

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5号

2016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

“学生の豊かな学びと成長を支援する実践的力量をもった高等教育のプロフェッショナルの輩出”を掲げ始まった SPOD。その一翼を担い大学職員の能力開発プログラムとして 6 年目を終えた「SPOD 次世代リーダー養成ゼミナール」は、今期、初となる高等専門学校の職員を含め第 5 期生 10 名が 2 年の課程を修了した。これまでの修了者は、国立大学 23 名、公立大学 6 名、私立大学 13 名、高等専門学校 1 名の延べ 43 名を数える。SPOD 加盟校に所属する教職員の数からすれば決して多いとはいえないが、いずれも学長の推薦を受け明日のリーダーとして期待される者達である。

本ゼミナールは、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ある。各受講者は、大学のミッションの遂行、そして永続的な組織運営を目的に本ゼミナールを受講してきた。本レポートにまとめられているプロジェクトは、2 年間の学びの集大成に位置づけられる自大学の構成員（教員・職員・学生）を巻き込んだ大学改革プロジェクトである。それぞれ掲げる目標は異なるものの、その目的には「学生のため」「自組織のため」「それらを担う人材育成のため」というビジョンが通底している。

現在、中教審で SD の義務化が議論されている。その趣旨は、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るとし、「高度の専門性を有する職種や、事務職員等の経営参画能力を向上させるため、組織的な研修・研究（SD）の実施が重要である」と示されている。SPOD-SD は、「教職協働」「SD」「プロフェッショナルとしての大学職員」を標榜し多くの実践を積み重ねてきた。それらの取組の集大成がこのレポートとして結実したものと多少なりとも自負している。

本誌に掲載する 10 のプロジェクト・レポートは、単に個人の成果としてのみまとめたものではなく、事例集として他大学等の参考に資することを想定し、抽象化することにも注力している。このレポートが我が国の高等教育機関における課題の解決・人材育成の一助として活用いただければ幸いである。

最後に、業務繁多のなか受講生を送り出していただいた所属大学の皆様、運営や会場を提供していただいた協力大学の皆様、プログラム運営において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たい。

そして、なによりも、記憶に残る台風や講師等からの時として厳しいハッパにも挫けることなく、この 2 年間の研修を終えた 5 期生に敬意と感謝を表するとともに今後の活躍を願い結びにかえる。

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) OJT文化、自己啓発文化醸成のための事務系職員スタートアップガイド作成
5期生・愛媛大学 渡邊 友樹7
- (2) 第3期中期目標・中期計画マネジメント・ツールの開発
ー内部質保証に向けたPDCAサイクル構築の試みー
5期生・香川大学 後藤 雅美21
- (3) ボトムアップ型提案による高知大学職員力向上プロジェクト
ー「大学職員のためのファシリテーション集中講座」の企画実施による影響とその効果についての一考察ー
5期生・高知大学 吉岡 瞳35
- (4) 短期・中期計画と所掌業務との関連性についての考察
ー高知工科大学における達成シートの有効性の検証ー
5期生・高知工科大学 藤波 将司49
- (5) 外国人留学生食生活応援プロジェクト
ームスリム留学生の支援を通してー
5期生・徳島大学 江上 真人61
- (6) 財政健全化のための予算編成・執行管理手法の策定プロジェクト
5期生・四国大学 山根 文彦77
- (7) 要支援学生に対する現状調査と支援のあり方について
5期生・徳島文理大学 藤巻 晃87
- (8) 教職協働によるオープンキャンパス改革
ー動員数増を目指した取り組みー
5期生・聖カタリナ大学 宮崎 和典101
- (9) 自大学の強みと弱みを可視化させる
ー彼を知り己を知れば百戦殆うからずー
5期生・松山大学 平野 利幸115
- (10) 弓削商船高等専門学校の見える化に対する取り組み
5期生・弓削商船高等専門学校
羽藤 菜紗125

2 SPOD事業の概要135

3 次世代リーダー養成ゼミナールの概要141

- (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

4 次世代リーダー養成ゼミナール活動報告（5期生）153

1 プロジェクト実践レポート

平成 27 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

0JT 文化，自己啓発文化醸成のための 事務系職員スタートアップガイド作成

レポート要旨

このプロジェクトの目的は、新任職員が学ぶべき事項、先輩職員が教えるべき事項をまとめた「事務系職員スタートアップガイド」を作成し、そのガイドを研修等で利用することにより、職場に 0JT を文化として定着させ、ひいては自己啓発文化を醸成することである。

大学職員に関する SD の必要性については国策としても論じられており、本学においても、その重要性を認識し組織的に取り組んでいるところである。しかし、本学の実情を見たとき、人材育成の 3 本柱のひとつである「OFF-JT」の充実度に比べると、もう 2 本の「0JT」と「自己啓発」はさらなる強化が必要である。特に 0JT に関しては、アンケート調査の結果、個々がその重要性を認識しながらも、時間的余裕がなく十分に実施できていない状況にあることが分かった。

ここでは、ガイドの作成に至るまでの背景やそのコンセプトを記すとともに、プロジェクトを通じ、自らが何を得ることができたのかについて報告する。

愛媛大学総務部経営企画課
渡邊 友樹

OJT 文化，自己啓発文化醸成のための事務系職員スタートアップガイド作成

目次

1. はじめに ― プロジェクトの背景

- (1) SD をめぐる背景
- (2) 本学での SD の位置づけ
- (3) 本学における SD の課題
- (4) アンケート調査の実施

2. プロジェクトの目的

3. プロジェクトの実施

- (1) 実施体制
- (2) 先行事例調査
- (3) ガイドの構成コンセプト
- (4) ガイド作成のプロセス
 - 1) フォーマットの作成
 - 2) 掲載内容の決定
 - 3) ガイドの作成
 - 4) ガイドの完成

4. プロジェクトを通じて得たもの

- (1) 客観的な視点の大切さ
- (2) 形にすることの大切さ

5. 今後の展望・課題

6. おわりに

引用・参考文献

別添資料1 「スタートアップガイドに関するアンケート結果」

別添資料2 「愛媛大学事務系職員スタートアップガイド」掲載例

OJT 文化，自己啓発文化醸成のための事務系職員スタートアップガイド作成

渡邊 友樹（愛媛大学）

1. はじめに — プロジェクトの背景

（1）SD をめぐる背景

職員の能力開発（SD，スタッフ・ディベロップメント）については、平成 20 年の中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて」（答申）の中で、その重要性について「大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の能力開発はますます重要となってきた。大学職員に関しては、教員一人当たりの職員数が低下していく傾向にある中、個々の大学職員の質を高める必要性が大きくなっている。」と述べられている。また、SD を実質化させ充実させるために、「専門性を備えた大学職員や、管理運営に携わる上級職員を養成するには、各大学が学内外における SD の場や機会の充実に努めることが必要である。」としている。

さらに、平成 26 年の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）においては、「学長がリーダーシップを発揮していくためには、補佐体制の充実が必要であることから、IR や入学選抜、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した「高度専門職」の設置や恒常的な大学事務職員のスキル向上のための SD の義務化等、今後、必要な制度の整備について、法令改正を含めて検討すべきである。」としており、ここでは、SD の義務化にも言及している。

（2）本学での SD の位置づけ

本学においては、人事マネジメントシステムを効率的に機能させ、優秀かつ多様な人材を確保し、個々の自発性・主体性を基本とした資質向上と能力開発により、大学憲章の基本目標の達成に貢献できる人材を育てることを基本方針とした「事務系職員人事・人材育成ビジョン」（平成 19 年策定、平成 26 年改訂）がある。その中で、SD に関し、「職員一人ひとりが優れた人材に育っていくことが必要不可欠である」と位置付けており、大学の方針として、SD が重要であることを明確に打ち出している。また、人材育成の 3 つの柱として「OJT」、「OFF-JT」、「自己啓発」を定め、有機的に組み合わせながら様々な取組を行うこととしている。

（3）本学における SD の課題

本学においては、上述のように SD の重要性を認識し、人材育成を行う上では、必要不可欠なものと位置付けている。実際に、四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD）と連携しながら、数多くの SD プログラムを構築している。

このように OFF-JT のプログラムについては、充実が図れているが、本学の SD の課題は主に OJT にある。平成 25 年 2 月に愛媛大学事務改革協議会が取り纏めた「愛媛大学事務組織の改編等について」においても、「業務量の増加に伴い、課長や副課長も日常業務を分担しその処理に追われ、本来業務のひとつである OJT が十分行えず、人材育成の面での支障が生じている」と記されている。

（4）アンケート調査の実施

本プロジェクトを進めるにあたり、本学の事務系職員に対し、回答依頼メールを送付する形で Web アンケートを行った（詳細は別添資料 1「スタートアップガイドに関するアンケート結果」参照）。

アンケート実施期間：平成 27 年 6 月 27 日～7 月 3 日

アンケート対象者：愛媛大学事務系職員（契約職員・再雇用職員含む）818 人

回答者数：267 人（回収率 32.6%）

アンケート方法：web アンケート

アンケートの目的：OJT の実施状況調査及びガイド作成に当たっての参考資料として使用

アンケートの結果、本学の OJT の現状について質問した図 1「現在所属する職場で OJT が行われていると思いますか」という問いに対しては、「行われている」「まあ行われている」と回答した者が 51%、「あまり行われていない」「ほとんど行われていない」と回答した者が 49%であった。

SD を全学的に推進する方針が掲げられているにも関わらず、約半数の職場で OJT が十分に行われていない要因としては、図 2 に示すとおり、「OJT を行う時間的余裕がない」という回答が最も多く、愛媛大学事務改革協議会が「愛媛大学事務組織の改編等について」に記した内容を裏づけするような結果となった。

その一方で、OJT の必要性については、「必要性を自

分自身が感じていない」と答えた人数と比べ、「必要性を周りの人が感じていない」と答えた人数は約4倍となっており、自分自身はOJTに対する意欲があるのに、職場の環境で行うことができないと感じているという背景も見ることができた。

図1. 所属する職場でOJTが行われているか？

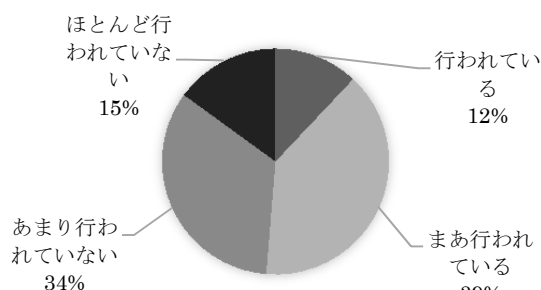
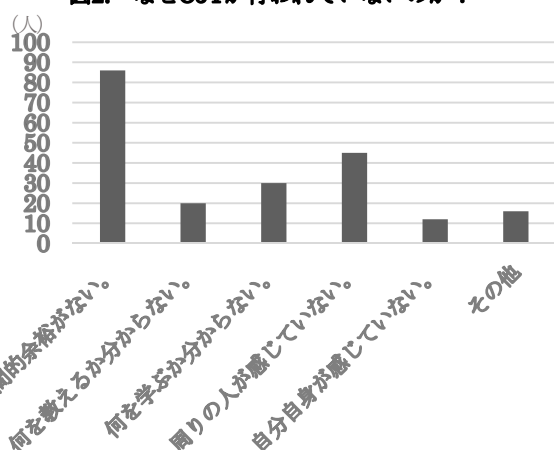


図2. なぜOJTが行われていないのか？



2. プロジェクトの目的

本学におけるSDの背景を要約すると、「その重要性を十分に認識し組織的に取り組んでいるが、OJTに関しては、個々がその必要性を感じながらも時間的余裕がなく十分に実施できていない。」ということになる。このような状況から一歩踏み出す方法として取り組んだものが本プロジェクトである。

業務に追われ時間がない中でもOJTの必要性は認識されている。このような状況を打破するための一つの方法として、新たに作成したものが「愛媛大学事務系職員スタートアップガイド」である。

ガイド作成の一つの目的は、効率化することによりOJTを行うきっかけを作ることであるが、最大の目的は、一時的な取組ではなくOJTを文化として定着させ

ることである。

ガイドを単なる参考書として使用するのではなく、教える側と教えられる側のコミュニケーションを生み、OJTの気運を高めるような仕掛けをする。そして、初任者も自らが学びたいと思う環境を作る。そのために、完成したガイドを、初任者研修で教科書として使用したり、中堅職員に対しては、部下を指導する際の指導要領として位置づけ、指導する側としての素養を身につけるための研修をしたりする。そうすることにより、OJTや自己啓発の気運が高まり、本学が掲げる人材育成の3つの柱の土台となるのではないだろうか。

まとめると、「ガイドブックを作成し、効果的な活用によって、職場にOJTを文化として定着させ、ひいては自己啓発文化を醸成すること」が、このプロジェクトの目的である。

3. プロジェクトの実施

(1) 実施体制

本プロジェクトを実施するために、有志でプロジェクトチームを結成した。プロジェクトチームでは、「フォーマット」「記載内容」「アンケート調査の内容」についての検討を行った。チームメンバーは以下のとおりである。

- ① プロジェクト責任者 1名（本人）
- ② SPOD-スタッフ・ディベロップメント・コーディネーター有資格者 2名
- ③ 人事担当職員 3名
- ④ 法規担当職員 1名
- ⑤ 財務担当職員 1名

(2) 先行事例調査

このプロジェクトを実施するにあたり、4大学の先行事例について考察した。

1) 東京外国語大学新任教職員ハンドブック

このハンドブックは、事務手続きや大学内の基本的なことを簡潔に作成しており、原則として1項目1ページにまとめられている。全体を通して強調されている事項は担当係と連絡先である。また、教職員のサークル活動や若手職員の紹介記事も載せられており、実用性・機能性を重視しつつも新任者がいち早く大学になじむための配慮がされていると感じられた。

2) 横浜国立大学新規採用者向けハンドブック

こちらは、東京外国語大学のハンドブックに比べ、

より「大学になじむ」という面が強調されており、最初の項目が自大学の魅力を紹介するものとなっている。また、インタビューやコラムなどを掲載し、読みやすいように工夫されており、若手職員が新任職員のために作った思いが感じられる内容となっている。

3) 徳島大学病院スタッフマニュアル

病院職員として知っておかなければならない事項についてポケット版にまとめている。各職員が携帯することを必須としており、実務的であり機能的であることを追求した作りとなっている。

4) 豊橋技術科学大学事務職員業務ガイド

各部署の業務について、具体的な職務内容や必要となる能力・知識等を、文章で説明するのではなく表にまとめている。新規採用者のガイドとして利用するだけでなく、各課での業務割り当てや各人のキャリアパスの形成にも寄与するものとして作成している。業務に必要な知識、能力だけでなく、それを身につけるための参考書や資格についても記載されていることが活用の幅を広げている。

(3) ガイドの構成コンセプト

プロジェクトの目的や先行事例調査での考察を含めて検討し、「愛媛大学事務系職員スタートアップガイド」の構成コンセプトを以下のように設定した。

1) 詳細にしすぎない

内容を詳細にしない理由は3つある。1つ目は、新任者の意欲を削がないということである。いきなり細かな内容を示されても、知識のないものにとっては、理解するまでに時間がかかり、嫌気がさしてしまう。大まかなポイントをつかんでもらうことを第一とする。

2つ目は「渡しっぱなしマニュアル」にはしないということ。ガイドで多くの説明がされていれば、新任者に対し、それを渡して読んでおくよう指示するだけになってしまう恐れがある。これでは、OJT文化を定着することはできない。先輩職員が教えることを前提にした作りにする。

3つ目は「頼りきりマニュアル」にしないということである。新任者がガイドだけを読んでいればいいと思うようなものであれば、次のステップへの橋渡しにはならない。「もっと知りたい」と思うぐらいの内容にすることにより、先輩職員を頼り、また、自ら学ぶという気持ちを喚起する。

これらのことを踏まえ、各項目は1ページに収めることとした。先行事例では原則1ページという例があったが、このガイドでは1ページであることを必須と

する。1ページで記載しきれないと思われる項目もあるが、そのような項目こそ、先輩職員の指導や自ら学ぶことが必要であると捉えた。

2) 森を見させる

ガイドの最大の目的はOJT文化、自己啓発文化の醸成に寄与することである。そのためには、単にシステムの使い方や手続きの方法を記載しただけのものはいけない。愛媛大学職員としてどうあってほしいかというメッセージが込められたものにしないといけない。

これを実現させるために、あえて、すぐにでも知りたいであろう実践的な内容よりも、「国立大学法人法」「大学憲章」「人事・人材育成ビジョン」「中期目標・中期計画」「愛大学生コンピテンシー」といったような大きなテーマを最初に記載することとした。

また、システムの使用方法を説明するところでも、その使用方法だけではなく、愛媛大学職員として行動すべき内容を盛り込むこととした。

例えば、教員や研究内容を紹介する「教育研究者要覧」というシステムの説明では、「このシステムを利用すれば（教員や研究内容を）検索することが可能ですが、日頃から教員の活動内容について関心を持ち、なるべくこれに頼ることなく教員や研究内容を紹介できるようになりましょう。」という一文を添え、システムが利用できることよりも、教員や研究の内容を理解することが大切であることを示した（別添資料2「愛媛大学事務系職員スタートアップガイド」掲載例参照）。

これらのことにより、「作業的に仕事を進めるのではなく、視野を広く持ち、自らの行動の意義を考えるような職員になることが大切である」ということを感じさせる構成とした。

(4) ガイド作成のプロセス

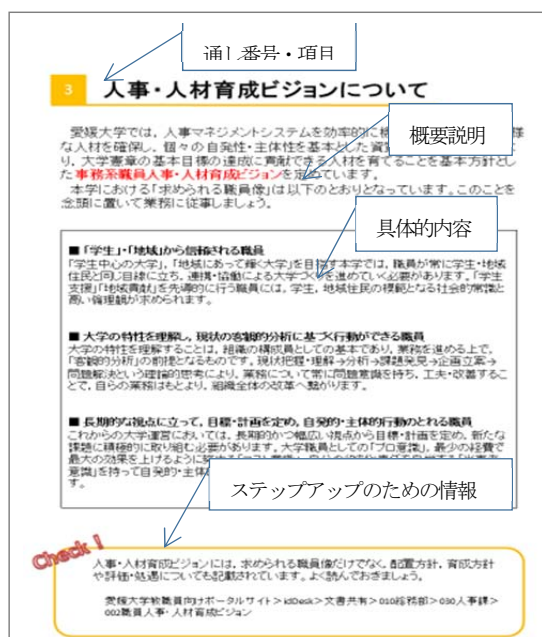
1) フォーマットの作成

ガイドの構成コンセプトを基に、フォーマットの作成を行った。

図3に示すとおり、まず通し番号と項目を上部に、はっきりと示し、その下に、それぞれの項目で伝えたいことの概要を記載した。さらに、各項目のポイントとなる内容に関しては、概要の下に具体的内容を記載した。

このフォーマットの特徴は、上記の内容に加え、各項目の説明の下に「Check!」というコーナーを設け、新任者のさらなる学習に繋げる事項や追加の情報を記載するようにしたことである。

図3. ガイドフォーマット



先行事例では、業務に必要な知識、能力を身につけるための参考書や資格について記載されている例があったが、このガイドでは、実際にステップアップするための資料がどこに掲載されているかをも示し、新任者が容易に学習することができるよう工夫した。

2) 掲載内容の決定

実際にガイドに掲載する項目を決定するために、必要と思われる事項を書き出し、それぞれの事項の概略とそれに関するマニュアル等の掲載場所を表にまとめた。それをさらに、「視野を広く持つために必要な事項」「着任後すぐに知っておかなければならない事項」「業務を進めるにあたって必要な事項」「手続きに関する事項」「学びを深めるための事項」に分類を行った。

その後、前述のアンケート調査を行ったところ、ビジネスマナーに関する事項の掲載を求める声が多いことから、新たに「ビジネスマナー」を加えて再度分類を行い、ガイド全体の分量が多くなりすぎない程度に、30項目を目安に掲載項目を絞り込んだ。

これらの作業を通じ、掲載内容は以下のとおりとした。

表1. ガイド掲載項目一覧

I. さあ頑張るぞ!! その前に

1. 国立大学法人法について
2. 愛媛大学憲章について
3. 人事・人材育成ビジョンについて
4. 中期目標・中期計画について
5. 愛媛大学の基礎データについて

6. 愛大学生コンピテンシーについて
7. ビジュアル・アイデンティティについて

II. はじめの一步

8. 教職員向けポータルサイトについて
9. 全学メールサービスについて
10. 勤務時間報告について
11. 出張なびについて

III. さあ仕事だ!!

12. 職員録について
13. 教育研究者要覧について
14. 規則集について
15. 主要会議議事要旨について
16. 統合文書管理システムについて
17. 文書作成の手引について
18. 会計ハンドブックについて
19. 個人情報保護マニュアルについて
20. 事務連絡掲示板 (BBS) について

IV. 手続きも忘れずに

21. 諸手続きについて
22. 休暇の申請について
23. 兼業手続きについて
24. 単車・自動車の駐車申請について
25. 共用車運転届について
26. 職員緊急連絡先登録について

V. 大丈夫? ビジネスマナー

27. 第一印象の大切さについて
28. 電話の応対について
29. 席次について

VI. もっと学びたい

30. ミュージアムについて
31. SPOD について

3) ガイドの作成

これらの構成コンセプトやフォーマットに基づきガイドを作成した。各掲載項目に加えて、全体と各章のはじめにメッセージを記載し、それぞれで意図することを伝えるようにした。また、利便性を考慮し、各項目の通し番号に対応した目次を掲載した。

実際に各項目の内容を作成するときには、関連する資料に目を通し、限られたスペースを有効に使うために、まず、必ず掲載すべきことは何かを考え、次に、詳しい内容は掲載できないが、ぜひ知っておいてほしいことは何かということを考えて掲載内容を決定した。

そして、各項目の「概要説明」や「Check!」では、「〇〇しましょう」という表現を使うことを意識し、新任者が実際に行動するよう促す工夫をした。

4) ガイドの完成

このような過程を経て作成したガイド案について、プロジェクトメンバーからの意見を基に修正を加え、最終版を確定させ、人事課長へ提出した。このレポートを執筆している段階においては、人事課で、本ガイドについての取り扱いを検討中である。

4. プロジェクトを通じて得たもの

(1) 客観的な視点の大切さ

本プロジェクトを実施するに至った最初のきっかけは、新任職員を持った自身の体験にある。プロジェクトを開始した年の4月、直属の部下としては初めての新任職員を迎えることとなった。今回作成したガイドのコンセプトの原型ともいべき考えがこのときに生まれた。

おぼろげな記憶ではあるが、新任職員に対し「ただ、作業をこなすような職員にはなってほしくない、自分で考えて行動する職員になってほしい」といった主旨の言葉を述べ、ガイドと同じように法人法や大学憲章から説明したように覚えている。そして、それ以降はケースバイケースでシステムの使用方法などを教えた。

約半年後、その新任職員に「法人法や大学憲章なんかの説明を着任後に話したと思うけど覚えている？」と問うたところ、「すみませんが、あんまり…」という答えが返ってきた。考えてみれば無理もない話である。とにかく早く実務ができるように必死になっている状況では、実践に繋がらない内容は頭に残りにくい。そして、何より教えたという自身の記憶すらあいまいなのである。このとき、「先輩職員は何を教え、新任職員は何を学ぶのか指針になるものが必要だ」という考えが頭をよぎった。

思い返せば、自身が新任のときには、教育係ともいべき先輩職員が存在し、丁寧に指導してもらった。ガイドこそ存在しなかったが、その分、人的・時間的余裕があり、OJT がしっかりと行われる環境にあった。

しかし、今では、実感としてその余裕はなくなっており、このままでは、自身が享受したOJT文化はなくなってしまうのではないかという不安もよぎった。

このようなきっかけで着想に至った本プロジェクトであるが、「次世代リーダー養成ゼミナール」を通じ指導を受けてきたことに、「客観的視点から説明することにより説得力が増す」ということがある。このプロジェクトを進めるに従い、このことをより強く感じる事ができた。

個人的な思いからスタートしたプロジェクトであったが、冒頭の「はじめに」で述べたとおり、国の施策や本学の方針を紐解き、アンケート調査を実施することによって、このプロジェクトは、「きっと愛媛大学のためになるものだ」という個人的な観測ではなく、「愛媛大学のために必要なものだ」という客観的な結論を導くことができた。

(2) 形にすることの大切さ

このプロジェクトを始めたとき、他の職員から「応援しています」「ぜひ完成させてください」という言葉を多くかけてもらった。アンケート調査でも同様の内容の回答が寄せられて、このプロジェクトに対する期待が大きいものであることを感じた。

しかし、その必要性について多くの職員が感じているにも関わらず、なぜ、今まで存在しなかったのだろうか。それは、誰も形にすることがなかったからではないかと考える。

ガイドに相当するものに対し、漠然としたイメージを持つてはいるが、形としては今まで示されていない。今回、一つのモデルケースとして、コンセプトを明確にしたガイドを示すことにより、それぞれの職員が持つイメージがより明確になるのではないだろうか。

OJT文化、自己啓発文化を醸成させることが、本プロジェクトの最大の目的であるが、今回、ガイドを形にすることによって、ようやくスタートラインに立つことができた。理屈だけでなく形にすることによって、より説得力が増すとともに、肯定的であれ批判的であれ、このガイドに対する考えを職員が持つこと自体が、OJTに対する意識の高揚に繋がるのではないかと感じている。

5. 今後の展望・課題

このプロジェクトは、「OJT文化、自己啓発文化の醸

成に寄与すること」という最大の目的に焦点を当てると、ようやくスタートラインに立ったところである。重要なことは、これからガイドをどのように育てていくかということである。

今後を見据えたとき、表2に示すような取組が必要となってくるだろう。ガイドは更新することが終わった時点でその命を絶たれる。職員から必要だと思われる続けるためには、常に最新の情報を掲載する必要がある。また、ガイドが使われないことには何も始まらない。当然、普及活動は必要となってくる。そして、プロジェクトの目的のところでも述べたように、研修で活用することにより、ガイドの普及・定着を図り、OJT、自己啓発の気運を高めることに寄与する。ここが肝となる部分である。ここまで実現することができれば、多くの職員の傍らにガイドがあることが想像される。あとは、利用者アンケート等を通じ、そのときの的確なニーズを把握したバージョンに仕上げていくことが重要であろう。

以上のような青写真を描いているが、あくまでも個人的な発想に基づいたものである。今後の展開については、オフィシャルな場での検討が必要となるため、まずは、その土俵に上がることが当面の課題である。

表2. 今後取り組むべき事項一覧

項目	内容	目的・効果
内容修正	最新の内容に更新する	信憑性向上
普及活動	周知活動を行う	利用者増・存在感向上
研修での利用	初任者研修で利用する	業務へのスムーズな導入
		自己啓発意識の啓蒙・ガイドの定着
	中堅職員研修で利用する	中堅職員の指導力向上
		OJTの意識啓発・ガイドの定着
改訂	利用者アンケートの結果等を基に改訂を行う	変化するニーズへの対応

6. おわりに

「次世代リーダー養成ゼミナール」という研修のプログラムの一つとして始められたこのプロジェクトであるが、そこを離れたところでの思いがどんどん強くなっていった。

プロジェクトが進むにつれ、プログラムとして実践

しているという意識から、何とかガイドを完成させたいという思いに変わっていった。「今後の展望」のところで、「ガイドを育てる」という表現をしたが、プロジェクトの途中から、ガイドが「我が子」のように思えてきた。この子をどう育てていくかを考えたとき、いつかは親元を離れることが、子供のためだと思うようになった。つまり、「自分のガイド」ではなく、「愛媛大学職員みんなのガイド」になることが必要だと。

次世代ゼミでは、人を巻き込む力が求められている。今回のプロジェクトでは、現段階では多くの人を巻き込んだとは言えない。むしろ、ガイドが独り立ちし、OJT・自己啓発文化を醸成するために、これからの方が多くの人の協力が必要になるだろう。

ガイドとともに今、スタートラインに立った。

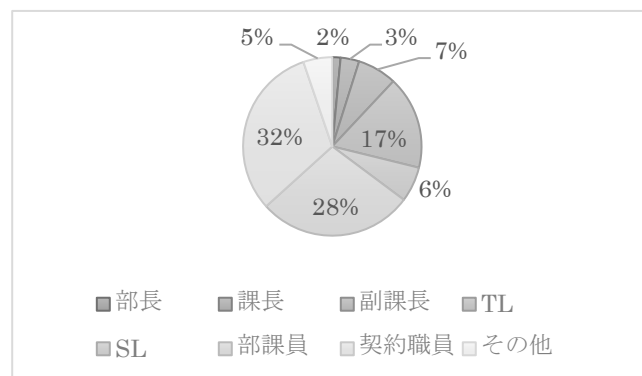
引用・参考文献

- 1) 文部科学省中央教育審議会 (2008) 「学士課程教育の構築に向けて」 (答申)
- 2) 文部科学省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)
- 3) 愛媛大学事務改革協議会 (2013) 「愛媛大学事務組織の改編等について」
- 4) 愛媛大学 (2014) 「事務系職員人事・人材育成ビジョン～大学と職員が共に輝く職場にするために～」
- 5) 東京外国語大学 (2013) 「新任教職員ハンドブック」
- 6) 横浜国立大学 (2014) 「Kamomekko 新規採用者向けハンドブック」
- 7) 徳島大学病院 (2014) 「staff manual これだけは知っておきたい病院のきまり」
- 8) 豊橋技術科学大学 (2009) 「事務職員業務ガイド (第2版)」
- 9) 大部美知子 (2014) 「ゼロから教えて新人教育」かんき出版

スタートアップガイドに関するアンケート結果

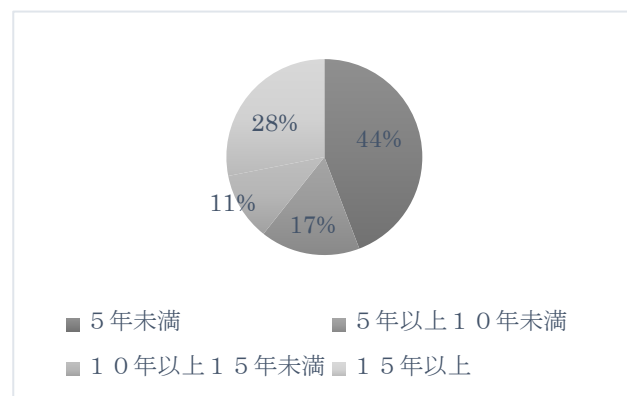
質問 1. あなたの職名を教えてください。

回答項目	回答数	割合(%)
部長	4	1.5
課長	9	3.4
副課長	19	7.1
チームリーダー(TL)	45	16.9
サブリーダー(SL)	17	6.4
部課員	75	28.1
契約職員	84	31.5
その他	14	5.2



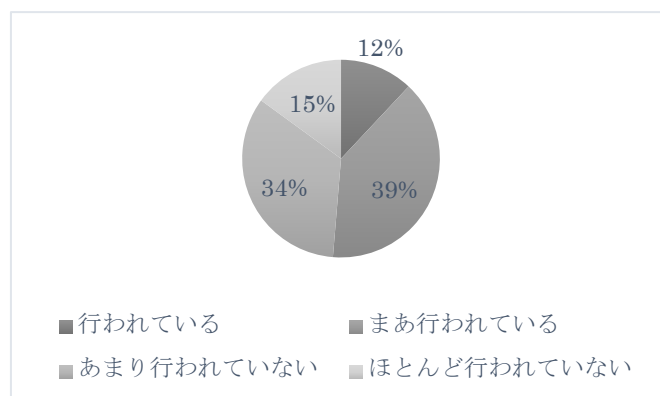
質問 2. 採用されてからの年数を教えてください。

回答項目	回答数	割合(%)
5年未満	118	44.2
5年以上10年未満	44	16.5
10年以上15年未満	30	11.2
15年以上	75	28.1



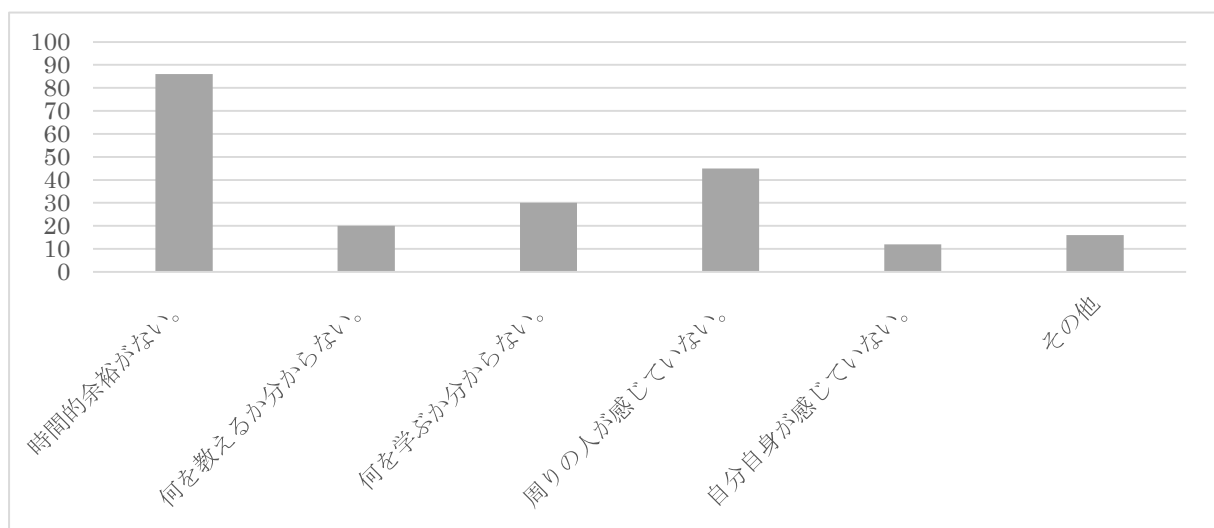
質問 3. OJT（職場内教育）についてお伺いします。現在所属する職場で OJT が行われていると思いますか。

回答項目	回答数	割合(%)
行われている	32	12
まあ行われている	105	39.3
あまり行われていない	90	33.7
ほとんど行われていない	40	15



質問 4. 前問で「あまり行われていない」、「ほとんど行われていない」と回答した方にお聞きします。なぜ OJT が行われていないと思いますか。（複数回答可）

回答項目	回答数
OJT を行う時間的余裕がない。	86
何を教えれば良いか分からない。（教える側として）	20
何を学べば良いか分からない。（教わる側として）	30
OJT の必要性を周りの人が感じていない。	45
OJT の必要性を自分自身が感じていない。	12
その他	16

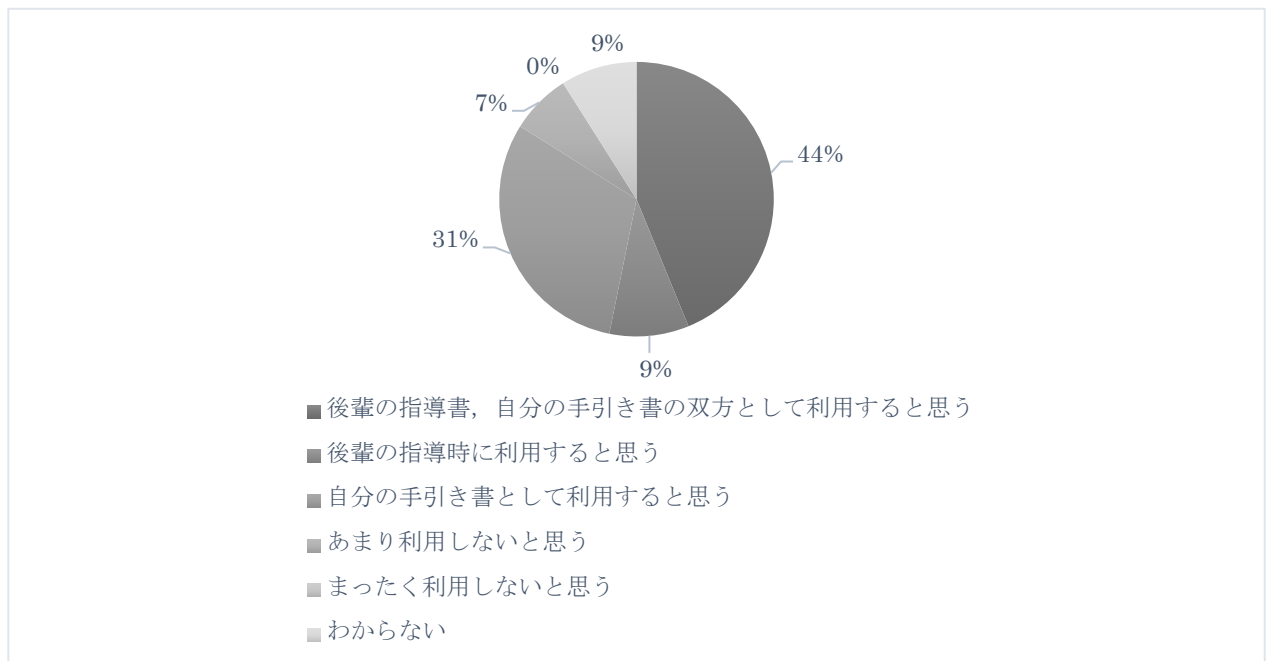


（その他の内容）※空欄 3 人

- ・ 部下や新人や異動してきた人に「教える」文化があまりない。（部署差や個人差があるように思います。）
- ・ 上司が忙しい。
- ・ 最初は必要性を感じたが、時期が過ぎてしまった。
- ・ 上司や周りの人を見て学んでいく感。
- ・ 前任との引き継ぎ期間がほぼなかった。
- ・ 契約期間の限られている職員に OJT を実施するのは実施する側に負担が多いため実施されないと思う。
- ・ 前任者からの引継ぎに一任されている。
- ・ 契約職員が多すぎて、何をどこまで教育するか線引きが難しい。
- ・ 部下、後輩に遠慮しすぎている。
- ・ あえて OJT の時間を取らなくても、業務の合間に教育をしてもらえているから。
- ・ 業務が専門的すぎるため上司が教えることができない。
- ・ OJT の概念が頭にないように思う。
- ・ 指導はないが、自分で覚えるしかない。

質問 5. 現在、新任・若手職員の指導書，職員自身が学習する際の手引き書となるような内容の「職員スタートアップガイド」（以下「ガイド」という。）の作成を検討しています。これが完成した場合，利用すると思いますか？

回答項目	回答数	割合(%)
後輩の指導書，自分の手引き書の双方として利用すると思う	117	43.8
後輩の指導時に利用すると思う	25	9.4
自分の手引き書として利用すると思う	82	30.7
あまり利用しないと思う	19	7.1
まったく利用しないと思う	0	0
わからない	24	9



質問 6. ガイドを作成する場合、ぜひ掲載すれば良いと思う項目や要望があればお書き

ください。(自由記述) ※回答の一部を抜粋

- ・文書の書き方、大学職員としての服装（社会通念上認められる範囲とは）等も併せて指導してほしい。
- ・職員が目を通しておくべき法令（国立大学法人法など、法令名を）・大学職員として、所属部局の職員として、立場によって求められることが様々あるが、何をどのように学習すれば良いかがわからないので、指針がほしい。
- ・「教職員向けポータルサイト」の利用方法を記載して欲しい。
- ・各業務（庶務・会計・学務・医事・情報・図書館）の畑で飛び交う専門用語についての簡単な解説。
- ・各系で必須の法令・規程。文書作成の手引き。大学の組織。
- ・勤務記録や休暇の取り方、出張ナビの登録等、諸手続のマニュアル。
- ・各部署の所掌業務を簡単に記述してほしい。
- ・学内にマニュアルが多すぎる。何に対しては何のマニュアルを参照するといった総括的な手引きが必要ではないかと思う。
- ・郵便の出し方、内線電話の使い方。
- ・学内のシステムの使い方、研究費の種類、一般的な執行ルールについて、学生に対応する際のマナー。
- ・不正使用に係ること、倫理等仕事をする上で最低限まもらなければならないことは明記しておいて欲しい。
- ・人事・人材育成ビジョン、人事評価制度。
- ・本学で就労を開始して2年程度が経ちますが、ようやく webcentre などウェブ上に様々な規約や業務上の手順が掲載されていることに気がついたので、その案内ができる項目がガイドにあれば役立つと思います。
- ・Q&A など dengan 場合ここには聞くみたいなことが一覧で分かるようなものがあればよいと思う。
- ・市販の新入社員向け指南書に書いてあるような、社会人としての最低限のマナーやモラル。いろいろな場面での言葉の選び方。本来なら学生時代に身につけているような初歩的なこと。仕事効率がよく進むための考え方や周囲の人間とのコミュニケーションのとり方。
- ・常勤だけでなく、激増する契約職員の指導も視野に入れた指導本にしてほしい。
- ・国立大学法人法、中期目標・中期計画など大学職員としての基盤的な知識を説明して欲しい。
- ・各部署で利用されているシステムの概要説明（修学支援システム等）・ホームページ「てびき」に掲載されている基本的事項の説明（できれば根拠規程も例示）・「文書作成の手引き」のエッセンスを掲載・大学組織図の掲載（業務組織については事務組織）。
- ・愛媛大学は新規採用者を温かく迎え入れますというメッセージが届くようなガイドブックの作成を期待します。愛媛大学に5年以上、勤務している職員の皆さんにとってはあたりまえ（普通のルール）であっても、新規採用者にとってはわからないことがあります。新規採用者の目線で、丁寧な説明をお願いします。
- ・全般的なことではありますが、仕事への取組姿勢そして仕事には必ず根拠や背景があることを認識することについて、掲載できれば幸いです。

質問 7. その他、OJT やガイドに関するご意見・ご要望をお書きください。(自由記述)

※回答の一部を抜粋

- ・愛媛大学職員スタートアップガイドの作成について、とてもよい取り組みだと思います。基本的な情

報を与えていただけることでそれらについて調べたり、基本事項が分からないことによって悩んだりする時間を短縮できると思います。

- ・可能であれば、担当者（更新・修正を担当してくれる人）を置くと長く続けていけるのではないのでしょうか。
- ・SPOD研修を受ける前にスタートアップガイドをマスターするようにして欲しい。
- ・部署によって業務がまったく違うので、各部署を網羅しているものがあればぜひ利用したいです。マナー、メール、会計システムなどの共通事項のみをまとめたものでしたら、不要だと思います。
- ・内定から採用までの間に配布してほしい。
- ・文章を連ねるのでは読みにくいので、画像や表などでイメージを起こしやすいものになれば良いと思います。また、冊子だけではなくWeb版もあれば良いと思います。
- ・OJTを行うまでの基礎知識がない職員が多いので、期待しています。
- ・特に最初に配置されることの多い部署の職員に、ガイドブックだけでなくOJTの大切さを周知徹底し実践してほしい。
- ・職種によって利用する・しないが分かれるとは思いますが、全体的なことや常識的過ぎてかえって聞けないことなどがわかるのでとても良いと思います。
- ・OJTの促進を図るために、ガイドを作成することは良いと思う。実践となると、職員には多様な考え方があり、ガイドは参考とする程度となるかもしれない。作成に当たっては、広く意見を聞いてほしい。
- ・自分は「習うより慣れろ」で今まで来たので、教える側としても戸惑いがあるかと思っています。教える方への指導もぜひ行って欲しいと思うのですが…(特にTLクラス)。
- ・可能であれば、早い段階で若い職員に集まってもらって、直接疑問点などを言ってもらって、やるべきことを洗い出しておいた方がいかなと思います。
- ・よい取組だと思うので、単に有志の自主的取組に留めるのではなく、人事課やSPODと紐付け、組織としてオーソライズした上で、広く普及させてほしい。
- ・内容は、有志の気づきの範囲に留めるのではなく、もう少し内容が見えてきた段階で、種々の参考書や、管理職や部下の意見などを広くきくなど、客観性のあるものにしてほしい。
- ・OJTは、それ単体ではなく、研修、人事異動、勤務評価とワンセットにして「SD」として考えてこそ効果が上がるものだと思う。今よりも、部下の育成が評価されるしくみづくりを人事課に求めたいところ。
- ・本学においては、職員の削減によりOJTが非常に困難な状況が見受けられるため、是非とも「職員スタートアップガイド」等の作成をすべきであると思う。
- ・視覚的でわかりやすいガイドを期待しています。
- ・どの範囲までをスタートアップガイドにするかが難しいと思いますが、多すぎず少なすぎないガイドになればいいと思いますし、インデックスがあればわかりやすいと思います。
- ・作成して配布し、あとは本人たち（新任職員・指導職員）任せではもったいないと思うので、活用方法まで具体的に検討してもらえれば、せっかく作ったものがより役に立つと思います。また、一度作った切ではなく、効果を検証のうえ、改訂版を継続的に更新していくなど、どのように継続性を担保するか予め考えてもらい、10年・20年と続いていくものになればと思います。
- ・作成されるガイドについては、現状行っている研修との関連性も考慮して頂けると良いかなと思います。
- ・IT、マニュアル、各種ツールなどの活用も必要で有り大事ではあるが、直接相手と面と向かって報告・連絡・相談（ホウレンソウ）を行うこと、またそのコミュニケーションを取れる関係をつくることの必要性などについて、どこかの機会ないし項目の中で触れて頂ければと思います。

教育研究者要覧について

大学職員である以上、外部の方から、教員や研究内容のことについて質問を受けることはよくあることです。「こういう研究をしている先生はいませんか?」、「この先生はどんな研究をされていますか?」このような質問に答えるときには、教育研究者要覧が便利です。ここでは、教員の研究業績や連絡先を調べることができます。

このシステムを利用すれば検索することが可能ですが、日頃から教員の活動内容について関心を持ち、なるべくこれに頼ることなく教員や研究内容を紹介できるようにしましょう。

研究関係

- 教育研究者要覧
- 教員活動実績データベース
- 教員自己評価の報告



**愛媛大学
教育研究者要覧**

全文検索
氏名検索
所属別検索

研究者情報全文検索

■研究者情報の全文に対する検索を行います。
検索するキーワードを入力し、検索ボタンをクリックして下さい。

AND ▼

検索
20件ずつ ▼ 表示
クリア

①教職員ポータルサイトの教員研究者向け「E-wits」内で、研究関係の「教育研究者要覧」をクリックします。

②教育研究者要覧のページが開き、「全文検索」のページが表示されます。氏名や研究内容についてキーワード検索ができますので、基本的には、こちらのページを利用します。教員の氏名が分かっている場合は、「氏名検索」もあります。なお、ある部局の教員のデータをまとめて見たいという場合には、「所属別検索」を利用すれば、それぞれの部局の教員が一覧で表示されます。

Check !

教員の研究内容を知るためには、本学ホームページの最先端研究紹介「infinity」も参考になります。また、授業内容を紹介した「ireport」や最新情報記事が掲載されている「総合トピックス」もチェックしておきましょう。

<http://www.ehime-u.ac.jp/research/infinity/index.html>

<http://www.ehime-u.ac.jp/faculty/ireport/index.html>

平成 27 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

第 3 期中期目標・中期計画マネジメント・ツールの開発 ー内部質保証に向けた PDCA サイクル構築の試みー

レポート要旨

国立大学法人の中期目標・中期計画及びそれに基づく評価は、組織的な教育・研究の質向上にうまく結びついていないことが指摘されてきた。大学の内部質保証の取組をより実質的に機能させるためには、目標や計画が適切に立てられているかを点検し、目標と計画と指標を、各大学の現状と課題に基づいてデザインすることが必要であるとされている。

プロジェクトでは、第 3 期中期目標・中期計画に基づいて、教育・研究等の質を向上させるため、大学の PDCA を機能させることを目的とし、マネジメント・ツールとして、中期目標・中期計画の妥当性を検証しつつ作成し、進捗を管理するためのフォーマットを作成した。

フォーマットには、学内同意を形成していくツールとしての有効性と、評価の実質化につながる可能性があることが推測される。また、フォーマットを活用することによって、目標・計画の完成度を向上させる可能性が示されたことを報告する。

香川大学経営管理室企画グループ
後藤 雅美

第3期中期目標・中期計画マネジメント・ツールの開発
—内部質保証に向けたPDCAサイクル構築の試み—

目次

1. プロジェクトの背景

- (1) 非営利組織の自己点検・評価
- (2) 国立大学法人評価制度

2. 先行研究等

- (1) OECDによる日本の高等教育政策レビュー
- (2) 機構「大学外組織評価研究プロジェクト」
- (3) 機構「Evaluability Assessment 研究会」
- (4) 国立大学協会「国立大学法人計画・評価ハンドブック—次期中期目標・中期計画策定のために—」
- (5) 英国の政策評価のチェックシステム

3. 第2期における香川大学の試み

- (1) 第2期中期目標・中期計画の問題
- (2) ロジック・モデルによる立て直しの試み

4. 第3期中期目標・中期計画作成（・管理）フォーマットの作成

- (1) 学内の意識
- (2) 工程
- (3) 基本的な考え方
- (4) フォーマットの内容
- (5) 実践過程での気づき等
- (6) フォーマット活用成果
 - 1) 関係者の反応
 - 2) 事例としての採用
- (7) 今後の課題

第3期中期目標・中期計画マネジメント・ツールの開発 —内部質保証に向けた PDCA サイクル構築の試み—

後藤 雅美（香川大学）

1. プロジェクトの背景

（1）非営利組織の自己点検・評価

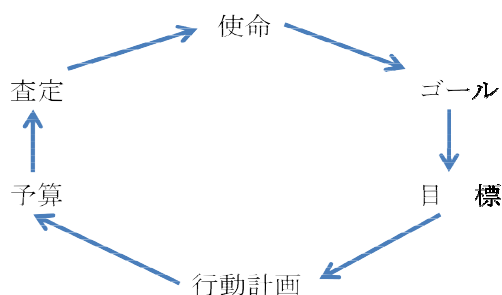
ドラッカー（1991）は、非営利組織には成果や結果を重視しない傾向があるが、それらは非営利組織にとって企業よりもはるかに重要であり、しかもその測定とコントロールはずっと難しいと指摘する。

企業における損益は全能ではないものの、一般的に成果を測定する尺度として使われるものであるが、非営利組織においては、まず、実現すべき成果から考えなければならず、その後、成果や結果を判定する手段を決定することになるという。

非営利組織には、正しいことだからという理由だけで限られた資源を浪費するのではなく、成果の出ることに資源を振り向けるという義務があり、最終的にはビジョンや責任をどれだけ果たしたかによって自らを判定しなければならず、そのためには自らの使命の観点から具体的な目標を設定しなければならないという。そして、その目標を常に高めていかなければ、その成果はじり貧となっていくと述べている。

使命から事後評価、次の計画へつながり、自己評価のプロセスが終わることなく続くこと（計画と成果の循環）は、以下の図のように示されている（ドラッカー・スターン、1991）。

図表1 計画と成果の循環



（出典 P.F. ドラッカー、G.J. スターン（2000）『非営利組織の成果重視マネジメント NP0・行政・公益法人のための「自己評価手法」』）

自らを査定することによって目標が達成されたか、行動計画が遂行されたかを検証し、より高い次の目標・計画を設定していくことが、非営利組織にとっては重要な活動となると考えられる。

（2）国立大学法人評価制度

平成16年4月の法人化以降、各国立大学法人は国立大学法人法第30条及び31条に基づき、6年間にわたって達成すべき業務運営に関する目標（中期目標）と、この目標を達成するための計画（中期計画）に沿った運営をすることとされている。この制度の目的は、①各法人の中期目標の達成状況を検証する、②大学の継続的な質的向上を促進する、③社会への説明責任を果たす、である。法人化後の国立大学は、文部科学大臣の定める中期目標と、大学自らが掲げた中期計画に基づいて活動を展開し、その結果を点検・評価し、評価結果に基づいて改革・改善を行うことで、大学の特色を生かした自律的・持続的進化を促すことが期待されている。

中期目標・中期計画の進捗状況については、各法人の自己点検・評価に基づき、国立大学法人評価委員会において毎年度及び中期目標期間終了時の達成状況の評価が行われる。第1期中期目標期間（平成16～21年度）の開始に先立ち、大学評価・学位授与機構（以下「機構」と言う）は試行的評価を行うため、各大学に目的・目標の明文化を求めたが、この作業は容易ではなかったとされている（田中、2009）。

試行的評価の対象となった大学からは、目的・目標の達成というモデル自体への違和感や困難、過去の活動から目的・目標を整理することの適切さに対する疑問等の意見が機構に寄せられた（機構、2004）。松尾（2004）が述べたように、中期目標・中期計画という「大学版マニフェスト」を目標・計画の階層構造で策定する考え方は、大学人にとっては「新しいこと」であり、それに取り組む抵抗や困惑があったことがうかがえる。

平成17年に機構（機構、2007）は、大学において民間的な経営手法がどのように活用されているのか調査を行っている。質問は、各大学において（a）より優れた大学等とするために、以下の要因がどれくらい重要か、（b）以下の要因がどれくらい実現しているか、の2つであった。

重要度が低い要因は、

- ・教職員が満足するような就労環境の整備
- ・組織のパフォーマンスの測定、分析と評価
- ・組織自体に生じるその他の結果（効果や効率など）

であった。

他方、重要度と実現度の差が最も大きい、すなわち達成度が低いと考えられている要因は、

- ・戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
- ・組織のパフォーマンスの測定、分析と評価

- ・自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
- ・戦略目標・戦略計画の策定

などである。先述したドラッカーによる指摘のとおり、日本の大学においても成果や結果、自己点検・評価が軽視される傾向とともに、大学の評価の困難さが見てとれる。

2. 先行研究等

第1期中期目標期間開始後、複数の機関が国立大学法人の目標・計画の策定に関する検証や提言を行っている。

これらの中で、国立大学法人においては、計画を策定する力量が不足していること、計画策定のプロセスに不備があることとともに、自己点検・評価に基づいて明確な目標・計画・評価指標を設計することの必要性が指摘されている。

(1) OECD による日本の高等教育政策レビュー

OECD (2009) による日本の高等教育政策レビュー結果報告書の作成者、Thomas Weko 氏は東京で講演を行った際に、国立大学法人の計画立案に対する提案を行った。すなわち、6年間の中期計画という枠組みは、大学自身が、それが直面している内外の課題を中長期の視点で捉えることを奨励することにはなっていない。また、大学側の問題として、戦略的経営を実行する専門スタッフが不在であることを指摘している。

大学は中期計画を策定するプロセスで、戦略的に考え行動することが必要であり、そのためには、明確な目標と評価基準が必要であること、戦略的経営力を実践するための専門能力を開拓することが必要であることを提言している。

さらに、日本の高等教育政策レビュー報告書においては次のように述べられている。

「単年度予算制度の中で、中長期の計画を策定することについて全大学が難しいと感じている。同時に、毎年1%の経費削減が求められている。このような中で、多くの大学がリスク回避的な行動をとることは驚くに値しない。大学は義務として中期計画を記すが、それはアスピレーショナルで、統計的な経験をもとにしたもので、したがって戦略的とはいいがたいのである。多くの場合、大学は戦略計画を策定する力量が不足していたのではないと思われる。」(OECD, 2009)

(2) 機構「大学外組織評価研究プロジェクト」

平成 19～20 年度にかけて、機構調査研究部により「大学外組織評価研究プロジェクト」が実施された。この一環として、大学経営者及び機構関係者による座談会が行われ、大学評価の手法、体制、大学関係者の認識等とともに、計画立案に関する問題が指摘された。

「今回の目標でも、国際的に通用するとか、世界に向けて発信するというような水準が提示されているところが少なくありません。しかしこれは突き詰めると国際的(世界的)水準の研究ということになります。「果たして大丈夫なのか?」、「その根拠を示すエビデンスを十分に提示できるのか?」という点で不安になることがあります。

