SPODフォーラム2026　2601B

研修当日資料_追補修正版

中堅層職員から始める組織変革の試み

日時：2026年8月26日(水)9:45～11:45
場所：愛媛大学 城北キャンパス共通講義棟A・2階・23講義室

大阪公立大学　藤原　哲
京都橘大学　山本　博
大阪国際大学　前河 泰正
大阪体育大学　佐藤 浩輔



※ 本資料の内容は、所属機関の見解ではなく、講師の実務経験を踏まえて整理した一見解です。
本研修を通じて議論・対話するための一素材としてお受け止めください。

（追補資料）

はじめに（研修企画の意図）

シラバス「プログラム概要」より抜粋：

法人・大学組織の中堅層職員は、基幹業務の遂行の中で、企画立案、部署間調整、教職協働、後輩育成など、多様な役割を担う存在です。一方で多忙な日常の中で働き方が固定化し、自らを 客観的に振り返る機会も限られ、自身の役割や組織への貢献とのギャップに悩んだり、キャリアの方 向性を見失うこともあります。

本研修では、自身の価値観や行動を整理し、どのような思考や行動が組織の改善や変革に影響 するかを考える機会とします。理解を深めるために、困難な場面を想定したケースを素材として、中堅層職員が組織変革に関われる選択肢の可能性や影響力を議論します。中堅層職員から始める組織変革の可能性を探る実践型研修として、参加者間の対話を通じて、自身の長所や課題を再発見し、価値観や役割を再定義した上で、組織変革に繋がる行動計画を策定できることを目標にします。

（補足）

・本研修は、キーワードとして「組織変革」をタイトルに掲げ、ややチャレンジングなテーマ設定を行いました。その意図は、 現場で様々な悩みや課題を抱えながらも、SPODフォーラムなどに参加して解決を目指しておられる意欲的な皆様との議論や対話を通じて 、解決の方途を共に探りたいと考えたためです。

・本研修で言う「組織変革の試み」とは、主に中堅層職員が、各所属組織の方針や目標に基づき、自らの使命や役割をどのように再定義・再確認できるか、から考えます。次に、今後の業務改善や教学改革の取組に向けて、各人がどのような思考・姿勢・行動で適切な方策や対応が取れて、組織変革に貢献できるかを試みるものです。

本研修の配布資料

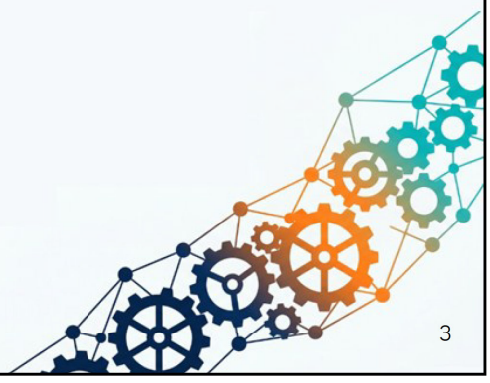
- ✅「SPODフォーラム2026」のシラバス （事前配布済）
- ✅「はじめにお読みください」（事前配布済）※1
- ✅ 事前研修動画のレジュメ４編 （事前配布済）※2
- ✅ 事前課題のケース４題 （事前配布済）※3
- ✅ 研修当日のレジュメ （当資料） （事前配布済）※ 公開用に一部改訂
- ✅ 当日使用のワークシート４種 （机上配布）※4

※１～４は、研修参加者用としており、実施後の公開資料には含めておりません。

2

SPODフォーラム2026　2601B
中堅層職員から始める組織変革の試み

講師紹介



3

講師紹介

（当日投影資料）



藤原　哲　FUJIWARA　SATORU

大学職員一筋30年、大学が好き。モットーは「火中の栗は“喜んで”拾う」

✅ 現職：大阪公立大学 学務部 森之宮学務室・教務担当課長

私立大学17年	公立大学13年
庶務/教務/入試/学部事務/経営企画	企画/人事/新大学設置準備/学務･教務
学部改組、女子大統合、事務効率化委員会、自己点検、FDセンター新設、オープンキャンパス改革、学部改組、学園将来計画、財務分析、新学舎建設構想、大学・短大改革、教育プログラム新設、補助金申請、キャンパス移転準備	市大・府大統合会議、新大学案、議会対応、中期目標、理事長室、補助金申請、組合対応 ▶ 新大学設置準備室 申請業務 ▶ 新部局運営、補助金獲得、新キャンパス開設準備・教学運営







“仕事”と“人”に恵まれた大学職員人生
学内の新規業務・プロジェクトに関わる機会、教員・経営層と対話できる機会も多く、経営計画・中期目標策定、教育補助金企画・申請、新大学設置計画などで鍛えられた

越境学習：大学教育学会、大学行政管理学会、日本高等教育学会、公立大学職員ネットワーク所属

講師経験：人事研修、公立大学職員ネットワーク企画メンバー、大学コンソーシアム大阪など

4

講師紹介

（当日投影資料）

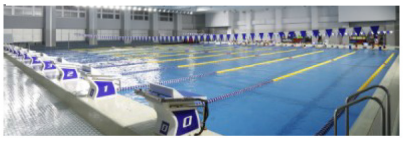


佐藤 浩輔　SATOU　KOUSUKE

「教育の場」をつくる実践を軸にした大学運営と教育を結ぶハイブリッド人材を目指す

✅ 現職：大阪体育大学 庶務部 学長室担当・チーフ

- 前職で図書館、庶務を経験し、浪商学園では経理・研究支援、学長室
- 大学コンソーシアム大阪 研修部会推進委員
- 大学行政管理学会 財務問題研究会 世話人代表／研究・研修委員会 委員／30周年記念事業実行委員会 委員（G1リーダー）
- 愛媛大学教職員能力開発拠点ＳＤコーディネーター（ＳＤＣ）認定
- 日本高等教育開発協会ＦＤｅｒ養成研修会（中級編）合格
- 桜美林大学大学院 国際学術研究科 大学アドミニストレーション実践研究学位プログラム 在籍中







5

講師紹介

（当日投影資料）



前河 泰正　MAEGAWA YASUMASA

自己点検・認証評価・IR・FD・SDを通じて、教職協働・巻き込み型の大学改革を実践
2026年度は主にIR、生成AI、URAをテーマに勉強中

✅ 現職：大阪国際大学 IR室 兼 基幹教育機構事務室・課長代理

【経　　歴】
2006年　入試・広報部
2014年　枚方キャンパスセンター　学生サポートグループ
2015年　守口キャンパスセンター（2016年キャンパスセンターに名称変更）
2017年　教務課
2019年　公益財団法人日本高等教育評価機構　出向
2021年　教学・教職センター
2024年　学長室 兼 庶務部庶務課　同年８月1日付にてIR室も兼務
2025年　ＩＲ室 兼 基幹教育機構事務室

【学外活動】
・大学行政管理学会会員　財務問題研究会に所属
・大学教務実践研究会 教務と国際の架け橋PJに初期メンバーとして参画
・大学教務実践研究会 教育企画支援PTに初期メンバーとして参画

【講師活動】
・SDC養成講座修了（2022）
・教職員能力開発拠点（愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室）主催「教務事務担当者講習会（初級編）」/2024年愛媛大学，2025年茨城大学
・東海国立大学機構名古屋大学高等教育研究センター〔質保証を担う中核教職員能力開発拠点〕主催/2022～2025年度年１回参画
・大学コンソーシアム大阪主催「中堅層向けSD研修」など

東北大学
高度教養教育・学生支援機構
履修証明プログラム
「大学経営基礎講座」修了



6

講師紹介

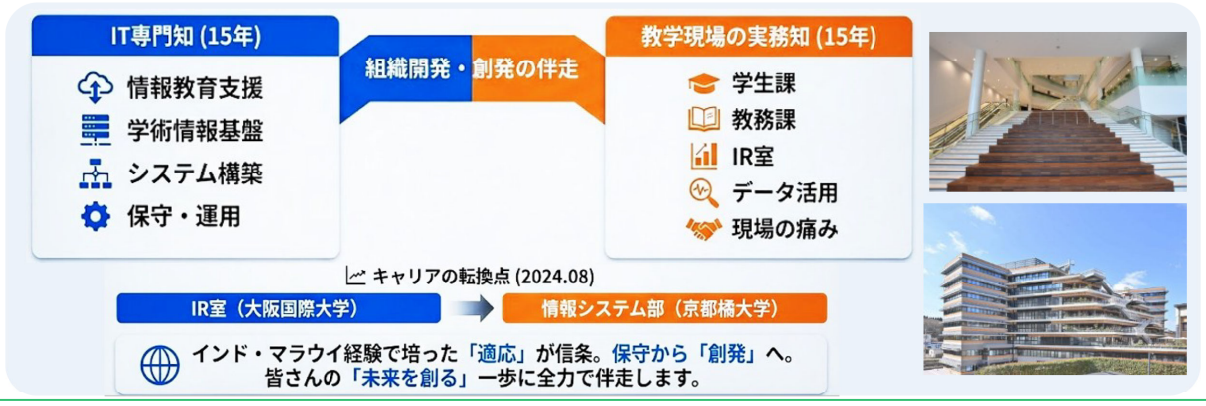
（当日投影資料）



山本　博　YAMAMOTO　HIROSHI

現場のリアルとITを繋ぎ、大学の未来を共創する伴走型マネージャー

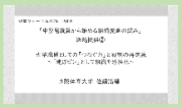
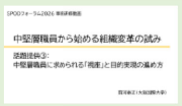
✅ 現職：京都橘大学 情報システム課・課長



