

SDガイドブック2023

Staff Development Guidebook 2023



SDガイドブック の使い方

このSDガイドブックは、加盟大学・短期大学において大学職員として働き始めた方を対象に、大学職員等の能力開発の取組を指すSD（Staff Development/スタッフ・ディベロップメント）に興味を持ってもらい、高等教育機関で働く意識を高めてもらうことを目的に編集しています。

内容構成は目次にあるとおりですが、まずは、Ⅰ・ⅡでSDの本質と概要を理解してください。

ついでⅢ・Ⅳ・Ⅴでは、能力開発の一助となるように、公益財団法人大学コンソーシアム京都をはじめ、関連団体の多彩なSD研修プログラムを紹介しています。ご自身のキャリア形成や能力の伸長にあわせて活用し、今後の自己研鑽活動等の計画にぜひ活かしてください。

Ⅵは、国の高等教育政策がどのように検討されているのか、その仕組みについて概要を示したものです。文部科学省等から発信される関連情報源を紹介し、「審議会」や「答申」といった日ごろよく耳にする機関等の役割や機能について紹介しています。さらに、高等教育関係の情報を得るためのポータルサイトも紹介してあります。

Ⅶは、大学職員として、高等教育界の潮流や最新の動向を学習し、調査するための資料を紹介しています。これらは大学関係者が日常、頻繁に目を通してしている主な定期刊行物等です。

大学を取り巻く環境が大きく変化をしている中、大学職員にはこれまで培ってきた能力に加え、あらたな時代を切り拓く力が求められています。このような力を身につけるためには、常に学び続ける姿勢、自己研鑽が重要です。

今後の大学運営を担うこととなる皆様が常日頃から、高等教育界の情報に対して自らのアンテナを張って、日常業務との関連を考察したり、今後の企画策定や将来にむけての展望を持つために活かしていただくことを願っています。

2023年3月

公益財団法人大学コンソーシアム京都
SD研修委員会（SDガイドブックWG）

目次

I	SDとは何か	P 2		
II	大学職員に求められる職能	P 4		
III	公益財団法人大学コンソーシアム京都のSD事業	P 6		
IV	国内のSD関連プログラム	P 18		
V	加盟校における特色ある研修制度	P 28		
VI	高等教育と国の政策動向を知る情報源	P 30		
VII	高等教育に関する主な定期刊行物およびSD関連書籍	P 32		



SDとは何か

SD（Staff Development/スタッフ・ディベロップメント）^{*1}は、大学職員の能力を高めていくための取組です。これまで、SDについては法令上、努力目標となっていました。が、複雑化する社会の中で、大学等の運営の在り方の一層の高度化や、運営を担う大学職員の資質能力の向上がより求められるようになり、2016年3月31日に改正され、2017年4月1日から施行された大学設置基準において、SDが義務化されました。

この改正では、これまでSDの対象を主に事務職員や技術職員としていたのを教員や学長等の大学執行部を含めたこと、SDの取組として最も期待されているのは研修であることがポイントとなっています。

SDが注目される背景

少子高齢化やグローバル化などの進展に伴い、急激に変化する社会の知識基盤を支える大学に対して、社会や市民からの期待はますます大きくなってきています。一方で、この期待を反映して、大学運営の在り様に対して厳しい評価の目も向けられるようになり、大学の機能再構築を目的とした大学改革の重要性が増してきています。

先に紹介した大学設置基準等の一部改正の理由として、文部科学省は、「社会のあらゆる分野で急速な変化が進行する中で、大学及び高等専門学校（以下、大学等）がその使命を十全に果たすためには、その運営についても一層の高度化を図ることが必要である」と述べており、大学等の運営に必要な知識・技能を身につけてほしいという思いが込められています。

このように、大学改革を推進する上で、大学職員の果たすべき役割は従前と比較して極めて大きくなり、その職能開発が急務となっています。

SDの展開

SDは仕事を通じて行われる能力開発としてのOJT（On the Job Training）と仕事を離れて行うOff-JT（Off the Job Training）に分かれています。

さらに、Off-JTに関する取組は、個別大学による研修、各種団体が行う研修、大学院教育の3種類に大別されます。その内容は、高等教育情勢や大学経営、組織運営等に関するものや財務・教務・学生支援などの業務別の知識修得に関わるもの、職業人の汎用的技能（コミュニケーション力、企画力、ICT、語学力等）と、多岐にわたっています。近年では、講義傾聴型の研修企画に加えて、受講者・講演者との間で双方向的に取り組む演習、文書や口頭による発表、課題解決型ワークといった、新たな形態のものも増えてきています。



SDとFDの連携

高等教育の発展のためには、SDとFD（Faculty Development/ファカルティ・ディベロップメント）^{*2}の連携がますます重要となっています。

FDとは、大学の授業内容や方法の改善を図るための組織的な研修や研究のことで、2007年4月1日から施行された大学設置基準の改正により、各大学がFDを組織的に実施することが義務づけられました。広義のSDにはこのFDを含みます。

教員・職員が資質向上を図り、教職協働を推進するために、SDとFDを区別することなく、柔軟に取り組んでいくことが望まれます。

参考

*1：SD

『大学設置基準第42条の3（研修の機会等）』

大学は、当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その職員（※）に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修（第二十五条の三に規定する研修に該当するものを除く。）の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする。

※「職員」には、事務職員のほか、教授等の教員や学長等の大学執行部、技術職員等も含まれる。

*2：FD

『大学設置基準第25条の3（教育内容等の改善のための組織的な研修等）』

大学は、当該大学の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するものとする。



大学職員に求められる職能

知識社会における大学に求められる役割と期待

大学職員に求められる職能は、ますます多様化し、高度化しています。現代は知識社会であり、そこでの大学への期待は大きくなっています。すなわち、知識社会では、知識がもっとも大切な価値であり、それゆえに知識を獲得することが重要となり、高等教育機関としての大学は多様な知識労働者を輩出することが期待されているのです。また、大学が果たすべき役割として教育、研究、社会連携がありますが、それぞれの機能に対する社会からの要請は高まり、大学の責務もそれに比例して増大しています。

大学職員の業務分野の広がりと言能の多様化・高度化

社会の要請にこたえるため、大学職員の業務分野は多岐にわたっており、求められるサービス内容も様々です。教務分野では、体系的カリキュラムの提示、充実したシラバス、授業におけるICT環境の整備、TA等の補助者配置、履修アドバイス、GPAの活用等、学生サービスの高度化が求められています。学生支援分野では、クラブ・サークル活動支援、下宿・奨学金・アルバイト情報提供に加え、進学相談、多様なカウンセリング相談、ハラスメント相談、障がい学生支援等、多岐にわたるサービスの展開や学生への充実した相談体制が必要です。研究分野では、積極的な外部資金の導入、産学官連携の発展やRA等の補助者の配置等研究支援制度の構築が重要です。社会連携分野では、父母等の保証人、卒業生、寄与者、近隣住民、地域社会、行政といったステークホルダー（利害関係者）との良好かつ円満な関係構築が必要です。総務・財務分野では、人材マネジメントやファシリティ・マネジメント（施設や環境を総合的に企画・管理・活用する手法）の実践が重要です。このような多様かつ高度な業務を実現するために、近年では、調査やデータ分析・報告、全学レベルの財務計画や戦略的計画を業務とするIR（Institutional Re-search）や研究資金の調達・管理、知財の管理・活用等をマネジメントする人材を指すURA（University Re-search Administrator）、産学官連携コーディネーター等の高度専門職が求められています。このような業務分野の広がりとともに、大学職員の職能の多様化と高度化が進んでいます。

多様な雇用形態の大学職員の増大

現在、専任職員以外の大学職員が増え、業務のアウトソーシング（外注、委託等）が広がっています。従来はほとんど専任職員だけで構成されていた事務組織は、契約職員、アルバイト職員、派遣職員等、多様な雇用形態の大学職員から構成される組織へと急速に変化しています。これらの専任職員以外の多くは、ルーティンワーク的な業務に従事していますが、専門性の高い業務に従事する職員もいます。

今後は多様な職員がそれぞれの役割を認識しつつ、有機的に連携しながら業務を遂行、大学運営をすることが求められています。



職員の専門性の高度化および大学院への進学の有用性

大学職員の職能に求められる専門性の向上に伴い、SDの高度化が求められていますが、より高度な知識・技能を要する専門職が登場しています。先に述べたIRやURAをはじめ、カウンセリング、キャリア支援、国際関係、法務、経理等の多くの業務分野で職員の専門性の高度化が期待されています。

このような専門職を目指したり、より高い専門性を身につけるニーズに対応するため、大学院の中には大学職員を対象とした専攻やコースが設置されています。大学院を修了した大学職員は、そこで得た力を業務で発揮することが期待されています。そして、大学によっては大学院進学をサポートとして、学費の一部負担やサバディカル（長期休暇）制度を設ける等、大学院への進学の有用性が認識されつつあります。

情報収集の重要性

大学を取り巻く環境の劇的な変化に伴い、情報も絶え間なく発信されています。情報を得る方法として、例えば、文部科学省が運営している「新着情報メールマガジン」等があります。メーリングリストに登録すると、高等教育に関する最新情報やイベント等のお知らせが届きます。

（P.30「Ⅵ. 高等教育と国の政策動向を知る情報源」参照）

大学職員に対するマネジメントの重要性

最後に、大学職員の職能の多様化と高度化は、大学職員に対する人材マネジメントの重要性を示しています。大学職員の採用・評価・報酬・配置・異動・昇進・退職といった人的資源管理を適切に行うこと、人材育成にこれまで以上に力を注ぐことが必要です。なぜならば、大学を取り巻く環境の劇的な変化に適切に対応し、限られたマンパワーで大学運営を行う必要性が高まるからです。その意味でも、SDは今後ますます重要となります。



公益財団法人大学コンソーシアム京都のSD事業

大学コンソーシアム京都では、スケールメリットを活かした共同事業として、大学職員の職能開発のための様々な事業を展開してきました。2023年度現在展開している諸事業の体系は以下に図示しているとおりです。昨今の高等教育政策上では、FDとSDを大学間連携で促進することの必要性が指摘されています。大学コンソーシアム京都でも、加盟校からのニーズの高い重要事業としてSDを位置づけ、連携組織としての特色を活かした取組を積極的に推進しています。実施内容、費用、参加要件等の詳細については、SD事業Webページをご覧ください。