また、そもそも計画の前提となる各大学のリソースの検討、つまり「人的・物的なリソースの確認がきちんとなされていたのか」という点で心許ない印象を受けます。教職員や施設の特長や価値、その他有形無形の財を十分踏まえずに、「目標だ、計画だ」といっても話になりません。ですから目標の抽象度が高くなりやすく、具体的に記述するよう文部科学省の法人評価委員会から注意があったと記憶しています。」

「今書かれている中期目標の、色々な事情を聞いてみると、困ったことに、書いた人がすでにその大学にいないことがあります(笑)。それで評価をしなければならぬ人は後任者で、書いた人ではないのです。どうしてそのようになったかと聞くと、高い目標で叱咤激励する必要があるなどの理由が多いようです。」

「大学評価については、つねに2点疑問を持っています。1点目は「中期目標期間中に学長が代わる」こと、2点目は「人が移ることが前提の計画ではない」ということです。」(機構, 2008)

田中(2009)はこの議論を以下のように解釈している。すなわち、国立大学法人においては、「大学が有する有形・無形のリソースを把握し、目標や目的を効率的かつ効果的に達成するために、そのリソースを用いて実施すべき事項を具体案として計画に落とし込んでゆくための作業過程と内容に不足があるのではないか。そのため、評価をする段階になって、何を成果と想定したいのか明らかでできず、したがって定性的及び定量的な評価指標を見出しがたいために、評価作業を容易に進められないことがある。」

(3) 機構「Evaluability Assessment 研究会」

機構は平成 22 年度から Evaluability Assessment (評価可能性向上。以下 EA という) 研究会を設置し、内部質保証力向上ツールの開発を行った。EA とは事後評価を実施する前の段階において、外部の第三者評価者と計画立案に関わる部門間で、目的・目標及び計画の内容について見直し、必要であれば改変し、あわせて今後行う評価方法の見通しもつけ、これらについて合意を形成するための方法である。

Wholey は事後評価の主たる阻害要因として以下の 4 点を挙げている。

- ・評価担当者と評価結果の利用者の間で、目的・目標や期待される効果、その判断基準について合意がなされておらず、イメージが散漫である。
- ・資金や人材の投入量が不足していたり、活動が進んでいないために、目的・目標の達成が困難になっている。あるいは必要な投入量が不足し目標達成が叶わなくなっている。また、団体の財政力や技術力からみると到達できないような目的・目標を掲げている。
- ・業績を測定・確認するために必要な情報がない。
- ・経営陣（あるいは意思決定部門）及び実務部門が評価結果に基づいて計画を改変することに合意していない。(Wholey, 2004)

このような要因が存在する場合、評価作業は困難になる。したがって、目的・目標をより明確にし、計画をより実現可能なものに設計しなすこと、多大なコストをかけずに入手できる業績指標の所在を明らかにすること、さらには必要であれば計画を改変することについて、関係者間で合意を形成しやすい環境を構築することが、EA の主たる目的である。

報告書（機構、2013）においては、内部質保証を機能させるためには PDCA を機能させることが不可欠であること、そのためのシステムの構築・運用は多くの大学が行ってきたものの、それが教育・研究の質の向上につながっていない大学が少なくないことが指摘されている。

それは、意図する目標や計画が曖昧で、さらにそれらが進捗したのか、あるいは目標を達成したのかを判断するための指標を持っていないために、PDCA が回らず、組織的に教育・研究の質向上にうまく結びついていないということではないかと考えられている。内部質保証の取り組みをより実質的に機能させるための第一歩は、目標や計画が適切に立てられているのかどうかを点検することであり、目標と計画と指標を、各大

学の現状と課題に基づいて、デザインすることであるとされている。

（４）国立大学協会「国立大学法人計画・評価ハンドブック―次期中期目標・中期計画策定のために―」

国立大学協会は、平成 21 年に発行した「国立大学法人計画・評価ハンドブック―次期中期目標・中期計画策定のために―」において、第 1 期中期目標・中期計画の問題点を①中期目標・中期計画の意味づけが曖昧である、②画一的・形式的で、大学の個性が表れていない、③羅列的・総花的で、構造化されていない、④複雑化した大学評価システムへの当惑がある、と指摘している。また、国立大学法人の在り方そのものが問われている中で、第 2 期中期目標・中期計画策定は単に第 1 期の延長線上で考えるわけにはいかないとし、①法人評価の意味を再確認すること、②大学の個性を生かした中期目標・中期計画を設定すること、③達成度評価から実績評価への動きへの対応 の 3 つの課題を挙げている。このうち、②は前述の機構の指摘と共通する部分が多く、特に注目される。

「何よりも現状を冷静に自己点検評価することから始めなければならない。」

「各大学法人が現有している資源には自ずと限りがあり、それを最大限有効に活用した場合に達成できる目標を掲げるのが中期目標としては妥当であろう。確かな見通しも準備態（原文ママ）も整っていない中期目標は、すでにその段階において、達成困難な非現実的な目標と思われるでも仕方がない。」

また、PDCA サイクルを有効に機能させるためには、事業相互の関連づけを行い、計画が意図する最終目標と手段の関連を明確にすること、目標と手段の関係を明らかにし、目標を実現する筋道を明らかにすることが重要であるとしている。計画を進めるためには、最終目標だけではなく、中間目標やインプット・プロセスなどを測定（評価）することが必要である。計画と評価は一体のものであり、計画策定の時点であらかじめ達成すべき目標と方策とが明示される必要があると指摘している。

さらに、PDCA サイクルの確立にはマネジメント・ツールの導入・開発が不可欠であり、単に計画を作るだけでは有効に機能しないとする。大学の規模や分野、計画・評価に携わるスタッフの専門性などによって適合するツールは異なり、各大学が多組織の事例等を参

照しつつ、試行を経て確認していくことが必要であると述べている。

（５）英国の政策評価のチェックシステム

英国における「政策評価」のうち、民間企業の目標管理制度を模した業績判定的な評価として「PSA」（Public Service Agreements：公共サービス協定）及びそのチェックシステムがある（南島，2009）。PSAは1998年に導入された各省庁と大蔵省（HM Treasury）の間で合意された公共サービス達成目標のことであり、予算編成とも密接な関係のあるシステムである。

大蔵省は、SR（Comprehensive/ Spending Review）と呼ばれる歳出の見直しと中期予算計画をあわせたものを作成する。省庁はSRを踏まえてPSAにおいて3年間の目的・目標を示し、省庁内の戦略計画や業務計画に反映させる。PSAは各省庁と大蔵省との間で毎年12月頃に協議され、政府の方針として決定される。

PSAは政府全体の「ねらいと目的」を明らかにし、「具体的なターゲット」（業績指標）を通じてそれをどの程度、いかなる期限で達成しようとするのかを明らかにするものとされる。PSAの業績目標の設定にあたっては、以下の頭文字をとって「SMART」であることが求められている。これは「SMART基準」と呼ばれ、日本の企業等においても目標設定に活用されている（中，2010）。

①具体性（Specific）

活動方針、目標が具体的か。

②測定可能性（Measurable）

数値目標、達成期間、期待する達成度などが明示され、測定できるものであるか。

③実現可能性（Achievable）

事業の実行可能性に無理がないか。コスト、スケジュール、スタッフの質・量、社会環境や経済情勢への適合性に問題はないか。関係者の反対はどうか。

④適切性（Relevant）

達成すべき目標と、その目標を達成するための手段は、適切な因果関係のもとで結ばれているか。目標には問題の核心が示されているか。事業相互間の整合性、優先順位などが明確か。

⑤期限明示（Timed）

実施時期、期限等が明示されているか。

3. 第2期における香川大学の試み

（１）第2期中期目標・中期計画の問題

各国立大学法人の第2期中期目標・中期計画（素案）が国立大学法人評価委員会で審議されていた平成21年10月中旬、筆者は現在の部署（経営管理室企画グループ）へ異動した。香川大学では同月1日に執行部の改編が行われ、第2期中期目標・中期計画（素案）の作成を担当した理事・副学長の多くは大学を去った状況であった。

第2期中期目標・中期計画（素案）の作成にあたっては、達成状況を測るための指標が一定程度意識されていたものの、各項目の執行責任は誰にあるのか、担当部署はどこか、具体的に何をするのか等はほぼ不明な状態であった。また、目標と計画が論理的に整合していないもの（計画の遂行が目標達成に繋がると考えられないもの）も見受けられた。

香川大学では、第2期中期目標・中期計画の作成にあたって体系的な検討が行われたとは言えず、結果として完成度に問題がある目標・計画となっていたうえ、学内への周知・共有が不十分であった。

文部科学省に提出する中期目標・中期計画のみを以て、SMART基準を満たす必要があるとは必ずしも言えないと思われる。国立大学協会（2007）は、詳細な実行計画や目標・評価の方法を中期計画・年度計画に記載することが妥当とはいえないと指摘している。なぜなら、組織運営は外部環境の変化に対応した計画の修正などの柔軟性が絶えず求められるが、国立大学法人の計画の変更には国立大学法人評価委員会の意見聴取の上で文部科学大臣の認可が必要である（国立大学法人法第31条第3項）うえ、変更の理由は限定されており、自在に修正を行うことはできない。

つまり、詳細な実行計画を中期計画に記載することは、逆に運営の硬直化を招く危険性があるということである。国立大学法人の中期計画は、6年の期間中に外部環境が変わることを見込んだうえで、柔軟に取り組むことができるものでなければならないが、それによってある程度抽象的なものになることは避けられない。このような抽象的な中期計画の記載だけでは、実際に行う活動が明確にならず、学内での取り組みを進めていくことができないので、実施計画を策定するのが通常である（国立大学協会，2007）が、香川大学ではこれに該当するものは策定されていなかった。

既に策定されている中期計画のみに基づいて第2期の事業を進めていくことは困難との判断により、平成23年度から立て直しの試みが行われた。

（２）ロジック・モデルによる立て直しの試み

立て直しにあたっては、ロジック・モデルの手法を用いることとした。国立大学協会（2009）は、マネジメントサイクルとして計画・評価を活用するためには目標達成のために活動を関連づけ、活動状況を測定しながら、必要に応じて計画を修正したりする必要があると指摘する。ロジック・モデルは、投入→活動内容→アウトカム→ゴールの道筋に沿って、各活動がどのような効果を生むのか、その効果が次にどのような効果や影響を導くのか、そして最終目的にどのように到達するのかを、論理立てて説明するためのツールである（Rossi, 1999）。香川大学では、中期目標と中期計画の関係を整理し、目標を実現する筋道を明らかにするため、ロジック・モデル作成シートとして、香川大学独自のフォーマットを作成した（図表2）。

ロジック・モデルの作成にあたっては、前述した機構等による先行研究を参考に、以下の3つの目的を設定した。

①中期目標・中期計画の具体化

抽象的な中期目標・中期計画の記述を、実施できる事業ベースにブレイクダウンする。学内の現状、課題、リソース等を率直に見直し、目標・計画を可能な限り具体化するため、ロジック・モデルは学内限定資料として位置付けた。特に、中期目標・中期計画の執筆者が既に学内におらず、どういう趣旨で作られたのか、何を意図していたのかよく分からない項目については、「後付け」となることを厭わず具体化を行うこととした。

②具体化による情報共有

第1には、計画の実施担当部局と評価担当部局の情報共有である。香川大学では年に1度、中期計画及び年度計画の進捗状況について両者の意見交換を行っているが、その際にも焦点を絞きれないという問題があった。また、各年度の業務実績報告書の作成時にも、実施担当部局から提出された各年度計画の実績について、何度も評価担当部局から照会を行う状況があった。

評価担当部局の「評価に耐えられるか」という観点からは、実施担当部局の言う実績が中期計画・年度計画に対応していないと見えることも少なくなかった。例えば、「〇〇の方針を策定し・・・する」という計画に対して、「・・・を行った」という実績は、年度計画に対応しているとは言い難い。評価担当部局からは「〇〇

の方針は策定したのか、その方針に基づいて・・・を行ったのか、それによってどのような成果があったか」という照会を行うことになる。

計画を具体化すること、さらにその内容を目標・計画と合致したものとすることによって、実施担当部局と評価担当部局の認識の齟齬が解消できると考えた。

第2には、前任者と後任者の情報共有である。計画を具体化することによって、担当の教職員が異動しても計画の遂行には支障がない状況を目指した。新たに着任した教職員でも、ロジック・モデルを見ることによって、何をすればよいのか、どういう指標を収集・蓄積していけばよいか明確になると考えた。

第3には、計画の実施担当部局間の情報共有である。中期計画には、複数の部局が実施に関わる項目も多い。例えば留学生の就職支援に関する計画であれば、留学生担当部局、就職支援担当部局、留学生が在籍する各研究科等が関わることになる。この際、関係部局間の情報共有が不足すると、互いに牽制しあい、どの部局も計画を遂行しないという状況が起こりがちである。ロジック・モデルによって、A部局ではaの取組を、B部局ではbの取組を行うというように、実施母体・責任主体を明確にすることを企図した。

③計画・評価の基礎資料作成

中期計画をより詳細な事業にブレイクダウンし、ロジック・モデルを作成することによって、大まかな年度計画の核ができる。毎年度文部科学省に届け出するための年度計画の策定は、その核を基に学外向けの表現に修正することで可能であり、作業の軽減となる。また、各年度の業務実績報告書の作成に際しても、ロジック・モデルに予め記載した事業の内容と成果指標を活用し、「・・・の取り組みを行い、その結果・・・の指標が・・・となった」のように記載することができる。このようにすれば、実績と計画の内容との間にずれが生じることもなく、説得力のある報告書が作成できる。

これらを目的として、ロジック・モデル作成シートでは以下のような事項を記入することとした。

①具体的な目標（指標）

中期目標・中期計画のゴールを具体化し、可能な限り指標を用いて記入する。あわせて、その指標等に対応する現在の状況を記入する。

この指標を継続的に測定・収集することによって、根拠データが蓄積される。中期目標期間終了時の実績をまとめる際にも、各計画の進捗の根拠がすぐに抽出

でき、「該当する指標を収集していない」ということは起きにくくなる。「エビデンスベースド」の大学評価において、重要なことである。

②具体的な目標（指標）を達成するための取組

①を達成するために必要な事項の「項目」「作業内容」

「実施部局等」「所要期間」「必要な資源等」を記入する。これによって、誰が（どこが）、何を、どのようなスケジュールで行うか、そのためにはどのような資源が必要かを明示する。

図表2 ロジック・モデル作成シート

中期計画ロジック・モデル作成シート

所属: _____
職名: _____
作成者名: _____

中期目標							
中期計画						主担当部局	
具体的な目標(指標)		具体的な目標(指標)を達成するための取組					
	現在の状況	項目	作業内容	実施部局等	所要期間	必要な資源等	
1							
2							
3							

1年近くをかけてロジック・モデルの作成に取り組んだが、完成前に中止することとなった。既に中期計画を提出し、容易にその変更はできないという状況の下では、ロジック・モデルの意義に必ずしも十分な理解が得られたとは言えず、また実際の作業も困難であった。折しも大学改革に加速を求める空気が高まる中で、これ以上の業務負担は妥当ではないとの判断であった。

ただし、幾つかの実施担当部局からは、ロジック・モデルの取組を好意的に受け止める声もあった。「こういうものが第2期の目標・計画を検討する時にあればよかったのに」との意見は、第3期中期目標・中期計画の作成を視野に入れる中では心強いものであった。

4. 第3期中期目標・中期計画作成（・管理）フォーマットの作成

（1）学内の意識

平成 26 年に行われた独立行政法人通則法の改正に伴う国立大学法人法の改正において、主務大臣の責任による確実な中期目標管理が掲げられた。教育研究の特性を踏まえ、引き続き、国立大学法人評価委員会が評価を実施する一方で、評価等の客観性・公正性を確保するため、総務省の独立行政法人評価制度委員会によりチェックを行うこと、中期目標期間の4年目終了時に達成状況評価を実施することが定められた。

4年目終了時評価は、「中期目標の期間の終了時に見込まれる中期目標の期間における業務の実績」（国立大学法人法第31条の2第1項第2号）に対して行われる

ものであり、この結果を受けて文部科学大臣は「中期目標の期間の終了時までには、当該国立大学法人等の業務を継続させる必要性、組織の在り方その他その組織及び業務の全般にわたる検討を行い、その結果に基づき、当該国立大学法人等に関し所要の措置を講ずるものとする。」(同法第31条の4第1項)とされている。

つまり、各国立大学法人は4年目終了時までには、中期目標の達成に向けて順調に進んでいると主張できるような実績をあげなければならない。

文部科学省の事務連絡「国立大学法人の第3期中期目標・中期計画の項目等について」(H26.9.9)においては、中期目標・中期計画の作成に関する留意事項として、「達成したか否かを評価することが可能な事項を設定するよう努めること」「明確な目標を定め、その目標を具体的に実現するための手段を策定し、その手段が遂行されているかどうかを検証することができる指標を設定すること」「中期計画には、達成すべき数値や達成すべき時期のほか、その計画が遂行されているかどうかを検証することができる指標を可能な限り盛り込むこと」が示された。

指標の設定は第2期中期目標・中期計画の策定時においても求められたことではあったが、さほど真剣には受け止められてこなかった。指標を示すことによって自らの「首を絞める」ことへの危惧が先行していたが、第3期においてはむしろ指標を示さなければ、4年目終了時評価・中期目標期間評価に耐えることは難しいのではないかと思われた。¹⁾第2期と同じような体制・方法・意識で第3期中期目標・中期計画を作成することはできないとの認識は、学内でも共有されつつあったと思われる。

(2) 工程

香川大学では平成26年6月3日付けで「香川大学第3期中期目標・中期計画プロジェクトチーム」(理事、副学長、学長特別補佐、事務部長等で構成。以下「プロジェクトチーム」と言う)を設置し、第3期中期目標・中期計画の検討を進めていくこととなった。

これに先だち、目標・計画を体系的に構築し、さらに目標・計画の策定後はその進捗管理にも活用できるマネジメント・ツールを、中期目標・中期計画作成業務を担当する役職員が開発することとした。ツールの作成にあたっては、作業量は可能な限り抑制すること、複雑な方法やシステムは用いないことに留意し、Excel形式でA3版のフォーマット1枚(図表3)を作成した。開発には理事・副学長(総務・企画担当)、経営管

理室企画グループリーダー、同チーフ2名があたり、以下の工程で行った。

平成26年

6月 中期目標・中期計画作成(管理)フォーマットたたき台の作成

7～8月 中期目標・中期計画作成(管理)フォーマットのブラッシュアップ

9月 プロジェクトチームへ提示

(3) 基本的な考え方

開発にあたっては、先行研究やロジック・モデルの試行等を踏まえ、SMART基準に対応する以下の機能を持つフォーマットとすることとした。

①具体性

目標を具体的に明示する。

②測定可能性

数値目標、達成期間等の測定可能な指標を明示する。

③実現可能性

取組における各部局の分担や必要な資源(人・物・予算)等を明示する。

④適切性

目標と計画の論理的な整合性を検証できる。また、事業間の関連、優先順位等を明示する。

⑤期限明示

実施時期、期限等を明示する。

中期目標・中期計画を先行して作成し、その後にフォーマットを用いて具体化・検証等を行うことも考えられたが、作業が二度になり煩雑であること、具体化等に時間がかかると中期目標・中期計画そのものの修正ができなくなる恐れがあることを考慮し、フォーマットに記入しつつ中期目標・中期計画を作成する、同時進行を採ることとした。

また、機構の提唱するEAの考え方を一部取り入れた。EAの主目的は目的・目標をより明確にし、計画をより実現可能なものに設計しなおすこと、多大なコストをかけずに入手できる業績指標の所在を明らかにすること、さらには必要であれば計画を改変することについて、関係者間で合意を形成しやすい環境を構築することであるとされている。また、企画立案と評価を有機的に連動させることによって、計画の質とともに評価の質を向上させることができると指摘されている(田中、2009)。

図表3 中期目標・中期計画作成（・管理）シート

注：文言、数値等は架空のものである。

番号：●
検討WT等：グローバル

中期目標	留学生の派遣・受入を増加させ、キャンパスのグローバル化を促進することにより、国際社会で活躍するグローバル人材を育成する。		関連する中期目標																				
中期計画	留学支援体制の強化や教務システムの国際化等によって学生交流を促進し、平成33年度末までに日本人学生の派遣を年間200人（平成27年度現在年間100人）、外国人留学生の受入を年間1200人（平成27年度現在は750人）に増加させる。		関連する中期計画 計画（10） 担当する理事等（統括部局） 国際戦略担当副学長（国際センター）																				
①具体的な成果（指標）			②解決を要する課題			③項目			④達成レベル			⑤優先度			⑥必要な資源等			⑦実施部局					
現在の状況			*具体的な成果を得るために解決を要する課題			*各項目をどのレベルまで実施するか			*各項目を当該レベルまで実施するために必要な資源等														
H33年度終了時まで			1- 日本人学生の留学支援体制が不十分である			1-1-1 国際センターに支援専門員を配置する			H29年度までに3人			A			非常勤人件費900万円／年			○国際センター			○国際課		
日本人学生の派遣200人／年			1-2-1 留学の事前・事後研修を実施する			H29年度以降、事前研修3回、事後研修2回を義務化			B						○			○			○		
H31年度終了時まで			1- 日本人学生の語学力が不十分である			1-2-1 外国語による授業科目数を増やす			H31年度までに30科目			B						○			○		
平成27年度実績			1-2-2 ネイティブ教員による英語の授業を増やす			各部局で3科目以上			A						○			○			○		
日本人学生の派遣100人			1-4 教務システムの国際通用			1-4-1 学修の段階や順序等を表して教育課程の体系性を明示する（ナンバリング）			H28年度までに全部局で実施			A						○			○		
H31年度終了時まで			1-4-2 GPAを進級要件に加える			H30年度までに全部局で実施			B						○			○			○		
日本人学生の派遣170人／年			1-4-3 シラバスの英語化を行う			H29年度までに全科目を英語化			A						○			○			○		
			1-5-1 秋入学を導入する			H31年度までに導入			B														
			1-5-2 クォーター制度を導入			H30年度までに導入			A														

香川大学においては目標・計画の企画立案と実績評価の事務作業はともに経営管理室企画グループが担当しており、評価を意識しつつ目標・計画を作成することは、比較的容易であった。さらに、民間企業における中期経営計画の作り方（井口他，1999）やプロジェクトマネジメントの手法（中，2010）等も参考とした。

なお、フォーマットはロジック・モデルと同じく学内資料であり、記入された内容は事業の進捗や状況変化等に応じて随時見直しを行うことを想定している。

（4）フォーマットの内容

原則として1つの中期目標に対して1つのシートを作成するが、目標に対して計画の数が多い場合は1つの計画に対して1つのシートとすることもできる。関連する中期目標及び中期計画の番号を記入する欄を設け、目標・計画間の関連を示すこととしている。また、計画を担当する理事等及び統括部局を明記し、責任の所在を明らかにしている。フォーマットの各項目の内容は以下のとおりである。左の欄から右の欄へ順を追

って記入していくことにより、目標と整合性のある取組が導き出されるように設計している。

①中期目標の成果（具体的な指標）

中期目標の具体的な成果を、可能な限り指標を用いて記入する。何を以て当該中期目標を達成したとすることを定義する KGI（Key Goal Indicator）である。第3期中期目標期間に行われる評価に対応するため、平成33年度終了時と平成31年度終了時の2段階で記入することとしている。本欄が定量的な指標である場合は、平成31年度終了時は平成33年度終了時の7～8割程度を設定することになるだろう。

また、想定する成果（指標）に対応する現在の状況を併せて記入する。現在の状況と平成31・33年度終了時の間にはギャップが存在するはずである。井口他（1999）は、このギャップの無い場合は、現状分析が甘すぎるか、志が低すぎる組織であるとし、「労せずして達成できる目標では、気の緩みが出るし、そのような会社はやがて競争力を失うことになる」としている

が、これは大学にも言えることであろう。

評価時には、これらの指標を用いて「第2期末には・・・だったが、平成31(33)年度には・・・まで増加した」等、具体的な改善・向上等の根拠を示すことができる。

②解決を要する課題

中期目標の成果を得るために解決を要する課題、言い換えれば①の現在の状況と平成31・33年度終了時のギャップの原因となっている課題を記入する。

③具体的な取組項目

②で記入した課題を具体的にどのようにして解決していくかを記入する。中期計画は本欄の取組をまとめる、代表的なものを例示する等によって記述する。本欄を「〇〇(成果物)を・・・する」のような表現としておくと、中期計画の成果物も明示しやすい。実務的には、本欄の取組を実施していくことによって、②の課題を解決し、①の成果に繋げていくことになる。

どこまで細かく作業を書くかについて、プロジェクトマネジメントの考え方においては、「作業がそれ以上分解できないところまで分解」(中, 2010)することが原則とされているが、今回は特に基準を設けないこととした。第2期の取組を踏襲して進めていくような項目では作業の細分化が比較的容易であるのに対して、第3期から検討を開始するような項目は細かい作業を想定することが不可能であるなど、項目によって分解できるレベルが異なるためである。

④達成レベル

井口他(1999)は、課題解決のための具体的施策は、ともすれば漠然としたものになりがちであり、施策を実行に移すには、極力目に見える数値で達成すべきレベルを明示すべきであると指摘している。

③で記入した取組をどの程度のレベルまで実施するかについて、期限、頻度、件数等の指標を用いて記入する。③の実施状況を測定するKPI(Key Performance Indicator)であり、一部は「達成すべき数値や達成すべき時期のほか、その計画が遂行されているかどうかを検証することができる指標」として中期計画中に盛り込まれる。

⑤優先度

具体的な取組は、幅広く多面的に検討する中から新しいアイデアが生まれることもある。しかし、⑥必要な資源との関係もあり、その全てを実施することは不可能である。大学が保有する限られた資源の中で、どの取組が課題解決に有効であり、優先して行う必要があるかをA～Cの3段階で記入する。

⑥必要な資源

西出(2008)は、財源配分プロセスでの評価情報の有効活用のための工夫として、「Performance Based Program Budgeting」を挙げている。この特長は、第1に、取組案の必要経費を積み上げ方式で予算編成するのではなく、具体的目標を達成する必要経費の予算編成を志向している点である。常に目標や取組業績を念頭にしたトップダウン的な予算編成を志向することで、評価情報の実用性を高めることができる。第2に、セクション別ではなく、取組ベースで予算が計上されるため、予算責任者と取組責任者が同一となり、権限と責任の一元化が図られる。目標達成を志向した予算の執行が期待できるとされている。

本欄はこの考え方を参考にしたものである。各取組を達成レベルまで実施するために必要な人・物・予算等を見積もって記入する。⑤優先度と本欄を組み合わせることによって、中期計画に盛り込む取組を選択することになる。大きな資源が必要であり、その確保の目途が立っていない取組を中期計画に書き込むことは実現可能性の点から妥当ではないが、優先度の低い取組ばかりを盛り込むことにも問題がある。優先度と資源のバランスに配慮することが必要となる。

本欄は、より高い大学運営のレベルで、大学全体の事業にどのように資源を配分していくかを検討するための基礎資料になり得る。例えば、非常に優先度の高い事項であれば、多額の予算が必要であってもそのための予算計画を策定して実施するという判断もあり得ようし、多額の予算を投入するほどの重要性はないので実施しないという判断もあり得よう。

⑦実施部局

各取組の実施部局を◎(必ず実施を求める)、○(実施・参画を推奨する)で記入する。各取組には◎の部局が1以上必要であり、◎の部局のない取組は、遂行に問題があるということになる。また、中期計画ではなく、より具体的な取組に対して担当を定めることにより、各部局の分担を明確にしている。

(5) 実践過程での気づき等

平成26年9月、中期目標・中期計画作成業務を担当する役職員が作成したフォーマットをプロジェクトチームに提示し、これに記入しつつ中期目標・中期計画の案を作成することを依頼した。それぞれの分野(教育、研究、地域貢献等)でフォーマットに記入するにあたって生じた問題、気づき等は以下のとおりである。

①基本的な考え方

フォーマットは、まず成果を想定し、そこから工程を逆算することを基礎としているが、この考え方そのものに馴染みにくさがあったようである。単年度の事業を積み上げて成果とすることに慣れていると、予算等の見込みも定かではない6年後の姿を想定することに非常な困難、抵抗を感じるようであった。しかし、この想定が不十分であった計画案には、文部科学省への事前相談の段階で「具体的ではない」との指摘を受けて修正を行うこととなったものもある。学外からの指摘で、本フォーマットに記入することの意義が示された形であった。

②指標の設定

指標の設定には2つの問題があった。第1には、指標の設定そのものが困難であること、第2は指標の設定は可能であるが、現在までその指標の収集が行われていないことである。殊に第2の問題については、対応が難しいものであった。現在の状況が分からなければ、適切な目標は設定できない。

中央教育審議会「大学ガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」（2014）は、「適切なガバナンスを働かせるためには、まず何よりも、各学部的事情を十分に把握した上で、改革方針を策定していくことが必要である。」とし、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（Institutional Research）の重要性を指摘している。一部の大学では第2期中にIR活動を開始し、学内情報の収集・分析を行ってきたが、香川大学では取組が十分であったとは言えない。このことが第3期中期目標・中期計画の作成にも影響した印象がある。

国立大学協会（2007）は、評価指標の策定には「時間がかかる」「国立大学法人の計画にとって最大の課題であり、各種の評価指標が開発されているが、まだ決定打と言えるものはない。」と指摘する。しかし自己点検・評価とそれに基づく改革を推進するためには、指標の設定は避けて通れない。現在まで収集されていない指標については、早期に調査を行う必要がある。

③課題及びその解決策

現にボトルネックとなっている事項を抽出し、それに対応することで効率的に成果が上がる取組が導き出せると考えたが、課題及びその解決策が十分には検討されていないものもあった。例えば、「…ができていない」という課題に対して、「…を行う」という解決策では、掘り下げが足りない。なぜできていないのか、できるようにするためには何が必要なのかという掘り

下げをして初めて、実効性のある解決策となると思われる。

また、「スタッフが足りない」「予算が無い」等の課題も、有効な解決策を導出しにくい。限りある資源の中でどのような工夫ができるかを検討する必要がある。

④実施部局の設定

特に教育分野においては、最も効果的に機能した項目であろう。教育分野の項目は、各学部等の置かれた状況や人材育成目的によって、取組に差が出ることがある。トップが実施したいと考える事項であっても、◎（必ず実施する）の部局がなければ、遂行責任が果たせないことになる。このような取組を中期計画として取り上げることは適当ではない。このように、各取組の実施主体を予め確認することは、肯定的に受け止められたようであった。

⑤資源の妥当性

井口他（1999）は経営計画作成には「知恵出し効果」が大きいという。普段のルーティン業務の中では生まれにくい、長期的なものの考え方や対応策を考えたり、意見を交換したりするために、経営計画づくりを活用するのがよいと指摘している。フォーマットでは、この「知恵出し効果」を重視し、多様な取組を検討した後に資源面からの調整を行うという考え方を採った。予め資源に一定の制約を設け、その制約下で取組を検討するという方法では、新しい発想や大胆なアイデアが出にくいと考えたためである。まずは自由に検討を行い、その後に調整を行えばよいと考えたが、これには、制約を設けなければ資源に際限がなくなることが危惧する意見もあった。

どちらが妥当かは、大学全体のマネジメント手法にもよるだろう。大学全体の方針に基づいて分野・事業等毎の濃淡を付す調整機能の強い、トップダウン型のマネジメントの下では、各分野での検討は比較的自由に行っても問題は少ないであろう。他方、各分野での活動を優先する大学では、予め一定の制約を課すことが妥当であるかもしれない。

（6）フォーマット活用の成果

1）関係者の反応

実際にフォーマットを活用して検討を行った関係者からは「第3期の検討をする中で、皆の意識が変わってきた。むしろ、なぜ第2期にこういう検討ができなかったのかと思う。」との発言があった。また「（執筆したトップ層と、それを示された部局が）同じ土俵で議論ができた。」という関係者もあった。平成

28年度計画の作成にあたっては、フォーマットに記入したことが役立っているようである。中期目標・中期計画の文言だけではなく、それらをどう実行していくかという点まで検討を深め、学内合意を形成していくツールとしては有効だったと言えるだろう。

また、大学の現状と課題の確認から目標・計画の作成を始めたこと、それぞれの目標・計画の達成を判断するための指標を可能な限り設定したことは、成果の実質的な検証、ひいては内部質保証を機能させることにつながる可能性があると思われる。

2) 事例としての採用

フォーマットを活用して作成した香川大学の第3期中期計画が、文部科学省の文書や中央教育審議会の資料で取り上げられた事例が3件ある。²⁾これらは中期計画の表現や内容が他大学にとっても参考になるものである、いわゆるグッド・プラクティスとして評価されたものと考えてよい。

香川大学の中期計画がこのような事例として採用されたのは初めてのことであり、従来と比較して完成度の高いものとなっていると考えられる。これはフォーマット活用の成果の1つであると言えよう。

(7) 今後の課題

大学の構成員にとって6年という期間は短いものではない。役員の任期はこれより短く、事務職員も通常3年程度で異動する。今回中期目標・中期計画の作成を担当した役員・教職員が、6年後に次の目標・計画の作成を担当することは考えにくい。中期目標・中期計画の作成にあたる役員・教職員は、初めてそれに取り組む者であるのが通例であり、期を重ねることによる作成方法の改善・向上には繋がりにくい。OECDの指摘するとおり「戦略的経営を実行する専門スタッフが不在である」ため、担当者の知識・能力・意識等によって、作成方法は異なるものとなるだろう。複雑なツールは特に一過性のものとなる可能性が高く、平易な、誰にでも使えるツールでなければ、継続的に活用されることは少ない。今回、中期目標・中期計画作成（・管理）フォーマットは、この点に留意して開発を行った。しかしなお、フォーマットの考え方そのものに馴染みにくい点があったようである。

今後は作成したシートを、中期目標・中期計画の進捗を管理するために用いる予定である。香川大学ではブラウザ上で各年度の実績を入力・確認できる「中期目標・中期計画管理システム」を構築しており、第3

期に向けた改修の中でシートの内容をどのように取り込むかが課題である。

このフォーマットの意義を判断するには、4年後・6年後の国立大学法人評価や第4期中期目標・中期計画の検討を待たねばなるまい。第3期の実績・評価結果等を総括したうえで、作成した意味があったと認められるか、単に煩雑な手順であったとされるかは現段階では判断できない。しかし、中期目標・中期計画を体系的に検討し、進捗を管理するためのマネジメント・ツールの試行という観点からは、一定の意義があったと考えられる。

一方で懸念するのは、本フォーマットの開発が、第3期における評価への対応という意識から始まった点である。評価は改善のために行うものとの意識が十分に浸透しているとはいえず、難しい大学においては、指標の設定・収集は「評価のため」に行われるに留まり、それらを活用した改善活動に繋がらない恐れもある。国立大学法人評価の結果が次期の運営費交付金の配分や、組織そのものの在り方に反映される以上、「評価を乗り切る」という発想が生まれるのは、無理からぬ面もある。そこからPDCAサイクルを機能させ、実質的な内部質保証を確立するためには、より一層の「評価文化」の定着が求められる。

注

1) これは香川大学のみならず、全国的な傾向であった。国立大学法人委員会は「第2期中期目標及び中期計画の策定の際にも、目標の達成状況が事後的に検証可能となるよう、数値目標等を盛り込んだ具体的なものとするよう求めていたが、実際には、抽象的、定性的で事後的な検証が困難な記述が少なくない状況であった」とする（国立大学法人評価委員会 国立大学法人分科会（第26回）資料 H27.10.20）。これに対し、第3期中期目標・中期計画（素案）中の数値目標は全86大学で計約1400件に上り、第2期比で約8倍となった。（国立大学法人評価委員会（第52回）資料 H27.11.6）

2) 1. H27.11.9 事務連絡「『国立大学法人の中期目標及び中期計画の素案についての意見』について」

Ⅲ 財務内容の改善

外部資金の一層の獲得や財源の多様化による自己収入の増加を掲げる大学も多く、経営基盤の強化に積極的に取り組もうとする姿勢がうかがえる。

2. H27.11.10 中央教育審議会大学分科会（第125回）資料
各大学における教育の質的転換に関する取組の実践例 各国立大学法人の第3期中期計画（素案）における事例④学習成果

の可視化

3. H27. 12. 1 27 文科高第 820 号「国立大学法人等の中期目標及び中期計画の素案に対する所要の措置について（通知）」

具体的な記述を検討する際に参考にしうる中期計画記載例（水準やイメージ、概念の内容が明確な事例）

- 16 西出順郎（2008）「大学評価とその「工夫」～PDCA サイクルの視点に立って～」『大学外組織評価研究会中間報告書』大学評価・学位授与機構 pp. 83-96
- 17 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）』

引用・参考文献

- 2) P.F. ドラッカー（1991）『非営利組織の経営—原理と実践—』ダイヤモンド社
- 2) P.F. ドラッカー, G. J. スターン（2000）『非営利組織の成果重視マネジメント NP0・行政・公益法人のための「自己評価手法」』ダイヤモンド社
- 3) 田中弥生（2009）「評価可能性のアセスメント（Evaluability Assessment）～大学の自己評価能力向上のために～」『大学評価・学位研究』第 10 号, 大学評価・学位授与機構 pp. 25-44
- 4) 大学評価・学位授与機構（2004）『大学評価・学位授与機構が平成 12 年度から平成 15 年度までに実施した試行的評価に関する検証について—試行的評価に関する検証結果報告書—』
- 5) 松尾 稔（2004）「大学マネジメントと「目標・計画」」『IDE』No. 458
- 6) 大学評価・学位授与機構（2007）『「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」に関する報告』
- 7) OECD（2009）『日本の大学改革—OECD 高等教育政策レビュー』明石書店
- 8) 大学評価・学位授与機構（2008）『大学外組織評価研究会中間報告書』
- 9) Wholey, J.（2004）“Evaluability Assessment” Newcomer, K. et. al. *Handbook of Practical Program Evaluation*, John Wiley & Sons, pp. 33-62
- 10 大学評価・学位授与機構（2013）『大学の内部質保証力を向上させるための支援ツールの開発と普及に関する報告書』
- 11 社団法人国立大学協会調査研究部編（2007）『国立大学法人計画・評価ハンドブック—次期中期目標・中期計画策定のために—』
- 12 南島和久（2009）「イギリスにおける政策評価のチェックシステム—PSA システムに対するチェックシステムを中心として—」『諸外国における政策評価のチェックシステムに関する研究』総務省行政評価局 pp. 55-74
- 13 中 憲治（2010）『プロジェクトマネジメント 理論編・実践編』総合法令出版
- 14 Rossi, P., Howard Freeman, E., Lispey, M.（1999）*Evaluation A Systematic Approach*, Sage Publication.
- 15 井口嘉則, 稲垣淳一郎（1999）『中期経営計画の立て方・使い方』かんき出版

平成 27 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

ボトムアップ型提案による 高知大学職員力向上プロジェクト —「大学職員のためのファシリテーション集中講座」の 企画実施による影響とその効果についての一考察—

レポート要旨

大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中，平成 20 年の中央教育審議会答申をはじめ，大学職員の能力開発が求められて久しい。筆者は，高知大学の職員力向上を目的として学内有志の職員によるプロジェクトチームの立ち上げを行い，本学の『事務系職員の能力開発に関する基本方針・基本計画』で求められている 4 つの能力《業務遂行能力》《政策形成能力》《対人関係能力》《指導・育成能力》の向上を目的とした研修「大学職員のためのファシリテーション集中講座」の計画・実施を行った。本稿は，その研修の実施運営の記録，研修前後の受講生とその上司への質問紙の結果及びインタビュー調査の結果の分析を記載した。また，研修企画実施によるプロジェクトチームへの影響とその効果について考察を行った。最後に，プロジェクト成功の形成要因から一つの理想モデルの提唱を行い，今後の課題について記述したものである。

高知大学学務部学務課
吉岡 瞳

ボトムアップ型提案による高知大学職員力向上プロジェクト

―「大学職員のためのファシリテーション集中講座」の

企画実施による影響とその効果についての一考察―

目次

1. はじめに

- (1) 背景
- (2) 本プロジェクトの目的

2. 内容・方法

- (1) 「大学職員のためのファシリテーション集中講座」の概要
- (2) 「大学職員のためのファシリテーション集中講座」実施のプロセス

3. 結果

- (1) 調査概要
- (2) 結果

4. 考察

- (1) スキル調査
- (2) 満足度調査
- (3) 当日のアンケート自由記述
- (4) 受講生に及ぼした影響
- (5) PJ チームに及ぼした影響
- (6) 効果とその形成要因

5. まとめと今後の課題

- (1) まとめ
- (2) 今後の課題

ボトムアップ型提案による高知大学職員力向上プロジェクト

- 「大学職員のためのファシリテーション集中講座」の企画実施による影響とその効果についての一考察 -

吉岡 瞳 (高知大学)

1. はじめに

(1) 背景

平成 20 年の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」第 3 章「2 大学職員の能力開発」において、「大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発（スタッフ・ディベロップメント、以下 SD）はますます重要となってきた」との提言がなされた。以降、中央教育審議会大学分科会（平成 26 年 2 月 12 日）審議のまとめでも「恒常的な大学事務職員のスキル向上のための SD の義務化等、今後、必要な制度の整備について、法令改正を含めて検討すべきである」とあり、大学職員の能力開発がより一層求められてきている。

大学事務職員の能力開発（スタッフ・ディベロップメント、以下 SD）の先駆者として有名な取り組みのひとつに、山形大学の事例がある。その中心的教員である小田（2010）は著書『大学職員の力を引き出すスタッフ・ディベロップメント』の中で、「企画提案型 SD」の事例を紹介している。大学の存続に対する危機への対策として「「ボトムアップに基づくトップダウン」しかない」と考えたという。山形大学の事例は、学長の命を受けた SD 担当教員の研修企画である。それに対し、本稿では小田の言う「ボトムアップに基づくトップダウン」を大学職員自らが企画を立ち上げていくところから実践し、大学職員力向上の可能性を探ることとした。

職員の自発的な企画・提案の先行事例としては、秦（2013）がその実施担当者への質問紙分析を行っている。そこでは、意欲のある職員をどのように拡大し、彼らの取り組みをどのように組織の変革や活性化に活かしていくのが課題となっている。

本稿では、ボトムアップ型の企画立案により大学職員力の向上にどのような影響や効果があったのかを考察していくこととしたい。

また、中村（2014）は、「大学職員は、学内外をとりまく状況や各種情報を的確かつ戦略的に収集、分析して、大学マネジメントに参画し、学生の立場から学生起点での大学づくりに向け、理事長や学長の高度な判断とリーダーシップを支援する機能、役割を積極的に果たすことが求められる」と述べている。そして「大学が地に足のついた改革を、スピード感を持って展開しようとするためには、教員とのヨコの関係性による協働、協力が不可欠である」と続けている。大学を存属させていくためには大学職員が個々の能力を高めるだけでなく、教員との協働が必要だと述べているのである。このことから本プロジェクトでは、教員との協働についても実践する。

(2) 本プロジェクトの目的

本学法人企画課業務改善室の『業務改善レポート 2014¹⁾』では、持続的発展のため自ら考え行動する主体性が大学職員一人ひとりに求められている。また、本学には「教育基本法に則り、国民的合意の下に、地域社会及び国際社会に貢献しうる人材育成と学問研究の充実・発展を推進する」という理念のもと、「5 つの能力で社会の力に！ 4 つの C で高知から世界へ！！」というキャッチフレーズがある。法人化以降いつ潰れるかもしれない存在となった国立大学である本学の 4 つの C（Chance, Challenge, Change, Create）は、『事務職員の能力開発に関する基本方針・基本計画』（平成 25 年）²⁾ 以下、『基本方針・基本計画』の序文でも「社会が求める変革（Change）をよく認識し、これを大学改革の好機（Chance）と捉え、果敢に挑戦（Challenge）し、21 世紀の日本に欠くことのできない大学を創造（Create）したい」と引用されている。筆者は、この次世代リーダー養成ゼミナールで与えられた課題を Chance ととらえ、本学初のボトムアップ型研修の実施のという新しい試みの Challenge をし、研修の企画・提案・実施による受講

者やプロジェクトメンバーの大学職員力向上という Change を目的とし、より活性化した組織風土を Create したいと考えた。

そこで、筆者は学内の有志の職員による大学職員力向上プロジェクトチーム（以下、「PJ チーム」）の立ち上げを行い、本学初の“ボトムアップ型研修”を企画・提案を行った。

本学の『基本方針・基本計画』によると、求められる職員像は「法令に基づく事務処理や教員の教育研究活動の支援業務にとどまらず、教員組織と連携協力しつつ、大学運営の企画・立案、情報収集・分析、問題発見・解決等をなしえる能力（施策立案能力、専門能力、マネジメント能力）を備え、大学運営の一翼を担う（pp.1）」職員であると定義されている。そのうえで職員が身につけるべき能力として《業務遂行能力》、《政策能力》、《対人関係能力》、《指導・育成能力》が挙げられている。これらの能力が大学職員に求められているのは、大学が存続していくために事務処理能力、視野の広さ、先見性、及び他の教職員との協働力などをもち問題解決に取り組むことが重要であるからだろう。そして、それは個々の能力に留まらず部下や同僚を育て、後進に引き継がれていくことで大学が存続する。

これらのことから、本プロジェクトにおける大学職員力とは「高知大学の事務職員が《業務遂行能力》、《政策形成能力》、《対人関係能力》、《指導・育成能力》を常に向上させることに努め、大学運営の一翼を担うことができる力」と定義する。

本プロジェクトの目的は、「ボトムアップ型で行った企画の影響を考察し、大学職員力の向上に貢献できる一つのモデルを提唱すること」である。

そこで、PJ チームは本学職員に求められている 4 つの能力の向上を目的として「大学職員のためのファシリテーション集中講座」をボトムアップ型企画として考案した。堀（2004）によれば、ファシリテーションとは「手段による知的相互作用を促進する働き」のことであり、「集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己表現・成長など、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きがファシリテーション」であるという。『基本方針・基本計画』で求められているスキルのうち《業務遂行能力》、《政策能力》、《対人関係能力》、《指導・育成能力》はこの“ファシリテーション”の能力に通じ、すべての階層の職員に求められている能力である。

『基本方針・基本計画』より抜粋（pp.3-10）

I. 基本方針

2. 求められる職員の力

(2) 階層ごとに求められる能力

・部長、課長、室長・課長補佐、専門員

→業務遂行（理解力、情報活用力、効率性）

→対人関係（調整力、協調性）

→指導・育成（部下の指導育成）

・係長・専門職員、主任、係員

→業務遂行（理解力、情報活用力、効率性）

→対人関係（折衝力、コミュニケーション力、
協調性・チームワーク）

→指導・育成（指導・育成力、リーダーシップ）

II. 基本計画

2. 研修計画

(2) 研修

4) 研修を効果的・効率的に実施するための仕組み

②講師養成への取り組み

2. 内容・方法

(1) 「大学職員のためのファシリテーション集中講座」の概要

本集中講座は学生対象の「ファシリテーション力養成道場」の内容を基本として、大学職員力の向上を目的とし演習のテーマを学生向けから大学職員向けにするなどのカスタマイズを行い、図表. 1 のような演習を実施した。このカスタマイズは、「ファシリテーション力養成道場」担当講師の監修のもと、PJ チームメンバーが考案した。

図表. 1 ペイオフマトリクスの演習

（目標：できるだけたくさん意見を挙げる）

学生向け	大学職員向け
話し合いが活発に、もっと皆が心地よく参加するようにする具体的な工夫・アイデア	① オープンキャンパス 改善や新たな企画
	② ホームカミングデー 改善や新たな企画
	③ さきがけ志金 資金収集方法
	④ 学生のマナー 大学生のゴミ出しマナー/交通マナーの改善
	⑤ 大学ランキング 50 位以内にランクインする方法

研修の概要は図表. 2 の実施要項に記載する。

図表. 2 大学職員のためのファシリテーション集中講

座」実施要項

平成 27 年度 大学職員のためのファシリテーション集中講座 実施要項	
1. 経緯と目的	高知大学の持続的発展のため自ら考え行動する主体性が各自に求められているなか、SPD 次世代リーダー養成セミナーの研修生を中心に有志の職員が自発的に集い、「国立大学法人高知大学事務職員の能力開発に関する基本方針・基本計画」に則った取組みを検討した結果、このたびの「ファシリテーション集中講座」を計画・提案するに至りました。 ファシリテーション力はすべての階層の職位に求められるところですが、今回は人事課、学務課、大学教育創造センターの協力のもと、以下の対象者に向けて試行的に行うこととなりました。受講者が本講座で学んだことを実際の職場におけるコミュニケーションの場面に応用できるようになることを目標として実施しますので、対象者は積極的にご参加いただきますようお願いいたします。
ファシリテーション 【facilitation】： 組織が目標を達成するために、問題解決・合意形成・学習などを支援し促進することやそのための方法	
2. 対象者	20 代から 30 代前半までの係 員または主任級の事務 系職員（18 名程度） ※なお、講座の前後には直属の上司 等に対し、効果測定を目的としたアンケートへのご協力をお願いする予定です。
3. 日時	平成 27 年 7 月 2 日（木）、3 日（金）全 2 日間 両日とも 9：30～17：15 ※1 日目終了後 に交流会を予定
4. 主な内容	【1 日目】 (1) オープニング：趣旨の理解 /アイスブレイク 「ファシリテーションってなに？」 ... という基本的な考え方を学びます。 (2) FT（ファシリテーション）の考え方と基本 I ファシリテーションの基礎的な技術（4 つのスキル、5 つの要素）を学び、実際にファシリテーションが行われる場を体感します。 (3) FT（ファシリテーション）の考え方と基本 II 【2 日目】 (1) アイスブレイク～「見える化」の技法 効果的に話し合いの内容を記録 するための技法 の基礎的な技術を身につけます。 (2) FG（ファシリテーション・グラフィック）の基本 「ファシリテーション・グラフィック」とは何かについて 学び、各自の業務に応用できるヒントを得ます。 (3) FG の図解の方法とレイアウト 図解の方法や そのレイアウトの基本 知識を学び、日常業務にも応用可能な演習を行います。 (4) 総合演習 総合的な応用実践を行い、2 日間で学んだことを 今後の業務に活かすための端緒となるよう情報共有を行います。
5. 場所	朝倉キャンパス総合研究棟会議室 1
6. 講師	俣野 秀典（地域協働教育学部門 / 地域協働学部 講師） 塩崎 俊彦（地域協働教育学部門 / 大学教育創造センター 教授） 吉岡 瞳、石田 菜美（学務課）
7. 主催	高知大学職員力向上 プロジェクトチーム （吉岡 瞳、石田 菜美、岡本依里、下元浩二） 高知大学職員力向上 プロジェクトチームオブザーバー （濱田 昌代、宮内卓也） 協力：人事課、学務課、大学教育創造センター

(2)「大学職員のためのファシリテーション集中講座」実施のプロセス

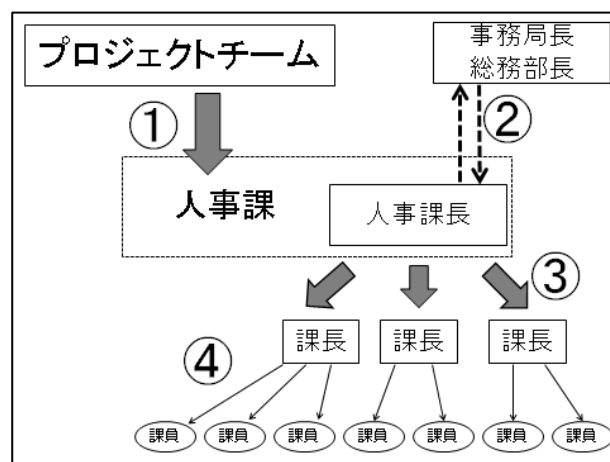
まず、実施にあたっての予備調査として平成 26 年 12 月 17 日～平成 27 年 1 月 7 日に対象職員の 18%にあ

たる常勤職員 48 名の職員に対し「ファシリテーション研修の機会があれば受けてみたいかどうか」を問い、48 名（100%）の「受講してみたい」という回答を得た。

全学事務系職員 274 名（平成 27 年 5 月 1 日現在）うち、研修内でのワークを上下にとらわれない水平な関係性の中で行うために対象者を 30 代前半までの若手職員 69 名のうちの 18 名程度とした。

本プロジェクトの企画立案当初は自主勉強会の開催としていたが、人事課が主催する全事務職員対象の SD 研修として位置づけることにより幅広い部署の職員が参加しやすい環境づくりをしておくことを目指した。これは、PJ チームで相談の結果、人事課を基軸とした本学の「研修」の位置づけとすれば、受講希望者の時間的拘束に対する周囲の理解も得られやすいのではないかと考えたことによる。主な流れは、図表. 3 に記載する。

図表. 3 受講者募集までのフローチャート



図表. 3 を説明する。

- ① は PJ チームより「大学職員のためのファシリテーション集中講座」について、人事課へ趣旨説明と提案を行い、平成 27 年度の本学研修の計画案への追加依頼を示している
- ② は事務局長、総務部長による研修計画の承認を申請することを示している
- ③ は人事課長より各課長に開催通知、受講者募集、アンケートの実施依頼を行うことを示している。
- ④ は各課長より課員に受講希望者の照会を行うことを示している。

このようなプロセスを経て、人事課を基軸とした業務内の研修として位置付けられたことにより、その後の本プロジェクトの運営がよりスムーズなものとなった。

受講者募集の次のステップとして、各課長が人事課長に受講者の推薦を行い、人事課より受講者決定通知

を送付した。最終的に決定した本研修の受講者は図表. 4 の 17 名である。

図表. 4 受講者名簿

通番	所 属	職 名
1	法人企画課法人企画係	係員
2	総務部総務課地域協働事務係	係員
3	総務部人事課人事管理係	係員
4	総務部物部総務課会計係	係員
5	財務部財務課予算企画係	係員
6	財務部経理室総括係	係員
7	研究国際部国際交流課国際連携係	係員
8	学務部学務課教育支援室総務係	係員
9	学務部学務課教育支援室教育企画係	係員
10	学務部学務課修学支援室全学・共通教育係	係員
11	学務部学務課修学支援室人文学部教務係	係員
12	学務部学務課修学支援室理学部教務係	係員
13	学務部学務課修学支援室地域協働学部教務係	係員
14	学務部学生支援課就職室就職支援係	主任
15	学務部入試課入試実施係	係員
16	医学部・病院事務部総務企画課研究推進室企画係	係員
17	研究国際部研究推進課研究推進係	係員

図表. 4 受講者名簿のうち、通番 17 の 1 名は初日のみの受講であった。本来、プログラム構成の都合上、「一日のみ受講」の募集はしていなかったが、受講者及びその上司より強い要望があり研修講師との調整の結果、例外的に一日目のみ受講を承諾した。研修実施までの運営内容は図表. 5 のとおりである。

図表. 5 研修実施までの運営に関する実施内容

日程等	実施内容（詳細）
H26 年 11 月	PJ チーム結成
12 月 16 日（火）	講師及び PJ チーム、オブザーバー顔合わせ会
12 月中旬～下旬	ニーズアンケート実施（事務職員 48 名）
H27 年 1 月	人事課に企画打診
4 月中旬	講師担当教員及び人事課と日程調整し、研修日時決定
5 月 7 日（木）	第 1 回打ち合わせ（担当教員及び企画スタッフ） ・当日スケジュールの確認 ・内容の確認 ・担当の割り振り
6 月 4 日（木）	講師と PJ チームの研修内容に関する打ち合わせ
6 月 5 日（金）	人事課と PJ チームの研修運営に関する打ち合わせ
6 月 4～10 日	PJ チームのカスタマイズ関連打ち合わせ①
6 月中旬	講師担当 PJ チームメンバー DVD ビデオ学習

