

次世代リーダー養成ゼミナール

プロジェクト 実践ジャーナル

第6号

2017年3月

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク

(SPOD)

はじめに

次世代のリーダーを養成することは重要です。しかし、この当然のことを実践することは難しいことに気づくでしょう。多くの組織においては当面の業務の遂行ばかりに気を取られ、将来への貴重な投資を軽視してしまうのかもしれませんが。

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD）では、「次世代リーダー養成ゼミナール」という名称で、次世代リーダーとなる職員の養成を継続的に行っています。本ゼミナールは、大学を超えて高等教育機関の経営を担うために必要な能力を身に付ける2年間のプログラムです。

本ゼミナールの受講生の最終の学習成果が、本ジャーナルに掲載されているレポートです。今年度は、6期生5名が無事に本ゼミナールを修了することができましたので、5本のレポートを掲載しています。

受講生のレポートの最大の特徴は、アクションリサーチの形でまとめられていることです。各受講生は、自分の関心に基づいて課題を設定し、所属大学内で課題解決のためのプロジェクトを企画・運営し、その実践の中で得られた知見をレポートとしてまとめています。

受講生が実施したプロジェクトは、必ずしも計画した通りの結果にはつながってはいません。計画時の見通しが悪いと考えられる方もいますが、私は意欲的なプロジェクトに挑戦した結果と考えています。少なくとも、新たなことを試行錯誤する中で経験から学習することが多かったということは読み取れるはずで、ぜひ多くの方に読んでいただき、ご意見をいただければと考えています。

受講生がレポートを作成し、このような形で公開できるのは、多くの方々のご協力のおかげです。受講生を送り出していただいた所属大学の皆様、会場校を引き受けていただいた大学の皆様、受講生にアドバイスや支援をいただいた次世代リーダー養成ゼミナールの過去の修了生の皆様、プログラム運営を支えていただいた事務局の皆様、全国の大学からお越しいただいた講師の皆様に感謝を申し上げます。そして、2年間のゼミナールを終えた5名の6期生に感謝と敬意を表するとともに、今後のリーダーとしての活躍を期待いたします。

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク

SD専門部会長

中井 俊樹（愛媛大学教育・学生支援機構 教育企画室）

目次

はじめに

1 プロジェクト実践レポート

- (1) 現役職員と再雇用職員の早期マッチング向上策について
ーWin-Win Project ここに、働きたい場所がある。。。ここに、いてほしい人がいる。。。ー
6期生・愛媛大学 中塚 俊郎7
- (2) 研究支援業務の改善に向けた取組
ー香川大学の事例を通してー
6期生・香川大学 塩田 英孝27
- (3) 学生生活でおこりやすいアクシデント予防プロジェクト
6期生・徳島大学 大森 理佐39
- (4) 超過勤務削減に有効な取組みの検証
6期生・高知大学 下元 浩二.....51
- (5) 松山大学SD強化プロジェクト
ーSD委員会設置の提案に向けての取組ー
6期生・松山大学 中村 詩乃71

2 次世代リーダー養成ゼミナールの概要87

- (1) 実施要項
- (2) 概要
- (3) 科目一覧
- (4) プロジェクト実践ジャーナル執筆要領

3 次世代リーダー養成ゼミナール活動報告（6期生）97

1 プロジェクト実践レポート

平成 28 年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

現役職員と再雇用職員の 早期マッチング向上策について

-Win-Win Project: ここに、働きたい場所がある。。。

ここに、いてほしい人がいる。。。-

レポート要旨

本学の再雇用職員の割合は、年々増え続け、昨年度（平成 27 年度）16%に達した。近年、大学を取り巻く環境は、深刻な少子化問題や財政問題、社会から求められる教育改革等により年々厳しさを増している。このような状況において、現役職員と豊富な経験と広く深い知識を有する再雇用職員が、より一層助け合い教え学び合いながら、協働していくことは重要な課題である。しかしながら現在までのところ、本学において再雇用職員と現役職員との関係について問題提起された事例はない。そこで、本プロジェクトでは、現場における現役職員と再雇用職員の双方が満足度の高い（win-win な関係）働き方について模索し、マッチングの方法を明らかにする。なお、提案するマッチング方法は後述するが、以下 3 つの STEP を柱としている。

STEP1 win-win 冊子 :再雇用制度について再雇用職員と現役職員双方が、現状をどのように考えているのか、状況の把握を行う。

STEP2 win-win シート :再雇用職員は、自分自身について振り返りを行う。現役職員は、再雇用の先輩職員とより発展的に働くための方策を練る。

STEP3 配置部署でのマッチング :再雇用職員と現役職員のコミュニケーションの機会を組織が制度化し、異動・配属後に早期の意思疎通を促す。

愛媛大学医学部学務課
中塚 俊郎

現役職員と再雇用職員の早期マッチング向上策について

Win-Win Project ここに、働きたい場所がある。。。ここに、いてほしい人がいる。。。

目次

1. 序論
 - 1.1 背景
 - 1.2 目的
2. 本論
 - 2.1 プロジェクトチームの設立
 - 2.2 チーム打ち合わせ
 - 2.3 アンケート調査（ニーズ調査）
 - 2.3.1 策定
 - 2.3.2 実施
 - 2.3.3 分析
 - 2.4 プロジェクトの計画・設計
 - 2.4.1 計画・設計
 - 2.4.2 実施プロセス
 - 2.5 プロジェクト実施
 - 2.6 プロジェクトの検証とその後
 - 2.6.1 事後アンケート
 - 2.6.2 進捗状況
3. 結論
 - 3.1 まとめ
 - 3.2 自己評価と展望

1. 序論

1.1 背景

近年我が国では、急速な少子高齢化や国際的にも類をみない深刻な財政難への対応（年金支給年齢の引き上げや労働力の確保等）から、事業主には定年延長や退職者の再雇用が義務付けられている（改正高年齢者雇用安定法 平成25年4月施行）。そのため、愛媛大学（以下「本学」という）においても退職者の再雇用は年々増え続け、昨年度（平成27年度）その割合は16%に達した（図1）。「昨日の上司が明日の部下」ということも決して珍しい状況ではなくなってきており、職場の人間関係は以前よりも複雑化してきている。

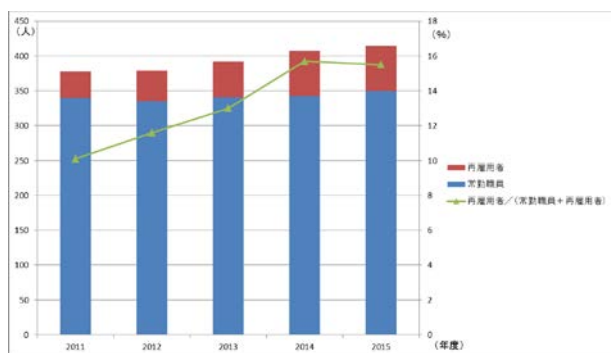


図1 年度別常勤職員数および再雇用者数推移

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構発行（2012年）の調査研究報告書¹⁾では、高齢社員の活用において高い成果を上げている企業や、それをを行うための人事管理制度についての特徴などを明らかにしている。しかし、この調査では管理職の視点による評価や競争のルール設定等組織全体の人事施策に焦点を当てた取り組みであり、再雇用職員が実際に配置される現場での仕組みや取組みについては言及されていない。

そのほかにも再雇用制度に関する調査は実施されているが、再雇用職員の職場・現役職員とのマッチングは課題とされている（企業活力研究所, 2012年²⁾, 日本経団連, 2008年³⁾, 厚生労働省, 2015年⁴⁾）。

1.2 目的

本学の再雇用制度は開始されてから10年が経過し、延べ150人近くの者が退職後も継続的に勤務してきた。本学の再雇用職員人事政策は、現場の要望と本人の希望とを人事課が面談した上で、

人事計画を策定している。しかし、全ての職員が希望通りに配属されるわけではないため、仕事を続けていくことができず、途中で離職する再雇用職員も散見される。また、一般的に新人職員と比較して再雇用職員は、個人がもつ能力や経験、個人に係る健康問題や家族の介護問題などにおいて個人差が大きいとされている（独立行政法人労働政策研究・研修機構, 2009年⁵⁾）。経験豊富で組織に精通している反面、様々な状況・条件によって、仕事だけに集中することができないのが再雇用職員世代の共通の悩みではないだろうか。しかし一方で、大学を取り巻く環境は今後も一層厳しさを増していく。その中で、本学が今後も存続し輝き続けるためには、豊富な経験と広く深い知識を有する再雇用職員との協働はより一層必要不可欠となる。

以上の問題意識から、再雇用職員の新しい所属先への適合の在り方についてプロジェクトとして取り組むこととした。本プロジェクトでは再雇用職員と現役職員が共に働く上で必要なことを明確にし、現場における再雇用職員と現役職員とのマッチングの在り方、双方が満足度の高い働き方（以下、「win-winな関係」という。）の構築を目指す。方法として、職場及び現役職員の現状について調査・分析を行い、適切な施策を行うこととする。また、本取組みを人事課の施策として取り込んでもらうことを最終目標とする。

2. 本論

問題解決の道筋として以下のとおり進めることとした。

① チームの立ち上げ (2.1, 2.2)

目的：本プロジェクトに向け共に協力してくれるメンバーの選出および打ち合わせ。

② アンケート調査 (2.3)

目的：本プロジェクトのニーズ調査および分析

③ 計画・設計 (2.4)

目的：②で得られた情報から、プロジェクトの実施に向けて計画・設計。

④ 実施及び検証 (2.5, 2.6)

目的：③の実施および事後検証

2.1 プロジェクトチームの設立

平成 27 年 10 月下旬より、本プロジェクトを共に進めるメンバーの選考を開始した。メンバーの選出については、主に以下の点を考慮した。

- ①本学の再雇用制度に詳しい。
- ②他機関及び大学の様々な部署を経験して、特定の部署の考え方に偏っていない。
- ③愛媛大学が愛媛大学として今後も存続し、輝き続けるために共に知恵を絞ってくれる。
- ④最終的に人事課の施策として取り込んでもらうことを目的とするため、人事に精通している。

メンバー（表 2.1）からは、プロジェクトへの参加を快く引き受けてもらえた反面、次のような不安の声も挙がった。「プロジェクトを業務時間内に実施してもよいだらうか」。業務時間外に本プロジェクトに時間を割くことは、メンバーに多大な負担をかけることになる。また、本プロジェクトに関係する部署との折衝などを業務時間外に実施することは、現実的ではない。そこで、メンバーの管理監督者である次長及び課長に、プロジェクトの概要を説明し、日常業務に支障がでない範囲において、業務時間内でプロジェクトに参加していただく事を説明の上、了承をいただいた。

表 2.1 再雇用職員と職場・現役職員とのマッチングのあり方検討ワーキングチームメンバー

医学部人事労務課長	武智 和康
医学部総務課チームリーダー	今岡 拓也
教育学生支援部教育支援課副課長	山本 恭子
教育学生支援部入試課チームリーダー	藤岡 洋実
総務部人事課副課長	久保 秀二
総務部人事課サブリーダー	吉田晋一郎
愛媛大学次世代リーダー養成ゼミナール 6 期生	中塚 俊郎

2.2 チーム打ち合わせ

打ち合わせは対面で行いたかったが、筆者自身が医学部キャンパスに在籍しており、メンバーの所属部署がそれぞれ大学本部、城北キャンパス、医学部キャンパスと分かれていた。そのため、普段はグループウェアサイボウズライブ(参考 1)上で話し合うこととし、対面では月一回を目標に城北地区に集まって打ち合わせを行うこととした。対面でのミーティングの記録は表 2.2 のとおりで

ある。

表 2.2 チームミーティング in 城北キャンパス

◇ 第一回チームミーティング 日時：11 月 18 日 10 時 場所：城北キャンパス 愛大ミュージズ 3 階会議室 議題： ・チーム設置の目的やプロジェクト概要について ・アンケート内容について ・プロジェクト最終成果物について
◇ 第二回チームミーティング 日時：12 月 22 日 14 時 場所：城北キャンパス 入試課隣会議室 議題： ・アンケート結果について ・プロジェクトの今後のストーリーについて
◇ 第三回チームミーティング 日時：2 月 25 日 10 時 場所：本部 3 階東 ミーティングコーナー 議題： ・プロジェクトの今後のストーリー及びスケジュールについて ・win-win 冊子（案）及び win-win シート（案）について
◇ 第四回チームミーティング 日時：3 月 22 日 10 時 場所：城北キャンパス 社会共創学部隣ミーティングルーム 議題： ・win-win 冊子（確定版）及び win-win シート（確定版）について ・プロジェクトプランの実施について

2.3 アンケート調査（ニーズ調査）

2.3.1 策定

本プロジェクトは、あくまでも筆者自身が日頃疑問に感じていたことをきっかけとしている。そのため、本テーマに対するニーズについては調査をする必要があった。プロジェクトチーム結成後、最初にとりかかったことがアンケートの作成である。スケジュール及びアンケート対象者を（表 2.3）及び（表 2.4）に示す。

表 2.3 アンケート作成・実施スケジュール

アンケートたたき台作成期限

：平成 27 年 11 月 24 日
アンケート作成期限
：平成 27 年 11 月末日
アンケートブラッシュアップ
：平成 27 年 12 月 1 日～3 日
総務部長・人事課長にプロジェクト趣旨の説明
：平成 27 年 12 月 4 日
アンケート回答期間
：平成 27 年 12 月 7 日～12 月 11 日

表 2.4 アンケート対象者

再雇用職員 61 人 (元正規事務職員で退職後本学と雇用契約を結んだ者)
現役職員 175 人うち、
管理職員 (部長, 次長, 課長) 42 人
管理職員以外 (副課長, チームリーダー) 133 人
(平成 27 年 12 月時点)

アンケートは一度配布してしまうと、後戻りできないこと、特に本アンケートはデリケートな質問を含むことから、細心の注意を払いながら延べ 50 時間程をかけて作成した。特に、医学部のメンバーには幾度となく集まってもらい、相当の時間を費やした。幾度も校正を繰り返し、完成にこぎ着けることができたのは、平成 27 年 12 月 3 日のことであった。

(参考 2) 再雇用職員用アンケート

(参考 3) 現役職員用アンケート

2.3.2 実施

アンケート結果は、本プロジェクトを実施するための根幹となる。したがって、アンケートの回収率には拘り、特に対象数が少ない再雇用職員用アンケートについては回収率 100%を目指すよう、メンバーに協力を仰いだ。アンケートの回収結果を表 2.5 及び表 2.6 に示す。

表 2.5 再雇用職員及び現役職員アンケート回答率

再雇用職員	91.8%	(56/61)
現役職員用	83.4%	(146/175)
うち、		
管理職	92.9%	(39/42)
管理職以外	80.5%	(107/133)
		(人/人)

表 2.6 現役職員アンケート回収推移

計	83.4%	(146/175)
1 日目	45.1%	(79)
2 日目	56.0%	(98)
3 日目	60.6%	(106)
4 日目	79.4%	(139) ※再度依頼メール。
5 日目	83.4%	(146) (人)

再雇用職員については、個人宛にメールで依頼した上で、全員に協力依頼の電話をかけた。結果、100%には届かなかったが、大変良好な回答率を得ている。

現役職員については、対象数も多いことから、通常の WEB アンケート方式で部長以下チームリーダー (TL) までの対象者 175 名に対してメールにて依頼を実施した。最終的に 83.4%の回答を得ることができた。WEB アンケートにしては、回答率が大変高い上に自由記述欄への記入も多かったことから、再雇用職員・現役職員共に本プロジェクトテーマへの関心が高いことが窺える。

なお、アンケートを配布する前日には、前川総務部長及び秋谷総務部人事課長に、本プロジェクトの概要について説明を行った。その際に、本プロジェクトの成果を人事課が検証した上で人事課の施策として、取り入れることを検討いただける旨了承を得た。

(参考 4.1) 再雇用職員用アンケート結果

(参考 4.2) 再雇用職員用アンケート結果

(自由記述)

(参考 5.1) 現役職員用アンケート結果

(参考 5.2) 現役職員用アンケート結果

(自由記述)

2.3.3 分析

アンケート結果から次のような特性が得られた。(詳しくは、参考 4.1～5.2 を参照。)

□本学の再雇用制度について現役職員は、国の政策として退職後組織に雇用義務があることは知っているが、再雇用職員の雇用人数や重要ポストを再雇用職員へ優先的に配置していくことなど、本学の状況についてはあまり知らない。

□再雇用職員は、自身のことを意識改革ができていると考えている (92.9%)。(※ここでいう意識改革とは、もう現役職員ではないという意識のことである。例えば退職時に管理職であった者が退職後もつつい事務処理や雑用を自身でやらずに現

役職員へ指示や命令を行うなど、現役時と同じようなふるまいをしてしまわないことである。)また、組織や現役職員の期待に応じており(89.3%)、自身の担当している業務については概ね満足している(76.8%)と考えている。

それに対して現役職員は、再雇用職員の意識改革はできていない(45.9%)、再雇用職員の仕事ぶりに満足していない(39.1%)という回答をしており、再雇用職員と現役職員とで認識に差がみとれた。

□再雇用職員が、現在の仕事に対して満足度が高い理由の一つとして「現役時代に比べてプレッシャーや責任が少ない(60.5%)」ことを挙げている。この点に関して現役職員は、「責任感があまり感じられない(47.2%)」ことに不満を持っている。

□再雇用職員として新たに働く場合に必要と考える研修等については、再雇用職員(80.4%)・現役職員(69.9%)ともに最も多かったのが「実際に配置される部署での事前懇談」であった。なお、現役職員は再雇用職員の意識改革の研修が必要である(50.7%)との意見が多かったが一方で、再雇用職員はそれほど必要である(28.6%)とは感じていない。

アンケート結果からはその他にも様々な事を読み取ることができたが、本プロジェクトの目的である再雇用職員と現役職員とのマッチングのあり方、双方のwin-winな関係の構築を目指すための検討課題として、「実際に配置される部署での事前懇談」を実際にプロジェクトとして実施することとした。

2.4 プロジェクトの計画・設計

2.4.1 計画・設計

本プロジェクトの対象課題を「実際に配置される部署での事前懇談」に絞り、メンバーと協議の上、実施方法については以下の3つの段階を踏むこととした。

STEP1 win-win 冊子(参考 6.1)の提供

アンケート結果を一つの冊子にまとめ、情報提供を行うことにより、個人の意識や行動に変化を促すことを目的とする。再雇用職員・現役職員相互の考え方や生の声を目の当たりにし、双方が現状について把握する。

STEP2 win-win シート(参考 6.2)作成

職場において現役職員と再雇用職員を繋げるマ

ッチングシートである。

・再雇用職員：何ができて、何ができないのか、自分は先輩職員として後輩職員に何が提供できるのか、といった点について、自分自身を振り返る。

・現役職員：再雇用職員に職場で具体的に何をしてほしいのか、組織を深く広く知りつくした大先輩に何を求めたいのか。経験の浅い職員ではできないようなことなどについて具体的に、詳細に記載する。

なお、win-win シートの作成にあたっては、本学退職予定者を対象とした人事課主催のライフプランセミナー(平成27年11月開催)において、株式会社フォーブレインの担当者がセミナー中に使用していた資料をヒントに本学で使用できるように(独自に)作成したものである。

STEP3 配置部署でのマッチング(懇談)

win-win シート及びwin-win 冊子を用いて、現場のリーダーである直属の上司(現役職員)が人事異動配置後2週間以内に面談を実施する。現場で求められていることに、経験を生かし現場に還元できるのか、それとも、求められる事がこれまでの経験だけでは対応できないものなのかを問い、後者の場合は現役職員を交えて現場でさらに知恵を出し合い、お互いに助け合う態勢を整えようというものである。懇談した内容はリーダーがチーム・課で共有する。

ここで、STEP2 win-win シートとスタッフポートフォリオとの違いについて確認しておきたい。筆者自身の解釈では、スタッフポートフォリオはいわゆる自分の(仕事)履歴書である。未来のありたい自分や過去の振り返りなどを記載し、現在までの自分の経験や考え方を示す。それが結果的に上司や人事課に対するアピールとなっており、人事異動の際に使用されていると認識している。現にスタッフポートフォリオは、職員全員には公開されておらず、管理職員のみ閲覧可能な状態にある。それに対して、win-win シートは真逆の概念をもつ。人事異動後の配属された現場の状態・状況に応じて、再雇用職員の経験や知恵を最大限活用することを目的とする。なお、筆者自身としては、本プロジェクトに関わらず、学内においてもっと効果的にスタッフポートフォリオの活用方法について検討するべきとも考えている。

2.4.2 実施プロセス

本プロジェクトの実施時期は、その目的から人

事異動（平成 28 年 4 月）の前後 2 か月になる。計画した実施プロセスを以下に記す。

①平成 28 年 3 月 3 日（木）まで。

・「win-win シート」及び「win-win 冊子」を完成する。プロジェクトメンバー自身が再雇用職員の方の立場となって読んだときに「不快に感じる」箇所を無くし、失礼にあたらぬような内容にするために校正を繰り返す。

②平成 28 年 3 月上旬

・総務部人事課長へアンケート結果（ニーズ調査）および今後のプロジェクト実施予定について報告する。

・アンケート結果（ニーズ調査）を TL 以上の職員へ公開する。

・プロジェクトメンバーの武智、久保、筆者が次年度新たに再雇用職員（新規）として採用が決まっている職員と面談する。対象者は 4 人、その内訳は部長 1 人、課長 1 人、副課長 1 人、TL1 人である。本プロジェクトの意図を説明し、スタッフポートフォリオの現場への開示を打診し、加えて「win-win シート」への記載を依頼する。

③平成 28 年 3 月中旬

・新規再雇用職員は「win-win シート」を記入の上、人事課へ提出する。

④平成 28 年 3 月下旬

人事異動の発表翌日、新規再雇用職員が配置される部署に対して、人事課が新規再雇用職員記入済「win-win シート」及び「win-win 冊子」を配布する。プロジェクトメンバーの武智、久保、山本、今岡、藤岡、吉田、筆者が 4 月から再雇用職員が配属される部署のリーダーに会って、本プロジェクトの意図を説明の上、協力依頼を行う。なお、4 月 1 日までに新規再雇用職員直属の上司が現場の意見を聞き取り、「win-win シート」の現場記述欄にコメントや要望を記載する。

⑤新年度平成 28 年 4 月の 2 週目まで。

・「win-win シート」及び「win-win 冊子」を元に新規再雇用職員と直属の上司が懇談を実施する。

チーム内の打ち合わせでは、5 月実施の人事評価面談のときに一緒にする方が、手間が少なくてよいと考えていたが、その時機になるとある程度仕事にも慣れて個人の考え方や行動のやり方も固まってくる。そこから現場の要望を伝えるのはなかなか難しいことが想定されたので、4 月 2 週目までに懇談を実施することとした。その際、プロ

ジェクトメンバー各 2 名 1 組に分かれて、配属部署での面談に助言役として同伴する。

⑥平成 28 年 5 月 6 月

・事後アンケートを作成し、実施する。

⑦平成 28 年 7 月

・事後アンケートの結果を受けて、次年度人事課に正式採用後プロジェクトを完了させる。

2.5 プロジェクト実施

3 月末までは概ね 2.4.2 に記したスケジュール通りに進行した。しかし、プロジェクトメンバーの年度末および年度初めの業務過多、筆者自身の異動に伴う本務多忙となったため、プロジェクトが停滞した時期があった。当初は、実施プロセス④⑤に記載しているように、関係する部署のリーダー全員に会って、プロジェクトの意義・協力の依頼を直接伝え、懇談自体にもアドバイザーの立場として参加する予定であった。しかし、実際は電話及びメールでの依頼に留まっている。また、今年度は退職者数が少ない上、再雇用職員希望者が 4 名と少なかったことや、そのうち 2 名は事前懇談が難しい立場の部署に配属されたことなどから、プロジェクトで対象とする人数が少なく、プロジェクトの実施が厳しい状況となった。そこで急遽、既再雇用職員のうち人事異動となった職員も今回のプロジェクトの対象とすることとし、3 名を対象者として追加した。その結果、最終的には今年度の調査対象者は、新規再雇用職員 2 名と再雇用異動職員 3 名の合計 5 名となった。

2.6 プロジェクトの検証とその後

2.6.1 事後アンケート

後日プロジェクトに協力頂いた、5 部署の現役職員及び再雇用職員の方々に、事後アンケートを実施し、プロジェクトの検証を行った。

（参考 7.1）

事後アンケート（現役上司・再雇用職員用）

（参考 7.2）事後アンケート結果

本プロジェクトを検証するために、事後アンケートを実施した。プロジェクトについてよかった点としては、現役職員の 5 名全員、再雇用職員の 4 名が「現場で求めていること、期待されていることが明確になった。（伝えられた。）」と回答している。また、現役職員の意見として多かったことは「先輩職員として後輩職員や職場に対して、何

を提供してもらえるのが明確になった」, 「再雇用職員の強み・弱みを知ることができて, 職場でもってもらえること, してもらえないことなどがはっきりし, マッチングができた」等の意見が挙げられた。

次に本プロジェクトは, まだ職場に慣れる前の時機である, 着任後2週間以内に実施することを求めている。時機が適正かどうかについては, 現役職員の4名, 再雇用職員の4名が適正であったと回答している。回答者からは「できることと, できないことのマッチングはできるだけ早いほうがよい」, 「部署に着任する時機に, 意識改革の必要性を改めて確認することができた」, 「配置後すぐであったため今後の業務内容を明白にできた」など, 前向きなコメントが得られた。

一方, 時機が適正ではなかったと回答した職員は, 再雇用職員が1名, 現役職員が1名であった。コメントとしては, 「再雇用職員の方は, なんでも言ってくればするよ, とは言ってはくれるが, 異動後すぐに実施しても何をしてもらえればよいかわからない。できれば半年後に実施してほしい」があった。これは, 上司にあたる現役職員が異動したばかりであり, 自分自身の業務の把握と同時進行で行う必要があり, 余裕がなかったため, このようなコメントになったと考えられる。

事後アンケートからプロジェクトについては, 現役職員・再雇用職員の双方から好意的に受け入れられて, 一定の効果があったものと考えられる。また, 早い段階・時期での面談を実施することも双方が求めていることが伺える。

2.6.2 進捗状況

本プロジェクトは, 人事課の施策として取り込まれ, 継続的に実施されることを目標としている。その点について, 現在の進捗について記しておく。

人事課が毎年8月下旬に実施している次年度退職予定者(再雇用希望者)との面談資料としてwin-win冊子を採用することが内定(H28.7時点)していたが, その後, 人事課から企画書として提案してほしいとの要望があった。即日, 医学部人事労務課長と共に総務部人事課長に企画書を提出し, 平成29年4月人事異動において人事課の施策として試行を実施する旨, 返答をいただいている。

3 結論

3.1 まとめ

本プロジェクトでは, 現場における現役職員と再雇用職員の双方が満足度の高い(win-winな関係)働き方, マッチングの構築について提案した。今一度プロセスを振り返ると以下のとおりである。

1) ニーズ調査

まず, 本テーマに関して筆者以外の事務職員が, 本学の再雇用制度に関してどのように思い・考え・感じているのかを, アンケート調査によって明らかにする必要がある。現在, 再雇用制度がはじまって10年が経過し, 再雇用職員が職場にいる風景というのは決してめずらしくはなくなった。しかしその日常の中で, 現役職員と再雇用職員お互いがどのように相手方を捉え, 働き, 協働についてどのように考えているのかを調査・検証されたことはなかった。そこで, 再雇用職員と現役職員が共に働く上で必要な条件・事柄とは一体何なのか。その解を導くために双方に対し, アンケート調査を実施した。

アンケートの集計・分析・結果から, 再雇用職員と現役職員とでは, 考えや認識にズレがあることがわかった。反面, 再雇用職員と現役職員が協働していく上で必要なことについては, 共に同じであることも判明した。本プロジェクトの対象を, 現役職員(現場)と再雇用職員のマッチングを目的とし, 再雇用職員配属後すぐに配属先の直属の上司との面談(再雇用職員の80.4%, 現役職員の69.3%が必要(ともに1位))の実施とした。

2) 計画・設計及び実施

事前面談がよりスムーズに, より効果的にできるようにプロジェクトチームで作成した「win-win冊子」と「win-winシート」を使用することにした。

- ・win-win冊子: 再雇用職員・現役職員相互の考えや生の声を目の当たりにし, 現在の状況について把握, 双方の意識改革を促す。

- ・win-winシート(マッチングシート): 再雇用職員は, 何ができて, 何ができないのか, 先輩職員として後輩職員に何が提供できるのか, 自分自身を振り返る。現役職員は, 再雇用職員の方に何を具体的にしてほしいのか, 何を期待し何を求めているのか。双方の考えやスキルを具体的に記載する。

3) プロジェクトの検証

最後に事後アンケートによるプロジェクトの検証である。本プロジェクトに協力いただいた現役職員及び再雇用職員全員に対して、事後アンケート調査を実施した。事前面談を実施してみてよかった点としては、現役職員・再雇用職員ともに「現場で求めていること・期待していることを明確に伝えられた。(明確になった。)」が第一位であった。現役職員は、「先輩職員として後輩職員・職場に対して何を還元してもらえるのか明確になった」、「再雇用の方の弱み・強みを知り、職場でもらえることやしてもらえないことなどのマッチングができた」と続いた。再雇用職員は、「先輩職員として後輩・職場に対して何が提供できるのか、考えることができた。」、「職場に早く馴染むことができた。」が続いた。年度末・年度初めという大変忙しい時期であったが、事前面談を実施する時機としては、大半の方から適正であったとの回答を得ている。アンケートの結果は、肯定的なものが大半を占めており、本プロジェクトが現役職員（現場）と再雇用職員のマッチングに効果があったことが認められている。

3.2 自己評価と展望

本プロジェクトを実施するにあたり、筆者がこだわった点は2つある。1つ目はプロジェクトテーマの設定である。2つ目は本プロジェクトが人事課の施策として取り込まれ、次年度以降も継続されることである。

プロジェクトテーマについては、次の3つの観点から選定を行った。

- 1) テーマに社会性があるか。
- 2) 身近な問題であるか。
- 3) 筆者自身が挑戦したいか。

1点目および2点目については、平成25年4月の「改正高年齢者雇用安定法」の施行に伴う年金支給年齢の引き上げから、企業（大学）は定年退職者が希望すれば、65歳までの雇用義務が法律で決まっている。また、本学役員会（平成25年2月5日開催⁶⁾においても有期契約職員について、ポストの必要度・重要度の高いものは、再雇用職員のポストへと順次振り替えていくことが決まっている。そのため、本学においても再雇用職員は年々増え続け、平成27年度には現役職員に占める再雇用職員の割合は16%にも達した。また、筆者自身も現在まで所属した2つの部署において、再

雇用職員の方と共に働いてきたことも多分に影響を受けている。経験の浅い有期契約職員ではなく、我々現役職員よりも本学のことを熟知している先輩職員だからこそ、組織や後輩職員に還元してもらえる知識や経験がきっとあるのではないかと日頃から考えていた。

3点目については、自分自身が日頃から疑問に思っていたことを、この機会にプロジェクトとして実施できるチャンスと捉えた。

2つ目については、本プロジェクトは次世代リーダー養成ゼミナールの一環として実施しているが、筆者自身の単発で終わっては意味がないと考えている。人事課の施策として取り込まれ、毎年ブラッシュアップを行いながらより一層効果的な人財活用に活かして頂きたいという強い思いがある。なぜなら、本プロジェクトは、現場における再雇用職員と現役職員との「win-winな関係」を構築できる施策となりうると確信しているからである。

謝辞

本プロジェクトの実施にあたり、幾多のご指導・ご協力をいただきましたSPOD講師、事務局の皆様にお礼申し上げます。特に、清水先生にはレポートの作成におきまして、最後の最後までご指導いただきました。ありがとうございました。

また、プロジェクトチームの6人のメンバーには年度末年度初めの多忙な時期にかかわらず快くご協力くださり、深く感謝致します。特に医学部のメンバーである武智人事労務課長、今岡総務企画・広報チームリーダーには、昼夜問わずに多大なる時間を割いていただき、また時には厳しく時には親身になって相談にのっていただいたこと、心より感謝の意を表します。ありがとうございました。

「引用・参考文献」

- 1) 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2012)『「高齢者の部下がいる管理職の評価行動と高齢者活用の管理職への支援」に関する調査研究報告書』
- 2) 財団法人企業活力研究所「シニア人材の新たな活躍に関する調査研究」

(http://www.bpfj.jp/act/download_file/8428429/48223683.pdf 2016年3月11日)

3) 社団法人 日本経済団体連合会「高齢者雇用の促進に向けた取組みと今後の課題」

(<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/080.pdf> 2016年3月18日)

4) 厚生労働省 職業安定分科会雇用保険部会(第104回)「高齢者雇用の現状について」

(http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12602000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Roudouseisakutanto/0000098694.pdf 2016年3月25日)

5) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「特集—これからの高齢者雇を考える 専門家12人の意見と提言」

(<http://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2009/12/024-036.pdf#search=%27%E7%89%B9%E9%9B%86%E2%80%95%E3%81%93%E3%82%8C%E3%81%8B%E3%82%89%E3%81%AE%E9%AB%98%E9%BD%A2%E8%80%85%E9%9B%87%E7%94%A8%E3%82%92%E8%80%83%E3%81%88%E3%82%8B%27> 2015年11月25日)

6) 愛媛大学役員会資料 (平成25年2月)

7) 国立大学法人愛媛大学平成27年度ライフプランセミナーキャリアチェックシート (平成27年11月)

8) 国立大学法人愛媛大学平成27年度ライフプランセミナー

9) 愛媛大学ダイバーシティ推進本部高年齢雇用推進室 差雇用制度の見直しについて (平成25年12月)

10) 教育研究評議会資料(平成24年3月)

事務系職員の定年退職後再雇用制度について

参考1

更新 2016/3/10(木) 11:00 中塚 俊郎

37: 中塚 俊郎 2016/3/10(木) 11:00
3/10, 3/11 に今年度退職予定で次年度再雇用勤務予定の方を訪問し、ご協力を依頼してまいります

36: 中塚 俊郎 2016/3/7(月) 18:57
本日、人事課長秋谷さんに今までの報告と今後のプランについてご説明してまいりました。結果、Plan do OK! のお言葉をいただきました

なので、これからスケジュールとあり、Plan do! しますので、みなさまよろしくお願ひします。

35: 中塚 俊郎 2016/3/7(月) 18:53
先ほど、アンケート結果(スマートアンケートのグラフ)をアンケート協力者(再雇用職員及びTL以上の現役職員)に送付致しましたことお知らせ致します。

34: 山本 恭子 2016/3/4(金) 19:52
遅くなり申し訳ないですが、少しだけ修正しました。月曜日がんばってください。

33: 中塚 俊郎 2016/3/3(木) 11:52
沢山のコメントありがとうございます! 反映させていただきます(^_^)

1点
「win-winシート」の現場からのコメント・要望(再雇用職員の直属の上司にあたる方が記入)の記入例も何かなんでしようか?
もし、自分の部署に4月1日から全く知らない再雇用職員の方が配属され、今後一緒に仕事をしていくことになったとして、なにかないでしょうか?

