

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7号

2018年3月

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク

(SPOD)

はじめに

このたび、『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7号を刊行することができました。本ジャーナルは、次世代リーダー養成ゼミナールの修了生の6編のレポートから構成されています。次世代リーダー養成ゼミナールは、将来大学のリーダーとなる職員を養成する四国地区大学教職員能力開発ネットワークの2年間のプログラムです。

本ジャーナルのレポートの特徴は、アクションリサーチの形でまとめられていることです。次世代リーダー養成ゼミナールの各受講生は、自分の関心にもとづき課題を設定し、所属大学内で課題解決のためのプロジェクトを企画・運営し、その実践の中で得られた知見をレポートとしてまとめています。

受講生がプロジェクトを計画実行し、レポートとしてまとめる過程では、講師陣や他の受講生などから多くのフィードバックをもらっています。私も、「大学職員は他の職業人と何が異なるのか」「大学は大学以外の組織と何が異なるのか」「仕事の内容が変わらなくても意欲は向上するのか」といった質問を何度も投げかけました。このような答えに困窮するような質問をすることができたのは、受講生の誠実な学習の姿勢があったからだと言えます。

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

受講生がレポートを作成しこのような形で公開できるのは、多くの方々からのご協力があるからです。受講生を送り出していただいた大学のみなさま、会場校を引き受けていただいた大学のみなさま、受講生にアドバイスや支援をいただいた次世代リーダー養成ゼミナールの過去の修了生のみなさま、プログラム運営を支えていただいた事務局のみなさま、全国の大学からお越しいただいた講師のみなさまに感謝を申し上げます。そして、2年間のゼミナールを終えた6名の7期生に感謝と敬意を表するとともに、今後の大学を牽引するリーダーとしての活躍を期待いたします。

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク
SD専門部会長
中井 俊樹（愛媛大学教育・学生支援機構）

目 次

はじめに

1 プロジェクト実践レポート

- (1) 障害者就労支援室の機能拡充への取り組み
ー「就労支援室ウイング」が更に羽ばたけるようにー 7期生・鳴門教育大学 三木 俊介 4
- (2) 愛大職員コンピテンシー策定と人事マネジメントシステムへの活用
7期生・愛媛大学 石川 尚 18
- (3) 大学職員の基礎的知識・能力の向上に向けた取り組み
ー庶務的な業務の遂行に必要な知識・能力に着目してー 7期生・高知大学 井上 慎二 30
- (4) 大学職員による学生のコミュニケーション能力育成
ーワークショップにおける成果と課題ー 7期生・徳島文理大学 板東 博士 44
- (5) 職員の意欲向上による組織の活性化に向けた取り組み
ー業務の振り返りと目標管理を通してー 7期生・聖カタリナ大学 重松 映美 56
- (6) 教職協働による退学抑制への取り組み
ー単位修得とタイムマネジメントの観点からー 7期生・松山大学 杉原 康弘 70

2 次世代リーダー養成ゼミナールの概要 84

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

3 次世代リーダー養成ゼミナール活動報告 (7期生) 93

1 プロジェクト実践レポート

平成 29 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

障害者就労支援室の機能拡充への取り組み

－「就労支援室ウイング」が更に羽ばたけるように－

レポート要旨

障害者の雇用義務等に基づく雇用の促進等のための措置，職業リハビリテーションの措置等を通じて，障害者の職業の安定を図ることを目的として，「障害者の雇用の促進等に関する法律」（昭和 35 年法律第 123 号）が制定されており，民間企業における障害者の雇用者数は年々増加している。そのような社会情勢の中，鳴門教育大学では，平成 26 年度に「鳴門教育大学障害者就労支援室ウイング」（以下「ウイング」という。）を設置した。

本プロジェクトでは，ウイングの更なる機能拡充を企図して，以下 3 つの方策を提案・試行実施した。

- ①学内ニーズとウイングニーズのマッチング
- ②目標設定・自己評価シートの開発
- ③ウイング HP の開設

これらの方策により，ウイングの職域開発，ウイング作業員の主体性向上及び組織としての障害者就労支援取り組みの広報について一定の成果を得たことを，本レポートにまとめる。

鳴門教育大学経営企画部企画課
三木 俊介

障害者就労支援室の機能拡充への取り組み

ー「就労支援室ウィング」が更に羽ばたけるようにー

目次

1. はじめに

- (1) 障害者就労支援を巡る背景
- (2) 鳴門教育大学の障害者就労支援室について
- (3) 先行事例調査

2. プロジェクトの目的

3. プロジェクトの実施

- (1) プロジェクトの全体概要
- (2) 機能拡充方策①：学内ニーズとウィングニーズのマッチング
- (3) 機能拡充方策②：目標設定・自己評価シートの開発
- (4) 機能拡充方策③：ウィング HP の開設
- (5) 機能拡充方策①②③の考察

4. 結語

引用・参考文献

1. はじめに

(1) 障害者就労支援を巡る背景

職業生活は、労働報酬を得ることにより経済的な安定をもたらすとともに、生きがい等の精神的な安定をもたらすことから、職業生活を通しての社会参加は、障害者にとって基本的かつ根本的な問題である（天野，1999）。障害者の雇用義務等に基づく雇用の促進等のための措置、職業リハビリテーションの措置等を通じて、障害者の職業の安定を図ることを目的として、「障害者の雇用の促進等に関する法律」（昭和35年法律第123号）が制定されている。

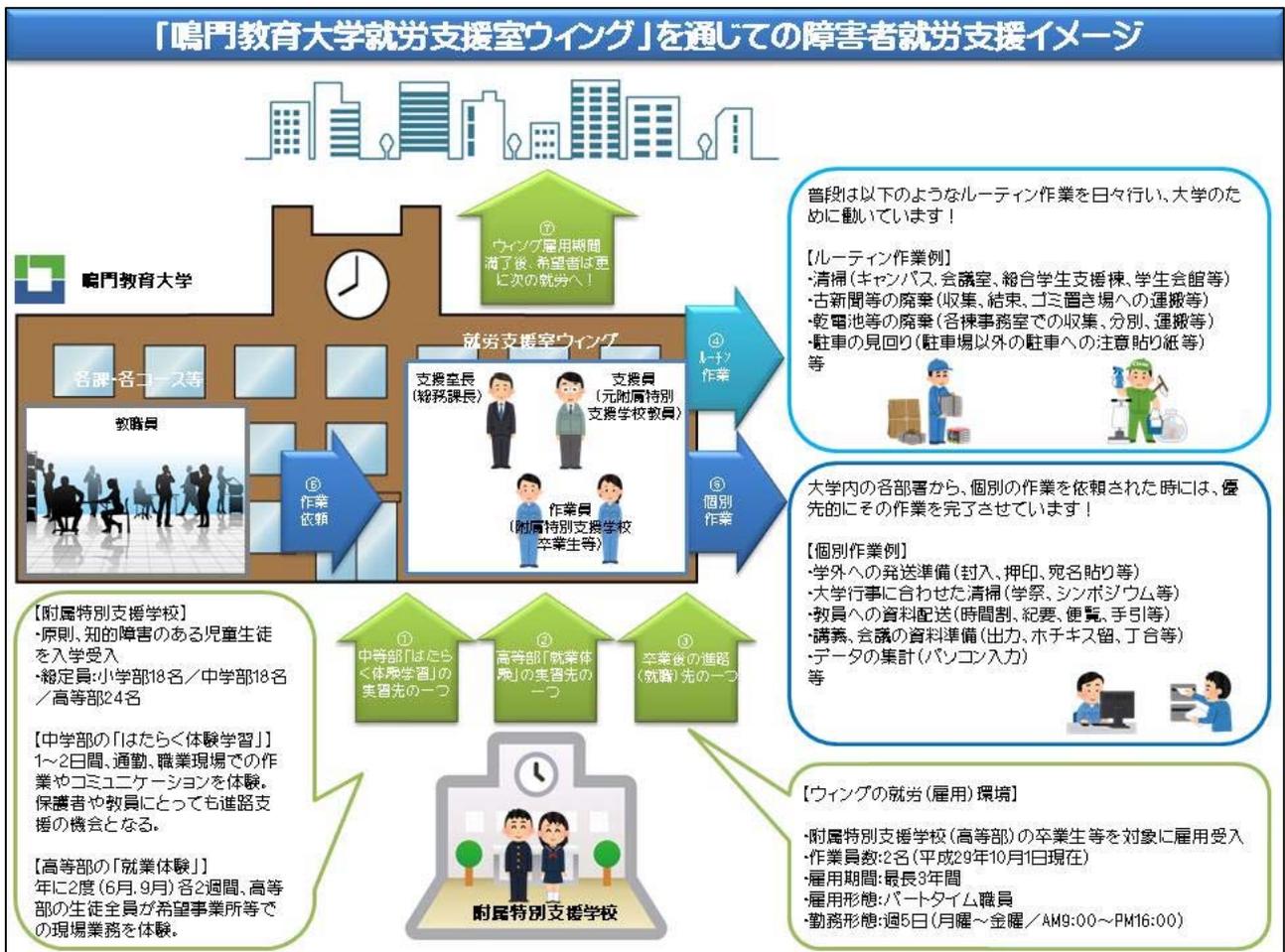
同法は、近年では平成25年一部改正により、雇用の分野における障害者に対する差別の禁止及び障害者が職場で働くに当たっての支障を改善するための措置（合理的配慮の提供義務）を定めるとともに、精神障害者を法定雇用率の算定基礎に加えられた。それまで雇用率制度によって量的側面での改善を図ってきた日本の障害者雇用政策は、本改正により質的側面の改善という新たな段階に入った（永野，2014）。

同法第5条は「すべて事業主は、障害者の雇用に関し、社会連帯の理念に基づき、障害者である労働者が有為な職業人として自立しようとする努力に対して協力する責務を有するものであって、その有する能力を正當に評価し、適当な雇用の場を与えるとともに適正な雇用管理を行うことによりその雇用の安定を図るよう努めなければならない。」としている。

また、厚生労働省が公表した「平成29年障害者雇用状況の集計結果」（平成29年12月12日公表）によると、民間企業における障害者の雇用者数は14年連続で上昇しており、平成29年度も過去最高を更新している。なお、（国立大学法人を含む）独立行政法人等に雇用されている障害者の数は10,276.5人で、前年より3.5%（349.5人）増加している。

(2) 鳴門教育大学の障害者就労支援室について

鳴門教育大学では、それまでも行っていた障害者雇用への取り組みに加え、平成26年10月1日に「鳴門教育大学障害者就労支援室ウイング」（以下「ウイング」という。）を設置した（図表1）。



図表1. 「鳴門教育大学就労支援室ウイング」を通じての障害者就労支援イメージ

ウィングの特性として、主に以下の点が挙げられる。

- 雇用対象は本学附属特別支援学校卒業生（主に知的障害者）である点
- 雇用期間（3年間）がある点
- ルーティン作業の他にも学内（事務組織やコース等）から個別作業依頼を受諾する作業体制である点

ウィングの概要について、「国立大学法人鳴門教育大学障害者就労支援室要項」掲げられている点を、以下に述べる。

1) ウィングの目的

学内の各組織及び鳴門教育大学附属特別支援学校（以下「附属特別支援学校」という。）と連携して、以下の取り組みを行うことである。

- 障害者の就労支援
- 障害者雇用の推進に寄与
- 障害者の生涯発達を支える環境づくり
- 障害者の社会的及び職業的自立の支援

2) ウィングの職員

- 室長（総務課長）
- 就労支援員（附属特別支援学校教員（再任用））
- 作業員2名（附属特別支援学校卒業生（知的障害者））

3) ウィングの業務

- 障害者雇用の推進方策の企画、立案及び実施
- 障害者雇用の推進に関する啓発及び広報
- 障害者の就労
- 附属特別支援学校生徒の就業体験の受入れ

(3) 先行事例調査

ウィングは、各課とは別の個室で作業に従事していることもあり、教員や事務組織にとって情報が不足しているように感じることもあった。そこで、他の国立大学法人の障害者就労支援の進捗や、民間企業の先進的な障害者就労支援の取り組み等を調査した。

1) 国立大学法人徳島大学

平成28年度「いきいきチャレンジセンター」として拡充設置。28名の障害者を雇用。清掃や環境美化、3地区の学内便集配（外注経費の削減）。資料の丁合、物品の運搬等（事務の省力化）。特別支援学校生の職場体験実習の受入（社会の障害者支援）。

2) 株式会社ユニクロ

1店舗1人の障害者を採用（平成17年現在630名雇用、雇用率7.66%、半数以上が知的障害者）。本部

から成功事例や失敗事例の情報提供等の店舗支援。障害のあるスタッフに対する配慮は接客レベルの向上につながり、障害者と共に働くことを当たり前のこととして受け入れる文化作り（社会福祉法人東京都社会福祉協議会、2006）。

3) シダックスオフィスパートナー株式会社

パソコン（主にデータ入力）スキルを有する精神障害者を現在50人雇用。長期安定雇用のための健康管理として、当日朝の「気分ノート」によって作業内容の変更、休憩時間の細分化（午前1回、午後2回（各10分間））、外部カウンセラーによる「こころの相談室」を開設する環境整備。なお、同社は独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構平成28年度障害者雇用職場改善好事例最優秀賞を受賞している。

以上のような、他組織の障害者就労支援に係る現状や取り組み例を参考にして、本プロジェクトを実施した。

2. プロジェクトの目的

本プロジェクトを検討開始した平成28年10月時点においてウィングは設置から2年が経過しており、2年間の活動を通して、ウィングのニーズや更なる障害者就労支援の観点も見えてきた。

障害者就労支援の観点は多様であるが、本プロジェクトでは、障害者雇用促進法や障害者雇用基本対策方針の理念を踏まえ、以下3つの取り組みから、ウィングの機能拡充を図ることを目的とする。

- ①知的障害のある労働者は、十分な訓練・指導を受けることにより、障害のない人と同様に働くことができることを踏まえ、単純作業の抽出等による職域開発・職域拡大を行う。
- ②障害者である労働者が、職業に従事する者としての自覚を持ち、自ら進んで、その能力の開発及び向上を図り、有為な職業人として自立するように努めることができるような支援を行う。
- ③事業主が、障害者の雇用の促進及びその職業の安定を図るためには、関係者一人一人の障害者雇用や障害者の職業能力開発、技能の向上の重要性に対する理解が不可欠である。そのために、事業主、労働者、障害者本人及びその家族や福祉、教育、医療に携わる者等を含め広く国民一般を対象とした啓発、広報を推進する。

3. プロジェクトの実施

(1) プロジェクトの全体概要

1) プロジェクトの実施事項

上記プロジェクトの目的を達成するため、各観点に対応する以下3つの方策を提案・試行実施した。

- ①学内ニーズとウィングニーズのマッチング
- ②目標設定・自己評価シートの開発
- ③ウィングHPの開設

2) プロジェクトの実施体制

ウィング自身が、障害者雇用の推進方策の企画、立案及び障害者雇用の推進に関する啓発・広報等の機能を持つ機関であるため、ウィングの業務を補助する下部組織として「障害者就労支援の最適化WG」を設置し、本プロジェクトを実施することになった。

ウィングとの業務連携が想定されるのは全課全係であるため、学内の事務組織全9課から1~2名ずつ、各課長から推薦された職員により、プロジェクトチームは構成された。(図表2)

特に、ウィングの所掌課である総務課からは、ウィング室長(総務課長)の意向を最も反映できる総務課課長補佐にサブリーダーになっていただいた。さらに、特別支援教育のプロフェッショナルとして、特別支援教育専攻教授にオブザーバーになっていただいた。

リーダー	三木俊介
サブリーダー	総務課課長補佐
オブザーバー	特別支援教育専攻教授
メンバー	財務課係員1名、施設課主任1名、附属学校課主任1名、教務企画課主任2名、学生課係員1名、入試課係員1名、社会連携課主任1名、

図表2. プロジェクトチーム(「障害者就労支援の最適化WG」メンバー)

3) プロジェクトのスケジュール

本プロジェクトの期間は、平成29年1月から平成29年9月までと設定し、その中で3つの機能拡充方策を順次実施していくプロセスとした。

(2) 機能拡充方策①: 学内ニーズとウィングニーズのマッチング

1) 目的

ウィングの作業には大きく分けて、ルーティン作業と、各課から依頼を受ける個別作業(以下「個別作業」という。)がある。個別作業については、今以上に件数や多様な作業種類を希望しているという、ウィングのニーズもあった。しかし、各課にとっては、ウィングが受諾できる作業の範囲、各作業の所要時間(日数)、及びウィングのニーズ(個別作業を望んでいるのか)等が不明確であるため、積極的な個別依頼が控えられているという現状もあった。

眞保(2017)は、既存業務の切片化(1つの仕事を細かく区切る)によって、これまで障害のない社員が担当してきた仕事も障害のある人が担うことができるようになることを述べている(眞保, 2017)。そこで、各課の現状・ニーズとウィングの現状・ニーズを可視化し、全学的に共有(マッチング)することで、個別作業依頼が拡大され、ウィングの職域開発、更には各課の作業負担減少、組織全体の作業負担平準化につなげることを検討する。

本方策は、ウィングの目的「学内の各組織と連携して、本学が雇用する障害、障害者雇用の推進に寄与」及び業務「障害者の就労」に係る機能拡充につなげるものである。

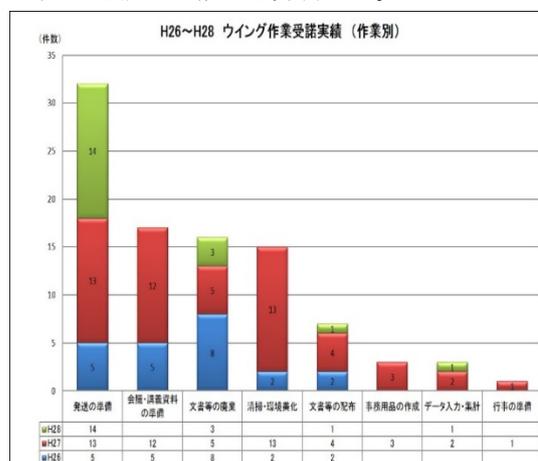
2) スケジュール

平成29年2月~平成29年3月。

3) 実施方法

実施に当たっては、以下の手順を踏んだ。

- ① マッチングのための基礎資料として、ウィングへこれまで提出されてきた全ての「作業依頼書」(紙媒体)を一覧可能なデータへと集計する、アーカイブ化作業を行った。アーカイブ化については、2年間分の実績一覧表を基本形として作成するとともに、作業別等のグラフ(図表3)から傾向や偏りを分析した。



図表3. ウィング作業実績グラフ

- ② アーカイブ化したウィングの作業実績を基に、ウィングが持つニーズ、展望、課題等を、プロジェクトチームによりヒアリングを行った。
- ③ アーカイブ化したウィングの作業実績やニーズ等（ヒアリング結果）を基に、各課のプロジェクトメンバーが係（実際に作業依頼を行う）単位で詳細にヒアリングを行った。

4) 結果

アーカイブ化の結果、ウィング設置から2年間の実績の全体像が可視化された。これにより、それまでは各課は自課依頼分の作業実績情報のみで、ウィングへの作業依頼を判断・検討していたが、ウィングの全体実績を全学的に共有できた。また、作成したグラフからは、作業種類は「発送準備」が多い（それ以外に依頼できる作業イメージが少ない）、ウィングと異なる建物（総合学生支援棟）に配置されている課は依頼件数が少ない等、の傾向が分析できた。

各課ヒアリングの結果、今後（平成29年度から）ウィングに依頼の可能性がある作業のリストアップ、その中でも個別作業からルーティン作業へ移行できそうな作業の抽出、ウィングに依頼することが難しい作業とその理由のリストを作成した。

平成29年度（平成29年9月末現在）は数種類の新規個別作業（「鳴風会」開催に係る会場設営、各種書類へゴム印の押印、総合学生支援棟の窓ふき等）が増加した。これにより、ウィング作業員の職域の拡大のみならず、各課の事務効率化、組織全体の作業負担平準化につながった。

(3) 機能拡充方策②：目標設定・自己評価シートの開発

1) 目的

ウィング作業員は、社会で仕事をする上での基本的な習慣（定時出勤等）を身に付けることに加えて、就労支援員からの指示の下で日々の業務を一通り遂行できている。

オブザーバーである特別支援教育専攻教授の視点からは、次の段階として、今の作業員には各自の工夫や目標に向かう主体的な働き方を身に付けることが必要であり、それは知的障害者や自閉症の人でも可能であるという提言があった。そこで、作業員の自主性・主体性の向上を支援できるような方策を検討した。

本方策は、ウィングの目的「障害者の生涯発達を支える環境づくりとその充実」「障害者の社会的及び職

業的自立を支援」に係る機能拡充につなげるものである。

2) スケジュール

平成29年6月～7月。

3) 実施方法

実施に当たっては、以下の手順を踏んだ。

- ① ウィング作業員が、自分から考えて仕事に動き、仕事の段取りを考え、自己省察による改善に取り組むことができる仕組み・ツールを検討することに決定した。
- ② 他企業の取り組み例を参考に、作業員が日誌のように日々自己省察できる「目標設定・自己評価シート」を開発することとした。
- ③ 日々のシート作成が作業員にとって過重負担とならない点等を配慮する等、ウィングのニーズも踏まえながら、「目標設定・自己評価シート」（図表4）（別添1）を開発した。

図表4. 目標設定・自己評価シート

4) 結果

プロジェクトチームが開発した「目標設定・自己評価シート」が、ウィングにおいて試行導入された結果、就労支援員から以下のような効果や変化を確認することができた。

- 朝夕のシート記入が日課の一部として早期に定着し、作業前の確認と作業後の反省までを含め

て、仕事（作業）の一部として作業員が認識するようになった。

- 毎日の作業内容について事前に確認をすることで、作業員に理解ができ、作業に目的意識を持って意欲的に取り組む姿勢が見られた。
- 前回の反省点から考えた目標については、意識してはいるものの、反省点の改善までには至らない場合が連続することが多くあり、同じ反省が連続してしまうことが評価シートによって可視化されている。
- 2名の作業員自身からも、目標設定・自己評価シートを書くことによって注意点がよく分かるようになった、毎日書いていきたい等の反応を得ることができた。

(4) 機能拡充方策③：ウィング HP の開設

1) 目的

ウィングは、本学附属特別支援学校卒業生の雇用受入を原則としている。附属特別支援学校の生徒は、中等部での「はたらく体験学習」や、高等部での「就業体験」において、ウィングの現場業務を体験する機会がある。このように、附属特別支援学校関係者にとって、ウィングは進路・就職先の一つとして密接な位置づけにある。しかしながら、ウィングについての情報を入手するためには、ウィングに問い合わせる等の手段以外は特段無い現状である。

そこで、附属特別支援学校の生徒、保護者、担当教諭がウィングについてより共通理解を深め、進路・就職先の検討の支援となるよう、工夫した。

また、事業主として鳴門教育大学が取り組んでいる障害者就労支援の状況を学外関係者にも理解を得られるよう、ウィングについて整理された情報の発信を検討することを目的とした。

本方策は、ウィングの目的「学内の各組織及び附属特別支援学校と連携して、本学が雇用する障害、障害者雇用の推進に寄与」及び「障害者雇用の推進に関する啓発及び広報」「附属特別支援学校生徒の就業体験の受入」に係る機能拡充につなげるものである。

3) スケジュール

平成 29 年 8 月～9 月。

4) 実施方法

実施に当たっては、以下の手順を踏んだ。

- ① 広報・情報発信の手法は多様であるが、本プロジェクトで可能かつ、プロジェクト後の継続性

も考慮した媒体として、大学 HP 内にウィング HP を開設する方向を WG 会議で決定した。

- ② 四国内の国公立大学の他事例や、学内の他 WEB ページを調査・参照しながら、HP に必要な要素・構成・情報についてメンバーの意見を集約した。
- ③ プロジェクト後もウィングや総務課が継続的に運用できる HP の構成（頻繁な更新作業による過重負担への配慮）を検討した。よって、複雑な階層構造や、月別の作業実績集計を避けた（集計した作業件数のみが全ての作業実態ではないイメージの乖離を防ぐため）。また、学内（各課）向けのウィングの広報内容（ウィングに個別作業を依頼する流れ、Q&A 等）も検討したが、それは学内ポータルサイト等で適宜行うことが望ましいため、インターネット上の HP という性質上、学外者（特に附属特別支援学校関係者）に焦点を合わせた構成を検討した。
- ④ 最終的な HP の構成は、ウィングの基本情報（設置年月日、規程上の業務、構成員、場所、ウィングの由来等）、ウィングの障害者就労支援イメージ図、作業員の就労イメージ（一日のスケジュール例）、作業風景（写真）に決定した。
- ⑤ 作業風景写真の撮影作業、イメージ図（ポンチ絵）の作成作業を経て、鳴門教育大学 HP 内にウィングの HP を開設した（図表 5）（別添 2）。



図表 5. ウィング HP 画面（一部）

5) 結果

開設したウイングHPによる直接的な成果の検証は現段階では難しいが、附属特別支援学校からは、今後以下のような多面的な効果を望めることを確認した。

- 保護者にとって、卒業後の進路の選択にあたり、福祉事業所等を訪問し、作業や生活の様子を参観する機会があるが、どうしても訪問できる回数は限られてしまうため、ウイングHPをとおして、作業の内容や、就業時間などについて情報を得られることは、卒業後の進路選択に有用である。
- 教員・保護者にとって、卒業後の進路選択の一つとして保護者に説明をする際、HPのようにウイング発信での説明が詳しくされていると、改めて資料を作成する必要がなく、また、わかりやすく説明することができる。また、説明を受けた保護者も、家庭でインターネットを通じてHPを閲覧できるため、直接、説明を受けていない家族にも、情報が伝えやすくなる。
- 附属特別支援学校にとって、「卒業後の就労支援について、大学との連携がある」という、附属学校ならではのメリットを広く伝えることができ、入学志願者の増加につながることを期待できる
- 一般（地域）の方々にとって、障害のある生徒（卒業生）が、卒業後、大学の支援を受けながら、一生懸命に働く様子をHPで広く伝えることで、障害のある人について、正しい理解を促す良い機会になり、共生社会の形成につながることを期待できる。

(5) 機能拡充方策①②③の考察

方策①について、個別作業の件数が拡大することは、ウイング作業員にとって、大学組織の個々の事業に明確に貢献しているという達成感や、同じ組織の構成員として各課から必要とされているというやりがいの向上につながっていると考えている。また、個別作業の種類が拡大することは、個々人の能力や適正開発といった職域の拡大につながり、ウイング雇用期間（3年間）後の就労支援にもなっているといえる。ただし、個別作業の件数や種類が増加するほど良いというわけではないことに留意する必要がある。

方策②について、中長期的な目標設定・自己評価等は作業員にとっては難しいという結論となったため採用を見送ったが、ウイングでの3年間とその後の就労

というキャリアパスを日々意識できるようなシートの構成も重要である。更に言えば、本シートのような様式やツールに加え、キャリア形成の仕組みにまで踏み込んだ検討も必要であったと考えられる。

方策③について、国民一般や附属特別支援学校関係者のみならず、大学内部の教職員、学生、そしてウイング自身にとっても改めて、いつでもどこからでも容易にウイングの基本情報を参照・共通理解ができるという広汎性において、HPはやはり期間・各種コストに対する効果のバランスが優れた広報媒体である。ただし今後は、附属特別支援学校からの就職希望者や、ウイングへ個別作業を依頼する学内の各課職員等、HPを閲覧するステークホルダー（利害関係者）のニーズとウイングが、より一層密接に協働していけるような、更に具体的な目的を持たせた情報を発信していくことが重要であると考えられる。

4. 結語

障害者就労支援室ウイングの機能拡充を目的として、3つの機能拡充方策①学内ニーズとウイングニーズのマッチング、②目標設定・自己評価シートの開発、③ウイングHPの開設を実施し、それぞれ一定の成果を得ることができた。

また、教員養成系大学である本学では、将来的には学部学生のカリキュラム「介護等体験」等のフィールドの一つとして、大学内のウイングを活用することで、指導教員の目が行き届き、学生の指導・支援が効果的になる可能性も、展望として考えられる。

人事や特別支援教育のプロフェッショナルではないメンバーが大半の本プロジェクトチームにおいて、障害者就労支援という繊細かつ専門性の高い問題を検討することが有効であるか、チーム内で疑問が出る場面もあった。しかし、専門家でない職員が学内全課から集合し、チームを組んで9か月に渡り障害者就労支援に係る様々な課題を検討したこと自体、「障害者と共生・協働することが当たり前の組織」に近づける一歩であったといえる。

引用・参考文献

- 1) 天野栄一（1999）「障害者雇用対策の現状と問題点—民間企業における障害者雇用の現状を通して—」、『社会学部論叢』第9巻第2号，pp. 1-21，流通経済大学。

- 2) 永野仁美 (2014) 「障害者雇用政策の動向と課題」, 『日本労働研究雑誌』 2014 年 5 月号 (No. 646) pp. 4-14, 独立行政法人労働研究政策・研修機構.
- 3) 厚生労働省 (2015) 「障害者雇用の現状」
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000121122.pdf>
(2017. 11. 09 閲覧)
- 4) 国立大学法人徳島大学 (2017) 「徳島大学障がい者就労支援センターの活動」, <http://www.tokushima-u.ac.jp/docs/2017080100016/> (2017. 11. 09 閲覧)
- 5) 社会福祉法人東京都社会福祉協議会 (2006) 「障害のある人の働きたいを支えるシリーズ第 3 巻 障害者就労支援活動事例集」 東京都社会福祉協議会
- 6) 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 「障害者雇用リァレンスサービス」 <http://www.ref.jeed.or.jp/>
(2017. 11. 09 閲覧)
- 7) 眞保智子 (2017) 『障害者雇用の実務と就労支援－「合理的配慮」のアプローチ』 日本法令
- 8) 鳴門教育大学 「「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく取組」, <http://www.naruto-u.ac.jp/information/05/014.html> (2018. 02. 16 閲覧)

目標設定・自己評価シート

日付 平成 年 月 日 ()

氏名

時刻	区分	目標設定	自己評価	就労支援員の評価
09:00	始業			
09:30	午前 の仕事	(内容) (作業量) 1 清掃・環境美化 2 発送準備 3 文書等の廃棄 4 文書等の配布 5 資料準備 6 データ入力・集計 7 その他 () 【過去の注意点】	3 大変よくできた 2 できた 1 改善点があった 【所感 (あれば)】	3 大変よくできた 2 できた 1 改善点があった 【所感 (あれば)】
12:00				
12:00	昼休憩			
13:00	午後 の仕事	(内容) (作業量) 1 清掃・環境美化 2 発送準備 3 文書等の廃棄 4 文書等の配布 5 資料準備 6 データ入力・集計 7 その他 () 【過去の注意点】	3 大変よくできた 2 できた 1 改善点があった 【所感 (あれば)】	3 大変よくできた 2 できた 1 改善点があった 【所感 (あれば)】
15:30				
16:00	終業			

【作成要領】

「鳴門教育大学就労支援室ウイング」目標設定・自己評価シート

氏名は印字済にせず毎日記入する。日付 平成 29年 9月 11日 (月)
 (自分の名前を書く訓練要素) 氏名 鳴門 太郎

時刻	区分	目標設定	自己評価	就労支援員の評価
09:00	始業			
09:30	午前 の仕事	(内容) (作業量) ① 清掃・環境美化 コアステ1F 2 発送準備 3 文書等の廃棄 4 文書等の配布 5 資料準備 6 データ入力・集計 7 その他 ()	3 大変よくできた ② できた 改善点があった 【所感 (あれば)】	3 大変よくできた ② できた 1 改善点があった 【所感 (あれば)】
12:00	昼休憩			
13:00	午後 の仕事	(内容) (作業量) 1 清掃・環境美化 ② 発送準備 100通 3 文書等の廃棄 4 文書等の配布 5 資料準備 6 データ入力・集計 7 その他 () 【過去の注意点】 押印のかすれ・欠けがあった。	3 大変よくできた ② できた 1 改善点があった 【所感 (あれば)】	③ 大変よくできた 2 できた 1 改善点があった 【所感 (あれば)】 押印のかすれ・欠け(前回の指摘事項)が改善でき、正確性が向上していた。今日だけで依頼の200通全て完了し、作業スピードも速かった。
15:30				
16:00	終業			

基本的には「2」を選択することにしておく。
 (選択作業の簡素化、
 選択基準の整理)

毎日の目標設定の負担軽減のため、What (何を) は選択式。How (数量・規模) を自身でイメージして、期限等に対する段取りや、自己評価の基準に繋げる。

支援員の客観的評価やコメント欄。課題把握やインセンティブに繋がる。

・自己評価と違う評価の場合
 ・「3」か「1」の場合
 のみ記入(支援員の負担を考慮)

以前に同様の作業で課題があった場合、それを記入することで課題改善へのPDCAに繋がる。

一日の構成(時間)を意識できるように「昼休憩」以外の行動枠も追加。

大学案内

学部・大学院

附属施設・センター等

研究活動・地域連携

教育・学生生活

進路・就職情報

入試案内

[大学院入学希望の皆さまへ](#) | [学部入学希望の皆さまへ](#) | [社会人・地域の皆さまへ](#) | [卒業生・修了生の皆さまへ](#) | [在学生・保護者の皆さまへ](#)

大学案内

[TOP](#) > [大学案内](#) > [本学が目指すもの](#) > [「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく取組](#)
[▶ 学長だより](#)[▶ 大学の概要](#)[▶ 運営組織など](#)[▶ 広報](#)**[▶ 本学が目指すもの](#)**[▶ 本学の理念](#)[▶ 創設の趣旨・目的](#)[▶ 本学のミッション](#)[▶ 鳴門教育大学の教育理念・目標](#)[▶ 鳴門教育大学の求める学生像\(アドミッション・ポリシー\)](#)[▶ 鳴門教育大学アドミッション・ポリシー\(大学院\)](#)[▶ 鳴門教育大学\(学士課程\)カリキュラム・ポリシー](#)[▶ 鳴門教育大学\(学士課程\)ディプロマ・ポリシー](#)[▶ 鳴門教育大学\(修士課程\)カリキュラム・ポリシー](#)[▶ 鳴門教育大学\(修士課程\)ディプロマ・ポリシー](#)[▶ 鳴門教育大学\(専門職学位課程\)カリキュラム・ポリシー](#)[▶ 鳴門教育大学\(専門職学位課程\)ディプロマ・ポリシー](#)[▶ 男女共同参画社会基本法に基づく取組](#)**[▶ 「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく取組](#)**[▶ 教育・研究組織](#)[▶ 国際交流・日本型教育の海外展開](#)[▶ 法人情報](#)[▶ 公開](#)

「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく取組

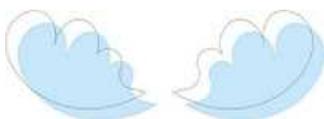
鳴門教育大学就労支援室ウイング

本学の社会的責務として、障害者が主体的に社会参加できる環境を整備し、かつ職業的自立を支援するために、障害者就労支援室(呼称「鳴門教育大学就労支援室ウイング」)を設置しています。



(「ウイング」の由来)

本学で就労した障害者が、社会へとばたいていくことに願いを込めて、翼を意味する「ウイング」を使用。



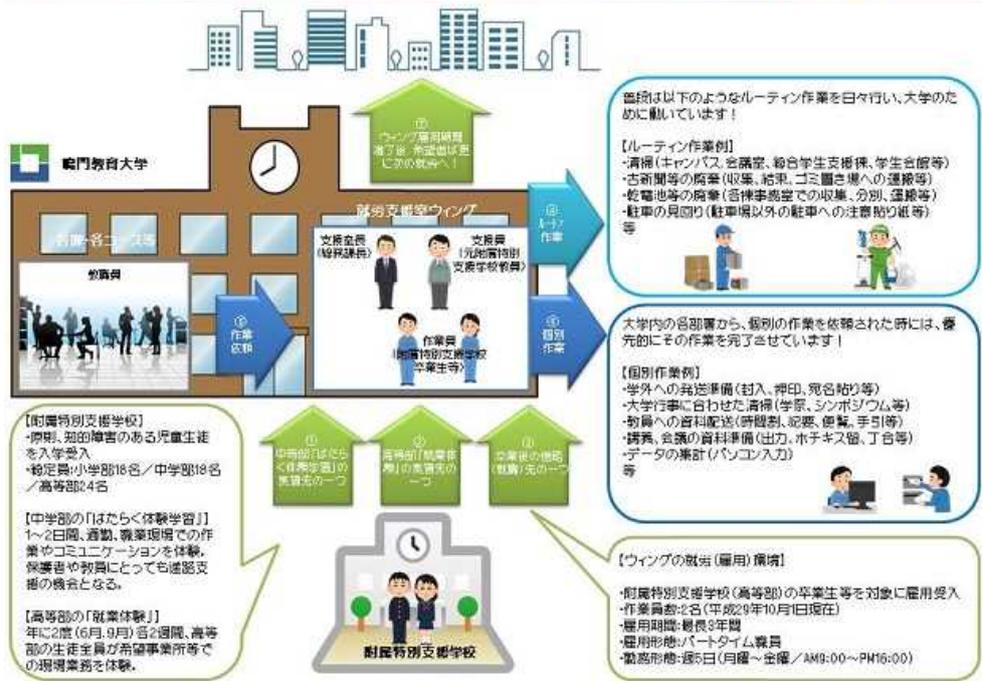
基本情報

設置年月日	平成26年10月1日
業務	(1) 障害者雇用の推進方策の企画、立案及び実施に関すること。 (2) 障害者雇用の推進に関する啓発及び広報に関すること。 (3) 障害者の就労に関すること。 (4) 附属特別支援学校生徒の就業体験の受入れに関すること。 (5) その他障害者の就労支援に関し必要な事項
構成員	室長(経営企画部総務課長) 1名 就労支援員(元附属特別支援学校教員) 1名 作業員(附属特別支援学校卒業生等) 2名(平成29年10月1日現在)
設置場所	鳴門教育大学本部棟1階

就労支援イメージ

 (クリックすると拡大します)(398KBytes)

「鳴門教育大学就労支援室ウイング」を通じた障害者就労支援イメージ



作業員の就労イメージ (一日のスケジュール例)

(クリックすると拡大します)(308KBytes)

「鳴門教育大学就労支援室ウイング」での就労イメージ(一日のスケジュール例)

時間帯	区分	作業員Aさん	作業員Bさん	就労支援員
09:00	始業			
09:30	作業準備等			
09:30	午前の仕事	<p>【ルーティン作業】 清掃(各所を日別に)、不用品廃棄等</p>		<p>一日の仕事の事前確認 ・段取り、注意点の指示 ・作業進行の管理 等</p>
12:00	昼休憩			
13:00	午後の仕事	<p>【学内部署からの依頼個別作業】 データ入力、資料配布、発送準備等</p>		<p>作業進行の管理 ・一日の振り返り 等</p>
15:30	後片付け等			
16:00	終業			

作業風景

清掃 (正門)	清掃 (特別会議室)	清掃 (本部棟裏)	発送封筒への宛名シール貼り
---------	------------	-----------	---------------



[↑ PageTop](#)

[大学案内](#) | [学部・大学院](#) | [附属施設・センター等](#) | [研究活動・地域連携](#) | [教育・学生生活](#) | [進路・就職状況](#) | [入試案内](#)

[個人情報保護について](#) | [プライバシーポリシー](#) | [このサイトについて](#) | [関連リンク](#) | [教職員募集](#)

Copyright(c) Naruto University of Education. All Rights Reserved.