6 月 11 日（木）	PJ チームのカスタマイズ関連打ち合わせ②
6 月 12 日（金）	人事課より全学に対し研修開催通知送付
6 月 12～17 日	PJ チームのカスタマイズ関連打ち合わせ③
6 月 18 日（金）	PJ チームのカスタマイズ関連打ち合わせ④
6 月 23 日（火）	PJ チームよりアンケート原稿人事課へ提出
6 月下旬	研修第 1 日目修了後の交流会段取り・案内・準備 研修に関する必要物品確認、購入
6 月 26 日（金）	人事課より対象者所属長及び本人へ受講者決定通知送付 講師と PJ チームの研修資料関連打ち合わせ
6 月 29（月）、 30 日（火）	講師担当 PJ チーム練習 資料印刷
7 月 1 日（水）	研修物品移動、研修会場設営、最終確認
7 月 2 日（木） ・3 日（金）	平成 27 年度大学職員のための「大学職員のためのファシリテーション集中講座」実施
7 月 24 日（金） ～31 日（金）	人事課を通じて、受講者へ研修後アンケートの実施

3. 結果

(1) 調査概要

研修前後の受講者の大学職員力の変化について、以下の方法で測定を行った。

- ① まず、研修前に受講前スキルの調査を本人及び受講者の直属の上司に「ものごとを順序立てて説明できる。」などの業務遂行能力や「自分の話を理解しているかどうかを確認できるように聴き手の表情や反応をみることができる。」などの対人関係能力など幅広く『基本方針・基本計画』で求められている能力について事前調査を行う。評価は、「熟達・中間・初歩」の間に 5 段階の目盛を打ったものを使用する。
- ② 次に、研修の最終実施日に当日の満足度等を問う 8 つの設問に対し 4 段階評価（4 点満点）での回答及び自由記述の設問で印象的だったことや今後活かそうなことなどを受講者本人に記述してもらう。
- ③ 最後に、研修 3～4 週間後に受講者のスキルについて、研修前アンケートと同項目で本人及び直属の上司に評価を行う。併せて、a.受講前後のコミュニケーションの違い、b.2 日間を通して印象的だったこと、c.今後どんな大学職員力向上プロジェクトを実施してみたいかについて自由記述をもらった。

(2) 結果

受講者及びその直属の上司による研修の前後のア

ンケート実施の結果、研修前後において総得点が 16% 増の 1,161 点から 1,348 点へと伸びた。また、当日アンケートの結果より、受講者満足度が 4 点満点中平均 3.65 と高評価を得ることができた。図表. 6 受講前後のアンケート項目及び対応する『基本方針・基本計画』で求められている能力、図表. 7 は受講者、図表. 8 では受講者の上司からの評価について検定を行った。網掛け部分は有意確率 0.01 未満である。

図表. 6 受講前後のアンケート項目

番号	質問項目	業務遂行	政策形成	対人関係	指導育成
1	ものごとを順序立てて説明できる。	●	●	●	●
2	自分の考えを図や表といったビジュアルを用いて説明できる。			●	●
3	読者の立場に立つて分かりやすく表現し資料を作成することができる。	●	●	●	●
4	自分の書いた文章や資料を客観的視点をもって自ら訂正できる。	●		●	
5	「語ったことは相手に受け取った」としか伝わらないことを理解していると思う。			●	
6	自分の話を理解しているかどうかを確認できるように読者の表情や反応をみることができる。			●	●
7	聞き手の質問や意見に適切に答えることができる。			●	●
8	相手の話を積極的に興味を持ちながら聴く姿勢をとることができる。			●	
9	すぐに判断・評価してしまわず、まず相手の話す内容を受け止めることができる。			●	
10	相手の説明を聞いて分かりにくいところを的確に質問できる。			●	
11	相手の話し終わってから自分の意見を言うことができる。			●	
12	相手に納得できるように工夫して話すことができる。			●	●
13	相手に強みによって言葉や表現方法を選んで話すことができる。			●	●
14	起こった出来事や発見した課題、現状を客観的に理解・説明することができる。	●		●	
15	起こった出来事や現状を分析すると、その問題点や課題を明らかにすることができる。	●		●	
16	「教えるつもり」に加えて「自ら学ぶ」でく姿勢をとることができる。	●		●	
17	業務の課題を達成・解決するために何が必要かを判断し行動できる。	●	●	●	
18	意見が食い違ったときにも冷静に話し合うことで合意点を探ることができる。	●		●	
19	係や複数人で仕事を行動し、他のメンバーの合意や全員参加を常に意識できる。	●		●	●
20	係や複数人で仕事を行動し、メンバーの意見を引き出せるように意識できる。			●	●
21	係や複数人で仕事を行動し、自分の位置づけや役割を意識して責任をもって発言・行動できる。	●		●	
22	その場に応じて、自ら進んで必要と思われることを実行することができる。	●		●	
23	他者と協力して物事に取り組むとよい良い成果が得られることが理解できていると思う。			●	
24	自分のものと異なる考え方や価値観を受け入れること、自分や係(課)等の成果に結びつくことがあるということが理解できていると思う。			●	
25	今までやってきたことを振り返り、その経験を活かして次のことに取り組むことができる。	●		●	

図表. 7 受講者自身の評価の検定

		対応サンプルの差					t	df	有意確率 (両側)
		平均値	標準偏差	平均値の標準 誤差	差の 95% 信頼区間				
					下限	上限			
問 1	前1 - 後1	- .5294	.5145	.1248	- .7939	- .2649	-4.243	16	.001
問 2	前2 - 後2	- .4706	.5145	.1248	- .7351	- .2061	-3.771	16	.002
問 3	前3 - 後3	- .3529	.4926	.1195	- .6062	- .0997	-2.954	16	.009
問 4	前4 - 後4	- .4118	.7123	.1728	- .7780	- .0455	-2.384	16	.030
問 5	前5 - 後5	- .2941	.7717	.1872	- .6909	.1027	-1.571	16	.136
問 6	前6 - 後6	- .5294	.8745	.2121	- .9790	- .0798	-2.496	16	.024
問 7	前7 - 後7	- .4706	.5145	.1248	- .7351	- .2061	-3.771	16	.002
問 8	前8 - 後8	- .1765	.7276	.1765	- .5506	.1976	-1.000	16	.332
問 9	前9 - 後9	- .4118	.7123	.1728	- .7780	- .0455	-2.384	16	.030
問 10	前10 - 後10	- .3529	.6063	.1471	- .6647	- .0412	-2.400	16	.029
問 11	前11 - 後11	- .5882	.8703	.2111	-1.0357	- .1408	-2.787	16	.013
問 12	前12 - 後12	- .6471	.4926	.1195	- .9003	- .3938	-5.416	16	.000
問 13	前13 - 後13	- .2941	.7717	.1872	- .6909	.1027	-1.571	16	.136
問 14	前14 - 後14	- .2941	.4697	.1139	- .5356	- .0526	-2.582	16	.020
問 15	前15 - 後15	- .4706	.6243	.1514	- .7916	- .1496	-3.108	16	.007
問 16	前16 - 後16	- .3529	.6063	.1471	- .6647	- .0412	-2.400	16	.029
問 17	前17 - 後17	- .6471	.6063	.1471	- .9588	- .3353	-4.400	16	.000
問 18	前18 - 後18	- .4706	.8745	.2121	- .9202	- .0210	-2.219	16	.041
問 19	前19 - 後19	- .4706	.7998	.1940	- .8818	- .0594	-2.426	16	.027
問 20	前20 - 後20	- .5882	.7952	.1929	- .9971	- .1794	-3.050	16	.008
問 21	前21 - 後21	- .4118	.6183	.1500	- .7297	- .0938	-2.746	16	.014
問 22	前22 - 後22	- .2941	.6860	.1664	- .6468	.0586	-1.768	16	.096
問 23	前23 - 後23	- .6471	.7859	.1906	-1.0511	- .2430	-3.395	16	.004
問 24	前24 - 後24	- .3529	.7859	.1906	- .7570	.0511	-1.852	16	.083
問 25	前25 - 後25	- .4706	.7998	.1940	- .8818	- .0594	-2.426	16	.027

図表. 8 上司による評価の検定

		平均値	標準偏差	平均値の標準誤差	差の 95% 信頼区間		t	df	有意確率 (両側)
					下限	上限			
問 1	前1 - 後1	- .1176	.3321	.0805	- .2884	.0531	-1.461	16	.163
問 2	前2 - 後2	- .4118	.5073	.1230	- .6726	- .1509	-3.347	16	.004
問 3	前3 - 後3	- .2353	.4372	.1060	- .4601	- .0105	-2.219	16	.041
問 4	前4 - 後4	- .4706	.6243	.1514	- .7916	- .1496	-3.108	16	.007
問 5	前5 - 後5	- .6471	.7859	.1906	-1.0511	- .2430	-3.395	16	.004
問 6	前6 - 後6	- .4118	.7123	.1728	- .7780	- .0455	-2.384	16	.030
問 7	前7 - 後7	- .4118	.5073	.1230	- .6726	- .1509	-3.347	16	.004
問 8	前8 - 後8	- .2941	.4697	.1139	- .5356	- .0526	-2.582	16	.020
問 9	前9 - 後9	- .3529	.4926	.1195	- .6062	- .0997	-2.954	16	.009
問 10	前10 - 後10	- .2941	.4697	.1139	- .5356	- .0526	-2.582	16	.020
問 11	前11 - 後11	- .2941	.4697	.1139	- .5356	- .0526	-2.582	16	.020
問 12	前12 - 後12	- .4118	.5073	.1230	- .6726	- .1509	-3.347	16	.004
問 13	前13 - 後13	- .4118	.6183	.1500	- .7297	- .0938	-2.746	16	.014
問 14	前14 - 後14	- .3529	.4926	.1195	- .6062	- .0997	-2.954	16	.009
問 15	前15 - 後15	- .4706	.6243	.1514	- .7916	- .1496	-3.108	16	.007
問 16	前16 - 後16	- .2353	.8314	.2016	- .6627	.1922	-1.167	16	.260
問 17	前17 - 後17	- .4706	.6243	.1514	- .7916	- .1496	-3.108	16	.007
問 18	前18 - 後18	- .3529	.4926	.1195	- .6062	- .0997	-2.954	16	.009
問 19	前19 - 後19	- .4118	.7123	.1728	- .7780	- .0455	-2.384	16	.030
問 20	前20 - 後20	- .4118	.6183	.1500	- .7297	- .0938	-2.746	16	.014
問 21	前21 - 後21	- .7059	.5879	.1426	-1.0081	- .4036	-4.951	16	.000
問 22	前22 - 後22	- .5294	.5145	.1248	- .7939	- .2649	-4.243	16	.001
問 23	前23 - 後23	- .7647	.8314	.2016	-1.1922	- .3373	-3.792	16	.002
問 24	前24 - 後24	- .5294	.5145	.1248	- .7939	- .2649	-4.243	16	.001

先ず、受講者の変化についての気付きの差異を確認するため、図表. 9 のようなジョハリの窓³⁾ を利用した分類を行った。

図表. 9 受講者の変化についての気付きのジョハリの窓

	受講生は気付いている	受講生は気付いていない
上司は気付いている	開放の窓 2.7.12.15.17.23	盲点の窓 4.5.9.14.18.21.22.24.25
上司は気付いていない	秘密の窓 1.3.20	未知の窓 6.8.10.11.13.16.19

1) 開放の窓

受講者及び上司ともに有意確率 0.01 未満で、両者ともに「向上した」と評価している項目である。

2) 秘密の窓

受講者のみ有意確率 0.01 未満で、受講者は「伸びた」と思っているが上司はその変化に気付いていない項目である。

3) 盲点の窓

上司のみ有意確率 0.01 未満で、受講者本人は気付いていないが直属の上司等は「伸びた」と感じている項目である。

4) 未知の窓

受講生及び上司ともに有意確率 0.01 以上で、両者ともに変化に気付いていない項目である。

4. 考察

(1) スキル調査

受講者及び上司に行った 25 項目のスキル調査は『基本方針・基本計画』で求められている能力の中でも、

今回は受講対象を 30 代前半までの若手職員としたことから「本講座で学んだことを実際の職場におけるコミュニケーションの場面に活用できるようになることを目標として実施」したため、特に《業務遂行能力》と《対人関係能力》を中心に質問を設定している。

開放の窓は、対人関係能力や指導・育成能力などに関わるものが多く中でも、視覚的に判断できるもの（通番 2）や、「理解できていると思う」（通番 23）など主観的な判断で「向上した」と評価しやすい項目が挙がっている。

秘密の窓は、問の 3 項目中 2 項目（通番 1, 3）が 4 能力すべてに関わってくる項目でもあるため、上司側の期待値が大きくなり受講生への評価に繋がらなかったのではないかと推察する。

盲点の窓は、受講者がそれぞれの職場において自身の能力や表出した言語に囚われることなく、「相手が何を求めているのか」について推し量ることのできる力が身についたと、上司が客観的に評価していることを表している（通番 9, 18, 22）。このスキルについて、堀(2004)は「合意形成のスキル—まとめて分かち合う—」と表現している。また、平田(2012)は、何らかの理由で理路整然と物事を伝えられない弱者とのコミュニケーションについて「リーダーシップとは、人を説得できる、人々を力強く引っ張っていく能力を指す。しかし、筆者は、こういった弱者のコンテキストを理解する能力だろうと考えている。」と述べている。盲点の窓で挙がってきた上記の 3 項目は、コンテキストの理解や傾聴などの能力を問うていることから受講者のリーダーシップと関係していると言えるのかもしれない。

未知の窓については、受講生および上司ともに有意に能力向上したといえない項目として 7 項目が挙がっている。これは、今回の検定は一般的な有意水準 0.05 未満の値より厳しく 0.01 未満で評価していることが原因と考えられる。両者ともに有意水準 0.05 以上のものはない。

これらのことから、上司の客観的評価及び受講者の自己評価において本研修によって『基本方針・基本計画』で求められている能力の中の《業務遂行能力》と《対人関係能力》を中心とした能力向上が見られたと言えるであろう。

(2) 満足度調査

受講者当日アンケートの結果は、図表. 10 のとおりである（回答率 100%）。4 段階評価（4 点満点、平均

点は小数点以下第 3 位を四捨五入）で、最も平均点の高かったのは、平均 3.76 点の「講師の言動は学習意欲を高めた」であり、「そう思う」のみで 76%、「どちらかといえばそう思う」を含めると 100%と講師の言動の好影響が現れている。今回の講師は、大学教員のみならず受講者の同僚である PJ チームメンバーの職員が一部担当したことも学習意欲の向上につながったのかもしれない。以下、平均点が高い順に「研修は全体に満足できるものだった」「研修はわかりやすい順序ですすめられた」と続く。

図表. 10 受講者当日アンケート

設問	回答				
	④	③	②	①	平均点
1 研修目的や内容についてある程度知った上で参加した	0	8	7	2	2.35
2 研修は自分の業務に生かせる内容だった	4	13	0	0	3.24
3 研修の到達目標が明確に示されていた	7	8	2	0	3.29
4 研修はわかりやすい順序ですすめられた	9	8	0	0	3.53
5 講師の言動は学習意欲を高めた	13	4	0	0	3.76
6 自分に必要な知識やスキルを身につけることができた	3	14	0	0	3.18
7 受講したことによって業務への取り組み方が改善されると思う	5	11	1	0	3.24
8 研修は全体的に満足できるものだった	11	6	0	0	3.65
④そう思う ③どちらかといえばそう思う ②どちらかといえばそう思わない ①そう思わない					

当日アンケートの自由記述の質問から下記の回答があった。

(3) 当日アンケートの自由記述

質問 1: 本集中講座の内容を受けて、日常（プライベートも含む）のコミュニケーションにおいて気をつけようと思ったことについて

17 名中 10 名から「傾聴」の実践についてのコメントがあった。例えば、

「相手の発想を広げるような質問の仕方をする（オープン/クローズド ケースションの上手な使い分け）。ただ単に話を聞くのではなく、積極的に耳を傾けること。」

というような具体的な行動例が挙がっている。また、

「周りの人とのコミュニケーションにおいて、自分が話したことが 100%伝わっていると思いこんでしまうことも多かったので、『伝わりやすい』やり方で、より『伝える』意図をもって話そうと思いました。」というコンテキストのずれの気付きに関するコメントも見受けられた。

質問 2: 2 日間を通して特に印象的だった項目、もしくは印象的だった出来事について

会話の流れを観察する、観察されるというワークの経験から

「非常に大変だったがプロセスを考える良いきっかけ

になった。」

等苦戦しながらも非日常のワークを通して日常会話のプロセスを自身で振り返っていた。

また、各ワークでの「ファシリテーター」体験について、最後の総合演習についての意見が多数あった。総合演習“みんなが「あっ！」と言いたい大学 PR グッズ”は業務上の延長にも通じるワークであり研修で得たスキルを用いての演習であった。

質問 3：この研修を受講して良かったと思われる点について

「自由に発言ができて楽しかったし、FT の意味も理解できた。」

という言葉の意味が理解できたことを挙げた受講者から、

「今まで自分の意見を言わないことが多かったのですが、どんな意見もムダにならないと思ったので、少しずつ発言回数をふやしていきたいと思えるようになり、よかったです。」

と自己成長を確認した受講者、

「記録をまとめるのが苦手な原因と改善方法が理解できた。」

とスキル面の自己確認ができたとの回答もあった。

最後に、受講後 3～4 週間後に行った「研修後アンケート」の自由記述項目では、下記のようなコメントが寄せられた。

質問 1：研修前と比較して日常業務等におけるコミュニケーションはどのような違いがあると感じているか？

「傾聴」スキルについて 5 名の受講者が取り上げるなど「相手」（全てのコメント内の出現回数計 19 回）を「意識」（同 14 回）するという変化が生まれている。具体的には

「会議の場だけでなく、日常業務においても相手の発言内容を要約し「それはこういうことですね」という確認ができるようになった。」

「会議で話を聞くだけでなく、話を整理するための質問ができるようになった」

など、傾聴した後に確認することができるようになったとの回答や、

「説明用資料も図や表などを使いわかりやすく整理し、可能な場合には 3 色以上の色を使うなどの工夫をするようになった。」

など、コミュニケーションにおける資料作成においても「相手」を意識するようになったという回答がみられた。

質問 2：職員提案型で行う研修をどう思うか？どんなものなら受けてみたい、もしくは企画したいと思うか？

今回の研修については、同じ立場の職員が企画したことに対する好評価が多数見られた。以下、そのうちの 2 人の受講者のコメントを挙げると、

「同じ大学職員として経験を積まれた先輩方からの提案による研修なので、高知大学の職員に本当に求められている能力を伸ばすという点で非常に効果がある。」

「現場の職員の目線で企画していただけており、より自分たちに寄り添った形で研修のプログラムになっていた。」との回答があった。

質問 3：高知大学をよくするために仲間とプロジェクトを立ち上げるならどんな企画を立てるか？

「高知大学をアピールする」ための材料を、色々な角度から集められるような研修

という新規の提案や、「若手向けに行った今回の研修を、若手でない職員対象に行ってみたい」、「キャリアアップ研修」（対象：係員級）、「新任職員お悩み相談会（仮）」新任職員は、自分の業務をこなすことで精いっぱいになり、自分の仕事への取り組みを客観視する力に乏しいと思う」など既存の研修をさらに手厚くするものをしたという現状打破と関連した声が多く寄せられた。その他、「職員と教員と学生が何かを一緒に楽しむプロジェクト」といった、「楽しむこと」を目的とした回答も若干あった。

質問 1～3 のうち注目したい回答として、今回の研修を受けて、

「最後にやった提案型のロールプレイングを推し進めてみる研修も面白いと思う。発案から企画、広報戦略までやれば、実際に大学広報等に役立つ物が出来るかもしれない」

という受講者の意見があったことである。山形大学の事例でもある⁴⁾ように実際に発案から企画を組み立てることにより、様々な部署との関連を体験し、企画に関連した知識の獲得や、コミュニケーション力も十分に使われなければ企画は実現しない。今後の計画実行に期待したい。

(4) 受講者に及ぼした影響

本プロジェクトの目的のもと、受講者の大学職員力向上のその成果を検証するため、下記の 3 つの仮説を立てた。

【3 つの仮説 ABC】

A.意見の伝え方や引き出し方を知り、実践できること

によりコミュニケーション力が向上する

B.話し合いの見える化等，仕事が効率化できる方法が分かり実践できるようになる

C.自律的・創造的な働き方や仕事ができるようになる

仮説 A は，《対人関係能力》を，仮説 B は《業務遂行能力》を，仮説 C はその発展的課題について，能力向上を検証していくためのものである。「大学職員のためのファシリテーション集中講座」で実施した研修前後アンケートの項目との関連を図表. 11 に示す。

図表. 11 受講前後に行ったアンケートの質問項目

問	関連する仮説
1 ものこを順序立てて説明できる	AB
2 自分の考えを図や表といったビジュアルを用いて説明できる	AB
3 読み手の立場に立って分かりやすく表現したり資料を作成することができる	AB
4 自分の書いた文章や資料を客観的視点をもって自己訂正できる	AC
5 「話したことは相手を受け取ったように伝わっていないことを理解していると思う	A
6 自分の話を理解しているかどうかを確認できるように聞き手の表情や反応をみることができる	A
7 聞き手の質問や意見に適切に答えることができる	A
8 相手の話を積極的に興味を持ちながら聴く姿勢をとることができる	A
9 すぐに判断・評価してしまわず、まず相手の話す内容を受け止めることができる	A
10 相手の説明を聞いて分かりにくいところを的確に質問できる	A
11 相手が話し終わってから自分の意見を行うことができる	A
12 相手が納得できるように工夫して話すことができる	A
13 相手が嫌がらなくて言葉や表現方法を選んで話すことができる	A
14 起こった出来事や発見した課題、現状を客観的に理解・説明することができる	AB
15 起こった出来事や現状を分析することで、その問題点や課題を明らかにすることができる	C
16 「教えてもらう」に加えて「自ら学んでいく」姿勢をとることができる	C
17 業務の課題を達成・解決するために何が必要かを判断し行動できる	C
18 意見が食い違ったときも、粘り強く話し合うことで合意点を探ることができる	AC
19 係や複数人で仕事を行う際に、他のメンバーの合意や全員参加を常に意識できる	A
20 係や複数人で仕事を行う際に、メンバーの意見をうまく引き出せるように意識できる	A
21 係や複数人で仕事を行う際に、自分の位置づけや役割を意識して責任をもって発言・行動できる	C
22 その場に応じて、自ら進んで必要だと思うことを実行することができる	C
23 他者と協力して物事に取組むと良い成果が得られることが理解できていると思う	AC
24 自分一人では難しい考え方や課題を分け入ることも、自分や部属(部)の成長・進歩につながる可能性があると思う	C
25 今までやってきたことを振り返り、その経験を活かして次のことに取り組むことができる	C

以下、3つの仮説ABCについて図表. 7～8, 11 を基にその影響を考察していく。

仮説A. 意見の伝え方や引き出し方を知り、実践できることによりコミュニケーション力が向上する

仮説 A については、図表. 11 の関連する質問項目より、受講者の評価（図表. 7）では該当 18 項目中 15 項目、上司等の評価（図表. 8）では 18 項目にわたって有意な結果となっており、本研修によって受講者の「意見の伝え方や引き出し方を知り、実践できることによりコミュニケーション力」、つまり《対人関係能力》が向上したと言える。

仮説B. 話し合いの見える化等，仕事が効率化できる方法が分かり実践できるようになる

仮説 B について、図表. 11 の関連する質問項目より、受講者及び上司等の評価（図表. 7 及び図表. 8）ともに該当の4項目すべてにおいて有意な結果が出ていることから、本研修によって受講者の「話し合いの見える化等，仕事が効率化できる方法が分かり実践できるようになる」力がついたと言える。言い換えると《業務遂行能力》が向上した、と言えるだろう。

仮説C. 自律的・創造的な働き方や仕事ができるようになる

発展的課題とも言える仮説 C については、研修後アンケートの自由記述質問 3 で「今後受講してみたい、もしくは企画してみたいもの」を問うという方法で検証していく。受講者 17 名中 6 名から自身またはチームで「〇〇を企画してみたい」とのコメントが寄せられた。例えば、「大学の魅力をテーマにしたプレゼン大会」など、具体的な案も出てきているものもあった。

また、大学をよくしていくためのプロジェクト案について、17 名中 10 名より「新任職員お悩み相談会(仮)」や「教員×職員 コラボプロジェクト」等の具体的な提案があった。

これらのことから、本企画はこの発展的課題である仮説Cについても課題を基にした企画を提案ができるところまでは達成していると言える。今後、さらに企画を実行していくことに期待したい。

(5) PJ チームに及ぼした影響

受講者の受講後アンケートの中のコメントには、「研修を一から立ち上げることが、後々の業務での新規事業の企画・立案に役に立つと思う。」という PJ チームに対する研修実施の効果を語るものもあった。研修を企画立案することに対する企画者側のスキルアップ効果について、受講者側からも注目していることが伺える。

一方、PJ チームメンバーには、『基本方針・基本計画』で求められている能力のうちどのような能力の向上が見られたのか。その検証を行うため、PJ チームメンバーへのインタビュー調査を行った。その結果、プロジェクトの企画立案実施により図表. 12 のような変化が見られたとコメントがあった。

図表. 12 PJ チームメンバーが研修前後で向上したと思われる能力

業務遂行能力	政策形成能力
・他部門業務理解 ・複数部門との調整力 ・視野拡大 ・業務を優先順位づけする力	・企画立案力
対人関係能力	指導・育成能力
・他者理解力 ・自己理解力 ・自己分析力 ・タフネス向上 ・度胸	・講師力 ・リーダーシップ力 ・プレゼンテーション力

PJ チームメンバーへのインタビューの結果、《業務

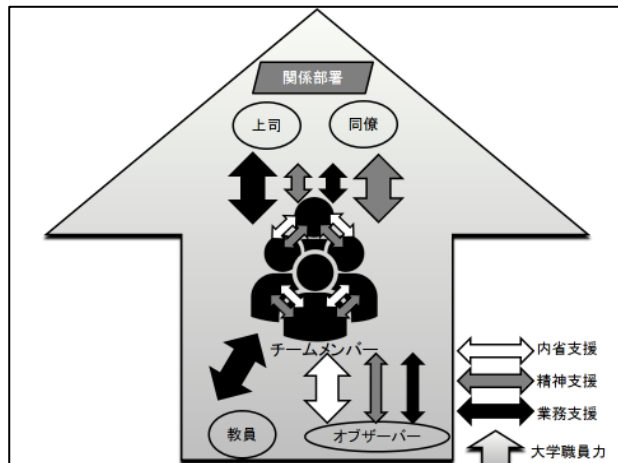
遂行能力》及び《対人関係能力》の向上について変化を感じているというコメントが多かった。

中原（2010）は、人は職場において「業務支援」「内省支援」「精神支援」⁵⁾の3つの支援を受けているという。

中原（2010）によると、「業務支援」を最大に行っているのは上司からであり、その後は上位者・先輩、同僚・同期、部下であるという。また、「業務支援」は特に事務職において高い数値を示すことが分かった、と述べている。「内省支援」は、職場の様々な人々から等しく受けており、「精神支援」は同僚・同期から最も受けており、反面上司からは最も受けていないという。

今回、PJ チームメンバーが受けた支援もこの3つに分類されるであろう。図表. 13 のように、教員、関係部署、上司からのプロジェクト運営に対する実地的な「業務支援」、PJ チームメンバー同士の共感的「精神支援」、オブザーバーによる折に触れ客観的な視点からの「内省支援」、など複数の支援を受けていた。そのネットワークが発生していったことこそが“職場の育成”であり、PJ チームメンバー自身も“職場における能力向上”をさせていったと言えるのではないだろうか。

図表. 13 PJ チームメンバーの大学職員力向上に関する相関図



その他のPJ チームメンバーとして研修を企画立案したことにおける気付きとして、今回のような特定のスキルに特化した「深くて狭い研修の重要性に新たに気づいた」というコメントや、研修企画立案側を経験して「研修を行う側のブラッシュアップの必要性を感じた」というコメントもあった。また、「教員とPJ チームメンバーの教職協働により、学内の人材活用・人材育成のきっかけとなり、教職員間の結びつきが一層強くなったと感じる」とのコメントも得られた。これらの気付きは、今後PJ チームメンバーが新たな活動や業務を遂行していく中で「政策形成能力」として活か

していくことができるであろう。

よって、今回のボトムアップ型の研修企画によりチームメンバー自身も“職場における能力向上”をさせたと言える。

(6) 効果とその形成要因

今回のボトムアップ企画型研修は調査結果や考察から成功であったと言えるだろう。では、どのような要因や作用が今回の企画を実現可能とし、結果を出すことにつながったのであろうか。今後、次の世代に継続していくためにもこの形成要因について考察しておきたい。

筆者は、今回の企画を立ち上げるおよそ5年前から職場内での業務を通じ話し合いや日頃のコミュニケーションの場で「意見が出ない、かみ合わない、まとまらないことによる業務時間の延長」を感じており、課題であると思っていた。また、学外研修⁶⁾を受講したことにより、それを解決する方法として「ファシリテーションスキル」が有効ではないかという仮説を立て、“ファシリテーション力向上”をキーワードとした自主勉強会を開催したいと思っていた。

筆者は、その実践モデルとして、学生対象の『ファシリテーション力養成道場』（以下、FT 道場）に注目し、平成26年2月に個人的に受講をした。この道場の受講により、ますますそのマインドや手法が本学職員のコミュニケーション能力の向上に役立つという思いを強くした。

また、筆者は、平成26年5月よりSPOD次世代リーダー養成ゼミナール受講者となり、大学の構成員を巻き込んだプロジェクトの実施が課題として与えられたことにより、本企画を運営するにあたって図表. 14のとおり意識的に遂行した。

図表. 14 本企画運営に関する実施内容の詳細

実施時期	内 容
H26年11月	PJ チームの立ち上げ
H27年1月	人事課に企画打診 次世代リーダー養成ゼミナールにて企画発表
同2月	学生対象「ファシリテーション力養成道場」にPJ チームメンバー参加、見学
4～6月	研修実施に向けて準備（カスタマイズ関連打ち合わせ・物品やスケジュール確認等）
6月12日（金）	「大学職員のためのファシリテーション集中講座」開催通知
6月26日（金）	受講者決定・研修前アンケート配布
7月2日（木）、3日（金）	「大学職員のためのファシリテーション集中講座」実施

7月	研修後アンケート実施（当初は、秋実施予定であったが学内事情により繰り上げ実施）
9～10月	次世代リーダー養成ゼミナールのプロジェクト報告書作成・アンケート結果等の分析
10月末	プロジェクト報告書提出
H28年1月	プロジェクトレポートの提出（SPOD事務局）

先ず、平成 26 年 11 月に自主勉強会の企画として PJ チームを発足させた。この PJ チームには筆者を含む 4 名のメンバーの他、次世代ゼミナール 3 期生の 2 名の先輩からオブザーバーとして常に助言を受けられる体制を構築した。

また、PJ チーム発足時から、FT 道場の講師である 2 名の教員にミーティングにも参加してもらい、企画段階からアドバイスを受けていたことがその後の研修実施がスムーズに進捗した要因だと考える。加えて、PJ チームの上司、同僚、関係部署が非常に好意的に支援してくださり、活動しやすい雰囲気であったことが大きい。応援してもらえる環境であれば、新規プロジェクトもアクションを起こしやすい。この「自発的に動ける自由な雰囲気職場環境」の重要性については、小田（2010）においても、「創意工夫を良しとする職場環境こそが大切なのである。効率と管理だけからなる自由のない非人間的な組織に新たな創造はない。」と述べられている。

その他、ボトムアップ型研修という初の試みでありながら学生対象の FT 道場をベースとしたため、比較的低コストで実現可能であった⁷⁾ ことも取り組みを容易にしたと推察する。

（形成要因）

- ・日常業務から感じていた課題に取り組んだ
- ・志を同じくする PJ チームメンバーが集まった
- ・オブザーバーからの助言が得られた
- ・教員の協力を得られた
- ・大学からの推薦による受講中の研修（次世代リーダー養成ゼミナール）の課題としてのタスクがあった
- ・関係部局や PJ チームメンバーの所属する部局の関係者が非常に好意的であった
- ・低予算で実現可能であった

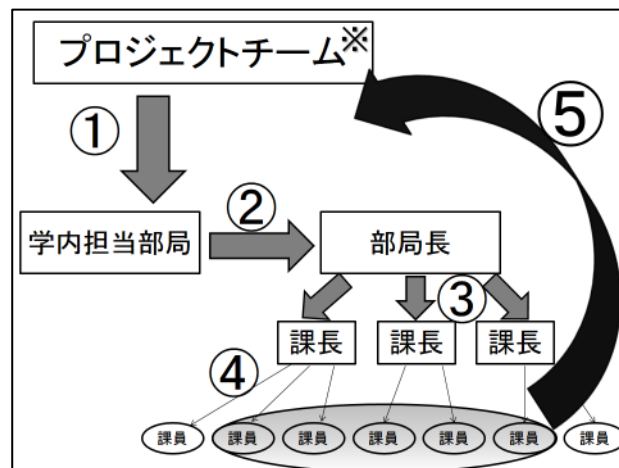
5. まとめと今後の課題

（1）まとめ

ボトムアップ型のプロジェクトにおいては、プロジ

ェクトの形成要因において述べたように、「日頃から課題を持つておくこと」「同志が集まること」「周囲の協力を得ること」が重要である。このことを前提として、図表. 15 に本プロジェクトの実施から示唆のあったボトムアップ型企画の理想フローチャートを示す。

図表. 15 「ボトムアップ型企画」理想フローチャート



- ① PJ チームを結成し、学内担当部局に相談する

※ プロジェクトの目的・主旨・概要について、PJ チームメンバー各々の上司にも理解をしてもらおう方が何かの時に協力が得られやすい。タイミングを見て必ず話を通してと効果的である。

- ② 学内部局担当者とともに（もしくは部局担当者を通じて）担当部局長に打診をする
- ③ 担当部局長より各課に協力依頼等を行う
- ④ 各課長を通じて、部課員に周知をする
- ⑤ ④の部課員が PJ チームの企画に参画したり、チームそのものに参画したりすることの影響や効果により自ずから次の企画「PJ チームメンバー」となる。

コルブ（Kolb 1984）によれば、このような経験を通して学ぶことを「経験学習」と呼び、それは、1) 実践、2) 経験、3) 省察、4) 概念化という 4 つのフェイズから成るという。

1) 実践

実践とは、「新しい経験に関わることへの開放性や自発性」であり、本プロジェクトにおいては「本学初のボトムアップ型提案企画の実施」である。

2) 経験

経験とは、「これらの新しい経験をさまざまな視座・視点から見ることのできる観察と振り返りの能力」であり、本稿では「受講者とその上司、プロジェクトメンバー、その他関係各所から頂いたアンケートやコメントの結果から振り返っている。

3) 省察

省察とは、「この経験から統合的な考えや概念を生み出すことのできる分析的能力」であり、本稿では受講者、組織に及ぼした影響とその効果を測っている。

4) 概念化

概念化とは、「これらの新しい考えや概念を実際の実践に使うことのできる決断や問題解決のスキル」であり、本稿においては「ボトムアップ型提案の形成要因」に対する考察及び「ボトムアップ型企画」理想フローチャートである。

筆者は、本プロジェクトの実施を通して経験的に「ボトムアップ型提案の形成要因」に対する考察及び「ボトムアップ型企画」理想フローチャートの知見を得た。このことから、図表 15 のように設計すれば、大学職員力に繋がるボトムアップ型企画立案プロジェクトになるのではないかという示唆があった。今後も一つの参考モデルとして、今後の新規 PJ チームにおいても実践が続くことを期待する。本稿が本学の若手職員や後輩職員がボトムアップ型で何か企画提案する際の一つのモデルとなれば本望である。

(2) 今後の課題

本プロジェクトレポートの締め括りとして、下記の3つを振りかえる。

先ず、研修前後の受講者及び上司のアンケート分析において得られた知見のうち、図表 9 のジョハリの窓について、「秘密の窓」より「盲点の窓」における該当項目が多い原因として、上司からの受講者に対する期待値や面談をしてからアンケートに記入したことによる遠慮もあったのではないかという懸念が残る。このことについては、本プロジェクトの側面的な狙いとして上司と受講者のコミュニケーション促進による相乗的な効果を期待したものであったため、真のコメントを得られているという確証はない。つまり、その関係性の維持に固執しない本質的なコメントのみを重視するのであれば、面談の上アンケートに回答してもらうのではなく PJ チーム側が個別にインタビューを行う等のフォローが必要であったかもしれない。

次に、研修による新しい知識、スキル、能力が業務において具体的に活用されているかに関して、実際にどのようなビヘイビアとして活かされているかどうかまでを検証できていない。具体的な変化を問うアンケート項目の追加が必要であると考え。また、研修当日の受講生アンケート等において「ファシリテーション」の研修を、今回の対象とならなかった世代（30代後

半以降）の職員対象でぜひ実施してほしい」という声もあったことから、ビヘイビアの検証結果を踏まえて研修担当部局に本研修の実施継続の方向性や実施体制等を提案していきたい。

最後に、発展的課題の仮説についても何を補えば実現し、可視化していくことができるのか検証していくことが求められる。

謝辞

本プロジェクト推進にあたり、数々のご指導・ご協力いただきました SPOD 講師・事務局の皆様は心より感謝いたします。

また、ご多忙のなか快く研修講師をお引き受けくださった俣野秀典講師（地域協働学部）、塩崎俊彦教授（大学教育創造センター）、データ分析等では杉田郁代特任准教授（大学教育創造センター）のお力添えをいただきました。人事課の中山胤課長、川崎美保課長補佐や学務課井上博文課長、末美美千代課長補佐をはじめとする学内関係者の皆さまのご理解・ご協力に深く感謝いたします。プロジェクト実施及び本稿作成にかかるアンケート調査や研修会にご協力くださった教職員の皆様に、心より御礼申し上げます。

最後に、PJ チームオブザーバーのお二人のおかげで予想以上の規模のプロジェクトを実現することができ、大学職員力向上プロジェクトメンバーの三名及びメンバー同様に実務レベルでご尽力いただいた人事課の高松基子係員に改めて御礼申し上げ、結びといたします。

注

1) 高知大学の事務組織はこれまで幾多の組織改編を行い、平成 25 年 4 月からは従来のグループ制を廃止し、係制のみとし、職員の指導育成を強化する体制に改編した。平成 25 年度に業務改善室は、組織改編により各部局の業務が十分に機能し、職員の育成強化が図られているか検証するために各課長にアンケート調査を実施した。さらに、各課における業務の現状把握と問題点を抽出するために現場の担当者を中心にヒアリング調査を実施した。『業務改善レポート 2014』は、これらの調査結果をとりまとめた上、高知大学の業務改善のあり方について、基本的な構想と計画を提示したものである。

2) 高知大学事務職員能力開発委員会『国立大学法人高知大学事務職員の能力開発に関する基本方針・基本計画』中期目標・中期計画に基づき平成 25 年 3 月に策定された。基本方針内に高知大学事務職員として求められる人材像やその能力が定められている。

3) 「ジョハリの窓」とは、対人関係における自己開示、コミュニケーション、気づき、自己理解などの説明に使われているモデルのこと。

4) 平成 15 年の「第一回山形大学中堅事務職員合宿セミナー」を皮切りに、企画立案型 SD、地域連携型 SD など大学の事務職員の企画立案型の研修が行われている。『大学職員の力を引き出すスタッフ・ディベロップメント』において、小田氏はその「成功体験を重ねていくことが事務職員のスキルアップにつながっていく」と綴っている。(pp.180)

5) 「業務支援」「内省支援」「精神支援」については、中原 (2010)『職場学習論』pp.57 表 3 確認的因子分析のモデル図を参照。以下、その支援内容の項目を例として示す。

「業務支援」…「自分にはない専門的知識・スキルを提供してくれる。仕事の相談にのってくれる。仕事に必要な時間を提供してくれる。仕事上の必要な他部門との調整をしてくれる」など。

「内省支援」…「自分について客観的な意見を言ってくれる。自分自身を振り返る機会を与えてくれる。自分にはない新しい視点を与えてくれる」

「精神支援」…「精神的な安らぎを与えてくれる」「仕事の息抜きになる」「心の支えになってくれる」など。

6) 国立大学協会「平成 25 年度国立大学法人等若手職員勉強会」のこと。全 2 日間で 10 時間のグループディスカッションを行った。筆者はこの研修に参加し、高知大学全学事務職員研修報告会(平成 25 年 12 月 19 日開催)に於いて「ファシリテーション」スキルの必要性に気付いたと報告した。

7) 学内の教職員が講師をすることで、同程度の内容を外部講師に委託した場合に比べ、講師料約 14 万円の経費削減となる。(本学の講師謝金単価基準@10,000 円/時×14 時間)

今回の研修実施にかかる必要な物品は図表. 16 のとおりであった。

図表. 16 研修実施にかかる必要物品とその経費

品目	規格	単価 (円)	数量	見積額 (円)
付箋紙 75mm×75mm	30 冊入	2,000	1	2,000
フラットファイル A4 縦	10 冊入	300	2	600
新透明クロステープ	5 巻	1,400	1	1,400
A4 再生紙 ※	2,500 枚	1,800	1	0
模造紙 ※	10 枚	600	4	0
フリップチャート紙 ※	20 枚入	2,000	4	0
計				4,000

※の物品は、学務課の在庫分等を利用。その他、下記の学内(学務課 コラボレーション・サポート・パーク)の物品を利用した。

品目	規格	単価 (円)	数量
プロッキー	8 色入り	1,200	20 セット
決裁板	A4	200	20 枚
卓上ペル		1,000	1 台
ストップウォッチ		1,000	1 個

引用・参考文献

- 1) 小田隆治 (2010)『大学職員の力を引き出すスタッフ・ディベロップメント』ナカニシヤ出版 pp.6-7,43-58,180
- 2) 中村晋 (2014)『大学ランキング 2015』朝日新聞社 pp.98-100
- 3) 秦矩之 (2013)「職員の自発的な企画・提案によるスタッフ・ディベロップメントの特徴と課題—スタッフ・ディベロップメント推進事業」実施担当者への質問紙調査の分析を通して—『大学行政管理学会誌第 16 号 2012』
- 4) 堀公俊 (2004)『ファシリテーション入門』日経文庫 pp.21,159-182
- 5) Kolb(1984) *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- 6) 平田オリザ (2012)『わかりあえないことから コミュニケーション能力とはなにか』講談社現代新書 pp.183
- 7) 中原淳 (2010)『職場学習論 仕事の学びを科学する』東京大学出版会

参考 URL

- 1) 中央教育審議会 大学分科会 (第 71 回) 議事録
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/gijiroku/08103112/003/006.htm (参照日:平成 27 年 10 月 20 日)
- 2)『経験学習を取り入れた人材開発プログラムのリ・デザイン』
<http://www.keikengakushu.jp/learn/learn.html> (参照日:平成 27 年 10 月 20 日)

平成 27 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

短期・中期計画と所掌業務との 関連性についての考察

-高知工科大学における達成シートの有効性の検証-

レポート要旨

大学には中長期的に目標や計画が定められている一方で、大学組織の構成員である教職員においては、日々複雑化する業務に追われるあまり、必ずしもその目標や計画を意識して、業務に取り組んでいるとはいえない現状がある。規制緩和による大学間競争の激化や少子化問題など、大学を取り巻く環境は年々厳しくなっており、多くの問題に立ち向かい乗り越えていくためにも、教職員は大学の目標や方向性を日々意識し、共有しながら業務に取り組んでいく必要がある。

本学の「時代の変化にあわせて、常に進化し続ける大学」という強みをいかすため、本プロジェクトでは、組織の一員として何をすべきか、重点的に取り組むべきことが何かを可視化することにより、大学の目標や計画を教職員が常に意識、共有することを目指した。常に大学と同じ方向を見据えて業務に従事することにより、個々の創意工夫や相互の協力体制が強化されることも期待される。

組織の目標と個人の目標の方向付けを共有するために取り組んだ内容、問題点、知見を整理し、考察した内容をここに報告する。

高知工科大学総務部総務企画課
藤波 将司

短期・中期計画と所掌業務との関連性についての考察
-高知工科大学における達成シートの有効性の検証-

目次

1. はじめに.....	3
2. 目的	4
3. 方法	4
(1) 実施体制.....	4
(2) 実施体制の変更	4
4. 結果	5
(1) 平成 26 年度計画との関連整理	5
(2) 平成 27 年度計画との関連	5
(3) 評価	6
5. 考察	6
6. 今後の課題.....	7
7. おわりに.....	7

短期・中期計画と所掌業務との関連性についての考察 -高知工科大学における達成シートの有効性の検証-

藤波 将司（高知工科大学）

1. はじめに

日本はいま少子高齢化が急速に進行しており、今後とも長期的に減少と高齢化の進行が続くと予測されている。これは、食料や資源の問題だけでなく、わが国の社会経済に様々な影響を与えるものと考えられており、日本の社会は今、大きな転換期を迎えている。

高知工科大学（以下、「本学」という。）は、県内学生の進学機会の拡充および若者の県内定着を図るとともに、県内産業、特に第2次産業を支える人材育成を始め、県内企業の技術力および開発力の強化、さらに新たな産業の創出等を推進するため、平成9年に公設民営大学として開学した。平成21年には公立大学法人として新たな一歩を踏み出し、第一期中期目標（平成21年4月1日から平成27年3月31日）をスタートさせた。公立大学法人化により、本学はこれまで以上に高知県との連携を強め、高知県産業振興計画等の方向性や公立大学法人の設立目的に沿った人材育成、教育および研究活動を行うことで、将来にわたってその役割を果たしていかなければならない。第一期中期目標期間内における単年毎の高知県による業務実績評価の結果は、図1のとおりである。

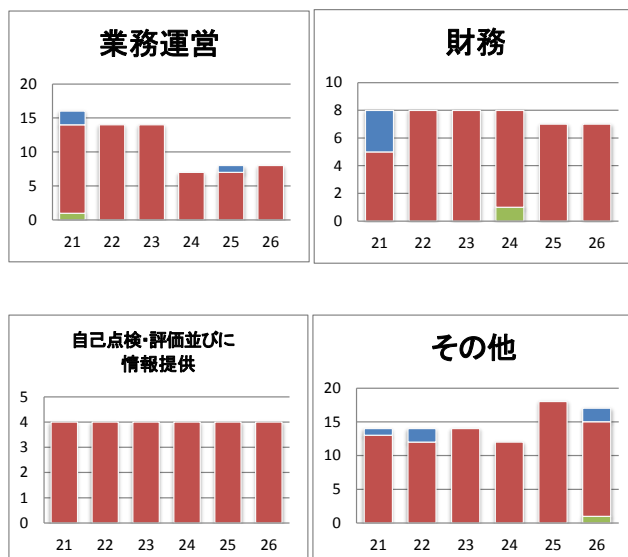
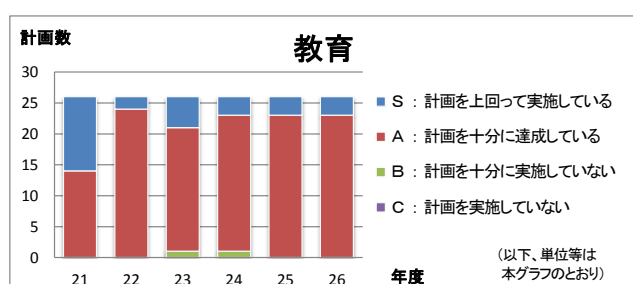


図1. 高知工科大学第一期中期目標期間業務実績評価
出典：高知工科大学法人情報

本学の自己評価も設立団体である高知県からの評価も、概ね「計画を十分に達成している」に推移している。

また、平成27年4月には、本学および高知県立大学が高知県公立大学法人に統合され、新たな出発を図ることとなった。法人統合に伴い、地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）第25条から第27条の中期目標、中期計画および年度計画に関する記載に基づき、本法人が掲げる「継承」と「進化」の視点を重視しつつ、法人が設置する本学の基本理念および大学のあるべき方向性を踏まえながら大学運営を行い、より一層社会の期待に応えていくよう、設立団体である高知県より期待されている。

さらに、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）における「学長のリーダーシップの確立」に求められているとおり、本学も目標や計画には学長らの強い意志が込められ、作成されている。

一方、組織の構成員である大学の教職員は、教育、研究および社会貢献等に関する日々の業務が山積し、必ずしも目標や計画を意識した取組みができていないといえない。この現状を踏まえ、多くの問題に立ち向かい乗り越えていくため、大学の目標や方向性を、教

職員が日々意識しながら業務に取り組んでいく必要があると考えた。複雑化する社会情勢や少子化問題等の中で、大学に求められる内容も厳しさを増す一方、日々の業務に忙殺されることなく、大学の進むべき道筋、方向性をしっかりと理解した上で業務に邁進することにより、従来よりも質の高い、一段階上の成果が期待できるのではないかと考え、本プロジェクトを実施することとした。

折しも本学は、平成26年度に第一期中期計画が終了し、平成27年度から平成28年度にかけて、高知県公立大学法人高知県立大学の第一期中期目標および計画（平成23年4月1日から平成29年3月31日）に含有されるタイミングである。平成29年度からは新たに第二期中期計画が始まる、その移行時期に、教職員の日々の業務について改めて見つめ直す良い機会とすべきと考えた。

2. 目的

本プロジェクトでは、本学が高知県より示されている中期目標、その目標を達成するための中期計画および年度計画を、教職員の日々の業務と照らし合わせ常に共有し、計画との隔たりを調査することとし、教職員が日々の業務に追われることなく、組織の一員として自身が何をすべきか、重点的に取り組むべきことが何かを可視化し、組織の目標と個人の目標をすり合わせることを目的とした。

3. 方法

（1）実施体制

本プロジェクトを始めるに際し、プロジェクトメンバーは、多岐に渡る大学業務に従事する教職員を反映し、偏りなく選抜する必要があると考えた。

本学の組織体制は図2に示すとおり、4本部（教育本部、学生本部、情報本部、研究本部）を中心に、各センターや委員会等が設置され、そのセンターや委員会に事務局が紐づいている。

事務組織は大きく分けて、教学部門、研究支援部門、運営部門が存在する。そのため、人選には部門の重複をなくし、中期計画や年度計画の策定に携わることが比較的少ない、所属部署の在籍年数が2年ないし3年以内の教職員を選抜することとした。

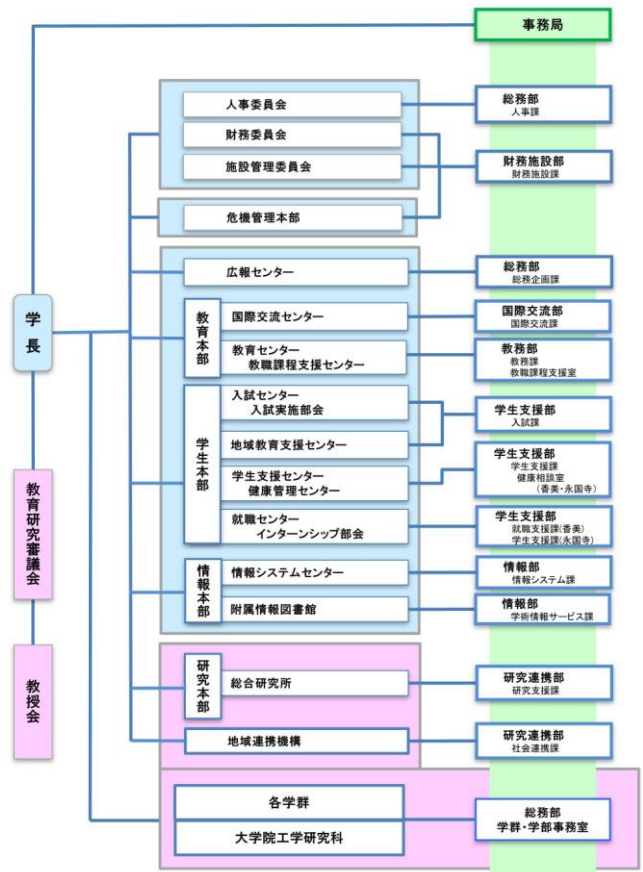


図2. 平成27年度高知工科大学組織体制図
出典：高知工科大学運営組織

勤続年数に差はあるが、現在の所属部署の在籍期間が比較的短い当該プロジェクトメンバーにとって、日々従事する業務がどれほど目標および計画に沿っているのか、検証することとした。検証するための手段として、プロジェクトメンバーで協議、作成した「達成シート」を活用し、目的と業務が可視化されたシートを用いて評価を行うこととした。

表1. 選抜したプロジェクトメンバー

	所属	勤続年数	所属年数
教員	システム工学群 兼 地域連携機構	12年目	2年目
教員	環境理工学群 兼 総合研究所	5年目	2年目
職員	総務部総務企画課	2年目	2年目
職員	財務施設部財務施設課	3年目	2年目
職員	教務部教務課	10年目	3年目
職員	学生支援部学生支援課	2年目	2年目
職員	研究連携部研究支援課	2年目	2年目

（2）実施体制の変更

まず、選抜したプロジェクトメンバーに対し、中期目標、中期計画および平成26年度の年度計画と、自身の日々の業務との関連性について、整理を依頼した。

しかし、依頼とほぼ同時に想定外の事態に直面した。

2名の教員より、検証実施が難しいとの連絡があったのである。教員からの意見として「実質の業務との乖離」、「業務多忙」といった、2つの要素が強く主張された。例えば中期計画内の項目「地域の活性化及び振興のための活動を行うとともに、学内の研究成果等に関する情報を積極的に公開して共同研究及び受託研究を充実させる。また、地域の教育機関及び教育行政との積極的な連携を行う。」に対し当該教員からは、「本目標は、共同研究及び受託研究の件数増加を目標にしており、私の目標である研究成果を事業化し社会に貢献するというものに当てはまらないように思います」といった指摘である。これは、本学が独自に採用している教員評価システムが大きく影響している。本システムには「大学がどのような教員を好ましいと考えているのかということをはっきり表現したものであり、研究に特化した教員、あるいは教育に特化した教員が存在してもよく、トータルとして大学に貢献していればよい」という考えが根底にある。評価は、教育、研究、社会貢献等の各項目を対象としており、各項目は質、種別、量を考慮してすべて点数化され、教員の給与に関しては、本評価値により決定される。そのため、中期目標や中期計画等に記載されている内容に反しない限り、個々の得意分野において本学に貢献していればよく、教員にとっては必ずしも当該目標等が日々の業務の方向性となっているわけではないというのが現状である。

検討の結果、本プロジェクトにおいては第一に職員を対象とし、教員評価システムにより評価を行っている教員に関しては、今後対応していくことを視野に入れ、検討していくこととした。

4. 結果

(1) 平成26年度計画との関連整理

職員5名（以下、プロジェクトメンバー）に対して「短期・中期計画と所掌業務との関連性に係る協力依頼」を実施した。その内容は、平成26年度業務実績報告作成に合わせて、自身の業務活動の整理と、同年度計画内における自身の業務活動との関連性、重要度の精査である。この精査により、自身の業務が過去の計画内および当年度の計画内において、どの部分を担っていたのか、どういった目的のもと行うべきものだったのか、確認可能である。

まず最初に、中期目標、中期計画および年度計画の読み込みおよび再確認を行った上で、自身の業務に関連する計画の洗い出しを依頼した。その際、職員から

教員同様の回答が散見された。「自身の業務が計画に含まれていない」、「日々行われている業務（ルーティン）」は計画に反映されていない等の問題だけでなく、「計画内容を意識して、業務に従事したことがない」、「計画の存在は知っているが、日々の業務との関連性は意識していない」といった意識の点も顕在化した。ここでは主な回答について、以下表2に示す。

