

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11号

2023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11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5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、将来高等教育機関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修了生は、自分の関心にもとづき課題を設定し、所属機関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。

レポートは修了生がそれぞれの所属する機関の業務を創造あるいは改善した軌跡について、可能な限り具体的に記述されています。各レポートがプログラムの集大成となる成果物としてだけでなく、他機関の教職員にとって実践の参考になる貴重な資料となることを目指しているためです。もちろん、レポートに書かれた実践をそのまま他機関に適用できる場合は少ないでしょう。しかし、同様の実践を検討するうえでの出発点あるいはベンチマークとして各レポートが位置づく可能性は十分にあると考えています。修了生の努力の結晶として完成に至った本ジャーナルを、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思います。修了生におかれましては、プロジェクトが一過性のものとならずさらに所属機関の発展につながるよう、継続的な行動や改善をお願いしたいと考えております。継続的な行動や改善にあたっては、四国地区大学教職員能力開発ネットワークとしても、修了生のフォローアップを充実に努めてまいります。

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とご支援があるからです。受講生を送り出していただいた高等教育機関のみなさま、会場校を引き受けていただいた高等教育機関のみなさま、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、全国の高等教育機関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、ゼミナールを終えた4名の11期生と1名の9期生に感謝と敬意を表するとともに、今後の高等教育機関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
竹中 喜一（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) 学修成果の可視化への取り組み

—「卒業認定・学位授与の方針(DP)」の達成状況を通じて—

9期生・高知県立大学 小笠原 碧 …… 2

(2) 技術職員の業務改善への取り組み

11期生・徳島大学 矢野 雅司 …… 10

(3) 香川大学における内部監査部門の課題解決に向けた取組

—CSAワークショップを実施して—

11期生・香川大学 野口 浩輝 …… 25

(4) クイズを用いたSDの効果検証及び研修の復習方法の検討について

11期生・高知大学 掛水 徹 …… 39

(5) 業務自動化による生産性向上の実現

11期生・松山大学 柏木 紘一 …… 53

2 次世代リーダー養成ゼミナールの概要 …………… 63

(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(11期生) …………… 71

1 プロジェクト実践レポート

令和4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

学修成果の可視化への取り組み

—「卒業認定・学位授与の方針(DP)」の達成状況を通じて—

レポート要旨

近年、大学に対して「学修者本位の教育の実現」が求められている。文部科学省は、2040年に求められる人材像を定義し、そのような人材を育成するため、各大学では「何を教えたか」から、学生が「何を学び、身に付けることができたのか」に着目することにより、「個々人の可能性を最大限に伸長する教育」への転換が進められている。

また、公立大学は大学数、学生数ともに増加傾向にあり、令和4年度は99大学16万人まで増えている（令和4年5月1日現在）。その中で、本学が学生から選ばれる公立大学としてあり続けるためにも、学生がどのような能力を身に付けることができるのかを可視化することは重要であると考えた。

本学においては、個々の資質や能力のエビデンスとなる評価軸をこの数年で設定してきたため、本プロジェクトにおいて令和3年度学部卒業生を対象として学修成果の可視化に取り組んだのでここに報告する。

高知県立大学教務支援部教務課 小笠原 碧

学修成果の可視化への取り組み

ー「卒業認定・学位授与の方針(DP)」の達成状況を通じてー

目次

1. はじめに
 - (1) プロジェクトの背景
 - (2) 学修成果の可視化
2. 本学の現状と他大学の状況について
 - (1) 本学について
 - (2) 他大学の状況
3. プロジェクトについて
 - (1) プロジェクトの目的について
 - (2) プロジェクト組織
 - (3) 調査対象者について
4. プロジェクトの実施について
 - (1) 実施方法
 - (2) 結果
 - (3) 自己評価との比較
5. 今後の展望について

引用・参考文献

1. はじめに

(1) プロジェクトの背景

平成30年11月26日の中央教育審議会「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」では、高等教育改革の実現すべき方向性として、「高等教育機関がその多様なミッションに基づき、学修者が「何を学び、身に付けることができるのか」を明確にし、学修の成果を学修者が実感できる教育を行っていること。このための多様で柔軟な教育研究体制が各高等教育機関に準備され、このような教育が行われていることを確認できる質の保証の在り方へ転換されていくこと。」を掲げ、「学修者本位の教育の実現」が記載されている。

その後、令和2年1月22日に発出された中央教育審議会大学分科会「教学マネジメント指針」（以下、「指針」という。）において、「今後到来する予測困難な時代にあつて、学生たちは卒業後も含めて常に学び続けていかなければならない。学生自身が目標を明確に意識しつつ主体的に学修に取り組むこと、その成果を自ら適切に評価し、さらに必要な学びに踏み出していく自律的な学修者となることが求められている。」と記載されている。

指針によると、学修者本位の教育の実現とは、各高等教育機関の既存のシステムを前提とした「供給者目線」を脱却し、学位を与える課程（学位プログラム）が、学生が必要な資質・能力を身に付ける観点から最適化されているかという「学修者目線」で教育を捉え直すという根本的かつ包括的な変化を各機関に求めているものである。

大学は、学生が主体的に学修に取り組む仕組みを作る必要があり、そのためには学修成果を学生に対して示すことはもちろん、大学としてそれを把握していかなければならないということが繰り返言われている。

一方、高知県立大学（以下、「本学」という。）の基本方針には、「本学の伝統を紡ぎつつ、学生中心の教育、自己実現を支える教育を通して、未来社会を生き抜くことができる人材を育成する」ことが記載されている。これは、文部科学省が示している、「供給者目線ではなく、学修者目線で教育を捉え、見直していくこと」と方向性が同じであると考えられる。

また、公立大学は大学数、学生数ともに増加傾向にあり、令和4年5月1日現在、99大学16万人まで増えている状況である。この中で学生から選ばれる公

立大学としてあり続けるためにも、学生がどのような能力を身に付けることができるのかを、可視化することは重要であると考え、本プロジェクトで取り組むこととした。

(2) 学修成果の可視化

学修成果の可視化については、様々な方法があるが、指針において、学修成果・教育成果の可視化とは、卒業認定・学位授与に関する方針（以下、「DP」という。）に定めた学修目標の達成状況を明らかにすることだという基本的な考え方について繰り返し言及されている。その主な目的は①学生が身につけた資質・能力を自覚し、エビデンスを示しながら他者に説明できるようにすること、②大学がDPそのものの見直しを含む教育改善につなげること、としている。

以上のことから、DPに定めた学修目標の達成度を把握することによって、学修成果の可視化に取り組むこととした。

2. 本学の現状と他大学の状況について

(1) 本学について

本学は高知県高知市に池キャンパス、永国寺キャンパスがあり、文化学部文化学科（夜間主も含む）、看護学部看護学科、社会福祉学部社会福祉学科、健康栄養学部健康栄養学科の4学部4学科を有する大学である。看護学部看護学科では、全員が看護師に加えて保健師又は助産師の資格を目指している。社会福祉学部社会福祉学科では、全員が社会福祉士合格を目指し、それに加えて、介護福祉士又は精神保健福祉士を目指す学生が多くいる。健康栄養学部健康栄養学科は、全員が管理栄養士合格を目標としている。

以上のように、文化学部以外の3学部では、ほとんどの学生が1つ又は2つの国家試験受験合格を目標としている状況である。

教学に関しては、本学はDP（別表参照）、教育の実施に関する方針（以下、「CP」という。）及びカリキュラム・マップを全学部で作成して、学生に示している。なお、DPの達成度については、これまで卒業時に学生に対してアンケートを行い、自己評価は把握しているが、学修成果の可視化にあたって、自己評価だけでは不十分だと考えたため、先行して行っている他大学の状況について調べることにした。

(2)他大学の状況

参考になった甲南大学の取組を紹介する。
令和2年度に認証評価を行った大学基準協会が、優れた取組として、以下のとおり甲南大学を紹介している。

学修ポートフォリオと教務システムを統合することにより、「卒業認定・学位授与の方針」と対応関係にある各科目の「到達目標」の修得状況及び成績が「学修度」としてレーダーチャートで表示され、学生自らが学習成果を認識することに加えて、カリキュラム・マップ、シラバス、各学生の成績情報等の情報を一元的に扱うことができるようになっている。

その他、鳥取大学や筆者がヒアリングした公立大学でも、同様の取り組みが確認できたことから、学生に対して学修成果の可視化を示す場合は、DPの到達度に成績を加算する方法がある。

ただし、今回のプロジェクトにおいては、試行的に概況を把握するため、単位や成績に関する比重はかけずに、結果を示すこととした。

3. プロジェクトについて

(1) プロジェクトの目的について

本プロジェクトの目的は、「DPに定めた学修目標を、学生がどの程度達成できたのか」ということを、大学として客観的に把握することである。これまで各学部においては、学生に対して卒業時DP達成度アンケートを行ってきたが、本プロジェクトでは、修得科目を基に集計、分析を行うこととした。

(2) プロジェクト組織

プロジェクト実施にあたっては、筆者がリーダーとして、教育担当副学長、教務部長（教員）、教務課長に報告、相談を行いながら進めた。またデータ収集にあたっては、全学的な教育内容及び教育方法の改善を図るために必要な連絡、調整及び協議を行う「大学教育改革委員会」に対して依頼を行い、協力を得ながら進め、得られたデータを基に筆者がデータ分析を行った。

(3) 調査対象者について

直近の卒業生である、令和3年度卒業生を対象とした。その人数は、以下のとおりである。なお、このうち過年度生（修業年限4年を超えて在学した学生）及び3年次編入学生は除く。

- 文化学部：160名
- 看護学部：81名
- 社会福祉学部：74名
- 健康栄養学部：41名

4. プロジェクトの実施について

(1) 実施方法

令和2年度以前入学生用のカリキュラム・マップを用いて、卒業までに単位を修得した科目が、どのDPと関連しているのか調査を行った。

DPが示す能力・資質とカリキュラムとの関連性を図で示したカリキュラム・マップは、学部ごとに大学ホームページに公表している。

科目ごとに、当該学部のDPに対して○や◎が付されており、○は学修成果の修得のために重要な科目、◎は学修成果の修得のために特に重要な科目を示している。なお、○や◎の付与については各学部で定めており、1科目に対する数の制限はない。

ディプロマ・ポリシーと学修成果指標 ◎＝学修成果の修得のために特に重要な科目 ○＝学修成果の修得のために重要な科目		DP1	DP2	DP3
急性期看護学	急性期看護論	◎		
	急性期看護援助論		◎	
	回復期看護援助論	◎	○	○
	急性期看護の動向と課題			
	急性期看護実習		◎	

表1. 令和2年度以前入学生用 カリキュラム・マップ（看護学部）

カリキュラム・マップに付された○と◎は、以下のとおり、○は1点、◎は2点へ点数化した。

ディプロマ・ポリシーと学修成果指標 ◎＝学修成果の修得のために特に重要な科目 ○＝学修成果の修得のために重要な科目		DP1	DP2	DP3
急性期看護学	急性期看護論	2		
	急性期看護援助論		2	
	回復期看護援助論	2	1	1
	急性期看護の動向と課題			
	急性期看護実習		2	

表2. 令和2年度以前入学生用 カリキュラム・マップ（看護学部）を点数化したもの

学生ごとに卒業までに修得した科目について上記の方法を用いて、各 DP の合計点を算出した。その後、学部ごとに各 DP の平均値を集計した。なお、今回は卒業に係る修得科目がどのくらい DP 達成に関わっているのかを把握するため、成績による重みづけは行わないこととし、卒業要件単位に含まれない教職に係る科目は計算から除外した。

また、学部間の比較をするため、DP ごとに平均を算出した後、DP を大別する学士力（『知識・理解』、『汎用的・実践的技能』、『態度・志向性』、『総合的な学習経験と創造的思考力』）ごとに平均値を算出することとした。なお、学士力は平成 20 年 12 月 24 日に中央教育審議会の「学士課程教育の構築に向けて（答申）」において、「各専攻分野を通じて培う学士力～学士課程共通の学修成果に関する参考指針～」として示されたもので、本学では全学部共通の学士力を示し、それに各学部の DP を紐づけている。

(2) 結果

まず、共通教養教育科目は、以下の結果となった。A 学部と C 学部は「態度・志向性」の関連性が高いが、B 学部は「総合的な学習経験と創造的思考力」が高く、D 学部は「知識・理解」に関する関連性が高い。（表 3 参照）また、関連性が低いものについても学部ごとに異なっており、特に共通項は見られなかった。なお、A 学部は、カリキュラム・マップにおいて 1 科目あたりの○や◎を付した数が比較的多かったため、全体的に数値が高い結果となった。また、各学部に用意されている共通教養教育科目は同じものであり、必修・選択も学部で大きな差はないことから、結果の差に至ったことについては、各学部の共通教養教育科目に対して身につく能力の考え方の違いが要因であると推察される。

	知識・理解	汎用的・実践的技能	態度・志向性	総合的な学習経験と創造的思考力
A 学部	13.1	12.7	17.6	0.1
B 学部	1.4	1.3	1.5	3.6
C 学部	3.0	2.4	5.6	4.5
D 学部	8.7	7.2	0.2	4.6

表 3. 学部ごと共通教養教育科目の DP 関連性

次に、専門教育科目は、3 学部が「知識・理解」の関連性が高く、「総合的な学習経験と創造的思考力」の関連性が低いという結果であった。本学では国家資

格を目指す学生が多いことから「知識・理解」に関する関連性が高いことは予想通りであった。

	知識・理解	汎用的・実践的技能	態度・志向性	総合的な学習経験と創造的思考力
A 学部	46.6	27.0	29.4	14.0
B 学部	78.6	34.7	28.2	23.8
C 学部	33.5	37.0	26.6	13.4
D 学部	38.1	31.7	27.5	29.1

表 4. 学部ごと専門教育科目の DP 関連性

上記をさらに必修科目・選択科目に分けてみると、C 学部以外の 3 学部においては、必修科目・選択科目で関連性の高い能力はいずれも同じであったが、C 学部においては、必修科目は「知識・理解」に関する関連性が高かったが、選択科目では「汎用的・実践的技能」が高かったため、身に付けられる能力が偏りすぎないような構造であると考えられる。

また、共通教養教育科目と専門教育科目を合計して全体平均を算出したところ、専門教育科目の平均と同じ結果となったため、共通教養教育科目は、全体の結果に影響を与えていないことが分かった。このことは、本学の卒業要件単位における共通教養教育科目と専門教育科目の配分から考えても当然の結果ではないかと考える。

ただし、B 学部においては、専門教育科目で最も関連性の低い「総合的な学習経験と創造的思考力」は、共通教養教育科目では関連性が一番高い結果であった。複数の科目において、一定まとまった履修者数が確認できたことから、共通教養教育科目の履修指導により、身につく能力の偏りを防いでいることが推察される。

学部 区分	文化	看護	社会福祉	健康栄養
共通教養教育科目	25	22	24	26
専門教育科目	87	102	94	94
自由科目	12	4	6	4
合計	124	128	124	124

表 5. 令和 3 年度卒業生の卒業要件単位

(3) 自己評価との比較

修得科目による DP 達成度と、各学部で令和 3 年度卒業生に対して行った DP 達成度アンケートとの比較を行った結果は表 6 のとおりである。

学部		学士力	知識・理解	汎用的・実践的技能	態度・志向性	総合的な学習経験と創造的思考力
A	修得科目達成度		59.6	39.6	47.0	14.2
	自己評価		3.33	3.13	3.29	3.27
B	修得科目達成度		80.0	35.9	29.7	27.3
	自己評価		3.54	3.58	3.73	3.34
C	修得科目達成度		36.6	39.4	32.2	17.9
	自己評価		3.50	3.67	3.71	3.74
D	修得科目達成度		46.7	38.8	27.7	33.7
	自己評価		2.43	2.45	2.68	2.39

表 6. 修得科目による達成度と自己評価を比較したもの

なお、DP 達成度アンケートは 4 件法で行われており、各学部で DP について表現を変えて質問したものである。回答の選択肢は以下のとおり、各学部で異なっている。

学部	選択番号	回答
A	1	全く身につかなかった
	2	あまり身につかなかった
	3	ある程度身についた
	4	とても身についた
B	1	わずかに身についた
	2	やや身についた
	3	わりに身についた
	4	身についた
C	1	全く理解できなかった
	2	あまり理解できなかった
	3	概ね理解できた
	4	理解できた
D	1	できない
	2	ほぼできる
	3	できる
	4	かなりできる

表 7. 卒業時アンケートの回答選択肢

回答で 1 を選択した場合は、1 点、2 を選択した場合は 2 点、3 を選択した場合は 3 点、4 を選択した場合は 4 点と換算して、各卒業生の DP に対する自己評価を集計後、学部ごとに平均値を算出した。その後修得科目による DP 達成度との比較をするため、学士力（『知識・理解』、『汎用的・実践的技能』、『態度・志

向性』、『総合的な学習経験と創造的思考力』ごとに平均値を算出して学部間の比較を行った。ただし、回答選択肢は学部ごとに水準が異なっている。例えば、A 学部と D 学部は、選択番号 4 が「とても身についた」「かなりできる」であることに対して、他 2 学部は「身についた」「理解できた」であり、A 学部と D 学部は選択番号 4 を選びづらい構造だったと推察される。しかし、いずれの学部も各学士力において、修得科目による DP 達成度ほど目立った点数差が見られないことから、どの能力もある程度は身についたと感じている学生が多いことがわかる。

また、A 学部においては、修得科目による達成度と自己評価が高いものは「知識・理解」で共通していたが、その他の学部においては、修得科目による達成度が高い科目と自己評価が高い科目が異なっていることから、本来は学生が能力を身に付けられる科目に、対応する DP が紐づいていない可能性がある。

ただし、B 学部においては「総合的な学習経験と創造的思考力」が、修得科目による達成度、自己評価がいずれも低かったことから、当該能力が身につくような取り組みが必要であると考えられる。

5. 今後の展望について

本プロジェクトにより、修得科目による学修成果の可視化及びアンケートによる自己評価との比較を行うことができたため、DP の見直しや、学部間で比較を行うためにはアンケートの回答選択肢を統一する必要があること等課題が明確になった。プロジェクトは、教学マネジメント指針が基となり進めたものであったが、全学的に当初よりも学修成果の可視化の重要性について認識が高まっており、修得科目による DP 達成度についての報告や、分析結果を学長や副学長に報告した際には、質問や意見から関心度の高さが窺えた。

また、本プロジェクトの目的は、「DP に定めた学修目標を、学生がどの程度達成できたのか」ということを、大学として客観的に把握することであり、その目的に関しては成功したと考えている。ただし、指針において「教学マネジメントに関係する PDCA サイクルは、課題が存在しないようにすることを目的とする一回限りの営みではなく、むしろ積極的に課題を明らかにして次のサイクルへの改善に結び付ける営みとして

理解することにこそ意味がある」と記載のあるよう、サイクルを継続して回していきたいと考えている。課題については、各学部へ報告を行い、改善に向けて検討を進めていく予定である。

また今後は、甲南大学のようにシステムの活用も含めて検討することにより、担当者個人の独力に頼らない仕組みを作っていきたい。そして、卒業生だけでなく在学生の学修成果を把握することに加えて、学生自身がその成果を確認しながら主体的に学修に取り組めるような仕組み作りについて、検討を継続していきたい。

引用・参考文献

- 1) 中央教育審議会「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」（平成30年11月26日）
- 2) 中央教育審議会大学分科会「教学マネジメント指針」（令和2年1月22日）
- 3) 公益財団法人大学基準協会「学修成果の可視化に向けた取り組み：学修ポートフォリオと教務システムを統合した新システムの開発」
(https://www.juaa.or.jp/case_study/detail.php?id=102&page=1)（2023.01.03閲覧）
- 4) 鳥取大学「学修成果の可視化」(<https://www.tottori-u.ac.jp/6020.htm>)
- 5) 株式会社進研アド.” 教学マネジメント指針、完成へー学修成果の可視化と情報公表が柱”.Between 情報サイ
ト.<http://between.shinken-ad.co.jp/univ/2019/11/kyogakumanagement.html>
(2023.01.03閲覧)
- 6) 中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて」（平成20年12月24日）

別表（高知県立大学DP）

【文化学部】

知識・理解	DP1. 幅広い教養と人文・社会系諸科学の基本的な知識を身につけ、多様な文化に関して多角的な視点から理解することができる。
	DP2. 言語文化系と地域文化創造系を中心とする人文・社会系諸科学の専門的知識を体系的に理解し、その知識体系を自らの問題意識の中に位置づけることができる。
汎用的・実践的技能	DP3. 社会や文化に関する深い洞察に基づいて、日本語や外国語による高度な文章表現能力・他者との円滑なコミュニケーション能力・グローバルな情報発信能力を身に付けている。
	DP4. 必要な情報を幅広く収集し、的確に整理・分析することを通じて、その問題を解決できる能力を身に付けている。
態度・志向性	DP5. 豊かな共生社会の実現に向けて、能動的かつ自律的に地域社会・国際社会の諸問題の解決に取り組むことができる。
	DP6. 社会や文化に深い関心を持ち、生涯にわたって学び、考えていく意欲を持っている。
総合的な学習経験と創造的思考力	DP7. これまでに体得した知識・技能・態度等を総合的に活用し、自由な発想のもとで新たな文化を創造することに貢献するとともに、自律した個人としての自己の成長を追求することができる。

【看護学部】

知識・理解	DP1. 専門的知識に基づいて、看護の対象を人間・健康・環境・生活の視点から包括的に理解することができる能力を有している。
汎用的・実践的技能	DP2. 個人・家族・地域社会のダイナミズムのなかで、健康課題の解決に向けて看護を実践することができる能力を有している。
	DP3. 保健・医療・福祉などのあらゆる場で、リーダーシップを発揮して多職種と協働することができる基礎的能力を有している。
態度・志向性	DP4. 人間の多様な生き方や価値観を理解し、尊厳と権利を擁護して看護の対象となる人々と関係性を築くことができる能力を有している。
総合的な学習経験と創造的思考力	DP5. 看護専門職者として生涯にわたって研究的視点をもって看護の本質を探究し、専門性を高めることができる基礎的能力を有している。
	DP6. 国際的・学際的見地に立って人々の健康と安全・安心な暮らしを支える看護を創造することができる基礎的能力を有している。

【社会福祉学部】

知識・理解	DP1. 現代社会で暮らす人々のニーズに対応する幅広い教養を基盤として、社会福祉の専門的知識を体系的に理解することができる。
	DP2. 人々の生活を人間と環境の両側面から理解し、個々におかれている状況から普遍的な福祉課題までに対応する実践的な知識を身につけている。
汎用的・実践的技能	DP3. 多様化・複雑化する福祉ニーズを科学的視点で捉え、個人が抱えている課題を社会との関係において把握することができる。
	DP4. コミュニケーションスキルを用いて、福祉課題の解決に必要な情報を収集・分析し、複眼的・論理的に検討したうえで、課題解決の方策を提案することができる。
態度・志向性	DP5. 社会の一員としての意識を持ち、義務と権利を適正に行使しつつ、人々の生活の安寧と質の向上に貢献することができる。
	DP6. ノーマライゼーションを基本的視点として、人権や社会正義の観点から福祉課題に主体的に対応する志向性を身につけている。
総合的な学習経験と創造的思考力	DP7. 個人の尊厳と福祉理念を重視し、権利擁護に向けた支援を創造的・科学的に展開することができる。
	DP8. 総合的な視野を持って、保健・医療・福祉の専門職と連携しながら社会福祉を実践することを通して、専門職としての自己の成長を追求することができる。

【健康栄養学部】

知識・理解	DP1. 広範な学問領域における教養を身につけることで、グローバル化する現代社会の諸問題や地域社会の特性を理解することができる。
	DP2. 健康の保持増進、傷病の予防・回復のために必要な栄養学的知識と技術、指導方法を修得している。
汎用的・実践的技能	DP3. 地域を取りまく諸問題の解決に必要な情報を収集・分析・整理して、提案することができる。
	DP4. 管理栄養士に必要とされる知識、技能、態度及び考え方の総合的能力を身につけている。
態度・志向性	DP5. 栄養や食生活の専門家として、知識や技術を高めるよう生涯にわたって努力することができる。
総合的な学習経験と創造的思考力	DP6. 公衆衛生を理解し、保健・医療・福祉・介護システムの中で、栄養・給食関連サービスのマネジメントを行うことができる。
	DP7. 健康の保持増進、疾病の一次、二次、三次予防のための栄養教育、食生活指導を行うことができる。

令和4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

技術職員の業務改善への取り組み

レポート要旨

複数の高等教育機関には教育・研究への技術的なサポートをするために技術職員が配置されており、各技術職員がそれぞれの専門性を活かして様々な業務で活躍している。しかし、人件費削減等の様々な理由から技術職員数の減少が進んでおり、今後もその傾向が続いていくと考えられる。

そこで本プロジェクトでは、技術職員間で協力することにより業務効率化等の改善を図り、今後、技術職員数の減少が加速した場合にも、教育・研究へのサポート体制が損なわれることがないように、構築した新体制についての取り組みを報告する。

徳島大学技術支援部 矢野 雅司

技術職員の業務改善への取り組み

目次

1. はじめに
2. プロジェクトの背景
3. プロジェクトの目的
 - (1) プロジェクトメンバー
 - (2) プロジェクトの目的
 - (3) プロジェクトの対象
4. プロジェクトの実施
 - (1) 技術職員間の業務把握
 - (2) 各自の持つ技術についてのマニュアル化推進
 - (3) 蔵本技術部門研修の開催
 - (4) 蔵本技術部門研修開催後のアンケート結果
 - (5) 出張報告会の開催
 - (6) 出張報告会開催後のアンケート結果
 - (7) 業務のシェアリング
5. プロジェクトの成果
 - (1) マニュアル整備に関するアンケート結果
 - (2) 蔵本技術部門研修に関するアンケート結果
 - (3) 出張報告会に関するアンケート結果
 - (4) 業務シェアリングに関するアンケート結果
6. 結語

引用・参考文献

1. はじめに

平成 29 年 4 月から徳島大学内の教室系技術職員が組織化され¹⁾、部局として技術支援部が発足した。

徳島大学技術支援部は、3 つの部門に分かれている。それらはキャンパスごとに構成され、総合科学部、理工学部、生物資源産業学部のある常三島キャンパスには常三島技術部門、医学部、歯学部、薬学部のある蔵本キャンパスには蔵本技術部門、大学本部のある新蔵地区には URA 部門が設置された (図 1)。

発足当時は、専門性の観点から、これまでのキャンパスで業務を行っている技術職員がそのまま配置され、業務を行ってきた。そのため、部門間での交流が希薄であったが、各種委員会が設置され、学域を越境した技術啓蒙の一助となっている (表 1)。

また、令和 3 年度からは、それぞれの部門ではなく、技術支援部として合同での運営が効率の良い委員会については合同委員会とした。その結果、組織化したことにより、業務の効率化、職員間のコミュニケーションの円滑化に繋ぐことができた。

なお、組織化以降、人事の採用、配置等については、全学人事委員会により審議され、平成 30 年度から部局内での人事異動もあり、専門域に留まらず能力を発揮できる環境が整いつつある。