平成 29 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

愛大職員コンピテンシー策定と 人事マネジメントシステムへの活用

レポート要旨

年を追うごとに職員の職能開発 (SD) の重要性が謳われるようになってきている。愛媛大学では、「事務系職員人事・人材育成ビジョン」を策定し、人材育成をこれまで進めてきたが、職員への業務負担が増えることにより、限られた時間で効果的に能力開発していく必要性や、ここ数年で事務系の管理職の大半が退職することによる世代交代により、さらなる能力開発の必要性が高まっている。

このような状況において、「事務系職員人事・人材育成ビジョン」の更なる達成に向けて、愛媛大学の事務系職員が主体的に能力開発していくための行動指針となるコンピテンシーの考え方を愛媛大学に取り入れることが、本プロジェクトの目的である。

そのため、本プロジェクトでは、全事務系職員を対象とした「愛大職員コンピテンシー(案)」を策定するとともに、その活用方法、期待される効果及び課題を検討する。さらに、その内容を提案書として作成し、本学に提案するものとする。

愛媛大学総務部人事課
石川 尚

愛大職員コンピテンシー策定と人事マネジメントシステムへの活用

目次

1. はじめに

- (1) 背景
- (2) 愛媛大学の現状と課題

2. プロジェクトの目的

3. コンピテンシーとは

4. コンピテンシー・人材育成の先行事例

- (1) 早稲田大学
- (2) 国立大学図書館協会
- (3) 東京都中野区

5. プロジェクトの概要

- (1) プロジェクトチームの結成
- (2) プロジェクトの実施

6. プロジェクトの成果

- (1) 愛大職員コンピテンシー（案）
- (2) 提案書の作成
- (3) プロジェクトメンバーへのポジティブな影響
- (4) 自らの気付き

7. プロジェクト実施から得た知見

8. プロジェクト実施で見えた課題

9. まとめ

引用・参考文献

1. はじめに

(1) 背景

「学士課程教育の構築に向けて」（中央教育審議会答申、2008）において、「大学職員は、大学の管理運営に携わる、また、教員の教育研究活動を支援するなど、重要な役割を担っている。職員の学内での位置付け、職員と教員の関係については、国公立それぞれに状況が違うが、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、SD）はますます重要となってきた。」との言及がある。

さらに、2016年大学設置基準等の改正により、その通知「大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について（通知）27文科高第1186号」において、「社会のあらゆる分野で急速な変化が進行する中で、大学及び高等専門学校（以下「大学等」という。）がその使命を十全に果たすためには、その運営についても一層の高度化を図ることが必要であることを踏まえ、全ての大学等に、その職員が大学等の運営に必要な知識・技能を身に付け、能力・資質を向上させるための研修（スタッフ・ディベロップメント）の機会を設けることなどを求める」とその趣旨が説明されている（文部科学省、2015）。このように、年を追うごとにますます職員のSDの重要性が謳われるようになってきた。

職員の能力開発においては、2002年に福留（宮村）が「大学事務職員の専門職化に関する調査」を行うなど、職務領域別（入試関係、教務・学生関係、管理運営関係など）に職員に求められる能力を明らかにしている（福留（宮村）、2005）。

また、夏目（2013）においては、大学職員はもともと多様な業務を抱えているうえに、新たな業務に対してその都度、多様な能力を発揮しながら対応することを迫られることから、大学の各部課の職務を遂行するために必要な職員の能力を正確に把握することは難しく、能力形成・向上の取り組みは、総合的な人事政策・制度（採用・人事考課・昇進等）に明確に位置づけることが不可欠になっていると指摘している。

(2) 愛媛大学の現状と課題

愛媛大学では、2007年「事務系職員人事・人材育成ビジョン」を策定した（2014年改訂）。「採用－配置－育成－評価－処遇」といったサイクルを人事マネジメントシステムとして効果的に機能させ、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、大学憲章の達成に貢献できる人材を育成してきた。

しかし、大学職員一人一人への業務の負担が増えており、限られた時間で、効果的に能力開発していく方法を検討していかなければならない状況になっている。さらに、ここ数年のうちに、現在の事務系の管理職の大半が退職することによる世代交代が進んでおり、中堅・若手世代の職員のさらなる能力開発の必要性も高

まっている。

このような状況において、筆者自身、「事務系職員人事・人材育成ビジョン」の更なる達成に向けた新たな取組の必要性について考えるようになった。

2. プロジェクトの目的

本プロジェクトでは、「事務系職員人事・人材育成ビジョン」の更なる達成に向けて、愛媛大学の事務系職員が主体的に能力開発していくための行動指針となるコンピテンシーという考え方を愛媛大学に取り入れることが、本プロジェクトの目的である。そのため、「愛大職員コンピテンシー（案）」を策定するとともに、組織に導入するための提案書を作成し、それを愛媛大学（提出先：総務部人事課）に提出するものとする。

提案書には、プロジェクトチームで策定した「愛大職員コンピテンシー（案）」、及びその活用方法・期待される効果・課題を盛り込むこととする。

3. コンピテンシーとは

本寺（2000）は、「コンピテンシーは、その職種・職務内容や役割に応じて優れた成果を上げるうえで必須となる知識、スキル、行動特性を整理し、基準化したものである。より優れたコンピテンシーの発揮は、本人の属する組織（チームや部）の業績に貢献し、そのような人材の活躍は周囲の人々に影響を与え、組織の活性化にもつながる、特に優れた人材のもつコンピテンシーをノウハウとして明らかにし、共有の知的財産にすることは組織力が向上することにつながる、当然、優れたコンピテンシーを発揮した本人は、その見返りとして処遇（報酬や配置・昇進）が向上することになる」と述べている。

また、川上・齋藤（2006）は、「コンピテンシーは日本語で能力と訳されるが、あえてコンピテンシーという言葉を使うかと言えば、能力を見る観点から、従来の能力観とは異なり、コンピテンシー的な能力の観点とは、『成果につながるかどうか』という観点で能力を見るということ」と述べている。

このプロジェクトでは、コンピテンシーを「高い業績を上げている職員の行動特性のことで、『仕事のできる人』の日々の行動、専門技術、ノウハウ等を細やかに観察し、何がその人を『仕事のできる人』にしているかを洗い出したもの」と定義する（望月・高橋、2017）。

4. コンピテンシー・人材育成の先行事例

「愛大職員コンピテンシー（案）」の策定にあつ

て、まず、人材育成の事例及びコンピテンシー導入の事例を調査した。なお、コンピテンシー導入の事例は、筆者が国立大学職員という性格上、業績や成果を重視する民間企業ではなく、主に公務員の事例を取り上げ報告する。

(1) 早稲田大学

早稲田大学では、全職員が人材育成に関して持つべき心構えである「早稲田大学職員人材育成行動指針」や2032年までに職員が目指すべき姿を定め、今後の人材育成プログラム策定の基本方針である「SDプログラム開発方針」(図表1)、職員に求められる役割を果たす上で必要となる能力・専門性を明確にした「職員に求められる能力、専門性等」「人材育成イメージ」を策定している。

<p>・WASEDA VISION 150 の実現に必要な能力の開発を行う。</p> <p>【目指す姿(20年後)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○全職員が修士、博士あるいは高度な専門資格を取得し、高いマネジメント力・専門性を活かして、教員と連携しながら大学運営・人材育成等を行っている。 ○全職員がTOEIC800点以上相当の英語、中国語あるいは朝鮮語能力を習得し、複数の外国語を駆使しながら、グローバルに貢献・活躍している。 ○職員の多様化を進め、お互いを尊重するとともに、個々の個性・強みを活かしている。 ○全職員が異文化を理解し、グローバルマインドを持って、業務にあたっている。 ○全職員が海外就業経験・留学経験を有している。 <p>・全職員に求められる能力として、マネジメント力の養成に重点を置く。</p> <p>・業務・OJT・Off-JT・自己啓発・プロジェクト等を通したトータル的な人材育成と組織力強化を図る。</p> <p>・個々のニーズに合わせた研修の提供・支援を行う。</p>

図表1. SDプログラム開発方針 (早稲田大学)

早稲田大学の取組は、人材育成方針を、全教職員共通のものとして掲げている点が優れている。2032年までに目指すべき職員像が非常に明確に示されており分かりやすい。コンピテンシー策定においてもこのような「目指す姿の明確化」が重要である。

(2) 国立大学図書館協会

国立大学図書館協会では、大学図書館職員に求められるコンピテンシーを策定し、必要な知識・スキルを業務・職層ごとにまとめている。

大学図書館職員のコンピテンシーモデルは、次のような活用が考えられている。

- ・図書館職員個人にとっては、自己研鑽や研修参加の目標設定
- ・大学図書館にとっては、人材養成の指針、職員採用時の要件記述及び評価の基準
- ・国立大学図書館協会にとっては、研修等人材育成プ

ログラム策定の拠り所

・大学図書館職員という職業にとっては、その専門性及び役割の提示

また、図書館職員がその職務においてパフォーマンスを向上させ、効果的なサービスを提供して、学生、研究者あるいは大学役員から信頼される図書館活動を推進するためには、専門的及び一般的コンピテンシーの両方が必要であるとされている。

国立大学図書館協会の取組は、大学職員の中でも、大学図書館職員は、早い段階でコンピテンシーモデルの必要性が議論されていることから、図書館職員のような専門職は、コンピテンシーモデルの策定が求められていることを示している。また、大学職員のコンピテンシーを策定する際には、一般的なコンピテンシーとは別に専門職としてのコンピテンシーが必要であることを示すものであった。(国立大学図書館協会, 2007)

(3) 東京都中野区

東京都中野区では、コンピテンシーモデルという考え方を職員に対する有効な能力開発の道具として活用している。長年の研究で培われた一般的なコンピテンシーモデルの考え方をベースとして、区職員に独自の行動要素を十分に盛り込み、中野区コンピテンシーモデル(以下「N' map」という。)を策定している。実際に、区職員100人からの聞き取り調査を行い、成果につながった行動を抽出、今後求められる職員像も併せて検討し、仕事を進める上で成果を上げる重要な行動の要素を6つに整理している(図表2)。(東京都中野区, 2008)

行動要素1	目標達成志向	区の目標や自分自身の目標を意識し、その達成のためにあきらめずに行動する。
行動要素2	革新・創造	あたらな分野を巻き込み、生活者や現場の視点から新しい価値を創造する。
行動要素3	学習志向	区の将来像や方向性を考えて、情報収集や継続的な学習を行う。
行動要素4	問題解決プロセス	表面的な課題解決ではなく、本質を追求して解決に向けた対応をする。
行動要素5	対人行動	他の人との協力関係を築き、相互理解を行って成果につなげる。
行動要素6	組織力向上	チームや組織全体の成長を重視し、マネジメントする。

図表2. N' map の6つの行動要素(東京都中野区, 2008)

中野区コンピテンシーモデル(N' map)は図表3のように活用されている。

東京都中野区の取組は、区職員100人からの聞き取り調査を行い、成果につながった行動を抽出し、具体的なコンピテンシーを策定している点、それを人事政策(職員配置、人材育成、人事考課など)として活用している点、職務行動の自己点検に利用している点な

ど、筆者が理想としているコンピテンシーの活用の要素が全て盛り込まれており、参考になる取組である。

『中野区人材育成戦略』の各戦略		人材マネジメントの取組み
配置・昇任戦略		
人事異動	職員配置	N'mapを活用して職務適性を予測し、執行責任者の配置や職務内容に合った適材配置を行う。
職員公募制度		職員のキャリアデザインを実現するための手段として、拡充して実施する。N'mapを活用して、公募職務への適性を測る。
昇任		N'mapを活用して昇任の適性を測る。昇任にあたる基礎力養成の基準としても活用する。
複線型人事		N'mapを活用して専任職員認定制度を実施することで、職員のキャリアデザインを実現する複数の選択肢を作る。
環境戦略		
OJT	研修受講	N'mapにより、職員自身が具体的な職務行動を振り返りて点検する。職員は、振り返り・検証を通じて目標を設定し、スキルの向上に努める。職員全体の自己点検結果の検証から、研修計画の方向性を定める。
再任用職員活用		N'mapを活用して職務適性を予測し、適材配置を行う。
人事考課戦略		
昇任の評定(再掲)	360度評価	N'mapを活用して昇任の適性を測る。昇任にあたる基礎力養成の基準としても活用する。 職員の能力開発、振り返りの手段としてN'mapを活用して実施する。

図表3. 中野区人材育成計画に対するN'mapの活用(東京都中野区, 2008)

5. プロジェクト概要

(1) プロジェクトチームの結成

本プロジェクトを進めるにあたって、プロジェクトチームを結成した。プロジェクトチームメンバーを選定する際には、以下の点を考慮した。

- ・所属が特定の分野に偏らないようにする。
- ・自分自身が経験していない分野・部署（特に教務系、学部事務系）の方に入ってもらおう。
- ・専門性が必要となる業務を行っている方に入ってもらおう。
- ・女性職員に入ってもらおう。
- ・人材育成などを学んだ次世代リーダー養成ゼミナールの修了生に入ってもらおう。

プロジェクトチーム (計7人)

- ・リーダー：石川
- ・メンバー：6人
 - 学部事務課副課長
 - 本部チームリーダー2人
 - 教学系チームリーダー (女性),
 - 学部事務課チームリーダー
 - 国際系サブリーダー
- ※メンバーのうち、3人は次世代リーダー養成ゼミナール修了生

(2) プロジェクトの実施

1) 実施プロセス

プロジェクトを以下のようなプロセスで実施した。

- ①第1回プロジェクトミーティング
- ②愛大職員コンピテンシー (第1案) の策定
- ③プロジェクトメンバーの個別作業
- ④愛大職員コンピテンシー (第2案) の策定
- ⑤第2回プロジェクトミーティング
- ⑥愛大職員コンピテンシー (第3案) の策定
- ⑦第3回プロジェクトミーティング (フォーカスグループメンバーへの意見聴取)
- ⑧アンケート実施
- ⑨愛大職員コンピテンシー (第4案) の策定
- ⑩愛大職員コンピテンシー (最終), 提案書の策定

2) 実施内容、結果

①第1回プロジェクトミーティング

プロジェクトメンバーに、本プロジェクトの趣旨及び実施内容を説明し、理解を得たあと、「仕事ができる人とは？」について意見交換を行った。

主な意見
・大学職員として最も必要なのは、文化が違う各部局、教員、学生との調整能力がある人ではないか。
・大学職員として一番必要なのは、「課題解決の立案」ではないか。

さらに、愛媛大学職員に必要なコンピテンシーの洗い出しを行った。

まず、文献(望月・高橋, 2017) やウェブサイト参考に人事政策研究所が提唱する8群75項目のコンピテンシーをもとに、プロジェクトメンバーでそれぞれ必要だと思うコンピテンシーを4,5個程度出し合った。

そして、出し合ったものを絞り込む作業を行った。なお、絞り込むコンピテンシーの数は、今後の活用方法(人事評価)を見据えて5つに絞ることを事前に説明した。

絞り込み作業の中で、意見交換を行い、以下のような方向性で作業を進めることにした。

作業の方向性
<ul style="list-style-type: none"> ・コンピテンシーは、全学に通用するものとする。 ・全学のものを作成するため、基礎的な能力(コミュニケーション能力など)は今回のコンピテンシーには入れない。ただし、その説明は必要である。 ・現在の大学の運営体制を考慮したものにする。 ・それぞれがコンピテンシーとしてあげた能力を1つに絞るのではなく、似たようなものは組み合わせていくのが良い。 ・「理念・方針の共有」は、大学職員としては当たり前に必要な能力なので、コンピテンシーとしては必要ではない。ただし、その説明は必要である。

②愛大職員コンピテンシー (第1案) の策定

第1回プロジェクトミーティングでの意見交換内容(特に作業の方向性)をもとに、リーダーが5つに絞り込む作業を行い、以下の5項目にまとめた。

- ・課題解決策を立案する能力
広い視野で担当業務における構造的・潜在的な問題、将来的な課題を捉え、それに対する解決策の立案を行っている。
- ・計画を着実に進める能力
自分の立てた計画(スケジュール)に基づき、段階を追って業務や課題解決を進める。
- ・自己及び他者理解する能力
自己を正確に理解し、足りない部分や知識・技能を、自ら積極的に取り入れるとともに、相手の立場、気持ち、能力、強み、弱みを正確に把握し、対応する。
- ・論理的に説明する能力
他者に対し、物事を客観的に捉えた上で、筋道を立てて自分の考えを説明する。
- ・柔軟に対応する能力
学内関係者及びステークホルダーへの協力・理解を取り付けるために、状況の変化に応じて、臨機応変に対応していく。

③プロジェクトメンバーの個別作業

第1回プロジェクトミーティング後の課題として、プロジェクトメンバー全員で、愛大職員コンピテンシー(第1案)に掲げた5つの能力に対応する具体的な行動様式を出し合った。

④愛大職員コンピテンシー (第2案) の策定

リーダーが、プロジェクトメンバーが考えた具体的な行動様式を愛大職員コンピテンシー(第1案)に落とし込む作業を行った。さらに、愛媛大学のSPOD-SD担当者にご意見をいただき、愛大職員コンピテンシー(第2

案)を策定した。主な変更は、「論理的に説明する能力」を「誠実に与えられた仕事を実行する能力」にした点である。その理由は、「仕事を誠実に遂行することができる能力」は、成果が高い職員の根幹にあると考えたからである。なお、「論理的に説明する能力」は、具体的な行動様式で事例を入れることとした。

⑤第2回プロジェクトミーティング

愛大職員コンピテンシー(第2案)のブラッシュアップを行った。

主な意見
<ul style="list-style-type: none"> ・前文からコンピテンシーまでストーリー性をもっと明確になると良い。このコンピテンシーを達成するとどうなるのかをもっと明確にしたほうが良い。 ・プロジェクトリーダーの想いをもっと入れても良い。 ・並び順や仕事を誠実に実行するが追加されたことで、手順を踏んだ形が明確になり、全職員を対象としているものであることが明確になって良い。 ・既にある愛大学生コンピテンシーと愛大職員コンピテンシーとでコンピテンシーの定義の仕方が異なる点について、学内理解を得ることを考えると少し気になる。 ・教員や学生との関わりについて可能な範囲で追記したほうが良い。

また、愛大職員コンピテンシーに、大学職員らしさを入れるため、大学職員の特徴について、意見交換した。

主な意見
<ul style="list-style-type: none"> ・大学の中には、学生(大学で学ぶ)、教員(研究者)、職員の3種類が共存している。 ・職員は、学生に対して、社会人としての模範となるという関わり方がある。 ・教員と職員の違い(職員の強み)として、職員は客観的に物事をみてバランスをとることができる。 ・事案の決定権は教員にある。 ・教員や学生と関わる際にはそれぞれにある背景を考えながら人によって柔軟に対応する必要がある。特に教員は背景が全く違うことがある。 ・部局によって物事の進め方、考え方が違っていることが多い。具体的には、同じ内容のお願いをしても部局によって全く違う反応を示すことがある。

最後に、第3回プロジェクトミーティング時に予定にしているフォーカスマンバーへの意見聴取について、その対象を検討した。その結果、管理職を対象とすることになった。具体的な人選として、本プロジェクトの趣旨を理解しているプロジェクトメンバーの上司を基本に、リーダーが協力者を選定することとした。なお、プロジェクトメンバーから財務系の方の視点が必要ではないかという意見があり、可能な範囲でお願いすることとした。

⑥愛大職員コンピテンシー (第3案) の策定

リーダーが、第2回ミーティングでのプロジェクトメンバーからの意見及び愛媛大学のSPOD-SD関係者からの意見をもとに、愛大職員コンピテンシー(第3案)

を策定した。主な変更は、5つの能力を1からステップアップできるイメージが持てるように順番を変更したこと、具体的な行動例の精査を行ったことである。さらに、愛大職員コンピテンシーの活用方法、期待される効果及び課題の洗い出しを行った。

⑦第3回プロジェクトミーティング

(フォーカスグループメンバーへの意見聴取)

フォーカスメンバーに、学内登用の部長、学内登用の課長3人（うち1人は財務系課長）及び中国四国地区ブロックの管理職で愛媛大学の部長を経験した再雇用者の5人を選定し、意見聴取を実施した。グループを2つに分け、それぞれ30分の計1時間行った。時間が短いこともあり、事前に質問項目をメールで送付していた。

質問項目
<ul style="list-style-type: none"> ・愛大職員コンピテンシーに示した5つの能力が全職員共通のものとして適切であるか？ ・5つの能力のそれぞれに示した具体的な行動様式は適切であるか？ ・愛大職員コンピテンシーの活用方法、期待される効果、課題それぞれについて、よく分からない点や修正、追加、削除したほうが良い点はないか？ ・その他愛大職員コンピテンシー策定に関する全般的な意見

フォーカスグループから、肯定的な意見も多数いただいたが、今回は、改善の参考となる意見のみを取りまとめた。

主な意見
<ul style="list-style-type: none"> ○必要な能力/具体的な行動様式に関すること ・他者を理解する能力については、これまであまり必要な能力であると示されていなかったことだが、業務を通じて非常に重要な能力であると考えている。 ・現状からそもそもできない内容がある。
<ul style="list-style-type: none"> ○策定の目的に関すること ・なぜこれが必要なのかをはっきりさせないと導入が難しい。 ・コンピテンシーの策定により、どのような人材を育成することを目的としているのかが分かりづらい。 ・愛大職員コンピテンシーと大学憲章や事務系人事・人材育成ビジョンとの関係性が曖昧である。 ・コンピテンシーの位置付けが分からない。 ・活用方法と照らし合わせると、共通的なものだけでなく、部署毎や職務別毎も必要ではないか。
<ul style="list-style-type: none"> ○活用方法等に関すること ・具体的な行動を何に活用していくのかが分かりづらい。活用方法によっては、表現方法が変わってくる。 ・現状の内容では、人事評価に利用するのは難しい。 ・導入する場合に、押しつけにならないような配慮が必要である。
<ul style="list-style-type: none"> ○コンピテンシー策定全般に関すること ・今回、職員(事務系)のコンピテンシーを策定しているが、教員のコンピテンシー策定は必要ないのか？職員だけではなく、教員の能力開発が進まなければ職員だけで大学をよくすることはできない。

<ul style="list-style-type: none"> ○表現方法に関すること ・分かりづらい表現、矛盾点、重複などがあり、整理する必要がある。 ・今以上に単純な表現にしたほうが理解しやすい。 ・課題解決能力だけ、他の能力と違って、身近な行動ではないのでバランスが悪い。 ・職員というのが具体的に誰を指しているのか不明確であるので、はっきりさせたほうが良い。 ・今回、コンピテンシーの対象外と示している基本的な能力(コミュニケーション能力)の位置付けが分かりづらい。
--

⑧アンケートの実施

フォーカスグループメンバーへの意見聴取に加え、各分野の副課長からサブリーダーへメールにより、アンケートを実施した。アンケート項目は、フォーカスメンバーへの意見聴取と同様の質問項目を送付し、その中から可能な限り自由記述式で回答してもらう方式とした。10人に依頼し、全員から回答をいただいた。

アンケートは、主にワーキングメンバー及びフォーカスメンバーとは異なる分野/部署に所属している方をお願いした。例えば、社会連携系、施設系、メインキャンパス以外の学部事務系などである。

アンケートでは、肯定的な意見も多数いただいたが、今回は、改善の参考となる意見のみを取りまとめた。

主な意見
<ul style="list-style-type: none"> ○必要な能力/具体的な行動様式に関すること ・「自分の仕事(担当)だけでなく、チーム内・課内の動きに目を向ける」という趣旨がほしい。 ・共通して求められる能力としては範囲が広すぎるのではないか。 ・大学全体という発想だけでなく、学部がなければ大学本部の仕事はなくなるという発想も必要ではないか。 ・柔軟性と曲げていけない部分との境界が難しい。柔軟という表現より調整という表現のほうが良いのではないか。 ・独自性、具体性を持たせるのであれば、職階別、専門分野別に作成するほうが良いのではないか。 ・専門分野別のコンピテンシーは部局色(専門性)が濃くなり、混乱を招くおそれがあるので、全学共通的なものだけで十分である。 ・職階別、専門分野別のコンピテンシーは机上の空論になる可能性がある。 ・心身を健康に保つことも必要な能力として必要ではないか。 ・コンプライアンスや規則等の理解という視点があっても良いのではないか。
<ul style="list-style-type: none"> ○活用方法等に関すること ・評価に利用することを見据えているのであれば、計れない表現方法は避けたほうが良い。 ・見直し時期が短い。例えば、中期計画毎で良い。 ・人事評価資料とするのは、賛成できない。
<ul style="list-style-type: none"> ○コンピテンシー策定全般に関すること ・画一的な人材の育成に向かってしまう懸念がある。
<ul style="list-style-type: none"> ○表現方法に関すること ・分かりづらい表現、矛盾点、重複などがあり、整理する必要がある。

- ・職員の定義を明確にしたほうが良い。
- ・具体的な表現にしたほうが良い。

⑨愛大職員コンピテンシー（第4案）の策定

リーダーが、フォーカスグループメンバー及びアンケートでの意見に基づき、愛大職員コンピテンシー（第4案）の策定及び活用方法等の修正を行った。主な変更は、評価しやすいように文末を「～できる」に統一したこと、全体をとおしての整合性が取れていない点やよくわからない表現を修正したことなどである。

⑩愛大職員コンピテンシー（最終）、策定と提案書の作成

リーダーが、プロジェクトメンバー及び愛媛大学SPOD-SD関係者からの意見や最終見直しにより、愛大職員コンピテンシー（案）の策定及び提案書の作成を行った。

6. プロジェクトの成果

(1) 愛大職員コンピテンシー（案）

プロジェクトミーティングや、アンケート・フォーカスグループメンバーからの意見聴取により完成した愛大職員コンピテンシー（案）の最終版を図表4に示す。

愛大職員コンピテンシー（案）

愛媛大学では、愛媛大学憲章(以下「憲章」という。)の達成に貢献できる人材を育てることを事務系職員人事・人材育成の基本方針としている。(この人材を事務系職員人事・人材育成ビジョンでは、「求められる職員像」として設定している。)

「愛大職員コンピテンシー」は、憲章の達成に貢献できる人材となるために、採用1年目から管理職までの全ての事務系職員が共通的に身につけるべき5つの能力と具体的行動様式を、分かりやすく示したものである。なお、5つの能力は、それぞれが関連するが、1から5へステップアップするイメージになっている。

1 業務を誠実に実行する能力

業務に対してまじめに取り組み、最後までやり遂げることができる。

(具体的行動様式) 例示

- ・業務の目的、求められている結果を理解し、それに即したプロセスを組み立てることができる。
- ・疑問に対し、自分で解決する取組を行うことができる。
- ・状況に応じて、優先順位を付け業務を遂行することができる。
- ・国立大学法人制度を理解し、公共性・透明性を意識して業務を遂行することができる。

2 自己及び他者を理解する能力

自分自身を正しく理解し、足りない部分や知識・技能を、自ら積極的に取り入れるとともに、他者の立場、気持ちを正しく把握し、対応することができる。

(具体的行動様式) 例示

- ・自らの強み、弱みを理解し、活躍できる分野(業務)や学ぶべきことを把握することができる。
- ・必要な知識や技能を自己啓発やOJT、研修により積極的に学び、それらを業務に活用することができる。
- ・コミュニケーション能力を高め、人脈を広げ、他者と良好な関係を築くことができる。
- ・他者を理解するため、傾聴、観察をすることができる。
- ・他者の良いところを取り入れることができる。

3 柔軟に対応する能力

学内関係者及びステークホルダーへの協力・理解を得るために、状況の変化に応じて、臨機応変に対応することができる。

(具体的行動様式) 例示

- ・どのような状況においても客観的に物事を見ることができる。
- ・置かれた状況を分析し、それぞれに即した適切な判断、対応を行うことができる。
- ・自分たちの利益だけを主張せず、他者の気持ち、立場に立って行動することができる。
- ・反対意見であっても傾聴し、その上で最善策を考えることができる。

4 課題解決策を企画立案する能力

広い視野で担当業務における課題を捉え、解決策の立案を行うことができる。

(具体的行動様式) 例示

- ・効率化という視点を持って業務を遂行することができる。
- ・国(特に文部科学省)、自治体の施策(特に国立大学に関する施策)を理解し、愛媛大学(所属部署)が置かれている現状を正しく把握することができる。
- ・「愛媛大学VISION」、「中期目標・中期計画」、学長、役員、学部長等がその都度示す方針・方向性と所掌する業務との関連を理解することができる。
- ・所掌する業務の現状を分析し、業務の改善策を提案することができる。

5 計画を着実に進める能力

自分の立てた計画(スケジュール)に基づき、段階を追って業務や課題解決を進めることができる。

(具体的行動様式) 例示

- ・期限を定め、そこに至るまでのマイルストーン(中間目標点)を設定することができる。
- ・計画の全体像を正しく理解し、筋道を立てて自分の考えを説明することができる。
- ・計画を達成するために必要な要素について、関連する部署と事前に調整することができる。
- ・計画の進捗状況を把握し、その方向性が正しいかどうか判断することができる。
- ・状況に応じた報告・連絡・相談をすることができる。

図表4. 愛大職員コンピテンシー（案）

(2) 提案書の作成 (別紙)

愛大職員コンピテンシーに加えて、その活用方法、期待される効果、課題などを加えた提案書を作成した。

(3) プロジェクトメンバーへのポジティブな影響

プロジェクトメンバーに、今回のプロジェクトに参加したことで、得たこと、変化したことをアンケート調査したところ、以下のような意見があった。特に自分自身の振り返りになったという意見が多くあり、人材育成について考える機会が自分自身の成長にもつながることが分かった。

主な意見
<ul style="list-style-type: none">・自分自身(行動も含め)の振り返りになった。・愛媛大学職員とは?という原点を振り返る良い機会になった。・初心に立ち返り、モチベーションの向上につながった。・大学を広く俯瞰する視点を持つことの大切さに気付いた。・それぞれの立場や考え方があることを改めて認識するとともに、そのような中でも共通項を見出すことが可能だと感じた。・部課長等の意見を聞いたことで、愛媛大学の今後の人材育成がどうあるべきか検討するヒントを得ることができた。

(4) 自らの気づき

グループで意見を出し合っ物事を進めると、想像できないような大きなことができるということを実感できた。筆者ひとりであれば、「愛大職員コンピテンシー(案)」の策定という大きなプロジェクトは絶対にできなかったが、プロジェクトメンバー、フォーカスグループメンバー、アンケート協力者、愛媛大学SPOD-SD関係者の全員が、愛媛大学のために、真剣に考え、意見してくれたおかげで提案書を作成することができた。

また、愛媛大学職員は、人材育成に関して、高い意識を持っていることが分かった。その理由が、教職員能力開発拠点に認定されたことや四国地区大学教職員能力開発ネットワークの代表校を務めていることなどの影響なのか、それとも、昔から愛媛大学には、このような風土があったのかは筆者には分からないが、このような場所で働いている自分を誇りに思うことができた。

7. プロジェクト実施から得た知見

本プロジェクトを実施するにあたって、コンピテンシーは、具体的な行動を示すものであるため、それを見て、すぐに実践することができ、さらに、自分自身の行動を振り返ることができるものであるという考えを持っていた。実際、アンケートを実施したことにより、その点について挙げる意見を多数得たことで、その有効性について改めて確認することができた。

そして、地方公共団体の先行事例研究を実施したことから、コンピテンシーは、人事異動、職員配置、昇任、人事評価、OJT、研修など人事マネジメントシステムに取り入れることが有効であるということが分かった。ただし、フォーカスグループメンバーへの意見聴取やアンケートにおいて、活用方法への疑問があったことから、今後の検討が必要である。

また、フォーカスグループメンバーからの意見聴取を実施したことから、高い成果をあげている人でも、ハウレンソウ、傾聴などの基本的だと思っていた行動も重要な要素になることを新たに認識した。さらに、当該意見聴取の際に、プロジェクトチームがコンピテンシーとしてあげた「自己及び他者を理解する能力」がこれまであまり表に出てくることがなかったが重要であると考えていたとの意見があり、コンピテンシーを策定する重要性を新たに認識した。

その他、アンケートやプロジェクトメンバーからの意見から、今回策定した全事務系職員を対象とするコンピテンシーは、汎用的なものであることから、事務担当の職員だけでなく、技術担当の職員にとっても、有効な人材育成の指針になることが分かった。さらに、活用方法として、若手から中堅職員だけでなく、管理職にとっても、自分自身の行動の振り返りや部下指導の一助となるなど、本当の意味で全事務系職員に有効であるという認識を得られた。

最後に、プロジェクト全体をとおして、愛大職員コンピテンシー(第2案)で5つに絞った能力がそのまま残ったことから、職員一人ひとりが、愛媛大学職員として共通に必要なだと思っている能力は、大きく異なるものではないという認識を得た。今回の提案で、大学として共通に必要な能力を明確にすることができれば、それぞれの職員が無数にある必要な能力の中から、身につけたり、伸ばしたりしなければならぬ能力が明確になり、効果的な能力開発が可能となる。

8. プロジェクト実施で見えた課題

様々な方の協力により、提案の一環として、全事務系職員を対象とした「愛大職員コンピテンシー(案)」を策定したが、当初の計画よりも、大学職員らしさを出すことができなかった。その理由として、大学職員の業務が多岐にわたり、必要な能力がそれぞれの部署によって大きく異なっていることが上げられる。その結果、抽象的な表現になり、それにより、一般化されたためである。

この点については、特に専門分野別のコンピテンシーを策定する場合に、是非挑戦してほしいし、筆者が関わることになる場合には挑戦したい。ただし、専門分野別に策定することについて、賛成する意見と反対する意見とがあったので、あらためて、複数の部署でそのメリット、デメリットを踏まえて検討する必要がある。

提案書では、活用方法や期待される効果を示したが、特に人事評価に活用する点については、反対する意見が多数あったので、今後、あらためて検討する必要がある。また、当初は、文献等を参照し、コンピテンシーの見直しは、毎年度していく必要があるという記載をする予定であったが、意見交換する中で、その手間を考えると理想論であったことを気付かされた。しかし、毎年度見直すことができればそれが一番良いと考えているので、今後の課題として取り上げたい。

9. まとめ

本プロジェクトでは、「愛大職員コンピテンシー(案)」を策定し、提案書を作成した。今後、大学へ提案していく予定である。期待される効果はあるが、導入にあたっては課題も多い。しかし、愛媛大学は、「愛大大学生コンピテンシー」を策定しており、その課題を解決できる土壌があると考えている。

大学職員（特に国立大学職員）はこれからさらに厳しい状況に置かれることは誰もが容易に想像できる。大学職員一人一人への業務の負担も増えていく中で、限られた時間の中で、効果的に能力開発する時間も限られてきている。そのような中で、大学がどのような人材を必要としているかについて具体的に示すことで、それぞれが効果的な能力開発を行うことができるようになることを期待している。

また、「事務系職員人事・人事育成ビジョン」の更なる達成に向けた取組ではあるが、大学のSDの義務化の取組の一つとしても活用できるものになる可能性があると考えている。

コンピテンシーの導入は、それだけで人材育成の課題が全て解決するものではない。しかし、能力開発における画期的なツールであることを確信するとともに、自分自身が情熱を持って向き合い、取り組んでいきたいと考えている。

引用・参考文献

- 1) 文部科学省 (2008) 「学士課程教育の構築に向けて (中央教育審議会答申)」
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/tou shin/1217067.htm, (2017. 3. 10)
- 2) 文部科学省 (2015) 「大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について (通知) 27文科高第1186号」
http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/1369942.htm, (2017. 3. 10閲覧)
- 3) 福留 (宮村) 留理子 (2005) 「大学事務職員の専門職化に関する全国私立大学調査」大場淳他編『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究』平成17～19年度科学研究費補助金基盤研究 (C) 研究成果報告書, pp. 51-79
- 4) 夏目達也 (2013) 「大学職員の主体性を尊重した職務遂行能力の形成—国立大学を中心に—」『名古屋高等教育研究』第13号, pp. 5-24
- 5) 本寺大志 (2000) 『コンピテンシーマネジメント』日本経団連出版
- 6) 川上真史・齊藤亮三 (2006) 『コンピテンシー面接マニュアル』弘文堂

- 7) 望月禎彦・高橋恭介 (2017) 『なぜあの会社の社員は、「生産性」が高いのか?』フォレスト出版
- 8) 早稲田大学「職員人材育成について」,
<https://www.waseda.jp/top/about/work/organizations/personnel/training>, (2017. 5. 14 閲覧)
- 9) 国立大学図書館協会人材委員会 (2007) 「大学図書館が求める人材像について—大学図書館職員のコンピテンシー—」,
<https://www.library.osaka-u.ac.jp/others/janul/jinzai/enq09r2.pdf>, (2017. 5. 10 閲覧)
- 10) 東京都中野区 (2008) 「コンピテンシーモデルによる人材育成」,
http://www.city.tokyo-nakano.lg.jp/dept/154500/d004093_d/fil/d01100011_1.pdf, (2017. 11. 10)
- 11) 人事政策研究所「コンピテンシーの活用」,
<http://www.jinji-k.co.jp/consulting/competency.html>, (2017. 12. 22 閲覧)

【現状】本学では、「事務系職員人事・人材育成ビジョン」を策定し、「採用－配置－育成－評価－処遇」といったサイクルを人事マネジメントシステムとして効果的に機能させ、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、大学憲章の達成に貢献できる人材を育成している。

【課題】①業務負担の増加②業務の効率化の推進（働き方改革）③世代交代

効果的かつ有効な能力開発が必要

高い業績を上げている事務系職員の行動特性

主体的に能力開発していくための行動指針となるコンピテンシーの考え方を愛媛大学事務系職員にも取り入れよう！！

愛大職員コンピテンシー（案）

愛媛大学憲章の達成に貢献できる人材となるために、採用1年目から管理職までの全ての事務系職員が共通的に身につけるべき5つの能力と具体的な行動様式を、分かりやすく示したものである。なお、5つの能力は、それぞれが関連するが、1から5へステップアップするイメージになっている。

- ①業務を誠実に実行する能力②自己及び他者を理解する能力③柔軟に対応する能力
④課題解決策を企画立案する能力⑤計画を着実に進める能力（裏面参照）

【活用方法】

- 全ての事務系職員の行動指針として活用
 - リーフレットを作成し、全事務系職員に配布することで浸透させる。
 - 新任職員研修で説明し、フォローアップ研修時に、業務の振り返り資料とすることで浸透させる。
- OJT及び自己省察に活用
 - OJTの指導指標とし、上司と部下との面談時の業務の振り返り資料とする。
 - スタッフポートフォリオのメンタリングにおいて、コンピテンシーモデルを参照しつつ将来像を描いてもらう。
- 研修の開発・実施に活用
 - コンピテンシーと現在実施している研修との関係性を整理し、研修の位置付けを明確化する。
 - コンピテンシー向上のために、必要な研修を開発・実施する。
- 毎年度の人事評価に活用
 - 5つの能力を評価項目として、「職務行動評価」を実施する。
※具体的な行動様式は、5つの能力をイメージしやすいようにするために利用したり、毎年度1つ選んでそれを具体的な評価指標としたりすることが考えられる。

【期待される効果】

- 具体的な行動様式が記載されているので、一人ひとりが実践しやすく、振り返りやすい。
- 全ての事務系職員が行動することで、組織力の向上につながる。
- OJTの指導指標として活用することで、OJTの効果向上につながる。
- 一人ひとりが参加しなければならない（したほうが良い）研修を明確にすることができる。
- 評価指標が明確になり客観的に評価できる。

【課題】

- 全学的にどのように浸透させていくか。
（解決策例）・今回の提案内容をブラッシュアップする際に、組織的な議論を重ねていく中で、理解を醸成していく。その上で、具体的な活用策を提示する。
- コンピテンシーに完成形はない。
・大学職員の大学を取り巻く状況、大学職員に求められる役割の変化、愛媛大学の方向性の変化などを踏まえながら、定期的な見直しが必要になる。

プロジェクトメンバー 人事課人事・人材育成TL 石川 尚（プロジェクトリーダー）
社会共創学部事務課副課長 砂田 寛雅 基金室基金TL 大塚 陽介 教育企画課総務TL 吉松 明子
経営企画課経営企画TL 渡邊 友樹 法文学部事務課総務TL 林 知寿 国際連携課国際支援SL 岩田 剛

愛大職員コンピテンシー（案）

愛媛大学では、愛媛大学憲章（以下「憲章」という。）の達成に貢献できる人材を育てることを事務系職員人事・人材育成の基本方針としている。（この人材を事務系職員人事・人材育成ビジョンでは、「求められる職員像」として設定している。）。「愛大職員コンピテンシー」は、憲章の達成に貢献できる人材となるために、採用1年目から管理職までの全ての事務系職員が共通的に身につけるべき5つの能力と具体的な行動様式を、分かりやすく示したものである。なお、5つの能力は、それぞれが関連するが、1から5へステップアップするイメージになっている。

（参考）求められる職員像（事務系職員人事・人材育成ビジョン）

- 「学生」・「地域」から信頼される職員
- 大学の特性を理解し、現状の客観的分析に基づく行動ができる職員
- 長期的な視点に立って、目標・計画を定め、自発的・主体的行動のとれる職員

1 業務を誠実に実行する能力

業務に対してまじめに取組み、最後までやり遂げることができる。

（具体的行動様式）例示

- ・業務の目的、求められている結果を理解し、それに即したプロセスを組み立てることができる。
- ・疑問に対し、自分で解決する取組を行うことができる。
- ・状況に応じて、優先順位を付け業務を遂行することができる。
- ・国立大学法人制度を理解し、公共性・透明性を意識して業務を遂行することができる。

2 自己及び他者を理解する能力

自分自身を正しく理解し、足りない部分や知識・技能を、自ら積極的に取り入れるとともに、他者の立場、気持ちを正しく把握し、対応することができる。

（具体的行動様式）例示

- ・自らの強み、弱みを理解し、活躍できる分野（業務）や学ぶべきことを理解することができる。
- ・必要な知識や技能を自己啓発やOJT、研修により積極的に学び、それらを業務に活用することができる。
- ・コミュニケーション能力を高め、人脈を広げ、他者と良好な関係を築くことができる。
- ・他者を理解するため、傾聴、観察をすることができる。
- ・他者の良いところを取り入れることができる。

3 柔軟に対応する能力

学内関係者及びステークホルダーへの協力・理解を得るために、状況の変化に応じて、対応することができる。

（具体的行動様式）例示

- ・どのような状況においても客観的に物事を見ることができる。
- ・置かれた状況を分析し、それぞれに則した適切な判断、対応を行うことができる。
- ・自分たちの利益だけを主張せず、他者の気持ち、立場に立って行動することができる。
- ・反対意見であっても傾聴し、その上で最善策を考えることができる。

4 課題解決策を企画立案する能力

広い視野で担当業務における課題を捉え、解決策の立案を行うことができる。

（具体的行動様式）例示

- ・効率化という視点を持って業務を遂行することができる。
- ・国（特に文部科学省）、自治体の施策（特に国立大学に関する施策）を理解し、愛媛大学（所属部署）が置かれている現状を正しく把握することができる。
- ・「愛媛大学VISION」、「中期目標・中期計画」、学長、役員、学部長等がその都度示す方針・方向性と所掌する業務との関連を理解することができる。
- ・所掌する業務の現状を分析し、業務の改善策を提案することができる。

5 計画を着実に進める能力

自分の立てた計画（スケジュール）に基づき、段階を追って業務や課題解決を進めることができる。

（具体的行動様式）例示

- ・期限を定め、そこに至るまでのマイルストーン（中間目標点）を設定することができる。
- ・計画の全体像を正しく理解し、筋道を立てて自分の考えを説明することができる。
- ・計画を達成するために必要な要素について、関連する部署と事前に調整することができる。
- ・計画の進捗状況を把握し、その方向性が正しいかどうか判断することができる。
- ・状況に応じた報告・連絡・相談をすることができる。

平成 29 年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

大学職員の基礎的知識・能力の向上 に向けた取り組み

—庶務的な業務の遂行に必要な知識・能力に着目して—

レポート要旨

近年、大学職員に必要な知識・能力について様々な論考が行われている。庶務的な業務の遂行に必要な知識・能力は、分野を問わず業務遂行の基盤となるもので重要である。これまでOJTを基本にした能力開発が行われてきた。しかしながら、業務煩忙な中で、若手職員がこれらの知識・能力を修得する仕組みが十分に機能していない。

筆者は、所属大学において若手職員を対象に自己点検やアンケートによる調査を行い、これらの知識・能力の修得状況や能力開発の実情を確認した。そしてその確認結果をもとにOJTを支援する方策としてOff-JTを試行するプロジェクトを実践した。

実践を通して、若手職員はこれらの知識・能力を十分には身につけておらず、OJTを支援する方策として自己点検やOff-JTが有効であることを明らかにした。組織的な取り組みとして、修得と向上のための仕組みを整備していくことが、今後の課題である。

高知大学総務部総務課
井上 慎二

大学職員の基礎的知識・能力の向上に向けた取り組み
－庶務的な業務の遂行に必要な知識・能力に着目して－

目次

1. はじめに
2. 背景
 - (1) 大学職員の能力開発を巡る状況
 - (2) 庶務的業務遂行能力とその能力開発の状況
 - (3) 高知大学における庶務的業務遂行能力とその能力開発の状況
3. 認識した問題とプロジェクトの立ち上げ
 - (1) 業務を通じて認識した「共通スキル等修得の仕組みの機能不全」という問題
 - (2) 問題解決に向けたプロジェクトの立ち上げ
4. プロジェクト概要
 - (1) 共通スキル等の修得状況の確認
 - (2) 能力開発の実情に関するアンケート調査
 - (3) Off-JT の立案・試行
 - (4) 人事課への報告・提案
5. プロジェクトの成果
 - (1) セルフチェックリストを用いた自己点検の成果
 - (2) 能力開発の実情に関するアンケート調査の成果
 - (3) Off-JT の成果
 - (4) 人事課への報告・提案
6. 考察
7. 今後の課題
8. おわりに

注

引用・参考文献

1. はじめに

本稿では、大学職員の基礎的な知識・能力のうち、庶務¹⁾的な業務の遂行に必要な知識・能力（以下「庶務的業務遂行能力」という。）に係る能力開発の問題を取り扱う。具体的には、文書処理、労務管理、会計経理や物品管理などの業務の遂行に必要な知識・能力である。これらの業務は分野を問わず共通に生じる。

筆者は、所属する高知大学において、若手職員が庶務的業務遂行能力を修得する仕組みが十分に機能していないという問題を認識した。そして、修得と向上に向けた取り組みをプロジェクトとして実践した。本稿は、その実践結果を整理し、報告するものである。

構成は次のとおりである。第1章において、大学職員に求められる役割の変化、能力開発を巡る状況、庶務的業務遂行能力に関する文部科学省の答申や先行する取り組みを概観する。次に、高知大学における位置付け等を整理する。第2章においては、高知大学における庶務的業務遂行能力の状況について筆者が認識した問題とその問題解決に向けたプロジェクトの立ち上げについて述べる。第3章では、高知大学職員の庶務的業務遂行能力の修得状況の確認とその向上のために取り組んだプロジェクトの概要について検討経緯に触れながら整理する。第4章で成果を検証する。その分析から得られた知見について第5章で、組織的な取り組みとするための課題について第6章でまとめる。

2. 背景

(1) 大学職員の能力開発を巡る状況

近年、大学数の増加や進学率の上昇、18歳人口の減少を始めとして大学を巡る諸環境が大きく変化し、大学経営を巡る課題が複雑化している。大学職員には、単に事務を処理するのではなく、複雑化する課題への対応が求められるようになってきた。役割の変化を背景に、大学職員に求められる知識・能力に関わる様々な論考や取り組みが行われている。

2008年の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」（中央教育審議会、2008）では、業務領域に変化が生じる中での大学職員に求められる資質・能力について「それぞれの大学において、新旧様々な業務について、職員に求められる能力とは何かを分析し、明確にしていくことが求められる(p41)」としている。

大学行政管理学会のSDプログラム検討委員会最終

報告（2009）では、大学職員に求められる知識・能力を次のような形で明らかにしている。まず、基盤となる基礎的な知識・能力をまとめている。次に、大学職員が携わる業務分野は、教育・研究分野と経営管理分野に分かれるとしている。そして、それぞれの分野で業務の実践及びそれに伴う課題の解決に必要な専門知識・能力を明らかにしている。

中央教育審議会答申（2008）で求められたとおり、各大学の状況によって明確にすべき能力や職務の整理は異なる。しかし、各取り組みや論考（夏目、2013；上杉、2014；早稲田大学、2014；特定非営利活動法人実務能力検定機構、2015）を見ると、大学職員には基盤となる「基礎的知識・能力」と経営管理分野、教育研究支援分野といった「業務分野ごとの専門的知識・能力」を身につけることが必要という観点は、SDプログラム検討委員会報告（2009）と共通している。

大学職員の能力開発は、各大学を主体として、常日頃職場で行われるOJT（On the Job Training/職場内訓練）、階層別研修や領域別研修等のOff-JT（Off the Job Training/職場外訓練）、自己啓発の3つの活動により行われている。しかし、財政状況や職員数の相対的減少も背景に、能力開発には困難が生じている。大学間連携や各種団体による様々なOff-JTや自己啓発を支援する活動も活用されている。

(2) 庶務的業務遂行能力とその能力開発の状況

着目する庶務的業務遂行能力に関して、次のような整理が行われている。

上述のSDプログラム検討委員会による最終報告では、基礎的知識のうちの「所属する大学に関する知識」に「学校法人の運営や教育・研究等の活動の実施の基盤となる学内関連規程の理解と、教育課程・教育方法等、教育研究に関する知識」が挙げられている。また「共通専門知識」として「データベース・統計に関する知識」、「大学の質保証に関する知識」がある。他方、基礎的な能力では、「基礎的な事務処理能力」として「文書作成」が、「共通専門能力」として「コスト管理能力」があげられている（図表1）。

近年の大学職員の能力開発を巡る議論においては、企画力など課題を解決する能力が重要とされ、その能力開発が主要な論点となっている。庶務的業務遂行能力については、大学職員の事務処理能力の重要性を述べる論考（山本、2013；寺崎ほか、2016）は見られるものの、その能力開発は特段の論点とはなっていない。しかしながら、これらの知識・能力は、大学職員の知

識・能力の基盤となるもので、所属大学で大学職員としての能力を發揮し、人や組織を巻き込みながら効率的に業務を遂行するために不可欠である。国立大学法人においては、文書管理や会計経理などの業務は法令等に基づいて行われる必要があり、適正な法人運営の観点からも重要である²⁾。

「教務部門が求める教務担当職員像」について全国調査を行い、結果を報告している(上西・中井・斎藤, 2008)。その中で、教務担当職員に求められる専門的知識・技能等として回答率が高かった項目は、「学内の諸規則を理解している」「大学関係法令を理解している」といった「どの部門の大学職員にもあてはめることができるもの(p184)」としている。この結果は、業務遂行の基盤となる共通的な知識・技能の必要性を示しているともいえる。

各大学の規則等に基づき処理されるこれらの業務遂行に係る知識・能力は、大学間連携よりも、各大学が主体として能力開発を行う必要がある。各大学でOJTを基本にした能力開発が行われてきた。

(3) 高知大学における庶務的業務遂行能力とその能力開発の状況

高知大学では、2013年3月に策定された「事務職員の能力開発に関する基本方針・基本計画」において職員に求められる能力を以下のように整理している。

- ・業務遂行能力(知識・技術, 理解力, 危機管理, 倫理性等)
- ・政策形成能力(企画力, 判断力等)
- ・対人関係能力(折衝力, 協調性)
- ・指導・育成能力

同方針では、各能力を階層別の区分から新任職員・係員級の若手職員が身につけるべき「基礎的職務遂行能力」と主任・係長級以上の者が身につけるべき「専門的職務遂行能力」に区分している。さらに具体的な内容を示すものとして、同計画の別冊「スキル等整理表」が作成され、課ごとの「主な業務内容」、「業務内容に関する知識」、「求められる能力」を列記している。

整理表の中で、各課に共通する庶務的な業務・事項として、次の9項目の業務内容があげられ、その業務内容に関する知識、求められる能力(以下「共通スキル等」という。)が列記されている。

- ①連絡・調整等業務
- ②文書の接受・発送, 公印の管理業務
- ③勤務時間管理業務
- ④予算の申請・管理業務
- ⑤旅費関連の手続き業務(旅行命令等)
- ⑥行事, 会議の開催・運営業務
- ⑦規則の制定等業務
- ⑧調査・統計報告業務
- ⑨中期計画及び年度計画業務

図表 1. 大学職員に求められる基礎的な知識・能力

<p>①大学職員に求められる基礎的知識</p> <p>1) 国内外の高等教育の仕組み・動向に関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高等教育行政の動向把握や、高等教育の歴史等、大学に関連する包括的な知識 ・大学が教育・研究等の活動を実施する上で遵守すべき高等教育関連法規・通達等に関する知識 ・学校法人制度, 学校法人会計の仕組みなど, 大学経営に関する基本的な知識 ・大学の組織制度や, 大学が教育・研究等の活動を円滑に実施するための管理運営の仕組みに関する知識 ・学生の受け入れに関して, 入学者選抜方法に関する知識と入学志願動向の把握 <p>2) 所属大学に関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ミッションや建学の理念・目的, 教育・研究組織, 教育内容・方法等, 自大学の構成要素に関する基本的知識 ・教学(教育・研究)分野と経営管理分野に関する基本的数値(学生数, 教職員数, 定員超過率, 学費の額, 帰属収入の額, 収支の構成比率, キャンパスの面積等)の概要 ・統計数値に基づく学生の学習・生活実態(学修時間, アルバイト時間, 在校時間, 平均学生生活費, クラブサークル加入率等), 学生の満足度の概要 ・寄附行為, 学則等, 学校法人の運営や教育・研究等の活動の実施の基盤となる学内関連規程の理解と, 教育課程・教育方法等, 教育・研究に関する知識 <p>3) 共通専門知識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人情報取扱いに関する知識 ・データベース・統計に関する知識 ・設置認可・届出制度, 自己点検・評価, 認証評価等, 大学の質保証の仕組みに関する知識
<p>②大学職員に求められる基礎的な能力</p> <p>1) 多様なステークホルダーとのコミュニケーション能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学生・父母保証人・教職員をはじめ, 受験生・卒業生, 地域住民, 企業・行政など, 大学が対象とする多様なコミュニケーション能力 ・大学が対象とする多様なステークホルダーの意見や立場を深く理解するための他者理解力 ・大学の状況を分かり易く伝え, 合意点を探り, 双方が発展できる解決方法を見出す渉外・折衝・調整能力 <p>2) 企画立案・プレゼンテーション能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課題発見から解決に至る一連の流れや, 軌道に乗せるための環境を作り出すために必要な, 創造力, 発想転換力, 企画立案・マネジメント能力, プレゼンテーション能力 <p>3) 基礎的な事務能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本的なPCスキルや, 文書作成, 校正, チェックなどの基礎的な事務能力 ・何かを実行する前に, あらかじめ必要なモノを揃えたり, 様々な事態を想定して態勢を整えたりする「段取り力」 <p>4) 共通専門能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高等教育の国際的な展開が広がる中で, 必要とされる外国語運用能力 ・問題発見解決・危機管理能力 ・コスト管理能力

(出所) 大学行政管理学会SDプログラム検討委員会(2009)「SDプログラム検討委員会最終報告」『大学行政学会誌』第13号, pp233-234より作成

今回のプロジェクトにおいては、高知大学での共通スキル等の能力開発の状況に着目した。同大学では、「事務職員の能力開発に関する基本方針・基本計画」に基づいて人事課が中心となっていく大学全体での研修のほか、各課におけるOJTによって共通スキル等の修得と向上を促すことが想定されている。しかし現状では、共通スキル等を修得させることを目的とした研修は行われていない。各課におけるOJTと職員による自己啓発が主な能力開発の方法となっている。

「基礎的職務遂行能力」の修得が必要とされる新任職員に対しては、新任職員研修のフォローアップが採用後1年間OJTによって行われている。各課に配置された指導者とSD担当者が協力し、計画的に指導・育成するというものである。その際には、指導者が作成した「指導計画書」が用いられる。この計画書では、全学共通の目標として共通スキル等に関する項目を人事課が指定し、修得を促している。

そのほかに自己啓発を支援する手引書・参考書として「教職員ハンドブック」が作成され、教職員グループウェアライブラリに掲載されている。年度によっては、新任教職員研修で配付されている。

3. 認識した問題とプロジェクトの立ち上げ

(1) 業務を通じて認識した「共通スキル等修得の仕組みの機能不全」という問題

筆者は、2015年から国立大学法人である高知大学総務課の係長として、公印管守業務、規則制定業務等に従事している。持ち込まれる文書や規則の取扱い等に関し、特に若手職員を中心に統一されていない処理が行われている事例が散見された。このことから筆者は、高知大学において若手職員が共通スキル等を修得する仕組みが十分に機能していないという問題を認識した。適正な法人運営のためにも早急な対応が必要である。

筆者の認識した問題について、2016年6月から7月にかけて他の職員との意見交換を行い、次のような意見を確認している。それは、文書処理の知識など共通スキル等について「知らない・身につけていない」職員が増加しているのではないかと、業務多忙なため担当業務以外のOJTが困難となり、自己啓発の時間も取れない状況にあるのではないかなどの声である。対象としたのは、係員・主任級(20～30代)7名、係長・課長補佐級(40代～50代)13名である。部署は、総務系、財務系、研究推進系、学務系、学部事務である。

高知大学職員の業務多忙な状況として、下元(2017)は、同大学の事務職員の超過勤務時間数について、「本学事務職員数の減少傾向に伴い、本学事務局における超過勤務時間は増加傾向(平成27年度の月間平均超過勤務時間数は20.6時間であった。また、平成17年度と比較すると平成27年度は70.2%増となる。)にある(p55)」ことを明らかにしている。

他大学においても同様の問題が生じている。渡邊(2016)は、愛媛大学の事務系職員へ行ったアンケート調査の結果として、OJTの実施状況に関して約半数が実施されていないとし、その理由としてOJTを行う「時間的余裕がない」ことが最も多い回答であったと報告している。そして、OJTを支援する方策として新任職員が学ぶべき事項をまとめたガイドブックの作成に取り組んでいる。

(2) 問題解決に向けたプロジェクトの立ち上げ

筆者は、共通スキル等のうち、特に若手職員が身につけるべき「基礎的職務遂行能力」に係る能力開発の問題に取り組むこととした。その現状を確認するとともに、共通スキル等の修得と向上のための仕組みを改善し、もって適正な法人運営に資することを目的として「高知大学職員共通スキル等向上プロジェクト」を立ち上げた。活動期間は2016年12月から2017年9月までの間である。

チームメンバーは、共通スキル等の主な項目の所管係や教育する側、教育される側の者を念頭に選抜した。具体的には、SPOD³⁾次世代リーダー養成ゼミナール7期生(プロジェクトリーダー)、総務部総務課文書担当係、法規担当係、総務部人事課SD担当係・旅行命令関係担当係、財務部財務課予算管理担当係、法人企画課企画担当係、係長昇任間もない者(総務系以外とした。)、採用10年目以内の者である。またメンバーの検討内容・結果等についてチェックし意見等を述べる役割を担う顧問として、総務課課長補佐、人事課課長補佐、学務課課長補佐が加わった。

共通スキル等の修得に当たっては、基本的事項から着実に修得することが必要である。そのため、チームとしては「採用後1年程度の新任職員が、共通スキル等に係る法令・規則・制度などについての基本的な考え方や知識を理解し、必要に応じて、質問や問い合わせをしながら、求められる事務処理や自己研鑽に取り組むという修得に至る仕組み」を目指すこととした。

実施に当たっては、共通スキル等の項目ごとに、新任職員が採用後1年を目途に身につけるべき知識・能

力の整理表（抜粋図表2）をチームで作成し、到達目標等の目安とした。なぜなら、現行のスキル等整理表では、求められる知識・能力について「文書作成・処理ができる」など、大きくくりでしか記載されていない（図表2 網掛け部分）からである。チームとして検討するにあたっては、誰が何をできるようにするのかを明確にすることが必要と考えられた。

図表2. 「共通スキル等」新任職員が1年を目途に身につけるべき事項整理表（抜粋）

主な業務内容	業務に関する知識	求められる能力
文書の接受・発送、公印の管理	郵便制度、文書管理、公印の取り扱いに関する知識	郵便物等の発送・受取、文書作成・処理ができる。
	<ul style="list-style-type: none"> 遵守すべき学内規定として、文書管理規則、文書処理規則、公印規則が定められていることを知っている。 文書処理（接受、配付、起案、決裁、施行、発送、保存等）の手順を理解している。 	<ul style="list-style-type: none"> 各規則の確認方法、趣旨を説明できる。 文書処理規則に基づく文書処理の手順を説明又は確認できる。

4. プロジェクト概要

プロジェクトの取り組みとしては、様々な方向性が考えられた。今回チームは、(1) 共通スキル等の修得状況を確認するとともに、(2) 能力開発の実情に関するアンケート調査として、OJT と自己啓発の実情調査と現在行われていない Off-JT のニーズ調査を行い、(3) アンケート調査等を踏まえた Off-JT を立案・試行し、(4) 人事課に報告・提案を行った。

これは、次の要因による。第1に、共通スキル等は職員が共通で身につけるべき知識・能力である。そのため、その修得と向上には、組織的な管理の視点から修得状況や能力開発の実情の把握が重要と考えられた。第2に、職員の業務多忙な状況である。実情を把握せずニーズも不明なままで取り組みを進めることは、対象者に過度の負担を強いるものと受け止められることが懸念された。最後に、能力開発の基本となる OJT、Off-JT、自己啓発の3つの活動である。3つの活動を網羅した修得の仕組みを整備することで、より確実に共通スキル等の修得を図ることができると考えられた。また、業務多忙な状況下では、OJT 自体の弱み・改善点を指摘するよりも、上述の渡邊（2016）の取り組みのように、OJT を支援する取り組みを行うことが修得状況の改善には効果的と考えた。共通の内容を教育することに効果的とされる Off-JT は、人事課等の主導で統一的な取り組みが可能な方策と考えられた。

各タスクの実施過程・方法は以下のとおりである。

(1) 共通スキル等の修得状況の確認

最初の取り組みとして、実際の共通スキル等の修得状況を確認することとした。これは、事前の意見交換で筆者の認識した問題について共感を得ていたが、改善方策の立案にあたっては、改めて実情を確認する必要があると考えたものである。

確認方法については、当初、テストやインタビューなどを選択肢に入れて検討を行った。しかしながら、有志によるプロジェクトとして実施することから、他者の評価を前提とするテストに対する拒否反応が想定された。幾人かにインタビューするよりも、より多くの者を対象に、統一的、計量的な方法で確認を行いたいと考え、別の方法について検討を進めた。

先行する調査の一つに篠田（2011）による全国の国公立大学の専任職員（技術職・図書館司書等を含む。）を対象にした「大学職員の仕事観に関する意識調査」がある。その中には、職員個人の仕事に関する知識・能力がどの程度身につけているかを検証する質問項目が含まれている。この調査事例も参考にし、チームでは、修得状況の確認方法として、セルフチェックリストを用いた自己点検を立案した。前述の「事務職員の能力開発に関する基本方針・基本計画」の策定後、2013年4月以降に採用された若手職員を対象に試行した。

セルフチェックリストは、チームで作成した質問に対して「はい」、「いいえ」の択一式でチェックするものとした。質問内容は、各共通スキル等についての基本的な知識を知っているかを尋ねるものを中心に作成した（図表3）。

なお、セルフチェックリストを用いた自己点検は、自己啓発やOJT を支援する取り組みともなりうると考えられた。あわせてセルフチェックリストを用いた自己点検に関するアンケート調査を指導者層である係長も含めて実施した。

1) 調査対象・方法等

本調査の対象者等は以下のとおりである。

- ・セルフチェックリストを用いた自己点検の対象者
2013年4月1日以降2016年9月までに新規採用された係員（施設系、医事系、非常勤からの採用者を除く。）17名
- ・セルフチェックリストを用いた自己点検についてのアンケート調査の対象者
①2013年4月1日以降2016年9月までに新規採用された係員（施設系、医事系、非常勤からの

図表 3. セルフチェックリスト質問項目

項目	
◎基本的事項	
(1) 教職員の教育研究活動や日々の業務を円滑に遂行するために必要な項目の概要を掲載した「高知大学教職員ハンドブック」があることを知っている。	
(2) 国立大学法人高知大学事務局憲章があることを知っている。	
(3) 「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」があることを知っている。	
(4) 業務にあたり遵守すべき学内規則に関し、学長が制定する全学規則集はホームページ「高知大学規則集」に、部局長が制定する規則は、概ね教職員グループウェアライブラリ「学内向け規則・内規」に掲載されていることを知っている。	
1. 自・他課等(部局含む)の業務全般事情に関する知識	
(1) 各部課の所掌が、国立大学法人高知大学事務組織規則、国立大学法人高知大学事務分掌内規に定められていることを知っている。	
(2) 自分の係の事務分掌で、まったくどんなことか知らないものはない。	
2. 郵便制度、文書管理、公印の取り扱いに関する知識	
(1) 国立大学法人は、公文書等の管理に関する法律第11条の規定に基づき、独立行政法人等として行政機関に準じて、法人文書の適正な管理が必要なことを知っている。	
(2) 文書主義の原則(第11条)をはじめとする学内の管理ルールについては、国立大学法人高知大学法人文書管理規則に規定されていることを知っている。	
(3) 自分の作成する法人文書の管理者(所掌事務に関する文書管理の実施責任者)が課長であることを知っている。	
(4) 法人文書の処理方法(接受、配付、起案、決裁、施行、発送、保存等)について、学内ルールとして文書処理規則が定められていることを知っている。	
(5) 自分の作成する法人文書については、独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律の定め適用を受け、原則として情報公開制度の対象となることを知っている。	
(6) 情報公開の学内ルールについては、国立大学法人高知大学情報公開に関する規則に規定されていることを知っている。	
(7) 本学における個人情報の取扱いについては、独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律の適用を受け、法律に基づいた管理が必要なことを知っている。	
(8) 個人情報の取扱いに係る学内ルールとして、国立大学法人高知大学の保有する個人情報の適切な管理に関する規則、国立大学法人高知大学保有個人情報管理実施細則が定められていることを知っている。	
(9) 個人情報の保護について、教職員ハンドブックに記載があることを知っている。	
(10) 学長の職印などの「公印の取扱い」について、学内ルールとして、国立大学法人高知大学公印規則、国立大学法人高知大学の会計機関の使用する公印に関する規則が定められていることを知っている。	
3. 就業規則等勤務時間管理に関する知識	
(1) 勤務時間や休暇の取得や事務処理について、学内ルール等に基づいた手続や処理が必要なことを知っている。	
(2) 勤務時間や休暇について、国立大学法人高知大学職員就業規則第34条から第39条までなど、就業規則関係規則に学内ルールが規定されていることを知っている。	
(3) 勤務時間について、教職員ハンドブックに記載があることを知っている。	
(4) 勤務時間についての監督者、勤務時間管理員について、学内ルールとして、高知大学勤務時間管理員及び勤務時間管理員補助者の指名に関する規則が定められていることを知っている。	
(5) 休暇の種類や申請方法を知っている。	
(6) 超過勤務の申請方法を知っている。	
4. 予算の申請・管理、物品等の在庫・発注管理、財務会計システムに関する知識	
(1) 予算の申請・管理や物品の発注等は、学内規則等に基づいて行わなければならない、学内ルールとして、会計規則などが定められていることを知っている。	
(2) 物品の発注に関し、教職員ハンドブックに概要の記載があることを知っている。	
(3) 予算責任者、契約担当、物品管理役等の「会計機関」の規定上の職務権限や充職が誰かについて知っている。	
(4) 科学研究費補助金などの公的研究費については、文部科学省が策定する「公的研究費の管理・監査に関するガイドライン」に、大学において遵守すべき、適正な管理のために必要な事項が定められていることを知っている。	
5. 旅行命令(研修含む)、旅費システムに関する知識	
(1) 本学では、出張等の旅行について旅行命令権者(学長)の旅行命令を受けて行うことを知っている。	
(2) 旅行命令権者等の学内ルールについては、国立大学法人高知大学旅費規則、国立大学法人高知大学における旅行命令及び旅行依頼を発する権限の委任に関する規則、高知大学旅費支給事務取扱要領に規定されていることを知っている。	
(3) 出張に関し、教職員ハンドブックに概要の記載があることを知っている。	
6. 各課(室)所掌の行事、会議の企画・立案、調整、開催に関する知識	
(1) 国立大学法人法の規定に基づき、本学にも役員会・教育研究評議会・経営協議会が置かれていることを知っている。	
(2) 本学の組織体制として、教育組織(学部)と教員組織(学系)の分離が行われていることを知っている。	
(3) 自らの係が所掌する会議の根拠規定を知っている。	
7. 規則の制定等に関する知識	
(1) 本学における規則の取扱い(制定・改正手続き等)については、国立大学法人高知大学における規則等の取扱基準に関する規則に規定されていることを知っている。	
(2) 本学の規則制定・改正に係る業務手順を分かりやすく示したものと、規則制定マニュアルが教職員グループウェアライブラリに掲載されていることを知っている。	
(3) 自分が担当する業務の根拠規則を知っている。	
8. 調査・統計報告業務等に関する法律・諸規則等及びエクセル等に関する知識	
(1) 自分が担当する「調査回答」について、依頼文、根拠法令、回答内容の根拠資料等を整理して真実性に則って回答を作成できる。	
9. 当該課(室)が担当及び関連する中期計画・年度計画に関する知識	
(1) 国立大学法人法の規定に基づき、国立大学法人高知大学の中期計画や年度計画が定められていることを知っている。	
(2) 自分の課の所掌する中期計画・年度計画を知っている。	
(3) 中期計画・年度計画について、教職員ハンドブックに概要の記載があることを知っている。	

※各項目について、はい・いいえの当てはまる方にチェックすることを求めた。

採用者を除く。) 17名

②指導者層 15名

①の係員(17名)が所属する係の係長

(2組4名の係長は同一)

・調査方法:メール

・調査期間:2017年2月~3月

・回収率

若手職員 17名/17名(100%)

係長 14名/15名(93%)

(2)能力開発の実情に関するアンケート調査

同時に能力開発に関するアンケート調査を実施し、
 現行のOJTと自己啓発の実情及び実施されていない共通スキル等のOff-JTに対するニーズの確認を行った。

1)調査対象・方法等

本調査の対象者等は以下のとおりである。

・アンケート調査の対象者

①2013年4月1日以降2016年9月までに新規採用された係員(施設系,医事系,非常勤からの

採用者を除く。) 17名

②指導者層 15名

①の係員 (17名) が所属する系の係長

(2組4名の係長は同一)

・調査方法：メール

・調査期間：2017年2月～3月

・回収率

若手職員 17名中/17名 (100%)

係長 14名/15名 (93%)

(3) Off-JT の立案・試行

自己点検とアンケート調査で得られた内容を踏まえてOff-JTの取り組みを立案・試行した。自己点検で多くの若手職員が「知らない」とした項目、アンケート調査で多くの若手職員が「知りたい」とした項目についてである。Off-JTの目的は、OJTを支援し「若手職員が、普段の現場とは違う視点から共通スキル等の個別項目に係る基本的な考え方や基本ルールについて再確認するとともに理解を深める」こととした。

説明者は、原則として、各共通スキル等を所管する係長とした。担当責任者として、また若手職員の先輩職員として、最も適正な説明者である。

1) 対象

2013年4月1日以降採用の係員 37名

2) 開催日時・内容等

開催日時・内容等は以下のとおりである。試行として、参加者が職場を離れる時間が1日あたりで短時間となるよう1回の開催時間を2時間程度に留めることとし、4項目を2日に分けて2部構成で実施した。

・第1部

日時：2017年7月13日(木) 13:10～15:00

内容：文書取扱入門 (50分)

規則取扱入門 (25分)

説明者：総務課係長である筆者

・第1部

日時：2017年8月29日(火) 15:00～17:10

内容：中期目標・中期計画入門 (60分)

会計事務(予算管理・物品の発注管理)

入門 (60分)

説明者：法人企画課 IR・評価室長、財務部財務課

総務係長、予算管理係長、同経理室契約係長

人事課より対象者の所属課長宛で実施概要を添えて参加者を募集し、第1部は24名、第2部は25名の参加を得た。

第2部については、チームメンバー以外に説明者を依頼した。一貫性を持たせるため、到達目標の設定、説明資料の作成について、整理表や自己点検結果、Off-JTのニーズについてのアンケート調査結果をもとに、チームメンバーと説明者で調整を行った。項目別の到達目標は図表4のとおりである。

本Off-JTの効果やOff-JTに対する意見を確認するため、当日参加者に対してアンケート調査を行った。参加者の職務経験年数(年単位)、従事してきた業務内容を属性情報として確認した上で、無記名で実施した。質問項目として、当日の内容で新たに知った事項(又は理解の深まった事項)があったか、このようなOff-JTが共通スキル等修得の一助となるかなどについて尋ねた。

図表4. Off-JT各項目の到達目標

文書取扱入門
1 基本手順に沿って、文書を「接受・配付」することができる。
2 基本手順に沿って、文書を「起案」し、適切に決裁処理を進めることができる。
3 基本手順に沿って、決裁を受けた文書を「施行・発送」の上、決裁文書を適切に「保管」することができる。
4 文書処理の基本手順を理解し、流れをイメージできる。
規則取扱入門
1 規則とは何かについて、定義等を理解できる。
2 規則集など規則の確認方法を理解できる。
3 規則の改正・制定手順を理解するとともにマニュアルの確認ができる。
4 規則の書きぶりに、注意すべき基本ルールがあることを理解できる。
中期目標・中期計画入門
1 中期目標、中期計画、年度計画の制度上の違いを理解する。
2 現行の高知大学の中期目標、中期計画の概要や成り立ちについて理解する。
3 自身の業務に関連する目標・計画を確認する。
会計事務(予算管理・物品の発注管理)入門
1 本学の財務構造(収入と支出)の概要と各部局への予算配分までの流れを理解する。
2 本学における物品購入等の契約事務の流れと契約や物品管理に係る会計機関の役割を理解する。
3 研究費の使用等に関し、文部科学省のガイドライン等により守るべきルールが決められていることを理解する。

(4) 人事課への報告・提案

プロジェクトで確認した現状と改善方策の試行結果等をプロジェクト報告書にまとめ、人事課に報告・提案を行った。これは、プロジェクトの目的である「修得と向上のための仕組みを改善し、もって適正な法人運営に資する」ためには、職員の能力開発を所管する人事課を通じて組織的な取り組みに繋げることが重要と考えたものである。

5. プロジェクトの成果

本章では、プロジェクトの成果について、前章で概要を述べた自己点検や各アンケート調査の結果などをもとにタスクごとに述べる。

(1) セルフチェックリストを用いた自己点検の成果

1) 共通スキル等の修得状況

自己点検結果の抜粋として、回答者の採用後の年数と「いいえ (知らない)」のチェック数の分布を示したものが、図表5である。図表5では、x軸を採用後の年数、y軸を「いいえ (知らない)」のチェック数とし、×印で回答者17名の回答の分布を示した。データ値は、y軸の値(「いいえ」とした項目数)を表示した。そして、質問項目ごとの「いいえ (知らない)」をチェックした人数を示したものが、図表6である。

職務の経験年数の少ない者ほど「いいえ (知らない)」

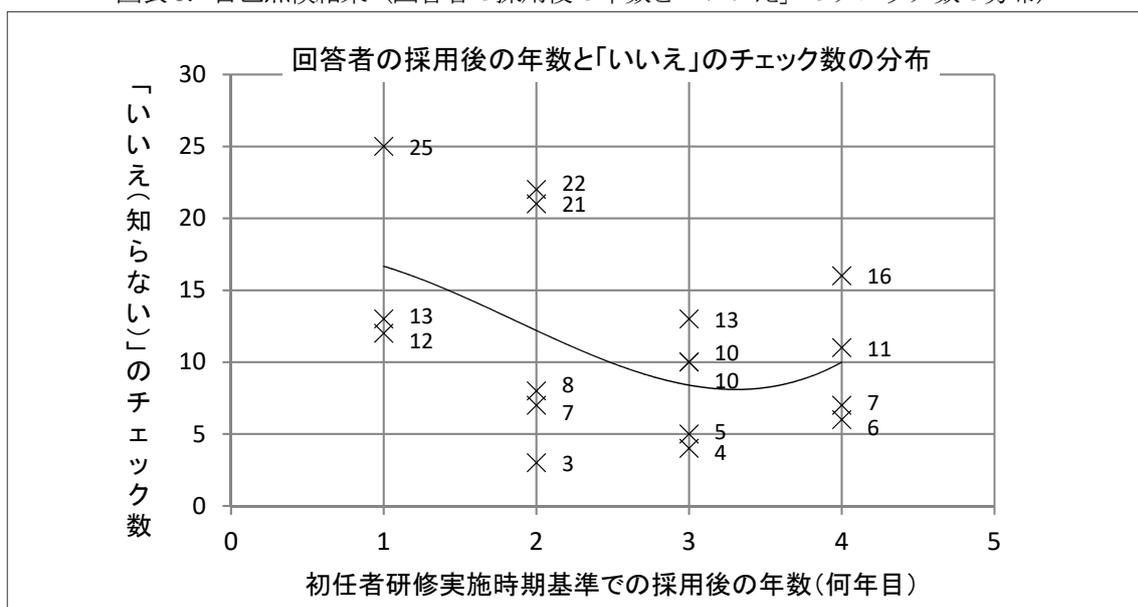
をチェックした割合が高い傾向にある。また、「予算管理・物品管理」「規則の制定」に関する質問を「いいえ (知らない)」とした者が多い。関連する全ての質問が、平均値(4.95)を上回っている。そのほか、「文書管理」に関する質問のうち「情報公開」「個人情報管理」についての質問も多い。また、「係の事務分掌全般」「係が所掌する会議の根拠規定」「課の中期計画」といった課・係の所掌業務についてより深い知識が必要な項目を「いいえ (知らない)」とした者も多い。

セルフチェックリストは、「採用後1年を目途に身につけるべき知識・能力」についての整理表をもとに作成した。しかし、採用後3年目や4年目の者でも「予算管理・物品管理」や「規則の制定」等の項目を中心に「いいえ (知らない)」をチェックした。共通スキル等の基礎的な知識が若手職員に十分には修得されていないことが分かる。

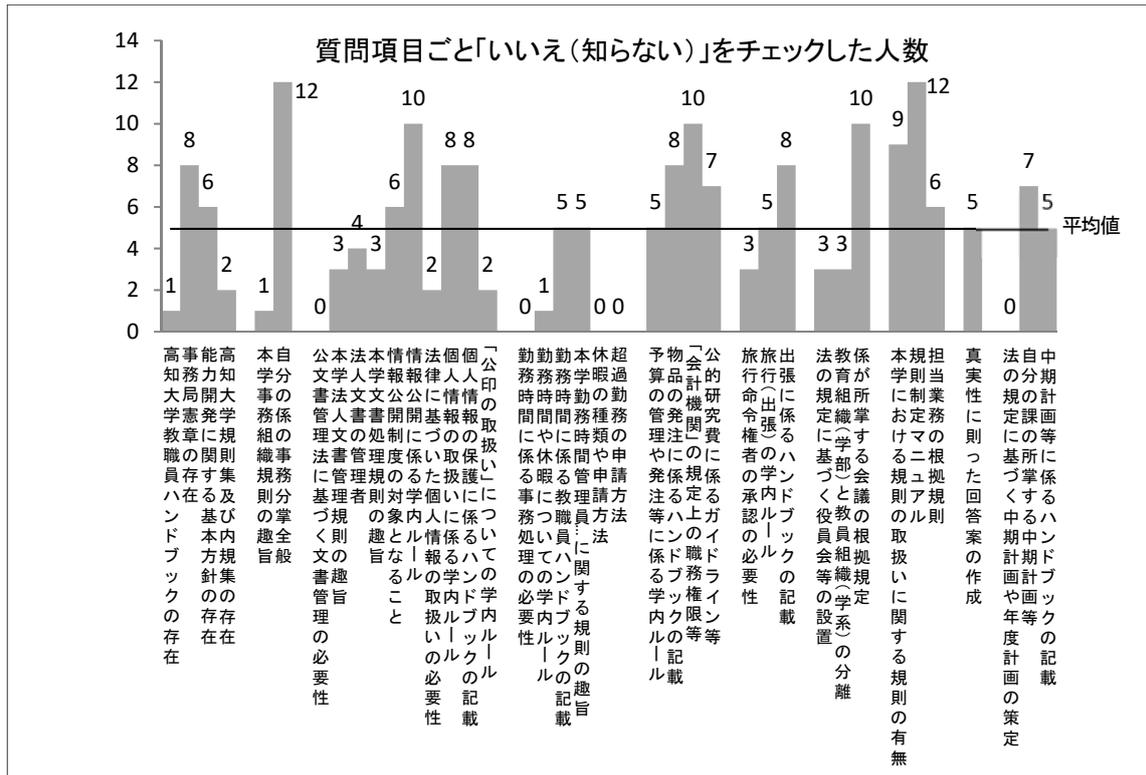
手引書である教職員ハンドブックを知らないとした者は1名であり、認知されている。しかし、その中に記載されている項目を知っているかという質問については、知らないとした者が5項目を平均して約7名と多くなる。

能力開発においては、人員配置もその方策の1つとされる。各課室の総務担当係(筆頭係)を経験した者としていない者と比較すると、経験をしていないの方が、「いいえ (知らない)」をチェックした割合が高かった(経験者24%、未経験者33%)。

図表5. 自己点検結果 (回答者の採用後の年数と「いいえ」のチェック数の分布)



図表6. 自己点検結果（質問項目ごと「いいえ（知らない）」をチェックした人数）



2) セルフチェックリストを用いた自己点検の改善方策としての効果

セルフチェックリストを用いた自己点検が自己啓発やOJTの助け・きっかけとなるかについて尋ねた。若手職員は17名中17名、係長は14名中13名と大多数の者が助け・きっかけになると回答している。係長の残り1名は、十分な内容であるが、自己啓発に取り組むマインドを育成することがより重要と考えるとの意見で「どちらともいえない」とした。若手職員、係長ともに効果的な取り組みと受け止められたことが窺える。

自己点検の所要時間について尋ねたところ、若手職員17名中15名が「15分以内」と回答している。残る2名も「30分以内」とした。効率的に自己点検が行われている。

自由記述や実施後のインタビューにおいても「有意義であった」「知らなかった規則や情報を知り、自分の業務を見直す良い機会になった」「再確認できた」「教職員ハンドブックに再度目を通したい」「自分自身を振り返ることができた」といった気づき、きっかけとなったとの意見が見られる。

(2) 能力開発の実情に関するアンケート調査の成果

1) OJT・自己啓発の実施状況

若手職員に今まで共通スキル等に係る自己啓発を

行っていたかを尋ねたところ、17名中11名と多数の者が「行っていなかった」と回答している。

共通スキル等についてOJTが行われていたかという質問については、若手職員17名中13名、係長14名中8名が何らかの内容について行われていたと回答している。係長、若手職員ともに行われていたとの認識が多数である。一方で、自由記述では、「一部に止まっている」「業務量が増加している昨今では困難」との記述があった。以上のことから、業務多忙な中、業務に直接関連するものを中心に可能な範囲で共通スキル等についてOJTを行っている様子が窺える。

2) Off-JTのニーズ

共通スキル等の項目のうち「詳細に説明を受けたい項目」を尋ねたところ、全員が1つ以上の項目を挙げた。若手職員にOff-JTのニーズがあることが分かる。また、項目別では「文書処理手順」「中期計画・年度計画」について17名中12名が受けたいと回答し、最もニーズが高い。

