

## 調査研究②

各種 SD 研修修了生及び受講生の成長追跡調査  
と今後の体系的な SD 研修のあり方について



# 各種SD研修修了生及び受講生の成長追跡調査と 今後の体系的なSD研修のあり方について

研究代表者：大学職員HRM研究会代表・京都文教大学 教学企画課長 村山 孝道  
広島市立大学 企画室 特任助教 山咲 博昭  
大谷大学 教務課チームリーダー 秋田 隼一  
京都文教大学 入試広報課 井出 大地  
京都橘大学 学術振興課長 倉田 翔平  
京都産業大学 学長室 白藤 康成  
京都女子大学 大学改革推進室長 兼 大学IR室長 前川 雄太

# 目 次

<b>1.背景・目的</b>	<b>p133</b>
1.1 研究の背景	p133
1.2 研究の目的	p133
<b>2.方法及び独自性</b>	<b>p133</b>
2.1 研究の方法	p133
2.2 各調査の関連モデルとリサーチクエスション	p134
2.3 研究の独自性	p134
<b>3.調査の概要・調査結果</b>	<b>p135</b>
3.1 調査1. フラッグシップ研修現役受講生への調査	p135
3.2 調査2. フラッグシップ研修修了生への調査	p152
3.3 調査3. フラッグシップ研修修了生所属長への調査	p158
3.4 調査4①. 人事・研修担当者への調査	p163
3.4 調査4②. 管理職調査	p168
3.5 調査5. 一般職員への調査	p187
3.6 調査6. 教員への調査	p195
3.7 調査7. フラッグシップ研修と類似する他の研修との比較	p211
3.8 調査8. 異業種ホワイトカラー人材の調査	p214
3.9 調査9. フラッグシップ研修以外の研修ニーズ調査	p222
<b>4.総合考察</b>	<b>p226</b>
4.1 大学職員の現状	p226
4.1.1 現在大学の組織・職員人材は異業種組織・人材と比較してどのような特徴 (強みや弱み)をもっているのか	p226
4.1.2 現在の職場内外における人材育成の状況はどのようになっているのか	p227
4.2 育成の方向性	p229
4.2.1 2040年に向けてどのような能力開発が必要と大学職員自身は感じているのか	p229
4.2.2 教員は現在どのような環境にあり、大学職員に対して何を望んでいるのか	p230
4.3 現研修の検証	p233
4.3.1 SDゼミナールは到達目標に対してどの程度機能しているか	p233
4.3.2 SDゼミナールは育成の方向性ニーズに照らしてどの程度機能しているか	p233
4.3.3 SDゼミナールは類似研修と比較してどのような特徴(強みや弱み)があるか	p234
4.4 提言	p235
4.4.1 現研修はどのように改善すべきか	p235
4.4.2 現研修に派遣する側にはどのような改善が必要か	p237
4.4.3 現研修の改善以外に、大学コンソーシアム京都として、あるいは各組織として 何が必要となるか	p237
4.5 インプリケーションと今後の課題	p238
<b>5.参考文献</b>	<b>p240</b>

## 1.背景・目的

### 1.1 研究の背景

公益財団法人大学コンソーシアム京都のSD（Staff Development）事業は、2017年4月1日から施行された、大学設置基準におけるSD義務化より随分以前の2001年度から、全国に先駆けて取組まれてきたものである。同法人の加盟校のみならず全国の大学職員の資質・能力の向上に寄与してきた。特に、加盟校における次世代の大学運営を自律的・主体的に担う大学職員の育成を目指すことを目的とした「SDゼミナール」（2015年度開始）や、管理監督者やそれに準ずる職員を対象とした「大学アドミニストレータ研修」（2004～2011年度）（以下、フラッグシップ研修またはFS研修）は数ヶ月にわたる講座・実習を受講し、それを踏まえた公開プレゼンテーションの実施、修了レポートの執筆が求められるなど質・量ともに負荷の高いプログラム設計となっている。

FS研修の改善や見直しは、受講生アンケート等を活用し、SD研修委員会の議論を経て毎年なされてきたが、受講生や組織に対する具体的な効果については必ずしも明らかではなかった。また、研修の内容が受講生のニーズ、所属組織のニーズ、時代のニーズに適合しているかどうかという点については、必ずしも十分な議論がなされてこなかった。

### 1.2 研究の目的

本研究の目的は、現役受講生や修了生の追跡調査を行うことを通じて、FS研修の効果を測定し、その改善に資する基礎的な情報を財団並びに広く社会に提供することである。

ただし、人口減少を伴う急激な少子高齢化、加速するグローバル化、Society5.0の到来など、近年の大学を取り巻く環境は激しく変化し、今後その変化はさらに加速することが予想されていることを踏まえると、現研修の到達目標に対する達成度測定だけでは不十分であり、より複眼的な視点で研究を行う必要がある。そこで、大学の組織や人材の現状がどのようになっているのか、また、教員を含めた各ステイクホルダーの大学職員に対するニーズはどのようになっているのか、という点をまずは明らかにする。その上で、①FS研修の改善の提案、②FS研修でカバーできない研修の提案、③各組織が越境学習をより効果的に活用するための施策の提案、の3つの提案を行う。

## 2.方法及び独自性

### 2.1 研究の方法

本研究では、以下の量的調査・質的調査・事例調査を実施した。

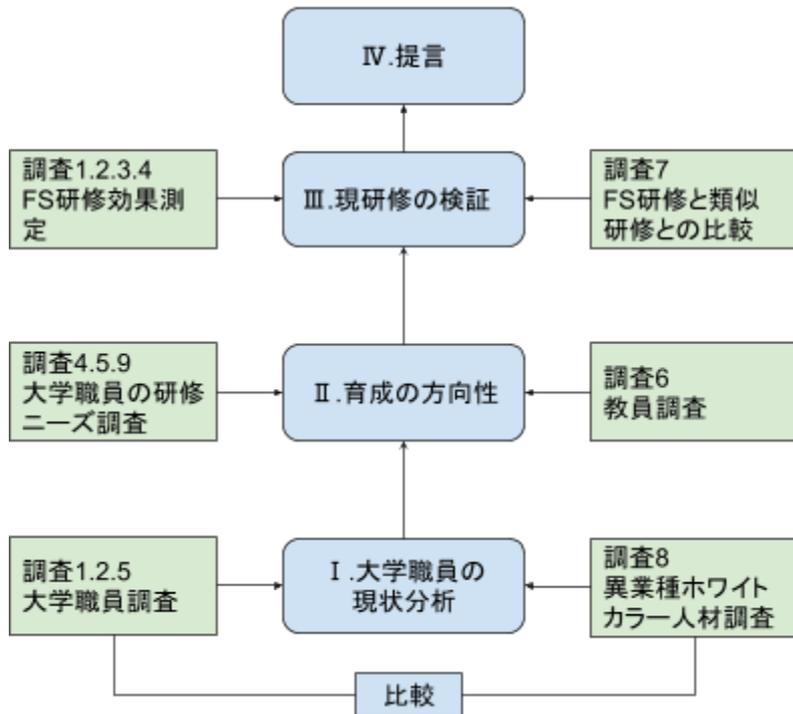
No.	項目	数量
1	現役受講生への調査	【事前】質・PROG・ルーブリック：16、 イ：17
		【事後】質：12、PROG：15、 ルーブリック：11、イ：9
2	修了生への調査	質（SD：44、アド：56）、イ：32
3	修了生所属長への調査	イ：10
4	①人事・研修担当者への調査	イ：5、WS：9
	②管理職調査	質：95
5	一般職員への調査	質：143
6	教員への調査	質：252
7	類似研修の事例調査	4件
8	異業種ホワイトカラー人材の調査	質：544
9	FS研修以外の研修のニーズ調査	各調査のインタビュー等より収集

※質=質問紙、イ=インタビュー、アド=アドミニストレータ研修、SD=SDゼミナール、WS=ワークショップ

## 2.2 各調査の関連モデルとリサーチクエスチョン

各調査間の関連とリサーチクエスチョンは以下のとおりである。

### <各調査の関連モデル図>



### <リサーチクエスチョン>

- 現研修はどのように改善すべきか。
  - 現研修の改善以外に、コンソーシアム京都として、あるいは各組織として何が必要となるか。
- SDゼミナールは到達目標に対してどの程度機能しているのか。
  - SDゼミナールは育成の方向性に照らしてどの程度機能しているのか。
  - SDゼミナールは類似研修と比較してどのような特徴(強みや弱み)があるのか。
- 2040年に向けてどのような能力開発が必要と大学職員自身は感じているのか。
  - 教員は現在どのような環境にあり、大学職員に対して何を求めているのか、いないのか。
- 現在大学の組織・職員人材は異業種人材と比較してどのような特徴(強みや弱み)をもっているのか。
  - 現在の職場内外における人材育成の状況はどのようになっているのか。

## 2.3 研究の独自性

本研究の独自性は以下の4点である。

まず第一の独自性は、着眼点である。現在行っている研修の改善・改修ではなく、近未来、具体的には2040年頃の大学界や大学職員を取り巻く環境をまず想定した上で、その時代に必要な能力とはどのようなものか、ということに注目して掘り下げている。つまり、「インプルーブメント（改善）モデル」ではなく「イノベーションモデル」の研究であること、と要約できる。

第二の独自性は調査の重層性である。本研究は前節のとおり9つの調査から構成されている。測定しにくい、とされる研修効果を、様々な角度からの調査・研究を行うことによってより立体的に捉えようと試みた。

第三の独自性は、異業種ホワイトカラーとの比較を行う点である。大学職員向け調査と比較することを通して、これまで必ずしも明らかになっていなかった、大学職員人材と異業種ホワイトカラー人材の違い（特徴）を確認した。このような研究は、これまでほとんどなされていない。

第四の独自性は、教員調査を行う点である。大学職員の人材育成を議論する中で、教員を取り巻く環境がどのようになっているのか、教員が大学職員に何を求めているのか、あるいは求めているのか、という点に着目した。

以上4点が本研究の主な独自性である。

### 3.調査の概要・調査結果

#### 3.1 調査1. フラッグシップ研修現役受講生への調査

##### 3.1.1 調査の目的

本調査は、大学コンソーシアム京都が提供するフラッグシップ研修の1つであるSDゼミナールの効果測定、具体的にはSDゼミナール2019年度受講生（本項において以下、「受講生」という）における受講前と受講直後のコンピテンシーや知識・スキル・行動の変化を測定することを目的として実施した。

##### 3.1.2 調査の方法

受講生全員を対象として、受講前と受講直後に主観的・客観的、また量的・質的の4つの象限において、次の4つの調査を行った。

- ①PROGテスト ②ルーブリック評価 ③質問紙調査 ④インタビュー調査

##### (1) PROGテスト

SDゼミナールの受講をとおしてどのようなコンピテンシーが育成されるのかを客観的に捉えるためにPROGテストを実施した。受講前調査は2019/6/1～8に実施し受験率は94%（16/17名）、受講後調査は2019/10/8～21、12/13～27（未回答者対象）に実施し、受験率は88.2%（15/17名）となった。

##### (2) ルーブリック評価

SDゼミナールの募集要項に記載された到達目標①～④に、プログラム内容から読み解いた⑤・⑥を追加し、以下の6項目をSDゼミナールの到達目標とした。

①基礎知識	大学職員として必要な基礎知識（高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等）を得る。
②他大学情報	他大学の職員と共に学び、情報交換することを通じて、自大学と異なる事例や取り組みに関する見識を深める。
③人的ネットワーク	受講生間で親交を深め、大学の枠を越えた人的ネットワークを形成する。
④自律的学習	相互に切磋琢磨する環境の中で、職業人として自律的に学習・考察する態度を身につける。
⑤ロジカルシンキング	課題を発見し、論理的に思考することができる。
⑥リサーチスキル	情報収集・分析を行うことができる。

その上で研修効果の測定ツールとしてルーブリックを独自に作成した。受講前調査は2019/6/1～8に実施し受験率は94%（16/17名）、受講後調査は10/8～21に実施し受験率は64.7%（11/17名）となった。

到達目標	S	A	B（到達目標レベル）	C
【基礎知識】 ① 大学職員として必要な基礎知識（高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等）を得る。	大学職員として必要な基礎知識（高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等）などの知識をかなり持ち、日常的に業務に活かし、且つ組織の成果を高めている。	大学職員として必要な基礎知識（高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等）などの知識をある程度持ち、日常的に業務に活かしている。	大学職員として必要な基礎知識（高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等）などの知識をある程度持っている。	大学職員として必要な基礎知識（高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等）などの知識をあまり持っていない。
【他大学情報】 ② 他大学の職員と共に学び、情報交換することを通じて、自大学と異なる事例や取り組みに関する見識を深める。	他大学の事例・取り組みの情報を多く持ち、日常的に業務に活かし、且つ組織の成果を高めている。	他大学の事例・取り組みの情報をある程度持ち、日常的に業務に活かしている。	他大学の事例・取り組みの具体的な情報がある程度持っている。	他大学の事例・取り組みの具体的な情報はほとんど持っていない。
【人的ネットワーク】 ③ 受講生間で親交を深め、大学の枠を越えた人的ネットワークを形成する。	業務について非常に込み入った質問や相談など、かなり無理を頼める大学職員が複数、学外にいる。	業務について込み入った質問や相談など、ある程度無理を頼める大学職員が複数、学外にいる。	業務について質問や相談ができる知り合いの大学職員が複数、学外にいる。	学外に知り合いの大学職員はいるが、業務について気軽に質問や相談はできない。
【自律的学習力】 ④ 相互に切磋琢磨する環境の中で、職業人として自律的に学習・考察する態度を身につける。	自律的に学習・考察し、その成果を日常的に職務に活かし、且つその結果組織の成果を高めている。	自律的に学習・考察し、その成果を日常的に職務に活かしている。	自律的に学習・考察する態度を身につけている。	自律的に学習・考察する態度が十分身につけていない。
【ロジカルシンキング】 ⑤ 課題を発見し、論理的に思考することができる。	課題を発見し、論理的に思考した結果を、言語や文章で表現し、他者に伝えることができる。	課題を発見し、論理的に思考した結果を、言語や文章で表現することができる。	課題を発見し、論理的に思考することができる。	課題の発見や、論理的なものの方が十分とは言えない。
【リサーチスキル】 ⑥ 情報収集・分析を行うことができる。	情報収集・分析を客観的根拠と理論に基づいて行い、論理的にまとめることができる。	情報収集・分析を、客観的根拠に基づいて行うことができる。	情報収集・分析を行うことができる。	情報収集・分析の具体的な方法が十分わからない。

### (3) 質問紙調査

SDゼミナールを受講することによってどのような行動変容が生じたか、また行動変容が生じやすい個人の行動特性や職場風土、学びに対するサポートを明らかとするために実施した。受講前調査は2019/6/1～8に実施し受験率は94%（16/17名）、受講後調査は2019/10/8～21に実施し受験率は70.6%（12/17名）となった。

### (4) インタビュー調査

SDゼミナール現役受講生に対しては研修受講開始段階と修了レポート提出後の研修修了段階に分けてインタビュー調査を行い、受講前後でどのような変化が生じているのかを明らかにするために質的分析を行った。なお受講前調査は2019/6/5～15に17名（全17名）に実施し、受講後調査は2019/12/14に9名（全17名）に実施した。

## 3.1.3 結果のまとめ

### (1) PROGテスト

PROGは、河合塾と株式会社リアセックが共同開発したジェネリックスキルをリテラシー（知識を活用して問題解決する力）とコンピテンシー（経験を積むことで身についた行動特性）の2つの観点から客観的に測定するツールである。

本調査では、研修の内容・趣旨からコンピテンシーの測定のみを行った。コンピテンシー領域の結果は、下記表のとおり、コンピテンシーの総合結果、コンピテンシーの構成要素として対人基礎力・対自己基礎力・対課題基礎力の3つの力、対人基礎力の構成要素として親和力・協働力・統率力、対自己基礎力として感情制御力・自信創出力・行動持続力、対課題基礎力の構成要素として課題発見力・計画立案力・実践力の9つの要素から成っている。それぞれのスコアはすべて1～7の7段階評価となっている。

本調査は受講生全員を対象として、受講前後の受験を依頼しており、結果の詳細は下記表「対象者のルーブリック・PROGスコア平均値」のとおりである。受講前後のスコアの平均値を比較すると、3つの力、9つの要素のうち対人基礎力と実践力を除いて、総じてスコアが上昇している。このことから、SDゼミナールはコンピテンシーの育成において、一定の効果があることが示された。

コンピテンシー												
総合	3つの力			9つの要素								
	対人基礎力	対自己基礎力	対課題基礎力	対人基礎力			対自己基礎力			対課題基礎力		
				親和力	協働力	統率力	感情制御力	自信創出力	行動持続力	課題発見力	計画立案力	実践力

対象者のルーブリック・PROGスコア平均値

		前					後					
		平均値	標準偏差	最小値	最大値	N	平均	標準偏差	最小値	最大値	N	
ルーブリック		11.5	3.29	7	17	16	15.6	2.87	11	22	11	
PROG	総合	3.9	1.78	1	6	16	4.1	1.67	2	7	15	
	対人基礎力	3.8	2.01	1	6	16	3.8	1.82	1	6	15	
		親和力	3.1	1.50	1	5	16	3.3	1.49	1	6	15
		協働力	4.0	2.28	1	7	16	4.1	2.07	1	7	15
		統率力	3.9	2.13	1	7	16	4.1	2.36	1	7	15
	対自己基礎力	4.4	1.50	2	7	16	4.8	1.82	2	7	15	
		感情制御力	4.4	1.67	2	7	16	4.5	2.23	1	7	15
		自信創出力	4.4	1.41	2	6	16	4.7	1.94	1	7	15
		行動持続力	4.4	1.82	1	7	16	4.5	1.81	1	7	15
	対課題基礎力	3.9	1.45	1	6	16	4.3	1.79	1	7	15	
		課題発見力	4.3	1.53	2	6	16	4.9	1.58	2	7	15
		計画立案力	3.6	1.71	1	6	16	3.7	2.09	1	7	15
		実践力	4.2	1.76	1	7	16	3.9	1.88	1	7	15

また、受講生の中には他職務経験者の参加があったため、他職務経験有無でスコア平均値の比較を行った。結果の詳細は、下記表「対象者のルーブリック・PROGスコア平均値（他職務経験有無別）」のとおりである。受講前後の結果ともに、他職務経験者が対人基礎力の構成要素である親和力を除くすべてのスコアにおいて、他職務未経験者を上回る結果となった。この結果については、今年度受講生に限った傾向だとも考えられるが、大学職員におけるSD、能力育成が重要であり、ひいては採用方法の見直しをも検討する必要があることを示唆する結果だと言える。

対象者のルーブリック・PROGスコア平均値（他職務経験有無別）

	他職務経験有					他職務経験無				
	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N	平均	標準偏差	最小値	最大値	N
ルーブリック	13.4	2.92	10	17	8	9.6	2.56	7	14	8
PROG										
総合	4.8	1.58	2	6	8	3.0	1.60	1	6	8
対人基礎力	4.5	1.93	1	6	8	3.1	1.96	1	6	8
親和力	3.1	1.73	1	5	8	3.1	1.36	2	5	8
協働力	4.9	1.96	2	7	8	3.1	2.36	1	7	8
統率力	4.5	2.00	1	7	8	3.3	2.19	1	7	8
対自己基礎力	5.1	1.46	3	7	8	3.8	1.28	2	6	8
感情制御力	4.9	1.96	2	7	8	4.0	1.31	2	6	8
自信創出力	4.9	1.25	2	6	8	3.9	1.46	2	6	8
行動持続力	5.0	1.85	1	7	8	3.9	1.73	2	6	8
対課題基礎力	4.8	1.28	2	6	8	3.0	1.07	1	4	8
課題発見力	5.1	0.99	3	6	8	3.4	1.51	2	6	8
計画立案力	4.4	1.77	1	6	8	2.9	1.36	1	5	8
実践力	4.6	2.07	1	7	8	3.8	1.39	2	6	8

(注) 受講前結果の比較

	他職務経験有					他職務経験無				
	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N	平均	標準偏差	最小値	最大値	N
ルーブリック	17.6	2.88	14	22	5	14.0	1.67	11	16	6
PROG										
総合	5.2	1.72	3	7	6	3.4	1.30	2	5	8
対人基礎力	4.5	1.76	2	6	6	3.4	1.92	1	6	8
親和力	3.3	1.63	1	5	6	3.5	1.31	2	6	8
協働力	5.5	1.38	4	7	6	3.3	2.12	1	7	8
統率力	4.5	2.35	1	7	6	3.9	2.64	1	7	8
対自己基礎力	5.7	1.51	3	7	6	4.5	1.77	2	7	8
感情制御力	5.2	2.14	2	7	6	4.4	2.13	2	7	8
自信創出力	5.8	0.75	5	7	6	4.4	2.00	1	7	8
行動持続力	5.2	1.83	2	7	6	4.1	1.89	1	7	8
対課題基礎力	5.5	1.38	3	7	6	3.3	1.58	1	5	8
課題発見力	6.2	0.75	5	7	6	4.0	1.51	2	6	8
計画立案力	4.7	2.07	1	7	6	2.8	1.75	1	5	8
実践力	4.3	2.25	2	7	6	3.5	1.77	1	6	8

(注) 受講後結果の比較

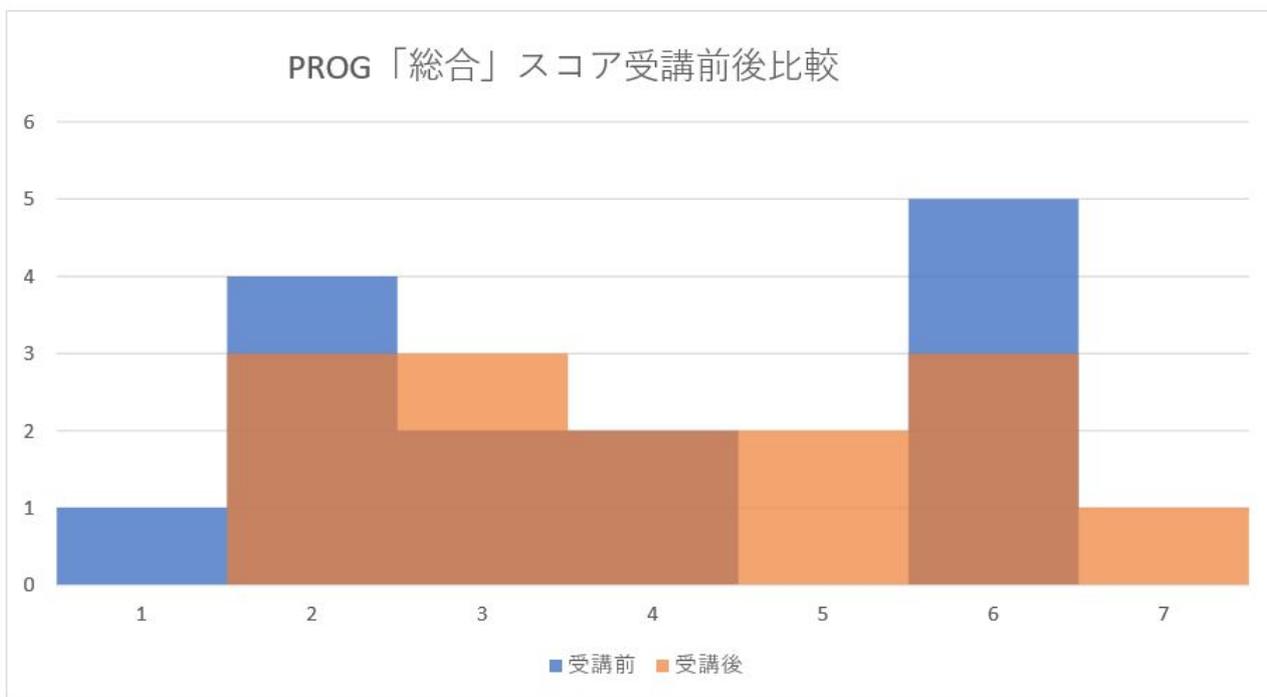
なお、受講前後両方でPROGテストを受験した受講生は14名であった。その14名に限定し受講前後のスコア平均値を比較すると、実践力を除いて総じてスコアが上昇している。まず、総合スコアに着目すると、受講前の平均は3.79であったが、受講後の平均は4.14と0.36の上昇がみられた（下記表「PROG各スコア受講前後比較（全体）」）。スコアの分布状況を比較すると、受講前は1～4のスコアに偏りがみられたが、受講後は全体的にスコアの分布が右側に移動していることがみてとれる（下記図「PROG「総合」スコア受講前後比較」）。3つの力のうち最もスコアの上昇がみられたのは、対自己基礎力である。9つの要素では、課題発見力となった。この要因としては、修了レポートの作成が大きく影響しているものと思われる。また、9つの要素では、協働力・自信創出力も他と比較してスコアの上昇度が大きい。これは、SDゼミナールの特徴ともいえる、人的ネットワークの形成やSDゼミナール全体を通じた知識習得や経験が影響しているものと思われる。一方で、個人レベルでスコアの変化をみてみると、特に9つの要素のうち実践力、行動持続力でスコアが下がっている受講生が目立つ

ている（下記表「PROG各スコア受講前後比較（個人）」）。

PROGの総合スコアが伸びた受講生を「SDゼミナールの効果が高い受講生」、伸びなかった受講生を「SDゼミナールの効果が低い受講生」とし、質問紙調査で確認した両者のSDゼミナール参加の考え方や研修参加にあたっての職場支援、職場風土や慣行の違いについては、「③質問紙調査」に記載する。

PROG各スコア受講前後比較（全体）

	受講前			受講後			平均差
	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N	
総合	3.79	1.82	14	4.14	1.64	14	0.36
対人基礎力	3.64	2.02	14	3.86	1.81	14	0.21
對自己基礎力	4.50	1.50	14	5.00	1.65	14	0.50
対課題基礎力	3.79	1.47	14	4.21	1.78	14	0.43
親和力	3.14	1.55	14	3.43	1.35	14	0.29
協働力	3.79	2.27	14	4.21	2.04	14	0.43
統率力	3.79	2.11	14	4.14	2.36	14	0.36
感情制御力	4.57	1.68	14	4.71	2.02	14	0.14
自信創出力	4.50	1.30	14	5.00	1.65	14	0.50
行動持続力	4.43	1.88	14	4.57	1.80	14	0.14
課題発見力	4.21	1.47	14	4.93	1.58	14	0.71
計画立案力	3.57	1.72	14	3.57	1.99	14	0.00
実践力	4.07	1.79	14	3.86	1.88	14	-0.21



PROG各スコア受講前後比較（個人）

総合	対人基礎力	対自己基礎力	対課題基礎力	対人基礎力			対自己基礎力			対課題基礎力			
				親和力	協働力	統率力	感情制御力	自信創出力	行動持続力	課題発見力	計画立案力	実践力	
1	0	0	1	0	-1	0	2	0	0	0	0	0	-1
2	-1	0	0	-1	-2	0	2	1	1	-1	-1	-1	-2
3	1	0	0	1	0	1	1	0	1	-1	1	1	1
4	0	1	0	1	0	2	0	0	0	-1	-1	0	1
5	1	1	0	0	2	2	0	0	0	1	1	-1	-2
6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	-1	2	0	0
7	0	-1	1	1	0	0	-1	0	1	2	2	1	-1
8	0	0	2	-1	1	0	0	1	4	-1	-2	0	-1
9	1	0	0	1	0	1	0	0	1	-1	2	0	0
10	1	0	0	2	2	-1	0	-1	-1	0	3	1	2
11	0	0	0	-1	0	1	0	-1	-1	0	0	0	-2
12	0	0	0	1	0	0	0	0	-1	0	1	0	2
13	2	2	3	1	2	1	3	1	1	5	2	-1	0
14	0	0	0	0	-1	0	0	-1	1	0	0	0	0
平均差	0.36	0.21	0.50	0.43	0.29	0.43	0.36	0.14	0.50	0.14	0.71	0.00	-0.21

## (2)ルーブリック評価

当研究グループにおいて、SDゼミナールの到達目標に対する育成度を測定するため独自のルーブリックを作成した。ルーブリックは、基礎知識・他大学情報・人的ネットワークの形成・自律的学習力・ロジカルシンキング・リサーチスキルの修得の6つの項目からなっており、それぞれS・A・B・Cの4段階評価としている。

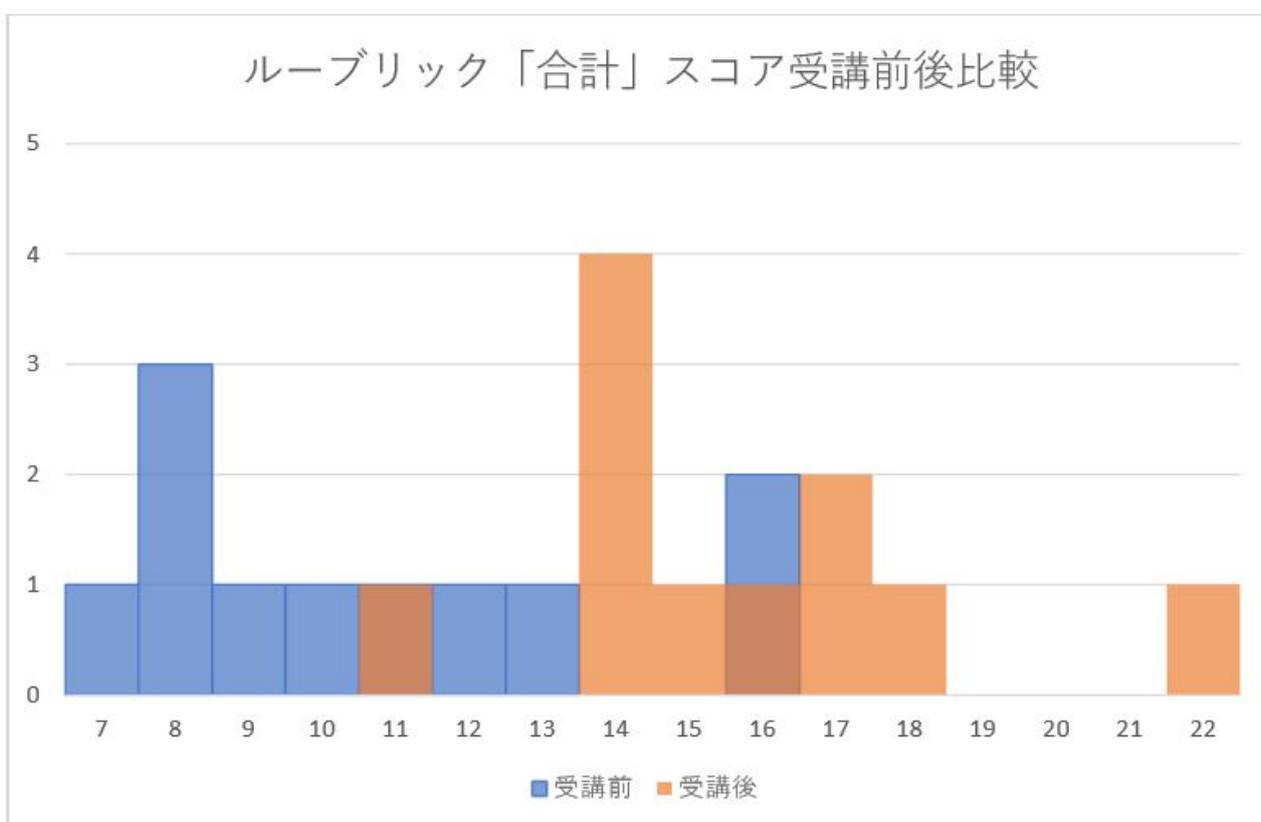
本調査は受講生全員を対象として、受講前後の自己評価を依頼しており、結果の詳細は、上記表「対象者のルーブリック・PROGスコア平均値」のとおりである。なお、分析にあたっては、Sを4、Aを3、Bを3、Cを1に置き換えた。受講前後の合計スコア平均値を比較すると、受講前の11.5に対し、受講後は15.6となっており、およそ4ポイント上昇し、データのばらつきも減少している。研修効果の客観的指標として用いたPROGの結果と同様に、受講生自身もSDゼミナールの効果、自分自身の成長を実感していることがわかった。

また、他職務経験有無によるスコア平均値の比較結果は、上記表「対象者のルーブリック・PROGスコア平均値（他職務経験有無別）」のとおりである。PROGの結果と同様に、ルーブリック評価における平均値の比較においても、他職務経験者の平均値が他職務未経験者の平均値を上回る結果となった。具体的には、受講前の平均値は3.8、受講後の平均値は3.6、他職務経験者が上回っている。スコア平均値の伸びを比較すると、経験有が4.2、経験無が4.4となっており、若干経験無の方がスコアは伸びている。

なお、受講前後両方でルーブリックを回答した受講生は11名であった。その11名に限定し受講前後のスコアを比較すると、全ての項目においてスコアが上昇している。特に上昇がみられた項目は、人的ネットワークの形成、リサーチスキルの修得となっている（下記表「ルーブリック各スコア受講前後比較（全体）」）。合計スコアの分布状況を比較すると、受講前は7～16（最高スコアは24）のスコアに分布していたが、受講後は11～22の間をとっており、スコアの分布が右側に移動していることがみてとれる（下記図「ルーブリック「合計」スコア受講前後比較」）。個人レベルでスコアの変化をみても、それぞれ全体的に6つの項目のスコアが上昇していることがわかる（下記表「ルーブリック各スコア受講前後比較（個人）」）。ただし、上昇幅は人によって異なっており、主観的評価による過大評価・過小評価が生じている可能性がある。

