

レジリエンス視点で学ぶ 大学職員の組織運営入門

WEB掲出用（抜粋版）

2026年8月28日
東京都公立大学法人
一般社団法人公立大学協会
宮林 常崇

この報告の内容は個人の見解であり所属組織の見解ではありません

担当者紹介 宮林 常崇

みやばやし つねたか

- ◇ 東京都公立大学法人 開設準備担当部長（兼務）東京都立大学 学務・国際担当部長
- ◇ 一般社団法人公立大学協会事務局参与

◆ これまでの担当部門

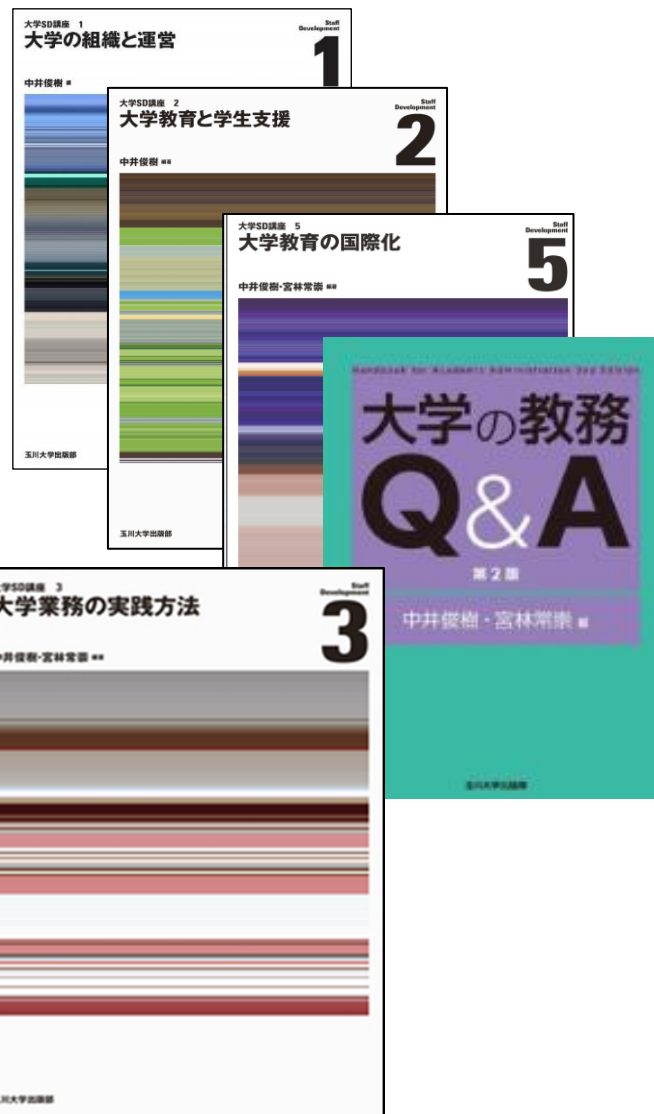
- ・ 東京都立大学（旧 首都大学東京）
計画・評価、教育支援、文科省出向、共通教育、全学教務、
国際化推進、副専攻、部局・キャンパス管理事務、安全管理、
研究推進、広報、IR、設置認可、校名変更、全学企画・調整
- ・ 東京都立産業技術大学院大学

◆ 主な学外委員等

- ・ 愛媛大学
教育企画室プロジェクトフェロー
- ・ 名古屋大学
質保証を担う中核教職員能力開発拠点 評価委員
高等教育研究センター 教務系SD研究会
- ・ 文部科学省
大学におけるハラスメント防止等の推進
に向けた普及啓発に関する調査研究（R6）有識者会議委員

◆ 主な編著書

- ・ 大学SD講座 1・2・3・5（玉川大学出版部）
- ・ 大学の教務Q&A第2版（玉川大学出版部）
- ・ 公立大学職員基礎知識ガイドブック（公立大学協会）



概要と到達目標

新たな課題にチームで対応できる・できない事務組織は、それぞれどのような特徴があるのでしょうか。対応できない組織が抱えている課題とは永遠に解決しないものなのでしょうか。

