

2019年1月19日

大学行政管理学会国際委員会
片岡龍之委員長 殿

大学行政管理学会 創立 20 周年記念事業
「若手海外派遣事業－海外大学調査研修－」
研修報告書

派遣メンバー

橋本規孝（立命館大学）（リーダー）

伊井卓生（名古屋工業大学）

高木田翼（東京電機大学）

橋本昌紀（名城大学）

森 康介（名城大学）

目 次

1. はじめに	P.1
2. スケジュール	P.2
3. インタビュー訪問先大学・機関	P.3
3.1 スウェーデン	
(1) ウプサラ大学 (Uppsala University)	P.3
文責：橋本規孝	
(2) SUHF (The Association of Swedish Higher Education Institutions)	
文責：伊井卓生	
1) リーダーシッププログラム担当者インタビュー	P.5
2) 事務局代表者インタビュー	P.7
(3) スウェーデン王立工科大学 (KTH Royal Institute of Technology)	P.10
文責：高木田翼	
3.2 イギリス	
(4) AUA (the Association of University Administrators)	P.12
文責：橋本昌紀	
(5) AHUA (Association of Heads of University Administration)	P.15
文責：橋本昌紀	
(6) マンチェスター大学 (The University of Manchester)	P.18
文責：森康介	
4. 「将来 JUAM の連携先となり得る組織・団体等」に関する基礎調査結果	P.20
5. 本海外研修全体のまとめ	P.21
6. 資料編 (現地写真や訪問先大学からの提供資料等)	別添
資料 1 訪問先大学・機関及び調査協力先大学の概要	
資料 2 現地写真一覧	
資料 3 渡航計画書	
資料 4 調査概要 (和文、英文 (訪問先用))	
資料 5 事前調査シート (英文 (訪問先用))	
資料 6 訪問プログラム (英文 (ウプサラ大学作成))	
資料 7 KTH Royal Institute of Technology 資料 (英文 (KTH 作成))	
資料 8 訪問プログラム (英文 (マンチェスター大学作成))	
資料 9 JUAM 「設立趣旨 (抜粋)」「国際連携・協力に関わる基本方針」	

1. はじめに

2018年9月16日から26日まで我々は、大学行政管理学会（以下、「JUAM」）創立20周年記念事業「若手海外派遣事業－海外大学調査研修－」としてスウェーデンとイギリスを訪問し、現地の大学や大学関連機関でインタビュー調査を実施した。

派遣メンバーは5人で、東京・名古屋・京都の国立/私立大学に所属しており、バックグラウンドの多様性に富んだチーム編成であった。2017年10月に欧州地域への派遣が決定して以降、合宿を含めて10回を超える打合せを重ねたうえで、現地に渡航した。渡航準備の過程では、研修への応募理由や興味関心のある領域、所属機関や居住地、経歴などがメンバー間で大きく異なっていたため、派遣元であるJUAMへの還元を視野に入れつつ、研修を成功に導くためのチームビルディングを意識しながら、意見交換を重ねてきた。

具体的な訪問先の選定にあたっては、欧州の地理的なメリットを生かすため、英語圏と非英語圏の複数国を訪問して調査することを決め、与件のひとつである「将来JUAMの連携先となり得るような組織・団体等の基礎調査」という観点も踏まえた上で、結果として合計3大学・4機関を訪問することになった。

現地でのインタビュー調査のテーマは、「欧州の大学職員の“モチベーションとモビリティ¹の関係性”」とした。インタビュー調査に加えて、図書館の取組みに関するヒアリングやキャンパスツアーをおこない、各訪問先の学修環境や大学の歴史などを体感してきた。

この研修を通して、大学職員の国際化やキャリアディベロップメント、またそのための大学職員団体の可能性について数々の知見を得るとともに、メンバー個人々人としても、訪問先からだけではなくメンバー同士からもさまざまな刺激を受けることによって貴重な経験を積むことができた。このことは、全国の大学の横断的な職員相互の啓発と研鑽を深めるという学会の趣旨が体现されたものであり、JUAMから派遣されたチームの一員として誇らしく思う。

今回の研修では、さまざまな場面で多くの関係者のお世話になった。そのご支援やご協力がなければ、事前打ち合わせや現地活動はもとより、このような形で報告書にまとめることもできなかった。この場をお借りして、国際委員会をはじめとするJUAMの諸氏、渡航直前に中間発表の機会を与えてくださり、またその折にご意見をくださったJUAM年次総会・研究会の分科会の関連各位、渡航を認めサポートしてくださった派遣メンバー所属大学の方々、訪問を受け容れてくださった現地の大学・機関の面々には、改めて深くお礼申し上げたい。

今、日本の高等教育は文部科学省中央教育審議会による答申「2040年に向けたグランドデザイン」が公表され、新たな時代を迎えようとしている。大学職員が果たせる役割は、広義のSD義務化という流れに限らず、大きな可能性を秘めている。そのような状況のなかで、この研修報告書が業務に日々邁進されている大学職員諸氏にとって、創立から20年を迎えたJUAMの活動に加えて、少しでもお役に立てば幸いである。

¹ 自由意志に基づく前向きな移動性、可動性を指す。（松塚ゆかり，2016，『国際流動化時代の高等教育』ミネルヴァ書房（P.17））

2. スケジュール

訪問先大学： **ウプサラ大学、スウェーデン王立工科大学** (スウェーデン)

マンチェスター大学 (イギリス)

訪問先機関： **SUHF (The Association of Swedish Higher Education Institution)**
(スウェーデン)

AUA (the Association of University Administrators) (イギリス)

AHUA (Association of Heads of University Administration) (イギリス)

日にち	滞在先	概要
9/16 (日)	ストックホルム (スウェーデン) 着	入国・打ち合わせ
9/17 (月)	ウプサラ (スウェーデン)	ウプサラ大学訪問 (インタビュー&図書館ツアー)
9/18 (火)	ストックホルム (スウェーデン)	SUHF リーダーシッププログラム担当者へのインタビュー
9/19 (水)	ストックホルム (スウェーデン)	午前：SUHF 事務局訪問 (インタビュー) 午後：スウェーデン王立工科大学訪問 (インタビュー、キャンパスツアー)
9/20 (木)	ストックホルム (スウェーデン) → マンチェスター (イギリス)	出国・入国・打ち合わせ
9/21 (金)	マンチェスター (イギリス)	午前：AUA 訪問 (インタビュー&ウェルカムランチ) 午後：AHUA 訪問 (インタビュー)
9/22 (土)		(週末)
9/23 (日)		(週末)
9/24 (月)	マンチェスター (イギリス)	マンチェスター大学訪問 (インタビュー&図書館ツアー)
9/25 (火) 9/26 (水)	マンチェスター発 (→ 日本)	帰国

3. インタビュー訪問先大学・機関

全てのインタビューで、各メンバーが自己紹介をしたのち、訪問先ごとに定めた主担当者から本訪問のテーマと目的を説明した。その後、事前に送付した事前調査シートにもとづき、先方と質疑応答や意見交換をおこない理解を深めた。各訪問先大学・機関の概要は資料1参照。

3.1 スウェーデン

(1) ウプサラ大学 (Uppsala University)

訪問先の都市 (国)	ウプサラ (スウェーデン)
訪問先大学・機関名	ウプサラ大学 (Uppsala University)

