

金沢大学・山形大学・大正大学合同シンポジウム

大学組織変革は誰がいかに関与するのか？ -「チェンジ・エージェンツ」の提案-

目的

大学においてFD・SDプログラムを企画・設計・運営していくためには、大学ごとに異なるミッション、組織文化、各大学が置かれた内外の環境、人的・物的リソース等の特性に応じてプログラムを開発し実現していくことが求められる。参加者が3大学の組織特性に応じたFD・SD事例を参考にしつつ、これからの大学組織変革についての対話を行い、省察を通してFD・SDを包括する大学組織開発を担う新たな役割を考える機会としたい。

日時 2018年6月8日(金) 14:00 - 17:50 (18:10 - 19:30 情報交換会)

会場 一橋講堂 中会議場 <http://www.hit-u.ac.jp/hall/>
(東京都千代田区一ツ橋 2-1-2 学術総合センター内)

対象 国公立の大学教職員、高等教育関係者
(特に職員人事や人材育成に興味・関心ある方)

プログラム

13:30 受付開始

14:00 - 14:05 **開会の挨拶**

金沢大学 理事(基幹教育改革担当)・副学長 大竹茂樹 教授

14:05 - 14:10 **シンポジウム趣旨説明**

金沢大学 国際基幹教育院高等教育開発・支援部門長 吉永契一郎 教授

14:10 - 14:40 **オーブニングトーク**

「企業人、事務職員、教員へのトランジション経験からのFD・SDの考察」

愛媛大学 教育・学生支援機構教育企画室 上畠洋佑 特任助教

14:40 - 16:00 **対話のアクティビティ(グループワーク①)**

「自大学のFD・SDの省察 ― 何を何のためにやってきたか」

金沢大学 国際基幹教育院高等教育開発・支援部門 杉森公一 准教授

発創デザイン研究室・福井大学教職大学院非常勤講師 富永良史 氏

16:10 - 17:20 **3大学 FD・SD事例紹介**

(1)「地方中小規模大学・短大を対象とした教育改善・改革の支援システム開発とその展開」

山形大学 教育開発連携支援センター長 小田隆治 教授

(2)「職員ビジョンに基づいた人材育成制度の構築について」

大正大学 学長室人事課 森田百合子 課長

大正大学 学長室人事課 杉田美調 主任

(3)「自律的な組織開発・人材開発のためのリーダー養成」

金沢大学 国際基幹教育院高等教育開発・支援部門／

SGU企画・推進室 松村典彦 専門職員

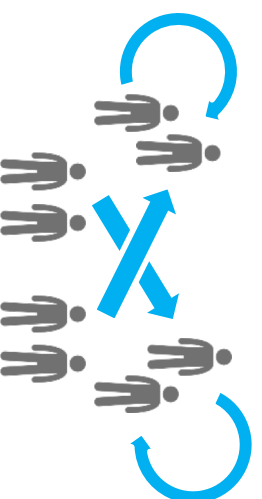
17:20 - 17:40 **対話のアクティビティ(グループワーク②)**

「自大学のFD・SDの省察 ― これから何のために何を」

17:40 - 17:50 **閉会の挨拶(シンポジウム総括)**

山形大学 教育開発連携支援センター長 小田隆治 教授

18:10 - 19:30 情報交換会 / 3,000円 (事前登録)



金沢大学・山形大学・大正大学合同シンポジウム
大学組織改革は誰がいかんに担うのか？
ー「チェンジ・エージェント」の提案ー
オープニングトーク
日時：2018年6月8日（金）14:10～14:40
場所：一橋講堂 中会議場

企業人、事務職員、教員への トランジション経験からの F D・S Dの考察

愛媛大学 教育・学生支援機構
教育企画室 上畠 洋佑
uehata.yosuke.dc@ehime-u.ac.jp

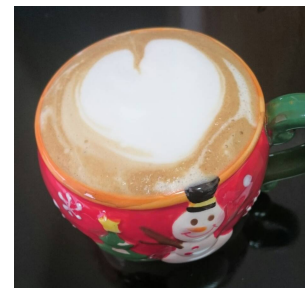
自己紹介

- ☐ 企業（総合物流会社等）
→コンテナ船プランナー・現場監督官（364日24時間勤務）
- ☐ 学校法人事務職員（聖隷学園、関東学院）
→設置認可（学科、博士後期課程）、中学校新設、IR
- ☐ 国立大学法人教育職員
→教学IR（FGI、ラーニングエスノグラフィ等）
教育関係拠点事業（ケースメソッドSD、ALA）
- 広島大学文学部人文学科英語学・英文学コース
- 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース
- 早稲田大学大学院文学研究科教育学コース



自己紹介

氏 名：上畠 洋佑（うえはた ようすけ）
出身地：静岡県駿東郡小山町
年 齢：37歳
家 族：妻、娘（9ヶ月）
趣 味：コーヒー、読書、音楽鑑賞、漫画



大きな問い

あなたはF D・S Dについて、
どのような考えを
持っていますか？

本トークの構成

1. 参加者のプロフィール紹介
2. シンポジウム趣旨・概要の説明
3. 企業人・事務職員経験からの知見
4. 事務職員から教員への移行経験
5. 考察とまとめ

1. 参加申込者のプロフィール

大学数 83校

申込者数 108名（国立 20、公立 2、私立 78、その他 8）

経営者 1名

教員 19名

職員 80名（以下内訳）

部長、部長代理、事務局長、学務部長、

教学事務部長、事務長、大学事務局長 21名

課長、室長、担当課長、室長代理、課長補佐 12名

主任、係長、主管、副所長補佐、主幹、主任主事、副主幹 21名

一般職員等 26名

その他 8名（民間企業や行政関係の方）

情報交換会

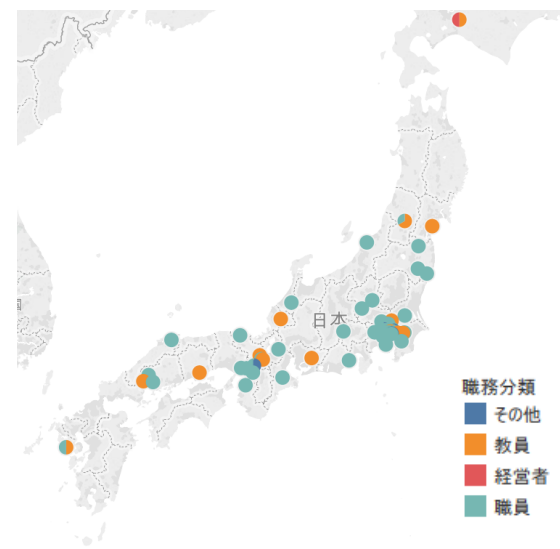
参加する 37名

参加しない 71名

本トークの構成

1. 参加者のプロフィール紹介
2. シンポジウム趣旨・概要の説明
3. 企業人・事務職員経験からの知見
4. 事務職員から教員への移行経験
5. 考察とまとめ

1. 参加申込者のプロフィール



北は北海道、西は長崎

東京、千葉、埼玉が中心

関西エリアも多い

大学（法人）
の規模も様々

トップ（経営者）
ミドル（管理職）
ボトム（一般職）が
一通り参加

職員が約8割

1. 参加申込者のプロフィール

申込者の方からのメッセージ（抜粋）

興味深いテーマです。

業務で大学の人事制度構築に関わっています。

先進事例を学び、当該業務に活かしたいと考えております。

「FDSD〇〇委員長」を拝命しておりますが、何の権限もありません。

よって貴シンポで学んだ事が現実の役に立たないかもしれませんが、是非参加させて頂きたいと存じます。

関心のあるテーマですので、是非セミナーに参加します。

SD関連の担当者として情報収集と実効的な方策を熱望します。

職員の研修等を担当しております。

今年度、〇〇部署部が設立されましたが右も左もわからないため、

このようなシンポジウムに参加することは有意義であると考えています。

大学人として今日的課題ですので、是非、他学の識者のお話をお聞きして、

取り込めることを取り入れていきたいです。

強い刺激を受け、本学の戦略策定の参考にしています。

本講演の構成

1. 参加者のプロフィール紹介
2. シンポジウム趣旨・概要の説明
3. 企業人・事務職員経験からの知見
4. 事務職員から教員への移行経験
5. 考察とまとめ

2. シンポジウム趣旨・概要の説明

シンポジウム趣旨説明（吉永）

1. 一切皆苦 悲観論・魔法の杖はない、
 2. 諸行無常 自分たちでコントロールする大切さ
 3. 諸法無我 関係性が重要、
 4. 涅槃静寂 ものの見方を変えるトレーニングが大事
- ・アメリカの知見への違和感
 - ・新規プロジェクトの機会参画と一皮向けた経験ができる機会の創出が大事である
 - ・内的動機を与えること、汎用的能力を伸ばすこと→本参画型シンポジウム（ワールドカフェ）で行う理由

