

# 大学職員論叢

## 第6号

### 巻頭言

教育財のグローバル生産と大学職員の役割…………… 鈴木典比古

### 寄稿 特集「大学職員と国際化業務」

岡山大学	芝浦工業大学	東洋大学
金沢大学	上智大学	広島大学
関西学院大学	創価大学	立教大学
京都大学	千葉大学	立命館アジア太平洋大学
京都工芸繊維大学	東京大学	早稲田大学
国際大学	東京外国語大学	
国際基督教大学	東京藝術大学	

### 投稿論文

学生の授業アンケートによる授業改善—過去10年間のデータから—…………… 藤川 昌幸

認証評価結果からみた事務組織及びSDの現状と課題  
—わが国の大学における事務組織機能の更なる質保証・向上を目指して— …… 山口 豪

認証評価結果からみた専門職大学院における情報公開の現状及び課題と  
大学職員の果たすべき役割—専門職大学院の情報公開活動の更なる  
充実化に向けて—…………… 山口 豪

### 書評

石原俊彦(監修)、荒木利雄(著)『大学経営国際化の基礎』…………… 土居 希久

篠田道夫(著)『大学戦略経営の核心』…………… 山咲 博昭

### 書評へのリプライ

『「大学の死」、そして復活』に対する書評への応答…………… 絹川 正吉

### SDレポート

次代を担う「大学アドミニストレーター」養成のために  
—日本私立大学連盟の研修事業について—…………… 相坂 太郎

大学行政管理学会のすゝめ…………… 重富 洋二

第1回大学教育イノベーションフォーラム「SD義務化と大学の未来  
～全教職員の能力開発を組織開発につなげるために～」について…………… 大森不二雄

### 2016(平成28)年度 大学基準協会 研修修了者の声

荒木 徹・佐野 恭平・白石 和章・仲村 啓吾・平田 恵

# 大学行政管理学会のすゝめ

重 富 洋 二

一般社団法人大学行政管理学会副会長  
学校法人福岡大学

## 1. 激動の時代

2018年は明治維新から数えてちょうど150年の年にあたる。幕末から明治の激動の時代にあって革新的な活動を展開し、日本の近代化に大きな足跡を残した福澤諭吉は、明治維新後の1880年に『学問のすゝめ』を世に出している。少子・高齢化、情報化、グローバル化の進展などで激動の時代といわれる現代だが、幕末から明治にかけての凄まじい変革期に比べると、その時代を駆け抜けた先人たちからは、「まだまだ君たちは甘い」とお叱りを受けそうである。しかしながら、今や高等教育界においては、大学職員のあり方や教職協働の本質が問われ、その改革如何が我が国の将来にも少なからず影響してくると私は考えている。人口右肩上がりの潤った時代のぬるい経験を引きずり、目だけの対応や受け身の施策に留まっていると、変化の波にのまれて間違いなく大学は凋落の一途を辿り、跡形もなく消えていくであろう。ならば、今、高等教育界に携わる者、特に大学職員は、何を為すべきかを自らの問題として捉え自発的に考える必要があるのではないだろうか。この問いに対する答えは三者三様無数にあると思われるが、その一つに大学行政管理学会の存在があると考え。ここでは、これまで永和田隆一現会長や西川幸穂前会長から言及された内容を参考に、「大学行政管理学会のすゝめ」と題し、活動概要や今後の取り組みについて、その一端をご紹介したい。

## 2. 大学行政管理学会の概要

2017年3月、大学行政管理学会 (Japan Association of

University Administrative Management 以下「JUAM」という。) は一般社団法人となり、新たなスタートを切った。そもそもJUAMは、1997年1月、プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指し、「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ことを通して、全国の大学の横断的な「職員」相互の啓発と研鑽を深めるための専門組織として、大学・短期大学の管理職を対象に発足した組織である。設立時は134大学350人の会員数であったが、現在は、管理職のみならず、日本の大学を支えるすべての方々に門戸を広げ、職員、教員、大学院生など358の大学等に所属する1,368人(2018年1月現在)にまで拡大している。

