

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4号

2015年3月

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク

(SPOD)

発行にあたって

SPOD 次世代リーダー養成ゼミナールは、今回、4期生9名を無事に輩出することができました。

本ゼミナールのプログラムは、高等教育に関する「講義と演習」、人材育成のための「SDプログラムの実施」、そして、自大学の構成員を巻き込んだ「修了プロジェクト」の3本柱から構成され多くの企図を含んでおります。

例えば、今日の高等教育機関には、ガバナンス改革やイノベーション創出力の強化が求められ、大学間のみならず大学内においても競争が当たり前の状況となりつつあります。本ゼミナールでは、この競争の原理を受講生間の切磋琢磨に置き換えるとともに、組織の枠を越えて協働するチーム力の醸成をプログラムに組み入れています。そして、このチーム力とチームの構築力が、本修了プロジェクトを遂行するために必要となる「巻き込み力」として発現し、結果と成果に結びついております。

また、2018年問題、高度化人材の育成やSDの義務化がキーワードとして取り上げられはじめたいま、大学職員には、今まで以上に大学経営を担うプロフェッショナルとして、環境の変化や地域・社会をも含んだステークホルダーのニーズを把握・分析し、意思決定や教育・研究に反映させるほか、イノベーションの創出に寄与することが求められています。

SPOD 次世代リーダー養成ゼミナールは、事務職員がトップリーダーとして大学等の経営を担うために必要な「理論」「実践力」「態度」を段階的に学び・修得する、140時間を超える総合研修プログラムです。

一般的に研修成果、特に研修受講による学習者や職場の業績向上度合いの評価には時間が掛かるといわれております。修了プロジェクトは、その学びの成果を可視化する企画・実施型のプログラムに位置づけるとともに、次世代のリーダーとしての志行を意識したものとなっております。

本ジャーナルは、この修了プロジェクトの実践報告を論文の形式にまとめたものとなっております。プロジェクトのみならず通底する学びをとおして受講者の変容を評価していただくと共に、関係する高等教育機関における人材育成の一助として活用いただければ幸いです。

最後に、受講生を送り出していただいた所属大学の皆様、運営や会場校となっていた協力大学の皆様、プログラム運営において陰日向に尽力していただいた事務局の皆様、最後まで熱心に指導いただいた講師の皆様に感謝を申し上げます。また、本ゼミナールを立ち上げ今期半ばまでゼミナール代表としてメッセージを贈り、次代の講師陣にバトンを渡していただいた秦敬治先生（現・追手門学院大学副学長）には讃仰の限りです。

そして、なによりも2年間（2泊3日全8回）の研修を終えた4期生に感謝と敬意を表するとともに今後の活躍を期待します。

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

阿部 光伸（愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室）

目次

発行にあたって

1 プロジェクト実践レポート

- (1) 大学職員に対する研修参加意欲の喚起と研修の効果検証についての考察
4期生・愛媛大学 大本 盛嗣 ……………7
 - (2) 監査機能強化は「内部監査協力者制度」の充実で図ることができるのか
4期生・愛媛大学 徳増 耕平 ……………23
 - (3) 香川大学職員のグローバル化とその方法についての考察
4期生・香川大学 古島 愛 ……………39
 - (4) 教学支援IR機能の構築に関する考察
ー公立大学の取り組みを通してー
4期生・高知工科大学 森 晃彦 ……………49
 - (5) 大学職員組織風土に関する一考察
ー高知工科大学職員組織のさらなる活性化をめざしてー
4期生・高知工科大学 島田 くみこ ……………63
 - (6) 大学病院における効果的なアートマネジメントの考察
ー市民ギャラリー活性化プロジェクトを通してー
4期生・徳島大学 西野 陽子 ……………83
 - (7) 大学の特徴と強みを活かした学生募集活動に関する実践と考察
ー四国大学における職職協働を題材にー
4期生・四国大学 平田 晋也 ……………99
 - (8) 連携のある事務組織構築のための活性化に向けた取り組み
ー業務内容の相互理解を通してー
4期生・聖カタリナ大学 和田 真佐子 ……115
 - (9) スポーツ応援による大学構成員の帰属意識醸成とエンロールメント・マネジメントへの展望
ー「四国インカレ応援バスツアー」の企画・実施を通してー
4期生・松山大学 一柳 慎太郎 ……………123
- 2 次世代リーダー養成ゼミナール講師を担って 追手門学院大学 副学長 秦 敬治 ……………139
- 3 SPOD事業の概要 ……………143
- 4 次世代リーダー養成ゼミナールの概要 ……………149
- (1) 実施要項
 - (2) カリキュラムマップ
 - (3) プロジェクト実践ジャーナル執筆要領
- 5 次世代リーダー養成ゼミナール活動報告（4期生） ……………161

1 プロジェクト実践レポート

平成 26 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

大学職員に対する研修参加意欲の喚起と 研修の効果検証についての考察

論文要旨

大学において、SD (Staff Development) の果たす役割が大きくなる中で、研修参加意欲の喚起や研修効果の検証不足などの研修に関する問題が顕在化してきている。

本実践では、この研修に関する問題を改善させるための手法について、次のとおり仮説を立てて、プロジェクトを実施し、考察を行い、潜在化している問題点と改善策をまとめ、その方法論を明らかにする。

- ①研修の目的や期待される効果をあらかじめ明確にすることで、大学職員に対して、業務遂行能力の向上に時間を投資する意識を持たせることができる。それによって、研修参加意欲を喚起させることができる。
- ②研修周知について、文書によるものだけではなく、プレゼンテーションを活用することで、大学職員に対して、研修効果を具体的にイメージさせることができる。それによって、研修意欲を喚起させることができる。
- ③持続可能な研修効果の検証方法を確立することで、研修効果を現場の OJT 等と関連させることができる。それによって、研修効果を職場内に波及させることができる。

愛媛大学総務部学長秘書室
大本 盛嗣

大学職員に対する研修参加意欲の喚起と研修の効果検証についての考察

目次

1. はじめに

- (1) 背景
- (2) 顕在化している問題点
 - 1) 研修参加意欲の喚起
 - 2) 研修効果の検証

2. 目的

3. 方法

- (1) 研修のシラバス化
- (2) SD カンファレンスの開催
- (3) 研修の効果検証ツール導入

4. 結果

- (1) シラバス
- (2) SD カンファレンス
- (3) 効果検証ツール

5. 考察

- (1) 仮説の検証
- (2) 研修参加意欲の喚起の改善
- (3) 研修効果の検証不足の改善

6. 今後の課題

大学職員に対する研修参加意欲の喚起と研修の効果検証についての考察

大本 盛嗣 (愛媛大学)

1. はじめに

(1) 背景

1990年代以降、政治・経済などの社会的背景によって大学改革が叫ばれている。そのなかでも、大学職員の能力を高めていくための取り組みである「SD (Staff Development)」が重要となってきている。その証左として、平成7年(1995年)の大学審議会答申「大学運営の円滑化について」では、教員組織と事務組織は車の両輪であって両者のパートナーシップが重要であると指摘している。また、平成20年(2008年)の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」では、大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化するなか、個々の大学職員の質を高める必要性が一層大きくなっていることを指摘している。

このように、SDの果たす役割が大きくなるなかで、愛媛大学(以下「本学」という。)においては、事務系職員人事・人材育成ビジョン(以下「人材育成ビジョン」という。)の策定、四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(以下「SPOD」という。)における体系的・段階的・持続的なSDプログラムの取組み、全事務系職員へのスタッフ・ポートフォリオ¹⁾の導入など、能力開発及び資質向上のための制度を整備してきた。特に、SPODが開発したSDプログラムを利用した研修では、職務や職階並びに意欲に応じて、大学職員が各種研修に参加してきた。

一方で、絶え間ない大学改革等に伴う業務の量的・質的拡大に比して職員数が漸減し、慢性的な労働力の不足をきたしている。そうした中、仕事の現場から離れて受講する研修に対して、職員間に参加意欲の隔たりが目立ってきている。本学の大学職員の研修参加状況を調査すると、過去3年間(平成23年~25年)で研修受講回数が通算して4回以上の大学職員の割合は、11.4%である一方、通算0回の割合は29.1%であり、通算1回の割合は、29.7%である。研修に対して意欲が高く、積極的に研修参加を希望する大学職員は一定程度存在する。しかし、その反面、何年も研修に参加しない大学職員が比較的多いのが現状である。

このことについては、長岡(2006)が「人材育成担当者は、現場のプレーヤーが抱えている学習ビジョン

を考慮せず、教育のみを進めようとすることがあり、両者の認識ギャップが、人材育成活動に対する不信感につながることが多い」と指摘しているように、人材育成部門(本学では総務部人事課)と現場の大学職員が、研修に対しての共通認識を持っていないことが大きな問題であると考えられる。

また、本学が平成24年2月に全事務系職員を対象に実施した人材育成ビジョンに関するアンケート結果では、研修効果に対する問題点が指摘されている。

これらの研修に関して顕在化している問題点をまとめると、次の2点に集約される。

(2) 顕在化している問題点

1) 研修参加意欲の喚起

大学職員の業務が多様化し、さらに、高度化・専門化が進むに伴って、必要な研修内容も多岐にわたっており、おのずと研修の数も増加している。実際に、SPODにおいては、新たな専門職養成プログラム(学務系:H23年、社会連携系:H24年、国際連携系:H25年)を開発している。今後、これらの研修プログラムは、ますます増加していくことが予想される。本学においては、これらの研修に係る大学職員への周知手法は、人事課からメールで各部局の総務担当者へ開催通知を送付し、所属職員に対する周知依頼をするのみである。この周知手法について、本学職員へのインタビュー調査を行った結果、「総務担当者からの研修開催通知は、メールを一応は確認するが、メールだけでは具体的なことは分からず、研修に参加しようという意欲は湧かない」といった意見が聞かれた。このように、研修の数が増えるに従って、研修開催通知のメールも増えてきているが、大学職員の研修参加意欲の喚起にはつながっていない。この研修参加意欲の喚起につながらない原因として、次の2点が挙げられる。

まず1点目は、研修開催通知の際に、職員に対して提示している内容の記載が乏しいことである。研修受講対象者に事前に提示する内容については、大学の講義における学生に対して事前に提示するシラバスと同様の機能がある。このシラバスの記載内容による学習意欲の変化について、門内(2006)は、「シラバスの記

載内容のうち、「授業のねらい」と「目標の提示」および「授業の設計」が学生の勉学意欲をかき立てることになる」と指摘している。一方、本学が職員に対して提示している研修内容は、主に①研修の目的、②対象者、③日程表といった概要のみである。この研修内容に係る記載の不十分さが、研修参加意欲が喚起されない原因として考えられる。

2点目は、研修内容の周知にあたり、学習意欲を駆り立て、受講した結果が具体的にイメージできないことである。この原因は、研修内容の周知が最も簡便な総務担当部署を介した文書による手法に頼っていることである。篠崎(2011)は、「学習者に対し、先行事例をその解釈を交えて提示(プレゼンテーション)することにより、自分の学習に対する取り組みの先にどのような結果が待っているのかをイメージさせることができ、学習者の学習意欲を駆り立て教育効果を向上させることができる」と指摘している。このように、大学職員に対して学習意欲を喚起させるためには、研修による成果などの先行事例を、具体的にイメージすることができるような研修内容の周知手法が必要である。

2) 研修効果の検証

人材育成ビジョンに関するアンケートでは、研修効果について、次のような意見があった。

- ・様々な研修がなされているが、研修効果の検証が出来ているか疑問。
- ・研修を受けた人が、職場へ戻った際に研修内容を他の職員へ還元するまでの仕組みができていない。やったらやりっぱなしなので、それが実のある研修だったのかどうかの判断もできない。

これらの意見に象徴されるように、研修を受けた者に対する効果検証の仕組みが存在していない。また、研修効果を、職場内、さらには大学全体に波及させる仕組みが本学には無い。

研修の効果を検証するモデルとして、広く利用されているのが、カークパトリックの4段階評価である(図1)。レベル1というのは反応、レベル2は学習、レベル3は行動変容、レベル4は、結果である。しかし、研修の効果を測定することは、非常に手間やコストがかかり、データを取るのが難しいものが多いため、かなりの労力が必要である。浅海(2005)は、「もっとも多くの企業が採用している研修効果の把握方法は、「受講者の感想・アンケート」(45.3%)であり、「論文・レポートなどの提出」(18.9%)がこれに続く。これらの方法によって測定できる研修の効果は、レベル

1、およびレベル2である。レベル3およびレベル4にはほぼ相当するものを実施している企業は8.1%にすぎない。」と指摘している。

本学においても、研修を受講した本人が自己点検をするのみであり、個人レベルの効果測定にとどまっている。レベル3およびレベル4の効果測定については、研修で学んだことが、OJTを通じて実際の仕事の成果に結実するように、組織的な支援が求められるが、なかなかそこまで至っていないのが現状である。

レベル1 反応(reaction)	研修受講者の満足度
レベル2 学習(learning)	受講者の知識理解度や学習到達度
レベル3 行動変容(behavior)	現場での行動変化
レベル4 結果(results)	組織の業績向上

図1 カークパトリックの4段階評価

2. 目的

上述した問題点の1つ目は、研修参加意欲の喚起、2つ目は、研修効果の検証不足である。研修参加意欲の喚起においては、大学教育におけるシラバスに関する先行研究はいくつかあるものの、社会人、特に大学職員の研修に応用できるかどうかまで言及しているものは無い。また、研修効果の検証不足においても、大学職員の研修制度に応用できるような有効な効果検証の手法は見つけられない。

そこで本実践では、これらの問題点を改善させるための手法について、次のとおり仮説を立ててプロジェクトを実施し、考察を行い、潜在化している問題点と改善策をまとめ、その方法論を明らかにする。

- ①研修の目的や期待される効果をあらかじめ明確にすることで、大学職員に対して、業務遂行能力の向上に時間を投資する意識を持たせることができる。それによって、研修参加意欲を喚起させることができる。
- ②研修周知について、文書によるものだけでなく、プレゼンテーションを活用することで、大学職員に対して、研修効果を具体的にイメージさせることができる。それによって、研修意欲を喚起させることができる。
- ③持続可能な研修効果の検証方法を確立することで、研修効果を現場のOJT等と関連させることがで

きる。それによって、研修効果を職場内に波及させることができる。

なお、本実践の全体概要図を以下に示す。(図2)

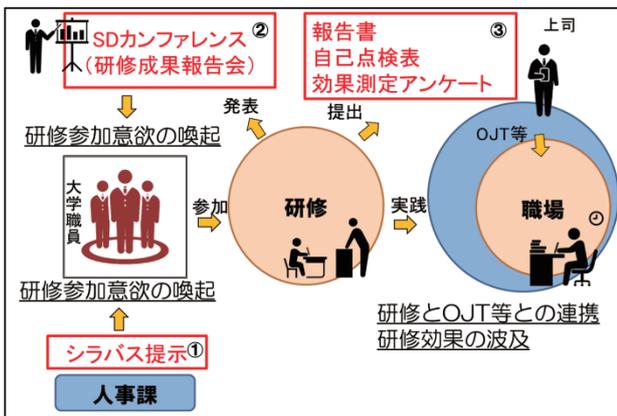


図2 全体概要図

3. 方法

本論文では、上述した仮説を検証するために、(1) 研修のシラバス化、(2)SD カンファレンス(研修成果報告会)の開催、(3)研修効果の検証ツールの導入、の3つのプロジェクトを実践するとともに、それぞれのプロジェクトに関して、アンケート調査を実施する。

このプロジェクトを企画した段階(平成25年度)で、筆者は人事課に所属しており、主担当として企画立案と執行役を担っていた。しかし、平成26年度から学長秘書室へ異動になり、主担当を人事課の後任に託すこととなった。これにより、プロジェクト実践が滞らないよう、異動するまでの間に、シラバス及び効果検証ツールの様式を完成させるとともに、SDカンファレンスを開催することについて組織決定させておいた。異動後については、スケジュール管理、通知文書等の起案、関係者との連絡調整などを担った。

(1) 研修のシラバス化

人事課から各部局への研修開催通知の際に、研修の目的・到達目標・テーマ設定の意図・研修後の行動イメージなどを明確化したシラバスを明示する。つまり、大学として「どのような目的・狙いで研修に参加させるのか」を明確にすることで、研修参加によって得られる業務遂行能力の向上に時間を投資する考えに転換できるよう啓発を図る。これによって、研修への参加意欲を喚起させる。

(2) SDカンファレンスの開催

研修による成果を大学職員間に波及させるとともに、研修参加意欲を向上させることを主な目的として、SD

カンファレンスを開催する。これは、プレゼンテーションによる研修周知方法であり、具体的には、大学職員を一堂に集め、前年度又は当該年度の研修受講者が研修の成果を報告する。さらに、研修で身に付けた行動を実際に職場で実践する、いわゆる「行動変容」なども報告することによって、業務改善についての意見交換につなげる。これによって、SDカンファレンス参加者に対し、研修に参加することによってどのような結果が待っているのかを具体的にイメージさせることができ、研修参加意欲を駆り立てるといった効果が期待される。

(3) 研修の効果検証ツール導入

研修受講者に対し、研修前・研修後・研修からある程度経過後の3つのタイミングで、研修の効果検証を実施する。具体的には、報告書²⁾(研修後)・自己点検表³⁾(研修前と研修後)・効果測定アンケート⁴⁾(研修3ヶ月後)の作成を義務づける。作成後には、人事課へ提出するものとする。なお、これらの検証ツールについては、大学職員を取り巻く厳しい業務環境に配慮し、研修受講者に対して過剰な負担を与えるものにならないよう様式等を工夫する。

さらに、研修の効果を「研修での学習」のみではなく「職場における実践」に着目させる。そのため、人事課から当該研修のシラバスとともに3つの検証ツールを受講者の上司へ送付し、現場での実践やOJTに活用してもらうものとする。これによって、研修受講による行動変容を促すとともに、業務の改善という最終的な成果につなげるための上司や同僚との連携に対して支援をすることができる。

4. 結果

(1) シラバス

本学が主催した中堅職員研修(レベルI)において、新たにシラバス(別紙1)を作成し、実践した。このシラバスについては、研修プログラムの内容だけにとどまらないものとした。具体的には、前述したとおり、到達目標、到達目標設定の意図や、研修後の行動イメージを項目として加えた。

研修実施後に、シラバスに関するアンケートを実施した。主なアンケート結果は次のとおりである。

「シラバスの各項目について、研修を受講するにあたってどの程度役に立ったか?」という設問に対しては、すべての項目において、概ね肯定的であった。「シラバスによって、研修に参加する意欲は高まったか?」

との設問に対して、88%が肯定的であった。「シラバスによって、研修での理解度や満足度が高まったか？」との設問に対して、88%が肯定的であった。

改善点などの記述回答では、情報量が多い、字が小さいとの回答があった。

(2) SD カンファレンス

実施計画(別紙2)のとおり、SD カンファレンスを開催した。今回は初めての開催であり、確実に成功させることを最重要課題として考えた。そのため、今回は、規模を大きなものとせず、発表者を本部部局からのみとした。結果的には成功裏に終わったが、今後は、実施することで得られたノウハウや知見を基に、徐々に規模を拡大させていき、最終的に全学的なイベントとしなければならない。

参加者募集については、当初、文書による開催通知を各部局の総務担当者あてに送付したのみであった。しかし、目的のひとつである研修に前向きな職場環境の醸成については、管理職の影響力が大きい。よって、特に管理職の参加について、文書による開催通知に加えて、人事課長から直接電話による参加依頼を行った。その結果、40名の参加者のうち、20%にあたる10名の部長及び課長の参加があった。昨年度、類似した報告会として、海外派遣報告会を開催したが、その際には、参加者数24名、そのうち管理職は3名であった。それと比較すると、参加者数は約2倍、管理職は3倍以上の増加となった。

また、単なる発表会とならないよう、パネルディスカッションを設けて、人材育成、特に研修に関して活発な意見交換ができるよう企画をした。パネルディスカッションでは、研修に関する課題として、

「人材育成ビジョンを作成しているが、その中のキャリアマップが分かりにくい」、「どの時期にどのような知識、スキルが必要かはっきりと示されていない」、「研修の数が多すぎて、どの研修が必要で、どの研修が必要でないか精査できておらず、体系化もできていない」、「管理職がキャリアマップをちゃんと見ているのか疑問」といった意見がパネリストから出された。

それに対して、「研修をどの時期にどの程度身につけておけば良いかはっきりさせるなどの研修体系の整理をより進める」、「スタッフ・ポートフォリオのメンタリングの際に、上司と部下が研修の必要性などを話すことが必要」など、研修に関する課題の解決策について、フロアを交えて議論を深めていくことができた。(図3)



図3 SD カンファレンスの様子

終了後には、参加者へのアンケートを実施し、主な結果は次のとおりであった。

「研修受講後にどのような成果があったのかよくわかった」という設問に対しては、すべての参加者が肯定的な回答であった。「研修に参加してみようという気持ちになった」という設問に対しては、97%が肯定的であった。「部下に研修参加を勧めてみようという気持ちになった(部下がいる方のみ)」という設問に対しては、部下をもつすべての参加者が肯定的に回答し、特に、9割近くが「そう思う」と回答しており、極めて高い数値となっている。「今後もこの報告会を継続していくべきだと思う」という設問に対しては、97%が肯定的であった。

さらに、記述回答では、「報告会の頻度を増やす」、「管理職にもっと参加してもらえる方策が必要」、といった回答が見られた。

なお、「時間が短い」、「質疑応答の時間が短い」といった意見も散見された。よって、本カンファレンスの時間管理を含む構成について、発表者の人数や時間管理に改善の余地があるように思われる。

(3) 効果検証ツール

前述した中堅職員研修(レベルI)において、効果検証ツールを導入した。研修受講者に対し、この効果検証ツールを導入すること、及び上司に確認してもらうことを、シラバスによって明示した。

報告書については、提出が研修実施直後では研修で学んだことを省察する時間が十分にとりにくいことが予想される。よって、より正確な研修効果の検証が期待される、研修実施2週間後に提出させるものとした。

次に、自己点検表については、あらかじめ定めた研修の到達目標の到達点に対し、自己点検を研修前後に行い、それによって研修効果を明確に確認するものである。そこで、研修の開講式において研修を受ける前

の到達点を記入させ、さらに、研修実施2週間後までに、研修を受けた後の到達点を記入させるものとした。

最後に、効果測定アンケートについては、3つの設問を用意した。それは、到達目標のうち、研修後の業務に活かされているものは何かを問う設問。その具体的な場面を記述させる設問。研修において取り扱ったもので、今後特に意識して行動していこうと思うことを記述させる設問である。

これらの効果検証ツールを受講者から提出を受けた後、受講者及びその上司へのアンケートを実施した。

受講者のアンケート結果では、「効果検証ツールが研修の成果を確認するために有効だったか」という設問に対しては、72%が有効である、12%が有効ではない、16%がどちらとも言えない、と回答した。

上司へのアンケート結果は次のとおりである。

「受講した研修が本人にとって業務や自己啓発などに役に立ったか確認できる」という設問に対しては、92%が肯定的であった。「研修の成果が業務に反映されているかどうか確認できる」という設問に対しては、100%が肯定的であった。「研修の成果を業務に反映できるような指導やフォローに利用できる」という設問に対しては、92%が肯定的であった。「部下の能力開発に責任をもつきっかけとなる」という設問に対しては、92%が肯定的であった。「このツールを今後、OJTなどの受講者に対する指導や育成に役立てることができる」という設問に対しては、92%が肯定的であった。自由記述では、「研修受講前と受講後の態度、業務への取り組み等の違いを測定するシステムが必要だと感じていたので、このツールをすべての研修で実施していけば良い」、「一年後の自己点検表がどう変化しているか検証してみるのも面白い」との意見があった。

5. 考察

(1) 仮説の検証

本論文では、研修に関する問題点として、研修参加意欲の喚起、及び研修効果の検証不足を掲げ、それを改善させるための仮説として、次の3つを提示した。

①研修の目的や期待される効果をあらかじめ明確にすることで、大学職員に対して、業務遂行能力の向上に時間を投資する意欲を持たせることができる。それによって、研修参加意欲を喚起させることができる。

②研修周知について、文書によるものだけでなく、プレゼンテーションを活用することで、大学職員に対して、研修効果を具体的にイメージさせることが

できる。それによって、研修意欲を喚起させることができる。

③持続可能な研修効果の検証方法を確立することで、研修効果を現場のOJT等と関連させることができる。それによって、研修効果を職場内に波及させることができる。

そして、これらの仮説を検証するため、次の3つのプロジェクトを実践した。

①研修のシラバス化

②SDカンファレンスの開催

③効果検証ツールの導入

これら実践した3つのプロジェクトについては、計画どおりに進めることができた。また、仮説のとおり研修に関する問題点の改善につながるものが、それぞれのプロジェクトで実施したアンケート結果等によって導き出された。

(2) 研修参加意欲の喚起の改善

研修のシラバス化については、アンケート結果の中で、「シラバスによって、研修に参加する意欲は高まったか?」という設問に対し、88%が肯定的な回答をした。また、シラバスの役割について人事課の担当者にインタビューすると、「今回作成したシラバスは、研修の必要性を上司と部下が話す場面(SDカンファレンスにおいてその重要性が確認された)で、研修において、どのような知識、スキルを習得し、業務にどのように反映させるのか、明示することができるため有効である。よって、研修に前向きな職場環境の醸成、つまり研修参加意欲の喚起のために必要である」というコメントを得た。これらのことから、仮説①で提示したように、シラバスによって、研修参加意欲が喚起される。

その上、シラバスは研修参加意欲の喚起だけの効果にとどまらない。中国四国地区国立大学法人等係長研修実施報告書(2013)によると、「研修参加者が研修を受講する目的等を十分に理解し、積極的に参加できる姿勢づくりを行うことは、研修の効果を高めるためにも必要である」ことが明らかになっている。したがって、シラバスは、研修参加意欲の喚起だけではなく、研修での理解度や満足度を高めることにもつながり、研修の効果を向上させる方策としても利用できる。

SDカンファレンスについては、参加者へのアンケート結果の中で、「研修に参加してみようという気持ちになった」という設問に対して、97%が肯定的な回答をした。また、「部下に研修参加を勧めてみようという気持ちになった(部下がいる方のみ)」という設問

に対して、部下をもつすべての参加者が肯定的に回答した。特に、9割近くが「そう思う」と回答しており、上司の意識変化につながる事が確認された。この上司の意識変化については、八代（1999）が、「職場の人材育成については管理職の裁量の余地が大きい」と指摘しているように、研修に前向きな職場環境の醸成につながることであり、極めて特筆すべきことである。このことから、仮説②で提示したように、SDカンファレンスにおけるプレゼンテーションによる研修周知によって、研修参加意欲が喚起される。

さらに、パネルディスカッションにおいて、研修の課題について意見交換したことによって、研修だけでは無く、大学職員の人材育成について深く考える機会となったことも、新たな効果として考えられる。

以上のことから、問題点の第1点目であった、研修参加意欲の喚起については、研修のシラバス化及びSDカンファレンスの開催によって改善につながる。

（3）研修効果の検証不足の改善

研修効果検証ツールに関しては、受講者へのアンケート結果の中で、「効果検証ツールが研修の成果を確認するために有効だったか」という設問に対して、72%が有効であると回答している。このことにより、研修効果について、受講者本人の知識理解度や学習到達度、つまりカークパトリックの4段階評価のうち、レベル2（学習）までの検証ができると考えられる。

さらに、研修で得られたことを実際に現場の仕事で実践されているかを検証することもできる。効果測定アンケートの中で、「研修で学んだことが、具体的にどのような場面でどのように活用されましたか？」という設問に対し、「後輩に仕事を依頼するときや一緒に一つの仕事を担当する際に、その業務を行う理由（根拠）や目的を最初に伝えてから取り組むことで、業務遂行中の無駄な作業が減り効率的に行うことができた」、「繁忙期の流れをマニュアル化し、研修で学んだ事を参考に指導にあたり、担当者だけでなくチーム全体にノウハウを引き継ぐことに活用できた」など、研修で学んだことによる行動変容についての回答が目立った。また、上司へのアンケート結果の中で、「研修の成果が業務に反映されているかどうか確認できる」という設問に対して、100%が肯定的に回答している。これらのことから、同じく4段階評価のうち、レベル3（行動変容）までを検証することができるとともに、仮説③で提示したように、研修の効果検証によって、研修効果の職場への波及が確認できる。

さらに、上司へのアンケート結果の中で、「研修の成果を業務に反映できるような指導やフォローに利用できる」という設問に対して、92%が肯定的に回答した。「部下の能力開発に責任をもつきっかけとなる」という設問に対しては、92%が肯定的に回答した。「このツールを今後、OJTなどの受講者に対する指導や育成に役立てることができる」という設問に対しては、92%が肯定的に回答した。このことから、効果測定ツールは、受講者の上司において、研修の効果を業務に反映させるフォローができるだけで無く、上司の仕事の一つとして、OJTを含めた人材育成に活用させることができることが明らかになった。一方、受講者本人において、効果測定ツールで明らかになった研修効果をスタッフ・ポートフォリオに記載することで、キャリア形成の一助となる。さらに、人事課がそのスタッフ・ポートフォリオを確認することで、有効的な人事配置等の人事政策に活用できる。これらのことに鑑みて、同じく4段階評価のうち、レベル4（結果）、すなわち組織の業績向上につながる事が期待される。

以上のことから、問題点の第2点目であった、研修効果の検証不足については、研修効果検証ツールの導入によって改善される。

6. 今後の課題

本論文で提起した研修に関する問題点は、今回のプロジェクトによって改善させることができる。そのことを、考察によって明らかにした。今後は、研修から遠ざかっている大学職員に対して、研修参加を促し、それによって研修受講率の向上に結びつけなければならない。そのためには、今回のプロジェクトの継続的な実施が必要であるが、その際の課題を提起する。

まず1点目、研修のシラバス化については、一部の研修で実践したものであり、今後シラバス化する研修の数を増やす必要がある。このことについては、SDカンファレンスのアンケートで、「研修内容について上司及び本人の内容把握が少ないことが問題」、「現在の研修概要は全体的に抽象的」などの意見があり、喫緊の課題と言える。本学が主催する研修は、自らが研修内容を計画するため作成しやすい。しかし、人事院などの他機関が主催する研修についても、積極的に研修内容を把握し、シラバスを作成していく必要がある。

2点目に、結果でも示したが、SDカンファレンスにおいては、時間が足りないという問題が浮上した。筆者においても、司会を務めたが、時間が無いあまり、発表者が言い足り無かったところなどへのフォローや、

パネルディスカッションで出された意見を要領よくまとめることができなかつた。時間数を増やすことは、参加者が拘束される時間が長くなり、参加者が減少してしまう恐れがある。しかし、開催の頻度を増やし、各回の発表者の数を減らすことで時間数を確保することもできるため、このSDカンファレンスの構成については、改善の余地が残されている。

3点目、今回のSDカンファレンスでは、管理職の参加を促すため、人事課長から部課長に対し、直接電話による参加依頼を行った。これによって、管理職の参加者が増えることとなった。このような電話による依頼は従来からも行われてきているが、時間と手間がかかるため効率が悪い。また、ややもすれば属人的な業務となり継続性が担保されない。よって、例えば、SDカンファレンスの主催者を、人事課では無く事務協議会⁵⁾とするなど、管理職の参加を促す組織的な取り組みが必要だと思われる。

4点目、SDカンファレンスの参加者の所属を調べると、本部部局が多数を占めていた。原因としては、初めての開催であり、確実に成功事例とするため、規模を大きなものとせず、発表者を本部部局からのみとしたこと、そして、学部事務課については、職員数が少ないため、元々、研修そのものに参加しにくいことなどが考えられる。今回は成功裏に終えることができたので、今後は、得られたノウハウや知見を基に、参加者を増やしていくことが必要であり、特に学部事務課職員の参加が重要となる。なぜなら、SDカンファレンスを全学的なイベントにすることによって、「人材育成や研修はすべての大学職員に関係するもの」という印象をつくることができる。このことが本論文で提起した研修の受講率向上につながるからである。したがって、学部事務課の職員を、SDカンファレンス発表者やパネリストとして、人事課が優先的に指名するなど、本部部局だけでなく、全学的にSDカンファレンスの参加を促していく方策が必要である。

最後の5点目、パネルディスカッションでは、新たな研修に関する課題が浮き彫りにされた。それは、研修の数が多すぎて体系化が不十分であること、管理職が人材育成ビジョンで掲げたキャリアマップ⁶⁾を正しく理解できていないこと、である。研修の体系化については、キャリアマップの作成によって一定程度の整理ができていく。一方で、どの職階で、どのような能力が必要で、どの研修を受けなければならないか、といったことを改めて整理し、職員間で共有していく必要がある。さらに、現場の管理職がキャリアマップに

基づく人材育成の推進者になることが重要である。そのため、特に新任課長に対して、人材育成ビジョンの説明会などを開催し、理解を促していく必要がある。

謝辞

本論文の作成にあたり、丁寧にご指導してくださった次世代リーダー養成ゼミナールの講師の方々に心より感謝の意を表します。プロジェクトの企画及び実施にあたり、助言と激励をくださった愛媛大学総務部人事課の皆さまに厚く御礼申し上げます。

最後に、妻と3人の子どもに心から感謝します。家族の献身的な協力なくして本論文は完成しませんでした。苦しいときが幾度もありましたが、心の支えとなってくれたことは忘れません。ありがとう。

「注」

- 1) 職員の業績記録。職員として経験してきたことを振り返り、自らのビジョン（理念）とゴール（目標）を明確化したもの。
- 2) 研修の具体的な感想、意見、得たこと等をまとめ、研修成果について、具体的に整理・確認するもの。
- 3) 研修の到達目標を定め、到達点について自己点検を研修前後に行い、研修効果を明確に確認するもの。
- 4) 研修受講から3カ月後に行うことにより、研修で学んだことなどを改めて振り返り、研修効果を確認するもの。
- 5) 事務を円滑に行うための具体的な事項について検討する全学の会議。学長が議長であり、総務担当理事、部長、次長、課長（全管理職員）が委員となる。
- 6) 各職階における求められる役割・行動・能力等を定めるとともに、能力開発のための標準的な研修体系を作成したもの。

「引用・参考文献」

- 1) 大学審議会答申（1995年）「大学運営の円滑化について」
- 2) 中央教育審議会答申（2008年）「学士課程教育の構築に向けて」
- 3) 愛媛大学（2014年）「事務系職員人事・人材育成ビジョン」
- 4) 中原淳・荒木潤子・北村士朗・長岡健・橋本論（2006年）「企業内人材育成入門」（ダイヤモンド社）
- 5) 門内章・伊藤昇・谷中晃・若井ます江（2006年）「教員評価制度を通じたシラバス改善に向けた提言」大学行政研究第1巻
- 6) 篠崎大司（2011年）「学習意欲の向上を目指した先行事例の事前提示とその教育効果」別府大学日本語教育研究
- 7) 愛媛大学総務部（2012年）「職員人事・人材育成ビジョンに関するアンケート結果」
- 8) 浅海典子（2005年）「企業内集合教育(Off-JT)の効果測定」法政大学キャリアデザイン学会紀要2
- 9) 愛媛大学総務部（2013年）「中国・四国地区国立大学法人等係長研修実施報告書」
- 10) 八代充史（1999年）「配置・昇進・人材育成と管理職の機能」三田商学研究第42巻第4号

シラバス (研修プログラム実施概要)	
1. プログラム名	愛媛大学中堅職員研修 (レベルI)
2. 実施日時	平成26年8月22日 (金)
3. 会場	本部棟5階第2会議室
4. 担当講師	教育学生支援部教育企画課 副課長 織田 隆司 総務部経営企画課評価調査チーム チームリーダー 砂田 寛雅 農学部事務課 副課長 河野 太志 財務部財務企画課 副課長 神野 浩一 総務部広報課 課長 上甲 功治 総務部人事課 副課長 久保 秀二
5. 研修の対象者	サブリーダー (ただし、過去に愛媛大学サブリーダー (主任) 研修を受講した者を除く。)
6. プログラム概要	サブリーダーを対象に、学長から愛媛大学の目標や方向性を教示いただくとともに、業務推進の中心的役割を担うために必要な幅広い知識、教養、行政的視野を習得してもらうため、次世代リーダー養成ゼミナール修了者を中心とした講師による、愛媛大学の組織運営等についての講義を行う。 また、ワークをとおして、基本的な管理能力並びに問題解決能力を向上させることにより、日常業務の改善につながる研修を実施する。
7. キーワード	愛媛大学の組織運営・経営課題, 大学改革, 危機管理, 後輩の指導・育成
8. 到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ・愛媛大学の目標や方向性, 組織運営, 大学改革の取り組み, 経営状況を理解し, それらを他の職員に説明することができる。 ・愛媛大学職員として押さえておくべき危機管理を習得し, 実践することができる。 ・愛媛大学のサブリーダーに求められる役割を理解し, それを踏まえた業務遂行をすることができる。 ・後輩の指導・育成のポイントを理解し, 日常業務でチームリーダーを補佐するとともに, 後輩職員のサポートをすることができる。
9. 到達目標設定の意図	<ul style="list-style-type: none"> ・チームリーダーへのキャリアアップに向け, サブリーダーのうちから愛媛大学を大所高所から理解しようとする意識付けが必要であること。 ・愛媛大学のサブリーダーに求められる役割について, 自身のキャリアを振り返りながら多面的に理解することが必要であること。 ・後輩職員のサポートをするためには, OJT だけでは習得することが難しい指導・育成の基本的なポイントを理解することが必要であること。
10. 研修内容	<ul style="list-style-type: none"> ・学長講話 ・「大学ガバナンス～愛媛大学の意思決定の仕組みについて～」【講義】 講師：教育学生支援部教育企画課 副課長 織田 隆司 ・「国立大学改革の潮流からみる今後の愛媛大学の役割とは？」【講義】 講師：総務部経営企画課評価調査チーム チームリーダー 砂田 寛雅 ・「広報への期待と誤解～愛媛大学広報活動入門～」【講義】 講師：農学部事務課 副課長 河野 太志 ・「愛媛大学の経営状況」【講義】 講師：財務部財務企画課 副課長 神野 浩一 ・「後輩の指導・育成のポイント～OJT ワーク」, 「課題発見・解決ワーク」 講師：総務部広報課 課長 上甲 功治, 総務部人事課 副課長 久保 秀二
11. 研修後の行動イメージ	<ul style="list-style-type: none"> ・愛媛大学の目標, 方向性を理解し, 業務が円滑に進むための中心的役割としての自覚を持って, 適正かつ迅速に業務を進める。 ・常に問題意識を持ち, 業務改善, 提案等に率先して取り組む。 ・後輩職員のサポートを行う。
12. 効果測定・フォローアップの方法	報告書・自己点検表・効果測定アンケートを作成し, 人事課に提出する。人事課からそれぞれの上司に送付して, 現場でのOJTなどに使用してもらう。
	13. 受講生各自の準備 (事前課題等) ワークシートの設問1, 2を事前に記入し, 研修時にグループの人数分印刷して持参すること。

平成26年度研修成果報告会～SDカンファレンス～ 実施計画

○目的

本報告会は、人事院、国立大学協会、SPOD等の研修を受講した職員が、研修で何を学び、そして、仕事に対する意識や取り組み方がどう変化したのか、職場での実践例を中心に発表し、業務改善や研修受講によるキャリアパスの変化について意見交換することで、職員間で具体的な研修効果を共有するとともに、研修への参加意欲の向上及び研修参加に前向きな職場環境の醸成を目的とする。

○研修日時・場所・日程

日時：平成26年12月4日（木）13時30分～16時40分（予定）

場所：総合情報メディアセンター メディアホール

日程：13:15- 受付

13:30- 開会式（開会挨拶：人事課長 秋谷 恵子）

（第1部）

13:35- <SPOD：次世代リーダー養成ゼミナール> 人事課人事・人材育成チームTL 大塚 陽介

13:50- <国立大学協会中国・四国地区支部：係長研修>

教育支援課学部・大学院統括チームTL 高木 佳代子

14:05- <人事院四国事務局：中堅係員研修>

経営企画課評価調査チーム 藤崎 優 人事課人事・人材育成チーム 眞鍋 明菜

14:20- <SPOD：大学人・社会人としての基礎力養成プログラム研修(レベルI)>

広報課広報チーム 藤本 藍 経理調達課調達第三チーム 山根 佑介

14:35- 振り返り（質疑応答含む）

14:50- <パネルディスカッション> 【テーマ】研修に関する課題とその改善策を探る

パネリスト：教育学生支援部長 吉田 一恵 人事課長 秋谷 恵子 財務企画課長 赤澤 正人

高木 佳代子（発表者）、山根 佑介（発表者）

ファシリテーター：学長秘書室秘書チームTL 大本 盛嗣

15:20-（休憩）

（第2部）

15:30- <人事課：事務系職員海外派遣> *括弧内は、派遣国

教育支援課法文学部チーム 吉田 麻人（ベトナム）

入試課入学試験チーム 北本 千晴（韓国）

社会連携課社会連携拠点チームTL 竹村 輝昭（タイ）

附属学校園事務課附属高校チームSL 一色 剛（アメリカ）

16:10- 振り返り（質疑応答含む）

16:30- 閉会式（閉会挨拶：人事課長 秋谷 恵子）

○対象者 全職員

○研修の概要

(1) 各発表者は、参加した研修についてパワーポイントの資料を作成し、第1部は15分程度、第2部は10分程度で研修内容、研修で学んだこと、研修受講後の意識や行動の変化、業務改善等について職場での実践例を中心に分かりやすく説明する。

(2) 第1部、第2部それぞれの最後に質疑応答の時間を設け、活発な意見交換を行う。

シラバスに関するアンケート結果

実施日：平成26年8月22日（金）		
アンケート対象者：中堅職員研修（レベルⅠ）受講者 25名		
アンケート回答者数：25名（回答率100%）		
1 事前に提示された「シラバス」を見ましたか？		
	回答数	割合
① 見た	25	100.0
② 見なかった	0	0.0
計	25	100.0
2 シラバスの内容を理解できましたか？		
	回答数	割合
① 理解できた	25	100.0
② 理解できなかった	0	0.0
計	25	100.0
3 シラバスの項目について、研修を受講するにあたって、どの程度役に立ちましたか？項目ごとに回答してください。		
■プログラム概要		
	回答数	割合
④ 役に立った	6	24.0
③ どちらかといえば役に立った	17	68.0
② どちらかといえば役に立たなかった	2	8.0
① 役に立たなかった	0	0.0
計	25	100.0
■到達目標		
	回答数	割合
④ 役に立った	5	20.0
③ どちらかといえば役に立った	20	80.0
② どちらかといえば役に立たなかった	0	0.0
① 役に立たなかった	0	0.0
計	25	100.0
■到達目標設定の意図		
	回答数	割合
④ 役に立った	6	24.0
③ どちらかといえば役に立った	19	76.0
② どちらかといえば役に立たなかった	0	0.0
① 役に立たなかった	0	0.0
計	25	100.0
■研修後の行動イメージ		
	回答数	割合
④ 役に立った	3	12.0
③ どちらかといえば役に立った	20	80.0
② どちらかといえば役に立たなかった	1	4.0
① 役に立たなかった	1	4.0
計	25	100.0
■効果測定・フォローアップ		
	回答数	割合
④ 役に立った	4	16.0
③ どちらかといえば役に立った	18	72.0
② どちらかといえば役に立たなかった	2	8.0
① 役に立たなかった	1	4.0
計	25	100.0
4 シラバスに記載された研修の内容に関する情報を得ることによって、研修に参加する意欲は高まりましたか？		
	回答数	割合
④ 高まった	4	16.0
③ どちらかといえば高まった	18	72.0
② どちらかといえば高まらない	1	4.0
① 高まらない	2	8.0
計	25	100.0
5 シラバスによって、研修での理解度や満足度が高まったと思いますか？		
	回答数	割合
④ 高まった	3	12.0
③ どちらかといえば高まった	19	76.0
② どちらかといえば高まらない	3	12.0
① 高まらない	0	0.0
計	25	100.0

SDカンファレンスアンケート結果

実施日：平成26年12月4日（木）		
アンケート対象者：SDカンファレンス参加者 40名		
アンケート回答者数：37名（回答率92.5%）		
1 参加者ご自身の職名をお聞かせください		
	回答数	割合
① 事務補佐員	2	5.4
② 部課員	17	45.9
③ サブリーダー	3	8.1
④ チームリーダー	4	10.8
⑤ 副課長	4	10.8
⑥ 課長・部長	6	16.2
不明	1	2.7
計	37	100.0
2 研修成果報告会について		
■報告会はわかりやすい順序ですすめられた		
	回答数	割合
④ そう思う	27	75.0
③ どちらかといえばそう思う	8	22.2
② どちらかといえばそう思わない	1	2.8
① そう思わない	0	0.0
計	36	100.0
■研修受講後にどのような成果があったのかよくわかった		
	回答数	割合
④ そう思う	18	51.4
③ どちらかといえばそう思う	17	48.6
② どちらかといえばそう思わない	0	0.0
① そう思わない	0	0.0
計	35	100.0
■パネルディスカッションでは活発な意見交換が見られた		
	回答数	割合
④ そう思う	14	40.0
③ どちらかといえばそう思う	18	51.4
② どちらかといえばそう思わない	3	8.6
① そう思わない	0	0.0
計	35	100.0
■研修に参加してみようという気持ちになった		
	回答数	割合
④ そう思う	17	48.6
③ どちらかといえばそう思う	17	48.6
② どちらかといえばそう思わない	1	2.9
① そう思わない	0	0.0
計	35	100.0
■部下に研修参加を勧めてみようという気持ちになった （部下がいる方のみ回答してください）		
	回答数	割合
④ そう思う	14	87.5
③ どちらかといえばそう思う	2	12.5
② どちらかといえばそう思わない	0	0.0
① そう思わない	0	0.0
計	16	100.0
■報告会の実施時期は適当だった		
	回答数	割合
④ そう思う	23	62.2
③ どちらかといえばそう思う	12	32.4
② どちらかといえばそう思わない	2	5.4
① そう思わない	0	0.0
計	37	100.0
■報告会の会場は快適な環境だった		
	回答数	割合
④ そう思う	21	56.8
③ どちらかといえばそう思う	12	32.4
② どちらかといえばそう思わない	4	10.8
① そう思わない	0	0.0
計	37	100.0
■今後もこの報告会を継続していくべきだと思う		
	回答数	割合
④ そう思う	25	69.4
③ どちらかといえばそう思う	10	27.8
② どちらかといえばそう思わない	1	2.8
① そう思わない	0	0.0
計	36	100.0

効果測定ツールに関するアンケート結果

実施日：平成26年11月28日（金）～12月12日（金）
 アンケート対象者：中堅職員研修（レベル1）受講者の上司 17名
 アンケート回答者数：13名（回答率76.5%）

1. このツールによって、受講した研修が、本人にとって仕事や自己啓発などに役に立ったか確認できる。

	回答数	割合
④ そう思う	5	38.5
③ どちらかといえばそう思う	7	53.8
② どちらかといえばそう思わない	1	7.7
① そう思わない	0	0.0
計	13	100.0

2. このツールによって、研修の成果が仕事に反映されているかどうか確認できる。

	回答数	割合
④ そう思う	4	30.8
③ どちらかといえばそう思う	9	69.2
② どちらかといえばそう思わない	0	0.0
① そう思わない	0	0.0
計	13	100.0

3. このツールによって、研修の成果を仕事に反映できるような配慮や指導（部下へのフォロー）に利用できる。

	回答数	割合
④ そう思う	5	38.5
③ どちらかといえばそう思う	7	53.8
② どちらかといえばそう思わない	1	7.7
① そう思わない	0	0.0
計	13	100.0

4. このツールによって、部下の能力開発に責任を持つきっかけとなる。

	回答数	割合
④ そう思う	3	23.1
③ どちらかといえばそう思う	9	69.2
② どちらかといえばそう思わない	0	0.0
① そう思わない	1	7.7
計	13	100.0

5. このツールによって、今後、OJTなど受講者に対する指導や育成に役立つ。

	回答数	割合
④ そう思う	4	30.8
③ どちらかといえばそう思う	8	61.5
② どちらかといえばそう思わない	1	7.7
① そう思わない	0	0.0
計	13	100.0

参考資料① 自己点検表

自己点検表						
平成26年度愛媛大学中堅職員研修(レベルⅠ)では、到達目標を定めました。この到達点については、研修受講の前後で一度ずつ自己点検を実施することにより、研修効果をより明確に確認することができることとなります。ついては、受講前の各項目の到達点には○を、受講後の到達点には◎を付し(前後で変わらない場合は△にする)、平成26年9月8日(月)までに、各部局の総務担当チームを通じて、総務部人事課人事・人材育成チームまで提出するようお願いいたします。また、この表は各自が保存し、意識して能力開発に努めてください。(本研修についての効果検証のため、ご協力をお願いいたします。)						
到達点 (4 そう思う 3 どちらかと言えばそう思う 2 どちらかと言えばそう思わない 1 そう思わない)						
プログラム名	到達目標	到達点				
		4	3	2	1	
愛媛大学中堅職員研修 (レベルⅠ)	愛媛大学の目標や方向性、組織運営、大学改革の取り組み、経営状況を理解し、それらを他の職員に説明することができる。					
	愛媛大学職員として押さえておくべき危機管理を習得し、説明することができる。					
	愛媛大学のサプリーダーに求められる役割を理解し、それを踏まえた業務遂行をすることができる。					
	後輩の指導・育成のポイントを理解し、日常業務でチームリーダーを補佐するとともに、後輩職員のサポートをすることができる。					
	集計	○	0	0	0	0
		◎	0	0	0	0
		△	0	0	0	0
所属:		氏名:				

参考資料② 報告書

平成26年度愛媛大学中堅職員研修 (レベルⅠ) 報告書
<p>この報告書は、標記研修の内容・成果等について検証するために必要なものです。すでに、アンケートを提出いただいておりますが、具体的な感想、意見、評価、得たこと等(アンケートと重複しても構いません)を記入いただき、各部局の総務担当チームを通じて、総務部人事課人事・人材育成チーム宛に提出をお願いします。</p> <p>※締切：平成26年9月8日(月)</p> <p>1) 所属、氏名</p> <p>2) 意見、評価(研修に対する評価・ご自分の研修成果に対する評価)、感想等</p> <p>3) 研修に参加して得たこと</p> <p>※A4用紙1～2枚程度(W o r d, 一太郎)で作成して提出してください。</p>

平成26年度愛媛大学中堅職員研修（レベルⅠ）
効果測定アンケートへのご協力をお願い

標記研修を受講されてから約3カ月が経過しておりますが、研修の内容及び成果等を検証するため、研修で学んだことや気づいたことを再度振り返っていただき、アンケートへのご回答をお願いいたします。

※各部局の総務担当チームを通じて、平成26年11月14日（金）までに提出してください。

※「黄色のセル」にご記入ください

所属

氏名

◆質問①

研修で学んだことにより、業務に活かされていることは何ですか？次の中から選んでください。（複数回答可）

①愛媛大学の組織運営	
②愛媛大学が取り組んでいる大学改革	
③愛媛大学の広報活動	
④愛媛大学の経営課題	
⑤問題意識を持ち、業務改善・提案に取り組むこと	
⑥後輩の指導・育成	
⑦特になし	

◆質問②

質問①で回答した項目について、具体的にどのような場面で、どのように活用されましたか。

◆質問③

今後、特に意識して行動していこうと思うことを具体的にお書きください。今回の研修において取り扱った範囲のものであれば何でも構いません。

ト

平成 26 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

監査機能強化は「内部監査協力者制度」 の充実で図ることができるのか

論文要旨

昨今、大学のステークホルダーから内部監査組織に求められる事項はこれまで以上に具体化し、増大している。これを監査人の増員で補おうとすれば人件費の増加を伴うことから、容易く増やせる状況ではない。

一方、監査に対する信頼の確立と学内からの協力は効率的な監査に不可欠であるにもかかわらず、内部監査や監査室のイメージは良くはない状況が見られる。

本プロジェクトでは、監査を実施する上で肝要な監査の独立性を追求するよりも先に、学内における監査の実質化（信頼関係醸成と機能強化）を図ることが必要との考えに立つ。そして監査専門部署以外の人員を得て監査を実施する本学独自の制度「内部監査協力者制度」を事前学習会を通して充実させることにより、本学における監査機能強化が可能か検証した。結果、事前学習会に参加した者には、監査イメージの好転、監査への理解深化が見られ、彼らが得た知見を日常業務に応用することによる内部統制機能向上、彼ら監査部門以外の職員の協力を得た実質的監査の実施が可能であるとの知見を得られたものである。

愛媛大学監査室
徳増 耕平

監査機能強化は「内部監査協力者制度」の充実で図ることができるのか

目次

1. はじめに

- (1) 本課題の背景
- (2) 先行事例

2. 目的と仮説の設定

3. 方法

- (1) 目的達成の手段
- (2) 目的達成の体制
- (3) 事前調査実施
 - 1) 意見収集の範囲，調査手法および聞き取り内容
 - 2) 聞き取り日程の調整および実施
 - 3) 聞き取り調査結果および考察
- (4) 学習会内容の構築
 - 1) 学習会内容の検討
 - 2) 資料構築と講師依頼
- (5) 学習会の実施
 - 1) 学習会日時の設定と参加者の募集
 - 2) 学習会実施
- (6) 事後アンケート
 - 1) 事後アンケート実施
 - 2) 事後アンケートによる目的達成状況の検証
 - a. 「これまで実施していなかった事前学習の機会の設定」
 - b. 「内部監査の概要・意義・独立性，内部実地監査時の業務内容とその方法などの学習」
 - c. 「協力終了後，日常業務の中で監査的視点を意識できる能力の涵養」

4. アンケート調査結果から分析される成果

- (1) 仮説の検証結果
- (2) 成果

5. 今後の制度的展望

6. おわりに

監査機能強化は「内部監査協力者制度」 の充実で図ることができるのか

徳増 耕平 (愛媛大学)

1. はじめに^{※1)}

(1) 本課題の背景

国立大学における監査体制整備の歴史は、法人化とともに始まった。文部科学省が設置した国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議は、国立大学の法人化前の平成14年3月、「新しい『国立大学法人』像について」¹⁾の中で、「法人内部における監査機能の充実とそのため体制の確立が必要である。」として、内部監査機能の充実を求めた。これを受け、筆者の所属する国立大学法人愛媛大学(以下「本学」という。)においても、平成16年4月の法人化と同時に、「業務の効率化及び活性化を図り、法人の発展に寄与する(本学内部監査規程第2条)ことを目的とした内部監査組織＝監査室が設置されるに至った。平成26年4月時点における同室の構成は、室長(課長級)、チームリーダー(係長級)、特定専門職員(係長級・再雇用)の3名である。

また、平成24年度には、学内の比較的経験の浅い者(サブリーダー(主任)級まで)に監査への理解を進め、また見識を広げることが目的として、彼ら自身が内部監査業務の補佐を担当する「内部監査協力者制度」^{※2)}が創設された。協力者は、部局からの推薦に基づき学長が選定する仕組みで、これまでの間、会計監査(科研費等公的研究費の監査)において運用してきている。

ここで、現在国立大学の監査を取り巻く状況に触れておきたい。山本(2006)は、「公的部門及び民間部門とも監査機能を拡大するとともに、監査過程で得られた知識や経験を活用し内部統制やガバナンスの制度改善に向けた貢献活動を行うことが重要と考える。」として、監査にガバナンス改善への期待を述べている。²⁾ また、「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」(平成26年2月 中央教育審議会大学分科会)³⁾では、監事機能の強化に関連して、内部監査組織の充実を求めている。先般改正施行された「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン(実施

基準)」(平成26年2月18日 文部科学大臣決定)⁴⁾においても、内部監査部門が定期的に財務情報に対するチェックを実施したり、競争的資金等の管理体制の不備を検証したりすること、機関の実態に即したリスクアプローチ監査を実施することを求めている。

このように、大学のステークホルダーから内部監査組織に求められる事項がこれまで以上に具体化し、増大してきている状況にある。そして監査には、一般的にその独立性や専門性が求められる。これは、様々な研究論文において主張されていることであり、「監査哲学」ともいえる論理であると、筆者は理解している。^{※3)}

これらを勘案すると、ステークホルダーの期待に応え得る監査を行うには、本質的には、監査に携わる専任の人員(＝独立性と専門性を備えた者)を増加させる必要性が生じてくるものと思われる。しかし、監査部門に多くの人員を割く機関は少数派といえる。むしろ、少人数で監査に当たっている機関や、そもそも監査組織自体がない機関の方が一般的であり、本学の監査人員数も、少ないというわけではない。例えば竹中(1997)は、一般企業の例ではあるが、内部監査人員の配置状況について、「現実の企業に見る内部監査部門の設置状況は、上場会社でも約3割は設けていない状態であり、独立部門として設けている会社でも、企業規模の特に大きな処以外は、3名以下に所属員数を押さえているのが実態である。」としているのである。ただし、その上で、「現実の内部監査部門の業務実態を考えると、内部監査部門自体、監査範囲の拡大と監査精度の強化が求められる中で、監査役監査の協力業務が増嵩しており、最早、監査能力は飽和状態にあると云える。」との懸念も示している。⁵⁾

ここで問題が生じる。先述のとおり、ステークホルダーからの要請は増しており、本学でも、さらに監査範囲を拡大し、監査精度も高める必要があると思われる。そのためには、監査人員増の必要が生じると考えるが、現在の人員数が少ないわけではないことや、人員増は大学全体の人件費増大に繋がる問題であること

に鑑みると、たやすいことではないと思われる。竹中が唱える懸念「最早、監査能力は飽和状態にあると云える」は、今後、早い段階で本学の監査部門が抱える問題点になると考えられることから、監査室の増員を行わずに監査人員を確保する方策が必要となる。

別の問題もある。監査室が過去2年間に実施したあるアンケート調査からは、内部監査や監査室に対するイメージが良くはないと分析される結果が出ているのである。したがって、法人化後に形成された監査機能に対し、学内構成員から信頼を得ていく努力も、効率的な監査を進める上で必要であると考えられる。例えば吉武(2009)は、監査に対する信頼の確立と学内の協力が不可欠であることを指摘している。⁶⁾

(2) 先行事例

内部監査のあり方に関する先行研究では、その独立性が重要であることが示されている。鈴木(1980)は、独立性について、次のように述べている。「もし内部監査人が、企業における特別の経営活動を有効に調査し、評価しようとするならば、つぎのことが明らかである。すなわち、内部監査人は、これらの活動について独立性を有していなければならない。責任をもって意見できるようにしなければならない。」また、「独立性とは、完全に独立性がある人はいないという理由から、相対的な用語である。」とも述べている。⁷⁾

稲葉(1991)によれば、監査とは、被監査側について、利害関係者の要請に基づいて、当事者以外の第三者である監査人が調査し、その結果を報告することで、その独立性を説明している。⁸⁾

井上(2013)は、英国の地方自治体における内部監査の例として、「内部監査部門は、事務総長(Chief Executive)の直轄ラインなどに属することが多く、被監査部門からの独立性が確保されている。」とする一方、わが国の地方自治体では、「監査委員を補助し、一体となって監査委員監査を実施する監査委員事務局などの職員は、首長部局から出向している地方自治体職員であり、数年後には人事異動によって首長部局へ戻る。英国と異なり、わが国地方自治体の内部監査基準に相当するものには、監査人の精神的独立性に関する規定がなく、監査委員事務局職員も会計、監査などの職業的専門家ではない場合がほとんどであるため、その精神的独立性は確保されていない。」と論じている。⁹⁾これは本学にも当てはまるものであると思われる。

佐野(2010)は、国立大学における内部監査体制の整備に関する課題として、「内部監査部門の独立性確保

と監事監査との連携の両立」を挙げている。¹⁰⁾

本多・平岡(2008)は、「内部監査チームとして編成された内部監査員は、必要な力量があること、公平かつ客観的に行える立場にあることが求められているため、自己の所属する組織の監査をすることができません。」としている。¹¹⁾

柿島(1991)は、「内部監査の独立性は、内部監査の有効性にとって、最も本質的なものである。内部監査が『その機能を十分に発揮して、監査効果をいっそう高める』ためには、独立性の確立が要件となる。つまり、独立性を維持することによって、内部監査人は、その監査実施にあたって公正で、しかも偏見のない判断をくだすことができる。」と述べた上で、監査人には適格性が求められるとして、「監査人が(a)優れた資質をはじめ、(b)専門的監査能力や、(c)豊かな実務経験をもっているかどうか」という『基礎的条件の具備』のいかんが、鋭く問われることになるからである。」としている。また、監査の根本的課題として、「内部監査の優劣・成否を決定づけるのは、結局、内部監査を担当する『人の問題』に帰着する。しかし、このことは内部監査の抱える深い悩みであり、また永遠の課題でもある。」とも述べている。¹²⁾

このように、監査にはその独立性が問われるが、こと内部監査においては、その組織的位置づけが所属機関の一部となる以上、独立性には限界があると思われる。一方、先述の竹中の例で示した人員確保との間にはジレンマが存在する。

