

九州大学次世代型大学教育開発拠点における専門的 職員養成の現状

小林, 良彦
北海道大学高等教育推進機構

小湊, 卓夫
九州大学基幹教育院

<https://doi.org/10.15017/4363106>

出版情報：基幹教育紀要. 7, pp.143-154, 2021-02-25. 九州大学基幹教育院
バージョン：
権利関係：

九州大学次世代型大学教育開発拠点における専門的職員養成の現状

小林 良彦^{1*}, 小湊 卓夫²

¹北海道大学高等教育推進機構, 〒060-0817 札幌市北区北17条西8丁目

²九州大学基幹教育院, 〒819-0395 福岡市西区元岡744

Current status of professional staff training in the Kyushu University Initiative for the Future Development of Education

Yoshihiko KOBAYASHI^{1*}, Takuo KOMINATO²

¹Institute for the Advancement of Higher Education, Hokkaido University, N17W8, Kita-ku, Sapporo 060-0817, Japan

²Faculty of Arts and Science, Kyushu University, 744, Motoooka, Nishi-ku, Fukuoka 819-0395, Japan

*E-mail: yoshihiko@open-ed.hokudai.ac.jp

Received Oct. 31, 2020; Revised Dec. 09, 2020; Accepted Dec. 09, 2020

Since 2016, the Kyushu University Initiative for the Future Development of Education has been working on professional staff training to support educational management. In this report, we show recent contents and achievements of the training program. Furthermore, affiliations, positions of participants, and motives for participation are analyzed to elucidate the current status of the training programs. Analysis revealed that there was a tendency for participants to be beginners. This suggests that the training programs work well as training for beginners. In the last part of this report, we discuss perspectives of the professional staff in the University Education.

1. はじめに

1.1. 教学マネジメントを支援する専門的職員

大学の「大衆化」が指摘されて久しい現代において、大学は自らの教育・研究の質を継続的に点検・評価すること（内部質保証）を求められている。また、内部質保証の確立に欠かせない営為として、「教学マネジメント」の重要性が指摘されている。教学マネジメントは「大学がその教育目的を達成するために行う管理運営」と定義される¹。教学マネジメントの遂行には、学長や執行部のリーダーシップが決定的に重要であり、それらリーダーシップへの支援も不可欠となる。

支援の具体的手段として、「高度専門職」と呼ばれる人材の配置が指摘されてきた。例えば、『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』²では、

学長がリーダーシップを発揮していくためには、大学執行部が、各学部・学科の教育研究の状況を的確に把握した上で、必要な支援を行ったり、あるいは、大学執行部自らが、全

学的な具体的方針を打ち出したりしていくことが前提となる。そのためには、例えば、前者の例として、リサーチ・アドミニストレーター (URA) やインスティテューショナル・リサーチャー (IRer) [原文ママ]、産学官連携コーディネーター等を、後者の例として、アドミッション・オフィサーやカリキュラム・コーディネーター等の人材を、大学本部が配置することが考えられる。また、その他にも、弁護士・弁理士等の資格保有者、広報人材、翻訳者等、高度な専門性を有する人材(「高度専門職」)を、各大学がその実情に応じて活用し、全学的な支援体制を構築していくことが重要である。

と言及した上で、

また、前述の URA やアドミッション・オフィサー、カリキュラム・コーディネーターをはじめとする、高度の専門性を有する職種や、事務職員等の経営参画能力を向上させるため、大学が組織的な研修・研究(スタッフ・ディベロップメント (SD))を実施することも重要である。

と指摘している。

2015年に発表された『大学における専門的職員の活用実態把握に関する調査(報告書)』³では、上記で指摘されたような人材を「専門的職員」とし、24領域の職務を挙げている。本稿でも文献3の表現を踏襲し、「専門的職員」という語を使用する。さらに本稿では、アドミッション・オフィサー(AO)、カリキュラム・コーディネーター(CC)、インスティテューショナル・リサーチャー(IR)の3領域を「教学マネジメントを支援する専門的職員」と位置付けて議論を進める。

2016年に発表された国立教育政策研究所の調査報告書⁴では、教学マネジメントを支援する専門的職員の配置・評価の状況について報告されている。報告からは、教学マネジメントを支援する専門的職員の配置が未だ浸透していない様子が垣間見ることができる。特に、CCについては未配置の大学が半数を超えており、かつ9割超の大学が担当者を増やす予定ではない、という状況が報告されている。専門的職員が「役割を果たしている」という回答をした大学もおおよそ半数、もしくはそれ以下に留まっている。期待通り役割を果たしていない理由として、上位二つに挙げられていたものは「必要な能力を持つ担当者の不足」と「職務の内容や範囲が明確ではない」であった。

