

「次世代リーダー養成ゼミナール」修了生は、 その「学び」を現場で活かしているのか？

吉田 一恵，吉松 明子，竹中 喜一，仲道 雅輝（愛媛大学）

はじめに

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SP0D）では、職員が次世代のトップリーダーとして大学等の経営を担うために必要な「知識」「技能」「態度」を段階的に学び、修得する総合研修プログラム「次世代リーダー養成ゼミナール」（以下「次世代ゼミ」という。）を教職協働で開講してきた。

同プログラムは、「講義」「プロジェクト」「SD実践・演習」の3本柱で構成され、学長推薦による少数精鋭の職員が、2年間で8回（2泊3日等）の日程で、主体的・自主的に学び切磋琢磨しあうものである。平成22年度に1期生8名（4大学）でスタートし、現在までに、58名の修了生（8期生まで）が四国地区の高等教育機関に輩出されており、令和元年度には、10期生6名が新たに加わった。

しかしながら、修了生が職務においてどのようにリーダーシップを発揮しているのかについては、明らかになっていない。そこで本研究では次世代ゼミ修了生が、どのような形で所属組織の管理運営に関与できているのか等を「行動変容」の観点から検証する。

1. 研究目的

本研究では、次世代ゼミ修了生に修了後の姿勢、行動及び自大学での貢献等について、ヒアリングによる調査を行い、どのような形で所属組織の管理運営に関与できているのか等を「行動変容」の観点から検証することを目的とする。

2. 研究方法

多くの大学においては、5年間程度の間に異動や昇任・昇格を伴う環境の変化が多いことに鑑み、ヒアリングの対象の選定にあたっては、第3期生の修了が平成26年1月で修了後5年を経過し、「行動変容」の傾向を確認することができると想定し、第1～3期修了生24名（男性18名、女性6名）と決定した。

ヒアリングの方法は、対面型を基本とし、インタビュアーは、次世代ゼミの立ち上げから現在まで企画・運営だけでなく講師としても全ての受講生と関わった職員が担当した。ヒアリングを開始するにあたり、被調査者には調査内容の提示をするとともに、調査内容公表の同意（サイン）を得た。

ヒアリング調査内容は、表のとおりである。

表. ヒアリング調査内容

1. 現在の職位についてお聞きします。
2. ゼミナール受講後に昇任しましたか。
3. 上記で「はい」を選択された方は、ゼミ修了後にどれくらいで昇任しましたか。
4. 次世代リーダー養成ゼミナールでの受講を通じてもっとも印象に残っていることは何でしょうか。
5. 次世代リーダー養成ゼミナールで受講した科目で一番活かした科目は何でしょうか。
6. 受講を通して得た、どのような知識が、受講後に活かしていますか。
7. プロジェクト実践を通してどのような能力を得ましたか。その能力をどのように活用していますか。
8. 受講した科目以外で必要だと感じている科目等がありますか。
9. 業務に対して、受講後のご自身の中で、例えば、「業務に対する姿勢や行動」とか「業務における他者との関係」など、何が一番変わりましたか。
10. 受講後、新しい企画等を提案したことがありますか。その企画を実現できましたか。あれば具体的な（内容等）に教えてください。また、上司や他者からの企画に貢献したことがありますか。その成果等があれば、教えてください。
11. 修了生として、自大学への貢献をどのようにお考えですか。あるいは、貢献していますか。
12. 自大学の管理運営に関与されていますか。
13. 受講後、大学院への進学など、学びの継続をされましたか。
14. あなたが次世代リーダー養成ゼミナールを修了することにより、自大学や部署に変化がありましたか。（運営、制度、人事、育成等なんでもいいです。）
15. ぜひ、リーダーシップを発揮している「リーダー」になったと思われますか？それはどんな点ですか？

3. 結果と考察

ここでは、本稿執筆時点で分析が完了した23名（公表を不可とした者1名を除く）中19名が回答した内容に絞って記述する。

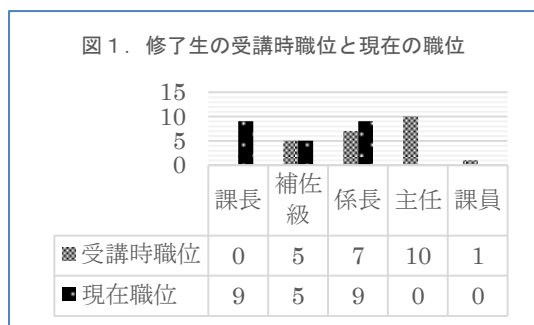


図1で示したように、修了後5～7年の間に課長(管理職)へ昇任した者が被調査者23名中9名いる。また、14名の修了生はいずれの職位においても昇任時期が同期や同世代と比べ、早期であり、また、これは多少なりとも次世代ゼミを修了していることが要素の一つとしてあったのではないかと語っている。