筑波大学の佐野(2009)が行った内部監査に関する調査では、大学の内部監査部門における人員不足から、「監査室以外の部署と協力して監査が行われ」ている実態が報告されている。¹³⁾これらの大学における協力者は、会計部門から推薦を受けた者や研究費管理部門から派遣された者などからなっているが、「内部監査人は、以前に責任を負った業務について、特別のやむを得ない事情がある場合を除き、監査業務を行ってはならない。」(「内部監査基準」平成16年6月 社団法人日本内部監査協会)¹⁴⁾とする、内部監査の独立性と客観性の観点には抵触する恐れを孕んでいると思われる。佐野は、「監査資源が不足している中で監査をいかに行うかが本質的な課題」であること、「監査担当者の独立性については十分に保持される必要がある」ことを論じ、監査室以外の部署の協力を得て行う監査の課題(=独立性をどこまで担保できるのか)を指摘している。

筆者は、以上に述べた独立性が肝要であることを否定するものではないが、まずは学内における監査の実

質化（信頼関係醸成と機能強化）に重きを置こうとする立場を採る。

2. 目的と仮説の設定

本学の監査が抱える問題を解決するために筆者が設定したのは、監査機能強化を内部監査協力者制度の充実によって図ろうとするプロジェクトであり、この取組で次のことがらを達成する必要があると考える。

即ち、監査制度の事前学習機会を用意して構成員の理解と信頼を得ること、および、実質的な監査業務を担保（独立性の確保と監査人員確保）することである。これらを達成することで、本学における監査機能の強化を図ることを目的とする。

これらを達成する条件として、外見的な“監査の独立性”を追求するのではなく、自組織内の他部署（ただし監査部門以外）から適宜要員を募り、監査室員と共に監査に臨むことが有用であると考え、これを仮説とする。

内部監査協力者制度は、募集条件に被監査対象に係る専門的知識の保持を求めている点で、全国的に例がないものではないかと思われる。即ち、監査の独立性を追求しすぎず、自組織内の他部署（監査部門以外の）から適宜要員を借り受けることを主張する研究は、管見の限りない。

3. 方法

(1) 目的達成の手段

このプロジェクトでは、その目的達成のため、過去の「内部監査協力者制度」の参加者に対する事前調査を行った上で、本年度の内部監査協力者に対して以下の手段を用いる。

- a. これまで実施していなかった事前学習の機会の設定（→実質的な監査の担保）
- b. 内部監査の概要・意義・独立性、内部実地監査時の業務内容とその方法などの学習（→監査への理解・信頼の獲得と専門性向上を図る。）
- c. 協力終了後、日常業務の中で監査的視点を意識できる能力の涵養（→現場の内部統制機能を強化して、以後の監査効率を上げる。）

(2) 目的達成の体制

目的達成のため、筆者は、「事前学習項目の検討」、「学習項目ごとの講師の選任および依頼（資料作成依頼を含む。）」、「一部学習項目の講師の担当（資料作成を含む。）」、「アンケート調査実施」、「本プロジェクトの総括」の事業をそれぞれ中心となって実施することとした。このほか、後述のとおり、アンケート内容の検討は監査室、過去の内部監査協力経験者、本プロジェクト指導教員からの協力を、学習項目ごとの講師（資料作成を含む。）は本学財務部、本学会計監査人、監査室からの協力を、それぞれ得て実施することとなった。

(3) 事前調査実施

本課題は、平成26年1月29日に企画として監査室長の許可を得た上で取組を開始した。

本課題を進めていく上で、最も重要であると思われるのは、これまでの内部監査協力者からの意見収集（ニーズ把握）である。経験者から本制度に関する意見、感想を収集し、それを検証した上で学習会を構築すれば、より充実した内容を提供することができるとの考えからである。

1) 意見収集の範囲、調査手法および聞き取り内容

まず、意見収集の範囲、調査手法および聞き取り内容を検討した。

意見収集の範囲（＝調査対象者）は、過去における内部監査協力者全員（16名）とした。人数がさほど多くないこと、制度構築には多数の意見を参考にするのが効果的との考えからである。

調査手法は面談による聞き取り調査とした。対象者の真意を聞き出せるほか、書面調査では出して貰えないような意見を収集するためである。

聞き取り内容は、内部監査協力者制度の運用を行う監査室（野間須淳一監査室長、一色健一監査室員）、内部監査協力者として実際に従事した者のうちから2名（増田隆司研究支援部総合情報メディアセンター事務課技術員、大本盛嗣総務部人事課サブリーダー）、さらに本学教育・学生支援機構教育企画室の丸山智子特任助教の協力を得て、資料1のとおり構築した。協力者として、「監査を行う前に、知っておきたいと思っていたこと」、「やってみて不満に思ったり、困ったりしたこと」、「どのくらいの時間であれば事前学習会に参加できるか」などを聞き取り内容とした。^{※4)}

2) 聞き取り日程の調整および実施

調査対象者へは、まずメールで「内部監査協力者に事前学習会を企画するため、経験者としての意見を聞

かせてほしい」旨の説明と聞き取りへの協力依頼を行った。内諾のあった対象者には、その上司に電話で協力を依頼し了承を取り付けた上で、改めて対象者本人と聞き取り日程の調整を行った。結果、業務の都合がつかなかった1名を除き、15名から協力が得られた。

聞き取りは平成26年3月中に実施した。対象者にはあらかじめ質問項目をメール送付しておき、後日筆者が勤務場所を訪問して聞き取りを進めた。1名20～30分程度面談して意見を聞き取った。

直接の聞き取りを行ったため、筆者の質問の意図をより正確に伝えることができたほか、対象者からは内部監査協力者として監査に従事した際の苦労話をはじめ、忌憚のない意見を聞くことができた。

3) 聞き取り調査結果および考察

聞き取り調査の主な意見とその考察を以下に記す。

まず、「やってみて不満に思ったり、困ったりしたこと」では、実査時の戸惑いを解消することを意図した「実査時に行う作業（書類確認による問題点の洗い出し）について、事前に実務研修を受けておきたい（9名）」との意見が出た。これは筆者が当初想定していなかった有益な意見であり、事前学習会内容の構築において、「監査前に実務に触れてみる」を柱に据えようとするきっかけとなった。このほか、「気になる点を発見した際、聞きづらい雰囲気がある」、「会計をよく知らないの、居づらかった」という意見があったことから、本制度の目的を伝えると共に、「気になる点は遠慮なく監査人に聞いてかまわない」こと、「あくまでも自分が気付くことができる範囲で書類を見ればよい」ことを説明し、不安要素を可能な限り取り除く形をとってはどうかと考えた。

次に、「監査を行う前に、知っておきたいと思っていたこと」では、「監査の概念を知っておきたい（9名）」、「監査全体の流れを知っておきたい（11名）」、「着眼点やノウハウを知っておきたい（12名）」との意見が多数あった。この結果を基に、監査概念、監査の1年の流れ、着眼点など、監査制度に直接関係する事柄を知ってもらう内容を取り入れてはどうかと考えた。

さらに、「どのくらいの時間であれば事前学習会に参加できるか」との質問では、2時間から半日と答えた者が11名に上った。内部監査協力者制度では、実地監査で最低1日間拘束することになる。これに加えて学習会を行う場合、通常業務への影響を考慮すれば、半日程度までとするのが妥当であると考えた。

(4) 学習会内容の構築

1) 学習会内容の検討

聞き取り結果とその考察を基に、事前学習会の具体的構成を検討し、以下の事項を取り入れた構成とする必要があると考えた。

- ① 監査の意義を理解してもらい、職務見識を広げるといふ本制度の趣旨の説明
- ② 監査の概要と実際従事する監査作業の繋がり
の説明
- ③ 監査の着眼点のような、監査制度に直接関係する事柄を中心とした説明
- ④ 関係する「規定」は学習会では重要視しない
- ⑤ 監査前に実務に触れてみる機会の設定
- ⑥ 「気になる点は遠慮なく監査人に聞いてかまわない」ことや、「あくまでも自分が気付くことができる範囲で書類を見ればよい」ことの説明
- ⑦ 半日程度の時間で会を設定

そこで、監査室内で相談を行った結果、以下の内容で学習会を実施すること、時間は3時間（＝⑦対応）で実施することを決定した。

- ・内部監査の概念を説明（＝①②対応）
- ・内部監査の1年を説明（＝②対応）
- ・内部監査協力者制度説明（＝①⑥対応）
- ・監査室心得の説明（＝①対応）
- ・監査に当たっての着眼点（＝③④対応）
- ・実務演習（＝⑤対応）

これらに加え、監査実務を行うに際して役立ててもらうため、

- ・研究費使用時の不正発生要因と不正発生事例についての説明（＝③対応）

と、内部監査が行う会計監査と会計監査人監査の違いを知ってもらい、今後の業務に役立ててもらうことを意図して、

- ・会計監査人が行う監査についての説明（＝①対応）も行う計画とした。

2) 資料構築と講師依頼

内部監査の概念説明、内部監査の1年の説明、内部監査協力者制度説明、監査室心得説明、監査に当たっての着眼点説明および実務演習は、監査室構成メンバーに講師就任および資料作成協力を依頼した。仙波文彦監査室長には、内部監査の概念および内部監査の1年の説明を、一色健一監査室特定専門職員には監査室心得の説明を担当いただくこととした。その他は、筆者が担当することとした。

研究費使用時の不正発生要因と不正発生事例に関

することは、本学財務部財務企画課が詳しいため、監査室長から財務部財務企画課長に申し入れいただいた結果、同課高木剛造総務・照査チームリーダーに講師および資料づくりを快諾いただいた。

また、会計監査人監査に関する説明については、本学の会計監査人監査を担当する有限責任監査法人トーマツの森本隆夫公認会計士に説明を依頼したところ、こちらも資料づくり共々快諾を得ることができた。

さらに、筆者担当の実務経験用資料作成に当たっては、財務部経理調達課の吉良典真サブリーダーの協力も得て、日常的に会計実務に携わっている立場から、筆者が作成した事例検討用資料に対する意見や手直しをしてもらった。^{※5)}

(5) 学習会の実施

1) 学習会日時の設定と参加者の募集

学習会の目的に鑑み、その日時の設定は内部監査実施日より前である必要があった。ここで問題となるのは、学習会開催日と内部監査実施日の間隔である。学習会直後に監査を行うと、受講した協力者が十分に内容を把握し切れていない可能性がある。反対に、学習会から相当の日数を経過した後に監査を行うと、協力者が内容を失念してしまう可能性が出てくる。この点は、過去の内部監査協力者への聞き取り等を行っていなかったことから、独自に検討を行った。

検討に当たっては、内部監査最終日に配置された協力者が、初日に配置される場合に比して約1ヶ月程度の空白期間が生じ、あまり離しすぎると実用性を失うことと、学習会実施から内部監査実施初日までには復習する時間が必要であり、仮に確認・質問したい事項が生じた場合、事前に監査室等に問い合わせることが可能な時間を確保する必要があることの2点を勘案した。その結果、学習会と監査実施初日の間は、1週間程度空けていれば、復習や質問対応も可能との判断に至った。

平成26年6月11日、内部監査実地監査の実施日が決定し、監査初日は8月6日とされた。また、内部監査協力者の募集通知も6月13日に発出された(6月23日〆切)。これを受けて学習会日程の調整に入り、8月6日の1週間前(7月30日)となる時期のうちから、講師担当の都合を勘案した結果、7月28日又は29日のいずれかのうち、出席者が多い日に実施することとした。協力者の募集〆切後の6月24日には、応募者に対してメールによる都合調査を実施したところ、7月29日開催であれば全員の出席を見込めた。このため、

29日午前9時から正午まで3時間での開催を決定し、6月26日に関係者宛て開催案内を送付した。併せて、学習会の時間割振りも資料2のように決定し、各講師にこれに基づいた資料づくりを依頼した。

なお、内部監査協力者制度応募者は10名で、全員が学長の指名を受けて協力者となった。ただし、このうち1名は、その後の業務上の事由により、学習会および協力者双方とも辞退されることになった。

このほか、本学習会は当初、内部監査協力者のみを対象として実施することを前提に構築し、受講人数は多くとも10名前後と予想していたが、この機会を活用して、協力者以外にも広く監査の意義等を理解してもらうことが可能であり、かつ有効であると思われること、多くの講師が学習会資料の準備をする労力を考えたとき、協力者のみを対象とするのは効率的ではないと考えられることなどの理由により、学習会を一般職員にも開放することとした。7月4日には、開放の通知を行い、最終的に6名(協力者を除く。)の参加者を得ることができた。

2) 学習会実施

7月28日午前中までに、学習会用の各種資料原稿の最終確認を監査室で行った上、午後から順次印刷を行った。資料は、①内部監査協力者事前学習会資料集、②国立大学法人愛媛大学内部監査規程、③国立大学法人愛媛大学内部監査協力者制度に関する要項、④総務系実務研修資料(平成26年度版)、⑤平成26年度科研費公募要領等説明会資料5、⑥会計監査における視点等、⑦【参考資料】内部監査実践ガイドライン(抄)から成り、①の内訳として学習会時間割に沿った説明資料および実査体験用資料を準備した。実査体験用の問題資料および解説資料があった関係で、A4原稿で164頁に及ぶものとなった。平行して、翌日の会場である本部第1会議室の設営(資料投影をするための機材準備、座席配置、案内表示貼付)を行った。続いて、資料が多数に上ったことから、学習会当日受付で配付した場合に取り違いが起こることを防ぐため、印刷完了後に会場机上に資料事前配付を行った。さらに、実査体験プログラムにおいて参加者間で話し合いをしてもらうことを目的として、参加者の班分けを行った。1班あたり3~4名とし、今回の監査内容が会計系中心であったことから、班分け時には会計未経験者と会計経験者が混在するよう配慮した。このため、協力者と開放参加者とは、特に分け隔てなく班分けを行った。

7月29日、8時40分過ぎからの受付を開始した。班分けと資料配付をあらかじめ行っていたため、業務

は滞りなくこなすことができた。

9時から、予定どおり学習会を開始した。はじめに、監査室長から挨拶の後、「講師紹介・内部監査協力者自己紹介・本日の流れ紹介」を筆者、「監査諸制度・内部監査の概念・内部監査の一年紹介」を監査室長、「内部監査協力者制度説明」を筆者、「監査室心得の紹介」を監査室特定専門職員、「科研等監査制度と監査上の着眼点について」を筆者から、それぞれ説明していった。その後、10分間の休憩を挟んで、「不正発生要因と不正発生事例について」を財務企画課総務・照査チームリーダー、「会計監査人が行う監査について」を有限責任監査法人トーマツの公認会計士からそれぞれ紹介した。いずれも講師を依頼した方々が資料を準備した上でわかりやすく説明してくれた。ただし、時間割に対し、実際の進行は遅れ気味となってしまう、実体験の前までの各種説明が終了したのは、11時過ぎであった。

このため、これ以降の予定を変更し、5分で事例検討の概要説明を実施した後、25分間の個人による事例検討、15分間で班内における議論をしてもらい、その後15分で、筆者から事例に対する解説と全体の総括を行った。正午には終わらせたものの、事例検討のために用意した問題量に比して、個人、班別ともに検討・議論の時間が短く、参加者には少し消化不良だったように見受けられた。

(6) 事後アンケート

学習会実施後、8月6日から9月2日までの約1ヶ月間、内部監査の实地監査が実施された。協力者9名にも、それぞれ1日ずつ实地監査に従事してもらった。本項では実際に協力した者と、学習会のみ参加した者に対して事後に実施したアンケートについて記述する。

1) 事後アンケート実施

事後アンケートは、筆者が質問項目出しを行った後、監査室内での検討を経て、实地監査終了後の9月17日、学習会参加者にメールによる依頼を実施した。

最終的な設問は資料3のとおりである。当初は、それぞれの回答理由を記述させることを計画していたが、室内での検討の際、実際に答える場合に回答に窮することがあるのではないかと指摘(例えば、「学習会の内容は日常業務に役立つか」との問いに、役立っていれば具体的に回答できるが、「そう思わない」と回答した場合の理由を尋ねても、具体的に答えるのは困難ではないか。)があり、再度回答しやすさを考慮した上での実施となった。

2) 事後アンケートによる目的達成状況の検証

今回の目的とその達成のための手段は、2. および3. で述べたとおりである。これらについて、手段ごとに関係するアンケート項目をもとにした検証をしていきたい。

a. 「これまで実施していなかった事前学習の機会の設定」

この検証は、内部監査協力者に限らず、学習会のみ参加した者にも実施した。回答は、協力者8名を含む13名から得た。

まず、学習会に参加した感想を尋ねたところ、よかったと答えた者が回答者全員(13名)となった。その理由として、監査のポイントが理解できた、基本的な心構えがわかった、日頃の業務をするうえで良い勉強になったなどの意見が寄せられた。

次に、今回の受講を機に、新しい発見があったか確認したところ、「そう思う(7名)」、「どちらとも言えない(6名)」との結果であった。そう思う理由を尋ねたところ、内部統制の一端を監査室が担っていることがわかったとか、さまざまな部署の書類を見ることができたといったものが挙げられた。

監査に対するイメージが良くなったか聞いたところ、「そう思う(8名)」、「どちらとも言えない(5名)」との結果になった。そう思う理由としては、監査は組織に必要と感じたとか、指摘ばかりされるイメージがなくなったとか、業務改善に重きが置かれていることがわかったなどの意見が寄せられた。どちらとも言えない理由の概要は、もともと悪いイメージをもっていたわけではないというものであった。

全般的に見て、監査に対するイメージが好転したといえ、その中で、監査の意義の理解も進んだといえることができる。これらは、目的のうち、監査制度の事前学習機会を用意して構成員の信頼を得るという部分に適った意見と見てよいであろう。

b. 「内部監査の概要・意義・独立性、内部实地監査時の業務内容とその方法などの学習」

この検証は協力者に限って実施した。回答は協力者9名のうち、諸用で学習会に参加できなかった1名を除く8名から得た。

学習会を受講して臨んだ实地監査当日における、監査上の留意事項把握状況を複数選択可として尋ねたところ、「自分たちがどのようなこと(作業)に従事するか知った上で臨めた(6名)」、「作業の方法を知った上で臨めた(3名)」、「内部監査の概要(实地監査で行う業務以外の内容)や意義を知った上で臨めた(6名)」

「監査には、被監査部門に対する独立性が必要であると知った上で臨めた（5名）」との結果になった。業務内容、内部監査の概要・意義、独立性に関しては、ある程度理解を得られたといえる。一方、作業方法に関する理解は低かった。その理由は、「そもそも会計的な知識が全くないため、どういった流れで物品の発注が行われているのかということすらよく分からなかった。」「何が正しいのかわからない点が多々あるため」といった意見が寄せられていたことから推察すると、被監査業務に係る知識量の不足が一因（学習会の限界とも言える。）になっているのではないと思われる。

実地監査の内容が事前学習会で得た知識やこれまでの経験で対応できるものだったかを尋ねたところ、「そう思う、まあそう思う（6名）」、「あまりそう思わない（2名）」との結果になった。また、「監査の「視点」を予め学べたことは、実際の監査でも役に立ちました」、「事前学習会で、監査におけるの着眼点を知ることができた」、「伝票のチェックなどの日常業務に役立つことがあり有意義だった」、「久しぶりに会計系の知識を更新できた」といった意見が寄せられていることから、概ね、これまでの経験や事前学習会で得た知識をもって実地監査を行うことができたものと考えられる。

しかし、「学習会での学び」を通して「監査の専門性の向上を図る」ことができたのかを検証することはできなかった。まず、今回は主に会計監査のための知識を得ることができる学習会内容としたが、これまでの業務経験から習得済みの知識と、学習会で得られた知識との区別が困難であった。また、3時間の学習でどれだけの専門性を持たせられたかも不明であった。

これらのことから、目的のうち、監査制度の事前学習機会を用意して実質的な監査を担保（監査の独立性の確保と監査人員確保）するという部分は、一定程度達成を図ることができたと考えられるが、学習会をもって図れたとは言い難い。

c. 「協力終了後、日常業務の中で監査的視点を意識できる能力の涵養」

この検証も、内部監査協力者に限らず、学習会のみ参加した者にも実施した。

学習会の内容は日常業務に役立つか尋ねたところ、8名が役立つ、1名が役立つ、4名がどちらとも言えないと回答した。役立つと回答した理由には、現在の業務に直結しているから、書類チェック時の着眼点がわかったから、初心に戻って業務に取り組むことができているから、問題点はないだろうかという事を念頭に置くようになったからなどが寄せられた。8名に

ついては何らかの形で日常業務に役立っていることがわかり、今回の取組が現場レベルでの既存の内部統制（＝違法行為、不正、ミスなどが発生させることなく、法令や、所定の基準、手続き等に基づいて、業務が、健全、かつ効率的に運営されるよう、組織自らが自律的に管理統制を行う仕組み、機能のこと。（出典：静岡市 HP H26.10.22 閲覧 <http://www.city.shizuoka.jp/deps/soumu/tousei.html>）¹⁵⁾ の見直しに繋がっていることができる。

また、今回の受講を機に、監査の視点を持って日常業務に取り組んでみようと思ったか尋ねたところ、回答者全員（13名）から「そう思う」との回答があった。参加者に意識変化をもたらすことはできたものと考えられる。

さらに、今回の受講を機に日常業務の進め方に工夫をしてみたところがあるか尋ねたところ、「ない（8名）」、「ある（5名）」となった。「（工夫をしてみたところが）ある」と回答した者にその内容を尋ねたところ、これまでとは違う視点で仕事をしたり、各書類の関連性を意識したり、メモを付して整理したり、決裁を意識して見たり、他部署との連携に気をつけたりするなどの回答があった。それぞれの部署に戻って行う日常業務の中で監査的視点を意識してもらえていることが窺える。一方、回答者全員（13名）が、監査の視点を持って日常業務に取り組んでみようと思ったことに比べて、実際に日常業務に活用している者（5名）は少数であったことから、今後は学習の成果を日常業務に応用する仕組みづくりも必要であろう。

以上のように、回答の中に仕事に対する取組姿勢の変化がみられ、協力者等が監査の意義を正しく理解した上で日常業務を行っている状況は、今後の監査に際し、信頼関係に基づくスムーズで効果的な監査を可能にしたのではないかと考える。これは広義に解釈すれば、間接的ではあるものの、目的の中の「監査機能強化」という核心部分に繋がったものといえると考えられる。

4. アンケート調査結果から分析される成果

今回のプロジェクトでは、2. に示した仮説を立て、本学における監査機能強化を「内部監査協力者制度」の充実で図ろうとするものであった。本項では、仮説の検証結果と成果を記したい。

(1) 仮説の検証結果

監査室の監査人3名、学長による指名を受けた監査人3名のほかに、内部監査協力者として他部署から受けた人的協力は9名であった。監査人の数(6名)よりも協力者の方が多い。また、協力者6名がこれまでの経験や事前学習で得た知識で実地監査ができたと回答している。このため、仮説にいう、他部署職員の人的協力を得た監査は概ね実施できたといえる。

また、内部監査協力者制度による参加者は、3.(6)2)のとおり、学習会を経て、監査に独立性が必要であることも、ある程度知った上で実地監査に臨んでいる。このことから、外見的な“監査の独立性”を追求しないという仮説の中でも、最低限、その独立が必要であることは理解してもらった上での監査を実施できたといえる。

仮に、監査の独立性を優先し、今回の仮説を否定した場合、これまで述べてきた効果は生まれていない。監査への理解が進まず、監査に携わる人員も増やすことができず、参加者の仕事への取り組みを見直すきっかけを与える機会を逸していたことになる。このように考えると、本学において本仮説を立証する試みを実施したことには、一定の成果があったといえよう。

(2) 成果

本プロジェクトにより得られた成果は、アンケート調査結果から考察すると以下のとおりである。

一つ目は、監査に対するイメージは、事前学習会や内部監査協力者を体験することで好転させることができるという知見を得られた点である。監査に対して良くないイメージを持っている構成員は、今回のアンケート結果から見ても少なくないと見られる。今後は未だ理解を得られていない層への働きかけを強化していき、相互の信頼関係に基づく監査が実施できる雰囲気を醸成していく必要があると思われる。

二つ目は、事前学習会や内部監査協力経験により、監査についての理解をより深めることができ、同時に監査に求められる「独立性」への理解も向上させることができるという知見を得られた点である。これは、例えていえば学内職員による監査室でのインターンシップ制度といえる内部監査協力者制度を通じてもたらされた結果であり、将来、多くの者から異動希望先に監査室を挙げてもらえるようにするためにも、有効な取組であると思われる。

三つ目は、事前学習会や内部監査協力において得られたノウハウを意識しながら、日常業務に取り組むこ

とができており、これをもって現場レベルでの内部統制の向上をさせることができるという知見を得られた点である。監査する側の視点に立って、書面上から問題点を探し出していく作業を通じ、自身の業務に問題がないかという第三者的視点を育てることができていると思われる。日常業務に対する意識改革の意味合いからも、継続した取組が必要であると思われる。

四つ目は、これまでの経験や事前学習会で得た知識をもって、監査部門以外の部署に所属する職員の協力を得た監査を進めることができるという知見を得られた点である。監査の独立性からは問題があるものの、純粋な監査人員の増強をしなくとも、求められる監査を実施することが可能であることがわかった。今後、国立大学では一層経費の削減が見込まれる中でこのような結果が得られたことは、一定の意義があったと思われる。ただし、既述のとおり、学習会のみで、監査に必要な知識を十分周知させることができたかどうかは検証できなかった。

以上のことから、内部監査協力者制度の充実をもって、監査機能強化を図る今回のプロジェクトは、概ね成功したといえよう。

5. 今後の制度的展望

内部監査協力者制度は、特に、監査へのより良い理解を得るという意味において、今後も充実させながら活用を続ける価値があろう。ここでは、制度的展望を記す。

まず、内部監査協力者制度は、指摘を重視しておらず、あくまでも監査の意義を理解してもらったり、見識を広めてもらったりするためのものであることは、事前学習会時に伝えていたものの、一部に指摘できなかったといったアンケート意見が見られたことから、伝達が十分ではなかったことが窺えた。少ない学習時間で完全に監査対象業務をマスターさせ、専門性を高めることは困難であり、また決してそれを本制度の目的にしているわけではないことから、そもそも事前学習会制度のみで、参加者の要求全てを満たす(=専門性を向上させる)こと自体の限界もある点は、考慮しなければならない。

次に、監査への良き理解者を増やす取組は、学内における監査部門の立場が、構成員の中で、規則上だけでなく精神的にも確立することに繋がると考える。そうすることで、本来監査に必要とされる「独立性」の

意味も、徐々にではあるが、学内構成員に確立していくと思われる。会計検査院や各会計監査法人も、監査意見交換会や各種研修を通じ、被監査対象となる機関や団体に情報提供を行ったり、監査の在り方を議論する場の提供を行ったりしている。これに倣えば、監査室の監査人が学内構成員に対して学習会や研修の場を通じて監査の意義を伝えることは積極的に推奨して差し支えはないと思われる。そこから監査に対するより良い理解を広げていくことができる点でも有効である。なお、今回は、主に内部監査協力者向けの「事前学習会」としてプロジェクトを実施したことから、知名度において参加者を多くは得られなかった可能性がある。ひとつの案として、今後はこれを「研修」の一環とすることで、今回以上に参加者を得て、一層効果的に理解の輪を広げて行く道もあろうし、同じ悩みを持つ近隣の国立大学監査部門との協働を行うことによって学習会内容の一層の充実を図り、それをそれぞれの学内で還元していく道もあろう。複数の大学が学習会内容の充実に関わることができれば、ひいては監査精度自体も常に高め続けることが可能になるのではないかとと思われる。会社組織と比べて「監査」の歴史が浅い国立大学にあっては、今回の事前学習会や内部監査協力者制度のような地道な取組を積み重ね、また新たな情報発信の機会を模索し続け、少しずつ着実に監査に対する理解を広げていくことが必要である。

さらに、構成員の内部統制意識向上は、組織における内部統制機能強化にも影響する。事後アンケート調査結果に見られたように、意識向上は、日常業務に対して違った目線をもって検証してみようとする業務改善効果を生んでいる。このような効果を持続させるためには、協力者を様々な部署から継続的に推薦してもらうことが重要だが、そのためには推薦部署にとってのメリットも存在する必要がある。その一方策として、内部監査協力者（今回のプロジェクトでは、事前学習会のみ参加者も該当する。）に対し、協力または学習会終了後に、そこで得た知見をどのように日常業務に活かすか、考えてもらう仕組みが必要であろう。例えば、学習会で、「今日学んだことをどう日常業務に応用するか考える」時間を設けるとか、「その実践状況を後日、アンケートで確認する」と伝えておけば、今少し実務への応用が得られると同時に、推薦部署にその効果の可視化が図れるのではないかと考える。

監査専属人員の増員は簡単ではないが、組織の内部統制機能を強化させることで間接的に内部監査機能強化を図ることは可能であるといえる。本学では、憲章

において、「自ら学び、考え、実践する能力と次代を担う誇りをもつ人間性豊かな人材を社会に輩出することを最大の使命」¹⁶⁾としており、職員個々人がこの最大の使命を日々の業務を通じて果たそうとしている。その使命をより良く果たし続けていくためにも、内部統制機能強化は必要であり、そのために今後もこの制度の充実を模索し続けたい。

6. おわりに

内部監査では、「監査の対象となる諸活動に対し、直接、指揮・命令をしてはならない」、「内部監査人は、対象業務の結果に責任を負うべきではない。割り当てられた職務に、業務執行権限が含まれている場合、当該職務に関しては客観性が損なわれているとみなす」（「内部監査基準」平成16年6月 社団法人日本内部監査協会）¹⁴⁾とされることから、監査意見を出しても、その諾否（要するに改善するか否か）の判断は被監査部門が行うものである。筆者の感想だが、ここに、なかなか監査室の立場が理解されないと感じる原因の一つがあるのではないかと考える。このことは、本論文を執筆するため、先行研究論文等を読み進めるほどに強く感じられるようになった。

この、一般的組織関係から見ると複雑怪奇な監査の立場を理解してもらうためには、学習会や学内研修（総務系実務研修）など、「被監査対象者」とは別の形で職員に向き合うことができる機会を可能な限り利用し、監査に対する理解を地道に積み重ねていく必要がある。同時に、そのような機会を通して、「違った視点で物事を見る」ことの必要性やおもしろさに、多くの職員に気付いてもらいたい。そのために、参加者の担当業務とは異なった分野の題材からでも、参加者の仕事に取り入れられるヒントを見つけ出せるような学習会にしていければ、より有効であろう。

謝辞

最後に、本プロジェクト遂行に当たって、お忙しい中ご協力いただいたこれまでの内部監査協力者の方々とその上司の方々、財務部の方々、本学会計監査人の皆様、その他の関係の皆様へ感謝申し上げます。また、事態の収拾に疎い筆者をかかえ、大変ご多忙な中にも関わらず本プロジェクトおよび論文執筆をシンプルかつ適切にご指導くださった本学教育・学生支援機構教育企画室の丸山智子先生に感謝を申し上げます。そし

て何よりも、次世代リーダー養成ゼミナールに、最後まで筆者を派遣し続け、物心両面において支援をしてくださった本学監査室の皆様と我が家族に、感謝の意を表して、結びとしたい。

「注」

※1) 本論文は私人として執筆したものである。

※2) 内部監査協力者制度は、「国立大学法人愛媛大学内部監査協力者制度に関する要項」に基づく制度。目的は、「監査の意義を理解する」とともに、「法人の運営諸活動に対する視野を広げ、今後の業務に役立てる」（同要項第2条）ことに置かれている。協力者の推薦条件には、例えば会計的専門知識を有することなどといったものは付されておらず、サブリーダー（主任級）以下であれば推薦可能である。

※3) 監査の独立性は、鈴木（1980）、稲葉（1991）、井上（2013）、佐野（2010）、本多・平岡（2008）、柿島（1991）において、また、監査の専門性は、本多・平岡（2008）、柿島（1991）で論じられている。

※4) ここでの職名は、平成26年3月時点のものである。

※5) ここでの職名は、平成26年6月時点のものである。

「引用・参考文献」

- 1) 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議（2002）「新しい『国立大学法人』像について」
- 2) 山本清（2006）「公的部門の不正経理と監査」『現代監査』vol. 2006 No. 16, pp. 21-27
- 3) 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）」
- 4) 文部科学大臣決定（2014）「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）」
- 5) 竹中弘（1997）「監査制度と監査問題—エクスペクテーション・ギャップを埋めるために—」『現代監査』vol. 1997 No. 7, pp. 53-61
- 6) 吉武博通（2009）「『監査』を大学の価値向上に積極的に活用する」『カレッジマネジメント』157号, pp. 60-63
- 7) 鈴木豊（1980）「内部監査論の展開と課題」『城西経済学会誌』15(3), pp. 53-80
- 8) 稲葉洲臣（1991）「監査の本質とわが国三様監査の関連・特質—わが国総合監査体制の国際的卓越性—」『現代監査』vol. 1991 No. 1, pp. 76-85
- 9) 井上直樹（2013）「英国の公的部門における内部監査基準の考察—公共経営とリスク・アプローチの視点から—」『産研論集』40号, pp. 77-86
- 10) 佐野享子（2010）「国立大学法人における内部監査体制の整

- 備に関する課題—第1期中期目標・中期計画の実績を手がかりとして—」『筑波大学教育学系論集』34巻, pp. 13-26
- 11) 本多尚登, 平岡孝雄（2008）「マンネリを解消するマネジメントシステム内部監査とは」『TRC EYE』193号, pp. 1-8
 - 12) 柿島一三（1991）「内部監査の概念と機能—三様監査とその中における位置づけ—」『現代監査』vol. 1991 No. 1, pp. 86-93
 - 13) 佐野享子（2009）「大学における内部監査の課題と今後の研究の方向性—大学研究センター第51回公開研究会の議論を手がかりとして—」『Reus Working Paper』No. 3, pp. 1-22
 - 14) 社団法人日本内部監査協会（2004）「内部監査基準」
 - 15) 「内部統制とは」, 静岡市,
<http://www.city.shizuoka.jp/deps/soumu/tousei.html>
(H26. 10. 22)
 - 16) 国立大学法人愛媛大学（2005）「愛媛大学憲章」

内部監査協力者制度充実のための研修制度構築について

平素より、監査業務にご協力いただきましてありがとうございます。

この度、監査室では、「内部監査協力者制度」の充実を目的として、今後、監査協力者にご応募いただく方々向けの事前研修制度の構築を計画しております。

つきましては、研修をより良いものとするため、これまで内部監査にご協力いただきました皆様のご意見をお伺いしたく存じますので、お一人様30分程度のヒアリング（ご都合の良い時間に当方から執務場所へお伺いさせていただきます。）にご協力いただきたく、お忙しいところ誠に恐れ入りますが、よろしくお願い申し上げます。

なお、当日お伺いしたい事項は下記のとおりです。

記

《事前の印象について》

- 応募前、どんな制度だと想像していましたか？
 - 監査業務の手伝い
 - 監査人の養成
 - 実務研修の一環
 - その他
- どのような期待を持って参加しましたか？
 - 自分が従事する業務以外の業務内容を知りたかったから
 - 監査がどのように進められるか知りたかったから
 - 監査してみたい事項や改善したい事項があったから
 - その他
- 監査を行う前に、知っておきたいと思っていたことは何かありましたか？
 - 監査の概念（監査とはどういうものか）
 - 監査全体の流れ（計画から報告まで）
 - 実査時の着眼点やノウハウ
 - 関係規定
 - 何もなかった
 - その他

《監査前の準備について》

- 事前を知っていれば監査が効率的だったと思うことはありますか？
 - 監査の概念（監査とはどういうものか）
 - 監査全体の流れ（計画から報告まで）
 - 実査時の着眼点やノウハウ
 - 関係規定
 - 何もない
 - その他

《事後の印象について》

- やってみて不満に思ったり、困ったりしたことはありましたか？
 - あった なかった
 - ・ ある場合、それはどのような内容ですか？
 - 自分が従事する業務以外の業務内容を知ることができなかった
 - 監査がどのように進められるか知ることができなかった
 - 監査してみたい事項や改善したい事項に取り組みなかった
 - 実査時の着眼点やノウハウが解らなかった
 - 関係規定が解らなかった
 - その他
 - ・ その不満等は、どうすれば解消されると思いますか？
- 参加後、「監査」、「監査室」に対するイメージは変わりましたか？
 - 変わった 変わらなかった
 - ・ 元々のイメージをお聞かせください。
 - ・ 変わった場合、その理由をお聞かせください。
 - ・ 変わらなかった場合、その理由をお聞かせください。
- 再度会計監査をするなら、してみたいことがあれば教えてください。
- 実査前に研修をする場合、どのくらいの時間であれば参加できますか。
 - 1時間程度まで
 - 2～3時間程度

- 半日（4時間）
- 1日
- その他

資料 2

学習会の時間割

- ・ 9時00分～（10分間）
講師紹介・内部監査協力者自己紹介・本日の流れ紹介
- ・ 9時10分～（20分間）
監査諸制度・内部監査の概念・内部監査の一年を紹介
- ・ 9時30分～（5分間）
内部監査協力者制度説明
- ・ 9時35分～（5分間）
監査室心得の紹介
- ・ 9時40分～（20分間）
科研等監査制度と監査上の着眼点について
（休憩10分）
- ・ 10時10分～（20分間）
不正発生要因と不正発生事例について
- ・ 10時30分～（15分間）
会計監査人が行う監査について
- ・ 10時45分～（20分間）
実査体験（個人で検討→何が問題と思われるか纏める）
- ・ 11時5分～（10分間）
実査体験（協力者間で問題と思われる事項を共有→発表）
- ・ 11時15分～（15分間）
問題と思われる事項に対する対応案の検討（協力者で話し合っ
て纏め、発表）
- ・ 11時30分～（15分間）
問題に対する回答例解説
- ・ 11時45分～（15分間）
質疑応答

資料 3

学習会事後アンケート

- 1) 協力者として出席
 開放参加者として出席
- <事前学習会>
- 2) 学習会に参加してよかったですか。
 そう思う そう思わない
 - 3) 2)で「そう思う」と答えた方は、その理由を教えてください。
 - 4) 2)で「そう思わない」と答えた方は、学習会に係る改善を要する点を教えてください。《どうすれば改善できると思うかも併せてお聞かせください。》
 - 5) 学習会では今後不要と思われる事項があればお聞かせください。【複数回答可】
 - なし
 - 監査諸制度・内部監査の概念・内部監査の一年の紹介
 - 内部監査協力者制度説明
 - 監査室心得
 - 科研等監査制度と監査上の着眼点
 - 不正発生要因と不正発生事例
 - 会計監査人が行う監査
 - 実査体験
 - 6) 学習会は、どのくらいの長さが適当ですか（H26年度は3時間でした）。
 - 1時間程度 2時間程度
 - 3時間程度《今年度同様》
 - 半日（4時間） 1日
 - その他（ ）
- <経験の応用>
- 7) 学習会の内容は日常業務に役立つものでしたか。
 - そう思う そう思わない
 - どちらとも言えない

- 8) 7)で「そう思う」と答えた方は、役立っている内容をお聞かせください。
- 9) 今回の受講を機に、監査の視点を持って日常業務に取り組んでみようと思いますか。
 そう思う そう思わない
 どちらとも言えない
- 10) 今回の受講を機に、日常業務の進め方に工夫をしてみたところがありますか。
 ある ない
- 11) 10)で「ある」と答えた方は、どのような工夫をしたかお聞かせください。
- 12) 今回の受講を機に、新しい発見はありましたか。
 そう思う そう思わない
 どちらとも言えない
- 13) 12)で「そう思う」と答えた方は、その内容をお聞かせください。

<監査に対するイメージ>

- 14) 今回の受講後、監査に対するイメージは良いものに変わったと思いますか。
 そう思う そう思わない
 どちらとも言えない
- 15) 14)の答えの理由をお聞かせください。

【16)から21)の項は内部監査協力者の方のみお答えください。】

<監査の専門性>

監査の専門性についてお伺いします。

- 16) 今回の実地監査した内容は、事前学習会で得た知識やこれまでの経験で対応できるものでしたか。
 そう思う まあそう思う
 あまりそう思わない
 まったくそう思わない
 どちらとも言えない
- 17) 16)で「あまりそう思わない」、「まったくそう思わない」と答えた方は、どのようなところが不足しているとお考えか、お聞かせください。

<内部監査協力者制度>

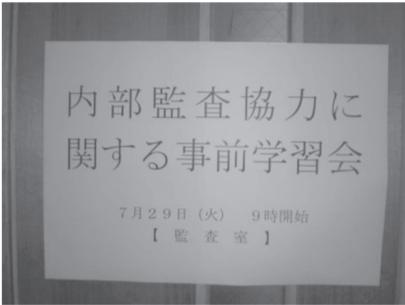
- 18) 学習会実施から実地監査実施までの期間は適当でしたか。
 そう思う そう思わない
 どちらとも言えない
- 19) 18)で「そう思わない」と答えた方は、どの程度の期間が適当と思いますか。
- 20) 学習会（配付資料を含む。）を受講して臨んだ実地監査当日の留意事項把握状況についてお伺いします。【複数回答可】
 自分たちがどのようなこと（作業）に従事するか知った上で臨めた。
 作業の方法を知った上で臨めた。
 内部監査の概要（実地監査で行う業務以外の内容）や意義を知った上で臨めた。
 監査には、被監査部門に対する独立性が必要であると知った上で臨めた。
- 21) 過去の経験者から、「本当に自分がやっている作業が監査の役に立っているのだろうか？と思った」、「会計出身でなかったの
で、初めて目にする書類に戸惑った」、「ただ間違い探しをして終わっただけのような気がする」等のご意見をいただき、
改善の試みとして学習会を実施しました。今回実地監査に従事してみて感じたことをお聞かせください。
-
- 22) その他、ご意見、ご要望、ご感想等ございましたら是非お聞かせください。

事前学習会の様子

<平成 26 年 7 月 28 日 : 前日>

会場準備の様子

(会場入口)



(会場入口)



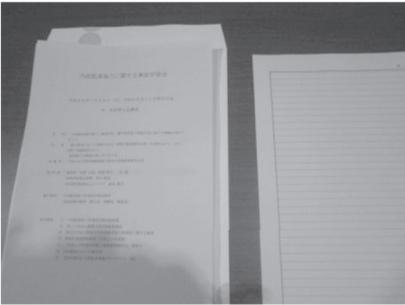
(会場内配置)



<平成 26 年 7 月 29 日 : 当日>

学習会の様子

(配付資料)



(監査室長講義)



(受講風景)



(監査室特定専門職員講義)



(監査室 T L (筆者) 講義)



(財務企画課 T L 講義)



(会計監査人講義)



(実務演習光景)



(実務演習光景)



平成 26 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

香川大学職員のグローバル化と その方法についての考察

論文要旨

我が国の大学のグローバル化の遅れが危機的状況である今、大学職員が、大学経営の視点を持ち、大学の直面する課題に対し率先して取り組むことが求められている。

大学国際戦略本部強化事業やスーパーグローバル大学創生支援事業等に見られるように、各大学では、大学の理念や目的に基づいて自大学の職員がグローバル化の中であるべき姿について考え、各種方策が企画・実施されている。

香川本学は「地域に根づいた学生中心の大学」を目指しており、本学の職員のグローバル化にあたっては、この目標に基づき戦略的に行われることが不可欠である。そこで、先行事例や職員の意識調査結果の分析を行い、あるべき姿と、求める人材像に近づくための具体的手法を明らかにした。

その結果、グローバル化に対応していくため、多様化への柔軟な対応、大学の目的を意識した各自の業務遂行、グローバル化への意識の醸成が必要な事が分かった。

香川大学就職支援グループ
古島 愛

香川大学職員のグローバル化とその方法についての考察

目次

1. はじめに
2. グローバル化における大学と大学職員への期待
3. 大学職員のグローバル化へのアプローチ
 - 3-1. 大学の国際展開を支える職員に求められる能力
 - 3-2. グローバル人材の特徴
 - 3-3. 国際教育交流担当者の専門職化の必要性
4. 大学職員のグローバル化の先行事例
 - 4-1. 先行事例① 熊本大学「スーパーグローバル大学創生支援事業」
 - 4-2. 先行事例② 岡山大学「スーパーグローバル大学創生支援事業」
 - 4-3. 先行事例③ 福岡工業大学「FAST」プログラム, 「LEAD」プログラム
 - 4-4. 先行事例④ 四国地区大学教職員能力開発ネットワーク (SPOD)
「国際連携系職員育成プログラム」
5. 香川大学職員のグローバル化
 - 5-1. 職員アンケートの考察
 - 5-2. 香川大学職員グローバル化プロジェクト
6. 今後の課題-学生の成長に貢献するための職員のグローバル化を目指して-

謝辞

香川大学職員のグローバル化とその方法についての考察

古島 愛 (香川大学)

1. はじめに

近年、大学のグローバル化が課題になっている。

そして、大学のグローバル化のために、大学職員のグローバル化は欠かせない。その際、グローバル化への方向性を定めないままに、ただ単に対処せねばならない事項として、大学が戦略の一つに掲げるのでは、真に達成することは難しい。大学を取り巻く環境と、自大学の職員のあるべき姿と現状を的確に捉え、それぞれに合った適策を選択・実施することが急務の課題である。

香川大学 (以下、「本学」と言う) は、「地域に根ざした学生中心の大学」を目指し、豊かな人間性と高い倫理性の上に、幅広い基礎力と高度な専門知識に支えられた課題探究能力を備え、国際的に活動できる人材を育成している。平成 28 年に香川県が開催を予定している瀬戸内国際芸術祭(Setouchi Triennale)は、地球規模の交流につなげる「国際化」の推進を目指しており、開催にあたっては国内外からの観光客が多く見込まれる。この例をはじめ地域における諸活動を地域活性化につなげるためには、大学と行政、地域が一丸となり取り組むことが求められる。

このような中、本学の職員が求められているものは何か、また、多様が進む昨今のグローバル化の中で、あるべき姿はどのようなものか、先行事例を基に考察する。

2. グローバル化における大学と大学職員への期待

「大学のガバナンス改革の推進について」(平成 25 年 12 月 24 日 中教審)では、各大学による一層の改革が求められる中、事務職員が教員と対等な立場での「教職協働」によって大学運営に参画することが重要であり、企画力・コミュニケーション力・語学力の向上、人事評価に応じた処遇、キャリアパスの構築等についてより組織的・計画的に実行していくことが求められるとされた。さらに、大学による自主的・自律的なガバナンス改革を継続していくためには、若手やマネジメント能力の高い教職員を積極的に起用することによ

って、早い段階から大学経営の感覚を身に付けさせるとともに、学内や大学団体等の研修、人事交流等を通じて、将来の執行部人材として育成していくことが重要とされた。

また、「これからの大学教育等の在り方について」(第三次提言)(平成 25 年 5 月 28 日 教育再生実行会議)では、各国が高等教育を重視する一方で、日本の大学のグローバル化の遅れは危機的状況とし、今後、教育内容と教育環境の国際化を徹底的に進め世界で活躍できるグローバルリーダーを育成すること、グローバルな視点をもって地域社会の活性化を担う人材を育成することとされた。また、地域の人材育成ニーズに応え、地域に貢献できるよう、地方公共団体や地域の産業界等との連携協力や、実践的な教育プログラムの提供などの取り組みを国が支援するとし、大学が地域と協力し、地域のニーズに対応できる人材育成を行うことが推奨されている。

さらに、「日本再興戦略-Japan is BACK-」(平成 25 年 6 月 14 日閣議決定)では、日本人留学生の留学機会の確保と合わせ、大学等の海外拠点の強化や支援の充実による戦略的な外国人留学生の確保を推進するとともに、留学経験者の把握等ネットワークを強化するなど、優秀な外国人留学生の受入れを促進すること、また、優秀な外国人教員の増員や教員の流動性の向上のため、年俸制を始め、教員の能力等に応じた新しい給与システムの導入を図る事等とされた。

以上から、今日の大学には、教職協働をうまく機能させながら一層の改革を行うと共に、グローバル化の中で、国際的に活躍する人材、また地域社会をリードする人材を育成し、地域のニーズに応じていくことが求められていることが分かる。

特に、急速に進行する現在のグローバル化は、大学に対し、多様性への享受と共に、新たな価値観に対する柔軟な対応を迫っている。このような中で大学職員は、自らが大学経営を行っている自覚を持ち、これらの課題に取り組んでいくことが必要である。つまり、大学職員のグローバル化とは、多様性に柔軟に対応で

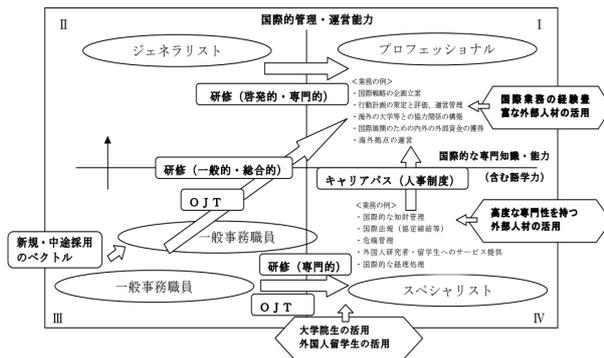
きる力を養うことであり、そのために各自それぞれが置かれた立場で、業務の域や既存の価値観に囚われず、大学全体を見渡すことのできる視点を持つことが必要となる。

次章以降は、大学が直面しているグローバル化という課題に取り組むために大学職員が求められるものについて、そのアプローチの方法を先行事例をとおして明らかにする。

3. 大学職員のグローバル化へのアプローチ

3-1. 大学の国際展開を支える職員に求められる能力

日本学術振興会(以下、「JSPS」という。)の大学国際戦略本部強化事業の中間報告書「大学国際戦略本部強化事業(研究環境国際化の手法開発)大学の優れた国際展開モデルについて」では、大学の国際展開を支える職員に求められる能力と対応する人材を、山本(2006)の大学職員に求められる能力と対応する人材を基に、図表1のように分類している。



図表1-6-2 大学の国際展開を支える職員に求められる能力と対応する人材
出典: 「大学職員に求められる能力と対応する人材」(山本 2006)を基に JSPS 作成

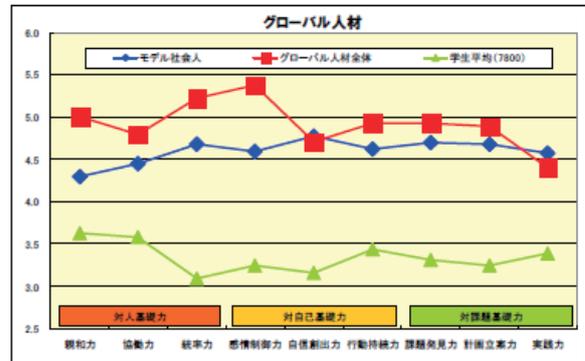
(図表 1) 大学の国際展開を支える職員に求められる能力と対応する人材 出典: 「大学職員に求められる能力と対応する人材」(山本 2006)を基に JSPS 作成

この中で、大学の国際展開を支える職員としては、山本の言う「プロフェッショナル」な人材を配置するのが理想的とし、職員養成(研修)において、十分に練られた研修プログラムやOJTが有効であると記している。また、「ジェネラリスト」に位置づけられる職員について、これまでのマネジメント経験を活かしつつ、国際的な視野を広げるための啓発的・専門的な研修も重要としている。

3-2. グローバル人材の特徴

一方、大学のグローバル人材の育成について、角方(2013)が、優秀なグローバル人材能力の可視化を図る

ため、リテラシーとコンピテンシーの2側面からその能力を測る基礎力測定テスト PROG(Progress Report On Generic Skills)を用いて、グローバル人材の特徴を分析している。



出所: リアセック作成

注) モデル社会人: 日本で働く35歳までのビジネスパーソンで、役職者あるいは複数の部下をマネジメントしている人、サンプル数4000人

(図表 2) グローバル人材の能力比較(UED レポート「大学の国際化とグローバル人材の育成 2013 夏号」)

調査では、グローバル人材のモデル人材として、アジア圏での外国人マネジメントの経験があり、赴任中のマネジメント結果に対して、満足あるいは評価されていたと思っている日本人ビジネスパーソン(年齢25~49歳、平均赴任期間:約4年)735人を対象とした。調査の結果、図表2のように「グローバル人材」を、「モデル社会人」や「学生」と比較したところ、基礎スコアがモデル社会人と同等あるいはそれ以上で、特に対人基礎力の高さが目立ち、對自己基礎力では特に感情制御力が秀でている事が分かった。そして、グローバル人材として重要な能力は、

1. ストレスに強く、緊張を力に変える(ストレスマネジメント)
2. 意見を主張し場を調整する(意見を主張)
3. 他者に配慮し、関係を築く(親しみやすさと人脈形成)

の3つであるとした。

そして、グローバル人材の育成は何よりも社会人としての基礎力、ジェネリックスキルの向上が重要であるとし、結果、大学においてグローバル人材の育成を考えることは、学生のジェネリックスキルを育てることと何ら矛盾しないとしている。

従って、大学職員には、社会人としての基礎力、ジェネリックスキルの育成・涵養の観点から学生に接する事が求められる。

3-3. 国際教育交流担当者の専門職化の必要性

一方で、渡部(2014)は、国際教育交流担当者の専門職化の必要性について、以下の3つを挙げている。

1. 加速度的に進んでいる国際化に対応するために専門的な知識や能力をもつ
2. 大学に受け入れた外国人留学生や外国人教員、または海外の大学の担当者ややりとりするにあたり語学能力やコミュニケーション能力を持ち併せる
3. 国際教育交流関係の職務範囲の広さに触れ、必要となる専門知識・能力の多様さ

以上のような人材を育成する場として、修士課程の設置や研修の増加の必要性を述べていることから、それだけの高度な知識や能力が国際教育交流の担当者には求められていると共に、業務を通して磨く現場での感覚や的確な職務遂行の方法を学ぶ他、大学を取り巻く現状を把握しながら、時代のニーズに合った最先端の知識やスキルを学ぶ姿勢も求められている事が分かる。

次に、大学において職員のグローバル化を具体的にどのように行っているのか、先行事例を見ていくこととする。

4. 大学職員のグローバル化の先行事例

先行事例としては、大学戦略本部強化事業、スーパーグローバル大学創生支援プログラムなど、グローバル化への取組を積極的に行っている大学を取り上げる。

平成17年度から21年度まで20大学において実施された大学戦略本部強化事業は、各大学等の特色に応じた「国際戦略本部」といった全学横断的な組織体制を整備し、大学等としての国際戦略を打ち立てながら、学内の各種組織を有機的に連携した全学的、組織的な国際活動を支援するとともに、国際展開戦略の優れたモデルを開発することにより、他大学の創意工夫ある自主的な検討を促すことを目的とし実施された。

また、平成26年度から開始されたスーパーグローバル大学創生支援プログラムは、トップ型13大学、グローバル化牽引型24大学が採択され、最大10年間、各大学が国際競争力の強化に取り組んでいる。プログラムは、学生はじめ教職員の育成の側面から大学の国際通用性を養っていくこととされており、大学職員は高度化によりグローバル化に対応していくべきとされた。

ここで、この2つの事業に加え、特色ある取組を見ていく。

4-1. 先行事例① 熊本大学「スーパーグローバル大学創生支援事業」

熊本大学は、教育力と研究力で我が国を牽引する真のグローバル大学を目指し、国際通用性の高い学部教育のグローバル化、外国人留学生に対する多様な受入れ体制の提供とLate Specialization(注1)の促進、世界最先端の研究を支える大学院教育のグローバル化と先鋭化、世界に開かれた地域づくりを牽引するグローバルキャンパスの提供の4つを目標としている。

その中で、大学職員の語学能力と国際コミュニケーション能力の向上のため、集合型、海外派遣型、自学型の多様な研修実施、TOEIC受験前提としたeラーニング型の研修導入など語学レベルや業務の状況に応じた語学学習者の拡大に努めている。

事業採択後の計画として、これらの一層の充実化及び語学研修の成績上位者対象とした交流協定校および海外拠点への語学研修と国際交流業務のインターンシップをセットにし短・中期の研修実施、また国際業務以外の業務を担当する職員についても、交流協定校への表敬訪問や海外フォーラム等のイベント参加による海外実務経験を通じて、語学力、コミュニケーション能力に優れた職員を養成するとしている。

4-2. 先行事例② 岡山大学「スーパーグローバル大学創生支援事業」

岡山大学は、学生が3基幹力/3 powers(教養力、語学力、専門力)を修得し、3側面/3 faces(異分野、異社会、異文化)の経験を持てるように、3×3(スリー・バイ・スリー)教育を全学体制で推進し、世界トップステージで活躍できる実践人を育成することを目的とし、事業を展開している。それを支えるための事務職員の国際化として、英語力向上・動機づけを目的に英会話研修、若手へのTOEIC-IP受験を義務付けており、自主財源や文部科学省派遣による海外語学研修を実施する等、大学職員の国際的資質の向上を図っている。また、部局横断的な施策立案能力を獲得することを目的とした研修(若手職員塾)を実施しており、多様な視点を提供できる学内外からの講師を招き、課題研究、プレゼンテーション、多様な手法で討論を行っている。例えば、平成26年度のテーマを「大学で働く一職員のキャリアデザイン」と「おかやまで働く一外部から見た岡山大学」とするなど、大学を取り巻く課題に対し、大学職員に求められる役割を考え実践する力を養成している。

さらに、コミュニケーション力、説得力、交渉力を磨き、異文化理解と対応力を培うため、役員、部長等と若手事務職員共同の英語討議研修（グローバルリーダーシップ研修）を実施している。今後は、事業により、若手職員塾研修終了職員のセカンドステップとして、幹部職員の養成につなげるため、次世代リーダーシップ研修を実施、グローバルリーダーシップ研修については階層段階別も検討、より効果的な内容を策定予定とのことだ。

4-3. 先行事例③ 福岡工業大学「FAST」プログラム、「LEAD」プログラム

福岡工業大学は、人材育成の観点から、次世代の大学改革を担う事務職員による研修チームを編成し、姉妹校である米国のカリフォルニア州立大学イーストベイ校(CSUEB)（以下、「CSUEB」とする。）へ派遣を行うFAST (FIT Administration Staff Training Program)を平成21年6月から行っている。研修チームは3~4名で編成され、それぞれブランディング、経営システム、学生支援システム、企業連携と財務システムという主要テーマを掲げ、現地で約2か月の間、研修に臨む。職員は、事前に一人100の質問を考えてリスト化し自らの問題点を可視化した上で現地研修を行う。また現地では、CSUEBの職員からのレクチャーとシャドウイングにより行い、研修の最後に、CSUEB幹部の前でのプレゼンテーション、また帰国後は自大学の幹部の前でのプレゼンテーションを行う。

チームA	Branding ブランディング	<ul style="list-style-type: none"> CSUEBにおける入学/編入学生の特性分析手法 ターゲットとなるステークホルダーへのアプローチ手法 大学個性(University Identity)再構築に向けたブランディング浸透手法
チームB	Academic Plan 経営システム	<ul style="list-style-type: none"> 新規プロジェクトに対応するベストプラクティス思考 学内システムインフラ (Black-board/REPLAY system) 学内ガバナンス
チームC	Student Services 学生支援システム	<ul style="list-style-type: none"> CSUEBにおけるFDに関する情報 授業プログラム改善のプロセス インターンシップを取り入れた工業教育の現実と展開事例
チームD	External Relationship 企業連携と財務システム	<ul style="list-style-type: none"> 総長と地元企業経営トップのラウンドテーブルを活用した、地元企業との連携やスポンサーシップ制度 入口/出口戦略をサポートするCSUEBの財務体質強化施策

(図表3) 福岡工業大学FASTプログラム研修内容より抜粋、編集

さらに、平成25年10月からは海外FDプログラムと連動し実施されており、教員と職員の協働によってアメリカの高等教育を調査分析するLEADプログラムが開始された。これにより抽出された課題を理事や経営幹部と共有し、具体的なAP(注2)等に落とし込み実践するといった事を目指したものだ。これを、若手教職員の大学のガバナンスへの参画の機会として活用している。

4-4. 先行事例④ 四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD)「国際連携系職員育成プログラム」

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD: Shikoku Professional and Organizational Development Network in Higher Education)は、平成26年3月に「国際連携系職員育成プログラム」を策定した。開発に携わった塩川(2015)が、大学のグローバル化を推進するためには、一部の教職員だけが、グローバル化された環境に適応すればいいということではなく、大学の全ての教職員が、グローバル化された環境に適応できるようになっていないといけない、と指摘するように、当該プログラムは、大学で働く教職員全員を対象とできるように想定して作られている。さらに塩川は、今後、プログラムの中で「全ての教職員」対象か「国際連携系の部署のみ」対象の内容との区分け等更なるプログラムの質の向上を目指すとしている。

以上の先行事例から、大学職員のグローバル化のために必要な2つの視点が明らかになった。1点目は、大学の理念や目的から、求められる大学職員像を考える点、2点目は、海外研修等の参加・実践型の育成については、語学力向上や国際的感覚を養う以上に、大学職員として能力の向上を図る事が主な目的とされている点が重視されていることである。つまり、大学職員としてグローバル化の中で求められる人材像に近づくために必要な能力や知識を、研修等の経験を通してどのように培うか十分に練ったものであることが重要だと分かる。さらに、その育成の対象は大学職員全体に及ぶべきと考えられる。

以上の結果を踏まえ、本学でどのように展開するか、次章以降、考察する。

5. 香川大学職員のグローバル化

これまで、先行事例を元にグローバル人材のあるべき姿や求められる能力、姿勢等について述べてきたが、本学で職員のグローバル化を図るためには、本学を取り巻く環境を踏まえた上で、あるべき大学職員のグロ

