

SD 研修での職員によるプロジェクト実践と

その成果物の組織への導入構想

～SPOD-SD 次世代リーダー養成ゼミナールのプロジェクト実践事例から～

吉田一恵，秋谷恵子，渡邊友樹，丸山智子（愛媛大学）

はじめに

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD）では、H22年度から職員が次世代の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「知識」「技能」「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を開講してきた。ゼミナールと称しているとおり、単に講義を受けて終わるのではなく、参加者が主体的・自主的に学ぶ姿勢を求めており、学長推薦による少数精鋭の職員が2年間で8回（2泊3日）の日程で切磋琢磨している。同プログラムは、「講義」「プロジェクト」「SD実践・演習」の3本柱で構成されており、内「プロジェクト」は、多様化する大学等において直面する課題に対し、自大学のミッションを踏まえ、講義や実践・演習で培った知識・スキル・態度を活用し「大学の構成員を巻き込むイノベーション」を企画・立案・実施・報告するものである。このプロジェクトの成果は、ゼミナールの中において確認しているところであるが、本来は、自大学の組織において、システムとして機能することで完結するものである。

本発表では、愛媛大学職員（5期生）のプロジェクトを事例として紹介し、その成果物「職員のためのスタートアップガイド」の愛媛大学への導入について、現状と課題を検証する。

1. 次世代リーダー養成ゼミナールの概要

同ゼミナールの3本柱の内の2つ「講義」「プロジェクト」の科目構成は、次のとおりである。

	1年目				2年目			
	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回	第7回	第8回
講義	【基礎科目】 研究方法論Ⅰ（課題発見と解決） 研究方法論Ⅱ（文献検索・調査法） 研究方法論Ⅲ（調査票の作成） 研究方法論Ⅳ（データ分析基礎） 研究方法論Ⅴ（レポートの書き方）		【高等教育分野】 高等教育政策論 高等教育史 高等教育論 教育関係法規 学生支援論		【経営戦略分野】 高等教育戦略論 経営管理・戦略論 大学のカリキュラムとマネジメント 高等教育におけるIR 危機管理実践 人事政策論		【人材育成分野】 SD論 リーダーシップ論Ⅰ リーダーシップ論Ⅱ 大学職員論 メンター入門 人材育成ビジョン	
					毎回、次回ゼミナールまでの 課題が設定されます			
プロジェクト	プロジェクトの企画				プロジェクトを実施			
	・プロジェクト遂行に必要な理論を習得 ・プロジェクトテーマの検討・決定				・進捗状況をプレゼンテーション ・報告書をまとめるために必要な理論を修得			
					修了レポート作成			
	ゼミ指導							
	・プロジェクトのプロセスや成果を 修了レポートとしてまとめる							

2. プロジェクト実践事例

現在、愛媛大学で導入を進めているプロジェクト「事務系職員スタートアップガイド」の実践事例を以下に示す。

目的は、新任職員が学ぶべき事項や先輩職員が教えるべき事項をまとめ、その活用により、自己啓発やOJTを文化として定着させることとした。また、ガイドコンセプトは、「詳細にしすぎない」「森を見させる」の2点とした。それは「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」と実感させるためであり、構成は①詳しくしすぎて新任者の意欲を削がない（知的欲求を喚起）②簡単な説明に止め先輩職員が教えることを前提（OJTへの誘導）にすることに拘った。プロジェクト推進にあたり、プロジェクト終了後のオフィシャル化や研修等での活用を視野に入

れ、プロジェクトリーダー（本人）、SDコーディネーター、人事担当職員、法規担当職員、財務担当職員から構成する計8名のプロジェクトチームを編成した。プロジェクトリーダーが基本コンセプトやガイド内容の原案を提示し、各メンバーからの意見を取り入れながら改良を行った。さらに、全事務系職員を対象にしたアンケートや若手職員からの意見聴取も実施した。アンケートでは「作成すること」に多数の賛同を得たが、それは「無いよりは有る方がいい」と言う漠然とした感想に近く、そのためオフィシャル化を急ぐより、プロジェクト成果物としての「ガイド」を先ず皆に形として示し、現場で本当に必要なものと判断され、その現場からオフィシャル化の動きが出てくることを期待した。

3. 「事務系職員スタートアップガイド」の愛媛大学への導入について

愛媛大学では現在までに9人の同ゼミナール修了生を輩出し、各人がプロジェクトを企画・実施してきた。各プロジェクトは、研修で完結するものと、組織へ組み込めそうなものまで様々である。これまでに、「職員向け研修の効果検証」¹⁾、「内部監査協力者向け学習会」²⁾などが学内に導入され、実績を上げている。この2つのプロジェクトは、特定の部署の裁量によって比較的複雑なプロセスを経ることなく導入が実現したものである。一方、現在導入を検討している上記プロジェクトは、特定の部署に限らず全学での活用を見込んでいるため、全学的な合意形成が必要である。そのプロセスには学内のあらゆる部署のステークホルダーを巻き込むことが肝要であり、時間も、工夫も必要である。

人事課では、プロジェクト成果を全学導入するための工夫として、研修修了後も導入に向けた取組を修了生が続けられるようなフォローアップ体制を構築することを検討しており、同「ガイド」は、フォローアップ体制構築の試行的な取組として位置付けている。

また、全学的な合意形成をスムーズに行うためのプロセスは次のとおりとした。①研修担当部署である人事課が組織としてプロジェクトの成果物を受け取る。②組織への導入の可否及び導入の時期を検討。③導入可能成果物について、特定の部署で導入するものは、人事課から当該部署へ導入要請。全学的に導入するものは、人事課から関連部署（複数の場合もある。）へ導入を要請するとともに、連携して全学的導入を図っていく。

現在、上記プロセスに従い、同「ガイド」は、人事課が大学への導入が可能と判断し、次年度からの全学導入を目指し、各部課長を巻き込み、全事務職員からブラッシュアップのための意見を収集している最中である。

4. 今後の課題について

研修成果物を組織へ導入するためには、成果物そのものの質は勿論のこと、同ゼミナールへ職員を派遣している各組織の受け入れ体制を整えることが肝心であり、ゼミナールの運営側からも愛媛大学人事課の例を参考に、各研修担当部署へ組織的な協力依頼を継続的に実施することが必要である。

また、同プロジェクトが自大学等組織を動かすイノベーションとなるために a. プロジェクト案の学内での先行事例（実現の有無、原因も含め）の調査 b. 企画の段階からプロジェクトの対象範囲（全学、部、課）を明確にすること。c. 段階的に範囲を拡大する場合には、大凡のスケジュールの検討を行うこと、等の観点から導いていくことも改めて必要なことだと実感している。「教職協働」が明文化され、教職員が従来の枠組みを超え対等な立場で連携・協力し「大学運営に参画すること」を求められている今、同ゼミナールは重要な役割を担っていると考える。

注¹⁾ ²⁾ 次世代リーダー養成ゼミナール修了プロジェクト実践ジャーナル、第4号、2015。参照URL: