

## 大学経営協会 100年委員会

### 「キャリア教育改革、高度専門職の職員の養成、リカレント教育」

#### (これまでの審議のまとめ)

(令和3年6月)

はじめに

- 大学経営協会の100年委員会では、2019年夏の審議開始以来、人生100年時代には当然ニーズが増すと思われるリカレント教育を主たるテーマとして審議を行ってきた。2020春の新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、いったん審議を休止し、秋にオンラインで再開して以降は、アフターコロナの大学教育を主たるテーマとして、審議を行ってきた。
- 主たるテーマは定めつつも、幅広い論点について審議を重ねてきたが、文科省の中央教育審議会や総理官邸の教育再生実行会議による提言の審議が進行している中で、これらとの重複を避け、また本協会の他の委員会で審議すべき事項を除くと、当面検討する課題として次の3点が浮かび上がってきた。
- 第一は、キャリア教育改革である。人生100年時代、アフターコロナの労働市場がジョブ化し、転職が前提となる中、企業と学生のマッチングが課題となる。大学は社会に出る前の最終教育として機能してきたが、これまでの大学は、学生が社会に出る準備を十分に行い得ているか否か、再検討する必要があると考えられる。(注1)
- 次に、高度な専門性を持つ職員の養成が挙げられる。この点は大学分科会等の審議で取り上げられているが、アフターコロナのニューノーマル時代に、DXの急速な進展や社会の急激な変化に対応し、教育研究の高度化を大学が追求するという環境の中で、高度な専門性を持つ職員の役割は極めて重要と考えられる。(注2)
- 最後に、大学によるリカレント教育である。古くて新しいテーマであり、多くの研究や報告があるが、最近の提言としては、「採用と大学教育の未来

に関する産学協議会 2020 年度報告書」(令和 3 年 4 月 19 日)が注目される。この報告書でも指摘されているが、コロナ禍において、各大学がキャンパスを閉鎖する中で、暗中模索で導入したオンライン授業と、最近のマイクロフレキシブルの動きに、新たな可能性が感じられる。(注 3)

- 当委員会では、この 3 つの問題に絞って審議し、これまでの審議のまとめを作成するに至ったので報告する。この報告が我が国の大学の運営に、何らかの形で貢献することができれば幸いである。

---

(注 1) 中央教育審議会答申「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」(平成 23 年 1 月 23 日)は、「一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育が『キャリア教育』である。それは、特定の活動や指導方法に限定されるものではなく、様々な教育活動を通して実践される。」としている。

(注 2) 中央教育審議会大学分科会審議のまとめ「大学のガバナンス改革の推進について」(平成 26 年 2 月 12 日)及び「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について」(令和 3 年 2 月 9 日)。詳細は 2-1 参照。

(注 3) I D E 630 号(令和 3 年 5 月号)「リカレント教育の新局面」は、リカレント教育に関わる文部科学省、産業界、大学に焦点を当て、どのように新局面を展開できるかを考察する試みとなっている

## 1、 キャリア教育改革

### 1-1 大学外の要因

- 人生 100 年時代を控え、70 歳まで就労機会を与える努力義務が企業に課されるなど、人の就労期間は延長されつつある。他方、企業の平均寿命は、30 年程度から近年短くなりつつある。また、大学新卒で大企業に就職した者の 4 割が、将来の「転職」を想定していると言われる。
- 今後は、全就労期間を一企業で過ごす人は少数派になると思われる。また、会社との関係は「就社」ではなく「就職」に、学びで重んじられるのは「学歴」から「学習歴」に、学びの価値基準は「Degree」から「Skill」「資質・能力」になると言われている。
- 人生 100 年時代の社会は、Soicety5.0 に向かう社会である。そこで求められる「資質・能力」は、従前とは異なるものとなっている。
- 経団連・採用と大学教育の未来に関する産学協議会の報告書「Soxiery5.0 に向けた大学教育と採用に関する考え方」(令和 2 年 3 月 31 日)は、大学の学部教育を主たる対象として、次のように述べている。

「産学協議会の「中間とりまとめと共同提言」で整理した通り、Society 5.0 の人材には、最終的な専門分野が文系・理系であることを問わず、リテラシー（数理的推論・データ分析力、論理的文章表現力、外国語コミュニケーション力など）、論理的思考力と規範的判断力、課題発見・解決能力、未来社会の構想・設計力、高度専門職に必要な知識・能力が求められ、これらを身に付けるためには、基盤となるリベラルアーツ教育が重要である。」(注 1)
- 労働市場では、既に DX 関係の知識・技能の有無が成否を分かつものとなっている。「AI 戦略 2019」(令和元年 6 月 11 日統合イノベーション戦略推進会議決定)に基づき、「数理・データサイエンス・AI」の初歩は、2025 年から文系・理系を問わず、全ての学部の学生が学ぶこととされている。広義での「情報リテラシー」が社会で生きるため必須の知識・技能となりつつある。
- 経団連の産学協議会の上記報告書は、就職のほかインターンシップをテーマとし、大学教育の一環として捉えている。大学と社会との接点、いわば「大社接続」は、幅広くとらえる必要があると考えられる。