主な活動は、年1回の定期総会・研究集会と、北海道から九州・沖縄までの全国2支部8地区研究会および14のテーマ別研究会を中心とした研究活動のほか、学会誌・事務局便りなどを定期的に刊行・配信し、会員相互の研鑽を促進している。また、創立10周年にあたる2006年には、初代会長である故・孫福弘氏(慶應義塾元塾監局長)の功績を顕彰し、会員の特に優れた研究・実践業績を表彰する「孫福賞」が創設された。その他、「若手研究奨励制度」および「自費出版奨励制度」を設立し、会員の自主的な活動を奨励している。さらに、2016年からは会員の顕著な研究活動や研究会での貢献などを顕彰する制度として、「JUAM奨励賞」を創設した。なお、本学会は、大学マネジメント研究会をはじめ、英国大学行政職員協会(AUA)や韓国大学行政管理者協議会(KAUA)などの国内外の団体・組織とも人材を相互に派遣するなど連携・交流を深めている。

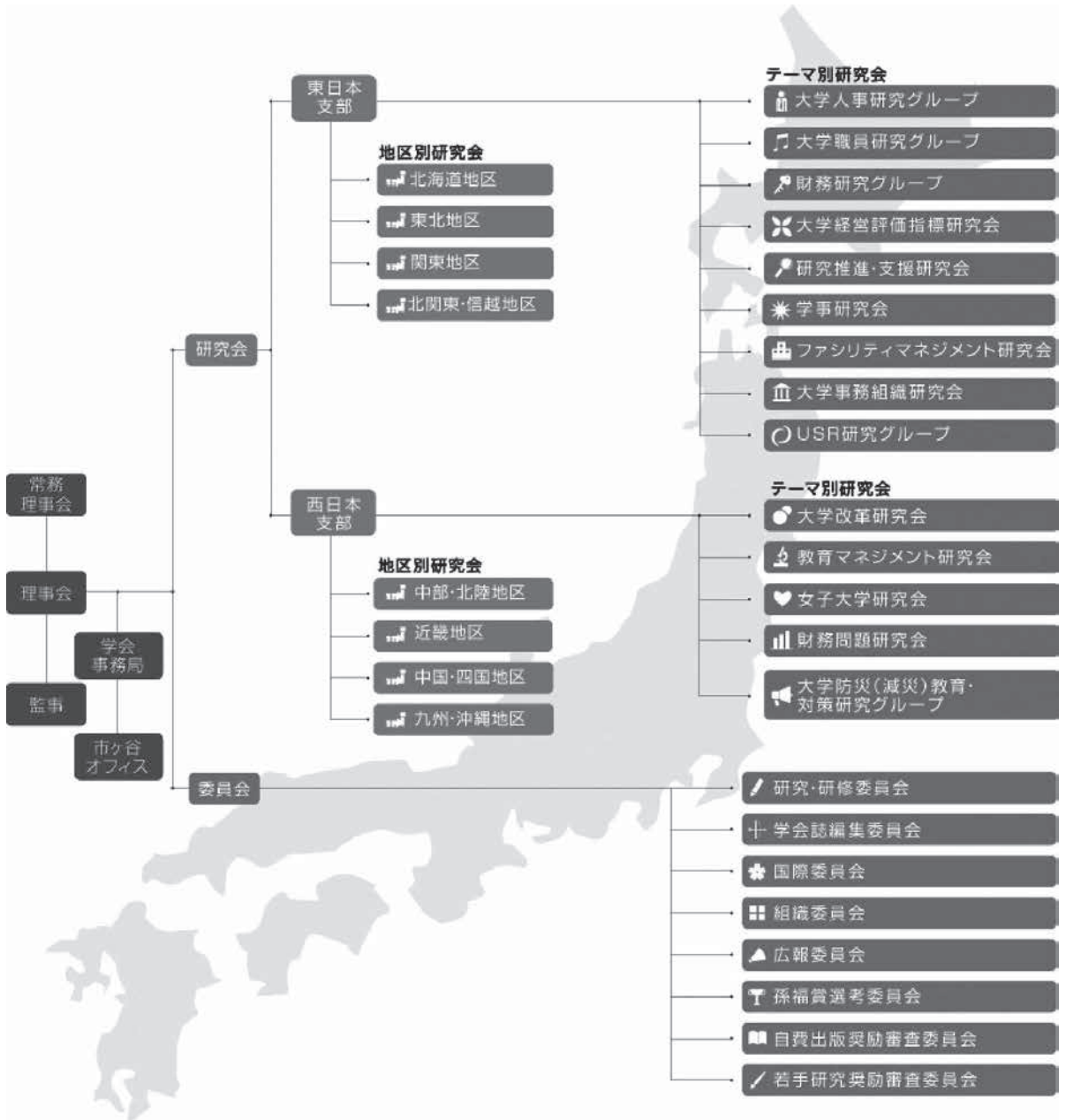


図1 学会組織図

(出所) 大学行政管理学会ウェブサイト <https://juam.jp/wp/im/juam/organization/>

### 3. 求められる大学アドミニストレーターとしての役割

さて、2017年4月には、SDの義務化、大学の事務組織に係る規定の改正、教職協働に係る規定の新設等

に関し、大学設置基準等の一部が改正された。大学職員は、高等教育に向けられた社会の期待や、高等教育をめぐる政策に対し、決して受け身でいることなく、むしろ改革の推進をリードできる人材として、深い知見と問題意識を備え、大所高所からの視点で物事

表1 定期総会・研究集会の開催状況

回	年度	全体またはシンポジウム等テーマ	会場
第1回	1997	「大学トップマネジメント論」構築に向けての考察	法政大学
第2回	1998	21世紀の大学職員像	龍谷大学
第3回	1999	「大学行政管理の課題」－職員の組織力をどう動かすか－	明治大学
第4回	2000	国立大学独法化は私学に何をもたらすのか	早稲田大学
第5回	2001	大学経営と教育サービスのイノベーション－改革に取り組んだ非営利組織に学ぶ－	名城大学
第6回	2002	大競争時代における私立大学の経営	神奈川大学
第7回	2003	新たな時代の大学事務職員の在り方	広島修道大学
第8回	2004	大学経営の革新	東洋大学
第9回	2005	激動期を迎えた大学運営の課題と職員力－北海道からの提言－	札幌大学
第10回	2006	ユニバーサル時代の戦略的経営	青山学院大学
第11回	2007	職員力がきりひらく、地域と大学の未来	福岡大学