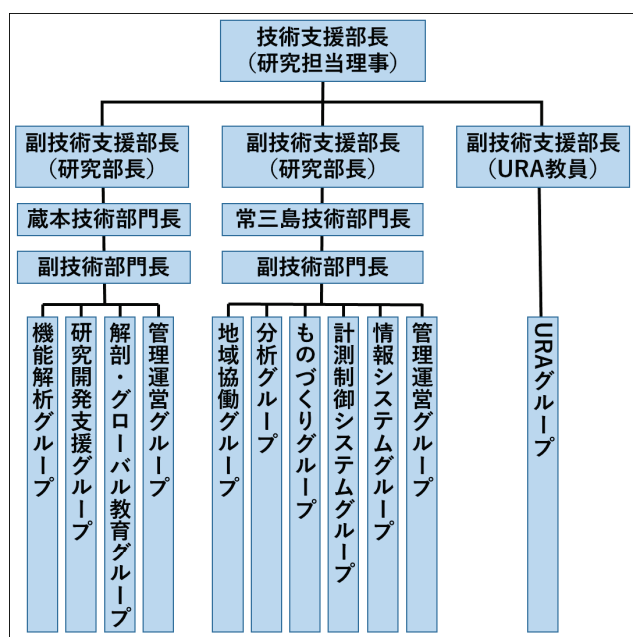


図 1. 徳島大学技術支援部組織

表 1. 蔵本技術部門内委員会

委員会名	人数
運営委員会	2
部門会議	6
研修委員会	7
技術報告委員会 (常三島合同)	2
情報セキュリティ管理委員会 (常三島合同)	2
HP運用委員会 (常三島合同)	2
安全衛生委員会	4
交誼会(グループ持ち回り)	-

(※ 令和 4 年度の委員会所属技術職員数)

2. プロジェクトの背景

平成 16 年の国立大学法人化以降、運営費交付金の削減等により大学運営が厳しくなっている²⁾。その影響が少なからずあり、徳島大学における技術職員の人数は減少傾向となっている (技術技能系職員：平成 25 年度 125 人→令和 4 年度 107 人)³⁾。組織化以降の蔵本技術部門においても、同様の減少傾向がみられる (図 2)。今後もさらに人員削減の可能性があり、業務内容の見直しや改善、さらに技術継承による全体的な効率化の必要性が上がっている。

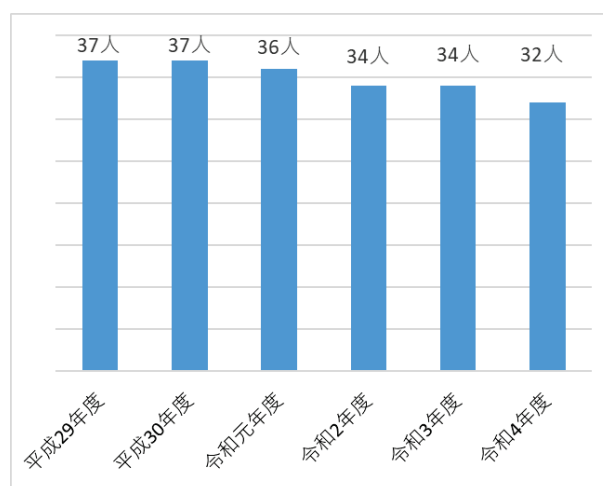


図 2. 蔵本技術部門技術職員の推移

今後、各技術職員が持っていた技術が人員不足により引き継がれなかった場合、その後その技術が必要

になったとしても大学内には技術を持っている者がいないという状況が発生し、再度その技術を取得するためかなりの労力や時間が必要となってくる。このようなことが起こらないようにするため、現在の技術について可能な限り技術継承できるような体制づくりを進めていくべきである。また、その技術を様々な形式で残しておくことによって、必要となった場合にすぐに他の技術職員が対応可能にしておくのが理想であると考えられる。

技術支援部ができるまでは徳島大学の技術職員は前述のように各部局に所属する形を取っていたが、技術支援部の発足により技術職員同士で協力して業務を進めていくことが可能になってきたことから、技術継承等についても以前よりも行い易い体制となってきた。

3. プロジェクトの目的

(1) プロジェクトメンバー

本プロジェクトのメンバー構成は次のとおりである。

- ・蔵本技術部門長 1名
- ・研修委員会委員長 1名
- ・機能解析グループリーダー（筆者） 1名

本プロジェクトは蔵本技術部門及びそこに所属している技術職員を対象としていることから、蔵本技術部門長に協力依頼した。また、研修委員会による活動もかなりの割合で含まれることから、研修委員会委員長にも協力依頼した。なお、平成30年4月～令和3年3月までは筆者が研修委員会委員長をしており、その後は現委員長へ引き継いだ。

(2) プロジェクトの目的

徳島大学技術支援部で今後の人員減少や業務の高度化が想定される中、このような事項に対応できるような組織体制が必要となる。技術職員同士の技術継承や能力向上への技術研鑽等へ積極的に参加していけるような体制づくりを目的として本プロジェクトを行った。

技術職員間で協力して意見を出し合い、今後の業務に必要な技術を持続的に習得しつづける体制づくりができればプロジェクト成功とし、最終アンケート結果を基に成否の判断とする。

(3) プロジェクトの対象

徳島大学技術支援部蔵本技術部門の技術職員を対象として本プロジェクトを実施した。蔵本技術部門研修における研修の内容によっては、他の部門の技術職員も対象として広く参加を募った。

4. プロジェクトの実施

(1) 技術職員間の業務把握

所属グループ（分析業務を主とする機能解析グループ）内における各技術職員に業務内容報告書（別途資料）を作成してもらい、各技術職員が現在どのような業務に当たっているのかを把握することとした。また、提出してもらった業務内容報告書を元に個別面談を行い、詳細な業務内容について説明してもらい業務内容の把握を行った。

(2) 各自の持つ技術についてのマニュアル化推進

技術職員として業務において培われてきた専門技術は大学においても大切な資産であり、今後も長く引きついでいくべきものもたくさんある。しかし、現在の人事制度では、技術職員は異動がほとんどなく、技術職員が退職した後に、代替りの技術職員が新たに新規募集となることが多い。そのため現状では、退職された方の業務を引き継ぐ体制がうまく機能していないため、新規採用者が大変苦労することがある。

今後はこのようなことが起こらないようにマニュアル等の整備が重要となってくることから、様々な技術についてマニュアルを残すように提案を行った。また、マニュアルの設置場所についても、ファイル共有システムを用いて、関連する業務を行っているグループ内で必要なタイミングで確認ができるようにしておくことも重要である。

さらに、これまでは文章や写真を用いたマニュアルについては整備されているものもあったが、実際の業務は繊細な動きを伴うものが多数あることから、動画でのマニュアル整備にも着手した。GoProを用いて作業者の視点に近いところからの映像を含めつつ、動画編集ソフトを用いて必要な箇所には解説文を表示することも効果的である。

機能解析グループ内において、各担当機器についてのマニュアル整備を進めた。また、機器によっては動画によるマニュアルを利用したほうが良いものについては、動画によるマニュアル作成を進めている。これ

まで作成した動画マニュアル等のリストを掲載する（表 2）。

表 2. 動画マニュアル等リスト

番号	作成動画名	時間
1	液体窒素小口汲出しシステムを利用した液体窒素の汲出し方法	5分
2	先端医療研究部門医学系分室担当の医学部保健学科検査技術科学専攻 2 年次学生講義「検査機器総論」における機器解説（7 機器）	各15分
3	Bio-Rad QX200TM AutoDG Droplet DigitalTM PCR システム操作説明会	86分
4	先端医療研究部門医学系分室設置 autoMACS Pro 操作説明会	30分
5	研究支援ネットワークシステム新規機器登録方法	12分
6	Image Quant 800（cytiva）説明会	42分

(3) 蔵本技術部門研修の開催

同じ大学にいながら、私自身これまで他の技術職員との接点がほとんどなかったことから、他の技術職員の業務について知る機会もほとんどなかった。また、このような状況であることから、業務や技術について他の技術職員に継承する機会も限られていたと考えられる。

平成 29 年度の技術職員の組織化によって、全ての教室系技術職員が一つの組織となったため、これまでより業務や技術継承を進めやすい環境となった。まずは、どのように継承していくかを検討し実行に移していくかを議論する委員会を立ち上げるべきだと考え、蔵本技術部門内に業務や技術継承について検討する研修委員会の立ち上げを提案し承認された。そして平成 30 年度 4 月から私が委員長として、7 名で研修委員会を立ち上げることができた。研修委員会での検討により、蔵本技術部門研修と出張報告会を今後開催していくことが決定された。

蔵本技術部門研修では、基本的に技術職員が講師となって、その技術職員が持っている技術等について他の技術職員に対して技術を伝えていくことを目的としている。これによって、技術職員個人が持っている技術を組織内の技術職員へ継承していく機会が得られる。

平成 30 年度から研修委員会が取りまとめを行い、蔵本技術部門の技術職員が主な講師となり蔵本技術部門研修を実施している（表 3）。研修内容によって、

講義形式や実技を伴うものの違いから参加人数の変動はあるが、蔵本技術部門の技術職員の協力もあり継続的に実施することができた。また、外部講師を招いた研修も実施し、多様な技術の継承に役立ったと考えられる。

また、令和 3 年度には委員の交代があり、半分以上のメンバーの入れ替えが行われた。また、委員長についても交代となったが、その後の研修等による技術継承が引き継がれていく体制を継続し続けていくことが課題であった。

表 3. 蔵本技術部門研修開催リスト

開催日	研修会名	参加人数
平成30年9月27日 ～9月28日	初心者向け病理技術研修	2
平成31年1月29日	公（法人）文書の目的と意義から起案文書作成まで	19
平成31年3月1日	マウスの生殖工学技術入門（見学）	4
令和元年6月3日	ホームページ更新システム（Joruri）管理運用研修会	6
令和元年9月27日	Qubit®Fluorometer & NanoDropを用いたDNA量の測定	5
令和元年11月22日	【外部講師】サイバーセキュリティ等教育・訓練や啓発活動	33
令和2年10月22日	ホームページ更新システム（Joruri）管理運用研修会	2
令和3年3月23日	ホームページ更新システム（SHIRASAGI）の運用方法	17
令和3年9月29日	Office365 Formsの設定方法 + Office365の共有方法	25



図 3. マウスの受精卵

これまで行った研修の一つの具体例として、私が講師を担当した研修に「マウスの生殖工学技術入門（見学）」がある。この研修ではマウスを使った実験の初心者に対して、マウスの体外受精や受精卵の凍結融解法及び遺伝子改変マウスの作製方法等について講義を行った後に、実際の作業を一通り実演するところを見学してもらった（図3）。

また、「ホームページ更新システム（Joruri）管理運用研修会」では、受講者全員に研修用ページを用意し、そのページを各自がそれぞれのパソコンを用いてHP更新を実際に体験してもらうといった方法で研修を実施した（図4）。



図4. パソコンを使った研修の様子

（4）蔵本技術部門研修開催後のアンケート結果

蔵本技術部門研修の開始初年度に開催した「公（法人）文書も目的と意義から起案文書作成まで」についてアンケートを実施した（図5）。アンケート結果によると、各項目においてほとんどが「当てはまる・良い」もしくは「やや当てはまる・やや良い」との結果であり、研修についておおむね好意的な印象であることが分かった。この結果を受けて、今後も引き続き研修を実施していくこととした。

【平成30年度第2回蔵本技術部門研修会】

内容) 公（法人）文書の目的と意義から起案文書作成まで

日時) 平成31年1月29日(火) 13時30分～14時30分

講師) 1名

参加者) 19名

回答者) 17名

回答率) 89%

（5）出張報告会の開催

研修委員会では出張報告会の開催の検討も行った。出張報告会は技術職員が出張により研修等を受講した

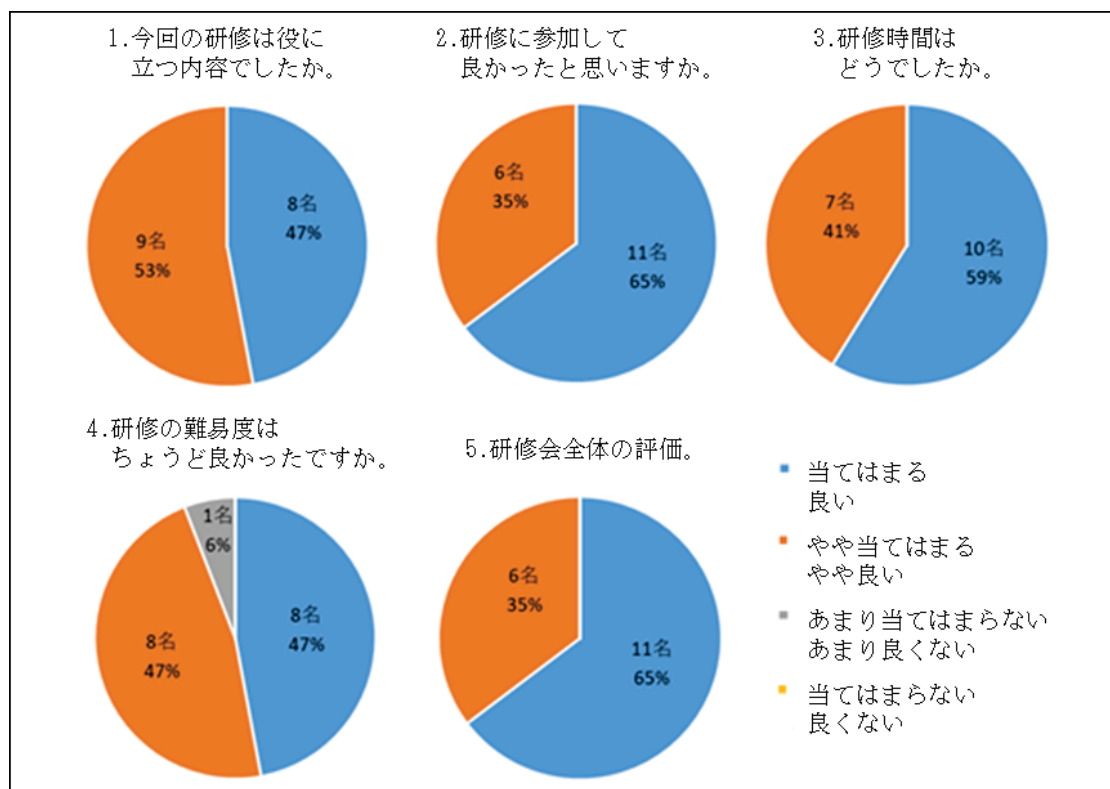


図5. 平成30年度第2回蔵本技術部門研修会アンケート結果

際に、その時に得られた知見等を出張に行っていない技術職員にも共有することを目的とする。

技術支援部には技術職員が研究会や研修等へ参加するための旅費や参加費等に利用することができる経費が割り当てられている。技術職員の技術研鑽に大変有用なことではあるが、全ての技術職員が自由に利用できる経費があるわけではない。また、業務や家庭の事情で出張に行くのが難しい者もいる。そうなってくると一部の技術職員のみが恩恵を受けることになり、その他の技術職員は出張で得られるはずであった技術や経験については得ることができなくなるといった差別化ができてしまう。

そこで研修委員会において、出張に行つて得られた技術等について、他の技術職員にも還元できるシステムを検討した。その結果、出張報告会を開催することにより、出張で得られた技術等を口頭発表による報告の場を設けることにした。また、技術職員内には発表経験が少ない者も多数おり、報告者にとっても発表スキルを上達させることができるメリットがあると考えた。ホール会場での発表を経験してもらうため、セミナーやシンポジウム等でよく利用されている藤井節郎記念医科学センターの藤井ホール（客席数 200 程度）において出張報告会を実施した（図 6）。



図 6. 出張報告会の様子

出張報告会では、技術職員研修及び技術職員に関する研究会等に参加して得られた情報について共有するため、年に 1～3 回程度開催している（表 4）。

表 4. 蔵本技術部門出張報告会開催リスト

開催日	出張名	報告者数	参加人数
平成30年12月18日	・平成30年度中国・四国地区 国立大学法人等技術職員研修	3	20
平成31年3月25日	・平成30年度高エネルギー加速器 研究機構技術職員シンポジウム ・第41回生理学技術研究会	3	19
令和元年5月21日	・総合技術研究会2019九州大学	7	18
令和元年10月18日	・2019年度中国・四国地区国立 大学法人等技術職員研修	2	18
令和2年11月25日 （オンライン開催）	・令和元年度高エネルギー加速器 研究機構技術職員シンポジウム ・2020年（第42回）生理学技術 研究会	2	17
令和3年10月28日 （オンライン開催）	・令和3年度中国・四国地区国 立大学法人等技術職員研修	2	21
令和4年10月13日 （オンライン開催）	・令和4年中国・四国地区国立大 学法人等技術職員研修 ・第70回質量分析総合討論会 ・日本プロテオーム学会2022年 大会	3	19

(6) 出張報告会開催後のアンケート結果

出張報告会についても、蔵本技術部門内において初めての試みということで、次回以降へ活かしていくため参加者へのアンケートを実施した（図 7）。アンケートの結果から、内容についてはおおむね良好な印象であったが、報告する内容等については今後議論する必要があると感じた。

また、出張報告会を開催する頻度については、実施回数は多くても時間を少なくしてほしいという意見が過半数以上を占めた（図 8）。今後はこのアンケート結果を参考に実施時期等について検討することとした。

【平成 30 年度第 1 回蔵本技術部門出張報告会】

内容) 平成 30 年度中国・四国地区国立大学法人等技術職員研修

日時) 平成 30 年 12 月 18 日(火) 10 時～11 時 10 分

報告者) 3 名

参加者) 20 名

回答者) 19 名

回答率) 95%

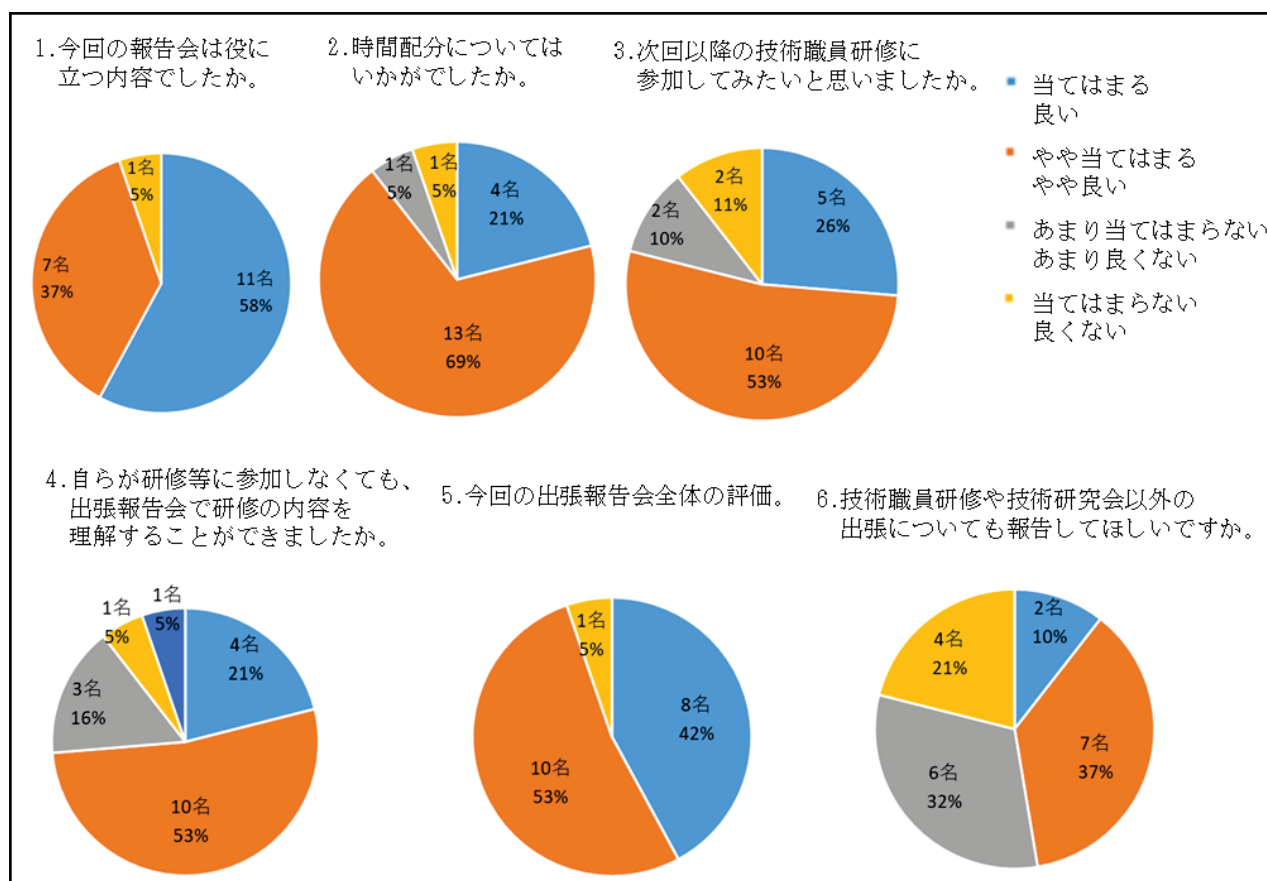


図7. 平成30年度第1回出張報告会アンケート結果1

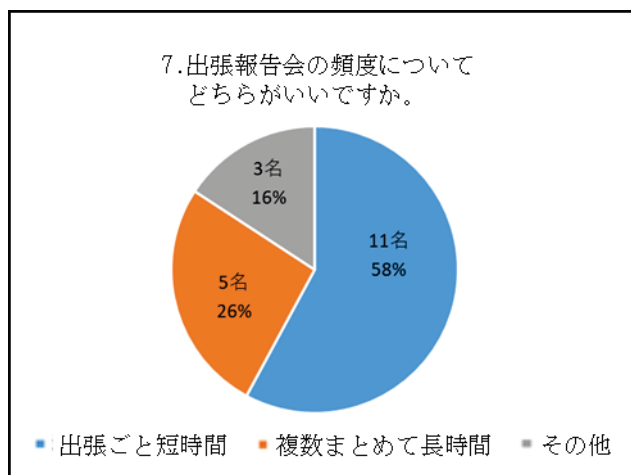


図8. 平成30年度第1回出張報告会アンケート結果2

(7) 業務のシェアリング

ここ数年、新型コロナウイルスが猛威を振るっており、大学職員においても感染者が続出している。新型コロナウイルスに感染した場合には、周囲の者へ感染させる恐れから、しばらく出勤できないこととなっている。そのため、数日から数週間の自宅待機を余儀なくされ、業務に支障が出てくる可能性がある。特に技術職員においては、職場に出向いていかなければなら

い業務が多数あり、リモート作業だけでは対応できないことから業務への影響が大きい。さらにこれまでは個人間や部局間での業務の共有体制があまり進んでいなかった。そのため、部局内の技術職員が新型コロナウイルスに感染した場合は、同じ部局内の技術職員が濃厚接触者となり出勤停止措置になるため、その部局内の技術職員が関わっている業務が完全に止まってしまう恐れがあった。

そこで、今後新型コロナウイルス等のような感染症や、急な病欠等の重なりによる部局内の技術職員業務の障害を回避するために、部局を超えた業務サポート体制の構築を提案することとした。

技術支援部組織になってからも、各技術職員はそれぞれの部局へ配属されており、基本的には他部局の業務を担当することができなかった。しかし、近年の新型コロナウイルスの影響で同じ部局内の技術職員同士で濃厚接触者になり出勤停止措置による業務への影響が甚大になる可能性も考え、緊急時におけるサポート体制を整える必要が出てきた。そこで、まず私の所属している機能解析グループで業務のシェアが可能か検討することとした。

機能解析グループでは、各部局に配属された技術職員が主に研究に利用するための機器管理を行っている。さらに、各部局に設置してある機器については似たようなものが複数あり、管理方法も類似している。このことから、機能解析グループ内での機器管理に関する業務については、他部局の技術職員の業務シェアが一定程度可能ではないかと考えた。

そこで、令和4年度に機能解析グループミーティングにおいて所属内の技術職員に業務シェアの必要性を伝えて了承を得た。また、派遣先以外の業務を行うことになるため、各派遣先の部局の教員がアドバイザーで参加する蔵本技術部門会議にて議論を行い、了承を得ることができた（図9）。

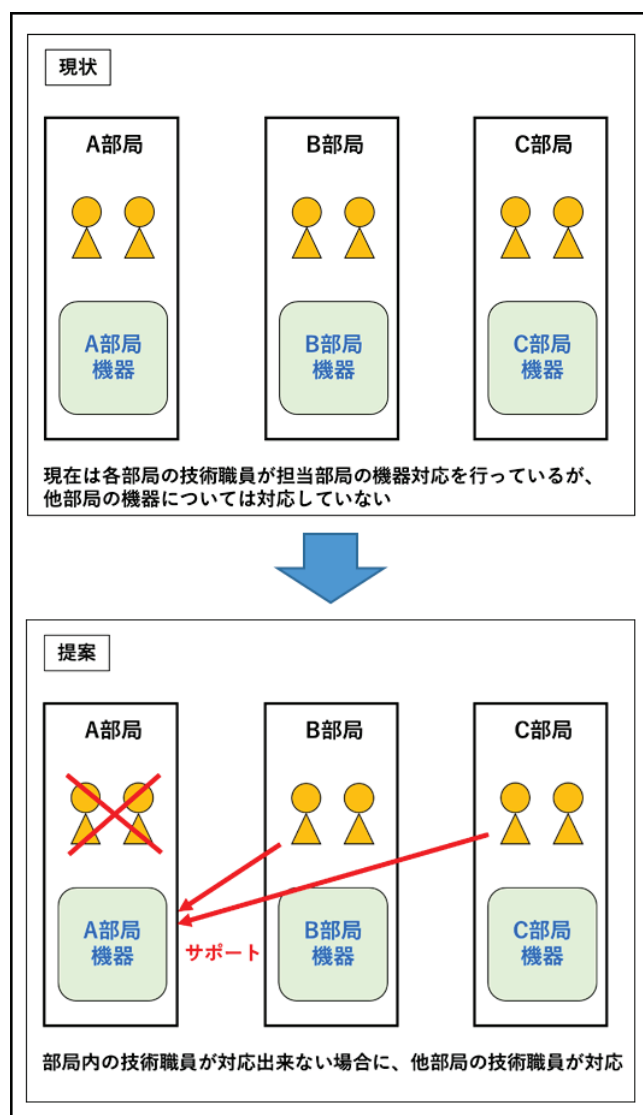


図9. 業務シェアリング提案

その後、機能解析グループ内において各部局の機器室の見学会を実施して、どこにどのような機器が設

置されているか、また管理方法はどのようにしているか等の詳細情報について共有した。また、緊急時におけるマニュアルを整備して緊急時の機器管理方法についても共有した。

5. プロジェクトの成果

(1) マニュアル整備に関するアンケート結果

プロジェクトによるマニュアル整備に関するアンケートを実施した。

対象) 蔵本技術部門機能解析グループ

期間) 令和5年2月8日～令和5年2月10日

回収方法) Microsoft Forms

対象者) 8名

回答者) 8名

回答率) 100%

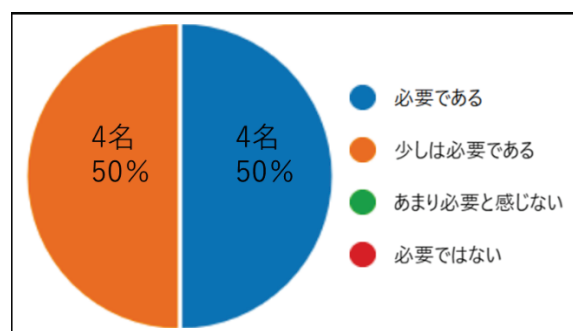


図10. マニュアル整備に関するアンケート結果

機能解析グループにおいてマニュアル整備を進めているところだが、マニュアル整備についてどのように考えているかアンケートを取った（図10）。その結果、全ての者から「必要である」もしくは「少しは必要である」との回答を得た。また自由記述欄には、「マニュアル（メーカーのものも含む）をウェブ上で共有するのが有効」「マニュアルも含め、日頃からの情報共有による技能の維持が必要」等の意見もあった。