ループリック各スコア受講前後比較（全体）

	受講前			受講後			平均差
	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N	
基礎知識	1.73	0.62	11	2.45	0.78	11	0.73
他大学情報	1.73	0.86	11	2.45	0.50	11	0.73
人的ネットワーク	1.45	0.66	11	2.73	0.62	11	1.27
自律的学習	2.09	0.51	11	2.73	0.62	11	0.64
ロジカルシンキング	1.91	0.79	11	2.55	0.78	11	0.64
リサーチスキル	1.82	0.57	11	2.73	0.62	11	0.91
合計スコア	10.73	3.05	11	15.64	2.74	11	4.91



ルーブリック各スコア受講前後比較（個人）

	基礎知識	他大学情報	人的ネットワーク	自律的学習	ロジカルシンキング	リサーチスキル	合計スコア
1	1	1	1	1	2	1	7
2	1	1	1	1	0	1	5
3	1	0	1	1	1	0	4
4	1	2	3	0	0	1	7
5	1	0	0	1	2	2	6
6	1	1	2	1	0	1	6
7	0	1	2	1	0	2	6
8	1	2	2	1	1	1	8
9	0	1	1	0	0	1	3
10	0	-1	0	0	1	1	1
11	1	0	1	0	0	-1	1
平均差	0.73	0.73	1.27	0.64	0.64	0.91	4.91

そのため、PROGテストの総合スコアとルーブリックの合計スコアを用いて、相関分析を行った。まず受講前の結果においては双方の間に有意な正の相関があることがわかった ( $r=0.73$ ,  $df=14$ ,  $p<.001$ )。しかしながら、受講後の双方の結果において有意な相関はなかった ( $r=0.55$ ,  $df=9$ ,  $n.s.$ )。PROGはコンピテンシー、ルーブリックは主に知識やスキルを確認しており、その内容が異なるため、正確に相関関係を捉えることは難しいと思われるが、研修の効果や成長実感においては、主観的評価と客観的評価の間にずれ（主観的評価における過大評価・過小評価）が生じている可能性を示唆する結果となった。どのような個人特性でこれらの評価のずれが生じるかについては、「③質問紙調査」に記載する。

### (3)質問紙調査

当研究グループにおいて、個人特性、受講生が属する組織の職場風土・慣行、SDゼミナール後の行動変容に関する質問紙調査をSDゼミナールの受講前後に行った。アンケート回収数は、「3.1 (3)質問紙調査」に記載のとおりである。

受講生の基本属性は、下表「対象者の基本属性」のとおりである。役職の有無をみると、課員・一般相当がおよそ9割、主任・係長・課長補佐相当がおよそ1割である。大学職員としての勤続年数は、およそ9割が10年以下であり、他職務経験の有無は、ともに5割となっている。自分自身の能力開発に対する投資は、ほぼ全員が肯定的に捉えている。能力開発において最も獲得したい知識・技能は、「たとえ同業他社に移っても使える技能を獲得したい」がおよそ6割となっており、学外における研修であることから当然の結果とも考えられるが、企業（大学内）特殊技能より、一般的技能や産業特殊技能の修得に研修ニーズがあることが伺える結果となった。

対象者の基本属性

(単位：%)

最終学歴	短期大学士・専門学校卒	6.3
	学士	75.0
	修士	12.5
	博士	6.3
役職	課員・一般相当	87.5
	主任・係長・課長補佐相当	12.5
勤続年数	5年未満	31.3
	5年～10年	50.0
	11年～15年	18.8
大学職員志望動機	業務内容(ex.教育に携わることができる/学生対応ができる)に惹かれて志望した	68.8
	環境(ex.ワークライフバランスが取れている/転勤が少ない)に惹かれて志望した	31.3
大学職員志望順位	大学職員が第一志望であった	18.8
	大学職員が第一志望でなかった	81.3
大学職員以外の職務経験	有	50.0
	無	50.0
大学職員以外で経験した業種	金融系	37.5
	公務員	12.5
	教育系	25.0
	その他	25.0
社会人勤続年数	5年未満	25.0
	5年～10年	37.5
	11年～15年	37.5
自分自身への能力開発に対する投資	極力避けたい	0.0
	義務なので仕方ない	6.3
	恥をかきたくないので仕方ない	0.0
	自分にとって重要なことだ	56.3
	もちろん行うべきことだ	12.5
	(自分の能力を伸ばしていくことは)面白くて好きだ	25.0
上級プログラム需要	幅広い知識と技能が得られるプログラム(SDゼミの延長)	25.0
	専門に特化した狭くて深い知識と技能が得られるプログラム(IR、広報・ブランディング、財務etc)	41.7
	経営や組織マネジメント等、管理者になるための知識と技能が得られるプログラム	33.3
最も獲得したい知識・技能	自身の組織に特化した技能を極めたい	8.3
	たとえ同業他社に移っても使える技能を獲得したい	58.3
	たとえ異業種に移っても使える技能を獲得したい	33.3
自分自身の業績評価	非常に高い	8.3
	高い	41.7
	どちらとも言えない	50.0
組織のなかで働くことは、自分の性格から見てどの程度適しているか	適している	83.3
	どちらでもない	16.7
担当業務の強度	難しい課題はなくゆとりがある	8.3
	仕事をこなすことで精一杯	50.0
	与えられた仕事を超えて発展的課題に取り組んでいる	33.3
	その他	8.3
担当業務の難度	高度の知識・スキルは必要としない(難業務なし)	16.7

SDゼミナールの参加動機は下記表「参加動機」、参加目的は下記表「参加目的」のとおりである。まず、参加動機では、評価や出世、上司からの命令、SD義務化といった外発的な理由に比べ、自己成長や組織貢献といった内発的な理由による参加者が多いという結果であった。次に、参加目的では、単に知識等を深めるだけでなく、人的ネットワークの構築を目的とした受講生が9割以上いることがSDゼミナールの特徴だと言える。これは、所属大学のSDゼミナール修了生のその点に対する高い評価、学内における成果発表会等を通した口コミが影響していると考えられる。

	ほとんどあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらとも言えない	ややあてはまる	よくあてはまる	N
	大学職員として成長したい	0	0	6.25	31.25	
組織に貢献したい	0	0	0	56.3	43.8	16
高等教育業界に貢献したい	0	12.5	18.8	37.5	31.3	16
今後のキャリアに危機感を感じた	18.8	12.5	25.0	18.8	25.0	16
評価や出世のため	37.5	37.5	12.5	6.3	6.3	16
上司・人事部門からの命令や勧めを受けた	18.8	18.8	0	18.8	43.8	16
SDが義務化された	25.0	25.0	37.5	6.3	6.3	16

## 参加目的

	ほとんどあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらとも言えない	ややあてはまる	よくあてはまる	N
	大学職員に必要な知識を増やすこと	0	0	0	18.8	
自大学と異なる事例や取り組みに関する見識を深めること	0	0	0	25.0	75.0	16
人的ネットワークを構築すること	0	6.3	0	31.3	62.5	16
学習習慣を獲得すること	6.3	18.8	6.3	31.3	37.5	16

次に、PROGテストとルーブリック評価の結果をもとに、①「SDゼミナールの効果が高い受講生」（PROGの総合スコアが伸びた）と「SDゼミナールの効果が低い受講生」（伸びなかった）、②「コンピテンシーが高い受講生」（PROGの総合スコアが高い）と「コンピテンシーが低い受講生」（総合スコアが低い）、③「研修効果を適正に評価した受講生」（PROG総合スコア・ルーブリック評価ともに伸びた）と「研修効果を過大評価した受講生」（ルーブリック評価のみ伸びた）とに分け、質問紙調査で確認した両者の個人特性や行動変容度、職場風土・慣行の平均値を比較し、それぞれ検定を行った。その結果の概要や考察を以下にまとめる。

## ①「SDゼミナールの効果が高い受講生」と「SDゼミナールの効果が低い受講生」における平均値比較

PROGの総合スコアが伸びた受講生を「SDゼミナールの効果が高い受講生」、伸びなかった受講生を「SDゼミナールの効果が低い受講生」とし、質問紙調査結果における両者の違いを比較した。この比較では、質問紙調査で確認した、SDゼミナール参加にあたっての考え方や、研修参加にあたっての職場（周囲・上司）の支援、職場風土・慣行、SDゼミナール全般に対する質問を利用した。

この比較において、統計的な有意差が見られた項目は、下記表「平均値の比較（有意差有抜粋）①PROGスコア伸び有無」に記載のとおりである。また、考察は以下のとおりである。

1. SDゼミナールの研修効果を高めるためには、研修で学んだことを職場で実践できる機会を作ることが必要。
2. 単に一人で実践させるのではなく、上司のサポートが必要。
3. 組織内において、ボトムアップしやすい組織風土を醸成することが必要。

①PROGスコア伸び有無	有			無			平均差	t検定
	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N		
<b>（働く組織やそこの仕事に対するイメージ）</b>								
自分の職場では、日常から役に立ちそうな新しい知識・技能・技術・ノウハウなどを積極的に獲得しようとする雰囲気がある	2.60	1.14	5	3.78	0.67	9	-1.18	-2.47 *
<b>（SDゼミナールに関して）</b>								
研修終了時には、研修内容を活かした実践を職場で行うことができた	3.40	0.55	5	2.71	0.49	7	0.69	2.28 *
研修後、研修で学んだことを職場で活かす機会があった	3.80	0.45	5	2.57	1.27	7	1.23	2.36 *
今回の研修で学んだことを直属の上司は実践するよう支援してくれると感じている	4.00	1.22	5	2.29	1.25	7	1.71	2.36 *
<b>（働く上での考え方や意識・行動について）</b>								
仕事にやりがいがあり残業や不規則な勤務も苦にならない	4.40	0.55	5	2.86	1.35	7	1.54	2.40 *
生まれ変わってもこの仕事につきたい	4.20	0.84	5	2.57	1.27	7	1.63	2.49 *
<b>（勤め先の大学について）</b>								
あなたの組織では、上の者に対しても自由にものが言える雰囲気がある	4.00	1.00	5	2.29	0.49	7	1.71	3.97 **

(注) \*\*\*p<.001, \*\*p<.01 \*p<.05

## ②「コンピテンシーが高い受講生」と「コンピテンシーが低い受講生」における平均値比較

PROGの総合スコアが高い受講生を「コンピテンシーが高い受講生」、総合スコアが低い受講生を「コンピテンシーが低い受講生」とし、質問紙調査結果における両者の違いを比較した。この比較では、質問紙調査で確認した、普段の考え方や行動特性、働く組織の風土・慣行や担当業務の性質に対する質問を利用した。

この比較において、統計的な有意差が見られた項目は、下記表「平均値の比較（有意差有抜粋）②PROGスコア高低」に記載のとおりである。また、考察は以下のとおりである。

1. PROGのコンピテンシーが高い受講生は低い受講生に比べて、クリエイティブスキル、熟達指向性が高く、不確実性回避度が低い。また、組織内でナレッジブローカー（知識を外部から内部に仲介・伝播する存在）としての役割を果たす傾向にある。
2. 組織内でナレッジブローカーとしての役割、クリエイティブスキルを要する業務を与えることが、PROGのコンピテンシーを伸ばす可能性がある。
3. 組織内において、ボトムアップしやすい組織風土を醸成することが、PROGのコンピテンシーを伸ばす可能性がある。

②PROGスコア高低	高群			低群			平均差	t検定
	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N		
<b>（普段の行動や考え方について_受講前）</b>								
現状から見れば突拍子もないように思える解決方法を試みる	3.44	0.88	9	2.43	0.98	7	1.02	2.18 *
複数の業団間で情報の橋渡し役を担うことがよくある	3.78	0.83	9	2.14	0.38	7	1.63	4.79 ***
問題を逆さまに考える習慣がある	3.44	0.88	9	2.14	0.69	7	1.30	3.21 **
仕事において先行きははっきりしていないと不安になる	2.89	1.17	9	4.43	0.53	7	-1.54	-3.51 **
一見無関係に思える知識をつなぎ合わせたりすることが得意である	4.00	0.71	9	2.71	1.11	7	1.29	2.82 *
自身の業界や業務に関連するSNSのフォローやMLへの登録をしている	3.67	0.71	9	2.00	1.73	7	1.67	2.40 *
将来なりたい自分のイメージに近づくため、どのような行動をとるべきか計画を立てている	3.22	0.83	9	2.29	0.76	7	0.94	2.32 *
将来なりたい自分のイメージに近づくため、自己研鑽などを行う時間を設けている	3.67	0.50	9	2.57	0.79	7	1.10	3.40 **
即時的楽しさを追わず、後から来る喜びを行っている	3.56	0.73	9	2.43	1.13	7	1.13	2.42 *
<b>（働く組織とそこでの仕事の性質について）</b>								
創造性や新しいアイデアを要求される仕事である	4.44	0.53	9	3.14	0.90	7	1.30	3.63 **
<b>（普段の行動や考え方について_受講後）</b>								
自分は同期より早く出世できるだろう	3.80	0.84	5	2.57	0.53	7	1.23	3.12 *
自分は新規提案を同僚より多くしているだろう	4.40	0.89	5	2.00	0.58	7	2.40	5.68 ***
他の人と意見が異なることに違和感がない	4.60	0.55	5	3.57	0.79	7	1.03	2.51 *
現状から見れば突拍子もないように思える解決方法を試みる	4.00	0.71	5	2.71	0.78	7	1.29	2.88 *
問題を逆さまに考える習慣がある	3.80	0.84	5	2.43	0.53	7	1.37	3.49 **
一見無関係に思える知識をつなぎ合わせたりすることが得意である	4.00	0.00	5	3.00	0.82	7	1.00	3.24 *
多少のリスクを伴っても業務はどんどん改善していくべきである	4.80	0.45	5	3.71	0.78	7	1.09	2.85 *
職場外において学んだことを活かし、職場の抱える課題に対して改善策を積極的に提案している	4.00	0.00	5	2.88	1.21	7	1.14	2.49 *
自らが参加経験のある職場外での研修や勉強会上司や部下、後輩といった同僚を誘って一緒に参加している	3.20	0.84	5	1.88	0.69	7	1.34	3.05 *
職場内ないしは職場外において自らが中心となって研修や勉強会などの学びの機会を企画者として提供している	3.40	1.34	5	1.71	0.76	7	1.69	2.79 *
行先をしながら振り返っている	4.00	0.00	5	3.43	0.53	7	0.57	2.83 *
給与・賞与が変わらなくても今後さらに難しい仕事に取り組みたい	4.00	0.00	5	2.86	1.07	7	1.14	2.83 *
複数の業団間で情報の橋渡し役を担うことがよくある	4.00	0.71	5	3.00	0.82	7	1.00	2.20 *
将来どのような人間になりたいか自分なりのイメージを持っている	4.00	0.00	5	3.28	0.76	7	0.71	2.50 *
<b>（勤め先の大学について）</b>								
あなたの組織では、上の者に対しても自由なものが言える雰囲気がある	3.20	1.30	5	2.88	1.07	7	0.34	0.50 **
この組織に愛着を持っている	4.60	0.55	5	3.57	0.79	7	1.03	2.51 *

(注) \*\*\*p<.001, \*\*p<.01 \*p<.05

### ③「研修効果を適正に評価した受講生」と「研修効果を過大評価した受講生」における平均値比較

PROG総合スコア・ルーブリック評価ともに伸びた受講生を「研修効果を適正に評価した受講生」、ルーブリック評価のみ伸びた受講生を「研修効果を過大評価した受講生」とし、質問紙調査結果における両者の違いを比較した。この比較では、質問紙調査で確認した、普段の考え方や行動特性、働く組織の風土・慣行に対する質問を利用した。

この比較において、統計的な有意差が見られた項目は、下記表「平均値の比較（有意差有抜粋）③ルーブリック・PROGスコアにおける適正評価・過大評価」に記載のとおりである。また、考察は以下のとおりである。

1. 職務コミットメントが低い受講生は、研修効果や自己成長を過大評価する可能性がある。
2. 業務時間外に行う研修等の自己研鑽を負担に感じる受講生は、研修効果や自己成長を過大評価する可能性がある。

③ルーブリック・PROGスコアにおける適正評価・過大評価	通常			過大評価			平均差	t検定
	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N		
<b>（普段の行動や考え方について_受講後）</b>								
仕事にやりがいがあり残業や不規則な勤務も苦にならない	4.40	0.55	5	2.60	1.14	5	1.80	3.18 *
生まれ変わってもこの仕事につきたい	4.20	0.84	5	2.00	1.00	5	2.20	3.77 **
現在の仕事はおもしろく今後も続けていきたい	4.40	0.55	5	3.40	0.55	5	1.00	2.89 *
<b>（勤め先の大学について）</b>								
あなたの組織では、上の者に対しても自由にものが言える雰囲気がある	4.00	1.00	5	2.40	0.55	5	1.60	3.14 *

(注) \*\*\*p<.001, \*\*p<.01 \*p<.05

最後に、受講前後のアンケートの両方に加えた設問において生じた変化を紹介する。これらの設問は、SDゼミナールの受講によってクリエイティブスキルや不確実性回避度、そしてナレッジブローカーの役割に変化が生じたかを測定するため、受講前後のアンケート両方に加えた。結果の詳細は、下記表「受講前後アンケート同一質問における結果比較」のとおりである。結果は、SDゼミナールの受講によって、クリエイティブスキルは高く、不確実性回避度は低くなっている。また、ナレッジブローカーとしての役割を果たすという行動変容が起こっている。これらは、半年間という長期間にわたる研修というSDゼミナールの特徴によって、人的ネットワークの形成のみに留まらず、研修をとおして受講生の多様な考え方や価値観に触れることで意識に変化を及ぼし、また自己研鑽の重要性を身をもって実感することで、周囲へも働きかけるという行動の変化へと繋がっているものと思われる。

受講前後アンケート同一質問における結果比較

	前		後		N	平均差
	平均	標準偏差	平均	標準偏差		
他の人と意見が異なることに違和感がない	3.67	0.98	4.00	0.85	12	0.33
職場の人に知識・情報を教えたり助けたりすることが好きである	3.92	0.67	3.67	0.49	12	-0.25
現状から見れば突拍子もないように思える解決方法を試みる	2.83	0.94	3.25	0.97	12	0.42
問題を逆さまに考える習慣がある	2.75	0.97	3.00	0.95	12	0.25
仕事において先行きがはっきりしていないと不安になる	3.75	0.97	3.42	1.16	12	-0.33
一見無関係に思える知識をつなぎ合わせたりすることが得意である	3.33	0.98	3.42	0.79	12	0.08
人生に常に付きまとう不確実性は脅威であり、取り除かれねばならない	2.67	0.99	2.58	0.67	12	-0.09
奇抜なアイデアに対して抵抗がある	3.25	1.06	2.33	0.98	12	-0.92
情報の所在（誰がその情報を持っているか）に関して、見返りがなくても同僚・他人へ提供できる	4.25	0.75	4.08	0.51	12	-0.17
人と違う、ということは強みである	4.08	1.00	4.42	0.67	12	0.33
職場内で自分だけが持っている技術・知識・経験は報酬がなくても同僚・他人へ提供できる	4.42	0.67	4.08	0.67	12	-0.33
自身の業務に関する専門的な知識や技能を持っている	3.33	0.78	3.75	0.87	12	0.42
自身の業務に必要な手順や手続きに関する情報を持っている	3.92	0.51	4.00	0.43	12	0.08
自身の業務に関する情報を入手する情報源を知っている	3.67	0.98	4.08	0.51	12	0.42
より良きものにする、より高みを目指すために、知識を蓄えるなど日々土台作りをしている	3.67	0.65	3.67	0.78	12	0.00
今のままの自分ではやり遂げられないような仕事などの依頼を受けることがある	3.17	1.19	3.00	1.13	12	-0.17
職場外において学んだことを職場で情報共有を行うなど積極的にフィードバックを行っている	3.67	0.65	3.50	0.80	12	-0.17
職場外において学んだことを活かし、職場の抱える課題に対して改善策を積極的に提案している	3.42	1.24	3.33	1.07	12	-0.08
自らが参加経験のある職場外での研修や勉強会を上司や部下、後輩といった同僚に紹介している	3.17	1.40	3.50	0.90	12	0.33
自らが参加経験のある職場外での研修や勉強会に上司や部下、後輩といった同僚を誘って一緒に参加している	2.25	1.42	2.42	1.00	12	0.17
職場内ないしは職場外において自らが中心となって研修や勉強会などの学びの機会を企画者として提供している	2.08	1.38	2.42	1.31	12	0.34
自分の仕事に誇りをもっている	4.17	0.72	4.25	0.87	12	0.08
この仕事を他者に薦めたい	3.83	0.72	3.92	0.79	12	0.08

以上の結果を踏まえると、SDゼミナールは受講生自身に対して主観的にも客観的にも一定の効果があることは間違いない。一方で、その効果が組織にどの程度還元されているかは、修了生や修了生の所属大学によって大きく異なっている可能性が高い。SDゼミナールは、他の一般的な研修に比べ長期間にわたって行われる研修であり、公開プレゼンテーションや修了レポートの作成が課されていることが特徴である。そのため、受講生に対する負荷が他の研修と比べて高いゆえに、受講生は自分自身の成長や実際の成果ではなく、研修に費やした時間といった労力に対して研修効果を感じてしまっている可能性は否めない。SDゼミナールの成果として位置づけられている修了レポートの内容を所属大学内で実現・実践するためには、職場内で更にブラッシュアップすることが必要である。そのためには、組織や上司も研修に送り出して終わりとするのではなく、研修後に実現に向けたサポートを行うことが不可欠であり、職場内におけるフォローアップこそが研修効果を一過性のものとせず、更に高めることに繋がるものと考えられる。そうすれば、SDゼミナールは受講生にとってのみ満足度の高い研修ではなく、受講生と組織互いにとって満足度の高い研修となり、ひいてはSDゼミナールのブラン

ドカが更に高まるのではないだろうか。

#### (4)インタビュー調査

本調査はPROGテスト、ループリック評価、質問紙調査で測定したもの以外に実際に受講生の語りから、どのような価値観や行動変容等の変化が生じたかを確認し、その他の3つの調査で測定できない箇所を確認すべく実施した。インタビュー実施者数は「3.1.6 インタビュー調査」に記載の通りである。調査は以下の項目を中心として半構造化インタビューで実施した。なお、受講前後各段階の設問項目の対応関係が分かるように示している。

SDゼミナール受講前インタビュー項目	SDゼミナール受講後インタビュー項目
参加動機はどのようなものか？ (人事部門・上司等による指名か、受講者本人の立候補か)	
参加を決定した際の不安感、自信の度合い	
受講前インタビュー実施時の不安感、自信の度合い	受講後の今現在の不安感、自信の度合い
職場／家族による支援状況 (具体的な支援内容)	職場／家族による支援状況の実績 (具体的な支援内容)
職場の雰囲気 (開放的な否か等)	学習内容の還元、提案ができそうな職場の雰囲気か？
ループリックの到達目標で身につけたいと思った項目	ループリックの到達目標の達成状況 (各到達目標の達成状況、最も身についた到達目標)
	研修方法や内容等の満足度
	受講後の思考、行動の変容の有無 (仕事のやり方・考え方、自己研鑽等)
	学習内容を業務等で活かしたか(活かそうとしたか)？ また、具体的な成果として形になったのか？
過去の研修受講歴 (SDゼミナールのような研修を受講したことがあるか否か)	SDゼミナールが行動変容の「きっかけ」となったか？
	SDゼミナールの上級プログラムの参加希望 (普遍的な知識・技能、領域ごとの専門的知識・技能、大学経営・マネジメントに関する知識・技能)
大学職員という仕事を他者に勧める度合い	大学職員という仕事を他者に勧める度合い (SDゼミナール受講経験を踏まえた変化)

以下、①受講決定時の感情、参加動機、②不安感、③自信、④職場による支援状況、⑤学びを活かした業務改善や職場に対する提案、⑥到達目標の達成状況、⑦受講後の変容状況、⑧SDゼミナール受講後の満足度、⑨SDゼミナール受講経験が与えたインパクト、⑩SDゼミナールの上級プログラム、⑪大学職員という仕事を他者に勧める度合い、の11の観点から分析を行った。

##### ①受講決定時の感情、参加動機

受講者の過半数以上は人事部門や上司等の組織からの指名(13名/17名)であるが、指名されたことに肯定的な感情を抱いている。この感情は(1)大学組織を代表者として選ばれたこと、(2)SDゼミナール等の研修受講による人的ネットワーク形成や体系的な知識の習得等を以前から望んでいたことによって生じている。一方、受講に際して否定的な感情も生じている。これは(1)担当業務の状況や異動等によるタイミングが悪かったこと、(2)SDゼミナールの負荷が大きいことに起因していた。その他、採用年次や職歴等を踏まえて指名されることを受講者自身が想定し心構えできているケースや、指名制だが人事部門や上司にSDゼミナールの受講希望の意思を予め伝え、結果的に指名されたケースがあった。

また、参加動機は、(1)大学運営等全般に係る体系的な知識習得、(2)人的ネットワークの構築、(3)高負荷であるが良質な経験等を求めていることが分かった。特に、(3)は受講者の成長可能性の高さを見据えて、SDゼミナールが高負荷であることを認識して敢えて受講するという背景を有している。

以上を踏まえた考察は次の通りである。

1. 受講者の多くは学内SD研修会等の場を通じてSDゼミナールの実態を把握したうえで、指名、立候補に関わらず受講を希望している。一方、多くの職員が実態を把握しているからこそ、受講を希望しない者もいる。
2. 受講決定時の肯定的、否定的な感情は心構えができていないか、否かに起因すると推察される。特に、業務量が多い、異動して間もなく受講するタイミングでないと感じている場合は否定的な感情が生じやすい。
3. 受講者はSDゼミナールに対して、人的ネットワークの構築に加えて、大学運営等に係る全般的な知識が体系的な習得や職員としての視野の拡大を求めていることが特徴である。また、受講者の所属大学において体系的な知識習得や視野を拡大する機会が少ないことが推察される。

## ②SDゼミナール受講前後の「不安感」

受講前後のインタビュー調査に回答した9名の内、不安量が減少した者が6名、増加した者が2名、変化のない者が1名であった。不安が低減した要因としては、SDゼミナール受講者間の関係性が深まったことに起因していた。受講前インタビューでは、(1)プレゼンテーションスキルやレポート作成等に対する不安、(2)研修内容や他の受講者の情報の無さによって不安が生じていた。

一方、不安が増加した要因は、(1)想定以上に研修が高負荷であったこと、(2)ゼミナール受講者と所属大学の職員の力量を比較することで生じた危機感によるものであった。この他、興味・関心が不安を上回っており、不安感の変化が生じなかったという感想も見られた。

以上を踏まえた考察は次の通りである。

1. 受講前はレポート作成やプレゼンテーションといった受講者個人の取組みに対する不安を抱いていたが、受講者間の関係性が構築されるにつれて不安を低減していると推察される。

## ③SDゼミナール受講前後の「自信」

受講前後のインタビュー調査に回答した9名の内、受講前よりも自信があると回答した者が6名、変化がないと回答した者が3名であった。自信があると回答した背景としては、(1)SDゼミナールの同期生の存在、(2)幅広い知識・技能の習得や視野の広がり、(3)苦手分野の克服等があげられた。

一方、受講前と自信の変化がないと回答した者は、SDゼミナールの受講経験が自信には影響を及ぼしていないものの、受講者の価値観の変容が生じるなど少なからず受講経験が受講者の変化に繋がっていた。

以上を踏まえた考察は次の通りである。

1. SDゼミナールの同期生は、ただ単なる意見交換や情報交換を行う相手という存在に留まらずグループワークをはじめとしてプレゼンテーションやレポート作成など同じ経験を共有してきた同世代の仲間としての存在であると認識していると考えられる。また、同期生の存在は単なる人的ネットワークの構築だけでなく、多方面に様々な影響を与えていると推察される。

## ④職場の支援状況

受講者に対する職場からの支援の在り方としては、(1)勤務面での配慮（土曜日出勤の調整、SDゼミナール受講を出張扱いと位置付ける等）、(2)費用面での支援（交通費、参加費等の費用を大学から支出）、(3)上位者や同僚による支援（職場での発表練習の実施、上位者がSDゼミナール受講に対する理解があり、相談に乗ってくれる等）の3つに区分された。

特にSDゼミナール修了生が上位者である場合は受講生に対する理解が深く、協力が得やすいため、(3)上位者や同僚の支援が比較的を受けやすい。

## ⑤SDゼミナールでの学びを活かした業務改善や職場に対する提案

受講生による学びの還元方法としては、(1)学内における成果報告会の実施（公式、自主的含む）、(2)担当業務を通じた改善提案、(3)部署内や会議体での改善提案の3つに区分された。総じて受講前後のインタビュー調査を実施した9名は形は違えど何かしらでSDゼミナールで得たことを還元しようとしている。特徴的な還元方法の一つにSDゼミナールの修了レポート作成段階から業務改善提案書としてそのまま活用できるようにレポートを意識的に執筆した受講生も存在した。

以上を踏まえた考察は次の通りである。

1. プレゼンテーションや修了レポートといった成果物の作成をSDゼミナール内で義務付けることによって修了時には何かしらの成果物が受講生の手元にあるため、所属組織において業務改善や提案等を行いやすい環境の整備に繋がっていると考えられる。

## ⑥SDゼミナール受講後の到達目標の達成状況

受講前後のインタビュー調査に回答した9名の内、受講前後で成長したと実感した到達目標を最大2つまで回答を求めた結果、(1)人的ネットワーク（5名）、(2)他大学情報（3名）、(3)リサーチスキル(3名)、(4)自律的学習(1名)、(5)基礎知識(1名)、(6)ロジカルシンキング(1名)を挙げた。

以上を踏まえた考察は次の通りである。

1. SDゼミナール受講者間において人的ネットワークの構築が見込めることや、人的ネットワーク構築後に他大学情報の交換や共有等が行いやすいことから、(1)人的ネットワーク、(2)他大学情報の2つの到達目標を選択する受講生が多くなると考えられる。

## ⑦SDゼミナール受講後の変容状況

受講前後のインタビュー調査に回答した9名全員が、(1)価値観や物事の捉え方、考え方等の思考レベル(5名)、(2)業務改善や提案等の実施や受講者自身の習慣等の行動レベル(4名)のいずれかでの変容が生じていた。(1)思考レベルでは、自己研鑽の捉え方の変化（研修等に積極的に参加したい、履修証明プログラム等の高負荷の研修を受講したい、研修等を通じて人的ネットワークを広げようとする意識が高まった等）や視野の拡大（大学全体の視点から物事を考えるようになった、単年度ではなく中長期的に物事を考えるようになった、後輩育成を意識するようになった等）などが、(2)行動レベルでは、自己研鑽の取組み方の変化（研修・セミナー等の参加数が増加した、読書をする習慣がついた等）、積極的な情報収集の実施などが変容として表れている。

以上を踏まえた考察は次の通りである。

1. 研修評価のレベルの内、職場での行動変容をはじめとする行動レベルでの変容がSDゼミナール受講後に表れている。受講後3か月経過した時点での調査であることから成果レベルには行きついていないものの、既に業務改善との提案を実施した受講者もいることから短期間で成果に結びつくことが推察される。
2. 受講生の多くが主たる思考、行動レベルの変容として自己研鑽を挙げるのはSDゼミナール受講経験が受講生にとって良質な経験であり、また成功体験の一つとして捉えている受講生が存在するからだと考えられる。

## ⑧SDゼミナール受講後の満足度

受講前後のインタビュー調査に回答した9名全員がSDゼミナール受講に満足していた。満足度を高めた要因として、(1)大学職員として必要な幅広い知識の習得、(2)SDゼミナール受講生間の人的ネットワークの構築や互いに刺激し高めあう状況にあったこと、(3)課題やレポート等を作成する機会が得られたことが挙げられた。一方、改善したほうが望ましい点として、(1)SDゼミナール全体の構成（修了レポート提出までモチベーションが維持されにくい、もう少し研修期間が長いほうがよい）、(2)プログラム構成（一方的な講義形式の講義があった、講義内容を詰め込みすぎている）の2つの観点から挙げられた。

以上を踏まえた考察は次の通りである。

1. 既存の学内外の研修プログラムでは大学職員に必要となる幅広い知識を網羅的に習得する機会がこれまでになかったことや、これから大学運営に直接的、間接的に実務を通じて関わる世代の受講者が多かったことから担当業務以外の知識習得のニーズが高かったことが満足度の向上に寄与していると推察される。

#### ⑨SDゼミナール受講経験が与えたインパクト

受講前後のインタビュー調査に回答した9名全員に対して何らかのインパクトを与えていた。そのインパクトの度合いは受講生によって捉え方は異なっていた（職員経験の中で一番大きい、部署異動の次に大きい、新しい業務と出会った位に大きい）。また、受講経験が与えたインパクトによる行動変容としては、前述（⑦SDゼミナール受講後の変容状況）したとおりである。

以上を踏まえた考察は次の通りである。

1. 受講者個人のキャリアや業務経験によってSDゼミナールが与えるインパクトの度合いは変化するものの、職員経験のなかで比較的強いインパクトを与えていると推察される。

#### ⑩SDゼミナールの上級プログラム

SDゼミナールの上級プログラムを実施する場合にどのようなプログラムを受講したいかを尋ねたところ、(1)幅広い知識と技能を得るプログラム（3名）、(2)専門に特化して狭くて深い知識と技能を得るプログラム（6名）、(3)経営や組織マネジメント等、管理職になるための知識や技能を得るプログラム（6名）という結果になった。特に、複数の受講者からは、マネジャーではなくプレイヤーのままの管理職者が多いことや、マネジメントや管理職者の在り方が現状ではわからないことから、(3)のプログラムの受講を希望する旨の意見があった。

#### ⑪大学職員という仕事を他者に勧める度合い

SDゼミナールの受講経験が影響を与えたかを尋ねたところ、受講前後のインタビュー調査に回答した9名の内、3名は影響を受けてた（2名は正の影響を、1名は負の影響を受けていた）。正の影響を受けた要因としてはやる気さえあれば自分のやりたいことができると感じたこと、人材を輩出する機関としての公共性の高さなどを改めて実感したことが、負の影響を受けた要因としては外からだ大学職員という仕事の実態が見えにくいをより認識したことが挙げられた。