7

事前課題：動画視聴（振り返り）

研修当日は、ワーク中心になりますので、研修受講予定の皆様には、事前学習として、以下の研修動画をご視聴いただきました。

事前研修動画タイトル	サムネイル	時間	担当	事前研修動画の概要
中堅層職員に求められる能力・役割及び組織変革の基本方略		約8分	藤原	中堅層職員に求められる能力や役割とは何かを考えてみましょう。 また、組織の業務改善や組織変革を進めるために必要な考え方や取り組み方法について概説します。
大学職員としての「つなぐ力」と役割の再定義		約8分	佐藤	大学の仕事で必要な考え方と実際に働く中での実践を行き来しながら、関係者や様々な背景・事象を結び付けて仕事を組み立てる「視点」や、自身の役割を見直す方法を解説します。
中堅層職員に求められる「視座」と目的実現の進め方		約8分	前河	中堅層職員が他部署の協力を得て施策を遂行するカギは「視座」を高めることです。自部署の「視点」や強引な手法による摩擦を避け、「視野」を広げ、「視座」を切り替えて円滑に目的を達成する方略を解説します。
AI時代の中堅層職員が担う「問い直し」と組織変革		約6分	山本	AIが合理的な計画や選択肢を示す時代に、中堅層職員は現場の文脈や違和感をどう言語化し、AIの提案とのズレをどう見極めるか。問いを更新しながら、組織変革につなげる姿勢を考えます。

8

事前課題：ケース読み込み（振り返り）

事前課題として、以下の４つのケースをお読みいただき、それぞれのケースに関する【問い】について、あらかじめ検討いただきました。

ケース１	ケース２	ケース３	ケース４
城東大学	桜川大学	虎ノ門大学	明和大学
自大学の“強み”を活かした生涯学習教育コンテンツの新規事業化・収益化（法人の意向と現場の葛藤）	対立や慣習による停滞を合意と実行に変える業務改善プロジェクトの推進	外圧（認証評価）と内憂（縦割り組織・危機感の温度差）を乗り越える部門・部署間連携	AI時代の「業務デザイン」と役割のアップデート ～ 作業員から、価値を創造するプロデューサーへ ～

※ ケースとは、大学の中堅層職員を主人公として一定の条件・環境下で課題や問題解決を目指す仮想のシナリオです。
※ 研修当日は、各ケースに所属する当事者（中堅層教職員）の立場で、問題・課題の解決、組織変革に向けてどのような取り組みが行えるかを考えてみてください。

9

本日の運営：個人ワーク・グループワーク中心

研修当日は、グループワークなどを中心に、対話と思索を繰り返しながら、「中堅層職員」が「組織変革」に取り組むためには、どのような姿勢・能力・手法・対応が必要なのか、どのような手法・方略が有効なのか、ということについてみなさまと一緒に考え、共に学んでいきたいと思います。

なお、ケースには、「間違い」や「正解」はありません。
事前にお示したように以下①～④のような視点で自由に考えてみてください。

① ケースの“当事者”としてどのように感じたか（第一印象・違和感）

② ケースの登場人物の状況や状態の整理・把握

③ 解決すべき問題や課題の把握

④ どのように対応・改善・解決できるか

10

本プログラムの到達目標

シラバスに掲載した「到達目標」（再掲）

1. 大学職員として、自身の業務における改善目標を言語化できる。

2. 大学特有の意思決定プロセスを理解し、主体的に取り組むための具体的なアプローチ方法を説明できる。

3. 所属大学の将来計画と自身の役割を結びつけて、具体的な行動計画を作成できる。

4. 研修参加者間の対話を通じて、自らの考えを深めて、組織変革や業務改善の取り組み方策を他者に説明することができる。

11

本日のスケジュール

（研修当日の内容にあわせて一部改編）

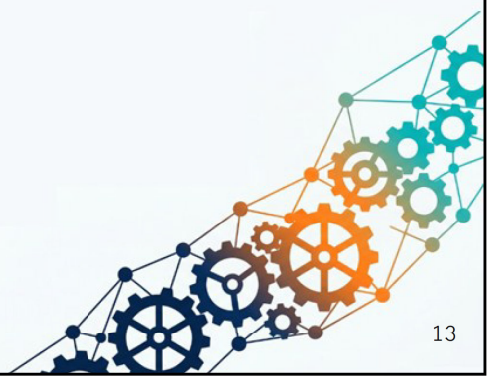
時間帯	内　　容
9：45～10：00	講師陣紹介・研修目標の再確認・スケジュール説明
10：00～10：15	事前アンケート結果の紹介① アイスブレイク（各グループでの参加者自己紹介）
10：15～10：20	事前アンケート結果の紹介② 事前研修動画の振り返り、 ケースの読み方とグループワークの進め方
10：25～11：00	各ケースに基づくワークの実施
11：00～11：40	各グループの議論のまとめ、各グループの発表 個人まとめ（※ 個人まとめは当日は時間の関係で省略しました）
11：40～11：45	クロージング（講師からのまとめ）

12

SPODフォーラム2026　2601B
中堅層職員から始める組織変革の試み

（当日投影資料）

事前アンケート結果 報告①



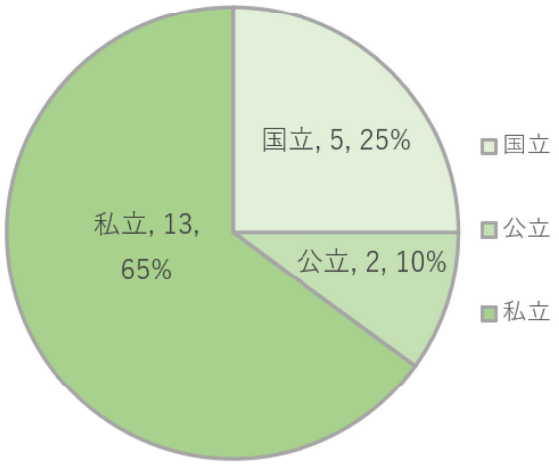
13

事前アンケート（参加者属性）

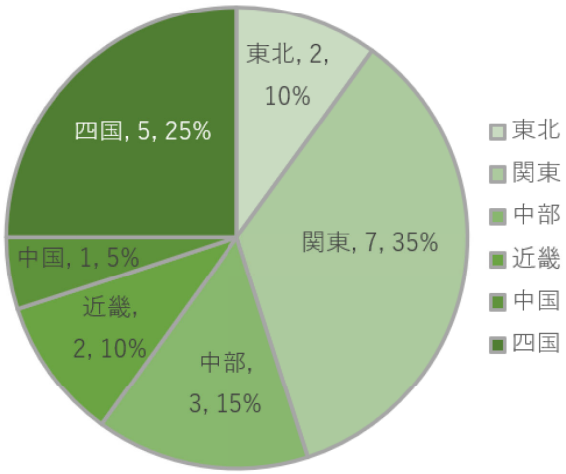
※ 事前アンケート 8月20ヨ(木)まで回答期限延長
回答数20名(参加者全員回答)（以下同様）