当該の調査報告書⁴では、教学マネジメントを支援する専門的職員の登用・活用の方針についての調査もされており、それについては「既存の教職員の能力開発を進めることによって対応する」との回答が77.7%で最も多くなっていた。

1.2. 本稿の目的

前節で見た通り、教学マネジメントを支援する専門的職員の配置は未だに発展途上にあると理解

できる。また、多くの大学が教学マネジメントの遂行に「既存の教職員の能力開発を進めることによって対応する」としていることより、能力開発の機会を担保することが喫緊の課題となっていると著者らは考えている。

教学マネジメントを支援する専門的職員の能力開発（以下、養成）は大学入試センター⁵や大学評価コンソーシアム⁶、日本高等教育開発協会⁷などで行われてきた。最近では、教育関係共同利用拠点⁸においても養成講座が行われている。前述した調査結果を踏まえると、このような専門的職員養成の機会には、「既存の教職員」が参加していると推察される。

九州大学基幹教育院は教育関係共同利用拠点「次世代型大学教育開発拠点」⁹として、2016年度より教学マネジメントを支援する専門的職員の養成に取り組んでいる。本稿では、その養成の最近の内容・成果について報告する。また、参加者の所属・職位、参加動機について分析することにより、専門的職員の実情やどのような「既存の教職員」が参加しているのか、について明らかにする。これらの整理・分析を通して、今後の九州大学次世代型大学教育開発拠点における養成プログラム企画について考察し、ひいては、日本全体における教学マネジメントを支援する専門的職員養成への示唆を得ることを目指す。

2. 九州大学次世代型大学教育開発拠点専門的職員養成モジュールの成果

2.1. 九州大学次世代型大学教育開発拠点の概要

九州大学基幹教育院は2016年7月に文部科学省教育関係共同利用拠点「次世代型大学教育開発拠点」として認定された。拠点事業の運営は、拠点認定に伴って基幹教育院内に設置された「次世代型大学教育開発センター」⁹が担っている。この拠点事業では、日本の高等教育機関が教学マネジメントや内部質保証システム構築を行うための基盤を形成することを目指し、リベラルサイエンス教育開発モジュール、大学教職員職能開発モジュール、専門的職員養成モジュールの3部門体制で研修プログラムの開発と公開研修会を実施している。

専門的職員養成モジュールについては、AO、CC、IRに焦点を当て、それらの養成を通じたコミュニティ形成を目指している。このモジュールでは、AO養成のための「アドミッション・オフィサー養成プログラム」（以下、AO養成P）、CC養成のための「カリキュラム設計担当者養成プログラム」（以下、CC養成P）、IR養成のための「インスティテューショナル・リサーチャー養成プログラム」（以下、IR養成P）という三つのプログラムで研修会を実施している。

2.2. モジュールおよびプログラムにおける成果

九州大学次世代型大学教育開発拠点では、研修会参加者数を成果指標に設定している。認定以降の年度ごとの延べ参加者数は、2016年度：352、2017年度：1,132、2018年度：1,198、2019年度：564であった。2016年度は7月の認定以降の期間であったこと、2019年度は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）対策のために5件の研修会を延期したことで、延べ参加者数がやや少なくなっている。

図1には、年度ごとの延べ参加者数について、モジュール別の割合と専門的職員養成モジュール

内のプログラム別の割合を示した。図 1 (a) からは、2017 年度を除き、拠点全体の延べ参加者数の 6 割～7 割が専門的職員養成モジュールのものであることが分かる。図 1 (b) を見ると、専門的職員養成モジュール内の内訳は 2018 年度と 2019 年度でおおよそ均等になっていることが分かる。これは専門的職員養成モジュールの 3 プログラムの実施体制が整ったことに関係している。