(3) Off-JTの成果

この項では、当日参加者に対して行ったアンケート調査の結果に加え、第1部開催後に参加者に実施したインタビュー等の結果をもとに述べる。なお、第2部は25名中1名が中期目標・中期計画入門のみ参加したため、24名分を以下のアンケート調査の結果として

記載する。参加者は本 Off-JT に対して関心が高く、受講が共通スキル等修得の助け・きっかけになると受け止められたことが窺える。

①参加の経緯

参加の経緯については、図表 7 に示すとおり、24 名中第 1 部 18 名、第 2 部 21 名が「自身の関心や希望」と回答している。参加者の本 Off-JT への関心や意欲の高さが窺える。

図表 7. アンケート調査結果の抜粋 (参加の経緯)

	自身の関心や希望	周囲の勧め	上司の指示
第 1 部	18 名/24 名	7 名/24 名	5 名/24 名
第 2 部	21 名/24 名	3 名/24 名	3 名/24 名

※複数回答可

②内容の妥当性

新たに知った事項 (又は理解の深まった事項) があったかという問いに対しては、図表 8 に示すとおり、24 名中 22~23 名が各項目について「あった」と回答している。各内容が、知識の修得・確認という点で、対象者にとって相応しい内容であったことが窺える。なお、会計事務入門については、会計事務担当者の 2 名から「どちらともいえない」との回答があった。

図表 8. アンケート調査結果の抜粋 (新たに知った事項 (又は理解の深まった事項) があったか)

	あった	なかった	どちらともいえない
文書取扱入門	23 名/24 名	1 名/24 名	0 名/24 名
規則取扱入門	23 名/24 名	1 名/24 名	0 名/24 名
中期目標・中期計画入門	23 名/24 名	0 名/24 名	1 名/24 名
会計事務入門	22 名/24 名	0 名/24 名	2 名/24 名

③Off-JT の効果

このような Off-JT が、共通スキル等修得の一助となるかという問いに対しては、図表 9 に示すとおり、会計事務入門を会計事務担当者 1 名が「会計担当なのでどちらともいえない」とした以外は、全ての者が各項目について「助け・きっかけになる」と回答している。本 Off-JT が、OJT や自己啓発の支援となり、各共通スキル等の修得の一助となると参加者が考えたことが窺える。修得と向上に向けて一定の効果があったといえよう。

図表 9. アンケート調査結果の抜粋 (このような Off-JT が、共通スキル等修得の一助となるか)

	なる	ならない	どちらともいえない
文書取扱入門	24 名/24 名	0 名/24 名	0 名/24 名
規則取扱入門	24 名/24 名	0 名/24 名	0 名/24 名
中期目標・中期計画入門	24 名/24 名	0 名/24 名	0 名/24 名
会計事務入門	23 名/24 名	0 名/24 名	1 名/24 名

④自由記述

自由記述にも多くの肯定的な回答があった。「こういうものももっとあってもいいとおもった」「知っているようで知らないこと、再確認等でき大変ためになりました」「自分の担当外のお話を聞くことができ、有意義な時間でした」「新任の研修の際に受講したかった」「今回の研修の内容は、高知大学の職員として働いていく上で特に重要となってくるので、もう少し時間を多めにとってもいいのではないかと感じた」「学外で行われている研修よりかなり有意義でためになりました」などである。共通スキル等修得に向けた「良いきっかけ」となったとの意見が多く見られる。動機づけという点でも、効果があったものと考えられる。

⑤参加後の反応・行動変容

第 1 部開催後 1 か月程度経過した時点で参加者やその上司である係長数名を対象にインタビューを行った。参加者から「前の決裁を見るだけでなく、自分の決裁を確認するようになった」「課内で処理について意見交換をした」との意見があった。係長の方からも「普段の業務で意識をしている様子が窺える」といった回答があった。

筆者が従事する公印管守業務においても、「指摘する前に決裁日、施行日の記載が的確にされるようになった」「課での議論を踏まえて文書処理について質問をされる」といった反応・行動変容が確認できる。

(4) 人事課への報告・提案

今回のプロジェクトの実施結果について、報告書を作成し、2017 年 9 月 28 日に人事課に手交した。その後 1 時間程度、筆者から人事課長など関係者に説明を行った。

報告の結びとして、組織的に取り組むべき共通スキル等の修得の仕組みの改善方を提案した。具体的には、①新任職員を主な対象とした共通スキル等修得に向けた Off-JT の実施、②自己啓発を促す取り組み、例えばセルフチェックリストを用いた自己点検の併用、

③「指導計画書」とこれらの取り組みのリンクなどOJTの指導者層との連携の強化である。人事課からは、報告・提案を踏まえ人事課としても組織的な取り組みについて検討していくとの回答が得られた。

6. 考察

今回のプロジェクトを通じて得られた知見をまとめると以下のとおりである。

第1に、セルフチェックリストを用いた自己点検によると、若手職員は共通スキル等の基礎的な内容について知らない項目がある。このことは、大学職員としての知識・能力を実効的に発揮する基盤となる庶務的業務遂行能力が十分に身につけていない現状を示している。

第2に、共通スキル等修得に向けて現状OJTは行われているが、業務に追われ実際の担当業務以外の事項については十分にOJTが行えていないとの認識が係長・若手職員双方にある。また、共通スキル等に係るOff-JTは現状行われておらず、若手職員には自己啓発を行っていないとの自己認識がある。

第3に、若手職員は、共通スキル等修得やOff-JTに関心がある。このことは、現行の能力開発制度と若手職員の関心との間に齟齬があることを示している。

第4に、参加者へのアンケートによると、セルフチェックリストを用いた自己点検及びOff-JTは、共通スキル等修得の助けやきっかけとなっている。

第5に、試行後の普段の行動でも、自己点検後教職員ハンドブックや規則を見直す、Off-JTを踏まえ文書処理について担当者に質問がされるなど試行を意識した行動が若手職員に見られる。自己点検やOff-JTが、OJTを支援する能力開発方策として一定の効果があつたことが窺える。

今回のプロジェクトの目的は、若手職員を対象に共通スキル等の能力開発の現状を確認するとともに、修得と向上のための仕組みの改善を図り、適正な法人運営に資することであった。前述の知見から、今回の目的は、一定達成されたといえよう。

今後は、今回の実施結果を組織的な改善に繋げていくことが重要になる。引き続き人事課と協議を行っていく予定である。組織的な取り組みとして移行を図っていくに当たっては、次章で述べる課題について検討を進めることが必要となろう。

7. 今後の課題

今後組織的な取り組みとして共通スキル等の修得と向上を行っていくために想起された主な検討課題は、次の4点である。

1) 効果の測定方法

第1に、修得状況の確認や能力開発の効果の確認をどのように行うかである。チームでは、自己点検により事前に修得状況を確認した。そして、実施後の反応や行動変容を確認するため、Off-JT参加者やその係長数名に対しインタビューを実施した。組織的な取り組みとして効果をより説得力のある形で示すためには、共通スキル等の修得と向上をどのように測定するかについて改めて検討する必要がある。例えば、インタビューのほかOJTの報告などで定性的な行動変化を報告させる、あるいはテストや自己点検を複数回行い、定量的に効果を測るといったことが考えられる。そのため、今回チームで作成した整理表のように事項ごとの具体的な到達目標の明確化が必要である。

2) OJTと各取り組みの連携強化

第2に、基本となるOJTと各取り組みの連携をどう図るかである。今野(2008)は、OJTでは、業務が忙しくなってくると上司に教育する余裕がなくなってしまうということが問題として日常的に起きてしまうという。そのため、教育部門はOJTの計画のなかにOff-JTと自己啓発による教育を組み込むことによって、Off-JTと自己啓発との連携を強化すべきとしている。この観点から、今回人事課に提案した「指導計画書」と試行方策をリンクさせるなどによりOJTと各取り組みの連携を組織的に強化することが重要である。

3) コーディネーターの関与

第3に、Off-JT等の内容をどのようにコーディネートするかである。今回Off-JTについて各担当者が説明したことは、参加者アンケート調査の自由記述等を見ても、好意的に受け止められ、聴講の意欲を喚起したことが窺える。しかしながら、担当者が説明する場合、説明内容が専門的になり過ぎる可能性がある。その場合は対象者にとって難解で魅力の少ない内容になると考えられる。人事課担当者などが可能な限りコーディネーターとして携わり、対象者にとって面白さややりがいなど、学ぶ喜びを内包したものとすることも重要である。

4) 効率の観点からの他の改善方策との比較

第4に、共通スキル等の修得と向上を、今回実施し

たようにOJTを支援する取り組みによって図ることが効率的かどうかである。効率性の観点からは、OJT自体の問題解決、自己啓発に役立つ新たな手引書の作成、現行の教職員ハンドブックの活用、あるいは人員配置による修得などと比較検討が行われることとなろう。

OJTを支援する取り組みとしては、複数の公立大学職員等で構成される公立大学職員OJTワークシート編集チームが作成・活用している公立大学職員OJTワークシートなどの取り組みが参考になる。手引書の作成・活用等については、各大学の取り組みのみならず、特定非営利法人学校経営研究会の「速解大学教職員の基礎知識」、名古屋大学高等教育研究センターのプロジェクトを発端とする「大学の教務Q&A(中井・上西, 2012)」等の作成事例も参考になろう。

しかしながら、いずれにせよこれらの知識・能力は、一般書籍、大学間連携による能力開発では開発には限界があり、各大学が主体となって行う必要があると考えられることには留意が必要である。

8. おわりに

本稿では、筆者が着目した庶務的業務遂行能力について先行する論考や整理を概観した。次に、筆者が所属する高知大学において実践したプロジェクトの事例を通して、OJTを基本にしてきた能力開発について、業務煩忙な中、若手職員が十分には修得できていないという問題を明らかにした。そして、OJTを支援する方策として自己点検やOff-JTを試行したことについて報告した。

上述の愛媛大学など、同様の業務運営が求められ、また職員数の相対的減少、業務の煩忙化等共通の状況下にある国立大学法人を中心に、同様の問題が生じている。

今回試行した内容は、大学の規模や実施組織の単位を問わず実施可能と考えており、各組織の文脈に沿った応用も可能であろう。

多くの方にご支援・ご協力をいただいた本プロジェクトの検討・試行が、高知大学における今後の組織的な職員の共通スキル等修得の仕組みの改善や円滑かつ適正な業務遂行、ひいては大学職員全体に係る議論の参考になることを祈念して、本稿の結びとしたい。

注

1) 法令用語辞典【第8次改訂版】では、「庶務」について「法令上は、主として行政機関の内部の事務の分配に関連して用いられる用語で、人事、会計経理、物品の保管、官印の保管、文書の接受発送、補助機関相互間の連絡等のいわゆる管理事務であって、別個の補助機関に所掌させるほどの事務分量のないもろのものをいう」などとされている。

2) これらの能力開発は、法人化前の国立大学においては、全国の国立大学で共通の取扱いがあったことから、文部科学省がイニシアチブをとって「事務必携」等の手引書の作成や研修を行ってきた部分があるが、法人化後は一部を除いてそれらの作成、実施等はされていない。なお、一般社団法人国立大学協会が、国立大学法人職員必携を発行しているが、法令や高等教育政策の説明が中心であり、法人化前に文部科学省が作成していた国立大学会計事務必携などのような業務の実践に沿った手引書ではない。大学ごとに業務マニュアル・手引きを作成、又は一般書籍として、「大学の教務Q&A」のような書籍が発刊され自己啓発等に利用されている。

3) Shikoku Professional and Organizational Development Network in Higher Education

引用・参考文献

- 1) 山内一夫「庶務」. 津野修, 大森政輔, 大出峻郎, 工藤敦夫, 味村治, 茂串俊, 角田禮次郎, 吉国一郎共編『法令用語辞典【第8次改訂版】』学陽書房(2001) p429
- 2) 中央教育審議会(2008)「学士課程教育の構築に向けて(答申)」
- 3) 大学行政管理学会SDプログラム検討委員会(2009)「SDプログラム検討委員会最終報告」『大学行政管理学会誌』第13号, pp. 225-263
- 4) 夏目達也(2013)「大学職員の主体性を尊重した職務遂行能力の形成—国立大学を中心に—」『名古屋高等教育研究』第13号, pp. 5-24
- 5) 上杉道世(2014)「大学職員の力をどう伸ばすか」『教育學術新聞』第2568号, 日本私立大学協会
- 6) 早稲田大学(2014)「職員に求められる能力, 専門性等について」
<https://www.waseda.jp/top/about/work/organizations/personnel/training> (2017年12月1日閲覧)
- 7) 特定非営利活動法人実務能力認定機構(2015)「実務能力基準表概要説明書[大学マネジメント・業務/基礎(知識・能力)編]」
https://acpass.acpa.jp/download/skref_univ_2015.pdf (2017年12月1日閲覧)
- 8) 篠田雅人(2016)「これからの大学改革の核, SD・職員力の

- 飛躍』『カレッジマネジメント』第199号, pp. 44-48
- 9) 大場淳 (2013) 「大学職員の位置」 広田照幸, 吉田文, 小林傳司, 神山隆大, 濱中淳子編『シリーズ大学6 組織としての大学-役割や機能をどうみるか』, 岩波書店, pp. 145-168
- 10) 四国地区大学教職員能力開発ネットワーク (2017) 「SPODにおけるSDについて」『研修プログラムガイド2017』, pp. 8-10
- 11) 寺崎昌男・立教学院職員研究会編 (2016) 『21世紀の大学: 職員の希望とリテラシー』 東信堂
- 12) 山本眞一 (2013) 「大学経営人材の現状と課題」『高等教育研究叢書』第123号, pp. 1-13
- 13) 寺崎昌男ほか「座談会 職員像の探求—「大学人」としての出発を控えて」 寺崎昌男・立教学院職員研究会編 (2016) 『21世紀の大学: 職員の希望とリテラシー』 東信堂, pp. 257-301
- 14) 上西浩司, 中井俊樹, 斎藤芳子 (2008) 「教務部門が求める教務担当職員像—教務部門事務責任者への全国調査結果—」『大学行政管理学会誌』第12号, pp. 179-186
- 15) 高知大学事務職員職能開発委員会 (2013) 「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」
- 16) 下元浩二 (2017) 「超過勤務削減に有効な取組みの検証」『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6号, pp. 51-70
- 17) 渡邊友樹 (2016) 「QJT 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」『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5号, pp. 7-20
- 18) 今野浩一郎 (2008) 『人事管理入門<第2版>』 日本経済新聞出版社
- 19) 篠田雅人 (2011) 「職員調査にみる大学経営人材育成の現状と課題—私立大学職員に着目して—」『大学経営政策研究』第1号, pp. 39-53
- 20) 米澤慎二 (2015) 「部下・若手職員の育成—自ら学び成長する—」『SPOD フォーラム 2015』 <http://www.spod.ehime-u.ac.jp/wp/wp-content/uploads/2015/09/2801C.pdf> (平成29年9月6日閲覧)
- 21) 今野浩一郎・佐藤博樹 (2009) 『人事管理入門 第2版』 日本経済新聞社
- 22) 中原淳 (2014) 『研修開発入門—会社で「教える」, 競争優位を「つくる」』 ダイヤモンド社
- 23) 鈴木克明 (2015) 『研修設計マニュアル —人材育成のためのインストラクショナルデザイナー—』 北大路書房
- 24) 荒木淳子 (2006) 「動機づけの理論—やる気を出させる方法」 中原淳編『企業内人材育成入門』 ダイヤモンド社, pp. 109-151
- 25) 国立大学協会事務局編 (2017) 『国立大学法人職員必携 (平成29年度版)』 国立大学協会事務局
- 26) 中井俊樹・上西浩司編 (2012) 『大学の教務Q&A』 玉川大学出版部
- 27) 特定非営利活動法人学校経理研究会編 (2014) 『速解大学教職員の基礎知識—平成26年改訂版—』
- 28) 福島一政 (1997) 「大学職員改革論 —大学は職員をどう位置付けるべきか—」『大学行政管理学会誌』第1号, pp. 37-42
- 29) 木村弘志 (2015) 「大学職員の知識・スキルと職務能力のつながり」『大学行政管理学会誌』第19号, pp. 59-70
- 30) 京都大学 (2012) 「事務組織改革に係る基本的な考え方」『京大広報』第2012.4号, pp. 3610-3620
- 31) 中井俊樹 (2013) 「教務の実践知をどのように共有するか」『名古屋高等教育研究』第13号, pp. 25-36
- 32) 山本眞一 (2012) 『[新版]大学事務職員のための高等教育システム論 より良い大学経営専門職となるために』 東信堂

平成 29 年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

大学職員による学生の コミュニケーション能力育成 —ワークショップにおける成果と課題—

レポート要旨

学生のコミュニケーション能力の育成は国や経済団体においてその必要性が指摘されている。学生生活を送るうえで、またキャリア形成や進路選択の観点からも重要な能力である。しかし、コミュニケーションに苦手意識を持つ学生は少なくない。筆者の勤務する徳島文理大学においても同様である。本学のカリキュラムにおいてコミュニケーションを教育内容に取り入れているのは一部の学部であり、正課教育において学ぶ機会はほとんどない状況である。しかしコミュニケーションは普段の生活の中や正課外活動を通じて十分培われる能力だと考えられる。筆者は学生のコミュニケーション能力の育成を支援することは大学職員として取り組むべき課題だと考えた。そこでプロジェクトとして取り組むこととした。プロジェクトでは、①学生および教員への意識調査の実施、②ワークショップによる苦手意識の克服に取り組んだ。本レポートではその経緯と成果について報告する。

徳島文理大学入試広報部
板東 博士

大学職員による学生のコミュニケーション能力育成 ーワークショップにおける成果と課題ー

目次

1. はじめに
2. 徳島文理大学の現状
3. コミュニケーション能力育成の取り組み
 - (1) プロジェクトチームの設置
 - (2) 学生および教員への意識調査の実施
 - (3) 意識調査の結果と考察
 - (4) 他大学における取り組みの実施状況
 - (5) ワークショップの実施と改善
4. プロジェクトの成果
 - (1) プロジェクトメンバーからの評価
 - (2) 学部教員からの評価
 - (3) ワークショップの3つの目標
5. 課題と解決方法
6. まとめ

注

引用・参考文献

1. はじめに

進学率が上昇するなか大学には学力のみならず多様な面で問題を抱えた学生が入学してくるようになった。そのひとつに「コミュニケーション能力」の問題があげられている(葛城, 2008)。コミュニケーションは「社会生活を営むなかで人間の間に行われる知覚, 感情, 思考の伝達であり言語, 文字, その他の視覚, 聴覚に訴える各種のものを媒介とする」と定義されている(広辞苑, 2017)。これは学生にとって重要な能力と考えられている。学生生活においてコミュニケーションを必要とする機会は多い。講義における教員や学生との対話, 課題を共に取り組む必要がある。また大学職員との事務手続きや履修相談, 就職活動における社会人との対話などがある。そこで本稿では学生が必要とするコミュニケーションを「自分の考えや感情を伝え共有し, 仲間と協同して取り組むための力」と定義する。

コミュニケーション能力に関しては, 様々な提言が行われている。文部科学省は「学士課程教育の構築に向けて(答申)」(中央教育審議会, 2008)において, 「国として学士課程で育成する 21 世紀型市民の内容(日本の大学が授与する学士が保証する能力の内容)」に関する参考指針としてコミュニケーション・スキルについて言及している。また「データで見る学生の実態と社会で求められる力のギャップ」(ベネッセ教育総合研究所, 2011)において, 企業と学生では不足している力の認識に違いがあるとしている。企業が学生に不足を感じている力は「主体性」「コミュニケーション」などに対し, 学生は自分に不足している力を「語学力」「専門知識」を挙げている。

この能力は学生にとって必要な能力と言われているが, 学生は初対面の相手や話が合わない相手とのコミュニケーションを苦手としているという(飯塚, 2010)。このようにコミュニケーションに苦手意識を持つ学生を卒業するまでには社会が求めるレベルに引き上げることが大学において急務である。また社会との認識の違いを学生に伝えることも大きな課題の一つと考えられ, 学生のコミュニケーション能力の育成に対する大学の責任は大きい。

2. 徳島文理大学の現状

上述のとおりコミュニケーションの重要性に関し

てさまざまに提言される中で, それを苦手と捉える学生も少なくない。本学の現状について述べておきたい。筆者は就職支援部で, 会話の際に言葉に詰まる学生, 自分の感情を上手く言葉に出来ない, また一方的に伝えようとする学生など, コミュニケーションを苦手とする学生と接してきた。これらは筆者の体験からであるが, 本学においてもコミュニケーションに対して苦手意識を持つ学生は存在しており, 何らかの支援の必要性を認識している。

コミュニケーション能力は学生生活を送るうえで, またキャリアの形成や進路選択において重要な能力である。本学のカリキュラムでは, コミュニケーションを取り入れた教育内容はチーム医療を念頭に置いた一部の医療系学部を除き開講されていない。学生がこれを正課教育において学ぶ機会はほとんどない状況である。しかし, コミュニケーションは, 普段の生活の中での対話や行動を通じて多様な人と関わることや, クラブ活動やボランティア活動などの正課外活動での取り組みにおいても十分に培われることも考えられる。

学生の行動や意識の実態と特徴を明らかにすることで, 具体的な支援ができると考え, 学内調査を実施した。その結果は後述するが, 能動的な関わり方は苦手であるが, 受動的な場面では苦手意識が低いことが明らかとなった。本学の学生の以下のような姿が推測される。普段の生活において特定の友人関係の中で交流を持つこと, また聞き役になることが多く, 話の組み立て方や相手の話の内容にレベルを合わせるものが苦手であるといった状況である。

3. コミュニケーション能力育成の取り組み

学生のコミュニケーション能力の育成を, 事務職員を中心としたプロジェクトで取り組むこととした。プロジェクトでは学生のコミュニケーション能力の育成に向けて, 次の2つに取り組んだ。

- ・学生のコミュニケーションに対する意識調査の実施
- ・意識調査をもとにしたワークショップの開催

そのプロセスは, プロジェクトチームの設置, 学生および教員への意識調査の実施, ワークショップの企画・検討, ワークショップの実施, 学生の変化の確認である。

(1) プロジェクトチームの設置

平成 28 年 11 月より本プロジェクトは始動した。まず、メンバーの選考から開始した。学生対応の経験の有無に関わらず、職員自身に学生の成長について興味関心を持ってもらうことを目的として、学生支援に携わる部署にこだわらずメンバーを人選した。また教員については学部の就職指導の方針や指導方法について協議する就職委員の経験がある教員を人選した。

プロジェクトが取り組む学生のコミュニケーションの課題について筆者の考えを説明し、メンバーのこれまでの経験を活かした意見を述べてもらえるよう全員での意識統一を図った。打合せ方法については、主として対面で行うこととし、必要に応じてメールでの意見交換も行った。メンバーミーティングは月 1 回、1 時間を目安として実施された。ミーティングの前には必ず議題を提案し、事前に協議内容を理解し、参加することで活発な議論と時間短縮に努めた。メンバーおよび対面での打合せ記録は以下の通りである。

プロジェクトメンバー

氏名	所属・職名
○板東博士	入試広報部・事務主任
福田トモコ	学生部・事務主任
川西志保	教務部・事務職員
半田加奈	総務部・事務職員
佐藤一石	理工学部・教授

(○はプロジェクトリーダー)

□第一回 メンバーミーティング

日時：平成 28 年 12 月 5 日(月)

議題：プロジェクトの趣旨説明

アンケート調査の作成について

□第二回 メンバーミーティング

日時：平成 29 年 2 月 6 日(月)

議題：コミュニケーションマナーの外部講師を招いて勉強会

□第三回 メンバーミーティング

日時：平成 29 年 2 月 9 日(木)

議題：アンケート結果の分析

コミュニケーション交流会の企画

□第四回 メンバーミーティング

日時：平成 29 年 2 月 20 日(月)

議題：コミュニケーション交流会の目的と目標

作業スケジュールの確認

□第五回 メンバーミーティング

日時：平成 29 年 4 月 25 日(火)

議題：コミュニケーション交流会の日時、内容

□第六回 メンバーミーティング

日時：平成 29 年 6 月 21 日(水)

議題：コミュニケーション交流会の振り返り

(第 1 回～第 3 回まで)。

これからのコミュニケーション交流会について (第 4 回, 第 5 回の内容検討)

□第七回 メンバーミーティング

日時：平成 29 年 7 月 12 日(水)

議題：学生の変化や状況の確認

(2) 学生および教員への意識調査の実施

本プロジェクト発足のきっかけは業務を通じた筆者の日頃の問題意識からスタートしている。そのため、問題が本当に存在しているのかを確かめる必要があった。仮に問題があるとすれば、どのようなことに学生の苦手意識があるのか、またどのような内容で支援できるのか、について情報を収集することとした。学生には意識調査を、教員には学生のコミュニケーションに対する支援方法について自由記述で意見を求めた。

1) 学生への意識調査内容の検討

文学部、理工学の 1 年生を対象にコミュニケーションに対する意識や行動の実態を明らかにするため意識調査を実施した。調査を実施するにあたっては、大学生活で身に着けるコミュニケーションの能力および社会人一年目に必要とされるコミュニケーションの能力に関する他の調査や先行研究等を参考にした。たとえば、平尾・重松(2007)による山口大学の学生を対象として聴く力、観る力、感じる力、質問する力、伝える力というコミュニケーション能力の実態調査を行っている。調査結果では「質問する力」「伝える力」が相対的に低く、能動的なコミュニケーション能力の必要性について言及している。中川(2012)による企業の新卒社員に必要なコミュニケーション力についての調査がある。この調査結果では、「自分の言葉で必要なことを伝える力」「相手が求めていることについて聴き、理解する力」「分からないことについて質問する力(訊ねる力)」が取り上げられている。

本学で実施した調査では、社会で必要とされる一方で学生が苦手とする能動的なコミュニケーション能力に着目した。また挨拶や礼儀、相手への思いやりなどについて学生の意識を訊ねる質問を取り入れた。プロジェクトメンバーによる検討結果、「聴く力」「訊ねる力」「伝える力」「想像する力」「心構え」「主体性」の

6つをコミュニケーションの能力として選択し、調査項目を作成した。聴く力は相手が話しやすい雰囲気づくりや共感を示す、最後まで聴くことについて質問している。訊ねる力は、相手に合わせられるような話題や経験を持ち合わせているか、またオープン・クエッション、クローズド・クエッションの使い分けなどをもとに作成した。伝える力は、身振りや手振り、話の組立て方などについて尋ねた。想像する力は、自分の言動が相手に及ぼす影響を考慮することや、相手の感情に共有できているかどうかについてである。心構えでは、挨拶や御礼、明るい態度など人として基礎となる内容を尋ねている。主体性は自分で課題を見つけ責任をもって行動し経験をつめているかについて問うものである。そのような中で多様な人と関わり対話や行動の中でコミュニケーション能力を養えるため質問項目として取り上げた。

調査票には回答者の属性、ワークショップへの参加意識の有無ならびにコミュニケーションに関する考えや行動について 25 の質問項目を設定した。選択肢として、それぞれ「良くできている」から「まったくできていない」の4段階で解答を求めた。アンケートの対象者を1年次としたのは、これまでの学生対応においてコミュニケーション能力を養うには早期からの多様な人とのかかわりや対話などの習慣的な行いが必要と考えたからである。コミュニケーション能力を育成するには、その必要性に早めに気づかせるために1年次から取り組む方がよいと考えた。学生を対象としたアンケート調査の実施概要は以下の通りである。

- ①調査対象：学生
- ②調査名：学生へのコミュニケーション意識調査（以下、「意識調査」という。）
- ③調査期間：平成 29 年 1 月 16 日(月)～1 月 27 日(金)
- ④調査媒体：紙
- ⑤回収率：97.3% (113 名/116 名)
- ⑥対象学部・学年：文学部 (51 名), 理工学部 (62 名) 1 年

2) 教員対象調査の検討

教員を対象とした自由記述形式によるアンケート調査を実施した。これは、教員による学生へのコミュニケーションの支援方法に関する情報を収集し、プロジェクトでの取り組み内容に生かすことを目的としている。実施概要は以下のとおりである。

- ①調査対象：教員（文学部、理工学部）
- ②調査目的：コミュニケーションワークショップの企

画内容を検討するにあたり情報を収集するために実施。

- ③調査名：学生へのコミュニケーションの支援方法
- ④調査期間：平成 28 年 12 月 5 日(月)～12 月 26 日(月)
- ⑤質問内容：学生のコミュニケーション能力を伸ばす取り組み事例について（自由記述）
- ⑥調査媒体：google フォームによる Web 回答または紙による回答
- ⑦回収率：67.6%(46 名/68 名)

(3) 意識調査の結果と考察

1) 学生への意識調査

学生への意識調査から次のような結果が得られた。選択肢それぞれを、良くできている＝4 点、少しできている＝3 点、あまり出来ていない＝2 点、全くできていない＝1 点を与え各能力の得点を集計した。調査対象であった文学部と理工学部ではコミュニケーションの得点分布の割合に大きな差は見られなかった（図 1）。

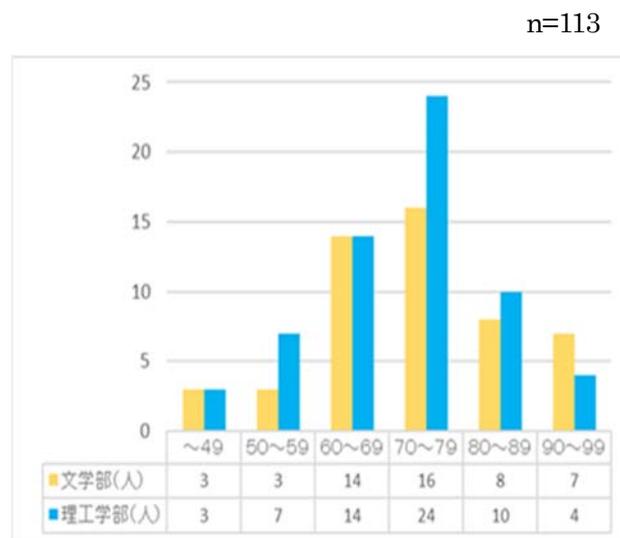


図 1 文学部、理工学部 得点分布

6つの能力に分かれた 25 の項目のトータルはすべてにおいて「よくできている」とした場合 100 点、「全く出来ていない」とした場合は 25 点となる。集計結果は表 1 のとおりである。

聴く力全体の平均得点は 3.1 点(4.0 満点)であった。「相手の話す内容を正確に「理解」しよう」と努めている (No2)」という質問項目への回答は高い (平均 3.2 点) 反面、「話しかけやすい雰囲気づくり (No3)」は低い (平均 2.9 点) という結果であった。

訊ねる力全体の平均得点は 2.7 点である。「質問を矢

継ぎ早にしない (No9)」など相手を気遣うような内容については高い数値 (平均 3.0 点) であったが、「話題のストックや経験を持っている (No6)」については 25 の質問項目で最も低い値 (平均 2.3 点) となった。

伝える力全体の平均得点は 2.6 点であった。「話の組み立て方 (No12)」 (平均 2.5 点) や「結論から話したのちに理由を話す (No14)」 (平均 2.5 点) などが特に低いことが分かった。

想像する力の平均得点は 2.8 点である。全ての質問項目について概ね高く、自分の発言や行動が相手にどのような影響を与えているか考える (No16) が高い数値 (平均 2.9 点) であった。

心構えの平均得点は 3.0 であった。特に「挨拶や御礼について (No18)」の質問項目は 25 の質問の中で最も高い得点 (平均 3.3 点) であった。

主体性の平均得点は 2.9 点である。「自分の意見や考

えに自信を持っているか (No24)」は 2.6 点と低かった。

次に 6 つの能力における意識の割合は図 2 に示すとおりである。全く出来ていない、あまり出来ていないと回答した割合は「伝える力」においては 44%、「訊ねる力」では 39% の学生が苦手意識を持っており 6 つの能力の中では苦手意識の強い 2 項目であった。一方、「聴く力」について苦手意識を持つ学生は 20% 程度であった。

この力は 6 つの中で、学生の取得意識が高い能力と考えられる。

以上のことから、学生は普段の対話の中では聞き手に回ることが多く、苦手意識はさほどないと考えられる。話を組み立てること、相手が要求する会話レベルに合わせることは苦手意識が高い。

表 1. コミュニケーション意識調査の回答割合

n=113

カテゴリー	No	質問内容 (全 25 問)	全く出来ていない	あまり出来ていない	少し出来ている	良くできている	平均点数
聴く力	1	相手の話をしっかりと最後まで「聴く」ことが出来ている。	6.2%	7.1%	53.1%	33.6%	3.1
	2	相手の話す内容を正確に「理解」しようとしている。	7.1%	9.7%	40.7%	42.5%	3.2
	3	周りの人が話しかけやすい「雰囲気」を心掛け実践出来ている。	9.7%	16.8%	44.2%	29.2%	2.9
	4	話す速さに合わせて「相づち」を打っている。	8.0%	12.4%	42.5%	37.2%	3.1
	5	なるほど、大変だったねというような「共感」をあらわす言葉が出ている。	8.0%	16.8%	46.0%	29.2%	3.0
							3.1
訊ねる力	6	いつでも、誰にでも、合わせられるように「話題のストック」や「経験」を持っている。	17.7%	45.1%	30.1%	7.1%	2.3
	7	「はい」「いいえ」で答えられる質問と、「どう思うか？」といった自由にこたえられる質問を状況に応じて使い分けている。	6.2%	29.2%	46.0%	18.6%	2.8
	8	疑問に思った点は、相手の話が「ひと段落落ち着いてから」尋ねられている。	7.1%	24.8%	44.2%	23.9%	2.8
	9	質問は一つずつしている。(矢継ぎ早に聞かない)	3.5%	23.0%	45.1%	28.3%	3.0
							2.7
伝える力	10	同じ内容の話を相手のレベルに合わせて話せる。	17.7%	33.6%	33.6%	15.0%	2.5
	11	その場に相応しい「声の大きさ、口調、身振り、手振り」を交えて話ができる。	4.4%	33.6%	42.5%	19.5%	2.8
	12	話す前に内容を組み立ててから話すようにしている。	14.2%	32.7%	44.2%	8.8%	2.5
	13	話した言葉を、「そのまま返す」ことで話の内容の理解しようとしている。	5.3%	31.0%	54.0%	9.7%	2.7
	14	まず結論から話し、理由はその後で話すようにしている。	12.4%	37.2%	42.5%	8.0%	2.5
							2.6
想像する力	15	言葉の表面上だけでなく、なぜその表現になったか考えることが出来ている。	7.1%	34.5%	42.5%	15.9%	2.7
	16	自分の言葉や行動が相手にどのような影響を与えるか考えている。	6.2%	23.0%	46.9%	23.0%	2.9
	17	感情の共有を心掛け、相手のペースに合わせることが出来ている。	6.2%	19.5%	51.3%	23.0%	2.9
							2.8
心構え	18	挨拶や御礼がきちんと出来ている。	3.5%	13.3%	35.4%	47.8%	3.3
	19	会話をする時には「相手の表情(目)」を見て話が出来ている。	4.4%	20.4%	40.7%	34.5%	3.1
	20	周りへの気配りが出来ている。	6.2%	23.0%	50.4%	20.4%	2.8
	21	明るい態度で接することが出来ている	8.0%	18.6%	43.4%	30.1%	3.0
							3.0
主体性	22	自らやるべきことを見つけて積極的に取り組んでいる。	8.0%	23.9%	47.8%	20.4%	2.8
	23	何事も自分のこととして受け止め動くことが出来ている。	7.1%	22.1%	49.6%	21.2%	2.8
	24	自分の意見や考えに「自信」が持っている。	11.5%	33.6%	35.4%	19.5%	2.6
	25	自主的に判断し、自身のプラスになるような「経験」が出来ている。	6.2%	25.7%	38.9%	29.2%	2.9
							2.8

その理由として相手に質問をすることや、自ら言葉を発する機会や練習する環境が少ないと考えられた。特に伝える力と訊ねる力について社会人一年目に必要とされる能力でもあるが、本学の学生は低いことが明らかになった。

2) 教員対象調査

次に教員を対象とする調査として自由記述を実施した。次のような回答が得られている。

- ・「伝える力」に関する取り組みとして、「実験や演習の際には結果内容についてプレゼンテーションを実施させる。」
- ・「プレゼンテーションの上手な学生を見せることで手本とする。」
- ・「前回の講義の感想について1分間のスピーチをする。」
- ・「訊ねる力」については「講義の中で出来る限り質問をさせる時間をつくる。」
- ・質問を促す練習として「グループワークを多く取り入れ学生が講義内容について相互に質問をする時間を設けている。」

今回の調査のカテゴリーに関連する取り組みも行われている。学生の国語力や一般教養の力不足を感じる教員もあり、正しい言葉使いや文法、話しの組み立てを学びコミュニケーションを理解させているという回答もあった。

以上のことから、教員は学生のコミュニケーション能力の必要性を感じており、様々な方法でその能力を伸ばす取り組みを行っていることが理解できた。

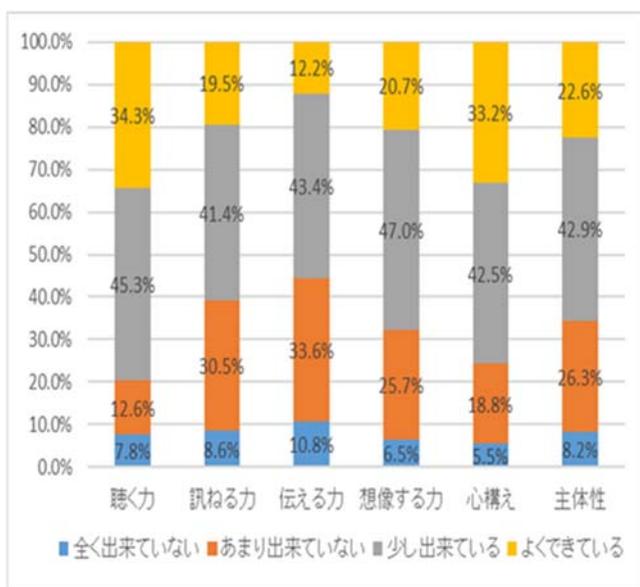


図2. 6つの能力の意識調査

(4) 他大学における取り組みの実施状況

プロジェクトでの取り組みを検討するにあたって、他大学の実施状況をリサーチした。コミュニケーション能力育成のための支援に関する先行事例として取り上げた主な取り組みは次のとおりである。香川県内の3大学の職員、SPOD次世代リーダー養成ゼミナール受講生(7期生)の四国内の取り組みと文献を通じた四国外の3大学における支援の実施状況等について情報収集した。さらに、本学で実施したコミュニケーションの意識調査の結果と教員からの自由記述と照らし、参考となる内容を検討した。

その結果、以下のような観点を見出すことができた。

- ①一人ひとりがコミュニケーションの意味や必要性を理解する。
- ②双方向でコミュニケーションをとる練習を行う。
- ③学外での活動で多様な人と対話をする。

①については本学教員の自由記述からも国語力の不足が指摘されている。本学においても教員は正しい言葉使いや文法、話の組み立てを学びコミュニケーションを理解させる取り組みを行っている。愛知みずほ大学の「アナウンス講座」では書く力(国語力)を養うためにテーマに基づいた文章を原稿用紙2枚にまとめ90秒内で発表し意見交換を行う講座を実施している。これにより文章作成や校正なども養われ、また学生による相互評価をすることで関係性も深まる結果となっている。

②については伝え方、訊ね方を養うことが重要と考えた。高松大学では伝え方について設定したテーマに基づいてプレゼンテーションを行い、学生が自分の考えを発表し、それを聞いた他の学生との意見交換をする機会を設けるような方法が取り入れられている。本学で必要と考えている訊ねる力に相当する能力については、オフィスアワーで、ゼミナールを担当する教員や職員が中心となり履修相談、大学生活、就職活動、資格取得、進路相談など幅広く対話をする機会を設け教員と学生の距離を近くするという環境づくりから始めている。また学生のコミュニケーション力を考える時は、常に自分たちから相手に寄り添い、傾聴し、理解しようとする気持ちを持つことで学生を育てるという意識を持っているという。

③については地域における様々な行事に関する取り組み事例を収集した。聖カタリナ大学では学生が地域活動に参加し地域の方々と学生の交流を深める機会とし、その中で体系的にコミュニケーションを養うこと

が出来ている。また社会人による講演会を実施し、講演当日は学生がお出迎えするなどの接待、司会進行、質疑応答などを行う。社会人と接する機会を持つような取り組みをしていた。

(5) ワークショップの実施と改善

以上のことから、上述の①～③の3つの観点を段階に分けてコミュニケーションを学ぶよう計画した。というのも、コミュニケーションに苦手意識を持つ学生、人間関係を広げたいと思う学生に対して何らかの支援が必要と考えたからである。

プロジェクトメンバーで検討した結果、交流会を企画・開催することとした。コミュニケーションの意味や内容を解説することで、興味を持ってもらい、その後の意見交換で他者からのコメントをもらうことで多様な意見を知ることが大切だと考えたため、ワークショップ形式を選択した。