以上の結果を踏まえると、ゼミナールをきっかけとした感情、思考、行動レベルの肯定的な変容が生じていることがわかる。ただし、公開プレゼンテーション終了から3か月時点での事後インタビューであることから、ゼミナールが受講生の行動変容にいかに寄与しているかを測定するには継続的な調査が必要であり、本調査の結果はその途上の経過報告に過ぎないことを申し添える。

## 3.2 調査2. フラッグシップ研修修了生への調査

### 3.2.1 調査の目的

フラッグシップ研修の到達目標に対する達成度・効果の検証を行うことを目的として、全修了生を対象に追跡調査をおこなった。調査の観点として、①フラッグシップ研修の内容についての所感、②対個人（行動、モチベーション、組織・職務コミットメント等）、対組織（職務能力変化、意識変化、組織文化・風土との関係等）、③越境学修・経験学習力を主眼に置いた。

### 3.2.2 調査の方法

フラッグシップ研修修了生への調査として、(1)質問紙調査（SDゼミナール、アドミニストレータ研修）、(2)インタビュー（SDゼミナール）、の2つを実施した。質問紙調査では調査の観点についての量的な面の確認を行った。インタビューでは、より現象学的に修了生の実態を観察した。

#### (1) 質問紙調査

SDゼミナール修了生対象

実施期間：2019年10月16日（水）～11月11日（月） 追加調査 2020年2月10日（月）～19日（水）

実施方法：Google社のフォーム機能を使用したWeb方式。

対象者：SDゼミナール1期～4期修了生 計77名（研究チームメンバー、退職等除く）

有効回答数：35件+追加調査9件 計44件（回答率57.1%）

アドミニストレータ研修修了生対象

実施期間：2019年10月16日（水）～11月11日（月）

実施方法：Google社のフォーム機能を使用したWeb方式。

対象者：アドミニストレータ研修1期～8期修了生 124名（退職、連絡先不明等除く）

有効回答数：56件（回答率45.2%）

#### (2) インタビュー調査

フラッグシップ研修の受講をきっかけとして受講生の意識や行動がどのように変容したのかを把握することによって研修効果を明らかにし、今後の体系的なSD研修の構築に向けて大学コンソーシアム京都へ提言を行うことを目的として、フラッグシップ研修修了生に対して研修受講開始段階と研修修了後であるインタビュー実施時点を比較し、どのような変化が生じたのかについて質的分析によって捉えようとしている。なお、フラッグシップ研修修了生32名に半構造化インタビューを実施した。

### 3.2.3 結果のまとめ

#### (1) 質問紙調査

SDゼミナールの到達目標6項目に対し、受講を通して、どの程度身についたか、修了生の成長実感を問うた結果は下表のとおりである。

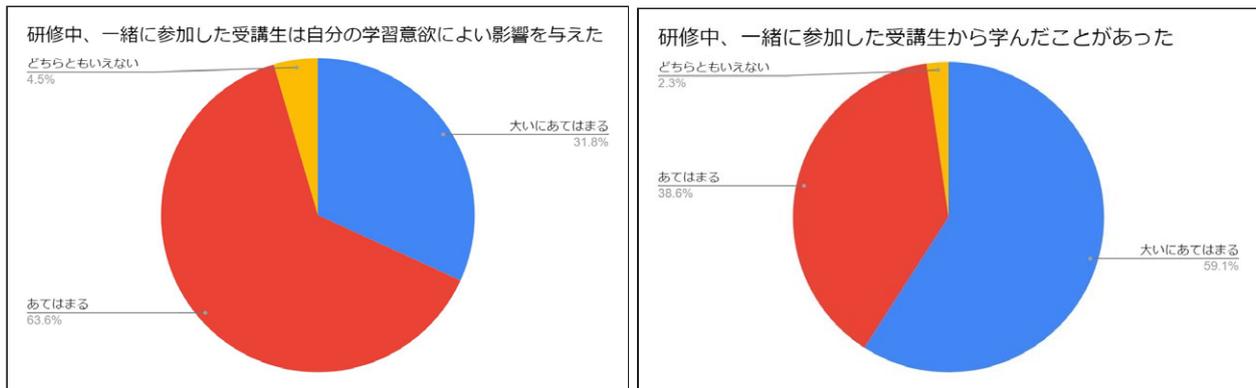
SDゼミナール	①【基礎知識】	②【他大学情報】	③【人的ネットワーク】	④【自律的学習】	⑤【ロジカルシンキング】	⑥【リサーチスキル】
とても身についた	4.55%	31.82%	45.45%	20.45%	2.27%	2.27%
身についた	72.73%	56.82%	43.18%	54.55%	52.27%	54.55%
どちらでもない	22.73%	11.36%	9.09%	20.45%	40.91%	36.36%
身についていない	0.00%	0.00%	2.27%	4.55%	2.27%	6.82%
全く身についていない	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.27%	0.00%

「とても身についた」+「身についた」の合計値

とても身についた +身についた	77.27%	88.64%	88.64%	75.00%	54.55%	56.82%
--------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

募集要項に記載された①～④の4項目に対して「とても身についた」「身についた」と回答した割合は、いずれも75%以上と一定の成果を示していることから、SDゼミナールは上記の目標に到達する研修設計として概ね適当な内容になっていると考えられる。特に②と③の【他大学情報】【人的ネットワーク】の項目は、90%近くの高い値となっており、SDゼミナールの特徴・強みと言えよう。

また、設問「研修中、一緒に参加した受講生は自分の学習意欲により影響を与えた」「研修中、一緒に参加した受講生から学んだことがあった」においても、「大いにあてはまる」「あてはまる」と回答した割合が、95%以上の高い数値を示していることは、その証左である。

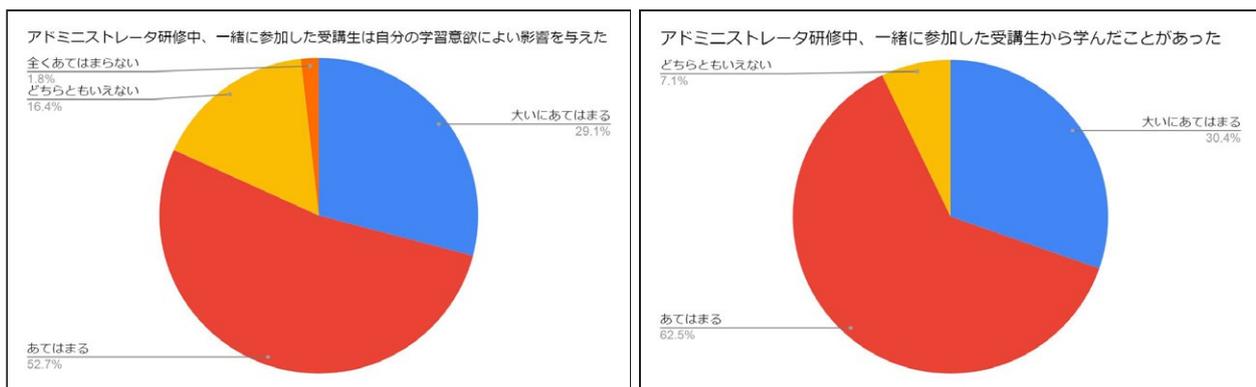


加えて、SDゼミナールの前身であるアドミニストレータ研修修了生の回答も、同様の傾向を示しており、協働型のフラッグシップ研修の効果を裏付けるものといえる。

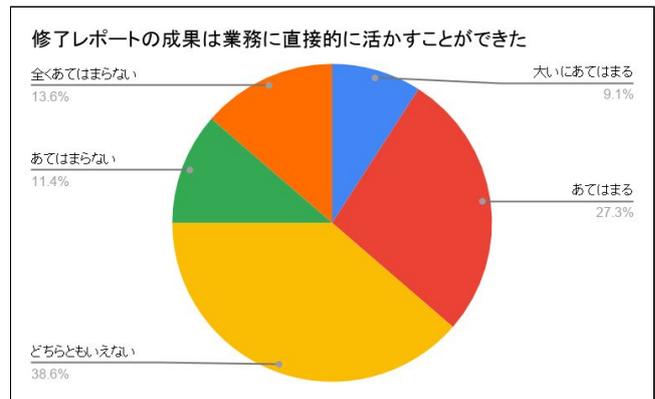
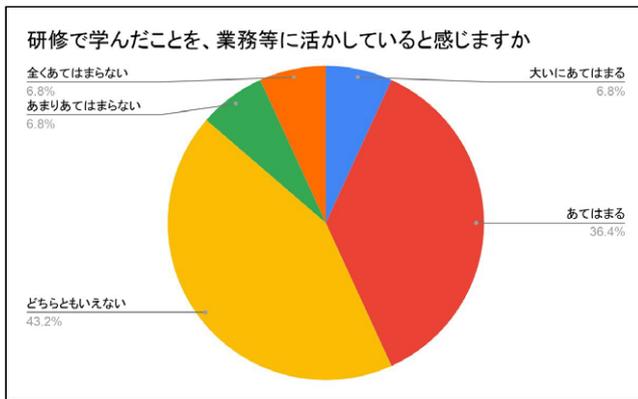
アドミニストレータ研修の	①【基礎知識】	②【他大学情報】	③【人的ネットワーク】	④【自律的学習】	⑤【ロジカルシンキング】	⑥【リサーチスキル】
とても身についた	14.29%	42.86%	33.93%	5.36%	7.14%	7.14%
身についた	73.21%	53.57%	50.00%	60.71%	51.79%	44.64%
どちらでもない	10.71%	1.79%	10.71%	25.00%	33.93%	41.07%
身についていない	0.00%	0.00%	1.79%	5.36%	3.57%	3.57%
全く身についていない	1.79%	1.79%	3.57%	3.57%	3.57%	3.57%

「とても身についた」 + 「身についた」の合計値

とても身についた						
＋身についた	87.50%	96.43%	83.93%	66.07%	58.93%	51.79%



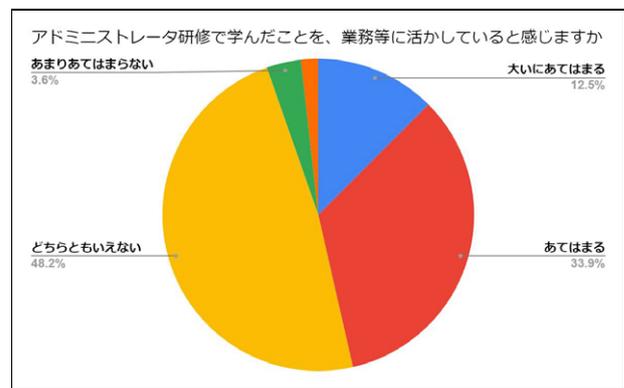
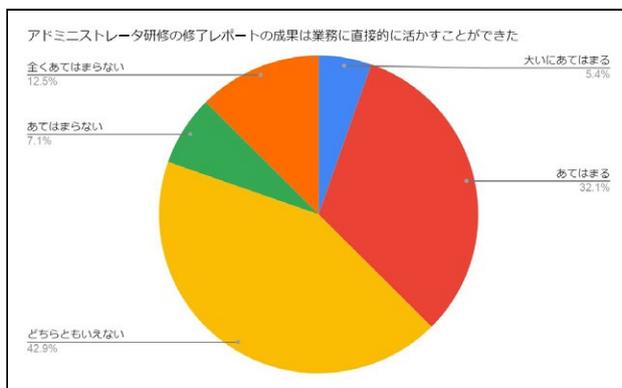
今後の発展として、課題発見・論理的思考力、情報収集・分析力は、当初の到達目標としては掲げていなかったが、これらは講義の受講ではなく、プレゼンテーションやレポートの提出（＝アウトプット）を通して養成されるものと考えられる。その向上にあたっては、課題設定を自身の業務や所属大学の課題と関連付けたり、また、所属大学の協力を得て自学で成果発表の機会を設けることをプログラムに盛り込む等、実践への接続を強化することで、より向上させることが可能と思われる。現状では設問「研修で学んだことを業務等に活かしていると感じますか」「修了レポートの成果は業務に直接活かすことができた」における「大いにあてはまる」「あてはまる」の回答割合は、半分に満たない。



業務等への活用に関する自由記述は以下の通り（抜粋）。

身につけた能力というよりも、考え方や物事のとらえ方が変わったと実感している
今取り組んでいる仕事の目的が見えてきたのがやりがいにつながった。
自身で研究した学生対応に関すること
業務に取り組む際の姿勢として。また、情報を収集する際に学術論文を積極的に活用するようになった。
学内研修（課題解決型）、企画書・提案書
情報収集・分析力
日頃から業務の効率化を意識するようになった。
奨学金規程改正
部下の育成
自分が興味を持ったもの、他の受講生が取り組んでいたテーマについて講演会等に参加するようになった。

アドミニストレータ研修修了生の回答についても、同様の傾向を示している。



業務等への活用に関する自由記述は以下の通り（抜粋）。

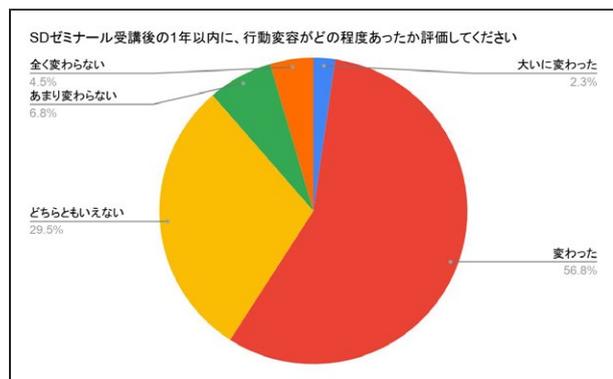
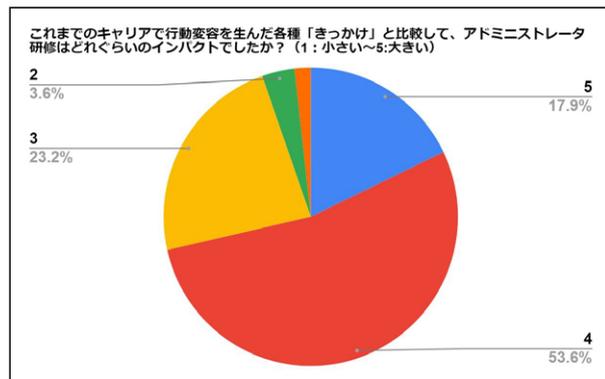
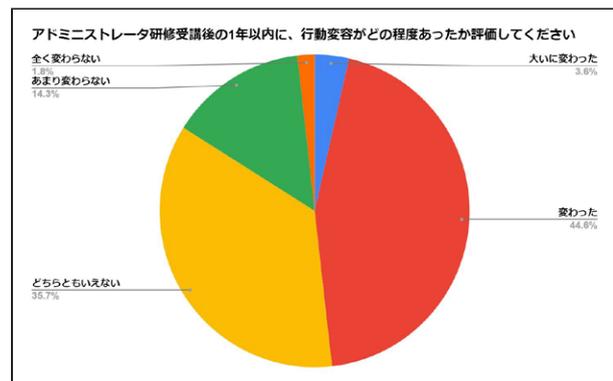
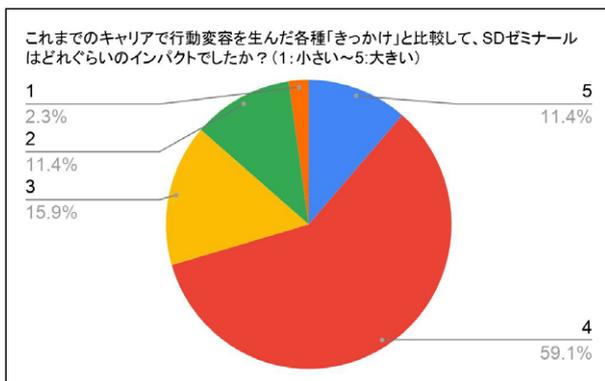
情報収集と分析とプレゼンの重要性を認識し業務遂行
総合職として各部署を異動する中で学んだ内容を活かすことができた。
受講中に、理事になり、アドミニストレータとしての自負を確立した
事務職員と教員との関わり方
自大学視点でなく、大学業界全般を俯瞰して見られるようになった
物事を一面から捉えるのではなく、多面的且つ論理的に思考し提案した。具体的にはわかりやすい説明資料の作成等。
研修前よりも積極的に発言するようになった
下位等級者への指導

説得力のある文書作成・プレゼンテーションを行えるようになったと思う。

全学的な取り組みの中で、他部署の職員をまとめていくための視点や姿勢などで生かしてきた。

他の受講生が発表した分野に興味を持つようになった。

業務への活用については「どちらとも言えない」との回答が最も多い状況であるが、一方で、研修受講による自身の行動変容への影響については、半数以上があったと回答している。また、これまでのキャリアで行動変容を生んだ「きっかけ」としてのインパクト強度については、およそ7割が大きかったと回答している。このことから、短期的には効果が顕在化していない、あるいは直接業務に影響はしていない場合であっても、変革を促すきっかけとして作用していると言える。



上述の通り、研修の設計として実践との接続を意識し、強化することで、単なる学習機会の提供に留まらない、フィードバックや実務への還元も含んだ研修に発展できる可能性があり、地域の大学で構成する大学コンソーシアムならではの特色ともなりうる。

## (2)インタビュー調査

本調査における①フラッグシップ研修の内容についての所感、②対個人（行動、モチベーション、組織・職務コミットメント等）、対組織（職務能力変化、意識変化、組織文化・風土との関係等）、③越境学習・経験学習力の3つの調査の観点について、より現象学的に修了生の実態を把握すべく、インタビュー調査を実施した。調査は以下の項目を中心として半構造化インタビューで実施した。なお、参考までに現役生に対する設問項目との対応関係が分かるように示している。

修了生インタビュー項目	【参考】現役生インタビュー項目
参加動機はどのようなものか？ (人事部門・上司等による指名か、受講者本人の立候補か)	【受講前】 参加動機はどのようなものか？ (人事部門・上司等による指名か、受講者本人の立候補か)
	【受講前】 参加を決定した際の不安感、自信の度合い
	【受講前】 受講前インタビュー実施時の不安感、自信の度合い

	<p>【受講後】 受講後の今現在の不安感、自信の度合い</p>
<p>職場／家族による支援状況の実績 (具体的な支援内容)</p>	<p>【受講前】 職場／家族による支援状況 (具体的な支援内容)</p> <p>【受講後】 職場／家族による支援状況の実績 (具体的な支援内容)</p>
	<p>【受講前】 職場の雰囲気 (開放的な否か等)</p> <p>【受講後】 学習内容の還元、提案ができそうな職場の雰囲気か？</p>
<p>ルーブリックの到達目標の受講前後における状況 (各到達目標の達成状況、最も身についた到達目標)</p>	<p>【受講前】 ルーブリックの到達目標で身につけたいと思った項目</p> <p>【受講後】 ルーブリックの到達目標の達成状況 (各到達目標の達成状況、最も身についた到達目標)</p>
<p>研修方法や内容等の満足度</p>	<p>【受講後】 研修方法や内容等の満足度</p>
<p>受講後の思考、行動の変容の有無 (仕事のやり方・考え方、自己研鑽等)</p>	<p>【受講後】 受講後の思考、行動の変容の有無 (仕事のやり方・考え方、自己研鑽等)</p>
<p>学習内容を業務等で活かしたか(活かそうとしたか)？ また、具体的な成果として形になったのか？</p>	<p>【受講後】 学習内容を業務等で活かしたか(活かそうとしたか)？ また、具体的な成果として形になったのか？</p>
<p>過去の研修受講歴 (フラッグシップ研修のような研修を受講したことがあるか否か)</p> <p>フラッグシップ研修が行動変容の「きっかけ」となったか？</p>	<p>【受講前】 過去の研修受講歴 (SDゼミナールのような研修を受講したことがあるか否か)</p> <p>【受講後】 SDゼミナールが行動変容の「きっかけ」となったか？</p>
<p>SDゼミナールの上級プログラムの参加希望 (普遍的な知識・技能、領域ごとの専門的知識・技能、大学経営・マネジメントに関する知識・技能)</p>	<p>【受講後】 SDゼミナールの上級プログラムの参加希望 (普遍的な知識・技能、領域ごとの専門的知識・技能、大学経営・マネジメントに関する知識・技能)</p>
<p>フラッグシップ研修受講による専門性や知識・技能、情報収集力の高まりによる教職協働のやりやすさ</p>	
<p>大学職員という仕事を他者に勧める度合い (フラッグシップ研修受講経験を踏まえた変化)</p>	<p>【受講前】 大学職員という仕事を他者に勧める度合い</p> <p>【受講後】 大学職員という仕事を他者に勧める度合い (SDゼミナール受講経験を踏まえた変化)</p>

以下、受講後の学びを活かした職場への還元状況や価値観や行動の変容に着目すべく、①業務、職場に対する提案、②考えや行動の変容の2つの観点に絞って分析を行った。

### ①フラッグシップ研修での学びを活かした業務改善や職場に対する提案

受講生の語りによれば、「業務改善や職場に対する提案に活かせた」「業務改善等までには活かすことができなかつたが、受講生自身の成長には活かせた」「活かすことができなかつた」の三つに区分される。まず、「業務改善や職場に対する提案に活かせた」ケースの多くは修了レポートのテーマ

と業務との結びつきが一定程度存在し、直接的ないし間接的に業務改善等に関与可能な立場であったことが背景にあった。一方、残りの2つのケースについては「業務に直結していない」「直接的な成果はない」「自分の引き出しが増えた」などの意見があった。修了レポートのテーマ設定は個人の裁量に委ねられているものの業務に直結するか否かが実際の業務改善や職場に対する提案までに至るかどうかの要因になり得ることが推察される。また、「研究時に自分が考えていたことと合致する点もあったが、違っていたことの方が多かった」などの意見もあり、修了レポート執筆段階での実現可能性を確認するなど提案に近づけるための工夫をフラッグシップ研修運営側の立場から考える必要があると考えられる。

## ②フラッグシップ研修受講による考えや行動等の変容

多くの受講生の語りから思考ないしは行動レベルでの変容が生じていることがわかった（29名／32名）。特に、行動レベルでは「他大学の情報・研究成果の情報を得るようになった」「わからないことは調べるという習慣が身についた」などの個人単位での変化から、「自分が理解するだけでなく、他の人に説明する時、背景も含めて丁寧に説明するようになった」などの修了生が他者に対しての接し方から、「大学内で自主勉強会を実施した」「部署内でチームを作って分担して取り組んだり、他部署や他大学に聞いて取り組んだりする場面が増えた」などの修了生が中心となって他者を巻き込むといった行動変容が見られた。

以上の結果を踏まえると、個人差はあれどフラッグシップ研修を通じた思考、行動レベルの肯定的な変容が生じていることがわかる。特に、他者には影響を与えないが個人単位での行動変容から、他者を巻き込んだ行動変容まで幅の広い変化が生じていることがわかった。

### 3.3 調査3. フラッグシップ研修修了生所属長への調査

#### 3.3.1 調査の目的・仮説

①フラッグシップ研修の内容・効果の検証、②フラッグシップ研修以外の研修ニーズの収集、③修了生インタビューと修了生所属長インタビューとの結果の比較を行った。調査の観点として、①フラッグシップ研修の内容についての所感、②対個人（行動、モチベーション、組織・職務コミットメント等）、対組織（職務能力変化、意識変化、組織文化・風土との関係等）、③越境学修・経験学習力を主眼に置いた。

#### 3.3.2 調査の方法

修了生の所属長を対象にインタビュー調査を実施した。

##### (1) インタビュー調査

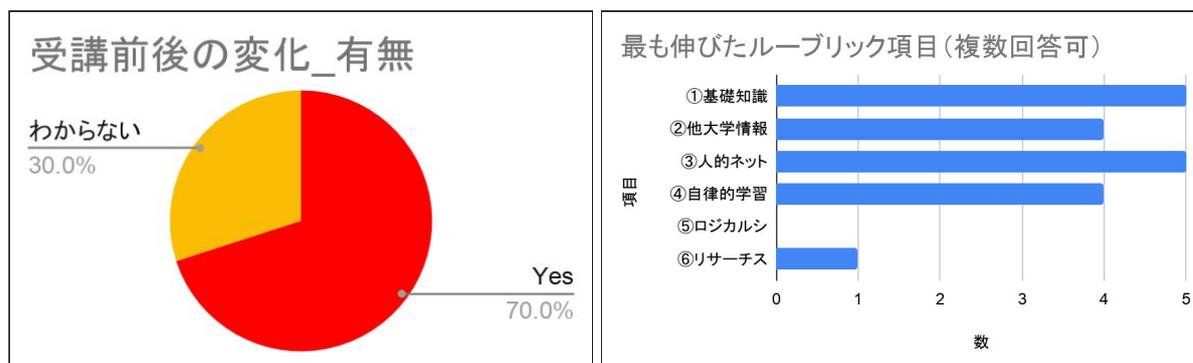
フラッグシップ研修の効果を検証するため、修了生4期生の所属長に絞り、実施した。調査は2019/12/13～2020/2/26に実施し、71%（10/14名）の回答を得た。修了生16名のうち、2名は離職等の理由により母数より除外した。

#### 3.3.3 結果のまとめ

##### (1)フラッグシップ研修の内容・効果の検証

本調査において、フラッグシップ研修受講前後の変化について①到達目標のルーブリック項目と②その他の行動や考え方の視点でインタビューを実施した。

調査の結果、下記の通り多くの修了生所属長は高等教育に関する基礎知識の習得と他大学職員との情報交換・ネットワーク構築、自律的学習に効果を感じていることがわかった。これはPROGテストの結果や修了生アンケートとも合致する。



また修了生は、下記自由回答をみると、高等教育や所属大学に関する大局的な視点や意識を獲得しており、「高等教育政策をより着目し、答申を読むようになった」、「知識のインプット量が増えた」、「担当業務以外のことも意識するようになった」「より実質的な他大学情報を聞いてくれる」等、行動変容も起こっていることが明らかになった。加えて、学外だけではなく、学内におけるネットワーク強化にもつながっていることも明らかになった。継続して修了生を輩出することで、修了生同士がつながり、そのつながりから部署を超えたプロジェクトも生まれている。これは想定していなかった効果である。

#### 6-2.最も伸びた到達目標ルーブリック項目を選択した理由は？（抜粋）

専門的な知識だけではなく、高等教育への視野がすごく広がった。

業務で知りたいことを「他大学に聞いてくれる？」と頼めるようになった。  
出てくる情報も通り一遍の話ではなく、「実際のところ」や「困っているところ」まで聞いてくれる。

知識量が増えている印象が強い。  
他大学情報が大きい、明らかにこれにいったからネットワークができた。

外の職員との協働が刺激になったと聞いている。
②、③。修了後もほかの修了生とつながっており、学内で困った際は学外で同じような事例や対応策がないか情報をネットワークを通じて収集し、それを学内に還元しているので。
学「内」での人的ネットワークを深める力がついた。特に修了生同士が部署の垣根を越えて。
②③人的ネットワークは格段に広がっている。②⑤⑥はもともと高いスキルをもっており、そこまで変化していない。

12.SDゼミナール受講後、部下の仕事のやり方・考え方、自己研鑽等、行動や考え方などで変化したことはありましたか？具体的にどのような変化が生まれましたか？（抜粋）
もともとレベルの高い人、自己研鑽も好きなので大きくは変わっていない。 自分の仕事がどこから来ているかという意識はついた。高等教育政策の流れ、その影響を受けて、大学の業務が左右されている。全然見ていなかった答申を見るようになった。
4月から係から主事に昇格している、それもあると思うが、自分のことだけでなく周りのことも考えて仕事をやるようになった。担当業務以外のことも意識するようになっていっているのでは。他大学との交流刺激や他部署とのやりとりが要因と思う
これにいったから劇的に変わったとかはない。 知識のインプット量が増えた。修了年度よりはその翌年に役立っているように感じる。ネットワークの使い方自体も変化しているように感じる。自分のことばでいろいろな質問もできる
もともと積極的に励むタイプだった。SDゼミに参加したからではないが、頑張りが認められて、翌年、コンソの次長になってもらった。
SDの講義を受けたことで、よりさまざまなものに興味を持つようにはなったかも。
部署のスタッフでなく、自大学の職員として何をすべきか考えるようになった。同期の修了生とはゼミナールを通してより深いところにつながり、部署を超えて大学の学生の成長に資するプロジェクトを提案・実現した。
もともとかもしれないが積極性は増したと思う。また、他者の意見を聞くようになった。資料を作った際課内メンバーに共有して修正意見をもらうなど。

上記結果については、所属長の本研修への成長イメージと照らすと概ね合致している一方、送り出す職員については①自主性を重視する、②職員の特徴・能力と研修とのマッチを重視する、③タイミングを重視するという傾向も見られた。

5.部下のSDゼミ参加にあたって成長イメージ（目標）や学習イメージ（学ぶポイント）を持っていましたか？それはどのようなものですか？また、それを本人に伝えましたか？
テーマが大きい、抽象的だったので、ランゲージセンターに引きつけてほしいということは伝えた。そのほうが彼女なりの視点を得ていくことができる。
いろんなもの見ておいでということを伝えた。 もともと意識の高い職員だったこともあり、自由にさせた。
ずっと入学課ではないので大学人として、外に出て刺激を受けてきてほしいという思いがある。大学だけの考えでは凝り固まった考えになっている。ネットワークだと思うので、つながりを活かしてほしい。他部署に移っても。そもそも本人の立候補なので、特別伝えていない。
SDゼミ参加にあたってではないが、元々コンソ自体も所属職員の育成には熱心。成長してほしいという思いは常にある。特に伝えたりはしていない。
自己啓発の一環として行っているのだから、こちらからは伝えづらい。本人のためには、今後のキャリアのために、せっかく参加するなら広い視野や他大学との交流、創意工夫ができるようになってほしいとは思っていた。
OJT以外の場で他大学との交流等を通して、成長してほしいという思いはある。伝えてはいない。

他大学の職員から刺激を受けてほしいとは思っていた。特に伝えていない。

学外ネットワークを構築し他大学の職員の視点から学んでほしい。またプレゼンテーション・修了レポート執筆までの過程で考える力等を養ってほしい。これらは本人に伝えた。

社会人としての能力はもともと高かったが、教務系職員として必要なスキルをもっと身につけてほしいという思いは持っており、伝えた。教員を巻き込んで学生の成長を促進するカリキュラムマネジメントなど。

14. 今後SDゼミの案内が来た場合、別の部下や職場の若手に勧めようと思いますか？

SD自体は良いと思うが、本人の考えやライフプランがあるので、行こうと思うなら後押しするが、積極的に行くようには言わない。

進めようと思う。2年連続送っている。

人による。オープンな人、人との交流を避けない人がいい。

どんどん行けばいいと思います

今も職員会議で案内しているし、手が上がれば認める。

本人が行きたいならすすめる

タイミングがあれば、いい機会だと思う。

思う。マイナスではないと思う。

思う。成長のためには負荷が必要である。

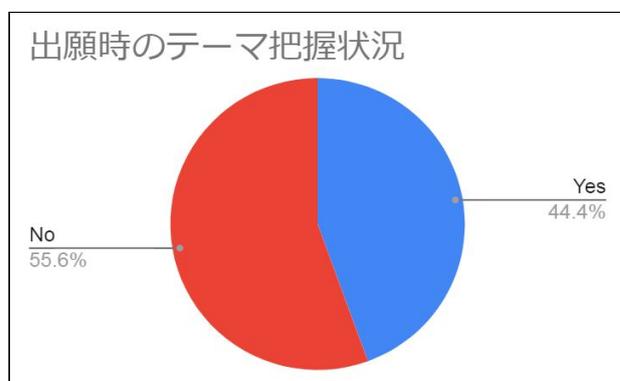
研修のレベルと職員のレベルがあえば進めたい

修了生調査において、研修で学んだことや修了レポートの成果を業務等に活かしていきれていないという結果が見られた。本件について所属長はどのような意見を持っているか修了レポートのテーマに焦点を当てたインタビューを実施した。

まずそもそも出願時にレポートのテーマを把握している所属長は44%と半数未満であった。またプレゼンテーションや修了レポートに関するアドバイスについても、実施した所属長は44%の半数未満であった。またそのアドバイスの積極的に内容も踏み込んだ内容のものは多くなく、構成やボリュームについての言及にとどまるものもあった。

後者の結果については修了生の主体性を尊重していたという理解もできるが、修了レポートやプレゼンテーションに関する所属長の関心は低く、それほど重要視していないことが伺える。

所属長からのアドバイスについては出願のきっかけ（指名or立候補）と関連が見てとれる。指名5名のうち3名はアドバイスをもらっているのに対し、立候補5名のうちアドバイスをもらっているのは1名に留まっている。テーマ把握における差異はなかった。これはやはり指名し、業務として送り出すことで所属長とのやりとりが生まれ、育成する/される意識につながっていると読むことができる。



6.プレゼンテーションやレポートの作成について助言をしましたか？（助言を求められましたか？）（抜粋）

特にしておらず、求められてもいない。

助言をしたし、求められた。修了生自身が教員に話をしにいたり、業務後に今からSDのこと勉強しますと宣言して実施していた。それを一緒に見ながらアドバイスなどを行っていた。