オープニングトーク（上畠）

- オープニングトークの目的は参加者にFD・SDの新たな眼差しと刺激を与えること
- ・人事権とキャリア権によるFD・SD
 - ・対話を通じた一皮むけた経験
 - ・限られた資源の中での不要な平等性によるFD・SD
 - ・教育の個別化と並行して、FD・SDの個別化が必要ではないか（アセスメントの重要性）
 - ・革新性と永続性を往還する葛藤の大学組織のダイナミズムへの理解
 - ・センター系教員、越境者・可能者の活用のすすめ

1. 対話の重要性
2. FD・SD実施における機能的視点から人間関係の視点への転換
3. 自己裁量権の測定
4. 観察はしても良いが評価はしてはいけない

新たな眼差し
刺激物の投入

議論・活動

報告（参照）

リフレクション（腹落ち）

ワールドカフェ①（杉森、富永）
「自大学のFD・SDの省察
－何を何のためにやってきたか－

3大学事例紹介
金沢・山形・大正

ワールドカフェ②（杉森、富永）
「自大学のFD・SDの省察－これから何のために何を－

本トークの構成

1. 参加者のプロフィール紹介
2. シンポジウム趣旨・概要の説明
3. 企業人・事務職員経験からの知見
4. 事務職員から教員への移行経験
5. 考察とまとめ

3. 企業人・事務職員経験からの知見

港湾職員、総合職、一般職

業務が金銭として可視化



人材育成投資の失敗

愛され、選ばれる港へー清水港HPより引用

3. 企業人・事務職員経験からの知見

通関士（国家資格）

入社年度は自社研修に自由公募制。

次年度から全総合職が受講必須となった。

モチベーションの低下を経験した。

3. 企業人・事務職員経験からの知見

人事権（独立行政法人労働政策研究・研修機構，2011）

一般に、労働者の地位の変動や処遇に関する使用者の決定権限のこと。
労働契約に基づく権利で、労働契約の範囲を超えて行使することはできず、
また、権利濫用法理や個別の法律によって制限を受けることがある。

キャリア権（厚生労働省職業能力開発局，2005）

人が職業キャリアを準備、開始、展開、終了する一連の流れを総体的に把握し、
これら全体が円滑に進行するように基礎づける権利。法的根拠としては、
個人の主体性と幸福追求の権利（憲法13条を基底とし、生存権（同25条）、
労働権（同27条）、職業選択の自由（同22条）、教育権（同26条）などの
憲法上の規定を職業キャリアの視点から統合した権利概念である。

3. 企業人・事務職員経験からの知見

人事権のキーワード

業務命令、義務、指示
職場還元、人的投資と回収
全体研修・階層別研修

キャリア権のキーワード

自己実現、キャリアプラン
自発性、社会人大学院
資格取得支援、自己選択

3. 企業人・事務職員経験からの知見

通関士（国家資格）

入社年度は自社研修に自由公募制。

次年度から全総合職が受講必須となった。

キャリア権による研修→人事権による研修
（自己実現から業務指示へ）

3. 企業人・事務職員経験からの知見

学校法人Aが設置するC大学では次年度に大学院保健科学研究科（博士後期課程）を開設する準備を進めていた。私は、法人事務局企画部に中途採用者として配属され、当該設置認可申請の主担当の役割を担っていた。当時27歳であった私は前任者からの引き継ぎもなく、法人事務局長からは「過去の申請書と文部科学省が出してる設置に関する手引きを見て、申請業務を進めてほしい。教員のヘッドハンティングだけは私の方でやるので、あとは全ての書類を作成して認可申請を達成してくれ。」という指示を受けた。

申請に関する事務的な作業は難易度は高くないが、「設置の趣旨」の案をゼロからひねり出し作成し、理事長（創業者2代目）、専務理事、法人事務局長、学長（看護学専門）、看護学研究科長（学長と同じ大学院出身）、社会福祉学研究科長、リハビリテーション学研究科長（保健科学研究科長予定者）で構成される設置準備委員会で審議を進め、申請に向けて「設置の趣旨」を完成する必要があった。

リハビリテーション学研究科長（保健科学研究科長予定者）は、あからさまに私を下に見て「事務にアカデミックな視点がなく、研究というものがわからないから、設置の趣旨を書くのは無理だ。」と繰り返し発言していた。私は、**若さもあり、反骨精神で食らいつき、書いては修正され書いては修正されを繰り返し、少しずつ完成に向けて進めていった。**徐々に認められる中である事件が起こった。

数回目の設置準備委員会を三日後に控え、リハビリテーション学研究科長（保健科学研究科長予定者）に「設置の趣旨」についてアドバイスをもらった後に、「次の会議に向けて、学長の確認をしてね。」という指示が下った。

3. 企業人・事務職員経験からの知見

大学コンソーシアム岐阜で紹介した「教職協働」のケースを用いて上畠が事務職員として一皮むけた経験からの知見をお伝えします。

ケース1

「設置認可に関わる教職協働の失敗」

3. 企業人・事務職員経験からの知見

学長は看護学において権威ある人物であった。そのお墨付きを会議前に頂いておいて、会議でスムーズに承認をいただくという考えである。即座に学長室にアボを取り、確認を貰ってOKが出た。設置準備委員会のリマインドを前日に行い、いよいよ当日となった。

会議では私が「設置の趣旨」について説明を終えたあと、リハビリテーション学研究科長（保健科学研究科長予定者）と学長はうんうんと頷いてもはや議題として「設置の趣旨」が承認される雰囲気となっていた。突然、看護学研究科長が静かに立ち上がり、

「不愉快なので、私は途中ですが退席します」

といって会議室を出た。私は事務局長と顔を見合わせ、即座に私が追いかける。

「なにか不手際がありましたでしょうか？」早速で追いかけている間に声をかける。

「私はあなたの顔を見たことはありません。」

看護学研究科長は、静かだが厳しい口調でそう言うと、歩速を上げて自らの研究室に向かいドアをバタンと締める。私はわけがわからず、ドアの前に立ち尽くしてしまった。

問1 なぜ看護学研究科長はこのような態度をとったのでしょうか？

3. 企業人・事務職員経験からの知見

一皮むけた経験

- ・設置認可業務は教職協働の一例である。
- ・教員からの冷遇をバネに対話を重視して、プロジェクトを完遂させた
(グリッド、レジリエンスの訓練)
- ・このきっかけが大学院進学と研究者への道を開くことになった。

3. 企業人・事務職員経験からの知見

中途採用で学校法人 B へ転職した。

転職 1 年目の夏

初任者研修←人事権による研修

「新人と共に文書作成ワークショップ」

個人・組織に不要な平等性への疑問

→S Dには個人の把握が必要では？

アセスメントの重要性

3. 企業人・事務職員経験からの知見

大学経営・政策コースへの進学

課長、事務局長からのエール

職場の応援と理解

→キャリア権による研修の後押し

修士号取得と I R 推進室配属

→シグナルと近似性・同質性の獲得？

本トークの構成

1. 参加者のプロフィール紹介
2. シンポジウム趣旨・概要の説明
3. 企業人・事務職員経験からの知見
- 4. 事務職員から教員への移行経験**
5. 考察とまとめ

4. 事務職員から教員への移行経験

金沢大学における学生支援部署インタビュー調査

1. 調査の趣旨

本学の学士課程学生と窓口や日常学習支援等を行う部署にインタビューを実施し、日常業務から見る・感じる学生の現状、学生・学習支援業務の詳細、業務上の具体的な取り組み、業務上業務で接し、学生・の意識、学内の学習支援・学生支援のリソースの把握などについてインタビューを行い情報収集する。

