

大学教職員の能力向上に向けて — 山口県立大学のFD・SD実践に関する報告 —

岩野 雅子*, 中村 早苗**, 川村 和弘***

Reference Material on the Improvement of Human Resources Development Programmes for University Faculty and Staff — A Report on Faculty and Staff Development Activities in Yamaguchi Prefectural University.

IWANO Masako*, NAKAMURA Sanae**, KAWAMURA Kazuhiro***

キーワード： FD、SD、研修プログラム、大学人材育成

Key Words： FD, SD, In-service Training Programmes, University's Human Resources Management

本論は山口県立大学のFD及びSDの歩みをまとめ、試行錯誤で得たものと今後の課題について整理し、次につなげるための資料とすることを目的として編集した。平成11年のFDの努力義務化や平成19年のFD義務化を受け、全学的に、また学部や研究科ごとにFDが開催されてきたところであるが、特に平成22年からは教育研究推進室が設置され、全学的・組織的なFDの企画運営が進められてきている。また、平成18年の法人化後の法人採用職員、いわゆるプロパー職員採用開始後には、人事グループにおいても職員を対象とする各種研修制度やSD等も企画運営されるようになった。本論ではこのような軌跡、特に法人化後のFD・SD構築に向けたプロセスを整理し、これまでの成果をふまえつつ、今後のOD（組織づくり）やPD（大学組織を担う人材づくり）に向けての課題について考える一助とすることを旨とした。

This paper is compiled as reference material to look at the recent efforts made to establish Faculty and Staff Development Programmes (FD, SD) in Yamaguchi Prefectural University, with a view to identify some problems and achievements: on the basis of this platform, the next stage for the Organizational Development (OD) and Professional Development (PD) can be searched. In 1999, faculty development activities in the sense of Human Resource Management became an obligation to higher education in Japan. In 2005, this obligation was shifted to become duty. This institution made efforts to establish Faculty Development programmes (FD) both at a University-wide level as well as at Faculty and Department levels.

Since 2010, a search for a more systematic way to plan and implement Faculty Development activities has been started in the newly established section for Educational and Research Development. After becoming an incorporated association to Yamaguchi Prefecture in 2006, the University started to employ Juridical

*平成26年4月より教育研究推進室長，国際文化学研究科教授

**平成27年8月まで教育研究推進室勤務後，同年9月から経営企画部財務グループに異動

***総務管理部人事グループ勤務

*Head of the Educational and Research Development Section, Professor in the Graduate School of Intercultural Studies.

**Worked as a staff member in the Educational and Research Development Section until August 2015, and moved to the Finance Division in the Management Planning Department.

*** Staff member in the Human Resources Division in the General Administration Department.

personnel, the so-called Proper Staff in Japanese. Human Resources Development programmes for staff members (SD) were initiated at this time, including induction courses and in-service training. This paper focuses on this ten year process of trial and error. It is hoped to find a way to improve the organization as a whole as well as the individual professionals who work there, both from the perspectives of Human Resource Management and career development.

はじめに—FDとSD

平成11年にファカルティ・ディベロップメント (FD) が努力義務になり16年が経つ。さらに平成19年からは大学院において、平成20年からは学士課程においてFDが義務化され、8年となる¹⁾。文部科学省によると、平成18年度においてFDを実施している大学はすでに約9割にのぼっていたとされており、現在では一科目における教員個人の授業改善レベルから学部研究科における組織的な教育改善レベル、さらには大学全体の教育改革のレベルまで様々なFD活動が行われている。また、一大学の枠組みを超え、大学間連携コンソーシアム等におけるFD研修なども活発に行われている。

文部科学省によると、FDとは「教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取組の総称。具体的な例としては、教員相互の授業参観の実施、授業方法についての研究会の開催、新任教員のための研修会の開催等を挙げることができる。なお、大学設置基準等においては、こうした意味でのFDの実施を各大学に求めているが、単に授業内容・方法の改善のための研修に限らず、広く教育の改善、更には研究活動、社会貢献、管理運営に関わる教員団の職能開発の活動全般を指すものとしてFDの語を用いる場合もある」とされている²⁾。すなわち、ここには狭義のFDと広義のFDという2つの定義がみられる。教員個人のレベルで言えば、今日では大学教員のキャリア・ディベロップメントに関する議論が進み、ティーチング・ポートフォリオやアカデミック・ポートフォリオを作成し、教員の教育研究能力を開発していく取り組みも進んでいる³⁾。また、高等教育研究においては欧米の大学教員のキャリア・ディベロップメントを参考に、初任者研修や中堅教員向け研修、トップマネジメント研修等のプログラム開発の必要性についても論じられている。アメリカ、カナダ、イギリス、オーストラリア等の諸外国では、教員が教員として育つためには組織的・計画的な研修が必要であるという観点から、FDやED (エデュケーション・ディベロップメント)、PD (プロフェッショナル・ディベロップメント)、AD (アカデミック・ディベロップメント) 等、教員のキャリアアップが盛んに行なわれるようになっており、この流れは日本の高等教育にも影響を与えつつある⁴⁾。

一方、スタッフ・ディベロップメント (SD) とは、「大学経営、教育研究活動の支援に関わる職員の人材育成・資質向上のための取り組みの総称 (職能開発)」とされている⁵⁾。平成26年中央教育審議会大学分科会の『大学ガバナンス改革の推進について (審議まとめ)』は学長の強いリーダーシップのもとで教育改革を進めることを打ち出したものであるが、「「高度専門職」や事務職員に対しても、FDと同様の研修 (スタッフ・ディベロップメント (SD)) の機会を設け、ガバナンス改革について、全教職員の理解を促進すべきである」とし、SDの義務化も検討されている⁶⁾。ここで示された「高度専門職」にはリサーチ・アドミニストレーター (URA) やインスティテューショナル・リサーチチャー (IRer)、産学官連携コーディネーター、アドミッション・オフィサー、カリキュラム・コーディネーターなどの幅広い専門性を有した大学職員が想定されている。大学の業務が多様化するとともに、教職協働で大学運営を行う業務も増えたことから、教職員の職能開発についての議論が進んでいる。

大学職員の職能開発について比較的早い時期から議論されていたものに「大学アドミニストレーター」がある。現在では大学院の専門コースや履修証明プログラム等が開設され、職員が中心となる学会活動等も発展している。長くなるが、以下に文部科学省の説明を引用する。大学アドミニストレーターとは、

大学の管理運営に携わる上級職員のこと。アメリカでは、総務部長や財務部長など事務系管理職のほか、学長をトップに副学長や学部長などもアドミニストレーターと呼ぶのが一般的であるが、わが国では主として事務系管理職およびこれらを支援する立場の事務職員を指して使うのが一般的である。近年大学を巡る諸環境が変化する中で、教授会・評議会を主軸にした教員中心の意思決定システムの限界が認識されるようになり、学長・副学長や部局長を支える事務系スタッフの役割を重視しようとする動きがある。またその役割を果たすためには、職員の資質を高め、かつ彼らの学内での位置づけを正当に評価しなければならないという意見が強まっている。SD (スタッフ・ディベロップメント) はこれらの動きの反映でもある。アドミニストレーターはSD等を経て育成

された意欲と能力のある事務系職員のことであり、今後の大学改革の中で大きな役割を果たすことが期待されている⁷⁾。

以上のことから、今後も大学職員のキャリア・ディベロップメントやキャリアアップについての議論がますます盛んになることが予想される。

1. 本論の目的について

山口県立大学においても全学的に、かつ学部や研究科ごとにFDが開催されてきた。平成22年からは教育研究推進室が設置され、全学的・組織的なFDの企画運営が進められてきている。平成18年の法人化後の法人採用職員、いわゆるプロパー職員採用開始後には、人事グループにおいても職員を対象とする各種研修制度やSD等も企画運営されるようになった。そこで本論は、本学のFD及びSDの歩みをまとめ、試行錯誤で得た成果と今後の課題について整理し、次につなげるための資料とすることを目的とする。

2. 大学教員・職員のキャリアパス形成について

ここではまず、本学の教員・職員の立ち位置をみたい。文部科学統計要覧（平成26年度版）によると⁸⁾、平成25年度における日本の大学数は782校であり、国立大学86校、公立大学90校（公立大学協会によると平成27年度の実数は86校）、私立大学606校となっている。これに加えて短期大学が359校ある（国立短大は0校、公立短大が19校、私立短大が340校）。学生数は大学で約287万人、短大で約13

万8千人。公立大学に通う学生は約14万6千人で、大学生の約5%となる。教員数は大学で約17万8千人、短大で約8,600人おり、そのうち公立大学教員は約12,800人、大学全体の約7.2%である。職員数は大学で約21万人、短大で4,600人となっており、公立大学職員は約14,000人、大学全体の約6.5%である。附属病院等に勤務する医療系職員を除いた場合は、国立大学職員約33,000人、公立大学職員約5,100人、私立大学職員約61,000人となる（表1、表2参照）。これらの教員・職員は、最高学府である「大学（ユニバーシティ）」という限られた専門的職業に就く者としての自覚と知識・スキルを有し、専門職を養成する専門職としての高度なスキルをもつ者であるが、弁護士や医師などのような明確な資格や試験はない。