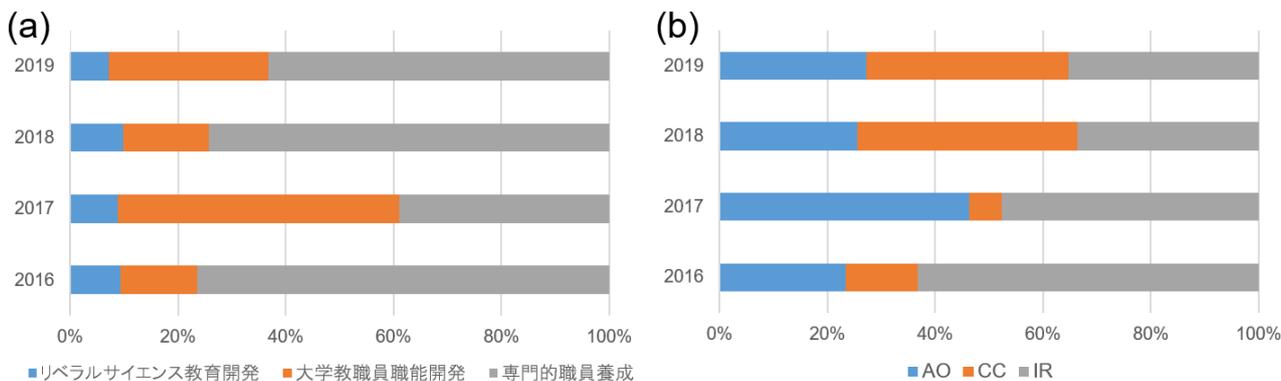


図 1 (a) モジュール別の延べ参加者の推移。(b) プログラム別の延べ参加者の推移。

図 2 は 2018 年度・2019 年度の専門的職員養成モジュールにおける研修会参加者の内訳である。参加者の 9 割が学外参加者であること (図 2 (a))、学外参加者の内の約 8 割が他大学所属であること (図 2 (b))、学外参加者は近畿や関東など全国各地から参加していること (図 2 (c)) が分かる。

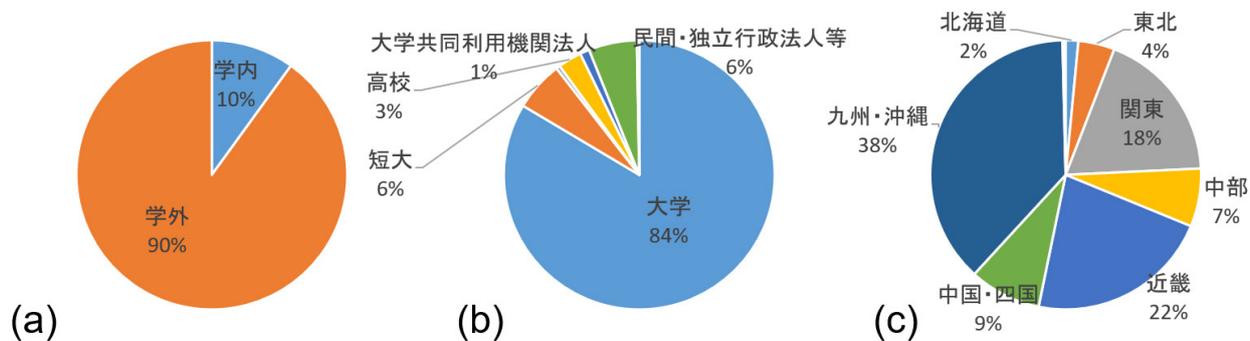


図 2 (a) 参加者の学内・学外内訳。(b) 学外参加者の所属機関種別。(c) 学外参加者の地域属性。

以降では、2018 年度および 2019 年度の専門的職員養成モジュールにおける実施内容をプログラム別に見ていく。

2.3. アドミッション・オフィサー養成プログラムの実施内容

表 1 には 2018 年度・2019 年度に実施した AO 養成 P の研修会と参加者数を示した。

AO 養成 P の研修会は新規採用者を主な対象に据えた「アドミッション・スペシャリスト能力開

発研修会」(表1、AO3)の他に、大学コンソーシアム京都¹⁰との共催(表1、AO1・AO4)や大学入試センターとの協力(表1、AO2)でも実施している。AO養成Pでこれまでに実施された研修会の詳細な内容は『九州大学 アドミッション・オフィサー養成プログラム 実施報告書』¹¹に整理されている。