2. 実施期間と所要時間

期間：2016年7月11日（月）～8月5日（金）

所要時間：1部署あたり1時間前後を想定

（グループでの半構造化インタビュー形式）

4. 事務職員から教員への移行経験

4. 実施結果（一覧）

順番	部署名	実施日時	時間（分）	対応者①	対応者②	対応者③	対応者④	人数
1	学務課 教務係	7/20（水）10時～	71	係長	主任	主任		3
2	学生支援課 学生相談係	7/21（木）9時～	97	係長	一般職員			2
3	情報サービス課 自然科学系図書館	7/21（木）13時30分～	68	図書館係長	図書館職員			2
4	人間社会系事務部学生課 人文・国際学務係			一般職員				1
4	人間社会系事務部学生課 法・経済学務係	7/21（木）15時～	85	主任				1
4	人間社会系事務部学生課 教育・地域学務係			一般職員				1
5	情報サービス課 医学図書館			図書館係長				1
5	情報サービス課 保健学類図書室	7/22（金）10時30分～	79	図書館主任				1
6	保健管理センター	7/22（金）13時30分～	100	教授	准教授	保健師	保健師	4
7	医歯保健系事務部学生課 保健学務係	7/22（金）15時30分～	92	係長	主任	主任		3
8	学生支援課 学生支援係	7/26（水）9時～	74	係長	主任			2
9	理工系事務部学生課 学生係	7/26（水）10時30分～	90	係長	一般職員	一般職員		3
10	情報サービス課 中央図書館係	7/29（金）9時～	72	課長	図書館係長			2
11	医歯保健系事務部薬学・がん研支援課 薬学学務係	7/29（金）10時30分～	72	係長	主任	派遣職員		3
12	基幹教育支援課 基幹教育学務係	7/29（金）15時00分～	76	係長	主任			2
13	国際機構支援課 留学生係	8/4（木）10時30分～	80	係長	一般職員			2
14	理工系事務部学生課 教務係	8/8（月）10時～	76	係長	主任	一般職員		3
15	学生支援課 就職指導係	8/8（月）13時～	108	係長				1
16	医歯保健系事務部学生課 医学学務係	（未実施）	-	-	-	-	-	-
合計				1740				37
平均インタビュー回数				82.67				2.67
平均インタビュー回数				68.89				2.06

4. 事務職員から教員への移行経験

3. 質問事項

（1）日常業務から見る・感じる学生の現状について

①学生との関わりについて

②業務で接する学生の姿について

（2）学生・学習支援業務について

①部署内の役割について

②業務上困難に感じていること、問題意識、改善したい点について

（3）自部署ならではの業務・取り組みについて

（4）業務を行う上での意識

（又は部署の学生・学修支援に関わるミッション）について

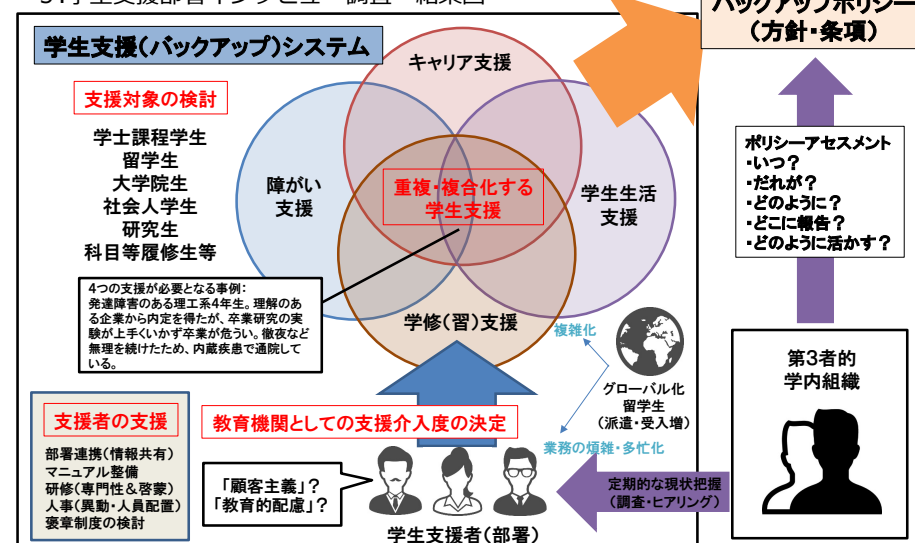
（5）学内の学習支援・学生支援のリソースについて

①部署で発行するパンフレット等について

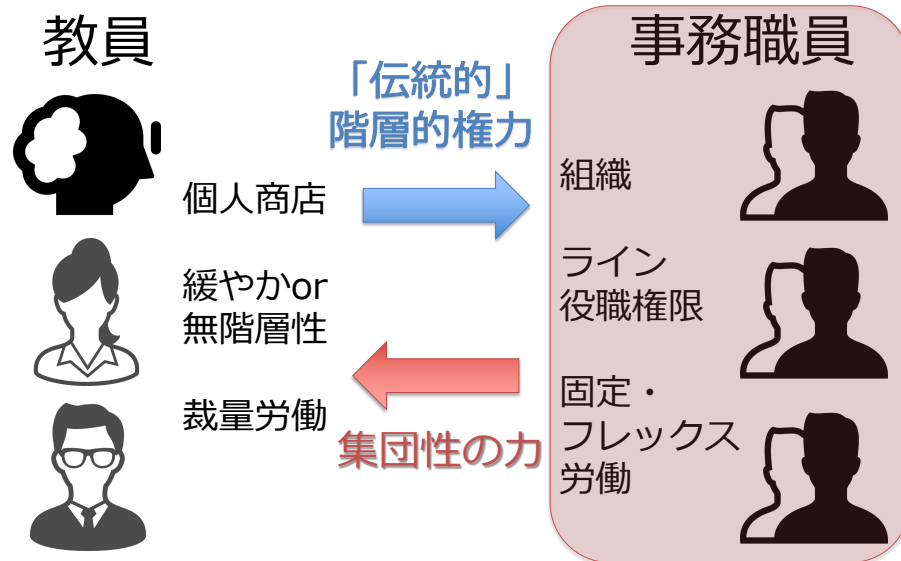
②部署で実施する調査について

4. 事務職員から教員への移行経験

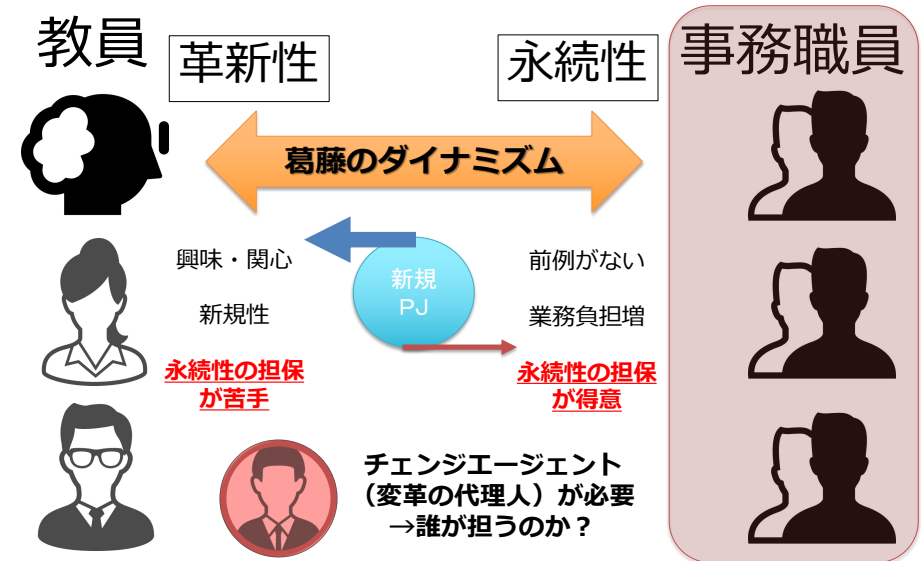
5. 学生支援部署インタビュー調査 結果図



4. 事務職員から教員への移行経験



4. 事務職員から教員への移行経験



4. 事務職員から教員への移行経験

- ・ センター系教員を利用する。
学部と事務組織の中間に位置する。
職能開発 (FD・SD) が主業務である。
教員と職員双方に理解がある。
- ・ 「越境」経験者又は可能者を利用する。
教員と職員の取説を持っている。