（当日投影資料）

設置形態：国立５,公立２,私立13



地域：１都,２府,９県から

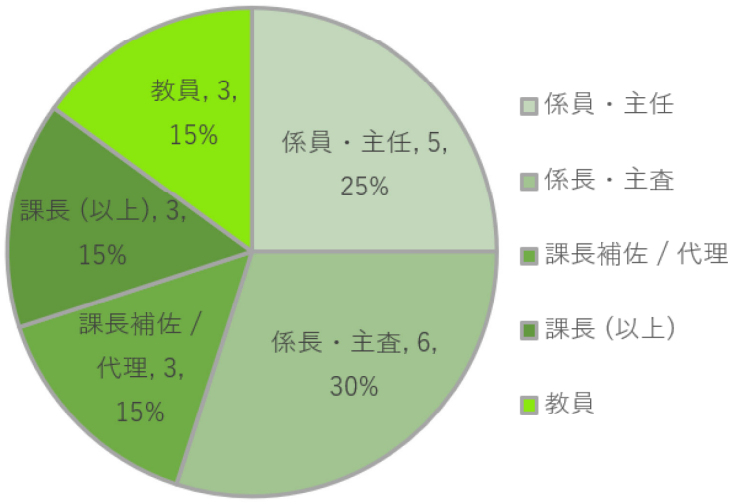


14

事前アンケート（参加者属性）

（当日投影資料）

参加者20名の属性：教員3名＋職員17名（うち中堅層 14,管理職 3）

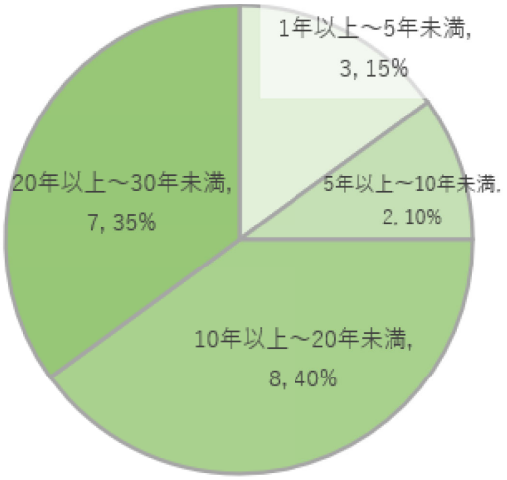


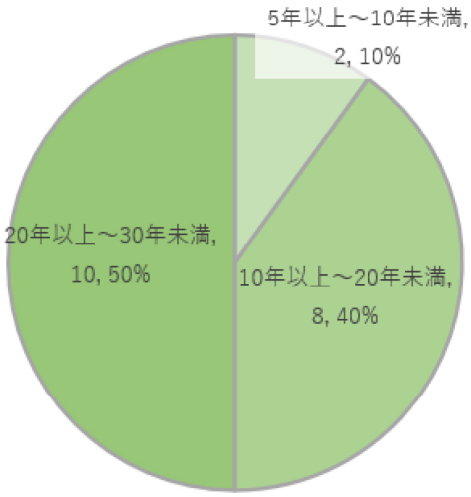
15

（当日投影資料）

事前アンケート（教職員経験年数、社会人経験年数）

教職員経験年数：10年以上＝75%　社会人経験年数：10年以上＝90%



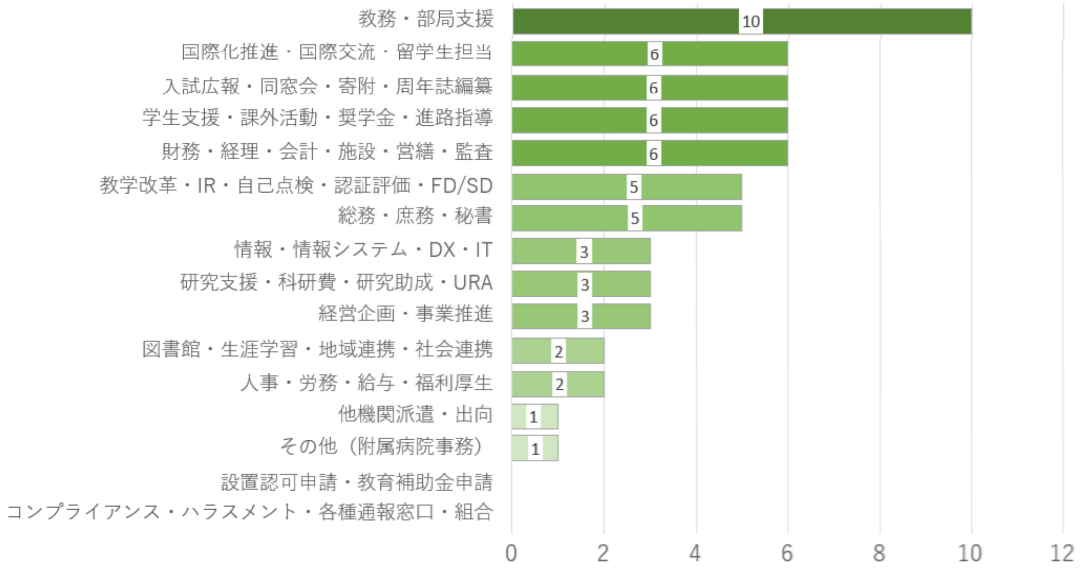


16

（当日投影資料）

事前アンケート（職員の経験業務①）

参加者のうち職員17名の方の経験部署（選択肢に基づく）（複数回答可）



17

（当日投影資料）

事前アンケート（職員の経験業務②）

職員17名の方の経験部署（選択肢に基づく）

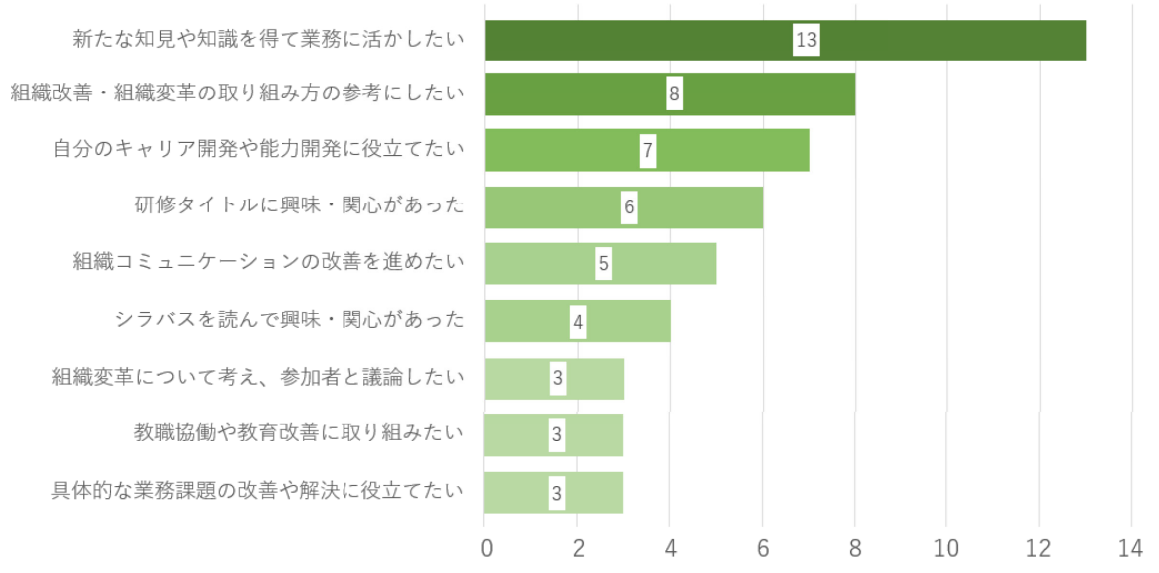
7	① 教務事務・部局支援、② 入試・広報、同窓会・寄附・周年誌編纂、③国際化推進、国際交流、留学生担当、④ 図書館、生涯学習、地域連携・社会連携、⑤ 教学改革・IR・自己点検・認証評価・FD・SD、⑥ 学生支援・課外活動支援・奨学金・進路指導、⑦総務・庶務・秘書
6	① 総務・庶務・秘書、② 財務・経理・会計・施設・営繕・監査、③ 教務事務・部局支援、④ 人事・労務・給与・福利厚生、⑤ 入試・広報、同窓会・寄附・周年誌編纂、⑥ 他機関派遣・出向
4	① 教務事務・部局支援、② 学生支援・課外活動支援・奨学金・進路指導、③ 国際化推進、国際交流、留学生担当、④ 入試・広報、同窓会・寄附・周年誌編纂
4	① 経営企画・事業推進、② 研究支援・科研費・研究助成金担当・URA、③ 国際化推進、国際交流、留学生担当、④ 情報・情報システム・DX・IT
4	① 教務事務・部局支援、② 研究支援・科研費・研究助成金担当・URA、③ 情報・情報システム・DX・IT、④ 教学改革・IR・自己点検・認証評価・FD・SD
4	① 総務・庶務・秘書、② 財務・経理・会計・施設・営繕・監査、③ 教務事務・部局支援、④ 情報・情報システム・DX・IT
4	① 教務事務・部局支援、② 国際化推進、国際交流、留学生担当、③ 入試・広報、同窓会・寄附・周年誌編纂、④ 学生支援・課外活動支援・奨学金・進路指導
4	① 総務・庶務・秘書、② 財務・経理・会計・施設・営繕・監査、③ 学生支援・課外活動支援・奨学金・進路指導、④ 人事・労務・給与・福利厚生
3	① 教務事務・部局支援、② 学生支援・課外活動支援・奨学金・進路指導、③ 入試・広報、同窓会・寄附・周年誌編纂
3	① 学生支援・課外活動支援・奨学金・進路指導、② 入試・広報、同窓会・寄附・周年誌編纂、③ 国際化推進、国際交流、留学生担当;
3	① 財務・経理・会計・施設・営繕・監査、② 研究支援・科研費・研究助成金担当・URA、③ 図書館、生涯学習、地域連携・社会連携
3	① 教学改革・IR・自己点検・認証評価・FD・SD、② 附属病院事務、③ 経営企画・事業推進
2	① 教務事務・部局支援、② 経営企画・事業推進
2	① 国際化推進、国際交流、留学生担当、② 教務事務・部局支援
2	① 総務・庶務・秘書、② 財務・経理・会計・施設・営繕・監査
2	① 教務事務・部局支援、② 教学改革・IR・自己点検・認証評価・FD・SD
1	① 財務・経理・会計・施設・営繕・監査

