

2012（平成 24）年度

職員研修会

大学職員等(研修修了者)と大学基準協会職員との合同研修会

報告書

(抜粋)

公益財団法人 大学基準協会

2013（平成 25）年 10 月



# 目 次

(抜粋)

2012（平成 24）年度『大学マネジメント・業務スキル基準表』に関する職員研修会」


## 講演記録

プログラム	3
開会挨拶	4
	工藤 潤（大学基準協会 事務局長）
講演 1	6
	『大学マネジメント・業務スキル基準表』の作成経緯
	ACPA理事 谷口 邦生（早稲田大学理事）
講演 2	11
	「NPO法人実務能力認定機構(ACPA)の活動紹介」
	ACPA理事長 笥 捷彦（早稲田大学理工学術院教授）
講演 3	15
	『大学マネジメント・業務スキル基準表』の概要説明
	ACPA事務局長 内山 博夫
講演 4	18
	「早稲田大学におけるスキル基準表の活用状況と今後の予定」
	三橋 重美（早稲田大学 人事部人材開発担当課長）
質疑応答及び意見交換	25
閉会挨拶	27
	工藤 潤（大学基準協会 事務局長）

## 講演資料

資料 1	31
	ACPA「大学マネジメント・業務スキル基準表」の活用について
資料 2	32
	NPO法人 実務能力認定機構（ACPA）のご紹介
資料 3-1	36
	大学マネジメント・業務スキル基準表 概要説明
資料 3-2	38
	大学マネジメント・業務スキル基準表 活用マニュアル<<Ver 1.1 >>
資料 3-3	58
	ACPA実務能力基準表 Ver.1.4【抜粋版】
資料 3-4	83
	部門別スキルマトリクス【ひな型】
資料 4	85
	三橋 重美（早稲田大学 人事部人材開発担当課長）





2012（平成24）年度  
『大学マネジメント・業務スキル基準表』  
に関する職員研修会」

講演記録



2012（平成 24）年度  
「大学マネジメント・業務スキル基準表」に関する職員研修会  
プログラム

公益財団法人 大学基準協会 2013（平成 25）年 1 月 25 日（金）14：00～16：00

◆ 開会挨拶 大学基準協会 事務局長 工藤 潤

◆ 講 演

◇ 「『大学マネジメント・業務スキル基準表』の作成経緯」

ACPA 理事 谷口 邦生（早稲田大学理事）

◇ 「NPO 法人実務能力認定機構（ACPA）の活動紹介」

ACPA 理事長 笥 捷彦（早稲田大学理工学術院教授）

◇ 「『大学マネジメント・業務スキル基準表』の概要説明」

ACPA 事務局長 内山 博夫

◇ 「早稲田大学における活用状況・今後の予定」

早稲田大学 人事部人材開発担当課長 三橋 重美

◆ 質疑応答・意見交換

◆ 閉会挨拶 大学基準協会 事務局長 工藤 潤

## 開会挨拶

工藤 潤（大学基準協会 事務局長）

● **司会**：定刻となりましたので、ただいまより平成24年度大学基準協会『大学マネジメント・業務スキル基準表』に関する職員研修会を開催したいと存じます。

本日は大変ご多忙の中、NPO法人実務能力認定機構(ACPA)理事長の笈先生、それからACPA理事の谷口様、ACPA事務局長の内山様、そして早稲田大学人事部人材開発担当課長の三橋様の4名の皆様にお越しいただきました。

また、本日は本協会の職員以外にも多数ご出席いただいております。お忙しい中、皆様、お集まりくださりまして、厚く御礼申し上げます。

それでは最初に、本協会の工藤事務局長より、開会のご挨拶をお願いしたいと存じます。

### ● 工藤 潤

皆さん、こんにちは。今日は実務能力認定機構の笈理事長、谷口理事、内山事務局長、それから早稲田大学の三橋様をお呼びして、「大学マネジメント・業務スキル基準表」について、いろいろとご説明いただき、勉強していきたいと思っております。

4名の皆様におかれましては、本日、大変ご多忙のところご出席いただきまして、誠にありがとうございます。

今、我が国において大学を取り巻く環境が大きく変化しております。例えば、少子高齢化、グローバル化の進行、情報化の進展、産業構造の変化など、そうした環境が大きく変化してきているということに伴いまして、やはり大学の業務も複雑化・多様化してきているわけでございます。

その中で、大学は社会の変革を担う人材を育成していかなければならないということで、大学改革が重要課題となっているところでございます。

一昔前は、その大学改革という、教員が中心になって、あるいは従属的な立場で職員がかかわるということであったのですが、今やもうそういう時代ではなくて、職員も教員と同等な立場で改革を進めていくということが求められています。まさに「教職協働」という言葉がありますが、そういう時代になってきているわけでございます。

そうした中で、大学職員の業務あるいはそこで求められる能力などが、見事に体系化されて、今日ご紹介されるかと思っております。

本日参加している方々の中には、大学関係者や、会員校から派遣されている基準協会の研修員もいますので、この説明を受けて、大学に持ち帰って、是非活用していただきたいということと、また基準協会のスタッフあるいは他の認証評価機関の方もこういうことを学んで、大学というものや、大学の職員のあり方などをいろいろ学んでいただければと思っております。

今日はいろいろなお説明や大変貴重な資料も配られておりますので、是非学んで、そして最後に質疑応答もございまして、さまざまな意見を出していただければと思っております。

それでは、よろしく願いいたします。

● **司会**：ここでご講演に先立ちまして、簡単に本日の配付資料の確認をさせていただきます。

1枚目は、本研修会の次第でございます。

資料につきましては、全部で7点でございます。

資料1は、「ACPA『大学マネジメント・業務スキル基準表』の活用について」という、1枚ものの案内チラシでございます。

資料2は、「ACPAのご紹介」と題するハンドアウトでございます。

資料3につきましては、3-1から3-4まで、4



点でございます。

資料3-1は、同基準表の「概要説明」と題するハンドアウトでございます。

資料3-2は、同基準表の「活用マニュアル」でございます。

資料3-3は、同基準表のスキル項目を説明した「スキル項目説明書」の抜粋版でございます。

資料3-4は、同基準表の「部門別スキルマトリクス」のひな型を記した資料でございます。

最後に資料4は、「早稲田大学におけるスキル基準表の活用状況と今後の予定」と題するハンドアウトでございます。

以上4点が本日の配付資料となりますので、ご確認くださいませようお願いいたします。

## 『大学マネジメント・業務スキル基準表』の作成経緯

ACPA理事 谷口 邦生（早稲田大学理事）

● **司会**：それでは、これよりご講演に移りたいと存じます。最初に「大学マネジメント・業務スキル基準表」の作成経緯について、ACPA理事の谷口様にご講演をお願いしたいと存じます。その際、配付資料1をご参照くださいませ。それでは谷口様、よろしくお願いいたします。

● **谷口 邦生**

皆さん、こんにちは。

ただいまご紹介いただきました、ACPAの理事を務めております谷口でございます。

まず最初に、業務スキル基準表についてご説明を差し上げる貴重なお時間を頂戴いたしましたことに対しまして心から御礼申し上げます。

また、工藤事務局長にはACPAの評価審査委員としてACPAの活動に対しましてご支援をいただいております。また早稲田大学でも講演等で大変お世話になっております。この場をお借りして感謝申し上げます。

今日は、「ACPAマネジメント・業務スキル基準表の活用について」（資料1）の左側でございます「背景」と、右側でございます「活動目的」についてご説明いたしますが、この内容は主には早稲田大学の職員に対し、この基準表を作成するに当たって話していた背景や目的を一般化してまとめたものでございます。

本日は、どういう問題意識からこの基準表を作成しようと思ったのかということについて少しお話しさせていただき、この基準表がどのように職員、大学の仕事を体系化し、大学の業務レベルを上げるということにつながっていくのか、ということにつきましてお話しさせていただきます。

この基準表をつくろうという話になったのは2009年ですので、4年前のことになりますが、そのときの私の問

題意識についてお話しいたします。

早稲田大学では90年代の後半からさまざまな改革を実践してきています。英語ですべての授業を行う国際教養学部をはじめ二つの学部を新設し大学院も11研究科を新設しています。この中には専門職大学院である会計、ファイナンス、ロースクール等もあります。この他に、オープン教育センターのような全学の共通教育センター的な組織も新設しています。このように多くの組織を新設したにも係らず、職員数はずっと約800人で推移しており増員はしていません。

職員数は抑制して教員をなるべく増やすということが理事会の基本政策ですので、職員数を抑制している状況です。いろいろな部署が増えますと、どうしても職員を配置しますので、職員数は増えるのが一般的ですが、そこはどうかやり繰りしながらやってきましたので、それなりに頑張ったとは言えるのですが、果たして質的にどうなのかということが問われていると思います。

私は、いつも職員研修の機会などで、大学の高度化、あるいはレベルを上げるためには教育研究の向上は勿論のことですが、職員の高度化は不可欠だということを常に言っているのですが、「職員の高度化」なり「職員のレベルを上げろ」と言うのは簡単ですが、具体的に「どうすればよいか」というと、私自身もよくわからないところがあります。

日本には800弱の大学がございます。大学基準協会の皆様方もこれらの大学に対し、評価等に関わる様々なお仕事をされていると思いますが、どちらの大学も若干の違いはあるにせよ基本的には同じような業務を行っていると思われる。全国的に職員の業務が整理されていないので、職員業務の全体像が見えないという問題があります。教員から見ても、事務所に行くと、職員が何か忙しそうにやっ

