

大学職員を対象とした研修事業の動向と今後の展開の可能性  
－大学が果たす役割を検討する視点から－

筑波大学 大学研究センター  
佐野 享子

はじめに

本稿では、大学職員を受講対象として各種団体が実施している研修事業に焦点を当て、これら研修事業の特質と課題について考察するとともに、大学実施する大学職員を対象とした人材開発プログラム展開の可能性について検討を加える。

1. 研修事業実施団体等の状況

大学職員を受講対象として研修事業を実施している団体としては、下記に掲げるような設置者別の大学の連合体や文部科学省所管の独立行政法人が主として挙げられる。

- ① 社団法人国立大学協会
- ② 社団法人日本私立大学連盟
- ③ 日本私立大学協会
- ④ 独立行政法人国立大学財務・経営センター
- ⑤ 独立行政法人メディア教育開発センター
- ⑥ 独立行政法人日本学生支援機構

上記のうち①～③では主として団体加盟大学の職員等を対象とした研修が実施されている。④では国立大学法人等の職員等を対象とした研修が実施されており、⑤⑥では大学の設置者の別に関わらず受講者を受け入れているが、⑤では財務・施設をテーマとした国立大学法人職員に受講対象を特化した研修が一部で実施されている。また受講対象者を「教職員」として職員と教員がともに受講する研修を事業に含めているのは②、⑤及び⑥である。これらの団体が研修事業として実施した事業の概要は資料1のとおりである。

以上のほかにも大学関連の団体として公立大学協会、財団法人大学セミナーハウス、私学研修福祉会等が研修事業を実施しているほか、大学関連の団体以外の団体においても、社団法人日本能率協会における「大学職員マネジメント研修」の実施、人事院公務員研修所主催研修への国立大学職員の参加など、大学職員の参加が可能

な研修は多様な団体で実施されているのが現状である。

これらの研修以外にも、各大学において所属職員を対象とした学内研修が実施されている。参考までに資料2に筑波大学の事例を挙げる。各団体は各大学でこのような学内研修が実施されていることを前提として、主催事業の企画を行っているものと思われる<sup>(1)</sup>。

## 2. 研修事業の概要と特徴

### 2. 1. 研修事業の概要

資料1に掲げた研修事業の概要は次のとおりである。

国立大学協会では職員の職位に応じた研修を実施しており、学長・役職員から課長級までは全国レベルで、係長級以下は各地区において業務内容別に、それぞれ実施されている。

日本私立大学連盟では、特定の業務を超えた体系的研修がかねてから実施されており、平成19年度からは一定の年齢層や職務に応じた3つのアドミニストレーター養成プログラムが整備され、実施されることとなった。

私立大学協会では、主として業務内容別に管理職や担当者向けプログラムが実施されている。

国立大学財務・経営センターでは、国立大学法人等の役員、局長・部長クラスを対象とするセミナーのほか、人事・労務、財務・会計に関する課長・係長クラスの研修、国立大学法人の経営に大きな影響を持つ病院のマネジメントに関する研修が実施されている。

メディア教育開発センターでは、SCSを活用して大学教職員のための専門性向上セミナーが実施されている。

日本学生支援機構では、大学等が学生に対して行う修学指導や進路指導等に関する各種研修が実施されている。

### 2. 2. 研修事業の特徴

以上の研修事業に関しては次のような特徴が見受けられる。

#### ① 主催団体ごとの研修目的の特色：知識の習得 VS 能力の育成

国立大学協会では、研修目的の中に「知識の取得/習得/向上」を挙げている研修が13事業のうち11事業を占めているのに対し、私立大学連盟では「答えの付与ではなく多彩なトレーニングの場」<sup>(2)</sup>として研修事業を位置付け、「課題発見・分析・解決能力、政策構想・実践力、組織運営能力」といった業務遂行に当たって必要となる「能力の育成」を研修目的に据えている。

国立大学職員を対象とした研修で知識の習得等が目的に据えられているのは、国立大学法人化後の各般の制度変更やこれらに伴う新たな経営環境の変化に伴って、業務遂行上必要となる知識を習得することが、職員研修の目下の課題になっている点が主たる理由として考えられる。

## ② 一般職員対象の研修内容は各業務分野にわたる

国立大学法人を例にとると、国立大学法人化後に制度変更が行われた財務・会計及び人事・労務に関しては、国立大学協会、国立大学財務・経営センター、メディア教育開発センターのいずれにおいても研修機会が提供されているほか、その他の業務分野においても多様な学外研修へ職員が参加している（資料2の筑波大学の事例参照）。

国立大学の職員が参加可能な研修で取り上げられている主な業務分野を資料1から列挙すると以下のとおりとなる。

- ・財務・会計 ・人事・労務 ・安全管理 ・広報 ・産学連携 ・情報
- ・知的財産 ・施設マネジメント ・学生指導 ・厚生補導 ・学生相談
- ・就職指導 ・教務事務 ・留学生 ・病院経営 等

私立大学職員においてもほぼ同様の分野での研修参加が可能になっており、実務に携わる一般職員レベルの研修では、各業務分野にわたって研修機会が整備されているといつてよいものと思われる。

このうち大学教育に関しては、「教務事務」研修との名称が付されている例もあるが、内容は単なる教務事務に留まらず、私立大学連盟においては全学オープン教育とPBLについてが、日本学生支援機構においてはPBL、学生の成績評価、授業評価についてがそれぞれテーマとして取り上げられるなど、教育内容や方法に関わる内容にまで踏み込んでテーマが設定されている。