## 1-2 大学側の要因

- 多くの大学の DP(ディプロマ・ポリシー)で謳われているのは、社会人として必要とされる資質・能力である。人生 100 年時代、Society5.0 を控え、問題解決能力、批判的思考力や、新たな着想、デザインなどの力を育てる教養教育・全学共通教育のプログラム、ESD、SDGs のプログラムが求められるが、大学によってアプローチは様々である。(注 2)
- カナダには、学生・大学・雇用者の協力により 4 か月間の座学・4 か月間のインターンのサイクルを繰り返す、「Cooperative Education」を実施する大学がある。Cooperative Education は批判的思考力の強化などに役立つとされているが、我が国の場合、専門職大学の「臨地実務実習」も 20 単位(フルタイム換算で 5 か月強)に過ぎない。
- 卒業後、社会に出るためにも、教養教育・全学共通教育で情報処理関係科目を学ぶ必要性は、共通に認識されているが、文系の学生に学ばせるに当たっては、数学の基礎が望まれる。統計も同様である。受験者数が減ることを想定しつつ、文系学部の入試に数学を課す私立大学も増えているが、多数には至っていない。(注 3)
- 他方、現在、MOOCs (Massive Open Online Courses) などにより、大学レベルの教育コンテンツが広範に提供されており、利用者も増加している。日本では放送大学などもある。これらのコンテンツを使用して学ぶか否か、どのコンテンツを使用するかは、学生が判断することではあるが、大学がリードする必要があるのではないかと考えられる。
- MOOCs には、数理・データサイエンス・AI 教育において、数学的な知識がなくても、そのリテラシーを身に付けるコンテンツや、数学的な基礎を前提とした専門的なコースが用意されている。大学も同様の対応が求められる。
- 今後の就活支援の在り方として、学生と企業のマッチングが求められている。労働市場はジョブ型に変わりつつあり、マッチングには、当該ジョブに必要な専門分野の知識・技能も含まれる。
- 「キャリアセンター」は、「就職の世話」から、学修の方向性の指導にシフトすることが求められる。

### 1-3 学生側の要因

- 我が国の学生で、大学学部入学時に、自分の将来のキャリアに関する考えを持つ者は必ずしも多くない。
- このことは文科系の学生に多く見られるが、これに対し近時、責任部局を設けて対応する例もみられるようになった。(注 4)
- 多くの大学において、社会人として必要な能力のうち、汎用的な資質・能力の涵養は、教養教育の役割として位置付けられているが、専門教育が仕事に繋がる場合は格別、多くの学生には、仕事とリベラルアーツとの関係が理解されていないのが一つの課題である。
- 多くの教員は、学部教育で各専門領域の方法論を身に付けさせることを目指し、それは社会で役に立つと考えている。しかし、学生側から見れば、実際には、専門教育は 4 年の学部では終わらず、大学院教育が必要な場合が多い。(注 5)
- 学生が自分のキャリアについて主体的に考えるのは、大学に入る前、受験する学部・学科を決める前が望ましいが、実態としては、大学に入学後も深く考える機会のないまま過ごしている学生が少なくない。
- 自分の将来を主体的に考える機会のないまま受験学部・学科を決め、大学に入学するという仕組み自体が、大学教育の密度を下げている。どんなキャリアを目指して大学に入るか、という動機付けが必要であり、初等中等教育の課題でもある。(注 6)
- 他方、企業は、大学のように一発勝負の就社試験で採用を決めることは少なく、それぞれ工夫を凝らして選抜を行っているが、実態としては、それでも思う通りの採用は困難な状況にある。その意味では、大学には、より丁寧な入学者選抜が求められているとも言える。米国の大学は、一度の試験だけで、入学を許可するということは少なく、アドミッション・オフィスにより、時間をかけて合否判定が行われているケースが多いと言われている。
- 企業で必要なのは、身に付けた能力であり、大学での成績評価とは異なる。成績は良いが入社試験に受からない学生や、その反対の学生が存在する。一般的には、学校の成績と入社後の業績は相関関係がないとも言われ、大学の