本トークの構成

1. 参加者のプロフィール紹介
2. シンポジウム趣旨・概要の説明
3. 企業人・事務職員経験からの知見
4. 事務職員から教員への移行経験
- 5. 考察とまとめ**

5. 考察とまとめ

1. 対話の重要性

- ・ 設置認可の教職協働の経験
- ・ 事務組織インタビューの経験

本日のWCの意味

自組織から離れた越境の経験

対話のトレーニング

自己概念の開放と共有の体験

5. 考察とまとめ

3. 自己裁量権の測定

実現までに何人の意思決定が必要か？

→何人に妨げられ、怒られそうか？

4. 観察はしても良いが評価をしない

自分と同一性の高い者に評価が厳しくなる。

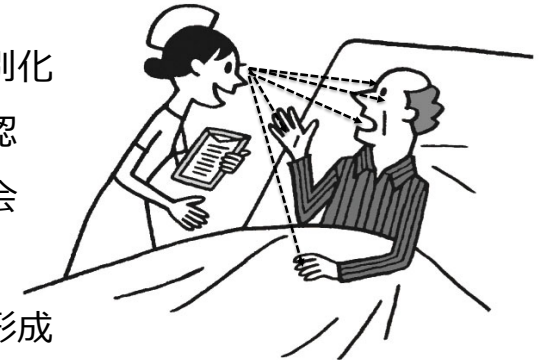
「値踏み」の視点を改めてみる。

5. 考察とまとめ

2. 機能的視点から人間関係的視点へ

- ・ 教育の個別化
→ F D S D の個別化
- ・ 既得スキルの確認
- ・ 全学 F D S D 機会の再検討
- ・ 対話による合意形成

看護師は瞬時に患者を数十か所アセスメントする



「3分でわかる退院支援の3ステップ」より図を引用し矢印のみ講演者が加工した。

大きな問い

あなたは F D ・ S D について、
どのような考えを
持っていますか？

5. 考察とまとめ

ご清聴ありがとうございました。
ぜひWCで対話を楽しんでみてください。

地方中小規模大学・短大を対象とした 教育改善・改革の支援システム開発とその展開

2018年6月8日

山形大学 教育開発連携支援センター
センター長 小田隆治

本センターの主要なFD・SD活動の開始年度（１）

- 1999年（平成11年）
 - ・FDワークショップ
- 2000年（平成12年）
 - ・学生による授業評価
 - ・公開授業と検討会（**県内の大学・短大・高専に公開**）
- 2001年（平成13年）
 - ・FD合宿セミナー（**平成15年から他大学に公開**）
 - ・学生主体型授業（アクティブラーニング）の研究
- 2003年（平成15年）
 - ・SD研修会
- 2004年（平成16年）
 - ・地域ネットワークFD“樹氷”（**現代GP**）
（**県内の大学・短大とのFD連携、FDの技術移転**）
- 2006年（平成18年）
 - ・エリアキャンパスもがみ（**現代GP**）
（**フィールドラーニングの開始**）

本センターの主要なFD・SD活動の開始年度（２）

- 2008年（平成20年）
 - ・FDネットワーク“つばさ”（**東日本のFDネットワーク構築**）
 - ・学生主体型授業開発共有化FDプロジェクト（**教育GP**）
- 2009年（平成21年）
 - ・授業改善ビデオ『あっとおどろく大学授業NG集』
 - ・大学間連携SD研修会
- 2010年（平成22年）
 - ・英語版授業改善ビデオ『あっとおどろく大学授業NG集』
 - ・授業改善ビデオ『学生主体型授業へのアプローチ』
- 2012年（平成24年）
 - ・“つばさ”プロジェクト（**大学間連携共同教育推進事業**）
（**大地連携ワークショップ、学修成果等アンケート**）
- 2017年（平成29年）
 - ・本センターが文科省の教育関係共同利用拠点に認定

山形大学 教育開発連携支援センターが

文部科学省 教育関係共同利用拠点
（大学の職員の組織的な研修などの実施機関）に認定

拠点名

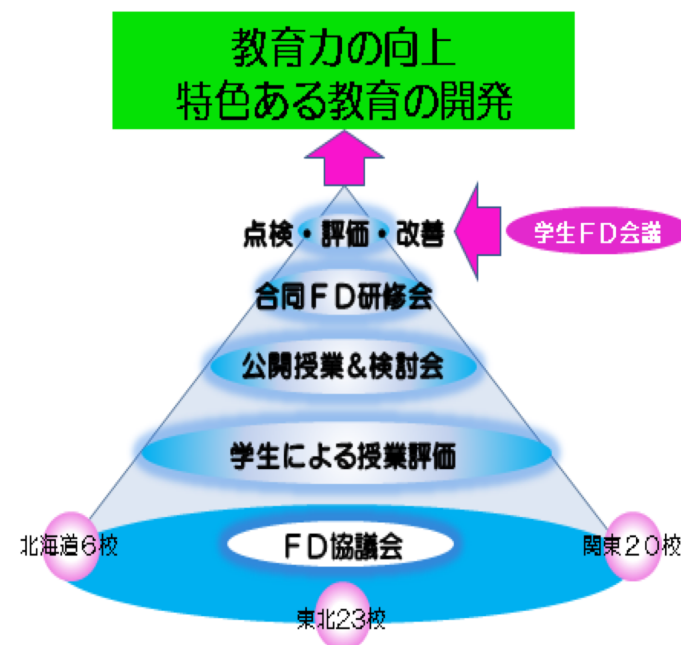
「地方中小規模大学の教育実践力の開発・向上を
支援する連携・体験型拠点」

公開・共有・相互研鑽に基づくFD・SD

「FDネットワーク“つばさ”」

◆北海道・東北・関東の主に私立の大学・短大そして高専を対象に、2008年(平成20年)3月に設立され、10年目となる。

◆当初、参加校は34校でスタートし、その後順調に増加し、本年沖縄県立芸術大学が加盟して、51校となる。



“つばさ”平成30年度事業

	事業内容
4月	◆「週刊授業改善リレーエッセイ」連載開始
5月	◆(共通フォーマット)授業改善アンケート参加校照会 ◆公開授業と検討会の実施(～7月) ◆FD協議会の開催(26日(土))(山形大学)
7月	◆授業改善アンケートの実施 ◆学生主体型授業「合同成果発表コンテスト」(28日(土))(山形大学)
9月	◆FD合宿セミナーの開催(3・4日、4・5日)(山形) ◆大学間連携SD研修会の開催(7日)(山形大学) ◆学生FD会議(10日)(札幌学院大学) ◆FDワークショップの開催(14日)(山形大学)
10月	◆公開授業と検討会の実施(～2月)
12月	◆学習成果等アンケート実施(12月～1月)
1月	◆授業改善アンケートの実施
2月	◆学生主体型授業「合同成果発表コンテスト」(2日(土))(山形大学) ◆FD協議会の開催
3月	◆研究年報の発行

共同IR活動(1)

統一フォーマット(山形大学方式)による 「授業改善アンケート」

■北海道から沖縄までの大学・短大16校

■合計:283,000枚(山形大学40,000枚を含む)

共同IR活動(2)

統一フォーマット(山形大学方式)による

「学習成果等アンケート」

学習成果等アンケート

設問6:

「あなたは、本学に入ってよかったと思いますか」

平成30年度「FDネットワーク“つばさ”」の活動(6)

山形大学「第18回FD合宿セミナー」

■平成30年9月3日(月)～4日(火) 第一チーム
9月4日(火)～5日(水) 第二チーム

■1泊2日の合宿を2回実施

■授業設計、シラバスの作成、学生との双方向性、
障がいのある学生への配慮、
アクティブラーニングの模擬授業

「学生FD会議」

■平成30年9月10日(月)

■会場:札幌学院大学

■テーマ:「コミュニケーションが必要?!
ー社会に出るために必要な能力とはー」

是非ご参加ください!!

是非ご参加ください!!

新しいFDとアクティブラーニングの可能性を開く

学生主体型授業 「合同成果発表コンテスト」

■平成30年7月28日(土)

■会場:山形大学

是非見学に来てください!!

