

【論考】

大学間連携 FD・SD の価値について考える

－「遠山プラン」から社会共創の時代まで－

A Study of Value for Faculty Development and Staff Development with
University Consortium: From Toyama's Plan to the Era of Social Co-creation

山口大学 教育・学生支援機構 教学マネジメント室 副室長・准教授 林 透

HAYASHI Toru

(Office for Teaching and Learning Management, Yamaguchi University)

キーワード：大学間連携、FD (Faculty Development)・SD (Staff Development)、大学改革、
大学コンソーシアム、組織学習、社会共創、グローバル人材

1. はじめに

「大学間連携 FD・SD は面白い！」

筆者自身、大学間連携 FD・SD の仕事に携わるようになってから 20 年近くが経った。筆者自身のキャリアを紐解けば、2001 年 6 月に公表された文部科学省「大学（国立大学）の構造改革の方針」（通称「遠山プラン」）が全国の国立大学を震撼させた時代、金沢大学の事務職員として、北陸地区、さらには、信越地区を巻き込んだ幹部会議の現場に身を置いたことを今でも鮮明に覚えている。その動きは、「北陸地区大学連合」協定書締結として実を結ぶ。また、同時期に、同一県内の高等教育機関を連携させる仕組みづくりが導入され、後の大学コンソーシアム石川の原型が形成された。当時としては、かなりトップダウンの様相で進んだように感じられる大学間連携の様々な姿に遭遇できたことは、その後、大学間連携 FD・SD の担い手となる大きなキッカケとなった。

筆者は、国立大学事務職員として、金沢大学、北陸先端科学技術大学院大学に在職し、大学職員の能力開発 SD (Staff Development) を担当する立場として、自己研鑽・自己実現の場として大学間連携 FD・SD に大きな魅力を感じた。この考え方は、後に大学教員にキャリアチェンジし、今日に至るまで変わっていない。大学間連携 FD・SD の担い手として約 20 年間の経験から感じることは、一般の大学教職員は本務である目の前の仕事が優先され、他大学等と連携した FD・SD にモチベーションになれない、設置形態の異なる大学とのいわゆる“異種格闘技”にメリットを感じない傾向にある。

そのことが、裏返せば、モチベーションさえあれば、自己実現しやすい場になり得るのである。

大学改革が慌ただしく過ぎた20年間の中で、大学間連携FD・SDのあり方や価値が大きく変化してきた。特に、政策的枠組として、文部科学省・教育関係共同利用拠点認定（表1参照）が大学間連携FD・SDの完成形となり、全国各地での地域色ある大学間連携FD・SDがやや下火になった印象を受けている。また、地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）等による地域連携との兼ね合いから、単なる大学間連携から社会共創の意味合いが色濃くなっているのが昨今の状況である。

本稿では、筆者自身が携わり実績を挙げてきた2つの地域（石川県・山口県）での実践アプローチを紹介しながら共通項を導き出しつつ、直近のコロナ禍の影響を踏まえて更に変貌を遂げつつある大学間連携FD・SDの現在と今後を展望したい。

表1 文部科学省・教育関係共同利用拠点（大学の職員の組織的な研修等の実施機関）（2020年度）

大学名（実施組織）	内容	認定期限
北海道大学（高等教育推進機構（高等教育研修センター））	「教職員の組織的な研修等の共同利用拠点—教育の内部質保証を担う大学教職員の能力向上プログラムの開発—」	～2024年度末
東北大学（高度教養教育・学生支援機構）	「大学教育イノベーション人材開発拠点」	～2025年度末
筑波大学（ダイバーシティ・アクセシビリティ・キャリアセンター）	「ダイバーシティ&インクルージョン教育拠点」	～2023年度末
筑波技術大学（障害者高等教育研究支援センター）	「障害者高等教育拠点」	～2024年度末
千葉大学（大学院看護学研究科附属看護実践研究指導センター）	「看護学教育研究共同利用拠点」	～2022年度末
千葉大学（アカデミック・リンク・センター）	「教育・学修支援専門職を養成する実践的SDプログラムの開発・運営拠点」	～2021年度末
岐阜大学（医学教育開発研究センター）	「医学教育共同利用拠点」	～2024年度末
名古屋大学（名古屋大学高等教育研究センター）	「質保証を担う中核教職員能力開発拠点」	～2021年度末
山口大学（知的財産センター）	「知的財産教育研究共同利用拠点」	～2022年度末
愛媛大学（教育・学生支援機構教育企画室）	「教職員能力開発拠点」	～2024年度末
九州大学（基幹教育院）	「次世代型大学教育開発拠点」	～2023年度末
熊本大学（教授システム学研究センター）	「教授システム学に基づく大学教員の教育実践力開発拠点」	～2022年度末
芝浦工業大学（教育イノベーション推進センター）	「理工学教育共同利用拠点」	～2023年度末

帝京大学（高等教育開発センター）	「FD 推進共同利用拠点～グローバルなFD研修プログラムとポートフォリオを活用した成果評価手法の開発～」	～2021年度末
------------------	--	----------

2. 石川県での大学間連携 FD・SD の初期体験

日本での大学間連携 FD・SD を考える上で、出発点となるのが、所属大学が存在する都道府県エリアでの連携である。現在では、各都道府県に大学コンソーシアム組織が原則として存在することから、当該コンソーシアム組織を中心とした大学間連携 FD・SD を機能させることが大事である。大学教職員にとっては、所属大学における FD・SD が最優先され、大学間連携を通じた FD・SD 取組はどうしても優先順位が低くなり勝ちである。実は、そこが狙い目なのである。個々の大学固有の FD・SD 取組の狭間に存在するニッチな領域や各大学が共通して課題を抱えるテーマを設定することで、大学間連携 FD・SD の企画自体がモチベーションなものになる。所属大学の組織文化や意思決定のロジックに終始していると息が詰まるだけでなく、視野が狭くなりほしくないだろうか。その点、大学間連携 FD・SD は、良い意味でのオアシスであり、活性剤の役割を果たすと捉えたい。さらに言えば、自らの企画力を試すことができる貴重な道場であるといつて過言ではない。

筆者自身が約 20 年間取り組んできたアプローチは、「いわゆる“異種格闘技”を楽しむこと」「自己実現にチャレンジすること」を通して、当該地域全体の組織力や教育力のポテンシャルを引き出すことである。自分の組織だけを見るのではなく、周囲の地域全体を俯瞰すべきである。筆者自身が石川県や山口県で取り組んできた大学間連携 FD・SD の展開方法を紹介し、共通項を抽出してみたい。

石川県は人口 10 万人当たりの高等教育機関数が京都に次いで全国 2 位であり、大学コンソーシアム組織の取組も当初から活発な印象を受けるが、筆者が携わっていた 2000～2010 年頃は発展途上期にあり、大学間連携 FD・SD を発展させていく絶好機であった。当時は、2008 年公表の中央教育審議会『学士課程教育の構築に向けて（答申）』において大学間連携を活かした FD・SD の有効性が指摘され、一層の追い風となった。大学コンソーシアム石川での FD・SD 活動の発展については、林（2014a）で紹介した図 1・図 2 のとおり、2008～2012 年度の 5 年間において、FD・SD 事業件数及び参加者数が大幅に伸びた。

同一県内のコンソーシアム組織での活動基盤を得たのちに着手したのが、県域を超えた「地域ブロック」である北陸地区での大学間連携 FD・SD である。北陸地区には、既述のとおり、「北陸地区国立大学連合」という枠組があり、当該連携を促進するための経費支援事業が設けられていたことから、大学共創プロジェクトと銘打って、金沢大学・北陸先端科学技術大学院大学・富山大学・福井大学の国立 4 大学の教職員・学生を交えた FD・SD 活動に 4 年間取り組んだ。その成果は、林（2017）に詳しく、「大学共創宣言」を成文化する成果も挙げた。

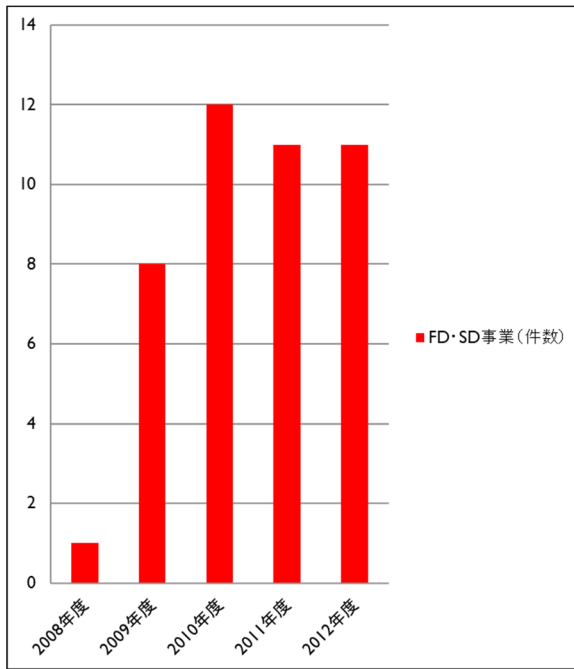


図1 大学コンソーシアム石川 FD・SD 事業件数推移 (2008～2012)