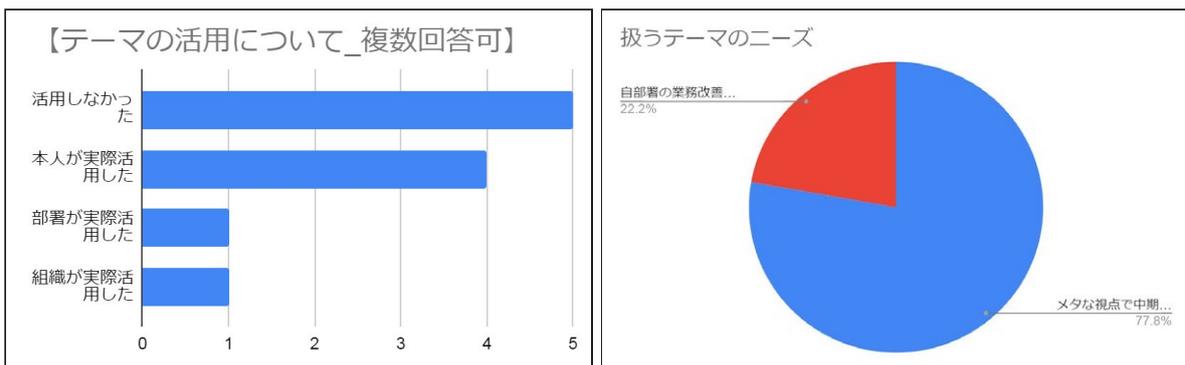
やっている内容は知っていたので、アドバイスを実施した。他部署に聞いてみたら？中退理由をしっかりと検討したほうが、データをみた方がいいなどのアドバイスをした。

構成の確認はしてほしいと言われたので、確認した。こうしたらいんじゃない程度には伝えた。

プレゼンテーションについて助言を求められて行った。少し詰め込みすぎと返した。

所属長から見たテーマ結果の業務への活用については、以下の通りとなった。「活用しなかった」が5名と所属長の半数が回答した。また「部署が実際活用した」「組織が実際活用したという」は同一所属長が回答したため、実質1名であった。つまり、部署・組織的な活用は非常に難しいということが伺える。

活用するための方法は、本人へのアプローチというよりは所属大学が組織としてどう活用するかを検討することが重要という声が多かった。ただ、一方でそもそも修了レポートの結果を業務において活用する必要があるのかという疑問も呈された。所属長としてフラッグシップ研修にて扱って欲しいテーマは「自部署の業務改善に関すること」は少なく、「メタな視点で中期的・部署横断的なテーマにチャレンジして欲しい」が多いという結果が出ている。その結果が表しているように、所属長としては大局的な視点で大学全体を考えて欲しいというニーズが大きいという傾向が見られた。



## (2)修了生インタビューと修了生所属長インタビューとの結果の比較

### ①フラッグシップ研修の内容についての所感

修了生インタビューの満足度および所属長が感じる修了生の成長度合からも一定の満足度を得ていることは明らかである。より詳細をみると、ルーブリックでの成長実感について修了生と所属長を比較したところ、第一位にあがってくるものについては相違があったが、ルーブリック①大学職員として必要な基礎知識（高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等）、②他大学の職員と共に学び、情報交換することを通じて、自大学と異なる事例や取り組みに関する見識を深める。③受講生間で親交を深め、大学の枠を越えた人的ネットワークを形成する。④自律的学習。が多く表出しており、研修内容の詳細に関するものより、幅広い講義内容を、普段関わりの少ない他大学職員と一定期間一緒に学習する点を評価していることがわかった。

また、それは所属長インタビューの修了レポートのテーマ設定に関する質問に対して、回答を得た多くの所属長が「自部署の業務改善に関するテーマ」ではなく、「メタな視点で中期的・部署横断的なテーマ」に取り組んでほしいと回答した点とも合致する。

②対個人（行動、モチベーション、組織・職務コミットメント等）、対組織（職務能力変化、意識変化、組織文化・風土との関係等）

修了生から多く出たものは「自分と全体の関係がわかっていなかったが、大学全体について考えて、自分も全体を見る意味があると感じた」「色々な情報に対して気にかけるようになった」「受け身から、自分で考えるようになった」などであり、いずれも自身の行動変容やモチベーションの変化

がうかがえる。また、所属長からも「高等教育への視野がすごく広がった」「専門知識はあるが、業界全体に関する知識はなかった。それが伸びたように感じる」など修了生自身が感じているものと共通する意見が出ている。

一方、修了生調査の結果とは異なりロジカルシンキング、リサーチスキルについては伸びを感じている所属長が少ないことも明らかとなった。これは所属長が修了生に対して、もともとそれらの能力が高い職員であると評価をしていることが起因しているのではと考えられる。またそもそも事前事後において評価しづらい項目であることが要因とも考えられる。

### ③越境学習

修了生からは「他大学の意識が高い人との関わり」「他大学職員とのコミュニケーションを取る中で」意識変化が生まれてきたの回答を得ており、これが刺激となり、②にも記述したとおりの所属長からの評価につながっていることがうかがえる。また、情報収集力、特に他大学情報の収集については「他大学情報が大きい、明らかにこれにいったからネットワークができた。」と評価を受けている修了生がいるが、これらの2点が越境学修を経験したことによるものであることは明らかである。

### 3.4 調査4①. 人事・研修担当者への調査

#### 3.4.1 調査の目的

①フラッグシップ研修の内容・効果の検証、②フラッグシップ研修以外の研修ニーズの収集、③修了生インタビューと人事・研修担当者インタビュー結果の比較を行う。調査の観点として、①フラッグシップ研修の内容についての所感、②対個人（行動、モチベーション、組織・職務コミットメント等）、対組織（職務能力変化、意識変化、組織文化・風土との関係等）、③越境学修・経験学習力を主眼に置いた。

#### 3.4.2 調査の方法

人事・研修担当者へのインタビュー調査及びワークショップを実施した。

##### (1) インタビュー調査

フラッグシップ研修の効果を検証するため、人事・研修担当者対象に実施した。当初15名を想定していたが、管理職対象の質問紙調査を実施することとしたため、そちらに注力するため、2019/11/5ワークショップ時に実施し、5名の回答を得た。

##### (2) ワークショップ

個別インタビュー調査の他に、人事・研修担当者を対象としてワークショップを実施した。個別インタビューに比べ、創発的思考を促進する効果があることから、人事・研修担当者の考える人材育成構想をより深掘りできると考え、実施した。

##### (2).1 概要

日時・場所 : 2019年8月30日（金）15:00-17:00 於：キャンパスプラザ京都  
対 象 : 大学コンソーシアム京都加盟校人事・研修担当者  
人 数 : 10名

##### (2).2 内容

下記4つのワークショップ（WS）を実施した。

- WS1 2040年の大学職員が備えておくべき資質・能力について考える
- WS2 研修担当者の交流・各大学研修の事例交換
- WS3 SDゼミナールの効果検証・ブラッシュアップを検討
- WS4 次世代フラッグシップ研修について議論する

##### (2).3 結果

###### (2).3.1 WS1 2040年の大学職員が備えておくべき資質・能力について考える

WS1の実施に先立ち、参加者に2040年の自分自身になりきって自己紹介するアイスブレイクを行うことで、2040年の大学職員の働き方のイメージをしてもらった。その後、2040年の大学職員の資質・能力を考える個人ワークを行い、個人ワークで得られた意見を他者と共有するグループワークを行った。参加者から得られた意見の方向性を下記二点の論点に集約して紹介する。

- 2040年には情報技術が発達しており、大学職員の既存の業務の多くがAIに代替されることとなる。広く浅く様々な業務を遂行するジェネラリストは不要になり、ジェネラリストを養成するためのジョブローテーションも風化していくのではないかと。職員のスペシャリスト化が進むと予測する。
- 国際化および多様化が進むにつれて異業種との境界が不明瞭になり、大学職員特有の資質・能力そのものが減るのではないかと。一方で、学生目線の職務遂行や、高等教育奉職者としての矜持や使命感は変わらず有しておくべきだ。

###### (2).3.2 WS2 研修担当者の交流・各大学研修の事例交換

WS2では、各大学において実施されている研修について、ワークシートを用いて整理・共有するワークショップを実施した。以下がその結果である。

	① 学内で実施する研修	② 学外への送り出し研修	③ 自己研鑽への支援
どのようなものがあるか (内容、対象、特徴的なもの、指名 or 立候補等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学園全体夏期研修</li> <li>● テーマ別研修、階層別</li> <li>● プロジェクト型</li> <li>● 階層別研修（管理職はコンプラ系）</li> <li>● オフタイム18:00～</li> <li>● 同法人の別大学のものを参考に実施。</li> <li>● 教職員全員対象研修。テーマは建学の精神や人権について</li> <li>● 特定の対象。ワーキンググループが企画。</li> <li>● e-learning。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンソーシアム京都</li> <li>● 私大連</li> <li>● 日本能率協会（10名が60名に）</li> <li>● 在外研修（国内）</li> <li>● 在外研修（海外）3ヶ月、1-2名、協定校及び自己開拓。協定校は時々、自己開拓は最近なし。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年8万円で使用率70%ほど（スマホ買い替えでも実質OK）</li> <li>● 三人以上の仲間を集めて研究することに対して20万円の補助</li> <li>● 語学（上限あり）</li> <li>● 大学院進学</li> <li>● カルチャースクール的なもの。審査あり。</li> </ul>
ねらい・目的 (身に付けてもらいたい能力等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建学の精神。大学文化の継承</li> <li>● スキル</li> <li>● 明示はされていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大学を牽引するための各種能力</li> <li>● 学外ネットワーク</li> <li>● 部署に応じた専門的知識・技能</li> <li>● 業界知識、潮流把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● それぞれの問題意識による</li> </ul>
参加・活用状況 (人数、割合等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全教職員</li> <li>● 特定の対象者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ノルマ。ノルマ以上に受講するものも。</li> <li>● 毎年1人程度を指名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● あまり使われない</li> </ul>
成果検証の有無・方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アンケート</li> <li>● 特になし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事務局長に対する成果報告プレゼン</li> <li>● 高負荷研修の1年後振り返り</li> <li>● 事務職員を対象としたプレゼン報告会</li> </ul>	なし
SD義務化による影響の有無 (あればその内容)	なし	なし	なし

以下は考察である。

- 学内で実施される研修は、建学の精神等の自大学に関わるものや、職位ごとの基礎的知見を身に付けるものが多い。一方で効果検証は必ずしも明確に行われていない。
- 学外への送り出し研修では、いずれの大学もさまざまな団体の研修に参加させている。また大学として期待しているところも大きく、業界に関する知見、専門的能力等にとどまらず、人脈形成も期待されている。参加者も幹部候補者を指名している例もある。また、成果検証についても期待に比例してか、執行部との面談、全職員へのプレゼン報告会等が実施されている。
- 自己研鑽への支援については、各大学によってまちまちの整備状況である。あまり利用頻度は高くない。
- SD義務化による影響は特に無かった。

### (2).3.3 WS3 SDゼミナールの効果検証・ブラッシュアップを検討

WS3では、SDゼミナール修了生の獲得のした力についてのルーブリック評価、研修成果の学内での取り扱い方法の共有、プログラムをKPTで評価、という3部構成でワークショップを実施した。

#### ①最も伸びたと感じること、最も伸びなかったと感じること

①【基礎知識】、②【他大学情報】、③【人的ネットワーク】、④【自律的学習力】、⑤【ロジカルシンキング】、⑥【リサーチスキル】の6点について、各所属組織における過去の参加者3名程度を想定しつつ、伸びた点、伸びなかった点について評価をしてもらった。伸びた項目として①基礎知識、③人的ネットワークが最も多く、伸びなかった項目として④【自律的学習力】、⑤【ロジカルシ

ンキング】の2つが最も多かった。

	①【基礎知識】	②【他大学情報】	③【人的ネットワーク】	④【自律的学習力】	⑤【ロジカルシンキング】	⑥【リサーチスキル】
伸びた	8	4	6	4	2	1
伸びなかった	2	1	2	6	6	3

SDゼミナール修了生には、インタビューにおいて同じ項目でルーブリック自己評価を行ってもらっている( $n=32$ )。ルーブリックは、SABCの4段階評価であり、Bを到達目標レベルとした。ポイントに換算すると、S=4、A=3、B=2、C=1とした。現時点で受講時を振り返り、事前と事後の自身を自己評価してもらい、その差分の平均をとった。以下がその結果である。すべての項目で伸長が見られるが、特に人的ネットワークの伸び度が突出し、逆にロジカルシンキング、リサーチスキルの伸び度が突出して低い。

	①【基礎知識】	②【他大学情報】	③【人的ネットワーク】	④【自律的学習力】	⑤【ロジカルシンキング】	⑥【リサーチスキル】
修了生の認識	0.75	0.88	1.16	0.78	0.63	0.66

以下が考察である。

③人的ネットワークについては、人事・研修担当者もSDゼミナール修了生も、SDゼミナールのネットワーク構築力について、高い効果実感を持っている。ただし、人事・研修担当者においては2番目であるが、SDゼミナール修了生では1番目、しかも他と比較して圧倒的といえる数値となっている。SDゼミナールの人的ネットワーク構築力は、他者（人事・研修担当者）にも認知できるレベルで効果を発揮していると思われるが、本人はそれ以上にかなりの効果実感を持っていると言える。

①の基礎知識については、人事・研修担当者は最も伸びたと感じている。修了生は他の項目と比べて必ずしも強く効果を感じているわけではない。SDゼミナールは異なる領域について各2コマずつのボリューム（広く浅く）実施しており、必ずしも知識の絶対量を増やす機能が高いプログラムではないことから、修了生自身にとっては、基礎知識が相当増えた、という実感は少ないことが考えられる。一方、多くの大学で修了生に学内発表会の機会を提供しているが、修了生が選んだテーマについて相当な学習を行っていることから、人事・研修担当者の目からは「知識が増えた」と感じている可能性がある。

④の自律的学習力や⑤のロジカルシンキングについて、人事・研修担当者は「伸びなかった」と回答しているが、修了生は他の項目と同等に伸びたと感じている。特に、インタビューにおいて、「答申を読むようになった」、「関係するメイリングリストに登録した」、「本を読む量が増えた」等、自律的学習力が伸びたと感じる受講生が少なくないが、そのことは人事・研修担当者の目からは見えにくいようである。

⑥のリサーチスキルは、修了生が最も苦戦した（伸び悩んだ）と感じている。人事・研修担当者も比較的「伸びなかった」と感じている。

## ②SDゼミナールのKPT法による評価

KPT法を使い、SDゼミナールのK（維持すべき良い点）、P（課題）、T（改善）について、個人ワーク、グループワーク、発表の手順で評価した。以下がその結果である。

Keep	Problem	Try
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ネットワーク構築</li> <li>・ 体系的学習</li> <li>・ 宿題多・学習量○</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①成長したか見えにくい</li> <li>②参加者だけエリート感でる</li> <li>③興味ない（か忙しい）方は参加しない</li> <li>④（私大連）特定の地域でしか無い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P② 指導者として使う</li> <li>P② 参加者が多数派に</li> <li>P②③ ダイジェスト版おためしゼミ</li> <li>P① 学内でゼミ運営</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人的交流</li> <li>・ 基礎知識</li> <li>・ 自律的学習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受講生の常連化</li> <li>・ 効果検証（難しい）</li> <li>・ 続かない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自腹で参加</li> <li>・ 評価（複数年）→金（昇進）</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他大学職員との交流・刺激→自大学振り返る</li> <li>・ 大学職員としての自覚・プライド</li> <li>・ メタ視点ゲットできる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎週土曜という縛り+飲み会（人によっては大変）</li> <li>・ 立候補のみのぼあい</li> <li>・ プログラムが予め全て決まっている（ゆとり・遊びがない）→フリーのコマがあれば</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開催日を工夫</li> <li>・ 違う層をゲット</li> <li>・ 研究費をサポート</li> <li>・ 他大学事例の共有（学内での工夫）</li> </ul>

### (2).3.4 WS4 次世代フラッグシップ研修について議論する

WS4では、大学コンソーシアム京都において、新たなフラッグシップ研修を企画する場合、どのような研修が必要だと考えるか。(1)自分が受講する場合、(2)人事・研修担当者として自大学職員を派遣する場合の2分類で、整理・共有するワークショップを実施した。以下がその結果である。

		①幅広い知識と技能を得る(SDゼミナールの延長)	②特定の専門領域に特化し、深い知識と技能を得る(IR、広報・ブランディング、財務etc.)	③経営や組織マネジメント等、管理者に必要な知識と技能を得る	④その他
自分が受ける場合	人数	1	2	6	2
	理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>●管理職だが高等教育の基本的知識の欠落を感じる為。</li> <li>●新人の頃にはこのようなワークがなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●専門性の高い能力を得たい。</li> <li>●自大学だけでは知ることができないことを知る。特定領域について相談できる仲間ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●管理職だから。</li> <li>●管理職にポイントを絞った人的資源管理</li> <li>●自分の業務に直結</li> <li>●人材育成について考える研修が必要</li> <li>●人を使う立場として。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●永続的に学び続ける&amp;変化し続ける態度を獲得できる研修が必要。</li> </ul>
派遣する場合	人数	1	4	3	1
	理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新卒を派遣したい。高等教育の知識・技能について他大学職員と一緒に学ばせて学外同期を作らせたい。</li> <li>●大学共通スキルを身につけさせたい。複数日程で。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●まずは専門性を身に着けないと今後は話にならない。</li> <li>●受講生のニーズと合致しやすい</li> <li>●目の前にあるデータの分析をしたい</li> <li>●深く学びたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●上層部に組織マネジメント、特に人材育成の視点がなく学内外問わず研修を軽視している。上層部に外部研修に行ってもらい研修の重要性を理解してほしい。</li> <li>●次世代管理職向けの研修が必要</li> <li>●50代以上の職員の理解が乏しいと感じる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●永続的に学び続ける&amp;変化し続ける態度を獲得できる研修が必要。</li> <li>●先行きの暗いテーマが多いので、明るいテーマが良い。</li> <li>●スキル以外のマインドを身につけさせたい</li> </ul>

以下は考察である。

- 人事・研修担当者の所感としては、①の幅広い知識・技能の習得は新人研修としての実施を望む声があった。自身が受講する場合に最もニーズが高いのは、③の経営・組織マネジメントで、参加者の職務上、また自身が管理職と言う参加者もいたため、多くなったと考えられる。上層部や次世代管理職に受けてほしいという意見もある。また、派遣する場合に最もニーズが

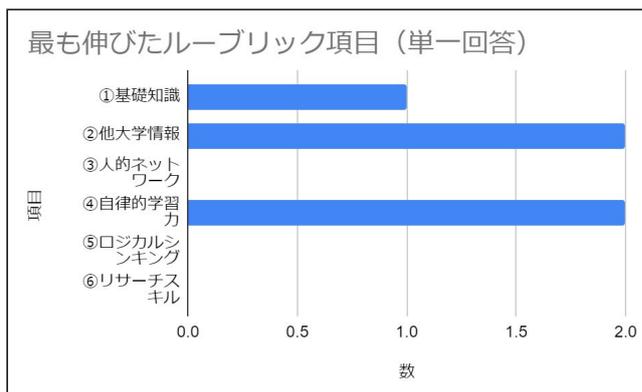
高いのは、②の専門的知識・技能を身につけるもので、自大学だけではカバーしきれない内容や、個々のニーズに合致した内容の、深く専門的な知識・技能について身につけさせたいと感じている。

- SDゼミナール修了生にも、研修ニーズについてのインタビュー・質問紙調査をおこなっているため、双方の比較・検証を今後行う。

### 3.4.3 調査4① 結果のまとめ

人事・研修担当者へのインタビューでは、研修受講前後の変化について①到達目標のルーブリック項目と②その他の行動や考え方の視点で調査・分析した。

調査の結果、下記の通り基礎知識の習得と他大学情報、自律的学習に効果を感じていることがわかった。一方、人的ネットワーク、ロジカルシンキング、リサーチスキルの回答はなかった。



また修了生は下記自由回答をみると、高等教育や所属大学に関する大局的な視点や意識を獲得しており、「大学コンソーシアム京都へ出向した」、「イギリス留学に行った」という大きな「次の行動」のきっかけとなっていた。また「発表に対する抵抗がなくなった」、「自分の意見を主張することもうまくなった」という意見もみられ、公開プレゼンテーションやワークショップ、修了レポートにおいて自身の主張を他社に伝える、発表することによる効果も伺える。

一方、修了レポートのレベルや意識・行動変容の持続という点に課題を感じている人事・研修担当者もいることがわかった。

SDゼミナール受講後に仕事のやり方・考え方、自己研鑽等、行動や考え方などで変化したことはありましたか？具体的にどのような変化が生まれましたか？

直近でいうと、昨年度受講生、外に目を向けていなかったが、外に向くようになって、コンソに出向した。候補として行った。志望を持った。

メタ的な視点で大学を捉えられるようになったと感じる。広い視点で大学行政、あり方を考えられるようになった。きっかけにイギリス留学にいった。

発表に対する抵抗はなくなっていると思う。自身の意見を主張することもうまくなったと思う。

期待していたが、最後の報告書が物足りない印象。その時は変わっている。つづいていない。何故？企画にいた。業務がそうなので。業務の影響が大きそう。生活環境もある。子供、手間。もう一人はやる気があって教員と合わなくてやる気なくなった。疎んじられるケース、執行部に近いほうはいいが、教員組織と近いと疎んじられる可能性。企画や総務がリード、学長一緒に、上の方の教員は教職協働。

自律的学習力について言えば、元々、そういう素養は有り、SDゼミという場を得て更に深まったという印象。

①到達目標のルーブリック項目と②その他の行動や考え方の変化については、「人的ネットワーク」をあげていない点を除けば所属長インタビューの結果とも一致するため、フラッグシップ研修の強みと言える。

### 3.4 調査4②. 管理職調査

#### 3.4.1 調査の目的

フラッグシップ研修自体の効果測定を行うが、継続的な大学職員人材の育成においては、越境学習への送り出しの主体である直属の上司、すなわち管理職の実態確認が必要である。本項では、現場の管理職を取り巻く環境がどのようになっているのか、また、管理職たちはどのようなニーズを持っているのかを確認した。なお、一部の調査結果について、労働政策研究・研修機構が2016年1～3月にかけて実施した「日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理」調査データ（以下、労政データ。n=954）と比較を行った。

#### 3.4.2 調査の概要

##### (1) 手続き等

実施期間 : 2019年12月13日（金）～ 2020年1月10日（金）

対 象 : 大学コンソーシアム京都加盟大学・短期大学の管理職（課長職以上）

実施方法 : Google社のフォーム機能を使用

有効回答数 : 95件

##### (2) 基本情報

下記2点について、解釈に注意が必要である。

- 私立大学がほとんどのデータである点。
- 約8割が収容定員6,000名未満の中小規模大学であり、且つ、4分の1強が1,000人未満の小規模大学のデータである点。

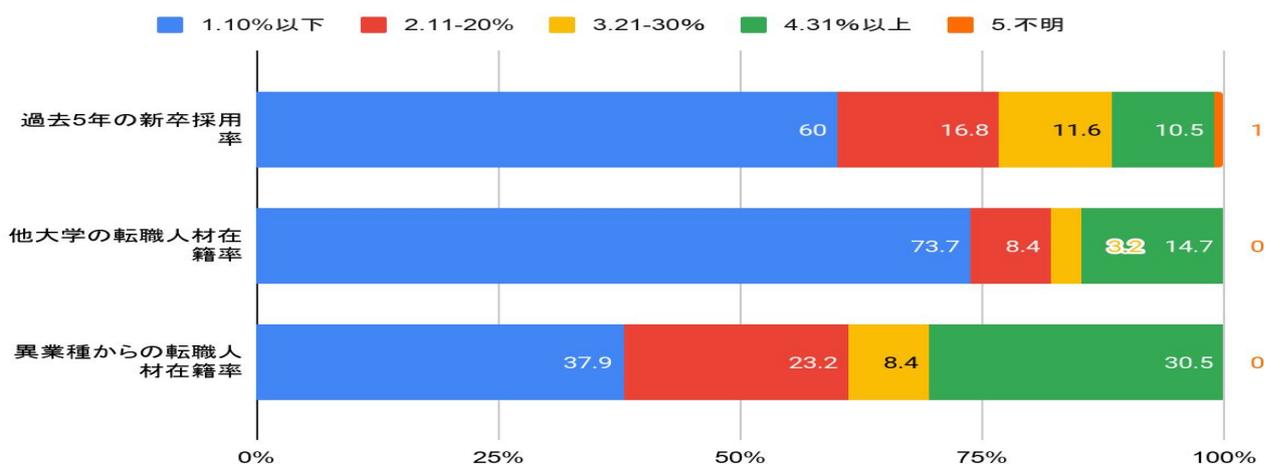
項目	詳細	実数	%
設置区分	国立	6	6.3
	公立	7	7.4
	私立	82	86.3
大学規模（収容定員数）	10,000人以上	7	7.4
	6,000～9,999人	3	3.2
	2,000～5,999人	38	40
	1,000～1,999人	21	22.1
	1,000人未満	26	27.4
性別	男	72	75.8
	女	23	24.2
年齢	30～39才	1	1.1
	40～49才	35	36.8
	50～59才	44	46.3
	60才以上	15	15.8
役職	課長相当	63	66.3
	部長相当	24	25.3
	局長・役員相当	8	8.4
課長以上経験年数	3年以下	27	28.4
	4～7年	15	15.8
	8～11年	27	28.4
	12～20年	19	20
	21年以上	7	7.4
部署	総務・財務系	34	35.8
	入試・広報系	10	10.5
	学生・教務・国際系	24	25.3
	就職・進路系	6	6.3
	地域・産学連携・研究支援系	8	8.4
	情報・図書系	4	4.2
	企画系	9	9.5

### 3.4.3 大学・職場について

(1)新卒採用と転職者の在籍状況（但し、「厳密でなくて結構です」という前提での問いへの回答）

- 新卒採用は少ない。異業種からの転職受け入れ職業となっている。
- 3人に1人程度が異業種からの転職人材である。他職務未経験者の数は継続的に減少している。
- 他大学からの転職人材も18%程度の大学で2割以上となっており、業界内での雇用流動性が生まれている可能性が示唆される。

項目	1.10%以下	2.11-20%	3.21-30%	4.31%以上	5.不明
過去5年の新卒採用率	60.0	16.8	11.6	10.5	1.1
他大学の転職人材在籍率	73.7	8.4	3.2	14.7	0
異業種からの転職人材在籍率	37.9	23.2	8.4	30.5	0



(2)回答者自身の転職歴

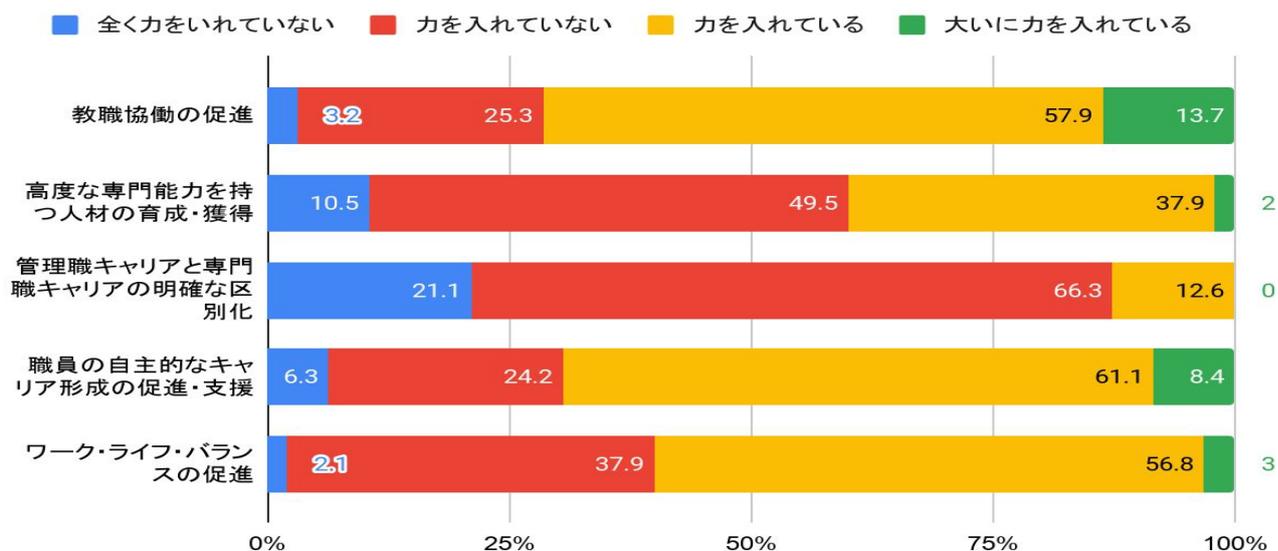
- 回答した管理職自身の約半数が転職人材である。
- 異業種からの転職者は4割弱であり、職場全体のデータと比較すると、管理職人材を異業種から受けれている可能性、または入職後に転職人材が能力を発揮している可能性が示唆される。

項目	あり	なし
他大学からの転職歴	11.6	88.4
異業種からの転職歴	38.9	61.1

(3)あなたの職場は下記それぞれにどのように力を入れているとお感じですか（4件法）

- 専門人材育成（40.00%）、複線型キャリア管理（12.6%）と、力をいれていない。
- 教職協働（71.6%）に最も力を入れている。

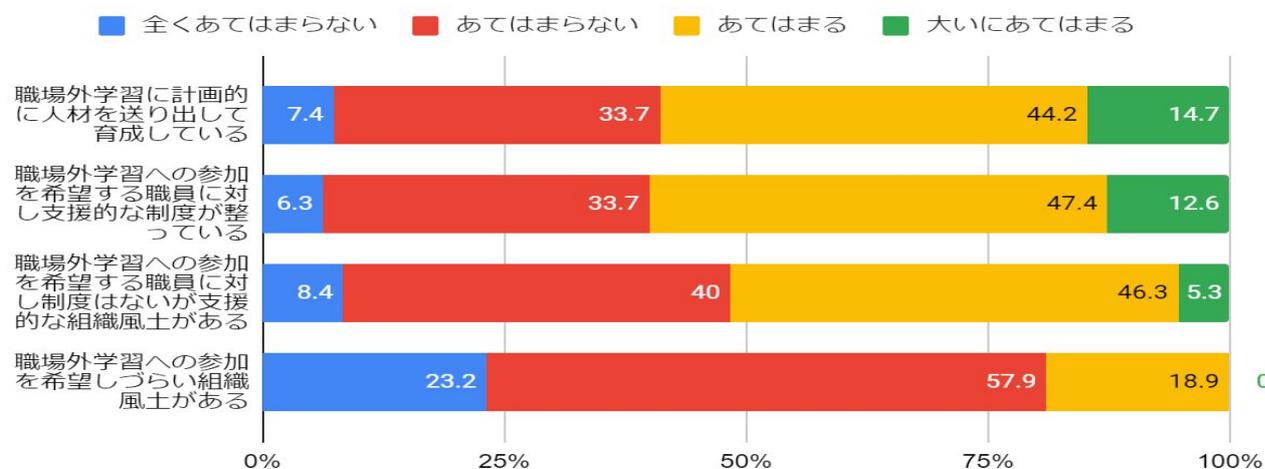
項目	全く力をいれていない	力をいれていない	力をいれている	大いに力をいれている
教職協働の促進	3.2	25.3	57.9	13.7
高度な専門能力を持つ人材の育成・獲得	10.5	49.5	37.9	2.1
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な差別化	21.1	66.3	12.6	0
職員の自主的なキャリア形成の促進・支援	6.3	24.2	61.1	8.4
ワーク・ライフ・バランスの促進	2.1	37.9	56.8	3.2



(4)越境学習・職場外学習への職場の支援状況（4件法）

- あてはまらない / あてはまるの2群にわけると、1, 2, 3は概ね4 : 6程度であり、職場外学習への支援には両極化がみられる。
- 希望しづらい組織風土（4.）については8割程度はあてはまらないと回答している。

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる	
1.職場外学習に計画的に人材を送り出して育成している		7.4	33.7	44.2	14.7
2.職場外学習への参加を希望する職員に対し支援的な制度が整っている		6.3	33.7	47.4	12.6
3.職場外学習への参加を希望する職員に対し制度はないが支援的な組織風土がある		8.4	40	46.3	5.3
4.職場外学習への参加を希望しづらい組織風土がある	23.2	57.9	18.9	0	



(5)あなたは普段、どのように部下の管理や指導をしていますか？（複数選択）

- 労政データと比較を行った。概ね大学職員管理職の数値が高い。但し、データの総量に10倍の開きがあるので、解釈には十分注意が必要である。

- 部下を守る、配慮する、把握する、気を配るなど、情意領域に関する項目において特に高い。
- 一方、部署の代表として大学に意見する、職場の目標を部下に伝える、仕事の割り振りについて丁寧に説明する、競争を促す、高い個人目標をもたせるなど、より具体的な項目については差がないか、むしろ低い。

項目	大学職員管理職 (n=95)	労政データ (n=954)	差
学生募集や就職率、助成金獲得など大学への貢献※1を第一に考えさせている	30.5%	28.0%	2.5%
部署の代表として大学※2に意見している	21.1%	18.2%	2.9%
部下の労働条件をできる限り守ろうとしている	61.1%	41.7%	19.4%
部下の仕事と家庭生活の両立に配慮している	64.2%	51.8%	12.4%
職場の目標を部下に伝えている	56.8%	60.2%	-3.4%
部下それぞれの仕事をよく把握しようとしている	78.9%	64.7%	14.2%
部下に、評価や仕事の割り振り等について丁寧に説明している	32.6%	30.9%	1.7%
部下の合意や納得を重視している	68.4%	47.3%	21.1%
部下とのコミュニケーションを心がけている	78.9%	69.8%	9.1%
部下を公平に扱っている	68.4%	57.5%	10.9%
男女に関わらず同等に仕事の割り振りや指導・助言をしている	64.2%	46.9%	17.3%
職場内の人間関係に気を配っている	86.3%	69.1%	17.2%
職場内での競争を促すようにしている	5.3%	6.0%	-0.7%
部下それぞれに、高い個人目標を持たせている	20.0%	21.5%	-1.5%
できるだけ管理的な業務以外のことも関わるようにしている	47.4%	29.9%	17.5%
その他	0.0%	1.5%	-1.5%