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

名称	開講年度	新任	若手(在職5年まで)	中堅(在職10年まで)	熟達(勤続10年以上・管理職)	ガイドブック掲載ページ
SD共同研修プログラム	2023	知るほどよくビジネスマナー				P.6～7
		データやグラフの読み方・使い方				
			大学職員のための高等教育情勢(基礎)			
			これからの大学職員“URA”(基礎)			
			大学職員のキャリアー大学院進学とその後			
			課題進捗のためのプロジェクト・ファシリテーション			
			安心できるチーム作り～メンタルヘルス・ラインケア研修			
SDフォーラム	毎年開催			SDフォーラム		P.8
SDゼミナール	毎年開催			SDゼミナール		P.9～16

1

SD共同研修プログラム

【目的】

大学職員の能力向上や大学業務の効率化・高度化を目的とすると同時に、スケールメリットを活かした共同事業として実施します。

【内容】

大学職員として必要なスキルを学ぶとともに、異なる大学の職員との共同研修を行うことにより、情報交換や交流、ネットワーク形成の機会を提供するプログラムです。

【実施時期】

2023年度SD共同研修プログラム概要を参照ください。いずれのプログラムも半日完結型です。



【2023年度SD共同研修プログラム 概要】

プログラム	実施時期	内容
知るほどなっとくビジネスマナー (毎年開催)	2023年 3月23日 (木) 3月24日 (金) 5月12日 (金) ※全て同一内容	社会人・大学職員として仕事をするうえで基礎となる知識を習得することを目的としています。本研修を通じて、業務を遂行するうえで必要となる基本的なビジネスマナーを身に付けましょう。
大学職員のための高等教育情勢 (基礎)	6月14日 (水)	国が掲げる政策課題及び高等教育事情等について理解を深め、大学職員に求められる幅広い知識・視野や高い専門性とは何か、について学ぶことを目的としています。本研修を通じて、自身の目指すべき大学職員像を明確にし、学びを継続するための基礎作りとしましょう。
これからの大学職員“URA” (基礎)	7月12日 (水)	新たな大学職員の在り方の1つとして、教員の研究を研究資金、研究パートナー、知的財産等のマネジメントにより支える“URA”にとって基礎的な知識・技能を獲得することを目的とします。個の研究の発展は、大学ブランディングのみならず、よりよき社会のイノベーションの種となります。本研修で新たな職員キャリアの選択肢を獲得しましょう。
データやグラフの読み方・使い方	8月9日 (水)	大学事務職員に必要な統計の基礎知識・基礎技能を習得することを目的としています。日々の業務でアンケート集計やデータ分析などを扱う機会があるかと思いますが苦手意識のある職員も多いのではないのでしょうか。本研修では、数字に苦手意識のある文系タイプの職員を主対象に基礎的な統計手法について学習します。
課題進捗のためのプロジェクト・ファシリテーション	9月20日 (水)	様々な形態のプロジェクトを進めていくにあたっての、チーム管理、プロセス管理、課題形成、メンバー支援、意思決定等のための基礎的なファシリテーションの手法を習得することを目的とします。大学職員の業務においても、日常業務に加え、中長期的な目標を見据えたプロジェクト形成の頻度が増加しています。プロジェクトへの適切な関わりにより成果に導く技法を学びましょう。
安心できるチーム作りーメンタルヘルス・ラインケア研修	11月24日 (金)	管理監督者に求められる職場のメンタルヘルスマネジメントとしての基礎知識を学ぶとともに、事前策としてのメンタル不調者を生まない職場づくりや、健全な職場環境づくりに役立つ部下との関わり方について理解を深めることを目的としています。翌日からでも実行できる実践方法について学びましょう。
大学職員のキャリアー大学院進学とその後	12月6日 (水)	大学職員に求められている能力とそれを身に付ける手法としての大学院進学のあり方について学ぶことを目的としています。本研修を通じて、自身のキャリア形成について見つめなおし、スキルアップを目指す意識形成を行いましょう。



▲SD共同研修プログラムの様子



2

SDフォーラム

【目的】

SDの分野で関心の高いテーマを取り上げ、基調講演と分科会における話題提供や意見交換を通じて、大学職員的能力向上および交流の場を提供します。

【実施時期】

毎年10月に開催します。(1日完結型・終日)

実施年度	回	メインテーマ	基調講演者	所属（開催時）
2003	第1回	大学アドミニストレータの役割	肥塚 浩 氏	立命館アジア太平洋大学教授
2004	第2回	大学アドミニストレータ像の構築に向けて ※パネルディスカッション形式	パネリスト 和田 實一 氏 河村 能夫 氏 藤本 圭司 氏 コーディネーター 肥塚 浩 氏	法政大学理事・総長室長 龍谷大学経済学部教授 京都経済同友会常任幹事事務局長 立命館大学経営学部教授
2005	第3回	職員の人材育成	合田 隆史 氏	文部科学省会計課長
2006	第4回	大学マネジメントにおける教職協働	絹川 正吉 氏	国際基督教大学名誉教授
2007	第5回	大学運営におけるリーダーシップと大学改革	川本 八郎 氏	学校法人立命館相談役
2008	第6回	人材マネジメントと職員の能力開発	森本 靖一郎 氏	学校法人関西大学理事・相談役
2009	第7回	教育の質向上を支える職員の職能開発	篠田 道夫 氏	日本福祉大学常任理事
2010	第8回	「協働」から生まれる職員の能力開発	横田 利久 氏	中央大学合併推進本部担当部長
2011	第9回	大学職員のキャリアデザイン	秦 敬治 氏	愛媛大学教育企画室副室長・准教授
2012	第10回	若手職員の成長・育成	夏目 達也 氏	名古屋大学高等教育研究センター教授
2013	第11回	実践知を活かす	松尾 睦 氏	北海道大学大学院経済学研究科教授
2014	第12回	変化の時代に求められる自律的人材	楠見 孝 氏	京都大学大学院教育学研究科教授
2015	第13回	多様な繋がりを育む大学職員	平田 オリザ 氏	東京藝術大学COI研究推進機構特任教授
2016	第14回	大学職員の「専門性」を考える	高橋 俊介 氏	慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授
2017	第15回	AI時代の大学職員	①山川 宏 氏 ②菅野 信 氏	①株式会社ドワンゴドワンゴ人工知能研究所所長／特定非営利活動法人全脳アーキテクチャ・イニシアティブ代表 ②グーグル・クラウド・ジャパン合同会社カスタマーエンジニア日本担当マネージャー
2018	第16回	20年後の大学について考える	喜久里 要 氏	早稲田大学研究戦略センター専任職員
2019	第17回	2040年の大学のカたち、職員のカたち	佐藤 法仁 氏	岡山大学企画・評価・総務担当副理事、リサーチアドミニストレーター、内閣府科学技術政策フェロー
2020	第18回	新たな価値を生むこれからの大学職員の姿 —ルーティンワークからの脱却—	両角 亜希子 氏	東京大学大学院教育学研究科 准教授
2021	第19回	ポストコロナ／ウィズコロナ時代の働き方改革 ～大学職員×DX推進～	青木 孝文 氏	東北大学理事・副学長（企画戦略総括・プロボスト・CDO）
2022	第20回	ガバナンス改革と大学職員の役割	①吉武 博通 氏 ②両角 亜希子 氏	①情報・システム研究機構監事／東京家政学院理事長／筑波大学名誉教授 ②東京大学大学院教育学研究科 教授

3 SDゼミナール

将来の大学運営を自律的・主体的に担う職員の育成を目的とした連続研修プログラムです。計9回の研修（講義＋ワーク）、成果発表の場として公開プレゼンテーション、政策提言レポートの提出があります。また、SDゼミナール受講後にフォローアップ研修を開催します。

【期間】

■ 5月～7月：毎週土曜日の連続講義（全9回）

■ 9月：公開プレゼンテーション（成果発表）

公開プレゼンテーションフォロー研修

■ 11月：政策提言レポートの提出*

*政策提言レポートを報告集としてまとめた

「SDゼミナール政策提言レポート集」を発行いたします。

（12月発行）P.14～P.16参照

■ 翌年5月：フォローアップ研修*

*SDゼミナール受講後、業務にどのように活かされているのか、研修を通してお互いの変化や成長、達成したことを振り返ります。



▲SDゼミナールの様子

【対象】原則、大学職員としての職務経験が3年以上

【2023年度SDゼミナール 概要】

実施日	講義テーマ	時間	講師 ※所属・役職は2023年3月現在
第1回 5月27日(土)	オリエンテーション SDゼミナールの受講の心構え（修了生からのメッセージ）	13:00～ 14:30	
	アカデミック・ライティングの基礎 －「問題意識」を具体的な「問い」に変換する方法とは？－	14:50～ 16:50	坂本 尚志 氏（京都薬科大学 一般教育分野 准教授）
第2回 6月3日(土)	大学の歴史と制度 －未来を創るために高等教育の歴史と制度を理解する－	13:50～ 17:00	宮林 常崇 氏（東京都立大学法人 東京都立産業技術大学院大学管理課長）
第3回 6月10日(土)	大学の戦略とリーダーシップ－戦略を創出する組織づくり－	13:50～ 17:00	古武 博通 氏（情報・システム研究機構監事／東京家政学院理事長／筑波大学名誉教授）
第4回 6月17日(土)	アカデミック・リテラシーと政策提言レポート －アカデミック・リテラシーを理解し、リサーチを開始する－	13:50～ 17:00	村山 孝道 氏（SD研修委員会 委員長／京都文教中学校・高等学校 事務長）
第5回 6月24日(土)	大学教育の質保証に向けた教学マネジメント －自校の教学マネジメントを推進していくための討議と助言－	13:50～ 17:00	西野 毅朗 氏（京都橋大学 教育開発・学習支援室／経営学部 経営学科 専任講師）
第6回 7月1日(土)	大学と社会－地域連携の意味と大学の役割－	13:50～ 17:00	深尾 昌峰 氏（龍谷大学 政策学部 教授）
第7回 7月8日(土)	大学と高大連携・高大接続 －高等学校教育から「高大接続改革」を考える－	13:50～ 17:00	荒瀬 克己 氏（独立行政法人教職員支援機構 理事長）
第8回 7月15日(土)	大学と高等教育政策－高等教育政策の側から大学を見ると－	13:50～ 17:00	松坂 浩史 氏（独立行政法人日本スポーツ振興センター 理事）
第9回 7月22日(土)	ブランディング・学生募集－大学ブランディングの進め方－	13:50～ 17:00	上條 憲二 氏（愛知東邦大学 経営学部 地域ビジネス学科 教授）
成果報告会 9月9日(土)	公開プレゼンテーション	13:00～ 18:00	
研修 9月16日(土)	公開プレゼンテーションフォロー研修	13:50～ 17:00	白藤 康成 氏（京都産業大学 学長室IR推進室）