表1 2018年度・2019年度に実施したアドミッション・オフィサー養成プログラムの研修会

AO1	研修会名	第3回アドミッションスペシャリスト能力開発研修会(京都会場) 特別分科会1「アドミッション専門人材開発」
	参加者数	学外:43 学内:2 合計:45
AO2	研修会名	大学入試センター・アドミッションリーダー研修「入試問題の作成と評価」
	参加者数	学外:52 学内:0 合計:52
AO3	研修会名	第3回アドミッション・スペシャリスト能力開発研修会
	参加者数	学外:89 学内:16 合計:105
AO4	研修会名	第2回アドミッションスペシャリスト能力開発研修会(京都会場) 特別分科会1「アドミッション専門人材開発」
	参加者数	学外:36 学内:2 合計:38
AO5	研修会名	アドミッションオフィサー養成セミナー「アドミッションオフィサーはなぜ必要とされるのか? -育成型入試におけるアドミッションオフィサーの役割-」
	参加者数	学外:55 学内:11 合計:66

2.4. カリキュラム設計担当者養成プログラムの実施内容

表2はCC養成Pの研修会と参加者数である。

表2 2018年度・2019年度に実施したカリキュラム設計担当者養成プログラムの研修会

CC1	研修会名	カリキュラム設計担当者養成プログラム(上級編) 「学習成果を可視化する -カリキュラムと評価の両面から-」
	参加者数	学外:55 学内:10 合計:65
CC2	研修会名	カリキュラム設計担当者養成プログラム(基礎編) 「学修成果に基づく教学マネジメントに向けて」
	参加者数	学外:65 学内:4 合計:69
CC3	研修会名	カリキュラム設計担当者養成プログラム(上級編) 「学位プログラムレベルの評価と授業科目レベルの評価をつなぐ」
	参加者数	学外:65 学内:11 合計:76

CC4	研修会名	カリキュラム設計担当者養成プログラム（実践編）「学修成果に基づく哲学教育プログラムの設計－桜美林大学哲学専攻プログラムの挑戦－」
	参加者数	学外：46 学内：10 合計：56
CC5	研修会名	シンポジウム「分野別参照基準の目指す大学教育の質保証」
	参加者数	学外：44 学内：2 合計：46
CC6	研修会名	カリキュラム設計担当者養成プログラム（初級） 「学修成果に基づく大学教育の展開に向けて」
	参加者数	学外：107 学内：10 合計：117
CC7	研修会名	カリキュラム設計担当者養成プログラム「インストラクショナル・スキルズ：学修成果に基づく大学教育の展開に向けて」
	参加者数	学外：14 学内：10 合計：24
CC8	研修会名	ワークショップ「アセスメント・データを教員に役立つものにするには－アセスメントに向けたスペシャリストと教員の協働－」
	参加者数	学外：16 学内：1 合計：17

CC 養成 P では「初級編」「上級編」「実践編」といった段階に応じた研修会を実施している（表 2、CC1・CC2・CC3・CC4・CC6）。その他に、実施担当者の国際的なネットワークを生かし、海外の研究者を招いたシンポジウムやワークショップを実施した実績もある（表 2、CC5・CC8）。

2.4. インスティテューショナル・リサーチャー養成プログラムの実施内容

続いて、表 3 には IR 養成 P の研修会と参加者数を載せた。

表 3 2018 年度・2019 年度に実施したインスティテューショナル・リサーチャー養成プログラムの研修会

IR1	研修会名	継続的改善のための IR/IE セミナー
	参加者数	学外：72 学内：7 合計：79
IR2	研修会名	IR 初級人材育成研修会
	参加者数	学外：43 学内：4 合計：47
IR3	研修会名	IR 初級人材育成研修会
	参加者数	学外：34 学内：4 合計：38
IR4	研修会名	大学評価・IR 担当者集会 2018
	参加者数	学外：224 学内：13 合計：237

IR 養成 P はグループワークを織り交ぜた初任者向けの研修会（表 3、IR2・IR3）と比較的大規模

のセミナー形式の研修会（表 3、IR1・IR4）を行っている。それらの研修会は大学評価コンソーシアムと密接に連携し、講師選定や広報活動を行っている。

3. 専門的職員養成モジュールにおける研修会参加者の分析

前節の図 2 には専門的職員養成モジュール全体の参加者について示した。本節では、表 1～表 3 に示した三つのプログラムごとの参加者分析の結果について示す。

図 3 には、AO 養成 P における研修会参加者の内訳を示した。分析からは、まず、多くの参加者が大学からの参加であり（図 3 (a)）、国立大学と私立大学からの参加が半々くらいであることが分かった（図 3 (b)）。また、職種の分類をすると、教員が約 5 割、職員が約 4 割、その他が約 1 割という結果だった（図 3 (c)）。その他に含まれた参加者を見ると、「アドミッション・オフィサー」との職名の参加者が 10%程いた。