ーバル化の方向性を考えなければならない。

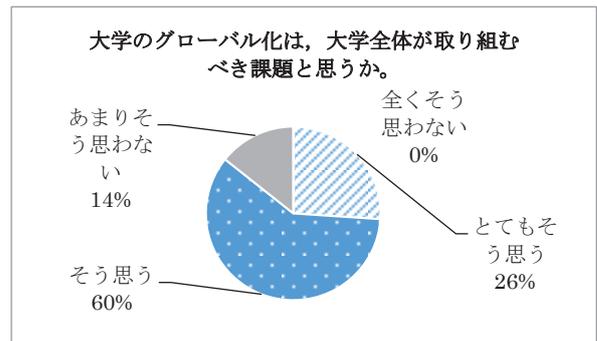
本学は、地域に根ざした学生中心の大学として、地域に貢献できる人材育成を行うことを目指している。特に、教育の目標として、豊かな人間性と高い倫理性の上に、幅広い基礎力と高度な専門知識に支えられた課題探究能力を備え、国際的に活動できる人材を育成することを掲げている。

平成 23 年 1 月には、国際化の基本方針を策定し、地域に根ざした国際化、国際的通用性を備えた人材の育成、国際化のための環境整備を行うとした。これは、大学の持つ国際化に関する知識・経験やネットワークを地域と共有し、地域の行政、企業、住民等の国際化へのニーズに応えると共に、地域の様々な国際交流活動との連携を深め、地域の国際化に貢献するよう定めたものである。このことから、本学が、地域社会においてグローバル化のけん引役を果たす意義は大きく、本学の職員は、地域の活性化と人材（学生）育成のための視点を持ち、グローバル化に対応できるよう目指すべきである。

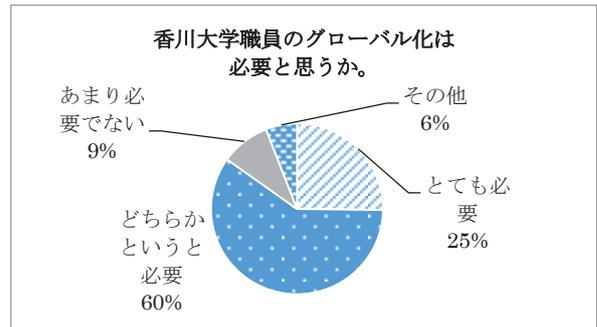
5-1. 職員アンケートの考察

プロジェクトの実施にあたっては、単に大学職員のグローバル化を目指すと掲げたところでその必要性や定義が浸透していなければ目標は達成し得ないとの仮説を立てた。そこで、今後のプロジェクト展開のためにも、本学の職員が具体的にどのようにグローバル化に対応していくか、まずは職員がグローバル化に対しどういった意識を持っているかの現状を、アンケート形式により学内の大学職員 138 名（回答数 124 名、インターネットによる調査、実施時期：平成 27 年 1 月）を対象に調査を行った。

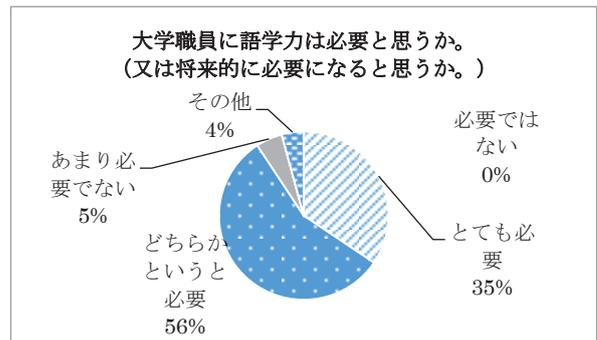
アンケートの結果、大きく 4 つの傾向が見られた。1 点目は、グローバル化について何らかの必要性を感じている職員が全体の 85%以上を占めること、2 点目は、大学のグローバル化が必要と思う職員と、大学職員のグローバル化が必要だと思う職員は、同数程度いること、3 点目は、グローバル化が重要だと思う職員よりも、語学力が重要だと思う職員が多いこと、4 点目は、3 つの設問それぞれ、とても重要と回答した割合はいずれも 30%前後に留まった点である。



(図表 4) 職員アンケート結果 1



(図表 5) 職員アンケート結果 2



(図表 6) 職員アンケート結果 3

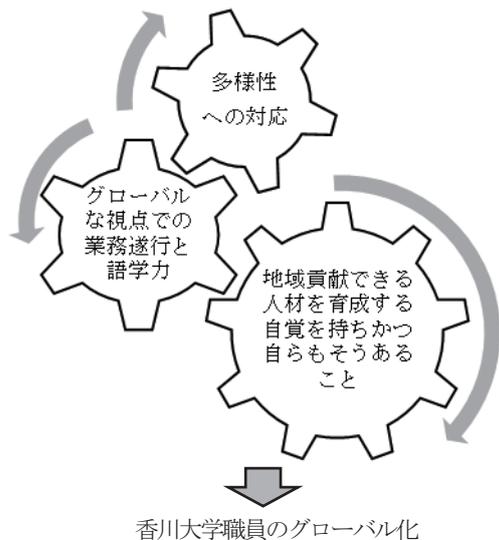
以上から、グローバル化について何らかの対応をすべきと考える職員が多く占めるものの、その重要度合が「どちらかという必要」が多数を占めていることから、グローバル化は何を持って必要と考えているか、果たして職員間で共有できているか、把握する必要性が出てきた。

また、語学力が必要と考える職員が多い結果については、配属部署によって必要とされる内容やレベルも違うものの、職員全般に渡り必要性を感じているため、全員を対象とし語学力向上のための対策を行うことが望ましいと考えられる。

5-2. 香川大学職員グローバル化プロジェクト

そこで、本学での職員のグローバル化を行うためには、基本的に下記の観点で推進することが効果的と考えられる。

1. グローバル化の中で多様性に柔軟に対応できる人材を目指すこと。
2. 職員は地域に貢献できる人材（学生）を育成していることを自覚し、また自らも貢献できること。
3. グローバル化は大学職員全体に必要なものである。ただし、求められる語学力と専門知識は配属部署によるが、グローバルな視点に基づいて業務を遂行すること。
4. 研修等の実施にあたっては、費用対効果を考え既存の研修等を活用すること。



(図表7) 香川大学職員のグローバル化の観点

上記方針の元、香川大学職員のグローバル化を達成するには、単なる研修のみならず、大学全体での取り組みが必要と言える。何故ならば、先に紹介したSPOD国際連携系職員育成プログラムの例にもあったように、グローバル化は大学全体に浸透すべきものであり、職員が研修に参加しただけでは達成し得えず、そして大学の各部署においてグローバル化の視点からその専門的サービスを再検討すべきであるという、組織全体の課題であるからである。

しかし、プロジェクトにおいては、大学の事務組織そのものを再検討する組織からの変革を求めるのではなく、草の根レベルからの変革が現実的かつ効果的と考え、直接、職員に働きかける具体的手段を実施する。

まず、本学職員のグローバル化として求められる人材像は、下記のように考えられる。

求める人材像	1. 多様性に柔軟に対応できる職員	2. 地域貢献できる職員	3. グローバルな視点に立ち各々の業務を行える職員
--------	-------------------	--------------	---------------------------

求められる力	新たな価値観への理解と臨機応変に対応できる力	大学を取り巻く環境に敏感であり大学が地域から求められているものに率先して取り組む力	グローバル化への意識の醸成と戦略的に組み込まれた各種研修等を通じた経験からの能力・知識
--------	------------------------	---	---

(図表8) グローバル化の中で香川大学職員に求められる人材像（著者作成）

1 点目は、多様性に柔軟に対応するため、グローバル化の中で異なる背景を持つ人々との関わりが増える中で、新たな価値観への許容や、臨機応変に対応できる力をつけることが必要である。

2 点目は、大学職員は、本学の目標である地域貢献はじめ大学が目指す方向性に敏感になり、自らも同じ方向に向かう姿勢を取ることが求められる。

3 点目には、グローバルな視点に立ち、大学のグローバル化へ取り組む当事者としての意識と、各種研修等により得られる経験を業務へ生かせることが必要であると考えられる。

次に上記人材を育成するための具体的手段を考えたい。

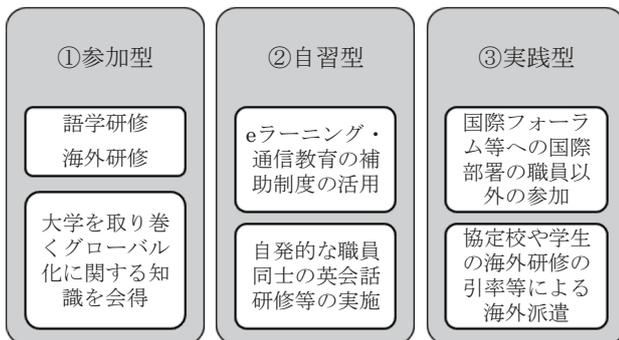
まず、参考になるのは先行事例の一つとして熊本大学が行っている「参加型」「自習型」「実践型」の3タイプに分けられた研修体系である。

①の参加型と②の自習型については、通常業務から離れ、集中して取り組めることで、大学を取り巻くグローバル化の状況を学び、語学や海外経験を積む機会を持つことができる。特に集合研修において職員間で意見交換を行えることで、個人のアイデアの範囲に留まることなく、様々な意見を吸収・融合できる機会ともなり、参加者にとって新たな知見を得る良い機会となり得るだろう。具体的には、ワークショップをシリーズ化し、グローバル化に関するイメージの共有や、香川大学のグローバル化に関する知識を付けることでグローバル化に対し根拠ある考えを持つ。その他、国際交流業務に携わっている教職員、留学等を経験した学生から体験談を聞くことも、よりグローバル化をイメージしやすく、大学職員としてグローバル化とどう関わっていくのか向き合うきっかけとする。グローバル化に対する意識の醸成のためにも、重要なアプローチと考える。

また語学力に関しては、国際部署の職員には高いレベルが求められるが、大学全体のグローバル化のためにも、一定程度の語学力は職員全員に必要なものである。レベル別英会話の研修等、既存の英語・中国語のeラーニング研修の活用や、自発的な職員同士の勉強会が考

えられる。

③の実践型については、5-1での職員アンケートの考察からも、職員間でグローバル化に対する共通認識を改めて持つことが必要である。そこで、本稿で取り上げた先行事例で、国際担当の部署以外の職員に対しても、国際フォーラムや海外派遣等の経験の機会を提供している取組を参考とし、本学においても全職員を対象とした海外派遣や国際関連イベント等への国際部署以外の職員への機会を与え、実際に国際交流等の現場を経験することでグローバル化への理解を図ることは有効と言える。例えば、本学の立地する香川県では、平成22年より3年に1度、瀬戸内国際芸術祭(Setouchi Triennale)を開催しており、開催期中は国内外から多くの観光客が来県する。本学も、学生・教職員がボランティアとして参加する等、大学と行政・地域が協働し芸術祭開催による地域活性化の取り組みを行ってきた。第3回となる平成28年の開催は、これまでよりさらに、職員が地域の盛り上げ役として貢献・活躍できるようなアイデアを職員間で考え作っていくことも、地域の活性化を考える上で職員が直接地域貢献できる良い機会となる。



(図表9) 研修体系イメージ

ここで、注意すべきことは、全てがグローバルの視点において実施されるべきではあるものの、岡山大学や福岡工業大学の例のように、研修や海外派遣の本来の目的を「語学力向上」ではなく、「職員の能力向上」として、グローバル化に資する人材となることを目指すといった、人材育成のシナリオも必要である。

いずれの実施も職員本人の高いモチベーションが不可欠であり、①～③をうまく展開させることで能力・意識の両方を向上させていくことが望ましい。

そして、本プロジェクトでは、平成28年に開催予定の瀬戸内国際芸術祭(Setouchi Triennale)など、地域の活性化とグローバルな視点に立った活動ができる機会を活用するなど、香川大学職員が、本学に求めら

れている地域からのニーズに応えるために貢献できる方法を考える中で、参加型、自習型、実践型の研修を行っていくことが効果的と考える。

6. 今後の課題-学生の成長に貢献するための職員のグローバル化を目指して-

平成26年12月22日中教審答申「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育、大学教育、大学入学選抜の一体的改革について」では、現状の大学教育の場が、多様な学生が切磋琢磨する環境となっておらず、また、自分が将来社会で活動することと大学で受ける教育がどのように関係しているのか、明確でないことが多く、その結果、主体性を磨くことなく、自ら目標を持ってそれを実現していく力を身に付けられないまま、社会に出る学生も多い、と指摘している。

さらに、平成25年6月14日閣議決定の「日本再興戦略」で、平成27年度卒業・修了予定者から、企業の採用選考活動において広報活動は卒業・修了年度の直前の3月1日以降に開始、その後の選考活動は、8月1日以降開始とされ、学生は、職業選択という人生の大きな岐路に立つ前に、就職活動とその先の将来を見据え、自分が何をしたいか、実現したいものや叶えたい夢を模索するため、十分に準備をすることが期待されている。

学生が、大学生活での経験をどのように生かしているか、自ら考え発見していけるよう、教員も職員も、学生と関わる全ての人々が、将来を担う若い人材を育成するためにあるとして、日々各々の業務に携わる事が大学構成員としての使命だと考える。

こうした中、本学の職員は、本学の強みや特色を最大限に生かすため、率先して、グローバル化という大学や地域を取り巻く環境を、学生や地域の成長のチャンスとしていけるよう、常に世の動きに敏感となり、新しいアイデアを創出していけることが望ましい。今後、プロジェクトを推進するに当たり、グローバル化への大学職員の意識の醸成が大学の活性化に寄与できるものと期待し、このプロジェクトを通して関わる全ての人が何らかの知見を得、業務やキャリアパスに生かせることを目指し、推進していきたい。

謝辞

本ゼミナール受講のため、1年目に支えていただいた香川大学国際グループの皆様、異動後の2年目については就職支援グループの皆様ほか、頑張りとお声をか

けてくれた香川大学の教職員の皆様、心強かったです。ありがとうございます。また秦先生、阿部先生をはじめ講師の先生方、SPOD事務局の方々、様々な知見をいただくことができました。最後に、共に受講した3期生、5期生の皆さん、何より沢山の苦楽を共にした4期生の皆さん、一緒に過ごした時間は忘れません。ありがとうございます。

出会った全ての方々に、感謝。

注

- 1) Late Specialization とは入学後に専攻分野を決める方式のこと。大学教育の分野別質保証の在り方検討委員会、質保証枠組み検討分科会(第11回)議事要旨
- 2) APとは、Academic Plan(経営システム)の略。

引用・参考文献

- 1) 瀬戸内国際芸術祭 2016 実施計画概要
http://setouchi-artfest.jp/images/uploads/pdfs/setouchi_triennale_2016_implementationplan_summary.pdf?phpMyAdmin=gNjNmhVJRLYT7iuP9yuy4WUpBx3
- 2) 中央教育審議会答申(2013)「大学のガバナンス改革の推進について」
- 3) 「これからの大学教育等の在り方について」(第三次提言)(平成25年5月28日教育再生実行会議)
- 4) 「日本再興戦略-JAPAN is Back-」平成25年6月14日
- 5) 大学国際戦略本部強化事業中間報告書「大学国際戦略本部強化事業(研究環境国際化の手法開発)(平成19年4月独立行政法人日本学術振興会)
- 6) 山本眞一(2006)「大学職員に求められる能力と対応する人材」転換期の高等教育—より良い大学づくりのために— ジアース教育新社
- 7) 角方正幸(2013)「キャリア教育から見たグローバル人材の育成」UED レポート, 大学の国際化とグローバル人材の育成, 一般財団法人日本開発構想研究所, 2013 夏号, pp. 43-49
- 8) 渡部留美(2014)「国際教育交流担当者の専門性とキャリア形成-現状と課題-」大学マネジメント JUN2014. Vol. a0, No. 3, pp. 23
- 9) スーパーグローバル大学創生支援事業構想調書
熊本大学
http://www.jsps.go.jp/j-sgu/data/shinsa/h26/sgu_chousho_b10.pdf
- 10) スーパーグローバル大学創生支援事業構想調書
岡山大学

http://www.jsps.go.jp/j-sgu/data/shinsa/h26/sgu_chousho_b09.pdf

11) 「福岡工業大学 FAST プログラム」, 福岡工業大学 CAMPUS PRESS, No. 79

<http://www.fit.ac.jp/files/documents/daigaku/kouhou/79-01.pdf>

12) 「改革の現場 ミドルのリーダーシップ⑭渡米研修で改革力をアップ」, 本私立大学協会, 教育学術オンライン, 第2474号

http://www.shidaikyo.or.jp/newspaper/online/2474/5_1.html

13) 「福岡工業大学におけるガバナンス改革～教育の質保証を目指す改革プロセスの取り組み事例～JUNBA2015」, 日本学術振興会, JUNBA2015 サミット大学間討論用資料, pp. 24-25

<http://www.junba.org/docs/junba2015/summit.pdf>

14) 塩川雅美(2015)「グローバル人材育成を担う職員の育成-大学職員の誰もが大学の国際化を担うために-」ウェブマガジン『留学交流』2015年1月号Vol. 46, pp. 24

15) 香川大学「国際化の基本方針」(平成23年1月31日)

<http://www.kagawa-u.ac.jp/articles/000/006/645/>

16) 中央教育審議会答申(2014)「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育, 大学教育, 大学入学選抜の一体的改革について」

平成 26 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

教学支援 IR 機能の構築に関する考察

—公立大学の取り組みを通して—

論文要旨

近年、Institutional Research (IR) に積極的に取り組む大学が増加し、中教審答申等においてもその重要性が示されているところではあるが、公立大学における IR の取り組みはあまり聞こえてこない。高知工科大学においても全学的な IR の取り組みは行われておらず、大学を運営する上で、適切にデータの活用が行われていない状況であった。そこで、まず教学環境の改善に資する為に必要な IR 機能とは何かを検討し、構築を行った。

本研究では、公立大学における IR の取り組みを比較・分析し、効果的な取り組みや課題を明らかにすることで、公立大学の先行事例となることを目指した。また、高知工科大学に最適な IR 機能を構築し、学生の教育環境の改善に資することを目的としている。そこで、筆者自身が、高知工科大学における IR 機能の構築に参画して得た知見を整理し、考察した内容を報告する。

高知工科大学総務部総務企画課
兼 情報部情報システム課
森 晃彦

教学支援 IR 機能の構築に関する考察

目次

1. はじめに
2. 目的
3. 方法・内容
 - (1) 公立大学における実施状況調査
 - (2) 高知工科大学における取組み
4. 結果
 - (1) 公立大学における実施状況調査
 - (2) 高知工科大学における取組み
5. 考察
6. 今後の課題
7. おわりに

教学支援 IR 機能の構築に関する考察

—公立大学の取り組みを通して—

森 晃彦 (高知工科大学)

1. はじめに

高知工科大学(以下、「本学」という。)では、中期計画(平成21年4月1日から平成27年3月31日)において、事務等の効率化・合理化に関する目標を達成するための措置として「学内の各種データを大学マネジメント用データベースとして構造的に一元化する。」ことを計画に掲げ、大学マネジメント用データベース整備の取り組みを開始した。現在は、教員業績の一元化の仕組みが一通り完成し、運用を行っているところである。しかし、教務、入試および就職等の教学に関する情報は、各々が一元化されているものの、各々の情報の結合は十分にできておらず、担当者以外が有効に活用できる状態ではない。実際に、情報の分析を行っている教職員は、個人的な活動にとどまっており属人的となってしまうことや、必要な時に情報を取得できない状態であり、情報の可用性が低いことについては否定できない。このような状況では、教職員が必要なタイミングに必要なデータを得ることができず、情報の発掘にかかる時間のロスや機会損失等、マイナス要素が大いに考えられることから、教員業績と同様に教学情報についても大学マネジメント用データベースの充実を図り、必要な時に必要な内容を活用できる仕組みを提供できないか、と考えはじめた。この取り組みは、Institutional Research(以下、「IR」という。)機能の中核を担うものになる可能性を秘めており、成功させるには何をすべきかを考える中で、情報の活用に積極的な事務職員を巻き込みながら草の根的な活動としてはじめてはどうかと考えていた。

文部科学省中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」(2014年2月12日)において、大学のガバナンス改革を推進する上での改革の柱として「学長のリーダーシップの確立」が課題として挙げられた。本学では、学長が大学の役職者の選任を行うことができ、また教育研究に関する重要事項の審議は、教授会から教育研究審議会に委任されているなど、学長のリーダーシップのもと、迅速な意思決定を行うことができる仕組みはすでに確立されているが、文部科学省(2014)が示す「学長のリーダーシップの確立」には足りないものがあつた。それは、IRの充実である。文部科学省(2014)では、IRの充実の重要性について、「学長を補佐する教職員が、大学自らの置かれている客観的な状況について調査研究するIR(インスティトゥーショナル・リサーチ)を行い、学内情報の集約と分析結果に基づき、学長の時宜

に応じた適切な判断を補佐することが重要である。」と述べられているが、本学では十分に学内情報を提供することができていない。IRの充実に注力することが、文部科学省(2014)で述べられたガバナンス改革の目的でもある「大学の教育研究機能を最大限に高めていく」ことの近道であると考えられる。

また、IRの構築を進めるにあたって何をすべきか考えたときに、先行する事例の調査を行ったところ、九州大学、山形大学、愛媛大学、同志社大学、立命館大学、国学院大学、関東学院大学等、比較的多くの事例を目にすることができたが、公立大学においてはIRの取り組みがあまり聞こえてこない。公立大学には、設置自治体との関連性や組織風土、大学の規模等、公立大学独特の課題があり、新たな知見が必要になるだろう。そこで、公立大学における事例調査を実施し、本学はもとより公立大学の教学支援IR機能の構築につながるポイントの考察を実施することとした。

2. 目的

本研究では、本学および公立大学のIR機能に関する調査結果を比較・分析し、効果的な取り組みや課題を明らかにすることで、今後IRに取り組もうと考えている公立大学の先行事例となることを目指す。また、本学に最適な教学支援IR機能を構築し、学生の教学環境の改善に資することを目的とする。

3. 方法・内容

(1) 公立大学における実施状況調査

一般社団法人公立大学協会では、会員向けサービスとして調査用メーリングリストを提供している。会員校は、本メーリングリストを自由に活用することができ、自大学の様々な課題を解決する上で、他大学の事例等の調査に活用されており、平成25年度は、66件の調査依頼が寄せられている。

本研究においても、本メーリングリストを活用し、IRの取り組みに関するアンケートを実施して、公立大学におけるIRの事例調査を行い、分析を実施した。

本アンケートは、「IRに対する認識について」、「IRの実施状況」、「IRの実施内容」、「IRを実施していない理由」の大きく4つの分類で構成した。

「IRに対する認識について」は、①重要である、②

どちらともいえない, ③重要でない, ④IRを知らない, の4件法で回答を求めた。「IRの実施状況」は, ①実施している, ②検討中である, ③実施していない, の3件法で回答を求めた。「IRの実施内容」は, 9問であり, 「IRの実施状況」で実施しているまたは検討中であるの場合のみ, 回答を求めた。「IRを実施していない理由」は, 複数選択法で回答を求めた。また, 「その他補足説明が必要な内容」として自由記述で回答を求めた。

(2) 高知工科大学における取組み

本学では, 教育研究を運営する学長直轄の組織として, 教育本部, 学生本部, 情報本部等(以下, 「本部組織」という。)を設け, これらの本部組織を機能的に推進する為には教職員が一体となった教育センター, 就職センター等の教職協働センターを, 階層的に設置している。

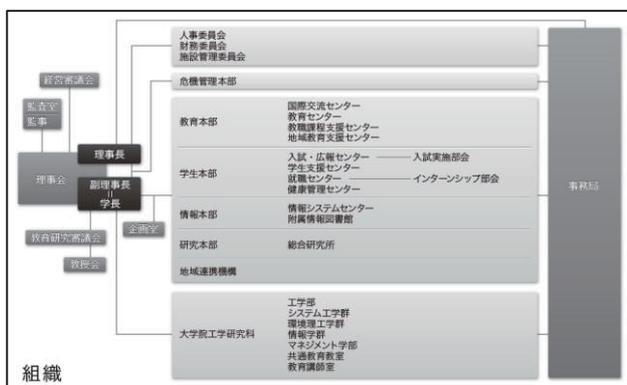


図1. 高知工科大学の組織図 (平成26年度)
出典: 高知工科大学大学ホームページ運営組織

平成25年度から本部組織と教職協働センターの連携強化を図り, また重点センターを設けるなど, 教職協働センターの活性化を促し, 業務運営の改善を図っている。これらの教職協働センターの構成員は, 文部科学省(2014)で言うところの「学長を補佐する教職員」と考えて良い。しかし, 彼らに対して, 学内情報を集約し適切に提供することができていない状況にある。情報を活用する当事者である学長を補佐する教職員, すなわち教職協働センターの教職員の協力を得ることが, 充実したIR機能の構築への近道であると考えた。

また, 教育, 研究, 大学運営のすべてを網羅したIRに取り組むには, 取り扱う情報の範囲が広く, 深く, そして高度な知識を要するものである為, 全ての情報を対象とすることは困難を極めると容易に判断できる。そこで, 教員, 事務職員の知識や経験を活用しやすく, 先行研究が比較的多い, 教育に関する情報を対象として教学の支援に特化したIR機能に限定して検討を行った。沖・岡田(2011)は, IRを「必須・基礎的なものとしての教育データ収集・提供, 認証評価対応としての包括的データ収集・整理, そして専門的機能としての経営データ分析・戦略立案と段階に発展していくもの」として捉えることを提案した上で, 段階的にIR機

能を拡大するプロセスをとることの可能性も示している。本学では, まさに必須・基礎的な段階である, 教育データの収集・提供を行う為の活動を開始したところと考えてよい。

このように, 本学では, 教学に関する教職協働センターを代表する教職員の協力を得て, 「教育, 研究, 大学運営に関する情報を, 大学マネジメント用データベースとして一元的に集積, 活用し, 大学マネジメントを支援する機能」をIR機能と定義した上で, 取り組みを行うことを検討した。

4. 結果

(1) 公立大学における実施状況調査

公立大学86大学(内, 公立大学法人64大学)に対して「Institutional Researchの実施状況について」と題したアンケートを実施した。53大学からの回答があり, 回答率は61.6%であった。設置形態別に見ると, 法人化していない公立大学は22大学中10大学からの回答があり, 回答率は45.5%, 公立大学法人が運営する大学は64大学中43大学からの回答があり, 回答率は67.2%であった。調査結果の詳細は, 別紙のとおりである。ここでは, 主な設問について解説を行う。

図2の問1に対しては, 62.2%が「重要である」と回答した。「重要でない」は0%, 「IRを知らない」は5.7%と少数であったものの, 「どちらとも言えない」が32.1%と回答しており, 様々な事例等が報告されている現状においても, いまだIRというものが自大学に何をもちあわすのかイメージできていない状況があることがわかる。

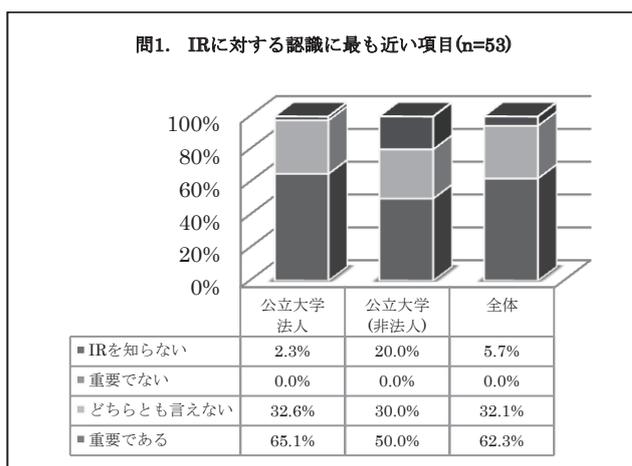


図2. IRに対する認識への回答結果

図3の問2に対しては, 18.9%が「実施している」と回答した。「検討中」を含めると, 28.3%となった。なお, 小林雅之ほか(2014)により実施された「大学のインスティテューショナル・リサーチ(IR)に関する調査研究」(2013年12月WEB調査)によると公立大学(83大学中61大学回答)は, 10.2%がIR組織有りと呼

答している。本学の調査では、実施していると回答した10大学の内、3大学が2014年度から運用を開始した大学であることを考慮すると、おおむね同様の結果がえられたと考えられ、公立大学においても徐々にIRの活動が広がっている事が分かった。

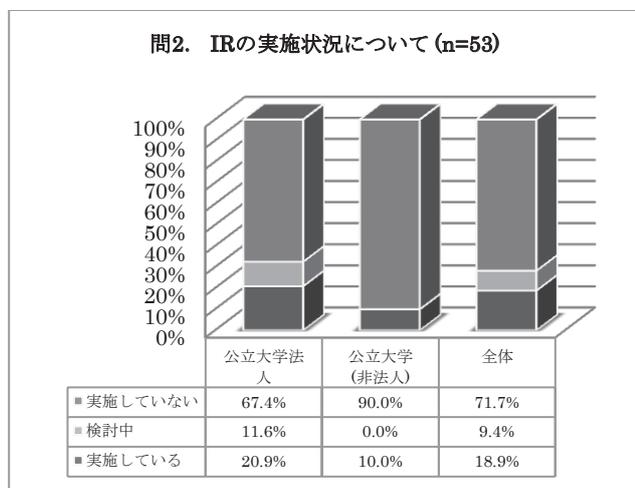


図 3. IR の実施状況への回答結果

図4の問12では、IRを実施していないと回答した大学(n=38)に対して回答を求めた。「人手が不足している」が20大学、「スキル、ノウハウをもつ教職員がいない」が12大学となり、人的課題が上位を占めた。「他の政策より優先順位が低い」が11大学である。

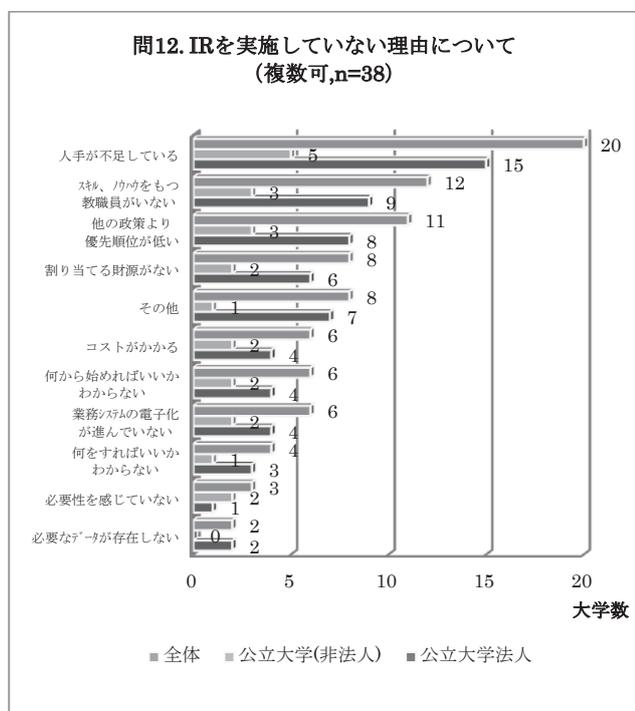


図 4. IR を実施していない理由への回答結果

(2) 高知工科大学における取組み

教学支援 IR 機能の構築に向けて、次のとおり取り組みを実施した。

1) 組織体制

情報本部長を委員長とする「教学情報管理委員会」(以下、「委員会」という。)を設置し、教学に関する教職協働センター長をメンバーに選出することとした。教学情報を運用する為に必要な教学に関するデータの集積や管理、アクセス権等に関する取扱いや方針を定め、適正な運用管理を図ることを目的としている。

委員会のメンバー構成は以下のとおりである。

- ・ 副学長 (情報本部長, 教育本部長)
- ・ 副学長 (学生本部長)
- ・ 教育センター長
- ・ 学生支援センター長
- ・ 就職センター長
- ・ 入試・広報センター長
- ・ 情報システムセンター長
- ・ 事務局参事

また、委員会の下部組織として、情報システムセンター長をリーダーとする「教学支援 IR 推進ワーキンググループ」(以下、「WG」という。)を設置し、教学に関する教職協働センターの構成員である事務職員を主たるメンバーとして選出した。WG は、教学情報管理委員会の方針のもと、教学に関するデータ分析の切り口を検討し、既存の情報と不足する情報を集積・結合し、これらのデータを教学部門が容易かつ適切に活用できるように、大学マネジメント用データベースに情報を整備し、IR 活動を推進することを目的としている。

WG のメンバーは以下のとおりである。

- ・ 情報システムセンター長
- ・ 総務企画課長
- ・ 教育センター員 (教務部部長代理)
- ・ 学生支援センター員 (学生支援課主任)
- ・ 就職支援センター員 (就職支援課主任)
- ・ 入試・広報センター員 (入試広報部部長代理)
- ・ 情報システムセンター員 (筆者, 情報システム課主任)

組織の構成にあたっては、既存の教職協働センターのセンター長を委員会に、センター員をWGにそれぞれ選出することで、教職協働センターの縦のつながりに加えて、横のつながりを強化し、教職協働センター同士が協働しやすい環境作りを意識した。また、技術的なサポート役として情報システムセンターを、全学的なIRに向けた調整役として事務局参事及び総務企画課長を参画させた。

また、第1回委員会会議において、委員会及びWGは、以下の5つの役割を果たしていくことが確認された。

- ・ 大学マネジメント用データベースの整備
- ・ 教学情報に対するアクセス権限策定
- ・ データ活用ソフトウェア講習会の企画実施
- ・ 教学に関するデータ分析
- ・ その他、数値化が困難な課題への対応検討

2) 実施内容 (平成26年度)

① データ活用環境整備

データ活用環境として、ウイングアーク 1st(株)が開発

提供を行う BI (ビジネスインテリジェンス)・データ活用ソフトウェアである Dr. SUM EA (以下、「Dr. SUM」という。)を利用した。これは、ユーザーが自由に情報を引き出し、レイアウトを調整した上で、Excel 上に出力する機能を持っており、本学では以前から一部の事務システムにおいて、開発コストの高い帳票の代替機能として活用されていた。一部の職員は、操作に慣れており、習熟に時間がかからないことや、導入済みのライセンスを有効活用することで、初期コストを抑えて整備できることから選定した。Dr. SUM は、九州大学大学院システム情報科学研究所においても、教員が自らの教育、研究活動を分析評価するためのデータ分析ツールとして導入されている。

Dr. SUM 上に整備した教学情報データベースに対するアクセスは、Web ブラウザ及び Excel から行い、データの明細や集計表を参照することができる。アカウント毎にセキュリティレベルを分けた運用が可能で、データ毎にアクセス権を設定する等の運用を行うことが可能となった。

② 教学情報データベース取扱要領の検討

整備された情報を活用する上で、整備する教学情報データベースの取扱を定めることは、データを適切に活用するためには、必要不可欠である。

教学情報統括責任者として、教学情報管理委員長を充て、管理責任者として情報システムセンター長を充て、教学情報データベースの管理及び運用に関する事項の審議は、教学情報管理委員会が行うこととした。これにより、教学に関する情報の責任者すべてが、教学情報データベースの管理及び運用に参画することになり、未収集データのリトリーブが促進され、充実したデータベースの整備が期待できる。

また、アクセス権を付与する対象は、学長、副学長、教育本部長、学生本部長、情報本部長、教学情報管理委員会委員、そして教職協働センター及び事務局の常勤の教職員とした。アクセス権の付与を希望する場合は、原則として、所属長から管理責任者に対して文書で申し出ることとした。アクセス権の期限は、最長年度末までとして、期限を越えて引き続き利用する際は、再度申し出ることとした。

その他、アクセス権を有する者がアクセスできるデータベースの内容については、教学情報管理委員会の意見を聴き、管理責任者が別に定めることとし、一定の制約の下、情報を有効活用しやすい環境になるよう検討した。

③ 教学情報データベース整備

現状、システム化されている教学情報の整理を行い、教務システム、就職システム、入試システムからデータの抽出を行い、これらの情報を結合し、データを活用できる環境を整備した。活用したデータは、学籍基本情報、履修情報、成績情報、GPA 情報、出席カードリーダー情報、奨学金情報 (以上、教務システム)、進路確定情報、志望進路情報 (以上、就職システム)、合格者情報、合格者成績情報 (以上、入試システム) である。

これらの情報は、利用者に提供できる形に加工を施す必要があり、機密性の高い個人情報を含んだデータと、機密性の低い情報、例えば学籍番号、受験番号の匿名化を図り、氏名、住所、電話番号等の個人情報を省略する等して加工したデータとして整備し、それぞれ用途に応じてアクセス権を付与することができるようにした。データ分析用として提供する情報として、例えば通算 GPA 推移 (学部別、入試区分別など) 等がある。

その他、当初想定していなかった活用方法として、業務支援を目的とした教学情報データベースの活用が、利用用途として加わった。これは、WG で議論する中であがった、現状の事務システムでは提供してもらえないデータに対するアクセスを実現できないか、との要望である。例えば、就職支援課の職員は、卒業見込みの学生であるかを確認するためには、当然教務情報を参照する必要がある。しかし、現在の教務システムでは教務部以外の職員に対して、卒業見込み情報に対するアクセス権を付与できない状況であり、現在は教務部へ直接問い合わせを行うことで対応している。当然、卒業見込みの情報は、教学情報データベースに存在しており、容易な設定で、Web ブラウザから参照できる仕組みを提供することができた。ただし、教学情報データベースのこのような利用方法は、緊急避難的な対応であると考えており、今後のシステム改修の際には、然るべきシステムから情報を参照できるようにする等の対応を求めることとした。

平成 26 年度中には、教学支援 IR 機能の整備が一通り完了する予定であり、現在は WG の構成員による試用を行っている。当初は、整備したデータを活用し、学生の教学環境の改善に資する提案を行うことも視野に入れていたが、まずは IR 機能を有効活用できる環境を整えることが最優先課題であると考え、データベースから提供できるデータの充実や、適切な運用を図る為にデータベースに関する取扱要領の検討に注力した。

5. 考察

アンケートでは、IR を実施していない理由の中で、「何から始めればいいのかわからない」、「何をすればいいのかわからない」と回答した大学は少数であった。これは、公立大学においても先行する大学の事例等から IR がどのようなものであるか認知され、理解されてきたと考えて良い。実施していない主な理由としては、人手不足やスキルやノウハウを持つ人材がいなかった人的課題と IR の優先順位の低さが上位に挙げられた。これらの課題は、IR の取り組みへの第一歩を踏み出す上で不可避なものであり、多くの大学がスタートラインにも立てていない現状であることがわかる。

公立大学は、少人数での大学運営や設置団体からの職員の受け入れ等により人材の配置や育成に制約を受けるなどの人的課題を抱えながら運営している場合が多い。岩崎 (2012) は、公立大学法人の約半数が職員

の配置等において設置団体の影響を受けている現状を踏まえ「大学職員における業務の専門性や特質を踏まえ、設置団体から公立大学法人への出向の在り方を慎重に検討する必要があるのではないかと述べており、専門性が育ちにくい環境であることは、公立大学が抱える共通の課題と言っていいだろう。

また、IR が他の施策より優先順位が低いことについては、加藤（2012）が、「経営・財政上の問題はあまりに大きく、何をどのように行えば大学に貢献できるかわからない状態で、日本において経営上の意思決定に貢献することを IR 担当業務にするのは時期尚早であり、経営陣もここに IR の必要性を見出してはいないだろう。」と述べているとおり、IR に対する懐疑的な印象があるのではないだろうか。

公立大学において、IR の必要性の認識や、理解が深まってきている現状を勘案すると、これらを解決することが出来れば、多くの公立大学において IR 機能の整備に向けた検討が推進されるのではないだろうか。本学が IR 機能の構築を実践する中で得た、これらの課題解決につながるいくつかのポイントは、他の公立大学においても課題解決につながるヒントになると考えられる。ここからは、本学が教学支援 IR 機能の構築を行った中でポイントを整理する。

（1）データ活用意識の醸成

平成 26 年度当初、本プロジェクトは、事務局内のプロジェクトとしてボトムアップにて実施することを想定していた。しかし、2 カ月後には、副学長をリーダーとするプロジェクトとして実施されることとなった。これまで本学では、情報システム間のデータ連携を担う情報流通基盤整備事業や、教員業績を一元的に集積して業績データの有効活用を行う教員業績集積事業を推し進めてきた。特に、本学の特徴でもある教員評価と業績データの一元管理が軌道に乗り、役職者や教員の身近なところでデータの効率的な利用が行われていることから、教学情報の非効率的な管理状況に対する問題意識が高く、教学支援 IR 機能への期待が一気に高まったと考えられる。これまでのデータの一元化への取り組みがなければ、実現は困難を極めていただろう。

なお、中期計画に情報の有効活用に関する項目が挙げられていることも、教学支援 IR 機能の推進につながったことは言うまでもない。

（2）効率的な組織整備

本学では、委員会と WG の役割を明確化し、委員会には運営に関する事項を審議する場として、WG は IR 機能を提供するデータベースを整備する実働部隊として役割を与えたことが、IR 機能の整備に向けた取り組みを効率的に進めることができた主な要因だと考えられる。

WG は、委員会が示した方針に基づき、主体的に行動することが可能であり、委員会に対する報告など、一定の意思疎通は必要であるが、会議の開催を最低限に抑え、IR 機能の整備に専念することができた。また、WG のメンバーに、事務局の関連する部署の業務に精通

する中心的な事務職員を選出したことで、それぞれが保有する情報や不足する情報が容易に抽出でき、また部門間の調整を容易に行うことができた。

（3）IR 機能の特化

今回整備した IR 機能は、教学支援に特化したことで、整備する目的が明確になり、必要なデータの範囲が狭くなったことから、作業工程が明確になった。

本学が、これまで行ってきたデータの一元化に向けた取り組みは、事務効率化を重視して行ってきたことから、データの提供や分析に必要な情報の整理等が十分に議論されておらず、適切な情報を提供するような教職協働センターを支援できる環境が整っていなかった。一元管理を進めてきたデータには、教員の教育、研究、社会貢献に関する業績や学生教職員の基礎情報等から学生の成績、就職データ等、多様な情報を保有している。データを保有しているからと言って、これらすべてを IR の対象とすれば、データ結合の組み合わせが膨大で、その目的も複雑化し、作業は難航していただろう。

（4）低コストによる導入

本学では、事務局情報部情報システム課により一部のシステムについて内製を行っており、データベースに関する知識を持った数名の事務職員を雇用している。内製を行うシステムは、独自の仕様が多く外注に適さないものや外注するには費用対効果が判断しづらいものが適しており、今回の教学支援 IR 機能についても条件に適していると判断した。また、既に導入済みのソフトウェアを活用することで、ソフトウェアライセンスの購入コストを抑えることができた。

通常であれば、ソフトウェアの購入費用と設定費用等のコストを計上し次年度の予算化を待つことになる事業を、検討を開始した年度に既存の資産（ヒト、モノ）を活用した低リスクの事業として提案できたことが迅速に取り組みを開始できた要因のひとつと考えられる。

6. 今後の課題

本プロジェクトは、IR 機能を構築することで、学生の学習環境の改善に資することを目的としていた。しかし、今年度は、要望等に応じた教育支援 IR 機能の構築を行うにとどまり、学習環境の改善や改善提案を行うまでには至っていない。IR 機能を利用して、事業の企画提案を行い、事業を実施し、効果を測り、改善提案を行う、すなわち PDCA サイクルを確立して 2 巡目、3 巡目と改善を図っていくことが重要である。特に、本プロジェクトで設置した委員会、WG を継続的かつ発展的に運営していくことが不可欠である。さらに、現状の WG は各部のデータに精通した職員で構成していることから、今後の人事異動による交代による影響は想

像に難くない。今後、ジョブローテーションに応じてメンバーの交代にも問題なく運営できる内容へと進化させていくのか、職員のキャリアパスとして IRer を育成する等、専門性を高めていくのか、大学の人材育成方針とも関連付けながら推し進めていくことが必要ではないだろうか。

7. おわりに

本学では、2001 年度より教員評価システムを導入している。坂本（2007）が「このシステムは、本学が進むべき方向を明示し、そのためには教員は何をなすべきかを具体的に表現したものである。各教員がそれぞれの評価を上げるべく努力すれば、その結果として大学の目標が自然に達成され、大学の持続的発展が可能となることを意図している。」と述べているように、教員は毎年評価を受けることによって、自らが行ってきた教育、研究、社会貢献に関して振り返りを行う機会が与えられており、個々の教育研究環境の改善を行う環境、いわゆるファカルティ・ディベロップメント (FD) 環境は十分に提供されているとあっていいだろう。また、先に紹介した教員業績集積事業により、業績情報を一元管理し、教員評価システムの申請作業の効率化を図るなど、支援環境も充実している。

しかし、中期計画に挙げられた、大学教育の質向上を図るために教育プログラムを継続的に改善することへの対策としては、FD のような教員個々の取り組みだけではなく、大学全体として取り組みが必要であり、教育センター等の教職協働センターでの活発な議論が求められるようになった。

今回整備した教学支援 IR 機能を活用して、教職協働センターに対して適切な情報が提供され、教育プログラムの改善等、ひとつでも多くの学生の教学環境改善の取り組みにつながることを期待している。

謝辞

本研究の実施にあたり、ご協力いただきました高知工科大学教学情報管理委員会、教学支援 IR 推進ワーキンググループの皆様、アンケートにご協力いただいた公立大学の皆様等、関わった皆様に心よりお礼申し上げます。また、本論文の作成にあたり、終始適切な助言を賜り、丁寧にご指導して下さった次世代リーダー養成ゼミナールの講師の方々に心より深謝する。

引用・参考文献

文部科学省 (2014) 「大学のガバナンス改革の推進について (審議まとめ)」, 中央教育審議会大学分科会
「高知工科大学大学ホームページ運営組織」, 高知工科大学,
http://www.kochi-tech.ac.jp/kut/about_KUT/or

ganization.html (2015.1.14)

沖清豪・岡田聡志 (2011) 「データによる大学教育の自己改善—インスティテューショナル・リサーチの過去・現在・展望」, 学文社

小林雅之ほか (2014) 「大学における IR (インスティテューショナル・リサーチ) の現状と在り方に関する調査研究」報告書

岩崎保道 (2012) 「公立大学における SD (Staff Development) の現状」, 関西大学高等教育研究第 3 号, P105-116

加藤善子 (2012) 「機能する IR のかたち：大学内での現実的な設計をめざして」, 信州大学人文社会科学研究第 6 号, P228-239

坂本明雄 (2007) 「高知工科大学の教員評価システムにおける教育の評価」, 工学教育 Vol. 55 No. 4, P. 4_5-4_9

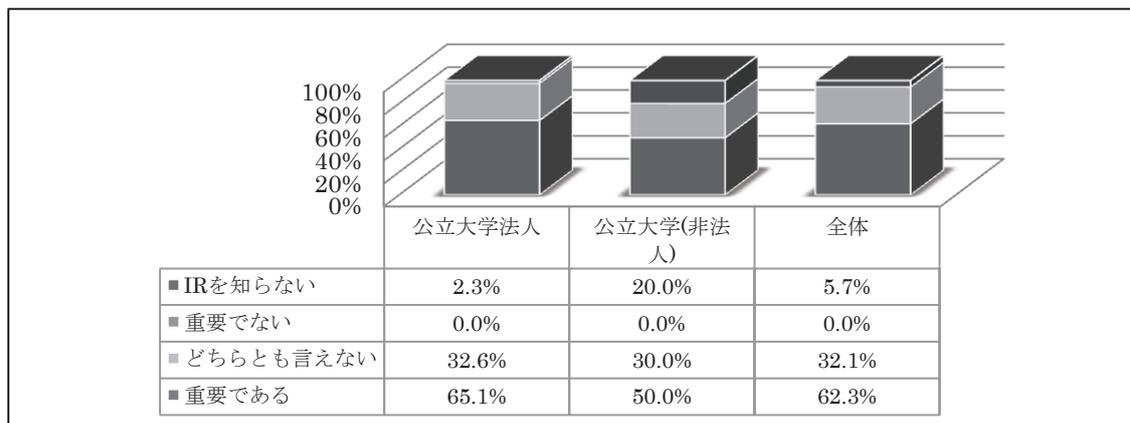
資料. 「Institutional Research の実施状況について（照会）」集計結果

依頼対象：公立大学 86 大学（内、公立大学法人 64 大学）

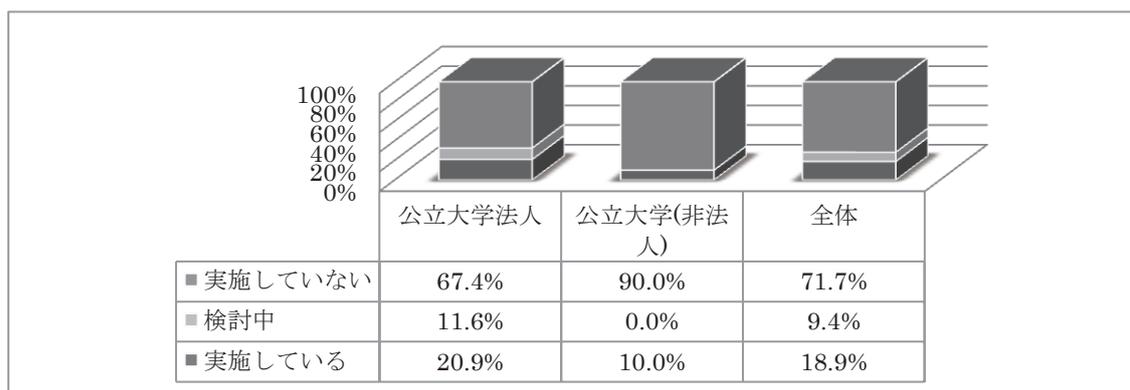
回答期間：平成 26 年 7 月 2 日（水）～平成 26 年 7 月 22 日（火）

回答大学：53 大学（内、公立大学法人 42 大学）

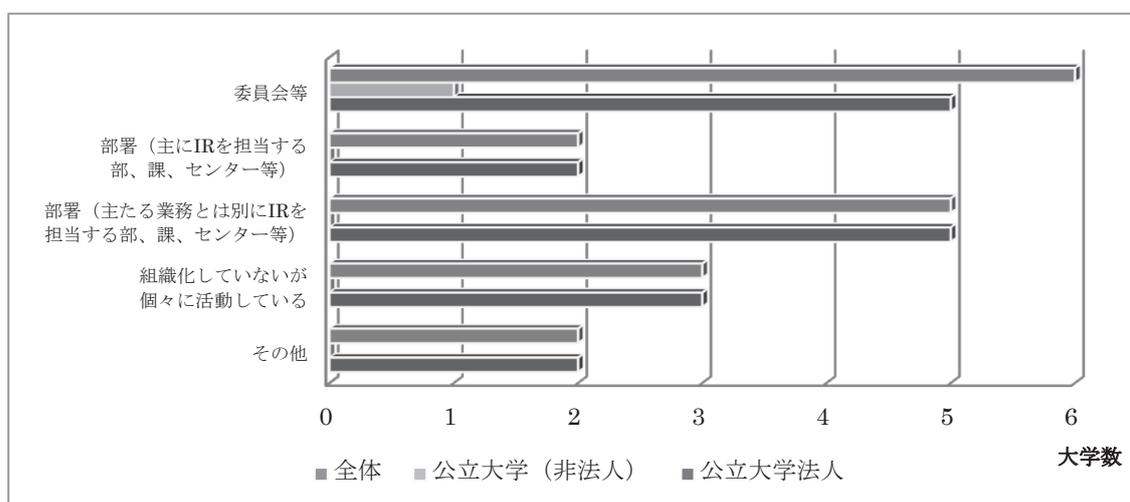
問1. IR に対する認識に最も近い項目 (n=53)



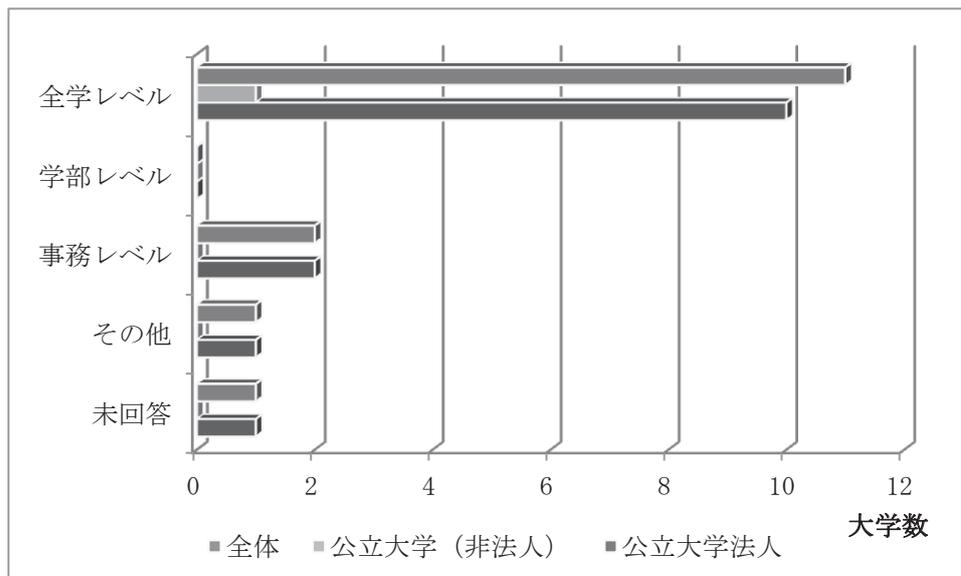
問2. IR の実施状況について (n=53)



問3. IR を担当する組織の設置形態について（複数可, n=15）



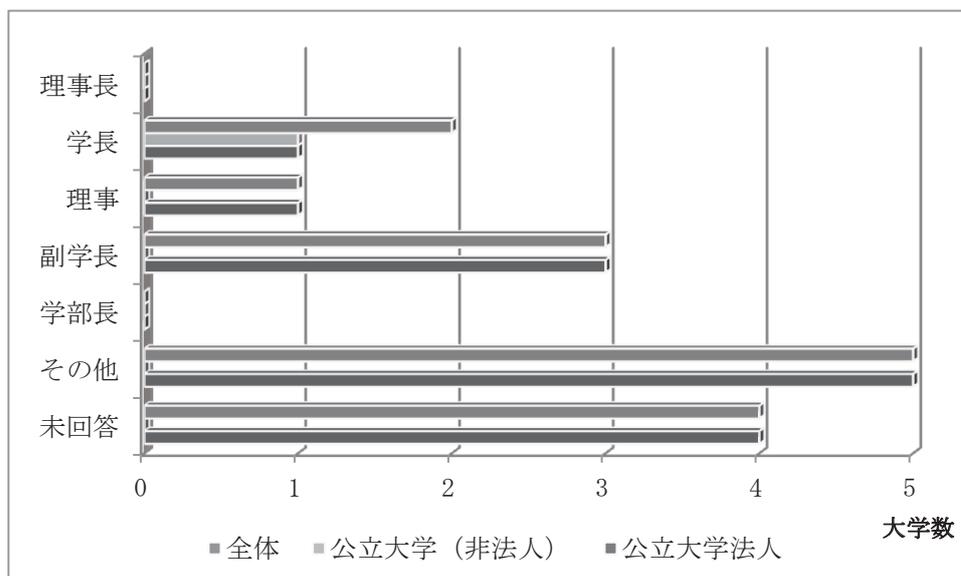
問4. この組織／活動の対応する単位について (n=15)



問5. IR 組織の名称について (組織化されている場合)

非掲載とする。

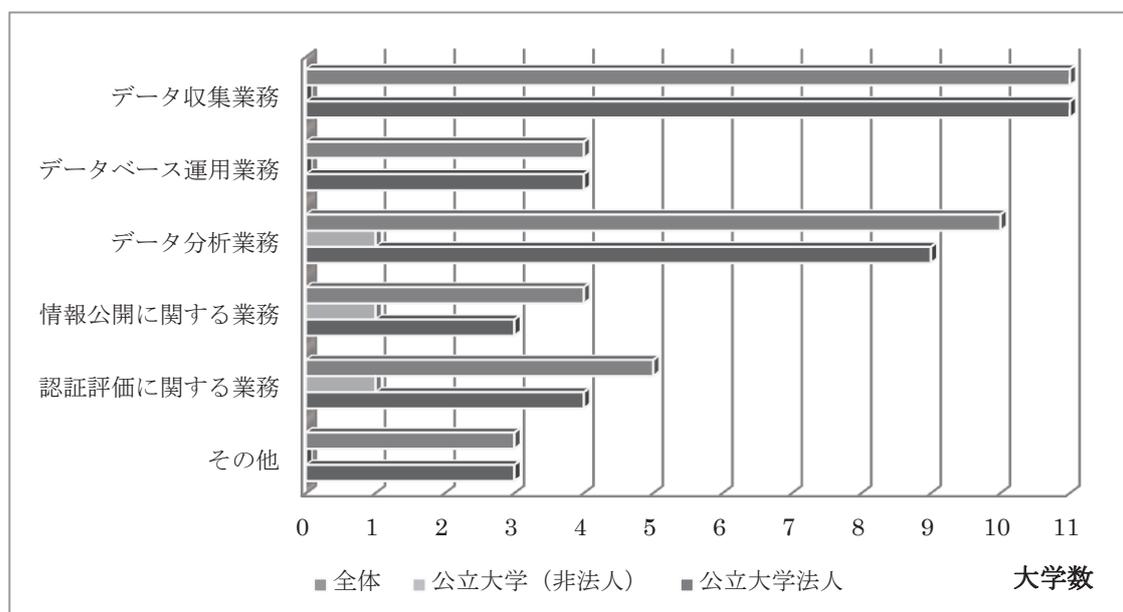
問6. 問 5 の組織の責任者について (n=15)



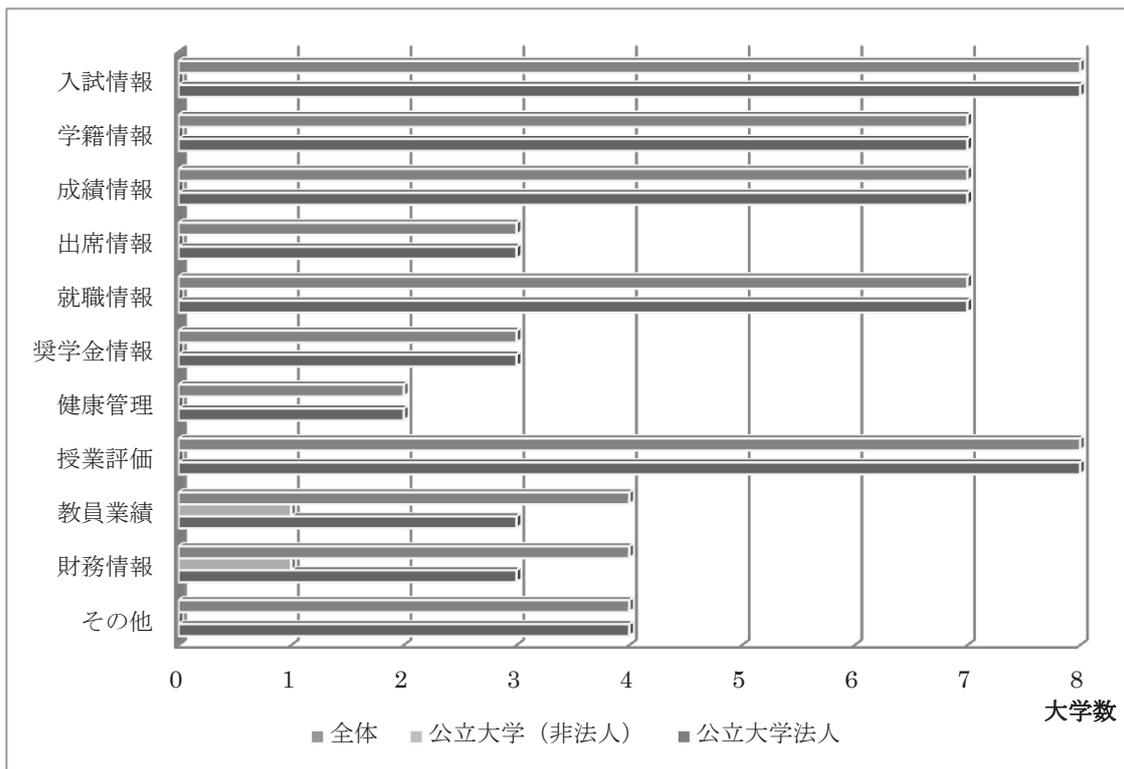
問7. IR組織の構成員数について

大学	役職者		教授		准教授		講師		助教他		正規職員		非正規 (専門職)		その他 非正規		業務 委託		合計
	専任	兼任	専任	兼任	専任	兼任	専任	兼任	専任	兼任	専任	兼任	専任	兼任	専任	兼任	専任	兼任	合計
A大学		1		3		2						3							9
B大学																			0
C大学	1			3							1								5
D大学	3	3	6	7					2		1	5				1			28
E大学		6		5															11
F大学				8	1	4		1			1				3				18
G大学																			0
H大学																			0
I大学		2		10		2						3							17
J大学												3							3
K大学																			0
L大学		1		3		1						2		2					9
M大学				1			1								1				3
N大学																			0
O大学		2		5								6							13