入口では学力で、出口では人物と能力本位で選抜されると言うミスマッチが起きている。

- 大学の使命としてより大きな課題は、「キャリア教育」、すなわち、学生たちが、主体的に自分の将来のキャリアを考え、そのためにはどのような学修や体験をすればよいかを考えさせる教育であると考えられる。医学部など、各人が自分の将来について決断している一部の専門職系の学部・学科などを除けば、自分の将来について深く考える機会は、大学入学後の学修を通じて得られるからである。
- これは、自分の責任で考えるべき課題ではあるが、現実には、適切なアドバイスは必要であると考えられる。
- 一定の方向を定め、必要な準備を計画する段階では、専門的な指導なしに有効な学習を組み立てることは、容易ではない。
- 例えば、米国ではメディカルスクールは大学院であり、文科系を含む様々な学部から進学できるが、進学するためには、生物等に一定の成績が求められており、あらかじめ履修しておく必要がある。また、起業を志向するケースでは、大学の内外で学ぶべきことは、更に多くなる。学部教育の早い段階での教育・ガイダンスが重要である。
- 今回のコロナを通じて、多くの学習機会が提供され始め、自分の大学以外の機関での学修が選択肢として大きく広がってきたこと、大学外での経験を含めて、学部教育の4年間をどう過ごすかが重要であることも念頭に置く必要がある。

#### 1-4 今後の方向性

- 今まで、「キャリア教育」は就職の世話が中心であると考えられてきた。しかし、就職活動の仕方も変化している。タイミングもフレキシブルになり、オンラインも加わっている。更にそれ以前に、大学に入ってから、何を学修するかが大事になってきている。特定の職種への就職を望むのであれば、それなりの領域を学修しておく必要がある。学生である間に進路を選択して、それに対応した学修をするべきであると考えられる。
- 1-1 でインターンシップに触れたが、学生時代に、社会人による特別講演や、

社会人学生との交流などで、教員以外の成人に接すること、さらには、学外でのアルバイトや、ボランティア、長期の海外体験などで、社会の一端に触れることも大きな意味がある。「大社接続」は、多様な観点から総体的にマネージすることが望まれる。

- 我が国の大学設置基準では、大学には「社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を培うための体制」を整える必要がある、と規定している(注7)。この規定が「事務組織等」という章で規定されていることから、多くの大学では、就職の世話をする組織を置くことに重点が置かれ、本質的な課題が看過される傾向がある。
- 組織は重要であるが、真に必要なのは、学生に自分のキャリアを考えさせる「キャリア教育」である。そのために、大学教育をどう利用するか、大学に在学する4年間をどう使うかを考えさせる教育である。「キャリア教育」が初年度から始まる学部教育上の課題として明確に提示されることが望まれる。(注8)
- 大学の将来像は複数考えられるが(注9)、学生本位で考える限り、いずれの場合も「キャリア教育」は不可決であると考えられる。

---

(注1) OECD: “Learning Framework 2030”は、広範な知識・技能・態度・価値のほか、Creating new value、Reconciling tensions and dilemmas、Taking responsibility などの Competencies を持つとともに、社会に参加し、より良いものにしていく責任感とも言うべき Agency が必要であるとしている。

(注2) 例えば、上智大学では、教養教育を中心として、「実践的な智」「国際通用性を持つ智」「創造性を発揮する智」を育てる教育が志向されている。

(注3) 2020～21年実施の早稲田大学の入試では、数学を文系でも必修とした。東京理科大学の経営学部でも、データサイエンスが必要になることから、基礎としての数学を入試に取り入れた。

(注4) 立命館大学では、キャリアセンターを置き、1年次からイベントを組んでキャリアを考える機会を提供している。学部によっては、キャリア教育科

目を共通教養科目としている。

近畿大学では「マイキャンパスプラン」を作成させているが、これをデジタル化し、「基本的な語学」「IT」「自分で動く態度」などのチェック項目を置き、自分で考えるよう仕向けている。

ICU は、米国のリベラルアーツ大学に近い方式をとっている。入学直後は基礎的な科目を履修するが、将来の方向を考えて、30 程度ある「メジャー」の中から選択する。具体的には、将来専攻したい分野について、1 年の最初、2 年の最初に文章を書かせ、アドバイザーと議論させ、3 年次に「メジャー」を決定する。

(注 5) 東京理科大学では、データサイエンスに限らず、新しい知識や技術はしばしば出現するので、基礎力を大学で身に付けさせ、後は自分で学べる力を付ける方針がとられている。DX も、基礎は大学でやり、後は学生が学ぶという方針である。

(注 6) 大学の側では、令和 4 年度から高校に全面適用される新学習指導要領の「総合的な探究の時間」で高校生が経験する、新たな学習の基盤に立った「学び」を提供することが求められる。

(注 7) 大学設置基準第 42 条の 2

#### 第 9 章 事務組織等

(社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を培うための体制)