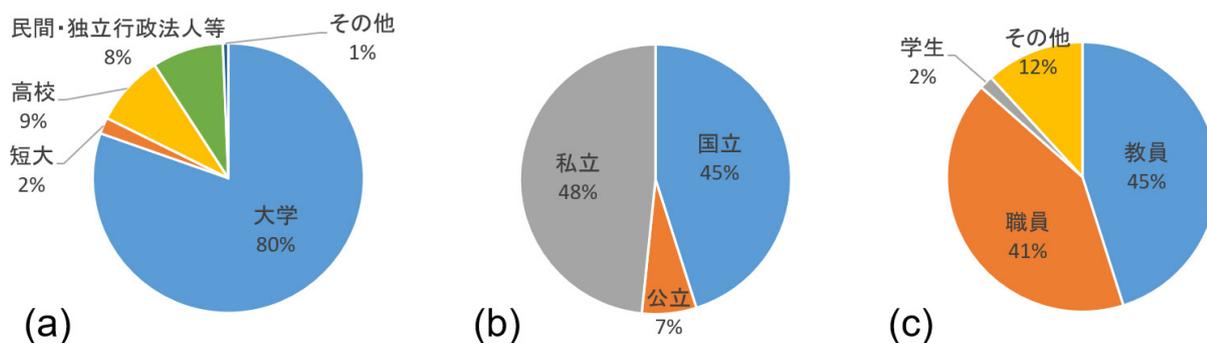


図 3 アドミッション・オフィサー養成プログラム (a) 参加者所属機関。(b) 大学からの参加者が所属する大学の種別。(c) 大学からの参加者の職種。

図 4 は CC 養成 P における研修会参加者の内訳である。こちらの研修会も大学からの参加者が大部分を占めていた（図 4 (a)）。他方で、参加者の所属大学に目を向けると私立大学からの参加者が 7 割を超える特徴があった（図 4 (b)）。この特徴は「私立大学等改革総合支援事業」¹²の影響を強く受けたことにより生まれたと推測される。この点については 4 節においても触れる。職種を見ると、やや職員からの参加が多かった（図 4 (c)）。「カリキュラム・コーディネーター」を名乗る参加者は見られなかった。

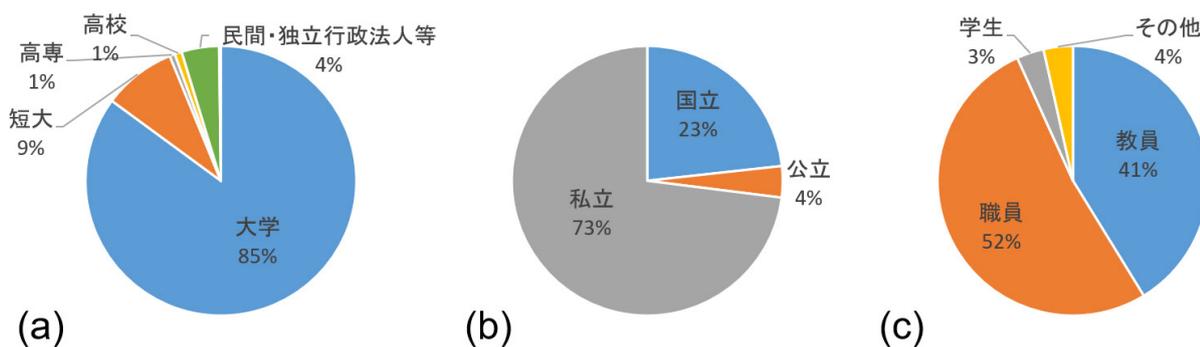


図4 カリキュラム設計担当者養成プログラム (a) 参加者所属機関。(b) 大学からの参加者が所属する大学の種別。(c) 大学からの参加者の職種。

最後に、IR 養成 P における研修会参加者の内訳を図 5 に示す。AO 養成 P と CC 養成 P と同様、こちらも大学からの参加者が大多数を占めていた (図 5 (a))。私立大学からの参加者が若干多かったが、CC 養成 P のような偏りはなかった (図 5 (b))。参加者の職種を見ると、職員の参加が 7 割であった (図 5 (c))。参加職員の所属組織を見ると、その約 20% に「IR」もしくは「インスティテューショナル・リサーチ」という単語を含む IR 関連部署であった。さらに、それらの IR 関連部署所属の職員の職名には「専門職員」「専任事務職員」といったものも散見することができた。