表2. 平成26年度計画における対応（抜粋）

職員（運営部門）	
＜年度計画＞ 法人統合後スムーズに業務が運営出来るよう、法人規程等ルールを作成する	＜対応＞ 両法人間で調整が必要な規程について変更案を作成し、内部調整と相手方との交渉を行った。また、法人全体にかかる法人規程と各大学にかかる大学規程との体系を整理し、各部署への周知を行った。
大規模災害に備えて、大学の建物や情報通信設備等の資源の有効活用と、県、市町村、掲載、消防等の災害救援活動への協力のための準備を行う。	地域で実施している災害ボランティア研修会に参加し、地域住民との連携を深めた。 防災士の資格を取得した。
職員（教学部門）	
＜年度計画＞ 単一の専門分野だけではなく、様々な関連領域を幅広く学ぶことができるようするため、副専攻の推進を図るとともに、工学全体を俯瞰する力や基礎的な力を習得するための環境を整える。	＜対応＞ 専攻・副専攻の見直しを行った。 「専攻及び副専攻に関する取扱い要領」の策定を行った。
学生の学習意欲を増進するために、各種表彰制度を実施する。	KUTアドバンスプログラムを効果的に運営した。
国際コミュニケーション力を涵養するために、学生の国際学会発表を奨励する。	各種プログラムの学生への案内、特に1年生へ参加を促した。
職員（研究支援部門）	
＜年度計画＞ 学内における各領域の研究を互いに紹介し、常に連携や協働研究を模索する。	＜対応＞ 学内研究者交流の場のセッティングを行い、当日の進行補助等を行った。
他の教育機関との戦略的な共同研究を図る。	共同研究契約、契約に係るすり合わせ協議を行った。
教員の研究内容、研究成果等に関する情報を公開し、共同研究・受託研究等の受入れを推進する。	ビジネスマッチングイベントにおける出張補助を行った。

表2に示されたとおり、策定された年度計画に対し、プロジェクトメンバーが日々行っている業務との関わりは少なかった。本学においては、前述の教員と同様に、プロジェクトメンバーも、日々従事する業務が中期目標、計画等に沿っているとは必ずしも言えない結果となっている。それは、例えば日々のルーティン業務を主に担当している職員にとっても同様であると考えられる。

一方、プロジェクトメンバーからは「中期目標や年度計画をじっくり読み込んだのは今回が初めて。自身の業務が、大学にとってどういった目標の一部であるか、少し理解出来た」という前向きな感想もあった。

(2) 平成27年度計画との関連

次に、平成27年度計画とプロジェクトメンバーの日々の業務との関連の整理を依頼した。平成26年度とは異なり、平成27年度当初に依頼を行ったため、本年度の中期計画、年度計画を意識した業務内容が可能と考えられる。表3のとおり当該職員の対応は、中期計画および年度計画を意識した業務計画が作成された。

なお、今回は平成27年度から高知県公立大学法人の目標および計画（平成23年4月1日から平成29年3月31日）に含有されるタイミングであるため、平成26年度に終了した第一期中期計画（平成21年4月1日から平成27年3月31日）とは中期目標自体が異なり、これまでの6年間とは詳細部分は異なる目標となっている。

表3. 平成27年度計画内におけるプロジェクトメンバーの対応状況

職員（運営部門）		
<中期計画>	<年度計画>	<対応>
大学施設を地域住民に開放する。	教室や体育施設等の大学施設を、講義や学生の課外活動に影響のない範囲で、引き続き開放する。	日頃より美しい環境整備に努める。大学施設の不備等が生じた場合、迅速に対応する。
大規模災害に備えて、地域との連携を強化し、大学の建物や情報通信設備等資源の有効活用や災害救援活動の協働体制の準備を進める。	地域の避難所として機能しうするために、地域と連携した防災活動を継続して行う。	地域での連携を深めるため、防災活動の研修等に積極的に参加して人脈を広げる。
職員（教学部門）		
<中期計画>	<年度計画>	<対応>
グローバル人材育成を推進する。	英語教育に対する意識向上を図ることにより、国際力の向上及び国際的見識を涵養する。	ジョン万次郎プログラムのポイント付与・管理方法作成、国際交流部門との連携を構築。TOEIC対策講座、イングリッシュ・カフェの効果的な開講と内容の見直し。
職員（教学部門）		
支援が必要な学生の早期発見、早期対応ができる体制を構築する。	相談窓口の明確化や専門職員の周知を図り、支援が必要な学生情報の一元化整備や教職員間の連携・支援を積み重ねる等、部署を超えた総合的な学生支援のあり方について検討を進める。	支援が必要な学生情報の一元化整備。過去の休退学理由の分析。
学生を対象とした経済的支援制度の充実を図る。	経済的支援を必要とする学生が、安心して修学できるよう支援体制を強化する。	授業料未納者への基本的な対応策を策定し、関連部署との役割分担・情報共有を明確にする。
学業以外でも充実した学生生活を行うための学生生活支援を行う。	課外活動に係る支援及び資金援助を引き続き行うとともに、学生のキャンパスライフ充実のための環境整備に向けた取組みの検討を、新たに開始する。	後援会事務局担当として、学生のキャンパスライフ充実を意識し実行する。
職員（研究支援部門）		
<中期計画>	<年度計画>	<対応>
研究を継続的に発展させるために、研究費の獲得や研究の継続的実施を支援するための措置を講じる。	研究費獲得支援等のために、研究アドバイザー制度を継続する。	科研費の公募に際して、10月を目処に教員へアドバイザー制度の紹介を行う。その際は、昨年度、アドバイザーを用いず、採択に至らなかった先生について必ずアドバイザーを紹介することとする。

平成27年度においても、プロジェクトメンバーの日々の業務と中期計画、年度計画との関連は、平成26年度と同数程度であった。それは、大学全体の目標や計画を、日々の業務と結びつけるために設定している各部署の目標が、当該部署において共有あるいは浸透しきれていないことと無関係ではないと推察される。部署毎に部目標、課目標は設定されているが、その浸透度は部署毎によって異なっている。今後は、自身の所属する部署の目標や計画についても、身近に意識することにより、大学全体の中期目標や計画等が明らかになることも検討していく必要があると感じられた。

（3）評価

最後に、プロジェクトメンバーに対し、平成27年度の計画に関する対応業務について、半期に当たる9月末時点での自己評価（S, A, B, C, Dの5段階評価）を達成シートに記載するよう依頼した。各自評価指標は異なるが、図3のとおり、A評価が29%、B評価が71%、S評価、C評価およびD評価はゼロという結果となった。

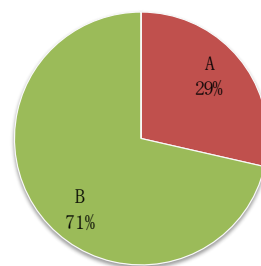


図3. 平成27年度計画に対する自己評価

プロジェクトメンバーからの意見として、「作成したばかりの評価シートは、目標を身近に意識しながら業務が行えた。」「自身の業務が何のために行っているか、考えながら業務に取り組めた。」があり、このような肯定的な意見からも、可視化による効果はあった。

平成26年度以前に行われていた内容と比較すると、平成27年度の対応は、目標や計画を自身の業務と合わせて可視化することにより、一定の効果が確認できた。今後は事務局人事課と協議しつつ、本学職員の評価指標としている「職責評価シート」への導入を検討していきたい。（別添資料2参照）

5. 考察

当初、本プロジェクトは教職員を対象としていた。中期目標、中期計画および年度計画と、日々行ってい

る業務との関連性を明確にし、大学の短期、中期の方向性に沿って、常に意識、共有しながら業務に取り組むことが出来るようになれば、一段階上の業務を行うことが出来ると考えていた。しかし教員からの指摘により、今回は教員への実施は見送り、職員への対応を優先した。これは、本学の特徴のひとつである「教員評価システム」が大きく影響している。篠森（2008）が「教員評価システムは、教育、研究、地域貢献、管理業務というほとんどすべての活動を網羅しており、この枠内の中で自らが活動のスタンスを決めていけるところに特徴がある」と述べているとおり、本学教員は、担当する業務に優先順位を付け、重要度を決定し、各々が得意分野において大学に貢献している。教員の専門分野は千差万別であり、目標や計画に明確に記されていない範囲においても、大学への貢献は十分に評価されるべきことであると考えられる。

一方、職員に対して行った目標および計画と日々の業務との方向付けについては、一定の効果が確認できた。大学の短期、中期の方向性を明文化し、組織の中で日々意識、共有して業務に取り組んでいくことにより、自身の業務へのやりがいや満足度の向上だけでなく、従来よりも一段階上の業務が可能となり、協力体制も強化されていくことが期待できる。

6. 今後の課題

今回のプロジェクトでは、当初から危惧していた、教職員が目先の業務に追われるあまり、大学の目標や計画を無意識化においたまま、業務に励んでいる事例が確認された。それは必ずしも全ての教職員に該当することではないのかもしれないが、今回調査対象とした職員や、新たに大学に採用となる教職員にも当てはまる可能性はありと推測される。

職員にとっては、目標や計画を意識することにより、日々の業務に創意工夫がなされ、より迅速、円滑に業務を推進することができる。大学には目標や計画といった大きな方向性のもと、事務局やその中の各部署においても、目標や計画が存在する。そのため、今後は職員の職責評価シートの中に、大学の目標や計画を落とし込んだ各部署の方向性を明文化することにより、大学の方向性を今まで以上に意識することが可能になると考えられる。

教員には本学独自の教員評価システムが存在す

るため、即時の解決は容易ではないのかもしれない。これは毎年更新されるシステムの評価指標の中に、今後の大学の方向性や重要性を示したものに優先順位を付ける等の対策が必要である。

本プロジェクトの結果、教職員ともに、目標や計画を日々意識して業務に励むためには、まずそれらの可視化が必要ではないかと考えられた。職員の職責評価シート、教員の教員評価システムの中に、どのように短期・中期の目標や計画を盛り込んでいくのが重要となる。それら評価指標の継続的見直しは、今後の人材育成や適正な人員配置に大きく影響していくことが予想される。さらには、大学の今後のビジョンを可視化し、常に教職員が組織の中において意識、共有することにより、大学への貢献度も一段階上の効果が期待できるのではないだろうか。

7. おわりに

本プロジェクトは、今年度職員に対して行ったが、今後も継続的に取り組んでいく必要がある。職員に関しては対象を拡げ、職責評価シートへの記載、実証を行った上での効果測定が必要になってくる。

また教員については、これからの短期、中期の目標や計画に関連する内容に関して、評価システム内に、重要度や優先度を示しながら盛り込んでいく必要があると考えられる。

今回のプロジェクト推進にあたり、筆者自身は改めて中期目標や中期計画、年度計画を読み込む機会に恵まれた。各部署の詳細な取り組みから、社会や地域の現状を踏まえた対応まで、筆者自身も理解を深めることで、日々の業務や今後重点的に取り組むべきことまで、今まで以上に考えることが出来た。

大学に従事する教職員の業務において、その内容や目的、目標を明確に理解し、共有し合いながら進めることにより、これまで以上に強固な協力体制や個々の創意工夫が継続して行われていくよう、今後も見直しを促進し、本学に貢献していきたい。

謝辞

本プロジェクト実施にあたり、全般にわたりご協力いただいた高知工科大学職員の皆様、相談等ご協力いただいた教員の皆様、適切なご指導・ご助言をいただいた次世代リーダー養成ゼミナールの講師の方々、そ

して本ゼミナールを共に受講した同期生や卒業生，多くの関係者の皆様にこの場を借りて感謝申し上げます。

また，何より次世代リーダー養成ゼミナール派遣に際し，支援し続けて下さった本学総務部の皆様および家族に対し，心から感謝の意を表し，結びとしたい。

引用・参考文献

「高知県公立大学法人業務に関する情報」，高知県公立大学法人，<http://www.kppuc.ac.jp/business.html> (2015. 12. 10)

「高知工科大学における教員評価システムについて」，文部科学省，http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/hyouka/04122101.html (2015. 12. 18)

関口正司（2004）「教育改善のための大学評価マニュアル—中期計画実施時の自己評価に役立つ25のポイント」，九州大学出版会

篠田道夫（2010）「大学戦略経営論：中長期計画の実質化によるマネジメント改革」，東信堂

高知県（2014）「第2期高知県産業振興計画」，高知県産業振興推進部

篠森敬三（2008）「高知工科大学の取り組み～教員評価を基盤とするFD活動」，大学評価研究, Vol. 7, pp. 49-61

資料 1. 達成シートにおけるプロジェクトメンバーの平成 27 年度達成状況（平成 27 年 9 月末時点）

（本人の達成度については非表示とする）

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	大学施設を地域住民に開放する。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	教室や体育施設等の大学施設を、講義や学生の課外活動に影響のない範囲で、引き続き解放する。	
	<自身の業務、目標>	
	日頃より美しい環境整備に努める。大学施設の不備等が生じた場合、迅速に対応する。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	日頃から業者との連絡を頻繁に行い、美しい環境整備に努めた。 また、大学施設の不備等について、状況に応じて迅速に対応した。	

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	大規模災害に備えて、地域との連携を強化し、大学の建物や情報通信設備等資源の有効活用や災害救援活動の協働体制の準備を進める。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	地域の避難所として機能しうるために、地域と連携した防災活動を継続して行う。	
	<自身の業務、目標>	
	地域での連携を深めるため、防災活動の研修等に積極的に参加して人脈を広げる。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	防災関係の研修、学内で行われる防災イベントへ参加し、地域の人々との交流を深めた。	

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	1. 教育の質の向上に関する目標／（1）教育の内容及び成果に関する目標を達成するための措置 グローバル人材育成を推進する。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	英語教育に対する意識向上を図ることにより、国際力の向上及び国際的見識を涵養する。	
	<自身の業務、目標>	
	ジョン万次郎プログラムのポイント付与・管理方法作成、IRCとの連携を構築。 TOEIC対策講座、イングリッシュ・カフェの効果的な開講と内容の見直し。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	ジョン万次郎プログラムのポイント付与・管理、登録者管理はアナログ的に管理ができ、IRCとの共有はできていない。今後は、効率的な管理方法を構築する。 TOEIC対策講座、イングリッシュ・カフェの1学期開講後の結果を分析し、2学期に開講している。さらにデータを収集し、今後の効果的な開講を目指す。	

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	1. 教育の質の向上に関する目標／（3）学生支援に関する目標を達成するための措置 支援が必要な学生の早期発見、早期対応ができる体制を構築する。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	相談窓口の明確化や専門職員の周知を図り、支援が必要な学生情報の一元化整備や教職員間の連携・支援を積み重ねる等、部署を超えた総合的な学生支援のあり方について検討を進める。	
	<自身の業務、目標>	
	支援が必要な学生情報の一元化整備。 過去の休退学理由の分析。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	過去の休退学理由の分析をおこなった結果、①表に出てこない要支援学生が存在している。②本当の理由が不明のままの休退学があることが判明した。 →①今後の課題として、学生情報の一元化整備と合わせて、検討する。 →②休学・退学意見書の様式を変更し、データ収集・分析が容易になるよう、変更した。	

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	1. 教育の質の向上に関する目標／（3）学生支援に関する目標を達成するための措置 学生を対象とした経済的支援制度の充実を図る。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	経済的支援を必要とする学生が、安心して修学できるよう支援体制を強化する。	
	<自身の業務、目標>	
	授業料未納者への基本的な対応策を策定し、関連部署との役割分担・情報共有を明確にする。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	①本年度、条件を緩和する方向に改定された授業料免除の規程を関連部署と連携し、学生へ周知徹底をおこなった。②授業料未納の学生で、授業料免除の条件を満たす（成績等）学生に対し、個別に制度の説明をおこなった。 ①②により、制度が必要な学生に適用され、効果が得られていると思う。	

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	学業以外でも充実した学生生活を行うための学生生活支援を行う。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	課外活動に係る支援及び資金援助を引き続き行うとともに、学生のキャンパスライフ充実のための環境整備に向けた取組みの検討を、新たに開始する。	
	<自身の業務、目標>	
	後援会事務局担当として、学生のキャンパスライフ充実を意識し実行する。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	計画をより意識することによって取り組む姿勢が少し変化した。課外活動に係る支援及び資金援助の業務については、学生の話を聞き指導もするようになった。 学生のキャンパスライフ充実のための環境整備に向けた取組みについては、検討中です。	

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	研究を継続的に発展させるために、研究費の獲得や研究の継続の実施を支援するための措置を講じる。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	研究費獲得支援等のために、研究アドバイザー制度を継続する。	
	<自身の業務、目標>	
	科研費の公募に際して、9、10月を目処に教員へアドバイザー制度の紹介を行う。その際は、昨年度、アドバイザーを用いず、採択に至らなかった先生について必ずアドバイザーを紹介することとする。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	アドバイザー制度の運用方法確立・周知が、個別の紹介に先立った最重要課題であることが判明したため、新たに、研究アドバイザー間の打合せの機会や、学内におけるアドバイザー制度の説明会による周知、随時、適宜の相談会を設定し、さらに個別に昨年不採択の若手の先生へ活用を勧めることで、71件の相談を掘り起こし、28件の外部資金申請に繋げることができた。	

資料 2. 職員が使用している職責評価シート（平成 27 年度時点）

職責評価シート(平成27年度・後期分)										
対象期間			所属	職級	氏名	目標面接 月日	評価面接 月日	一次評価者氏名	二次評価者氏名	
27 年 4 月 ～ 27 年 9 月										
被評価者記載						一次評価者		二次評価者		
行動目標			自己評価							
業務名等	職責 レベル	ウェイト	目標内容	コメント	評価	所見	評価	所見	評価	
例: 年度計画作成業務		例: 20	例: 中期計画、年度計画等の作成とりまとめを行う。 <設定目標> 12月上旬:・・・ 1月下旬:・・・ 2月上旬:・・・ 2月下旬:・・・ 3月中旬:・・・	例: 次期中期計画、平成27年度および28年度の作成依頼、とりまとめを下記日程で行い、目標よりも早めに進めることが出来た。 <実施日> 12/3 : ・・・ 12/26: ・・・ 1/16 : ・・・ 1/21 : ・・・ 2/6 : ・・・ 2/18 : ・・・ 3/18 : ・・・	例: B					
総合評価	一次 評価者								評価	
	二次 評価者								評価	

平成 27 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

外国人留学生食生活応援プロジェクト

ームスリム留学生の支援を通してー

「レポート要旨」

本レポートは、徳島大学において近年増加傾向にあるムスリム留学生の食生活を応援するプロジェクトについてまとめたものである。

留学先である日本においてもイスラム教の戒律に基づいて生活しているムスリム留学生にとって、宗教は、生きていく上で拠り所になっている。食生活においても戒律に基づき豚肉やそれに由来する食品並びにアルコールを口にすることが禁じられている。しかし、学内のカフェテリアや食堂には、ムスリム留学生が食べることのできるメニューはなかったため、彼らは、弁当を持参するか自宅に戻って食事をするしかないのが現状であった。

この状況を解消するために以下の2つの目標を達成するためのプロジェクトを立ち上げた。

①ムスリムが食べることを許された食品「ハラールフード」を提供して、安心して学業・研究に専念できるように支援をする。そして、本プロジェクトを通して、本学のイメージアップを図り、近年減少傾向にある正規課程の外国人留学生数の増加に繋げる。

②日本人学生の異文化理解への意識の醸成を図る目的で、ハラールフードを通じた交流会を企画する。

徳島大学国際課国際交流係
江上 真人

外国人留学生食生活応援プロジェクト
—ムスリム留学生の支援を通して—

「目次」

1. はじめに・背景
2. プロジェクトの目標
3. プロジェクトの実施内容
 - (1) ムスリム留学生への食生活支援
 - 1) 実態調査
 - 2) 検討ワーキングとハラールフードの提供
 - ①第1回検討ワーキング
 - ②第2回検討ワーキング
 - ③第3回検討ワーキング
 - 3) その他の食材提供の検討
 - ①カップヌードル等の提供
 - ②ケバブサンドの提供
 - (2) 異文化理解への意識の醸成
 - 1) 地域創生・国際交流会館交流サロン
 - 2) 国際交流のタベ
4. オーストラリアへの訪問調査
5. 成果
6. 今後の課題

「参考資料」

外国人留学生食生活応援プロジェクト

—ムスリム留学生の支援を通して—

江上 真人（徳島大学）

1. はじめに・背景

グローバル化が急速に進展する現在、我が国の大学において留学生の獲得は喫緊の課題である。平成25年6月に策定された日本再興戦略-Japan is back-および第2期教育振興基本計画に基づき、「留学生30万人計画」の実現に向けて、日本政府は、各大学への支援の充実を図るとともに、戦略的に外国人留学生確保を促進するために、各種政策を進めている。

徳島大学（以下「本学」という。）においても、第2期中期計画内で「優秀な外国人留学生の確保、日本人学生などの海外派遣により大学の国際化を推進する」ことが国際化への目標として明記されている。優秀な留学生確保の具体策としてサマープログラムの拡充、東南アジアでの本学の教育拠点の整備および学部学生を対象とした渡日前入学試験制度の導入などの改革を進めている。

本学の正規課程に在籍する留学生数は、平成23年度以降（東日本大震災を契機として）減少している。一方、イスラム圏（インドネシア、マレーシア、バングラデシュなど）からのムスリム留学生は近年増加傾向にあり、本学の外国人留学生全体の25%近くを占めるまでになっている（27年度現在）。

ただ、本学においてムスリム留学生の生活や宗教的多様性に配慮した受け入れ体制が十分に確立しているとは言い難い。例えば、カタカナや漢字が読めない学生にとっては、学内の売店やカフェテリアで販売されている食品について英文併記されていないため、成分表示を読むことができない。また、イスラムの戒律に基づかない食品「ハラーム」^{（注1）}が大半で、日々安心して食べるものが無いという声が聞かれた。

先行研究では、ムスリム留学生について次のよう

な指摘がなされている。ムスリム留学生は、ハラール食材を必要とするが、そうした食材を扱う店は地方では少なく、徳島も同様である。それで、ムスリム留学生はインターネット通販などを利用して、食材を購入している。（市嶋2013）。このように食材に限らず、ムスリムの宗教的価値観の違いから来るストレスや、異文化葛藤の問題が存在する（井上1999）。中近東諸国からの政府派遣留学生の受け入れに伴い、ムスリム留学生の在籍数は増加したが、宗教的ニーズに配慮した留学生支援に関する研究は少なく、彼らへのケアが十分ではないことが問題点として指摘されている（岸田2009）。

国立大学法人は、日本国憲法が定める政教分離の原則を遵守しつつも、信仰の自由についても保障することが求められている。ムスリム留学生が持つ礼拝や食事、断食などの習慣は、我々日本人とは大きく異なる生活習慣であるが、ムスリムが守るべき教えであり、生活規範である。多様な文化背景の学生を受け入れている大学などの組織は、信仰、文化、習慣を尊重する立場から、実行可能なことについては、配慮してしかるべきである（田中ほか2012）。

日本の状況とは対照的に、オーストラリアは、留学生の受け入れに精力的な国である。高等教育機関の在籍者数に占める留学生の割合は、約25%（平成26年度外国人留学生調査によると日本は約4%）を占めている。その半数を中国、インドが占めるものの、近年、南アジア、東南アジア、中近東からの留学生が増加し、それに伴いムスリム留学生の比率も増加している。そのため、各大学ともムスリムに配慮した学生支援策が取られている。

杉本（2010）によると、オーストラリアの国際教育は、特に1990年代以降、連邦政府による予算削減

を背景に急速な拡大を見せた。理由として、一部の大学にとって留学生受け入れが重要な収入源となったからである。現在、国際教育は“輸出品”の一つと見なされるようになり、オーストラリア経済を支える基幹輸出産業へと成長した。教育サービス輸出額は、サービス分野に限れば、観光業を抑えて堂々のトップである。

オーストラリアの大学に比べ、日本のイスラムの学生に対する本学でのサポートは見劣りしている。そこでイスラム留学生が安心して学生生活を送ることができるよう、食生活の支援を行うためのプロジェクトを学内に立ち上げることにした。また、筆者が訪問したオーストラリアの大学におけるイスラム留学生への支援状況も併せて報告し、参考とする。

2. プロジェクトの目標

本プロジェクトでは、次の2点を目標とする。

(1) イスラム留学生が学業・研究に専念し、安心して学生生活を送れるように学内のカフェテリアや売店で「ハラールフード」^(注1)を提供する。

延いては、イスラムにとって、徳島大学は安心して学生生活を送ることができる大学としてイメージアップを図り、近年減少傾向にある正規課程の外国人留学生数の増加に繋げる。

(2) ハラールフードを通して、留学生と日本人学生との交流の機会を設け、日本人学生の異文化理解への意識の醸成を図る。

3. プロジェクトの実施内容

(1) イスラム留学生への食生活支援

1) 実態調査

本学の正規課程に在籍をしている留学生を対象に食生活に対するニーズを把握するため、実態調査を平成26年12月に実施した。全留学生約220名のうち58名からの回答があった(回収率:26.4%)。12名から「宗教上食べることができないものがある」と回答があった。特に、イスラム留学生からは以下のとおり食べ物に関する不安・不満が寄せられた。これは筆者の予想したとおりであった(イスラムの学生の回答は以下)。

資料1-2 留学生食生活に関するアンケート結果参照

- ・I am a Muslim and afraid of eating foods which contain pork or Halal ingredients.
- ・I always make BENTO for lunch by myself, but I

feel bored sometimes so that I want to eat some Halal menus at the university cafeteria.

- ・It is quite difficult to find foods which are allowed for Muslim at the university cafeteria.

困ったこととして「言葉の問題」が挙げられていた(15名)が、日本での生活に慣れるにつれ、解消されることも予想されるため、本プロジェクトでは扱わないこととした。

2) 検討ワーキングとハラールフードの提供

実態調査から、ハラールフードへの要望が多いことが分かり、平成26年12月に検討ワーキングを立ち上げた。メンバーは、イスラム留学生(ヒシャムさん他9人)、徳島大学生協協同組合(以下、「生協」という。)(清水専務理事、高橋常三島店長)および国際課(中谷前課長補佐、江上)である

検討ワーキングは、計3回開催した(平成26年12月3日、平成27年2月23日、平成27年3月23日)。各検討ワーキングの検討内容および課題について以下に記述する。

① 第1回検討ワーキング

第1回目のワーキングでは、留学生から意見を聴取するために、10名のイスラム留学生に参加してもらった。彼らからは、次のような要望・意見があった。

- ・京大や阪大では、既にハラールメニューが本格的に導入され、メニューも豊富である。同様に安心して食事ができる環境を整えて欲しい。
- ・生協の食事は、何が入っているよく分からない。また、独身の留学生は、寮も遠く、試験や実験で忙しい時などは「昼抜きに」なることもしばしばあり、お腹を空かせて学習や研究に集中できない。
- ・日本人学生と食事を一緒に取りながら、何気ない交流ができずに、辛い思いをしたことがある。
- ・カフェテリアでハラール認証を取得して欲しい。

上記の意見等に対して生協側からは「ハラール認証にはキッチンの大規模な改修が必要となるが、大学からの予算補助は、期待できない。まずは、2種類のハラール推奨カレーから始めることでお願いしたい」と提案があり調理方法や保存方法について今後検討を進めることとした。

イスラムの人たちは、宗教上豚肉やアルコールが含まれる食品を避けることは筆者自身も理解していた。しかし、乳化剤の入っているパンやお菓子までも食べることができないことが分かった。つまり、現状生協で扱っている食品の大半が食べることがで

きないというわけである。地元でも乳化剤を使用していないパン屋「くまごろう」があるが、販売価格が市販のパンの3倍近くすることもあり、販売しても採算が取れるかどうか、今後ワーキングで検討することとした。



(検討ワーキングの様子)

② 第2回検討ワーキング

第2回検討ワーキングでは、日本アジアハラール協会のサイード理事長を招き、神田外語大学の取り組みやハラール認証取得への手続きについて伺った。留学生から第1回目のワーキングでハラール認証を取得してメニューを提供して欲しいとの要望があったことから、参考にするためである。サイード氏によると「ハラール認証取得について、難しく考える必要はない。みなさん自身がハードルを上げている。神田外語大学の食堂『食神』^(注2)においてもほとんどコストをかけず、今ある調理設備等を利用している。ハラール認証の食事は、特別なものではなく、日本人でも普通に食べることができる。すなわち、ハラールフードは誰でも食べることができる。そして、揚げ物では、海鮮、野菜、チキンなど一緒に揚げることも、なんら問題はない」という話であった。しかし、生協側からは、「明らかに採算が取れないのであれば、対応はできない」、「ハラール食材とそれ以外のものを異なった油で調理し、調理器具も使い分けをしなければならないなどの細かい決まりごとがあると聞く。そのため、現状のキッチンでは、ハラール専用の設備・オペレーションの課題をクリアするのは、難しい」などの意見が出された。まずは、ハラール認証取得を前提とせず、ハラールメニュー提供の計画を進めることとした。

③第3回検討ワーキング

第3回目の検討ワーキングでは、ハラール推奨カレー(チキン、ハッシュド風)の試食会を実施した。カレーの原料確認や食材の保管方法、調理方法等を

留学生と生協のスタッフが一緒に確認をし、平成27年4月6日の新学期から販売を開始することで確認をした。完全なるハラールフードではないが、ハラール推奨メニューとし、本学で初めて、ムスリム留学生にとって安心して食べてもらえるメニューとなった。(資料2 新聞記事参照)



(ハラール推奨カレー試食会)

3) その他の食材提供の検討

①カップヌードル等の提供

ハラール推奨カレーについてムスリム留学生からは、「大学でも安心して食事ができるようになった」との声が寄せられた。一方「2種類のカレーだけでは、飽きてしまうので、メニューを追加して欲しい」、「常三島キャンパスだけでなく、蔵本キャンパスでもハラールメニューを提供して欲しい」との要望もあった。生協では、これまでは日本人学生の健康も考え、通常のカップヌードルの販売を実施していなかった。しかし、生協側と協議を行った結果、できるだけ留学生からの要望に応えようと、ハラールに対応した3種類のカップヌードルやスナックの販売も行うこととなった。

しかし、生協からは、同時にこれ以上の対応については、暫く様子を見させて欲しいとも釘をさされ、ハラール対応の難しさも明らかになった。

②ケバブサンドの提供

留学生の紹介で、ケバブサンドを販売している会社(合同会社DANIX)が徳島県内にあることを知り、生協に提案を行った。生協は、日本人学生にも受け入れられる商品であれば販売することだったので、国際交流に関心のある「English Chat Room」の日本人学生の協力を得て、試食会を行った。

試食会に参加した学生・生協スタッフからは、「ボリュームがあり、大変美味しいが、飲み物と合わせてワンコインでなければ再々の購入は、難しい」、「生協食堂では、平均客単価が、400円程度であるので、

それを目安に値段設定する必要がある」などの意見が出された。最終的に、平成27年6月より、400円で3種類のケバブサンドを販売することになった。常三島地区でも好評だったため、蔵本地区にも販売の範囲を広げ、蔵本地区の学生も本格的なハラールフードの購入が可能となった。また、ムスリム留学生だけでなく、日本人学生にも好評であると生協から報告を受けている。



(現在、常三島および蔵本の両キャンパス生協にて、40個/日ほど売れている)

(2) 異文化理解への意識の醸成

本プロジェクトのもう一つの目標は、日本人学生への異文化理解への醸成を図ることである。本プロジェクトを始めた頃、過激派組織「イスラム国」の日本人殺害事件やフランスでのテロ事件が発生し、イスラム教が「テロ・暴力」と関連するというマイナスイメージが国内で広がっていた。同時に、学内のムスリムの学生もいわれない誹謗・中傷を受けたということもあった。本学でのイスラムに対する反応を把握するため、異文化理解や留学に興味のある日本人学生に対してムスリムおよびハラールフードに関するアンケートを実施した。アンケートの回答には、更なる異文化理解のための方策として次のような提案があった。

資料3-2 日本人学生に対するムスリム（イスラム教徒）に関する調査アンケート結果参照

- ・異文化理解には、まず異文化のことを知る必要が必要不可欠であり、異文化交流の機会を増やし、積極的に参加していくことが必要。
- ・異国の文化を理解するためには、実際のその生活スタイルを体験・経験することが大切だと思う。それで、全て肯定的に理解することは、難しいがそこには様々な気づきや学びがあると思う。
- ・インターネットやTVの情報だけではなく、実際

に見て、聞いて、体験することが大切である。

1) 地域創生・国際交流会館交流サロン

留学生からも日本人学生との交流を持つ機会を増やして欲しいという要望が、以前よりあった。そのため、食を通して日本人学生と留学生との交流の機会を設け、お互いの距離を少しでも縮めることを目的とした交流会を国際センターの教員と共に企画し、試みることにした。

地域創生・国際交流会館が10月に開館し、それに合わせて、平成27年11月14日(土)に「キックオフ交流サロン」を開催した。参加者70名(日本人学生19名(国際交流サポーター等)、留学生26名、地元の方々25名)。キックオフ交流サロンでは、留学生と日本人学生らの交流を図り、食を通して互いに異文化理解の醸成を図ることを目的とした。

まず、自国について理解してもらうため、インドネシアのムスリム留学生から、ハラールフードとはどのようなものか、ムスリムはなぜこのような食生活をしているのかなどについて英語で説明が行われた。筆者は説明の通訳を行った。



(ハラールについての説明の様子)

ムスリムにとって、食材・料理法に関して宗教上の制限があるものの、食べることができる食材は多く、決して特別なものではないと説明があった。また、上司の協力のもと、特別予算で、国際課から3種類のハラールフードを提供し、参加者に試食してもらった。この交流会を通して「イスラム文化について理解できたかどうか」を尋ねたところ、参加した日本人学生の内15名から回答が得られた(表1)。80%の学生から「よく理解できた」、「理解できた」という回答があり、説明を聞いた日本人学生は、イスラム文化やハラールフードに対する理解を深め、身近に感じてくれたようであった。

表1 イスラム文化に対する日本人学生の理解

よく理解ができた	6人	40%
理解ができた	6人	40%
あまりできなかった	3人	20%
全く出来なかった	0人	0%

当日は、あいにくの悪天候にもかかわらず、外国人留学生、日本人学生および地域の方々が、持ち寄ったそれぞれの国を代表する料理を食べながら歓談し、互いに交流を深めることができた。さらに、異文化理解・多文化交流促進のためにこのような交流会を含めて、他にどのような取り組みがあればよいかと尋ねたところ、次のような回答があった。

◇イスラム文化に対する日本人学生の理解

- ・宗教やハラールフードについて、今後もこのような交流会の機会を継続的に設けて欲しい。
- ・学生間だけの交流会だけではなく、留学生も地域の中で生活をしているのだから、地域住民も参加できる交流会を増やして欲しい。
- ・徳島で、どこでハラールフードを購入することができるのか、食べることができるのか、答えられるように、勉強会を開催して欲しい。

日本人学生の中には、今までムスリムの学生と交流を持った際に、呑み会での店選びやお昼に食べるメニューに困った経験のある学生もいた。今後もこのような交流の機会を設けて、ムスリムへの理解・関心を深めていく支援を続けていきたい。

交流会当日に過激派組織によるパリでのテロ事件が発生したが、以下に挙げるような日本人学生から異文化に対する肯定的な理解の回答があった。このことから、イスラム教に対する思い込みや偏見が少しでも減ったと考えられ、企画・運営者として参加した筆者としても大変うれしく思う。

◇イスラム文化に対する日本人学生の理解

- ・日本人にはない、食べ物に対して祈りの習慣があることは、大きな違いであると気づいた。
- ・英語が十分できなくても、その国の食文化を通して、作り方など話をするのができて、楽しかった。
- ・宗教は良い、悪いというものでは、ないことを知ることができた。

今回の交流サロンには、地元の徳島県立城東高等学校から高校生5名が参加しており、ハラールフードに対して関心を示し、熱心にムスリムの学生に質問する場面があった。学内だけでなく地域を巻き込んだ交流の機会を作ることによって地域社会でもムスリム

への理解が少しずつ進んで行くことを肌で感じることもできた。

2) 国際交流の夕べ

本学の蔵本地区の学生の交流を図る目的で、例年、「国際交流の夕べ」を開催している。

今回は、ムスリム留学生が、気兼ねなく食事できるように、別メニューで食事を用意した。提供したメニューは、別のフライヤーで調理し、調味料もハラール対応であることを確認した上で使用した。

しかし、特別な配慮を行ったことに対して、一人の外国人留学生から、このような特定の宗教の学生に配慮することは、逆差別ではないのかと Facebook に掲載され、大きなトラブルになった。パーティ等でハラールメニューを用意するのであれば、他宗教にも配慮した料理を作るべきであるとの指摘があった。

大学側が学生に合わせた対応をしても、別の学生グループには、自分たちへの配慮が無いと受け止められる。この意見を通じて、学生への公平な対応の難しさを痛感した。

4. オーストラリアへの訪問調査

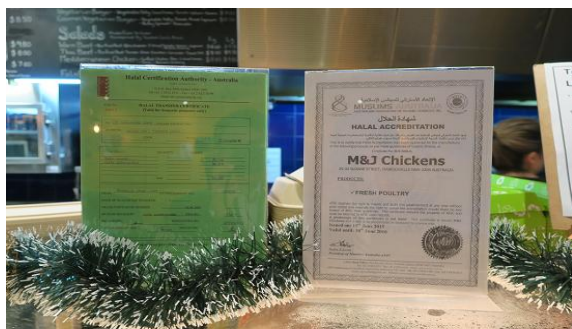
平成27年11月25日～12月4日にかけて、国立大学協会主催の日豪大学職員短期交流事業に参加する機会があり、オーストラリアの大学におけるムスリム留学生のへの取り組みについて、5大学で調査を行った。

今回、訪問した大学の中で、シドニー大学、マッコーリ大学およびニューサウスウェスト大学(以下、「UNSW」という。)の3大学で担当者から話を聞くことができた。

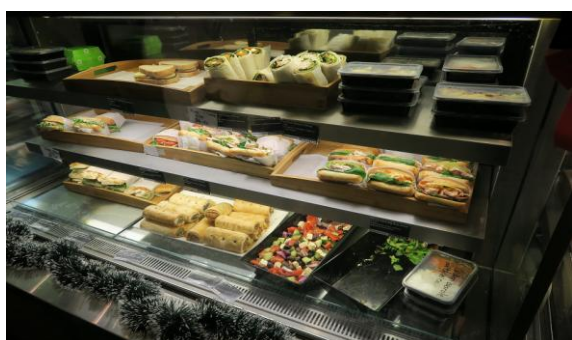
それぞれの大学には、現在400人～700人程度のムスリム留学生が在籍している。また、男性・女性別の専用礼拝施設が設けられ、洗浄スペースも設けられている。寮にも、ムスリムに配慮した礼拝スペースが整備され、食事を提供している学生寮では、ハラールフードも提供されている。

UNSWの取り組みについて紹介する。同大学では、大学の費用でムスリム留学生向けのガイドブックが発行されており、学内でハラールフードを食べられるカフェテリアはもちろんのこと、近隣のモスク、レストラン、医療機関、ムスリム関連団体等が紹介されている。なお、学内には、カフェテリアが複数あり、いずれもハラール認証が取得され、メニュー

は非常に充実していた。カフェテリアにいたムスリム留学生によると、同大学には、ムスリム留学生が多く、寮の食事も含めてハラールフードがあるので、安心して生活ができるとのことであった。



(ハラール認証：UNSW)



(全てハラールメニュー：UNSW)

オーストラリアの大学がムスリム留学生に対して特段の配慮ができる理由は、オーストラリアが移民社会であることによる。さらには、オーストラリア連邦憲法や州の法律レベルにおいても、宗教の自由が保障され、誰も差別を受けることなく、どのような宗教であっても受け入れられる社会的・文化的寛容さが根付いていることによる。オーストラリア人国籍の多くの学生は、「HECS-HELP 制度」^(注3)により在学期間中は、授業料の納付は免除されている。加えて、留学生は授業料を全額納入してくれる重要な「収入源」であるということも大きな理由である。その顧客に対して、授業料に見合った宗教的配慮および学生サービスを提供することは、当然のことであると UNSW の Christopher 氏（国際交流担当部長）は語っていた。

5. 成果

本プロジェクトの実践を通じて、次の成果を得ることができた。

- ① 留学生に対する全学的調査の結果、本学の留学生数の 1/4 を占めるムスリム留学生の食に関わる課題を明らかにし、その対応を行うことで彼

らが学業や研究に専念することができるようになった。このことに関して、検討ワーキングの留学生代表のヒシャムさんから感謝の言葉ももらった。

- ② 近年ムスリムに対するマイナスのイメージが広がりつつある中、食を通じた交流会を行った。参加した留学生と日本人学生、地域の住民が、互いの距離を縮めるきっかけとなり、異文化への理解の醸成を図ることができた。さらに、学生時代に様々な文化の人たちと交流し、互いを理解することは、グローバル化が進展する中、将来必ず有益となる。
- ③ ハラールフードとは、ムスリムのためだけの食べ物であるというイメージであるが、実は日本人学生にとっても口に合う食べ物であることが分かった。
- ④ オーストラリアの大学の訪問調査を通じて、本学の取り組みとの比較を行うことができ、本プロジェクトの実践におけるヒントを得られた。

6. 今後の課題

今回は、「食」に注目をしてプロジェクトを行った。ムスリム留学生にとっては、礼拝施設も食と併せて欠かせないものである。現在本学では、学友会施設の一室を礼拝部屋として使用しており、それは簡素で、十分な礼拝施設とは言えない。留学生は自分自身の生活環境が安全で、かつ快適であると分かると、より良い生活の求める兄弟親類を留学生として呼び寄せるケースも多い。そのため、オーストラリアの大学のように、ハラールメニューを充実させ、礼拝施設を整えることは、優秀な外国人留学生を増やすための施策として必要不可欠であると考える。

ただ、「国際交流のタベ」でのトラブルのように、留学生の間では、なぜムスリムだけ特別扱いをするのか、という意見もある。欧米からの留学生からは、テロの拡散や中東からの大量の移民問題も相まってムスリムに対する偏見が根強く、排他的な動きが強まっていることも関係しているであろう。ムスリムの学生だけを支援をすると、他の留学生からクレームが来る可能性があるため、部署内からも懸念が示された。

国立大学において、留学生は、授業料が全額免除または半額免除というケースが多く、オーストラリアの大学のように留学生を「収入源」と言う観点で

サービスを手厚くすることは難しい。さらに、特定の宗教に対して便宜を図ることは、問題視される。ヒンドゥー教、モルモン教など宗教上の配慮を必要とする留学生も在籍しており、彼らへのサポートについても十分検討をし、留学生全体に公平なサポートができるようにしていきたい。

今後、異なる宗教や信条を持つ学生に配慮しつつ、また全体へのバランスも保ちながら、本学において、留学生が学業・研究に専念できるよう学生生活全般に係る環境整備を進めていく。

謝辞

本レポートの作成にあたり、ご多忙の中、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、次世代養成ゼミナールの先生方に深謝申し上げます。また、プロジェクトの企画・実施においては、徳島大学生生活協同組合の職員の方々並びに国際センター

の橋本智先生他には、様々なご協力を頂くとともに、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国際課の皆様、そして、アンケートの作成の際、英訳及び助言を頂いた元同僚に心から御礼申し上げます。皆様のお陰をもちまして、私自身、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。同じ時を共有した5期生の皆様、最後に、家族の理解に深く感謝しています。

(注1) ハラルフードおよびハラーム

「ハラルフード」とは、イスラム教の戒律に則った食べ物である。ハラルは「許された」「合法の」を意味する。ミルクや魚、野菜や穀類のほか、イスラム教の作法に従って処理された牛肉や鶏肉などが当たる。逆に、「ハラーム」すなわち、それ以外の方法で処理された肉や、豚（特に不浄なものとされている）、アルコールは禁じられており、禁忌物を含むうまみ調味料や、みりんなども口にできない。

また、ムスリムにとって、ハラルフードは、単に人の好き嫌いではなく、ハラルフードのみを口にすることは神の教えに忠実に従うこと、すなわち信仰そのものである。

(注2) アジアン食堂「食神」

神田外語大学の神田アジアン食堂「食神」は、日本の学生食堂で初めて日本アジアハラール協会より

「ムスリムフレンドリー・ハラール認証」を取得した。豚肉などを使わないことはもちろんだが、醬油にはアルコールが含まれているためダシを使う、揚げ物は植物油を使う、みりんは使わないなど、徹底管理を行っている。

また、ハラール食を出す場合は、食器や調理器具なども、ハラールメニュー専用の物を使用。食材の保管、保存も分別管理している。

(注3) HECS-HELP 制度

HECS-HELP 制度とは、オーストラリアにおいて2005年度より導入され、前金なしで、大学の授業料の大部分を政府が肩代わりし、卒業後に各人の収入に応じて返済する制度である。本制度によって、支援を受ける学生を「政府支援学生」(Commonwealth Supported Student)と呼ばれている。利息は無く、制度一般的にオーストラリア人学生が対象であり、条件を満たせば永住権保持者も利用可能である。

引用・参考文献

- 1) 「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」平成25年6月
- 2) 「第2期教育振興基本計画」平成25年6月
- 3) 「徳島大学第二期中期計画」平成22年4月
- 4) 市嶋典子(2013)「在日ムスリム留学生の宗教的葛藤と留学生支援」『言語文化教育研究会2013年度研究集会大会「実践研究の新しい地平」予稿集』109-114
- 5) 井上晶子(1999)「アジア系ムスリム就労者のストレス対処—バングラディッシュ・パキスタン・イラン出身男性を対象に—」『東京大学大学院教育学研究科紀要』39, 256-264
- 6) 岸田由美(2009)「留学生の宗教的多様性への対処に関する研究：イスラム教徒の事例を通して」『2007-2008年度科学研究費補助金 若手研究(B)研究成果報告書』1-50
- 7) 岸田由美(2012)「ムスリム留学生の宗教的ニーズへの対応：現状と課題」『留学生交流・指導研究』13, 35-43
- 8) 田中京子(編集, 執筆責任)他(2012)『ムスリムの学生生活～ともに学ぶ教職員と学生のために～』名古屋大学留学生センター・名古屋大学イスラーム文化会
- 9) 「平成26年度外国人留学生調査」平成27年2月
- 10) 杉本和弘(2010)「アジア太平洋地域を舞台にした国際教育の展開と質保証、オーストラリアの高等

教育戦略』『カレッジマネジメント』3-4月号

11) UNSW Australia Muslim Student Guide (2014)

12) 杉山維彦(2014)「食の安全とハラールのあり方
についての考察」『日本観光学会論文集』21 129-136

留学生食生活に関するアンケート
(Questionnaire Survey for Food Environment)

留学生のみなさんの食生活について、アンケートをさせていただきたいので、ご協力よろしくお願いします。

Dear International Students of the University of Tokushima,
The purpose of this survey is to have a better understanding of our International Students' Food Environment. Please take a minute to complete this short questionnaire. Thank you for your help!

回答は統計を作成するためだけに使われ、それ以外の目的には使用しません。

* All responses can only be used for statistical purposes and cannot be used for any other purpose.

Q 1 あなたの国籍を教えてください。
What is your nationality ?

Q 2 日本人学生や教員と一緒に食事をするなどの交流の機会を持っていますか。
Do you interact with Japanese students and Faculty such as for eating together ?

- ①毎日 every day
- ②週2回～3回程度 2,3 times a week
- ③週1回程度 once a week
- ④月1回程度 once a month
- ⑤ほとんどない almost never

Q 3 日本人学生や教員と一緒に食事をするとき、具体的に困っていることはありますか。
Is there anything, which particularly bothers you when you have a meal with Japanese students and faculty ?

- ①宗教上食べることのできないものがある religious food restriction
- ②食文化の違い differenced in food culture
- ③言葉の問題 language barrier
- ④経済的な問題 financial concern
- ⑤その他 () others

Q 4-1 あなたは、どれくらいの頻度で、大学生協のレストランに行ったり、ショップで食べ物を購入しますか。
How often do you eat at university dining halls(SEIKYO) or get food to go at university stores ?

- ①毎日 every day → Q4-2
- ②週2回～3回程度 2,3 times a week → Q4-2
- ③週1回程度 once a week → Q4-2
- ④月1回程度 month a week → Q4-3
- ⑤ほとんど利用しない almost never → Q4-3

Q 4-2 大学生協でどんな食べ物を良く食べたり、購入しますか。また、何を基準に選んでいますか。

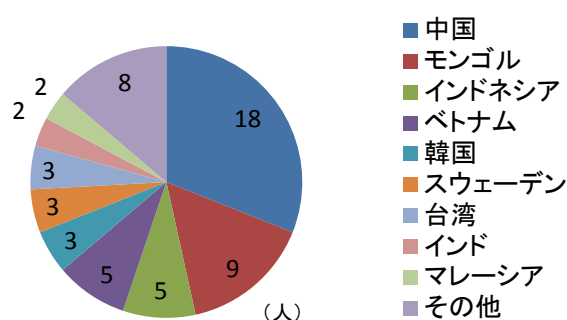
What kind of menu do you usually choose at university dining halls ? Or what kind of food do you usually purchase at university stores ? On what do you base your menu/food choice ?

Q 4-3 大学生協の利用が少ない理由をお教えてください。
Why don't you use university dining halls or university stores more often ? Please provide the reasons.

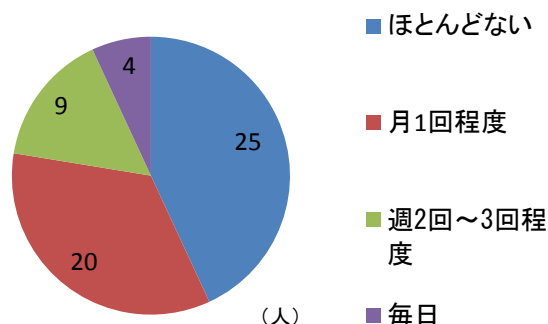
Q 5 大学生協のレストランやショップに対して何か要望はありますか。
Do you have any requests to university dining halls and stores ?

Q 6 奨学金以外で、国際課に対して何か要望はありますか。
Do you have any requests (except for scholarship programs) to the International Affairs Division of Tokushima University ?

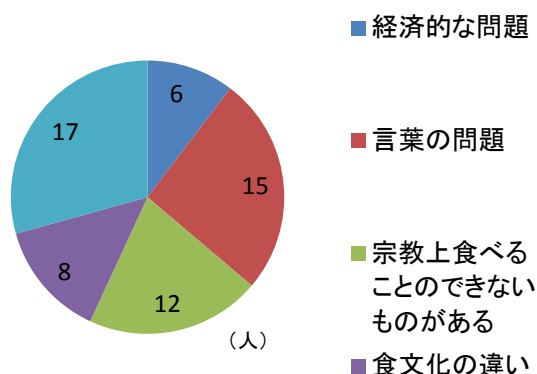
留学生食生活に関するアンケート結果(抜粋)



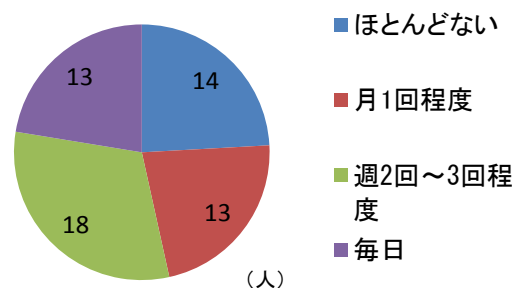
Q1 あなたの国籍について教えてください。



Q2 日本人学生や教員と一緒に食事をするなどの交流の機会を持っていますか。



Q3 日本人学生や教員と一緒に食事をするとき具体的に困っていることはありますか。



Q4-1 どれくらいの頻度で、大学生協のレストランに行きますか。

Q4-2.大学生協でどんな食べ物を良く食べたり、購入しますか。また、何を基準に選んでいますか。

- ・I am Hindu so I can eat only chicken.
- ・I usually buy an ONIGIRI or something sweet, because I am a Muslim.
- ・イスラム教ですので、焼き魚、ご飯、味噌汁、野菜サラダなどよく食べています。

Q4-3.大学生協のレストランやショップの利用が少ない場合、その理由をお教えてください。

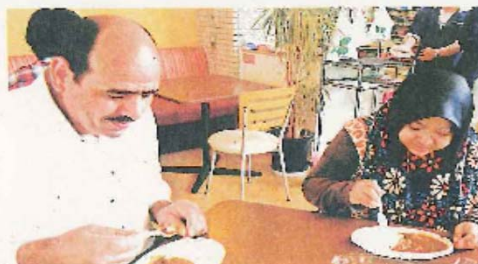
- ・I am a Muslim, so I can not read kanji and a little afraid of eating foods which contains pork or something unhalal. I make BENTO for lunch every day, but I feel bored sometimes.
- ・At university stores, actually I want to buy foods, breads and sushi, but still I am afraid if its not halal.
- ・It is quite difficult to find the foods which are allowed for Muslim.
- ・There are many choices of Halal foods at University cafeteria.

