ではないだろうか。言い換えれば、VUCA^{※2}と呼ばれる予測不可能な時代・社会状況の中で、OODA^{※3}ループ^{※3}の重要プロセスである観察（Observe）、状況判断（Orient）を徹底し、権限と責任をもって最適・最良の決断により、迅速かつ適切に行動することではないだろうか。その際に、経営リスクを回避し組織に成長をもたらす人材の計画的育成が必要なことを忘れてならない。

5. おわりに

日本のアンデルセンと呼ばれ、明治・大正・昭和を生きた児童文学者・久留島武彦はこんな言葉を残している。「一人では何もできない。しかし一人が始めなければ何もできない。」。経営リスクはあなたの大学にも必ず潜んでいる。あなたは見過ごしていないか。職場でも会議の場でもおかしい点を見つけたら、勇気をもって「おかしい」「違うのではないか」と声を上げることだ。それを言える環境にしていくことが、経営リスクの最大、最良の回避策であり、大きな一歩なのかもしれない。

※1 日本私立学校振興・共済事業団作成「定量的経営判断指標」に基づく経営状況の区分

※2 Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）

※3 観察（Observe）、状況判断（Orient）、意思決定（Decide）、行動（Act）のループによる健全な意思決定

【主な参考文献、参考WEBサイト】

(1) 税理士法人中野会計事務所,第15回経営リスクの回避, <http://www.nakano-ao.gr.jp/succession/2016/03/15.html>

(2) 國廣正「企業不祥事を防ぐ」日本経済新聞出版社（2019）

II-7

私学助成政策への取り組みに係る教職員の態度変容に着目した 大学経営に関する一考察

福山 敦（茨城キリスト教大学）

1. 問題の所在および関心

18歳人口減少期の現下において、授業料などの学納金収入に大きく依存する私立大学の経営が厳しいことは周知の通りである。2021年11月に開催された学校法人ガバナンス改革会議（第10回）において、文部科学省は私立大学全体の定員充足率の推移や立地と規模を組み合わせた私立大学の財務状況および規模別の入学定員と入学者数の定量的なデータを示している。その中で財務状況について、事業活動収支差額比率がマイナスとなっている私立大学の割合は、地方圏都市圏ともに中小規模で高くなっており、とりわけ地方中小規模私立大学は都市圏や大規模の私立大学に比べて相対的に経営が厳しいことを示している。さらに入学定員充足状況については入学定員200人未満の私立大学では未充足であることを示し、小規模大学の経営状況が厳しいことを想起させる内容となっている。

このように地方中小規模私立大学の経営は財務的にも学生数確保の面でも厳しい状況にあり、教育の質の維持しつつ、大学経営を継続するためには財務基盤の安定化が必要となる。そのためには授業料収入や寄付金収入に加えて、補助金収入の増加に取り組むことが、地方中小規模私立大学においては必要であり、さらに大学全体として組織的に収入増加への取組に即応できるガバナンスの確立も必要である。

文部科学省は、組織的・体系的な大学経営を行うことにより困難な状況を乗り越えられるよう、2012年度に『大学改革実行プラン』を提示している。さらに2014年度には中教審が『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』を答申し、2015年度には学校教育法が改正されて、学長のリーダーシップの下で戦略的に大学をマネジメントできるガバナンス体制の構築に係る法整備がなされている。

このような状況を踏まえ、私立大学はガバナンスが機能して、学長のリーダーシップによる組織的な大学経営がなされているのだろうかという問題意識を持っている。そして本研究の目的は、補助金収入増加のため、私学助成政策への取り組みを通して、トップマネジメント層とミドルマネジメント層におけるそれぞれの立場での認識に着目して私立大学における大学経営のあり方を考察することである。

2. 先行研究および分析の枠組み

大学経営に関するアクター別での先行研究について、両角（2019, 2020）は学長インタビューや財務担当理事へのアンケート調査を実施し、前田（2017）は副学長へのアンケート調査を実施している。これらを通して、私立大学経営における、学長や副学長など大学経営担当者の特性を検証することの重要性を認識することができる。しかしこれらの先行研究では、私立大学経営の総論的な論考であり、かつ学長や副学長などのアクター別での論考にとどまり、同一大学内における職位の異なる様々なアクターの認識や行動などを通しての経営実態を論及しているとは言い難い。この点につき、中島（2020）も、大学内における構成員がどのように考えて行動しているのかというプロセスを明らかにする研究の必要性を論じている。

よって本研究では、先行研究では論じられていない、同一大学内におけるトップマネジメント層とミドルマネジメント層との、大学経営に関してそれぞれの立場での態度や認識の変容の描出を試みる。本研究の同一大学内でのそれぞれのアクターの態度や認識の変容を検証することにより、大学経営の実相を明らかにすることができ、今後の大学経営について、新たな示唆を得ることが期待できる。

このような考えの下、本研究における分析の枠組みは、私学助成政策への取組を通して、トップマネジメント層とミドルマネジメント層との関係性から大学経営を考察する。そのための分析課題として、①トップマネジメント層とミドルマネジメント層の間にコンフリクトは生じないのだろうか、②ミドルマネジメント層は私学助成政策の取り組みによりどのように態度変容するのかの2点を設定する。

なお本研究におけるトップマネジメント層は学長、総長および理事長、ミドルマネジメント層は学部長、担当教員部長および事務局長とする。

3. 方法

本研究では、私学助成政策の一つである「私立大学等改革総合支援事業」（以下、改革総合支援事業）への取り組み状況について、私立大学へのインタビュー調査を実施することとする。

改革総合支援事業は、2012年度に公表された『大学改革実行プラン』の方向性を具現化するために、2013年度に大学改革の基盤整備を図ることを趣旨として新設され、2022年度現在も日本私立学校振興・共済事業団において継続されている私学助成の一つである。2021年度に改革総合支援事業へ申請した大学は、2021年度の私立大学621校中431校であり、約7割の私立大学が申請していることから、改革総合支援事業へ申請することは、大学改革を推進するための手段の一つであることが、広く私立大学において浸透していると言える。よってこの改革総合支援事業への取り組みを検証することは、補助金収入を増加させるためにトップマネジメント層とミドルマネジメント層のそれぞれの立場での考えや行動に着目して私立大学における大学経営のあり方を考察するには適していると考えられる。

インタビュー調査については、三大都市圏ではない地方に所在する収容定員4,000人未満の小規模私立大学の学長、担当教員および事務局長の3名に対面での半構造化インタビューを行った。

4. 結果および課題

インタビュー調査の結果、各分析課題に対しては、トップマネジメント層とミドルマネジメント層の間にコンフリクトは生じておらず、ミドルマネジメント層は私学助成政策の取り組みを通して思考変容していることが判明した。この結果から、トップマネジメント層とミドルマネジメント層との良好なコミュニケーションと経営に関する方向性の一致が必要であり、また私学助成政策への取組に対して教職員の賛同を得るためには、補助金収入を増加させるという目的だけでなく、学生の教育、地域貢献に資するという大学本来の使命が目的であることが必要であり、有効であるという示唆を得ることができた。

今後の課題として、立地や規模および建学の精神が異なるため、今回の事例分析は一考察にとどまり、同一大学内での学長と担当教職員とのインタビュー調査の蓄積をしていく必要が挙げられる。

インタビュー調査に係る内容や考察などは本発表の際にさらに説明し、参加者との議論を行いたい。

<主な参考文献>

中島英博（2020）「大学の組織変革研究における論点整理」『名古屋高等教育研究』第20号，pp79-90。前田一之（2017）「組織文化と学長リーダーシップに関する実証的研究－全国国公私立大学の副学長アンケート調査結果から－」『大学論集』第49集，pp85-100。両角亜希子（2019）「学長のリーダーシップとその能力養成」『名古屋高等教育研究』第19号，pp171-197。両角亜希子（2020）「大学の財務マネジメントの実態と課題－財務担当理事調査の分析から」『大学経営政策研究』第10号，pp1-17。

私立大学の補助金獲得行動と経営状況の関連性

中村 智治 (東洋大学)

1. 研究の背景・目的

私学経営を取り巻く状況は年々厳しさを増している。主要マーケットである国内18歳人口減少が進行し続けているが、大学数は1991年の大学設置基準大綱化以降増加し、限られた市場で競争状態が激化している。他方、政府からの私学助成は、機関補助と個人補助による資金配分方式で補助しているが、政府財政はひっ迫しており、配分される公的資金は相対的に減少している(丸山 2008)。特に2010年代から政治主導の大学改革政策へと転換し、補助金政策が変容してくる中で、大学は疲弊し、自律性や主体性を失ってきているようにみえると指摘されている(両角 2020)。

『令和3年度版今日の私学財政』によると、医歯系を除く大学法人の令和2年度事業活動収支計算書における構成比率として学生生徒等納付金は72.8%、経常費等補助金は13.6%となり、補助金収入は学費に次ぐ科目である。1975年に交付開始となった経常費補助金の補助割合は1980年の29.5%を境に低下の一途を辿り、現在は10%前後で推移している。大学数・学生数の増加に伴う経常的経費増額の増大に対し、補助金総額は減少し続けている。

将来像答申(2005)にある通り「将来像の提示と政策誘導」を促すように経常費補助(一般補助)でなく、私立大学等改革総合支援事業(特別補助)により文科省の描く将来像に沿っている大学が補助金支給されることや、プロジェクト型の競争的補助金によって改革誘導がなされている。将来像やプロジェクト型のテーマに沿わない大学は補助金額が相対的に減少され、政策誘導的な機能強化・傾斜配分が促進されている。しかし将来の予測困難なVUCAの時代に政府の提示している大学の将来像が正しいとは限らず、政府の提示した方針通りに改革を進めるという状況が好ましくないと考えられる。補助金は魔法の杖でも打ち出の小槌でもなく、文科省の政策誘導に従っていけば私立大学は存続し続けられるわけではない。資産運用や事業収入、寄付金など第三の収入の柱を打ち立てたいが、これまでの歴史的経緯もあり、短期的改革は望めない。学納金については浦田(1998, 2021)など研究がなされているが、近年の私学助成についての研究は必ずしも多くない。そのため、私立大学は補助金に対してどのように振舞うべきかの一考察を模索したい。

本研究の目的は、私学助成が私立大学の経営にどのような影響を及ぼしているかを明らかにし、近年における補助金に関する各大学の捉え方の変化を通じて、大学経営についての示唆を得ることである。

2. 先行研究レビュー(抄)

私学経営分野では丸山(1992)をはじめ、濱中・島(2002)、両角(2010, 2012, 2020)、小川(2016)、渡辺(2017)が研究を行っており、規模、選抜性、地域などが私学財政運営に影響を与えていることを明らかにしている。

私学助成分野では、矢野(1996)は外部効果と所得再配分効果に着目し、政府が私学に助成を行うことの効率性を挙げている。また、尾形(1978)や市川(2004)、米澤(2010)は私学への「助成と規制」の組み合わせを用いて高等教育政策を分析している。その中でも米澤(2010)は政策分析のみならず個別大学の年代別財務状況を研究するなど、私学助成に関する包括的研究は存在する。しかし、取り扱っている年代は1990年代前半までであり、近年の助成政策および各大学の財務状況が包括された研究は管見の限り見当たらない。

近年における補助金獲得を対象とした研究として、小入羽(2016)は機能強化型補助金の申請・採択状況から関心・無関心という観点の分析を行い、大学の関心のばらつきを指摘している。松宮(2019)は定員充足に苦しむ大学に対する私立大学等経営強化集中支援事業が経営を改善させておらず、政策の目的が達成されていると言い難いことを明らかにしている。しかし前述の通り、当該分野への研究は必ずしも多くなく研究の余地はあると考えている。

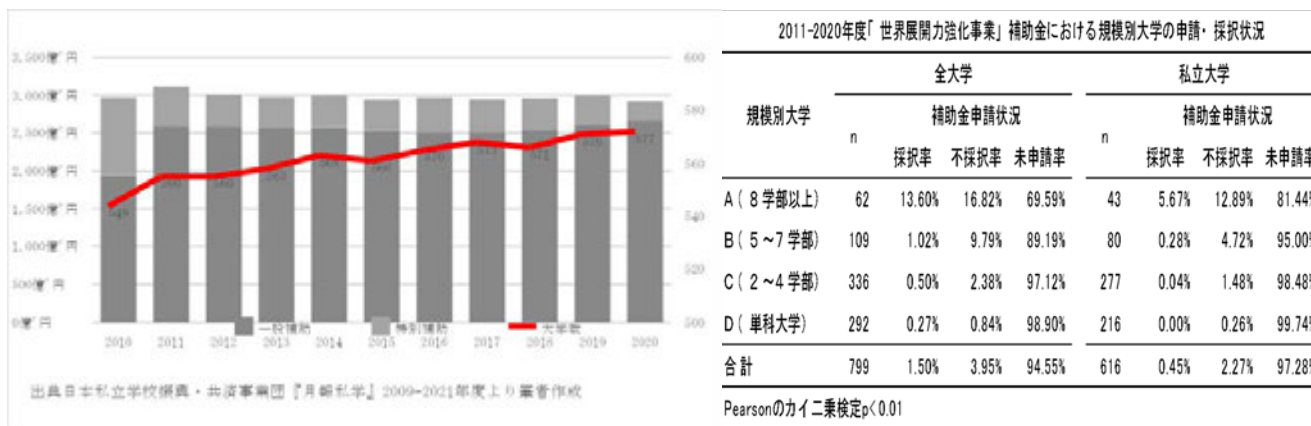
3. 研究枠組みと使用するデータ

本研究では①2010年代における補助金制度の構造変化、②類型別の大学の補助金配分状況と経営状況の関連性についての分析・考察を報告する。使用するデータとして、①について『今日の私学財政』および『私学月報』『私立大学等経常費補助金交付状況の概要』(私学事業団)などを用いる。②について『大学機関データベース』(東京大学大学経営政策コース)、

『大学財政データベース』（東洋経済新報社）、日本学術振興会事業補助金申請・採択状況などを用いる。

4. 分析結果（抄）

現時点で下記図表の通り分析を進めており、規模によって補助金が与える機能が異なることが読み取れる。なお、本研究は修士論文執筆のため、さらなる調査を実施予定である。研究発表に際し、可能な範囲で追加調査の概況紹介も行う。



	1,000 158				1,000 3,000 178				
	1				1				
	.392**	1			.733**	1			
	-.180*	0.026	1		-.201**	0.043	1		
	-0.059	-0.070	.516**	1	-0.088	-0.055	.393**	1	
	-0.154	-0.010	.934**	.788**	1	-.193*	0.015	.946**	.670**
	3,000 8,000 107				8,000 51				
	1				1				
	.502**	1			.463**	1			
	0.118	.428**	1		.338*	.878**	1		
	0.072	.202*	.608**	1	.396**	.908**	.940**	1	
	0.116	.409**	.985**	.735**	1	.353*	.892**	.998**	.961**

** p<0.01, * p<0.05

5. 考察・引用文献

発表当日に共有・配布する資料にて示す。

私立大学事務組織における人事評価制度としての 目標管理の有効性と限界について

太田 顕一郎 (共栄大学)

1. 研究の背景・目的

これからの私立大学経営に大きな役割を果たすべき事務職員の育成について、各大学が試行錯誤を繰り返しながら様々な人事施策に取り組んでいると思われる。そのなかでも、人事評価のあり方については大きな関心事である。しかし、数値目標が持ちにくい業務や組織という特性において、事務職員一人ひとりの育成に寄与する人事評価とは何か、納得性のある公平な評価とはどういったものであろうか、といった問題意識から人事評価のツールとしての目標管理を視座に検討する。したがって、目標管理を活用した人事評価制度の有効性と限界について、多面的に考察することが目的である。

2. 研究方法

本研究では、まず私立大学事務組織における人事評価制度の導入状況、その目的、活用方法についての3つの先行調査（「調査① 大学職員の人事評価に関する調査：妹尾(2005)」、「調査② 職員の人材育成に関する調査：産業能率大学総合研究所(2007)」、「調査③ 私立大学事務組織実態調査：大学行政管理学会・大学事務組織研究会(2018)」）を二次分析し考察するものである。次に私立大学が事務職員に対して運用している目標管理の効果や課題等を明らかにすることを目的に実施したヒアリング調査（以下、3大学）について考察するものである。

調査対象大学：A大学(関東圏大規模大学(学生数8,000人以上)) 回答者：(人事課 課長補佐)
B大学(関東圏中規模大学(学生数6,000人以上)) 回答者：(人事課長)
C大学(関東圏中規模大学(学生数7,000人以上)) 回答者：(人事部長)

3. 分析と考察（1）－私立大学事務組織における人事評価制度の先行調査－

私立大学事務組織の人事評価制度の導入状況やその目的、活用方法の3点について、以下のとおり、分析し考察する。

まず、「導入状況」において、調査①では3割、調査②では4割、調査③では6割と年々導入の割合は増加している。こうした背景には、私立大学を取り巻く厳しい環境のなかで、生き残っていくための手段として、有能な人材の確保と育成を掲げて評価制度を導入したのではないかと考えられる。

また、調査①では目標管理を導入していることを明らかにしている。一般的に大学事務職員は定型業務が多いことから、他業種のように数字などで成果を図ることが難しく、また、教員や他部署と連携して学生支援をおこなうなどの特徴もあるため、目標管理のように自ら参画する目標設定や評価手法は理にかなっているものと考えられる。

次に、「目的」において、調査①では、「成果に応じた適正な処遇」や「日常業務に対して明確な目的意識を持たせるため」に回答が集中している。つまり、職員の成長を促し、その成果にはしっかり報酬や昇格という形で報いるといった、人材育成と組織活性化を目的にしていることが考えられる。調査②では、「職員の能力開発・育成」や「処遇に反映させ、処遇における公平をはかる」に回答が集中している。これは、調査①同様に職員個人の成長を促し、その度合いを適切かつ公正に評価して給与などの処遇に反映させることで、組織の活性化と強化を目的にしているものと考えられる。くわえて、前例踏襲の定型業務から創造性溢れる新規業務の創出へと職務変革が求められ、そうした業務に対応する知識は多岐に及び、より一層、個々人の意識と成長が欠かせないことを意味しているのではないだろうか。

最後に、「活用方法」において、いずれの調査も「昇格・昇給・賞与」に反映していることから、評価結果を「昇給」や「賞与」といった賃金にダイレクトに反映させていること、また、今より高い職位に処遇する「昇格」といった2通りの活用方法が明らかとなっている。これまでの年齢や勤続年数にのみ対応した年功序列の人事制度から、仕事ぶりや能力、実績といった職務遂行力に重きを置いた、人事制度に移行しているものと考えられる。そうすることで、個々人のモチベーションや組織へのロイヤリティを高め、自大学の発展に貢献する行動へとベクトルを一致させ、組織の活性化と強化を図るねらいがあるものと考えられる。

4. 分析と考察（２）－私立大学事務職員へのヒアリング調査－

表1は、調査結果を「評価結果の活用方法」、「きっかけ・時期・運用年数」、「制度設計のポイント」、「効果(期待)」、「悩み・問題」、「所感」の6項目にまとめている。