「大学間連携SD研修会」

■平成30年9月7日(金)

■会場:山形大学

■テーマ:

「大学改革の時代を突破する職員になる(仮)」

是非ご参加ください!!

○シンポジウム

「地域連携とフィールド・ラーニング:山形から日本・世界を考える」

開催日時 平成29年12月9日(土)

午前の部 授業「フィールド・ラーニング」の見学
山形県金山町(遊学の森および道草ぶんこう)

午後の部 新庄市民プラザ(山形県新庄市)

司会	山形大学教授	栗山恭直
基調講演	山形大学教授	小田隆治
事例発表	東北芸術工科大学教授	山下英一
	沖縄県立芸術大学准教授	呉屋淳子
	山形大学准教授	滝澤匡
	長井市レインボー推進プラン協議会	小林美和子
	山形大学人文社会科学部1年	山本嘉太

大学間連携SD研修会

第1回:「あっとおどろく大学事務NG集」

「優秀な大学事務職員になる5つの鉄則」

第2回:「OJTによる大学事務改善」

「コントすてきな大学事務名場面集」

「OJTマップ」

第3回:「ケース・スタディによる大学事務改善」

ドラマ作り

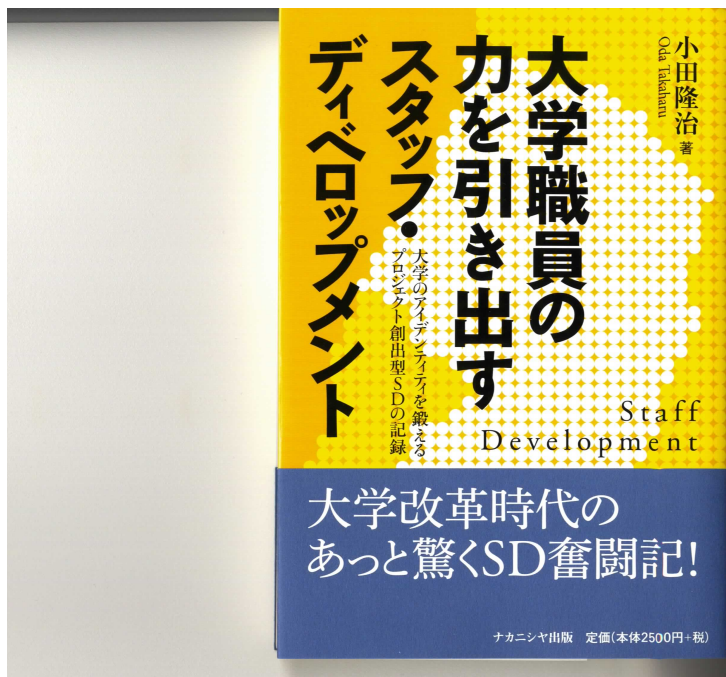
第4回:「大学職員としての広い視野と課題発見能力の育成」

第5回:「大地連携(大学と地域の連携)の可能性と事務職員の役割」

第6回:「大学改革に挑む職員」

第7回:「大学職員のリーダーシップの醸成」

第8回:「学生獲得のための大学職員の企画力と行動力」



「教職員合同研修会」

—FDネットワーク“つばさ”の信頼を基盤として—

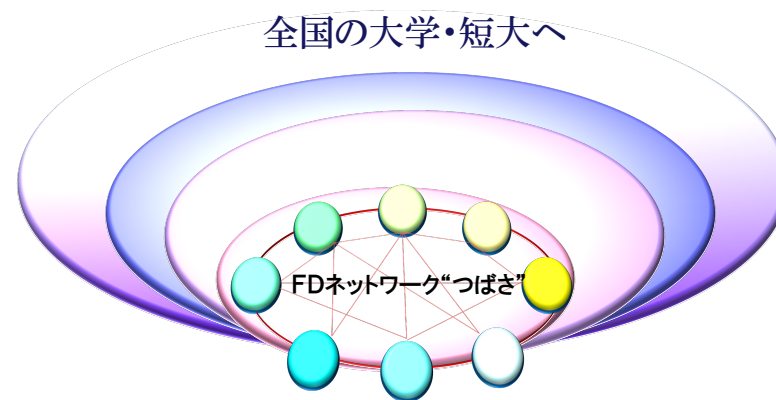
- 課題：①学生の主体的な学び
②大地連携
③入試から卒業までの学生支援
④連携IR(学習成果等アンケート)の分析と活用

信頼を基盤にしたFD/SDの展開

山形大学「第20回FDワークショップ」

■平成30年9月14日(金)10時～16時半

是非ご参加ください!!



今までの本センターの実績を拡大していけば、地方中小規模大学・短大は息を吹き返し、発展するのか？

「待ちの姿勢から、
押しかける姿勢へ」

－対話を基盤にしよう－

個別大学・短大支援 （１）

- ◇ 地方中小規模大学等(全大学・短大)の
教育改善・改革アンケート調査
(報告書参照)

個別大学・短大支援 （２）

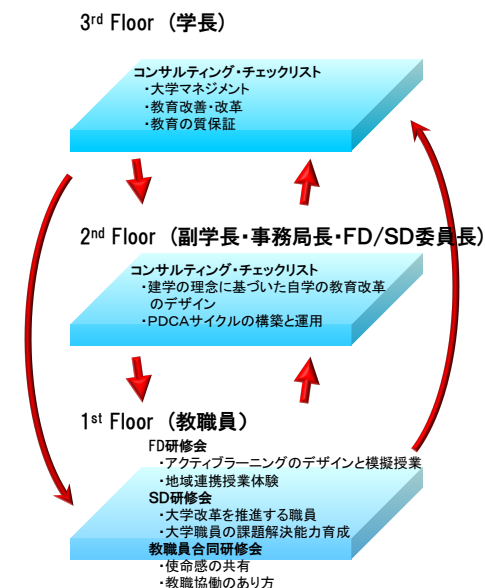
- ◇ 全国の地方中小規模大学・短大の訪問調査
学長等との面談・提言

学長等との面談・提言のために訪問した大学・短大

(順不同、2018.6.4現在)

- | | |
|---------------|---------------|
| ○富士大学 | ○尚絅学院大学 |
| ○東北生活文化大学 | ○聖和学園短期大学 |
| ○仙台青葉学院短期大学 | ○山形県立保健医療大学 |
| ○山形県立栄養大学 | ○東北芸術工科大学 |
| ○東北公益文科大学 | ○東北文教大学・短期大学部 |
| ○山形県立米沢女子短期大学 | ○羽陽学園短期大学 |
| ○桜の聖母短期大学 | ○群馬医療福祉大学 |
| ○共愛学園前橋国際大学 | ○松本大学 |
| ○大正大学 | ○神奈川工科大学 |
| ○宮崎国際大学 | ○南九州大学 |
| ○公立大学法人名城大学 | ○沖縄国際大学 |
| ○沖縄県立芸術大学 | |

個別大学・短大支援による教育改善・改革



本日のシンポジウムのテーマ

大学組織変革は誰がいかにかに担うのか？

—「チェンジ・エージェント」の提案—

小規模な大学・短大の学長は、「チェンジ・エージェント」である。

学長等を対象とした

「地方中小規模大学・短大の大学改善・改革のためのチェックリスト」

設問の一部

I 教職員の体制

- ☐ 大学改善・改革について新しいアイデアを発想する教員もしくは職員が一人以上いる。
- ☐ 文科省などから発信される最新の情報を迅速かつ正確に収集できる教員もしくは職員が一人以上いる。
- ☐ 教育改善・改革の先進事例を自分の大学に適合するように加工できる教員もしくは職員が一人以上いる。
- ☐ 新しい事業に対して実務遂行能力に長けた職員が一人以上いる。
- ☐ GPやAPなどの教育関係の事業の申請書を書き、採択され、事業を遂行できる教員もしくは職員が一人以上いる。
- ☐ 大学改革に対して突破力のある教員もしくは職員が一人以上いる。
- ☐ 理事長—学長—幹部教職員—一般教職員の関係は良好である。

仕事に必要な能力（１）

■ Science

(知識・知恵、論理：学校教育、研修)

■Kraft（技術・経験：OJT、人間関係、信頼）

■ Art (感性・直感: 好奇心、趣味、飛躍)