32: 吉田 晋一郎 2016/3/3(木) 8:35
>30 への返信
おはようございます。このQについては、特に検討はしていません。リーダーの初期案だとします。

31: 今岡 拓也 2016/3/2(水) 20:31
あと、シート内にもコメントしていますので確認してください。

30: 今岡 拓也 2016/3/2(水) 20:31
一通りシートについて目を通しました。実際に使用するシートのQについては、先日のミーティングの際に絞った項目なんでしょうか?

29: 藤岡 洋実 2016/3/2(水) 18:20
>27 への返信
少しだけ手を加えさせていただきました。win-winシートの本文4行目の個人差の欄の中の「能力」という言葉は削除すべきかどうか迷いましたが、そのままにしています。(すばり「能力」と書いてあると、すこしドキッとします。)

28: 吉田 晋一郎 2016/3/2(水) 17:30
>27 への返信
一通り熟読し、修正案を提案しておきました。最後の一文、良く読むと意味がわかりませんが。

27: 中塚 俊郎 2016/3/1(火) 9:21

https://cybozulive.com/1_232539/gwBoard/view?bid=1%3A3664857&boffset=0&cur... 2016/09/04



中塚リーダーの写真.jpg (158 KB)

16: 吉田 晋一郎 2015/12/24(木) 16:23
22日は健康診断で医学部にいたため、参加できませんでした。ミーティングでは、中塚リーダーの頭の中にあるWin-Winシート・シートの具体的な説明があったんではないかと、是非聞きたかったです!

冊子はアンケート結果をまとめたものですよ。シートはスタッフサポートフォリオのようなものですか??

もっと読む

https://cybozulive.com/1_232539/gwBoard/view?bid=1%3A3664857&boffset=0&cur... 2016/09/04

about:blank

参考2

総務部 ●● ●● 様 (← 再雇用職員の個人名)

いつもお世話になっております。愛媛大学医学部・研究協力課臨床研究チーム中塚と申します。年度末のお忙しいところ大変恐縮ではございますが、以下アンケートにご協力いただけますでしょうか。よろしくお願ひ致します。

平成27年12月7日

再雇用事務職員のみなさま

SPOD次世代リーダー養成ゼミナール
愛媛大学 6期生 中塚 俊郎

アンケートのご協力について(依頼)

SPOD次世代リーダー養成ゼミナールでは、大学が抱える課題に対し、関係する部署を巻き込みながら解決に向け提案を行う事が求められています。現在、私はゼミナール6期生として『よりよい再雇用職員と職場・現役職員とのマッチングのあり方』についてワーキングチームのメンバーと共に検討しております。

背景として、愛媛大学現役職員に対する再雇用職員の割合は5年前10%でしたが、現在約16%に達しております。今後、大学を取り巻く環境は深刻な財政難から一層厳しさを増していきます。そのような中で、愛媛大学が愛媛大学として存続し、輝き続けるためには、豊富な経験と広く深い知識を有する再雇用職員の先輩方のご活躍が必要不可欠であるとと考えております。

つきましては、再雇用職員の先輩方のお考えをぜひ伺いしたいと思ひます。年末のお忙しいところ大変恐縮ではございますが、12月11日(金)までにWEBアンケートにご回答いただければ幸いです。みなさまの広く、率直な意見をぜひ! お聞かせください。

↓アンケートはこちら ※ 所要時間5分ほどの簡単なアンケートです。
http://web.office.ehime-u.ac.jp/smart/eq.asp?U=9002007009025004173

再雇用職員と職場・現役職員とのマッチングのあり方検討
ワーキングチーム
武智 和康 , 今岡 拓也
山本 恭子 , 藤岡 洋実
久保 秀二 , 吉田晋一郎

* 再雇用事務者数/(再雇用事務職員+正規現役事務職員)×100
再雇用事務職員:元正規事務職員で退職後愛媛大学と雇用契約を結んだ者

※ 本件に関してご不明な点等ございましたら、中塚(医学部 内線5172)までご連絡ください。

about:blank

参考3

事務部
部長、次長、課長及び室長 の皆様 ※ TLにも別途依頼

いつもお世話になっております。愛媛大学医学部・研究協力課臨床研究チーム中塚と申します。年度末のお忙しいところ大変恐縮ではございますが、以下アンケートにご協力いただけますでしょうか。よろしくお願ひ致します。

平成27年12月7日

部長、次長、課長及び室長 の皆様

SPOD次世代リーダー養成ゼミナール
愛媛大学 6期生 中塚 俊郎

アンケートのご協力について(依頼)

SPOD次世代リーダー養成ゼミナールでは、大学が抱える課題に対し、関係する部署を巻き込みながら解決に向け提案を行う事が求められています。現在、私はゼミナール6期生として『よりよい再雇用職員と職場・現役職員とのマッチングのあり方』についてワーキングチームのメンバーと共に検討しております。

背景として、愛媛大学現役職員に対する再雇用職員の割合は5年前10%でしたが、現在約16%に達しております。今後、大学を取り巻く環境は深刻な財政難から一層厳しさを増していきます。そのような中で、愛媛大学が愛媛大学として存続し、輝き続けるためには、豊富な経験と広く深い知識を有する再雇用職員の先輩方のご活躍が必要不可欠であるとと考えております。

つきましては、現役職員のみなさまのお考えをぜひ伺いしたいと思ひます。年末のお忙しいところ大変恐縮ではございますが、12月11日(金)までにWEBアンケートにご回答いただければ幸いです。みなさまの広く、率直な意見をぜひ! お聞かせください。

↓アンケートはこちら ※ 所要時間5分ほどの簡単なアンケートです。
http://web.office.ehime-u.ac.jp/smart/eq.asp?U=0001004006028002167

再雇用職員と職場・現役職員とのマッチングのあり方検討
ワーキングチーム
武智 和康 , 今岡 拓也
山本 恭子 , 藤岡 洋実
久保 秀二 , 吉田晋一郎

* 再雇用事務者数/(再雇用事務職員+正規現役事務職員)×100
再雇用事務職員:元正規事務職員で退職後愛媛大学と雇用契約を結んだ者

※ 本件に関してご不明な点等ございましたら、中塚(医学部 内線5172)までご連絡ください。

今までに経験したことのある部署・業務分野である業務の範囲が明確である。	14	32.6%
その他	3	7.0%
合計	141	
10 「やや不満」「不満」を選ばされた理由をお答えください。(複数回答可)	7	53.8%
退職前に培った能力、知識、経験を発揮できていない	6	46.2%
退職に役立っていると実感できていない	3	23.1%
周囲に働く仲間(メンバー)や職場環境が合っていない	2	15.4%
仕事に対してプレッシャーや責任がある	4	30.8%
七ヶ浜工場の上が又は維持できる仕事内容ではない	3	23.1%
今までに経験したことのない部署・業務分野である	2	15.4%
給与面で納得がいかない。	0	0%
フルタイムではないので、やりたくても物理的時間がないなど労働環境の問題	7	53.8%
その他	3	23.1%
合計	37	
11 再雇用職員に「継続的」や「現役職員」が期待していることは、何と想像されますか？(複数回答可)	45	80.4%
知識や経験の現役職員への伝授	20	35.7%
現役職員の指導や教育	40	71.4%
担当業務を確実にこなすこと	34	60.7%
現役職員が来ないこと・苦手なことを率先してカバーしたり、繁忙期にフォローすること。	6	10.7%
新たな業務への積極的な参画	21	37.5%
担当業務以外の業務も担うこと。	0	0%
その他	166	
合計	166	
12 あなたは、「継続」や「現役職員」が期待していることに、応えていると感じますか？	13	23.2%
応えている	37	66.1%
どちらかといえば応えている	5	8.9%
どちらかといえば応えていない	1	1.8%
応えていない	1	1.8%

13 「どちらかといえば応えていない」「応えていない」を選ばされた理由は何ですか？(複数回答可)	56	
意欲・体力低下など再雇用者自身の問題	3	5.0%
部署内のコミュニケーションが取れていない	0	0%
一度退職しているため、現場からは一歩引いた立場にしているため	6	10.0%
退職前の役職の意識が引き継がれない	0	0%
業務分相・引き継ぎ等が不明確である	2	3.3%
それほど意味がないため	0	0%
自分の前の業務に取り組みで精一杯である	2	3.3%
その他	2	3.3%
合計	13	
14 現行の再雇用制度を活用するに当たって、最も重視した条件は何ですか？	56	
給与	6	10.7%
勤務時間	14	25%
勤務内容	25	44.6%
勤務地	9	16.1%
その他	2	3.6%
合計	56	
15 新たに再雇用という立場(現役職員ではないという点)で働かれることについての意識についてお答えください。	56	
意識改革が十分できていない	17	30.4%
意識改革がほぼできている	35	62.5%
意識改革があまりできていない	4	7.1%
意識改革ができていない	0	0%
合計	56	
16 再雇用職員として働く場合に、どのような研修・面談等が必要だと思いますか？(複数回答可)	56	
パソコン研修	3	5.4%
配属される部署で使用するシステム研修	11	19.6%
退職前に関する研修(再雇用勤務の心構えや現役職員との接し方等)	16	28.6%
実際に配属される部署での事前研修(何かできて、何ができないのか、何が求められて、何が提供できるのかなどを十分に話し合う場)	45	80.4%
その他	3	5.4%
合計	78	

タイトル	再雇用職員に関するアンケート(再雇用職員用)	
公開期間	未設定	
スタート	公開中	
回収数	56	
集計期間	○全期間 ●下の期間で絞り込む <input checked="" type="radio"/> 更新	
グラフ形式	[2015年12月7日0時~2015年12月14日15時] <input type="radio"/> グラフ <input checked="" type="radio"/> 表	
項目別表示		
1 あなたの現在の職種を以下から選んでください。		
特定専門職員(フルタイム)	24	42.9%
事務補佐員(パートタイム)	32	57.1%
合計	56	
2 再雇用での勤務期間を以下から選んでください。		
1年未満	10	17.9%
1年以上~2年未満	13	23.2%
2年以上~3年未満	9	16.1%
3年以上~4年未満	13	23.2%
4年以上~5年未満	11	19.6%
合計	56	
3 退職時の役職はどちらですか？		
管理職(部長・次長・課長等)	28	50%
管理職以外(副課長・I・SI等)	28	50%
合計	56	
4 現在の業務は以下のうちどれですか。		
教育学生支援系	11	19.6%
総務・人事系	14	25%
財務・会計系	8	14.3%

研究支援系	4	7.1%
国際交流系	1	1.8%
情報推進系	1	1.8%
医療事務系	0	0%
図書系	1	1.8%
技術系	2	3.6%
その他	14	25%
合計	56	
5 現在の業務は、退職前に経験のある業務分野ですか？		
経験のある業務分野である	29	51.8%
経験のない業務分野である	27	48.2%
合計	56	
6 現在の担当業務の業務量について、どのように感じていますか？		
多い	11	19.6%
適量	41	73.2%
少ない	4	7.1%
合計	56	
7 退職前と比較して再雇用職員として働くことに対する意欲についてお答えください。		
退職前よりも増進した	12	21.4%
退職前と変わらない	39	69.6%
合計	56	
8 現在の業務について、満足していますか？		
大変満足している	5	8.9%
満足している	38	67.9%
やや不満である	11	19.6%
不満である	2	3.6%
合計	56	
9 「大変満足」「満足」を選ばされた理由をお答えください。(複数回答可)		
退職前に培った能力、知識、経験を発揮できてい	26	60.5%
周囲に役立つと実感できている	20	48.5%
一緒に働く仲間(メンバー)や職場環境が合っている	21	48.8%
就役時代に比べてプレッシャーや責任が少ない	26	60.5%
七ヶ浜工場の上が又は維持できる仕事内容である	11	25.6%
合計	20	46.5%

17	再雇用期間内(最大5年間)で再雇用を更新するに当たっての配置について以下どう思いますか?	2	31.6%
	別の所属に配置すべきである。	16	28.6%
	5年間 同一の所属に配置すべきである。	38	67.9%
	どちらでもよい。	56	
	会社	48	85.7%
	合計	48	
18	現役の職員からは、豊富な知識や経験から多くのことを教えていたはず、大歓迎しているという声を聞く反面、昨年末で上司が部下となつてやりづらくなるのではないか、など再雇用者に対して遠慮をしてしまつたという意見が聞かれます。こういった意見に対してどのようにお考えになりますか?	48	85.7%
	【無題】	48	
19	現在の再雇用制度について、課題や問題点と思われること(あり)を具体的に挙げて下さい。	38	64.3%
	【無題】	38	
20	再雇用制度にかかわらず、高齢職員の能力活用の方策についてご意見・ご提言等がありましたらご自由にお願いします。	34	60.7%
	【無題】	34	
	合計	34	

スマートアンケート
SmartAnalytics
Copyright © 2009 ALSOFT, INC. All Right Reserved.

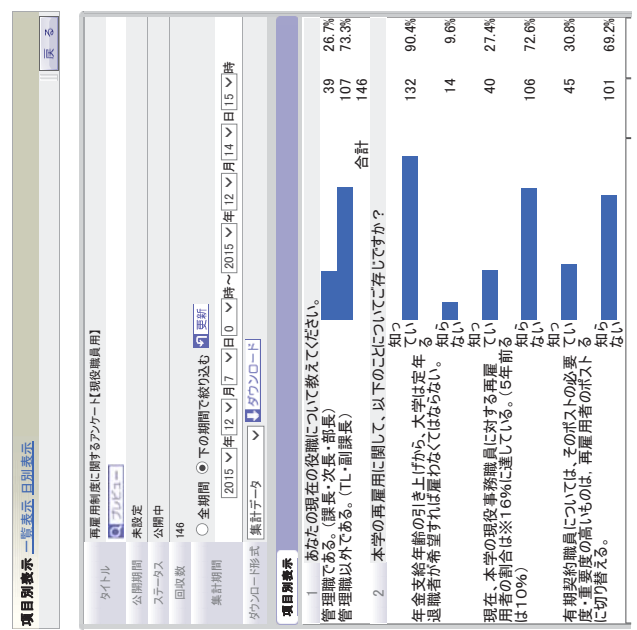
NO 18 (無題) 現役の職員からは、豊富な知識や経験から多くのことを教えていただき、大変感謝しているという声を聞く反面、昨年末で上司だった方が部下となつてやりづらくなる、など再雇用者に対して遠慮をしてしまつたという意見が聞かれます。こういった意見に対してどのように思われますか?

A 研修(意識改革)

- A: 再雇用制度が継続する限り、恒常的に存在し続ける意見だと思います。後者の意見に対しては、定年退職時に徹底した意識改革の指導をしていただければ、再雇用者としても助かります。
- A: 上司と部下の関係は退職と同時にクリアされるという意識をお互いを持つことが大事であるかと思ひます。
- A: 年下から出世を追い抜かれたと思えば良い。挫折を知らない人には難しいかもしれないが、誰でも乗り越えなければならないこと。意識改革が必要。現役時代は「責任が重大からやらない。」再雇用になれば「責任を持っていかからやらない。」という人が多い。逆である。現役時代は「責任をもって行きます。」再雇用になれば「何も怖い物はない。いいことは上司に提案し、同意を得て実行すべきである。」とならねばならない。仕事を真摯にやっていたら周りからも認められ、やりやすくなるものである。まずは、しっかりと逃げずに仕事をする。無責任で逃げる人には周りがついてこない。仕事もせずに給料だけもらっているような人が一部にいて大変目立つ。有能だから後輩を指導するのであって、プライドを持って仕事をすべし。
- A: そう思う。退職したものの全員がそうではないが現役の時と同じだと勘違いした感覚なのかもしれない。
- A: 再雇用職員の立場を互いに正しく認識することが重要である。
- A: 再雇用職員の意識改革が必要だと思います。
- A: 再雇用職員は、元上司という意識を完全に払拭するよう努力し、かつ、現役職員には、業務に関して遠慮なく指示するよう割り切ることが重要であるとする。ただし、先輩職員として必要最小限の心遣いをするのを忘れないこと。
- A: 最初は役職が逆転することもあり、お互いが気を遣い、言葉の使い方等においてやりづらくなることはあると思うが、再雇用職員の方が割り切り、意識的を変えて業務に当たることが肝心と思われる。例えば、再雇用職員が現役職員を呼ぶとき、〇〇さんと呼ぶよりも、〇〇課長とか〇〇副課長とか、役職で呼ぶ方が違和感が少ないように感じる。(再雇用職員になるまでは、親しいことから呼び捨てにしたり、〇〇君とか呼んでいたのに、急に〇〇さんと呼びづらくなることもある。)
- A: 確かに、退職前と同様な職場に配置されると、一日を挟んで上下関係が逆になるなど、再雇用者、現役職員ともにやりづらくなると思われる。現在の再雇用制度は、この様なものであることを双方、充分認識し、割り切る必要があるが、特に、上司であった再雇用職員

- め)
- A: Q16 で回答したとおり、職場全体が再雇用制度に対する共通の認識を持つため、再雇用職員と現役職員を対象とした意識改革に関する研修が必要だと考える。
- B 個人の問題**
- B: 双方の配慮で解決できる。逆に言うと配慮がたりない。
- B: 担当業務を割り切り業務をこなしていくようにする。
- B: 個人の資質の問題もあり、当然のことだと思います。永遠の課題です。
- B: 特に意識しないで接すればよい。
- B: 個人差、職場環境、職務内容等の違いがあるので、意見の違いは当然と思う。
- B: 逆の対場であればそう感じると思われるが、そこは割り切って考えたのでいいのではないのでしょうか。
- B: 個人の意識の問題であり、人により対応が違うため、その人間が解る。双方とも、そのときで対応が違うため、人間は面白いが面倒だ。

- C コミュニケーション**
- C: 業務内容、職場環境等により異なると思いますが、私の場合、退職時と同じ職場で勤務していますので、当初は、その傾向があったのではないかとありますが、徐々に置かれた立場が相互に理解され、そのようなメリット、デメリットが縮減されていったのではないかと思います。再雇用者が、いつまでも先輩面をして教えるという姿勢が続くと現役の方も嫌気を起こすでしょうし、遠慮もさせていただきます。改善には相互理解(コミュニケーション)が大事ではないかと思ひます。
- C: 組織としての指揮命令系統をきちんとしていれば、問題ないと思われる。仕事は冷徹なものであるが、表現には配慮が必要であると思われる。仕事を効率的に進める上で、職場環境としての人間関係がうまくいくことが前提だと思うので、相互に尊敬し合う関係を維持していくことが重要であると思われる。
- C: やむを得ないものはあると思いますが、再雇用者がそういった現役職員気持ちを意識して、言動等に細かく配慮をすることが不可欠だと思います。
- C: 各チーム等で、業務分担を明確にしそれぞれが責任感を持って業務を遂行することで解決できると思ひます。年令とか、過去の役職を意識する必要はないと思ひます。ただ、退職者の持っている知識・経験は重要ですので、各チーム等でそのことも十分意識して業務を遂行する必要はあると思ひますが、・・・
- C: 設問 11 や設問 16 に関連すると思ひますが、大学が再雇用職員に何を求めているのか、また、再雇用職員自身が何が出来るのかを相互に理解することが必要だと思います。企画力や指導力・判断力のある人はそれなりの部署で力を発揮できるようにし、現役世代からも尊敬されるでしょう。事務補佐の業務を担当させるのであれば、業務の範囲を明確に



現在の業務量が適正でない。(多すぎる、少なすぎる)	0	0%
給与面で納得していない。	3	8.3%
フルタイムではないので、やりたくても物理的時間がないなど労働増進的問題。	6	16.7%
業務の範囲が不明確なため。	6	16.7%
その他	88	
合計	103	
12 再雇用職員であることへの意識(つまり現役職員ではないこと)について、どういった傾向が最も受けられますか？	28	19.2%
意識が十分にできている。	51	34.9%
意識改革がほぼできていない。	33	22.6%
意識改革があまりできていない。	7	4.8%
意識改革が全くできていない。	27	18.5%
その方によっては、関与していないので不明。	27	18.5%
合計	146	
13 再雇用職員に望むことは、どのようなことですか？(複数回答可)	113	77.4%
知識や経験の現役職員への伝授	56	38.4%
現役職員の指導と教育	91	62.3%
担当業務を確実にこなすこと	75	51.4%
現役職員が出来ないこと・苦手なことを率先してカバーしていき、緊急時にフォローすること	13	8.9%
新たな業務への積極的な参画	22	15.1%
担当業務以外の雑務を担うこと	7	4.8%
その他	7	4.8%
合計	377	
14 再雇用職員として働く場合に、どのような研修・面談等が必要だと思いますか？(複数回答可)	17	11.6%
パソコン研修	50	34.2%
配属される部署で使用するシステム研修	74	50.7%
業務改革に関する研修(再雇用勤務の心構えや現役職員との接し方等)	102	69.9%
実際に配属される部署での事前選考(何かができ、何ができないのか、何が求められて、何が提供できるのかなどを十分に話し合う場)	9	6.2%
その他	252	
合計	252	

再雇用期間内(最大5年間)で再雇用を更新するに当たっての配置について以下どう思いますか？	13	8.9%
別の所属に配置すべしである。	32	21.9%
5年間、同一の所属に配置すべしである。	101	69.2%
どちらでもよい。	146	
合計	192	
16 再雇用職員からは、現役職員に自身の職業知識や経験を伝えたいという希望を聞く反面、一度退職した身であるため、遠慮してしまうとの意見が聞かれます。こういった意見に対してどのように思われますか？	107	73.3%
(無選)	107	73.3%
17 再雇用職員の配置によって、所属内で職務遂行等に関する課題等が異なります。その内容をお書きください。	69	47.3%
(無選)	69	47.3%
18 再雇用制度にかかわらず、高齢期職員の能力活用の方策についてご意見・ご提案等がありましたらご自由に記述ください。	70	47.9%
(無選)	70	47.9%
合計	70	

3 身近に再雇用の方はいますか？(同じチーム、課、同じ部屋、業務の關係上他部署だからいる(又はいたことがある)	128	81.7%
いない	18	12.3%
合計	146	
4 その方はあなたの部下に居りますか？ ※ 4の質問以降、身近な再雇用職員が複数おられる場合は、特定の1名を想定してお答えください。	68	53.1%
部下である	60	48.9%
部下ではない	128	
合計	128	
5 その方の職種	23	18.0%
教育・学生支援系	24	18.8%
総務・人事系	34	26.6%
財務・会計系	10	7.8%
研究支援系	2	1.6%
国際交流系	3	2.3%
情報推進系	13	10.2%
医療事務系	0	0%
図書系	13	10.2%
技術系	0	0%
知らない	13	10.2%
その他	128	
7 その方の現在の業務は、退職前に経験のある業務分野ですか、経験のある業務分野である。	101	78.9%
経験のない業務分野である。	22	17.2%
知らない。	3	3.9%
合計	128	
8 その方の退職時の役職	68	51.6%
管理職(部長・次長・課長等)	57	44.5%
管理職以外(副課長・IT・SI等)	9	3.9%
知らない	128	

9 その方の再雇用職員の仕事ぶりについてお聞かせください。	14	10.9%
期待を上回っている	24	50%
やや期待を上回っている	63	18.0%
期待を下回っている	13	10.2%
その方こそまでは、関与していないので不明。	14	10.9%
合計	128	
10 「期待を上回っている」「期待どおりである」を選択された理由をお答えください。(複数回答可)	59	75.6%
退職前に培った能力、知識、経験を発揮できている。	40	51.3%
周囲に協力していると思える。	44	56.4%
一緒に働く仲間(メンバー)との関係が上手くいっている。	39	50%
現役職員と同じように責任感がある。	14	17.9%
その職員がモチベーションが上がる又は維持できている。	29	37.2%
今までに経験したことのある部署・業務分野である。	12	15.4%
業務量が適正である。	16	20.5%
業務の範囲が明確である。	24	30.6%
その他	11	13.9%
合計	252	
11 「やや期待を下回っている」「期待を下回っている」を選択された理由をお答えください。(複数回答可)	17	47.2%
意欲、体力低下など再雇用者自身の問題。	11	30.6%
退職前に培った能力、知識、経験を発揮できていない。	1	2.8%
周囲に協力していると再雇用者自身が実感できていない。	6	16.7%
一緒に働く仲間(メンバー)・職場環境に受け入れられていない。	17	47.2%
責任感があまり感じられない。	5	13.9%
モチベーションが上がる又は維持できる仕事につけていない。	3	8.3%
今までに経験のない部署・業務分野である。	11	30.6%

NO 16 (無題) 再雇用職員からは、現役職員に自身の豊富な知識や経験を伝えたいという声を聞く反面、一度退職した身であるため、遠慮してしまうとの意見が聞こえてきます。こういった意見に対してどのように思われますか？

A 研修 (意識改革)

- A: 正職員の業務を補佐(業務をこなす)する意識が薄く、補助者であって、担当業務は正職員がこなせば良いとの意識が強く、意欲的に業務に励む姿勢が見受けられない。引退した身である旨の言動が多発している。
- A: 再雇用職員に限らず、雇用し、人件費を支払っている以上、その人が身に付けた知識や経験は大学の財産であり、最大限に活かすべきだと思う。
- A: お互いに自分の職位や立場を認識することが必要と考える。特に管理職を経験した再雇用職員は、現在の自分の立場をはっきりと認識し、意識を変えることが必要と思われる。現役職員と再雇用職員に対して再雇用制度に関する研修を実施し、制度の趣旨やお互いの意識について説明することが必要と考える。
- A: 再雇用職員が豊富な知識や経験を伝えることは良いことである。遠慮する必要はないが、その言い方などによっては現役職員に抵抗感が出るかもしれない。そのあたりを研修でフォローすれば良いのでは？
- A: 役職(課長職等)付であった場合には、現役の部課長に対する遠慮があるのは当然と考えますが、意識改革が再雇用、現役両者の意識改革が必要と考えます。
- A: 再雇用者を講師とする。研修を設けてはどうでしょうか。一度のみで終わらず、継続的なレベルアップ型の研修を行う。講師は、豊富な知識や経験を伝えたいという意識のある方のみでよい。
- A: 現役職員に自身の豊富な知識や経験を伝えて欲しい。ただし、退職前の職位の意識のままの方がまれにおられ、上から目線の対応をするのはやめていただきたい。
- A: その経験をしていないので、自分がそうなったときにどう思うかは分からないが、制度として実施されてみると実際難しいと思う。当該者にどのような役割を求めるとの意識調整を図るべきと思うがそれもまた簡単ではないと思う。
- A: ごく自然な反応だと思います。大学としての方針を明確にすれば良いのではないのでしょうか。
- A: 前述の意見は、皆が抱くごく当たり前の意見であり、それらを踏まえたうえで、再雇用され経験豊富であること及び自分が置かれた立場を認識し、意識して仕事に望んでほしい。
- A: 現在、職場におられる再雇用職員は、同じ職場の元課長です。現在の課長にとっては、元上司にあたるので、遠慮もありはっきりとものが言えないようです。当該再雇用職員も、職場のことがわかっているので、スムーズに業務が進んでいないことにはなまっていることができず、パートの額分を超えて「もの申す」ことがしばしばです。管理職が管理職として十分に機能しているとは言えない状況を、元管理職として放っておけない気持ちはよく

- わかるのですが、忠告してもらおうとプラスに働く場合と、職場の空気を乱しマイナスに働く場合があるように思います。豊富な知識や経験を伝えようという熱意が、現役からうっとおしがられる場合もあるかもしれません。このあたりは、人柄によるところが大きいのですが、今後の「意識改革に関する研修」の課題かもしれません。
- A: 再雇用勤務の心構えや現役職員との接し方等について意識の改革をされている方は、現役職員に知識や経験を伝えることに遠慮される必要はないと思う。
- A: 現役時代とは立場が違うことをわきまえた上で、豊富な知識や経験を伝えて欲しい。

B 個人の問題

- B: 答えづらい質問である。人によりけりだと思う。
- B: 周囲にはそういう謙虚な人はいない。時代錯誤の要らない口出しはするが、遠慮している様子はない。
- B: 6 時間の勤務の場合、超過勤務をしてみてもやっていたのかという意識があるように感じる。
- B: 遠慮することが無いよう積極的に業務に取り組んでほしい。
- B: 遠慮するという言葉で片付けられない、意識の低さに問題がある。
- B: 遠慮してしまうという意見は体裁がよく聞こえるが、実際は重要な業務はやりたくない、または雑用もやりたくないと思っているのではないかと見受けられる点を感じることがある。
- B: 遠慮するしないは、個々の性質によるものも大きい。再雇用自身が組織のためになると思えば、積極的に助言等を行うべきであるし、そのことを現場では求められているのか？個人的な考えを押しつけていないか？(人にもよりますが・・・聞く側の意見も必要では?) 必要な情報より不必要な情報(邪魔な意見)のほうが多そうです。遠慮するような人の意見なら大丈夫と思いますが、そうで無い人が多そうです。
- B: そのような意見は聞いたことがない。あるとしても、特に何も感じない。
- B: 伝えることは必要なこと。遠慮してしまうという態度は、消極的な態度に見えてしまう。消極的な態度が続くと、不要と見られてしまうのでは
- B: 「遠慮してしまう」という気持ちは理解できる。再雇用職員本人によるのではないかと思う。周りから信頼されている人物なのか、必要とされている人物なのか。信頼されている、必要とされている人の話は現役職員も聞きたいと思うが、そうでない人の話は聞きたいとは思わない。
- B: 性格てきなのだとおもう。
- B: ごもつともな御意見だと思いますが、そこは正当な給与に対する正当な対価として是非とも『披露』して戴きたいと思います。
- B: 先輩であるため、遠慮してしまうことはあると思います。

他, 意見多数

Win-win project

ここに、働きたい場所がある。。。
ここに、いてほしい人がいる。。。

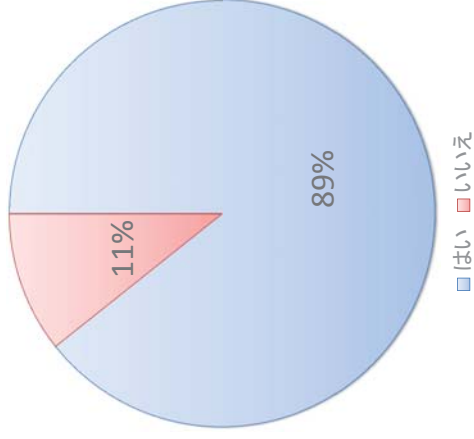
Produced by

SP09次世代リーダー養成ゼミナール
愛媛大学 6期生 中塚俊郎
再雇用職員と職場・現役職員とのマッチングのあり方検討ワーキングチーム
武智 和康、今岡 拓也、山本 恭子、藤岡 洋真、久保 秀二、吉田晋一郎

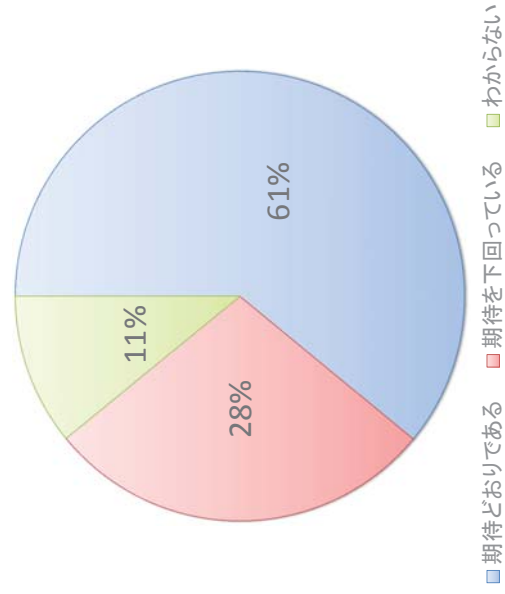
先輩方に、お尋ねします。

現役のみなさんに、お尋ねします。

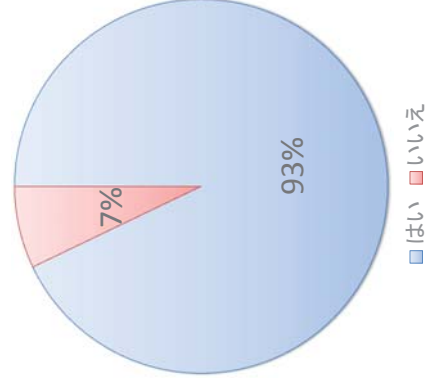
組織や現役職員の期待に応えていると思いますか？



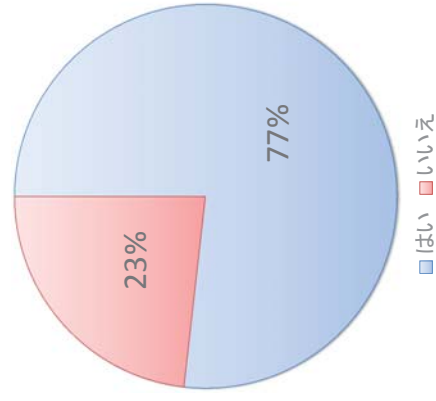
再雇用の先輩方の仕事ぶりについて、お聞きます。



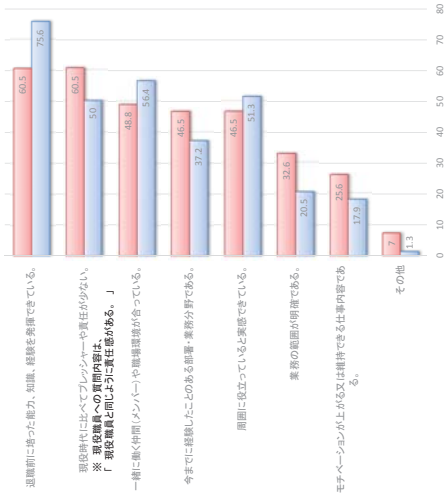
再雇用制度に関して、意識改革はできてますか？



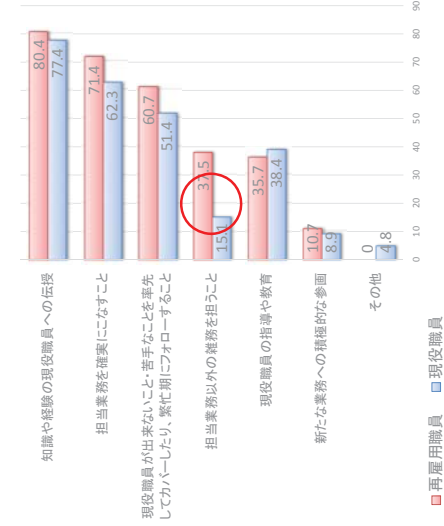
今の仕事に、満足していますか？



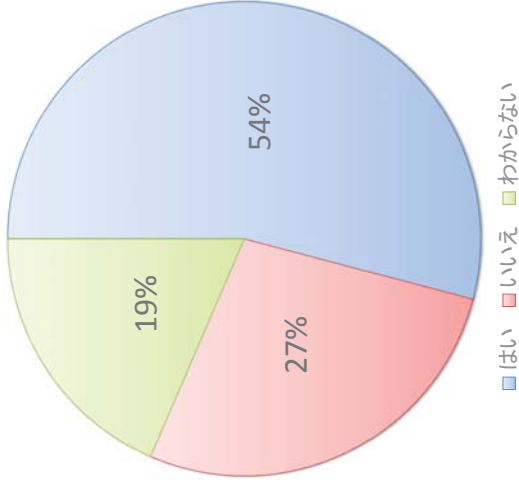
今の仕事の何に(再雇用の先輩方の何に)満足されていますか?