※1 労政データでは「利益や売上など会社への貢献」

※2 労政データでは「会社」

#### (6)職場の雰囲気 (4件法)

- 6～7割の職場では部下や後輩を育てよう、一人ひとりの能力を活かそう、職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある。ただし、3～4割の職場はその逆である。
- 4割程度の職場で人間関係がギスギスしているような雰囲気がある。
- 8割以上の職場は男女の違いを問わず活躍できる雰囲気がある。
- 教職協働は、(3)の間では職場が最も力を入れているものとなっているが、活発かどうかについては、ポジティブ/ネガティブが拮抗しており、両極化が見られる。

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
部下や後輩を育てようという雰囲気がある	3.2	26.3	65.3	5.3
一人ひとりの能力を生かそうとする雰囲気がある	1.1	17.9	75.8	5.3
職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気がある	0	37.9	56.8	5.3
ぬるま湯的な雰囲気がある	8.4	41.1	44.2	6.3
職場の人間関係がギスギスしているような雰囲気がある	9.5	51.6	34.7	4.2
男女の違いを問わず活躍できる雰囲気がある	0	17.9	68.4	13.7

教職協働が活発である	5.3	45.3	44.2	5.3
人員がいつも不足している※	3.2	22.1	54.7	20
職場内で助け合う雰囲気がある※	0	21.1	68.4	10.5
職場内で互いに競争する雰囲気がある※	9.5	83.2	7.4	0
先輩が後輩を教える雰囲気がある※	1.1	28.4	63.2	7.4
職場の人がそろそろ機会が少ない※	13.7	66.3	17.9	2.1

※については、労政データにも同様の項目がある。ただし、データの取得法が異なる（複数選択式）ため正確な比較とはならないが、大学職員管理職データの「あてはまる」と「大いにあてはまる」を足した数値と労政データを比較すると下記のとおりとなる。

項目	大学職員管理職(n=95)	労政データ(n=954)	差
人員がいつも不足している	74.7	34.3	30.4
職場内で助け合う雰囲気がある	78.9	65.3	13.6
職場内で互いに競争する雰囲気がある	7.4	3.1	4.3
先輩が後輩を教える雰囲気がある	70.6	41.5	29.1
職場の人がそろそろ機会が少ない	20.0	18.0	2.0

- 人員の不足感は大学職員管理職の方がかなり高い。
- 助け合う雰囲気、先輩が後輩を教える雰囲気が大学職員の方が高い。

### 3.4.4 あなたの仕事について

#### (1)この数年で仕事の変化

※労政データは昨年1年という問いのため、比較はあくまで参考

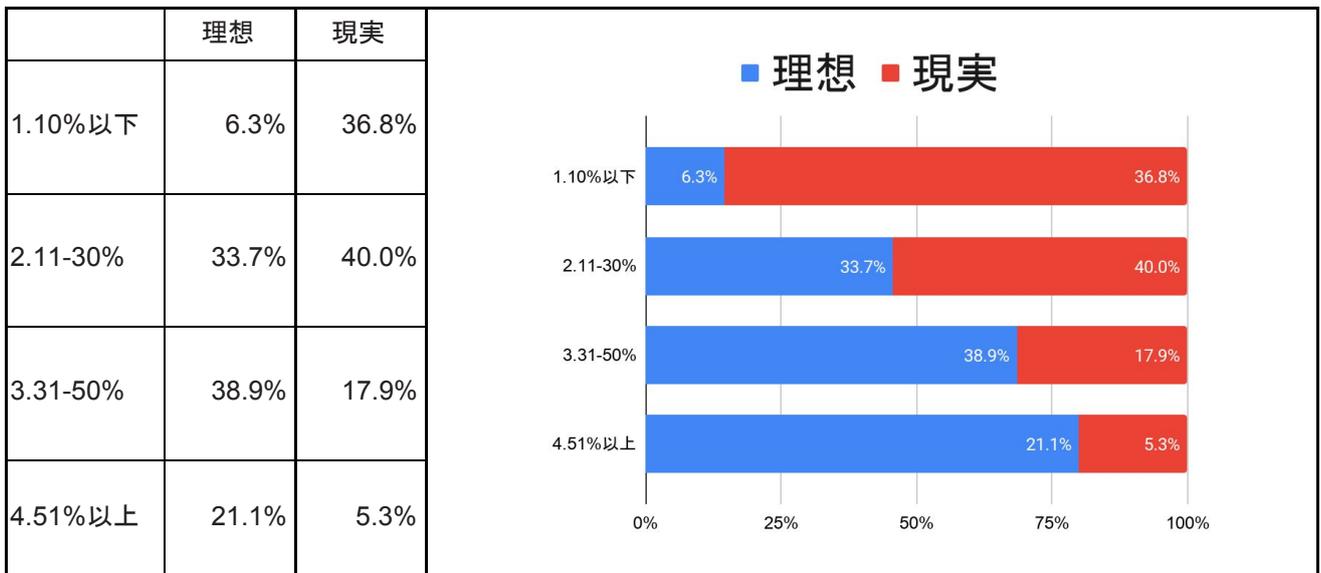
- 仕事の範囲、レベル、責任全てにおいて、大学職員管理職・労政データ管理職共に広く/大きく/高くなったと感じている。特に、担当範囲の広がりを両者ともに感じており、中でも大学職員管理職は特に強く感じている。
- 一方、予算の裁量、人材育成の裁量は過半数が変わらないと回答している。

項目	狭く/小さくなった		変化なし		広く/大きく/高くなった	
	大学職員	労政データ	大学職員	労政データ	大学職員	労政データ
仕事の担当範囲	4.2	2.9	17.9	32.1	77.9	64.5
仕事のレベル	1.1	1.2	27.4	40.4	71.6	58
仕事上の責任の大きさ	0	0.8	26.3	36.8	73.7	62.2
予算の裁量	4.2	---	56.8	---	38.9	---
人材育成の裁量	1.1	---	56.6	---	42.1	---

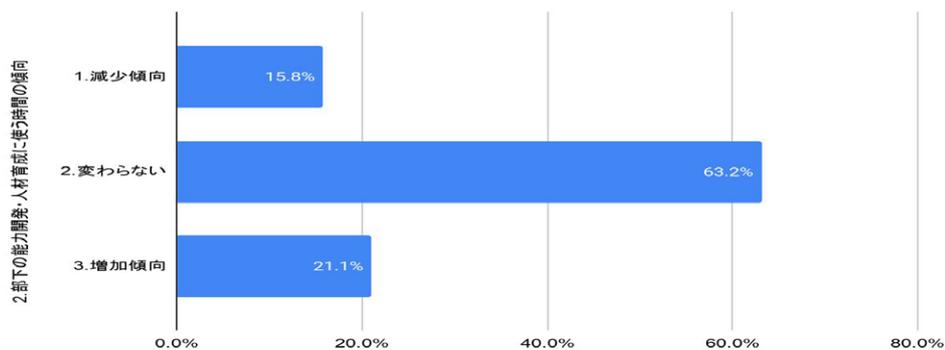
### 3.4.5 部下の能力開発・人材育成について

#### (1)あなたにとって、業務にシめる部下の能力開発・人材育成の、実態と望ましい割合はどの程度ですか

- 部下の能力開発・人材育成に割く時間の理想と現実には大きな開きがある。
- 約2割の管理職は能力開発・人材育成に割く時間を増やしているが、約8割は変わらないか、むしろ減少していると回答している。



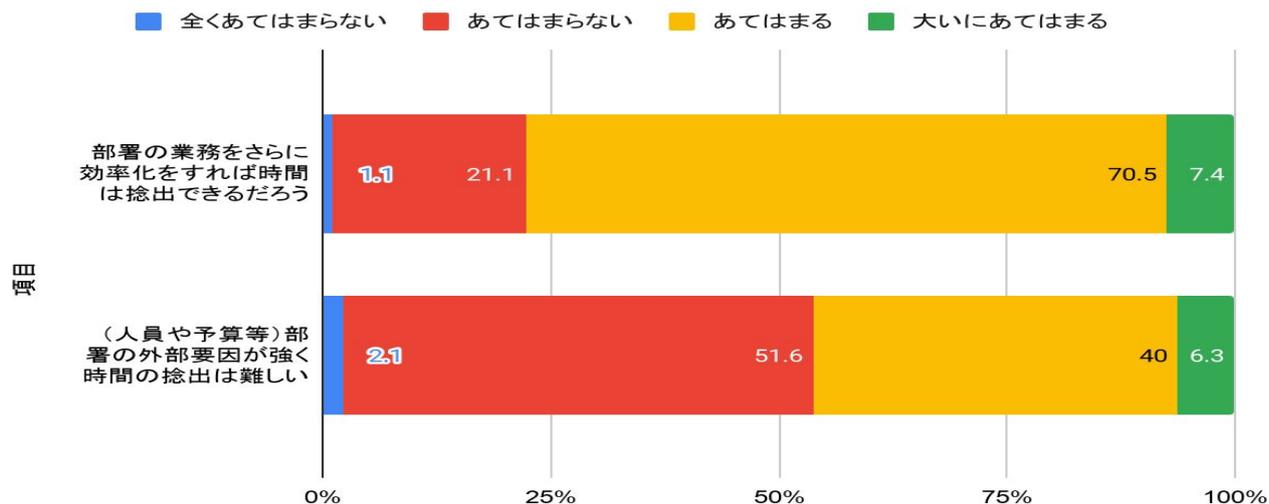
### (2) 部下の能力開発・人材育成に使う時間の傾向



### (3) 時間の捻出

- 部下の能力開発・人材育成を行う時間捻出が現状ではできていないが、8割弱は自身の部署の業務を効率化することで時間捻出はできると考えている。
- 一方で、5割弱は人員や予算等の外部要因によって時間の捻出は難しいと感じている。

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
部署の業務をさらに効率化をすれば時間は捻出できるだろう	1.1	21.1	70.5	7.4
(人員や予算等) 部署の外部要因が強く時間の捻出は難しい	2.1	51.6	40	6.3



(4)部下の育成・能力開発をどのように支援していますか（複数回答）

- 概ね大学職員管理職の数値が高い。但し、データの総量に10倍の開きがあるので、解釈には十分注意が必要である。
- 身につけるべき知識や能力の説明、マニュアルの配布、職場の人材育成方針の説明、今後のキャリア目標の提示など、具体的な項目では大きな差がないか、むしろ大学職員管理職の方が低い。

項目	大学職員管理職 (n=95)	労政データ (n=954)	差
仕事を行う上での心構えを示している	56.8%	54.2%	2.6%
身につけるべき知識や能力について説明している	48.4%	48.2%	0.2%
仕事に必要な知識を提供している	64.2%	52.6%	11.6%
仕事のやり方について助言している	80.0%	71.1%	8.9%
仕事を振り返り、考えさせている	53.7%	38.3%	15.4%
仕事のやり方を実際に見せている	53.7%	38.9%	14.8%
より高度な仕事を割り振っている	34.7%	20.5%	14.2%
仕事の幅を広げている	52.6%	36.8%	15.8%
後輩の指導を任せている	47.4%	26.5%	20.9%
業務に関するマニュアルを配布している	6.3%	12.1%	-5.8%
次に目指すべき仕事や役割を示している	44.2%	30.4%	13.8%
目指すべき人材像を明確に示している	20.0%	13.6%	6.4%
職場の人材育成方針について説明している	10.5%	15.6%	-5.1%
現在の仕事について相談に乗っている	64.2%	52.1%	12.1%
今後のキャリアについて相談に乗っている	18.9%	16.7%	2.2%
今後のキャリアについて目標を示している	11.6%	10.5%	1.1%
能力向上を人事評価に反映している	36.8%	28.3%	8.5%
自己啓発ができるよう勤務時間に配慮している	23.2%	9.0%	14.2%

研修・セミナー等に関する情報を提供している	49.5%	33.4%	16.1%
能力開発に関する支援はしていない	2.1%	1.6%	0.5%
その他	0.0%	0.4%	-0.4%

**(5)部下の育成・能力開発を行ううえでの課題（5件法）**

- 関心はある（80.0%）が、知識やノウハウ不足（35.8%）、負担（26.3%）、業務に追われる・時間の余裕がない（39.0%・38.9%）等が課題となっている。

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	大いにあてはまる
育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない	4.2	21.1	38.9	32.6	3.2
育成・能力開発に対して関心がもてない	25.3	54.7	17.9	2.1	0
過度な負担がかかる	7.4	31.6	34.7	24.2	2.1
職場全体のニーズに合わせた育成・能力開発ができない	3.2	29.5	37.9	28.4	1.1
業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない	6.3	27.4	27.4	31.6	7.4
育成・能力開発を行う時間的余裕がない	4.2	28.4	28.4	32.6	6.3
人事部門との役割分担があいまい	7.4	23.2	34.7	25.3	9.5
とくに課題はない	18.9	40	31.6	7.4	2.1

労政データにも同様の項目がある。ただし、データの取得法が異なる（複数選択式）ため正確な比較とはならないが、大学職員管理職データの「あてはまる」と「大いにあてはまる」を足した数値と労政データを比較すると下記のとおりとなる。

項目	大学職員管理職 (n=95)	労政データ (n=954)	差
育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない	35.8	41.1	-5.3
育成・能力開発に対して関心がもてない	2.1	3.6	-1.5
過度な負担がかかる	26.3	18.0	8.3
職場※全体のニーズに合わせた育成・能力開発ができない	29.5	18.2	11.3
業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない	39.0	25.6	13.4
育成・能力開発を行う時間的余裕がない	38.9	45.5	-6.6
人事部門との役割分担があいまい	34.8	9.9	24.7
とくに課題はない	9.5	8.7	0.8

※労政データでは会社

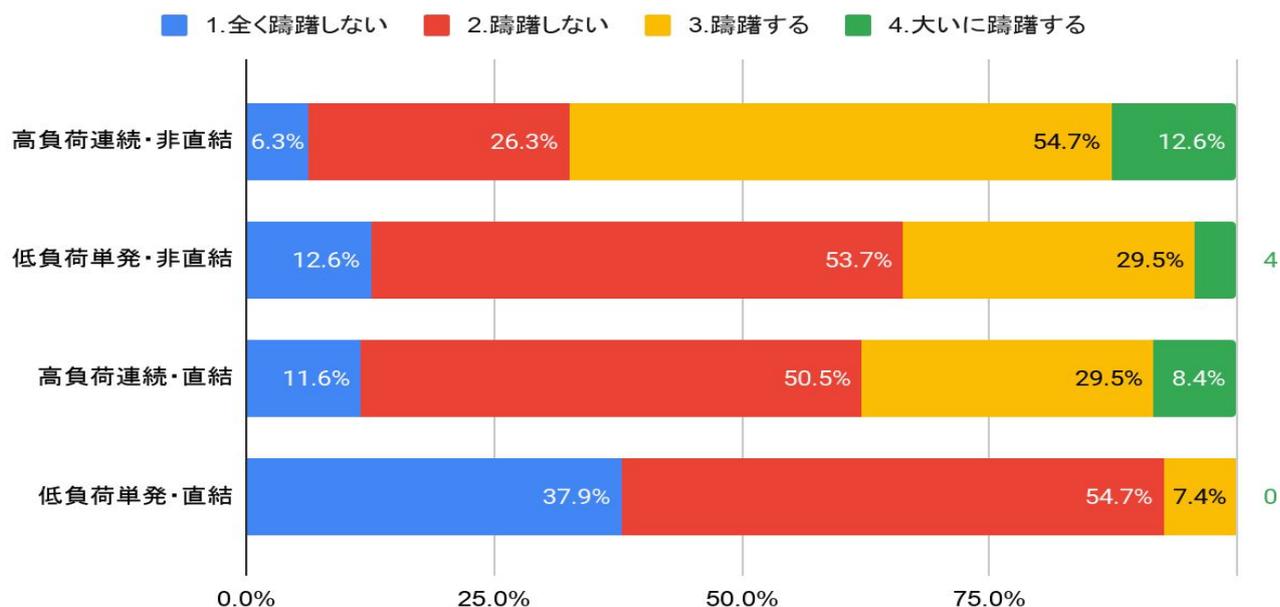
**(6)部下のどのような研修・自己啓発・キャリア開発への支援に躊躇しますか（4件法）**

※直結・非直結は自部署の業務との関係性

- 業務に直結しない高負荷連続研修は67.3%が躊躇している。
- 業務に直結しない低負荷単発研修には66.3%が躊躇しない。ただし、約3割は低負荷単発にも関わらず「躊躇する」と回答している。

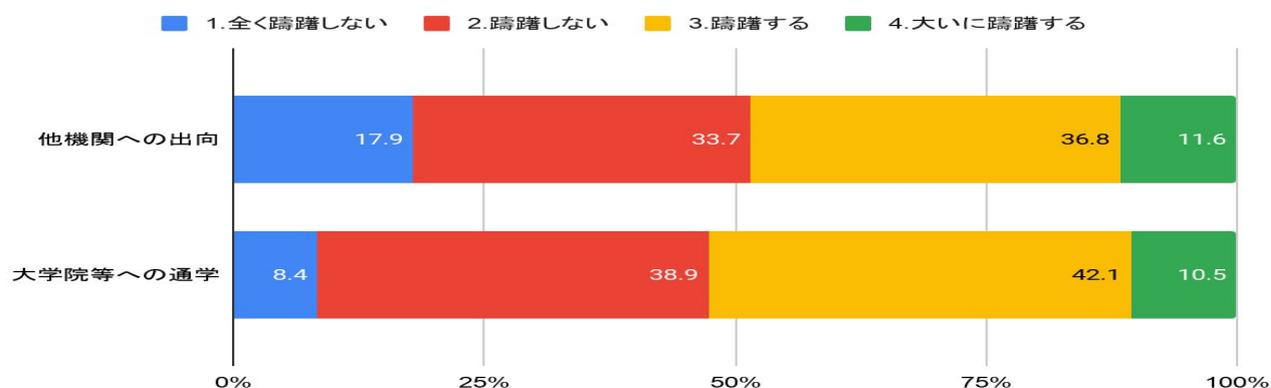
- 業務に直結するが高負荷連続研修は37.9%が躊躇している。
- 業務に直結する低負荷単発研修には92.6%が躊躇しない。
- 他機関への出向、大学院進学は概ね半々と、二極化している。

区分		1.全く躊躇しない	2.躊躇しない	3.躊躇する	4.大いに躊躇する
非直結	高負荷連続	6.3%	26.3%	54.7%	12.6%
	低負荷単発	12.6%	53.7%	29.5%	4.2%
直結	高負荷連続	11.6%	50.5%	29.5%	8.4%
	低負荷単発	37.9%	54.7%	7.4%	0.0%



	1.全く躊躇しない	2.躊躇しない	3.躊躇する	4.大いに躊躇する
他機関への出向	17.9	33.7	36.8	11.6
大学院等への通学	8.4	38.9	42.1	10.5

### 他機関への出向 と 大学院等への通学

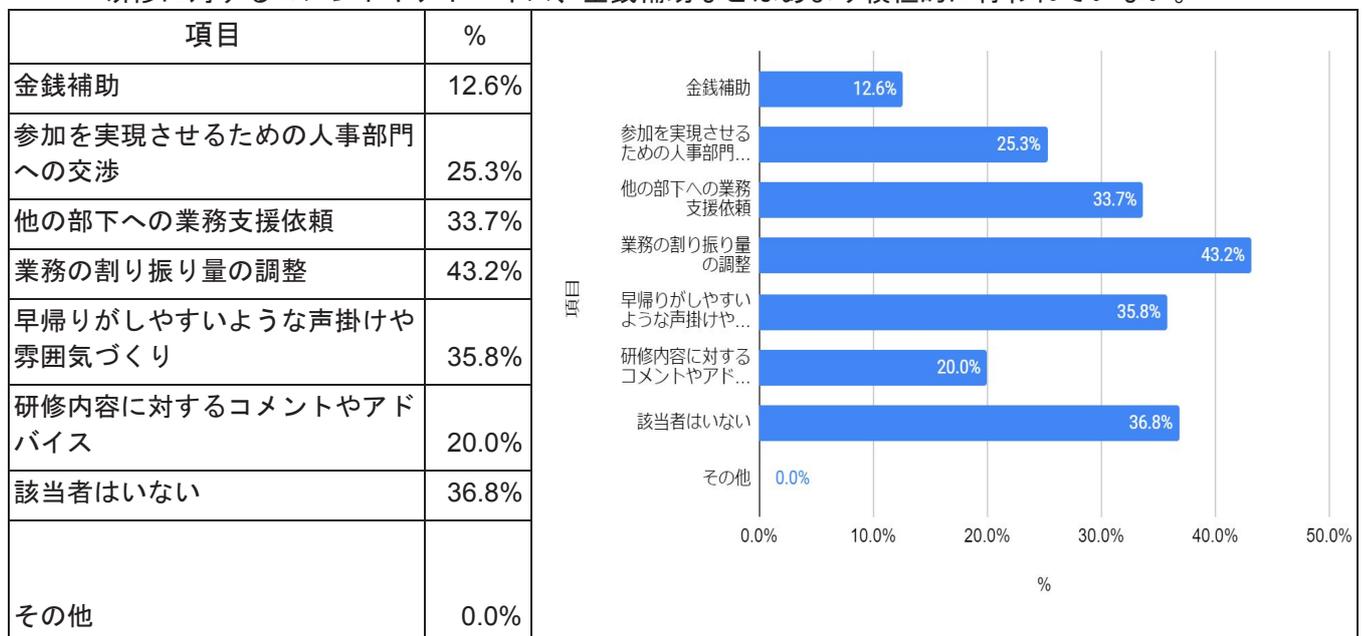


- 躊躇の理由については54件の回答があり、内訳は人手不足（22）、業務への支障（21）、費用対効果の懸念（8）、その他（11）に関する記述であった。以下、一部抜粋。

残る人員数に課題があり、業務に支障が生じることがあるため
職員の絶対数の不足
他の課員への負担、課内での理解を得ることに時間を要するため
負荷が高い研修については、周辺のフォローが必要。だが、部下が物理的に少ない。
本人及び大学のためになるか、他の職員への負担を考慮するため
業務の遂行見通し及び割り振りが困難になる場合があるため
業務に直結しない研修で部下が不在の場合は、本来やるべきその部下の業務をを別の部下(1名以上)が行わねばならないため
本来の業務が停滞すること
費用対効果（行かせて本当に身になるかどうか。）
資金的な補助対象とするため、業務に関わらないことへの支援は躊躇される
負荷が高い場合、他の課員や課長・係長が自己啓発中の課員の業務をカバーすることになるが、それによるカバーしている側の超過勤務での疲弊がでてくることが躊躇の理由である。
長期間で負荷の高い能力開発プログラムの場合、日常の組織運営（業務遂行）に支障が出てしまうため（労働力の補填が困難）

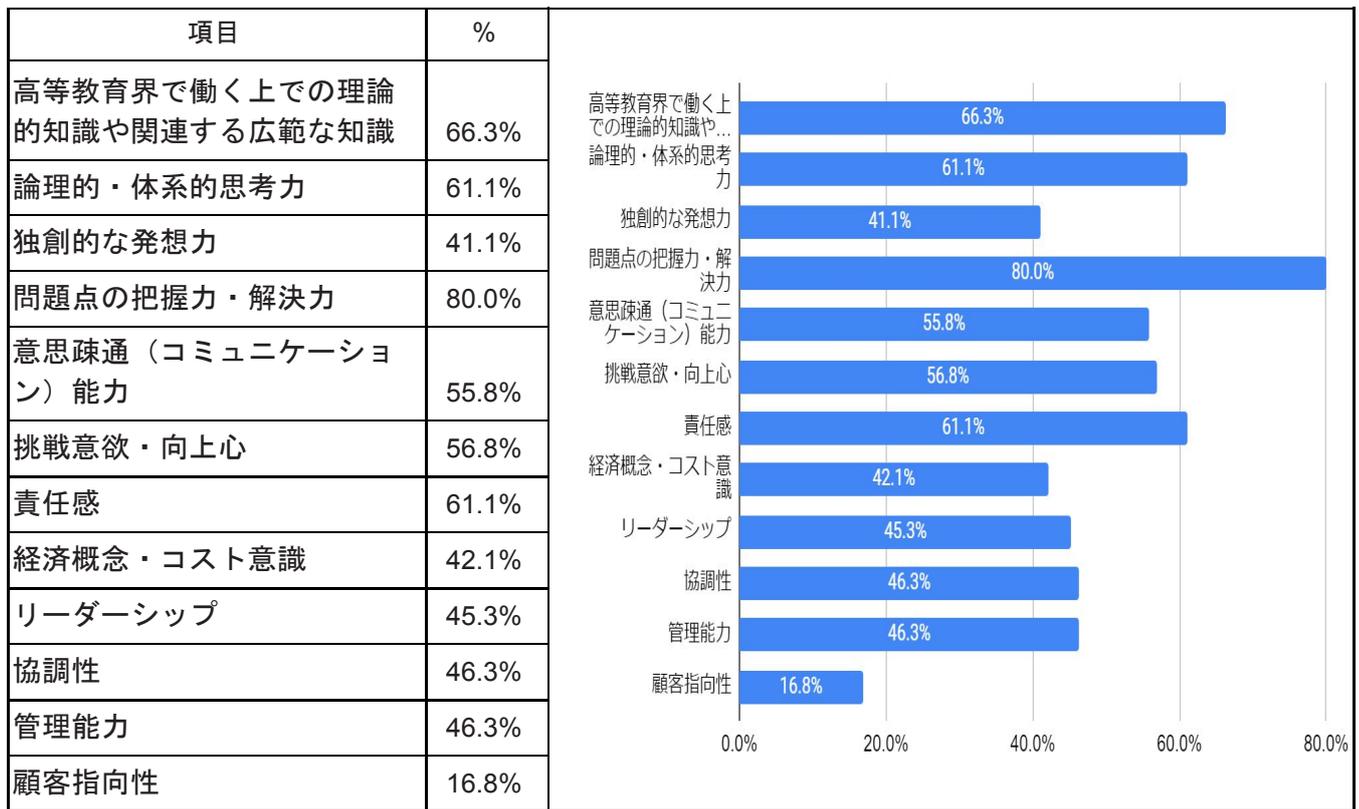
(7)あなたが、負荷の高い職場外学習への参加を希望する職員に対する提供可能なあるいは現に提供している支援はどれですか（複数回答）

- 業務割り振り量の調整、他の部下への業務支援依頼、早帰りしやすい声掛けや雰囲気作りは比較的積極的になされている。
- 研修に対するコメントやアドバイス、金銭補助などはあまり積極的に行われていない。



(8)あなたが部下に対して特に伸ばしたい能力・特性はどれですか（複数回答）

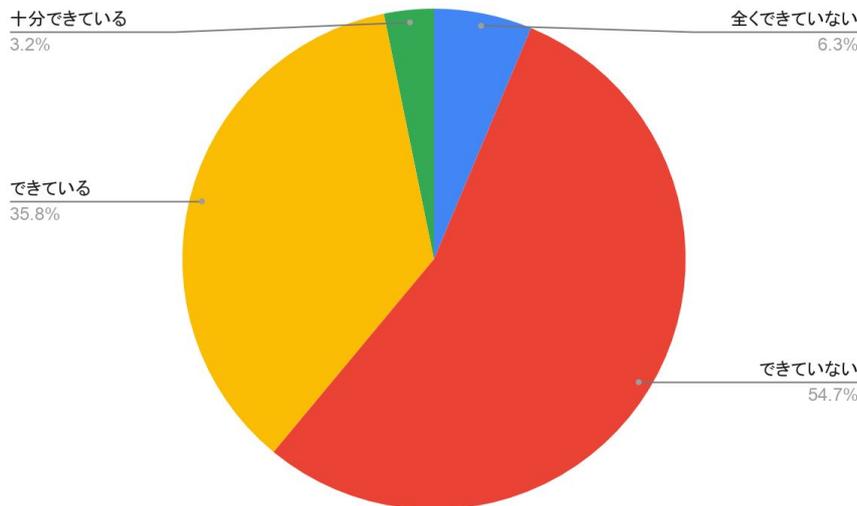
- ニーズのトップ5は①問題点の把握・解決力（80.0%）、②広範な知識（66.3%）、③論理的・体系的思考力と責任感（61.1%）④意思疎通（コミュニケーション）能力、⑤挑戦意欲・向上心であった。



(9)総合的に見て、あなたは部下の育成・能力開発に対する支援をどのくらいできていますか（4件法）

- 管理職の6割強が部下の育成・能力開発ができていないと感じている。

全くできていない	できていない	できている	十分できている
6.3	54.7	35.8	3.2



- 部下の育成・能力開発上で困っていることについては35件の記述があり、内訳は管理職自身の問題（13）、組織の問題（10）、部下自身の問題（12）に関する記述（延べ数）であった。以下、一部抜粋。

足りない能力、伸ばすべき能力を見定められない

部下よりこちらの能力が低い

多様化しており、これまでの成功事例が役に立たなく、今必要な部下の育成・能力開発の知識・ノウハウが不足している。
自分自身の考え方が、若い層の職員の考え方と合わない。価値観が違うこと。
手助けをすると、こちらが該当業務の担当となってしまうこと
自分自身が部下を指導できるだけの背景を持っているか自信がない
業務に関する自身の知識・経験不足、部署内の人員不足
人材育成にかかるコスト面で十分な予算配置ができていない。
本人のモチベーションの維持、チャレンジ力の向上をいかにするか
メンタル面に弱点を抱える職員の指導
聞いているのか、理解しているのか、反応が分からない。
仕事観の差は歴然としていること
育成を求めない若者が増えている
課員のなかには、ルーティンに重きを置き、就業時間内の業務を効率化しても有給をとる。残業もしたくないという課員もいる。課員は、自分への客観的評価を知らず、自己評価が高いため、能力開発の必要を感じていない。こういう課員を育て、能力を開発の大切さから伝えていくので、時間がかかる。
プライドが高く自己省察ができない。周囲の仕事を正しく見れない。
若手職員との意識の差に苦心している
自分自身がまだ育成について分かっていない

- 大学コンソーシアム京都等外部機関に期待することについては28件の記述があった。

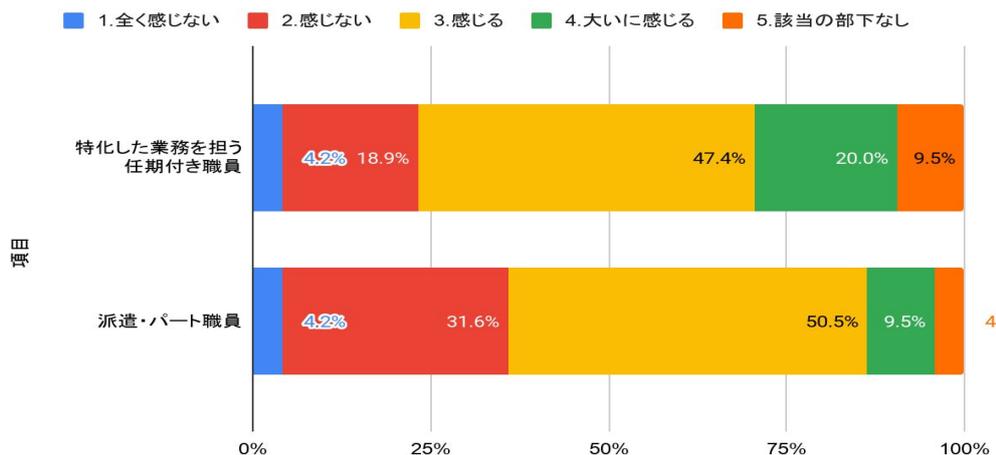
人事の課題であるが、派遣させたい。
外から自大学を見つめることで、客観的な業務判断能力を身につけさせたい。
他大学との交流が深められる機会を設けてもらえればうれしいです
職員として自ら「問い」を作れる研修を期待します。
平日の18時～開催などにしてほしい。土日は休息に充てさせたい。
大学運営の専門性を高めることが急務と考えており、体系的に学べる講座を開設いただければありがたい。
育成・能力開発の大学間による情報共有。
習熟度別等の細分化された研修内容
研修機会の創出
これまで同様のプログラム開発を期待します。
リーズナブルで多様なプログラムと支援。
他大学との交流機会を増やすこと
SD研修の参加費を安くし、研修内容の豊富化（職階別等）、日程の柔軟化をお願いしたい。
質の高い講師の選定。幅広いネットワーク構築機会の提供
他大学の同様の部署の職員と切磋琢磨する機会の提供。1回90分～2時間などコンパクトな内容がありがたい。

SDフォーラムレベルの研修が非常にありがたい
他大学職員との交流
教学マネジメントを推進する支援となる研修プログラムの開発（対職員 対教員 対管理職）
年間をとおして、計画的な階層別研修があるとありがたい。
視野を広げたり大局観を得るために、他大学・他機関との人的交流や多様かつ実践的な具体的課題の提示など、所属大学内で得られない体験や知見を提供していただきたい。
新人職員に対する大学職員の基礎知識研修
（京都の）大学経営にどのような長期的な展望があり得るかの議論を主導する役割
一大学では実現できない、多様性や異文化の交流の中で学び合う研修プログラムの提供。
同じ担当職種が集まれる場を設けてほしい（特に、人事・財務・総務）
階層研修（初任、中堅、管理職）を充実させて欲しい。
SD・FD研修の充実を期待します
課題解決型の研修メニューを増やしてほしい。
OJTの人事交流

(10) 部署における任期付き職員の育成・能力開発の必要性を感じていますか（4件法+いない）

- 任期付き職員への研修ニーズは高い。

項目	1.全く感じない	2.感じない	3.感じる	4.大いに感じる	5.該当の部下なし
特化した業務を担う任期付き職員	4.2%	18.9%	47.4%	20.0%	9.5%
派遣・パート職員	4.2%	31.6%	50.5%	9.5%	4.2%