プログラム内容		対応者、内容など
1	インタビュー	1) Ms. Erika Dabhilkar (Director, International Office) 2) Mr. Bjorn Nystrom (Officer, International Office)
2	先方図書館に関するプレゼン	3) Ms. Gunilla Sundstrom (Head of Division, Subject Library Division) 4) Ms. Lota Lundell (Administrative Manager, Uppsala University Library) 5) Ms. Annika Windahl Ponten (Visitors Coordinator)
3	キャンパスツアー	上記 1), 2), 5)
4	ランチ	上記 1), 2), 3), 5)
5	Tour to University Library Carolina Rediviva	6) Mr. Krister Ostlund (Senior Librarian, Special Collections, Uppsala University Library) 2) Mr. Bjorn Nystrom (Officer, International Office)

1. インタビュー内容

- (1) モビリティについて、スウェーデンでは転職や異動が社会的・文化的に一般的であり、自らのモチベーションや意志でそれらの機会を活用していることが分かった。一方で、研修と位置づけできる大学間のモビリティは最長で2週間程度であり、職員を対象にしたモビリティ制度の数は少ない。
- (2) 雇用の観点では、ウプサラ大学の職員の職位はすべて公募制になっている。学校法人や大学単位で専任職員を採用し、入職年数による昇進や組織の辞令による人事異動を行う日本のような雇用形態や処遇ではなく、自らの意志で応募して選考を通過し採用されなければならない。職位は数多く、例えば図書館の場合は40ほどに分かれており、要件や資格がその職位ごとに定められている。採用されると、まず上限2年間の任期で働き、その間の働きが大学から認められれば、同じ職位で終身雇用に変わる。
- (3) 業務や業務管理は、当該職位に対する応募者のモチベーションが前提とされているため、給与体系も一律ではなく、上司との毎年の交渉を通して決められる。Head (部長) は、雇用に先立つ職務内容を決める権限も持ち、その責任も大きいものになっている。

- (4) 福利厚生という点においては、健康維持のための手当や勤務軽減（週 40 時間の労働時間のうち 1 時間）が制度化されている。そのほかにも、日本とは異なる特異な制度が見られ、超過勤務時間が多い場合、手当の代わりに休暇取得命令が出される。大学管理制度も異なっており、学生代表や職員代表が運営に参画することは、日本ではあまり見られないものである。

2. 訪問を通して

- (1) 渡航前に設定した「モビリティとモチベーションの関係」やその仮説は、モチベーションを前提にモビリティを発揮するスウェーデンの実状を知ったことで、根本から考え直すことになった。頭を切り替えてインタビューを練り直す必要があったが、訪問初日にスウェーデンと日本との本質的な違いに気づくことができたことは意義があり、後のインタビューに役立てることが出来た。
- (2) ウプサラ大学は今回の海外渡航研修のなかで初めての訪問先であったため、相手方だけでなく、メンバー同士の理解も追いつかないような場面もあった。しかし、得られた情報を共有する方法を見直せたことで、その後のインタビューがより良くなった。渡航前からメンバー同士がコミュニケーションを図ってきたことが、この精度向上につながったと思われる。
- (3) ウプサラ大学の職員採用は公募制になっており、学外者、学内者に関わらず公平なプロセスを経て採用される。この制度は、スウェーデンの社会的・文化的な背景にもとづいており、個人個人の意志にもとづくという点で、セルフマネジメントが求められているが、経験を積む機会が広がっているため、職員のモチベーションの維持・向上に役立っている。
- (4) ウプサラ大学は、1880 年代に建造されたメインビルディングのなかで、当時の教授陣が使用していた非常に伝統的な部屋で出迎えられた。また、図書館見学では、貴重書コレクションのなかで、江戸時代に書かれた日本の動植物に関する書物を手に取って見られる機会が設けられた。そのほかにも、キャンパスツアーでは、日本との関係性を引き合いに出した説明が多かった。インタビュー冒頭で、先方から「この訪問を通じて日本の大学や大学職員に対する理解を深めたい」というお話があったとおり、相互にとって良い機会にしたいという気遣いを常に感じられたことが印象的だった。

3. インタビューの様子等（現地写真）



(2) SUHF (The Association of Swedish Higher Education Institutions)

1) リーダーシッププログラム担当者インタビュー

訪問先都市	ストックホルム (スウェーデン)
訪問先大学・機関名	The Association of Swedish Higher Education Institutions

プログラム内容	応対者、内容など
1 インタビュー	Mr. Jörgen Tholin (pro-Vice-Chancellor at Borås University)

1. インタビュー内容

(1) 本プログラムの実施背景

- ① SUHF はスウェーデン国内 37 大学（大規模大学から小規模大学まで）の大学教職員へのトレーニングプログラムを提供しており、本プログラムもその一つ。
- ② スウェーデンの大学では今後 5 年から 10 年の間に優秀なアドミニストレーターが定年退職するため、次世代を担う若手アドミニストレーターの育成が急務となっている。

(2) 本プログラムの対象

- ① 対象は 30～40 歳前後の職員で、各大学がリーダー経験のある者、担う可能性がある者を 2 名以内で推薦する。職務経歴書や志願書、推薦書を元に運営側が選考し、男女比率を考え落選もある。25～30 名を想定していたが今年度は 28 大学から計 36 名が参加している。
- ② この世代は小さい子供を持ち始める世代が多く、将来のキャリアを考える上でとても良い。

(3) 目的

- ① 各参加者の専門分野があるが、大学全体が個々の専門性の集合体として、各大学の総体としてのスウェーデンのシステムを包括的に理解すること。とくに研究分野では EU の動向も視野にいれて理解すること。
- ② 参加者間の人材ネットワークを構築すること。

(4) 内容

- ① 5 グループを作り、年に 6 回、各回 2 日間、face to face でワークショップ等を実施している。内、5 回はスウェーデン国内の大学で、1 回はブリュッセル（ベルギー）で開催。

(例) 1 日目：大学のマネジメントについて、様々な部署の役割や設立から発展の過程を紹介し理解する。また、州知事や学生団体などスウェーデン高等教育のステークホルダーを招き、その方の辿ってきたキャリアディベロップメントの過程を共有する。

2 日目：マネジメントコンサルタントとのリーダーシップトレーニングなどを実施。

- ② 研修は全てが勉強ではなくソーシャルアクティビティ（スウェーデンのゴットランド島の散策、グループの記念写真を SNS に掲載する等）も設けている。
- ③ 本プログラムはほぼスウェーデン語で実施する。ブリュッセル（ベルギー）開催時は英語

が基本言語となるため、参加者には十分な英語力がなければならない。

- ④ 本プログラム参加者は、各大学の **director**（部次長相当）より将来の幹部候補として選抜（指名）されてくるため、モチベーションが高い。
- ⑤ 実施費用は **SUHF** 会員大学が負担し、実施後の参加者による打合せ等にも充てられる。
- ⑥ 本プログラムは全体的には大学から好評を得ている。また、参加者が必ず将来の **director** になる事を約束されているわけではない。
- ⑦ 本プログラムの後に参加者のキャリアをフォローするため、各大学の **director** がメンターとなる。参加者の希望に応じて、**SUHF** 側でメンターをマッチングしている。
- ⑧ リタイアした職員がキャリアを省みて **SUHF** の活動に関わることもある。
- ⑨ 大学の規模により参加者の傾向に違いがある（小規模大学：総合職、大規模大学：専門職化、**Ph. D.**を持つ者も多い）が大学全体を包括的に理解するには両方のバランスが大切。
- ⑩ 参加者間のネットワークは継続しており、15～20 年前の研修参加者はそれぞれ **director** 等の上級職になっているが、今でも会合を持ち、顔を合わせている。