## ③ 大学間の情報交換・課題検討のための協議は研修の重要な機能

資料1掲載事業のうち37事業（各団体のWEB情報より内容の詳細が把握できなかった私立大学協会分を除いている。以下同じ）のうち、講義・講演以外に取り入れられている研修方法のタイプ別事業数を整理したところ表1のとおりとなった<sup>④</sup>。

グループ別討議は、主として参加者の所属大学における課題等を持ち寄ってグループメンバーとの間の討論により検討がなされる形式である。個人研究が組み合わせられている5)のタイプは、所属大学における課題の解決方策等についてのレポート執筆を各参加者に課すことにより、グループ別討議での検討の結果を参加者の職場における課題解決に活かそうとする趣旨のものと思われる。

実習は主として特定の技能の取得をめざして行われるものであり、討議法や課題解決技法、就職指導におけるキャリアカウンセリングの技法がそれぞれ取り上げられていた。実習を取り入れていた研修のほとんどはグループ別討議も同時に実施しており、グループ討議によって職場における課題を持ち寄って相互に検討するのみならず、実習を併せて位置付けることにより、検討された課題を職場で実際に解決する行動へと結びつけていくことをめざそうとする趣旨が読み取れる。

グループワークは、特定の課題をグループの協力によって遂行するものである。大学における総合戦略の作成、キャリア支援プログラムの開発といった内容が取り上げられていた。

表4. 1 主に採用されている研修方法のタイプ別事業数（講義・講演以外）

1) グループ別討議＋全体発表・討議	12
2) グループ別討議（全体討議なし）	4
	（うち実習との組み合わせ2）
3) 事例報告＋全体討議	1（SCS使用）
4) 実習＋全体討議	1
5) グループ別討議＋個人研究	2
	（うち実習との組み合わせ1）
6) グループワーク＋全体発表	1
7) グループ別討議＋グループワーク＋全体発表・討議	1

以上のうち最も多く取り上げられていたのはグループ別討議である。SCSを用いたタイプ3もグループ別討議と同様に参加者の所属大学における課題等を持ち寄って検討を行う形式のものであり、このタイプを加えると資料1の37事業のうち20事業（54%）でこの方式が採用されていたことになる。また資料1によれば、「研究協議会」との名称が付された4事業が研修事業として位置付けられており、大学間の情報交換と課題検討のための協議が、研修の重要な機能として位置付けられていることが伺える。また知識の習得等を研修の目的に据えていた国立大学協会においても、グループ別討議又は「研究協議会」形式を採用しているものが13事業のうち6事業を占めており、研修事業における「知識」の習得等の「知識」には「他大学の情報」が含まれて考えられていることが予想される。

### 3. 特色ある事例の検討

以下では特色ある事例としてグループワークを取り入れた2事例における研修方法について検討を加えたい。タイプ6)は私立大学連盟が実施する「アドミニストレーター研修」、タイプ7)は日本学生支援機構が実施する「キャリア支援研修会」である。この2事例を取り上げたのは、いずれも研修目的として、アドミニストレーターに必要となる「政策構想・実践力、組織運営能力」、キャリア支援業務に必要となる「コミュニケーション能力、プランニング・コーディネート能力、カウンセリング能力」といった「能力の育成」を挙げており、そのために実施されるグループワークが講義形式の授業と組み合わせられて企画されていることから、これらの事例における研修方法を検討することによって、大学が職員を対象とした研修を実施・企画するに当たって参考となる示唆が得られるのではないかと考えたからである。

表2はキャリア支援研修会（以下研修1と略す）の内容である。取り上げられているテーマを時系列で整理すると、各校における業務上の課題（1日目）→具体的な業務の進め方（2日目）→業務遂行に当たっての技能の習得（3日目）→総括（3日目）となっており、各校における業務上の課題を職場で実際に解決する具体的な行動へと結びつけていくことができるような技能を、段階を追って育成することがねらいとされているように思われる。

表4. 2 研修1：キャリア支援研修会の内容（筆者要約）

〔1日目〕	
(1-1)	グループ別討議「我が校におけるキャリア支援の現状と課題」
(1-2)	同 「キャリア支援の課題」
(2)	全体発表 ～協議結果の発表を通して課題発見
(3)	講義 「大学におけるキャリア支援の在り方」
(4)	全体討議 「キャリア支援担当者に求められること」
〔2日目〕	
(5)	グループワーク 「大学におけるキャリア支援プログラムの開発」
(6)	全体発表 「大学におけるキャリア支援プログラム開発の視点」
(7)	講義 「インターンシップをキャリア支援に活かす方法」 ～事例をとおして
(8)	全体討議 「大学等におけるキャリア支援の効果を上げるポイント」
〔3日目〕	
(9)	実習 「キャリアカウンセリングスキルの獲得」
(10)	講義と質疑 「さらなるキャリア支援の向上に向けて」

また1日目・2日目のテーマともグループ別討議（又はグループワーク）→全体発表→講義→全体討議の順で進められている。グループ別討議（又はグループワーク）と全体発表によって課題を認識し、それらを解決するための手がかりを講義から得るとともに、全体討議で具体的な解決方策を検討するといった流れである。