Q5.大学生協のレストランやショップに対して何か要望はありますか。

- ・I would like them to provide more European style meals.
- ・Please provide halal foods or at least marked them in English or bold in Japanese if they contain pork.
- ・私はイスラム教ですので食べれないものがあり、時々困っています。できれば、イスラム教の留学生のためメニューを出してほしいです。食べ物の種類少なくとも、安心して食べれるものがほしいです。

徳島新聞 27.5.1

学食で「ハラールフード」



ハラールフードを楽しむ留学生—徳大常三島キャンパス

徳島大が常三島キャンパスの学生食堂で、供している。イスラム教の戒律に沿った調理された食事

徳大、イスラム圏学生に配慮

「ハラールフード」を販売を始めた。1日限定25食で、毎日10食程度が売れている。また売店にはハラールフードと認められたスナック菓子やカップ麺を置く。

学生食堂「えみり」では4月6日から、ハラールフードとして週替わりでチキンカレーとチキンストロガノフの販売を始めた。1日限定25食で、毎日10食程度が売れている。また売店にはハラールフードと認められたスナック菓子やカップ麺を置く。

ハラールフードは、イスラム教で禁じられている豚肉やアルコールが一切使えないほか、豚肉に触れた調理器具を用いることもできないなど厳しい制限がある。そのため、学内で食事に配慮する必要がある。同大にはイスラム圏のインドネシアやバングラデシュなどから約50人の留学生が在籍。これまでは自ら調理したハラールフードを持参するなどしていた。

(古松美和子)

徳大食に「イスラム食」



「えみり」で提供されている「チキンストロガノフ」

「選択肢 広がった」



徳島大の売店に並ぶカップ麺

留学生に安心を 学業応援

徳島大はイスラム圏からの留学生に配慮し、常三島キャンパスの学生食堂で、イスラム教の戒律に基づいた料理「ハラールフード」を提供している。民間団体などによるハラール認証は受けていないが、イスラム教徒の留学生に食材や調理方法を確認しながら調理。学内で安心して食事を摂んでもらい、学業に集中してもらいたいとの思いがこもる。

同大学には約210人の留学生が在籍し、50人程度がマレーシアやインドネシアなどイスラム圏から来ており、イスラム教徒の留学生から導入の要望はあったが、使用が禁じられているアルコールなどを含まない食材の調達にコストがかかることや、器具を使い分けなければならないため、大量に調理をする学食では「困難」として見送られていた。

同大学国際課が昨年12月、イスラム圏からの留学生10人程に大学内での食生活について尋ねたところ、既婚の学生は手作り弁当を持参するケースもあったが、おにぎりや素うどんを食べ、飲料で空腹をまかすという学生がいたことが判明。年明けに全留学生にアンケートをしたところ、学食では宗教上、食べられない食材の提供が求められていた。同課は「小規模で改善の二歩」と、ハラールフードの提供を検討。同大学生協の協力を得て、イスラム教徒の留学生に食材や調理方法について確認してもらうなどし、4月から学食「えみり」で「チキンカレー」(Mサイズ350円、Sサイズ300円)と「チキンストロガノフ」(同)を週替わりで提供(一日5食限定)。学内の売店の一角にはカップ麺などが並び、6月4日からは別の学食「さんじょ」でケバブ(400円)の販売もする。バンガラデシュからの留学生、フエイン・モバロク・ホセイニンさん(39)は「これまでは学内で食べられるものは限られていた。選択肢が広がった」と笑顔を見せていた。

大学は少子化の影響もあり、留学生の誘致にも積極的に取り組む。同課の江上真人主任は「留学生が不便のない生活を送り、研究に打ち込める環境を整えることは、徳島大をアピールする上で重要」とし、「メニュー拡大やハラール認証」の取得も視野に、留学生支援に取り組んでいきたい」としている。

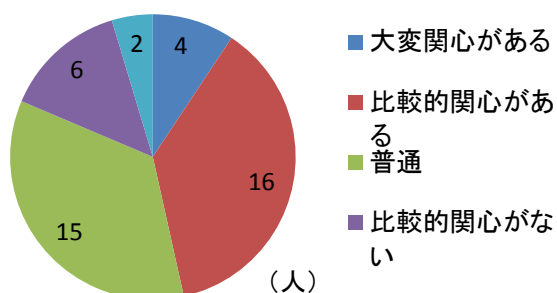
読売新聞 27.6.25

日本人学生に対するムスリム（イスラム教徒）に関する調査アンケート

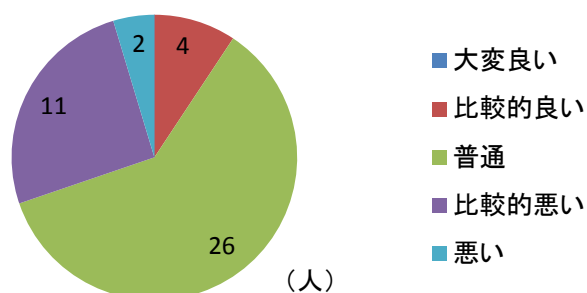
ムスリム（イスラム教徒）の学生に対する異文化理解等に関するアンケートをさせて頂きたいので、ご協力よろしくお願いします。また、このアンケートは最近起こっている中東・欧州でのテロ事件とは関連はありません。なお、回答は統計を作成するためだけに使われ、それ以外の目的には使用しません。

- Q1 イスラム世界に関する文化・宗教について関心はありますか。
①大変関心がある ②比較的関心がある ③普通 ④比較的関心がない ⑤関心がない
- Q2 イスラム教に対するイメージについて教えてください。
①大変良い ②比較的良好 ③普通 ④比較的悪い ⑤大変悪い
- Q3 世界3大宗教は、キリスト教が20億、イスラム教が13億人、仏教が3億6千万人程度とされていますが、例えばインドネシア85%、マレーシア60%がムスリムであることは知っていましたか。
①知っていた ②知らなかった
- Q4 徳島大学では、ムスリム（イスラム教徒）の学生が約25%在籍していますが、交流を持ったことはありますか。
① あり ② ない（理由： ）
- Q5 ムスリムの学生と機会があれば、食事などを通して交流の機会を持ってみたいと思いますか。
① 思う ② 思わない（理由： ）
- Q6 ムスリムは、宗教上、豚やアルコールなどを口にすることは、禁じられており、日本でも厳格にイスラムの教えを守っています。現在、本学の大学生協の食堂では、ムスリムに対応した食事が提供されていません。首都圏の大学では、ムスリムに対応した食事等が提供される環境が整う中、本学の大学生協でムスリムが食べることのできるメニュー「ハラールフード」が提供されれば、食べてみたいと思いますか。
① 思う ② 思わない（理由： ）
- Q7 ハラールフードを通して、イスラム文化を少しでも理解することが出来ると思いますか。
① 思う ② 思わない（理由： ）
- Q8 ムスリム以外の学生との交流も含めて、異文化理解には何が必要だと思いますか。

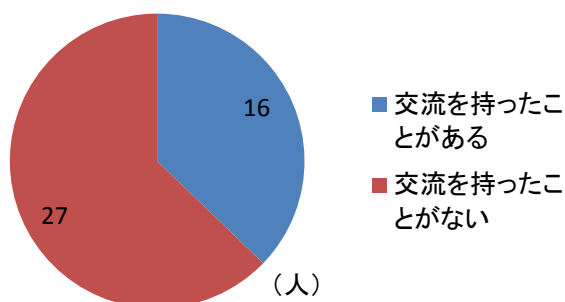
日本人学生に対するムスリム(イスラム教徒)に関するアンケート結果(抜粋)



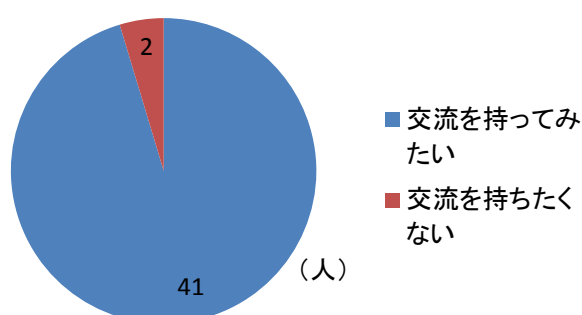
Q1 イスラム世界に関する文化・宗教について関心はありますか。



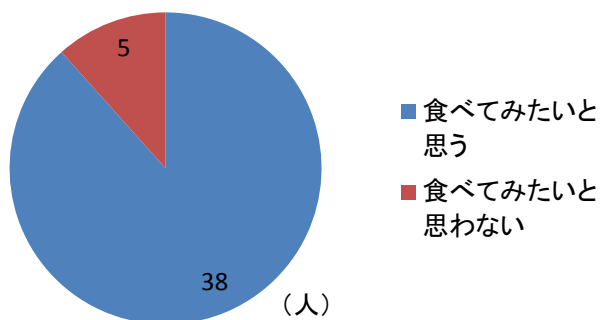
Q2 イスラム教に対するイメージについて教えてください。



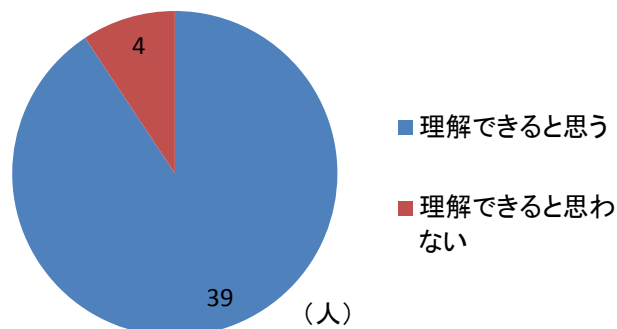
Q4 ムスリムの学生が25%在籍していますが、交流を持ったことがありますか。



Q5 ムスリムの学生と機会があれば、交流の機会を持てたいと思いますか。



Q6 大学生協でムスリムが食べることのできるメニュー「ハーラルフード」が提供されれば、食べてみたいと思いますか。



Q7 ハラルフードを通して、イスラム文化を少しでも理解することが出来ると思いますか。

Q8 ムスリム以外の学生との交流も含めて、異文化理解には何が必要だと思いますか。

- ・異国の文化を理解するためには、実際のその生活スタイルを体験・経験することが大切だと思う。それで全て肯定的に理解するとは、難しいがそこには様々な気づきや学びがあると思う。
- ・異文化理解には、まず異文化のことを知る必要が必要不可欠であり、異文化交流の機会を増やし、積極的に参加していくことが必要である。
- ・実際に見て、聞いて、体験することが大切であると思う。
- ・自分が身を置く文化が「普通」であるという意識を捨て、広い視野を持つ。
- ・話す機会、共に食事をする機会を増やす。お互いの国の学生が自文化について発表する機会を設ける。
- ・偏見や報道に惑わされない。集合体ではなく、個人個人と接することが大切だと思う。

平成 27 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

財政健全化のための予算編成・ 執行管理手法の策定プロジェクト

「レポート要旨」

本学の帰属収入の大部分は学生の授業料であり、2018 年問題を目前に更なる財政状況の悪化が懸念される中で、その限られた資源を教育研究環境の向上に効果的に投入し、学生の人間力・実践力を育てるとともに魅力ある学園づくりに資するものでなければならない。

予算編成において、現行は形態別分類による各科目ごとの予算要求・査定となっており、事業目的ごとの管理を行っておらず、効果検証が困難である。

本プロジェクトは、予算要求から執行管理、効果測定方法策定までの包括的な予算編成・執行管理手法を策定することにより、学生募集に直結する大学の質保証を確保しつつ、予算の効率的配分及び効率的執行による財政の健全化を目的としたものである。

自己分析型の予算執行管理システム及び予算要求スプレッドシートの作成と、選択と集中による予算配分を可能とする予算編成・執行管理手法の策定プロジェクトである。

本レポートは、予算要求スプレッドシートの作成及び効果測定方法導入のための予算執行管理手法を策定したプロジェクトをまとめたものである。

四国大学総務企画部経理課
山根 文彦

財政健全化のための予算編成・執行管理手法の策定プロジェクト

「目 次」

第1章 はじめにープロジェクト背景

第1節 地方私学を取り巻く環境

第2節 四国大学の状況

第2章 目的と目標

第1節 目的

第2節 目標

第3節 組織の理念・目標との一致

第3章 実施計画

第1節 プロジェクトメンバー

第2節 計画期間と予算

第3節 完了条件

第4節 方法

第4章 プロジェクトの実施結果

第1節 予算要求スプレッドシート

第2節 財務分析等研修会

第3節 予算効果測定方法

第4節 予算留保の取組

第5節 大学改革ビジョン 2011

第5章 考察

第1節 プロジェクト実施後の目標

第2節 策定案

第6章 まとめと今後の課題

第1節 まとめ

第2節 今後の課題

財政健全化のための予算編成・執行管理手法の策定プロジェクト

山根 文彦（四国大学）

1. はじめにープロジェクト背景

（1）地方私学を取り巻く環境

高等教育機関，とりわけ私立大学を取り巻く環境は大きく変化している。少子化の影響で平成 27 年度全私立大学の 43. 2%，短期大学の 61%が入学定員未充足となった。また，財政状況に目を向けると，帰属収支差額がマイナスとなっている法人は，平成 26 年度は全大学法人の 32. 7%，全短大法人の 41. 1%となっており，いずれも前年度から悪化した結果となった。¹⁾

中・四国地方においては，18 歳人口の減少が全国に比べ加速しており，進学面においても，首都圏への一極集中化が進み，地方の中小規模の私立大学においては厳しいものとなっている。

（2）四国大学の状況

四国大学（以下，「本学」という。）の財政状況を見ても，帰属収入の 7 割以上が学生生徒等納付金であり，在籍学生数に左右される財務構造となっている。この状況の中で，在籍学生数に占める徳島県内進学者が大部分を占める本学においては，2018 年問題等，財政状況の悪化が懸念される。

また，高等教育機関を取り巻く環境の悪化は，少子化問題に始まり，1990 年代以降の大綱化や規制緩和，様々な中教審答申等を受けて，大学淘汰の時代へ突入している。

この流れは，国の財政支援である国庫補助金制度において，基盤経費の削減や重点的・競争的資金配分へと移行したことを見ても明らかである。

そして，私立大学にとっては，経済財政諮問会議において決議された「骨太の方針 2006」を境に補助金の削減へと繋がっており，国庫補助金が学生生徒等納付金に次ぐ収入源である本学においては，収入の安定確保が期待できない状況である。

さらに，消費支出では，支出の大部分を占める人件

費について削減することが求められるが，削減による教育研究の質保証等の様々な問題もあり，短期間での対応は難しく，財政状況の健全化は容易でないことが分かる。

学生確保が最優先課題の本学においては，学生確保に繋がる大学の質保証や教育改革も急務となっている。

このことを受け，2011 年より 5 ヶ年計画の「学校法人四国大学・大学改革ビジョン 2011」（以下，「大学改革ビジョン 2011」という。）を掲げ大学改革を開始した。

現在，不断の改革が進められているが，財政面では，限られた財源を適正・効果的に教育研究環境に投じることが求められている。予算編成において，現行は予算要求から査定及び配分通知が形態別分類となっており，勘定科目ごとの経年比較は可能であるが，予算編成と予算執行管理において，事業ごとの検証及び効果測定が容易に行えない状況となっている。

そこで，効果測定を適正かつ効率的に行うためには，例えば，目的別分類のような仕組みを予算編成時に組み込むことが必要となる。

2. 目的と目標

（1）目的

学校法人の特異な財政構造（消費経済体）にあって，永続的に存在し，資金を確保し事業を推進していくためには，長期的視野に立った計画とその計画を適正に達成するための予算制度が必要である。本プロジェクトでは，予算編成手法と予算管理手法を策定することを目的とする。

（2）目標

今回のプロジェクトでは，予算要求者側からも経営者側からも目的を達成することのできるものを前提と

し、予算要求時に活用する「予算要求スプレッドシート」を作成することを目標とする。

さらに、予算編成において、前年度事業の効果について検証し、事業のスクラップアンドビルド及びPDCA²⁾手法を可能とさせる「予算効果測定方法」について検討し策定することも目標とする。

このことにより、本学の財政の健全化と安定化に努めるとともに、限られた資源を大学の存在感を高める魅力ある大学づくりや特色ある教育研究活動等を中心に投入するなど、選択と集中に重点を置いた予算編成を可能とする予算編成・執行管理システムの構築を具現化するものである。

(3) 組織の理念・目標との一致

「大学改革ビジョン2011」は、新たな四国大学創造のため、2011年から5年間にわたり学園の全組織を挙げて取り組む計画であり、70項目の行動計画により推進していくこととなっている。この行動計画(63)において、「予算編成の改革」が挙げられており、本プロジェクトの目標とも一致している。

3. 実施計画

(1) プロジェクトメンバー

1) 四国大学予算編成検討ワーキンググループ

事務局の各課予算担当者及び各課において業務に精通している者で、四国大学予算編成検討ワーキンググループ（以下、予算編成検討WG）を構成する。

メンバーは、法人事務部、総務・企画部、入試広報部、教育・学生支援部、附属研究所事務局、就職キャリア支援部という全部門から1名以上という幅広い分野から構成することとし、総勢11名のメンバーと3名のオブザーバーを置く。(表1)

表1. 予算編成検討WG

所 属	職名
総務・企画部総務課	課長補佐
総務・企画部総務課(法人事務部総務課)	係長
総務・企画部総務課(法人事務部総務課)	主査
総務・企画部総務課	職員
入試広報部広報課	主査
教育・学生支援部教育支援課	係長
教育・学生支援部学生支援課	係長
附属言語文化研究所(学部運営支援課)	係長
教育・学生支援部学術情報開発センター	職員
就職キャリア支援部就職支援課	職員
就職キャリア支援部キャリア教育支援課	職員
オブザーバー	
総務・企画部総務課	課長
総務・企画部総務課	職員
教育・学生支援部教育支援課	係長

2) 予算編成プロジェクトチーム

予算編成検討WGにおいて検証していく際、助言・提案等を行う予算編成プロジェクトチーム（以下、予算編成PT）を経理課内に置く。メンバーは経理課長、経理課予算担当者、プロジェクトリーダー（筆者）、オブザーバー2名の計5名とする。

3) プロジェクトリーダーの責任

予算編成検討WGの立ち上げと、議事作成及び議事進行、スケジュールリングを行う。

また、予算編成PTにおいて、ワーキング運営のための検討会を随時行う。

そして、プロジェクトの進捗により経営会議に報告し、ワーキンググループとのベクトルを合わせる。

(2) 計画期間と予算

プロジェクトの開始は平成27年4月とし、終了時期としては平成27年9月となるが、次年度以降の予算編成業務サイクル確立のためにワーキンググループは継続とする。

また、プロジェクト達成に係る費用については、仕組みの構築までを想定しているため予算化は行っていない。

(3) 完了条件

予算編成において、予算要求者側と経営者側双方にとって効率的・効果的な予算要求の形を検討し、予算要求スプレッドシートを作成する。

また、「学校法人四国大学予算編成基本方針(理事会決定・10月)」を受けて作成される予算大綱に策定した予算要求スプレッドシートを採用する。

そして、学校法人四国大学予算編成基本方針に盛り込まれた重点項目に基づき選択と集中による予算編成を可能とする予算効果測定方法を策定する。

(4) 方法

1) 予算要求スプレッドシート

予算編成検討WGにおいて、本法人の財政状況を説明し、限られた財源の有効活用の必然性と意識改革の必要性を周知し、予算投下した事業の検証を行うことを可能とする形式について、予算要求者側からの意見調整を行う。

2) 効果測定方法

予算編成検討WGで検討される予算要求スプレッドシートは、事業の検証を容易にさせるものとして作成する。

策定後、予算要求の様式として決定・使用することになれば、効果検証を行い、事業のスクラップアンドビルドを行うための効果測定方法が必要となる。この方法には、事業を絶対評価するための指標及び項目数、並びにPDCAサイクルを取り入れた手法を検討しなければならない。したがって、効果測定方法を予算編成PTにおいて検討し、ワーキングでの議論を通して策定していくこととする。

3) 決定

予算編成検討WG及び予算編成PTで策定された素案について、経営会議³⁾において審議を行う。

経営会議で決議された後、予算編成業務の流れに則り、学校法人四国大学予算編成基本方針(学校法人四国大学理事会)及び予算大綱(予算委員長策定)に盛り込む。

4) (追加計画) 予算留保の取り組み

この取組については、プロジェクトの実施にあたり当初計画していなかったが、プロジェクト成功へのプロセスとして、教職員の予算節減への意識改革と計画的な予算管理を目指して行うものである。

27年度予算執行について、予算の10%留保措置を行い、今後策定される効果測定を導入する前段階として、限られた予算の中で費用対効果について考慮しながら改めて計画の立て直し等をお願いするものである。

また、「大学改革ビジョン 2011」に基づいた実効性のある予算管理への取組の1つでもある。

なお、10%留保措置については、初めての試みでもあるため、止むを得ない事情のある場合は、予算留保解除請求書の提出により留保分を解除する。

さらに、予算留保の趣旨の理解度と協力体制について、予算留保解除の申請件数等を見ながら対策等を検討し、修正していくこととする。

なお、図1については、当初計画のスケジュールであり、並行して予算留保の取組も進めることとする。

図1. スケジュール



4. プロジェクトの実施結果

本プロジェクトの目的・目標等を事務局長に報告し、予算編成PT及び予算編成検討WGを設置することの許可を得た。

また、プロジェクトを開始するにあたり、予算編成PT及び予算編成検討WGメンバーに対して、これまでの経緯及び目的・目標等を確認した。

(1) 予算要求スプレッドシート

予算編成検討WGで検討する予算要求の形と効果検証について、予算編成検討WGメンバー個別に聞き取り調査を行い、要求者側の意見を聴取した。

意見の多かった2つは次のとおりである。

1 つ目は、予算要求額に対して、前年度予算額を基準にシーリングを設けているため、予算要求書作成時には、規模の縮小のみに重点を置いたものとなってしまう、新規事業の取組を盛り込むことが難しい。

2 つ目は、前年度実績を考慮した予算要求ではないため、PDCAサイクルが機能しているかどうか疑問である。

この2つの意見については、予算編成PTにおいても問題としているものであったため、作成にあたっては盛り込むことにした。

予算要求スプレッドシートについては、予算編成検討WGメンバーの多くが実際に予算書を作成する者であったため活発な議論となった。

しかしながら、本プロジェクトの趣旨を伝えていたにも関わらず、経営者側の視点での議論とはならなかった。(図2)

筆者の考える予算要求スプレッドシートについては、5章の考察で述べる。

図2. 予算編成検討WGの様子



(2) 財務分析等研修会

プロジェクトの趣旨を予算編成検討WGメンバーが理解していると思っていたが、経営者側の視点での意見は皆無に等しい状況であった。本プロジェクトにおいては、職員の意識改革が絶対に必要であることを踏まえ、全職員を受講対象とした「決算書の読み方と財務分析」について研修会を開催した。(図3)

研修内容は、「決算書の読み方」「自己診断チェックリストによる財務比率分析・レーダーチャート分析」「定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分」「損益分岐点分析」についてであり、さらに、法人全体及び四国大学、四国大学短期大学部各々ごとに詳細に分析したものとした。

この研修会には、事務局長をはじめ全職員の過半数の参加があり、本学の財政状況を周知することができた。このことにより、漠然と財政状況を知っていたプロジェクトメンバーも数値で状況を把握することができ、限られた財源を適正事業へ投下することが急務であるとの認識を持って議論することが可能となった。

図3. 財務分析等研修会の様子



(3) 予算効果測定方法

予算要求スプレッドシートと同様に、予算編成PTで素案を検討し、ワーキンググループメンバーで検討を行った。

しかしながら、事業の性質によっては効果を測定するということが難しい部局もあり、「大学改革関連予算」、「教員関連予算」、「事務局等予算」の3つに分けて行うこととした。

まず、大学改革関連予算については、行動計画ごとに行動計画、年度計画、当該年度の点検事項、当該年度の評価指標、実施組織が決定しているため、予算に対する目標達成の見える化が可能であるため効果測定を行うこととした。

また、教員関連予算については、業績評価制度や教育活動及び研究業績等により絶対評価による効果測定が可能であるとした。

そして、事務局等予算についてであるが、事務局の予算という性質上、経常的経費、いわゆる義務的経費としての部分が多く、事業の効果測定を分析するのは難しいことが推察される。

なお、予算効果測定方法及び前節の予算要求スプレッドシートについては、今現在も検討中ではあるが、本年度の策定については見送りとなった。

9月までの本プロジェクトは、予算編成検討WGでの成果物として残すことができなかったが、予算編成検討WGでの検討は継続中である。

このことについては5節で説明する。

(4) 予算留保の取組

教職員の予算節減への意識改革を目的として、予算の10%留保措置を実施したが、個別対応の説明を重ねたこともあり、概ね成果が出たと言える。

しかし、12月現在において、予算留保解除請求の申請も多い結果となった。内容を精査すると、留保前の予算額ありきで執行し、予算が足りなくなった時点で安易な解除請求をしていることが分かった。

この結果を受けて、節減努力と計画的な予算管理を推進するために、留保の解除を促すものではなく、原則、解除を行わないこととし、解除に際しては相当の理由が必要となる旨の文書を全教職員に通知した。

また、予算留保解除請求書についても、留保前の予算ありきの考え方を改める仕組みを盛り込むことにより、安易な解除を抑制する改訂を行った。

改訂版の追加項目としては、10%留保の予算額に対して計画の見直しを記載させる。その後、解除請求する際には、見直し後の計画に変更が生じた理由についても記載するものとした。

なお、この予算留保解除請求書の改訂版については経営会議において了承済みである。

(5) 大学改革ビジョン2011

今回のプロジェクトと並行して、本学では2011年より5ヵ年計画の大学改革が行われており、「大学改革ビジョン2011」行動計画(63)において、予算編成の改革が求められていることは、1章のプロジェクト背景でも述べた。

このように、本プロジェクトにおいて、大学改革に関連する予算編成の改革については、大学改革推進本

部の決議を必要とする。

また、予算執行管理手法については経営会議の決議が必要であり、予算編成に係る事項については理事会の決議を必要とするものである。

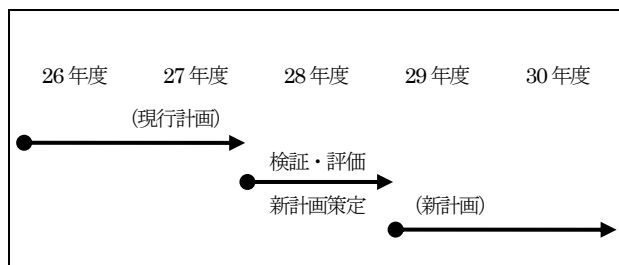
このことを踏まえ、「大学改革ビジョン 2011」行動計画(63)に係る取組として、予算要求スプレッドシート作成と効果測定方法策定について、要求者側と経営者側双方にとって、効率的・効果的な形を策定していくことを提案した。

その結果、本プロジェクトが行動計画(63)の取り組みとして認められた。

しかしながら、行動計画(63)に係る本プロジェクトの予算編成の改革について、27年度は予算編成検討WGにおいて引き続き検討することとするが、翌年度の予算編成基本方針に盛り込むには時間の制限があることと、5ヵ年計画の最終年度ということもあり、実施については見送ることとなった。

また、28年度は、「大学改革ビジョン 2011」の検証・評価を行うとともに、29年度より開始する新・中長期計画「大学改革ビジョン 2017(仮称)」の中で本プロジェクトを扱うこととなった。(図4)

図4. 予算編成の改革スケジュール



なお、本年度のプロジェクトの流れと、組織ごとの取組結果を以下に示す。(図5)(表2)

図5. 予算編成・執行管理手法策定までの流れ

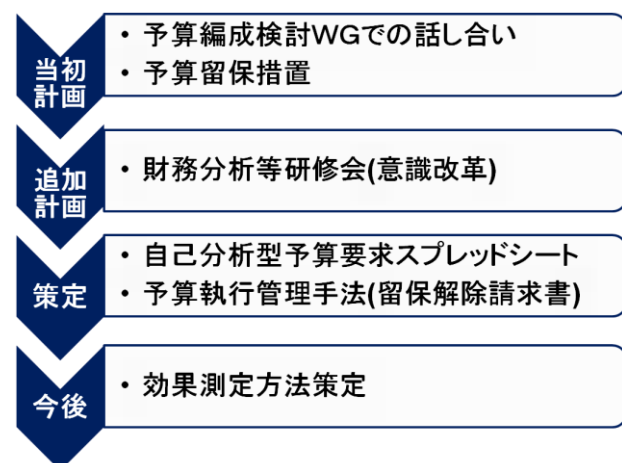


表2. 組織ごとの取組結果一覧

	財務分析等 研修会	予算要求 スプレッドシート	予算留保 の取組	予算効果 測定方法
経営 会議	経営者対象に、資料「経営上の財務分析について」に基づき実施	本プロジェクトを大学改革ビジョン2011の予算編成の改革の取組とするが、策定については28年度以降とした	予算留保の取組の追加として、予算留保解除請求書の改訂版を了承	本プロジェクトを大学改革ビジョン2011の予算編成の改革の取組とするが、策定については28年度以降とした
予算 編成 PT	全職員対象に、資料「決算書の読み方と財務分析について」に基づき実施		10%留保予算額に対して計画の見直しを記載することにより、節減努力と計画的な予算管理を推進させることを目的とした。予算留保解除請求書の改訂版を策定	前段階として、自己分析型予算要求スプレッドシート導入し、検証していくことによって絶対評価である指標を策定していく
予算 編成 検討 WG	筆者が個別に対応	自己分析型予算要求スプレッドシートの策定		

5. 考察

(1) プロジェクト実施後の目標

予算効果測定方法の策定については、予算要求から始まり、執行管理、効果検証、効果測定へと繋がる一連のものであるため、予算要求スプレッドシートの策定を含めて包括的に検討していくべきである。

予算編成検討WGにおいても効果測定方法を確立するには、そのスタートラインである予算要求スプレッドシートも重要なファクターであるとの結論であった。

また、予算要求スプレッドシートについては、予算要求者が作成しやすいものであり、翌年の予算執行後の効果測定を行う際に検証が可能なもので、評価できるものでなければならない。

そして、効果が見える形の予算執行管理の方法も重要となる。

効果測定方法を導入した際の予算への反映については、前年度の事業の成果について検証し、その測定結果を踏まえて費用対効果を見ながら、翌年度予算に反映させなければならない。

(2) 策定案

4章の実施結果でも記述したとおり、一番の問題となったのは事務局費等の予算についてであった。事務局費は義務的経費を多く含んだルーティン業務であり、効果測定については難しいとの結論であった。

そこで、予算留保の取組からヒントを得て、予算要求時には自己目標を立てるものとし、また、前年度事業については自己分析を盛り込んだ予算要求スプレッドシートを考えた。

現行の予算要求様式の項目としては、「科目」・「品名」・「要求金額」・「前年度予算額」である。

これに対して、新しい予算要求スプレッドシートは、科目・品名・要求金額・前年度予算額に加え、「事業名」・「事業目標」・「要求額分析」・「前年度執行額」・「前年度事業の自己分析評価及び改善策の策定」を盛り込むこととする。この項目を追加することにより、事務局費に対する評価を行う。

ルーティン業務であるために、目に見えて効果を確認できるような種類の事業は少なく、指標を当てはめることは難しい。したがって、事業の見直しは誰でもない、予算責任者自身が行うこととする。

事業目標を立て、投入した予算に対してどのような成果を得ることができたのか、仮に、成果が出たのであれば、次年度において予算増額を行う議論となるであろう。

また、逆に成果を得ることができなかった場合、その理由として、投入した予算額が少なかったことが理由なのか、それとも事業計画自体に問題があったのかどうか、それを自己検証し、分析結果を予算要求に反映させる。

さらに、27年度の実績を踏まえ、予算留保についても引き続き実施することとする。予算化されれば後は執行するだけという考えではなく、経過内容により留保予算に対応した再計画と比較して、問題があれば、年度内であっても検討を行い、対策を講じなければならない仕組みとする。

このことにより、常に予算節減の意識を持つことと、留保された予算内において事業目標を達成できるように計画を再構築しながら事業に取り組む姿勢を醸成することにより、最大の効果を発揮できるような計画の選択と予算の配分が行われることを期待する。

6. まとめと今後の課題

(1) まとめ

予算効果測定方法策定は、「大学改革ビジョン 2011」行動計画(63)「予算編成の改革」において審議され、翌年度以降に策定することが決定され持ち越しとなったが、本プロジェクトが取り上げられることになった。

このことにより、28年度以降も予算編成検討WGを引き続き運営することとし、早期に予算編成の改革が具現化できるよう邁進していきたい。

考察で述べた自己分析型予算要求スプレッドシートについては、事務局等予算について作成したものであったが、大学改革関連予算及び教員関連予算についても導入することを考えている。

その理由としては、大学改革関連予算等は事業ごとに数値目標があり、事務局費等予算に比べ効果検証を行いやすいものと考えられるが、その効果測定による判定の良し悪しにより予算制度への積極的意欲を阻害することも懸念され、慎重な導入が求められる。

そのため、最終目標は絶対評価としての効果測定方法策定であるが、事業自体が複雑で複合的なものとなってきたため、いきなり効果指標を導くには難しいと考える。そこで、策定の前の初期段階として、評価方法を限定せず、自己分析型の予算要求の形を採用することにより、今後の策定の一助となることを目的に導入することとする。

自己分析という評価方法を統一させたものではないが、何を目標とし、何が問題で、いくらの費用でどのようなアプローチを実施したかを見ることができる。

そして、この自己分析結果を受けて、そもそも目標は正しかったのか、成果について絶対評価が適応できるのか等、効果測定方法を策定する際の材料とすることができると考える。

(2) 今後の課題

本プロジェクトを進める中で、最も苦勞したと感じたことは、ワーキンググループメンバーの意識改革だった。大学改革も、70項目もの行動計画により進められているが、成功のカギはモノ・カネ以上にヒトによって具現化されたと感じている。プロジェクトにおいても教職員の知識と知恵を振り絞り進められてきた。プロジェクトの成果物としては、形あるものだったかもしれないが、何よりも職員の意識改革が大きな成果だったと思う。今後も継続事業であるため、モチベーション管理には細心の注意を払っていきたい。

また、予算編成の改革について、今後、新しい大学改革ビジョンの中で策定していくことになるが、激動の高等教育機関においては、効果測定方法等を策定すれば終わりではなく、ローリング方式により弾力的に対応していくことが求められる。

なぜなら、効果測定の導入においては、教職員の意欲の低下という可能性を持った諸刃の剣でもあると認

識の上で、測定方法及び絶対評価指標の見直しと、教職員のベクトルとのバランスを見極めながら改善していかねばならない。

そして、現行の予算要求の方法では、前年度の予算額に対してシーリングを設けているため、選択と集中の予算配分や新規事業の取扱について検討の必要がある。

なお、現行の予算要求では、前年度予算額に対してのものであり、前年度実績に対する予算要求の仕組が盛り込まれていないため、PDCAサイクルの「PD」はできているが、「C」と「A」ができていない。

今後の課題としては、PDCAサイクルのすべてが機能する予算編成・執行管理手法の策定に取り組まなければならない。

改革をするのも教職員であるなら、成功のカギを握るのも教職員である。意識改革をすることは時に苦しみすら覚えるが、それでも夢を語れる教職員でありたいと願う。

謝 辞

本レポートの作成にあたり、的確かつ熱心にご指導くださった愛媛大学教育企画室の丸山智子先生に心から感謝申し上げます。また、次世代リーダー養成ゼミナール講師の先生方、事務局の皆様にもご助言を賜りました。

本プロジェクトの実施にあたり、全般にわたりご協力いただいた武知公雄事務局長、笹賀一秀経理課長、鈴江寿一経理課員をはじめ、ご協力をいただいた経理課の皆様並びに予算編成検討WGメンバー、多くの関係者の皆様に感謝の意を表します。

そして、2年間、共に頑張った「同志」と呼べる5期生にこの場を借りて心より感謝申し上げます。最後に、職場では同じ大学職員として助けてもらい、家庭においても理解をもって全面的にサポートしてくれた妻に感謝したい。

「注」

1) 帰属収支差額

日本私立学校振興・共済事業団が用いている財務分析の用語であり、その比率については「今日の私学財政」による。

2) PDCA

Plan(計画)、Do(実行)、Check(点検・評価)、Act(改善)

3) 経営会議

本法人の運営に係る日常の重要な業務を処理決定するための

会議であり、理事長・学長・副学長・事務局長等により組織される。

「引用・参考文献」

- 1) 文部科学省高等教育局私学助成課(2015)「私立大学等の振興方策の現状」『平成27年6月 私立大学等経常費補助金説明会資料』
- 2) 日本私立学校振興・共済事業団(2015)「私立大学等経営強化集中支援事業」『平成27年度私立大学等経常費補助金説明会資料』
- 3) 日本私立学校振興・共済事業団(2015)「今日の私学財政(大学・短期大学編)」
- 4) 「私学を取り巻く経営環境」文部科学省、
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/005.htm(2015.11.8閲覧)
- 5) 日本公認会計士協会(2009)「学校法人会計監査六法」
- 6) 日本私立大学協会(2015)「学校法人における予算制度の概要」『平成27年度(通算第52回)大学経理部課長相当者研修会資料』
- 7) 日本私立大学協会(2015)「中長期計画策定と予算編成管理」『平成27年度(通算第52回)大学経理部課長相当者研修会資料』
- 8) 大学経理財務研究委員会(2010)「学校法人における予算編成管理について(アンケート集計結果報告書)」
- 9) 日本私立大学協会(2010)「財務中長期計画について」『平成22年度(通算第47回)大学経理部課長相当者研修会資料』
- 10) 日本私立大学協会(2010)「予算管理の進め方ー予算編成と執行の基礎ー」『平成22年度(通算第47回)大学経理部課長相当者研修会資料』
- 11) 文部科学省高等教育局国立大学法人支援課(2014)「国立大学法人の現状等について」

平成 27 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

要支援学生に対する 現状調査と支援のあり方について

「レポート要旨」

これまで徳島文理大学では、障害学生及び障害ではないが何らかの支援を必要とする学生(以下、「要支援学生」という)に対し、教職員個々の経験や勘に頼った教育的支援や学部・学科レベルでの修学支援、あるいは学生の心身の健康管理を推進する保健センターに頼った支援が行われてきた。本プロジェクトでは、高等教育機関における障害者数の増加並びに、障害者差別解消法の施行を契機として、学生支援に対する歴史的な変遷などを踏まえ、本学における支援の現状調査と組織的な支援のあり方について検討することとした。

本プロジェクトは、①教職員へのアンケート調査・ヒヤリング、②外部 SD 研修への参加、③問題の洗い出しと解決方法の検討、④学内 SD 研修の実施の 4 点を実行した。この取り組みにより、退学率や事件・事故の減少のほか、学生自身が大学から尊重されていることなどを実感することで、誇りを持って卒業することができるものと期待している。

徳島文理大学総務部庶務・渉外グループ
藤巻 晃

要支援学生に対する現状調査と支援のあり方について

目次

1. はじめに・背景と目的

- (1) 高等教育機関における障害者数等について
- (2) 障害者差別解消法の施行
- (3) 本学の状況とプロジェクトの目的

2. プロジェクト活動

- (1) 実施体制（構成員）
- (2) プロジェクト活動概要

3. プロジェクト活動結果

- (1) 「学生支援に関する現状調査アンケート」結果
- (2) 保健センター利用状況
- (3) 各種研修への参加
- (4) SD 研修会の実施

4. 考察

5. 結語

謝 辞

注

引用・参考文献

要支援学生に対する現状調査と支援のあり方について

藤巻 晃（徳島文理大学）

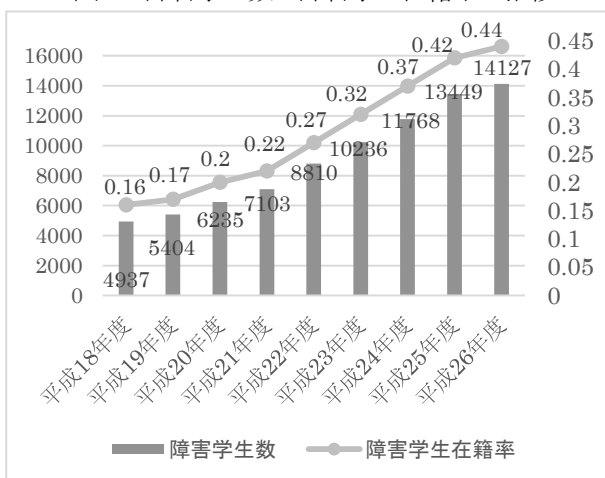
1. はじめに・背景と目的

本プロジェクトの背景として、以下に述べるように高等教育機関における障害者数の増加と障害者差別解消法の施行の2点があげられる。このことを契機として、学生支援のあり方を検討することとした。

(1) 高等教育機関における障害者数等について

日本学生支援機構による調査では、平成26年度大学、短期大学及び高等専門学校における障害学生数は14,127人にのぼり、在籍率は0.44%である（図1）。これは、平成18年度の4,937人から2.86倍となっている。また、14,127人の障害種別は、視覚障害が710人（5.0%）、聴覚・言語障害1,654人（11.7%）、肢体不自由2,534人（17.9%）、病弱・虚弱3,037人（21.5%）、重複326人（2.3%）、発達障害2,722人（19.3%）、その他3,144人（22.3%）である。それぞれを平成18年度と比較すると視覚障害は1.39倍、聴覚・言語障害は1.38倍、肢体不自由は1.45倍、重複は3.51倍、病弱・虚弱は3.46倍、発達障害は21.43倍、その他は8.30倍の増加となり、発達障害の増加が顕著である。高等教育機関における障害者の割合は今後さらに増大することは容易に想像が付き、その支援体制の充実喫緊の課題であるといえる。

図1 障害学生数と障害学生在籍率の推移



平成18年度から平成26年度「障害のある学生の修学支援に関する実態調査」日本学生支援機構より作成

(2) 障害者差別解消法の施行

平成28年4月に施行される障害者差別解消法によ

り、国公立大学及び私立大学では不当な差別的扱いが禁止される。また、障害者への合理的配慮は国公立大学では法的義務となり、障害者に対し合理的な配慮を行わなければならない。私立大学にあっては、努力義務となり、障害者に対し合理的な配慮を行うよう努めなければならない。

文部科学省の「障がいのある学生の修学支援に関する検討会報告（第一次まとめ）」によれば、合理的配慮の対象範囲は、

○学生の範囲：大学等に入学希望する者及び在籍する学生

○「障害のある学生」の範囲：障害及び社会的障壁により継続的に日常生活又は社会生活に相当な制限を受ける状態にある学生

○学生の活動範囲：授業、課外授業、学校行事への参加等、教育に関する全ての事項を対象

と示されている。合理的配慮の考え方としては、大学等が個々の学生の状態・特性等に応じて提供するものであり、多様かつ個別性が高いものとされる。その主な記載内容としては、①機会の確保、②情報公開、③決定過程、④教育方法等、⑤支援体制、⑥施設・設備の6事項があげられている。

さらに、文部科学省は所轄事業分野における障害を理由とする差別の解消の推進に関する対応指針を平成27年11月26日に通知し、平成28年4月1日から適用することを求めている。

(3) 本学の状況とプロジェクトの目的

平成12年の『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－文部省高等教育局』（以下、「廣中レポート」という）では、大学を巡る状況として、大学・短期大学への進学率が上昇を続けることにより、資質や能力、知識、興味・関心などの面で極めて多様な学生がキャンパスを訪れる時代であると指摘している。本学においても、学生の個性ややる気を尊重するAO入試などの導入、留学生入試制度の充実といった入試改革や学力試験における競争倍率の低下などにより、多様な学生を受け入れている。そうした中で、近年障害のある学生や障害ではないが何らかの支援を必要とする学生（以下、「要支援学生」という）が多く見受けられるよ

うになった。こうした学生への支援を充実させることにより、退学率や事件・事故の減少が期待できる。さらに支援を通じて生自身が大学から尊重されていること、大切にされていることを実感することで、誇りを持って卒業することができるという大学にとってもプラスの効果が期待できるものと考えられる。

本学では、高等教育機関における障害者数の増加並びに、平成 28 年 4 月からの障害者差別解消法の施行を受けて上述した問題に取り組むこととし、プロジェクトを立ち上げた。本プロジェクトでは、キャンパスレベルで問題を洗い出し、要支援学生が不自由のない学生生活を送ることができるように、組織的な支援のあり方を検討するとともに、障害者差別解消法等の基礎的な知識の習得を目的とした。これまで行われてきた教職員個々の経験や勘に頼った教育的支援や学部・学科レベルでの修学支援、あるいは学生の心身の健康管理を推進する保健センターに過度に頼った支援とは異なるものである。

なお、本プロジェクトは、学内の競争的資金である平成 27 年度「特色ある教育・研究」事業において「要支援学生（精神・身体・発達段階において問題を抱える学生）の現状調査とあり方について」として採択されている。

2. プロジェクト活動

(1) 実施体制（構成員）

プロジェクト構成員は、学生部と総務部、保健センターの職員とした（図 2）。事務部の両部長を運営アドバイザーとして、その下にワーキンググループ（以下「WG」という）を設け、学生生活の窓口である学生支援グループ事務職員の 3 人と筆者を含む在学生の保護者を管轄する庶務・渉外グループ事務職員 2 人の計 5 人を主なメンバーとした。また、保健センターには要支援学生の情報が多く入ることから連携体制を築くこととした。なお、本学には、徳島市に位置する徳島キャンパスと香川県さぬき市に位置する香川キャンパスがあるが、本プロジェクトの対象は徳島キャンパスのみとした。プロジェクト構成員は次の通り。

〔運営アドバイザー：2 人〕

総務部長、学生部長

〔連携メンバー：2 人〕

保健センター長、保健センター事務職員

〔WG メンバー：5 人〕

鎌田 宗（学生支援グループ事務主任）

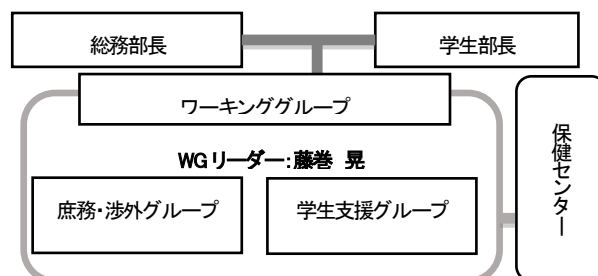
廣瀬孝子（学生支援グループ事務職員）

辻めぐみ（学生支援グループ事務職員）

河野里沙（庶務・渉外グループ事務職員）

藤巻 晃（庶務・渉外グループ事務主任）

図 2 プロジェクトの実施体制



(2) プロジェクト活動概要

WG の主な活動は、①アンケート調査とヒヤリング ②WG メンバーの外部 SD 研修への参加、③課題の洗い出しと解決方法の検討、④学内 SD 研修の実施の 4 点である。

①アンケート調査とヒヤリング

WG メンバーにより、まず学内の教職員が要支援学生に対し、どのような考えを持ちどのような問題を抱えているかを明らかにするために、アンケート調査とヒヤリングを実施した。

②WG メンバーの外部 SD 研修への参加

①と平行して WG メンバー自身が要支援学生、特に障害のある学生に対しての知識が不足していることから学外研修へ参加し、知識の習得に努めた。また、研修に参加することで他大学の取り組み事例などの情報収集を行い、本学の取り組みの参考とした。

③課題の洗い出しと解決方法の検討

次に、アンケート調査とヒヤリングで得られたデータと学外研修で得た知見を合わせて学内状況の検証を行い、そこで顕在化された問題に対し、解決方法の検討を行った。

④学内 SD 研修の実施

学内 SD 研修を実施し、学内の関係者にこれまでの知見を共有することで組織的な解決に努めることとした。

本プロジェクト活動の軌跡は次の通り（表 1）。

表 1 プロジェクト活動の軌跡

実施月日	内 容
1 月 27 日	第 1 回 WG キックオフミーティング

1月30日	学内「特色ある教育・研究」事業への応募
2月27日	学内人権・ハラスメント研修会「大人の発達障がい・発達障がいのある学生への対応」の実施とアンケート調査（資料1）
3月16日	学内「特色ある教育・研究」事業に採択
3月27日	アンケート調査締切
5月29日	第2回WG 今後の運営方針, アンケート結果の分析と検討①
6月11日	第3回WG アンケート結果の分析・検討②
6月27日	大学職員人間ネットワーク「障がい学生支援と障害者差別解消法を考える～合理的配慮とは～」(受講: 藤巻晃)
6月29日	保健センターへのヒヤリング
7月13日	第4回WG アンケート結果の分析と検討③
8月20日 8月21日	日本学生支援機構「障がい学生支援事務担当者育成研修・基礎」(受講: 鎌田宗)
8月28日	SPOD フォーラム「障がい学生への配慮と大学教育の本質」(受講: 辻めぐみ, 河野里沙, 藤巻晃)
8月28日	SPOD フォーラム「学生支援の現状と課題-私たちにできることは?-」(受講: 藤巻晃)
9月3日 9月4日	日本学生支援機構「心の問題と成長支援ワークショップ・メンタルヘルス向上とカウンセリング」(受講: 廣瀬孝子)
9月18日	第5回WG 研修報告会
10月23日	総合政策研究科青野透教授へのヒヤリング
10月30日	学内「特色ある教育・研究」事業ポスター発表（資料2）
11月16日	第6回WG SD研修の内容打合せ 学生相談窓口ガイドブックの検討
11月17日	SD・FD研修会 「気になる学生への組織的な対応ー障害者の自立をめざす障害者差別解消法の来年4月施行を前にー」(講師: 青野透)
12月17日	第7回WG SD研修リハーサル
12月25日	SD研修会（平成27年度特色ある教育・

研究発表会)「学生支援における大学職員の役割と対応について」 発表者: WG メンバー
--

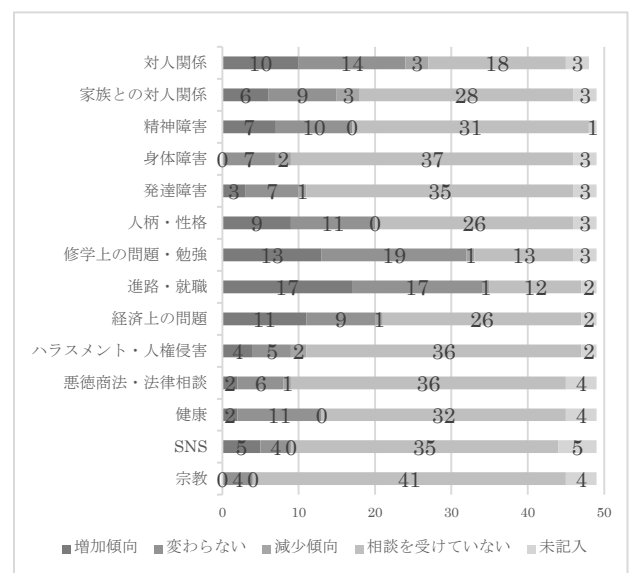
3. プロジェクト活動結果

(1)「学生支援に関する現状調査アンケート」結果

学生支援に関する現状調査アンケート（資料1, 以下, 「2月アンケート」という）は, 平成27年2月27日に行われた学内人権・ハラスメント研修会「大人の発達障がい・発達障がいのある学生への対応」後にアンケート用紙を配布し, 1か月後の3月27日を回答期限として調査し, 49人の教職員から回答を得た。

対人関係, 発達障害や修学上の問題など具体的な15項目に関する「学生本人からの相談件数について」という設問では, 「増加傾向」「変わらない」「減少傾向」「相談を受けていない」の4つの選択肢を設けた（図3）。この問いに対して, 「増加傾向」という回答は, 「進路・就職」17人, 次いで「修学上の問題・勉強」13人, 「経済上の問題」11人の順であった。また, 本プロジェクトで取り上げる障害学生については, 「精神障害」7人, 「発達障害」3人「身体障害」0人という回答結果であり, 実質的な相談件数の増加傾向は見られなかった。

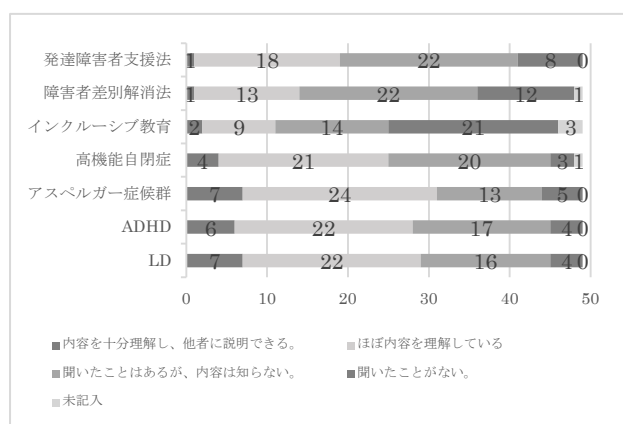
図3 学生本人からの相談件数（人）



次に障害に関わる事項の理解度について回答を求めた（図4）。回答結果から, 法律や制度に関する項目「発達障害者支援法」「障害者差別解消法」「インクルーシブ教育」について理解度が低い傾向が見られた。一方

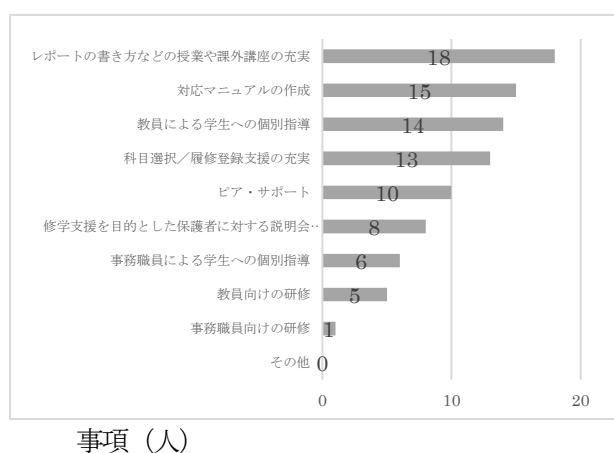
で、症状についての理解度の高さが伺えた。「内容を十分理解し、他者に説明できる」「ほぼ内容を理解している」と回答した者を合わせると「高機能自閉症」は50.0%、「アスペルガー症候群」は63.3%、「ADHD（注意欠陥多動性障害）」は57.1%、「LD（学習障害）」は59.1%という結果が得られた。また、教員と事務職員を比較すると、事務職員の理解度が低い傾向にあることがわかった。

図4 障害に関わる事項の理解度（人）



さらに、科目担当教員のみを対象として尋ねた「修学支援の取り組みとして特に必要と思われる項目」(図5)では、「レポートの書き方などの授業や課外講座の充実」「対応マニュアルの作成」「教員による学生への個別指導」が上位となった。5番目に「ピア・サポート」があげられていたが、本学にはこうした制度は未整備であるためニーズ調査等も含め今後導入に向けた検討が必要であろう。

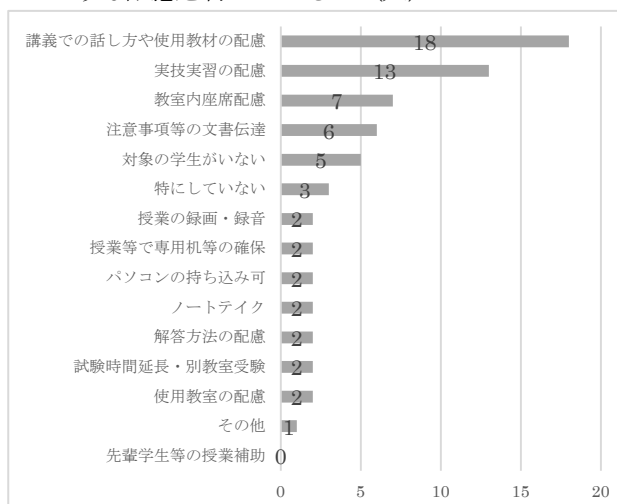
図5 修学支援の取り組みとして特に必要と思われる



同じく科目担当教員対象の「修学支援に必要な学生に対して、具体的にどのような支援を行っていますか」との問いについては、「講義での話し方や使用教材の配

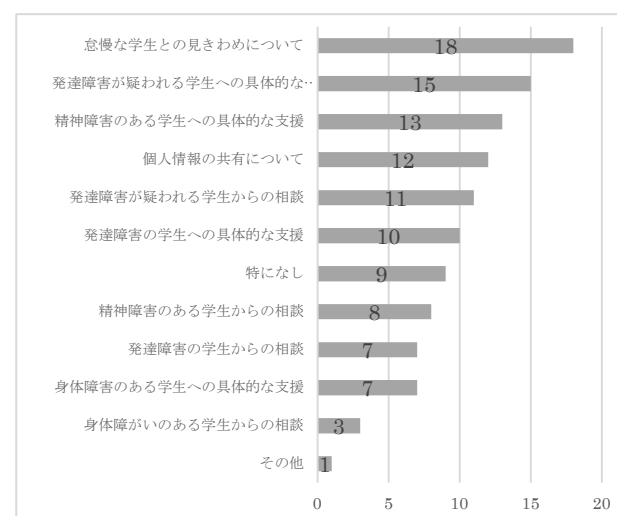
慮」が最も多かった一方で、「特に何もしていない」と回答した者も3人いた(図6)。

図6 修学支援に必要な学生に対し、具体的にどのような配慮を行っているか（人）



続いて、「学生の支援について戸惑うことはありますか」との問いでは、障害のある学生からの相談や支援方法について12項目の設問を設けた。その結果、「怠慢な学生との見きわめについて」との回答が最も多く、次いで「発達障害が疑われる学生への具体的な支援」、「精神障害のある学生への具体的な支援」の順となっている。回答結果から、障害のあるまたは障害が疑われる学生と怠慢な学生の特徴は比較的近いため対応に苦慮している様子が浮き彫りとなった(図7)。

図7 学生の支援について戸惑うことはありますか（人）



最後に、「支援を必要とする学生への対応について」の意見を自由記述で尋ねた。KHcoder¹⁾ 共起ネットワークで分析した結果、①学生と保護者の対応、②教職

員の連携と情報共有，③支援を必要とする学生であるのか，④支援を行う範囲などの判断について苦慮していることが明らかとなった。

【アンケート結果の検討】

アンケートにより①障害者への理解不足から具体的な支援方法に苦慮していること，②要支援学生に対するサポートについて教職員それぞれがどのような役割を果たすのか，③要支援学生の個人情報をどのように共有していくのかの3点について不安を抱えていることが顕在化された。このような問題には，日本学生支援機構の「教職員のための障害学生修学支援ガイド(平成26年度改訂版)」「障害のある学生への支援・配慮事例」あるいは，国立大学協会の「障害を理由とする差別の解消の推進に関する教職員対応要領」，他大学の取り組みなどを参考に，本学独自のガイドブックの作成を行うことが有効であると考えます。また，国立大学協会の指摘にもあるように障害を理由とする差別に関する紛争の防止又は解決を図るためには，委員会の設置などが有効であることから組織的な支援体制の構築を今後検討することとしたい。