1) 内容企画

参加者同士の交流を深める意義もあるため、正課外でのワークショップ形式による取り組みを選択した。内容については異なる考え方や価値観をもつ学生同士と一緒に活動することが重要と考えた。また先行研究等から、学外での活動を通じてコミュニケーション力を養うことが効果的であると考えた。その前段階として学生生活においてコミュニケーション力を身につける必要性を認識してもらうため学内でのワークショップ形式を選択した。

当初ワークショップの内容について、伝える力は学科紹介プレゼンテーションやスピーチを検討した。また、訊ねる力はその内容と連動させて、質問することを考えていた。そうすることで伝える力と訊ねる力の育成を狙っていた。しかしワークショップに参加する学生は、他者とのコミュニケーションが苦手で、それらをするに抵抗を感じるとメンバーで話し合った結果、学生が取り組みやすいワークを検討し進めることとした。

アンケートでは、コミュニケーション能力育成のための取り組みへの参加について確認したところ、回答者全体の30%、32名が参加を希望していた。当初予想に反して、ワークショップに参加した学生数は、1年生3名、2年生3名の6名の学生であった。これらの学生を対象としてワークショップを開催することとした。

ワークショップは単独開催ではなく、継続的に開催

することとした。実際のワークショップの実施内容については以下に述べる。開催の概要と筆者から見た学生の様子を紹介する。

2) ワークショップの概要

ワークショップの概要は次の通りである。学生がコミュニケーションの意味を理解し、相手に訊ねることができるようになるまでには5回程度のワークショップの開催が適当であると考えた。それぞれのワークショップについて詳述する。

□第1回 5月23日(火)16:25～17:25

参加人数：6名（1年3名，2年3名）

内容：交流会の趣旨説明。

インタビュー形式による参加学生同士の紹介。

□第2回 5月24日(水)16:25～17:25

参加人数：5名（1年3名，2年2名）

内容：コミュニケーションの語源や意味について。

コミュニケーション意識調査の結果の振り返り。

□第3回 6月13日(火)16:25～17:25

参加人数：2名（1年2名）

内容：偏愛マップによる双方向のコミュニケーション。

事前課題（偏愛マップの作成）

□第4回 6月28日(水)16:25～17:25

参加人数：1名（1年1名）

内容：これまでのワークショップについてヒアリング。

□第5回 7月12日(水)16:25～17:25

参加人数：1名（1年1名）

内容：就職試験対策用の模擬面接。

第1回<趣旨説明>

第1回目はワークショップにおける目標と全5回の内容を説明した。目標内容を3つに設定したのはコミュニケーションの定義である「自分の考えや感情を伝え共有し、協同して取り組む力」を育成するためである。

①自分のことを相手に伝え、相手のことについて訊ねる

②年齢、学部学科問わずコミュニケーションがとれるようになる

③勉強を含め大学生活で「やりたいこと」を探すきっかけづくりにできる

である。

次に参加者同士の紹介を兼ねてインタビュー形式によ

るワークを行った。参加学生からは他学科の教育内容や、他学年の講義内容を質問するなど活発な意見交換が行われ学生の表情を見ると満足そうであり第2回目への参加も期待できた。

第2回<意識調査結果の振り返り、コミュニケーション手法>

第2回目ではコミュニケーションの語源や傾聴、理解力の大切さについて説明した。「伝え方」について、話の組み立て方、相手の反応、言い回し、話の切り返し方などの習得を目指した。また平成29年1月に実施した意識調査の結果と、日本経団連が毎年発表している「新卒学生に対して社会が求める能力」について紹介した。これらを通して、社会が求めるコミュニケーションの必要性について理解してもらうよう努めた。学生に所属する大学での調査結果を基に考えてもらうことで、コミュニケーションをより身近なこととして理解してもらうよう工夫した。ワークショップ終了後、次回までの事前課題として偏愛マップの作成について予告し終了した。

第2回では、本学での意識調査結果や伝える力と訊ねる力を養う内容構成やワークを工夫したが、学生の様子は前回と異なり少し退屈しており時間を持て余している様子であった。

第3回<マインドマップワーク(偏愛マップを通して)>

第3回では自分のことを伝え、相手のことを訊ねることを念頭に偏愛マップを取り入れたワークショップを実施した。偏愛マップとは明治大学文学部教授 齋藤孝氏が提唱するコミュニケーション方法の一つである。自分が本当に好きなことを一枚の用紙に書き込み、そういう問いを前向きに自分に発するというのが偏愛マップの狙いである。偏愛マップの利点としては用紙一枚を見ることでその人が初対面であっても会話の糸口を見つけやすく相手との距離を縮めやすくなることである。筆者自身も以前研修で経験をしており偏愛マップを通して自分のことを伝え、相手のことを訊ねるペアワークを行った。これを用いて学生同士、学生とプロジェクトメンバーで偏愛マップを使い相互理解を図り、終了後はこのワークを通してお互いの印象について意見交換を行った。

偏愛マップ用いた感想としては相手のことについて深く知ることで親近感が湧いたとの意見であった。学生の参加人数は2名と少なかったが参加学生からは

自分の知らない一面を見ることができ、前回よりはワークショップの内容に満足している反応であった。

第4回<ワークショップの再検証>

参加学生が1名となった。そこで実施内容を変更し、急きょ参加学生からこれまでのワークショップについて意見を聞くことにした。そこで明らかになったのが、学生とのニーズの相違である。これまでの実施内容を振り返った結果、学生が当初イメージしていた内容と比べてワークショップは簡単であったという。

参加を途中で辞退した学生にもヒアリングをした結果、内容に必要性を感じなかったとの意見が返ってきた。このような結果について考察すると次のようなことが考えられる。

アンケート調査で参加希望者のコミュニケーション能力の自己評価は図3である。全体的に能力の自己評価は高かった。また実際に参加した学生も自己評価が高かった可能性がある。そのためワークショップの内容を早い段階で地域との交流を通じて課題を発見、解決するような体験型の取り組みが適していたとも考えられる。

第5回<社会人に求められるコミュニケーション力(模擬面接)>

第4回目のヒアリングの結果、対象学生は入学時から就職やインターンシップへの参加について不安が大きく、今回のワークショップに参加した動機もこの点について克服をしたいためであることがわかった。参加者は1年生1名となった。学生が望んでいるワークショップは、就職活動を想定した面接練習であることが分かったため、第5回については通常は3、4年生を対象に行っている面接練習を実施して映像をもとに振り返りを行った。振り返りから見えてきた改善点として見た目の表情、声の大きさ、手の動きが気になったことや、映像の自分を見ると、思っていたよりも暗い表情、小さな声で、見た目から受ける印象が大きいとわかった。これについてはメラビアン¹⁾の法則²⁾について紹介し日頃から意識するように説明を行った。参加学生は1年生のため、これから授業はもとより、クラブ、サークル、アルバイトなど多様な人と対話をすることで経験を積み面接試験ではその内容をもとに自身を語るよう学生生活を送るようアドバイスを与えた

n=113

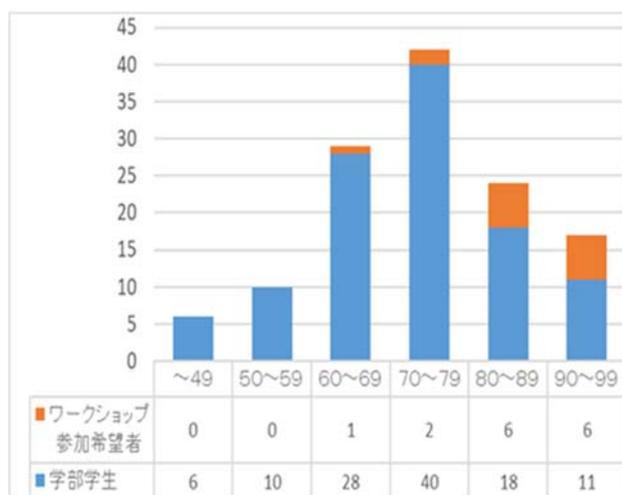


図3. ワークショップ参加希望者の得点分布

3) ワークショップから得られた知見

5回のワークショップを通じて2つの知見が得られた。1つ目は学生のニーズである。意識調査でのワークショップへの参加希望者は全体の30%（32名）であった。しかし第1回の参加者は6名であり、最後のワークショップでは1名まで減少した。参加者が減少していった理由について第4回ワークショップで検証したところ、内容に物足りなさを感じたという意見であり学生のニーズとの相違が見られた。コミュニケーションとは自分と異なる意見について対話を通じて理解しあうことであるなら、参加学生のコミュニケーション能力を検討すれば、スピーチやディスカッションのように話の組み立て方や議論を深める練習、また地域と交流するような体験型の取り組みがワークとして効果的であったと考えられる。

2つ目は学生の就職に対する不安である。今回の参加学生はコミュニケーション能力とは就職活動において必要な能力であると認識していた。また、1年生という早い段階から就職に対して不安を抱えていることが分かった。確かにコミュニケーション能力とは就職活動において合否を大きく左右する能力であることは間違いない。しかし企業が求めるからではなく学生自身が大学生活においてキャリアの実現のために高めるべき能力であり、その必要性を教えることで学生はコミュニケーションを意識し続けてくれると考えた。

4. プロジェクトの成果

本プロジェクトの成果をプロジェクトメンバー、第

三者である学部教員からのフィードバック、ワークショップの開催にあたり掲げていた3つの目標から検証する。

(1) プロジェクトメンバーからの評価

職員からはワークショップの実施内容について学生達が作り上げるような取り組みが参加意欲の向上に繋がるという意見があった。例えば意識調査の結果を学生に考察させ、それを補う取り組みを考える過程で対話を通してコミュニケーションが生まれる。教員からは地域社会や卒業生との交流について意見があった。学生は話しやすい相手、気の合う仲間と過ごす傾向が強い。しかし就職した後の社会生活では相手を選ぶことは難しく、コミュニケーションを通して合意形成を図る必要がある。そのため学生時代を通して学外、卒業生など多様な考え方を聴き、知ることが重要である。そのような方法も今後のワークショップとして参考にすると考えられる。

(2) 学部教員からの評価

今回のワークショップの取り組みについて、第三者から意見を聞き取ることとした。対象としたのは参加学生の担当教員（担任）である。本取り組みについて説明した後、意見を聞いた。この教員からは、講義や就職指導においてコミュニケーション能力を育成する必要性は理解しているが、指導をする時間がないという回答が得られ、本学の現状と課題が明らかとなった。今回のワークショップについて、教員が時間をかけられない部分に着目し、取り組んだことに対して評価を得た。また、参加学生について今後は学部全体として共に成長を見守りつつ講義や学生指導を行うという意見を得られた。

(3) ワークショップの3つの目標

ワークショップの開催にあたり掲げていた3つの目標それぞれについて検証していく。それは①自分のことを相手に伝え、相手のことについて訊ねる。②年齢、学部学科問わずコミュニケーションがとれるようになる。③勉強を含め大学生活で「やりたいこと」を探すきっかけづくりにできる、である。

①については、偏愛マップの作成を事前課題とし、自分のことを伝え、相手のことを訊ねることが出来たと考える。また面接練習においても質問に対して自分の考えや行動を伝える取り組みを行った。メラビアン

の法則などを考慮した効果的な伝え方については今後の課題となったが、目標は達成できたと考える。

②についてはコミュニケーションの変化の確認について最後に相互評価を行う予定であった。しかし参加者が1名になったため学生の自己評価および、参加学生の担任、学生を当初から見てきたプロジェクトメンバー同士で変化について話しあった。参加学生の担任からは行動や言動に大きな変化は見られなかったという意見であった。メンバーからは参加学生は年齢や教育環境の異なる学生と対話してきたことで当初と比べて受け答えの早さや、話の内容の伝え方に変化が見受けられた。また学生自身からはコミュニケーション能力や伝え方、訊き方の手法や知識が身につくコミュニケーションに対する興味がわいたとの意見であった。

③を目標に掲げたのは本学の学生には勉強や部活、ボランティア活動など大学生活を通して何かに打ち込む学生が少なく、コミュニケーション能力を養うには様々な経験を通じた対話や行動も重要と考えたためである。今回のワークショップにおいては「やりたい」ことを探すまでが目標となっている。これについては1回目のインタビューワークの際に、1年生から2年生に対して資格に関する質問があった。対応した2年生は取得を強く薦め、その学習方法などについてもアドバイスをしていた。また部活動においても自身が所属する部も含め様々な部活動を紹介し、その結果参加学生は資格取得、部活動への参加を目標として掲げた。2年生が1年生を指導するなかで、2年生は相手の意見を引き出すことの難しさに気づき、1年生は自分が知らなかったことや新たなことに挑戦するきっかけ作りが出来た。ワークショップを通じて良い関係性を築くことが出来たと考える。

今回のワークショップを通じて参加学生がコミュニケーションを学び、対話をすることで相手の考えを知ることができた。そしてコミュニケーションの苦手意識が薄れ、興味をもってくれた。また教員が参加学生の現状を知ることで学科内での共通認識や支援に繋がったことがプロジェクトの成果であると考えられる。

5. 課題と解決方法

今回の意識調査およびワークショップを通じて学生の意識や行動の変化から一定の効果はあったと考える。しかし別の課題も明らかとなった。その解決方法を含めて考察する。

1つ目はワークショップの事前説明の方法である。メンバーから、ワークショップの実施内容について不明瞭な点があることが課題として挙げられた。これについては研修の内容がわかる資料を事前に作成し、予め提示することで、学生は内容を理解した上で参加できると考える。また教員からもワークショップに対するより深い理解を得ることができ、学生への案内も積極的に行ってもらえるのではないかと考えられる。

2つ目は組織的な取り組みである。今回は、早期から就職に対して不安に思う学生がいることがわかった。この結果から、学生支援の視点から、初年次から就職活動を念頭にいたコミュニケーション支援を行う必要がある。また就職支援部と連携して実施することで、コミュニケーション能力の育成に継続的に取り組むことが可能となり、内定率の向上につながることを期待できる。さらには、ワークショップの参加人数の確保、3年次から始まる企業見学会や就職ガイダンスなどの行事と関連づけることで充実した就職支援が可能となる。

今回の取り組みについて就職支援部に報告した結果、コミュニケーション能力の育成については、初年次から希望者がいれば、対象にすることとなった。これからは就職支援部および学部教員などの組織協力のもと、学生のコミュニケーション支援の充実を行っていききたい。

3つ目が評価方法である。今回のワークショップで実施した評価は学生の主観的な評価である。コミュニケーションの意味が考えや感情を伝え共有することなら自分の伝えたいことがどれだけ伝わったか客観的な評価も必要であるため今後のコミュニケーションの支援において内容も含め能力の計測や評価方法も課題であるといえる。

6. まとめ

コミュニケーションが苦手な学生を支援し成長させたい思いから本プロジェクトは始まった。結果、学生の自己評価では行動や考えに変化があったが、学部教員からは学生の変化は見えづらい結果となった。コミュニケーションの育成は長い時間を必要とするが、その方法について今後も様々な検証を行い取り組む必要があると考える。特に社会においては意見の相違も多くなる。そのような状況において、自分と異なる相手の意見を聴き、受け入れることも大切である。この

ように考えの異なる相手と合意形成を築いていく必要があるためコミュニケーション能力の育成は大学生活において大切である。学生が本学を卒業した後も成長を感じてくれるよう学生に寄り添った支援を大学職員としてこれからも目指したい。

注

- 1) コミュニケーションの語源はラテン語の「わかちあい」を意味しており、またその能力は一つではなく、複数の能力が重なり状況に応じて使い分ける必要があると筆者は考えている。
- 2) メラビアン¹⁾の法則とは、人がコミュニケーションを取るときには話の内容だけでなく、表情やしぐさ、声のトーンや大きさなどからも情報を得ており、その中で重要視されるものを表した法則がそれである。視覚情報「見た目、表情、視線など」(55%)、聴覚情報「声のトーン、速さ、大きさなど」(38%)、言語情報「話の内容など」(7%)

引用・参考文献

- 1) 葛城浩一(2008)「学生のコミュニケーション能力に関する現状と課題」『香川大学教育研究』, pp.1-11
- 2) 中央教育審議会(2008)「学士課程教育の構築に向けて(答申)」
- 3) ベネッセ教育総合研究所(2011)「データで見る学生の実態と社会で求められる力のギャップ」, 『View21 大学版 Vol.1 特別号』, pp.6-10
- 4) 飯塚一裕(2010)「大学生のコミュニケーション意識について」『愛知教育大学研究報告 59 (教育科学編)』, pp.49-53
- 5) 平尾元彦, 重松政徳(2007)「大学生コミュニケーション能力とキャリア意識」『大学教育 4号』 pp.111-121
- 6) 中川伸子(2012)「職場で求められるコミュニケーション力とその育成について-企業等への調査をもとに-」『神戸女子短期大学』, 57 巻, pp.11-18
- 7) 栗田智未, 内野悌司(2012)「大学生のコミュニケーション行動と意識の調査」『広島大学保健管理センター研究論文集』, 28 巻, pp.43-49

平成 29 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

職員の意欲向上による組織の活性化に 向けた取り組み

－業務の振り返りと目標管理を通して－

レポート要旨

大学を取り巻く環境の変化とともに大学職員に求められる役割も多様化・高度化し、その育成の必要性も高まっている。人材育成に関する多くの議論の中で、人が育つにはまず日々の業務を通じて個々の意欲を引き出すことと、その向上を持続させるような組織的な環境づくりが必要であることが明らかとなった。それを踏まえると、聖カタリナ大学職員の業務遂行における課題の一つには、意欲をどう刺激するかという個々の動機づけがあると推察された。

そこで、本プロジェクトでは職員の動機づけの向上と意欲の持続を目的として、「自己成長」「第三者からの承認」「達成感」の3つの動機づけに着目した取り組みを実施した。

その結果、個々の動機づけが高まり、業務改善や自己研鑽への意欲を向上させるきっかけになった。今後、職員の能力・資質向上と、それを組織的な支援や体制の構築と結びつけることで意欲が持続し、大学全体の活性化にもつながると考えられる。

聖カタリナ大学就職課
重松 映美

職員の意欲向上による組織の活性化に向けた取り組み
— 業務の振り返りと目標管理を通して —

目次

1. はじめに — プロジェクト実施の背景
 - (1) これからの大学職員に求められること
 - (2) 大学職員の人材育成に関する議論
 - (3) 聖カタリナ大学職員の現状
2. プロジェクトの目的
3. プロジェクトの概要
 - (1) 動機づけを高めるための取り組み
 - (2) プロジェクトの方法
4. 結果考察—取り組み後のアンケートから
 - (1) 「私の履歴書」を活用した業務の振り返り
 - (2) 「目標チャレンジシート」を活用した目標管理
5. 取り組みの成果と課題
 - (1) 振り返りによる自己の成長
 - (2) 第三者からの承認・評価
 - (3) 目標の達成感
6. 今後の展望
7. おわりに

注

引用・参考文献

1. はじめに — プロジェクト実施の背景

(1) これからの大学職員に求められること

大学を取り巻く環境は少子化にともなう大学間競争やグローバル化の進展などにより、急速かつ複雑に変化している。

そのような状況の中、大学職員もその仕事や役割など求められるものが変化してきている。1990年代頃までは定型的な業務を行う「事務職員」としての役割がほとんどであった。しかし、次第に大学の機能が多様化するようになると、前例のない新たな業務や専門性を必要とする業務などが増加するようになった。そのため、与えられた業務を正確かつ効率的にこなす事務処理能力よりも、問題解決能力やマネジメント能力などを持ち、「何をすべきか」を自身で考え主体的に行動できる人材が求められている。

求められる人材の変化にともなって、大学職員の育成は重要な課題として注目されている。吉田(2010)は、『人事の活性化と職員の育成』が大学にとって重要な経営課題となっているという認識は多くの大学人に共有されている。大学トップの発言や、大学マネジメントに関わる論考には必ずと言ってよいほど人材マネジメントの重要性が述べられている」として、人材育成の必要性の高さを強調している。

(2) 大学職員の人材育成に関する議論

大学職員の人材育成についてはこれまでもさまざまな議論がなされてきた。

急激に変化する社会環境に対応するため、大学職員も教員と協働しながら大学運営を推進できるよう意欲的に学び、専門性の高い人材になることの重要性については、篠田(2016)など多くの文献の中で指摘されている。

職員の成長を促し、大学運営を支える人材を育てるためにはその環境を整えることも必要である。山崎(2016)や上杉(2017)も述べているように、人事体制の再構築や研修の体系化など職員が自ら学び、育つ仕組みを整備することが今後ますます組織の役割として求められるようになるだろう。

しかし、山口(2009)らが述べているように、組織がどんなに立派な体制を構築しても、そこにいる職員の意識が前向きにならない限り効果は上がらないと考えられる。人が育つには、まず本人の意欲が起点となり、そこに組織の働きかけが作用することが大切である。また、職員に仕事を通じて何かを達成したいとい

う強い意欲を喚起させることと、チャレンジする機会を提供し、個々のモチベーションを向上させることも重要である(吉田, 2010)。

職員の意欲向上に着目した取り組みを行い、効果を上げている大学もある。静岡大学では研修プログラムとして「わたしたちの業務改善」を実施している。職員の具体的な仕事改善が大学改革につながっているという意識を職員同士で共有してモチベーションを高め、その後の業務に応用・実践することを目指している。

以上のことから、職員の育成には、まず日々の業務を通じて個々の意欲を引き出すことと、個々の成長を促すような組織の仕組みや環境づくりが重要であると言える。

(3) 聖カタリナ大学職員の現状

上述の議論を踏まえて、まずは聖カタリナ大学(以下「本学」という。)職員が業務を遂行する中でどのような課題があるのかを考えた。

大学を取り巻く環境の変化にともない、本学においても職員の業務領域は広がってきている。その多忙な日々の中では、職員は目の前の仕事をこなすことに集中せざるを得ない。そのため、日々の業務を何のために行っているのかを考える時間はほとんどないと考えられる。一つ一つの業務の目的や意味を考えず、ただ黙々とこなすだけでは職員の仕事に対する意欲も薄れ、組織全体の活気も失われる恐れがある。

本学では2010年度から設置されたSD委員会¹⁾が中心となって定期的に学内で事務職員研修を実施し、職員の知識や能力の向上、意欲の促進につなげようとしてきた。しかし、そうした継続的な取り組みに対し、多くの職員がその必要性を理解しているものの、「やらされている」といった受け身の姿勢で臨んでいるように思われる。また、学外研修への参加促進なども組織的に行われており、職員は外部での研修で刺激を受け、業務への意欲を持って戻ってきている。しかし、学んだ内容や手法を実践する場がほとんどなく、学んだことを活かすきれないため、その意欲は持続されていないように見受けられる。

こういった状況から読み取れる本学職員の業務遂行における課題の一つに、業務に対する意欲という観点で考えられる。研修などの組織的に学ぶ機会が提供されていても、日常の業務の中で「自ら学ぶ」という職員の意欲をどう刺激するかという個々の動機づけが問題として挙げられる。また、その個々の意欲を持続させるような組織的な支援や仕組みが十分とは言えない

ことも問題の一つではないかと考えた。

2. プロジェクトの目的

そもそも業務を遂行する上で、意欲はなぜ必要なのだろうか。まずはその必要性について考えてみたい。職員が与えられた業務を滞りなく進めることだけを求められるのであれば、個々の意思とは関係なく、上司が指示・命令して業務を行わせることも可能であろう。また、職員が決められたルーチンワークを義務的にこなすだけであっても、業務の一定の水準は保たれると考えられる。

しかし、大学は18歳人口の減少により淘汰され、学生を獲得するための大学間競争が激しくなる「2018年問題」という危機に直面している。そのような状況の中、上述のような意識では、今後職員が大学運営を支えていくことは難しいと考えられる。特に私立大学については、日本私立学校振興・共済事業団の「私立大学・短期大学等入学志願動向」のデータによると、2017年度はそのおよそ4割が入学定員割れとなっている。この厳しい状況に対し、各大学は建学の精神に基づいた自主自律の精神で創意工夫した教育活動を行い、他大学と差別化を図ることが学生募集、ひいては大学財政にも効果をもたらすと考えられる。そのためには職員も前例のない状況に対応し、さまざまなステークホルダーからの多様化する要望に応えることができる知識・能力を身に付ける必要があるのではないだろうか。

前章での議論とあわせて考えると、環境の変化とともに職員に期待される能力や水準が大きく変化しても、それらの基盤となるのは個々の意欲であると言える。

そこで、本学職員の業務遂行における課題である「動機づけを高め、意欲を持続させること」を目的としたプロジェクトを実施することとした。職員が業務の成果や自身の成長を実感しながら意欲や主体性を向上させ、それを維持することにより、組織の活性化につながることもできると考えた。

3. プロジェクトの概要

(1) 動機づけを高めるための取り組み

動機づけに関する他大学や企業での取り組みには次のようなものがある。それらを参考に、本学職員の意欲や主体性を高め、持続させるための取り組みを検討した。

個々の意欲を高める要因となる動機づけには「外発的動機づけ」と「内発的動機づけ」の2つがある。

1) 外発的動機づけ

外発的動機づけは、たとえば昇給や昇進などの報酬や上司からの承認や表彰、充実した福利厚生などが得られることを期待する動機づけのことをいう。

具体的には、株式会社オリエンタルランドの「I have idea 制度」や、株式会社ローソンの「自律型挑戦大賞」などの社内表彰制度などがある。お客様に喜ばれる商品やサービスの実現に向け、組織や役割の枠を超えたすべての従業員が気軽に提案し表彰されることが社員のモチベーションにつながっている。

サイボウズ株式会社には、部署をまたいで仕事の話をする5人以上の会には飲食費を支援する「仕事 Bar (場)」という制度があり、株式会社 OKUTA にはパワーナップ (お昼寝) 制度」といって、昼食休憩とは別に眠くなったタイミングで1日15分程度の仮眠を取れる制度がある。これらの目的は、福利厚生を充実させることによって社員のモチベーション向上を図ることである。

さらに、第三者からの承認による動機づけについては、株式会社小林製薬の「ホメホメメール」という制度がその一例である。社長が賞賛に値する行動をとった社員に対して、良かったところを具体的に書いたメールを直接社員に送っている。社長から直接褒めて認められるうれしさが社員のモチベーション向上につながっている。職員の業務への意欲を引き出すには、人間の持つ欲求のうちの承認欲求を満たすことが効果的であると言われている。特に、個人の成果が見えにくい大学組織においては、一年間を振り返って、個々の職員が大学にどう貢献したかを確認していく取り組みなどが、職員の承認欲求を満たす効果的な方法である。組織全体で相手のことを褒め合い、認め合う風土づくりをすることによって、職員の働く意欲も向上すると考えられる (岩田, 2010, 2016)。

これらの動機づけは短期間で効果が出るとされている一方で、その効果を持続させることが難しいという側面もある。

2) 内発的動機づけ

行動の結果に対する報酬のためではなく、仕事への満足感や達成感を得て、自らが仕事に対する意欲を向上させることをいう。具体的には、仕事をする中で自身が能力を発揮できているという感覚がある時や自分自身で目的を定め、計画を立て、実行しているという実感がある時に内発的動機を得やすいと言われている。

組織においてはそのような機会の提供や仕組みづくりが必要であるため、この動機づけに関連する取り組みを行っている機関も多い。

たとえば、國學院大学で活用されている「大学職員の履歴書」や愛媛大学で導入されている「スタッフ・ポートフォリオ」では、個々の職員が自らの業績を具体的な裏付けに基づいて振り返り、自身の経験を継続的に記録する。それにより、自らの能力をどのように業務に生かすことができたかがわかり、自身の成長や業務のやりがいをもたらすため認識することができている。どちらも職員が意欲的に能力開発を進める有効なツールとなっていると言える。

京都産業大学の「目標チャレンジ制度」も内発的動機づけには有効である。職員個人の自主性と自律性を尊重した目標設定(Plan)→遂行(Do)→自己評価(Check)→自己改善(Action)のサイクルにより、「努力すれば達成できる」という目標達成に向けた意欲を高揚させることが可能となっている。また、目標達成に向けたプロセスの中で、必要な能力開発に向けて自らが積極的に取り組む動機づけが行われ、能力向上につながっている。

一般的に動機づけは、自らの興味・関心や意欲から生まれてくるものであるため、各自の考え次第でやる気が持続すると言われている。しかし、報酬や承認などの外発的動機づけに影響を受ける場合もある。そのため、外発的動機づけと組み合わせて活用することで、相乗効果があると考えられている。

(2) プロジェクトの方法

動機づけを高める取り組みをふまえ、業務の振り返り、目標達成に向けた取り組みを本学で試行的に導入した。具体的には、「私の履歴書」作成による業務の振り返りと面談の実施、「目標チャレンジシート」による目標の設定と管理を行うこととした。

職員が振り返りを通して自らの成長を認識すること、自身が設定した目標への達成感を得ることによって業務への動機づけが高まり、意欲的な業務改善や自己研鑽につながると考えた。なぜなら、自分自身で業務について振り返ったり、目標を定めたりするため、成長の実感や達成感を得やすいと考えたからである。その際、上司からのフィードバックによって自身およびその業務への承認も得られれば、動機づけがより高まることが期待できる。

一方で、人事考課・人材育成制度などの組織的な体制や支援も職員の業務への動機づけを促し、意欲や主

体性の持続に有効な要素であると考えた。そのため、各取り組みに関するアンケートで、自己研鑽や業務改善への意欲を高めるために職員が今後大学に求めることについても確認し、その必要性などについても述べることとした。

1) プロジェクトメンバーおよび対象者

事務局長と相談の上、プロジェクトチームとしてSD委員会に協力を依頼し、承諾を得た。メンバーは事務局長、総務課長、会計課長補佐、入試課係長、教務課主任、就職課員、総務課員(職位、所属はプロジェクト発足当時のもの)と筆者(プロジェクトリーダー)の8名である。

対象者は事務局全体とした。それにより、職員が一体となって取り組むことができると考えたためである。対象についても事務局長の了承を得て、本学全専任職員35名(2017年1月現在)を対象として実施することとした。

2) 実施スケジュール

実施計画の詳細については、表1のとおりである。

表1. プロジェクトの実施計画の詳細

実施時期	実施内容
2016年11月	事務局長へ企画の打診 プロジェクトチームの立ち上げ
同12月5日	SD委員会にてプロジェクトメンバーに 企画概要を説明
12月27日	冬季SD研修会にて専任職員へ企画概要 を説明
2017年1月16日	SD委員会にて「私の履歴書」様式、スケ ジュール検討
同2月～3月	「私の履歴書」作成による振り返り、 所属長との面談を実施
3月末	「私の履歴書」作成および面談に関する アンケート実施
4月～6月	「目標チャレンジシート」を活用した目 標達成への取り組みを実施①
6月末	3ヶ月間の成果や達成度を検証①
7月～9月	「目標チャレンジシート」を活用した目 標達成への取り組みを実施②
9月末	3ヶ月間の成果や達成度を検証②
〃	「目標チャレンジシート」の活用に関す るアンケートの実施

3) 「私の履歴書」作成による業務の振り返りと面談

「私の履歴書」は、職員一人一人がこれまでの業務と自分自身について振り返ることで自身の成長に気付く、今後の能力向上に向けて自己研鑽することを目的としている。

主な記載事項は以下のとおりである。

- ① 職歴・研修歴
- ② 今年度行った業務内容
- ③ これまで行った業務について
(所属課、業務内容、その中で感じたこと)
- ④ 自身の強み・弱み、克服するための努力について
- ⑤ 仕事をする上で大切にしていること
- ⑥ どんな職員でありたいか
- ⑦ 現在の目標
- ⑧ 今後経験したい業務、その理由

作成を通じて、自身の現状を認識し、これからやりたいこと、その実現に向けて今後取り組むべきことなどを整理するねらいがある。

作成後は、それをもとに所属長との面談を行うこととした。これまで本学では、毎年事務局長との面談は行ってきたが、所属長と面談をする機会はなかった。そこで、課員の業務内容や取り組みの姿勢を最も身近で見ている所属長からの承認やフィードバックが、職員が一番の動機づけにつながるのではないかと考えたからである。第三者から評価や承認などを得ることにより、「私の履歴書」をブラッシュアップできるだけでなく、新たな気付きや自信、さらに意欲向上につながるという効果も期待した。

「私の履歴書」の作成およびそれをを用いた面談に関するアンケートを実施した。その目的は2つある。1つは、振り返りや面談の効果検証や職員が感じたことを把握することである。もう1つは、前述したように、意欲的に自己研鑽・業務改善を行うために職員が大学に求めることを確認することである。ここで得られた意見が事務局の組織的な支援や体制づくりにつながればと考えている。そのアンケート結果については次章で詳述する。

4) 不測の事態と実施体制の変更

「私の履歴書」の作成と上司面談を終え、4月から次の段階へ入っていきようとしていた矢先、学内で不測の事態が起こった。2017年3月末から数ヶ月間、本学事務局では課長級の職員数名が長期病休となる事態が発生し、各課の業務にまで支障が出る状況となった。そのため、当初計画していた通りにプロジェクトを進めていくことが困難となり、計画を変更せざるを得なくなった。

この時点で事務局長と相談し、プロジェクトの今後の対応については学内の様子を見ながら検討することとしていたが、事態は5月になっても収まらなかった。多くの部署が業務を滞りなく進めることで精一杯な状況となり、疲弊している職員も多い中、筆者は、職員全員によるプロジェクトの実施は困難ではないかと考えるようになった。再度事務局長に相談した結果、プロジェクト自体を負担に感じている職員もいること、しばらくはSD委員会の定期的な開催も難しいことから、同委員会をプロジェクトチームとして組織的に進めていくことは不可能であると判断した。

このような状況下で、プロジェクトを当初の計画通り進めるか、個人に負担がかからないような取り組みに変更するか、という判断を迫られ、苦悩しながら2ヶ月が経過した。

当初よりプロジェクトの実施において、学内の次世代リーダー養成ゼミナール修了生による助言や継続的なサポートがあった。再度事務局長と相談し、修了生にプロジェクトメンバーとしての参加を依頼し、全員から承諾を受けることができた。6月からプロジェクトチームを事務局長と修了生5名(教務課長、入試課長、図書課長、教務課長補佐、総務課長補佐)、筆者(プロジェクトリーダー)の7名に変更して再開できることとなった。

学内の状況を考え、対象者についても再考した。全専任職員を対象とはせず、参加を承諾してもらえる人を募って進めることとした。結果として専任職員25名から参加可能との回答を得られた。承諾をした職員に協力を依頼し、次項で詳述する「目標チャレンジシート」への取り組みを実施していくこととなった。変更したスケジュールの詳細については、表2のとおりである。

表2. 変更後(6月以降)のスケジュールの詳細

実施時期	実施内容
2017年6月12日	新プロジェクトメンバーと今後の進め方について打合せ
同6月13日	対象者に向けて、今後の進め方についての説明会を実施
6月15日～7月	「目標チャレンジシート」を活用した目標達成への取り組みを実施①
7月26日～31日	2ヶ月間の成果や達成度を検証①
8月～9月	「目標チャレンジシート」を活用した目標達成への取り組みを実施②

10月2日～10日	2ヶ月間の成果や達成度を検証②
10月23日～31日	「目標チャレンジシート」の活用に関するアンケートの実施

5) 「目標チャレンジシート」を活用した目標管理

「私の履歴書」の作成と面談を通じて、職員各自の課題や今後取り組むべき目標が「見える化」された。これを踏まえ、個々に目標設定をし、その達成に向けた「目標チャレンジシート」を活用した取り組みを行った。様式は表3のとおりである。

記載内容は以下の7項目とした。

- ① 目標（自身ができるようになりたいことなど）
- ② その目標が達成できた状態を10点とした時の現在（取り組み前）の自分の点数
- ③ 実現のために行うこと
- ④ 実施状況
- ⑤ 達成度（10点満点で数値化）
- ⑥ 改善点・反省点
- ⑦ 所属長からのコメント

このシートの作成においてはいくつかのねらいがあった。まず、目標や行動計画を立てただけで終わらないように、2ヶ月に1度各自で振り返りを行うように設定した。設定した目標と照らして自分の立ち位置を定期的に確認し、必要があれば軌道修正しながら継続

して取り組むようにするためである。また、設定した目標の達成を通じて、職員一人一人が成功体験を積み重ねることにより、自信や自己肯定感を持つこともねらいであった。

さらには、目標を設定した段階で所属長とその目標を共有し、振り返り際にはフィードバックをもらうこととした。そのことが励みとなり、目標達成への意欲を継続できるのではないかと考えたためである。

このシートを活用して、各自が立てた目標達成のために、計画（Plan）して行動（Do）し、所属長からのフィードバック（Check）をもらいながら次への行動改善（Action）を行って目標達成に近づくというPDCAサイクルをうまく機能させ定着させるという意図もあった。それができれば、必要な能力開発に向けての職員の意欲が持続するのではないかと考えた。

この取り組み後にも、「目標チャレンジシート」の活用に関するアンケートを実施した。その目的は、前述のアンケートと同様に、目標達成に向けての取り組みの効果検証や職員が感じたことを把握するためである。さらに、目標達成への意欲を高めるために職員が大学に求めることについても確認する。次章では、それら2つのアンケート結果をもとに、これまでの取り組みについて考察する。

表3. 「目標チャレンジシート」様式

6・7月		8・9月		10月～12月		1月～3月	
実現のために行うこと							
実施状況							
達成度(点数)	7月末の自分	点	9月末の自分	点	12月末の自分	点	3月末の自分
改善点・反省点							
所属課課長からのコメント							

目標チャレンジシート

◆ 目標=この1年でできるようになりたいこと/心がけたいこと/改善したいことなど(1つ)

◆ その目標が達成できた状態を10点満点として、現在の自分は何点ですか？

点

この目標チャレンジシートは、目標を持って業務に取り組むために、あらかじめ目標を設定するシートです。

「私の履歴書」作成をとおして見えてきた課題や業務の改善点などについて記入し、今自分がやるべきことを意識するきっかけにしてみませんか？



4. 結果の考察—取り組み後のアンケートから

今回のプロジェクトでは、2度のアンケートを実施した。正確な回答率については後述するが、いずれも高い回答率となった。また、自由記述形式の設問項目についても、職員から多くの率直な意見を得られた。

それには2つの要因があると考えている。1つはアンケートを完全匿名で実施し、個人の特定がされないように設定したことである。それにより、忌憚のない意見を聞くことができたと考えられる。もう1つは、これまでも次世代リーダー養成ゼミナール修了生が学内でプロジェクトを行った実績があったことが挙げられる。そのため、事務局全体に協力体制があり、取り組みの結果を考察する際に有効となる多くの意見を得ることができたと考えている。

(1) 「私の履歴書」を活用した業務の振り返り

「私の履歴書」作成および面談に関するアンケートの対象・回答状況は以下のとおりである。

- ① 調査対象：全専任事務職員 35名
- ② 調査期間：2017年4月3日～4月28日
- ③ 調査方法：学内グループウェア
- ④ 回答率：85.7% (35名のうち30名が回答)

アンケートによると、「私の履歴書」の作成は9割の職員が実施している。また、作成後の面談についても職員の7割が実施したと回答している。年度末の多忙な状況の中だったが、予想よりも高い実施率となった。

1) 「私の履歴書」作成および面談を終えて感じたこと

「私の履歴書」作成についての意見や感想には、前向きなものが多く挙がった。たとえば、「これまで取り組んできた業務やその時々感じていたことを記録として残すことができた」、「目標を意識できた」というものである。

作成後の面談についても、「今後も面談は必要」もしくは「どちらかという必要」という回答は合わせて100%である。面談を実施した職員は、その必要性を感じているようだ。

一方で、面談者側に対するトレーニングの必要性や実施方法の改善、面談の意図の理解不足などの問題点も浮き彫りとなった。しかし、「上司と部下がお互いの仕事に対する熱意や考え方を知る機会となった」という意見や、「上司から見た自分の成長点や今後の課題、上司が求めるものがわかり、それらを今後の目標として業務に取り組みたい」という前向きな意見も見られ

た。

2) 「私の履歴書」の今後の活用について

このシートの今後の活用については、8割の職員が「活用したい」と回答している。その理由は「自己理解・自己認識」、「自身のキャリアビジョン」、「客観的な記録」、「業務のPDCA」の4つのキーワードでカテゴリ分けできる。そのうち最も意見の多かったのは「自己理解・自己認識」で全体のおよそ6割を占めている。次いで「自身のキャリアビジョン」がおおよそ2割となった。カテゴリごとの自由記述を表4に示す。

表 4. 「私の履歴書」を今後も活用したい理由 (抜粋)

キーワード	自由記述
自己理解・自己認識	<ul style="list-style-type: none"> ・自分自身を見つめ直すことができるから。 ・業務を振り返るきっかけになったから。 ・自身の業務やこれまで携わってきた仕事について改めて考えることができたから。 ・配置や立場が替わる際に自分自身を振り返り、見直す良い材料になると思う。
自身のキャリアビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ・自分自身の能力や知識を振り返ることによつて、今後の目標や課題が見えてきたから。 ・5年先10年先を見据えて行動するために自分自身を見直し、広い視野で仕事をしていきたいから。
客観的な記録	<ul style="list-style-type: none"> ・これを機会と捉え、今後も追記し、自身についての客観的な記録としたい。 ・年に1回でも今回のように記録として残しておく、自分のためにもなり、引継ぎをする際にも活用できそうだった。自分の中で曖昧になっていたことが文字にすることですっきりした。
業務のPDCA	<ul style="list-style-type: none"> ・今回のような作業を繰り返し行うことで、業務のPDCAにつながると感じた。また、自身の達成感にもつながると思った。