2. 訪問を通して

本プログラムでは、各大学の **Senior Staff**（リタイヤした職員含む）のキャリアや経験から「大学のアドミニストレーターに必要な資質」を判断し、目標として参加者に示していると感じた。

- (1) 本プログラムの費用を各大学が負担し参加者の好評を得て継続している事からも、目標設定、提供される知識、機会は各大学及び参加者間で一定の共感が得られていると思われる。
- (2) 上記の目標は、本プログラムの内容から、①「自身の専門分野を持つ」、②「大学内外に対する包括的な知識を持つ」、③「大学内外にネットワークを持つ」の3点と考えるが、ウプサラ大学で判明したスウェーデンの実状から、①はともかく、②・③を個人で達成するのは容易ではないため、**SUHF** が実施する意味がある。
- (3) 組織は将来有望な若手人材を見出し、本人と相談のうえ、上記(3)②・③が得られる機会への仲立を行うことで、未来の幹部への流れを作っていることは、結果として本人がモビリティを発揮しても、長期的にスウェーデンの高等教育をより良くするものと捉えていると考える。

3. インタビューの様子等（現地写真）



2) 事務局代表者インタビュー

訪問先都市	ストックホルム（スウェーデン）
訪問先大学・機関名	The Association of Swedish Higher Education Institutions

プログラム内容	応対者、内容など
1 インタビュー	Ms. Marita Hilliges (Secretary General, SUHF)

1. インタビュー内容

(1) SUHF の組織体制

- ① 「リーダーシップの育成」のみを目的としたスウェーデン国内の大学を含む高等教育機関からなる組織で、37 機関が所属している。大規模大学向けと小規模向けの組織が別にあったが、1995 年に合併して現在の形となった。
- ② 主要メンバーは 8 名（内訳：7 人の vice chancellors（副学長相当）、1 人の head of administrator（事務局長））。
- ③ SUHF の行動計画は主要メンバーが全所属機関のメリットになることを決めて実施する。
- ④ SUHF の専任職員は 4 名であるが、それぞれ各大学に所属（兼任）している。
- ⑤ SUHF 主導で横断的に議論を行い、政府と大学の橋渡しをするという位置づけもある。

(2) 3 つのリーダーシッププログラム

- ① 大学の社会的役割を促進するため、以下の 3 つのプログラムによりリーダーシップの強化を図っている。その中に 150 ほどの異なるワーキンググループがある。

ア the newly appointed vice chancellor

対象は新任 Vice-Chancellor で期間は 1 年間。内容は「Vice chancellor の基礎知識やその大学に果たす責任・役割の説明」と「新たなネットワークの構築」。

イ the leadership below vice chancellor

対象は教員と職員の混在で、期間は 8 ヶ月。現参加者は 25 名で様々な大学から参加。内容は「各大学の状況をよく理解する」と「どのようにして構成員と協力していくか」を学ぶ。

ウ the leadership program for the university administrators.

Jörgen Tholin 氏が担当しているリーダーシッププログラム（5-6 頁参照）。

(3) SUHF の活動

- ① 教員と職員の混在でプログラムを行い、チームマネジメントの観点で教職協働を目指している。リーダーとしてチームを引っ張っていくスキルや知識は教員も職員も同じであり、双方の考え方が重要なので、議論や衝突を恐れてはいけない。
- ② プログラムの実施をとおして、現場の教職員同士でコミュニケーションをとればどのよう

なニーズや感想があるのかが分かる。またネットワークの構築にもつながる。

- ③ 各プログラムは、参加者及びその所属機関からも高い評価を得ている。
- ④ 毎年総会を開催し、数百人規模の参加がある。新人職員向けの取り組みも実施している。
- ⑤ 他国の同様の組織を見ても、SUHFのように教員と職員を混合しているのは見つからない。

(4) プログラムの実施例

- ① 「会話や説明の方法を学ぶロールプレイ」「実際の大学の状況を持ち寄りテーマとして議論する」「マネジメントの方法」「チームを動かすには」等、実践的な内容を意識している。
- ② 大学内の身の周りの状況だけでなく国や大学周辺の社会環境で何が起きているか把握しておく必要がある。それらを踏まえ、どのようなネットワークを必要とするかを考えていく。
- ③ 2001年から2007年に、機会均等の取組みとして女性向けのリーダーシッププログラムを実施して大成功だった。女性が上級職に任命される事が受け容れるようになり、10年前は1人か2人だった女性の vice chancellor が、この10年間で男性と同数まで増加した。ただ、現在高等教育界で働くのは女性数の方が多く、男性、特に若手の雇用促進も課題となっている。
- ④ 学会などでグローバル化に関する国際ショナルレクチャーを実施し、各分野の著名人は国外からも招聘する。

(5) 大規模大学と小規模大学の関係

- ① 大規模大学と小規模大学で違いは明確にある。例えば、ルンド大学（大規模）は莫大なインフラ整備を熱望し実施するが、小規模大学では教育力の向上やアクティビティを追求する。こういった違いは歓迎しており、画一的にならないことで良い面がある。
- ② 大規模大学が持つ基盤や資源は他の規模の大学では持てない一方で、小規模の職業訓練校が「優れた取組み」を持っているように、ストックホルム近郊の小規模大学が地の利を生かして大規模大学に協力するケースもあり、北欧ではこのような関係性が成立していると思われる。
- ③ 小規模大学で、限られた資源の中で効率的に研究しているということもある。
- ④ 重要なのはスウェーデン国内、そして北欧における「cooperation（連携）」。

(6) その他

- ① 他国の組織との繋がりには基本的には歓迎。現在の繋がりには、Directors Conference、Nordic University Association、European University Association、AUA、世界学長会議等。
- ② 北欧エリアでは、基本的な社会構造や文化、社会的優先順位などが似ているが、高等教育の施策は各国で異なるので参考にしている。
- ③ 高等教育や研究の状況が異なっても学べるものはある。世界レベルで流動性が高まっており、特に学術研究では顕著。そのため Study Visit も実施して先々での状況を持ち返っている。

2. 訪問を通して

- (1) 今回、主要メンバーである Marita Hillige 氏に組織の話しを、プログラム担当の Jörgen Tholin 氏に具体的な話しを伺ったことは、SUHF の方針や思いをひと通り理解する上で効果的だった。
- (2) SUHF のリーダーシップは、それを得るために必要な知識や経験を明確化したうえで、個人の範囲ではなく他者とのネットワークや連携等が前提となっていると感じた。
- (3) 様々な取組みをより良いものにするため、地域特性（北欧のプライド含む）を生かして最適な方法を取ろうとしている。
- (4) どのリーダープログラムも非常に実践的で、日本でも効果があると思われる内容に驚いた。
- (5) 特に、Jörgen Tholin 氏が主として担当する管理者向けのプログラム、女性向けのプログラム、教職員混在の運営は、日本国内でも注視されている内容であるため、その具体的な企画・運営などは日本での導入にあたって示唆に富むものとする。

3. インタビューの様子等（現地写真）



(3) スウェーデン王立工科大学 (KTH Royal Institute of Technology)

訪問先の都市 (国)	ストックホルム (スウェーデン)
訪問先大学・機関名	スウェーデン王立工科大学 (KTH Royal Institute of Technology)