日本における大学教員・職員として求められる職能開発に関する議論は始まったばかりである。教員について言えば、アメリカ、イギリス、スウェーデン、ドイツ等において「教授」は大学教員の約20%であるが、日本では40%を超えている。一定の任期中の業績を審査した上で終身雇用に移行するテニユア制度（Tenure）がない点、大学設置基準で示された大学教員の資格において博士の学位を研究業績や経歴で代替できる点、研究のトレーニングは受けても教育のトレーニングを受けずに教壇に立つ点等々、課題が指摘されている（夏目他：2010年）。

一方、職員については単に決められた事務的作業を行うことにとどまらず、問題解決力や政策企画提案力、マネジメント能力、先見性や情報収集・分析力、高い目標へのチャレンジ力、実力主義の昇進制

表1 大学教員数(短大除く、文部科学統計要覧をもとに筆者作成)

職位\人	合計	(内女性)	国立	公立	私立	公立大学の割合(%)
全体	178,669	39,030	63,218	12,871	102,580	7.2
学 長 President	746	63	86	82	578	10.9
副学長 Vice-president	1,047	74	347	98	602	9.4
教 授 Professor	68,758	9,595	21,597	4,373	42,788	6.3
准教授 Associate professor	42,549	9,345	18,010	3,591	20,948	8.4
講 師 Lecturer	20,261	6,060	4,908	1,681	13,672	8.2
助 教 Assistant professor	39,520	10,720	17,637	2,682	19,201	6.7
助 手 Assistant	5,788	3,173	633	364	4,791	6.2
(再掲) (recounted)						
大学院担当者 Graduate school teacher	104,702	16,130	52,960	8,271	43,471	7.8
外国人教員 Non-Japanese nationals	7,075	1,842	2,147	492	4,436	6.9

表2 大学職員数(短大除く、文部科学統計要覧をもとに筆者作成)

職位\人	合計	(内女性)	国立	公立	私立	公立大学の割合(%)
全体	219,784	144,379	71,511	14,312	133,961	6.5
事 務 系 Administrative	82,427	37,896	25,253	4,518	52,656	5.4
技術技能系 Technical	9,126	1,991	6,896	211	2,019	2.3
医 療 系 Medical/nursing	119,708	99,816	38,496	9,126	72,086	7.6
教 務 系 Instructional	4,530	2,447	498	198	3,834	4.3
そ の 他 Others	3,993	2,229	368	259	3,366	6.4

度や考える組織づくりなど、これからの高等教育の未来を創り出す力を有する人材が求められ始めている（山本:2002年, 岩崎:2010年, 篠田:2011年）。欧米では、修士号以上をもつ大学職員が多く、高等教育に関する高い専門的職業意識を持って業務にあたる傾向がある。

これらを見ていくと、本学の教員ならびに職員一人一人が、公立大学教員約12,800人、職員数（医療系職員以外）約5,100人という非常に限られた人々の中の「一人」であるという認識をもち、本学のみならず公立大学という高等教育機関の業務を担う一員であるという自覚と責任感をもって日々の職務に当たることが必要であると考え。同時に、国内や海外の高等教育機関の一員としての知識と専門性について視野を広め、自らのキャリアアップが自大学や公立大学の質の向上や、ひいては高等教育という

分野の発展にもつながるといった高い意識をもって、大学（ユニバーシティ）というアカデミックな場に所属する誇りを持つ必要があると考える。

3. FDの取り組みと成果

本学では平成18年度から年2回（9月と3月）全教員を対象に全学FD研修会を開催してきた。平成21年度まではFDの企画運営は学生支援部、教育研究支援部、点検評価委員会によって担われていた。平成22年度に事務組織の改編が行われ、教育研究の企画立案能力を高めるため、学長直属の組織として教育研究推進室が設置され、FDの企画運営を担うこととなった。同時に教育研究推進室が中心となり、総務管理部人事グループと協同してSDを開催することとなった。

表3 「全学FD(全員参加型)一覧(平成22～25年度)」

開催日時等	内容(所属や役職はいずれも開催当時)
平成22年度上半期全学FD 平成22年9月29日(水)12:50～16:45	第1部 第4回山口県立大学学術研究会
	平成21年度研究創作活動優秀研究発表 1)「山口県立大学所蔵資料を中心とした郷土文学についての研究活動および教育プログラムの検討」 加藤禎行(文化創造学科講師) 2)「韓国語学者作文コーパス(KC Corpus)と韓国語教育への活用」 林炫情(国際文化学科准教授)
	第2部 上半期全学FD「魅力ある授業づくりに向けて」 (三大学合同FD(テレビ会議システムにより三大学に配信))
	①平成21年度桜園教育賞受賞者による授業方法の紹介 1)「サイレント・ウェイ法」を用いた英語学習指導 シャルコフ・ロバート(国際化推進室長) 2)「ボランティア教育における基盤整備と教育上の工夫・改善」 藤田久美(社会福祉学科准教授)
	②学生ヒアリング実施報告 「学生から見た授業とは」 吉岡一志(教育研究推進室助教)
	③公開講座における講義展開方法の紹介 「地域に発信する魅力ある大学の公開講座とは」 赤羽潔(附属地域共生センター所長) ・平成23年度科学研究費補助金の申請について ・科学研究費補助金補助金の適正な執行について
平成22年度下半期全学FD 平成23年3月15日(火)9:30～16:00	第1部「山口県立大学における大学教育の現状とその将来について」
	基調講演「岐路に立つ日本の高等教育－現状と将来」 講師：安西祐一郎氏(慶應義塾大学学事顧問, 同大学理工学部・理工学研究科教授, 中央教育審議会大学分科会長)
	パネルディスカッション 「山口県立大学における大学教育の現状とその将来について」 コメンテーター：安西祐一郎氏 パネリスト：青木邦男(共通教育機構長), 岩野雅子(国際文化学部長), 加登田恵子(社会福祉学部長), 長坂祐二(看護栄養学部長) コーディネーター：三島正英(副学長)
	第2部「大学教育を支える体制の構築に向けて」
	①山口県立大学における危機管理について 講師：酒井悦嗣氏(株式会社日本リスクマネジメント代表取締役) ②障害のある学生への対応について I 社会福祉学部におけるこれまでの障害学生の受け入れ・対応状況 加登田恵子(社会福祉学部長) II 障害学生を迎えるにあたって 重岡修(社会福祉学部准教授)