その他にも、自分自身のために活用するだけでなく、

現行の身上報告書に変わるものとして作成し、人事異動を検討する際の資料として活用できるといった、組織における活用方法を提案する意見も見られた。

3) 職員の自己研鑽のために大学に求めること

「自己研鑽のために大学に求めること」に関する回答は図1のような結果となっている。最も多かった回答は「学外研修への参加促進 (53.3%)」、次いで「定期的な人事異動 (43.3%)」である。特に、「学外研修への参加促進」の割合が「学内研修の充実」を求める割合 (26.7%) よりも高くなっていることは、1章で述べた「学内研修へ参加する職員の受け身がちな姿勢」と関連があるのではないだろうか。つまり、職員の多くが、学内で一律に準備された研修を受講するよりも、上司から習得を期待される分野の知識に関するプログラムを勧められたり、自身が学びたいと思うプログラムを選択したりして学外での研修を受講する方が、外部からの刺激も受けながら自身を成長させることができると考えているとも推察される。こういった意見をSD委員会での活動を検討する際の参考にできればよいのではないかと考えている。

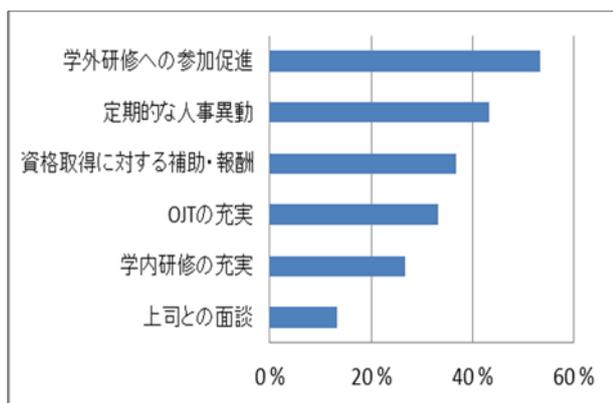


図1. 大学職員としての自分を磨くために大学に求めること (複数回答可)

4) 今後の検討課題

「私の履歴書」を今後活用したいと思わないという回答も見られた。その理由として、「自分を見つめ直すことは前向きになれることばかりではなく、後ろ向きになる場合もあるため、それらも考慮した上で組織がきちんと職員を支えるという体制を先に整えることが必要である」という意見があった。筆者は振り返りのメリットばかりを考えており、マイナス面の可能性まで考えが及ばなかった。この意見を受け、今後の検討課題と考えている。

「私の履歴書」の作成を実施した時期についても検

討の余地があったといえる。その時期は本学の新学科設立の準備や事務局における業務の混乱等で、特に多忙になった時期でもあった。そのため、職員への負担が大きくなったことは否めない。実施時期が適切でないという声もあり、もう少し慎重に検討すべきであった。

(2) 「目標チャレンジシート」を活用した目標管理

「目標チャレンジシート」の活用に関するアンケートの対象・回答状況については以下のとおりである。

- ① 調査対象：参加承諾をした専任事務職員 25 名
- ② 調査期間：2017 年 10 月 23 日～10 月 31 日
- ③ 調査方法：学内グループウェア
- ④ 回答率：100% (25 名のうち 25 名が回答)

プロジェクト対象となる職員全員が「目標チャレンジシート」を作成し、実施率は 100%となった。数ヶ月にわたる取り組みに全員が最後まで取り組めた理由には、所属長との目標の共有や定期的な振り返りがあると筆者は考えている。

1) 目標設定

「目標設定がすぐにできた」もしくは「どちらかというときにできた」という回答は合わせて 76.0%であった。その理由の半数以上が「プロジェクト前から多少は意識をしていたことだったから」、「以前からある程度は意識をしていたから」、「実行すればいいと思いつつもなかなか行動に移せなかったことを設定したから」などであった。このことから、やるべきこと、改善したいことを普段から意識している職員も多いことがわかる。今回のプロジェクトが、職員各自で目標達成に向けて行動し、継続して目標を意識するきっかけとなったと考えている。

目標設定の際に意識したことについては、図2に示している。最も多かったのが「自身の業務における課題や改善点 (88.0%)」、次いで「所属課における課題や改善点 (60.0%)」であった。最も少なかったのは「中・長期経営計画²⁾ や事業計画など大学全体の方針・目標 (20.0%)」である。このことから、自身の課題と所属課の目標とを結びつけて考えている職員は多いが、組織の目標まではあまり結びつけて考えていないことがうかがえる。中・長期経営計画や事業計画などは学内で全教職員に周知されている。しかし、このような結果になったことから、大学全体の目標が個々にまで浸透しているとは言い難い。それは、職員個々の意識の問題だけでなく、本学において大学組織の目標を意識

づけできるような体制が整備されていないことも要因の一つと考えられる。

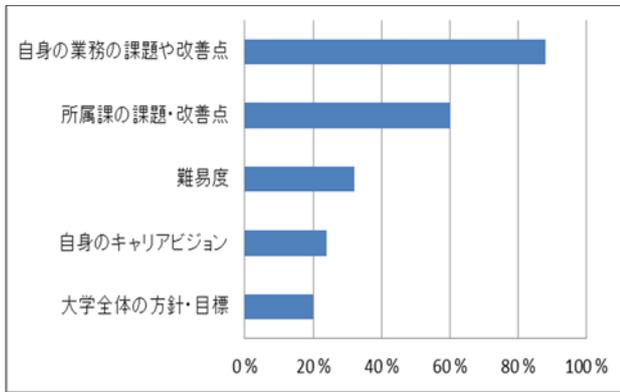


図 2. 目標設定の際に意識したこと（複数回答可）

2) 目標の達成度

6月のスタート時と9月末の終了時点の達成度を比較した。その変化について、「上昇した」という回答は76.0%である。その理由として、「見えるところにチャレンジシートを置くようにして常に目標を意識していたから」、「業務の目的やPDCAサイクルを意識して取り組んでいたから」、「昨日よりも何か一つできるようになるという気持ちを持つようにしたから」という意欲的なものが挙げられる。

しかし、その一方で、「4ヶ月間、目標を意識し続けることが難しかった」という意見がおよそ3割を占めた。また、「個々の取り組みを人事考課や賞与査定につなげ、組織的に職員の質を高めるべき」といった意見や、上司からの効果的なフィードバックを得るためにメンター制度の導入を求める意見もあった。以上のことから、職員が常に目標を意識するためには、個々の意欲が継続するような組織的な体制づくりも必要であると考えられる。

3) 仕事への取り組み方や意識の変化

88.0%の職員が「取り組みを行う前と後で変化があった」と回答している。具体的には表5のような意見が挙がり、多くの職員が前向きな姿勢になっていることがうかがえる。その他にも、業務への取り組みにおける意識の変化もあることがわかった。

表 5. 仕事への取り組み方や意識の変化について（抜粋）

- ・目標を達成しようと取り組むことにより、仕事へのやりがいもより感じるようになった。
- ・仕事に取り組む気持ちが以前より前向きになったと思う。

- ・研修への参加、関連書籍の研究などに積極的になった。
- ・日々の業務で改善すべき点を見つけるようになった。
- ・目標達成に必要なインプットが何かを考えるようになった。
- ・計画的に業務を行うことを意識するようになった。
- ・目標が頭の片隅にあったため、空いた時間に行動に移そうと思えた。
- ・日々あまり目標を意識していなかったため、毎月自分の当初の目標を見直すきっかけになった。
- ・これまで「とりあえず」と済ませていたことに対し、「継続して取り組む」ことを意識するようになった。
- ・自主性が求められる目標に設定したため、先延ばしにしてしまうことを防ぐことができた。

4) 「目標チャレンジシート」の今後の活用について

76.0%の職員から「今後も継続して活用したい」との回答があった。その理由は表6のとおりである。

表 6. 「目標チャレンジシート」を今後も活用したい理由（抜粋）

- ・少しでも目標達成に近づくことで仕事へのやりがいも感じるから。
- ・やらされるだけでなく自分から進んで業務ができるよう常に目標を持つ癖をつけたいから。
- ・例年通りとなりがちな事務業務から脱却する良い機会だと思うから。
- ・時期によっては大変だが、行動に移しやすくなるから。
- ・定期的に自分を振り返り見直すことで仕事の質が高まると思うから。
- ・目標を意識しながら仕事に取り組むことで、成長の度合いが変わってくると思うから。
- ・自分の考え方の変化が良い方向なのか悪い方向なのかを定期的に見直すための指標となるから。
- ・ぼんやりと目標を掲げるより、目に見える形でどうなりたいか意識できる点が良い。また、期間ごとに区切ることで振り返りのタイミングと軌道修正の機会を得やすい。
- ・業務の見直しの有効なツールになったから。
- ・自分の目標に立ち返ることで努力すべき方向がわかるから。

以上の回答から、積極的に目標達成に向けて取り組んでいる職員が多いことがわかった。また、自身の今後のビジョンを目に見える形で表し、意識できる点を評価していることもうかがえる。

一方で、今後の課題として「個々に目標を持ちチャレンジする過程は非常に重要であるが、人事考課や賞

与査定につなげないことに問題がある」、「継続するとしても組織的に運用しなければ、個人によって目標が現在の自身の職位にふさわしくないものとなる場合もあるのではないか」という意見も挙がった。これらの意見から、個人レベルではなく組織的に能力開発のあり方を考え、組織が求める人材に向けての能力開発を行う必要もあると考えられる。

5) 目標達成に向けて取り組むために大学に求めること

目標達成に向けて取り組むために大学に求めることに関しては図3に示している。最も多かったのは「適切な人事考課や報酬 (60.0%)」、次いで「明確なキャリアパスや人材育成方針の策定 (56.0%)」である。

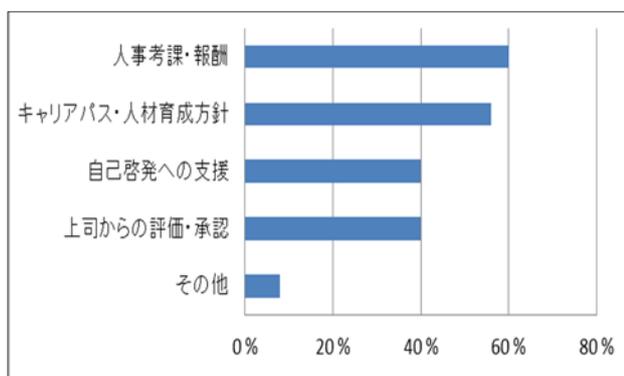


図3. 目標を定め、達成に向けて取り組むために今後大学に求めること (複数回答可)

この結果から、職員からは個々の自己研鑽や業務改善を人事考課や報酬に反映できる体制を構築することも、職員個々の意欲を引き出すために必要とされていることがうかがえる。

一方で、「上司からの評価や承認」を求めると回答した職員は4割にとどまった。「上司からのコメントが次の行動への改善につながったか」という設問に、「改善につながった」もしくは「どちらかという改善につながった」と回答した職員は合わせて84.0%を占め、行動の見直しや改善のための効果はあったと考えられる。しかし、個々の目標達成のために組織に求めるものとしてはあまり重要と考えていない職員が多いようである。

6) 今後の検討課題

目標設定が難しかったという回答がおおよそ2割あった。その理由は「達成度を客観的に測る指標がない」、「成果を確認できる目標を見つけるのが難しい」など達成度をどう数値化すればよいか戸惑う声が大半であった。さらには、「組織の方向性が見えず設定が難しい」

という意見もあった。

筆者は「私の履歴書」の作成で振り返りを行うことによって、個々に目標設定がしやすくなると考えていた。しかし、目標設定をすべて個々に任せるのではなく、所属長や課員同士で話し合う機会や期間を設けるなどの工夫をすべきであったと考えている。

2ヶ月ごとの達成度の伸び幅についても点数化して見てみると、表7のとおり、職員の多くは2ヶ月前と比較して上昇はしているが、その伸び幅は1点のみでとどまっている。中には0点やマイナスになった職員もおり、決して伸び幅が大きかったとは言えない。

表7. 目標達成度の伸び幅について

伸び幅	-1点	0点	1点	2点	3点
6~7月	0名	1名	15名	6名	1名
8~9月	1名	4名	12名	6名	0名

目標の達成度を測るには4ヶ月という期間はあまりに短く、正確に達成度を測定することは難しいと考えられる。個々の目標の達成度を高め、達成に向けての取り組みの効果を検証するには、長期的に経過を見ていく必要があることが今後の課題として残された。

5. 取り組みの成果と課題

本プロジェクトの取り組みの成果と課題について以下にまとめる。その際、動機づけの中でも「振り返りによる自己の成長」「第三者からの承認・評価」「目標の達成感」という3つの観点から検証する。

(1) 振り返りによる自己の成長

「私の履歴書」の作成を通して、多くの職員が、各自でこれまでを振り返り、記録として残すことで自分自身を見直し、今後何をすべきかを考えるきっかけになったと感じていることが明らかとなった。また、「課内における自身のポジションを意識しながら業務にあたるようになった」や「自らの役回りや果たすべき役割について自覚を高めることができた」、「5年、10年先を考えながら日々の仕事にあたっていこうと感じるようになった」など、今後のキャリアビジョンや自身の置かれた立場について考えるようになったという意見も見られた。

それらの意見から、「私の履歴書」作成を通じて、職員一人一人が自身の業務についてあらためて考えることがうかがえる。また、自身の成長の認識や、今

後のキャリアや業務への取り組み方についても同様である。このことから、「私の履歴書」が業務への意欲を向上させるツールとして一定の効果があったと言える。

「目標チャレンジシート」の取り組みにおいて、自身の業務における改善点を踏まえて立てた目標を達成する中で、自己の成長を実感できる場面もあった。2ヶ月ごとに期間を区切って振り返りをし、成果の認識や所属長からの評価によって可視化することができ、前回の自分と比較してどのくらい成長したかを確認することができている。取り組んできたことやその時々考えたこと、第三者からの助言を可視化することは自己の成長につながるだけでなく、励みにもなると感じている職員もいた。このことから、このシートが個々の動機づけには有効だったと言える。

しかし、自身の業務等の自己点検は、「人材育成計画に基づいて組織に育てられる自分」と、「自分自身の取り組みによって育った自分」とのギャップを明らかにし、それを補う行動を取ることで個人を高め、さらには組織全体が強化するという意味を持っていると言われている（山口, 2009）。

そういった観点から見ると、本学ではキャリアパスや研修の体系化、人事評価制度などといった人材育成計画・方針が明確になっているとは言いがたい。業務等の振り返りによる自己点検や業務改善、個々の目標達成への取り組みをより効果的なものにするためには、組織として職員一人一人にどう成長してもらいたいかを、職員が意識できるような体制を構築することがまずは必要ではないかと考えている。

(2) 第三者からの承認・評価

人間には承認願望があるため、内発的動機づけを高めるための身近で効果的な方法は、上司から褒められたり認められたりすることであると言われている。また、上司は部下への評価・フィードバックで、「職員に何を求めているのか」、「さらに何を伸ばし、何を改善すればよいか」を伝え、個々の職員の動機づけをすることが重要である（山崎, 2016）。

「私の履歴書」作成後の面談に対するアンケートから、所属長との面談がコミュニケーションの機会となり、仕事に対する思いや考え方を共有し、前向きな気持ちになれた職員が多いことがわかった。また、第三者から見た自分や所属長が求めていることを知ることができ、それを今後の業務に生かしていきたいという意見も得られている。上司との面談によって期待する

人材像が共有でき、それに向かって職員一人一人が自己研鑽する動機づけにつながったと言える。

「目標チャレンジシート」の活用に関するアンケートからも、取り組みに対する定期的な所属長からの評価・コメントが可視化されることによって、前向きで自発的な行動につながったことがうかがえる。上司に報告しないといけないという緊張感が各自で目標を意識することにもつながったと考えられる。また、自身が頑張ったことを誰かが見ていると評価してくれることが意欲向上につながると感じているようであった。

しかし、4章2項5節のアンケート結果から、目標達成のために上司との面談が必要であると考えている職員はあまり多くないことがわかった。それ以上に人事考課や報酬などを求める割合が高くなっていることから、上司との面談だけでは動機づけは弱いとも言える。

そのような結果となったのは、面談の実施方法などの課題が一因であるとも考えられる。アンケートから、所属長によって面談・評価の方法や事前準備に多少の差があること、それが面談を受けた課員の充足感の差となって表れていることがわかった。

職員が前向きに将来のビジョンや自身のキャリア形成について考え、能力の向上に努めるためには、上司や同僚からの適切な助言や指導を受けることが必要である。本学においてもメンター制度などを導入し、組織全体で「人を育てる」という風土づくりの体制を構築することが今後一層必要となってくるだろう。

(3) 目標の達成感

「目標チャレンジシート」による各自の目標達成度は、スタート時より上昇した職員が多かったものの、その伸び率はほとんど上昇していない。このことから、自身が立てた目標に対する達成感が大きかったとは言いがたい。測定方法のあいまいさや、実施期間の短さ、組織の目標と個々の目標との位置づけの不明確さなどがその要因と考えられ、達成感につなげるためには多くの課題が残る結果となった。

特に、個々の職員が目標達成への意欲を維持することの難しさは今後の大きな課題と捉えている。アンケートにおいても、「目標を達成しようとする意識を継続するには、個人レベルでの取り組みでは難しいのではないか」という意見や、「どうしてもプロジェクトとして取り組んでいるという気持ちがあり、日々の業務で目標を意識し続けるのが難しい」という意見が見られた。この取り組みが今後どうつながるのか、目標を

持つことが自分にとってどんなプラスになるのかが見えなければ、意欲を継続させることは難しく、達成感もなかなか得られないと感じているようだ。本プロジェクトにおいて、目標を持つことの意味付けが明示できなかったことは反省すべき点である。継続して目標を意識しながら業務に取り組み、達成感を得るためには、報酬などの対価につなげていくことや、組織の目標・方向性と自分の目標・ビジョンがどうつながっているかを職員一人一人が意識しながら自己研鑽し、組織の発展に貢献できていると感じることが有効である。

しかし、達成度にかかわらず、多くの職員が達成に向けて前向きに取り組むことによって、どんなことにもチャレンジしてみようという気持ちを持てるようになったことがアンケート結果から明らかとなっている。また、職員自身が目指すところを明確に定め、PDCAを意識しながら業務に取り組むようになったことは、今回の取り組みの一つの成果と考えている。

各自が設定した目標の難易度について尋ねたところ、「易しい」または「頑張れば達成できそうなもの」にしている職員が88.0%と高い割合となった。その理由は「達成感がなければ成長やモチベーションの向上につながらないため」、「定期的な振り返りで成果を実感したいから」などであった。これらの回答からも、職員の多くは、たとえ個々で立てた小さな目標であっても、そこから達成感を得られれば次へつなげていけると考えていることがうかがえる。目標達成に向けて自身を高めるための自発的な行動につなげるためには、やはり達成感や成功体験が重要な役割を果たすのではないだろうか。

6. 今後の展望

今回のプロジェクトでは、職員の意欲や主体性を高めること、そして、その意欲を持続させることを目的として、業務の振り返りと目標達成に向けた取り組みを実施した。それらは、個々の達成感や満足感、自己肯定感による内発的動機づけと、上司からの承認という外発的動機づけを関連付けたものである。その結果、個々の成長や取り組みの成果が可視化され、所属長からの定期的な評価・フィードバックにより、職員が業務への意欲を向上させるきっかけになったと言えるだろう。

しかし、先に述べた課題からもわかるように、今回の取り組みだけで、個々に芽生えた意欲や主体性を持

続させることは難しかったと言える。

今後この課題を改善するためには、組織的な体制の構築や支援が必要であると考えられる。アンケートの結果からもうかがえるように、一人一人が行う能力開発や所属長からの評価を昇任や報酬に反映させるような人事考課制度を構築するなど、より組織的な外発的動機づけが必要と感じている職員も多い。内発的動機づけと外発的動機づけの要素をさらに関連づけることが、職員自ら学ぶ環境を醸成するための一つの方法となるのではないだろうか。職員が個々の能力や資質を高めることと、それを組織的な支援や体制の構築と結びつけることによって、職員の意欲が持続し、大学全体の活性化にもつながっていくと言えるだろう。

7. おわりに

意欲の向上という目に見えないものの成果をどう測るか。それは、プロジェクトを進める中で終始悩み続けた問題であった。

大学は教育・研究や人材養成を目的としている。その性質上、利益追求を目的とする企業のように職員の業務の成果を客観的な数値で測ることは難しい。そのため、自身の業務を通じて大学運営にどれだけ貢献できているかを実感することも困難であると考えられる。職員に意欲が芽生えてもその維持が難しいのは、目に見えて成果が出るような数値目標を持ちにくいこと、達成感ややりがいを見出しづらいことも要因であると言えるだろう。

今回のプロジェクトの成果も、多くの職員がプロジェクトだからという理由で実践した結果得られたものであるという見方をすれば、この取り組みが本当に個々の意欲を引き出すことになったのかという疑問が残らないわけではない。

しかし、筆者はプロジェクトを通して、社会に求められる主体性を持った人材の育成を役割とする大学という教育機関で、まずその養成に携わる私たち職員自身が意欲的・主体的に考え行動する必要があるのではないかと考えるようになった。定期的に自身を振り返り、日々の業務を改善する。自身で目標を定め、達成に向けて努力し、以前より1つでも2つでもできることを増やす。そういった積み重ねによって、日々のルーチンワークと思われる業務にも仕事の楽しさを見出すことができ、業務の質向上とともに自身の成長につながっていくと考えられる。それが結果として、大学

組織へと還元されることになるのではないだろうか。

今回のプロジェクトが今後、職員の業務改善や自己研鑽への意欲をさらに向上・持続させるための本学に即した仕組みづくりにつながればと考えている。

注

1) SD委員会

SDは(Staff Development)の略。本学SD委員会は2010年4月、本学の管理運営に携わり教学組織を広範囲に支援できるための事務職員としての資質の向上を継続かつ組織的に促進することを目的として設置された。

2) 中・長期経営計画

学校法人聖カタリナ学園および同法人が設置する各学校の長期的ビジョンのもと、目標を明確にし、中期的な将来計画と具体的な行動計画を策定したもの。原則として5か年計画としている。2010年に第1期計画が策定され、翌年から全学体制による取り組みが始まった。

引用・参考文献

- 1) 吉田信正 (2010) 「人事の活性化と職員の育成」『私立大学マネジメント』東信堂, pp. 662-686
- 2) 特定非営利活動法人学校経理研究会 (2016) 『大学事務組織の強化書』大学行政管理学会
- 3) 篠田道夫 (2011) 「大学設置基準改正 これからの大学改革の核, SD・職員力の飛躍」『カレッジマネジメント』第199号, pp. 44-48
- 4) 篠田道夫 (2011) 「戦略立案・遂行を担う新たな職員の役割」『カレッジマネジメント』第166号, pp. 12-17
- 5) 中村章二 (2013) 「信頼される大学職員に向けて—教育研究機関である大学の総務系業務—」『名古屋高等教育研究』第13号, pp. 53-70
- 6) 山本眞一 (2012) 『大学事務職員のための高等教育システム論—より良い大学経営専門職となるために—』東信堂
- 7) 山崎その (2016) 「次世代の大学を創る職員について考える」『私学経営』第499号, pp. 54-66
- 8) 上杉道世 (2017) 「トータルプランによる大学職員養成の実践Ⅲ—職員の力を高める様々な方策—」『私学経営』第504号, pp. 33-42
- 9) 山口輝幸 (2009) 「國學院大学の研修プログラムと人材育成・SDに関する考察—従業員満足度 (ES) の組織的活用と個々の自己点検・評価—」『大学人事研究Ⅱ—変貌する大学人事—教員評価の実状と経営人材の育成』pp. 120-136
- 10) 佐藤龍子, 松井宏文, 山下晃司, 松下昭重 (2013) 「大学職員のモチベーションを高めるSD研修会の考察—「わたしたちの仕事改善」の取組から—」『静岡大学教育研究』第9号, pp. 63-75
- 11) 岩崎保道 (2010) 「大学職員のSDの必要性と課題」『大学教育年報』第6号, pp. 43-51
- 12) 上杉道世 (2010) 「職員の力を高めよ 大学マネジメント人材育成の展望」『教育学術新聞』第2419号, アルカディア学報 (教育学術新聞掲載コラム) No. 423
<https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/423.html>
(2017年12月9日閲覧)
- 13) 日本私立学校振興・共済事業団「平成29(2017)年度私立大学・短期大学等入学志願動向」日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター
- 14) 岩田雅明 (2010) 「戦略を実現できる組織に意欲を高める組織風土づくり」『教育学術新聞』第2425号, アルカディア学報 (教育学術新聞掲載コラム) No. 429
<https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/429.html>
(2017年12月9日閲覧)
- 15) 岩田雅明 (2016) 『戦略的大学職員養成ハンドブック—経営参画できる“職員力”—』ぎょうせい, pp. 110-126
- 16) 「人材育成・研修・マネジメント用語集 内発的動機付け」株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
<https://www.recruit-ms.co.jp/glossary/dt1/0000000048/> (2018年1月8日閲覧)
- 17) 国立大学法人愛媛大学 (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—」
- 18) 岡本浩志 (2009) 「京都産業大学における職員人事制度改革—職員育成に視点をおいて—」『大学人事研究Ⅱ—変貌する大学人事—教員評価の実状と経営人材の育成』学校経理研究会, pp. 71-81
- 19) 太田肇 (2016) 「職場の活性化と職員のモチベーション向上のために」『滋賀県市町村職員研修センター 研修情報誌HIYAKU』, pp. 1-4
- 20) 中島英博 (2012) 「大学職員の業務と育成の特徴に関する実証分析」『大学・学校づくり研究』第4号, pp. 85-94
- 21) 小田隆治 (2009) 「激変の時代における事務職員の果たすべき役割 (7) 日常的な業務改善と自己研鑽」『私学経営』第410号, pp. 52-58

平成 29 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

教職協働による退学抑制への取り組み

－単位修得とタイムマネジメントの観点から－

レポート要旨

近年、大学等における退学者数の増加は社会的問題として取り上げられるようになってきた。各大学においては、経営的な側面においても重要な課題として対応を求められている。筆者は学生の人生を左右するという点からも重要な課題だと考えている。そのためにも、退学抑制に向け、教職員が一体となって学生支援に取り組んでいかなければならない。

松山大学では、「就学意欲の低下」と「学力不足」という学業不振にかかわる退学理由が全体の4割近くを占めている。本学においては生活面や就職面での支援体制は整えられている。しかし、学生の学びを支援するための体制は充分とはいえない。そこで、学習支援に焦点をあて、退学抑制に向けた取り組みを法学部の教職員によるプロジェクトとして行うこととした。

プロジェクトでは、教員への聞き取り調査、退学理由の分析等から、退学と必修科目の単位未修得との関係性を明らかにした。さらに、必修科目の単位修得を目指してガイダンスや補習授業を実施した。これらの取り組みの中で、タイムマネジメントに対する意識の低い学生の現状も浮き彫りにした。

本レポートでは、退学抑制を目的とした学習支援の実施の背景、経緯および成果について報告する。

松山大学教務部教務課
杉原 康弘

教職協働による退学抑制への取り組み

—単位修得とタイムマネジメントの観点から—

目次

1. 背景
 - (1) 全国的な退学者の状況
 - (2) 松山大学の現状

2. 退学に関わる論考

3. 目的

4. プロジェクト始動にあたって
 - (1) 支援対象の設定（教員への聞き取り調査をもとに）
 - (2) 目標の設定（データ分析をもとに）
 - (3) 実施内容の決定
 - (4) 学部への提案

5. プロジェクトについて
 - (1) ガイダンスの開催
 - (2) 補習授業の実施

6. 成果および今後の課題
 - (1) 成果
 - (2) 今後の課題

7. おわりに

引用・参考文献

1. 背景

近年の大学を取り巻く状況は、18歳人口の減少、定員割れ大学の増加など、日々深刻化している。特に退学者数の増加は、非正規就労による社会的損失の拡大や経済的事情に繋がることから、社会的問題として取り上げられるようになってきた。

退学は、私立大学の収入のほとんどが授業料であることから、大学経営の面でも大きな課題である。18歳人口は今後も減少し続けていく状況からも、全学をあげて取り組まなければならない。

まず本章では、全国的に見た退学者の現状と松山大学における状況を照らし合わせながら、筆者の問題意識も踏まえつつ、退学者の抱える問題と本学の学生支援体制について述べていく。

(1) 全国的な退学者の状況

文部科学省が2014年に発表した「学生の中途退学や休学等の状況について」によると、2012年度における退学者は79,311人で、退学率は2.65%である。これは2007年度と比較して0.24%増となっている。

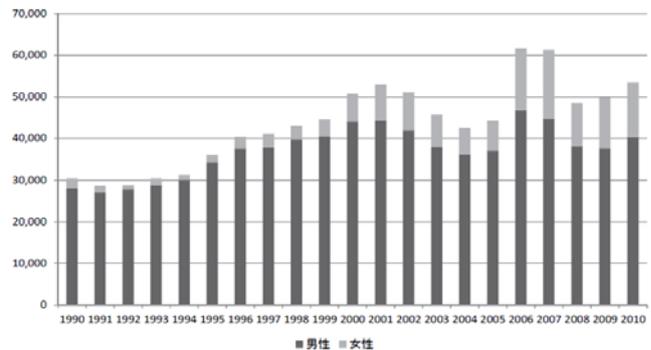
そのうち本学と同じ設置形態である私立大学の学部生における退学者は61,681名である。彼らの退学理由の構成比(図表1)を見ると、上位では「経済的理由:23.1%」、「転学:16.1%」、「学業不振:15.0%」、「就職:12.2%」の順である(文部科学省,2014)。



図表1 全国私大の2012年度における退学理由の構成比

退学者を対象とした全国的な調査データはあまり存在していない。2010年度までの退学者数の推移(推計)についての調査結果が「大学等中退者の就労と意識に関する研究」の中で報告されている(独立行政法人労働政策研究・研修機構(JILPT),2015:図表2)。ほ

ぼ右肩上がりに推移している。上述のように、2012年度の退学者は約7万9千人であることから、2011年度以降も増加の一途を辿っているものと考えられる。



図表2 大学中退者数の推移(推計)(JILPT,2015)

(2) 松山大学の現状

2016年度における本学の退学者数(除籍を除く)は、全学生数5,896名に対し142名(2.41%)である。

過去5ヵ年度(2012~2016年度)の退学者全体(計703名)における退学理由を見ると、上位には「就学意欲の低下:23.5%」、「進路変更(就職):20.7%」、「経済的困窮:14.9%」、「進路変更(他の教育機関への入学、転学、編入学):13.8%」、「学力不足:12.8%」が挙げられている。

	全国私大※1		松山大学※2	
	退学理由	構成比	退学理由	構成比
1位	経済的理由	23.1%	就学意欲の低下	23.5%
2位	転学	16.1%	進路変更(就職)	20.7%
3位	学業不振	15.0%	経済的困窮	14.9%
4位	就職	12.2%	進路変更(他の教育機関への転入学等)	13.8%
5位	病気・けが・死亡	5.8%	学力不足	12.8%

※1:全国私大の2012年度における退学者に対する構成比
 ※2:本学の過去5ヵ年における退学者に対する構成比

表3 全国私大と本学の退学理由の比較(上位)

本学と1.(1)で述べた全国私大における退学理由を比較した(表3)。全国的に最も多く見られた「経済的理由」について本学では3位となっている。一方、「学業不振」は全国的には3位であった。それに対し本学では「就学意欲の低下」と「学力不足」併せて全体の4割近くを占めている。学習面での影響が問題となっている。この点は本学の特徴的な課題と考えられる。

課題解決のためには、学生への支援体制の充実が不可欠であろう。本学の学生支援体制と共に、退学理由として挙げられていた経済支援と学習支援に関する現状を整理する。

1) 学生支援体制

本学では、学生支援室を中心として、各部署と連携したサポート体制が整えられている(図4)。生活面での支援については、学生支援室内に学生生活を送る上での質問や悩みに応える窓口として、カウンセリングルームが設置されており、専属のカウンセラーが常駐している。また、学生による学生のための学生生活支援をモットーに、2つの学生団体(学生支援団体PIER、障がい学生支援団体POP)が活動しており、学生が主体となって活動の企画・運営をしている。このように、より多くの学生が快適かつ充実した学生生活を送ることができる体制は整っている。

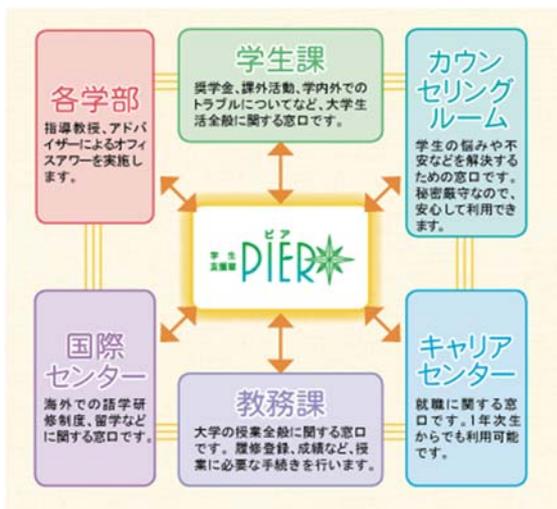


図4 松山大学の学生支援体制

2) キャリア支援

キャリア支援については、キャリアセンター事務部に専任職員および事務補助職員が計10名所属し、個人面談を重視したキャリア支援を行っている。また、約5,000社にも及ぶ会社別ファイルが常時閲覧可能となっている。これらを受け、2017年3月卒業生のうち、就職希望者に対する就職率は97.0%と高い水準を維持している。

3) 学費

本学の文系学部における学費は全国でもトップクラスの安さ(2017年度における初年度納付金(入学金含む):980,000円)である。さらに、入学時および在学時における成績優秀者等を対象に、年間授業料の全額もしくは半額を免除するスカラシップ制度を導入している。また奨学金についても本学独自の制度を設けるなど、学生へのフォローアップを行っている。

上述した1)~3)については、一定の体制が整っていると思われる一方で、学生の「学び」を支援するための体制の十分な構築という点については疑問が残る。

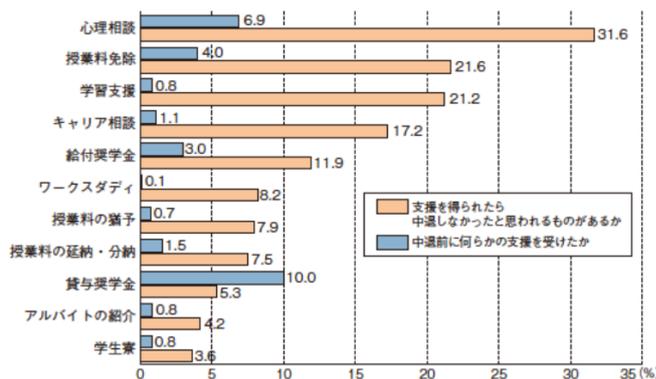
大学としてさらなる取り組みが必要である。

2. 退学に関わる論考

近年、退学が社会的問題として取り上げられるようになった。その背景として、退学者の非正規就労による社会的損失の拡大等が挙げられ、退学者への支援策の検討が行われている。辰巳(2015)は、退学後就職する者について次の課題を指摘している。それは、全ての年代において卒業生よりも正規就業比が低いこと、初職ではサービス職に就いている者が多いこと、また、学び直しによって退学後に卒業し、新卒採用の仕組みにのったとしても、ストレートに大学を卒業した者とは初職の就業形態において明確な違いがあること、正規雇用の比率は退学後卒業者に比べストレートに大学を卒業した者の方が高いことである。さらに、退学後のキャリアへの長期的な負の影響を指摘している。

大学退学者722名を対象に実施した調査結果が報告されている(東京大学,2016)。同調査で明らかにされた「在学時に受けた学生支援」については、図表5に示す。これによれば、「退学前に何らかの支援を受けた」と回答した者は全体の2割程度となっており、退学者の半数以上は学生支援を受けずに退学している。

支援を得られたら中退しなかったと思われるものがあるかという問いについては、最も多い回答は「心理相談」であり、「授業料免除」「学習支援」「キャリア相談」という順に挙げられている。



図表5 学生支援への中退者の評価(東京大学,2016)

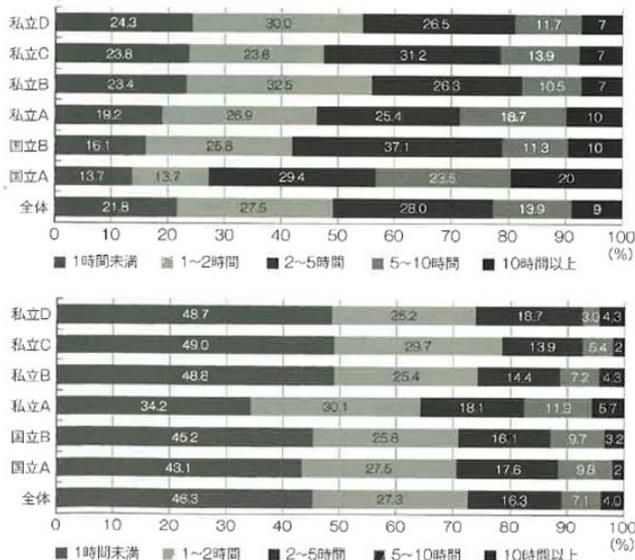
姉川(2014)は、Robbinsらの研究について触れ、退学との関連性を次のように述べている。この研究は、学生の入学前の成績などのAcademic Factors、学生の学内での活動状況や学習環境などのNon-Academic Factors、学生の世帯所得や両親の学歴などのOther

Factors が、中途退学（同論文では“保持率”）に対してどのような影響を与えているのかを検証したものである。その中で大学入学時、あるいはそれ以前の本人の能力が、退学に対して一定の負の効果をもたらす傾向にある点を指摘している。さらに、「大学へ入ってからの学生の学習意欲や、学習に対する自信、勉強する習慣、学問上の目標など、本人の学習のプロセスに影響を与えるファクターが、入学前後の成績以上に、中途退学と負の相関を持つこと」について注目しており、退学の削減には、学生の入学後の学習習慣や学習意欲が大きく関係している点を指摘している（姉川、2014）。

矢野(2009)は「学び習慣仮説」を提唱し、大学時代の学習や読書の蓄積と継続が、卒業後、職場での学習や読書を支え、その成果が所得の上昇となって現れる可能性を検証している。大学での学習経験が退学減少にも効果的であると推察される。

岩崎ら(2016)は首都圏大学生 949 名に対して行ったアンケートの中で、一週間の授業の予習・復習や課題にあてる時間について尋ねている（図表 6）。

調査対象の約半数は一週間の学習時間が 2 時間以下となっており、この調査からも、今の学生の学習に対する意識の低さが伺える。



図表 6 上：一週間に授業の予復習や課題をする時間
下：一週間に授業以外の自主的な勉強をする時間
(岩崎ほか、2016)

3. 目的

筆者は人事異動により 2016 年 4 月に入試部から教務部に配属となった。それ以降、学生が退学願を提出

する姿を毎日のように目の当たりにすることとなった。大学受験という人生のビッグイベントを経て入学したにも関わらず、退学する学生たちの気持ちや状況を察した。なぜなら、退学は今後の人生を左右し兼ねない選択だからである。一方、場合によってはその学生のためにもっと早い段階で何か支援ができていたら状況は変わっていたかもしれない、と考えることは少なくない。

退学には海外留学や他大学受験等の進路変更などの積極性のある理由も見られる。また、経済的理由、家族の介護、災害、結婚などのやむを得ない環境要因によって退学するケースもある。退学は学生個別の事情によって進路修正を図る手段ともいえる（岩崎ほか、2016）。

しかし本学においては、就学意欲の低下などの本意な理由での退学が大半を占めており、そのような退学者を少しでも減らすため、一職員の立場から学生に対して何ができるか、といった問題意識は常に持っており、これが本プロジェクトに取り組んだ主な動機である。

本学での退学における状況を鑑み、職員として退学の抑制に向けた支援を行う必要がある。しかし、職員一人での取り組みでは大きな効果は期待できないと考えたため、プロジェクトを立ち上げ、プロジェクトメンバーと共に退学抑制に取り組むことを計画した。

本学において最も多い退学理由は「就学意欲の低下」であることから、退学者を減らすためには、「学力不足」も踏まえ、学習面に問題を抱える学生を支援することが効果的ではないか、と考えた。

学習支援は、「高等教育機関において、学生が教育課程を効果的に遂行するために整備された総合的な支援体制。履修指導や学生相談、助言体制の整備など」と定義されている（独立行政法人大学改革支援・学位授与機構、2016）。

この学習支援について関（2011）は、いまだ日本においては発展途上の段階にあり、その原因として大学教育における学習支援の位置づけや概念が曖昧であること、実践的取り組みを普遍化し共有化するためのシステムが脆弱であること等を挙げている。