業務量の増大やストレスのかかる対応等の理由で現場を支える職員がメンタル不調で離脱してしまうケースが増えています。特に、大学業務を的確に遂行しながら、周りの教職員を支援し、組織を動かすことが求められている管理・監督職には、これまでに以上に高い負荷がかかっています。

この研修は、**変化が多く負荷のかかりやすい職場環境でも、組織がうまく立ち直り、安定して機能し続けるために役立つマネジメントの考え方や方法**を学びます。ストレス対処だけでなく、チームづくり、業務プロセスの見直し、AI時代の職員育成など、強く・しなやかな事務組織をつくるために必要な知識・理解や技術を身につけます。安心して働き続けられる職場づくりのキックオフにできればと思います。

【到達目標】

1. 強く・しなやかな職場（大学の事務組織）づくりに貢献することができる。
2. チームづくり、業務プロセスの見直し、AI時代の職員育成など、組織を強く・しなやかにするための具体的な方法を理解し、職場で実践できる。
3. 職員が安心して働き続けられる職場づくりにそれぞれの立場で貢献することができる。
4. メンタル不調による職員の離脱を防ぐためのマネジメントの基本を理解し、職場で実践することができる。

プログラムの構成

このプログラムでは 事務組織の現場のリーダー に
フォーカスして 事務組織のマネジメント を考えます

1 レジリエンス視点で職場を俯瞰する

違和感からはじめる組織改善

2 大学事務組織の組織運営（基礎編）

大学事務組織のリーダーの役割

課題を解決できる職場づくり

3 レジリエンス視点の組織運営

【克服課題1】リーダー育成 チームづくり

【克服課題2】若手育成 AI時代の職員育成

【克服課題3】協働 業務プロセスの見直し

4 メンタル不調による職員の離脱を防ぐ

ポジティブなメンタルヘルス活動

5 まとめ

強く・しなやかな職場（大学の事務組織）づくりに
貢献するために

このセミナーでは
主に事務系職員のこと想定して
「職員」としています

1. レジリエンス視点で 職場を俯瞰する

- ・ 違和感からはじめる組織改善
レジリエンスとは
ストレス耐性とは
倫理的な行動とは
職場の人間関係は無視できない

第1章 ワーク

（あなたの立場・職場で考えてください）

新たな課題に

チームで対応できる・できない事務組織は、
それぞれどのような特徴があると思いますか？



第 1 章のテキストは受講者のみに提供

2. 大学事務組織の 組織運営（基礎編）

- 大学事務組織のリーダーの役割
- 課題を解決できる職場づくり

第2章 ワーク

（あなたの立場・職場で考えてください）
大学業務を的確に遂行しながら、周りの教職員を支援し、
組織を動かすことを心がけている職場のリーダーが
日頃から実践している職場運営の工夫を書き出してみてください。

部下（後輩）との関係

上司（先輩）との関係

他部署（部門）との関係

教員（教員組織）との関係



第2章のテキストは受講者のみに提供

3. レジリエンス視点の組織運営

【克服課題1】リーダー育成 チームづくり

【克服課題2】若手育成 AI時代の職員育成

【克服課題3】協働 業務プロセスの見直し

【克服課題1】 リーダー育成 チームづくり

(課長になったつもりで考えてください)

組織をまとめることが苦手な係長に、学外の係長研修へ参加してもらいました。

研修で学んだことを今後どのように活かすか聞いたところ

① 係会をやったほうがよい

② 半年に1回は業務分担を見直したほうがよい

とのことでした。が、いつまでたっても結局実行してくれません。

質問1 実行できない理由として考えられることは何でしょうか。

質問2 実行するために今後どのような支援が考えられるでしょうか。

【克服課題2】 若手育成 AI時代の職員育成

(あなたの立場で考えてください)

入職当初から生成AIを活用して資料を作成している若手職員がいます。上司・先輩であるあなたは、生成AIを利用すること自体は推奨しているものの、この職員が作る資料のレベルがいつまでたっても業務で使えるものとは言い難く、そろそろ自力で資料をブラッシュアップできるようになってほしいと思っています。