以上のことから、マニュアル整備については引き続き進めていくが、今後は他者の用意したマニュアルをすぐに確認することができる共有方法や、日常的な情報共有等について検討していく必要がある。また、機器の担当者不在時の突発的な事故などにもすぐに対応できる組織作りについても重要だと考える。

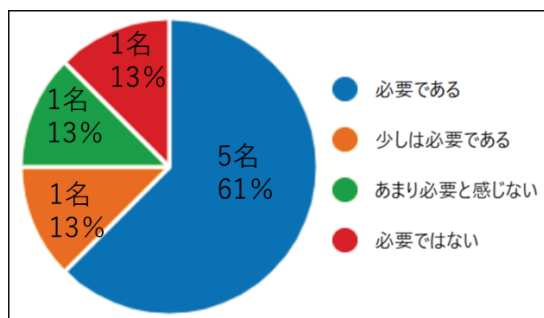


図 11. 動画マニュアルに関するアンケート結果

マニュアルを整備するにあたり、今回新たに導入した動画マニュアルについてアンケートを取った（図 11）。その結果、過半数以上の者から「必要である」もしくは「少しは必要である」との回答を得た。しかし 2 名の者からは「必要ではない」もしくは「あまり必要と感じない」との回答であった。自由記述欄には「動画作成に時間がかかる」「動画マニュアルが長い場合に、必要な箇所を見つけにくい」等の意見があった。また、「動画の方が操作手順を確認しやすい」との意見もあり、メリットとデメリットの両方が考えられる。

今後は書面のマニュアルと動画マニュアルを交互にうまく活用し、作成の手間を減らしたうえで有用な情報を後世に残していけるような方法を検討していければと考えている。そのためには、複数の関係者に協力を得て、まず既成のマニュアルについて評価し、改善点等について意見を出し合い修正を重ねていく必要があると考える。

(2) 蔵本技術部門研修に関するアンケート結果

これまで実施してきた蔵本技術部門研修に関するアンケートを実施した。

対象) 蔵本技術部門

期間) 令和 5 年 2 月 8 日～令和 5 年 2 月 10 日

回収方法) Microsoft Forms

対象者) 32 名

回答者) 20 名

回答率) 63%

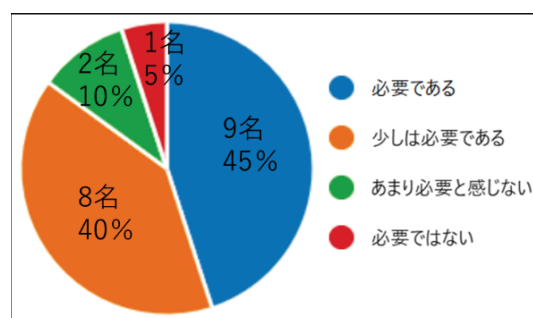


図 12. 蔵本技術部門研修に関するアンケート結果

アンケート結果によると、85%の者から「必要である」もしくは「少しは必要である」との回答を得た（図 12）。このことから、これまでの研修についてはおおむね実施して良かったと考えられる。

自由記述欄には「技術職員間の知識や技術の共有の機会として役に立っている」「研修の内容について検討してほしい（外部講師を含め）」との意見があった。これらの結果から、今後も引き続き研修を実施し続けていくのが望ましいが、研修の内容については部門内の技術職員の意見を取り入れながら、委員会内で今後の技術職員に必要な技術について検討して研修を実施していく必要があることが分かった。

(3) 出張報告会に関するアンケート結果

これまで実施してきた出張報告会に関するアンケートを実施した。

対象) 蔵本技術部門

期間) 令和 5 年 2 月 8 日～令和 5 年 2 月 10 日

回収方法) Microsoft Forms

対象者) 32 名

回答者) 20 名

回答率) 63%

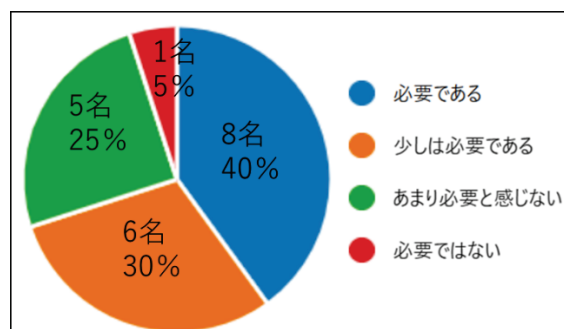


図 13. 出張報告会に関するアンケート結果

アンケート結果によると、7 割の者から「必要である」もしくは「少しは必要である」との回答結果ではあったが、3 割の者からは「必要ではない」もしくは「あまり必要と感じない」との回答であった(図 13)。

また、自由記述欄には「報告は必要である」「報告会の内容が役に立った(役に立たなかった)」「報告の内容ややり方について検討すべきである」「出張前に事前に聴講希望者を調べたほうがいい」「オンライン発表にしたほうがいい」「紙面のみの報告でいい」等の多くの意見が寄せられた。

出張報告会については、ポジティブ・ネガティブな意見も含め、様々な改善点等についてのコメントもあったことから、今後より一層の検討が必要であると感じた。全ての者が満足できるものが理想ではあるが、そう簡単なものではないと予想されるため、優先順位として大学にとってより利益となる方法を検討できたらいいのではないかと考える。私見にはなるが、これまでの出張報告会のような発表形式以外にも、得られた情報について意見交換しあうワーキング形式や、伝えるべき情報が多く専門的な場合等は講義形式にするなど報告方法についても臨機応変に対応していく必要があると思う。

(4) 業務シェアリングに関するアンケート結果

今回のプロジェクトで実施した業務シェアリングに関するアンケートを実施した。

対象) 蔵本技術部門機能解析グループ

期間) 令和 5 年 2 月 8 日～令和 5 年 2 月 10 日

回収方法) Microsoft Forms

対象者) 8 名

回答者) 8 名

回答率) 100%

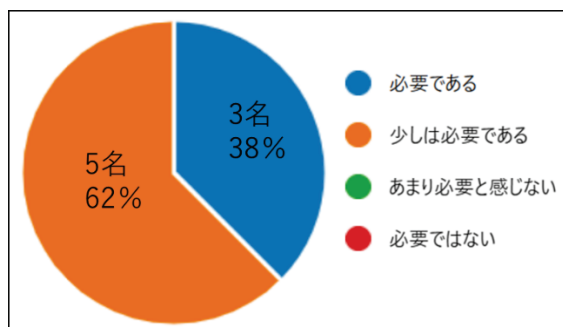


図 14. 業務シェアリングに関するアンケート結果

アンケート結果から、全ての者から「必要である」もしくは「少しは必要である」との回答を得た(図 14)。

自由記述欄には「緊急時や繁忙期等において有用である」「幅広い知識を得る機会ができる」「シェアするメンバーや内容の検討が必要である」「技術支援部以外にもシェアできる体制が必要である」等の意見があった。

以上の結果から、新型コロナ禍ということもあり業務シェアリングの必要性を感じている者が多かったと推測される。また業務シェアリングの内容については、色々な状況を想定して、リスクを最大限減らせるような対策を検討する必要がある。

6. 結語

今回のプロジェクトでは、複数の取り組みを行ったが、全てのアンケートで過半数以上の技術職員からおおむね良い判定を受けているという結果となり、プロジェクトはおおむね成功したとする。

今後、国立大学法人や技術職員の業務がどのように変わっていくかは具体的な予想を立てるのは難しいが、国立大学法人同士の合併や技術職員の減少等により少なくとも今より業務内容が変化する可能性があると思われる。急激な業務環境の変化に対応できるように、今できる範囲で準備しておくことは大切である。

今後も様々な関係者に協力を仰ぎながら、技術職員として大学に必要な業務を行うため、色々と工夫し続けていくことが重要ではないかと考える。

謝辞

ジャーナル執筆にあたり、ご指導いただきました次世代リーダー養成ゼミナールの講師の方々、本プロジェクトにご協力いただきました関係者の方々に対して感謝申し上げます。

引用・参考文献

- 1) 徳島大学技術支援部「技術支援部案内」

<https://www.tokushima-u.ac.jp/gijutsu/> (2022. 11. 24 閲覧)

- 2) 立法と調査 2019. 6 No. 413 参議院常任委員会調査室・特別調査室「国立大学法人運営費交付金の行方―「評価に基づく配分」をめぐる―」

https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2019pdf/20190603067.pdf

(2022. 11. 24 閲覧)

- 3) 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 評価事業部評価企画課「大学基本情報」

<https://portal.niad.ac.jp/ptrt/table.html>

(2022. 11. 24 閲覧)

(別途資料)

機能解析グループ 業務内容報告書

氏名	
派遣先	
所属委員会	

支援先業務		重要なもの より(A,B,C)	難しいもの より(3,2,1)			有の場合は作成者	
業務内容	詳細	重要度 (A,B,C)	難易度 (3,2,1)	頻度	代替者 (身分)	手順書の有無	備考
(例) 第1研究室の 設備及び機器管理	第1研究室に設置されている設備及び機器の管理（ドラフト、遠心機の定期自主検査）。	A	1	1回/年	徳島太郎 (教授)	有 (メーカー)	

技術支援部業務		重要なもの より(A,B,C)	難しいもの より(3,2,1)			有の場合は作成者	
業務内容	詳細	重要度 (A,B,C)	難易度 (3,2,1)	頻度	代替者	手順書の有無	備考

平成 30 年 12 月 18 日

平成 30 年度第 1 回出張報告会アンケート

「平成 30 年度中国・四国地区国立大学法人等技術職員研修」

今回の出張報告会に参加して感じたことをアンケートにご記入ください。

④	③	②	①
当てはまる 良い	やや当てはまる やや良い	あまり当てはまらない あまり良くない	当てはまらない 良くない

1. 今回の報告会は役に立つ内容でしたか。 (④ ③ ② ①)
2. 時間配分についてはいかがでしたか。 (④ ③ ② ①)
3. 次回以降の技術職員研修に参加してみたいと思いましたか。 (④ ③ ② ①)
4. 自らが研修等に参加しなくても、出張報告会で研修の内容を理解することができましたか。
(④ ③ ② ①)
5. 今回の出張報告会全体の評価。 (④ ③ ② ①)
6. 技術職員研修や技術研究会以外の出張についても報告してほしいですか。
(④ ③ ② ①)
7. 出張報告会の頻度についてどちらがいいですか。(出張ごと短時間・複数まとめて長時間)
8. 今回の出張報告会についての感想をご記入ください(興味を持った箇所等)。

--

9. 次回以降の改善すべき点があればご記入ください(内容、時間、会場等)。

--

10. その他、何か気付いたことがあればご記入ください。

--

アンケートにご協力いただきありがとうございました。

平成 31 年 1 月 29 日

平成 30 年度第 2 回蔵本技術部門研修会アンケート

「公（法人）文書の目的と意義から起案文書作成まで」

本日はお忙しい中、研修会にご参加いただきありがとうございました。

お手数ですが、今回の研修会に参加して感じたことをアンケートにご記入ください。できるだけ全ての問いにお答えください。

④	③	②	①
当てはまる 良い	やや当てはまる やや良い	あまり当てはまらない あまり良くない	当てはまらない 良くない

1. 今回の研修は役に立つ内容でしたか。 (④ ③ ② ①)
2. 研修に参加して良かったと思いますか。 (④ ③ ② ①)
3. 研修時間はどうでしたか。 (④ ③ ② ①)
4. 研修の難易度はちょうど良かったですか。 (④ ③ ② ①)
5. 研修会全体の評価。 (④ ③ ② ①)
6. 今回の研修会について、改善点があればご記入ください（内容、時間、会場、講師等）。

--

7. 今後どのような研修があれば受講してみたいですか。

--

8. その他、ご意見、ご感想等がありましたら、ご自由にご記入ください。

--

アンケートにご協力いただきありがとうございました。

令和4年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

香川大学における内部監査部門の 課題解決に向けた取組 —CSA ワークショップを実施して—

レポート要旨

国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議は平成14年3月に「新しい『国立大学法人』像について」をまとめ、内部監査機能の充実について言及している。また、国立大学の法人化以降も更なる内部監査機能の充実が求められており、内部監査部門が求められる役割は法人化当初と比べても高度化・複雑化している。

他方で、筆者が国立大学法人香川大学の内部監査部門について調査したところ、他大学の内部監査部門と比べても「第二のディフェンス・ライン」としての役割を担う傾向にあることが明らかになった。

この状況を踏まえ、香川大学の内部監査部門が「第三のディフェンス・ライン」化のためには、どのように課題を解決すればよいのかを探るため、CSA ワークショップを企画するプロジェクトを実施した。本レポートは、プロジェクトにおける成果をアクションリサーチとしてまとめたものである。

香川大学財務部財務企画課 野口 浩輝^{※1}

香川大学における内部監査部門の課題解決に向けた取組 ーCSA ワークショップを実施してー

目次

1. はじめに
2. プロジェクトの背景
 - (1) 国立大学法人における内部監査部門の課題
 - (2) 国立大学法人香川大学監査室の課題
 - (3) 課題解決に向けた方法
3. プロジェクトの目的と到達目標及び実施方法
4. ワークショップの実施
 - (1) ワークショップの構築
 - (2) ワークショップの実施
5. プロジェクトの報告
 - (1) ワークショップへの評価と考察
 - (2) プロジェクトの達成状況
 - (3) 今後の課題
6. おわりに

引用・参考文献

1. はじめに

国立大学法人における内部監査部門^{※2}の歴史を振り返ると、国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議が平成14年3月にまとめた「新しい『国立大学法人』像について¹⁾」まで遡る。その内容には、内部監査機能の充実として、「法令・予算等に基づくこれまでの監査の仕組みから、法人内部における監査機能の充実とそのための体制の確立が必要である。」との最終報告がなされている。国立大学法人香川大学（以下、「本学」と呼ぶ。）では、国立大学の法人化後の平成17年6月に、学長直属の組織として監査室（以下、国立大学法人香川大学の内部監査部門のことを「監査室」と呼ぶ。）が設置される²⁾とともに、国立大学法人香川大学内部監査規程が制定されている。

以降の国立大学法人における内部監査部門に求める動きとしては、中央教育審議会大学分科会が平成26年2月にまとめた「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）³⁾」において、監事の役割の強化として内部監査部門の充実を求めている。また、文部科学省、内閣府、国立大学協会が令和2年3月に公表した「国立大学法人ガバナンス・コード⁴⁾」において、監事による国立大学法人の業務執行が適切かつ効果的・効率的に行われているかどうかを適切にチェックできる監査体制として、内部監査機能との密接な連携を求めている。加えて、国立大学法人が内部を統制する仕組みとして、自己点検や内部監査等の制度の充実を図るべきことを求めている。

この様に国立大学法人の内部監査部門に求められる監査機能の充実については、国立大学法人化当初よりも高度化・複雑化している。この状況の変化を踏まえつつ、国立大学法人の内部監査部門がどのような課題を抱えており、その課題解決に向けてどのように対応していくべきか検討が必要である。そこで本稿では、筆者が所属する香川大学における課題解決に向けた取り組みとその結果についての報告を行う。

2. プロジェクトの背景

(1) 国立大学法人における内部監査部門の課題

まず、プロジェクトの背景にあたる国立大学法人における内部監査部門の課題を以下のとおり例示する。

1つ目は、佐野(2010)⁵⁾が行った第1期中期目標・中期計画の実績を手がかりとする研究において、「内部監査体制の整備に関する課題として、(1)内部監査部門の独立性確保と監事監査との連携の両立、(2)監査資源の制約の中での監査体制と監査の品質管理の在り方、(3)マネジメント・プロセスの機能が有効に発揮される内部統制実現のための内部監査実施の方途、(4)国立大学法人に相応しい監査判断基準と測度の検討の4点を提示した。」と述べている。

2つ目に、文部科学省が平成22年7月にまとめた「国立大学法人化後の現状と課題について（中間まとめ）⁶⁾」では、各法人に対して、外部資金の適切な管理・監査を行なう内部統制の仕組みの整備や監事、会計監査人及び内部監査部門の連携による実効的な監査に努めることが挙げられている。その他に法人化により監査機能は充実しているが、監査主体の異なる監査によって評価と同じく負担が過重となっていること、仕組みはできているが役割が十分に認識されておらず改善の余地があること等のことがまとめられている。

3つ目に、令和3年2月に改正された「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）⁷⁾」では、不正防止対策強化の3本柱⁸⁾として①ガバナンスの強化、②意識改革、③不正防止システムの強化、が挙げられており、いずれの柱にも各機関が内部監査結果あるいは内部監査部門を活用するよう記載されている。

上記のとおり、様々な観点から捉えた国立大学法人としての組織的課題や、内部監査部門に求められる課題が挙げられる。これらは例示であって、個々の国立大学法人の内部監査部門によっても課題に差異があるものと考えられる。

(2) 国立大学法人香川大学監査室の課題

前節で挙げた国立大学法人における内部監査部門の課題は監査室にも当てはまるが、筆者が考える監査室の課題は、内部監査部門の3線化であると考えている。

松井(2014)⁹⁾は、内部監査の第三のディフェンス・ライン^{※3}という位置づけが、今後の内部統制やリスク・マネジメントの標準的な考え方になることを予見した上で、内部監査が第三のディフェンス・ラインとして位置づけられるようになった経緯や理由を挙げている。そして、第一及び第二のディフェンス・ラインがそれぞれ、アシュアランス^{※4}の提供者としてみた場合に内部監査の最大の長所は独立性及び客観性であり、その

長所を生かし、各アシュアランス提供者を評価し、依拠することが、内部監査を有効かつ効率的に進めるために最善の方法であることを指摘している。

一方で、筆者が令和2年に国立大学法人（内部監査部門）の20法人を対象にした調査票調査を行った結果、監査室は財務部門に属する組織としての性質が、「構成」、「連携（対応）関係」、「業務対応」の観点から、他大学の内部監査部門よりも比較的顕著に表れていることが明らかになった。

整理すると、内部監査部門は第三のディフェンス・ラインとして位置づけられているべきであるにも関わらず、本学の内部監査においては財務部門としての第二のディフェンス・ラインの役割も担っていると言える。よって、監査室のあるべき姿を内部監査部門の3線（第三のディフェンス・ライン）化と定義すると、現状の内部監査部門の2線（第二のディフェンス・ライン）的役割の解消が課題解決の方法であると考ええる。

（3）課題解決に向けた方法

上述した国立大学法人における内部監査部門の課題解決に向けた方法として、徳増（2015）¹⁰の内部監査協力者制度を活用した事例が挙げられる。これは、自組織内の他部署（監査部門以外の）から要員を募り、監査制度の事前学習機会を用意して構成員の理解と信頼を得ること、及び、実質的な監査業務を担保（独立性の確保と監査人員確保）することで、監査の独立性を追求しすぎず、自組織内の他部署（監査部門以外の）から適宜要員を借り受けるという方法である。この方法による成果として、事前学習会や内部監査協力者を経験することで、(1)監査に対するイメージを好転させることができる、(2)監査についての理解をより深めることができ、同時に監査に求められる「独立性」への理解も向上させることができる、(3)得られたノウハウを意識しながら、日常業務に取り組むことができおり、これをもって現場レベルでの内部統制の向上をさせることができる、(4)監査部門以外の部署に所属する職員の協力を得た監査を進めることができる、という知見を得られた点を挙げている。

内部監査の立場では、堀江（2000）¹¹は、CSA[※]が内部監査の質的転換にどのような影響を与えているのか検討している。このむすびには、「CSAは、ビジネス・プロセスの改善、およびリスクを反映した適切な内部統制によって、結果としてリスクを低減するという経営に対する価値の付加に貢献する。」その一方で、「CSA

の導入が保証サービスの否定につながったり、保証サービスがコンサルティング・サービスにとって代わられるというのではない。」と論じ、「CSAは、合意形成手法ないしはパートナーリング手法としての性質をもっている。（省略）CSAの導入は、保証サービスを否定するものではないが、内部監査をもって保証サービスからコンサルティング・サービスへと移行させる一つの重要な推進力となることは間違いない。」と、内部監査の本質からみたCSA導入の意義について述べている。

別の視点では、松井（2016）¹²は、現実には内部監査が第二のディフェンス・ラインの役割を兼ねることも多く、この場合にどのように考えるべきかについて再検討を加えている。内部監査が第二のディフェンス・ラインを兼ねることにも利点があることを触れつつ、内部監査の最大の利点は独立性及び客観性であることから、その独立性及び客観性を管理するプロセスを構築する必要性について論じている。

蟹江（2021）¹³は、現代の内部監査が対象とするプロセスのうち、企業の経営意思決定との関係が改めて注目されているリスク・マネジメントを取り上げて、その有効性の評価及び改善に当たって、内部監査が具体的にどのような役割・機能を期待されているのかについて考察している。その中で、内部監査に期待される役割をリスク・マネジメント・プロセスに直接的な責任を負うマネジメントから独立した立場で、ガバナンス機関に対して、当該プロセスの適切性及び有効性に対して客観的なアシュアランスやアドバイスを提供することであると述べている。他方で、「3ラインズ・オブ・ディフェンス・モデルの構造」から「3ライン・モデルの構造」への変化から、マネジメントが担う第1及び第2ラインと、第3ラインとしての内部監査との間での調整やコミュニケーションなどが明示されている点に留意すべきことを述べている。また、企業をはじめとする組織体のリスク・マネジメントは、脅威としてのリスク（ダウンサイド・リスク）への対応だけにとどまらず、機会としてのリスク（アップサイド・リスク）への対応を合わせて重視する方向へ進んで行くことを予想し、内部監査もこうした流れについて行ける実力を身につけなければならないと論じている。

つまり、内部監査部門が第二のディフェンス・ラインを兼ねることにも利点があり、内部監査が存在意義を保ちつつ組織体の運営に対する貢献のためにも組織体のリスク・マネジメントにどのように関わるのかが重要になるのである。CSAの導入は内部監査にとって

も意義のあるものであり、内部監査部門がCSAの導入を牽引することは、監査室の課題を解決するばかりではなく、本学の運営面においても良い影響をもたらすものと考えられる。

3. プロジェクトの目的と到達目標及び実施方法

前章で述べた監査室の課題とその課題解決に向けた方法を踏まえて、監査室の課題解決を図る取り組みを「プロジェクト」として実施した。本プロジェクトでは、前章で挙げたCSAを監査室外に所属する者に実践してもらうことで、実践者はどのような影響を受けるのか、監査室に対する認識の変化に影響を与えられるのか、についての分析を行うことをプロジェクトの目的と設定した。

プロジェクトの目的を達するための到達目標は次の3つである。1つ目は、監査室外に所属する者に対して、CSAを実践するための知識と経験の機会を提供すること。2つ目は、監査室外に所属する者が自身の身近な内部統制とそれに関わる監査室を含めた他部署との関係性を知ること。3つ目は、監査室外に所属する者がCSAの実践や他部署の職員との交流によってどのような影響を受けたのかを分析するための調査を行うこと。以上の3点である。

これらの目標と前節の目的を整理すると、1つ目の目標については、CSAを監査室外に所属する者に実践してもらうとしても、CSAの実践方法を知らない者が大半であることが予想されるため、まずは実践する理由やその方法についての基礎的な知識と実践する機会を提供することを意図したものである。2つ目の目標については、自身の身近な内部統制を考えた際にその内部統制は、組織全体の中では特定の部署に限定的(ミクロ的)なものに留まる可能性がある。そこで、組織全体の中ではどのような役割を果たしているのかというマクロ的な視点でも身近な内部統制を考えることで、自部署と他部署、そして監査室との関係性にまで考えるきっかけになることを意図したものである。3つ目の目標については、目的にある実践者への影響や認識の変化を可視化するための調査を行うことで、CSAの実践が内部監査部門の3線化に有効な手段であるかの判断ができないことを踏まえての設定である。

到達目標を達するための具体的な実施方法は、内部統制に関する知識やCSAを実践するためのワークショ

ップを開催し、ワークショップの参加者(以下、「参加者」と呼ぶ。)からワークショップの評価や感想等の情報を収集及び分析することである。

4. ワークショップの実施

(1) ワークショップの構築

1) プロジェクトメンバーの選出

ワークショップの内容の検討にあたっては、プロジェクトメンバー(以下、「メンバー」と呼ぶ。)への協力要請から始めた。筆者とは異なる部署に所属する3名の事務職員に対して、メンバーとしてワークショップに参画することへの事前承諾を得た後に、研修担当課長から当該事務職員の上司に対してプロジェクトへの参画依頼を行うと伴に、ワークショップ参画への承諾を得た。この3名の事務職員は研究費不正防止推進や研究インテグリティ、経理業務等に携わった経験のある者であり、このうち2名は次世代リーダー養成ゼミナールの修了生である。修了生に依頼したのは、プロジェクトやワークショップを構築する上での批判的な意見や、経験者としての助言を期待して加わってもらった狙いがある。

打ち合わせでは、プロジェクトの目的や到達目標等を踏まえて、ワークショップの開催時期、開催場所、開催内容、開催方法、対象者について話し合うことから始まり、ワークショップ開催に向けた準備やワークショップ内での役割等を検討した。

2) ワークショップ内容の条件

前章で掲げたプロジェクトの目的と目標を達成するために、参加者の特性、参加者の前提知識を想定した上で、ワークショップ内容の条件と、参加者の到達目標を設定した。

まずは参加者の特性であるが、参加対象者を課長級未満の事務職員で、勤務年数5年以上の者及びワークショップのテーマに関する業務に従事する者とした。これは、次の3つのことを考慮してのことである。1つ目は、課長級以上の者には内部統制を学ぶ機会があるものの課長級未満の者にはその機会がほぼないことから、内部統制に関する知識を幅広く知ってもらいたいこと。2つ目は、内部統制を理論と実践の両面から理解するためにも学内や所属課内の規程やルール、マニュアル等の知識を幅広く有していることが適している

と考えたこと。3 つ目は、所属課以外にも複数課での勤務経験があることで、1 つの事象に対して多様な観点から考えることができると考えたこと。以上の3点である。

次に参加者の前提知識であるが、上述の参加対象者を想定すると、内部統制を学ぶ機会は限られているため、「内部統制」という言葉をワークショップで初めて目にする者が多数いることを想定した。他方で学内では、内部統制システムの体制構築や運用を行っているため、業務上では内部統制についての知識や経験を有する者が複数参加することも想定される。業務上の知識においては、勤務年数5年以上かつ複数課経験の者であれば、ワークショップ内のワーク時において支障はないと考えた。ただし、ワークショップ参加時点において所属課での経験が1年未満の場合は、専門的な話し合いに入れないことも想定される。

上述の参加者の特性や参加者の前提知識を踏まえると、ワークショップの内容については、次の条件で設計、開発することとした。1 つ目は、参加者における内部統制に関する基礎的知識の理解である。これは内部統制に関する知識や経験にバラつきがあることが想定されるため、ワークショップ内では内部統制に関する知識を有している者には理論的な振り返りの機会として、内部統制に関する知識を有していない者には理論を知ってもらう機会とすることを条件とした。2 つ目は、参加者にCSAの実践方法を紹介し、実際にCSAの実践方法を体験してもらうことである。単に知識を学んでもらうだけではなく、ワークショップ後においても業務に役立たせることができることを条件とした。3 つ目は、業務上身近な事象をワークショップのテーマとして掲げ、テーマに関する知識や動向を周知する機会を設けることである。知識や手法を学び、実践するにしても、参加者間で共通するテーマがあること、かつ共通する周辺知識の理解を図ることで、より具体的な実践の機会とすることを条件とした。