<p>平成23年度上半期全学FD 平成23年9月29日(木)10:00~15:30</p>	<p>第1部 第5回山口県立大学学術研究会</p> <p>1. 平成22年度研究創作活動優秀研究発表 (1) 日韓米高齢者健康福祉比較研究：アクティブ・エイジングから見た百歳以上老人 田中マキ子（健康福祉学研究科教授） (2) 情報論的アプローチに聴覚情報処理の知見を取り入れた特定話者音声の抽出に関する研究 畔津忠博（情報化推進室准教授）</p> <p>2. 平成22年度桜園教育賞受賞者による教育方法の紹介 「学生の自主的な学びを支援する教育方法の開拓」 浅羽祐樹（国際文化学部准教授）</p>
	<p>3. 報告・連絡事項 (1) 研究費等の適正な執行について (2) 平成24年度科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）の申請について</p> <p>第2部 平成23年度上半期全学FD「山口県立大学、70年の教育の歩みとこれから」</p> <p>○基調講演「山口県立大学のこれまでの歩みと今後に期待すること」 福田百合子氏（桜園会会長）</p> <p>○座談会「山口県立大学への私の思い」 古川綾子氏（S25年生活科卒業生）、河野康志氏（経営審議会委員）、水藤昌彦（社会福祉学部准教授） 司会：三島正英（副学長）</p>
<p>平成23年度下半期全学FD～山口県立大学、第2期中期計画の始動～ 平成24年3月15日(木)10:30~16:30</p>	<p>○基調講演「公立大学の使命—大阪府立大学の大学改革を例にして—」 講師：奥野武俊氏（公立大学協会長、大阪府立大学理事長・学長）</p> <p>○「山口県立大学第2期中期計画の始動にむけて」 説明者：江里健輔（理事長）、木村泰則（経営企画部長）</p> <p>○発達障害の疑われる学生への支援について <事例紹介> 林典子（学生相談室カウンセラー）、岩野雅子（国際文化学部長） コメンテーター：林隆（看護栄養学部教授）</p> <p>○「大学教職員のメンタルヘルス～こころの病の予防と早期発見・対応のために～」 講師：兼行浩史氏（山口県立こころの医療センター院長）</p>
<p>平成24年度上半期全学FD 平成24年9月25日(火)13:00~16:50</p>	<p>第1部 第6回山口県立大学学術研究会</p> <p>1. 平成23年度研究創作活動優秀研究発表 (1) 『金光明経』「懺悔品」の解明 鈴木隆泰（国際文化学部教授） (2) 国際共同研究・比較研究の方法論の標準化：「日韓比較政治制度」を事例に 浅羽祐樹（国際文化学部准教授）</p> <p>第2部 平成24年度上半期全学FD「ハラスメントのないキャンパスづくり」 ※山口東京理科大学、山口学芸大学へ遠隔配信</p> <p>講演「ハラスメントのないキャンパスのために—学生との関係を中心に—」 講師：横山美栄子氏（広島大学ハラスメント相談室、教授）</p> <p>科研費等研究費の適正使用について 平成25年度科研費申請について</p>
<p>平成24年度下半期全学FD～地域貢献大学としての使命～ 平成25年3月14日(木)9:00~12:05</p>	<p>○講演「教職員が高める『大学の實力』」 講師：松本美奈氏（読売新聞東京本社編集局生活情報部教育ルネサンス取材班）</p> <p>○「県政の課題と動向」 説明者：北村敏克氏（山口県総合政策部政策企画課長）</p> <p>○「グローバル人材育成推進事業について」 説明者：シャルコフ・ロバート（国際化推進室長）</p>
<p>平成25年度上半期全学FD 平成25年9月26日(木)13:00~16:45</p>	<p>○講演「地域に根ざし、世界にはばたく—公立大学の在り方を考える」 講師：猪口孝氏（新潟県立大学学長）</p> <p>○ソーシャルネットとリスク管理—どうする？どうする？— 総務管理部・情報化推進室</p> <p>科研費等研究費の適正使用について 平成26年度科研費申請について</p> <p>COO事業採択について 加登田恵子（附属地域共生センター所長）</p>
<p>平成25年度下半期全学FD 平成26年3月14日(金)13:00~16:25</p>	<p>○講演「残照—一番星を求めて8年—」 江里健輔（学長）</p> <p>○本学における「ラーニングポートフォリオ」と「ティーチングポートフォリオ」の事例について 【国際文化学部】岩野雅子（学部長）、ウィルソン・エイミー（国際文化学科長） 井生文隆（文化創造学科長） 【教育研究推進室】宇田川暢（特任職員） 【看護栄養学部】溝手朝子（栄養学科長）</p> <p>○法令遵守に関する講演 講師：月橋一浩氏（(株)インソース中四国支社）</p>

(1) 全学FD（全員参加型）

表3は平成22年度から平成25年度に開催した全学FDの一覧である。全教員を対象とした研修会であり、事務職員の参加は任意となっていた。プログラム内容は学長の意向を踏まえ、教育研究推進委員会で審議し決定した。外部有識者等を招いた講演が中心であり、他大学の先進的な取組や本学が抱える課題を全学で共有できていたが、1日に渡る座学のため拘束時間に対する不満や、多様なニーズに対応できないなど、他の様々な形式の研修を求める意見も多く寄せられていた。年2回の参加が義務化される中で「やらされ感」を感じる教員が多いことも課題であった。そこで、平成26年度からは、選択型のFDで多様なプログラムを用意し、教職員の個別のニーズによって選べるように変更をした。学外からの講師に加え、学内の先進的取組を行う教職員を講師とすることで、教育改革が実際に身近な場で起こっているという実感が得られるものに変えてい

る。平成22年から25年度にかけて行った研修の積み重ねと記録、課題抽出と検討の結果が、今日の新たな形をつくることにつながったのである。

(2) 参加型FD

表4は平成22年度から平成25年度に行った参加型FDの一覧である。先にも述べた通りこの時期は年2回の全学FDを行っており、これ以外のニーズに応えるために希望者の任意の参加を募ったものである。参加型FDのテーマや内容は教育研究推進プロジェクトチーム企画会議で検討し、教育研究推進委員会の審議を経て決定していた。学内から各回登壇者を選出し、話題を提供してもらった後に参加者全員がディスカッションを行う形式である。任意参加ということもあり、参加者の満足度は高く、学内での学術的な意見交換の場となった。一方で開催時期や時間を固定化したことで、授業や会議等と重なり参加したくてもできない者も多く、参加人数の減少とい

表4 参加型FD一覧(平成22～25年度)

	開催日時	テーマ
第1回	平成22年11月10日(水) 17:30～	「TOEICのあり方について」
第2回	平成23年2月22日(火) 13:00～16:00	「山口県立大学における情報教育を考える」
第3回	平成23年6月8日(水) 17:30～20:30	「山口県立大学における初年次教育～基礎セミナーについて～」
第4回	平成23年11月9日(水) 17:30～20:30	「副専攻」について
第5回	平成24年2月16日(木) 13:00～15:00	「ソーシャルメディアを活用したい！SNSを知る」
第6回	平成24年5月22日(火) 18:00～20:00	「現場から聴く生涯現役社会づくり（山口県の現状と県政課題）」
第7回	①平成24年9月7日(金) 10:00～11:30 ②平成24年9月11日(火) 10:00～11:30	「科研費申請書の書き方」
第8回	平成24年11月7日(水) 17:30～19:00	「学生主体のグループ学習の授業運営について」
第9回	平成25年2月12日(火) 13:00～15:30	「NO! ハラスメント!! in YPU その①」
第10回	平成25年6月5日(水) 17:30～19:00	「授業改善のためのFD その①」～もしも、教育学を学んでいない教員が、専門外の授業を担当したら～
第11回	平成25年7月3日(水) 18:00～19:30	「科研費申請支援のためのFD その① アイディアを『見える化』しよう!!」
第12回	平成25年9月4日(水) 18:00～19:30	「科研費申請支援のためのFD その② 研究計画のピアレビューをしよう!!」
第13回	平成25年10月2日(水) 18:00～19:30	「学内共同研究を推進するために ～平成24年度研究創作活動助成を事例に～」
第14回	平成25年11月6日(水) 18:00～19:30	「授業改善のためのFD その② ～レポートの指導と評価について～」
第15回	平成25年12月4日(水) 18:00～19:30	「平成25年度授業参観・授業改善のための参加型FD アクティブラーニングを学ぼう」
第16回	平成26年2月13日(木) 13:00～15:30	「No! ハラスメント!! in YPU その②」

う課題を残した。平成26年度からは参加型FDの考え方を、年1回の全学FDと選択制1回のFDに反映している。

(3) 全学FDと選択制FDの組み合わせへの移行

平成26年度からは、上記(1)全学FD（全員参加型）と(2)参加型FDの内容や実施方法について大幅に見直すこととした。実施が必要なFDのカテゴリーとして、①教育、②研究、③地域貢献、④学生支援、⑤国際化、⑥大学運営に分類し、教育研究推進プロジェクトチームのメンバーを通じて各学科等のニーズを拾い上げることとした。また、実施時期等についても調査を行い、各学科等から出た意見を踏まえて教育研究推進プロジェクトチーム企画会議

で案を作成し、教育研究推進委員会で審議の上で決定する手順としている。平成26年度のプログラムは表5のとおりである。教員はプログラムの中から計2回以上参加することを要件とした。プログラムは座学に加えグループワーク形式を多く導入し、多数のプログラムを準備したことから、各教員が希望するテーマを選択できるという点で満足度が高くなった。

ここで顕著となってきたことは、15件中7件のプログラムが教員のみを対象とするのではなく、事務職員も対象とした「FD/SD」として開催されたということである。さらには、FDとして実施されたプログラムにも事務職員が参加しており、それらを含めると半数以上のFDプログラムに事務職員が参加している。特に、ティーチング・ポートフォリオ