表1 私立大学における人事担当事務職員へのヒアリング調査結果

	A 大学	B 大学	C 大学
評価結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・異動、配置 ・昇進、昇格、賞与 	<ul style="list-style-type: none"> ・育成、昇進 ・昇格、昇給、賞与 	<ul style="list-style-type: none"> ・処遇には活用していない ・能力開発の促進
きっかけ・時期・運用年数	<ul style="list-style-type: none"> ・中期計画で策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学経営環境の変化 ・職員業務の質的・量的変化および多様化・高度化への適応 ・2013年度から人事評価制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・グランドデザインの策定がきっかけとなり、ガバナンス改革の柱として導入 ・2011年夏頃から取組み、段階的にテスト稼働し、2021年から本稼働
制度設計のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・異議申し立て制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・一人ひとりの能力・スキルの課題点を発見し、成長目標を明確にする ・努力・工夫の結果、組織の目標・目的に即した結果を出す人を適切に処遇 	<ul style="list-style-type: none"> ・グランドデザイン(大学全体目標)⇒部・課目標⇒個人の担当業務にブレイクダウンするよう目標設定時に注力
効果(期待)	<ul style="list-style-type: none"> ・意欲の向上 ・組織活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費の抑制 ・成果や能力に応じた適切な処遇と人材配置の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション量の増加による他部署との連携強化 ・目標の明確化によるモチベーションの向上
悩み・問題	<ul style="list-style-type: none"> ・公平な評価 ・評価者の評価疲れ ・評価に対する不満 	<ul style="list-style-type: none"> ・導入時の組合との調整対応 ・評価者の育成 ・上司部下間の信頼関係 	<ul style="list-style-type: none"> ・面談が上手く進まない ・評価の中心化傾向 ・人間関係の悪化(コミュニケーション量増加によるの弊害)
所感	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで組合が強く導入阻止 ・シニア世代とミドル世代の意識格差の拡大が心配 ・評価者の育成が課題 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価の導入目的の理解浸透が重要であり、浸透するまでは数年の期間は必要で評価者の評価能力や運用力の向上が必須 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価結果の納得性

目標管理の効果として、組織と個人の成長や発展に一定の効果をあげていることが明らかとなった。しかし、評価者のスキルと育成、公正な評価、組織への理解浸透などの点で実効性を高めるための課題を抱えていることが示唆された。

参考文献

発表当日の配付資料にて明示する。

Ⅲ-2

大衆高等教育の時代における大学ガイドの役割 — 『大学ランキング』と『大学の實力』の比較

宇田川拓雄（嘉悦大学）

1. はじめに

マーチン・トロウ（2006）によれば高等教育システムは進学率が15%を超えるとエリート型から大衆型へ、50%を超えるとユニバーサル型へ変化する。エリート段階の大学進学は家柄か才能か、またはその両方を持つ者の「特権」だったが、大衆段階では一定の資格（学力、経済力など）を持つ者の「権利」になった。グローバル化と情報化が進んだ高度情報社会では高度な専門的知識、技術、リーダーシップを必要とする「エリート役割」人材が不足する。エリートは出自と血統だけではエリート役割につくのに十分ではない。エリート大学の役割は「学生の精神と人格を支配階級のものに形作り、エリート役割につく準備をさせること」である。他方、大衆大学の役割は「学生に様々な技能を伝達すること」である。中間層出身者は大学で専門的知識と技術を学び、「テクニカルエリート」（技術エリート、経済エリートなどがある）となり、就職して出世し、エリート役割の職につけば、高い報酬と高い地位を得ることができる。

高等教育の大衆化がはじまると、多くの若者が高学歴を獲得して条件の良い職につくことを期待して大学進学するようになる。大学の数も学部の種類も増えたため、大学の紹介、入試の難易度、受験案内、学生生活の状況、就職動向など大学選択に役立つ情報を提供する「大学ガイド」（college guide）が登場した。大学ガイドの出現は高等教育が大衆化した先進諸国に共通して見られる。本報告では日本の代表的な大学ガイドである朝日新聞社の『大学ランキング』と読売新聞社の『大学の實力』を比較し、想定する学生の違いに適した大学づくりを提案する。

2. 高等教育の大衆化における大衆と中間層

「大衆」とは「多数の人。多衆。民衆。特に、労働者・農民などの一般勤労階級」、あるいは「非エリート」をさす。大衆層の大学進学は社会の上位階層であるエリート層の直下の層、つまり学力と経済力を持つ上位中間層からはじまった。中間層とは社会階層（上、中、下）の「中」部分の人々をさす。身分制社会でない場合、社会階層は意識・理論・意見・定義であって実態や制度ではない。中間層がどのような人々かを推定する場合、世帯所得を用いる方法がある。OECDでは年間世帯所得の中央値の75%~200%の所得集団を中間層と定義している（田中聡一郎・四方理人 2019）。厚生労働省の所得分布状況調査（2009）によれば世帯所得の中央値は427万円で、その相対度数分布から300万~900万円の所得層が中間層に相当する。上層が全世帯の16%、中間層が51%、下層が33%になる。

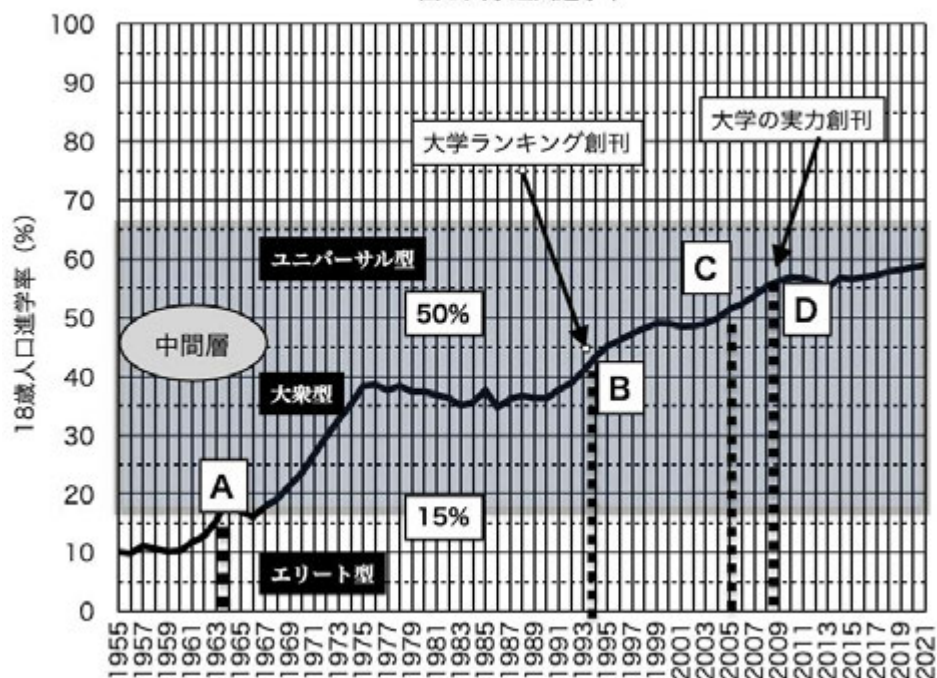
世帯所得の中央値は毎年変化するが、この分布が日本の階層構造を表すと仮定する。中間層の幅と大学短大進学率（学校基本調査）のグラフを重ねて大学短大進学と階層の関係を調べた（図1）。図でグレーの部分（進学率16%~67%）が中間層にあたる。日本の高等教育の大衆化は1964年ごろ始まり（図のA、進学率15%）、70年代、80年代の停滞期を経て、2005年ごろにユニバーサル・アクセス段階（図の2、進学率50%）に達した。

3. 『大学ランキング』と『大学の實力』の違い

朝日新聞社の『大学ランキング』は1994年に創刊された（図のB）。この年の大学短大進学率は43%で中間層の中間にあたる。木村雅文（2004）によれば、朝日新聞の読者は読売新聞の読者層より年収が高く、大卒者の割合も多い。『大学ランキング』は上位中間層が就職に有利な大学を選ぶのに役立つ情報を提供する大学ガイドと見ることができる。CA、女子アナ、政治家、会社社長、作家、ノーベル賞受章者などが多い大学のランキングが掲載されている。このような職業や地位をめざす学生は上昇志向が強く、学力や学習意欲が高く、はっきりした将来展望も持っているテクニカルエリート志望者と言えるだろう。中間層の親たちは、自分たちの有利な経済的社会的地位を継承させるために、子どもが幼少時から教育に金をかける。進学先決定には模試の成績の偏差値が重視される。読売新聞社の『大学の實力』は、日本の高等教育がすでにユニバーサル・アクセス段階に達していた2009年に創刊されている。読売新聞の読者は朝日新聞の読者より年収が少なく「新制高等学校卒業者が大きなウェイトを占めている」（木村同）。『大学の實力』の読者は上位中間層に比べれば学力が低く、経済的な余裕が少なく、大学の事情に疎い受験生だろう。彼らは立身出世を望むのではなく、自分の好きな仕事や生活スタイルを重視し、安定した中間層の生活を望む中堅ワーカーを目指している。高度産業社会では中堅ワーカーになるにも高学歴が必要である。彼らは「ユニバーサル・アクセス型」の大

学に入学する下位中間層の学生である。難関大学を経てテクニカルエリートを目指すわけでは

図1 大学短大進学率



ないので、偏差値ランキングは必要ない。『大学の實力』は偏差値によらない大学選びを主張している。

『大学の實力』の編集者は次のように述べている。「大学の中身【は】—「教育力」です。偏差値やブランドによらず、あなた自身で中身を吟味して大学を選んでほしい、そのための情報提供です」、「ランキングには意味がない」（大学の實力 2011）。「夢を育む大学を探せ」（大学の實力 2019）。このようなアドバイスは、ユニバーサル・アクセス型の大学に進学する受験生に合っている。他方、偏差値重視の大学ガイドである『大学ランキング』は難関大学を経て

エリート職をめざす中間層受験生に向いている。

4. おわりに

学業成績が中位～下位の学生を受け入れている中堅私大は、地域社会を支える中堅ワーカーを育成するユニバーサル・アクセス型大学と言えよう。現代では大学は難関大学と非難関大学に二極化しており、学生も高い学力と経済力、特別な才能を持つ少数のエリート型学生と、中程度の学力を持ち、経済的にそれほど豊かではなく、抜きんでた才能も持ってはいない多数の中堅層学生に二極化している。後者の学生には学生文化、若者文化、部活動、旅行、芸術、スポーツ、POPカルチャーなどを楽しみつつ、中堅ワーカーに必須の専門的知識と技術を学べるユニバーサル・アクセス型の大学が向いている。中堅私大はこのような学生を想定した大学づくりを進めるのが良いのではないだろうか。

Ⅲ-3

これならわかる大学の財務 －学校法人が出資した事業会社の状況調査

財務研究グループ

1. はじめに（研究背景・目的）

表1 財務研究グループ JUAM定期総会 「収益事業」をテーマとした発表内容

年度	発表内容
2020年度	私学法上の収益事業について（私学法上での基礎知識、事業の種類、事業の申請要領等）
2021年度	私学法上・法人税法上の収益事業の比較、学校法人決算書の事例（収益事業の部分）について

我が国の総人口が減少に転じており、人口構成が「超少子高齢化」の時代が迫っている。安定した学生確保が望めず、学校経営が厳しい状況を迎える中、学校法人は学生生徒等納付金収入以外の新たな財源を確保することが最重要課題である。

本グループでは、上記課題の一手段として「収益事業」について議論を重ね、その研究成果を表1のとおり発表した。2022年度については、『学校法人が出資した事業会社（以下、出資会社）』を中心とした内容とする。収益事業と出資会社双方の関係は、事業で得た収益を学校法人へ還元することが共通している。

各学校法人職員に向けて、収益事業及び出資会社に関するアンケート調査、インタビュー調査を行った。その結果を報告するとともに、調査を終えての考察、結論を提示する。

2. アンケート調査について

2.1 調査方法

対象者は、財務研究グループ及び関西財務問題研究会に所属する約50名に依頼した。期間は2022年2月～5月、調査ツールはGoogleフォームを使用した。調査に先立ち、本調査の目的等を説明した後、調査への参加同意が得られた者から回答を得る手順で行った。なお、回答したデータの公表は、学校法人が特定できないよう留意することも説明した。

【質問内容（一部省略）】

①学校法人所在地 ②法人全体の生徒数 ③出資会社または収益事業の実施有無 ④収益が多い事業や特色のある事業の紹介 ⑤事業の課題や改善点 ⑥自由記述

2.2 調査結果及びその後の展開

回答者は10名であり、③の質問に対し「出資会社を設置」または「収益事業を実施」といづれかの事業を行っている」と回答した法人は90%（9名）だった。「出資会社を設置」と回答したのは70%（7名）と高い比率であり、その実態を把握するために、出資会社を設置している回答者等にインタビューを行った。

表2 出資会社の設置及び収益事業の状況

回答の分類	回答数（複数回答あり）
出資会社を設置	7
私学法上の収益事業	1
法人税法上の収益事業	6
特に行っていない	1

3. インタビュー調査について

3.1 調査方法

対象者は7名（内訳：上記アンケート調査協力者5名、本グループ所属で出資会社を設置している学校法人職員2名）に依頼した。期間は2022年6月、調査ツールはZoomを使用した。事前に協力者へ対しインタビュー要領を作成し、インタビューが円滑に実施できるよう配慮した。

【質問内容（一部省略）】

- ①出資会社の事業内容（大学に関連する事業か、それ以外か）
- ②事業の策定方法（大学から依頼するか、事業会社から提案するか）
- ③事業会社の給与規程等（大学に準じているか）
- ④特に利益がある事業
- ⑤出資会社の組織体系等（学校法人からの出向、学校法人職員との兼務等）

⑥出資会社の運営上の問題点

3.2調査結果

上記質問内容の回答結果は、発表当日報告する。

4. 考察

私学法上の収益事業の業種は、18種に限定されており、各学校法人においては、その業種の中から寄附行為に定めた事業しか活動できない。新たな展開として、寄附行為に定めていない事業を行うには、文部科学省の認可が必要になるため、認可に向けた準備と時間を要し、営利活動を拡大することが容易ではない。また、事業規模も制限があり、「全収益事業に関する売上高及び営業外収益<学校法人全体の帰属収入」となっている。一方、出資会社は設置する学校の教育研究活動と密接な関係を有する事業を一層効果的に行うために、学校法人が出資によって会社を設立する場合には、学校法人の出資割合は出資先会社の総出資額の2分の1以上であっても差し支えはないとされ、学校法人100%の出資の会社設立も認められている。それ以外の事業の場合には、出資割合は総出資額の2分の1未満とすることが適当であり、その事業の種類については収益事業に準じて取り扱うこととされている。

出資会社の課題として、組織体制が挙げられる。出資会社の役員を学校法人の理事等が兼務する場合、大学にとって利益相反取引・不正取引が発生する可能性があり、望ましい組織体制ではないという見方もできる。また、双方の業務を行うことで長時間労働や休暇の取得ができない等の勤怠管理の懸念も生じる。従業員の雇用関係では、出資会社独自の給与体系を定めているところが多く、学校法人と同水準ではない。学校法人への還元額及び従業員の給与体系双方の均衡化を図る必要がある。

5. 結論

学校法人が出資会社を設置する目的として、学校法人の経営面（アウトソーシングによる業務効率化や経費削減、学校法人職員以外の人員確保等）、教学面（学生サービスの向上、大学の知的財産の活用（社会貢献）等）において貢献することがわかった。また、出資会社が事業で得た利益の一部（数十万円～数千万円）を寄付等で恒常的に受けることができ、収入の多様化の面でも、出資会社を設立することは、学校法人にとって大きな意義がある。

<参考文献>

- ・森卓也（2019）「大学経営における出資会社の役割に関する研究」『大学経営政策研究』第9号
- ・増田貴治（2021）「出資会社の活用を考える 学校法人における経営改善の一方策として」『アルカディア学報』No.691

Ⅲ-5

外国学習歴・資格認証（FCE）に関する調査アンケート報告

赤松茂利（早稲田大学）

1. 背景

我が国では現在、コロナ禍による一時的な留学生数の減少に見舞われているものの、2017年にはUNESCOの「高等教育の資格の承認に関するアジア太平洋地域規約（東京規約）」を締結し、2019年に「留学生30万人計画」を達成するなど、国際的な学生流動化の潮流を受け、外国において学習経験を有する学生の受入れは、将来的にも一層拡大を続けることが予想される。

また、東京規約は外国学習歴・資格認証（Foreign Credential Evaluation/Recognition：FCE）に対して「得られた知識および技能」の同等性を重視し、実質的な差異が認められない場合は資格を認証すべきことを規定し、審査に透明性、一貫性、信頼性、公平性の担保を求めている。

国境を越えた学生のモビリティが高まる中、外国の学習歴を有する志願（入学予定）者に対する確認事項の多様化、評価の複雑化が進むFCEに対して、各大学の業務従事者は、どのように向き合い、如何なる課題意識を有しているのか。そこで、各大学に必要とされる情報の性質や範囲を洗い出し、大局的な視点より大学が進むべき方向性を明らかにするため、全国の大学を対象としたFCEの実態調査を行った。当発表は、この調査アンケートの結果速報をレポートするものである。

2. 調査概要

本稿の調査はオンライン・アンケート形式により2022年5月から6月に実施した。調査対象校は文部科学省が公開する全国805大学中³、大学ウェブサイトもしくは入試要項にメールアドレスを掲載する578校に、「問い合わせフォーム」を実装する106校を加えた、計684校に対して調査依頼文を送付した。調査依頼文の閲覧回数は延べ803回、ダウンロード回数は延べ246回であった。

最終的に、96件（55大学59部署、残る37件の所属大学・部署は匿名を希望）の回答を得ることができた。アンケート回収率は14.0%であった。

3. 調査結果

以下、調査結果の一部を公開する。調査にあたっては、とりわけ①FCEの経験量の差によって大学の行動に変化はみられるのか、②FCEの高度化に必要な要素は何か、③大学は東京規約の締結やデジタル学習歴証明の普及といった今日的課題に対応できているのか、の3点に着目して検証を行った。調査項目の報告と、それぞれの分析結果は、研究集会の発表時に詳報する。