そして、上述した事項を総合した参加者の到達目標は次の3つである。1 つ目は、内部統制について説明できること。2 つ目は、リスクベース^{※6}の内部統制を可視化することができること。3 つ目は、内部統制に係る自己点検ができること。以上の3点である。まず1 つ目の到達目標については、基本的な内部統制について参加者に知ってもらうことが本プロジェクトにおいても重要な前提条件となるため、参加者に対しての到達目標とした。2 つ目の到達目標については、身近

な業務に潜むリスクとそれに対応する内部統制を明文化することで、参加者自身の理解を深めるだけでなく他者や組織にとっても有意義なものとなるため、参加者に対して内部統制を可視化することを到達目標とした。3 つ目の到達目標については、2 つ目の到達目標である内部統制を可視化するまでに留まらず、当該内部統制が有効に機能しているのか等を自ら点検することが、それぞれのディフェンス・ラインの役割を意識する際に重要なポイントになることから、参加者の到達目標としたものである。

3) ワークショップの設計と開発

前節で掲げたワークショップの条件を踏まえ、ワークショップの内容と方法を表1及び次のとおり設計した。大きく分けると、講義パートとワークパートに分けることができ、講義パートでは4つの項目で構成した。1 つ目の項目は『内部統制とは』である。この項目では、「内部統制の定義」を知ってもらい、そこから「内部統制における4つの目的と6つの基本的要素」、6つの基本的要素から「リスク評価と対応」、「統制活動」、「モニタリング」の詳細といった概要の説明と、本プロジェクトのキーワードとなる「3本のディフェンス・ライン」、内部監査部門との関係性を理解してもらうための公的研究費の経理状況に関する「内部監査結果」で構成した。2 つ目の項目は、『CSA とは』である。この項目では、「CSA とは」で、この言葉や考え方、CSAが登場した歴史的背景を説明した上で、「本ワークショップでCSAを実施する理由」、「CSAのやり方」で構成した。以降の項目については、前節ワークショップの内容の3 つ目で触れた、「業務上身近な事象をワークショップのテーマとして掲げ、テーマに関する知識や動向を周知する機会を設けること。」に關係する項目である。メンバーの所属課に關係する事象であり、注目されているテーマとして「研究費不正」を選択した。よって3 つ目の項目は、『公的研究費不正防止』である。この項目では、「公的研究費の不正使用について」において、公的研究費の不正使用の定義や、何故不正使用してはいけないのか、不正が発生・発覚するとどうなるのかを説明した上で、「公的研究費の不正使用の主な類型」や内容、不正が発生するメカニズムや「本学の公的研究費不正防止体制」等を構成した。講義パート最後の4 つ目の項目は、『研究インテグリティ』である。この項目では、「研究インテグリティとは」にて言葉の定義や概念、政策の歴史を説明した上で、「研究イ

ンテグリティ確保のために大学は何をすればよいのか?」,「香川大学での対応」,「具体的にどのような点に気を付けるべきか」といった内容で構成した。

ワークパートにおいても4つの項目で構成した。1つ目の項目は『グループワークの確認』である。この項目では、グループワーク・班別発表の流れを説明した上で、グループワークのテーマと目的を「研究費不正に係るリスクと内部統制の可視化」であることや、小テーマを「物品購入・管理、旅費業務及び謝金業務等に関するリスクの設定とその対応策」とすること。またグループワークの作業手順とその内容、作業で用いるツールやグループワークのグラウンドルールといった内容で構成した。2つ目の項目は『グループワーク①』である。この項目では、「研究費不正に係るリスクと内部統制の可視化」に向けて、グループワーク内でリスクの列挙、リスクの分類と整理、リスクへの優先順位の設定、リスクへの対応策（内部統制）の列挙、を実践する内容で構成した。3つ目の項目は『班別発表』である。この項目では、グループワーク①で話し合った内容や実践した作業を踏まえたグループ代表者による発表と、他班からの感想で構成した。ワークパート最後の4つ目の項目は、『グループワーク②』である。この項目では、グループワーク①や班別発表を経ての所感の共有や、検討したリスクやその対応策（内部統制）の再考、ワークショップ全体についてのグループ内での感想の共有時間とする内容で構成した。

上記の他には、グループワークに備えた事前課題の設計や、グループワークの円滑化を目的とするワークショップ開催前にMicrosoft Teams を利用した専用チームの開設、ワークショップ開催冒頭のアイスブレイク、グループワーク時のワークショップメンバーによるファシリテートの設計、グループワークの内容を踏まえた事後課題（内部統制確認報告書の作成と参加者の上司によるフィードバック）等についても設計した。

表1 インストラクション・ガイド（簡易版）

所要時間	事 項	
15分	1. 導入	
(2分)	①	挨拶・講師の自己紹介
(3分)	②	ワークショップの進行説明
(10分)	③	参加者の自己紹介 (アイスブレイク)

60分	2. 講義	
(15分)	①	内部統制とは
(10分)	②	CSAとは
(15分)	③	公的研究費不正防止
(15分)	④	研究インテグリティ
(5分)	⑤	グループワークの確認
10分	休憩	
80分	3. ワーク	
(50分)	①	グループワーク①
(20分)	②	班別発表
(10分)	③	グループワーク②
10分	4. まとめ	
(5分)	①	ワークショップのまとめ
(3分)	②	事後課題の説明
(2分)	③	挨拶

ワークショップの設計を踏まえて、シラバスを兼ねた実施要項、インストラクション・ガイドの作成及び教材の準備を行った。

実施要項の記載内容については、ワークショップを開催する背景を述べた後に、ワークショップの目的やテーマ、到達目標、開催日時、開催場所、講師名、実施内容といった事項と内容を掲載した。

インストラクション・ガイドは、表1に沿って作成した。表1では割愛しているが、実際のインストラクション・ガイドでは項目毎にねらいや目標、担当者等を定めた。

教材の準備においては、前節のワークショップ設計内容やインストラクション・ガイドを踏まえたワークショップ用の投影資料及びその配布用資料に加え、CSA実践で用いるツールを紹介する等の補助資料を準備した。またグループワーク用のホワイトボードや模造紙、付箋紙、マジック等をグループ毎に用意した。更には、参加者にはグループワークで用いる規程集やマニュアル等の持ち込みを可とし、大学内サイトにアクセスできるノートパソコンやタブレットの持ち込みをお願いした。ノートパソコンやタブレットを持っていない者に対しては、研修用のノートパソコンを貸与することで、参加者間でのワークショップ内で必要になる情報へのアクセス差に配慮した。

なお、インストラクション・ガイドの作成及び教材の準備にあたってCSA実践に係る部分については、一

般社団法人日本内部監査協会が公開している CSA 資料集における「CSA ワークショップ・ナビ-CSA ワークショップ早わかりガイド¹⁴」を参考にしている。

(2) ワークショップの実施

1) 参加者の募集

ワークショップへの参加者募集については、テーマの関連性を踏まえて、第二のディフェンス・ラインとして研究費不正防止推進に携わる課、研究インテグリティに携わる課、第一のディフェンス・ラインとして経理業務に携わる課、学部等の予算管理や物品購入・旅費・謝金申請に携わる課等の学内 9 つの課の課長に対して、令和 4 年 6 月中旬に参加者推薦依頼を行った。

同月下旬には、依頼先の課長全員から推薦調書の提出があり、被推薦者はそれぞれの課に所属する、物品購入(申請)・管理業務、旅費業務、謝金業務等の業務を担当する 18 名(職名内訳:課長補佐級 3 名、係長級 4 名、主任級 5 名、課員級 6 名)であった。

2) ワークショップ実施概要

ワークショップは、香川大学を会場とし、令和 4 年 7 月 28 日(木)に開催した。

参加者は 17 名となった。座席については、ワークショップではグループワークを実施することから、6 人グループを 2 つ、5 人グループを 1 つ、合わせて 3 つのグループに分けた。このグループの構成は、参加者の職名や担当業務に偏りが生じないように分けた。

ワークショップはインストラクション・ガイドに沿って進行し、導入パートと講義パートでは約 1 時間、休憩を約 10 分挟み、ワークパートとまとめパートで約 2 時間弱の時間配分となった。ワークショップ全体で約 3 時間を要したが、インストラクション・ガイドに沿った時間配分と内容どおりに進行することができた。

3) 事後課題の概要

ワークショップの参加者にはワークショップ後に事後課題の実施(「内部統制確認報告書」の提出)を求めた。この事後課題は、参加者の到達目標である 2 つ目のリスクベースの内部統制を可視化することができることと、3 つ目の内部統制に係る自己点検ができることを達成させるための試みである。

この様式は計画書と報告書を合わせたものであり、計画書部分には、「部署名」、「リスクの分類」、「発生要

因別分類」、「内部統制の分野等」、「リスクの状況又は想定されるリスク」、「リスクの対応策(内部統制)」の項目から成る。「リスクの状況又は想定されるリスク」の欄には、当該リスクが過去に経験したのか、現在抱えているものか、将来起こりそうなものか、の区分を設けている。また、発生可能性や影響度、その 2 つをマトリクス表で判定した評価区分欄も設けている。報告書部分には、「点検結果内容」の項目から成る。この欄には、参加者による「点検結果の記入」欄と、計画書内容と点検結果の記入内容を踏まえた「上司からの意見の記入」欄から構成している。なお、この「内部統制確認報告書」は、香川大学で使用している内部統制に係る計画及び点検等の様式を基にしたワークショップ用に見直しを図った様式である。

実施方法は、大きく分けて次の 3 手順となる。まず 1 つ目は、ワークショップ内で実践した CSA を参考に、所属課や所属係等の身近な業務における研究費不正に係るリスクやその対応策(内部統制)を計画書部分に記載すること。2 つ目は、その対応策(内部統制)が有効に機能しているかを自己点検の上、報告書に記載すること。3 つ目は、上述の 2 手順の内容を直属の上司に評価してもらうこと。以上の手順である。

提出期限は、令和 4 年 8 月 5 日(金)と設定し、参加者 17 名全員からの提出を受けた。

5. プロジェクトの報告

(1) ワークショップへの評価と考察

本プロジェクトでは、CSA を監査室外の者に実践してもらうことで、実践者はどのような影響を受けるのか、監査室に対する認識の変化に影響を与えられるのか、についての分析を行うことを目的としていた。この目的を達するための到達目標のうち、3 つ目(監査室外に所属する者が CSA の実践や他部署の職員との交流によってどのような影響を受けたのかを分析するための調査を行うこと。)について、ワークショップへの評価と分析に係る考察は次のとおりである。

1) 参加者への調査票調査

ワークショップの効果を検証するために、ワークショップ参加者に対する調査票調査を行った。方法は、Microsoft Teams の専用チームに Microsoft Forms にて作成した調査票の URL を掲載し、令和 4 年 8 月 5 日

(金)までに回答するよう依頼した。最終的に、参加者17名全員からの回答を得た。なお、本調査票の回答方法は、回答選択式(「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」、「そう思わない」)のものと、自由記述式のものに大別される。回答の結果及び概要は次のとおりであった。

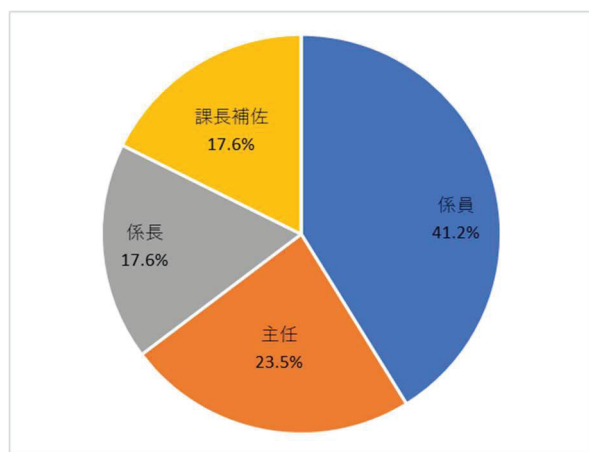


図1 CSA ワークショップに関する調査票調査
(参加者の職名, 単位: %)

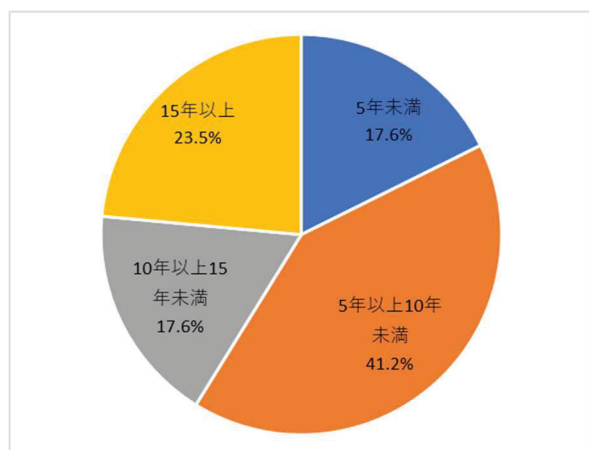


図2 CSA ワークショップに関する調査票調査
(参加者の勤続年数, 単位: %)

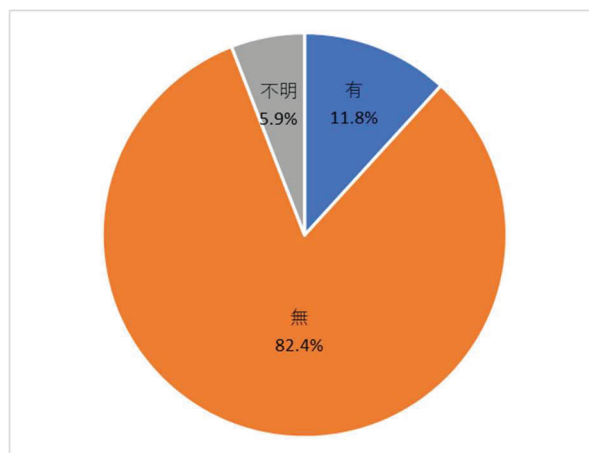


図3 CSA ワークショップに関する調査票調査
(内部統制に係る研修受講経験, 単位: %)

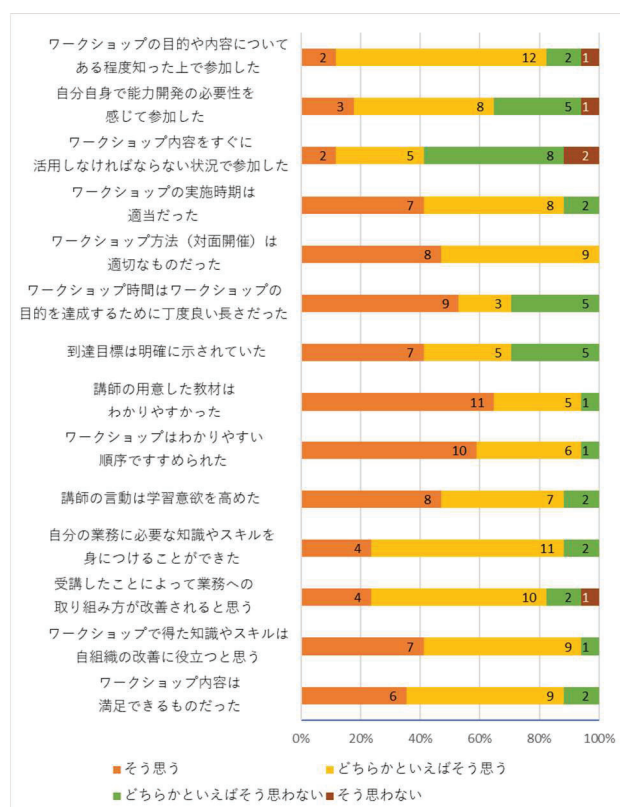


図4 CSA ワークショップに関する調査票調査
(内部統制に係る研修評価, 単位: 人)

a. 内部統制に係る研修の受講経験

「内部統制に係る研修の受講経験」を問うたところ、受講したことがある(2名)11.8%、受講したことがない・わからない(15名)88.2%との結果であった。この受講したことがある2名に内容を問うたところ、「理論や事例を学ぶ内容であり、実践を学べる内容ではなかった」との回答を得た。

つまり、研修にて内部統制の実践面を学んだことのある参加者は「なし」ということであった。

b. ワークショップの参加理由

「能力開発の必要性を感じて参加した」のかを問うたところ、(どちらかといえば)そう思う(11名)64.7%、(どちらかといえば)そう思わない(6名)35.3%との結果であった。「ワークショップの内容をすぐに活用しなければならない状況で参加した」のかを問うたところ、(どちらかといえば)そう思う(7名)41.2%、(どちらかといえば)そう思わない(10名)58.8%との結果であった。

このことから、参加者は能力開発や活用の必要性を感じて参加した者の他にも、そうでない者が入り混じる状況であったことがわかる。この結果は、参加者を所属課長の推薦制にしたために、能力開発や活用の必

要性を感じていない者が参加者として推薦されたことが一因ではないかと推察される。

c. ワークショップの内容

「到達目標は明確に示されていた」のかを問うたところ、(どちらかといえば) そう思う (12 名) 70.6%, (どちらかといえば) そう思わない (5 名) 29.4%との結果であった。「教材のわかりやすさ」を問うたところ、(どちらかといえば) そう思う (16 名) 94.1%, (どちらかといえば) そう思わない (1 名) 5.9%との結果であった。「ワークショップはわかりやすい順序で進められた」のかを問うたところ、(どちらかといえば) そう思う (16 名) 94.1%, (どちらかといえば) そう思わない (1 名) 5.9%との結果であった。「講師の言動は学習意欲を高めた」のかを問うたところ、(どちらかといえば) そう思う (15 名) 88.2%, (どちらかといえば) そう思わない (2 名) 11.8%との結果であった。

このことから、ワークショップを提供する側としては十分な準備ができていたと、参加者から一定の評価を得たことがわかる。

d. ワークショップの効果

「自分の業務に必要な知識やスキルを身につけることができた」のかを問うたところ、(どちらかといえば) そう思う (15 名) 88.2%, (どちらかといえば) そう思わない (2 名) 11.8%との結果であった。「受講したことによって業務への取り組み方が改善されると思う」のかを問うたところ、(どちらかといえば) そう思う (14 名) 82.4%, (どちらかといえば) そう思わない (3 名) 17.6%との結果であった。「ワークショップで得た知識やスキルは自組織の改善に役立つと思う」のかを問うたところ、(どちらかといえば) そう思う (16 名) 94.1%, (どちらかといえば) そう思わない (1 名) 5.9%との結果であった。

ワークショップの参加理由において、参加者は能力開発や活用の必要性を感じていない参加者が全体の 3 割〜6 割を占めていたが、ワークショップの効果として否定的に感じた参加者は全体の 1 割弱〜2 割弱程度であった。このことから、能力開発や活用の必要性を感じていない者であっても、一定の効果を得られる可能性があることが読み取れる。

加えて、「このワークショップを受講して良かったと思う点を具体的に教えてください。」との問いに対しては、次に例示する回答を得た。

・内部統制についてわかりやすく教えてもらい、自分の業務にどのようなリスクがあるのか、どのように対

処すべきか考えることができた。・各学部の経理担当や財務担当の者が集まっていたので、それぞれの視点・立場から意見交換ができた。

本ワークショップでは理論的な知識を得るだけでなく、得た知識を実践としての業務と関連付けること、更には関係者との意見交換によって、自身の業務を複眼的に検討する機会になったものとも考えられる。

e. ワークショップの満足度

「ワークショップ内容は満足できるものだった」のかを問うたところ、(どちらかといえば) そう思う (15 名) 88.2%, (どちらかといえば) そう思わない (2 名) 11.8%との結果であった。

図 4 を見ても、ほとんどの質問事項において肯定的な回答が多数であった。ワークショップの内容や効果においても同様の評価を得ており、総合的な評価である満足度においても、それらが裏付けられる結果となった。

2) 参加者への追加調査票調査

ワークショップ開催 3 か月後に、参加者に対する追加の調査票調査を行った。これは、ワークショップで得た知識や経験を業務に活かしたのかを把握することを目的とするために実施したものであった。方法は、前節の調査と同様に Microsoft Teams の専用チームに Microsoft Forms にて作成した調査票の URL を掲載した。令和 4 年 10 月 28 日(金)から 11 月 4 日(金)までの調査期間で、14 名からの回答を得た。本調査票の回答の結果及び概要は次のとおりであった。

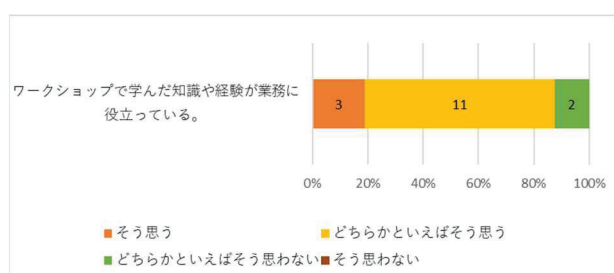


図 5 CSA ワークショップに関する追加調査票調査
(内部統制に係る研修評価, 単位: 人)

a. ワークショップの効果

「ワークショップで学んだ知識や経験が業務に役立っている」のかを問うたところ、(どちらかといえば) そう思う (14 名) 87.5%, (どちらかといえば) そう思わない (2 名) 12.5%, 業務に役立たせる機会がなかった (0 名) 0.0%との結果であった。上記の質問で (どちらかといえば) そう思うと回答した者へ「どのような

機会でどのように役立ったと思うのか」を自由記述式の回答方法で問うたところ、次に例示する回答を得た。

・作業的な確認行為が不正防止の一環であるという意識が生まれた。・旅費支給や物品購入に係る業務においてのリスクを様々な観点から多角的に捉えることができることを学んだ。・制度設計の際に許容できるリスクや対処すべきリスクの切り分けなどのリスク評価を検討する上で役立っている。・他の業務からの視点に触れることで、リスク管理の認識の幅が広がった。

このように業務に役立っていると回答した者は、ワークショップで学んだ知識や経験によって、業務に対する意識や取り組む姿勢に好影響を与えていることが窺い知れる。

一方で（どちらかといえば）そう思わないと回答した者へ「そう思う理由」を自由記述式の回答方法で問うたところ、次の回答を得た。

・担当業務にあまり関わらない内容であったため。
・困っていること等の話に留まり、目新しいものではなかった。

このように業務に役立っていないと回答した者は、ワークショップのテーマやグループワークにおけるグループ内での意見交換においてミスマッチが生じたものと考えられる。

3) 参加者へのインタビュー調査

前節で述べた参加者への追加調査票調査後の令和 4 年 11 月 17 日(木)と 18 日(金)にインタビュー調査を行った。これは、調査票調査だけでは把握することのできない内容を口頭でのやりとりを通して把握することを目的とするために実施したものであった。対象者は、ワークショップの参加者のうちインタビュー調査に協力する意思を示してくれた 4 名である。方法は、Microsoft Teams のオンライン会議機能を用いた半構造化インタビューであり、1 名あたり約 30 分の時間を要した。なお、インタビュー調査を行うにあたっては、筆者が求める意見を誘導することのないよう注意しつつ、質問の意図に沿わない内容の回答や回答者が回答に窮する場合は、質問の意図を補足説明した。本調査の回答概要は次のとおりであった。

a. ワークショップの効果

「ワークショップによってどのような能力開発ができたと考えるか」を問うたところ、次に例示する回答を得た。

・何のために業務をやっているのかを多面的に考えることができた。・それぞれの担当者がもつ知識を共有すること。・同一課題に対する様々な意見を得ることができた。

「ワークショップによってどのような知識を習得できたと考えるか」を問うたところ、次に例示する回答を得た。

・業務上でのものの考え方や方向性。・香川大学における研究費不正防止に関する知識。・監査対策上の知識。・不正発生のメカニズム。

能力開発としては多角的に考える能力が挙げられており、グループワークにおける意見交換による効果であると考えられる。知識の習得においては、講義における各分野の内容が挙げられていた。

b. 自己点検・評価の活用

事後課題の「自己点検・評価を業務に活用できているか」を問うたところ、次に例示する回答を得た。

・国外旅費の不正チェックに活用できている。・謝金業務の確認巡回に際して周囲の理解を得られるようになった。・業務上、自己点検評価は来年度の実施になる。

このように事後課題の自己点検や評価が、参加者それぞれの業務に活用できていることを確認することができた。

c. 自部門と内部監査部門の関係性

「ワークショップによって自部門と内部監査部門との関係性を考えるきっかけとなったのか」を問うたところ、次に例示する回答を得た。

・自身の仕事においていろんな視点が持ててよかったとは思いますが、監査室との関係性までは考えなかった。・監査室との関係性よりも自部門のことまでしか考えていなかった。・元々監査について理解していた。義務や、やるべきことは決まっているので改めて理解できた機会であった。・自部門と内部監査部門との関係性を考えるきっかけとなった。監査室が気付く前に担当者やその上司が気付く体制づくりについて考えるきっかけになった。

このように全ての者が自部門と内部監査部門の関係性まで考えるまでに至っていなかった。これは講義パートで内部監査以外の内容を含めたこと、グループワークでは内部監査部門のことに触れる機会がなかったことが要因として挙げられる。ただし、CSA の実践にあたっては、内部監査に関する講義内容よりも参加者の業務により近い周辺知識を優先したことや、グループワークでは人的な理由（構成員が少ない）によって

内部監査部門の者がファシリテーターとして入れなかった事情もある。むしろこの事情を考慮しても、自部門と内部監査部門の関係性を考えるきっかけとなった者が存在するという点において、一定の成果があったものとする。

なお、上述の全2回の調査票調査の項目には、「内部監査部門に対する認識の変化」に関する項目を構成しなかった。これは、項目を加えることで、筆者が求める意見を誘導する可能性があると考えたからである。これを踏まえて調査票調査の回答を見ると、自由記述式の回答欄には内部監査部門に対する認識の変化に関わる内容として1件、「監査室任せではなく、自分たちで不正防止について検討して評価を行うサイクルを回すことが組織にとって重要だということがわかりました。」との意見があったことを補足しておく。

4) 関連部署への調査票調査

参加者への追加調査票調査後に、ワークショップの内容に関係する部署に対して、参加者からの調査票調査結果や事後課題の作成内容の情報を報告した上で、調査票調査によってワークショップの評価を得た。本調査は、組織的な観点からワークショップを評価してもらうために実施した。なお、回答は3部署5名から得た。本調査の回答概要は次のとおりであった。

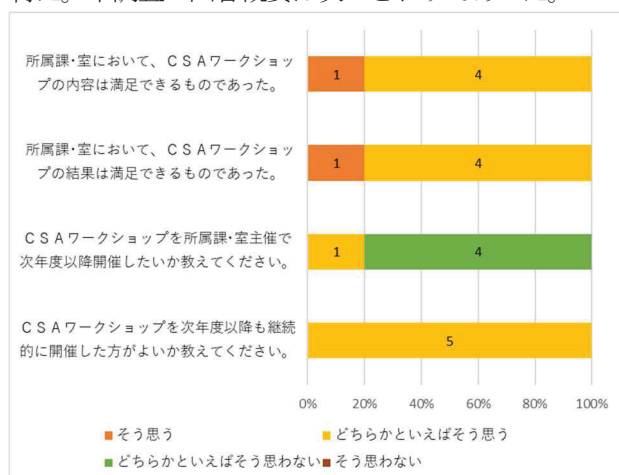


図6 CSAワークショップに関する追加調査票調査 (内部統制に係る研修評価, 単位: 人)