※ 上記については予定であり、変更となる場合がございます。

SDゼミナール修了生の声

SDゼミナールは2022年で6年目を迎えました（2020年・2021年は中止）。2022年度修了生の西田さんと吉村さんにSDゼミナールの受講を通じて感じたことをお話しいただきました。

西田実里さん

SDゼミナール6期生（2022年修了）／京都産業大学 教学センター

政策提言レポート：テーマ「発達障害グレーゾーン学生への修学支援体制構築」

【経 歴】

2015年4月～ 2021年5月 経理部

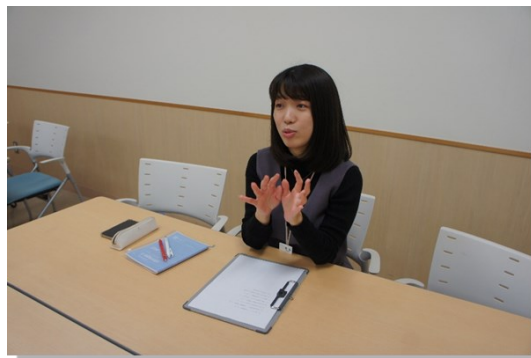
2021年6月～ 教学センター（生命科学部事務室）

事務局：SDゼミナールを受講しようと思ったきっかけは何ですか。

西田さん： 本学の人事担当から声をかけてもらったのが最初のきっかけです。教学部門に異動して、もうすぐ1年になるというタイミングで声をかけてもらいました。今の教学センター（生命科学部事務室）に所属する前は、経理部に所属していて、法人部門の研修に参加する機会がありました。しかし、教学部門に異動してからは、コロナ禍ということもあってか、あまり研修に参加する機会がありませんでした。そのため、良い機会を頂いたと思い、喜んでお引き受けしました。

事務局：最も印象に残っている講義や出来事がありますか。

西田さん： 最初に思い浮かぶのが、東京都立大学の宮林 常崇先生の講義です。研修というと「大学設置基準」や「学校教育法」といった知識一辺倒のものも多いと思います。ですが、宮林先生は知識と実践のバランスを教えてください、改めて大学職員の裁量と責任を学ぶことができ、感動しました。ぜひ近くでお仕事して勉強させて頂きたいとも思いました。具体的な講義を挙げると、宮林先生が一番に思い浮かびますが、オムニバス形式でさまざまな講師から学べることは、大学職員の業務を多角的に理解することに繋がりました。SDゼミナールの最大の魅力だと思います。



事務局：学びがどのように活かされているか、受講後の変化はありましたか。

西田さん： 研修の集大成でもあるレポートを執筆するにあたり、やるからには、自分自身がもともと関心のあるテーマで取り組もうと思っていました。そこで、レポートを書く前に、本学の職員に対し、アンケート調査を行いました。研修という名目がなければ、ここまで踏み込んだ行動はできなかったと思います。このアンケートを収集する中で知った先輩職員の修学指導における実践例は、参考になり業務で生きていると思います。また、意識的な部分では、自分自身の大学職員としての価値観がより鮮明になったと思います。たくさんの講師の話を聞くことが、大学職員として大事にしたいことを繰り返し考える機会になったからだと思います。大学職員は制度を通じて、多くの学生にアプローチすることができます。一方で制度では寄り添いきれない個々の学生の思いにも、きちんと敬意をもって対応しなければならないと思います。改めて自分の価値観を意識する機会になりました。

事務局：他大学の職員と一緒に学ぶことについて、どのような関係性を築けられましたか。

西田さん：一緒に受講した同期の存在は、良い意味で頑張らざるを得ない状況に追い込んでくれました。とにかく研修で課される課題の量が多い。真摯に取り組む同期の存在がなければ、逃げ出してしまうていたと思います。同期のおかげでモチベーションを維持できました。

また、実務レベルでの困りごとや他大学の情報収集等、気軽に仕事の相談ができる関係性を構築できたと思います。オンライン中心の研修ではありましたが、厳しい研修と一緒にやり抜く中で、連帯感が生まれたのだと思います。



▲SDゼミナール受講中の西田さん

事務局：土曜日の受講にあたり、仕事との両立はできましたか。

西田さん：「両立」というよりも、仕事の割合は変えずに、そこにSDゼミナールの研修をプラスする意識で臨んでいました。なので、研修期間は休日を削った部分もあり、常にへとへとでした。もちろん仕事の割合を調整することで研修と両立する方法もあったとは思いますが、周囲もそれを選択しようとするれば、サポートしてくれたとは思いますが。ただ、研修はプラスアルファで取り組むものだという意識があったからこそ、研修にも仕事にも面白味を感じられたのだと思います。土曜日の受講に関しては、本学の就業規則の関係上、休日と重複することもありましたが、振替休日を取る等でバランスが取れていました。

事務局：最後に受講を考えている職員にメッセージをお願いします。

西田さん：SDゼミナールに参加することで、頑張らざるを得ない環境に身を投じることができると思います。特に参加をオススメしたいのは、これから教学部門でキャリアを積んでいく教学部門1～2年目の方や、教学部門で改めて勉強しなおしたい方です。教学部門の業務は法人部門の業務よりも、なんとなく自分の経験をベースに実務をこなしてしまうリスクがあると思います。この研修を通して知識と実践、そのバランスの重要性を学ぶことができると思います。



吉村まりあさん

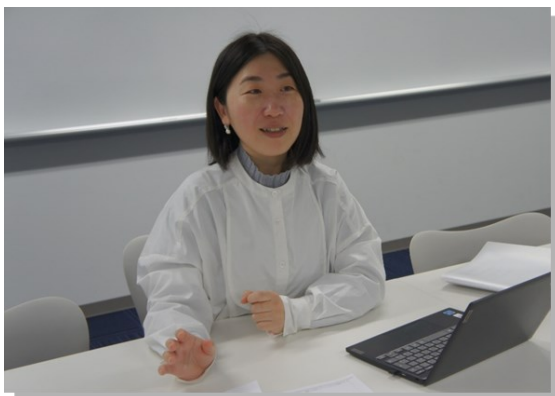
SDゼミナール6期生（2022年修了）／京都芸術大学 通学課程 教学支援二課

政策提言レポート：テーマ「大学職員の専門性を向上させる「部署別研修」支援制度の提案」

【経 歴】

2018年4月～ 通学課程 教学支援二課

事務局：SDゼミナールを受講しようと思ったきっかけは何ですか。



吉村さん：大学職員5年目になるのですが、業務を実施する中で、制度であったり、企画をしていく場面が年数とともに増えてきた中で、大学のそもそもの原理や、最新の社会情勢に対して大学はどうあるべきかを踏まえて考えていかないと、いい企画ができないと感じる場面が少しずつ多くなってきました。その状況の中で、やはり自分にはまだまだ知識が足りないけれど、どういうふうに勉強したらいいのかわからないところがあり、SDゼミナールの内容を拝見し参加してみたいと思ったのがきっかけです。以前、他大学の研修プログラムに参加したことがありますが、大学コンソーシアム京都のSDゼミナールは横のつながりをすごく大事にされていて、学び終わったあとも継続したつながりが持てることも魅力に感じていました。

事務局：最も印象に残っている講義や出来事がありますか。

吉村さん：宮林先生の講義は自身の業務にも直結していますし、いろんな業務の根底に流れているような考え方を分かりやすく知れました。今も業務の中であの時の講義の内容がここにつながるな、と感じる場面がありますので、よく思い出します。出来事としては、講義のあとのofficeでの交流の際には、同じ講義を受けていても、それぞれ感じることが違っていたり、その背景にある大学の状況も同じ業界でも全然違うなと感じられたのがすごく印象的でした。他の研修ですと各大学の一面しか見えないことが多いのですが、SDゼミナールでは一つの大学のいろんな面からの状況を聞けるのでより立体的にみえました。



▲SDゼミナール受講中の吉村さん

事務局：学びがどのように活かされているか、受講後の変化はありましたか。

吉村さん：講義の内容は業務ごとに思い出すこともありますし、いろんな大学の職員の方が様々な課題に対し主体的にとらえていかれている様子を知ること、自分も頑張ろうと思える良いきっかけになっていると思います。



事務局：他大学の職員と一緒に学ぶことについて、どのような関係性を築けられましたか。

吉村さん：受講がひと段落してからも皆さんLINEで質問を投げたりされているので、そこもつながっている場面かと思います。

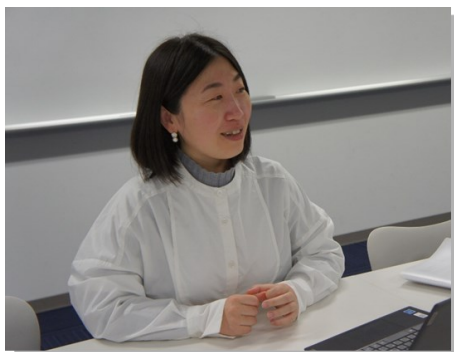
事務局：土曜日の受講にあたり、仕事との両立はできましたか。

吉村さん：受講時間は勤務時間にしていただいていたので全然大丈夫でした。課題をやる時間ですね。それは、必要な時間だと思いますので、あまりそこをコンパクトにしようとするよりは、学びにしっかり取り組む機会はなかなか自分では作れませんので、しっかりやるほうが身になりますし、やるかいがあるのかなと思いました。

