

次世代リーダー養成ゼミナール

プロジェクト 実践ジャーナル

第10号

2022年3月

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク

(SPOD)

はじめに

このたび、『次世代リーダー養成ゼミナールプロジェクト実践ジャーナル』第10号を刊行することができました。本ジャーナルは、次世代リーダー養成ゼミナールの修了生の5編のレポートから構成されています。次世代リーダー養成ゼミナールは、将来大学のリーダーとなる職員を養成する四国地区大学教職員能力開発ネットワークの2年間のプログラムです。

本ジャーナルのレポートの特徴は、アクションリサーチの形でまとめられていることです。次世代リーダー養成ゼミナールの各受講生は、自分の関心にもとづき課題を設定し、所属大学内で課題解決のためのプロジェクトを企画・運営し、その実践の中で得られた知見をレポートとしてまとめています。

今回各受講生が取り組んだプロジェクトはテーマこそ違いますが、所属大学の内外にある知を結集し、組織にも個人にも展開しようとしていた点は共通していたのではないのでしょうか。所属大学はもちろん、他大学などにも成果が波及していたプロジェクトもみられ、受講生の努力がさまざまな形で実を結んでいたことが見てとれます。プロジェクトの過程で、さまざまな教職員を巻き込み大きな成果につなげた経験は受講生にとって貴重なものであり、今後の仕事にも役立つものであると考えています。そして、受講生の努力の結晶として完成に至った本ジャーナルを、ぜひ多くの方に読んでいただきご意見をいただければと思います。

受講生がレポートを作成しこのような形で公開できるのは、多くの方々からのご協力とご支援があるからです。受講生を送り出していただいた大学のみなさま、会場校を引き受けていただいた大学のみなさま、受講生にアドバイスや支援をいただいた次世代リーダー養成ゼミナールの過去の修了生のみなさま、プログラム運営を支えていただいた事務局のみなさま、全国の大学からお越しいただいた講師のみなさまに感謝を申し上げます。そして、ゼミナールを終えた5名の10期生に感謝と敬意を表するとともに、今後の大学を牽引するリーダーとしての活躍を期待いたします。

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク
SD専門部会長
竹中 喜一（愛媛大学教育・学生支援機構）

目 次

はじめに

1 プロジェクト実践レポート

- (1) 異分野融合イベント「100人論文」の考察
ー「愛大100人論文」の実施を踏まえてー

10期生・愛媛大学 首藤 敦子 …… 3

- (2) 【四国地区】医療材料の見える化プロジェクト

10期生・高知大学 久保 直毅 …… 16

- (3) 出張報告書 共有方法改善の取組み

10期生・徳島文理大学 半田 加奈 …… 22

- (4) 大学経営人材となるためにー財務状況の把握からー

10期生・聖カタリナ大学 坂口 綾 …… 33

- (5) 松山大学における教育の経済的効果に関する
実証研究プロジェクト

10期生・松山大学 真鍋 亮 …… 45

2 次世代リーダー養成ゼミナールの概要 …………… 59

- (1) 実施要項

- (2) 概要

- (3) 科目一覧

- (4) プロジェクト実践ジャーナル執筆要領

3 次世代リーダー養成ゼミナール活動報告（10期生）…………… 67

1 プロジェクト実践レポート

令和3年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

異分野融合イベント「100人論文」の考察

—「愛大100人論文」の実施を踏まえて—

レポート要旨

近年、大学における学際的な交流が求められている。既存の研究分野だけでは、複雑化する社会のニーズに応えられないため、学際的な研究が現代の課題解決の鍵の一つになることは間違いない。

本レポートは、京都大学の宮野公樹准教授が発案し全国的な広がりをみせている学際的な研究の創出イベント「100人論文」について調査するとともに、愛媛大学での「100人論文」の実施状況の報告及び考察を行う。大学の特性やニーズを見極め、目的を定め、様々な組織との連携を模索した「100人論文」の工夫の数々は、今後「100人論文」を開催しようと考えている者がどのように開催するのが良いかを検討する上で参考になると思われる。愛媛大学では、令和2年度に「愛大100人論文」をオンラインで開催し、令和3年度にも開催を予定している。

愛媛大学 四国地区国立大学連合アドミッションセンター事務室総務チーム
首藤 敦子

異分野融合イベント「100 人論文」の考察
—「愛大 100 人論文」の実施を踏まえて—

目次

1. 背景

- (1) プロジェクトの背景と目的
- (2) 近年の文部科学省の政策

2. 100 人論文の概要

3. 100 人論文の情報収集

- (1) 情報収集の方法
- (2) 実施例
 - ①京都大学
 - ②他大学

4. 「愛大 100 人論文」の開催に向けて

- (1) 筆者の「愛大 100 人論文」への関わり方
- (2) 企画書案の作成
- (3) 実施内容

5. 「愛大 100 人論文」の開催結果

- (1) 成果
- (2) オンラインによるコミュニケーション

6. 考察

7. 謝辞

引用・参考文献

別添資料

1. 背景

(1) プロジェクトの背景と目的

近年、大学においても、職員の業務、学術研究等において「協働」が求められるようになった。平成 29 年 4 月 1 日に施行の「大学設置基準等の一部を改正する省令」では、教員と事務職員等の連携及び協働が追補され、令和 2 年 9 月 30 日、学技術・学術審議会学術分科会・情報委員会の「コロナ新時代に向けた今後の学術研究及び情報科学技術の振興方策について（提言）」においては、「個々の専門分野を超え、自然科学のみならず、人文学・社会科学も含めて連携を図り、新たな学術領域を創出することも重要であり、大学等においては、これら様々な分野の人材の交流や学際的・分野融合的な研究を促進することが期待される。」⁷⁾との記載がある。

大学においても、協働は共通認識となりつつある。これまでの、ルーティン業務や、縦割り業務、既存の研究領域だけでは、多様化、複雑化する学生や社会の要求に対応しきれなくなっているからである。しかしながら、既存制度では解決できない課題を、協働で解決するという提言は多いが、どの様に協働を形成すればよいかを示唆するものは少ない。

そこで、分野を超えた研究の協働を促す学際的な企画として、京都大学の宮野公樹准教授が発案し、全国的に広がりを見せている異分野融合イベントの「100 人論文」に着目した。「京大 100 人論文」は、既存の枠にとらわれない斬新な研究のコラボレーションを数多く生み出しているようである。本学で「100 人論文」を開催することにより、学内外の新たな繋がりや、分野横断的、萌芽的な研究が生まれることを期待する。なお、本学には、既にリサーチユニット等の研究活性化事業があるが、採択数に限りがある。「100 人論文」は、院生も含め四国国立 5 大学の研究者であれば誰もが参加可能であり、匿名のため肩書にとらわれず研究テーマに向き合うことができるという、上記事業とは異なる利点がある。他大学で開催された「100 人論文」の調査及び本学で開催された「100 人論文」の実施結果を通して、「100 人論文」の効果及び手段（実施方法等）の妥当性を考察し、最終的には、本学の研究成果の向上を目指す。

(2) 近年の文部科学省の政策

令和 2 年第 201 回通常国会で、「科学技術基本法等の一部を改正する法律」が成立し、「科学技術基本法」は「科学技術・イノベーション基本法」に変更された

（令和 3 年 4 月施行）³³⁾。改正のポイントは、「科学技術基本法」の推進範囲に、「人文科学のみに係る科学技術」及び「イノベーションの創出」を追加したことと、科学技術・イノベーション創出の振興方針として、「あらゆる分野の知見を活用した社会課題への対応」といった項目を追加したこと³⁴⁾である。

更に理解を深めるためには、令和 3 年度版「科学技術・イノベーション白書」の第 2 章「社会課題解決に向けた総合的な知の創出と活用」³¹⁾が参考になる。ここでは、人文・社会科学の「知」と自然科学の「知」が融合した総合的な「知」が求められる理由として、以下の 3 点が挙げられている。

- 感染症拡大、インクルーシブ社会の実現などの社会課題に対し、人間や社会の多様な側面を理解した上で、最先端の自然科学上の研究開発のみならず総合的な「知」を活用することが必要
- 人文・社会科学においても、自然科学的な研究手法の活用が進展
- 科学技術・イノベーション政策は、人間や社会の望ましい社会像を描いた上で、そのビジョンの下で進めていく事が必要。また、AI、ゲノム編集技術など先端技術を社会で活用するにあたっては、倫理的・法的・社会的課題への対応が必要

平成 7 年に施行された「科学技術基本法」からの変更点は、表 1 のとおりである。

表 1 「科学技術法」と「科学技術・イノベーション基本法」の変更点

	科学技術の範囲	振興対象
科学技術基本法	第 1 条 ³⁵⁾ で、科学技術から、人文科学のみに係るものを除外。	第 1 条 ³⁵⁾ で、科学技術に限定。
科学技術・イノベーション基本法	人文科学の除外を削除し、第 3 条 ³³⁾ の 2 で「自然科学と人文科学との相互の関わり合いが科学技術の進歩及びイノベーションの創出にとって重要」と規定。	科学技術に加えて、「イノベーションの創出」の概念を導入。第 2 条 ³³⁾ では、イノベーション創出に至る取り組みとして、従来の新商品又は新役務の開発といった企業活動を念頭においたものに加え、その他の創作活動を通じた新たな価値についても規定。

2. 100 人論文の概要

2015 年「100 人論文」開始当初は、既存の枠組にとられないイベントであったが、図らずも近年は、文部科学省の方針「人文科学のみに係る科学技術の追加」や「イノベーション創出の概念の追加」に沿うものとなっている。以下、「100 人論文」について具体的な説明を行う。

「100 人論文」とは、京都大学が 2015 年に始めた研究者間のマッチングイベントであり、この名称は、多くの人が交流する事業としてその企画名を「100 人論文」と称しており、100 人で 1 本の論文を書くことを意味するものではない。

「100 人論文」の大まかな流れは、まず、研究者が 3 つの質問（「私の研究はこんな感じです」「こんなコラボできたら嬉しい」「私、こんなことができます」）に対する回答という形で、自分の研究をオンライン上に入力する。この時の登録者に、研究紹介者としての登録番号が付与される。

続いて、3 つの質問に対する回答を、特設会場に学会ポスター発表のように掲示し、そこに、参加者が付箋紙でコメントを書き込む。オンライン版では、この直接会場での交流が省略される。

最後に、登録番号で専用 WEB サイトにログインし、他の研究者の研究を閲覧し、コメントを入力する。入力されたコメントは、WEB 上で共有され、コメントに対するコメントも追加される。研究者として自身の研究を登録していない者（研究者、学生、企業、行政等）もコメント投稿者としてサイトに参加でき、様々な視点からコメントが飛び交う。また、WEB 上での交流を通じて、個人的に繋がりたい相手を見つけた場合、WEB 上から交流を申し込むことができ、相手が同意すれば連絡先の交換となる。

「100 人論文」は、本格的な交流が始まるまで、匿名でのやりとりがなされるため、肩書にとわられずに自由に交流ができるという気軽さと、誰でも参加できるという門戸の広さから、異分野交流を幅広く推し進める仕組みとして有効と考えられる。

3. 100 人論文の情報収集

「100 人論文」の基本的な枠組みは、「京大 100 人論文」に見ることができるが、筆者の中にある「京都大学だからうまくいった」という考えを払拭し、「自大学ならどの様にできるか」を考えるために、京大以外の大学等で開催された「100 人論文」の情報収集を行った。いずれも自大学のニーズを把握し、様々な機関と

の連携を模索し、それを最大限生かす形で開催していると筆者が感じた大学である。

(1) 情報収集の方法

視察（京都大学・広島大学）、ホームページ閲覧（京都大学、広島大学、筑波大学、茨城大学、横浜国立大学、名古屋大学、東京大学、日本学術会議）、RA 協議会第 6 回大会の資料（横浜国立大学、筑波大学、新潟大学、関西大学）、100 人論文発案者である京都大学学際融合教育研究推進センターの宮野准教授の著書である。

(2) 実施例

まずは、「100 人論文」の発案者である宮野准教授が開催した「京大 100 人論文」を、続いて「京大 100 人論文」を参考とした他大学の開催例を見る。

①京都大学

2015 年に京都大学学際融合教育研究推進センター宮野准教授の発案で「京大 100 人論文」が開始された。第 7 回までは、研究者の 3 つの質問の回答を会場に掲示し、参加者が、付箋を貼りコメントしていたが、2020 年度以降は、社会状況を考慮しオンライン開催となっている。筆者の感じる、京大 100 人論文の特徴は以下の 3 点である。

●学問への想い

宮野准教授の著書や Web 上の記事等から感じるのは学問への想いである。宮野准教授には「真なるバトルフィールド、分野を超えた他流試合、そういうヒリヒリするような議論をしたり、本当に我を忘れるような学問の研究をする」¹⁾という思考の軸があり、それが揺らぐことがない。そして、その軸こそ「京大 100 人論文」の最大の特徴である。

2020 年度の「京大 100 人論文：オンライン拡大版」特設サイトを開くと、「想像してほしい。ある日の朝、目が覚めたら、論文、どれだけ書いたかじゃなく、何を書いたかで評価される世になっていることを。大学の研究とは、「する」ものではなく「してしまう」もの。研究者としての自分の「問い」がいかほどのものか。それがそっくりそのまま自分の研究、ひいては人生そのものになるのだから、（論文生産とか資金獲得とかはいったん横におき）むき出しの自分の興味関心、それこそを今日は磨きあおう。」²⁾という言葉が目飛び込んでくる。これは、「京大 100 人論文」の根幹を示すメッセージである。このような形で説明されたイベントには、あまりお目にかかれない。

上述のメッセージや、「～あなたの得意は誰かの不得意。」³⁶⁾「本音から生まれるピュアな対話を実現」³⁷⁾などの心に響く言葉、3つの質問のタイトルの記載方法を、「・・・の考察」といった論文調ではなく世間のWEB記事見出しや、Yahoo記事タイトルのイメージ」³⁷⁾としている点、3つの質問への回答、及び研究のテーマや問いをよくあらわす1枚の写真をプロの雑誌編集者が修整提案をしている点等から、戦略的に広報活動が行われていることが推測される。

[illegible]

●インフラであること

面に変化が生まれることを目的としていることが伺える。

●茨城大学

2018年12月～2019年2月に、iRIC（研究・産学官連携機構）URA/CD オフィスが、「イバダイ的異分野連携企画「アオゾラ連携プロジェクト」」を開催した。キャンパス間が物理的に離れている弊害を乗り越えるため3つのキャンパスで、「3つの設問」を一覧掲示している。2019年2月にはプロジェクトの一環として、異分野連携に意欲的に取り組んでいる学内研究者2名によるトークイベントを開催した。このトークイベントの特徴としては、学生向けの「iOP ラボ」（internship Off-campus Program）との共催や、登壇者に学長（三村信男氏：2019.2時点）を迎える点などがあげられる。2020年5～8月には、筑波大学との共催で「茨大100人論文（アオゾラ連携プロジェクト）with 筑波大」をオンラインにて開催した。物理的に距離が離れたキャンパス間をつなげるという利点に加え、学内ファンドや9月から公募の始まる科研費における分野融合型研究の創発も企図している。さらに、with 筑波大学であるため、筑波大学研究者の「3つの設問」が閲覧できるとともに、自身の「3つの設問」を筑波大学のバーチャル掲示板に掲示することができる（希望制）。そのため、筑波大学を含むつくば地区の研究機関と合同実施する「つくば合わせ技ファンド」や、「TIA 連携プログラム探索推進事業（かけはし）」等との連動も図り、組織間連携の促進を試みている。

また、研究カテゴリーを以下の6分類とすることで、目的の研究に辿り着きやすくなっている。

- ・スマート社会（AI、ロボット、データサイエンス、自動運転、倫理・法的課題など）
- ・豊かな暮らし（安全・安心，食，文化・芸術，健康寿命など）
- ・革新的デバイス（光，量子，情報，デバイスなど）
- ・持続可能社会（資源循環，行政，教育，社会活動寿命，都市計画，男女平等，労働など）
- ・環境エネルギー，低炭素（環境と社会システム，エネルギーマネジメント，革新的原動機など）
- ・政策提案・イノベーション

サポート体制としては、iRIC による公募情報の随時配信、及び URA によるミーティングのセッティング等が挙げられる。

– 7 –

2019 年に URA が、異分野融合研究応援プログラム「人と人と研究領域が交わる場 FUSION」を企画し、本プログラムの1つである「FUSION サロン」において、「100 人論文」形式が利用された。

「FUSION サロン」は、異分野融合の事例紹介と「100 人論文」形式の2本立てとなっており、参加申し込み時に「京大 100 人論文」と同様の4つの設問（①私の研究はこんな感じです！②こんなコラボできたら嬉しい！③私、こんなことができます！④キーワード）を、サロン当日、一覧掲示し、付箋でコメントを貼り付ける形式となっている。掲示はサロン当日のみであるが、4つの設問やコメントは、後日 Web 上から閲覧できる。マッチングに関しては、掲示された4つの設問の内容やそれに対するコメントを、URA・CD・研究支援職員で共有し、各コメントに対し URA が中心となりフォローが行われている。また、複数あるキャンパスでポスターを展示するキャラバンも開催、さらに共通の話題が多い研究分野やテーマは別途勉強会なども実施している。

2021 年 8 月には、バーチャル空間「oVice」でオンラインイベントを行った。（図 2 参照）コロナ禍以降において、久しく顔合わせができていない研究者同士や新しく着任された研究者が学内でのネットワークを広げることが困難な状況において大いに有効となった。

「100 人論文」のポスターとオンラインサロンとの併用で研究者間の関係性を深化させている。

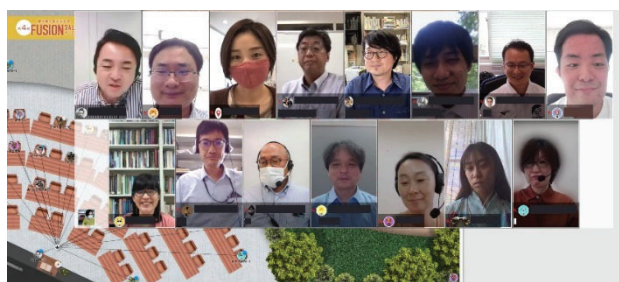


図 2 「関西大学バーチャル空間でのオンラインイベント」の様子

●筑波大学

2017 年 9 月に URA 研究戦略推進室による「分野横断匿名研究者マッチングイベント」が、2019 年 5～8 月に「Researcher Blind Date Project - Meet your potential collaborator! (筑波大・100 人論文)」が開催された。「Researcher Blind Date Project - Meet your potential collaborator! (筑波大・100 人論文)」では、「3 つの設問」をポスター形式で一覧掲示するリアル形式、ネット上の掲示板でやりとりする WEB 形式、シンポジウム・成果発表会・学会等で「3 つの設問」へ

の回答を 1 冊に集約した冊子を配布する出張イベントが実施されている。ポスター等は全て日英併記である。出張イベントで配布する冊子の表紙には、Web イベント会場のアクセス方法や事務局の連絡先の記載があり、興味を持った人を参加に誘導する仕組みが施されている。

2020 年には、第 1 期（6～8 月）、第 2 期（10 月～12 月）に分けてオンライン開催を行っている。また、2021 年 3 月には、筑波大学・茨城大学合同 100 人論文オンライン研究交流イベントを開催し、(すべての生物に意志(will)はあるのか?) というテーマでの講演の他、研究のサード・プレイスでの出会いの場を提供している。

●新潟大学

2016 年度から URA により、異分野連携・融合研究を支援する 3 つの取組、「U-go サロン (研究者交流会)」「U-go グラント (研究助成)」「U-go デスク (マッチング支援。総合相談窓口)」が開始された。

「100 人論文」の 3 つの設問への回答で自身の研究を説明するという 3 項目ポスター形式は、その中の 1 つ「U-go サロン (研究者交流会)」において、任意のポスター形式では分野外の研究者には理解しづらいという点を改善するために取り入れられた。ポスターということもあり、所属・氏名は記名式である。

任意のポスター形式を否定するものではなく、両者あわせて、交流会場に掲載し、サロンでの交流後はウェブに掲載という流れになっている。2017～2019 年は会場に「マッチング希望 BOX」を設置し、サロン後は、発表者と希望者を対象にマッチング支援を行っている。既存の取り組みの中に、「100 人論文」を無理なく組み込んだ好例である。

●広島大学

2019 年 6 月に広島大学 学術室 研究企画室のリサーチ・アドミニストレーターにより「広大！100 人論文」が、同年 11 月には、広島大学 学術・社会連携室と東広島市 産学金官連携推進協議会の共催で「東広島 100 人論文」が開催された。近畿大学、広島国際大学の研究者の参加もあり、広島大学と他大学の研究者が直接会って話をするケースも生まれたようである。

2020 年 8 月には、広島大学 学術・社会連携室と東広島市 産学金官連携推進協議会の共催で「第 2 回東広島 100 人論文」が開催された。完全オンラインでの開催形式となる。特徴としては、研究者に加えて、事業内容を紹介したい企業・行政・地域の方も研究・事業紹介者として募集した点、掲載承諾を得られた方を

対象に、研究・事業の紹介内容を順次ホームページ上に公開した点等がある。成果としては、広島大学の研究者と参加機関の研究者が JST（国立研究開発法人科学技術振興機構）のプログラムに共同申請するなど、組織を超えた連携に繋がったことや、Town & Gown Office が実施している広島大学と東広島市の連携研究プロジェクト「コモンプロジェクト」に4件のテーマの提案があったこと等が挙げられる。

いずれも、前回の取組を発展させる形で、新たな取組が提案されている点が素晴らしい。

●横浜国立大学

2018年11月に横浜国立大学研究推進機構の主催で、研究×縁結び企画「横国研究詣で」が開催された。2019年7月には、文部科学省科学技術人材育成費補助事業「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ」の下、横浜国立大学男女共同参画推進センターを中心に、大成建設株式会社・帝人株式会社など地域の企業等との共同で、Diversity create innovation.（異業種×異分野でイノベーションを創出）をスローガンに、『百人百様×サイエンス』が開催された。『百人百様×サイエンス』では、「ライフイノベーション」という大枠のテーマを設定し、それに即して、ヘルスケア、リスク共生、Smart City、その他（環境、エネルギー、経済など）の募集区分を設けた。発表対象者は、ダイバーシティと産学連携に関心のある大学や企業等の研究者・技術者・学生であるが、文系も男性も歓迎とされた。なお、横浜国立大学の女性研究者が代表者となる研究チームが発足した場合に、100万円を助成することとした（2件助成）。

2019年には、横浜市立大学と共催で、研究×縁結び企画「横国・横市研究詣で2019」（11月～12月登録及び会場掲示、12月中旬ディスカッションサイトオープン）が、2020年には「横国研究詣で2020 特別版」（11月登録、12月ディスカッションサイトオープン）がオンライン開催された。

上記の例からも分かるように、連携のバリエーションは、大学間や企業との共同実施、市の協賛等、多岐に渡る。また、トークイベントと組み合わせている例や、オンラインサロンと併用している例もある。京都大学では、開催年度によって、研究を紹介の文字数の上限値や、画像添付の可否等に変更を加えている。「100人論文」は、自由度の高いイベントといえる。

4. 「愛大100人論文」の開催に向けて

大まかな流れはどの大学も共通している。3つの質問への回答という形で自身の研究を匿名で提示し、その後、意見交換を行うというものである。質問の内容や文字数や連携機関、対象者の範囲、関連イベントの開催、開催後のマッチングのフォローの有無等で違いが生じる場合が多いようだ。

その中で、全ての大学が採用しているのは、質問への回答という形式と文字数制限（120～400字程度）である。異なる分野の研究を理解することは困難である。上記の方法は、ポスター発表とは異なり、研究紹介者とコメント投稿者双方の負担を軽減しつつ、大まかな理解を促すことができ、異分野への歩み寄りの最初の一步が踏み出しやすくなる。他大学の事例で、本学に適用できそうなものは多数あったが、まずは「100人論文」の開催に注力したため、関連イベントは開催できていない。

（1）筆者の「愛大100人論文」への関わり方

本学での「100人論文」開催の決定、方向性を決定するのは、学術担当理事及び全学から選出された教員が構成メンバーとなる学術企画室会議³⁰であり、運営及び実施事務を担当したのは研究支援課である。筆者は、100人論文実践部隊という肩書で、学術企画室会議の場で、「100人論文」の概要や事例を説明し、ポスター等の広報活動の提案を行った。また、会議の打ち合わせに参加し、研究支援課のメンバーと共に広島大学視察に同行した。

（2）企画書案の作成

メンバー集めに先立って、企画書案作成に着手した。作成にあたっては、研究支援課部・情報システム課長（2019年度当時）に、作成の留意点をご教示いただいた。中期目標・中期計画（「愛媛県内における共同研究・受託研究等の年平均実施数を第2期中期目標期間中の年平均実施数よりも10件以上増加させる。」「地域のニーズと学内シーズをマッチングさせ、地域と連携した研究数を総計240件以上とするとともに、産学官共同研究を推進し、新事業を12件以上創出する」）との関連を考慮するとともに、研究者、企業、行政担当者等が分野を超えて交流する場を提供し、学際的な研究を創出することをプロジェクトの目的に据え、定量的な成果指標、インセンティブ、スケジュール、役割分担等を、様々な方の助言や情報を元に自分なりに作成した。以下に当時の作成案を記載する。

- ・定量的な成果指標：研究者・大学院生等からの研究紹介50件、来場者150人以上、マッチング10件程度
- ・インセンティブ：学長賞：表彰状＋スタートアップ

資金数万円+学長のコメント 1名, 理事賞:表彰状+図書カード+理事のコメント 1名, 副機構長賞:表彰状+図書カード+副機構長のコメント 2名

・スケジュール: 6月に研究紹介の募集, 7月に中央図書館で研究の一覧掲示・コメント交流, 8月に参加者専用Webサイトでの交流

・役割分担: 企画・運営支援: 学術企画室, システム関係: 情報システム課, 掲示会場での受付: 図書館事務課, 交流会: 学術企画室

なお, 作成にあたっては, 他大学からの「大学において最もわかりやすいのは, 科研費等の外部資金申請に向けた体制強化」, 「府省庁の外部資金には「文系研究者の参画」などが掲げられるケースがあり, 異分野の交流の意義が強調される」といった意見が大変参考になった。

企画書案の作成により, プロジェクトの内容, 意義, 目的が明確になった。これは, プロジェクトメンバーを集める上でも役立った。

(3) 実施内容

2019年10月30日の学術企画室会議において, 例年開催され知名度のある学術フォーラムという形で, 「愛大100人論文」が開催されることが決定した。また, 2019年12月3日の四国国立5大学研究連携専門委員会では, 本学学術担当理事から「愛大100人論文」の開催について紹介し, 各大学内の研究者に参加を呼びかけることで協力することが了承された。2019年度に決定した具体的な内容は以下のとおりである。



図3 「愛大100人論文」のフロー図

- 3つの質問への回答への対象者は, 四国国立5大学の研究者・大学院生とする。
- 質問の登録は2020年5~6月, 掲示会場 (中央図書館) での交流は7月13日~19日, 専用サイトでの交流は8月以降とする。
- 2020年7月中旬に宮野准教授の講演会を開催する。
- テニユア育成教員及び研究コーディネーターに参

加を依頼する。

- 実践部隊として, 研究支援課副課長, 研究支援課課員, 情報システム課技術専門職員, 図書館TL, 次世代リーダー養成ゼミナールプロジェクトメンバー5名を任命する。

しかし, 2020年4月に入り, 新型コロナウイルス感染拡大の影響により, 掲示会場での交流・講演会の開催が困難となり, 2020年4月中旬, 開催の延期や中止, 開催方法の変更等が再検討された。その結果, 2020年11月中旬から2021年2月末まで, オンラインのみで開催する事が決定した。また, コロナ禍での開催ということもあり, 本学独自の質問として, 新たに「コロナ禍における研究の進め方について, こんなことを感じています。(工夫・提案・悩みなど自由に)」という4つ目の質問が追加された。広島大学視察の際, 研究のテーマに関連した写真や図を提示することで, 研究のイメージがつかみやすかった経験もあり, 画像を添えることが決定した。また, 研究紹介者が, 四国国立5大学の教員・大学院生という点にも独自性がある。

イベントの周知は, 学内向けには, 教職員への参加案内メールの送信, 修学支援システムへの掲載, 各学部へのポスター配布, 中央図書館への電子パネルの設置, 学外向けには, 本学以外の四国国立5大学及び愛媛県総合政策課へ案内文を送付した。イベント告知用ホームページの作成, 及び専用サイトの制作は, 外注した。

5. 「愛大100人論文」の開催結果

(1) 成果

研究紹介者64名, コメント投稿者69名 (研究紹介者もコメント可能のため実人数は133名), コメント数233件, マッチングは5件である。

表2 ポジション別分布表

ポジション	研究紹介者	コメント投稿者	総計
教授	17	15	32
准教授	7	4	11
研究員	1	4	5
講師	13	4	17
助教	23	6	29
大学院生	2	5	7
大学職員	0	7	7
研究職 (大学以外)	0	8	8
その他	1	16	17
総計	64	69	133

表3 機関別分布表

所属期間	研究紹介者	コメント投稿者	総計
愛媛大学	58	36	94
香川大学	5	3	8
高知大学	1	4	5
徳島大学	0	3	3
大学	0	3	3
一般企業	0	9	9
行政職	0	7	7
財団法人	0	1	1
NPO	0	1	1
個人	0	2	2
総計	64	69	133

以下、2020年度に実施した「愛大100人論文」参加者アンケートの「今回参加してよかったこと」「改善するとよいこと」に寄せられた意見の要約である。

「今回参加してよかったこと」としては、研究者の研究内容、興味の対象、悩み等を知る事ができてよかった等の「知る」ことによる視野の広がりに関するもの、異分野の研究者との交流が面白かった等の「交流」そのものに関するもの、周辺分野の研究との出会い、自分の関心のある領域を研究している他分野の教員の発見等の「出会い」に関するものが挙げられた。また、「自身の研究の要点整理」に価値を見出したケースもあった。参加者からは、自身の研究領域以外を目にすることができ、興味深かったという声が多かったが、これは「100人論文」の誰でも気軽に参加でき、他の研究者の研究内容の概略を知る事ができるという特徴によるものである。この点からも「100人論文」は学際的な交流を幅広く促進する仕組みとして有用であると考えられる。

「改善するとよいこと」としては、「参加者数増加」のための仕組みや工夫に関するもの、目的の研究に辿り着きやすくするための「分類方法の改善」に関するもの、伝わる研究の紹介講座等「関連イベント」の開催に関するものが挙げられた。また異分野の研究を概観するにはよい仕組みであるが、共同研究に結びつけるのは難しいとの意見もあった。

(2) オンラインによるコミュニケーション

「愛大100人論文」では、4つ目の質問として「コロナ禍における研究の進め方について、こんなことを感じています（工夫・提案・悩みなど自由に）」を設けた。以下、寄せられたコメントの要約である。

コロナ禍での工夫としては、会議やミーティング、研究指導などにMicrosoft Teams, Zoom等を利用するケースが多かった。また、オンラインセミナー、技術

系チャットシステム、ソースコードの共同開発環境等の、新たな環境を導入するケースも見られた。現場レベルでは、移動可能な場所毎に「分担調査」の体制を強化した例があった。

プラス面としては、リモート化が進み、学会等への参加が容易になったこと、遠距離の共同研究先と気軽に打ち合わせができるようになったことが多数挙げられた。また、この機会を利用して、論文執筆、今後の研究のための情報収集、サンプルの整理などを行ったという回答もあった。従来の研究を見直すきっかけになったという回答も多かった。具体的には、コロナ禍で問題となった社会問題等を研究テーマとしたフィールド調査を海外から四国へ変更した、オンライン配信を活用したパフォーマンスを研究対象にした、代替案の実験等を検討するようになった等である。オンラインへの理解と環境が整い、学際的な垣根を越えた様々なオンライン上の企画やつながりを構築できる可能性が広がったという前向きな捉え方も見られる。

マイナス面としては、現地調査の中止、人的資源の不足等により、研究の中止や大幅な変更、停滞等が挙げられた。また、対面規制により、学会等での議論の激減、学内での打ち合わせの抑制、業者からの情報提供の減少に伴う、情報収集や研究の幅、モチベーションの低下に関する回答が多かった。物流が制限されたことで、研究用の消耗品や、電子化されていない資料収集に影響があったという回答もあった。とりわけ、教育への悪影響が大きく、学生が現地調査や実験を行うことが困難であったとの回答が複数あった。ある程度専門分野に精通していないとオンラインでのコミュニケーションは難しいとの意見もあり、このことが学生の指導が困難になる要因の一つではないかと推測されていた。オンラインが苦手な高齢者、小中学生とのやりとりを懸念する声もあった。なお、少数ではあるが、コロナの影響をほとんど受けていないとの回答もあった。

今後の課題としては、繋がりを断たれることへの不安、コロナに関連しない分野の研究費が削減されることへの懸念、非公式な交流不足等が挙げられた。

6. 考察

宮野准教授が、「100人論文」のノウハウをオープンにされていること、「京大100人論文」の成功例がホームページ上で公開されているためイベントのイメージがしやすいこともあり、全国の大学等で「100人論文」は広がりつつある。しかし、「100人論文」はノウハウ

があれば成功するという類のイベントではない。

「京大 100 人論文」の場合、イベント単体で見てしまうと、それぞれの研究者が、それぞれの問いを持つことを大前提としているイベントであることを見落としてしまう。「京大 100 人論文」で、最も注力すべきは「研究者の問い」の部分であり、問いが生まれる土壌づくりを含めて「京大 100 人論文」なのである。

自大学で、100 人論文を実施する場合は、自大学の特徴や強み、地域の特性から、どういった目的で 100 人論文を開催するかという事を考え抜くことが肝要である。目的は、研究者間の気分転換や交流促進、研究者の視野の拡大、研究のヒント発見(手法、テーマ等)、共同研究への発展、優秀な若手研究者のリクルート、科学研究費等の外部資金申請体制の強化等、様々である。また、既存の取り組みの中に、研究紹介者を記名式にする、グループでの参加を可とする、「私の研究はこんな感じです」ではなく、「私の関心はこんな感じです」に質問を変え、質問できる内容の幅を広げる等のカスタマイズを施した「100 人論文」を組み込むのも一案ではないかと考える。「京大 100 人論文」のように、「業績主義というか、商業主義がはびこりがちな大学の中でも真なるバトルフィールド、分野を超えた他流試合、そういうヒリヒリするような議論をしたり、本当に我を忘れるような学問の研究をする、そういう時間・空間を持」¹⁾つという抽象度の高い目的は難易度が高く、ここを目指すならこのイベントを牽引する人材の確保が必要であると、筆者には感じられた。なお、イベント牽引する人材としては、自大学に愛着があること、「学びとは何か?」という根源的な問いを持っていること、そして、主体性を持って多様な人々と協働できることが挙げられる。「100 人論文」は人を巻き込むイベントであるが、その最初の作業が「100 人論文」を開催する目的や方向性を定めることであり、その後、幅広く人を巻き込むことが必要となるからである。

本学では、研究者、企業、行政担当者等が分野を超えて交流する場を提供し、学際的な研究を創出することをプロジェクトの目的に据え、四国という地域ブロックでの交流を進めることで、一大学ではできない研究の強化・拡大を図るとともに、コロナ禍での研究の工夫を発信・共有することで、With コロナ社会における研究方法の提案と再構築を目指した。他大学からの参加者数やマッチング率には改善の余地があるが、133 名(うち研究紹介者 64 名)の参加があったこと、コロナ禍での工夫が数多く挙げられていたことから、効果及び手段(実施方法等)は妥当であったと考える。

また、「100 人論文」には、参加者数やマッチング率という数値化できる「有形」の成果物と、研究者間の気分転換や交流促進、研究者の視野の拡大、研究のヒント発見という数値化できない「無形」の成果物がある。「100 人論文」の開催により、研究を持続的に成長させる源泉になる交流促進、視野拡大につながったことも、数値には表れない成果として挙げることができる。アンケートにも、「貴重な交流の機会となった」「分野違いの研究を幅広く知ることができた」との記載がある。

いずれにせよ、「100 人論文」は、主催者側の考え抜く力及び熱意が問われるイベントである。

7. 謝辞

本プロジェクトは、「100 人論文」という既存のプロジェクトを元に行っている。当初は、このようなプロジェクトでは新規性という観点からみて、プロジェクトには値しないのではないかと不安であったが、様々な大学の「100 人論文」を調査する過程で、いずれの大学にもオリジナリティーを感じられた事、出会った「100 人論文」関係者の方の、熱意が筆者の背中を押してくれた。また、「100 人論文」は、マンパワーやコストの面から、組織的に取り組む必要性を感じていたため、研究支援課の組織の一員として参加できた事に感謝している。

成功の保証もない状況で、京都大学の宮野准教授によって発案された「100 人論文」は、研究者の心を刺激し、多くの問いが生まれ、様々な大学等に広がっている。それは「100 人論文」が持つ、人の心を動かす力、学びを喚起する力にある。「真摯に学問を問いたい。問うための場が必要だ。」と信じる人達によって、「100 人論文」は育ってきた。

最後に、謝辞を。多忙な中、レポートをお読みいただき、加筆修正していただくとともに、掲載の許可を下さった、全ての方に心から感謝いたします。これらの方の、ご助力によって、本レポートは完成しました。

引用・参考文献

- 1) 宮野公樹.『学問からの手紙：時代に流されない思考』.小学館,2019
- 2) 宮野公樹.『問いの立て方』.筑摩書房,2021
- 3) 京都大学 学際融合教育研究推進センター.『異分野融合,実践と思想のあいだ。Interdisciplinarity, doing and thinking』.ユニオン・エー,2016
- 4) 宮野公樹「文部科学省の本分,大学の本分：政策立

- 案現場にある背景思想と一意見 (特集 イノベーション政策とアカデミズム) Main Role of Universities and the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology : Background Ideas of the Policy Makers]『科学技術社会論研究』(13), 2017, 113-121.
- 5) 宮野公樹「産学連携で問われるもの(若手からみた「大学改革」)」『IDE: 現代の高等(603)』, 2018, 55-60.
- 6) 今井 晨介他「異分野融合の促進に資する学術分野の文化比較結果の可視化 Visualization of Academic Cultures for Promoting Interdisciplinary Research」『可視化情報学会論文集』37(8), 2017, 40-47.
- 7) コロナ新時代に向けた今後の学術研究及び情報科学技術の振興方策について(提言) (online), available from https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/mext_00537.html, (accessed 2021-07-02).
- 8) 京都大学 学際融合教育研究推進センター (online), available from <http://www.cpier.kyoto-u.ac.jp/>, (accessed 2021-07-02).
- 9) 京大100人論文: オンライン全国拡大版 (online), available from <https://www.cpier.info/2020-100nin>, (accessed 2021-07-02).
- 10) miroの「100人論文会場」(online), available from https://miro.com/app/board/o9J_le54gDY=/ (accessed 2021-07-02).
- 11) Miro 動画 2020年100人論文(online), available from <https://www.youtube.com/watch?v=YxpaxLJAYiY>, (accessed 2021-07-02).
- 12) 広島100人論文(online), available from <http://100nin-ronbun.hiroshima-u.ac.jp/>, (accessed 2021-07-02).
- 13) 第2回東広島百人論文(online), available from <https://100nin-ronbun.jp/higashi-hiroshima/>, (accessed 2021-07-02).
- 14) 広島大学 研究大学強化促進事業 URA 部門(online), available from <https://www.hiroshima-u.ac.jp/ru/ura>, (accessed 2021-07-02).
- 15) 【終了しました】9/25-29: 分野横断 匿名研究者マツチングイベント - 私の研究はこんな感じです (online), available from <https://ura.sec.tsukuba.ac.jp/archives/12788>, (accessed 2021-07-02).
- 16) 5/25-8/30 【web+リアル】Researcher Blind Date Project - Meet your potential collaborator! (筑波大・100人論文) (online), available from <https://ura.sec.tsukuba.ac.jp/archives/18100>, (accessed 2021-07-02).
- 17) 第1期揭示期間: 6/15 - 8/31, 第2期揭示期間: 10/5 - 12/25 【web】Researcher Blind Date Project 2020- Meet your potential collaborator! (筑波大・100人論文) (online), available from <https://ura.sec.tsukuba.ac.jp/archives/23199>, (accessed 2021-07-02).
- 18) 筑波大学 URA 研究戦略推進室(online), available from <https://ura.sec.tsukuba.ac.jp/ura/ja/>, (accessed 2021-07-02).
- 19) イバダイの異分野連携企画「アオゾラ連携プロジェクト」(online), available from https://www.irc.ibaraki.ac.jp/pkobo_news/upload/16-0.pdf, (accessed 2021-07-02).
- 20) 茨大100人論文 with 筑波大学100人論文(アオゾラ連携プロジェクト) (online), available from https://www.irc.ibaraki.ac.jp/pkobo_news/upload/32-0.pdf, (accessed 2021-07-02).
- 21) 茨城大学研究・産学官連携機構, available from <https://www.irc.ibaraki.ac.jp/>, (accessed 2021-07-02).
- 22) 研究×縁結び企画「横国研究詣で」(online), available from https://www.ynu.ac.jp/hus/koho/21127/34_21127_1_1_181113111254.pdf, (accessed 2021-07-02).
- 23) 研究×縁結び企画「横国・横市研究詣で2019」(online), available from <https://www.ripo.ynu.ac.jp/content/files/pdf/2019kenkyuenmusubi.pdf>, (accessed 2021-07-02).
- 24) 異業種×異分野でイノベーションを創出! 『百人百様×サイエンス』(online), available from https://www.ynu.ac.jp/hus/koho/22315/22315_1_1_190604101806.pdf, (accessed 2021-07-02).
- 25) YNU 横浜国立大学研究推進機構(online), available from <https://www.ripo.ynu.ac.jp/>, (accessed 2021-07-02).
- 26) 第6回U-goサロン開催案内・申込ページ(online),

- available from <http://www.ura.niigata-u.ac.jp/index.php/u-go-information/8009> ,
(accessed 2021-07-02).
- 27) 新潟大学 研究企画室 -URA- U-go プログラム
(online), available from
<http://www.ura.niigata-u.ac.jp/index.php/u-go-program> , (accessed 2021-07-02).
- 28) 関西大学異分野融合研究応援プログラム FUSION
(online), available from
<https://wps.itc.kansai-u.ac.jp/f-fusion/> ,
(accessed 2021-07-02).
- 29) 関西大学異分野融合研究応援プログラム FUSION プ
ロフィールポスター (online), available from
<https://wps.itc.kansai-u.ac.jp/f-fusion/category/poster/> , (accessed 2021-12-24).
- 30) 愛媛大学先端研究・学術推進機構学術企画室要項
(online), available from http://ipst.adm.ehime-u.ac.jp/pages/?page_id=3 , (accessed 2021-08-02).
- 31) 科学技術・イノベーション白書(online),
available from
https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/kagaku.htm , (accessed 2021-08-02).
- 32) 科学技術白書検索(online), available from
<https://whitepaper-search.nistep.go.jp/> ,
(accessed 2021-08-02).
- 33) 内閣府 科学技術基本計画及び科学技術・イノベーション基本計画 (online), available from
<https://www8.cao.go.jp/cstp/kihonkeikaku/index.html> , (accessed 2021-08-02).
- 34) 「科学技術・イノベーション基本法」へ：25 年ぶりとなる実質的改正の概要 (online), available from
<https://dspace.jaist.ac.jp/dspace/handle/10119/17364> , (accessed 2021-08-02).
- 35) e-Gov 法令検索 (online), available from
<https://elaws.e-gov.go.jp/> , (accessed 2021-08-02).
- 36) 分野連携促進&共同研究創発プロジェクト「京大 100 人論文」の募集(について(online), available from
<https://www.kyoto-u.ac.jp/ja/news/2015-11-25-0> , (accessed 2021-12-23).
- 37) 2020 年度 京大 100 人論文 [オンライン拡大版]
(online), available from <http://www.cpier.kyoto-u.ac.jp/update/100nin2020/> , (accessed 2021-12-

異分野交流から目指す、学術創出プロジェクト

愛大 — アイダイ ヒャクニンロンブン — 100人論文

集まらないから、むしろ集まろう！！

この企画は、**四国国立5大学の研究者・大学院生**が匿名で「4つの質問の回答」と「関連する写真や図」を登録し、他の研究者・大学院生や、**コメント投稿者（教職員・学生・企業等）**が助言や質問をコメントしていく、オンライン交流の場です。

分野を超えて研究者と交流することで、研究に関する新たな発見や解決の糸口が掴めたり、研究仲間が見つかったりするかもしれません。コロナ禍の中で集まらないからこそ、オンラインで交流してみませんか？

こんな方はぜひご参加ください！



この課題を解決する技術・アイデアを持っている方はいないかな？



コロナの影響で研究や授業が思うようにできない。（または）意外とこんないいことがあった。他の先生はどうか聞きたいな。



自分の研究についていろんな方の意見を聞きたいな。研究仲間が欲しいな。



大学の先生ってどんな研究をしているのかな？事業に活用できそうな研究はないかな？（コメント投稿者）。

イベントの参加方法

参加方法は、匿名で4つの質問の回答と「関連する写真や図」を申込みフォームから登録するだけ！
質問に回答せず、コメント投稿者としての登録もOK！

- 1 私の研究はこんなかんじです
(最大300文字)
- 2 こんなこと知りたい・教えてください
(最大120文字)
- 3 こんなことなら私に聞いてください
(最大120文字)
- 4 コロナ禍における研究の進め方について、こんなことを感じています
(工夫・提案・悩みなど自由に)
(最大300文字)

研究紹介者として (教員・大学院生)

事前にオンラインで登録

R2 11/16~12/31

4つの質問の回答と関連する写真や図を登録します。

コメント投稿者として (どなたでもOK)

事前にオンラインで登録

R2 11/16~R3 3/28

研究紹介者の回答を閲覧したい、コメントしたい、連絡を取りたい方は、連絡先等を登録します。

STEP1

STEP2

参加者専用Webサイトで交流！

R3 1/14~2/28

STEP 1の研究紹介者の回答が閲覧できるようになります。内容について、研究紹介者とコメント投稿者で自由に意見交換します。参加者専用Webサイトは、登録したメールアドレスにお知らせします。



STEP3

希望者同士で直接交流！

Web上での交流にとどまらず、個人的に連絡を取りたい相手が見つかった場合、**15** 相手が了承すれば、連絡先を交換することも可能です。



愛大100人論文 申込み
フォームより登録！

愛大100人論文 🔍

お問い合わせ【登録・参加について】
愛媛大学先端研究・学術推進機構 学術企画室
事務担当：研究支援課研究企画・戦略チーム 中川

外線：089-927-8958 内線：8958
Email：100nin@stu.ehime-u.ac.jp

令和3年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

購買適正化から始める経営改善プロジェクト

レポート要旨

国立大学法人の資金調達については、年々運営費交付金が減少していることもあり、各国立大学法人での調達が求められており、もちろん附属病院に関しても、それを求められている。

様々な手段がある中で、全国の国立大学附属病院が取組んでいることの一つとして医療材料・検査試薬の価格削減が上げられる。価格削減を行うためには、卸業者やメーカーに対しての価格交渉が必須となっている状況である。

しかしながら、平均価格やベンチマーク価格といった情報のみを用いた価格交渉では交渉が難航する場合が多々見受けられる。そこで、価格交渉を円滑にし、より削減効果を出すためにプロジェクトを行った。

本レポートでは、近隣の国立大学附属病院と協力し取組んだプロジェクトで、経費削減額がどのように変化していったかを報告するものである。

高知大学医学部・病院事務部会計課 久保 直毅

購買適正化から始める経営改善プロジェクト

目次

1. プロジェクトの背景
 - (1) 価格交渉の重要性について
 - (2) 現在の価格交渉方法及び問題点について
2. プロジェクトの目的
 - (1) プロジェクトの目的について
 - (2) プロジェクトの目標について
3. プロジェクトの実施
 - (1) プロジェクトメンバー及び事前作業について
 - (2) 四国四大学共有ベンチマーク表の作成について
 - (3) 四国四大学共有ベンチマーク表を用いた価格交渉について
4. プロジェクトの成果
 - (1) プロジェクトを実施した削減効果額について
 - (2) 四国四大学共有ベンチマーク表作成前後の変化について
5. まとめ

引用・参考文献

1. 背景

(1) 価格交渉の重要性について

高等教育政策において、「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」の中で「高等教育機関の財源を安定的に確保していくためには、国は寄附文化を醸成しつつ、大学も公的な支援だけに依存することなく、主体的な努力により、民間企業、地方公共団体や個人等からの寄附等の支援を積極的に得るとともに、委託費や附属病院収入・事業収入等の民間からの投資も意欲的に確保し、財源を多様化することが重要である」との記載にもあるとおり、現在は各国立大学病院の努力によって、財源を確保することは必須である。財源を確保するにあたり、収入を増やすことも重要であるがそれと同時に支出を抑えることも重要である。

国立大学病院の主な支出として医療材料・検査試薬費・医療機器の購入費用が挙げられるが、医療材料費については製品ごとの個別交渉しかない世界だと言われている。現に、全く同じ医療材料の購入価格について各病院で数万円の価格差があるという話は決して珍しいものではない。

当然、卸業者やメーカーが進んで価格を下げることはなく、病院側が調査し価格的に問題がある製品を見つけ出し交渉していくことでしか価格削減を望むことができず、価格交渉をしっかりと進めているか否かによって積み上げれば何千万円もの支出額の差がついてしまうことになる。このようなことから財源を確保するために価格交渉の重要性はかなり高いものであるといえる。

(2) 現在の価格交渉方法及び問題点について

現在、国立大学病院の担当者の多くは他施設の購入状況等を集計し、平均購入価格等（以下、ベンチマーク価格という）を閲覧できる「ベンチマークシステム」を取扱うコンサルタント会社と契約締結を行い、購入予定材料のベンチマーク価格を確認し、その価格よりも高価な場合には卸業者に対して購入価格をベンチマーク価格以下にするように交渉を行っている。しかしながら、この方法ではいくつか問題点があり卸業者からの値下げを得ることができず価格交渉が難航している場合が多々見受けられる。問題点として挙げられる点として、まず、ベンチマーク価格がどの地域で購入されたものに基づくものかが不明ということであ

る。医療材料のみならず世の中にある様々な製品は製造先から購入者の手に渡るまでに輸送費が発生している。例えば、東京で製造された製品を東京の病院が購入するのと北海道の奥地にある病院で購入するのでは購入者の手に渡るまでにかかるコストに大きな差が生まれている。

次に、ベンチマーク価格で購入している病院の購入数量が不明であるということである。一般的なベンチマークシステムでは「どこの病院」で「どれくらいの数量を購入」し、価格提示をされているかまでの詳細な情報は閲覧することができない。当然、同じ製品であれば、年間 3 個購入する病院と年間 300 個購入する病院とではスケールメリットが異なることから価格に差が生まれるが、自病院の購入数量が多いのか少ないのかが確認できなければ中々価格交渉に応じてもらえないのである。

最後に、価格交渉を行っている多くの担当者が卸業者に対して値引き交渉を行っている点である。地域差は多少あるが、ほとんどの卸業者はメーカーからの仕切価格に対して数パーセントの利益を載せて購入者である病院に販売しているため、卸業者に対してその数パーセントの利益を削って価格を下げるように交渉したところで中々埒が明かず交渉が難航するのである。

そしてここ最近では、価格交渉のためにベンチマーク価格を提示し交渉をしようとしたところ、「そのベンチマーク価格はどこでどれくらいの数量が購入されたかもわからない数字なので信憑性に欠ける。当社としては全く受け入れられない」と言われるケースも見受けられる。

2. プロジェクトの目的

(1) プロジェクトの目的について

本プロジェクトの目的は、「四国の国立大学病院において医療材料購入価格の適正化を図る」ということである。四国に限定した理由は、同じ島国で輸送等で使用する交通機関に差がないことから輸送費での価格差が生まれにくい点、同じ卸業者と取引を行っている場合が多い点、新人研修等を始めとする研修等を合同で行う場合が多く、コミュニケーションがとりやすいという点が挙げられる。

(2) プロジェクトの目標について

本プロジェクトの目標は、先に述べた現在のベンチマーク価格を用いた価格交渉も問題点を補う価格交渉の資料を作成し、四国四大学（高知大学・香川大学・愛媛大学・徳島大学）で情報共有を行いメーカーに対して価格交渉を行うことである。

3. プロジェクトの実施

(1) プロジェクトメンバー及び事前作業について

1) プロジェクトメンバー

プロジェクトメンバーについては図表1のとおりである。各大学の経理・財務・会計系の業務を行っている係長及び実務担当者を一人ずつ選出してもらった。なお、期間中にメンバーの人事異動があった場合には引継ぎを行ってもらい後任者の選定を行ってもらうこととした。

プロジェクトメンバー	
愛媛大学	愛媛大学医学部経営管理課調達係長
愛媛大学	愛媛大学医学部経営管理課調達係員
徳島大学	徳島大学経理調達課調達係長
徳島大学	徳島大学経理調達課調達係員
香川大学	香川大学医学部管理課用度第二係長
香川大学	香川大学医学部管理課用度第二係員
高知大学	高知大学医学部・病院事務部会計課係長
リーダー	次世代リーダー養成ゼミナール10期生

図表1. プロジェクトメンバー表

2) 事前準備

①データ提示の意思調査

まず、メンバーに対して本プロジェクトへの参加の可否について意思調査を行った。このプロジェクトを行うにあたっての大前提として、各大学病院の医療材料データ（以下、材料マスタとよぶ）を提出してもらう必要があり、材料マスタの中には各医療材料の購入価格はもちろん、年間の購入実績・購入先の卸業者名等のデータが記載さ

れているため他大学病院の担当者に見せたがらない担当者の存在するためである。幸いにも、本プロジェクトのメンバーに至っては全員参加していただくこととなった。

②ルール検討

データの提供の承諾を頂いたところで、実際に四国四大学共有ベンチマーク表（以下、ベンチマーク表とよぶ）を作成し、価格交渉を行っていくにあたってベンチマーク表の使用手法や情報開示の範囲等についてルール検討を行った。

まず、ルールとして提案したことは、交渉相手である。今までほとんどの担当者がメーカーを交えず、卸業者に対して価格交渉を行っていたが、ベンチマーク表を使用した価格交渉を行う場合には、メーカーを呼出し、メンバーは卸業者と一緒にメーカーに対して卸業者に対する仕切価格を下げることによる価格削減を依頼することとした。

次に、検討したのはベンチマーク表の公開範囲である。作成するベンチマーク表は各大学の購入価格・購入実績・購入業者等の様々なデータが記載されているがこのデータを交渉の際に各卸業者・必要があると判断した場合には交渉先のメーカー担当者にも公開することとした。理由としては、データを外部に非公開にしまうと現状の価格交渉での問題点が解決されないことになってしまうためである。

しかしながら、その代わりメーカーから価格交渉の返答をもらう際に仮に値下げが不可である場合にはただ単に不可である旨の連絡のみでなく理由説明を場合によっては文書で提示してもらうこととした。

(2) 四国四大学共有ベンチマーク表の作成について

実際にベンチマーク表を作成していくにあたって、各大学病院担当者から材料マスタを送付してもらい、作業に取り掛かった。ベンチマーク表に記載されているデータは、「JANコード」・「材料種別」・「メーカー」・「製品名」・「製品規格」・「入数」・「定価」・「購入価格」・「購入価格平均値」・「購入実績」・「購入業者」である。

それを、仮データとして各担当者に送付し、内容確認等を行ってもらい、不足データの有無を再度調査

した。調査の結果、「購入価格最大値」及び「購入価格最小値」のデータを追加してほしい旨の要請を受け、追加したデータをベンチマーク表（確定版）として各担当者に再送付を行い、各々自身の大学病院で問題のある価格を、メーカーに対して価格交渉を行ってもらうこととなった。

(3) 四国四大学共有ベンチマーク表を用いた価格交渉について

本学においては、まず、メーカーとの価格交渉を始める前にメンバーが所属している各病院との購入価格・購入実績を比較した際に、問題のある価格の医療材料の定義を、「他病院と比較して、本院の方が購入実績が多いにもかかわらず、購入価格が高い医療材料」とすることとした。

また、問題のある価格の医療材料（以下、交渉材料とよぶ）の価格と購入価格平均値との差額に、本院の購入実績を乗じて出した額を削減効果見込額とすることとした。その削減効果額を、交渉材料一品ずつ、すべて計算を行い、メーカー毎にまとめた。そのまとめた削減効果額が大きいメーカーから並び替えを行い、各卸業者ごとに資料を作成した。（図表2）

〇〇〇〇株式会社	
メーカー名	購入実績を踏まえた削減効果額
ボストン	548,671
アボットJPN	548,207
京セラ	431,623
コグニティブ	416,869
日本メトロ	374,967
テルモ	336,448
メディオン	298,030
日本コア	277,243
ダネック	258,617
J&J	248,903
エドワーズ	230,452
リヴァノヴァ	202,103

図表2. メーカー毎の削減効果額まとめ

その資料をもとに、全卸業者に本院へ来てもらい、「今後は大学対卸業者で交渉を行うのではなく、大学&卸業者対メーカーという構図で価格交渉を行うこと」・「メーカーからの仕切値が下がった場合、病院に対する値下げを行ってほしいが同時に自社の利益も取ってもらって構わないこと」・「共有ベンチマークを卸業者とも共有をし、最安値を目指していくので

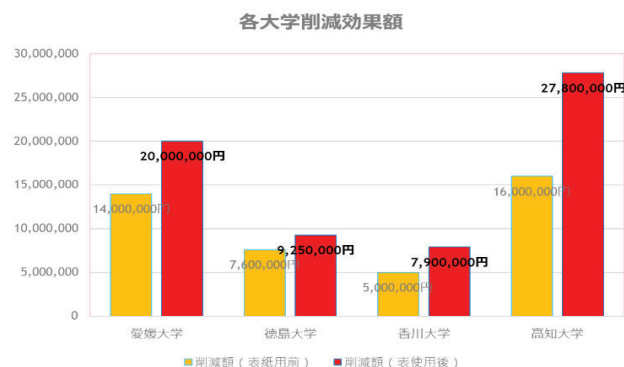
はなく、あくまで交渉材料の適正化を目指していること」を説明し、全卸業者に対して協力してもらうよう要請をした。その結果、全卸業者から協力する旨の回答を頂き、大学として卸業者と共にメーカーに対しての価格交渉をスタートさせた。実際に、メーカーへの価格交渉の効果は期待以上のものであった。

事例の一つではあるが、今まで使用実績が不明であるため、交渉に応じることができないと言っていたメーカーに対し、「香川大学では年間で使用実績が5つあります。愛媛大学では年間で8つの使用実績があり、価格は両病院とも30,000円です。それに対し、本院は年間使用実績が20個あるにも関わらず、価格は35,000円となっています。こちらのほうが使用実績が多いにもかかわらず購入価格が高いのは納得ができないので適正な価格に見直しをかけていただきたい。もし、不可であるというのであればこちらが詳細なデータを示したのだから御社も値下げが不可であるというコスト表等の資料を提出してほしい」といった交渉を行ったところ、一週間後には29,000円の見積書が提示され、これによって $(35,000 - 29,000) \times 20 \text{ 個} = 120,000 \text{ 円}$ の削減効果額を得ることができた。

4. プロジェクトの効果

(1) プロジェクトを実施した削減効果額について

2021年12月末の時点で、2020年10月～2021年9月までの期間で、共有ベンチマーク表を使用して価格交渉を行った結果、使用前（ここでは、2019年10月～2020年9月とする）の削減効果見込額と使用後の削減効果額を比較すると、どのような変化があったかを検証した。その結果は、図表3.にも示すとおり、四国内すべての大学病院において削減効果額が増加する結果となった。



図表3. 各大学削減効果額まとめ

(2) 四国四大学共有ベンチマーク表作成前後の変化について

1) 各病院担当者へのアンケートについて

各病院担当者へのアンケートの内容として①共有ベンチマーク表を使用した価格交渉の効果について ②今後も使用していきたいか否か ③普段の価格交渉での活用方法 ④メーカーの対応の変化についてを調査した。結果としては、香川大学・徳島大学・愛媛大学共に①・②に関しては、一定の効果があり、今後とも使用していきたいとの回答を得ることができた。③に関しては、当初検討したルールにのっとって活用してもらっていた。④に関しては、「以前よりも検討してくれる医療材料数が増加した」「輸送費がかかる等のエリアの違いによる値引き対応不可ということが無くなり対応してくれるようになった」「コンサルタント会社と契約しているベンチマークシステムよりも、価格情報や購入実績などのデータが詳細に示されているので担当者としても自信をもって価格交渉を行うことができるようになった」との回答を得ることができ、共有ベンチマーク表を作成する前の価格交渉と比べて価格交渉が円滑になり、根拠を示した資料を提示できるようになったことでメーカーの反応も良くなったと言えるであろう。

2) 各卸業者へのアンケートについて

各卸業者へのアンケートの内容として、①共有ベンチマーク表作成前と後での差について（業者目線での） ②共有ベンチマーク表をしようとしたメリットについて ③社内での活用方法 ④メーカーの反応の変化について調査を行った。

結果としては、①については、詳細なデータを提示できるのでメーカー側の信憑性が大幅に増加した。②及び③については、購入業者を記載してくれているので自社の他支店の情報も得ることができ、今まで他支店との情報共有はあまり行われていなかったが、他支店の情報を得ることにより、社全体として四国地区での価格適正化を図る会議が行われるようになった。

④に関しては、①への回答と重複する箇所もあるが、とにかくメーカーへの信憑性が増加し、それに

よってメーカー側も危機感を覚えており、迅速に対応するようになり、仕切価格の報告も以前より早くなった。との回答を得ることができた。

以上の結果から共有ベンチマーク表を用いた価格交渉では、各病院に対するメリットだけでなく、卸業者に対しても少なからずメリットが発生したと言える。

5. まとめ

本プロジェクトは、国立病院の経営を行うにあたって財源の確保が重要になってきており、収入を増やすだけでなく支出を抑えることが重要であるが、病院支出の大部分を占める医療材料費の支出に関して価格交渉が難航している施設が多く見られることからその解決方法の一つの手段として活用できればと思いスタートしたものであった。

当初、各大学病院の購入価格等のデータは他施設にはあまり開示されず、ましてや卸業者と共有するという点に疑問の声があがることもあった。しかしながら、同じ四国地区の大学病院が協力し、さらには各県の卸業者をも巻き込んで行った価格交渉の結果、大きな成果を出すことが出来たと思っている。

今後は、定期的にデータを更新し、各大学病院の価格交渉のツールとなる共有ベンチマーク表を作成し続けることはもちろんであるが、同じ県内の民間病院とも協力をし、県内の病院を巻き込んだベンチマーク表を作成し、国立大学の枠組みのみならず、官民協力体制のもと医療材料の価格適正化を図っていきたいと考えている。

引用・参考文献

- 1) 文部科学省「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」（平成30年11月26日）
- 2) ヘルスケアシステム・研究所「病院経営を強化する購買管理戦略」（2019年7月26日発行）
- 3) ヘルスケアシステム・研究所「購買適正化から始める 病院経営の強化」（2013年1月17日発行）

令和 3 年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

出張報告書 共有方法改善の取組み

レポート要旨

大学設置基準が改正され、平成 29 年度から大学職員が運営に必要な知識・技能を身に付け、能力・資質を向上させるための研修（スタッフ・ディベロップメント）が各地で開催されている。その研修へ参加するため、大学職員の出張は増加傾向にあると考える。本学では出張報告書は教職員が利用できる「教職員グループウェア」という学内システムによって各自が申請するが、現行では旅費精算のための出張報告書であり、出張報告書について学内で十分に共有されていないのではと考えた。

そこで本プロジェクトでは、出張報告書の共有に着目して、Google クラウドを取り入れて新たな出張報告書の様式を考案し、職員間で自由に閲覧可能な共有体制の構築、出張者以外の職員が興味のある情報の取得、出張者の振り返り時間の確保を目指して取組んだのでここに報告する。

徳島文理大学 総務部施設用度課 半田 加奈

出張報告書 共有方法改善の取組み

目次

1. はじめに
 - (1) 背景
 - (2) 目的
2. プロジェクトの概要
 - (1) プロジェクトメンバー
 - (2) プロジェクトの対象
 - (3) 実施方法
3. プロジェクトの実施結果
 - (1) 現状確認のアンケート（事前アンケート）の実施
 - (2) 報告書の様式作成
 - (3) 共有体制の構築
 - (4) 事後アンケートの実施
4. プロジェクトの成果と今後の課題
 - (1) プロジェクトの成果
 - (2) 今後の課題

謝辞

引用・参考文献

1. はじめに

(1) 背景

「大学設置基準等の一部を改正する省令(平成 28 年 文部科学省令第 18 号)」(平成 28 年 3 月 31 日公布, 平成 29 年 4 月 1 日施行)により, 平成 29 年度からすべての大学等に, その大学職員(以下, 職員)が大学等の運営に必要な知識・技能を身に付け, 能力・資質を向上させるための研修(スタッフ・ディベロップメント(以下, SD))の機会を設けることが求められた。この改正の背景には, 社会のあらゆる分野で急速な変化が進行する中で, 大学等には産業界や地域等との連携など大学の枠を超えた取り組みや, 教育研究の国際的展開等の戦略的な推進などの様々な側面での改革が求められており, こうした諸課題に対応するためには, 大学等の在り方について一層の高度化及びこれを担う職員の資質能力向上が必要不可欠なためである。

徳島文理大学(以下, 本学)では平成 29 年 4 月 1 日から SD 推進委員会が設置され, 各地で開催されている研修会に職員が参加する機会が増えた。これまでの業務に関する出張をあわせると, 職員の出張は増加傾向にあると考える。

本学では出張願, 旅費請求書, 出張報告書(以下, 報告書)は教職員が利用できる「教職員グループウェア」という学内システムによって各自が申請する(図表 1)。各自が申請する出張願, 旅費請求書, 報告書は申請者と決裁権限者のみ閲覧可能であり, 他者の申請内容は閲覧できない。必要に応じて情報共有しているが, 共有範囲, 共有内容は各自の裁量に委ねられているため, 興味のある情報を自由に閲覧できない。また, 学内システムの報告書は文字のみ 500 文字までの簡易な様式となっている。出張内容を詳細に記載することは難しく, 別途ファイルを添付することはできるが, 添付機能を利用している職員は少なく, 読み返すことも少ない。報告書作成後に旅費請求書が作成できるシステムとなっており, 旅費精算のための報告書だといえる。

図表 1. 教職員グループウェア「出張報告」画面

大学の事務組織では, 一人ひとりの業務分担が明確になっている。責任の所在が明確になる利点がある反面, 自分と関係のないことには無関心な職員が増え, 組織全体としての力を発揮できないという課題もある。目の前で起こったこと, 耳にしたことを他人に報告すると, 自分の仕事が増えてしまうのではないかと考えてしまい, 組織の中で情報を共有することをあまり好まない人もいる。また, 組織にとって何が重要な情報かを理解できていないがために情報共有を怠ってしまう人もいる。大学にとって重要な情報は, 組織の中で共有するように心がけることが大切だ(中井・宮林 2019)。

組織で働く限り, 上司やその他の部署から, 業務に関する報告書を求められることが多くある。自分の仕事は自分だけが把握していればよいということはない。報告の形式はケースバイケースで, 簡単な事務連絡レベルであれば口頭で済むが, 通常は文書にまとめることが多い。文書化するメリットは, 相手と自分とのお互いの間で認識のズレを生じにくくしたり, 携わった仕事の内容を証拠として残したりできることである。報告書を提出することで, 上司は部下の仕事を把握し, 的確な指示やアドバイスを出すことができる。報告書は, 仕事をスムーズに進めるのに欠かせないコミュニケーションツールといえる(HRS 総合研究所 2009)。

このように報告書は, 旅費精算する以外にも重要な役割を担っている。

(2) 目的

以上のことを踏まえて, 報告書の共有に着目し, ①職員間で自由に閲覧可能な共有体制の構築, ②出張者以外の職員が興味のある情報の取得, ③出張者の振り返り時間の確保を目的として, 筆者が所属する本学香川キャンパスでプロジェクトに取り組むこととした。

2. プロジェクトの概要

(1) プロジェクトメンバー

本プロジェクトのメンバー構成は次のとおりである。

- 教務部 2名（部署異動によりメンバー交代）
- 学生部 1名
- 就職支援部 1名
- 総務部（筆者） 1名

本学の職員組織は、9部署で構成されている。（図表2）香川キャンパスは主に太枠の4部署で構成しており、残り5部署については兼務対応で職員数は40名である。プロジェクトの実施にあたり、スムーズに行えるように、4部署から1名をプロジェクトメンバーに選任した。また、オブザーバーとして総務部長（SD推進委員）にも協力してもらうこととした。会議は対面形式及びGoogle クラウドルームを利用して全7回行い、プロジェクトの進め方やアンケート内容、アンケート結果の分析などについて検討した。

部	課・センター等
総務部	総務課
	施設用度課
	学部事務課
学生部	学生支援課
	保健センター
	学生寮
教務部	教務課
	教育研究支援課
	全学共通教育センター
就職支援部	
国際部	国際交流課
	語学センター
入試広報部	
情報センター	
地域連携センター	
附属図書館	

図表2. 事務組織

(2) プロジェクトの対象

香川キャンパスの職員を対象とした（令和元年度41名、令和3年度40名）。

(3) 実施方法

プロジェクトの目的達成のため、下記4点について取り組むこととした。

- 現状確認のアンケート（事前アンケート）の実施
- 報告書の様式作成
- 共有体制の構築
- 事後アンケートの実施

3. プロジェクトの実施結果

(1) 現状確認のアンケート（事前アンケート）の実施

本アンケートでは、報告書について現状を把握すること、職員の要望を取り入れた共有体制の構築を目的として、香川キャンパス職員向けに実施した（別添1）。概要は下記の通りである。

対象）令和元年度香川キャンパス職員41名

期間）令和元年12月2日～令和元年12月13日

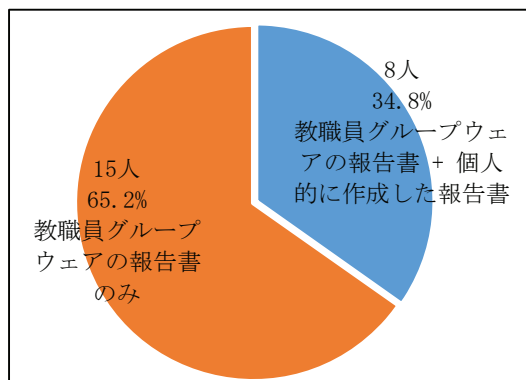
回収方法）Google フォームへの入力

回答者数）23名

回答率）56.1%

アンケートは主に大きく3つの項目に分けて実施した。

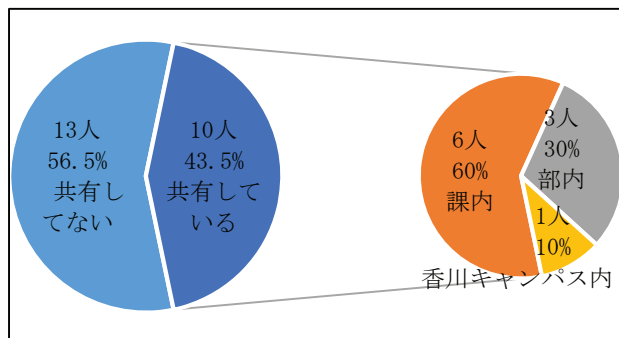
1つ目は、報告書の整理方法についてである。現在、「教職員グループウェア」という学内システムの中で報告書を作成している。システム内で作成した報告書以外に個人的に報告書を作成している職員は34.8%であった（図表3）。これは自主的な取り組みであり、学内システムの報告書に添付する、部署内で共有する、個人の記録のためなどの目的で作成している。出張先で配布される資料を基に作成しており、改善点や自身の考えをまとめていたり、議事録型式で残していたり、個人個人で整理方法は異なっている。



図表3. 事前アンケート結果（報告書の整理方法）

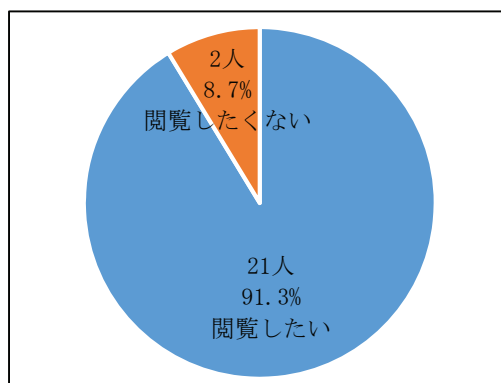
2つ目は、共有状況である。現状、情報共有している職員は43.5%であった（図表4）。共有範囲は、課内が多く、続いて部内、香川キャンパス内は1人であった。過半数以上は出張の内容について誰とも共有しておらず、「共有する習慣がない」や「他の人が必要かわからない」といった意見があった。情報を共有している職員については、共有体制が構築されていないため、メール・紙媒体の回覧・口頭報告などの手段で、共有する書類については配布資料、教職員グループウェアの報告書、個人的に作成した報告書など様々な方法を

活用している。

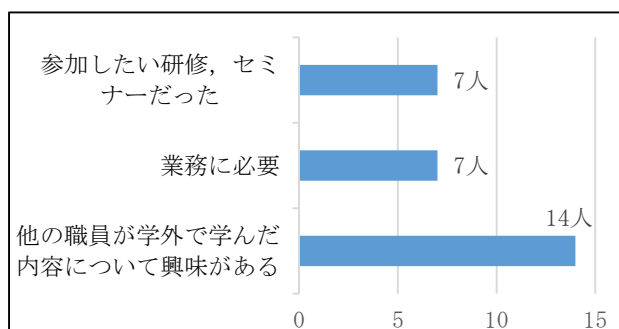


図表4. 事前アンケート結果（共有状況）

3つ目は、他者の報告書を閲覧することについてである。91.3%は閲覧したいと回答した（図表5）。他の職員が学外で学んだ内容について興味があるようだ（図表6）。また、図表6の閲覧理由以外に、「職員としての社会的な現状を知るため、他部署の業務に関することにも興味がある」や「内容によっては、自身に反映できることがあるかもしれないから」といった意見があった。



図表5. 事前アンケート結果（閲覧希望）



図表6. 事前アンケート結果（閲覧理由（複数回答可））

アンケート結果から、現状は必要最低限の共有範囲に留まっていることが分かった。直接必要ではないが、他部署の報告書を閲覧できるなら閲覧したいという前向きな姿勢の職員が多かった。

課題として、職員数41人に対する回答者が23人と少なかった。これは、紙媒体ではなくWeb入力

のフォームを利用したためと考えられる。後日、職員から「Web 入力が苦手で回答できなかった」との申し出があった。また、業務上ほとんど出張しない職員も回答しなかったようだ。

(2) 報告書の様式作成

現在作成している報告書（図表1）は、簡易なため共有する様式としては適していない。新たな様式作成が必要となる一方で、別途共有用の報告書を作成するための時間が必要となり、業務の負担になることが考えられる。できるだけ負担を減らすため、個人的に報告書をまとめている職員がそのまま利用できるように表紙のみを様式化し、2枚目以降を自由記述とした（図表7）。ただし、感想や今後の取組み等自身の意見を必ず記載すること、複数で出張した場合は協同で作成してもよいこと（報告者名は連名記載）とし、注意事項として記載して周知した。この様式にした理由は、①表紙に概要を記載することで内容がすぐにわかるので、閲覧するかどうかを決められ、必要な情報の取得が容易にできる、②自由記述にすることで報告書の書き方が個々に違うため、上手な報告書の書き方を学べる、③感想や今後の取組み等自身の意見を記載することで、筆者の思考を他の職員に伝えることができる、と3つの利点がある。また、事前アンケートの結果、Wordでまとめている職員とExcelでまとめている職員がいたため、様式はWordファイルとExcelファイルを準備した。

（出張名）

日時： 年 月 日（ ） 00:00～00:00

場所：

講師：

概要

報告者：

注意事項

- 2ページ目以降はご自由に作成してください。
- 感想や今後の取組み等ご自身の意見を必ず記載してください。

図表7. 共有する報告書の表紙

(3) 共有体制の構築

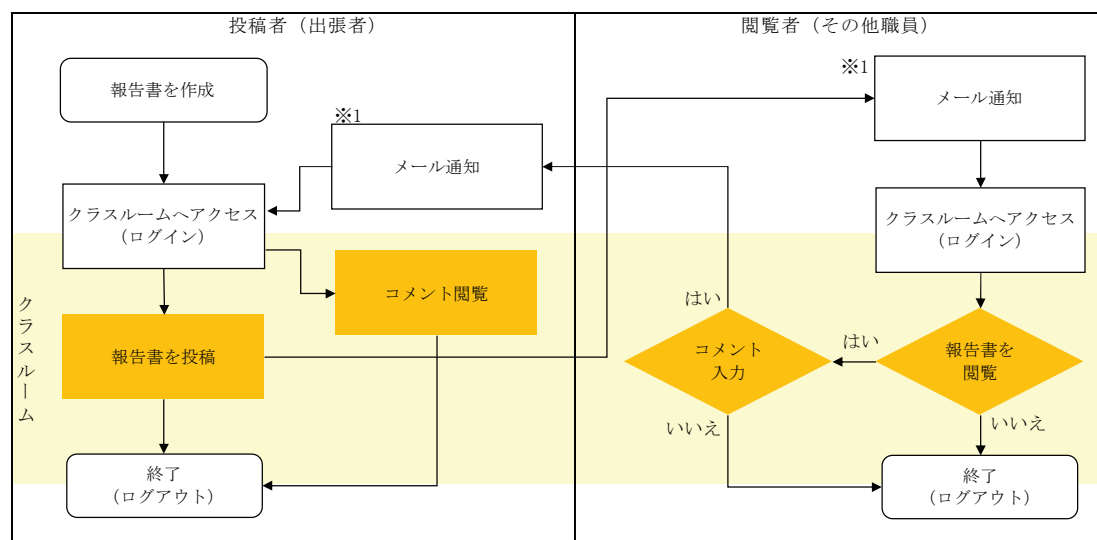
現在利用している「教職員グループウェア」のシステム変更には、高額な費用がかかると推測され現状では難しいので、Google クラスルーム（以下、クラスルーム）を利用することにした（図表8）。利点は、職員全員が Google アカウントを取得していること、クラスルームの携帯アプリがあり学外からでも閲覧や投稿が可能であること、費用がかからないことである。クラスルームはすぐに開設できて、図表9のフロー図のように登録者は Word や Excel で作成した報告書を添付して投稿したり、他の職員が投稿した報告書を閲覧してコメントを残したり、いつでも自由に利用できる。報告書だけでなく、コメントも登録者全員が閲覧できる。クラスルームを利用することで、共有体制を構築した。



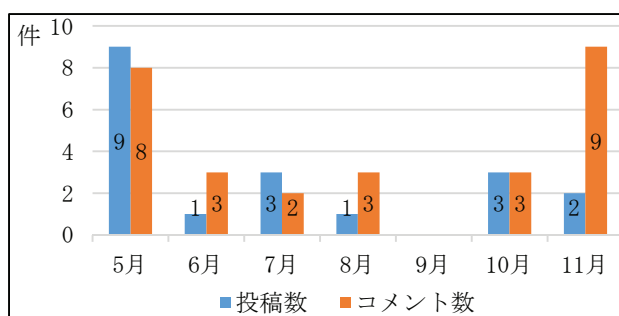
図表8. Google クラスルームの画面

共有開始を目前にして、令和元年12月以降、新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し始め、令和2年1月には国内で初めて感染者が確認された。不要不急の往来（出張）が自粛される中で、出張に関するプロジェクトの継続は困難と判断し、延期することを決めた。その後、遠隔配信の導入が急速的に普及し、従来、対面で実施していた研修や説明会が遠隔配信で実施されるようになった。プロジェクトが再開できる兆しが見え始めたため、翌年、令和3年3月にプロジェクトを再開した。3月19日に事務職員打合せ（香川キャンパス全職員が集まる会義）で事前に通知、4月22日にクラスルームへの登録をメールで通知して、5月10日には香川キャンパス職員40名の登録が完了し、共有を開始した。

新型コロナウイルス感染症が拡大する状況の中、出張件数の減少が影響したこともあって、クラスルームの利用件数は少なく、5月～11月末時点で、投稿数19件、コメント数28件であった（図表10）。「参考になった」「業務に活かしたい」など閲覧者の意見・感想や応援メッセージなど様々なコメントが寄せられた。



図表9. Google クラスルームのフロー図



図表 10. Google クラスルームの利用件数

(4) 事後アンケートの実施

本アンケートでは、クラスルームを利用して報告書の共有を開始後の状況調査を目的として、香川キャンパス職員向けに実施した（別添2）。概要は下記の通りである。

対象) 令和3年度香川キャンパス職員 40 名

期間) 令和3年11月15日～令和3年11月26日

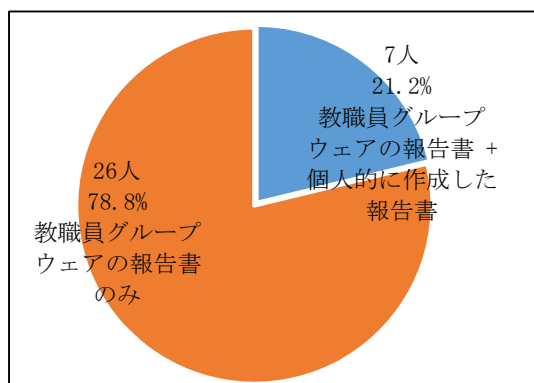
回収方法) Google フォームへの入力

回答者数) 33 名

回答率) 82.5%

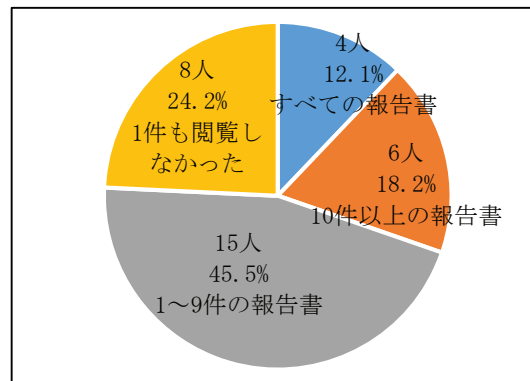
報告書の整理方法と共有状況の2つについて、事前アンケートと比較する。

まず1つ目は、報告書の整理方法についてである。事前アンケート（図表2）と比較すると、「教職員グループウェア」のシステム内で作成した報告書以外に個人的に報告書を作成している職員は21.2%で減少した（図表11）。これは、新型コロナウイルス感染症が拡大する状況の中、出張件数が著しく減少したためと考えられる。本学は、出張が伴わない遠隔配信の研修や説明会は、報告書を作成する必要がないので、出張件数の減少とともに個人的に作成する報告書も減少したようで、「報告書を作成する機会がなかった」「出張しなかった」との意見があった。



図表 11. 事後アンケート結果（報告書の整理方法）

2つ目は、共有状況である。クラスルームに投稿した報告書19件のうち、半分以上閲覧した職員は30.3%であった（図表12）。事前アンケートでは共有範囲は課内が多かったが、クラスルームを利用することで、香川キャンパス内へ共有範囲が広がり、自由に興味のある情報取得が可能となった。



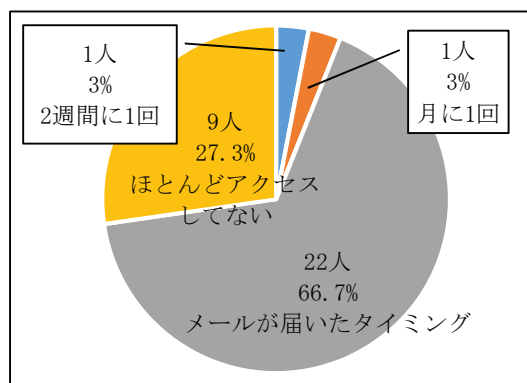
図表 12. 事後アンケート結果（閲覧件数）

4. プロジェクトの成果と今後の課題

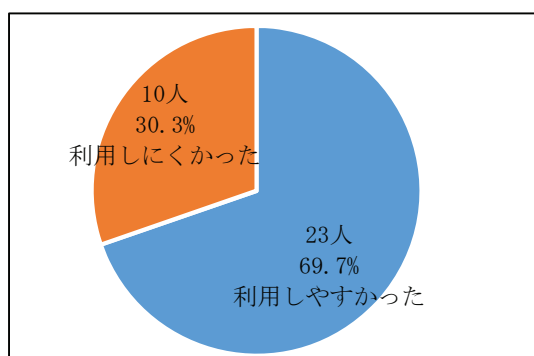
(1) プロジェクトの成果

1) 職員間で自由に閲覧可能な共有体制の構築

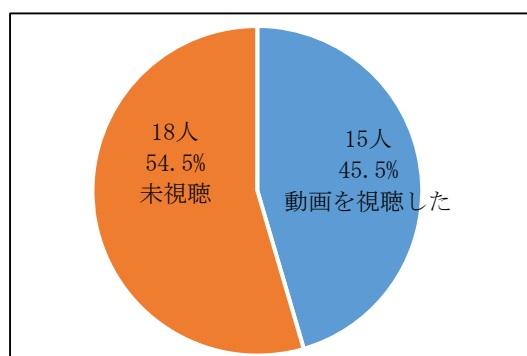
クラスルームを利用して共有体制を構築した。投稿やコメントした職員は少なかった（図表10）が、72.7%の職員は月に1回程度はクラスルームへアクセスしていた（図表13）。これは、クラスルーム初期設定のメール通知機能により、投稿するとお知らせメールが届いたため、アクセスしていたと考えられる。クラスルームは報告書を共有するツールとして69.7%の職員が利用しやすかったと回答した（図表14）。概ね、職員間で自由に閲覧可能な共有体制の構築は達成できた。一方で、「閲覧方法が分からない」との意見もあった。



図表 13. 事後アンケート結果（アクセス頻度）



図表 1 4. 事後アンケート結果（ツールの利便性）



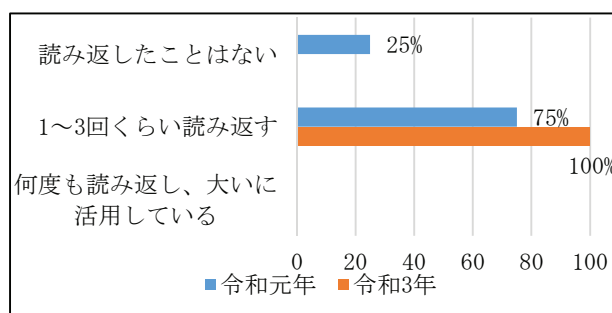
図表 1 5. 事後アンケート結果（動画視聴）

2) 出張者以外の職員が興味のある情報の取得

投稿件数が少なく、興味のある情報の取得という観点からみると、多岐にわたる情報を提供できたとは言えない。しかし、投稿の中には10月30日に実施した「SPOD フォーラム 2021 報告会」が含まれており、この投稿に関しての評価は高かった。当初の計画では、年間数回行われる事務職員打合会に投稿された報告書の中から2〜3件抜粋して簡単に口頭発表にて紹介する予定だった。しかし、事務職員打合会がメール連絡となり8月末時点で一度も行われなかった。そこで、投稿された報告書の中から8月25日〜27日の3日間行われた「SPOD フォーラム 2021」に焦点を当て、報告会を開催することにした。報告会は発表者とプロジェクトメンバーの6名で実施し、その様子を録画した。発表者には投稿した報告書を基に口頭発表してもらい、後日、動画とレジュメ（各報告書をまとめたもの）をクラスルームへ投稿して、閲覧者は動画を見ながらレジュメを参照できるようにした。この動画は45.5%の職員が閲覧していた（図表 1 5）。この投稿に関するコメント数は8件で他の投稿より多かった。コメントに対する意見をコメントで返答するような場面も見受けられ、対面でできなかった意見交換ができていた。「同じ講義を受講しても、感想や意見交換をする機会はありませんので興味深かった」「自分の業務に関係ある報告が共有化により適宜確認できるのは助かる」との意見もあった。本来計画していた口頭発表は動画視聴となってしまったが、文書の共有よりも、動画の共有は高評価であった。

3) 出張者の振り返り時間の確保

事前アンケートでは、個人的に作成した報告書を読み返さない職員がいたが、事後アンケートでは1〜3回くらい読み返すようになった（図表 1 6）。何度も読み返し大いに活用している職員がいなかったことは残念だが、「報告書の作成方法について再度考える機会ができた」や「手持ち資料をしっかりと振り返る機会になった」といった意見もあった。振り返りを行うことで、客観的にものごとを捉えることができ、より深い学びや気づきに繋がる効果が期待できる。これまで作成した報告書は活用されないこともあったようだが、本プロジェクトを通じて、報告書を活用して振り返りの時間が確保され始めた。



図表 1 6. アンケート結果（振り返りの比較）

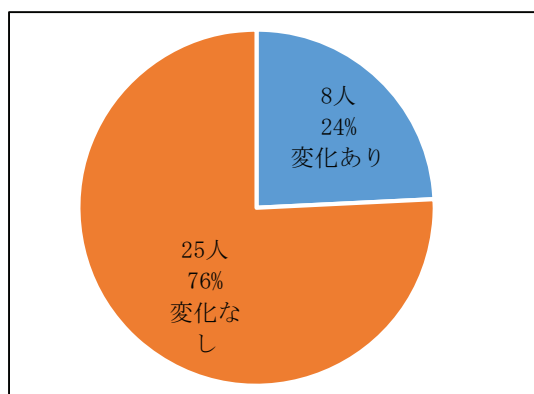
(2) 今後の課題

今回利用したクラスルームの継続については、SD推進委員と協議中であるが、報告書の共有は継続することに意味があると考えます。いつでも何度でも見返すことができる利便性があり、情報を蓄積していくことも可能である。学内の職員がこれまでの経験等を含めて文書化した報告書を蓄えることは本学の財産になると考える。ただの報告書だからと軽んじては、せっかくの財産が蓄積されない。今回のプロジェクトを通じて報告書の重要性を改めて痛感した。

操作方法については「閲覧方法がわからない」との

意見もあった。比較的簡単なクラスルームを導入し、操作方法についてもあらかじめ周知していたが、十分ではなかった。クラスルームを使用できているか定期的に確認する必要がある。

本プロジェクトを実施前と実施後で報告書の作成方法に変化があった職員は24%であった（図表17）。出張が少なく、報告書を作成する機会が減少したことは1つの要因ではあるが、変化した職員が少なかったことは残念な結果となった。「通常業務を行いながら報告書を作成するためには、教職員グループウェア程度の分量がちょうど良いように感じた」との意見もあり、職員の報告書に対する意識を変えるまでには至らなかった。しかし変化したと回答した職員もおり、「閲覧者のことを考えて作成するようになった」「報告書を作成していないが、本プロジェクトにより作成方法について再考することができた」「他の報告書を拝見することにより、わかりやすい書き方等を学習することもできる」との意見もあった。



図表17. 事後アンケート結果（作成方法の変化）

今後は、1つ1つの報告書を重要書類と捉えて、学内システムの報告書が誰でもいつでも閲覧可能になることで、組織的な報告書共有の構築を実現したい。そのために、まずは、2～3年程度クラスルームの運用を続けて、香川キャンパス職員の報告書に対する意識を変化させる意識改革が必要だと考える。

謝辞

ジャーナル執筆にあたり、ご指導いただきました次世代リーダー養成ゼミナールの講師の先生方ならびに事務局の皆様方に感謝申し上げます。

本プロジェクトの実施にあたり、ご多用にもかかわらず、ご協力いただきましたプロジェクトメンバーの皆様方に心より感謝申し上げます。

引用・参考文献

- 1) 文部科学省(2016)「大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について（通知）」
- 2) 中井俊樹・宮林常崇(2019)『大学SD 講座3 大学業務の実践方法』, 玉川大学出版部
- 3) HRS 総合研究所(2009)『レポート・報告書書き方と基本』, すばる舎
- 4) 厚生労働省「報道発表一覧（新型コロナウイルス）」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431_00106.html (2021/6/16 閲覧)

現状確認のアンケート（事前アンケート）項目（一部抜粋）

1. 報告書をどのように整理していますか？

教職員グループウェアの出張報告書+個人的に作成した報告書／教職員グループウェアの出張報告書のみ

↑ ①その報告書はどの程度記述していますか？

A4 1枚以内／A4 1～2枚以内／A4 3枚以上

②作成した報告書を読み返したことはありますか？

何度も読み返し、大いに活用している／1～3回くらい読み返す／読み返したことはない

③その報告書はどのようにまとめていますか？（記述式）

2. 職員間で共有していますか？

はい／いいえ

↑ ①どの範囲で共有していますか？

課内／部内／香川キャンパス内

②どのような手段で共有していますか？（複数回答可）

メール／文書の回覧／口頭／その他

③どのような資料を利用していますか？（複数回答可）

配布資料／教職員グループウェアの出張報告書／個人的に作成した報告書／その他

3. 自分以外の職員が学外で学んだ内容について、閲覧したいですか？

はい／いいえ

↑ ①なぜ閲覧したいですか？（複数回答可）

興味がある／業務に必要／参加したい内容だった／その他

4. あなたの自己評価は何点ですか？

教職員グループウェアの出張報告書、個人的に作成した報告書、共有状況、振り返り活用できているかなどで総合的に評価してください。

90点以上／70～90点以上／50～70点以上／30～50点以上／30点以下

5. その他、出張報告書の共有についてご意見がございましたら、ご自由にお書きください。（記述式）

事後アンケート項目 (一部抜粋)

1. 報告書をどのように整理していますか？

教職員グループウェアの出張報告書+個人的に作成した報告書／教職員グループウェアの出張報告書のみ

↑ ①その報告書はどの程度記述していますか？

A4 1枚以内／A4 1～2枚以内／A4 3枚以上

②作成した報告書を読み返したことはありますか？

何度も読み返し、大いに活用している／1～3回くらい読み返す／読み返したことはない

2. 報告書は11月15日時点で19件投稿しています。どの程度、閲覧されましたか？

1件も閲覧しなかった／1～9件の報告書／10件以上の報告書／すべての報告書

↑ ①閲覧できなかった(しなかった)理由に当てはまるものを選択してください。(複数回答可)

興味がない／業務に必要な／閲覧時間がない／閲覧方法が分からなかった／その他

3. 投稿した報告書の中から、SPOD フォーラム 2021 の報告会を行いました。動画を視聴されましたか？

はい／いいえ

4. 2021年4月からクラスルームで出張報告書の共有を実施してきました。実施前と実施後で報告書の作成方法は変わりましたか？

はい／いいえ

↑ ①どのように変化したのか、簡潔にご記入ください(記述式)

5. どの程度、クラスルームへアクセスしましたか？

2週間に1回／月に1回／メール通知が届いたタイミング／登録以降、ほとんどアクセスしていない

6. クラスルームは報告書を共有するツールとして、利用しやすかったですか？

はい／いいえ

7. 今後もクラスルームを利用して、報告書を共有したいですか？

はい／いいえ

8. あなたの自己評価は何点ですか？

教職員グループウェアの出張報告書、個人的に作成した報告書、共有状況、振り返り活用できているかなどで総合的に評価してください。

90点以上／70～90点以上／50～70点以上／30～50点以上／30点以下

9. その他、出張報告書の共有についてご意見がございましたら、ご自由にお書きください。(記述式)

令和 3 年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

大学経営人材の育成を目指した 大学財務状況把握と改善アイデアの共有 ーオープンブック・マネジメントを活用してー

レポート要旨

18 歳人口の減少により、地方小規模私立大学の財務状況が、より一層厳しさを増している。大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発（スタッフ・ディベロップメント, SD）はますます重要となってきた。大学・学校法人の職員として、財務の知識は予算要求や企画立案時に欠かせないものである。学校法人の計算書類は、一般企業の作成する計算書類と異なり特有の仕組みがあるため、分かりにくい。

そこで、財務分野の職務に直接関わらない職員も、大学の財務状況を把握し、コスト意識を持って業務に取り組めるよう、基本的な知識を習得し財務改善につながる提案を行う機会を設けるプロジェクトを実施した。

本プロジェクトは、①教職員が本学の財務状況を把握すること、②職員が財務改善につながるアイデアを出し実践し、財務改善への意識向上につなげていくことを目的とした。ここでは、プロジェクトの経過・結果とともに考察を報告する。

学校法人 聖カタリナ学園 法人本部事務局 坂口 綾

大学経営人材の育成を目指した大学財務状況把握と改善アイデアの共有
ーオープンブック・マネジメントを活用してー

目次

1. プロジェクトの背景と目的

- (1) プロジェクトの背景
- (2) プロジェクトの目的

2. 先行研究の整理と他大学事例

- (1) 先行研究の整理
- (2) 他大学事例

3. プロジェクトの実施方法

- (1) プロジェクトメンバーの選定
- (2) プロジェクトの実施方法

4. プロジェクトの実施結果

- (1) 財務に関するアンケート調査結果
- (2) 監事講演実施結果・(資料)「学校法人会計 計算書類の読み方」配布結果
- (3) 「財務改善のアイデア実践」アンケート調査結果

5. 考察

参考文献

1. プロジェクトの背景と目的

(1) プロジェクトの背景

2008 年の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」では、大学職員の職能開発について、「大学職員は大学の管理運営に携わっており、教員の教育研究活動を支援するなど重要な役割を担っている。大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発（スタッフ・ディベロップメント, SD）はますます重要となってきた。」と述べられている。