ている。でも、具体的に何をやっているのかよくわからない。「何であんなにたくさんの職員がいる必要があるのかね」みたいな話をよく聞きます。

このような状況に対し、まずは大学にはどのような業務があるのかということ、それから、それぞれの業務にはどのようなスキルと、どの程度のスキルレベルが必要かということをはっきりさせなければならないだろうと考えました。

そこで、IT分野、ビジネス分野等の領域で実務能力基準表を作成しているACPAと早稲田大学内の職員のスキルマップの仕組みを検討してきた人事部門あるいは情報システム部門と一緒に取り組んで、大学全体の基準表づくりを始めたわけでございます。

もう少し早稲田大学の職員の状況をお話いたします。この数年は、専任職員の業務を、「伝統的な管理運営業務から創造的なプロジェクト型業務へ転換するぞ」というスローガンを掲げて、研修を行ったり、実践活動のプロジェクトを動かしたりしてきました。先ほど工藤事務局長のお話にもありました教職協働への取り組みや企画提案型の仕事ができるような研修を行ってきており、そこそこ出来るようになってきているのですが、その実態を見てみますと、全体として満足できる状態にはなっていません。

この10年くらいは世の中全体の高学歴化に対応して、早稲田でも大学院を出た職員が2、3割入ってきていますので、800人中100名程度はマスターを持っており、ドクターを持っているのが12人。あと外国籍の職員が約10人ということで、職員の高学歴化とともに早稲田大学の特長である多様性も職員の分野でそれなりに持っています。

ただしかし、仕事の実態は、一部ではありますが、自分で仕事のレベルの上限をついてしまうという傾向が見られます。

業務に対して日常的な評価が少ない。「よくやった」とか、要するに、「目標に対してここまでできているね」とか、「ここがまだだね」とか、「もうちょっとこうしたほうがいいね」という指導、評価があまりない。次に同じような仕事を任されたときにどの程度までやればいいのかよくわからないので、自分で到達点を主観的に決めてしまい、自分でその

仕事の上限、レベルを決めてしまっているという状況があります。

これは評価といいますか、「この点はよかった」「ここはまずいよ」ということを意識せずにやっていると、仕事そのものに関心や意欲が湧かなくなってくるというような現実もあるのではないかと思います。

早稲田大学だけなのか、他の大学もそうなのかわかりませんが、大学は全体として非常に緩いと言いますか曖昧さがたくさんあるような組織風土だと言えます。また仕事の尺度においても「なるべくきちんとやろうよ」とやっていますが、どうしても大学というところの持つ基本的な特性的なものとの関連でミスが出てしまう傾向があります。

それから最近私が非常に問題だと感じていることは、企画提案型業務も重要だけれども、大学運営の基本となる本来業務ができていないじゃないかと思うことがあります。日常業務で度々問題や間違いを起こすのですね。つまらない間違いが多いのですが、間違いをずっと放っておいて、それもかなり大きな、基本的なルールというところでずれていますと、個別大学の枠を超えた大きな問題に繋がる可能性があります。基本的な足元の仕事をちゃんとやらないで、企画提案型業務ばかりというのはあり得ないと考えています。これが今の状況といいますか、私が感じている理想と現実のギャップという問題です。

もう1つ、業務マニュアルがほとんど存在しないのが現状です。業務マニュアルがある職場もありますが、ほとんどの職場には業務マニュアルがありません。業務マニュアルをつくれと言っても、各職場ではつくらない。どうしてかという、「私は別にマニュアルで業務は引き継いでいないし、マニュアルで仕事をしていません」と言います。聞き伝えみたいな感じで仕事をしているわけですね。

次のセッションで説明いたしますが、この基準表はかなり詳細に出来ています。業務マニュアルを基礎に基準表を作成することが理想ですが、早稲田には業務マニュアルがほとんどありませんでしたので、何を材料として作ったかと申しますと、各職場には業務引継書というのがございます。これは標準化されたフォーマットであるわけではなくて、それぞれの職場、それぞれの係で引継書をまとめています。

まずは業務の原型となる業務引継書を全ての職場から集

めました。あまりにざっくりまとめられすぎていて、業務内容がよくわからない業務引継書も相当数ありましたので、そういう職場についてはヒアリングをしながら進めました。基本的にはACPA事務局と人事部、情報システム部門の職員数名でスキル基準表を作成しましたが、各職場の管理職が行う作業もたくさんありましたので、管理職対象の説明会も節目節目で行っています。全国の大学で使っていただくという目的がありますので、ある程度まとまった段階で東京大学や法政大学の人事関係の課長さんにもご意見を伺いました。

では、このスキル基準表を活用して、今後どのようなことが行えるかというところを最後に少しお話しします。

昨年10月に早稲田大学では、「Waseda Vision 150」という中長期計画を策定しました。今生まれた子供たちが大学に入る頃の20年後に、早稲田大学はどうなっていたいかということ、4つのビジョンとしてまとめ、13の核心戦略を進めていこうとしています。ビジョンの基本的な問題意識は、大学はこの20年間社会から押されっぱなしで受け身になって社会の要請に必死にこたえてきたのではないか、そういう側面が強かったのではないか。本来、大学というのは社会に対して未来のあるべき姿を示して、それを担えるような人材を育成していくというのが役割なのですが、この辺で本来の姿に向かってひとつ舵を切ろうじゃないか考えたわけです。舵を切るためにどうしなくてはならないかという、大学そのものが変わらなければならぬということですね。

これまで早稲田大学は常に変革というスローガンを掲げてアクションを起こし、少しずつではありますが改革を実行しておりますが、今回のビジョンは大学を根本から大きく変えるという決意を表しています。

職員が変われば大学は変わると思っている人は世の中には誰もいないと思います。大学に職員という集団が存在していることを認識している人も少ないでしょう。

大学は社会的には非常に大きな存在なのですが、そこで働く教職員の数だけ見ても、教員が17万人、職員が21万人ですので規模的には一つの産業セクターと言えるほどの規模ではありません。

職員数だけで言えば、1つの大きな会社の従業員、例え

ばNTTグループの連結従業員の数が22万人ですので、教員を除いた職員数の21万人と同じ規模です。

これを別の見方をすれば、大学全体が1つの会社であり、その会社は全国に約800の支店があると考えれば、早稲田大学は学生数の規模で言えば、2番目に大きな支店に当たります。それぞれの支店(大学)は当然役割や目指すものに違いはありますが、業務に関しては基本的に同じようなことを行っています。1つの大きな会社であれば、例えば銀行などでは、支店ごとの事務は極力小さくして、共通化・標準化された事務については、コスト削減のために事務処理センターをどんと作って、そこでデータを集中処理するでしょう。よりコスト削減を求めるならば、日本ではなく人件費の低い海外に事務センターを設置してさまざまなサービス業務を提供する可能性もあります。業務規模としてはその程度のものだということになります。

単純に大学の共同事務センターを作ることがスキル基準表の目的ではありませんが、各大学の業務が標準化できればそのことも可能になるということも申し上げたかっただけです。スキル基準表の目的は、大学業務の標準化と「見える化」というのが第1の目的となりますが、次のステップとして、業務内容を整理して業務委託等を大幅に進め、職員の仕事を新しい分野にシフトすることが早稲田大学では求められると考えています。

早稲田大学の場合は、専任職員は800人ですが、実はこの他に、任期付きの嘱託職員が400人弱と派遣社員が500人くらい働いています。また(株)早稲田総研インターナショナル等の教育支援・研究支援・施設管理等の関連会社を4社持っており、関連会社社員が400人くらいおります。これらを合計するとトータル2000人で業務を執行していることになります。その2000人中、誰がどういう仕事をやるのかという、業務の切り分けを行うとともに業務委託になじむ業務についてはアウトソーシングを進める中で、職員の仕事を新しい領域にシフトしたいと考えています。

「Waseda Vision 150」では、20年後には、学生数を4万4000人から3万5000人へと学部生を9000人減らして、大学院生は9000人から1万5000人へ6000人増やしていく。教員数は1679名を2000名に増やすという数値目標を掲げています。

授業料の値上げはなかなか見込めないという状況の中で、現在の学費体系を変えないとすれば収入はじり貧になります。これを補完するために外部研究資金を200億、寄附金を100億にしようという目標も設定していますが、これらの領域に職員の業務をシフトする必要があります。

また、社会人教育の受講生についても15000人増の数値目標を掲げていますので、その部分へシフトする必要がありますが、とにかく仕事を整理しないと幾ら新しい業務領域にシフトしますよと叫んでも、全くシフトなんかできません。このスキル基準を活用して、業務内容とスキル体系の整理、役割分担と育成を行うことにより、職員のシフトが可能になると考えています。

スキル基準表の活用として考えられることは、先ほど800大学の職員数は大きな会社の連結従業員規模だというお話をいたしました。日本全体の大学の業務の高度化なり、職員の業務レベルを上げるには、職員の大学間での流動化が効果的だと考えています。

アメリカの大学職員の場合、全員ではないにしても、勤務する大学を変えながら同じ専門分野でキャリアを積んでいくようですが、日本はアメリカと違い、大学に限らずモビリティが低いのでなかなかそうはいきません。しかしながら各大学において大学共通のスキル基準表に基づいてスキル認定が行われるようになれば、基準表が職員の流動化を後押しするツールに十分なりうると思っています。