「所属課・室において、CSAワークショップの内容は満足できるものであった」のか、「所属課・室において、CSAワークショップの結果は満足できるものであった」のかを問うたところ両質問に対して、(どちらかといえば) そう思う (5名)、(どちらかといえば) そう思わない (0名) との結果であった。

「CSAワークショップを次年度以降も継続的に開催した方がよいか」を問うたところ、(どちらかといえば) そう思う (5名)、(どちらかといえば) そう思わない (0名) との結果であった。

「CSAワークショップを所属課・室主催で次年度以降開催したいか」を問うたところ、(どちらかといえば) そう思う (1名)、(どちらかといえば) そう思わない (4名) との結果であった。

この結果から、関係する部署による本ワークショップに対する肯定的な評価は得たものの、次年度以降の開催を自部署が主催するかという点、「(どちらかといえば) そう思わない」との意見が多かった。この理由を問うた自由記述式の回答を確認したところ、・他に主催する研修との兼ね合い。・研修の準備に要する労力的な問題。・一部署で行うよりは全学的なものとして実施する方が望ましい。等といった意見を得た。

(2) プロジェクトの達成状況

本プロジェクトの目的を達するための到達目標は次の3つであった。1つ目は、監査室外に所属する者に対して、CSAを実践するための知識と経験の機会を提供すること。2つ目は、監査室外に所属する者が自身の身近な内部統制とそれに関わる監査室を含めた他部署との関係性を知ること。3つ目は、監査室外に所属する者がCSAの実践や他部署の職員との交流によってどのような影響を受けたのかを分析するための調査を行うこと。以上3点の達成状況は、以下のとおりである。

まず1つ目は、本プロジェクトでは監査室外に所属する者を参加対象として、CSAを実践するためのワークショップを開催した。実施内容については、上述のとおりであるが、このワークショップの開催をもって1つ目の到達目標を達成したこととする。

2つ目は、ワークショップの講義パートにおいては、内部統制に関する基礎的な知識を学んでもらった上で、内部監査結果や公的研究費不正防止及び研究インテグリティの観点から、参加者の所属部署と内部監査部門及び関連部署との関連性に触れてもらった。またグループワークパートにおいては、参加者の所属部署以外の者とグループを構成することで、所属部署と関連部署との関連性に触れてもらう機会を設けた。これらのことをもって2つ目の到達目標を達成したこととする。

最後に3つ目は、ワークショップ後に参加者へ計2回の調査票調査を行い、協力の意思を示してくださっ

た参加者へインタビュー調査も行った。更には、ワークショップの内容に関係する部署に対して、組織的な観点からワークショップを評価してもらうための調査票調査も実施した。調査内容や結果等については、上述のとおりであるが、これらの調査を実施したことをもって3つ目の到達目標を達成したこととする。

以上のとおり、プロジェクト到達目標の達成状況を振り返ったが、設定した到達目標を全て達成したことをもって、本プロジェクトの目的も達せられた。

(3) 今後の課題

今回のプロジェクトで得られた調査票調査等の結果やメンバー及び筆者の振り返り、本プロジェクトの課題を挙げる。

a. ワークの課題テーマ設定

今回の参加者は、予算管理や物品購入・旅費・謝金申請に携わる課等の課長から参加者を推薦してもらった。そのため事前課題やグループワーク内では、物品管理、旅費、謝金に関するリスクから選択できるような課題設定を行っていた。グループ構成についても、グループ間で構成員の業務内容が分散するように分けた。このことによって、参加者からグループワーク時のグループ内での意見交換内容が広く浅いものになってしまったこと、グループ間で特色がでなかったこと、についての意見を得た。

今回のワークショップでは、グループワークで結論を導き出すものではなく、まずはCSAの実践を体験してもらうことを優先したがために、課題設定の幅が広がり、グループ構成上でもグループ間の差が生じにくいものとなった。

グループワークを開始する前に、グループワークの進め方だけでなく、課題設定やグループ編成上の狙いについても説明しておくべきだったと考える。

b. グループワークの進捗管理

参加者から「事前課題や講義パートを踏まえて、」どのような話し合いを行い、発表を行えば良いか」が少し分かりづらかったように思いました。」との意見を得た。メンバーからも「ワーク部分の自由度が高くて、参加者が戸惑っていた。」との意見を得た。

グループワーク①は、リスクの列举、リスクの分類と整理、リスクへの優先順位の設定、リスクへの対応策(内部統制)の列举、を実践する内容で構成したが、この構成項目毎に区切った時間設定と適宜の説明を行う等の見直しが必要であると言える。

c. ワークショップの継続性

参加者や関連部署への調査結果では、ワークショップの効果において参加者個人や所属組織にとっても有意義なものであり、本ワークショップに対する評価についても肯定的なものであった。上述の課題を踏まえつつ、このワークショップを改善しながら、継続的に実施することによって、構成員が内部統制やCSAの実践方法を広く知ることにつながり、組織にとっても内部統制の整備や運用に資する組織環境が醸成されるものとする。他方で、今後ワークショップを組織的なものとして実施するという継続性が課題に挙げられる。関連部署への調査結果から明らかになったように、他に実施する研修との兼ね合いや、研修の準備に要する労力、他部署との関係性等、いくつか解決すべき問題点が調査によって表面化した。

6. おわりに

本稿では、CSAを監査室外に所属する者に実践してもらうことで、実践者はどのような影響を受けるのか、監査室に対する認識の変化に影響を与えられるのか、についての分析を行った。先行事例でも紹介した徳増(2015)の内部監査協力者制度の活用事例と同様に、手段は異なるが、現場レベルでの内部統制の向上や内部監査に対する理解という点においては有効な手段であるとの知見が得られたと言える。

他方で、CSAワークショップの改善点やワークショップを組織化することの課題も明らかになった。組織的かつ継続的なワークショップの実施には様々な課題が生じるものの、関連部署等に本ワークショップの効果の説明や、有志によるワークショップの継続的な実施が必要であると考えている。

謝辞

最後に、本プロジェクトの実施にあたって、約1年間にも及ぶ企画と運営にご協力いただいたメンバーと、ご理解いただいた上司の方々へ感謝を申し上げたい。また、次世代リーダー養成ゼミナールへの派遣にご理解いただいた本学給与福利課及び財務企画課の皆様と、本プロジェクトとレポートの執筆にご指導くださった愛媛大学教育企画室の仲道雅輝先生と藤本正己先生にも感謝を申し上げたい。そして、次世代リーダー養成

ゼミナールへの派遣に際して終始支えてくださった寒川貴司監査室長及び後藤文郎監査室員，家族に感謝の意を表して，結びといたします。

注

※1) 本稿執筆時の筆者の所属部署は財務部財務企画課であるが，プロジェクトの企画及びワークショップ実施時は監査室に所属していた。

※2) 一般社団法人日本内部監査協会（2004）は内部監査部門について，内部監査人が内部監査の遂行にあたって不可欠な公正不偏な態度を堅持し，自律的な内部監査活動を行うことができるように，組織体内において独立して組織された部門のことでありと位置づけている。

※3) 松井（2014）はディフェンス・ラインについて，「事業体の目的の達成を阻害する事象に対するディフェンス・ラインであり，権限を委譲された管理者等が権限を適切に行使し，責任を果たしているかを確かめる行為である。」と説明している。また，COSO（トレッドウェイ委員会組織委員会）及びIIA（内部監査人協会）の著書等から，現業部門の管理者による管理を第一のディフェンス・ライン，間接管理部門による統制を第二のディフェンス・ライン，そして内部監査人による内部監査を第三のディフェンス・ラインと位置付けていることを述べている。

※4) 蟹江（2017）¹⁶はアシュアランスについて，「保証」と訳している。

※5) 一般社団法人日本内部監査協会（2012）はCSAについて，コントロール自己評価（Control Self-Assessment）のことであり，管理者と従業員が，組織のリスク・マネジメントとコントロールプロセスの妥当性を評価するために利用できる手法であると説明している。

※6) 一般社団法人日本内部監査協会（2012）はリスクベースについて，アプローチのタイプ別活動手順のことであり，「リスク」，「コントロール設計」，「コントロール運用」を識別・検討するものであり，「リスク」から識別・検討するアプローチタイプであると説明している。

引用・参考文献

- 1) 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議（2002）「新しい『国立大学法人』像について」
- 2) 国立大学法人香川大学（2006）「平成 17 事業年度に係る業務の実績に関する報告書」
- 3) 中央教育審議会大学分科会（2014）「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」

- 4) 文部科学省・内閣府・国立大学協会（2020）「国立大学法人ガバナンス・コード」
- 5) 佐野享子（2010）「国立大学法人における内部監査体制の整備に関する課題—第 1 期中期目標・中期計画の実績を手がかりとして—」『筑波大学教育学系論集』34 巻，pp. 13-26
- 6) 文部科学省（2010）「国立大学法人化後の現状と課題について（中間まとめ）」
- 7) 文部科学省（2021）「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）」
- 8) 文部科学省（2021）「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）の改正概要」，https://www.mext.go.jp/content/210201-mxt_sinkou02-1343904_21_2.pdf（令和 4 年 7 月 1 日閲覧）
- 9) 松井隆幸（2014）「第三のディフェンス・ラインとしての内部監査」『会計プロフェッション』第 9 号，pp. 177-190
- 10) 徳増耕平（2015）「監査機能強化は『内部監査協力者制度』の充実で図ることができるのか」『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』4 号，pp. 23-38
- 11) 堀江正之（2000）「内部監査の新しい潮流—CSA による内部監査の質的転換」『会計』第 158 巻第 5 号，pp. 690-701
- 12) 松井隆幸（2016）「第三のディフェンスラインとしての内部監査に関する再検討」『会計プロフェッション』第 11 号，pp. 153-167
- 13) 蟹江章（2021）「リスク・マネジメントと内部監査」『会計プロフェッション』第 16 号，pp. 83-98
- 14) 一般社団法人日本内部監査協会（2012）「CSA ワークショップ・ナビ—CSA ワークショップ早わかりガイド—」，https://www.iiajapan.com/leg/pdf/data/csa/CSA_Navi_201202.pdf（令和 4 年 7 月 1 日閲覧）
- 15) 一般社団法人日本内部監査協会（2004）「内部監査基準」，https://www.iiajapan.com/leg/pdf/guide/20140601_2.pdf（令和 4 年 7 月 1 日閲覧）
- 16) 蟹江章（2017）「内部統制と内部監査」『現代の内部監査』，pp. 51-64，一般財団法人放送大学教育振興会

令和4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

クイズを用いたSDの効果検証及び 研修の復習方法の検討について

レポート要旨

高等教育機関においてはSDが義務化され、職員の能力向上が求められる。そのような中、研修は職員の一定の質を確保するために重要であるが、高知大学ではその効果・検証は十分になされていない。

本プロジェクトでは、このような課題を解決するために、これまで実施された研修の内容をクイズ形式にして研修対象者に回答してもらうことで、研修で得られた知識がどの程度定着されているかを確認するとともに、研修の内容を復習してもらう機会とした。

高知大学基金・校友事業課 掛水 徹

クイズを用いたSDの効果検証及び研修の復習方法の検討について

目次

1. プロジェクト背景
 - (1) 大学における業界SDの動向について
 - (2) 高知大学におけるSDについて
2. 問題点の認識
 - (1) 本職の業務における所見
 - (2) 本学における研修に対する認識
3. プロジェクトの目的
 - (1) 目的の設定
4. プロジェクトの実施
 - (1) プロジェクトの実施方法検討
 - 1) 方法の検討
 - 2) 対象の検討
 - ①対象とする研修
 - ②対象とする職員
 - ③プロジェクト関係者
 - (2) 問題の作成
 - 1) 問題作成手順
 - 2) 問題の構成
 - (3) クイズの実施
 - 1) 実施結果について
 - 2) 分析と考察
 - ①全体について
 - ②在職年数等について
 - ③単元について
 - 3) 回答者へのヒアリング
 - 4) 本クイズを実施して
5. おわりに

引用・参考文献

1. プロジェクト背景

(1) 大学におけるSDの動向について

大学では平成29年度からSD（スタッフ・ディベロップメント）が義務化されている。これは大学設置基準第11条に「大学は、当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その教員及び事務職員等に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする」と明記されている。その目的は、平成28年3月31日に文部科学省から発出された「大学設置基準等の一部を改正する省令」に「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の機会を設けることなどを求める」と記載されている（文部科学省、2016）。

SDが義務化される以前から大学関係者は職員の能力開発の必要性を理解し、「大学行政管理学会」を立ち上げるなどしてSDに努め、様々な能力開発の方法について研究を重ねてきた。

(2) 高知大学におけるSDについて

高知大学（以下、本学）では、SDの義務化の影響を受け、平成28年3月に高知大学事務職員職能開発委員会が「事務職員の能力開発に関する基本方針・基本計画」を策定し、職員の能力向上を図っている。

そこに記載されている「職員が身につけるべき能力」は以下の4つであり、その詳細は図表1のとおりである。

- ・業務遂行能力 ・政策形成能力
- ・対人関係能力 ・指導・育成能力

また、「各課におけるスキル等整理表」では業務遂行のために必要な能力を示しており、その中で各課に共通の内容について記載したものが図表2のとおりである。

実際に職員の能力向上のために種々の研修が用意されており、研修とその目的は以下の3つに大別される。

- ・共通研修
全職員を対象とした基本的な研修に位置付けし、「人材の質向上」を目的とする。
- ・選択型研修
職員個人の意思、あるいは組織の要請等によることとし、「多様化・複雑化する大学の専門業

図表1. 職員に求められる能力（高知大学）

職員が身に付けるべき能力 <業務遂行> 必要な知識・技術の習得、情報の収集・分析・活用をすることができる。 職責を自覚し、責任を持って、目標の着実な達成と課題の解決を図り、職務を正確（信頼性）、迅速に効率よく遂行することができる。 そして新しい発想・アイデアのもと、チャレンジ精神を持って困難な課題等に挑戦することができる。 職員としての倫理観を持ち、大学内の規律を遵守することができる。 <政策形成> 目標の達成に向けて、幅広い視野で効果的な手段や方法を見出し、解決方法を組み立てることができる。 諸環境の変化を察知し、新たな課題を発見することができる。 状況を把握し、問題の本質を捉え、的確な情報を元に適切に対応することができる。 <対人関係> 組織内外の関係者と協議して、考えを相手にわかりやすく伝え、理解や共感を得、折衝・調整を行うことができる。 <指導・育成> 職員の能力や適性を把握し、職員に適した方法でその資質を向上させることができる。
階層ごとに求められる能力（係長・専門職員、主任、係員） <業務遂行> 知識・技術、理解力、情報活用力、進捗管理、信頼性、危機管理、コスト意識・効率性 責任性、積極性、学習意欲、自己管理、倫理性 <政策形成> 企画力、変化対応力、改革意識、判断力 <対人関係> 折衝力、コミュニケーション、協調性・チームワーク <指導・育成> 指導・育成能力（※係員級を除く）、リーダーシップ

課名(各課共通)

主な業務内容	業務に関する知識	求められる能力
1.連絡・調整等業務	1.自・他課等(部局含む)の業務全般事情に関する知識	1.他課等(部局含む)と迅速に連絡・調整し、統括することができる
2.文書の接受・発送、公印の管理業務	2.郵便制度、文書管理、公印の取り扱いに関する知識	2.郵便物等の発送・受取、文書作成・処理ができる
3.勤務時間管理業務	3.就業規則等勤務時間管理に関する知識	3.勤務時間の管理を行い、諸手当の支給等の処理ができる
4.予算の申請・管理業務	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	4.予算管理ができる
5.旅費関連の手続業務	5.旅行命令(研修含む)、旅費システムに関する知識	5.当該課(部局)の予算又は他機関の予算で執行する出張(職員・学生・学外者)の旅行命令等の処理ができる
6.行事、会議の開催・運営業務	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	6-1.行事、会議を計画(企画・立案)し、統括できる 6-2.会議の議題・日程の調整及び議事録の作成ができる
7.規則の制定等業務	7.規則の制定等に関する知識	7.関連規則との体系を把握し、規則制定等の処理ができる
8.調査・統計報告業務	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	8.調査・統計情報を収集し、エクセル等を使い報告処理ができる
9.中期計画及び年度計画の業務	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	9.大学の方針、将来計画、現状等の分析を踏まえ、関係部局(教員を含む関係者)と連携し、計画等の作成ができる

図表2. スキル等整理表(各課共通)

務を遂行するため、不足するスキル等の向上」を目的とする。

・選抜型研修

能力が高く意欲のある職員を選抜し、近々、あるいは将来に向けての人材を養成することを目的とする。

本学へ入職した職員が必ず受講する研修は共通研修といわれる。前述の「事務職員の能力開発に関する基本方針・基本計画」の職能開発期間において基礎形成期(業務に関する基本的な能力を習得する期間)に受ける必要のある共通研修は以下のとおりである。

- ・新任職員研修
- ・全学新任教職員研修
- ・大学人・社会人基礎力養成研修(Lv. 1)

・職場内研修(研修等報告会)

加えて、本学の次世代リーダー養成ゼミナール第7期生が主体となり平成29年度から始めた以下の研修もある。

・「共通スキル等」向上を目的とした Off-JT

これらの研修は入職した職員の能力底上げを目的とし、大学全体の職員の質を担保するための研修であり、受講時期や内容は図表3のとおりである。このように高知大学は特に新任職員に対して多くの研修プログラムを用意し、職員の能力向上に努めている。

2. 問題点の認識

(1) 本職の業務における所見

図表3. 高知大学における基礎形成期に受講する研修について

研修名	受講時期	研修内容
新任職員研修	採用1年目	・コミュニケーション ・学生対応 ・障害者対応 ・知的財産 ・地域連携について ・競争的資金応募促進について
全学新任教職員研修	採用1年目	・学長メッセージ(大学全体について) ・組織運営、人事、大学改革 ・教育活動 ・研究活動 ・高知大学の地域戦略 ・予算等
大学人・社会人基礎力養成研修(Lv. 1)	採用1年目	・大学について ・メンタルヘルス ・コミュニケーション ・ビジネスマナー ・文書について ・タイムマネジメント ・危機管理
「共通スキル等」向上を目的とした Off-JT	採用1年目	・中期目標、中期計画 ・会計事務 ・文書処理 ・規則取扱
職場内研修(研修等報告会)	毎年	・各年度に学内で研修等を受講した者が職員へ向けてその内容等を発表する
自己啓発研修(放送大学科目受講)	採用1年目	・放送大学の授業を受講(推薦科目: 大学マネジメント論)

職場の後輩や同僚と話す中で、中期目標・中期計画という言葉自体に聞き覚えが無い、第三期中期目標期間に設定された「3つの重点支援の枠組み」を知らないなど高等教育に携わる職員として知っておいた方が良い知識の習得が十分でないと感じる事があった。

中期目標・中期計画については、図表3で示したとおり、平成29年度入職以後の職員の全員が受講している研修の中に組み込まれている事項の一つである。

また、本職は当時所属していた部署において特段必要とされていなかった「中期目標・中期計画」に関する知識が部署異動によって、急に必要となった経験がある。

これらのことから、受講した研修について内容の定着が十分で無い可能性が考えられるとともに、いずれの職員も異動により急に業務において知識が必要となる可能性があると言える。

(2) 本学における研修に対する認識

本プロジェクト実施に先立って、現行の研修制度について、人事課の研修担当に対してヒアリングを実施した。

「現行の研修は十分であるか」という問いに対して、「研修は充実しており、基礎的な知識は研修にて扱っている」との回答が得られた。

回答のとおり、本学では様々な研修があり、取り扱っている内容は多岐にわたる。

一方で、研修を受講した結果、その内容が受講者に定着しているかの確認は行われておらず、前述の「(1) 本職の業務における所見」において「知識の定着が十分でない」と感じた経験から、研修で学んだ内容の定着度合いを検証する必要があると考えた。

3. プロジェクトの目的

(1) 目的の設定

これまでに述べたとおり、本職は「研修で取り扱われた内容が職員に十分定着していない」と感じており、これについて検討をする必要があると考えた。

本疑問の根幹は「研修で扱った職員に必要な知識が定着しているかどうか」であり、定着度合いを検証するだけでは、プロジェクトとして十分な意味を果たせないと考えた。

前述のとおり、本職が本学のSDに対する問題点を認識したのは「高等教育に携わる職員として基本的な

知識の習得が十分でないと感じる事があった」からであり、何らかの方法によって研修で学んだ内容の復習を実施すれば、これを解消するための一つの手段になるのではないかと考えた。

よって、本プロジェクトの目的は以下の2点とした。

1. 研修内容の定着度合いの可視化及び検証
2. 研修内容の復習

4. プロジェクトの実施

(1) プロジェクトの実施方法の検討

1) 方法の検討

本学で実施される研修には、「到達目標」が設定されており、この到達目標が当該研修の押さえるべきポイントとすることができると考えた。

この到達目標を基準にして、その内容を理解しているか否かで、研修内容の定着度合いを確認することができ、また、その内容から問題を作成し、受講者に回答させることで、研修の復習ができると考えた。

今回のプロジェクトでは「Microsoft Forms」を使用して一問一答のクイズ形式の問題を作成することで、本プロジェクトの目的を満たす調査ができると考えた。

クイズ形式にした理由は、記述式よりも回答に時間がかからず、回答者の負担が少なく、知識を問うには最も適していると考えたからである。

加えて、回答者はその正否を回答後すぐに確認できる事も理由である。

2) 対象の検討

① 対象とする研修

本プロジェクトでは『「共通スキル等」向上を目的としたOff-JT』（以下、共通スキル研修）を対象として、その内容について問題を作成した。

上記研修を選定したのは、以下の理由のとおりである。

- ・毎年のマイナーチェンジはあるものの、その内容が当初から大きな変動がない。
- ・入職10年目までの多くの職員、特に平成29年度以降に入った職員は全員、が受講対象となっている。
- ・職員に必要な共通スキルを扱っており、日々の業務において有益、つまり、内容について復習する価値が高いと思われる。

②対象とする職員

上述のとおり、「共通スキル研修」では入職10年目までの職員のほとんどが受講の対象となっていたことから、令和4年4月1日入職の職員を1年目として、入職10年目までの職員を調査の対象とした。

なお、休職及び出向中の職員は対象外とした。

3)プロジェクト関係者

本プロジェクトの実施にあたっては本職を実施者とし、問題の作成及びクイズの実施を行った。また、対象とした研修の担当者（講師）4人を共同実施者とし、本職が作成した問題の内容を確認することで、その内容を担保した。

(2) 問題の作成

1)問題作成手順

問題の作成については、以下の流れで行った。

- ①研修における到達目標の確認
- ②研修資料から到達目標に沿った内容の抽出
- ③抽出した内容から問題の作成

上記の手順で問題を作成するのは「4. プロジェクトの実施」(1)の1「方法の検討」で記載のとおり、到達目標を参照することで、研修で扱った多くの情報の中から、特に押さえるべき部分の問題が作成できるからである。

問題の作成にあたっては、前述のとおりクイズ形式で作成し、一問一答の問題に回答をしてもらうことで、正答できたか否かが回答者自身にも理解できるようにした。

また、その正誤に併せて解説が表示されるようにし、なぜその回答になるのかを理解できるようにもした。

2)問題の構成

令和4年度に実施された共通スキル研修では、4つの単元があり、それぞれで目標が設定されている。

詳細については「別紙：共通スキル研修の到達目標について」のとおりであり、いずれにおいても、職員として必要になる知識を扱っている。

共通スキル研修の到達目標を基にして、問題及びその解説を作成した。

作成にあたっては、本職にて問題を作成した後、研修の講師へ内容の確認及び添削を依頼した（問題の詳細は「別紙：問題について」を参照）。

今回は全20問を用意し、回答者の情報についての問いを除いたQ3～Q20までに各1点の点数を配分した。

なお、「別紙：問題について」で各設問の回答選択肢の中で下線を引いたものが正しい回答となっている。

(3) クイズの実施

1)実施結果について

「4. プロジェクトの実施」(1)の2)の②「対象とする職員」で記載のとおり、入職10年目までの職員とし、休職及び出向中の職員を除くと、対象人数は100名となった。

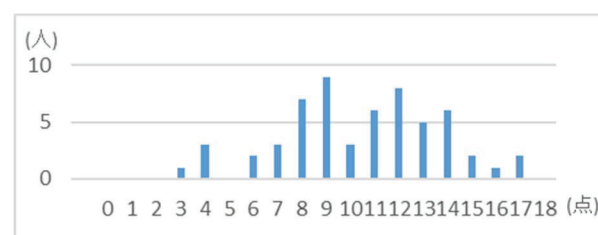
これら職員に前述のとおり、Microsoft Formsを用いてクイズを実施した。

図表4. 在職年・役職別回答者数

在職年数	1	2	3	4	5	6	8	9	10	10超
人数	20	7	7	3	3	4	5	6	2	1
役職	係員	主任	係長・専門職員							
人数	45	10	3							

実施期間は令和4年10月11日～17日であり、期間中に58名から回答を得られた。年代別回答者数は図表4のとおりとなった。

全体の得点の分布は図表5のとおりであり、在職年別の得点は3点～17点まで幅広く分布している結果となった（図表6）。



図表5. 得点の分布(全)

図表7の役職別に獲得点数を見ると、係員及び主任に比べて専門職員・係長の平均値が高い結果となった。

各設問及び各単元の正答率並びに在職年数及び役職別正答率は図表8のとおりであり、各単元の正答率はそれぞれ50～65%となった。

図表 6. 得点の分布(年代別)

在職年数	得点数																合計	平均
	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
1	1	3	2	1	3	2	1	2	1		2	1		1			20	9
2					1	2		2	1		1						7	10.6
3					1	2			1	1	2						7	11.3
4							1		1	1							3	11.7
5								1	1	1							3	12
6					1	1			1		1						4	10.8
8					1	2			1			1					5	10.6
9				1			1	1	1	1					1		6	11.7
10				1						1							2	10
10超													1				1	16
合計	1	3	2	3	7	9	3	6	8	5	6	2	1	2			58	10.5

図表 7. 得点の分布(役職別)

役職	得点数																合計	平均
	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
係員	1	3	2	1	7	7	2	5	7	3	4	2		1			45	10.1
主任				2		2	1		1	2	2						10	10.8
専門職員・係長								1					1	1			3	14.7
合計	1	3	2	3	7	9	3	6	8	5	6	2	1	2			58	10.5