以上のように研修1では「業務上の課題の認識→解決方策の検討+解決方策実行のための技能の習得」がプログラムの主たる構成要素となっている。

表3はアドミニストレーター研修（以下研修2と略す）の内容である。

表4. 3 研修2：アドミニストレーター研修の内容（筆者要約）

- (1) 事前レポート（個人、研修開始前）
  - ・所属大学における担当業務の課題及び大学運営全般についての問題意識
- (2) 講義（レクチャー、ディスカッション又は演習）
  - 《講義受講に必要な知識・視点の獲得、アドミニストレーターに必要な素養の獲得》
  - 【内容】アドミニストレーター論、政策立案概論、大学の制度論、大学のマーケティング、大学の経営戦略/大学の財務（会計）、大学の組織・人材マネジメント、大学の戦略・企画
  - 【流れ】事前自己学習（講師の指定図書による学習）→レポート（講師の指定課題に即してまとめる）→講義→グループワーク※
  - ※・大学のマーケティング、大学の財務、大学の組織・人材マネジメントについて、総合戦略策定に資する検討を行い、グループワークレポートを作成
  - ・講義で学んだ内容・提示された視点を踏まえ、アドミニストレーターの視点から、グループメンバーを1大学の管理運営集団と想定し、その大学の課題を抽出し、その大学の課題を抽出するとともに課題解決に向けた「総合戦略」を策定
- (3) グループワーク全体発表《アドミニストレーターとしての政策提言の実践》
  - ・グループワークの成果をベースとして作成した「総合戦略」の発表
  - ・各グループの成果の共有
- (4) 最終（個人）レポート《アドミニストレーターとしての政策提言の実践》
  - ・「所属大学における改革提案」

大学経営の機能別に講義科目が設定されるとともに<sup>(4)</sup>、講義に関連して講師の指定図書による学習や指定課題によるレポート作成が課されているという点では、大学（院）における授業に比較的近い教育方法が採用されている印象を受ける。また事前レポートによる自校における課題の明確化と事後レポートによる課題解決方策の提案が特色となっており、講義やグループワークは、自校の課題を解決する方策を

検討する手がかりを得るための学習機会として位置付けられている。以上のように研修2では、「業務上の課題の認識→解決方策の検討→解決方策の提案」がプログラムの主たる構成要素となっている。

以上のように両研修では、講義が自校の課題を解決する方策を検討する手がかりを得るための学習機会として位置付けられている点が共通する。また両研修の構成は、「業務上の課題の認識→解決方策の検討」の部分は共通しているが、それ以外の要素としては研修1に「解決方策実行のための技能の習得」が、研修2に「解決方策の提案」がそれぞれ位置付けられている点が異なっている。この違いは各々の研修が対象としている受講者層の違いによるものと推測される。すなわち検討された解決方策を実行する段階にあつては、キャリア支援といった業務の実際に携わる職位にある職員の場合には、業務を実際に遂行するための技能が求められる一方で、アドミニストレーターとしての職位にある職員の場合には具体的な解決方策を提案する技能が求められるからである。

解決方策の実行に資する技能は、両研修におけるグループワークにおいても習得が可能と考えられる。それぞれのグループワークが実施されるためには、研修1ではキャリア支援プログラム開発の技法が、研修2では大学における戦略策定の技法がそれぞれ必要となるからである。しかしながらこれらのグループワークを通じた学習が、所属する大学における解決方策の実行へと効果的に結びつくであろうか。特に研修2においては、パンフレットから判断した限りでは、研修参加者が各大学1名に制限されており、グループワークではグループメンバーを1大学の管理運営集団と想定してその大学の課題を抽出することを求めている。しかし自らが勤務する大学ではない「想定された大学」で、そこでの仕事経験に基づくマネジメントに対する「暗黙の知識 (tacit knowledge)」がないまま戦略の検討を行うことに対し、どの程度の学習の効果が期待できるのかという点については疑問を投げかけざるをえない。この点に関しては、ビジネススクールにおける MBA 教育の現状を批判している経営戦略論・経営者職能論の研究者であるヘンリー・ミンツバーグ (Henry Mintzberg) が、暗黙の知識がない事例に基づいて検討を進める形式で行われる授業に対し「手に触れたことのない商品や出会ったことのない顧客について議論したところでどうやって判断を下せるのか」と批判していた点が想起される<sup>6)</sup>。

このような課題を克服するための改善方策としては、学外でのプログラムと学内でのプログラムを関連づけて実施するといった、OJT と Off-JT を統合する形式のプログラムが、その一例として挙げられる。学外で実施される Off-JT のプログラムでは、課題解決の技法そのものを学び、これらのプログラムで学んだ技法を、受講者が各々の大学に持ち帰って、学内における計画的 OJT の場において、同僚の職員と

ともに、学んだ技法を用いた課題解決方策を検討・実施する。その後それらの成果を、学外における Off-JT の場に持ちより、他大学の受講者と検討しあうといった方式である。Off-JT における成果を職場内の業務に活かすサイクルを繰り返す形式の学習方法は、GE が実施するアクションラーニングの手法として知られている<sup>(6)</sup>。この方式を採用することにより、学外での学習に基づく成果が、学内の業務へと活かされ、より多くの職員へと波及していくこととなる<sup>(7)</sup>。

#### 4. 結語—大学が展開する人材開発プログラムの可能性—

以上のように、主な大学関連団体が実施している職員研修においては、大学間の情報交換と課題検討のための協議を柱とし、大学業務の各分野において多岐にわたり開催されていた。またグループワークや実習など、研修内で検討された業務上の課題を各職場で実際に解決する行動へと結びつけていくことをめざした研修方法を工夫している事例が一部で見られたものの、OJT との連携など、学習の効果をより高めていくための実施方法について、なお改善の余地があるものと思われた。