大学職員の流動化が進めば大学全体のレベルアップにも当然つながっていくのではないかと思います。

それからもう1つ、こちらは大学基準協会のお仕事とも関係するのではないかと思います。事業評価のツールとして、この基準表が使えるのではないかと考えています。

資料1の裏面に、かなり小さな文字ですが、ACPAスキル項目説明書の記載例がございます。

早稲田大学では、この基準表の中項目レベルの業務単位で事業評価ができるのではないかと考えています。この記載例の場合では「国際化推進政策立案」に当たります。

この中項目単位で1年間の計画を策定し、1年後実行内容について評価を行う。それからこれは今まで私どもではやっておりませんが、Aという職員がこの業務にどれだけ

のエフォート、時間を割いて仕事をしたかということを確認にする。そういったことをしっかりやれば、どの程度の職員がこの事業に関わりどのような成果を出したのかということが「見える化」できます。早稲田大学にはいろいろな部署がございますが、現在は課単位でさえ人件費は見えない状態です。今後はさらに中項目の業務（事業）単位で職員の人件費や光熱費、オフィスの減価償却費を含めた運営費全体と事業評価をセットで「見える化」したいと考えています。

外部研究費の獲得や寄付獲得の分野では、いくら経費を投入してその何倍の金額を獲得するのかという目標を設定する必要がありますが、その際この経費をセットにした評価は必須になるでしょう。

それから、最後に1点だけ、先ほど新しい業務にシフトするためには云々と申し上げましたが、現在教員と職員との中間的なスタッフの必要性について様々な議論がありますが、スキル基準表を作成したからといって従来型の職員という枠組みにこだわる必要は全くないと思っています。

ただし、これからの職員は単に事務だけを担う集団ではなくて、事務もやりますが、やはり大学を変革するイノベーターとしての役割を担うのだという意識レベルまで、この基準表をどう活用するかということを検討する中で意識レベルを変えることが私は可能だと思っています。そういう意味でこのスキル基準表はいろいろな可能性を秘めているのではないかと考えています。

時々早稲田大学の外で早稲田の職員の取り組みについて講演をさせていただくことがあります。その際スキル基準表についても触れたいと思って資料を作成して持っていくのですが、ほんの数分しかご説明することしかできませんので、ほとんどの大学の方にはスキル基準表について何も伝わっておりません。今日は初めてこのような場で、まとまった時間をいただきました。ご説明させていただく機会をいただきましたことに対しまして心より感謝申し上げます。

早稲田大学でどこまで活用例がつくれて、それをちゃんとマニュアルにしてお見せして、「早稲田大学はこういうふうに活用していますよ」ということをご説明するとともに、ワークショップを開催し議論をしながら一緒にやっついていかないとこの基準表の活用は進まないと考えています。この

基準表をポンとお渡しして、「これを使ってください」と言っても、結構面倒な作業もありますので、使えるものではないと思っています。

少し時間を超過いたしましたが、思いのたけをしゃべらせていただきました。

ご清聴、どうもありがとうございました（拍手）。

● **司会**：谷口様、ありがとうございました。

## 「NPO法人実務能力認定機構(ACPA)の活動紹介」

ACPA理事長 笈 捷彦 (早稲田大学理工学術院教授)

● **司会**: 続きまして、ACPA理事長の笈先生に、ACPAの活動紹介について、ご講演をお願いしたいと思います。その際、配付資料の2をご参照ください。

それでは笈先生、よろしく願いいたします。

● **笈 捷彦**

ご紹介いただきましたACPAの理事長を務めております笈と申します。よろしく願いいたします。

今、谷口理事からお話を申し上げましたが、大学職員のスキルに関する基準表を用意するというのもACPAの活動の一部です。というので、まずACPA自身は何をしているのかというのを紹介しようという話で、ここに私が立っております。

実務能力認定機構、ア krediyeteyshon・カウンスル・フォア・プラクティカル・アビリティーズ、頭文字をとって、そのままローマ字読みではなく「アクパ」と略称しております。

目的は、ここにありますよう(資料2 P2)に、「実務能力を養成する講座や教育機関の認証、個人の実務能力スキルの認定を通じて、グローバルに活躍できる人材の育成に貢献する」ということです。

これは何かというと、NPOの設立当時、今もそうですが、「IT、コンピュータを使って何かやりましょう」というのが当たり前に見えるような環境が整い始めていたときに、大学を出た学生さんは、「PCとかインターネットを使って何か仕事ができるの?」「いや、大学で何も教えていませんよ」「そんなのでいいのですか」というのが、ACPAが動き出したときの最初の目的だったのでね。

では、その「コンピュータがあります」というのは、学校で端末室を設置して、PCを使わせるということではありますが、恐らく本当に使いこなす部分の話になると、それ

ぞれ学生さん自身が工夫をして、何か場を見つけてやらない限りは身にはつかない。

頭で「知っているよ、パソコンとはね」というご高説を立てても仕事には役に立たないわけですから、使えるようにしたい。しかしそれをやるのに大学の授業でPCを使いこなすことを目的にして手取り足取り教えるのが大学の授業なのか。大学の教員たる者、そう思うわけですね。

しかし、授業の中で端末室が整備されてくれば、先生方はPCを使って何かやらせることを通じて、その本来の授業の目的を達成すべく、高邁な話もし、何かをやっているはずである。だとすると、その実務的な能力が知らないうちに身につけているかもしれないような部分にちゃんとフォーカスを当てて、「そういうものが社会では求められているし、この授業で直接の目的に先生はうたっていないかもしれないけれども、やむを得ずというか、使わされるので、そのことが身につきますよ」という辺りのことをきちんと明らかにしたいというのが、もともとの出発だったわけです。

そこで2002年に、ここにありますように(資料2 P2)、大学における実務教育及び実務能力認定に関する研究会というのを立ち上げました。翌年NPOとして認証を受け、それから活動が始まったわけですが、2008年には国際的な質保証認定機関として、INQAAHEと略称で呼んでいますが、それに加盟承認されております。

この国際機関には、大学基準協会、大学評価・学位授与機構がいち早く加盟をし、続いてJABEEという工学教育に関して技術者教育の認定を行っている組織が加盟いたしました。それに続いて我々NPOのACPAも、日本からは加盟を認められております。

主な事業は下(資料2 P2)に書いてあるとおりに、実務能力認定制度に関する調査研究がベースで、具体的な日ご

ろの活動としては、実務教育に関する第三者機関としての認証・認定と個人の実務能力の認定を行うという事業を実施しております。

役員は、ここ(資料2 P 3)にありますように、私が今理事長を務め、きょうお話をさせていただきます事務局長の内山、それから理事には、慶應、京大、早稲田、法政、明治、放送大学といった大学の先生方あるいは職員の方に加わっていただいております。そのほかに監事、顧問で組織をなしております。

大きい目的をもうちょっと身近な言葉を並べてあらわすと、この図(資料2 P 4)のようになるでしょうか。企業と大学とがあって、企業は大学から卒業した人たちを採用して人材としているわけですが、そのときに求める人材というのが何か、そういう関係にあります。

企業自身は、やはりグローバル人材育成あるいはその評価制度を見直していかなければなりません。また大学側からも、その教養教育や専門教育を通じて、直接的に旗を掲げているところは少ないかもしれませんが、実際的には社会に対して実務能力を持った学生さんを社会に送り出す役割を担っているわけです。

その企業側が求めている評価制度であるとかグローバル人材という社会ニーズと、大学側で直接、間接に結果として行われている実務能力に関する教育との間をうまく取り持つ働きを持ちたいというのが、ACPAが行っている実務能力認定制度であります。

### ACPA実務能力認定制度のしくみ

別の絵に書くところのようなしくみ(資料2 P 5)で、企業と教育機関とそこで育てられる個人、育っていく個人というのがあり、その中央にACPAが位置する。企業からは教育機関に対して人材育成の要請があるわけでございます。

教育機関は、もちろん個人との間ではそのスキルを修得していく場を与えたり、キャリアプランを示したり、あるいは就業力向上の支援を行っています。企業と個人の間では、企業側からの視線で職務と能力のマッチングが検討され、また個人は企業に対してみずからの持つ能力をアピールするといったような相互の関係にあるわけですが、ACPAはその3つのステイクホルダーの真ん中に位置して、まずは実務能力というものについて、「こんな能力につ

いての基準が考えられます」というのを提示いたします。これがベースです。

それを使って、教育機関に対しては、そこで行われている授業や講座、セミナー、あるいは認定試験のようなものを実施している広い意味での教育機関に対して、それらの講座などがACPAの準備している実務能力の基準表に照らしてどういう位置づけになるか、基準表に示すスキル内容にかなうものは認定をいたします。

もちろん、その実務能力基準表を整備するに当たっては、企業の方々あるいは企業のリクエストといったものも伺って、基準表を常にアップデートしていきます。

個人に対しては、その個人が「教育機関でこんな認証認定を受けました」という履歴情報を集積し、この人はこういう能力を持っているということを認定します。ACPAは、企業と教育機関と個人との間でこのような立場にあります。

### 実務能力基準表整備

このような活動を行っていく上で一番中心になるのが、その実務能力の基準表をきちんとつくるといことであります。ここ(資料2 P 6)にありますように、当初2002年から活動を開始し、2003年ころはもっぱらその専門家や企業へ出かけてヒアリングを行い、それから国や公益団体がお持ちになっている資料などを収集して人材要件を分析し、職種、職務で必要とされている知識、スキル項目を体系的にまとめて、実務能力基準表というのをつくり上げてきました。

スキル基準表のねらいとしては、先ほど言いましたように、社会と教育機関、主として頭に置いているのは大学ですが、と個人との間を結ぶものでありますから、入学前、学生レベルから始まって、入社3年から5年程度の初級レベルのスキルというのを体系化しています。