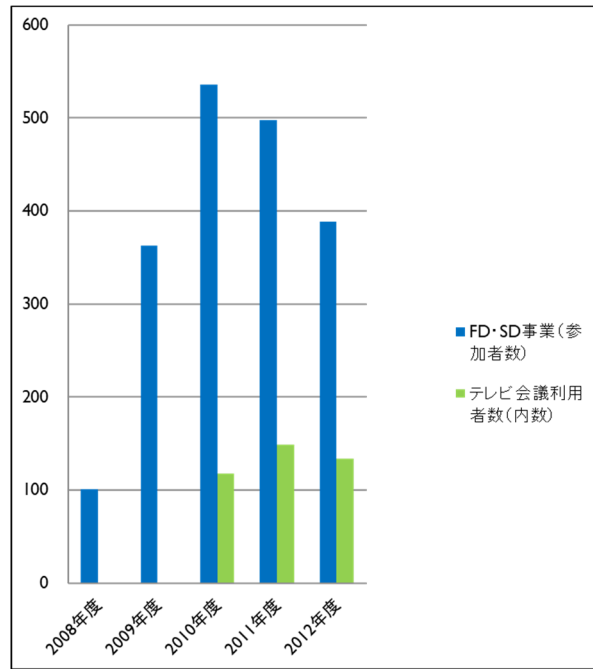


図2 大学コンソーシアム石川 FD・SD 事業参加者数推移 (2008～2012)

「同一県内」「地域ブロック」の次に着手したのが、地域ブロックを越えた「広域ブロック」での大学間連携 FD・SD である。この際に効果を発揮したのは、大学行政管理学会・地区研究会のチャンネルである。2009年9月に、大学行政管理学会・地区研究会理事に若手職員として抜擢される機会に恵まれ、大学行政管理学会中部・北陸地区研究会をフィールドに「広域ブロック」での大学間連携 FD・SD を展開し、成果を挙げることができた。その経緯は、林・武藤・水谷（2017）を参照願いたい。

以上のように、高等教育政策における大学間連携 FD・SD 推進の動きに後押しされるように、「同一県内」「地域ブロック」「広域ブロック」での大学間連携 FD・SD を段階的に展開させながら、着実な成果を挙げる経験知を得ることができた。この経験知を概念化したものが図3の「大学間連携 FD・SD 展開モデル」である。このモデルを有効化するには、単なる自己実現という範疇に留まらず、教職員・学生のため、地域のためといった価値づけを明確化しながら、共感者・支援者・協働者を得ることが必要である。また、大学コンソーシアム組織、プロジェクト経費、学協会といった枠組を効果的に活用することが成果の要因である。さらに、この展開の過程において、諸先輩方から学んだ言葉や姿勢が筆者自身の大学間連携 FD・SD に対する考え方に大きな影響を与えた。具体的には、秦敬治先生（当時・愛媛大学教育企画室教授、現・岡山理科大学副学長）から聴いた「他機関とは、とにかく足を運んで直に対話することが大事なんだ」という言葉、水谷早人氏（当時・日本福祉大学部長）が機会あるごとに愛知県から石川県に足を運んで広域間の信頼関係定着を見守ってくれた姿勢である。この教えは、筆者自身にとって貴重な財産であるとともに、大学関係者の方々に伝えておきたい。

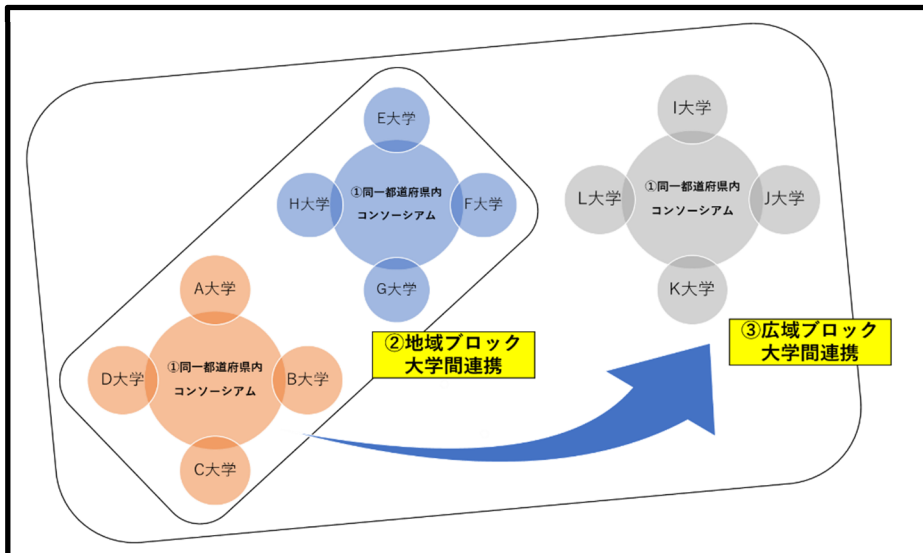


図3 大学間連携 FD・SD 展開モデルの概念図

3. 山口県での「大学間連携 FD・SD 展開モデル」の応用経験

石川県で得た経験知である「大学間連携 FD・SD 展開モデル」を他県・山口県に応用することができかどうか、試行錯誤してきた2013年からの約8年間であったが、一定の成果を挙げることができた。山口県は、石川県に比べると大学間連携の取組では後進県であった。同県内の大学コンソーシアム組織について、山口大学事務局が所掌していたが、当時としては優先順位がそれほど高くないことが赴任当初の雰囲気でも把握できた。また、大学間連携によるFD活動は毎年度行われていたが、SD活動は皆無であった。このような状況を踏まえ、石川県での経験を活かして大学間連携SDを口火に、大学間連携FD・SDの活性化を図った。林（2014a、2015）で紹介したように、大学マネジメント研究会の協力を得た集客力あるSDイベントを2年続けて実施することができ、大きな弾みとなった。さらに、大学コンソーシアムやまぐちにFD・SD部会という情報交換の場の設置を提案し、了解を得た。このような環境基盤整備を通して「同一県内」での大学間連携FD・SD活動の持続可能なものとし、毎年度定期的な会合やイベント企画を約8年間続けている。2014年度に設置された大学コンソーシアムやまぐちFD・SD部会（後の大学リーグやまぐちFD・SD部会）では、指定様式による「前年度FD・SD実施報告」「当該年度FD・SD実施計画提示」を通じた定例的な情報交換によって、各機関のFD・SD活動の点検サイクルを確立した。また、大学リーグやまぐち加盟機関による「FD・SDマップ」を作成・公表することで、山口県内高等教育機関FD・SD活動の見える化を図った。

「地域ブロック」「広域ブロック」での大学間連携FD・SDについては、石川県での取組と同様に、大学行政管理学会・地区研究会というチャンネルを使って、中国・四国地区での展開の足場を築き始めた。特に、2019年9月に大学行政管理学会中国・四国地区理事に就任したことが大きな契機となったが、中国・四国地区という「広域ブロック」では対面による交流が中々進まない課題を当初抱えていた。ところが、2020年度のコロナ禍において、移動を要しないオンラインでの会議・打合せを持ち

掛けることによって、物理的な距離の問題が解消し、具体的なイベント企画も実現することができた。この経験を通して、大学間連携 FD・SD では「足を直に運ぶこと」が大事という教えを超えて、オンラインによる交流活性化という新しい手段を得て、アフターコロナを見据えた大学間連携 FD・SD の新しい価値や可能性を見出すこととなった。例えば、2020年9月に開催された大学行政管理学会中国・四国地区研究会主催による教学マネジメントをテーマとした研究会を皮切りに、同年12月には大学リーグやまぐち・山口大学主催、大学マネジメント研究会・大学行政管理学会中国・四国地区研究会共催による「大学マネジメントセミナー2020 in やまぐち」(図4参照)では、オンライン・会場聴講を併用したハイブリット型セミナー開催により、全国から約140名の参加申込があり盛況であった。参加者アンケートでは更なるオンライン開催を期待する声が寄せられた。

以上のように、石川県での経験を基にした「大学間連携 FD・SD 展開モデル」は、他県である山口県で十分に活用できていることが示され、かつ、コロナ禍を通じたオンライン活用による新たな可能性すら見えてきた。