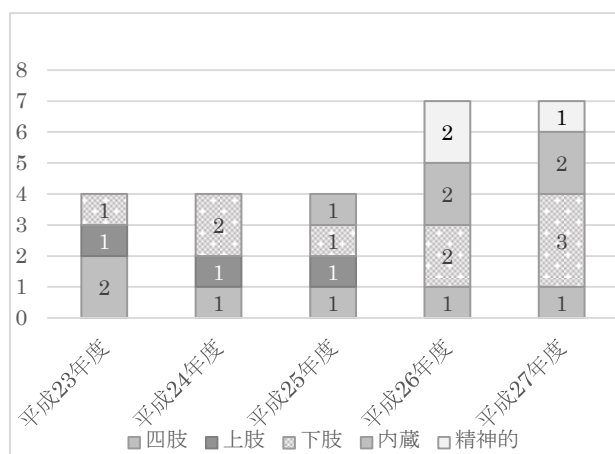
今回のアンケートでは，障害に関する相談件数の増加傾向はみられなかった。しかし，「修学上の問題・勉強」についての相談件数は増加傾向にあることが明らかとなった。障害に関する問題が，これらに内包されている可能性があるため，今後さらに検討する必要がある。

(2) 保健センター利用状況

障害のある学生が支援を求める場合の窓口は，保健センターが担っている。毎年5月末までに実施される定期健康診断において，学生には「健康記録カード」の提出を求めている。その中で，障害の有無，必要な支援の有無などを問い，必要であれば学部と情報を共有し支援を行っている。

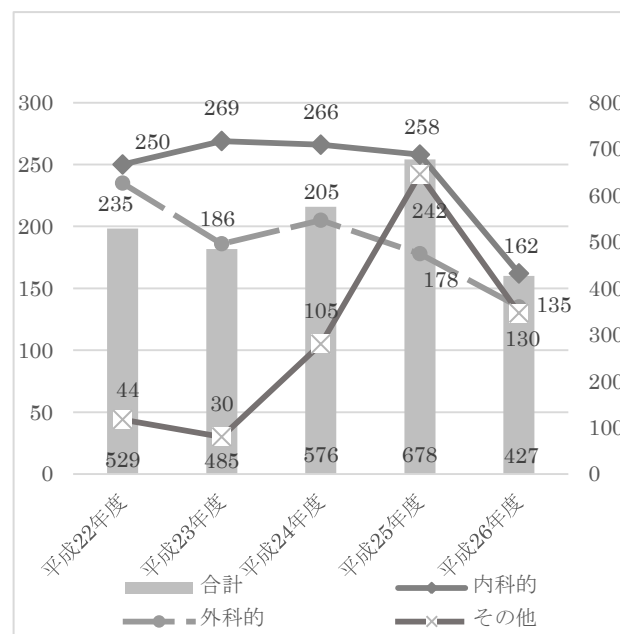
本学の障害のある学生数は，増加傾向にある(図8)。具体的には平成23年度4人，平成24年度4人，平成25年度4人，平成26年度7人，平成27年度7人であった。また，平成27年度の障害者在籍率は，徳島キャンパスにおいて0.2%であった。これは，日本学生支援機構による全国的な調査(図1)と比べると平成20年度の水準とほぼ同じである。

図8 本学の障害のある学生数(人)



平成27年度の障害の内訳は，四肢不自由者1人，下肢不自由者3人，内蔵系2人，精神的1人である。一方で，保健センターの利用状況は，延べ人数で平成22年度529人，平成23年度485人，平成24年度576人，平成25年度678人，平成26年度427人であった(図9)。平成25年度の利用者が多いのは一日の内で数回保健センターを利用する学生がいたためである。また，平成26年度の427人の内訳を詳しく調べると104人が精神的な症状を理由として保健センターを利用していることがわかった。

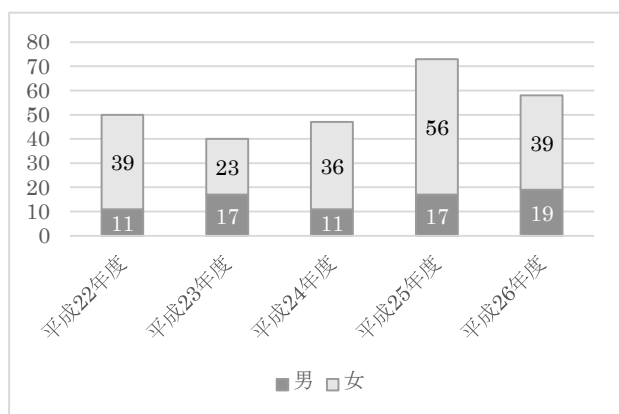
図9 保健センター利用状況(延べ人数)



保健センターでは，臨床心理士(非常勤)1人によるカウンセリングを週3回(月・水・金曜)，9時30分から17時30分まで行っている。カウンセリングを受けた延べ人数は，平成22年度50人，平成23年度

40 人, 平成 24 年度 47 人, 平成 25 年度 73 人, 平成 26 年度 58 人であった (図 10)。

図 10 カウンセリングを受けた延べ人数の推移 (人)



また, 平成 26 年度の学年別の内訳は 1 年生 9 人, 2 年生 11 人, 3 年生 16 人, 4 年生 10 人, 5 年生から大学院生 6 人, 休学者・卒業生 6 人であった。全体に占める 3 年生の割合が 28%と若干多いがその他の学年については 10~19%とほぼ同じような割合である。なお, 保健センターでは, カウンセリングのほか, 一人になりたい学生のために「ほっとルーム」を開設し, 一人で食事をとったり休憩をとったりできる個室を 2 部屋用意している。

(3) 各種研修への参加

今回のプロジェクトを機に, WG メンバーの知識の向上と他大学の取り組み事例などの知見を得るため, 各種研修へ参加した (表 1)。これまでは WG メンバー自身も支援を必要とする学生に対し, 自らの経験や勘, あるいは上司や先輩からの OJT による指導の下で支援を行ってきた。しかし次年度より障害者差別解消法が施行されることから, 従来のやり方では不十分である。そのため, 学外研修へ参加し, まず WG メンバー自身が他の職員の手本となれるよう知識の習得に努めた。

(4) SD 研修会の実施

さらに平成 27 年 12 月 25 日には, WG メンバーが SD 研修会を企画し「学生支援における大学職員の役割と対応について」を 90 分のプログラムとして実施した。これまでに WG の活動を通じて得た学びを学内に広げ知識の共有を図ることで, より手厚い支援ができることを目指したものである。

また WG メンバーが他者に伝える (教える) ことで, ラーニングピラミッド²⁾の底辺である記憶の定着化を

図ることも目的の一つとした。

本研修には, 教員 10 人, 事務職員 35 人の計 45 人が参加した。内 8 人は陪席とし, 37 人を 4~5 人の 9 グループに分けて行った。グループ分けは, 所属部署と年代が重複しないように配慮し, 1 グループに必ず 1 人の教員が入るようにした。

到達目標及び研修の内容は次の通りである。

●到達目標

- ①学生支援・学生相談についての歴史的な流れを説明できる。
- ②障害者差別解消法の概要を説明することができる。
- ③教育の一環としての学生支援・学生相談者として適切な行動をとることができる。

●内容

- ①特色ある教育・研究事業の活動について
- ②本学の学生支援の現状
- ③学生支援の理念と障害者対応の流れ
- ④障害者差別解消法の概要
- ⑤学生支援について考えよう (ワーク)
- ⑥まとめ

研修では, 2 月アンケートの結果, 保健センターの利用状況など本学の現状について説明した後, 学生支援, 特に障害のある学生に対する支援についての理念及び歴史的な流れ, さらに障害者差別解消法の概要についての説明を行った。最後のワークでは, 「学生支援について考えよう!」として, 教職員が一緒になって要支援学生について具体的にどのような支援ができるのかグループで話し合う機会を設けた。これまでの研修が講演形式であったことと, 2 月アンケートで顕在化された 3 点の不安について, 教職員が一緒に考えることで解消できると考えたからである。

【SD 研修会実施後のアンケート結果と検討】

研修効果の測定と意識調査を行うため, 受講者 45 人を対象として研修終了後にアンケート調査 (資料 3) を行い, 38 人から回答を得た。

本学の SD 研修としては, 初めて本格的なグループワークを取り入れたプログラムであったために, 最初は緊張していた受講者も時間の経過とともに場に慣れ, 活発な意見交換を行うようになった。アンケート結果からも「研修は自分の業務に生かせる内容であった」「研修の到達目標は明確に示されていた」「研修はわかりやすい順序ですすめられた」「発表者の言動は学習意欲を高めた」「自分に必要な知識やスキルを身につけることができた」「受講したことによって業務への取り組

み方が改善されると思う」「研修は全体的に満足できるものだった」の項目で、無効回答1人を除いて全ての者が「そう思う」「どちらかといえばそう思う」という肯定的な回答が得られた。(表2)

表2 SD 研修実施後のアンケート結果 (人)

	I	II	III	IV
研修の目的や内容についてある程度知った上で参加した	17	16	2	3
研修は自分の業務に生かせる内容であった	33	4	0	0
研修の到達目標は明確に示されていた	34	3	0	0
研修はわかりやすい順序ですすめられた	34	3	0	0
発表者の言動は学習意欲を高めた	33	4	0	0
自分に必要な知識やスキルを身につけることができた	21	16	0	0
受講したことによって業務への取り組み方が改善されると思う	28	9	0	0
研修は全体的に満足できるものだった	35	2	0	0

I：そう思う、II：どちらかといえばそう思う、III：どちらかといえばそう思わない、IV：そう思わない

次いで、同アンケートの自由記述型設問では次のような回答があった。

研修を受講してよかった点については、大別すると次の3点について言及されていた。①発達・精神障害のある学生に対しての支援・対応を考える機会となった。②グループワークにより他者の意見を聞く機会となった。③教員と事務職員と一緒に研修を受けられてよかった。

「学生支援に関して、困っていることがあれば、具体的にお書きください。」では、①学生個人の情報共有②他部署との連携やどの部署に相談したらよいのか③個別学生への対応について(できないのか? しないのか? どのように注意したらよいのか? など)、さらには大学としての指針を示してほしい、との意見があった。

学生の個人情報の取り扱いについては、学生支援だけに限らずプライバシーの問題も含まれるため、アンケートでの指摘にもあるように大学としての指針を示した上で、委員会組織等での検討が必要であろう。

「今後、学生支援に関して学びたいこと・知りたい

ことがあれば、具体的にお書きください。」では、障害のある学生への接し方やカウンセリング方法について学びたい、過去の事例や他大学の事例などについて知りたいとの意見が多かった。

今回は、教職員が一緒になって支援方法などを検討する機会となった。今後の課題として要支援学生の要望をどのように掘り起こすのか、また学生自身がどのような支援を必要としているのかを理解していない(表現できない)場合の対処などを行うためのカウンセリング等の技能も高めていく必要がある。

「この研修をよりよいものとするために改善すべき点があれば、具体的にお書きください。」では、グループワークの時間をもう少し長くしてほしい、今後も開催を続けてほしい、教員の参加を増やしてほしい、との意見があった。

以上のことから、本研修の目的の一つでもあった2月アンケート結果から顕在化された問題に対し、一定の不安解消ができたと考えられる。また教職員が一緒に、要支援学生に対する支援方法や手順を考えることで実務におけるシミュレーションも行えたと考える。

4. 考察

伊藤他(2012)は、廣中レポートおよび平成19年の『大学における学生相談体制の充実方策についてー「総合的な学生支援」と「専門的な学生相談」の「連携・協働」ー(日本学生支援機構)』(以下、「苔米地レポート」という)において、「教員中心の大学」から「学生中心の大学」への転換を提言しており、これらの報告書は、各大学において学生支援および学生相談体制の整備・充実を図る際の参考にされていると指摘している。

本学においても、学生支援体制の構築についてはこれらのレポートを拠り所としている。12月に実施したSD研修会の中でも、事務職員が学生相談・支援を通して学生の成長と自立を促す役割を果たすことから、学生のよき見本であり、学生にとっての教育者であるとの立場を強調した。

さらに、学生を支援するためには、個人的な対応ばかりでなく組織的な支援も不可欠である。先にも述べたが本学では、保健センターが障害のある学生に対しての窓口となっている。しかし、今回課題としている要支援学生とは障害者手帳のあるなしに関わらず支援

を必要とする学生である。こうした学生をいかに発見し、どのような支援を行うのかという課題に対しては、保健センターのように自ら赴かなければならない部署だけの対応では十分ではない。日常的に学生と関わりのある部署（例えば学生支援グループや就職支援部など）の事務職員や教科担当及び担任、チューターなどの教員、学生の保護者や大学に関わるステークホルダー（例えば学生寮の職員、技師、守衛、学生食堂のスタッフ、清掃スタッフなど）がいち早く学生の困難を発見し、組織的にサポートすることが肝要である。しかし、組織として要支援学生に対してのアンテナを張る一方、本当に支援の必要な学生は大学に通えないなど、我々の目の前に姿を現すことは少ない。そのため、入学後早い段階からこうした問題に取り組むことで、学生との信頼関係を築くことが必要である。

他方、もう少し大きな枠組みで考えると、学生にとって支援が必要であるかないかに関わらず、支援を必要とする学生を標準とした支援体制を構築することが重要である。支援を最も必要とする学生の水準に合わせた支援を行うことで、それ以外の学生のサポートが結果的に充実し、全ての学生にとって生活しやすいキャンパスの構築が図られると考える。

5. 結語

本プロジェクトでは、高等教育機関に在籍する障害学生数や法令などと照らし合わせ、本学の現状について分析した。また、教職員アンケートにより教職員が抱えている不安を明らかにし、研修を通してその不安を少しでも解消するために、問題を共有し教職員自らが要支援学生との向き合い方についての検討を行った。

今後は、①要支援学生を含む全学生を対象とした様々な相談窓口を示したリーフレット「学生生活支援ガイドブック（仮）」（以下、ガイドという）の作成と②要支援学生の情報を共有し、その支援方法や事例などを蓄積するための委員会組織の設置を平成 28 年 3 月までに大学へ求めていくこととしている。

①については、関西大学の冊子「学生相談・支援センター」と日本学生支援機構「教職員のための障害学生修学支援ガイド（平成 26 年度改訂版）」を参考に制作し、様々な支援体制や相談窓口、支援方法を学生に示す。大学が学生の相談を積極的に聞き入れ、そのサポートに協力的であることを表すことで、学生との信

頼関係をより深めることを狙いとする。さらに、ガイドとともに日本学生支援機構の「教職員のための障害学生修学支援ガイド（平成 26 年度改訂版）」ならびに「障害のある学生への支援・配慮事例」を各学部及び事務部に設置することとした。

②については、これまで障害者支援を教職員個々で行う傾向があったが、対象を要支援学生に広げ、大学としての支援体制を構築することで、支援方法や事例などを蓄積し、よりよい支援へと結びつけることを狙いとする。

大学生活に対してモチベーションの低い学生や怠慢な学生には厳しい指導も時には必要である。しかし、要支援学生や悩みを表現できない学生、本人は支援の必要性を感じていないが客観的には支援の必要性がある学生には、丁寧な指導をしなければならない。このような見分けは非常に難しいが、学生の表面を観察するのではなく、一步踏み込んで学生の本質に寄り添うことが大事である。引き続き SD 研修などを通して、教職員の知識・スキルをアップさせることで支援の充実を図っていきたい。

本プロジェクトでは、教職員の立場から要支援学生への支援についてアプローチした。しかしながら、支援を必要とする学生本人からのヒヤリング調査などは行っていない。要支援学生からの声を聴くことで本当に必要な支援方法も見えてくることから、今後の課題としてあげておきたい。

いずれにせよ「学生支援に正解はない。」と我々は考える。学生の立場に立った支援が重要であり、学生自身が、大学卒業時に徳島文理大学でよかった、自分を大切に育ててくれたと実感できるように、学生それぞれに合わせた支援を目指したい。学生の自立・成長のためにあらゆるステークホルダーと協働（協同）することこそが、本学の建学精神「自立協同」を具現化するものであると考える。

「謝 辞」

本プロジェクトの遂行並びに本ゼミナール受講に際し、業務の肩代わりなど多くのご支援や励ましのお言葉をいただきました総務部庶務・渉外グループの皆様、手探りのプロジェクトを共に協力し形にしてくださった WG の皆様に感謝申し上げます。さらに 2 年間にわたり厳しくも愛情ある適切なご指導を賜りました SPOD 講師・事務局の皆様、5

期生の仲間, 出会った全ての方に感謝の意を述べさせていただきます。そして何より, いつも快く研修に送り出し支えてくれた家族の理解と協力にも深く感謝しています。ありがとうございました。

12) 「障害を理由とする差別の解消の推進に関する教職員対応要領(雛形)」, 平成 27 年 11 月 16 日, 国立大学協会

13) 「障害を理由とする差別の解消の推進に関する教職員対応要領における留意事項(雛形)」平成 27 年 11 月 16 日, 国立大学協会

注

- 1) KH Coder とは, テキスト型(文章型)データを統計的に分析するためのフリーソフトウェア。アンケートの自由記述・インタビュー記録・新聞記事など, さまざまな社会調査データを分析するために制作された。「計量テキスト分析」または「テキストマイニング」と呼ばれる方法に対応している。
- 2) ラーニングピラミッドとは, Dale, Edgar(1946)の「The “Cone of Experience” (経験の円錐)」を元に作られた学習の定着率のこと。講義を受ける, 読む, 視聴する, 実演してもらう, 議論する, 練習する, 教えるの順に学習の定着率が高いとされる。

引用・参考文献

- 1) 「保健業務実施報告(平成 26 年度)」, 平成 27 年 10 月, 徳島文理大学徳島キャンパス保健センター
- 2) 「大学における学生生活の充実方策について(報告)ー学生の立場に立った大学づくりを目指してー」, 平成 12 年 6 月, 文部省
- 3) 「大学における学生相談体制の充実方策についてー「総合的な学生支援」と「専門的な学生相談」の「連携・協働」ー」, 平成 19 年 3 月, 独立行政法人日本学生支援機構
- 4) 「平成 26 年度(2014 年度) 大学, 短期大学及び高等専門学校における 障害のある学生の修学支援に関する実態調査結果報告書」, 平成 27 年 3 月, 独立行政法人日本学生支援機構
- 5) 「教職員のための障害学生修学支援ガイド(平成 26 年度改訂版)」, 平成 27 年 3 月, 独立行政法人日本学生支援機構
- 6) 「障害のある学生への支援・配慮事例」, 平成 27 年 4 月, 独立行政法人日本学生支援機構
- 7) 「障害者差別解消法リーフレット」, 内閣府
- 8) 官報(号外第 252 号), 平成 27 年 11 月 9 日
- 9) 「障がいのある学生の修学支援に関する検討会報告(一次まとめ)」, 文部科学省, 平成 24 年 12 月 25 日
- 10) 伊藤陽一, 横山淳一(2012)「学生支援における大学教員の意識・実態分析」, 日本経営診断学会論集 12, 78-84
- 11) 五藤勝三(2015)「学生支援人材に求められる専門性と取り組み姿勢」, IDE 現代の高等教育, No.569, pp44

資料1 2月アンケート

平成27年2月27日
学生部・総務部

平成27年2月27日
学生部・総務部

学生支援に関する現状調査アンケート

- 1 身分・所属について当てはまる箇所に○をつけてください。
- () 教員 () 所屬 (聚・人間生活・保健福祉・総合政策・音楽・短大)
- () 事務職員・技術

- 2 本日の講演についてご意見・ご感想をご記入ください。

3. 学生本人からの相談件数についてお答えください。当てはまる箇所には○をつけてください。

学生本人からの回答に基づいて各学生について、回答に当てはまるものを選択してください。	増加傾向	変わらない	減少傾向	回答を受けていない
1 対人関係に関すること				
①友人・友人・親戚など				
2 家族との対人関係				
3 精神保健に関することについて (気分落ち込み・不安感・不安・気分不安定など)				
4 身体保健に関することについて (病気・怪我・発達障害・アレルギー・後遺症など)				
5 生活習慣に関することについて (喫煙・飲酒・睡眠・食事・読書・学習・SNS・音楽・趣味・運動など)				
6 人柄・性格について				
7 学業上の問題・勉強について				
8 進路・就職について				
9 学業上の問題				
10 経済生活・アルバイト・投資に関すること				
11 異性関係・恋愛関係に関すること				
12 健康に関すること(病気・薬・生活習慣)				
13 SNSの利用に関すること (Facebook・Twitterなど)				
14 宗教に関すること				

1

平成27年2月27日
学生部・総務部

- 4 保護者からの相談件数についてお答えください。当てはまる箇所に○をつけてください。

	増加傾向	変わらない	減少傾向	相談を受けていない
1 対人関係に関すること （友人・恋人・家族など）				
2 家族との対人関係				
3 精神健康について （気分落ち込み、不安定感、寝不足状態など）				
4 身体症状について （肩こり痛、頭痛など、定期的な診察も受けていない）				
5 経済的困窮について （減額請求と併せて、生活費・家賃の滞り、失業保険 手取り減額）（生活保護申請などの）				
6 人格・性格について				
7 学業上の困難・勉強について				
8 進路・就職について				
9 経済上の困窮				
10 ペンシステッド入居後に関すること				
11 急病治療・通院手続きに関すること				
12 障壁に関すること（認知機能・意識など）				
13 SNSの利用に関すること （FacebookやTwitterなど）				
14 宗教に関すること				

5. 次の事柄の理解度についてお答えください。当てはまる箇所に○をつけてください。

① 子どもの理解度、受け入れやすさ	② 内容が十分理解し、他者に説明できる	③ 内容が理解している	④ 聞いたことのない、内容は知らない	⑤ 聞いたことがない
1 発達障害者支援法				
2 障害者差別解消法				
3 インクルーシブ教育				
4 発達障害自覚				
5 アスペンガー症候群				
6 ADHD(注意欠如・多動性障害)				
7 ID(知的障害)				

- 6 科目担当教員の方にお尋ねします。

修学支援の取り組みとして、特に必要と思われる項目3つに○をつけてください。

- ④ 科目選択・履修指導支援(アカデミック・アドバイザー)の充実
- ⑤ トレーニングの書き方など(アカデミック・スキルズ)の授業や海外研修の充実
- ⑥ 3年次サポート(要支援学生)に対して、早段階に手助けを行う制度
- ⑦ 修学支援を目的とした保護者に対する説明会や相談会
- ⑧ 教員による学生への個別指導
- ⑨ 事務職員による学生への個別指導
- ⑩ 教員向けの研修
- ⑪ 事務職員向けの研修
- ⑫ 教材・マニュアルの作成
- ⑬ その他

2

7 科目担当教員の方にお尋ねします。

修学支援の必要な学生に対して、具体的にどのような支援を行っていますか？
当てはまるものを全てに○をつけてください。

- (1) 実教・実習の価値 (2) 講義での話し方と使用教材の価値
(3) 使用教科書の価値 (4) 教室内座席配置
(5) 実験時間延長・別紙直交映 (6) 教室内での配座
(7) 注意事項等の文書伝達 (8) ノートワーク
(9) パソコンの持ち込み可 (10) 授業等で専用机・イススペースの確保
(11) 授業の録画・録音 (12) 先輩学生等の授業補助(TA など)
(13) 特についていない (14) 対象の学生がいない
(15) その他()

8. 学生の支援について戸惑うことはありますか？ 当てはまるものを全てに○をつけてください。

- 210) 学校の生徒について「学んでいく過程」をどのように捉えているかについて。
- 211) 身体能力のある学生とない学生の「身体能力」を捉える方法について。
- 212) 精神能力のある学生とない学生の「精神能力」を捉える方法について。
- 213) 精神能力のある学生とない学生の「身体的な能力」を捉える方法について。
- 214) 発達障害のある学生とない学生の「学修・修学」能力について。
- 215) 発達障害のある学生とない学生の「具体的な生活の仕方」について。
- 216) 発達障害が与えられる学生との「生活」(学修・修学・就職)について。
- 217) 発達障害が与えられる学生とない学生の「具体的な生活の仕方」について。
- 218) 発達障害が与えられる学生とない学生の「具体的な生活の仕方」について。
- 219) 障がいのある学生とは発達障害が与えられる学生との個人情報の共有について。
- 220) 障がいのある学生とは発達障害が与えられる学生と支援する学生との意思の通いについて。
- 221) 障がいについて。
- 222) その障がい

学生の支援について、戸惑いなどがあれば具体的にご記入ください。

9. 特養や学校生活において支援を必要とする学生への対応として、どのような連携が必要だと思いますか？

もつとも必要だと思ふ連携はついで130をつけください。

- (1) 全学的な委員会を新しく設置して連携を図る
- (2) 教員間の連携を深める
- (3) 科目担当教員、チャーター、担任と保健センターとの連携を深める
- (4) 科目担当教員、チャーター、担任と教務部との連携を深める
- (5) 科目担当教員、チャーター、担任と学生部との連携を深める
- (6) 科目担当教員、チャーター、担任と教務部、学生部と連携を深める
- (7) その他

連絡方法について、ご意見などがありましたら具体的に記入ください。

[illegible]

3

平成27年2月27日
学生部・総務部

10. 学生との連絡について SNS を使用していますか？使用している SNS 全てに○をつけてください

- () 1 Facebook () 2 Twitter () 3 LINE () 4 Google+
() 5 mixi(ミクシィ) () 6 その他()

SNSの使用について、気をつけているや不安に思うことがあれば具体的にご記入ください。

1. 支援を必要とする学生への対応について、ご意見がございましたらご記入ください。

【任意】 ヒアリング等にご協力をいただける方は、お名前のご記入をお願いします。
氏名()

ご協力ありがとうございました。

1

要支援学生（精神・身体・発達段階において問題を抱える学生）の現状調査とあり方について

(総務部 庶務・渉外グループ) ○藤巻 晃・河野里沙
(学生部 学生支援グループ) 鎌田 宗・廣瀬孝子・辻めぐみ

1. 目的

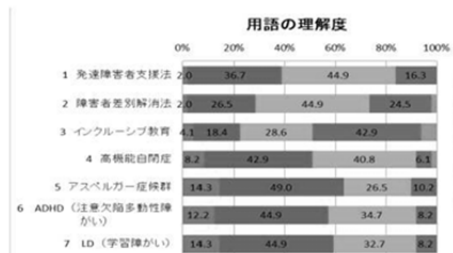
入試競争率の低下などにより、学生の質が多様化し、要支援学生（身体・精神・発達段階において問題を抱える学生）が多くなってきていると感じている。しかし要支援学生の具体的な人数や現状の調査、支援のあり方について議論されることはなく、各教職員の経験や勘に頼った支援、あるいは学部・学科レベルでの支援が行われてきた。本研究では、平成 28 年 4 月施行の「障害者差別解消法」の対応のため、要支援学生に対する現状の問題をキャンパスレベルで洗い出し、組織的な支援のあり方を検討し、支援者の知識と技術向上に寄与することを目的とする。さらに、職員が教育プログラムに参画し、基礎的な調査をもとに本学の特色にあったプログラムの開発検討を行うことを目的とする。

2. 経過

●アンケートの実施

平成 27 年 1 月 27 日に徳島キャンパスで行われた人権・ハラスメント研修会において、教職員を対象としたアンケート調査を行った。主な調査結果は次の通り。

グラフ1



グラフ2



自由記述より (一部抜粋)

- ・対応に関するガイドライン、マニュアルの不在
- ・今までは戸惑いは感じていないが、個々によって異なるので、対応できない事例がでると思われる。
- ・障がいのある学生または発達障がいと疑われる学生と怠慢な学生との見きわめについて戸惑うことが多いです。
- ・どこまで踏込んでいいのか線引きが分からない。
- ・障がいと科目の評価の公平性の両立
- ・どのように説明すると、次からとまどわず、行動できるか。(何度か同じことを聞きに来る子が何人か)
- ・学生間でのめんど、主に学生同士のグループ学習への参加に消極的な学生がグループの和を乱し、グループ学習(演習を含む)が遅れる場合など、対象学生への支援を具体的にを行う方法に教員間の統一性がないこと
- ・怠慢と発達障害の見きわめがむずかしいと思います。学生対応しても、その人が発達障がいなのか、それとも性格なのか判断がつかないし、情報もない。そのためどのような対応をするのがベターなのかわからない。医学的なサポートが必要かどうかの判断が必要な時の対処法

考察

- ◆ グラフ1より、平成 28 年度から施行される「障害者差別解消法」の理解度は3割程度であり低いと感じられる。また、発達障がいに関する代表的な症状(グラフ1の4〜7)についても4割前後が内容は知らない・聞いたことがないと回答している。
- ◆ グラフ2より、科目担当教員が考える、修学支援の取り組みとして必要と思われる項目についての上位に「レポートの書き方などの授業や課外講座の充実」「対応マニュアルの作成」があげられている。
- ◆ 自由記述より、支援を必要としている学生と怠慢な学生との見極めや支援を必要とする学生への具体的な支援や評価方法などについて苦慮している。

●関係教職員へのヒアリング

①要支援学生の拠り所となっている保健センター・カウンセリング室

(目的) 利用状況から本学の現状・傾向・問題点などについて検討する。

(現状) 入学時に行っている「健康記録カード」(右写真)で既往症などを調査し、学生と話し合いながらその後の対応について検討している。

②今後、先に実施したアンケートにおいて、ヒアリング可としている教職員には、ヒアリングを実施したい。

●研修会への参加

- ①日本学生支援機構主催「平成 27 年度障害学生支援実務者育成研修会[基礎プログラム]」
- ②日本学生支援機構主催「平成 27 年度心の問題と成長支援ワークショップーメンタルヘルス向上とカウンセリング」
- ③SPOD フォーラム 2016「障がい学生への配慮と大学教育の本質」



徳島キャンパス保健センターでのヒアリングの様子

健康記録カード

※健康記録カードは、入学時に保健センターで記入し、提出する。提出した記録カードは、保健センターで保管し、必要に応じて利用される。

氏名: _____ 学号: _____

性別: ☐ 男 ☐ 女

年齢: _____

学年: _____

学部・学科: _____

入学年月日: _____

既往歴(病気、けが、手術など): _____

アレルギー(食べ物、薬、花粉など): _____

現在服用している薬: _____

その他(持病、身体的特徴など): _____

記入者: _____ 記入日: _____

保健センターが入学時に記入をお願いしている「健康記録カード」

3. 今後の予定

FD・SD研修会などで講師の先生を招いた学内研修会を行い、障がい学生支援についての知識と理解を深める。また、その場を借りて、上記の研修会で学んだ内容を教職員に共有できるよう、報告の場をもちたい。

アンケート結果や聞き取り調査などから顕在化された問題に対して、本学独自の支援のあり方を検討し、要支援学生の対応マニュアル(パンフレット)などの作成を行い、対応の標準化を図りたい。

平成27年12月25日
学生部・総務部

SD 研修会「学生支援における大学職員の役割と対応について」アンケート

1 所属 _____ (教員 ・ 事務職員) 氏名 _____

2 本研修について当てはまるものに○印を入れてください。

		そう思う ④	どちらか といえば そう思う ③	どちらか といえば そう 思わない ②	そう 思わない ①
1	研修の目的や内容についてある程度知った上で参加した				
2	研修は自分の業務に生かせる内容であった				
3	研修の到達目標は明確に示されていた				
4	研修はわかりやすい順序ですすめられた				
5	発表者の言動は学習意欲を高めた				
6	自分に必要な知識やスキルを身につけることができた				
7	受講したことによって業務への取り組み方が改善されると思う				
8	研修は全体的に満足できるものだった				

3 この研修を受講してよかったと思った点を、具体的にお書きください。

4 学生支援に関して、困っていることがあれば、具体的にお書きください。

5 今後、学生支援に関して学びたいこと・知りたいことあれば、具体的にお書きください。

6 この研修をよりよいものとするために改善すべき点があれば、具体的にお書きください。

ご協力ありがとうございました。

平成 27 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

教職協働によるオープンキャンパス改革

ー動員数増を目指した取り組みー

レポート要旨

学生募集に携わる入試課員として大学から求められる最重要ミッションは、入学定員の確保である。2013 年度及び 2014 年度の新入生調査では、本学を第 1 志望とした学生が平均 70%以上入学しており、不本意入学が少ない傾向にある。しかしながら近年の大学をとりまく環境のなかには、入学定員の確保はおろか大学の存続を脅かす事象がある。不本意入学が少ない本学においても短期大学部は入学者を安定的に確保しているものの、定員数の多い大学は 2007 年度の学生募集から入学定員割れが発生し、現在に至るまで定員には達していない。しかし、2015 年度入学者の高校 3 年での本学オープンキャンパスへの参加率は 49.1%で入学者の半数がオープンキャンパスに参加していることになっている。過去のデータによればオープンキャンパスへの参加者が多い年は入学者も多い傾向にあることから、今すぐにできる対策としてオープンキャンパスにおける参加者の増員を目的とした改革が問題解決への一歩に繋がると考える。

そこで、本稿では、オープンキャンパスの動員数増加を目的とし、本プロジェクトで実行した改革がオープンキャンパスの動員数増加に繋がるのかを検証する。

聖カタリナ大学入試課

宮崎 和典

教職協働によるオープンキャンパス改革
ー動員数増を目指した取り組みー

目次

1. はじめにー2018 年問題の影響
2. 背景ーオープンキャンパスの有効性
 - (1) 全国的な傾向
 - (2) 愛媛県の傾向
 - (3) 本学の状況とまとめ
3. 目的ープロジェクト憲章
4. 方法ー新たな取り組みへの一歩
 - (1) オープンキャンパス改革の骨子
 - (2) 組織改革ー教職協働の取り組み
 - (3) 広報改革ー年間を意識した広報ストーリー
 - 1) 広報手段の見直し
 - 2) テレビメディアの効率運用
 - 3) 広報範囲の開拓
 - (4) 内容改革ー参加者を感動させるシナリオ作り
 - 1) シナリオの再構築
 - 2) 学生との協働
 - 3) 新しいスタイルのオープンキャンパス改革
5. 結果
6. 考察
7. 結語

謝辞

教職協働によるオープンキャンパス改革 ー動員数増を目指した取り組みー

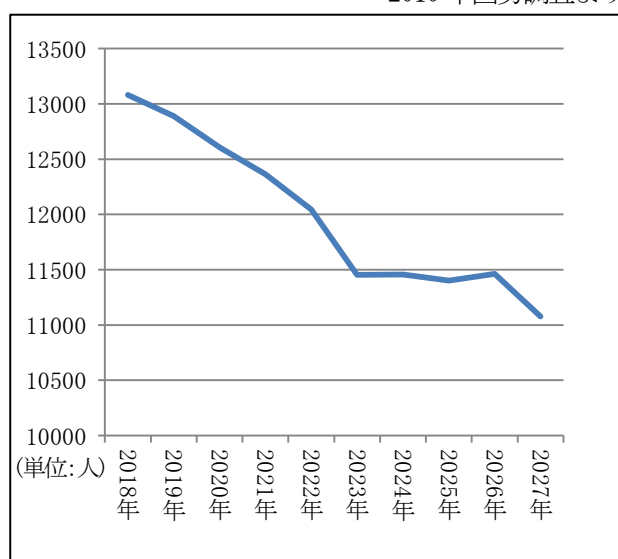
宮崎 和典（聖カタリナ大学）

1. はじめにー2018 年問題の影響

近年、大学をとりまく環境において、入学定員の確保はおろか大学存続を脅かす事象がある。「2018 年問題」である。これは、2009 年からほぼ横ばいで推移していた 18 歳人口が 2018 年の 118 万人から急速に減少が始まり 10 年後の 2027 年には、104 万人まで激減するのである。実に 10 年間で 15 万人以上の減少となる。これは 2009 年から 50%前後を維持している 4 年制大学への進学率がこのまま推移すると仮定して当てはめてみると、2018 年には 59 万人いると予想される大学への進学者が 10 年後には 52 万人となり、なんと 7 万人も減少することになる。このことは、高等教育機関が密集する都市部に限って起こることではなく、地方都市である愛媛県においても確実に影響を受ける問題である。図 1 は、2018 年から 10 年間の愛媛県における 18 歳人口の推移予想である。

図 1. 愛媛県における 18 歳人口の推移

2010 年国勢調査より



2018 年に 1 万 3 千人いた 18 歳人口が 10 年後には 1 万 1 千人となるのである。実に 2 千人もの減少となり、公立高等学校における全日制課程の 1 学級における生徒数 40 人で計算すると 50 クラス分が消滅することになる。これは高等学校の存続問題だけではなく、本学を含めた県内の大学においても多大な影響を及ぼすと

考えられる。

本学においては、短期大学部（保育学科）は入学者を安定的に確保しているものの、定員数の多い大学は 2007 年度の学生募集から入学定員割れが発生し、現在に至るまで定員には達していない。こうした現況の学生募集に苦慮している上に 2018 年問題に対しても有効性のある対策は未だ講じられていない。本学も新入生にアンケート調査を実施し、状況把握と改善に努めているが「認知度」・「偏差値」・「立地条件」・「授業料」など、愛媛県内の大学機関における社会的な序列に関する課題は、直ちに改善することが難しい内容を含有しており、それらのことが学生募集に苦慮している背景に最も影響を与えているのは明白な事実である。

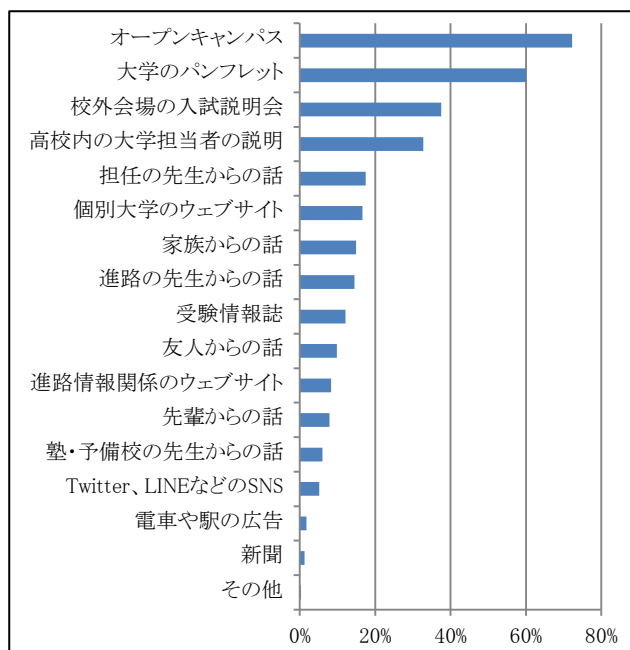
これらの状況のなか入試課員として、学生募集に関する問題解決への一つの足掛かりとして考えたのが、教職員と学生が協力して動員数の増員を目指すオープンキャンパス改革の取り組みである。

2. 背景ーオープンキャンパスの有効性

(1) 全国的な傾向

オープンキャンパスとは、大学に興味を持った高校生や保護者が直接大学に足を運び、学びや施設などを体験するイベントである。いわば興味を持っている対象者に対して直接アピールすることができる最高の機会である。特に私立大学では、学生募集上、重要な有効なイベントである。近年はインターネットを学生募集の要とする風潮もあるが「大學新聞 2014 第 111 号」によれば、「進路選択における情報源を何から選ぶのか」という調査ではインターネットではなく、オープンキャンパスが最も高い結果となっている。詳細については、図 2 のとおりである¹⁾。

図 2. 大学・短期大学はどのような情報源から選ぶか
大學新聞 2014 第 111 号より（複数回答可）



この調査は、大学新聞社が2014年の春から初夏までの前半期に開催した「大学入試・入試説明会」開催時に来場のあった高校生を対象に「進路選択における意識調査」を実施したものである。調査方法は、次のとおりである。

- ・対象：大学・入試説明会に参加した高校生を対象にアンケート用紙による回答形式を実施。

有効回答数は2435件。

- ・内訳：1年生168人、2年生719人、3年生1368人、不明180人。

- ・性別：男子788人、女子1478人、不明169人。

- ・調査規模：全国51会場のうち23会場で実施。

当紙によれば、この調査結果から大きく分けて3つの傾向が紹介されている。①どのような情報源から選ぶのか？の問に対して結果が高い順に整理すると「オープンキャンパス72.3%」、「大学のパンフレット60.0%」、「校外の会場で実施する入試説明会37.5%」とパンフレット等のウェブ化が進んでいるにも関わらず、「個別大学のウェブサイト」は16.6%にとどまっている。次に②進路に悩んだ時は誰に相談するか？したか？の問に対しては「母親64.5%」が最も多く、次いで「担任の先生49.2%」、「友人30.9%」となっており、こちらも「ウェブサイト」は、4.7%と少数にとどまっている。また、③大学を選ぶ際に重視する項目については、「就職率の高さ55.7%」が最も多く、次いで「学びの内容55.6%」、「学費49.2%」、「取得資格・免許48.4%」となっており、「偏差値」は36.9%にとどまり、実学重視の傾向が強いことがうかがえる。また、少なかったのは「歴史・伝統6.8%」、「サークル

16.7%」、「大学の知名度18.2%」であった。この調査結果は、全国的な傾向であるが、そのことを考慮に入れても生徒本人や保護者に対して本学の特色を直接訴えることができるオープンキャンパスは有効な手段であり、最も力を入れて強化すべき内容である。

(2) 愛媛県の傾向

全国的な傾向を理解した上で、愛媛県の傾向について整理を行った。以下の調査は、愛媛銀行のシンクタンクである「ひめぎん情報センター」が2012～2014年に実施した「大学生の教育費に関するアンケート調査」の結果である²⁾。調査によると、進学先を決める際に重視した点において「知名度」が過去最低で、反対に「授業内容」が最も高かった。また、経済的な理由を挙げた人も増え、地元志向は前年を上回って過去最高値を示している。これは、全国的な趨勢と同様に愛媛県においても進学する上で知名度は重視せず、実学志向が強まっているといえる。また、経済上の制約から都市部への大学に流失することを避け、地元志向が強まっていると判断できる。調査結果の詳細は、次のとおりである。

【大学生の教育費に関するアンケート調査結果】

調査対象の状況

・調査対象：

短大、大学、大学院、専門学校に通う子どものいる愛媛県内の家庭1,000世帯

・調査時期：2014年6月下旬

・有効回答率：30.4% (304世帯)

・回答者の平均年齢：49.5歳

・家庭の平均年収：711万3000円

子どもの性別・進学状況

・性別：男子50.6%、女子46.7%、無回答2.6%

・進学先：

短大5.3%、大学80.3%、大学院2.6%、専門学校9.5%、無回答2.3%

・大学の種類：

国公立文系23.4%、国公立理系11.8%、国公立医科系3.3%、私立文系39.1%、私立理系6.9%、私立医科系5.3%、その他5.9%、無回答4.3%

・学校の所在地：

首都圏10.9%、近畿15.1%、中国12.5%、愛媛県48.0%、九州3.6%、その他7.2%、無回答2.6%

・住居形態：

自宅37.8%、学生寮9.2%、一人暮らし48.0%、

その他 2.3%, 無回答 3.0%

表 1. 進学理由 (複数回答)

項 目	2014 年	2013 年	2012 年
教養を身に付けるため	45.1%	43.8%	39.2%
希望の職業に就くため	40.1%	35.1%	44.2%
人間関係を広げるため	32.2%	30.5%	26.6%
専門知識・技術を身につけるため	31.3%	27.6%	32.5%
資格・免許取得のため	17.4%	22.1%	21.3%
学歴社会だから	16.1%	20.5%	18.4%

※「教養を身に付けるため」が 45% を占めており、最多、96 年の調査開始以来、過去最高。
「人間関係を広げるため」(32.2%) は増加傾向。
学問的なことだけではなく、人間性を高めるために進学している人が多くなっている。

表 2. 進学先を決定する際に重視したこと (複数回答)

項 目	2014 年	2013 年	2012 年
本人の希望	82.6%	85.7%	85.7%
経済的事情	20.1%	17.2%	17.5%
大学の授業内容	18.8%	17.2%	17.8%
就職時の有利さ	11.5%	14.6%	14.0%
親の希望	6.3%	4.2%	5.3%
大学の知名度	4.3%	5.5%	9.7%
大学の校風	4.0%	3.9%	8.5%

※「本人の希望」(82.6%) が優先されるのは例年通りだが、年々減少傾向。
「経済的事情」(20.1%) が前回より 2.9 ポイントの増加。
「大学の知名度」4.3% は、1998 年の調査開始以来、過去最低。
県外の有名大学よりも、経済的なことを考慮して、地元を選んでいる人が増えているのでは。

表 3. 学校の所在地

所在地	2014 年	2013 年	2012 年
首都圏	10.9%	8.4%	10.5%
近畿	15.1%	16.2%	19.0%
中国	12.5%	10.7%	13.7%
愛媛	48.0%	47.1%	38.0%
九州	3.6%	1.6%	2.3%

※「愛媛」は近年、増加傾向。48.0% は 1996 年の調査開始以来、過去最高。

卒業するまでに子どもに身につけておいて欲しいもの
①社交性 68.8%, ②大学の専門知識 52.3%, ③礼儀作法 46.1%, ④語学力 21.1%, ⑤その他 3.0%

※「社交性」が 7 割近くを占めており、前回より 1.6 ポイント増加。まずは、社会にでてから重要となってくる人との付き合い方＝社交性を身につけてほしいと考える親が多くなっている。次いで、「大学の専門知識」が約 5 割 (前回比 +2.9 ポイント)。大学に進学したからには、専門的なこともしっかり習得してから卒業してほしいと望む親も多い。

以上、ひめぎん情報センターの 2012～2014 年「大学生の教育費に関するアンケート調査結果」より抜粋

(3) 本学の状況とまとめ

この 2 つの調査結果は細かい部分で違いがあるものの、そのことを加味しても全国的な傾向と愛媛県の傾向は、類似の傾向を示しているのではないだろうか。
「はじめに」でも述べたように「認知度」・「偏差値」・「立地条件」・「授業料」などの表面的な情報からラベリングされる愛媛県内の大学機関における社会的な序列は直ちに改善することが難しく、また、世間一般に認識されているイメージを覆すには時間を要する。

しかしながら、上記の調査結果の傾向である「教養や専門性を身に付ける」などを保護者に対して効果的に訴えるためには、インターネット等一方向性の情報では不十分であり、本学の特色を体験することができるオープンキャンパスは、有効的な手段であると言える。

そして、本学の入学者に着目すると、2013 年度及び 2014 年度の新入生調査のなかで「進路に関する情報源について」の問にて、いずれの年度も「とても参考にした」の割合が最も高いものが「オープンキャンパス」であった。詳細については、表 4 のとおりである。

表 4. 2013 年度及び 2014 年度の新入生調査 (抜粋)

項 目	2014 年	2013 年
オープンキャンパス	47.4%	43.0%
大学案内等	46.6%	42.0%
説明会や相談会	29.3%	24.0%
公式ホームページ	28.6%	23.0%

また、2015 年度入学者の高校 3 年での本学オープンキャンパスへの参加率は 49.1% であり、入学者の半数

がオープンキャンパスに参加していることになっている。以上のことを踏まえて、オープンキャンパスで本学の特色をアピールすることは有効的な手段であり、入学定員の確保に対して即効性のある対策である。

3. 目的—プロジェクト憲章

本プロジェクトにおける最終目的は、オープンキャンパスの動員数を前年度より増加することである。詳細は、表5のプロジェクト憲章のとおりである。

表5. プロジェクト憲章

プロジェクト名	教職協働によるオープンキャンパス改革 —動員数増を目指した取り組み—
プロジェクトの背景	2013年度及び2014年度の新入生調査では、本学を第1志望とした学生が平均70%以上入学しており、不本意入学が少ない傾向にあるが、その本学においても大学は2007年度の学生募集から入学定員割れが発生し、現在に至るまで定員には達していない。しかし、2015年度入学者の高校3年での本学オープンキャンパスへの参加率は49.1%で入学者の半数がオープンキャンパスに参加していることになっている。過去のデータによればオープンキャンパスへの参加者が多い年は入学者も多い傾向にあることから、今すぐに行える対策としてオープンキャンパスにおける参加者の増員を目的とした改革が問題解決への一歩に繋がると考える。
最終目的	オープンキャンパスの動員数増加。
最終成果物	オープンキャンパスの動員数増加。
予算	入試課予算内で実施する。
納期	2015年9月までとする。
完了条件	参加者を前年度より増加する。
プロジェクトリーダーの責任と権限	プロジェクト内で出た意見に対する最終的な決定権を有し、入試・募集委員会に対する報告をリーダーの責務とする。筆者の役割は、リー

	ダーの補佐と各計画のスケジュール管理とする。
プロジェクトメンバー	入試課員及び入試・募集委員会から選抜した教員で構成する。
コミュニケーション(伝達方法)	月1回の定例会議及びグループウェアにより情報の共有を行う。

4. 方法—新たな取り組みへの一歩

(1) オープンキャンパス改革の骨子

オープンキャンパス改革の骨子を考える上で、最も重視する要点を「直ちに実行できる改革」とした。そこで、私が入試課に配属された時に事務局長から参考資料として提供のあった株式会社船井総合研究所の「高等教育機関経営戦略セミナーレジュメ」を改めて読み直し、骨子を考える上での参考資料とした。このレジュメにはオープンキャンパスの進め方として取り組むべき3つの考えが紹介されている。内容としては、①「全てが意図的に組み合わせられているか」、②「年間の広報のストーリーを組み立てる」、③「オープンキャンパス参加者を感動させるシナリオを用意しているか」である。

この3つの考えを基に入試課員ではなかった時に感じた「外部からみた問題点」と、入試課員になって感じた「内部からみた問題点」を整理すると次の3つの改革が必要であるとの結論に至った。①組織改革、②広報改革、③内容改革である。

(2) 組織改革—教職協働の取り組み

本学の学生募集に関する主幹は入試・募集委員会である。この入試・募集委員会は、学長を始め20名を超える構成員で組織されており、本学のなかでも最大の構成員を擁する委員会である。それ故に、学生募集の細かな案件に関しては入試課主導となり、入試課と委員会で密接な情報共有がなされていない状況であった。これでは教員の豊かな発想力を引き出すことなく、教職協働や学生募集に関する全てが意図的に組み合わせられている状況とは程遠い状態であった。そこで、入試・募集委員会の構成員と入試課員からメンバーを選出して、「入試・募集プロジェクトチーム」を構成する提案を行い、承認されることになった。

そして、2015年度からは「入試・募集プロジェクト」（以下、「募集部会」という。）を組織体として見直し、入試・募集委員会に部会制度を導入することとした。

この結果、入試・募集委員会の下に「入試制度部会」と「募集部会」の2部会制に組織の改編を行った。これにより、定期的な募集部会が開催できるようになった。また、イベント毎に募集部会の構成員と参加スタッフが改善報告書を提出し、内容を月1回の募集部会で検討して結果を入試・募集委員会に報告するPDCAサイクルを構築することもできた。学内に対してもグループウェア（通称キャネット）において積極的に情報公開を行うことで、学内全体で意図的な取り組みに関する情報共有も実現した。

（3）広報改革一年間を意識した広報ストーリー

全国的な傾向及び愛媛県の傾向においても大学の知名度はそれ程、大学選びの段階では参考にされていないという結果であった。しかし、愛媛県内における本学の知名度は正直なところ、少なくとも3番手以下であると言わざるを得ない。例えオープンキャンパスの改革を実施しても、その内容が高校生や保護者等に周知できなければ動員数を上げることはできない。そのためには、効果的な年間の広報ストーリーが必要不可欠である。そこで、募集部会のメンバーとこれまで入試課が行ってきた広報の問題点を洗い出すことにした。そのなかで、最も意見が多かったのが学生募集のテーマが統一されていないことであった。プロジェクトが結成される以前は、その時々を担当者が年間を意識した広報ストーリーを持たずに作成していたのではないかとと思われる。それ故に過去に作成された大学案内・テレビCM等は、全てにおいてテーマが統一されていない状況であった。そこで、募集部会内で年間を通して使用する新たなテーマを検討した。

それが、夢と学びをテーマにした「夢を叶える学びがある」である。このテーマは本学の学生募集における統一テーマとして複数年にわたって使用することが決定した。

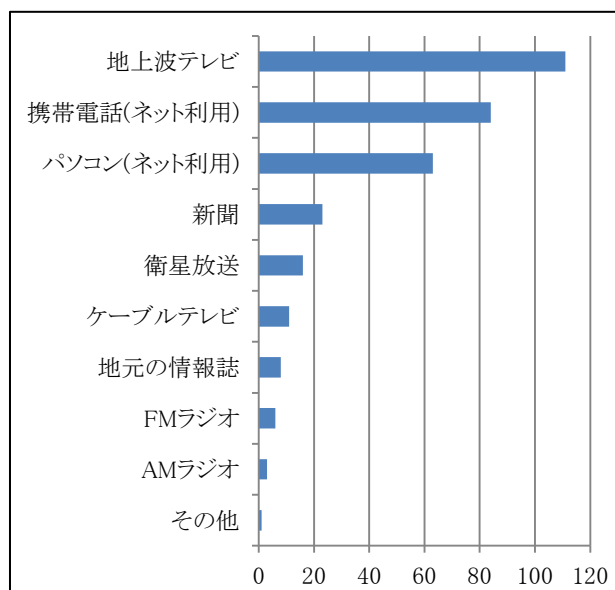
1) 広報手段の見直し

テーマが決まったことで、それをいかに効率よく周知するかが重要となる。そこで、募集部会では新入生調査の結果を基にテレビメディアを中心に広報展開を実施することとした。

図3. 2014年度の新入生調査（抜粋）

高3の時に週1回以上利用していたメディア

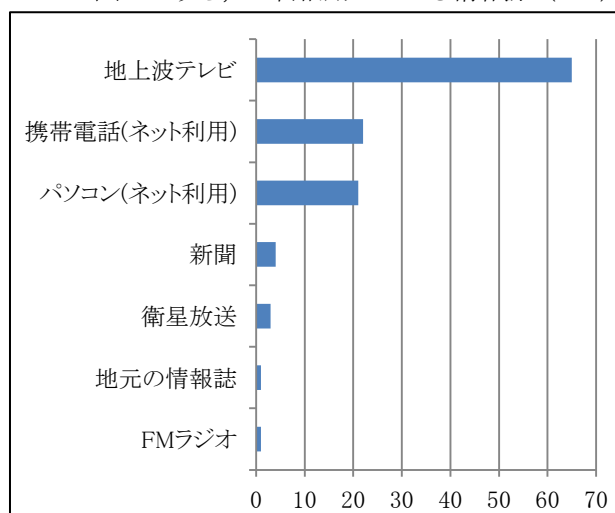
（複数回答）



（単位：人）

図4. 2014年度の新入生調査（抜粋）

図3のうち、一番信用している情報源（1つ）



（単位：人）

近年では、若年層のテレビ離れが話題になっているが、図3の「2014年度の新入生調査」の結果によるとテレビの利用が最も多い結果となっている³⁾。また、図4の「一番信用している情報源」においてもテレビが最も信用されている情報源となっている。