プログラム内容		応対者、内容など
1	プレゼンテーション	1) Ms. Åsa Carrlsson (Head of division, International Relations Office)
2	インタビュー	1) Ms. Åsa Carrlsson (Head of division, International Relations Office) 2) Ms. Charlotte Almqvist (advisor for Australia & Japan, International Relations Office) 3) Mr. Ronald Nordqvist T (international staff, International Relations Office)
3	キャンパスツアー (図書館含む)	1) Ms. Åsa Carrlsson (Head of division, International Relations Office)

1. プレゼンテーション及びインタビュー内容

(1) プレゼンテーションの内容

1827 年創立のスウェーデン最大かつ中心的な工科系大学であり、現在のキャンパス (ストックホルム) は創立 100 周年時に開設した。欧州内ではトップ 10 に入る工科系大学であり、13,000 名のフルタイム学生が在籍している。そのうち、学部には 1,000 名の交換留学生、修士課程に 2,500 名の国際学生が在籍しており、博士課程には留学生を含め 2,000 名の学生がいる。ストックホルム市内に 5 学部、5 キャンパス (学部ごとに設置) があり、国際学生の獲得に向けて世界大学ランキングの上位格付けに向けて注力している。また、2017 年にはストックホルム大学群 (KTH、ストックホルム大学、カロリンスカ研究所) と東京大学とで戦略的パートナーシップを締結しており、その他アジア圏では、上海交通大学、香港科技大学、南洋理工大学といった世界トップレベルの大学と戦略的パートナーシップを締結している。また、この 10 年間で送り出しの学生数を 2 倍以上に増加させる目標を持ち、グローバル化の更なる進展を企図している。

(2) インタビューの内容

① モビリティについて

KTH 職員の EU 圏内のモビリティは、エラスムプログラムなどを活用しているが、その期間は主に 5 日間であり、その他 2 日間のものもあるが、2 ヶ月以上はあまりない。EU 圏外へのモビリティはほとんど行われておらず、部署間の異動もほとんど行われていない。国際部は 20 の出身国の職員が所属しており、幾つかの言語を使用している (主に英語)。職員の最終学歴は主に修士、学士であり、博士の者はほとんどいない。なお、学歴よりも国際経験を有する職員を優先する議論も EU 圏内の学会のテーマにあり、KTH は興味深くその動向を追っている。職員の雇用形態は、6 ヶ月の試用期間を経て延長契約 (上限 2 年まで) を結ぶことと

なり、その他プロジェクトによる採用（期間限定）もある。2年間の雇用を超過すると終身雇用になる。2011年からスウェーデン国内の各大学において学費を改定できることとなったが、学生を顧客とみなす指向に傾きつつあり、KTHとしてはその理解に苦しんでいる面もある。

② モチベーションについて

職員のモチベーションを高める施策として、学内外に様々なスキル向上のプログラムがあり、人気のものは英語学習のプログラムである。大学としてモビリティ制度を備えてはいないが、国際経験は職場に活かせるものと見なしており、希望する者に対して機会を提供している。加えて、仕事の状況や上司の理解に依るが、仕事をしながら大学院進学を奨励する機会も与えられている。また、上司は部下に対して業務上のアドバイスを行うが個々のキャリアに関する指導はあまり行わない。しかしながら、部下がキャリアに関する指導を希望する場合は、いつでも相談に応じる機会を持つ関係性を築いている。

2. 訪問を通して

- (1) グローバル化促進に向けて、学生の受け入れのみならず、送り出しを意識して取り組むことで、その受け入れ・送り出し先の文化を理解することができるとのことであった。特に、新たな取り組みとして実施している発展途上国（南アフリカ諸国）への学生送り出しプロジェクトでは、70名分の奨学金を与え、学生間の交流を促進しており、興味深いものであった。
- (2) 2007年のボローニャ・プロセスの影響から大学院レベルは全て英語による授業へと移行するとともに、教職員に対しても英語学習の機会を提供するなど、この10年間でやっと英語が浸透してきたとのことで、グローバル化への対応に教職員が努力を払っていることを実感した。
- (3) KTHは工科系大学のフィールドで評価されることに価値を置いているため、自分たちの使命を正しく理解・共有し、野心を持って大学を発展させていく志向を感じ取れた。
- (4) 一部の派遣メンバーと同じ工科系大学ということで、グローバル化に関する学生の趣向について、国を超えた共通認識（専門分野によって国外留学を促進するのが困難）を持った。
- (5) 定期考査前ではないにも関わらず図書館内のほとんどの座席で学生が勉学に励んでおり、KTHの教育、学生の学習が活発であることを感じた。また、歴史あるレンガ造りの建物や、斬新なデザインの図書館があり、伝統と現代が融合したキャンパスの魅力を感じた。

3 インタビューの様子等（現地写真）



3.2 イギリス

(4)AUA (the Association of University Administrators)

訪問先の都市 (国)	マンチェスター (イギリス)
訪問先大学・機関名	AUA (the Association of University Administrators)

プログラム内容		応対者、内容など
1	インタビュー	1) Mr. Chris Ince (Chair) 2) Ms. Jo Forsyth (Officer, Professional Development) 3) Ms. Laura Harper (Officer, Marketing and Communications)
2	キャンパスツアー	上記 2) 及びマンチェスター大学大学院博士課程 2 年 (物理学) 院生
3	ランチ	上記 1), 2), 3) 及び他の AUA 職員、AHUA 職員

1. インタビュー内容

(1) Brexit (2019 年 3 月末) の影響について

日本国内においても大々的に報道されている Brexit については、イギリスの各産業界から様々な識者の意見が示されている。とりわけイギリス内の高等教育において、Brexit はネガティブなものとして捉えられている。具体的には、次の 3 点において、負の影響が想定されている。

① 学生

EU 圏内の学生に対する学費の取り扱いの変更 (国際学生学費となり、現行から 2-3 倍高騰) による EU 圏内の学生数 (約 25%) の減少、ダイバーシティの喪失、地域経済への悪影響 (減収)。

② 教職員

イギリスを除く EU 圏内から働きにきている教職員の数も不透明となり、いくつかの EU 圏内から来ている教職員は、Brexit の政策方針を受けて、それぞれの国に戻る可能性がある。

③ 研究面

現在調達ができている EU のリサーチファンドを、Brexit により、今後どの程度獲得できるかが不透明になることや、獲得できる研究費の減少により、イギリスの研究力が減退してしまう可能性がある。

※なお、Brexit によるポジティブな面としては、さらなる経済活性の可能性 (EU の枠を外れるため、イギリス単体で貿易交渉が実施できること等)、移民や労働力の管理が、国家単位の判断で行うことができるようになる等の識者の意見もあるが、高等教育関係者においては、Brexit はネガティブな面の要素の方が多いと考えている。

(2) EU 内のモビリティやグローバル化について

優秀な研究者 (教育職員) は、アメリカやオーストラリア、東南アジア圏の著名な大学で働く機会がある。一方、大学職員については、国を超えるモビリティが発生することは稀である。し

かしながら、イギリス国内においては、いくつかの大学により形成されるネットワークを活用して、モビリティの機会を創出している。この勤務期間（モビリティ）は、おおよそ 3~4 年間に渡り、この経験は、その後のキャリア形成にとって良い機会となっていると考えている。また、学長をはじめとした上級職は、国際的な人材募集を行っている。