4. 大学間連携から地域連携、社会共創へ

山口県内における大学間連携を通じた FD・SD 活動のプラットフォームづくりを進める中で、大きな影響を受けた事項として、山口大学が採択された文部科学省の補助金事業(2014年度「大学教育再生加速プログラム(AP)」、2015年度「地(知)の拠点大学による地方創生事業(COC+)」)が挙げられる。この二つの補助金事業を進める中で、自大学だけでなく、大学間連携を通じた FD・SD 活動を必然的に展開する環境が生まれた。特に、「地(知)の拠点大学による地方創生事業(COC+)」については、山口県内の高等教育機関が協働し、地元の自治体・企業等と連携しながら地域人材育成プログラムを推進するという内容であり、地域人材育成プログラム構築・実施のための委員会(やまぐち未来創生人材(YFL)育成プログラム等開発委員会)が組織されたことから、山口県内における高等教育機関間の対話は数段に濃いものとなった。同時に、COC+事業に関連した FD・SD 活動が積極的に展開する結果となった。

2015年前後から、国家的課題として「地方創生」に大きな注目が集まる中で、人口減少社会における人づくりを地域全体で取り組んでいく動きが加速化することとなった。山口県内においても、地方創生の施策を進める中で、従来、山口大学が務めていた大学コンソーシアムやまぐちの事務局機能を

大学マネジメントセミナー2020 in やまぐち
「大学マネジメントのためのマインドセット」

趣 旨：2020年以降の大学マネジメントにおいて、教職員が前向きなマインドセットを持つことが改めて必要です。それぞれの大学は、当該組織の実情に応じながら、大学マネジメントの有効化や効率化、生産性の向上、さらには、社会への貢献を果たしていく必要があります。今年度のセミナーでは、「大学マネジメントのためのマインドセット」と題し、ピア・サポートを通じた学び合い、助け合い、ファンディング意識、自律的な内部質保証をテーマに取り上げながら、皆さんと一緒に考えていきたいと思います。このような機会を通して、地域が抱える高等教育機関共通のテーマについて理解を深め、大学教職員のネットワークの充実を図りたいと思います。

日 時：2020年12月21日(月) 14:30~16:30
 実施方法：オンライン聴講及び会場聴講(山口大学大会館2階会議室(吉田キャンパス))
 対 象：大学リーグやまぐち加盟機関の教職員ほか、どなたでも参加可能(参加費無料)

定 員：100名
 構 成：
 14:30~14:40 オープニング・趣旨説明
 14:40~15:55 講義
 ◆「ピア・サポートを通じた学び合い、助け合い～学生支援と働き方について～」
 関西大学経営財局管理課職員/日本ピア・サポート学会理事 松田 敬一氏
 ◆「ファンディング意識を持った提案力・行動力とは？」
 筑波大学研究推進部外部資金課主任/URA 池田 一郎氏
 ◆「自律的な内部質保証を育むには～その仕組みづくりと意識づくりを学ぶ～」
 大阪府立大学 副学長(統括) 高橋 哲也氏
 15:55~16:30 質疑応答・クロージング

申込先・申込方法

★参加ご希望の方は、姓名を「大学マネジメントセミナー参加申込」として、「①所属・職名、②氏名、③連絡先メールアドレス、④聴講方法の別(オンライン聴講又は会場聴講)」を明記の上、12月15日(火)までに、以下の申込先までメール送信ください。なお、定員を超えた場合は申込順に締めさせていただきます。また、オンライン聴講の参加申込者には、別途、アクセス方法をご連絡いたします。

【申込先】山口大学 総務企画課 人事課 事務管理係 E-mail: sh029@yamaguchi-u.ac.jp TEL: 0833-935321

主催：大学リーグやまぐち、山口大学
 共催：大学マネジメント研究会、大学行政管理学会中国・四国地区研究会

図4 大学マネジメントセミナー2020 in やまぐち「大学マネジメントのためのマインドセット」チラシ

山口県庁が引き受けることとなった。2016年10月に名称を「大学リーグやまぐち」と改め、山口県内の短期大学5機関を新たに正会員に加え、大学・短期大学のコンソーシアム組織に拡充した。その後、COC+事業終了後の2020年夏には、「①県内進学・魅力向上部会」「②県内就職部会」「③地域貢献部会」の3つの部会を中心とした大幅な運営体制の見直しが図られた。なお、大学間連携FD・SD活動については、従来は単独したFD・SD部会において運営されていたが、新たに県内進学・魅力向上部会の下に設置されたFD・SDワーキンググループにおいて運営されることとなった。