表5 平成26年度FD・SDプログラム

	内容	講師	日時	備考
1	【FD/SD】英語研修 ① 自分自身や自分の仕事について ② YPU に海外からのゲストを迎えるための英会話術 ③ 海外からのゲストや留学生に対応するための英会話術 ④ 山口の歴史と文化の紹介の仕方について	Jim・Rebstock氏 (本学非常勤講師)	①8月19日(火) ②8月22日(金) ③8月26日(火) ④8月29日(金) ※時間は、いずれも10:00-12:00 または13:00-15:00	国際化推進室主催 主として事務職員向けのSDプログラムですが、教員の方も参加できます。
2	【FD】科研費研究計画調書の書き方 外部有識者をお招きし、研究計画書の書き方をおさらいした後、研究計画を立てる上で必要なロジックの組み立てを中心にお話しをいただき、採択される研究計画調書について学びます	外部有識者	9月8日(月) 10:00-15:00	
3	【SD】全学SD(事務職員全員参加) 学長が掲げるスローガン「誰もが成長を実感できる大学へ」の実現に向けて、午前中は公立大学及び本学の課題、他大学の事務職員事例を学び、午後は事務職員全員で、大学職員としてどのように成長していくか、学生、大学の成長のために何をすべきか、そのために職務の効率化をいかに図るかについてグループワークで検討します。	中田 晃氏(一般社団法人公立大学協会事務局長) 吉崎 誠氏(関西外国語大学事務局長)	9月12日(金) 9:00-17:00	※事務職員限定
4	【FD/SD】学生の主体的な学びにつなげる：WEBかるちゃーを使いこなそう！！ 「WEBかるちゃー」をご存知ですか？すでに、共通教育機構や3学部63名の先生方が使われています。LMS(Learning Management System)の授業活用例を紹介し、実際にWEBかるちゃーを使った事前資料の提示や小テストの作成、課題の提出やコミュニケーションボード等を使ってみていただきます。	宇田川 暢特任職員(情報化推進室) 吉兼 伸子講師(看護栄養学部) 吉岡 一志講師(共通教育機構)	9月18日(木) 13:00-15:00	情報化推進室&教育研究推進室共催
5	【FD】地域志向教育研究助成プロジェクトの可能性について COC事業「地域志向教育研究助成プロジェクト」の平成27年度応募チーム結成の機運を高めることを目的に実施するものです。①プロジェクトリーダーからの研究事例報告、②プロジェクト支援者を交えた研究実施過程の裏話、③FD参加者との意見交換、④新規研究チーム結成過程における支援内容説明、⑤応募に関する個別相談、等を予定しています。	平成24年度～26年度の研究プロジェクト代表者、横山正博教授(健康福祉学研究科)ほか。	9月25日(木) 12:50-16:10	地域共生センター&教育研究推進室共催
6	【FD】学術図書の出版について(出版の仕方、電子書籍の作り方) 大学の教育研究を外部に発信するための学術図書の出版について、出版社と連携した取り組みについて学びます。本の出版について考えてみたい方にお勧めです。学術出版を手掛けてこられた編集者の視点から出版のノウハウや可能性についてお話を伺い、また比較的簡易に発行できる電子書籍の作り方についても合わせて説明していただきます。	九州大学出版会 株式会社梓書院	9月11日(木) 13:00-16:00	
7	【SD】事務職員のキャリアパスについて 組織の目標と個人の目標を明確にし、個々の能力開発を組織の成長につなげるための研修内容・方法等について考えます。	川村和弘主査 (人事グループ)	12月11日(木) 13:30-17:00	※事務職員限定

8	<p>【FD/SD】学生支援について（カルトから学生を守る） ※三大学連携事業 日本全国の大学で、カルトによる学生への勧誘活動が行われています。カルトのマインドコントロール研究や詐欺・悪質商法の心理学研究を行っている西田教授をお招きして、三大学での事例についての紹介及びその対応策について学びます。</p>	西田 公昭氏 （立正大学教授）	12月25日(木)14:00～16:00	三大学連携推進オフィス&教育研究推進室共催 ※三大学 山口県立大学 山口東京理科大学 山口学芸大学
9	<p>【FD】ティーチングポートフォリオ 看護栄養学部で3年間行ってきたFDを全学展開します。教員としての教育歴をふりかえり、教員である意味やこれからを考えるTP、そのステップアップとして研究者としての研究歴を振り返り、これから考えるAPについて理解を深め、作成を通じて大学教員としてのキャリア形成を行い、大学教員としての経歴づくりや教育研究活動の改善につなげます。（定員：10名以内、応募者多数の場合は抽選となります。）</p>	北野 健一氏 （大阪府立大学高専 教授）ほか	ミニワークショップ 2月27日 （金）10:00～12:00 ワークショップ 3月15日 （日）13:00～17日 （火）17:00	
10	<p>【FD】授業デザインワークショップ 様々な大学で、授業デザインワークショップを実施している愛媛大学教育企画室から講師をお招きし、学士課程・学生が身に付ける力をふまえた教育目的・目標の設定のしかた、目的・目標を達成するための15回の授業をどのようにデザインするのか、またその中にグループワーク等学生が主体的に学ぶための手法をどう取り入れたらよいかをワークショップ形式で学びます。</p>	愛媛大学教育企画室 清水 栄子氏	2月20日 （金）10:00～16:00	
11	<p>【FD/SD】ハラスメントについて 実際に起こった裁判事例に基づき、ハラスメントが起こるポイントや未然に防ぐためにどう対処すべきか等について、参加者同士が議論しながら学びます。</p>	敷本 知二 准教授（アンチハラスメント委員会委員長）	2月12日 （木）9:00～12:00	アンチハラスメント委員会&教育研究推進室共催
12	<p>【FD/SD】英語研修 I 英語による論文作成について ①英語による論文作成 個人指導（予約制） ②英語による論文作成 個人指導（予約制） II 英語によるアカデミックプレゼンテーションについて ①英語によるプレゼンテーション 個人指導（予約制） ②英語によるプレゼンテーション 個人指導（予約制）</p>	I Simon Fraser, Ph.D. （広島大学外国語教育研究センター准教授） II Ian Nakamura, Ph.D.（岡山大学言語教育センター教授）	①2月17日(火) ②2月20日(金) ①3月24日(火) ②3月25日(水) ※時間はいずれも、10:30～12:00又は13:00～14:30	国際化推進室主催
13	<p>【FD】主体的な学びを促進するアクティブラーニング 教員がファシリテーターの役割を担い、事前に学習してきたことを授業時間中にワークショップや討論といった形で内容を深める授業方法について、Y-ACTで行っているグローバル事業を事例に紹介します。新カリで共通教育科目として開設される「域学共創ワークショップ」を例に、4回の授業を1サイクルで回し、学生が自らの学びのスタイルを獲得する手法について紹介しつつ、アクティブラーニングの意味や方法、効果について議論します。また、語学学習のe-learningについて、LaLaboでの取り組み事例を使って、すべての学部生が学ぶ英語について主体的な学びの効果についても考えます。</p>	杉澤 経子氏 （東京外国語大学） グローバル事業域学班	2月26日 （木）13:00～	グローバルオフィス&共通教育機構&教育研究推進室共催
14	<p>【FD/SD】著作権に関する問題について 著作権について教職員が理解を深め、学生に対する著作権の指導等教育研究活動の充実を図ります。</p>		9月9日(火)13:00～15:30	情報化推進室&教育研究推進室共催
15	<p>【FD/SD】次世代プレゼンテーションについて 人々の記憶にのこるプレゼンテーションを体験してみませんか??ズーミング可能な「Prezi」に代表されるプレゼンテーションの使い方の紹介等を行います。次世代プレゼンテーションを使うことで、学生の授業への集中力向上につながるかもしれません!!</p>	吉永 敦 准教授（情報化推進室）ほか	2月18日 （水）10:00～	情報化推進室&教育研究推進室共催

ワークショップには事務職員が3名参加し、スタッフ・ポートフォリオを作成している。

課題としては、平成26年度から大幅にプログラム内容や実施方法を見直したことから、実施時期や講師の選定に時間がかかり、早い段階でスケジュール

を周知することが難しかったことがある。そこで平成27年度からはできるだけ前年度中に企画を開始し、新年度当初に参加の目安がつけやすいように配慮している。また、プログラムを毎年度新しいものにするのではなく、大学が重要と考えるものや教員のニーズが高いものについては複数年かけて開催し、

いずれかの年度で参加できる仕組みを考えた。研修の効果測定の方法については今後の課題である。

(4) 研究支援

本学の第2期中期計画（H24～H29）No.24「科研費申請の促進」において、「全ての教員が科研費に毎年申請し、その研究計画について当該申請の審査機関から評価を受けることを目指す」としている。これまでのところ申請者数は約8割に達しているが、申請者数が伸びる一方で採択率が課題となっている。科研費申請者数の推移と採択率の推移を見ると、3年ごとに採択率の落ち込みが確認できる。採択率の落ち込みの要因の一つは、科研費の採択実績がある教員が継続課題を有しており、新たな申請をしないため採択者数が減少することにあった。採択実績のない教員が採択されるような支援が必要になることから、従来の科研費申請ピアレビュー制度を見直した。

科研費『Try Again!!』プロジェクトは、本学で科研費の採択実績があり、他の教員の支援に協力した経験のある教員の協力を得て立ち上げたものである。これは前年度科研費に申請したが不採択の結果を受けた教員を対象とし、申請した研究計画書と審査結果をもとに、メンターとの面談を通じて研究計画書の内容を見直すというものである。従来の科研費申請ピアレビュー制度との違いは、前年度に申請した研究計画書の改善案を練ることができる点である。支援は6月からと早期のため、時間的にも余裕がある。平成26年度は8名の応募者がおり、メンター3名に担当を依頼した。結果として8名からの申請があり、実際に科研費に再応募した者は7名であった。この支援については、メンターとの対話から自分の考えを整理し直すことができる点、研究経験の短い研究者にとっては採択実績のある研究者から直接指導を受ける機会が得られる点でメリットがある一方で、メンターの負担が大きいという課題も残した。