職場で、望まれていること・望んでいることは何でしょうか?



再雇用の先輩方について、意識改革ができていますか?



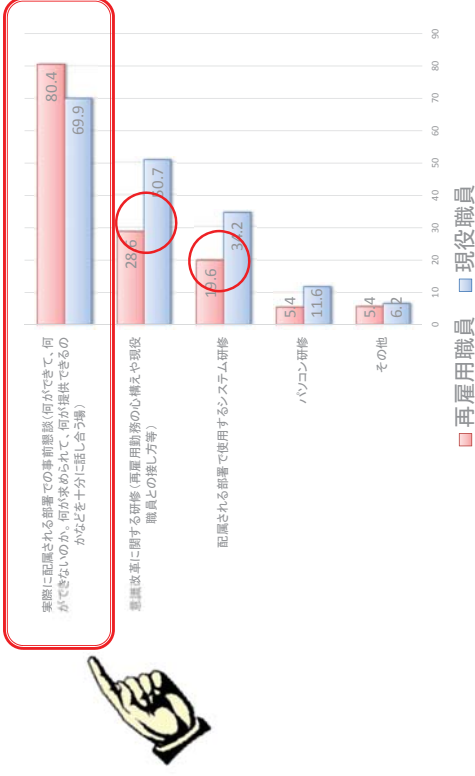
で? 結局のところ?

双方に、お尋ねします。

ここに、いてほしい人がいる。 ここに、働きたい場所がある。

by Win-win project

再雇用制度を実施するにあたり、 必要と思われることは何でしょうか？



参考6.2

再雇用職員の皆様へ
愛媛大学現役職員に占める再雇用職員の割合は、現在約16%にまで達しております。(5年前は10%) 大学を取り巻く環境は、深刻な財政難から今後も一層厳しさを増していきます。そのような中で、愛媛大学が愛媛大学として存続し輝き続けるためには、豊富な経験と広く深い知識を有する再雇用職員の先輩方のご活躍が必要不可欠であると考えております。

一般的に再雇用職員の方は、現役職員に比較して個人差が大きいと言われております。それは、再雇用職員の方々が長年培われてきた経験や能力、自身の体力や健康問題、子供の進学費用や親の介護の問題等々、抱える問題が個人それぞれだからです。そういった様々な背景を持たれている再雇用職員の皆様が、働きやすい環境・活躍できる場を私たち現役職員が作り出すことも大切であると考えております。

そこで、皆様のごことをぜひ、私達現役職員に教えていただけないでしょうか。皆様は私達の事をどのくらいご存じでしょうか？知らない方が多いのではないのでしょうか。同様に私達、特に中堅以下の方若手職員は、これから一緒に働く皆様のことをほとんど知りません。しかし、これらから一緒に働く同僚もしくは、場合によっては部下になるかもしれない皆様が、今私達の職場で何が出来る、私達の何をフォローしていただければいいのか、逆に私達が皆様をフォローできる事は何かなのか、私達は、ぜひ知りたいのです。そして、この私達の職場が、経験豊富な先輩方に期待している事や取り組みたい事をぜひ知ってほしいのです。

- **新人職員には、成長を促す取り組みを！**
- **再雇用職員には、職場・現役職員へ貢献できる仕組み・環境づくりを！**

再雇用職員の皆様には、Win-win 冊子を既にご覧いただけただけだということだと思います。これは平成27年12月7日から12月11日にかけて再雇用職員とチームリーダー以上の現役職員を対象に実施したアンケート(有効回答率 再雇用職員 91.8% 現役職員 83.4%)をもとに作成しております。残念ながら、現役職員と再雇用職員との意識には差が出てしまう結果となっております。ただ、幸いにも、「職場で望まれている事・望んでいる事」や「再雇用制度を実施するにあたり、私達に必要なる事」など、一緒に働く上で大切な事は、再雇用職員/現役職員ともに同じ方向を向いている事もこの冊子から読み取ることが出来ます。この頭では分かっているけれど、実際には出来ない事をこのwin-win シートと事前面談で具現化したのです。再就職するつもりで、自分の思いや考えをより具体的に、ご記入ください。

面談は副課長・チームリーダーが配属後2週間を目処に実施しますが、その際使用する根拠資料として、本シートを活用させていただきます。皆様が現場で求められている事、何が出来る、何に現役職員のフォローが必要なのか、逆に私達が出来ないような事で皆様にフォローしてもらえらることは何なのか、情報を共有し、相互理解を深める試みです。

アンケート実施期間

平成27年12月7日～平成27年12月11日

アンケート対象者及び回収率(人/人)

再雇用事務職員 91.8% (56/61)

現役事務職員 83.4% (146/175)

うち、

管理職 92.9% (39/42)

管理職以外 80.5% (107/133)

『ここに、いてほしい人がいる。ここに、働きたい場所がある。』
Win-Win プロジェクトアンケート（現役職員上司 用）

皆様におかれましては、年度末、年度初めの大変お忙しい中、本プロジェクトへのご協力、誠にありがとうございます。
皆様にご協力いただきました。再雇用職員配属後の事前面談は、平成27年12月に現役職員及び再雇用職員を対象として実施いたしました再雇用制度に関するアンケートにおいて、再雇用職員の80.4%、現役職員の69.9%が必要（ともに1位）であるご回答いただいたものです。
つきましては、本プロジェクト改善のために、事前面談等について、率直なご意見をお聞かせいただきたく、ご協力のほどよろしくお願致します。
なお、本アンケートは、8月26日（金）までに、医学部学務課教務チーム中塚まで送付くださるようお願いいたします。

Q1 win-win シート・win-win 冊子を用いた、配属部署での事前面談を実施してよかったと思われることをお聞かせください。（複数可）
1. 現場で求めていること・期待していることを明確に伝えられた。
2. 先輩職員として後輩・職場に対して何を提供してもらえるのか明確になった。
3. 職場に早く馴染めてもらった。
4. 再雇用の方の弱み・強みを知り、職場でももらえること・してもらえないことなどのマッチングができた。
5. 現役職員自身も意識改革が促された。
6. 再雇用の方の意欲があがった。
7. その他（自由記述）

[]

Q2 本プロジェクトでは、人事配置前にWin-Winシートを作成いただき、人事配置後（2週間以内）に現場でWin-win冊子及びシートをもとに面談を実施していただきました。
また、本プロジェクトとは別に現在人事課では以下スケジュールで再雇用職員の方と面談を実施しております。今回、現場での現役職員と再雇用職員とのマッチング（業務擦り合わせ）に主眼を置いて、配置後すぐに面談をしていただきました。Win-winシートを用いた面談を実施するタイミングが適正であったかどうかをお聞かせください。

1. 実施するタイミングは適正であった。
適正であった理由をお書きください。

[]

2. 実施するタイミングは適正ではなかった。
適正でなかった理由とご自身が適正と思われる時期をお書きください。

[]

【参考 人事課面談スケジュール】

●次年度より再雇用職員になられる方	●次年度も再雇用職員予定の方
6月：再雇用の希望調査	7月中旬～8月上旬：平成29年度の希望調査（現在、集計中）
8月下旬：再雇用希望者に対して面談を実施	12月：特定専門職員の方と面談
2月：再雇用決定通知	2月再雇用決定通知
3月下旬：雇用配属先について内示	3月下旬：雇用配属先について内示

Q3 事前面談及びwin-winシートをよりよいものとするために改善すべき点があれば、どのようなことでも結構ですので、具体的に自由にお書きください。

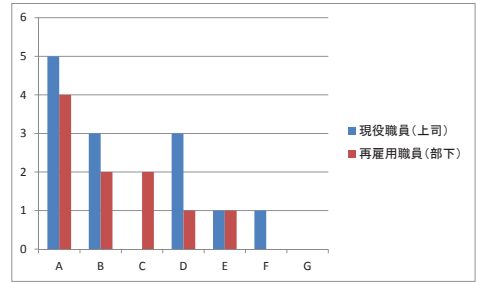
[]

御協力いただき、ありがとうございました。

事後アンケート集計結果

アンケート対象者：プロジェクトにご協力頂いた、5部署の現役職員（上司）および再雇用職員（部下）それぞれ5名。

Q1 win-winシート・win-win冊子を用いた、配属部署での事前面談を実施してよかったと思われることをお聞かせください。



- A：現場で求めていること・期待していることを明確に伝えられた。（明確になった。）
- B：先輩職員として後輩・職場に対して何を提供してもらえるのか明確になった。（何が提供できるのか、考えることができた。）
- C：職場に早く馴染めてもらった。（馴染むことができた。）
- D：再雇用の方の（自分自身の）弱み・強みを知り、職場でももらえること・してもらえないことなどのマッチングができた。
- E：現役職員自身も（自分自身の）意識改革が促された。
- F：再雇用の方の（自分自身の）意欲があがった。
- G：その他（自由記述）

※（ ）：再雇用職員への質問

— 自由記述 —

Q1： win-winシート・win-win冊子を用いた、配属部署での事前面談を実施してよかったと思われることをお聞かせください。

（再雇用職員）
・今回、私の配属先は数十年前に勤務していたこと、また技術系職員も施設基盤部在籍時面談があり、早く馴染むことができた。

Q2： 今回、現場での現役職員と再雇用職員とのマッチング（業務擦り合わせ）に主眼を置いて、配置後すぐに面談をしていただきました。Win-winシートを用いた面談を実施するタイミングが適正であったかどうかをお聞かせください。

（再雇用職員）
◆タイミングは適正である。
・一般的に、配置後の職務については既に決まっているのが普通であるから、「できること・できないこと」のマッチングを行うのは、できるだけ早いほうが良い。
・自分の担当する業務の確認ができた。
・早い段階で面談があったため、双方の考えが分かかって良かったのでは。
・再雇用の部署に着任するタイミングで意識改革の必要性を改めて確認することができた。

◆タイミングは適正でない。
・人事異動の内示以降、配属までにはやった方が良くと思う。
私の場合は、5年間で4箇所にも異動し、3、4箇所目はそのように感じた。
（現役職員）

◆タイミングは適正である。
・お互いの意見を話し合うことで、業務の内容について理解してもらい順調に業務を進めてもらった。
・配置後すぐであったため、得手、不得手に分かり、今後の業務内容を明白にすることができた。
・年度当初に実施したほうが有効と思われるため、4月採用のため、現場の状況の把握が不十分のまま、面談に至ったため、再雇用職員に対し、こちらの要望等をうまく伝えることが出来なかった。

◆タイミングは適正でない。
・現場に異動後すぐに実施しても何をすべきかわからない。「なんでも言ってくればするよ」とは言ってくれるが、本部署では業務が多岐にわたって業務があるので、できれば半年後くらいに実施してほしい。

Q3： 事前面談及びwin-winシートをよりよいものとするために改善すべき点があれば、どのようなことでも結構ですので、具体的に自由にお書きください。

（再雇用職員）
・新規採用や学外との人事交流を除き、大幅な学内異動時期を4月から8月に変更すること。4月は旧年度の整理と新年度の対応で1年で一番の繁忙期です。8月は比較的仕事量も落ち着いて、異動による交替も質を落とさず引継ぎが容易である。
・今年、の一般の異動内示は3月22日で負担軽減のうえからもっと早くできないものかと思う

・スタッフポートフォリオも提出しているし、人事課が配属を決定するのだから、人事課が配属先の求めているものを説明するべきだと思う。意識改革の研修も、人事課主導で是非やって欲しい。
・今後も早い段階での面談を実施して方が良くと思われる。

（現役職員）
・再雇用者の配属先の上司が異動となる場合、新任の上司は人事配置後の面談まで、前任の上司と現場の状況等の引き継ぎを密に行うことが必要と思われる。

平成 28 年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

研究支援業務の改善に向けた取組

－香川大学の事例を通して－

レポート要旨

近年では、地域貢献を含めた産学官連携では、これまで以上に大学の研究活動を推進することが求められている。しかしながら大学では、研究活動は研究者である教員個人の活動であると考えられてきた背景がある。このため、研究活動に関する業務への事務職員の理解は未だ発展途上である。今後、研究活動を大学全体で推進していくためには、教員だけでなく事務職員にも積極的な参画が求められる。そこには教職協働への期待も込められており、単なる事務的なサポートだけでなく、事務職員だからこそ果たせる機能も充実させなくてはならない。

これらのことを踏まえ、本プロジェクトでは、研究活動に携わる事務職員がその業務内容を正しく理解し、また確実に遂行できるようになることを目的とし、初めて研究支援に携わる職員に必要な知識・技能について整理し、業務ガイドを作成した。その経緯と成果について本レポートで報告する。

香川大学工学部会計係

塩田 英孝

研究支援業務の改善に向けた取組
—香川大学の事例を通して—

目次

- 1 はじめに
- 2 本プロジェクトの目的と目標
- 3 プロジェクトの概要
- 4 プロジェクトの実施内容
- 5 本プロジェクトの成果と今後の課題

謝辞

引用・参考文献

1 はじめに

(1)背景

1990年代以降、わが国では科学技術立国政策に取り組んでおり、それに関連して大学も国や産業界と結びついた研究活動を推進するようになってきている。従来、研究活動は研究者である教員個人の活動と見なされていた。しかし、運営費交付金が削減される最近の状況も相まって、研究活動による資金獲得が大学運営の中核に位置づけられるようになってきている。大学が研究活動に重きを置くことに比例して、事務職員も研究支援業務に関わる機会が増えている。では、実際に、事務職員は教員の研究活動にどのように関わるべきであろうか。

山本（2014）は、「職員の役割は従来からの事務的サポートにとどまらない新たな役割が期待されている」と述べている。これまで、研究者個人が行ってきた予算管理や報告書等の書類の期日等の管理的な事務作業を事務職員が共に担うなどの工夫が必要とされている。中央教育審議会大学分科会大学教育部会（2015）では、「教員と職員のあり方が見直され、事務職員が教員と対等な立場での「教職協働」に取り組むことの必要性」について言及している。

しかしながら、山本（2013）が実施した教職協働および教員管理職への意識調査においては、「教員と事務方という上下関係がまずありき」という意見もあるように、現場で働く者にとっては、「教職協働」の到達点にはまだまだ達していないと感じられているようである。この根本には、高田英一・高田悠二（2012）が指摘するように、「教職協働の推進とそのため事務職員の能力向上の必要性が叫ばれているものの、具体的な業務を踏まえた上での議論はほとんど行われていない」という現状がある。理想の形は示されていても、それを実際に行動に移すことができていないというのが現実である。

(2)香川大学における外部資金獲得の現状

運営費交付金が削減されている現状で、香川大学(以下「本学」という。)は安定的に研究資金を確保するために、とりわけ外部資金の獲得に注力している。本学では、共同研究・受託研究・寄附金・科学研究費補助金について、過去5年間の獲得金額・件数を公表している(図1)。獲得金額については年によってばらつきはあるが、獲得件数に着目すれば、平成25年をピークとして、増加の傾向が見て取れる。

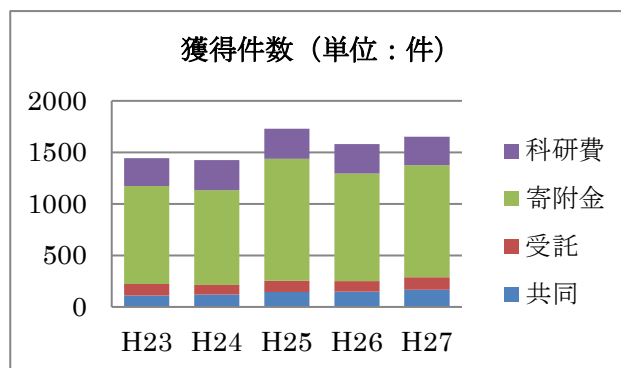


図1 香川大学における外部資金獲得件数 (H23~H27)

外部資金の獲得件数が増加しているということは、それに伴い事務作業の量も増加しているということである。増加した仕事量は誰かが請け負わなくてはならない。これまでは研究者である教員自身が請け負ってきたが、その負荷を考慮すれば、今後は職員の出番である。しかし、実際に職員が担っているとはいえないのが現状である。この原因は、組織のマネジメントに関連していると考えられる。井原（2003）は、大学における業務の特徴として「一人一人が何をどこまでやらなければならないか、そのためにはどんな権限が与えられているかといったことが全く不明確である」と指摘している。特に、新規採用者や人事異動を常とする我々事務職員は、これまで経験していない業務にも対応しなければならない。例えば、教育系の部署から研究系の部署に異動した職員にとっては、研究に関わる分野は未知の分野となる。これまでの経験を踏まえた既存の知識を応用しようにも、すぐには担うことは難しい。

2 本プロジェクトの目的と目標

大学における教員と職員との関係から考えると、従来の上下関係のイメージは払拭すべきだと筆者は考えている。では、この現状にどのようにアプローチをすれば変化を促すことができるだろうか。大学の研究活動において、教員と職員で与えられた役割は異なるが、対等の立場でコミュニケーションを図り、また立場が異なるからこそ違う視点で研究を見つめ、業務を適切かつ円滑に遂行する方法を模索しなくてはならない。

この課題に取り組むには、筆者一人の力では限界があると考え、プロジェクトとして取り組むこととした。本プロジェクトでは、研究支援の業務を遂行できる体制を整えるためには、職員がどのようなことを身につける必要があるかを検討する。プロジェクトの実施体

制については、後述する。

(1)目的

「外部資金」と一口に言ってもその種類は多様である。資金の性格やその研究内容について押さえるべきポイントを押さえておかなければ、たちまち業務が立ち行かなくなる。

本プロジェクトでは、事務担当者が外部資金に関する基本的な事柄を理解し、確実に業務を遂行できるようにすることを目的としている。具体的には、以下の3点である。

- ①事務職員として外部資金の取扱に関する基礎的な知識を身につけることができる。
- ②自分の業務内容とその目的を理解することができる。
- ③単なる事務処理でなく、教員による研究を支援するという視点に立って業務に当たることができる。

(2)目標

本プロジェクトでは、初めて研究業務に携わる職員を対象とした「業務ガイド」の作成を目標として設定した。業務ガイドには、研究支援業務に必要とされる最低限の知識及び支援の際に求められる態度について取りあげることとする。このガイドを活用することで、大学の研究支援に関する業務への理解を深め、事務能力の向上及び、事務の立場からの教員の研究活動をサポートできる力を身につける第一歩を踏み出すことが期待できる。

3 プロジェクトの概要

(1)実施プロセス

本プロジェクトの期間は、平成27年12月から平成28年9月までを目処にスタートした。

業務ガイドの内容は、次の3つのプロセスを経てその内容を検討した。

- ①業務に携わる職員にアンケートを実施し、課題を抽出する。
- ②教員にアンケートを実施し、職員に求められている能力や態度について把握する。
- ③他大学の事例等を調査し、ガイド作成の参考とする。なぜなら、職員の研究支援業務に関わる知識・能力の現状を把握すること、また、教員のニーズを集約すること、他大学の実践状況を参考にするためである。

業務ガイドは平成28年9月末日付で完成したが、実際に活用を開始するのは平成29年4月からを予定している。10月以降、試験的な運用期間として、業務

ガイドの精度を上げるためである。この期間を利用してガイド記載事項の再検討及び記載内容のブラッシュアップを行う予定である。

なお、学内で作成しているので予算の計上は行わない。

(2)実施体制

学内で外部資金業務に携わっている職員を中心にチームを組んだ。現場の担当者目線での意見を吸い上げるために、メンバーは係長未満の若手職員で構成した。

- 工学部会計係 主任 1名
- 農学部会計係 主任 1名
- 法・経済学部総務係 係員 1名
- 研究協力グループ チーフ 1名
- 研究協力グループ グループ員 1名

大局的な視点から助言を受けるために工学部事務課長を、ガイドの活用に際しては、研究協力グループリーダーに協力を仰いだ。両者に確認を依頼し、承認を得ることを業務ガイドの作成条件とした。

4 プロジェクトの実施内容

(1)事務職員に対するアンケート

各部署で外部資金に携わっている事務職員に対してアンケートを実施した。業務に関する現状を把握することを目的としているので、主な設問には、業務に対して必要となる能力・スキル、不足している能力・スキル、そして、その不足を補うために何をすべきか、がある。対象となった職員数は23名であり、そのうち13名から回答を得た。

① アンケートの集計結果

業務に対して必要だと思う能力・スキルについては、「制度・規程に関する知識(14件)」が最も多く、次いで「関係部署との業務の連携(13件)」「研究者とのコミュニケーション(10件)」の順であった(図2)。この結果は、筆者の予想を裏付けるものとなった。制度・規程に対する知識が必要であるという回答が最も多かったことから、業務に携わるうえでこれらの知識が最も必要とされることを認識していることが理解できる。次に、「関係部署との連携」については、誰が、どのような役割を担っているのかを知らないままでは業務は成り立たない。それぞれが担っている業務内容や役割を関係者間で理解することが求められていることが伺える。

「何も知らないまま業務を行うことは前例踏襲型の業務に陥りやすく、自分の能力開発につながらない」

という意見があった。研究者と連携してうまくやりとりをするためには、ある程度研究者自身やその研究内容について理解しておく必要があると考えられているようである。

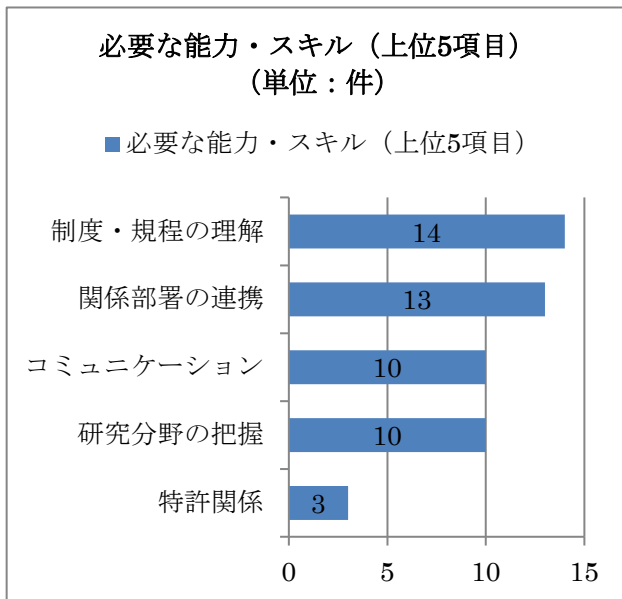


図 2 外部資金業務において必要な能力・スキル

不足している能力・スキルについても概ね同様の結果が得られた(図3)。最初の設問と合わせて考えると、ある程度自分がやるべき業務についての概要は把握しているものの、それらについての具体的な知識の理解や関係者との連携が不十分であると考えていることが伺える。「必要な能力・スキル」を認識しながらも、実際にはそれらが身につけていないままに業務に携わっているという現状が明らかとなった。

不足している能力の二つ目に「研究分野の把握(9件)」が挙げられていることにも注目したい。教員の研究やその内容を理解することは事務職員の業務とは直接的に関係はないことのように思われる。しかし、制度・規程に関する知識に上乗せして研究分野や研究の内容などを把握しておくことで、外部資金の研究制度の趣旨や目的とすり合わせて業務を行うことが可能になる。事務的な制約や制度的な枠組みだけにとらわれることなく、より円滑な業務の遂行ができる。

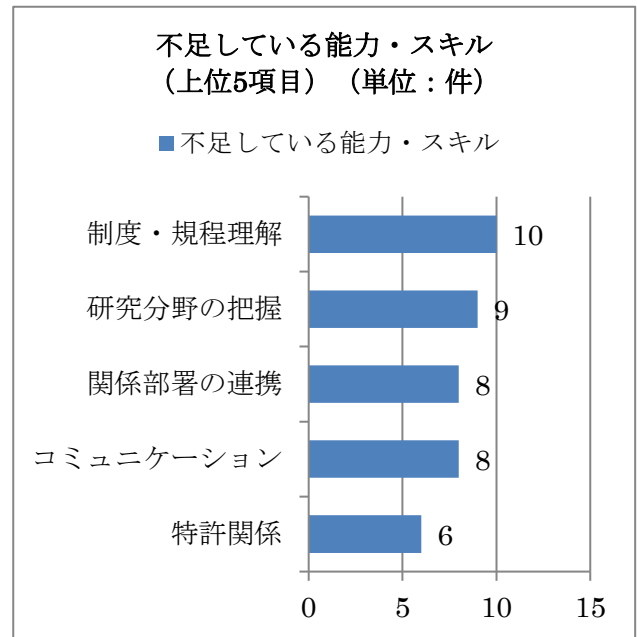


図 3 外部資金業務において自身が不足していると感じている能力・スキル

次に困っていること・改善点についての回答をまとめた(図4)。

一番の問題として回答されたのは、「他部署の状況が分からない(8件)」ことである。複数の学部が設置されている本学では、それぞれの学部で外部資金業務を行っている。この環境を利用して、業務で問題が生じたときに、他部署での事例を参考にするには解決を図るために有効である。しかし、実際にどのような問題が起り、どのように対処・処理・運用されたかといった情報の共有はできないようである。担当者の裁量によって問題の解決を図っているため、情報が蓄積されていないことも考えられる。大学として業務に対する統一した見解や指針が示されておらず、要するに、部署によってまちまちの対応をとっていることになる。このことは、特に初任者による業務の遂行を大きく困難なものにしてしまうだろう。

2番目の課題として上げられた「引継ぎができない(7件)」ということにも関連しているようだ。担当者の裁量で業務を行っているため、引継事項も担当者によることとなる。異動までの限られた時間の中で、次の担当者にマニュアルとして整備し次の担当者に文書化して受け渡すことができる引継書は、当たり障りのない実務面に関するもののみになる。結果として、外部資金の全体像や目的などは後回しにされる、あるいは次の担当者の力量に委ねるということになってしまっているようだ。

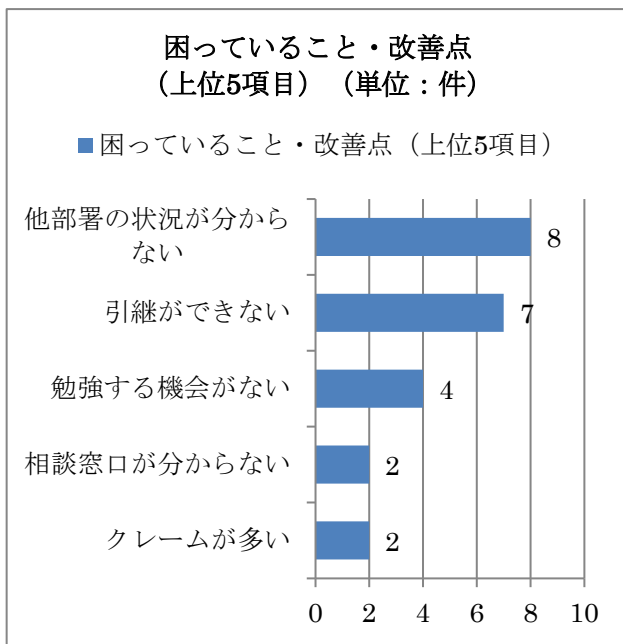


図 4 外部資金業務において困っていることまたは改善したい事項

最後に、能力・スキルを身につけるためにすべきだと考える点として、「自学自習」や「研修を受ける機会を設ける」という意見が回答者 13 名のうち 9 名から寄せられた。業務をこなす中で覚えるという、いわゆる OJT 方式は適切ではないようである。しかし、「研修を受けるための時間を確保しようにも業務を優先せざるを得ない」という声も寄せられている。

② アンケート結果の考察

能力・スキルを身につけることは重要である。しかし、人員削減傾向にある中で日々の業務に追われている状況では、研修等に派遣する時間を確保することは難しいのが現状である。従って、勉強会や研修の機会を設けることは現実的・最適な解決手法ではないと考えられる。

アンケート結果から学内規程等は整備されているが、頻出する用語の解説や仕組みについて明示された資料までは存在していないことが分かった。手元である程度容易にあるいは辞書的に業務について確認できる資料をまずは作成することが必要だと考えた。

(2) 教員に対するアンケートについて

当初は教員に対してもアンケートを実施し、研究者が事務職員に期待する役割や現状の研究支援に対する不満や改善点についての意見を集約する予定であった。しかし、アンケート項目を検討していく段階で、研究

者がすべての事務職員に対して過度な期待を要求するのではないかという意見がメンバーから挙がった。仮に教員からそのような意見が寄せられた場合に、その意見への対応策を検討することは業務改善となるため、本プロジェクトの趣旨・目的に必ずしも沿ったものではないという判断し、アンケート調査の実施は行わないことになった。

アンケート調査の実施に代えて、4名の教員に対してヒアリングを実施することとした。事務職員に対して実施したアンケートで課題となった「制度・規程への理解」と「コミュニケーション」を中心に、さらに「教員が期待する事務的な面のサポート」についても質問項目として加えて情報収集を行うこととした。職員が難しいと感じていることや不足していると思うことを教員はどのように捉えているかを確認すると共に、研究に附随する業務への教員自身の理解度を確認するためである。

ヒアリングにより収集した主な回答結果は次のとおりであった(図5)。

制度・規程等について
<ul style="list-style-type: none"> ・教員は、制度上の違いはあまりよく理解していない。 ・制度・規程の情報をどこで入手したらよいか知らない。 ・契約の相手方が民間企業である場合等は、本学の制度・規程など知る由もないので、事務職員のサポートが必要となる。 ・特に学部等で個別に定めているルールについては事務職員しか知らないものがあり、説明を個別・具体的にしてほしい。
事務手続きについて
<ul style="list-style-type: none"> ・手続きを通して仕組みを理解するには数年かかる。 ・本学で採用・転籍を経験しているが、そのどちらの場合にも、書類手続きの方法等について担当窓口等の案内がなかった。 ・手続きにかかる時間の説明。時間が非常にかかると感じている。 ・特に若手教員は資金獲得が厳しい状況であるので、事務職員にもできればサポートをお願いしたい。 ・書類作成の負荷は想像以上であり、そのために申請等を断念するケースもある。
コミュニケーションについて
<ul style="list-style-type: none"> ・現状は、本部の事務の方に助けてもらっている。 ・研究内容についてもアドバイスがあると嬉しい。

- ・企業の方との打ち合わせにも同席してもらえると助かる。
- ・他大学で大学が動いてくれたから大型の予算が獲得できたと聞いたことがある。

図5 教員へのヒアリング結果

ヒアリングの結果として、教員自身も外部資金の制度や規程、事務手続き等についてあまり理解をしないまま取り組んでいることが分かった。教員は研究の申請や計画に多くの時間を費やすため、外部資金に関する諸制度や仕組みの部分まで理解を深める余裕がないことが分かった。困ったときに頼れる事務職員に適切な協力を仰ぐことができれば研究をスムーズに進めることができると考えているようだ。

多かった意見としては、制度面・運用面及び書類作成手続きについて事務職員側から情報提供やサポートが欲しいとのことであった。サポートが必要とされる具体的な事例として、以下に詳述する3点が挙げられる。①外部資金に特有のルールが存在すること、②新任教員への手引きがないこと、③教員が研究手続きを行っていること、である。

① 外部資金特有のルール

各外部資金で特有のルールや学部で独自に定めた運用ルールが存在しているため、研究に専念すればするほど、細かい部分については見落としがちになっていることが明らかになった。あるいは大学の内規と外部資金の制度の枠組みで板挟みになっているようである。特に、企業と共同で研究を行う場合は、企業側の事情も考慮する必要があるため、事務職員が適切に関わることでそれらの研究を適切な方向に導いていく役割も求められている。

② 新任教員への手引き

新任の教員に対しては、ベテランの教員がサポート役を務める体制がある。しかし、サポート役の教員が多忙である場合はサポートが不十分となってしまう。また、制度や規程が改正された場合などは適切に対応することができない場合があり、事務職員に頼らざるを得ない。

③ 教員による研究手続きの実施

悪い事例として、職員がサポートできないため、教員が研究の事務手続きを代行しているケースがある。教員主導で研究開始の手続きが行われると、その契約内容が大学にとって不利な内容を含んでいる場合がある。いったん教員と企業で契約調整したものを、法規

に照らして正当な契約にし直すには正規の手順で行うよりもさらに労力や時間を要する。結果的に教員のためにはならない。また、企業等との直接のやりとりでは癒着につながる場合も考えられるため、産学官連携の実施で生じる利益相反の調整及び透明性の確保のためにも事務職員が関わることは重要である。

研究がスムーズに運んだ成功事例も得ることができた。教員も事務担当者との情報共有を行うことは肝要と考えており、コミュニケーションを望んでいることが分かった。研究申請時・研究開始時の打ち合わせに事務担当者も同席し、研究の進め方等について情報を共有しあうことで、研究をスムーズに行うことが可能となった事例がある。

この事例から、情報共有を密に行うことは重要であり、特に研究の初期段階で可能な限り情報共有を行うことが望ましいと考えられる。

職員に対するアンケートおよび教員に対するヒアリング結果から、研究支援に携わる職員の能力・スキルの向上のための業務ガイドの作成の必要性は明らかとなった。次に、作成の参考にするために、学内および学外のマニュアル等の整備状況についての情報を収集した。

(3)学内外におけるマニュアル等に関する情報収集

学内におけるマニュアル等の整備状況について調査したところ、大まかにフロー図で示しているものは存在していた。しかし、個別・具体的な業務については、どの学部についても担当者間における引継資料がわずかな抛り所となっているのみで、未作成であることが判明した。

前任者の残した引継資料は、事務作業を中心としてまとめられているため、滞りなく業務を遂行するためには、後任者の力量によるところが大きい。研究者である教員側からすれば、人事異動は仕方がないこととはいえ、大学側の都合で研究業務のペアを組む事務職員が頻繁に交代し、また、前任者に対して伝えたことを後任者にも繰り返し伝達するという手間やムダが発生することになる。研究者と打ち合わせ等で接する機会があるとき、事務職員側も制度・概要だけでなく、研究の目的・概要についても一定の理解をしておくことは必要である。