大学を取り巻く環境が変化していく中で、大学経営も従来の運営だけでは成り立たない可能性が高まっている。山本（2013）は、「これからの時代の大学経営を担い、あるいはそれを支える人材は、事務職員や外部人材だけではなく、大学経営に意欲と能力を有する教員からも求めることが重要で、これに役員を加えた三者（職員・教員・役員）の密接・有機的な関連の中で大学経営を行う必要がある」と述べて、「大学経営人材」を定義している。

「大学経営人材」と聞くと、「経営」という言葉から、その主たる担い手として理事や役員がイメージされ、大学職員は該当しないように感じるかもしれない。しかし、筆者の考える「大学経営人材」とは、最終的な意思決定を行う理事や役員だけではなく、自大学の経営の抱える課題の解決に向けて責任感を持って真摯に取り組もうとするすべての教職員を指すと考えることができる。例えば、大学の発展につながる課題を発見し、解決に向けた方策を思考し、多様なアプローチをとりながら解決を試みる教職員を想定している。

18 歳人口の減少により、地方小規模私立大学の財務状況が、より一層厳しさを増している。聖カタリナ大学も例外ではなく、定員の未充足に伴って、資金繰りは厳しい状態が続いている。職員数が少ない中、職員 1 人 1 人が、財務状況の改善に貢献していくことが求められている。しかし、必ずしも多くの職員が財務状況や計算書類について理解しているとは言い難い。自大学の財務状況を正確に把握することで、今あるいは将来にわたって、何をしなければならぬか、何をやめるべきかといった課題の発見につながり、具体的な解決策の企画・立案が可能となる。

学校法人は、私立学校振興助成法第 14 条第 1 項に、「文部科学大臣の定める基準（＝学校法人会計基準）に従い、会計処理を行い、貸借対照表、収支計算書その他の財務計算に関する書類を作成しなければならない。」とある。補助金の適正な配分と学校法人の経理の

標準化を図るため「学校法人会計基準」が設けられている。

学校法人の計算書類は、一般企業の作成する計算書類と異なり、特有の仕組みがあり財務状況が分かりにくくなっている。しかし、大学・学校法人の職員として、財務の知識は、予算策定や企画立案時に欠かせないものである。

そこで、財務分野の職務に直接関わらない職員も、大学の財務状況を把握しコスト意識を持って業務に取り組めるよう基本的な知識を習得し、本学の財務状況を踏まえた財務改善につながる提案を行う機会を設けることが必要であると考えた。

(2) プロジェクトの目的

本プロジェクトは、教職員が、本学の財務状況を把握できるようになること、また、職員が財務改善につながるアイデアを出し、実践することで、財務改善への意識向上につなげていくことを目的とする。

学校法人聖カタリナ学園が掲げる 5 つの学園ビジョンの中に「学園の永続的な存続・発展のための財務基盤の確立」がある。

- ・中・長期経営計画に連動した単年度予算を編成し、着実に経営改善を進める。
- ・経営改善への取り組みにおける PDCA サイクルを定着させ、目標管理の実質化を図る。
- ・内部留保を計画的に行い、施設設備整備等にかかる将来投資に備える。

これらの学園ビジョンのもと、学園の設置する 10 の設置校がそれぞれ中・長期経営計画を定めて、教学面・財務面の両面から観点別の単年度目標を設定し、長期的なビジョンの実現に向けて取り組んでいる。取り組みは取り組みとしてあるが、教職員の実感・理解が乏しい中で進んでおり、実質性・実行性に欠けている。そのため、今回のプロジェクトをまずは土壌づくりの一環として進めていくこととする。

2. 先行研究の整理と他大学事例

(1) 先行研究の整理

プロジェクトの実施にあたっては、「オープンブック・マネジメント（Open-Book-Management）」（以下、OBM）の手法を参考にした。三浦（1999）によると、OBM の目的は会計情報という経営の共通言語を通じた従業員のエンパワーメントにある。また、OBM とは文字通り、会

計帳簿 (book)の開示・共有 (open)を通じた経営管理 (management)を行うことである。OBMでは、会計教育、会計情報の開示・共有、経営活動への参加、最後に報酬制度の構築という4つの施策が要求されている。黒木・田中 (2018)によると、横浜市立大学附属病院でOBMを取り入れた経営改善プロジェクトでは、2カ年連続赤字という厳しい経営環境から、2017年度決算では黒字化を達成している。黒木・田中 (2018)は、「その中心には、医師、看護職、事務職のあいだで財務情報および非財務情報が開示され、積極的に情報が活用されることによって、各診療科がより自発的に経営について考察することのできる環境が整備されたこと、まさにOBMの取り組みがあった。」と述べている。

学校法人は、公共性が高く、継続性が特に求められる点で病院と似ている。学校法人を継続していくために、財政的側面が欠かさないが、学校法人の事業活動収入の約9割が、学生生徒等からの入学金や授業料及び国や地方公共団体からの補助金で構成されている。

学校法人は学生生徒数によって収入が決定し、その人数は1会計年度にとどまることなく教育課程の数年間の収入に影響を与える。支出は人件費が圧倒的な割合を占めており、収入・支出要因が固定的である。したがって、学校法人が教育と研究を永続的に継続するためには、予算管理が重要である。予算は予算編成方針に沿って各部署から申請された予算を集計し調整しながら編成されている。

三浦 (1999)は、OBMで中心的な役割を果たすのは会計帳簿の中身、つまり会計情報であると述べている。そして、学校法人として重要な予算編成において、財務の知識は欠かさない。本プロジェクトでは、OBMの中心的な役割を果たす財務情報に焦点を当てる。財務情報を分かりやすく開示した上で (会計教育、会計情報の開示・共有)、財務改善につながるアイデアを出し、実践することを目標 (経営活動への参加)とした。

(2) 他大学事例

大学における財務知識の習得を目的としたSD例として、兵庫大学の事例がある。福島 (2020)によると、兵庫大学では、大学設置基準等の一部を改正する省令、いわゆるSDの義務化が2017年4月1日から施行されることになったことを受け、専任職員全員に大学運営に関する入門書である書籍を配布した。事前にテストの予告をし、予告通り、2日間の研修の初日に『大学職員基礎力』自己診断テスト』との名称で、事務職員総体の現状レベルを把握するテストを実施し、採点は各自で

行っていた。

テスト問題の内容は、全40問を「1. 学校教育の基礎 (20問)」、「2. 学校法人会計の基礎 (10問)」、「3. 用語の意味 (5問)」、「4. 学内規程に関する知識 (5問)」で構成され、難易度は管理職の正解率80%を目標に比較的易しく作成されていた。その中で、特に「学校法人会計の基礎」については、正解率のばらつきが大きく、また、いずれの職位でも平均点が低いことが報告された。全般的にこの領域の学習が必要、とりわけ課長級では金銭的管理がどの部署でも必要であるにも関わらず他の設問と比べて低いので、なおさら必要であることが述べられていた。

また、早稲田大学アカデミックソリューションが提供する大学職員向けのセミナーの中に、2015年度「学校法人会計入門-財務分析を通じて現場から経営課題・解決を考える」があり、本プロジェクト実施に当たりセミナー概要を参考にした。

本学において、教職員を対象として財務に関するアンケート調査を実施したところ、財務状況への関心度は高いものの、会計の仕組みや資料の読み取りが難しいという印象を持っている教職員が多かった。よって、分かりやすい学校法人会計の仕組みと財務状況の資料を作成することは、教職員が大学の財務状況を正確に把握し、現在および将来の課題やその解決策を考えることができるようになるために一定の効果があるのではないかと考えた。

3. プロジェクトの実施方法

(1) プロジェクトメンバーの選定

プロジェクトメンバー2名 (総務課課員・入試課課員)を選定し、プロジェクトをどのように進めていくかについて検討を進めた。両名は、次世代リーダー養成ゼミナールの修了生であり、大学の管理部門と学生部門に所属している。

(2) プロジェクトの実施方法

メンバー間で、打ち合わせを重ねるとともに、課長会議やSD委員会の打ち合わせの場を借りながら、検討・発信を進める等以下のようなプロセスで実施した。

1) 財務に関するアンケート調査実施

財務に関する教職員の関心度の現状を把握するために、2019年冬季SD研修実施時に、プロジェクトのニ

ーズ調査を兼ねた「財務に関するアンケート調査」を実施した。

2) 監事講演実施・(資料)「学校法人会計 計算書類の読み方」配布

財務に関するアンケート調査結果を踏まえ 2020 年夏季 SD 研修の場を借りてプロジェクトを進める旨を大学事務局長に打診したが、知識の習得は現在の SD 研修の方向性と異なるという理由で、実施にはいたらなかった。

しかし、課長連絡会議で、法人会計課長がプロジェクトについて改めて説明を行ったところ、「財務について知りたい」という意見が他課課長から寄せられ、学内での実施に向けて協力が得られることになった。

コロナ禍により、県外から講師を招聘することが難しかったため、2020 年夏季 SD 研修を企画する機会を大学事務局長から得た。そこで、大学事務局長や SD 研修の企画を行っている SD 委員会の意見を踏まえ、本学園監事による、「魅力ある大学にするために～本学の生き残り戦略について～」(仮)と題した講演を企画した。講演内容の検討では、事前に監事と打ち合わせを行い、財務に関するアンケート調査結果をもとに、財務状況と学校法人会計に関する説明を含めることとした。また、「学校法人会計 計算書類の読み方について」という本学の計算書類について分かりやすく解説する資料を作成し、この資料を用いた講演となるよう依頼した。

3) 監事講演・資料に関するアンケート調査の実施

2020 年 8 月 25 日、監事講演「聖カタリナ大学・同短期大学部の生き残り・発展戦略～財務基盤を確立するために学校法人会計の構造を理解し、本学の生き残り・発展戦略を考える～」を実施した。監事講演では、教育研究サービス面と施設(物的資源)面からの戦略について、財務面を含めた戦略が述べられた。また、愛媛県内の他の学校法人と 2019 年度決算の基本金組入前当年度収支差額や人件費比率等を比較しながら、財務から経営戦略が推測されることが説明された。講演後に、監事講演と配布した資料「学校法人会計 計算書類の読み方について」により、教職員の財務状況の把握度がどのように変化したかを評価するため、アンケート調査を実施した。

4) 所属課での財務改善のアイデアの検討と実践内容の決定

プロジェクトメンバーや法人本部事務局、愛媛大学

の仲道雅輝先生に相談しながら、職員が財務改善のアイデアを出し易くするための、財務改善アンケートについて検討を進めた。最終的には、具体的に考えやすく、実行しやすい内容が良いとの結論に至り、「財務改善につながるアイデア募集」とした。まず、所属課で、学生募集のためにできること・節約できること、他課で学生募集のためにできそうなこと・節約できそうなことの 4 項目について話合ってもらい、話合いをまとめたものを提出してもらった。提出された各課のアイデアを本学のクラウド(キャネット)上で公表し、学生募集から 2 つ、節約から 2 つを各課が選択し(できれば他課のアイデアの中から選択する)、11 月から 4 か月間実践することとした。(別添 1・2)

5) 財務改善のアイデア実践の進捗状況の把握

実施状況は、財務改善のアイデア実践シートを用いて、アイデア実践のための具体的方法を記載した上で、各課で 2 か月ごとに達成度を 10 点満点で自己評価してもらった。所属課での取り組み易さを重視し、プロジェクトの対象者は専任職員とし、総務課・会計課・就職課・入試課・学生支援課・図書課・法人本部事務局が取り組むことになった。

6) 財務改善のアイデア実践状況の公表および最終アンケート調査の実施

2021 年 4 月 30 日に、前年 11 月から実施した各課の取り組み状況を本学のクラウド(キャネット)上で公開し、これまでのプロジェクトの検証や今後の取り組みにつなげていくために、最終アンケート調査を実施した。

4. プロジェクトの実施結果

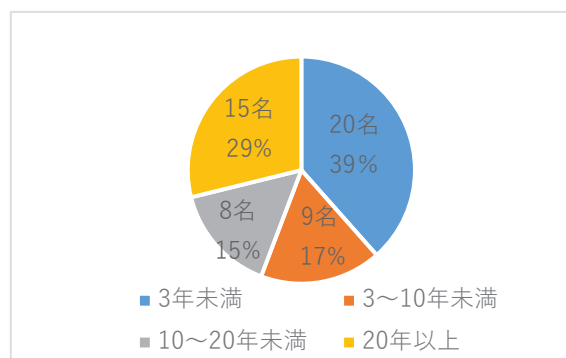
(1) 財務に関するアンケート調査結果

- ・調査対象：大学・短期大学部専任教職員 計 54 名
- ・調査期間：2020 年 1 月 15 日～28 日
- ・調査方法：学内グループウェア
- ・回答者数：52 名(回収率 96.3%)

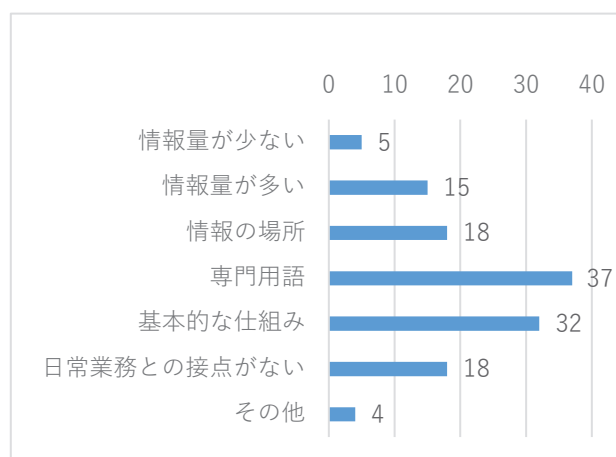
アンケート調査から、本学では、業務経験年数が 3 年未満の教職員が多く(20 名, 39%) (図表 1)、財務状況について理解することは大切だとの認識が高い(51 名, 98%)ものの、財務は難しいという印象を持っている教職員が多い(48 名, 92%)ことが分かった。

特に難しい原因として挙げられていた専門用語や

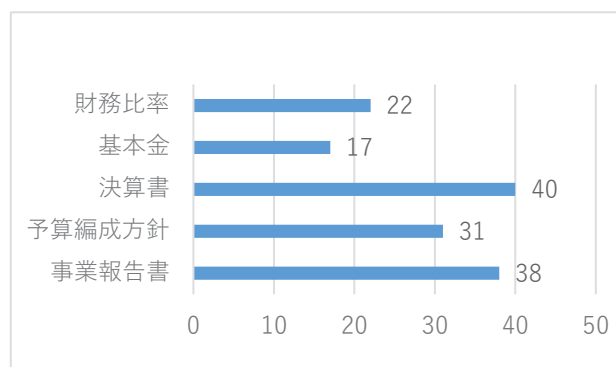
基本的な仕組みの理解を深めるため、財務について分かりやすい資料を作成し、監事講演時に配布することにした（図表 2）。また、財務情報のうち知っているものについては、基本金が最も低かった。学校法人会計特有の概念である基本金が、財務情報を分かりにくくしている要因の一つとなっていると考えられるため、基本金について監事講演時に説明を含めることとした（図表 3）。



図表 1：教職員の業務年数（単位：名）



図表 2：財務が難しいと考える原因（単位：名）



図表 3：財務情報のうち知っているもの（単位：名）

アンケートの自由記述から、財務情報の見方、財務情報の伝え方、マニュアルの整備等について意見が寄

せられた。一部抜粋して以下に示す。

【財務情報の見方について】

- ・計算書類のどこを見たら財務状況がわかるのか、また、予算がどのように使われているのか知りたい。
- ・財務の基本的な仕組み、用語が分からない。教職員の雇用や報酬に直結する問題なので、知っておくことは大切なことだと思う。

【財務情報の伝え方について】

- ・行政現場では、マニュアルが細かく、行政の款・項・目・節という歳入・歳出の詳細な分け方を、新人でも、担当事業の予算を通して理解していくことができるが、大学ではそれに匹敵するようなものがなく、分かりにくい。また、自治体は、広報誌等で「〇〇市のお財布」のような表現で、数百億の予算を住民一人当たりでみると、収入と支出がどのような内容でどのくらい、とイラストも使いながら、住民に財政が厳しいことが分かるように説明している。そのようなものを参考にして、教職員（特に新人）に分かりやすいものを作ってほしい。

- ・定期的に財務状況説明会を実施しており、会計的な用語や計算書類に触れる機会はあるが、専門性の高い分野なので、一人一人が財務に関する理解を深めることができたなら、節約や大学に還元できる取り組みなど新たな案が生まれやすくなるのとは感じている。例えば、「大学の資金が不足している」と漠然と頭で分かっているのと「〇〇万円足りない」と具体的にイメージできるのとでは危機感の持ち方が変わってくるように思う。

【情報収集の難しさについて】

- ・情報が断片的で全体像が把握できないために、事業等を計画するにもイメージしづらく情報収集に苦心している。財務状況や学内事情に応じて、実行性の高い予算策定を行うためには、財務状況や学内で検討されている事業について、ある程度、把握できる環境があると、より効果的な事業を展開できるのではないかと。

【財務状況を把握した上での企画提案について】

- ・適切な予算執行にむけての意思決定のプロセスが不透明であると感じている。学校法人会計の基本的な枠組みを知り、また、財務比率などを使用し、本学の体質を知った上で何ができるか、小さなことから大きなことまで職員で考えられる機会が必要である。そして、それを適切にくみ上げる仕組みが必要ではないかと考える。

- ・本学の財務状況を教職員が理解することは大切だ

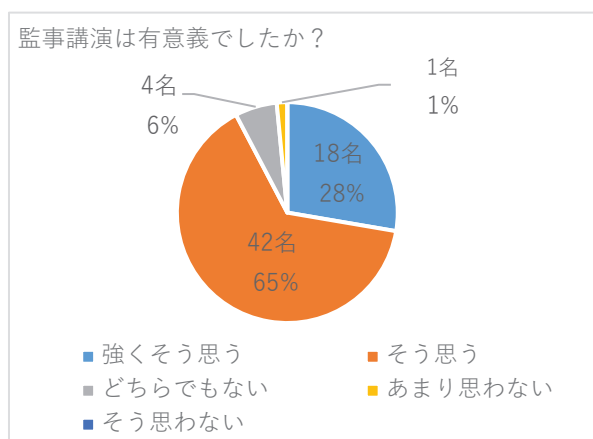
と思う。ただし、財務状況が厳しいから本来予算申請すべき案件について積極的な企画提案が出るような方向に誘導する必要がある。

これらの意見を踏まえ、図表を使用して、業務年数が浅くても財務を身近に分かりやすくとらえていただけるような(資料)「学校法人会計 計算書類の読み方」の作成と実施の機会を得た監事講演に向けて準備を進めることとした。

(2) 監事講演実施結果・(資料)「学校法人会計 計算書類の読み方」配布結果

- ・調査対象：大学・短期大学部専任教職員 計 71 名
- ・調査期間：2020 年 8 月 26 日～9 月 11 日
- ・調査方法：学内グループウェア
- ・回答者数：専任教員出席者：30 名, 専任職員：35 名
- ・回答者数：65 名(回収率：91.5%)

SD 研修に参加しアンケートに回答した 65 名のうち 60 名(93%)の教職員が監事講演は有意義であったと「強く思う」「そう思う」と回答があった(図表 4)。

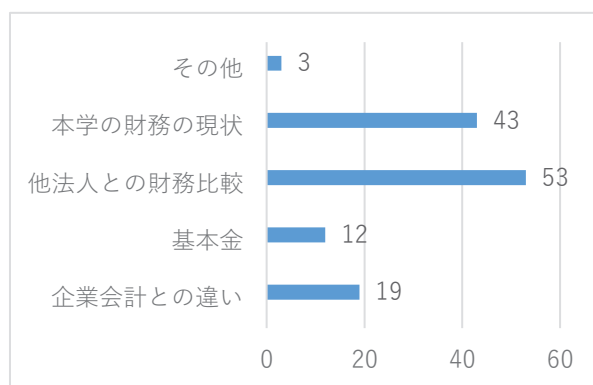


図表 4：監事講演のアンケート結果 (単位：名)

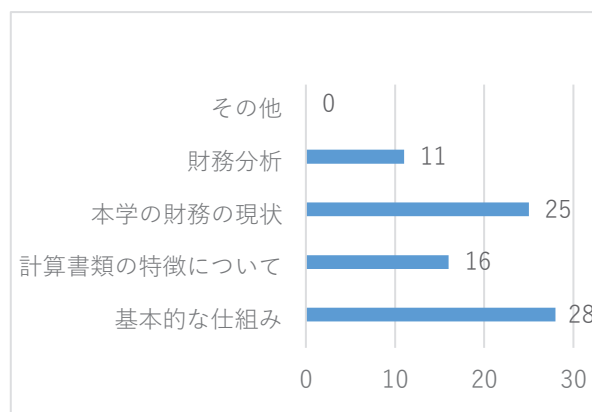
本学の財務の現状については 65 名中 43 名の教職員が「理解がより深まった」と回答し、愛媛県内の他の学校法人との比較については 53 名の教職員が「理解がより深まった」と回答があった(図表 5)。本学と他の学校法人の比較はインパクトがあり、本学の財務の現状認識が深まったと考えられる。また、研修後 2 週間という短い期間であったが、作成した補足資料について 46 名の教職員から「読んだ」と回答があり、39 名の教職員から分かりやすい資料であったとの回答を得た。「会計の基本的な仕組み」は 28 名、「本学の財務の現状」については 25 名から「理解がより深まった」と回答があった(図表 6)。

監事講演後のアンケートの自由記述では、教育研

究サービス面と施設(物的資源)面からの戦略について各自の意見を募った。監事の戦略に賛成・反対の多数の意見が提出された。本プロジェクトではないが、監事が提出された意見に答える形式で、引き続き教職員向けに冬季 SD 研修会(2020 年 12 月 22 日)が開催された。



図表 5：監事講演で理解がより深まった項目 (単位：名)



図表 6：補足資料によって理解がより深まった項目 (単位：名)

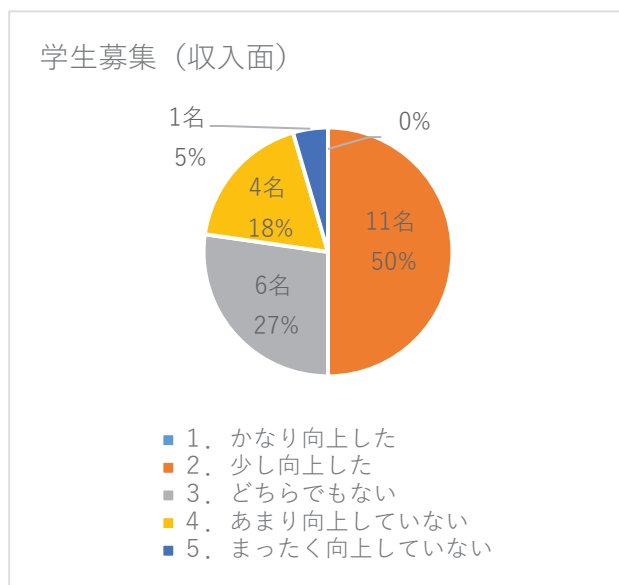
(3) 「財務改善のアイデア実践」アンケート調査結果

- ・調査対象：大学・短期大学部専任職員 計 33 名
- ・調査期間：2021 年 4 月 30 日～5 月 20 日
- ・調査方法：学内グループウェア
- ・回答者数：22 名(回収率：66.7%)

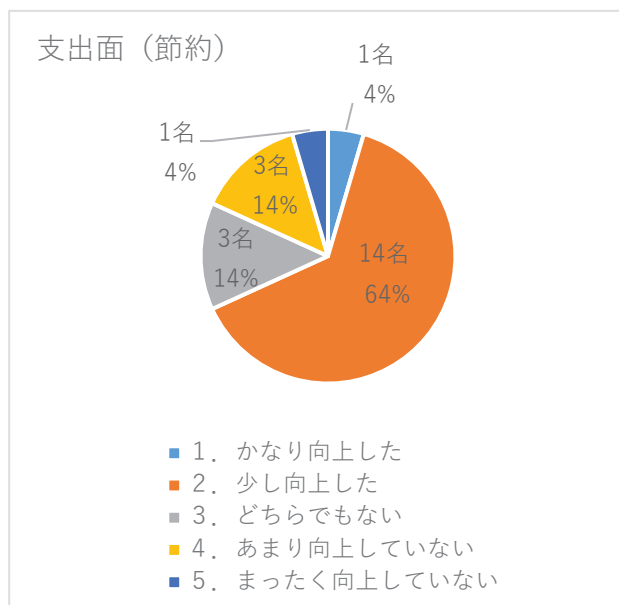
各課で 4 か月間の財務改善のアイデアを実施し、最終のアンケート調査を行った。アンケート結果から、財務改善の意識向上は、収入面(学生募集)は「少し向上した」が 11 名、支出面(節約)は、「かなり向上した」「少し向上した」を合わせて 15 名であった(図表 7)。

収入面(学生募集)は、管理部門や学生部門といった各課の特性がある上、4 か月間アイデアを実践しても学生募集にどの程度効果があるか測定が難しく、学生

募集への目標を達成する意識を保持しにくかった。一方で、支出面（節約）は、短期間で取り組み易い目標を掲げた課が多く、コスト削減への目標を達成する意識を保持しやすかった（図表 8）。



図表 7：財務改善への意識向上結果を測るアンケート（学生募集面, 単位：名）



図表 8：財務改善への意識向上結果を測るアンケート（支出面, 単位：名）

11 月から 2 月までの学生募集（収入面）のアイデア実践状況の平均は 10 点満点中 6.77 点、節約（支出面）のアイデア実践状況の平均は 6.90 点であった。また、学生募集（収入面）のアイデア実践状況の達成度の上昇率の平均は 2.75 点で、節約（支出面）の達成度の上昇率の平均は 3.13 点であった。達成度・上昇率平均と

も、節約（支出）が高い結果となった。収入と支出では、支出の削減の方が測定しやすく、目標達成を評価し易いことが分かる。

また、このプロジェクトに関する意見・感想（自由記述）には以下のものがあつた。（一部抜粋）

- ・今回のプロジェクトとして取り組むにはテーマが大きすぎたが、「寮運営の見直し」、「バス運行の見直し」、「情報システム」、「委員会の統廃合」等については今後大学業務の見直しとして急ぎ検討すべき案件であり、それらを共有できたのは良かった。
- ・他課が何を行っているか、業務の一部を今回のプロジェクトを通じて知ることができた。また課内の財務改善に繋がった。配布していただいた資料で大学会計について理解することができた。様々なアイデアが出ており、実行可能か不可能か見極めるのも難しいが、実行した場合と実行できなかった場合の検証も必要である。
- ・各課単位での取組はどうしても小さな内容となつてしまいがちだが、継続するならば意味は大きい。プロジェクト終了で取り組みも終了ではなく、これをきっかけに継続・発展させていくことが重要である。
- ・財務状況に関する理解を深めてもらうためには、毎年実施してきた「財務状況説明会」等を継続して開催するなど、地道な取り組みが必要だが、なかなか「自分事」として捉えるのは、壁が高い。

5. 考察

現在、年に一度「財務状況説明会」を開催し、HP 上で財務情報を公開しているが、最初に実施した「財務に関するアンケート調査結果」から「財務は難しい」と考える教職員が多いことが分かるように、教職員にその情報が浸透しているとは言い難かった。

本プロジェクトでは、会計資料の配布や講演を実施し、財務の現状把握度の向上を目指した結果 71 名中 43 名の教職員から「理解がより深まった」との回答を得た（図表 5）。本プロジェクトの 1 つ目の目的「教職員が本学の財務状況を把握すること」は、約 6 割の達成率であった。

2 つ目の目的「財務改善への意識向上」は、専任職員の約 6 割が「向上した」「少し向上した」との結果となった。取り組み易さを重視し、全課に数値目標を必須としなかったため、学内で大きな費用削減効果があつた

とは言えない。しかし、財務改善のアイデアを所属課のみならず他課についても考える場を設けたことで、本学の課題が改めて共有された。

本学の課題として学生に関わる継続的に不採算となっている事業について、廃止を具体的に進めるのであれば、まず学生への影響を調査する必要がある。そして、事業継続を決定したならば、別事業で支出削減を進めなければならない。本学では情報システム及びネットワーク機器の管理業務を外注し、その費用が膨らんでいることから、別業者に依頼する等費用削減の余地があることも共有された。

教職員、組織として事業の実施や廃止といった決断を伴う具体的な行動変容をもたらすには、金額を明示した各課の事業計画の進捗状況を月次で確認し、それに伴う予算と実績の差異分析に基づく計画修正や予算統制を行っていかねばならない。現在、本学園では各設置校の自主性に任せた予算編成を行い、理事会で予算を承認している。しかし、大学経営の観点から、予算調整時に理事や監事の意見を伺う場があっても良いと考える。

また、全職員にこのプロジェクトの目的や背景の説明はSD研修時に1度行っただけであり、その点が不十分であったと考える。筆者は法人職員のため、大学の部署と関りが薄い。そのため、各課長に個別にプロジェクトの趣旨や協力要請を行うことで、プロジェクトの理解や支持が得られ、より効果的な取り組みとなった可能性がある。

さらに、財務情報の場所の分かりにくさや情報の多さといった課題も見つかった(図表2)。財務分野に関わりのない教職員であっても情報を収集できるよう整理し、ボリュームが多くなる場合は、ポイントを絞って分かりやすく提供する必要がある。

学生募集は教育機関として収入を確保し永続的に継続していくために重要である。18歳人口が減少する中、地域の中で選ばれる大学となるよう本学が目標として掲げる教育の質保証・学生支援の充実・社会連携・社会貢献に取り組み入学者数を安定的に確保する多角的な努力を続けなければならない。このためには、PDCAサイクルを定着させ、特にC(検証)、A(改善)を重点的にを行い目標管理の実質化を進めていかねばならない。

営利を目的としない教育機関においても、様々な施策を実施するために教職員が背景も含めた財務情報を読み取る必要がある。したがって、他に付随する情報も含めて、引き続き情報提供を工夫し、発信・共有を行う

必要がある。例えば、入学者数の増減の要因分析や予算と実績の差異分析が必要である。これらを業務として、継続的に情報提供を行っていく。情報提供を上手く行えば、議論が起こる土台となる。議論が起こり、正式な手続きを取れば予算を得る、もしくは削減することができる組織的に調整する仕組みがあれば、教職員がアイデアを出すことが活発になり教育機関としての底力となる。

教職員が「大学経営人材」として成長していくことが今後、競争が激化する大学においては生き残っていく道になるであろう。

引用・参考文献

- 1) 中央教育審議会(2008)『学士課程教育の構築に向けて(答申)』
- 2) 山本真一(2013)「教職共同時代の大学経営人材方策に関する研究」広島大学高等教育研究センター, pp. 1-39
- 3) 金野綾子(2020)『学校法人会計基準について』, 文部科学省 高等教育局私学部参事官付, pp. 1-22
https://www.mext.go.jp/content/20201021-mxt_sigsanji-000010382_2.pdf (2021. 11. 22 閲覧)
- 4) 篠田雅人(2011)「職員調査にみる大学経営人材育成の現状と課題 - 私立大学職員に着目して -」大学経営政策研究, pp.39-53
- 5) 石渡朝男(2010)「決算書の基礎知識 財務を知って業務に活かす」第239号, アルカディア学報(教育学術新聞掲載コラム)
<https://www.shidaikyo.or.jp/newspaper/rensai/zaimu/> (2021. 6. 12 閲覧)
- 6) 黒水治雄(2015)「学校法人会計入門 ～財務分析を通じて現場から経営課題・解決を考える～」早稲田大学アカデミックソリューション
<https://www.quonb.jp/seminar/detail.php?n=0> (2021. 6. 12 閲覧)
- 7) 寺尾謙(2020)「オープンブック・マネジメントと大学事務組織—事務組織力を向上させる職員研修の提案—」NPO法人学校経理研究会『学校法人』第514号, pp. 45-50
- 8) 三浦克人(1999)「オープンブック・マネジメントの概要と論点」『鹿児島県立短期大学紀要人文・社会学篇』第50号, pp. 21-35
- 9) 学校法人予算の編成と管理(1989)日本私立大学協会, pp. 1-9
- 10) 篠田隆行(2020)「私立大学の経営行動からみる予算制度の実

態と課題』『富山短期大学紀要』第56巻, pp. 89-103

- 11) 福島義憲(2020)「小規模大学における実践的SD例」公益社団法人私学経営研究会『私学経営』第540号, pp. 50-63
- 12) 黒木淳・田中利樹(2018)「大学病院へのオープンブック・マネジメント適用と課題—横浜市立大学附属病院「経営改善プロジェクト」をケースとして—」『横浜市立大学論叢社会科学系列』Vol. 70, No. 1, pp. 59-78
- 13) 中井俊樹・宮林常隆編著(2019)『大学SD講座3 大学業務の実践方法』玉川大学出版部, pp. 5
- 14) 関西大学財務局「学校法人会計の説明」
https://www.kansaiu.ac.jp/zaimu/pdf/explanation/h27accounting_base.pdf (2021. 6. 26 閲覧)
- 15) 今後の学校法人会計基準の在り方について(検討のまとめ)
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/025/houkoku/04041301.htm (2021. 6. 26 閲覧)
- 16) 森谷伊三男(2018)「学校法人における予算編成管理のポイント」公益社団法人私学経営研究会『私学経営』第508号, pp. 64-76
- 17) 渡辺孝(2012)「経営抜本改革への飽くなき挑戦—ある私学経営者の軌跡と問題意識」公益社団法人私学経営研究会『私学経営』第443号, pp. 56-65
- 18) 森谷伊三男(2021)「理事者が理解すべき重要財務情報」公益社団法人私学経営研究会『私学経営』第508号, pp. 41-44
- 19) 森谷伊三男(2008)「学校法人の財務分析—いま何故財務分析か, リスクマネジメントの一環としての—」公益社団法人私学経営研究会『私学経営』第400号, pp. 50-77
- 20) 森谷伊三男(2018)「学校法人の財務診断実務」公益社団法人私学経営研究会『私学経営』第520号, pp. 50-71
- 21) 両角亜希子(2020)「大学の財務マネジメントの実態と課題—財務担当理事調査の分析から—」『大学経営政策研究』第10号, pp. 1-17

財務改善につながるアイデア **決定!** シート

みなさまにご記入していただいたアイデアをとりまとめて記載しています。

(収入)学生募集のためにできること、(支出)節約できることについて、11月から実践する内容の決定をお願いいたします。

少なくとも4案実践していただきますが、学生募集のためにできることから2案、節約できることから2案ずつ選択してください。

できれば、他課からの提案の中から1案選んでいただきたいのですが、11月から実践が可能なものがない場合は、所属課で提案したものをから選択してください。

実践するアイデアを選びましたら、□で囲み太字にして、法人 坂口までメールにてご提出ください。各課の実践内容は、キャンネットで公開させていただきます。

締切日：10月30日(金)



【法人本部事務局】

所属課で学生募集のためにできること	所属課で節約できること
・学園HPのお知らせ欄を充実させ、HPにアクセスしやすくする。 ・学校法人のウィキペディアを作成する。 ・市販の看板を更新する。 ・寄附金募集時に学園を案内するとともに、理事長からもお願いする。 ・地域とのつながりを強固にする。	・コピー機の白黒印刷・両面印刷を徹底する。 ・経費現金支給の見直しをする。(増収改正 インターネットバンキングで振込) ・新聞の購読中止する。(日報新聞) ・見積比較を徹底する。 ・非常勤職員の人数費を抑制する。
学生募集のためにできそうなこと (他課から法人本部事務局への提案)	節約できそうなこと (他課からの法人本部事務局への提案)
【警カタリナ学園の広報誌の作成】 ①法人事務局は警カタリナ学園の設置校が作成している広報誌の発行時期・内容・発行部数等を把握する。 ②法人事務局が各設置校の担当者より原稿を受け取り警カタリナ学園としての広報誌を作成。高校・幼稚園・大学等の記事が1つの冊子に掲載されることにより、全国各地に広がっている設置校の情報を、異なる設置校の在学生や保護者等知ってもらうことができる。また、今まで各設置校が支払っていた冊子の印刷料金も、1冊にまとめることにより、大幅な経費削減にもなる。 【寄附募集】 ・警カタリナ学園(大学・短大・高校・幼稚園等=11万人以上)の卒業生へ学校法人警カタリナ学園創立100周年記念事業寄付金募集を行う。警カタリナ学園同窓生の会員へ寄付の納付書を送付する。その際に学園の冊子等も同封して、現在の大学を知ってもらうことにより入学率増につながる。学園HPからもインターネットで寄付金を手軽に入金できるようにする。(令和3年12月1日現在HPからの寄付金受付可能) 【名誉顧問就任】 ・著名人に警カタリナ学園の名誉顧問に就任してもらう。 - 例えば、北条在住の土佐礼子氏へ警カタリナ学園の名誉顧問に就任してもらい、各設置校を定期的に訪問し、講演やスポーツ教室(マラソン)を開催してもらう。 - また、各設置校の事業活動も併せて依頼する。 【学園HPの更新】 ・警カタリナ学園のホームページで情報発信を2週間に1回は行う。 - 警カタリナ学園としての記事がない場合は、各設置校のニュースを紹介する。 結果的に各設置校の入学率の増加につながる。 【企業戦略室の設置】 ・企業戦略室の設置。SD研修の際に監事より教職員が同じベクトルでの講演があったように企業戦略室で今後の学園としての方針を決定し、トップダウンで教職員へ周知する。 【松山市駅のサインの保守管理】	【理事会等経費】 ・理事会等以外から出席者にお話しいただく会議は、思えなければオンラインで行う。 【春の運営の見直し・廃止】 ・運営を継続するならば、修習院の高齢化により、今後は夜中のシスターの対応が難しくなる可能性がある。 ・寮生に近隣飲食店共通の食事券を配布し、食堂委託料を節約する。 ・女子限定ではなく男子も入寮可とする。 【印刷代】 ・表紙やミスプリントを活用する。(個人情報管理) 【消耗品】 ・整髪整髪を行い、在園生への提供をする。 ・物品購入前に他課に未使用在庫の有無を確認して発注する。 ・従来の発注品は廃棄とサービス内容・価格交渉を行う。 ・再利用の徹底をする。(封筒等) ・封筒は1色印刷のクラフト・シール付きに切り替える。 【備品】 ・機器備品購入時に、スペック及び料金が用途に適合しているか検討し、無駄にハイスペックで高価な物品を購入しない。 【施設】 ・施設充実を目的とした寄附金のためにプロジェクトチームや事務局を設置する。 ・設備投資における「選択と集中」を意識する。 【奨励金】 ・奨励金獲得を目的とした規模やエビデンスを作る担当者を各課に設置する 【節電】 ・ゆうメールやクロネコメール便等の活用を検討する。 ・郵便物に各課で同じ送り先がないか、送付の必要性があるかを検討する。 【諸金費】 ・必要性を検討する。
学生募集のためにできそうなこと (大学全体への提案)	節約できそうなこと (大学全体への提案)
【入試(学生募集)】 ・高校訪問に入試課以外の営業課も向かう。(例えば、卒業した高校など) ・高校訪問時には、入試の知識を得て、学生の就職先のアピールも行う。 ・ポスターやチラシの配布協力をする。(取引業者も含む) ・高校生対象の会場形式進学相談会への入試課以外の教職員が参加する。 【学生満足度向上】 ・バスケットボール部の創設強化のためプロバスケットボールチームとの連携を強化する。 ・アロマテラピー、ハンドマッサージといった学びの場の提供をする。(新科目の新設) ・質の高い教育やまめ細かい就職支援を実現するために、教員と教職員の協働・連携が重要であるが、アドバイザー教員が過半数について積極的に関わり、成果と責任を持たせる。結果として、進路先(就職)の質を高めて、対外へアピールできる。 ・学生サービスを向上させるために、売店や食堂の内容・業者を見直し、生協やコンビニ・丸善等の導入を検討する。 ・丁寧な電話対応を行う。 【リメディアル教育】 ・リメディアル教育や留学生の日本語教育を充実させることにより、学力の地固めに地道に取り組む。 【広報活動】 ・人・モノ・カネの経営資源を積極的に投入し、広報活動が有効に機能しているのか、費用対効果を監査機能がチェックする。 ・前倒主義を見直すこと。 ・例えば、高知県からの入学生は過去から減少であるのに、高知県への学生募集は必要かどうかといった検討をする。 ・学生・教職員が思うカタリナの良いところ、おすすめスポットなどをHP上で持ち回りで紹介する。(加算やエピソードを交えて) ・SNSへの情報提供を行う。(例えば、学生から後進生への口コミ評価をあげる) ・Web・SNSの有効活用する。(YouTube内のCMやInstagram内の広告) ・地域行事やイベントの際に一般の方へ学園内グッズや学生募集冊子を配布する。 【情報共有・他課との連携】 ・情報の共有。まずは他課の仕事内容や状況を知る。 ・課と課の壁が(連携)を大切にすること。 【オープンキャンパス等学内行事への積極的な参加】 ・教員にとっても本学を知る貴重な機会となるため、参加する。 ・他課から依頼があれば、可能な限り協力する。 【導入授業の強化】 ・健康スポーツ学科卒業生を設置校の体育教師にする。 ・警カタリナ学園高等学校と連携を強化して、学園内の進学率数を増やす。	【出張経費】 ・出張経費の日当、キャンセル間移動費用を見直す。 ・出張はオンラインで済ませられないか見直す。 【書籍のペーパーレス化】 ・紙のハンコ決裁を廃止し、オンラインの決裁システムを導入する。 ・可能な限りユニバやキャンネットで配信し、印刷費用を削減する。 【人件費の削減】 ・SD研修会での森本監事の講演を講義と、本学の財政状況を再認識し、本学を存続させるために、一人ひとりが危機感・緊急性を持って真摯に業務に取り組むよう意識改革を行う。 ・常・非常勤の業務分担を見直す。 ・担当業務の効率化を行う。 ・授業に関する意識改革を徹底する(ノー残業デーの設定・勤務時間の厳格化) ・授業継続のため、各課長に課長の給与台帳を毎月交付して、課長の費用対効果や時間外労働を把握してもらう。 【節電・節水】 ・エレベーターではなく、階段を利用する。 ・抜けるコンセントは断電時に抜く。 ・教室のエアコン等の管理。 ・(例)不要時には切る。温度設定を固定する、トイレの紙巻便座を夏場は切る、共用部分に電気やエアコンの消し忘れがないか当番制で見回りする。 ・見回りは、消毒や機器備品の確認のついでに行えば、業務効率も良い。 ・夏季休暇中など大学一斉休暇期間を設けて、光熱費を削減する。 【情報システム】 ・情報システム課を設置し、学内のシステムをより効率的に運用する。 ・情報システム課あるいはデジタル化推進室といった部署を設ける。 ・現在会計課、教務課で委託で行っている業務を統合し学内情報システムリモート授業、リモート勤務等に関するシステムの構築、管理、サポートを行う。(短期的に節約とはならないかもしれないが、将来への積極的な取り組みが期待できる) 【委員会・統廃合】 ・財務、将来計画、教育マネジメントは大学基本計画に係る会議で別設だが、将来計画に大学評価や申請も統合する ・各種委員会としては、教務、実習、学生生活、入試募集、就職、同窓、それ以外の委員会について、可能な限り主管課毎に取りまとめ、部会制とする。 ・(特に脱税課系は統廃合が必要である) 【バス運行の見直し・廃止】 ・例えば一度やめてみて、学生の様子を見てから再開したり、学生に定期的な一定額を補助することを検討する。

別添1：財務改善につながるアイデア決定シート (法人本部事務局)

財務改善につながるアイデア **決定!**

各課の実践内容について、公表いたします。

1月と3月に実践シートにて実施状況についてお知らせさせていただきます。

学生募集のためにできること	節約できること
【総務課】 ・地域連携室の関わるイベント全てにおいて大学案内の配布を行う。 ・地域行事やイベントの際に一般の方へ学内グッズや学生募集冊子を配布する。	【総務課】 ・給茶機の紙コップを使用しないでm y カップを持参する。 ・紙のハンコ決裁を廃止し、オンラインの決裁システムを導入する。
【会計課】 ・施設設備環境を整える、充実化する。 ・情報の共有、まずは他課の仕事内容や状況を知る。 ・各課の一般経費と特別経費の予算・実績を毎月見える化してキャネットで見覧表示する。	【会計課】 ・物品の発注時に何社かを価格比較して購入する。 ・コピー用紙の両面印刷や4面印刷を活用する。 ・各課コピー機の使用実態を毎月見える化してキャネットで見覧表示する。
【学生支援課】 ・業務の標準化を進め、主担当以外でも対応できる業務を増やす（学生を待たせず、業務を溜めない） ・クリスマスイルミネーションを盛大に行い、学校のPRに活用する	【学生支援課】 ・担当業務の必要性を再検討するとともにペーパーレス化に努める ・高等教育の修学支援新制度開始に伴い学内奨学金の見直しを実施する
【就職課】 ・就職課で実施している様々な企画イベントの質を高めて広報で紹介する。 ・大学案内はスペースも発行時期も限られているため、HPをうまく利用する。	【就職課】 ・郵送物は、極力メール等デジタル化に変更し、通信費を減らす。 ・就職ユニバの導入により、求職応募申込書や受験報告書をペーパーレス化し、事務の効率化と紙媒体費用を節約する。
【入試課】 ・ガイダンス、高校訪問時の資料の充実 ・Web・SNSを有効活用する。(Youtube内のCMやInstagram内の広告)	【入試課】 ・広告媒体、会場ガイダンスの見直し（イベント参加等に関して）の見直し ・節電（空調やパソコンなど） ・印刷物の見直し ・ハイスペックで高価な物品を購入しない。
【図書課】 ・さまざまな広報の機会をとらえて、学外に本学の教育や、図書館をはじめとする施設・設備について、その良さを情報発信する。 ・リメディアル教育や留学生の日本語教育を充実させることにより、学力の地固めに地道に取り組む。	【図書課】 ・閉館日・開館日の開館時間前には、必要な場所以外の照明はつけない。 ・学生の入館状況やその日の気温・湿度に応じて、空調を細かく調整する。
【松山市駅キャンパス】 ・正門付近に学外向けの掲示板を設置する。 ・校舎屋上に看板（大学名）を設置する。	【松山市駅キャンパス】 ・物品購入前に他課に未使用在庫の有無を確認して発注する。 ・再利用の徹底をする。（封筒等）
【法人本部事務局】 ・学園HPのお知らせ欄を充実させ、HPにアクセスしやすくする。 ・学校法人のウィキペディアを作成する。 ・市駅の看板を更新する。 ・聖カタリナ学園のホームページで情報発信を2週間に1回は行う。 ・聖カタリナ学園としての記事がない場合は、各設置校のニュースを紹介する。	【法人本部事務局】 ・コピー機の白黒印刷・両面印刷を徹底する。 ・旅費現金支給の見直しをする。 （規程改正→インターネットバンキングで振込）

別添2：財務改善につながるアイデア決定シート（大学全体）

令和 3 年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

松山大学における教育の経済的効果に関する

実証研究プロジェクト

レポート要旨

本報告の目的は、大学教育の経済的効果に着目し、大学教育投資成功の陰に潜む失敗可能性（投資リスク）について検証することである。本報告では、松山大学における 5 学部 4 カ年分の就職先データを用いて、卒業者の期待生涯賃金および期待教育投資収益率を推計し、その値の平均と分散に着目した分析を行った。

主要な知見は以下の通りである。(1) 松山大学卒業生における大学教育投資収益率は、平均では全国大卒者計の数値を若干下回るものの、男子は 6～7%、女子は 8～9% 程度の投資効果が期待できる。(2) ただし、その分散について見た場合、全体の 4 割程度において大卒平均を上回る投資効果が確認される一方で、1 割強の投資失敗者が存在する。こうした投資リスクを抑える観点から、(3) 就職先企業規模の大きさとともに、「学習歴」「汎用的能力」「学習習慣」の 3 要因全てを高水準で備えることが、大学教育投資収益率を高める上で重要となる。

さらに、知見から得られる含意は以下の通りである。(1) 大学教育投資の重要性とともに、投資リスクおよびリスク抑制要因を明確にし、こうしたエビデンスのより広範囲・強固な基盤構築が必要である。(2) また、自大学における大学教育投資の平均的な効果とともに、投資リスクを含めたエビデンスに関する検証が望まれる。

松山大学 入学広報部入学広報課 真鍋 亮

松山大学における教育の経済的効果に関する 実証研究プロジェクト

目次

1. プロジェクトの背景と目的

- (1) プロジェクトの背景
- (2) プロジェクトの目的

2. 先行研究の整理と本プロジェクトの課題

- (1) 先行研究の整理
- (2) 本プロジェクトの課題

3. 方法

- (1) プロジェクトの到達目標と組織
- (2) 期待生涯賃金・期待収益率の推計

4. 実施

- (1) 松山大学卒業生の進路状況
- (2) 松山大学卒業生の期待生涯賃金
- (3) 松山大学卒業生の期待収益率
- (4) 学修（学習）と教育投資収益率の関係性

5. 本プロジェクトの成果と今後の課題

- (1) 本プロジェクトの成果
- (2) 含意
- (3) 今後の課題

引用・参考文献

別添資料

1. プロジェクトの背景と目的

(1) プロジェクトの背景

1) 大学教育の意義

P.F. Drucker (1969) により、「知識経済」という言葉が生まれて久しい。知識経済下において、大学進学により得られる便益は、そこで獲得しうる「知識」が持つ「経済」的価値に基づき、大学進学率が50%を超えたユニバーサル段階においても決して小さくない(島, 2018a)。その一方で、進学には多大な家計負担を伴うため、各人の進学可能性は、それぞれの家計状況に大きく依存することとなる。

こうした家計状況への依存に対する対応の一つとして、2020年4月より、国による高等教育修学支援制度が開始された。これは高等教育修了者による個人・社会における経済的便益を前提とした、公的な教育投資の一つであると言える。しかしながら、そのエビデンスとなりうる教育投資収益率については、明示されていない。その一方で、我が国における大学教育投資収益率に関する研究は、矢野(1978, 1982, 1984, 1991, 1996)をはじめ大学教育投資による経済的効果の存在について、これまで実証的に明らかにしてきた。

2) 大学における IR

教育投資推計に必要となるデータの収集は、大学内の複数部局にまたがり、かつ秘匿性の高い情報が含まれるため、IR (Institutional Research) として、全学的な取り組みとしての位置づけが不可欠となる。IR に関する政策的な言及は種々あるが、中でも2012年の中教審答申(質的転換答申)では、教育の質保証に向けた教学マネジメント確立の手段として、大学におけるIRの必要性が標榜されており、これが我が国における大学IR普及の始まりとされる。それ以降も、例えば2018年の中教審答申「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」において、学修成果の可視化を前提とした教学マネジメントの確立が示されている。

(2) プロジェクトの目的

このように、我が国の大学教育は、その意義を証明する上で投資による経済的な検証が重要となり、これらは近年、政策的に推し進められている大学IRの一環として取り組むことができる。これらを踏まえ本プロジェクトでは、大学IRの実践的取り組みとして、大学教育における経済的効果の実態を明らかにするとともに、教育投資リスクを抑える要因を明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究の整理と本プロジェクトの課題

(1) 先行研究の整理

国内外の大学教育投資収益率における研究動向・展開について、妹尾・日下田(2011)、島(2013)、濱中・日下田(2017)等により詳細にレビューされている。これらによれば、我が国の教育投資収益率に関する研究は、矢野(1978, 1982, 1984, 1991, 1996)により、学歴別・産業別・企業規模別クロス収益率等、『賃金構造基本統計調査』(厚生労働省)に基づき算出しうる収益率推計が網羅的に行われている。その後もさまざまな推計がなされてきたが、いずれも大学教育投資の経済的効果の存在やその大きさを確認に留まっている。

個人単位の就職データを用いて大学・学部単位における収益率推計の事例として、例えば、岩村(1996)は、首都圏の10大学33学部の大学・学部単位の大学教育投資収益率を計測し、偏差値が高いほど収益率が高くなることを明らかにした。また、岩村と同様の方法を用いた青・村田(2007)は、対象大学を関東圏の13大学55学部を広げ、さらには2時点間(1992年・1997年)比較により銘柄大学の投資効果が減少していること等を示している。また島(2018a)では、偏差値45未満の地方私立大学における大学教育投資収益率の分散に着目し、低偏差値私大における一定程度の投資効果(5.0%)とともに、投資リスクの存在を明らかにしている。

しかしながら、これらは、分析対象が首都圏かつ偏差値60以上の大学に限定されており標準的事例とは言えず、主たる関心は各大学・学部別収益率の平均値であり、個人間の分散、特に投資失敗の可能性についての十分な検討はなされていない。この点に関しては、島(2018)において、低偏差値ランク大学の大学教育投資収益率の平均と分散(ばらつき)に着目し、分析を行っている。また、真鍋・島・遠藤(2020)では地方私立大学の複数年度にわたるデータを用いて、標準的な地方私立大学では国立大学を含む全国平均値を上回る学生が4割程度いる一方で、2割程度が投資失敗となっている現状とともに、安定的に推移している(変動性が低い)点が明らかにされている。その他、島(2021)では高偏差値ランク大学と低偏差値ランク大学(それぞれ1学部)を対象として、低偏差値ランク大学における大学教育の経済的効果が明らかにされるとともに、高偏差値ランク大学では投資失敗となるケースがない一方で、低偏差値ランク大学には一定の割合で投資失敗者が存在すること等が示されている。

(2) 本プロジェクトの課題

以上に述べた先行事例は、いずれも各大学における大学教育投資収益率（大学教育投資の費用と便益の現在価値を等しくする割引率）の実態を明らかにするに留まっており、収益に関連する要因の特定化には着手されていない。よって、学生に関するデータは主に就職先のみであり、学生の入学時点の状況や大学での成績、また学外機関により測定された学修成果指標等、学内外の指標を用いた IR 的観点による検証とはなっていない。

これらを踏まえ、本プロジェクトでは、松山大学を対象とし、①大学教育投資の失敗可能性に着目しつつ、②学内外における複数調査のデータを用いた総合的な分析とする。これらを通じて、松山大学における大学教育における経済的効果の実態を明らかにする。

3. 方法

(1) プロジェクトの到達目標と組織

1) 到達目標

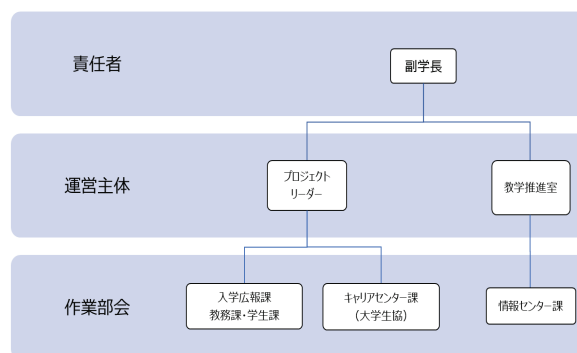
前述の課題を踏まえ、本プロジェクトの到達目標を「大学教育が持つ経済的価値を可視化」「学生・社会に対してより具体的な進学の意味を明示」「これらを駆使し学内 IR 実施に貢献」とした。さらに、こうした目標達成にあたり、①データの選定と収集、②分析の実施、③学内 IR の成果として報告、という3段階とした。

具体的に、①データの選定と収集については、実際にデータ収集・管理を行なっている部署（入学広報課・教務課・学生課・キャリアセンター課）のメンバーで構成される作業部会による、複数回のミーティングを経て選定されたデータが、情報管理の専門部署「情報センター課」により抽出された。②分析の実施については、①により収集されたデータを整理した上で、松山大学における教育投資収益率の推計に基づく分析を行った。③学内 IR の成果として報告については、成果物を IR の所管部署「教学推進室」への報告により、本学 IR に資することとした。

これらに加えて、規程整備（ただし、この点に関しては既に「情報セキュリティ方針・個人情報保護規程」等の規程が整備されているため、今後は専門部署である「教学推進室」の役割を事務分掌により明確化することが必要となる）や作業の平準化、IR 業務の一般化等の、IR を所管する部署「教学推進室」としての継続的な取り組みが今後必要となると考える。

2) プロジェクト組織

プロジェクト実施にあたり、副学長を室長とした、本学 IR における所管部署である「教学推進室」に協力を得ながら進めることとした（図1）。リーダーである筆者は、当該部署の支援の下でデータ選定・収集における作業部会（入学広報課・教務課・学生課・キャリアセンター課担当者により構成）の開催、データ抽出、規程の整備等の支援を受けつつ、得られたデータにより分析を行なった。また作業部会では、データ選定・抽出を担当し、実際にデータ収集を行なっている部署のメンバーによる複数回のミーティングを経て選定されたデータが、情報管理の専門部署「情報センター課」により抽出された。



1 プロジェクト組織

(2) 期待生涯賃金・期待収益率の推計

1) 学生の進路先分類

松山大学の期待生涯賃金・期待収益率の推計は、真鍋・島・遠藤（2020）より引用した。まず進路・就職先情報の整理について、キャリアセンター課が作成・保有しているデータに基づき、進路状況を①民間等就職、②公務員、③未定に分類する。このうち、本報告での期待生涯賃金や期待収益率推計の対象は、①民間等就職者とした。

2) 学生の産業・企業規模別分類

次に、①民間等就職に関して、記載されている就職先の産業情報を用いて産業分類（農業、鉱業、建設業、製造業、電機・ガス・熱供給・水道業、運輸業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、複合サービス事業、サービス業（他に分類されないもの））を行った。なお、就職者のない産業は、各集計表から除外した。企業規模については、同課が保有する従業員数データを用い、厚生労働省賃金構造基本統計調査に基づき分類（大企業1,000人以上、中企業100～999人、小企業100人未満）した。

3) 生涯賃金の推計

産業・企業規模別賃金関数は、厚生労働省『賃金構造基本統計調査（対象学生の卒業年度に対応する 2015～2018 年度）』に基づき、男女別、学歴別・産業×企業規模別の「平均年齢」と「決まって支給する給与」（×12 か月）＋「賞与」を用いて、3 次関数により推計した。さらに、直接税引き後の賃金関数は、総務省『家計調査年報（調査対象者の卒業年度に対応する 2015～2018 年度）』に基づき直接税の税額関数（2 次関数）を推計し、その直接税額関数と賃金関数を用いて推計した。こうして求めた直接税引き後の賃金関数に基づき、23 歳から 60 歳までの各年齢の税引き後の賃金データに基づいて再度直接税引き後の賃金関数を推計し、それに基づき各年齢における年間賃金を算出し、それらを合計することで直接税引き後の学歴別・産業×企業規模別大卒者の生涯賃金を推計した。

4) 大学教育投資収益率の推計

最後に大学教育投資収益率の推計方法を説明する。本報告では、直接費用の大小なども分析に取り込める、学校段階別の教育投資収益率を計測する際に一般的に用いられる内部収益率法によって収益率推計を行った。

$$\sum_{t=19}^{22} (Ch + Ws)_t / (1 + r)^{t-19} = \sum_{t=23}^{60} (Wh - Ws)_t / (1 + r)^{t-19}$$

大学教育に要する直接費用

Ws: 高校卒業後就職した者の税引き後賃金

Wh: 大学進学後に就職した者の税引き後賃金

t: 投資者の年齢 r: 投資者の収益率

つまり、大学進学にかかる直接費用（入学金＋授業料）と進学に伴って放棄する税引き後賃金（間接費用）を足したものの現在価値の合計値と、大学卒業後に得られる税引き後賃金から高卒で就職した場合に得られる税引き後賃金の生涯にわたる差額、すなわち便益の現在価値の合計値を等しくする利率が、大学教育投資の内部収益率ということになる¹⁾。

なお、本報告における収益率は、当該収益率を卒業時点で期待される収益率であることから「期待収益率」、生涯賃金についても同様に「期待生涯賃金」とする。

4. 実施

(1) 松山大学卒業生の進路状況

1) 進路状況

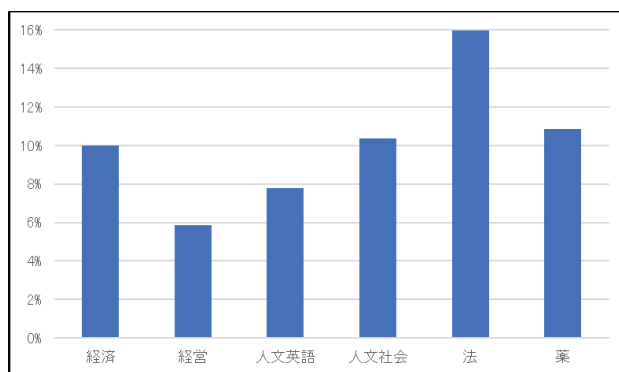
学生の進路を「民間」「公務員」「未定」の 3 分類し、

学部別に人数と割合を集計した（表 1）。なお、以後の分析は、2012 年以降に入学し 2018 年までに卒業した学生 4,709 名を対象とする。

表 1 進路状況（学部別：人）

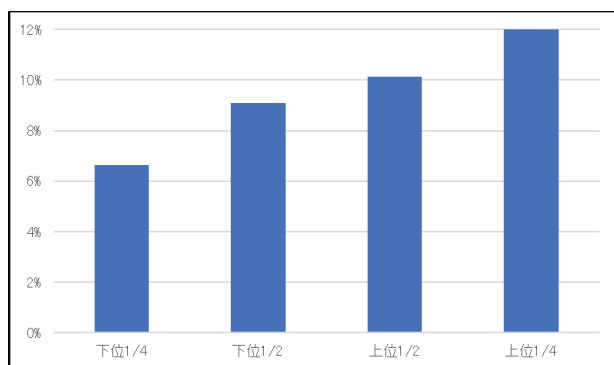
	経済	経営	人文 英語	人文 社会	法	薬	計
民間	1,219	1,265	320	377	537	96	3,814
公務員	149	86	31	49	120	14	449
未定	120	119	47	46	95	19	446
計	1,488	1,470	398	472	752	129	4,709

表 1 を見ると、卒業生のうち民間企業就職者が 81.0%（1,488 人/4,709 人）、公務員就職者および未定が 9.5%（449 人/民間就職者 3,814＋公務員就職者 449＝4,263 人）となっている（なお、文部科学省学校基本調査によると、学部生の公務員就職割合（全国平均）は、2018 年で 6.1%となっており、公務員就職率は全国平均値と比べて高い）。中でも、法学部の公務員就職比率は 16.0%（120 人/民間就職者 537＋公務員就職者 120＝657 人）となっており、相対的に高いことが見て取れる。公務員就職比率をグラフ化し、学部ごとに比較したものが図 1 である。



1 公務員就職比率（学部別）

図 1 を見ると、学部ごとに差が生じていることが確認できる。こうした状況を踏まえ、大学における学業成績（GPA）別公務員就職比率を図 2 により示した。ここでは、GPA を 4 分位数ごとに分類した（4 が高く、1 が低い）GPA 区分別に表示している。



2 公務員就職比率 (GPA 別)

図2を見ると、GAPが高い区分ほど公務員就職比率が高くなっていることが確認できる。以上を踏まえ、学生の就職は、就職先は学生固有の状況や特性により差が生じる可能性が示唆される。

2) 産業別就職状況

ここからは、前項までの結果を踏まえ、期待生涯賃金・期待収益率の推計に関わる民間企業就職者について、より詳細に確認していくこととする。まずは、民間就職者の産業別就職状況について、表2に示した。

表2 民間企業：産業別就職状況 (学部別)

産業分類	経済	経営	人文 英語	人文 社会	法	薬	計
O鉱業、採石業、砂利採取業	1	0	0	0	0	0	1
D建設業	64	41	8	9	15	0	137
E製造業	129	170	45	47	67	0	458
F電気・ガス・熱供給・水道業(民十公)	29	9	2	2	4	0	46
G情報通信業	63	101	13	33	32	0	242
H運輸業、郵便業(民十公)	54	52	28	12	22	0	168
I卸売業、小売業	371	325	54	92	148	56	1,046
J金融業、保険業	253	297	79	71	106	0	806
K不動産業、物品賃貸業	47	56	11	17	37	0	168
L学術研究、専門・技術サービス業	26	40	11	7	8	6	98
M宿泊業、飲食サービス業	26	22	14	6	9	0	77
N生活関連サービス業、娯楽業	32	39	14	8	24	0	117
O教育、学習支援業	9	13	13	6	8	0	49
P医療、福祉	26	23	9	31	11	32	132
Q複合サービス業	24	26	6	11	14	0	81
Rサービス業(他に分類されないもの)	59	49	13	25	32	2	180
計	1,212	1,263	320	377	537	96	3,805