図表 8. 設問及び各単元の正答率

各問正答率			Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
在職年数	人数	全体平均	58.6	89.7	74.1	27.6	72.4	77.6	39.7	65.5	69.0	17.2	36.2	82.8	70.7	60.3	44.8	48.3	50	60.3
	1	20	65	85	60	25	60	85	30	55	55	10	45	65	55	50	45	35	30	45
	2	7	71.4	100	57.1	42.9	85.7	100	28.6	57.1	71.4	28.6	14.3	85.7	71.4	57.1	28.6	42.9	57.1	57.1
	3	7	42.9	85.7	100	0	85.7	71.4	71.4	71.4	57.1	14.3	71.4	100	71.4	85.7	42.9	42.9	42.9	71.4
	4	3	66.7	100	100	33.3	66.7	66.7	33.3	100	100	66.7	0	66.7	66.7	66.7	66.7	100	33.3	33.3
	5	3	66.7	100	66.7	33.3	100	100	66.7	66.7	100	0	0	100	66.7	100	33.3	66.7	66.7	66.7
	6	4	50	100	100	25	75	75	0	50	100	25	50	100	100	75	50	25	50	25
	8	5	20	80	60	20	100	60	40	80	80	0	20	100	100	60	40	60	60	80
	9	6	66.7	83.3	83.3	33.3	66.7	66.7	66.7	83.3	66.7	16.7	33.3	83.3	66.7	50	50	66.7	83.3	100
	10	2	50	100	100	50	50	0	0	50	100	0	0	100	100	0	50	50	100	100
	10超	1	100	100	100	100	0	100	100	100	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100
役職	人数	正役答職率別	57.8	88.9	71.1	26.7	73.3	80	37.8	60.0	66.7	15.6	37.8	80	64.4	62.2	46.7	44.4	42.2	53.3
	係員 45		50	90	80	20	70	60	40	80	80	20	20	90	90	50	20	60	80	80
	主任 10		100	100	100	66.7	66.7	100	66.7	100	66.7	33.3	66.7	100	100	66.7	100	66.7	66.7	100
	専門職員・係長 3																			
各単元正答率			中期目標・中期計画入門				規則取扱入門				文書処理入門				会計事務入門					
在職年数	人数	全体平均	64.5				62.9				53.4				50.9					
	1	20	59				56.25				45				38.8					
	2	7	71.4				64.3				51.4				46.4					
	3	7	62.9				67.9				68.6				50					
	4	3	73.3				75				53.3				58.3					
	5	3	73.3				83.3				53.3				58.3					
	6	4	70				56.3				70				37.5					
	8	5	56				65				56				60					
	9	6	66.7				70.8				50				75					
	10	2	70				37.5				40				75					
	10超	1	80				75				100				100					
役職	人数	正役答職率別	63.6				61.1				52				46.7					
	係員 45		62				65				54				60					
	主任 10		86.7				83.3				73.3				83.3					
	専門職員・係長 3																			

なお、図表 8 において、各設問及び各単元についての回答者全体の平均正答率を基準として、在職年数別にその値を上回った区分は、青色に色付けした。

2) 分析と考察

①全体について

クイズの 18 点満点に対して全体の平均点は 10.5 点であり、獲得点数は前述のとおり、幅広く分布している(図表 5 及び図表 6)。

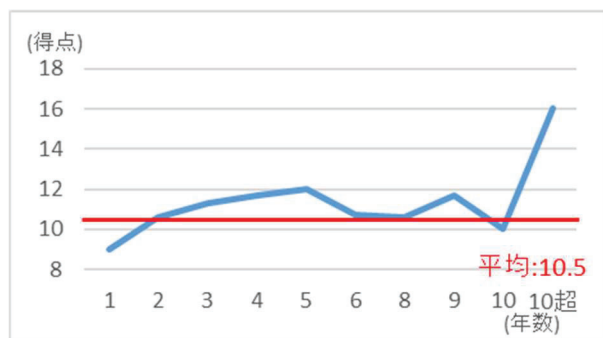
すなわち、一度研修で取り扱った内容であるもの

の、その内容について覚えているか否かは、職員個々により差が大きいという事が確認できる。

役職別の得点数を見ると、サンプル数が少ないため単純に比較できないものの、係員及び主任に比べて専門職員・係長の平均値が高かった(図表 7)。

一方で、在職年数が 9 年、10 年であっても得点数が 7 点と低い(下位 20%内)者もいるため、職歴が長くなる、つまり経験が多い、職員が必ずしも得点が高いという結果にはならなかった(図表 9)。

②在職年数等について



図表 9. 得点の分布(グラフ)

図表 8 を参照すると、在職年数 1 年目の職員で、全体の平均より得点が高かったのは 4 問と他の年代に比べて少なかった。これは今回クイズの対象とした「共通スキル研修」は、職員が日々の業務で扱う知識について取り扱った研修であることから、実務経験の少なさも影響しているのではないかと推察される。

また、専門職員・係長については、全体の平均より得点が高かったのは 16 問と他の役職に比べて多かった。

これらのことから、本クイズでは、実務経験 (OJT) が現在有している知識量に影響することが考えられる一方で、入職 1 年目は共通スキル研修で扱った内容を現場で取り扱っていない者もいると考えるが、研修の内容が全く分からないという事ではなく、研修が知識習得に一定の成果を上げているものと考えられる。

③単元について

「1) 全体について」で記載のとおり、全体をとoshiteの獲得点数は、係員及び主任に比べて専門職員・係長の方が高かった。

また、係員の平均点は 10.1 点、主任の平均点は 10.8 点と大きな差は見られなかった。

この傾向は各単元の役職別の間でも見られるが、「会計事務入門」のセクションでは、係員の正答率は 46.7%、主任の正答率は 60% と差がみられた。

加えて、在職年数別の正答率を見ても、在職年数 6 年の者を除いて在職年数が上がるにつれ正答率が上昇した。

これについては、OJT や経験などの要因が影響しているものと考えられる。

3) 回答者へのヒアリング

クイズを実施した後、対象の職員にヒアリングを実施した。

ヒアリングの対象としたのは、入職 1 年目から 10 年目の 9 名の職員である。

ヒアリングの回答の内容を抜粋すると以下のような回答が見られた。

Q 「クイズを受けて研修の復習になったか」

A 「改めて内容の確認になった」

Q 「クイズを受けて、自身の研修に対する理解度を確認できたか」

A 「分かるところと分からないところ」が分かる

また、「他の研修でもこのような復習が必要か」という質問には「研修をやりっぱなしでない事が大事」など肯定する回答もあったが、「自身の業務に必要な内容なら実施したい」という意見もあった。

職員の全てが現行の研修に復習などの追加要素を求めているわけではない一方で、研修の復習の必要性を感じる職員もいることが分かった。

4) 本クイズを実施して

本プロジェクトで扱った共通スキル研修の目的は、「職員としての業務遂行に必要な基本的知識を習得させ、「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」と設定されている。クイズを実施したところ、入職 1 年目の職員を除く係員及び主任の職位で平均点に近く得点していたことから、本研修の目的である「業務遂行に必要な基礎知識を習得させる」ということが達成されている部分もあるが、そうでない部分もあることが分かった。

また、回答者へのヒアリングの結果では、「本クイズが研修の振り返りになった」旨の回答がみられ、回答者の主観が入るものの、内容の一定の効果が期待できるものと考えられ、本プロジェクトにて取り扱った「共通スキル研修」以外の研修でも、本プロジェクトと同様の手法で研修に対する事後の取り組みを行うことにより知識の定着が期待される。

さらに、クイズの回答結果を用いて受講者の理解が十分でない箇所を洗い出すことで、研修のブラッシュアップにも繋がるのではないかと考えられる。

加えて、一度研修を受講しても時間が経過すると内容が陳腐化する可能性があるため、数年に一度職員に対して本クイズを実施する事で知識をアップデートするフォローアップの研修に繋がる可能性がある。

本プロジェクト及びクイズは、職員の研修内容に対する理解度をテストすることが目的ではなく、「研

修内容の定着度合いの可視化及び検証」、「研修内容の復習」ことである。

そのため、回答者の点数の高低により、その回答者の良し悪しを考えているものではない。

今後本クイズの結果は、研修の内容改善や研修方法の改善を促すことを目的として人事課及び研修実施者に共有をしていきたいと考える。この改善については、本プロジェクトを実施した者として本職も関わることを想定している。

その際には、本結果で見られた「入職一年目の職員の得点が低い」事と「その他の年代で得点があまり変わらない」事を分けて考え、職員の在職年数や役職に応じてどのような知識習得が必要かなどを戦略的に考えていくことが重要であると思われる。

5. おわりに

本プロジェクトは、業務を多く抱えた上司や十分な指導が得られないと言う後輩などの本職の周りの声をもとに実施した。

様々な業務もあり多忙な中受講する研修の機会は貴重であり、その機会を有効に活用できれば、職員個々人のみならず、大学にも良い影響が生まれると考えている。

また、本プロジェクトは高知大学のみならず、いずれの大学でも活用可能な研修の復習方法であると考えていることから、同じような悩みを抱えている大学関係者にはぜひ活用いただきたい。

最後に、本プロジェクトの遂行及びジャーナル作成に携わっていただいた多くの高知大学の教職員、SPOD関係者、家族に心より感謝申し上げたい。

引用・参考文献

- 1) 文部科学省 (2016) 「大学設置基準等の一部を改正する省令」
- 2) 竹中喜一・中井俊樹 (2021) 「大学職員の能力開発」 玉川大学出版部
- 3) 高知大学事務職員職能開発委員会 (2016) 「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」
- 4) 井上慎二 (2018) 「大学職員の基礎的知識・能力の向上に向けた取り組み」『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7号, pp. 30-43
- 5) 下元浩二 (2017) 「超過勤務削減に有効な取り組みの検証」『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

別紙：共通スキル研修の到達目標について

◆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。

◆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。

◆文書処理入門

- 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。

◆会計事務（予算管理・物品の発注管理等）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。

別紙：問題について

単元1：回答者の情報

Q1

あなたの在職年数を数字で入力してください。

Q2

あなたの役職を選択してください。

単元2：中期目標・中期計画入門

Q3

以下の文章が正しくなるよう、正しい選択肢を選んでください。

中期目標は「（1）」に基づいて「（2）」が定め、公表を行う事となっている。

①（1）学則 - （2）各大学 、 ②（1）教育基本法 - （2）学位授与機構

③（1）国立大学法人法 - （2）文部科学大臣 、 ④分からない

解説

中期目標は「国立大学法人法」に基づいて「文部科学大臣」が定め、公表を行うことになっています（国立大学法人法第30条）

中期目標＝6年間で国立大学法人が達成すべき目標

Q4

以下の文章が正しくなるよう、正しい選択肢を選んでください。

中期計画は「（1）」が策定する事となっており、「（2）」の認可を受けなければならない

①（1）各大学 - （2）文部科学大臣 、 ②（1）学位授与機構 - （2）文部科学大臣

③（1）文部科学大臣 - （2）国立大学法人評価委員会 、 ④分からない

解説

中期計画は「各国立大学法人」が策定する事となっており、「文部科学大臣」の認可を受けなければならないこととなっています。（国立大学法人法第31条）

中期目標が示された場合、各国立大学法人はその中期目標を達成するための中期計画を立てなければなりません。

Q5

以下の文章が正しくなるよう、正しい選択肢を選んでください。

令和4年現在、第4期中期目標・中期計画は「」年目となっている。

①1 、 ②2 、 ③3 、 ④分からない

解説

中期目標・中期計画は、法人化時（平成16年度＝2004年）に導入されて、6年ごとに更新されます。

「自律的な環境下で国立大学を活性化し、個性豊かな魅力ある国立大学を実現すること」を狙いとして導入されました。

Q6

以下の文章が正しくなるよう、正しい選択肢を選んでください。

中期目標・中期計画については（1）という制度で評価し、その評価は（2）が行う。

①（1）認証評価 - （2）国立大学法人評価委員会 、 ②（1）年度評価 - （2）各大学の評価機関

③（1）国立大学法人評価 - （2）国立大学法人評価委員会

④（1）中期計画実施状況評価 - （2）文部科学大臣 、 ⑤分からない

解説

国立大学法人評価は各期の4年目及び6年目に実施され、評価結果は運営費交付金にも反映されます。

Q7

以下の文章が正しくなるよう、正しい選択肢を選んでください。

大学全体で立てた中期計画の実施は、各課が担当します。

その進捗の確認は「」に行うこととなっている。

①1年に1回 、 ②2年に1回 、 ③3年に1回 、 ④6年に1回（中期計画終了時） 、 ⑤分からない

解説

中期計画の実施は「年度計画」として目標を立て、その進捗を毎年度点検・評価します。

その結果に基づき実施計画の見直しを行いながら目標の達成を目指します。

単元3：規則取扱入門

Q8

以下には大学に関する代表的な「法律」「政令」「省令」を記載しています。

区分と名称が正しく組み合わせられている内容を選択してください。

*法体系は、「法律⇒政令⇒省令⇒規則⇒細則⇒内規」の順で構成されています。

①国立大学法人法施行規則 ②国立大学法人法 ③国立大学法人法施行令

・法律＝① 政令＝② 省令＝③ 、 ・法律＝① 政令＝③ 省令＝② 、 ・法律＝② 政令＝① 省令＝③

- ・法律＝② 政令＝③ 省令＝① 、 ・法律＝③ 政令＝① 省令＝② 、 ・法律＝③ 政令＝② 省令＝①
- ・分からない

解説

正解＝「法律＝国立大学法人法 政令＝国立大学法人法施行令 省令＝国立大学法人法施行規則」です。
これらは国立大学において基本的な法の1つになります

Q9

高知大学の規則制定について、正しい内容の組み合わせを選択してください。

規則については、原則（ 1 ）が定める。

また、（ 2 ）は、（ 1 ）が定めた規則等で定められた範囲で必要な規則を定める事ができる。

- ①(1)学長 - (2)担当理事 、 ②(1)学長 - (2)部局長 、 ③(1)学長 - (2)事務局長
- ④(1)担当理事 - (2)部局長 、 ⑤(1)役員会 - (2)学長 、 ⑥(1)役員会 - (2)担当理事 、 ⑦分からない

解説

大学として、規則は大学の在り方につながりますので、どのように規則が制定されるか確認しましょう。

Q10

規則は原則学長が定めることとなっており、以下には、学長が定める規則の制定方法について記載しています。

正しい内容の組み合わせを選択してください。

- ①主管課が（ 1 ）と原案の検討
- ②（ 2 ）と主管課で協議
- ③関係する審議機関で審議
- ④（ 3 ）で審議し、学長の決裁を経て制定
- ・(1)学長 - (2)担当理事 - (3)理事会 、 ・(1)学長 - (2)事務局長 - (3)役員会
- ・(1)担当理事 - (2)総務課 - (3)役員会 、 ・(1)担当理事 - (2)学長 - (3)事務総括本部会議
- ・(1)事務局長 - (2)担当理事 - (3)理事会 、 ・(1)担当理事 - (2)総務課 - (3)事務総括本部会議
- ・分からない

解説

他にも「部局長が定める規則」もあり、部局長は学長が定めた権限の範囲内で業務遂行上必要な規則を定めることができます。
その制定方法は以下のとおりです。

主管課(室)長は規則案等を総務課長へ提出し、審査を受ける
(審査の上、教授会等審議機関に諮るのが一般的)

Q11

規則の読み方テクニック（名詞の列挙）

規則の書き方にはルールがあり、ルールを意識することが重要です。

その中に名詞の列挙があります。

以下の内容を正しく記載しているものを選択してください。

「この規則は国と国立大学法人の職員と民間企業の役員と職員に適用されます」

- ①：本規則は国、国立大学法人の職員、民間企業の役員、職員に適用されます。
- ②：本規則は国及び国立大学法人の職員並びに民間企業の役員及び職員に適用されます。
- ③：本規則は国及び国立大学法人の職員又は民間企業の役員及び職員に適用されます。
- ④：本規則は国、国立大学法人の職員及び民間企業の役員、職員に適用されます。
- ⑤分からない

解説

「及び」、「並びに」は and の役割をします。「又は」、「若しくは」は or の役割をします

「並びに」、「若しくは」は「及び」、「又は」が使われていない文では使用されません。

この問題では、「国と国立大学法人」と「民間企業」という大きな内容を並べる言葉として『並びに』が使用されます。

単元4：文書処理入門

Q12

本学における「文書」の定義にあてはまるものにチェックを入れてください

(高知大学文書処理規則による)

- ・決裁（ワークフロー）に関するもの 、 ・会議で自分が説明するために用意した資料
- ・文部科学省から学長宛の通知文 、 ・教員から学生への通知文 、 ・分からない

解説

文書処理規則に「文書」は以下のように定義されています

- ・起案文書
- ・職名又は組織名をあて名とする接受文書
- ・職名又は組織名をもって発送する文書

Q13

文書の接受から保管までの流れの正しい組み合わせを選択してください

接受 ⇒ (1) ⇒ (2) ⇒ (3) ⇒ 保管

- ①(1)配布 - (2)起案・決裁 - (3)施行・発送 、 ②(1)配布 - (2)施行・発送 - (3)起案・決裁
③(1)起案・決裁 - (2)配布 - (3)施行・発送 、 ④(1)起案・決裁 - (2)施行・発送 - (3)配布
⑤(1)施行・発送 - (2)配布 - (3)起案・決裁 、 ⑥(1)施行・発送 - (2)起案・決裁 - (3)配布
⑦分からない

解説

接受：文書の受け取り、文書番号等の取得 配布：文書担当者への受け渡し

起案・決裁：決裁により大学として文書の受取手続きを行う 施行・発送：文書の効力を実際に発生させ、関係部署に発送する

管理：文書を適切に保存する。

Q14

自分が作成する起案文書の「決裁者」について、文書により誰が決裁者になるか説明できますか？

あるいは、決裁者について調べる際、何を調べれば良いか分かりますか？

- ①はい 、 ②いいえ 、 ③「決裁者」という言葉を知らない

解説

決裁者は、その文書の責任者（最終に決裁をする人）になります。

文書の内容により誰の名義の決裁になるかは異なり、決裁者は「文書処理規則 別表第2」に記載されています。

Q15

決裁における「合議」について、どのような場合に設定するか説明できますか？

あるいは、調べて意味を説明できますか？

- ①はい 、 ②いいえ 、 ③「合議」という言葉を知らない

解説

文書処理規則第14条

合議(あいぎ)は起案文書が他の部局、課、室又は係に関係がある場合に設定します。

内容を連絡する事で事足りる場合は、必要ありません。

Q16

文書の「施行(発送、通知など)」において、発送文書の日付について正しい日を選択してください。

発送文書は、相手に対して文書や通知を送付するための文書であり、決裁時はその日付を記載せず起案するのが通常の文書です。

- ①決裁者が決裁をした日 、 ②起案文書が自分の手元に戻ってきた日 、 ③公印を押印した日
④実際に文書を郵送等する日 、 ⑤分からない

解説

決裁は最終決裁者が決裁を終えた際に完了します

単元5：会計事務入門

Q17

高知大学の年間の事業規模(附属病院を含む)について適当なものを選択してください。

- ①100～200億円 、 ②200～300億円 、 ③300～400億円 、 ④400～500億円 、 ⑤分からない

解説

高知大学の年間事業規模は約350億円超です。

(R3年度経常費用＝約360億円)

Q18

予算の成立について正しい組み合わせを選択してください

(1) 文部科学省から大学への予算の内示(通知)

(2) 学内予算の提示・承認

(3) 予算執行の開始

- ①(1)前年度12月 - (2)当年度4月 - (3)当年度4月 、 ②(1)前年度12月 - (2)前年度3月 - (3)当年度5月
③(1)前年度2月 - (2)前年度3月 - (3)当年度4月 、 ④(1)前年度2月 - (2)当年度4月 - (3)当年度5月
⑤分からない

解説

文部科学省から大学へは例年12月末に示され、学内予算は1～3月に編成されて3月に会議で承認されます。

実際に予算が各部局へ示されるのは、GW後になります。

Q19

予算管理者について以下に正しくあてはまる組み合わせを選択してください。

高知大学の予算単位は、(1)単位とし、(2)を予算管理者としている。

- ①(1)セグメント - (2)学長 、 ②(1)セグメント - (2)学長 、 ③(1)セグメント - (2)部局の長
④(1)経理単位 - (2)学長 、 ⑤(1)経理単位 - (2)事務局長 、 ⑥(1)経理単位 - (2)部局の長
⑦分からない

解説

予算単位をセグメントとし、学部、学系・部門、各センター等をそれぞれセグメントとしている。
また、その長を予算管理者として設定している。

Q20

高知大学では学長を契約担当役(契約・収入・支出の行為を担当する者)としており、契約担当役は補助者を定め、業務を行わせることができます。

教員個人を補助者として設定する場合、教員が発注できる物品等の金額について正しいものを選択してください。

①10 万円未満 、 ②30 万円未満 、 ③50 万円未満 、 ④100 万円未満 、 ⑤分からない

解説

50 万円未満場合の教員個人等で発注が可能であると規則に定められています。

それ以上の場合に入札等が必要な場合があるので、契約担当部局へ相談になります。

令和4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

業務自動化による生産性向上の実現

レポート要旨

本学でもDX (Digital Transformation) を推進する必要性を多くの職員が感じているが、多くの部署に関わる問題であるため主導する部署がなく、具体的な計画がない状態である。もし導入する場合、コンサルティング費用、システム構築費用等の初期費用が発生するだけでなく、導入に係る調査や検証、新システムの使い方の研修等で職員に作業負担があること、業務方法が変わることへの不安があること等が障壁となっている。一方、個々の職員が日々の業務に問題を感じていても、どのような業務をどのようなシステムを利用してどのように変えていくかという具体的な改善案を考えることは難しく、問題に対する情報共有もできていないこともある。そこで、本プロジェクトでは、各部署の実際の業務を自動化するプログラムを作成して生産性向上を実現することを目的とする。さらに、その成功体験を共有することでDXを推進する土壌を築くことを目指す。

松山大学情報センター事務局情報センター課 柏木 紘一

業務自動化による生産性向上の実現

目次

1. プロジェクトの背景と目的
2. プロジェクトの概要
 - (1) プロジェクトメンバー
 - (2) プロジェクトで作成するプログラム
 - (3) 実施方法
3. プロジェクトの実施結果
 - (1) 保健室チャットボットの作成
 - (2) 情報センター課チャットボットの作成
 - (3) メール一斉送信プログラム作成
 - (4) 証明書自動発行機の確認作業の自動化
4. プロジェクトの成果と今後の課題

引用・参考文献

1. プロジェクトの背景と目的

近年、大学事務職員の高等教育政策上の位置付けは大きく変化している。

文部科学省中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について」（2014年2月12日）では、学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学をマネジメントできるガバナンス体制の構築が不可欠とされ、学長を支える人材の育成のために、高度専門職の安定的な採用・育成、事務職員の高度化による教職協働の実現、IRの充実、FD・SDの推進、経営能力のある教職員の育成等があげられている。

文部科学省中央教育審議会大学分科会「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について～教育研究機能の高度化を支える教職員と組織マネジメント～」(2021年2月9日)では、事務職員が大学運営を担うために、事務職員の役割の明確化とマネジメント層への参画推進が期待されている。そのために、職員自らの意識改革と高度化・専門性向上が求められている。また、マネジメントの基盤として、活動全体を横断的・俯瞰的に捉えた大学運営IR体制の構築にも言及されている。

文部科学省中央教育審議会大学分科会質保証システム部会「新たな時代を見据えた質保証システムの改善・充実について」（2022年3月18日）では、大学が社会変革の駆動力となっていくためには、大学の経営面や教育研究活動を支える大学運営の専門職である事務職員が果たす役割は極めて大きいと記載されている。

このように、事務職員には大学経営や高度な専門職としての能力が求められるようになっていく。

一方、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが2010年2月と2021年2月に実施した全国大学職員調査において、最もウエイトを占めている仕事内容の割合は図表1、2のようになっており、近年の事務職員に求められている「課題の分析・解決」「新規事業の企画・開発」「意思決定・管理」のウエイトが低く、2021年の調査では2010年と比べて、これらのウエイトが低くなっていることも分かる。

事務職員に求められる能力や役割が多様化し、業務内容が複雑化する中で、経費削減により有期雇用職員や派遣職員が増加し組織構成も変わってきている。また、働き方改革による時間外労働の見直しもあり、限られた時間の中で多くの業務を遂行するという困難な

	最もウエイトを占めている仕事内容の割合
学生や教員の対応	37.3
組織内での調整、合意形成	17.3
パターンがきまった職務の実施	25.9
課題の分析・解決	5.2
新規事業の企画・開発	3.7
意思決定・管理	4.6

図表1. ウエイトの高い仕事内容の割合（2010年）

	最もウエイトを占めている仕事内容の割合
学生や教員の対応	35.4
組織内での調整、合意形成	21.4
パターンがきまった職務の実施	25.1
課題の分析・解決	4.5
新規事業の企画・開発	2.4
意思決定・管理	5.2

図表2. ウエイトの高い仕事内容の割合（2021年）

課題に直面している。

このような背景から、本学においても業務効率化は喫緊の課題として様々な取り組みが行われているが、その中でDX（Digital Transformation）を推進する必要性を多くの職員が感じている。しかし、DXは業務の見直しや大学としてどのような業務に集中していくかという目標が重要であり、DXを推進する人材や体制が必要であるが、DXの目標、計画、予算について本学ではコンセンサスが取れていない状態である。もし導入する場合、コンサルティング費用、システム構築費用等の初期費用が発生するだけでなく、導入に係る調査や検証、新システムの使い方の研修等で職員に作業負担があること、業務方法が変わることへの不安があること等が障壁となっている。

一方、個々の職員が日々の業務に問題を感じていても、どのような業務をどのようなシステムを利用してどのように変えていくかという具体的な改善案を考えることは難しく、問題に対する情報共有もできていないこともある。業務効率化のシステム導入を検討しても、システムの比較検討、各種委員会等での承認、予

算化が必要となり、実現が難しく、導入までに時間がかかるため、多くの課題が残されたままになっている。

そこで、本プロジェクトでは、各部署で日常的に行っている業務の課題を採り出し、定型的な作業や単純な作業の自動化や業務の置き換えを予算化なしに内製化し、それにより業務効率化及び生産性向上を実現することを目的とする。さらに、その成功体験を共有することでDXを推進する土壌を築くことを目指す。

2. プロジェクトの概要

(1) プロジェクトメンバー

本プロジェクトで内製化するプログラムを利用してもらう部署は以下の通りである。

- 総務部健康支援課
- 総務部人事課
- 情報センター事務部情報センター課

(2) プロジェクトで作成するプログラム

本プロジェクトでは、問い合わせ業務を行うチャットボット（健康支援課、情報センター課）、メール送信を自動化するメール一斉送信プログラム（人事課）、定型確認作業の自動化プログラム（情報センター課）を作成する。

(3) 実施方法

各部署での課題をヒアリングして、自動化可能な業務を洗い出し、実際に自動化プログラムを作成して提供する。それによる改善効果や今後の内製化及びDX推進について考察する。

3. プロジェクトの実施結果

(1) 保健室チャットボットの作成

本プロジェクトでは各部署の現状業務の課題に対して自動化できるプログラムを作成して提供する。まずは、総務部健康支援課における課題についてヒアリングを行った結果、健康診断を実施する繁忙期に健康診断に関する問い合わせが多く、その対応に多くの時間を費やしていることが分かった。この課題に対して、問い合わせに対して自動で回答するチャットボットの導入が検討された。近年は多くのチャットボットの製品が販売されており、利用している大学や企業も多いが、特徴や導入コストも様々である。それらを比較し

受診日はいつ？
費用は？
準備物は？
受け付けは？
服装は？
検査項目は？
検尿について
レントゲンについて
結果はいつ？
再検査について

図表 3. 質問例（健康診断について）

カウンセリングを受けたい
相談場所は？
プライバシーについて
費用は？

図表 4. 質問例（カウンセリング、健康相談について）

感染した場合
濃厚接触者になった場合
PCR 検査を受けた場合
ワクチンについて
風邪、体調不良の場合

図表 5. 質問例（コロナウイルス感染症について）

対象者は？
検査内容は？
費用は？
年度途中に入部した場合は？
引退した場合は？

図表 6. 質問例（運動部メディカルチェックについて）

て学内の委員会で審議して、予算を確保して導入まで進めるためには困難な部分も多く時間も要する。そこで本プロジェクトにおいてチャットボットを作成して導入することとした。

チャットボットでは利用者の質問に対して回答を返すが、質問や回答を想定したデータを事前に準備しておき、それをチャットボットのAIに学習させることで様々な質問に対して適切な回答ができるようにする。これらのデータについては健康支援課でFAQを作成してもらい利用することとした。質問項目の例を図