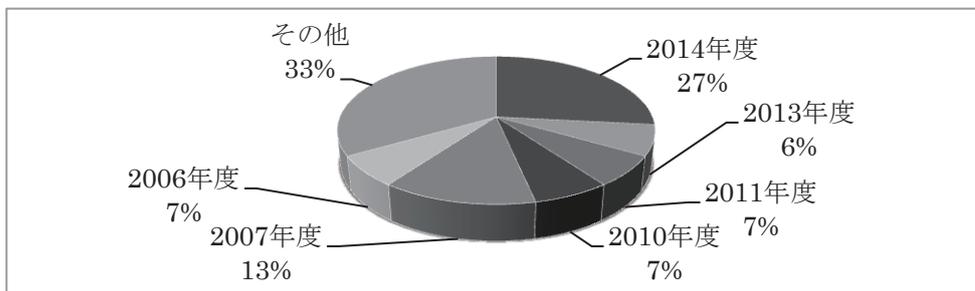
問8. IR組織の行う業務内容について（複数可，n=15）



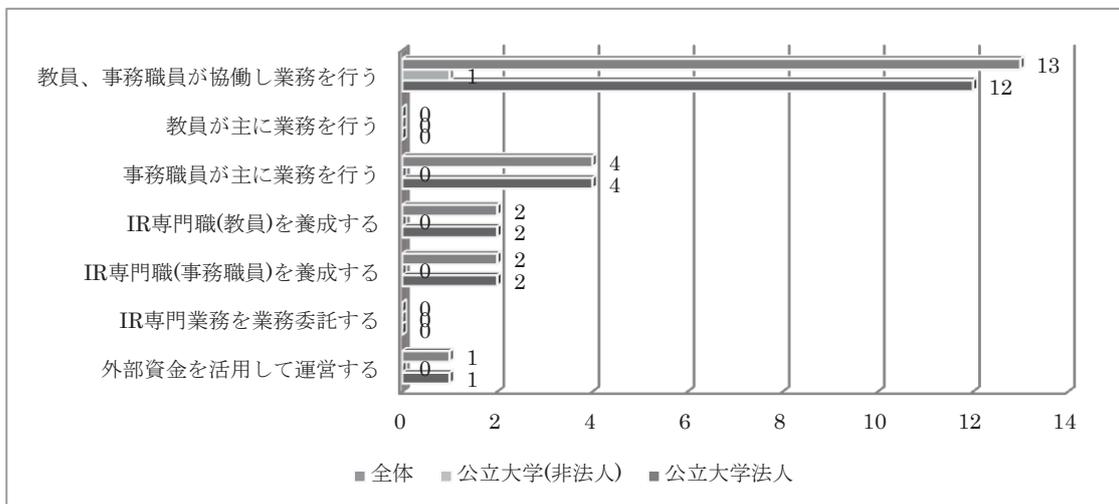
問9. IRの対象とするデータについて（複数可，n=15）



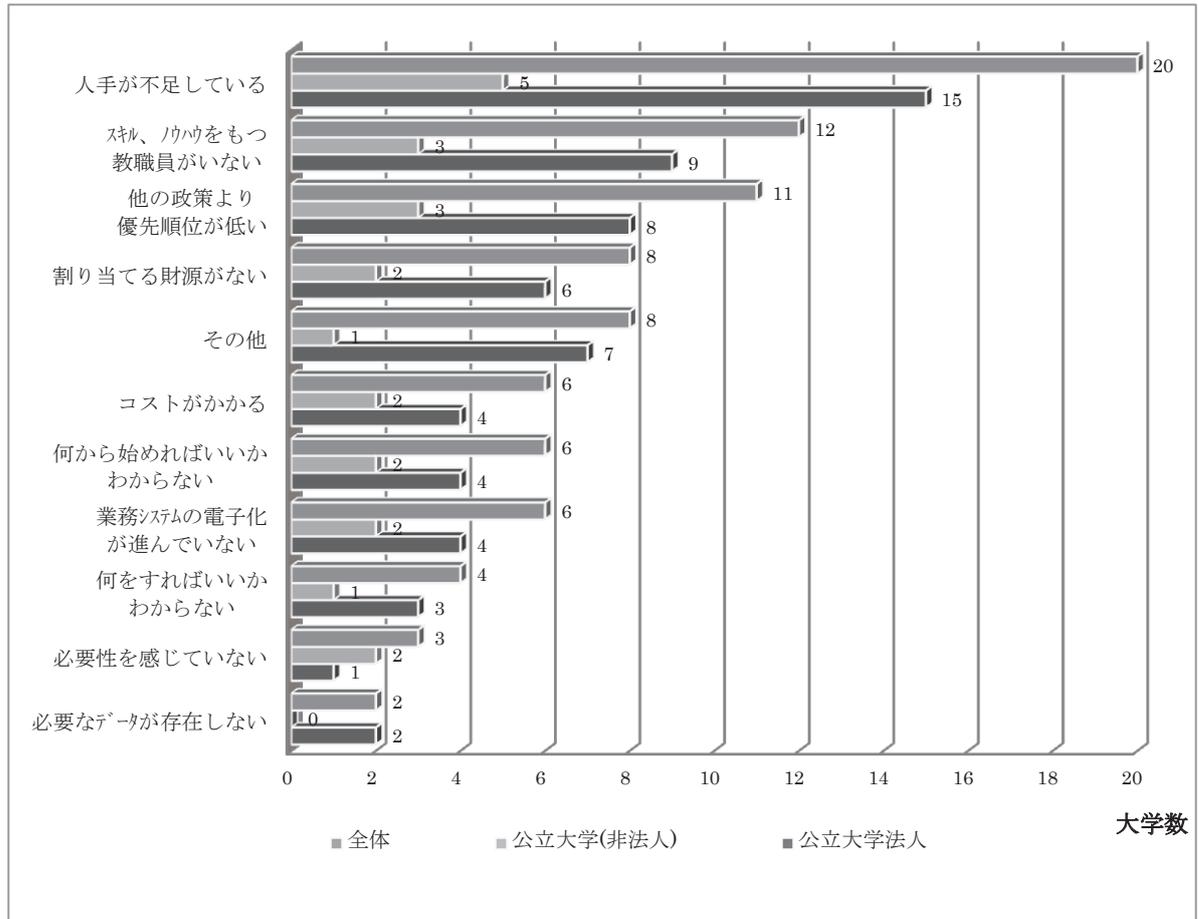
問10. IRの開始時期について（n=15）



問11. IRの運営状況について（今後の展望も含めて，複数可，n=15）



問12. IRを実施していない理由について（複数可, n=38）



平成 26 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

大学職員組織風土に関する一考察

—高知工科大学職員組織のさらなる活性化をめざして—

論文要旨

近年、大学を取り巻く環境が激変し大学の変革が喫緊となっている。大学経営の変革には、組織が考え自ら変革し、結果を出していく力が必要となる。この組織能力は、組織に属する人々そのものに他ならない。平成 27 年 4 月、公立大学法人高知工科大学は高知県公立大学法人と統合し、一法人 2 大学となる。高知県公立大学法人として、職員は、さらなる期待に応えていく必要があると考えている。大学改革の担い手としての職員組織の活性化は必要不可欠であるが、組織の活性化を促すには、まずは、組織の現状を知ることが求められる。

そこで、本プロジェクトでは、職員組織風土という視点から現状を知り、変革に向かいいう今後の高知工科大学職員組織の在り方を考察した。そのために、1 つ目は本学の職員と教員に対する職員組織風土アンケート調査、2 つ目は職員に対してワークショップを実施するという 2 つの方法を用い高知工科大学の職員の姿を明らかにすることを試みた。

高知工科大学入試・広報部

島田 くみこ

大学職員組織風土に関する一考察
—高知工科大学職員組織のさらなる活性化をめざして—

目次

1. はじめに
 1. 1 大学を取り巻く現状と職員組織
 1. 2 本プロジェクトにおける組織風土
 1. 3 高知工科大学の現状
 1. 4 組織の活性化と組織風土の関係性
 1. 5 本プロジェクトの目的
2. アンケート編
 2. 1 アンケート調査の概要
 2. 2 アンケート調査の回答状況
 2. 3 分析結果
 2. 3. 1 共通の視点・価値観
 2. 3. 2 人材育成について
 2. 3. 3 組織の課題について
 2. 3. 4 職員意識の関連性
 2. 3. 5 教員調査の結果より
3. 本学の職員組織風土
4. ワークショップ編
 4. 1. 1 ワークショップの概要
 4. 1. 2 第1部 岡村理事長の講話
 4. 1. 3 第3部 ワーク
 4. 1. 4 ワークショップ実施後のアンケート
5. 考察
6. 今後の課題

大学職員組織風土に関する一考察

—高知工科大学職員組織のさらなる活性化をめざして—

島田 くみこ (高知工科大学)

1. はじめに

1. 1 大学を取り巻く現状と職員組織

近年、取り巻く環境が激変する中で、大学が果たすべき役割も拡大している。大学は、高度化、複雑化する社会からの要求に、組織としていかに応えていくのかが問われてきている。

岩田 (2011) は、組織が生き残っていくためには、戦略的ポジショニングと組織能力が必要であり、組織能力の中でも、構成メンバーの意欲が最も重要であると述べている。組織能力とは、組織が考え自ら変革し、結果を出していく力であるが、組織は、人の集まりであり、組織能力は、その組織に属する人々そのものに他ならないと考える。つまりその差は、組織に属する一人ひとりの小さな行動様式の違いから生まれる。全体としては、小さい個々のレベルでの差異が、組織全体で積みあがることで、根本的な組織能力の差となって現れてくる。そして、この組織能力には、動機付けという面で、構成員の能力をどう活かし評価するのかという組織構造、人事・評価制度や理念が大きく影響してくる。

組織を活性化するためには、現状把握に基づき、課題を抽出しあるべき姿へとアプローチするために、まずは組織の現状を知る必要がある。組織の現状については、組織風土という視点から把握することが有効であると考えられる。企業の変革が課題となっている時に、古い企業の体質や風土が同時によく課題になる。それは、組織風土のあり様が、組織の基本方針や政策あるいは長期計画の実現と達成を進めるものになり、逆に阻害要因になるものだからだ。組織がどういう組織風土を持っているかということが、行動様式の違いとなって現れ組織能力に影響してくるということだ。

榊原 (1994) は、革新指向性を高めて経営革新促進行動を生起させる組織レベルのアプローチとして最も有効なのは、組織そのものが向上を志向し、必要な変革を是認する組織風土を醸成することだと述べている。

以上により、組織が進化するには、理念やビジョン等の明示的規範以上に組織風土の特徴を明らかにすることが、組織にとって有益であると思われる。

1. 2 本プロジェクトにおける組織風土

黙示的規範である組織風土の定義をどう定めるのか。組織能力が所属する職員個々の能力集積として形成するのに対して、組織風土は、所属する職員一人ひとりの黙示的な部分である行動様式等が積み重なり構築されるものである。そこで、組織の活性化に不可欠な主体的・自発的な行動やモチベーションに影響を及ぼす特有の仕事に対する視点や取り組み姿勢を組織風土と捉え、本プロジェクトでは、「組織メンバーの認知する職場環境」であり、職員の行動やモチベーションに影響を及ぼす「仕事に対する意識」「仕事に対する取り組み姿勢」と定義する。

福間 (2006) は、組織風土の原点は、個々の組織のメンバーの行動パターンにあり、組織風土は、メンバーの行動を動機付け、方向づけるという機能を持っており、個々の組織メンバーの行動基準、価値観、信念、慣行、態度、雰囲気などに現れると述べている。

片岡 (2012) では、組織風土は、見える部分の何倍もの黙示的規範があるという意味で、一般的には、冰山モデルとして紹介されている (図1)。

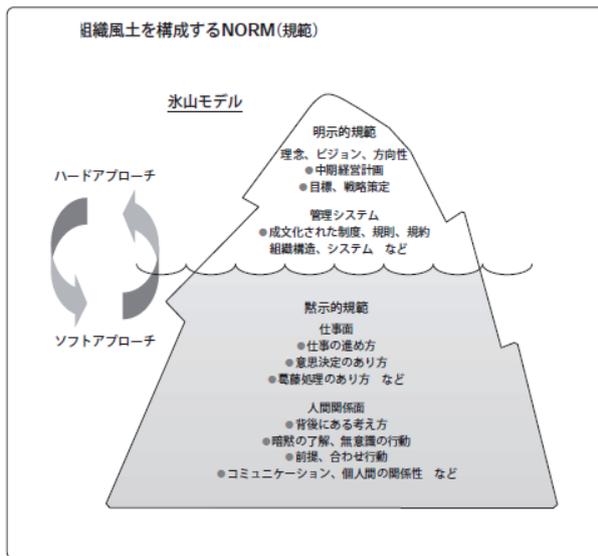


図1 氷山モデル

(片岡、2012, 労働時報第 3831 号 P72 抜粋)

組織風土と組織文化の関係については、両者とも組織の特性を表しており、組織風土は組織文化の一部であるという立場から、両者を明確には区別せずに、広義に組織風土としてとらえるものとする。

1. 3 高知工科大学の現状

筆者が所属する高知工科大学の目標は、「大学のあるべき姿を常に追求し、世界一流の大学を目指す」ことである。この目標に向かう、新たなステージへと平成 27 年 4 月、公立大学法人高知工科大学は高知県公立大学法人と統合し、一法人 2 大学となる。筆者は、我々高知工科大学職員は、この新しい波をも乗り切り、高知県公立大学法人の職員としてさらなる期待に応えていく必要があると考えている。

大学職員の日々の業務は、教員と協働業務であるとともに学生のための業務である。究極、高等教育を支えている。それゆえ、大学を変えていくのは、職員一人ひとりの意識・行動でもある。本学の目標からすると大学の改革を担っていく職員組織に対して「大学職員組織のあるべき姿を追求する」ことが求められている。変革を成し遂げていくには、組織のあり様は阻害要因にも達成要因にもなり得る。大学改革の担い手としての職員組織の活性化もまた必要不可欠なことである。

1. 4 組織の活性化と組織風土の関係性

活性化した組織とは、組織の理念・目標を組織の構

成員が理解し共有し、主体的・自発的に協働しつつ成果をあげようとしている状態であると考えられる。構成員がベクトルを合せ達成しようとする状態であり、行動・判断規範、仕事の視点・仕事に対する姿勢が、目標の実現に適合していなければいけないということである。この主体的に自発的に取り組んでいくという根底には、構成員の意識・モチベーション等の内発的な要因が深く関連してくる。職員の行動やモチベーションには、各人の仕事への取り組み姿勢つまり本稿でいう組織風土が影響を及ぼしている。

船山 (2010) は、企業業績と従業員は大きく関係があるとし (図 2)、調査分析の結果、従業員意識が高い企業は従業員意識が低い企業と比較して企業業績が高くなる可能性があるとして述べている。

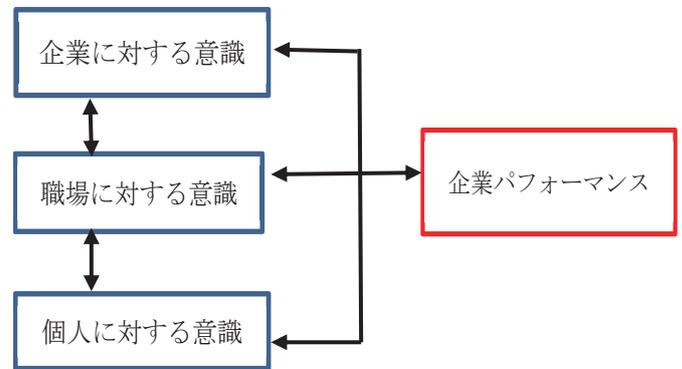


Figure2.1 企業パフォーマンスと従業員意識仮説モデル (船山、2010, P22 抜粋)

図2 組織風土と企業業績の関係性

大場 (2011) は、大学におけるガバナンス改革で、組織の運営にかかる諸制度を変更するだけでなく、非公式な側面、すなわち組織において最も基礎的な構成要素である組織文化の変革を伴わなければならない、大学の組織が有効に機能するには、組織固有の文化を理解し、構成員の間に価値の共有を図ることが必要不可欠であると述べている。

両角・小方 (2011) は、やりがいや継続性に関しては、人事制度と並んで組織風土が重要であることを確認し業務のしやすさや課題共有といった組織風土も経営改善にプラスの影響があるという結果を述べている。

以上の先行研究からも、黙示的な組織風土の良し悪しが、組織の活性化に影響を及ぼしていると考えられる。

1.5 本プロジェクトの目的

本プロジェクトの目的は、職員組織風土に焦点を当てつつ、変革に向かいうる今後の高知工科大学職員組織の在り方を、本プロジェクトの報告を以て大学に提言することである。

本プロジェクトは、職員相互で、職員組織の現状を見つめざっくばらんに話し合えればという思いから、「ワイワイガヤガヤプロジェクト」という名称にする。アンケート編として、本学の職員組織の現状を、組織風土の特性という観点から把握することを試みる。次にワークショップ編として、ワークショップを開催し高知工科大学職員組織の在り方を検討することに取り組む。本プロジェクトとの過程および結果を通じて、職員組織の今後の方向性と問題認識が共有され、「大学のあるべき姿を常に追求し、世界一流の大学を目指す」という本学の目標に向き合い、今まで以上に、職員一人ひとりが、主体的に仕事に取り組み、目標や要求に応えていこうとするポジティブでスピード感のある組織への第一歩となることを目的としている。

2. アンケート編

2.1 アンケート調査の概要

高知工科大学の職員組織風土アンケート調査を、職員と教員に対して実施した。筆者は、人事課所属ではないため、このプロジェクトの実施にあたり、職員については、局長、次長、人事課長に許可を得、教員については、学長、副学長に許可を得たことを申し添えておく。

アンケート調査の設問は、職員の意識に重点を置くために、舩山(2010)の従業員意識を抽出し設問を作成した付録1アンケート本文を基にしている。大学職員としての視点から、これに修正加筆等を行い、アドバイザー(前マネジメント学部末抱教授、人事課長、総務企画課長)とともに再考し案を作成した。その後、所要時間や感想、表現の揺れ等の意見を反映することを目的に、プレテストを職員4名、教員3名に実施。最終的にこの感想や指摘を反映し設問を作成した。そのため、舩山(2010)と比較すると、異なる点もあるが、より本学に則した設問になっていると思われる。

教員用の設問は、職員用の設問のうち教員が職員の仕事に対する取り組み方を客観的に判断できるものを抜粋することによって、職員と教員の対比を試みることにした。

■調査対象 平成26年5月1日現在の数

高知工科大学職員：86名

(正職員・県派遣職員・準職員)

事務局長、次長、出向、休職者を除く。

高知工科大学教員：158名

(教授・准教授・講師・教育講師・助教・助手)

■調査期間

平成26年5月7日から5月16日

■調査方法

グーグルドライブを利用

■設問

<職員用>

I：組織の動き方をどうみているのか(11項目)

II：部・課内の動きをどうみているか(18項目)

III：回答者自身について(69項目)

IV：回答者自身のプロフィール

V：大学や職員組織に関する自由記載欄

<教員用>

I：職員組織や職員の仕事への取り組み姿勢をどうみているか 38項目(職員調査から職員の仕事に対する取り組み方を客観的に判断できる項目を抜粋)

II：回答者自身のプロフィール

III：大学や職員組織に関する自由記載欄

■回答方法(5段階回答)

1 全くそう思わない・2 そう思わない・3 どちらでもない・4 そう思う・5 非常にそう思う

2.2 アンケート調査の回答状況

アンケート調査の回収は、今回のテーマに関心がある人数を把握するため、アンケート協力は促さず、1回のみでの周知に留めた。このアンケートは任意であり、回答を強制するものではない。

(1) 職員回答数：36名(回答率42%)

・職位別人数構成(図3)

・年齢別男女別人数構成(図4)

(2) 教員回答者：43名(回答率27%)

・教員回答者職位別人数比の構成(図5)

・年齢別男女別の構成(図6)

・教員のうち本学の各センター員¹⁾の経験者別の構成(図7)

※それぞれの集計結果については、「資料：アンケート編」(P76)を参照のこと。

2.3 分析結果

分析を行うにあたってその精度を高めるため本

調査に不適合な回答を取り除く必要がある。そのため設問の中に、意図は同じだが、真逆の問い方をしている設問を含めた²⁾。この真逆の設問に対して回答結果は、相対的な結果となった。明らかにまじめに回答していないと考えられるものも調べたが、無かった。そのため全ての回答を有効とした。

5段階の回答結果を、「1全くそう思わない・2そう思わない・3どちらでもない」を「そう思わない」に、「4そう思う・5非常にそう思う」を「そう思う」に集約した。

2.3.1 共通の視点・価値観

組織の共通の視点や価値観を明らかにするため「そう思う」と回答した者が半数以上の場合を肯定的に捉えている指標として考えた。実際には、6割以上を示した項目を集約した。「Ⅰ 組織の動き方」「Ⅱ 部・課内の動き方」「Ⅲ 回答者自身」別の結果は表1～3のとおりであり、割合の高い順に項目を並べている。ただし、Ⅲについては75%以上の項目について取り上げる。

表1「Ⅰ 組織の動き方」のうち6割以上が肯定的に評価した設問

設 問	そう 思う	そう 思わない
9	83%	17%
1	78%	22%
11	78%	22%
8	61%	39%

「Ⅰ 組織の動き方」(11項目)のうち以下の4設問で6割以上の回答を得ている(表1)。詳しく見ると、「設問9 社会の変化や要求」では83%、「設問1 職員の成長への支援」「設問11 大学の発展への取り組み」は78%である。組織の特性として、社会の変化や要求に応じ大学を発展させようとしていると読み取れる。

「Ⅱ 部・課内の動き方」(18項目)については、表2に見られるように、「設問15 困っている時の職員同士の協力」では9割以上という結果である。8割以上は「設問12 他部署との日常的協力」、「設問14 業務上の適度な権限付与」、「設問17 良いアイデアの取

り入れ」である。続いて、「設問26 仕事上のコミュニケーション」では7割であった。職員が主体的に業務を遂行していくための仕組みが活かされ、他部署や職員同士の協力体制があるとわかる。

表2「Ⅱ 部・課内の動き方」のうち6割以上が肯定的に評価した設問

設 問	そう 思う	そう 思わない
15	94%	6%
17	83%	17%
14	81%	19%
12	81%	19%
26	72%	28%

「Ⅲ 回答者自身」(69項目)のうち6割以上が肯定的に回答した項目(32項目)のうち、75%以上の設問について表3にまとめる。9割以上を示しているのは、「設問40 学生の成長と大学の発展への寄与」「設問59 大学の将来性」「設問60 大学のブランドを高める」「設問65 職場で自分を気遣ってくれる人の有無」「設問68 業務への責任と完遂」である。これらは、いずれも高く特徴的で、仕事の満足度と共通の価値観に関わる事柄である。「設問30 大学の理念方針」、「設問33 自分の仕事の意義」「設問35 担当業務に対する理解」は、ほぼ9割である。組織目標を理解し、学生の成長と大学の発展に寄与するという共通の価値観を持っていることがうかがえる。仕事の満足度は、設問58 長く働きたい、設問86・89 誇りとやりがい、設問90・93の貢献についても8割以上であることから、職員は概ね仕事に満足していると考えられる。

一方、7割に留まるのは、育成に関わっている事項の設問46・48である。

表3「Ⅲ 回答者自身」のうち75%以上が肯定的に評価した設問

設 問	そう 思う	そう 思わない
59	94%	6%
40	92%	8%
60	92%	8%
65	92%	8%
68	92%	8%

35	担当業務の目的、課題、及び期待する効果を理解している。	89%	11%
89	仕事にやりがいや面白さを感じる。	89%	11%
33	自分の仕事の重要性や意義を理解している。	89%	11%
58	この大学ではできるだけ長く働きたい。	89%	11%
86	自らの業務に誇りと責任を持って、職務遂行に取り組んでいる。	86%	14%
30	大学の理念や方針を理解している。	83%	17%
90	仕事を通して大学に貢献できていると感じている。	83%	17%
93	仕事の上で、何を期待されているかがわかっている。	83%	17%
48	今までに経験したことを部下や同僚に伝えようとしている。	78%	22%
46	自らの経験や知識を上司や同僚、後輩に伝えようとしている。	78%	22%

2.3.2 人材育成について

近年、大学職員の能力開発・育成が急務であると言われてきている。そこで育成的観点から本学の職員組織を探ってみることにする。表4は、育成的観点から集約した表であり、「そう思う」の割合が高い順に並べている。組織が個々の能力をどう活かし評価するのかという側面と各人が仕事を通じた能力の向上をどう捉えているのかという視点から、「能力向上」、「人材育成」、「育成的観点」、「人事評価」、「職員に対する態度」の5種に分類し、考察した。

「設問1 職員の成長を支援する制度や機会」は

78%が肯定的にとらえている。「設問2 人事評価への納得」、「設問4 職員のやる気を重視する施策」、「設問5 配置転換希望調査制度等」について肯定的に思っているのは、4割未満である。以上から職員の成長を支援する教育制度や機会は与えられているものの、キャリア形成に繋がっていないと考えていることがわかる。「知識経験の伝承」（設問46・48）は7割台、「設問45 後輩の育成への関与」、「設問48 同僚への支援」は約6割に留まっている。知識経験等の伝承・継承は行っているが十分ではないことがわかる。

大学を発展させようという共通の価値観・視点を持ち、各自の目的を達成しようとする活気のある組織風土ではあるが、反面、職場での伝承・継承や育成が不十分であることを示していると思われる。

山本（2012）は、人材育成について意欲のあるトップマネジメントを支えることのできる能力を備えた職員として、大学経営専門職（アドミニストレーター）の必要性について述べている。

近年の日本の大学における大学職員の人事制度に関する研究は、大学を対象とした実態調査が実施され、個々の職員能力を活かす制度やモチベーションを高めるキャリアパスのあり方等が主題として論じられている。今回のプロジェクトが、本学の職員の能力を高め活かしていく取組みに繋がればと考えている。

表4 育成的観点の評価

分類	設 問		そう 思う	そう 思わない
能力向上	55	仕事を通じて、学び、能力・技術を向上できていると感じている。	86%	14%
人材育成	1	職員の成長を支援する教育制度や機会は与えられている。	78%	22%
育成的観点	48	今までに経験したことを部下や同僚に伝えようとしている。	78%	22%
育成的観点	46	自らの経験や知識を上司や同僚、後輩に伝えようとしている。	78%	22%
人事評価	21	成果を挙げればさらに重要な業務を任せられる。	67%	33%
能力向上	56	自己啓発に努めている。	67%	33%
育成的観点	47	同僚や後輩に成功体験ができるように意識しながら支援を行っている。	64%	36%
人事評価	20	今までにない新しい挑戦を試みる人が評価される。	56%	44%
育成的観点	45	後輩の育成に積極的に関わっている。※	56%	22%
能力向上	57	自分の能力・資質を十分に活かせる仕事をしている。	53%	47%
人材育成	2	人事評価は、本人に説明され、納得できるように配慮されている。	39%	61%
職員に対する態度	4	職員のやる気を重視する施策を行っている。	33%	67%
人材育成	5	配置転換希望調査制度等のキャリアパスが活用されている。	22%	78%
人事評価	19	指示された仕事のみを着実にこなす人が評価される。	6%	94%

※設問45の回答結果として、上記以外に、後輩がおらず「該当しない」が22%。

2.3.3 組織の課題について

次に、弱みという観点から組織を考察する。そのために半数未満の者が課題として捉えている指標として「そう思う」が5割未満を示した項目を集約した。結果は表5のとおりである。表中の項目は、「そう思わない」の割合が高い順に並べている。

5割未満が「そうは思わない」と認識しているものとして人事評価や育成面について上がってきているが、他に否定的にとらえているのが「設問7 組織の意思決定への説明」、「設問10 ビジョンや経営方針の周知努力」であり、「そう思わない」が6割以上を示している。「設問18 仕組み制度の変更への受け入れ」・「設問32 トップへの施策への信頼」の否定的認識が5割である。この要素つまり設問7・10が設問18・32へと影響を及ぼしているとも考えられる。平成27年度4月に法人統合を成すことを考えると、よりスピード感があり行動力のある組織となっていく必要がある。とすれば、こ

の設問7・10の項目は、今後、組織が構築すべきことではないかと考えられる。共通の価値観に関する設問「設問37 共通の価値観を浸透させる」・「設問38 高知工科大学の求める職員像」について、「そう思わない」と回答した比率はそれぞれ58%、56%であり、若干否定的な割合が高くなっている。共通の価値観の理解度や浸透率に温度差があると思われる。「設問6 部署を超えた情報共有」は7割が否定的な認識である。

組織風土として大学の目標方針を理解し発展のために寄与しようとしている共通な姿勢はあるが、細かい部分については、浸透しきれていないように思われる。今後、組織が成熟していくために、伝承・継承すべきことを明確に定義し、職員としての学びや成長に繋がるような仕組みや仕掛けが必要である。

表5 5割未満が肯定的に評価した設問

設問	設問	そう思う	そう思わない
19	指示された仕事のみを着実にこなす人が評価される。	6%	94%
5	配置転換希望調査制度等のキャリアパスが活用されている。	22%	78%
7	職員に対して意思決定に関する説明が行われている。	25%	75%
6	部署を超えて情報が共有されている。	28%	72%
4	職員のやる気を重視する施策を行っている。	33%	67%
24	ミスやトラブルの原因を徹底的に議論している。	36%	64%
63	自分自身の成長を上司や先輩と共有できている。	36%	64%
2	人事評価は、本人に説明され、納得できるように配慮されている。	39%	61%
10	ビジョンや経営方針を周知徹底する努力を行っている。	39%	61%
13	個人プレーが多く周りの人が何をしているかわからない。	39%	61%
37	常日頃から、共有すべき価値観を自他に浸透させている。	42%	58%
32	トップの提案する施策を信頼している。	44%	56%
87	個人の仕事のPDCA、組織のPDCAを意識して取り組んでいる。	44%	56%
38	高知工科大学の求める職員像を理解している。	44%	56%
18	仕組みや制度の変更を進んで受け入れる。	47%	53%

2.3.4 職員意識の関連性

職員意識と職員組織の関係を調べるために因子分析を行い、因子得点マップを作成した。データの平均値、中央値、最頻値、標準偏差を求め回答者の意志が統一見解にあり平均値をとって統計データとして用いることが出来る正規分布のデータを選別した。標準偏差1.0以下と2.0以下で因子分析に処したが上手くいかず標準偏差0.7以下の20項目の評定値に対して因子分

析（主因子法、バリマックス回転）を行った。表8は因子分析によって得られた結果である。

第1因子は、仕事を通じての貢献に対する項目に負荷が高かった。従って、「大学の理念・目標への貢献」という因子にした。第2因子は、業務遂行に関する意識に対する項目に負荷が高かった。これから、「業務遂行に対する意識」という因子にした。第3因子では、仕事に対する積極的な取り組み姿勢に対する項目の負

荷が高かったため、これらは、「仕事に対する向上心」という因子にした。

この結果から因子得点マップを作成し（図9・10）、「大学の目標・基本理念」、「普段の業務」と「新規的な取り組み」の関連性を考察した。

図9からは、目標・基本理念について、一般的な理解の度合いは、大学業務の推進とおおよそマッチしていることが読み取れる。図中、左上部分は、目標・基本理念を業務遂行において意識しているグループ、一方、右側の部分は、目標・基本理念と業務遂行は関連しておらず目の前の仕事に集中しているグループである。中央下の軸に集中しているグループは、目標・基本理念は意識しておらず無関係になすべきことを無難にこなしていることを表している。

図10のマップを見ると、左側の集団は、目標・基本理念の意識と向上心が関連しているグループである。これは、理念に沿った新たな取り組みに積極的とも考えられるグループである。右上側にあるグループは、目標・基本理念の意識と向上心は関連していない集団であり、理念に沿った新たな取り組みに消極的な集団とも解せる。従って、組織全体としては、理想の改革に向かう推進力派と現状を見据えることができる現実派とのバランスの良い組織であることが読み取れる。

2つの因子分析マップから、管理職が改革に対する推進力を持ち遂行していることがわかる。他方、部・課員は、業務の遂行と目標・基本理念に対する関連意識が弱いことが読み取れる。部・課員に仕事とともに目標・基本理念への関連性も伝えていくことが必要である。また、部・課員は、それを踏まえ自分はどうしたいのか、どうありたいのかを考えていくことが必要だと考える。

2. 3. 5 教員調査の結果より

教員が職員組織をどう捉えているかについて、「I 職員組織や取組み姿勢をどう見ているか」（38項目：職員の設問から職員の仕事に対する取組み方が客観的に判断できるものを抜粋）を、「全くそう思わない」を1点・「そう思わない」を2点、「どちらでもない」を3点、「そう思う」を4点、「非常にそう思う」を5点として計数化し、平均点を出した。職員の仕事に対する取組みが概ねできている指標として3.8以上を抜粋し職員調査との比較を示したものが表6である。表中の設問は、教員の平均値が高い順に並べている。

この表6から、教員は、大学職員として一般的で常

識的な仕事の基本となることは、職員はやっているという認識を持っていることが分かる。

また、教員の視点から見ても、「設問40 学生の成長と大学の発展への寄与」、「設問11 大学の発展への取り組み」、「設問8 教職員の協働」、「設問9 社会の変化や要求」はいずれも高く、本学の職員と同じように職員組織の在り様を捉えていることが明らかとなった。

表6 平均3.8以上を示した教員への設問
(職員との対比)

設問		教員調査	職員調査
36	担当業務に関する社会的規範、学内規定、ルール及び手続を理解している。	4.3	3.8
8	大学の業務は、職員が教員とともに企画・立案に参画し、それに基づいて実施されている。（教育・研究の専門分野に直接関わるものを除く）	4.1	3.6
22	性別に関係なく仕事が進められる。	4.1	3.9
75	計画的に仕事をし、期限を厳守している。	4.1	4.0
68	業務に対し常に責任を持ち、完遂している。	4.1	4.2
40	学生の学びと成長、大学の発展に寄与する意識がある。	4.1	4.3
11	本気で大学を発展させようとしている。	4.0	4.1
84	常に学生のことを考えて業務に取り組んでいる。	4.0	3.9
42	組織人としてのマナーを自覚している。	4.0	4.2
33	自分の仕事の重要性や意義を理解している。	4.0	4.3
23	前向きでいきいきとした職員が多い。	3.9	3.7
9	社会の変化や要求に対応しようとしている。	3.9	3.9
86	自らの業務に誇りと責任を持って、職務遂行に取り組んでいる。	3.9	4.2
30	大学の理念や方針を理解している。	3.8	3.9
44	常に大学職員として、周りから見られているという意識を持ち、自分を律することができる。	3.8	4.0
90	仕事を通して大学に貢献できていると感じている。	3.8	4.0

教員と職員の平均点の差が0.8点以上のものを示したものが表7である。表中の項目は乖離が大きい順に設問を並べている。この表から、教員は、職員の仕事の取り組み姿勢について、どちらかといえば、前例を踏襲しようとしており、問題がある場合の迅速な対応が、不十分であると捉えているように思われる。これは、職員には意識はあるが行動に結びついていないということを表しているのではないだろうか。

表7 教員と職員の平均差が0.8以上の設問

	設問	教員調査	職員調査	乖離
49	問題解決をする時、根本的な原因を見極めようとしている。	3.0	4.1	1.1
50	何事にも改善・向上の余地があるという前提で物事を見ている。	3.1	4.2	1.1
53	既存のルールが実態に合っていない時、それを換えようとしている。	3.0	3.8	0.8

3. 本学の職員組織風土

共通の価値や特有の視点や仕事に対する取組み姿勢および因子分析から、高知工科大学職員組織は、変革性を備え、各個人が大学の理念・方針を理解して学生の学び大学の発展に寄与する意識を持ち合わせ、自分の仕事にプライドと責任を持ち取り組んでいる組織であると考えられる。働きやすい環境を備えている組織でもある。そこには、高知に理想の大学を創るという創設当初の想いと初代学長の「行って考え、考えて行う」という姿勢がバックグラウンドとして息づいていると考えられる。

外部研修等の参加者にヒアリングしたところ、高知工科大学職員の印象のキーワードは、「自由闊達」、「主体的」、「個性的」、「多様性」、「問題意識を持っている」、のようである。このイメージは、高知工科大学の組織風土が育んだものと言えるだろう。

今後、問題・課題を発見し、部署を超えて共有・協働して創意工夫を成していく改善を図っていく組織となって行くように、取り組み姿勢や行動として定着させる仕組みをさらに成熟させていく必要がある。

4. ワークショップ編

4.1.1 ワークショップの概要

前述の狙いを達成するために職員組織の強み・弱み・課題を発見し、改善策を考えることを目標に据えたワークショップを企画した。

■日時

平成26年10月1日(水) 17:30~19:30

■対象者 全職員

■参加者 21名 参加者職位別人数は図11参照

■構成(詳細や状況は図12を参照)

①岡村 甫理事長の講話

「高知工科大学の理念と職員給与制度について」アンケート調査の設問7・10の結果および自由記載の意見を反映して設定

②「アンケート調査の概要説明」(筆者担当)

③「ワーク」(ファシリテータ星野 孝総准教授)

先のアンケート調査により、大学職員像が浸透していないという結果を踏まえ、ワークショップで職員綱領(職員の基本的な精神)の作成を取り入れることについて、事務局次長、総務課長、星野准教授と相談を行った。結果、組織としてのトップの思いもあること、時間的な余裕がないことから、今回は、作成しないという結論となった。ただし、職員綱領の必要性について、ワークショップの最後に、個々に意見を求めることとした。その他、打ち合わせを岡村理事長と1回、星野准教授と3回行い実施に至った。

4.1.2 第1部 岡村理事長の講話

岡村理事長に高知工科大学の理念と職員給与制度について話していただいた。現在、高知工科大学の大学史を編纂しており、他の大学と比べてユニークな点をまとめているということであるため、詳細は、大学史³⁾に譲らせていただく。

—高知工科大学は、理想とする大学を高知に設立するという想いが詰まった大学である。大学のあるべき姿を指標として、常に仰ぎ、絶えず進化していくことが重要である。これは、教員・職員・学生の全てに共通しており、努力していくことである。高知工科大学の掲げる「大学のあるべき姿」は、世界標準という意味であり、教育・研究で世界一流のレベルを目指す。ドイツ、フランス、アメリカ、日本とそれぞれに大学のよさがある。その中で、一番いいものを選んでいく。そのために世界の大学を知ることが大事になってくる。—

以上は、当日の講話の一部抜粋である。

改めて、岡村理事長に、職員組織に求めるものについてヒアリングしたところ、「組織に求めるものではなく、職員一人ひとりの能力の向上と幸せを願っている」ということであった。

4.1.3 第3部 ワーク

■ワークテーマ

- ① 組織の動きをどうみているかの結果のうち「部署を超えて情報共有がされていない」にクローズアップ。共有されている情報、未共有の情報を挙げ、その具体的な方法と理由を挙げよう!

② 部・課内の動きをどうみているか」の結果を使用して、強み、弱みを探す。「回答者自身について」の結果と照らし合わせ強み・弱みと理由を考えよう！

③ 作戦を考えよう！ 作戦名、強み増進、弱み改善、意識の変化について。

参加者 21 名を、部署や職位といった垣根を越えて意見交換できるよう 4 チームに編成し、前述のテーマに沿いチームでワークを行い発表という形式をとった。ワーク中の意見の集約を以下に示す。

【テーマ①～③の発表の集約】

- ・情報を共有するシステムは構築され、回議書で決裁されていく小さい内容は共有できる、しかし、大きい意思決定のプロセスについては共有できていない。
- ・理念は共有できているが、聞きにいかないと情報がこない、重要なことはどこかで決まってしまうような部分がある。
- ・多様性がある中で、自由に意見が言える、それが高知工科大学のよさだ。
- ・アンケート調査の結果からすると弱みが少ない組織であるため、弱みに集中するのではなく、強みを増進していくことで現状を打破していく。
- ・意思表示や説明の場の設定をしていく必要がある。
- ・もっとワンフロア化をすすめていくことで、部署を超えた情報共有をすすめる、さらに風通しのよい組織を構築していく。
- ・小さい大学という利点を最大限に生かしていく。
- ・理念と行動の一致をすすめる。
- ・多様性をもっと評価する。

【所見】ワークを通じて、理念等は共有できているが、目的を達成して行くためのプロセスが共有化されていない現状があること。多様性の中に価値を置き、意見を自由にいえる雰囲気があると認識していることがわかった。

ワークショップ進行に伴う意識の変化については、本プロジェクトの目的に近く、また参加者にどういよう影響を与えているのかという側面にスポットを当て、テーマ③の内容について特に取り上げておく。チームごとに次のとおりであった。

- ・カオス→フォーカシング→ブレイクスルー
- ・欠点を改善→長所が多く短所が少ない→理事長の思考で考えてみた！ 結果、強み増進、弱みの改

善なんてしない！！

- ・弱みに集中→強みに集中
- ・個人→集団→家族

【所見】自分達の組織に関して、話す機会を持つことで、バラバラだった意識が共有されていく姿が見える。

最後に、職員綱領等の明示的なものが必要かどうかという問いに対する結果は、必要 7 名、不要 11 であった（参加者 21 名のうち 3 名は途中退出）。必要派は、日々の仕事の拠り所として、今回のマインドを忘れないためにも、意識を統一するためにも必要だというのが主な理由であった。不要とする主な理由は、縛られるあるいは多様性を保つためにはない方がいいということであった。そのようなものがなくてもやっていく環境を作りたいという意見だった。

【所見】この問に対する答えと理由から、「職員綱領がなくても、大学のあるべき姿に向かって、私たちはやっていく、そういう職員であり続けたい」という特性を職員が持っていることが見えてきた。

4. 1. 4 ワークショップ実施後のアンケート

ワークショップ終了後に、参加者にアンケート調査（表 9）を実施した。表 10 はその結果である。表 10 から、今回のワークは、強みを十分共有でき、弱み並びに改善点も概ね共有できたというワークショップであったことがわかる。組織の現状を参加者と共有するという目標は、ある程度は達成できたと思われる。アンケート項目（自由記載）のうち、アンケート項目 4～5 より、各人が、課題を発見し改善策を見出していることがわかる。アンケート項目 6 からは、相互理解とモチベーションアップを促したことが読み取れる。

【所見】職位や部署を超えたワークショップが、参加者に刺激を与え、意識変化を促すことが見て取れた。学内で、モチベーションアップや意識変革を狙うのであれば、このような場を持つことは有益であると考えられる。今回は、希望者のみであったが、これを組織的に仕掛けていくことで、職員の相互理解や仕事の取り組みに対して好影響を及ぼすものと考えられる。

5. 考察

大学のあるべき姿は、普遍のように思えるが、状況や環境に応じて変化していくものである。ただ、教育、

研究を以って社会に貢献していくというコアな部分は普遍だ。高知工科大学は、大学のあるべき姿を仰ぎ見て、絶えず進化し続けていく大学である。であればこそ、高知工科大学職員組織の在り方は、大学のあるべき姿に向かい進化し続けていく組織ということになる。絶えず進化し続けていくからこそ、普遍となる芯が必要となる。それは、ワークショップでも見えていた特性、「高知に理想の大学を創るため、各々が、大学のあるべき姿を常に探求し、その実現に向けて主体的に行動していく」というスピリットである。

しかし、職員アンケート調査やワークショップからも明らかであるが、共通の価値観は、十分浸透しているとは言い難い。こういったスピリットを共有化し継承していくための組織的な仕掛けを構築していく必要があると考える。組織の精神的価値は、職員一人ひとりに浸透し、それが行動として顕在化してこそ真の意味を持つからだ。その意味において、筆者は、例えば、「私たちは、大学のあるべき姿にフォーカスして、職員一人ひとりが向上心を持ち躍進していく」のような一定の明示的なものも必要だと考える。

また、高知工科大学の職員が、本学の職員らしさを失わずに進化し続けていくためにも、人材育成面を強化していく必要がある。これについては、組織と個人の両面からのアプローチが必要となってくるのではないだろうか。組織目標と個人目標の統合が理想であるが、組織としては、当面の課題への対応と将来に向けた職員の成長という短期的・長期的視点から人材育成制度を構築し運用していくことが求められる。職員自身も、また、適性や能力、どのような働き方をしたいのか、自分はどうかありたいのかを考え、キャリアパスを描いていく必要がある。職員一人ひとりが活性化し個が輝くことが、学生の学び成長そして高知工科大学の進化へと繋がっていくと思われる。

6. 今後の課題

このプロジェクトの成果は、実際に職員・教員に調査したデータを利用して組織の現状を明らかにしたことである。その結果を踏まえたワークショップによって、参加者に意識変化をもたらし、高知工科大学の未来に向かって第一歩を踏み出したことにある。ただ、あくまでも第一歩に過ぎず、今後もアンケート調査やワークショップを重ねていく必要がある。今回は、アンケート調査回答率が高いとは言えない。ワークショップも希望者を募ったが、結果的

には、似たような意見となったことが否めない点でもある。

今後、本稿で考察したことが真の姿であるかを調査する必要がある。理想は、全職員参加型の調査やワークショップを実施することである。また、統合する高知県公立大学法人高知県立大学の組織風土調査も視野に入れていくことが望ましいと考えられる。

謝辞

本論文の執筆にあたり、ご指導ご助言を賜った愛媛大学教育企画室の清水栄子先生に深謝申し上げます。本プロジェクトの遂行にあたり、ご多用の折も趣旨に賛同いただき岡村甫理事長には、貴重な講和を賜りました。末包厚喜前マネジメント学部教授、福井啓二事務局長、上田達哉人事課長、中山えり子総務企画課長には、ご助言頂きました。また、システム工学群星野孝総准教授には、ご助言、因子分析の指導そしてファシリテータとして多くのご協力を頂戴しました。アンケート調査、ワークショップの準備、ワークショップへの参加とご協力くださった皆様に、改めて心より御礼申し上げます。研修に送り出してくださった現部署の上司、同僚の皆様、2年間同じ時を共有した4期生の皆様にも感謝の意を述べさせていただきます。そして、特に、家族の協力・理解に深く感謝しています。皆様のお陰をもちまして、筆者自身、多くのことを学ばせていただく機会を得ることができました。

「注」

- 1) センター員とは、本学の教員と職員で構成され企画立案をする各センターのセンター員を指す。例えば、入試実施や学生募集についての入試・広報センターは、入試・広報部員と学長が指名したセンター長（教員）が指名するセンター員（各学群の教員）とで構成されている。
- 2) 意図が同じだが真逆の設問とは、設問 55「仕事を通じて、学び、能力・技術を向上できている」設問 97「仕事を通じて、学び、能力・技術を向上できていないと感じる」である。
- 3) 大学史とは、高知工科大学の歴史のことである。

参考文献

- 1) 岩田 雅明 (2011) 「戦略を実現できる組織に 意欲を高める組織風土づくり」『アルカディア学報 (教育学術新聞掲載

コラム) 』 No. 429

- 2) 榊原國城 (1994) 「職務満足と職場風土に及ぼす人的要因の影響」『愛知淑徳短期大学研究紀要』第 33 号
- 3) 福間隆康 (2006) 「組織風土研究の発展の歴史」
- 4) 片岡 幸彦 (2012) 「進化する組織への転換 組織風土変革の進め方」『労働時報第』3831 号
- 5) 船山道彦 (2010) 「製造業における企業パフォーマンスと組織風土・文化の関連性の調査研究」慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科修士論文 (未公開)
- 6) 大場 淳 (2011) 「大学のガバナンス改革-組織文化とリーダーシップ」『名古屋高等教育研究』第 11 号
- 7) 両角亜希子, 小方直幸 (2011) 「大学の経営と事務組織-ガバナンス, 人事制度, 組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第 51 巻
- 8) 山本眞一 (2012 年) 「〔新版〕大学職員のための高等教育システム論」東信堂
- 9) 尾関美喜 (2012) 「組織風土と革新指向性が経営革新促進行動に及ぼす影響」『経営行動科学』第 25 巻第 1 号, 2012, 19-28
- 10) 宮入小夜子 (2007) 「組織風土の特性尺度の開発と活用」『日本橋学館大学紀要』第 6 号
- 11) 篠田雅人 (2011 年) 「職員調査にみる大学経営人材育成と現状の課題-私立大学職員に着目して」『大学経営政策研究』第 1 号
- 12) 大学経営・政策研究センター 東京大学教育学研究科 (2010 年) 『大学事務組織の現状と将来-全国大学事務職員調査- 報告書』
- 13) 羽石寛寿 地代憲弘 外島 裕 松田浩平 渡辺文夫
『経営組織診断の理論と技法』株式会社同友館
- 14) ドラッカー 『非営利組織の成果重視のマネジメント』ダイヤモンド社
- 15) 島田恒 『非営利組織のマネジメント』東洋経済
- 16) 金井壽宏 『「人勢塾」 ポジティブ心理学が人と組織を鍛える』小学館
- 17) 福田忠彦・福田亮子監修 福田忠彦研究室編 『人間工学ガイド-感性を科学する方法-』サイエンティスト社

<資料：アンケート編>

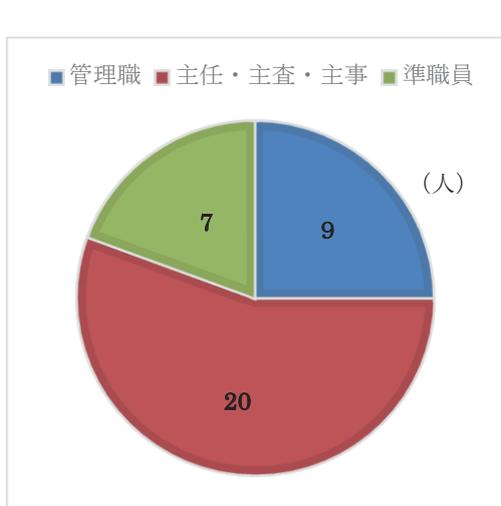


図3 職員回答者職位別人数比

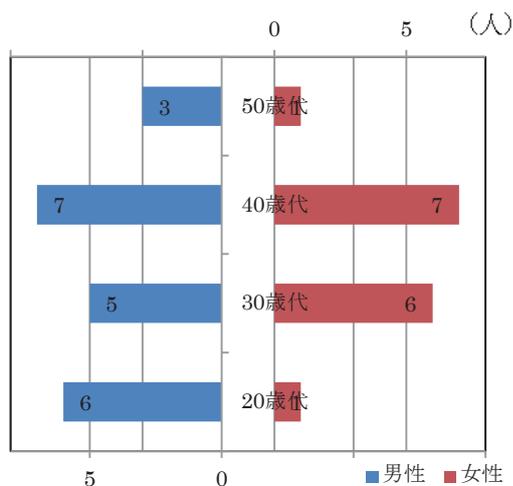


図4 職員回答者年齢別男女別人数比

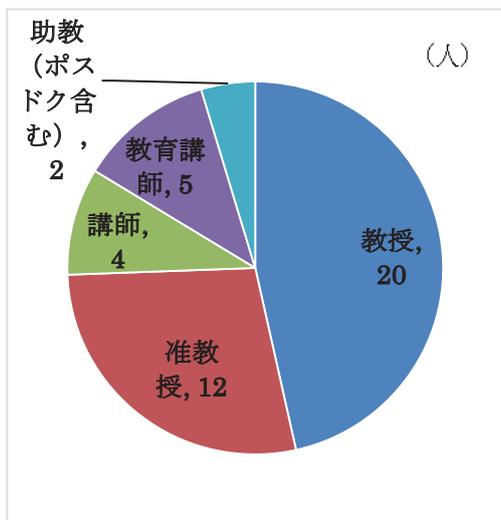


図5 教員回答者職位別人数比

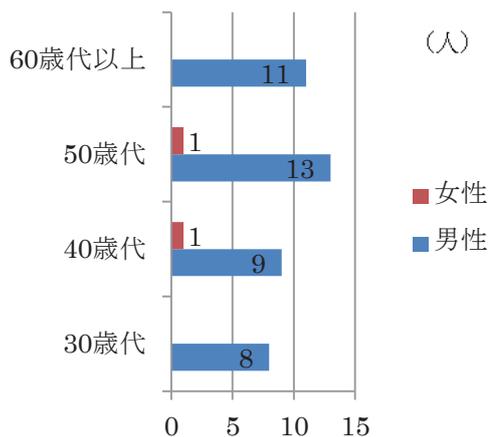


図6 教員回答者年齢別男女別人数比

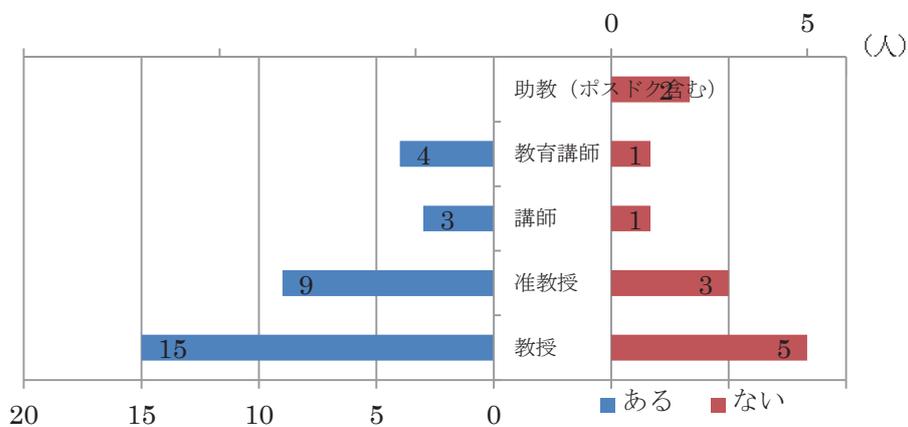


図7 教員回答者職位別センター員の経験の有無別人数比

表8 因子分析の結果

項目	第01因子 大学の理念・目 標への貢献	第02因子 業務遂行に対 する意識	第03因子 仕事に対する 向上心	共通性
19. 指示された仕事のみを着実にこなす人が評価される。	0.45259	-0.44917	-0.0483	0.40892
31. 大学の理念や目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせて くれている。	-0.5731	0.35905	0.20487	0.49934
35. 担当業務の目的、課題、及び期待する効果を理解している。	-0.49841	0.16349	-0.3293	0.38358
36. 担当業務に関する社会的規範、学内規定、ルール及び手続を 理解している。	-0.31601	0.07856	-0.53679	0.39418
40. 学生の学びと成長、大学の発展に寄与する意識がある。	-0.25665	0.49745	-0.29683	0.40144
41. 教育・研究機関として、地域・社会の発展に寄与することを意 識している。	-0.5577	0.07591	0.01125	0.31691
42. 組織人としてのマナーを自覚している。	-0.31428	0.46747	-0.16816	0.34558
46. 自らの経験や知識を上司や同僚、後輩に伝えようとしている。	-0.18596	0.10183	-0.41864	0.22021
50. 何事にも改善・向上の余地があるという前提で物事を見てい る。	0.03732	0.04139	-0.56133	0.3182
59. この大学に将来性を感じている。	-0.26955	0.53417	-0.08172	0.36468
60. この大学のブランド、評判を高めることが重要だと思う。	-0.55078	0.0405	0.00243	0.305
61. 部下もしくは上司との仕事上の関係は良好である。	0.19336	0.70506	0.06803	0.53912
74. 他者の理解・協力を得ながら業務を遂行できる。	-0.08128	0.70878	-0.10822	0.52069
78. 高等教育関連や他大学の情報収集を心掛けている。	-0.5047	-0.05748	-0.58042	0.59491
81. 発生した問題は放置せずに、直ぐに取組もうとしている。	0.1517	0.08324	-0.29141	0.11486
82. 自分の責任範囲外のことにも積極的に取り組める。	0.17658	0.04834	-0.76456	0.61806
86. 自らの業務に誇りと責任を持って、職務遂行に取り組んでい る。	-0.20837	0.52557	-0.48893	0.5587
90. 仕事を通して大学に貢献できていると感じている。	-0.54682	0.10823	-0.00868	0.3108
91. 仕事を通して社会・地域に貢献できていると感じている。	-0.77555	-0.09136	-0.19388	0.64742
94. 仕事上、自分の意見が考慮されているように思われる。	0.05202	0.59808	-0.08395	0.36746
因子負荷量の二乗和	3.06875	2.80042	2.36089	
寄与率%	15.34374	14.00212	11.80443	
累積寄与率%	15.34374	29.34586	41.15029	

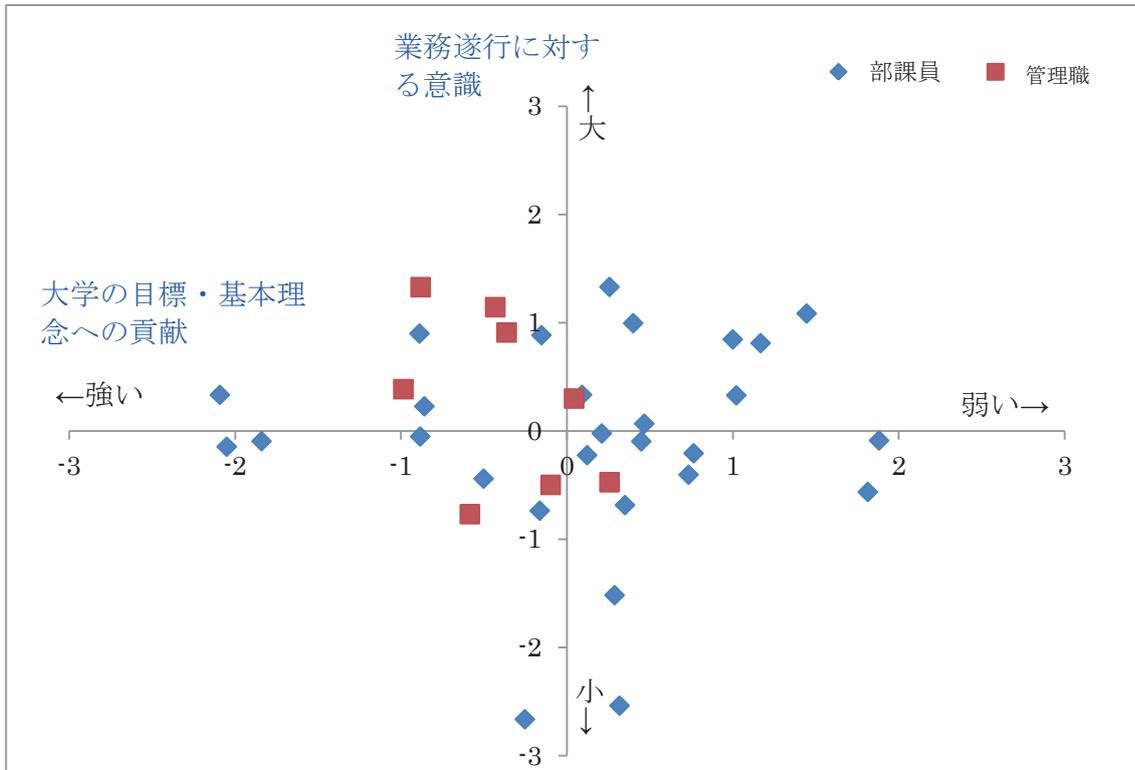


図9 因子分析マップ (第1因子と第2因子)

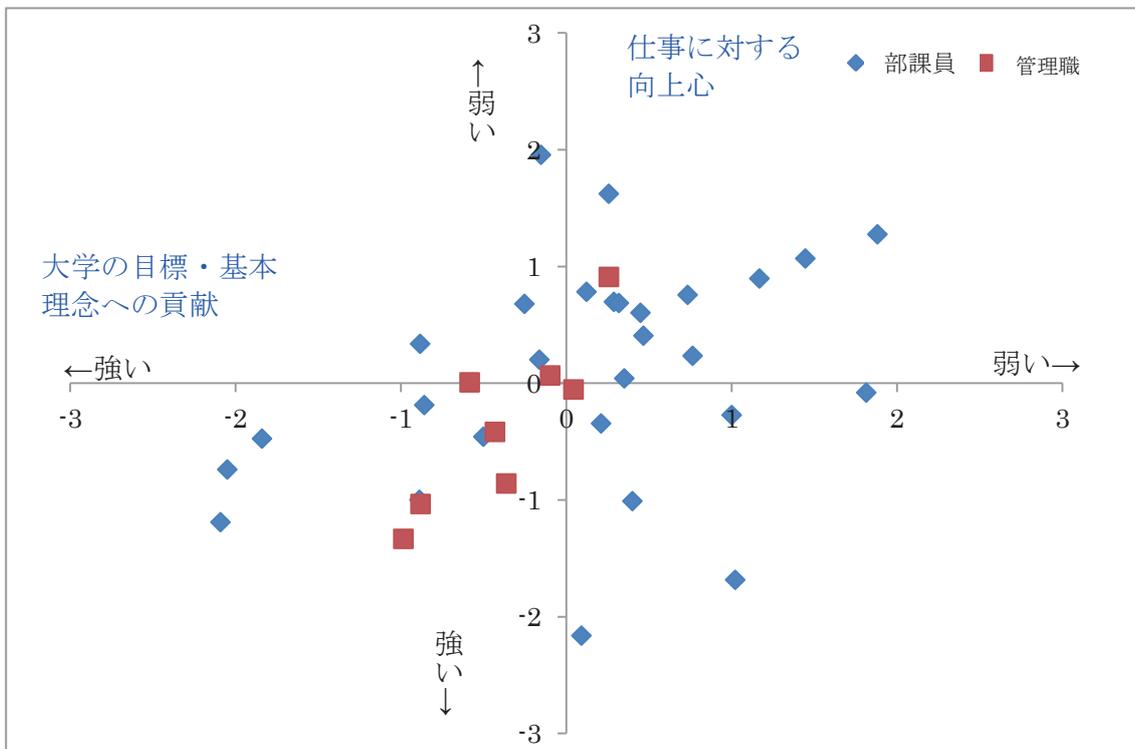


図10 因子分析マップ (第1因子と第3因子)