他県にやや遅れを取りながらも、COC+事業を契機に、大学コンソーシアム組織が大学リーグやまぐちとして基盤強化されることを通して、山口県内の大学間連携FD・SD活動は大きな拡充を見せ、山口大学が主催し、大学リーグやまぐち加盟機関に募集案内した。参加実績のあるFD・SD研修の実施回数や参加者数の2013年以降の推移は図5のとおりである。実施回数が2013年度の2件から4倍に増えるとともに、参加者数も2014年度・2015年度に急激に上昇し、一時は2013年度に比べ2倍以上の600名を超える参加者数を記録した後、2018年度には500名弱の参加者数で推移している。

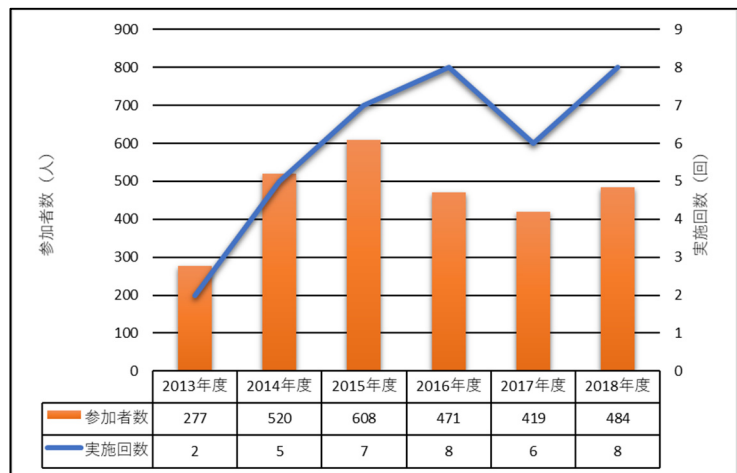


図5 大学間連携を通じたFD・SD活動実績(2013～2018年度、山口大学主催分に限る)(林2020)

このように、山口県内における大学間連携FD・SD活動のプラットフォームが少しずつ深まりを見せつつある中で、COC+事業のFD・SDワークショップでは、ステークホルダーを含めた密度の濃い対話へと広がりを見せた。COC+事業初年度であった2015年度には、COC+参加校全12機関がYFL育成プログラムへの読替科目を確認し、2016年度から授業科目を開講する体制を整えたほか、YFLの6つの力を可視化するルーブリックを策定し、YFL育成プログラムを周知・徹底するFDを行った。COC+事業2年目以降、「授業成果報告会(FDワークショップ)」を毎年度開催し、特に、2017年度からは、COC+参加校全体におけるYFL育成プログラムの運営改善と履修の徹底を図ることを目的に、COC+参加校を対象とした開催(表2参照)に取り組み、2018年9月に「ステークホルダー協働型FD・SDワークショップ」と題し県東部(徳山大学)で、2019年3月に「やまぐち地域への若者定着に向けて、学生のために何が必要か、何が出来るか」と題し県中央部(山口県立大学)で開催した点は、当初計画以上の成果である。COC+参加校だけでなくCOC+参加企業及び地方自治体に参加を呼びかけて開催し、ステークホルダーと一緒にあった対話を通して各大学の地域貢献意識の向上に寄与するとともに、YFL育成プログラムに反映すべき成果物が当該対話から数多く生まれた。このほか、毎年度末には『地域共創フォーラム』が開催され、YFL育成プログラムに関する取組紹介や教職員・

学生・ステークホルダーを交えた情報交換により、同プログラムの改善充実に繋がった。

これらの取組を通して、山口県内の高等教育機関だけでなく、自治体・企業等が連携し、地域人材を育成するという環境整備や意識醸成が進み、大学間連携から地域連携、さらには、社会共創の意味合いが増してきた。2020年10月公表の文部科学省高等教育局『地域連携プラットフォーム構築に関するガイドライン～地域に貢献し、地域に支持される高等教育へ～』が、社会共創を中心とした今後の方向性を指し示している。

表2 COC+事業FD・SDワークショップにおける対話のテーマと成果物

開催時期・会場	対話のテーマ	対話による成果物
2018年3月 山口東京理科大学	YFL育成プログラムによる人材育成を地元定着に結び付けるためには	ポップ・ステップ・アクションづくり
2018年9月 徳山大学	ステークホルダー協働によるYFL育成プログラムと地元定着	カードゲームによるCOC+参加校とステークホルダーの関係図づくり
2019年3月 山口県立大学	学生のため、地域のためのYFL育成プログラムであるために	学生発表とブレinstoーミング
2020年2月 山口大学	COC+事業終了後の地域人材育成プログラムについて考える	四画面法による未来の地域人材育成プログラムづくり