スキル基準表の構成は、概要説明書(全体がどうできているかという説明を書いたもの)と、スキルマトリクス(一覧表の形のもの)と、一覧表にリストアップされた各項目について、「具体的に細かい要素にどんなものがあって、それはどういう位置づけのものであるよ」ということを書いたスキル項目説明書が、ACPAが言うところの実務能力基準表でございます。



基準表の種類としては、この資料にも歴史的経過が書いてありますが、2002年に活動を開始して、4年かかって、最初に「つくろうよ」と着手したITの部分の基準表が公開できて、それに基づいて認定、認証を始めました。

その後、「少しずつ間口を広げましょう」ということで、2007年にはビジネス分野に関しての基準表、2009年には「語学（英語）」分野の基準表をつくりました。

この「語学（英語）」分野基準表の作成の内情をお話しますと、特に大学のカリキュラムにおいてACPA認証を受けた科目を数多く設置し、何かについて積極的に基準表を活用していただいている早稲田大学で、かなりドラスティックに「英語教育を変えようよ」という話がありました。何をしたかという、普通のこれまでの授業のほか、チュートリアルイングリッシュというのを始めたわけです。

チュートリアルイングリッシュというのは基本的に何かという、4人から5人の生徒に1人チューターがついて、本当に英会話をやらせるということを繰り返すことによって能力を高めようという仕組みをつくったわけです。

もちろん、これ自身の出発は課外授業だったわけです。早稲田大学のヘッドクォーターは「こういうものが大事」と認識し、これを正規の授業とか、それに関連するものとして位置づけようと思い活動を始めたわけです。ただ何が難しいかという、だれが抵抗するというのはわかりますよね。私たち教員といいますが、英語の担当の先生は絶対反対します。「街中の英会話教室みたいなものと同じようなことをやって、それが大学のやることか」という話になるわけですね。

英語の実務的な能力というのを見るのにどんなファクターが必要で、スキルがどういうもので、どう位置づけられるか。またこの授業の教材について、英語の先生方から見ても、「なるほど、このスキルが習得できるように教材ができてくのね」というのを示さないことには納得が得られませんから、「そのような目安を示せる基準表が必要だ」という要請があったのでつくったわけです。

同じような話で、今、谷口理事からお話がありました大学のマネジメントや業務そのものについても同じような基準表が欲しいということで、2011年度につくりました。

そうすると、さらにそれを一歩広げて、もうちょっと一般化した意味での社会人リテラシーというものの基準表の

ニーズが出てきたわけです。

文科省も中央教育審議会その他を通じて言っているのは、専門の深い知識というのはもちろん必要であるが、知識を知っているけど使えないというのは、何の意味があるのかということです。このような問いかけを受けて、ある意味での実務というか、知識だけでなく振る舞えるところまで教育内容を持っていきましょう、という方向になっています。そういうところまで踏み込んだ内容で社会人リテラシーの基準表をつくりました。

具体的には、スキルマトリクスというのはこういった表（資料2 P7）になっています。縦軸にスキルの要件を示します。横軸は職種や業務が明記されています。その職種や業務にとって、縦軸のスキル項目はどれくらいの重みを持つものかというのを、星の数、3つ、2つ、1つ、空欄に分けて表がつくれ、見える化をしております。

スキル要件の内容を定義しているものがスキル項目説明書（資料2 P8）です。スキル項目は、カテゴリ、中項目、小項目と要素で分類されています。スキルの単位は小項目となりますが、小項目の基本的事項である各要素を理解しているというのがスキルの内容となります。

## 講座／検定試験認証

資料2 P9は運営組織です。評価・審査を行うための委員会が運営の要となり、講座の認証審査を行う小委員会と機関の認証審査を行う小委員会があります。調査・研究部会では基準表そのものを改めたり、諸外国や国内動向の研究、あるいは新しい評価方法などを研究しています。

資料2 P10は、今現在、ACPAの認証を受けていただいている講座や検定試験の件数を示しているものです。認証件数は、講座に関しては128、検定試験に関しては31あります。認証分野別の件数は、IT分野が114、ビジネス13、英語が17、社会人リテラシーが15。提供機関別の件数は、大学が63、公益法人が19、企業が77となっております。

## 個人スキル認定

個人スキル認定は、ACPAが認証した講座を修了した個人に対して、その講座で認証したスキルを履修者個人が習得したものととしてスキル認定証明書を与えております。

(資料2 P11)

この実務能力認定制度を活用していただくことで、各個人は習得したいスキルが明示された授業を計画的に履修することができます。そのことが大学授業のインセンティブになるだろうし、授業を通じて身につけたスキルを就職活動でアピールするのに学生が使えると考えております。

## 大学での活用事例

資料2 P12は早稲田大学での活用状況です。認証講座の設置数は87、うちITが65、英語が17、社会人リテラシーが5という具合になっています。右側の表は、科目名及び設置している学部、学科、担当教員を示しています。

この制度が開始された頃は、学生に一生懸命アピールしても、認知度はほとんどありませんでしたが、この数年前から学生の関心が高まり、就職活動で使うためにスキル認定証明書の取得者数は急増してきています。

資料2 P13のチラシは、学生のインタビュー記事を掲載しています。インタビュー相手の学生は、一生懸命積極的に、いわゆる就活で動き回った1人なのですが、そのときに、行くところ、行くところ、「私はこういうスキル認定を受けておまして」「え、何ですか、それは」「いや、ACPAというのがあって」と、全部解説してくれたわけです。その意味では我々、非常にありがたく思っている個人であります。

資料左側は、早稲田大学で科目を提供している部署の一つであるメディアネットワークセンターのポータルサイトを通じて授業一覧を見に行った状況です。サイト右側のところにちゃんと「こういうスキル認定の対象になりますよ」という記載があって、クリックするとACPAのページにリンクする仕組みがつくってあります。

スキル認定証明書を取得した学生は現在ほぼ1000人です。多数の学生が取得することにより、我々が意図したとおりに「目的意識を持って計画的に履修科目を決めることができた」とか、「真剣に授業に取り組んだ」、「目標を定めてスキルを身につけたことがこのような証明書で与えられるのがありがたい」、それから、「企業就職のときにアピールできたのがうれしかった」と、こういう声を聞いております。

## 大学への普及拡大のために

ここからなのですが、ACPAとしてはこの認知度をさらに上げていくようなこと、つまりACPAそのものの存在を世の中になかなか知っていただいていないのが現状でございますので、何とか我々自身が世の中に知られるようにしたいと思っております。

具体的には、ここできょうお話しする「大学マネジメント・業務スキル基準表」を活用していただけるような支援をしましょうということで、この資料(資料2 P14)にも大学基準協会の名前を挙げておりますが、さまざまな教育関係機関でこのような説明の機会を設けさせていただいたり、出かけていったりして、お話をしております。

それからもう一つ、これは今活動を始めて、さて具体的にどうするかというところですが、社会人リテラシー領域の分について、特に大学教育と連携をしつつ、あるいは学内でのスキル育成教育の充実の動きとも合わせつつ、ルーブリックのつくり方に関しての支援ができればと考えて、今活動をそちらにも向けて踏み出しているところでございます。

長くなりましたが、以上でお話を終わりたいと思います(拍手)。

● 司会： 寛先生、どうもありがとうございました。

## 『大学マネジメント・業務スキル基準表』の概要説明

ACPA事務局長 内山 博夫

● **司会**：続きまして、「大学マネジメント・業務スキル基準表」の概要説明について、ACPA事務局長の内山様にご講演をお願いしたいと思います。

その際、配付資料3-1から3-4をご参照ください。それでは内山様、よろしく申し上げます。

● **内山 博夫**

ACPA事務局の内山でございます。よろしくお願いたします。

私からは、今回のテーマでございます「大学マネジメント・業務スキル基準表」の見方についてご説明をさせていただきます。本来は、ACPAのホームページ(<http://www.acpa.jp/kijun/management.php>)に、この「大学マネジメント・業務スキル基準表」の説明がございまして、それとお手元にある資料3-2の活用マニュアルでご説明を進めていくということなのですが、きょうはインターネット接続ができませんので、ホームページと同じ内容を、パワーポイント(資料3-1)でご覧いただきご説明をさせていただきます。

ホームページでは、まず「背景」「活用目的」の説明がございまして、この内容については、活用マニュアルの2ページ、3ページに詳細な説明がございまして、先ほど谷口理事から、作成経緯や問題意識をベースにした内容で、活用目的につきましてもより踏み込んだご説明がございましたので、ここでは簡単にふれさせていただきます。

先ほどの谷口理事からの話にございましたが、この基準表は、2009年に早稲田大学とACPA、それに東京大学と法政大学、企業の人事研修の方も加わっていただき大学マネジメント業務基準表検討ワーキング会議を進めてまいりまして、2年くらいかけてつくってきたという状況で

ございました。

活用目的につきましては、こちら(資料3-2 P3)にございますとおり、個々の業務の可視化を通じて、大学全体の業務のスキルや知識力、業務の難易度を体系化して一覧表示をします。それらを活用して業務分析ですとか人材の適正配置を行い、組織の活性化、組織強化、人材育成に貢献したいということで進めております。

基準表の構成は、概要説明書とスキル項目説明書、それとスキルマトリクスという3つで構成されています。

概要説明書につきましては、お手元の活用マニュアル(資料3-1)とほぼ同様の内容でございます。

スキル項目説明書につきましては、活用マニュアル(資料3-1)の5ページから7ページにかけて、詳細に説明しております。

このスキル項目説明書というのは全部で250ページほどの、非常に大きな容量になるのですが、今日は活用マニュアルの記載事例に対応した抜粋版(資料3-3)をお配りしております。