これまでの検討を踏まえ、大学が職員対象の人材開発プログラムを企画・実施する場合の事業展開の可能性について考察し、結びとしたい。先に紹介したミンツバーグが提唱しているのは「経験に基づく省察(experinced reflection)」というアプローチである。これによれば Off-JT における学習は、受講者が相互に各々の業務経験を共有しあい、理論に照らしてそれらの経験の意味を見出すためにじっくりと振り返ることが中核となる。大学教員は常時セッションに立ち会い、あるセッションで出てきた考え方を次のセッションで出てきた考え方と融合するのを助け、議論に関連する概念や理論、モデルを適時に紹介するなどして、受講者が理論と個人的な業務経験とを結び付ける手助けをする<sup>(8)</sup>。大学教員は理論的な枠組みを使って現実を単純化し、受講者が理解しやすくする役割を担うのである。

このようにして経験に理論の光が当てられて得られた学習の成果は、仕事の場へと還元されるとともに、それらの業務経験が、Off-JT の場において再び省察の対象となる。以上のようにミンツバーグによれば、職場での無意識的な行動と Off-JT の場での意識的な学習とのサイクルが繰り返されることによって、学習の効果が高まることを示唆している<sup>(9)</sup>。先に提案した、OJT と Off-JT の統合プログラムは、まさにこの考え方に基づくものである。

このような研修における大学教員の役割は、カリキュラムの設計や教育の推進にあるのではなく、柔軟なファシリテーション型による「学習の支援 (support the learning)」<sup>(10)</sup>にあるとミンツバーグは述べている。受講者の業務の必要性に応じて人材開発プログラムの内容がカスタマイゼーションされるべきであるとの発想がその



根底にある。係る視点に立った研修プログラムの開発とその効果の検証が今後の研究課題となるものとする。

いずれにしろ、大学職員の「経験に理論の光をあてる」ことを意図した人材開発プログラムの企画・実施に大学教員が携わることによって、これら大学教員の大学経営に対する研究活動そのものにおいても、新たな視点に立ったアプローチが展開されていくように思われる。

#### 【註】

(1) 日本私立大学連盟では、各大学が独自に研修を行っているとの前提に立って、それを補完するため、各大学の研修で十分に対応できないもの、連盟が行うことでより優れた成果が期待できるものを主眼として研修全体の方針を立てているという。椿弘次「日本私立大学連盟の職員研修事業」『IDE 現代の高等教育』469号、2005年、38頁。

(2) 同連盟発行の「アドミニストレーター養成研修」パンフレットによる。

(3) 実施要項上異なる名称が付されている場合であっても、同一の方法であると筆者が判断したものについては、分類・整理の都合上同一の名称を付した。3節においても同様。

(4) ミンツバーグは、ビジネススクールが提供するプログラムが期間の長短を問わず経営機能別にコースやクラスが切り分けられていることへの批判を提示している。戦略や人的資源等といった領域は学問領域としては自己完結的であるが、マネジメントにおいてはそれらは組織の全ての面と結びついており、マネジメントが切り分けられた部品の寄せ集めでない以上、マネジメント教育においてもマネジメントの機能を切り分けて扱うべきでないというのが彼の主張である。(Mintzberg,H.,*Managers Not MBAs*,Brett-Koehler,2004 (ミンツバーグ著・北野利信訳『MBA が会社を滅ぼす：マネージャーの正しい育て方』日経BP社、2006年、341-342頁))

(5) 同上書、74-77頁。

(6) Garvin,D., *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press,2001 (ガービン著・沢崎冬日訳『アクションラーニング』ダイヤモンド社、2002年、166-182頁。)

(7) 同上書、171頁。同書では研修の効果を上げるためには「変化した人間を変化していない環境に戻す」という組織の発展のために絶対に守るべきルールがあるとしているが、研修の99%までがそのようなルールを破っていると指摘している。研修の受講者がその成果を職場で活用して組織変革に繋げることを意図したところで、組織そのものが変化しておらずもとのままであるならば、その実現は不可能なのである。

(8) 注4前掲書、324、336、342、345、368頁。この考え方に基づいて筆者がこれまでに実施した職員研修の事例としては、学外者からの苦情処理にどう対応するかという議論に関連してサービスマーケティングの理論に基づいて考察することを意図した筑波大学中堅職員研修及び同主任研修(平成17・18年

度実施)、経営学の基礎的な理論を用いて過去の業務経験を考察することを意図した筑波大学主催・大学図書館職員長期研修(平成18・19年度実施)がある。

(9) ミンツバーグが推奨するような学習サイクルは、デビット・コルブ (Kolb D.) の経験学習サイクルモデルに通底する。Kolb D., *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, 1984.