次に、学外の事例として、高知大学と岡山大学を取りあげる。

高知大学では、本プロジェクトに先行して研究支援職員の育成に取り組んでいる。ここでいう研究支援職

員とは、いわゆる産学連携部署に所属している職員を指し、本プロジェクトにおける研究協力職員と立場は異なるが、その初期段階において習得すべき業務スキルについてはそれほど大きな差異は認められなかった。宮内(2015)によると、全職員が知っておくべき知識・スキルには、「研究成果」、「秘密管理」、「基礎的な競争的資金制度」「コミュニケーション」、「研究者との基礎的な関わり方」がある。また、実際に業務に従事する者が担当初年時に習得すべき知識・スキルは、「産学連携制度」、「競争的資金制度」、「特許制度」「制度説明」、「申請書チェック」「研究者と内部部局・外部機関とのハブ的な関わり方」としている。

適切な研究支援を行うことにより、研究者が研究に専念できる環境を与え、ひいては大学の研究活動の推進につながるという考え方は本プロジェクトにおいても究極的に目指したいところである。

岡山大学では、ガイドの中に事例とその解説を用いていることで、さらに理解を促進する工夫を施していた。特に制度や仕組みが設けられている理由の「なぜ」の部分を知ることは、教員あるいは外部への説明責任を果たす上で重要な事項と考えられる。

(4)業務ガイドの作成観点に関する検討

ガイド作成の観点として、アンケートおよび学内外の実施状況を参考に検討をした。さらにこれに加えて先行研究を参考にした。

千葉(2001)は「研究の遂行にはルールを熟知し、応用できる力が必要であるが、これらを整備・体系化する視点が欠けている」と言う。これは研究者としての研究を支える事務職員に求められる観点に対する指摘である。

研究業務は、本来的業務(研究部分)と付随的業務(事務作業)に分けられる。付随的業務は、研究者からは「雑用」と捉えられがちだが、ルールを知らないと研究の進行を妨げてしまうこともあるため、重要である。この部分を請け負うことになる事務職員は、付随的業務について理解をしていなければならない。研究費については、予算の性質上、制度的に不便な部分もある一方、予算消化のための無駄な作業が生じており、この問題をどのように解消できるかがポイントとなる。繰り返しになるが、これに加えて、事務職員は研究者の研究分野を理解することも必要である。

反対に、職員のことを教員に理解してもらうという観点も必要である。これまで述べてきたように、各種外部資金には、それぞれ従うべき制度・ルールが存在

している。研究の成果に対する責任は教員が負うが、その過程では事務職員も関与しており、その責任を負う。制度・ルールが存在しているのは、研究を適切に遂行するためであり、単に結果を出せば良いというものではない。例えば、研究者が意図せずして社会通念上好ましくないことを行おうとしている場合がある。そのような場合には事務職員がそれを制しなくてはならない。研究者に対して、研究を妨げようとしている訳ではないことを理解してもらう必要がある。研究者に理解してもらうには、職員自身がルール・精度を熟知し、相手に伝わるように説明できるようにならなくてはならない。このことから、業務ガイドの中にコンプライアンスの観点をとり入れる必要があると考えた。

最後に、他大学の事例には、基本的な用語の解説から、事務手続きの流れが示されているものが多数であった。本プロジェクトにおいてもこの点を軸として検討することとした。研究には計画の変更や予期せぬハプニングがつきものであり、制度で縛られては教員も職員も身動きがとれなくなることがあるため、単に制度の枠組みをインプットするだけではなく、その背景を押さえて柔軟な対応を心がける必要がある。

(5)業務ガイド作成の観点

業務ガイドの作成にあたり、アンケートやヒアリングの結果から以下の2点が導き出された。

①制度・知識の枠組みを理解する

これは、事務職員として身につけるべき必須の能力でもある。加えて、学内で個別に定められているルール等を認識しておくことが実際に業務に携わる者には必要となってくる。

②コミュニケーション能力を発揮する

コミュニケーションは、研究者と職員の存在がなければ成立しない。また、相互理解がなければうまくいかない。研究者の役割・立場を理解することでコミュニケーションの促進を考えたい。反対に、職員のことを理解してもらう点も必要である。

以上を踏まえ、身につけるべき能力が次の2項目にまとまった。

- ・職員は、研究の目的と研究者の役割を適切に理解し、外部資金の運用面(制度理解、学内手続きの交通整理等)からの研究業務を補うことができる。

- ・研究に関する必要な情報を研究者(教員)に提供し、また、研究者(教員)から情報を引き出すことが求められる。そのために、適切なコミュニケーションを発揮することができる。

業務ガイドに記載する項目は、次のとおりとなった。

- ・各種外部資金に関する趣旨・目的、制度の理解
- ・学内及び学部独自ルール
- ・教員の研究に対するスタンスの理解・職員に求められる対応
- ・コンプライアンスに関すること

業務ガイドを作成するにあたり、用語とその説明を散りばめた用語集にならないよう気を配った。使用者が単に用語を覚えるだけでは業務を適切に遂行することができないからである。これまでの形式的な引継業務の中で失われてきた、しかし重要である事柄を掘り起こし、言語化することが必要だと考えた。具体的には、なぜこれらの仕組みや制度が設計されているのか、その成り立ちや背景の理解である。

「直接経費」と「間接経費」を例に挙げる。研究費の基本的な構成は「直接経費」と「間接経費」である。「直接経費」は直感的に理解できても、「間接経費」という単語を初めて耳にして理解できる者はそう多くないだろう。「間接経費」は研究者の所属する機関に対し、研究実施に伴う研究期間の管理等に必要な経費として措置されている。具体的には、施設の整備や事務用品の購入に充てられている。研究費を獲得することで、実は事務職員もその恩恵を受けているのである。このように単なる用語説明だけでなく、「間接経費」が大学の運営に貢献していることが理解できれば、事務職員の研究サポートも自ずと「やらされている」から「やらなくてははいけない」へと意識の変化を促すことができるだろう。

なお、業務ガイドの取扱については、以下のように考えたことを付け加えて記しておく。

職員を対象に実施したアンケートの中で、全学的に統一された業務ガイドの作成を要望する意見が複数あった。しかし、本プロジェクトはあくまで有志によるものという位置づけであり、全学的に統一された業務ガイドを作成するのは然るべき部署が業務として行うものである。

自発的な活動として発足したプロジェクトであるため、作成した業務ガイドについては、全学的な一斉導入とするのではなく、試験的な活用を行い、その効果を精査した上で関係各所に広めていくこととした。

5 本プロジェクトの成果と今後の課題

(1)成果

本プロジェクトでは、教職員に対するアンケートやヒアリングによって、研究支援業務における具体的な

状況を把握することができたことは成果と考えている。新しい発見として、研究者側からコミュニケーションを通じて情報提供ないしは共有を図ることが望まれているということがあった。

また、当初目的としていた業務ガイドは、外部資金に関する業務の基本的な内容について、初任者向けに解説を盛り込む形式で整理することができた。その一部を図6に示す。その大まかな枠組みは、以下のとおりである。

- ①ガイドの項目の概要と理解することの目的
- ②制度や単語等の解説と意義・背景
- ③実際の運用とそれについての助言
- ④よくある質問とその回答

まず、ガイドのテーマに続いて、①の部分ではガイドの項目の概要と理解することの目的を示している。例えば、「事務の業務視点／研究の進め方について」の項では、研究は教員個人の活動ではなく、大学が組織として行っているものであることを述べることで、事務職員も責任をもって業務に取り組む必要性があることを促している。②では、制度や単語の解説を中心としているが、前述のような、成り立ちや背景等の日常業務では暗黙の了解とされている内容についても解説している。指針も示して欲しいという要望があったので、③の中で「運用上の注意点」という形で反映させた。ここでは陥りやすいミスや、見落としがちな事柄を中心にまとめている。④では、よくある質問事項とその回答をまとめている。

これまで研究の進め方についての事務の視点・研究者からの視点を示したものはなかったのでアンケートとヒアリングの結果を基にその要素も含めた。役割分担を明確にし、両者が責任ある業務に取り組むためである。

本ガイドを活用することが研究支援業務の一助となることを期待したいが、本格的な効果検証はこれからとなる。今後の運用へ向けた検討課題については、以下のとおりである。

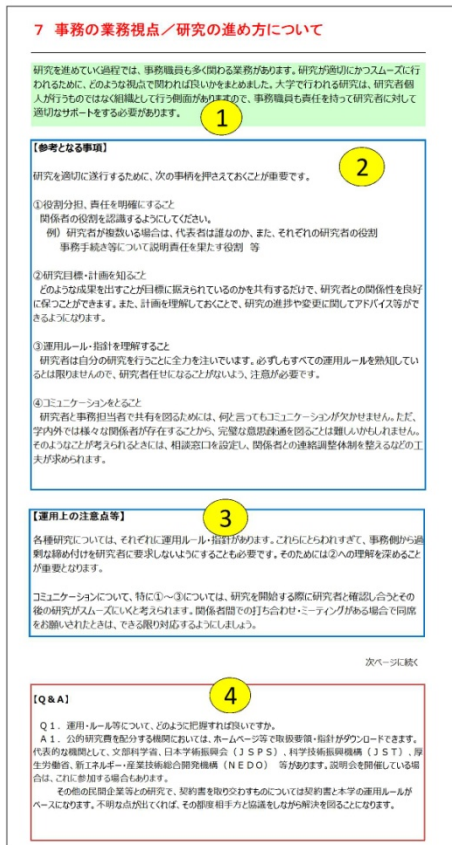


図6 業務ガイド (一部)

(2)今後の課題

今後の運用では、法律や制度・規程の改定があれば修正・加筆をする必要がある。本プロジェクトでは工学部向けに作成されたので、将来的に全学的な活用を目指していく上で、他部局との比較・整合を図ることが必要となる。

本ガイドはあくまで知識面を中心としている。今後は研究の趣旨・目的に沿ったサポートを適切に行うための態度面すなわち適切なコミュニケーションの方法を検討していく必要がある。ガイドを活用することで、事務職員が外部資金業務の内容を理解することの手助けとするという目的は達せられるかもしれない。しかし、単に「こういう制度・ルールがあります」という情報を伝えるのみでは、業務のサポートとしてはまだ途中段階だと考える。

業務ガイドの次年度運用開始に向け、これらの課題の改善と共に、今後も継続して内容を精査していく予定である。

謝辞

本プロジェクトの実施にあつては、何も分からないまま探り探りの発進でしたが、様々な意見・指摘をいただき、途中頓挫しそうになりながらも最後まで忍耐強く協力いただいたメンバーの皆様に感謝の意を申し上げます。

また、本レポートの作成については次世代リーダー養成ゼミナールの講師の先生方のご指導、事務局の皆様のサポートなしにはここまでたどり着くことができなかつたと感じております。ある時はあらぬ方向に脱線し、右往左往し、後退し、一向に前進しない私のプロジェクトを無事に終着点に導いていただき、心から感謝申し上げます。

ゼミ生の皆様におかれましても、辛いとき、苦しいとき、悲しいときに励ましていただき、精神的に多大なサポートを得ることができました。ここに感謝の意を表明いたします。

引用・参考文献

- 1)井原徹 (2003)「大学行政管理学会の活動」『広島大学高等教育研究開発センター』pp.133-141
- 2)高田英一・高田悠二 (2012)「大学評価における教職協働と職員の能力に関する現状と課題」『教育情報研究』第28巻第2号, pp.3-14
- 3)千葉 正士(2001)「共同研究と研究協力」『総合都市研究』第75号 pp.171-181
- 4)日本学術振興会「科学の健全な発展のために」編集委員会 (2016)『科学の健全な発展のために—誠実な科学者の心得—【テキスト版】』丸善出版
- 5)山本眞一 (2013)「事務職員の役割に関する一考察—役員・教員・職員の意識の差を超えて—」『大学アドミニストレーション研究』第4号 (2013年度) pp.1-9
- 6)山本眞一・田中義郎 (2014)『大学マネジメント論』一般財団法人放送大学教育振興会
- 7)「岡山大学で扱う公的研究費等について」国立大学法人岡山大学,
https://www.okayama-u.ac.jp/up_load_files/kenkyu-pdf/fusei_leaflet_ja.pdf (参照日: 2016年5月10日)
- 8)「研究に関する各種統計情報」国立大学法人香川大学
<http://www.kagawa-u.ac.jp/research/research-info/statistics/> (参照日: 2016年9月30日)

9) 宮内卓也 (2015) 「社会連携に資する研究支援職員の初期段階における育成法の考察－高知大学での試行に向けたプログラム開発を事例として－」『平成 25 年度次世代リーダー養成ゼミナール－修了プロジェクト実践ジャーナル－』

<http://www.spod.ehime-u.ac.jp/wp/wp-content/uploads/2015/02/平成25年度次世代リーダー養成ゼミナール-修了プロジェクト実践ジャーナル-【PDF】1.pdf>
(参照日 : 2016 年 7 月 20 日)

10) 「大学運営の一層の改善・充実のための方策について 資料 2」中央教育審議会大学分科会大学教育部会

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/_icsFiles/afieldfile/2015/06/12/13587

92_04.pdf (参照日 : 2016年 2 月 22 日)

平成 28 年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

学生生活でおこりやすい アクシデント予防プロジェクト

レポート要旨

大学生活では高校生活とは異なり、様々な場面において自己判断することが多くなる。また、一人暮らしを始める学生も増加し、思わぬアクシデントに遭遇する可能性も高まる。よって、学生生活でおこりやすい事例を集めた事例集を作成し、学生に配付することで身を守る意識を高めアクシデントを未然に防ぐことを目的とする。

本プロジェクトでは、徳島大学で発生したアクシデントやそれに繋がりそうな事例を学生担当者及び学生にアンケート調査し、本学の実状に沿った事例集を作成することで、アクシデントを未然に防止できるのではないかと仮定し実証に取り組んだ。その結果、学生・教職員からの事例集に対する反応は概ね良好だったと言える。事例集を通して身近なアクシデントの予防となる可能性があることが、アンケート結果から示された。また、発生したアクシデントへの対応から学んだことが、今後の学生生活への充実に繋がることが示唆されたことを報告する。

徳島大学人事課
大森 理佐

学生生活でおこりやすいアクシデント予防プロジェクト

目次

1. プロジェクトの背景
2. プロジェクトの目的
3. プロジェクト実施
 - (1) 実施体制
 - (2) 実施期間
 - (3) 事例集作成の事前調査
 - (4) アンケート等による情報収集
 - (5) 事例集作成
4. 今後の展望と課題
 - (1) 展望
 - (2) 課題
5. おわりに

1. プロジェクトの背景

大学生活は高校までとは違い、様々な場面において自分で判断して行動することが多くなる。また、一人暮らしをする学生も増加することから、学内外を問わず今まで経験したことのない事態に遭遇する可能性が高くなると考えられる。実際、本学では約7割の学生が自宅外で住んでいる状況である¹⁾。大学生、とりわけ新入生にとっては新生活が始まる時に、事件・事故等への知識を持つことが今後の安全対策へつながる一歩であるといえるだろう。

筆者自身の学生時代を振り返ると、在学中に友人や先輩から聞いたアクシデントや失敗談を参考に、自分は同じことにならないよう心がけていた。特にアルバイトや海外旅行等、学外での体験談やアクシデントに関する話は、自分の身を守るための参考になった。

三菱総合研究所(2014)によると大学生協が実施した大学生へのアンケート調査では、日常生活で気にかかっていることを相談する相手が「いない」と答えた人が17.2%となっていると報告している²⁾。本学でも、男子学生22～28%、女子学生8～21%が悩み事を誰にも相談しないと答えている¹⁾。3割弱の学生は、友人、家族や学生相談室などに相談せず、何らかの助けとなるであろう情報を得ていない現状が見られる。

本学では、学生や新入生へ授業料免除、福利厚生等、学生生活に必要な情報を提供するため「学生生活の手引」を配付しているが、この内容は一般的な情報に留まっており、アクシデントに特化したものとは異なる。

2. プロジェクトの目的

大学生活で起こるアクシデントに関する書籍やハンドブックは多々あるが、それぞれの大学で多く起こっている、または起こる可能性がある事例を集めたものはほとんど見受けられない。そこで、本学の学生から実際に身の回りで起こったアクシデントや事故、ヒヤリハット^{注1)}事例を主として事例集に挙げることにより、より徳島大学の学生生活に沿った事例集ができるのではない

かと考えた。しかし、本学だけの事例では事例が偏ったり、少なかったりという可能性があり限界がある。そのため、他大学で起こった事例やインターネット等の情報を参考に学生生活で起こりうる事例を収集し、事例集を作成することとした。学生に情報提供することで、アクシデントを未然に防ぐ一助となるのではないかと考えたからである。

本プロジェクトは、学生が事例集を参考にして、身近なアクシデントから身を守ることを目的とする。

3. プロジェクト実施

(1) 実施体制

学生からの連絡・通報窓口を担当している係員にメンバーとなってもらうこととした。当初は、担当係の担当者個人にメンバーになることを依頼していたが、プロジェクトの意見交換時期が人事異動と重なることもあり、また、各係内での意見交換もあることから、メンバーを個人とせず係とすることとした。

1	学務部学生支援課学生支援係
2	総合科学部学務係
3	医学部学生係
4	薬学部学務係
5	理工学部学務係
6	生物資源産業学部学務係

(H28.4.1 工学部は改組のため理工学部となった。生物資源産業学部はH28.4.1に新設された。)

(2) 実施期間

事例集作成にあたっては、学生担当者及び学生へのアンケート調査により、現状の把握や想定されるアクシデントについて調査すると同時に、他大学の状況やインターネットによる情報収集も行うこととした。そして、事例集完成後は、学生及び教職員に対し、事例集への意見等をアンケート調査することとした。

実施期間：

平成27年12月1日～平成29年2月10日

スケジュール

27.12～28.1	学生担当者へのアンケート実施・分析
28.2～28.6	学生へのアンケート実施・分析
28.8～28.9	事例集（案）作成・メンバーとの意見交換
28.9.30 まで	事例集完成
28.10～28.11	学生及び教員への事例集に対するアンケート実施
28.12～	事例集を学生に配付
29.1～29.2	学生に事例集に対するアンケート実施

（３）事例集作成の事前調査

事例集を作成するにあたり、以下の 6 つの事例集等を調査し、参考にした。

① 大学生が狙われる 50 の危険²⁾

大学へ入学したときから就職するときまで、大学生が狙われる可能性がある事例を幅広く掲載している。特に、最近トラブルが多いスマホ、SNS に関する事例が充実している。全国大学生活協同組合連合会及び全国大学生協共済生活協同組合連合会からの事例が反映されているため、学生全般の現状を知る上での参考となった。

② 大学生のトラブル&マナー その事例と解決策^{注2)}

独立行政法人日本学生支援機構が関東地区学生生活連絡協議会と連携し作成しているため、学生からの直接の声が掲載されている。関東地区の事例が多く反映されているため、徳島大学とは状況が異なる部分が見受けられた。しかし、大学生が経験した事例紹介であるため、トラブル回避の参考になると感じた。

③ 厚生労働省 職場のあんぜんサイト^{注3)}

職場で起きるヒヤリハット事例を、種類別に掲載している。検索者の職場での状況から、起こりやすいヒヤリハット事例が検索でき、事故発生の予防に役立つと感じた。このサイトは、事例集を作成するうえで、事例のまとめ方において大変参考になった。

④ 東北福祉大学 リエゾンナビ『学びとの出会い』^{注4)}

このサイトは東北福祉大学のゼミで使用されることもあり、学生生活のあり方を幅広く取り扱

った充実したものである。このサイトを見れば大学生活が全て分かるよう、東北福祉大学の施設の使用方法から学生同士の付き合い方まで、様々なことがカバーされているものとなっている。ボリュームがあるため、全体を理解するのに時間を要すると感じたが、学生生活を過ごすうえで、事前に通読していると大変役立つものである。

⑤ 国大協サービス 国立大学リスクマネジメント情報^{注5)}

国立大学のリスクマネジメント情報が掲載されているサイトである。大学で発生したトラブル等が掲載されており、他大学の状況や問題解決の情報を得ることができる。

⑥ 外務省 海外安全ホームページ^{注6)}

日本人が海外で被害に遭った情報や、海外の安全情報が掲載されている。外国へ行くときや、海外から研究者や留学生等を招くときの情報収集に役立つものである。

（４）アンケート等による情報収集

1) 学生担当者へのアンケート

① 学生担当者にアンケートを実施した。

実施日：平成 27 年 12 月～平成 28 年 1 月

対象者：学生担当者（学務部，総合科学部，医学部，歯学部，薬学部，工学部）6 名

内容：

- ・ 学内連絡・報告体制
- ・ 学生への情報提供状況
- ・ 事例集のニーズ

② 検証内容・結果・考察

アンケートを学生担当者 6 名に依頼し、5 名から回答を得た。そのアンケートの回答から、次のような状況が把握できた。

- ・ 事例集等は作成していない。
- ・ 注意喚起はほとんど教員が行っている。
- ・ 学内連絡・報告体制は確立しているが、学生への情報提供が不十分。
- ・ 学部間での情報共有体制が弱い。
- ・ 事例集のニーズがある。

この結果から、学生担当者間の横のつながりが弱いような印象を受けた。ある学部で起こった事例を他学部へ紹介することで、学生が幅広い情報を得ることができるのではないかと考えられる。

また、事例集を作成することでよりわかりやすい情報提供の形となるのではないかと考えた。

2) 学生へのアンケート

① 学生にアンケートを実施した。

実施日：平成 28 年 2 月～6 月

a. 平成 28 年 2 月 26 日

「平成 27 年度第 2 回徳島大学スポーツ安全指導・事故防止セミナー」にて実施。

69 部配付 31 部回収（回答率 44.9%）

b. 平成 28 年 5 月 9 日

大学祭実行委員の学生に依頼

回収なし（回答率 0%）

c. 平成 28 年 5 月

理工学部内の研究室に配付依頼

30 部配付 30 部回収（回答率 100%）

d. 平成 28 年 6 月

大学院生物資源産業学研究部の教員に配付依頼

20 部配付 20 部回収（回答率 100%）

不特定多数の学生への任意のアンケート回答（a, b）では、想定していた回答数を得ることができなかつたため、特定の研究室や教員に直接アンケート回答を依頼することとした。

（c, d）

対象者：常三島キャンパスの学生（無作為）

内容：

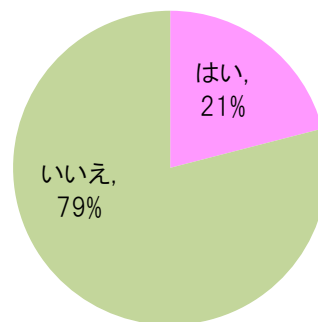
- ・ 実際に起こったことやヒヤリハット事例を収集
- ・ 事例集のニーズを検証

② アンケート結果・考察

常三島キャンパスの学生にアンケートを依頼し、81 名の学生から有効な回答を得た。そのアンケート結果は、次のとおりとなった。

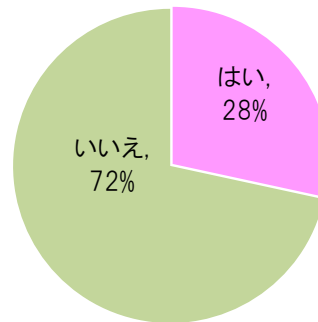
Q1 今まで大学生活でトラブルに遭ったことやトラブルを見かけたことはありますか。

図1



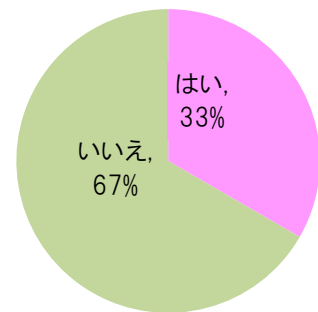
Q2 トラブル（事故）には至らなかったが、学生生活でヒヤリハットした事例はありますか。

図2

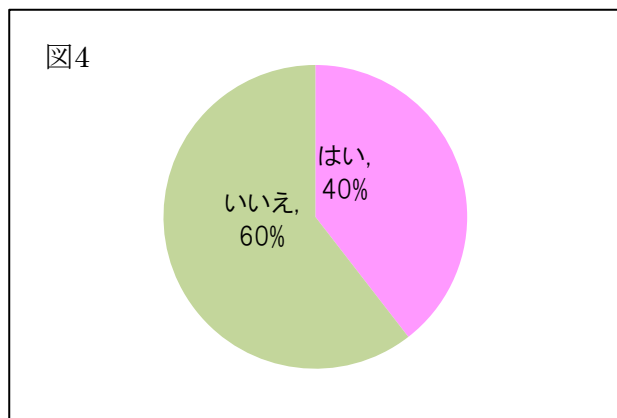


Q3 徳島大学のキャンパス内で危険な場所、場合によっては危険になる場所がありますか。

図3



Q4 トラブルやヒヤリハットとその事例集があれば参考になりますか。



アンケート結果（図1～図4）から、次のことが分かった。

学生生活でトラブル等に遭遇したり、ヒヤリハットしたりしたことは、約20%以上の学生が経験している（図1, 2）。一方、徳島大学キャンパス内の危険な場所を意識しているのは、33%の学生である（図3）。そして、事例集を参考としたいと考えている学生は、40%に留まっている（図4）。

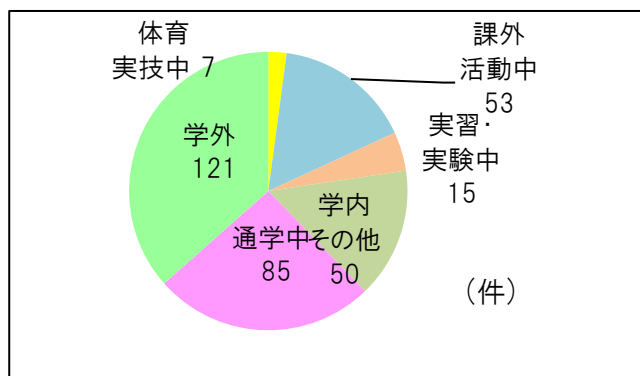
このことから、徳島大学の学生は日常生活での安全意識やアクシデント回避に対する意識が低いように思われる。事例集を作成・配付することで、学生に対し安全対策や危機回避意識を高めることに活用できるのではないかと考えられる。

3) 保健管理・総合相談センターから事例収集

①保健管理・総合相談センターから学生が受けた外科診察の事例を収集した。

保健管理・総合相談センターから、平成27年度保健管理・総合相談申込書（外科診察）のとりまとめデータ（総件数331件）を提供してもらった。

「図5 相談申込件数」



②検証・考察

グラフから、全体件数（331件）のうち学内（通学中も含む）での外科診察の割合は、210件（63%）を占めることがわかった。特に、通学中に発生した外科診察の割合が全体の1/4を占める25.7%と多いことから、徳島大学特有の理由があるのではないかと考えられる。事例集での重要項目として掲載することとした。

(5) 事例集作成

これまでの調査等から、事例集があれば幅広く学生に情報提供でき、さらには徳島大学固有のアクシデントについても事例集に掲載することで、より学生生活に密着したものになるという思いを強めた。

1) 作成のポイント

事例集は、緊急事態に対応できるよう、学内及び学外の主要な緊急連絡先を最初に掲載した。事例は、学内、課外活動、生活と分け、「〇〇編」として分かり易くすることを心がけた。そして、学内でのアンケート調査から学生に実際に起こったアクシデント事例や他の事例集等からの情報をもとに、大学生活で発生しやすい事例として7つのカテゴリーに分け、本学での発生の多い順に掲載することとした（別紙資料参照）。事例に対するアドバイス等を、事前に行うべき行動は『防止策』、事後に行うべき行動は『事後対応策』として区別することとした。さらに、特に本学で多く発生した事例や、すぐに行うべきこと、事前知っておいて欲しいことなどは『POINT』として記載することとした。アンケート結果で得られたプライベートな内容や人権に係わるようなことを事例として記載する際には、具体的な内容を少し変更するなどして、本人と特定できないよう配慮した。

プロジェクトメンバーからは、本学での発生の多い事例について、盗難と交通マナーがあげられた。特に、生協や講義室等での置き忘れがもとで盗難が発生したり、自転車のマナーが守られていないことでトラブルが生じたりすることが多いとのことであった。このような事例については、POINT欄で、強調して記載することとした。

また、ストーカー被害やアルバイトでのトラブル

ル等、大学だけで対応できない事例については、学内相談窓口とともに学外の相談窓口の連絡先を当該ページに記載することとした。

事例集の内容についての工夫としては上述したとおりであるが、気軽に事例集を見てもらうために、文字を大きくしたり、挿し絵を入れたりした。

2) 学生及び教員からの意見

事例集は、プロジェクトメンバーからの意見を踏まえ、平成 28 年 9 月 30 日までに完成させることができた。

①完成した事例集に対する意見を学生及び教員に、アンケート形式で調査した。

実施日：平成 28 年 10 月～11 月

対象者：生物資源産業学部教員及び学生

25 部配付 21 部回収 (回答率 84%)

②アンケート結果・考察

Q1-1 この事例集は学生生活に役立つと思いますか。

はい 20 名、いいえ 1 名

Q1-2 「いいえ」の理由

防止策ではなく、事後の対応方法がほしい。

Q2 事例集の内容は分かりやすいものでしたか。

はい 21 名 (全員が「はい」と回答)

事例集の内容についての反応は、ほぼ良かったと感じられる。事例集の改善点等について意見を記載してもらったところ、

- ・ コンパクトにして欲しい。
- ・ もっと事例を増やして欲しい。
- ・ 事後対応についても記載して欲しい。

などの意見が寄せられたため、内容を再検討し、改良を加えた。さらに、A4 サイズで配付していた事例集を A4 二つ折りにした冊子体にし、少しコンパクトにできるよう工夫した。

その他「学生生活は自由であるが故、問題に巻き込まれやすくもあるため、このような事例集が作られることは学生が安心して生活を送るために有意義だと思う。」といった意見があった。

アンケート結果を見ると、事例集に改善の余地はあるが、事例集作成及び内容については概ね良

い結果であったと考えられる。事例集作成の成果と言えるであろう。

3) 事例集の配付

①平成 28 年 12 月 15 日開催のサークルリーダー研修^{注7)}にて配付

②平成 29 年 1 月に理工学部 (工学部) 学生に配付

③平成 29 年 3 月 1 日学生支援課に配置

4) 事例集の配付後の意見

①サークルリーダー研修で配付した後に、事例集を実際に使用した感想等を聞くため、さらにアンケート調査を行った。

実施日：平成 29 年 1 月～2 月

対象者：理工学部 (工学部) 学生

②アンケート結果・考察

Q1-1 この事例集は学生生活に役立つと思いますか。

はい 9 名、いいえ 1 名

Q1-2 Q1-1 の理由

「はい」の理由

- ・ 事前にアクシデントに関する知識があると、予防に役立つ。また、アクシデント発生時に対応できると感じたため。
- ・ 具体的な事例と防止策があり分かりやすかったため。
- ・ 身近な事例があり、参考になったため。
- ・ 自分では予測し得ない事例が掲載されていたため。

「いいえ」の理由

- ・ 事例以外のアクシデントも起こりうる可能性があるため。

Q1-3 どのようなときに役立つと思いますか。

- ・ 自分が加害者となる可能性がある事例の予備知識。
- ・ 日常生活でアクシデントについて意識し、予防につながる。
- ・ 一人暮らしでもアクシデントへの心構えができる。
- ・ 防止策が掲載されているため、万が一の時

でも慌てず対処できる。

Q2-1 事例集の内容はわかりやすいものでしたか。

はい 10名（全員が「はい」と回答）

アンケート結果を見ると、最終版の事例集に対する反応は比較的好かったと感じている。事例を配付して7日～10日での反応であるため、将来的にどれほどのアクシデント予防につながっているかは未知数であるが、アンケートの結果のうえでは、学生のアクシデント予防に繋がる可能性が高いと思われる。特に、徳島大学でよく起こっているアクシデントに関して、学生には身近な問題として関心が高く、日常生活に有用であるように思える。

その他、次のような意見も寄せられた。

- ・ 学内での危険な場所については、地図を入れるなど、全体的に絵や図を入れてほしい
- ・ 紙媒体でなく、ホームページ掲載などの方法も検討してほしい

ホームページ等の掲載については、関係部署との調整の結果、現時点では学生関係のページへの掲載は困難であるとの回答であったため、新入生には紙媒体で見てもらえるよう、学生生活支援課に配置させてもらうことになった。

しかし、学内限定ではあるが安全衛生関係のホームページに掲載することについては了承されたため、平成29年2月10日より閲覧可能となった。

4. 今後の展望と課題

(1) 展望

学生、とりわけ新入生には、本事例集をこれからの学生生活をするうえでの参考にし、安全で充実した生活を送ってほしい。冒頭でも述べたが、学生の3割弱は相談相手がいないという現在。この事例集が何らかのきっかけとなって相談窓口に相談したり、友達に相談したりできるようになってくれることを期待する。

学生へのアンケート調査の中で、発生したアク

シデントから学生自身が学んだことを記載していた。アクシデントはできるだけ発生して欲しくないが、しかし、その発生したアクシデントへの対応をもって、学生自身の成長に繋がる可能性があることは否定できない。この事例集をみることで自分自身のアクシデントを振り返り、今後の対応を考えることができる可能性がある。大学生活は約4年間と短い期間であるが、その間の経験が後の社会人としての振る舞いや社会生活への対応に大いに影響する。大学生活で事例集を通して意識したことや、アクシデント等について話を聞いたことなどの経験を活かして、将来の生活を安全に過ごして欲しいと願っている。

この事例集は、平成28年12月15日に開催したサークルリーダー研修で初めて配付したが、初めてリーダーとなる学生に再度アクシデント等を確認し、これからの後輩の指導等にも役立てて欲しい。このように新生活のはじまりやリーダーになったときなど、学生生活に変化があったときに改めてアクシデントについて見直したり考えたりすることは必要であると考え。その際、この事例集を活用して欲しい。

(2) 課題

時代はめまぐるしく変化し、学生生活もそれに伴い常に変化し続けている。学生生活でおきるアクシデントも、数年経つと新しい形に変化していることが容易に想像できる。そのような変化に事例集がどのように対応していくべきか、今後の課題である。学生及び学生関係部署との連携のもと、引き続き現在の事例集を発展させるよう見直しを図る。事例集のアンケートで改善等の意見があったように、学生や教員からの要望にどのように応えていくかということも、併せて考える必要がある。また、事例集だけでなく私たち事務職員も今までどおりのやり方又は変化に対応すべきやり方を見極め、業務を行うことも今後の課題といえよう。