スキル項目説明書に記載している業務内容は、どちらの大学でも共通する業務について、大きな業務領域である「カテゴリ」、業務そのものである「中項目」、業務の処理機能としての「小項目」、処理機能を実行するために必要なスキルや知識項目である「要素」という4階層で記述をしております。各要素については、そのスキルの内容、知識の内容について説明をしています。

各要素には「難易度」が記載されております。活用マニュアル(資料3-2)の7ページにスキル項目説明書の人事・労務の部分の抜粋がございまして、ご覧ください。

一番右側の部分に難易度がございます。難易度は4段階ございまして、難易度1というのが1年程度でできるレベル、2というのが、その要素につきまして3年未満でできるレベル、難易度3というのは3年以上経験してできるレベル、難易度4というのは高度で専門性が必要とされるレベルという定義をしております。(資料3-2 P6参照)

業務全体は、20のカテゴリーと162の業務機能(中項目)で構成されております。(資料3-2 P6参照)。カテゴリーNoの18番「マネジメント」、19番「部門共通業務」、20番「共通スキル」は、どこの部署でも必要な共通カテゴリーとなっています。

このスキル項目説明書は業務内容の基本データとなりますが、ACPAにご連絡いただければ、エクセルデータ形式でご提供いたします。各大学では、それぞれの業務実態に合わせて、加筆、修正、削除をしてご活用いただきたいと考えております。

続きまして、スキルマトリクスのご説明をいたします。活用マニュアル(資料3-2)の8ページから12ページをご覧ください。スキルマトリクスというのは、「大学全体スキルマトリクス」と「部門別スキルマトリクス」の2種類で構成されます。

「大学全体スキルマトリクス」は、活用マニュアルの10ページから11ページにございます。「大学全体スキルマトリクス」というのは、それぞれの業務が大学組織のどういったところで行われているのかを表しているものです。縦軸に業務機能(中項目)、横軸に大学組織を記載し、その縦横の交点に業務を担当している部門を表しています。

ここで記載しております大学組織名称は一般事例ですので、各大学の組織実態に合わせて再構成をしていただくこととなります。

「部門別スキルマトリクス」につきましては、活用マニュアルの12ページをご覧ください。ここには人事課の記載例ですが、それぞれの部門で作成していただきます。

各担当部門の業務に関する小項目ごとに、各役職(役割)がどの程度のスキルを必要とされるか(あるべき姿)を示しています。

必要とされるスキルレベルは、4段階で構成されます。

スキルレベル1は、先ほどのスキル項目説明書の難易度の1の要素がすべて独力でできるレベルです。スキルレベル2、3、4につきましてもそれぞれの難易度までの要素をすべて独力でできるということでスキルレベルが設定されます。(資料3-2 P9参照)

これを活用マニュアルの12ページの記載事例でご説明します。小項目の「010 人事政策立案方法の理解」という項目に対し、主担当が必要とされるスキルレベルは「3」と設定されています。この「3」というスキルレベルは、7ページのスキル項目説明書の記述例の小項目「人事政策立案方法の理解」を構成する5つの要素(人事政策に関する知識～人事政策立案方法の研修)のそれぞれの難易度が、2・2・2・3・4と設定されておりますが、難易度3までのすべての要素(2・2・2・3)について独力で遂行できなければいけないというような読み方になります。

「部門別スキルマトリクス」につきましてもひな型を提供させていただきます。(資料3-4参照) このひな型(資料3-4)は抜粋版ですが、ご提供するひな型は、スキル項目説明書のすべての中項目/小項目と必要とされるレベルが記載された資料となります。この書式には、このあとにご説明いたします業務分担表と各個人のスキル判定の項目も併せて記載できるようになっています。

このような書式を活用し、業務分析や個人スキルの判定を行っていただくわけですが、詳細については、このあとの早稲田大学の事例でご説明がございまして、ここでは簡単にふれさせていただきます。

活用マニュアルの13ページに業務分析の表があります。「部門別スキルマトリクス」の表に業務分担表をつけ加えたものが業務分析の表になります。この項目に実際に担当していらっしゃる職員の方の役職とお名前を記載していただくことで、各自の担当業務と必要とされるスキルレベルが明らかになります。

個人のスキルレベル判定の記載事例は活用マニュアルの17ページになります。それぞれの担当者のスキルレベルはどうなのかということを表しています。

例えば、小項目「030 要員政策の策定」に関し、専任Aさんのスキルレベル判定結果は「3」となっています。この判定は、7ページのスキル項目説明書の小項目「要員政

策の策定」に対して、専任Aさんはスキルレベル判定が「3」だというわけですが、これはその構成している要素の難易度3までのすべての要素(難易度1・2・3)を独力で遂行できるが、難易度4の要素(要員政策策定の評価)はまだ自分で1人ではできないということを表しています。(資料3-2 P15参照)。また17ページに戻りますが、専任Aさんの業務分担はリーダーですので、必要とされるスキルレベルは「4」となります。必要とされるスキルレベル「4」と実際のスキルレベル判定結果「3」とに差異があります。この差異について、指導・育成をする必要があります。

お手元の配付資料はすべて、ACPAホームページ (<http://www.acpa.jp/kijun/management.php>)に公開をしております。公開資料はPDF版でございますので、ACPA事務局にご連絡いただければ、実際にご活用いただけるエクセルデータ形式でご提供いたします。

枠組みについて簡単にお話しさせていただきましたが、実際の運用につきましては早稲田大学の具体事例でこのあごと説明をさせていただきたいと思います。どうもありがとうございました(拍手)。

● **司会**：内山様、ご講演ありがとうございました。

## 「早稲田大学におけるスキル基準表の活用状況と今後の予定」

三橋 重美（早稲田大学 人事部人材開発担当課長）

● **司会**：最後に、早稲田大学におけるスキル基準表の活用状況と今後の予定について、早稲田大学人事部人材開発担当課長の三橋様にご講演をお願いしたいと存じます。

その際、配付資料4をご参照ください。それでは、よろしくお願ひいたします。

● **三橋 重美**

ただいまご紹介いただきました早稲田大学人事部の三橋重美と申します。本日は、どうぞよろしくお願ひいたします。

また、このような貴重な機会をいただきまして、誠にありがとうございます。

これからのご説明は、資料4が中心になるのですが、ただいまACPA事務局長の内山様が使われました資料3の2、3、4も併せてご説明させていただきたいと考えております。

40分ほどお時間をいただいておりますが、あくまでもこれからお話しする内容は早稲田大学での事例という前提になります。

僭越ではございますが、簡単に自己紹介させていただきます。現在は人事部におります3年目になります。大学では、大学法人運営の中でも「ヒト、モノ、カネ」のうち「カネ」の部分を主に経験してきました。それは、かつて金融機関に7年間所属していたということもあるのですが、大学に入職してからも、財務部に12年間おりました、そのあと学部の事務所でも主には研究費関係の経理業務を行っておりました。

そういう意味では、これまで23年間、「カネ」関係の仕事をして、「ヒト」関係は3年目ということで、どちらかというと専門は前者になります。

私の人事での主な担当業務は、職員の研修と採用、さら

には職員管理職の人事考課です。

さて、スキル基準表について、本日は「早稲田大学における活用状況と今後の予定」という題目になっておりますが、どのように早稲田大学でカスタマイズしたのか、スキル基準表開発時点からACPA事務局と協力してつくりあげてきましたので、その辺りのお話しできればと思います。

また、活用という意味では、既に去年の段階でスキル基準表を使える状況になっていて、実際に一部箇所では活用を始めてはいるのですが、本格的な活用は、現在の予定では2013年4月以降、つまり次年度以降ということで進めておりますので、本日は現在進行形の状況について、お話を聞いていただければと思います。

ということで、資料4の目次でございますが、内山事務局長のお話と多少ダブる部分もございます。また、早稲田バージョンということで、用語の使い方などが多少違うところもございますので、その辺は予めご了承いただきたいと思ひます。

そういう意味で言えば、目次の6番、7番、8番辺りが題目の中心の話になってくるかと思ひます。

## 1. 早稲田大学の概要

資料の中に専任職員数というところがございますが、専任職員、正社員は約800人おりました、これ以外に契約職員が約400名、さらに派遣職員が600名弱おり、つまり、ここに書いていない職員が約1,000名おりました、職員総数は約1,800名ということになります。今回のこのスキル基準表は、この1,800人を対象として作成しております。

## 2. スキル基準表作成の経緯

作成の経緯もあれこれいろいろ書いてはおりますが、

これも最初にお話がありましたとおり、2009年7月頃のスタートですから、今から3年半ほど前になります。私はまだ人事におりませでしたが、このときに早稲田大学内部のスキル基準表のプロジェクトチームかできたわけです。その後、ACPAと共同で本格的にスキル基準表の中核となる「スキル項目説明書」の作成に着手し、完成までに約1年かかりました。今後の変更、変動もあるものですから、この完成をもって作業が終了したというわけではないのですが、一応完成を見たのが2011年の春頃でございます。

「スキル項目説明書」の抜粋版は資料3-3です。実際には、トータルで260ページ位あります。

そのあとに、これからご説明させていただきますが、「スキルマトリクス（大学全体）」に着手いたしました。なお、ACPA版ですと大学全体スキルマトリクスと申しますが、早稲田では「スキルマトリクス（大学全体）」と呼んでいます。