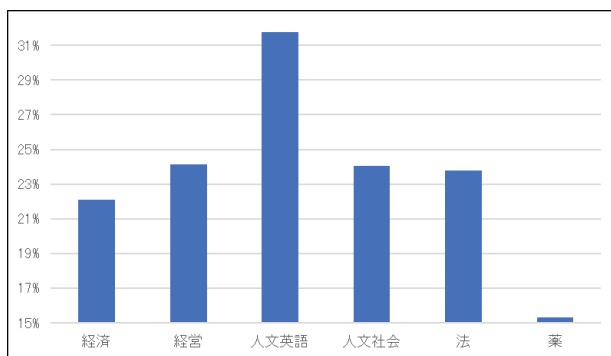
表2を見ると、多くの学部で3産業(E製造業・I卸売業、小売業・J金融業、保険業)に就職する割合が高く、約6割がこの3産業に就職している。加えて、ここでも学部別の差異を確認することができる。

続いて、民間企業就職者における企業規模別の就職状況について確認する(表3)。

表3 民間企業：企業規模別就職状況 (学部別：人)

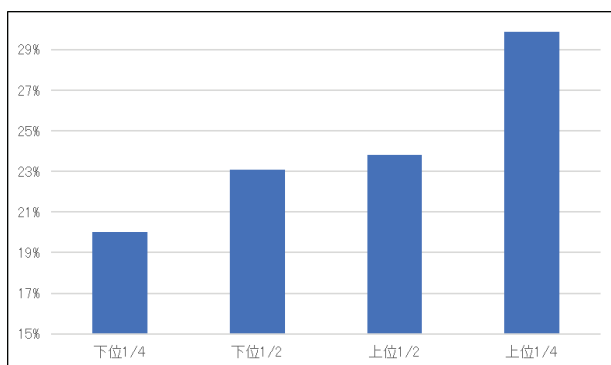
	経済	経営	人文 英語	人文 社会	法	薬	計
大企業	249	286	95	84	117	13	844
中企業	429	419	93	121	178	32	1,272
小企業	450	479	111	144	197	40	1,421
計	1,128	1,184	299	349	492	85	3,537

表3を見ると、民間企業就職者のうち23.9%(844人/3,537人)が大企業、36.0%(1,272人/3,537人)が中企業、40.2%(1,421人/3,537人)が小企業に就職している。中でも、人文学部英語英米文学科の大企業就職比率は31.8%(95人/299人)となっており、相対的に高いことが見て取れる。こうした大企業就職比率をグラフ化し、学部ごとに比較したものが図3である。



3 大企業就職比率 (学部別)

図3を見ると、人文学部英語英米文学科の大企業就職比率は突出して高いことが、改めて確認できる。当該学部は、その名の通り英語が学修の主軸となっていることから、学生の英語力と大企業就職の関係を確認すべく、学生が入学時に受検したTOEICのスコアを4分位数ごとに分類した(4が高く、1が低い)、TOEICスコア区分別の大企業就職比率を、図4に示した。

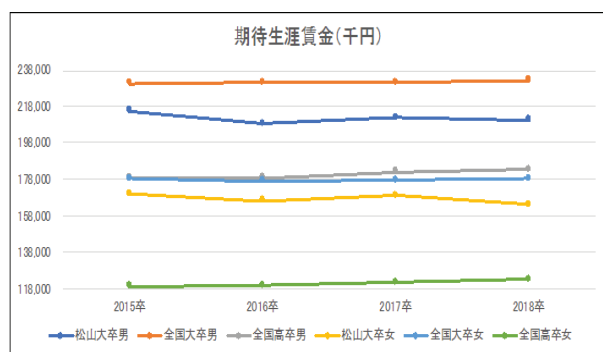


4 大企業就職比率 (TOEICスコア区分別)

図4を見ると、TOEICスコアが高くなるにつれ大企業就職比率が高くなっていることが確認できる。こうした点から、大企業就職と入学時点における英語能力の関連性の示唆、つまり、英語能力（もしくは英語能力に代表される入学時点の学力）は、入学後3年以上が経過した就職活動時点で持続的効果を有している可能性が見込まれる。

(2) 松山大学卒業生の期待生涯賃金

続いて、松山大学卒業生の期待生涯賃金・期待収益率について検討する。ここからは、真鍋・島・遠藤(2020)に基づき、それぞれの時系列変動も合わせて確認することとする。まずは、期待生涯賃金の変動と全国大卒者計・全国高卒者計における期待生涯賃金の4ヵ年の比較を行う(図5)。



5 期待生涯賃金の変動（平均）

図5から、4ヵ年の変動が安定的に推移し、男女ともに松山大学の数値が全国大卒者計・全国高卒者計の値の変動の中に納まっている。期待生涯賃金において、松山大学が全国大卒者の平均値を下回るという結果は、全国大卒者計の期待生涯賃金算出時に国立大学卒者が含まれることによるものと考えられる。これは、国立大学卒者の生涯賃金が私立大学卒者を上回ることを明らかにした島(2017)の結果と整合的である。

加えて、図5では男子高卒と女子大卒の賃金がほぼ同一の値となっており、男子大卒と女子高卒の間には1億円近くの差が生じている。

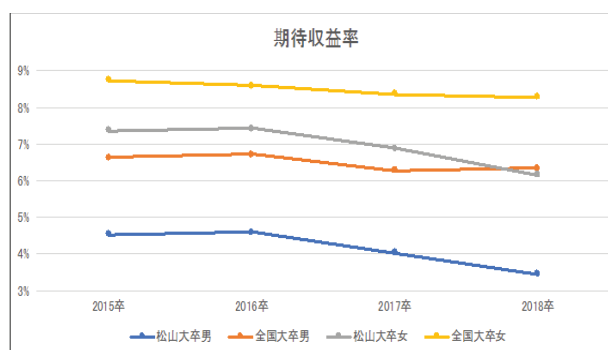
また、全国大卒計に対する比率は、男子90.3～93.5%、女子92.0～95.4%となっており、安定的に推移しつつ、女子の方全国平均により近い値をとっている。

(3) 松山大学卒業生の期待収益率

1) 期待収益率の平均

松山大学における期待収益率の変動と全国大卒者計・高卒者計賃金データに基づく期待収益率の4ヵ年

の比較を行う(図6)。なお、平均値の計算において、期待収益率の計測不能者は除外している。

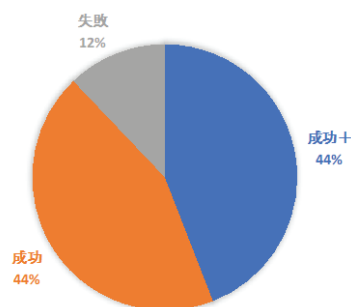


6 期待収益率の変動（平均）

図6の男女全国平均値を比較すると、男子は6～7%を推移しているのに対し、女子は8～9%を推移しており、女子の期待収益率の方が全体的に高い。また、全国大卒計の値が低下傾向であるのに対し、大学計ではその傾向がやや顕著となっており、全国大卒計に対する比率は、男子54.2～68.2%、女子74.3～86.5%と女子の方が男子よりも全国平均値に近い値をとっている。

2) 期待収益率の分散

松山大学卒業生における大学教育投資収益率の分散と、その失敗可能性を確認する。大学教育投資の結果分布について「成功+（全国平均を上回る）」「失敗（収益率が0以下）」「成功（収益率が0以上かつ全国平均以下）」の3つに分類し、男女および大学計における比率の推移を図7に示した（青が成功+、橙が成功、灰が失敗）。なお、以後は収益率そのものの高低を比較するのではなく、大学全体での割合を検討するため、男女計の集計結果を用いている。



7 教育投資における結果

図7を見ると、「失敗」が約12.1%、「成功+」「成功」はそれぞれ約44.1%となっている。つまり、松山大学卒業生は、国立大を含む全国平均を超える大学教育投資の経済的効果を得られる学生が4割程度いる一方で、1

割強は大学教育投資に失敗していることが確認できる。

では、大学教育投資は就職先と同様に、学生固有の状況や特性による差が生じるのであろうか。そこで、GPA を4分位数ごとに区分したGPA区分別「成功」「失敗」割合を、図8-1、図8-2に分けて示した。

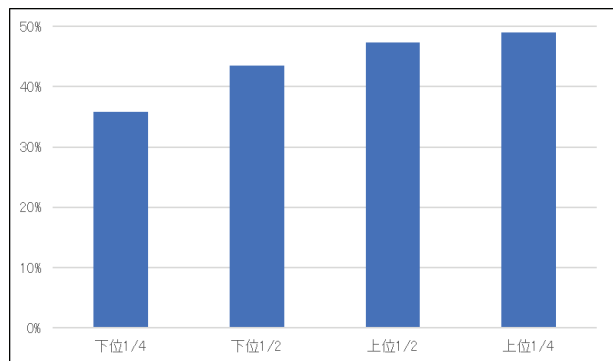


図8-1 教育投資成功率 (GPA 別)

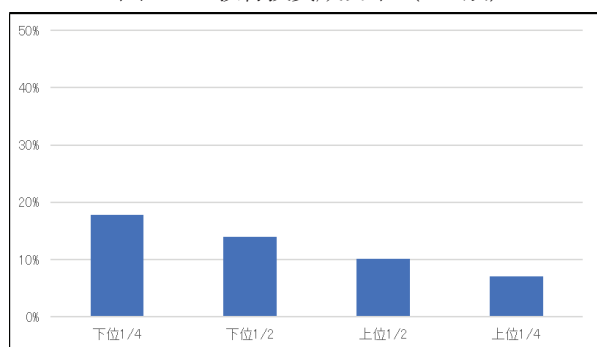


図8-2 教育投資失敗率 (GPA 別)

図8-1、8-2を見ると、教育投資「成功」率はGPA上位層の割合が高く、GPA上位1/4では、およそ半数が投資に成功している。一方、教育投資「失敗」率は、下位層の割合が高くなっており、GPA上位1/4の失敗率は、下位1/4の半分以下となっている。このことから、大学教育における代表的な学修成果であるGPA(大学成績)は、大学教育投資の成功率を高めることに関連している可能性が示唆された。

(4) 学修(学習)と教育投資収益率の関係性

1) 所得に対する教育効果への着目

「学校の学習は社会で役に立たない」と言う、世間一般の想定に反し、大学成績(GPA)が教育投資成功率を高めている事実から、学校時代の学びが収益率上昇に効果を持つことが示唆された。これは、矢野(2009)、濱中(2009)、島(2014, 2015)の結果と整合的である。

こうした先行事例を視野に入れながら、本節では、大学成績が教育投資収益率を高めるという仮定に基づき、大学成績の規定要因分析を行った上で、大学成績

をはじめとする学校での学修(学習)が期待収益率に与える影響について確認する。

2) 大学成績の規定要因に関する基礎的分析

まずは、大学成績(GPA)における規定要因を分析すべく、関連する諸要因の効果を実証する。この分析において大学成績を説明する変数は、前述した先行事例を踏まえ、①大学以前の学習歴、②大学入学時の能力、③大学での学修への取り組み、という2つの成果、1つの大学関与からなる3つの指標から把握される。

①大学以前の学習歴については、高校ランク(出身高校の偏差値をランク化した指標)、高校成績(高校評定平均値)を用いる。これらは、中等教育過程における学習の習熟度を示す、一般的な指標である。

②大学入学時の能力は、全新入生に対して入学直後の4月に実施する、業界大手B社製調査ツールの結果を用いる。この調査のうち、「基礎学力」と「社会的強み(=汎用的能力)」の2項目を用いる。これらは、基礎学力(英語・日本語・数学)および汎用的能力(意欲・自主性・適応力・自己統制力等の18項目)から構成されており、それぞれ7問程度の問題(質問)から算出した得点に基づく全国偏差値である。

③大学での学習への取り組みは、大学IRコンソーシアムにおいて実施される「上級生調査」の結果を用いる。調査は「授業経験」「学習態度」「週あたりの活動時間」「入学後の能力変化」「大学生活への適応」「大学教育への満足度」「大学の設備・支援制度への満足度」の8項目に関する各7~20問程度の質問項目に対して、例えば、学習態度「1=まったくなかった」から「4=ひんぱんにあった」や、大学適応「1=まったくうまくいかなかった」から「4=うまくいった」等の4件法の回答を1~4とするなどし、カテゴリ別に合計したものを得点化した(調査票の詳細は別添資料参照)。

これらを一覧にまとめたものが、表4である。このうち入学時の能力変数に関しては、それらの総合的な効果を確認するため、以後の分析において基礎学力は「基礎学力総合」の値を、汎用的能力は表4の汎用的能力変数18項目の合計を総合値として用いる。

表4 大学成績を説明する変数

学習歴		高校ランク 高校成績	出身高校偏差値別ランク 高校評定平均値
基礎 学力	英語運用	基礎的な英語力	
	日本語理解 判断推理 基礎学力総合	日本語運用力 数的処理・判断推理・空間把握 英語運用・日本語理解・判断推理の総合値	
入学時 の能力	意欲	目標を高く掲げ物事に積極的に取り組む	
	自主性	人に左右されず自分の考えで行動できる	
	適応力	新たな環境に適応し、対処できる	
	自己統制力	自分の行動や感情をコントロールできる	
	ストレス耐性	精神的・肉体的に厳しい条件に耐えられる	
	持続力	当初の目的に対して最後まで諦めない	
	協調性	互いに協力して問題を解決しようとする	
	共感力	人の考えや気持ちを理解し、受け入れることができる	
	発信力	自分の意見をうまく発信することができる	
	説得力	人を説得することができる	
	指導性	人をまとめることができる	
	創造的態度	新しい物や方法を生み出すことができる	
	現実的態度	実現可能な範囲で、最も効果的な方法を実行できる	
	情報収集力	必要な情報を収集、分析できる	
大学 での 取り 組み	論理性	筋道を立てて考えることができる	
	規律性	社会のルール、人との約束を守ることができる	
	国際性	国際的な関心が高い	
	IT適応力	情報の収集・加工・伝達等をパソコンを駆使して対処できる	
	授業経験	体験的に学ぶ、仕事に役立つ知識やスキルを学ぶ 等	
	学習態度	図書館の利用、教員への親近感、授業時間外学習 等	
	週あたり活動 能力変化	週あたりの学習量、読書量 等	
大学 での 取り 組み	大学適応	専門的知識の習得、PCスキル 分析力や問題解決力 等	
	教育満足	効果的な学習方法、大学のサービス利用、交友関係 等	
	環境満足	専門科目の授業やゼミの満足度 等	
	卒業後の備え	図書館のレファレンス、キャリアカウンセリング 等	
卒業後の備え	卒業後の備え	幅広い知識の習得、資格取得、職業意識の形成 等	

以上を踏まえ、大学成績を従属変数、表4の変数を説明変数として重回帰分析した結果が表5である。なお、それぞれの説明変数は、ランクや得点、偏差値といった具合に測定単位が統一されていない。よって、共通の単位(標準化)に合わせて係数を比較可能にし、かつ煩雑になるのを防ぐため、表には標準化係数のみを記載している。加えて、各説明変数群の効果を確認するため、「大学以前の学習歴」のみを説明変数とする基本モデルに、「大学入学時の能力」「大学での学習への取り組み」を追加投入した3つのモデル比較を行う。

表5 大学成績の規定要因(重回帰分析)

	model1	model2	model3
高校ランク	.207 **	.171 **	.156 **
高校成績	.420 **	.412 **	.391 **
入学時の基礎学力		.149 **	.153 **
入学時の汎用能力		-.055 **	-.049 **
授業経験			-.284 **
学習態度			.310 **
週あたり活動			-.024
能力変化			-.010
大学適応			.211 **
教育満足			-.019
環境満足			-.142 *
卒業後の備え			.063
調整済みR2乗値	.159	.180	.219

p<0.05:*, p<0.01:** 値は標準化係数

表5のmodel1は、大学以前の学習歴を表す最も一般的な指標と言える「高校ランク」「高校成績」のみを投入した基本モデルである。ここから、大学成績に対して中学・高校における成績の影響が確認できる。さらに、その影響は大学入学に近い高校時の方が強い。

次に、大学入学時点における能力の効果について確認する。model2は、大学以前の学習歴のみ統制した基本モデルに、大学入学時点における能力指標を説明変数に加えたものである。ここでは、調整済みR2乗値が増加しており、基本モデルに入学時点の能力指標を説明変数に加えることで、モデルの適合度が2.1%上昇したことになる。加えて、入学時の基礎学力は高校ランクと同等のプラス効果を持つ一方で、汎用的能力は基礎学力の半分以下程度の僅かなマイナス効果を持つ。

最後に、model2に大学での取り組み指標を説明変数に加えたmodel3により、大学での取り組みの効果を確認する。ここでも調整済みR2乗値が3.1%増加しており一定程度の効果が確認できる。特に「学習態度」「大学適応」は、「高校ランク」や「入学時の基礎学力」を上回るプラス効果を持ち、「授業経験」「環境満足」はマイナス効果を持つ。また、model2およびmodel3の結果を見る限り、「高校ランク」「高校成績」は、諸要因を統制しても効果が残存している。

こうした分析結果から大学成績を規定する要因を解釈すると、以下ようになる。まず、大学成績は、諸要因を統制しても学習歴およびそれに基づく入学時の基礎学力の影響が強い。次に、入学時の基礎学力、汎用的能力は相反する効果を持っており、それぞれの能力が独立していることが示唆されている。また、大学での取り組みと大学成績の間には、因果関係以上に、互いに高め合う相関(学習の取り組みによって大学成績が上がり、大学成績の上昇によってさらに取り組む)関係が想定される。紙幅の関係上、表は省略するが、「授業経験」「学習態度」「大学適応」「環境満足」を構成する多くの項目で、大学成績とのプラスの相関が見られる。したがって、大学成績を高める要因を備えた学生を想定すると、大学以前の学習歴や基礎学力に優れた学生が、大学適応に成功して成績を修める、典型的な優等生像が浮かび上がる。

3) 教育投資収益率の規定要因に関する基礎的分析

次に、教育投資収益率上昇効果を実証する。ここでは、大学成績を説明する3指標、①大学以前の学習歴、②大学入学時の能力、③大学での学習の取り組みに加え、④大学成績と、それに加えて所得は企業規模の影響が大きい点を踏まえ、⑤企業規模(基準は小企業就

職」といった5つの指標を、教育投資収益率の上昇を説明する変数とする。これらを説明変数として重回帰分析した結果が表6である（表5と同様に標準化係数のみを記載）。

表6 教育投資収益率の規定要因（重回帰分析）

	model1	model2	model3
高校ランク	.050 **	.048 **	.048 **
高校成績	.057 **	.051 **	.049 **
大学成績	.125 **	.135 **	.135 **
中企業就職	.431 **	.431 **	.429 **
大企業就職	.693 **	.687 **	.686 **
入学時の基礎学力		-.035 *	-.033 *
入学時の汎用能力		.045 **	.042 **
授業経験			-.056
学習態度			.007
週あたり活動			-.023
能力変化			-.146
大学適応			.036
教育満足			-.078
環境満足			.122
卒業後の備え			.130 *
調整済みR2乗値	.424	.422	.423

p<0.05:*, p<0.01:** 値は標準化係数

表6のmodel1を、大学以前の学習歴である「高校ランク」「高校成績」「大学成績」と、小企業就職を基準とした「中企業就職（中企業就職を1、それ以外を0としたダミー変数）」「大企業就職（大企業就職を1、それ以外を0としたダミー変数）」のみを投入した基本モデルとする。ここから、まず「中企業就職」「大企業就職」の効果は成績変数の中で最大である「大学成績」の4～6倍程度である。さらに、調整済みR2乗値は表5のそれと比して高くなっており、収益率は企業規模によって説明される割合が極めて高い。ここから企業規模による賃金格差がうかがえる。また成績変数のうち中学・高校・大学全ての成績が効果を持っており、「学校の学習が社会で役に立っている」ことが確認できる。さらに、その影響は大学成績が強く（中学・高校成績の2倍以上）、この結果は、大学成績（GPA）が大学教育投資収益率を高めるという、前節の分析結果を追認するものである。

次に、model1に大学入学時の能力を説明変数に加えたmodel2では、企業規模を統制した上でも入学時の能力における効果が見られる。中でも汎用的能力は、中学・高校の成績と同等の効果を持つ。また、基礎学力のマイナス効果から、単純に「基礎学力は収益率向上に役立たない」と判断せず、大学成績を含めたパス解析（図9）で表すと、基礎学力による大学成績を介

した収益率上昇の効果が確認できる。これは、大学入試で数学を受験したか否かが現在の所得に影響を与えるという、西村他（2013）の結果と整合的である。

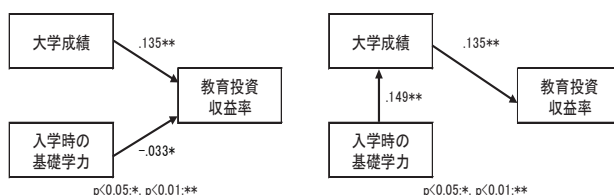


図9 大学成績、入学時基礎学力、収益率のパス図

最後に、大学での取り組みの効果を確認すべく、それらに関する8つの説明変数を追加投入したものがmodel3である。このうち「卒業後の備え」は、大学成績と同等のプラス効果を持っている。この変数は「幅広い知識の習得」「資格取得」「職業意識の形成」等の自律的な学習行動、つまり前述した「学び習慣」や「学習力（マナビリティ）」と同様の指標であり、これらが教育投資収益率を高めているという点は、前述した先行事例の結果と整合的である。

こうした分析結果から大学教育投資収益率を規定する要因を解釈すると、以下ようになる。まず、教育投資収益率は、就職先の企業規模の効果が大きい。ここから企業規模による賃金格差の実態が改めて確認できる。次に、企業規模を統制しても残存する「学習歴」の効果から、「学校の学習が社会で役に立つ」ことが実証され、さらに間接的な基礎学力の効果も含まれる。また、「入学時の汎用能力」が大学成績を従属変数とした場合と真逆の効果を持つ点、つまり学校と社会の間における評価基準の差異によって、「学校の学習が社会で役立たない」という世間一般の想定が生じている可能性が示唆される。最後に、「卒業後の備え」に代表される学習習慣の重要性は、先行事例の結果を追認するものである。

学校での学習において評価対象となり難しく、かつ基礎学力と独立した「汎用的能力」が、社会人として必要な能力として着目されるあまり、学校の学習が社会と乖離的であると捉えられる傾向にある。こうした中で、先行事例により既の実証されていた3要素「学習歴」「汎用的能力」「学習習慣」の効果を、個別でなく同時に確認することができた。つまり複合的な要因により大学教育投資収益率を上昇させていることが、以上の分析により新たに実証された。

5. 本プロジェクトの成果と今後の課題

(1) 本プロジェクトの成果

以上の分析により明らかになった、松山大学における大学教育投資の実態を整理する。①就職状況（民間就職者数・産業・企業規模別就職者数）は、民間企業就職者が81.0%、公務員就職者および未定が9.5%、民間企業就職者のうち23.9%が大企業、36.0%が中企業、40.2%が小企業に就職している。②卒業生の就職先は、学生個別の状況や特性により差が生じている。③期待生涯賃金における大学全体の平均値は、全国大卒者（国立大含）平均と全国高卒者平均の間に位置しており、安定的に推移している。④期待収益率における大学全体の平均値は全国大卒者平均を下回り、女子の収益率の方が高い。⑤投資効果が全国大卒者（国立大含）平均を上回る学生が4割程度いる一方で、投資失敗に終わる学生が1割強存在する。

加えて、⑥就職先企業規模とともに、「学習歴」「汎用的能力」「学習習慣」の3要素を同時に備えていることが、大学教育投資収益率を高める要因となり、逆に言えば投資リスクを抑える上で重要となる。

(2) 含意

松山大学における大学教育投資の実態から、大学教育の経済的側面における意義が改めて確認できる。これは、大学教育投資の重要性に関わる言明を行う上で重要な含意であると言える。一方で、こうした標準的な大学にも潜む「投資リスク」の存在には留意が必要であり、また収益率を高める（投資リスクを抑える）3つの要因への着目は、極めて重要となる。これらを踏まえ、IRの推進によって、大学教育投資の重要性とともに投資失敗の可能性を明確にし、こうしたエビデンスのより広範囲・強固な基盤を作成していくことが必要である。加えて、自大学における大学教育投資の平均的な効果とともに、投資リスクを含めたエビデンスに関する検証が望まれる。

(3) 今後の課題

本報告では、松山大学という標準的大学における大学教育投資の実態を明らかにしてきたが、これらはあくまで「投資的」「貨幣的」な側面に限られる。また投資効果の測定は、高校卒時点で就職した場合には高卒者平均と同様の賃金が得られるという仮定に基づくものである。さらに、卒業時点での賃金構造が将来に渡り安定的に継続するという仮定もされている。これらに

議論の余地があることは自明であるものの、先述した先行研究のいずれにおいても同様に取られている仮定である。ただ、この点を克服していくためには、困難ではあるものの継続的な卒業生の追跡（パネル）調査（消費的便益や非貨幣的便益についても情報を収集）を行うことが求められる。

謝辞

本報告を結ぶにあたり、これまでご指導いただいた愛媛大学仲道雅輝先生をはじめとする講師の方々、本プロジェクトの遂行およびプロジェクトにおいてご協力、ご助言を賜りました池上真人副学長、西村幸保教学推進課長をはじめとする、本報告に関わっていただいた方々に対して、深甚なる感謝の意を表し、謝辞といたします。

注

- 1) こうした計測の前提として、島（1999）と同様に次のようなものを置くこととする。①卒業時点の賃金構造が将来にわたって一定。②学生は浪人も留年もしなかったものとする。③在学中のアルバイトなどにより学生本人が得た収入と入学金・授業料以外の学費は、等しく相殺されるものとする。④すべての者が学卒後すぐに入職し60歳まで働くものとする。

引用・参考文献

- 1) 青幹大・村田治（2007）「大学教育と所得格差」『生活経済学研究』25, pp. 47-63
- 2) 岩村美智恵（1996）「高等教育の私的収益率—教育経済学の展開—」『教育社会学研究』58, pp. 5-28
- 3) 浦坂純子・西村和雄・平田純一・八木匡（2002）「数学学習と大学教育・所得・昇進—「経済学部 出身者の大学教育とキャリア形成に関する実態調査」に基づく実証分析—」『日本経済研究』46, pp. 22-43
- 4) 遠藤さとみ・島一則（2019）「女子の高等教育投資収益率の変化と現状：時系列変動をライフコース・イベントに着眼した収益率推計」『生活経済学研究』49, pp. 41-55
- 5) 島一則（1999）「大学進学行動の経済分析—収益率研究の成果・現状・課題—」『教育社会学研究』64, pp. 101-121
- 6) 島一則（2013）「教育投資収益率研究の現状と課題—海外・国内の先行研究の比較から—」『大学経営政策研究』3, pp. 17-35

- 7) 島一則 (2014) 「大学教育投資の経済効果」『個人金融』 9(1), pp. 2-14
- 8) 島一則 (2015) 「教育・学習の経済・社会的効果に関する規定要因の連関構造分析—汎用的能力に注目して—」『大学研究』 41, pp. 41-51
- 9) 島一則 (2017) 「国立・私立大学別の教育投資収益率の計測」『大学経営政策研究』 7, pp. 1-15
- 10) 島一則 (2018a) 「大学教育の効用：平均と分散：低偏差値ランク大学に着目して（特集 高等教育の費用負担）」『個人金融』 13(3), pp. 22-32
- 11) 島一則 (2021) 「大学ランク・学部別の大学教育投資収益率についての実証的研究：大学教育投資の失敗の可能性に着目して」『名古屋高等教育研究』 21, pp. 167-183
- 12) 島一則・原田健太郎・西村君平・呉書雅・真鍋亮 (2018b) 「地方私立大学における大学教育の経済的投資効果の検証—偏差値45未満の大学に着目して—, 私学高等教育研究所『私立大学の課題と展望—私学財政・国際交流・認証評価を中心に—』」『私学高等教育研究叢書』 pp. 29-62
- 13) 妹尾渉, 日下田岳史 (2011) 「教育の収益率が示す日本の高等教育の特徴と課題」『国立教育政策研究所紀要』 140, pp. 249-263
- 14) 西村和雄・平田 純一・八木 匡・浦坂 純子 (2013) 「理数系科目の学習に対する労働市場の評価」『大学論集』 44, pp. 147-162
- 15) 濱中淳子 (2009) 「専修学校卒業者の就業実態—職業教育に期待できる効果の範囲を探る」『日本労働研究雑誌』 558, pp. 34-43
- 16) 濱中淳子 (2012) 「大学教育の効用再考—文系領域における学び習慣仮説の検証」『大学論集』 43, pp. 189-205
- 17) 濱中淳子, 日下田岳史 (2017) 「教育の社会経済的效果をめぐる研究の展開」『教育社会学研究』 101, pp. 185-214
- 18) 松下佳代 (2017) 「学習成果とその可視化」『高等教育研究』 20, pp. 93-112
- 19) 真鍋亮・島一則・遠藤さとみ (2020) 「地方私立大学で民間企業に就職した男子学生の大学教育投資の期待収益率—平均と分散・変動と安定に着目して—」『生活経済学研究』 52, pp. 19-32
- 20) 矢野眞和 (1978) 「教育の投資収益と資源配分」研究代表者 市川昭午『教育における最適資源配分に関する基礎的研究』『トヨタ財団助成研究報告書』 pp. 103-145
- 21) 矢野眞和 (1982) 「入学と就職の経済学」市川昭午・菊池城司・矢野眞和『教育の経済学』第一法規出版
- 22) 矢野眞和 (1984) 「教育の収益率にもとづいた教育計画の経済学的分析」学位請求論文
- 23) 矢野眞和 (1991) 『試験の時代の終焉—選抜社会から育成社会へ』 有信堂
- 24) 矢野眞和 (1996) 『高等教育の経済分析と政策』 玉川大学出版部
- 25) 矢野眞和 (2009) 「教育と労働と社会—教育効果の視点から」『日本労働研究雑誌』 58, pp. 5-1
- 26) Hirata, J., Nishimura, K., Urasaka, J., & Yagi, T. (2006). Parents' Educational Background, Subjects "Good-At" in School and Income: An Empirical Study. *The Japanese Economic Review*, 57(5), pp. 533-546
- 27) Peter F. Drucker (1969) *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*. ピーター F. ドラッカー (2007) 『断絶の時代』 (上田惇生 訳) ダイヤモンド社