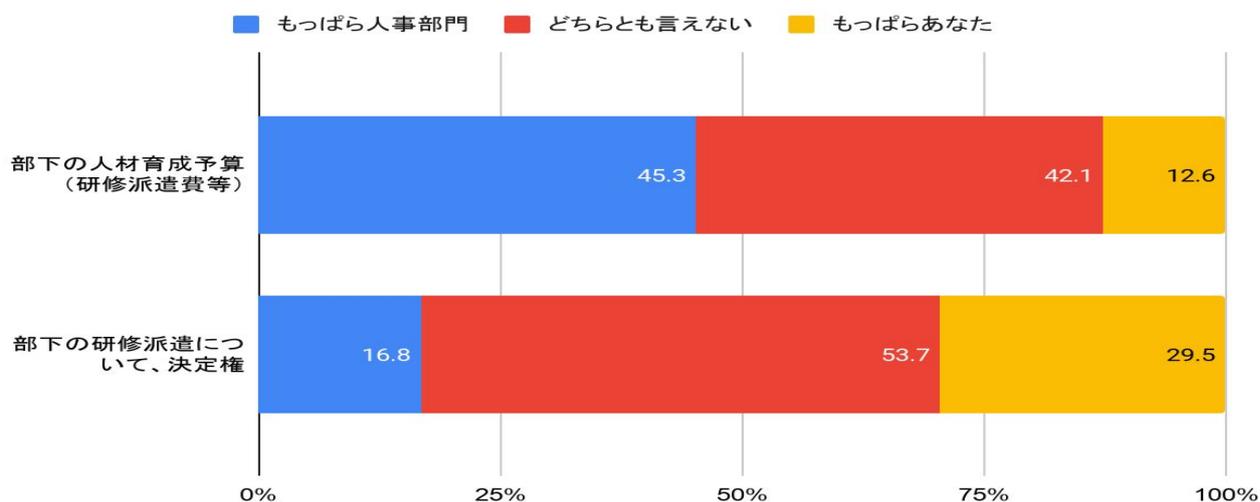


3.4.6 育成・能力開発、キャリア管理における人事部門との関係について

(1) 人事部門との関係について

- 予算は4割5分は人事部門が集約している。
- 派遣の決定権は3割は各管理職が持っている。

項目	もっばら人事部門	どちらとも言えない	もっばらあなた
部下の人材育成予算（研修派遣費等）	45.3%	42.1%	12.6%
部下の研修派遣について、決定権	16.8%	53.7%	29.5%



### (2) 部下の人材育成予算（研修派遣費等）の傾向について

減少傾向	変わらない	増加傾向	その他
14.7%	69.5%	11.6%	4.2%

### (3) 部下の育成・能力開発に関して部署の管理職としてあなたが力を入れていることは何ですか。

- 研修の設計や運用、部署の育成・能力開発方針の策定、組織の方針・理念を示す、部下にキャリアの目標を示す、といった、理念や中期的な方針の提示が大学職員は低い。

項目	大学職員 (n=95)	労政データ (n=954)	差
部署での育成・能力開発（OJT）を担うこと	61.1%	59.5%	1.6%
部署としての育成・能力開発方針を立てること	17.9%	39.9%	-22.0%
部下のキャリアに関する希望を把握すること	50.5%	33.5%	17.0%
部下のキャリア上の相談に乗ること	47.4%	38.3%	9.1%
部下に今後のキャリアに関する目標を示すこと	17.9%	32.6%	-14.7%
部下に会社の方針・理念を示すこと	29.5%	46.3%	-16.8%
部署を担う次の管理職を育成すること	57.9%	56.9%	1.0%
新人・若手社員の育成	52.6%	25.5%	27.1%
研修の設計や運用に関わること	9.5%	54.8%	-45.3%
他流試合の場に送り出すこと	27.4%	23.6%	3.8%
その他（具体的に：）	0.0%	1.4%	-1.4%
期待されていること/力を入れていることはない	2.1%	2.6%	-0.5%

(4)あなたを含め、各部署の管理職が部下の育成・能力開発を担当することのメリットは、どのようなものですか（複数選択）

- エキスパートの育成は労政データの管理職より低く、各部署のニーズにおおじた育成について関心が高い。

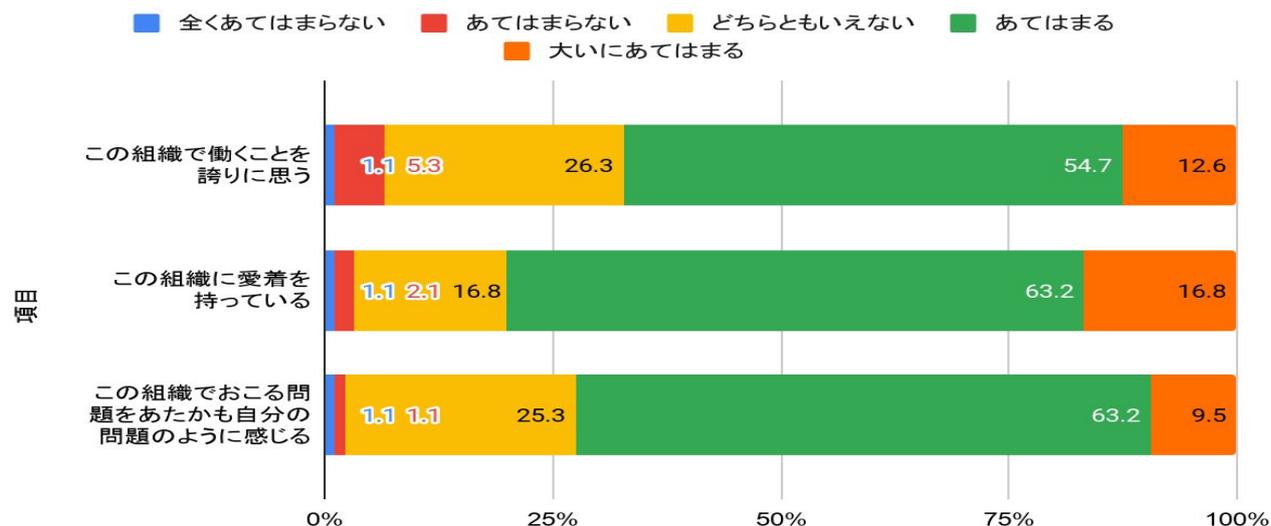
項目	大学職員 (n=95)	労政データ (n=954)	差
各職員の希望や能力水準を踏まえた育成・能力開発ができる	51.6%	56.7%	-5.1%
各部署の仕事内容や仕事上のニーズを踏まえた育成・能力開発ができる	64.2%	71.4%	-7.2%
研修内容に各部署のニーズを反映できる	53.7%	35.2%	18.5%
育成・能力開発の担当者が多くなる	18.9%	14.8%	4.1%
人事部門のみでは実行しきれない育成・能力開発ができる	38.9%	50.3%	-11.4%
各部署の業務に関するエキスパートを育成できる	32.6%	51.4%	-18.8%
部下の育成・能力開発に対する管理職の意識を高められる	40.0%	40.6%	-0.6%
管理職自身の育成・能力開発につながる	57.9%	52.5%	5.4%
職場での育成・能力開発を充実させることで、教育訓練（研修等）の費用を抑制できる	4.2%	9.1%	-4.9%
とくにメリットはない	2.1%	1.0%	1.1%
その他（具体的に：）	0.0%	0.2%	-0.2%

### 3.4.7 職場についての考え方・評価

#### (1)あなたにとっての組織について（5件法）

- 全ての項目で7割弱から8割と高い。
- この3つの質問から合成変数を作成し、「エンゲージメント」の尺度とした（ $\alpha=.845$ ）。

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	大いにあてはまる
この組織で働くことを誇りに思う	1.1	5.3	26.3	54.7	12.6
この組織に愛着を持っている	1.1	2.1	16.8	63.2	16.8
この組織でおこる問題をあたかも自分の問題のように感じる	1.1	1.1	25.3	63.2	9.5



(2)あなたは現在の仕事や働き方にどのくらい満足していますか。(5件法)

項目	大変不満	不満	どちらともいえない	満足	大変満足
収入	3.2%	14.7%	33.7%	42.1%	6.3%
人事評価	4.2%	12.6%	38.9%	41.1%	3.2%
労働時間	3.2%	15.8%	35.8%	42.1%	3.2%
休日・休暇	4.2%	8.4%	29.5%	51.6%	6.3%
仕事の量	3.2%	18.9%	43.2%	32.6%	2.1%
仕事の内容	2.1%	15.8%	30.5%	46.3%	5.3%
仕事上の地位や権限	3.2%	8.4%	36.8%	46.3%	5.3%
職場の人間関係	2.1%	8.4%	27.4%	55.8%	6.3%
上司との関係	3.2%	4.2%	24.2%	57.9%	10.5%
雇用の安定性	1.1%	6.3%	22.1%	54.7%	15.8%
仕事に役立つ能力や知識や技能を身につける機会	1.1%	14.7%	29.5%	51.6%	3.2%
仕事と直結はしないが自己成長に役立つ知識や技能を身につける機会※	2.1%	16.8%	41.1%	37.9%	2.1%
キャリアの見通し	3.2%	11.6%	64.2%	17.9%	3.2%
総合的な満足度	0%	6.3%	28.4%	58.9%	6.3%

※を除いて、労政データにも同様の項目がある。ただし、選択肢が異なる（職員管理職は大変満足 - 大変不満までの5件法、労政データは満足 - 不満までの5件法）ため正確な比較とはならないが、3分類（不満・どちらでもない・満足）に集約して両者を比較すると下記のとおりとなる。

項目	大学職員管理職 (n=95)			労政データ(n=954)		
	不満	どちらでもない	満足	不満	どちらでもない	満足
収入	17.9	33.7	48.4	20.4	26.3	52.9

人事評価	16.8	38.9	44.3	13.6	36.3	49.5
労働時間	19	35.8	45.3	21.8	29.8	48.1
休日・休暇	12.6	29.5	57.9	19.2	22.7	57.9
仕事の量	22.1	43.2	34.7	24.1	37.8	37.8
仕事の内容	17.9	30.5	51.6	14.8	32.6	52
仕事上の地位や権限	11.6	36.8	51.6	9.9	33.8	55.7
職場の人間関係	10.5	27.4	62.1	10.3	24.5	65
上司との関係	7.4	24.2	68.4	9.4	27.4	62.9
雇用の安定性	7.4	22.1	70.5	5.6	23.4	70.6
仕事に役立つ能力や知識や技能を身につける機会	15.8	29.5	54.8	12.3	36.5	50.5
仕事と直結はしないが自己成長に役立つ知識や技能を身につける機会	18.9	41.1	40	0		0
キャリアの見通し	14.8	64.2	21.1	11.3	52.1	35.9
総合的な満足度	6.3	28.4	65.2	8	27.1	59.4

※は大学職員管理職のみ

### 3.4.8 あなた自身の能力開発について

#### (1)あなたは次にあげた能力・特性を十分に備えていると思いますか（4件法）

- 「備えている」の上位3つは、①責任感（89.5%）、②協調性（88.4%）、③経済概念・コスト意識（76.9%）である。
- 「備えていない」の上位3つは、①独創的な発想力（49.5%）、②広範な知識（38.9%）、③リーダーシップ・管理能力（同率35.8%）である。

項目	備えていない	少ししか備えていない	ある程度備えている	備えている
高等教育界で働く上での理論的知識や関連する広範な知識	8.4%	30.5%	54.7%	6.3%
論理的・体系的思考力	6.3%	28.4%	56.8%	8.4%
独創的な発想力	11.6%	37.9%	41.1%	9.5%
問題点の把握力・解決力	3.2%	24.2%	62.1%	10.5%
意思疎通（コミュニケーション）能力	3.2%	20%	62.1%	14.7%
挑戦意欲・向上心	6.3%	28.4%	51.6%	13.7%
責任感	1.1%	9.5%	63.2%	26.3%
経済概念・コスト意識	0%	23.2%	69.5%	7.4%
リーダーシップ	6.3%	29.5%	57.9%	6.3%
協調性	0%	11.6%	74.7%	13.7%
管理能力	5.3%	30.5%	58.9%	5.3%

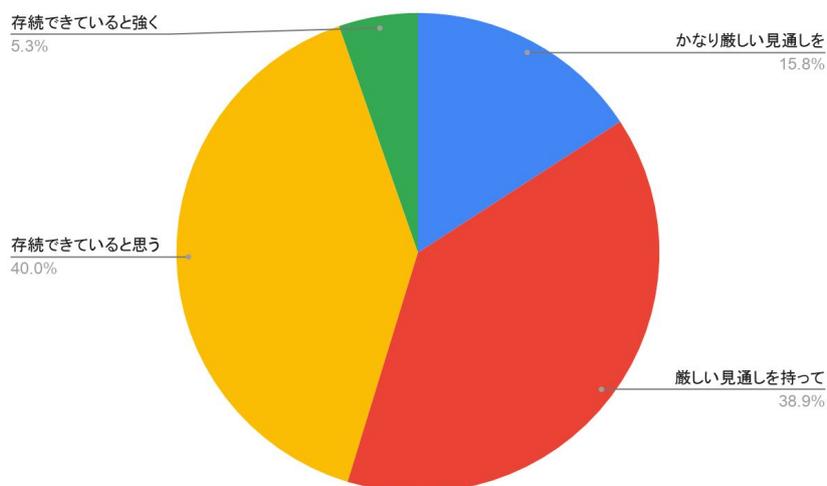
(2)過去1年間に、あなたは次のような仕事に関わる自己啓発（=会社や職場の指示によらない、自発的な研修）を行いましたか（複数選択）

- 講習会・勉強会・セミナーの聴講や同僚との勉強会は大学職員管理職は多い。
- 社外の人との勉強会への参加は大学職員管理職の方が低い。

項目	大学職員 (n=95)	労政データ (n=954)	差
大学・大学院の講座の受講	12.6%	2.0%	10.6%
専修学校・各種学校で行っている講座の受講	1.1%	1.7%	-0.6%
国や都道府県の職業能力開発施設の講座の受講	5.3%	2.0%	3.3%
講習会・勉強会・セミナーなどの聴講	70.5%	48.5%	22.0%
職場の同僚との勉強会の参加	27.4%	10.4%	17.0%
社外の人との勉強会への参加	0.0%	13.4%	-13.4%
通信教育の受講	7.4%	8.1%	-0.7%
自学・自習	49.5%	36.6%	12.9%
自己啓発は行っていない	10.5%	23.1%	-12.6%
その他	0.0%	1.2%	-1.2%

3.4.9 危機感\_10年後、あなたの所属組織は健全に存続し、使命を果たせていると思いますか？（4件法）

かなり厳しい見通しを持っている	厳しい見通しを持っている	存続できていると思う	存続できていると強く思う
15.8%	38.9%	40.0%	5.3%



### 3.4.10 管理職調査の考察

大学現場にはかなりの異業種からの転職人材がおり、新卒採用は減っている。旧来の、新卒者による公務員との併願職種、という見方からは少し違うパラダイムに入っていることが示唆される。

管理職の中で所属組織が10年後に存続できていると強く思っているのはわずか5.3%にすぎず、15.8%はかなり厳しい見通し、すなわち大学閉鎖の可能性を感じている。全体としても、過半数が厳しい見通しを持っている。そのような中、部下の育成・能力開発の必要性は強く感じている。

現場の仕事は範囲、レベル、責任いずれも広く、大きく、高くなっており、業務の多様化・高度化・複雑化の中、人員や時間の不足感は深刻である。異業種と比較しても大学職員管理職の人員の不足感は突出して高い。人員も時間も不足し、部下の能力開発・人材育成は理想とはかけ離れた現実となっている。人手不足の中、任期付職員や、派遣・パートスタッフについても育成・能力開発が必要と感じている。猫の手も借りたい、という状況が伺い知れる。

時間の捻出は業務効率化で可能だと思っただけで、実行には移せていない。ただ、たとえ時間を捻出したとしても、育成・能力開発について自身に知識やノウハウが不足していると考え管理職は多く、課題が残る。

外部研修への派遣の制度や、外部に送り出すような組織の風土は現時点では十分ある。管理職自身の組織へのエンゲージメントは極めて高い。また、自身の裁量の範囲の中、部下の自己研鑽を支援しようと、業務の割り振り検討や、部下への様々な配慮など、情意的な支援を提供している。しかし、現実的には負荷の高い連続型の越境学習の場に送り出すことについては、管理職はかなり躊躇している。人材育成の必要性は感じつつ、目の前の業務に追われ、負荷の低い単発研修への送り出しが中心となっていることが伺える。

伸ばしたい部下の能力・特性の上位3つは、①問題点の把握・解決力、②広範な知識、③論理的・体系的思考力と責任感である。負荷の低い単発研修や日常業務の中では伸ばしにくい能力・特性といえる。

異業種と比較して、大学職員管理職自身は比較的研鑽しているし、そのような場は比較的多いと考えられる。一方、管理職自身が自分に「備わっていない」と感じる能力の上位5つは、①独創的な発想力、②広範な知識、③リーダーシップ、④論理的・体系的思考力、挑戦意欲・向上心である。いずれも負荷の低い単発研修や日常業務の中では伸ばしにくい能力・特性といえる。

### 3.5 調査5. 一般職員への調査

#### 3.5.1 調査の目的

①フラッグシップ研修受講者と非受講者の比較、②大学職員人材と異業種ホワイトカラーの比較等を行うことを目的に、一般職員への調査を実施した。

#### 3.5.2 調査の概要

一般職員への調査として、①質問紙調査A、②質問紙調査B、③ワークショップ、の3つを実施した。質問紙調査で量的な面の確認を行い、ワークショップでは、より現象学的に大学職員の実態を観察した。

#### 3.5.3 一般職員質問紙調査A

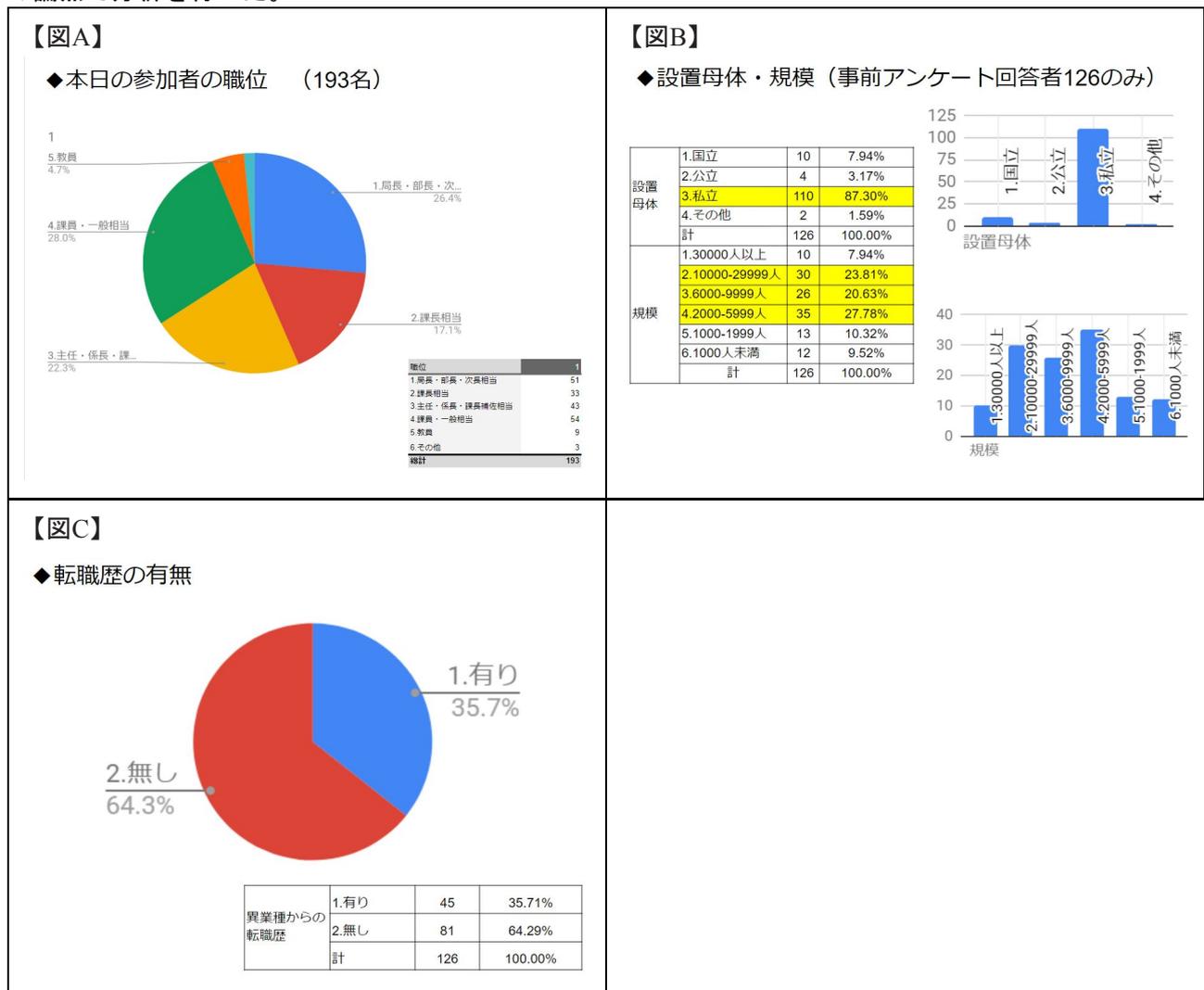
##### (1)概要

実施期間 : 2019年8月8日(木)～2019年8月20日(火)  
 対象者 : 大学行政管理学会第23回研究集会 分科会2参加者  
 実施方法 : Google社のフォーム機能を使用  
 有効回答数 : 124/193件 (回答率64.2%)

##### (2)結果

下記が参加者の概要である。局長・部長・次長相当者と課長相当者で43.5%であり(図A参照)、やや管理職よりのデータになっているため解釈には注意が必要である。設置母体としては私立がほとんど(87.3%)であった(図B参照)。転職歴については、約1/3が有り、約2/3は無しであった(図C参照)。

①ネイチャーvs.ナーチャー、②職場OJT・OFF-JT vs. 越境学習、③大学職員人材 vs. 異業種人材の3つの論点で分析を行った。



(2)-1 ネイチャーvs.ナーチャー

人はいかようにでも成長すると考えるか、ある程度先天的なものと思えるかについて確認した。おおよそ半数（46%）がどちらでもない」と回答し、残りは（生まれつきだと）思う・大変思う25.4%、思わない28.6%と拮抗した（図D参照）。以下、「どちらでもない」を除いて分析を行った。

役職でみると、主任・係長・課長補佐相当者と局長・部長・次長相当者は比較的（生まれつきだと）思わないという回答が多く、課長相当者は思わないが低く、逆に思う・大変思うが多く、中でも大変思うが最も多い（図E参照）。主任や係長時代は「人は成長できる」と考えているが、課長になって直属の部下を多く持つようになり、人材育成の困難に直面している可能性が示唆される。

規模でみると、3万人以上の超大規模校の（生まれつきだと）思わない率が突出している。中・小規模大学では、（生まれつきだと）思わない率が低く、思う・大変思う率が高い（図F参照）。中小規模大学が人材育成に苦戦している可能性が示唆される。

負荷の高い研修への参加意欲別にみると、（参加意欲が）ないと答えたグループの（生まれつきだと）思う率が突出している（図G参照）。参加意欲がある、大いにあると回答したグループは、（生まれつきだと）思わない率が高く、自身を成長可能であると捉えている。

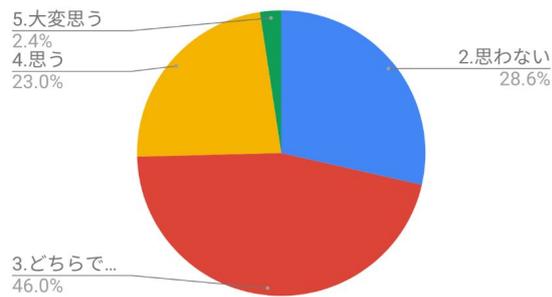
組織からの成長機会提供感（組織から成長の機会が提供されていると感じているかどうか）で見ると、組織から成長機会を提供されていると感じているグループは自身が成長できると捉えており、逆に提供されていないと感じているグループは生まれつきだと感じている。この因果関係は定かではない（図H参照）。

「研修を通じて学んだ知識やスキルを業務に直接的に活用しているかどうか」と「上司や同僚による充実した支援」を見ると、充実した支援があると捉えている方が業務に活用し、組織に貢献している（図I参照）。

【図D】

ネイチャー度（生まれつきだ）

<合成2.思わない>ナーチャーの COUNTA

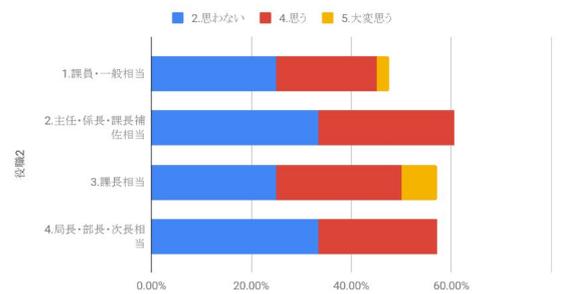


「人材育成は重要だが、実際の能力にもともとの資質が強く影響している」+<反転>「研修・研鑽によって人はいかようにでも成長できる」+「地頭（じあたま）の影響はかなり強く、研修による育成効果は限定的だ」

【図E】

ネイチャー度（生まれつきだ） X 役職

2.思わない、3.どちらでもない、4.思う、5.大変思う

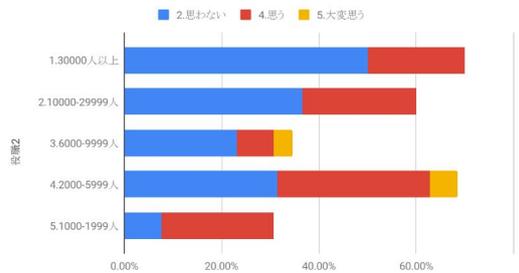


「人材育成は重要だが、実際の能力にもともとの資質が強く影響している」+<反転>「研修・研鑽によって人はいかようにでも成長できる」+「地頭（じあたま）の影響はかなり強く、研修による育成効果は限定的だ」

【図F】

ネイチャー度（生まれつきだ） X 規模

2.思わない、3.どちらでもない、4.思う、5.大変思う

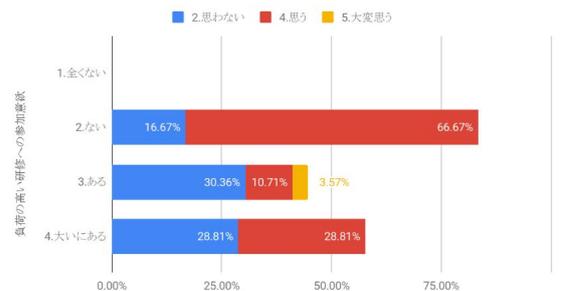


「人材育成は重要だが、実際の能力にもともとの資質が強く影響している」+<反転>「研修・研鑽によって人はいかようにでも成長できる」+「地頭（じあたま）の影響はかなり強く、研修による育成効果は限定的だ」

【図G】

合成項目 ネイチャー度（生まれつきだ） X 負荷の高い研修への参加意欲別

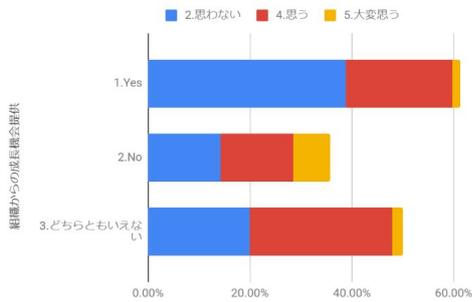
2.思わない、3.どちらでもない、4.思う、5.大変思う



【図H】

合成項目 ネイチャー度 (生まれつきだ)  
 X 組織からの成長機会提供感

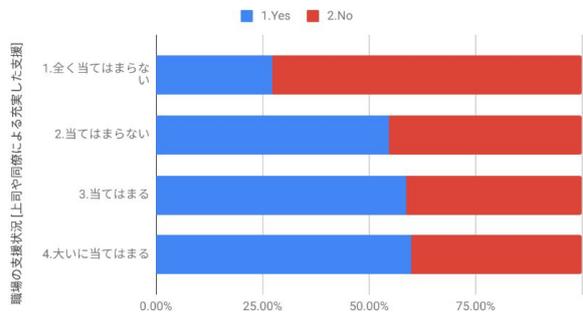
2.思わない、3.どちらでもない、4.思う、5.大変思う



【図I】

研修を通じて学んだ知識やスキルを業務に「直接的に」活用している X 上司や同僚による充実した支援]

1.Yes と 2.No



(2)-2 職場OJT・OFF-JT vs. 越境学習

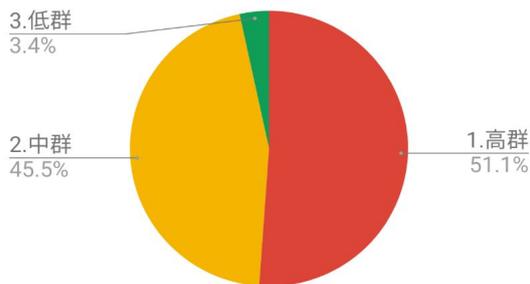
全体として越境学習への期待度 (図J参照) はかなり高い (高群51.1%、中群45.5%、低群3.4%)。役職別では、職員・一般相当 (若手) が突出して高い (図K参照)。規模別では、超大規模が最も低く、概ね小規模ほど期待度が高い (図L参照)。大規模大学では学内に充実した研修が整えられているために、越境学習への期待度が低い、という可能性が示唆される。

越境学習に計画的に人材を送り出しているか、また、送り出す制度が担保されているか、という点については、それぞれ81.7%、65.8%と計画性・制度については整っているという回答が多い (図MおよびN参照)。ただし、回答者の半数が管理職サイドであるため、解釈には注意が必要である。また、制度ではなく支援的な風土があるか、という問いに対しては、半数以上 (62.7%) が支援的な風土がない、と回答している (図O参照)。ただし、制度があって支援的な風土がある場合は「あてはまらない」を選択している可能性あるため解釈に注意が必要である。

【図J】

越境学習への期待度

<合成3>越境学修期待度のCOUNTA



「<反転>人材育成において、職場でのOJTやOFF-JTが最も強力である」  
 + 「職場外での越境学習経験こそ「一皮剥ける」成長に寄与するだろう」

【図K】

越境学修期待度 X 役職

1.高群、2.中群、3.低群

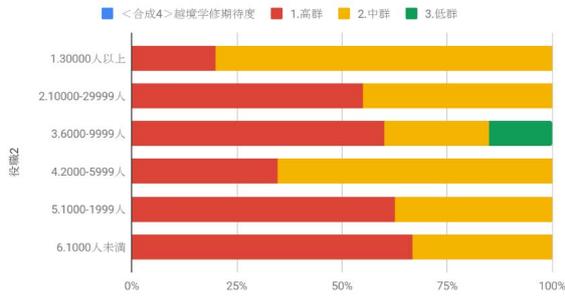


「<反転>人材育成において、職場でのOJTやOFF-JTが最も強力である」  
 + 「職場外での越境学習経験こそ「一皮剥ける」成長に寄与するだろう」

【図L】

越境学修期待度 X 規模

1.高群、2.中群、3.低群

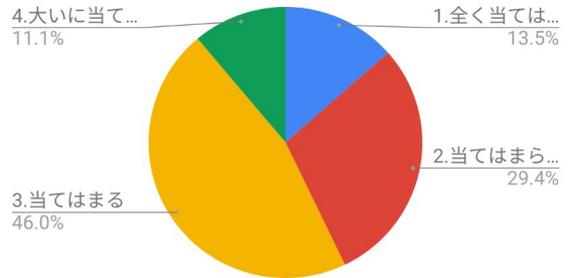


「<反転>人材育成において、職場でのOJTやOFF-JTが最も強力である」  
+「職場外での越境学習経験こそ「一皮剥ける」成長に寄与するだろう」

【図M】

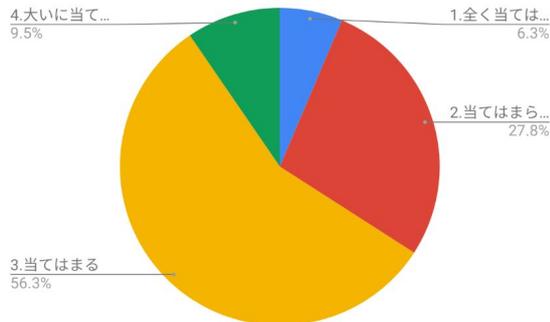
職場外学習に計画的に人材を送り出して育成している

職場外学習への職場の支援状況  
[自組織は職場外学習に計画的に人材を送り出して育成してい...]



