

## 大学職員のための高等教育情勢アップデート

開催趣旨

**激動の高等教育情勢を読み解き、大学運営の「主体」となる**

**—2040年を見据えた大学職員の資質と役割—**

2025年の出生数は約66.5万人となり、大学業界に留まらず社会全体に大きな衝撃を与えました。少子化の進行は止まることなく、国内18歳人口に依存する限り、大学の将来は見通せません。しかし、私たちが向き合うべきは、単なる「規模の縮小」への悲観ではありません。今、問われているのは、我が国の高等教育が直面する大きな危機、この構造的変化をどう乗り越え、大学の社会的価値を再定義するか？という「構想力」です。

中央教育審議会が2025年2月に示した「我が国の『知の総和』向上の未来像～高等教育システムの再構築～（答申）」では、急速な人口減少下においても、社会の持続可能性を支える「知の総和」を維持・発展させることが急務とされました。これを受け、国は「政策パッケージ」を通じて、大学間の連携・統合、私立大学の経営ガバナンスの抜本的強化、そして地域における大学の役割再構築を強力に推進しています。さらに、地方大学への支援策や、社会人の学び直し（リスキリング）、留学生受入れの戦略的拡大など、高等教育の枠組みそのものが劇的な変容を遂げています。

このような不透明な時代において、大学職員に求められる役割もまた、大きく変化しています。もはや、決まったルールを正確に運用するだけの「事務屋」の時代は終わりました。大学設置基準の改正、生成AIの浸透による教育・業務の変革、そして経営の透明性や教育の質保証が厳格に問われる中で、大学職員は「経営のパートナー」として、エビデンスに基づき自律的に政策を立案・実行する能力・資質が求められています。

本講義では、これまでの文教政策の歴史的な文脈を紐解きながら、最新の答申や議論が私たちの現場にどのようなインパクトを与えるのかを深掘りします。過去を理解することで現在を相対化し、未来へのヒントを掴み取ることが狙いです。

受講者の皆さんが、各大学の枠を超えて「高等教育情勢」という大きな視座を獲得し、自大学に戻られた際に、自立した変革の担い手として一步を踏み出すための「覚悟」と「知見」を共有する場にしたいと考えています。京都から、次代の大学運営を牽引するフロント・ランナーとしての自覚を共に高めていきましょう。

### 【注意事項】

本講義は、2023年度・2024年開講時の本研修プログラムを、その後の文教政策の変化を踏まえてアップデートした内容となっています。

対象の目安

全教職員（勤続年数にかかわらず、どなたでもご参加いただけます）

開催日時

2026年12月18日（金）13:00～17:00

会場

キャンパスプラザ京都

募集定員

30名（原則として、対面開催）

※ 大学コンソーシアム京都加盟大学・短期大学優先および先着順

※ 定員を超過したときは、参加をお断りする場合がございます。

※ 申込人数が定員を大きく下回るときは、開講しない場合がございますのでご了承ください。

参加費用・振込期限

加盟大学・短期大学 1,000円

非加盟大学・短期大学 4,000円

※ 請求書をお送りいたします。指定の口座にお振込みください。

【振込期限】 2026年12月14日（月）

※ 期日までにお振込みいただけない場合は、事前にご連絡ください。

申込方法・申込期間

【申込方法】

WEB ページよりお申込みください。

<https://www.consortium.or.jp/project/sd/joint-p>

【申込期間】

2026年11月4日（水）10:00～12月4日（金）17:00

研修プログラム

テーマ：激動の高等教育情勢を読み解き、大学運営の「主体」となる—2040年を見据えた  
大学職員の資質と役割—

1. アイスブレイク（グループワーク）：10分

○ 自己紹介

【問い】：2040年、あなたの大学はどうなっていると思いますか？今できることは？

大学職員として、今の仕事に「ワクワク感」はある？それとも「閉塞感」？

2. 文教政策のパラダイムシフトを知る（講義）：30分

- ① 「知の総和」答申（2024年）の衝撃：規模の縮小、組織の再編・統合、撤退
- ② 「政策パッケージ」以降、現在に至るまでの動き
- ③ 文教政策の歴史：「四六答申」から現在に至るまで
- ④ 文教政策の振り子現象：規制と緩和の繰り返し、そして今、厳格化の時代へ

### 3. 大学職員の専門性とアイデンティティ（講義）：30分

- ① 「事務屋」から「高度専門職」へ：ルーチンワークの終焉と生成AIによる業務代替
- ② 経営のパートナーシップ：教職協働を超えた「教職一体」ガバナンスと大学職員の参画

### 4. 戦略的撤退と選択的集中（講義&グループワーク）：60分

- ① 個別大学の生存戦略：定員割れが常態化する中での大学運営・教学展開の再構築
  - ② 大学間連携の生存戦略：大学間共創を通じたコレクティブ・インパクトの創出
- 【ワーク】：「捨てる領域・死守すべき領域」・「大学間共創の可能性」を言語化する。

### 5. 我が国の高等教育の未来を俯瞰する（講義）：30分

- ① 18歳人口65万人時代のリアル：留学生・社会人・リスキリングは救世主になり得るか？
- ② 地域における大学の再定義：自治体・産業界との「共創」によるエコシステムの構築？
- ③ デジタル・トランスフォーメーション（DX）のその先：教育の質の保証と個別最適化？

### 6. 大学職員の可能性・将来性～大学改革を「動かす」力の源泉（講義）：20分

- ① 中長期計画の実質化を担うもの：不都合な真実に切り込む勇氣
- ② 発展行動が育む「大学職員力」：コンピテンシースキルと組織のケイパビリティ
- ③ リーダーシップ・パイプライン：人材育成の連鎖、明日の大学を担う文化を育む

### 7. 私たちはどう生きるか？（グループワーク&発表&講評）：50分

【テーマ】：自大学の「舵」を握るのはあなた自身。5年後、10年後に向けて、今、あなたが起こす行動、「最初の一歩」は何か？

【運営】：グループ内で宣言の取り纏め・発表 → 講師からフィードバック

### 8. 終わりに：大学職員としての矜持（10分）

- ① 予測困難（VUCA）な時代だからこそ、大学の存在意義が問われる
- ② 大学淘汰の時代、その「歴史の目撃者」ではなく「歴史の創り手」としてのプライドを

※ 講義開催日まで時間があり、文教政策の動きも急であることから、そうした諸情勢を踏まえて、講義内容を見直す場合があります。

#### 講師

岡田 雄介（おかだ ゆうすけ）氏

所属：龍谷大学 法人DX推進本部 / 情報メディアセンター事務部 部長

経歴：1995年4月、龍谷大学に入職。文学部教務課、システム課、学長室、入試部を経て、2025年度から現職。この間、2004～2019年度までの16年間、学長室において経営企画、中長期計画、設置認可申請、IRなどの業務に携わる。

現在、一般社団法人大学行政管理学会の「会長（第16期）」を務める。