(3) イギリスの大学職員におけるキャリアディベロップメントについて

イギリスの多くの大学では、職員ディベロップメントプログラムが充実している。各大学は、人事部門を中心に多額の予算を確保し、実務的なプログラム（PC スキル）から、パーソナルスキルまで幅広い分野で実施している。また、職員の EMBA（Executive MBA）などの取得に対し、大学から学費の半額以上を支援するのが一般的となっている。資格取得後、一定期間前に転職（退職）する場合は、その支援分の学費は、大学に返還する仕組みとなっている。

また、AUA においては、Postgraduate Certificate in Higher Education Administration, Management and Leadership という遠隔教育プログラム（1 年制）を実施している。そのほか、新規採用職員を対象として、to become a leader という 2 年間のプログラムを実施している。また、AUA では CPD（Continuing Professional Development）フレームワークを定めており、様々なワークショップを展開しており、その一部は無料で参加できるものもある。

(4) その他

AUA の今後の発展に係り、各種活動に参加するメンバーの硬直化及び新規メンバーの獲得などについて伺ったところ、JUAM 同様、AUA においても同様な課題は生じているものの、多くの関係者（AUA のプログラム参加者や勤務経験者）、特に上級職の職員によるプロモート活動などを通じて、AUA の活動の有意義な点を周知することで、課題解決に資する成果へ結びつけていることを確認した。

2. 訪問を通して

- (1) AUA は、事務局の専任職員が企画・立案しプログラムを策定しており、JUAM はテーマ別・地区別研究会の代表者（多くは JUAM 理事）が中心となり、手弁当的に企画・立案を行っている場合が多い。この場合、メニューの豊富さに裏付けられた「広く浅い学び」は担保されるが、AUA のプログラムのような「学びの体系化」は、参加者側に委ねられるため、JUAM の様々な活動の成果は、全て参加者の資質に左右されることとなる。JUAM が評価される組織になるために、これまでの学びのスタイルの継続とは別に、AUA のような新たな学びのスタイルにも挑戦できないかと強く感じた。この挑戦で、結果を出すことができれば「広く浅い学び」に「深み」が加わると感じた。
- (2) JUAM との将来の関係性のさらなる強化について、JUAM として費用捻出・確保や研修対象者として勤務先（所属大学）の理解、研修者対象者自身の本務と JUAM 活動との時間の両立の関係などから難しい点も多いが、AUA とはより多くの交流や交換派遣などの機会が必要である。他国との情報交換や優れた取り組みの共有などは JUAM 及び JUAM 会員にとっても、

研修対象者個人の大学職員としての成長にとっても利益がある。Research Conference のような機会を持つのも一案であり、AUA ではアメリカやオーストラリアの関係機関と交流を持っているため、JUAM も含めて Mega Association として活動できれば、この新たな化学反応により想像を超えた新たな面白い世界が創出されるのではないかと考える。

3. インタビューの様子等（現地写真）



(5) AHUA (Association of Heads of University Administration)

訪問先の都市 (国)	マンチェスター (イギリス)
訪問先大学・機関名	AHUA (the Association of Heads of University Administration)

プログラム内容	応対者、内容など
1 ランチ	AUA 職員メンバーとの合同でランチセッション
2 インタビュー	1) Ms. Catherine Webb (Executive Secretary)

1. インタビュー内容

(1) 内容

① AHUA の活動について

AHUA は、1960 年代に設立された組織であり、主に、vice chancellor までの上級管理職を対象とした、プロフェッショナルサービス、HR、ファイナンス、リーガル、スチューデントサポート等の、多岐にわたる分野の人材養成プログラムの開発及び提供を行っている。AUA は 1950 年代に設立されているので、それに次ぐ歴史を有している。

② AHUA が開発及び提供を行う次期リーダー養成プログラムについて

ア Flying Higher プログラム

(ア) レジストラー (事務局長相当) の役割や資質について、また、どのようにレジストラーの役割を果たしていく等がテーマのプログラムである。当該プログラムについては、レジストラーになることを希望していない者も参加可能としている。

(イ) 1 回のプログラムの参加者数は、上限 16 名の制限を設けており、合計 18 ヶ月間に渡るスケジュールを用意している。また、当該プログラムに参加するためには、参加者自身の申請以外に、各大学のレジストラーから推薦書を必要としている。

(ウ) 当該プログラムはこれまでに 10 回ほど実施しており、20 年近くに渡り運営を行っているプログラムであることから、イギリス国内では標準的なプログラムとなっている。また、現在の各大学のレジストラーの約 45% が本プログラムの受講経験者である。

イ Impact and Influence プログラム

(ア) 当該プログラムは、前述の Flying Higher プログラムの前段として位置付けられているプログラムである。リーダーに必要とされる各種スキルを磨くプログラムであり、具体的には、チームビルディングの手法や、チームワークについて学ぶ内容となっている。このプログラムについては、これまでに 16 年ほどの実施実績がある。

ウ Ambitious Futures プログラム (AHUA 後援、複数のパートナーシップ大学で協同)

(ア) 当該プログラムは、学位 (学士) 取得または取得見込みの者や大学セクターでのキャリア追求を熱望する者を対象としたものである。大学職員のキャリアをスタートさせて間もない者は、身に割り当てられた (与えられた) 仕事に没頭する中で、広い視野を持つ機会が限られることから、自身のキャリアを構築していく上で、より広い視野を持って

もらうことを目的とした内容のプログラムを提供している。

(イ) 当該プログラムは3年前から取り組みを始めており、そのフレームワークは、18ヶ月を3つのターム(6ヶ月×3ターム)に分けて実施し、第2タームでは、他大学での勤務する機会を設定している。具体例としては、マンチェスター大学で実施する場合、第1ターム(6ヶ月)は、マンチェスター大学で勤務し、第2ターム(6ヶ月)は、ランカスター大学で勤務、第3ターム(最終ターム)(6ヶ月)は、再びマンチェスター大学で勤務するという流れであり、現在30名が当該プログラムに参加している状況である。

(ウ) 当該プログラムの運営費用は各大学での負担の他、企業からの支援も受けている。イギリスは、各大学で積極的に人材育成を行う傾向が強いことから、AHUAの取り組みに参加しない大学もある。しかしながら、各大学が個別に実施する研修は、総じて費用が高い傾向にある。

② AHUAが提供を行うその他のプログラム等について

ア 開発するプログラムの根底にあるものは、大学職員の質を高め、より成長させることに資することであり、これらのプログラム開発のために、各大学の上級管理職者間で強固なパイプラインを構築し、それぞれが需要のある新たなプログラム開発に必要な活きた情報を提供している。

イ AHUAにはCPDフレームワークなどはない。ただ、AHUAのメンバーは、AUAのアクティビティなどを経験している人が多い。

ウ グローバル化に関しては、学会等での講演者にその視点で講演してもらうことや、コンソーシアムを通して、EU圏内、香港、アジア諸国との繋がりを構築しており、年に1度、学会を開催し、関係者同士、学ぶ機会を持ち合わせている。

エ 上級管理職に求められる資質や要件については、「How to get the good team, create team, motivate the members, communication skills」が重要であると考えている。