高度専門職員といわれるURAを複数名雇用し、科研費研究計画調書作成の支援を行っている大学も少なくない。平成26年度には本学においても人材派遣により期間限定でURAの配置を検討した。URAの配置には至らなかったが、試行的に科研費研究計画調書のチェックを行う人材を1名雇用することとした。あらかじめ作成したチェックリストを用いることで、効率的に業務が推進できるようになった。申請書確認に関する教員の満足度も高い結果となっている。URAの雇用という点では期間限定ではなく、特任の専門職員等として実績のある教職員を確保するという方法を取っている大学もあり、本学においても検討可能ではないかと考える。また、平成

27年度からは研究計画書の内容面について専門業者に外部委託し、希望する教員には事前面談やスカイプ、メール等による相談ができる仕組みを導入した。利用した教員の満足度は高い結果となっている。このような工夫を継続しつつ、その効果を測定していく必要があると考える。

4. SDの取り組みと成果

平成18年度の法人化により、第1期中期計画期間中（平成18年度～23年度）において、事務局に勤務する山口県からの派遣職員は計画的に引き揚げられることとなった。平成20年度から大学運営を担う法人採用事務職員が採用され、平成27年度には専任職員32名中27名と8割を超えるまでになった。法人採用事務職員は、いわば「大学のプロによる大学運営を目指すもの」であったが、採用された職員の中で大学での勤務経験を十分に有する者や高等教育マネジメント等の専門教育を受けた者は少数であり、これまでの職務内容や職種も様々であった。そこで、大学職員として基本的に必要となる知識や技能、態度等について一定の共通理解を図るため、平成22年度から全ての専任職員に参加を義務づける全学SDを毎年開催するとともに、自主研修制度や派遣研修等、さまざまなSDを提供してきた。

(1) 全学SDの開催：職員研修から教職協働へ

これまでの開催実績は表6の通りである。

表6をみると、事務職員としての基本的な研修から大学職員としての研修へ、さらには教職協働で大学づくりを行うための研修へと移行してきたことがわかる。今後は、教員と職員の間接的な役割を担う業務も増えることが予想されることから、教員・職員間の垣根を低くしつつ、それぞれの高度専門職としての大学人育成や大学づくりに向けた研修が求められると考える。

(2) 事務職員研修の企画運営

本学の法人採用事務職員の新規採用において求める人材像は、以下の4つである。

- ・山口県立大学を愛し、山口県立大学で働きたいという情熱のある人
 - ・大学の一員としての誇りと使命を持ち、組織目標の達成に向けて貢献することができる人
 - ・常に業務の見直しや改善をしようとする意欲を持ち、自ら考え自ら学び自ら進んで行動することのできる人
 - ・グローバル化に適切に対応でき、バランス感覚や柔軟性に優れ、幅広い視点から多角的、総合的に物事を判断することのできる人
- このような資質を備えた職員を採用し、さらなる

表6 全学SD一覧(平成23～平成27年度)

第1回 平成23年2月27日(日)10:00～17:00 テーマ「今、貴方に求められること」 目的「山口県立大学職員に求められる能力を多角的に知る。」 対象 事務職員全員
第2回 平成23年8月30日(火)13:00～8月31日(水)12:00(1泊2日) テーマ「Staff of YPU!!」 目的「共に働く仲間と交流を行い、山口県立大学職員に必要な基礎的な知識を共有する。」 対象 事務職員全員
第3回 平成23年11月24日(木)13:00～17:00 テーマ「Step up ㊦㊧」 目的「職場におけるコミュニケーションについて学ぶ【初級編】(適切な職場環境づくり～組織における円滑な業務遂行)」 対象 事務職員(主任・主事)
第4回 平成24年7月19日(木)13:00～17:00 テーマ「stir up (奮い立たせる)」 目的「異なる意見の中で相互に受容可能な結論を導き出す「合意形成」を行う。」 対象 事務職員(グループリーダー及び主査)
第5回 平成24年12月18日(火)14:00～16:00 テーマ「自主研修2グループからの話題提供」 目的「職員が発表者となることで自主研修の効果を高める。修得した知識や技能を個人の中に蓄積するのではなく組織的に学習する方法として伝達研修を実施する。」「問題の構造を見つけ改善する自主研修制度の意味を再発見する。」「本学事務職員に求められる役割を確認し、職場風土の互酬性を高める。」 対象 事務職員全員
第6回 平成25年12月26日(木)13:00～16:00 テーマ・目的 「大学内部質保証力向上支援ツールを学ぶ」 対象 事務職員全員
第7回 平成26年9月12日(金)9:00～17:00 テーマ「だれもが成長を実感できる大学へ」 目的「事務職員の成長が大学の成長につながることに自覚を持ち、あるべき姿(理想の姿)を考える。」 対象 事務職員全員
第8回 平成27年9月7日(月)13:00～17:00 テーマ・目的「教職協働」 講演「大学教員・職員の役割とキャリアステージ」 講師:吉武博通氏 ワークショップ「山口県立大学教員・職員の行動指針をつくる」 講演「松本大学の挑戦」 講師:赤羽研太氏 対象 全教職員

能力伸長を図るため、事務職員自主研修制度や派遣研修等を実施してきた。

① 事務職員自主研修制度

平成20年度の法人採用事務職員の新規採用に伴い、新たに設けられた職員研修の一つが事務職員自主研修制度である。この制度は労務管理における職員提案制度に近い、職員の自主的自発的な職務内容や関心領域の拡大と、大学運営への企画提案を促進する目的としている。第1期中期計画期間内においては法人採用事務職員の全てが3年間の任期付きで採用され、その任期中、必ず一度は自主研修を実施し、その報告内容は任期制から定年制に移行する際の参考とするという制度でもあった。個人のみならずグループでの申請も認められており、個人申請の場合には年間最大10万円まで、グループの場合には年間最大20万円までの助成金が交付される。また、グループの構成員には、臨時・非常勤職員や、他大学等の職員を含めることができる。

制度が新設された平成20年度から3件(個人2件、グループ2件)の申請があり、平成27年度においても、個人1件、グループ2件、計3件の自主研修計画が申請、実施されている。これまでに行われた自主

研修のテーマは、表7の通りである。

② 派遣研修

法人採用事務職員が今後の大学づくりや大学運営に携わるに当たって必要となるのは、自ら考え自ら進んで行動するという意識や、課題を解決し政策を形成する能力である。また、他の大学職員と交流し、今後のネットワークづくりを図るためには学内での研修参加のみならず、学外での研修会にも派遣することが必要との考えから、主に以下の派遣研修が行われてきた。

まず、平成20年度に山口大学で開催された第2回大学職員サミットやまぐちカレッジ2008に、第一期採用の法人採用事務職員5名が業務として参加している。当時はまだ法人採用事務職員数が少なく、事務局内の各部署に分散して配置されていたこともあり、参加を通じて法人採用事務職員同士の結束を図る目的もあった。平成23年度には、愛媛大学で開催された四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD)フォーラム2011に職員3名が派遣されている。平成24年度には、長崎大学で開催された第5回大学人サミットながさきカレッジ2011に第三期採用の法人採用事務職員6名が派遣されている。

表7 自主研修のテーマ一覧(平成20～27年度)

山口県立大学国際化推進業務の改善の提案および国際化推進室業務マニュアルの作成
他大学の図書館運営の実態調査及び先進的な運営を行っている大学図書館の視察
財産の有効活用について
山口県立大学事務組織のあるべき姿についての提案
大学の事務体制の改善について～学部等の事務のあり方について～
大学と同窓会組織との連携についての調査及び提案
学生対応マニュアルの作成
本学独自の大学案内について
旅費制度のあり方と効率的な旅費計算について
本学における事務の効率化について
大学広報業務における著作権・個人情報の取扱について
本学SDのニーズ調査とSDプログラムの提案
本学における県内志願者の増加に向けた入試広報について
山口県立大学の将来に向けたキャリア・就職支援への取組について
学生支援の実態と課題について(統計調査手法の修得・共有)
総務事務(旅費事務)の業務効率化について
職員のモチベーションと潜在能力を發揮させる組織マネジメントの実践(試行)
山口県立大学におけるワーク・ライフ・バランスの検証
契約事務(特に工事請負契約)について、業務の適正化・効率化を図る
リース・委託契約に関する問題点とその対処法
山口県立大学新Webサイトとfacebookを利用した附属地域共生センターの新しい広報の仕組みを構築する
学生の視点に立った「学生支援」のあり方の検討
本学教職員の働きがいの基礎となるSense of Coherence(首尾一貫感覚)向上と、研修を含む組織的学習の在り方について
プロフェッショナルとしての大学職員像を探る
オープンキャンパスと学生募集活動における事例研究
本学の監査体制の充実に向けた研究
教務関連システムの効果的活用による業務の効率化の検討
本学の地域貢献レビュー
アウトソーシングによるコア業務への人的資源投入に関する可能性調査
本学(小規模公立大学)における事務組織の最適化提案 法人の国際化を担う国際性や語学力を備えた職員の育成を図る 会計処理に伴う本則課税制度に則った消費税の取り扱いに係る業務フローの確立に向けた研修 (いずれも平成27年度実施中)