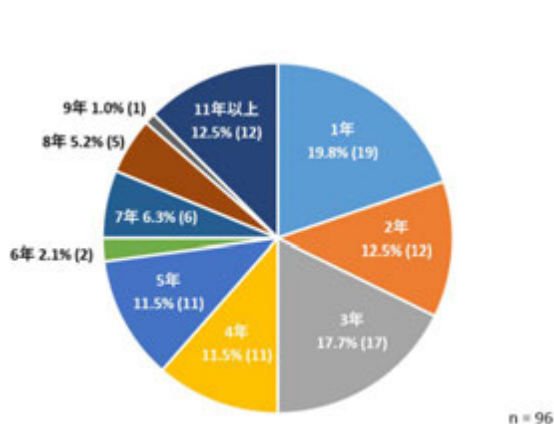


図1 回答者のFCE従事年数

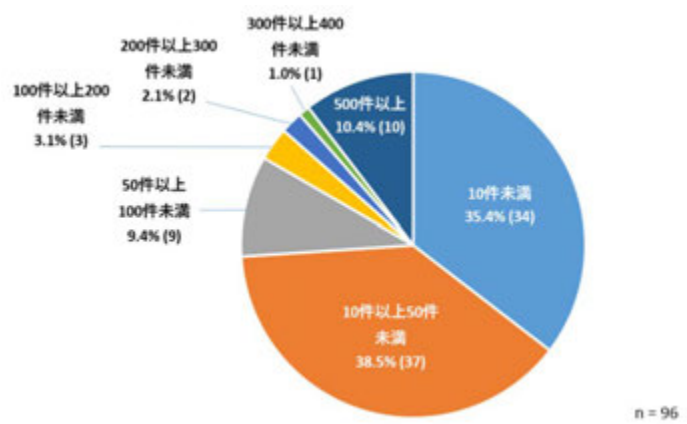


図2 回答者のFCE対応件数（年）

³ 文部科学省ウェブサイト「教育」、https://www.mext.go.jp/b_menu/link/1294885.htm（閲覧日2022年7月21日）

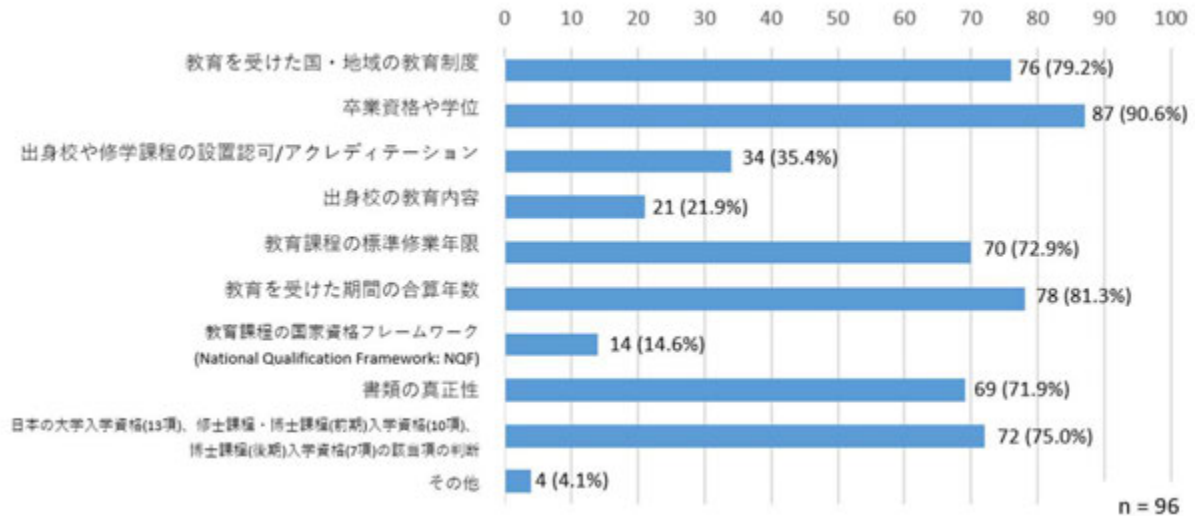


図3 FCEで確認する項目（複数選択可）

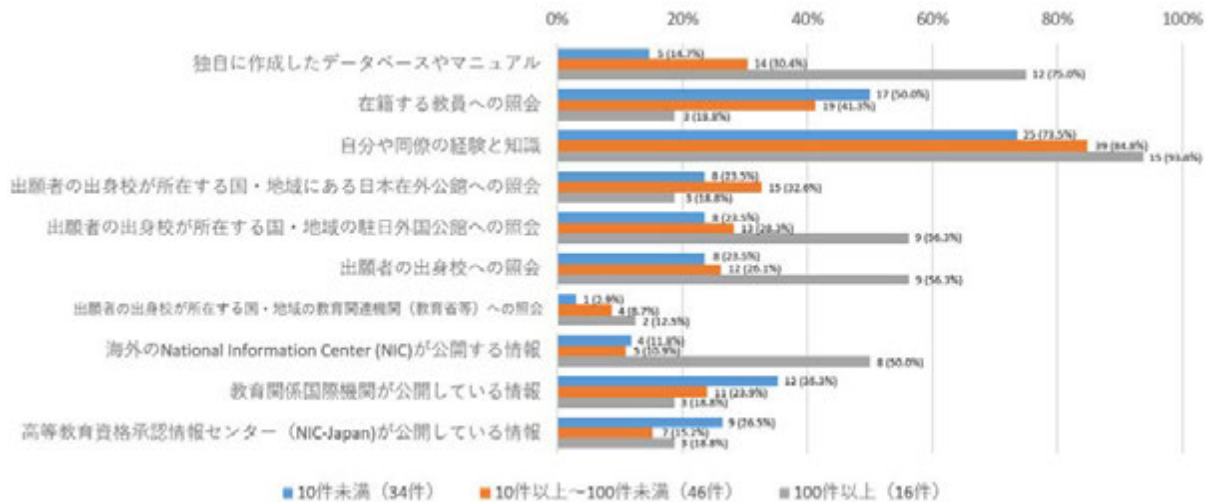


図4 FCEにあたり利用している情報源×FCEの年間対応件数（クロス分析）

4. その他

本調査研究は、International Relations and Research Team (IRRT) の活動の一環として行った。IRRTの詳細については、以下を参照のこと。

JUAM International Relations and Research Team (IRRT) とは

IRRT（海外職員団体等調査・連携企画チーム）は、「テーマ別研究会設置・運営要領」に基づかない組織として、2020年7月に国際委員会の中に設置されたプロジェクトである。第1期生（2023年6月まで）はJUAM会員の中で公募を行い、6名の大学職員が選ばれた。

チームの主な活動内容は、①海外各国・地域の職員団体や大学等にかかわる調査および情報収集活動、②JUAMの国際連携案の策定、③成果の発信によるJUAM 会員への還元、の3点である。現在はIRRTのメンバーの専門分野や興味関心に応じて、複数のSpecial Interest Group (SIG)を構成し、各メンバーが主体的な調査活動を展開している。

これからの大学を構想するための大学を越えた連携実践事例

近藤智彦（愛知大学）、宮澤文玄（学習院大学）、福留園子（高知工科大学）、宮原秀明（大阪学院大学）、葛西崇文（大阪女学院大学）、塩川雅美（賛助個人会員）

はじめに

2019年、新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ」という。）の発生によって、日本はもとより世界中が大きな混乱に陥った。「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン(答申)」(中教審第211号、平成30年11月26日中央教育審議会)に描かれていた遠隔教育やオンライン教育の全国的普及が、突然、十分な準備もないままに現実となり、多くの大学が対応に追われた。

この感染症の影響により、2021年の出生数は84.3万人にとどまり、2017年に国立社会保障・人口問題研究所から出された「日本の将来推計人口」の2025年の推計人口84.4万人を下回った。このように、さまざまなことが「前倒し」で起こったこの2年間であったが、コロナ感染者数が減少するにつれ、気を緩めると、あたかもこの2年間がなかったかのようにコロナ前の「従来路線」に戻ろうとしてはいないだろうか。

ロシアのウクライナ侵攻によってもたらされた新たな国際秩序の構築への模索は始まったばかりであり、コロナも「終わりの見えない」状況が続いている。加えて、コロナの影響で白日のもとにさらされた国際的なサプライ・チェーンの脆弱さが、ウクライナ侵攻の影響で深刻となり、地球規模の飢餓や貧困を加速させている。このようなカオス渦巻く国際的状况に、わが国の社会や経済も否応なく影響され、未来を担うべき世代の「未来への期待」は、著しく低下している。

私たちが働く「大学」は、「人類の叡智を継承・普及」し、「最先端の知識や技術を教育・研究」する場であるとして、社会に存在していた。しかし、1990年代から始まった「大学改革」も内発的ではなく、社会からの要請に応じて起こり、しかもその歩みは遅々としたものであった。現在の世界的な変化のうねりに大学が対応することができなければ、大学の存在意義が著しく低下し、「大学不要論」は確たるものになるに違いない。

私たち高等教育に関わる教職員は、卒業後も、「大学に通ったこと」が学生にとっての良い選択であったといえるようにすべきである。文字通り世界が激変するこの状況を危機と捉えるのではなく、「高等教育の将来像」について積極的に考え直す好機とすべきではないか、という共通認識の下に、昨年（2021年）春に国立・公立・私立の設置形態を越えた有志が集まり、「大学のためのFuture Design研究会」（以下、「研究会」という。）を立ち上げた。

昨年の事例研究発表に続き、2年目の今年度は、昨年の発表後の研究会の活動報告、研究会が開催したオンライン講演会等への参加者アンケートの報告、今年度の活動予定等を発表する。

2022年度の研究会メンバーは、国立大学所属1名、公立大学所属2名、私立大学所属6名、元公立大学所属者1名、海外在住の元国立大学所属者1名、である。所属機関の所在地は、関東、中部、関西、四国、中国地区である。

研究会の目的

研究会の名称に用いた「Future Design」は、直訳すると「未来を描く」、「将来設計」などが挙げられるのだが、社会課題解決のアプローチとして高知工科大学フューチャー・デザイン研究所所長の西條辰義教授が提唱している⁴方法論の名称でもある。

「教育は100年の計である」という先人の言葉もあるように、「高等教育の将来像」を考えるにあたり、近視眼的な「生き残り戦略」ではなく、「100年後の高等教育」を見据えて大学の変革に取り組む必要があるのではないかという本研究会の課題意識を表すに相応しいと考え、西條教授の了承もいただき、研究会の名称に使わせていただくことになった。

研究会では、この感染症の発生以前に描いていた高等教育の将来像にこだわることなく、「Future Design」のアプローチを用いて、未来の視点から「高等教育の将来像」を構想すること

⁴ 西條辰義著『フューチャー・デザイン 七世代先を見据えた社会』勁草書房、2015年4月。

を目的として、オンライン講演会等を開催している。

研究会の活動

本研究会の目的を達成するため、国立、公立、私立の設置形態や、所属機関固有の課題を越え、研究会メンバーが連携し、「高等教育界」全体の将来像を描くための手がかりを得るようなオンライン講演会等を2021年3月より実施している。研究会が実施する講演会等への参加者相互の意見交換の機会も設け、参加者も「自分ごと」として各自の所属機関等の「未来のあるべき姿」を考える機会提供も可能な限り実施している。

研究会の活動実績

2021年3月の研究会立ち上げ以降の活動は、コロナ感染対策を考慮し、全てオンラインで実施している。実績は、下表のとおりである。

回	実施日	オンライン講演会等（講師等）	参加者数/申込数/定員（人）
1	2021年 3月30日	Future Classroom体験会 (内田洋行社のオンラインデモに参加)	20 / 20 / 20
2	2021年 5月7日	「入門・やさしい日本語」講演会 (『入門・やさしい日本語』 ⁵ 著者：吉開章氏)	48 / 53 / 50
3	2021年 6月25日	「マイクロステップ・スタディ」 ⁶ 講演会 (岡山大学 寺澤孝文教授)	40 / 42 / 50
4	2021年 7月9日	「学修歴証明書のデジタル化」講演会 (東洋大学 芦沢真五教授)	55 / 56 / 100
5	2021年 8月17日	「Future Design」講演会 (高知工科大学 西條辰義教授)	30 / 34 / 50
6	2021年 9月27日	「自らの手でDXに取り組む」講演会 (香川大学 八重樫理人教授)	55 / 83 / 100
7	2021年 10月15日	「大学が主体的に脱炭素社会の実現のために取り組む」講演会 (千葉商科大学 原科幸彦学長)	34 / 50 / 50
8	2021年 11月11日	「デメリットはメリットになる～地方中小大学だからこそできる大学のFuture Design～」 (共愛学園前橋国際大学 大森昭生学長)	40 / 51 / 100
9	2022年 6月15日	「zoomについて知りたい、あんなこと、こんなこと～使いこなせていますか?～」実践事例講演会 (香川大学 石井知彦教授)	66 / 86 / 300
10	2022年 7月20日	「働く上で、あなたにとって大切なものは何?」ワークショップ (龍谷大学 柳生利恵講師)	20 / 20 / 30

連携による研究会活動のメリット

所属機関が異なることによる視点の相違によって、オンライン講演会などの企画・準備の過程で「新しい気づき」を得ることができる。その「新しい気づき」を、それぞれの所属機関や所属する団体（「公立大学職員ネットワーク」、「大学職員ネットワーク」など）の活動に波及させる効果も期待される。

事例研究発表において予定していること

事例研究発表では、オンライン講演会参加者からのアンケートなどを元に、研究会の活動への評価等を共有する予定である。

⁵ 吉開章著『入門・やさしい日本語 外国人と日本語で話そう』アスク出版、2020年7月。

⁶ 岡山大学ホームページ <https://micro-step.jimdofree.com> 参照。

大学の統合報告に関するアセスメント

学校法人立命館 増田 至

1 大学の統合報告発行の背景

1980年代より様々な部門で普及したニューパブリックマネジメントの考え方の影響、役割の複雑化や多様化、政府がニーズを汲み取って支援するモデルの限界等によって、個々の大学の戦略が重要となってきた（両角,2020）、気候変動、新型コロナウイルス禍、国際情勢等によって地球規模で先行きの不透明さが増す中、その傾向は一層加速しているものと考えられる。中長期計画の策定やIR（Institutional Research）機能の活用の浸透等もそのような文脈で捉えられると考えることができる。

また、価値創造の源泉として無形資産が占める割合、ステークホルダーが組織の持続可能性やレジリエンスを判断する際のESG情報への着目等によって非財務情報の重要性が増しており（伊藤,2021）、知的資本や人的資本を価値創造の中核的な源泉とする大学においても、非財務情報の重要性が再認識される状況にある。

2022年7月現在、国内の30組織（国立大学法人26、国立大学機構1、学校法人3）において統合報告⁷が発行されている背景には、これらの事情も影響しているものと考えられる。本研究では、大学の統合報告に関するアセスメントを通して、現在の課題および今後の展望に関する考察を行う。

2 統合報告に関する枠組み

（1）国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council: IIRC）

統合報告に関する枠組みとして、IIRCの「統合報告（IR）フレームワーク」がある（IIRC,2014）。「指導原則」「内容要素」等から構成され⁸、主要には営利組織を対象としているものの、必要に応じた修正を行うことによって、非営利組織への適用も可能とされている（IIRC,2014）。

（2）英国大学財務責任者グループ（British Universities Finance Directors Group: BUFDG）

高等教育分野では、BUFDGによる高等教育機関による統合報告書の採用検討プロジェクト（第1フェーズ）の報告書の中で「アセスメントフレームワーク」が公表されている（BUFDG,2016）。IRフレームワークを出発点としながら、英国の高等教育部門特有の状況やニーズに照らした解釈および簡略化が行われている。具体的には、用語として資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然）ではなく資源（財務、知的、人的、自然）が用いられ、部門に焦点化した説明が行われるとともに（ビジネスモデルにおける持続可能な収入源の創出等）、指導原則と内容要素に加えて「読み易さ」が追加されている。

大学の組織特性として、中島（2019）では複雑な組織であり、目標の達成基準が曖昧であること等が指摘されている。上記BUFDGによるIRフレームワークの修正は、投資家による出資を前提としないという財務構造、教育研究という事業の時間軸、複雑で多様な事業内容に関する多様なステークホルダーとのコミュニケーション等、大学の組織特性をふまえた修正であると考えることができる。

3 大学の統合報告に関するアセスメント

（1）英国の大学の事例

BUFDGによる上記プロジェクト（第1フェーズ）では上記フレームワークを用いて英国の7大学の年次報告書のアセスメントを行い、同（第2フェーズ）では、IIRCの専門家委員会によって英国の4大学の年次報告書の検討が行われている。その結果として、前者では、大学のストーリーをよりよく伝えるために必要こととして、①戦略的に将来を見据えた報告書を採用すること、②高等教育機関の活動と実績を包括的に提示すること、③高等教育機関の相対的な位置と役割および社会と環境への影響を明示すること、④高等教育機関の基本的な組織構造・活動・ビジネスモデルについて検討すること、⑤高等教育機関の目的・戦略・実績に関する説明を充実させることの5点が抽出されている（BUFDG,2016）。後者では、各大学に共通する教訓的内容として、①大学がビジネスモデル（価値創造モデル）を確立し明確にすること、②大学が成

⁷ 後述するIIRC（2014）では「統合思考を基礎とし、組織の長期にわたる価値の創造に関する定期的な統合報告とこれに関連する価値創造の側面についてのコミュニケーションにつながるプロセス」と定義されている。

⁸ 指導原則は「戦略的焦点と将来志向」「情報の結合性」「ステークホルダーとの関係性」「重要性」「簡潔性」「信頼性と完全性」「首尾一貫性と比較可能性」の7つより、内容要素は「組織概要と外部環境」「ガバナンス」「リスクと機会」「戦略と資源配分」「実績」「見通し」「作成と表示の基礎」「一般的ガイダンス」の9つより構成されている（IIRC 2014）。

功するために依拠している様々な資本を特定しこれらの資源がどのように使用され事業活動による影響を受けているかを要約すること、③大学が報告書内で重要性の指導原則を説明し報告書に何を含めるかを決定する際に考慮すべきこと等が抽出されている（BUFDG,2017）。

（2）日本の大学の事例

上記フレームワークを日本の大学に適用した事例研究等はみられないものの、植草他（2021）において、国立大学法人の統合報告の課題として、①形式的な学長挨拶や情報過多で広報誌のような報告書となっていること、②報告書の内容における情報間のつながりが希薄であること、③ミッションとの紐付けが不明確なために長期的な目標に対する状況が判別しづらいことの3点があげられている。

4 現在の課題および今後の展望

（1）現在の課題

上記のアセスメントでは、厳密にはそれぞれに前提が異なるものの、とりわけ指導原則における「戦略的焦点と将来志向」「情報の結合性」「重要性」等に関する内容を共通して読み取ることができる。これらは報告書の作成・表示方法といった技術的な水準で完結する内容ではなく、組織としてのガバナンスやマネジメント、文化等の水準に関わる内容であり、統合報告の基礎となる「統合思考⁹」と密接に関わるものと考えられる。また、統合報告は広報のためのコミュニケーションやマーケティングのツールではなく、経営のための説明（責任）のツールであるという上記の各報告書等で共通して述べられている言及と重なるものと理解することができる（BUFDG,2017、植草他,2021）。

（2）今後の展望

上記のとおり、フレームワークを用いたアセスメントによって、詳細な分析や比較等が可能となることから、日本の大学への適用および分析も有益であると考えられる。また、アセスメントの結果として示されたBUFDG（2016）における指導原則・内容要素・読み易さに関する21項目の改善に向けたアイデア、BUFDG（2017）におけるガバナンスと責任・指導原則・内容要素・基礎概念に関する18項目の意見・感想のまとめは、実務的な課題解決に寄与する情報として活用可能なものであると考えられる。

また、大学の統合報告に関する事例の増加やアセスメントフレームワークを用いた分析結果の蓄積等の進展に伴って、今後は統合思考のメカニズムやその組織浸透の促進要因、それらの理論背景等に関する解明が求められると考えられるため、引き続き、考察を深めたいと考えている。

参考文献：

BUFDG.(2016),Integrated Reporting in HE: Helping universities tell their stories better.

BUFDG.(2017),Integrated Reporting in four British Universities.