今回の学習面における支援方策としては、①授業評価に基づく授業改善、②カリキュラム改善、③学習意欲の向上、の 3 つに関する取り組みが想定されたが、1. (2) で述べたとおり、本学では退学者のうち約 4 人に 1 人が「就学意欲が低下」したことにより退学している状況から、まずは学生の学習意欲の向上を図る取

り組みが必要であると考えた。

4. プロジェクト始動にあたって

(1) 支援対象の設定

(教員への聞き取り調査をもとに)

本プロジェクトの具体的な取り組み内容を検討するにあたり、法学部教員3名へ聞き取り調査を行った。その目的は、今の本学学生の学習面での意識や勉強に取り組む姿勢ならびに教員目線での退学に対する考え方等についての把握にある。

調査対象は以下の理由により3名の教員を選択した。

教員A：法律の入門科目を担当。本学法学部での勤務歴が最も長く法学部生の状況を一番理解している。

教員B：プロジェクトメンバーである教務委員。

教員C：本学法学部の中でも学生へ寄り添う姿勢が強く、その人柄の良さから学生からも慕われている。

各教員から得られた回答の主な内容である。

【教員A】

- ・そもそも読み書き自体が疎かであり、勉強の仕方もわかっていない。
- ・近年の学生は意思表示が少ないため見えない部分が多く、抱える問題が表面化しにくい。
- ・学部内での退学に対する情報や問題意識の共有の強化が、結果的に退学の抑制に繋がるのではないかと。

【教員B】

- ・全体的に友達関係が希薄になっており、お互いに腹を割って話すことがあまりない。また友達はいても、一緒に勉強する、という間柄ではない。
- ・大学生とは勉強するもの、という意識がない。
- ・人に助けを求めることができない学生が多い。
- ・教員とのコミュニケーションにネガティブでありながら、友達もいるアルバイト先でもうまくやっている。
- ・学力的に法律自体を勉強することが無理な学生が一定数いる。
- ・大学での勉強は高校までの勉強とは異なるため、勉強の仕方がわからない学生が多い。それが原因となって結果的に単位が取れず、退学に繋がってしまう。
- ・学生のために、まずは何かしらのきっかけを作ることが重要である。

【教員C】

- ・これまでの経験から、退学者のパターンは大きく以下の3つに分類される。

① 外在的なパターン

→経済的困窮、要介護者との同居など

② 内在的なパターン

→法律が合わない、勉強が苦手など

③ ①と②のどちらでもないパターン

→精神疾患など

上記の①～③のパターンの学生については、本人のためにも無理に大学(もしくは法学部)に在籍させることは望ましくない。一方で、「退学予備軍」の中でも、以下のような学生に対しては、教職員の側から何かしらのアプローチをすれば、予備軍から抜け出す可能性がある。

1. いわゆる「大学生デビュー」により生活がだらけてしまった。
2. 部活やサークルに嵌まってしまった。
3. 友達付き合いに熱中してしまった。

これらのような状況に陥った結果、就学意欲が低下し、単位が修得できずに退学してしまうようなケースについては、頭ごなしに注意するのではなく、「学生目線に立った指導やアドバイス」が効果を生む。
・法律学は学習内容上、高校までに学修した既存知識が使えないことが多く、一度嫌悪感を持ってしまつとなかなか面白いと感じにくい。そのため、まずは1,2年次のうちに基礎知識をしっかりと身につける必要がある。

以上のように、学生は大学での勉強の仕方そのものを理解できていないのが現状である。それが結果的に学習に対するモチベーションの低下に繋がる傾向にある。

特に法学部の場合、1～2年次のうちに法律科目に関する基礎知識を身につけておかなければ、上級生で修得すべき単位の未修得を招くことになる。結果的に退学に繋がってしまうことは明らかである。

この現状を踏まえ、また2.の論考も踏まえると、「学習支援」は退学者にとってもニーズがある。しかし、本学における体制は充分とはいえない。筆者は職員として、低年次のうちにしっかりと知識を身につける「機会」や、勉強への意欲を向上させる「きっかけ」を学生へ提供してはどうかと考えた。

プロジェクトは『就学意欲の低下』や『学力不足』が原因で今後退学する可能性があるかと推測される学生

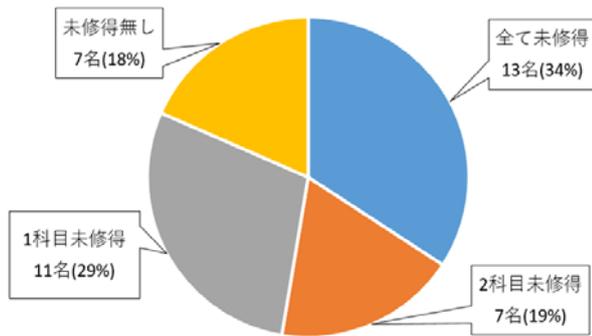
を対象とした学習支援に取り組むこととした。

試行的な取り組みであることから、まずは筆者が担当する法学部で実施することとした。

(2) 目標の設定 (データ分析をもとに)

学習支援内容の検討にあたり、教学システムから過去5年間の退学者の単位修得状況に関するデータを抽出し、分析を行った。そこで明らかになったことは、法学部退学者のほとんどが、本来1年次で修得すべき必修科目のうちいずれか、もしくは全ての単位を修得できていなかったことである。

2012年度から2016年度の間に退学した法学部の学生は計125名である。そのうち、退学時の学年が2年次生以上で「就学意欲の低下」または「学力不足」を理由として退学した学生はおよそ30%にあたる38名である。彼らの必修科目の修得状況は図表7の通りである。



図表7 1年次必修科目における単位未修得科目数の割合(38名中)

退学者全体(38名)のうちおよそ82%にあたる31名が1年次の必修科目のいずれかを未修得であり、うち13名は、全て未修得である。

退学と必修科目の未修得には大きな関係性があると考えられる。プロジェクトでは学生の「必修科目の単位修得」を目標に掲げ、学習支援について計画していくこととした。

(3) 実施内容の決定

学部として学習支援に取り組むにあたっては、教員の協力が不可欠である。2017年4月上旬に法学部執行部(法学部長ならびに法学部教務委員(2名))に対し、法学部の退学状況および退学者に見られる特徴について説明を行った後、本プロジェクトについて提案し、承認を得ることができた。

より効果的にプロジェクトを進めるには、法学部担当の教職員が一体となることが求められる。そのため

以下のように法学部執行部教員3名および教務課法学部担当職員2名の計5名をプロジェクトメンバーとし、進めていくこととした。

【主なプロジェクトメンバー】

○教務課員(法学部担当)	1名(筆者)
法学部長	1名
法学部教務委員	2名
教務課係長(法学部担当)	1名
(○はプロジェクトリーダー)	

プロジェクトメンバーで具体的な取り組みについて話し合った。その中で、教務委員から、必修科目の単位が未修得の学生に対して「補習授業(以下「補習」という)」の実施が提案された。未修得科目の理解できていないところを、復習という位置づけで授業を行うのが良いのではないかと、という。これに対しメンバー全員が賛成し、単位修得のための補習授業の実施に向けて動いていくこととなった。

ここで問題になったのは、学生それぞれの現時点の単位修得科目数、必要とされる支援が異なるという点である。つまり、学習意欲や現時点での法律科目に対する理解度によって、選ばれる支援は、学習面あるいは生活面の支援で分類される。

最初に行ったのは、対象科目の設定である。法学部1年次における必修科目3科目に加え、履修を義務付けている法律入門科目1科目も同じ位置づけとし、合計4科目を補習の対象とした。

以上の考え方から、補習授業対象の学生を次のように定義することとした。

【4科目中の修得科目数が2~3科目の場合】

「現時点では今後退学する可能性はまだ低い」と見做す。

1: 支援目的

補習を行うことによって単位が修得できるようにする。

2: 学習意欲

現時点では比較的高いと思われる(補習を受講すれば単位を修得できると見做す)。

ただし、本年度も修得できなかった場合に、今後学習意欲が低下し、最悪の場合、退学に繋がる恐れがある。

【4科目中の取得数が0~1科目の場合】

「現時点で今後退学する可能性が比較的高い」と見做す。

1: 支援目的

- ①補習を行うことによって単位が修得できるようにする。
- ②生活態度を改善する。
- ③学習意欲を向上させる。

2: 学習意欲

現時点ですでに低いと思われる（補習を受講させても、単位が修得でき、かつ学習意欲が向上するとは考えにくい）。そのため、①の支援に加え、②および③のサポートも必要と考えられる。

上記の考え方のもと、具体的な方策は次のように設定した。

【補習の具体的な方策（当初予定）】

- ①1 年次必修科目の単位未修得者を集めて、問題点（生活面および学習面）を洗い出す。
- ②問題点の分析を行った後、対策を実施する。

①の具体案

教務課員（法学部担当）が単位未修得者を集めて、問題点を聞く（⇒事前ガイダンス（以下：ガイダンス）の実施）。

→学生に自由な雰囲気でもらうため、この段階では教員は参加しない。

→聴取する内容としては、生活面は生活態度および学習時間、学習面は現在得ている知識および学習方法について回答する。そして、その回答をもとに意見交換を行う（4名程度）。

- ・生活面：何時に起きて、何をして、何時になるか、起きている間に勉強は何時間行っているか。

⇒学生には、1 週間の生活状況をできるだけ正確に記載してもらう。

- ・学習面：必修科目について、何を知っているか、どんな方法で予習・復習をしているか、勉学意欲はあるか、仮に勉学意欲が減退している場合、どの時点で減退したか（1 年次生の前期の前半/後半/夏休み/後期の前半/後半）。

②の具体案

学習面での問題点について明確化し、それを必修科目担当教員にフィードバックした上で、同教員が問題点に従って学生に対して解説を行う（⇒補習授業の実施）。

・用語解説

単純な用語の問題については、学生の自助努力を期待するが、教員は、学生が法律用語について調べたにも関わらず理解できなかった用語の説明を行う。

・類似する用語解説

法律概念の相互関係を説明する。

・事例への法律要件の当てはめ

具体的事例に対して、法律要件を適用する方法について説明する。

・必修科目において出題される可能性のある問題の解説

(4) 学部への提案

今回の取り組みでは、法学部教員の協力と理解が求められた。そのため、法学部教授会（構成員：法学部教員 19 名）に諮り承認を得る必要があった。その前段階として法学部教育検討小委員会を経て、教授会で承認された。

審議の過程で教員から次のような意見が出された。

【教員からの主な意見（教授会議事録より引用）】

①先行事例の調査

提案には先行事例の調査が欠如しており、有効性を示唆する根拠が無いという指摘があった。

これに対し、本学法学部に適合する先行事例を探すよりも、実際に実践した方が本学法学部の実態を確認するためには有益であるという意見があった。

②AP⇒CP⇒DPおよびPDCAサイクルに則った教育計画

教育改革は現状全体の構造とメカニズムならびにそれらを構成するに至らしめている原因を明確化・特定化することが第一歩であり、その上で方法論を検討すべきであるが、本件の提案はこの基本的手順が欠如している。従って適切な計画（P）を立てるための時間が必要であり、継続審議にすべきであるという意見があった。

これに対し、仮に実施（D）し、そこで見つかった問題点は、来年度の実施にあたり、今年度実施した内容を修正することを前提として取り組むのであれば、特に問題がないであろうという意見が出た。

また、本法学部と全く同じ集団は存在しないことから現実的には検証も実証も不可能である、と

いう意見があった。

③実効性のある教育体制

実効性のある教育（届けるべき学生に届く教育）を行うためには、基礎演習Ⅱ（2年次生対象）に特別編成のクラスを設定し、授業を実施した方がよい。もしくは、実定法を専門とする教員が日替わりで教室に待機し、そこに集まった学生の質問に対して適宜こたえる体制をとるべきである。

④永続性のある教育体制

今年度は、担当教員にお願いし、無償で、かつ単位とならない補習を行うこととした。授業に取り込むことによって、学生にとっては単位の取得が可能となり、担当教員にとっては一定の金銭の手当てが期待できることから、永続的な制度になり得るという意見が出された。

賛成多数により補習授業の実施が承認され、本格的にスタートすることとなった。

5. プロジェクトについて

プロジェクトの名称は、学生にわかりやすく周知するため、「1年次必修科目単位修得サポート」とした。その完了条件として、以下の2点を掲げた。

①補習授業の実施ならびに補習参加者へのアンケート実施・集計

②法学部教授会への本プロジェクトに関する報告達成のための手段として「ガイダンス」および「補習授業」に取り組むこととした。

(1) ガイダンスの開催

補習を行うにあたっては、まず必修科目の単位未修得者の抱える問題点を洗い出す必要がある。2年次以上の学生の中で1年次必修科目の単位を未修得である学生を対象に、5月下旬にガイダンスを開催することとした。彼らが「そもそもどのような内容が理解できていないのか」、「日々どれくらい勉強しているのか」、について現状調査を行うことを目的としている。

学生への周知については、開催案内を作成し、次の要領で行った。

- ①2年次以上の法学部生を対象に、学内ポータルにて開催案内を掲示し、ガイダンスへの参加を促す。
- ②サークルまたは部活動指導者の事務職員（該当者34名）宛に開催案内メールを送信し、対象となる

学生への周知を依頼。

ガイダンスの参加については事前申込を必要とした。申込方法は参加申込書を教務課内に設置のレポートボックスへの投函である。自由参加としなかった理由は、支援の内容を検討するにあたり、筆者らプロジェクトメンバーが、参加者それぞれの単位修得状況等を予め把握しておくことが望ましいと考えたためである。

ガイダンス当日には、39名（2年次生：22名、3年次生：15名、4年次生：2名）の学生が参加した（当日、用事等により参加できない学生が数名見受けられたため、6月上旬に同内容で第2回ガイダンスを行った。新たに10名（2年次生：4名、3年次生：5名、4年次生：1名）の参加があった）。

ガイダンスは途中で話し合いワークを取り入れている。そのため、開始時に4人1組でグループとなり着席させた。まずはアイスブレイクとして、グループ内でお互いに簡単な自己紹介を行った。



ガイダンス(第1回)の様子(講師は筆者)

続いてスライド資料を用いながら、今回のサポートの目的は「1年次必修科目の単位修得」であることを確認した。次に必修科目の単位未修得状態が続くことは留年に繋がる恐れがあること、最悪の場合退学に陥ってしまうケースも見られること、これまでの退学者の傾向として、必修科目の単位未修得者が多く見受けられることについて説明した。参加者は、真剣な表情でその説明に耳を傾けていた。

次に、必修科目に関する質問項目を1問ずつスライドで映しながら、回答用紙に各自記入の時間を設けた。アンケートの質問項目は以下の7項目である。

- 【問1】それぞれの授業にどれくらい出席しましたか？（パーセント(%)で記入してください)
- 【問2】それぞれの授業の満足度は？（100点中の点数で記入してください)

- 【問3】問2の点数の理由は？
- 【問4】試験対策について教えてください（勉強した時間、勉強方法、場所など）
- 【問5】試験問題はどこが出るか予想しましたか？（「はい」か「いいえ」で教えてください）
- 【問6】（※問5で「はい」と答えた人だけ）何を参考に予想しましたか？
- 【問7】それぞれの授業について知っていることを書いてください。（単語でも文章でも何でもOK）

質問項目は、単位の修得・未修得に関わらず、今回の対象科目である4科目全てについて回答してもらうこととした。なぜなら、現時点での単位が既修得の科目と未修得の科目とで、勉強方法や理解度にどのような違いがあるかを把握するためである。さらに、学生の生活習慣を把握するため、「私のスケジュール」と題した一週間のタイムスケジュールについても記入を依頼した。

記入後、各自のアンケートおよびスケジュールをグループ内で共有し、自由に話し合う時間を設けた。グループ内での話し合いは予想以上に活発に行われた。終了後、参加者からは「自分だけが単位を落としたのではないとわかり、同じ状況の人と一緒にがんばりたいと思った」、「他の人の勉強方法が参考になった」という前向きな声を聞くことができた。

その一方で、特に単位未修得の科目については、授業外での学習時間や試験対策にあてた時間はほぼ無いといった状況であった。さらに、「私のスケジュール」においても、約9割の学生が「学習時間」や「課題に取り組む時間」を記入しておらず、勉強時間がほとんど確保できていない状況であること、さらに「何をしているかわからない」時間など、時間管理、いわゆるタイムマネジメントができていない学生が少なくないことが明らかとなった。

この状況を踏まえ、本来大学生がいかに勉強時間を確保すべきかについて説明を行った。その際に、文部科学省が定める大学設置基準では、大学で単位数を定めるにあたっては「一単位の授業科目を四十五時間の学修を必要とする内容をもって構成することを標準とし」とあることについても補足説明した。

参加者の学習時間は不足しており、時間の管理もできていないという状況と、その改善のためのサポートの必要性が明らかになった。仮に必修科目の単位が修得できたとしても、彼らが退学することなく卒業できるかどうかは別問題であると考えた。さらに勉強をし

ていない学生の退学抑制が、大学の責務と言えるのかということに対して疑問を抱いた。

しかし、繰り返しになるが、退学はその後の個人のキャリアに長期に渡り負の影響を及ぼすと考えられている。その観点からも大学は、退学の恐れのある学生をその状態から早く抜け出させ、社会人としての力を一定程度身につけさせた上で、社会に送り出さなければならない。L. B. ニルソン (2017) は、「確かな学び方を身につけさせず、結果として表面的な知識しか習得できない状態で彼らを社会に出してしまうことは、教育機関として無責任である」と述べている。大学には、学生の学習をどのように促すかという観点を持ち、自ら学ぶことのできる学生に育てる義務がある。

この「自ら学ぶ」ということに関して伊藤 (2008) は、「自ら学ぶ力」を「自己調整学習」の観点から次のように説明している。

自己調整学習とは、「学習者が〈動機づけ〉〈学習方略〉〈メタ認知〉の3要素において自分自身の学習過程に能動的に関与していること」と定義している(図8)。「『自ら学べる』学習者」を「自己調整学習者」と置き換えながら、「自己調整学習者とは、この3つの要素を備えている人」だという。

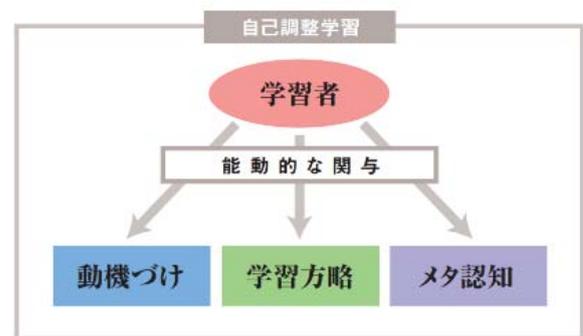


図8 自己調整学習のイメージ (伊藤, 2008)

一方、図9は自己調整学習における3段階の過程を示したものである。伊藤は、自己学習の望ましい進み方として、「予見」「遂行コントロール」「自己省察」の3段階で構成される循環的なプロセスを提唱し、それぞれの段階について、次のように説明している。

【予見】学習の下準備の段階。目標を設定し学習方略の計画を立てる前提として、成し遂げることに対する自己効力感や課題への興味を指す。

【遂行コントロール】学習方略の遂行がうまくなされるように集中したり、順調に進んでいるかどうかモニタリングしたりすること。

【自己省察】学習成果が目標に達したか、あるいは基

準をどのくらい満たしたかを自己評価し、なぜうまくいったのか、またはいかなかったのか、その原因を振り返ること。

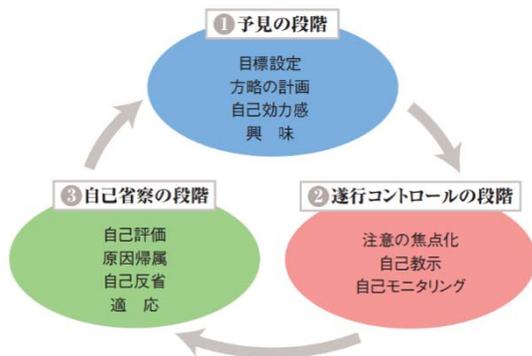


図9 自己調整学習における3段階の過程 (伊藤, 2008)

今回の補習の取り組みを上記のサイクルに当てはめた場合、まずは「予見」の段階に立つ必要があると考えた。ガイダンス参加した時点で、学生は、必修科目の単位を修得するという「目標設定」はすでにできている。さらにガイダンスでの話し合いで学生から「他の人の勉強方法が参考になった」などといった声を聞くことができたことから、学生が「自己効力感」を得られたものと考えられる。これにより「①予見の段階」はクリアしたと考えられる。「②遂行コントロールの段階」については、後述する「事前ガイダンス【レベルⅡ】」の開催によりクリアしたものとする。最終的には必修科目の単位修得結果を踏まえた「③自己省察の段階」となる。

ガイダンスで浮き彫りとなった、時間管理が疎かになっている点については、自己調整学習と時間管理能力との関連性についての示唆がある(藤田, 2010)。

自己調整学習を行う上で、時間を管理することが重要であると考えられることから、この点についても「予見」の段階に立たせる必要がある。そのために、最初の目標設定として、必修科目の単位修得のための「理想のスケジュール」を作成することとした。

補習を実施する前に、学生に学習に対する動機づけと生活面の改善意識を持ってもらうこと目的に、「事前ガイダンス【レベルⅡ】」を開催した。これは、1回目および2回目のガイダンス参加者を主な対象とした3回目のガイダンスである。6月中旬に開催し、参加者は31名(2年次生:13名, 3年次生:16名, 4年次生:2名)であった。

このガイダンスでは、学習時間不足の現状と社会人としての時間管理能力の必要性について、自身の経験も踏まえながら説明した。学生自身に、必修科目の単位

修得のためにどのような時間の使い方をすればよいかを考えてもらいながら「私の理想のスケジュール」を作成した。

スケジュールを一緒に作成してわかったことは、学生は、勉強は授業後帰宅してからやるものだという固定概念を持っていたことである。さらに、授業と授業との間の空いた時間、いわゆるすきま時間を有効に活用できていないことも明らかとなった。また、曜日によって授業時間割が異なることから、日によって起床時間が異なるなど、生活のリズムが保たれていない状況も把握できた。

すきま時間を有効に活用すること、そして、毎日同じ時間に起床するなど規則正しい生活を送るよう意識すること、の2点についてアドバイスをしながら、それぞれに理想のスケジュール作成の時間を設けた。

新たに作成したスケジュールを見てみると、全員が学習時間を記入、もしくは学習時間にあてる時間が増加していた。中には、「バイトがなければなるべく勉強にあてる」、「コツコツ頑張る」といったコメントを書いた学生も見受けられた。

計3回のガイダンスを通して、学生の中で時間に対する意識と学習に取り組む意欲が増加したものと考えられる。この意識づけが補習への積極的な参加や必修科目の受講に繋がることが期待される。

(2) 補習授業の実施

実際の補習授業実施に際し、いくつかの課題があった。必修科目担当教員らの懸念には、補習の実施時期、内容がある。今年度においては、教員が無償で実施することとしており、雇用問題上、補習授業の実施回数には上限があった。さらに実施日程についても、なるべく多くの学生が参加できる日程の設定は難しかった。

これらの点について、プロジェクトメンバー5名は6月中旬に開催された「法学部 学部教育検討小委員会」において、必修科目担当教員も交えて審議し、以下のような結論を得た。

1) 実施日程

ガイダンスに参加した学生に事前に都合の良い時間帯ヒアリングをしたところ、5時限後(17時半以降)を希望する学生が多かった。しかし場合によってはアルバイトや部活の都合で出席できないという意見も寄せられた。

7月上旬に、比較的多くの法学部生が履修している授業が休講予定であることが判明した。第1回目としてこの時間帯に補習をあてることで、多数の参加者が

見込めるのではないかという結論に至った。

2) 授業の内容

ガイダンス参加者に実施したアンケート結果を法学部教員にフィードバックした。補習の内容については、科目担当教員から、「講義として内容を理解させようとしても、時間があまりに短いため、単位の修得に繋がるような内容を教えるのは不可能である」といった意見があった。基礎的内容や勉強の仕方を教えるのが望ましい、という意見を得た。単位未修得者が少ない科目については、前年度の学期末試験の答案を用いてなぜ不合格になったかを説明・指導することとした。

3) 授業の形式

1 時限目および 2 時限目の時間帯に実施することとした。本来 1 時限分の授業時間は 90 分であるが、90 分を 40 分ずつに分け、1 科目 40 分授業を計 4 回行う。学生がなるべく多くの科目を受講できるよう考慮した。

受講にあたっての事前予約は原則不要とした。ただし、単位未修得者が少ない科目については個別指導を行うため、事前予約が必要とした。

4) 学生への周知方法

次の①～③の方法により学生に補習実施の案内を行った。

- ①開催案内を作成し、法学部掲示板に掲示。
- ②演習の時間に、各担当教員より直接開催案内(①と同じ)を対象学生へ配付。
- ③部活、サークル指導者へ E メールを送り、指導している学生に対象者がいた場合に補習への参加を促すよう依頼。

各必修科目担当教員から予め授業テーマおよび授業の概要に関する情報を入手し、「補習授業時間割」を作成した。学生が前もって授業の内容を確認でき、受講プランを立てられるよう工夫した。結果として、補習当日には計 34 名(2 年次生: 27 名, 3 年次生: 7 名)の学生が参加した。

補習授業の中で担当教員は、当該科目の評価方法や評価基準について参加学生に再確認させた上で、具体的な予習・復習の仕方、単位を修得するための効率的な学習方法、リアクションペーパーの書き方などについて説明を行った。

自身の学生時代の体験談を話す教員もいた。もともと法律科目の成績が悪かったにも関わらず、恩師と出会ったことで法律の面白さが分かり、教員を目指すことになったというものである。このように、通常の講義ではあまり聞くことのできないような経験談を学生

は興味深げに聴講していた。

最初の授業が 1 時限目の時間帯であったこともあり、当初想定していた人数は集まらなかった科目もあった。しかし、メモを取りながら真剣に受講する学生の姿を見ることができた。

このようなことから少なからず単位修得に向けての支援ができたものと考えている。



補習授業当日の様子

補習実施後には、当日参加した学生に対し、E-Mail で受講に関するアンケートを実施した(回答結果は 6. (1) 2) を参照)。

7 月中旬に開催された法学部教授会において、補習についての報告が法学部長から行われた。

6. 成果および今後の課題

(1) 成果

1) 単位修得結果

補習授業を受講した学生が最終的に必修科目の単位を修得できたかを成績公開に伴い追跡調査を行った。結果は以下の通り(%は補習参加者における単位修得率)。

【必修科目 A】82.8% (29 名中 24 名修得)

【必修科目 B】50.0% (6 名中 3 名修得)

【必修科目 C】20.0% (5 名中 1 名修得)

この結果を総合的に判断するため、3 科目を単純に合計すると、単位修得率は 70.0% (40 名中 28 名修得)となる。このことから、本プロジェクトの目標であった必修科目の単位修得は概ね達成されたものと考えている。

法学部では 2018 年度より新たに「法政特別講義 法律学の初歩」という科目を開講する予定である。これは、補習授業の後続企画として位置づけられる。当科目は 1 年次必修科目 3 科目を全て修得できなかった者

に履修を義務付け、「受講生に勉強する癖をつけさせる」ことを目的とする。履修者には単位を付与するものとする（前期 15 回授業 2 単位）。プロジェクトで開催した事前ガイダンスでは、生活態度が昼夜逆転している者が多数見受けられたことから、他の科目とも重複を避けるため、通常授業時間外の 6 時限目（18:00～19:30）での開講を予定している。

2) アンケート調査より

今回の支援対象である必修科目については後期開講であることから、目標である「必修科目の単位修得」については、アンケート集計段階では明らかにできない状況であったが、参加者対象のアンケート結果から、学習意欲の向上等が見られたため、一定の成果はあったものと考えた。

【参加者アンケートより（一部抜粋）】

- ・きちんと出席して必ず単位を取りたいと思う。
- ・下がっていた勉強へのモチベーションが上がったので、有難かったです！ありがとうございました。
- ・わからなかったことが理解できたので、今回の補習授業があり助かりました。
- ・自分に足りていなかった姿勢や考えを知る機会になったので受講してよかったと思います。
- ・補習授業を開いてくださった教務課の方、講義をくださった先生方にとっても感謝しています。

3) 教員からの意見・感想

プロジェクトを終えて教員から得られた主な意見、感想である。

- ・職員も学生に寄り添ってあげようとしていることがわかった。
- ・学生を支えるには、まず学生を知ることから始める必要がある。特に 1 年次生は、何かの時に誰に相談できるのかが（形式的には学生課や担当教員と分かっている壁が有り）分からない状態である。教員と職員が連携を図りながら学生への支援に取り組んでいく必要がある。
- ・法学部で学ぶことは就職後大いに活用されるということが学生自身分かっていないのではないか。法律を学ぶことの意味を学生に示していく必要がある。
- ・このような取り組みが今回だけで終わらないよう、継続して取り組んでいかなければならない。

4) 教授会への報告（FD研修会の開催）

プロジェクトメンバーである法学部長からの提案により、「2017 年度第 1 回法学部 FD 研修会」を開催し、本プロジェクトに関する報告を行った。法学部単独での FD 研修会の開催は、1988 年の学部設置以降およそ

30 年の歴史の中で今回が初めてのことである。

12 月中旬に開催された同研修会では、筆者は法学部教員（出席者 18 名）に対して、「学生に対する学習支援のあり方について」というテーマで発表した。

本プロジェクトの報告については、本学における退学の現状に触れた上で、職員としての立場から、学生への支援の必要性から今回のプロジェクトに取り組んだことを説明した。また、補習に参加した学生からのアンケート結果についても紹介した。発表では、他大学の法学部における具体的な学習支援策についての紹介等も併せて行った。

なお、2018 年度より法学部として新たに「FD 担当委員（教員 1 名が担当）」を設置することが決定した。今後は学部全体で授業の質の向上にも取り組んでいく。



法学部 FD 研修会の様子（発表者は筆者）

以上のことから、今回の取り組みは教員にとっても学習支援の必要性について改めて考えるきっかけになったのではないだろうか。また、教職協働に対する意識の向上を図ることができたものと考えている。

本プロジェクトは、教員、職員のどちらか一方だけによる取り組みでは上述したような成果は得られなかったであろう。教員・職員がそれぞれの責務を果たしつつ一体となって取り組んだ結果、このような成果に結びついたものと思われる。

(2) 今後の課題

退学者抑制の観点から、補習にすら出てこない学生へのサポート（支援）が急務である。そのような学生は、生活態度の改善などが必要であると考えられることから、教職員がこれまで以上に一体となり、保護者とも連携を図りながら取り組んでいく必要がある。

さらに、入学者データや就職活動のデータとの紐づけを行い、学生の情報を集約することも必要である。学生の状況を把握することは、効果的な支援方策や支援体制の構築に繋がるものと思われる。大学全体とし

て、体系的な学習支援や学生支援に取り組む必要がある。

今回は法学部としての取り組みであったが、退学抑制は全学的な課題であることから、今後は他学部においても退学者の傾向を把握し、適切な支援に取り組んでいく必要があると考えている。今回の取り組みを先行事例として、全学的な取り組みに発展させていきたい。

7. おわりに

今回のプロジェクトに取り組むまでは、学生は受け身ではなく、常に自発的に行動すべきであると考えていた。しかし、プロジェクトを通して、自身が職員として、「学生に何をしてあげられるか、何をすべきか」と考えるようになった。教職員からのアプローチの仕方を工夫すれば、学習意欲の向上など以前には見られなかった反応を起こすことができる手応えを感じたからである。どのようにすれば「学生の成長を促すことができるか」という点について、日常業務においてもこれまで以上に意識している。

学生の反応から、学生にも他人から認められたいという「承認欲求」が認められた。教職員が気にかけてくれているという意識を持つことにより、学習意欲が向上し得ると言えよう。

以上を踏まえ、職員は学生に「きっかけ」を与えられる存在であることを証明できたと考えられる。このことは筆者にとって最も大きな収穫であった。

本プロジェクトは教員の協力がなければ取り組むことができなかった。本学教員から本プロジェクトに対する意見やアドバイスの他、現在の学生の様子や考え方などについてもヒアリングした。これらの機会にお互いの意見を交わすことを通じて、同じ大学で働き、そして学生の成長を促すべき立場にいる者同士として強固な信頼関係も築くことができた。これは恐らく日々の業務だけでは感じることはできなかったのではないだろうか。今回のプロジェクトを通して、法学部教職員における学生への支援と教職協働に対する意識が強まったと言えよう。

今後も、大学職員として「学生のために何ができるか」を考えながら、業務に取り組んでいきたい。

引用・参考文献

- 1) 文部科学省 (2012) 「学生の中途退学や休学等の状況について」 http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/26/10/_icsFiles/afieldfile/2014/10/08/1352425_01.pdf (2017年3月1日閲覧)
- 2) 労働政策研究・研修機構編 (2015) 『JILPT 調査シリーズ, No. 138 大学等中退者の就労と意識に関する研究』 労働政策研究・研修機構
- 3) 岩崎保道・宮嶋恒二・蔭久孝政・福島謙吉・谷ノ内識 (2016) 「中途退学の防止についての一考察」 『高知大学教育研究論集』 高知大学教育創造センター, pp. 49-60
- 4) 辰巳哲子 (2015) 「大学中退後のキャリアに影響する大学入学以前の経験」 『Works Review』 Vol. 10, pp. 6-15
- 5) 東京大学 (2016) 平成 27 年度文部科学省大学改革推進委託事業『経済的理由による学生等の中途退学の状況に関する実態把握・分析等及び学生等に対する経済的支援の在り方に関する調査研究報告書』
- 6) 姉川恭子 (2014) 「大学の学習・生活環境と退学率の要因分析」 『経済論究』 第 149 号, pp. 1-16
- 7) 矢野真和 (2009) 「教育と労働と社会 - 教育効果の視点から」 『日本労働研究雑誌』 No. 588, pp. 5-15
- 8) 岩崎久美子・下村英雄・柳澤文敬・伊藤素江・村田推沙・堀一輝 (2016) 『経験資本と学習 - 首都圏大学生 949 人の大規模調査結果-』 明石書店
- 9) 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 (2016) 「高等教育に関する質保障関係用語集」 4th, pp. 22 http://www.niad.ac.jp/n_kokusai/publish/no17_glossary_4th_edition.pdf (2018年1月3日閲覧)
- 10) 関昭典 (2011) 「学習アドバイザーの学習支援活動に関する考察 - 東京経済大学英語学習アドバイザーにおける取り組みを事例として-」 『東京経済大学 人文自然科学論集』 第 130 号, pp. 95-106
- 11) L・B・ニルソン (2017) 『学生を自己調整学習者に育てる - アクティブラーニングのその先へ』 (美馬のゆり・伊藤崇達訳) 北大路書房
- 12) ベネッセ教育総合研究所 (2008) 「自ら学ぶ力」を育てる方略 - 自己調整学習の観点から http://berd.benesse.jp/berd/center/open/berd/2008/07/pdf/13berd_03.pdf (2018年1月3日閲覧)
- 13) 藤田正 (2010) 「メタ認知的方略と学習課題先延ばし行動の関係」 『教育実践総合センター研究紀要』 19 号, pp. 81-86
- 14) リクルート進学総研 (2017) 「経済的要因による学生の休学と中退」 『リクルート カレッジマネジメント』 No. 202, pp. 6-14

2 次世代リーダー養成ゼミナールの概要

次世代リーダー養成ゼミナール実施要項

1. 目的

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

2. 到達目標

【知識（理論）】

大学等の経営に必要となる以下のことができる。

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

【技能（実践力）】

上記の知識を利用して、大学等の大局的な運営に必要となる以下のことができる。

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

【態度】

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

※本ゼミナールの詳細については、別紙 1「次世代リーダー養成ゼミナール概要」及び別紙 2「次世代リーダー養成ゼミナール科目一覧」をご参照ください。

3. 開催日

平成 28 年度

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

平成 29 年度

- （第 1 回）平成 29 年 6 月 1 日（木）～ 3 日（土）（愛媛大学）
- （第 2 回）平成 29 年 7 月 20 日（木）～ 22 日（土）（高知大学）
- （第 3 回）平成 29 年 10 月 26 日（木）～ 28 日（土）（香川大学）
- （第 4 回）平成 30 年 1 月 18 日（木）～ 19 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。
- ・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。

※別紙3「スタッフ・ポートフォリオ記入例」をご参照ください。

※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

10名程度（各機関より複数受講を希望する場合は優先順位を付す）

6. 講師（※講師の所属・役職は平成30年3月現在のもの）

愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	副室長・教授	中井俊樹
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師	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	特任助教	丸山智子
愛媛大学教育学生支援部	愛媛大学SD統括コーディネーター	吉田一恵
他、外部講師複数名		

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

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD）事務局

次世代リーダー養成ゼミナール概要

※平成28年4月時点

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

〈目的〉

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

	概要	1回（5月）	2回（7月）	3回（11月）	4回（1月）	5回（5月）	6回（7月）	8月末 ～9月	7回（11月）	8回（1月）
講義	「高等教育」「経営戦略」「人材育成」に関する3分野14科目の受講を通じて、自大学等の政策立案・運営に応用する知識・理論を学ぶ。	【高等教育分野】 高等教育政策論 高等教育史 大学行政管理論（日米比較） 教育関係法規		【経営戦略分野】 高等教育戦略論 経営管理・戦略論 大学のガバナンスとマネジメント 高等教育IR SD論 人事政策論 教育財政管理・戦略論 危機管理論		【人材育成分野】 リーダーシップ論Ⅰ リーダーシップ論Ⅱ 大学職員論 インストラクショナル・デザイン概論 メンター入門		この中から2年間で14科目受講		
プロジェクト	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（理論）・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。	プロジェクトマネジメント	※プロジェクト実践Ⅰ（課題設定） プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）	※プロジェクト実践Ⅰ（課題設定） プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）	プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）	プロジェクト実践Ⅱ（進捗） プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）	プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）		プロジェクト終了（9月）	プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導） 研究法概論
SD実践・演習	次代を担うリーダーとして、立場の異なる構成員と協働する力、地域や高等教育界のニーズに応える力等を、実践と演習を通じて自ら身につけると共に、他者を教育・育成する力を修得する。	（インプレゼンテーション・スキルⅠ） ※メンタリング実践Ⅰ	（インプロگرامデザイン） ※メンタリング実践Ⅱ	※メンタリング実践Ⅱ	フオールラムⅠ（SPOD構築）	フオールラムⅠ（SPOD構築） ※SD実践Ⅱ（模擬講義） ※事前レクチャー	※メンタリング実践Ⅰ ※SD実践Ⅱ（模擬講義） ※最終模擬講義	SPODフォーラム本番	SD実践Ⅱ（振り返り） （SD実践Ⅳ メンタリング実践Ⅱ メンタリング実践Ⅱとの対談）	※インストラクション・スキルⅡ （シラバス） ※ブラッシュアップ
課題	■第1回までの課題 ・受講にあたっての抱負発表（3分） ・自大学プレゼン（3分）	■第2回までの課題 ・講義レポート（2） ・大学改革12項目レポート ・プロジェクト題材3つ考えプレゼン準備（5分） ・SP更新	■第3回までの課題 ・講義レポート（2） ・プロジェクトの決定・憲章作成 ・プロジェクト決定発表（5分）	■第4回までの課題 ・講義レポート（2） ・プロジェクト実施計画書作成（IDの講義レポートに置換） ・SPODフォーラムプログラム検討 ・SP更新	■第5回までの課題 ・講義レポート（1） ・プロジェクト進捗報告作成 ・プロジェクト進捗発表 ・SPODフォーラムプログラム検討	■第6回までの課題 ・講義レポート（1） ・プロジェクト進捗報告作成 ・SPODフォーラム模擬講義準備	■第7回までの課題 ・講義レポート（2） ・プロジェクト報告書作成 ・トップリーダーとの対談の事前準備		■第8回までの課題 ・講義レポート（2） ・プロジェクト実践レポート作成 ・修了プレゼン準備 ・講師ができるシラバス提出	■終了後提出物 ・シラバス更新 ・SP更新