<資料：ワークショップ編>

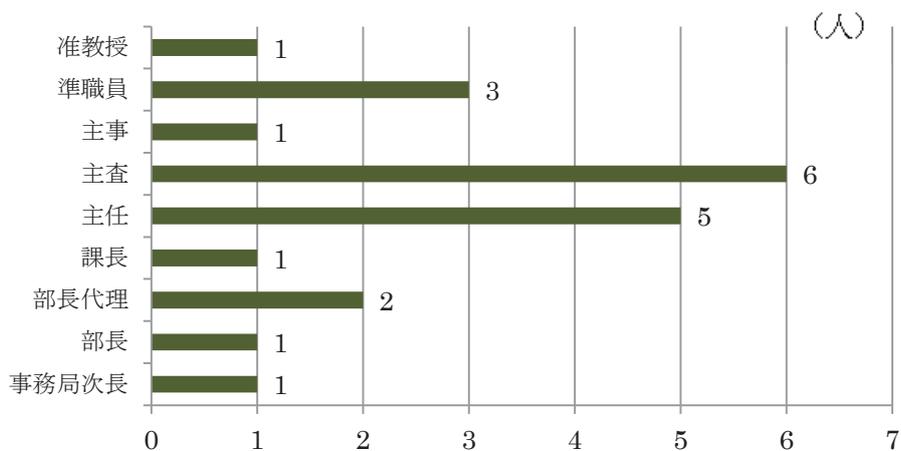


図 11 ワークショップ職位別参加者数

准教授 1 名は、健康カウンセラーとして健康相談室に所属で職員組織にも属しているため参加している。





図 12 ワークショップで使用したパワーポイントの抜粋と風景

表 9 アンケートの内容

アンケート項目	そう思わない	どちらかといえば そう思わない。	どちらかといえば そう思う。	そう思う
1 組織の強みを共有することができた。	1	2	3	4
2 組織の弱みを共有することができた。	1	2	3	4
3 組織の改善点を共有することができた。	1	2	3	4
4 あなたがワークを通じて考える組織の1番の「課題」そして「改善方法」はなんだと思いますか？	自由記載			
5 ワークを通じて、まず、あなた自身が始めるべき改善は何だと思えますか？	自由記載			
6 ワークの感想等、自由にご記入ください。	自由記載			

表 10 アンケート 1～3 の結果

アンケート項目	アンケート結果の平均
1 組織の強みを共有することができた。	3.9
2 組織の弱みを共有することができた。	3.1
3 組織の改善点を共有することができた。	3.2

【アンケート4のまとめ】

- ・一法人化に向けてのプロセスの情報共有が十分でない。背景の説明と今後の方向性を全体に話す場を設けるべき。
- ・目標に向かってチームとして意識統一できるかが課題，そのためにチームで考える時間を取ることが大事。
- ・今回のワークに参加していない職員との情報共有。
- ・KUTの強みである共通理解と職員同士の相互理解を深めていくこと。
- ・情報共有と可視化が課題。より一層の対話と開示と理解が必要。今回のWSはその一環となったと感じる。

【アンケート5のまとめ】

- ・自らの強みをどう組織に生かしていくべきかを考えることが必要。
- ・日常業務に追われがちな日々を見直すきっかけになった。
- ・日々の業務が大学にとってどういう意味を持つのかを常に意識する。
- ・情報の整理，柔軟な思考。
- ・他の職員のロールモデルとなるような能力を身につけ業務に励む。
- ・他部署や部下の業務にもっと関心を持ち知ること。
- ・短所を改善するよりも，長所や得意を伸ばす。

【アンケート6のまとめ】

- ・強みを伸ばすことに力を注ぐということが目からうろこだった。自分の強みは何かを考え，そこを磨いていきたい。
- ・先生も一緒になって，いろいろな立場の方と一緒にワークが出来て新鮮だった。
- ・このような時間こそ，チームワーク作りに大変役立つ。
- ・他部署の方と意見交換できたことで，今後の業務のやり方に変化があると思われる。
- ・普段，このように部署を超えて話すことがないので，いい機会だった。
- ・もっと多くの職員・教員とこういう場を共有したい。
- ・事前アンケート調査の回答率が芳しくないのが気にかかった。単に面倒なのか，非協力的なのか。結局，回答者が出席して似たような考えを持っていたのが方向性として不満足な部分である。
- ・今回は，希望者のみのワークだったが，全職員でやるべきだ。

平成 26 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

大学病院における効果的なアート マネジメントの考察

ー市民ギャラリー活性化プロジェクトを通してー

論文要旨

近年、医療はサービス業とみなされるようになり、患者満足度を向上させるという視点から、多くの病院が施設内におけるアメニティの向上を図っている。このような動きを背景として、芸術を用いて病院の環境をより良くするための活動ーホスピタルアートーが注目されるようになってきている。

徳島大学病院においても、院内のアメニティ向上を目的として、様々なアート活動を行っている。しかし、2012年3月から開設した「市民ギャラリー」では、鑑賞者数の低迷が見受けられ、また出展作品の確保に困難するなど、効果的なアートマネジメントの構築が急務となっていた。そこで、本プロジェクトの実践事例を通して、大学病院における効果的なアートマネジメントについて分析し、得られた知見を報告する。

また、本プロジェクトは、2つの作品展（美術部作品展・病院職員作品展）から構成されており、そのそれぞれの取組成果についても報告する。特に、ホスピタルアートの実践事例はいくつか報告されているが、著者が調べた範囲では、既存の芸術系サークルがホスピタルアートに参画した事例報告は見受けられなかった。本稿では、事例報告のない医療機関における既存の芸術系サークルの活動事例について報告し、学内で最も地域住民と接する機会が多い組織である病院の「学生に対する課外活動支援」の可能性についても考察する。

徳島大学病院総務課広報・企画部門
西野 陽子

大学病院における効果的なアートマネジメントの考察
ー市民ギャラリー活性化プロジェクトを通してー

目次

1. はじめに

1-1 背景

1-2 先行研究

2. 目的

3. 実施体制・内容

3-1 運営体制

3-2 病院職員作品展

3-2-1 作品募集活動

3-2-2 展示活動・広報活動

3-3 美術部作品展

3-3-1 作品制作までの事前準備

3-3-2 展示活動・広報活動

4. 結果

4-1 アンケート集計結果

4-2 感想ノート分析結果

4-2-1 病院職員作品展

4-2-2 美術部作品展

4-3 美術部員アンケート集計結果

5 成果および考察

5-1 医療機関における効果的なアートマネジメントについての考察

5-1-1 鑑賞者（患者・患者家族・医療従事者など）に好まれる作品の傾向

5-1-2 その他明らかとなった鑑賞者の印象傾向

5-1-3 市民ギャラリーにおける効果的なアートマネジメント

5-2 美術部への課外活動支援成果

5-3 出展サークル拡大の可能性についての考察

5-4 病院職員作品展における成果

6. まとめ

7. 今後の課題

8. おわりに

大学病院における効果的なアートマネジメントの考察

—市民ギャラリー活性化プロジェクトを通して—

西野 陽子（徳島大学）

1. はじめに

1-1 背景

近年、医療はサービス業とみなされるようになり¹⁾、患者満足度を向上させるという視点から、多くの病院が施設内におけるアメニティの向上を図っている²⁾。

このような動きを背景として、芸術を用いて病院の環境をより良くするための活動—ホスピタルアート—が注目されるようになってきている。

ホスピタルアートについては、一般的な定義は定められていない。本稿では、「医療環境の充実を目的としたアートを介した活動、もしくは作品」であり、「医療環境をより良くするためのツール」である³⁾。

徳島大学病院（以下「本院」という。）においても、第1期中期計画の1つに「老朽化した施設・設備の改善や既存施設等の有効活用を図る」と定め、国立大学病院ではいち早く、コンビニエンスストアやコーヒーショップを設置するなど、アメニティの改善を図ってきた。同様に、ホスピタルアートにも注力し、様々なアート活動にも取り組んでいる。引き続き、第2期中期目標期間においても、中期計画の1つに「質の高い医療の提供及び患者サービスの向上のため、施設、設備の整備及び効率的活用並びに医療環境の改善を推進する。」と定め、アート活動を含めた様々なアメニティ向上のための取り組みを進め、医療環境の充実を図っているところである。

なお、主な本院のアート活動としては次の①～③がある。

①2009年から武蔵野美術大学との共同研究として、西病棟1階に「ホスピタルギャラリーbe」を開設。

②中央診療棟1～3階の廊下に、絵画や写真など美術作品を展示する「ストリートギャラリー」を設置。

③中央診療棟1階に、「徳島大学病院市民ギャラリー」（以下「市民ギャラリー」という。）として、絵画や写真などの美術作品を無料展示できるスペースを開設。

特に、①の「ホスピタルギャラリーbe」では、県内の美術作家と武蔵野美術大学学生の作品を交互に展示するという運用が決まっていること、また、全ての展示に武蔵野美術大学の教員の監修があることから、ク

オリティーの高い作品を展示することが可能となっている。その結果、毎回約200件～約400件もの多くの感想が寄せられ、その感想のほとんどが「癒された」「元気がでた」などの好意的なものであり、本院のアメニティの向上に一定の成果を上げている。

しかし、他方、2012年3月から導入した「市民ギャラリー」では、感想ノートの件数が多い展示で50件程度であり、鑑賞者数の低迷が見受けられるようになっていた。また、出展の申込みが減少傾向にあり、次の展示申込みがなく、病院関係者や職員の知人に出展を依頼するケースが続くようになっていた⁴⁾。このままでは、市民ギャラリーの運営継続は困難となり、「本院へ来院される方の心の癒し、安らぎの場所を提供する」という開設目的を果たすことはできない。そのため、「鑑賞者を増加させるための取り組み」や「幅広い出展者の確保を図るための仕組みの構築」など、効果的なアートマネジメントの構築が急務となっていた。

このような問題を背景として、市民ギャラリー活性化プロジェクトを立ち上げ、内容の異なる2つの作品展（「病院職員作品展」、「美術部作品展」）の実践事例を通して、医療機関における効果的なアートマネジメントについて考察することとした。

1-2 先行研究

市民ギャラリーの鑑賞者を増加させるためには、来院者が鑑賞したいと感じる作品のニーズを探る必要があると考え、関連する先行研究を調査した。

病院におけるホスピタルアートの実践報告として、金沢市立病院のホスピタリティーアート・プロジェクト実践事例⁵⁾や、15年間ホスピタルアートに取り組んできた色彩プロデューサーの取組報告⁶⁾などがある。しかし、どちらの報告もワークショップの実践報告やホスピタルアートの取り組みの事例報告となっており、その結果、鑑賞者からどのような反応があったのかなどのデータを分析したものはない。

他方、ホスピタルアートとして、患者が病院に合うと感じる絵画の印象に関する調査⁷⁾や、病院に飾る癒しを意図して制作した絵画と個人の美術的な表現意図

によって制作した絵画を比較検証した研究⁸⁾がある。しかし、対象としているものは絵画のみであり、写真などその他の美術作品を含め、医療施設で求められている美術作品の種類について調査した研究はない。

また、先述した医療機関におけるアートの実践報告^{5) 6)}については、その活動主体は、新たに立ち上げた学生ワーキンググループや外部の色彩プロデューサーなどである。その他、新聞報道などで特定非営利活動法人や芸術系大学が活動主体となり、医療機関でアート活動を行った事例を確認することができたが、著者が調査した範囲では、美術部などの既存の学生サークルの活動事例を確認することはできなかった。

2. 目的

本プロジェクトでは、プロジェクトの実践を通じて、①鑑賞者（患者・患者家族・医療従事者など）に好まれる作品の傾向を明らかにすることにより、医療機関における効果的なアート活動について考察する。

②美術部作品展の実践事例から、他の芸術系サークル出展の可能性を考察し、出展サークルの拡大のための方策を検討する。併せて、市民ギャラリーを安定的に運営するための仕組みを構築する。

を達成することにより、市民ギャラリーを活性化させ、本院のアメニティの向上に繋げることを目的とする。

さらには、多くの市民が来院し、学内で最も地域住民と接する機会の多い組織である病院が、「学生の課外活動を支援することができるのか」ということについて、その可能性を考察する。特に、事例報告のない「医療機関における既存の芸術系サークルの活動事例」について報告することは、医療機関におけるアートプロジェクトに新たな視点を与えることになるのではないかと考える。

また、本プロジェクトでは、展示企画の一つとして病院職員作品展を実施する。日々の多忙な診療業務の中で、病院スタッフと患者が診療に関すること以外について語らうことは難しい。病院職員作品展では、病院スタッフが制作した作品を来院者が鑑賞し、職員の新たな一面を垣間見ることによって、職員をより身近に感じてもらうことも目的の一つとする。

3. 実施体制・内容

本院に開設している市民ギャラリーに、「病院職員作品展」及び「美術部作品展」という異なる2つの作品展を企画・実施し、展示期間中にアンケート調査を行った。アンケート内容については、より多くの回答を集計することを目的として、質問項目は極力少なく全5項目とし、質問内容は以下の通りとした¹⁰⁾。

1. 記入者の立場について

2. 市民ギャラリーでの展示活動に対する印象について
3. 現在の展示作品に対する印象について
4. 今後、展示を希望する作品などについて
5. 市民ギャラリーに対する意見や感想（自由記述）

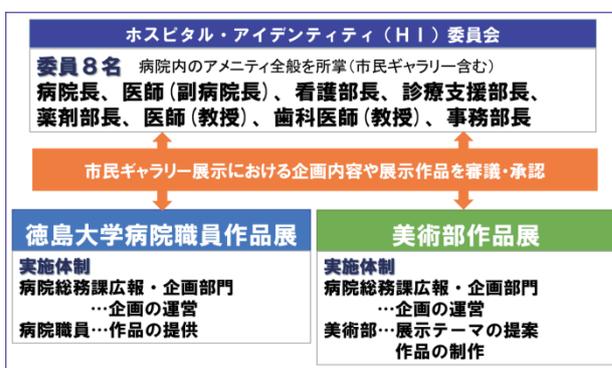
加えて、展示期間中に感想ノートを設置し、アンケートと併せて、鑑賞者が市民ギャラリーや作品展に感じた印象について分析を行った。

3-1 運営体制

本院には、院内のアメニティ全般を所掌する「ホスピタル・アイデンティティ委員会（以下「HI委員会」という。）」という委員会がある。市民ギャラリーの展示については、本委員会でも内容を審議されており、本プロジェクト（「病院職員作品展」・「美術部作品展」）についても、HI委員会にて企画内容や展示作品等が審議された。

また、本プロジェクトの実施については、著者が所属する病院総務課広報・企画部門が、2つの作品展ともに企画の運営（広報活動・病院職員作品展における作品募集活動・美術部との連絡調整・作品の展示活動・アンケート分析など）を行った。加えて、病院職員作品展では、病院職員が展示作品の提供を行い、美術部作品展では、美術部員が展示テーマの提案や作品の制作・展示を行った（図1）。

図1 プロジェクトフロー



なお、HI委員会のメンバーは、病院長を含め、医師・看護師・メディカルスタッフ・事務部の長によって構成されている。展示作品の確認やテーマについて、HI委員会による審議を経ることにより、美術品としての良し悪しではなく、医療従事者の立場から、医療環境をより良くするという視点によって、審議が行われた。

3-2 病院職員作品展

展示期間：2014年8月1日～9月30日

3-2-1 作品募集活動

病院に所属するすべての職員に対し、作品展の参加を呼び掛けた。多くの作品を収集するため、通常の募集方法（すべての病院職員に対するメール周知。各部署長宛の回覧による周知。）だけではなく、キーとなる人物（看護部長、診療支援部長、各診療科やセンターの医局秘書）などに個別に協力や出展者に関する情報提供を呼びかけた。加えて、病院職員一人一人に配付される院内広報誌にも作品募集記事を掲載した。

特に、キーとなる人物に情報提供を呼びかけたことが功を奏し、医師・看護師・コメディカルなど様々な職種 11 名から出展の申し出があり、24 点の作品を得ることができた。また、作品の種類も、絵画・写真・短歌・折り紙とバリエーションに富んだものを展示することができた。これは、以前同様の作品展を企画した際の出展者が 2 名だったことに比べ、大きな進歩であると言えることができる。

3-2-2 展示活動・広報活動

職員の作品展示という特性を活かすため、職員一人一人に作品に関するメッセージや説明文を提出してもらい、その内容をキャプションに記載した。また、広報活動としては、本院HPでの広報に加え、院内各所にポスターを掲示し、来院者に対して作品展をアピールした。

3-3 美術部作品展

展示期間：2014 年 10 月 1 日～11 月 28 日

3-3-1 作品制作までの事前準備

市民ギャラリーは、美術館とは異なり、鑑賞者は、主に患者や患者家族、医療従事者である。このことから、美術部員には、通常の作品展とは異なり、「病院に展示する作品」として一定の共通認識を持ち、作品を制作してもらう必要があった。そのため、まずは作品テーマについて、美術部責任者と打ち合わせを行った。当初、病院側は「徳島の風景」というテーマを提案したが、美術部からテーマが狭すぎるとの意見があったため、テーマを「徳島」とし、様々な徳島を連想させるものをモチーフに作品の制作を依頼した。

3-3-2 展示活動・広報活動

展示に際しては、先の「病院職員作品展」で使用した「キャプションにメッセージや説明文を加える」という手法が好評であったことから、美術部作品展においても同様の手法を用いた。また、本院のHPや美術部の Facebook から情報発信を行うなど、広報活動を行った。

展示終了時には、今回のプロジェクトが課外活動の支援となり得たのか、他の芸術系サークルへの拡大は可能かなどを調査するため、美術部員にアンケート調査を実施した。

4. 結果

4-1 アンケート集計結果

病院職員作品展および美術部作品展の展示期間中にアンケート調査を実施したところ、計 59 件の回答があった。その内訳は、約 80%が外来・入院患者および付き添いであった（図 2）。

なお、本アンケートの集計は、問 3 以外は「病院職員作品展」「美術部作品展」ともに同じ設問であるため、回答を合わせて集計し、問 3 のみ別集計とした。

個々の集計について、まず「市民ギャラリーでの展示活動は、病院内の環境の向上（心の癒やし、安らぎの場の提供）に役立っていると思うか」と問うたところ、95%の回答者が「病院内の環境の向上（心の癒やし、安らぎの場の提供）に役立っている」と回答した（図 3）。また、展示している作品展についての印象を尋ねた設問では、「病院職員作品展」では 97%が「とても良かった」「良かった」と回答し、「美術部作品展」では、全ての回答者が「とても良かった」「良かった」と答え、両回答ともに肯定的な意見が高かった（図 4-1、図 4-2）。

次に、今後展示して欲しい作品の種類・出展者についての回答（複数回答可）では、作品の種類としては、絵画を選択した回答者 59 名中 38 名であり、64%が展示を望んでいることが分かった。同様に、写真（36 件 61%）、俳句・短歌（27 件 46%）であり、絵画や写真が半数以上の回答者に好まれていることが明らかとなった。また、出展者については、患者の作品（30 件 51%）および病院スタッフの作品（29 件 49%）が高い割合を示していることが分かった（図 5）。

さらに、今後展示してほしい作品展について自由記述欄を設けたところ、病院職員作品展では 8 件、美術部作品展では 6 件の意見があり、個人の作品への感想や今後の展示についての提案があった¹¹⁾。

最後に、市民ギャラリーに関する意見や感想を尋ねる自由記述欄を設けたところ、病院職員作品展では 21 件、美術部作品展では 15 件、計 36 件の感想や意見があった。¹²⁾

図 2 記入者の立場 (N=59)

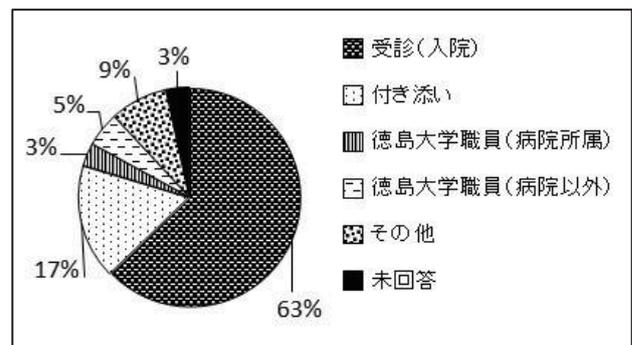


図3 市民ギャラリーでの展示活動は、病院内の環境の向上(心の癒やし、安らぎの場の提供)に役立っていると思いませんか？ (N=59)

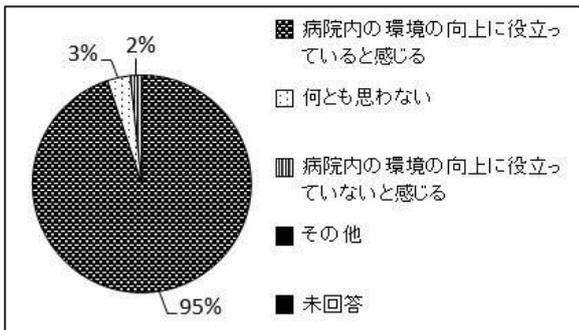


図4-1 今、展示している「徳島大学職員作品展」について (N=34)

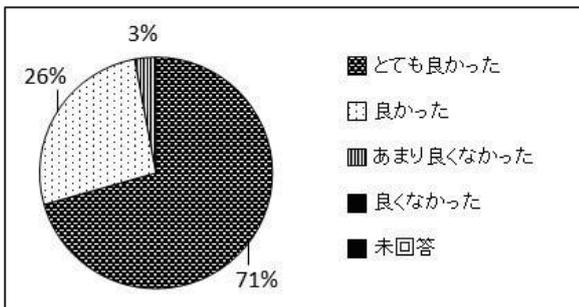


図4-2 今、展示している「美術部作品展」について (N=25)

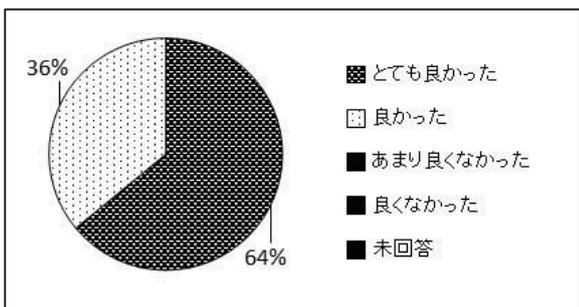
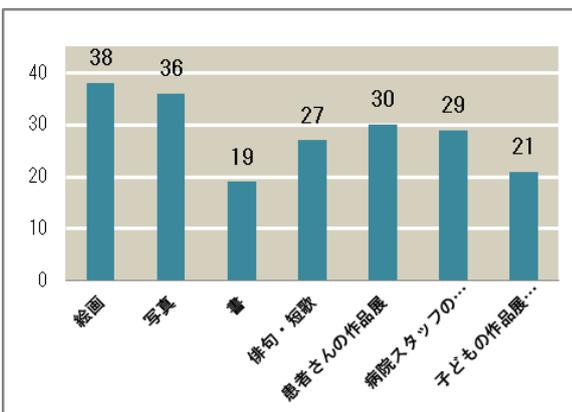


図5 今後展示して欲しい作品などありましたら印をつけてください【複数回答可】(N=59)



4-2 感想ノート分析結果

4-2-1 病院職員作品展

感想ノート記載件数計 30 件

病院職員作品展の展示期間中に感想ノートを設置

したところ、30 件の感想や意見があった。うち定期的に鑑賞していると推測される意見の割合が約 33% (30 件中 10 件)、病院スタッフの印象が向上したと推測される意見が 40% (30 件中 12 件) あった¹³⁾。

4-2-2 美術部作品展

感想ノート記載件数計 30 件

同様に美術部作品展の展示期間中に感想ノートを設置したところ、偶然にも病院職員作品展と同数の 30 件の感想や意見があった。美術部作品展では、定期的に鑑賞していると推測される意見の割合が約 13% (30 件中 4 件) と病院職員作品展を比べると低い割合であった。しかし、徳島大学美術部の印象が向上したと推測される意見が約 40% (30 件中 12 件) あり、多くの鑑賞者が本学美術部員に対して良い印象を持ったことが明らかとなった¹³⁾。

4-3 美術部員アンケート集計結果

作品を出展した美術部員 11 名にアンケート調査を実施したところ、うち 9 名から回答があった。(回収率約 82%)

なお、アンケートについて、質問項目は全 6 項目とし、質問内容は以下の通りとした¹⁴⁾。

1. 今回の作品の制作期間について
2. 病院に作品を展示することは、他の展示と比べて苦労はあったか
3. 作品展に出展して良かったと感じたか
4. 鑑賞者からの反応が、部活動や作品の制作活動のモチベーション向上となり得たか
5. 今後、同様に出品を依頼した場合、展示を希望するか
6. その他、今回の作品展示についての意見や感想 (自由記述)

最初に、作品準備について美術部員の負担の程度を探るため、「今回の作品の制作期間について」および「病院に作品を展示することについて他の作品展に比べて苦労があったか」について問うた。まず、「今回の作品の制作期間について」の回答では、ほとんどの部員が「1ヶ月以内」と回答しており、比較的短時間で制作したことが分かった(図6)。また、「病院に作品を展示することについて、他の作品展に比べて苦労があったか」という問いには、5名(56%)は「苦労がなかった」と答えたが、3名(33%)が「苦労があった」と答えている(図7)。なお、「苦労があった」と答えた出展者はその理由について、「テーマに沿った作品制作の困難さ」や「病院という施設に展示する特殊性(作品の雰囲気はどうすべきか。学外者に鑑賞されるプレッシャー)」と答えている¹⁵⁾。

次に、今回の市民ギャラリー出展についての感想や出展後の意識の変化を探ることを目的として、「今回の

作品展に出展して良かったか」および「鑑賞者からの反応によって、部活動や作品の制作活動のやる気アップなどに繋がったか」について問うた。「今回の作品展に出展して良かったか」という問いには、ほとんど(8名, 89%)の出展者が「出展して良かった」と回答している(図8)。また、「鑑賞者からの反応によって、部活動や作品の制作活動のやる気アップなどに繋がったか」という問いには、回答者の78%(7名)が「部活動や作品の制作活動のやる気アップに繋がった」と回答している(図9)。このことから、今回のプロジェクトが、美術部員に良い経験となったと受け入れられていることや美術部員の課外活動に対する意識に一定の変容をもたらしたことが窺える。

最後に、「今後、病院から作品展を依頼されたら、また出展したいか」という問いについては、全ての回答者が「出展したい」もしくは「時期やテーマが合えば出展したい」と回答している。出展時期やテーマについて美術部の希望に添うよう調整すれば、今後も市民ギャラリーへの出展が可能であることが分かった(図10)。

図6 今回の作品の制作期間について(N=9)

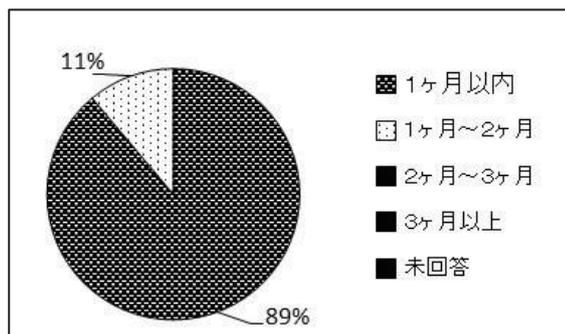


図7 病院に作品を展示することについて(N=9)

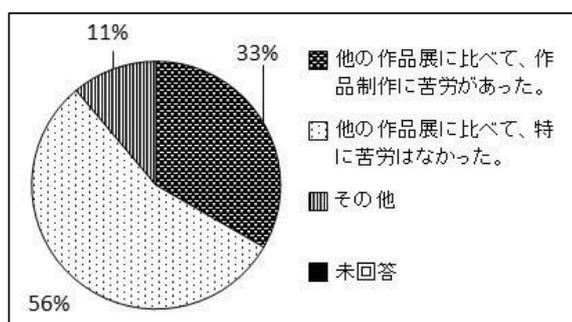


図8 今回の作品展に出展して良かったと思いますか(N=9)

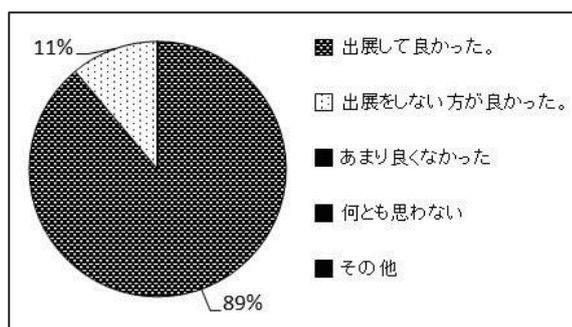


図9 今回、患者さんなどの鑑賞者から、たくさんのお褒めや励ましがりましたが、部活動や作品の制作活動のやる気アップなどに繋がりましたか。(N=9)

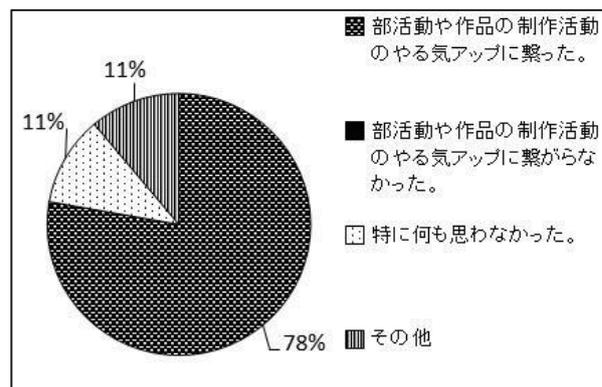
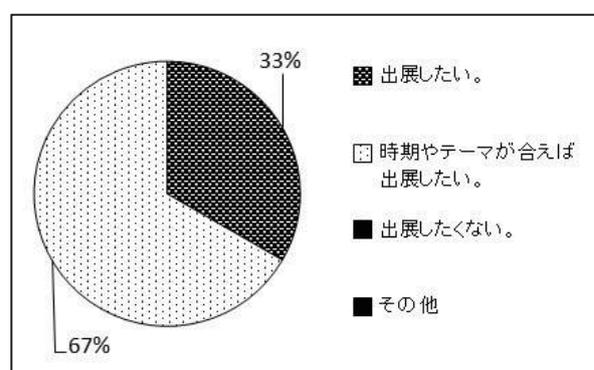


図10 今後、病院から作品展を依頼されたら、また出展したいですか?(N=9)



5. 成果および考察

2つの作品展を通じて実施したアンケート調査及び感想ノート进行分析することにより、医療機関における美術鑑賞者がどのような作品を好む傾向にあるのかについて分析を行った。

また、美術部員に対して実施したアンケート調査を分析することにより、今回のプロジェクトが、課外活動の支援となり得たのか、さらには、他の芸術系サークルへの展示の広がり可能性について以下のとおり考察した。

5-1 医療機関における効果的なアートマネジメントについての考察

5-1-1 鑑賞者(患者・患者家族・医療従事者など)に好まれる作品の傾向

今後展示してほしい作品を問うたアンケートの設問(図5)について、「絵画」「写真」と答えた回答者の割合が60%以上を示しており、鑑賞者(患者・患者家族・医療従事者など)に好まれる作品の種類であることが分かった。同様に、「患者の作品」および「病院スタッフの作品」の割合がほぼ50%であったことから、これらについても鑑賞者のニーズが高い作品とすることができる。ただし、一番要望の低かった「書」であ

っても、32%の回答者が展示を望んでいることから、市民ギャラリー鑑賞者は様々な作品を鑑賞したいと考えていることが窺える。

5-1-2 その他明らかとなった鑑賞者の印象傾向

その他、本プロジェクトで明らかとなった鑑賞者の印象傾向として以下の2点を挙げるができる。

第1に、「定期的に展示の入れ替えを行うことの有効性」である。本プロジェクト期間中に設置した感想ノートやアンケートの自由記述欄から、定期的に鑑賞していると思われる感想や意見が、アンケートの自由記述欄からは36% (36件中13件)¹²⁾、感想ノートからは23% (60件中14件)¹³⁾見受けられた。これらの記述から、鑑賞者のうち通院患者など一定の割合の鑑賞者が繰り返し市民ギャラリーを鑑賞していることが分かった。この結果は、定期的に展示の入れ替えを行うというアート活動が、特に通院患者に対して一定の効果を果たしていることを示唆している。このことから、先述した鑑賞者に好まれるアート作品の傾向・分類を把握した作品展示に加え、展示入れ替えを行うアート活動についても、医療機関におけるアート展示において効果的な役割を果たすのではないかと考える。

第2に、「治癒を促そうとする心づかいに基づく展示の有効性」である。本プロジェクトにて企画・実施した2つの作品展は、ともにプロが制作したものではなく、素人である病院職員や美術部員の作品である。しかし、これらの展示にあたって、アンケート・感想ノートともに作品の質の向上を求める意見はなかった。感想ノートには全て「きれい」「可愛い」「心が安らぐ」などの好意的な意見が記載され、また「美術部作品展」および「病院職員作品展」に対する印象を尋ねたアンケートでは、ほぼ全ての回答者が「とても良かった」「良かった」と回答している(図4-1, 図4-2)。河原(2003)⁹⁾は、医療機関内でのアートマネジメントとして、患者ひとりひとりのありようが全く異なる医療機関でどこに価値基準を置くべきかについて、「治癒を促そうとする心づかい」を挙げている。今回の作品展については、特に美術部員とは、入念に打ち合わせを行い、医療機関に展示する作品という共通認識を持ってもらい、その上で展示テーマを決定し、作品の制作を依頼した¹⁶⁾。その結果、美術部作品展の期間中に設置した感想ノートには、「癒された」「元気をもらいます」などの感想が20%(30件中6件)あった¹³⁾。また、2つの作品展の実施期間中に行ったアンケート調査では、「市民ギャラリーでの展示活動は、病院内の環境の向上(心の癒やし、安らぎの場の提供)に役立っていると思うか」という問いに約95%が「役立っている」と回答している(図3)。これらの結果から、医療機関におけるアート活動について、作品のクオリティは、高いに越したことはないが、「治癒を促そうとする心づか

い」に基づいた展示活動が、鑑賞者の印象形成に一定の良い効果を与えるのではないかと考える。

5-1-3 市民ギャラリーにおける効果的なアートマネジメント

このような鑑賞者のニーズを踏まえ、今後の市民ギャラリー展示については、「絵画」や「写真」を主として展示しつつも、折を見て「俳句・短歌」や「書」など様々な種類の展示を組み入れていくことが効果的であると考ええる。加えて、患者団体などに声をかけ、患者の作品展の企画や今回実施した職員作品展を再び開催することも市民ギャラリー活性化のための効果的なアートマネジメントであると言える。

また、先の考察にて、医療機関におけるアート展示においては、「治癒を促そうとする心づかい」が一定の効果をもたらすと述べた。今後、市民ギャラリーの展示を企画する際、また外部からの展示申込みを受ける際には、展示者に「病院に展示する作品であり、主たる鑑賞者は患者やその家族、医療スタッフ」であるという認識を持ってもらい、マネジメントしていく必要がある。これらの留意点については、本院HPの市民ギャラリー作品募集サイトにてその目的を説明し、展示作品については本院HI委員会にて審議を行っていることから、現時点においてもフローとして問題はないと考える。しかし、より効果的な市民ギャラリーの運営を図るためには、窓口・運営元となる職員が事務的に展示活動を行うのではなく、先述した知見や価値基準を根底においたマネジメントを実践していくことが必要となる。

5-2 美術部への課外活動支援成果

美術部への課外活動支援として、主に2点の成果を挙げることができる。

第1に、「多くの鑑賞者に観てもらえることができる展示場所の提供」である。事前の美術部に対するヒアリングでは、「定期的な展示会は、中四国国立大学連合演奏会・美術展覧会および卒業記念展覧会のみであり、学外で作品展を開催しても鑑賞者が少ないことが多く、多くの鑑賞者に観てもらえる作品の展示場所に出展したい。」との要望があった。本院の一日の外来患者は約1760名、入院患者は約600名であり、また病院職員は約1600名在籍している。これらの全てが市民ギャラリーを鑑賞するわけではないが、市民ギャラリーが開設されている中央診療棟には検査部門があり、採血やレントゲン撮影など、日々大勢の患者や医療スタッフが市民ギャラリーの前を歩き来している。本プロジェクトに美術部が参画したことによって、病院という多くの人々が鑑賞する新たな展示場所を提供することができたことから、彼らの活動支援となり得たのではないかと考える。なお、美術部員アンケートでも、出展し

て良かった点として、「たくさんの方々に見て頂ける機会が得られた」ことを挙げている部員が数名いた¹⁵⁾。

第2に、「作品に対する鑑賞者からの反応」である。展示期間中に設置した感想ノートには、30件の感想や意見があり、その全てが「癒された」、「心が安らぐ」、「活動頑張ってください」など作品に対する好意的な感想や美術部への励ましであった。また、感想ノートには、美術部の印象が向上したと示唆される意見が40%（30件中12件）と高い割合で記載されていた¹³⁾。これら鑑賞者の反応について、美術部員に実施したアンケートでは、約78%（9名中7名）の回答者が「部活動や作品の制作活動のやる気アップに繋がった」と回答している。このアンケート結果は、美術部出展者が本プロジェクトを通じて、自分の作品が患者や患者家族の癒しになる喜びを体験したことによって、課外活動や作品制作のモチベーション向上に繋がったことを示している。

ただし、今回の美術部作品展では、提出日までに制作が間に合わなかった作品が数点あり、また、サイズが小さい作品が多かったことから、展示スペースに若干の空きが出てしまった。これは、本学の美術部は、作品の制作を部室で行っている部員が少なく、美術部責任者が作品の大きさや部員一人一人の進捗を把握しきれなかったことにある。この反省を踏まえ、今後芸術系サークルに出展を依頼する際には、出展作品の数や大きさ、また、進捗管理体制なども詰めて、制作を依頼する必要がある。

5-3 出展サークル拡大の可能性についての考察

市民ギャラリーの出展サークルを拡大させていくためには、「芸術系サークルの出展を促すためのメリット」が必要となる。「5-2 美術部への課外活動支援成果」でも示したが、市民ギャラリーへの既存の芸術系サークルの出展メリットとして、「多くの鑑賞者に観てもらえる展示場所の確保」、「作品に対する鑑賞者からの反応」を挙げることができる。本学の芸術系サークルのうち、作品の展示が可能と思われるサークルは「写真部」、「書道部」、「イラストレーション研究部」、「デジタルアート研究部」などがある。これらのサークルの活動状況を見ると「多くの鑑賞者に観てもらえる展示場所」を充分確保している状況であるとは言い難い。今後、これらのサークルにヒアリングを行い、作風や出展可能な作品数などを確認し、出展テーマなどを調整することができれば、出展サークルを拡大させていくことは可能ではないかと考える。

5-4 病院職員作品展における成果

「2. 目的」でも示したが、病院職員作品展では、職員が制作した作品を来院者が鑑賞することにより、職

員をより身近に感じてもらうことについても目的の一つとして定めていた。そのため、通常「作品名」「作品の種類」「作者名」のみ記載しているキャプションに「作品の説明」を追加し、出展作品一つ一つに、作品のモチーフなどについての説明を記載することとした。また、作品の募集方法にも工夫を凝らし、様々な職種から多くの作品を提供してもらうことができた。結果、アンケートの自由記述欄では、病院スタッフの印象が良くなったと示唆される意見が約19%（21件中4件）あった¹²⁾。同様に、感想ノートに記載がある30件の感想のうち、病院スタッフの印象が良くなったと示唆される感想が40%（30件中12件）あった¹³⁾。

このような意見や感想から、本プロジェクトが病院スタッフのイメージアップに一定の効果をもたらしたのではないかと考える。

6. まとめ

本プロジェクトの実践を通じて、以下の成果を得ることができた。

①医療機関におけるアート展示について、鑑賞者に好まれるアートの種類や印象傾向など、鑑賞者のニーズを把握することができ、今後のアートマネジメントを実践するうえで大きな指針を得ることができた。

②美術部作品展の実践事例から、出展サークル拡大のための方策を得ることができた。

③美術部作品展では、本学美術部に対する課外活動の支援を行うとともに、事例報告のない「医療機関における既存の芸術系サークルの活動事例」について報告することができた。

④病院職員作品展では、患者をはじめとする鑑賞者が、職員の作品を鑑賞することにより、病院スタッフに対して良い印象を持ったと示唆される結果を得た。

まず、①および②によって、市民ギャラリーを効果的に運営するための知見を得ることができた。今後は、これらの知見を活用し、市民ギャラリーの活性化、ひいては本院のアメニティの向上へと繋がるよう取り組んでいきたい。

また、③によって、多くの市民が来院し、学内で最も地域住民と接する機会の多い組織である病院が、芸術系サークルの課外活動に対して、一定の支援が行え得ることを示すことができた。今後は、いまだ確立されていない、既存の芸術系サークルを組み入れた幅広い出展者の確保を図るための仕組づくりに取り組んでいく必要がある。

7. 今後の課題

当初の目的として、「市民ギャラリーを安定的に運営するため、幅広い出展者の確保を図るための仕組みの構築」を掲げていた。しかし、「6. まとめ」でも述べ

たが、未だ上記の仕組みの構築に至っていない。

市民ギャラリーを安定的に運営するためには、年間の展示スケジュールの中で、どのようなサークルにどれくらいの期間、参画を依頼し、その他の展示とどのように調整していくのかなどの方策を確立する必要がある。今後は、今回得た知見を踏まえて、人事異動や繁忙期などに左右されない、安定的に市民ギャラリーを運営する仕組みづくりに取り組んで行く必要がある。

8. おわりに

本プロジェクトは、著者の担当業務であり、またその開設当初から携わってきた市民ギャラリーの運営に行き詰まりを感じていたことから、「鑑賞者を増加させるための取り組み」や「幅広い出展者の確保を図るための仕組みの構築」など、効果的なアートマネジメントについて考察するため立ち上げた。しかし、アンケート調査や感想ノート进行分析すると、思いがけず鑑賞者が市民ギャラリーを温かく受け入れてくれていることが明らかとなり、医療機関におけるアート活動の可能性、アメニティの向上の重要性を感じることとなった。また、鑑賞者あつてのアート活動であり、利用者あつてのアメニティであるという思いを強くした。今回、本プロジェクトを実施するにあたっては様々な方々からご支援をいただいた。このご支援に応えるためにも、本プロジェクトで得られた知見を院内全体のアート活動に活かしていき、継続的に院内のアメニティ向上に取り組んでいく必要がある。

謝辞

本論文の作成にあたり、ご多忙中のなか、終始適切なご指導・ご助言をいただいた愛媛大学教育企画室丸山智子先生に心から感謝申し上げます。また、秦敬治追手門学院大学副学長を筆頭に次世代リーダー養成ゼミナール講師の先生方からは、本プロジェクトを進めるにおいて様々なアドバイスを賜った。また、美術部作品展・病院職員作品展の趣旨に賛同し、参画してくれた本学美術部・病院職員の皆様、アンケートや感想ノートでは貴重なご意見・励ましを記載いただいた患者・ご家族・医療スタッフの皆様、そして2年間もの間、次世代リーダー養成ゼミナールに快く送り出してくれた上司・同僚の皆様心から御礼申し上げます。

注及び参考文献

1) 平成7年版の厚生白書では、国民に対して「医療をサービス業としてみること」について調査が行われている。その結果、「医療はサービス業だが、普通のサービス業と同じ対応は難しい」(33.0%)という回答と、「医療はサービス業だから患者をお客として扱うべきだ」(29.4%)という回

答を合わせると、国民のおよそ6割が「医療はサービス業である」という認識を持っていることが明らかになった。

2) 平成13年度 医療施設経営安定化推進事業報告書(厚生労働省)における「患者満足度調査導入による病院の経営改善に係る調査研究報告書」によると、院内設備の快適性向上のために、8割を超える病院で「観葉植物や絵画などを配置してアメニティの向上に努めている」と回答しており、多くの医療機関において、アメニティの向上を重視し、そのための取り組みが行われていることが分かった。

3) 岸本絵美子、森一彦(2011)「病院の診療環境・療養環境におけるホスピタルアートに関する事例研究」日本建築学会近畿支部研究報告集. 計画系(51), pp. 21-24

の中で、ホスピタルアートについて、

「人は身体の不調や不安を抱え病院へ足を運ぶ。またその家族、医療従事者など多くの人が不安や苦悩を抱えている。そこでその不安や苦悩を癒し、和らげるため実践的に活動が行われているのが、「アート」を介した医療環境の充実であり、この活動または作品が「ホスピタルアート」と呼ばれ、医療環境の改善促進材料として注目されている。」と述べている。本稿でも、ホスピタルアートについて同様に考える。

4) 2012年3月～2014年7月までに展示を行った11展中、展示の申込みがあった作品展は5展。特に2013年11月～2014年7月までの間は展示申込みはなく、病院関係者や病院職員の知人に出展を依頼するケースが続いていた。

5) 三浦賢治(2012)「ホスピタリティアート・プロジェクト-ワークショップ-展示-金沢市立病院における実践から-その1」金沢美術工芸大学紀要 56号, pp. 33-45

三浦賢治(2013)「ホスピタリティアート・プロジェクト-ワークショップ-展示-金沢市立病院における実践から-その2」金沢美術工芸大学紀要 57号, pp. 61-67

6) 稲田恵子(2013)「ホスピタルアート：その役割と15年の取り組み(特集 医療・福祉に対するICT, デザインによる産業支援)」季刊中国総研 17(3), pp. 35-38

7) 吉岡聖美(2011)「ホスピタルアートとして求められる絵画の造形要素の考察」日本基礎造形学会論文集・作品集(20), pp. 51-56

8) 和田・永野・小島・山野・近江(2005)「癒しの絵画に関する研究(第36回全国大会要旨集)」日本色彩学会誌 29(SUPPLEMENT), pp. 86-87

- 9) 河原啓子(2003) 「医療施設内のアートマネジ
メントー日本における病院内の美術展示, 美術
環境の提示をめぐる」アートマネジメント研
究 (4), pp. 63-73

10) アンケート用紙

徳島大学病院市民ギャラリー アンケートのお願い

徳島大学病院では、患者さんや来院される方の心の癒やし、安らぎの場を提供することを目的として、平成24年3月から市民ギャラリーを開設し、作品展を開催しています。
今後の市民ギャラリー運営の参考とするため、アンケートにご協力をお願いします。

1. ご記入者
(受診(入院)の方 付き添いの方 徳島大学職員(病院所属) 徳島大学職員(病院以外) その他)

2. 市民ギャラリーでの展示活動は、病院内の環境の向上(心の癒やし・安らぎの場の提供)に役立っていると思いますか。

病院内の環境の向上に役立っていると感じる 何とも思わない
病院内の環境の向上に役立っていないと感じる その他()

3. 今、展示している「病院職員作品展」について。
とても良かった 良かった あまり良くなかった 良くなかった(理由)

4. 今後、展示して欲しい作品などありましたら印をつけてください。(複数回答可)

絵画 写真 書 俳句・短歌
患者さんの作品展 病院スタッフの作品展 子どもの作品展(保育園児など)
その他、展示作品についてご意見などありましたら、ご記入ください。
()

5. 徳島大学病院市民ギャラリーに関するご意見や感想などありましたら、ご記入ください。
()

11) 問4-2 その他、展示作品についてご意見などありましたら、ご記入ください。

○…個人情報を伏せた箇所

【病院職員作品展】

- ①○○先生の作品とても素敵です。
②患者さんが立ち止まって眺めているのを見ると、こういう展示もいいなと思います。
○○先生の作品もありビックリしました。
③以前言葉を展示していました。とても元気をいただきました。ありがとうございました。
④あまりに作品が多くて疲れるので、ちょうど良いです。
⑤動物の写真などがいいかな
⑥○○さん入院中は大変お世話になりました。
⑦場所は取るでしょうが、共同作品も見たいものです。(大きなもの)
⑧付き添いの方も出品したら良いと思います。

【美術部作品展】

- ①いつも楽しみにしています。今回の学生さんのみんなとてもいいです。どこが良い風景か観に行けるように早く治りたいです。
②私は日和佐道路を使い通勤していますが、緑が多い様に見えて、自然を人間が破壊しているんでしょうね。タヌキが交通事故で死んでいます。この作品のような自然を大切にしたいですね。
③時々来たときに、展示の作品展では、すごいエネルギーをもらっています。そして、久しぶりに来た今は

又熱くなりました。

- ④以前作品展の中でももう導犬の絵画はとても良かった。心をうたれた。
- ⑤展示作品数を増やしてほしいです。
- ⑥大変美しい。出来ることなら買ってかざりたい！！

12) 問5 徳島大学病院市民ギャラリーに関するご意見やご感想がありましたら、ご記入ください。

- ・ _____ ……定期的に鑑賞していると推測される意見。 約36% (36件中13件)
- ・ _____ ……病院スタッフの印象が良くなったと示唆される意見。 約19% (21件中4件)
- …個人情報を伏せた箇所

【病院職員作品展】

- ①先生のイメージが良い感じに思いました。 いつも大変なお仕事なのに、こんなすごい感性があるのに感心しました。
- ②素晴らしいです。いつも楽しみにしています。
- ③病院に来た時かならず足を運びます。 とても楽しみにしています。
- ④年に1回MRIに来ますが、作品を見て元気をもらい癒されます。
- ⑤写真の色がとてもきれい。とても面白い。
- ⑥〇〇さんの短歌に胸がうたれました。また 他の作品も病院という建物の中で△し方から、一人の人間だと感じる事が出来る 心にひびく作品でした。
- ⑦病気を治療する場所としてだけでなく、人とつながり温かみを感じとても好きです。
- ⑧これからも続けてください。場所が少しわかりにくいのが残念ですが。
- ⑨西玄関のところのギャラリーミニチュアとかさされていたので、また可愛らしいものをしてください。
- ⑩いつも見えています。廊下に飾られたものも。
- ⑪皆さん上手です。癒されます。
- ⑫不安も心配もある時、つかの間でも癒されます。
- ⑬先生方、お忙しい中趣味をお持ちですね。感動しました。
- ⑭いつも楽しく見させていただいております。
- ⑮展示している場所が思いがけない位置のため少し暗い。もう少し明るい場所の方が作品が映えるのでは？
- ⑯親近感がある。 今後ともよろしく願います。病院スタッフの方々
- ⑰毎月楽しみです。
- ⑱多忙な内、作品を作れることに感心しました。 病院での気晴らしになりますので、たくさん展示してください。皆さま、頑張ってください。
- ⑲付き添いの者としても病気の(程度)もありますが、主人と一緒に楽しんでいます。
- ⑳いつでも出せるようにして、誰でも出せるようにしてください。
 - リトグラフのキャプション(作家、タイトル等)のカードに「不明」の表記は避けて欲しい(見苦しい)自分の好きなリトグラフの作家はわかったので伝えなかった。額縁を外せば案内ヒントになるメモ、記録が入っていたりする。

【美術部作品展】

- ①検査から診察までの待ち時間にいつもながめています。
- ②父の受診に来るたび、見させていただいています。 癒されています。続けて欲しいです。
- ③とても良かった。続けてください。
- ④毎回楽しみに見せてもらっています。 今後もよろしくネ
- ⑤病院に近い所で住んでおります。裏門出入口近くの作品をよく見に来ます。大学で学ばれている方々の作品も真面目に対象に向き合っているのを感じました。
- ⑥これからも楽しみにしています。
- ⑦いつも楽しみにしています。
- ⑧受診が終わった後、毎回足を運びます。 楽しみにしています。
- ⑨皆さんの、すごい絵の努力される汗と力に、生きる力をもらいます。多くのことも乗り越えられる勇気ともなっています。〇才ばあちゃんです。

- ⑩楽しみになっています。スタッフの方ありがとうございます。
- ⑪もっと展示数を増やしていただけると良いと思います。
- ⑫心が明るくなったり感動する事が多い。
- ⑬いやされます。
- ⑭これからガンバッテ美しい作品をみせて下さい！！
- ⑮大変でしょうがよろしく願います。楽しみにしております。

13) 感想ノート記載一覧

【病院職員作品展】

- ・ _____ ……定期的に鑑賞していると推測される意見。 約33% (30件中10件)
 - ・ _____ ……病院スタッフの印象が良くなったと示唆される意見。 約40% (30件中12件)
- 個人名を出して好意的な感想を記述している場合も集計に加えた。

○…個人情報を伏せた箇所

△…判別ができなかった文字

- ①○○さんの写真がキレイですね。
- ②○○さんの子どもの写真がすきです。
- ③チューリップおもしろいですね。アヒルもカワイイ。
- ④写真の色がとてもきれい。とても面白い。
- ⑤○○さんの短歌に胸がうたれました。また、他の作品も病院という建物の中で△し方から(原文ママ)、一人の人間だと感じる事が出来る心にひびく作品でした。
- ⑥花雫は人の目に寄り、汗に見えたり、涙にも見たり人の人生を感じさせられる写真ですね。
- ⑦職員方の作品はどれも素晴らしいです。○○先生の作品に魅力を感じました。
- ⑧年に1回MRIに来ています。以前、大きな“ボタン”の花の絵が、今でも心に残っています。大きなやわらかい花と、深緑の葉が印象的でした。病院に来る度、この展示室を楽しみにしています。
- ⑨月に1回お世話になっています。いつも見せてもらっています。○○様の作品に立ちどまってしまいました。肉眼ではとらえられない美が再現できることを知らせてくれました。どの作品も、とらえ所が素晴らしいと思いました。
- ⑩○○先生の「夜空と月食」すごく神秘的でひきこまれました。どういう風にあんなに撮れるのか、下に説明書きがあればいいのと思いました。天文的に無知なので、知りたいです。
- ⑪アヒルかわいい。
- ⑫写真大好きなのでいつもはいけんさせていただいております。Dr等み近(原文ママ)でうれしいです。
- ⑬A子さんBさんにひかれました。コメントにも。
- ⑭どの写真もすてきすぎます♡
- ⑮月1回来ます。いつもきれいな写真ありがとうございます。心が安らぎます。
- ⑯○○さんの徳島の四季。すてきです。徳島っていいなあって思えます。来年もこの風景、必ず見たいです。
- ⑰愛は人を建てる。短い文の中に奥深い意味があると心がゆれました♡愛は求めず与える物とっていても現実に行動し、人に愛を伝えるのはテレくささもじゃましてなかなかできない私ですが、病院スタッフの愛をたくさんもらっているの、感謝しています。
- ⑱これから、けんさですが写真やイラスト、おりがみを見て、心がなごみました。ありがとうございました。
- ⑲○○さんの写真とても好きです。
- ⑳毎週この前を通るので楽しみにしています。風景写真が好きですの、つい見てしまいます。夜空と月食がとくにお気に入りです。
- 光の感じがとてもやさしい印象を受けました。これからも、展示を楽しみにしています。お願いします。素晴らしい作品、ありがとうございました。
- 青い宝石と花雫とても感動しました。瀬戸内の夕焼けもすごいです。素晴らしい作品展ありがとうございます。
- 皆さん素晴らしい作品で楽しませて頂きました。病院の中であって、ほっとする空間です。これからも展示を楽しみにしております。アヒルちゃんLOVE♡

- ・きれいな絵ですね。
- ・〇〇さんの写真サーフィンもチューリップもすばらしいです。少しカメラに興味を持ち始めたので勉強になりました。
- ・2ヶ月に1度来院していますが作品を見るのが楽しみにしています。〇〇さんの作品、インパクトがありすばらしいし〇〇さんのしとり動物好きな私にはほほえましい大好きな作品です。〇〇さんの詩、感謝の気持ちと弟さんへの思いが伝わって来ます。 又は見に来ます。
- ・毎診療日に楽しませて頂いています。本当にところが洗われる様です。体も軽くなる様に思います。
- ・写真すばらしいです。私も大好きです。これからときどき見せて下さいネ
- ・〇〇先生の「花雫」感動しました。こういう小さなところまで、目がいくようにしたいです。
- ・アヒルが可愛かった。アヒルのアップを見るのがなかったのでよかった。

【美術部作品展】

- ・ _____ ……定期的に鑑賞していると推測される意見。 約13% (30件中4件)
- ・ _____ ……徳島大学美術部の印象が向上したと推測される意見。 約40% (30件中12件)
個人名を出して好意的な感想を記述している場合も集計に加えた。
- ・ _____ ……本展示が来院者の心の癒しや安らぎなど治療を促そうとする心遣いとして寄与したと推測される意見。 約20% (30件中6件)

○…個人情報を伏せた箇所

△…判別ができなかった文字

- ①いろいろな徳島を鑑賞することができました。〇〇さんの絵が可愛くて好きです。
- ②いろいろなえがみれてすごくてのしい
- ③〇〇さんの動物が、とても可愛い。害獣と言われても描く人によってほほえましく見ていて心が安まりました。
- ④どの作品も個性があってよかったです。〇〇さんの作品がやわらかく優しい感じがして特に好きです。今後もがんばって下さい。
- ⑤徳大美術部OBです。以前は郷文の展示だけしか機会がなかったのですが最近は大学内での展示ができるようになったようでよかったなあと思いながらみました。活動の幅が広がりますように。
- ⑥どの作品も素晴らしいです。今後の部のますますのご活躍を祈っております。
- ⑦定期的な治療の帰りにいつもギャラリーを観ています。徳島の良さが現れている絵ばかりでどれも素晴らしく心がいやされるようです。大楠の絵は見た瞬間、大麻比古神社のだってわかりました。懐かしいです。
- ⑧夕空と夏祭り、昭和のかんじがして、来るたびに観ています。
- ⑨樹齢千年以上の大楠 実物以上に感動しました。
- ⑩タヌキにやすらぎを覚えました。
- ⑪〇〇さんの「よしの」いいですね！！構図・色彩が良い～ 川の流れが聞こえます。〇〇さんの「あわのくに」可愛い～大好き このまま絵を続けて下さい！！
- ⑫病院内に絵があるといいですね。みなさんとともにがんばっていますね。私も水彩画はじめました。ありがとうございます。
- ⑬絵は心が和みます。
- ⑭水彩もよかったし、色鉛筆もよかったし、デジタルもなかなか良い。いろいろな手段で楽しめた。
- ⑮毎日 絵、写真等見せていただいてありがとうございます。見かた、絵がき方、人それぞれ、おもむきがあり良い作品ばかりです。
- ⑯タヌキの水彩画とてもいねいにかかれています。素てきでした。
- ⑰前出の方の感想に同感です。力量のある作者とお見受けしました。又、それぞれの作者もとりくんでおられる姿勢によく現れていて自然やその他にじっくり見て表現なさっておられるのに好感を持ちました。又ぜひ見せてください。
- ⑱〇〇さんの作品は構図もよく色もとてもよかった。たぶん年季が入っている様に思われます。これからも筆を続けて下さい。期待しています。 動物画の好きな版画の初心者より
- ⑲入院患者の家族の者ですが、心のこもった絵の美しさに心がいやされました。美術の力を感じます。あり

がとうございました。 徳大卒業生 ○○○○

⑳白サギの絵，色鉛筆で書いているとは。とてもきれいでした。

▪大クス スゴイですね。どこのかな。 山歩きの好きな男

▪○○さんの「光」自宅にかけたかったです。

▪○○様のタヌキ とてもほほえましく思いました。

▪市民ギャラリー作品展も△に熱くなり，そして徳大の皆さんの大きな努力，勇気ともなる”汗と力”の今回の作品展にも，力をもらいました。長い△△家族皆又身内の人達も”大きな力”に助けられたら，このような作品展は又”すごい”元気をもらいます。子供，孫，メイなども，来たときに感心の声で，喜んでいきます。ありがとうございます。よきエネルギーとなる作品展のますますの”パワー”手をあわしています。いつもすごい力に応援しています。○○才のおばあちゃんです。

▪さわやかな日差しの中タヌキが2匹物静かな気分になり大変感動しました。私の家にかざりたい。

▪きれいな色彩にうっとり。ステキです！

▪○学部の○○さん竹林の雰囲気良くできていますね。郷土を愛されていることが良く分かります。これから制作を続けてください。 P.S. 一目で○○さんの作品だと分かりましたヨ。○○

▪「光」よかったです。1目見て心ひかれました！

▪大変お上手であると思います。

▪タヌキの絵がとても可愛らしくて大好きです。何気ない風景がきれいですね。

14) アンケート設問

質問1 今回の作品の制作期間について

- 1. 1ヶ月以内
- 2. 1ヶ月～2ヶ月
- 3. 2ヶ月～3ヶ月
- 4. 3ヶ月以上

質問2 病院に作品を展示することについて

- 1. 「中四国国立大学連合演奏会・美術展覧会」や「卒業記念展覧会(学外展)」など，他の作品展に比べて，作品制作に苦労があった。
(どういった点に苦労がありましたか？)
- 2. 他の作品展に比べて，特に苦労はなかった。
- 3. その他 ()

質問3 今回の作品展に出展して良かったと思いますか

- 1. 出展して良かった。(理由：)
- 2. 出展をしない方が良かった。(理由：)
- 3. 何とも思わない
- 4. その他 ()

質問4 今回，患者さんなどの鑑賞者から，たくさんのお褒めや励ましがりましたが，部活動や作品の制作活動のやる気アップなどに繋がりましたか。

- 1. 部活動や作品の制作活動のやる気アップに繋がった。
- 2. 部活動や作品の制作活動のやる気アップに繋がらなかった。
- 3. 特に何も思わなかった。
- 4. その他 ()