学生が永く活用できる事例集であるために、ホームページ等へ掲載など、学生への周知も含めた情報提供のあり方については、引き続き検討を行うこととした。

5. おわりに

徳島大学に採用されて今まで、学生とは直接関わることがない職種であった。このプロジェクトをとおして、学生が直面している状況を垣間見ることができた。筆者自身の学生時代と比較すると、今の大学生は時間の流れが早く、様々な情報をより早く処理しなければならない。情報化社会の中で生活している学生の努力や悩みを少しは理解できたかと思う。また、学生からのアンケート等を通して、今の徳島大学がどのように思われているのか、など新しい発見があった。学生と直接関わらなくても、学生のために何かできることが自分自身のステップアップに繋がったとうれしく感じている。

謝辞

このレポートを作成するにあたり、熱心にご指導いただきました丸山智子先生には深くお礼申し上げます。そして、様々な場面で支えていただいた6期生のみなさま、的確なアドバイスと叱咤激励をいただきました講師の方々及び SPOD 事務局のみなさまには大変感謝しております。

また、このレポートの基礎となるアンケートにご協力いただきました教職員及び学生のみなさまこのSPODゼミナールに快く送りだしていただきました徳島大学関係者のみなさま、本当にありがとうございました。

注

- 1) ヒヤリハット
事故には至らなくても、場合によっては事故に直結したかもしれない事例のことをいう。
- 2) 「大学生のトラブル&マナー その事例と解決策」,
独立行政法人日本学生支援機構, (2007)
<http://www.jasso.go.jp/gakusei/archive/trouble.html>
- 3) 厚生労働省 職場のあんぜんサイト
<http://anzeninfo.mhlw.go.jp/hiyari/anrdh00.htm>(2016.8.20)
- 4) TFU リエゾンゼミ・ナビ「学びとの出会い」,
東北福祉大学,
<http://www.tfu.ac.jp/liaison/edu/>(2016.8.20)
- 5) 国大協サービス「国立大学リスクマネジメント情報」

http://www.janu-s.co.jp/mail_magazine_html_data/index.html(2016.8.20)

- 6) 外務省 海外安全ホームページ

<http://www.anzen.mofa.go.jp/>(2016.8.1)

- 7) サークルリーダー研修

新しくサークルのリーダー及び主務になった学生に対し、飲酒、喫煙のマナーやサークル活動の注意点等について研修を行うもの。

引用・参考文献

- 1) 徳島大学, (2016)『キャンパスライフー第27回学生生活実態調査報告書ー』
- 2) 株式会社三菱総合研究所, (2014)『大学生が狙われる50の危険』, 青春出版, pp209
- 3) 逸見敏郎, 山中淑江, (2015)『大学生が会おうリスクとセルフマネジメント』学苑社

徳島大学
学生生活でおこりやすい
アクシデント事例集



徳島大学

目次

I 緊急連絡先	2
II 事例集	
1. 交通事故編	4
2. 盗難編	7
3. 授業・実習編	11
4. 大学祭編	13
5. 課外活動編	17
6. 生活編	18
7. ハラスメント	26

1

1. 交通事故編

Case1-1

学内での交通事故①

事例

1. 大学構内で自転車と自動車があつかりかけた。
2. 共通教育4号館と図書館の間の市道を横断する際、市道を走ってきた自動車と衝突しそうになった。
3. 携帯電話やスマートフォンを操作しながら歩いたり、自転車に乗っていたりすると衝突しそうになった。

防止策

- ① 十分な安全確認
- ② 歩行者と自転車、自動車が同じ道を通るときは、特に注意が必要
- ③ 携帯電話やスマートフォンを操作しながらの通行はマナーを守ること
- ④ 自転車の傘差し運転は禁止

4

Case1-1

学内での交通事故②

POINT 学内危険箇所として意見が多かったところ

- ① 総合科学部と理工学部キャンパス間の市道
- ② 理工学部K棟周辺（交通量が多い）
- ③ 理工学部正門及び裏出入口
キャンパスから市道に出る際は、自動車等との接触の可能性が高いため、十分安全確認をしましょう。
- ④ 学内での自転車、自動車、バイクの交通マナー
駐車場出入口や歩行者がいる道路での安全運転

**学内、学外問わず、自転車のマナーが守られていないことが見受けられるようです。
交通ルールを守って、安全運転を心がけましょう。**

5

Case2-2 財布の盗難①

事例

1. 大学内で財布の中のお金だけ盗まれた。生協に財布を置きっぱなしにしていた。
2. 部活動中、ベンチに財布を置きっぱなしにして財布を盗まれた。

防止策

- ① わずかな額であっても貴重品は自分自身で責任を持って管理すること
- ② 学内のリターン式のコインロッカーを有効利用

事後対応策

- ① キャッシュ、クレジット、レンタルの各カードを利用停止
- ② 健康保険証、運転免許証等の盗難の届出
- ③ 鍵を盗まれた場合は鍵交換
- ④ 携帯電話を盗まれた場合は、利用停止
なお、携帯電話には多くの個人情報が含まれているので、その旨伝えることも必要です

Case2-2 財布の盗難②

POINT 学内での盗難の事例

- ① 自転車のカゴに財布を入れっぱなしにして盗まれた。
- ② 講義室に靴を置いていて、その中から電子辞書や財布を盗まれた。
- ③ 講義室にパソコンを忘れて、それを盗まれた。

盗難は自分の不注意から生じることがあります。その場から離れるときは、忘れ物がないか、貴重品を置き忘れていないか、再確認しましょう。



作成者 徳島大学総務部人事課 大森理佐
協力 学務部学生支援課
作成日 平成28年12月

平成 28 年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

超過勤務削減に有効な取組みの検証

レポート要旨

過重労働や長時間労働により過労死にも繋がる労働環境は社会問題となっている。高知大学においても超過勤務時間数は平成 17 年度以降、右肩上がりである。長時間労働による心身への健康被害は多岐にわたり、その影響は業務の生産性の低下にも繋がり、一層の長時間労働に繋がる。

この悪循環を是正するために超過勤務の削減が必要である。その方法として①タイムマネジメントによる業務の効率化、②はなきんの導入を人事課内で試行し、③事務局長による部課長ヒアリングを事務局全体で実施し、本学に適した超過勤務の削減方法を検証した。

その結果、超過勤務削減のための新たな作業を要する取組みは、たとえ容易な作業であれ、負担感の大きさにより導入は難しく、その効果も小さい。一方、早期退庁を促す等の意識改革に繋がる取組みは負担感が小さいため、導入は容易であり効果も大きい。まずは職員の超過勤務に対する意識を変える取組みを導入していく必要がある。

高知大学総務部人事課人事管理係
下元 浩二

超過勤務削減に有効な取組みの検証

目次

1. はじめに

- (1) 我が国の労働時間の現状
- (2) 国立大学法人と高知大学の現状

2. プロジェクトメンバーの構成

3. プロジェクトの方法

- (1) 超過勤務に関するアンケート調査の実施
 - 1) アンケート調査の周知
 - 2) アンケート調査結果
 - 3) 3つの削減方法
- (2) タイムマネジメントによる業務の効率化
 - 1) 実施内容
 - 2) 実施方法
 - 3) 結果
 - 4) 考察
- (3) はなきんの導入
 - 1) 実施内容
 - 2) 実施方法
 - 3) 結果
 - 4) 考察
- (4) 事務局長による部課長ヒアリング
 - 1) 実施内容
 - 2) ヒアリング内容
 - 3) 考察

4. 総括

5. 結び

1. はじめに

(1) 我が国の労働時間の現状

平成 19 年 12 月 18 日、関係閣僚、経済界・労働界・地方公共団体の代表等からなる「官民トップ会議」において、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」・「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が内閣府により策定された。この憲章中において、労働者は仕事に追われ、心身の疲労から健康を害しかねず仕事と生活の間で問題を抱える人が多く見られるとしている¹⁾。

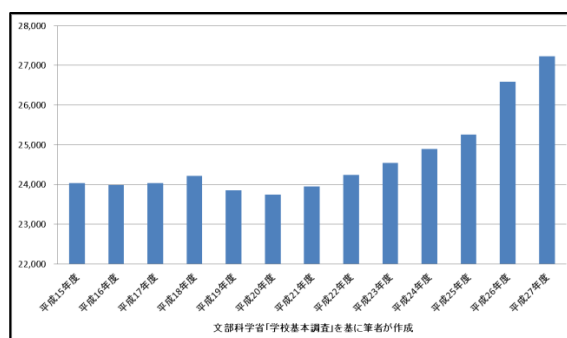
また、OECD（経済協力開発機構）によると我が国の平成 26 年の 1 人当たり平均年間総実労働時間は 1,741 時間であり、G7（主要 7 か国）の中では米国に次ぎ、第 2 位である²⁾。しかし、この数字には就業時間が短いパートタイム労働者が含まれた平均時間である点に注意が必要である。就業者全体に占めるパートタイム労働者の割合は米国の 12.3%に対し、我が国は 22.7%である²⁾。フルタイム労働者に限ってみると、我が国の労働時間の長さの実態はより厳しいものであると言えるだろう^{注1)}。

(2) 国立大学法人と高知大学の現状

平成 16 年の国立大学の法人化により、事務職員が新たに対応しなければならない業務（例えば、計画・目標・評価、職員採用、労使交渉等）が増加している。東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター（2010）によると、法人化の影響により業務量が増えたと感じている人は「そう思う」人は 47.1%に上り、「ある程度そう思う」人を加えると 82.1%に上った³⁾。

一方で、業務量は増加しているにもかかわらず、事務職員数は減ったという声がしばしば聞かれる。しかし、文部科学省が毎年行っている学校基本調査を紐解くと、法人化以降の事務職員数は増加傾向にあることが分かる（図表 1）⁴⁾。ではなぜ、事務職員数は減ったという声が聞こえてくるのだろうか。それはおそらく、法人化前の既存の業務に加え、法人化による新規業務が加わったことによる 1 人当たりの平均業務量が増え、相対的に事務職員数が減ったと感じるのだろう。

図表 1. 事務系職員推移



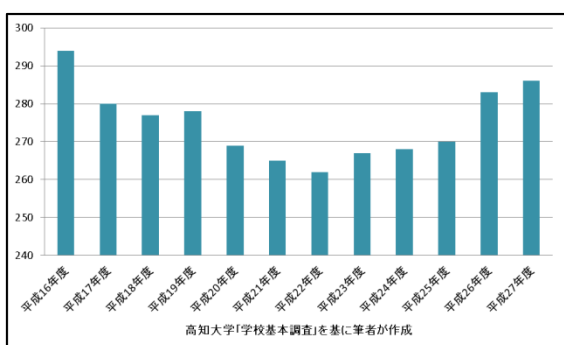
さて、法人化以降の事務職員数が全国的に増加傾向にあるにも関わらず、高知大学（以下、「本学」という。）においては、事務職員数は減少傾向（図表 2）にある（平成 25 年度から平成 26 年度にかけては病院事務（特に医事業務）の直営化に伴い事務職員が増加した）⁵⁾。

本学事務職員数の減少傾向に伴い、本学事務局における超過勤務時間は増加傾向（平成 27 年度の月間平均超過勤務時間数は 20.6 時間であった。また、平成 17 年度と比較すると平成 27 年度は 70.2%増となる。）にある（図表 3）。

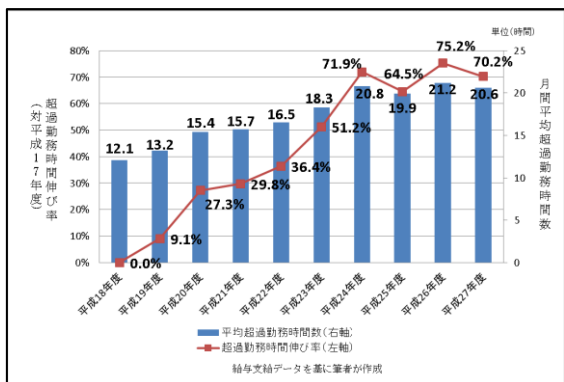
超過勤務時間数の増加による長時間労働

は職員の健康に様々な悪影響（図表4）を及ぼすこととなる⁶⁾。健康への影響のみならず、長時間労働は仕事の生産性の低下につながる。そして、生産性の低下はさらなる長時間労働へと繋がっていく。

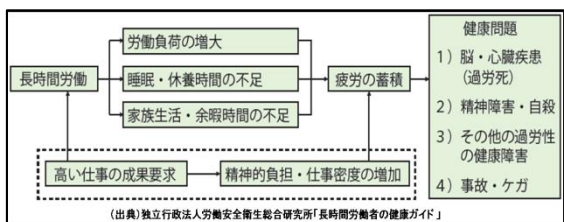
図表2. 本学における事務系職員推移



図表3. 月間平均超過勤務時間数及び平均超過勤務時間伸び率（対平成17年度）



図表4. 長時間労働と関連する健康問題



こうした悪循環を是正するためには超過勤務の削減を行う必要がある。まずは、本

学の超過勤務が多い理由を探ることを試みる。超過勤務の削減を推進していく取組みは一般的に少なくないが、そのなかでも特に、本学にとって超過勤務削減に有効と思われる取組みを人事課において試行した上で、本学に適した超過勤務の削減方法を考察していく。

2. プロジェクトメンバーの構成

超過勤務削減の取組みを進めるために人事担当者の協力が必須であることから、メインメンバーには筆者自身の直属の上司、さらに財政面から超過勤務削減の方法を探るための財務担当者、並びに柔軟な考えを持っていることが期待できる大学職員として、採用されて2年目程度の若手職員から選んだ。オブザーバーには超過勤務削減の取組みを将来的に人事課としての業務にするために協力が必須である人事課長及び労務担当者を選んだ。

メインメンバー

氏名	所属・職名
○下元浩二	人事課人事管理係主任
田所佐史	人事課課長補佐
田中佐智	人事課人事管理係長
山崎正浩	財務課予算企画係長
笹岡尚志	総務課地域協働事務室係員
上岡大祐	学生支援課学生生活支援係係員

（○はプロジェクトリーダー）

オブザーバー

氏名	所属・職名
中山 胤	人事課長

川崎美保	人事課課長補佐
------	---------

なお、所属・職名はプロジェクトチーム発足時（平成 27 年 11 月）のものである。

3. プロジェクトの方法

(1) 超過勤務に関するアンケート調査の実施

1) アンケート調査の周知

職員が超過勤務を行う理由及び影響等を把握することを目的に、本学事務局に所属している事務・技術職員を対象にアンケート調査を行うこととした。アンケート調査の実施に先立ち、事務局長へアンケート調査を行うことの了承を得るとともに、学長事務総括本部会議^{注2)}において各部長にアンケート調査を行うことの周知及び回答することへの協力依頼を行った。さらに、学長懇談会^{注3)}において、学長をはじめ理事の方々にも周知を図り、全学的なプロジェクトとして本格的に動き出した。

2) アンケート調査結果

超過勤務をする理由として最も多かった回答は「業務が集中する期間がある」であった（別紙資料 1 参照）。ついで、「突発的な仕事が多い」、「業務量が多い」と続いた。自由記述では会議関係をはじめ「業務のあり方や進め方」に関連するコメントが多く寄せられた。また、超過勤務を削減するために必要なことを自由記述で尋ねたところ、「業務改善」、「人員配置の見直し」、「業務量の平準化」について多くの記述がみられた。

以上のことから業務そのものについて考え直す必要があると職員自身も感じている

と思われる。このことから、業務を見直す措置を講ずるための取組みを導入することは比較的、受け入れられやすいことが予想される。

3) 3つの削減方法

広田（2013）は「残業をしている社員一人ひとりの仕事の仕方や意識に問題のあるケースが多い」と指摘し⁷⁾、松井（2012）も「企業や組織がいくら制度を充実させても、仕事のやり方の見直しによる効率化や意識の改革が伴わなければ折角の制度も機能していかない」としているように⁸⁾、超過勤務が削減できると思われる取組みを導入したとしても職員の超過勤務に対する意識を改めなければ効果は薄いと思われる。

さらに広田（2014）は、管理職が管理するのは結果や数字だけでなく、仕事の仕方にアドバイスを与え、意識を変えるように仕向けることも本来担うべき管理職の役割であるとしている⁹⁾。一般職だけでなく、管理職も超過勤務に対する意識を変える必要がある。言い換えれば、組織全体で超過勤務に対し意識を改めることを要する。

アンケートの調査結果と広田の指摘を踏まえ、業務のやり方を見直すきっかけ作りとして「タイムマネジメントによる業務の効率化」、一般職の超過勤務に対する意識を変えるために「はなきんの導入」、管理職の超過勤務に対する意識を変えるために「事務局長による部課長ヒアリング」、の3つの取組みを実施することとした。

(2) タイムマネジメントによる業務の効率化

1) 実施内容

ピーター・F. ドラッカー（2006）は「知識

労働者が成果をあげるための第一歩は、実際の時間の使い方を記録することである。次に来る一歩は体系的な時間の管理である。時間を浪費する非生産的な活動を見つけ、排除していくことである。時間管理の最終段階は、時間の記録と仕事の整理（管理）によってもたらされた自由な時間をまとめることである。」と述べている¹⁰⁾。この3つのステップを踏むことでタイムマネジ

メントを効果的に実践していくことができるとしている。ここでは、スタートラインともいべき「時間の使い方の記録」を行い、何の業務に何時間、費やしたのかを記録することとした（図表5）。

実施期間は平成28年5月から7月までの3か月間とし、実施対象者は人事課内の常勤職員のみとした。

図表5. 勤務時間及び業務内容の記録

勤務時間及び業務内容の記録			午前	午後	超勤	合計
区分	勤務時間	業務内容	3時間00分	4時間15分	2時間00分	9時間15分
午前	1時間00分	年休	午前:3時間30分	午後:4時間15分		午前:3時間30分
午前	2時間00分	非常勤採用決裁の確認				午後:4時間15分
午後	3時間00分	〇〇調査の回答				超勤:2時間00分
午後	1時間15分	次世代リーダー				
超勤	1時間30分	兼務発令システム入力				
超勤	0時間30分	次世代リーダー				
<p>基本的な勤務状況記録簿と同じ時間数になります。</p> <p>〇〇調査の回答</p> <p>兼務発令システム入力</p> <p>次世代リーダー</p> <p>年休</p> <p>非常勤採用決裁の確認</p>			<p>就業時間が午前:3時間30分 午後:4時間15分 に、ならないと注意が表示されます。</p>			<p>9時間15分</p>

実施要領

【対象】
・係員から補佐級まで(課長、衛生管理者、非常勤職員は対象外)

【提出】
・毎週金曜日及び毎月末日16時に係毎に取りまとめの上、データで下元へ

【集計】
・1月分の集計結果を下元から課長へ

【打ち合わせ】
・課長判断で実施(担当者、係長、必要であれば補佐と実施)

【打ち合わせ内容】
・業務の振り分けの見直し、効率化、削減等

【その他】
・データは正確性が重要ですが負担にならない範囲で正確に記載してください。

プルダウンより「午前・午後・超勤」を選択してください。

右記の業務に何時間費やしたか記載してください。
1時間30分なら「1:30」と入力、30分なら「0:30」と入力。

何の業務をしたのか記載してください。(同じ業務は同じ文言で入力してください)

業務を入さな分類で記載すると何の業務をしたのか打ち合わせ時に思い出せないで、具体的に記載してください。
但し、細かく記載すると担当者の負担になるので負担にならない範囲で記載してください。

基本的な勤務状況記録簿と同じ時間数になります。

〇〇調査の回答

兼務発令システム入力

次世代リーダー

年休

非常勤採用決裁の確認

就業時間が午前:3時間30分 午後:4時間15分 に、ならないと注意が表示されます。

9時間15分

提出前に右クリックから「更新」を選んでください。

集計用です。削除はしないでください。

2) 実施方法

人事課内の常勤職員に、勤務時間帯を「午前・午後・超勤」の3つに分類してもらい、それぞれの時間帯において、毎日、何の業務に何時間費やしたのか、記録をつけるよう依頼した。そして、毎週金曜日に筆者へ

1週間分を提出してもらうように協力依頼をし、記録漏れを防ぐようにした。

その後、毎月1か月分の集計結果を各人へフィードバック（1か月に行った業務内容、業務内容毎の業務時間数及び全業務に

占める業務内容毎の業務割合を示したものを提示)し、どのような業務が多いのか認識し、どの業務を改善すれば良いのか、考えてもらうきっかけとした。

3) 結果

当該取組み後、人事課内の実施対象者へアンケート調査(別紙資料2参照)を行った。その結果、時間の使い方を記録したことで業務に費やす時間を気にするようになった者は83.3%となり、そのうちの90.0%の者が業務の進め方や効率化を意識するようになったと回答した。また、毎月のフィードバックにより業務の効率化や削減について50.0%の者が考えるようになり、そのうちの66.7%が実際に業務の効率化や削減を行ったと回答した。

一方で、当該取組みを実施するにあたり、時間の使い方を記録することに負担感・抵抗感があると回答した者は50.0%であった。そして、実際に、時間の使い方を記録することで超過勤務が増えたと回答した者もあった。

4) 考察

アンケート調査結果より、当該取組みを実施したことで、業務の進め方や効率化を考え直す良いきっかけになったと言えるだろう。しかし、実施対象者の半数が負担と感じている現状では仮に当該取組みを事務局全体に広げようとしても困難であると思われる。事務局全体に広げるにあたっては当該取組み実施前の負担感の軽減及び当該取組みを行うことによる有効性の担保が必要だろう。

負担に感じた要因としては当該取組みの説明の不十分さ、当該取組みの実施方法そのものに問題がある等が考えられる。当該

取組みの目的(業務改善)や最終目標(仕事の整理を行い、自由な時間をまとめる)を丁寧に説明しなければならなかっただろう。

また、集計結果を各人へフィードバックし、個人で業務改善について考えてもらうだけでは不足であろう。例えば、集計結果を互いにフィードバックし合うワークショップを開催する等の仕掛けを作り、個人では気付くことができない改善点を見出すことができるのではないかと。

(3) はなきんの導入

1) 実施内容

はなきんとは「花の金曜日」の略であり、金曜日の晩に夜遅くまで楽しむことを意味する。ここでは、金曜日は早期退庁(定時から概ね1時間以内に退庁することとする)を心がけ、プライベートの時間を充実させるための時間を作るきっかけとし、あわせて超過勤務に対する意識を変えることを目的とした。

この取組みも平成28年5月から7月までの3か月間とし、実施は人事課内においてのみ行った。

2) 実施方法

早期退庁することを意識させるために、毎週金曜日に管理職に提出している「勤務状況記録簿」に「はなまるマーク」を記し、「はなきん」であることを意識付けさせた(図表6)。また退庁する際には超過勤務をしている者に対し「今日は『はなきん』ですよ」と声掛けを行い、さらに意識付けを行うとともに早期退庁の雰囲気を作った。

このように視覚と聴覚(あるいは声を出すこと)に訴えかけることで、ノー残業デ

一によく見られる形骸化を防ぎ、早期退庁を意識させつつ、促すことを試みた。

3) 結果

上述のアンケート調査(別紙資料2参照)の結果から、はなきんの導入により金曜日は早期退庁しやすい雰囲気になったと84.0%の者が回答するとともに、92.0%の者が早期退庁を意識するようになったと回答した。また、早期退庁を意識した者のうち、90.9%の者が実際に早期退庁できた日が多かったと回答した。早期退庁をするために業務の効率化を意識した者も83.3%となり高水準となった。

その一方で、自身の超過勤務が減ったと思った者は58.3%にとどまった。

4) 考察

本学では、はなきんの導入以前から、ノー残業デー^{注4)}を設けている。しかし、「本日がノー残業デーであること」を職員に意識させる工夫はない。単に「毎週〇曜日はノー残業デー」という張り紙が執務室の柱や出入口に貼られているだけである。まさ

に形骸化していると言えるだろう。

当該取組みの実施前に行った人事課内への説明時に「ノー残業デーとの住み分けはどうか」という意見があった。しかし、結果論であるが、金曜日以外の曜日に負担や超過勤務が増えたと回答した者は皆無であった。

早期退庁しやすい雰囲気や早期退庁する意識が高水準で良好な結果となったが、自身の超過勤務が減ったと感じた者は60%に満たなかった。これは金曜日に行っていた超過勤務を、他の曜日に負担にならない範囲内で平準化させたと考えられる。

はなきんは声掛けを行い、早期退庁を促すことを中心としている。しかし、ノー残業デーと同様に、はなきんも形骸化する懸念もあろう。33.4%の者が7月には形骸化していたと感じ、「3か月目は若干意識が薄れているように思えた」とのコメントがあったように、声掛け以外にも形骸化を防ぐ工夫を要するだろう。

図表6. 勤務状況記録簿

部署	勤務状況記録簿(部署 月分)										勤務の区分										備考					
	標準					異常					特別					その他										
	出勤	欠勤	遅刻	早退	その他	出勤	欠勤	遅刻	早退	その他	出勤	欠勤	遅刻	早退	その他	出勤	欠勤	遅刻	早退	その他						
1 (日)																										
2 (月)																										
3 (火)																										
4 (水)																										
5 (木)																										
6 (金)																										
7 (土)																										
8 (日)																										
9 (月)																										
10 (火)																										
11 (水)																										
12 (木)																										
13 (金)																										
14 (土)																										
15 (日)																										
16 (月)																										
17 (火)																										
18 (水)																										
19 (木)																										
20 (金)																										
21 (土)																										
22 (日)																										
23 (月)																										
24 (火)																										
25 (水)																										
26 (木)																										
27 (金)																										
28 (土)																										
29 (日)																										
30 (月)																										
31 (火)																										
合計																										

(4) 事務局長による部課長ヒアリング

1) 実施内容

これまでの2つの取組みは主として、一般職を対象とした取組みである。しかし、冒頭に記述したとおり、管理職も超過勤務に対する意識を変える必要がある。そこで、平成27年度に年360時間以上の超過勤務をした者が所属している課^{注5)}の部課長に対して、事務局長から平成28年5月に超過勤務の実態についてヒアリングを行うこととした。さらに、ヒアリングのフォローアップとして同年12月に再ヒアリングを行った。

2) ヒアリング内容

部課長からは「減らすことができる業務が少ない」、「個人毎の業務量のバランスが不均衡」等の話を聞くことができた。事務局長からは「管理職として超過勤務している職員に気を配ること」、「業務量のバランスを考えること」、「課内のサポート体制を構築すること」を全体的に指示するとともに、各部課特有の事情を鑑み、「勤務時間を当番制とすること」、「個人に偏っている業務量を平準化すること」等の個別指示を出した。

さらに、事務局長からの指示に対し、どのような改善を行ったかを中心に再ヒアリングを行った。

3) 考察

事務局長による部課長ヒアリングを行ったことで、業務配分を見直し、個人の超過勤務を減らすことに成功した課や、定例的に部内会議(各課の係長以上が参加)を開催し、注意喚起を行うようになった等のこれまで積極的に行われなかった独自の取組

みを実施する課が現れた。トップダウンで行う超過勤務削減への取組みはボトムアップで行う超過勤務削減への取組みに比べ、急速に部課内に広げることができる可能性を示唆している。

しかし、本学では事務局長及び管理職の多くのポストは全国を異動する異動官職である。約2～3年で異動するため、ヒアリングの継続が困難になるとともに超過勤務削減の取組みが引き継がれないという問題が起こり得る。

この問題を解決するために、ヒアリングを半年に1回程度、行う等の継続性を保ち、管理職が異動により交代したとしても大学全体で超過勤務の削減に取り組んでいるという風土を作らなければならない。

4. 総括

上述のとおり、「時間の記録」と「はなきん」を平成28年5月から7月までの3か月間、人事課内において実施した。人事課における超過勤務時間数は前年同時期比で16.7%減(約140時間減)という結果であった。

人事課内で行ったアンケート調査結果(別紙資料2参照)にもあるように、これらの取組みを実施したことで、業務の進め方や効率化を考えるきっかけとなり、早期退庁を心がけるようになったことが分かった。これらの取組みが超過勤務削減の一助になったと行うことができるだろう。

しかし、人事課では①平成25年度から

27年度まで同時期における超過勤務が減少傾向で推移していること、②平成27年度から人事異動が少なく、担当者が業務に慣れてきたこと、といった要因も超過勤務の減少に繋がっていると考えることができる。

松井（2012）は、何か新しいことを現場に導入しようとするとき非常に強いアレルギー反応に遭遇することは珍しいことではないと述べている⁸⁾。特に事務局全体に「時間の記録」を導入しようとしたときのそれは強いものとなるだろう。一方で、「ヒアリング」のようにトップダウンで行う取組みや「はなきん」のように導入することが容易な取組みは受け入れられやすいと思われる。

ところで、「強いアレルギー反応」もチャンスとして捉えることができる。すなわち、アレルギーの原因となる問題を解決することができれば、より良い取組みになるばかりでなく、事務局全体への導入も可能であると言えることができるだろう。

5. 結び

全国的に見てもブラック企業という言葉に代表されるように、過重労働及び長時間労働により過労死に繋がる労働環境は社会問題となっている。本学においても超過勤務の削減は全学的に取り組まなければならない重要な課題であると言える。

そこで今回3つの取組みを行った。すなわち、タイムマネジメントの第一歩として始めた「①時間の記録」、一般職の業務改善や超過勤務に対する意識改革を促す「②はなきん」、管理職の業務改善や超過勤務に対

する意識改革を促す「③ヒアリング」である。①のように個人で何か新しい作業をすることは職員個人の負担感も大きく、超過勤務削減の効果も小さいことが分かった。その逆に、②・③のように新しい作業はなく職員個人の意識改革を促すような取組みであれば負担感も小さく、その効果も大きいことが分かった。

また、「3. (2). 4) 考察」で述べたように、ただ作業をするだけでなく、仕掛けを工夫することで新たな作業を要する取組みであったとしても超過勤務削減の効果が大きくなる余地は大いにある。

ところで、内閣府（2014）の調査によれば、「残業をしている人に対して上司がどのようなイメージを持っていると思うか」という質問に対し、半数程度の者は「上司は残業している人を頑張っている人と捉えていると思う」と回答している¹¹⁾。「超過勤務をしていること」イコール「頑張っていること」は、人事考課にも繋がりがかねない。長時間労働することが人事考課において良好な結果をもたらすのであれば、大きなリスク^{注6)}を抱え込んでいることを職員各個人は認知しなければならない。今回行った取組み以外に、例えば、外部講師を招き、超過勤務をすること、または、させることのリスクを講義していただくような研修の実施は意識を改める1つの案として考えられる。

このような取組みを継続して行うことは大学が超過勤務の削減を積極的に行っていることを学内に広く示すことにもなるだろう。その結果、大学全体として超過勤務の削減に繋がっていくことが期待できる。そして、早期退庁することが是となり、超過

勤務をすることが非となる、そのような風土が本学に形成されることを目指していきたい。

小さくとも、着実に実行可能な取組みを実施していくことがその第一歩である。

謝辞

本プロジェクトの実施にあたり、ご多忙の中、熱心にご指導・ご助言をいただきました愛媛大学の丸山智子先生に感謝申し上げます。また、次世代リーダー養成ゼミナール講師・事務局の方々からは多くのご助言とサポートをいただきました。

また、ゼミナールへの参加、プロジェクトの実施にご協力をいただいた本学人事課の皆様へ感謝の意を表します。そして、苦楽をともにし、互いに切磋琢磨した6期生同期の皆様にお礼を申し上げるとともに今後とも引き続きよろしく願いいたします。

注

1) 厚生労働省によると、パートタイム労働者を含めた年間総実労働時間は横ばいで推移しているが、フルタイム労働者の年間総実労働時間は2,000時間台で高止まりしている。

2) 事務局長・事務局各部長・法人企画課長・総務課長から構成され、新たに企画・立案する事項を主として審議し意思決定を行い、その他の事案については、情報の共有化を図るための報告を行う。

3) 学長・理事・監事・事務局各部長・法人企画課長・総務課長から構成され、本法人の運営上の諸課題等について、意見交換し、情報の共有を図り、必要な措置等を講ずる。

4) 本学のノー残業デーは各課で自由に設定する

ことができ、人事課では木曜日に設定している。

5) 本学事務局は5部(17課2室)と、部に所属しない1課1室の計18課3室から構成されている。このうち、15課2室からヒアリングを行った。

6) 労働者にとっての超過勤務をすることのリスクは本文冒頭に述べ、図表4にもあるとおりである。使用者にとっての超過勤務をさせることのリスクも様々である。特に違法な長時間労働による労働基準法違反は法人のみならず、その上司(管理職個人)も書類送検される可能性があり、そのリスクは重大である。

引用・参考文献

1) 官民トップ会議(2007)「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」

http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html (2016.12.12)

2) 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2016)「データブック国際労働比較2016」

3) 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター(2010)「大学事務組織の現状と将来ー全国大学事務職員調査ー報告書」

4) 文部科学省(2003~2015各年度)「学校基本調査」

5) 高知大学(2004~2015各年度)「学校基本調査」

6) 独立行政法人労働安全衛生総合研究所(2012)「長時間労働者の健康ガイド」

7) 広田薫(2013)「実務視点から見た時間外労働削減に向けたアプローチ」『労政時報』第3837号, pp. 51-66

8) 松井滋樹(2012)「ワーク・ライフ・バランスの実現のために(実践編)ータイムマネジメントの実践ー」『経営センサー』No. 139, pp. 52-58

9) 広田薫(2014)「今度こそ!残業を減らす方法~発生原因を押さえ長時間労働を改善しよう~」

『人事マネジメント』2014年3月号, pp. 19-35

10) ピーター・F. ドラッカー (2006) 「経営者の条件」ダイヤモンド社

11) 内閣府 (2014) 「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」

12) 総務省 (2016) 「労働力調査 (詳細集計) 平成27年 (2015年) 平均 (速報)」

13) 金子元久 (2010) 「事務職員にとっての国立大学法人化」『国立大F & Mマガジン』第49号

平成28年 1月12日

事務局所属事務・技術職員 各位

総務部長
石井康雄

超過勤務に関するアンケート調査について（依頼）

法人化以降、担当する業務量が増え、超過勤務時間数は右肩上がりで上昇を続けています。長時間労働は身体面の健康のみならず、精神面の健康にも悪影響を与えるとともに、仕事の能率の低下も招きます。そこで、まずは本学における超過勤務の実態を把握し、その上で、超過勤務の原因解明・除去を行い、もって、職員の健康の増進及び仕事の能率の向上に資することを目的に本アンケートを実施することといたしました。