第四十二条の二 大学は、当該大学及び学部等の教育上の目的に応じ、学生が卒業後自らの資質を向上させ、社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を、教育課程の実施及び厚生補導を通じて培うことができるよう、大学内の組織間の有機的な連携を図り、適切な体制を整えるものとする。

(注 8) 令和 3 年 4 月 14 日開催の第 32 回教育機関DXシンポでの高橋俊輔君の発表によると、ハーバード大学では、入学者選考時に、大学教育を具体的にどう利用するかを問われる。これによって、入学前から大学を手段として使用するマインドセットができる。入学後は、外部のリソースを含めて、大学の 4 年間で何をするかをアドバイスしてくれる体制が整備されている。

[https://www.nii.ac.jp/event/upload/20210514-06\\_Takashima.pdf](https://www.nii.ac.jp/event/upload/20210514-06_Takashima.pdf)

<https://www.youtube.com/watch?v=ZsbDJDnQ4Yg>

(注 9) OECD「高等教育の将来に関する 4 つのシナリオ」(2008 年)は、大学の将来を考えるためのツールとして、「開かれたネットワーク作り」「地域社会に資する」「ニューパブリックマネジメント」「高等教育の企業化」の 4 つのシナリオを提供している。

## 2、 高度専門職の職員の養成

### 2-1 問題の背景

- 人生 100 年時代の大学は、学生本位の大学であり、教育の質の保証を求められる。また Society5.0 時代に向けた人材育成やイノベーション創出の役割を担うべく、教育研究活動のさらなる強化が期待されている。これらに対応するためには教職協働が不可欠であり、既に各種の新たな職務が生まれている。それらの多くが高度な専門性を必要としている。(巻末資料参照)
- 教員が事務局の部長職に就くだけでなく、学長補佐等の職に就き、アドミッション、産学連携等に関わる例がある。こうした関りが教職協働のきっかけになるという評価もあり、大学も教員の優れた技能や学習能力を、こうした高度な専門性を要する職に活用してきた。
- しかし、教員は教育研究が本領であるし、特に専門性の修得に長期間の経験を要する職では、教員の対応には限界がある。
- 大学の仕事も多様化してきており、専門性のある職員に任せないと対応できない状況が生じている。これらの職務は、高い専門性と長期間の経験を要する故に、短期間で職場を異動し、管理職への昇進で処遇される、従来の「職員」の枠には収まらない。このため、「教員」として遇されている場合もあるが、本来は、専門職としてのキャリアパスと、専門職に就く道筋が明確に示される必要がある。
- 巻末資料にもあるが、今後、執行部補佐、IR(Institutional Research)、アドミッション・オフィサー、AI 等情報技術、知的財産、地域連携、教育研究の産学連携、障害学生支援、男女共同参画などの分野で、高度な専門性を有する職員の必要性がますます高まると考えられる。
- 専門的な知識・経験の必要な分野では、「ジョブ型」の職務として、外部の人材を獲得するのも一つの方法であるが、若い人を育てることも考えられる。
- 国立大学では、伝統的に、人事系・会計系・総務系の職員は、それぞれの中で異動を繰り返しながら昇進するというジェネラリストとしての養成が行われてきたが、ジェネラリストの養成と、専門的な人材の養成・獲得とのバ

ランスが一つの課題である。

- 民間の労働市場はジョブ型に移行しつつあるとされるが、大学の場合は、ジョブ型への転換には、ある程度のプッシュが必要であると考えられる。
- 教員のエフォート率を教育研究に向け、職員が対応できる職務は職員が対応することが期待される。しかし、職員を直ちにジョブ型にするのは困難であり、高度なジェネラリストを育成すべきであるという指摘もある。少なくとも移行期間の間、ジェネラリストを育てる必要は残っていると考えられる。
- どういう職がなくなるかという視点も必要である。例えば、野村総研 News Release(2015年12月2日)は、「人工知能やロボット等による代替可能性が高い100種の職業」をあげているが、その中には、「学校事務員、教育・研修事務員、人事係事務員、会計監査係員、経理事務員、物品購買事務員」など大学の中にもみられる職種があげられている。人事・総務・会計の職務は将来活躍する場があるか、なくなるなら、どういうエキスパティーズを付けるかもあらかじめ考える必要がある。
- 中央教育審議会大学分科会審議のまとめ「大学のガバナンス改革の推進について」(平成26年2月12日)では、次のように述べられている。
  - ・ 学長がリーダーシップを発揮するためには、補佐体制の充実が必要。
  - ・ IRや入学者選抜、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した「高度専門職」の設置や恒常的な大学事務職員のスキル向上のためのSDの義務化等、今後、必要な制度の整備について、法令改正を含めて検討すべき。
- 中央教育審議会大学分科会審議のまとめ「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について」(令和2年2月9日)では、次のように述べられている。
  - ・ 大学における教職協働は重要であり、各大学においては、「大学の専門職」(大学の運営等を担う事務職員、技術職員、URA(注1)等)の適切な採用と評価に取り組むとともに、その高度化に向けSDを重視することが求められる。
  - ・ 事務職員について「事務方」という認識を払拭し、高大接続に係るアドミッション・オフィサーや大学運営IR人材のほか、経営・企画マネジメント、教務、広報専門人材、地域連携コーディネーター、ファンドレイザー