18

（当日投影資料）

事前アンケート（研修参加目的）

参加者20名の方の本研修への参加目的・動機（複数回答上位３つまで）



19

アイスブレイク
グループ内での自己紹介



参加者自己紹介

グループ内で自己紹介を行ってください。

グループの中で、“愛媛大学から一番遠い所属大学（勤務地）の方”を起点にして、お一人あたり２分以内で、時計回りでお願いします。

【１】 ご所属・お名前　　（〇〇大学・〇〇、私は〇〇〇な人です）

【２】 この研修に参加しようと思った動機・課題認識など

【３】 あなたが考える“仕事が良くできる人”の特徴（１つ以上）

（※“仕事が良くできる人”がすぐに思い付かない場合は、
あなたが仕事を行う上で“最も大切にしていること“をお話しください）

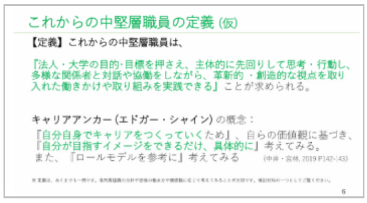
※ グループ内でどなたかタイムキーパーもお願いします。

グループ内での話し合ったことの共有
「仕事が良くできる人の特徴」

仕事が良くできる人の特徴（メモ）

グループの意見を参考に、中堅層職員に求められる能力、それらを統合し、仕事が良くできる人とは、“どのような職員 ”と言えるのか、ご自身なりに言語化してみてください。
今後、皆様にとっての“中堅層職員の定義”に活用してみてください。

事前研修動画①のＰ.６～７（参照）





（当日投影資料）

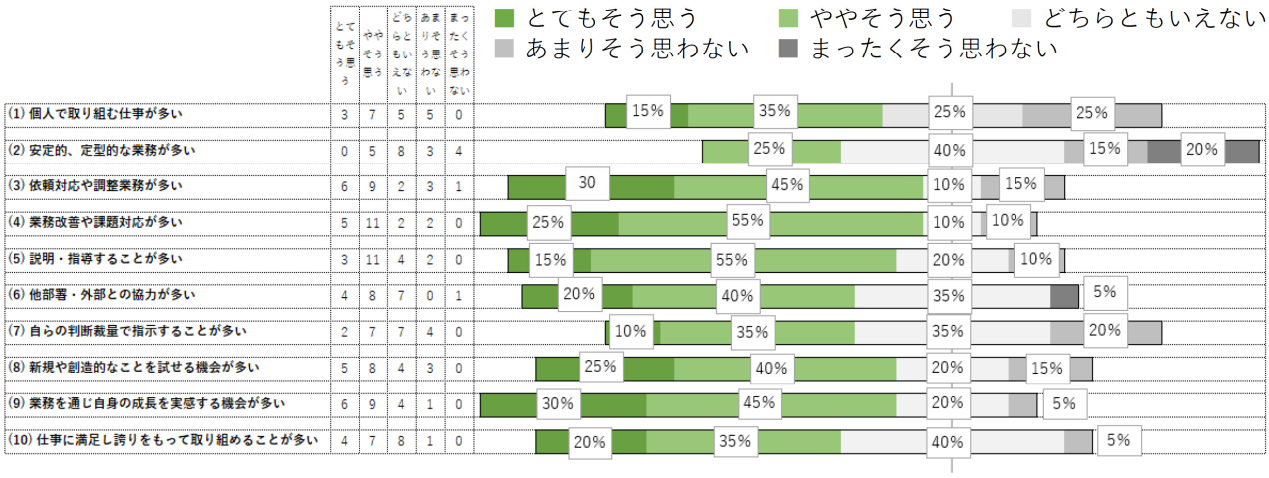
事前アンケート結果 報告②

（当日投影資料）

事前アンケート（業務の取組状況）

参加者20名の方の普段の業務の取組状況（５段階）

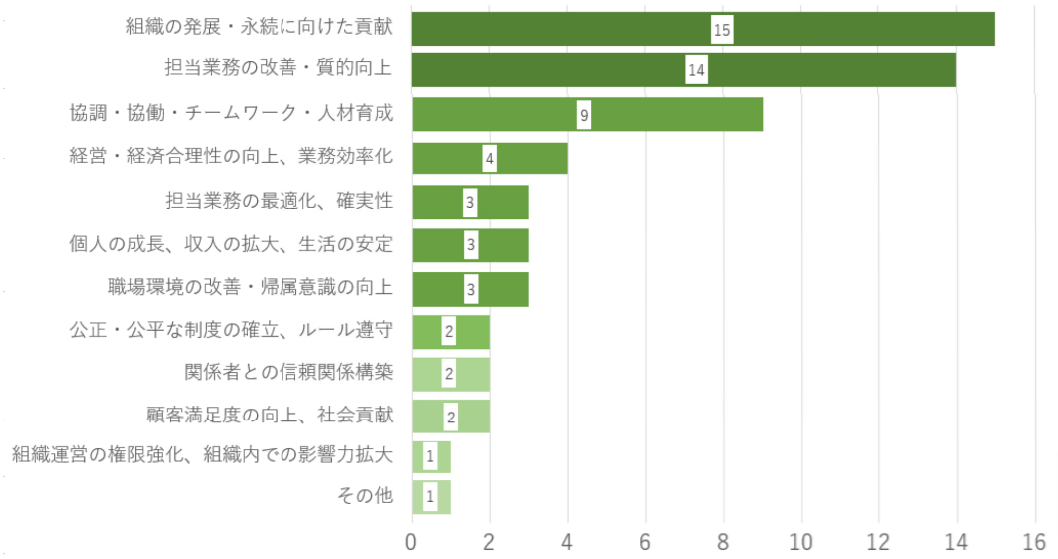
	とてもそう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	まったくそう思わない
(1) 個人で取り組む仕事が多い	3	7	5	5	0
(2) 安定的、定型的な業務が多い	0	5	8	3	4
(3) 依頼対応や調整業務が多い	6	9	2	3	1
(4) 業務改善や課題対応が多い	5	11	2	2	0
(5) 説明・指導することが多い	3	11	4	2	0
(6) 他部署・外部との協力が多い	4	8	7	0	1
(7) 自らの判断裁量で指示することが多い	2	7	7	4	0
(8) 新規や創造的なことを試せる機会が多い	5	8	4	3	0
(9) 業務を通じ自身の成長を実感する機会が多い	6	9	4	1	0
(10) 仕事に満足し誇りをもって取り組めることが多い	4	7	8	1	0



（当日投影資料）

事前アンケート（大切にしている価値観）

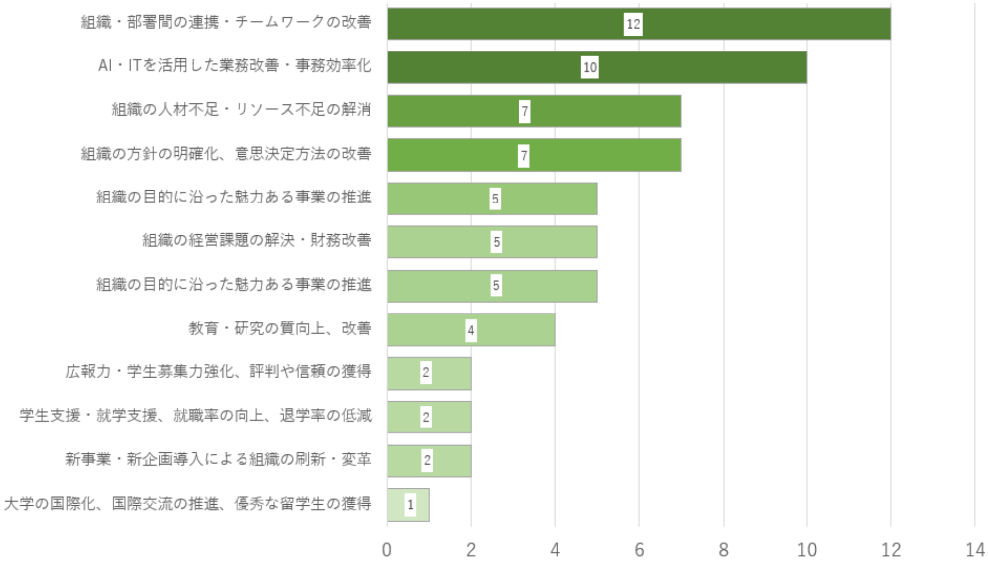
参加者20名の方が大切にしている価値観（複数回答上位３つまで）



（当日投影資料）

事前アンケート（現状の課題）

教職員20名の方の現状の課題認識（複数回答上位３つまで）



（当日投影資料）

事前アンケート（講師まとめ）

＜事前アンケート結果から言えそうなこと＞

- ✅ 勤務年数が比較的短い参加者の方々も仕事に誇りを持って頑張っておられる
- ✅ 係長までの方は「キャリア形成」・「キャリア開発」にも高い関心を持っておられる
- ✅ 教員と職員のうち管理職の方では、ほぼ全員が、＜組織全体＞・＜部署＞・＜個人＞の３軸で「価値観」と「課題認識」を捉えておられる
- ✅ 参加者のほとんどの方が、設問の「大切にしている価値観」・「課題認識」のいずれか、または両方で、“部署間連携”・“コミュニケーション”・“チームワーク”が 重要 ／ 課題と捉えておられる
- ✅ 国立大学所属の方も「組織の発展･永続性」を重視されている
- ✅ 現状の業務満足度がやや低い方は、業務の取組状況の項目のうち、「他部署連携」、「新規・創造的なことを試せる機会」、「成長実感」が低い傾向にあった
- ✅ 「業務改善」の必要性を回答された方のうち、半数以上の方が、リソース不足、AI・ITの活用についての課題認識を示されていた