次世代リーダー養成ゼミナール科目一覧 ※平成28年4月時点

次世代リーダー養成ゼミナールの目指すもの			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知識(理論)・技能(実践力)・態度を段階的に学び、「巻き込み力」を発揮する人材を養成する。																				
到達目標			(知識) 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 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・提案を行うことができる 6. 判断を行うことができる 7. 折衝・調整を行うことができる 8. 後継者育成を行うことができる (態度) 9. 学生を中心とした教育活動に積極的に働きかけることができる 10. 立場の違う構成員と協力して働くことができる 11. 地域や高等教育界のニーズに応えることができる 12. リーダーとしてふさわしい言動をとることができる																				
科目名	講師	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、ゼミ生を主語にして、行為動詞を使用し簡条書きに記入)	到達目標達成のために、特に重要な事項 ○-到達目標達成のために、重要な事項 △-到達目標達成のために、望ましい項目															
			1年目	2年目	3年目			知識	技能	態度	1. 高等教育	2. 経営管理・戦略、財政管理・戦略、危機管理	3. リーダーシップ	4. 情報収集・分析	5. 企画策定・提案	6. 判断	7. 折衝・調整	8. 後継者育成	9. 教育活動	10. 協働	11. 地域や高等教育界のニーズ	12. リーダーとしてふさわしい言動	
高等教育分野	1 高等教育政策論	山本	2	○		大学を取り巻く様々な政策を理解し、大学改革において必要とされるマネジメント力を発揮できるようになるための基礎を養う。	1.1990年代以降の大学改革について説明することができる 2.我が国の大学の特質を説明することができる 3.大学を巡る諸環境の変化を説明することができる	◎	○														
	2 高等教育史	大津	2		○	日本の高等教育の歴史とポイントを理解し、現在の様々な大学の改革や取組への繋がりを理解する。	1.高等教育機関の現状を説明することができる 2.日本の大学改革の歴史の概要を説明することができる	◎															
	3 大学行政管理論(日米比較)	船戸	2		○	全入時代を迎えて淘汰が始まりつつある日本の大学の事情と展望について、アメリカの大学制度と比較しながら考察する。	1.ミッションの再確認とカリキュラムの再構築をすることができる 2.大学マネジメント組織のプロ化について説明することができる 3.教職員の職責とパートナーシップの確立をすることができる 4.高等教育機関と社会との距離の再定義をすることができる	◎	○										△				
	4 教育関係法規	外部講師	2		○	我が国の学校教育関係法規(主に憲法、教育基本法、学校教育法、大学設置基準等)の基本的事項について理解するとともに、高等教育政策の動向について正しく理解し、課題解決のための方策を提案できる。	1.我が国の学校教育関係法規の制度概要、論点等が説明できる 2.業務に必要な高等教育制度の変遷や法令について説明できる 3.高等教育政策の動向について説明できる 4.現在の大学行政上の課題を基に方策を具体的に提案できる	◎	○	△	△												
経営戦略分野	5 高等教育戦略論	池田	2		○	学部・研究科集合体を前提とした大学経営の現状において、社会に求められる「戦略マネジメント」の体制構築の方法について学ぶ。	1.戦略プランの必要性を述べることができる 2.戦略マップの有用性を説明することができる 3.戦略アークテクチャーを作成することができる 4.戦略を管理することができる 5.大学経営の中・長期計画に参画することができる		◎		△	△											
	6 経営管理・戦略論	秦	2		○	高等教育経営に関する様々な分野を取り上げ、経営管理や組織のあり方、経営戦略などについて専門的に学ぶ。学習にあたっては、理論だけでなく、ケーススタディなどの手法も取り入れ、実践的側面についても理解を深めていく。	1.経営戦略について説明することができる 2.高等教育経営を効果的に実践するためのマネジメント手法を説明することができる 3.高等教育経営に関する様々な分野の情報を収集・分析し、経営戦略の策定ができる		◎		△	△											
	7 大学のガバナンスとマネジメント	船戸	2		○	ガバナンスとマネジメントの違いを理解し、戦略遂行のために自らに与えられた課題を解決する能力を養う。	1.ガバナンスとマネジメントについて説明することができる 2.大学のガバナンスとマネジメントについて説明することができる 3.大学改革におけるガバナンスとマネジメントの役割について説明することができる	◎	○														
	8 高等教育IR	中井	2		○	高等教育における計画立案、政策形成、意思決定を支援するために、データに基づく持続的な改善・意思決定(IR)を効果的・効率的に行うための問題解決方法を養う。	1.高等教育質保証について説明することができる 2.Institutional Research(IR)について説明することができる 3.諸外国におけるIRの展開について述べるができる 4.日本におけるIRの展開について述べるができる 5.課題を洗い出し、課題解決に取り組むことができる		◎		△	△											
	9 SD論	山崎	2		○	リーダーに必要な資質の一つとして、職場(現場)を理解することである。SD論を通して、職場(現場)の業務分析について理解する。	1.大学における業務の意義・位置づけについて述べるができる 2.職場における業務について情報を収集し、業務内容を明確化をすることができる 3.職場における必要な能力の分析をすることができる			◎	○			△									
	10 人事政策論	各務	2		○	人事政策について理解し、職員に求められる能力や資質等、そのために必要なSDについても理解を深めていく。	1.人事政策について説明することができる 2.人事政策の必要性を述べることができる 3.人事政策に有効な方策(SD、ジョブ・ディスクリプション等)を説明することができる		◎							○							
	11 教育財政管理・戦略論	金子	2		○	高等教育における財政計画・財政戦略を効果的に策定するための理論を習得することや、関係会計基準を理解することを目的とする。	1.高等教育における財政計画・財政戦略を効果的に策定するための理論を説明できる 2.自らの所属組織に関する会計基準の概要を説明することができる		◎														
	12 危機管理実践	吉田	2		○	大学職員に求められる権利・義務を理解した上で、事件・事故等の対処方法・予防策の構築方法を学ぶ。	1.大学等における危機管理とは何かについて説明することができる 2.事件・事故等に自ら判断を行い、対処することができる 3.事故等の予防策を構築することができる		◎						○								

人材育成分野	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、部下を成長させながら組織が成果を上げるための方策について学ぶ。	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意識/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		○	リーダーとフォロワーが互いに良い影響を与え合い、その相乗効果によってチーム力が高まることを学ぶ。	1.リーダーとフォロワーの両者の立場を理解し、お互いの役割を説明することができる 2.目標を達成できるチーム作りの方法を説明することができる			◎			△		△			△					
	15	大学職員論	阿部	2		○	「事務職員」から「大学職員」への発展の背景を振り返り、そのプロフェッショナル性について考える。	1.これからの大学職員に求められる能力を説明することができる 2.業務改革の進め方について説明することができる			○	◎	△	△		△				△				
	16	インストラクショナル・デザイン概論	仲道	2	○		インストラクショナルデザイン(ID)の方法論を用いることで、自身の業務の効率化や課題解決に向けた方策が見出せるようになるために、IDの基礎となる理論構成を理解する。	1.インストラクショナルデザイン(ID)の基礎となる理論構成とその特徴が説明できる 2.IDの方法論を用いた実践の利点が列挙できる 3.IDの方法論のひとつである課題抽出法を通じて、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。	1.メンタリングについて説明できる 2.メンターの役割を説明できる 3.スタッフ・ポートフォリオ作成時のメンターの関わり方を説明できる				○			△		◎				○	○		
プロジェクト	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、プロジェクトを成功に導くツールとして活用することを目指す。	1.プロジェクト、プロジェクトマネジメントの特性について説明することができる 2.プロジェクトを成功に導くためのプロセスと、実践のための手法を説明することができる						◎	○	○								
	19	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・研究の検索・収集方法と、一定の論理的手続きに基づいて文章を組み立てるための手法を理解する。	1.自分のプロジェクトレポートのアウトラインを説明することができる 2.先行事例/先行研究等の資料・論文を収集することができる 3.必要な体裁と十分な内容が備わっているレポートを書くことができる						△										
	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、リスク管理などを含めてプロジェクトの課題設定につなげる。	1.プロジェクトの課題設定について、他者に説明できる 2.他者のプレゼンテーションに対しフィードバックを行うことができる		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	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発表することにより、振り返りを行うとともに、進行を妨げている課題(各種トラブル)の解決策を見出せるようになる。	1.プロジェクトの計画と現状の差異を説明することができる 2.他者のプレゼンテーションに対しフィードバックを行うことができる 3.他者からのフィードバックを精査し、問題解決の方策を策定することができる		○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	22	プロジェクト実践Ⅲ(修了プレゼンテーション)	全講師	3		○	プロジェクトの成果と課題の考察結果を説明する。	1.プロジェクトの企画・管理の手法を説明することができる 2.プロジェクトの意義や重要性について、説明することができる 3.プロジェクトの内容についての質疑応答をすることができる		△	△	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
SD実践・演習	23	プロジェクト実践Ⅳ(ゼミ指導)	全講師	3	○	○	プロジェクト実践Ⅰ・Ⅱ・Ⅲの中で行われたフィードバックを省察すると共にプロジェクト遂行を通じて、課題発見能力、課題解決能力、構想力、表現力を養う。	1.自大学の構成員を巻き込んだプロジェクトを遂行できる 2.プロジェクトを実施し、レポートにまとめることができる		○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
	24	インストラクション・スキルⅠ(プレゼンテーションスキル)	阿部	3	○		プレゼンテーション、研修講師等に必要知識・技能・態度について学ぶ。	1.与えられた制約の中で、意図・主旨・要点を明確に伝えることができる 2.他者のプレゼンテーションを観察しフィードバックを行うことができる						△	○								◎	
	25	インストラクション・スキルⅡ(プログラム設計法)	阿部	2	○		SDプログラムにおける、シラバスの定義、プログラム概要、到達目標の設定、研修内容等について理解する。	1.シラバスの定義を説明することができる 2.到達目標を設定することができる 3.効果的な学習を促すシラバスをデザインすることができる 4.プログラム概要を作成することができる						△	◎		△	○						
	26	SD実践Ⅰ(SPODフォーラムプログラム構築)	全講師	3	○	○	SPODフォーラムで担当するプログラムにおける、プログラム概要、到達目標の設定、研修内容等について理解する。	1.SPOD-SD講師となることができる 2.受講対象者のニーズを調査することができる 3.プログラムのシラバスについて、同期生と協働して作成することができる						○	○		△	○	○	◎		△		
	27	SD実践Ⅱ(SPODフォーラムプログラム模擬講義)	全講師	3		○	SPODフォーラムで担当するプログラムの事前講義を行い、課題の解決策を見いだせるようになる。	1.プログラムの問題点を指摘することができる 2.プログラムを改善するためのフィードバックができる						△		△		△	◎		○	△	△	
	28	SD実践Ⅲ(SPODフォーラムプログラム振り返り)	全講師	1		○	振り返りを通じ、次期生に対し適切な助言を行う。	1.次期生に対し、適切な助言を行うことができる						◎			△						○	
	29	SD実践Ⅳ(トップリーダーとの対談)	仲道	3		○	大学のトップリーダーと対談の企画と実施を通して、大学経営・戦略手法や危機管理等について理解を深める。	1.トップリーダーとの対談を通して、実践的な戦略・事例を知り、実践で求められるリーダーのあり方や役割を説明できる 2.与えられた制約の中で、最大の成果を上げるためのチームビルディングを実践する。		○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	30	メンタリング実践Ⅰ	清水	2	○	○	スタッフ・ポートフォリオ作成に資するメンタリングを実践する。	1.スタッフ・ポートフォリオ作成時のメンターの関わり方を説明できる 2.スタッフ・ポートフォリオに記された内容についてメンタリングを行うことができる 3.スタッフ・ポートフォリオ作成の援助ができる				○	△			◎				◎		○	○	△
	31	メンタリング実践Ⅱ	清水	2	○	○	メンタリング実践Ⅰで作成したスタッフ・ポートフォリオのブラッシュアップに向けたメンタリングを実践する。	1.スタッフ・ポートフォリオ作成時のメンターの関わり方を説明できる 2.スタッフ・ポートフォリオに記された内容についてメンタリングを行うことができる 3.スタッフ・ポートフォリオ作成の援助ができる				○	△			○	◎			◎		○	○	△
32	ディベート演習	丸山	1	○	○	設定された課題について、異なる意見・立場に分かれ議論する。	1.テーマに対する自分の意見を述べる 2.情報を選択し整理することができる 3.論理的に意見を述べる		△	△	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△	△	△	△	

プロジェクト実践ジャーナル執筆要領

1. 投稿要件 下記の全ての要件を満たす者

- (1) 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) 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

※プロジェクトに係るプログラムとは、「プロジェクト課題設定プレゼンテーション」、「プロジェクト実践レポートの書き方」、「プロジェクト企画進捗状況プレゼンテーション」、「プロジェクト発表」をいう。

2. 執筆要領

(1) 基本事項

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

(2) 原稿書式

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

(3) 表紙の作成要領

1. 表紙は、A4 版用紙を使用し、左 30mm、右 30mm、上 35mm、下 30mm を余白とし、42 字 ×36 行の設定で次の事項を記載する。
2. 1 行目に平成〇〇年度「次世代リーダー養成ゼミナール」、3 行目に 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・MS 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・MS 明朝)
4. 副題を付ける場合、タイトルの次行に、副題の前後に「-」を付けて記載しセンタリングする。(16 ポイント・MS 明朝)
5. タイトル及び副題から 2 行空けて、左詰で「レポート要旨」と記載し、次行から 400 字以内で記述する。(10.5 ポイント・MS 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・MS 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・MS 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・MS 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・MS 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・MS 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・MS 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・MS 明朝)
4. 上記 3 の謝辞の下を 2 行空けて「注」または「引用文献」等を記載する。記載方法は次々項(6)に拠る。

(5) 図・表・写真の挿入

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

(6) 注および文献の表記方法

1. 「注」は原則としてレポート等の末尾（引用または参考文献等の前に）に一括して記入し、文中の該当箇所の右肩に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・MS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・MS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・MS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・MS明朝）
7. 「引用・参考文献」の配列は本文の論旨展開順とし、本文の引用箇所には著者名・年を括弧書きで記載する。
8. 「引用・参考文献」の記載方法については、参考資料1を参考にすること。

3. 提出要領

提出する原稿は、電子媒体とする。

4. 提出方法

提出期限：2月 20日（火）

提出先：spod@stu.ehime-u.ac.jp

5. 提出先

SPOD 事務局（spod@stu.ehime-u.ac.jp）

3 次世代リーダー養成ゼミナール 活動報告（7期生）

◆ 1年目（平成28年度）

第1回 会場：愛媛大学

5月26日（木）

1. 開講式、7期生決意表明

緊張と不安の中、2年間にわたるゼミナールがスタートしました。開講式での服装・姿勢などについて厳しい指摘をいただき、TPOの大切さを実感する場面も…。決意表明は、自分以外の7期生はみんな落ち着いて発表していて驚いた…とお互いにみんな思っていました。すでにこの時から7期生同士気が合いそう、と思った人もいました。

2. リーダーシップ論Ⅰ ～講師：愛媛大学 阿部光伸 講師～

リーダーシップは学長だけでなく構成員にも不可欠な要素であり、実践していく中で身につくこと、そして「信頼」が最も重要であることを学びました。後輩からの自分たちに対する事前アンケートを見ると、思わずフリーズするような回答もありましたが、忌憚のない意見から自分を見つめ直すことができた大変貴重なプログラムでした。

3. メンタリング実践Ⅰ ～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

6期生が7期生のキャリアや目標などについて親身になって聞いてくれました。メンタリングを通じて、自分が無意識に大切にしていたことにも気付くことができました。

3. メンタリング実践Ⅰ



4. 情報交換会（7期生歓迎会）

6期生が7期生の歓迎会を開いてくださいました。一人ずつ挨拶をしましたが、あまりの緊張で何を話したか覚えていません…。想像以上に疲れた初日でした。

4. 情報交換会（歓迎会）



5月27日（金）

5. 6期生によるプロジェクト実践Ⅱ・プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）

6期生のプロジェクト中間報告を聞かせていただきました。7期生からするととても壮大なものに感じましたが、多くの指摘を受けている様子を見て、自分たちにできるのだろうかという不安と恐怖しかありませんでした。

6. 高等教育政策論



6. 高等教育政策論

～講師：桜美林大学 山本眞一 教授～

1990年代以降の高等教育政策決定の流れとその変化について学びました。ここで教わった視野・視点は今後の業務でも活かしていきたいと思いました。13テーマのレポート作成課題は噂に聞いてはいましたが、その膨大な課題量に驚いている暇もないほど必死で取り組みました。

7. プロジェクトマネジメント ～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

プロジェクトの立ち上げやゴールまでのプロセス、ツリーモデルなどについて学びました。何事もスケジュールを決めて目標を達成することは簡単なようで難しく、忍耐が必要である（…ことをプロジェクト実践後、更に実感することになりました）。

5月28日（土）

8. 大学行政管理論（日米比較） ～講師：山梨学院大学 船戸高樹 顧問～

上司から言われる「学生をきちんと卒業させることが第1」ということと、米国の大学の使命「学生のために何が出来るか」には共通する部分がありました。日本の大学生の勉強時間は短く、日本の高等教育の信頼保証は社会的に低いことも知ることができました。また、AIの話はとても衝撃的で、講義以降興味を持つようになりました。

9. インストラクション・スキルⅠ（7期生による自大学プレゼン）

自大学のプレゼンテーションを通じて、改めて自分の大学を理解するきっかけになりました。プレゼンの映像をみんなでチェックしましたが、自分の所作は思っていた10倍格好悪かった…。より良いプレゼンにするため、PREP法や「発問を与えること」、「経験談を伝えること」を意識していきたいと思いました。プレゼンの評価シートは指摘や課題の方が多く、帰りのバスでへこんでいました。

9. 7期生による自大学プレゼン



10. 6期生による模擬講義



第2回 会場：香川大学

7月21日（木）

10. SD実践Ⅱ（6期生による模擬講義）

6期生によるSPODフォーラムの模擬講義を受講しました。6期生の個性が出ていて、魅力あるプログラムでしたが、相当低い自己採点数だった上に、講義後洗い出される課題と指摘の山…。果たして1年後の自分たちにできるのだろうかという不安が募るばかりでした。

11. 情報交換会（7期生主催）

7期生が初めて主催した情報交換会でした。お店選びも6期生に相談しながら進めていきました。緊張はありましたが、先生方や先輩方と頑張って情報交換。前向きな姿勢はいろんな意味でプラスになることを実感しました。

7月22日（金）

12. 7期生によるプロジェクト実践Ⅰ（課題設定）

各自が実践するプロジェクトを3案企画し発表する中で、自大学には課題がいろいろあることを再確認しました。先生方や先輩方からたくさんの厳しい（中にも励ましのある）指摘をいただき、この3案のどれかに決めて実践しても本当に大丈夫なのだろうかという心配も生まれました。

13. 高等教育史 ～講師：九州大学 大津正知 学務企画専門員～

高等教育の発端はヨーロッパであることから学びました。大学を理解するための「多様な座標軸」を得るため、歴史を学ぶことが大切であると実感しました。

14. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）

自分たちも3つのプロジェクト案を検討した後だからこそ、6期生のプロジェクトは、様々な角度からのリスクを想定・改善しながら実践できていることが一層理解できました。同時に、自分たちのプロジェクトがまだまだ浅いことを反省しました。

7月23日（土）

15. 高等教育戦略論 ～講師：追手門学院大学 池田輝政 教授～

まず、インタビュー方式のアイスブレイクが新鮮でした。講義では、戦略的思考を行うために現場の視点や大学全体を俯瞰する視点、将来を見通す先見性を持たないといけないことを学びました。難しいテーマでしたが、改めて自分の立ち位置を考えるきっかけになりました。

15. 高等教育戦略論



16. インストラクション・スキルⅡ（プログラム設計法）

～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

プログラム設計の流れ（分析・設計・開発・実施・評価）、「目標」の書き方や知識・技能・態度の3分類を学びました。SPODフォーラム講義やプロジェクトの中で実践していきたいと思いました。

17. プロジェクト実践Ⅰ（課題設定）

第3回 会場：徳島大学

10月27日（木）

17. プロジェクト実践Ⅰ（7期生による課題設定）

プロジェクト3案から、実践する1案への絞込み。いろいろな角度からいただいた指摘を踏まえると、どれもリスクや再考の余地があるように感じ、迷いに迷いました。しかし、最後は自分がやりたいというモチベーションがないと続かないという思いを頼りに決定しました。



18. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）

6期生のプロジェクト完了報告を聞きながら、これから始める自分たちのプロジェクトに必要なことを少しでも得ようと必死でした。

19. SD実践Ⅲ（振り返り） ～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

6期生によるフォーラム講義の振り返りがありました。思考フレームKPTによる改善方法が取り入れられ、自分たちの講義を考える際にとっても役立つ内容でした。フォーラム講義まで1年もなくなつたと思いつつも、当面はプロジェクトを始動させるだけでも大変で、プロジェクトとフォーラムへの漠然とした焦りが重なっていた時期でした。

10月28日（金）

20. インストラクショナル・デザイン概論 ～講師：愛媛大学 仲道雅輝 講師～

業務改善や課題解決方法においては、現状と目標の差を埋めるための行動や戦略が大切であることを学びました。そして、それは業務だけでなく、日常生活や人生設計にも応用できることも知りました。

21. メンタリング実践Ⅱ ～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

メンターである6期生から、スタッフ・ポートフォリオをブラッシュアップする際やプロジェクト実践に向けてのアドバイスをいただきました。

22. 危機管理実践 ～講師：愛媛大学 吉田一恵 部長～

大学や企業で起こった事件・事故の事例から、自大学ではどう対応しているか、問題が起こった際にどうすべきかを考える時間となりました。また、危機管理だけでなくリスクマネジメントを徹底し、身の回りで起こる事件・事故は自大学にも起こり得ることという意識を持つ必要性を学びました。

22. 危機管理実践



23. 情報交換会（の後の7期生ミーティング）

情報交換会の後、7期生だけで2次会。…といっても6期生修了パーティー（特に余興）について、なかなか良い案を固められず、ひたすら悩み続けた夜でした。

24. 人事政策論



10月29日（土）

24. 人事政策論 ～講師：梅光学院大学 各務正 副学長～

日本もメンバーシップ型から欧米のようなジョブ型社会に近づいているのか…！と感じました。また、「政策」は人を動かすものでないといけないことを知るきっかけにもなりました。新しい人事政策案の提案を通じて、国公立間の人事・評価の仕組みに思ったほど差異がなかったことにも驚きました。

25. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）

1案に絞ったプロジェクトを実践するために意見交換を行い、いろいろなアドバイスをいただきました。考えすぎて迷走しそうになった時は、一度プロジェクトから離れて冷静になることで目的がはっきりと見えてくるなどのアドバイスもいただきました。

第4回 会場：高知大学

1月19日（木）

26. プロジェクト実践Ⅲ（6期生による修了プロジェクト発表）

6期生のプロジェクト報告が行われました。6期生の思いが伝わるプレゼンを聞きながら、自分たちもプロジェクト期間中だけでなく、プロジェクト後も組織内で継続して実施される仕組みを重視したいと考えるようになっていました。

27. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）

それぞれが自大学でプロジェクトを始動し、学内の他部署やプロジェクトメンバーにプロジェクトの意義を理解・協力してもらうための調整が大変だった時期でした。先生方やゼミ生からのアドバイスを反映したり、関連する内容を調べたりして、どうすればプロジェクトが良いものとなるか試行錯誤を重ねていました。

28. メンター入門



1月20日(金)

28. メンター入門 ～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

メンターとして相手の思いを引き出し、肯定的なコメントを返し達成感を導く、という定義とその重要性を学びました。講義を通じて、自分たちも8期生のメンターになるんだと身の引き締まる思いがしました。

29. ロジカルシンキング ～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

大学職員の役割や業務の変化の中で、論理的な思考が仕事の質と生産性を上げ、組織の発展にも繋がることを学びました。そのためには目的を常に意識し自分に問い続けることや、相手や自分の「思考のクセ」を前提に考えることが大切であると知りました。

30. SD実践I (プログラム構築) ～講師：愛媛大学 小林忠資 特任助教～

SPODフォーラムで7期生が担当する講義のテーマをみんなで協議しました。こちらが何を教えたいかではなく、相手に何を身に付けてほしいかという視点を大切にしながら話し合いました。…が、意見を出せば出すほど、頭の中はこんがらがらるばかり…。

30. SD実践I (プログラム構築)



31. 修了式・修了パーティー

6期生の清々しい笑顔がとても印象的な修了式となりました。その後行われた修了パーティーの余興では、たかちゃん(石川さん)作詞の『それが大事～6期生に捧げるバージョン～』を6期生と肩を組んで歌いました。一生分歌ったー！と思うほど繰り返し練習した成果も出て、6期生を気持ちよく送り出すことができました。6期生のみなさま、1年間という短い時間ではありましたが、本当にお世話になりました。ありがとうございました！

31. 修了式



31. 修了パーティー



◆ 2年目（平成29年度）

第5回 会場：愛媛大学

6月1日（木）

32. 開講式、8期生決意表明

緊張と不安で震えているだけだった1年前の開講式からの成長を見せるぞ！と意気込んだ2年目初日。しかし、落ち着きもありながら個性も出ている8期生を前に、彼らのメンターやファシリテーターを務められるのかと、結局震えるだけの7期生でした（笑）。

33. SD実践Ⅰ（プログラム構築）

～講師：愛媛大学 清水栄子 講師、吉田一恵 SD統括コーディネーター～

前日からみんなで集合し、深夜まで打合せをしてきたフォーラム講義のマイクロティーチングについて、最終準備を行いました。ここでもまだまだ試行錯誤中…。

34. SD実践Ⅱ（マイクロティーチング）

フォーラム講義の大枠を先生方に初実演。4月から5月にかけてはかなりの時間を費やして内容を固めてきましたが、大幅な見直しが必要になるのではとかなり緊張もしました。修正箇所もたくさんありましたが、方向性としてはひとまず大丈夫そうだったので一安心。

6月2日（金）

35. SD実践Ⅰ（プログラム構築）

～講師：愛媛大学 清水栄子 講師、吉田一恵 SD統括コーディネーター～

前日のマイクロティーチングを基にシラバスを作成。何気なく使った表現や理論の説明を加えることだけでも難しく、全員で悩み続けました。特に「コツ」については、そもそもカタカナ表記？ひらがなが普通？…えっ、漢字?!というレベルまで達しました…。

36. メンタリング実践Ⅰ ～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

メンターとして少し緊張しながら8期生と初のメンタリングを行いました。雑談にならないよう心がけ、話しやすい雰囲気の中で相手に話してもらえよう努めました。メンタリングによって相手に気付きを与えるだけでなく、自分自身についても気付くことがたくさんありました。

37. 研究方法論Ⅲ（調査票の作成） ～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

アンケートは一度調査を始めると取り返しがつかないので、事前準備がとても大切であることを学びました。アンケート調査の作成方法にも理論があることに驚きましたが、とても勉強になりました。

38. 研究方法論Ⅳ（データ分析基礎） ～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

アンケートの調査結果を視覚的に見せるためのグラフの種類と特性について学習しました。学んだ内容を今後のプロジェクトでも活かしていきたいと思いました。

34. SD実践Ⅱ（マイクロティーチング）



35. SD実践Ⅱ（プログラム構築）



39. プロジェクト実践Ⅱ

39. プロジェクト実践Ⅱ（7期生による進捗状況発表）

各自で実践しているプロジェクトの中間報告を行いました。資料作成や発表では、初めて聞いてもらう8期生にも内容が分かりやすいものになることを心がけました。8期生からもフィードバックをもらい、新たな視点で考えていくきっかけにもなりました。



40. 情報交換会（8期生歓迎会）

8期生の歓迎会を兼ねた情報交換会を行いました。多くの修了生も参加され、ミッキー（三木さん）からのおめでたい発表もあり、和やかな雰囲気の中で楽しい時間を過ごしました。

6月3日（土）

41. SD論 ～講師：京都外国語大学 山崎その 次長～

評価基準の違いや共通の尺度がない問題を解決するには合意形成が必要であることを学びました。数値でないものを数値で評価できるAHP法はすぐに実践するには難しいとも感じましたが、今後の業務で提案をする際の引き出しが増えました。

41. SD論



42. インストラクション・スキルⅠ（8期生による自大学プレゼン）

8期生による自大学プレゼンが行われ、それぞれの所属大学への思いを感じられるような素晴らしい発表でした。また、7期生は初のファシリテーターを務めました。単なる質問だけでなく、8期生の成長につながるようなフィードバックの難しさを実感しました。

43. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）

プロジェクト実践の後半戦（6月～9月）に向けて、先生方やゼミ生から多くのアドバイスをいただきました。それらを単に取り入れてくれるのではなく、プロジェクトにどう活かすかを柔軟に考え修正していく難しさを改めて感じました。

第6回 会場：高知大学

7月20日（木）

44. SD実践Ⅰ（プログラム構築）・SD実践Ⅱ（7期生による模擬講義）

8月のSPODフォーラム講義本番に向けての模擬講義を行いました。講義全体に一貫した流れを持たせることや、受講者の課題解決を第一に進めてきたこともあり、先生方からもこの段階では過去最高の出来であると高い評価をいただきました。しかし、イメージどおりに進行できたのは、8期生が各グループ内でリーダーシップを発揮してくれたことも相当大きかったと感じました。評価が高かったことに安心せず、模擬講義後も話し合いを行いました。受講者が課題解決に集中できるよう事前課題を設定することにしたり、事前に課題をカテゴリ分けするかどうかを検討したりして、これまで以上に意見をぶつけ合いました。講義本番に向け、模擬講義以上の出来を目指してみんな一生懸命でした。

44. SD実践Ⅱ（模擬講義）



7月21日（金）

45. プロジェクト実践Ⅰ（8期生による課題設定）

8期生からプロジェクト3案の発表が行われました。自大学特有のものから、他大学でも共通的に実践

できるものなど、7期生にとっても参考になるテーマばかりでした。8期生が1案に絞る際の手助けとなるようフィードバックすることを意識しました。

46. 大学のガバナンスとマネジメント

～講師：名古屋大学 中島英博 准教授～

大学組織の効果的な運営のためには、ガバナンスとマネジメントを両立させることが大切であることを学びました。私たち大学職員はマネジメントの側面からガバナンスへのフィードバックを意識することが重要であることも知りました。

46. 大学のガバナンスとマネジメント



47. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）

フォーラムの準備も本格化する中で、プロジェクトも後半にさしかかり、その両立に苦労しました。予定していなかった事態や追加の調整が必要になってくることもあり、マネジメントする力が一番求められる時期でした。

7月22日（土）

48. 学生支援論 ～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

日常の業務で何気なく行っている学生対応を「業務経験に基づく視点」からではなく、「理論」から考えるという新鮮な講義でした。学生個々の資質や背景が学生の成長に影響を与えるということも知り、そういったことまで考えた学生対応ができるようになっていきたいと思います。

48. 学生支援論



49. 研究方法論Ⅴ（レポートの書き方）～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

レポートにおいては、自身でまず仮説や問いを立て、それに対する事実や根拠を示し、問いに対する答えを導き出すという点に、普段作成している事務文書との違いを感じました。そういった意味では、プロジェクトを始める際にもっと明確に仮説を立てておく必要もあったかなと少し反省もしました。

8月23日（水）

50. SPOD フォーラム 2017：「事例から学ぶ『学生』『後輩職員』との対話型コミュニケーション講座」

～講師：次世代リーダー養成ゼミナール7期生～

もう思い残すことはない！と感じるほど、この日のために準備を重ねてきた本番当日。とてつもない緊張感に加え、模擬講義とは違った雰囲気のにまれそうになりながら、自分たちの持てる力をすべて出し切り、何とかやりきることができました。(受講生のアイスブレイクで7期生がハートブレイクになりかかった時は冷や汗が止まりませんが…)本番までの準備は大変でしたが、その分大きな達成感を得ることができました。自分一人では決してできない、みんなが一緒だったからこそできた大きなプログラムだったと思います。胸に「7」が刻まれたみんなお揃いのポロシャツも7期生の一体感を高めるカギになりました！

50. SPOD フォーラム 2017



第7回 会場：香川大学

10月26日（木）

51. プロジェクト実践Ⅰ（8期生によるプロジェクトの課題設定）・Ⅳ（ゼミ指導）

8期生が各自1つに絞ったプロジェクト案を発表し、7期生も交えてのブラッシュアップを行いました。組織に成果を還元できるものか、8期生の成長につながるものか、8期生が本当にやりたいものか…など、向かう方向性によって改善点も変わるプロジェクトが多く、質問や指摘をするのに苦労しました。同時に、1年前の自分たちも同じように悩んだことを思い出しました。

52. SD 実践Ⅲ（振り返り）



52. SD 実践Ⅲ（振り返り）

SPOD フォーラム講義までの過程を振り返り、8期生に自分たちの成功と反省点を引き継ぎました。「講義を成功させる」という一つの目標に向かって7人がこんなにも時間と労力を費やしたのかと自分たちのことながら驚きました。講義成功の秘訣は「ザイアンスの法則」。これに尽きます！…8期生のために、と思いながら、一番は自分たちの振り返りになってしまいました（笑）。

10月27日（金）

53. メンタリング実践Ⅱ ～講師：愛媛大学 清水栄子 講師～

8期生と最後のメンタリングの時間でした。相手の話の中であいまいな表現がある場合、そこを掘り下げていくと新たな気づきが生まれることを念頭に置いてメンタリングを行いました。次世代ゼミを越えて、今後も四国の大学職員同士としてお互いに良い影響を与え合いたいと思いました。

54. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）

9月末に終了したプロジェクトの成果を発表しました。先生方や8期生にとっては疑問が残る点があり、プロジェクトを完了しても多くの鋭い指摘にまだまだ悩むことに…。今後は得られたアドバイスを基に成果や考察などを整理して、実践レポートを作成することになりました。

55. リーダーシップ論Ⅱ



55. リーダーシップ論Ⅱ

～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

7期生6名を「チーム」として分析し、メンバー個人ではなくチームの能力を最大限に発揮するチームビルディングの手法を学びました。リーダーはチームにポジティブな変化をもたらすために行動すること、そのためには知識を高めることや、自分と他者を理解しようとする意識が必要であるということを知りました。チーム7期も自身の個性は持ちつつ、相手を認める・尊重するという姿勢が常にあったことが今のチームワークにつながったと感じています。

56. 人材育成ビジョン

56. 人材育成ビジョン

～講師：愛媛大学 吉田一恵 SD 統括コーディネーター～

職員と組織の双方が輝くには、同じベクトルを向くための明確なビジョンが必要であることを学びました。ワークを行うことで自大学に



おけるビジョンとは何かを考えるきっかけとなり、とても難しい作業でしたが、組織にとって大切なことを教えてもらった気がします。

57. 教育関係法規

10月28日（土）

57. 教育関係法規 ～講師：福岡大学 橋場論 講師～

「法とは?」「政策ってどう決まるの?」…これまで全く関連しない部署にいた人にとっては言葉に詰まるような問いの中から、教育関係法規を知る意義を知ることができ、とても勉強になりました。法令で決められていることと決められていないことを理解し、それぞれの裁量で何がどこまでできるかを知ることが、業務の広がりにつながることを学びました。



58. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）

プロジェクト実践レポートについて、担当の先生から指導をいただきました。単なる報告書ではなく、先行研究や文献をよく調べ、どういう観点で実施内容を見るかをしっかり考えて書くことで内容に厚みを持たせる必要があることを学びました。

59. 振り返り

各自で1日目に立てた目標に対して、3日間を振り返っての自己評価を行いました。長期的な取り組みも短期的な取り組みも、日頃から目標を持つか持たないかで大きく姿勢が変わってくることを実感しました。

第8回 会場：愛媛大学

1月18日（木）

60. プロジェクト実践Ⅲ（7期生による修了プロジェクト発表）

各自で約1年間かけて取り組んできたプロジェクトの成果を報告しました。最後のプレゼンということもあり、いつも以上に緊張感がありました。プロジェクトを通して、周りの理解や合意を得ながら物事を進めることの難しさや、小さな努力の積み重ねが期待以上の成果を生むことを学びました。

61. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）

プロジェクトの発表を終えても、まだまだ安心はできません。プロジェクト実践レポートをより良いものにするために、先生方やゼミのみんなからのアドバイスは続きます。まだある～っ?!と内心は思いつつも、みんなからの熱意を原動力にもうひと頑張り!!

1月19日（金）

62. 最終口頭試問

口頭試問…この言葉だけでもみんな緊張で震えましたが（結局第1回目から最後まで震え続けましたね...笑）、全員無事に終えることができました。2年間でそれぞれが得たもの、成長できたことは今後も大切にしていきたいと思っています。

63. インストラクション・スキルⅡ（シラバス）～講師：愛媛大学 丸山智子 特任助教～

事前課題で作成していたシラバスについて、7期生同士でその内容についてアドバイスし合いました。そこでもらった意見を踏まえてブラッシュアップしていくことになりました。

64. 次世代リーダー養成ゼミナールを振り返って（7期生発表）

2年間のゼミナールでの活動を振り返り、7期生全員で発表を行いました。第1回目の開講式にクールビスで参加して怒られ、真夏に開催された第2回目は全員がジャケット+ネクタイ着用で3日間過ごした1年目。これでもかというほど話し合っってチームワークを深めたフォーラムの講義、悩みながら進めたプロジェクトなど、振り返ってみると長いようであつという間の2年間でした。日常の業務では決して経験できない濃密な時間を過ごすことができました。

65. 修了式

7期生一人一人に修了証書が手渡され、なんとか6人で修了することができました。多くの方々の支えがあつて乗り越えられた2年間を思うと、感謝の気持ちでいっぱいです。

64. 次世代リーダー養成ゼミナールを 振り返って



65. 修了式



66. 修了パーティー

8期生が修了パーティーを開催してくれました。温かい雰囲気の中、多くの方々からお祝いの言葉をいただき、修了した実感がようやく湧いてきました。会場全体を巻き込んだ8期生の余興（まさか愛媛で本場の阿波踊りが見られるとは…）もあり、これまでの緊張感もほぐれる楽しい時間を過ごすことができました。ゼミナールは今日で終わりますが、それぞれにまた新たな目標に向かって走り出したいと思います。2年間のゼミナールでお世話になった皆様、本当にありがとうございました！

66. 修了パーティー



次世代リーダー養成ゼミナールを受講して ～7期生より～

◆ 自大学からは初めて受講させていただいたこともあり、手探りの緊張感と試行錯誤の中、想像していた以上に濃密な技能・知識・態度の実践的学修をさせていただいた2年間でした。2年間という長期間に渡り、ゼミ講師や自大学からいただいた投資（費用や時間）等に、深く感謝申し上げます。自分にかけていただいたそれらの多大なコストを還元できるよう、ゼミで2年間学修したことと今後の大学業務をつなげ続けていきたいと思えます。（鳴門教育大学 三木俊介）

◆ この2年間でつらいことや嫌なこともあったかもしれませんが、今は楽しかったことやうれしかったことしか覚えていません。次世代リーダー養成ゼミナールは（職場でもなく、プライベートでもない）独特な空間と時間でした。このような場を作っていただいた事務局及び各大学の皆様、ご指導いただいた先生方、本当にありがとうございました。最後に、私を快く研修に送り出してくれた愛媛大学関係者の皆様へ、研修成果を必ず業務の中で発揮し、大学に貢献することを宣言して終わります。

（愛媛大学 石川尚）

◆ 多くの方に助けていただいて、何とか修了することができました。ゼミナールのプログラムや内容は、期ごとにブラッシュアップされていくものですし、参加メンバーによっても変わってくるものだと思います。私はこのタイミングで良かったと感じています。真摯な7期生のみんなと出会い切磋琢磨できたことが、2年間をとってもポジティブなものにしてくれました。そして講師の先生方、事務局、各大学の関係者の方々、修了生やプロジェクトメンバーの皆さま…お世話になった皆様に改めて感謝申し上げます。今後も精進していきます。（高知大学 井上慎二）

◆ この2年を振り返ると、これまでに経験をしたことのない充実した時間でした。苦勞や失敗もありましたが、そこから多くのことを学べたと感じています。そして「諦めない」という言葉がこれほど難しく、そしてとても大切であることが身をもって実感できたようにも思います。苦樂をともに過ごしたリーダー杉原さん、石川さん、井上さん、三木さん、重松さん。7期生のメンバーとして共に学べたことを本当に感謝しています。またご指導いただいた講師の先生方、事務局の皆様、本当にありがとうございました。（徳島文理大学 板東博士）

◆ 「今すぐ帰りたい…」そう思った初日。2年後に「いろいろあったけど楽しかったな…」と思うとは夢にも思いませんでした。そう思えたのも講師の先生方をはじめとする皆様のおかげです。本当にありがとうございました。そして、7期生のみんなからはたくさんのことを教えてもらいました。どんな状況にあっても楽しむことを忘れない、相手を認める、誠実に物事に向き合う…どれも今後の業務でも心がけたいことばかりです。7期生のみんなとの出会いがこのゼミナールで得た一番の財産だと思っています。（聖カタリナ大学 重松映美）

◆ ゼミナールを通して、自分自身が大学職員としてどうあるべきか、どう成長していくべきかをひたすら考え続けた2年間であったように思います。この2年間で身につけたリーダーシップを今後自大学において積極的に発揮していきたいと考えています。これまでご指導いただいた講師の先生方をはじめ、事務局の方々、関係者の皆様、そしてかけがえのない仲間である7期生のみんなに心より感謝申し上げます。本当にありがとうございました。（松山大学 杉原康弘）

次世代リーダー養成ゼミナール担当教職員

- 中井 俊樹 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 副室長・教授
- 阿部 光伸 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 講師
- 仲道 雅輝 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 講師
- 清水 栄子 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 講師
- 丸山 智子 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 特任助教
- 小林 忠資 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室 特任助教
- 吉田 一恵 教育学生支援部 愛媛大学SD統括コーディネーター・能力開発室長

SPOD事務局スタッフ

- 河野 太志 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 副課長
- 五貫 恵美 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 チームリーダー
- 藤原 力 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 サブリーダー
- 八丈野 真子 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 事務補佐員
- 國安 朋子 愛媛大学教育学生支援部教育企画課 事務補佐員

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7号

2018年3月 発行

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

〒790-8577 愛媛県松山市文京町3番

TEL 089-927-9154

FAX 089-927-8100

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

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