などといった多様な職務において活躍が期待される。大学等が連携し、新たな役割を担う人材育成に取り組むことが求められる。

- 人材育成の取り組み例として、追手門学院大学の「アサーティブ入試」に関わる職員に対する、アドミッション・オフィサー(事務職員)の育成プログラムを挙げることができよう。また、高度な博士課程人材のキャリアパスの選択肢として、URAや技術職員があるが、その処遇改善の例として、「科学技術分野の文部科学大臣表彰」の「研究支援賞」の創設が挙げられる。文科省におけるURA研修プログラムの作成や、URA認定制度の検討も、この一環として位置付けられる。

## 2-2 今後の方向性

- 大学設置基準にはSDの規定は置かれている(注 2)が、高度の専門職は想定されていないように見受けられる(注 3)。「高度専門職」に関する規定を置くことにより、「高度専門職」のキャリアパス形成に向けた環境を醸成することが望まれる。その場合、各大学の実情に応じた形で整備を図ることは当然であるが、以下の課題について検討しておく必要がある。また、高度な専門性を要する職務については、アウトソーシングや複数大学による共同実施の方法も考えられる。
- その際の課題の一つは、キャリアパスを具体的にどのように構築するのかという課題である。希望により、管理職への移行を可能にすることにより遇することは、行われる例が少なくないが、専門職としての等級を設け、高位の等級で遇することが、より根本的な解決策であると考えられる。
- もう一つの課題は、優先順位が高い高度専門職は何かである。IRやURAなど、国の政策に呼応した職種に配慮するのも一つの行き方であるが、各大学の置かれた状況は異なり、これに対応することも重要である。
- 文科省の平成27年の調査(巻末資料参照)によると、専門的職員育成のための取組を実施する大学では、「学外での研修や学位取得等支援」の割合が高い。このことから、大学における履修証明プログラムや大学院における高度専門職養成コースの設置、大学コンソーシアムにおける研修プログラムの実施などを促すことが考えられる。この場合、次の点について配慮することが必要である。

- 第一は、高度専門種の中で、既に大学等で教育プログラムが実施されているものを確認することである。例えば、学校運営については、複数の大学で修士コースが提供されている。他方、教務職員には、ナンバリング、ルービック、ポートフォリオ、カリキュラムツリーなどの新しい技法が、教育学部の関係科目の一部として提供されており、これらの科目の一部を聴講することが有効であると考えられる。
  
- 第二に、現時点で教育プログラムが実施されていない分野の対応については、例えばIRのように発展中の領域では、職員に必要なのは、どのような事例があるかであり、知見の集積は十分ではない。このような領域では、既存のリソースの探索段階から、コンソーシアムを設立し検討することも考えられる。その場合、大学経営協会が、大学のコンソーシアムの事務局を務めることも考えられる。

---

(注1) URA: University Research Administrator リサーチ・アドミニストレーター

(注2) 大学設置基準第42条の3  
(研修の機会等)

第四十二条の三 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。

(注3) SDの充実例

中央教育審議会大学分科会審議まとめ「大学のガバナンス改革の推進について」p.5によると、立命館大学では、大学行政研究・研修センターを設立し、9か月間にわたる「大学アドミニストレーター養成プログラム」、各種セミナーや専門書の刊行等を実施し、大学運営を支える専門職業集団としての大学職員を養成している。