28

（当日投影資料・一部改編）

事前アンケート（自由記述欄 ①）

※ SPOD公式Webサイトでの公開用に一部字句を修正しております

- ○　事前研修動画やケースを通じて理解を深めながら、研修当日の学びを楽しみにしております。どうぞよろしくお願いいたします。
- ○　質問、意見は特にございません。非常に勉強になりました。
- ○　研修動画を作成いただき、ありがとうございました。大変勉強になります。
- ○　どれも面白そうなケースですね。
- ○　ケースはいずれもどこかで見聞きしたような事例で、普段と異なる環境で参加者と共に悩めるのを楽しみにしています。
- ○　4つのリアルなケースをご準備いただき、ありがとうございます。どれも、あるある、と思いながら検討させていただきました。当日はどうぞよろしくお願いいたします。
- ○　実際に経験したことのない、興味深いケースばかりでした。当日は、めいいっぱい学びを深めたいと思います。
- ○　ご準備いただいたシナリオは、内容は一部異なれど、所属大学でも実際に起きている職員間、組織間、大学全体の課題として改めて考えることができる機会となりました。
  当日は、他大学の参加者の皆さまからの取り組み事例の紹介や、いま私自身にはない考えを新たなに知ることができることを楽しみにしております。

29

事前アンケート（自由記述欄 ②）

（当日投影資料・一部改編）

※ SPODの公式Webサイトでの公開用に一部字句を修正しております

○　所属大学で新事業を始めるため、事業の新規性と組織固有の慣行との“はざま”にいます。 これから「つなぐ」存在になるための基礎的な視点を身に付けたいです。

○　仕事は前年踏襲以外に受け付けない、何があっても定時に帰るなど、モチベ　ションが低いと思われる教職員の割合が少なくなった時、組織が持つ底力はすさまじいものがあると思っています。そういった組織を目指せるような、前向きになれるお話を聞くことができれば嬉しいです。

○　現在の所属組織の中で、自分の役割は理解しておりますが、果たしてそれが一般的なものなのか、中堅層職員に求められる動きを改めて本研修で確認させていただければと考えております。

○　所属大学では、教学マネジメントを中心に大学の特色をより活かせる改革を進めています。その中で教職協働体制の構築が進んでいますが、「前年(前例)踏襲」、「従来通り」の組織文化は執行部を含め教職員共に根強いです。 「改善」と「改革」の視点で、事務職員が得意とするスケジュール管理、段取りや関係法令の理解、マネジメントを発揮できるように日々業務にあたっています。自身の業務の進め方を振り返りながら、研修では、より視座を広げられるような議論ができるよう努めたいと考えております。

30

事前アンケート（自由記述欄 ③　質問１））

（当日投影資料・一部改編）

質問１）話題提供①において、マッキンゼーの７Ｓと 弾み車の法則を併せて取り上げていらっしゃいますが、この２つの関連性についてのお考えをお伺いしたいです。
（資料作成上同じスライドに入っているだけであれば、ご放念ください）

⇒ 事前研修動画①のスライドP.16にて補足説明

＜質問への回答：事前研修資料一部修正＞

何を変えるか、どう変革を好転させるか？

【P,C】組織を構成する要素（マッキンゼーの７S）「エクセレント・カンパニー」

① Strategy（戦略）、② Structure（組織構造）、③ Systems（制度・仕組み）、
④ Shared Values（共有価値観）⑤ Style（経営スタイル）、⑥Staff（人材）、
⑦ Skills（組織能力）

①～③ハードの3Sは変えやすく、④～⑦のソフトの4Sは変えにくい

組織の現状を可視化し、変革に影響する要素間の整合性を検証する
（組織の理念と戦略の整合性、事業の創造性と方向性、リソースなど）

【D,A】弾み車の法則（ジェームズ・コリンズ）「ビジョナリー カンパニー２」

卓越した成果は、一発の改革や奇跡によって生まれるのではなく、
一貫した行動の積み重ねによって生まれる。

→ 組織特性を踏まえ、
どうすれば組織の習慣として好循環を生み出せるか



31

（当日投影資料）

事前アンケート（自由記述欄 ④　質問２・３・４））

質問２）　本学も委員会が多いと思っていますが、どこの大学も委員会組織が多くて、教職員の負担が大きくなっているのでしょうか。

質問３）　各ケースに関して、講師の方がどう考えていらっしゃるか、是非お話を聞いてみたいです。特にケース１の教員側に負荷がかかりすぎる内容の業務をどうしていくか、ベネフィットとして何が提示できるのかどう巻き込んでいけるのかどう進めていけるのか、お話を聞かせていただけたら嬉しく思います。

質問４）　私学のオーナー大学の場合は、オーナーの考え方の意識が強く、国公立やパブリック私立のように職員が団結しても組織を動かすのが難しい。このような組織体制の場合、組織を動かすのはどのようにしたらよいかヒントがあればご教示いただきたい。

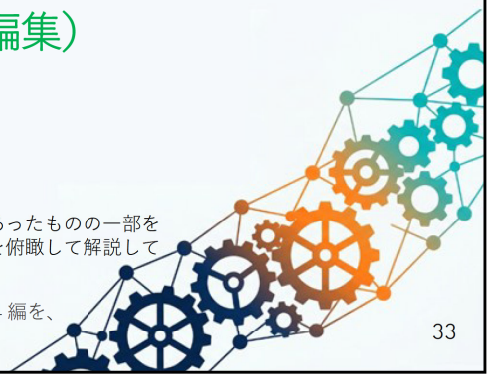
⇒　事前研修動画とケースでの議論にヒントがあると思います。いくつか質問はケースの中でも重要な論点になっていますのでグループワークで対応します。みなさんもケースの中で意識して取り組んでみてください。補足等があれば、最後のグループ発表と講師からのまとめで解説します。

32

SPODフォーラム2026　2601B
中堅層職員から始める組織変革の試み

事前研修の振り返り

（４つの動画の要点を再編集）



※ 以降で紹介する理論やフレームワークは、講師が現場の実践や経験を踏まえて、納得感のあったものの一部をご紹介しています。また、理論の組み合わせ事例も個人の見解です。 学問領域や理論全般を俯瞰して解説しているものではありませんので、ご了承ください。

※ また、以降のビジュアル化されたスライド（P.34～46）は、事前研修動画のレジュメ資料４編を、2026年7月時点での講師の利用環境のNotebook LMを活用して再編集したものです。

33

中堅層職員＝変革の担い手（当事者）に求められる能力

「5つの能力フレーム」



5 技術 (Skills)
AI・データ活用力、調査分析力

4 能力 (Competency)
論理思考、企画、調整・コミュニケーション

3 知識 (Knowledge)
大学運営の専門知識＋法規・財務

2 姿勢 (Attitude)
学び続け、挑戦する姿勢

1 意思 (Will)
大学の未来に責任を持つ意思・覚悟

組織変革に挑むための特化スキル

- 事実と解釈を切り分ける力
- 物事を構造的に捉える力
- 本質的な課題を見抜く力
- 巻き込み力・動機付け力

34

NotebookLM

なぜ中堅層職員なのか。組織を動かす「結節点」としての立場

- 環境の変化を認識し、「組織の方針」と「現場の課題」をつなぐ存在。
- 経営層、教員、学生、外部環境のすべてと直接関わる唯一のハブ。



経営層・執行部
法人・大学の全体方針と方向性の理解

研究組織・教員
教育・研究・社会貢献活動の支援、成果の還元

外部環境・学外者
新しい知識や技術の柔軟な吸収と実践

学習者・教育環境
現場課題の自分事化、直接的な関係構築

35

NotebookLM


組織のハブ「連結ピン」としての役割と「翻訳・可視化」
「理想」と「現実」の板挟みを価値に変える
中堅層職員
教員組織
「理論・あるべき理想」
職員組織
「現実（前例・実務制約）」
連結ピン
翻訳
抽象的な「理想」を現場が動ける「具体的な言葉」へ。
可視化
現場の「不満」を、意思決定の土台となる「ファクト」へ。
36
NotebookLM


役割の再定義：変革の担い手（当事者）としての進化
「与えられた業務の遂行者」から、組織を繋ぎ動かす「当事者」へ
遂行者
当事者
目的を押さえた「先回り思考」
大学の目的・目標を把握し、自律的に思考・行動する。
多様な関係者との「協働」
部署や職位の壁を越え、関係者を巻き込む。
業務への革新的な「付加価値の創造」
事業・業務に革新・創造的な視点を取り込む。
37
NotebookLM