仕事に必要な能力（２）

■愛校心

(使命感、倫理觀)

■ 集合知

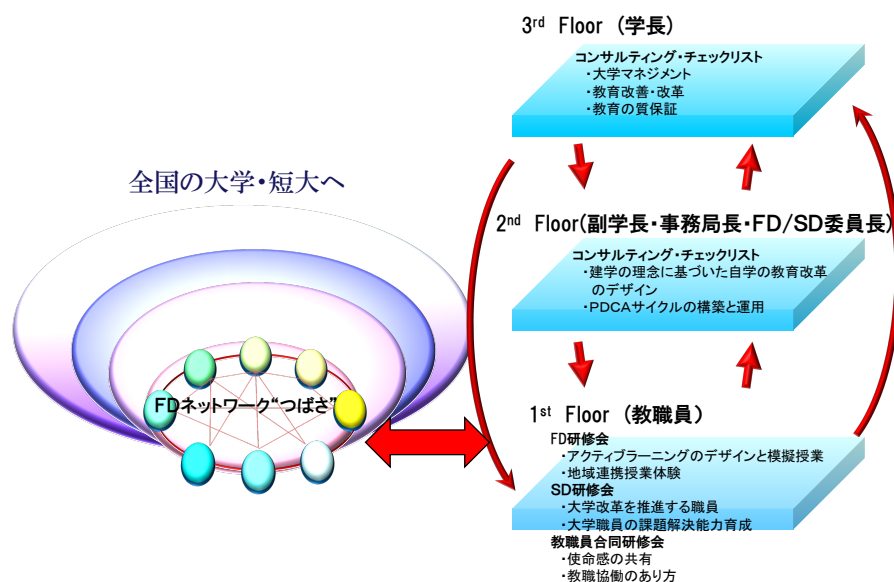
(働きやすい職場にするための個々人の能力:コミュニケーション力、協調性、共感力、ユーモア感覚、リーダーシップ)

■広い視野（地球的視野）

■ 深い思考（歴史的視野）

相互研鑽による教育改善・改革

個別大学・短大支援による教育改善・改革



「つばさ」に新規加盟の 沖縄県立芸術大学

平成29年11月末、私は沖縄の地に立っていた。この日、沖縄と山形の気温差は20度もあった。沖縄訪問の段取りをしてくれたのは、沖縄県立芸術大学(沖縄県那覇市)において民族芸能研究を専門とする呉屋淳子准教授である。彼女はそ

の3月までの2年間、私ののもとで「大学間連携共同教育推進事業」の講師として活躍してくれた突破力のある仲間だ。

沖縄では三つの大学を訪ねたが、その最後となったのが、首里城の眼下にある沖縄県立芸術大だった。



小田 隆治(おだ・たかひろ) ●
山形大学 地域教育文化学部
地域教育文化学科 教授 理学博士

「山形大学とのFD(Faculty Development)「学習成果等アンケート」や「授業改善アンケート」について、利用に向けて詳しく教えて欲しいと要請された。ある先生からは、私の講演から他大学の学生との交流や地域との連携についでたくさんのインスピレーションを得ることができたという嬉しい感想を聞いた。

また、「つばさ」で行っている統一フォーマットによる「学生の授業評価」や「授業改善アンケート」など、FD活動は共同実施している。現在の加盟校は北海道から沖縄まで51校を数える。

座談会が終わってからも、琉球芸能の先生が地域との連携の進め方について相談にいらつした。山形大の「エリアキャンパスもがみ」の話がとても興味深かったと聞いた。

また、「つばさ」で行っている統一フォーマットによる「学生の授業評価」や「授業改善アンケート」など、FD活動は共同実施している。現在の加盟校は北海道から沖縄まで51校を数える。

連載 第2回 21世紀の 大学経営 大羅針



私が山形大学の教養教育改善委員会の委員になったのは、いまだ18年前の平成12年。突如FD(Faculty Development)を担当することになった。当時は学内でFDという言葉を知る人はいなかったし、たとえ知っていても、好意的に受け取る教員は皆無と言ってよ



小田 隆治(おだ・たかひろ) ●
山形大学 地域教育文化学部
教育開発連携支援センター長
教授 理学博士

山形大学教授
小田 隆治

連載 第1回 21世紀の 大学経営 大羅針

私たちが山形大学の教養教育改善委員会の委員になったのは、いまだ18年前の平成12年。突如FD(Faculty Development)を担当することになった。当時は学内でFDという言葉を知る人はいなかったし、たとえ知っていても、好意的に受け取る教員は皆無と言ってよ

着任初年に教養教育で「授業改善アンケート」を実施し、結果を学生掲示板に公開した。また、私の授業を公開し検討会も実施した。物珍しさも手伝って、県内の大学から多数の教職員が参加した。

翌平成13年には、本学蔵王山寮で二泊二日の「FD合宿セミナー」を実施した。本セミナーは一部の参加者によって「拉致監禁型」だと揶揄されたが、事後アンケートから授業改善に役立ったという評価を得た。数年後からは全国の大学に開放され、アクティブラーニングの模擬授業など、充実したワークショップが行われている。

この取り組みを基に平成15年からPBL(Project-Based Learning)型のSD(Staff Development)を学内で開始した。ここから山形大学の「エリアキャンパスもがみ」が設立され、「フィールドラーニング」の授業を初めとする地域連携活動を活発に展開してきた。平成20年からは、大学間連携SD研修会を実施し、全国から毎年多数の職員が参加している。

「公開・共有・相互研鑽」の理念の下に、平成16年にFDに特化した山形県の大規模大学間連携組織「地域ネットワークFD」「樹水」を設立し、県内の大学にFDが普及した。「樹水」で培ったノウハウを基に、平成20年に東日本の高等教育機関からなる「FDネットワーク「つばさ」」を設立し、統一フォーマットによる「授業改善アンケート」などのFD・SD活動を共同実施している。現在の加盟校は北海道から沖縄まで51校を数える。

我々の活動が全国の大学・短大経営の参考になればと考え、次回から詳細をレポートしたい。

金沢大学・山形大学・大正大学合同シンポジウム

職員ビジョンに基づいた人材育成制度の構築について

2018年6月8日

学長室人事課 課長 森田百合子
主任 杉田美調



TAISHO UNIVERSITY

Copyright (C) 2018 Taisho University All Rights Reserved.

大正大学における人事制度改革の概要

2015年度

人事考課制度の導入

「職務配分表」と「チャレンジシート」を用いて上司と部下が目標を共有する。半期ごとに考課を行い、年間の考課結果を昇給・昇任・賞与に反映させる。

職能等級基準書の策定

大学が求めている役割、スキルを等級別に明示。
①部局別（非管理職）、②職員共通（態度・行動）、③管理職に分けて基準書を策定。

2016年度

賃金制度の改定

考課結果を反映するための俸給表改定（「年齢給」と「職能給」を区分け）。

年間休日数の改定

職員の年間休日数の削減とともに業務の効率化の促進。

2017年度

職員ビジョンの策定

「大正大学職員のあるべき姿」を明確化。

2018年度

職員研修の体系化

職能等級基準書に基づく研修計画と達成目標の設定。

3



1. 大正大学における人事制度改革の概要と経緯

2



人事制度改革の経緯①

2009年3月

中期マスタープラン（2016年度までの事業方針）

「事務局執務指針」の明示

管理職

- ◆目標の共有と達成するための戦略を策定すること
- ◆組織と部下の成長を促す努力をすること
- ◆組織内コミュニケーションの促進に努めること
- ◆部下の業務成果の評価・測定を実施すること
- ◆社会の変化に対する対応力の向上に努めること
- ◆良好な職場環境を整えること
- ◆適切な職務配分を行うこと
- ◆タイムマネジメントを行い成果をあげることに努めること

非管理職

- ◆大学のビジョンについて共通の価値観と目標を持つこと
- ◆職務遂行に必要な知識やスキルを継続的に学ぶこと
- ◆自らなすべきことを常に問いかける姿勢を身に付けること
- ◆自身の役割を考え常に貢献する姿勢を身に付けること
- ◆タイムマネジメントを行い時間を浪費しない工夫をすること