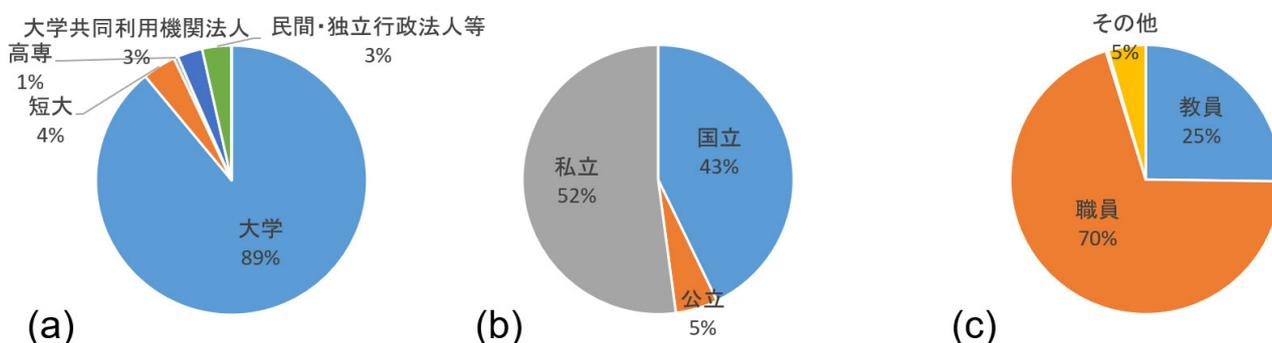


図5 インスティテューショナル・リサーチ養成プログラム (a) 参加者所属機関。(b) 大学からの参加者が所属する大学の種別。(c) 大学からの参加者の職種。

4. 専門的職員養成モジュールにおける研修会参加者の参加動機

2 節で述べた通り、専門的職員養成モジュールの 3 プログラムでは、新規採用者や初任者に向けた研修会を実施している。その意図が機能しているかどうかを明らかにするために、参加申し込み時に収集した参加動機の中から、新規採用者や初任者に関するものを整理・抜粋した。本節では、その結果について述べる。なお、結果を示す際には、著者が意味を変えない範囲で参加動機の記事表現を改変した。また、個々の参加動機の後には、どの研修会への参加動機なのかと大学種別と職種を示した。

AO 養成 P の研修会への参加動機にはアドミッション・オフィスの新設や他部署・他職務からの

異動により初歩的な知識や技能について学びたいというものが見られた。

- 次年度より再びアドミッションに携わる予定となり、高大接続や入試選抜改革について学び直したく、申し込みをした。(AO3・私立大学・職員)
- アドミッション・オフィサーとして任命され、次年度にアドミッション・オフィスを新設する準備をするため。(AO3・私立大学・職員)
- 高校教員を退職し、その後、アドミッションセンターに勤務している。主として、出願前教育を担当しているが、入試設計の基本的知識について学んだ経験がない。初歩的な知識を授けて頂きたいと願い、参加を希望した。(AO3・国立大学・教員)
- 高大連携および高大接続に関わり 1 年になる。様々な制度の変化・社会の変化の中で、基本的な考え方から実践までを学ぶことができればと思い参加を希望した。(AO3・公立大学・教員)
- 今年度途中からアドミッションセンター業務に携わるようになり、アドミッション・オフィサーとしての知識や技能を習得するため。(AO3・国立大学・教員)
- 4 月より入試課へ異動となったため、自分自身のスキルアップのため。(AO5・私立大学・職員)

事実、AO 養成 P の研修会ではアドミッション業務の経験年数が少ない参加者が多い傾向があることが分かっている。例えば、第 3 回アドミッション・スペシャリスト能力開発研修会(表 3、AO3)で行われたアンケート調査では「入試業務に関わった期間」についても聞いており、1 年未満:15%、1 年から 5 年未満:44%、5 年から 10 年未満:24%、10 年から 15 年未満:15%、15 年以上:2%、という結果を得ている¹³。