伊藤邦雄『企業価値経営』日本経済新聞出版、2021年4月。

植草茂樹他「国立大学法人の統合報告書の進化と課題」『先端教育』第19巻、2021年5月、80-82頁。

国際統合報告評議会（IIRC）『国際統合報告フレームワーク日本語訳』2014年3月。

中島英博『大学教職員のための大学組織論入門』ナカニシヤ出版、2019年11月。

両角亜希子「大学の戦略とガバナンス」『大学マネジメント論』放送大学教育振興会、2020年3月。

⁹ IIRC（2014）では「組織が、その事業単位および機能単位と組織が利用し影響を与える資本との関係について、能動的に考えること」であり、「短・中・長期の価値の創造を考慮した統合的な意思決定および行動につながる」と定義されている。

大学法人教職員の体制及び人件費上の特徴と 科研費に基づく研究力との関係

有澤 尚志（文部科学省）

1 趣旨

科学研究費助成事業（科研費）はピア・レビューに基づく競争的研究費であり、各大学に対する科研費の配分状況は、大学の研究力評価における重要な指標の一つである。国公立大は私立大に比べ運営費交付金等の財政的支援が充実しており、それは教職員体制や人件費上の特徴、及び科研費配分状況等に基づく研究力にも反映している。また、国公立大、私立大の各グループ内でも、これらの要素は多様である。

本稿は、2015～2020年度の6年間における国公立大学法人及び私立大学法人（注1）ごとのデータを基に、ア）大学教員1人当たり科研費配分額、イ）教員（注2）/職員1人当たり教員/職員人件費額、ウ）教員1人当たり教育研究経費額（注3）、エ）大学教員1人当たり大学生数等の各種指標を用い、国公立大と私立大のグループごとにこれらの相互関係を分析する。そして、教職員体制及び人件費上の特徴が大学の研究力にどのように影響しているか考察する。

（注1）教員、職員別人件費を公表している私立大学法人を対象

（注2）教員とは、大学教員だけでなく、短大、付属学校等大学法人の所管する全学校の教員をいう。

（注3）国公立大は業務費から人件費を差し引いた額で、教育経費、研究経費、診療経費などが含まれる。私立大は医療系費含む教育研究経費。

2 基本的データの概況

2015～2019年の5年間における基本的データを比較する。

（表1）平均額比較
サンプルサイズ

単位：千円 N：

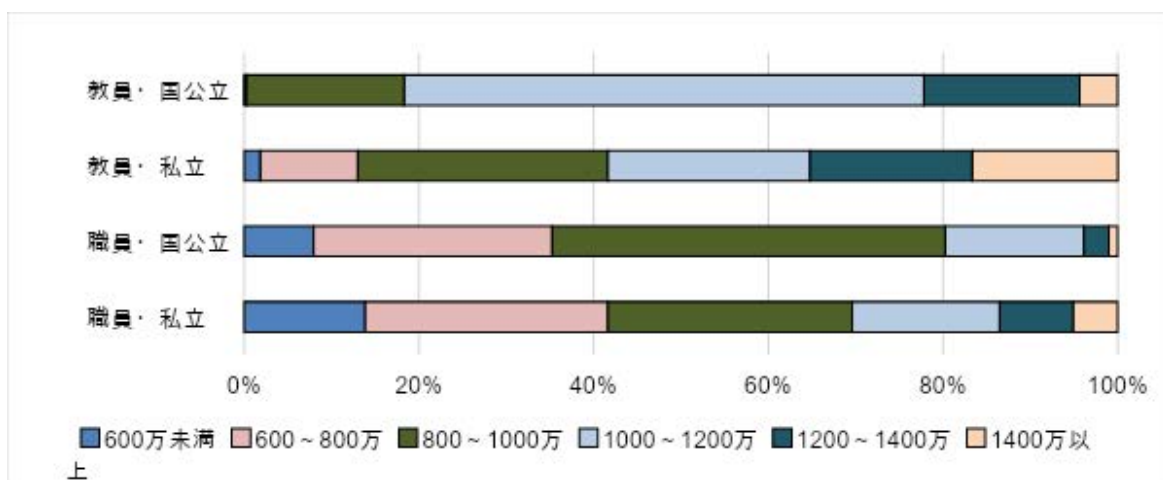
	大学教員1人当たり 科研費配分額 (B)	教員1人当たり 教員人件費 (C)	職員1人当たり 職員人件費 (D)	教員1人当たり 教育研究経費 (E)
国公立 (N=780)	1,033	11,170	8,666	14,195
私立 (N=1184)	294	11,006	8,887	11,592

平均値で比較すると、大学教員1人当たり科研費配分額（B）で国公立は私立の約3倍強である。教員1人当たり教員人件費（C）と職員1人当たり職員人件費（D）はあまり変わらない。教員1人当たり教育研究経費（E）も国公立の方が高い（表1）。

1人当たり人件費（B、C）の階層別構成比を比較する（表2）。教員及び職員共に私立の方が国公立よりもばらついている。私立大学法人は、大学だけの法人があれば大学以外の学校の方が主体の法人もあり、国公立大学法人に比べ多様である。これが1人当たり人件費のばらつきに影響していると考えられる。

構成比が最も高いのは、教員・国公立が1000～1200万の層、教員・私立が800～1000万の層で、職員は国公立及び私立共に800～1000万の層である。国公立、私立共に教員の方が職員より人件費が高い傾向である。

（表2）教員/職員1人当たり教員/職員人件費階層別構成比の比較



(表3) 相関係数比較

右上(太字) : 国公立大学法人

	医歯学部 ダミー (A)	大学教員1人当 たり科研費配分額 (B)	教員1人当 たり教員人件費 (C)	職員1人当 たり職員人件費 (D)	教員1人当 たり教育研究経費 (E)
医歯学部 (A)		0.327	0.184	-0.159	0.762
科研費 (B)	<i>0.329</i>		0.308	0.022	0.426
教員人件費 (C)	<i>-0.050</i>	<i>0.308</i>		-0.018	0.309
職員人件費 (D)	<i>-0.173</i>	<i>0.260</i>	<i>0.751</i>		-0.076
教育研究経費 (E)	<i>0.619</i>	<i>0.515</i>	<i>0.385</i>	<i>0.198</i>	

左下(斜字) : 私立大学法人

医歯学部及び附属病院を有する法人を1、その他の法人を0とする医歯学部ダミーを入れて、相関係数を算定した(表3)。教育研究経費に診療経費や医療経費が含まれるため、医歯学部ダミー(A)と教員1人当たり教育研究経費(E)の交点で国公立0.762、私立0.619と強い正の相関である。

国公立と私立で大きく異なるのは、大学教員1人当たり科研費配分額(B)と職員1人当たり職員人件費(D)、及び教員1人当たり教員人件費(C)と職員1人当たり職員人件費(D)の係数である。(B)と(D)の交点で国公立0.022、私立0.260、(C)と(D)の交点で国公立-0.018、私立0.751と私立の方が強い相関である。国公立ではこれらの相関が極めて弱いのに比べ、私立では相関がより強く、特に(C)と(D)は強い正の相関を示す。

大学教員1人当たり科研費配分額(B)との相関が最も強いのは教員1人当たり教育研究経費(E)(国公立0.426、私立0.515)、次いで医歯学部ダミー(A)(国公立0.327、私立0.329)、その次に教員1人当たり教員人件費(C)(国公立0.308、私立0.308)となる。

見せかけの相関の可能性があるので、大学教員1人当たり大学生数等、他の指標も導入した上で、大学教員1人当たり科研費配分額(B)を従属変数とする重回帰分析を行う。医歯学部ダミー等の他の独立変数を統制した場合に教員1人当たり教員人件費が従属変数にどの程度の影響を及ぼすか、分析することができる。発表当日、その結果を公表する予定である。

IV-1

大学職員は「改善」業務をどのように行っているのか —インタビュー調査結果からの示唆¹⁰

東京大学学術研究員(一橋大学事務職員) 木村 弘志

1 研究の背景・目的

大学経営上の課題の複雑高度化に伴い、日本では大学職員の業務を高度化することへの関心が高まっている(木村弘志 2020)。大学職員の業務の高度化については、これまで、①これからの大学職員が担うべき「高度」な業務、②その「高度」な業務を遂行するために必要な能力、という2つの観点から研究がなされてきた(山本 2013)。そのような先行研究では、大学職員のどのような業務が「高度」なのか、必要な能力がどのように開発されているのか、などについての知見が蓄積されてきた。

前段における、大学職員が行うべき「高度」な業務として指摘されているもののひとつが、既存業務を体系化・効率化するような「改善業務」である。このような業務は、不要業務の削減や業務方法の効率化などを通じて、新たな業務に従事するためのマンパワーや時間を生み出すという観点から重要視されている(井原 2015)。しかし、すべての大学職員がこのような改善業務を行っているわけではない。たとえば、大学経営・政策研究センターが2021年に実施した「第2回全国大学事務職員調査」によると、「仕事の効率化に積極的に取り組む」という仕事の仕方に対して、「あてはまる」と答えた大学職員は全体の38.3%であり、「ある程度あてはまる」の53.7%よりも少なくなっている。

このように、改善業務は、大学職員にとって重要な業務でありながら、誰もが積極的に行っているわけではない。そのため、大学職員の改善業務について、その遂行の先行要因を明らかにすることは、大学職員の業務の高度化を介して大学経営の高度化への示唆を与えうるものと考えられる。よって本研究では、大学職員の改善業務の先行要因などを明らかにすることを目的とする。

2 先行研究レビュー(抄)

本研究で着目する改善行動のような労働者の職務上の行動は、ホワイトカラー研究では「個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見の行動であり、未来志向で変革志向の行動」と定義されるプロアクティブ行動(Grant & Ashford 2008)の中の、「古いやり方などに固執せず、積極的に新しいアイデアを提案したり、実行する(尾形2016)」という「革新行動」として検証されてきた。そして、その先行要因として、Grant & Ashford (2008)は「個人の考えや感情」「行動を正当化し、説明し易い環境と曖昧性」「自律性」という3つの状況要因をあげている。また、尾形(2016)は、職場特性、職務特性、個人特性という要因の影響を検証し、コミュニケーションの積極性と革新への積極性、職務自律性、時間展望が、革新行動の遂行に有意な正の影響を与えていることが明らかになった。

ただし、大学職員の革新行動の先行要因にかかる研究は多くはない。木村太祐(2015)では、主に環境要因の影響を検証し、自発的な革新行動に対しては、職務自律性や上司・同僚などのサポートが正の影響を与えていることを明らかにした。また、プロアクティブ行動の検証という枠組みではないが、木村弘志(2020)は、改善業務について、その遂行時には、通常業務の遂行時に比べ、政策動向等知識、関係法令知識、情報収集分析力、課題発見解決力、プレゼン力、調整合意形成能力、視野の広さなどの能力が頻繁に使われていることや、その遂行度合に対しては過去の同様の業務の経験に加え、多様な関係者とのかかわり経験や課題発見解決力・視野の広さが、正の影響を与えていることを明らかにしている。さらに木村弘志(2022)では、「仕事の効率化に積極的に取り組む」行動の先行要因が検証されており、「学内プロジェクト」「自学自習」からの学びや、キャリア志向が確立されていること、「創意工夫」の仕事内容、「意見提案歓迎」の職場環境などが正の影響を与えていることが明らかになった。

以上、改善業務の遂行に関する先行研究のレビューより、大学職員の改善業務遂行の先行要因となりうる要素については明らかにされていることがわかった。ただし、それらが「なぜ」「どのように」改善業務の遂行につながるのかについては、未だに明らかにされていない。この点を明らかにするためには、改善業務を遂行した経験のある大学職員から、それを遂行することになった「きっかけ」や「先行要因」について聞き取り、大学職員の業務遂行の文脈をふまえた、それらの「意味」を捉える必要がある。

3 研究方法と使用するデータ

¹⁰本研究はJSPS科研費若手研究JP21K13598(研究代表者:木村弘志)の助成を受けた。

前節で設定した本研究の問題関心をふまえ、本研究では、現職の大学職員を対象とした半構造化インタビューを行った。対象者は、大学職員の業務をある程度は経験している必要があることから、「大学職員としてのキャリアが10～15年程度（実年齢では30代～40代前半）である方」を、著者のSNSや知人を通じて募集した。そして、勤務先大学の設置形態や居住地域、性別などの調査対象者の属性について可能な限り考慮して、表1に示す12名を調査対象として選定した。なお、対象者の属性や経験などを統一的に把握するため、インタビュー調査の前後に、これまでの業務経験・学習経験や、業務に使用している知識・スキル等に関するアンケート調査も実施している。

すべてのインタビュー調査は、遠隔会議システムを利用して1対1で行った。インタビュー調査では、本研究の問題関心に従い、事前のアンケート調査で回答してもらった過去の「改善業務」の経験について、(1)業務の概要、(2)その業務を担当・遂行することになった経緯と関連する知識・スキル、(3)その業務の遂行時に使用した/役立った知識・スキル・経験等、について詳しく質問した。なお、(1)業務の概要の具体的な内容としては、「どのような改善業務を行ったのか」「その業務の目的や意義などを、どのように認識していたのか」「その業務の遂行における手順、遂行時に気をつけたことや発生した困難などについて」「その業務の成果」、である。本研究では特に、(2)その業務を担当・遂行することになった経緯と関連する知識・スキル・経験等、に関する対象者の回答データに着目して分析・考察を行う。

4 分析結果・考察・引用文献

紙幅の関係から、発表当日に共有・配布する資料にて示す。

表1 インタビュー対象者一覧

対象者	勤務先 設置形態	勤務先 地域	性別	実施した改善業務の概要
A	国立	首都圏	女性	【図書館】紛失図書の検索・補充手続きを改善
B	国立	首都圏	男性	【企画】特定業務の基礎知識等を大学教職員に広く知ってもらおう企画を実施
C	国立	その他	女性	【部局総務】年1回行われる、大規模教授会の出欠確認方式を改善
D	国立	その他	女性	【病院】教職員勤務時間工フォート調査の回答率を改善
E	国立	首都圏	男性	【部局教務】Microsoft Accessを使用した業務の効率化
F	私立	首都圏	女性	【教務】担当学部業務の整理とマニュアル作成、新規コースの運用整理
G	国立	その他	男性	【研究支援】研究支援情報のHPを、研究者目線からわかりやすい形に改善
H	国立	首都圏	女性	【教務】授業評価アンケートの回答方式をマークシートからオンラインに変更
I	国立	その他	男性	【部局教務】担当学部における留年率改善業務のフロー見直しの実施
J	私立	首都圏	男性	【部局教務】担当学部における留年率改善業務のフロー見直しの実施
K	私立	その他	女性	【入試】web出願を導入
L	私立	首都圏	男性	【キャリア】履歴書・小論文・書類添削等、就職活動における支援を改善

大学の研究推進と支援体制の現状・課題分析 —当社実施の全国大学アンケート調査より—

上島 早織
(株式会社早稲田大学アカデミックソリューション)

1. 背景・目的

「統合イノベーション戦略2022」では、「大学の機能強化により、基礎研究・学術研究を振興し、全国に面的・多層的な知の基盤を構築」することを掲げている。また、「世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略」では、「大学を中心としたエコシステム強化」が掲げられている。このように、気候変動、新型コロナウイルス感染症拡大、ウクライナ情勢など予測困難で不確実性の高い時代に大学等に対する期待は大きい。

研究者が研究成果を挙げるための要素として、文部科学省調査では、十分な研究時間を確保することが必要であると70%以上の研究者が回答している。しかし、大学等の研究者が研究に割くことのできる時間の割合は低下傾向にあり、2018年度同調査では32.9%と調査開始から最低となった。また、2019年度科学技術・学術政策研究所「科学技術の状況に係る総合意識調査」では、自由記述欄等で研究時間の確保に関する不満が見受けられる。これらの理由は様々であるが、同調査の設問「研究者の研究時間を確保するための取組（組織マネジメントの工夫、研究支援者の確保等）は十分だと思いますか。」に対する評価が段階的に下落していることを踏まえると、研究者は自身の研究時間の確保のため、大学等における研究支援施策・支援体制の充実を求めているものと見受けられる。一方、大学等では、確保できる研究支援人材の質・量に限りがあり、必ずしも研究者の望む研究支援施策・支援体制の充実を実現できない場合もある。こうした状況において、人的資源を補うため、民間企業へ研究支援業務を外部委託する大学等も出始めている。

以上の背景を踏まえ、本調査では、大学等の研究者における研究時間を確保する支援施策・支援体制を中長期的に検討するべく、大学の研究推進とその支援体制の現状と課題を把握する予備的調査を実施した。

2. 調査方法

①調査概要

【調査目的】大学の研究推進とその支援体制の現状と課題を把握する

【調査方法】郵送告知、郵送 / Web 回収

【調査対象】国内の学生数 900 人以上の大学

【回収件数】306 件（郵送回収 56 件、Web 回収 250 件）回収率 56.8%

【調査期間】2021 年 11 月 18 日（木）～ 2021 年 12 月 10 日（金）

②調査内容

本アンケートでは、22項目の質問を設定した。具体的には、機関プロフィール、研究推進への取り組み姿勢、外部資金獲得(プレアワード)にかかる実績・支援実績・支援体制・外部委託の有無、ポストアワードにかかる実績・支援実績・支援体制・外部委託の有無、社会実装・共同研究・オープンイノベーションなどの推進実績・支援実績・支援体制・課題などである。

3. 調査結果概要

ここでは、調査結果の一部として大学の外部資金獲得に関する調査結果を取り上げる。大学職員が抱える課題、実際の支援内容と教員から求められている支援との比較の結果等を通じて、現状の傾向を概観する。

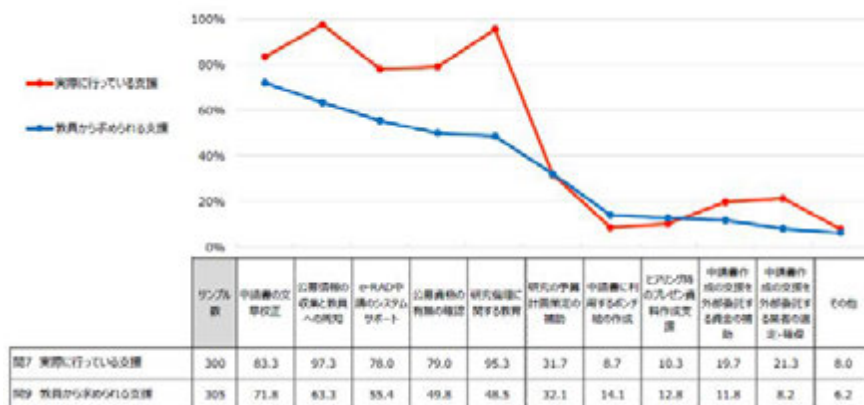
①研究推進のうち外部資金獲得において抱えている課題

設問「大学の研究資金調達における課題(複数回答可)」では、上位3項目として「人的リソース不足(77.7%)」、「研究に関する知識不足(53.8%)」、「申請に関するノウハウ不足(50.8%)」という結果となった。



②外部資金獲得における、実際の支援内容と教員から求められている支援の比較

9割以上の大学が「公募情報の収集と教員への周知」、「研究倫理に関する教育」を実施していた。比較結果より、外部資金獲得の主要作業である「申請書に利用するポンチ絵の作成」、「ヒアリング時のプレゼン資料作成支援」、「研究の予算計画策定の補助」については、教員の需要が、大学が実際に行っている支援を上回る結果となった。



4. 結びと今後の展望

本調査結果より、大学の外部資金獲得における課題として人手・知識・ノウハウ不足であることがわかった。また、実際に行っている支援内容については、実施しているとの回答率が高い支援内容と低い支援内容が存在するようばらつきが見られた。そのため、今後の調査では、現状の課題と支援内容の関連を見ながら支援内容のばらつきの原因を明らかにする。

また、本調査の「教員から求められる支援」は、実際に教員が回答したのではなく職員が教員から求められた実績に基づく回答である。実際の教員の意向は明らかになっていないため、追加で教員を対象に、大学に求める支援内容の期待度と満足度等に関する調査を実施することも検討したい。