次に、公益財団法人山口県ひとつづくり財団主催の研修への派遣がある。法人採用事務職員の勤続年数の増加に伴い、職位ごとに求められる職責等についての研修機会を創出したものである。また、これら以外にも各種団体からの案内による研修にも業務に応じて派遣している。さらに海外派遣がある。国際化への対応という大学の理念に基づき、海外の学術協定交流大学への派遣に法人採用事務職員が随行するとともに、語学・文化研修等への学生引率についても様々な部署から法人採用事務職員を派遣し、国際的な視野を広げる機会としている。

なお、平成27年度には学外への職員派遣について体系的に取り組むため、他大学等との交流の推進に係る基本的方針が示されたところであり、今後はより戦略的な職員派遣の実施が求められている。

③ 授業参観

本学の教育研究機能において最も重要な役割を担っている教育（授業）を体験することにより、本学職員として職務を遂行する上で土台となる基本的な認識と視点を獲得することを目的として、平成20年度からFDの一環として実施してきた授業参観を平成23年度には職員にも対象を拡大して実施し、17名の職員が参加した。

④ タイムマネジメント研修・業務効率化研修・所属長研修

平成25年度には組織的な課題であるタイムマネジメント能力向上を目的に、法人採用事務職員及び教員管理職を対象にタイムマネジメント研修を3回実施し、延べ56名が参加した。この研修は平成26年度には研修の域を超え、業務改善・効率化推進という取り組みという形となった。

本学組織の特徴の一つとして、教員組織と職員組織の融合が挙げられる。国内の他大学においては、例えば、教員組織である「〇〇センター」には「〇〇センター事務室」等の職員組織が存在していることが一般的である。しかし、本学では「〇〇センター」の長である教員が事務職員の直属の上司となっている。教員管理職、つまり所属長は2年間の任期で就任するため、初めて所属長になった管理職教員が習得しておくべき知識等について、平成26年度に所属長研修が開催されており、今後も管理職教員・職員に対する大学管理・運営に関する研修が必要である。

(3) SDの課題

大学の法人化と法人採用事務職員の増加に伴い、これまでになかった資質を有する人材が採用された。その反面、事務職員の中に山口県職員としての共通項

(行動規範や公務員倫理等)がなくなったことにより仕事の進め方や判断基準が拡散し、多様な人材の能力活用とチームワーク形成の両立という組織統制の再構築が課題となった。このため、SDにおいてはまずコミュニケーション力向上やチームワークとして働く組織づくりを目標とした研修が実施されてきた。しかし、日常業務における継続的な取り組みを欠いた研修は、参加した職員からすると、チームワークが働かない組織運営上の責任を職員に負わせるだけであり、「研修のための研修」との批判を受けることにもつながった。職員同士として、自分と異なる価値観を持って仕事をする仲間との協働に必要となる姿勢づくりは、一過性の研修という手法を通じては実現しにくい状況もある。

解決策の一つは定期的な人事異動により、多角的で総合的な視点を獲得する機会の創出である。また、刻々と変わる高等教育に対応する組織改編等によって、大学職員としての仕事における各自の権限と責任の所在を明確にするとともに、ガバナンスが機能するようなマネジメントができる人材へと育つための継続的な研修機会も必要である。大学が用意するものもあれば、個人的に人生のキャリアアップとして臨むべきものもある。研修のための研修ではなく、研修を自らの成長のきっかけとする姿勢、それを職員のモチベーションだけに期待しない実施体制や組織的・継続的なサポートがあってはじめて、業務時間中に担当業務ではなく、研修に従事する意味があると言えよう。

5. FD・SDの今日的課題

(1) FDの今日的課題

学士課程においてFDの義務化を促した『学士課程の構築に向けて（審議まとめ）』（中央教育審議会：2010年）が挙げた課題の7つのうち、次のものが本学の課題であると考えられる。

- ・ 研究に比べ教育面の業績評価が不十分で、教育力向上のインセンティブが働きにくい
- ・ 教学経営のPDCAのサイクルの中にFD活動が位置づけられていない
- ・ 非常勤教員や非常勤職員への依存が高まる中において、これらの教職員の職能開発に目が向けられていない（pp37-38）。

さらに、読売新聞の『大学の實力』調査（2008年）が挙げた次の課題もあてはまると考える。

- ・ 個々の教員が他の教員の領域や教育方法に踏み込みにくい、踏み込まない風土がある
- ・ FDの推進方法や成果把握の手法が未成熟
- ・ FD推進のリーダーや専門家がない

国立大学では、教育改善を行う高等教育センターなどが設置され、専門教員や職員を配置して組織的

な教育改善、教学経営、教育改革を進める基盤を整備してきている。山田（2010年）は、国立大学86大学中66大学（80.5%）で高等教育センター設置が確認できたとしており、特に学生数4,000人以上の大規模大学ではほとんどの大学がセンター設置を行っているのに対し、4,000名以下で複数学部を有する小規模大学では半数以下であったという。センターを設置している大学においても、高等教育や狭義・広義のFDの専門家を複数専従でできている大学は少ないことがわかっている。これよりさらに規模の小さい公立大学、すなわち、全体の約8割が2,000人以下の学生数が多数という公立大学の規模では、センター設置には課題がある。山田（2010年）はまた、

- ・授業、カリキュラム、学士課程、教学という異なったレベルの教育の質向上と学生の学びの質保証に関するFD
- ・教員の職能開発やキャリア・ディベロップメントに関する支援
- ・一大学の枠を超えて大学という業界全体で大学教員の職能開発を行うしくみや、大学で取り扱う学問の専門分野別に共同してFD開発を行うしくみ

の3つが必要であるとしており、これも本学における今後の課題である。

FDに関する全国の大学教員に向けた先行調査をもとに、四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD）に加盟する32大学、1,721名の教員を対象に行った調査結果では、国・公・私立という設置者別のFDのニーズの違いを明らかにしている⁹⁾。参加したいFDテーマ61項目中、国立大学の教員の選択率が高かったのは「英語での教え方」「英文での研究論文の書き方」「英語での学会発表の仕方」「大学院生の支援」「留学生の支援」であったが、公立大学では「アクティブ・ラーニング」「批判的思考力の育成」「研究資金の獲得方法」であった。私立大学では学習に困難を覚える学生の指導などにテーマが移っている。また、分野別の分析を一部抜粋してまとめてみると、

①人文系：「プレゼンテーション・ソフトの使用方法」「eラーニング教材の作成と活用方法」に関する選択率が他の分野に比べて高く、ICTを活用した教育のニーズがある。「批判的思考力の育成」、「コミュニケーション能力の育成」と合わせると、学士力における汎用的能力の育成に関係するニーズがうかがえる。教員個人の能力開発支援に関わる研修テーマの中では、「教育業績を記録する方法」に関する選択率が他の分野に比べて高い。このことから、ティーチング・ポートフォリオの作成に関するニーズがあると考えられる。

②社会系：「アクティブ・ラーニング」「ディス

カッション、ディベート」「批判的思考力の育成」「ケース・スタディ」「協同学習、グループワーク、TBL（Team-based learning）」「少人数ゼミナール」など、チームによる調査研究等の実践的な能力養成に関するニーズが存在することがわかる。また「初年次学生の支援」や「キャリア教育・就職指導」など、学生支援に関するニーズも高いことが推察される。

③保健系：学生支援の選択率が最も低く、教員個人の能力開発支援が最も高い。特に「英語での論文の書き方」「研究論文の書き方」の選択率が高い。また「大学院生の支援」に対する選択率も他の分野に比べて高い。授業に関わるニーズとしては「講義のための話し方」「試験問題の作り方」「配布資料の作り方」の選択率が高く、講義形式の授業の中で医療分野における最新の映像や写真を資料として使用する場合の工夫に関するニーズが考えられる。

以上の示唆は、本学のFDの課題と今後を考える際の参考となる。

(2) SDの今日的課題

FDに比べるとSDの発展はここ数年のことであるが、これについても活発な議論が行われている。岩崎（2010年）はSDの取り組みが不十分であったり、取り組みに大学間で格差ができていたことを課題としながら、私立大学への調査を踏まえ、職員は自らを教育サービスの向上や大学を支える人材として自己認識をし、SDの必要性を強く感じている一方で、現在のSDの効果を検証する手段がないことや時間がないことを課題と感じていると述べている¹⁰⁾。課題解決のためにはSDの意義や必要性について大学全体として認識し、人事の人材育成プログラムとして取り組むべきとしている。

岩崎（2012）はまた、公立大学の人事担当者に対するアンケート調査やインタビュー調査等をもとに、公立大学法人化後のプロパー職員増加をふまえてSDに関する課題をまとめている¹¹⁾。公立大学52大学から回答を得た結果によると、SDの重要性については「人材育成の手段」（84.6%）、「円滑な業務遂行」（76.9%）、「教員との協働体制の構築」（38.5%）などが挙げられ、学内研修や外部研修・セミナーの派遣が80%で、「学外出向」「大学院派遣」は低かった。一方で、SDの効果については検証されておらず、業務改善の見直しや職能開発につながっているかわかっていない状況にある。効果が見えるしくみとなっていないために、大学側としては「費用の捻出」「適当な外部研修会がない」という感覚をもち、職員側は「負担が大きい」や「時間がない」という感覚を持つ現状にあると思われる。これらのことから、公立大学法人では特にプロパー

職員の職能開発が課題であり、従来の自治体からの出向者に対する研修とは異なり、高等教育機関で実績を積み、自らキャリア・ディベロップメントをするプロフェッショナルの育成が求められる時代となっている。

大場（2014年）によると、「『IDE現代の高等教育』は2000年以降現在まで「成長する大学職員」（2011年11月、第535号）、「プロとしての大学職員」（2010年8-9月、第523号）、「これからの大学職員」（2008年4月、第499号）、「SD／大学職員の能力開発」（2005年4月、第469号）、「大学のSD」（2002年、第439号）といった五つの特集を組んで」いる。大学基準協会によって2013年から出されている『大学職員論叢』や大学行政管理学会（1997年創設）及びそれに準ずる組織としての大学マネジメント研究会（2005年創設当初は国立大学マネジメント研究会）、大学教育学会、日本高等教育学会等、職員論についての論文や報告書も数多く発行されるようになってきていると報告している¹²⁾。

大学職員としての基礎力の上に、教学分野と経営分野で必要な知識・能力が加わるとし、大学の本質の理解・自校理解の形成・大学政策への理解の3点を含めた「大学リテラシー」が必要という諸説をまとめている。大学の本質の理解を構成する要素は表8の通りであり、広範囲にわたる専門的知識が求められている。

(3) 本学におけるFD・SDのこれから

試行錯誤しながら実施してきた本学のFD・SDを振り返ると、回を重ねるごとに課題や新たな研修ニーズが発見されることとなった。例えば、FD・SDの共同開催、教員向け研修と職員向け研修の重なり度の大きさへの認識、SDと事務職員研修の重複の解消等である。

平成25年度には、総務管理部人事グループと教育研究推進室において実施する研修内容の重複を解消

し体系的な実施に当たるため、教職員研修の目標を「大学の教育研究の質の向上や業務運営の改善に向け、教職員がその職責を全うする上で必要となる能力、資質の向上を図る。」とした。そこで定めた教職員研修の目標は次の3つであった。

- ・本学教職員の「知識」「技能」「姿勢」の3点について、学習理論に基づく開発を行う。
- ・研修実施にあたっては学内において効果的な研修を開催するとともに、本学の立地等に鑑み、学外への派遣機会の創出を積極的に図るものとする。
- ・教職員がこれまでに修得した「知識」「技能」「姿勢」について、外部環境の変化に対応する必要に応じて、内容の更新や棄却を促す。

実施内容と担当部署は図1のように整理・統合されている。今後は、さらにこれらの方針を見直し、新たな高等教育の動きに対応する必要がある。本資料がその基礎的な踏み台になればと願うものである。

これまでのFD・SDの一つの到達成果が、平成27年9月7日に教職協働をテーマに開催された全学FD・SDである。初めて全学FDと全学SDを同時に開催し、スマートフォンなどの携帯端末を使って双方向のコミュニケーションができる授業支援システム（もぼくり）を用いながら教員と職員が一緒に話し合い、山口県立大学教員・職員の行動指針（クレド）の案となる「わたしたちが実行する約束事」を作成した。各参加者から寄せられた「約束事」をまとめたものを表9に示す。すべての教職員から出されたキーワードをさらにまとめあげて言語化し、全員で共有することが必要であると考えた。

おわりに

教員であれ職員であれ、高等教育で働く者にどのような専門性が必要なのだろうか。渡邊（2013年）の指摘を引用する。

表8 大学リテラシーの3点のうち、大学の本質の理解

「大学リテラシー」：大学組織の特性

①哲学的・思想的レベル	「大学理念・本質論」「学術研究と大学の関連」「大学の自律・自治」その他
②教育学的レベル	「大学教育史」「教授・学習過程論」「カリキュラム研究」「大学管理運営制度論」「教授・学習に係わる種々の内部制度研究」「比較高等教育制度論」「大学政策」「大学関係法」「大学財政」「大学会計」「学生論」「学生心理研究」「学生相談論」その他
③社会学的レベル	「大学組織論」「社会的ニーズと大学の関係」「アドミッション論・ディプロマ論」「大学改革の組織的研究」「評価論」その他

出典：寺崎（2010）

（大場：2014, p7より）

沼上(2004)の定義によれば、「医者や弁護士、会計士など、特定の領域で深く専門的な知識を保有し、高度な判断力を有し、その専門職種固有の仕事の作法が身についた人々をプロフェッショナル(高度専門職業人)」という(沼上2004、p.112)。また沼上(2004)は、プロフェッショナル人材を「通常、①社外の教育機関で長期にわたるトレーニングを積んでおり、②仕事のやり方や成果に関して一定の基準を共有している」と特徴づけている¹⁴⁾。

渡邊はアメリカの大学職員のキャリアパス形成を事例にしつつ、特に教学経営のマネジャーとなる層

においては、「特殊な知識やスキルに依存する人材ではなく、広く組織全体を見渡すことが出来て、組織全体にとって最適な意思決定や判断をおこなえる人材(=ゼネラリスト)」であることが求められ、医師や弁護士等とは異なる汎用性が求められるとしている¹⁵⁾。

教員も職員も当初は限られた範囲の業務で採用されるが、教員の場合は委員会業務や職位の変化や部長への昇任といったキャリアパスを通して、職員の場合はジョブローテーションや主事・主任・主査・グループリーダー・部局長といった職位の変化や昇任といったキャリアパスを通して、より高次の

図1 FD・SDの構造

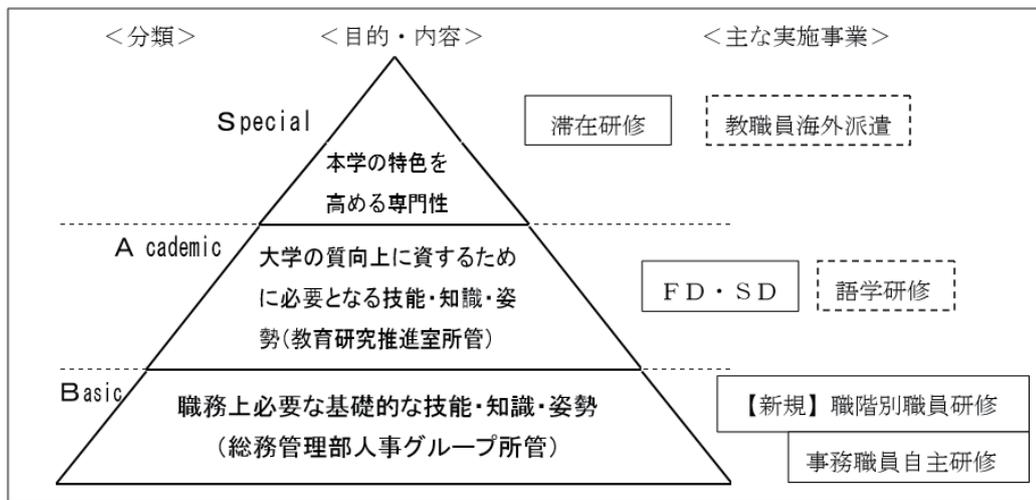


表9 山口県立大学教員・職員の行動指針(7つのクレド案)

「学生も教職員も成長を実感できる大学ブランドの確立」 私たちは山口県立大学に入ってよかったという人を増やします。					
1. 学生の成長を見つめる			2. 教育の質を高める		
私たちは学生が自立し、社会で活躍できる力を養います	私たちは学生が自ら考え行動できるように支援します	私たちは学生が自分で自分のことをマネジメントできるよう支援します	私たちは学生があっと思ふような、はっとするような、ドキドキするような授業をします	私たちは学生をわくわくさせます	私たちは高等教育に携わる仕事に誇りを持ちます
3. 学生のロールモデルになる			4. 学生の人間性を尊重する		
私たちは学生に社会人としての背中を見せます	私たちは楽しく生き生きと働いている姿を学生に見せます	私たちは学生のロールモデルとなるべく、きちんとした服装や言葉使いをします	私たちは学生を一人の人間としてリスペクトします	私たちは学生の発想を大切にします	私たちは学生を過保護にせず、丁寧な指導をします
5. 学生に働きかける			6. 教職員同士で関わる		
私たちから学生にあいさつをします	私たちは学生が楽しく学べる環境を提供します	私たちは常に学生のことを考えながら行動し、学生に公平に接します	私たちは信頼関係を構築します	私たちは個を尊重し、協力して大学運営にあたります	私たちは教職員同士で積極的にコミュニケーションを図り楽しいキャンパスを作ります
7. 自分自身を高める					
私たちは現実を受け入れ、前向きに考えていきます		私たちはライフワークバランスをとります		私たちは自分を見失うことなく、今と向き合います	