事務局：オンライン（Zoom）の講義はいかがでしたか。

吉村さん：初めの環境構築は大変でしたが、慣れてしまえば大丈夫でした。先生の資料も近くで見られたのでよかったなと思います。また、学生がオンライン授業を受けるのはこんな感じなのかと職員として体験することができました。

事務局：最後に受講を考えている職員にメッセージをお願いします。



吉村さん：興味をもっているときが一番取り組める機会だと思いますので、迷っている方がいたらぜひその時にやってみられたらいいのではないかと思います。



過年度 SDゼミナール修了レポートテーマ

SDゼミナールの受講生の修了レポートテーマ一覧（2015年度～2022年度）

修了レポートテーマ	
1	大学組織における教員評価のありかたについて
2	障害学生と接する教職員へのフォローに関する一考察
3	求められる大学職員の役割―地域連携、社会貢献の展開を通して―
4	大学の国際化―留学生受け入れと体制作りに関する考察―
5	求められるリーダー像とそれを支える職員のあり方
6	大学職員の教育参画―職員の専門的教育業務とそれを担う職員の育成―
7	中長期計画の共有と、計画実現に向けてより自律的に取り組むしくみづくりを目指して
8	単科大学で実践できるIR（Institutional Research）とは
9	自大学における奨学金制度の再構築について
10	大学ガバナンス改革の推進―学長を補佐する体制の充実に向けて―
11	「大学改革・教育改革」の推進力を向上させる組織づくりとは
12	社会が求める大学の役割及び社会的責任を果たせる大学組織をめぐる
13	学士課程教育における初年次教育とキャリア教育について～その本質と組織体制について～
14	大学のありかたをめぐる「内発的発展論」に依拠した検討の試み
15	これからの時代の大学職員像―他業種との比較からみる、大学職員育成の将来像―
16	学生と大学内外での学び～社会に求められる能力を育むための効果的な指導～
17	大学が求められている「地域連携」の形と大学職員の役割
18	経営・運営スタッフとしての事務職員の役割について
19	高大接続から見てくる課題～これからの大学に求められるものとは～
20	大学職員の学びに関する一考察
21	自大学の発展を支えるプロフェッショナル職員像について
22	「地（知）の拠点」として地域と共に歩む大学を目指して―大学職員ができること―
23	「自信」ってなに？―自信に隠された「BE」と「DO」―
24	大学におけるリスクマネジメントのあり方に関する一考察
25	改革を推進し続ける職員組織の在り方に関する研究～人的資源管理、ワーク・ライフ・バランスの視点から～
26	高大接続の充実にについて
27	教員評価導入に関する一考察
28	大学事務組織の活性化―国立大学法人を中心として―
29	学生による学生支援に関する考察―学生の成長とリーダーシップ―
30	学部競争力を高める学部運営とは―教員と職員の新たな役割分担と協働のあり方―

※ 大学名等の固有の名称については「自大学」と表記しています。

修了レポートテーマ	
31	活気ある組織について考える
32	3つのポリシーに基づく教育改革の実現に向けて～京都の私立大学におけるアドミッション・ポリシーの比較分析を通じて～
33	地域とキャンパスの共存
34	大規模総合大学における地域志向型グローバル人材の育成
35	女子大学の存在意義—女子大学にいま求められていることは何か—
36	大学職員の新たな役割について
37	フォロワーシップとリーダーシップの共存共栄—個の特性⇄集団の可能性⇄組織の発展—
38	求められる大学職員像について～キャリア支援の視点から～
39	大学職員のモチベーションを高める環境作りについて
40	大学がめざすべき高大接続について—「高大連携」の視点から—
41	大学・社会へつなげる初等中等教育～自法人が目指す教育とは～
42	学生の学習意欲を高めるために大学職員が果たす役割—アカデミック・アドバイジングを通じたサポートのあり方—
43	地域連携とe-learning～高齢化社会におけるe-learningの可能性～
44	小規模私立大学に関する一考察～小規模私立大学の現状と本学のスタッフ・ディベロップメント（SD）について～
45	大学におけるSDの課題と対策
46	今後の高大連携の在り方について
47	大学を活性化する組織づくり—求められる大学職員の役割と能力—
48	「教職協働の実現に向けて」～コミュニケーションの方法に着目して～
49	地方の大学職員に求められるもの
50	多様化する学生に対応した教養教育に関する一考察—体系化を意図したカリキュラムデザインに焦点を当てて—
51	これからのキャリア教育・支援を考える
52	正課外教育の可能性
53	自大学がこれから“選ばれる大学”になるためには
54	次世代の大学職員育成について—フラクタルという概念—
55	IR業務におけるBIツールの利活用について
56	「大学入学選抜改革」を見据えた私立大学の対応～いったい何が変わり、何を検討していかなければならないのか～
57	アクティブラーニングの導入・運用を目的とした施設の整備・設計について～設計から管理まで～
58	大学の未来を予測するIR
59	持続可能な大学組織を目標とするSDの展開について
60	動機づけ理論の理解と活用—活気ある職場環境を作るには—
61	「大学ブランド力」の向上に資する取り組みについて
62	地方大学における就職支援とは—いかに就職満足度を高めるとともに、県内就職率を向上させるか—
63	「元気な職場づくり」～リーダーの役割を通して～
64	今後の進路・就職支援～学内外との連携の視点から～
65	大学組織における大学職員—SD義務化を迎えて—
66	日本における大学のブランド力・競争力に関する考察
67	大学における管理会計の発展性についての探索
68	自大学におけるキャリア教育について～休退学の減少に向けて～

修了レポートテーマ	
69	地に足をつけた大学改革～グローバル化の視点から考える～
70	学内でのビジョンの浸透プロセスに関する考察―若手教職員参加の効果に着目して―
71	アクティブ・ラーニングを推奨するための本学独自の給付型奨学金考案研究
72	大学職員のリテラシーに関する考察～アンケート調査による高等教育知識の研鑽・定着状況について～
73	「高大接続改革」から大学生の「身につける力」を考察する
74	大学事務職員のリーダーシップに関する一考察～一般課員を視点として～
75	ラーニングポートフォリオの活用について～「KT-note」の現状と課題に関する一考察～
76	大学のリテンション率を高めるために～エンロールメント・マネジメントに着目して～
77	本学薬学部の学生のコミュニケーション能力向上に向けて～異文化理解能力に注目して～
78	リカレント教育と大学
79	第3の財源確保に関する考察―寄付による財源確保について―
80	私立大学の経営を牽制する意義と方法～株式会社の制度や理論等から～
81	多様な人材を受け入れるための大学入学者選抜改革とは
82	大学間連携によるリカレント教育
83	大学に求められる情報セキュリティとポリシー
84	中小規模大学における寄付募集について
85	学修成果の可視化における教学IRの活用と、実質化に向けて必要な要素とな何か。
86	職を通じて交流の場をつくる
87	大学職員の意欲と成長を促すSDの展開について
88	大学ブランディング考―職員が牽引する新たな価値創造―
89	大学入学者選抜改革の現状と課題を考察する
90	大学におけるブランディングの有効性
91	学生の成長を促す地域連携、地域貢献プログラムの考察
92	大学運営におけるファシリティマネジメントの有用性について
93	IRが有効に機能するための必要条件とは
94	入試広報部門と進路就職部門が一体となった大学の魅力発信
95	大学における消費者教育のあり方について～成年年齢下げに対応して～
96	組織の活性化とホスピタリティコミュニケーションと共感力の視点から―
97	自大学における体系的SD構築についての提言
98	小規模大学における健全な大学経営の考察～経営者の仕事に主眼をおいて～
99	本学研修制度の再構築について～若手職員を対象とした提案～
100	本学通信教育部におけるエンロールメント・マネジメント～学生募集担当の視点から考える課題と施策～
101	大学における「教職協働」の実現と推進について
102	発達障害グレーゾーン学生への修学支援体制構築
103	大学と地域との連携体制の充実に関する提言～自大学を例として～
104	意識づけによる大学の防災力向上
105	大学職員の専門性を向上させる「部署別研修」支援制度の提案

※ 大学名等の固有の名称については「自大学」と表記しています。

4

その他の研修

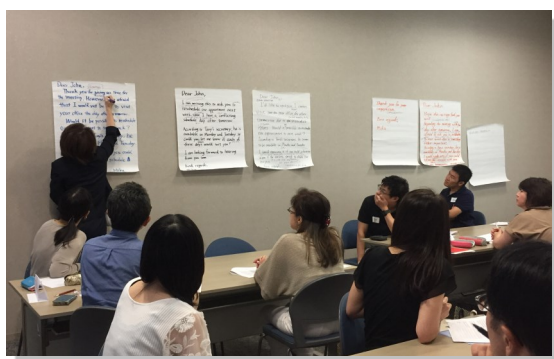
【教職員スキルアップ研修】

留学生支援の充実や海外大学との連携事業推進など、高等教育のグローバル化が加速するなか、大学教員・職員の英語運用能力は基礎能力として不可欠となっています。

また、多くの国と地域からの留学生には、それぞれの文化的背景があり、円滑な意思疎通を図るためには、語学を超えて、習慣や社会通念、宗教等への理解も欠かせないものとなっています。

このため、大学コンソーシアム京都では、様々な場面を想定したケーススタディができる英語運用能力向上のための研修や英語圏以外の文化を学ぶ研修を実施することで、実務能力の底上げを行うとともに、スキルアップに対する意欲の向上を目指しています。

※教職員スキルアップ研修については、本財団国際事業部までお問い合わせください。



▲教職員スキルアップ研修の様子

【関西障がい学生支援担当者懇談会（略称：KSSK）】

KSSKは、障がい学生支援における大学の現状や課題を知る話題提供と、テーマごとに少人数に分かれて実施する分科会で構成しています。特に分科会では、何らかの答えを得るというスタンスではなく、担当者が抱える様々な悩みや疑問、また、支援の方法を共有することで障がい学生支援に関する気づきを得ることが出来ます。さらに、関西圏にある同じ地域や大学の規模だからこその情報交換により、現場の担当者がそれぞれのノウハウや問題意識を共有しつつ、大学間や担当者間のネットワークづくりに役立っています。KSSKは、2008年度から各大学の障がい学生支援担当者が有志で活動していましたが、2015年度（第16回KSSK）から大学コンソーシアム京都が事務局となり、現在は関西圏の9大学が幹事校として企画・運営を担っています。

※KSSKについて、本財団の学生支援事業部までお問い合わせください。



▲関西障がい学生支援担当者懇談会の様子

国内のSD関連プログラム

大学・短期大学の職員を対象とした研修プログラムは、大学コンソーシアム京都以外の団体でもたくさん実施されています。ここでは、その中から主な研修プログラムを簡単にご紹介します。様々な研修プログラムの情報を収集し、その中から自分にあった研修プログラムに参加することも、自己研鑽のひとつの方法です。

なお、以下にご紹介する団体・研修の内容については、過去に実施された一例です。（2022年度未開催のものを含む）

研修によっては、参加資格が加盟校等に限定されているものもありますので、詳細な内容については、直接

1 一般社団法人国立大学協会

国立大学協会では、会員（国立大学法人及び大学共同利用機関法人）向けに以下のセミナー等を開催しています。

（1）国立大学法人トップセミナー

それぞれの大学のあり方、役割について議論し、国立大学の機能強化を図っています。

【対象】国立大学法人の理事長・機構長及び大学長、大学共同利用機関法人の長

（2）ユニバーシティ・デザイン・ワークショップ（UDWS）

関係省庁や大学関係者等による講演、参加者によるグループ討議を行うことにより、大学改革を主導するリーダー人材の育成を図っています。

【対象】国立大学法人、大学共同利用機関法人のマネジメントを担う強い意志のある幹部教職員

（3）国立大学法人等担当理事等連絡会議

国立大学法人等の理事を対象に、担当する分野の知識及び情報を体系的に学び、また理事相互の交流を図ることにより連帯感を高め、国立大学法人等の更なる発展に寄与することを目的としています。

【対象】国立大学法人、大学共同利用機関法人の理事・副学長等

（4）国立大学法人等部課長級研修

大学運営の基本的知識の修得と幹部職員としての能力の向上を図っています。

【対象】国立大学法人等の部長級職員・課長級職員

（原則として部長級又は課長級の職員経験が3年未満のもの）

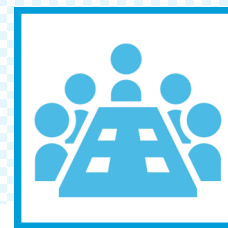
（5）国立大学法人等若手職員勉強会

関係省庁や大学関係者等による講演、参加者によるグループ討議を行うことにより、力量の向上を図っています。

【対象】国立大学法人等の若手事務職員（概ね経験年数5年から10年程度かつ主任以下）



▲一般社団法人国立大学協会
<https://www.janu.jp/>



(6) 大学マネジメントセミナー

テーマ別に、講演等を行うことにより、マネジメント能力の向上を図る機会としています。

【対象】 国立大学法人及び関連法人等の関係者

(7) 大学改革シンポジウム

毎年様々なテーマを設定し、講演やパネルディスカッションを行うことで、国立大学の果たす役割の重要性や存在意義についての理解促進を図っています。

【対象】 高等教育関係者、大学生、産業界、報道関係者、その他広く一般

(8) 国立大学法人総合損害保険研修会

国立大学法人総合損害保険の基本的な知識の修得を図るとともに、同保険加入中に必要となる手続きについて理解の促進を図っています。

【対象】 新しく担当となった者及び同保険の基本的な知識の修得を希望する者

(9) 国立大学法人等広報担当者連絡会（広報勉強会）

大学広報の現状や在り方についての理解とともに、国立大学等におけるPRマインドの確立と広報手法の向上を図っています。

【対象】 国立大学法人等の広報担当課長級職員～広報担当若手事務職員（年度ごとに対象となる階層を変更）

2 日本私立大学協会

日本私立大学協会では、本協会加盟校の役員および教職員を対象に、以下の研修会を実施しています。

詳細な内容については、ホームページをご覧ください。

(1) 研修会

- ・ 学生生活指導部課長相当者研修会
- ・ 事務局長相当者研修会
- ・ 大学経理部課長相当者研修会
- ・ 大学教務部課長相当者研修会
- ・ 就職部課長相当者研修会

(2) 協議会

- ・ 私立大学経営・財政基盤協会に関する協議会
- ・ 私立大学経営問題協議会
- ・ 私立大学教育研究充実協議会
- ・ 国際交流推進協議会
- ・ 広報担当者協議会



▲ 日本私立大学協会

<https://www.shidaikyo.or.jp/index.html>

3

一般社団法人日本私立大学連盟

日本私立大学連盟では、加盟大学教職員を対象に、以下の研修等を実施しています。

（１）アドミニストレーター研修

大学経営に関わる幅広い知識を備え、これを実践するプロフェッショナル人材（アドミニストレーター）に必要な素養の獲得を目指します。

【対象】当連盟加盟大学の管理職（35～45歳程度）の職員、行政職の教員及びそれを補佐する教員または、それに準じ大学が推薦する教職員

（２）業務創造研修

若手職員を対象とした大学基礎知識習得のためのオンデマンド講義をWEB配信しています。

【対象】入職後3年目程度の当連盟加盟大学職員

日常業務の改善にとどまらず、より広い視野で業務を捉え直し、その創造・開発・領域拡大を進め、新たな価値を見出して改革していくための実践的力量的の養成を目指します。

【対象】30～40歳までの当連盟加盟大学専任職員（課長職以上を除く）

（３）キャリア・ディベロップメント研修

「キャリアプランに対する意識の醸成」、「課題発見・解決能力、論理的思考力の向上」、「プレゼンテーション能力の向上」、「所属大学および高等教育の現状・最新動向の把握」の実現を目指し、事前課題、講演、講義、実習（課題設定実習・討議法実習）、共同研究、事後課題等を実施します。

【対象】入職後3～6年かつ年齢が33歳以下の当連盟加盟大学専任職員

（４）新任管理職研修

管理職者が、私立大学の組織運営力の向上に資するため、講義、ディスカッションを通じて自身の職務を再確認するとともに、自身の問題解決の糸口を見出すことを目的としています。

【対象】当連盟加盟大学新任管理職（課長）職員（3年以内）

（５）創発思考プログラム

既成概念にとらわれず、斬新かつ戦略的な視点・アプローチに基づき思考・発想するための斬新なものの方、柔軟な発想力である「創発思考（力）」を身につけることを目的としています。

【対象】20代後半～30代半ば程度までの当連盟加盟大学専任職員（管理職を除く）



▲一般社団法人日本私立大学連盟
<https://www.shidairen.or.jp/>

（６）PDCAサイクル修得プログラム

大学改革をはじめ大学現場のあらゆる課題を実効あるものとするため、その役割を担う教職員がPDCAサイクルを構築する手法・思考法・評価手法を実践的に修得し、大学現場において日々稼働させることを目的としています。

【対象】PDCAサイクルの概念を理解し、組織としての課題解決の実践理解を望む当連盟加盟大学専任教職員

（７）オンデマンド研修

当連盟加盟大学の職員を対象とした大学職員として必要とされる知識修得のためのオンデマンド講義をWEB配信しています。

【対象】当連盟加盟大学職員

（８）私大連フォーラム

毎年高等教育に関する様々なテーマを設定し、講演やパネルディスカッションを通して、私立大学が日本社会に果たす役割の重要性とともに、私立大学の多様で特色ある取組事例を紹介し、私立大学への理解促進を図っています。

【対象】広く一般（高等教育関係者、大学生、高校生、産業界、報道関係者など）

4

日本私立短期大学協会

日本私立短期大学協会では、会員私立短期大学を対象に、以下の研修会を実施しています。

（１）私立短期大学入試広報担当者研修会

【対象】入試広報（学生募集）担当者および研修内容に関心のある教職員等

（２）私立短期大学就職担当者研修会

【対象】就職担当者および研修内容に関心のある教職員等

（３）私立短期大学教務担当者研修会

【対象】教務担当者および研修内容に関心のある教職員等

（４）私立短期大学経理事務等研修会

【対象】経理および総務等の責任者・担当者

（５）私立短期大学学生生活指導担当者研修会

【対象】学生支援関係の担当者および研修内容に関心のある教職員等



▲日本私立短期大学協会
<https://tandai.or.jp/>

5 公益社団法人私立大学情報教育協会

私立大学情報教育協会では、私立大学・短期大学に所属する教職員を対象に、以下の講習会を実施しています。

(1) 大学職員情報化研究講習会

学修者本位の教育への転換、質の向上を目指した新しい学びの創出、学修成果の質保証に向けた教学マネジメント確立の対応が急がれています。

ICTを駆使して教育の手法や仕組み、教職員の意識改革、学生ひとり一人に応じた学修支援を大学全体の問題として捉え、教育改革DX、学生支援改革DX、業務改革DXに向けた取り組みを着実に実行していくことが課題となっています。

そこで本研究講習会では、DX化に向けた取り組み情報を提供し、その上でフリーディスカッションを行うコースと、大学改革を目指したDXの構想案を提案するグループ討議のコースに分けて、DXへの取り組みと課題について理解の深化を図ります。

(2) 大学情報セキュリティ研究講習会

情報セキュリティの不備を狙う攻撃が日常化し、攻撃の手口が巧妙になっており、外部機関からの指摘を通じて被害を受けたことに気づくことが多くなっています。

そこで本協会では、構成員全員がサイバー攻撃の脅威を再確認し、各自の防御行動、組織的な対策が進展するよう、大学で有効と思われる対策事例、ベンチマークリストの結果、サイバー攻撃実情の調査結果などを踏まえて意見交換を行い、大学の対応力に沿った情報セキュリティ対策の考察を目指します。



▲公益社団法人私立大学情報教育協会
https://www.juce.jp/

6 四国地区大学教職員能力開発ネットワーク (SPOD)