第12回	2008	大学の教育力向上とこれからの大学職員の役割－職員養成のためのSD実践－	日本大学
第13回	2009	大学職員の職能開発＝SDと教職協働による大学づくり	立命館大学
第14回	2010	高等教育の未来を拓く教職協働のあり方	國學院大學
第15回	2011	今、大学の果たす役割－震災後の新たな取り組みを考える－	金城大学
第16回	2012	変革期における大学の質保証と求められる大学職員の役割	芝浦工業大学
第17回	2013	大学職員よ、改革のエンジンとなれ！	東京電機大学
第18回	2014	大学のちから～東北で語り合おう 今、伝えたいこと～	東北学院大学
第19回	2015	未来の社会を元気にするために大学ができること	関西大学
第20回	2016	未来を拓く	慶應義塾大学
第21回	2017	あらためて問われる職員力～私たちに求められる☆☆☆～	西南学院大学

※テーマが設定されていない年度については、開催案内の内容から筆者が任意に記載。なお、第1回定期総会・研究集会開催前の1997年1月に、学会発会式が慶應義塾大学で開催されている。

を考えられるよう、常に自己研鑽を重ねていく必要がある。高等教育を担う大学において、大学職員が今まさにアドミニストレーターとしての役割を發揮する状況にあるということだ。大学アドミニストレーターに求められるものは、①プロフェッショナルであること、②学長のリーダーシップを支え、「経営」の視点を持つことであろう。JUAM元会長の福島一政氏は、「プロフェッショナルであること」の要件として、次の七つを挙げている。

- (1) コミュニケーション能力
- (2) 戦略的プランニングの手法(を活用できること)
- (3) 政策を実現できるマネジメント力
- (4) 新たな価値創造ができること
- (5) 複数の業務領域で知見があること
- (6) 教職員、学生から信頼される人格と「大学リテ

ラシー」を含む教養があること

(7) 使命感と勇気があること

また、大学の「経営」とは、「大学の永続性を担保し、学生を成長させることができる教学のための財務・人事・企画・総務・ガバナンス」であるとした上で、「教学なき経営は罪悪。経営なき教学は幻想」であり、「経営実態を踏まえた上で、学生実態を的確に把握し、学生が主体的に成長できる教育内容・システムを開発・実践すること」であると提起している。これらはいずれも、各大学において改革をリードしてきた数々の大学職員の経験に基づくものであり、それを学会として分析・研究してきた蓄積によるもので、大学アドミニストレーターの本質を表しているといえよう。

SDの義務化に伴い、多くの大学がその対応について模索状態にあると耳にする。しかしそれは至極当然

のことではないだろうか。なぜなら、SDに模範解答のようなものではなく、形式的で一律的なSDはほとんど意味をなさないからだ。むしろ、各々の大学が、自らの大学の理念や教育目標に立ち返り、将来の方向性を見定めながら、個々の実状に応じた大学アドミニストレーターの育成を進めていかなければならない。他大学のSDに関する取り組みをそのままコピーして取り入れようとしても、おそらく定着・継続せず、期待された効果は生まれまいであろう。

#### 4. 実践事例に学び、理論化し、その理論を実践・施策へ

ただし、ここで留意しておくべき重要な点がある。それは閉鎖性による変化への対応の遅れである。各々の大学に適合するSDの大切さを述べたが、逆に自分の大学の殻に閉じこもり、自己満足でSDを実施していると、社会の変化に取り残されてしまう可能性は否めない。これまでに経験のない解決困難な課題、一つの部署では対応し切れない横断的課題など、大学職員が向かう業務は複雑かつ難解なものが増え、業務領域も拡大傾向にある。それらの変化を的確に捉え、適切

かつ迅速に対応していくためには、大学を越えて実践事例に学び、それを理論化し、その理論を実践・施策へと結び付けていくことが必要といえる。一つの大学で太刀打ちできるほど世の中の変化は甘くはなく、経験と英知を結集し、我が国の将来像とともに描いていかなければならない。ここに、JUAMの大きな存在価値があると確信する。

最近、JUAMの一つの傾向として、若手・中堅職員および女性職員の活動が活発になってきたと感じている。「学会」という響きに敷居の高さを感じられる方もいらっしゃるようだが、表1や表2で開催事例を挙げているように、取り上げているテーマは、これからの大学を担う職員であれば、いずれも必須のものであろう。興味・関心があれば、まずはお近くの地区研究会やテーマ別研究会にご参加いただきたい。ほとんどは非会員であっても参加でき、年齢制限などもないものばかりである。とりわけ、年1回開催される定期総会・研究集会は、基調講演、ワークショップ、事例発表、研究発表など多彩な内容となっている。「自ら考え、自ら動き出すこと」、これがSDの原点である。研究会等の詳細は、JUAMウェブサイトをご覧ください

表2 研究会の開催事例（一部のみ抜粋）

月日	テーマ	主催
2018年 1月20日	高大接続改革の中の英語外部検定	東北地区研究会
1月20日	孫福賞受賞にあたり－職員人生を振り返る－	中国・四国地区研究会
2017年 12月23日	大学防災（減災）教育・対策研究グループ発足記念シンポジウム	大学防災（減災）教育・対策研究グループ
12月 9日	中堅・若手職員座談会 ～ホンネで語る大学職員の今とこれから～	北海道地区研究会
12月 9日	中央教育審議会答申を読む－「なぜ読むのか？」と「どう読むのか？」－	九州・沖縄地区研究会
12月 5日	入学定員厳格化に対応する財務戦略	財務問題研究会 財務研究グループ
12月 2日	少子化の新たな段階に突入する大学と職員の関わり	大学職員研究グループ
11月25日	近大革命－知と汗と涙の近大流コミュニケーション戦略－	近畿地区研究会
11月18日	今後の大学職員や大学自体のあり方を考える	関東地区研究会 大学改革研究会
11月17日	「学生リアル調査」を踏まえた都市型キャンパスの運用改善	ファシリティマネジメント研究会
11月 4日	LGBT から SOGI へ～多様な性の在り方を理解し、学生対応を大学教職員として考える～	女子大学研究会 大学改革研究会
10月21日	国際化時代におけるインターンシップ事例報告	中部・北陸地区研究会

※JUAMウェブサイトを参考に作成。ただし、テーマが設定されていないものについては、開催案内の内容から筆者が任意に記載。

だきたい。

最後に、JUAMはこれまでの20年余にわたる蓄積を基盤としながら、研究会・研究グループ等の活動のさらなる活性化、法人化に伴う社会貢献活動の促進等を通じて、高等教育界ひいては我が国の発展に寄与

していく所存である。激動の時代を生き抜いていく上で、JUAMの活動が大学関係者にとって少しでもお役に立てれば幸いである。それを切に願い、私からの「大学行政管理学会のすゝめ」とする。