(10) 同上書、336-337、341 頁。

資料1 主な団体が実施する研修の概要(平成18年度)

※各団体のWEB掲載情報(平成19年3月7日現在)をもとに筆者が要約(ただし①5は筑波大学人事課提供資料)

① 国立大学協会

1 大学マネジメントセミナー(企画・戦略編)	
目的	大学運営全般に関わる基本的知識の取得とマネジメント能力の向上を図る
対象	国立大学法人等の役員(学長含む)、副学長、部局長、事務代表者等200名
日数	2日間
内容	私立大学の経営とビジョン、企業経営の立場から、大学マネジメントの理論と実践、国立大学のビジョンとその実践、グループ別討議・全体発表・討議、ビジョンをどうやって伝えるか
2 大学マネジメントセミナー(研究編・教育編)	
目的	大学運営のうち教育、研究に関わる基本的知識の取得とマネジメント能力の向上を図る
対象	国立大学法人等の役員(学長含む)、副学長、部局長、事務代表者等300名
日数	2日間
内容	(研究編)講演:イノベーション創出に向けての国立大学への期待、課題先進国日本一何をすべきかー、第3期科学技術基本計画と大学の役割、パネルディスカッション (教育編)講演:大学教育を通じたキャリア形成、人材育成における大学の役割、新規大卒労働市場の変化とキャリア形成支援、パネルディスカッション
3 国立大学法人等部長級研修	
目的	大学運営の基本的知識の取得と幹部職員としての能力の向上を図る
対象	国立大学法人等の部長級職員200名
日数	2日間
内容	高等教育政策の現状と課題、大学経営とUSR、産業界から見た国立大学、事務組織の現状(事例研究)、学長が期待する部長とは グループ討議・全体発表・討議、科学技術基本計画と学術研究
4 国立大学法人等課長級研修	
目的	大学運営の基本的知識の取得と幹部職員としての能力の向上を図る
対象	国立大学法人等の課長級職員200名
日数	2日間
内容	高等教育政策の現状と課題、立命館大学の改革課題と職員の果たす役割、産業界から見た国立大学、改革のエンジンは理事者力と職員力、大学が期待する課長とは グループ討議・全体発表・討議、科学技術基本計画と学術研究
5 支部研修(関東・甲信越地区支部の例)	
1) 関東・甲信越地区国立大学法人等会計事務研修	
目的	会計に関する知識を習得させるとともに、今後の大学改革等に必要の見識を授けることにより職員の資質の向上を図る
対象	会計事務職員(88名参加)
日数	5日間
内容	国立大学法人会計の基本的処理、財務会計、財務分析、内部統制及び特別講義
2) 関東・甲信越地区国立大学法人等安全管理協議会	
目的	安全管理を担当する者が職務上の諸問題について研究協議を行うことにより、安全管理に関する能力の一層の向上を図り、もって職員の安全管理に寄与する
対象	衛生管理者・安全管理担当者等(63名参加)
日数	1日間
内容	事業主としての安全・危機管理、労働安全衛生法の改正ポイントについての講演及び全体協議
3) 関東・甲信越地区国立大学法人等係長研修会	
目的	職務遂行に必要な基礎的、一般的知識の習得を図る
対象	係長または係長相当(110名参加)
日数	3日間
内容	係長として必要な労務管理、職場の問題解決等についての講義、個人ワーク・ペアワーク・グループワーク、国立大学の財務運営、法人化と大学事務職員などについての講義
4) 関東・甲信越地区大学職員啓発セミナー	
目的	国立大学法人の現状と将来像について学長と意見交換を行い、また他大学の職員との討議を通して、大学経営についての見識を高める
対象	課長補佐相当職以下の職員(36名参加)
日数	2日間
内容	学長の講話と意見交換、問題発見・解決力の開発に関する講義とグループワーク
5) 関東・甲信越地区及び東京地区実践セミナー(広報の部)	
目的	実務担当者を対象として必要とされる専門分野等の知識の習得と能力の向上を図る
対象	実務担当職員(課長補佐相当職以下の者)(45名参加)
日数	1日間
内容	広報誌の企画と編集のポイント、受験生のための大学広報、情報発信と報道対応、ブランドマネジメントのための広報

①国立大学協会(統)

6)	関東・甲信越地区及び東京地区実践セミナー(人事・労務の部)
目的	実務担当者を対象として必要とされる専門分野等の知識の習得と能力の向上を図る
対象	実務担当職員(課長補佐相当職以下の者)(45名参加)
日数	1日間
内容	講演、障害者雇用を進めるために、大学における障害者雇用の事例
7)	関東・甲信越地区及び東京地区実践セミナー(財務の部)
目的	実務担当者を対象として必要とされる専門分野等の知識の習得と能力の向上を図る
対象	実務担当職員(課長補佐相当職以下の者)(76名参加)
日数	1日間
内容	国立大学法人における財務会計、変革が求められる国立大学法人における会計業務、事例紹介・班別討議、全体会議
8)	関東・甲信越地区及び東京地区実践セミナー(産学連携の部)
目的	実務担当者を対象として必要とされる専門分野等の知識の習得と能力の向上を図る
対象	実務担当職員(課長補佐相当職以下の者)(38名参加)
日数	1日間
内容	文部科学省の産学連携施策、大学の事例紹介、事例研究・班別討議、施設見学
9)	関東・甲信越地区及び東京地区実践セミナー(情報の部)
目的	実務担当者を対象として必要とされる専門分野等の知識の習得と能力の向上を図る
対象	実務担当職員(課長補佐相当職以下の者)(20名参加)
日数	1日間
内容	パワーポイントの基本操作、プレゼンテーション資料の作成・編集

② 私立大学連盟「アドミニストレーター養成研修」(平成19年度～)