5. 大学間連携FD・SDの今日的価値

大学間連携FD・SDの位置付けやアプローチは時代の進展に伴って変化を余儀なくされるが、大学間連携FD・SDの価値は益々重要性を帯びてくると感じている。特に、コロナ禍の中で、移動を伴わないオンラインツールの活用経験を通して、大学間連携FD・SDの有用性は増すと考えたい。すなわち、これまで抱えていた大学間連携FD・SDの距離的障壁が軽減されるメリットは大きい。

また、別の観点から、大学間連携FD・SDが果たすべき今日的な役割があるように感じている。2000年以降の大学改革の嵐の中で、特に近年になって、大学教職員の疲弊が目立ってきているように感じる。その原因の一つとして、組織構造や組織構成を背景にした大学教職員の内向き志向を挙げたい。特に、国立大学に限れば、大学経営に携わる大学執行部や大学職員の同質性が指摘できるのではないかと。特に、国立大学事務職員は、2004年の法人化以降、従来、天井があると言われたキャリアパス構造の障壁が除かれ、いわゆるプロパー職員が部長・課長職に昇任できる環境と権利を得た。林(2014b)では、「国立大学法人事務系幹部職員のキャリアパス調査」により、法人化を契機に、職員のキャリアパスに変化が生じ、プロパー職員が部長級・課長級に登用される状況を具体的に明らかにした。調査方法としては、2002年度から2011年までの10年間の国立大学法人事務系幹部職員のキャリアパスに

ついて、『文部科学省 国立大学等幹部名鑑』及び『文部科学省 国立大学法人等幹部名鑑』掲載情報を基に、「(A) 本省採用（国家公務員 I 種）、(B) 国立大学等採用⇒本省転任、(C) 国立大学等採用⇒課長登用、(D) 国立大学等における内部登用、(E) 民間等からの採用、(F) 他省庁からの転任」の 6 通りに分類し、総務人事系、財務会計系、学生系の部長級・課長級の幹部職員の割合を分析した。本稿では、その一部として学生系幹部職員を取り上げると、部長級は図 6 に示すとおり、2005 年度以降に内部登用者（D）が現れ、増加傾向にある一方、(B) 本省転任組の割合も維持されていた。課長級は図 7 に示すとおり、法人化以前から国立大学法人等からの課長登用者（C）の割合が高い傾向が見られたが、法人化以降となると、内部登用者（D）が急激に増加する傾向にあり、2011 年度には（D）の割合が（C）の割合を超えた。このように、国立大学法人事務系幹部職員のキャリアパスは、法人化以前には文部科学省統括型人事システムに拠っていたが、法人化以降、内部登用者が確実に増加し、当該調査以降においても、その傾向が更に強まっている。

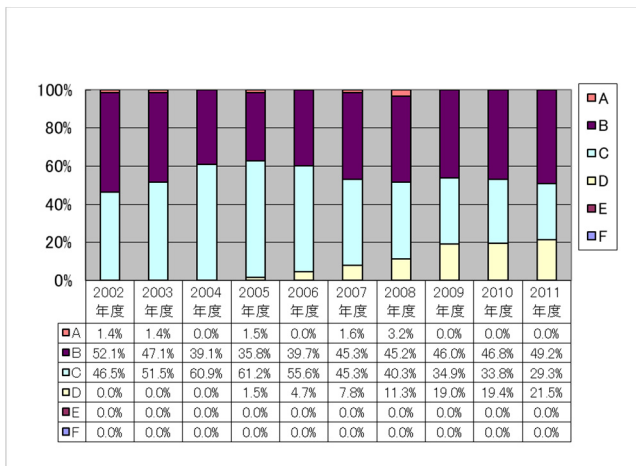


図 6 学生系部長級職員キャリアパス推移 (2002～2011)

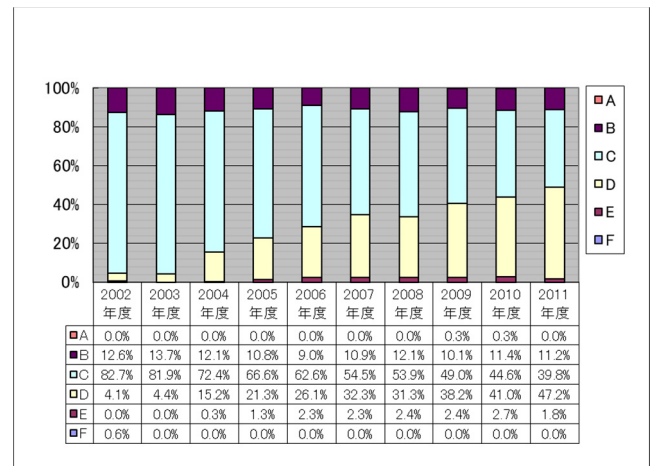


図 7 学生系課長級職員キャリアパス推移 (2002～2011)