(注4) IDE 628号(令和3年2-3月号)「大学職員の「働き方改革」」は、近年、大学職員の大学経営上の重要性が指摘され、職能開発も進んできた

として、働き方という点から考えた大学職員の将来の在り方を、考察することを試みている。

### 3、 リカレント教育

#### 3-1 問題の背景

- 人生 100 年を生きるには、2 回、3 回と学び直しが可能であり、必要でもある。リカレント教育は今後更に重要になる。
- 1-1 で述べたように、人生 100 年時代を控え、人の就労期間は延長される一方、30 年程度だった企業の平均寿命は短期化しつつあり、今後は、全就労期間を一企業で過ごすことは考えにくい。会社との関係は「就社」ではなく「就職」に、学びで重んじられるのは「学歴」から「学習歴」に、学びの価値基準は「Degree」から「Skill」「資質・能力」になると言われる。
- 知のリソースを豊富に有する大学にとって、リカレント教育は社会に貢献する一つの道である。また、若年層の人口が減少しつつある中で、経営面からみたチャンスでもあり得る。
- 職業で求められる知識が高度化する中であって、大学に求められるリカレント教育は、学部専門・大学院レベルであり、これをビジネスとして成立させる必要がある。4 年制大学卒業後の教育の規模は、日本は先進国の中で一番小さく、成長の余地がある。
- 令和 2 年の通常国会において科学技術基本法が改正され、科学技術の定義に人文科学が入れられたが、大学は、人文科学を含めて、幅広い分野でのリカレント教育を供給し得る。高等教育の役割は「切れ目のない学び」を提供することである。
- 就職が職能型のマッチングに変わりつつある中で、転職マーケットが拡大しつつある。この市場に大学が参加することにより、求職側もステップアップが可能になる。社会人の学びに求められるのは、多くの場合、この講座で給料が上がり、転職でき、資格が得られることである。(注 1)(注 2)
- 雇用側の企業も、近年では学び直しのサーティフィケートを求める場合がある。企業側としては、1 大学の 1 教員の授業を受けさせるより、複数の大学の複数の教員の授業を受けさせたいというニーズもあると考えられる。
- 将来のリカレント教育の要件としては、①社会の要請に対応すること、②

受講者と大学の時間・労力・経費負担を少なくすること、③受講者の多様性への対応を図ること、④社会の急激な変化に柔軟に対応することが必要である。

- これらは、専任教員による対面授業を原則とする従来の大学の在り方では、対応が難しく、専門学校や教育産業の方が機敏に対応している観がある。
- 他方、高度職業では学位が求められる。大学の Academic Degree の充実も求められる。我が国の社会では、他の国に比して、修士・博士の学位が重んじられないといわれるが(注 3)、大学院が充実して学位を出さないと、日本社会がガラパゴス化し、国民の海外での活躍が制限されるだけでなく、職業基準が国際的になれば、日本の学生が海外に流れることも考えられる。
- 2 の高度専門職の養成の項で見たように、社会人のリカレント教育は、単位の認定や履修証明だけでなく、更に短期の学修から、修士・博士の学位まで、多種多様な学修と、学修結果の評価・証明制度を必要としている。
- コロナ禍でのキャンパス封鎖の中で、我が国の大学教育は急速にオンライン化した。オンラインの方が社会人学生の参加率は高く、議論も活発であり、卒業後のモチベーションの高い世代のリカレント教育には、有効である。これからリカレント教育には不可欠のツールである。

### 3-2 今後の方向性

- リカレント教育については、引き続き検討する必要がある。まずは、大学がリカレント教育に十分に対応していない状況の分析が必要であるが、上から、次のような方向性が見えて来る。
  - ・ 多様なコースの提供は、一大学では困難である。各大学が得意な分野で提供することにより、大学セクター全体として、多彩な授業・コースを提供することが可能となる。
  - ・ 例えば、認証評価機関が個別の大学のリカレント教育を組織化する、ないし、情報のクリアリングハウスにするのも一案である。
  - ・ 従来の夜間や週末のほか、オンラインによる学部専門・大学院レベルの授業・コースの提供が求められる。(注 4)
  - ・ 学位コース、単位認定、履修証明のほか、マイクロクレデンシャル(小さな単位の学習モジュールの履修証明)(注 5)の提供が求められる。

- 次のような実施方法が、一つのモデルとして考えられる。
  - ・ 学部専門・大学院の授業のオンラインによる無償提供
  - ・ 有償での、単位の認定・履修証明・マイクロクレデンシャルの授与
  - ・ これらの蓄積による学位の授与
  
- 大学設置基準におけるオンライン教育に係る単位数の制限の改善が求められる。
  
- 私立大学経常費補助金の専任教員数の算定において、リカレント教育に係る授業時間の算入も求められる。(注 6)

---

(注 1) 東京理科大学では、令和 2 年度から、建築の「夜間主社会人コース」を設けた。2 年次編入学で、入試は面接で行っている。定員 20 人に 30 数人が受験したが、ほとんどの受験生が文系で、数学を取っていないが進路を変えて進みたいという人が来ている。

(注 2) 令和 3 年 6 月 6 日の日本経済新聞電子版の記事「『学び直し』世界が競う、出遅れる日本 所得格差が壁」によると、仕事に関する再教育へ参加する人の割合が高い国ほど時間あたり労働生産性が高い。日本は出遅れが目立ち、再教育への参加率は 35%と OECD 平均より 5 ポイント少なく、生産性は北欧各国の半分程度で 37 カ国中 21 位にとどまる。