AI時代における中堅層職員の役割 → 「適応的熟達者」への進化

環境変化が激しい時代における成長モデル



定型的熟達者

決められた業務を1人で正確にこなす。
（AIによって代替されやすい領域）

適応的熟達者

よく考えられた実践（良質な経験）を通じ、
変化する環境に自らを適応させる。

38

NotebookLM

作業から創造へ、価値を生む中堅層職員に求められる視座

AI時代の仕事の軸足の変化と、求められる「視座」の高さ



39

NotebookLM

作業員から価値を創造する「プロデューサー」へ

文脈を記述し、組織の新たな「業務デザイン」を描く

概念化能力（全体像の意味づけ）
担当業務の範囲だけでなく、一段高い視座（全学・中長期）から自業務を位置づけ、全体最適を追求する。

文脈（コンテキスト）の記述
単にAIに作業を投げるのではなく、「何のために」「誰に向けて」「どのような価値を」生み出すのか、仕事の文脈を設計する。

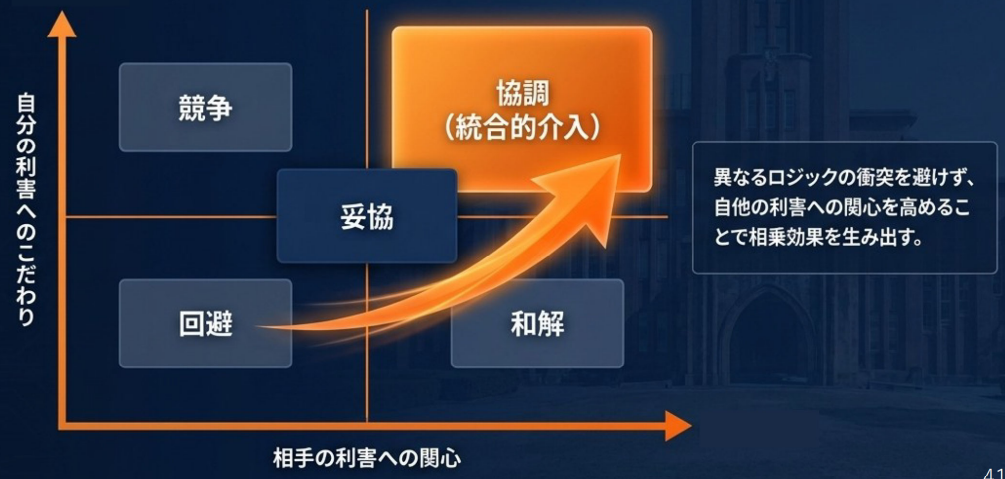
リソースの結合とプロジェクト化
部署の壁を越えて仲間を集め（越境）、人と情報、テクノロジーを有機的に結びつける。

40

NotebookLM

概念化能力と「統合的介入」によるコンフリクト・マネジメント

定数（変えられないルール）への不満から、変数（自分たちが動かせるアプローチ）への集中。



41

NotebookLM

境界線の押し付け合いを終わらせ、相乗効果を生む対話へ

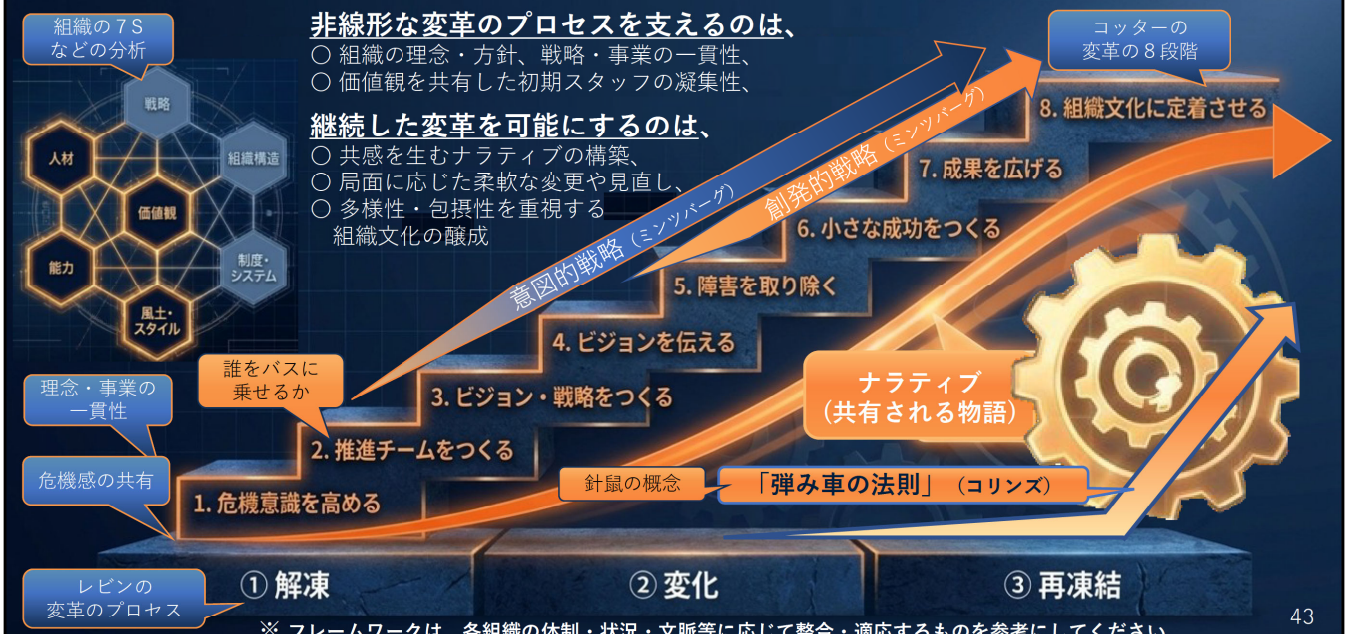
	分配的介入（従来の強引な調整）	統合的介入（視座を高めたアプローチ）
思考のベース	「ルールですから」と相手の不備を責める	多忙さを前提とし、相手を「翻訳・巻き込み」でサポートする
相手への理解	教職員間の温度差や事務の縦割りに不満を抱く（ゼロサム認識）	相手の立場や異なるロジックを「背景」として受け入れ、俯瞰する
目指すゴール	「妥協」や「その場しのぎの対応」	「協調」による相乗効果、不断の見直しを組織に実装する

42

NotebookLM

変革モデルの統合版※ 共感を生むナラティブの設計・構築

（一部改編）



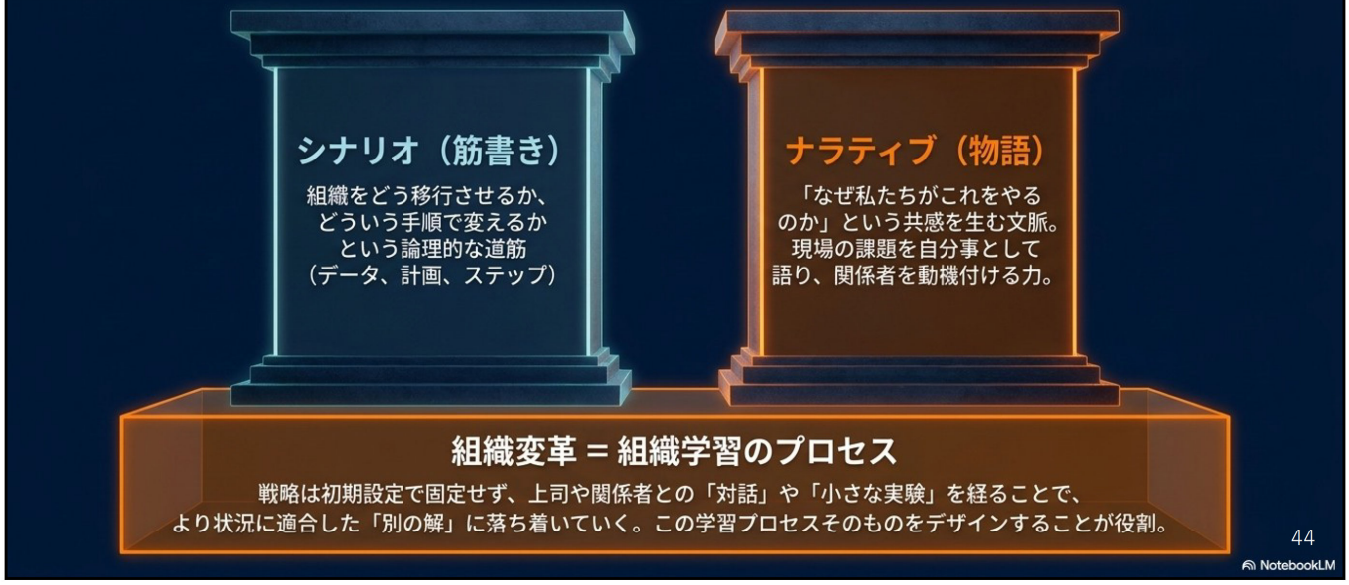
※ フレームワークは、各組織の体制・状況・文脈等に応じて整合・適応するものを参考にしてください。

43

NotebookLM

変革を駆動する「シナリオ」と「ナラティブ」

対話を通じた組織学習が、戦略を別の解へと導く



44

NotebookLM

AI時代の仕事の軸足の変化



45

NotebookLM

対話と組織学習による継続的変革

組織を動かす変数を探し、協調と統合的介入を目指す

まずは、組織の違和感に気付き、課題・問題を概念化する。

完璧な計画は不要。
小さな実験、対話、試行錯誤を通じた「組織学習」こそが変革の本質。

**変えられない「定数」に嘆くより、
私たちが自ら動かせる「変数」に全ての知恵を絞ろう。**

課題を問い直し、文脈を観察し、発見した課題について、
価値創造のテーマとして、関係者で対話・実験する。

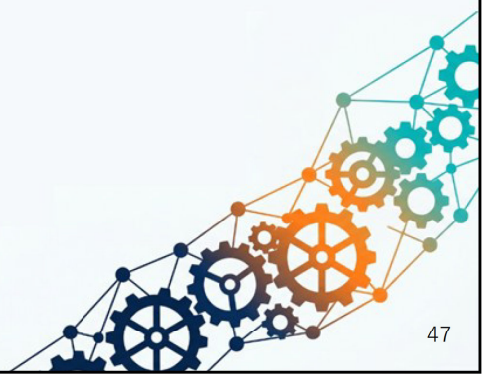
あなたは明日から何をしますか？

46

NotebookLM

SPODフォーラム2026　2601B
中堅層職員から始める組織変革の試み

グループワークの進め方



47

ケース・グループワーク

各グループで、ケース１つの討議を行います。ワークシートの時間配分を参考に個人ワーク（ペアワーク）・グループワークを進めてください。
講師４名もグループの中に入って議論を見守る予定にしています。