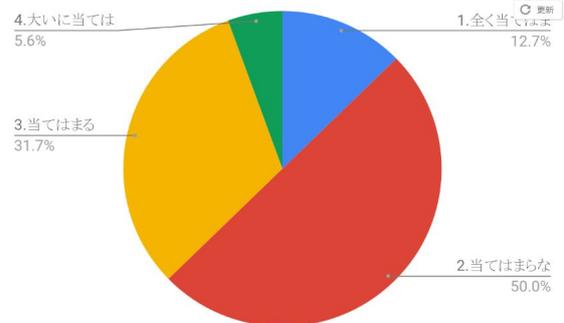
【図N】

職場外学習への参加を希望する職員に対し支援的な制度が整っている



【図O】

職場外学習への参加を希望する職員に対し支援的な制度はないが支援的な組織風土がある

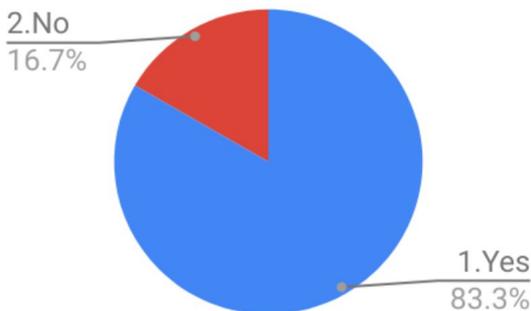


(2)-3 大学職員人材 vs. 異業種ホワイトカラー人材

83.3%が異業種ホワイトカラー人材と比べて現時点で大学職員に不足している・劣っている能力がある、と感じている（図P参照）。役職別で見ると、課長相当者はNo（劣っていない）の率が高い（図Q参照）。規模別では、超大規模・大規模大学のNo（劣っていない）率が高い（図R参照）。

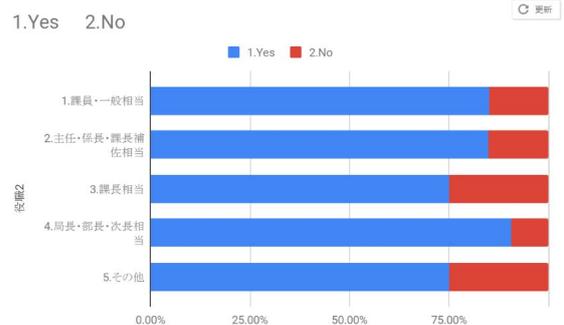
【図P】

「現状を変更していく力」を伸ばす上で、異業種ホワイトカラーと比べて現時点で大学職員に不足している・劣っている能力があると思いますか？ (n=126)



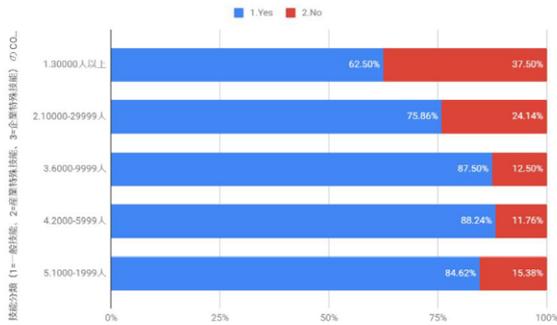
【図Q】

「現状を変更していく力」を伸ばす上で、異業種ホワイトカラーと比べて現時点で大学職員に不足している・劣っている能力があると思いますか？ X 役職



【図R】

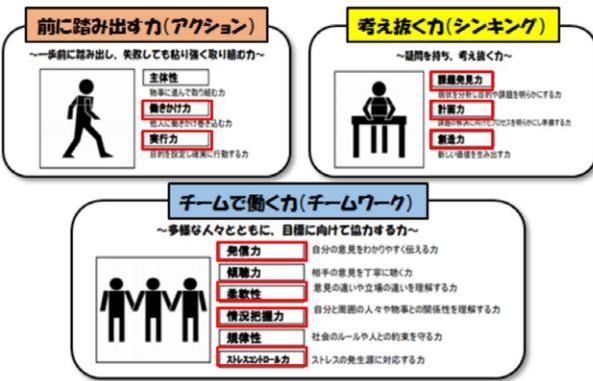
「現状を変更していく力」を伸ばす上で、異業種ホワイトカラーと比べて現時点で大学職員に不足している・劣っている能力があると思いますか？ X 規模



劣っている能力の自由記述について、1つ目に挙げた項目をカウントしたところ、社会人基礎力の3つの能力/12の能力要素（図S参照）に当てはめると、主体性、傾聴力、規律性以外すべての項目について「劣っている」と言及があった。3つの能力別に分類すると、シンキング（45.5%）が最も多く、ついでチームワーク（20.5%）、アクション（17.0%）であった（図T参照）。大学職員は異業種ホワイトカラー人材と比べ、規律性や傾聴力などは劣っていないと感じているが、課題発見力、計画力、創造力など、クリエイティビティに関する項目（シンキング）において劣っていると感じている。役職別に見ると、シンキングはどの職位においても42.11%~51.85%と最も高く、クリエイティビティの低さを異業種ホワイトカラー人材との差であると捉えている（図U参照）。規模別では、シンキングの率が25.0%から80.0%とかなりのバラツキがある（図V参照）。

【図S】

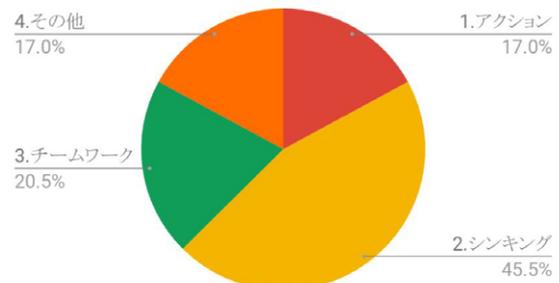
< 3つの能力 / 12の能力要素 >



【図T】

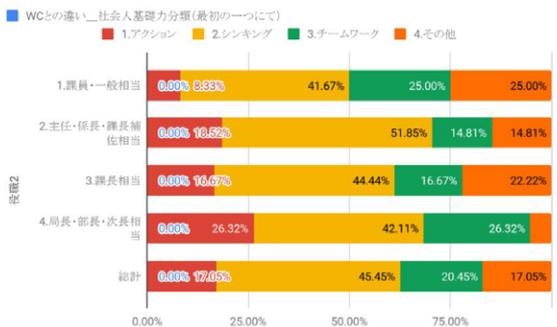
社会人基礎力での分類  
 (複数記載の場合は最初の一つをカウント) n=88

WCとの違い\_社会人基礎力分類(最初の一つにて)のCOUNTA



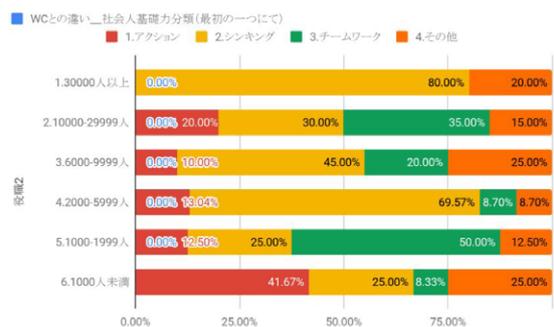
【図U】

異業種ホワイトカラーとの違い\_社会人基礎力で分類 X 役職



【図V】

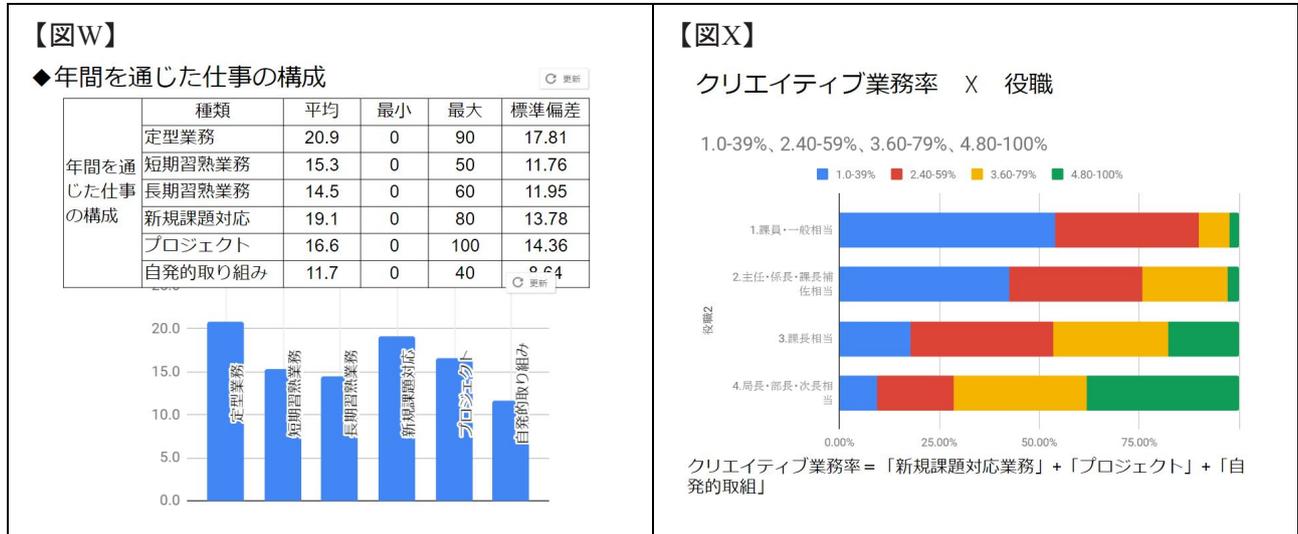
異業種ホワイトカラーとの違い\_社会人基礎力で分類 X 規模



## (2)-4 大学職員の業務の内訳

大学職員の業務の内訳の確認を行った。定型業務（20.9%）が最も多く、自発的取り組み（11.7%）が最も少ない（図W参照）。新規課題対応業務とプロジェクト及び自発的取り組みの3つを足して「クリエイティブ業務率」とした。役職で見ると、職位が下がるほどクリエイティブ業務率が下がった（図X参照）。

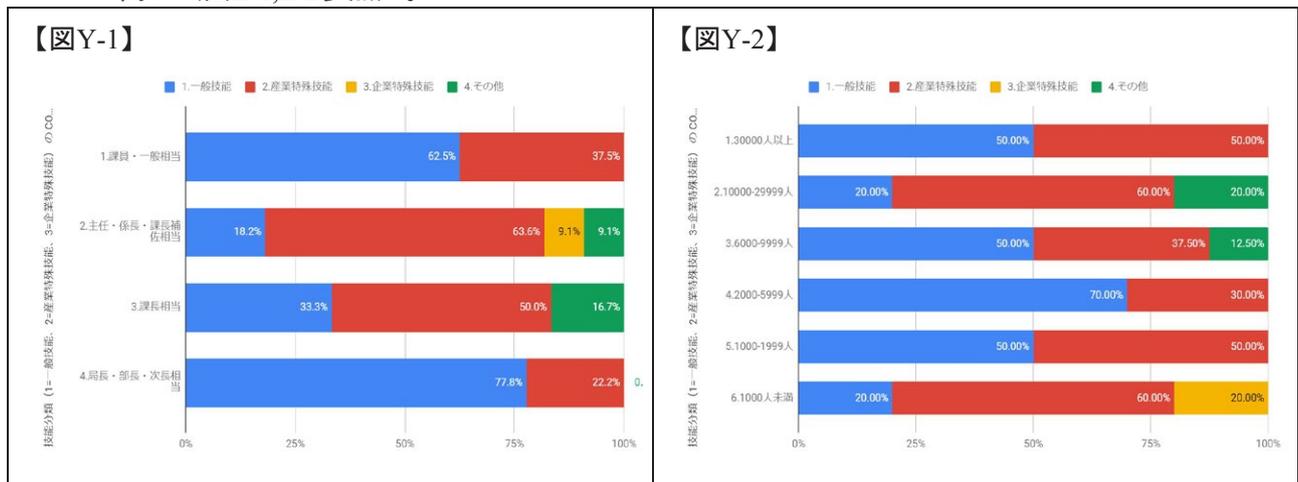
クリエイティブ性の低さを異業種ホワイトカラー人材との差であると捉えているが、実際の日常業務の場ではクリエイティブ性を高めるような業務を、若手ほど行えていない（育成できていない）ことがわかった。



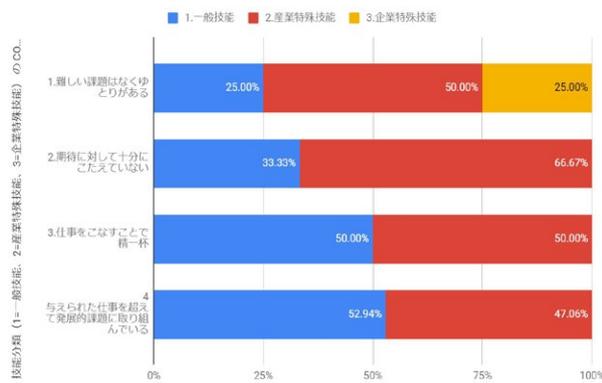
## (2)-5 研修ニーズ

一般職員質問紙Aの結果を見ると、技能分類（一般技能、産業特殊技能、企業特殊技能）では、①一般技能→②産業特殊技能の順にニーズがあり、③の企業特殊技能のニーズはほとんど無い（図Y-1、Y-2、Y-3参照）。

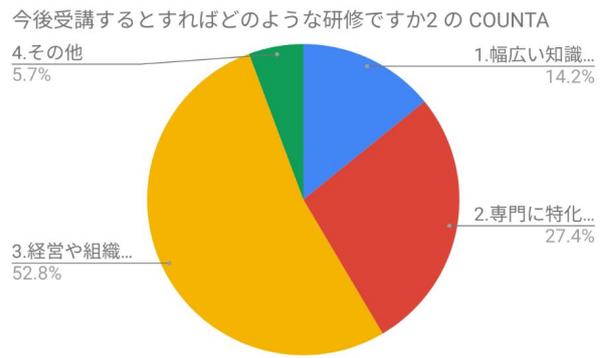
社会人基礎力の累計の中では2.シンキングが最も多い。また、上位研修ニーズとしては、①幅広い知識を得る、②特定の専門領域に特化し、深い知識と技能を得る、③経営や組織マネジメント等、管理者に必要な知識と技能を得る、の内、③のマネジメントニーズが高く、ついで②の専門性獲得の研修ニーズが高い（図Z-1、Z-2参照）。



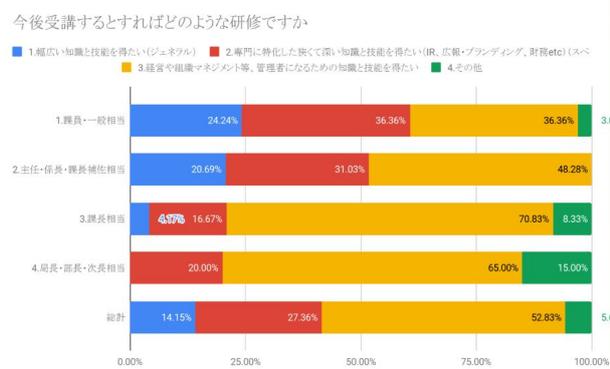
【図Y-3】



【図Z-1】



【図Z-2】



### 3.5.4 一般職員質問紙調査B

#### (1)概要

実施期間 : 2019年10月19日(土)~2019年11月11日(月)

実施方法 : Google社のフォーム機能を使用したWeb方式。スノーボールサンプリング方式。

有効回答数 : 141件

#### (2)基本情報

項目	明細	実数	%
性別	男	98	67.1
	女	43	29.5
年齢	30才未満	9	6.2
	30~39才	49	33.6
	40~49才	55	37.7
	50~59才	27	18.5
	60才以上	6	4.1
役職	課員・一般相当	49	33.6
	主任・係長・課長補佐相当	44	30.1
	課長相当	33	22.6
	局長・部長・次長相当	16	11
	その他	4	2.7

部署	総務・財務系	24	16.4
	入試・広報系	6	4.1
	学生・教務・国際系	52	35.6
	就職・進路系	8	5.5
	地域・産学連携・研究支援系	14	9.6
	情報・図書系	10	6.8
	企画系	12	8.2
	その他	20	13.7
学歴	博士	2	1.4
	修士	34	23.3
	学士	105	71.9
	短期大学士・専門学校卒	1	0.7
	高卒	4	2.7

### (3)結果

調査1・2のデータと突合した上で分析を実施した。本調査単独での分析結果は割愛する。

#### 3.5.5 ワークショップ

##### (1)概要

実施日 : 2019年9月7日(土) 16:00~18:00 於; 実践女子大学  
 内容 : 「大学職員に必要な資質・能力を考える」  
 参加者 : 16名

##### (2)内容

下記4つのコンテンツからなる4つのワークショップ(WS)を実施した。

- WS1 2040年の大学職員が備えておくべき資質・能力について考える
- WS2 各大学の人材育成(研修等)の事例を交換する
- WS3 制度・組織風土・自己研鑽等の課題について整理する
- WS4 次世代人材育成(研修等)について議論する

##### (3)結果

2040年の大学職員が備えておくべき資質・能力を大学職員自身がどのように捉えているか、現在大学現場ではどのような研修が行われているのか、現時点での研修の制度・組織の風土・大学職員自身の自己研鑽等に関する課題をどのように捉えているのか、そして、次世代の人材育成(研修等)は何が望ましいと考えているか、について情報を得た。得た情報は他の調査、特に量的調査をより現象学的に理解するための素材として活用した。よって、本ワークショップ単独での分析結果は割愛する。

### 3.6 調査6. 教員への調査

#### 3.6.1 調査の目的

現在の大学組織においては教員が最終意思決定者になる場合が多い。特に教学系の管理職（担当理事や部長職）は教員職が多い。意思決定者の意向に沿わない人材育成は、ミスマッチの原因となる。

そこで、本項は教員人材が大学職員の人材育成の方向性についてどのように感じているのか、また、現在の教員を取り巻く環境がどのようになっているのか、そして教員の大学職員に対する期待及び人材育成ニーズを捉えることを目的とした。

#### 3.6.2 調査の概要

(1)手続き等

実施期間 : 2020年2月19日～2月20日（2日間）

実施方法 : (株)NTTコム社 リサーチ・ライト調査

有効回答数 : 252件

(2)基本情報

区分	明細	実数	%
所属区分	大学	179	71
	短期大学	13	5.2
	大学院	60	23.8
大学規模（収容定員数）	10,000人以上	62	24.6
	6,000～9,999人	39	15.5
	2,000～5,999人	68	27
	1,000～1,999人	34	13.5
	1,000人未満	49	19.4
オーナー系	はい	61	24.2
	いいえ	150	59.5
	わからない	41	16.3
性別	男	209	82.9
	女	42	16.7
	無回答	1	0.4
年齢	30才未満	2	0.8
	30～39才	27	10.7
	40～49才	76	30.2
	50～59才	91	36.1
	60才以上	56	22.2
	合計	252	100
雇用形態	任期なし雇用	177	70.2
	任期付き雇用	75	29.8
役職	教授	86	34.1
	准教授	62	24.6
	講師	52	20.6
	助教	33	13.1
	その他	19	7.5
分野	人文	46	18.3
	社会	41	16.3
	理学	34	13.5
	工学	40	15.9
	農学	17	6.7
	保健	21	8.3
	教育	22	8.7
	その他	31	12.3

役員・管理職（部長クラス以上）経験	役員	8	3.2
	学部長・部長	21	8.3
	学科長	39	15.5
	上記の経験は一度もない	188	74.6
5年以上の企業等での勤務歴	ある	68	27.0
	ない	184	73.0

### 3.6.3 教員自身を取り巻く環境

#### (1)情報収集・自己研鑽について

- 高等教育を取り巻く環境変化に対する情報収集は6割以上が行っているが、3割は行っていない。
- 教育や研究に関する情報収集・自己研鑽は7～7割5分が行っている。

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
教育の質的転換の流れについては詳細に理解しており、情報は常にアップデートしている	2.4	31.7	57.1	8.7
研究に関する情報収集・自己研鑽を十分行っている	2.4	22.2	61.5	13.9
教育内容と方法に関する情報収集・自己研鑽を十分行っている	2.0	27.0	63.9	7.1

#### (2)平均的な日の職務時間割合（全てを足して100になるようにしてください）

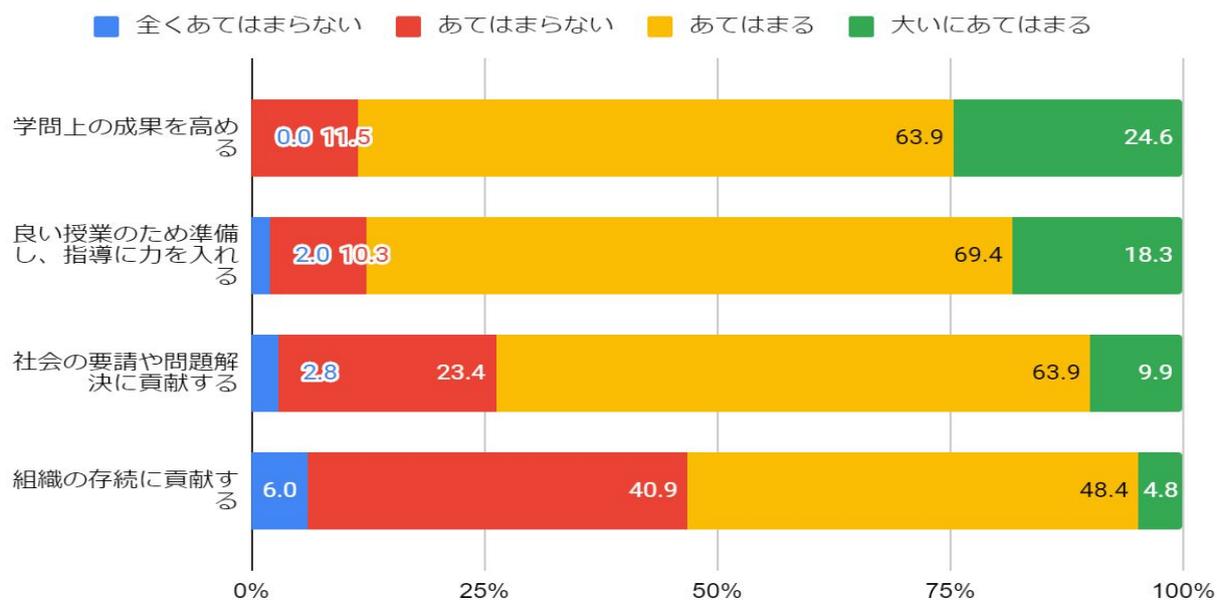
- 最も理想と現実の差が大きいのは研究時間で20ポイント近くの開きがある。
- 教育時間、大学運営・経営業務時間、学内事務等の3つがそれぞれ概ね均等に、理想よりも時間を取られている。
- 社会サービス時間は理想と現実にほぼ乖離がない。

区分	研究時間	教育時間	社会サービス時間	大学運営・経営業務時間	学内事務等
理想	44.5	33.2	7.2	7.1	7.9
現実	25.7	39.7	7.6	13.8	13.1
差	18.8	-6.5	-0.4	-6.7	-5.2

#### (3)重視する業務内容

- 研究＞教育＞社会の要請や問題解決への貢献＞組織の存続に貢献の順に重視している。
- 組織の存続に貢献する業務は、半数近くがあてはまらない（重視しない）と回答している。

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
学問上の成果を高める	0.0	11.5	63.9	24.6
良い授業のため準備し、指導に力を入れる	2.0	10.3	69.4	18.3
社会の要請や問題解決に貢献する	2.8	23.4	63.9	9.9
組織の存続に貢献する	6.0	40.9	48.4	4.8



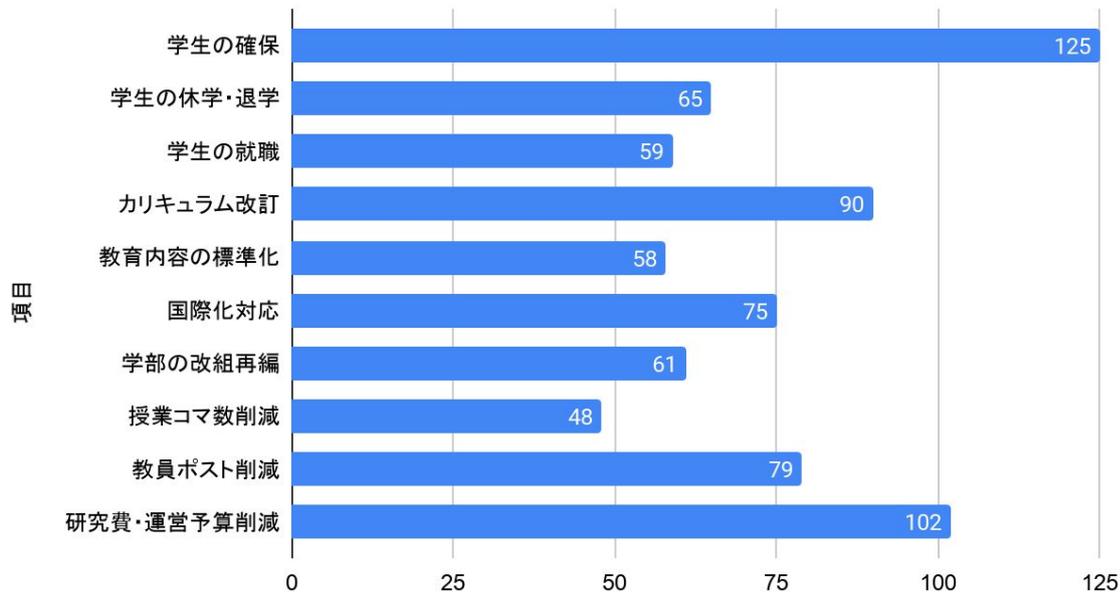
● その他の意見は以下の通りである。

社会貢献
PDCA
能動的学習の勧め
運営
人間教育
後輩研究者の育成
自己研鑽
学会運営
組織運営に貢献
クラブ顧問
健康に気をつける
学生を導き育てる
社会貢献
競争的資金の獲得
やりがい
高度な知見を活かし営利事業に従事する
雑用
研究費の確保
広報
評価のための仕事

(4)所属学部 of 課題について、あてはまるものを全てお選びください。(複数選択)

- 上位3つは、学生の確保>研究費・運営予算削減>カリキュラム改定。
- 下位3つは、授業コマ数削減>教育内容の標準化>学生の就職。

項目	実数	%
学生の確保	125	49.6%
学生の休学・退学	65	25.8%
学生の就職	59	23.4%
カリキュラム改訂	90	35.7%
教育内容の標準化	58	23.0%
国際化対応	75	29.8%
学部の改組再編	61	24.2%
授業コマ数削減	48	19.0%
教員ポスト削減	79	31.3%
研究費・運営予算削減	102	40.5%



- その他の意見は以下の通りである。

所属教員の意識改革
学部・学科の枠を超えた連携
学生の質
教育の質保証
国家試験合格
産学連携
教員の人間関係
研究資源の確保
研究費・運営予算の確保
教員の確保

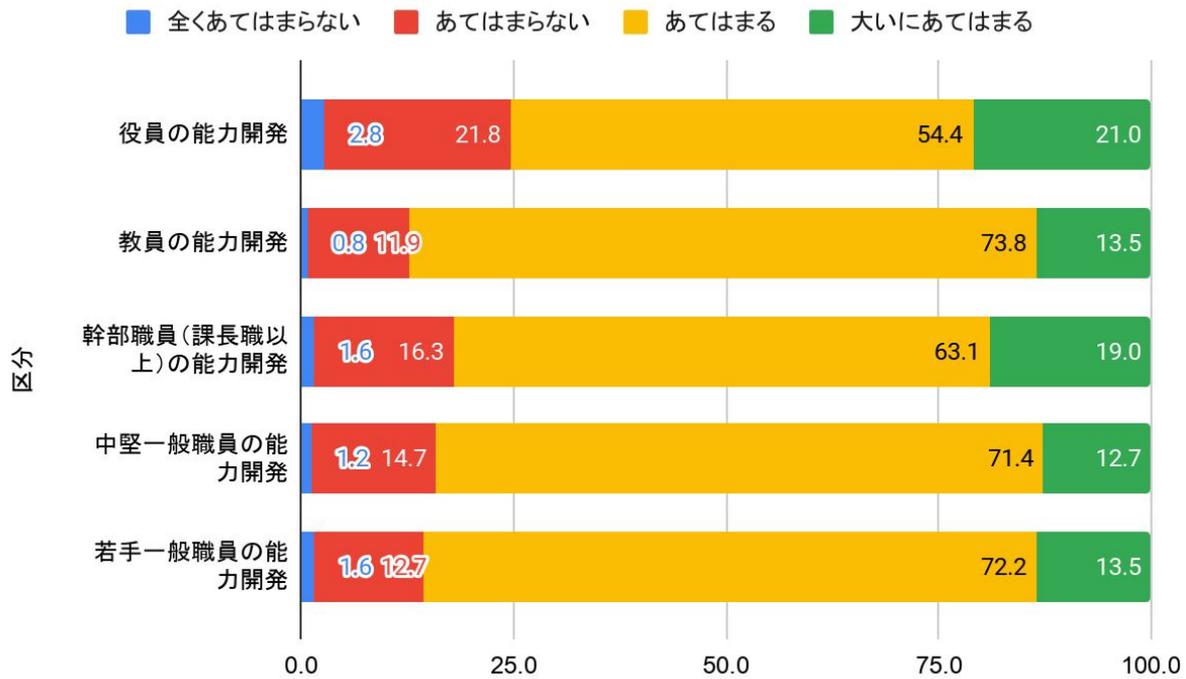
教員の不足による業務過多

学生の大学院進学

(5)能力開発が必要な対象について、それぞれに最も近いものをお選びください。(4件法)

- 役員の能力開発は、大いにあてはまる(21.0%)は最大だが、あてはまるを合わせると75.4%で、選択肢の中で最も低く、バラツキがある。
- 教員の能力開発と、中堅・若手一般職員の能力開発のニーズが高い。

区分	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
役員の能力開発	2.8	21.8	54.4	21.0
教員の能力開発	0.8	11.9	73.8	13.5
幹部職員(課長職以上)の能力開発	1.6	16.3	63.1	19.0
中堅一般職員の能力開発	1.2	14.7	71.4	12.7
若手一般職員の能力開発	1.6	12.7	72.2	13.5



### 3.6.3 自身と組織について

(1)あなたにとっての組織・仕事について、それぞれに最も近いものをお選びください。(4件法)

- 3~4割強は組織へのエンゲージメントに関係する項目についてあてはまらないと回答している。
- 教職協働は過半数が進んでいないと感じている。

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
この組織で働くことを誇りに思う	4.4	26.2	60.3	9.1
この組織に愛着を持っている	5.2	27.4	58.3	9.1
この組織でおこる問題をあたかも自分の問題のように感じる	6.3	38.5	50.4	4.8

仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	6.7	32.9	50	10.3
自分の仕事に誇りを感じる	3.6	13.1	65.5	17.9
所属組織の教職協働は進んでいる	10.3	44	42.5	3.2

(2)あなたは次にあげた能力・特性を十分に備えていると思いますか。それぞれに最も近いものをお選びください。(4件法)

- 高等教育界で働く上での理論的知識や関連する広範な知識は過半数が備えてないと思っている。
- 論理的・体系的思考力、独創的な発想力など、他の調査で大学職員が不得手と感じている能力について、教員は大半が「備えている」と感じており、ギャップが存在する。
- 経済概念・コスト意識は3割程度、リーダーシップは4割弱、管理能力は3割弱が「備えていない」と感じている。

区分	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
高等教育界で働く上での理論的知識や関連する広範な知識	10.3	44	42.5	3.2
論理的・体系的思考力	0.8	9.5	66.7	23
独創的な発想力	1.6	19.4	61.5	17.5
問題点の把握力・解決力	0.4	9.1	71.4	19
意思疎通（コミュニケーション）能力	2.4	13.1	66.3	18.3
挑戦意欲・向上心	2.4	11.9	68.7	17.1
責任感	0.4	10.3	67.1	22.2
経済概念・コスト意識	2.8	27.8	61.5	7.9
リーダーシップ	2.8	34.5	55.2	7.5
協調性	2.8	12.7	67.1	17.5
管理能力	3.6	25	61.9	9.5

(3)10年後所属組織は存続できていると強く思いますか (4件法)

- 四分の一は10年後の自組織の存続に全く不安をもっておらず、「あてはまる」を合わせると四分の三は不安を持っていない。

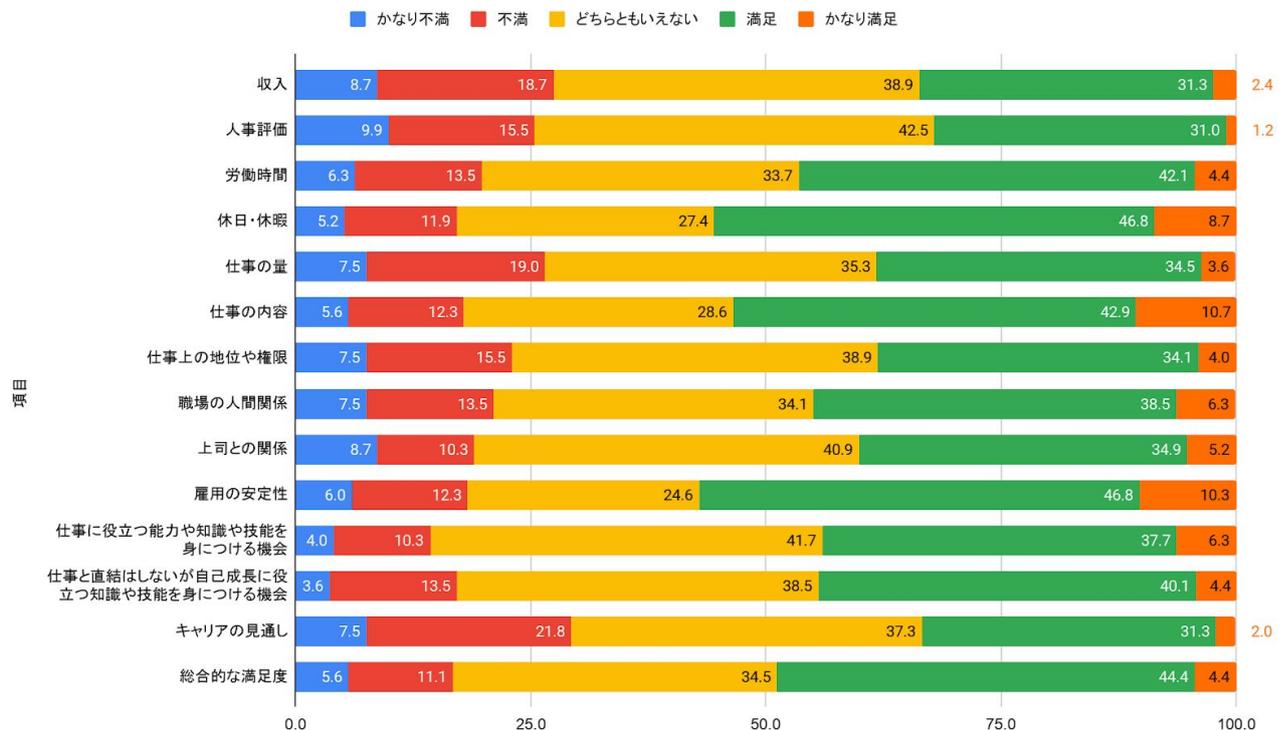
項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
10年後、所属組織は存続できていると強く思いますか。	3.2	23.4	47.6	25.8