次に、CC 養成 P の研修会への参加動機である。こちらについても異動による参加希望が散見されたが、それだけでなく、アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーのいわゆる 3 ポリシーに関する基礎知識やカリキュラム改定への興味関心が目立った。

- 現在、カリキュラムの改変に携わっており、参考となる知見を得るため参加させて頂く。(CC1・私立大学・教員)
- カリキュラム設計担当となったため。(CC2・私立大学・職員)
- 教学担当事務の責任者として、学部・学科のカリキュラム改編において、職員としての立場として、検討会議に参加している。3 つのポリシーの下、どのように教育目標と整合性の取れたカリキュラムを検討できるか、知見を広げるために参加させて頂く。(CC2・私立大学・職員)
- 4 月より教学部へ異動となり、文科省等から謳われている「学修成果」とは、なにか未だ飲み込めていない部分が多いため勉強させて頂きたい。(CC2・私立大学・職員)
- 留学生を対象にした学位プログラムのコーディネーターをしているので、勉強させて頂きたい。(CC3・国立大学・教員)
- 9 月よりカリキュラムコーディネートの業務にあたっているため。(CC4・私立大学・職員)
- カリキュラム設計の担当者になるため、同僚に説明するための情報を得るため。(CC6・私立大学・教員)
- 教務委員長をしており、カリキュラムの主担当教員であり、カリキュラムにおける最新情報を

得たいと思ったため。(CC6・私立大学・教員)

また、私立大学等改革総合支援事業への対応を直接的な参加動機として挙げていた参加者も見受けられた。この点が私立大学からの参加を多く集めた要因だと推測される(図4(b))。

- 改革総合支援事業により、カリキュラム・コーディネーターがカリキュラム編成のための専門的知識等を有する専任教職員がカリキュラム編成に主体的に参画する必要があるため。(CC1・私立大学・教員)
- 私立大学等改革総合支援事業でも求められているカリキュラム・コーディネーターに関わる内容を学びたいと思ったため。(CC6・私立大学・職員)

IR 養成 P の研修会への参加動機では、「初級人材育成」を謳っていることもあり、経験年数の浅い参加者の声が目立った。また、IR 活動に関する日々の試行錯誤についても触れている参加動機も見ることができた。

- 2019年7月からIR担当の職務も開始し、試行錯誤の日々を過ごしており、IRの基本からしっかりと学びたく、参加させて頂きたい。(IR1・私立大学・職員)
- IR担当に配属されて3か月程度のため、担当者として基礎を勉強したく、参加を希望した。(IR1・私立大学・職員)
- IR室を設置した。どのようなデータを取り、どのように分析したらよいかを理解したく、申し込みした。(IR2・私立大学・職員)
- 2019年度から大学でIR専任員を担っており、IRに関する知識を深めたいため。(IR2・私立大学・教員)
- 来年から本学のIRの担当になることになったので、その勉強のために参加する。(IR3・私立大学・教員)
- 教学IRを本年度から本格的に担当することになったところに、丁度、本研修会の案内がメールで流れて来て、今後の業務に役立つと考えたため。(IR3・国立大学・教員)
- 大学として組織だっで行われていなかったIR活動を、現在、試行錯誤しながら行っている。この機会に概論、収集・分析・活用の実践例を聞かせて頂き、現在の本学活動を点検し、改善点を検討する機会としたいと考えている。(IR3・私立大学・職員)
- 昨年10月よりIR担当部署へ異動となり、初任者向けのプログラムを探していたところ、大学コンソより紹介があったので応募した。(IR3・私立大学・職員)

5. 考察と展望

専門的職員養成モジュールの3プログラムにおける参加者の職種を比較すると、AO養成P研修会参加者には教員が多いが、CC養成PとIR養成Pの研修会参加者には職員が多い傾向が見えた。AOについては、文部科学省の大学改革推進等補助金により教員ポストが任期付きで設置されたことが、研修会参加者に教員が多い要因として考えられる。しかしながら、補助金による支援が今後