知識や技術、自らや他者を管理しマネジメントする能力やリーダーシップが求められるようになっていく。FDやSDはそのようなキャリア育成を支援するツールである。組織が用意する研修制度を積極的に活用するとともに、自らキャリア育成を主体的に求めることも必要である。誰が(Who)何を(What)どのように(How)という大学側の課題もあるが、大きく変化する社会情勢のなかにおいて、個々の教員・職員が、本学が用意する各種プログラムや制度以外にも、外部研修の案内などの意味を今一度見直し、プロフェッショナルとしての自己をいかに伸ばすかについて考える必要がある。

教員数、職員数の多い国立大学や私立大学ではFD・SDの議論に触れ、協働や競争相手としての同レベルの仲間たちやロールモデルを目にしつつ、キャリア育成を磨き合う波にもまれる機会が多いが、教職員数が限られ、学部学科数も少ない公立大学という環境の中では壁もある。法人であっても、高等教育よりも自治体という組織文化に影響されやすい傾向もある。そのような壁をどう打破するか、まずは公立大学のFD・SDについての議論を発展させる必要がある。

特に本学の組織文化に関しては、法人採用事務職員の急増とそのほとんどが中途採用者であったという実情を踏まえる必要がある。中原(2012年)によれば、中途採用者は即戦力としての社会的ラベルを付与され、周囲からの支援が受けにくい中で、これまで培ってきた業務のやり方や経験のうち、現在の組織においては通用しない業務のやり方、知識、信念といったものを学習棄却する課題を抱えるという。この「学習棄却課題」のほかにも、現在の組織において誰が重要な決定に関わっているかを見つける「人脈学習課題」や、自らに求められる役割やどのように行動すればよいかという基準を探索する「評価基準・役割学習課題」、担当業務を行うために必要となる知識や技能を習得する「スキル課題」が存在しているという¹⁶⁾。このような状態から、今後は本学が競争的環境の中で優位性を発揮することを可能とする組織の開発(Organization Development:OD)が重要になる。これまでFDとSDを中心に語られることが多かった教職員研修についても、FacultyやStaffという区分ではなく、人的資源開発の取り組み(Professional Development:PD)として、統合的に実施していくことが有効であると考えられる。いわゆる「学習する組織」¹⁷⁾をいかに構築するかが大きな課題である。

今後の取り組みにおいて、近年の教職員研修にかかる取り組みを記録した本稿が一助となれば幸いである。

注

1) ファカルティ・ディベロップメントは「21世紀の大学像と今後の改革方策について」(平成10年10月26日大学審議会答申)を受けて、平成11年9月14日より大学設置基準において努力義務となり、「新時代の大学院教育－国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて－」(平成17年9月5日中央教育審議会答申)を受けて大学院設置基準において義務化された(平成19年4月1日より施行)。大学設置基準第25条の2「大学は、当該大学の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究の実施に努めなければならない。」大学院設置基準第14条の3「大学院は、当該大学院の授業及び研究指導の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するものとする。」

2) 文部科学省用語集より。

http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afldfile/2012/10/04/1325048_3.pdf#search=%27%E6%96%87%E9%83%A8%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%9C%81%E7%94%A8%E8%AA%9E%E9%9B%86%27 (2015年11月30日取得)

3) ティーチング・ポートフォリオは1980年代にカナダで用いられ、1990年代にアメリカを含めて急速に広がり、日本では『学士課程の構築に向けて』(文部科学省、2008年)で取り上げられて以降、導入や活用が促進されている。「自らの教育活動について振り返り、自らの言葉で記し、多様なエビデンスによってこれらの記述を裏づけた教育業績についての厳選された記録」をさす。独立行政法人大学評価・学位授与機構『評価結果を教育研究の質の改善・向上に結びつける活動に関する調査研究会報告書』2009年 p1より。一方、アカデミック・ポートフォリオは「研究や教育、研究、サービス活動(社会貢献・管理運営等)の業績についての自己省察による記述部分およびその記述を裏付ける根拠資料の集合体であり、教員の最も重要な成果に関する情報をまとめた記録」であるとされている。北野健一他「『日本型』アカデミック・ポートフォリオ－日本初の単一高等教育機関における作成ワークショップを開催して－」大阪府立大学工業高等専門学校

http://www.ct.osakafu-u.ac.jp/~at_maeda/new/news8.pdf#search=%27%E3%82%A2%E3%82%AB%E3%83%87%E3%83%9F%E3%83%83%E3%82%AF%E3%83%BB%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%88%E3%83%95%E3%82%A9%E3%83%AA%E3%82%AA%27 (2015年11月30日取得)

4) 土持ゲーリー法一『諸外国におけるFD/SDの現

- 状報告 ICED, FD/SDディベロパー、アカデミックポートフォリオを中心に』
<http://www.hirosaki-u.ac.jp/jimu/gakumu/fd/20/06.pdf#search=%27FD+ED%27> (2015年11月30日取得)
- 5) 大学基準協会 『2013 (平成25) 年度「大学評価」結果報告書』用語集より。
http://www.juaa.or.jp/images/accreditation/pdf/result/university/2013/h23uni_furoku.pdf#search=%27E6%96%87%E9%83%A8%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%9C%81%E7%94%A8%E8%AA%9E%E9%9B%86%27 (2015年11月30日取得)
- 6) 中央教育審議会大学部会『大学ガバナンス改革の推進について (審議まとめ)』平成26年2月12日 p.35より。
- 7) 前掲2)に同じ。
- 8) 文部科学統計要覧 (平成26年度版)
http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/002/002b/1349641.htm (2015年11月30日取得)
- 9) 城間祥子、大竹奈津子、佐藤浩章、山田剛史、吉田博、俣野秀典「大学、短大、専教員の研修ニーズとFDの課題」『大学教育研究ジャーナル』第10号 徳島大学 2013年。
- 10) 岩崎保道「大学職員のSDの必要性と課題」『大学教育年報』第6号 佐賀大学高等教育開発センター 2010年3月 pp.43-51.
- 11) 岩崎保道「公立大学におけるSD (Staff Development) の現状」『関西大学高等教育』第3号 2012年 pp.105-116
http://www.kansai-u.ac.jp/ctl/activity/pdf/kiyo_no.3_pdf/kiyo_no.3_09.pdf#search='SDの課題 (2015年11月30日取得)
- 12) 大場淳「大学職員研究の動向—大学職員論を中心として—」『大学論集第6集』2016年9月 pp91-106
- 13) 前掲 p 97より。寺崎昌男 (2010) 「大学職員の能力開発 (SD) への試論：プログラム化・カリキュラム編成の前提のために」『高等教育研究』13, 7-21頁より引用されている。
- 14) 渡邊聡「アメリカの大学職員とキャリアパス—さまざまな事例をもとに—」『教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究 第3部 大学経営人材の養成』広島大学高等教育開発センター 123号 2013年 pp89-99。沼上幹 (2004) 『組織デザイン』日本経済新聞社から引用している。
- 15) 前掲 渡邊 (2013年) p 94より。
- 16) 中原 淳『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会 2012年 pp.160-170
- 17) 井上史子 「組織的FD活動と「学習する組織」の構築」『FDの実践的課題解決のための重層的アプローチ』大学教育学会課題研究報告書 (2012~2014年) 2015年 pp.25-28

引用文献

- 池田保道 「大学職員のSDの必要性と課題」『大学教育年報』第6号 2010年 pp.43-51
- 岩崎保道 「大学職員のSDの必要性と課題」『大学教育年報』第6号 佐賀大学高等教育開発センター 2010年3月 pp.43-51
- 篠田道夫 「大学改革力の強化へ 職員に求められる4つの課題」『アルカディア学報』(教育学術新聞掲載記事) No.445 2011年 日本私立大学協会 <https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/arcadia/0445.html> (2015年11月24日取得)
- 夏目達也他 『大学教員準備講座』玉川大学出版会 2010年
- 中原 淳 『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会 2012年
- 中央教育審議会大学分科会制度・教育部会 『学士課程の構築に向けて (審議まとめ)』2010年
- 山田剛史 「大学教育センターからみたFD組織化の動向と課題」『国立教育政策研究所紀要』第139集 2010年3月 pp21-35.
- 山本真一 「改革課題としての大学職員のキャリアアップ」『Between』2002年 5号
<http://berd.benesse.jp/berd/center/open/dai/between/2002/05/bet18406.html> (2015年11月24日取得)
- 読売新聞 『大学の实力調査』2008年