1 キャリア・ディベロプメント研修	
目的	高等教育の現状、動向把握、課題発見・課題解決の能力向上、プレゼン能力の養成、キャリアトラックの構築
対象	29歳以下で入職後3～5年の専任職員80名
日数	2泊3日×4回
内容	事前課題(レポート作成、自己診断テスト)、講演「新時代におけるアドミニストレーター像」、討議法実習、課題設定実習、ディベート、個人研究、共同研究、事後課題(レポート作成)
2 業務創造研修	
目的	課題発見・分析・解決能力の向上
対象	30～35歳程度の専任職員、行政職を補佐する教員 各コース24名
日数	各コースとも1泊2日×1回、2泊3日×2回
内容	○エデュケーション・プロデュースコース(エンrollmentマネジメント、学習支援、キャリア支援) ○ユニバーシティ・ディベロプメントコース(研究マネジメント、渉外・地域連携、資源開発) ○ダイバーシティ・デザインコース(個性化、組織・人材、ガバナンス) 事前課題(個人研究テーマ設定)、講演(これからの大学業務推進の在り方、大学と法、プロジェクトマネジメント、組織・人材マネジメント)、コース別講義・グループディスカッション ゼミ形式の研究・発表・討論、プレゼンテーション、事後課題(個人研究レポート提出)
3 アドミニストレーター研修	
目的	政策構想・実践力、組織運営能力の向上
対象	35～40歳程度の管理・監督職員、行政職にある教員 36名
日数	1泊2日×4日、2泊3日×1回
内容	事前レポート、講義(アドミニストレーター概論、政策立案、大学制度、マーケティング、経営戦略、財務、組織・人材マネジメント、戦略・企画、大学と法) 講演(USRと内部統制)、事例講演、グループワークと全体発表、事後課題(レポート提出)

③ 私立大学協会

1	学生生活指導者研修会	3日間
2	教育学術充実協議会	1日間
3	競争的研究資金制度に関する研究協議会	1日間
4	大学図書館司書主務者研修会	3日間
5	留学生担当者協議会	1日間
6	大学教務部課長相当者研修会	3日間
7	事務局局長相当者研修会	3日間
8	大学経理部課長相当者研修会	3日間
9	財務部課長相当者研修会	3日間
10	私立大学財政基盤の充実に関する研究協議会	1日間
11	地域共創に関する研究協議会	1日間

④ 国立大学財務・経営センター(平成17年度)

1 トップマネジメントセミナー	
目的 対象 日数 内容	国立大学法人等のマネジメントに関する確かな情報の提供と専門的助言を行うとともに、法人化1年後の検証並びに諸課題について情報・経験を交流し検討を深める 国立大学法人等の役員等(165名参加) 2日間 講演(総合科学技術政策と国立大学法人)、パネルディスカッション(法人化1年の現状と課題)、問題提起(国立大学法人の財政基盤) グループ別討議(財務戦略、学内予算配分、自己収入、施設マネジメント)、総括討議
2 大学マネジメントセミナーI	
目的 対象 日数 内容	国立大学法人等の財務及び経営に関する基本的知識の習得と実践的な経営能力の涵養を図る 国立大学法人等の担当理事、事務局長、担当部長(337名参加) 各部とも1日間 (人事・労務の部)、講演:職員の労務管理、人材活用と管理者の役割、職員の人事管理、教員の評価 (財務・会計の部)、講演:国立大学法人の会計の仕組み、16年度決算の概要と活用、予算管理の実践、私立大学における財務経営
3 大学職員マネジメント研修	
目的 対象 日数 内容	国立大学法人等の財務管理等に関する専門的知識の向上を図る 国立大学法人等の財務担当課長、係長(286名参加) 2日間 文部科学省講話、講義:国立大学法人会計基準の再確認、国鉄改革と大学改革、余裕資金の運用、附属病院における課題、HOMASにおける管理会計、国立大学法人と税金、リスクマネジメントの基本と重要性、国立大学法人会計基準の動向、減損会計、事例紹介:余裕資金の運用、予算の立て方と執行管理、
4 国立大学病院経営セミナー	
目的 対象 日数 内容	経営責任者を対象に病院経営の諸課題に対する的確に対応できる経営能力の涵養を図り、国立大学病院の経営改善に資する 学長、役員、事務局長、財務部長、病院長、副病院長、病院事務部長(170名参加) 2日間 講演(国立大学病院経営の問題点)、文部科学省説明、課題提起、パネルディスカッション(法人における病院経営システムの構築)、グループ別討議、事例紹介、総括討議

⑤ メディア教育開発センター「SCS活用セミナー」

1 国立大学法人会計セミナー	
目的 対象 日数 内容	決算処理の合理化、効率化を図るとともに財務情報を大学運営・経営に活かしていくことが問われるといった、国立大学法人における新たな段階に対応する 会計・財務担当職員、管理職等その他関係する職員 各編とも90分の研修×3回 (入門編)複式簿記の理解、国立大学法人会計基準の解説、財務諸表の見方・読み方、消費税の取扱い、月次決算実施上の留意点 (実践編)財務諸表の見方・読み方、消費税の取扱い、月次決算実施上の留意点
2 知的財産セミナー	
目的 対象 日数 内容	対象者の知的財産に関する知識の向上 大学等において知的財産及び産学連携を担当する教職員等 120分×4回、60分×1回 知的財産をめぐる現状と課題、特許制度、大学を取り巻く知的財産、技術移転、発明発掘、出版権利、受託研究契約、共同研究契約、技術移転契約
3 施設マネジメントセミナー	
目的 対象 日数 内容	文部科学省文教施設企画部と大学が一体となって大学の様々な環境の相違点を含めた実践的な意見交換を行うことにより施設を担当する教職員の向上をめざす 大学等において施設を担当する教職員等 220分×4回 環境報告書と施設マネジメントに関する大学からの事例報告、文部科学省担当官を交えた意見交換
4 労務セミナー	
目的 対象 日数 内容	具体的な課題をテーマ別に取り上げ、問題点・考え方について判例等を挙げながら解説する 大学において主に労務を担当する職員、管理職等その他関係する教職員等 90分×3回 裁量労働制、団体的労使関係法、高年齢者雇用安定法、労働安全衛生法、労働者派遣法、非常勤職員の雇止め、労働条件の不利益変更論、新助手・助教への任期制