(注 3) 本田由紀著「教育は何を評価してきたのか」令和 2 年 3 月、岩波新書、40~42 ページによると、1999 年の ISSP 国際比較調査に参加した 40 数か国のうち、日・米・英・仏・独・蘭・豪・露・チリ、北欧諸国など 18 か国について、給与決定の条件として「努力する人」「知的能力や技能のある人」「教育や研修を受けた年数の長さ」のどれが重んじられるべきかという問いに対する回答(肯定度 5 段階)に、1~5 のスコアをつけて集計し、平均値を比較したところ、日本以外の国が全て「年数」「能力」「努力」の順だったのに対して、日本だけは、「能力」「努力」「年数」と「年数」が最下位で、しかも「年数」の平均値は、日本だけが 3.0 を下回ったという。

(注 4) 令和 2 年度に開始された上智大学の「プロフェッショナルスタディーズ」は、産学協働で学びの場を創出する社会人プログラムであり、アドバイザーパートナー

として登録した企業が企画会議に参加しているが、昼間・対面の授業を希望するパートナーと夜間・週末・オンラインの授業を希望するパートナーがあったという。

(注 5) 米澤彰純「質保証の国際的通用性についての問題提起」(中央教育審議会大学分科会質保証システム部会(令和2年11月25日)資料)20ページ参照

[https://www.mext.go.jp/kaigisiryoy/content/20201124-mxt\\_koutou01-00142\\_004.pdf](https://www.mext.go.jp/kaigisiryoy/content/20201124-mxt_koutou01-00142_004.pdf)

(注 6) 経常費補助金の算定の基礎のひとつに、「専任教員等」の認定基準が設けられている。ここで言う「専任教員等」とは、一定の授業時間数を担当している者であり、「専任教員等」の人数が補助金額算定の基礎とされているが、リカレント教育の授業時間数については、担当授業時間数の算定の対象外とされている。

巻末資料 大学の実態調査 文科省委託調査報告書「大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査」(平成27年11月)より

- 同調査における「専門的職員」は、以下の24の職務について、当該職務に関する個人の高い専門性に着目して配置され、当該職務を主に担当している大学職員を指す。
  - ①大学執行部の補佐、②監事監査業務の補佐、③IR、④法務、⑤財務、⑥広報、⑦人事(メンタルヘルス含む)、⑧情報通信・IT、⑨施設管理、⑩入学者受入、⑪教育課程編成・実施、⑫FD、⑬学修支援、⑭研究管理(URA等)、⑮研究技術(サイエンステクニシャン等)、⑯知的財産、⑰国際、⑱地域連携、⑲図書、⑳就職・キャリア形成支援、㉑学生の健康管理、㉒資産運用、㉓寄附、㉔その他(注:各大学からは、障害学生支援、産学連携コーディネーター、男女共同参画、研究倫理、安全保障輸出管理、学芸員等の職務名が出された。)
  
- 専門的職員の配置状況(全体)
  - ・ 配置状況として、全体平均50%を超えているのは「学生の健康管理」「図書」「就職・キャリア形成支援」
- 今後配置したい職務で特に重要と考える専門的職員
  - ・ 全体平均においては、今後配置したい職務で特に重要と考えるものの上位として「IR」「執行部補佐」「地域連携」があがっている。
- 専門的職員の確保状況
  - ・ 「専門性に着目して中途採用」が最大の割合を占める職務が多い。
  - ・ 内部職員からの育成の割合が高いのは、「人事」「執行部補佐」「教育課程編成・実施」
  - ・ 中途採用からの割合が特に高いのは、「知的財産」「学生の健康管理」「研究管理」
  
- 専門的職員育成のための取組の具体的方策⇒専門的職員育成のための取組を実施している大学では、「学外での研修、学位取得等に対する支援」とする割合が最も高い。
  - ・ 学内専門プログラム実施の上位:「研究管理」「地域連携」
  - ・ 短期的研修実施の上位:「人事」「研究管理」「国際」
  - ・ 長期研修実施の上位:「資産運用」「国際」「学生の健康管理」
  - ・ 計画的な人事配置実施の上位:「法務」「教育課程編成・実施」「執行部補佐」
  - ・ 学外での研修や学位取得等支援実施の上位:「図書」「研究管理」「情報通

信・ITJ

## 100年委員会 審議の経過

### 第1回会合

日時 2019年3月1日(金) 15時～17時

場所 日本プレスセンタービル8階 日本プレスセンター「特別会議室」

- 議事 1 100年委員会設置の趣旨等  
2 自由討議

### 第2回会合

日時 2019年7月2日(火) 14時～16時

場所 日本プレスセンタービル8階 日本プレスセンター「特別会議室」

- 議事 100年委員会委員からの発表
- ・石野委員「国立大学法人筑波大学の取組み(学位プログラム及びリカレント教育を中心に)」
  - ・藤井委員「日本の高等教育改革の論点整理」

### 第3回会合

日時 2019年9月17日(火) 14時～16時

場所 日本プレスセンタービル8階 日本プレスセンター「特別会議室」

- 議事 100年委員会委員からの発表
- ・曄道委員「上智大学; 現状と展望～学部教育の新しいチャレンジ～」
  - ・志方委員「人生100年時代に向けて R2030計画の背景・私見」

### 第4回会合

日時 2019年11月19日(火) 14時～16時

場所 日本プレスセンタービル8階 日本プレスセンター「特別会議室」

- 議事 100年委員会委員からの発表
- ・高宮委員「リカレント教育への模索」
  - ・吉本委員「東京理科大学の紹介とリカレント教育について」

### 第5回会合

日時 2020年1月27日(月) 14時～16時

場所 日本プレスセンタービル8階 日本プレスセンター「特別会議室」

- 議事 100年委員会委員からの発表
- ・寺田委員「東洋大学の紹介とリカレント教育」
  - ・佐波委員「千葉工業大学の取り組み」

#### 第6回会合（拡大委員会）

日時 2020年11月5日（木）14:00—16:00

場所 協会事務局 Zoom ミーティング

議事 玉上晃氏(前・文部科学省高等教育局担当審議官)の講演と質疑応答  
「大学の現状と課題について」

#### 第7回会合

日時 2020年12月4日（金）14時～16時

場所 協会事務局 Zoom ミーティング

議事 100年委員会今後審議すべき論点  
・委員各位からの発表・論点の提案  
　　曄道委員発表「上智大学の社会人向けプログラム Professional  
　　Studies」  
　　高宮委員「オンライン教育」「職員のプロフェッショナル化」の提  
　　案  
　　田中委員発表「アフターコロナの大学像」  
　　西田委員「持続性ある社会への大学の貢献」等の提案  
　　石野委員「オンライン教育」の提案

#### 第8回会合

日時 2021年1月19日（火）14時～16時

場所 協会事務局 Zoom ミーティング

議事 100年委員会今後審議すべき論点  
・志方委員からの発表「学校法人のキャンパス経営」  
・討議

#### 第9回会合

日時 2021年2月5日（金）14時～16時

場所 協会事務局 Zoom ミーティング

議事 100年委員会今後審議すべき論点  
・寺田委員からの発表「東洋大学の場合」  
・佐波委員からの発表「100年委員会 今後議論すべき点の案」  
・藤井委員からの発表「大学経営を取り巻く外部環境の変化」  
・討議

#### 第10回会合

日時 2021年4月16日（金）14時～16時

場所 協会事務局 Zoomミーティング

議事 100年委員会6月の総会に向けた報告の論点審議

#### 第11回会合

日時 2021年5月7日（金）14時～16時

場所 協会事務局 Zoomミーティング

議事 100年委員会6月の総会に向けて、審議のまとめ骨子案について

2021年5月11日（火）

「これまでの審議のまとめ」（案）について、事務局より委員に意見を照会。

大学経営協会100年委員会委員名簿

	氏名	職名
委員長	佐藤 禎一	大学経営協会会長、 (元ユネスコ代表部特命全権大使)
副委員長	田中 義郎	学校法人桜美林学園理事 桜美林大学副学長(国際・キャリア担当) 国際学術研究大学院教授
委員	石野 利和	学校法人玉川大学教育博物館長・教授
	佐波 孝彦	学校法人千葉工業大学 副学長
	志方 弘樹	学校法人立命館専務理事
	高宮 いづみ	学校法人近畿大学副学長
	寺田 信幸	学校法人東洋大学常務理事
	西田 一郎	大学経営協会常務理事 (学校法人ルーテル学院理事・評議員)
	藤井 雅徳	(株)ベネッセコーポレーション 学校カンパニー大学・社会人事業本部本部長
	吉本 成香	学校法人東京理科大学理事
代理出席	曄道 佳明	上智大学 学長
	大塚 寿郎	上智大学 副学長
オブザーバー	北城 恪太郎	大学経営協会副理事長 (学校法人国際基督教大学前理事長・評議員)

事務局	遠藤 啓	事務局長
事務局	前川 悠二	事務局長代理

(2021年5月10日現在)

- 本書の著作権は「特定非営利活動法人大学経営協会」に帰属します。
- 転載を希望される場合は出典を明示してください。