IV-3

大学PTAの組織風土改革と新型コロナウイルス対応

園田智昭（慶應義塾大学）

1. 問題の所在

2016年5月より某大学のPTAに副会長として参加し、2019年5月から2020年8月にかけて会長職にあった。2020年3月からは新型コロナウイルスのため、卒業式や入学式は中止になり、5月のPTA総会も延期せざるを得ないなど、過去に経験したことがない環境下での意思決定に苦慮した。今回の報告では、大学の教員が他大学のPTAの会長をした経験から、大学PTAの組織風土改革の実行と、新型コロナウイルスによる異常事態への対応の2点について検討する。

2. 組織風土改革について

①参加時の組織風土と退任時の状況

各学年より3名の役員が選出され、4学年で12名の役員でPTAを実質的に運営している。12名の内訳は、会長（4年）、副会長（1-3年）、庶務（3-4年）、会計（1-2年）、会計監査（1-4年）である。幼稚園から大学までの一貫校であり、役員は全員内部進学した学生の保護者より選任している。小学校のPTA会長が大学の会長まで繰り上がるケースが多くあり、その結果、子供の学年によるPTA役員間の上下関係、前例主義に基づく運営が組織風土として見受けられたが、チームによる運営、ゼロベースによる業務の見直しを行い、ミスを許容し自由に発言できる組織運営に、最終的にはかなり近づけられたのではないかと思う。

②実施した事項の一部

- ・学科が学生の教育のために使うことができる予算の新設
- ・学費の値上げに伴い会費を減額
- ・会則の改訂
- ・Wi-fiの設置
- ・累積していた周年行事用積立金の寄付の実施
- ・会計上の処理を市販ソフトにより行うように変更
- ・監査マニュアルの作成

3. 新型コロナウイルス対応について

①卒業式（予定日）の校門開放

卒業式が中止になった代わりに、学位記の授与については分散して教室で行うことに一度は決定したが、最終的にそれも中止になった。卒業式の日校門を閉鎖しロックアウトする案を大学側が検討していたが、写真を撮りに来た卒業生が校門前にたまって密になることと、卒業生の帰属意識へのマイナスの影響を大学側に指摘し、校門を開放することになった。当日は記念撮影用の立て看板を複数立て、卒業生を分散させることを提案した。

②学生主体の謝恩会の中止に伴うキャンセル料などの経費の負担

例年すべての学科で、学生の委員が先生も参加する謝恩会を企画している。学生の自主的な企画であるが、卒業式の中止に伴い大学側が実質的に中止を要請したため、学生が支出済みの経費やキャンセル料を、PTA側より大学側に負担するように要請したが断られた。最終的には、大学PTAが約100万円の経費を負担したが、そのために大学総務課のPTA担当の職員が、3月末までの1ヵ月弱で経費の集計を担当してくれた。

③PTA総会の延期及び書面投票の活用によるリアル開催

例年5月にPTA総会を実施していたが、会費の改訂など会則を変更する決議があり、対面で実施せざるをえなかった。そのために、8月に総会を延期するとともに、支出項目の説明書をA4で2枚分作成して事前に保護者に送付し、書面での事前投票も併せて実施した。当日の役員以外の出席者は10人弱だったが、事前投票を含めて賛成多数であり、議案は無事可決された。当日

の出席者と学長を含む先生方との質疑応答も急遽実施した。

④卒業を祝う会の開催

卒業式の代替として行われるはずであった学位記の教室での分散授与も中止になった連絡が2020年3月に当時の学長からあり、そのときに卒業を祝う会の開催を提案した。2020年11月に、翌年の3月に開催することが決まり、12月の企画会議に参加して2部構成での開催（祝う会と学科ごとの集まり）を提案した。会場に来れない卒業生はZoomで参加できるようにしたが、システムトラブルのため第1部はZoomでの参加ができなかった。希望する卒業生は、後日、当日のビデオをパスワード付きで閲覧できた。

私立大学の統合の基礎的考察

岩崎 保道（高知大学）

本発表は、私立大学の統合に至るインセンティブに焦点を当てた考察を行うものである。その検討方法として、大学の統合事例を整理したうえで私立大学の統合に至るインセンティブを明確にする。

大学の統合が、実際に教育研究の質的向上や、経営の充実や強化などの改善につながるならば、大学の統合を改革の好機と捉えて前向きに検討する大学が増えるだろう。しかし、大学の統合には、「統合のメリットが確実に見込めるか不透明」「組織が大規模化し部門間の意思疎通が取りにくくなり縦割りの構造に陥る」などのリスクが懸念される。大学の将来にとって大きな決断であるため、慎重な検討が求められる。

1 大学統合のモデル

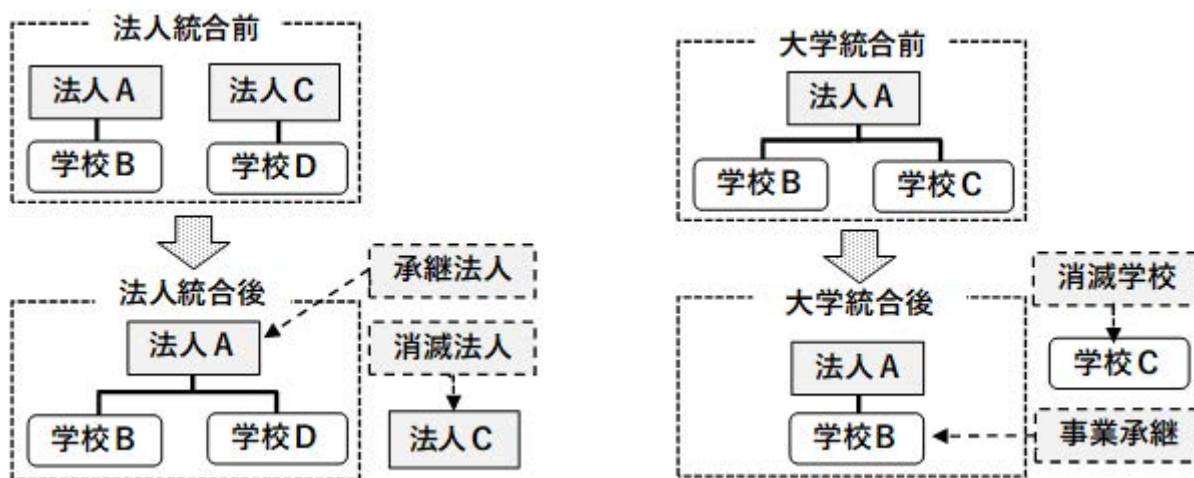


図1 法人統合（吸収型）のモデル（筆者作成）

図2 大学統合のモデル（筆者作成）

図1は、法人統合（吸収型）のモデルであり、法人Aと法人Cが合併し、前者が後者を吸収するモデルである。法人統合後は、学校Dが法人Aの設置校となって、法人Cの教育事業を承継する。法人Cは消滅法人として解散することになる。

図2は、一法人が複数大学を設置している場合において、大学を統合するモデルである。法人Aは学校Bと学校Cを設置しているが、学校Cを学校Bに統合する手続きである。大学統合後は、学校Bは学校Cの教育事業を承継し、学校Cは廃止となる。具体的には、学校Cの教育組織（学部等）や学生、所属の教職員が学校Bに移る手続きである。

2 学校法人（大学法人）の合併事例

2008～2015年度における大学法人の合併事例は5件あった。それは、学校法人慶應義塾と学校法人共立薬科大学の合併（2008）、学校法人都築学園、学校法人都築インターナショナル学園、学校法人姫路学院の合併（2008）、学校法人関西学院と学校法人聖和大学の合併（2009）、学校法人上智学院と学校法人聖母学園の合併（2011）、学校法人修道学園と学校法人鈴峯学園の合併（2015）である。

また、2020年4月に関西国際大学などを設置する学校法人瀨名学院と神戸山手大学などを設置する学校法人神戸山手学園（神戸市）が合併した。

3 大学の統合に至るインセンティブ

大学の統合に至るインセンティブをまとめた。

第1に、ある事業体同士が結合に至る場合、それぞれに教育研究や経営上の機能強化や社会的インパクトなどの強い期待感があって実現に至る。仮に、学校内に反対意見があったり、何

らかの懸念があったとしても、それを説き伏せるだけの説明材料や高いメリットがあったということだ。

大学統合の事例を大まかにパターン化すると、「①大規模法人が小規模法人を吸収する」「②ほぼ同規模の法人同士の統合」「③小規模法人同士の統合」に分類できる。それぞれ統合を決断した背景や事情は異なるが、大学を戦略的に改革しようとしている点では共通している。

大規模校が統合するインセンティブを推察すると、「経営資源の集約化を図り、その中からより良いパフォーマンスを創造していくこと」と考える。その理由は、「経営資源の集約化」は、質の高い教育や、研究の異分野融合などを通じて、研究の活性化を図り卓越した研究業績を目指したり、経営基盤の強化が構築できるなど、統合前に比べて事業活動の幅が広がったり、財政的な側面で余裕が齎される期待があるからだ。

小規模校が統合するインセンティブを推察すると、「将来の経営に対する不安への対策」と考える。その理由は次の通りである。小規模校は単科大学である場合が多く、設置学部分野に関しては強い専門性を持ち、同時に経営の屋台骨となっている。それが故に、将来的に小規模校が社会情勢や国策などの外的影響を受けて、大学経営に影響を及ぼす事態が発生した場合、自力で切り抜ける強固な経営基盤や明確な将来構想を有しているかが課題となる。全国の小規模大学の中には、建学の精神や校風を守り、歴史と伝統を尊重して自力で運営する法人も多いが、小規模校が厳しい経営環境を見据えて、安定した事業活動のため、どのような舵取りをしていくのが重大な判断が求められる。

第2に、統合を検討する法人間の親和性の高さが重要である。具体的には、「イ. それぞれの大学が設ける学部重複が少ないこと」「ロ. 大学間にあまり距離がないこと」「ハ. 法人間に、宗教や人的背景等、何らかのつながりがあった」などをあげることができる。

小括

大学を巡る環境変化を受けて、今後も何処かの地域で大学の統合が検討され、実施されていくだろう。最近のトピックとして、大学設置者の枠組みを越えた連携や機能分担を促進する制度「大学等連携推進法人」が導入され、大学設置者の枠を超えた大学間の連携（一般社団法人として）が可能になった。このことにより、自らの強みや特色を生かしながら、他の関係機関と連携・協力しながら特定の地域や分野について取り組む根拠をつくることができる。「統合」ではなく、限定された部分について他の事業体と「連携」する手法も増えていくだろう。

本研究はJSPS科研費 21K02633の助成を受けたものです。

IV-5

学生と教職員が協働した「生理の貧困」解決に向けたアプローチ～仏教SDGsの実践～

奥 昌浩（龍谷大学）

1. はじめに

2021年3月、国際NGOプラン・インターナショナルが実施した「日本のユース女性の生理をめぐる意識調査」によると、15歳以上24歳までの女性2,000人のうち、717名（約35%）が「生理用品の購入・入手をためらったことがある」と回答しており、これらの調査により「生理の貧困」が社会問題として注目されるようになった。その結果、地方公共団体や商業施設において生理用品の無料配布といった取り組みが徐々に広がっている。「生理の貧困」やこれをきっかけに明らかになった生理にまつわる諸問題は、多くの女性がキャンパスライフを送る大学にとっても看過できないものである。

2. 課題解決に向けたワーキンググループの発足

龍谷大学では2020年11月、龍谷大学社会起業家育成プログラムにおいて学生が提案したビジネスアイデアをきっかけに、多くの女性が生理の影響により不調を感じ、悩まされていることがわかった。

このテーマについて、有志の教職員数名が課題解決に向けて話し合いを進めていくうちに、「生理の貧困」が社会課題として取り上げられるようになったことから、より検討を具体的に推し進めるため、2021年6月、「社会的課題の解決に向けたワーキンググループ」（以下、WG）が設置された。このWGは、仏教の観点から持続可能な社会の実現をめざす「仏教SDGs」という理念の具現化をめざす龍谷大学ユネスコソーシャルビジネスリサーチセンターのもとに設置され、それぞれ所属が異なる教職員9名がメンバーとなった。WGの検討・実施内容には、①生理用品の提供等を通じた本学学生に対する直接の支援、②社会課題解決の観点によるキャンパス近隣の学校や地域等に対する支援、③これらの支援が持続的に維持できる方策・実施の3点が設定された。

3. WGにおける課題認識

WGにおいては初めに、生理用品の購入に留まらず生理に関する困りごとについて実際に学生の声を把握するため、上述したビジネスアイデアを提案した学生や学生団体の代表学生等、計6名の女子学生にヒアリングを行った。その結果、様々な精神的・身体的な不調や、それに対するサポートの要望のほか、生理に関する正確な情報の少なさや選別の難しさ、男性の理解の乏しさ、教育機関における相談のしにくさなど、ジェンダーギャップやそれに起因する無理解など、様々な課題があることがわかった。

このヒアリングのほか、先行調査や関係報道の確認を通して、女性が自分らしく生活を送り活躍する社会を作るためには、「生理の貧困」の解決とともに、生理に関する「情報の貧困」とも言うべき社会全体における知識不足や無理解、オープンに話すことができない雰囲気・文化を変えていく必要があると認識した。

4. 生理用品の無料配付と連携協定の締結－「生理の貧困」の解決に向けて－

WGでは、「生理の貧困」を解決するための手法として、単に生理用品の無料設置や配付を行うだけでは衛生面での不安や財政的な問題から時限的な対応となる可能性があり、本質的な課題解決とはならないと考えていた。そのため持続可能な支援を模索していたところ、生理用ナプキンディスペンサー（以下、OiTr）で配信する動画の広告費を原資として生理用ナプキンを無料提供しているオイテル株式会社のサービスを知り、本学での導入に向けて協議を開始した。

その結果、2021年9月、学内トイレにOiTrを設置するとともに、「あなたによくて、社会にいいこと」という経営理念をもつオイテル株式会社と「仏教SDGs」の理念を持つ本学が互いの理念に共鳴し、「生理の貧困」に関する社会課題解決を基軸に、ジェンダーギャップ、経済的格差の解消に向けた取り組みを実施する連携協定を締結した。



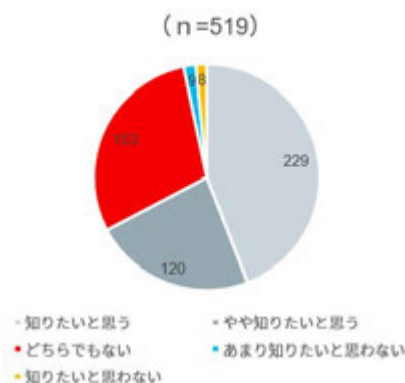
学内トイレに設置しているOiTr

5. 生理の情報に関する動画の制作と配信－生理に関する「情報の貧困」の解決に向けて－

生理に関する「情報の貧困」の解決に向けて、正しい情報を広く社会に発信する必要があると考え、OiTrで配信する動画をオイテル株式会社と共同制作した。動画制作にあたって以前のヒアリングに参加した学生達と意見交換を行った結果、生理に関する基本的な知識や生理に苦しむ人に寄り添うことをテーマとした動画が完成した。2022年1月、まずは学内に設置しているOiTr及びキャンパス内の大型モニターにて動画を配信し、動画の内容や生理の情報等に関するアンケートを実施した。その結果、学生と教職員合計519件の回答を得ることができた。このうち349名（約67%）が今後も生理に関する情報を「知りたいと思う」、「やや知りたいと思う」と回答したことから、生理に関する正しい情報発信の必要性を再認識した。

2022年4月、学内だけでなく全国の商業施設や公共施設等に設置されているOiTrにてこの動画の配信を開始する等、生理に関する「情報の貧困」に向けて取り組みを行っている。

今後も生理に関する情報を知りたいと思うか



学生達との意見交換の様子

6. 今後取り組む予定の課題

「生理の貧困」及び生理に関する「情報の貧困」の解決、生理についてオープンに話すことができない雰囲気・文化を変えていくことは容易ではなく、さらに活動を進めていく必要がある。WGでは、教育業界の立場から何ができるかを考え、オイテル株式会社に加えて京都市教育委員会とも連携し、公立の小中学校・高校におけるOiTr設置の検討を開始している。

子どもたちが生理用品の無料提供を受け、かつ動画にて生理に関する正しい情報を日常的に得ることが実現すれば、上記の課題の解決に向けて大きな一歩となるだろう。今般の研究集会における発表を通じて、「生理の貧困」を解消していく動きや活動が広く全国の大学に広がれば幸いである。

以上

IV-6

私立大学のガバナンス改革

－ 学校法人工学院大学の事例と今後の方向性 －

発表者 杉原 明 学校法人工学院大学

1. はじめに

株式会社においてコーポレート・ガバナンスの改革が進む中、学校法人においても、2006年の私立学校法一部改正により理事・監事・評議員会の役割が明示されるなど、基本的な制度が整備された。一方、評議員会の大半が理事や学内者で占められるなど問題が多いという指摘があり、2021年の「学校法人ガバナンス改革会議」においては評議員会を「最高監督・議決機関」にするとともに、構成員は外部人材のみにすべきという抜本的改革案が示された。その後「学校法人制度改革特別委員会」を経て改革案は穏やかになったが、これらが重要な課題であることに変わりはない。

学校法人工学院大学では2016年に大規模な寄附行為の変更を行い、その後も常勤監事による教学監査の実施などガバナンス改革に取り組んでいる。本発表ではこの事例を紹介しつつ、前述の2つの会議・委員会での議論について整理し、今後各大学で行うべき対応について発表したい。

2. 学校法人ガバナンス改革会議の議論

政府が閣議決定した「経済財政運営と改革の基本方針2019」を受けて2020年1月に設置された「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」により、学校法人制度に社会福祉法人や公益社団・財団法人制度と同等のガバナンス機能を持たせることが議論され、2021年3月に「学校法人のガバナンスの発揮に向けた今後の取組の基本的な方向性について」として報告された。

この方向性に基づき、新法人制度への法改正に必要な具体的な制度設計を行うために、「学校法人ガバナンス改革会議」が設置され、2021年7月から12月にかけて開催された。この会議の委員は、学校法人の理事長などの「利害関係者」を含めない「外部有識者」のみで構成され、また会議の結論については他の審議会等を経ずに直接文部科学大臣に報告されることとされた。

その結果、会議運営についても、例えば当初の事務局案では、全9回のうち3回を学校法人団体等へのヒアリングに充てることとされていたが、委員の意見により大幅に圧縮されることになったり、「公益法人と同等のガバナンス」という体裁ではしばしば「株式会社」との比較が行われたり、「寄附行為」という名称を「定款」に改める提案が含まれたりするなど、学校法人における特殊性（例えば多様なステークホルダーなど）を新法人制度に持ち込まず、民間企業の経営者等に理解が得られる制度改革を目指していたと考えられる。

3. 学校法人制度改革特別委員会の議論

学校法人ガバナンス改革会議の報告書について学校法人関係団体等の理解が得られなかったこともあり、2022年1月に大学設置・学校法人分科会に「学校法人制度改革特別委員会」が設置された。この委員会は法律、会計の専門家のほか、私立学校団体の代表者で構成することで、急激な制度変更による混乱を招かないことを重視しながら、学校法人のガバナンスの課題について一定の範囲での改善を見出す着地点に向けて議論が行われた。

この議論を受けて「私立学校法改正案の骨子」が公表され、法改正に向けた準備が行われているが、具体的な法案の作成時期や、公布、施行時期については2022年7月時点でまだ明示されておらず、公布後の移行期間を含めると実質的に施行されるまでに2～3年かかるものと考えられる。