事前研修動画タイトル
中堅層職員に求められる能力・役割 及び組織変革の基本方略
大学職員としての「つなぐ力」と役割の再定義
中堅層職員に求められる「視座」と目的実現の進め方
AI時代の大学職員は何を仕事にするのか ～作業から創造へ、文脈を記述する力～

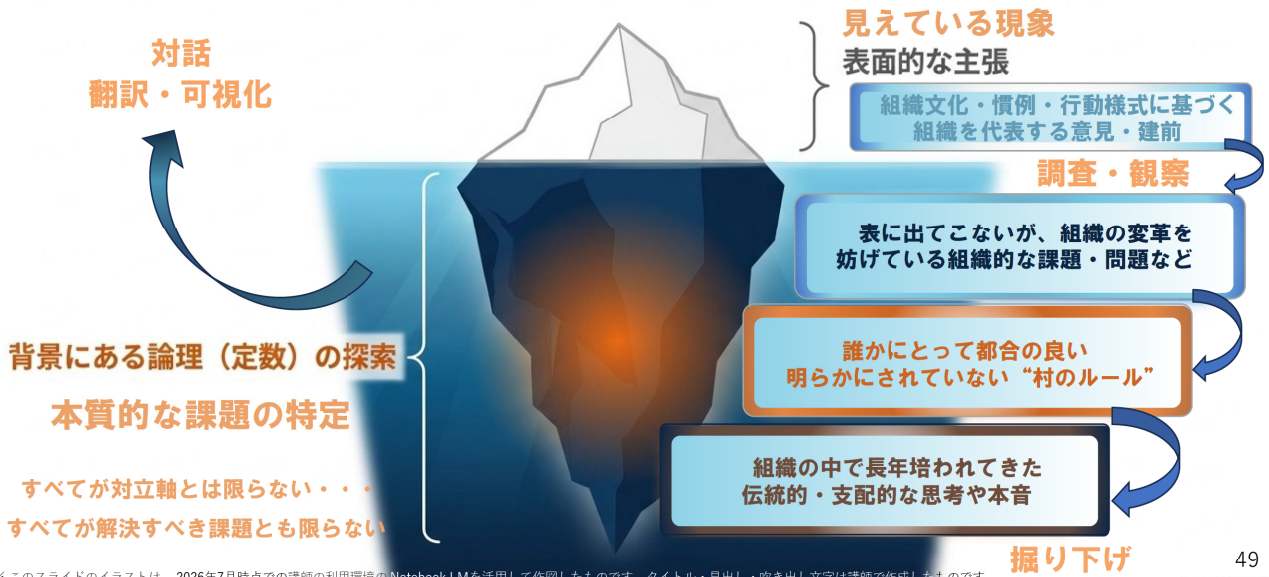
×

ケース大学	ケースのテーマ
城東大学	自大学の“強み”を活かした生涯学習教育コンテンツの新規事業化・収益化（法人の意向と現場の葛藤）
桜川大学	対立や慣習による停滞を合意と実行に変える業務改善プロジェクトの推進
虎ノ門大学	外圧（認証評価）と内憂（縦割り組織・危機感の温度差）を乗り越える部門・部署間連携
明和大学	AI 時代の「業務デザイン」と役割のアップデート ～ 作業員から、価値を創造するプロデューサーへ～

48

ケース討議に向けた準備①：異なる意見・理論の可視化

「なぜ彼らはそう主張するのか？」表面的な対立の奥にあるロジックを解読する



※ このスライドのイラストは、2026年7月時点での講師の利用環境の Notebook LMを活用して作図したものです。タイトル・見出し・吹き出し文字は講師で作成したものです。

49

NotebookLM

ケース討議に向けた準備②：変数へのアプローチ

変えられない「定数」に嘆くのではなく、自ら動かせる「**変数**」を着目・対応する
（ただし、「定数」でも変える要素がないか、観察や調整を試みる価値はある）

［課題解決］＝［定数（環境・他者の論理）］×［変数（自身の働きかけ・仕組み化）］

✕ 定数への攻撃（消耗戦）

「制度が悪いからできない」
「なぜ協力してくれないのか」。

他者の感情や既存の制度を直接変えようとすると、防衛本能（不毛な押し付け合い）を生む。

○ 変数へのアプローチ（統合的介入）

「どうすれば彼らが協力しやすい『翻訳』ができるか？」
「どの情報を提示すれば判断材料になるか？」。

自分がコントロール可能な「関わり方」「可視化の手法」「目的の再定義」に注力する。

50

※ このスライドは、2026年7月時点での講師の利用環境のNotebook LMを活用して作図したものです。タイトル・見出しの文字は講師が作成したものです。

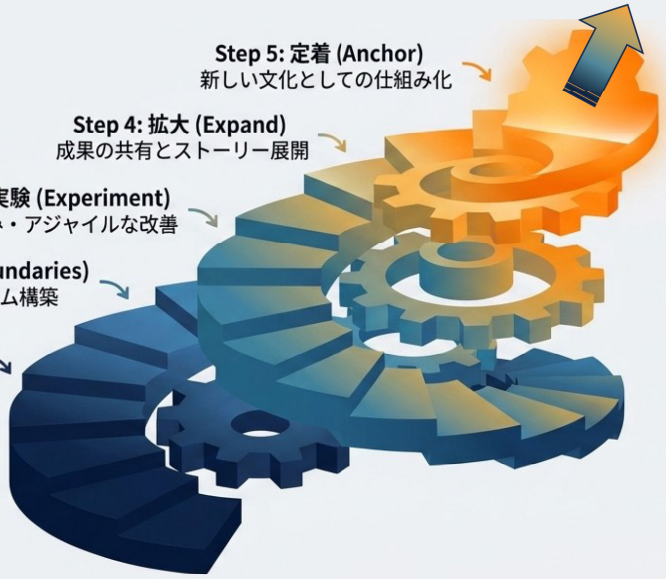
NotebookLM

ケース討議に向けた準備③：組織変革のプロセスをイメージしたステップを計画

内容に応じたステップの調整・計画が必要

変化しにくい組織や人をどのような手順・手法で変化（移行）させるか。

意図的戦略
創発的戦略



組織特性を踏まえ、新しい習慣や変化をどのように根付かせるか。

51

※ このスライドのイラストは、2026年7月時点での講師の利用環境のNotebook LMを活用して作図したものです。Step 1 ～5以外のタイトル・吹き出しなどの文字は講師が作成したものです。

NotebookLM

ケース討議に向けた準備④：結節点／変革を組織学習として／シナリオとして

変革の戦略を練り、最適な戦略を共有する

【当事者意識】

ケースの主人公（中堅層職員）に自身を重ね、
「もし自分なら誰に、どのような順番で、どう働きかけるか」を具体的に描く。

【対話を通じた組織学習】

グループメンバーの多様な視点（異なる所属・経験）を「ファクト」として
可視化・統合し、自分一人では気づけなかった「別の解」を探索する。

【実験の精神】

完璧な解答はありません。複雑な課題に対して「小さな試み」の
打ち手を複数考え、非線形なシナリオを柔軟に構築してください。

※ このスライドのイラストは、2026年7月時点での講師の利用環境のNotebook LMを活用して作図したものです。タイトル・見出しの文字は講師が作成したものです。

52

NotebookLM

SPODフォーラム2026　2601B
中堅層職員から始める組織変革の試み

（研修当日の内容にあわせて一部改編）

グループワーク：ケースの討議

時間帯	内　　容
10：25～11：15	各ケースに基づくワークの実施
11：15～11：20	各グループの議論のまとめ
11：20～11：40	各グループの発表
11：40～11：45	クロージング（講師からのまとめ）