質問5 今後，病院から作品展を依頼されたら，また出展したいですか？

- 1. 出展したい。
- 2. 時期やテーマが合えば出展したい。
- 3. 出展したくない。(理由：)
- 4. その他 ()

質問6 その他，今回の作品展示について，ご意見・ご感想などあればご自由にお書きください。

()

15) 美術部員アンケート自由記述

- ・ _____ ……美術部員への活動支援になり得たと思われる意見・感想。

2-1 病院に作品を展示することについて「作品制作に苦労があった」の回答から自由記述

- ・ 世間の目に触れるため大学および美術部の名を落とさないような出来の作品にしたてあげなければならなかった点、テーマに沿った作品にしなければならなかった。
- ・ 1つのテーマに沿って描くということが他の作品展では無かったため、題材選びや構図を考えるのに苦労した。
- ・ 病院に展示するとのことだったので、作品の雰囲気はどうするか迷った。

2-3 病院に作品を展示することについて「その他」の回答から自由記述

- ・ 今回が初めての出品でした。

3-1 今回の作品展に出展して良かったと思いますか「良かった」の回答から自由記述

- ・ 他の作品展とは違った人に見てもらえるから。
- ・ たくさんの方々に見て頂ける機会が得られたため。
- ・ 美術部の活動として絵を描く機会というのは1年を通してあまりないのでこういった絵を描く機会というのは多い方がよいので。
- ・ 身近で長期間展示が行われて、知り合いにも見てもらえたから。

4-4 今回、患者さんなどの鑑賞者から、たくさんのお褒めや励ましがありませんが、部活動や作品の制作活動のやる気アップなどに繋がりましたか。「その他」の回答から自由記述

- ・ 自分の作品に関する記述は無かったので一層次回作への意欲が湧いた。機会があればリベンジしたい。

6 その他、今回の作品展示について、ご意見・ご感想などあればご自由にお書きください。

- ・ 美術部として地域社会に微々たるものですがお力添えできて光栄です。この度はこのような機会を御用意していただきありがとうございます。
- ・ テーマがもう少し簡単で自由なものであればもっと描きやすかったです。
- ・ これまで作品の展示をすることがそうそうなかったので、このような機会を得られて良かったです。
- ・ 「徳島」をテーマに描かせていただいて改めて徳島の事を知ることが出来て良かったです。このような場を提供して頂きありがとうございます。いい経験になりました。
- ・ 患者さんや、多くの人に見てもらえるということで、非常に意欲的に作品を作ることができたと思います。素敵な機会をいただき、ありがとうございます。
- ・ テーマが決まっていて、統一感のある展示になり、良かったと思います。またご依頼があれば、出来る限り参加したいと思います。ありがとうございます。

16) 徳島大学美術部 Facebook から

<p>ユーザー ></p>	<div data-bbox="683 1464 863 1518">  徳島大学美術部 10月6日 ↻ </div> <p>徳島大学 蔵本キャンパスで、 (正確には徳島大学病院で) 私達美術部の展覧会をやっております！</p> <div data-bbox="683 1637 1110 1839" style="border: 2px solid red; padding: 5px;"> <p>『徳島』をテーマとして、 病院に来るすべての人に元気になってもらうべく この展覧会のために新たに描き下ろしました。</p> <p>夏休み前から少しずつ形にしてみました。 様々な『徳島』をご覧ください。 ぜひ一度足をお運びください。</p> </div> <p>期間：平成26年10月1日(水)～平成26年11月28日(金) 場所：徳島大学病院 市民ギャラリー(中央診療棟1階)</p> <p>http://www.tokushima-hosp.jp/topic/event.html?event_id=74 — 場所：徳島大学病院</p>
<p>いいね! 12件</p>	
<p>情報 ></p> <p>◎ 徳島大学 美術部のページです。 毎週木曜17:00頃から第三島キャンパスの部室で部会 を行っております。 兼部者、2年生以上の方も歓迎です。 ギャラリーサ イトも作りました。!</p> <p>○ http://tokudai-bibu.tumblr.com/</p>	
<p>アプリ</p> <div data-bbox="252 1877 371 1980">  </div> <p>Static HTML</p>	

平成 26 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

大学の特徴と強みを活かした 学生募集活動に関する実践と考察

－四国大学における職職協働を題材に－

論文要旨

私立大学を取り巻く環境が厳しさを増す中で、地方の私立大学においては、それぞれの置かれた状況に応じた新しい募集活動への転換が求められている。

四国大学（徳島県）では、公立高校がほぼ 100%を占める本県の状況を踏まえ、校長経験のある公立高校退職者を事務職員として採用し、その職員を中心に学生募集活動を展開している。しかし、この制度は効果がある反面、プロパー職員の学生募集への意識の低下や募集業務の人材不足といった問題を生じさせている。

本プロジェクトでは、「事務職員全体の学生募集力の底上げ」と「学生募集に関するエキスパートな人材の養成」という 2つの到達目標を掲げ、高校OB職員とプロパー職員の協働による募集広報に関する取組を実施した。本稿は、この取組を紹介し、学生募集での効果や大学における本プロジェクトの価値について述べるとともに、本学の今後の発展に向けた新しい可能性とその方策について、提言するものである。

四国大学入試広報部入試広報課

平田 晋也

大学の特徴と強みを活かした学生募集活動に関する実践と考察
－四国大学における職職協働を題材に－

目次

1. はじめに
 - (1) 背景
 - (2) 四国大学の現状と課題
2. プロジェクトの目的と到達目標
3. 実践方法と取組内容
 - (1) WGの設置と活動
 - 1) 組織および任期
 - 2) 検討・実施事項
 - 3) WGの実施状況と検討内容
 - (2) 到達目標達成に向けた取組
 - 1) 学生募集研修会の開催
 - 2) 学生募集エキスパートの養成
 - ①学生募集エキスパート勉強会
 - ②徳島県内高校訪問
4. 結果
 - (1) WGでの活動
 - 1) 「事務職員全体の学生募集力の底上げ」について
 - 2) 「学生募集エキスパートの養成」について
 - (2) 学生募集研修会の実施とアンケート結果
 - (3) 学生募集エキスパートの養成と活動
 - 1) エキスパート養成のための勉強会
 - 2) 徳島県内高校訪問の実施
5. 考察
6. 今後の課題
7. おわりに

大学の特徴と強みを活かした学生募集活動に関する実践と考察

－四国大学における職職協働を題材に－

平田 晋也（四国大学）

1. はじめに

(1) 背景

私立大学が健全に運営され、個性や特色を発揮しながら持続的に発展していくためには、学生確保による経営の安定が不可欠である。しかし、18歳人口の減少とそれに伴う大学間競争の激化、補助金行政の経常費補助から競争的配分への転換など、私立大学を取り巻く環境は厳しさを増している。これは次に示す2つの数字によっても見ることができる。1つは大学数の増加である。1991年の大学設置基準の大綱化以降、大学は増加を続け、1990年の507校から2014年には781校となった（文部科学省学校基本調査、2014）。もう1つは、入学定員充足率である。私立大学においては、578校中265校（45.8%）、短期大学では320校中207校（64.7%）が入学定員充足率100%を満たしていない。さらに志願者の44.4%が入学定員3,000人以上のマンモス大学（23校）に集中するなど（日本私立学校振興・共済事業団、2014）、都市部の大規模大学への集中傾向が顕著となり、「地域間の格差」と「規模の格差」の二極化が進行している（船戸、2011）。

上述の状況の中、齊藤（2008）が「少子化という社会現象から“大学全入時代”が叫ばれ、学生獲得のための大学間競争が熾烈になる中で、大学には差別化のための広報活動が求められている」と述べているように、地方の私立大学においては、それぞれの置かれた状況に対応した募集・広報戦略が最重要かつ喫緊の課題となっている。また、小林（2009）は、大学が「受験生を選抜する時代」から「受験生に選ばれる時代」に移行している今、大学にもブランド力が必要である、と指摘しており、「マーケティング」や「プロモーション」「ブランディング」といった企業で活用されてきた広報戦略が大学広報の要になるなど、各大学には工夫を凝らした新しい募集活動への転換が求められている。

(2) 四国大学の現状と課題

筆者の所属する四国大学（以下「本学」という。）に

おいても、広報戦略は学生確保の観点から重要な課題として取り組まれている。現在実行中の「大学改革ビジョン2011」¹⁾にも反映され、「広報機能の充実と学生募集を中心とした広報活動への転換」「全教職員による募集体制の整備」「高校現場の意見等の集約化と情報の学内共有化」といった項目が、改革の中心的な行動計画に位置付けられている。学内にはこれらを具体化する3つの組織（大学広報戦略会議、学生募集推進会議、学生募集委員会）が設置され、上記の改革ビジョンに基づいた新しい広報戦略が検討・実施されている。

本学は徳島県徳島市に立地する学生数約2,500名、教職員数約300名の小規模総合大学（4学部8学科1課程および短期大学部4学科2専攻）である。毎年約700名の入学者があり、その内の約80%を徳島県内の高校出身者が占めている。なお、徳島県の高高等学校は公立が38校、私立が3校（文部科学省学校基本調査、2014）であり、私立高校は全国で最も少ない。本学の入学者をみても、県内出身者の約95%が公立高校出身者である。

本学の学生募集においては、上述の状況を踏まえ、「県内公立高校との良好な関係の構築とその継続」を重要な要素として捉えている。本学ではこの認識のもと、開学間もない頃から公立高校を定年によって退職した校長経験者を事務職員として採用し、事務局の要職に置くとともに、学生募集活動の中心的な役割に配置している。しかし、これは一方で「プロパー職員²⁾の学生募集に対する意識の低下」や「募集業務における慢性的な人材不足」など、学生募集に関する大きな課題の要因にもなっている。

2. プロジェクトの目的と到達目標

前章で述べたとおり、本学の学生募集の中心は、公立高校を定年退職した校長経験のある事務職員である。2014年度も16名の校長経験事務職員（以下「高校OB職員」という。）が在籍している。この高校OB職員

による募集活動は、他県の大学からすると珍しい制度であろうが、本県においては効果の高い方法である。というのも、高校現場での30年以上の経験は、大学職員が一朝一夕に身につけられるものではなく、高校事情を熟知していることはもちろん、長年にわたる教員間の個人的繋がりなど、そこには大学と高校という組織の枠を超えた「見えない効果」が存在し、募集活動に大きな効果を発揮するからである。したがって、高校OB職員を中心とした学生募集活動は今後も継続すべきだと考える。しかし、この募集体制は効果がある反面、次の2つの課題を招いている。まず、本学では、一般の事務職員が学生募集活動に関わることがないに等しい。そのため、現在のような危機的状況においても学生募集を自分のこととして捉えられない職員が少なからず存在し、全学に危機感の欠如をもたらしている。次に、事務職員の高校に関する知識不足や学生募集のノウハウの未熟さにより、多様化・複雑化する募集業務に慢性的な人材不足が発生している。

筆者は2009年度から大学の学生募集の中心である入試広報課に所属し、募集計画の立案や各種広報媒体の企画・制作など、様々な募集活動に携わってきた。また、業務上、高校OB職員と接する機会が多く、高校OB職員とプロパー職員の広報活動におけるあり方について、常々思索してきた経緯がある。

プロジェクトについては、その開始における最も重要なこととして、自らの仕事に問題意識を持つ自分自身の存在と気持ちであるという指摘があり(WISDOM@早稲田, 2008)、本プロジェクトも筆者の入試広報課での経験や抱えてきた問題意識を発端としたものである。具体的には、高校OB職員とプロパー職員による新しい視点からの募集活動を展開し、学生募集力の強化・向上を図るとともに、課題解決への効果と新しい人材育成について、実践・検証を行うものである。到達目標には、第1に「事務職員全体の学生募集力の底上げ」を、第2に高校OB職員の知識や経験を受け継ぐ人材「学生募集エキスパートの養成」を掲げた。さらに、この取組は次年度以降も引き続き大学業務として実施可能なプログラムとなるよう将来を見据えたものとして構築・実践する。

3. 実践方法と取組内容

本プロジェクトの重要なテーマは、現在まで近くにいながら遠い存在であった「高校OB職員とプロパー

職員の協働」での取組を通じた効果の検証である。そこでプロジェクトの実施にあたっては、学内に高校OB職員とプロパー職員の“職職協働”³⁾による「四国大学学生募集力向上ワーキンググループ(以下「WG」という。))」を立ち上げ、プロジェクト全体の方向性や前述した2つの到達目標を実現させる方法について検討・実施することとした。

第1の目標「事務職員全体の学生募集力の底上げ」については、全事務職員を対象に「学生募集研修会」を開催し、意識改革と募集知識の向上を図る。第2の目標「学生募集エキスパートの養成」については、上述のWGにおけるプロパー職員を学生募集エキスパート候補者と位置付け、高校OB職員を講師とした勉強会の実施を通して、知識と能力の醸成を図る。なお、筆者はプロジェクトリーダーとして、WGの行動計画を中心に、プロジェクト全体のマネジメントとスケジューリングを行う。

(1) WGの設置と活動

1) 組織および任期

WGは高校OB職員4名と筆者を含むプロパーの事務職員8名の計12名で構成した(表1)。人選については、所属、役職、年齢が偏ることのないよう考慮した。さらにオブザーバーとして事務局の学生募集部門から入試広報部長と入試広報課長を加え、プロジェクトの成果が大学の募集・広報活動にも反映・活用できる体制を整えた。なお、WGメンバーの任期は、平成26年7月1日から平成27年3月31日までとした。

表1. WGメンバーの所属と職名

所属	職名
◎就職キャリア支援部	部長
◎教育・学生支援部 学部運営支援課	課長
◎入試広報部 入試広報課	担当課長
◎入試広報部 入試広報課	主幹
総務・企画部 総務課	課長補佐
総務・企画部 総務課	職員
総務・企画部 経理課	係長
入試広報部 入試広報課	係長
入試広報部 入試課	職員
教育・学生支援部 学生支援課	職員
教育・学生支援部 学部運営支援課	職員
教育・学生支援部 学術情報課	職員

◎は高校OB職員

2) 検討・実施事項

WGでは、次の事項を中心に活動を行った。

- ・2つの到達目標についての検討と提言
- ・学生募集研修会の計画と実施
- ・エキスパート養成のための勉強会の計画と実施
- ・学生募集活動全般に関する意見交換と提言

3) WGの実施状況と検討内容

第1回：7月7日（月）15:00～16:30

- ・WG設置の趣旨と目的
- ・WGの活動内容
- ・プロジェクトの概要説明
- ・学生募集研修会の計画立案
- ・エキスパート養成のための勉強会の計画立案
- ・WGおよび募集活動に関する意見交換

第2回：10月17日（金）15:00～16:00

- ・学生募集研修会の開催報告
- ・エキスパート養成プログラムの検討
- ・エキスパート職員の県内高校訪問実施計画
- ・2つの到達目標に関する意見交換

第3回：12月25日（木）10:50～12:00

- ・エキスパート職員の県内高校訪問振り返り
- ・2つの到達目標についての提言取りまとめ
- ・次年度に向けたWG活動のまとめ

第1回のWGでは、筆者からWG設置の趣旨ならびにプロジェクトの概要を説明した後、学生募集研修会とエキスパート養成のための勉強会について意見交換を行った。メンバーからはプロジェクトの内容にとどまらず、学生募集の見直し案や退学者の防止策など、多岐にわたる意見が出された。第2回WGでは、12月に実施が決定した徳島県内高校訪問について、その概要と訪問の際の心構え等が議題の中心となった。また、8月に実施した学生募集研修会のアンケート結果の検証も併せて実施した。第3回WGでは、県内高校訪問の振り返りと2つの到達目標達成に向けた取組についての提言を取りまとめた。加えて、最後のWGとなったため、全3回の活動を振り返りながら、活動の実績をどのように次年度以降の大学業務へ反映させるかについて検討した。

(2) 到達目標達成に向けた取組

1) 学生募集研修会の開催

事務職員全体の学生募集に対する意識改革、募集知識の向上のため、全事務職員を対象とした学生募集研修会を平成26年8月5日（火）に開催した。本学で学

生募集をテーマにした研修会は初の試みである。講師は理事長ならびに入試広報課長という経営部門と実務部門のトップに依頼した。理事長からは学園トップの学生募集に対する考えや方針が話され、入試広報課長からは具体的な学生募集の現状と施策について説明がなされた。研修会終了後には参加者を対象にアンケートを実施し、学生募集に対する意識を探った。アンケートは無記名方式で紙および電子媒体で配布し、「今回の研修会について」「学生募集がテーマの研修会の開催について」「学生募集・学生確保における自身の意識や行動について」「研修後の学生募集に対する意識の変化について」の4項目を選択式で、「本学の学生募集活動についての意見等」については記述式で回答を求めた。研修会の模様やアンケート結果については後述する。

2) 学生募集エキスパートの養成

① 学生募集エキスパート勉強会

WGメンバーであるプロパー職員8名を高校OB職員の知識や経験を受け継ぐ人材「学生募集エキスパート」の候補者と位置付け、その養成のための勉強会を3回（8月・10月・11月）実施した。高校OB職員が講師となり、高校および高校生の現況説明、高校現場での経験に基づいた学生募集のコツやノウハウ等を研修内容の中心に据えた。

第1回：8月29日（金）15:00～16:40

講師：石堂学生募集推進チーム担当課長

河村学術情報課情報システム担当主幹

研修内容：

- ・普通科高校と実業系高校の現状について
- ・高校生の現況および進学状況について

第2回：10月17日（金）16:10～17:00

講師：藤本入試広報課長

研修内容：

- ・現在の大学進学の状況について
- ・変化する高校生の価値観、進学観について
- ・これからの学生募集に関して
- ・高校訪問のあり方と心構えについて

第3回：11月28日（金）15:00～16:30

講師：福井就職キャリア支援部長

天羽入試広報課主幹

研修内容：

- ・これからの大学職員に求められるもの
- ・効果的な情報伝達の心得
- ・退学者対策の重要性

勉強会の講師は、WGでの検討結果を踏まえ、本学

採用後5年未満ならびに募集業務を熟知している高校OB職員に依頼した。勉強会では講義（聞くこと）だけににならないよう、意見交換（対話）を重視した。

第1回勉強会は、エキスパート職員から要望があった高校普通科と実業系の経験豊富な2名の高校OB職員から、それぞれの進学状況や高校生の現状を中心に説明を受けた。第2回では、入試広報課長から現在の大学進学状況と学生募集の現状・課題について説明がなされた。また、エキスパート職員による県内高校訪問が決定していたこともあり、その方法や心構えについても話しがあった。第3回では、エキスパート職員としてだけでなく大学職員として持つべき意識や能力のほか、退学者対策など募集活動に限定しない学生確保策についても意見交換を交えながら進められた。

②徳島県内高校訪問

エキスパート職員養成の一環として、徳島県内の高校訪問を12月10日（水）から17日（水）にかけて実施した。県内の高校訪問は、現在まで高校OB職員のみが行っており、年間5回実施している。今回は7名のエキスパート職員が高校OB職員に同行し、それぞれ1～2校を訪問した（表2）。

表2. 高校訪問実施日と訪問高校

実施日	訪問高校
12月10日（水）	徳島科学技術高校，城西高校，城西高校（神山分校）
12月10日（水）	城内内高校，徳島北高校
12月11日（木）	鳴門高校，鳴門渦潮高校（大津・撫養両キャンパス）
12月12日（金）	徳島市立高校
12月12日（金）	徳島商業高校
12月12日（金）	城北高校，城南高校
12月17日（水）	阿波高校，板野高校

4. 結果

(1) WGでの活動

本プロジェクトの核となるWGは、各回60～90分で計3回実施した（図1）。各回、高校OB職員、プロパー職員ともプロジェクトに関するだけでなく、募集活動全般について活発な議論を展開した。到達目標として掲げた「事務職員全体の学生募集力の底上げ」

ならびに「学生募集エキスパートの養成」については、メンバーから出された意見・提案をもとに、大学が実施すべき行動目標をWGの提言として定めた。

1) 「事務職員全体の学生募集力の底上げ」について

WGのメンバーからは、「大学の置かれた実情を正しく理解し、共有することが大切」「全事務職員を対象として自大学の実態を知るための研修が必要」「ロコミの重要性を認識すべき」「意識改革には自身が募集を『行う立場』となる経験が一番」「全学への情報提供を積極的に行う」「県外等には所属部署に関係なく、地縁や土地勘のある職員を訪問させる」など、継続した研修会の実施と多くの職員を直接募集業務に関与させること、の2点を求める意見が多く出された。

WGでは、①学生募集に関する研修会の継続した実施、②多くの事務職員に直接学生募集が実感できる業務（入試相談会への参加等）を経験させ、実務を通して学生募集を意識させる、③全学への募集活動に係る情報提供の活発化、を行動目標に設定した。

2) 「学生募集エキスパートの養成」について

メンバーからは、「若さと一定の経験を併せ持つ30歳から40歳前後の職員をエキスパート職員として発令する」「担当高校を固定し、人事異動に関係なく5年程度のスパンで学生募集に取り組める体制を整える」「エキスパート職員の本務を軽減するなど、業務をトータルで考えた人材確保が必要」「幅広い情報を網羅することが求められ、多方面にわたる知識が必須になるため、計画的な養成のプロセスが必要」など、主に今後のエキスパート職員の必要性と継続した人材養成に関する意見・提案が多数出された。

WGでは、①次年度以降も30歳から40歳前後の職員をエキスパート職員として発令し、勉強会の開催や高校訪問等の募集活動を展開する、②エキスパート職員に対しては、募集業務の重要性を鑑み、本務の軽減など、業務をトータルで捉えた人材養成を実施する、ことを行動目標とした。



図1. WG実施風景

(2) 学生募集研修会の実施とアンケート結果

WGにて検討した学生募集研修会は、8月に実施し、対象の事務職員128名中65名の参加が得られた。参加率は50.8%であった(図2)。



図2. 学生募集研修会開催風景

事務職員対象学生募集研修会

日時：8月5日(火) 10:30~11:50

統一テーマ：学生募集において、一人ひとりが今できることは何か。

講師：佐藤一郎 理事長

「大学教職員と募集広報」

藤本幸一 入試広報課長

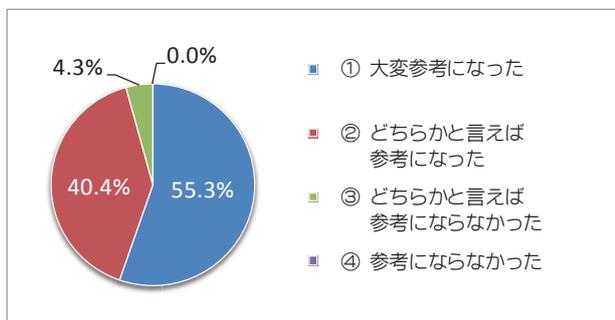
「高校OBとして、そして事務局職員として」

アンケートは参加者の72.3%にあたる47名から回答を得た。アンケートの結果は、次のとおりである。

学生募集研修会アンケート

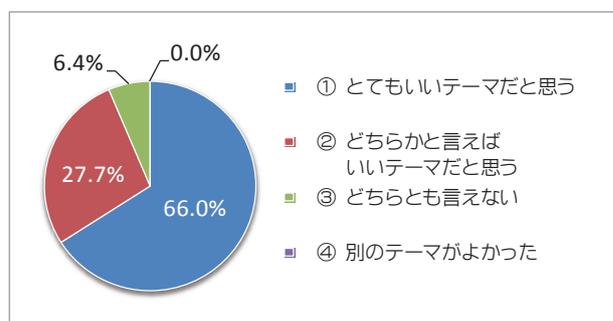
参加者65名(アンケート提出者47名:回収率72.3%)

1. 学生募集研修会について



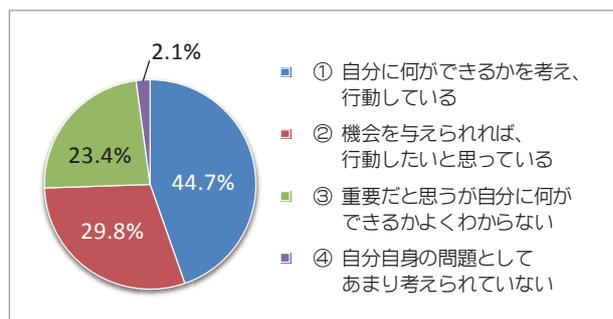
研修会の内容については、55.3%が「大変参考になった」、40.4%が「どちらかと言えば参考になった」とほぼ全員から肯定的な回答があり、開催の意義を評価できる結果が得られた。

2. 「学生募集」がテーマの研修会について



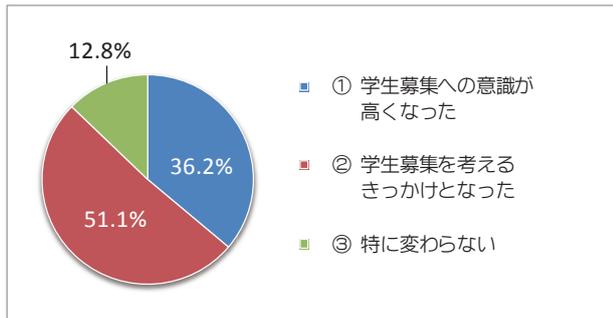
「学生募集」をテーマとした研修会の開催についての反応を問う質問であるが、66.0%が「とてもいいテーマだと思う」、27.7%が「どちらかと言えばいいテーマだと思う」と回答し、職員が学生募集に対してある程度の意識を持っていることがうかがえた。内容を検討しながら、継続した実施が可能のように感じられた。

3. 学生募集・学生確保について、あなたの意識や行動に一番近いのは?



学生募集・学生確保について、日頃抱いている意識を問う質問に関しては、44.7%が「自分に何ができるかを考え、行動している」と回答した。これは多くの職員が日々学生募集を意識して業務を行っている表れであり、筆者にとっては予想を上回る数字であった。なお、上記の回答者は記述回答においても、建設的な意見や現在の問題点を指摘した回答をしており、意識の高い職員の存在が明らかになった。また、29.8%が「機会を与えられれば、行動したいと思っている」、23.4%が「重要だと思うが自分に何ができるかよくわからない」と回答し、募集活動への気持ちはあるものの指示がなければ、どう行動していいのかわからないという職員が回答者の半数を超えていることが確認できた。

4. 研修後の学生募集に対する意識の変化について



研修後の学生募集に対する意識の変化については、36.2%が「学生募集への意識が高くなった」、51.1%が「学生募集を考えるきっかけとなった」と答えており、この結果からも継続した研修会の実施と内容の充実が求められていることが推測できた。

5. 本学の学生募集活動についての意見等（抜粋）

- ・教職員が計画的に募集活動に関わることが大切。意識の向上が効果を上げることになると考える。
- ・本学の広報に繋がることであれば、業務外でもある程度の裁量を与えていただくと動きやすくなる。
- ・実際にどのような学生募集を行っているのかわからない。募集活動の成果やデータを公表してほしい。
- ・県外の募集については若い事務職員でもよい。
- ・現在、中高生や大学生の子どもがいる教職員から、今の子どもたちや親の考えなどを聞く機会を設け、それを参考にして今後の募集活動を考える。
- ・学生募集専門のプロパーの養成を検討すべき。
- ・在学生、卒業生、受験生を大切にすることが学生募集に繋がる。それぞれが所属課の仕事の中で、自分の行動がどう学生募集に繋がっていくのかを考えて、業務にあたる必要がある。
- ・高校OBの方に多くの業務を与えすぎではないか。学生募集を本務の中心とするなら、もっと募集業務に専念できる環境をつくるべきである。

上記のとおり、記述回答にも今後の参考とすべき多くの意見が寄せられた。特に「意識の向上には募集活動に実際に関わることが必要」「全学への情報やデータの提供」「学生募集専門職員の配置」「ロコミの重要性」「高校OB職員のあり方の改善」といった今回のプロジェクトに合致する意見も多く出された。職員の中に現在の広報活動の改善や新しい施策について考えている職員が多数いることが明らかになった。

(3) 学生募集エキスパートの養成と活動

1) エキスパート養成のための勉強会

学生募集エキスパートの養成は、筆者が最も力点を置いた取組であり、計3回の勉強会を実施した(図3)。



図3. エキスパート勉強会実施風景

受講したエキスパート職員からは、「この勉強会のような和気あいあいとした雰囲気での話し合いの場が今後も必要」「協働での取組等を通して高校OB職員とプロパー職員のコンビネーションを醸成することが大切」「高校OB職員から現場の話聞くことが重要」など、高校OB職員と時間を共有することに有用性を感じている声が多く聞かれた。

一方、講師を務めた高校OB職員5名に実施したアンケートでは、次の回答が寄せられた(抜粋)。

- ・学生募集の在り方を事務職員の方とともに考える必要性を痛感した。
- ・これから本学を背負って立つ年代の方は、その姿勢に緊張感ややる気を感じる。一方で経験豊富な方に限って、自分の業務に固執し、危機感を持ち得ていないように感じる。
- ・WGの取組の活性化を期待する。このような機会が増えることによって本学の学生募集に光が見えてくるのではないかと。
- ・高校OBは、大学の募集活動が大きく間違った方向へ向くことに対して、警鐘を鳴らすことができる。プロパーの方もその情報に耳を傾けてほしい。
- ・高校OBとプロパーの方とは対話が足りない。したがって、今回の取組は今後の本学学生募集に成果をもたらすと考える。

計3回の実施であったが、受講したプロパー職員、講師となった高校OB職員ともに毎回真摯に取り組む姿勢が見られた。人材育成の観点からはまだまだ検討の余地があるが、両者のコメントからもわかるように、勉強会を前向きに捉え、互いに満足度の高い時間とす

ることができた。このような機会の必要性が十分に確認できる結果が得られた。

2) 徳島県内高校訪問の実施

エキスパート職員の養成に関して、プロジェクト開始時には困難と思われていた徳島県内の高校訪問を、入試広報部長、入試広報課長の協力と事務局長の承諾を得て、実施することができた。

エキスパート職員8名中、業務の都合がつかなかった1名を除く7名がそれぞれ高校OB職員とペアになり、13校を訪問した。通常の高校訪問としては、本学として初めて高校OB以外の職員が行う訪問となった。これは、プロジェクトを進めていく中で、多くの方の理解と協力を得ることによって生まれた効果であり、本プロジェクトにおいても、今後の募集活動においても、大きなエポックメイキングとなる取組であった。以下に高校訪問を終えたエキスパート職員の主な感想を列記するが、全員が「行ってよかった」という肯定的なコメントを寄せており、経験することの重要性和現場を肌で感じる貴重な機会となったようであった。

- ・校長先生と直接話しをするのは、大変緊張した。しかし、どの校長先生も優しく、私の話を真剣に聞いてくださり、意見も返していただいた。
- ・慣れない仕事で少し緊張したが、自分の母校であることや音楽を通じて個人的な繋がりがあったので、会話を窮することはなかった。
- ・高校現場で先生から直接お話しを聞くことで、今どきの高校生の地元志向、資格志向を肌で感じる事ができた。とても貴重な経験になった。
- ・高校に直接お邪魔することにより同じ言葉であってもその重みを受け取ることができ、足を運ぶ意味を感じ取ることができた。
- ・高校訪問を終えて振り返ってみると「あれで良かったのか？」という自分への疑問がある。校長先生の立場では、邪険にできない2人（1人は高校教員としての先輩、1人は卒業生(どちらも半分身内))について、どのような印象を持ったのか？と考えてしまった。
- ・四国大学は「きめ細かい対応をしてくれる大学ですね」と言っていたが、その「きめ細かい対応」の部分が十分に伝わる募集を行えば、高校が聞きたいことと本学が伝えたいことが合致するのではないかと感じた。

5. 考察

高校OB職員とプロパー職員が協働で行った取組について、各種アンケートやWGメンバーの意見等を分析した結果、得られた知見や新しい価値は次のとおりである。設定した2つの到達目標に沿って検証する。

まず、WGの活動について、高校OB職員とプロパー職員が本務を離れ、学生募集という共通の課題について協議・実行するプロセスの中で、お互いが相手を理解しようとする姿勢が感じられた。両者が接する場を設定したことで、両者ともが対話の機会を求めていることが明らかとなった。坂本(2008)は、「専門的力量を持った事務職員が個別に存在するだけでは、組織全体を動かすまでの力にはならない。より多くの構成員が意識を持ち、共に働くことに積極的に関与することによって、はじめて組織が活性化するのである」と述べている。今回のWGでも、メンバー各々が学生募集に関して明確な問題意識を持ち、積極的にその活動に取り組んだことが、本取組の価値を高めた最も大きな要因と考える。今後も協働で取り組む環境を設けることで、募集活動の新たな展開や学内業務の遂行に好影響を与えるものと考えられ、大学にとって新しい価値が発見されたとと言えるだろう。このことは、筆者が本プロジェクトのテーマとした「高校OB職員とプロパー職員の協働での取組を通じた効果の検証」の観点からも大きな成果が得られたと結論付けられる。

次に、第1の目標として掲げた「事務職員全体の学生募集力の底上げ」であるが、学生募集に特化した研修会を開催したことで、学生確保の重要性について、ある程度の意識付けができたと思われる。アンケート結果からも、概ね肯定的な回答が寄せられた。本学では、理事長が職員を対象とした研修会の講師を務めることは前例がなく、この研修会には実施前から高い関心が寄せられていた。しかし、当日の参加者は全事務職員の半数程度にとどまり、予想を下回る結果となった。これは開催が夏休み期間中であった影響も考えられるが、やはり職員の学生募集への関心の低さの表れではないかと想像できる。一方で、記述回答に多くの意見が寄せられたとおり、出席した職員の意識は高く、このような職員の意見を吸い上げる仕組みを学内に構築することも今後の課題となるであろう。研修会の継続した実施も求められる。

第2の目標「学生募集エキスパートの養成」では、勉強会に参加したエキスパート職員および講師を務めた高校OB職員とも、有意義な時間だったとの声が聞

かれた。特に高校OB職員からこの取組を評価する声が聞かれたことに大きな価値がある。勉強会としての効果に加え、両者の交流の場としても機能した取組となった。また、高校訪問については、エキスパート職員から、「非常にいい経験ができた。実際に自分の目で見ることで、高校の先生から直接話を聞くことがどれだけ重要かということを変更して認識した」との感想が聞かれた。ペアで同行したOB職員からも「画期的な取組でマンネリ化している高校訪問に一石を投じたのではないか。高校の反応も上々だった」との話を聞くことができた。今回の訪問は、今後の県内および県外での高校訪問のあり方を再構築するための有効な活動だったと考えられる。

6. 今後の課題

地方私学の学生確保は困難を極めており、あらゆるアプローチからの様々な活動が求められている。また、ほとんどの学生を県内の高校から受け入れている本学においては、それぞれの高校にきめ細かく、そして柔軟に対応する姿勢が重要になっている。

今回、WGで取りまとめた内容を大学の募集業務に取り入れながら、新しい広報活動を推進していかねばならない。研修会の継続的な開催や事務職員の部局の枠を超えた広報活動への参加について、計画・立案を進めたい。さらに、秋草(2014)が「理想の広報は、大学の魅力が在学生・卒業生とその保護者から口コミで届けられることである」と述べるとおり、在学生を中心としたステークホルダーへの対応にも注意を払うことを軽視してはならない。

今後、最も重要な取組となるのは、エキスパート職員の養成であると考えている。本プロジェクトでは、高校OB職員とプロパー職員の情報共有を第一義として実施したことで、エキスパート職員の定義や位置付け、必要なコンピテンシーといった根幹の部分が明確化できず、曖昧な養成プログラムとなってしまった。山本(2013)が、「今、小規模私立大学での最重要課題は改革をリードできる人材の養成である」と指摘するように、新しい取組の推進には核となる人材の養成が欠かせない。WGメンバーや高校OB職員から取得したアンケート結果等を踏まえて、四国大学におけるエキスパート像を確立し、新たな養成プログラムの開発に着手したい。さらに、高校訪問や入試相談会への参加を通じて、経験と実績を積むシステムを構築し、真

のエキスパートの養成を目指す。

学生募集活動の活性化や充実は1年で完結するものでなく、改善・継続、そして挑戦し続けることが重要である。今回のプロジェクトで実施した取組および様々なアンケート結果や感想等をもとに、次年度以降、新たなプロジェクトとして、あるいは大学本来の広報業務へと昇華させ、継続的な活動の実現に向けて努力していきたい。

7. おわりに

本学が高校OB職員を中心に学生募集活動を展開していることは、よき伝統であり、その職員の力によって、現在の四国大学があるといっても過言ではない。しかし、地方私学にとって厳しい時代を迎えた今日、学生確保については日々、すべての教職員が意識を高め、様々な工夫と努力を積み重ねていかなければならない。高校OB職員は、学生募集の観点から大学にとって重要な存在であると同時に、事務局の要職にもあり、さらに教員として授業を行うなど、「教員」と「職員」の間に位置する組織上特別な存在となっている。今回の取組を通して、WGのプロパーメンバーの中には、「OBの先生と飲みに行き、もっと話したい」という職員も現れた。学生募集力の強化・向上という目標を目指す中で、両者のコミュニケーションの醸成が図られるという副次的効果が生まれたが、今後の本学のあり方を考えたとき、この効果が最も重要な要素になると筆者は考えている。高校OB職員とプロパー職員が両者の持つ特性や長所をお互いに理解し、それを活かすことで学生募集に新たな可能性を見出すとともに、今回の取組が大学にとって有益な価値を創造する端緒となれば、筆者としても嬉しい限りである。

2018年からは、さらに18歳人口が減少し、私学にとって、ますます厳しい時代を迎える。組織を形づくるのは人間である。すべての職員が持つ多様な個性や能力を有効活用し、最大限の効果を発揮する学生募集活動を展開しながら、教職員が一丸となってその基盤となる「学生にとって魅力ある大学」を目指し、前進していかねばならない。

謝辞

本論文の作成にあたり、丁寧かつ熱心にご指導してくださいました愛媛大学教育企画室の清水栄子先生に心から感謝申し上げます。SPOD次世代リーダー養成ゼミナ

ール講師の先生方、事務局スタッフの皆様には、様々なご助言とサポートをいただきました。

ゼミナールへの参加ならびにプロジェクトの企画・実施において多大なご協力をご提言をいただいた四国大学入試広報課の藤本幸一課長、天羽俊夫主幹をはじめ課員の皆様に感謝の意を表します。また、四国大学学生募集力向上WGメンバーの方々には、次世代リーダー養成ゼミナールの趣旨を理解し、職務多忙の中、多くの時間を共有していただきました。そして、2年間、切磋琢磨しながら素晴らしい時間を共に過ごした4期生にお礼を申し上げるとともに、今後とも変わらぬお付き合いをお願いします。最後に、大学では同じ大学職員としてアドバイスをいただき、家庭ではよき理解者として応援してくれた妻に心から感謝します。

注

1) 大学改革ビジョン2011

四国大学において、2011年に策定された大学改革の骨格となるビジョン。2015年度までの5か年にわたり「学生にとって魅力ある大学の実現」を目標に実施され、行動計画として8分野70項目が設定されている。

2) プロパー職員

本稿での「プロパー職員」とは、四国大学の事務職員のうち、公立高校の教員を定年退職した者および他大学や自治体等を定年あるいは、それに準ずる年齢基準によって退職後、本学に採用された者を除いた職員を指す。

3) 職職協働

本稿において「職職協働」とは、共通の目的のために高校OB職員とプロパー職員が対等の立場で協力して働くことを意味している。教員と職員による教職協働に比べて、一般的とは言えない用語である。しかし、同じ事務職員でありながら、大学内での位置づけ(ポジション)が異なる職員同士の取組であることから、あえて職職協働という表現を用いた。

引用・参考文献

- 1) 日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター (2014.8) 「平成26(2014)年度私立大学・短期大学等入学志願動向」
- 2) 船戸高樹 (2011) 「大学改革、職員の役割—ベテランからプロフェッショナルへ—」 研修会資料 (2011.2.18)
- 3) 齊藤一誠 (2008) 「大学広報におけるブランディング戦略—明治学院大学のプロジェクト推進と広報活動への展開—」 『私学経営』 No. 401, pp. 20-28

- 4) 小林 浩 (2009) 「大競争時代における大学ブランド戦略の展開—個性ある大学の創造—」 『私学経営』 No. 407, pp. 97-106
- 5) WISDOM@早稲田 (2008) 『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる』 東洋経済新報社
- 6) 坂本孝徳 (2008) 「事務職員の力量形成の課題 協働性・革新性・自律性を」 『アルカディア学報(教育学術新聞掲載コラム)』 No. 347
- 7) 秋草 誠 (2014) 「小さな大学の学生募集広報を考える」 『大学マネジメント』 第107号, pp. 17-23
- 8) 山本雅叔 (2013) 「小規模大学改革物語」 『大学マネジメント』 第98号, pp. 25-31
- 9) 大坪 檀 (2008) 「プロモーションは学生募集の要」 『カレッジマネジメント』 No. 153, pp. 58-61

四国大学学生募集研修会アンケート（平成26年8月5日実施）

1. 本日の学生募集研修会はいかがでしたか？

- 大変参考になった どちらかと言えば参考になった どちらかと言えば参考にならなかった
参考にならなかった

2. 「学生募集」がテーマの研修会について、どう思われますか？

- とてもいいテーマだと思う どちらかと言えばいいテーマだと思う どちらとも言えない
別のテーマがよかった

3. 学生募集・学生確保について、あなたの意識や行動に一番近いのはどれですか？

- 自分に何ができるかを考え、行動している 機会を与えられれば、行動したいと思っている
重要だと思うが自分に何ができるかよくわからない 自分自身の問題としてあまり考えられていない

4. 本日の話を聞いて、学生募集に対する意識に変化はありましたか？

- 学生募集への意識が高くなった 学生募集を考えるきっかけとなった 特に変わらない

5. 本学の学生募集活動について、ご意見等がありましたらお書きください。

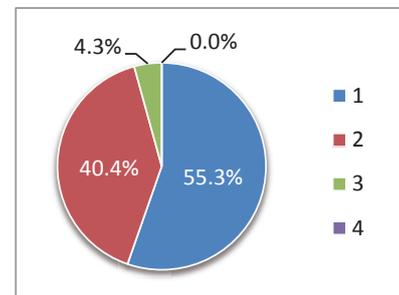
ありがとうございました。教室後方のBOXまたは総務課前の入試広報課のBOXへお願いします。

四国大学学生募集研修会アンケート（平成26年8月5日実施）

参加者65名（アンケート提出者47名：回収率72.3%）

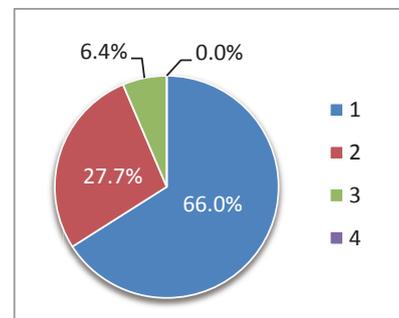
1. 本日の学生募集研修会はいかがでしたか？

1. 大変参考になった	26	55.3%
2. どちらかと言えば参考になった	19	40.4%
3. どちらかと言えば参考にならなかった	2	4.3%
4. 参考にならなかった	0	0.0%
計	47	100.0%



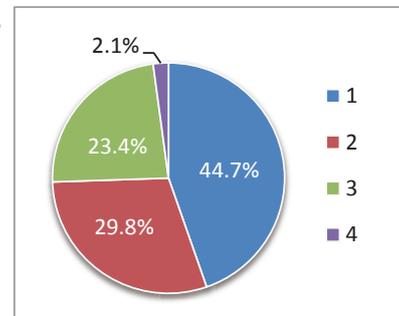
2. 「学生募集」がテーマの研修会について、どう思われますか？

1. とてもいいテーマだと思う	31	66.0%
2. どちらかと言えばいいテーマだと思う	13	27.7%
3. どちらとも言えない	3	6.4%
4. 別のテーマがよかった	0	0.0%
計	47	100.0%



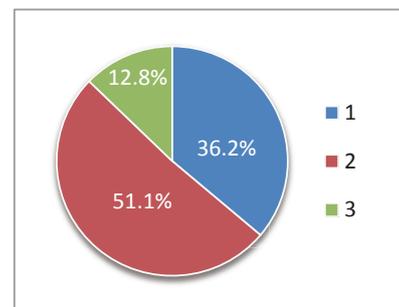
3. 学生募集・学生確保について、あなたの意識や行動に一番近いのはどれですか？

1. 自分に何ができるかを考え、行動している	21	44.7%
2. 機会を与えられれば、行動したいと思っている	14	29.8%
3. 重要だと思うが自分に何ができるかよくわからない	11	23.4%
4. 自分自身の問題としてあまり考えられていない	1	2.1%
計	47	100.0%



4. 本日の話を聞いて、学生募集に対する意識に変化はありましたか？

1. 学生募集への意識が高くなった	17	36.2%
2. 学生募集を考えるきっかけとなった	24	51.1%
3. 特に変わらない	6	12.8%
計	47	100.0%



5. 本学の学生募集活動について、ご意見等がありましたらお書きください。

別紙

学生募集研修会アンケート（平成 26 年 8 月 5 日実施）記述項目（抜粋）

5. 本学の学生募集活動について、ご意見等がありましたらお書きください。

- ・教職員が計画的に募集活動に関わることが大切。一人ひとりの意識を向上させることが効果を上げることになると考える。
- ・在学生、卒業生、受験生を大切にすることが学生募集に繋がると日々考えている。それぞれが所属課で与えられた自分の仕事が、どう学生募集に繋がっていくのかを考えて業務にあたる必要がある。
- ・学内の各種イベントや入学案内等の印刷物について、個人個人が様々な機会を捉えて県内外を問わず効果が考えられる場所へ設置・貼付の依頼を行うなど、細かな努力の積み重ねが必要。
- ・本学の広報に繋がることであれば、業務外でもある程度の裁量を与えていただくと動きやすい。
- ・在学生や卒業生の学校訪問に学生募集委員や若手職員が同行すれば、より効果のある訪問になる。
- ・県外の募集については若い事務職員でもいいと思う。
- ・学生募集専門のプロパーの養成を検討することも必要だと考える。
- ・学生募集のために高校OBの方に来てもらっているのなら、もっと募集業務に専念していただく環境にしたらどうか（事務局の役職を免除するなど。授業に管理職・募集業務と忙しいように感じる）。
- ・実際にどのような学生募集を行っているのか、担当外の職員にわかりづらい。募集活動の成果（データ）を全学に公表してほしい。
- ・改めて数値という客観的なデータの重要性を感じた。しかし、募集戦略はそのデータをどう解釈し募集へ繋げるかを明示するところまでが必要だと思う。現在示されている種々の戦略とデータとの連動が個人的にはわかりづらい。説明をしていただく機会がほしい。
- ・現在、学内で行っている教育活動、研究活動を効果的に活用した広報活動を実施すべき。研究活動を活用することにより、補助金を利用した広報活動も可能になると考えられる。
- ・現在の広報の協力先（徳島県人会など）を教えてほしい。
- ・学内の同窓会との連携を深めれば、より効果的な広報活動ができると考える。同窓会報の送付時に大学やオープンカレッジのパンフレットを同封したり、支部活動で各支部へ向かうときに資料を持って行くなど、機会を大切に活用する。
- ・現在、中高生や大学生の子どもがいる教職員から、今の子どもたちの考えや親の考えなどを聞く機会を作り、それを参考にして今後の募集活動を考えると、新しい募集策も生まれるのではないかと。

学生募集力向上のための2つの到達目標に関するWGメンバーの意見等（抜粋）

1. 事務職員全体の学生募集力の底上げ

・大学の実情を正しく理解し共有することが、学生募集に対するモチベーションの源泉になる。全事務職員を対象とした最新の入試制度、志願者・入学者等の実態、学部・学科の新しい取組、就職状況、財政状況等、自らの大学の実態を知るための定期的な研修が必要と考える。

・入学試験実施説明会のような、学生募集説明会を実施する。教員には募集に関する委員会等があるが事務職員にはそのような機会や組織がなく、特に年度替わりには変更点等がわかりづらい。

・学外講師等の学生募集のプロを迎えての講演会を実施する。

・自分自身の経験からみても、いくら学生募集の大切さを頭で理解していても、自分自身が募集を「行う立場」であることを認識しなければ、成長しないと思われる。意識を変えるきっかけとして、入試相談会等の直接高校生と話す機会をすべての教職員に与えることから始めてみてはどうか。

・各個人の意識は、実際に募集の表舞台に立たないと改革することは難しいと思う。危機感を持たせるためには、「経験」することが一番だと思う。この意識改革ができれば、比例して大学全体の募集力も向上すると思われる。

・学生募集では、入学案内等の広報媒体や高校訪問・入試相談会などに限らず、「口コミ」も重要な広報の一つである。特に「在学生」が出身高校やバイト先で口にする言葉は、高校生に対して大きな影響力を持つ。こうした現状から、広報部門に限らず、全職員が学生個々に応じた対応を心がけ、行うことが、結果的に募集力の底上げへとつながると考えられる。逆に言えば、それをおざなりにすると、直接的な募集活動にも悪影響を及ぼすことが危惧される。

・地方私学の学生募集の重要な形の1つは、一本釣りで確実に実績を上げていくことである。高校生一人ひとりに対するフォローが重要であることを認識し、日頃の業務においてもその意識付けと意識改革を推進することが肝要である。定期的にワーク等を行い、職員の意思統一を図るのも良いと思う。

・どのような高校生活を送っているのか、どの程度の学力を身につけているのかなど、今どきの高校生について、しっかり考え、理解しようとするのが大切。さらに本学学生の学習能力をどのように測定するのか、また、したらいいのかということも検討すべき。

・ベネッセやリクルートといった進学業者が発する調査結果や情報等について関心を持つとともに、教育に関する本や雑誌、機関誌等に目を向ける努力も重要。また、自大学についても学生の出口など、入学から卒業にいたる様々な角度からの情報に関心を持つことが大切。

・ポータル等で高校訪問をした日時や内容を定期的に全学に配信するなど、常に学生募集を教職員に意識させる施策が不足している。こまめな情報提供を行うべき。

2. 学生募集に関するエキスパートな人材の養成

- ・大学の活力やフレッシュなイメージを与えることのできる若さと、一定の経験を積み大学の実情や危機感についての理解をあわせもった世代、具体的には30歳前後から40歳手前くらいの世代を対象に、学生募集エキスパートとして発令する必要がある。この学生募集エキスパートは、担当高校を固定し、人事異動（配置換え）に関係なく5年程度のスパンで学生募集に取り組める体制が必要。
- ・募集活動に特化した人材を配置することが必要。現在も何名かの職員が学生募集委員として、入試相談会等で活動を行っているが、どうしても年に数回といった単発的な活動しかできていないのが現状である。プロパーによる募集活動専門のスタッフを配置し、継続的な募集活動を行うことが望ましいと考える。エキスパートの養成には、継続的な経験と相手先との繋がりを作ることが重要と思われる。
- ・学部学科毎や高校毎に専門の募集職員を配置する。エキスパートには的確な人材の選択が重要。
- ・社会人学生を経験した職員、編入を経験した職員など、それぞれの経験による強みを活かした職員の養成や配置を検討する。
- ・学生募集が、一般企業の営業的な位置づけだとすれば、営業マンのいろはを学ぶなど、複合的な成長が必要になる。しかし「学生募集委員＝プロパー職員」が求められるならば、本務の軽減など、業務をトータルで考えた人材養成が必要である。単に募集業務をプラスするだけでは継続性が見込めない。
- ・社会人としての基礎的な研修も大切だが、それ以上に各学科の内容や大学全体の内容をもっと知っておくべきだと思う。学科や事務局からの説明を聞いたり、施設の見学ツアーを実施したりするなど、養成される人間が実際に見て、聞いて、触れられる機会を設ける。このような大学を知る機会は、意識改革にも繋がると考えられる。
- ・幅広い情報（入学後のことも含む）を網羅できる人材が必要。そのためにも、ITのみならず多方面にわたる知識等が必須であり、計画的な育成のプロセスが必要になる。

◎ 四国大学学生募集力向上WGメンバー



平成 26 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

連携のある事務組織構築のための 活性化に向けた取り組み —業務内容の相互理解を通して—

論文要旨

近年、大学をとりまく環境の変化に伴い、中教審答申等により、大学においても特色を持つことが肝要であるとして、大学独自に求められる役割や期待も大きく変化している。

本プロジェクトは、特色のある大学を築いていくための原動力となり得る組織力向上のための、課の繋がり、いわゆる連携のある事務組織構築のための活性化を図ることを目指した。このことを実践するために、まず各課の業務内容を改めて相互理解した上で、そこから連携を図るための取り組みを具体的に抽出した。そして、本学の現状に即した、課と課の連携を図るための方法として有効であるかということについて考察した。その結果、アンケートやヒアリングから、業務内容の相互理解をすることが、連携のある事務組織構築のために有効であることが明らかになった。

今後も組織力向上に寄与するよう、本プロジェクトを継続させていくと共に、結果から得られた様々な知見も活用させていくことが必要であると考えます。

聖カタリナ大学総務課
和田 真佐子

連携のある事務組織構築のための活性化に向けた取り組み
—業務内容の相互理解を通して—

目次

1. はじめに

2. 目的

3. 方法

- (1) 事務職員研修会の実施
- (2) フィードバックシートの実施
- (3) 実践シートの作成
- (4) PDCAシートを用いた実践

4. 結果

- (1) 事務職員研修会フィードバックシートの結果
- (2) ヒアリングの結果

5. 考察

- (1) SD委員会主導での事務職員研修会の実施
- (2) 各課の業務内容に関するプレゼンテーションの実施
- (3) 実践シートの作成
- (4) PDCAシートを用いた実践
- (5) 連携のレベルについて

6. まとめ

7. 今後の課題

連携のある事務組織構築のための活性化に向けた取り組み

—業務内容の相互理解を通して—

和田 真佐子 (聖カタリナ大学)

1. はじめに

近年、18才人口の急激な減少により大学を取り巻く環境は大きく変化している。平成25年度の18才人口は123万人、その半数以上の55.1%が大学と短大へ進学しており、全入時代の到来といえる。

2005年1月に出された中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」では、「新時代の高等教育は、全体として多様化して学習者の様々な需要に的確に対応するため、(中略)個々の学校が個性・特色を一層明確にしていかなければならない。」とされており、大学が特色を持つことの重要性が再確認されるとともに役割が変化している。

また、2008年12月に出された中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」において、教職員の能力開発や組織的な教育力の向上、協働関係の確立の重要性が述べられている。

このような状況のもと、聖カタリナ大学(以下「本学」という。)においては、2010年4月1日にSD委員会¹⁾を設置し、OJT(On the Job Training)、OFF-JT(OFF the Job Training)等を通して、事務職員の能力開発に努めており、資質向上に対する意識が職員全体に浸透してきている。特に、OFF-JTではSPOD²⁾が実施する研修会やフォーラムに参加し、能力の向上に資している。しかし、事務職員の資質の向上を組織力の向上に繋げて考えた時、その効果に疑問を感じる。業務上、縦割りとならざるを得ない場合もあるが、隔たりの大きさが、課題となることが多くなってきている。本学は事務職員(常勤事務職員・非常勤事務職員)が40名以下の小規模な大学である。そのため、人事異動は毎年実施されるものの、異動員数は少なく、同課で長期間勤務をしている人が多いため、各課の業務内容の透明性が低下している実状がある。しかしながら、それぞれの大学の特色が求められており、事務組織としてのあり方も考えなければならない。

そのためには、まず連携のある事務組織にするため

の方途を講じることが必要なのではないかと考えた。

例えばこのことについては、『大学事務組織の強化書』(2014)によると「大学に限らずあらゆる組織において、「間」をいかに上手に作るかが非常に重要」とある。本学の実情に照らし合わせれば、各課の繋がりをいかに効果的に創るかが大切であり、且つ、組織を総括するキーパーソンが主導的に各課を采配し、職員にリーチングアウト³⁾の精神を持たせることが、組織を活性化させるために重要であるといえる。そのためには、まず各課の業務内容について相互理解することが必要不可欠であると考えた。

また、このような取り組みは、小規模大学において、少人数という特性を生かしてこそ有効に働く取り組みである。

本論のテーマに関する先行研究としては、各務(2014)が「中小規模私立大学における組織活性化に関する一考察」の中で、中小規模私立大学が活力を持って生き残っていくために必要な組織マネジメントのあり方の解明を目的とした研究を行っている。

また、戸津(2013)が「学校組織の活性化をはかるコミュニケーションのあり方—協働的職員集団の形成をめざして—」の中で、教職員は自己の能力を高めるとともに、学校組織の活性化をはかるための教職員の協働性とコミュニケーションのあり方について、考察を行っている。

さらに鹿谷、他(2013)が「職員組織の活性化に向けた立命館風土の構築」の中で、社会からの期待に応える大学改革の担い手として職員組織の活性化は必要不可欠であるとし、学園全体の活性化に繋がる人事施策の立案を行っている。

しかし、このような先行研究は、大規模大学で実施されたものがほとんどであり、小規模大学でしかも先に述べたような職員の実態に合った考察や実践例はあまり見られなかった。

以上の点から、本学においては組織力向上に向けた取り組みを実施することが意味のあることと考え、標

記の研究実践を行う。

2. 目的

本プロジェクトは、このような現状を踏まえ、各課間の連携を図り、いわゆる特色のある大学を築くための原動力となる事務組織の構築への足がかりとすることを旨とした。そこで、平成 26 年度は、各課の業務内容を相互理解し、連携を図るための取り組みを具体的に抽出し、実践に繋げることにした。本稿においては、この取り組みが、各課の連携を図るために有効な方法のひとつであることを実践例から述べる。

3. 方法

まず、本プロジェクトは、SD 委員会が主導し、対象を全事務職員とした。SD 委員会は総務課が所管課であり、筆者は書記として毎回陪席している。方法は以下の4つである。

1)各課の業務内容に関するプレゼンテーションの実施
業務内容の相互理解を図るため、事務職員研修会において、業務内容のプレゼンテーションを行った。発表内容については、予め「他の部門に対する発表内容についての要望アンケート」を実施し、その結果により、発表内容の抽出及び発表者を検討し、SD 委員会で精査した上で決定した。各課発表時間は 20 分間とし、発表者の人数制限はせず、発表方法はパワーポイントとした。

2)コメントシートの作成と発表

事務職員研修会において、他課の業務内容のプレゼンテーションを受け、連携または協力ができそうなことについて各課で話し合い、その事柄を全てコメントシートに記入し、さらにその内容について各課で発表した。

3)実践シートの作成

事務職員研修会後、各課が作成したコメントシートをまとめた一覧の中から、他課との連携を図るための具体的な取り組みについて、「既に実践していること、すぐに実践できること」及び「今後連携または協力していくこと」の2項目に分けて抽出し、実践シートの作成を行った。

4)PDCA シート⁴⁾を用いた実践

実践については、PDCA シートを用いることとし、

「既に実践していること、すぐに実践できること」また「今後連携または協力していくこと」についての2種類のPDCAシートを各課で作成し、他課との連携を図るための取り組みを実践した。

(1) 事務職員研修会の実施

事務職員研修会の目的は、各課の業務内容のプレゼンテーションの実施と他課との連携を図るための取り組みの提案である。研修会の対象者は、全事務職員とし、対象課も全課とした。会場は、聖カタリナ大学第1会議室を使用した。研修は、2日間実施した。研修会の流れとしては、(1)プロジェクトの説明(2)研修会の流れ説明(3)各課の業務内容のプレゼンテーション(20分)(4)各課コメントシートの記入(10分)(5)各課コメントシートの発表・質疑応答(20分)である。

①事務職員研修会の内容は、表1のとおりである。

表1. 事務職員研修会の内容

1日目(8/29)	2日目(9/1)
出席者：36名	出席者：34名
各課の発表テーマ	
就職課 ・就職支援について ・卒業生との関わりについて	学生支援課 ・学生支援、留学生について ・奨学金について
教務課 ・履修登録について ・授業について ・試験、卒業判定について ・時間割について	入試課 ・募集について ・行事について ・入試について
図書課 ・図書館のあらましについて ・図書館の学習支援活動について	総務課 ・科学研究費助成事業について ・大学評価について ・広報について
法人事務局 ・大学業務に係る理事会との関連について ・事業計画～決算について ・各設置校と法人本部との関わり方について	会計課 ・一般補助について ・特別補助について ・経費削減について

②事務職員研修会の流れ

まず1つの課が業務内容についてのプレゼンテーションを20分間行った。発表後10分間で聞き手側の課(7課)が、各々の所属課と連携または協力ができそうなことについて話し合い、コメントシートに記入した。(ワーク)。そして、コメントシートの内容を各課が順次発表し、その後質疑応答の時間をとった。(図1参照)この一連の流れを1日に4課、2日間にわたって実施し

た。



図1. プレゼンテーションの様子

(2) フィードバックシートの実施

2日目の研修会終了後フィードバックシートの記入を全事務職員へ依頼した。欠席した職員には、後日、研修会を録画したDVDを視聴してもらい、記入することとした。

(3) 実践シートの作成

事務職員研修会後、各課が作成したコメントシートをまとめ、全事務職員で共有したが、予想以上のコメントがあり、全て実践することは困難であった。そのため、今回から取り組みを始める相手の課と、その内容について、「既に実践していること、すぐに実践できること」また「今後連携または協力していくこと」の2項目について、コメントシート一覧から抽出する作業を各課で行った。SD委員が中心となり、それぞれの課で話し合いの時間を設け、実践シートの作成を行った。

(4) PDCAシートを用いた実践

SD委員会にて、SD委員が所属課で作成した実践シートについて説明し、全員でその内容についての確認・点検を行った。また、この内容を實際するにあたっては、PDCAシートを用いることとし、「既に実践していること、すぐに実践できること」また「今後連携または協力していくこと」についての2種類のPDCAシートを作成し、各課で実践を開始した。各SD委員が中心となり、連携する課と打ち合わせをしながら実践した。取り組みの内容により進捗状況も異なるが、全課足並みが揃うよう、期間と到達地点をSD委員会で設定し、進めていった。また、SD委員会を定期的に開催し、進捗状況の確認と点検を行った。さらに、中間報告として、平成26年12月1日時点の全課の進捗状況を全事務職員に配信し共有した。

(5) ヒアリング

全事務職員がこのプロジェクトを開始した半年後に、このプロジェクトについてのヒアリングを、1人20

分～30分間で7名の事務職員に個別に行った。所属課、年齢、性別等が重複しないように計画した。

4. 結果

(1) 事務職員研修会フィードバックシートの結果

フィードバックシートの結果は次のとおりである。回答率は100%であった。

①「各課の発表内容について十分理解できましたか？」(必須項目)に対する回答結果

表2.

理解できた	13名	34%
だいたい理解できた	25名	66%
あまり理解できなかった	0名	0%
理解できなかった	0名	0%
合計	38名	100%

②各課の発表を聞いて、あなたが感じたことをご記下さい。(必須項目)

(一部抜粋)

- ・各課のプレゼンがとても分かりやすく良かったと思います。(8件)
- ・他課と連携をとるためには、互いの業務内容を理解すること、情報共有が重要。(21件)
- ・課員や課内の要望をすいあげ、各課で連携の必要な事案は、今以上に課長間で調整していただけたらと思います。
- ・連携するためには、人材を流動化することが必要。

③「各課の発表を聞いたことによって、今後の業務の取り組み方を改善するきっかけになりますか？」(必須項目)に対する回答結果

表3.

そう思う	11名	29%
どちらかというと思う	23名	60%
どちらかというと思わない	3名	8%
そう思わない	1名	3%
合計	38名	100%

④「今回の研修を受けて、現在の業務の中で他課と連携が取れていると感じましたか？」(必須項目)に対する回答結果

表4.

十分取れている	0名	0%
だいたい取れている	14名	37%
あまり取れていない	23名	60%
全く取れていない	1名	3%
合計	38名	100%

⑤各課の発表を聞いて、連携のある事務組織の活性化をはかるために何が大切だと思いますか？また、自分にできることがあればご記入ください。(必須項目)

(一部抜粋)

・他課に対しても、日頃からのコミュニケーションや報・連・相が大事だと思った。(20件)

・各課の業務が他課からも見えるようにすることや、各課に集まる情報を、どんなに些細な情報であっても全学的に共有することが大切だと思う。(11件)

(2) ヒアリングの結果

7名の事務職員を対象に、平成26年12月24日時点の本プロジェクトについてのヒアリングを個別に行った。結果は次のとおりである。(一部省略)

①今までに「他課との連携」について考えたことはありましたか？

- ・ある(6名)
- ・ない(1名)

②事務職員研修会を終えて連携についての意識が変わりましたか？

- ・変わった(4名)
- ・直後は変わったが持続できていない(2名)
- ・変わっていない(1名)

③連携のある事務組織をつくるために、今本学で必要だと思われることはどんなことですか？

- ・情報発信、情報共有
- ・目指す方向、目標の設定を明確にする。
- ・最終的には学生のサービスに繋がることを念頭におく。
- ・コミュニケーションが取りやすい環境をつくる。
- ・報・連・相を徹底する。
- ・課内の連携をとる。
- ・人事異動
- ・課長会議、事務連絡会を復活させる。

④平成26年12月1日時点での「プロジェクトの進捗状況」を見てどのように感じましたか？

(一部抜粋)

・内容によっては検証が難しいものがある。(PDCAでいいのか?)

・基本的なことが多い。
・1つずつ着実に進めた方が良い。焦らず、できることから進めてもらったのでいいのでは。

⑤今後このプロジェクトをどのように進めてほしいですか？

・これからも、優先順位をつけて易しいものから進めてほしい。

・中途半端にしないでやり遂げてほしい。
・内容によっては、ゴールを決めて実践する方がいいものもあるのでは。

⑥あなたが理想とする事務組織とはどのような組織ですか？

・ワンフロアでの仕事が望ましい。そうすれば、チームワークも取りやすいし、連携にも繋がる。(4件)

・それぞれの人の長所を生かした配置。
・下からもチャレンジできる組織。

⑦今回のプロジェクト全体を通して、今の時点での感想をお願いします。

・「連携」はよい着眼点であると思う。
・全体の進捗報告があったのがよかった。
・小さなことさえもできなければ次に繋がらない。今後も期限を切って進めてほしい。
・今後も年1回は、各課で発表するという機会を作ってほしい。

5. 考察

本プロジェクトでは、連携のある事務組織にするため、各課の業務内容を相互理解し、そこから取り組みを具体的に抽出し実践した。このことについて、以下の5つについて考察した。

(1) SD委員会主導での事務職員研修会の実施

各課の業務内容に関するプレゼンテーションの実施は、SD委員会が実施している年2回の、全事務職員を対象とした事務職員研修会のうち1回を、業務内容の相互理解を図るためのプログラムにあててもらったよう依頼した。その結果、このプロジェクト自体全てをSD委員会が主導して実施することとなった。SD委員会は、委員長(事務局長)及び各課1名ずつの課員が構成員となっているため、このプロジェクトをスムーズに進める上でのファシリテーターの役割を果たし有効

であった。

(2) 各課の業務内容に関するプレゼンテーションの実施

各課業務内容の相互理解を図るため、事務職員研修会において、プレゼンテーションを実施したが、アンケート結果にもあるように、参加者全員から、「理解できた」「だいたい理解できた」という回答であった。また、発表を聞いたことによって、今後の業務への取り組み方を改善するきっかけとなったかという問いに対して、約90%の人から肯定的な評価を得ることができた。さらに、「連携を図るためには業務内容を相互理解することが重要」、「業務の効率化を図る為にも、連携が不可欠」という受講者からの自由記述にあるように、連携に対する認識を深めた取り組みとなったことが窺える。また、事前に「他の部門に対しての発表内容についての要望アンケート」を実施したことも、聞き手側の意欲を高めた。さらに、プレゼンテーションにおいては、準備の段階から各課が真摯に取り組んでおり、スキルの向上、課内のチームワーク向上の一助となり相乗効果があった。研修会中は、緊張感の中にも、和気藹々とした雰囲気もあり、プレゼンテーションの直後にどのように連携できるかを考えるワークと発表を入れたことは効果的であった。

(3) 実践シートの作成

事務職員研修会后、1ヶ月先に全課に対して実践シート作成の依頼をした。その結果、事務職員研修会で感じられた熱意や意欲が持続できておらず、この工程は時期を早くするべきであった。やはりこの場合も「間」は大切である。また、この作業は実際に実践する前段階であり、課内での各々の意見の吸い上げや、統制を図ることで、個々の温度差を少なくし、皆で意欲的に取り組むためには有効な作業であった。この作業においても、SD委員が中心となり、各課で話し合いの場を持たせたことはコミュニケーションを図るための一助となった。

(4) PDCAシートを用いた実践

SD委員会において、実践はPDCAシートを用いることとしたが、「既に実践していること、すぐに実践できること」また「今後連携または協力していくこと」の2種類作成したことは、実践内容によって工程ごとに要する期間が異なるため、全課の足並みを揃えるためには有効であった。しかし、ヒアリングの結果にもあるように、実践内容によっては、まず目標を決めてから実践する方が進めやすいものもあった。今後はGPA⁵⁾シートを作成し、内容によってはこれを使用す

る方が進めやすいと考える。このことについては、SD委員会で再考する。

また、今後も全事務職員に連携についての意識を衰退させることなく、継続させていかなければならない。そのためには、定期的にSD委員会を開催し、進捗状況の確認と点検を行い、進捗報告を全事務職員に配信し共有する。

(5) 連携のレベルについて

アンケート結果より、連携のレベルについての意見があったが、これについては今後SD委員会に諮らなければならない。しかしながら、筆者はこの取り組みを、スタートすることに意義があると考え、全事務職員が意欲的に取り組んで行くためには、小さなことから始めることが大切であると考え。

6. まとめ

本プロジェクトは、連携のある事務組織の構築を目的に実施されたものであり、具体的には前述の方法で実践したが、考察したとおり、各課の業務内容を相互理解することは、各課の連携を図るために有効な方法のひとつであることを認識することができた。

林(2009)が「第6章 事務組織に関する一考察—14 私大の点検評価報告書等の分析—」の中で「組織改善と職員の資質向上は車の両輪である。両者が並行して推進されるべきである。」と述べているとおり、個々の資質向上のみならず組織の改善を図ることは極めて重要なことである。本プロジェクトは、現在も取り組みを進めているところであるが、このことが、組織力向上に寄与するよう、今後もSD委員会において継続していく。(図2)

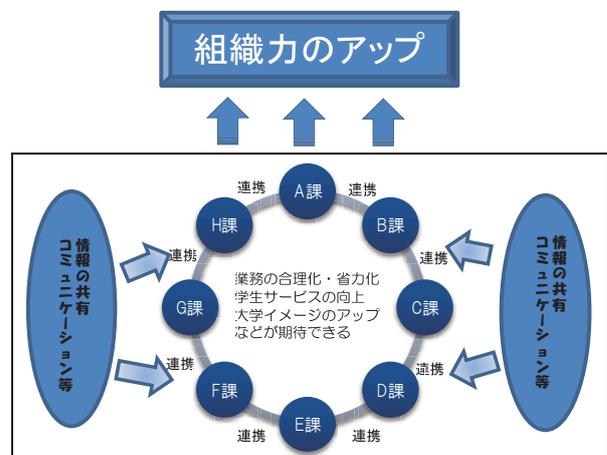


図2. 連携のある事務組織のイメージ図

7. 今後の課題

本プロジェクトでは、連携のある事務組織構築のための活性化を図るため、まず業務内容を相互理解し、連携を図るための取り組みを抽出し実践した。しかし、組織の連携を図るためには、業務内容の相互理解だけでは実現することができないことは言うまでもない。アンケートやヒアリングの結果からも窺えるとおおり、様々な手法の提案も出されている。全職員から得た生の声を、今後も生かしていくことは、本学に即した最善の方法であると言っても過言ではない。本プロジェクトで得た知見も組織力向上に向けた取り組みとして活用させていくことが必要であると考え。

謝辞

今回のプロジェクト論文の作成にあたり、最後までご指導・ご助言を頂きました次世代リーダー養成ゼミナールの講師の先生方に心から感謝いたします。そして何より、多忙な中このプロジェクトに意欲的に取り組んでくれた本学全事務職員に深謝します。みなさんの協力なくしてはこのプロジェクトを実現することはできませんでした。

また、2年間このゼミナールをとおして貴重な時間を共有することができた、4期生との出会いはかけがえのないものとなりました。本当にありがとうございました。

注

- 1) SD-S: Stuff, D: Development の略。
本学 SD 委員会は、2010年4月、本学の管理運営に携わり教学組織を広範囲に支援できるための事務職員としての資質の向上を継続かつ組織的に促進することを目的として設置された。
- 2) Shikoku Professional and Organizational Development Network in Higher Education の略称。四国地区大学教職員能力開発ネットワーク。四国地区の大学及び高等専門学校(以下「大学等」という。)の連携・協同により、地区内の FD/SD 事業の推進と大学等の教育力の向上を図ることを目的とする。
- 3) リーチングアウト(Reaching out)とは、直訳で「手を伸ばす」という意味。お互いを助け合うことであり、部門間、上下間の間を補完し合うこと。
- 4) PDCA サイクル-P: Plan 計画, D: Do 実行, C: Check 評価, A: Action 改善の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する手法。
これに倣って、P: 計画内容, D: 実践内容, C: 実践状況の検

証, A: 改善の施策として、PDCA シートを作成した。

5) GPA の法則-G: Goal ゴール, P: Purpose 目的, A: Action 行動。ゴールを決め、目的を決めて、行動をとるという法則。

引用・参考文献

- 1) 一般社団法人 日本私立大学連盟(2014)「平成 25 年度アドミニストレーター研修 報告書」
- 2) 特定非営利活動法人 学校経理研究会(2014)「速解 大学教職員の基礎知識—平成 26 年改訂版—」
- 3) 「大学職員の人事制度の現状と課題」, 大学トータルサポート(公益財団法人日本生産性本部),
<http://www.jpc-net.jp/daigaku/column01.html> (2014.5.17)
- 4) 中央教育審議会答申(2005)「我が国の高等教育の将来像」
- 5) 中央教育審議会答申(2008)「学士課程教育の構築に向けて」
- 6) 大学行政管理学会 大学事務組織研究会(2014)『大学事務組織の強化書』
- 7) 各務佳子(2014)「中小規模私立大学における組織活性化に関する一考察」名城大学大学院大学・学校づくり研究科第 5 号, pp.69-73
- 8) 戸津 敏(2013)「学校組織の活性化をはかるコミュニケーションのあり方—協働的職員集団の形成をめざして—」山形大学大学院教育実践年報第 4 号, pp.276-279
- 9) 鹿谷武史, 伊藤昇, 藤井元, 人美充(2013)「職員組織の活性化に向けた立命館風土の構築」立命館大学行政研究大学行政研究第 8 号, pp.123-141
- 10) 永野寛子(2007)「組織活性化のための組織学習—学習によるコア・ケイパビリティの形成と更新に着目して—」三田商学研究第 50 巻 3 号, pp.457-468
- 11) 林一夫(2009)「第 6 章 事務組織に関する一考察—14 私大の点検評価報告書等の分析—」広島大学 RIHE 第 105 号, pp.58-70
- 12) 木岡一明(2010)「大学事務組織への期待—大学に元気と勇気を解発するために—」大学事務組織研究第 2 号, pp.3-21

平成 26 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

スポーツ応援による大学構成員の
帰属意識醸成と
エンロールメント・マネジメントへの展望
—「四国インカレ応援バスツアー」の企画・実施を通して—

論文要旨

松山大学における正課外活動の活性化および構成員（学生，教職員）の帰属意識醸成を目的としてプロジェクト「四国地区大学総合体育大会（四国インカレ）応援バスツアー」を企画・実施した。参加者アンケートの結果を統計分析することにより，大会応援者および出場者の双方に帰属意識発揚の効果をもたらすこと，応援者は次回開催への期待を抱く者ほど満足度が高く，出場者は帰属意識が高まった者ほど満足度が高いという相関が確認された。また，社会学等の理論的蓄積を援用することにより，本プロジェクトで実施した応援バスツアーという形態が帰属意識の醸成に効果的であること，さらに，参加学生にとって良好な人間関係構築や大学への愛着形成に寄与し，エンロールメント・マネジメントの素地を作り上げて大学教育，大学経営に対する望ましい影響を与えることが示唆されうると結論づけた。

キーワード：スポーツの応援，帰属意識，エンロールメント・マネジメント

松山大学学生部学生課
一柳 慎太郎

スポーツ応援による大学構成員の帰属意識醸成とエンロールメント・マネジメントへの展望
— 「四国インカレ応援バスツアー」の企画・実施を通して—

目次

1. 問題提起
2. 方法
 - 2-1. 考察対象
 - 2-2. プロジェクトの目的と内容
 - 2-3. プロジェクトの射程
 - 2-4. 帰属意識に与える効果の調査
3. 結果分析
 - 3-1. 満足度に関する変数の記述統計
 - 3-2. 満足度における応援者と出場者の差異
4. 考察
 - 4-1. 今回調査の限界と可能性
 - 4-2. 集団意識の形成要因
 - 4-3. 集団意識の形成がもたらす効果
5. まとめと今後の展望

スポーツ応援による大学構成員の帰属意識醸成と

エンロールメント・マネジメントへの展望

—「四国インカレ応援バスツアー」の企画・実施を通して—

—柳 慎太郎 (松山大学)

1. 問題提起

大学における「正課外活動」は、正課である学業とともに人間形成の場として有意義なものといわれる。文部科学省報告 [2000] でも「従来、正課教育を補完するものとして考えられてきた正課外教育の意義を捉え直し、そのあり方について積極的に見直す必要がある」として、改めてその重要性が強調されている。浜崎ほか [2010] は、正課外活動に積極的に取り組んだり、充実感、達成感、満足感を感じたりすることが、現代社会における人間関係のあり方に望ましい影響を与えることを実証している。また、富永、田口 [2006] の研究からは、運動部における集団凝集性（成員が集団に対して持っている魅力（注1））は、部への関与度合いが高まるほどに増すということが示唆されている。このように、正課外活動への参加が心身および社会性の形成にポジティブな影響を与えるということが、多くの先行研究によって明らかにされている（注2）。

他方、正課外活動の当事者ではなく、観衆（スポーツであれば応援者）に視点を向けるとどうだろうか。永井 [2010] によると「競技者の技術の向上やチームの勝利をとおして演出される興奮は、学校や企業、地域社会、そして国家などの集団に属するメンバーの連帯感を強めると考えられてきた」とあるが、その実証研究の事例はあまり見られない。もっとも、プロスポーツについては押見、原田 [2012] のスポーツ観戦における感動と再観戦意図の関連性を調査した研究や、杉本 [1997] によるスポーツファンの社会心理学的な行動を考察したものがあるが、大学生のスポーツ応援についてはその効果や意義を具体的に検討したものはあまり見られない。

「大学スポーツの応援」と聞いて多くの人が想起するのが、箱根駅伝や東京六大学野球といったところであろうか。一般には大学スポーツの応援の効果というものは、自分がその大学に所属しているという意識、

言い換えると“帰属意識”を高めるものと言われている。『新社会学辞典』によると、帰属意識 (identification) は、「自分以外の個人、あるいは集団の持っている価値基準、役割、役割期待を自分の意識や行動の中に内在化させる心理的過程。自分以外の個人や集団の立場に立って行動しようとする姿勢が含まれる」と定義されている。

社会学者 Goffman, E [1980] が「社会的状況へのあらゆる参加は、ある意味で（その状況に対する）個人の帰属意識を表していることになる」と指摘するように、スポーツ応援という社会的な場を作り上げることが、帰属意識に対して何かしらの影響を与えるのではないかということが、筆者の着想である。したがって本稿では、スポーツ応援の企画実施（人為的に作り上げた社会的な場）が、松山大学の構成員（学生、教職員）の満足度を高め、ひいては帰属意識の醸成にプラスに作用するかという問題意識を出発点とする。そして参加者に対するアンケート調査を統計的に分析するとともに、帰属意識について社会学の視点を織り交ぜながら考察を加える。

2. 方法

2-1. 考察対象

今回、四国地区大学総合体育大会（以下、通称の「四国インカレ」という）に際して、筆者が松山大学の新たなプロジェクトとして企画および実施した「四国インカレ応援バスツアー」を考察対象とする。まず、四国インカレについて概要を説明すると、これは四国地区の大学等全 27 校の学生が参加して行う大学対抗のスポーツ競技大会であり、毎年 6 月下旬から 7 月上旬にかけて開催されている。競技種目数は 24、エントリー者総数は 4,126 人（平成 25 年度実績）に上り、各競技種目の順位に応じてポイントが与えられ、合計得

点で総合優勝校を決定するものである。開催地は四国の四県持ち回りで、今年度（平成 26 年度）は香川県が会場となった。

2-2. プロジェクトの目的と内容

この度、筆者の企画・提案により、香川県を会場として開催された平成 26 年度の四国インカレの本日程（7月5日（土）および6日（日））に際して、貸切バスを用意して松山大学の教職員および学生による「応援バスツアー」を実施した。

これは正課外活動支援の一環および活性化を目的としたものであり、構成員（応援する教職員および学生、応援される学生の双方）の大学に対する帰属意識を向上させることや、副次的効果として松山大学の存在や独自の取り組みを対外的にアピールすることも狙いとした。

応援バスツアーの参加者総数は53名（教職員24名、学生29名）で、松山大学を出発地として高松市内ホテルに泊まる1泊2日の日程での催行となった。より多くの出場学生の応援ができるように、現地では「応援隊」を2グループに分け、県内各地で同時開催されている各競技種目を網羅的に巡回した。その結果、当日程で開催された12競技の全ての会場に足を運ぶことができた。

2-3. プロジェクトの射程

正課外活動の活性化や、教職員や学生の大学に対する帰属意識を高めることを目的として企画・実施する今回のプロジェクトに、どこまでの有効性が認められるか。すなわち、総数で6,000名を超える松山大学の学生、教職員数からすると、53名の応援バスツアーというのは、極めて限定的な取り組みに過ぎないという懸念は免れない。しかし、最初から大規模の応援バスツアーを企画・実施することは動員や予算等の面であり現時的ではないのも確かである。そこで、最終目標を達成するための段階的取り組みとして今年度（平成 26 年度）と来年度（平成 27 年度）を位置づけた。来年度の四国インカレは地元愛媛県での開催が予定されているため、動員、予算面のハードルが下がる。来年度に数百人規模の大応援隊を組織するための足掛かりとして、今年度は、次回に多数の学生を動員するた

めの方法を考え、応援隊を先導してくれるような「核」メンバーとなり得る有志を募って、香川県開催の四国インカレを観戦する、いわば来年度のためのパイロットプランとして実施した。来年度を見据えての実施ということで、1泊2日の日程のうち1日目終了時点で、参加者全員による「振り返りミーティング」を行い、「翌日あるいは翌年度、どのような仕掛けを用意すればより良い応援ができるか」等を議論した。また、次章で扱うが参加者に対する実施後アンケートを行い、来年度に向けての意見聴取も行った。

2-4. 帰属意識に与える効果の調査

応援バスツアーの終了後、参加した学生および教職員（参加者53名の内スタッフ8名を除く45名全員から回収）すなわち「応援者」に対してアンケートを行い、感想、意見等を聞いた。アンケート用紙は無記名方式で、紙および電子媒体（Microsoft Word）で配付し、手書きあるいはデータ入力によって回答を求めた。

また、各競技種目の「出場者」にもアンケート調査を行い、松山大学の「応援隊」についての印象を質問した。同じく無記名方式であるが、こちらはインターネット上のウェブサイトからスマートフォン（あるいはパソコン）からアクセスして回答を入力、送信する方法を取った。調査対象302名に対して、228名より回答を得た（回収率75%、全て有効回答）。

3. 結果分析

3-1. 満足度に関する変数の記述統計

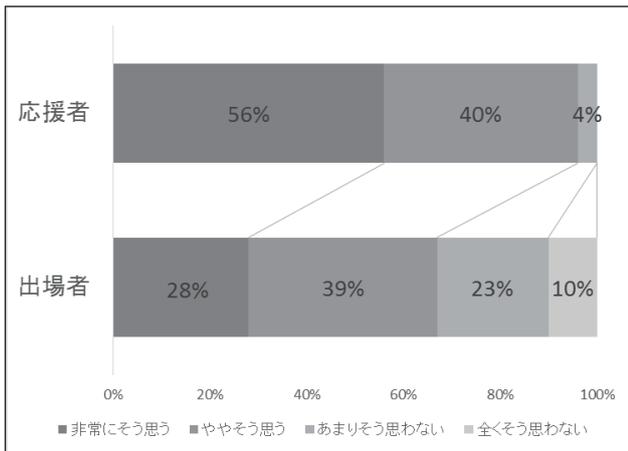
応援者、出場者に対して実施したアンケートは基本的にそれぞれ異なる質問項目から構成されているが、次の4つの項目については両者に対して同様の質問をしている。すなわち「応援によって大学への帰属意識は高まったか」、「応援隊の印象は良かったか」、「応援隊の規模の適切性」、「次回も応援隊を組織すべきか」という4項目について「大変そう思う、そう思う、あまりそう思わない、全くそう思わない」という4段階の回答を高評価から順に4、3、2、1に点数化した。これらの4項目を「満足度変数」として、記述統計を行ったものが図表1である。

図表 1. 満足度変数の記述統計

	帰属意識の醸成		応援隊の印象		応援隊の規模		次回の期待		総合段階値	
	応援者	出場者	応援者	出場者	応援者	出場者	応援者	出場者	応援者	出場者
度数	45	230	45	230	45	230	45	230	45	230
平均値	3.511	2.835	3.600	2.939	3.267	3.504	3.533	3.050	4.80	3.97
中央値	4.000	3.000	4.000	3.000	3.000	4.000	4.000	3.000	5.00	4.00
標準偏差	.5886	.9478	.7508	.9136	.6876	.7040	.6941	.8480	.919	1.267

各項目の平均値を見ると、このプロジェクト実施の主目的である「帰属意識の醸成」をはじめ、ほとんどの項目が4点満点の3に近い数字かそれ以上を示しており、応援者と出場者双方の総合的な満足度は非常に高いものであったことが分かる。「帰属意識の醸成」の単純集計結果は図表2に示す通りであり、いずれも高い満足度を示しているが、応援者は最高評価の4を、出場者は次点の3を回答する者が多かった。

図表 2. 今回企画が帰属意識の醸成に寄与したかという問いに対する回答（単純集計）



応援者の自由記述欄からは「ツアーに参加することで一体感を持つことができた」、「掛け声など応援の仕方を統一すればもっと良くなる」など、建設的なコメントが多く見られた。

「帰属意識の醸成」以外の項目に関しても出場者よりも応援者の方が最高評価の回答をする者が多数を占めている。それは、図表1の各項目の標準偏差においても応援者の数値の方が小さい（すなわちバラつきが小さい）ことから確認される。

図表1において応援者と出場者の平均値を比較すると、「帰属意識の醸成」、「応援隊の印象」、「次回の期待」の3項目および「総合段階値」について応援者の数値が出場者のそれより高い結果となっている。両者の満足度は非常に高いものであったという前提の上で、平均値に差があり、応援者の満足度の方がより高いものであったことが認められた。これは分散分析の結果も有意であり、偶然のものではないことを確認している。

図表 3. 満足度変数における相関係数

(応援者)					
	帰属意識の醸成	応援隊の印象	応援隊の規模	次回の期待	総合
帰属意識の醸成	1	.422**	.217	.208	.659**
応援隊の印象	.422**	1	-.053	.680**	.789**
応援隊の規模	.217	-.053	1	.076	.455**
次回の期待	.208	.680**	.076	1	.758**
総合	.659**	.789**	.455**	.758**	1

(出場者)					
	帰属意識の醸成	応援隊の印象	応援隊の規模	次回の期待	総合
帰属意識の醸成	1	.558**	.256**	.622**	.826**
応援隊の印象	.558**	1	.360**	.562**	.829**
応援隊の規模	.256**	.360**	1	.236**	.563**
次回の期待	.622**	.562**	.236**	1	.807**
総合	.826**	.829**	.563**	.807**	1

**相関係数は1%水準で有意

3-2. 満足度における応援者と出場者の差異

図表 3 は満足度変数の相関を測定したものである。総合満足度との相関が最も高いのは応援者、出場者ともに「応援隊の印象」となっている。これは、この項目自体が総合満足度と類似の質問となっていることが要因と想像される。そこで、次に相関が高かった項目に着目すると、応援者は「次回の期待」、出場者は「帰属意識の醸成」に高い相関性が認められた。すなわち、応援者は次回も応援隊を組織して観戦をしたいと思った者ほど満足度が高く、出場者は応援されることで帰属意識が高まった者ほど満足度が高いということが示されている。

以上の結果より、応援者、出場者の双方とも応援隊による応援に対して総合的な満足度は非常に高かったという点は共通であるが、各満足度変数との相関には差異があることが確認された。応援者は応援隊を組織して一体感をもって活動できたという行為自体に対して満足を得た。一方で、出場者は応援隊による応援行為に刺激を受けることで帰属意識を醸成する契機にできたのではないかとと思われる。

なお、応援者に対してのみ「応援された選手にはどう映っていると思われるか」という相手の立場を想像する趣旨の質問を設けた。その自由記述欄には「選手にとっては競技関係者以外の応援者が来たことは、モチベーションアップにつながったのではないか」という意見があった。

また、その他には応援者から「松山大学の文字入りタオルや旗を掲げることでアピールができた」、「各会場に応援隊が駆け付けるたびに、『松山大学の人が大勢来た』という周りの声が聞こえてきたので、十分に目立っていた」等のコメントが寄せられた。

このように、概して、満足度や帰属意識に与える好影響にとどまらず、副産物として大学の宣伝効果もあった、という回答が多数を占める結果となった。

4. 考察

4-1. 今回調査の限界と可能性

分析結果より、応援による帰属意識醸成の効果および総合的な満足度と各満足度変数の相関関係が確認できた。集団で一体となってスポーツ応援をすることが、連帯感を生み、それが帰属意識にもつながることは想像しやすいところであるが、それがアンケートの上でも示される結果となった。

もっとも、先にも述べた通り、調査対象の絶対数が

少なく（松山大学構成員に占める割合は数パーセントに満たない）、応援者と出場者の相関についても両者の人数が均衡性に欠けること、また、そもそも応援バスツアーへの参加表明をするメンバーは、最初から大学に対して一定以上の帰属意識を持ち合わせている蓋然性が高いということから、調査結果の有効性は限定的であると言わざるを得ない。その限界は十分に認識した上で、これも先述の通りであるが、2 年計画の前半パートとしてこのプロジェクトを捉えたときに、来年度の大応援隊編成に際しての重要な契機となったといえる。参加者アンケートの自由記述欄からは、次回開催について「2 年次生のオリターが新入生にこのイベントを紹介すれば多数の動員が見込める」、「開催地マップ、チラシ、ムービーを作って宣伝したい」等、肯定的なコメントが多数見られた。

また、今回の取り組みが、定性的ではあるが具体的な行動変容として現れ始めたケースもある。帰属意識醸成、正課外活動活性化策の一環として、松山大学硬式野球部や女子駅伝部など、全国大会に出場するサークルに対して“壮行会”を企画実施するという別案件のプロジェクトにも筆者は携わった。その際、この応援バスツアーに参加した学生有志が中心となり、壮行会のプログラム作成や学生への参加呼びかけを行い、主催者を代表して有志応援団としてエールを送るという主体性を発揮した（注 3）。応援バスツアーに参加した学生が、その場限りの経験に終わらせることなく、それぞれが興味関心や問題意識を持ち、継続して次の取り組みにも携わろうとする意欲を見せている。

4-2. 集団意識の形成要因

ところで、帰属意識に類似の概念として、「集団意識 (group consciousness)」あるいは「集合意識」というタームがあるが、これは「同一の集団に所属することで成員に共有される意識」[奥村, 2012]を意味する。筆者の理解では、帰属意識には集団意識よりも“意識的に集団への貢献を示す姿勢”が強く認められる。しかしながら、帰属意識の醸成に至る契機として集団意識に関する理論的蓄積を参考にすることは有益であると考え、今回のプロジェクトの実施形態に照らし合わせてみたい。高津 [2002] は社会心理学者フィアカントの「集団意識」の発達要因について以下の四点を引用しながら、これら媒介的要因が集団に対する意識を高める理由について考察を行っている（図表 4）。

図表 4. 集団意識の発達要因

項目	具体例
①集団の客観的形象	集団の象徴となるもの 国王, 国旗, 国歌, 儀式など
②他の集団との 際立った区別	外からの社会的評価 同一処遇を受けて, 運命共同体であることを自覚
③集団成員の斉一性	外見的な斉一性, 体質や行動様式の類似
④緊密な集合	合宿, 会合, 小旅行など 相互理解と集団内外への 存在を明示するもの

これらの項目に関して、プロジェクトへの該当事項を考えると、次のようになる。項目①：集団の客観的形象については、松山大学のロゴや校章が印字された揃いのポロシャツ、キャップ、のぼり等を身に付けて行動しており、これが集団の象徴として機能した。項目②：他の集団との際立った区別については、多くの競技種目で松山大学は上位に食い込む結果を見せていること、その結果として総合優勝への期待感が高い確率で見込めたことによる相対的優位性が認められる。なお、他の大学にはこのような応援隊は存在しない。つまり、四国インカレに参加している 27 の大学のなかでも極めて目立つ存在であった。項目③：集団成員の斉一性については、項目①：集団の客観的形象と同様、一目で松山大学の応援団であることが認識できるよう、揃いのポロシャツ等を身に付けていた。項目④：緊密な集合については、貸切バスを用いての二泊二日の合宿形式により、往復、日中の移動、寝食を共にしたことが挙げられる。この通り、全ての項目に該当する事項があり、これが集団意識、さらには帰属意識の醸成に大きくプラスに作用したと推察される。

4-3. 集団意識の形成がもたらす効果

ここまで、プロジェクト（四国インカレ応援バスツアーの実施）が、帰属意識の醸成に一定の効果をもたらすことは確認できた。では、次に、このことが大学あるいは学生にとって、どのような点で有意義なことといえるのかを考えていきたい。

藤原 [1995] によると、スポーツに積極的な姿勢を持つこと（自分がスポーツをする以外に、試合観戦やテレビでの視聴も含む）が、その結果としてスポーツ以外の団体や組織に積極的に加入することにつながる

という。また、藤原はアンケート調査と面接により「スポーツ評価の高い地域社会は、高い集団意識を持つ」こと、「スポーツに強い地域社会は、高い集団意識を持つ」ことを実証している。「我がマチ」の代表が勝つことで、集団意識を高め、住民に良い影響を与え、それが集団意識を高める」。この「地域社会」を「大学」というコミュニティに置き換えることで、大学の各運動部の競技力を向上させること、また、一般学生のスポーツへの関心を喚起することによって、大学としての集団意識形成に大きく寄与するということが示唆される。

また、杉本 [1997] は、プロ野球チームのファン（私設応援団）間に見られる身体的パフォーマンスの共同性が、「現代の日常生活における人間関係の疎遠なコミュニケーションを埋めてくれ(中略)、かつては教会が、あるいは村の祭りが、人々の連帯を深める空間であったが、今はスタジアムがその役目を担っている」としている。スポーツ応援を通して得られる身体的共同性が、コミュニケーションを促し、人間関係の形成にも貢献するという（注 4）。

ここで改めて問いに立ち返ろう。これらが、大学にとってどのような意味を持つのか。本プロジェクト実施のアクチュアルな目的は、学生の正課外活動（およびその周辺環境）の支援や活性化にあった。そもそもなぜ、そのようなことをしなくてはならないのか。その回答は、「多様化した学生に対して、エンrollment・マネジメント（Enrollment Management, 以下 EM という（注 5））を行う必要がある」からである。マーチン・トロウが指摘した「大学のユニバーサル・アクセス時代の到来」に言及するまでもなく、昨今、多様化した学生の支援策として、一度入学させた者を、ドロップアウトさせずに卒業まで導く、換言すれば、出来るだけ多くの学生に対して、大学への不適応を起こさせないための仕掛けづくりが求められている。これが、今後の大学にとっての至上命題となっていることは論を待たない。大学が学生に対してこのように様々な支援を行うということの基底には、EM の考え方がある。すなわち、「学生数とその性格に気を配り、入学から卒業までの学生生活を支援していくシステム」[福井, 1998] の重要性を強調したものである。

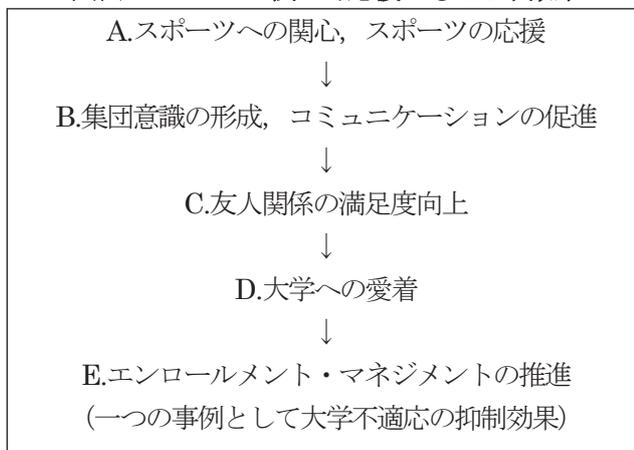
帰属意識の形成がもたらす効果については、大学生を対象に組織への帰属意識と充実感との関連を調査した高木 [2006] の研究が参考になる。それによると「自分にとって重要な組織に対して一体感を持って入れ込めていることと、高い充実感、高い自立・自信、高い

自己の存在の肯定とが密接に結びついている。大学生にとって、そのような組織を持てること、そのような組織の一員となれることが、精神的健康にとって極めて重要」としている。そして、中村、松田 [2013] の調査検討は、友人関係満足度を高めることが、大学への愛着を媒介して、間接的に大学不適応を抑制する傾向に作用するというを明らかにしている。

さらに、大学への愛着が醸成されることで効果的なEMの素地が出来上がり、長期的には在学生にとどまらず、卒業生による支援や寄付金獲得にまでつながる可能性が示唆される(注6)。

以上、ここまでで紹介してきた知見を組み合わせると、図表5のように整理される。

図表5. スポーツ関心や応援がもたらす効果



今年度のプロジェクト「四国インカレ応援バスツアー」実施によって実証および確認されたのは上図A→Bの関連性である。これが、C、Dへとつながっていくことが示せるとすれば、それは来年度の大規模実施によってであろうし、さらにEまでのつながりは、休退学率等の経年比較や、大学への帰属意識と就学意欲の関係性の検証等によって明らかになる。

5. まとめと今後の展望

本稿では、「四国インカレ応援バスツアー」の企画実施および事後アンケートの検証を通して、大学スポーツの応援が、大学に対する帰属意識醸成に寄与することを確認できた。ただし、実施対象の限定性から、一般化できる水準に至っているとは言い難いのも確かである。したがって、今後の課題としては、このパイロットプランで得た結果とノウハウを来年度の本格実施(より多くの大学構成員を巻き込んだプロジェクトの実施(注7))につなげて、結果を検証することが必要である。将来的にはこの取り組みを契機として、参加

者間の友人関係に関する満足度の向上、さらには大学不適応に対する抑止効果が確認できる段階にまで到達すれば、より意義深いものとなる。

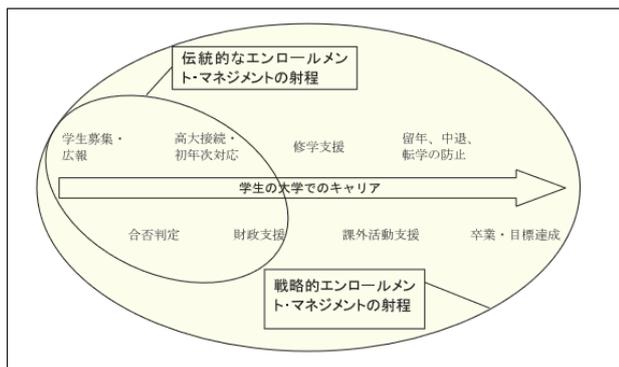
本稿で述べてきたことを総合すると、一義的には正課外活動の活性化を目的とした実践事例に対して、社会学的考察および過去の実証研究から得られた知見を組み合わせることで、以下二つの側面で望ましい効果が示唆される。それは、一つには教育面での効果、すなわち大学に対する帰属意識を醸成する契機となること、もう一つには経営面での効果、すなわち退学者の減少に寄与する可能性を有するということである。帰属意識醸成の究極の目的は、アメリカの大学のように卒業生からの人的、金銭的支援(寄付金)獲得と見る見解が一般的である。もちろんそれには途方もなく長い年月が必要であり、「拙速に模倣することは危険である[江原, 2009]」(注8)という指摘がなされる。しかし、松山大学には90年近くの歴史を誇る同窓会組織「温山会」があり、7万人を超える会員を擁している。今回のプロジェクトは温山会へ展開できる可能性が十分に示唆されるものとして、今後の取り組みを拡大・加速させたい。

注

- 1) 「ある集団のまとまりの程度をあらわし、集団成員をその所属集団にとどまるように働きかける力」[岡崎, 1982]
- 2) その他にも大東ほか[2011]によると、正課外活動は「不安の軽減、忍耐力、責任感、積極性、自己実現意欲、競争意欲、判断力、団結心、協調性、集中力といった心理的対処能力を身に付ける場として機能している」と捉えられている。
- 3) 松山大学には「応援団」なる学生組織が長きにわたって不在であり、そのことも、「学生が学生を応援する雰囲気」を再興し、異サークル同士のつながりを作ること」を目指すプロジェクトを企画するに至った契機のひとつである。
- 4) 次のような記述もある。「日本のサッカーファンはグループの一体感の強化から生じる自己の確認を、スタジアムにおける一つの目的にしているように思われる。それは(中略)ノリでつながっているグループの薄い壁を強化してしまう結果生じる。」
- 5) 金[2009]によると、EMの概念的定義は「組織目標や教育

理念を高次に達成することを目的として、マーケティング的手法を採り入れながら、組織内にある資源を統合的、効率的に動員する戦略を立案し、それに基づいて学内の業務を系統的に執り行う大学経営の手法」である。具体的には、学生募集・広報、合否判定、高大接続・初年次対応から財政支援、就学支援、課外活動支援、留年・退学防止、卒業までの一貫的支援を指し、以下図のように EM の射程が整理されている。

エンロールメント・マネジメントの射程 [金, 2009]



また、福井 [1998] は、「一人の学生を入学させるのに相当の募集費がかかっていることを考えると、中途退学者が出た場合、大学としては大きな資金的なマイナスを被ることになる。従ってゆりかごから墓場までトータル的に、学生の面倒を見る責任者を学内で決定することが大切」としている。

- 6) 金 [2009] は 1970 年代アメリカの大学における EM の発展の背景を、急変する社会環境に適応できず経営危機に陥る大学が増え、入学者や卒業生支援の獲得が必要になったことであると指摘する。また、江原 [2009] はハーバード大学を筆頭に校友会が組織され、莫大な寄付金が得られているのは、入学段階、在籍中、卒業段階までの一貫した支援（すなわち EM）や、大学スポーツへの愛着（母校への愛着）の賜物としている。
- 7) なお、今年度（平成 26 年度）に実施した応援バスツアーに関しては、学内で一定の評価を得て、来年度（平成 27 年度）の本格実施にかかる予算措置が承認されたことを付言しておく。
- 8) 江原 [2009] によると、3 兆円規模の大学基金を持つことで知られるハーバード大学ですら、最初の同窓会発足まで開学から 200 年、校友会行政の確立までさらに 100 年、そこから基金運用と寄付金戦略の確立まで 100 年という長い年月を要している。

引用・参考文献

- Goffman, E, 丸木恵祐, 本名信行訳 (1980) 『集まりの構造—新しい日常行動論を求めて』誠信書房
- 文部科学省 (2000) 「大学における学生生活の充実方策について（報告）—学生の立場に立った大学づくりを目指して—」
- 浜崎隆司ほか (2010) 「大学における課外活動が心理的 well-being に及ぼす影響」鳴門教育大学研究紀要第 25 巻 pp180-188
- 富永徳幸, 田口節芳 (2006) 「大学運動部の集団凝集性」近畿大学工学部紀要人文・社会科学篇 36, pp23-32.
- 岡崎哲雄編 (1982) 『社会心理用語事典』至文堂
- 大東貢生ほか (2011) 「大学における体育・スポーツ系課外活動に関する研究の諸課題」佛教大学社会学第 36 号 pp43-49
- 永井良和 (2010) 「スポーツ・ファン」日本社会学会社会学辞典刊行委員会 (2010) 『社会学辞典』丸善株式会社
- 押見大地, 原田宗彦 (2012) 「スポーツ観戦における感動：顧客感動・満足モデルおよび調整変数の検討」スポーツマネジメント研究第 5 巻第 1 号, pp19-40
- 森岡清美ほか (1993) 『新社会学辞典』有斐閣
- 奥村隆 (2012) 「集団意識」大澤真幸ほか編『現代社会学事典』(2012) 弘文堂
- 高津等 (2002) 「集団社会学入門」
<http://www.aa.cyberhome.ne.jp/~y-taka2/>
- 藤原健固 (1995) 『スポーツは役に立つのか—その人間くささの社会学—』成文堂
- 杉本厚夫編 (1997) 『スポーツファンの社会学』世界思想社
- 日本私立大学協会, 船戸高樹, 福井有 (1998) 『米国の大学経営戦略—マーケティング手法に学ぶ』学法文化センター出版部
- 高木浩人 (2006) 「大学生の帰属意識と充実感の関係」愛知学院大学心身科学部紀要第 2 号増刊号, pp61-67
- 中村真, 松田英子 (2013) 「大学への帰属意識が大学不適応に及ぼす影響 (2)」
- 金明秀 (2009) 「日本におけるエンロールメント・マネジメントの展開 (1): 概念と実践要件の整理」私学経営 412 号 pp21-29
- 江原昭博 (2009) 「アメリカにおける大学の同窓会—その成立過程と日本への示唆—」国立教育政策研究所紀要 138 集 pp125-139

記録

「四国インカレ応援バスツアー」企画・実施レポート

はじめに

筆者が企画・実施した「四国インカレ応援バスツアー」は、途中、紆余曲折を経ながら、様々な人のフォローを得て、相応の成功を見ることができたと考えている。その過程で得たこのプロジェクトのノウハウやダイナミズム、あるいは伝わってくる“熱量”とでもいうべきものを残したいという思いで、このレポートを書き記す。

ここでは、一連のプロジェクトを企画書の評価項目(要件)に沿って振り返る。

[評価項目]	1. 組織の理念・目標との一致
	2. 問題解決との一致
	3. ニーズとの一致
	4. 自由発想(インパクト)
	5. 費用対効果
	6. リスク管理(問題点の認識)
	7. スケジュール管理
	8. ステークホルダー
	9. 将来的なPDCAの要素
[実施まとめ]	10. 実施報告
	11. 総評

1. 組織の理念・目標との一致

松山大学の建学の精神である“校訓「三実」＝真実・実用・忠実”を兼ね備えた人材を輩出すること、そしてそれを各部門・部署にブレイクダウンして、筆者の所属する学生部学生課のミッションである「正課外活動の活性化」および「学生生活の支援(＝充実化、学生の社会化支援)」に適合するプロジェクトを実施することが求められる。

では、それはどのような点においていえることなのか。

2. 問題解決との一致

筆者は学生課職員として四国インカレの事務担当を3年にわたり経験しているが、毎年、参加費や交通費など多額の大学予算(すなわち全学生から徴収している学費が原資)を投じている割には、一般学生や教職員の大会に対する認知度が低い。また、四国インカレは四国地区内の大学対抗戦に過ぎないという側面からすると、真剣に全国上位を目指している強豪サークルにとっては、全国大会の予選会ではない四国インカレに対する熱意が湧かない。かような「四国インカレの存在意義」が曖昧な状況を目の当たりにし、しかし毎年大学予算を投じているのだから、何かに活用することは出来ないだろうか、というのが問題提起の端緒である。

さらに、学生課の各種支援業務の中には、各サークルに対する資金助成(旅費、物品)や全国大会の視察・応援などがあるが、支援できる対象にはどうしても限界がある。6,000人近い学生数を有する

松山大学の中で、例えばテニス部の大会応援に出向いても、一度に支援できるのは20人程の学生である。われわれ教職員の人件費も含め、全学生から公平に徴収している学費を原資としている私立大学の運営リソースを、効率的に多くの学生に還元することができする方法を、筆者独自の問題関心として有していた。

加えて、問題解決という視点だけでなく、次の3点がこのプロジェクトの「副次的効果」として考えられる。

- ①学生にとっては、四国インカレは皆が見に来てくれる大会、という意識、意義、規律を与え、大学に対する愛校心の醸成にもつながる。
- ②応援隊が実現できれば、正課外活動や学生に対する支援という点では、私学である本学独自の取り組みとして他大学との違いをアピールできる。
- ③各サークルの指導者(本学教職員、学外コーチ)が学生指導をしている現場を見に行くことで、指導者の方々を激励し、正課外活動への理解を深めることにもつながる。

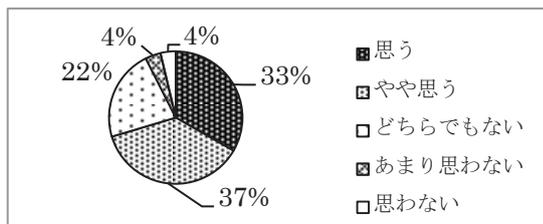
3. ニーズとの一致

それでは次に、この「四国インカレ応援バスツアー」に対するニーズの有無を探る。

まず、応援者となる教職員、一般学生。教職員については例年「女子駅伝部」の全日本大会に教職員約30人が応援に行っている実績があるため、一定数の賛同者が集まる公算はあった。また、これまで学生課、広報課に配属されたことがあり、四国インカレを現地で見た経験がある職員の多くが、再度応援に行くチャンスがあればぜひ行きたいとコメントしており(その“ロコミ”がプロジェクトの着想に至ったきっかけの一つでもある)、学生が懸命に活躍する“現場”を見て貰えれば、継続的なファンになってくれる見込みが高いという、筆者の“経験則”によるところも大きい(何より、理屈を並べる前に、私たちは所属部署を問わず、学生を支援するためにいる「大学職員」である)。

応援者となる学生については、当初有力な候補者は見当たらなかった(松山大学は「学生応援団」が休部状態)。また、今年度(平成26年度)の四国インカレ開催地は香川県であり、1泊2日での旅程を考えていたため、宿泊費の補助を考えるとあまり多くのメンバーを動員することもできない。後述するが、来年度(平成27年度)の地元愛媛での四国インカレ開催時に多数の一般学生を引っ張っていけるようなリーダー役の学生を育てるため、学生自治会、チアリーダー部、吹奏楽部の学生に参加を打診した。

競技に出場する学生には応援に対するニーズはあるのか。筆者が経験した範囲では、各競技のプレイヤーにとっては「同じ大学の関係者が応援に来てくれるのは、ありがたいです」という声は耳にしていた。しかし、果たして各出場選手は我々が応援に来ることを望んでいるのかを明確にするため(ニーズがないことを実施しても、それは単なるありがた迷惑になってしまう)、各サークルの代表学生に事前アンケート調査を実施した(次図参照)。



各サークル主将に調査「応援に来てほしいと思うか」(n=27)

応援を望むという意見が多数を占めており、応援に対するニーズはあるということが確認できた。

4. 自由発想(インパクト)

このプロジェクトのオリジナリティはどこにあるのか。スポーツの応援という内容だけでは、さして珍しいものではない。しかし、主日程の2日間で、野球、サッカー、合気道、ヨット、バレーボール…全部で12もの競技種目が香川県内各地で同時開催されている。これを1日のバスツアーで次々と巡回していくというイベントは、先例を聞いたことはない。少なくとも四国インカレに参加している27大学の中には、このような取り組みをしているところは一校もないので、他大学との違いをアピールできるという点は間違いない。また、主日程2日間の松山大学からの出場学生は300人以上(補欠の者も含めると500人を超える)であり、一度にこれだけの学生の大会応援を行えるという点においても、過去には例のないユニークな取り組みとなる。

5. 費用対効果

応援者の松山～香川間および香川県内の移動にかかる交通費については、原則として発生しない。プロジェクト着想の原点として、追加的費用を要さないということがある。四国インカレに出場する選手団のために、松山大学では毎年20台以上の大型貸切バスを手配している。この貸切バスに応援者も便乗して現地に向かい、現地での競技開催中には空いているバスを融通して応援巡回を行なえばよい。したがって応援にかかる経費として今回もっとも大きいものは、香川での宿泊費となる。これに関しては大学予算からの拠出を依頼すると共に、応援学生の宿泊費については保護者組織である「松山大学父母の会」にプロジェクトの主旨を説明して、援助をお願いした(通常の大会応援以上に、多くの学生支援を行うことができる事業である旨を強調した)。

その他に、金額的には大きくないが、応援グッズの作製にも経費を割いた。例年、四国インカレに出場する各サークルの学生に配布するため企画・作製している「松山大学オリジナルうちわ」について、例年(800枚)より数を増やし、1,000枚の作製を行った。また、新たに「松山大学オリジナルキャップ」を学生課予算にて企画・作成してツアー参加者に配布することとした。その他、各種大会、イベント用に使用している「松山大学のぼり」を現地に持っていくこととし、広報課に協力を仰いで「ガンバレ!松山大学」というメッセージの入った「横断幕」をデザイン・作製してもらった。



応援グッズと横断幕

6. リスク管理(問題点の認識)

主なリスク(障壁)としては、①事業実施(内容、予算)の承認が得られるか、②果たして参加者が集まるか、③本番当日に応援ツアーを円滑に実施できるか、という3点を想定し、次の通り対策を取った。

①事業実施(内容、予算)の承認

“絵に描いた餅”に終わらないよう、熱意を込めて、参加者にメリットあるいはインセンティブがあり、大学に何らかのプラスをもたらす、現実的なプランを提示しなくてはならない。

プロジェクトに本格的に取り組むより半年ほど前から構想を描き始めた。前回の四国インカレ終了時(平成25年7月)に、これまでに四国インカレに3度携わった経験を踏まえ、原案を作成して、部署内で提案することから始まった。直属の上司の賛同を得て、「卒業生も是非巻き込みたい」、「この大会の意義や正課外活動の現場を理解することは、松山大学職員にとっての基本的な“教養”ともいえる。将来的には職員人材育成プランにも組み込めると良い」、など、多くの助言を得てプランに厚みを持たせていった。

その後、学生委員会、部長会、常務理事会などの機関に諮り、事業内容や予算についての承認を得た。

②参加者の確保

予算および貸切バス台数の制約から、参加上限は50人程度(25人×2グループに分かれて巡回)と見積もられ、以下のように学生、教職員に対して参加を呼び掛けた。

a.学生

学生の統括的組織である「学生自治会」(自治会執行委員会、大学祭実行委員会、新入生歓迎実行委員会、学生新聞部)の学生、また、硬式野球部の応援等でスポーツ応援に馴染みのある「吹奏楽部」、「チアリーダー部」の学生に対して、今回の応援バスツアーの主旨や、来年度の四国インカレ愛媛開催に向けた計画等を説明して、賛同してもらえる学生に是非参加して欲しいと依頼した。結果、学生自治会16名、吹奏楽部8名、チアリーダー部5名の合計29名からの参加希望が得られた。

b.教職員

教職員に対しては、学内ポータル掲示板(イントラネット)により当応援バスツアーの実施を告知したほか、学生を上手く誘導、フォローできる教職員には個別に声をかけた。結果、募集人数20名に対して18名の参加希望者が集まった(うち2名は事情により当日参加できず)。

以上により、学生29名、教職員16名、教職員スタッフ(学生課、

広報課)8名, 合計 53 名の「応援隊」メンバーが集まった。

③当日の円滑なツアー実施

筆者は過去 3 度, 学生課職員の業務として四国インカレの各競技会場巡回を経験しており, 一定のノウハウは持ち合わせている。しかし, 今回は 50 人を超える応援隊を率いての巡回であること, 香川県での四国インカレは経験がなく土地勘や会場についての知識もない(今回スタッフ役を務める学生課職員で香川県開催の四国インカレを経験した者は皆無である)。

また, 四国インカレ役員会を経て決定された日程, 会場一覧によると, 例年以上に各種目の日程, 会場が分散しており, 巡回計画を練るハードルがさらに高くなった。

a. プレ・ツアーの実施

万全を期すため, 応援ツアーを実施する 7 月 5 日, 6 日(12 種目開催)の一週間前である 6 月 28 日, 29 日(5 種目開催)に, 本番ツアーよりは少ない人数で「プレ・応援ツアー」を行うこととした。高松在住の卒業生に参加を呼びかけたものの, 若干名での催行に終わったが(詳細は後述), 本番に備えての予行演習を実施することができた。

b. 各サークルからの情報収集

繰り返しになるが, 大会当日は県内各会場で一斉に各競技種目の試合が順次展開される。我々応援ツアーのバスは, 松山大学の学生が出場しているタイミングで各会場に駆け付けて声援を送らなければ効果的とはいえない。事前あるいは当日, 即時に出場情報を得て, 10 分刻みのスケジュールを, 臨機応変に組み立てなければ全会場を網羅することができない。したがって, 以下のような障壁が想定された。

- ・種目によっては事前に要項が届いて松山大学の出場タイミングが分かるものもあるが, 大会前日あるいは当日の主将会議の場で組み合わせを決定するものも多い。
- ・各会場が香川県内全域に及び(高松市を中心に, 東は東かがわ市から西は三豊市まで), 例年よりも分散傾向が高い。
- ・種目によっては出場の時間が予測しづらい(前の試合が終わり次第開始する競技等)。
- ・タイミングを逃すと途中敗退により次の試合がない可能性がある。

そこで, 四国インカレに出場する各サークルの連絡担当者(各サークルの主将, マネージャー等)とは密に連携を取り, 各競技種目の開催場所, 開始時間, 対戦校などの情報を収集した。これらを集約して当日の応援ツアー巡回のプランを作成する必要があるため, 各サークルの学生から適時・適正な情報を収集できる体制と関係を築いておかねばならない。

例年は携帯電話およびメールを用いて情報収集を行っていたが, 今回はそれに加えて, 試みとして SNS アプリケーションソフト「LINE」を活用した情報収集を行った。メリットは以下の通り。

- ・学生の利用率が高く(事前に各サークルに実施した調査によると

ほぼ 100%), 当方からの質問照会に対するレスポンスが早い。

- ・サークル内で LINE をグループ配信用に利用しているケースが多いことから, 各サークルの部員への周知依頼にも迅速に対応してもらえる。
- ・全てのサークルに対する一斉通知が可能である。

7. スケジュール管理

学内の意思決定機関からの実施承認を得ること, 関係部署への協力依頼, ツアー日程の決定, ホテル手配, チラシ等による周知, 申込方法の検討など, 多岐にわたる項目について漏れなく準備を進めるために, 以下図のように作業項目と日程をクロスさせた一覧表を作成して進捗の確認を行った。

スケジュール管理表(抜粋)

8. ステークホルダー

松山大学の学生が出場する大会の応援者たりえるのは誰か。候補としては学生, 教職員, 卒業生, 保護者, 一般の方。このうち今回は同じ学内にいる「学生」と「教職員」を主に据えた上で, 「卒業生」にも呼びかけを行うこととした(理由は論文中で述べている通り, 関係者の帰属意識やエンロールメントマネジメントを視野に入れたという意向による)。

卒業生への告知のため, 同窓会(温山会)関係の事務を取り扱う校友会事務室との打ち合わせを重ね, 温山会高松支部に対して, 香川県内在住の卒業生名簿の整理および提供について協力要請した。香川県内在住の卒業生データは約 800 件あり, その内, 高松市内在住かつ過去 5 年以内に支部総会に出席したことがある方に絞り込むと, 350 件となった。この 350 人に対して, 当応援バスツアーの案内を送付し, 同封の返信用はがきによる申込み受付を行った。

しかしながら反応は鈍く, 参加希望者は数名にとどまった。協力者であった支部会幹事によると「土, 日の休日に一日拘束されてしまうというのが参加をためらう一つの原因になっているのではないか」とのこと。また, 我々学生課および校友会事務室の職員の所感としては, 高松支部の卒業生に対して, 日頃から接点を持っておらず(情報提供や還元をしていない), 今回突然お願いをしても, それはいささか都合が良すぎるのではないかと, ということが挙げられた。

結果的には高松在住の卒業生を多数動員することは叶わなかったが, 来年度の四国インカレ愛媛開催に際しての, 非常に有益な教訓を得た。本拠地である温山会松山支部については, 日頃から

密にコミュニケーションを取っているため、ある程度の公算は見込んでいる。



卒業生向けに作成、送付した案内パンフレット

9. 将来的なPDCAの要素

①中長期目標

当初、今年度(平成 26 年度)の応援ツアーは主に教職員を対象として実施することを想定していた。冒頭でも述べた実施目的をより具体的なプランに落とし込んだものが以下図であり、中期的には 2 年にわたる計画を考えている。

最終目標

松山大学の構成員の帰属意識の向上
学生が学生を応援する雰囲気醸成
本学独自の取り組みを定着させて特色として PR



来年度の目標

四国インカレが地元愛媛で開催される際に、学生・教職員・卒業生を多数動員して大規模応援隊が各競技種目を盛り上げる



今年度の目標

来年度に多数の学生を動員する方法を考え、応援隊を先導してくれるような「核」となるメンバーを育てるため、まずは有志に今年度の香川での四国インカレを見てもらう

②振り返りミーティング

ツアーの一日目、その日の競技が終了して宿泊ホテルにチェックインした後、ホテル内の会議室を 1 時間ほど借りて“振り返り”ミーティングを実施した。この応援バスツアーは試行的に企画、実施しているパイロットプランであり、次回以降の方針が具体的に定まっているものではない。そこで、一日各競技会場を回ってみて、率直にどのような感想を持ったのか、そして翌日あるいは来年度、より良い応援ツアーにするためにどのようなことをしたら良いかを考えてもらい、それをグループ内で共有する。これにより、自分が考えたことを定着させ、さらに他者の見方やアイデアを聞くことで考えをより深めるきっかけにもなる。単に「楽しかった」、「良い経験になった」で終わらせないためのリフレクションを行った。



振り返りミーティングの様子

【振り返りの流れ】

- ① 4~5 人ごとにグループを編成(必ず学生と教職員を混成)。
- ② グループ内で、今日一日の感想を共有する(2 分×5 人)。
- ③ 各自、今日一日を振り返って、こうすればもっと良くなる、こうして欲しいということを考えてメモする(5 分)。
- ④ メモした内容をグループ内で共有する(2 分×5 人)。
- ⑤ 各自、来年の四国インカレ愛媛開催に際して、「こうすればもっと人が集まる」というアイデアを考えてメモする(10 分)。
- ⑥ 考えた内容をグループ内で共有する(1 分×5 人)。
- ⑦ 特に斬新なアイデアを全体で共有(各グループ発表)。
- ⑧ 締めくくり