表3～6に示す。質問は2～3段階の階層構造にして、最初に大カテゴリとして「健康診断」「カウンセリング、健康相談」「コロナウイルス感染症」「運動部メディカルチェック」を表示する。そこから階層を辿って質問内容を選択していくことで、利用者が回答に辿り着きやすいようにしている。

チャットボットの作成にはDialogFlowという自然言語理解プラットフォームを利用することとした。DialogFlowはGoogleが提供しているサービスで、自然言語の解析が可能なAIエンジンを使って会話型のチャットボットを作成でき、基本的な機能については無料で利用できる。DialogFlowにFAQのデータを登録することで、質問に対して回答できるようになる。今回は健康診断に関する問い合わせが中心であり、ある程度質問内容を想定できることから、上述の通り、利用者に対しては予め用意した選択肢も提示することで、選択肢を選んでいくだけでも回答が得られるようにした(図表7)。利用者は問い合わせたい内容を選択肢から選ぶか、チャットボットの画面下部の入力欄に質問を記入して問い合わせることもできる。

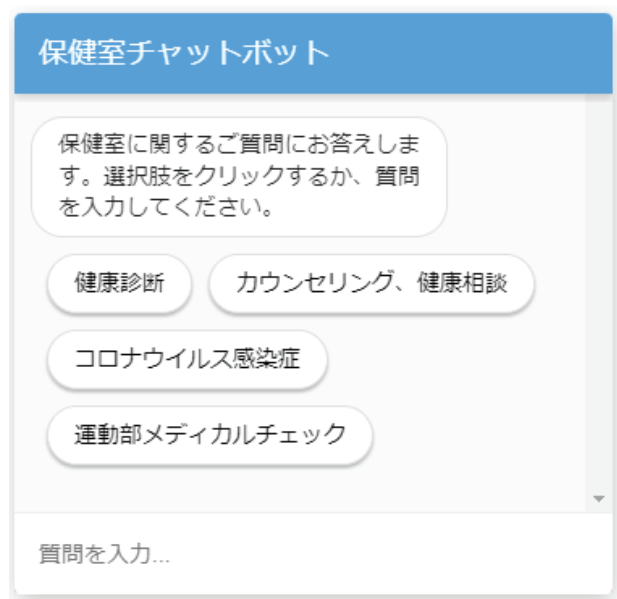
本学の学生の健康診断は4月初旬に実施される。そこで、作成したチャットボットを2022年4月1日から公開し、学生用のポータルサイトにチャットボットへのリンクをはってアクセスできるようにした。2022年4月1～30日の期間のチャットボットへのアクセス数は677回となり、1回生が242回、2回生が169回、3回生が131回、4回生以上が135回であった。健康診断を初めて受診する1回生のアクセスが多

くなっている。本学の学生数は5,500名程度であるため、一部の学生にしか利用されない結果であった。これはチャットボットの公開が健康診断実施の直前であり、チャットボットの公開をアピールできなかったため、存在自体に気づかなかった学生も多いのではないと思われる。チャットボットが利用されるためには、チャットボットの存在が広く知られるようにする必要があり、さらに簡単にアクセスできることも重要であることから、例えば、多くの学生が使っているLINEでチャットボットを使えるようにすることで、学生の利用者が増加し、学生に対する利便性が向上すると思われる。そして、チャットボットが有効に利用されることで、窓口や電話での問い合わせが減少すれば、職員の問い合わせ対応業務の削減に繋がる。

チャットボットの回答は事前に作成したFAQのデータがベースとなり、想定外の問い合わせには正しく回答することができない場合が多い。そこで、利用者の質問内容とチャットボットの返信の履歴データを分析してチャットボットのデータを更新して改善していくことが必要である。例えば、利用者が入力欄に記入した質問の場合、チャットボットは登録済みのFAQデータの中から1つ選んで回答するか、未回答となり、その回答結果を人間が見ると質問が解決できたかどうかがある程度分かる。一方で、利用者が選択肢を選んで質問をした場合、用意した回答のいずれかが必ず表示されることにはなるが、それが利用者が求める回答であったかどうかは分からないため、質問が解決したかどうかを判定することは難しい。チャットボットを改善していくためには、利用者の質問が解決できたかどうかの結果をフィードバックする必要があるが、上記のように結果を人間が見て判断したり、判定自体が難しい場合もあり、これらの作業に時間を費やすことになる本末転倒である。既製品のサービスでは、この部分にAIを活用することで、フィードバックが必要な回答履歴を自動的にピックアップするものもあった。本ジャーナルでは、次項の情報センター課チャットボットにおいて、利用者へ質問を追加する方法を試している。

(2) 情報センター課チャットボットの作成

保健室チャットボットと同様に情報センター課の問い合わせに対応するチャットボットも作成した。近年、Gmail、Microsoft365、Zoom等の新たなサービスの導入が増加しており、それらのサービスの操作方法



図表7. チャットボットの画面例

等について事務職員からの問い合わせが増加している。例えば、認証については従来の ID/パスワードによる認証方式に加え、新たに多要素認証が導入されたが、それらが混在していることで、どちらの認証方式やパスワードを利用するのか分からないといった問い合わせがある。また、メールシステムが Gmail に変わったことによる操作の違いについての問い合わせや、Google ドライブのファイル共有のように、従来なかった新しい概念についての基本的な問い合わせもある。そこで、事務職員向けのチャットボットを作成した。

情報センター課に対する問い合わせについては問い合わせ内容や回答をトラブル報告として記録しており、このデータを集計することで、問い合わせの多かった項目を分類した。「事務用 PC」、「ファイルサーバ」、「プリンタ」、「手続き」、「無線 LAN」、「G メール」、「Google ドライブ」を大分類として、それらからさらに中分類、小分類に分けていき、ツリー構造の FAQ データを作成した。大分類の質問例を図表 8～14 に示す。このデータを DialogFlow に登録してチャットボットを作成した。

また、保健室チャットの項で説明した、チャットボット改善のために必要となる利用者の質問が解決したかどうかの判定について、次の方法を追加した。それは、利用者が質問をしてチャットボットが回答を提示した後に、「解決した」「解決しなかった」の 2 択のボタンを表示して利用者に答えてもらう方法である（図表 15）。

さらに、チャットボット改善のためのアンケートフォームを作成して、そのリンクも表示してアンケートへの回答を促すようにした（図表 16）。

作成したチャットボットの 2022 年 11 月 1～30 日の期間のアクセス数は 102 であった。利用状況ログを分析すると、チャットボットのサイトを閲覧しただけの件数が 69 件、チャットボットを利用した件数が 32 件あった（チャットボットのリンクをクリックしてすぐにタブを閉じたケース等で利用状況ログの記録がない場合もあり、アクセス数とこれらの件数の合計は一致しない）。チャットボットを利用した 32 件の内、回答できなかったケースが 4 件あった。回答した 28 件の内、「解決した」のクリックが 7 件、「解決しなかった」のクリックが 5 件、どちらもクリックしなかったケースが 16 件あった。また、アンケートへの回答は 0 件であった。

事務 PC が起動しない
Windows にログインできない
ウィルスに感染した場合は？

図表 8. 質問例（事務用 PC について）

ファイルサーバにアクセスできない
ファイルを保存できない

図表 9. 質問例（ファイルサーバについて）

トナーが空になった
複合機のスキャナが使いたい

図表 10. 質問例（プリンタについて）

人事異動の場合
データ移行の方法
メンバーリストのメンバー変更方法
在宅勤務する場合

図表 11. 質問例（手続きについて）

無線 LAN を利用したい
無線 LAN に接続できない

図表 12. 質問例（無線 LAN について）

Gmail にログインできない
メールが届かない
不審なメールが届いた場合

図表 13. 質問例（G メールについて）

ファイルを共有したい
部署異動でファイルを引き継ぎたい

図表 14. 質問例（Google ドライブについて）

「解決した」「解決しなかった」への回答については、半数以上がどちらもクリックしていないが、この方法は、利用者の質問とは関係のない部分で利用者にアクションすることを求めている、利用者の手間が増えることや、利用者にとってのメリットがないことから、このような結果になっていると思われる。

今回の結果では、回答できなかった 4 件と、「解決しなかった」の 5 件に対して、解決できるようにフィードバックを行うことでチャットボットの精度が向上する。さらにチャットボットを改善するには「解決した」「解決しなかった」のどちらもクリックしなかつ

情報センター課に関するご質問にお答えします。選択肢をクリックするか、質問を入力してください。

プリンタ

トナーが空になった

設備棟でトナー室のカギを受け取り、新しいトナーを持って行ってください。なくなったトナーはトナー室に置いておいてください。

質問は解決しましたか？

解決した 解決しなかった

質問を入力...

図表 15. 利用者への回答結果の確認

質問は解決しましたか？

解決した

ありがとうございました。よろしければアンケートにご協力ください（ここをクリック）

最初に戻る

質問を入力...

図表 16. アンケート依頼

た 16 件の中から、「解決しなかった」ケースを抽出してフィードバックの件数を増やす必要がある。利用状況ログを人手で分析してこれらの作業を実施することは運用コストが高くなるため、AI によるフィードバックが必要なケースを自動抽出する仕組みは、回答精度の高いチャットボットを継続的に運用するには効果的であり、かつ、必要であると思われる。また、チャットボットは作成しただけで効果が出るものではなく、フィードバックの作業を継続的に実施する必要があることから、単純に窓口対応のコスト削減だけを目的にするのではなく、利用者への利便性向上を実現す

るサービスの導入であることを意識する必要があると感じた。

(3) メール一斉送信プログラム作成

総務部人事課における課題についてヒアリングを行った結果、勤怠システムの未登録や誤登録に関する業務について繰り返し作業を手作業で行っているものがあつた。未登録や誤登録があつた際、それに対する問い合わせや注意喚起を該当者に対してメールで 1 件ずつ送信していた。未登録や誤登録のデータは勤怠システムから CSV でエクスポートすることが可能であり、そのデータを利用することでプログラムにより自動化できる。そこで、エクスポートしたデータをコピー＆ペーストで張り付けるだけで該当者に未登録や誤登録があることを通知するメールを一斉送信するプログラムを作成した（図表 17）。

プログラム作成においては、利用者がミスすることを防止するために動作確認ができる仕組みも取り入れた。作業を自動化した場合、データを貼り付けて実行ボタンを押すだけで処理が完了するため、利用者は正しく処理されたかの確認ができなかったり、誤ったメールが送信されていないか不安に思うこともあるためである。そこで 2 つの動作確認の仕組みを作成した。1 つは、メール送信は実行しないで、データの整合性だけをチェックする仕組みである。これを利用すればメールが送信されることはないので、データのチェックや動作確認を行うことができる。もう 1 つは、メール送信先を自分自身に変更して実行する仕組みである。実際に送信されるメールが本来の相手ではなく自分宛に届くので、どのようなメールが届くのかを実際のメール画面で事前に確認することができる。

従来の手作業では、1 回の作業でかかる時間は 6 分程度で、1 か月に 10 回程度実施していたため、1 か月で 60 分程度の時間を要していた。これに対して、メール一斉送信プログラムでは 1 回の作業でかかる時間が 1 分程度に短縮され、それを 10 回実施するため、1 か月で 10 分程度の時間となり、1 か月で 50 分、年間で 10 時間の削減ができた。また、手作業では目視によるデータやメール宛先の確認作業がストレスになっていたが、自動化によりその負担がなくなった。他にも、未登録や誤登録に関する処理の記録が残るため、それらの管理についても従来よりも負担が少なくなった。

メール本文

	A	B
1	タイトル (※必須)	動怠について
2	本文 (※必須)	{氏名} <敬称> こんにちは。●●課です。 (<現在月日>現在) ○○○○・・・
3	送信者名 (※必須)	●●課
4	送信者メールアドレス	xxxx@yyyy.jp

宛先リスト

	A	B	C	D
1	個人コード	{氏名}	処理日	検索条件名
2	xxxxxxxx	松大太郎	2022/05/02	●●打刻の打ち忘れ
3	yyyyyyyy	愛媛花子	2022/05/02	●●打刻の訂正

メール送信実行

テスト
(メール送信なし)

テスト
(自分宛て)

図表 17. メール一斉送信プログラム画面例

(4) 証明書自動発行機の確認作業の自動化

学内にある証明書自動発行機では、在学証明書、成績証明書等を出力できるが、そのために、教務システムから学籍、成績等に関するデータを証明書自動発行機のサーバに毎晩転送する処理が既に自動化されている。そのため、証明書自動発行機の運用については通常、手作業は発生しないが、教務システムに誤ったデータが登録された場合や何らかの不具合があった場合、誤った証明書が発行される可能性があり、そのような場合は急遽、証明書自動発行機で出力されるデータ、つまり、証明書自動発行機のサーバに転送されたデータを過去のデータに差し替える必要がある。また、このような教務システム側の不具合が起こった場合、証明書自動発行機のサーバに転送されたデータの不整合により、サーバへの取り込み自体が正しくできないことで、証明書自動発行機の利用ができなくなる場合もある。過去にこれらの不具合が起こった際、まず、証明書自動発行の運用を停止し、それから、不具合の原因を調査し、不具合を解消後、正しいデータを改めて証明書自動発行機のサーバに転送して、サーバへの取り込みが正しく完了したことを確認した後、証明書自動発行機の運用を再開する、という対応が必要であったため、不具合解消に時間がかかった場合は、長期間運用が停止することもあった。そこで、毎朝、サーバに転送されたデータのバックアップをとっておき、不具合発生時にはすぐに過去のデータに差し替えできるようにした。同時に、転送されたデータが正しく取り込まれたことも確認することで、不具合発生を

早期に発見できるようになった。また、サーバへのデータ転送処理自体が不具合により停止し、転送が行われないこともあったため、定期的に起動する転送処理自体が動作しているかどうかの確認作業も行っている。しかし、これらのバックアップと確認作業が手作業であり、情報センター課職員が毎朝実施する必要があったため、作業の漏れが発生することもあった。そこで、これらの作業を自動化するプログラムを作成した。

データのバックアップについては、元データを転送するプログラムを改修することで、転送とバックアップを同時に行うようにした。転送データの取り込みは証明書自動発行機のメーカーが作成した既製品のプログラムにより動作しているため、そのプログラムを改修することはできない。そこで、普段手作業で行っている確認作業（ブラウザを起動し、システムにログインし、データ取り込みの正常性を目視で確認する）をプログラムで自動化した。これにはMicrosoftのPower Automate Desktopというソフトを利用した。Power Automate DesktopはWindows10, 11で動作するRPA(Robotic Process Automation)のソフトであり、無償版と有償版があるが、今回は無償版を利用している。これにより、手作業で行っているブラウザの操作のような作業をプログラムにより自動化することが可能となる。また、転送処理の定期起動の確認作業も同様にブラウザを使って目視で行っている作業のため、Power Automate Desktopで自動化することとした。

手作業での1回あたりの作業時間は5分程度で、営業日に毎朝実施する作業のため、年間の営業日を245日とすると、年間で20時間25分の削減ができた。

また、メール一斉送信プログラムの場合と同様に目視による単純作業はストレスが大きく、今までにミスをする場合もあり、また実施を忘れることもあったが、自動化することでそれらが解消された。さらに、手作業の時は営業日にしか実施していなかったが、自動化することで365日毎日実施することが可能であり、従来よりも手厚い対応が可能となった。

4. プロジェクトの成果と今後の課題

本プロジェクトは業務効率化や生産性向上の実現を目的としているが、これらについては今までにも部署別研修等で検討・実施されている。しかし、部署別研

修では部署内の課題を部署内で改善していく取り組みが行われることが多く、部署間での課題の共有や部署横断的な取り組みはほとんど実施されていなかった。例えば、ある部署が課題解決のために単独でシステム導入を行った場合、他部署がそれを知らずに同様のシステム導入を検討していたり、部署横断的に取り組んでいけばより良いシステム導入やコストダウンを図れたケースも見受けられる。

本学はそれほど大規模な組織ではないため、情報システムに関することを情報センター課に一元化することは最も効率的であるが、2つの要因が障壁になっていたと思われる。1つは縦割りの組織構造で、もう1つは情報システムの専門知識を持つ職員の不在である。本プロジェクトは、他部署と課題を共有して、それに対する自動化プログラムを内製化して生産性向上を実現することであり、つまり、情報システムの一元化と同様の障壁を乗り越える必要がある。

1つ目の障壁に対しては、本プロジェクトをSPOD次世代リーダー養成ゼミナールの課題として取り組むことに関連部署のご理解をいただき、私がプロジェクトリーダーとして直接、他部署の職員に課題をヒアリングしたり、他部署から相談を受けることができ、成果物の運用に対して責任を持つことで、部署横断的なプロジェクトとして進めることができた。もう1つは、私自身が情報システムの専門家として情報システムの企画・提案・導入・運用ができ、更には、自動化プログラムを内製できたことで本プロジェクトを推進することができた。

3-(1)、3-(2)のチャットボットについては、具体的な生産性向上の指標を得るには至らなかったが、問い合わせ業務に今までとは異なる方法を取り入れ、効率化だけではなく、サービス向上も目指して業務の見直しを図る第1歩を踏み出すことができ、今後のDX推進に繋がる知識や経験を得ることができた。

3-(3)、3-(4)については、合わせて年間30時間25分の作業時間を削減できた。また、単純作業のストレスやミスを低減し、手作業より多くの作業を実施することもできた。これらのことから、コスト削減や労働環境の改善により生産性向上を実現することができたと考えられる。

今後の課題としては、情報システム導入やDX推進を部署横断的に実施できる組織体制を構築することがあげられる。チャットボットのように導入部署によるメンテナンスが継続的に必要なものもあるため、求め

られるスキルやメンテナンスにかかる時間・人材の確保等を導入前に十分に検討しなければならない。DX推進においては、本プロジェクトで得られた経験や知識を共有し、導入するシステムに合わせた業務の見直しも含めて考える必要があり、情報センター課の関わりが重要となる。経験や知識の共有については、本プロジェクトの成果を多くの職員に知ってもらうことが重要である。例えば、情報センター課への問い合わせを情報センター課チャットボットに集約すれば、多くの職員がチャットボットを体験することができる。実際に体験することで利便性に気づいたり、新たな課題の発見にも繋がる。また、問い合わせ業務が電話やメールから変わっていることを体験することも重要である。そのためには、チャットボットで回答できる内容を増加させ回答の精度を上げていくことや、メンテナンスも含めて運用できる体制を構築していくことが重要となる。

また、DX推進は単なる業務効率化や生産性向上だけではなく、業務の見直しやサービス向上を実現するために投資するという経営判断も求められる。このような判断を行うには、体制やシステムの機能といった定性的な指標を示すだけでは不十分で、現状とDX導入後を比較できる定量的な指標も必要となる。つまり、AI等の新たな技術の導入という点だけではなく、学内に蓄積されたデータを活用したデータに基づく意思決定を行うことが重要となってくる。

政府はAI戦略2019において、全ての大学生が正規課程において数理・データサイエンス・AIのリテラシーレベルを修得することを目標に掲げており、今後採用する人材はこれらの知識を持っていることになる。これらの人材により、DX推進やAI導入はより加速されていき、大学の教育・経営や働き方が大きく変わるパラダイムシフトが起これらと思われる。このことから、今後は大学職員もこれらの知識を持つことは必要であり、また、教育機関として、データサイエンス等のリカレント教育やリスクリングに貢献することも求められる。

謝辞

本プロジェクトの実施にあたり、これまでご指導いただいた愛媛大学竹中喜一准教授をはじめとする講師の方々、プロジェクト遂行において本学内の調整にご尽力いただいた徳永康夫情報センター事務部長、及

び本プロジェクトにご協力いただきました方々に対して、深甚なる感謝の意を表し、謝辞といたします。

引用・参考文献

- 1) 文部科学省中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」（2014年2月12日）
- 2) 文部科学省中央教育審議会大学分科会「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について～教育研究機能の高度化を支える教職員と組織マネジメント～（審議まとめ）」（2021年2月9日）
- 3) 文部科学省中央教育審議会大学分科会質保証システム部会「新たな時代を見据えた質保証システムの改善・充実について（審議まとめ）」（2022年3月18日）
- 4) 東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「大学事務組織の現状と将来 全国大学事務職員調査報告書」（2010年6月）
- 5) 東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「大学事務組織の現状と将来 第2回全国大学事務職員調査 報告書」（2021年8月）
- 6) 株式会社 PKSHA Technology「PKSHA Chatbot」
<https://aisaas.pkshatech.com/chatbot/>（2022.10.01 閲覧）
- 7) Google Cloud「Dialogflow」
<https://cloud.google.com/dialogflow>（2022.03.01 閲覧）
- 8) Microsoft「Power Automate」
<https://powerautomate.microsoft.com/ja-jp/robotic-process-automation/>（2022.11.01 閲覧）
- 9) 内閣府政策統括官（科学技術・イノベーション担当）「AI戦略2019 ～人・産業・地域・政府全てにAI～」（2019年6月11日）

2 次世代リーダー養成ゼミナールの概要

令和3年度「次世代リーダー養成ゼミナール」実施要項

1. 目的

将来、所属大学でのトップリーダー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、技能、態度を身につけた人材を養成する。

2. 到達目標

【知識】大学等の経営に必要となる以下のことができる。

- ・高等教育に関する理論・知識を応用することができる。
- ・経営管理・戦略、財政管理・戦略、危機管理に関する理論・知識を応用することができる。
- ・リーダーシップに関する理論・知識を応用することができる。

【技能】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】

- ・リーダーとしてふさわしい行動をとることができる。
- ・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。

※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

(第1回)	令和3年	5月26日(水)～	5月27日(木)	(オンライン)
(第2回)	令和3年	7月14日(水)～	7月15日(木)	(オンライン)
(第3回)	令和3年	10月20日(水)～	10月21日(木)	(オンライン)
(第4回)	令和4年	1月20日(木)～	1月21日(金)	(オンライン)
(第5回)	令和4年	5月25日(水)～	5月26日(木)	(愛媛大学)
(第6回)	令和4年	7月13日(水)～	7月14日(木)	(香川大学)
(第7回)	令和4年	10月19日(水)～	10月20日(木)	(高知大学)
(第8回)	令和5年	1月19日(木)～	1月20日(金)	(愛媛大学)

※本ゼミナールのプログラムは、2年間で8回実施。

※令和3年度については、一部で同期型、非同期型のオンライン研修も行います。また、新型コロナウイルスの感染状況等により、対面開催からオンライン開催に変更することもあります。

※本ゼミナールのプレプログラムとして「スタッフ・ポートフォリオ作成ワークショップ」を令和3年5月20日(木)に愛媛大学からオンラインにて実施予定。

※日程・開催場所については上記から変更となる場合があります。

4. 場 所（対面開催の場合）

愛媛大学城北キャンパス 愛大ミュージズ3階他（愛媛県松山市文京町3）

5. 対象者

以下の条件を満たす者

- ・SPOD加盟校職員で、原則40歳以下の者
- ・各機関の長が推薦する者
- ・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
※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。
- ・受講にあたっての抱負が明確であり、受講申込時に文書（2,000字程度）で提出できる者
- ・SPOD研修プログラムのレベルⅡ程度を修了した者、または、それと同等の能力があると認められた者
※各機関においては受講者を選抜する段階で、面接等を実施してください。
※2年間で修了要件である全日程の9割以上出席可能な者を推薦してください。
※SPOD加盟校の職員は、修了後にSPODのSD講師として御協力願います。
※令和3年度はSPOD加盟校外への募集は行いません。

6. 募集人員

12名

- ・各機関より複数受講を希望する場合は、優先順位を付すこと。

7. 講師

愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	准教授	仲道 雅輝
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	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	村田 晋也
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	准教授	竹中 喜一
愛媛大学教育・学生支援機構学生支援センター	講師	阿部 光伸
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	特任助教	藤本 正己
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・能力開発室長		吉田 一恵
関西国際大学	学長特別補佐	福島 一政
岡山理科大学	副学長・教授	秦 敬治
福岡大学教育開発支援機構	准教授	橋場 論
中京大学秘書部 兼 教学部教育企画課	課長	大津 正知 他

8. 修了要件

- ・原則として全日程の9割以上出席すること。
- ・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）を完遂し、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。

9. 主 催

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD）

次世代リーダー養成ゼミナール概要【11期生】

別紙1

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、所属大学でのトップリーダー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、技能、態度を身につけた人材を養成する。

	概 要	1 年 目				2 年 目			
		1回（5月）	2回（7月）	3回（10月）	4回（1月）	5回（5月）	6回（7月）	7回（10月）	8回（1月）
講 義	「基礎科目」「高等教育」「経営戦略」「人材育成」に関する分野の受講を通じて、自大学等の政策立案・運営に応用する理論・知識を学びます。	【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）				【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			
プ ロ ジ エ ク ト	自身の関心に基づいて課題を設定し、所属大学内での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アクションリサーチの形でレポートとしてまとめます。	プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導）	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） ※プロジェクト決定 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Ⅳ（ゼミ指導） プロジェクト実践Ⅲ（発表）
S D 実 践 ・ 演 習	次世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られる力などを実践と演習を通じて身につけるとともに、他者を育成する力を修得します。	イン（ブレゼンテーション・スキルⅠ） イン（ストラテジックデザイン・スキルⅡ） ※メンタリング実践Ⅰ	S D 実践Ⅱ（模擬講義を受講）	※メンタリング実践Ⅱ S D 実践Ⅱ（講義受講）	S D 実践Ⅰ（プログラム構築）	※メンタリング実践Ⅰ S D 実践Ⅱ（マイクロティーチング） S D 実践Ⅰ（プログラム構築）	S D 実践Ⅱ（模擬講義） S D 実践Ⅰ（プログラム構築）	※メンタリング実践Ⅱ S D 実践Ⅲ（プログラム振り返り）	※インストラクション・スキルⅡ イン（ストラテジックデザイン）
課 題	■受講申込時提出物 ・スタッフ・ポートフォリオ（SP） ・受講にあたっての抱負	■第1回までの課題 ・SPワークショップ参加 ・決意表明発表準備 ・自大学プレゼン準備 ※課題の詳細は、受講決定後にお知らせいたします。	■第2回までの課題 ・講義レポート ・プロジェクト案（3つ）プレゼン準備 ・SP（更新）	■第3回までの課題 ・講義レポート ・プロジェクトの決定・憲章作成 ・プロジェクト発表準備	■第4回までの課題 ・講義レポート ・プログラム検討 ・SP（更新）	■第5回までの課題 ・講義レポート ・プロジェクト進捗報告作成 ・プロジェクト進捗発表準備 ・プログラムシラバス作成 ・プログラムスライド作成	■第6回までの課題 ・講義レポート ・実践プログラムシラバス提出（最終版） ・プログラム実践準備	■第7回までの課題 ・講義レポート ・プロジェクト実践レポート作成	■第8回までの課題 ・講義レポート ・プロジェクト実践レポート作成 ・プロジェクト発表（最終）準備 ・講師ができるシラバス提出 ■修了後提出物 ・シラバス（更新） ・プロジェクト実践レポート（最終） ・SP（更新）