## ⑥ 日本学生支援機構

○学生指導関連	
1 全国学生指導研究集会	
目的	学生指導に関する研究討論を通じ、業務の改善と発展の方策について研究する
対象	国公立大学において学生指導関係の業務又は研究に従事している教職員(323名参加)
日数	3日間
内容	講演、分科会協議(大学等の危機管理、学生相談、キャリア支援、修学支援、正課外活動)、分科会報告
2 地区学生指導研修会	
目的	学生指導業務を適正に処理するための知識・方策を研究・習得し、学生指導職員の資質の向上を図る。
対象	国公立大学、短期大学及び高等専門学校で学生指導業務に従事する課長補佐、係長及び主任等中堅事務職員(616名参加)
日数	3日間(全国7地区で開催)
内容	講演(大学における危機管理、これからの学生支援について)、分科会:以上東京・関東甲信越地区
3 厚生補導研究協議会(学生指導担当職員研修)	
目的	学生の厚生補導について研究協議し業務の改善充実に資する
対象	国公立大学及び高等専門学校における新任の学生関係部長担当職及び課長相当職にある者(130名参加)
日数	3日間
内容	講演(大学の危機管理、キャリア支援、学生の多様化と学生サービスの今日的課題)、班別協議、全体協議
4 厚生補導事務研修会(学生指導担当職員研修)	
目的	学生の指導及び厚生補導業務に必要な知識を習得させ中堅職員にふさわしい資質を養わせる
対象	国公立大学、国立高等専門学校の厚生補導・学生指導担当の課長補佐相当の職、係長相当職、主任担当職(182名参加)
日数	3日間
内容	講演(現代の学生気質、大学等におけるキャリア支援、学生の消費者被害)、班別討議(キャリア支援、大学等の危機管理)、全体討議
○留学生関連	
1 留学生交流研究協議会	
目的	大学等における留学生受入体制を整備、充実するため、留学生の受入及び派遣に関する諸問題について関係団体等の教員・幹部事務職員により研究討議を行う
対象	大学・短期大学・高等専門学校・専修学校・準備教育施設の留学生交流関係教員及び幹部事務職員など(453名参加)
日数	2日間
内容	関連省庁等所管事項説明、分科会協議(交流部会、教育指導部会、生活部会、専修学校部会)、分科会報告、全体会議
2 留学生担当者研修会	
目的	留学生担当者に対し受入・派遣問題の研修を行い資質の向上を図る
対象	大学・短期大学・高等専門学校・専修学校・準備教育施設及び留学生関係団体職員で、担当業務経験年数2年以下(208名参加)
日数	3日間
内容	関係省庁等による講演、班別討議(大学・短大部会、高等専門学校部会、専修学校部会)、全体会議
○学生相談関連	
1 全国大学保健管理研究集会	
目的	各大学が取り組んでいる保健管理の経験及び調査・研究の成果を発表・討議し、保健管理の充実・発展を図る
対象	国公立の大学及び短期大学等における保健管理業務の担当者及び研究者(747名参加)
日数	2日間
内容	特別講演、講演(学生支援事業、大学評価、大学における労働衛生、最新医療のトピックス、最新精神医療のトピックス) シンポジウム(学生からみた保健管理センターの在り方)、一般研究発表、ポスターセッション・ディスカッション
2 メンタルヘルス研究協議会	
目的	学生のメンタルヘルスについて研究討議を行い、正しい知識の習得と理解を深め、メンタルヘルスに対する支援活動の啓発と普及を図る
対象	各地区の国公立大学の教職員(606名参加)
日数	2日間(全国7地区で開催)
内容	講演(アカデミックハラスメントの防止)、分科会協議(初心者向け:学生対応のための実践的ワークショップ、成功支援効果的質問スキルの体得、キャンパスハラスメント防止と対策、 教職員のメンタルヘルス向上、サポートシステムと人的ネットワーク)、全体報告
3 学生支援合同フォーラム	
目的	大学等における精神衛生及び学生相談に関する機能の充実を図る
対象	学生の精神衛生業務に関わる国公立大学等の教職員、学生の相談業務に関わる国公立大学等のカウンセラー(184名参加)
日数	4日間
内容	研究報告、講演(青少年の反社会的行動と自己破壊的行動)、パネルディスカッション(学生支援分野での各職種間の連携)、事例検討等

(⑥日本学生支援機構(続))