先ほど申し上げましたスキル項目説明書とこの「スキルマトリクス（大学全体）」を事務局で完成させて、さらに数カ月の間に、「スキルマトリクス（部門別）」、「業務分析表」、「個人スキル判定表」の3つについて、ひな型までですが、事務局で完成させたという経緯になっています。

2011年11月にスキル基準表研修を実施しました。ここには全4回と書いてありますが、正確には、全管理職約180名を対象に、1回に2～3時間の研修を5回実施しております。本日ご用意させていただいた資料4は、その時の研修資料を一部含んでおります。

管理職への研修を行い、職員側の理解も深まったこと確認して後、「スキルマトリクス（部門別）」「業務分析表」「個人スキル判定表」の各ひな型をベースとして各部門での作成依頼に着手したのが2011年11月です。これを2012年3月および5月までという期限で完成させました。これにより2012年6月から活用ができる状態になったわけです。以上が経緯でございます。

この資料の末尾にあります業務の切り分け作業開始については、後程ご説明いたしますのでここでは省きますが、これは更なる第二段階の活用につなげる作業でございます。4月スタートに向けて現在準備作業中です。要するに、資料3-3の「スキル項目説明書」をさらにバージョンアップさせる作業を約4か月程度かけて実施しているところで

ございます。

### 3. スキル基準表とは？

「大学マネジメント・業務スキル基準表」は、「スキル項目説明書」「スキルマトリクス（大学全体）と（部門別）」「業務分析表」「個人スキル判定表」の5つで構成され、これをひっくるめてスキル基準表と呼んでいます。

### 4. スキル基準表活用の目的

活用の目的は、最初の谷口理事のご説明でもございましたが、業務分析・業務改革、あるいは適材適所の人材配置、人材育成ということをやっております。

これについては後程ご説明いたしますので、ここでは簡単にご説明したいと思います。

一番目の業務分析・業務改革とは、職員の様々な役割、ここでいう役割の定義は主担当であるとかリーダーであるとか管理職であるとかということなのですが、それぞれが行っている業務あるいは業務それぞれについて担当者数が何人いるとか、あるいは資格がどうなっているかというようなこととか、またあるいはそれぞれの業務に求められるスキルレベルといったものをあわせて把握することにより、この目的を達成することができます。

さらに、人材配置については、先程触れました業務の切り分け作業と直結しているのですが、大学には様々な雇用形態があります。本学の場合にも、専任がいて、契約職員がいて、それから派遣職員がいる、あるいは委託している事業もあります。そのような雇用形態等に照らして、実際に適切な業務が行われているかどうかというところを見るわけでございます。

今までのところをちょっと簡単にまとめますと、わかりやすい例で申し上げますと、例えば早稲田大学人事部で、どんな仕事があるのかというのがまずあって、人事部の中で、例えば私がどんな仕事を担当しているのかということも明らかになります。それから、私が担当している業務というのがどのくらいの仕事の難しさなのかということもわかります。担当している複数の業務、それぞれ業務で求められるレベル・難易度に対して、私自身が持っているスキルレベルは一体どの程度なのかということもわかります。つまり、できていない部分というのが一目瞭然でわかってしまうわ

けです。

そういう意味では、「今の仕事はあなたに向いていません」というような形で、すぐに客観的に見られてしまう。そんな状況になります。

それからただ今申し上げたことと関係しますが、業務ごとに必要とされるスキルレベルと実際のスキルレベルとが比較できるようになっておりますので、足りない部分、換言すれば、必要なスキルは、研修であるとかOJTで、そのギャップを埋めていくという形で人材育成ができます。

## 5. スキル基準表の仕組み

仕組みについては、内山様から細かいご説明がありましたので、ここでは省略させていただきます。

また、難易度についても、内山様からお話ございましたが、難易度を決めるのに当たっては、プロジェクトチームの中で随分と議論をいたしました。結果として、難易度を決める基準は、やはりだれが見てもわかるように、業務の経験年数というのを指標に使いました。

大学の業務の多くは、1年経過すれば一通りは一巡して経験できるということで見えています。つまりは「1回やれば、この仕事はできる」というのが難易度1です。それから、「2回やればできる」というのが2です。それ以上の経験が必要というのが3、ないしは専門的なスキルも要するというのが4というようにご理解いただければと思います。

それから、「スキルマトリクス（大学全体）」も先程申し上げましたが、特徴的なのは、縦軸は業務ということで、「スキル項目説明書」の中項目レベルを記載し、横軸は、それぞれの大学によっていろいろな部門があるかと思いますが、部門をあらわしています。

したがって、この使い方としては、各部門が自分の部門で「スキル項目説明書」の細かい要素を探するときの速見表になっているのですが、例えば、大学全体の組織運営をする立場で見ると、「違う部門で同じ仕事をやっている」ということがすぐに判明します。ただし、中項目レベルでは同じという意味ですから、中身を突き詰めれば違う業務の場合もあるかもしれませんが、似たような業務を二重にやっているというムダが発見できるというような使い方もできます。

それから「スキルマトリクス（部門別）」と「業務分析表」、

これは縦軸・横軸は同じですので、そのクロスする部分の中身は異なりますが、一体で考えています。

「スキルマトリクス（部門別）」の横軸は役割です。役割として、補助者・主担当・リーダー・課長・部長の5分類で表示していますが、この定義は早稲田大学学内の都合に合わせています。具体的なイメージを持っていただくために、資料の括弧書き部分をご参照ください。

主担当というのは通常、専任職員であるとか嘱託職員あるいは契約職員がメインで行う役割でして、課長というのが課の統括者です。課長補佐というイメージがリーダーになります。

また、早稲田大学では学術院と呼んでいますが、簡単に言うと、学部・研究科の事務所の長が部長であるケースもありますが、副部長であるケースもありまして、この場合には副部長が部長の役割となるというイメージで活用しています。

それからスキルレベルですが、ここがACPA版と違っていますのでご注意ください。ACPA版ですとスキルレベルは4段階です。早稲田大学ではACPAと共同してスキル基準表づくりを行いましたので、早稲田大学のレベル設定も最初は4段階でした。現場活用を始めた段階で、やはりいろいろな課題が出てきた中の1つとして、「各要素で難易度1が実行できない場合にどうするのか」という質問が事務局にありまして、「確かにそういう場合はある」ということで、「難易度1ができなければ、スキルレベルは0です」という査定、すなわち5段階の設定をしております。

なお、このスキルレベルを「個人スキル判定表」で決めるときが一番わかりやすい説明は、資料3-2の16ページです。ここを読んでいただくと、かなり理解が深まるのではないかと思います。どうやってその難易度に対してスキルレベルを決めるのかという、良い例が書いてありますのでここは重要です。

それから、業務分析表は先程少し触れましたが、縦軸・横軸がクロスする部分に担当者の名前を記載します。ただし、最終的に「個人スキル判定表」では派遣職員や契約職員については対象外としています。これらの方々は、人数さえ把握できれば活用できるという考えで、嘱託Aさんについては嘱託①とか、嘱託Bさんについては嘱託②というように各部門で決めていただいて、人数の分だけ番号をつ



けて対応します。

いろいろな表が出てきますので、その関係性はどうかというのご理解していただけるように、「スキル項目説明書」と「スキルマトリクス（部門別）」との関係、あるいは「スキル項目説明書」と「個人スキル判定表」との関係、あるいは「スキルマトリクス（部門別）」と「個人スキル判定表」の関係というのを書いてありますので、これもあとでお読みいただければと思います。

## 6. スキル基準表の作成

では実際に、早稲田大学の事務局の手を離れてといえますか、事務局の作業が終わったあとで、先程2011年1月に全管理職を対象として研修を実施したと申し上げましたが、その研修のあと、各部門での作成作業をどのように行っていったかということに触れさせていただきます。

管理職向けの研修とつながっているのですが、「スキル基準表」と「スキルマトリクス（部門別）」、「業務分析表」と「個人スキル判定表」について、ひな型から内容を埋めていく作業は、基本的にはラインの課長級管理職に指示を出しました。ただし、早稲田大学には非ラインの調査役等もおりますので、その方達には「自らの担当業務について、内容を埋めてください」と指示を出しました。

作業実施箇所は、学内に約100か所ございまして、この作業単位で作成資料を事務局が受け取った場合、整理がつかなくなってしまうという大きな課題があり、また、最終的には当該部署としてまとめることも必要なので、部単位での事務局への提出を求め、この期間として約半年を要しました。

「スキル項目説明書」は事務局で作成しておりますので、各部門ではもちろん作成する必要はございません。ただし、各部門での作業が進む中で、「こういう要素がないのだけれども・・・」という話が出てきた場合、スキル項目説明書修正連絡票というシートをつくり、各部門で必要な要素（スキル項目説明書の一番細かなレベル）と内容を設定して、随時このシートを使って事務局へ提出していただくようお願いしました。この運用ルールについては資料に書いてありますので、あとで見いただければと思います。

なお、各部門からいろいろな内容のシートが出てきますので、「スキル項目説明書」の正式な要素として落とし込む

ところは、事務局で、言葉の表現等も含めて修正等の作業を行いました。

「スキルマトリクス（部門別）」と「業務分析表」の作成作業期間として4か月程度を設定し、そのあと「個人スキル判定表」の作成作業として2か月の期間をとって、作成部門へお願いしています。