「四国地区大学教職員能力開発ネットワーク」(SPOD)は、四国地区の35(※R4.4.1現在)の国公私立大学・短期大学(四国地区に一部の学部等を置く大学を含む。)及び高等専門学校によって構成される教職員能力開発の大学間ネットワークです。平成20年度に文部科学省戦略的大学連携支援事業の採択を機に設立されました。本事業は平成22年度で補助金交付が終了しましたが、平成23年度から各加盟校の分担金による自主運営体制のもと、取組が継続されています。



▲四国地区大学教職員能力開発ネットワーク
https://www.spod.ehime-u.ac.jp/

SPODは、ネットワークの活動を通じて、学生の豊かな学びと成長を支援する実践的力量をもった高等教育のプロフェッショナルを輩出することを目指しています。4県に位置するネットワークコア校を中心に、加盟校が協力・連携して、教職員の能力開発（FD・SD）のプログラムやサービスを提供しています。

なお、加盟校外教職員がプログラムに参加する場合は研修料が必要となります。

大学等の教職員が自らの能力開発のために役立つ、多種多様で質の高いFD・SDプログラム、ならびに組織を越えた持続的な相互交流・関係づくりの場を提供しています。

（１）SPODフォーラム

大学等の教職員が自らの能力開発のために役立つ、多種多様で質の高いFD・SDプログラム、ならびに組織を越えた持続的な相互交流・関係づくりの場を提供しています。

（２）SDプログラム

1) 大学人・社会人としての基礎力養成プログラム

着任早々の新任職員対象のプログラムは、四国4県から対象職員が参集し、大学職員・社会人としての基礎から学びます。その後、段階を追うごとに部下及び上司との関係性、管理職員としての視点、人材育成に資する能力を培うことなど、それぞれのキャリア段階に応じた研修プログラムを提供しています。プログラムの受講に加えて、参加者間の交流を通じた職員ネットワークの構築にも繋がっています。

2) 次世代リーダー養成ゼミナール

次代のトップ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」を段階的に学び、習得する総合研修プログラムを提供しています。プログラムは「講義」「プロジェクト」「SD実践」の3つの柱で構成されており、受講者は所属機関から推薦を受けた少数精鋭の職員です。

（３）FDプログラム

1) 新任教員研修

教員としてのキャリアパスの早期において基礎的な内容を学習できる新任教員等向けの研修を実施・公開しています。このプログラムは、四国4県のどのコア校が主催する新任教員研修を受講しても同様の効果が得られるよう、標準化されています。

2) FD担当者研修

FD担当者研修は、各大学におけるFDの企画や実施の担当者を対象とした研修です。各加盟校において、それぞれの大学の文脈に沿ったFD活動を行うことのできるFD担当者の養成を行います。

3) ティーチング・ポートフォリオ作成ワークショップ

各自の教育活動を振り返り、自身の教育理念、課題などを整理し、教育力向上、意識改革の一助となる「ティーチング・ポートフォリオ」（教育業績記録）作成に関するワークショップを実施・公開しています。

7

株式会社Bizアップ総研「e-JINZAI for university」

株式会社Bizアップ総研では、全国の大学を対象に、スペシャリストとジェネラリストの要素を兼ね備えたプロフェッショナル型大学アドミニストレーターの育成を支援するWEB研修システム「e-JINZAI for university」を提供しています。

「e-JINZAI for university」は、どれだけ受講しても料金が変わらない定額制です。このサービスの利用には法人契約が必要です。

(1) 「スペシャル性」と「ジェネラル性」の能力開発を

“体系的・段階的・継続的”に行えるSD研修コンテンツ

1. 高等教育基礎研修

所属部門を問わず、大学職員として必要な高等教育の基礎的知識・スキルを体系的に身につけることができます。この研修では、まず、高等教育に関する最新のテーマを学び、つぎに、大学の歴史と政策・制度をおさえ、さらに、大学の組織と運営について理解を深めます。そして、大学職員の業務と能力開発の基礎を習得し、大学職員の専門性を身につけます。

2. スペシャリスト育成研修

国・公・私立の全ての設置形態大学と大学の全ての部門・職階に対応した設置形態別特化テーマ研修、大学部門研修、専門職研修を、受講者の所属大学・部門・職階に応じて学ぶことで、各大学・各部門・各職階のスペシャリストを育成することができます。さらに、医療・介護・福祉系大学には医療・介護・福祉特化研修を、商業系大学にはサービス業特化研修をそれぞれ用意し、それらの研修を受講することで、各専門分野に特化した知識・スキルを磨き上げます。

3. ジェネラリスト養成研修

「階層別 基礎研修」「階層別 テーマ研修」「自己研鑽・課題解決型研修」という3ステップのWEB研修を通じて、大学職員に不可欠なジェネラリストとしての素養を習得します。基本レベルからスタートし、徐々に高次のスキルを習得する流れが実現できるため、受講者の負担を最小化しつつ、効果的・効率的に学びを進めることができます。

(2) 全ての設置形態大学の著名な教職員がわかりやすく解説

「e-JINZAI for university」では、全ての設置形態大学の著名な講師陣による“9,500”本超の充実した「国内最大級のSDコンテンツ」を揃え、国立・公立・私立・株式会社立大学に所属する一流の講師陣が受講者のレベルごとに、実践事例やワークを交えて、わかりやすく丁寧に解説しています。また、実務家教員の講師陣も登壇し、全ての大学設置形態別講師と民間出身講師の“バランスの取れた講師ラインナップ”を取り揃えています。



▲株式会社 Bizアップ総研

<https://www.ejinzai.jp/university/>

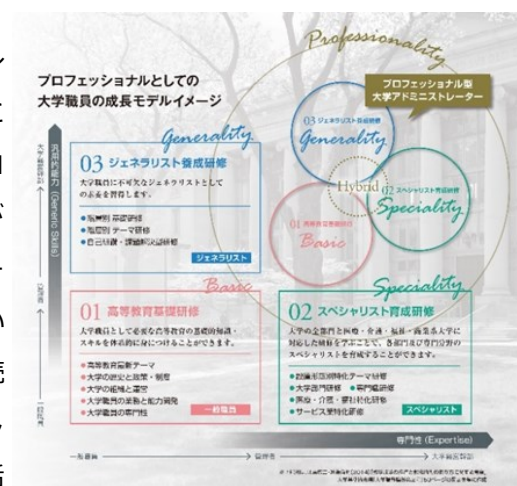
（３）行動変容を促す「研修アセスメントレポート」～研修の「受けっぱなし」を防ぐ仕組み～

研修受講後は、研修の受けっぱなしを防ぐ仕組みとして、研修効果測定の世界的なスタンダードセオリーであるカークパトリックの４段階評価法に基づき、研修効果の定着化を図り、研修効果を正しく測定・評価し、その結果を研修管理システムで一元的に把握することができる研修アセスメントレポートを用意しています。

このレポートを通じて、受講者は、研修の成果を自分の言葉で表現することで、研修で習得した知識・スキルを定着させることができ、また、今後の行動計画や大学の経営改善・業績向上施策を上長に提出することで、研修で学んだことを職場で活かし、行動変容につなげ、具体的な成果に結びつけることができるようになります。

（４）「e-JINZAI for university」の活用イメージ

こうした“多種多様な”講師陣によるコンテンツと“世界標準”のレポート提出機能を装備した「e-JINZAI for university」を導入することで、大学の各部門のスペシャリスト、大学のジェネラリスト、プロフェッショナル型大学アドミニストレーターをすべて育成することができます。また、「e-JINZAI for university」のワンプラットフォームで、単発的なSDではなく、SD義務化法令で各大学に求められている「知識・技能・態度・志向性」を習得する“体系的・段階的・継続的”なSDを効果的かつ組織的に実施することが可能になります。そして、ニューノーマル時代に最適な新しいWEB研修スタイルを上手に活用することで、“時間・手間・コスト”を大幅に削減し、学習効果を最大限に高めることができます。



▲プロフェッショナルとしての大学職員の成長モデルイメージ

（５）「SD・FD（大学教職員能力開発）」の推進～SDとFDの一体的運用～

さらに、近年わが国の大学には、大学設置基準等の改正により、SDとFDを区別することなく、両者を一体的に運用し、“教員・職員（大学教職員）の能力開発”と“教職協働の実質化”を促進していくことが強く求められています。「e-JINZAI for university」は、その改正動向に対応するために、「国・公・私立大学教職員向け研修」と「教員部門（FD部門）研修」のコンテンツを新たに追加し、それらの研修を受講することで、高等教育政策で要請されている「SD・FD（大学教職員能力開発）」の推進を図ることができます。

（６）オンライン無料相談会の随時開催～SDプログラム構築・講師派遣・研修運営のサポート～

同社では、SDプログラムの新規立ち上げや見直し、各大学のニーズに合わせた最適なSD講師の紹介、研修の収録・中継代行など、効果的かつ組織的なSD研修体系を各大学がどのように企画・実施していけばよいのかなどを支援するオンライン無料相談会を随時開催しています。その相談会では、“国・公・私立100大学以上”の「e-JINZAI for university」ご利用大学の成功事例などに基づき、同社のSDコンサルの専門家が、各大学のSDプログラムの構築を「現状診断⇒分析⇒情報収集・ご提案⇒フォローアップ」という流れで積極的に支援するとともに、全国の大学職員の資質・能力の更なる向上に向けたサポート活動を展開しています。

8

2023年度 第13期JMA大学SDフォーラム

大学の経営改革支援事業や大学の質保証支援、大学職員の能力開発事業を行っており、大学向け研修サービスとして「JMA大学SDフォーラム」を提供しています。研修内容の特性に合わせてオンラインもしくは対面によるセミナーを約30テーマ実施しています。（2023年7月～12月開催）サービスの利用には大学・法人単位の年間登録利用料が必要です。

（1）管理職コース

管理職層（次長・課長・課長補佐クラス）を対象に、組織運営の中核を担う管理職層に必須のマネジメント力（人の側面・業務の側面）や昨今の社会的要請から押えるべき知識行動のポイントを各単元で学びます。