※ 研修当日の議論では各ケース専用のワークシートを使用します。

53

ケースのまとめ（メモ）

グループ内での意見	あなたの気付き・考え

※ 研修当日の議論では各ケース専用のワークシートを使用します。

54

ケース・グループワークの発表まとめ（メモ）

ケースの大学	各班の発表内容	あなたの気付き・考え
城 東 大 学		
桜 川 大 学		
虎ノ門大学		
明 和 大 学		

※ 研修当日の議論では各ケース専用のワークシートを使用します。

55

研修全体のまとめ（メモ）

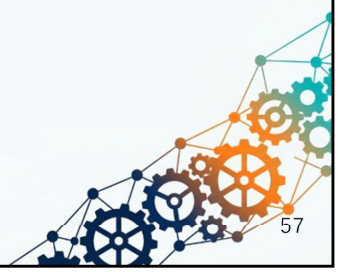
※ 研修当日の議論では各ケース専用のワークシートを使用します。

56

SPODフォーラム2026　2601B
中堅層職員から始める組織変革の試み

（当日投影資料）

講師から の まとめ



57

各ケースの狙い（参考）

（当日投影資料）

ケースの大学	ケースでの議論の気付き・狙い	
城東大学	1．「やらされ感」を脱し、「価値創出」に切り替える「発想力」 2．学内を動かすための説明力・説得力⇒「物語化」 3．事業化のためのマネジメント力＝到達したいゴールを見据えた「逆算力」と小さく始める「企画実行力」	大学の内向きな論理や常識などから、視座を高め視野を広げる必要性、業務遂行から価値創出のレベルに昇華できる問いや物語をデザインする必要性
桜川大学	1．人・情報・目的をつなぎ、何を変えるべきか 2．説明の順番・巻き込み方・合意形成の方法の理解 3．組織目標と現場のズレを把握・認識し、連結ピンとしての役割で再構築する方法の確立	業務改善などの場面で陥りやすいパターンを理解し、利害関係や情報の流れを可視化し、共通の目的を言語化する重要性を理解
虎ノ門大学	1．反面教師としての「その場しのぎ」の限界の体感 2．多部署混合による「他部署のロジック」のメタ認知 3．「教職協働」をハックする アプローチの考案	全学的視点への「マインドセット」、危機の「リフレーミング力」の獲得、孤立せず仲間を得る方法、メタ認知を進めるサードプレイスの構築の必要性
明和大学	1．将来計画との接続（業務の再定義） 2．階層別の能力開発（クリティカル・シンキング、共感力、デザイン思考、チェンジマネジメント）への気付き 3．意思決定プロセスへの適切な働きかけ	AIを使いこなし、より高度で専門的な仕事へシフトする」という主体的なキャリア観へと転換

58



各講師からのまとめ

（当日投影資料）

「できると思えばできる、
できないと思えばできない。
これは絶対的な法則である」

出典：和田孫博（監修）『未来の扉をひらく 偉人のことば』（新星出版社）

できると信じれば成し遂げる**可能性がある**が、
できないと思い込めば**挑戦すら諦めてしまう**

困難な状況でも『**自分はできる**』という
強い信念を持ち続けることが重要！！

59



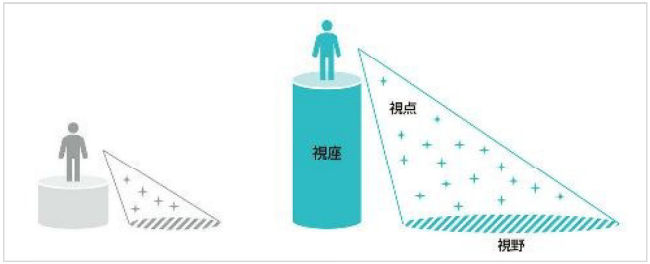
各講師からのまとめ

（当日投影資料）

課題解決 ＝ 定数 × 変数

変えられない「定数」に嘆くより、

私たちが自ら動かせる「変数」に全ての知恵を絞ろう！



高野雄　（2024）「ダイアグラム思考 次世代型リーダーは図解でチームを動かす」翔泳社 より転用

「全体最適」と
「パブリックな俯瞰的視座」
を つなげていくことを
心掛ける！

60



各講師からのまとめ

（当日投影資料）

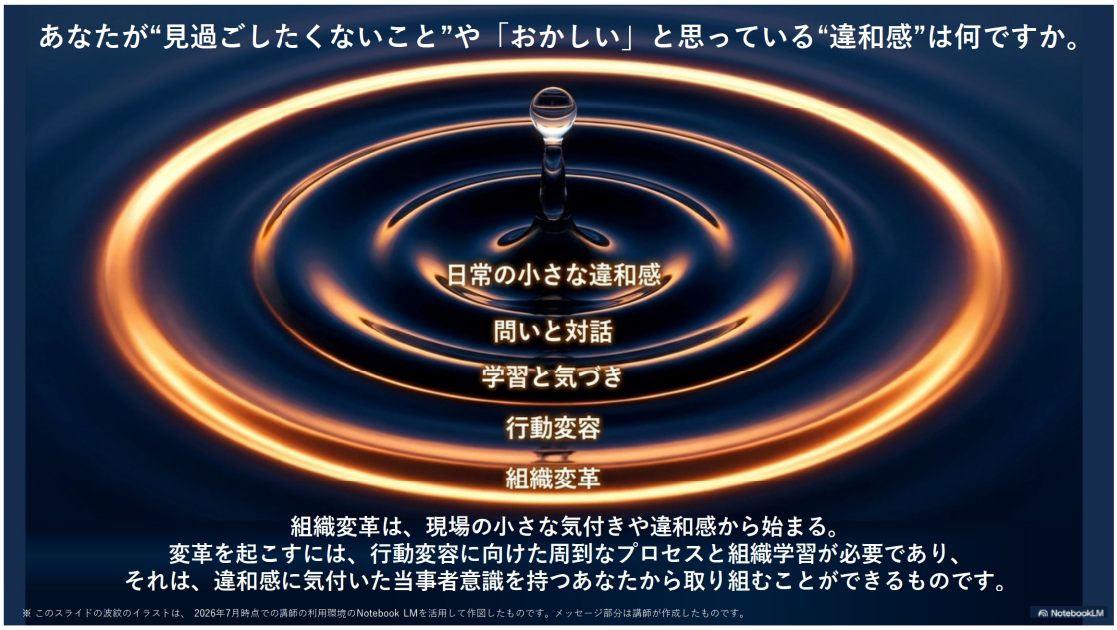


61



各講師からのまとめ

（当日投影資料）



62

参考文献（事前研修動画４編を含む）

・山本 眞一 編, 2013 ,「教職協働時代の大学経営 人材養成方策に関する研究」高等教育研究叢書,広島大学 高等教育研究開発センター
・中井 俊樹 編著, 2019,「大学SD講座１　大学の組織と運営」玉川大学出版部
・中井 俊樹・宮林 常崇 編著, 2019,「大学SD講座３　大学業務の実践方法」玉川大学出版部
・竹中 喜一・中井 俊樹 編著, 2021,「大学SD講座４　大学職員の能力開発」玉川大学出版部
・木村 弘志, 清水 毅, 白藤 康成, 高本 尽, 夛田 翔, 長井 総之介, 中村 智治, 橋本 あや, 藤原 哲, 2024,「JUAM での活動を通じて大学職員が得られるものは何か? ―質問紙調査データを用いた JUAM 会員の特徴の検討から―」, 大学行政管理学会誌 第28号P.144-155
・中島 英博, 2019,「大学教職員のための大学組織論入門」株式会社ナカニシヤ出版
・木村 弘志, 2023,「大学職員は,どのように業務改善を “始めている” のか ー改善業務経験にかかるインタビュー調査からー」, 高等教育研究 第26集
・丸山 一芳, 2008,「組織的知識創造とミドル・マネジャーの認識―キヤノン・アルピレックス新潟の事例研究」,『WorksReview』3:144-157
・ポール・ハーシィ, ケネス・H・ブランチャー, ドデューイ・E・ジョンソン, 2000,「行動科学の展開〔新版〕」, 生産性出版
・髙野 雄一,2024,「ダイアグラム思考　次世代型リーダーは図解でチームを動かす」, 翔泳社
・四国地区大学教職員能力ネットワーク（SPOD）愛媛大学,「SPODフォーラムとは」,「過去の開催概要」, https://www.spod.ehime-u.ac.jp/forum/
・佐藤 剛・嶋田 毅, 2007,「グロービス MBA 組織と人材マネジメント」ダイヤモンド社
・ジェームズ・C・コリンズ (著), 山岡洋一 (翻訳) , 2001,「ビジョナリー カンパニー 2 飛躍の法則」日経BP社
・野中 郁次郎・遠山 亮子・平田 透 , 2010「流れを経営する 持続的イノベーション企業の動態理論」東洋経済新聞社
・ロバート・キーガン・リサ・ラスコウ・レイヒー著, 池村 千秋 訳, 2013「なぜ人と組織は変われないのか ハーバード流 自己変革の理論と実践」英知出版
・文部科学省 中央教育審議会 大学分科会,2014,「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」
・文部科学省 中央教育審議会 大学分科会,2016,「大学の事務職員等の在り方について」【参考資料】1－1, 1－2」,第15回 中教審 大学分科会 議事録資料
・文部科学省 中央教育審議会 大学分科会,2021,「教育と研究を両輪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）」
・両角 亜希子, 2021,「大学職員は変わったか―全国大学職員調査から」, IDE大学協会主催, IDE高等教育研究フォーラム･オンラインセミナー,2021.11.9
・公益財団法人大学コンソーシアム京都SD研修委員会, 2025,「SDガイドブック2025-2026」
・佐藤 浩輔・山本 博・藤原 哲・前河 泰正, 2025,「大学職員の中堅層向け研修プログラム開発に向けた研究」, 2025年度 大学コンソ―シアム大阪 中期計画推進に係る提案型研究事業 実施報告書
・宮本 弘曉, 2026,「AI 大格差　最先端の研究が明かす仕事と給料の未来」, 日本評論社

本研修に関するご質問は、研修企画の代表者：大阪公立大学・藤原（連絡先メールアドレス：s-fujiwara■omu.ac.jp）までご連絡ください。※■は@に置き換えてお送りください。

63