③属人化と継続性の問題

新規プロジェクトには必ず突きつけられるのは、属人化と継続性をいかにバランスさせるかという問いである。継続可能性を追求しすぎると、標準化、簡素化(誰にでも出来る“作業”への転換)が過度に進行し、形骸化に至るリスクも孕む。筆者個人の意見では、絶えずフレキシブルな対応と試行錯誤を繰り返すのが学生支援分野の本分であり、熱意のないままノルマ的に続けるよりも、スクラップ & ビルドを繰り返していけばよいと考える。しかし、もちろん最初から単発で終わらせることを志向するものではなく、継続性と新鮮さを担保できる仕組みを目指し、その一環として、後述するが「学生自治会主体への移行」は突破口になり得ると考える。

10. 実施報告

①人員配置と巡回スケジュールリング

前述の通り、参加者 53 名を A、B の 2 グループに分けて各会場を巡回することとした。競技種目の数、会場の分散具合から、二手に分かれて回らないと全競技を網羅できないという判断による。

スタッフ役の学生課および広報課職員についても、それに応じて分担して第 1 陣、第 2 陣・・・と段階的に現地入りして、大学での通常業務、全競技種目の網羅、応援バスツアーの添乗等、各項目のバランスを考えながら、タイムテーブルを組み立てた。

③スケジュール

	各サークル	応援バスツアー	スタッフ(学生課、広報課)
7月3日(木)	13:00 軟式野球(+短大)バス出発		夕方 一柳 出発(高速バス)
7月4日(金)	【実施競技】軟式野球、バドミントン		
	8:30 "当道" バス出発		
7月5日(土)	【実施競技】準硬式野球、少林寺、サッカー、柔道、ヨット、バドミントン、軟式野球、ソフトボール、フットサル、弓道、バレー		
	8:30 "短大サウナー" バス出発	7:40 松大正門前より出発	7:30 道下、高野、橋本 応援バスツアー乗車(松山発) 8:30 山本、一柳、亀尾、在間、松野 巡回開始(高松)
7月6日(日)	【実施競技】準硬式野球、合気道、サッカー、ヨット、軟式野球、ソフトボール、フットサル、弓道、バレー、ダンス		
	12:00 ダンス バス出発 14:00 合気道 バス出発	現地(高松)で合流でき次第、Aチーム、Bチームに分かれて巡回 夜は高松市内泊(オークラホテル高松)	引き継ぎAチーム、Bチームに分かれて巡回 18:00 "今道" 閉会式(香川大)終了後、松山に向けてバス出発

応援ツアー タイムテーブル(抜粋)

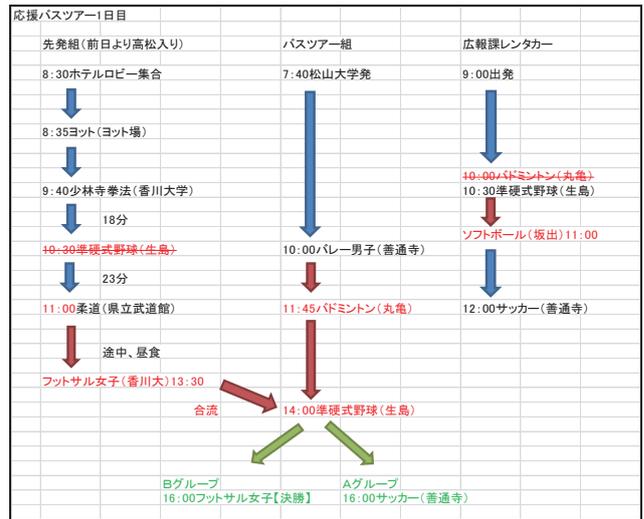
②応援バスツアー前日

前日夕刻に収集した情報を基に、2台のバスを使った巡回計画を作成した。1台は既に高松入りしており、もう1台は当日の早朝(7:40)に松山大学を出発して香川県に向かう。各サークルから情報収集を綿密に行い(例えば、同時間帯に2つの競技がバッティングした場合、いずれの競技を優先するか検討する。見に行かない方の競技には別の機会があるか(対戦校との実力差、トーナメント方式かリーグ方式か等)を総合的に勘案する)、会場間の距離、会場での滞在時間を考えながら検討を行った。競技開始時間と各会場の分散を考えると、2台での網羅は困難であり、予備として考えていた3台目(レンタカー)を用意して広報課による取材を行うこととした。

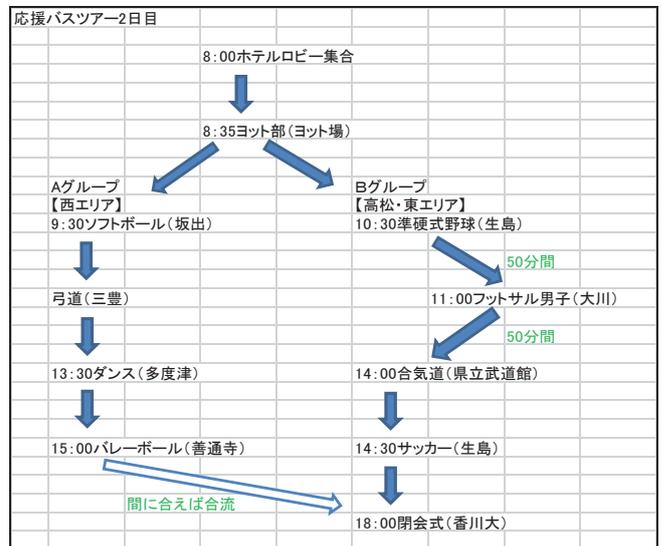
③応援バスツアー本番

1日目の午前中は、前日から高松入りしているバスが高松市内を押さえ、当日朝に松山大学から香川に向かうバスが西エリア(善通寺、丸亀)を押さえてから高松に向かうこととした。試合展開が予想よりも早い競技、逆に予定よりも時間が後ろにずれた競技等、逐次各サークルから情報を入手するように努め、その都度ルートを見直した。

2日目はAグループが西エリア(三豊、善通寺など松山寄り)、Bグループが高松および東エリアを担当し、総合閉会式はBグループが必ず出席、Aグループは競技の終了時刻によって判断する(閉会式のために高松に戻るか、松山に向けて直接帰るか)ということにした。結果、Aグループの最終競技(バレーボール)終了が17時近くであったため、15分程度で終了する総合閉会式のために高松まで引き返すことは参加者への負荷が大きいため、Aグループはバレーボール会場(善通寺)からそのまま松山大学に帰ることとした。



1日目の巡回ルート



2日目の巡回ルート



バス出発時の様子



現地での応援の様子



出発直前の最終調整

④来年度の構想と次の課題

地元愛媛県での開催となる来年度(平成27年度)の四国インカレに際して、数百人規模での“松山大学応援隊”を動員することが2年計画の大きな目標である。次の課題は、その時に向けてさらに多くの学生、卒業生、教職員をどのように巻き込んでいけるか。本学の正課外活動(サークル活動)の原点を改めて考えると、その根幹には「学生自治」の精神がある。理想は「学生の企画によって学生が動き、大会に出場する学生を応援する」体制の実現である。学生主体への移行の足掛かりとして、現在、学生自治会との協働(共催)を進めている。

具体的には、今回参加した学生の振り返りやアンケートの中で、「新生歓迎実行委員会と協同して、オリター(上級生)が新生を引き連れていき、新歓期のイベントの一環とする」というアイデアが飛び出してきた。当プロジェクトを学生主体のものにできる妙案で

あるし、教職員だけでは出てこなかった視点に非常に感心させられた。今後、案をさらに煮詰めていく。

11. 総評

伝統的に、本学の四国インカレ選手団は奥道後交通の、あの黄土色の大型バスで各競技会場に“乗り込んで”行く。大げさにいえばそれは四国インカレに特有の光景として、他大学にも広く認知され、常勝チームとしての「マツダイが来た!」という強烈な印象を与えている。

今回、松山大学で初の試みとして「四国インカレ応援バスツアー」を企画・実施した。2グループに分かれた際には20名規模、まとまって動いた時には50名規模の応援隊が、松大ブルーのキャップ、ウチワ、のぼり、横断幕を携えて、各競技会場に“乗り込んで”行った。とはいうものの、会場には来てみたはいいけれど、初めて観る競技、どう応援したらいいのかわからず、とまどう場面も多かった。それでも、本学の選手団はもとより、他大学の学生や教職員の目にも驚きを与えたことだけは間違いないようで、最初のステップとしては成功と考えている。

また、休日を返上して参加を表明してくれた教職員各位にも、非常に助けられた。参加者の金銭負担は最小限に抑えたとはいえ、業務外(勤務、出張扱いとはしない)でのボランティア参加にもかかわらず、この企画の主旨を良く汲んでくれた上で、学生課職員だけではカバーしきれない学生誘導や荷物の搬入を積極的に手伝ってくれたり、応援グッズについて提案をしてくれたり、学生が少しずつ場に溶け込めるようにさりげなく声をかけてくれたり、“かゆいところに手が届く”フォローに何度も助けられた。この取り組みは、松山大学職員としての姿勢の涵養にも寄与するのではないだろうか。

最後に、応援バスツアーに参加した学生委員長のコメントを紹介して締めくくりとしたい。「今回、初めて四国インカレの各競技種目を見て回って、ある自分のゼミ生が準硬式野球部に入っていることを知った。懸命に競技に取り組むその姿は、授業やゼミの時とは違った輝きに満ちており、とても新鮮で純粋に「カッコイイ!」と思った。授業やゼミで直接学生を指導する機会が多い教員こそ、この現場を見に来るべきだと強く感じた。そうすれば、ゼミ生とのちょっとしたコミュニケーションのきっかけにもなる。」

是非ともこの試みを、松山大学とその構成員を確実に活性化させる取り組みに発展させたい。

2 次世代リーダー養成ゼミナール 講師を担って

次世代リーダー養成ゼミナール講師を担って

追手門学院大学 副学長 秦 敬治

SPOD の次世代リーダー養成に関するプログラム開発・実施・評価・改善と関わってきましたが、2014年8月末をもちまして愛媛大学を退職し、現職に就きました。退職後も4期生、5期生の指導に携わらせていただき、今回、4期生が修了することを心から祝福するとともに、喜んでおります。

私は、「指導者・リーダーの育成」を大きなライフワークとして位置づけており、その中でも高等教育機関のリーダーを育てることは、大学に限らず多くの教育機関や社会に与える影響は多大なるものであると考えてきました。そのため、SPOD 創設により、それを現実に進める機会を得たことは、この上ない喜びとやりがいでした。理論ばかりの大学院でもなく、実践ばかりのセミナーでもない、日本に存在しないカリキュラムを展開し、真の大学人リーダーを育てることができないかと試行錯誤を繰り返しながら本プログラムを進めてきました。一緒に苦しみ・悩み・考え・そして戦いながら進めた1期生、個性豊かで講師陣から叩きのめされた2期生、受講生や講師陣と同志のようにフラットに付き合ってきた3期生、爪を隠しながら本当は力を持っている4期生、エリート集団ながらまだまだ伸びしろのある5期生と過ごしてきた時間は、私にとっても有意義であり、学ぶ機会となりました。

また、私のわがままに付いてきてくれた、教職員スタッフの皆さんは、人生最高の同志だとずっと思っておりますし、今後も大いに期待いたしております。

最近、教職員スタッフの皆さんに話すことがあるのですが、様々な異論を受けながらも本プログラムは既に一つの完成形に至ったと思っています。完璧なプログラムはありませんが、受講生は確実に成長し、各大学で昇進や大きな仕事を担われています。また、SD 講師や上司・先輩として後進の育成を行っておられます。さらには、各大学の事務局長クラスの方や人事担当者の方々からも高い評価を得ています。若干の課題があるとするならば、それは、主催者と大学、受講者間の意識の問題だと思われます。この点については、本プログラムがスタートする時から掲げている「将来の大学院化」を実現することで解消される点もあるため、そろそろその準備に取り掛かることをお勧めします。

最後になりましたが、これまで本プログラムに関与いただいた SPOD 内外の方々、そして、厳しく・辛いプログラムを修了され、受講されている皆様に敬意と感謝を申し上げるとともに、今後も末永くお付き合いいただくことを懇願し、ご挨拶とさせていただきます。

3 SPOD 事業の概要

SPOD(四国地区大学教職員能力開発ネットワーク)について

◇概要

四国地区大学教職員能力開発ネットワークは、FD/S D事業のネットワークであり、平成20年度の文部科学省戦略的・大学連携支援事業としてスタートし、現在、四国地区にある33の全ての高等教育機関が加盟するネットワークへと成長しています。

四国地区大学教職員能力開発ネットワークは、「Shikoku Professional and Organizational Development Network in Higher Education」の頭文字をとって「SPOD」と呼ばれています。

◇目標

SPODの全加盟校が連携してネットワーク事業を展開し、FDとS Dという2つの事業の効率化、高度化、実質化を行うことで、教育の質の保証を図り、学生の豊かな学びと成長を支援する、実践的な力量をもった高等教育のプロフェッショナルの輩出を目指しています



◇運営体制

SPODは、安定した運営体制に特徴があります。徳島大学、香川大学、愛媛大学、高知大学の4大学をネットワークコア校とし、FD/S D/事務担当者が月に1回程度集まり、ネットワークコア運営協議会を開催し、教職協働で事業の実施、運営上の諸課題を協議しています。このことが、ネットワークコア校間の教職員の関係を密にし、事業の推進力となっています。ネットワークコア校は、各県内加盟校のとりまとめや、県内加盟校会議を通じての情報提供のほか、各加盟校に対して、各種プログラムを提供し、プログラムに対する意見収集や、ニーズ把握調査の実施により、SPOD加盟校全体のニーズに対応できるよう日々プログラムの見直しを行っています。また、ネットワークコア校のFD/S D担当者が直接、加盟校を訪問する研修講師派遣事業も行っています。

さらに、全加盟校へ本事業の情報を提供するため、ホームページ上への研修講師プロフィールの掲載や研修資料の提供、定期的なメールマガジンの配信を行っています。

SPODでは、取組をよりよいものに改善していくため、外部の有識者5名で構成される事業評価委員会を設置しています。事業評価委員会では、毎年、SPODが作成した活動報告書をもとに、書面により事業評価を行っています。その評価結果をもとに、事業の改善や推進を行っています。

SPOD-SDについて

(1) SPOD-SDの定義

SPOD-SDとは、地域の「知の拠点」である四国内の大学等の職員が組織的に共同開発した職員養成プログラムにより、『大学、短期大学、高等専門学校ジェネラリストとしての広汎な素養に加え、スペシャリストとして特定の分野における能力開発を行うことにより、高等教育のプロフェッショナルを育成する』取組を指す。このSPOD-SDにおける職員養成プログラムをSPOD-SDプログラムという。

学士課程答申では、大学職員の職能開発について現状と課題を整理し、改善に向けた方策を示しています。SPOD-SDにおいては、この現状と課題を踏まえ、大学等の職員として一般的に求められる大学人・社会人基礎力及び大学等における複数の業務領域での知見（総務、財務、人事、企画、教務、研究、社会連携、生涯学習など）を持ち、大学等における問題に関する知識・理解などを備えたジェネラリストの育成に加え、教育方法の改革の実践を支える人材、経営を支援する人材、国際交流を支援する人材及び地域連携を支援する人材など、特定の分野において、より高度な専門性を備えたスペシャリストの育成を目指しています。

また、SPOD-SDでは、大学等の職員に必要な資質とは、ジェネラリスト的な要素とスペシャリスト的な要素を統合したハイブリッドな要素を備えることであり、これが、高等教育のプロフェッショナルの養成につながると考えております。このため、SPOD-SDの定義を「大学等のジェネラリストとしての広汎な素養に加え、スペシャリストとして特定の分野における能力開発を行うことにより、高等教育のプロフェッショナルを育成する」こととしました。

(2) SPOD-SDプログラムの開発

高等教育機関の職員は、大学人として社会人基礎力を持ち、高等教育を取り巻く環境や職員の果たすべき役割を的確に把握し、企画立案等に積極的に参画できる資質が求められています。このためSPOD-SDプログラムでは、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可視化し、職場外研修（OFF-JT）及び職場内研修（OJT）を「意図的・計画的・持続的」に実施することにより、職員の能力開発の実質化を図ります。

なお、SPOD-SDプログラム等の開発・実施は、全加盟校による協働を目指しています。各県のコア校が中心となり、1) 職員がSDプログラム開発手法を学び、2) その上で、具体的なSDプログラムを開発し、3) 開発されたSDプログラムを実施し、4) 実施したSDプログラムの評価・改善を行います。

(3) SPOD-SDプログラムの構成

SPOD-SDプログラムは次の3つの柱で構成されています。

1) SPOD-SD大学（OFF-JT）

SPODにおける職員養成プログラムは、その養成プログラム全体を大学における課程の履修と想定しています。そのカリキュラムは共通教育、専門教育及び大学院における履修方式をとることとし、その課程認定については、認定必要単位を設定しています。

具体的には、SPOD-SD大学としてSDプログラムの単位認定制度を図のように構想しています。専門職養成課程として共通教育と専門教育の各プログラムを構築し、リーダー養成課程として次世代リーダー養成ゼミナール及び管理者・経営者養成プログラムを構築しました。

1. 専門職養成課程

大学職員の専門性を育成するSDプログラムを学士、修士、博士課程として位置づける。そのため、各専門領域を学部や研究科として位置づける。

	専門教育 (専門職養成プログラム)	共通教育 (基礎力養成プログラム)
学士課程 レベル1 専門〇〇単位 共通〇〇単位	学務学部(研究科) 研究協力学部(研究科) 総務学部(研究科) 財務学部(研究科) 施設学部(研究科) 図書学部(研究科) 国際交流学部(研究科) 情報処理学部(研究科) 医事学部(研究科) . . .	大学人・社会人としての基礎力を養成するための共通研修科目
修士課程(専門) レベル2 専門〇〇単位 共通〇〇単位		
博士課程(専門) レベル3 専門〇〇単位 共通〇〇単位		

2. リーダー養成課程

大学のミドルリーダー、トップリーダーに必要な知識・技術・姿勢を育成するSDプログラムを修士、博士課程として位置づける。なお、修士課程(リーダー)を受講する際は、修士課程(専門)以上のプログラムを受講中または修了していることを原則とする。

修士課程(リーダー) 〇〇単位	次世代リーダー養成ゼミナール
博士課程(リーダー) 〇〇単位	経営者・管理者養成プログラム(高等教育トップリーダーセミナー)

図. SPOD – SD 大学構想図

さらに、SPOD – SDプログラムにより知識・能力を身につけた職員自らが、次のSPOD – SDプログラムの講師となり、次世代の職員を育成していくというサイクルを確立することで、SPOD – SDの取組を継続的に実施していくことが可能となります。

2) スタッフ・ポートフォリオ（職員業績記録）の作成（OJT）

職員個々人のキャリア形成に向けて、スタッフ・ポートフォリオ（職員業績記録）を作成します。これにより、大学等職員としての自己認識と方向性を明確にします。スタッフ・ポートフォリオの導入に当たっては、職員のキャリア・アップの参考となるものとします。

3) 職員キャリア・アップ・サポート制度（OJT）

キャリア・アップ・サポートとして、スタッフ・ポートフォリオに掲げる職員としてのビジョン及びゴールの目標設定や目標達成に向けて、上司が部下に対して相談、助言等を行うメンター制度を導入します。これにより、大学等の組織と職員個人の方向性を近づけることが可能となります。さらに、キャリア・アップを目指す職員が他大学への人事交流を希望する場合等のSPOD加盟校間における連絡・調整など、人事交流を円滑に推進するなどのサポートも実施します。

SPOD – SDプログラムは、国内の大学等における本格的な職員養成プログラムとなることを目指しています。このため、四国内における大学等の協働だけでなく、国内の各関係機関や学会等とも連携し、教員と職員が協働して開発することが肝要であると考えます。

4 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）・態度を段階的に養成する。

2. 達成目標

【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（期間）

平成25年度

- (第1回) 平成25年 5月23日(木)～25日(土) (愛媛大学)
- (第2回) 平成25年 8月 1日(木)～ 3日(土) (桃山学院大学)
- (第3回) 平成25年11月14日(木)～16日(土) (香川大学)
- (第4回) 平成26年 1月23日(木)～24日(金) (徳島大学)

平成26年度

- (第1回) 平成26年 5月22日(木)～24日(土) (愛媛大学)
- (第2回) 平成26年 7月17日(木)～19日(土) (徳島大学)
- (第3回) 平成26年11月 6日(木)～ 8日(土) (愛媛大学)
- (第4回) 平成27年 1月22日(木)～23日(金) (香川大学)

※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、記入要領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。

5. 募集人員

8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）

6. 講師 ※（ ）内は現在の役職です。

秦 敬 治	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 教授 (追手門学院大学 副学長)
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 助教
岸岡 奈津子	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 助教 (追手門学院大学教育開発センター 研究員)
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
米澤 慎 二	愛媛大学教育学生支援部 部長 (追手門学院大学学長室 審議役)
吉田 一 恵	愛媛大学教育学生支援部 部長

7. 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。

8. 主 催

主担当：四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD）事務局

協力校：高知大学

カリキュラム	講師	単位	1年目	2年目	研修の目的 (この受講科目の存在意義を記入)	◎到達目標達成のために、特に重要な事項 ○到達目標達成のために、重要な事項 △到達目標達成のために、重要な事項													
						1. 高専教育	2. 経営管理・戦略・危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画立案・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 地域や高等教育界との連携	11. 地域や高等教育界との連携	12. リーダーとしての意識		
到達目標	<p>将来、事務職員がリーダー(役員)や高等教育界のリーダーとして、大学の経営を担うために必要な知識(理論)・技能(実践力)・態度を段階的に養成します。</p> <p>(知識)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 高専教育に関する知識、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 2. 経営管理・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 3. 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 <p>(技能)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 情報収集・分析を行うことができる 5. 企画立案・提案を行うことができる 6. 判断を行うことができる 7. 折衝・調整を行うことができる 8. 後継者育成を行うことができる <p>(態度)</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. 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 10. 立場の違いを乗り越え、協力して働くことができる 11. 地域や高等教育界のニーズに応えることができる 12. リーダーとしてふさわしい行動をとることができる 																		
	29	SDプログラム構築実習Ⅲ(SPODフォーラム)	全講師	4	○	研修の目的 (この受講科目の存在意義を記入)	探求の到達目標 (この授業科目の学習後に到達すべき目標を、ゼミを主題として、行動計画を使用して箇条書きに記入)	1. 高専教育	2. 経営管理・戦略・危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画立案・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 地域や高等教育界との連携	11. 地域や高等教育界との連携	12. リーダーとしての意識
	30	SPODフォーラム準備	全講師	4	○	SPODフォーラムで担当するプログラムにおける、自分の役割、役割の決定、研修内容等について理解する。	1. SPODフォーラムで担当するプログラムにおける、自分の役割、役割の決定、研修内容等について理解する。	1. 高専教育	2. 経営管理・戦略・危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画立案・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 地域や高等教育界との連携	11. 地域や高等教育界との連携	12. リーダーとしての意識
	31	SPODフォーラムプログラム実践・講評	全講師	4	○	SPODフォーラムで担当するプログラムの事前準備と、実践の振り返り、課題の解決策をまとめること。	1. SPODフォーラムで担当するプログラムの事前準備と、実践の振り返り、課題の解決策をまとめること。	1. 高専教育	2. 経営管理・戦略・危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画立案・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 地域や高等教育界との連携	11. 地域や高等教育界との連携	12. リーダーとしての意識
	32	SPODフォーラム振り返り	全講師	0.5	○	振り返りを行うことで、次に活かすための改善点を洗いだすようになる。	1. 振り返りを行うことで、次に活かすための改善点を洗いだすようになる。	1. 高専教育	2. 経営管理・戦略・危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画立案・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 地域や高等教育界との連携	11. 地域や高等教育界との連携	12. リーダーとしての意識
	33	修了プロジェクトの進め方	阿部	1	○	修了プロジェクトの企画立案に向けて課題(テーマ)の設定の仕方等を学ぶ。	1. 修了プロジェクトの企画立案に向けて課題(テーマ)の設定の仕方等を学ぶ。	1. 高専教育	2. 経営管理・戦略・危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画立案・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 地域や高等教育界との連携	11. 地域や高等教育界との連携	12. リーダーとしての意識
	34	修了プロジェクトマネジメント	丸山	1	○	プロジェクトマネジメントの手法を理解し、プロジェクトを成功に導くツールとして活用することを目指す。	1. プロジェクト、プロジェクトマネジメントの特性を理解する 2. プロジェクトを成功に導くためのプロセスを理解し、実践のための手法を説明することができる	1. 高専教育	2. 経営管理・戦略・危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画立案・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 地域や高等教育界との連携	11. 地域や高等教育界との連携	12. リーダーとしての意識
	35	修了プロジェクト実践論文の書き方	兼	1	○	本ゼミで学ばれる論文が、本ゼミの卒業論文にどう活かすかを理解し、実践論文の書き方を学ぶ。	1. 本ゼミで学ばれる論文が、本ゼミの卒業論文にどう活かすかを理解し、実践論文の書き方を学ぶ。	1. 高専教育	2. 経営管理・戦略・危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画立案・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 地域や高等教育界との連携	11. 地域や高等教育界との連携	12. リーダーとしての意識
	36	修了プロジェクト課題設定プレゼンテーション	全講師	3	○	プロジェクトの企画立案、進捗管理、リスク管理などを含めて修了プロジェクトの課題設定を行う。	1. プロジェクトの企画立案、進捗管理、リスク管理などを含めて修了プロジェクトの課題設定を行う。	1. 高専教育	2. 経営管理・戦略・危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画立案・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 地域や高等教育界との連携	11. 地域や高等教育界との連携	12. リーダーとしての意識
	37	修了プロジェクト企画進捗状況プレゼンテーション	全講師	4	○	プロジェクトの進捗状況を発表することにより、振り返りを行うとともに、進捗を妨げている課題(各チーム)の解決策を提出させるようになる。	1. プロジェクトの進捗状況を発表することにより、振り返りを行うとともに、進捗を妨げている課題(各チーム)の解決策を提出させるようになる。	1. 高専教育	2. 経営管理・戦略・危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画立案・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 地域や高等教育界との連携	11. 地域や高等教育界との連携	12. リーダーとしての意識
	38	修了プロジェクト発表	全講師	3.5	○	プロジェクトのマネジメントの手法や結果を他者に説明し、その意義や重要性を認めもらう。	1. プロジェクトのマネジメントの手法や結果を他者に説明し、その意義や重要性を認めもらう。	1. 高専教育	2. 経営管理・戦略・危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画立案・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 地域や高等教育界との連携	11. 地域や高等教育界との連携	12. リーダーとしての意識

※1:単位は90分を目安としている(ただし、講義によっては最大120分まで要することもある)

プロジェクト実践ジャーナル執筆要領

1. 執筆要件 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 6 ページを目安とし、総ページ数 (表紙、表、図、写真等を入れて) 16 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「論文要旨」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、論文要旨から 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. 論文の原稿の構成は、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」は原則として論文等の末尾（引用または参考文献等の前に）に一括して記入し、文中の該当箇所の右肩に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、論文末尾の「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. 提出期限

2月15日

5. 提出先

SPOD 事務局 (spod@stu.ehime-u.ac.jp)

5 次世代リーダー養成ゼミナール 活動報告（4期生）

次世代リーダー養成ゼミナール活動報告（4期生）

〇1年目（平成25年度）

【第1回 愛媛県（会場：愛媛大学）】<文責：一柳>

5月23日（木）

01・開講式 ～オリエンテーション・アイスブレイク～

講師陣、3期生、4期生が初めて一堂に会しての開講式。秦先生より2年間のゼミナールに対して臨むべき姿勢について訓示があった。

02・メンタリング実践Ⅰ ～ポートフォリオを基に、3期生からメンタリング～

4期生一人につき3期生が一人ずつメンター役となってメンタリングを受けた。事前に作成した各自のスタッフ・ポートフォリオに基づいて、自分が日頃考えていることを整理し、新たな気づきを得るきっかけともなる時間となった。

03・講義「高等教育 IR」

IR（Institutional Research）が持つ役割や重要視されることとなった背景の説明、諸外国や日本におけるIRの進展状況や導入のメリットを学ぶことができた。また、ミニワークショップでは「A大学の中退率を5%下げるとの方策は？」という課題が与えられ、グループで原因を探り、改善策を考えるシミュレーションを行った。

04・リーダーシップ育成実践 ～愛媛大学の学生と意見交換～

愛媛大学リーダーズスクール（ELS）に所属する学生と合同でディベート実践を行った。「今日の社会が抱える問題とは？」「いま求められるリーダーとは？」というテーマで、3期生、4期生、学生の混成チームでブレインストーミング、KL法、「しゃべり場」の実践を行った。

5月24日（金）

05・講義「高等教育政策論」～講師：桜美林大学 山本真一 教授～

高等教育政策論の観点から、1990年代以降に行われた様々な大学改革の項目が取り上げられた。経済、政治、歴史的な背景を織り交ぜながら我が国の大学の特徴を紹介し、時代の変化に対応するべく求められる大学と職員の姿について解説がなされた。

06・愛媛大学キャンパス見学

愛媛大学キャンパス内にある、ミュージアム、沿岸環境科学研究センター（城北地区）、植物工場研究センター（樽味地区）、附属中学校講堂「章光堂」（持田地区）等、特徴的な施設を見学した。

07・講義「リーダーシップ論&実践Ⅰ」

W. グラッサーの「選択理論」を活用してチームが成果を上げるための方策を学習した。仲間や部下のマネジメントのためには出来なかった理由ではなく、どうすれば出来るようになるかに焦点を当てること等を具体的なケースやワークを通して学んだ。

08・情報交換会 ～愛媛大学「セ・トリアン」にて歓迎会～

4期生の歓迎会が3期生主催で開かれた。来賓対応、会場手配、司会進行、当日運営等、リーダーとしてホスト役を務める姿勢を見せてくれた。次回情報交換会からは4期生がホスト役を務めることとなる。

5月23日（土）

09・講義「SD論」～講師：順天堂大学 各務正 部長～

博士号を持たれる講師が、自身の経験を通じて培われた知見に基づくSDの視点（多様性）と必要性を、ディスカッションを通じて受講生に落とし込んでいただいた。「職務」と「業務」の違い…。意識と価値観の重要性、そして評価軸を持つことを学んだ。

10・自大学プレゼンテーション

事前課題「自大学の概略、理念、特徴などについての紹介」を一人5分間で発表して、講師陣から様々な指摘を受けた。2年間の当ゼミナールの中で大きなウェイトを占めるプレゼンテーションに関する姿勢やスキルを学ぶ最初の機会となった。



04. リーダーシップ育成実践



09. SD論



10. 自大学プレゼンテーション

【第2回 大阪府（会場：桃山学院大学(大阪府和泉市)）】<文責：平田>

※四国外（大阪）での初めてのゼミナール！

4期生がまだ次世代ゼミに慣れきらない第2回。会場は四国を飛び出し、さらに慣れるはずもない大阪・桃山学院大学。そして南大阪コンソーシアムの方々の参加。4期生は呪った、自分たちの過酷な運命を。。。とは言うものの、四国以外の大学の方々と新しい出会いや視野の広がり。全8回の中でも、1、2を争う充実した回となった。

8月1日（木）

11・3期生によるSPODフォーラムプログラム講義

「若手職員に知ってもらいたい『報・連・相』のコツ」ーもっと良くなる職場内コミュニケーションー

第2回の1日目はすべての時間を使って、3期生8名による夏のSPODフォーラムのプレ講義とその講評であった。それまで3期生の準備状況をなんとなく感じてはいたものの、実際に講義を受けて、その完成度の高さに驚いた。しかし、講師陣からは容赦ないダメ出しの嵐。4期生は、1年後を想像し、カラダの震えが止まらないのであった。。

8月2日（金）

12・大学職員になろうキャンペーン ～大学職員の魅力をアピール！～

大学職員の魅力を大学生に理解してもらい、大学で働くことに興味をもってもらうにはどうすればよいか、を考える企画。今回は南大阪コンソの方ともグループになり、より広い視野で改めて大学職員の魅力を掘り下げた。この演習の成果は、4期生が持ち帰り、次回の課題としてパンフレットの完成とプレゼンテーションへと引き継ぐこととなった。

ちなみにこの講義のケイケイ（愛媛大学秦教授）によるまとめの言葉は、「地球上で最も優れた組織は大学である」 by P. ドラッカー であった。。



12・大学職員になろうキャンペーン
力を合わせて魅力を探る

13・リーダーシップ論&実践II

引き続きケイケイによるリーダーシップ論&実践II。ちなみにこの講義には「ルフィの仲間力を使って」という実に魅力的なサブタイトルがついていたのだが、私の記憶にルフィの姿はほとんど残っていない。。どこにいたのだルフィ。。

14・大学改革プレゼンテーション

2年間のゼミの中で最も過酷だった課題は「1990年代以降の大学改革12項目」のレポートだとゼミ生はきっと口をそろえるだろう。ちなみに私はこのレポートを仕上げるため、初めて大学に朝刊が届くのを見届けた。。そんな12項目から各自1項目のプレゼンテーション。南大阪コンソの皆さんを前に、前回と同様、いやそれ以上に緊張したプレゼンであった。

ちなみに私は大竹先生のかわいい顔からは想像できない鋭い指摘で心が血だらけになったことが思いだされる。加えて、この後にはホスト役を務める南大阪コンソ&SPODの合同懇親会が控えており、4期生は苦難の時を迎えるのであった。。



12、13・ケイケイ

8月3日（土）

15・高等教育戦略論 ～講師：名城大学 池田輝政 教授～

永遠のように感じられた第2回も最終日。最後の講義は名城大学池田先生の高等教育戦略論。懇親会を終え、疲労感MAXの私たちに与えられた使命は寝ないこと。。もちろん池田先生のリーダーとして身につけるべき理論や知識がちりばめられた講義に寝るはずもなく、熱心に耳と頭を傾けた。。よね？



14. 大学改革プレゼンテーション
血だらけ真っ最中の図



15. 高等教育戦略論
どちらが講師かわかりづらいが
中央が池田先生



お疲れさまでしたの記念撮影
4期はこの後反省会!?

【第3回 香川県（会場：香川大学）〈文責：徳増〉

11月14日（木）

16・メンタリング実践Ⅱ

～ポートフォリオを基に、3期生からメンタリング～

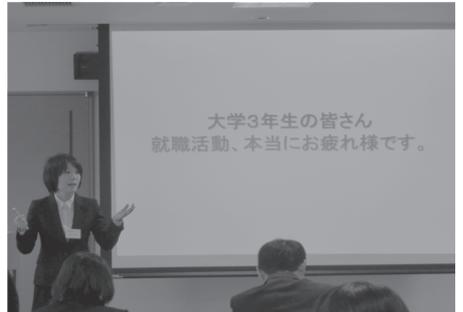
我々メンティ（4期生）の心を開く会話が展開されたメンタリング。約半年間の振り返りが主だったのに、ポートフォリオに追加する事柄が結構多く引き出され、驚きでした。半年の苦勞がにじみ出たのかも。



16. メンタリング実践Ⅱ

17・大学職員になろう！プレゼンテーション

生まれて初めて広告（「大学職員になろう」チラシ）を作って、人前で紹介した4期生も多かったはず。どうやったら目を引く絵になるか、どんなキャッチコピーが有効か、試行錯誤しながら作成しました。広告作りも奥が深いということを学んだ一方、どんなプレゼンやチラシが有効なのか、よくわからずに終わった感がありました・・・。



17. 大学職員になろう！プレゼン

11月15日（金）※夜はマリンパレスさぬきにて合宿

18・香川大学キャンパス見学

会場校・香川大学の松永リーダーに、幸町キャンパスを案内していただきました。

19・トップリーダーとの対談

～香川大学 高木健一郎 理事・愛媛大学 松本長彦 理事との対談～

対談の意味は、辞書によると「向かい合って話し合うこと」。しかし、対談後のダメ出しでは、「対等な関係で会話を進めること」という説明が。相手（特に目上）と対等に渡り合うには、事前に相手をよく知った上でテーマ設定や持論の展開などをする必要があること、また、様々な造りの部屋がある中で、上座下座の見極めの難しさも学びました。辞書以外の知識を事前に得ていければ、もっと実のある対談になったようにも感じました。



19. トップリーダーとの対談

20・修了プロジェクトの進め方

21・プロジェクトマネジメント

第3回のゼミで初の講義！阿部先生からは修了プロジェクトの進め方について、「自分にとって重要な課題」を設定する必要があることを、丸山先生からはプロジェクトマネジメントとして、「プロジェクトには始まりと終わりがある」ということを教わりました（ちなみに丸山先生はこれが次世代初講義♪だったと思います）。ここから、我々4期生の、永く苦しい個人プロジェクトが始まったのです…。



21. プロジェクトマネジメント

※ちなみに夜は合宿…。いろんな意味で4期生の「絆」が深まった夜でした。

11月16日（土）

22・大学職員論 ～講師：追手門学院大学 福島一政 副学長～

「大学職員論」は、この回の招聘講師の福島先生が担当してくださいました。大学職員としてあるべき姿を熱っぽく語っていただきました。ここで印象に残っているのは、「大学の先生と話すときは、その人の専門分野のことを聞いてみると会話が弾む」というところ。即、活用できる内容だと感じました。



22. 大学職員論

23・SD 演習 問題を「作らない」「解決する」ための理論と実践

～影響の輪と信頼残高～

この回の締めくくりは、影響の輪と信頼残高の講義でした。現実には当てはめてみたときに、「信頼残高」がいかに問題解決などに重要な影響力を持つかを知りました。この「信頼残高」の講義を受けてから、相手との間の残高がどれくらいあるか、意識するようになりましたが、やっぱり、話しやすい人との間には信頼残高が多くあるように思えます。



23. SD 演習

【第4回 徳島県（会場：徳島大学）】〈文責：森〉

1月23日（木）

24・3期生による修了プロジェクト発表

3期生の修了プロジェクトの最終発表。3期生の熱い思いがはっきりと伝わってくる。ゼミナールで鍛えられたプレゼン力、そして自らのプロジェクトに対する自信によるものだろうか。私たち4期生は、残りの一年でここまで辿り着けるのかと、不安になった反面、私たちが目標とすべきものが明確になった。

1月24日（金）

25・4期生による大学の構成員を巻き込んだプロジェクトの構築

これから約1年間で実施する、プロジェクトの企画内容を発表した。3期生からは、経験に基づく具体的な指摘・助言が得られ、おぼろげながらプロジェクト構築への道筋が見えてきた。

26・インストラクショナル・デザイン（ID/教育設計）を活用した職員による企画・立案マネジメント

ADDIEモデルやカークパトリックの4段階評価等、課題解決手法であるIDに対する理解を深め、大学での企画立案に活かす方策を学んだ。個人ワーク、ペアワークにて、自身の大学における業務改善、教育改善について考える中で、目標設定と課題の明確化の重要性を理解した。

27・フォロワーシップ実践

あまり聞きなれない「フォロワーシップ」。まさに私たち、リーダーを支える部下が発揮すべき力のこと。ワークショップでは、自分の上司のいいところを出し合い、リーダーとフォロワーの関係性を理解し、フォロワーに役立つスキルを学んだ。

28・次世代リーダー養成ゼミを振り返って ～3期生～

様々な重圧から解放された3期生。それぞれの思いと個性が詰まったプレゼン。特に3期生のチームワークに感動を覚えました。自分たちもこんなチームになりたいと、心からそう思った。

29・講話

修了する3期生に向けて、秦教授をはじめとする講師陣から餞の言葉が贈られた。この言葉を聞きながら、4期生は再度身を引き締め、新年度へ向けて奮起を誓った。

30・修了式（3期生）

ひとりひとり3期生に修了証書が手渡された。古島愛が4期生を代表して送辞をし、3期生から学んだ姿勢を胸に刻み、今後一層精進していくことを誓うと共に、感謝の思いを述べた。

・修了パーティ ～アグネスカフェ～

4期生は、これまで学んだおもてなしの術を十二分に活用し、3期生の修了をお祝いした。課題がヘビーで四国をローテーションするSPOD次世代リーダー養成ゼミナールの3期生が修了することを聞きつけ、某有名アイドルが駆けつけました。歌とダンスを披露し、会場は大盛り上がり。予定外のアンコールもあり、3期生の旅立ちに花を添えた。



26. インストラクショナル・デザイン



29. 講話



30. 修了式



修了パーティ

〇2年目（平成26年度）

【第5回 愛媛県（会場：愛媛大学）】<文責：大本>

5月22日（木）

31・メンター入門 ～5期生とのメンタリング実践に向けメンタリングの必要性を理解～

メンタリング実践に向けメンタリングの必要性を理解・・・舌を噛みそうになるタイトルである。何かの早口言葉だろうか？ちなみにメンターとは、賢明で信頼のおける相談相手だそうである。そうした役割ができるかどうか、いささか心許ないが、この講義によって相手の想いや能力を引き出すことができるとのこと。それって可能性や潜在能力を引き出すこと。部下の育成には十分使えるものである。



31. メンター入門

32・開講式 ～新たに5期生9名が参加～

4期生にも後輩ができた。先輩としての威厳を見せたいが、どうも難しい。そうか、コイツらも仲間なんだ。



32. 開講式

33・SPOD フォーラム用シラバス作成 I

船頭多くして船山に登る。昔の人の言葉にはセンスがある。我々4期生は、10名の船頭により、見事に山を登りきった。そこから見えた景色のすばらしかったこと。さあ、夏のフォーラムまでに海へ帰ろう。

34・メンタリング実践Ⅲ ～ポートフォリオを基に、5期生へメンタリング～

メンタリングって難しい。雑談になりがち。でも、雑談の中から生まれてくるものもあるもんだ。

35・リーダーシップ育成実践（ELS） ～愛媛大学の学生と意見交換～

いわゆるディベートである。猫も杓子もアクティブラーニング。我々の時代の学習指導要領には記載がなかったのに。でも、これって仕事に使える。だって相手の主張の要点を見抜くことが重要だから。



イケメン3人衆

5月23日（金）

36・教育財政管理・戦略論 ～講師：筑波大学 金子元久 教授～

学生の1/3は借金して大学にやってくる。つまり、学生の借金によって我々は生活している。この文章を見ている職員の方、それに見合ったサービスができていくかい？そんな重要なことを学ぶ講義です。

37・SPOD フォーラム用シラバス作成Ⅱ

船頭の話の続きである。我々は尽きることなく話をした。そのうち各人の役割が見えてきた。と思ったら、いつのまにか山から転げ落ちていた。膝をすりむくヤツもいた。潮の匂いが鼻をつく。そう、海だ！水平線の彼方にそびえ立つ積乱雲。どうやら目的地までひと雨ありそうである。

38・大学行政管理日米比較 ～講師：桜美林大学 諸星裕 教授～

実務者の集団が実際の業務における疑問、不平、閉塞感等を持ち寄り、講師と一緒に考える講義。「日本の大学にはミッションがない」、「国際化を謳っている某大学のHPには英語のシラバスがない。詐欺以外の何者でもない」ってさ。いったい何だろう。この爽快感。要は、ミッションを明らかにして実行すること。この「実行」に、我々大学職員の力量が試されるんだろう？やってみせるよ、そのくらい。

39・情報交換会 ～愛媛大学「セ・トリアン」にて5期生歓迎会～

飲み会のホスト・ホステスはこれでお役御免。次は何？えっ、黒服？



39. 情報交換会

5月24日（土）

40・プロジェクト進捗報告

プロジェクトを伝えるのがこんなに難しいなんて。愛の告白とどっちが難しいかって？そんなの決まっているだろ。相手は、俺のこと何にも知らない奴らばかりなんだぜ。でも、ひとつコツがあるらしい。「何を目的として何をするのか。期待する結果は何か。」これを伝えられたら、恋愛成就間違いなし。

41・5期生による自大学プレゼンテーション講評

プレゼンでやりがちなこと。
①メモを見ながら話す、②だから視線が下、③ゆえに全く手振りが無い、④結局時間をオーバーする。これらに気をつけるだけで上達する。泣いてしまうほどに。

【第6回 徳島県（会場：徳島大学）〈文責：古島〉】

この回では、8月27日開催のSPODフォーラムの講師を務めるために事前にプログラムの企画構成を行い、プレフォーラムとして講義を行った。何度もミーティングを重ね作り上げてきたつもりが、講義の結果、受講者や講師の感想は、満足してもらえないものではなかった。どう改善していけば良いか、フォーラム本番まで残り1か月の中で、焦りやそれぞれの想いが錯乱する回となった。

7月17日（木）

42・プロジェクト進捗報告

2つの講義室に分かれて、4期生のプロジェクト進捗状況をプレゼン発表。今回、初めて5期生の前でプロジェクトの説明を行った。発表後の質疑応答では、5期生からの鋭い質問が寄せられ、その度に焦りで一杯。でもなるほど納得と、思える意見も沢山もらった。師となる人に上も下もない、そう気づかされた機会だった。

43・SPODフォーラムプログラム準備

明日に控えたSPODフォーラム講義のための準備。これまで、平日の夜は業務後に、ハンガアウトでのミーティングを幾度も行った。全員が集合し、再度全体の構成を見直す。顔を突き合わせて話し合えないもどかしさが、集まったことで解消されていく。逆に新たな課題も出てくる。やはり話し合うって、大事だ。



43. SPODフォーラムプログラム準備

7月18日（金）

44・SPODフォーラムプログラム準備

全体の講義の流れを通して行う事で、最終確認。直前だが、容赦ない内容変更の意見が飛び交う。どうする？いっその事全部変更する？でも時間が・・・。手に汗握る時間との闘い。全員が、この日を夏のフォーラムの本番と同様に重要なものと考えて準備してきた。緊張が高まる。次はいよいよ、披露の時だ。



45. SPODフォーラム講義

45・SPODフォーラム講義と講評

若手職員に贈る「仕事の魅力発見！」講座～気づきから築くアクションプラン～

いよいよフォーラムのプレ講義。5期生の他、徳島大学の職員の方々や徳島地区の大学の3期生の先輩方も講義を受講。準備・企画については、これまで何度も議論してきた。自主的に集まって一日中ああでもない、こうでもない話し合ってきた。当日は各自やるべきことを精一杯やるだけ！そう意気込んだまま、講義開始。しかし途中、受講生の表情が疲れているのが分かる。講義とワークの繰り返しで、ぐったりしている。終了後の講師からの評価は、30点。さらに講師も疲れていたと指摘されてしまう。くやしい。このままでは本番、受講して良かったと思ってもらえる講義は提供できない。ここから、もう一度4期生全員で考えてみよう。私たちは何を伝えたいか。

7月19日（土）

46・高等教育史～講師：桜美林大学 石渡 尊子 准教授～

石渡先生の日本の大学の歴史に関する講義。大学の歴史のみならず、先生が高等教育史を研究するに至ったきっかけなど自身のキャリアについての紹介もあり、考えながら学ぶことのできる充実した時間だった。最後に、”best interest（最善の利益）”のメッセージをいただいた。大学職員としてこう行動できるのは理想。肝に銘じて頑張ります！



46. 高等教育史

47・SPODフォーラムプログラム準備～講評を基に、今月末に開催されるSPODフォーラムに向けてプログラムの再構築～

前日のSPODフォーラム講義と講評を経て、これから本番までに行うべきことの洗い出し。普段なかなか集まらない中で、一つの大きな企画を進める難しさはこの時理解している。それでも受講して良かったと言ってもらいたい。皆の想いはひとつ！



4期ミーティング中。夜はこれから！高速回転する島ちゃんの手振りざまから気合の程をご覧ください。



講義の合間にパチリ

【SPODフォーラム2014】<文責：和田>

プログラム名：若手職員に贈る「仕事の魅力発見！！」講座 一気づきから築くアクションプラン

- 日時：8月27日（水）13：00～17：30
- 場所：高知大学 朝倉キャンパス 共通教育1号館 141番教室
- 受講者：28名

●プログラム概要

大学職員としての仕事への向き合い方や目指したい姿を考えながら、自分が描くキャリアビジョンを実現するための明日からのアクションプランを作成する。

●到達目標

1. 自大学の理念と自分の仕事とのつながりを説明できる
 2. 自分の「仕事」の魅力を発見することができる
 3. 自大学の理念・目標を踏まえた上で、自分が描くキャリアビジョンを実現するための明日からのアクションプラン（※）を立てることができる
- （※）アクションプラン：自らの意志のもと、目標達成までのプロセスを明確にするもの

●プログラム内容と担当者

1. アイスブレイク（毛利、古島）
2. どうして大学職員になったのか（平田、西野）
3. 「大学職員になろう！」キャンペーン（一柳、和田）
4. 大学職員として成長するために（森）
5. キャリアにおける自分の基盤（島田）
6. キャリアビジョンとアクションプランを作成しよう！（徳増、大本）
7. エンディング（大本）

4期生10名がこのプログラムの講師を務めました。シラバス作成から始まり、本番を迎えるまでには数え切れないほどのミーティングを重ね準備をしました。また、当日はそれぞれのパートに分かれて虹色のポロシャツを着用し本番に臨みました。アンケート結果からは、受講者全員から満足できる研修であったという評価を得ることができました。

<フォーラムで得たもの>

- ・知識を深める楽しさ
- ・仲間の大切さ
- ・目標に向かって進むやりがい
- ・一つのものを作り上げる達成感
- ・人に伝える大切さ
- ・成果が共有できる喜び



【第7回 愛媛県（会場：愛媛大学） <文責：西野>

※南大阪地域コンソーシアムから4名が参加！

11月6日（木）

48・プロジェクト論文指導

各指導教官から現時点での論文の内容について指導を受ける。中には時間が足りなくなり、次の日の昼休みに追加補習（in 学食）があった熱血ゼミも。

49・SD プログラム構築実践 I

急遽、我々4期生が、南大阪コンソーシアム4名の自大学プレゼンテーション4時間のコマを受け持つことになった。各自の役割を決め、司会・タイムキープなどを行うとともに、各発表者のプレゼンを聞き、各人のプレゼンがさらに良いものとなるよう、スキル・内容などについて講評を行った。また、最終日の再発表に向けて、発表者ごとにグループに分かれ、「どの内容を発表するのか」「スライドの見せ方」など、具体的な指導・助言を行った。さて、再発表の結果は…（続きは「56」参照）

11月7日（金）

50・プロジェクト進捗報告

プロジェクトもよいよ大詰め。今回は最後の進捗報告。各自のプロジェクトがさらに良いものになるように、参加者から最後のアドバイスを頂く。

51・プロジェクト論文の書き方

論文作成時の決まり事や論文執筆のコツなど、これから我々がプロジェクト論文を仕上げていくうえでの必要事項を学んだ。

52・メンタリング実践Ⅳ ～ポートフォリオを基に、5期生へメンタリング～

5期生とのゼミも3回目。5期生も1回目よりもリラックスしているよう。信頼関係が構築された（はずの）メンター・メンティーとして、彼らの本音を聞き出し、想い・やる気を引き出し、気づきとなるようメンタリングを実践。

53・教職協働演習

「教職協働とは何か」「またそれを妨げている問題は何か」を考え、各グループで、その問題を改善するための取り組みを検討し、発表を行った。所属や立場にこだわらず、最も効率的・生産性の高い方法を選択するという思考やその手法を学んだ。

54・ディベート演習

乾杯前の討論会。決して、「早くビールが飲みたいなあ。」と思って討論していたわけではない。ディベートテーマは、我々4期生が考えた「よいプレゼンが正義なのか?」「次世代ゼミのこれから」など。

11月8日（土）

55・危機管理論&実践

危機管理の概論の講義の後に、例題や裁判事例を通じて、「事故が起こらないための予防措置」や「事故が起こってしまった後の対応」などについて考え、危機管理の知識や日頃の業務における危機管理意識の必要性を学んだ。

56・南大阪地域コンソーシアム受講生による自大学プレゼンテーション講評

1日目の「49・SD プログラム構築実践 I」で練り直した自大学プレゼンテーションを、南大阪コンソーシアム4名が再び発表。皆さん、限られた時間の中で睡眠を削ってスライドの修正やプレゼンの練習を行ったことがありありと感ずることができる発表内容・プレゼンスキル。全員の格段の進歩に指導教官(?)の4期生みな胸が熱くなる。

57・5期生による課題プレゼンテーション

またまた我々4期生が5期生の課題プレゼン発表の司会・進行を行うこととなった。1日目と同様、司会・タイムキープなどを行うとともに、5期生への講評を行った。講評では、5期生が問題提起した内容をどのようにプロジェクトに乗せていくのかを考え、自身の経験を踏まえ、後輩のプロジェクトに取り掛かる助けとなればとアドバイスを行った。



冒頭の南大阪コンソーシアムのみなさんご挨拶。みなさん少し緊張気味？



50. プロジェクト進捗報告



54. ディベート演習

【第8回 香川県（会場：香川大学）】<文責：島田>

1月22日（木）

58・SDプログラム構築実践Ⅱ（シラバスの書き方）

次世代リーダー養成ゼミナール修了後に、研修講師を務めるため、SD研修のシラバスの構築の仕方や書き方を仲道講師からレクチャーを受けた。プログラム概要、到達目標、実施プログラム等の考え方を学んだ。うーん、シラバス、どうすれば短時間で到達目標を達成させることができるのか。修了した後も、課題に追われることになる私たち4期生。あれ、まもなく修了するはずでは？

59・修了プロジェクト発表

1年間かけて企画・実施してきた修了プロジェクトの報告が4期生から行われた。企画・実施と各々が考え実施したプロジェクトの集大成となる発表だった。発表後の5期生や講師陣からの質問やコメントも活発に行われた。4期生のみんな、お疲れさま！

1月23日（金）

60・5期生による大学の構成員を巻き込んだプロジェクトの構築プレゼンテーション講評

5期生からこれから実施するプロジェクトの企画について発表があった。その後、先輩として後輩の5期生の成功に貢献できるのであればと、問題点を厳しく指摘した。5期生のみなさん、いずれその苦労は、いい思い出に変わることだろう。

61・最終口頭試問 ～待ち時間に次世代リーダー養成ゼミナール2年間を振り返って発表準備～

とうとう最終口頭試問の開始だ。仲間が一人ひとり別室に消えては、また帰ってくる。「この2年間で得たものは何か、自分は成長したのか」。振り返ってみると長いようで短い2年間だった。

62・次世代リーダー養成ゼミナール2年間振り返り発表

この2年間の様々な出来事を、次世代ゼミナール7大ニュースとして発表した。「これは研修ではない！」という秦講師の一言から始まり、「次世代リーダー養成ゼミナールは、軍隊か！」という恐ろしい認識が私たち4期生の中に広まった「こんなはずでは・・・」という1年目。一丸となったフォーラム、優秀な5期生が登場した2年目と。走馬灯のように2年間の出来事が蘇ってきた。あんなことこんなことあった一け♪

63・講話 ～次世代リーダー養成ゼミナール講師より～

修了する私たち4期生に向けて、講師陣から餞の言葉が送られた。これが、4期生に向けての最後の言葉。まとめると「いつまでも成長、自分自身に恥じない自分になれ、答えは自分の中にある。」ということのようだ。

64・修了式

一人ひとりに香川大学高木理事より、修了証書が手渡された。怒涛の2年間が終了した。ひたすらめでたい！！こうして、私たち4期生は、新しいスタートラインに立った。

65・修了パーティ ～高松東急イン～

後輩の5期生が、心のこもった修了パーティを企画し祝ってくれた。4期生の門出を、ジバニャンと愉快的仲間たちに扮した5期生が、妖怪ウォッチ体操を披露し花を添え、さらにプロジェクトS（次世代ゼミナール4期生に送る言葉プロジェクトX風）の上映で、感動と笑いを添えてくれた。相変わらずのクオリティで、会場は、大盛り上がり。5期生のみなさん、ありがとう！

私たちのこの絆はこれからも太く長く紡がれて行くだろう。



←↓修了式の様子



次世代リーダー養成ゼミナールを受講して ～4期生より～

このゼミナールはヨットに似ている。強くて気まぐれな冷たい風。牙むく波。仲間との協力なしでは達成できない試練。そこに快適さは微塵もない。地道な努力によって技術を修得し、自由にヨットを操ることができるようになったときに、初めて心がときめく。これほど情熱を傾けられるものはない。かくしてゼミナールを修了した心境を言葉にしてみる。

大海原に帆を立てて、風を切って湊へ向かう。空は高く日本晴れ。雅なり。(愛媛大学 大本盛嗣)

◇

職場や家族に支えられながら、受講者として多くの欠陥を抱えたままの2年間だったが、それでも「精一杯」ゼミに打ち込んだ日々を過ごすことができた。四国4県を飛び回り、何度も話し合っただけで1つの講義を“無事”完成させたフォーラムからは、かけがえのない仲間を得ることもできた。「薬が毒に成り、毒が薬になる。」という格言がある。このゼミには、薬(or 毒)の用法用量を自分で見つけ出して使わなければならないという怖さの反面、それを使いこなせたときには大きな充実感と達成感を得られる特典が付いている。ココロシテジュコウスベシ!(愛媛大学 徳増耕平)

◇

Life is like a box of chocolates. (人生はチョコレートの詰め合わせ箱のようだ) 映画「フォレストガンプ」のワンシーンでの言葉である。楽しいこと、うれしいこと、悲しいこと、次に何が来るか掴んでみないと分からない。ゼミナールの経験はこれに似ていた(実は苦しいことが多かったが)。苦いかもしれないと口に入れてみても、案外、美味しかったりするのだ。それってワクワクする。これからも、自ら一步踏み出して、新たな人生の面白さを味わってみたいものだ。

(香川大学 古島愛)

◇

このゼミナールで得たもの、それは大学の日常では得られない経験、そして仲間。課題、プレゼン、ワーク、講師、論文執筆等、常に刺激的で、達成感、充実感のある日々を過ごし、同期というすばらしい仲間に出会えた。正直、自分自身何か変わったという実感はない。しかし、周囲が求める要求は確実に高くなっている。でも、このゼミナールを乗り越えたのなら何とか出来るはず。本当に良い経験が得られた、長いようで短かった2年間でした。(高知工科大学 森晃彦)

◇

このゼミナールは、課題も多く2年間という長期間の研修だ。正直、「くそー、こんな研修」と思うこともあったが、本ゼミナールの経験が、自分の視野を広げてくれた。ふっと、自分の仕事の手元から顔を上げ、先を見つめ、自分の大学職員としてのあり方を問う機会を得ることができた。この研修で何を学ぶのかは自分次第だ。自分がどう関わっていくのかで、100にも120にもなる。そして、私は、新たな扉を開け、次の挑戦を始める。(高知工科大学 島田くみこ)

◇

「えらいところに来てしまった。辞めたい…」これは第1回のゼミを受講した私の感想である。何も知らず、気軽に参加した私は、初日に強いカルチャーショックを受け、打ちのめされた。しかし、逃げずに這い上がり、無我夢中で課題をこなし、最後のゼミを終えた今、充実感と少しの自信を得た自分がいた。これからは、2年間研修に送り出してくれ、貴重な経験をさせてくれた大学に少しでも恩返しができるよう、全てのことに精一杯取り組んでいく。(徳島大学 西野陽子)

◇

人間とはよくできた生き物で辛いことも時が経てば徐々に忘れてしまうようだ。このゼミも今思うと案外楽しかったかもしれない。みんなで行ったうどん屋。みんなで行ったうどん店。みんなで行ったセルフうどん。..まあ思い出す内容はさておき、大学でいたならば決して経験することのない喜び、怒り、哀しみ、楽しみを味わう2年間であった。感情の山あり谷ありを乗り越えた平穏な今、ゼミロス少々感じつつ、出会えたすべての人に感謝。(四国大学 平田晋也)

◇

2年間にわたって毎回課される課題、そしてハードな研修に「もうだめかもしれない」と思ったことが何度もあった。戸惑いながら一步踏み出した外の景色は、今まで経験したことのない厳しい世界であったが、様々な気づきを得ることができたことに感謝している。また過酷な研修を通して培われた4期生の絆はとて素晴らしくかけがえのないものとなった。この4期生の仲間こそ、研修を受講して得られた一番の宝だと思っている。(聖カタリナ大学 和田真佐子)

◇

分かったことは、このゼミナールを受講すれば、知識、スキル、態度、経験の場、仲間・・・これら、リーダーを目指すために必要なものは全て手に入る(チャンスを与えられる)。ただし、これらはあくまでも“ツール”に過ぎず、「自分がどうなりたいか」、「そのためにこのツールをどうやって自分のものにしたか」が明確でないと、単なる研修会で終わってしまうということ。2年間かけて、それがようやく見えてきた。私は次のステップに進む。(松山大学 一柳慎太郎)

That was an irreplaceable time for the next generation leaders. “No rain, no rainbow.”

次世代リーダー養成ゼミナール担当教職員

※（ ）内は現在の役職です。

秦 敬 治 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 教授
(追手門学院大学 副学長)

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 助教

岸 岡 奈 津 子 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 助教
(追手門学院大学教育開発センター 研究員)

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

米 澤 慎 二 愛媛大学教育学生支援部 部長
(追手門学院大学学長室 審議役)

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

山 内 ち あ き 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 サブリーダー

神 谷 敦 子 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 課員

川 井 順 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4号

2015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
TEL 089-927-9154
FAX 089-927-8100
E-Mail spod@stu.ehime-u.ac.jp
ホームページ <http://www.spod.ehime-u.ac.jp/>
印刷 セキ株式会社