（2）専門分野コース

各部門担当者を対象に、大学組織の部門別業務における基礎知識・スキルやキャリア形成を考察する上での事例を現役の大学職員や有識者を講師に迎え講義します。

（3）スキル別コース

若手職員（入職10年以内）や中堅職員（係長・主任クラス入職10年～）を対象に、①コンセプトual・ナレッジ（企画・改革力）②ヒューマン・ナレッジ（人間力）③テクニカル・ナレッジ（業務知識）の3要素を組織人財育成の基本と捉え、実務遂行や改善に生かすビジネススキル習得をはかります。

（4）大学事例発表

全ての大学職員を対象に、話題性や課題認識の高い最新動向やトピックを講演形式で紹介します。経営トップ、民間企業など様々なジャンルのテーマを取りあげ登壇いただきます。



▲一般社団法人日本能率協会 学校経営支援センター
<https://www.jma.or.jp/edu/school/sdforum/index.php>



9 株式会社早稲田大学アカデミックソリューション

株式会社早稲田大学アカデミックソリューション（早稲田大学グループ会社）は、約20年にわたり大学職員のみなさまを対象とした人材育成プログラムを提供しております。



▲早稲田大学アカデミックソリューションの人材育成サービス「Quonb」

<https://www.quonb.jp/> （画面は開発中です）

（１）個人参加型研修「QuonAcademy（クオンアカデミー）」

年間25～30本程度、高等教育のトレンドや「課題設定型の大学職員」に求められるスキルとナレッジを学ぶセミナーをご用意しており、他大学の参加者とグループワークを行うことで新たな気づきが得られるとご好評いただいております。

2023年度は、以下のようなテーマのセミナーを予定しております（抜粋）。すべてオンライン開催、法人単位での一括お申し込み（割引あり）もごございます。

- ・大学設置基導入門
- ・高等教育政策と課題
- ・IRのためのデータ分析入門
- ・理論とデータから学ぶ大学組織論
- ・経営戦略の基礎
- ・管理職向け課題解決力向上
- ・大学事務部門のリーダーに求められる技術と心構え
- ・大学のガバナンス～学長のリーダシップ～
- ・大学運営の改善点を自分で見つける！ 課題設定の基礎

- ・大学職員としての仕事の質を高める技術と心構え
- ・より良いチーム・組織をつくる
- ・部下・後輩育成のための基礎セミナー
- ・質問力向上 ・業務の見える化
- ・学生支援力強化
- ・「傾聴力」向上
- ・対人対応スキルアップ
- ・大学研究支援
- ・学生リスクマネジメント指導
- ・魅せる資料作成術
- ・タイム・マネジメント

（２）カスタマイズ研修

階層別、テーマ別に、対面・オンラインとも座学だけでなく、個人ワーク・グループワーク、ロールプレイングなどさまざまな工夫を凝らした研修を実施します。半日～3日間など、お求めのゴールに応じて異なるボリュームでご提供可能です。ぜひご相談ください。

加盟校における特色ある研修制度

2017年度からのSD義務化を契機として、各大学では職員の能力向上のため、新任職員研修をはじめとする階層別研修や、職務内容に応じた専門実務研修など、様々な研修が実施されています。

ここでは、加盟校で行われている特色ある研修制度のうち、「内製型の職員集合研修」、「リーダー研修Ⅱ」、「ラーニングコミュニティ」、「メンター制度研修」をご紹介します。

1

内製型の職員集合研修

【京都産業大学】

京都産業大学では、職員集合研修を職員が講師となる内製型で実施しています。その理由は、単に費用の削減だけではなく、講師を含めた職員全員の育成と組織風土の継承にあります。研修で取り上げる内容は、高等教育を取り巻くトピックや外部研修で得た成果報告など様々ですが、いずれにおいても職員は研修講師となる機会を通じて、業務への取り組み姿勢の向上とともに自己を振り返る機会を持つことになります。また、職員が講師となることで、組織にフィットした内容になるとともに、職員相互での個性や考え方を知りうる機会となります。講師役となる職員については、事前に外部研修や学内での他の研修制度に参加する機会を提供することで意識づけを行い、内容の充実に努めています。

2

リーダー研修Ⅱ

【同志社大学】

同志社大学では、自学において必要と思われる戦略的課題を設定し、調査・探求を通して大学政策を企画・立案できる能力を養成する「リーダー研修Ⅱ」を階層別研修の中で必須研修として位置付けています。対象者は、入社4年目～6年目の職員で、3～4名のグループに分かれ、約5ヶ月間、自らで設定したテーマに沿って企画・提案をまとめ、集合研修の場で発表します。提案内容の有効性を立証するために調査資料や統計資料等を駆使することで、情報活用能力を身につけるとともに、集合研修の場で発表することで、提言能力やプレゼンテーション能力の向上や、グループで検討を重ねることで、チームマネジメントの手法についても身につけることを目的としています。





3 ラーニングコミュニティ

【立命館大学】

立命館大学では、コロナ禍を契機に多くの研修の取り組みをオンライン化、オンデマンド化するとともに、職員の横断的な交流を平行して維持できるよう、学内プラットフォームを利用した「ラーニングコミュニティ」を試行的に運営しました。

＜オンラインで実施している研修例＞

TOEICスコアアップ研修（語学スコアをもとにグループ分けを行い、アプリを利用したオンラインラーニングを活用しつつ、オンラインプラットフォーム内と月1回のチームミーティングで進捗を共有し、互いに刺激し、励ましあうよう、工夫を行っています）

50-minute English Session（一定の語学力がある職員が、学内の各種プログラムについて学び、英語基準の大学院生を交えてディスカッション（レクチャー、ディスカッションとも英語のみで実施）する取り組み。お昼休みにランチを取りながらオンラインで気軽に参加できる交流プログラムです。）

オンデマンドラーニング（外部のオンデマンドラーニングサービスを活用して、関心のある分野について学ぶ取り組みで、専門性に応じて各部門が講座を推奨、指定することもあります。）

＜ラーニングコミュニティ＞

各種研修受講者や希望者が参加できるコミュニティで、「グローバルに学ぶ」「学内で学ぶ」「学外で学ぶ」などのトピック別のスレッドで各部門の公開研修の案内や、おすすめの学習法などの紹介、大学コンソーシアム京都をはじめ、大学行政管理学会などの学外団体での学びなどの共有が行われています。

4 メンター制度研修

【龍谷大学】

龍谷大学では、メンター（採用後3年以上の先輩職員）とメンティー（採用後2年目までの若手職員）のペアを構成し、定期的（月1回以上、1時間/回）に業務時間内にコミュニケーションをとるメンター制度を導入しています。これは、コロナ禍で対面のコミュニケーションが減少する中、採用後間もない若手職員が先輩職員とよりコミュニケーションをとることで、若手職員の不安を取り除き、組織力を強化することを目指すものです。このメンター制度の実効性を高めるため、制度開始前に対象者の集合研修会を開催し、メンター制度におけるコミュニケーションのポイントを共有しています。また、役職者に対しても制度に対する理解を深めてもらうための研修会を実施しています。

高等教育と国の政策動向を知る情報源

1

高等教育政策の仕組

国の高等教育政策はどこで、どのように審議されているのでしょうか。それは文部科学大臣の諮問に応じて審議を行う機関である文部科学省の中央教育審議会のもとに設置された大学分科会で主に検討されています。中央教育審議会の大学分科会は、「将来構想部会」や「大学院部会」をはじめとする複数の部会や特別委員会、審査委員会、ワーキンググループ等で構成されています。文部科学大臣の諮問により検討された事項は答申となって、中央教育審議会の名で公表されます。近年では、「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」（2018年11月）、「第3期教育振興基本計画について」（2018年3月）等の答申が発表されています。これらの内容を踏まえて、さまざまな国の高等教育政策や各大学の改革支援施策が具体化されます。ぜひ日常的にこれらの情報に対するアンテナを張り、その背景にある情勢も踏まえて理解することを心がけたいものです。

2

大学や高等教育政策に関する情報源

先に紹介した中央教育審議会情報をはじめ、国内外の高等教育政策や大学・学生実態等に関する情報は、さまざまなWebサイト等からも入手することができます。また、これらの情報やテーマを扱ったセミナーやフォーラム等多様な形で開催されています。ここでは、主な情報源を簡単にご紹介します。大学職員の学びの場として積極的にご活用ください。

■ 文部科学省メールマガジン

文部科学省では、メールマガジンの配信を行っており、ユーザ登録すれば情報を受取ることができます。

<https://www.mext.go.jp/magazine/>

■ 文部科学省政策一覧

文部科学省の政策展開について紹介しています。

https://www.mext.go.jp/b_menu/policy/

■ 文部科学省中央教育審議会

文部科学省の中央教育審議会および分科会・部会等の情報について紹介しています。

https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/index.htm

■ 国立教育政策研究所

教育政策に関する総合的な国立の研究機関として教育に関する实际的、基礎的な研究調査を実施しています。

<https://www.nier.go.jp/>



■ 総務省統計局

日本の基本的な統計やその国際比較を示す統計・データ等を掲載しています。

<https://www.stat.go.jp/>

■ 独立行政法人日本学生支援機構（JASSO）

日本の高等教育機関で学ぶ学生や留学生を支援する組織として各種の奨学金事業や生活支援事業等を展開しています。下記URLで学生支援に関する各種の独自調査結果を公開しています。

<https://www.jasso.go.jp/index.html>

■ 全国大学生生活協同組合連合会

会員からの出資金に基づき大学生・大学関係者等の生活を支援する諸事業を展開。全国に150万人を超える会員数を擁しています。下記URLにて独自に実施している学生生活実態調査結果を公開しています。

<https://www.univcoop.or.jp/press/life/report.html>

■ 独立行政法人労働政策研究・研修機構

労働に関する総合的な調査研究を実施し、その成果を広く提供・公開しています。

<https://www.jil.go.jp/index.html>

■ 厚生労働省労働政策全般

少子高齢化社会が進む中での戦略的な労働政策、雇用情勢に応じた機動的な対策等を実施し、労使関係の安定に努めている。また、その基盤となる労働経済の分析も行っています。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouzenpan/index.html