4



人事制度改革の経緯②

2013年10月

理事長から学長への諮問

諮問

教職員の資質向上のための総合的な方策について

職員の採用方針や部局ごとに求められる資質・能力、職位毎に有すべき資質・能力及び人材育成方針が定められておらず、資質向上のための研修等も組織的かつ計画的に行っていない。



「大正大学の組織のあり方に関する検討会」の設置

2013年12月

学長から理事長への答申

答申

- ◆中期マスタープランにおける事務局執務方針に基づく人材育成目標の設定
- ◆目標を達成するために人事採用・異動・昇格・研修・評価査定・処遇等について抜本的な改革を検討する

5



人事制度改革の経緯③

2014年6月～2016年4月

「人事制度改革検討会議」による検討

人事制度改革の目的

- (1) 仕事への意欲や自己啓発意欲が高まるような人事考課制度と賃金制度に改正する。
- (2) 大学組織の活性化を図る。
- (3) 多様な人材の活用ができる制度を目指す。
- (4) 研修体系の確立とワークライフバランスの実現を推進する。

人事制度改革の5つの方策

- (1) 要員計画の見直し
- (2) 他大学との競争劣位解消のための年間休日数の削減
- (3) 能力主義型人事制度の導入と賃金制度の改定
- (4) 組織の見直しと業務の簡素化
- (5) 研修体系の確立とワークライフバランスの推進