つきましては、下記提出先に紙媒体で平成28年1月18日（月）までに回答いただけますようよろしくお願いいたします。

回答にあたり、回答者個人が特定されるようなことは一切ありませんので、ぜひ忌憚のないご意見をいただけますようよろしくお願いいたします。

集計結果につきましては、個人が特定されない範囲内で公表させていただきます。

【問い合わせ先・提出先】

担当：総務部人事課人事管理係 下元
TEL：844-8671（内線：8671）
e-mail：kj07@kochi-u.ac.jp

実施期間：平成28年1月12日（火）～18日（月）

対象者：事務局所属の事務・技術職員

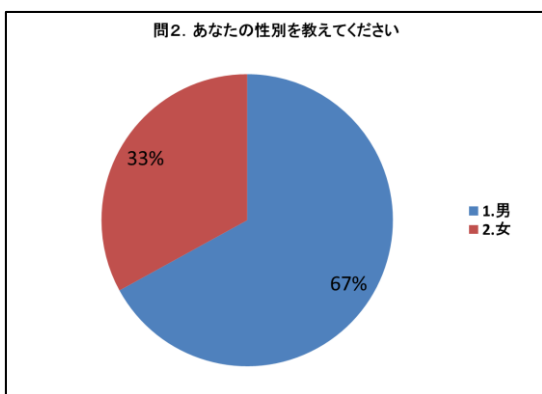
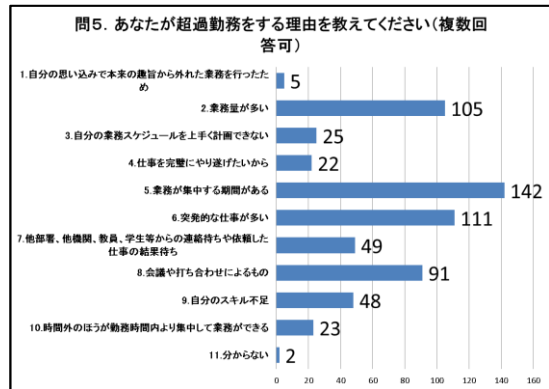
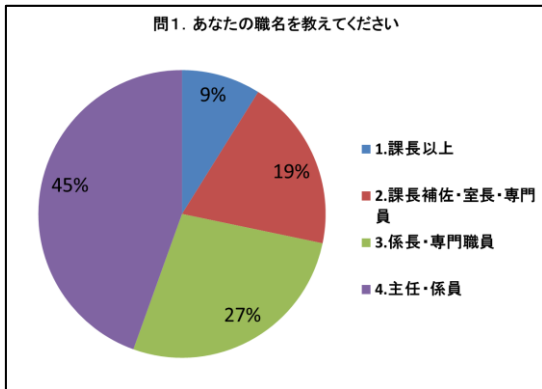
対象数：320

回答数：191

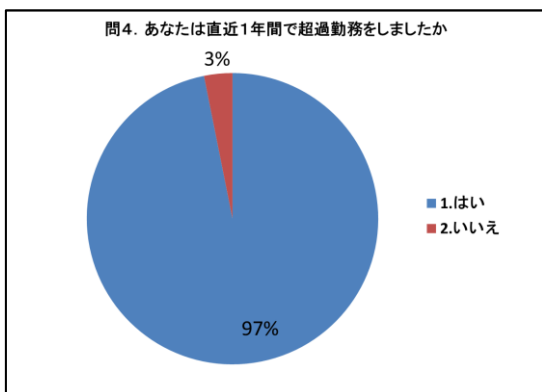
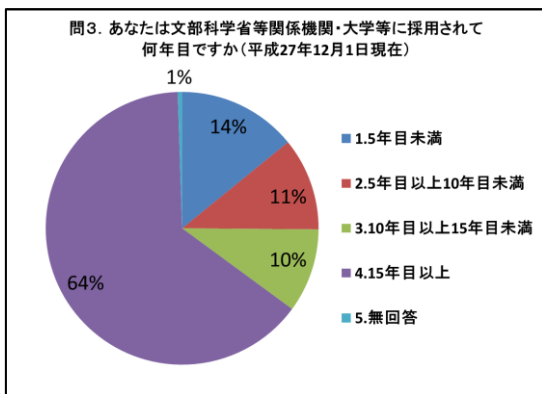
回答率：59.7%

依頼方法：学内メール

回答方法：個人が特定されないように紙媒体で提出

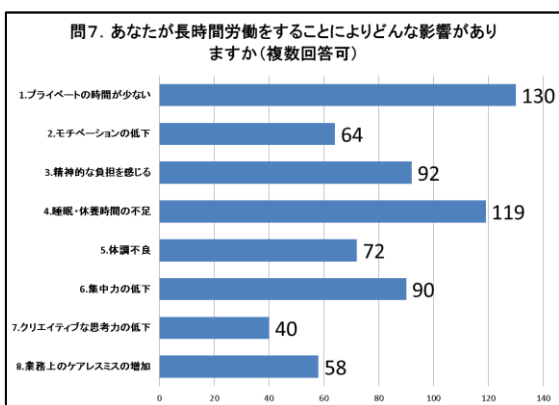
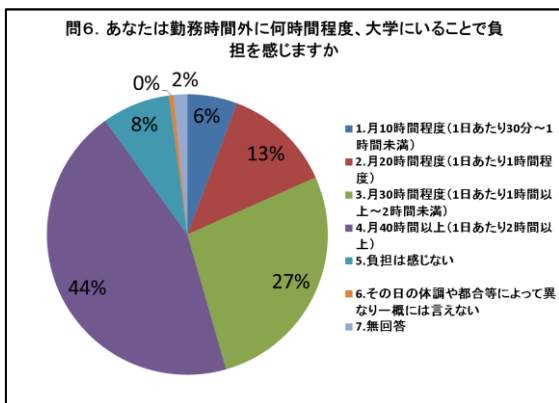


問5. あなたが超過勤務をする理由を教えてください (自由記述)



	主な理由	具体的なコメント
1	会議関係	会議が多いため 会議が時間外に設定されているため
2	他者にかかわるもの	他者の仕事が回ってくるため 時間外でも「ほう・れん・そう」を受けるため
3	業務のあり方・進め方	上司が他部署の業務を引き受けるため システム対応(トラブル等)のため 時間外に行う必要がある業務のため その日に終了すべき業務が終わっていないため 予定外の業務が多いため キリが良いところまでやりたいため 年齢的に仕事が捗らないため 周囲に迷惑を掛けたくないため
4	職務の兼務	職務を兼務しているため

5	後任不補充	正規職員の後任不補充のため
6	業務量が多い	業務量と比して職員が少ないため
7	雰囲気	周囲が残業しているので帰りにくい



問7. あなたが長時間労働をすることによりどんな影響がありますか (自由記述)

	主な影響	具体的なコメント
1	家庭環境への影響	家族と過ごす時間の減少 家事・育児・介護への影響
2	精神的な影響	リラックスできない マイナス思考 モチベーションの低下
3	肉体的な影響	疲労の蓄積

問8. 長時間労働を減らすためにはどうすればいいと思いますか (自由記述)

	主な改善案	具体的なコメント
1	業務の改善	業務を削減 (特に管理職からの指示による) 他部署と連携して業務削減 調査物の削減 役員、上司へのレク体制の見直し 決裁の見直し 教員組織の見直し 前例主義の撤廃 業務のシステム化
2	人員配置	中核的な人員の配置 業務量に応じた人員の配置 常勤職員と非常勤職員のバランスを考えた人員の配置 職員の能力に応じた人員の配置 人材育成を考えた人員の配置 非常勤職員は係ではなく課への配置 定期的な人事異動
3	人員の新規増	特に常勤職員の増加 特に非常勤職員・派遣職員の増加 繁忙期のみ人員増加
4	業務量の平準化	課、係内で業務を分担 上司による業務量の調整 全学的な業務の整理・見直し

5	会議のやり方を改善	会議の数を減らす	15	その他	過勤務実績を全学に公表
		会議の規模（構成員、陪席者）の縮小			縦割り組織の改編
		会議時間の短縮			業務委託、外注等の推進
		資料作成・事前レク等の見直し			超過勤務の事前申請・許可を徹底
		会議の開始時間の見直し			年休取得率向上の仕掛け作り
6	勤務時間制度の見直し	変形労働時間制の導入			給与支給日の変更
		フレックスタイム制の導入			管理職のリーダーシップ
7	職員の能力開発	PCスキルの向上			超過勤務の原因を分析
		時間管理術、論理的思考の向上			チームプレイを心がける
8		勤務時間終了間際の業務依頼禁止			勤務成績優秀者の業務の進め方を参考
		依頼内容を事前に精査			マニュアル・引継書の整備、更新
		同種の調査ものはデータベース化			アンケートシステムの構築
9	人事評価の見直し	能力評価の徹底			NAS サーバの使用時間を制限
		人事評価項目に超過勤務時間数を追加			窓口対応の時間設定
10	早期退庁できる雰囲気作り	上司が率先して早く帰る・早期退庁を促す			購読雑誌の見直し
		ノー残業デーの順守			メリハリのある仕事をすすめる
11	業務の進め方	スケジュール管理の徹底			一定時間以上の超過勤務禁止
		業務に優先順位を付ける			既存システムの見直し
12	意識改革	時間外勤務に対する意識改革			出張手配の見直し
		働き方に対する意識改革			学内予算等のスケジュール見直し
13	情報共有	定期的な課内ミーティングの実施			電話を一人一台に設置
		上下間の密な情報交換			より性能が良い印刷機を購入
14		超過勤務実績を個人毎に課内で公表			授業カリキュラムの見直し
		課（又は個人）単位で超			組織改編を頻繁に行わな

		い
		閑散期の超過勤務削減
		基本給を上げ、超過勤務手当を無くす
		時間外の冷暖房を一斉に切る
		終業時間にチャイムを鳴らす
		喫煙時間の見直し

「勤務時間・業務内容の記録」及び「はなきん」の実施に関するアンケート

人事課内で5月から7月まで超過勤務を削減するために試験的に実施しました標記の取組みについて、これら取組みの効果を検証するために以下の質問にお答えいただけますようお願いいたします。

回答にあたっては該当する選択肢の「□」をクリックして「☑」としてください。

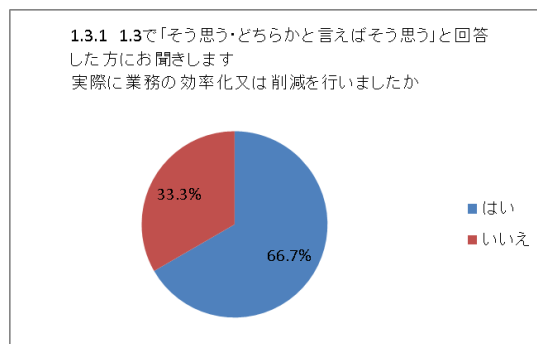
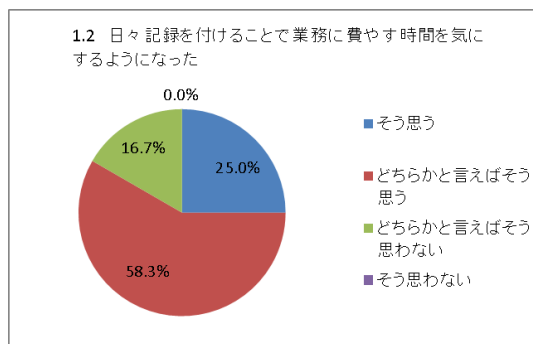
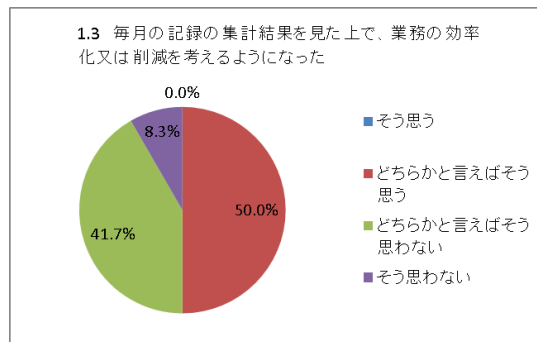
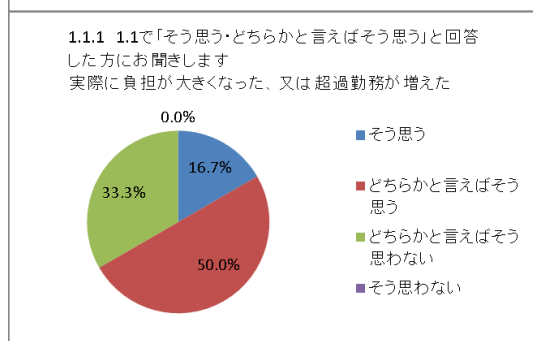
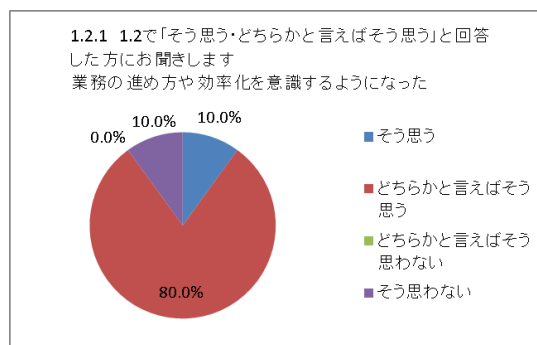
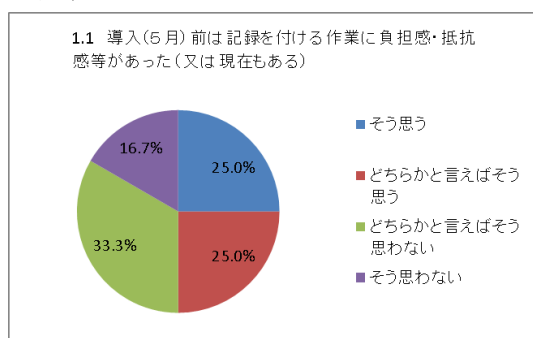
アンケート期間：平成28年9月5日～平成28年9月12日

対象者：総務部人事課の常勤事務職員

対象者数：13

回答数：12（回答率92.3%）

1. 「勤務時間・業務内容の記録」について、ご回答ください



1.3.2 1.3.1 で「いいえ」と回答した方にお聞きします

業務の効率化又は削減を実行するために必要だと思うこと書いてください（自由記述）

同じことを複数の上司に別々に何度も説明をしなければならず、アポトりの手間を含めかなりの時間を無駄にしている。（学長・理事・局長等へは部長等から説明してもらいたい。）

会議参加者は、会議で決まった情報を関連業務を行う部下に流すことが必要。部下は知らされないまま無駄な作業を行っていたり、別途自分で情報収集に行ったりなどしている。

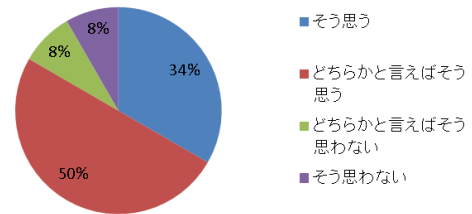
業務内容について理解すること。業務マニュアルの作成。

業務上の課題について担当者間で共有したり、前任者と後任者の間で十分な引継ぎを行うこと。

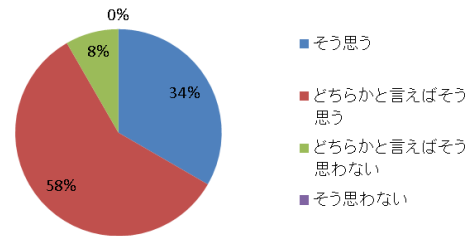
2. 「はなきん」について、ご回答ください

※早期退庁とは定時から概ね1時間程度とします

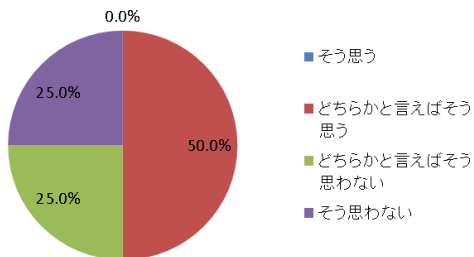
2.1 はなきん導入前と比べ、金曜日は帰りやすい雰囲気になった



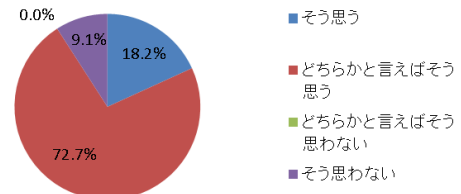
2.2 勤務状況記録簿の金曜日に「はなまる」があったことで、金曜日は早期退庁を意識した



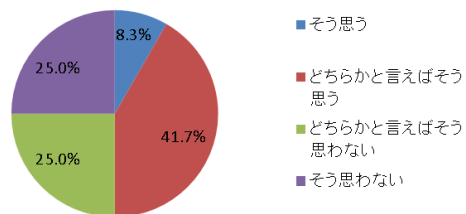
1.4 課長と業務の効率化等について話し合うことで業務の効率化又は削減ができると思う



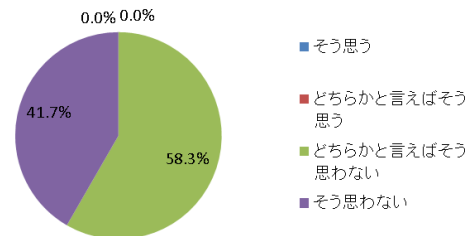
2.2.1 2.2で「そう思う・どちらかと言えばそう思う」と回答した方にお聞きします
実際に早期退庁ができた日が多かった



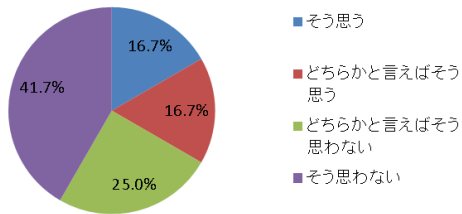
1.5 記録を付けることで自身の超過勤務が減ったと思う



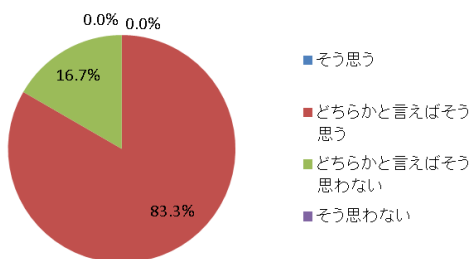
2.3 はなきん導入前と比べ、金曜日以外の負担や超過勤務が増えた



2.4 導入当初(6月)は早く帰ろうとする雰囲気があったが、7月には形骸化していた



2.5 早期退庁するために効率的な業務を意識した

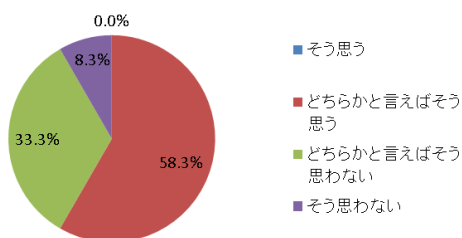


2.5.1 2.5で「どちらかと言えばそう思わない・そう思わない」と回答した方にお聞きします
早期退庁をするために必要と思うことを書いてください（自由記述）

打ち合わせ時間を短くする。打ち合わせる内容をあらかじめ整理し、打ち合わせ最中に脱線しないようにする。

上司は、終業時間間際や終業時間を過ぎてからの打ち合わせ、業務を充分理解しないままでの思いつきの打ち合わせや指示が、部下の仕事を増やしてしまうことを意識する。

2.6 「はなきん」を行ったことで自身の超過勤務が減ったと思う



3. その他

3.1 3カ月行った取組みについて改善点や感想等のご意見がありましたらお書きください
（自由記述）

本来なら他人が担当すべき仕事を長時間代行していることが如実にわかり、ストレスがたまった。

計画どおりに仕事が進んでいないこと、打ち合わせに多くの時間を費やしていることを意識し、ストレスがたまった。

3カ月の間に繁忙期等で超過勤務が多くなった者もいたと思うが、少なくとも「はなきん」を設定したことにより、形骸化していた「木曜日早期退庁日」も含めてその日は早く帰るという各人の意識付け、そして課内の帰りやすい雰囲気作りにも繋がったのではないかと思います。
今後も続くとよいが。。。

私自身は調度この調査期間中、突発的な業務に追われ、やむを得ず超過勤務が多くなってしまいましたが、周りを見ていると、なるべく超勤をせずに早く帰る雰囲気があったので、調査による効果はあったように思います。下元さんお疲れ様でした。

自身の業務の見直しができることがいい点だった。

当初は「はなきん」をみんなが意識していたような感じだったが、3か月目は若干意識が薄れているように思えたので、薄れないよう工夫すれば続けられそうではないかと思った。

どの業務にどれほどの時間をかけているかが見えるようになり、超過勤務の削減や効率化を意識するようになった。また、時間を記録することで、今後同じ業務をする際に必要な時間の見込みが立てやすくなり、業務の進め方の改善が期待できるように感じた。

平成 28 年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

松山大学 SD 強化プロジェクト

ー SD 委員会設置の提案に向けての取組 ー

レポート要旨

日常の業務に取り組む中で、果たして本法人はスタッフ・ディベロップメント（SD）に対して組織的に取り組んでいるのだろうか、現状に対する疑問を持っていた。折しも中央教育審議会において SD 義務化への議論が進んでおり、SD に対する関心は高等教育機関全体で高まっていた。そのような中、本法人においても SD を強化するための行動が必要であると強く感じ、プロジェクトを開始するに至った。

本プロジェクトでは、きたるべき SD 義務化元年（2017 年）に向け、松山大学の SD における現状や事務職員のニーズを把握すると共に、SD を強化するための方策について考察を行った。プロジェクトチームを発足させアンケートを含む調査を行うと共に、筆者自身が事務職員の研修を検討する既存の委員会に参加し、部署の垣根を越えた SD 業務を経験することを通じて、事務職員が SD に取り組むための新たな組織である「SD 委員会（仮称）」を提案することを目指した。

松山大学経営企画部経営企画課
中村 詩乃

目次

1. はじめに
2. 背景
 - (1) 外的要因：SD 義務化への動き
 - (2) 内的要因：法人の要請，SD への意識・取組の個人差
3. 目的
4. 方法
 - (1) プロジェクトの概要
 - 1) プロジェクト趣旨の経緯
 - 2) プロジェクトの SD の範囲
 - (2) プロジェクトチームによる調査，立案
 - 1) 評価基準について
 - 2) 研修の検証について
 - 3) OJT について
 - 4) Off-JT 及び法人外での経験について
 - 5) 教職協働に関する研修について
 - 6) 階層別研修について
 - 7) 「SD」自体について
 - 8) プラン・方針・計画について
 - (3) 事務職員研修委員会での業務経験
5. 結果
 - (1) 事務職員研修委員会での業務経験
 - 1) 研修テーマを決定することの難しさ
 - 2) 継続性を持たせることの難しさ
 - 3) 権限の問題
 - (2) アンケート調査
 - 1) 事務職員研修の「ふりかえり」アンケート
 - 2) 職員の能力・資質の向上についてのアンケート
6. 考察
 - (1) キャリアマップ
 - (2) 松山大学の SD に関する報告書

- 1) 教職協働に対する意識について
 - 2) SDに対する意識について
 - 3) アンケート調査からの考察
- (3) SD委員会の骨子の作成
- 1) 目的
 - 2) 「職員」「SD」の定義
 - 3) 審議事項
 - 4) 委員の構成・任期
 - 5) 下部組織（実行部隊）

7. おわりに

1. はじめに

近年の大学を取り巻く環境は少子高齢化に伴い厳しさを増す一方で、事務職員が行う業務は多岐に渡り、時に高度な専門性が求められるようになった。限られた人員で業務を遂行するためには、事務職員一人ひとりの能力を向上させることが必要であるのは言うまでもない。

しかしながら、多くの事務職員は日常業務に追われ、効果的、効率的なスタッフ・ディベロップメント (SD) ^{注1)} に取り組んでいるとは言い難い状況にある。さらに、SD に対する事務職員間の意識や取組に差が生じることで、「能力がある人」や「仕事に熱心な人」と見なされる人々にばかり業務が集中し、一部の事務職員のワークライフバランスに著しい不均衡が発生することも危惧される。

個人や特定の部署の努力による SD には限界があるため、法人として SD に対する指針を示し、組織全体で事務職員の能力向上に取り組むべき時期が到来していると考えた。そこで、事務職員一人ひとりが当事者意識を持ち、法人全体で SD に取り組むための組織作りを目指し、本プロジェクトを計画・実行するに至った。

2. 背景

(1) 外的要因：SD 義務化への動き

本プロジェクトを開始した 2015 年 10 月時点においては、大学設置基準 ^{注2)} により義務化されているファカルティ・ディベロップメント (FD) ^{注3)} とは異なり、SD については法令上の実施義務はなかった。しかしながら、それまでの中央教育審議会や政府等の審議内容からすれば、SD も近い将来に法令上義務化される可能性が十分であると予想された。

その後、2016 年 3 月 31 日に「大学設置基準等の一部を改正する省令」が公布され、2017 年 4 月 1 日から施行されることになった。大学、大学院、

短期大学、高等専門学校の設定基準においては、本省令の公布により、「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」と規定されることになり、SD の法令上の義務化が決定された。それにより、SD は「した方が良いもの」から、「しなければならないもの」へと変化したのである。

(2) 内的要因：法人の要請、SD への意識・取組の個人差

本法人はその予算編成基本方針 ^{注4)} において、「FD・SD 活動による教育の質の向上」を構成員に求めている。

事務職員は様々な方法で、SD に取り組んでいるが、各自が取り組んでいる SD が大学組織としての方向性と合致しているかという点、不明な部分も多い。現状では、人事課が行う研修以外では個人や部署がばらばらに SD に取り組んでいるため、せっかく各職員が能力を向上させる努力を行ったとしても、結果的に事務組織としてはまとまりのない状態となってしまう危険性がある。

さらに、事務職員研修 ^{注5)} を年に 1 回実施することや、特定少数の事務職員が研修に参加すること等が主な SD となっており、組織全体で恒常的に SD に取り組んであるとは言い難い状態にある。

以上のことから、限られた時間や予算の中で、効果的・効率的に SD を実施するためには個人や特定の部署の取組のみでは限界が感じられた。

3. 目的

SD に対する組織としての指針を示し、能力向上に対する事務職員の意識を高め、本法人の SD を強化することを最終目標とし、そのために何をすべきかを考えた。また、本プロジェクトを一過性の取組に終わらせないよう、事務職員一人ひとりが

当事者意識を持ち、恒常的にSDに取り組むための持続可能な組織作りが必要であると考えた。そこで、SDを検討するための新たな組織、「SD委員会（仮称）（以下「SD委員会」という。）」を設置することが有効であると仮定した。その根拠を示すための情報収集及び調査を行い、それらの結果を基に、SD委員会の設置を提案し、その審議を法人に働きかけることとした。

松山大学には、事務職員研修委員会（委員会の詳細については「4. 方法」の「(3) 事務職員研修委員会での業務経験」で後述）という事務職員の研修について検討を行う委員会が既に存在するが、本プロジェクトでは本委員会を発展的解消し、活動範囲を見直した上で、SD委員会として再編成することを提案することとした。

その上で、人事課以外の事務職員が「SDの方針策定」「SDに関する情報発信」「研修計画」「勉強会の企画」「FDとの連携」等のSDを担う機会を設けることにより、各人が当事者意識を持ち、SDに対する意識を高めることを期待した。

4. 方法

(1) プロジェクトの概要

1) プロジェクト趣旨の経緯

なぜSD委員会の設置が必要かということの裏付け資料を基にSD委員会の設置について法人に審議を働きかけるため、以下の3点を成果物として掲げた。

- ・キャリアマップ^{注6)}

事務職員のキャリア形成の道筋を可視化する。

- ・松山大学のSDに関する報告書

事務職員のSDに対する意識やニーズを調査し、報告書にまとめる。

- ・SD委員会の骨子の作成

上記2点の成果物を基にSDに関する新たな組織を提案する。

まずは、既存のデータを収集し、把握できていない内容、特に事務職員のニーズについては、2016年9月に実施された事務職員研修後のアンケートの集計結果を活用すると共に、本プロジェクト独自のアンケートを実施することとした。

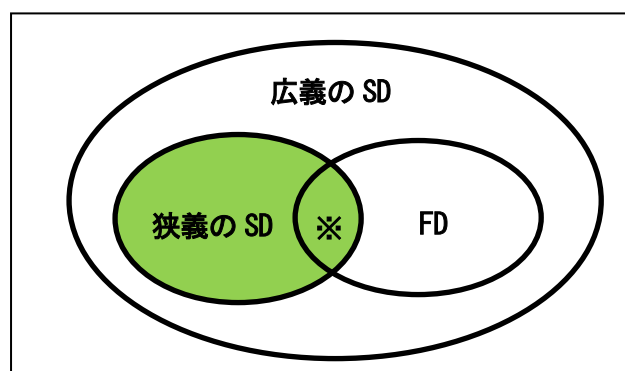
さらに、筆者自身が実際に事務職員研修委員会の業務を経験することにより、事務職員が研修を運営することを体験し、提案内容に反映させることとした。

しかし、前述の通り、プロジェクト発足後、2017年4月1日よりSDが義務化されることが確定したことに伴い、本法人の常務理事会において、SD委員会設置等の体制整備及び実施計画の策定に向けて検討を開始することが決定されたのである。そのため、当初の目的であった「SD委員会設置の審議を開始するよう法人に働きかける」という目的は薄れ、提案内容の裏付けとしての提案というよりも、SD委員会が設置されることを前提に、より具体的、効果的な提案を行うことを検討するようになった。

2) プロジェクトのSDの範囲

図表1 大学設置基準改正後のSDのイメージ

(出典：筆者の作図)



上図は2017年4月1日以降のSDをイメージ図にしたものである。プロジェクト開始時は中央教育審議会の答申⁶⁾の「事務職員や技術職員など職員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組を指す。『スタッフ』に教員を含み、FDを包含する意味

としてSDを用いる場合（イギリスの例）もあるが、ここでは、FDと区別し、職員の職能開発の活動に限定してSDの語を用いている。」というSDの定義を基に検討を行っていた。しかし、改正後の大学設置基準の定義では、「職員」には「教授等の教員や学長等の大学執行部、技術職員等」も含まれるとされている。そこで、事務職員を念頭においた従来のSDを「狭義のSD」とし、今回の大学設置基準改正によるSDはFDの一部を含む「広義のSD」と捉えることとした。

図表1の「※」で示す教員と事務職員が共通する研修内容については、従来SDとしてあまり意識されていなかったが、今後は事務職員のみではなく、教員も含めて研修を実施することが必要となる。そのため、事務職員のみならず、教員を対象とする研修テーマを検討することが必要である。

さらに、今回の大学設置基準改正では、「その他必要な取組」については、「SDを効果的・効率的に実施する観点から、各大学等において、その実情に応じ、例えば職員の研修の実施方針・計画を全学的に策定するなどの取組を行うことが期待されること。」とされている。現状を分析し、そのニーズを把握した上で、本法人にとって必要な研修計画を企画・立案することが必要とされる。

なお、今回の大学設置基準改正において、大学設置基準第25条の3に規定する「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」、つまり従来のFDはここでいう義務化されたSDには含まないとしているため、今回のプロジェクトにおいても、対象から除外することとする。

以上のように、「職員」の定義に教員も含めた広義のSDを念頭に置いた組織を検討することが必要となったのである。

(2) プロジェクトチームによる調査、立案

提案内容に多様性を持たせるため、プロジェクトチームを発足させた(図表2)。メンバーは私立大学連盟^{注7)}の長期研修(1年)に参加したことがある事務職員や、大学院での学習経験のある事

務職員を中心にプロジェクトリーダーが声をかけ、編成を行った。プロジェクトチーム内では、ランチミーティングやグループウェアを通じて意見交換を行った。

図表2 プロジェクトメンバー

所属	職位
教務部教務課	中村詩乃 (課員・プロジェクトリーダー)
教務部教務課	課長補佐
総務部人事課	係長
国際センター事務部 国際センター課	係長
総務部人事課	課員
薬学部事務部事務室	課員

※所属・職位はプロジェクトチーム発足時

ミーティング内で、現在の本法人が抱えるSDに関する問題についてブレインストーミングを実施し、意見を集約した。以下はその一部をまとめたものである。

1) 評価基準について

事務職員の評価の基準が不明確である。そのため、各事務職員は自身がどのようなスキルの取得を目指したら良いのか難しい。また、努力して資格を取得したり、高度な知識を得たりしたとしても人事異動があるため、専門性が育ちにくいという問題がある。さらに、そもそも事務職員にどの程度の専門性が必要か不明であり、自己を磨くメリットが分かりづらい。

2) 研修の検証について

現在事務職員が参加している各種研修の効果について、検証がなされていないという問題である。誰がどのような研修に参加しているか、また、その研修で学んだ内容のフィードバック・共有がなされていない。単発の研修を重ねることの繰り返しで、果たして事務職員のキャリアパスに生かさが

れているのかが不明である。

3) OJT について

一般的に人材育成の三本柱は「OJT」「Off-JT」「自己啓発」と言われているが、本法人では OJT が有効的に実施されていないのではないかと、という疑問がある。また、教える立場の人間の指導スキル向上の研修が実施されていない。

4) Off-JT 及び法人外での経験について

本法人で実施されている研修以外にも人事課、各部署、個人の判断により法人外で実施される研修に参加している。また、一部の事務職員は専門性を身に付けるため、大学院へ進学する必要があるが、それに対する支援制度（経済的支援や業務上の配慮）は整備されていない。他大学の中には、ある一定期間法人外の組織に出向し、業務経験を得る機会がある。しかしながら、本法人ではそういった機会が設けられていない。

また、海外研修や英語のスキルアップ等グローバル化に対応した研修が実施されていない。

5) 教職協働に関する研修について

学生支援等の一部の FD 研修においては事務職員が参加する研修が見られるが、参加がごく少数に限られ、また回数も大変少ない。当初から教員と事務職員の合同でという研修は少なく、どちらかの研修が行われる際に、片方も参加するといった実施となっている。

6) 階層別研修について

職位に応じた研修が学内で実施されることがあるが、定期的に複数回に実施されるべきである。また、新規役職者に対しては、個別に研修を実施することが必要ではないか。さらに、管理職として業務の基準が曖昧であるため、それに対応する研修内容が不明瞭である。

7) 「SD」自体について

事務職員が SD について語彙のみならず、その意義について共通認識を持っていない。また、そもそも現状として SD と呼べるものが本法人に存在しないのではないかという疑問がある。

8) プラン・方針・計画について

体系的な研修計画・プログラムがなく、SD に関して指針がない。

(3) 事務職員研修委員会での業務経験

図表 3 「2016 年度事務職員研修委員会」の概要

目的		
事務職員研修（全体・階層別・部署別等）の望ましいあり方を検討し、実施案を策定し、部長会に具申する。		
構成		
	職位	人数
委員	次長	1 名
	課長または課長補佐	2 名 ※1
	係長または主任	2 名
	課員	1 名 ※2
	人事課長（補佐）	1 名
陪席	総務部長	1 名
	人事課員	1 名（記録）