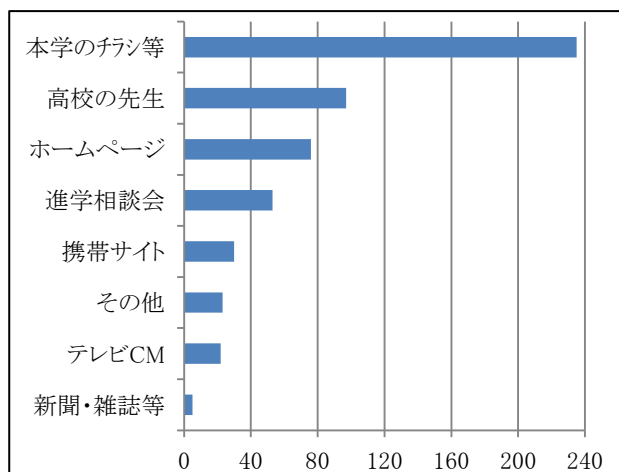
2) テレビメディアの効率運用

テレビメディアを中心とした年間広報の展開を行う上でテレビCMの効率的な運用は最重要課題である。

しかし、2013年度に本学が実施したオープンキャンパスでのアンケートでは本学のテレビCMを見た割合が低い結果となっている⁴⁾。

図5. 2013年度オープンキャンパスアンケート（抜粋）

開催日を知った情報源について（複数回答）



(単位: 人)

図5の結果は、テレビから情報を得ることが多い傾向に反した状況である。そこで募集部と年間広報を委託している広告代理店とで対応策を検討した。今まで本学ではテレビCMの放送本数を重視していたため、単価の安いフリースポット枠を多用していた。しかし、このフリースポット枠は単価が安い分、視聴率の低い放送時間帯である早朝帯と深夜帯が中心になる。また、県内の民放4局全てにテレビCMを流していたために1局に対する予算も十分に充てることができていなかった。そこで、民放2局に絞り込むことで、今まで1局に投入していた倍の予算措置を講ずることができた。また、毎年制作していたテレビCMを最低でも3年間は使用することを視野に入れた内容で制作を行った。これによって、毎年発生していたCM制作費を放送費に充てることによって放送期間の延長が可能となった。

以上の取り組みの結果、本学が対象としている視聴層の視聴率が高い番組内で長期間放送することが実現できた。

図6. テレビCM「夢をカタリナ」



また、予算整理の結果、本学の学びや施設・学生の様子を伝えるオリジナルミニ番組「聖カタどっとカム」の制作も併せて行うことができ、保護者層の視聴が多い夕方の時間帯に計6回の放送を実施した。

図7. オリジナルミニ番組「聖カタどっとカム」



図8・9は、2014年度及び2015年度のオープンキャンパスアンケートにおいて、「本学をどのようにして知ったのか」に対して回答のあった上位5項目である。

図8. 2014年度オープンキャンパスアンケート(抜粋)
本学をどのようにして知ったのか上位5項目
(複数回答)

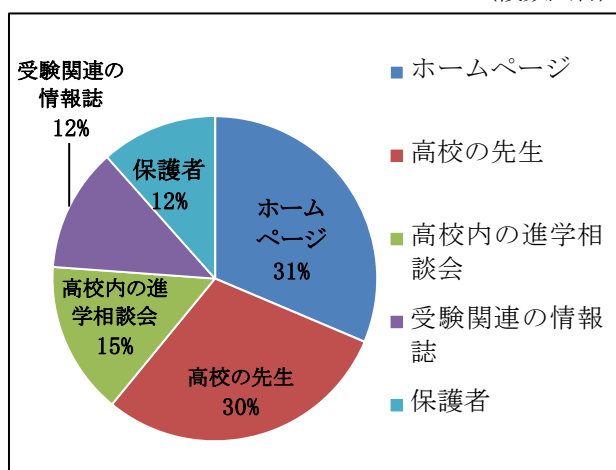
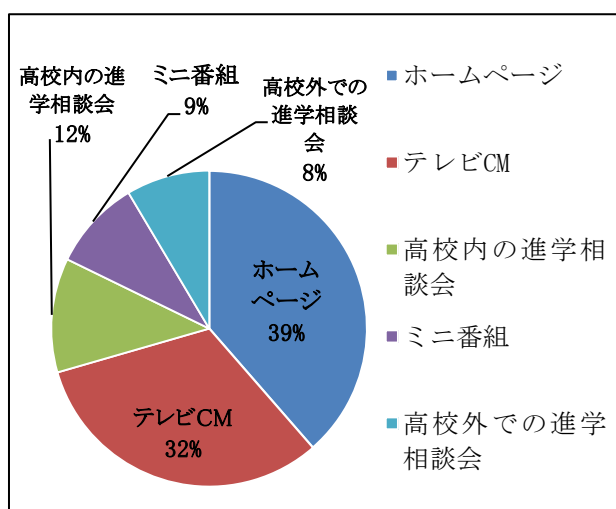


図9. 2015年度オープンキャンパスアンケート(抜粋)
本学をどのようにして知ったのか上位5項目
(複数回答)



2014年度からテレビメディアの効率運用には着手したが結果に繋がらなかった。しかし、2015年度はテ

レベCM及びオリジナルミニ番組ともに効率運用の効果が顕著な結果となった。

3) 広報範囲の開拓

地元愛媛県内の広報活動だけに止まらずに他県へのアプローチも開始した。これは、愛媛県以外に広報活動の範囲を広げることでオープンキャンパスの動員数増に繋がる可能性が高いと考えたからである。そこで、2014年度から「高知県」をターゲットにした広報活動を開始した。高知県は、四国内において4年制私立大学のない県であることと、愛媛県に隣接しているので募集活動を実施する上で移動しやすい利点がある。また、過去の入学実績をみても愛媛県以外の四国3県では高知県からの入学実績が高く、高校訪問をした感触でも高知県が最も反応が良いなど、諸要因を踏まえて広報活動の範囲に入れることは動員数増に繋がると判断した。今年度の取り組みとしては、「オープンキャンパスでの無料送迎バスの導入」、「高校訪問の強化」、「テレビCM展開」等、愛媛県内での展開に比べると予算などの問題で十分に展開できているとは言い難いものの地元以外への募集範囲拡大の第一歩となった。

(4) 内容改革—参加者を感動させるシナリオ作り

従来までのプログラムは、本学から参加者に対して明確なメッセージを伝えるシナリオ作りがされていなかった。そこで、オープンキャンパスの在り方について、抜本的な見直しを実施した。

1) シナリオの再構築

本学のオープンキャンパスは、参加者が自由にオープンキャンパスを体験する「自由体験型」である。自由体験型とは、オープンキャンパスのプログラムに様々なイベントを多数用意して参加者が自由に選択してオープンキャンパスを体験するイベント色が強い方式である。しかし、この自由参加型を採用しなければならない明確な事由はなく、どちらかといえば前年度の実施内容をルーチンワーク的に踏襲してきたと言える。参加者のニーズ傾向は「大学で何を学べるのか？」にあり、自由体験型では参加者の体験ルートによって、本学が参加者に対して伝えたいことが十分に伝わらない構造となっている。

そこで、プログラムを抜本的に見直し、「ツアー体験型」の方式に変更を行った。ツアー体験型とは、大学側が一方通行のプログラムを用意して、強制的にそのプログラムに参加してもらう方式である。この方式の導入の意図は、自由体験型に比べて参加者の自由度は極端に低下するものの、「本学で何が学べるかを強く意

識したプログラム」を用意することで、参加者の満足度を自由体験型よりも得られると判断したことにある。また、近年は保護者の参加も増加しているが、イベント要素の高い自由体験型よりもツアー体験型を好む意見が保護者アンケートにも傾向として出ている。実際のところ、参加者に対するアンケート調査も満足度の高い結果となった。

2) 学生との協働

今回の改革でプログラムの抜本的な見直しと同時に実施したのが学生の積極的な起用である。オープンキャンパスにおける学生スタッフは、参加者からみれば入学後の自分の姿であるといっても過言ではない。そのため、学生スタッフの位置付けは非常に重要なものである。今までのオープンキャンパスにおいても学生スタッフを起用していたが、教職員と同じ運営スタッフとしてのレベルというよりも単なるお手伝いという位置付けが強かった。

そこで、イベントの核となる運営スタッフの一員として起用することを念頭において、以下の内容でスタッフの募集を行った。①アルバイトの身分ではなく、交通費程度の謝礼に留めて、オープンキャンパスを盛り上げる趣旨に賛同した学生を起用することを原則とした。②今年度は学生スタッフを組織化せずに各学科の募集部会メンバーの裁量により、採用する方式とした。③オープンキャンパスの司会を放送部に依頼することにした。④教職員・学生共に私服で統一感のなかった服装を同じスタッフTシャツを着用することでイベントスタッフ全員の一体感を出す雰囲気作りをした。

図 10. 学生スタッフの集合写真



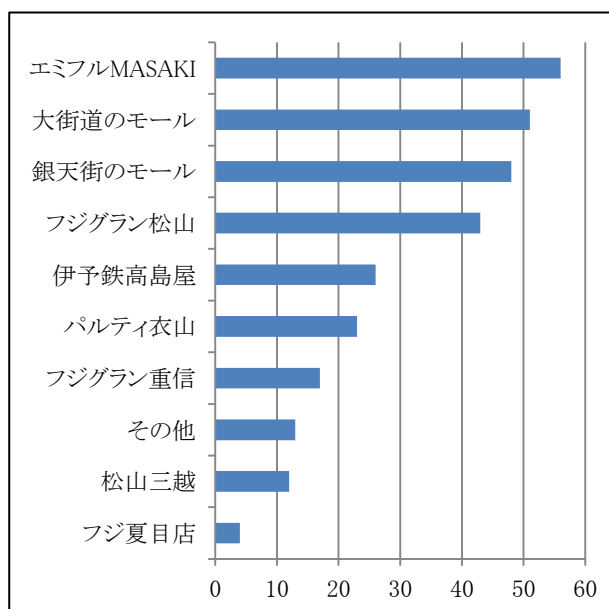
3) 新しいスタイルのオープンキャンパス改革

オープンキャンパスとはその名の通り、興味を持った参加者（高校生とその保護者を中心となる）が本学を訪れるイベントである。視点を変えるとターゲットとなる層が非常に狭く、イベントスタイルとしても来学者限定となるために待ちの姿勢が強い。

しかし、学生募集において苦戦している本学にとっ

ては、待ちの姿勢では募集活動は不十分であり、また、専門色の強い本学の学科構成では、高校生だけをターゲットにするのではなく、年齢を問わず多くの人々に本学の特色や学びを知ってもらう機会を自らが準備し、行動することは重要である。その視点から新しい形のオープンキャンパス「おでかけキャンパス」を導入した⁵⁾。おでかけキャンパスとは、その名の通り、大学自らが積極的に出掛けて多くの人々に本学の特色や学びをアピールすることを目的としたイベントである。今回は、2014 年度の新入生調査で「高3 の時によく訪問した買い物先」で最も多くの回答があった「エミフル MASAKI」で実施することとなった。

図 11. 2014 年度の新入生調査（抜粋）
高3 の時によく訪問した買い物先（複数回答）



(単位：人)

エミフル MASAKI とは、株式会社フジが経営している愛媛県伊予郡松前町にある県内屈指の郊外型ショッピングモールである。エミフル MASAKI の担当者によると土日祝日は、1 日 10 万人前後の集客があるとのことであり、特に本学が実施した 6 月 14 日（日）は、父の日の 1 週間前ということもあって、終日で 12 万人前後がエミフル MASAKI に来場した。

そして、今回実施した会場はグリーンコートと呼ばれるエミフル MASAKI においてメインイベントを行うスペースであった。

図 12. 当日のグリーンコートの様子



イベントの内容としては、本学のチラシやノベルティグッズの配布に加えて、オープンキャンパスと同様に学科体験コーナーを用意した。また、イベント会場にステージがあることも最大限に活用し、学科毎のステージ発表とサークル発表を行った。学科発表では、愛媛県から「みきゃん」の参加協力もあり、ステージイベントは大いに盛り上がった。

図 13. 人間社会学科の体験コーナーの様子



図 14. ダンス部のステージ発表の様子



図 15. 「福祉カルタ大会」にみきゃんが参加した様子



また、2016年4月から男女共学になる聖カタリナ女子高等学校の吹奏楽部にも協力を依頼し、ステージ発表では多くの観覧者の動員を得ることができた。さらに高等学校のブースを設置することで「聖カタリナ学園」の高大連携についてもアピールすることができた。

図 16. 聖カタリナ女子高等学校吹奏楽部の発表



図 17. 聖カタリナ女子高等学校のコーナー



当日、本学が用意していたノベルティグッズ2,000個は、早い段階で配布が終了した。また、地元のテレビ局及びラジオ局からの取材もあり、十分な費用対効

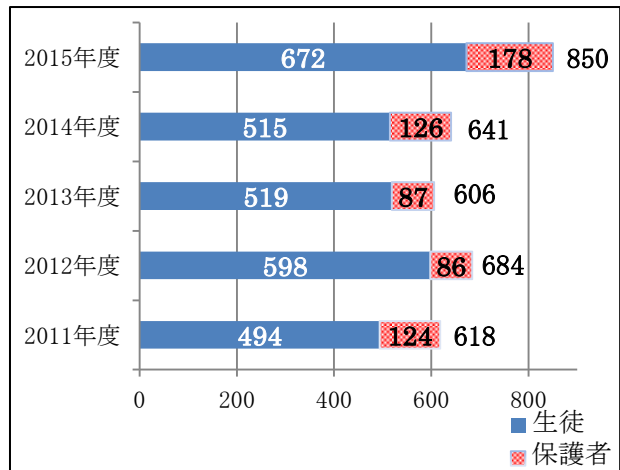
果が得られたと考える。「おでかけキャンパス」は、始めたばかりで改善の余地が多々あるものの、地域の方々に大学の学びや聖カタリナ学園を知っていただく、いわば地域広報活動の一環としても重要なイベントであると考え、来年度も継続して実施していく予定である。

5. 結果

プロジェクトの最終目的は、オープンキャンパスへの動員数増加である。そこで、6～9月に月1回ペースで年間4回開催していたオープンキャンパスに12月開催を追加し、年間開催数を5回にした。これは、開催数を増やすことで参加機会を増やすことを狙いとした。図 18 は、本格的にプロジェクトを導入した2015年度と過去4年間（2011～2014年度）の状況である。

本プロジェクトを導入した2015年は、9月時点で764名の動員があり、過去5年間で最大の動員となった。また、12月開催分を含めると最終的に850名を動員した結果となった。

図 18. オープンキャンパスの動員状況



(単位：人)

6. 考察

本プロジェクトの最終目的である「オープンキャンパスの動員数増加」という意味では本プロジェクトは成功したと言えよう。しかし、今回の結果が一過性の結果で終わらないためにも、更なる改革が必要不可欠である。公益社団法人 私学経営研究会発行の「私学経営No.488」（2015年10月）に掲載（46～56頁）され

ている 2015 年 4 月定例セミナー「学生募集とマーケティング戦略」の講演要旨において、岩田雅明氏（大学経営コンサルタント・新島学園短期大学 学長）が定員割れする 3 つの理由を述べている。1 つ目は競合の増加、2 つ目は顧客の減少、そして 3 つ目はその大学の評判の低下である。1 つ目と 2 つ目の理由はコントロールできないが、3 つ目はコントロールが可能であると述べている。また、評判の低下には「大学の中身があまり充実していない中長期的な原因」と「大学の良さがきちんと外部に伝わっていない短期的な原因」の 2 つがあるとのこと。今回のプロジェクトでは、後者の「大学の良さがきちんと外部に伝わっていない短期的な原因」について対策を行ったが、前者の「大学の中身があまり充実していない中長期的な原因」についても当然対策を講じなければならない。そのためには、教職員が共通した認識を持って本学を理解し、愛媛県内に置いて本学の最も理想的なポジショニングを描きながら、中長期的な学生募集戦略を考えなければならないのである。

今回のプロジェクトを通して、教職協働の種はまかれ、今まで本学では実行することが困難であった学外オープンキャンパス「おでかけキャンパス」など、多くの取り組みが教職協働により現実のものとなり、来年も引き続き実施する予定となっている。また、この「おでかけキャンパス」の取り組みは本学の学びを多くの方々に知ってもらうために大学自ら出向いて活動を行うことが「カトリック精神を具現化した活動である」と学内的な評価も得ることができた。

そして、オープンキャンパスを通して学生に能動的な参加を促すことができた。各学科の担当教員に対してスタッフ参加した学生の状況をヒアリングしたところ、多くの学生が来年度もスタッフとしてイベント参加したいとの意向であった。これは、スタッフ参加した学生が自身の活動内容に対して高い満足を得ていると言えよう。また、保育学科ではオープンキャンパスの学生スタッフに選ばれることが学生同士のなかで一つのステータスとなり、日々の学生生活に良い影響を与えているとの意見もあった。

ただし、学生との協働関係については教職員の協働関係程の体制を構築することができなかった。この点に関しては、本プロジェクトの一番の反省点として、今後の学生募集活動における課題としたい。

また、イベントに参加した学生スタッフの高い満足度を考えると近年問題になっている退学者増加の問題に対して、解決への一つの足掛かりになるのではない

かと考える。

7. 結語

本プロジェクトを通して、本学における募集戦略に対する土台は整った。後は今回の結果に甘んじるのではなく、常に上を目指して前進する組織でなければならない。私自身も今回のプロジェクトが一つの区切りにはなるが、ここから新たなスタートラインに立った気持ちを持って、今後も学生募集に取り組んでいきたい。

謝辞

本プロジェクトの実施にあたり、全般にわたりご協力をいただいた多くの関係者の皆様に、この場を借りて心より感謝申し上げます。

注

- 1) 大学新聞社による「大学新聞 2014 第 111 号」の「進路選択における意識調査」より。
- 2) ひめぎん情報センターによる「2014 年」の「大学生の教育費に関するアンケート調査結果」より。
- 3) 聖カタリナ大学人間健康福祉学部による「2013 年度及び 2014 年度」の「新入生調査」より。

調査の概要

- ・聖カタリナ大学人間健康福祉学部の新 1 年生全員を対象にマークシート回答方式による調査を実施。
 - ・有効回答数：2013 年度 150 名、2014 年度 133 名
- 4) 聖カタリナ大学入試課による「2014 年度及び 2015 年度」の「オープンキャンパスアンケート」より。

アンケートの概要

- ・オープンキャンパス参加の高校生を対象に選択及び記述回答方式によるアンケートを実施。
 - ・有効回答数：2014 年度 408 名、2015 年度 514 名
- 5) おでかけキャンパス in エミフル MASAKI

イベントの概要

- ・2014 年から愛媛県伊予郡松前町にある郊外型ショッピングモール「エミフル MASAKI」にて市民参加型の出張オープンキャンパスを開催。

2014 年：10 月 13 日（月・祝）にエミフルコートで開催。

2015 年：6 月 14 日（日）にグリーンコートで開催。

引用・参考文献

公益社団法人私学経営研究会（2015）「私学経営No.488」2015
年4月定例セミナー「学生募集とマーケティング戦略」の講
演要旨
株式会社船井総合研究所（2006）「高等教育機関経営戦略セミナ
ー」レジュメ

平成 27 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

自大学の強みと弱みを可視化させる

－彼を知り己を知れば百戦殆うからず－

レポート要旨

我が国の大学経営を取り巻く環境は、18歳人口の激減などにより厳しい時代に突入している。実際、2015年度には私立大学の約4割が定員割れをし、また都市部の大規模大学へ集中して進学する傾向など、地域間の格差により地方の大学はさらに厳しさを増している。その中で松山大学が生き残るためには、副題の「彼を知り己を知れば百戦殆うからず」とあるように自大学及び他大学の状況を知る必要があると考えた。

そこで、本プロジェクトでは、「学部・学科単位でベンチマーク(競合する大学と比較することにより、松山大学の強みと弱みを明らかにする)を行うことにより導き出した強みを広報資料にまとめる」ことを目標とした。なお、教育情報の公表の義務化や大学ポートレートの開始などから、インターネットに掲載された情報を中心に調査・比較することとした。その結果、教育情報の公表方法や内容のバラつき、活用範囲などについて課題を浮き彫りとすることができた。

松山大学経営企画部経営企画課

平野 利幸

自大学の強みと弱みを可視化させる
一彼を知り己を知れば百戦殆うからずー

目次

1. はじめに

- (1) 18 歳人口と進学率について
- (2) 大学評価と先行研究
- (3) 松山大学の状況

2. 目的

3. プロジェクトの実施計画

- (1) プロジェクトチームについて
 - 1) プロジェクトチームの構成員
 - 2) プロジェクトチームで何をするか
 - 3) プロジェクトの進め方
- (2) プロジェクト予算について
- (3) プロジェクトにおける障壁について

4. 実施内容

- (1) 比較・調査
 - 1) 比較項目の洗い出し
 - 2) SWOT 分析
 - 3) 競合大学とは
 - 4) データ収集
 - a. はじめに
 - b. 教育情報の公表
 - c. 日本私立大学振興・共済事業団の取り組み
 - d. 大学ポートレートの開始
 - e. データ収集方法について
- (2) 比較・調査の結果

5. 考察

6. 今後の課題

自大学の強みと弱みを可視化させる

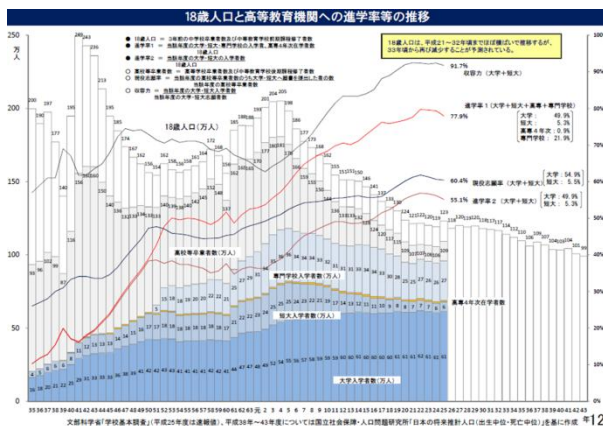
―彼を知り己を知れば百戦殆うからず―

平野 利幸（松山大学）

1. はじめに

(1) 18 歳人口と進学率について

内閣総理大臣等で構成される教育再生実行会議の資料「18 歳人口と高等教育機関への進学率等の推移」(図表 1)によると、我が国の今後 18 歳人口は 2020 年(平成 32 年)頃までは約 120 万人と横ばいで推移するが、それ以降は減少の一途を辿り、2031 年(平成 43 年)には 100 万人を切ると予測されている。他方、2013 年(平成 25 年)の大学・短大への進学率は 55%と、高等教育はユニバーサル段階¹⁾に突入している。



図表 1 18 歳人口と高等教育機関への進学率等の推移
出典：教育再生実行会議「高等学校教育と大学教育との接続・大学入学者選抜の在り方について」(第四次提言)
(平成 25 年 10 月 31 日) 参考資料より

1992 年(平成 4 年)以降、18 歳人口と大学進学率は反比例の状態を続けてきた。18 歳人口は、1992 年(平成 4 年)の 205 万人から 2013 年(平成 25 年)の 123 万人へと実に 82 万人も減少したのに対し、大学進学率は 27%から 50%へと伸びたため、大学進学者数は 61 万人と増加傾向にあった。しかし、大学進学率はここ数年 50%と横ばいで、ほぼ頭打ちとの見解も見受けられ、

今後学生募集はますます厳しくなると予測される。このような社会の変化や学術が進展する中で大学を存続させるためには、学生の確保は必要不可欠であり、大学は教育の「質保証」や「質向上」を継続的に行い高校生・保護者・高校教員などのステークホルダー²⁾の満足度を上げる必要がある。この大学の「質」は、「大学評価」の開始により求められることとなったが、それらの経緯と先行研究の概要を次に述べる。

(2) 大学評価と先行研究

1991 年(平成 3 年)の大学設置基準等の改正いわゆる大綱化により、大学が自由にカリキュラムなどを決めることができるようになったことを背景として、大学評価への関心は顕著な高まりを見せるようになった。同時に規制緩和により、大学教育の水準が低下する恐れが生じたため、大学の自己点検・評価を努力義務とし、大学の設置目的や社会的使命の達成を目指して継続的に改善することが強く求められるようになった。

その後、1998 年(平成 10 年)の大学審議会答申「21 世紀の大学像と今後の改革方策について」を基に大学設置基準が改正され、自己点検・評価の実施と結果の公表を義務化し、大学等が選任する学外者による検証が努力義務化された。そして、2002 年(平成 14 年)中央審議会答申「大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について」を基に学校教育法が改正され、自己点検・評価の実施と結果の公表に係る規定が法律上に明示された。これにより全ての大学は認証評価つまり、文部科学大臣の認証を受けた認証評価機関による評価を受けることが義務化されたのである。そして、大学には、大学自身が質保証に対する第一責任主体となる「内部質保証システムの構築」が求められることとなった。

こうした背景から、東京大学大学総合教育研究センター小林雅之らにより「大学ベンチマーキングによる大学評価の実証的研究」(平成 19～21 年度)³⁾が報告された。この研究は、「大学評価のひとつの方法としてのベンチマークについて検討し、大学が自己自身で質の保証さらには向上するための改革の基礎となる参考にすること」を目的としており、筆者は「ベンチマーク」に注目した。一般的にベンチマークとは、性能を評価する基準として使われ、比較することと捉えられることから、ランキングと混同されることが多く、この研究では引用も含めて次のように定義されている。

- ・ランキング…ある対象の全体に対する位置づけを明確化することを目的とする。
- ・ベンチマーク…あるひとつの対象を他の複数の同等の対象と比較し、改良することを目的とする。

このベンチマークを大学に当てはめると「ベンチマークは、ある大学が同等あるいは競争相手であると想定される大学(ピア校と呼ばれる)と、相互比較を行うことで、自己の強みと弱みを明らかにして、次なる戦略を策定するひとつの根拠を提供するものである。このため、性格がまったく異なる大学を対象にベンチマークをする必要はないし、ランキングのように多くの大学を対象とする必要もなく、せいぜい 10 校程度のピア校と比較することで十分である。あまりに対象が多くなると、かえって強みと弱みが明確にならない場合さえあるので、注意が必要である(Hubbell, Massa and Lapovsky 2002)」としている。そして、この研究では「沿革・規模・学生・スタッフ・財政・授業料・奨学金について指標を作成し、アメリカ・イギリス・中国・日本の 4 カ国の 9 大学を選定し、それらの個別大学のベンチマークを実施」している。

(3) 松山大学の状況

松山大学(以下、本学という)は、2013 年(平成 25 年)5 月に創立 90 周年を迎え、“100 年への飛躍”をスローガンに現在、創立 100 周年に向けて準備を進めている。先に述べた 18 歳人口の減少や教育の質保証など、日々変化する状況の中、8 年後の創立 100 周年へ向けて、本学に関わる全ての構成員が一丸となり、地域における「高等教育の拠点」及び「知の拠点」としての役割を最大限に発揮し、在学生や卒業生・教職員が誇りを持てる「学びの場」として飛躍していくことが必要である。

そのためには何が必要か考え、本プロジェクトを行うこととした。

2. 目的

18 歳人口の激減などにより大学経営を取り巻く環境は、厳しい時代に突入している。この状況を打破するためには、当プロジェクトの副題である「彼を知り己を知れば百戦殆うからず」(敵と味方の情勢をよく知って戦えば、何度戦っても敗れることはない一孫子の謀攻篇より)とあるように、自大学だけでなく他大学の情勢も確実に把握する必要がある。そこで、まず本学の現状を可視化し、競合する大学と比較することにより、本学の強み・弱みを導き出す。その後その内容を基に新たな政策の企画や立案を行い、「100 周年へ飛躍」するため課題を明確化することを目的にプロジェクトを進める。

また、このプロジェクトの目標は、1. (2)の先行研究に準じて以下の 2 点に設定する。

- ①本学の現状を可視化し、競合する大学と比較し、本学の強み・弱みを導き出す。
- ②導き出した内容を基に、強みを広報資料としてまとめる。

3. プロジェクトの実施計画

(1) プロジェクトチームについて

1) プロジェクトチームの構成員

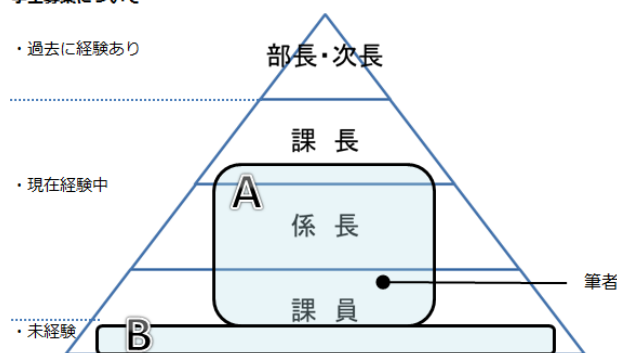
プロジェクトは、主に次の 2 つの層を中心としたチーム編成で進めていくこととした。第一の層は、学生募集(高校生・保護者・高校教員などのステークホルダーへの広報活動)を経験したことのある職員である。その中でも、現在も個別相談会などで講師として学生募集をしている職員とした。

このような職員を選定した理由は、主に次の 3 点である。

- ①学生募集など本学に関する広報活動を行うことにより、学外者と接点を持ち、少なからず本学の置かれている状況について考えている可能性が高いという点。
- ②本学では、約 5 年以上の勤務年数の者が学生募集をしているため、本学の状況を分析する際の資料やデータを広い視点から扱うことができる年齢層であるという点。
- ③最終的には、成果物を構成員自身が学生募集の広報資料として活用するという点。

第二の層は、勤務年数が約5年未満の若手職員である。この層には、プロジェクト参加に、勉強会としての意味合いを強く持たせる。特にこの層は筆者と近い年代であり、今後、大学職員として待ち受ける苦難を乗り越えていく同志であり、共に学び調査することによって組織の結束力を強めたいと考えたからだ。

学生募集について



図表2 プロジェクトチームの構成層

2) プロジェクトチームで何をするか

プロジェクトでは、学生募集経験のある層(図表2のAであり、以下A層という。)と、若手職員の層(図表2のBであり、以下B層という。)とで構成し、3つのステップに分けて進めることとした。

第1ステップでは、どのような項目において本学の現状を可視化するのか、また競合する大学をどこに設定するのかを決定する。

第2ステップでは、調査・比較の項目について関連する項目を部署毎に割り振り、調査・比較を行う。

第3ステップでは、調査・比較により導き出した本学の強みを広報資料として活用できる資料を作成する。

なお、筆者はA層及びB層の取りまとめ役となり、プロジェクトの計画、実行、進捗状況の把握に努める。

2015年	内 容	備考
1月	「大学構成員を巻き込んだプロジェクト」を、次世代リーダー養成セミナー内で決定	準備段階
2月	プロジェクトの進め方について話し合う	
	事務局長・所属長から、所属長会でプロジェクトへの協力要請	
3～6月	メンバーを募り、ランチミーティング開催(1日/週)	第1ステップ
7月	現状を可視化する比較・調査項目の決定	第2ステップ
	比較・調査開始、ランチミーティング開催(1日/2週)	
8月	比較・調査のまとめ、ランチミーティング開催(1日/2週)	第3ステップ
9月	プロジェクト終了	
10月～	実践レポート(事例報告)作成	

図表3 プロジェクトのスケジュールと内容

3) プロジェクトの進め方

プロジェクトは、3. (1)2)のステップ毎に以下の通り進める。

第1ステップは、昼休みの時間帯(1時間)を利用したランチミーティングにより進めることとする。ここでは、A層とB層の役割に大きな違いは設けない。なお、ランチミーティングの開催は、週1回程度とし2015年7月下旬までに終了させる。

第2ステップは、各部署単位で調査・比較を行うため、ランチミーティングの開催周期を隔週程度とする。ここでは、各部署のA層のメンバーが主となりB層のメンバーと協力して調査・比較を進める。なお、ランチミーティングでは、主に進捗状況の報告や障壁などの相談を他のグループと行う場とし、2015年8月末日までに終了させる。

調査・比較は、基本的に高校生やその保護者、高校教員などのステークホルダーが入手可能な各大学のホームページ等において公開されている情報などにより行う。場合により、大学受験情報誌や各部署にある資料やデータも活用する。

第3ステップは、第2ステップと同様に各部署単位で導き出した本学の強みを広報資料として活用できる資料を作成する。なお、ランチミーティングの進め方についても同様とし、2015年9月末日までに終了させる。

将来的には本プロジェクトで明確になった本学の強みを広報資料として活用できるよう、教職員に公開する。また、県内外で本学を広報する資料として、入試課に提供し活用してもらうよう依頼する。

(2) プロジェクト予算について

プロジェクト実施におけるマンパワーなどの経費は必要であるが、通信費や旅費交通費などの経費は特に見込んでいない。

(3) プロジェクトにおける障壁について

プロジェクトを立ち上げるにあたり、プロジェクトチーム構成員及び各部署の理解と協力に関して次の障壁が予測される。

1. 実施の承認及びメンバーを集められるか
2. 部署データや資料の提供や活用方法の承諾が必要になる
3. 業務との調整が必要になる
4. メンバーのモチベーションを維持する必要がある

1. 及び 2. に関しては、事務局長及び所属長に協力要請を行い、各部署の協力体制を確保させる。
3. 及び 4. に関しては、業務外で協力してもらうこととなり、強制力を持たせることが難しい。そのため、プロジェクトメンバーが固定化せず、実施内容等のブレが生じる可能性がある。

4. 実施内容

実施にあたり初めに行ったのは、各部署の協力体制を確保することであった。まず、事務局長と所属長に協力要請を行い、協力体制を確保することができた。

続いてメンバーを募り、プロジェクトチームを結成し、昼休みの 1 時間を利用したランチミーティングを開催した。実施計画の 3. (3) の障壁 1. 2. は順調にクリアし、実施計画に沿ったスタートを切ることができたが、その後は実施計画通りに進めることができなかった点が多々ある。ここでは目標達成に向けたプロジェクトの実施内容を紹介する。



図表 4 ランチミーティングの様子

(1) 比較・調査

【第 1 ステップ】

1) 比較項目の洗い出し

本学の現状を可視化して、競合する大学と比較し本学の強み・弱みを導き出すためには、どのような項目を設定すればよいのか。部署毎にグループを作り、その中で比較項目の洗い出しをした。

比較項目の洗い出しは、「内部環境」と大学の立地や 18 歳人口の変動などに関連する「外部環境」の 2 つの視点から、ブレインストーミングの手法により行った。次に、出された比較項目を SWOT 分析により整理することとした。

2) SWOT 分析

SWOT 分析とは、アルバート・ハンフリーにより構築された経営戦略策定方法で、組織の内部環境と外部環

境を強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) の 4 領域に分類したものをクロス分析する手法であり、プロジェクトやベンチャービジネスで活用されている。分析方法は、図表 5 のように自身(ここでは自大学)の内部要因(「強み」と「弱み」)を、「ヒト・モノ・カネ・情報」などについて分析した上で、それらが外部要因(「機会」と「脅威」)に対してどのように立ち向かえるかを評価し、戦略を策定していくものである。

本プロジェクトでは、4. (1) で洗い出した比較項目を基に、SWOT 分析を行った。通常であれば、この分析から戦略を検討するステップに移るところであるが、SWOT 分析はあくまで主観的な分析であるため、そのプロセスに説得力を持たせるために他大学の数値と比較し、客観性を高めることとした。そうすることで、本プロジェクトの目的をより確実に達成させることができると考えたためである。

		外部環境	
		機会	脅威
内部環境	強み	①景気が回復基調にある ②経済学系が再び注目されつつある ③学生が大学名だけではなく、大学の面影見のよさに注目するようになった	①18歳人口の減少 ②同地域に新設のA大学が誕生した ③法科大学院の不人気
	積極的攻勢 強み②+機会②	→戦略1	差別化戦略 強み①+脅威② →戦略3
	弱み	段階的施策 弱み③+機会③ →戦略2	専守防衛または撤退 弱み②+脅威③ →戦略4
		①創立70年を超え、10,000人を超えるOB、OGがいる ②経済学部は地域の高い評価を得ている ③地域企業と産学連携を通じた深い結びつきがある	①工学部の志願者が年々減少している ②法科大学院の開設で法学部の教員が不足している ③事務部門でセクト主義が強く部署統合がすすんでいない

図表 5 日本私立学校振興・共済事業団

『経営改善計画立案・実施のための参考資料』より

http://www.shigaku.go.jp/s_kaizenkeikaku.htm

(参照日：2015 年 7 月 10 日)

3) 競合大学とは

競合大学(ピア校)とはどのように設定すればよいのか。これは、本学の強みと弱みを明確にさせる部分と位置付け、時間をかけて設定作業を行った。

まず、競合大学をどのような基準で決めるかについて、グループで話し合いを重ねた。その結果、1. (2) の先行研究にあるような「ベンチマーク」に沿って設定することとした。

なお、出された基準の中から次の 4 点に注目して、ピア校の選定を行うこととした。

- ①志願者動向
- ②入学辞退者への調査結果
- ③学部・学科
- ④偏差値

①②から、ターゲットエリアを絞り込み、③④から競合する大学を選定した。

【第2ステップ・第3ステップ】

4) データ収集

a. はじめに

比較項目の設定及び競合大学の選定が終わり、いよいよデータ収集に移る。データ収集は、3.(1)3)で述べた実施計画の通り、ホームページ等で行うこととした。なお、実施計画においては、大学受験情報誌によるデータ収集方法または、各部署にある内部資料などから広くデータ収集する方法も考えていたが、以下に述べる「教育情報の公表」や「日本私立大学振興・共済事業団の取り組み」・「大学ポートレートの開始」等の経緯により、多くのデータが集められると判断したことから、ホームページ等によりデータ収集をすることとした。

b. 教育情報の公表

文部科学省のホームページには、「大学等の教育情報の公表の促進について」の中で次のように経緯を説明している。「2010年(平成22年)6月15日に行われた学校教育法施行規則の改正により、2011年(平成23年)4月1日から、各大学等において教育情報の公表を行う必要がある項目が明確化されました。

この改正の趣旨は、大学等が公的な教育機関として、社会に対する説明責任を果たすとともに、その教育の質を向上させる観点から、公表すべき情報を法令上明確にし、教育情報の一層の公表を促進することです。」

その後、文部科学省は、学校教育法施行規則第172条の2において、全ての大学等に教員数や入学者数、授業料、就職者数などの情報を2011年(平成23年)からインターネット等において公表することを義務付けるとともに、学生が習得すべき知識及び能力に関する情報を積極的に公表するよう努力義務を課した。

c. 日本私立大学振興・共済事業団の取り組み

日本私立大学振興・共済事業団は、こうした教育情報の公表の義務化などを踏まえ、2011年(平成23年)から私立大学経常費補助金⁴⁾の交付において、「教育研究上の基礎的な情報」、「修学上の情報等」、「財務情報」

などの公表状況の度合いにより、傾斜配分を付けて補助金の交付を行っている。この傾斜配分は、2011年度当初は合計が3%減額～2%増額だったが、情報公表が進むにつれ年々減額割合が高くなり、2014年度は15%減額～1%増額となった。そして、2015年度は「情報公表が相当程度進んでいる状況に鑑み、非公表の法人に情報公表を促す観点から取扱いを厳格化させる」(平成27年度私立大学等経常費補助金説明会資料)こととされ、45%減額～1%増額となるなど、情報公表が一般化され、浸透していることが窺える。

d. 大学ポートレートの開始

情報公表の流れを受け、2011年(平成23年)8月に文部科学省は「大学ポートレート」という新たな大学情報のデータベースを構築する方針を打ち出した。大学ポートレートは、前年度まであった大学入試センターの「ハートシステム」や国立大学のデータベースを扱う大学評価・学位授与機構の「大学情報データベース」が、事業仕分けにより廃止されたため、情報公表や大学の質保証の観点から検討されることとなったデータベースである。そして、2014年10月に私立大学のデータベースを構築する日本私立大学振興・共済事業団が「大学ポートレート(私学版)」の運営を始めた。その後、2015年3月に国公立大学のデータベースを構築する大学評価・学位授与機構が運営を始めた。大学ポートレートへの参加は任意とされているが、大学ポートレート運営委員会の資料によると2015年3月10日現在、国立大学が100%、私立大学が88.9%(602校中535校)とほとんどどの大学が参加している。

e. データ収集方法について

以上b.からd.に記したように、大学は公的な教育機関として、説明責任や教育の質保証という社会的責務を果たすため、教育情報をホームページ等により公表することが求められている。そこで、a.に記したデータ収集方法により、競合する大学と比較し本学の強み・弱みを導き出すこととした。

また、基本的な比較対象については、「大学全体」について比較するのではなく、「学部・学科単位」で比較することとした。なぜなら、学部・学科及び規模などにより定められている基準が異なるからである。例えば、大学設置基準における専任教員の最低限の人数は、学部・学科毎に最低限必要な教員数が定められている点などである。

「収容定員600名まで、かつ1学科で組織する場合の

専任教員数」を比較した場合、文学関係の学科では専任教員が10名必要(専任教員1名あたり学生60名)なのに対し、薬学関係の学科では専任教員は28名必要(専任教員1名あたり学生22名)である。つまり、学科によって専任教員1名あたりの学生数が実に38名もの差が生じるため、単純に大学全体での比較はふさわしくないと判断したためである。

なお、データ収集等の進め方については、第2ステップの「調査・比較」と第3ステップの「広報資料の作成」は並行して進めた方が効率的だろうという意見が出た。また、比較項目に関連性のある部署において調査・比較を行うという実施計画は変更し、まず筆者が広報資料のたたき台を作成した後に、プロジェクトメンバーで修正することとした。

以上のように調査・比較方法を決定しデータ収集を進める中で、難航を極めることとなった点を次に述べる。

(2) 比較・調査の結果

データ分析をするために、各大学のオフィシャルサイトからデータ収集する中で、以下の点に気が付いた。

①公表方法のバラつき

大学のホームページは、大学毎に掲載フォームが異なっており、求めている情報にたどり着くまでに時間がかかる。

②公表内容のバラつき

公表が任意の項目が多く、公表状況にバラつきがある。また、公表していたとしても内容にバラつきがある。例えば、「学生数」ひとつをとっても、総学生数だけを掲載している大学もあれば、学部・学科毎に性別まで細かく掲載している大学もある。さらには、高校の出身県別の人数も掲載している大学もある。

このように、情報公表は統一された様式となっていないため、同条件で比較するデータを収集するには非常に時間を費やすことがあり、比較する全ての大学のデータを収集することはできなかった。

一方、4. (1)4.d. に記した大学ポータルレートは、大学の教育情報を共通のフォーマットに基づき、専用のウェブサイトを通じて情報を発信しており、公表方法にバラつきはなく検索がしやすい。また、大学を比較(ランキング付)するためのものではないことをサイトで強調しており、それぞれの大学がどのような個性・特色を有しているか、どのような教育が行われているかを把握するためのツールとして運用されている。

よって、大学の基本的な事項について知るためには非常に有益なサイトである一方で、複数の大学を比較したい場合や、本プロジェクトのように競合校の分析に使用したい場合などには活用は難しいと感じた。

結果、各大学のオフィシャルサイト及び大学ポータルレートなど、インターネットを利用し競合する大学を調査・比較することはできなかった。

5. 考察

次世代リーダー養成ゼミナールにおいて「大学の構成員等を巻き込んだプロジェクトを行うこと」が課題となり、目的を達成するためにプロジェクトチームを結成し話し合いを進めた。しかし、実施計画通り進めることができない点も多くあった。以下にプロジェクトの一部実施がなぜ困難であったかを振り返ることとする。

本プロジェクト実施における最大の欠点は、ランチミーティングへの参加者が固定化されなかった点にあると考える。なぜなら、1時間という制約の中、前回までの振り返りに時間を割かなければならないこと、また参加者自身も完全に流れを掴みきれないことなどによりミーティングの進行が遅れていったからである。では、なぜそのようなになってしまったのか振り返ってみると、以下の点が浮かび上がる。

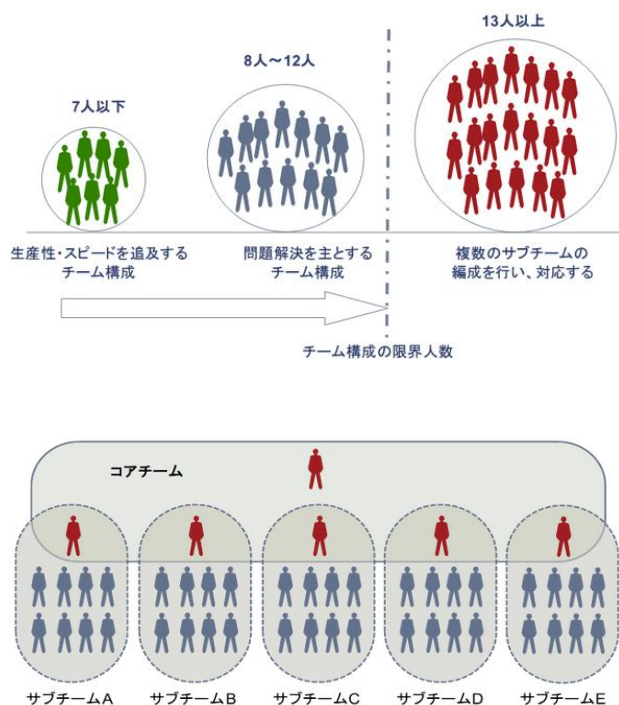
①3. (3)の3. の障壁として挙げた「業務との調整」をクリアすることができなかった点。昼休みといえども、やはり業務外で協力を依頼するため、遠慮してしまいメンバーに対して強く参加を促すことができなかった。多少なりとも業務に取り込むことができれば、無理なく進めることができたかもしれない。

②このプロジェクトで何を目的・目標にどんなことをしたいのかを伝えきれなかった点。筆者は、掲げた目標を一からメンバーと共に試行錯誤しながらプロジェクトを達成しようとする一方、メンバーにとっては成果物が「可視化」なのか「広報資料」なのか良く分からず、また役割もはっきりしない状態でプロジェクトが進み、先の見えない不安定な状況に陥っていたと思われる。筆者は、まず成果物のモデルとなるような案を示し、作業プロセスの説明やメンバーの役割を明確に規定するなど、ある程度の道筋を示すことが必要だったと考える。

③コアチーム(図表 6)を結成し実施しなかった点。イノベーションマネジメント(株)のコラム⁵⁾によると、

「チームの人数が多くなればなるほど人は自分の持つ能力を最大限に発揮しようとするモチベーションがなくなり、いわゆるぶら下がり現象が発生する。」という。筆者が結成しようとしたプロジェクトチームは、メンバーが30名以上と大きな構成となっていたため、このぶら下がり現象が生じたと考えられる。改善策として、5名程度の少人数からなるコアチームを結成して主導的に進めていけば、スムーズに結果が出せたと考える。プロジェクト内容の決定時においては、コアチームとなる5名程度のメンバーに相談をしていたが、それを継続しなかった点が悔やまれる。

また、3. (3)の3. の障壁として挙げた「モチベーション」は、②と③によって維持できなかった可能性がある。



図表6 プロジェクトチームのメンバー構成

『イノベーションマネジメント(株)のコラム』より

<http://www.innovationmanagement.co.jp/column/no22-2/>

(参照日：2016年1月11日)

6. 今後の課題

比較項目の洗い出しやSWOT分析でのグループワークを通じて、自大学の強み・弱みを客観的に分析し、メンバーで共有できたという点では、今後の改革への足がかりとなる土壌づくりとなったと考える。

今後、より効果的な情報収集方法を検討し、本プロジェクトを完了させたい。

謝辞

本プロジェクトを遂行しまとめるにあたり、趣旨をご理解いただき、企画にご協力いただいた松山大学教職員の皆さまに心よりお礼申し上げます。

注

1) 米国の社会学者マーチン・トロウによると、だれもが進学する機会が保証されている状態のこと。

なお、高等教育への進学率が15%までが「エリート段階」、15%から50%が「マス段階」、50%以上が「ユニバーサル段階」と言っている。

2) 直接的または間接的に影響をあたえる利害関係者のことで、ここでは高校生・保護者・高校教員などを指している。しかし、大学におけるステークホルダーはそれだけではなく、教員・研究員・職員・卒業生・小中学生・地域住民・企業・他大学など非常に多くを対象とする。

3) 文部科学省科学研究費補助金研究基盤研究(C)の成果の一部を収録した、ものぐらふ10による。

4) 「教職員数や学生数等に所定の単価を乗じた基準額を基として算出する」一般補助と、「教育に関する特色ある取り組みや学生の経済的支援などに応じて算出する」特別補助に分かれる。本学の2014年(平成26年)度実績は、一般補助が559,443,000円、特別補助が52,139,000円の合計611,582,000円で、帰属収入の約10%を占めており、重要な収入源となっている。

5) 「専門専門家によるプロジェクトマネジメントのコラム」の「第22回プロジェクトチーム(後編)」による。

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 (2015)「平成27(2015)年度 私立大学・短期大学等 入学志願動向」
- 2) 中央教育審議会答申(2008)「学士課程教育の構築に向けて」
- 3) 教育再生実行会議(2013)「高等学校教育と大学教育との接続・大学入学者選抜の在り方について(第四次提言)」
- 4) 文部科学省「第1章 グローバル化、ユニバーサル段階等をめぐる認識と改革の基本方向」
- 5) 公益財団法人大学基準協会(2015)「大学評価ハンドブック 申請大学用・評価者用」
- 6) 東京大学大学総合教育研究センター(2011)『ものぐらふ10 「大学ベンチマーキングによる大学評価の実証的研究」』
- 7) 日本私立学校振興・共済事業団「経営改善計画立案・実施のための参考資料」

http://www.shigaku.go.jp/s_kaizenkeikaku.htm

(参照日：2016年1月11日)

- 8) 一般財団法人日本私立大学連盟 教育研究委員会(2013)
『「大学ポートレート」と「大学改革実行プラン」-教育情報の
公表をめぐる検討経過報告-』
- 9) 旺文社 教育情報センター(2010)『23年度から、大学「入学
者数」等の教育情報の公表を“義務化”!』
- 10) 旺文社 教育情報センター「26年度私立大等補助金交付総
額、前年度より8.7億円(0.3%)増の3,213億4,355万円!」
- 11) 小林雅之, 劉 文君(2014)「日本型 IR 構築に向けて」『リク
ルート カレッジマネジメント』No.189
- 12) 河合塾 Guideline(2015.4)「大学選びの視点 大学ポートレ
ートの現状」
- 13) Between(2013.2)「大学ポートレートが動き出す」
- 14) 大学ポートレート「大学ポートレートについて」
<http://portraits.niad.ac.jp/>
(参照日：2016年1月11日)
- 15) イノベーションマネジメント(株)「第22回プロジェクトチ
ーム(後編)」
<http://www.innovationmanagement.co.jp/column/no22-2/>
(参照日：2016年1月11日)

平成 27 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

弓削商船高等専門学校の見える化に対する 取り組み

レポート要旨

本校では、職員数の削減に伴い個人の仕事量が増加している。現在は、個々のコミュニケーションによって連携を図り、業務をこなしているが、必ずしも効率が良いものとはいえない。しかし、個々のコミュニケーションによる連携は、フットワークが軽く、臨機応変な対応ができるというメリットがあることも事実である。そこで本プロジェクトでは、このメリットを残したまま、系統的に業務の効率化を行える方法を考案することを目的とする。そのために職員満足度調査によって、ワーキンググループで話し合うためのテーマを明確化し、本プロジェクトの足掛かりとした。また、3回のワーキンググループを開催することで”業務の見える化”という方法を考案した。さらに、今回のワーキンググループを実施したことで、”業務の見える化”だけでなく、個々のコミュニケーションも密なものとなり、業務の連携がより良いものとなった。

弓削商船高等専門学校総務課総務・人事グループ
羽藤 菜紗

弓削商船高等専門学校の見える化に対する取り組み

目次

1. はじめに
2. 弓削商船見える化プロジェクト
 - (1) プロジェクトの目的
 - (2) プロジェクトの実施方法
3. プロジェクト結果
 - (1) 職員満足度調査
 - (2) 第1回ワーキンググループ
 - (3) 第2回ワーキンググループ
 - (4) 第3回ワーキンググループ
4. おわり

弓削商船高等専門学校の見える化に対する取り組み

羽藤 菜紗（弓削商船高等専門学校）

1. はじめに

我国の中学校卒業者数は、平成2年度から比較すると平成26年度現在で約79万人の減少が見られ、約119万人まで落ち込んでいる（文部科学省、2015）。この減少傾向は今後も続く予測されている。高等専門学校においても少子化の煽りを受け、定員確保に向けた積極的な広報活動が不可欠となり、適切な資源配分が必要となっている。さらに運営費交付金の減少を受け、人件費等固定費の削減が必至となっている。これまでも長期にわたって職員数の削減がおこなわれているが、今後についてもこの傾向が続くと見られている。このことは、高専機構第3期中期計画に「常勤職員の抑制を図るとともに、事務の電子化、アウトソーシング等により事務の合理化を進め、事務職員を削減する。」と記載されていることから見て取れる。そのため、個人の仕事量についても、今後ますます増加していくと考えられる。さらに、近年の事務処理は新たな業務が増えるに伴って、人的ミスを防止するための事務処理手続きが複雑化しており、組織的な業務改善や個人の能力向上が急務とされている。

次に、本校弓削商船高等専門学校の実体について述べる。本校の職員は49名（非常勤職員含む）であり、内20代、30代の若手職員が全体の59%（29名）と大半を占めている。また、非常勤職員や人事交流などで他機関から出向している職員は、本校での経験年数が少なく、全体の29%（14名）を占めており、その中には係長などの役職も含まれている。このことは、40代、50代の職員層を薄くすることに繋がっており、その結果、コミュニケーションの溝が生じ、業務効率の悪化に繋がることが1番の課題となっている。現在は、職員人事評価制度の実施により半期ごとに個人単位の業務改善を行っており、さらに本校の立地が島ということもあって、プライベートも含んだ個々のコミュニケーションによる業務の連携が図れているが、必ずしも効率が良いものとはいえない。実際、業務の多忙化によって、一部の業務において連携が思わしくないことが浮き彫りになっている事例も出てきている。しかし、個々のコミュニケーションによる連携は、フットワー

クが軽く、臨機応変な対応ができるという特徴も兼ね備えている。そこで、この個々のコミュニケーションによる業務連携へのメリットを残したまま、システム的に業務の効率化を行える方法を考案することを目的としたプロジェクトを立ち上げた。

本レポートでは、プロジェクトの目的と実施方法の詳細について述べる。次にその実施結果として、問題提起のための職員満足度調査についてとその問題解決方法の考案のために行ったワーキンググループについて触れる。最後にその結果から考案されたシステム的な業務の効率化（見える化）について述べる。

2. 弓削商船見える化プロジェクト

（1）プロジェクトの目的

本プロジェクトの最終目的は、システム的な業務効率の改善である。しかし、現状は職員の削減による業務の多忙化によって、精神的にも時間的にも余裕がなく、これまでこの問題について話し合うための場が設けられることがなかった。

そこで本プロジェクトでは、最初の取り組み目標として、話し合うための場となるワーキンググループを提供することとした。ワーキンググループを開催することは、その開催時間の間、他の多忙な業務と切り離し、短期間で集中して話し合うことができるメリットを持っており、“システム的な業務改善の効率化”をテーマとすることで、最終的にはその多忙な業務の軽減にも繋げることができる。その結果、PDCAサイクルを回し続けることで、時間的余裕が生じ、より多くのワーキンググループを開催することで、更なる業務改善が見込める。しかしその反面、話し合うための内容が明確化しないまま、ワーキンググループを開催した場合、無駄な時間を消費してしまうことに繋がり、かえって業務を多忙化してしまう恐れがある。そこで、話し合うための内容を根拠を持って、明確化するために、職員満足調査を事前に行うこととした（CからはじめるPDCA）（日本能率協会マネジメントセンター、2013）。

以下に、職員満足度調査とワーキンググループの実施方法の詳細について述べる。

(2) プロジェクトの実施方法

本プロジェクトでは、ワーキンググループを開催する前に、ワーキンググループで話し合うための内容を明確化するために、職員満足度調査を行った。職員満足度調査は、全職員（常勤、再雇用、非常勤）を対象とし、無記名で行った。調査項目は、横浜市職員満足度調査を参考に、以下の全20問について行った（横浜市、2015）。具体的な調査項目は、問1が総合満足度（7段階評価）、問2～18が個別満足度と重要度（4段階評価）、問19が相対的重要度（選択および記述）、問20が回答者の年代（選択）である。