無くなり教員ポストが減少する可能性は大いにある。その時、AO、CC、IR それぞれについては職員が当面担っていく状況となるだろう。

職員の場合、人事ローテーションにより定期的にポストを異動してしまう。すると、AO、CC、IR 全ての領域で毎年一定数の新任職員が生まれることが想定される。4 節に挙げたように、異動によって基礎的な知識や技能を習得したいという参加動機が散見できたことからそのことが推測できる。しかし、そのような状況では、職務遂行によって得られた知識、スキル、人的ネットワーク等の人的資本が個人には蓄積されるものの、組織内部のそのポストに職務遂行能力が蓄積され高度化することは阻害される。「既存の教職員の能力開発を進めることによって対応する」ことはある程度可能であっても、専門的職員を育成し活用することの道筋はなかなか見えてこないことが懸念される。

アンケートの自由記述から「初歩的な知識」、「最新情報」、「業務に役立つ」内容が求められていることと、AO、CC、IR の研修対象として一定数の初心者を対象とすることを踏まえると、研修内容の明確化と体系化が今後求められることとなろう。そこではAO、CC、IR それぞれの担当者に求められる職務遂行能力の内容分類と水準を示したルーブリックのような参照枠組みの構築といったことが当面想定されうる。それぞれの領域の活動内容は多岐にわたるため、それらを詳細に分類し水準分けをする枠組みとして、1) 専門的知識や必要なスキル、2) 当該領域での活動を進めるうえでの主要課題、3) 高等教育や勤務大学の文化や環境、といったものを想定することは可能であろう。その中でも1) は必須としても、専門的知識やスキルを活用する場面に関連する2) や3) をどう関連付けて研修内容に含めていくのかは大きな課題である。というのも、2) や3) の内容は1) のように共通かつ一般的なものとして提示できるもの以上に、個々の担当者の経験によって得られる個別的内容も多いため、経験知を常に整理し初心者にどうフィードバックするかを検討しなければならないからである。

昨今の状況を鑑みるに、3 ポリシーの検証という観点からAO、CC、IR に関する研修の参照枠組みを検討することも可能ではあるが、それ以上に領域固有の内容も多いだけに、今後詳細な検討が求められるところである。

以上の考察を踏まえると、特に職員を想定した、初心者向け研修会の機会確保と体系化され整理された研修内容の提供がより必要となってくることが示唆される。

ただし、このことは従来の雇用制度を前提としていることに留意しなければいけない。例えば沖は、専門的職員の雇用について「できるだけ早急に彼らの身分・処遇、雇用形態やキャリアパスを明確にし、大学教育に位置づけることが肝要となろう」と述べている¹⁴。今後、職務の明確化や雇用機会拡大と共に「高度専門職」としての専門的職員の処遇が組織的になされることが必要となろう。

謝辞

研修会参加者に関するデータの取りまとめにおいては、岡村香世子氏（九州大学基幹教育院）に多大な協力をして頂きました。この場を借りて、感謝申し上げます。

参考文献

- ¹ 文部科学省 中央教育審議会：教学マネジメント指針 (2020)
- ² 文部科学省 中央教育審議会：大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）(2014)
- ³ イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社：大学における専門的職員の活用実態把握に関する調査（報告書）(2015)
- ⁴ 朴澤泰男：第 15 章 専門的職員の役割, 「大学の組織運営改革と教職員の在り方に関する研究」最終報告書 p187-p200 (2016)
- ⁵ 大学入試センター <https://www.dnc.ac.jp/>
- ⁶ 大学評価コンソーシアム <http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php>
- ⁷ 日本高等教育開発協会 <https://www.jaedweb.org/>
- ⁸ 文部科学省：教育関係共同利用拠点制度について
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/siryo/attach/1287149.htm
- ⁹ 九州大学 基幹教育院 次世代型大学教育開発センター <http://www.artsci.kyushu-u.ac.jp/~cfde/>
- ¹⁰ 大学コンソーシアム京都 <http://www.consortium.or.jp/>
- ¹¹ 九州大学次世代型大学教育開発拠点 専門的職員養成モジュール アドミッション・オフィサー養成プログラム：九州大学 アドミッション・オフィサー養成プログラム 実施報告書 2016（平成 28）年度～2019（令和元）年度 講義録編 (2020)
- ¹² 私立大学等改革総合支援事業 https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1340519.htm
- ¹³ 九州大学次世代型大学教育開発拠点 専門的職員養成モジュール アドミッション・オフィサー養成プログラム：九州大学 アドミッション・オフィサー養成プログラム 実施報告書 2016（平成 28）年度～2019（令和元）年度 資料編 (2020)
- ¹⁴ 沖裕貴：日本の FD の現状と課題, 名古屋大学高等教育研究 19 p17-p32 (2019)