次世代リーダー養成ゼミナール科目一覧

目 的			将来、所属大学でのトップリーダー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、技能、態度を身につけた人材を養成する。				
到達目標			(知識) 1. 高等教育に関する理論・知識を応用することができる 2. 経営管理・戦略、財政管理・戦略、危機管理に関する理論・知識を応用することができる 3. リーダーシップに関する理論・知識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. リーダーとしてふさわしい行動をとることができる 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				
科目名			1 年 目	2 年 目	隔 年	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、行為動詞を使用して箇条書きに記入)
講義	基礎科目	1 研究方法論Ⅰ (課題発見と解決)	○			プロジェクトを選択する上で、必要とされる課題発見の方法およびその解決方法についての基本を理解する。	1. 課題発見のためのスキルを説明することができる 2. 課題解決の手法を理解することができる 3. 課題解決型プロジェクトのテーマ決定に活用することができる
		2 研究方法論Ⅱ (文献検索・調査法)	○			プロジェクトの実践やプロジェクト実践レポートをまとめる際に参考となる文献などの検索方法について理解する。	1. 文献検索の方法を説明することができる 2. 必要な文献を検索し、入手することができる 3. 他の図書館から資料を借り入れる方法を説明することができる
		3 研究方法論Ⅲ (調査票の作成)	○			アンケート調査とはどのような調査であるのかを理解し、その作成方法を学ぶ。	1. アンケート調査とは何かを自分のことばで説明することができる 2. アンケート調査の作成方法を説明することができる 3. アンケート調査票を作成することができる
		4 研究方法論Ⅳ (データ分析基礎)		○		プロジェクトや日常業務で活用できるデータ分析の基本的な内容を学ぶ。	1. データの種類を説明することができる 2. データ分析の方法を説明することができる 3. グラフの種類と特徴を説明することができる
		5 研究方法論Ⅴ (レポートの書き方)		○		レポートの構成の立て方、引用方法などのレポートを書く際の基本的な事項を理解する。	1. レポートの基本とは何かを説明することができる 2. 制図について説明することができる 3. 構成の立て方を説明することができる
	高等教育分野	6 高等教育政策論	○			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. 我が国の大学の特徴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
		7 高等教育史			○	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
		8 高等教育論	○			制度・組織を中心とした高等教育に関わる基本的な内容を取り上げる。	1. 高等教育に関する基本的な理論や枠組みを説明することができる 2. 大学教育に関する基本的な理論や枠組みを説明することができる 3. 所属機関における課題を理論や枠組みに照らし合わせて説明することができる
		9 教育関係法規			○	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、論点等を説明することができる 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することができる 3. 高等教育政策の動向について説明することができる 4. 現在の大学行政上の課題を基に方策を具体的に提案することができる
		10 学生支援論			○	学生支援の歴史的変遷の概略を学ぶとともに、現代の高等教育において必要とされる学生支援の現状と課題を考える。	1. 学生支援の現状について説明することができる 2. 学生支援の問題点について指摘することができる 3. 所属大学での学生支援の在り方について自分の考えを述べることができる
	経営戦略分野	11 高等教育戦略論			○	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. 戦略マップの有効性を説明することができる 3. 戦略アーケ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
		12 経営管理・戦略論			○	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
		13 大学のガバナンスとマネジメント			○	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
		14 高等教育におけるIR		○		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ことができる 4. 日本におけるIRの展開について述べることができる 5. 課題を洗い出し、課題解決に取り組むことができる
		15 危機管理実践			○	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、対応することができる 3. 事件・事故等の予防策を提案することができる
		16 人事政策論			○	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
人材育成分野	17 SD論			○	リーダーに必要な資質の一つとして、職場（現場）を理解することがある。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ことができる 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	
	18 リーダーシップ論Ⅰ	○			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	
	19 リーダーシップ論Ⅱ		○		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	
	20 大学職員論			○	「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. 業務改善の進め方について説明することができる 3. メンタリングについて説明することができる	
	21 メンター入門	○			メンターとなる職員（上司）が、メンタリングの必要性について理解する。	2. メンターの役割を説明することができる 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することができる	
	22 人材育成ビジョン			○	高等教育機関における職員人材育成ビジョンの構築事例を知るとともに、その作成を支援するための手法を学ぶ。	1. 職員人材育成ビジョンについて説明することができる 2. 職員人材育成ビジョンの必要性を説明することができる 3. 職員人材育成ビジョンの作成を支援することができる	
プロジェクト	23 プロジェクト・マネジメント	○			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	
	24 プロジェクト実践Ⅰ (課題設定)	○	○		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、他者に説明することができる 2. 他者のプレゼンテーションに対してフィードバックを行うことができる	
	25 プロジェクト実践Ⅱ (進捗状況発表)	○	○		プロジェクトの進捗状況を発表することにより、振り返りを行うとともに、進捗を妨げている課題（各種トラブル）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	
	26 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	
	27 プロジェクト実践Ⅳ (ゼミ指導)	○	○		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することができる 2. プロジェクトを実践し、レポートにまとめることができる	
	SD実践・演習	28 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)	○	○		プレゼンテーション、研修講師等に必要な知識・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
29 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	
30 SD実践Ⅰ (プログラム構築)		○	○		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講義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	
31 SD実践Ⅱ (マイクロティーチング／プログラム実践)		○	○		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	
32 SD実践Ⅲ (プログラム振り返り)		○	○		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	
33 メンタリング実践Ⅰ		○	○		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をすることができる	
34 メンタリング実践Ⅱ		○	○		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をすることができる	

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。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の使い分けや、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とするが、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 行目には“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「ー」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 字空ける）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)
- 8) 目次には「章」に相当する大見出し及び、「節」に相当する小見出しまで記載する。(10.5 ポイント・MS 明朝) 見出しの記載方法は次項（4）に拠る。

*上記は別紙テンプレート参照

(4) 構成（レイアウト）

- 1) レポートの原稿の構成は、本文（例：はじめに、背景、目的、方法、結果、考察、結語）、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) 上記 2 の「結語」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・写真を他の著作物やウェブサイト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「結語」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、「結語」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。

3. 提出要領

提出する原稿は、電子媒体（Word 形式と PDF 形式両方）とする。

4. 提出方法

提出期限：令和 5 年 2 月 28 日（火）

提出先：Moodle

次世代リーダー養成ゼミナール 活動報告（11 期生）

● 1 年目（令和 3 年度）

第一回 オンライン(2021.5.26～5.27)

1. 開講式

コロナ禍ということで、オンラインでの開催となった。オンラインではあったが、講師や 10 期生と初めて顔を合わせることができ、緊張ながらこれから頑張ろうという気になった。



1. 開校式

2. 次世代リーダー養成ゼミナール受講にあたって

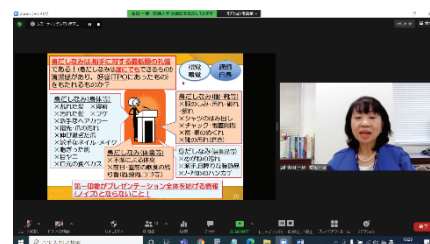
11 期生が一人ずつ決意表明を行った。同期の決意表明を聞きながら、緊張しながらも、いよいよ始まるのだなという気持ちになった。

3. リーダーシップ論Ⅰ 講師：村田

リーダーシップについて、またその歴史的返還等について学んだ。さらに、協働を促進するリーダーシップについて検討し、日頃の業務にチームで取り組む際のヒントを得た。初めてのオンライン接続による講義であったためか講師側の接続不調もあり、接続環境の重要性についても理解できた。

4. インストラクション・スキルⅠ（プレゼンスキル） 講師：吉田

インストラクション、プレゼンテーションスキル、ファシリテーションについて学んだ。身だしなみや講師の心得について、不十分な点を指摘された。



4. インストラクション・スキルⅠ

5. インストラクション・スキルⅡ（プログラム設計法） 講師：吉田

プログラムの設定方法について、「ニーズに沿った目標」「目標に適した評価方法の選択」「適切な教育方法を選択」「指導案の作成」「協働学習の技法を研修に組み込む」「学習目標を定める」といったことを学んだ。学習課題が学習目標に沿っていること、自分で考えないといけないこと、参加者の関心と能力に合っていることが大事であると学んだ。

6. インストラクション・スキルⅠ（プレゼンスキル） 講師：仲道・竹中・吉田

各自が所属している大学についてのプレゼン発表を行った。他の同期の発表を視聴して、表現方法や視点の違いを知れて参考になった。

7. メンタリング実践Ⅰ 講師：仲道・吉田

10 期生がメンター、11 期生がメンティーとなってメンタリングが実施された。10 期生によるメンタリングによって、自分の見えてないことに気づくことができた。

8. 高等教育論 講師：中井

高等教育の歴史と伝統、高等教育制度の特徴、大学のカリキュラム、大学教育の特徴、高等教育の将来について学んだ。高等教育の歴史から、現在の大学等に関して理解することができた。

9. プロジェクト実践Ⅱ 講師：中井・仲道・竹中・吉田

10 期生が実施しているプロジェクトの進捗状況発表を拝聴した。今後 11 期生でも実施するプロジェクトの大変さを感じた。

10. プロジェクト実践Ⅳ 講師：仲道・竹中・吉田

講師による 10 期生へのゼミ指導と一緒に聞き、どのように自らのプロジェクトを進めていくのが良いのか考えさせられた。

11. 研究方法論Ⅰ（課題発見と解決）*オンデマンド 講師：仲道

問題発見から解決の立案までのプロセスと、問題発見のためのスキルについて学んだ。また、ワークで職場の問題をあげて、その要因、解原因、解決案を考えることによりプロジェクトで取り組む課題のヒントを得ることができた。今後 2 年間のプロジェクトの流れが説明され、どのような課題に取り組むのが重要になると感じた。

12. 高等教育史*オンデマンド 講師：大津

大学（高等教育機関）の歴史を学ぶことで、今日の大学の制度や課題を理解することができた。さらに自大学の立ち位置についても確認することができた。

第二回 オンライン(2021.7.14～7.15)

13. SD 実践Ⅱ 講師：10 期生

10 期生が担当する模擬講義「若手職員のためのアサーション-職場でのより良い人間関係の構築について-」の内容や流れ、ワーク等が行われた。全体的に分かりやすく考えられており、さすがだなと感心するとともに、自分たちもこれを実践する不安感を覚えた。

14. 研究方法論Ⅱ（文献検索・調査票） 講師：竹中

文献の意義や検索方法について学んだ。文献の検索には Cinii や Google Scholar の他にも様々な方法、媒体があることを知れて参考になった。

15. プロジェクト実践Ⅰ 講師：仲道・竹中・吉田

11 期生による課題案を 3 つずつ発表した。講師や 10, 11 期生からのアドバイスをいただき、今後どのプロジェクトを実施していくか検討していかなければならない。

16. プロジェクト・マネジメント 講師：仲道

プロジェクトにおいて、ステークホルダーマネジメントやリスクマネジメント、プロジェクトを成り行き任せにせず、きちんとコントロールする必要性について学んだ。プロジェクト・マネジメントの考えや方法を学び、プロジェクト実践でも整理に必要な「プロジェクト憲章」を学んだ。

17. 大学職員論 講師：福島

これからの大学では、事務職員から大学職員といった考え方へ意識を変え、これからの大学職員に求められることについて学んだ。これからの大学の変化によって、大学職員に求められることについても変わっていく必要があると認識した。

18. 学生支援論*オンデマンド 講師：竹中

学生支援の必要性、様々な学生に対する学生支援について学んだ。

第三回 オンライン(2021.10.20～10.21)

19. 危機管理実践 講師：吉田

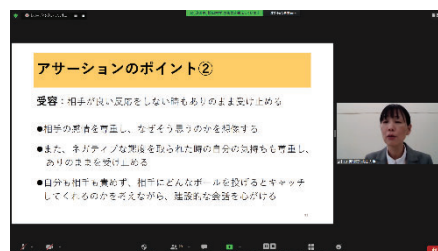
過去に発生した事故や事件を振り返ることで、大学に関するものでも予想以上に発生していることを知れた。一方、コロナ禍は予測を超える規模の危機であり、オンライン授業が中心となる等、大きな変化もあり、臨機応変に対応できる能力も必要であると感じた。



19. 危機管理実践

20. SD 実践Ⅱ「若手職員のためのアサーション-職場でのより良い人間関係の構築について-」(10期生による講義)

10期生が7月に実施した講義をブラッシュアップした講義を受講した。分かりやすい説明で、ワークが有効に取り入れられており、10期生全員で協力して構成された講義であると感じた。また、自分達も来年実施することになるので、10期生の緊張感を自分も感じながら講義を受けた。



20. SD 実践Ⅱ

21. SD 実践Ⅱ(振り返り) 講師：仲道

10期生の講義を振り返り、10期生の感想や講師の指摘を聞くことで、良かった点や改善の余地がある点を整理することができ、来年、11期生が実施する講義に反映しようと思った。

22. メンタリング実践Ⅱ 講師：吉田

10期生がメンター、11期生がメンティーとなりメンタリングが実施された。第二回でも同じ先輩からメンタリングを受けており、コメントはないだろうと考えて臨んだが、様々な視点から気づきを与えてくれた。一部、メンタリングの組み合わせが変わった組もあったが、10期生と11期生が交流できる機会でもあった。

23. 経営管理・戦略論 講師：秦

大学職員として業務を遂行する上で「理念」が大事であることを学び、理念の重要性を改めて認識する機会になった。目的・目標が明確であることや、対費用効果があること等の重要な戦略を学び、それらについて講師の経験を具体的に聞き、自分達も強い理念を持つことを意識したいと感じた。

24. 研究方法論Ⅲ(調査票の作成) 講師：竹中

業務を行う上、あるいはプロジェクト実践を進める上で、調査方法を体系的に学ぶことができた。調査方法によっては、誘導質問や答えづらい質問になってしまい、適切なデータを得ることができないため、調査方法を十分に検討することの重要性を学んだ。

25. プロジェクト実践Ⅰ 講師：仲道・竹中・吉田

11 期生がそれぞれ実施するプロジェクトについて発表を行った。プロジェクトの内容を決めたことで、プロジェクトをこれから本格的に実施していくことを実感して気が引き締まる思いがするとともに不安も感じた。

26. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導） 講師：仲道・竹中・吉田

プロジェクト実践Ⅰで発表した内容について、講師、10 期生、11 期生から様々な意見やアドバイスをいただいた。想定していなかった課題も指摘され、今後のプロジェクト実施の際に検討すべきことが整理された。

27. 高等教育における IR 講師：竹中

目にしたり耳にすることのある IR (Institutional Research) について、定義や方法等を基本的なところを理解することができた。調査設計、データ収集、分析前準備、分析、情報提供という 5 つのステップを実践し、データに基づき計画立案、政策形成、意思決定を支援できる能力を身に着けたいと思った。

第四回 オンライン(2022.1.20～1.21)

28. プロジェクト実践Ⅲ（10 期生によるプロジェクト発表） 講師：中井・仲道・竹中・吉田

10 期生によるプロジェクト発表が行われた。自分たちも最終的には 10 期生のまとめるレベルまで仕上げないといけないと考えると、自身のプロジェクト内容の見直しを図らないといけないと感じた。

29. プロジェクト実践Ⅳ（ゼミ指導） 講師：仲道・竹中・吉田

11 期生のプロジェクトの進捗が報告された。それぞれのプロジェクトについて講師からご意見やアドバイスをいただき、改善点について議論した。

30. SD 実践Ⅰ（プログラム構築） 講師：藤本

講義によって様々な講義の実践方法を学びつつ、自分たちが行う SD 実践の内容について検討した。

31. メンター入門 講師：吉田

この講義や 10 期生から受けたメンタリングを次年度から入ってくる 12 期生に実践すると思っていたが、12 期生の募集が見送られることを知って驚いた。

32. 成績通知

11 期生に対して中間報告が行われた。それぞれに対して良かった点や見直すべき点が指摘され、今後のプロジェクトの進め方を改めて考える機会となった。

33. 次世代リーダー養成ゼミナールを振り返って

10 期生の振り返りを視聴して、10 期生なりにコロナによる中断期間もあって大変だったのだと感じた。また、10 期生と 1 年間一緒に学ばせていただいたことに感謝した。

34. 修了式

10 期生に修了証書が渡された。11 期生から送辞を行い、それに対して 10 期生が答辞を行った。



35. 懇親会

オンラインで懇親会が開催された。講師、10 期生、11 期生がそれぞれ挨拶を行い、次世代リーダー養成ゼミナールを振り返って歓談が行われた。

34. 修了式

●2 年目（令和 4 年度）

第五回 愛媛大学(2022.5.25～5.26)

36. SD 論 講師：阿部

SD の目的などについて学んだ。漫画の台詞を例に挙げて講義していただくなど、わかりやすい講義だった。



36. SD 論

37. プロジェクト実践Ⅱ 講師：仲道・竹中・藤本

11 期生による進捗状況の発表を行った。初めての対面による発表で、発表時間の把握もしづらいこともあり緊張した。

38. プロジェクト実践Ⅳ 講師：仲道・竹中・藤本

進捗状況は個人差があったが、全員目指す道筋があり、プロジェクトを進めていくという強い意志が感じられた。



38. プロジェクト実践Ⅳ

39. SD 実践Ⅰ（プログラム構築） 講師：竹中・藤本

自分たちが行う SD 実践の講義を講師の前で行った。講師を目の前にして講義を行うのも緊張して、予定どおりに話すことができなかった。

40. SD 実践Ⅱ（マイクロティーチング） 講師：竹中・藤本

自分たちが構築した講義について、改善のための指摘や意見交換の時間になった。対面形式で受講してもらうことでの改善ポイントを指摘くださり、参考になった。



40. SD 実践Ⅱ

41. 大学のガバナンスとマネジメント 講師：竹中

ガバナンスとマネジメントの定義や目的について学んだ。自大学の組織構造が学校教育法や大学ガバナンスとどのような関わりがあるか考えることができた。学長がリーダーシップを発揮するために、各大学でどのような仕組みが設けられているかを知ることができた。

42. 研究方法論Ⅴ（レポートの書き方） 講師：藤本

ジャーナルの様式にレポートを書き始めたが、どのようなレポートになるのか、まだ具体的に想像できていなかった。

43. 研究方法論Ⅵ（データ分析基礎）*オンデマンド 講師：竹中

データ分析方法について、繰り返し学ぶことができて理解がしやすかった。

第六回 香川大学(2022.7.13～7.14)

44. SD 実践Ⅱ「若手職員のためのフォロワーシップ」（ゼミ生による講義）

これまでの講義で学んだことを基に、ゼミ生が打ち合わせを重ねて構築した講義を開放講義として実践した。講義はフォロワーシップを題材にワークを交えながら約2時間、ゼミ生が分担して行った。開放講義だったこともあり、受講生を前にすると練習とは違った緊張感があった。その中でも柏木さんの受講生からの質疑に対する応答が素晴らしかった。



44. SD 実践Ⅱ

45. SD 実践Ⅱ（振り返り） 講師：竹中・藤本

「若手職員のためのフォロワーシップ」を受講した方から回答してもらったアンケート結果を用いながら、講師とともに振り返りを行った。アンケート結果は総じて好評だったので、自信に繋がった。次回も講義を実践するため、講師からの意見やアンケート内容を基に、どこをどのように改善していくべきか意見交換を行った。

46. プロジェクト実践Ⅳ 講師：竹中・藤本

ゼミ生による個人プロジェクトの進捗状況について報告を行った。プロジェクトの実施時期的にも終盤に差し掛かり、順調に進んでいる者や苦戦している者もいた。それぞれのプロジェクトについて講師やゼミ生からコメントやアドバイスをいただき、プロジェクト終盤に向けて検討した。

47. 高等教育政策論 講師：竹中

国の高等教育政策について、文部科学省や中央教育審議会との関係性や「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」等を用いて説明を受けた。本講義は開放講義であり、自大学の職員も多く参加していたので、普段の講義とはまた違った緊張感をもって受講することができた。

48. メンタリング実践Ⅰ 講師：藤本

メンタリング方法等についての振り返りを行った後に、ゼミ生間で相互にメンタリングを行った。実際にメンターとなってメンタリングすることは難しいと感じた一方で、メンタリングを受けることで自分のことを改めて整理してもらえたと感じた。



48. メンタリング実践Ⅰ

49. SD 実践Ⅰ 講師：竹中・藤本

前日のSD実践とその振り返りを踏まえて、次回の高知大学での講義内容についての検討を行った。対面で打ち合わせる機会がないので、この時間は貴重な検討時間になった。



49. SD 実践Ⅰ

50. 人材育成ビジョン 講師：藤本

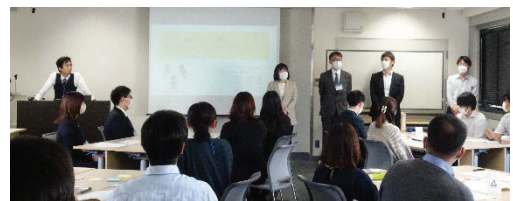
自大学の理念や目標について確認した上で、ワーク等を交えつつ人材育成を考える上で持つべきビジョンについて講義を受けた。

講義を受ける中で、これまで理念や目標についてあまり意識していなかったことに気づいた。

51. SD 実践Ⅱ（フォロワーシップ入門）

香川大学での講義を踏まえて、SD実践本番を行った。

これまでの十分な打ち合わせもあり、自信を持って臨む事ができ、5人それぞれの良さを出すことができた。



51. SD 実践Ⅱ

52. SD 実践Ⅲ 講師：竹中・藤本

実施したSD実践について。得られたフィードバックを踏まえつつ、振り返りを行った。

53. メンタリング実践Ⅱ 講師：竹中・藤本

11期生が相互にメンタリングを行った。何度も会って時間を共有している同期である分、メンタリングはやりやすかった。

54. リーダーシップ論Ⅱ 講師：村田

リーダーシップ論Ⅰに続き、リーダーシップ論Ⅱを受講した。

リーダーシップとは何かを改めて考えると共にフォロワーシップに関する理解を深める事となり、「理論」を用いた「持論」の整理という言葉に納得感があった。

55. プロジェクト実践Ⅳ 講師：竹中・村田・藤本

各々が実施しているプロジェクトについてゼミ指導を受けた。

ゼミナールも残すところ1回となり、いよいよ大詰めとなった事を意識しつつ指導を受けた。

56. 教育関係法規 講師：橋場

学校教育関係法規の基本的事項について学習した。

「法」「法律」「法規」「政令」等の違いなど、言葉の定義から始まり、高等教育政策の動向について正しく理解することの重要性を感じた。



56. 教育関係法規

57. プロジェクト実践Ⅲ (11期生によるプロジェクト発表) 講師：竹中・村田・藤本

ゼミでの最後のプロジェクト報告による緊張や、発表時間が短くてうまく説明できるか自信がないと感じる者もいたが、全員のプロジェクト発表を聞くことができ、大学において各自がプロジェクトを進めることで大学を改善させていることが感じられ、プロジェクトの意義を実感した。

58. プロジェクト実践Ⅳ 講師：竹中・村田・藤本

レポートの書き方、表現、構成等について、講師やゼミ生から多様な指摘をいただいた。



58. プロジェクト実践Ⅳ

59. 最終口頭試問 講師：竹中・村田・藤本

一人ずつ別室に呼ばれて複数名の講師からの質問に答えた。普段とは違う雰囲気緊張もしたが、これまでの学修内容について振り返る良い機会となった。

60. インストラクション・スキルⅡ (シラバス) 講師：藤本

研修を実施する前の準備について学ぶことができた。学生向けのシラバスとの共通点も分かり、作成のイメージがついた。

61. 成績通知

一人ずつ最終成績を貰い、思ったより成績が良いと感じる者もいれば、成績に納得している者もいた。

62. 次世代リーダー養成ゼミナールを振り返って

ゼミ生によるこれまでの振り返りを発表した。事前に各回について振り返っているときは、懐かしい気持ちになった。



62. 次世代リーダー養成ゼミナールを振り返って

63. 修了式

全員が修了証書をもらうことができ、心から安心した瞬間だった。一人ずつ今後の抱負を交えた挨拶を行い、本当に最後であると感じた。

64. 懇親会

講師からはケーキの差し入れをいただき、ゼミ生からは地元のお土産を持ちよって、ゼミ生と講師による懇親会が行われた。コロナ禍のため、対面での懇親会の機会になかなか恵まれなかったが、最後に開催され、様々な話ができて良かった。



63. 修了式

次世代リーダー養成ゼミナールを受講して

●終わってみるとあっという間の2年間でした。課題やプロジェクトは自分との闘いで悩むこともたくさんありましたが一緒に学んだ9期生、11期生のおかげで乗り越えることができました。この2年間の出会いと経験はかけがえのない財産です。今後は学んだことを大学の仕事で還元しながら、いくつになっても成長したいという思いや、実現したいことを追いかける気持ちを忘れず働いていきたいと思います。最後にゼミナール講師・事務局の皆様、8期生、9期生、11期生の皆様、職場の皆様、ご協力いただいた皆様に心より感謝申し上げます。
(高知県立大学 小笠原碧)

●この2年間、他大学の職員の方々と情報共有をしつつ、様々な研修を通して活動できたことは私にとって大変価値のあるものとなりました。1年目はオンラインでの研修となりましたが、11期生同士の打ち合わせ等に関してはむしろ良い環境だったと感じています。2年目については対面開催となりましたが、オンラインと対面の両方を経験できたということはいいい経験になったと思います。この度は次世代リーダー養成ゼミナールを受講させていただいたことで大変有意義で内容の濃い2年間を過ごすことができ、講師の先生方、10期生、11期生、様々な関係者の方々に心より感謝いたします。
(徳島大学 矢野雅司)

●次世代リーダー養成ゼミナールで学んだことは、単なる高等教育等に関する理論や知識だけではありませんでした。所属大学内でのプログラムや大学職員に対する講義等の計画立案や実施は、普段の業務では経験することのないようなことであり、それらを実践することの大変さは考えている以上のものでした。これらは講師の方々の助言と、ゼミ生や職場、家族の支えがあったからこそ乗り越えることができました。ご支援くださった皆さまに感謝申し上げます。そして、次世代リーダー養成ゼミナールの益々のご発展をお祈り申し上げます。
(香川大学 野口浩輝)

●少人数かつ2年間の長期という、これまでに無い密な研修を経験しました。研修生みんなで1つの講義を作るような、これまで無かった経験もし、それらの経験が自身を成長させてくれました。SPODの皆様、研修の同期・先輩、職場上司・同僚、そして家族の理解・協力で研修を終える事ができました。ありがとうございました。
(高知大学 掛水徹)

●コロナ禍による1年間の休止を経て再開した次世代リーダー養成ゼミナールの1年目はオンラインで始まり、2年目は対面が再開されたが後輩となる12期生がいない状況であり、2年間のゼミナールは今までは異なる環境でした。そのような中、それぞれが試行錯誤をして参加した研修で幅広い知識を学んだことや議論を重ねたことは、将来、リーダーとして組織に貢献するために活かすことができる貴重な経験になったと思います。最後に、講師の先生方やスタッフの方々、先輩や同期のメンバー、プロジェクトに協力していただいた全ての方々に感謝申し上げます。
(松山大学 柏木紘一)

次世代リーダー養成ゼミナール担当教職員

愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	教授	中井 俊樹
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	副室長・准教授	仲道 雅輝
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	准教授	竹中 喜一
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	講師	村田 晋也
愛媛大学教育・学生支援機構学生支援センター	講師	阿部 光伸
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室	特任助教	藤本 正己

SPOD事務局スタッフ

愛媛大学教育学生支援部教育企画課	副課長	石川 尚
愛媛大学教育学生支援部教育企画課	チームリーダー	進藤 千晶
愛媛大学教育学生支援部教育企画課	部員	宇都宮 遼
愛媛大学教育学生支援部教育企画課	部員	穴吹 優里香

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 1 1 号

2 0 2 3 年 3 月 発行

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

〒790-8577 愛媛県松山市文京町 3 番

T E L 089-927-9154

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

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