大学 IR コンソーシアム「上級生調査」質問項目・コード一覧表

質問項目(変数ラベル)	コード(値ラベル)
[問1]学籍番号(学生ID)	暗号化した学籍番号
[問2]所属学科	1=人文・社会科学, 2=自然科学, 3=文理融合, 4=芸術, 5=その他
[問3]性別	1=男性, 2=女性
[問4]年齢	1=19歳, 2=20歳, 3=21歳, 4=22~24歳, 5=25~29歳, 6=30歳以上
[問5]片道の通学時間	1=30分未満, 2=30分以上~1時間未満, 3=1時間以上~1時間30分未満, 4=1時間30分以上~2時間未満, 5=2時間以上
[問6]居住形態	1=家族または親戚と暮らしている, 2=アパート・学生マンションでひとり暮らし, 3=大学寮や合宿所, 4=その他
[問7A]授業経験: 実験、実習、フィールドワークなどを実施し、学生が体験的に学ぶ	1=まったくなかった, 2=あまりなかった, 3=ときどきあった, 4=ひんぱんにあった
[問7B]授業経験: 仕事に役立つ知識やスキルを学ぶ	
[問7C]授業経験: 授業内容と社会や日常生活のかかわりについて、教員が説明する	
[問7D]授業経験: 授業の一環でボランティア活動をする	
[問7E]授業経験: 学生自身が文献や資料を調べる	
[問7F]授業経験: 定期的に小テストやレポートが課される	
[問7G]授業経験: 教員が提出物に添削やコメントをつけて返却する	
[問7H]授業経験: 学生が自分の考えや研究を発表する	
[問7I]授業経験: 授業中に学生同士が議論をする	
[問7J]授業経験: 授業で検討するテーマを学生が設定する	
[問7K]授業経験: 授業の進め方に学生の意見が取り入れられる	
[問7L]授業経験: 取りたい授業を履修登録できなかった	
[問7M]授業経験: 出席することが重視される	
[問7N]授業経験: TAやSAなどの授業補助者から補助を受ける	
[問8A]学習態度: 授業課題のために図書館の資料を利用した	1=まったくなかった, 2=あまりなかった, 3=ときどきあった, 4=ひんぱんにあった
[問8B]学習態度: 授業課題のためにWeb上の情報を利用した	
[問8C]学習態度: インターネットを使って授業課題を受けたり、提出したりした	
[問8D]学習態度: 提出期限までに授業課題を完成できなかった	
[問8E]学習態度: 授業時間外に、他の学生と一緒に勉強したり、授業内容を話したりした	
[問8F]学習態度: 授業中、教員の考え方や意見に異議を唱えた	
[問8G]学習態度: 授業を欠席した	
[問8H]学習態度: 授業に遅刻した	
[問8I]学習態度: 授業をつまらなく感じた	
[問8J]学習態度: 授業中に居眠りをした	
[問8K]学習態度: 教職員に学習に関する相談をしたり、字内の学習支援室を利用したりした	
[問8L]学習態度: 単位とは関係のない教員あるいは学生による自主的な勉強会に参加した	
[問8M]学習態度: 大学の教職員に将来のキャリアの相談をした(卒業後の進路や職業選択など)	
[問8N]学習態度: 教員に親近感を感じた	
[問9A]週あたりの活動時間: 授業や実験に出る	1=全然ない, 2=1時間未満, 3=1~2時間, 4=3~5時間, 5=6~10時間, 6=11~15時間, 7=16~20時間, 8=20時間以上
[問9B]週あたりの活動時間: 授業時間外に、授業課題や準備学習、復習をする	
[問9C]週あたりの活動時間: 授業時間外に、授業に関連しない勉強をする	
[問9D]週あたりの活動時間: オフィスアワーなど、授業時間外に教員と面談する	
[問9E]週あたりの活動時間: 部活動や同好会に参加する	
[問9F]週あたりの活動時間: 大学外でアルバイトや仕事をする	
[問9G]週あたりの活動時間: 読書をする(マンガ・雑誌を除く)	
[問9H]週あたりの活動時間: 個人的な趣味活動をする(テレビやゲーム、映画鑑賞など)	
[問10A]入学後の能力変化: 一般的な教養	
[問10B]入学後の能力変化: 分析力や問題解決能力	
[問10C]入学後の能力変化: 専門分野や学科の知識	
[問10D]入学後の能力変化: 批判的に考える能力	
[問10E]入学後の能力変化: 異文化の人々に関する知識	
[問10F]入学後の能力変化: リーダーシップの能力	
[問10G]入学後の能力変化: 人間関係を構築する能力	
[問10H]入学後の能力変化: 他の人と協力して物事を遂行する能力	
[問10I]入学後の能力変化: 異文化の人々と協力する能力	
[問10J]入学後の能力変化: 地域社会が直面する問題を理解する能力	
[問10K]入学後の能力変化: 国民が直面する問題を理解する能力	
[問10L]入学後の能力変化: 文章表現の能力	
[問10M]入学後の能力変化: 外国語の運用能力	
[問10N]入学後の能力変化: コミュニケーションの能力	
[問10O]入学後の能力変化: プレゼンテーションの能力	
[問10P]入学後の能力変化: 数理的な能力	
[問10Q]入学後の能力変化: コンピュータの操作能力	
[問10R]入学後の能力変化: 時間を効果的に利用する能力	
[問10S]入学後の能力変化: グローバルな問題の理解	
[問10T]入学後の能力変化: 卒業後に就職するための準備の度合い	
[問11A2]英語運用能力: 聞く力(現在)	1=A1, 2=A2, 3=B1, 4=B2, 5=C1, 6=C2
[問11B2]英語運用能力: 読む力(現在)	
[問11C2]英語運用能力: 会話力(現在)	1=A1.1, 2=A1.2, 3=A2.1, 4=A2.2, 5=B1, 6=B2, 7=C1, 8=C2
[問11D2]英語運用能力: 表現力(現在)	1=A1, 2=A2, 3=B1, 4=B2, 5=C1, 6=C2
[問11E2]英語運用能力: 書く力(現在)	
[問12]渡航経験	1=渡航したことはない, 2=10日未満, 3=10日以上1ヶ月未満, 4=1ヶ月以上6ヶ月未満, 5=6ヶ月以上

質問項目(変数ラベル)	コード(値ラベル)
[問13-1]英語の検定試験:今までに英語の検定試験を受けたことはない	チェックがあれば1(受験経験なし)、チェックがなければ0を入力
[問13-2]英語の検定試験:実用英語技能検定(英検)	チェックがあれば1(受験経験あり)、チェックがなければ0を入力
[問13-2]実用英語技能検定(英検)の級(1~準2級)	1=1級, 2=準1級, 3=2級, 4=準2級
[問13-3]英語の検定試験:TOEICテスト(公開テストまたはIPテスト)	チェックがあれば1(受験経験あり)、チェックがなければ0を入力
[問13-3]TOEICテスト(公開テストまたはIPテスト)のスコア	記述された数値(スコア)を入力
[問13-4]英語の検定試験:TOEFL ITPテスト(団体受験)	チェックがあれば1(受験経験あり)、チェックがなければ0を入力
[問13-4]TOEFL ITPテスト(団体受験)のスコア	記述された数値(スコア)を入力
[問13-5]英語の検定試験:インターネット版TOEFL(TOEFL iBT)	チェックがあれば1(受験経験あり)、チェックがなければ0を入力
[問13-5]インターネット版 TOEFL(TOEFL iBT)のスコア	記述された数値(スコア)を入力
[問13-6]英語の検定試験:その他	チェックがあれば1(受験経験あり)、チェックがなければ0を入力
[問13-6]英語の検定試験:「その他」の具体的な記述内容	記述された内容(検定試験)を入力
[問13-6]その他の英語検定試験の点/級	記述された内容(点/級)を入力
[問14A]大学生活への適応:大学の学生向けサービスを上手に利用する [問14B]大学生活への適応:大学教員の学問的な期待を理解する [問14G]大学生活への適応:効率的に学習する技能を修得する [問14D]大学生活への適応:大学が求める水準に応じて学習する [問14E]大学生活への適応:時間を効率的に使う [問14F]大学生活への適応:大学教員と顔見知りになる [問14G]大学生活への適応:他の学生との友情を深める	1=まったくうまくいかなかった, 2=あまりうまくいかなかった, 3=いくらかうまくいった, 4=とてもうまくいった
[問15]学生生活の充実度	4=充実している, 3=まあまあ充実している, 2=あまり充実していない, 1=充実していない
[問16A]大学教育への満足度:専門教育あるいは所属学科の授業 [問16B]大学教育への満足度:2年次生または3年次生を対象としたゼミ(演習)などの教育内容 [問16G]大学教育への満足度:授業の全体的な質 [問16D]大学教育への満足度:日常生活と授業内容との関連 [問16E]大学教育への満足度:将来の仕事と授業内容の結びつき [問16F]大学教育への満足度:教員と話をする機会 [問16G]大学教育への満足度:学習支援や個別の学習指導 [問16H]大学教育への満足度:他の学生と話をする機会 [問16I]大学教育への満足度:大学のなかでの学生同士の一体感 [問16J]大学教育への満足度:多様な考え方を認め合う雰囲気 [問16K]大学教育への満足度:大学での経験全般について [問16L]大学教育への満足度:1つの授業を履修する学生数	1=とても不満, 2=不満, 3=どちらでもない, 4=満足, 5=とても満足
[問17A]大学の設備・支援制度への満足度:図書館の設備(蔵書やレファレンスサービス) [問17B]大学の設備・支援制度への満足度:実験室の設備や器具 [問17C]大学の設備・支援制度への満足度:コンピュータの施設や設備 [問17D]大学の設備・支援制度への満足度:コンピュータの訓練や援助 [問17E]大学の設備・支援制度への満足度:インターネットの使いやすさ [問17F]大学の設備・支援制度への満足度:奨学金など学費援助の制度 [問17G]大学の設備・支援制度への満足度:健康・保健サービス(心身の健康に関わる問題についての診療や相談) [問17H]大学の設備・支援制度への満足度:レクリエーション施設(ジムの設備など)	1=とても不満, 2=不満, 3=どちらでもない, 4=満足, 5=とても満足
[問17I]大学の設備・支援制度への満足度:キャリアカウンセリング(就職や進学に関する相談)	
[問18]学部卒業後の予定進路	1=就職する, 2=大学院に進学する, 3=留学する, 4=他大学に(編)入学する, 5=専門学校に入学する, 6=まだわからない, 7=その他
[問18a]学部卒業後の予定進路「その他」の具体的な記述内容	
[問19]将来の見通し	1=将来の見通しを持っている+何をすべきかをわかっているし、実行もしている, 2=将来の見通しを持っている+何をすべきかをわかっているが、実行はできていない, 3=将来の見通しを持っている+何をすべきかわからない, 4=将来の見通しを持っていない
[問20A]卒業後に備えて大学在学中に経験したいこと:専門分野をしっかりと身につける [問20B]卒業後に備えて大学在学中に経験したいこと:専門分野だけでなく、幅広い知識を身につけ視野を広げる [問20C]卒業後に備えて大学在学中に経験したいこと:職業意識の形成につながる教育を受ける [問20D]卒業後に備えて大学在学中に経験したいこと:企業での体験実習等を踏まえた上で、専門知識を学ぶ [問20E]卒業後に備えて大学在学中に経験したいこと:教員が設定した特定の課題に対して、チームで取り組むプロジェクト型の授業を受ける [問20F]卒業後に備えて大学在学中に経験したいこと:自分で課題を見つけ、自分で解決していくような訓練を受ける [問20G]卒業後に備えて大学在学中に経験したいこと:ディベートやプレゼンテーションの訓練を受ける [問20H]卒業後に備えて大学在学中に経験したいこと:実践的で専門性のある資格を取得するためのプログラムを受ける [問20I]卒業後に備えて大学在学中に経験したいこと:レポートや論文指導により、文書作成能力を高める [問20J]卒業後に備えて大学在学中に経験したいこと:卒業後の進路について、教職員に対して個別に相談する [問20K]卒業後に備えて大学在学中に経験したいこと:卒業後の進路について、本学の卒業生や先輩と話をする [問20L]卒業後に備えて大学在学中に経験したいこと:本学の教職員以外の大人と話をする	1=そう思わない, 2=どちらかといえばそう思わない, 3=どちらかといえばそう思う, 4=そう思う

2 次世代リーダー養成ゼミナールの概要

平成31年度「次世代リーダー養成ゼミナール」実施要項

1. 目的

将来、所属大学でのトップリーダーや高等教育界のリーダーとして大学等の経営を担うために必要な知識、技能、態度を身につけた人材を養成する。

2. 到達目標

【知識】大学等の経営に必要となる以下のことができる。

- ・高等教育に関する理論・知識を応用することができる。
- ・経営管理・戦略、財政管理・戦略、危機管理に関する理論・知識を応用することができる。
- ・リーダーシップに関する理論・知識を応用することができる。

【技能】上記の知識を利用して、大学等の大局的な運営に必要となる以下のことができる。

- ・情報収集・分析を行うことができる。
- ・企画策定・提案を行うことができる。
- ・判断を行うことができる。
- ・折衝・調整を行うことができる。
- ・後継者育成を行うことができる。

【態度】

- ・リーダーとしてふさわしい行動をとることができる。
- ・立場の違う構成員と協力して働くことができる。
- ・地域や高等教育界のニーズに応えることができる。

※本ゼミナールの詳細については、別紙1「次世代リーダー養成ゼミナール概要」及び別紙2「次世代リーダー養成ゼミナール科目一覧」をご参照ください。

3. 開催日

(第1回)	令和元年	5月22日(水)～	5月24日(金)	(愛媛大学)
(第2回)	令和元年	7月19日(金)～	7月20日(土)	(徳島文理大学)
(第3回)	令和元年	10月24日(木)～	10月26日(土)	(高知大学)
(第4回)	令和2年	1月23日(木)～	1月24日(金)	(愛媛大学)
令和2年度 新型コロナウイルス感染症拡大のため1年間休止				
(第5回)	令和3年	5月26日(水)～	5月27日(木)	(オンライン)
(第6回)	令和3年	7月14日(水)～	7月15日(木)	(オンライン)
(第7回)	令和3年	10月20日(水)～	10月21日(木)	(オンライン)
(第8回)	令和4年	1月20日(木)～	1月21日(金)	(愛媛大学)

※本ゼミナールのプログラムは、2年間で8回実施。

※令和3年度については、一部で同期型、非同期型のオンライン研修も行います。また、新型コロナウイルスの感染状況等により、対面開催からオンライン開催に変更することもあります。

※日程・開催場所については上記から変更となる場合があります。

4. 場 所（対面開催の場合）

愛媛大学城北キャンパス 愛大ミューズ3階他（愛媛県松山市文京町3）

5. 対象者

以下の条件を満たす者

- ・SPOD加盟校職員で、原則40歳以下の者
- ・各機関の長が推薦する者
- ・スタッフ・ポートフォリオを作成し、受講申し込み時に提出できる者
※別紙3「スタッフ・ポートフォリオ記入例」をご参照ください。
- ・受講にあたっての抱負が明確であり、受講申込時に文書（2,000字程度）で提出できる者
- ・SPOD研修プログラムのレベルⅡ程度を修了した者、または、それと同等の能力があると認められた者
※各機関においては受講者を選抜する段階で、面接等を実施してください。
※2年間で修了要件である全日程の9割以上出席可能な者を推薦してください。
※SPOD加盟校の職員は、修了後にSPODのSD講師として御協力願います。
※令和3年度はSPOD加盟校外への募集は行いません。

6. 募集人員

12名

- ・各機関より複数受講を希望する場合は、優先順位を付すこと。

7. 講師

愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師	仲道 雅輝
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	室長・教授	中井 俊樹
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師	村田 晋也
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師	竹中 喜一
愛媛大学教育・学生支援機構学生支援センター	講師	阿部 光伸
愛媛大学教育学生支援部 愛媛大学SD統括コーディネーター・能力開発室長		吉田 一恵
関西国際大学 学長補佐・基盤教育機構 教授・入試広報部長		福島 一政
岡山理科大学	副学長・教授	秦 敬治
立命館大学 教育開発推進機構	教授	中島 英博
福岡大学 教育開発支援機構	准教授	橋場 論
中京大学秘書部 兼 教学部教育企画課	課長	大津 正知 他

8. 修了要件

- ・原則として全日程の9割以上出席すること。
- ・全ての課題（レポート、プレゼンテーション、ディスカッション、実践等）を完遂し、合格すること。
- ・最終口頭試問で合格すること。
- ・全てのプログラムについてA～Dの4段階で評価し、総合判定A～Cの評価を得ること。

9. 主 催

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD）

本ゼミナールは、「講義」「プロジェクト」「SD実践・演習」を3つの柱とし、2年間で8回、段階的・体系的・継続的に実施する。

＜目 的＞ 将来、所属大学でのトップリーダーや高等教育界のリーダーとして大学等の経営を担うために必要な知識、技能、態度を身につけた人材を養成する。

概 要		1 年 目				2 年 目			
		1回（5月）	2回（7月）	3回（10月）	4回（1月）	5回（5月）	6回（7月）	7回（10月）	8回（1月）
講 義	「基礎科目」「高等教育」「経営戦略」「人材育成」に関する分野の受講を通じて、自大学等の政策立案・運営に応用する理論・知識を学びます。	【基礎科目】 研究方法論Ⅰ（課題発見と解決） 研究方法論Ⅱ（文献検索・調査法） 研究方法論Ⅲ（調査票の作成） 研究方法論Ⅳ（データ分析基礎） 研究方法論Ⅴ（レポートの書き方）				【高等教育分野】 高等教育政策論 高等教育史 高等教育論 教育関係法規 学生支援論			
プロジェクト	自身の関心に基づいて課題を設定し、所属大学内での課題解決のためのプロジェクトを企画・運営し、その実践の中で得られた知見をアクションリサーチの形でレポートとしてまとめます。	プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）	プロジェクト・マネジメント プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導） プロジェクト実践Ⅰ（課題設定）	プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導） ※プロジェクト決定（課題設定）	プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）	プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導） プロジェクト実践Ⅱ（進捗）	プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）	プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）	プロジェクト実践Ⅲ（発表） プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）
		インストラクション設計・スキルⅡ インプレゼンテーション・スキルⅠ ※メンタリング実践Ⅰ			SD実践Ⅰ（プログラム構築） ※メンタリング実践Ⅱ	SD実践Ⅰ（プログラム構築） SD実践Ⅱ（マイクロタイーニング） ※メンタリング実践Ⅰ	SD実践Ⅰ（プログラム構築） SD実践Ⅱ（プログラム実践） SD実践Ⅲ（プログラム振り返り）	※メンタリング実践Ⅱ	インストラクション・スキルⅡ ※ブラックスキューアッ （シラバス作成）
SD実践・演習	次世代を担うリーダーとして、立場の異なる構成員と協働する力、地域や高等教育界のニーズに応えられる力などを実践と演習を通じて身につけるとともに、他者を育成する力を修得します。								
課 題	■受講申込時提出物 ・スタッフ・ポートフォリオ（SP） ・受講にあたっての抱負								
		■第1回までの課題 ・SPワークショップ参加 ・決意表明発表準備 ・自大学プレゼン準備 ※課題の詳細は、受講決定後にお知らせいたします。	■第2回までの課題 ・講義レポート ・プロジェクト案（3つ）プレゼン準備 ・SP（更新）	■第3回までの課題 ・講義レポート ・プロジェクトの決定・憲章作成 ・プロジェクト発表準備	■第4回までの課題 ・講義レポート ・プログラム検討 ・SP（更新）	■第5回までの課題 ・講義レポート ・プロジェクト進捗報告作成 ・プロジェクト進捗発表準備 ・プログラムシラバス作成 ・プログラムスライド作成	■第6回までの課題 ・講義レポート ・実践プログラムシラバス提出（最終版） ・プログラム実践準備	■第7回までの課題 ・講義レポート ・プロジェクト実践レポート作成	■第8回までの課題 ・講義レポート ・プロジェクト実践レポート作成 ・プロジェクト発表（最終）準備 ・講師ができるシラバス提出 ■修了後提出物 ・シラバス（更新） ・プロジェクト実践レポート（最終） ・SP（更新）

次世代リーダー養成ゼミナール科目一覧

目 的		将来、所属大学でのトップリーダーや高等教育界のリーダーとして大学等の経営を担うために必要な知識、技能、態度を身につけた人材を養成する。		
到達目標	(知識)	1. 高等教育に関する理論・知識を応用することができる 2. 経営管理・戦略、財政管理・戦略、危機管理に関する理論・知識を応用することができる 3. リーダーシップに関する理論・知識を応用することができる		
	(技能)	4. 情報収集・分析を行うことができる 5. 企画策定・提案を行うことができる 6. 判断を行うことができる 7. 折衝・調整を行うことができる 8. 後継者育成を行うことができる		
到達目標	(態度)	9. リーダーとしてふさわしい行動をとることができる 10. 立場の違い構成員と協力して働くことができる		
		11. 地域や高等教育界のニーズに応えることができる		

科目名		1 年 目	2 年 目	隔 年	研修の目的 (この受講科目の存在意義を記入)	授業の到達目標 (この授業科目の学習後に到達すべき目標を、 ゼミ生を主語にして、行為動詞を使用して箇条書きに記入)
基礎 科目	研究方法論Ⅰ (課題発見と解決)	○			プロジェクトを選択する上で、必要とされる課題発見の方法およびその解決方法についての基本を理解する。	1. 課題発見のためのスキルを説明することができる 2. 課題解決の手法を理解することができる 3. 課題解決型プロジェクトのテーマ策定に活用することができる
	研究方法論Ⅱ (文献検索・調査法)	○			プロジェクトの実践やプロジェクト実践レポートをまとめる際に参考となる文献などの検索方法について理解する。	1. 文献検索の方法を説明することができる 2. 必要な文献を検索し、入手することができる 3. 他の図書館から資料を借り入れる方法を説明することができる
	研究方法論Ⅲ (調査票の作成)	○			アンケート調査とはどのような調査であるのかを理解し、その作成方法を学ぶ。	1. アンケート調査とは何かを自分のことばで説明することができる 2. アンケート調査の作成方法を説明することができる 3. アンケート調査票を作成することができる
	研究方法論Ⅳ (データ分析基礎)		○		プロジェクトや日常業務で活用できるデータ分析の基本的な内容を学ぶ。	1. データの種類を説明することができる 2. データ分析の方法を説明することができる 3. グラフの種類と特徴を説明することができる
	研究方法論Ⅴ (レポートの書き方)		○		レポートの構成の立て方、引用方法などのレポートを書く際の基本的な事項を理解する。	1. レポートの基本とは何かを説明することができる 2. 製図について説明することができる 3. 構成の立て方を説明することができる
	高等教育政策論	○			大学を取り巻く様々な政策を理解し、大学改革において必要とされるマネジメント力を発揮できるようになるための基礎を養う。	1. 1990年代以降の大学改革について説明することができる 2. 我が国の大学の特徴を説明することができる 3. 大学を巡る諸環境の変化を説明することができる
	高等教育史		○		日本の高等教育の歴史とポイントを理解し、現在の様々な大学の改革や取組への繋がり理解する。	1. 高等教育機関の現状を説明することができる 2. 日本の大学改革の歴史の概要を説明することができる
	高等教育論	○			制度・組織を中心とした高等教育に関わる基本的な内容を取り上げる。	1. 高等教育に関する基本的な理論や枠組みを説明することができる 2. 大学教育に関する基本的な理論や枠組みを説明することができる 3. 所属機関における課題を理論や枠組みに照らし合わせて説明することができる
	教育関係法規		○		我が国の学校教育関係法規(主に憲法、教育基本法、学校教育法、大学設置基準等)の基本的事項について、理解するとともに、高等教育政策の動向について正しく理解し、課題解決のための方策を提案できる。	1. 我が国の学校教育関係法規の制度概要、論点等が説明することができる 2. 業務に必要な高等教育制度の変遷や法に基づいて説明することができる 3. 高等教育政策の動向について説明することができる
	学生支援論		○		学生支援の歴史的変遷の概略を学ぶとともに、現代の高等教育において必要とされる学生支援の現状と課題を考える。	1. 現在の大卒以上の上の課題を基に方策を具体的に提案することができる 2. 学生支援の問題点について指摘することができる 3. 所属大学での学生支援の在り方について自分の考えを述べる
講義 高等教育分野	経営管理・戦略論		○		高等教育経営に関する様々な分野を取り上げ、経営管理や組織のあり方、経営戦略などについて専門的に学ぶ。学習にあたっては、理論だけでなく、ケーススタディなどの手法も取り入れ、実践的側面についても理解を深めていく。	1. 経営戦略について説明することができる 2. 高等教育経営を効果的に実践するためのマネジメント手法を説明することができる 3. 高等教育経営に関する様々な分野の情報を収集・分析し、経営戦略の策定ができる
	大学のガバナンスとマネジメント		○		ガバナンスとマネジメントの違いを理解し、戦略遂行のために自らに与えられた課題を解決する能力を養う。	1. ガバナンスとマネジメントについて説明することができる 2. 大学のガバナンスとマネジメントについて説明することができる 3. 大学改革におけるガバナンスとマネジメントの役割について説明することができる
	高等教育におけるIR		○		高等教育における計画立案、政策形成、意思決定を支援するために、データに基づく持続的な改善・意思決定(IR)を効果的・効率的に行うための問題解決方法を養う。	1. 高等教育質保証について説明することができる 2. Institutional Research(IR)について説明することができる 3. 諸外国におけるIRの展開について述べる 4. 日本におけるIRの展開について述べる
	危機管理実践		○		大学職員に求められる権利・義務を理解した上で、事件・事故等の対処方法・予防策の構築方法を学ぶ。	1. 課題を洗い出し、課題解決に取り組むことができる 2. 大学等における危機管理とは何かについて説明することができる 3. 事件・事故等に自ら判断を行い、対処することができる 4. 事件・事故等の予防策を構築することができる
	SD論		○		リーダーに必要な資質の一つとして、職場(現場)を理解すること。SD論を通して、職場(現場)の業務分析について理解する。	1. 大学における業務の意義・位置づけについて述べる 2. 職場における業務について情報を収集し、業務内容を明確化することができる 3. 職場における必要な能力の分析をすることができる
講義 人材育成分野	リーダーシップ論Ⅰ	○			自分のリーダーシップ・スタイルを分析し、部下を成長させながら組織が成果を上げるための方策について学ぶ。	1. リーダーシップの定義から、期待されている役割を説明することができる 2. リーダーのメンバーへの影響力について説明することができる 3. リーダーとして持つべき意識・取るべき行動を説明することができる
	リーダーシップ論Ⅱ		○		リーダーとフォロワーが互いに良い影響を与え合い、その相乗効果によってチーム力が高まることを学ぶ。	1. リーダーとフォロワーの両者の立場を理解し、お互いの役割を説明することができる 2. 目標を達成できるチーム作りの方法を説明することができる
	大学職員論		○		「事務職員」から「大学職員」への発展の背景を振り返り、そのプロフェッショナル性について考える。	1. これからの大学職員に求められる能力を説明することができる 2. 業務改革の進め方について説明することができる
	メンター入門	○			メンターとなる職員(上司)が、メンタリングの必要性について理解する。	1. メンタリングについて説明することができる 2. メンターの役割を説明することができる 3. スタッフ・ポートフォリオ作成時のメンターの関わり方を説明することができる
	人材育成ビジョン		○		高等教育機関における職員人材育成ビジョンの構築事例を知るとともに、その作成を支援するための手法を学ぶ。	1. 職員人材育成ビジョンについて説明することができる 2. 職員人材育成ビジョンの必要性を説明することができる 3. 職員人材育成ビジョンの作成を支援することができる
	プロジェクト・マネジメント	○			プロジェクトマネジメントの手法を理解し、プロジェクトを成功に導くツールとして活用することを目指す。	1. プロジェクト、プロジェクトマネジメントの特性について説明することができる 2. プロジェクトを成功に導くためのプロセス、実践のための手法を説明することができる
	プロジェクト実践Ⅰ (課題設定)		○		プロジェクトの企画立案、進捗管理、リスク管理などを含めてプロジェクトの課題設定につなげる。	1. プロジェクトの課題設定について、他者に説明することができる 2. 他者のプレゼンテーションに対しフィードバックを行うことができる
プロジェクト エクト	プロジェクト実践Ⅱ (進捗状況発表)	○	○		プロジェクトの進捗状況を発表することにより、振り返りを行うとともに、進行を妨げている課題(各種トラブル)の解決策を見出せるようになる。	1. プロジェクトの計画と現状の差異を説明することができる 2. 他者のプレゼンテーションに対しフィードバックを行うことができる 3. 他者からのフィードバックを精査し、問題解決の方策を策定することができる
	プロジェクト実践Ⅲ (最終プロジェクト発表)	○	○		プロジェクトの成果と課題の考察結果を説明する。	1. プロジェクトの企画・管理の手法を説明することができる 2. プロジェクトの意義や重要性について、説明することができる 3. プロジェクトの内容についての質疑応答をすることができる
	プロジェクト実践Ⅳ (ゼミ指導)	○	○		プロジェクト実践Ⅰ・Ⅱ・Ⅲの中で行われたフィードバックを省察すると共にプロジェクト遂行を通じて、課題発見能力、課題解決能力、構想力、表現力を養う。	1. 自大学の構成員を巻き込んでプロジェクトを遂行することができる 2. プロジェクトを実施し、レポートにまとめることができる
	インストラクション・スキルⅠ (プレゼンテーションスキル)	○	○		プレゼンテーション、研修講師等に必要な知識・技能・態度について学ぶ。	1. 与えられた制約の中で、意図・主旨・要点を明確に伝えることができる 2. 他者のプレゼンテーションを観察しフィードバックを行うことができる
	インストラクション・スキルⅡ (プログラム設計/シラバス作成)	○	○		SDプログラムにおける、シラバスの定義、プログラム概要、到達目標の設定、研修内容等について理解する。	1. シラバスの定義を説明することができる 2. 到達目標を設定することができる 3. 効果的な学習を促すシラバスをデザインすることができる 4. プログラム概要を作成することができる
SD実践・演習	SD実践Ⅰ (プログラム構築)	○	○		担当するプログラムにおける、プログラム概要、到達目標の設定、研修内容等について理解する。	1. SPOD-SD講師となること 2. 受講対象者のニーズを調査することができる 3. プログラムのシラバスについて、同期生と協働して作成することができる
	SD実践Ⅱ (マイクロリーディング/プログラム実践)	○	○		担当するプログラムの事前講義を行い、課題の解決策を見いだせるようになる。	1. プログラムの問題点を指摘することができる 2. プログラムを改善するためのフィードバックができる
	SD実践Ⅲ (プログラム振り返り)	○	○		振り返りを通じ、次期生に対し適切な助言を行う。	1. 次期生に対し、適切な助言を行うことができる
	メンタリング実践Ⅰ	○	○		スタッフ・ポートフォリオ作成に資するメンタリングを実践する。	1. スタッフ・ポートフォリオ作成時のメンターの関わり方を説明できる 2. スタッフ・ポートフォリオに記された内容についてメンタリングを行うことができる 3. スタッフ・ポートフォリオ作成の援助をすることができる
	メンタリング実践Ⅱ	○	○		メンタリング実践Ⅰで作成したスタッフ・ポートフォリオのブラッシュアップに向けたメンタリングを実践する。	1. スタッフ・ポートフォリオ作成時のメンターの関わり方を説明できる 2. スタッフ・ポートフォリオに記された内容についてメンタリングを行うことができる 3. スタッフ・ポートフォリオ作成の援助をすることができる

プロジェクト実践ジャーナル執筆要領

1. 投稿要件

下記の全ての要件を満たす者

- (1) プロジェクトに係るプログラムを全て修了した者
- (2) 最終口頭試問に合格した者
- (3) プロジェクト実践レポートについて、指導講師から投稿認定を受けた者
※プロジェクトに係るプログラムとは、「プロジェクト課題設定プレゼンテーション」、「プロジェクト実践レポートの書き方」、「プロジェクト企画進捗状況プレゼンテーション」、「プロジェクト発表」をいう。

2. 執筆要領

(1) 基本事項

- 1) パソコン (Microsoft-Word) を使用し、A4 版用紙で表紙、表、図、写真等を除き、1 段 24 字×45 行の 2 段組で 4 ページを目安とし、総ページ数 (表紙、表、図、写真等を入れて) 14 ページ以内とする。

(2) 原稿書式

- 1) A4 版用紙を使用し、左 20mm、右 20mm、上 20mm、下 20mm を余白とする。図・表・写真の挿入 (割付) や頁下部に脚注を入れる場合もこの余白を確保する。
- 2) 文章は、横書き 24 字×45 行、印字サイズ 10.5 ポイント、MS 明朝のフォントで作成する。図・表・写真を用いる場合は、文中の挿入箇所へ割り付けた原稿を作成して提出する。
- 3) 句読点は「,」「。」を用いる。
- 4) 文体は「である」調、文字は専門的な用語や引用などを除いて現代仮名遣いとし、常用漢字を用いる。
- 5) 数字は原則として半角にする。見出しの表題番号や、1 桁の数字、小数点、3 桁ごとのコロン、分数・計算式・統計検定・記号などの場合、読みやすくするために全角入力の使い分けや、半角空白スペースを挿入してもよい。数字フォントの選択を含めて投稿原稿の中で統一した用法にする。
- 6) 英字は原則として半角とするが、前記 5) と同じく必要に応じて全角入力の使い分けや、半角空白スペースを挿入してもよい。英字フォントの選択や、大文字・小文字の使い分け、あるいは単語や英文 (行頭スペースの空け方を含む) の行末調整方法を含めて、読みやすさを旨として投稿原稿の中で統一した用法にする。

(3) 表紙の作成要領

- 1) 表紙は、A4 版用紙を使用し、左 30mm, 右 30mm, 上 35mm, 下 30mm を余白とし、42 字×36 行の設定で次の事項を記載する。
- 2) 1 行目には“令和〇〇年度「次世代リーダー養成ゼミナール」”
3 行目に“プロジェクト実践レポート”と記載してセンタリングする。
(16 ポイント・MS 明朝)
- 3) 5 行目にタイトルを記載してセンタリングする。タイトルが 2 行以上になる場合は適当な文節で改行して 2 行目以降もセンタリングする。(22 ポイント・MS 明朝)
- 4) 副題を付ける場合、タイトルの次行に、副題の前後に「－」を付けて記載しセンタリングする。(16 ポイント・MS 明朝)
- 5) タイトル及び副題から 2 行空けて、左詰で「レポート要旨」と記載し、次行から 400 字以内で記述する。(10.5 ポイント・MS 明朝)
- 6) 所属・氏名は、レポート要旨から 2 行空けて、所属（大学名・所属等）と氏名（姓と名の間を 1 字空ける）を記載し、右詰めする。(12 ポイント・MS 明朝)
- 7) 表紙裏面には、1 行目にタイトルを記載し、2 行空けて「目次」と記載し、次行より目次を記載する。(10.5 ポイント・MS 明朝)
- 8) 目次には「章」に相当する大見出し及び、「節」に相当する小見出しまで記載する。(10.5 ポイント・MS 明朝) 見出しの記載方法は次項（4）に拠る。