OJTで根拠を自大学の文脈で確認する大切さを度々指導しているものの、その確認すら生成AIにさせてしまうため、この先どのように指導すればよいのか悩んでいます。

質問1 自力で資料をブラッシュアップできない理由として考えられることは何でしょうか。

質問2 この若手職員にはどのような指導が有効でしょうか。

第3章 ワーク①

世界大会に出場したスポーツ選手を「教授」として雇用することの可否について、上司から相談を受けました。

あなたの大学で可否を判断するために、どのような根拠を調べておく必要があるでしょうか。ちなみに、上司は生成AIで調べていますが、納得していない様子です。

【克服課題3】 協働 業務プロセスの見直し

(あなたの立場で考えてください)

あなたの職場では、何らかの理由で職員が2名不足しています。このような状況にも関わらず、学内で新たな事業がスタートし、あなたの職場の業務も増えそうです。

そもそも既存業務が欠員のため手一杯な状況のため、どう考えても新たな事業にマンパワーを割くような余力はありません。

質問1 この状況を自分の部署の中で工夫する方法はありますか。

質問2 他部署（教員組織含む）との調整で、この状況を緩和する方法はありますか。

第3章 ワーク②

担当業務について、以下の4つの視点で改善できる事項を書き出してみましょう（予算はともかく）。

学内既存システムを活用したDX化 や 生成AIの活用 を検討してみましょう。

- | | |
|------------------|--------------|
| 1) Eliminate（排除） | 不要な業務をやめる |
| 2) Combine（結合） | 業務をまとめる |
| 3) Rearrange（置換） | 業務の順序や方法を見直す |
| 4) Simplify（簡素化） | 業務を簡素化する |



第3章のテキストは受講者のみに提供

4. メンタル不調による職員の 離脱を防ぐ

- ポジティブなメンタルヘルス活動

第4章 ワーク

（あなたの立場・職場で考えてください）
あなたの部下・後輩が突然休職することになりました。
前日までいつもと変わらず働いているように見えていたとして、
職場では（休職にならないようにするために）どのような支援が
考えられたでしょうか。



第4章のテキストは受講者のみに提供

5. まとめ

- ・強く・しなやかな職場（大学の事務組織）づくりに貢献するために
- ・「大学職員の組織運営入門」応用編に向けて

第5章 ワーク

**強く・しなやかな職場（大学の事務組織）づくりに向けて
あなたは来週から何をしますか**

- ◆チームづくり、業務プロセスの見直し、AI時代の職員育成など、組織を強く・しなやかにするための具体的な方法を理解し、職場で実践する
- ◆職員が安心して働き続けられる職場づくりにそれぞれの立場で貢献する
- ◆メンタル不調による職員の離脱を防ぐためのマネジメントの基本を理解し、職場で実践する



第5章のテキストは受講者のみに提供

ご清聴ありがとうございました

■ ご紹介 ■

私が担当している公開研修（担当テーマ マネジメント、法令・政策、ハラスメント、大学教務、国際業務）の多くは 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室が運用する ぽっちゃんメーリングリスト でご確認いただけます

<https://web.opar.ehime-u.ac.jp/maillinglist/>

■ 連絡先 ■

職場 miyabayashi-tsunetaka@jmj.tmu.ac.jp

個人 miyabayashi.tsune.2@gmail.com

■ 参考文献 ■

関根雅泰(2015)『オトナ相手の教え方』インプレス

島津明人(2015)『職場のポジティブメンタルヘルス』誠信書房

中間基照(2016)『学校・大学のリスクマネジメントの実践』同文館出版

中井俊樹編(2019)『大学SD講座1 大学の組織と運営』玉川大学出版部

中井・宮林編(2019)『大学SD講座3 大学業務の実践方法』玉川大学出版部

坪谷邦生(2020)『人材マネジメント入門』デイスカパー・トゥエンティワン

宇田川元一(2021)『組織が変わる』ダイヤモンド社

中原淳(2021)『増補版 駆け出しマネジャーの成長論』中央公論新社

竹中・中井編(2021)『大学SD講座4 大学職員の能力開発』玉川大学出版部

中原翔(2024)『組織不正はいつも正しい』光文社

姥名玲子(2026)『病まないための職場サバイバル戦略』集英社新書

GLOBIS 経営大学院 MBA用語集 https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/detail-12111.html(2026.8.1確認)

PERSOL WEBサイト「レジリエンスとは？意味・重要性から高め方まで解説」

<https://www.persol-group.co.jp/service/business/article/20772/> (2026.8.1確認)