資料にある留意点は、事務局が管理職向けのスキル基準表研修の中で、「こういったところについては気をつけて作成してください」という内容をまとめたものです。

2011年11月からつくり始めて、2012年の3月までにスキルマトリクスの「業務分析表」、そのあと2か月、4～5月にかけて「個人スキル判定表」を提出してもらうというスケジュールです。しかし、実際には提出締切日である2012年6月1日迄に全部門から出てこなかったため、最終的には夏休み期間に入ってしまった。これをもって第一次完成というか、初めてその活用の段階に入ったということです。

## 7. スキル基準表作成のフォロー体制

また、事務局をフォローする体制づくりを行い、キャンパス別、分野別に13名の管理職をアドバイザーとして選抜しました。これは資料にありますアドバイザーマトリクスという一覧ですが、縦軸が大学のキャンパス、横軸が専門分野で振り分けています。基本的にはそれまでの配属経験、業務経験等を勘案して事務局で決め、キャンパスごとに、学部系の人、研究系に強い人、総務系の人、財務系の人、入試系の人など13名を任命のうえ、体制表を管理職向け研修で配付し、半年近い作成期間の間でいろいろとわからない問い合わせがあった場合には、事務局も受ける一方で「第一次窓口はアドバイザーです」という体制をとりました。

## 8. スキル基準表の活用（1）

現在の活用状況について3つございます。

その1つ目は、まさに今取り組んでいる最中なのですが、スキル基準表の大きな目的にあります業務分析と適正な人員配置をするといった目標達成の具体策として、学内的には2013年度からスタートする中長期計画「Wasda Vision 150」の核心戦略として位置づけられている「教職

員の役割と評価の明確化」の実現に向けて、専任職員、嘱託職員、派遣職員、委託の業務、役割、専門性の切り分けの明確化に関する作業を去年の11月からスタートしております。(P39)

どうしているかといいますと、まずは専任職員と専門嘱託、一般嘱託、派遣職員の定義づけをしております。(P40)

専門嘱託と一般嘱託ですが、これはいずれも契約職員です。専門嘱託というのは、例えば1級建築士の資格を持っているとか、あるいは産業医であるとか、それから特殊な技術を持った技術系の方といった人をイメージしております。

一般嘱託Bというのが、いわゆる契約職員の標準です。あと、派遣職員と一般嘱託Aとあって、契約期間的にも内容的にも派遣職員に近い方がいらっしゃいますので、それぞれこの定義に従って、この「スキル項目説明書」に新たな項目を設けて分類をするという作業を行っています。

具体的な作業については、最初に資料4の表(P43)を見ていただいたほうが良いと思います。この表は内部の作業者に対し提示している作業例の一部です。つまり資料3-3の「スキル項目説明書」の一番右側が難易度となっておりますが、さらにその右側に「作業手順①、②」に従い別の欄を増設しております。

作業の手順として簡単に申し上げますと、これはまさに今行っている最中で、本日が締切日なので、職場に戻ると作業結果のメールが沢山届いていると思います。

まずは第一次作業として、部門の担当業務の担い手としてあるべき姿をイメージして、理想形を落とし込んでいただくわけですが、要するに、人事部で私は、研修業務を担当していますが、例えば、この仕事は「専門嘱託でできる」という判断であれば、そこに「○」を付ける。簡単に言いますと、そういうことです。

先ほどの表(P43)を例にすると、「この難易度1のこの要素については、専任でなくて一般嘱託でできる」ということです。今、一般嘱託Bが行っている仕事という話ではなくて、もしかしたら専門嘱託がやっているかもしれませんし、専任職員がやっているかもしれない。あるいは委託しているかもしれないのですが、ここにありべき姿を入れていただくわけですが、つまりは、極力左側(派遣 ← 一般嘱

託B ← 専門嘱託 ← 専任)に寄せたいという狙いがあるのです。今は専任職員がやっているけれども、本当は派遣職員の方でもできるのではないかと、そういう発想でつけていただくのです。

それからまた、現在は専任・専門嘱託・一般嘱託・派遣というカテゴリの中でやっているけれども、委託しようと思えばできるのではないかと、そういうものに「○」を付けてもらっております。将来は委託につなげたいという狙いがあります。(P41)

また、現在実際に業務委託をしているものについては「◎」を付けていただきます。ただこれも、「今は業務委託しているけれども、実は専任とか専門嘱託がやったほうが良い」ということが、もしかしたら見直しの中で生じるかもしれませんので、業務委託をしていない場合を想定して、左側の4つのカテゴリ(専任・専門嘱託・一般嘱託・派遣)にも「○」をするようにという指示を出しています。

スキル項目説明書(資料3-3)の2/15を見ていただくと、カテゴリ「人事・労務」中項目「人事政策立案」になります。

最初の小項目というのが、この場合ですと「人事政策立案方法の理解」となっていますが、すべての中項目の最上位にある小項目は「○○の理解」というように表現されています。他のページを見ていただいても、そうなっています。また、ここは二重線でくくっています。この二重線部分は知識に関する部分なので、業務の切り分けの対象外となります。(P42)

担当項目(P44)は作業担当者の注意事項ですが、事務局が中項目ごとに担当者を振り分けて、「あなたはここをやってください」という担当者一覧(P45)を明示しています。

作業用ファイル(P44)というのは、約260ページございます「スキル項目説明書」、正確に要素の数は数えたことありませんが、5,000は超えているかと思います。これが共通のフォルダーに入れてあり、各要素の右側部分に先ほどの凡例でお示しした4つのカテゴリ(専任・専門嘱託・一般嘱託・派遣)と委託の空欄部分があります。これを上書する作業が本日で終わる予定です。

さらに次のステップは、担当業務の担い手として「○」を付けた業務切り分けのありべき姿と実際はどうかという差異を明らかにする作業を行います。これを2~3月

の2か月間で各部門に依頼をして、実際に職場へも行って差異分析を行います。

例えば、「この要素はあるべき姿として一般嘱託Bで良い」ということで、一般嘱託Bに「○」が付いている仕事に関して、実際には専任職員が行っている場合、専任の欄に色を塗ります。これにより、業務切り分けに関し、担当部門でも当然判定ができますし、人事部としても判定ができます。この作業ができてはじめて「適正な配置になっていません」という見える化ができ、最初のほうで申し上げたスキル基準表の活用目的の1つないしは2つが達成できるという流れになっています。

## 8. スキル基準表の活用(2)

活用の2番目である職員の人材育成については既に始まっております。

これは個人スキル判定表ができた段階で、「スキルマトリクス(部門別)」にあります役割に応じた目標とするスキルレベルに対し、実際各自は業務ごとにどの程度のスキルがあるのか、という比較ができるようになっていきます。

そこで足りない部分は、学内の研修とか、外部研修もあるでしょうし、自らキャリアアップを図るという活用の仕方ができるようになっています。

この資料(P48)は、2012年度の本学のSDプログラムです。2013年度分については、毎年4月1日以降に本学ホームページでアップしますので、ご興味のある方はご覧ください。この中で今年度から業務スキルアップ研修を設けました。スキル基準表で必要なスキルをすべてまかなうものではないのですが、対応する研修をラインアップ化しています。

それから、例えば「スキル項目説明書」(資料3-3)の目次(4/4)を見ていただきますと、マネジメント、部門共通業務あるいは共通スキルといったところは職員全員に共通して求める業務スキルであります。

例えば、マネジメントの中にある統計や調査分析、あるいは共通スキルの中の大学の基本として、本学の歴史とか、関係法令を知る必要があります。また、大学組織、大学の社会的責任に関連したコンプライアンスの問題に対応できるスキルを磨くことも必要です。英語コミュニケーション運用能力のスキルアップは必須です。このようなスキル

アップ研修やグローバル化に対応する語学研修をラインアップして受講していただけるように、やる気のある方には積極的に支援をする体制を人事部ではとっております。

「個人スキル判定表」の活用の結果、こういった研修を使って、職員の皆さんがそれぞれに求められるスキルをキャッチアップしていただく、そのような活動につながっております。なお、2013年度については、さらにこの部分を拡充することを考えております。

少し補足しますと、多人数であれば、講師を呼んで学内で集合研修を実施することも可能ですが、非常に専門性の高い内容や小さな職場の場合、集合研修では逆に費用がかかってしまうようなケースもありますので、積極的に外部の研修に行ってください、あるいは通信教育等を受けていただくというような対策も考えております。

この資料(P49~P51)は、本年度の自己啓発の支援内容です。例えば今までは、通信講座などの支援はあったのですが、外部の研修についてもより行きやすいように、補助額をなるべく増やして、求められるスキルに近づけられるような体制をとっていきたいと考えています。

## 8. スキル基準表の活用(3)

ということで、次が最後なのですが、3つ目の活用としては、今申し上げた「スキル基準表」のほかに、「職員ポートフォリオ」というのをつくろうとしています。

これは何かと申し上げますと、例えば人事部では、氏名、生年月日、異動履歴等の人事基本情報を持っています。ただし、研修履歴などの情報は、実は人事部として持っているのですが、基本情報として統一した持ち方ではなく、我々研修担当者が別個で持っているというような対応になってしまっております。このような問題の解消も含めてなのですが、この本人登録情報というのをここに書きました。

例えば、どこかの企業を経験して、大学に転職して来られた方の職歴であるとか、あるいは保有している資格であるとか、TOEICのスコアであるとか、またあるいは高校時代・大学時代の留学経験とか、各個人の履歴書を探ればわからないわけではないのですが、そういったものをすべて一括して管理できるようなものをつくろうと考えております。