※1：2015 年度までは 3 名
※2：2015 年度までは 0 名

実施事項		
・2016 年度事務職員研修の実施案を策定し部長会に案を提出する。 ・上記研修後アンケート等を通じてその検証（次年度への反省・提案を含む）を行い、部長会へ報告する。		
活動期間（任期）		
2015 年 11 月～2016 年 11 月		

本法人では、事務職員の研修の一部については「事務職員研修委員会」という、各部署から選出された事務職員で構成される委員会にて策定されることとなっている（図表 3）。通常は課長職を中心として、次長、係長により構成される委員会である。筆者はプロジェクト開始時の 2015 年 11 月には課員であったため（2016 年 4 月に係長に昇任）、通常であれば同委員会の委員の対象とはなっていなかった。

しかしながら、人事課以外の事務職員が研修を

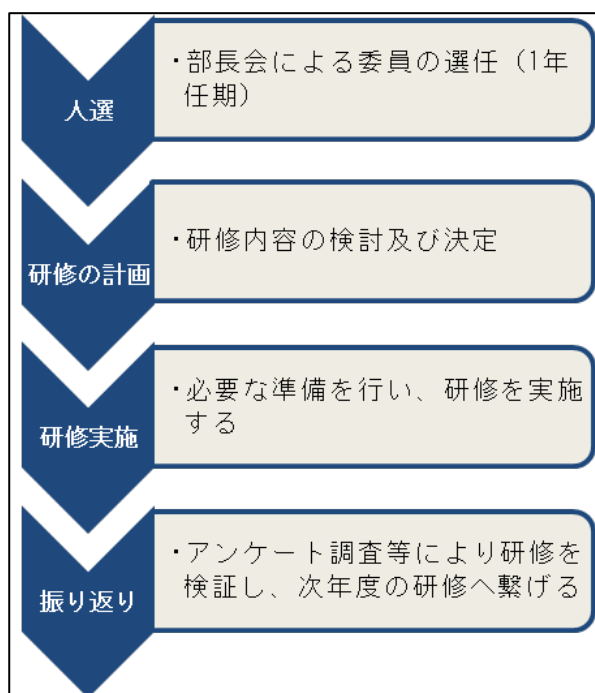
検討するというSD活動を体験することを通じて、研修の立案の具体的なプロセスや、どのような職位の職員がどのような役割を果たすか等の調査を行うため、部長会^{注8)}に特例的に筆者を委員の1人として加えてもらうか、もしくは委員会への陪席を許可してもらえるか打診を行った。その結果、委員となることを許可されたため、約1年間委員の1人として事務職員研修委員会の業務に携わった。

5. 結果

(1) 事務職員研修委員会での業務経験

事務職員研修委員会の1年間の業務の流れは図表4の通りである。

図表4 事務職員研修の流れ



部長会において選出された委員は主に夏期に実施される全事務職員（嘱託職員含む）を対象とする研修の実施について検討を行い、人事課と協力して研修を実施する。

以下、筆者が約1年間事務職員研修委員会への参加を通じて得た課題を記載する。

1) 研修テーマを決定することの難しさ

事務職員研修前9回、研修後1回、全10回の委員会の中で、4回を研修テーマの審議に費やした。前述の通り、委員のメンバーは1年ごとに交代し、研修内容の策定に特定のルールはないため、委員の中でも研修に対して様々な意見がある中で、テーマを決定することは困難であった。テーマを検討する過程で、委員の中からも、組織としての人材育成方針や複数年度での研修計画が必要であるとの声が上がった。2016年度の研修のテーマは、各委員が持ち寄った案に基づき検討を行った結果、「クレーム対応能力の向上」をテーマとする研修となった。

2) 継続性を持たせることの難しさ

委員が1年ごとに変わるため、研修が単年度で完結し、複数年度で見ると、体系だった研修を行うことができているという問題がある。単年度で研修が終わり、単発の研修が複数年連続している状態であると言える。前年度の研修の振り返りの内容を受けて検討が行われてはいるが、果たして本当に必要な研修が長期的な視野で計画的に実施されているかという疑問が残る。

例えば、前述の2016年の事務職員研修は「クレーム対応能力の向上」をテーマとする研修となったが、当該研修の中で何をどこまで学ぶのかということが委員会の中で問題提起された。同じテーマの研修を複数年度かけて、継続的に実施し、内容を深めていくべきではないかという意見もあった。

3) 権限の問題

学校法人松山大学組織規程によると、「職員の研修及び教養に関すること」は人事課の業務となっている。そのため、研修委員会が検討を進める上で、人事課としての意向を反映させることと、委員会の意見をまとめることとのバランスが難しいと感じた。

また、現状の事務職員研修委員会の実施事項は「事務職員研修の実施案を策定し部長会に案を提出する。」という限定された活動範囲となっているため、研修全般の指針や教員との研修等、踏み込

んだ内容を検討するには至っていない。そのため、事務職員研修委員会で何をどこまで決定できるのかという戸惑いがあった。

(2) アンケート調査

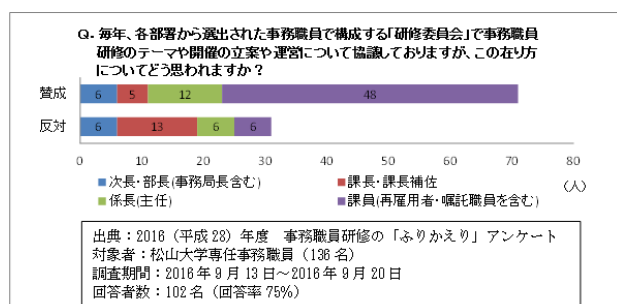
本プロジェクトでは主に次に述べる2つのアンケート結果を参照した。うち1つは本プロジェクトの一環として、独自に実施した。

1) 事務職員研修の「ふりかえり」アンケート

事務職員研修委員会が実施したアンケートである。例年事務職員研修後に学内イントラネットを通じて実施されるが、集計結果は事務職員研修委員会の報告書と共に公開される。

そのうち、事務職員研修委員会の在り方について問う設問があるが、69.6%が「賛成」と回答した(図表5)。

図表5 2016(平成28)年度 事務職員研修の「ふりかえり」アンケート



その理由として挙げられた主な意見では、「様々な部署の職員が集まって研修を提案することで、多様性が生まれる」「ボトムアップで意見が集約される」「事務職員の意識を高めることができる」等である。反対意見としては、「本来研修は人事課の仕事である」「研修に方針・一貫性がない」「委員の負担が大きい」「研修を担う組織として研修委員会は脆弱である」等の意見が挙げられる。

ほとんどの職位において、賛成が反対を上回ったが、課長・課長補佐のみ、反対が賛成を上回った。課長・課長補佐の反対者の自由記述欄での意見を見ると、人事課以外の事務職員が研修に携わ

ることそのものに反対しているのではなく、現状の委員会の位置づけや構成に問題があるという意見が多数を占めた。特に、現在の体制では研修が単発のものとなっており、体系化されていないという点を危惧する声が複数見られた。

上記の結果より、現状のように人事課以外の事務職員が研修に参画する機会は何らかの形で継続させることが必要であると言える。そのため、現状の事務職員研修委員会の体制を見直す必要がある。

2) 職員の能力・資質の向上についてのアンケート

「職員の能力・資質の向上についてのアンケート」と題し、本プロジェクトにおいて独自に実施したアンケート調査である。事務職員研修委員会及び人事課の了解を得て、事務職員研修会の冒頭に趣旨を説明し無記名マークシート式で実施した(別紙参考資料1, 2)。設問については全国調査結果との比較のため、山本(2013)が行った調査と同じ設問の一部を含めると共に、本法人独自の設問も交えている。調査結果の概要については、「6. 考察」の「松山大学のSDに関する報告書」で詳述するが、設問は以下の5つのセクションで構成される。

- ・SDを含む能力開発に対する意識・実態について
- ・教職協働に対する意識・実態
- ・OJTについて
- ・Off-JTについて
- ・自己啓発による能力開発について

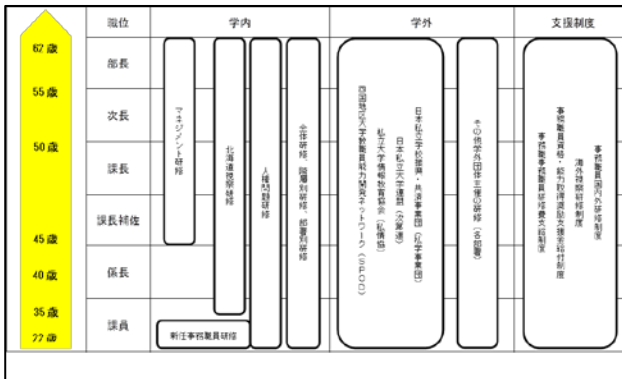
6. 考察

以上の結果を基にSDに関する新たな組織を提案するため、以下の通り成果物を作成の上、考察を行った。

(1) キャリアマップ

本来の意味でのキャリアマップとは若干異なるが、本学の研修体制の現状を職位の年齢構成と共に図示した(図表6)。各研修制度を調査したところ、学内においては、利用実績がないものがあったり、教員と職員の両方参加できる研修が少なかったりすることが分かった。

図表6 キャリアマップ

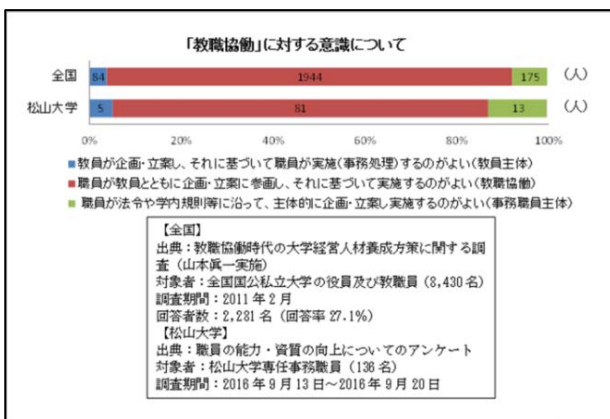


(2) 松山大学のSDに関する報告書

事務職員のSDに対する意識やニーズについて、前章で述べた「職員の能力・資質の向上についてのアンケート」の結果を報告書にまとめ、部長会に提出することとした(2017年2月以降提出予定)。以下、調査結果からの抜粋である。

1) 教職協働に対する意識について

図表7 教職協働に対する意識についてのアンケート



教職協働に関する設問については、81.8%が教

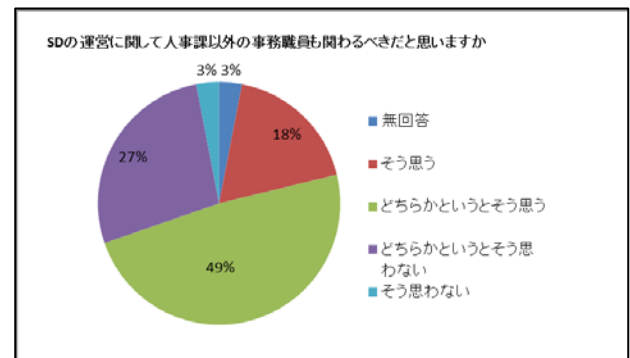
職協働は必要だと感じており、山本(2013)が実施した全国調査と同様に教職協働に関して肯定的傾向であることが判明した(図表7)。

2) SDに対する意識について

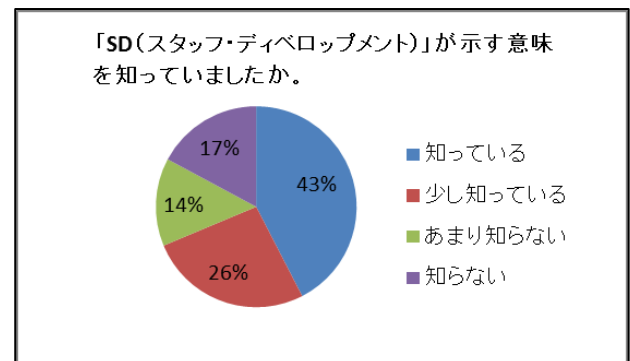
SDに関しては、「SDの運営に関して人事課以外の事務職員も関わるべきだと思いますか。」という問いに対し、「そう思う」「どちらかというと思う」を合わせると67%が人事課以外の事務職員がSDの運営に関わるべきと考えている(図表8)。

「SD(スタッフ・ディベロップメント)」という言葉を知っているか。という問いに対し、84%の人が「聞いたことがある」と回答しているが、一方で「SD(スタッフ・ディベロップメント)」が示す意味を知っていましたか。という問いに対して、「知っている」「少し知っている」という人は69%に留まることから、SDに対する共通認識を浸透させることが必要である(図表9)。

図表8 SDに対する意識についてのアンケート①



図表9 SDに対する意識についてのアンケート②



3) アンケート調査からの考察

以上の結果より、本法人の事務職員は教員と協働してSDに取り組む活動を必要としており、またその実行には人事課以外の事務職員が関わることも必要としていると言える。

(3) SD委員会の骨子の作成

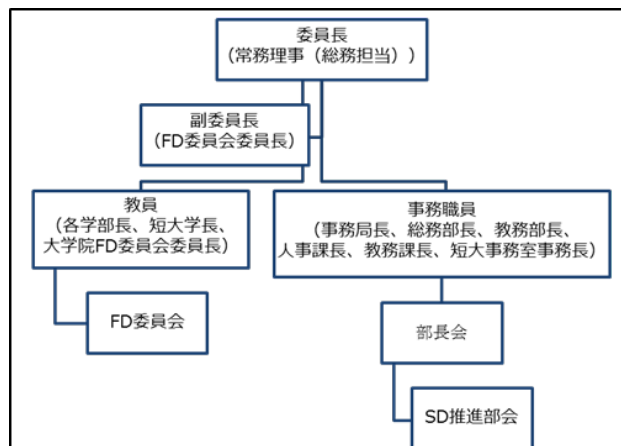
以上2点の内容を基に、SD委員会の骨子を作成した。

プロジェクト当初は事務職員のみを対象とする狭義でのSDを念頭に置いていたため、「事務職員研修委員会」を発展的解消し、新たな組織に再編することを検討したが、調査を進めるうちに単なる現委員会組織の再編のみでは大学設置基準の求めるSDに対して取り組むことは困難であると感じた。そのため、図表10の通り新たな組織として「SD委員会(仮称)」の骨子案を作成し、そのイメージを図示したのが、図表11である。

図表10 「SD委員会(仮称)」の骨子

目的
学校法人松山大学におけるスタッフ・ディベロップメント(以下「SD」という。)を推進する。
「職員」の定義
教育職員、事務職員
「SD」の定義
教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、職員(事務職員のほか、教授等の教員や学長等の大学執行部を含む。)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(大学設置基準第25条の3、大学院設置基準第14条の3、短期大学設置基準第35条の3に規定するものを除く。)の機会を設けることその必要な取組をいう。
審議事項
<ul style="list-style-type: none"> 職員の研修の実施方針・計画の策定 職員が大学等の運営に必要な知識・技能を身に付け、能力・資質を向上させるための研修内容 職員が大学等の運営に必要な知識・技能を身に付け、能力・資質を向上させるために必要な取組
委員の構成
<ul style="list-style-type: none"> 常務理事(総務担当、SD委員会委員長) 副学長(松山大学・松山短期大学FD委員会委員長、SD委員会副委員長) 各学部長 短期大学学長 松山大学大学院FD委員会委員長 事務局長 総務部長 教務部長 人事課長 教務課長 短大事務室事務長
※必要に応じて関係ある教職員の出席を求めることが出来る。
下部組織：SD推進部会(事務職員研修委員会を再編)
(1) 目的
SD委員会が策定する研修の実施方針・計画に従い、事務職員が大学等の運営に必要な知識・技能を身に付け、能力・資質を向上させるために必要な取組や研修内容について検討を行う。
(2) 委員の構成(残任規定有り)
<ul style="list-style-type: none"> 総務部長 人事課長 事務職員のうちから互選された者(選出母体は情報セキュリティ委員会に準ずる)
※必要に応じて関係ある教職員の出席を求めることが出来る。
任期
2年
事務所管
総務部人事課

図表11 「SD委員会(仮称)」の組織図



1) 目的

現在の事務職員研修委員会の目的は「事務職員研修(全体・階層別・部署別等)の望ましいあり方を検討し、実施案を策定し、部長会に具申すること」にあり、対象となる範囲が事務職員の研修に限定されているが、今後は従来の事務職員研修を含め、改正後の大学設置基準が求める「教授等の教員や学長等の大学執行部、技術職員等」を含むSDを推進することを目的とする。なお、本法人に設置する全ての学校(大学、大学院、短期大学)のSDを対象とする。

2) 「職員」「SD」の定義

「職員」とは全ての専任教職員・専任事務職員を対象とし、非常勤講師、事務補助職員・臨時職員(パート・アルバイト職員)、派遣職員、業務委託職員は除く。

「SD」とは改正後の大学設置基準が定める、「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」及びその必要な取組とする。

3) 審議事項

上記で定義されるSDについて審議し、必要な施策を決定する。

なお、その施策を実行する際は後述する下部組織が審議の上、具体策を実行することとする。

4) 委員の構成・任期

下部組織であるSD推進部会も含め、2年間とす

る。また、今回の大学設置基準改正に伴い、対象を事務職員に限定するのではなく、教員を含めることとなったため、事務職員のみで構成する組織では大学設置基準で求められる内容を審議することが難しい。そのため、本法人におけるSDについては改正後の大学設置基準改正における「職員」の定義と同様、事務職員のみではなく、事務職員と教員とが共に「能力及び資質の向上」に取り組むことができる基盤が必要である。

そこで、必要な指針を策定するためには、委員には狭義のSD、FDについてそれぞれ判断ができ、責任を持つ者が参加すべきと考えられる。

しかしながら、「2016（平成28）年度事務職員研修の「ふりかえり」アンケート（図表4）」では約70%の事務職員が、現在のように事務職員研修の運営に携わることが必要だと考えていることから、完全に役職者のみの組織としないことが必要である。そのため、SD委員会の下部に現事務職員研修委員会と同様、各部署から選出された人事課以外の事務職員を委員に加えた「SD推進部会」を置くこととする。なお、当部会の選出母体については学校法人松山大学情報セキュリティ委員会^{注9)}に準じて各部署から選出することとする。

教員・事務職員共に役職者を中心とした法人全体の方針を策定する委員会の下に現在の事務職員研修委員会を元に再編したSD推進部会を置くこととする。それにより、事務職員のみでは策定することが難しい教員も含めたSDの方針を上位組織である委員会が策定し、それに従い推進部会が活動するという構図（図表11）が出来上がる。その結果として、両組織のメリットを生かすことができる。さらに、本部会よりSD委員会に意見を上程することにより、現場の意見を取り入れることができる。

5) 下部組織（実行部隊）

SD委員会で決定された施策の実施について、狭義のSDについてはSD推進部会が、FDに関してはFD委員会が行うこととする。

任期についてはSD委員会委員と同様に2年とす

るが、部会については半数ずつを入れ替える形にし、前年度の活動内容を継承できるようにする。これは、2015年度事務職員研修委員会の報告書⁸⁾においても、「研修委員の任期は複数年とすることが望ましく、その負担は増えますが、単年度の任期よりも、長期的・継続的に研修テーマに取り組めるため、研修委員会としての成果も期待できます。」と述べられているが、実際に事務職員研修委員会の活動を経験して、単年度ごとに任命された委員では継続性のある内容を実施し、法人全体としての意思決定を行うことが難しいと感じられたからである。

7. おわりに

今回の当初の目標であった「SD委員会（仮称）の設置」については、前述の通り常務理事会において、SD委員会の設置等の体制整備及び実施計画の策定に向けて検討を開始することが決定されたため、今回のプロジェクトの第一段階は初期において達成された。先行して常務理事会がSD委員会の規程の制定についての審議を開始することとなったため、「議論するためのベースとなる提案」という形に至らなかったが（本提案内容は2017年2月以降に報告予定である）今後のSDの検討を始める上で、本レポートや今回の成果物であるアンケート調査結果等をまとめた「松山大学のSDに関する報告書」等が、今後のSDの議論を開始する上で、少しでも有意義な情報となり、追い風となることを願っている。

また、本プロジェクトを通じて、チームで業務を遂行し、目標を達成することの難しさを学ぶと共に、様々な部署の人と接し、意見を聞く良い機会となった。筆者の所属する経営企画部経営企画課は学校法人松山大学組織規程によりその業務の1つを「本法人及び学校の運営に必要な政策の企画、立案、調査に関すること。」とされていること

から、今回得た経験が無駄にすることなく、法人運営の業務に携わっていきたい。

謝辞

次世代リーダー養成ゼミナール及び本プロジェクトに臨むにあたり、快く送り出してくださった職場の上司、ご協力いただいた同僚のみなさまに感謝します。作業を進める中で、「こんな資料もあるよ」「大変だと思うけど、頑張っ」といった温かい言葉に勇気づけられ、前進しようという励みとなりました。また、業務としては取り扱われない本プロジェクトへの協力に対し快諾をくださったプロジェクトメンバーのみなさまにもこの場をお借りして感謝申し上げます。

最後に、指導をくださった丸山智子先生始め、SPODの講師の先生方、共に批評し合い励み合った次世代リーダー養成ゼミナール6期生の仲間たちに感謝の意を表します。

注

1) スタッフ・ディベロップメント (SD)

文部科学省の定義では、「事務職員や技術職員など職員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組を指す。」とされていたが、2017年4月1日の大学設置基準の改正では、事務職員に加え、「教授等の教員や学長等の大学執行部、技術職員等」も「職員」の定義に加わることとなった。

2) 大学設置基準

本法人には大学、大学院、短期大学が設置されているため、本来であれば、各学校の設置基準について触れるべきであるが、本法人の主たる学校である大学の設置基準を中心に、議論を進めることとする。

3) ファカルティ・ディベロップメント (FD)

「大学設置基準」第25条の3（「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。」）に規定する活動

を指す。

4) 予算編成基本方針

常務理事会によって年度ごとに策定される、予算の編成方針である。各部署は本方針に従い予算の編成を行う。

5) 事務職員全体研修

専任事務職員（嘱託職員を含む）全員が同日（内容によっては複数日に分割）に参加する研修。例年8月、9月の学生の夏季休暇中に行われる。

6) キャリアマップ

厚生労働省のオフィシャルサイトによると、キャリアマップについては以下の通り紹介されている。「キャリアマップとは、職業能力評価基準で設定されているレベル1～4をもとに、該当業種の代表的な職種における能力開発の標準的な道筋を示したものです。キャリアマップでは、[1] キャリアの道筋と [2] 各レベルの習熟の目安となる標準年数が一目で分かるようになっています。キャリアマップは、従業員に対してキャリア形成の道筋を示すことによって、将来のキャリアに関する目標意識を高め、その実現に向けた具体的な行動を促すとともに、上司と部下との間のキャリア形成についてのコミュニケーションを活性化することで、効率的・効果的な技術・技能の習得を実現すること、つまり企業における「人材育成」への活用を主たる目的としています。」

7) 私立大学連盟（私大連）

私立大学連盟のオフィシャルサイトによると、私立大学連盟は「会員相互の協力によって、私立大学の権威と自由を保持し、大学の振興と向上を図り、学術文化の発展に貢献し、もって大学の使命達成に寄与することを目的とする」一般社団法人であり、2016年4月現在の加盟大学の数は、122大学（108法人）である。また、目的とする事業は以下の通りである。

1. 大学における研究、教育に関する相互援助並びに情報の交換
2. 大学の管理運営に関する調査研究
3. 大学の管理運営、研究・教育に関する会誌及び著書の出版
4. 大学の教職員並びに学生の福祉、厚生に必要な事

業

5. その他目的を達成するために必要な事業

年間を通じて単発や複数回に分けて実施される研修の運営を行っている、

8) 部長会

「学校法人松山大学部長会規程」により、「学校法人松山大学の経営及び業務につき必要に応じて審議・決定又は協議し、業務の公正かつ円滑な遂行に資すること」を目的とする会議。事実上、事務局の最高意思決定会議である。

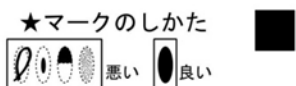
9) 学校法人松山大学情報セキュリティ委員会

情報セキュリティ管理体制を確立し、本法人の「情報資産」を保護することを目的とする委員会。当該目的の遂行に関わる部署の責任者（宛職）と共に、規定の選出母体（教員は各種委員会・学部等、事務職員は数部署ごとに1つの母体を構成）から互選された者を委員とする。

引用・参考文献

- 1) 中央教育審議会大学分科会（2014）「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」
- 2) 文部科学省高等教育局（2016）「大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について（通知）」
- 4) 山本眞学士課程教育の構築に向けて（答申）一（2013）
「大学経営人材の現状と課題」『高等教育研究叢書123』
- 5) 「キャリアマップについて」厚生労働省、
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/03.html>（2016.12.15）
- 6) 中央教育審議会（2008）「学士課程教育の構築に向けて（答申）」用語解説
- 7) 事務職員研修委員会（2016）「2016（平成28）年度事務職員研修の「ふりかえり」アンケート」集計結果
- 8) 事務職員研修委員会（2015）「2015（平成27）年度事務職員研修報告書」

参考資料1 職員の能力・資質の向上についてのアンケート (抜粋)



>>> 「職員の能力・資質向上についてのアンケート」 <<<

それぞれの質問ではまる項目を、鉛筆またはシャープペンシルで丁寧ににぬりつぶしてください。(全部で6ページあります)

- ① 氏名を記入する必要はありません。
- ② 提出の際、ホチキス留めを外す必要はありません。
- ③ 「1つだけ選んで答える」と「あてはまるものは全て選んで答える」ものがあります。
- ④ 選択肢以外の答えがある場合は、「その他」を選び、次の※の枠の中にその内容を書いてください。
- ⑤ ご不明な点がある場合は、ご遠慮なくご質問ください。

1. 基本情報について

- (1) 【1つだけ選ぶ】あなたの性別についてお知らせください。
 男性 女性
- (2) 【1つだけ選ぶ】あなたの職位についてお知らせください。
 部長 次長 課長級 課長補佐級 係長級
 課員級 嘱託職員 再雇用者
- (3) 【1つだけ選ぶ】現在の部署が何部署目となるかをお知らせください(名称変更のみで実際の異動がない場合や業務内容に変更が無い場合は異動なしとカウントしてください)。
 1部署目 2部署目 3部署目 4部署目 5部署目以上

2. SDを含む能力開発に対する意識・実態について

- (4) 【1つだけ選ぶ】「SD(スタッフ・ディベロップメント)」という言葉聞いたことがありますか。
 聞いたことがある 聞いたことがない
- (5) 【1つだけ選ぶ】「SD(スタッフ・ディベロップメント)」が示す意味を知っていましたか。
 知っている 少し知っている あまり知らない 知らない

【参考】

SD=事務職員や技術職員など職員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組

- (6) 【設問グループ】能力開発の必要性についてお伺いします。以下の各項目について、どれくらいあてはまると思うかをお答えください。(各項目、1つずつマーク)

		選択肢			
		とても必要である	必要である	必要でない	分からない
1	教員について(学部長等の役職者)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	教員について(役職者以外)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	事務職員について(課長補佐級以上)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	事務職員について(係長級以下)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- (7) 【1つだけ選ぶ】SDの運営に関して人事課以外の事務職員も関わるべきだと思いますか。
 そう思う どちらかというと思う どちらかというと思わない そう思わない

参考資料2 アンケート配布時の依頼文書

職員の能力・資質の向上についてのアンケートへの回答のお願い

経営企画部経営企画課 中村 詩乃

1. アンケートの趣旨について

このアンケートは、四国地区大学職員能力開発ネットワーク（SPOD）の研修である「次世代リーダー養成ゼミナール」における、経営企画課中村詩乃のプロジェクトの一環として実施されるものです。大学設置基準の改正に伴うSD（スタッフ・ディベロップメント）義務化への対応も踏まえ、松山大学・松山短期大学における職員の能力・資質の向上について、調査・企画を行うために情報収集することを趣旨としております。回答内容は個人が特定されない形で集計されますので、みなさまの忌憚のないご意見をお寄せいただけますよう、何卒ご協力をよろしくお願い申し上げます。

【参考：SD（スタッフ・ディベロップメント）の義務化について】

「大学設置基準等の一部を改正する省令」（平成28年文部科学省令第18号）が平成28年3月31日に公布され、平成29年4月1日から施行されることとなりました。それにより、大学・大学院・短期大学・高等専門学校は、「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（スタッフ・ディベロップメント）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」が義務付けられることとなりました。なお、対象となる「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ます。

2. 提出方法について

研修当日に提出される場合は、研修会場に設置いたしますアンケート回収箱にご提出をお願いいたします。

後日提出される場合は、総務部受付に設置いたしますアンケート回収箱にご提出をお願いいたします（設置期間：9月13日（火）～20日（火）正午）。

以上

2 次世代リーダー養成ゼミナールの概要

次世代リーダー養成ゼミナール実施要項

1. 目的

将来、事務職員がトップリーダー（役員）や高等教育界のリーダーとして、大学等の経営を担うために必要な技能（実践力）・知識（理論）・態度を段階的に学び、「巻き込み力」を発揮する人材を養成する。

2. 到達目標

【知識（理論）】

大学等の経営に必要となる以下のことができる。

- ・高等教育に関する知識・理論（高等教育論、高等教育史、高等教育政策・行政、教育関係法、教育財政）を応用することができる。
- ・経営管理・戦略、財政管理・戦略、危機管理に関する知識・理論を応用することができる。
- ・リーダーシップに関する知識・理論を応用することができる。

【技能（実践力）】

上記の知識を利用して、大学等の大局的な運営に必要となる以下のことができる。

- ・情報収集・分析を行うことができる。
- ・企画策定・提案を行うことができる。
- ・判断を行うことができる。
- ・折衝・調整を行うことができる。
- ・後継者育成を行うことができる。

【態度】

- ・学生を中心とした教育活動に積極的に働きかけることができる。
- ・立場の違う構成員と協力して働くことができる。
- ・地域や高等教育界のニーズに応えることができる。
- ・リーダーとしてふさわしい言動をとることができる。

3. 開催日

平成27年度

- （第1回）平成27年 5月21日（木）～23日（土）（徳島大学）
- （第2回）平成27年 7月16日（木）～18日（土）（愛媛大学）
- （第3回）平成27年11月 5日（木）～ 7日（土）（高知大学）
- （第4回）平成28年 1月21日（木）～22日（金）（愛媛大学）

平成28年度

- （第1回）平成28年 5月26日（木）～28日（土）（愛媛大学）
- （第2回）平成28年 7月21日（木）～23日（土）（香川大学）
- （第3回）平成28年10月27日（木）～29日（土）（徳島大学）
- （第4回）平成29年 1月19日（木）～20日（金）（高知大学）

※次世代リーダー養成ゼミナールのプログラムは、2年間で2泊3日×8回実施する。
ただし、全体として必要時間数が確保される場合は、1泊2日とする場合がある。

4. 対象者

以下の条件を満たす者。

- ・40歳以下を原則とする。
- ・各機関の長が推薦する者。
- ・SPOD加盟校の職員。
- ・スタッフ・ポートフォリオを作成し、受講申し込み時に提出できる者。
※スタッフ・ポートフォリオ様式、記入例等を送付しますのでご参照ください。
- ・受講にあたっての抱負が明確であり、受講申込時に文書（400文字程度）で提出できる者。
- ・専門職養成プログラム（専門教育・共通教育）のレベルⅡを修了した者、または、それと同等の能力があると認められた者。

※各機関においては受講者を選抜する段階で、面接等を実施してください。

※2年間で修了要件である全日程の9割以上出席可能な人を推薦してください。

6. 募集人員

10名程度（各機関より複数受講を希望する場合は優先順位を付す）

7. 講師

中井 俊樹	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	教授
阿部 光伸	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師
仲道 雅輝	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師
清水 栄子	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師
丸山 智子	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	特任助教
小林 忠資	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	特任助教
吉田 一恵	愛媛大学教育学生支援部	部長

8. 修了要件

- ・全日程の9割以上出席。
- ・全ての課題（レポート、プレゼンテーション、ディスカッション、実践等）をこなし、合格すること。
- ・最終口頭試問で合格すること。
- ・全てのプログラムについてA～Dの4段階で評価し、総合判定A～Cの評価を得ること。

※修了後は、SPODのSD講師に登録すること。

9. 主催

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD）事務局

次世代リーダー養成ゼミナール概要

本ゼミナールは、「講義」「プロジェクト」「SD実践・演習」を3つの柱とし、2年間で8回、段階的・体系的・継続的に実施する。

〈目的〉 将来、事務職員がトップリーダー(経営者・管理者)として、大学等の経営を担うために必要な知識(理論)・技能(実践力)・態度を段階的に学び「巻き込み力」を発揮する人材を養成する。

	1回 (5月)	2回 (7月)	3回 (11月)	4回 (1月)	5回 (5月)	6回 (7月)	8月末 ~9月	7回 (10月)	8回 (1月)	
講義	【高等教育分野】 高等教育政策論 高等教育史 大学行政管理論(日米比較) 教育関係法規	【経営戦略分野】 高等教育戦略論 経営管理・戦略論 大学のガバナンスとマネジメント 高等教育IR SD論 人事政策論 教育財政管理・戦略論 危機管理実践	【人材育成分野】 リーダーシップ論 I リーダーシップ論 II 大学職員論 インストラクショナル・デザイン概論 メンター入門	この中から2年間で14科目受講						
プロジェクト	プロジェクトマネジメント	※プロジェクト実践 I (課題設定)	※プロジェクト実践 I (課題設定)	プロジェクト実践 IV (ゼミ指導)	プロジェクト実践 II (進捗)	プロジェクト実践 IV (ゼミ指導)	プロジェクト終了(9月)	プロジェクト実践 IV (ゼミ指導)	プロジェクト実践 III (修了)	
SD実践・演習	※メンタリング実践 I インストラクション・スキル I	インストラクション・スキル II	※メンタリング実践 II	プロジェクト実践 IV (ゼミ指導)	※メンタリング実践 I ※事前レクチャールーム構築	※SD実践 II (模擬講義) SD実践 I (プログラム構築)	SPODフォーラム 本番	※メンタリング実践 II SD実践 IV (トツプリーダーとの対談) SD実践 III (振り返り)	インストラクション・スキル III ※ブラッシュアップ ロジカルシンキング	
課題	■第1回までの課題 ・講義レポート(2) ・大学改革12項目レポート(3分) ・自大学プレゼン(3分) つ考えプレゼン準備(5分) ・SP更新	■第3回までの課題 ・講義レポート(2) ・プロジェクトの決定・憲章作成 ・プロジェクト決定発表(5分)	■第4回までの課題 ・講義レポート(2) ・プロジェクト実施計画書作成(IDの講義レポートに置換) ・SPODフォーラムプログラム検討 ・SP更新	■第5回までの課題 ・講義レポート(1) ・プロジェクト進捗報告作成 ・プロジェクト進捗発表	■第6回までの課題 ・講義レポート(1) ・プロジェクト進捗報告作成 ・SPODフォーラム模擬講義準備	■第7回までの課題 ・講義レポート(2) ・プロジェクト報告書作成 ・トツプリーダーとの対談の事前準備	SPODフォーラム 本番	■第8回までの課題 ・講義レポート(2) ・プロジェクト実践レポート作成 ・トツプリーダー準備 ・講師ができるシラバス提出	■終了後提出物 ・プロジェクト実践レポート修正 ・シラバス更新 ・SP更新	