- 問1. あなたは総合的に考えて、現在の仕事・職場にどの程度満足していますか。
- 問2. 現在の自分の仕事はやりがいがある。
- 問3. あなたの職場は休暇を取得しやすい環境である。
- 問4. あなたの職場の雰囲気・人間関係はよい。
- 問5. 困難な課題に直面したとき、直属の上司や同僚、部下からの助けがある。
- 問6. あなたの部署には無駄な仕事・手続きがある。
- 問7. 弓削商船高専は職員の人材育成に力を入れている。
- 問8. 関係部署との連携がうまくいっている。
- 問9. 仕事の実績だけでなく、仕事のやり方・姿勢も評価されている。
- 問10. 人事異動は自分のキャリア形成（能力開発・能力活用）につながっている。
- 問11. 自分の仕事の配分は適正と思うか。
- 問12. 職場のオフィス環境（施設・設備面）はよい。
- 問13. 仕事上で過度のストレス・精神的負担を感じることがある。
- 問14. あなたの部署では事業・業務のコストを意識して行動している。
- 問15. 弓削商船高専の職員として誇りや使命感をもって仕事に取り組んでいる。
- 問16. 弓削商船高専では、職員がお互いに教えあい、育成しあう風土がある。
- 問17. 弓削商船高専で働くことで成長できている。
- 問18. 弓削商船高専に今後も勤め続けたい。※任期が限られている方は任期がある場合を想定して回答してください。

定して回答してください。

- 問19. 職場改善のために重要だと思うことを以下の5つから1つ選択してください。選択した項目についてこうすればもっとよくなると思うことがあれば記入してください。

- 問20. あなたの年齢は（H26.12.1現在）。

次に、職員満足度調査の報告とともに、ワーキンググループに参加してもらうためのメンバー募集を行った（別添1）。

ワーキンググループは3回実施し、募ったメンバーで毎回テーマを設け、事前に各部署の意見を取りまとめるなど、広く一般的な情報を取り入れることに注力した。また、ワーキンググループ内で活発に意見を出すための工夫として、ブレインストーミングの後、メリット・デメリット表を使用し、取りまとめ方法としてKJ法やロジックツリーなどを取り入れた（鈴木進介、2015、齊藤龍男、2008）。さらに、ワーキンググループを実施した後、疑問に思ったことなどを継続的に話合えるよう、学内のグループウェアを活用した。

3. プロジェクト結果

(1) 職員満足度調査

部長を除外した48名に対して職員満足度調査を行った。その結果、94%（45名）の回答を得た。

問1では、全体の約7割の職員が現在の仕事・職場に満足している（非常に満足、満足、やや満足）という結果になった（別添2）。

次に、問2～18に対して、調査評価を満足度が1番高い状態から順に「1. そう思う」を4ポイント、次に満足度の高い状態「2. まあそう思う」を3ポイントと数値に置き換えていき、同様に重要度が1番高い状態「A. 重要視する」から順に4ポイントと数値に置き換えて表した結果が別添3のようになった（菅民郎、2007）。その結果、本校職員が重要であると感じているにもかかわらず、満足度が低い質問事項として、問7、問8、問16が挙げられた。このうち問16の「弓削商船高専では、職員がお互いに教えあい、育成しあう風土がある。」については、多くの30代職員が「あまりそう思わない」という回答を行った。このことは、40代、50代の職員層が薄いことから生まれた年代層の溝が原因と考えられる。また、問2、問4、問5の結果が良かったことから、先に述べたように本校の人間関係

(コミュニケーション) が良好であることを職員自身も感じていたことが確認できた(志田貴史, 2009)。

さらに問 19 では、キーワードを 5 個抽出し、その中で各個人が職場改善のために最も重要だと感じていることを選択する相対的重要度を図る調査項目も設けた結果、人間関係が重要であると回答した職員が最も多いことが明らかになった。年代別では、殆どの世代で人間関係を選んだ職員が多いか同数程度であったが、20 代の若手職員では業務効率を重要と考えている職員が最も多いことが確認できた。全体では業務効率を選択した職員が人間関係を選んだ職員の次に多い。そしてこの設問では、改善策を記述する箇所を設けており、人間関係を選んだ職員は、「所属部署を超えてコミュニケーションを活性化させ学校全体を意識した業務遂行が可能となる」という回答を寄せている(別添 4)。

(2) 第 1 回ワーキンググループ

職員満足度調査では、職員が重要であると感じているにもかかわらず、満足度が低い質問事項として、3 つの項目が挙げられた。そこで、第 1 回ワーキンググループでは、以下の 3 つの項目について、「全職員が重要であると知りながらも、行動するに至らず、満足していないのか」という原因とその改善策について討論した。また討論する上で、職員満足度調査の重要度が高いにもかかわらず、満足度が低かった 3 つの項目に重点を置くこととした。

- ・「人材育成に力を入れている」
- ・「関係部署との連携がうまくいっている」
- ・「職員がお互いに教えあい、育成しあう風土がある」

ワーキンググループのメンバーは、別添 1 で示したように公募によって募集した。その結果、各部署から選出することができ、8 名のメンバー(全体の 18.6%)で構成することができた。また、メンバーは部署が違う(業務の違い)だけでなく、事務職員以外の看護師や司書、人事交流中の職員等、異なる立場の職員や他機関での経験を持つ職員を加えたことで、多種多様に渡ってバランスよく構成することができた。参加メンバーには事前に各部署の意見を取りまとめた上で参加してもらった。取りまとめた意見には、「人数が少ないためひとりひとりの業務が完全に分けられている。」「情報共有が不足している。」「自分の業務がどういったことに影響を与えているかという考えが足りていない。」「自分の所属している課や係以外に対して、情報

を積極的に発信する意識自体が低い職員が多い。」というものがあつた。これらの意見も考慮し職員全員の意見として話し合うことで、討論に幅を持たすことが可能となり、満足度が低いことに対する原因を解明することができた。

意見は活発な討論によって多岐に渡り、多くの回答が得られたことで一時は複雑化したが、KJ 法を用いたことで分類し、取りまとめることができた。KJ 法は、東京工業大学名誉教授の川喜田二郎氏(文化人類学者)が考案した手法で、多量の情報を効率よく整理するために、情報をカード化し、4 つの作業段階を経て、同系列のものでグループ化する方法である。今回の多岐に渡った意見は、大きく”動機付け要因”と”衛生要因”の 2 つに分類することができた。動機付け要因と衛生要因とは、アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグが提唱した二要因理論で用いられている用語である。二要因理論では、人間が仕事に満足を感じる要因と不満足を感じる要因は全く別物であるとする考え方で、満たされていないと不満を感じる要因を衛生要因、人の意欲を高める要因を動機付け要因としている。ここで重要なことは、衛生要因が満たされたとしても仕事の満足感を引き出すことはできず、満足感を引き出すには、動機付け要因が必要不可欠であるということである。このことを踏まえ分類すると、動機付け要因は、①仕事そのもの(帰属意識)、②成長(研修)、③知識不足(業務に関するもの・育成方法)、④方法、衛生要因は⑤コミュニケーション・人間関係、⑥指導者(能力不足・価値観の違い)、⑦業務効率、⑧業務多忙(時間・人の不足)、⑨組織・方針、の 9 つに取りまとめることができた。また取りまとめたことで、この 9 つには互いに関連性があることもわかった。

(3) 第 2 回ワーキンググループ

第 1 回ワーキンググループで得られた満足度低下の原因解明を基に、その解決方法について具体的行動を踏まえた話し合いを行った。その結果、8 つの改善策が挙げられた(図 1、図 2、図 3)。

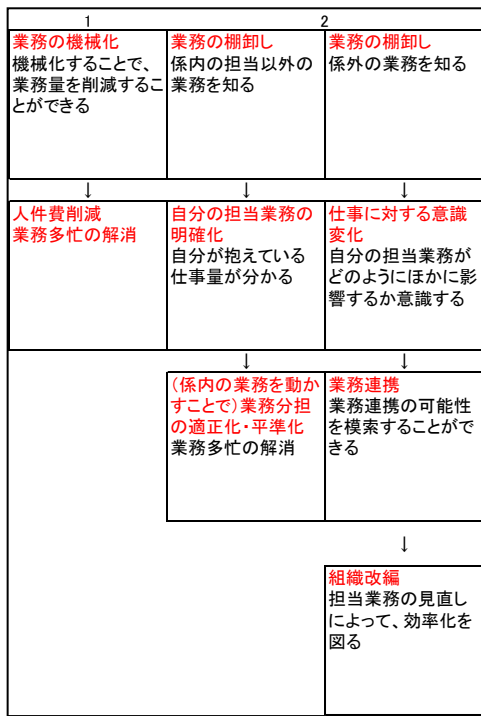


図1. 8つの改善策（改善策1～2）

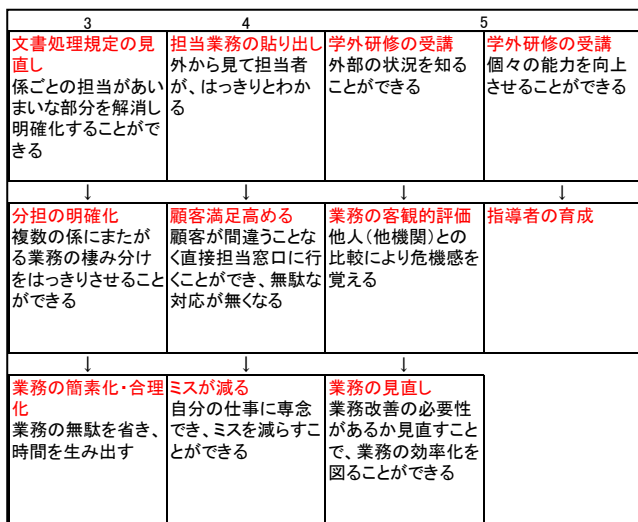


図2. 8つの改善策（改善策3～5）

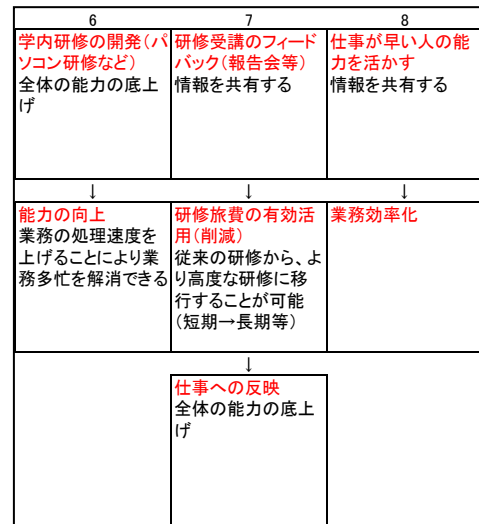


図3. 8つの改善策（改善策6～8）

①業務の機械化：業務用機械（紙折り機など）を取り入れることで、業務量を削減することができる。

②業務の棚卸し（係内）：自分の担当以外の業務を知ることで、連携が取れ無駄な業務が減り、業務量を削減することができる。
業務の棚卸し（係外）：係外の業務を知ることで、連携が取れ無駄な業務が減り、業務量を削減することができる。

③文書処理規定の見直し：係ごとの担当があいまいな部分を解消し、無駄な重複などを削減することができる。

④担当業務の貼り出し：担当者を明確化することで、無駄な対応（たらい回し）を削減する。

⑤学外研修の受講（能力）：個々の能力を向上させることで、業務の効率化を行うことができる。
学外研修の受講（他機関の情報）：外部のよりよいものを取り入れ、業務の効率化を行うことができる。

⑥学内研修の開発：全体の能力の底上げことができ、業務の効率化を行うことができる。

⑦研修受講のフィードバック（報告会等）：情報を共有することで、業務の効率化を行うことができる。

施を足掛かりとして、第2回ワーキンググループで挙げられた改善策を順次実施していくこととした。

4. おわりに

(4) 第3回ワーキンググループ

(1) 以下の3つの項目について職員が不満を持っていることが半明した。

(2) 以下の3つの項目から、人間関係（コミュニケーション）が良好であることを職員が互いに感じていたことが確認できた。

また、3回のワーキンググループを開催することで、以下の4つの成果を得ることができた。

(1) 参加メンバーには事前に各部署の意見を取りまとめた上で参加してもらったため、各部署内でも本プロジェクトに対するコミュニケーションの場を生むことができた。

1. 大量の郵便物の送付方法 大量の郵便物の準備方法は？			
宛名	利点・問題点	その他	
ラベル印刷・直接印刷(専用プリンター 有・無)			

2. 業務棚卸

[illegible]

図4. 業務棚卸調査シート

(2) ワーキンググループで取り上げられた8つの改善策は、それぞれが互いに関連性を持っており、全ての改善策において業務の見える化が必要であるという結論を導き出すことができた。また、この8つの改善策を達成することが、最終的に業務改善となることも結論付けることができた。

(3) 見える化を実施するにあたり、業務棚卸が当面の目標であることが結論付けられた。また、業務棚卸は、事務部内に向けた内側と学生・保護者・教員などに向けた外側の2面性を持つことも分かった。さらに業務棚卸は、“仕事に対する意識変化”，“情報共有の促進”，“業務連携の向上”の3つが期待できるだけでなく，“業務分担の適正化・平準化”も図ることが期待できると分かった。

(4) 見える化の成果物として、実際に業務棚卸の調査シートを作成することができた。

さらに、今回のワーキンググループを実施したことで、業務の見える化だけではなく、個々のコミュニケーションも密なものとなり、業務の連携がより良いものとなった。

今後は、業務棚卸の調査シートを用いて、実際に業務の見える化を進めていくとともに、職員満足度調査で有用性が確認できたCからはじまるPDCAを他の改善業務でも実施していきたいと考えている。また、本校における個々のコミュニケーションを生かした臨機応変な対応を今後も効率よく行っていくためにも、ワーキンググループを継続的に開催できるよう努力していく予定である。

謝辞

本レポートの作成にあたり、次世代リーダー養成ゼミナールの講師の方々、ゼミ生の皆様にはご指導ご助言をいただき、ここまで辿り着くことができました。また、本校のワーキンググループメンバー、および教職員の皆様には本プロジェクトへのご理解の上、数々の助言や激励をいただき、業務に支障をきたすことなくプロジェクトに参加することができました。この場をお借りし、皆様に心より感謝申し上げます。

参考文献

1) 「文部科学統計要覧」文部科学省, http://www.mext.go.jp/jp/b_m

[enu/toukei/002/002b/1356065.htm](http://enu.toukei/002/002b/1356065.htm) (2015.12.19)

2) 日本能率協会マネジメントセンター, (2013)『仕事が早くなる! CからはじめるPDCA』, 日本能率協会マネジメントセンター

3) 「横浜市職員満足度調査」横浜市, <http://www.city.yokohama.lg.jp/somu/org/sigoto/kaizen/> (2015.10.29)

4) 鈴木進介, (2015)『あわてず悩まず! 本質を見極める「問題解決」の基本』, 株式会社翔泳社, pp.64-119

5) 齊藤龍男, (2008)『はじめてのロジカルシンキング』, 株式会社かんき出版

6) 菅民郎, (2007)『らくらく図解 アンケート分析教室』, オーム社

7) 志田貴史, (2009)『会社の業績がみるみる伸びる「社員満足(ES)の鉄則」』, 総合法令出版株式会社, p54-63

弓削商船高専職員満足度調査結果報告と 今後の取り組みについて

先日実施した「弓削商船高専職員満足度調査」によって、全体の約7割の職員が仕事・職場について「やや満足以上」と感じていることがわかりました。しかし、非常に満足以外の職員は現状に何らかの問題意識を持っていることが考えられます。

また、調査結果の分析により、「困難な課題に直面したとき、直属の上司や同僚、部下からの助けがある」の満足度が高い数値を表した一方で、「人材育成」「職員がお互いに育成しあう風土」「関係部署との連携」については、満足度が低い結果となりました。そこで、これらの問題を解決する為に、新たにプロジェクトを立ち上げるとともに、メンバーを募集します。

「職場改善プロジェクト～今よりもっと働きやすい職場へ～」(仮)メンバー大募集！！

プロジェクトのメンバーを募集します。

○対象者：全ての職員(再雇用・有期雇用・非常勤職員含む)※対象者にメールを送信しています。

○プロジェクト実施期間：平成27年8月まで

※8月に第2回弓削商船高専職員満足度調査を実施し、効果を検証する。

○活動内容：調査結果を基に、職場改善を目的とした取組を企画。コミュニケーションは、主にガールーン上で行い、必要に応じてミーティングをします。

※実際の取組にあたっては、その都度参加者を募集します。

○応募方法：人事係・羽藤へガールーン等利用して申し込みください。
(募集期間：平成27年3月13日(金)まで)

【参考：活動内容(案)】

- ・仕事内容紹介プレゼン大会(平成27年度新任職員研修の一環として)
- ・意見交換会(問19の意見(赤字表示)により)
- ・研修報告会

普段、悩んでいること、改善させたいことはありませんか？
・コミュニケーションを活性化させ、業務を円滑に進めたい。
・他の部署の業務を知りたい。
・働くことで成長したい。

昼休み時間又は、就業後に1時間程度、10分程度の講義を聴いた後に、お弁当を食べながら意見交換。



調査結果の概要については、2頁以降をご覧ください。

別添 1. 職員満足度調査の報告とメンバー募集

弓削商船高専職員満足度調査結果

調査概要

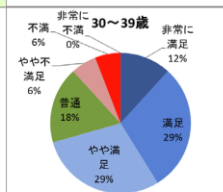
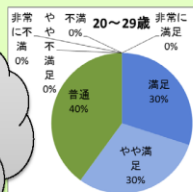
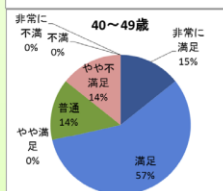
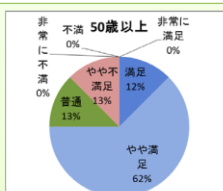
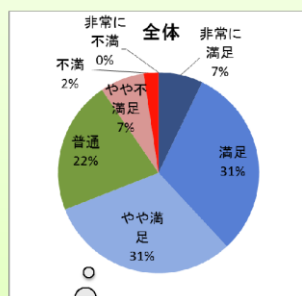
調査期間：平成26年12月19日～平成27年1月8日

調査対象：全職員48人(再雇用・非常勤含む)

回答者数：45人(回答率94%)

調査結果(問1)

問1 あなたは総合的に考えて、現在の仕事・職場にどの程度満足していますか

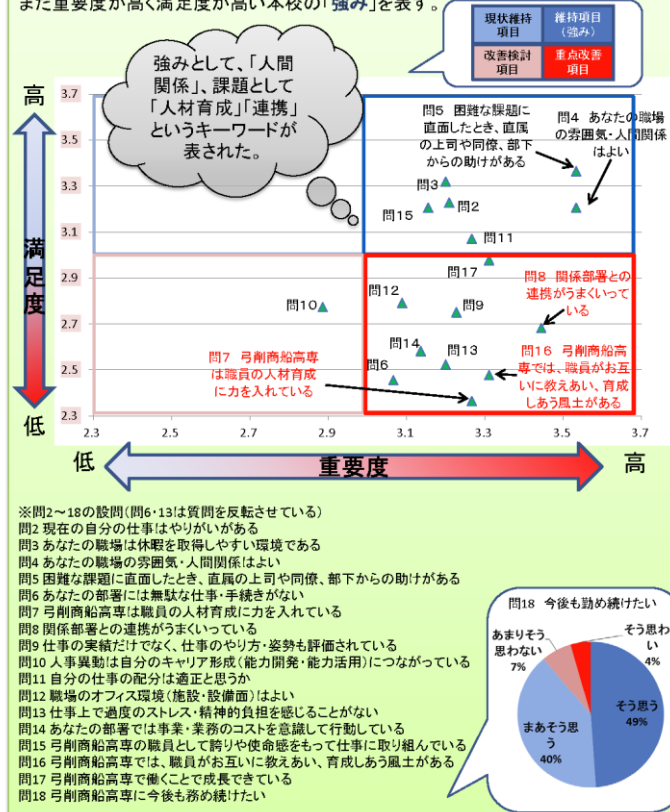


全体の約7割の職員が「やや満足以上」と回答。

別添 2. 職員満足度調査結果 (問1)

調査結果(問2～18)

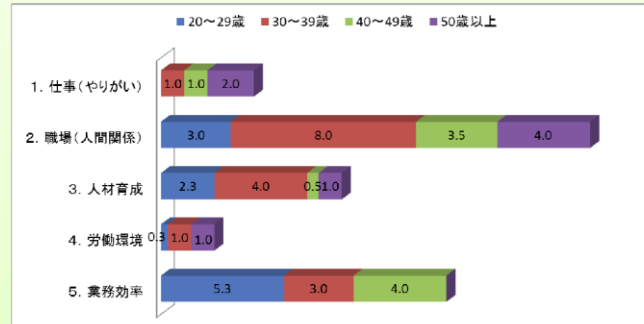
下記の各設問で得た調査結果により、満足度が低く重要度の高い「重点改善項目」、また重要度が高く満足度が高い本校の「強み」を表す。



別添3. 職員満足度調査結果 (問2～18)

調査結果(問19)

問19 職場改善のために重要だと思うことを以下の5つから1つ選択してください。
 (1. 仕事(やりがい) 2. 職場(人間関係) 3. 人材育成 4. 労働環境 5. 業務効率)



選択した項目についてこうすればもっとよくなると思うことがあれば記入してください。

2. 職場(人間関係)について

上記項目については、最も多く意見が寄せられました。「報告・連絡・相談を密にする」「他部署と連絡事項などの連携」「上司が係全体の業務内容を把握する」「所属部署を超えてコミュニケーションを活性化させ学校全体を意識した業務遂行」などの意見がありました。

3. 人材育成について

「事務職員の仕事の中核を担う年齢層の職員の育成」「時間外に部署を超えた意見交換会」「計画的、方向性のある人材育成」などの意見が寄せられました。

5. 業務効率について

「業務の簡素化・合理化を意識して仕事を行う」「不必要な手続きの省略」「質問を受けたことをまとめたQ&A集の作成などにより、異動直後でも同じサービスを提供する体制を整える」などの意見がありました。

たくさんのご意見をいただきました。
 いただいた意見は、事務部長や各長に提出するとともに、今後の活動の参考とします。

別添4. 職員満足度調査結果 (問19)

2 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SD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資料の提供や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3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』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	医学部(研究科) 医事学部(研究科) 情報処理学部(研究科) 国際交流学部(研究科) 図書学部(研究科) 施設学部(研究科) 財務学部(研究科) 総務学部(研究科) 研究協力学部(研究科) 学務学部(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。

3 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. 到達目標

【知識（理論）】

大学等の経営に必要となる以下のことができる。

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

【技能（実践力）】

上記の知識を利用して、大学等の大局的な運営に必要となる以下のことができる。

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

【態度】

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

※詳細については、それぞれの到達目標が、本ゼミナールのカリキュラムでどのように達成されるかの関係性を一覧にしたカリキュラムマップをご参照ください。

3. 開催日（期間）

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）

平成27年度

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

※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)
中井	俊樹	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	教授
阿部	光伸	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師
仲道	雅輝	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師
清水	栄子	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師
丸山	智子	愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	特任助教
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

次世代リーダー養成ゼミナール科目一覧

[illegible]

次世代リダー養成ゼミナール科目一覧

次世代リーダー養成ゼミナールの目指すもの										結果・事務職員がキャリアリーダー（教員）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）・態度を段階的に学び、「働き込み力」を発揮する人材を養成する。																									
（知識）										（態度）																									
到達目標										1. 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																									
										2. 経営管理・戦略、財務管理に関する知識・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																									
										（技能）																									
										4. 情報収集・分析を行うことができる 5. 企画策定・推進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 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. 地域と連携・協働を推進することができる 11. 地域と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資質を有することができる																									
講義		科目名		単位		開講年度		研修の目的 (この受講科目の存在意義を記入)		授業の到達目標 (この授業科目の学習後に到達すべき目標を、主として主題として、行為動詞を使用して箇条書きで記入)		2. 経営管理・戦略、財務管理に関する知識・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		4. 情報収集・分析を行うことができる		5. 企画策定・推進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		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. 地域と連携・協働を推進することができる		11. 地域と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資質を有することができる			
人材育成分野	講義	13	リーダーシップ論Ⅰ	阿部	1	○		自分のリーダーシップスタイルを分析し、その強みや弱みを明らかにし、自己啓発のための策定を行うことができる	リーダーシップの定義から、期待されている役割を説明することができる 2. リーダーのメンバーへの影響力について説明することができる 3. リーダーとして持つべき態度／取るべき行動を説明することができる	○																									
		14	リーダーシップ論Ⅱ	丸山	1	○		リーダーシップの定義から、期待されている役割を説明することができる 2. リーダーのメンバーへの影響力について説明することができる 3. リーダーとして持つべき態度／取るべき行動を説明することができる	○																										
		15	大学職員論	阿部	2	○		大学の職員として、その役割や責任を明らかにし、自己啓発のための策定を行うことができる	○																										
		16	インストラクショナル・デザイン概論	仲達	2	○		インストラクショナル・デザイン(ID)の定義から、期待されている役割を説明することができる 2. IDの方法論を用いた実践の利点を列挙することができる 3. IDの方法論のひとつである課題抽出法を通して、自らの実践上の課題を示すことができる	○	○	○	○																							
		17	メンター入門	清水	1	○		メンターとなる職員(上司)が、メンタリングの必要性について理解する 2. メンターの役割を説明することができる	○																										
		18	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、実践するためのツールとして活用することを目指す	○																										
		19	研究法概論	清水	1	○		プロジェクト実践報告に資する先行事例・研究の概要・収集方法と、一定の課題を抽出し、その背景や文脈を明らかにすることを目指す	○																										
		20	プロジェクト実践Ⅰ（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・リスク管理の概要を説明し、実践するためのツールとして活用することを目指す	○	○	○	○																						
		21	プロジェクト実践Ⅱ（進捗・プレゼンテーション）	全講師	3	○	○		プロジェクトの進捗状況を把握し、進捗の遅れや遅延の要因を分析し、進捗の遅れや遅延の要因																										

次世代リーダー養成ゼミナール科目一覧

[illegible]

プロジェクト実践ジャーナル執筆要領

1. 投稿要件 下記の全ての要件を満たす者

- (1) 修了プロジェクトに係るプログラムを全て修了した者
- (2) 最終口頭試問に合格した者
- (3) 修了プロジェクト実践レポートについて、指導講師から投稿認定を受けた者

※修了プロジェクトに係るプログラムとは、「修了プロジェクト課題設定プレゼンテーション」、「修了プロジェクト実践レポートの書き方」、「修了プロジェクト企画進捗状況プレゼンテーション」、「修了プロジェクト発表」をいう。

2. 執筆要領

(1) 基本事項

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

(2) 原稿書式

- 1. A4 版用紙を使用し、左 20mm、右 20mm、上 20mm、下 20mm を余白とする。図・表・写真の挿入 (割付) や頁下部に脚注を入れる場合もこの余白を確保する。
- 2. 文章は、横書き 24 字×45 行、印字サイズ 10.5 ポイント、MS 明朝のフォントで作成する。図・表・写真を用いる場合は、文中の挿入箇所へ割り付けた原稿を作成して提出する。
- 3. 句読点は「、。」を用いる。
- 4. 文体は「である」調、文字は専門的な用語や引用などを除いて現代仮名遣いとし、常用漢字を用いる。
- 5. 数字は原則として半角にするが、見出しの表題番号や、1 桁の数字、小数点、3 桁ごとのコロンの、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「ー」を付けて記載しセンタリングする。(16 ポイント・明朝)
5. タイトル及び副題から2 行空けて、左詰で「レポート要旨」と記載し、次行から4 0 0 字 以内に記述する。(10.5 ポイント・明朝)
6. 所属・氏名は、レポート要旨から2 行空けて、所属(大学名・所属等)と氏名(姓と名の 間を1 行空ける)を記載し、右詰めする。(12 ポイント・明朝)
7. 表紙裏面には、1 行目にタイトルを記載し、2 行空けて「目次」と記載し、次行より目次を記載する。(10.5 ポイント・明朝)

(4) 構成(レイアウト)

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

(5) 図・表・写真の挿入

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

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

(6) 注および文献の表記方法

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

3. 提出要領

提出する原稿は、電子媒体とする。

4. 提出方法

提出期限：1 月 14 日（木）

5. 提出先

SPOD 事務局 (spod@stu.ehime-u.ac.jp)

4 次世代リーダー養成ゼミナール 活動報告（5期生）

5月8日(木)【会場：愛媛大学】

0・スタッフ・ポートフォリオ作成ワークショップ ～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～

2年間で計8回開催される次世代リーダー養成ゼミナールの『プレ講義』が開催されました。講義の前にはランチセッションがあり、緊張の初顔合わせとなりました。その後、スタッフ・ポートフォリオの作成手法について講義がありました。このプログラムは、アイスブレイクや付箋とカラーペン、意識合わせのためのベクトル、ジョハリの窓、なぜなぜワークなど、これからのゼミナールで多く見聞きするワードがどんどん出されました。



1・アイスブレイク

〇1年目(平成26年度)【第1回 会場：愛媛大学】

5月22日(木)

1・開講式、オリエンテーション、アイスブレイク

講師陣、4期生、5期生が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りました。

2・リーダーシップ論&実践Ⅰ

～講師：愛媛大学 泰敬治 教授～

「ドラッカー理論」を通して、チームマネジメントについて学びました。「真摯さなくして組織なし」こんなことがサラッとと言えるリーダーになりたい。



2・リーダーシップ論&実践Ⅰ

3・メンタリング実践Ⅰ

5期生1人につき、4期生が1人ずつメンター役となり、メンタリングを受けました。でも、半分以上雑談だったような……。

4・リーダーシップ育成実践(ELS)

愛媛大学リーダーズスクール(ELS)の学生を交えて、初めてやったディベート。意見と意見のぶつかり合いって意外と面白い。オジサン・オバサン達のすごさを見せつけました。

5月23日(金)

5・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。今の大学は、それに見合ったサービスができていないか？そんな重要なことを学んだ講義でした。

6・高等教育IR ～講師：愛媛大学 山田剛史 准教授～

IR(Institutional Research)が持つ役割や重要視されるようになった背景について学びました。しかし、この無機質なデータをうまく活用すれば、見えてくるものがあるんだよな。

7・大学行政管理日米比較 ～講師：桜美林大学 諸星裕 教授～

今の大学を取り巻く環境は大変厳しく、改革の必要性が叫ばれて久しい。しかし、未だ暗中模索の状態である。欧米諸国が経験し、解決してきたことがどうして、日本でできないのか。我々がやってやろうじゃないか、そのくらい。



9・5期生による自大学プレゼンテーション

5月24日(土)

8・高等教育政策論 ～講師：桜美林大学 山本眞一 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についての講義でした。最終日ということもあり、慣れない状況に戸惑いながら連日の講義や情報交換会による疲労の中の受講でした。講義を受けた後の、12本のレポートには泣かされたが講義内容について深く考えることができました。

9・5期生による自大学プレゼンテーション

事前課題「自大学の概略・理念・特徴などについて紹介」について初めてプレゼンを行いました。発表内容・態度・視線など講師から厳しく指摘を受け、凹んで第1回目が終わりました。

○【第2回 会場：徳島大学】

7月17日(木)

10・プロジェクト進捗状況

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初めて聞いた。1年後の自分たちが、ここまでのものができるのかと不安になりながら、それでも各々、何を自大学において取り組みたいのか、この日を境に様々なことを思い巡らせ始めました。

11・1990年代以降の大学改革プレゼンテーション

この2年間で、最も苦しかった課題だ！と言った者もいる試験が、「1990年代以降の大学改革・12項目」のレポートでした。12項目に真剣に向き合った分、12項目についての1人ひとつずつのプレゼンは熱の入ったものでした。



11・1990年代以降の大学改革
プレゼンテーション

7月18日(金)

12・リーダーシップ論&実践Ⅱ

～講師：愛媛大学 泰敬治 教授～

「組織内でのスタッフの能力開発手法」について、「選択理論」をキーワードに選択理論を使った判断や選択理論を使った能力開発の実践について学びました。

13・4期生によるSPODフォーラム講義と講評

4期生による若手職員に贈る「仕事の魅力発見！」講座～気づきから築くアクションプラン～について、フォーラムのプレ講義を受講した。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。



12・リーダーシップ論&実践Ⅱ



13・4期生によるSPODフォーラム
講義と講評

4期生全員が講師となって、各役割をローテーションとして構成されていた。内容は、何度も繰り返し検討・修正したに違いないと感じるものでしたが、講義とワークの繰り返しで、2時間ほど経った頃には疲労感が残りました。

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いました。本番までは残り少ない。どう修正されるのか・・・。

【後日談】

8月27日(水)に高知大学で開催されたSPODフォーラムにおいて、4期生は見事な講師役を務められました。現場に居合わせた5期生は、短期間でのブラッシュアップに感動を覚えました。

7月19日(土)

14・高等教育史 ～講師：桜美林大学 石渡尊子 准教授～

石渡准教授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でした。最後に、”best interest(最善の利益)”のメッセージをいただいた。

15・SD演習 ～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～

「信頼残高」について学び、ブレストによる課題の洗い出し(発散)とKJ法による課題の整理(収束)についてもワークを交えながら学んだ。



15・SD演習

○【第3回 会場：愛媛大学】

11月6日(木)

16・トップリーダーとの対談

～愛媛大学 富田靖博 理事、聖カタリナ大学 稲葉益久 事務局長、
松山大学 岡村伸生 常務理事～

トップリーダーとの対談を、短い時間で企画運営することに。会場の設営・演題の作成から対談のテーマ設定、時間配分なども自分たちの手で。含蓄のあるお話と臨機応変な対応の1度で2度おいしい経験でありました。

11月7日(金)

17・4期生によるプロジェクト進捗報告

4期生によるプロジェクトプレゼン。ほぼ1年をかけたプロジェクトもいよいよ終盤戦に突入しました。プロジェクトの進め方、発表の仕方、成果の全てが見習うべき手本でありました。

18・メンタリング実践Ⅱ ～講師：愛媛大学 清水栄子 助教～

我々5期生の希望や悩み、顕在化していない意識などを4期生によって見える化するメンタリング。2回目は緊張もほぐれ、リラックスモードも。それだけに話し込んでしまい時間が足りないグループもありました。

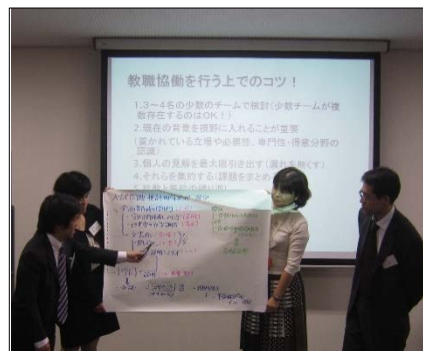
19・教職協働演習 ～講師：追手門学院大学 秦敬治 副学長～

「教職協働」をテーマに、職員とともに教員もグループワークに参加したプログラム。所属や立場を超えて、最も効率・生産性・やり甲斐の高い方法を選択することが肝であることを学びました。

20・ディベート演習

場所を愛媛大学から、情報交換会の会場に移してのディベート大会。4期生からのお題は「よいプレゼンが正義なのか?」「次世代ゼミのこれから」。真剣な討論に思わずお酒も進みました。

3期からの編入生藤波さんとの出会いもこの時でした。



19・教職協働演習



20・ディベート演習

11月8日(土)

21・危機管理論&実践

～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師・

愛媛大学学生支援部 吉田一恵 部長～

危機管理の概論の後、各グループに分かれて、「予防措置」「事件・事故発生時の対応と再発防止策」などについて検討しました。現場のリーダーが、前線で学生・教職員を守る存在に！

22・南大阪コンソーシアム受講生による課題プレゼンテーション

南大阪コンソーシアムからの受講生による自大学プレゼンテーション。前日に4期生が指導したとあってどのプレゼンも熱を感じる内容。睡眠時間を削ってブラッシュアップされたプレゼンに、5期生も圧倒されました。SDの同志たちにライバル心バチバチのプログラムでもありました。

23・5期生による課題プレゼンテーション

プロジェクトの種となるプレゼン。お題は、「自大学・部署における問題及びもっと伸張したい・しなければならないこと」。この問題意識からプロジェクトが芽生えました。この時にはまだ誰も実にて育てるものの苦労など知るよしもありませんでした。



23・5期生による課題
プレゼンテーション

【第4回 会場：香川大学】

1月22日(木)

24・SPOD フォーラム 準備 ～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～

そう、このときは誰も気づいてなかった。8月のフォーラムがあんなに高い壁になることなど、そして、あんなに充実感に溢れるものかと……。 (伝説の始まり?)

25・4期生による修了プロジェクト発表

4期生のみなさんの解放感に溢れた笑顔のプレゼンが印象的でした。おいおい、こっちはこれからスタートだよ!!。～安心してください、頑張りますよ～。このフレーズは、とにかく明るい5期生をもじった芸人によって、後半を～はいてますよ～に変えて大流行しました。

1月23日(金)

26・5期生によるプロジェクトプレゼンテーション

いつも緊張してきたプレゼン。今回は全然緊張しません。だって、あれが待っているから……。

27・インストラクショナル・デザイン(ID)

～講師：愛媛大学 仲道雅輝 講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

プロジェクトを遂行していく上で重要な要素である「目標設定」、それに向けて「効果」「効率」「魅力」の3つの視点から目標達成に向けてアプローチすることを学びました。でも、そわそわ……。

あのことで、頭がいっぱいです。

28・修了式

4期生のはじける笑顔は忘れませんが、ここは、次世代唯一と思われる夫婦?送辞の写真もひとつ。4期生のみなさん、おめでとうございます。



↓ ↑ 28・修了式



Topic29：4期生の修了パーティ

ついに、今回のゼミで最も力を入れた時間が始まりました(講義に集中しなさい!!)。5期生が一つになるきっかけとなった4期生の修了パーティ。事前の準備で4期生に続けと言わんばかりに練習したAKBのダンスが、む、む、難しい……。4期生が大きな山脈に見えた。そのとき、リーダーから救いのメールが。「泣き言」と題されたメールには、なんとAKBから妖怪体操に変更しようというナイスアイデアが。しかも、「次世代体操第四」という替え歌までも添付されているではないか。作詞に尽力されたリーダーとその奥さんに感謝!!。その後、年末に高松に集合して練習&打ち合わせ。その時に役回りは決めましたが、各自の真の衣装は当日までお互い知らないまま。いい年して、ここまでバカをやると最高!!。4期生の皆さんも喜んでくれました。そして、4期生のフォーラムの講義内容にちなんだ虹とロケットをあしらったタオルハンカチをプレゼント。大事に使ってもらえると嬉しいな!



○2 年目(平成 27 年度)【第 1 回 会場：徳島大学】

5 月 21 日(木)

30・メンター入門 ～講師：愛媛大学 清水栄子 助教～

メンタリングの必要性やメンターとして、メンタリングを実施する上で必要な知識について、講義がありました。また、午後から 6 期生に対するメンタリングを実施しました。

31・開講式

6 期生の紹介及び次世代リーダー養成ゼミナール受講にあたっての決意表明がありました。

32・リーダーシップ論 I ～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～

自分のリーダーシップ・スタイルを分析し、部下を成長させながら組織が成果を上げるための方策を学ぶことを目的として、必要な知識や役割について、講義がありました。また、自大学で実施した事前アンケートを読みリーダーとしての課題改善に取り組みました。

33・メンタリング実践 I ※5 期生が 6 期生へのメンタリング

メンター入門で学んだことを踏まえて、6 期生に対してメンタリングを実施しました。



33・メンタリング実践 I

初めてのメンタリング体験に向けて
真剣に準備中！

Topic 34・6 期生の歓迎会(会場：「万歳」にて)



6 期生の歓迎会を開催しました。幹事は 5 期生の担当です。ようやく折り返し地点に到達した実感と同時に後輩ができたことにより、先輩としての責任感を感じた瞬間でした。

また、今回の情報交換会が最後の幹事担当となり、6 期生にバトンタッチとなりました。次世代リーダー養成ゼミナールにおいて、情報交換会の幹事という役割は通常の講義と同じく、重要な学び体験に位置付けられています。1 年間の幹事体験を通して学んだ「おもてなしの心」を多くの場面で活かしていきたいと思います。

5 月 22 日(金)

35・5 期生によるプロジェクト実践 II (進捗)

プロジェクト憲章に基づき、計画しているプロジェクトの進捗状況について、プレゼンテーションを行いました。その後は、受講生や講師陣から活発な質疑が行われました。

36・プロジェクト実践 IV (ゼミ指導)

プロジェクト実践 II のプレゼンテーション及びプロジェクト実施計画書を踏まえて各自が計画しているプロジェクト内容に対してゼミ指導がありました。

37・SD 実践 I (プログラム構築)

～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～

SPOD フォーラム 2015 で 5 期生が担当するプログラムのシラバスについて、シラバスの作成方法を学びながら 5 時間におよぶ長丁場の話し合いを行いました。

38・情報交換会(会場：「柚 駅前店」にて)

桜美林大学山本眞一教授と前九州共立大学船戸高樹教授をゲストに迎えて情報交換会を行いました。



37・SD 実践 I (SPOD フォーラムのシラバス作成)

真剣な話し合いにあっという間の 5 時間
でした…。(疲)

5 月 23 日(土)

39・大学のガバナンスとマネジメント ～講師：前九州共立大学 船戸高樹 教授～

大学のガバナンスとマネジメントと題して、米国の大学をモデルに日本の大学が抱えている様々な諸問題と次世代リーダーに必要な素養について、講義がありました。船戸教授の熱い思いのこもった言葉がとても印象的な講義でした。

40・インストラクション・スキル I (プレゼンスキル)

6 期生による自大学のプレゼン…とても緊張感があるプレゼンに 1 年前の自分の姿を重ねながら聞いていました。その後は、5 期生や講師陣から活発なアドバイスが行われました。

【第2回 愛媛県 会場：愛媛大学】

7月16日(木)

41・SD実践Ⅰ(プログラム構築) ～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～

午後からの SPOD フォーラム模擬授業に向けて、最終確認及び打ち合わせを行いました。

42・5期生によるSD実践Ⅱ(模擬講義)

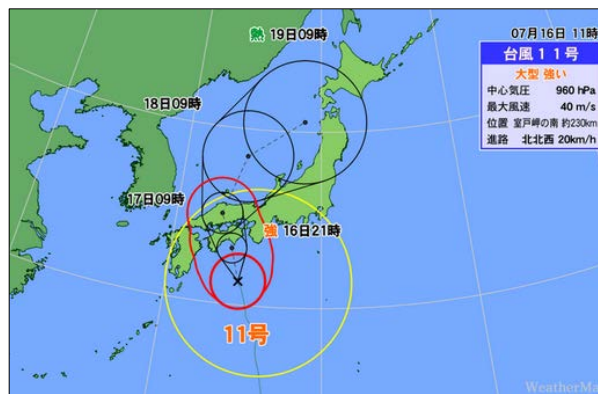
5期生が講師となり SPOD フォーラム 2015 の模擬授業を行いました。しかし、大型で強い台風 11 号が接近する中、雨風が徐々に強くなり、模擬講義をどうするかも含めて講師が判断することが求められました。プログラムを一部短縮したものの、最後までやり遂げました。

43・情報交換会

6期生が初めて主催する情報交換会は、夜に台風 11 号が四国に上陸するとのことで自由参加になる波乱のスタートとなりました。



42・5期生によるSD実践Ⅱ(模擬講義)



44・台風 11 号の進路予想図(7月16日11時現在)

『YAHOO! JAPAN ニュース』より

<http://bylines.news.yahoo.co.jp/masudamasaaki/20150716-00047559/>

(参照日：2016年2月5日)

7月17日(金)

45・6期生によるプロジェクト実践Ⅰ(課題設定)

6期生が自大学で進めるプロジェクト企画について、自大学で解決すべき問題、伸長・発展させるべき取組等を3案企図し、一人5分間でプレゼンテーションしました。

46・経営管理・戦略論 ～講師：追手門学院大学 秦敬治 副学長～

副題が高等教育における経営戦略を多面的に考えるということで、理念に基づいた目標を立て戦略を成功させるコツを学びました。

47・プロジェクト実践Ⅳ(ゼミ指導)

6期生のプロジェクト決定について、5期生も含めたゼミ指導がありました。

7月18日(土)

48・高等教育 IR ～講師：愛媛大学 中井俊樹 教授～

ブラッド・ピット主演の MONEYBALL というメジャーリーグをテーマにした映画を見ながら IR について学びました。



47・プロジェクト実践Ⅳ(ゼミ指導)

6期生のプロジェクト選定のアドバイスを行いました。

8月26日(水)

49・SPOD フォーラム 2015

「若手職員へ贈るチームワーク入門―目の前の仕事からのステップアップ―」と題して、講師を務めました。プログラムの受講生は 28 名。(SPOD 加盟校 12 名, SPOD 加盟校外 16 名)

講師を務めるにあたり、5 期生内でシラバス作成からプログラム内容について議論を重ねて実施した結果、SPOD フォーラム 2015 の全プログラム中、受講者満足度第 1 位となりました。

●プログラムの概要

業務にも慣れ、自分自身の仕事にも自信が持てるようになってきた若手職員の皆さんが、仲間とともにそれぞれの個の能力をチームの一員として発揮するための方法について学ぶチームワーク入門プログラムです。

個人に与えられた業務を効率よくこなすことは大事なことです。しかし、それぞれの職場で行われている業務は、掲げられた目的や目標に向かって行われており、多くの人々の協力があって成り立っています。そのために、そこでは、それぞれの能力が存分に発揮できるよう互いをよく知ることや円滑に業務が進むよう仲間との良好な関係を築くことが大事になってきます。

そこで、本プログラムでは、グループワーク等を通じ、チームとして働くために自身がとるべき行動についてのヒントを持ち帰っていただきます。

まず、グループのメンバーのことをよく知るために、自己理解・他者理解を深めることができるワークを体験していただきます。そこでは、傾聴することについても学んでいただきます。そして、チームワークに関する講義の後、良いチームを作るための知識や自己理解・他者理解のワークで把握したそれぞれの強み・弱みを活かしながら、グループ全員で協力するワークに取り組んでいただきます。このワークで自分自身がとった行動、メンバーがとった行動を振り返ることで、各参加者が職場で活かすことのできるヒントを得ていただきます。

●到達目標

1. 自己理解、他者理解を深めるために傾聴することができる。
2. チームワークの重要性を説明することができる。
3. 仲間との良好な関係を築くために、自分自身やメンバーのとった行動を振り返ることができる。

●SPOD フォーラムを担当した感想【良かったこと、今後も続けること】～5 期生振り返りシートから～

- ・「受講者のために」という思いをメンバーが共有していた。
- ・心が折れそうになったとき、仲間に支えてもらった。
- ・みんなのために一人一人動こうとした。(責任を共有できた。)
- ・最後のワークの観察者としての役割は、前に立って講義をすることの無かった者にも講師として実感できるものでした。
- ・シラバス作成からフォーラム終了まで、各々の担当により様々な形ではあるが、全員で作り上げたフォーラムだと感じる事ができた。
- ・個々人の得意分野を活用するようにする。
- ・納得のいかない内容は安易に妥協しない。
- ・判断に迷ったときは、疑似環境で試行する。
- ・対象者の視点で考える。
- ・5 期生のフォーラムテーマ「チームワーク」に対するメンバー間での定義を作り、共有したこと。



【第3回 高知県 会場：高知大学】

11月5日(木)

50・6期生によるプロジェクト実践Ⅰ(課題設定)※プロジェクト決定

51・プロジェクト実践Ⅳ(ゼミ指導)

Topic 52・SD実践Ⅲ(振り返り) ～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～



KJ法などを使い、KPT(Keep Problem Try)に分類し、SPODフォーラム講義の振り返りを行いました。次年度SPODフォーラムで講義を担当する6期生への贈り物として、次年度も継続して実践してほしいこと、私たち5期生で問題・課題となったことを共有し、6期生にTRYしてほしいこととしてメッセージを送りました。最後には、私たちの作成した模造紙や付箋のコメントなども引継ぎましたので、今後のプログラム構築に活用していただきたいと期待しています。

11月6日(金)

53・リーダーシップ論Ⅱ

～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

大学職員に必要なリーダーシップについて、その変遷やチームのあり方について、受講しました。また、リーダーとフォロワーの両者の立場や役割について参加者全員でディスカッションを行い、チーム醸成のプロセスを学びました。

54・メンタリング実践Ⅱ ～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～

55・SD論

～講師：京都外国語大学 総合企画室参事兼IR推進グループ 山崎その氏～



55・SD論

講義冒頭の質問から、研修やその学修効果について考え直す機会となりました。目に見えないものを数値化し、データ根拠に説得力を持たすことが出来るAHP手法は、今後の学内会議等でも存分に生かせる有意義なものでした。



11月7日(土)

56・大学職員論 ～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～

専門的な知識だけを持つ事務職員を脱却し、その知識の応用や問題解決能力を有する大学職員のプロフェッショナル性について学びました。中でも、大学職員の「最大のミッション」については参加者の中でも意見が分かれ、白熱した討論が行われました。

57・プロジェクト実践Ⅳ(ゼミ指導)

58・研究法概論 ～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～



56・大学職員論

【第4回 愛媛県(会場：愛媛大学)】

平成 28 年 1 月 21 日(木)

Topic59・プロジェクト実践Ⅲ(修了)

2年間のゼミの中で行われた「大学の構成員等を巻き込んだプロジェクトの構築」の実践について、プロジェクト憲章に基づき、自大学で実施されたプロジェクト発表が行われました。自大学で取り組んできた内容や苦労、成果についてプレゼンテーションが行われ、その後は6期生や講師陣から活発な質疑が行われました。



60・プロジェクト実践Ⅳ(ゼミ指導)

平成 28 年 1 月 22 日(金)

61・インストラクションスキルⅡ(シラバス)

62・ディベート演習

議論の優位性を理解させるために必要な客観的根拠や議論の基本構造について学びました。受講後、実際に参加者でディベートを実践し、理解を深めました。

63・最終口頭試問

64・次世代リーダー養成ゼミナールを振り返って(発表)

65・修了式



62・ディベート演習

Topic66・修了パーティ



2年間の総まとめとして行われた修了式の後、華やかで盛大な修了パーティが開催されました。愛媛大学弓削俊洋理事・副学長や追手門学院大学秦敬治副学長といった他大学からの来賓も多数駆けつけ、本ゼミナールのOB, OG, スタッフ、現受講生といった総勢20名を超えるメンバーが、修了する5期生の修了を祝いました。最後には毎年恒例の写真撮影も行われ、厳かでありながらも笑顔溢れる雰囲気の中、あっという間の2時間となりました。

次世代リーダー養成ゼミナールを受講して ～5期生より～

・充実した2年間でした。1年目終了後に異動したこともあり大変なこともありましたが、今は、少し寂しささえ感じます。いい仲間と出会うことができました。新たな発見がありました。刺激的な時間でした。でも、「2年前の私とは違う」。これを実感していることに最も驚いています。(愛媛大学 渡邊友樹)

・次世代リーダーになりたいければ、日々の業務に集中する方が確実かもしれないし、文科省への転任の方が近道かもしれない。方法は1つではなく、自分で選ぶものである。万人にとって最適の方法はない。自分は何がしたいか、そのために何が必要か、という問いに尽きるだろう。(香川大学 後藤雅美)

・次世代リーダー養成ゼミナールの研修は、「受講生」としての受け身の態度でなく「ゼミ生」としての能動的態度とリーダーとしてのマインドを求められます。そのためかゼミの2年間で振り返ると、常に緊張感があったように思います。その中で得た「知識・技能・態度」と「人脈」はかけがえのない財産となり、今後の自大学での業務に活かしていきたいと思います。関係者のみなさま、本当にありがとうございました。また、これからもよろしくお願いします。(高知大学 吉岡瞳)

・本ゼミナールでは、大学職員として必要な知識の習得だけでなく、フォーラムやプロジェクトの実践を通じ、リーダーに必要な資質、態度、覚悟そして忍耐力が身につきます。長く濃密な期間を経て、共に切磋琢磨する同士づくりや新たな大学職員の魅力を発見されてはいかがでしょうか。(高知工科大学 藤波将司)

・ゼミナール初日、「場違いな研修に来てしまった」と後悔したことを鮮明に覚えている。何度も、投げ出したくなった課題。しかし、なんとかやってこられたのは、5期生の仲間がいたからこそ。この2年間を通して目の前の壁から逃げるのではなく、どう乗り越えるかということを学んだ。このような経験をさせてもらった職場に感謝し、新たなステージに進んで行きたい。(徳島大学 江上真人)

・自大学での業務だけでは得ることが難しい経験をさせてもらい、「大学人」について学ばせてもらった。業務との両立は厳しいものでしたが、その環境の中で試行錯誤した2年間の経験は、これからの自分自身のステップアップにおいてはかけがえのないものになったと感じています。そして、5期生という国公立の枠を越えた仲間と出会えたことに感謝しています。(四国大学 山根文彦)

・周りが見えない漆黒の海底で、息の出来ない辛い経験をした。このゼミでは、そこから這い上がるため泳ぎ方、呼吸の仕方、共助の方法を教わった。仲間と一緒に2年間をかけて水面に出てみたら、新しい世界が広がっていた。せっかくだから、今度は自大学の仲間と泳いでみよう！もっと遠くまで。(徳島文理大学 藤巻晃)

・長期間におよぶ研修でしたが、自分にはまだまだ隠された伸び代があることを知った2年間でした。1年目は、目の前の課題をこなすことが精一杯でしたが、2年目は研修の日が訪れることが楽しみに思う…気付けばすっかり「次世代脳」になっていました！？多くの方のご支援と5期生の仲間のおかげで修了を迎えることができました。私の次世代は終了となりましたが、新たなチャレンジに向けて再びスタートを切りたいと思います！(聖カタリナ大学 宮崎和典)

・この2年間ゼミナールの課題に費やした時間は、想像を絶するものとなりました。形式を整え、手を抜く事もできましたが、ここでの学びは自分だけでなく自大学の一助となると信じ課題を進めました。一方、課題を熟す事で知識(理論)や技能(実践力)が身に付いただけでなく、5期生及び4期生、6期生の仲間と共に学び出来たパイプは、大学職員として大切なものとなると思います。

講師の先生方、事務局及び関係者の方々、このゼミナールに参加させていただき本当にありがとうございました。(松山大学 平野利幸)

・PowerPoint さえ使用したことの無かった私が無事修了まで辿り着くことができたのは、周囲の方の助けがあってこそだと強く思っています。ゼミに参加して、辛い経験もありましたが、仕事に対する意識が変わったこと、5期生という仲間ができたこと等を思うと価値あるものであったと思います。今後は、この経験を長期間の研修に送り出していただいた職場に還元させたいと考えています。(弓削商船高等専門学校 羽藤菜紗)

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 副室長・教授
(追手門学院大学 副学長)

中 井 俊 樹 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 副室長・教授

阿 部 光 伸 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 講師

仲 道 雅 輝 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 講師

清 水 栄 子 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 講師

丸 山 智 子 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 特任助教

吉 田 一 恵 愛媛大学教育学生支援部 部長

織 田 隆 司 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 副課長

濱 元 悠 子 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 チームリーダー

五 貫 恵 美 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 サブリーダー

村 越 綾 香 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 課員

漆 原 絵 理 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5号

2016年3月 発行

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

〒790-8577 愛媛県松山市文京町3番

T E L 089-927-9154

F A X 089-927-8100

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

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