オ AHUAに関係する多くの上級職者は博士号の学位を有しているが、学位を有すること自体は必須ではない。

2. 訪問を通して

(1) AHUAは、AUAと同じくマンチェスター大学内にオフィスを設置しており、また、そのオフィスもAUAのすぐ近く(2部屋ほど隣)にあるため、イギリスの高等教育の発展を支える両組織の職員同士が、日頃から良好なコミュニケーションを図り、緊密な情報共有が図られている印象を受けた。(インタビュー調査当日は、午前中はAUA、午後はAHUAにインタビューに応じていただいたが、その間に開催されたランチミーティングには、AHUA、AUAの両職員が同時に参加し、我々訪問団と懇親を深める催しが実施された。)

(2) AHUAも、AUAと同じく、当該組織が対象とするポジション(上級管理職)に適した、体系的な学びのプログラムをいくつも開発し、提供をしており、大学職員の育成に資する高度

な取り組みを行っている。

- (3) JUAMにおいても、各大学の多くの上級管理職者が会員である構造はAHUAと類似であり、理事制といった制度設計を通し、一定以上の強固なパイプラインも構築されていることが推察できることから、AHUAでのインタビューを通じて得た学びでもある「広く浅い学び」に「深み」を加えられる活動も具現化できる素地があるのではないかと感じた。

3 インタビューの様子等（現地写真）



(6) マンチェスター大学 (The University of Manchester)

訪問先の都市 (国)	マンチェスター (イギリス)
訪問先大学・機関名	マンチェスター大学 (The University of Manchester)

プログラム内容		応対者、内容など
1	インタビュー	1) Ms. Karen Heaton (Director of Human Resources) 2) Ms. Katy Woolfenden (Head of Teaching Learning & Students, University Library) 3) Ms. Alison Wilson (Head of School Administration, School of Social Sciences) 4) Ms. Shemsah Farooq (International Officer)
2	図書館 (ラーニングコモンズ) ツアー	5) Ms. Joanne Mitchinson (international relations Administrator) 6) Library staff

1. インタビュー内容

(1) 共通テーマ

- ① モビリティについて、役職や地位の着任には対象者を見極める基準を定めており、役割や責任専門性やソフトスキルなどに応じて決めている。ただし減員時にはポジションごと消失する場合もある。学外への異動や研修は多くなく、イギリスの文化として内向的、消極的な傾向にあるため、特別な事情がない限り実現しない。ただし連携している大学や組織もあり、そこを6か月間で回るプログラムはある。また研究者を対象としたジョイントプログラムを行っている。
- ② 新学部開設時には、カリキュラムデザインなどの議論の場に職員も参加していく。議論に参加することで学生の実態や外部の反応を拾えるため、意志決定権の有無に関わらず大きな意義がある。また、学内の様々な機関によるコラボレーションが行われている。こういった協働には戦略を定めており、学部や設置形態を越えて、アカデミックな研究支援、社会的責任、国際戦略に則った学生の多様性の確保を実現できるよう常にアクションを起こしている。モチベーションについては、人と協働する上で生まれる仕事の生産性や一緒に働く職員への支援機会を得られたときに感じるという。

(2) 図書館

英国内に5か所しかない、国が定める研究図書館の一つ。書籍やデジタルコンテンツといったハード面だけでなく、専門分野のスペシャリストの雇用と彼らの恒常的な能力開発といったソフト面の充実にも取り組んでいる。これらは独自の運営戦略で定められ、大学内の学生だけでなく、国内外の利用者への教育・研究支援を最大限に行えるよう、定期的に利用者ニーズを確認して提供サービスを最適化している。他にもメンタルサポート、revision technique (学術技術の学習支援) サポート、オンラインの支援サービスなどを実施している。図書館の取り組みは学内外から高い評価を受けており、受賞歴もある。

2 訪問を通して

- (1) マンチェスター大学は本研修最後の訪問先ということで、ここまでの現地調査で蓄積、更新した情報（組織的、社会的制度・文化）をもとにインタビューを進めることができた。特に今回は、質問テーマごとで先方の対応者が入れ替わることが知らされていた事もあり、具体的かつ細部の事例に踏み込めたので、訪問調査の締めとして満足のいくものとなった。
- (2) マンチェスター大学では人事部が職員の配置基準、採用課程の公平性を担保し、マネジャーが部下の成長支援を担っている。組織と人の双方から、個人のキャリアアップに前向きな体制を敷き、加えて他大学との人事交流や学外研修への参加には消極的な半面、学外からの正規雇用を積極的に実施することで、職員のモチベーションの維持向上を担保している。
- (3) キャンパスツアーで案内して下さったラーニングコモンズは 5 階建ての独立施設で、レポートの作成、研究、グループ学習など、学生のあらゆる学習ニーズに対応できるよう設計されていた。空間設計や学習に必要な PC など設備は言うに及ばず、什器に至るまで細やかな配慮がされていた。仮眠用スペース（専用インテリア）も用意されていたのはかなり驚いた。我々が訪問した時も、年度初めにも関わらず利用する学生で満席であり、日本でよくある学習（活動）「空間」ではなく学習「支援」を体現していることが強く伝わった。
- (4) 事前調整を含めた先方の対応を通して、外部対応に慣れていることが訪問全体から伝わった。事前に詳細な訪問プログラムを組み共有して下さったことや、待ち合わせ場所にマンチェスター大学の博物館を指定して下さるユーモアなど、誠意と敬意に溢れた対応が単純に嬉しかった。

3. インタビューの様子等（現地写真）



4. 「将来 JUAM の連携先となり得る組織・団体等」に関する基礎調査結果

「将来 JUAM の連携先となり得る組織・団体等」の基礎調査として、スウェーデンの「SUHF」、イギリスの「AHUA」を訪問し、責任者へのインタビューを通して、両機関の原理原則、各種取り組み及び国際化に向けた方向性等について理解を深めた。この訪問によって得られた知見に基づき、「JUAM の設立趣旨」及び「国際連携・協力に関わる基本方針」に沿った連携について、その適否と理由を検討した。

その結果、「SUHF」及び「AHUA」の両機関の全体の活動は、JUAM でも十分適応できるものであり、両機関とも将来 JUAM の連携先となり得ると判断した。

下表は、基礎調査結果の要点をまとめたものである。

【表 1 基礎調査結果の要点】

連携先		SUHF	AHUA
JUAM の連携要件			
JUAM 設立趣旨	適性	○	○
	理由	・ リーダーシップの育成を目的とした 3つのプログラムと 150 ほどのワーキンググループの存在。 ・ スウェーデン内の 37 大学が所属。	・ 3 つの次期リーダー養成プログラムの存在。 ・ 現在の約 45%のレジストラー（大学事務局長相当）がプログラム経験者。
「国際連携・協力に関わる基本方針」における六つの基本原則			
①対等の原則 ②尊敬と信頼の原則	適性	○	○
	理由	・ 他国の組織との繋がりを歓迎。 ・ 各国での諸問題を互いに共有し、各々の課題解決に向けて活用。	・ humane(コンソーシアム)を通して、EU 圏内、香港、アジア諸国との関係を構築。
③実体のある関係の原則	適性	○	○
	理由	・ 実践的なプログラム、総会を開催。 ・ 新人職員や次世代リーダーも対象。	・ 実践的なプログラム、講演を開催。 ・ 新人職員や次世代リーダーも対象。
④会員全体への裨益の原則	適性	○	○
	理由	・ リーダーシップ育成の取組みが多く、大学行政管理職の形成に貢献。	・ 上級職（副学長や各部長等）から若手・新人まで幅広い人材育成に注力。
⑤支援の原則	適性	※JUAM 側の判断で実施	※JUAM 側の判断で実施
⑥経費負担の明確・明示化の原則	適性	△	△
	理由	・ プログラム費用は各所属大学において負担。 ※連携の際は、要個別協議。	・ プログラム費用は各所属大学のほか、企業からの支援で負担。 ※連携の際は、要個別協議。