4. 学校法人工学院大学における対応

発表者が所属する学校法人工学院大学においても、法改正への具体的な対応の本格的な検討はこれからである。しかしながら、本法人では2016年に当時の理事長のガバナンス改革への課題意識から大規模な寄附行為変更を行っている。今回、制度改革特別委員会の報告書の冒頭に書かれた「執行と監視・監督の役割の明確化・分離」という改革理念、「各機関における建設的な協働とけん制関係の確立」、また「幅広いステークホルダーの意見の反映、また法令や社会的規範から逸脱した業務執行の防止・是正を目指していくこと」については、当時本法人で議論した方針と一致しており、本法人の寄附行為はすでに概ね今回の改正骨子案の趣旨に沿ったものとなっている。

5. 私立学校法改正案の骨子と学校法人工学院大学の現状との比較

表1として、改正法案骨子の主な項目について、学校法人工学院大学の現状との比較表を示す。網

掛けの箇所については寄附行為その他の内部規則の変更が必要と考えられる。

表1. 私立学校法改正法骨子案（主要項目）と学校法人工学院大学の内部規則の対比

主な項目	私立学校法改正法案骨子	学校法人工学院大学
学校法人の意思決定	理事会（一部事項は加えて評議員会決議）	理事会（一部事項は加えて評議員会決議）
理事長の選定・解職	理事会	理事会
重要な決定の理事への委任	禁止	定めなし
理事の選任機関	評議員会。または評議員会の意見を聴く	評議員会と理事会（評議員会の意見を聴く）
理事の解任	事由を定めるとともに評議員会による請求可能	事由の定めなし 評議員会の請求可能
校長理事の解任	理事としての解任可能	定めなし
外部理事の数	引き上げ（2名以上か）	（実質的に2名以上となる）
理事の任期	上限4年で監事・評議員の任期を超えない 決算評議員会までとする	3年で決算評議員会まで
理事の職務報告	理事会に職務報告を行う	定めなし
理事の評議員会出席	理事の立場で出席し必要な説明をする	理事の立場で出席し必要な説明をする
理事と評議員の兼職	禁止	評議員選出理事のみ兼職
評議員の選任	基本評議員会が行う（一定範囲で例外）	評議員会決議による
教職員・役員近親者等	評議員に占める定数や割合に上限を設ける	教職員は10名／（定数32名）
評議員の資質	教育研究への理解や法人運営への識見	定めなし
評議員の任期	上限6年、決算評議員会までとする	3年で決算評議員会まで
評議員の責任	善管注意義務と損害賠償責任を負う	定めなし

6. 今後の課題

今回の一連の議論においては、特に評議員の役割や位置づけが重要なポイントとなった。学校法人ガバナンス会議では委員から「三権分立」が重要であるとの指摘もあったが、執行機関である理事会を適切にけん制できる評議員会とするために、適切な人数、構成員に必要な資質やバックグラウンドといったものを各学校法人がどのように考えるかが大変重要である。

各大学においては、改正法案がまとめ次第、具体的な寄附行為や内部規則の変更に向けた検討が急がれるが、形式的な変更にとどまらず、各大学がステークホルダーに明確な説明ができる制度とすることが求められる。

これならわかる大学の財務 – 基本金について –

財務研究グループ

基本金は長期的視点から継続的な運営を可能とすることが重要となる学校法人の特性を踏まえ、昭和46年の学校法人会計基準制定時から設けられている制度である。学校法人に特有の本制度は私立学校の財政基盤の安定に資するものである一方で、広く一般の利害関係者にとっては難解であるとしばしば指摘されてきた。少子化やグローバル化など近年の私学を取り巻く環境の変化への対応として社会に分かりやすい財務情報の提供が求められるようになっており、平成25年に学校法人会計基準が改正されたが、基本金制度自体は維持された。課題は解決していると言えるのだろうか？

- 1. 学校法人会計基準の確認 基本金とは何か** 基本金について、学校法人会計基準の第29条では次のように定義されている。「学校法人が、その諸活動の計画に基づき必要な資産を継続的に保持するために維持すべきものとして、その事業活動収入のうちから組み入れた金額を基本金とする。」これは私立学校法第25条に「学校法人は、その設置する私立学校に必要な施設及び設備又はこれらに要する資金並びにその設置する私立学校の経営に必要な財産を有しなければならない。」とあるのを受けたものである。その内容は、次の4種類に分類されている（基準第30条）。教育研究活動のために取得した固定資産の価額に相当する金額（第1号基本金）、将来取得する固定資産の価額に相当する金額の先行組入（第2号基本金）、特定の事業目的のために元本を継続的に保持する運用ファンド（第3号基本金）、恒常的に保持すべき資金の額（運転資金）（第4号基本金）。長期的に継続的な運営を可能とすることを重視する学校法人においては、「基本金を確保した上で中長期的に収支が均衡すること」を目指すべき経営目標とするべく、基本金が制度化されている。
- 2. 基本金制度の基本** 基本金制度の良い点としては次の3点があげられる。①運営に必要な資産の保持・拡充を自己資金でまかなえているかの把握が可能となること、②計画的な資産取得に資する制度となっている（第2号基本金、第3号基本金）こと、そして先に述べた通り、③基本金を確保したうえで中長期的な収支の均衡をはかる財政計画に資するものである点である。これらは私立学校法や設置基準という法的な規制を踏まえた経営が必要となる学校法人の性質から派生した概念であり、基本金制度は学校法人会計基準の「最大の特徴」と言うことができる。すなわち、学校法人の経営を正しく財務諸表に表すことができるものとして必要不可欠な制度と考えられている。
- 3. 課題① 基本金自体の課題** 学校法人にとっては重要な基本金の制度であるが、広く一般の利害関係者にとっては難解であると指摘されることがある。基本金自体にかかる課題としてそもそも正しく「理解されているか？」という観点は重要である。例えば、基本金組入額を学校法人（経営者）が恣意的に設定できるという批判があるが、基本金の組入は制度化されており恣意性は認められないものであり、誤解に基づくものとも考えられる。学校法人会計基準は、私学助成の補助金算定のために文部科学省への報告を主な目的に策定されているが、幅広い利害関係者に正しく財政状態が伝わっているかを点検する視点も重要となっている。また、基本金制度が学校法人の「永続的維持のため」に本当に必須かどうかについての懸念にもこたえられる必要がある。例えば、財政の健全性は、純資産構成比率、固定比率からも確認されると考えられるし、基本金制度は、学校法人の資金利用の柔軟性にとって大きな阻害要因となる危険性があるという指摘さえある。
- 4. 課題② 各1号から4号それぞれの課題** 次に基本金の種類別に課題を見ていく。第1号基本金の課題としては、「現在の財政状態を適切に表しているといえるのか？」という点に集約される。例えば、基本金組入れは自己資金のみとなっており、借入金による取得の場合は返済分が計上される仕組みとなっている。一方で、固定資産は取得時点で計上されるが、調達源泉に関わらず永続的に必要な資産には変わらないのではないかと、という見方がある。また、固定資産購入時の簿価が基本金として維持されているが、土地など時価との開きを認識できない。第2号基本金の課題としては、「計上の判断や基準は学校法人の考え方に依存する余地が大きく、外部からは分かりづらいのではないかと？」という仮説がなりたつ。例えば、計上する計画時点をいつにすべきか明確になっていない（形式上は理事会の決議による）点や、固定資産を取得した年度に限って基本金組入れをすると収支差額にゆがみをもたらすことが、第2号基本金が設けられた理由である一方で、借入金や引当特定資産として計上することでも対応が可能である点がある。第3号基本金の課題としては、「計画外での基金組入れ

のニーズの存在（想定できない寄付や余裕資金の発生など）があるのではないか？」という点が指摘できる。基本金の概念と相対する考え方ではあるものの、実態として「奨学金基金（寄付金）引当特定資産」「奨学費引当特定資産」「国際交流引当特定資産」など、実際に基金を第3号基本金以外の引当特定資産として別途計上している事例があるのも事実である。第4号基本金の課題としては、性質が他とは異なりそもそも運転資金の確保状況は現預金で把握可能であることから、「基本金」という名称で表示することが適切か？」という指摘ができる。

5. **基本金の効能についての考察** 基本金制度の課題を挙げてきたが、ここで視点を変えて基本金の効能についてデータから次のような考察が成り立つことを指摘したい。すなわち、学校法人の「廃止の少なさが基本金制度が学校法人の財政基盤の安定に貢献していることを示していると言えるのでは？」ということである。2000年代以降は学校法人の収支が悪化し続けている。例えば、事業活動収支差額比率は平成元年（1998年）の23%から令和2年（2020年）の5%に減少し、繰越収支差額は平成元年（1998年）の-1%から令和2年（2020年）の-15.3%に悪化している。一方で、2000年以降で廃止した大学は14校である。評価の仕方はさまざまにあり得るが、基本金制度によって自己資金の資産を保有していたからこそ、持ちこたえている学校法人が多いと言えるように思える。
6. **まとめ** 本発表では基本金制度の概要を踏まえたうえで、指摘のある課題を整理してきた。これらの課題については平成25年の学校法人会計基準の改正時にも議論が行われているが、文部科学省による当時の整理として「基本金制度は、現在でも、学校法人の健全性を維持する上で有効な仕組みであるため、更なる明解性を確保しつつ基本的な考え方を維持すべきである。」ということであった（「学校法人会計基準の在り方について」（文部科学省,2013））。本発表の結論としては、幅広い利害関係者に資する視点を持ち、分かりやすい説明が求められること、学校法人の財務規律を維持しつつ、時代に合った基本金制度のあり方の議論を続けることが重要と考える。

以上1

2022 年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	北海道地区研究会 (東日本支部)
活動目的	1998年に北海道地区における大学職員のSD活動を目的に設置
参加資格・条件	特に設けていない 会員だけでなく、非会員でも参加可能
活動状況 ①開催ペース (毎月1回, 第何曜日など) ②主たる開催場所 ③主な活動経過 ④現在の活動状況 ・研究テーマ等	<p>① 研究会は年2回程度。 他に中堅・若手職員勉強会、若手職員研修会を実施。</p> <p>② オンライン開催</p> <p>③ 1998年の発足以来、これまでに地区研究会を通算50回開催。 2008年には中堅・若手職員勉強会を発足し、通算32回の勉強会を開催。 2011年には中堅・若手職員勉強会の参加者が中心となり、「大学職員キャリアアッププロジェクト」が立ち上げられ、同プロジェクトメンバーによる若手職員研修会も通算14回開催されている。 1年間の活動内容は以下のとおり。</p> <p>●大学行政管理学会東北地区研究会・北海道地区研究会合同オンライン研究会 【日 時】 2021年11月13日(土) 14:00~17:00</p> <p>(1) 講演 演題:「教学マネジメントとは何で、誰が、どのように進めるのか～各大学の事例からそれぞれの役割を考える～」 講師:木村 英司 氏 (ベネッセiキャリア 大社接続事業部 企画課 課長)</p> <p>(2) 事例報告 ・「教職協働における大学職員の役割」 日本赤十字秋田看護大学・短期大学 事務局参事 南部 直気 氏 ・「失敗から学ぶ、カリキュラム改革と教学マネジメント」 酪農学園大学 教育センター教務課 課長 岩森 昭憲 氏 課長補佐 佐々 秀和 氏</p> <p>●2021年度第1回大学行政管理学会北海道地区研究会、北関東・信越地区研究会 合同オンライン研究会 【日 時】 2022年2月12日(土) 14:00~17:00 【テーマ】「アフターコロナの高等教育 - 初等・中等教育の変革を受けて」</p> <p>(1) 基調講演 「教育の潮流とアフターコロナ」 教育ジャーナリスト&アクティビスト 後藤 健夫 氏</p> <p>(2) 事例報告 北海道科学大学 学務部教務課課長 石黒 祐介 氏 学務部学生課主任 宮武 真知 氏 新潟薬科大学 入試課課長 生野 昭雄 氏</p> <p>④ SD・教職協働をはじめ、高等教育において時宜に即した課題を基本テーマに、講演、事例発表、ワークショップ形式での研究会を行い、参加者が問題意識や問題解決の方向性などを共有できるように取り組んでいる。また、中堅・若手職員向けの勉強会においては、大学間を超えた横のつながりの構築を意識したプログラムを基本としている。</p>
その他	

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	東北地区研究会 (東日本支部)
活動目的	東北地区の大学等に勤務する会員が、研究発表や各大学の事例報告を行いながら、各大学等の行政・経営に貢献できるよう、相互に研鑽と交流を深める機会とする。
参加資格・条件	東北地区在住の会員、その他研究会ごとのテーマに興味・関心のある他地区の会員及び 非会員など、どなたでも歓迎。
活動状況 ①開催ペース (毎月1回, 第何曜日など) ②主たる開催場所 ③主な活動経過 ④現在の活動状況 ・研究テーマ等	<p>1 2022年度の研究会は、年2回(11月・3月 土曜日午後)、中堅・若手勉強会は、年3回(8月・11月・2月の土曜日午後)を予定している。</p> <p>2 主に、東北学院大学土樋キャンパス(仙台市青葉区)で開催。年に1度は宮城県以外でも実施予定。</p> <p>3 ・2021年7月10日(土)第30回東北地区研究会及び第20回中堅・若手勉強会 教育マネジメント研究会との合同研究会 オンライン開催(ZOOM) 参加人数:44名 テーマ「教学マネジメントの理解を深める」 【講演】「なぜ教学マネジメントに取り組むのか ～その全体像と職員として果たせる役割～」 講師:株式会社学びと成長しくみデザイン研究所 代表取締役 桑木 康宏 氏</p> <p>【事例報告】 【発表者】 1. 「コロナ禍の教学マネジメント ～質保証とIRの視点から～」 東北学院大学 齋藤 渉 氏 2. 「『教学マネジメント指針Ⅱ 授業科目・教育課程の編成・実施』 ～教育の質保証とシラバス改革～」 聖和学園短期大学 大曾根 学 氏</p> <p>【オンライン懇談会】</p> <p>・2021年11月13日(土)第31回東北地区研究会・北海道地区研究会との 合同オンライン研究会 オンライン開催(ZOOM) 参加人数:95名 テーマ:「教学マネジメントにおける大学職員の役割」 【講演】「教学マネジメントとは何で、誰が、どのように進めるのか ～各大学の事例からそれぞれの役割を考える～」 講師:ベネッセi-キャリア 大社接続事業部 企画課 課長 木村 英司 氏</p> <p>【事例報告】 1. 「教職協働における大学職員の役割」 日本赤十字秋田看護大学・短期大学 事務局参事 南部 直気 氏 2. 「失敗から学ぶ、カリキュラム改革と教学マネジメント」 酪農学園大学 教育センター教務課 課長 岩森 昭憲 氏 課長補佐 佐々 秀和 氏</p> <p>【オンライン懇親会】</p> <p>④ 昨年度に引き続き、コロナ禍でオンラインでの研究会の実施となった。研究会の新たな形として今後も継続していく。また、これからも実務に活かせる研究会と理論的な学びを深める研究会を開催していく予定である。</p>
その他	

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	関東地区研究会 (東日本支部)
活動目的	関東地区はテーマ別研究会も活発に活動しているため、研究活動のテーマは限定しないが、若手・女性職員の育成とともに国際化など幅広く学会員に提供できるような研究テーマを設定し、学会全体の活性化を目指すことを活動目的とする。
参加資格・条件	資格・条件は特に設けていない。 (非会員の方の参加も促し、正会員への加入につながる一役も担いたい。)
活動状況 ①開催ペース (毎月1回, 第何曜日など) ②主たる開催場所 ③主な活動経過 ④現在の活動状況 ・研究テーマ等	<p>① 開催ペース：不定期 (年3~5回開催)</p> <p>② 主たる開催場：東京都心部の大学会議室など</p> <p>③ 主な活動経過：</p> <p>1) 2022年1月22日 (土) オンライン・参加者7名 ・テーマ：「香港の中学・高校教育と大学進学」 ・講師：銭 俊華 (東京大学大学院)</p> <p>2) 2022年4月23日 (土) オンライン・参加者31名 ・テーマ：「2020年度大学コンソーシアム京都指定調査課題への挑戦」 (JUAM20周年記念事業－海外大学調査研修参加者のその後の展開) ・講師：学校法人立命館 橋本規孝 (JUAM20周年記念事業海外大学調査研修リーダー) 龍谷大学 久志敦男 (国際委員、周年記念事業後進のIRRチーム窓口担当) 立命館大学 坂本恵理 (大学コンソーシアム京都採択調査研究メンバー) 進行：学校法人学習院 宮澤文玄 (関東地区研究会代表世話人、国際委員)</p> <p>3) 2022年5月21日 (土) 東京電機大学&オンライン・参加者33名 ・テーマ：「2021年度『I D E-現代の高等教育』寄稿を通して考えた大学改革への挑戦」 (JUAM20周年記念事業－海外大学調査研修参加者のその後の展開：その2) ・講師：東京電機大学 学生支援センター (学生厚生担当) 課長補佐高木田 翼 (JUAM20周年記念事業－海外大学調査研修参加者) 進行：学校法人学習院 宮澤文玄 (関東地区研究会代表世話人、国際委員)</p> <p>4) 2022年6月11日 (土) オンライン・参加者160名 ・テーマ：「これからの時代に期待される大学職員について」 ・参加者：基調講演 津田塾大学 高橋裕子学長 <パネリスト> 杉原 明 (工学院大学 理事・総合企画部長、JUAM副会長) 青木 加奈子 (共愛学園前橋国際大学短期大学部キャリアサポートセンター、 JUAM北関東・信越地区研究会世話人) 檜森茂樹 (名城大学 総務部課長・開学100周年事業室課長、JUAM 大学人事・事務組織研究グループ) <ファシリテーター> 佐々木理葉 (白梅学園大学・法人事務局財務課長、JUAM関東地区研究会)</p> <p>④ 8月以降、講演会、ワークショップ等を数回開催予定。(定期総会・研究集会含む)</p>
その他	学会全体の方針や事業計画に基づいた内容の研究会開催を心掛け、他地区及びテーマ別研究会、外部団体との共催など協働関係も強め、首都圏の機動性を活かした地域や国を越えた展開から近年多くの参加者を集めている。