それが「職員ポートフォリオ」で、職員個々人が自己のキャリアアップをスキル基準表と連携させて行うのが最大の目的です。

人事基本情報は、人事部側の担当者が一方的に登録し、もちろん見られる人は限られているわけですが、本人登録情報については、例えばWeb等を使って登録を行い、例えばTOEICを受けてスコアが上がれば、そこを書きかえるとか、新たな資格を取れば追記するとか、またあるいは本人の開示希望の有無など、内容については今後の検討対象ですが、私の個人的な見解としては、本人の希望する範囲、この中で「公開しても良い」という部分については、学内全教職員に公開して、いろいろな形で使えるようにしたいと考えております。以上が「職員ポートフォリオ」です。

## 9. 今後のスケジュール

早稲田大学では人事の異動が6月1日と12月1日の基本的には年2回となっていますので、それに合わせて「スキル基準表」の見直しや修正が発生するわけですが、基本的には6月1日の異動というのがメインになっております。

毎年その異動を受けて担当者が入れ替わったり担当業務が変わったりしたところは、その直後、6～7月に各部門で修正を行って、最終的には1年後の5月末日時点での「個人スキル判定」を行い、常に事務局に提出するというのを毎年繰り返すという流れにしております。

## 10. ご参考 (Q&A)

ご説明は以上でございます。ご参考としてQ&Aをつけさせていただきました。これは学内の研修を行った時に出てきた質問を記載しております。ただし、Q&Aの1は、早稲田大学ならではの質問なので、皆さんのご参考になりませんが、それ以外では、幾つかご参考になるところがあるかと思っておりますので、後程ご覧いただければと思います。

以上でございます。ご清聴、誠にありがとうございました (拍手)。

● **司会**：三橋様、ありがとうございました。

## 質疑応答及び意見交換

● **司会**：予定していた終了時刻を過ぎておりますが、大変貴重な機会ですので、若干お時間をいただきまして、2つくらい、ご質問をお受けしたいと思っております。

ただいまのご講演内容に関しまして、「この点を少しお聞きしたい」とか、「この辺りは少し疑問に思っています」とか、「これについてはこういった意見を持っているのですが」といったようなご質問やご意見がございましたら、ご自由にお願ひしたいと思っております。ご質問のある方は挙手をお願ひしたいと思っております。

### 講座／検定試験認証について

● **質問者A**：貴重なお話、ありがとうございます。資料2で、少しお伺いさせていただきたいのですが、講座／検定試験の認証制度についてのページで、スライド番号にしますと9番のところです。

ACPAが実施している、「実務的的確に対応できる人材を育成するための講座として必要な質が備わっている講座であるかを、実務能力基準表に基づき審査のうえ認証する」という取り組みは、文部科学省で言っている個別の授業の質保証につながるようなことですので、各大学にとっても参考になる取り組みだと思います。

この認証を受けるに当たりまして、その授業をどのように審査されているのかということ、少しお伺いできればと思いますので、お願ひいたします。

● **内山**：認証申請をしていただく場合の申請関係の所定書式はACPAサイトに公開されております。申請書式としては、申請書と講座シート、それと実際に講座で使う教材になります。

申請内容としては、どのように授業を実施して、履修生がどのようなスキルを修得できるか、ということが審査委員にわかるような資料を提出していただきます。

申請者は、授業を通じて修得出来るスキルを基準表に照らし明確化していただき、そのうえで授業の実施内容および方法について、具体的な構成と各回授業の内容や演習内容・課題内容、使用教材等をご提示いただきます。

申請内容につきまして、初めに事務局が所定の内容が整っているかを形式審査します。そのうえで、講座審査小委員会に所属する委員の中から申請講座に関連する専門分野の委員の先生が講座審査(本審査)を行います。本審査は1科目について2人の委員の先生にお願ひしています。

審査は年に2回、前期と後期で受け付けをさせていただき、基本的には10月1日認証と4月1日認証という形で運営をしています。

● **質問者A**：実際に授業をごらんになるというような調査はされているのでしょうか。

● **内山**：基本的には申請書類と教材で審査をします。審査過程で審査委員から疑問や質問が出た場合には科目担当教員からご回答をいただきます。審査委員の判断によってはそのような調査ということも考えられますが、書類審査と質疑が基本となります。

また、教場での授業以外にeラーニング講座の認証申請もごございます。eラーニング講座の場合は、申請書類や教材以外に受講アカウントをいただいて、講座の中身を実際に見ました上で審査を進めています。

● **発言者A**：ACPA認証は、認証する行為にとどまらず、プログラム、講座の改善を支援していくという意味合いもあって、認証するときに「条件つき認証」など、講座の改善要望事項も指摘しています。「これでいい」ということで認証する、あるいは「この辺は問題がある」ということで条件つきの認証を行うなど、幾つかのステイタスを設けて認証しています。

## 早稲田大学以外での活用事例について

● **質問者B**：本日は大変お忙しい中、本協会の研修にお越しくささいまして、ありがとうございます。

本日、「大学マネジメント・業務スキル基準表」の作成経緯から始まり、早稲田大学における活用状況や今後の予定についてまで、詳しくご説明いただいたところなのですが、私、以前に早稲田大学の専門職大学院の会計研究科の事務局担当をさせていただいて、早稲田大学の職員さんとやり取りをさせていただきました。

大変僭越なのですが、早稲田大学さんは非常に優秀な職員の方が多いというように感じておまして、なおかつ今日の説明にもあったとおり、職員の方々がたくさんの方でやられているというように存じ上げております。

早稲田大学さんは、大変ヒューマンリソースの充実した大学の1つかと思うのですが、そのような大学におけるスキル基準表の活用にかかるさまざまな取り組みについて、非常に詳細にご説明いただいたわけです。

他方で、ほかの、例えば地方でありますとか設置形態の異なる大学等における、事務職員の方とやり取りをさせていただくと、非常になかなか人手が足りないというところも多くございます。

そうした早稲田大学さんと規模、設置形態、立地条件、職員の数などが違うなど、いろいろな違いがあるなかで、早稲田大学さんと異なる大学さんがこの基準表を活用していくに当たって、何か例えば参考となる事例があったらご紹介いただきたいというところと、もしそういった具体的なものがないのであれば、こうした使い方が例えばあるのではないかとということについて、お伺いしたいと思います。

よろしくお願ひいたします。

● **内山**：非常に難しいご質問で、まだ残念ながら、実際に活用されているのは早稲田大学だけでございますので、それ以外の大学での活用については、ACPAとしてこれから積極的に進めさせていただきたいと考えております。

今回ご説明いたしました他にどのような使い方があ

るかというのは、これからの様々な大学との交流を通じて見出していけるのかなと思います。私どもとしては、使える範囲、使える方法でどんどん活用していただきながら、ACPAとしてそれぞれの大学と情報共有を行い、活用の付加価値を高める情報提供を行いたいと考えております。

例えば、早稲田大学での活用方法のなかに、ACPAのひな型とは違う一歩進んだ活用方法や運用形式があります。このような実際の運用を通じて出てくる工夫は、大きな大学あるいは小さな大学、全学的あるいは部分的など、さまざまな活用環境の中での使い方様々な工夫があるのかと思います。

それらの活用手法などを情報共有し、それぞれの大学へフィードバックさせていただきたいと考えております。当然ながら情報の提供や活用はそれぞれの大学のご判断になりますが、スキル基準表を大学改革に活かす中で、その利便性を高め、新しい価値を見出していくことができる大学間の連携の輪をどんどん広げていきたいと考えております。そのために、ACPAは、それぞれの大学を支援するしくみを検討しご提案して参ります。

本日はお時間をいただきありがとうございます。今後ともよろしくお願ひいたします。

● **司会**：まだまだご質問等あるかと存じますが、時間の関係上、この辺りで区切らせていただきたいと思います。本日ご講演いただきました皆様におかれましては、長時間にわたり貴重なご講演をいただきまして、本当にありがとうございます。

## 閉会挨拶

工藤 潤（大学基準協会 事務局長）

● **司会**：最後になりましたが、本協会の工藤事務局長より、閉会のご挨拶をお願いしたいと存じます。

● **工藤 潤**

本日は詳細なご説明をいただきまして、大変勉強になりました。どうもありがとうございました。

先ほど、最後の方からご質問がありましたが、まさにこの基準表の活用というのはこれから始まっていて、早稲田大学が先行していますが、ほかにもいろいろな大学がそれを活用して行って、そうした情報を共有していくことによって、また新しい活用方法が出てくるだろうというように私は思っております。

さらに、これを活用すること自体、私はまさに大学の事務局における自己点検・評価につながってくるだろうと思います。

つまり、大学の事務局において、業務分析を行い、必要な業務とは何か、そこにどういう能力が必要なのかということ进行分析・整理していき、さらにはそうした行為が新しい業務を生み出していったり、あるいはさらに業務を充実させていくということにつながっていけば、大変重要な取り組みになっていくのだろうと私は思っております。

きょうずっとお話を聞いていておわかりのとおり、まさにそうした評価におけるアウトカムというものを、非常に重視しているという点がACPAの1つの特徴でございます。

昨年、文部科学省から「大学改革実行プラン」が出されて、そこでは、学生の学習成果を重視していく方向性が打ち出されています。

恐らくこれは日本だけの問題ではなくて、世界に目を向けても、そうした流れに今なりつつあります。

各認証評価機関においても、そうしたアウトカムというものの重視の方向性が今後とられていくだろうと

思いますので、このACPAの取り組みについても、われわれは、これから参考にしながら検討を進めていきたいと思っております。

きょうは貴重なお話をいただき、大変ありがとうございました。（拍手）。

● **司会**：以上をもちまして、本研修会を終了いたします。本日はどうもありがとうございました。

—了—