5. 本海外研修全体のまとめ

本研修では、「欧州の大学職員の“モチベーションとモビリティの関係性”」をテーマとし、大学職員の日々のモチベーションを維持・向上させる一つの施策として、モビリティを有効に活用しているとの仮説を立てて調査を行った。折衝の結果、インタビュー訪問は叶わなかったものの、ミュンヘン工科大学（ドイツ）には、事前調査シート（[資料5](#)参照）の回答を通して調査のみ協力いただいた。現地でのインタビューでは、テーマ及び仮説を前提に、①大学職員の国際化を含むキャリアディベロップメント、②大学職員のキャリアディベロップメントに資する大学職員団体の可能性、を特に意識して臨んだ。

また、訪問先大学の図書館の取組みに関するヒアリングや館内ツアーから、各大学の図書館のあり方や位置付け、一部の先進的な取り組み等を把握することができた。

以下、全体の調査成果と得られた知見を報告する。

(1) 調査成果の要点 ※調査にあたり、事前調査シートを各大学に送付している。（[資料5](#)参照）

【表2 各大学・機関に関する調査結果（2018年9月現在）】

調査内容	スウェーデン			イギリス		
	ウプサラ大学	スウェーデン工科大学	SUHF	マンチェスター大学	AUA	AHUA
職員のモビリティ又はモビリティの取組み	・組織間の移動は個人の意思尊重 ・同部署に長く留まるより、成果を出して移動	・学外交流や研修活動に前向き ・他組織や国外経験をプラス評価	・プログラムを通して各大学職員の交流機会創出 ・ワークショップ、観光地や他国での研修も実施	・学外への移動や交流（研修含む）は多くない	・英国では協定校間で人事交流を実施 ・英国では特定地域内の大学間で出向制度あり ※いずれも AUA 主導ではない。	・後援の研修プログラムにて、6カ月間、他大学勤務の経験創出
職員の雇用形態・処遇	・職位は全て公募 ・職員のスキル向上を支援	・職位は全て公募 ・職員のスキル向上を支援	・数名のみ雇用 ・殆どのスタッフが所属大学兼任	・学外者の雇用は積極的 ・教育支援に内在資源を活用	・加盟大学の教職員が出向	・加盟大学の教職員が出向
国の文化	<ul style="list-style-type: none"> ・設置形態は国公立が大半 ・転職や異動はセルフマネジメントに基づく ・社会移動率 5.30（日本は 0.56） ・専門職（スペシャリスト）の文化 			<ul style="list-style-type: none"> ・移動、特に国外への移動は消極的 ・大学の自治性を尊重 ・社会移動率 3.08（日本は 0.56） ・2019年3月末に Brexit（EURO からの脱退）を控える 		
その他の活動や機関の位置付け	・MIRAI プロジェクトに参加 ※日本とスウェーデンとの共同研究推進プロジェクト	・発展途上国への学生送り出し ※フィールドワークを教育効果に反映（奨学金有）	・政府と大学の橋渡しの役割 ・加盟大学のメリットに資するプログラムの提供	・ラッセルグループ（イギリスの大規模研究型大学群）に加盟 ・世界的研究拠点	・プログラムは一部無償のもの有 ・世界各国の機能機関と連携模索	・個人の能力開発とネットワークの構築機会提供

上記の調査結果を概観すると、「欧州の大学職員の“モチベーションとモビリティの関係性”」について、一部で前向きなつながりを支持する回答等もあったが、今回の調査では関係性を明確に提示できるほどの情報は得られなかった。その背景には、欧州各国の文化や社会移動率等に起因する大学職員の位置付けが日本と大きく異なる点があるものと推測する。

しかしながら、モビリティの形態が事前調査で把握していた以上に多岐に渡る点、国や支援団体などの外部要因と組織文化など内部要因に影響される点などの興味深い事実が明らかとなった。

また、欧州の大学職員のモチベーションについては、その一つの事例として、各ポジション（専門職）に求める基準や資質自体による外発的事項と、各大学・機関で用意するスキル・資質向上のプログラム参加への機会創出による内発的事項によって、維持・向上させている事例を理解することができた。

(2) 図書館に関する結果

【表3 各大学の図書館に関する調査結果（2018年11月現在）】

国名 大学 調査項目		スウェーデン		イギリス
		ウプサラ大学	スウェーデン王立工科大学	マンチェスター大学
創立年		1620年	1825年	1824年
蔵書	冊子	5,014,000冊	800,000冊	約4,000,000冊
	電子書籍	557,427冊	300,000冊	約500,000冊
	電子ジャーナル	30,020タイトル	11,000タイトル	約41,000タイトル
	データベース	331	119	数百規模
開館時間 (本館)		月～金 9:00～18:00	月～木 8:00～21:00 金 8:00～19:00 土 10:00～16:00	月～日 8:00～24:00
運営 体制	構成	本館+12分館	本館+2分館	本館+10分館
	スタッフ数	約200人	45人	約300人
主な利用者向け 支援内容		<ul style="list-style-type: none"> レファレンス案内 情報リテラシー講座 貴重図書の利用講座 PCスキル習得講座 ワークショップの開催 design thinking digital tool 	<ul style="list-style-type: none"> レファレンス案内 企画展示の実施(例) 世界の水環境 身近なエネルギー ランチ・サイエンス・レクチャー 段階別のプロジェクト支援教育 論文作成の事前教育 	<ul style="list-style-type: none"> レファレンス案内 著作権ガイダンス ワークショップの開催 学習能力向上系 情報リテラシー系 研究支援系 オンライン支援
その他特記事項		<ul style="list-style-type: none"> 図書館全体を40の専門部署に細分化。 地域住民向けイベントあり。 	学内での学習・研究の中心的役割を担う。	<ul style="list-style-type: none"> 国内で5つの国指定研究図書館の1つに位置付けられている。 提供サービスの質が高く、賞を受賞。 ラーニングコモンズが専用棟で稼働している。

図書館については、全ての訪問先大学で施設見学をさせていただき、ウプサラ大学に見られる希少図書の管理や建物の伝統的デザイン、スウェーデン王立工科大学の独特なデザインと学生が自由に学習できる空間の創出、そしてマンチェスター大学での24時間制のラーニングコモンズや図書

館で実施する多種多様なワークショップでの教育支援など、どれも日本の大学の図書館より先進的、先駆的な取り組みであると感じることができた。

(3) 得られた知見

今回の調査研修は、現地へ赴き、現場で職務に従事する方に聞かなければ知る術のない情報ばかりであった。我々の訪問に応じてくださった方の言動のみならず、訪問した場所や彼らのバックグラウンドといった非言語的、間接的情報からも多くの気づきがあった。それらの中で、特に我々が伝えたい個所を「大学職員の観点」「大学の観点」に、JUAMの今後の活動の一助に繋げる思いから、「他地域を見たうえでのJUAMについて」「着実な連携を目指すためのJUAM側の取り組みの提案」としてまとめ、以下に報告する。