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	北関東・信越地区研究会(東日本支部)
活動目的	大学等の職員の資質向上を図るために、定期的に業務(主として学生募集、キャリア・就職支援、教務)に関する研究会を開催する。また、職員が交流を図ることにより、大学運営をはじめとした様々な情報交換を行い、地方大学の抱える諸課題について考えるきっかけづくりにしたい。
参加資格・条件	特に設けていないが、活動をしていく中で大学行政管理学会の紹介と、入会の促進を行っている。会員は参加無料、非会員の参加は別途資料代を申し受ける。オンライン実施の場合は無料。
活動状況 ①開催ペース (毎月1回、第何曜日など) ②主たる開催場所 ③主な活動経過 ④現在の活動状況 ・研究テーマ等	<p>1 年に1~2回(前期1回、後期1回)、公開研究会を開催している。2021年7月と2022年2月にそれぞれオンラインによる公開研究会を実施した。なお2022年2月の研究会は北海道地区研究会との合同開催であった。</p> <p>2 群馬県内の大学または公共施設、財団施設など(主に前橋市内か高崎市内)。ここ数年は高崎健康福祉大学と共愛学園前橋国際大学でそれぞれ実施している。合同研究会の場合は、それぞれの研究会で検討し、開催場所を決定している。2020年度よりオンラインでの研究会を実施しており、今後も定期的にオンラインによる研究会を実施していく予定である。</p> <p>3 徐々にではあるが群馬県内の学会員は増加傾向にあり、北関東・信越地区研究会として積極的な活動ができるようにしていきたいと考えている。これまでは外部より講師を招いての研修等が多かったが、今後は各大学の取り組み等も取り上げ、知の共有を図る方向も模索していきたい。地方創生としての大学の活動についても考えたい。</p> <p>(2021年7月~2022年6月の研究会活動)</p> <p>◆2021年7月10日(土) オンライン研究会 参加者数33名 講演:「自立した大学職員になる方法~3つの書籍のご紹介とともに~」 講師:鈴木洋文氏(高崎商科大学、高崎商科大学短期大学部 広報・入試室長)(当時)</p> <p>◆2022年2月12日(土) 北海道地区との合同オンライン研究会 参加者数60名 講演:「教育の潮流とアフターコロナ」 講師:後藤健夫氏(教育ジャーナリスト&アクティビスト) 事例報告:北海道科学大学 石黒祐介氏・宮武真知氏、新潟薬科大学 生野昭雄氏</p> <p>4 現在は地方大学における諸課題をテーマとして取り上げ、会員のニーズに合う研究会を実施するように心がけている。他の研究会、委員会との合同開催についても引き続き検討していきたい。</p>
その他	

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	中部・北陸地区研究会 (西日本支部)
活動目的	大学行政管理の多様な領域を理論的かつ実践的に研究する。
参加資格・条件	原則として会員 (非会員も参加可)
活動状況 ①開催ペース (毎月1回, 第何曜日など) ②主たる開催場所 ③主な活動経過 ④現在の活動状況 ・研究テーマ等	<p>1 年3回程度 (土曜日、平日夜)</p> <p>2 主に中部・北陸地区の各大学等を会場とし、2021年度からは、オンライン (zoom) を活用した研究会も開催している。 例年3回の研究会開催のうち、2回を中部地区、1回を北陸地区で開催する予定。</p> <p>3 2022年度は研究会を1回開催した。 2021年11月24日 (水) ・研究会：基礎知識企画「あなたの知らない大学職員の世界」 ・テーマ：第4回「あなたの知らない“キャリアセンター”の世界」 ・内 容：講演 ・開催場所：オンライン ・参加人数：90名</p> <p>④ 本研究会では、若手・中堅職員を対象とした研究会の開催、中部エリアと北陸エリアのさらなる連携強化、他研究会との合同研究会を積極的に進め、地区会員への機会の提供と裾野の拡大を図っていく。 【現在の研究テーマ】若手・中堅職員育成プログラム、SDプログラム、人材育成、管理・運営業務の課題など</p>
その他	

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	近畿地区研究会 (西日本支部)
活動目的	<p>JUAMの活動目的の達成と近年における課題を克服し、JUAMの活性化と発展を目指す。2022年度の活動方針を下記の通りとした。</p> <p>(1) 学会の魅力を発信し、参加したい、入会したいと思える活動を行う。</p> <p>(2) 学会活動のニューノーマルを意識した活動を行う。</p> <p>(3) 実施目的や参加対象者ごとにカテゴライズした企画を実施する。</p>
参加資格・条件	<p>原則として会員を対象に活動を行うが、企画の目的に照らし合わせ、非会員の参加も可能とする。</p>
<p>活動状況</p> <p>①開催ペース (毎月1回, 第何曜日など)</p> <p>②主たる開催場所</p> <p>③主な活動経過</p> <p>④現在の活動状況 ・研究テーマ等</p>	<p>①開催ペース 委員会は方針策定・企画の検討など、必要に応じて適宜開催した。具体的な企画は下記のカテゴリに分類し、計画・実施した。</p> <p>(1) 大学の基礎知識に関する学習会、参加者が主体となる学習会、(2) 交流企画、近畿地区の特徴ある企画、(3) 時節の課題に応じた企画、(4) 高等教育政策の理解に関わる企画、(5) チャレンジ企画、学会を考える企画。</p> <p>②主たる開催場所 オンラインを中心にしつつ、対面も含めたハイブリッドでの開催も行った。</p> <p>③主な活動経過 【委員会】 10月2日、11月27日、4月27日、6月23日、7月15日に実施した。日常的にはSlackにて意見交換を行った。</p> <p>【企画】 キャリア企画「ニューノーマル時代の大学職員のキャリアデザイン」 (1) 日時：2022年6月4日(土) 10時30分～12時30分 (2) 形式：オンライン形式 (3) 講師：塩川雅美氏(元大阪市立大学高等教育研究院特任教授、大学のためのFuture Design研究会代表)、御法川卓爾氏(関西学院大学国際連携機構事務部課長)、小山真実氏(福井工業大学附属福井高等学校中高事務課) (4) 参加人数：52名(オンライン形式)</p> <p>④現在の活動状況・研究テーマ等 会計年度としては次期の企画になるが、7月に下記の企画を実施した。</p> <p>【企画】 チャレンジ企画「シンポジウム『ガバナンス改革議論と私立大学－そこにある課題と影響－』」 (1) 日時：2022年7月23日(土) 13時00分～16時30分 (2) 形式：ハイブリッド形式(オンライン形式+対面形式(立命館OIC)) (3) 講師：森田正信氏(文部科学省審議官)、篠田道夫氏(元桜美林大学教授)、笠原喜明氏(東洋大学、JUAM会長) (4) 参加人数：162名(オンライン形式)、46名(対面形式)、計208名</p> <p>以降、2022年9月24日(土)に講演会「ニューノーマル時代における学生の学びと成長を考える」を実施するため準備を行なっている。また、開催日未定ではあるが、教学マネジメントに関わる企画を実施予定である。</p>
その他	他研究会等との共同企画やハイキング等の交流企画も実施していきたい。

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	中国・四国地区研究会 (西日本支部)
活動目的	大学の持続的発展のため貢献できる大学職員の養成を目指し、中国・四国地区大学のSD拠点のひとつとして活動している。研究会の開催は、教育ネットワーク中国、SPOD等とも連携し、地区内学会員の増加、研究活動の活性化に取り組んでいる。
参加資格・条件	学会員であれば誰でも参加できる。学会への入会を検討している方、興味をお持ちの方も大歓迎。
活動状況 ①開催ペース (毎月1回、第何曜日など) ②主たる開催場所 ③主な活動経過 ④現在の活動状況 ・研究テーマ等	<p>① 原則土曜日の午後、年間3~4回程度の研究会を開催。</p> <p>② 会員の所属大学を中心に、広島、岡山など中国・四国地区で開催（コロナ下ではオンライン開催が中心）。</p> <p>③ 直近の主な活動経過（2021年7月~2022年6月）*詳細は事務局便りを参照。 (1) 2021年12月17日(金) 会場：会場聴講及びオンライン聴講 (山口大学 大会会館2階会議室 (吉田キャンパス)) (山口大学、大学リーグやまぐちとの共催) 大学マネジメントセミナー2021 in やまぐち テーマ「大学改革と大学の未来を考える」(山口大学 ラーニングアドバイザー養成講座) 基調講演(1)「大学改革と大学の未来を考える(仮題)」 講師：和歌山大学元学長・一般社団法人国立大学協会元専務理事 山本 健慈 氏 基調講演(2)「東北大学におけるDX推進」 講師：東北大学情報部オンライン業務推進課特命課長 藤本 一之 氏 参加人数：78名</p> <p>(2) 2021年12月19日(日) 会場：Zoomによるオンライン開催 (教育ネットワーク中国との共催) テーマ「学生を支援するには、何をすればよいですか？」 講演「戦後日本の学生支援とは何かー「厚生補導」の制度改革と理念・目的・担い手の歴史からー」 講師：広島大学 高等教育研究開発センター 助教 蝶 慎一 氏 事例発表1「コロナ禍における学生の友人関係とコミュニケーション」 講師：広島市立大学 企画室 特任助教 山咲 博昭 氏 事例発表2「学友会(学生自治組織)活動の支援から考えたこと」 講師：広島経済大学 学務センター学生課 係長 西國 真一 氏 参加人数：49名</p> <p>(3) 2022年2月20日(日) 会場：Zoomによるオンライン開催 (四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD)との共催) テーマ「「AfterコロナのSD ~コロナ禍でのオンライン研修の検証を通じて」 事例発表「何があっても『学びを止めない』職員の育成について」 講師：四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD) 講演「特に職員が職員に行うオンライン研修の際に研修効果をあげるための手法」 講師：香川大学 大学教育基盤センター能力開発部長 教授 石井 知彦 氏 オンライン懇親会に使えるツール体験 参加人数：64名</p> <p>④ 今後も円滑な研究会運営を行うには、若手・中堅職員の学会員を増やすことを課題と捉え、若手・中堅職員向けの研究会を継続的に開催していく。</p>
その他	研究会のテーマ、開催会場、講師、研究発表、事例報告等のご要望は代表者まで。

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	九州・沖縄地区研究会(西日本支部)
活動目的	本地区研究会は学会設立の趣旨「『大学行政・管理』の多様な領域を理論的・実践的に研究することを通して、全国の横断的な職員相互の啓発と研鑽を深める」のもと、年間4回ほどの研究会を開催。研究会の活動をとおして広く大学の発展に貢献することを目的とする。
参加資格・条件	特に設けていません。非会員の方も参加可能です。
活動状況 ①開催ペース (毎月1回, 第何曜日など) ②主たる開催場所 ③主な活動経過 ④現在の活動状況 ・研究テーマ等	<p>① 年間4回程度の開催 ・開催時期・時間:5月・7月・10月・12月の土曜日 14時頃から18時頃まで その後情報交換会</p> <p>② 通常は福岡地区を中心に九州内の大学で開催。 ただし現在はオンライン方式にて開催</p> <p>③ 第1回研究会(1999年11月)以降、これまで70回の研究会を開催</p> <p>④ 外部講師による講演、会員の発表、ワークショップ、研究会後の情報交換会等を通しての相互研鑽とネットワークづくりを推進し、広く高等教育に貢献することを目指している。また、若手中堅職員の活性化に関して、2015年度から「若手・中堅職員勉強会」を開催している。なお、各研究会終了後及び適宜会員に対してアンケートを実施して、会員の志向を捉えながら講師やワークショップのテーマ等の設定を行っている。年に一度、九州内の大学に学会のパンフレットと研究会の案内を送付して、九州・沖縄地区での新たな会員獲得を目指すよう努めている。</p> <p>【2020年度後半～2021年度前半の研究会活動】</p> <p>第68回 2021年8月7日(土) オンライン ・講演「大学職員の歩み 学会活動を振り返って」金城 正英 氏 名城大学総務企画部 ・事例報告 「コロナワクチン接種に関する若者の意識調査と職域接種 ～IRの立場から～」 松永 雅弘 氏 長崎国際大学 大学評価・IR室 室長 ・リレー卓話 第30走者 篠崎 裕二 氏 立命館アジア太平洋大学 学長室 課長 「地方大学のダイバーシティとインクルージョンで生き残り作戦」 第31走者 齊藤 琢磨 氏 熊本学園大学 教務課 「私と大学行政管理学会」</p> <p>第69回 2021年10月30日(土) オンライン ・講演「大学での学びと社会(職業)を結ぶキャリア教育の役割 ～キャリア教育の教育的効果とは～」嶋田 文広先生 熊本学園大学 商学部 社会・リベラル・マネジメント学科 ・リレー卓話 第32走者 平山 崇氏 西南学院大学 学生支援部 事務部長 「傷の数を数えたら…」</p> <p>第70回 2021年12月18日(土) オンライン ・講演「高等学校における新型コロナウイルス感染症に対する対応と高等学校から大学に求めること」高橋 裕文先生 熊本学園大学附属中学校・高等学校 副校長</p>
その他	

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	大学人事・事務組織研究グループ
活動目的	「大学人事」研究グループと「大学事務組織研究会」を統合し、これまでに積み上げた研究を継承しつつ、新たな研究グループとして、これからの大学人事と事務組織の在り方について、理論と実務を融合しながら考察を深めていきます。
参加資格・条件	どなたでもご参加いただけます。 ご参加・ご見学希望の方は、リーダー宛にお問い合わせください。
活動状況 ①開催ペース (毎月1回, 第何曜日など) ②主たる開催場所 ③主な活動経過 ④現在の活動状況 ・研究テーマ等	<p>事例研究や講演に加え、情報共有やワークの実施などを組み合わせた参加型の研究会として活動しています。</p> <p>①年4回、土曜日の午後を開催しています。 ②東京都内の大学やオンライン開催など。 ③</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 第1回研究会 日程：2021年7月24日（土） テーマ：「大学人事と事務組織をテーマとして、本研究会統合意図や諸課題を共有できる研究会」 方法：ZOOM 内容：人事や組織にかかる諸課題を整理し、参加者と意見交換（関心事項と課題抽出） ● 第2回研究会 日程：2021年12月11日（土） テーマ：「エイジフリーな組織及び人事のあり方について-80歳現役に向けて-」 方法：対面（明治学院大学） 内容：講師 株式会社ライフシフト 代表取締役CEO 徳岡晃一郎氏 講演後、参加者と意見交換（事例や課題共有） ● 第3回研究会 日程：2022年3月26日（土） テーマ：「エイジフリーな組織及び人事のあり方について」 方法：対面（明治学院大学） 内容：講師 芝浦工業大学 研究推進室・男女共同参画推進室 担当室長 吉川倫子氏 名城大学 事務局次長 矢野幾也氏 講演後、参加者と意見交換（事例や課題共有） ● 第4回研究会 日程：2022年7月23日（土） テーマ：「エイジフリーな組織及び人事のあり方について」 方法：対面（國學院大學） 内容：これまでの振り返り及び整理、参加者と意見交換（事例や課題共有）、調査に向けて項目の整理 等 <p>④2022年度も引き続き、「エイジフリーな組織及び人事のあり方について」をテーマに活動します。各大学への調査なども実施予定です。</p>
その他	

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	財務研究グループ (東日本地区)
活動目的	学校法人の会計制度・財務構造・財務戦略・中長期財政計画等のテーマについて、具体的・実践的に研究活動を進め、実際に研究成果をアウトプットしていくことを目指しています。
参加資格・条件	<p>学校法人の会計制度・財務構造・財務戦略等に問題意識を持っている方で、次のいずれかに該当し、年1回は定例研究会で研究発表もしくはレポート発表する意欲のある方</p> <p>(1) 学校法人会計基準もしくは他の会計制度(企業会計、税務会計、公益法人会計、諸外国の会計制度等)に関して知識を有する方、又は関心のある方。</p> <p>(2) 管理会計(原価計算等)について知識を有する方、又は関心のある方。</p> <p>(3) 資産運用について知識や実務経験を有する方、又は関心のある方。</p> <p>(4) その他学校法人の財務研究に関して見識を有する方、又は関心のある方。</p>
<p>活動状況</p> <p>①開催ペース (毎月1回、第何曜日など)</p> <p>②主たる開催場所</p> <p>③主な活動経過</p> <p>④現在の活動状況・研究テーマ等</p>	<p>①毎月第3木曜日18時半から</p> <p>②今年度はZOOMによりリモートで実施</p> <p>③最近1年間の活動状況</p> <p>第200回 2021年10月21日 参加者：13名 今年度の研究発表の振り返りと次年度に向けて</p> <p>第201回 2021年11月18日 参加者：13名 収益事業に関する調査の検討等について</p> <p>第202回 2021年12月16日 参加者：16名 『電子帳簿保存法について(株式会社NBソリューション 保坂 一弥氏)』 『収益事業等に関する調査について(日本体育大学 中田 恭央氏)』</p> <p>2022年1月22日 財務問題研究会との合同研究会 参加者：144名 『学校法人のガバナンス改革の方向性について (TMI総合法律事務所 弁護士大河原 遼平先生)』 『今後の学校法人会計基準の方向性について (新日本監査法人 公認会計士 原 秀敬先生)』</p> <p>第203回 2022年2月17日 参加者：15名 今後の学校法人会計の方向性について</p> <p>第204回 2022年3月17日 参加者：13名 収益事業について、今後の学校法人会計の方向性について</p> <p>第205回 2022年5月19日 参加者：15名 『収益事業について』中田様、井部様 『今後の学校法人の方向性について 基本金について』後藤様、糸川様</p> <p>第206回 2022年6月16日 参加者：15名 『収益事業について』中田様、井部様 『今後の学校法人の方向性について 基本金について』後藤様、糸川様</p> <p>第207回 2022年7月21日 会場：津田塾大学&ZOOM 参加者：16名 『収益事業について』中田様、井部様 『今後の学校法人の方向性について 基本金について』後藤様、糸川様</p> <p>④現在の活動状況・研究テーマ等</p> <p>2022年度は、学校法人会計基準に関する諸課題について研究しています。設定したテーマについて個人あるいはグループによる研究を行い、研究会において発表するとともに、成果を積み上げ、研究集会において発表を行います。また、ゲストスピーカーの招聘や関西財務問題研究会との交流を行い、研究のレベルアップを図っています。</p>
その他	

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	大学経営見える化研究会 (関東地区を中心に全国から参加)
活動目的	大学を経営体として捉え、①大学の経営戦略立案、②経営戦略の進行管理のためのマネジメントの仕組み(評価指標によるPDCAサイクル)の設計、を目的に活動してきた。とりわけ、研究会のミッションとして「実践される大学経営マネジメントの仕組みを提供する」ことを目指し、大学経営の向上に資する研究テーマに取り組んでいる。
参加資格・条件	特になし
活動状況 ①開催ペース (毎月1回、第何曜日など) ②主たる開催場所 ③主な活動経過 ④現在の活動状況・研究テーマ等	<p>① 原則として1か月に1回程度の開催(土曜日、特定の繁忙期を除く)</p> <p>② 一般社団法人日本能率協会(東京都港区芝公園)、またはオンライン開催</p> <p>③ 第1期:2002年11月~2003年8月「大学使命群体系と大学経営評価指標の開発」 第2期:2003年10月~2004年12月「大学経営評価指標の普及」 第3期:2005年6月~2008年2月「教育力向上の方策研究」 第4期:2008年3月~2009年9月「教職協働のマネジメント」 第5期:2009年10月~2012年12月「大学改革リーダー育成プログラムの開発・実証」 第6期:2013年1月~2017年12月「大学ガバナンス評価研究」 第7期:2018年1月~2018年12月「新任理事ハンドブックの活用研究」 第8期:2019年1月~2021年12月「中期経営計画の有機的活用の促進」 第9期:2022年1月~現在に至る「大学ガバナンスの向上方策に関する研究」</p> <p>【直近の活動経過】</p> <p>第157回会合 2021年7月17日(土) 参加者:7名(zoom開催) ・JUAM研究集会 研究・事例研究発表の準備</p> <p>第158回会合 2021年8月21日(土) 参加者:8名(zoom開催) ・JUAM研究集会 研究・事例研究発表の準備 研究・事例研究発表(オンライン) 2021年9月5日(日) ・「中期経営計画における各大学の戦略方向性に見える化の試み」</p> <p>第159回会合 2021年10月9日(土) 参加者:10名 ・研究・事例研究発表(9月)の総括、公開研究会(12月)の検討</p> <p>第160回会合 2021年11月13日(土) 参加者:8名(対面・zoom併用) ・公開研究会(12月)の発表準備</p> <p>第161回会合・公開研究会(zoom開催) 2021年12月4日(土) ※研究会メンバーのみ対面参加(13名) ・本研究會、福岡大学重富洋二氏による発表、質疑応答、意見交換</p> <p>第162回会合 2022年3月12日(土) 参加者:7名(zoom開催) ・公開研究会の振り返り、第9期テーマの検討</p> <p>第163回会合 2022年4月16日(土) 参加者:9名(対面・zoom併用) ・「新任理事・評議員ハンドブック(仮称)」の検討</p> <p>第164回会合 2022年5月21日(土) 参加者:7名(対面・zoom併用) ・「新任理事・評議員ハンドブック(仮称)」の検討</p> <p>第165回会合 2022年6月18日(土) 参加者:6名(対面・zoom併用) ・「新任理事・評議員ハンドブック(仮称)」の検討</p> <p>第166回会合 2022年7月9日(土) 参加者:8名(対面・zoom併用) ・JUAM研究集会 研究・事例研究発表の準備</p> <p>④ 第9期(2022年1月~現在)は、「大学ガバナンスの向上方策に関する研究」をテーマとし、「新任理事・評議員ハンドブック(仮称)」の刊行に向けた検討・準備を行っている。2022年9月に開催されるJUAM研究集会では、ハンドブック作成に至った経緯や現在の検討状況などに関する事例研究発表を行う予定である。</p>