科目名	講師	単位	開講年度		研修の目的 (この授業科目の存在意義を記入)	授業の到達目標 (この授業科目の修習後に到達すべき目標を、主たる主題にして、行動動向を用いて簡潔に記入)	到達目標達成のために、重要な事項											
			1年目	2年目			基礎					高度						
							1. 高等教育	2. 管理職、戦略、財政管理、危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 協働	11. 地域や高等教育界との連携	12. リーダーとして
人材育成分野	13	阿部	1	0	自分のリーダーシップ・スタイルを分析し、部下を成長させるための組織が成長を上げるための方策について学ぶ。 リーダーシップの重要性を認識し、リーダーとして持つべき意識・取るべき行動を説明することができる。	1) リーダーシップの意義から、期待されている役割を説明することができる。 2) リーダーとしてのメンバへの影響力について説明することができる。 3) リーダーとして持つべき意識・取るべき行動を説明することができる。	◎	△	△	△	△	△	△	△	△	△	○	
	14	丸山	1	0	リーダーシップが互いに良い影響を生み出す。その組織効果によってチーム力が生まれることを学ぶ。 「事務職員から大学職員へ」の発展と業務改革の進め方について説明することができる。	1) リーダーとメンバーの両者の立場を理解し、お互いの役割を説明することができる。 2) 目標を達成できるチーム作り方を説明することができる。	◎	△	△	△	△	△	△	△	△	△	○	
	15	阿部	2	0	「事務職員から大学職員へ」の発展と業務改革の進め方について説明することができる。	1) これからの大学職員に求められる能力を説明することができる。 2) 業務改革の進め方について説明することができる。	◎	△	△	△	△	△	△	△	△	△	○	
	16	仲道	2	0	インストラクショナルデザイン(ID)の活用を用いて、自身の業務の効率化や課題解決に向けた方策を提出できるようにするために、IDの意義と活用方法を理解する。	1) インストラクショナルデザイン(ID)の意義と意義となる理論構成とその特徴が説明できる。 2) IDの方法論を用いた実践の計画が作成できる。 3) 実践の計画に基づいて、自らの実践上の課題を提示することができる。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	17	清水	1	0	メンターとなる職員(上司)が、メンタリングの必要性について理解する。 プロジェクトマネジメントの手法を理解し、プロジェクトにチームワークとして活用することを目標とする。	1) メンタリングについて説明できる。 2) メンターの役割を説明できる。 3) スタッフ・ポートフォリオ作成時のメンターの関わり方を説明できる。	◎	△	△	△	△	△	△	△	△	△	○	
	18	丸山	1	0	プロジェクトマネジメントの手法を理解し、プロジェクトにチームワークとして活用することを目標とする。	1) プロジェクト、プロジェクトマネジメントの特性について説明することができる。 2) プロジェクトを成功に導くためのプロセスと、実践のための手法を説明することができる。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	19	清水	1	0	プロジェクトマネジメントに関する先行事例・研究の検索・収集方法と、一定の論理的な手法に基づいて文章を組み立てるための手法を理解する。	1) 自身のプロジェクトのアウトラインを説明することができる。 2) 先行事例等の資料、論文を収集することができる。 3) 必要となる情報とつながる内容を掘り探しているレポートを書くことができる。	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	◎
	20	全講師	3	0	プロジェクトの企画立案、進捗管理、リスク管理の重要性について理解する。	1) プロジェクトの課題設定について、他者に説明することができる。 2) リーダーのプレゼンテーションに対してフィードバックを行うことができる。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	21	全講師	3	0	プロジェクトの進捗状況を報告することにより、振り返りを行うとともに、進行を妨げている課題、各チーム・メンバーの課題を見出せるようになる。	1) プロジェクトの計画と現状の差異を説明することができる。 2) 他者からのフィードバックを精査し、問題解決の方策を決定することができる。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	22	全講師	3	0	プロジェクトの企画立案、進捗管理、リスク管理の重要性について理解する。	1) プロジェクトの計画と現状の差異を説明することができる。 2) 他者からのフィードバックを精査し、問題解決の方策を決定することができる。	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	◎
	23	全講師	3	0	プロジェクトの実践 II、III の中で行われたフィードバックを振り返ると共に、フィードバックを改善するための具体的な行動計画、構想力、表現力を養う。	1) プロジェクトの計画と現状の差異を説明することができる。 2) 他者からのフィードバックを精査し、問題解決の方策を決定することができる。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	24	阿部	3	0	プレゼンテーション、研修講師等に必要な知識・技能、態度について学ぶ。	1) 自身のプレゼンテーションを改善するためのフィードバックを行うことができる。 2) 他者のプレゼンテーションを観察しフィードバックを行うことができる。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	25	阿部	2	0	SDプログラムにおける、シラバスの決定、プログラムの到達目標の設定、研修内容等について理解する。	1) シラバスの意義を説明することができる。 2) 到達目標を設定することができる。 3) 効果的が学習を促すシラバスをデザインすることができる。 4) プログラム概要を作成することができる。	◎	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	◎
	26	全講師	3	0	SPODフォーラムで担当するプログラムの企画、到達目標の設定、研修内容等について理解する。	1) SPOD-SD 講座となることである。 2) 受講対象者のニーズを調査することができる。 3) プログラムのシラバスについて、同期生と協議して作成することができる。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	27	全講師	3	0	SPODフォーラムで担当するプログラムの企画立案、到達目標の設定、研修内容等について理解する。	1) プログラムの問題点を指摘することができる。 2) プログラムを改善するためのフィードバックができる。	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	28	全講師	1	0	振り返りを通じ、次期生に対し適切な助言を行う。	1) 次期生に対し、適切な助言を行うことができる。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	29	仲道	3	0	大学のトップリーダーと対話の企画と実施を通して、大学経営・戦略手法や危機管理等について理解を深める。	1) トップリーダーとの対話を通して、実践的な経験・事例を知り、実践で求められる。実感を伴った経験を得ることができる。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
30	清水	2	0	メンタリング実践 I で作成したスタッフ・ポートフォリオのブラッシュアップに向けたメンタリングを実施する。	1) スタッフ・ポートフォリオ作成時のメンターの関わり方を説明できる。 2) スタッフ・ポートフォリオ作成時の関わり方を説明できる。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
31	清水	2	0	メンタリング実践 II で作成したスタッフ・ポートフォリオのブラッシュアップに向けたメンタリングを実施する。	1) スタッフ・ポートフォリオ作成時のメンターの関わり方を説明できる。 2) スタッフ・ポートフォリオ作成時の関わり方を説明できる。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
32	丸山	1	0	発表された課題について、異なる視点から理解し、新たな意図・立場に分かれ議論する。	1) チームに対する自分の意見を述べることができる。 2) 情報を提示し整理することができる。 3) 論理的に意見を述べることができる。	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	
33	丸山	1	0	大学職員の業務に生じている変化、慣習を批判的に検討し、必要とされる思考力としてのロジカル・シンキングを理解し、自らの業務に適用する力を身につける。	1) 論理的思考とは何かを説明することができる。 2) 論理を構造化するスキルを理解し、自らの業務に適用する力を身につける。 3) 論理的構造化のポイントを挙げるることができる。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	

プロジェクト実践ジャーナル執筆要領

1. 投稿要件 下記の全ての要件を満たす者

- (1) 修了プロジェクトに係るプログラムを全て修了した者
 - (2) 最終口頭試問に合格した者
 - (3) 修了プロジェクト実践レポートについて、指導講師から投稿認定を受けた者
- ※修了プロジェクトに係るプログラムとは、「修了プロジェクト課題設定プレゼンテーション」、「修了プロジェクト実践レポートの書き方」、「修了プロジェクト企画進捗状況プレゼンテーション」、「修了プロジェクト発表」をいう。

2. 執筆要領

(1) 基本事項

1. パソコン (Microsoft-Word) を使用し、A4 版用紙で表紙、表、図、写真等を除き、1 段 24 字×45 行の 2 段組で 4 ページを目安とし、総ページ数 (表紙、表、図、写真等を入れて) 14 ページ以内とする。

(2) 原稿書式

1. A4 版用紙を使用し、左 20mm、右 20mm、上 20mm、下 20mm を余白とする。図・表・写真の挿入 (割付) や頁下部に脚注を入れる場合もこの余白を確保する。
2. 文章は、横書き 24 字×45 行、印字サイズ 10.5 ポイント、MS 明朝のフォントで作成する。図・表・写真を用いる場合は、文中の挿入箇所へ割り付けた原稿を作成して提出する。
3. 句読点は「,。」を用いる。
4. 文体は「である」調、文字は専門的な用語や引用などを除いて現代仮名遣いとし、常用漢字を用いる。
5. 数字は原則として半角にするが、見出しの表題番号や、1 桁の数字、小数点、3 桁ごとのコロン、分数・計算式・統計検定・記号などの場合、読みやすくするために全角入力を使い分けたり、半角空白スペースを挿入してもよい。数字フォントの選択を含めて投稿原稿の中で統一した用法にする。
6. 英字は原則として半角入力するが、前記 5 と同じく必要に応じて全角入力の使い分けや、半角空白スペースを挿入してもよい。英字フォントの選択や、大文字・小文字の使い分け、あるいは単語や英文 (行頭スペースの空け方を含む) の行末調整方法を含めて、読みやすさを旨として投稿原稿の中で統一した用法にする。

(3) 表紙の作成要領

1. 表紙は、A4版用紙を使用し、左30mm、右30mm、上35mm、下30mmを余白とし、42字×36行の設定で次の事項を記載する。
2. 1行目に平成〇〇年度「次世代リーダー養成ゼミナール」、3行目に「修了プロジェクト実践レポート」と記載してセンタリングする。(16ポイント・明朝)
3. 5行目にタイトルを記載してセンタリングする。タイトルが2行以上になる場合は適当な文節で改行して2行目以降もセンタリングする。(22ポイント・明朝)
4. 副題を付ける場合、タイトルの次行に、副題の前後に「-」を付けて記載しセンタリングする。(16ポイント・明朝)
5. タイトル及び副題から2行空けて、左詰で「レポート要旨」と記載し、次行から400字以内で記述する。(10.5ポイント・明朝)
6. 所属・氏名は、レポート要旨から2行空けて、所属(大学名・所属等)と氏名(姓と名の間を1行空ける)を記載し、右詰めする。(12ポイント・明朝)
7. 表紙裏面には、1行目にタイトルを記載し、2行空けて「目次」と記載し、次行より目次を記載する。(10.5ポイント・明朝)

(4) 構成(レイアウト)

1. レポートの原稿の構成は、本文(はじめに、背景、目的、方法、結果、考察、結語)、謝辞、注(付ける場合)、引用・参考文献の順とする。
2. 本文中の見出しは、以下のように統一する。
 - ・ 1. 2. 3. …「章」に相当(左詰め、全角12ポイント・明朝・強調)
 - ・ 章に相当する見出しの直下を1行空ける、章の終わりは2行空けて次章へ
 - ・ (1) (2) (3) …「節」に相当(左詰め、全角10.5ポイント・明朝・強調)
 - ・ 節に相当する見出しの直下は行を空けずに記述し、節の終わりは1行空けて次節へ
 - ・ 1) 2) 3) …「項」に相当(左詰め、全角10.5ポイント・明朝・強調)
 - ・ 項以下にも見出しを付ける場合は、a. b. c. や①②③とし、項以下の見出しの直下や終わりは行を空けずに記載し、上記のごとく節の終わりになる場合は1行、章の終わりになる場合は2行空ける。
3. 謝辞を付ける場合、本文の末尾の行を1行空けて「謝辞」の見出しを付ける。(左詰め、全角10.5ポイント・明朝・強調)「謝辞」の見出しの次行に、左端を1字空けて謝辞の本文を記述する。(全角10.5ポイント・明朝・明朝)
4. 上記3の謝辞の下を2行空けて「注」または「引用文献」等を記載する。記載方法は次々項(6)に拠る。

(5) 図・表・写真の挿入

1. 掲載する写真については、事前または事後に公表について了承を得る必要がある。

2. 図・表・写真を用いる場合は、本文に挿入して割り付け、別添でも提出する。図・表・写真は鮮明なものを用い、文脈上やむをえず文献・資料のコピーやネット等から取り込んだ不鮮明な図・表・写真を挿入する場合は出典を明記する。
3. 図・表・写真はそれぞれに通し番号とタイトルを付けて、「図表1. ○○○」と示す。
4. 図・表・写真を他の著作物等から引用する場合は、出典をタイトルの直下に明記する。必要に応じて原著者または著作権所有者からの使用許可を得ておくこと。

(6) 注および文献の表記方法

1. 「注」は原則としてレポート等の末尾（引用または参考文献等の前に）に一括して記入し、文中の該当箇所（右肩に1）2）3））のように通し番号を付ける。
2. 「注」を付ける場合、そのリストは、レポート末尾の「謝辞」の下を2行空けて、まず「注」の見出しを付ける。（左詰め・9ポイント・明朝・強調）
3. 「注」の見出し行の次行に、1）2）3）のように全角の見出し番号を付け、番号が2桁になる場合は数字だけ半角で記載する。（左詰め・9ポイント・明朝）
4. 文献は、「謝辞」から2行空けて記載する。「注」を付ける場合は「注」から1行空けて記載する。文献は、原則として「引用・参考文献」とする。
5. 「引用・参考文献」の見出しを付ける。（左詰め・9ポイント・明朝・強調）
6. 「引用・参考文献」の見出しの次行に、1）2）3）のように全角の見出し番号を付け、番号が2桁になる場合は数字だけ半角で記載する。（左詰め・9ポイント・明朝）
7. 「引用・参考文献」の配列は本文の論旨展開順とし、本文の引用箇所には著者名・年を括弧書きで記載する。
8. 「引用・参考文献」の記載方法については、参考資料1を参考にすること。

3. 提出要領

提出する原稿は、電子媒体とする。

4. 提出方法

提出期限：2月20日（月）

5. 提出先

SPOD 事務局（spod@stu.ehime-u.ac.jp）

4 次世代リーダー養成ゼミナール 活動報告（6期生）

1年目（平成27年度）

【第1回 会場：徳島大学】

5月21日（木）

1. 開講式，決意表明

講師陣，5期生，6期生が初めて一堂に会しての開講式。阿部先生からゼミナールを受講する姿勢等について訓示がありました。訓示とともに我々の決意表明の仕方について数多くのダメ出しもいただきました。TPOって大事。

1. 決意表明



2. リーダーシップ論 I

～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～

これまで漠然としていたリーダー像。それがこれから目指すべきリーダー像の輪郭が見え始めました。議論の末，リーダーには信頼と愛情が必要であるとの結論に至りました。

3. メンタリング実践 I

我々6期生1人のメンティー対して，5期生2人のメンターで行った初めてのメンタリング。自分自身が気付いていなかったことが5期生により引き出されたはず。しかし雑談が大半だったとの声も聞こえてきたり。

情報交換会（歓迎会）

おまけ：情報交換会（歓迎会）

5期生が我々の歓迎会を開催してくださいました。しかしここでも多くのダメ出しをいただき心休まらず。そういえばニックネームは定着しなかったなあ。



5月22日（金）

4. 高等教育政策論

～講師：桜美林大学 山本眞一 教授～

1990年代以降の大学改革の一連の流れと今を取り巻く大学環境について講義いただきました。これからの大学の在り方について考えるきっかけとなりました。膨大な量の知識がインプットされましたが，アウトプットのための13本のレポートは聞きしに勝る難題でした。

4. 高等教育政策論



5. プロジェクトマネジメント

～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

プロジェクトの立ち上げから終結に至るまでのプロセスを学びました。特に WBS 手法はプロジェクトだけではなく、日々の業務にも使える手段でした。

5月23日(土)

6. 大学のガバナンスとマネジメント

～講師 前九州共立大学 船戸高樹 教授～

アメリカの大学をモデルに日本の大学が抱えている諸課題を講義していただきました。欧米諸国から多くのカタカナ語（アクティブ・ラーニング、IR等）が入ってきていますが、「その言葉が生まれた背景を考える必要がある」とのお言葉をいただきました。

7. インストラクション・スキル I

(6期生による自大学プレゼン)

PPTを使った初めてのプレゼン。講師陣や5期生からたくさんアドバイスをいただきました。プレゼンでは「聞き手に何をプレゼントしたいのか」がとても重要。

7. インストラクション・スキル I



【第2回 会場：愛媛大学】

7月16日(木)

8. 5期生によるSD実践II(模擬講義)

夏のSPODフォーラムに向けて5期生が一丸となって進めてきた講義を受講しました。とても練られた講義であつという間に終了しました。しかし講義後の振り返りでは講師陣から圧倒的なダメ出し。この状態で本番は大丈夫なのか？

【後日談】8月の本番。短期間でブラッシュアップされた講義は素晴らしいものでした。全プログラム中、受講者満足度第1位という快挙も当然の事。しかしそれが我々の大きなプレッシャーに。。。

8. 5期生によるSD実践II(模擬講義)



おまけ：情報交換会

6期生が初めて主催した情報交換会でした。台風が上陸する恐れがあり、てんやわんやとなった情報交換会でした。

情報交換会



7月17日（金）

9. 6期生によるプロジェクト実践Ⅰ（課題設定）

自大学で解決すべき問題、伸長・発展させるべき取組等を3案企図して発表しました。最終的に実践したプロジェクトと異なるプレゼンをした者もちらほら。改めて考えてみて自大学には解決すべき問題がたくさんあるのだなあと考えさせられました。

10. 経営管理・戦略論

～講師：追手門学院大学 秦敬治 副学長～

名前をよく耳にした秦先生が我々の前に初登場。その活力は大きな刺激に。理念の重要性と理念に基づいた目標、そして目標を達成するための戦略について学びました。

10. 経営管理・戦略論



7月18日（土）

11. 高等教育 IR

～講師：愛媛大学 中井俊樹 教授～

「IR ってなに？」から始まりました。たくさんあるデータをいかに有効な情報に変換し、その情報を活用するか学びました。授業中に少し上映したブラッド・ピット主演の映画、『MONEYBALL』はレンタルして続きを見ました。

12. インストラクション・スキルⅡ（プログラム設計法）

～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～

SPOD フォーラムの準備を徐々に始めるための第一歩。納得が得られるプログラムの作成方法を学びました。受講したことを実践することが、こんなに大変なこととはこの時は想像もしませんでした。

12. インストラクション・スキルⅡ



【第3回 会場：高知大学】

11月5日（木）

13. 6期生によるプロジェクト実践Ⅰ

6期生がこれから進めていくプロジェクトを決定しました。自分は何を目的としてこのプロジェクトに決めたのか。プレゼンへの意見を聞いて少しずつ進め方が見えてきました。

13. 6期生によるプロジェクト実践Ⅰ



11月6日(金)

14. インストラクショナル・デザイン概論

～講師：愛媛大学 仲道雅輝 講師～

私たちが進めていくプロジェクトの具体的なシステム的アプローチを学びました。インストラクショナル・デザインとは、「KKD(勘, 経験, 度胸)」ではなく、「設計する」ことが大切だと学びました。「KKD」も時には必要かもしれませんが・・・

15. メンタリング実践Ⅱ

～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～

5期生による6期生のメンタリング。2回目は、前回よりも深いところの意識が5期生により「見える化」されたと思います。気付かなかった自分が少し発見できたかもしれません。

16. SD論

～講師：京都外国語大学 山崎その氏～

「学びとは？」改めて考えさせられました。『ギルドの左足の靴』にならないよう、私たちは学びを実践につなげることを学びました。



11月7日(土)

17. 危機管理実践

～講師：愛媛大学 吉田一恵 部長～

他大学等で起こった学生の事件・事故等は、常に自大学等でも起こりうるという予測をし、防止策・事前の対応策を講じることを検討しました。自大学等と地域機関等との連携も大切です。

【第4回 会場：愛媛大学】

1月21日(木)

18. プロジェクト実践Ⅲ(修了)

5期生によるプロジェクトプレゼン。5期生の集大成を拝見させていただき、私たち6期生の1年後はこうありたいとしみじみ思いました。

1月22日(金)

19. メンター入門

～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

来年度から私たちが7期生のメンターになるという覚悟をわずかながら実感しました。メンタリングをしてみると、意外に自分自身のことが見えてきたのは、私だけでしょうか。



20. ディベート演習

20. ディベート演習

～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

相手に理解・納得してもらうために、客観的な証拠資料に基づきディベートを行うことを学びました。その後の演習では、活発なディベートが行われました。



21. SD 実践 I

～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

いよいよ私たち6期生もフォーラム講義実施に向け、始動しました。この時はまだまだ先のことと考えており、どんな事態になるのか、知る由もありませんでした。

22. 修了式

5期生の方々とこのゼミはこれで終わりかと思うととても寂しくなりました。5期生のみなさま、これからの益々の活躍を期待しております。

おめでとうございます！

22. 修了式



2年目（平成28年度）

【第1回 会場：愛媛大学】

5月26日（木）

23. 開講式

講師陣、6期生そして新しく7期生が初めて一堂に会しての開講式。7期生は7名全員個性的で優秀そうです。私たち6期生もうかうかしてられません。気合いの入った7期生の姿を見て、私たちも気持ちが引き締まりました。

24. SD 実践 I（プログラム構築）

～講師：愛媛大学 仲道正輝 講師・清水栄子 講師・丸山智子 特任助教・吉田一恵 部長～

夏のSPODフォーラムに向けての準備です。グループウェアやハンガアウトを駆使し、意思疎通をはかってきたはずなのに、講師の先生からの厳しい指摘を受けて大幅にやり直すことに。没になったアイデアの数々が今となっては懐かしい。

24. SD実践 I（プログラム構築）



25. メンタリング実践 I

25. メンタリング実践 I

～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

7期生のメンタリングを行いました。雑談にならないように気をつけつつ、メンティー自身が気づいていないことを掘り起こして、気づかせてあげる。メンタリングって難しい。



5月27日（金）

26. SD 実践 II（模擬講義）マイクロティーチング / SD 実践 I（プログラム構築）

～講師：愛媛大学 清水栄子 講師・丸山智子 特任助教・吉田一恵 部長～

夏の SPOD フォーラムに向けての準備です。昨年の5期生と較べて、授業準備を多めにとったプログラムになっているそうです。でも、昨年を経験していない私たちにとって準備期間はいくらあっても足りないように感じました。組み上げては、崩され、組み上げては崩されるという繰り返し。やばい！

5月28日（土）

27. 大学行政管理論（日米比較）

～講師：山梨学院大学 船戸高樹 顧問～

船戸高樹先生の講義は、ゼミナールでは2回目です。先生のお話は大変ユーモアにあふれ楽しくて、大好きです。AIに関する話題も提供していただきました。10年先の働き方を知る人は誰もいないでしょうが、それを見据え、準備し、変化し続けていくことは重要だと感じました。

情報交換会（歓迎会）



おまけ：情報交換会（歓迎会）@ル・ルパ

7期生が初参加しました。場所は松山大学に新しくオープンしたレストランで行いました。

【第2回 会場：香川大学】

7月21日（木）

28. SD 実践 I（プログラム構築）

～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

SPOD フォーラムの準備です。全体の構成がちぐはぐで、起承転結やスムーズさがなかなか見いだせません。やりたいこととやらなければいけないことが整理できておらず、苦しい時期でした。

29. 6期生によるSD実践Ⅱ（模擬講義）

～講師：愛媛大学 清水栄子 講師・丸山智子
特任助教・吉田一恵 部長～

模擬講義を実施しました。ちょうど1年前に5期生が一丸となって披露された、あの講義です。出来具合はともかく、6期生なりにできることを最後までやりきろうと心に決めてがんばりました。

7月22日（金）

30. 7期生によるプロジェクト実践Ⅰ（課題設定）

～講師：愛媛大学 清水栄子 講師・丸山智子
特任助教・吉田一恵 部長～

7期生が自大学で解決すべき問題、伸長・発展させるべき取組等を3案企図して発表しました。ちょうど1年前を思い出します。一生懸命考えて、発表して、ダメ出しをくらう。つらいゼミの日々。しかし、プロジェクトで自分がやりたいことが1つに定まり、目標を達成するためにあらゆることを思案することは、つらく、しんどいけどおもしろい。次世代ゼミの醍醐味でもあります。

31. 高等教育史

～講師：九州大学 大津正知 専門員～

まさか中世ヨーロッパから講義が始まるとは……。難しい内容でしたが懸命に理解しようと講義に向き合いました。歴史を覚えるだけでなく、変遷してきた歴史に意味を見いだすことが重要だと気づきました。

7月23日（土）

32. 高等教育戦略論

～講師：追手門学院大学 池田輝政 教授～

「現場から俯瞰する」というある種矛盾していると思えるような方法で大学における「戦略」について学びました。実際に大学の戦略を立案している池田先生の考え方（俯瞰）を、私たち（現場）が記者会見法を通じて知ることができるダイナミックな講義でした。

29. 6期生によるSD実践Ⅱ（模擬講義）



30. 7期生によるプロジェクト実践Ⅰ



31. 高等教育史



32. 高等教育政策論



33. 研究法概論

～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

1年近く自身が取り組んできたプロジェクトをレポートにまとめる時期となり、レポートの作法を具体的に教示していただきました。研究論文を目にする機会はありますが、いざ取り組んでみると、様々なルールに四苦八苦でした。

8月24日（水）

34. SPOD フォーラム「始めよう、仕事の整理と協働」

～講師：次世代リーダー養成ゼミナール6期生～

この日のために、メンバーと話し合い、意見を交わし合い、一体どのくらいの時間を共（友）に過ごしたのだろうか。一つのを自分一人ではなく、仲間と作り上げていく喜びは何にも代えがたい時期であったと今になって思う。。その時は目の前のことに追われ、気づいていないけど。さあ、本番だ！

当日はエアコンのトラブルに見舞われながらもなんとか最後までやりきることができました！酷暑の中、私たちの拙い講義に最後までお付き合いくださった受講生のみなさま、事務局の方々そして次世代ゼミの先輩方や7期生のみなさんには感謝の言葉しかありません。ありがとうございました。

34. SPOD フォーラム



【第3回 会場：徳島大学】

10月27日（木）

35. 7期生によるプロジェクト実践Ⅰ（課題設定）

7期生のプロジェクト課題が決定されました。プロジェクトはとにかくスタートが肝心だという自身の経験から、7期生のプレゼン発表に対して6期生もできる限りのアドバイスを添えました。

36. SD 実践Ⅲ（ふりかえり）

～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

講師を務めた SPOD フォーラムの発表までの過程をふりかえり、7期生にプログラム構成のエッセンスを引き継ぎました。私たちのふりかえりを生かして、来年のフォーラムではよりよいプログラムが実施されることを願っています。それにしてもバーベキューはおいしかったなあ～

10月28日(金)

37. リーダーシップ論Ⅱ

～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

フォロワーがついていきやすいリーダー像について、南大阪地域大学コンソーシアムの方々も交え、普段のゼミ以上に意見のやりとりが活発に行われました。

37. リーダーシップ論Ⅱ



38. メンタリング実践Ⅱ

～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

7期生へのメンタリング。二度目ともなると、何気ない会話を広げてメンタリングにつなげることができるようになったようで、少し成長を感じました。

39. SD 実践Ⅳ (トップリーダーとの対談)

～講師：愛媛大学 仲道雅輝 講師～

トップリーダーとの対談を成功させるべく秘密裡に下準備を行い、対談に臨みました。しかし、諸事情から直前に予定変更があり、なかなか臨機応変な対応ができなかったことが印象に残っています。

39. SD実践Ⅳ (トップリーダーとの対談)



おまけ：情報交換会

夜の対談は大学職員としてのあり方だけでなく、プライベートにもおよぶものとなりました。特に徳島大学小田総務部長による恋愛指南(「小田理論」)は今後の人生においても必ずや役に立つことになるでしょう。

情報交換会



10月29日(土)

40. 人事政策論

～講師：梅光学院大学 各務正 副学長～

講義の冒頭で、各自が自由に人事政策を考えるとところからスタートしました。次世代ゼミの特徴である①自由に考える、②フィードバックを受ける、③ブラッシュアップをする の順番で展開するパターンです。

40. 人事政策論



【第4回 会場：高知大学】

1月19日（木）

41. 6期生によるプロジェクト実践Ⅲ（修了）

約1年間、自大学で取り組んできたプロジェクトの成果を発表しました。最後のプレゼンであることを思うと、やはり緊張しました。業務の中で自発的に課題に取り組むこと、そして継続することの難しさをあらためて実感しました。

1月20日（金）

42. インストラクション・スキル（シラバス）※ブラッシュアップ

～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

事前課題で作成した講師用シラバスについて、講師と6期生で意見を交換しました。

43. ロジカルシンキング

～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

問題解決や意志決定のために筋道立てて説明する方法を、具体的な事例（メール）を用いて練習しました。こつを掴んで、後はとにかく練習あるべし！

44. 最終口頭試問

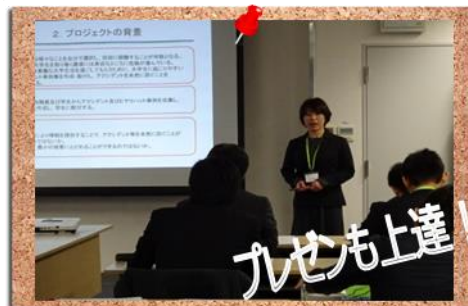
長い道のりでしたが、無事に全員合格することができました。しかしまだ、「次世代」のリーダーです。真のリーダーになるために、今後はゼミで学んだことを大いに生かして業務に励みたいと思います。

45. 次世代リーダー養成ゼミナールをふりかえって（発表）－6期生－

いよいよ次世代ゼミ6期生としての活動も終わりが近づいています。ここでは2年間のゼミナールを6期生の目線からふりかえりました。苦い思い出や苦悩、たまに訪れた嬉しいこと、予期せぬハプニング・・・、とにかく濃厚な2年間でした。

修了後は各大学でのソロ活動がメインとなりますが、乞うご期待。

41. 6期生によるプロジェクト実践Ⅲ（修了）



45. 次世代リーダー養成ゼミナールを振り返って



46. 修了式

厳かな雰囲気の中で執り行われました。1年前は自分がこの場所に立っていることが想像できませんでした。「おめでとう」と声を掛けられることがこんなにも嬉しいこととは思いませんでした。まだ少しゼミの緊張感が残る中、修了証書を掲げ記念写真をぱしゃり。

業務の都合で先に帰ります

46. 修了式



47. 修了パーティ

修了式とは打って変わって、和やかなムードの中で修了パーティが開催されました。笑いに包まれた温もりのある修了式となり、これまでの苦労が報われたように感じるひとときとなりました。と同時に、本当にいろいろな方に支えられて修了できたゼミナールであることも実感しました。この場を借りて感謝申し上げます。ありがとうございました。

47. 修了パーティ



次世代リーダー養成ゼミナールを受講して～6期生より～

今振り返ると、長いようで長かった2年間でした。時々もう一度同じことができるのかと考えたりしますが、思考が停止します(笑)。しかし、この2年間で学んだことは、必ずや実になる日が来ると信じています。何よりもかけがえのない仲間と出会えたことは一番の財産でした。リーダーの塩田さん、大森さん、中村さん、下元さん、4人のメンバーには本当に感謝しています。ご指導くださった講師の先生方はじめ事務局の皆様、プロジェクトでご協力いただきました皆様、ありがとうございました。(愛媛大学 中塚俊郎)

次世代ゼミの2年間ではたくさんのことを学び、そして実践しました。ふりかえると、実践したことの多くは失敗だらけでしたが、失敗しなければ学べなかったことも数多くあったのではないかと感じています。私たちがゼミで学んだ技能・知識・態度は、凶らずもこれらの経験によって裏打ちされることとなりました。失敗を寛大に受け入れ、ご指導いただいた次世代ゼミの関係者のみなさまには大変感謝しています。今後はこの貴重な経験を糧にして、次のステップに進んでいきたいと思います。(香川大学 塩田英孝)

講義、課題、フォーラム等盛りだくさんで、常に何かに追われているような感じさえしましたが、今は何もないことが少し不安です。このゼミナールでは、普段経験しない濃密な時間を過ごすことができ、かけがえのない仲間を得ることができました。このゼミとは偶然の出会いでしたが、出会えて良かったと思えるものです。講師の先生方、事務局の皆様、そして快く送り出してくれた徳島大学の上司・係の皆様、本当にありがとうございました。(徳島大学 大森理佐)

長いようで短かった、あっという間の2年間でした。第1回ゼミ終了後は疲労困憊になり帰路に着いたことも今となっては良い思い出です。社会人になって十数年。ここまで濃密な時間を過ごしたことはなかったし、これからはきっとないと思います。この2年間はこれからの大学人としてだけでなく、社会人としても重要なことをたくさん学びました。たくさん種を植えてもらいました。これからはその種を花咲かせていきます。(高知大学 下元浩二)

活動報告を作成するにあたり、写真を見返していると、こんなにもたくさんことを学んできたのかと、この2年間の密度に改めて驚きました。手を抜いても抜かなくても、辛く厳しい2年間となるのなら、手を抜かずに茨の道を進もうと腹をくくった成果はきっといつか現れると信じています。2年間共に苦楽を共にした同期、ご指導いただいた講師の先生方、事務局の皆様、支えてくれた上司・同僚に感謝すると共に、多くの人たちと出会えた幸せを今実感しています。(松山大学 中村詩乃)

次世代リーダー養成ゼミナール担当教職員

中井 俊樹 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 副室長・教授

阿部 光伸 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 講師

仲道 雅輝 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 講師

清水 栄子 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 講師

丸山 智子 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 特任助教

小林 忠資 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 特任助教

吉田 一恵 愛媛大学教育学生支援部 部長

織田 隆司 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 副課長

濱元 悠子 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 チームリーダー

五貫 恵美 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 サブリーダー

八丈野 真子 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 課員

藤井 朋子 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 課員

次世代リーダー養成ゼミナール
プロジェクト実践ジャーナル

第6号

2017年3月 発行

発行 四国地区大学教職員能力開発ネットワーク
(愛媛大学教育学生支援部教育企画課)

〒790-8577 愛媛県松山市文京町3番

T E L 089-927-9154

F A X 089-927-8100

E-Mail spod@stu.ehime-u.ac.jp

ホームページ <http://www.spod.ehime-u.ac.jp/>