① 大学職員の観点

訪問した大学はどこも国際化を推進していたが、単に「協定校や留学生を増やす」のではなく、受入れ学生と送り出し学生にどういったメリットを提供できるかに力を入れていた。日本においても、国際化を「異質な者たちとコミュニケーションを取る」に留まらず、「信頼と協力を得て、成果を生み出す事」と捉え、そのために職員レベルで語学力向上や国や文化を超えた交流（協力）経験を図っていくことの重要性を実感した。

② 大学の観点

訪問先大学における留学生や連携、協定校のマーケットは世界各国に及んでいた。世界規模で人・情報の流動化が進む中、大学も所属地域の地理的枠組みにとらわれることなく、世界の教育研究動向を常に把握していくことが必要であると強く認識した。また、学術面では学生・教員への教育研究機会の提供を通して社会の発展に寄与することを目指していた。これは、日本においても、各大学が社会の中でどのような役割を担い、成果を還元できるかを意識しているため、共通の認識であることが確認できた。

そして単発的、短期的な事業運営にならないよう、訪問先の国・大学は次世代の教職員の育成にも積極的に取り組んでいる。部下の育成において重視する部分は、国の社会・文化や組織風土によって違うので一概には定義できない。その中でも、今回の訪問先の国・大学は、上級管理職の育成に関して、一大学だけでなく、SUHFやAUA、AHUAなど外部団体との協力のもと、長期的な大学運営を見据えて包括的な育成制度を展開していた。

③ 他地域を見たうえでのJUAMについて

現在のJUAMでは、地区別・テーマ別研究会が主体となって研修会を企画運営し、会員および全国の各大学職員が抱える課題に応じたプログラムを選択できるような体制をとっている。訪問した2か国・3大学でも個人の業務課題解消や能力開発の必要性を感じ、大学として対策を講じており、JUAMとして実施している研修会研究会の意義は極めて大きいことが明らかになった。一方で個人が任意で参加するプログラムだけでなく、会員が属する各大学の課題やニーズを考慮して、横断的な取り組みを通して、より大きい枠組みで高等教育全体の発展、

各大学の活動支援ができるプログラムの必要性も感じた。

④ 着実な連携を目指すための JUAM 側の取り組みの提案

今回訪問した 3 機関ともに、大学職員の育成に資する体系的かつ高度な取り組みを行っており、期待できる「先方から JUAM 側」への連携内容（案）は、以下のとおりとなった。

SUHF	<ul style="list-style-type: none"> ・先方の総会、またはプログラムへの参加者派遣により、現地での交流と人材の育成を目指す。※スウェーデン語もしくは英語でのプログラム参加が求められる。 ・プログラムの企画・運営内容や実施にかかるノウハウを共有する。 特に、女性リーダーの育成や教員と職員が混在する企画。 ・お互いの機関を通して、会員同士（大学・個人）をつなぎ、情報収集等を行うなど。
AHUA	<ul style="list-style-type: none"> ・先方のプログラムへの参加者派遣により、現地での交流と主に上級職の人材の育成を目指す。※英語でのプログラム参加が求められる。 ・プログラムの企画・運営内容や実施にかかるノウハウを共有する。 特に、多岐にわたる分野の上級管理職の育成について。 ・お互いの機関を通じた、会員同士（大学・個人）をつなぎ、情報収集等を行うなど。
AUA	<ul style="list-style-type: none"> ・先方のプログラムへの参加者派遣により、現地での交流と人材の育成を目指す。 ※英語でのプログラム参加が求められる。 ・プログラムの企画・運営内容や実施にかかるノウハウを共有する。 特に、CPD（Continuing Professional Development）フレームワークを通じた人材育成について。 ・お互いの機関を通じた、会員同士（大学・個人）をつなぎ、情報収集等を行うなど。

上記を踏まえて、今後の着実な連携を目指すための JUAM 側の取り組みとして、以下の 2 点を提案する。

ア 「海外職員団体等調査・連携企画チーム（仮名）」の立ち上げ

海外各国の職員団体等からの連携打診の窓口となる国際委員会と密接に連携しながら、連携に関する「調査と実務」を継続的に担当する「海外職員団体等調査・連携企画チーム（仮名）」の立ち上げを提案する。同チームは、JUAM 組織上「研究会」に相当するものとし、メンバーは国際業務経験の有無を問わず JUAM 会員に広く募集を行い、JUAM 内で日常的に国際性をもって活動できる場を作ることを目指す。

チームの主な活動内容は、海外各国の職員団体等の活動及び JUAM との比較調査、連携内容に関する会員へのニーズ調査、具体的な連携内容（案）の策定、調査結果等の研究及び報告会等での会員への還元等を通して、大学職員のグローバル化に資することが考えられる。

特に、「海外職員団体等調査・連携企画チーム（仮名）」において意識する点は、国際業務経

験及び語学力の有無を問わず、チームの活動を通じて、大学職員の国際化に必要となるスキルを高め合っていくものである。各大学で配置に限りのある「国際系の業務」に携わらない職員が、JUAMでのグループ学習を通じて、各会員の国際化に資する知識の習得や国際感覚の醸成を図り、ひいては将来的に各大学の組織の国際化にも還元していく枠組みを設けることとした。この枠組みの中で、各会員の国際化への適応を通して、JUAM自体の国際化に繋がり、さらに現在JUAMで模索している新たな連携先の確保へと資する、有意義な取組みなるものと期待する。

イ 海外の連携機関や新規連携先調査等の訪問の継続

海外の連携機関や新規の連携先調査等の訪問について、今後も継続的に実施することを提案する。今回の欧州渡航では、各派遣メンバーの所属大学と協定している大学ではなく、これまで繋がりのない大学や機関に訪問打診を行った。そのような中でも、訪問先大学や機関はとて真摯かつ温かく迎えて頂き、当初予定よりも多くの情報が得られた。その理由の一つとして、「現職の大学職員」という実務者の集まりであるJUAMを代表した打診だったことが、同業種の共感も得られ、様々な配慮を頂けたものと確信している。

また、今回の渡航メンバーのうち、ほとんどのメンバーが国際部署の経験がなかったため、「海外機関との具体的なやりとり」は大変貴重な経験となった。派遣メンバー個々で相違はあると考えるが、今回の研修を通して、拙いながらも、渡航先との連絡調整や質問事項の作成、現地でのインタビューを英語で行った経験は確かな自信につながっている。そして、今回の経験によって、渡航前と比し、英文や海外に対する抵抗感が確実に減っていることを実感している。

上記の経験に基づき、大学の国際化の中で活躍できる人材をさらに増加させていく意味で、JUAMの特性を最大限に生かし、「現職の大学職員」が国際業務を推進するために必要なスキルの獲得や国際感覚の醸成に資する希少な機会を提供する場を創出すべきと考える。また、チーム編成による渡航を通じて、個々では得難いメンバー間の横のつながりによって、得られた知見等を普及、分析及び共有することもできる。

具体的な計画について、大きな目的はJUAMや国際委員会の意向を踏まえて今回提案している「海外職員団体等調査・連携企画チーム（仮名）」で立案し、具体的な目的地や内容、テーマ等の決定から現地機関との連絡調整は原則として希望者が実施することを想定する。例えば、直接訪問の実施を2～3年に1回程度、「海外職員団体等調査・連携企画チーム（仮名）」のメンバーを含めて希望者を募り、必要に応じてJUAM側から費用の一部を支援する等が考えられ、この取組みは必ずしやJUAMの発展に資するものと強く確信している。

以上