■ 大学コンソーシアム京都高等教育イベントナビ「教まちや」

大学コンソーシアム加盟大学を中心に、各大学等が開催する高等教育関連のイベント等の情報を掲載しています。加盟校の取組を紹介したブログも連載しています。

<https://henews.consortium.or.jp/>



高等教育に関する主な定期刊行物およびSD関連書籍

定期刊行物

1. 教育学術新聞



日本私立大学協会が発行する高等教育の専門誌（紙）。教育行政や学術研究、産業界との連携記事、科学ニュース、学術評論・論文、大学ニュース等を掲載。日本専門新聞協会加盟で、内容・発行部数の点でも教育学術界の代表的なものです。

(<https://www.shidaikyo.or.jp/newspaper/online/index.html>)

頻度：週刊

創刊：1953年

発行：日本私立大学協会

2. IDE現代の高等教育



大学改革や高等教育問題全般を取り扱う編集方針であり、学生問題、教職員問題、大学の管理運営、入試制度、教養教育、専門教育、大学院教育、留学生問題など多岐にわたり特集を組んでいます。大学関係者の論考執筆が多く、発行元のIDE大学協会は、会員向けの研究会、セミナーも開催しています。

(<https://www.ide-web.net/ide-modern-higher-education/>)

頻度：月刊

創刊：1954年

発行：IDE大学協会

3. 大学時報



一般社団法人日本私立大学連盟が「私立大学に関する正しい理解を社会から得る」ことを目的に編集発行する機関誌。毎回特集が組まれ、加盟大学の識者を中心とした座談会や、大学における研究・教育の改善、大学の管理運営についての論考を掲載しています。連盟ウェブサイトで全文を閲覧・入手できます。

※ 2023年1月現在の加盟大学123校（設立1951年）

(<https://daigakujihou.shidaiaren.or.jp/>)

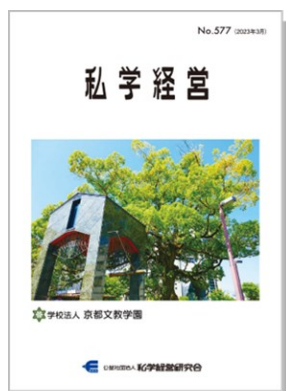
頻度：年6回奇数月発行

創刊：1956年

発行：一般社団法人日本私立大学連盟



4. 私学経営



私学経営に関する改革事例や法律Q&A、規則ひな形を紹介しています。動向調査や高等教育の焦点の課題、法的問題を知るのに役立ちます（会員のみ頒布）。

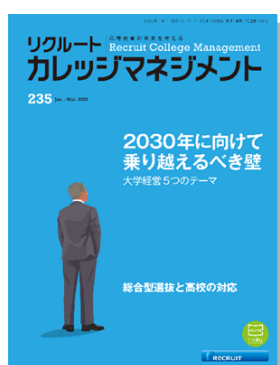
(<https://sikeiken.or.jp/>)

頻度：毎月

創刊：1971年

発行：公益社団法人私学経営研究会

5. リクルートカレッジマネジメント



高等教育機関の学校経営をテーマとした専門誌です。リクルートが行う調査データ、国内外の先進事例、人材市場、専門家の解説などタイムリーな課題を紹介しています。

(<https://souken.shingakunet.com/publication/>)

頻度：年4回（1・4・7・10月）

創刊：1983年

発行：株式会社リクルート

6. Between



大学経営の課題を整理し、先行事例に学ぶ高等教育情報誌。ベネッセグループの各種調査データ、先進的な取り組み事例のほか、

入試改革や高大接続、内部質保証や教学マネジメントなど、高等教育の今日的な課題解決に役立つ情報、事例、データが満載です。

バックナンバーは下記サイトで閲覧できます。

(<http://between.shinken-ad.co.jp/between/>)

頻度：年5回程度

創刊：1987年

発行：株式会社ベネッセコーポレーション・株式会社ベネッセi-キャリア・株式会社進研アド

7. 大学教育と情報



私立大学情報教育協会が編集する雑誌。教育改善のための情報通信技術を活用した大学や学部・学部の取り組み事例など、大学・短期大学の教職員に欠かせない情報をわかりやすく提供しています。

(<https://www.juce.jp/LINK/journal/index.html>)

頻度：年4回

創刊：1992年

発行：公益社団法人私立大学情報教育協会

8. 大学行政管理学会誌



プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指す大学行政管理学会（2022年7月現在の会員数1160名・設立1997年・2017年一般社団法人化）の会誌。「大学行政・管理」の多様な領域を理論的かつ実践的に研究する成果が投稿されています。高等教育政策を職員の立場から改革・推進するための学術研究を意図しており、投稿された論文や研究レポートのレベルはいずれも高いものばかりです。

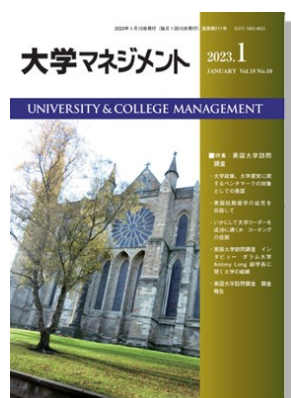
(<https://juam.jp/wp/im/publish/>)

頻度：年刊

創刊：1997年

発行：一般社団法人大学行政管理学会

9. 大学マネジメント



大学マネジメント研究会（2023年1月現在の会員数約600名・設立2005年）の会誌。大学マネジメント分野の課題を対象に、国公立の設置形態の枠をこえた先行事例・革新事例等の紹介、民間企業等との交流など、大学教職員の意欲を高め、マネジメント能力の向上を図るための記事・講演記録等が掲載されています。

(<https://www.anum.biz/cont3/main.html>)

頻度：月刊

創刊：2005年

10. 大学職員論叢



国内外の大学職員の資質向上に関わる基礎的・実践的理論の確立に貢献し、その成果を、広く大学関係者に啓発するとともに、大学職員の実務に寄与することを目的に刊行しています。

(<https://www.juaa.or.jp/publication/about/article.html>)

頻度：年1回

創刊：2013年

発行：公益財団法人大学基準協会



SD関連書籍

■大学の組織と運営 (大学SD講座 1)

中井俊樹 (編)
玉川大学出版部,2019年

■大学教育と学生支援 (大学SD講座2)

中井俊樹 (編)
玉川大学出版部,2021年

■大学業務の実践方法 (大学SD講座 3)

中井俊樹 (編著),宮林常崇 (編著)
玉川大学出版部,2019年

■大学職員の能力開発 (大学SD講座4)

竹中喜一 (編) 中井俊樹 (編)
玉川大学出版部,2021年

■大学の学習支援Q & A

清水栄子 (編) 中井俊樹 (編)
玉川大学出版部,2022年

■日本の大学改革の方向

江原武一 (著)
東信堂,2021年

■大学改革の処方箋

—中長期計画推進・教育改善・職員力向上

篠田道夫 (著)
東信堂,2020年

■日本のゼミナール教育

西野毅朗 (著)
玉川大学出版部,2022年

■日本の大学経営—自律的・協働的改革をめざして

両角亜希子 (著)
東信堂,2020年

■大学教職員のための大学組織論入門

中島英博 (著)
ナカニシヤ出版,2019年

■大学経営・政策入門

東京大学 大学経営・政策コース (著)
東信堂,2018年

■教育格差 —階層・地域・学歴

松岡亮二 (著)
ちくま新書,2019年

■教育論の新常識 格差・学力・政策・未来

松岡亮二 (編著)
中公新書ラクレ, 2021 年

■大学は何处へ 未来への設計

吉見俊哉 (著)
岩波文庫,2021年

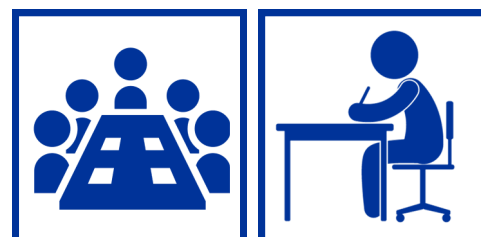
■今、求められる大学の「組織開発」

—生き残るために戦略より必要なこと

岩田雅明 (著)
ぎょうせい,2022 年

■大学教員の能力開発研究

佐藤浩章 (著)
玉川大学出版部,2023年



SD関連書籍

SDのための速解大学教職員の基礎知識

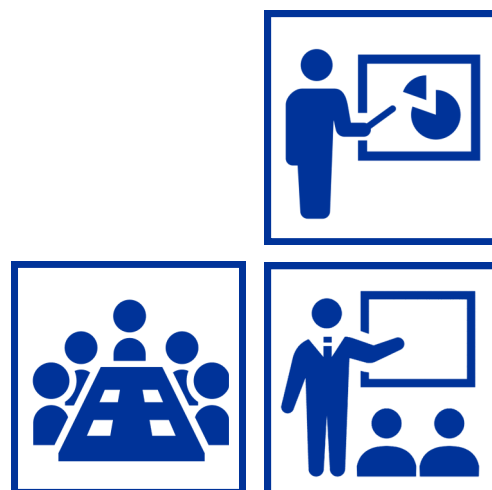
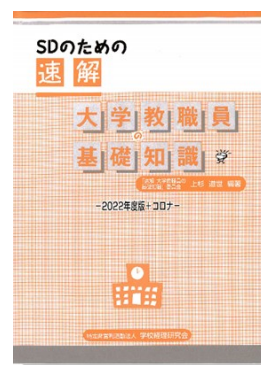
新任、若手の大学教職員に必要な最低限の事項と最新の大学改革政策を中心に平易な文章で記述し、大学運営を体系的・網羅的に捉えた構成で、読み進めれば大学の業務全体を把握することができる入門書となっています。また、発行元の学校経理研究会では、私立大学入職10年以内の新人職員対象とした「大学職員の新人研修」も開催しています。

(<http://www.keiriken.net/index.htm>)

頻度：年刊

創刊：2006年

発行：学校経理研究会



SDガイドブック2023

2023 年 3 月 発行

発行元 公益財団法人大学コンソーシアム京都SD研修委員会

〒600-8216 京都市下京区西洞院通塩小路下る キャンパスプラザ京都

TEL 075-353-9100 URL <https://www.consortium.or.jp>

©公益財団法人大学コンソーシアム京都

※本書の無断複製、複写、転載は、著作権法上の例外を除き、禁じられています。