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	研究推進・支援研究会 (関東地区)
活動目的	<p>大学等における研究の推進と成果の取扱いまで見据えたプロジェクトマネジメントの支援に係る研究を目的としている。主として、外部研究資金の獲得及び執行とそのコンプライアンスに関する業務とリスクマネジメント、成果取扱いに関する契約及び知財マネジメント等の今日的なテーマについて、発表・講演会・ミニシンポジウム等を企画し、意見交換及び情報交換を行い、参加者自身が抱えている研究推進・支援のあり方や実務上の問題点を探求している。</p>
参加資格・条件	特になし。
<p>活動状況</p> <p>①開催ペース (毎月1回, 第何曜日など)</p> <p>②主たる開催場所</p> <p>③主な活動経過</p> <p>2 現在の活動状況 ・研究テーマ等</p>	<p>①開催ペース：原則として年2～4回、土曜日に開催</p> <p>②開催場所：研究会に参加している方の所属大学（東京及び近郊）での開催</p> <p>③活動経過：</p> <p>第118回（2022年1月29日）オンライン開催 ・大学における職務発明等のマネジメント 講演者：若山 俊輔 弁理士 (若山国際特許事務所・東京農工大学客員教授)</p> <p style="text-align: right;">【参加人数 : 23人】</p> <p>④取扱テーマ：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 学部資金（補助金含む）の獲得 2) 獲得後の適切な費用処理 3) 知的財産を含む研究成果の管理・活用 4) リスクマネジメント（研究倫理・安全保障輸出管理・利益相反・名古屋議定書等） 5) 研究を加速させる今日的テーマ <p style="text-align: right;">等を中心に取り上げて活動している。</p>
その他	サブリーダー：日本医科・都甲、日大・烏山、國學院・飯塚、神奈川・羽賀

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	ファシリティマネジメント研究会 (関東地区)
活動目的	「ファシリティマネジメント」の考え方を基本に、そのスキルの研究活動を行うことによって、当該分野に関する研究水準の向上を図り、もって大学における実践的普及を目指すとともに、ひいてはこれらを担う人材育成に寄与することを目的とする。
参加資格・条件	大学における「ファシリティマネジメント」に関連する業務に従事・関係する方をはじめ、この分野に興味や関心を持って賛同する一般の会員の方々。
活動状況 ①開催ペース (毎月1回, 第何曜日など) ②主たる開催場所 ③主な活動経過 ④現在の活動状況 ・研究テーマ等	<p>① 開催ペース：不定期</p> <p>② 主たる開催場所：大学キャンパスおよび広くファシリティに関連する施設</p> <p>③ 主な活動経過 2006年9月発足。従来の施設管理にとどまらない“学び”や“安全”“コスト”“環境”“コミュニティとの関わり”などの観点からキャンパスのあり方について広く意見を交換している。主に関東地区を中心に現在までに63回開催。2010年『キャンパス再生のすすめ—これだけは知っておきたいキャンパスFM—』を出版。2011年から公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)のキャンパス研究会との共同研究を開始。2012年には京都(立命館大学)、広島(広島大学)で研究会を開催。2013年は学事研究会との共同開催(千葉大学のラーニング commons)。2015年には、「秋の夜学校」と題し、特別講演会を開催。これまでに産官学、地域、分野を横断した研究活動を行っている。開催に際しては、施設に絞った話題のほか、教学系など施設系以外に従事している職員が参加しやすいようなテーマも勘案しながら運営を行っている。</p> <p>④ 現在の活動状況・研究テーマ等 本研究会は「現場を見て、感じる」をメインとして開催してきたため、2021年度の対面開催はすべて見送りとなった。その代替措置として、フェイスブック「身近な建物・設備 in 大学キャンパス」を立ち上げ、情報交換の場としてきた。 2022年度の活動計画を「withコロナという状況下でafterコロナをも見据え、授業形態の変化や求められる環境などについての調査・研究を進める。大学や研究機関のみならず、広くファシリティに関連する企業などの知見や取り組みに触れ、学生視点に立った大学ファシリティの「現在」および「未来」のあり方を探る。」と定め、5月より月に一度のペースで、衛生器具や換気設備など、現状で関心が高いと思われるファシリティに関する研究会を開催した。 今後も各大学のキャンパス諸施設をFMの観点をもって見学し、キャンパスFMに関しての意見を交換する機会をもつ予定である。有意義なFMを考えるため、施設担当部署以外の職員の方も興味を持って参加したいと思って頂けるようなテーマ設定や企画を心掛けている。</p>
その他	

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	大学改革研究会 (西日本支部)
活動目的	大学改革研究会は、「大学職員間の相互支援-支え合いから生まれる次世代の大学運営-」を活動テーマとしている。若手・中堅職員自身が時事のテーマを取り上げて、WSや勉強会を企画運営することで、大学職員同士の繋がり・コミュニティを醸成する。また、若手・中堅職員のJUAMへの参画のきっかけの場を提供し、自己研鑽を促すことにより、大学業界の改革・発展に貢献することを目的としている。
参加資格・条件	20・30歳代の若手・中堅層職員を主な会員の対象とする。育成に関心のある大学職員も歓迎する。
活動状況 ①開催ペース (毎月1回, 第何曜日など) ②主たる開催場所 ③主な活動経過 ④現在の活動状況 ・研究テーマ等	<p>若手・中堅職員による、若手・中堅職員に向けた企画を主に行っている。関西、関東、中部の3つの支部に便宜上分割し、支部ごとにある程度の裁量をもって、メンバー全員が自主的に企画に参画できる機会を作っている。</p> <p>①・3ヶ月に1回程度、支部別でワークショップを実施している。 ・毎月1回、研究会役職者(希望する会員も参加可)によるミーティングを実施している(オンライン)。 ・毎月1回、支部別でミーティングを実施している(オンライン)。 ・関西支部では、2019年11月から支部定例会終了後にメンバーの1人がテーマを決めて話題提供し、その後テーマについて議論できる場を設けている。どの支部でも参加可能である。毎回10人前後が参加している。 ★話題提供されたテーマ ・2022 AUA Annual Conference -海外職能団体との連携の可能性を考える- ・などつながるキャンパスへのプロボノ活動について</p> <p>② Google Meetを利用して、オンラインで研究会、勉強会を実施している。</p> <p>③ 支部ごとに実施したいテーマを選び、企画メンバーを支部内より募って企画している。企画の打ち合わせは主にオンライン上で行き、全体ミーティングの場で共有している。企画当日の運営は、企画メンバーに加えて参加できるメンバー全員で協力して行う。</p> <p>④ 活動目的に基づいて、3つのビジョン(到達目標)、8つのアクションプラン(遂行課題)を設定して活動している。 Vision1: 研究会内・外で積極的にワークショップ・勉強会を企画運営し、大学職員に必要な知識や行動特性の修得と人的ネットワークの形成に寄与できる。 Vision2: 若手職員の交流・成長・活躍の場を提供し、JUAMの若手職員の増加に寄与できる。また、中堅職員にも同質の機会提供ができる。 Vision3: 業務の質を改善するツール等について研究し、そのナレッジを研究会内外に共有できる。また、効果的なツールの導入と活用方法についてJUAMに政策提言ができる。 AP(抜粋) ・研究会メンバー対象の勉強会・ワークショップの開催/10回 ・研究会への新規入会者の獲得/4名(うち2名以上が20代職員を目指す) ・JUAM定期総会・研究集会での研究発表もしくは事例報告/3件 なお、年度の研究会活動については、研究会等開催状況を参照されたい。</p>
その他	

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	女子大学研究会
活動目的	<p>少子化が進む昨今、受験生の女子大離れが加速し、「女子大学」或いは「女子教育」の意義が厳しく問われています。女子大学研究会は、日本における女子教育の変遷からその使命の原点を探り、女性を取り巻く現状及びその問題点を分析して、今後の女子大学、女子教育のあり方を探求します。</p>
参加資格・条件	<p>会員、非会員の別は問いません。共学大学の方もご参加いただけます。</p>
<p>活動状況</p> <p>①開催ペース (毎月1回, 第何曜日など)</p> <p>②主たる開催場所</p> <p>③主な活動経過</p> <p>④現在の活動状況・研究テーマ等</p>	<p>① 開催回数 年1～2回 (通常、土曜日の午後開催)</p> <p>② 開催場所 原則として、各地区の女子大学で開催</p> <p>③ 活動経過 本研究会は、2008年10月に発足。これまで、他の研究会との合同開催を含め、以下17回の研究会を開催しました。</p> <p>第1回「女子大学の自己像と女子大学を取り巻く環境の変化」 第2回「女子大学の歴史」 第3回「女性のリーダーシップ育成」 第4回「女子大学の事務組織」 第5回「女子大学の生き残りをかけた財務戦略」 第6回「女子大学における教育の役割と今後」 第7回「21世紀的ニーズに応える女子大学をめざして」 第8回「大学における女子教育と女性管理職からの学生支援」 第9回「女子大学における学習支援」 第10回「女性職員エンパワメント」 第11回「女子大学(女子学生)のラーニングアウトカムについて考える」 第12回「グローバル化した21世紀をリードする女性の育成」 第13回「女子大学のこれまでとこれから～女子大学における学修支援を中心に～」 第14回「女性の役割と女子大学の使命ーネットワークとチームワークー」 第15回「学習支援に求められる教職員の能力と育成を考える」 第16回「LGBTからSOGIへ～多用な性のあり方を理解し、学生対応を大学教職員として考える」 第17回「20年後に向けた女子大学の将来像」</p> <p>④ 現在の活動状況・研究テーマ等 女子大学研究会として取り組むべき分野・テーマを、(1)日本の女子大学の歴史、(2)現代の女子大学、(3)海外の女子大学(アメリカを中心に)に分類して研究しています。</p> <p>加えて、男女共同参画社会を推進するため、大学行政管理学会における女性職員の活動支援にも取り組み、2019年7月には「大学における女性職員の活用アンケート」を実施。2019年度の定期総会・研究集会において分科会を企画・開催し、昨年度の学会誌にアンケート結果を掲載しました。</p> <p>なお、コロナ禍以降、コアメンバーの本務多忙等により研究会活動を中断しています。</p>
その他	<p>女子大学研究会の活動にご協力いただける方は、下記代表者宛てご連絡をお願いします。</p>

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	大学防災(減災)教育・対策研究グループ
活動目的	<p>本研究グループは、学士教育課程に求められる“専門性を有する教養人の養成”と大学の社会的責任の両面から、防災の意識と知識を有する人材の育成(教職員・学生)を、地震列島日本の大学の使命の一つであると考えます。</p> <p>本研究グループでは、防災の意識と知識を有する人材の育成を“防災力”向上と位置づけ、キャンパスの内外を問わず、人命尊重の原則に立脚し、広くは人々の生活不安や伝統文化の損失を最小限にとどめるための一端をいかに担えるかを命題として、防災教育・対策のアウトカムを目指します。</p>
参加資格・条件	学会員および大学関係者
<p>活動状況</p> <p>①開催ペース (毎月1回、第何曜日など)</p> <p>②主たる開催場所</p> <p>③主な活動経過</p> <p>④現在の活動状況 ・研究テーマ等</p>	<p>① 開催ペース：不定期(年2～3回開催を目的)</p> <p>② 主たる開催場所：関西地区の大学 ※共催ご協力の地区および共催校</p> <p>③ 主な活動経過：</p> <p>2021年 一般社団法人大学行政管理学会第25回 定期総会・研究集会 分科会1 参加者：31名 開催日時：2021年9月5日(日) 9:30～11:30 場 所：オンライン(Zoom)にて開催 テーマ：『オールハザード・アプローチ』</p> <p>本分科会は「大学版BCP」についての考察を主題とし、ディスカッションを行います。様々な災害の発生を防ぐことは難しく、且つ社会や都市・生活・文化等の構造が激変する中で、BCPの必要性は「発災に対する守り(防災)」から「発災後の復旧を如何に迅速かつ安全・効果的・効率的に行い、早期の平常化を目指す(縮災)」という概念移行と考えます。</p> <p>復旧という言葉はとかく物理的(建物や施設)にとらえがちですが、復旧し平常化することとは、日常業務が取り戻せることを意味しています。大きな災害において我々はどのように日常を取り戻せばよいのか、そのためにはBCPも含め何が必要なのかという視点で分科会を進めたいと思います。</p> <p>○パネルディスカッション ファシリテーター 飯田 良行 氏 (広島修道大学) パネラー① 坂口 伊知郎 氏 (追手門学院大学) パネラー② 木本 健太 氏 (学校法人 安田学園) パネラー③ 別役 慎介 氏 (学校法人 常翔学園)</p> <p>2021年(通算第7回)研究会(オンライン研修) 参加者：16名 開催日時：2021年12月5日(日) 13:00～15:00 場 所：オンライン(Zoom)にて開催 テーマ：</p> <p>『防災タイムライン～災害・避難カード作成を通して改正災害対策基本法を考える』 災害に対して、自助、共助の取組は不可欠であり、そのために、「正しい知識と意識」を涵養し、最善の行動が行えるための防災教育(訓練)が必要です。</p> <p>そこで、共に生き抜くために“率先避難者”となるための意識と知識を向上させ、“正常性バイアス”に左右されず「まだ大丈夫」ではなく、「さあ避難しよう」と自らが行動し、周囲も逃げ遅れることが無いよう共助に努め、常に素早い避難行動が行える防災リーダーとなるべく人材の育成の一考として皆さんと一緒に防災タイムラインカードの作成から改正災害対策基本法についても考えます。</p> <p>【キーワード】 災害対策基本法の一部改正から ・繰り返される「逃げ遅れ」 ・地域が一体となった率先避難</p> <p>話題提供「繰り返される“逃げ遅れ”(経験値の共有)」 ①『正常性バイアス』 発表者 藤巻 晃 氏 (徳島文理大学)</p>

- ②『パニック時の行動特性』発表者 龍本 貴子 氏 (文京学院大学)
- ③『災害・避難カード作成』発表者 水谷 俊之 氏 (佛教大学)
- グループディスカッション

2022年(特別企画)研究会(オンライン研修)

参加者：32名 開催日時：2022年6月4日(土) 14:00~16:00

場 所：オンライン(Zoom)にて開催

テーマ：「今、我が国の地下で何が起きているか」

今年に入りマグニチュード4.0以上の地震が頻発している状況を鑑み、地震予知の研究の第一人者である、一般社団法人日本地震予知学会会長(静岡県立大学客員教授・東海大学客員教授)である長尾年恭先生を講師にお招きし、日本列島における地震や火山活動がどのような状況になっているのか、そして南海トラフ巨大地震への備えはといった観点についてご講演を頂き、防災の知識と意識の涵養や理解を深めていきたいと思っております。なお、長尾年恭先生は地球物理学の最大の国際学術団体である国際測地学・地球物理学連合(IUGG)の“地震・火山に関する電磁現象国際WG”(EMSEV)の委員長も務めていらっしゃいます。

特別講演 『今、我が国の地下で何が起きているか ―大地揺乱の世紀―』

講師 一般社団法人日本地震予知学会会長
静岡県立大学グローバル地域センター・客員教授
東海大学海洋研究所・客員教授
長尾 年恭 先生

パネルディスカッション

パネリスト： 長尾 年恭 先生
山崎 淳一郎 先生(本研究会顧問・国立大学法人岡山大学)
飯田 良行 氏(本研究会・広島修道大学)
コーディネーター 藤巻 晃 氏(本研究会・徳島文理大学)

④ 研究テーマ

- (1)「防災(減災)教育の開発・啓蒙に関すること」
- (2)「防災(減災)に関するマネジメント(危機管理)」
- (3)「防災リーダー養成に関すること」

その他

2022年度 大学行政管理学会 研究会・研究グループ活動 報告書

研究会等名称 (設置地区)	教育マネジメント研究会
活動目的	2006年7月の発足以来、学生の「多様化」に対応した「教育力の強化」、大学の教育体系をマネジメントする普遍的手法の開発、を課題としてきた。アカデミック・アドミニストレーターとしての実践的・理論的研究を展開し、学生の主体的な学びを促進するための実践のなかで、教育とマネジメントを関連づけた理論と実践の架橋、あるいはこれらを往来する研究を通して、現場の課題に迫ることを目指し、活動を行っている。
参加資格・条件	「教育マネジメント」分野での経験や見識のある方、当該分野に関心をもっておられる方であれば、どなたでも参加可能です。サブリーダーを置き、テーマや地域別に意見交換等を行いながら、研究会全体での動きを活発にしていきたいと考えています。ご興味のある方はリーダーまでお気軽にご連絡ください。
活動状況 ①開催ペース (毎月1回, 第何曜日など) ②主たる開催場所 ③主な活動経過 ④現在の活動状況・研究テーマ等	<p>① 開催ペース 年間2回程度の公開研究会の開催を検討している。</p> <p>② 主たる開催場所 コロナ禍からオンラインでの実施を主としている。 コロナ以前は、関西、中部の研究会メンバーの所属大学を中心に開催していた。</p> <p>③ 主な研究活動 研究会では、これまで「大学教育の革新とマネジメント」、「高等教育研究センターの役割」「主体的な学び(ディープ・アクティブラーニング等)」「ラーニング・ブリッジ」「教育・学習支援に求められる専門性や専門職の可能性」などについて、外部講師などによる基調講演・事例報告をもとに、参加者間によるグループワークを通して、メンバーによる課題等の認識共有、ならびに取組事例等についての討議・意見交換を行うことにより、会員間での課題意識や取組事例を共有する場を設けてきた。 2021年度にはさらに研究会メンバーが増え、④記載の研究会の企画、開催、また、IRや大学評価をテーマに取り組むチームも研究会内に設置をして活動を拡げている。</p> <p>④ 現在の活動状況・テーマ等 2021年7月東北地区研究会との合同「教学マネジメントの理解を深める」(オンライン) 2021年12月「カリキュラムマネジメントの実情と悩み」(オンライン) 2022年5月「教学マネジメントを支えるIRをみんなで使うには」(オンライン) 2022年6月「大学通信教育の教育マネジメントを考える～通学と通信の間～」(オンライン) 2022年7月「学長による教育マネジメント～エンrollmentマネジメントを視座に～」(オンライン) 2022年7月「実効性あるFD・SDを組織で実施するには」(オンライン)</p>