次世代ゼミでの受講を通じてもっとも印象に残っていることとして、19名中半数以上の10名が「SPOD フォーラム^注での講師経験」をあげた。この経験は修了後に活かしている能力としてもあげているが、学長や理事の執行部への説明の際、理論立てて説明する力が特に役立ったと語っている。

また、「他大学の人との交流」を6名があげた。現在の職位において、人となりを理解していることが最大限に活かされた上で、情報共有が容易に行われることや様々な立場の人の考え方などを知ることができた、刺激を受けた点をあげている。

カリキュラム

図2. 次世代ゼミ科目一覧

	講義	プロジェクト
【基礎科目】	研究方法論Ⅰ(課題発見と解決) 研究方法論Ⅱ(文献検索・調査法) 研究方法論Ⅲ(調査票の作成) 研究方法論Ⅳ(データ分析基礎) 研究方法論Ⅴ(レポートの書き方)	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Ⅱ (進捗状況発表) プロジェクト実践Ⅲ (最終プロジェクト発表) プロジェクト実践Ⅳ(ゼミ指導)
【経営戦略分野】	経営管理・戦略論 大学のガバナンスとマネジメント 高等教育におけるIR 危機管理実践	SD実践 演習
【高等教育分野】	高等教育政策論 高等教育史 高等教育論 教育関係法規 学生支援論	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) インストラクション・スキルⅡ (プログラム設計/シラバス作成) SD実践Ⅰ(プログラム構築) SD実践Ⅱ(プログラム実践) SD実践Ⅲ(プログラム振り返り) メンタリング実践Ⅰ・Ⅱ
【人材育成分野】	SD論 リーダーシップ論Ⅰ リーダーシップ論Ⅱ 大学職員論 メンター入門 人材育成ビジョン	

次世代ゼミで受講した科目で一番活かした科目として8名が「高等教育政策論」をあげた。大学職員として切り離せない知識でありながら、次世代ゼミを受講するまでそのことに気づけなかったと語った。受講後は、答申等に抵抗なく向かうことができ、また国の政策等の情報にも敏感になった様子が見ええる。

受講後に活かしたことからしては、周りを巻き込むことをあげている。まず日々我々が担当している業務は1人で完結するものではない。同期でのプレゼン実施や個人が行う「プロジェクト実践」で培われたこの能力は特に役職が上がるほど、他課とのつながりの必要性が増すこともあり、実感していると推察できる。また、人に伝える能力や資料作りの経験も多く活かされている能力としてあげている。役員等の上層部への説明機会が増えていく中でその能力は遺憾なく発揮されていることが、自大学での企画提案・実現の報告からも確認できる。

ヒアリング調査を通して多くが語っているのが、受講後直ぐには自分の変容に気がついてはいなかったが、徐々に変わってきていると気がついたこと、言い換えれば次世代ゼミの2年間で学んだことを自大学において実践していることである。また、研修を通しての学びが自信となっていることから、積極的に研修参加を呼びかけることや研修講師を引き受けることなどを通じて自大学への貢献をしていることである。

修了生の39%がリーダーである管理職となっているが、その大半が、自身が動きすぎることで部下や同僚の成長を妨げないように気をつけていると語り、自身を冷静に振り返り、気づくことができているのは、実質的に「リーダー」であることを示していると言ってもいいだろう。また、管理職ではない者も、部下の話を聞き、部下がやり易い環境を整えるとともに、常に課長の補佐を心掛けるなど、「サーバントリーダーシップ」を発揮していると語っている。これは、正に次世代ゼミでの「学び」を様々な形で活かしていると言える。当日の発表では、詳細な調査の分析結果について説明する。

修了生の39%がリーダーである管理職となっているが、その大半が、自身が動きすぎることで部下や同僚の成長を妨げないように気をつけていると語り、自身を冷静に振り返り、気づくことができているのは、実質的に「リーダー」であることを示していると言ってもいいだろう。また、管理職ではない者も、部下の話を聞き、部下がやり易い環境を整えるとともに、常に課長の補佐を心掛けるなど、「サーバントリーダーシップ」を発揮していると語っている。これは、正に次世代ゼミでの「学び」を様々な形で活かしていると言える。当日の発表では、詳細な調査の分析結果について説明する。

注) SPOD フォーラム：四国地区大学教職員能力開発ネットワーク (SPOD) が主催し、大学・高専の教職員が自らの能力開発のために役立つ多種多様な質の高いFD/SDプログラムならびに組織を超えた持続的な相互交流・関係づくりの場を提供している。