このように大学事務局におけるプロパー職員の比率が増すことで、組織内の同質性が高まり、各種取組に向けた企画力や発想力の斬新性をやや損ねているのではないかと危惧している。大学経営においても異質なものに触れる、異質なものを受け入れることを通して、組織活性化や新たな企画や発想を生み出す環境づくりが必要である。国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議（2020）『国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ～（最終とりまとめ）』では、戦略的な経営実現等のために「最適な外部人材の適時登用」に言及するなど、全国や地域をリードする立場にある国立大学法人では多様な経営人材の獲得が求められるが、まずは、身近なリソースとして、大学間連携 FD・SD により、他大学を知る・触れる・交流することを通して、所属組織を客観視する場づくりが必要不可欠である。個々人のコミュニケーションを通じた自己理解の深化として「ジョハリの窓」という理論が有名であるが、大学の組織学習にも当てはめることができる。図 8 に示す

通り、大学間連携 FD・SD という他者とのコミュニケーションにより、今まで気づいていなかった（未知の窓）自分の大学の魅力に気付き、新たな提案や発想のヒントを得ることができるはずである。

このことが大学間連携 FD・SD の今日的価値であると考えたい。さらに、このような観点は、日本国内の大学間連携や交流に留まらず、国境を越えた他国との大学間連携・交流にも適用できる考え方である。

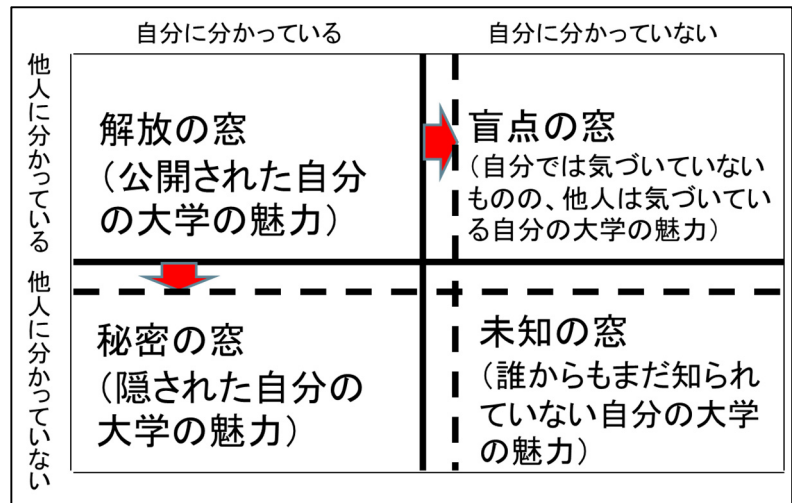


図8 大学の組織学習に適用した「ジョハリの窓」

参考文献

- 林透 (2014a) 「未来に向けて大学として何をすべきか～山口大学 SD セミナー2013 レポート～」『大学マネジメント』9巻12号、23-29
- 林透 (2014b) 「国立大学法人ガバナンスに関する基礎的研究」『日本の大学における組織開発 (OD) に関する実証的研究 (科学研究費助成事業 (基盤研究 (C)) 研究成果報告書)』9-15
- 林透 (2015) 「大学職員の企画力が大学を変える～山口大学・大学コンソーシアムやまぐち SD セミナー2014 レポート～」『大学マネジメント』11巻1号、40-46
- 林透 (2017) 「「学び」を発見し・はぐくみ・かたちにする大学教育の未来」橋本勝編著『ライト・アクティブラーニングのすすめ』ナカニシヤ書店、49-66
- 林透、武藤正美、水谷早人 (2017) 「大学行政管理学会・地区別研究会再考～中部地区研究会から中部・北陸地区研究会への軌跡を中心に～」大学行政管理学会『20周年記念特集号』131-139
- 林透 (2020) 「大学間連携を通じた FD・SD 活動に関する成果と課題—山口県の取組を中心に—」山口大学大学教育機構『大学教育』第17号、11-21
- 国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議 (2020) 『国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ～ (最終とりまとめ)』
- 『文部科学省 国立学校等幹部名鑑』(2002～2003) 官庁通信社
- 『文部科学省 国立大学法人等幹部名鑑』(2004～2011) 官庁通信社