4 学生相談インターカーセミナー	
目的	学生相談や相談窓口を担当する一般教職員に対し学生相談などに関する資質の向上を図る
対象	大学・短期大学・高等専門学校に対する相談や対応窓口に係わる教職員(331名参加)
日数	1日間
内容	講演(新たな学生モデルの構築、学生支援におけるインターカーの役割)、シンポジウム、ミニワーク・グループ討議
○就職指導関連	
1 キャリア支援研修会	
目的	キャリア支援業務に係わる教職員を対象に必要な資質・能力(コミュニケーション能力、プランニング・コーディネート能力、カウンセリング能力等)を身につけさせる
対象	大学等においてキャリア支援業務に従事する経験年数24ヶ月以上の教職員(57名)
日数	3日間
内容	グループ別討議(我が校におけるキャリア支援の現状と課題、キャリア支援の課題:協議結果の発表を通して課題の発見)、講演(大学等におけるキャリア支援の在り方) 討議(担当者に求められること)、グループ別演習(大学等におけるキャリア支援プログラムの開発)、発表とまとめ、講演(インターンシップをキャリア支援に活かす方策) 討議(大学等におけるキャリア支援の効果を上げるポイント)、グループ別演習(キャリアカウンセリングスキルの獲得)、講義と質疑
2 地区就職指導担当職員研修会	
目的	学生の就職指導・支援業務の知識・方策等を習得・研究するとともに、各大学における就職支援の在り方などについて協議・意見交換を行うことにより、職員に専門的・実践的な知識を授け、その意識及び資質の向上を図る
対象	大学等において就職指導・支援業務に従事する経験年数2～3年程度の職員(299名参加)
日数	2日間(全国6地区で開催)
内容	文部科学省講演、講演(キャリアカウンセリングと就職支援、2006年度就職環境状況、新卒採用のポイントと課題)、班別討議(進路未定・不明学生に対する取り組み、就職内定状況の把握) 体験的実習(キャリアカウンセリングの基礎と実践):以上関東甲信越地区
○修学指導関連	
1 教務事務研修会	
目的	担当職員に教務事務の円滑な処理に必要な知識を習得させるとともに教務事務について協議・交換を行うことにより職員の意識及び資質の向上を図る
対象	国公立大学において教務事務に従事する職員のうち経験年数が2年以上のもの(276名参加)
日数	3日間
内容	文部科学省講演、班別協議(個人情報保護の在り方、教務事務の合理化・効率化、学生へのサービス・サポート、学習支援(指導体制、補習教育など)、個人情報保護との対応、成績評価、事務の電算化、授業評価)、講演(個人情報保護の在り方、PBL教育の活用)、班別協議の発表

## 研修実施体系

### 【学内研修】

#### 階層別研修

- 新採職員オリエンテーション
- 中堅職員研修
- 主任級研修
- 係長級研修
- 課長補佐級研修

#### 自己啓発支援

- 職員自己啓発支援プログラム  
放送大学科目履修生受講  
その他自己啓発研修への補助

#### その他の研修

- SCS活用セミナー  
国立大学法人会計セミナー  
知的財産セミナー  
労務セミナー
- ハラスメント相談員研修など

#### 専門研修

- 幹部職員セミナー  
ハラスメント防止講習会  
労務管理セミナー など
- 職員スキルアップセミナー  
問題解決能力・対人関係能力・  
コミュニケーションスキル養成  
など
- 事務情報化研修（情報化推進室）  
Excel・Word・Access  
Power Point など
- 英語研修  
英語研修 I・II
- 会計実務研修（財務部）
- 大学院教務勉強会（学務部）
- 学生対応研修（学生部）
- 附属図書館館内研修（附属図書館）
- 診療安全研修（附属病院）
- 附属病院看護部各種研修 など

### 【学外研修】

#### 人事院関東地区研修

- 課長研修
- 課長補佐研修
- 係長研修中堅職員研修
- 新採用職員研修
- 女性職員キャリアサポートセミナー
- 能力増進セミナー
- メンター研修 など

#### 国大協関係研修

- 大学マネジメントセミナー
- 国立大学法人等部長研修
- 国立大学法人等課長級研修
- 国立大学法人等係長研修
- 国立大学法人等会計事務研修
- 大学職員啓発セミナー
- 実践セミナー
- 安全管理協議会 など



## その他各部署の主な学外研修

- 大学等環境安全協議会研修（環境安全管理室）
- 放射性同位元素等取扱施設安全管理担当者教職員研修（環境安全管理室）
- 国際企画担当職員研修（国際課）
- 情報システム統一研修（情報化推進室）
- その他各種情報化研修（情報化推進室）
- 政府関係法人会計事務職員研修（財務部）
- 国立大学法人等施設担当職員研修交流会（施設部）
- 病院PFIセミナー等各種セミナー（施設部）
- 教務事務研修会（学務部）
- 国公立大学等学生指導教職員研修会（学生部）
- 全国大学保健管理センター・診療所薬剤師会研究集会（学生部）
- 就職指導担当職員研修（学生部）
- メンタルヘルス研究協議会（学生部）
- 全国学生指導研究集会（学生部）
- 全国学生保健管理研究集会（学生部）
- 厚生補導事務研修会（学生部）
- 全国就職ガイダンス（学生部）
- 漢籍整理長研修（附属図書館）
- 漢籍担当職員講習会（附属図書館）
- 目録システム講習会（附属図書館）
- 学術情報リテラシー教育担当者研修（附属図書館）
- 大学図書館職員講習会（附属図書館）
- 科学技術資料研修（附属図書館）
- 図書館等職員著作権実務講習会（附属図書館）
- 国立大学病院事務専門研修（病院総務部）
- 留学生交流研究協議会（留学生センター）
- 留学生担当者研修会（留学生センター）など