*上記は別紙テンプレート参照

(4) 構成（レイアウト）

- 1) レポートの原稿の構成は、本文（例：はじめに、背景、目的、方法、結果、考察、結語）、注（付ける場合）、引用・参考文献の順とする。
- 2) 本文中の見出しは、以下のように統一する。
 - ・ 1. 2. 3. …「章」に相当（左詰め、全角 12 ポイント・MS 明朝・強調）
 - ・ 章に相当する見出しの直下を 1 行空ける、章の終わりは 2 行空けて次章へ
 - ・ (1) (2) (3) …「節」に相当（左詰め、全角 10.5 ポイント・MS 明朝・強調）
 - ・ 節に相当する見出しの直下は行を空けずに記述し、節の終わりは 1 行空けて次節へ
 - ・ 1) 2) 3) …「項」に相当（左詰め、全角 10.5 ポイント・MS 明朝・強調）
 - ・ 項以下にも見出しを付ける場合は、a. b. c. や①②③とし、項以下の見出しの直下や終わりは行を空けずに記載し、上記のごとく節の終わりになる場合は 1 行、章の終わりになる場合は 2 行空ける。
- 3) 上記 2 の「結語」の下を 2 行空けて「注」または「引用文献」等を記載する。記載方法は次々項（6）に拠る。

(5) 図・表・写真の挿入

- 1) 掲載する写真については、事前または事後に公表について了承を得る必要がある。
- 2) 図・表・写真を用いる場合は、本文に挿入して割り付け、別添でも提出する。図・表・写真は鮮明なものを用いる。
- 3) 図・表・写真はそれぞれに通し番号とタイトルを付けて、「図表 1. ○○○」と示す。
- 4) 図・表・写真を他の著作物やウェブサイト等から引用する場合は、出典をタイトルの直下に明記する。必要に応じて原著者または著作権所有者からの使用許可を得ておくこと。

(6) 注および文献の表記方法

- 1) 「注」は原則としてレポート等の末尾（引用または参考文献等の前に）に一括して記入し、文中の該当箇所の右肩に 1) 2) 3) のように通し番号を付ける。
- 2) 「注」を付ける場合、そのリストは、レポート末尾の「結語」の下を 2 行空けて、まず「注」の見出しを付ける。（左詰め・9 ポイント・MS 明朝・強調）
- 3) 「注」の見出し行の次行に、1) 2) 3) のように全角の見出し番号を付け、番号が 2 桁になる場合は数字だけ半角で記載する。（左詰め・9 ポイント・MS 明朝）
- 4) 文献は、「結語」から 2 行空けて記載する。「注」を付ける場合は「注」から 1 行空けて記載する。文献は、原則として「引用・参考文献」とする。
- 5) 「引用・参考文献」の見出しを付ける。（左詰め・9 ポイント・MS 明朝・強調）
- 6) 「引用・参考文献」の見出しの次行に、1) 2) 3) のように全角の見出し番号を付け、番号が 2 桁になる場合は数字だけ半角で記載する。（左詰め・9 ポイント・MS 明朝）
- 7) 「引用・参考文献」の配列は本文の論旨展開順とし、本文の引用箇所には著者名・年を括弧書きで記載する。

3. 提出要領

提出する原稿は、電子媒体（Word 形式と PDF 形式両方）とする。

4. 提出方法

提出期限：令和 2 年 1 月 8 日（水）

提出先：SPOD 事務局 (spod@stu.ehime-u.ac.jp)

3 次世代リーダー養成ゼミナール 活動報告（10期生）

■ 1 年目（令和元年度）

プレ 会場：愛媛大学

令和元年 5 月 17 日

1. スタッフポートフォリオ作成ワークショップ（吉田一恵先生）

スタッフポートフォリオとは、職員としての業績を根拠資料とともに蓄積し、自己省察とキャリア形成に役立てるためのものであることを知った。そのうえで、自身のキャリアを考えると同時に、組織からのキャリア形成支援を受けるために、どのようにスタッフポートフォリオを作成していけばよいのかを学んだ。

第 1 回 会場：愛媛大学

令和元年 5 月 22 日～24 日

5 月 22 日

2. 次世代リーダー養成ゼミナール受講にあたって（10 期生より決意表明）

いよいよ受講開始。講師陣と 9 期生を前に想像以上に緊張してしまい、足の震えが止まらなかった。



2. 10 期生決意表明

3. リーダーシップ論 I（村田晋也先生）

始めに自己紹介も兼ねた SP トランプが配られ、自分自身についてカードを使って説明した。その後、マシュマロチャレンジが行われ、10 期生各人の個性を観察する機会を得た。また、リーダーはフォロワーの背景を理解する必要がある、発言を促す環境作りが大事であることを学んだ。



3. リーダーシップ論

4. インストラクション・スキル I（プレゼンスキル）（吉田一恵先生）

プレゼンスキルの基本を学んだ後、決意表明時の自分の姿を見ながらの振り返りを行った。改めて見る自分の姿に恥ずかしさと悔しさを感じ、このゼミナールに衝撃を受けた。10 期生からのフィードバックは的確で、早くも同期に信頼感を持った。



4. インストラクション・スキル I

5. 研究方法論 I（課題発見と解決）（仲道雅輝先生）

ゼミナールで 2 年間かけてプロジェクトを行っていくので、その流れや方法について学んだ。「本当の問題はどこか？」と真の原因を考え抜き、「なぜ？」を繰り返し問題を掘り下げていく問題発見力について学んだ。プロジェクト実践を考える大きなヒントとなった。

5 月 23 日

6. SD 論（阿部光伸先生）

SD の概念、目的についてグループに分かれて議論した。また、自大学の組織図について何も分かっていないことに気付かされた。キングダム漫画から職場における必要な能力について学んだ。特に、問題に突き当たった時、行き詰った時に必要な力としてのリフレーミング力、対話力が印象的だった。

7. 高等教育論（中井俊樹先生）

この講義は、全体的に難しく知らないことばかりであった。高等教育の歴史年表の作成をグループで行うことになり、固まってしまった。2033年には大学進学者数は今の7割程度の人数になり、国立・私立ともに定員の規模縮小が予想される。今後の大学の在り方について危機感を持って考える機会となった。

8. プロジェクト実践Ⅱ（9期生による進捗状況発表）・プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）

（中井先生・仲道先生・竹中先生・吉田先生）

9期生のプロジェクトの進捗状況に感服すると共に、プレゼンテーションスキルの高さにも驚愕した。1年後自分たちが同じレベルに達せられるか不安を感じた。

5月24日

9. メンタリング実践Ⅰ（9期生が10期生へメンタリング）

9期生の方から、10期生に対してメンタリングを行っていただいた。自分のことを話すと同時に9期生のことを知ることができた。この後に自大学プレゼンを控えていたが、和やかな話やすい雰囲気を作っていただき、緊張感が和らいだ。

10. インストラクション・スキルⅠ（プレゼンスキル）自大学プレゼン発表

練習を積んでプレゼンに臨んだものの、いざ本番となると大変緊張した。初日の決意表明で注意された点を意識しながらプレゼンを行った。振り返りの時間が設けられ、他者の良い点・改善点を見つけることが自己のプレゼンに対する振り返りともつながっていることを学んだ。

11. 大学のガバナンスとマネジメント（中島英博先生）

「ガバナンスとマネジメントとは何か？」とグループで話し合うことから始まり、またもや固まってしまった。各大学によって、ガバナンス体制に個性があるので、再度規程等を読み込みながらマネジメントについても理解したい。この講義も大変難しく、課題の作成にも苦戦した。

12. インストラクション・スキルⅡ（プログラム設計法）（吉田一恵先生）

研修設計の方法について学んだ。目標の設定の仕方や評価の方法について知ることができた。普段、何気なく受けている研修を設計する側となると大変な準備が必要であると感じた。

第2回 会場：徳島文理大学

令和元年7月19日～20日

7月19日

13. SD実践Ⅱ（9期生による模擬講義）

9期生が担当する模擬講義が行われ、採用後3年から10年程度の職員を対象として業務を見直しする具体的手法について学んだ。具体的な事例に基づいた話をしてくださり、分かりやすい講義だった。ワーク中には、全体を見てフォローをしてくださっていた。9期生の講師姿を見て、来年自分たちができるのかと不安になりながらの受講となった。

14. 研究方法論Ⅱ（文献検索・調査法）（竹中喜一先生）

先行研究の大切さ（先生がおっしゃった「巨人の肩に乗る」との表現）、文献の探し方等について学んだ。様々な情報源について学び、複数のソースで情報を得ること、また、その文献を吟味する必要性についても学んだ。ここで学んだことは、後々、プロジェクト実践レポートを執筆する際にも役立った。

7月20日

15. プロジェクトマネジメント（仲道雅輝先生）

プロジェクトには、期間が決まっていること、独自性があること、不確実性があること、限られたリソースを活用すること、段階に沿って具体化・詳細化していくという特性があることを知った。そして、プロジェクトを成り行き任せにせず、綿密な計画のもとコントロールしていくことが重要であることを学んだ。

16. プロジェクト実践Ⅰ（10期生による課題設定①）＊3つの課題発表

自身の課題認識に基づき、3つのプロジェクトについて発表した。目的・目標の設定やその成果物の考え方について講師陣・9・10期生からたくさんアドバイスをいただいた。最終のゴールを明確にしつつ、プロジェクトの実施方法について検討を進めていきたい。

17. 高等教育政策論（竹中喜一先生）

2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）を利用し、高等教育政策について学んだ。私たちは政策を見据えつつ、現場で何ができるか考えていかなければならない。

第3回 会場：高知大学

令和元年10月24日～26日

10月24日

18. 人材育成ビジョン（吉田一恵先生）

愛媛大学の職員人材育成ビジョンの構築事例とその作成方法について学んだ。成果（結果）を挙げるには、目的が必要でありそのためにビジョンを示すことの重要性を学んだ。

10月25日

19. メンタリング実践Ⅱ（9期生が10期生にメンタリング）

ブラッシュアップしたスタッフポートフォリオを基に9期生から10期生に対してメンタリングを行っていただいた。また、プロジェクトの運営方法などについても9期生の知見を沢山教えていただいたことで、実践への不安が少し解消されると共に、9期生の偉大さを改めて感じた。

20. 研究方法論Ⅲ（調査票の作成）（竹中喜一先生）

アンケートの作成方法、質問項目の注意点について学んだ。プロジェクト実践でアンケート調査を実施する予定であったため、より実践的な講義となり、以降の調査実施に直結する内容であった。

21. SD実践Ⅱ「若手職員のための業務の見える化入門」

9期生が7月に実施した講義からブラッシュアップされた講義を受講した。9期生が自信をもって講義をされており、7月からの変化が印象的だった。

22. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）（仲道先生・竹中先生・吉田先生）

9期生の現時点でのプロジェクトの進捗状況やジャーナルにまとめていく作業について指導が行われた。9期生が行ったプロジェクトには、10期生が進めたいプロジェクトと似ている部分があり、参考になった。

10月26日

23. プロジェクト実践Ⅰ（課題設定②）＊10期生によるプロジェクトの発表・決定

実践する課題を発表した。プレゼン後の質問やフィードバックでは自分が曖昧にしている部分を指摘された。今後、いただいたアドバイスを参考にゴールを明確にしつつプロジェクトを進めていきたい。

24. 教育関係法規（橋場論先生）

「法」とは何か、「法律」との違いは何かといったことについて学んだ。大学に関する法律は、大学の裁量に任されている部分が大きく、大学の教職員の能力によることが大きいことを学んだ。

第4回 会場：愛媛大学

令和2年1月23日～24日

1月23日

25. プロジェクト実践Ⅲ 9期生によるプロジェクト発表

9期生による約1年かけて実施したプロジェクトの修了プレゼンが行われた。講師陣からは、目的と成果物が一致していること、目標を具体化することといった10期生にとって今後プロジェクトを進める上で参考になるアドバイスばかりであった。

26. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）（仲道先生・竹中先生・吉田先生）

9期生のプロジェクト実践の内容について講師陣から指導があった。

1月24日

27. SD 実践Ⅰ（プログラム構築）（丸山智子先生）

担当する予定のフォーラムの講義について、講師を交えながら議論した。10期生は、2つの案をあらかじめ検討していたため、比較しながら進め、1つに絞り、具体的な到達目標を決めていった。

28. メンター入門（吉田一恵先生）

メンタリングについて、必要性や実践方法について学んだ。信頼関係の築き方やメンティの意見を傾聴し、ポジティブなコメントを返すことでメンティに達成感を持たせるようにする。次年度に入ってくる11期生にメンタリングを実施することへの責任感が生まれた。

29. 成績通知

中間成績が通知された。自分では気付かなかった強みを評価していただくことのうれしさがあった。しかし、10期生の態度への厳しい評価もあり、落ち込んだ。次年度から、学ぶ立場ということを忘れずに、立ち居振る舞いに気を付けていこうと気持ちを新たにした。

30. 次世代リーダー養成ゼミナールを振り返って

9期生のプレゼンによる2年間の振り返りがあった。研修の裏話や2年間という長期にわたるため、公私にも様々な変化があったことなども聞くことができた。



30. 次世代リーダー養成ゼミナールを振り返って

31. 修了式

厳かな雰囲気で行われ、10期生から送辞を行い、それに対して9期生からは笹山明伸リーダーが答辞を行った。9期生は、2年間のプログラムを修了した充実感あふれる表情だった。



31. 修了式記念撮影

32. 修了パーティー

9期生を送り出す修了パーティーの準備を行った。準備のため10期生と関わる時間が長くなり、より人柄が分かってきた。10期生全員が様々な形でリーダーシップを発揮しており、支え合っていることを感じた。



32. 修了パーティー

■1年延期

新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から、1年間の延期を経てオンライン開催で、幕を開けた。

■2年目（令和3年度）

第5回 会場：オンライン

令和3年5月26日～27日

5月26日

33. 次世代リーダー養成ゼミナール受講にあたって（11期生より決意表明）

11期生の決意表明。明確な目的・目標を持ち、高いモチベーションで本ゼミナールを受講していることに頼もしさを感じた。

34. SD実践Ⅰ（プログラム構築）（仲道先生・竹中先生・吉田先生）

35. SD実践Ⅱ（マイクロティーチング）（仲道先生・竹中先生・吉田先生）

10期生の中で練り上げて来たプログラムの概要について、講義の狙い・到達目標等を講師陣に説明した。講師陣からは、講義タイトルと内容の整合性、受講対象者や目的・目標の不明瞭さ、時間配分の検討、既存プログラムとの調整などの重要なご指摘をいただき、大幅に変更することになった。

36. 研究方法論Ⅴ（レポートの書き方）（仲道先生）

修了の要件となるプロジェクト実践レポートの作成に必要な手順、参考文献や資料の探し方、客観的事実と主観的意見の区別の仕方、引用の仕方、参考文献の書き方、文章の推敲の方法など、実践的な知識を身に付けることができた。

5月27日

37. インストラクション・スキルⅠ（プレゼンスキル）自大学プレゼン発表（仲道先生・竹中先生・吉田先生）

11期生による自大学プレゼン。11期生それぞれの個性が出たプレゼンで、着眼点やプレゼンスキル共に能力の高さに、10期生も負けてられないと気持ちを引き締め直した。また、自大学以外の大学を知る事は興味深くもあった。



37. インストラクション・スキルⅠ（プレゼンスキル）自大学プレゼン発表

38. メンタリング実践Ⅰ（仲道先生・吉田先生）

先輩（メンター）として後輩（メンティ）である11期生に、アドバイスをを行った。メンターとしての心得や効果的な関わり方を意識しながら、精一杯取り組んだ。後輩に何を残せるのか、10期生の先輩（メンター）であった9期生の姿が蘇ってきた。

39. SD実践Ⅰ（仲道先生・竹中先生・吉田先生）

前日のマイクロティーチングでの指摘を受け、講義で目指す目的・目標を再検討した。講義時間（2時間）の使い方や内容のバランス、対象者、ニーズ等、結局この日は結論が出なかった。講義を行う上で、10期生として譲れない部分は何なのか・何を伝えたいのか、改めて基本となる認識を協議した。

40. プロジェクト実践Ⅱ（10期生による進捗状況発表）（中井先生・仲道先生・竹中先生・吉田先生）

10期生によるプロジェクトの進捗報告。コロナ禍の中、日常業務と並行しながらプロジェクトを進めることは大変で、思うように進められないこともあった。また11期生を前にした初めてのプレゼンでもあり、緊張感とともに、11期生からの新しい視点での質問や指摘が刺激的だった。

41. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）（仲道先生・竹中先生・吉田先生）

この頃には目に見える成果が少しずつ見える者もいれば、方向性にまだ迷いがある者もいたが、着実に前進できていたと思う。

42. 研究方法論Ⅳ（データ分析基礎）（竹中先生）非同期型 (moodle)

構成比、比較、推移、分布のように何を表したいかによって用いるグラフは異なること、データにはバラツキがあること、平均値は時にデータ全体を代表しないこと、因果関係を見出すのは難しい事等が分かった。実践ジャーナルを作成する際に、アンケート集計を行うが、様々な現象について考えを巡らせ、誤った統計処理をしないようにしたいと痛感した。

43. 高等教育史（中京大学 大津正知先生）非同期型 (moodle)

大学（高等教育機関）の歴史を学ぶことは、今日の大学の制度や問題点をより深く理解することにつながると理解した。なぜそのような状況（状況、政策、制度）になったのかに対して、歴史をさかのぼって考えることで、今日の大学の制度や課題をより深く認識できた。

第6回 会場：オンライン

令和3年7月14日～15日

7月14日

44. SD実践Ⅱ（模擬講義）

10期生による模擬講義を実施。精一杯準備したが、オンラインでのプレゼンということもあり、声掛けの仕方、ワークの内容、ワークの時間配分等改善点が多くあり、プレゼンの内容や伝え方を咀嚼しきれていなかった点が悔やまれる。自分の言葉になっていない部分はどこか、ワークの時間配分はどのくらいが最適か、どんな回答が出てくるのか等、やってみて初めて分かることがたくさんあった。10月の本番に向け、さらに磨きをかけていくこととなった。

45. SD実践Ⅰ（プログラム構築）（仲道先生・吉田先生）

講師陣、11期生に加えて修了生の方から講義内容等についてご指摘・ご指導を頂いた。視線の重要性やワークの内容等、改善点を多くご指摘頂き、その点を踏まえて、10月の本番に向けて最高のプレゼンをできるようにと気持ちを引き締め直した。

7月15日

46. プロジェクト実践Ⅰ（11期生による課題設定①）＊3つの課題発表

11期生による3つの課題発表。それぞれ、自身の経験や現在の業務上での課題認識から個性豊かな内容が多く、既にプロジェクトの足場を作っている人もいるなど、11期生の意識の高さを感じると同時に、10期生も感じた、今後プロジェクトを進めていくに際しての迷いや戸惑いが見られえた。それでも、「プロジェクトを選ぶ際に、大変かどうかではなく、やりたいかどうかだ。」という11期生の言葉には、胸を打たれるものがあった。

47. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）（仲道先生・竹中先生、吉田先生）

プロジェクトの進め方や、成果の把握・可視化等について助言をいただき、改めて自分達のプロジェクトを見つめ直すきっかけとなった。

48. 大学職員論（福島一政先生）

「事務職員」から「大学職員」への発展の背景を振り返り、大学構成員として運営の一翼を担う大学職員になるために求められる能力、大学職員へ変容する必要性、SDの本質、業務改革の進め方について学んだ。職員の能力開発は、自己成長が基本であることを理解した。

49. 大学職員論（指導・助言）（福島一政先生）

福島一政先生は大学職員から教員に転身した、エネルギッシュで優秀な方ということもあり、緊張していたが、次世代ゼミナール受講生からの質問に、事例をまじえて、非常に分かりやすく気さくにお答え頂き、有意義な時間を持つことができた。

50. 学生支援論（竹中先生）非同期型 (moodle)

大学職員として、学生が心身ともに健康な状態を維持し、安心して学生生活を送り、学業を遂行できるように、どの様に支援すればよいかを、学生支援の背景と意義、学生発達の理論、学習支援の方法、学生生活のリスク、正課外活動の支援、キャリア支援の観点から学んだ。我々職員が、学生の為にどの様な支援ができるかを考え直す事ができた。

第7回 会場：オンライン

令和3年10月20日～21日

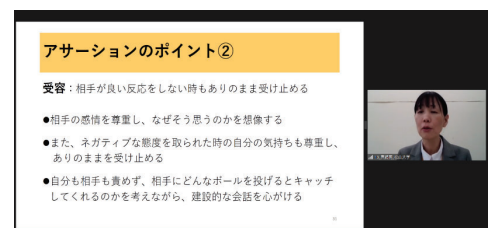
10月20日

51. 危機管理実践（吉田先生）

大学における危機管理とは何か、大学職員としてどの様に判断し、対処すべきかを具体的事例を元に学んだ。最初に、教育機関に起こった危機に関する報道の代表的な例の発生日時に関するクイズがあり、自身の危機管理に関する認識の甘さを痛感した。大学生活における危険性を予測し、防止するための処置を講じることは、学生・教職員の安全を確保し、安心して大学生活を送ることに繋がると知り、職場に戻ったら、危機管理体制、危機管理マニュアルを確認しようと思った。

52. SD実践Ⅱ10期生講義（Zoom）

7月の模擬講義で指摘を受けた点を踏まえて、ワークの問いを、回答にバリエーションがあるものに変更するとともに、時間配分も修正し、講義の際には、オペレーターにならずに、視線を聴衆に向けたことを意識した。7月の模擬講義よりも、格段によい講義となり、納得できる結果を示すことができた。



52. SD実践Ⅱ10期生講義（Zoom）

53. SD 実践Ⅲ（振り返り）

各々の評価には若干幅があったが、前回より良くなったという点では全員一致した。講師陣、11 期生からは概ね高評価を頂けたと感じている。10 期生一同、「やってよかった。」という達成感を感じることができた。改めて、ご指摘やご指導をいただいた講師の先生、貴重な機会をくださった本ゼミナールの関係者の皆様に感謝した。

54. メンタリング実践Ⅱ（10 期生が 11 期生へメンタリング）

10 期生から 11 期生へメンタリング。経験や年齢が異なる 11 期生へ少しでも気付きやこのゼミでの経験を引き出せられるように、それぞれ試行錯誤して挑んだ。

10 月 21 日

55. 経営管理・戦略論（秦 敬治先生 岡山理科大学）

「経営戦略とは何でしょうか？」と問われて、答えに窮した。秦先生の言葉は、どれも力強かった。それは、経営戦略の定義が経験に裏打ちされているからではないかと思う。経営戦略と言う難しい概念を、自分はこう思うと断言し、実行できる人特有の魅力を感じた。経営戦略策定ワークショップの表を完成させるという課題では、「自分なりに経営戦略とは何か」を見つけていくという難問に取り組んだが、まだまだだと思った。



55. 経営管理・戦略

56. リーダーシップ論Ⅱ（仲道先生）

これまで学んできたリーダーについての概念を、捉え直す絶妙のタイミングであった。リーダーは、役割であり、リーダーシップはリーダーだけが持つものではないこと。リーダーシップは双方向であること、リーダーシップには様々なスタイルが存在し、自分らしいリーダーシップを発揮することが重要であることを再確認した。相手を変える事はできない。自分を変える事はできる。という言葉が胸に刻み、研鑽に励もうと決意を新たにした。

57. プロジェクト実践Ⅰ（課題設定②）※11 期生によるプロジェクトの発表・決定（仲道先生・竹中先生・吉田先生）

11 期生のプロジェクトが決定。技術職員の業務の効率化、自律的なリスクマネジメント体制の維持、若手の人材育成、DX推進と、どのプロジェクトもそれぞれの事情や課題を見極め、それに応じて導き出された素晴らしいプロジェクトであった。11 期生の諦めずに進んでいく姿に大いに刺激を受けた。

58. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）（仲道先生・竹中先生・吉田先生）

10 期生のプロジェクトに関するゼミ指導が行われた。自分の中で漠然と考えるよりも、格段に有益なコメントをいただけた。講師の先生や、10 期・11 期からの力添えがあって、なんとかプロジェクトは進んでいく。とにかく助言はありがたい。

59. 高等教育における IR（竹中先生）(YouTube 限定公開)

IR (Institutional Research) の定義と意義、IR の調査設計とデータ収集、分析前準備と分析、情報提供から改善への過程等について学んだ。IR とは機関の計画立案、政策形成、意思決定を支援する機能があること、IR データの収集方法は多様であり、収集前には綿密な調査設計が求められること、収集後にそのままでは用いられないデータは分析前準備を行い、情報提供から改善につなげるためには、議論の場づくりが重要となること等を理解した。とはいえ、実際に、所属組織にあるデータの活用において何をすべきかという課題への取り組みとなると、思いのほか難しく、IR を実践していくためには、業務に更なる興味や疑問を持ち、連鎖的に調べたり情報収集していくことの必要性を感じた。

第8回 会場：オンライン

令和4年1月20日～21日

1月20日

60. プロジェクト実践Ⅲ 10期生によるプロジェクト発表

10期生による最終のプロジェクト報告。講師陣の指導のおかげもあり、発表の内容や話し方すべてに成長が感じられた。業務の中で問題意識を持ち、その課題をつきつめ、プロジェクトを遂行するという事は、小さくても大学を変えていくことだと10期の発表を聞きながら誇らしい気持ちになった。

61. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）（仲道先生・竹中先生・吉田先生）

10期生から11期生へプロジェクトを進めていくにあたってのアドバイスをを行った。プロジェクトの進め方、スケジュールの組み方、プロジェクト実践レポートを書くために、早めに準備しておいたほうがよい事等、実体験を踏まえた言葉が、11期生の心に届けばよいと感じた。

1月21日

62. 最終口頭試問（中井先生・仲道先生・竹中先生・吉田先生）

多かれ少なかれ緊張した「最終口頭試問」。講師陣からの質問に対して、経験したことや考えてきたことを自分なりの言葉で表現した。様々な事を体験し、知見も積み上げてきた中でこの言葉が溢れ出た。20分の予定だったがあっという間に時間が過ぎた。常に、未来に向けて何をすべきなのかを考えさせるような質問をしてくださる講師陣に感服した。

63. インストラクション・スキルⅡ（シラバス）（仲道先生）

研修の構想を示すためのシラバスの設計について学んだ。SD実践Ⅱの講義に際して、散々頭を悩ませたシラバス作成の苦勞が懐かしく思い出された。タイトルの重要性、プログラム概要や到達目標を設定する際のポイント等、受講者の事を徹底的に考え抜き作成した経験は、10期生の中に残っていたが、それと同時に、改めて体系的に学び直すことの大切さも感じた。

64. 成績通知

これまでの学びが総括的に評価されるとなると緊張した。評価は、高くても低くても、貴重な意見である。真摯に受け止めようとは思っていた。結果、全員が修了要件を満たす結果となり安堵した。

65. 次世代リーダー養成ゼミナールを振り返って

プレから第8回までの次世代リーダー養成ゼミナールの振り返りとしてスライドによるプレゼンを行った。この3年間で振り返った内容であったが、講師の先生から、未来について語られていない、との厳しくも建設的なお言葉をいただき、目が覚める思いだった。そうだ、もっと未来を語ろう・・・。

66. 修了式

11期生掛水徹リーダーの送辞に対し、10期生真鍋亮リーダーの代読で首藤から答辞が行なわれた。送る者と送られるものにとって大きな学びとなった次世代リーダー養成ゼミナールを巣立っていくと思うと、感慨深いものがあった。

67. 修了会

11期生による10期生のための修了会が催された。急遽、オンライン開催となった状況下で、ざっくばらんに話ができるブレイクアウトムールを設けたり、みんなの発言を引き出すような司会進行をしてくださったおかげで心に響く感動的な会となった。



次世代リーダー養成ゼミナールを受講して ～10期生より～

●10期生は、様々な個性を持つ集団であったが、だからこそ互いの長所や短所がよく見えたのではないかなと思う。ゼミ内で否応なく欠点を晒していくうちに、いつしか自然に、プロジェクトの悩みを語り、ときに自身の性格や業務、人生の問題にまで踏み込みながら励ましあえる仲間になっていった。こうやって冊子になってみると綺麗にまとまっているが、実際には、他人と自分の能力を比較しては自分の不甲斐なさに落ち込み、自分自身と向き合う勇気がないことに苦しみ、傷つきながらも、業務との板挟みに喘ぐという、涙なくして語る事ができないサイドストーリーが流れている。そのあたりに焦点をあてて書けば、今回とは異なる自助グループの成長譚になるのではないかなとも思う。だが、断言できるのは、次世代養成ゼミナールに参加してよかった。という事実だ。振り返ってみれば、10期生の仲間も講師の皆様も、9期生も11期生も、みんな優しかった。そういう優しさに包まれて成長できたことに、心より感謝いたします。(愛媛大学 首藤敦子)

●私は、自分が10期生で本当によかったと思う。自分たちの業務がありながら次世代リーダー養成ゼミナールの準備・課題もこなしていかなければならないという状況の中で、みんなで助け合いながら進んで行くことができた。時には仲間のプレゼンを指摘し、時には協力し考え答えを導き出すという通常業務では中々味わうことが出来ない楽しさ・苦労があった。しかし、ゼミナールを修了したあとには3年前の自分の姿と比べて確実に成長していると感じることもできるし、かけがえのない仲間を得ることができた。これからもこの関係性を大切に過ごしていきたいと思う。本当にありがとうございました。(高知大学 久保直毅)

●研修を重ねる毎に、たくさんの知識やスキルを学び、通常業務では経験しないようなことをたくさん経験できました。喜びや悩みを分かち合える素敵な10期生に出会えたことは、私にとってかけがえのない財産です。コロナ禍で大変な状況の中、常に私たち受講生に配慮しながら研修を開催いただき、ありがとうございました。今後、この経験を自大学でどう活用できるかしっかり考えていきたいと思っています。最後に、3年間ご指導くださった講師・事務局の皆様、共に歩んだ10期生、共に学んだ9期生・11期生、職場の皆様、協力いただいた皆様に心から感謝申し上げます。(徳島文理大学 半田加奈)

●10期生からリーダーシップの様々な形を学びました。回を重ねるにつれ、人柄を知り、会えると「ほっ」とした気持ちになりました。この連帯感は業務での関わりがないのに不思議です。コロナ禍により、対面とオンラインでの実施となり、新たなゼミナールの形となりました。正直、この3年間は業務との両立に苦しみ、「なぜ今受講しているのか？」といった疑問を持つこともありました。3年間の学びをどのように活かしていくのかはまだ明確ではありませんが、この場で出会った方々との縁がずっと続けば良いと思います。最後に3年間ご指導くださった講師の皆様や事務局の皆様、共にやり遂げた10期生、共に1年間学んだ11期生、9期生の皆様、職場の皆様、そしていつも支えてくれた家族に心から感謝いたします。(学校法人聖カタリナ学園 坂口 綾)

●次世代リーダー養成ゼミナールでは、大変お世話になりました。講師の先生方、事務局のみなさま、9期生・10期生・11期生の受講生のみなさんと学んだゼミでの3年間は、大変意義深い経験となりました。自己研鑽の意欲が高い仲間の集うゼミは、まさにパワースポットのような、エネルギーに満ちあふれた場所でした。最後までリーダーとしての役割は十分に果たせませんでしたが、みなさまのご尽力に助けていただき、何とか修了させていただきました。足りない部分を互いに埋め合える、素敵な仲間恵まれ幸せでした。ありがとうございました。

(松山大学 真鍋 亮)

次世代リーダー養成ゼミナール担当教職員

愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	室長・教授	中井 俊樹
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	副室長・准教授	仲道 雅輝
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師	竹中 喜一
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師	村田 晋也
愛媛大学教育・学生支援機構学生支援センター	准教授	丸山 智子
愛媛大学教育・学生支援機構学生支援センター	講師	阿部 光伸
愛媛大学教育学生支援部愛媛大学SD統括コーディネーター・能力開発室長		吉田 一恵

SPOD事務局スタッフ

愛媛大学教育学生支援部教育企画課	副課長（兼）チームリーダー	石川 尚
愛媛大学教育学生支援部教育企画課	サブリーダー	進藤 千晶

次世代リーダー養成ゼミナール
プロジェクト実践ジャーナル

第10号

2022年3月 発行

発行 四国地区大学教職員能力開発ネットワーク
(愛媛大学教育学生支援部教育企画課)

〒790-8577 愛媛県松山市文京町3番

T E L 089-927-9154

E-Mail spod@stu.ehime-u.ac.jp

ホームページ <https://www.spod.ehime-u.ac.jp/>