6



2. 職員研修の体系化

7



大正大学職員のあるべき姿 — 大正大学職員ビジョン —

大正大学職員は、建学の理念に則り、教育ビジョン・運営ビジョンの達成のため、教育研究と経営を支える一員として、学生とともに「4つの人となる」を実践します。

慈悲

愛校心と職員としての自覚、学生への愛情をもって行動できる人

自灯明

課題の本質を見出し、その改善に向けて主体的・積極的に自ら考え行動できる人

中道

広い視野をもち、偏ることなく柔軟に自分と組織をより良い状態にマネジメントできる人

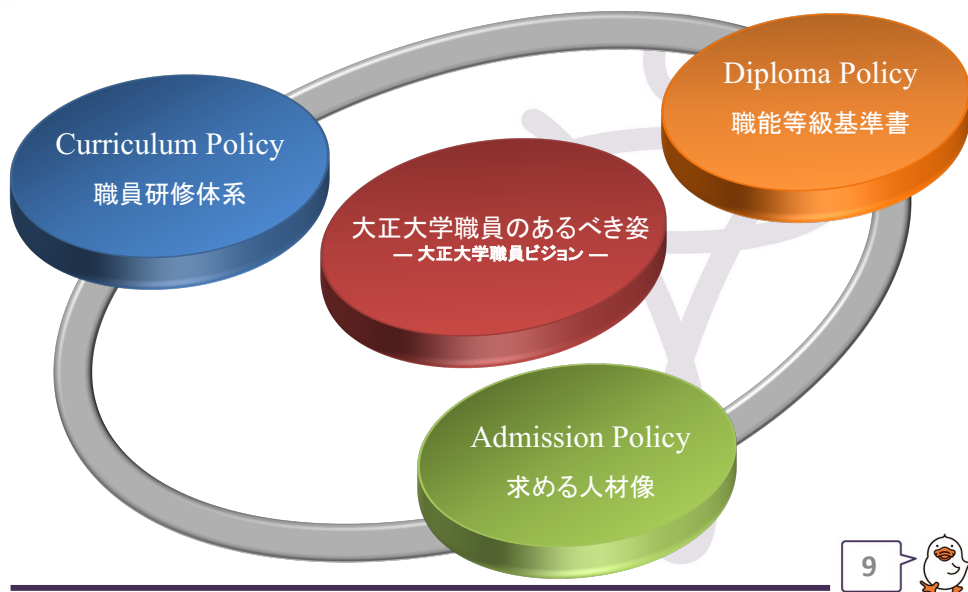
共生

コミュニケーションを大切にし、和をもって助け合い、お互いに高め合うことができる人

8



職員の採用・育成に関する3つのポリシー



職員研修の改革にあたっての課題

1 大学職員として身に付けるべき知識・スキルが未整理

研修を企画・実施する目的の欠如

2 年間の研修実施計画が未策定

行き当たりばったりの企画・運営

3 各研修の達成目標が不明確

参加者の満足度の低下

11

「人事制度改革検討会議」における職員研修の改革案

初任者研修の抜本的見直し

OJT中心型から、ポリシーに基づく初任者研修に転換する。

年次計画に基づく階層別研修の実施

階層ごとに基準を定め、年間実施計画に基づき実施する。

部門別研修の実施

運営ビジョンを達成するという視点から年間実施計画に基づき部門別研修を実施する。

全体研修の見直し

法人・大学の方向性の周知のみではなく、財務状況や教学動向などを加え、年間実施計画に基づき実施する。

個人研鑽のキャリア形成支援制度の創設

学外での研修や活動、研鑽を奨励するため補助制度を創設する。
その際、補助条件（教育訓練給付金支給の対象や学位取得）を定める。

10

ワーキングチームによる検討

第1次ワーキングチーム

ミッション

大学職員として身に付けるべき知識・スキルの整理

成果

研修体系図（原案）の策定

第2次ワーキングチーム

ミッション

職能等級基準書との関連性の確保

成果

職能等級基準書に基づく研修プログラムの策定

第3次ワーキングチーム

ミッション

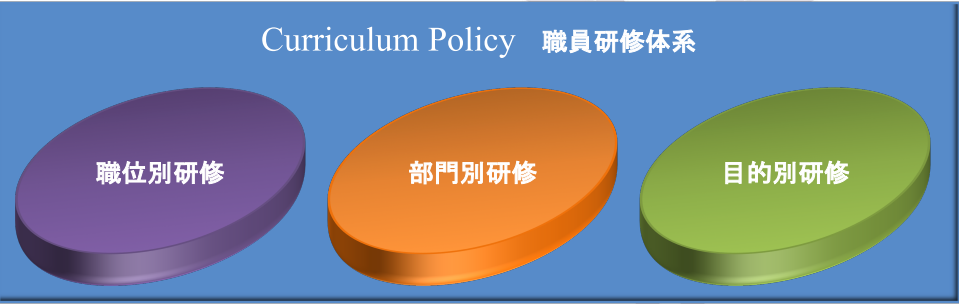
体系図及び研修プログラムの整合性チェックと到達目標の設定

成果

研修体系図、研修実施計画、カリキュラムチェックシートの策定

12

研修区分とDP



13



人材育成制度の理解に向けて

大正大学事務職員研修体系図

DP（職能等級基準書）に基づき、研修区分及び職位別に各研修の関連性を示した体系図

大正大学事務職員研修実施計画

今後3か年に実施する予定の研修をまとめた年間実施計画

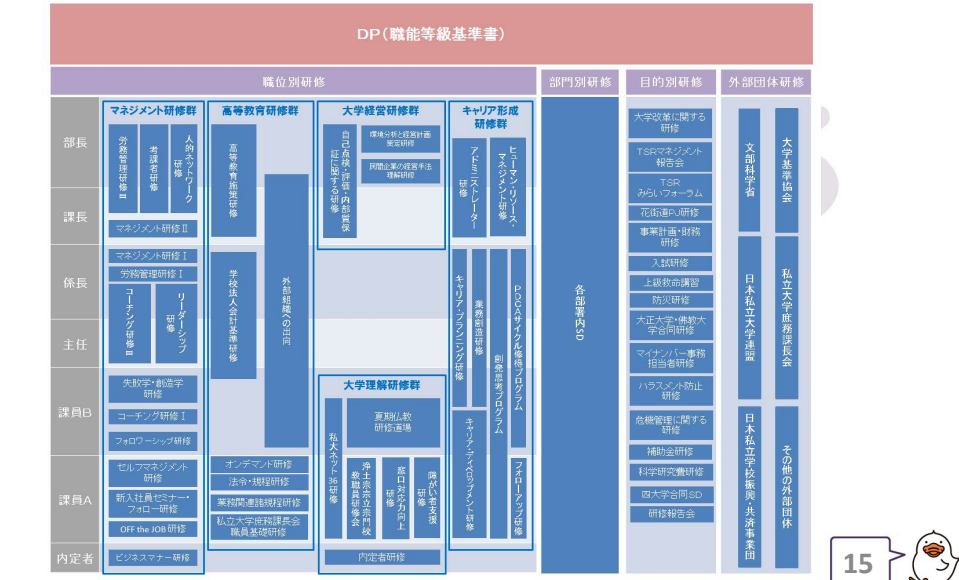
研修カリキュラムチェックシート

各研修の到達目標を明示し、DP（職能等級基準書）との関連性を確認するためのツール

14



大正大学事務職員研修体系図



15



大正大学事務職員研修実施計画（抜粋）

必修区分	研修名	研修内容	平成30年度	平成31年度	平成32年度
必修	コーチング研修Ⅱ	○コーチングの理論	×	×	●
必修	リーダーシップ研修	○リーダーとしての基本姿勢	7月26日	×	×
必修	学校法人会計基準研修	○学校法人会計基準の理解	×	●	×
	日本私立大学連盟研修 (創発思考プログラム)	○創発思考法の修得 ○他大学の職員とのネットワーク構築	6月29日～6月30日	●	●
	日本私立大学連盟研修 (PDCAサイクル修得プログラム)	○PDCAサイクルの構築手法・ 思考法の修得 ○PDCAサイクルに基づく評価手法の修得 ○他大学の職員とのネットワーク構築	9月3日～9月5日	●	●
	日本私立大学連盟研修 (業務創造研修)	○政策立案力・業務推進力の修得 ○他大学の職員とのネットワーク構築	5月21日～5月23日 6月25日～6月27日 10月10日～10月12日	●	●
必修	キャリア・プランニング研修	○キャリアプランの意識醸成	9月28日	×	●
	外部組織への出向	○高度な専門知識の修得	随時	随時	随時
	主任テーマ研修	○必要に応じてテーマを定める	未定	△	△



研修カリキュラムチェックシート（抜粋）

DP①（協調性）-1		□明るい職場作り	・部下への気づき、サポート	・業務負荷及び体調管理への助言	
DP②（行動）-1	統率力	□課員をまとめて業務を最後までやり遂げることができる	・進捗管理	・リーダーシップ	
DP②（行動）-2	工夫・改善	□費用対効果を考慮して業務を改善できる	・最適な予算申請、執行 ・期中のチェック	・手法、手段の見直し	
DP②（行動）-3	指導力	□後進の指導ができる	・諸規則の遵守、指導・助言 ・個々の特性に応じた業務分担	・状況に応じた指示 ・課員の強み、弱みの把握	
研修名	研修の到達目標	①（協調性）-1	②（行動）-1	②（行動）-2	②（行動）-3
			統率力	工夫・改善	指導力
コーチング研修Ⅱ	リーダーとしての基本姿勢が身に付き、リーダーシップを発揮して業務を遂行している。	◎	◎		◎
リーダーシップ研修	リーダーとしての基本姿勢が身に付け、リーダーシップを発揮して業務を遂行している。	○	◎		◎
学校法人会計基準研修	学校法人会計基準と財務諸表の役割を理解し説明することができる。		○	◎	○
⋮					
キャリア・プランニング研修	自分の未来のキャリアプランを思考し、仕事や家庭における役割を理解したうえで行動に移すことができる。	◎			○
外部組織への出向	外部組織への出向を通じて、高度な専門的知識と実務を身に付けている。		○	◎	○

職員の能力開発支援

SD研究費・SD手当

職員個々の能力開発及び資質の向上を目的として、スタッフ・ディベロップメントに係る諸経費を助成。

対象者

専任職員及び勤務日数が週5日以上嘱託職員

金額

年間20万円を上限

年度当初に「SD活動計画書」を所属長へ提出

たとえば・・・

- ◆ 高等教育関連学会における研究活動
- ◆ キャリアカウンセラーの資格取得
- ◆ 語学力の向上
- ◆ メンタルケアの知識・スキル修得
- ◆ 障がい学生への支援に関する知識修得
- ◆ 他大学のオープン科目の受講

⋮



自律的な組織開発・人材開発のための リーダー養成

金沢大学

国際基幹教育院高等教育開発・支援部門
スーパーグローバル大学企画・推進室 専門職員
国際部留学企画課留学推進係 係長

松村 典彦

金沢大学・山形大学・大正大学合同シンポジウム
「大学組織変革は誰がいかんに担うのか？」
－「チェンジ・エージェント」の提案－

日 時：平成30年6月8日（金）
会 場：一橋講堂 中会議場

自己紹介

平成17年10月金沢大学入職

財務部財務企画課予算係
文部科学省行政実務研修生（研究振興局学術機関課）
学長秘書室秘書係
理工系事務部会計課研究協力係
スーパーグローバル大学企画・推進室
国際部留学企画課留学推進係

→研修・人材育成部門への配属経験はない

金沢大学におけるSD活動



背景

研修とSDの間に横たわる高く厚い壁

組織的SDはほぼ皆無

法人化直後から20～30代の事務職員を中心に
自主的勉強会を実施

→「若手が変われば人材育成システムを
変えられるのでは」

→持続的な体制構築に失敗
SDを組織開発へ実装できず

背景

連続する大学改革、新規プロジェクトの増加

多忙化・複雑化する業務に疲弊する
事務組織・職員

若手を中心に退職者、休職者が増加

→OJTさえも機能せず
人材育成において負のスパイラル

背景

経験に頼らない人材育成プログラムで
ミドルマネジメントを変える

ケースメソッドの有用性

正しい答えはない。

意見交換を通じて“自ら考える力を養う”学習手法

- ①問題法または意思決定訓練
- ②人間関係訓練

大学の文脈に即したケースメソッド型SDの構築

金沢大学におけるSD活動

さらに

管理職へのプロパー職員の積極登用

〇〇系を飛び越えた人事異動の増加

しかし、、、

強い経験主義的志向

研修・学習軽視の風土

ケースメソッド型SDプログラム

1. 中堅職員（3名）+特任助教で
ケースメソッド型SDの構築を目指し
「平成28年度 金沢大学業務改善・改革プロジェクト」
に申請し、採択される。
2. 2名の部長クラス職員にインタビュー実施
3. インタビュー内容を元に、架空の大学職員を
主人公としたケース教材を作成
4. トライアルプログラム実施（平成28年8月上旬）
各事務部から11名が参加。副課長・係長、主任・一般職員の
2グループに分け、グループワークを組み込んだ研修実施

ケースメソッド型SDプログラム

受講者の高い満足度

参加者100%が満足と回答

外からの評価獲得を目指す

SPODフォーラム2016での優秀ポスター賞受賞

→学内評価の転換

平成28年度金沢大学チェンジ&チャレンジ賞受賞

平成29年度金沢大学業務改善・改革プロジェクト

継続採択・予算額大幅増加

教育関係共同利用拠点事業への展開

平成29年度も継続して学内でプログラムを実施

プログラムの独自実施に加え、
職員研修（初任者研修）の一部を担当

8月 文部科学省教育関係共同利用拠点事業

「教育改善・大学の組織開発を支える研修人材
育成拠点」に認定

SD部門について、ケースメソッド型SDを導入

SDの持続的实施体制の構築

教育関係共同利用拠点事業が目指すもの

「強く」「優しく」「しなやかな」なSDリーダー

- ・強く 課題発見、計画立案、実践
- ・優しく 対話、共感、協働、親和
- ・しなやかな セルフマネジメント、行動持続

ケースメソッド型SDプログラムにより、
分野横断的に知識を身につけ、
実務と理論を融合し、実践する能力を養成

SDリーダー養成プログラムの基本設計

デイトタイム型研修

「ケースメソッド体験学習プログラム」
「ケースライティングプログラム」により、
ケース（事例）の作成スキルを学習

↓ 次回研修までに参加者がケース教材を執筆

合宿型研修

「SDリーダー研修 設計・実践編」等でSD研修の設計・運営ス
キル、自大学で実践・定着させるスキルを学習

↓ 研修終了後、各大学での研修実践に向け、
拠点によるコンサルティングを実施

SDLP

※本研修は9月（予定）に開催する2018年第2回金沢大学SDLP（合宿型研修）と併せての受講を推奨いたします。

会場
金沢大学創立五十周年記念館「角間の里」

金沢大学国際基幹教育院 准教授 杉森公一

■参加費用：無料
昼食代として1,000円を当日会場にて申し受けます。