### 3.6.4 ワークライフバランス・職務満足について

(1)あなたは現在の仕事や働き方にどのくらい満足していますか。それぞれに最も近いものをお選びください。(5件法)

- 不満度は高い順に、キャリアの見通し (29.3%)、収入 (27.4%)、仕事の量 (26.5%)、人事評価 (24.4%)、仕事上の地位や権限 (23.0%)、職場の人間関係 (21.0%)であった。
- 満足度は高い順に、雇用の安定性 (57.1%)、休日・休暇 (55.5%)、仕事の内容 (53.6%)、労働時間 (46.5%)、職場の人間関係 (44.8%)であった。

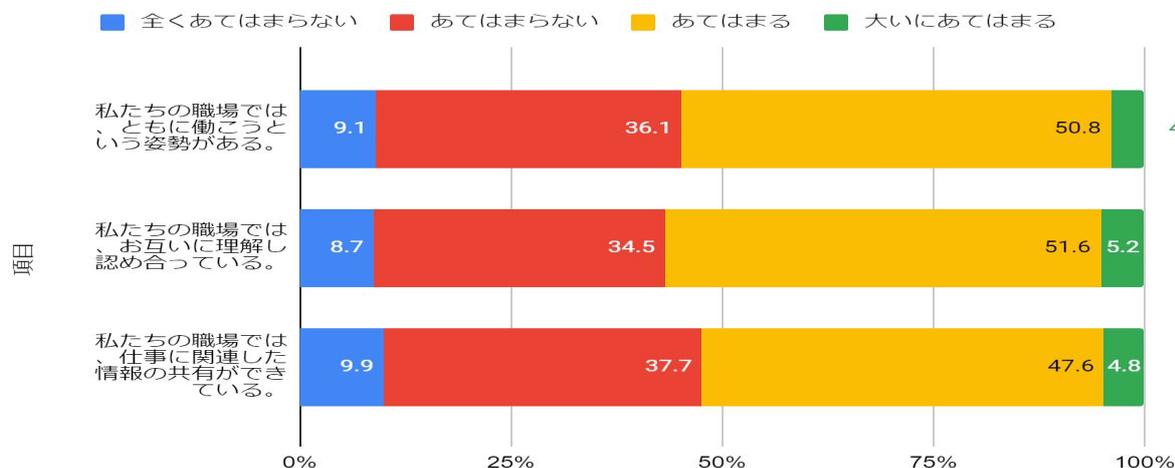
項目	かなり不満	不満	どちらとも いえない	満足	かなり満足
収入	8.7	18.7	38.9	31.3	2.4
人事評価	9.9	15.5	42.5	31.0	1.2
労働時間	6.3	13.5	33.7	42.1	4.4
休日・休暇	5.2	11.9	27.4	46.8	8.7
仕事の量	7.5	19.0	35.3	34.5	3.6
仕事の内容	5.6	12.3	28.6	42.9	10.7
仕事上の地位や権限	7.5	15.5	38.9	34.1	4.0
職場の人間関係	7.5	13.5	34.1	38.5	6.3
上司との関係	8.7	10.3	40.9	34.9	5.2
雇用の安定性	6.0	12.3	24.6	46.8	10.3
仕事に役立つ能力や知識や技能を身につける機会	4.0	10.3	41.7	37.7	6.3
仕事と直結はしないが自己成長に役立つ知識や技能を身につける機会	3.6	13.5	38.5	40.1	4.4
キャリアの見通し	7.5	21.8	37.3	31.3	2.0
総合的な満足度	5.6	11.1	34.5	44.4	4.4



(2)職場の一体感（職場組織の健康度・活性度）について、それぞれに最も近いものをお選びください。（4件法）

- 組織の一体感（職場組織の健康度・活性度）については、いずれの項目においてもあてはまる、あてはまらないが拮抗し、二極化していることが見てとれる。

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
私たちの職場では、ともに働こうという姿勢がある。	9.1	36.1	50.8	4.0
私たちの職場では、お互いに理解し認め合っている。	8.7	34.5	51.6	5.2
私たちの職場では、仕事に関連した情報の共有ができています。	9.9	37.7	47.6	4.8



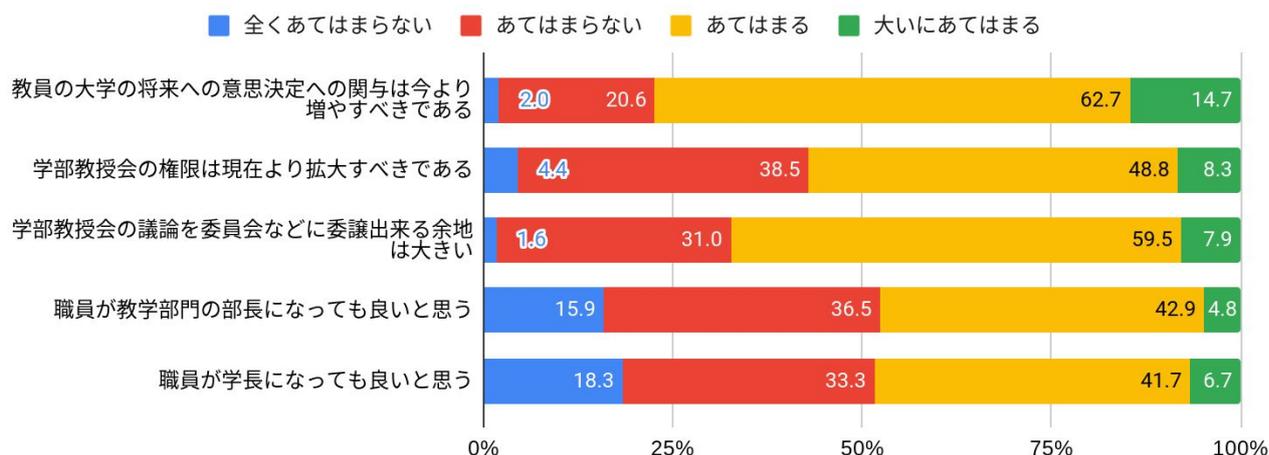
(3)この数年で、あなたの仕事にはどのような変化がありましたか。それぞれに最も近いものをお選びください。(3件法)

項目	狭く/小さくなった	変化なし	広く/大きく/高くなった
仕事の範囲	7.5	53.6	38.9
仕事のレベル	8.3	57.9	33.7
仕事上の責任の大きさ	6.0	56.0	38.1
予算上の裁量	17.9	69.4	12.7
人材育成上の裁量	11.5	73.4	15.1

### 3.6.5 職員の能力開発に関する意識調査

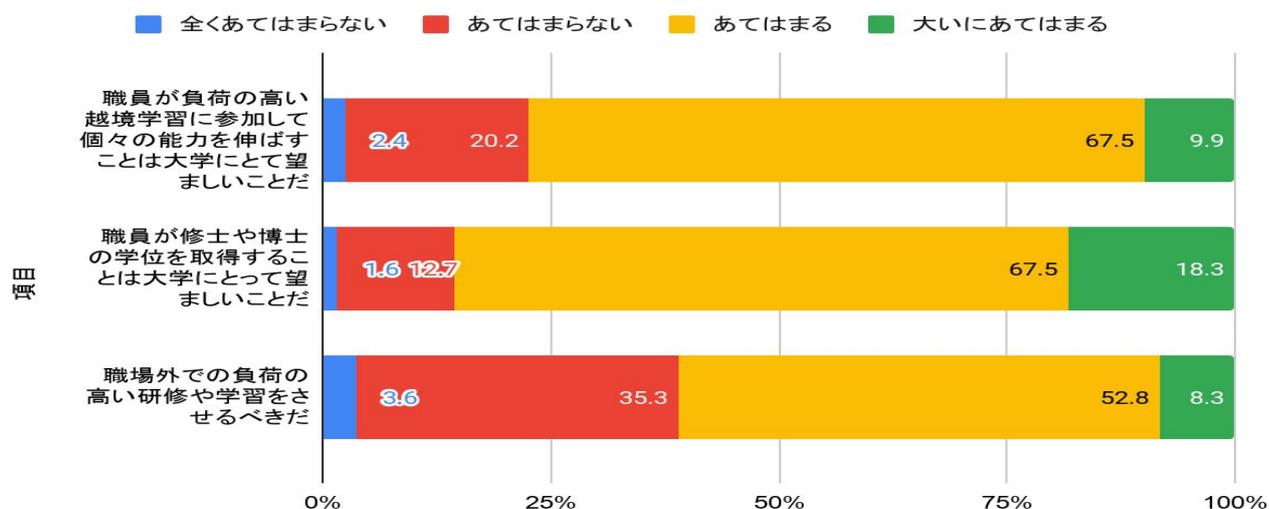
(1)大学の意思決定について、それぞれに最も近いものをお選びください。(4件法)

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
教員の大学の将来への意思決定への関与は今より増やすべきである	2.0	20.6	62.7	14.7
学部教授会の権限は現在より拡大すべきである	4.4	38.5	48.8	8.3
学部教授会の議論を委員会などに委譲出来る余地は大きい	1.6	31.0	59.5	7.9
職員が教学部門の部長になっても良いと思う	15.9	36.5	42.9	4.8
職員が学長になっても良いと思う	18.3	33.3	41.7	6.7



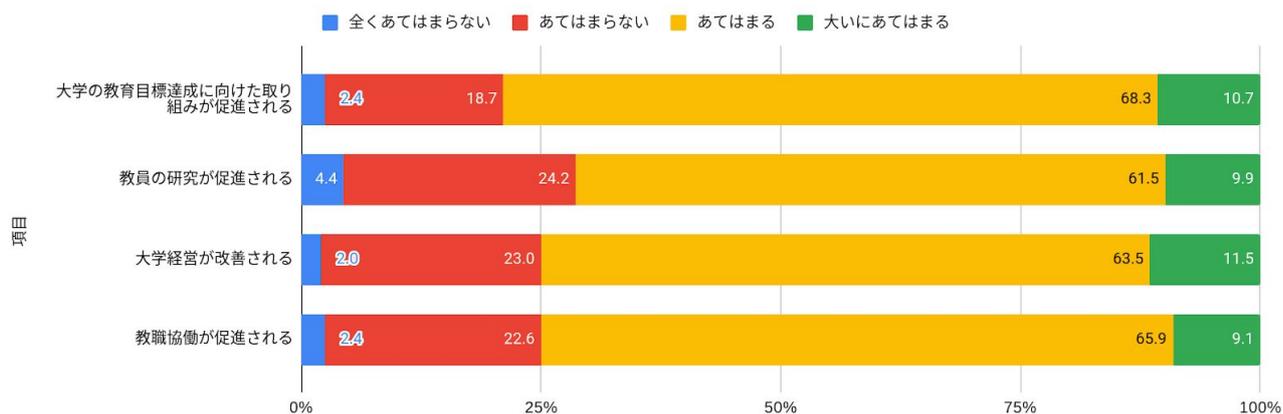
(2)職員の能力開発について、それぞれに最も近いものをお選びください。(4件法)

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
職員が負荷の高い越境学習に参加して個々の能力を伸ばすことは大学にとって望ましいことだ	2.4	20.2	67.5	9.9
職員が修士や博士の学位を取得することは大学にとって望ましいことだ	1.6	12.7	67.5	18.3
職場外での負荷の高い研修や学習をさせるべきだ	3.6	35.3	52.8	8.3



(3)職員の能力開発による効果について、それぞれに最も近いものをお選びください。(4件法)

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
大学の教育目標達成に向けた取り組みが促進される	2.4	18.7	68.3	10.7
教員の研究が促進される	4.4	24.2	61.5	9.9
大学経営が改善される	2.0	23.0	63.5	11.5
教職協働が促進される	2.4	22.6	65.9	9.1

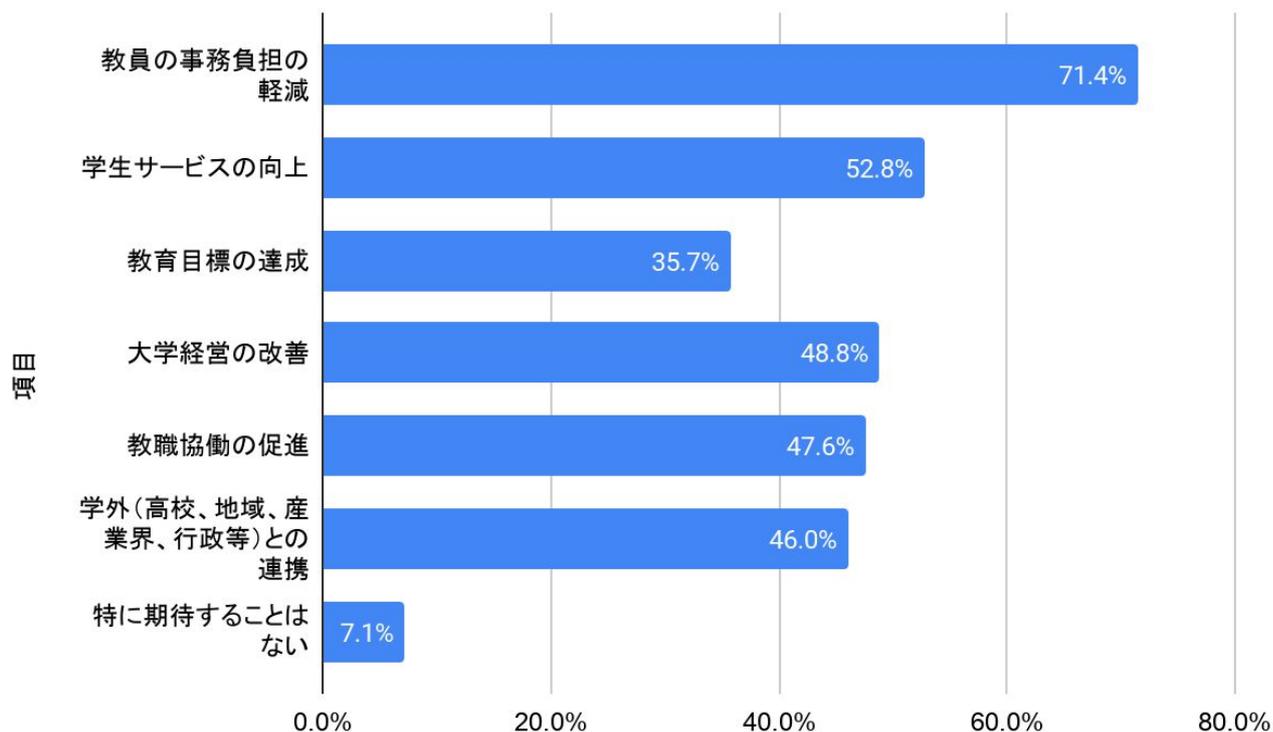


- その他の意見は以下の通りである。

教育の質向上
職域の拡大
職務の効率化が進む
事務職員の削減
大学の淘汰が促進される
地域貢献
生半可な知識と自信をつけて教学に的外れな口出しをしてくる
研究費の確保

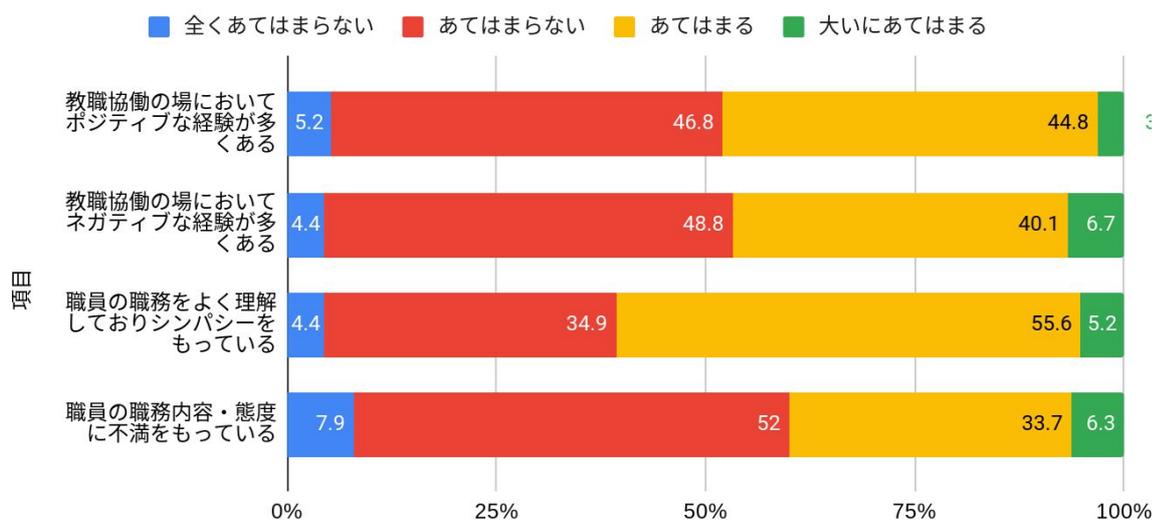
(4)職員の能力開発によって期待できると考えられる効果について、当てはまるものを全てお選びください。（複数選択）

項目	実数	%
教員の事務負担の軽減	180	71.4%
学生サービスの向上	133	52.8%
教育目標の達成	90	35.7%
大学経営の改善	123	48.8%
教職協働の促進	120	47.6%
学外（高校、地域、産業界、行政等）との連携	116	46.0%
特に期待することはない	18	7.1%



(5)職員の職務内容・態度と教職協働について、それぞれに最も近いものをお選びください。(4件法)

項目	全くあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	大いにあてはまる
教職協働の場においてポジティブな経験が多くある	5.2	46.8	44.8	3.2
教職協働の場においてネガティブな経験が多くある	4.4	48.8	40.1	6.7
職員の職務をよく理解しておりシンパシーをもっている	4.4	34.9	55.6	5.2
職員の職務内容・態度に不満をもっている	7.9	52	33.7	6.3



(6)教員から見た望ましい職員像（順位4件法）

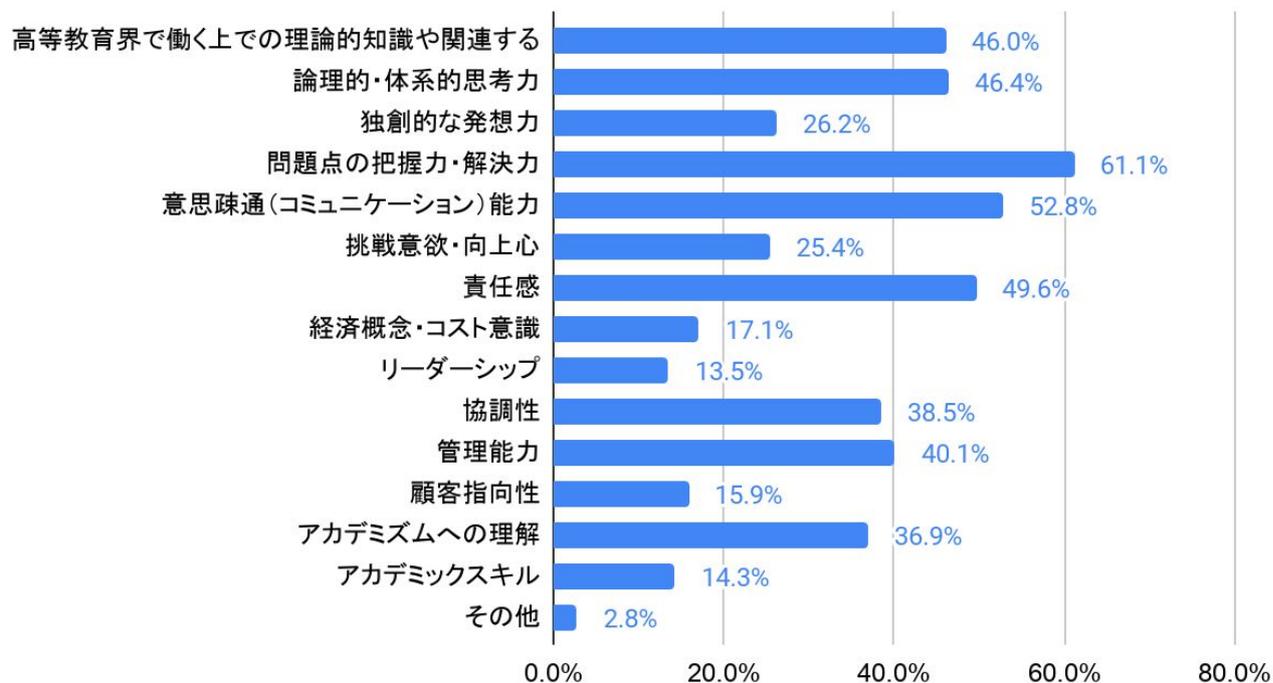
項目	1位	2位	3位	4位
立場が高く、能力は高く無いが、様々なことに意見を述べて主張する職員	7.9	26.2	17.1	48.8
立場が高く、能力が高く、様々なことにアイデアを出し、主張する職員	75.0	13.9	9.1	2.0
立場が低く、能力が高く無く、意見も主張もせずに指示されたことを実施する職員	5.6	13.1	49.2	32.1
立場が低く、能力が高く、強い主張はせずに指示に従う職員	11.5	46.8	24.6	17.1



(7)あなたが職員に対して特に伸ばしてほしいと思う能力・特性はどれですか。あてはまるものを全てお選びください。（複数回答）

項目	実数	%
高等教育界で働く上での理論的知識や関連する広範な知識	116	46.0%
論理的・体系的思考力	117	46.4%
独創的な発想力	66	26.2%
問題点の把握力・解決力	154	61.1%
意思疎通（コミュニケーション）能力	133	52.8%
挑戦意欲・向上心	64	25.4%
責任感	125	49.6%
経済概念・コスト意識	43	17.1%
リーダーシップ	34	13.5%
協調性	97	38.5%
管理能力	101	40.1%
顧客指向性	40	15.9%

アカデミズムへの理解	93	36.9%
アカデミックスキル	36	14.3%
その他	7	2.8%

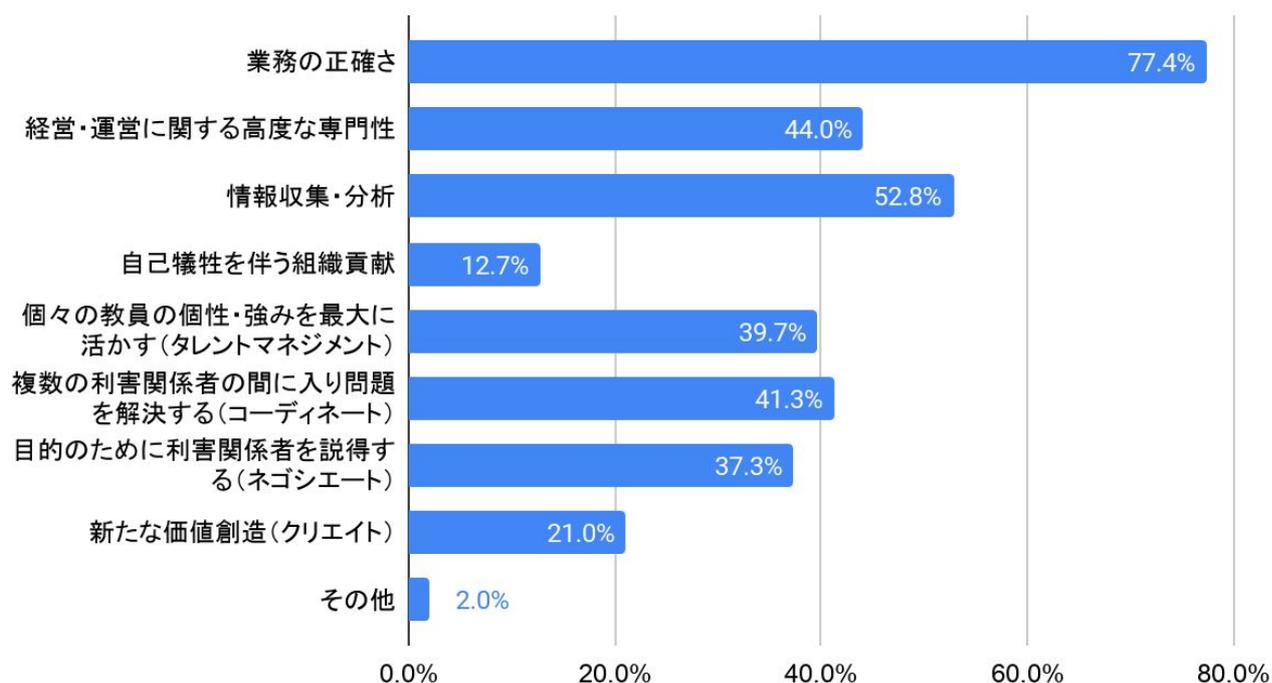


- その他の意見は以下の通りである。

英語力
語学力、理系の研究に関する基本的知識
まともな事務処理能力
責任
今の職場には問題を感じない

(8)職員に期待する態度や素養はどれですか。あてはまるものを全てお選びください。(複数回答)

項目	実数	%
業務の正確さ	195	77.4%
経営・運営に関する高度な専門性	111	44.0%
情報収集・分析	133	52.8%
自己犠牲を伴う組織貢献	32	12.7%
個々の教員の個性・強みを最大に活かす(タレントマネジメント)	100	39.7%
複数の利害関係者の間に入り問題を解決する(コーディネート)	104	41.3%
目的のために利害関係者を説得する(ネゴシエート)	94	37.3%
新たな価値創造(クリエイト)	53	21.0%
その他	5	2.0%

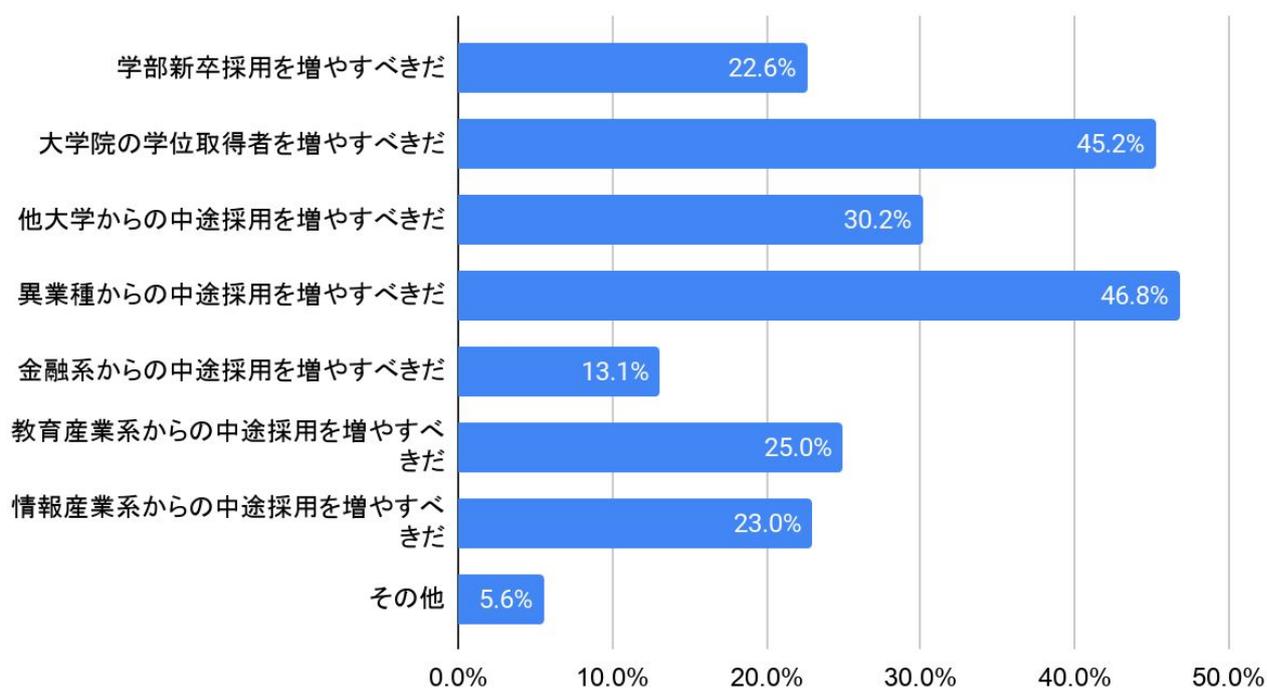


- その他の意見は以下の通りである。

効率的な職務遂行
教学に口出ししないこと
業務の速さ、コミュニケーション能力

(9)職員の採用についてどのように感じていますか。あてはまるものを全てお選びください（複数回答）

項目	実数	%
学部新卒採用を増やすべきだ	57	22.6%
大学院の学位取得者を増やすべきだ	114	45.2%
他大学からの中途採用を増やすべきだ	76	30.2%
異業種からの中途採用を増やすべきだ	118	46.8%
金融系からの中途採用を増やすべきだ	33	13.1%
教育産業系からの中途採用を増やすべきだ	63	25.0%
情報産業系からの中途採用を増やすべきだ	58	23.0%
その他	14	5.6%



- その他の意見は以下の通りである。

すでにバランスが取れている
有能な人材なら出自は問わない
特に変化を求めない
県庁から2、3年だけ派遣するのはやめてほしい
教職員とも態度が悪く、責任感のないベテランは退職させるべき。
金融系からの転職者は根拠のない自信に満ちたマヌケが多いので減らすべきだ
資格や学歴に限らず、その役職に相応しく、能力のある人材
出自ではなく能力で選考すべき
時と場合による

(10) その他職員の能力開発についてのご意見・お考えがあれば記入ください（自由記述）

- 50件の記述があり、「専門性や学位の取得に関する意見（11件）」「勤務態度や動機付けに関する意見（18件）」「組織の人的資源管理に関する意見（21件）」に大別された。以下、カテゴリごとに意見を抜粋して紹介する。

専門性や学位の取得に関する意見（抜粋）
ウェブ等の知識と応用
教員の立場を理解するには、学位を取得する経験が必要。
職員には教員と対等な立場で議論できるだけの能力を求めたい。教員の中には職員を低く見るものから少なくない。それに対抗するのは職員が専門的スキルを磨くしかない。

勤務態度や動機付けに関する意見（抜粋）

本人の努力しかない

自ら考える力を養って欲しい。

国立大学法人だが、公務員気質から脱却して欲しい。

組織の人的資源管理に関する意見（抜粋）

職員数が不足しているのがそもその問題であるとする。

能力を見極め、それを伸ばす（開発する）ことのできる組織にはなっていない。また能力を判断できる人がいない

個性を輝かせてあげること

### 3.7 調査7. フラッグシップ研修と類似する他の研修との比較

#### 3.7.1 調査の目的

フラッグシップ研修の「強み」・「弱み」を明らかにすることを目的に、フラッグシップ研修と類似する他の研修との比較を行った。調査の観点として、①研修の対象者、実施形態、成果物の設定状況、②研修実施の狙いや目的、③研修方法及びその内容の把握に主眼を置いた。なお、調査対象とした研修はSDゼミナールとの類似性を踏まえるために、1プログラム当たり複数回の集合研修を課していること、レポートなどの成果物を求められるなどプログラムの負荷があること、の2つの観点を満たすものを類似する他の研修と定義している。

#### 3.7.2 調査の概要

本調査は、(1)大学行政管理学会研究集会分科会における事例紹介及びパネルディスカッションの内容、(2)文献並びに研修等の実施主体のホームページ等の公表情報から類似する他の研修の特徴及び実施内容を確認した。

##### (1)大学行政管理学会研究集会分科会（2019年9月8日(日)）

実施日程・場所：2019年9月8日(日) 実践女子大学渋谷キャンパス

研修名称（登壇者）：

- 一般社団法人日本私立大学連盟「アドミニストレーター研修」（立命館大学・大島英穂氏）
- 四国地区教職員能力開発ネットワーク「次世代リーダー養成ゼミナール」（愛媛大学・吉田一恵氏）
- 東北大学履修証明プログラム「アカデミック・リーダー育成プログラム」（東北大学・杉本和弘氏）

##### (2)文献並びに研修等の実施主体のホームページ等の公表情報

筑波大学大学研究センター履修証明プログラム「Rcus大学マネジメント人材養成」

関西学院大学経営戦略研究科「大学運営科目」

以上の(1)、(2)の調査結果を踏まえて、各種研修の基礎情報（実施主体、研修名称、対象者、形態、成果物の種類）並びに研修目的、研修方法（研修テーマ）は以下の通りである。

実施主体	研修名称	対象者	形態	成果物の種類【テーマ】※1
大学コンソーシアム 京都	SDゼミナール	職務経験 5年以上	約3か月 8回+公開プ レゼンテー ション	【設定したリサーチ・クエス ションに対する調査研究】 公開プレゼンテーション 修了レポート
日本私立大学連盟	アドミニストレーター研修	35歳から45歳程 度の管理・監督職	約8か月で5 回(1泊2日又 は2泊3日)	【所属大学の改善提案】 グループワーク発表 最終（個人）レポート
四国地区教職員 能力開発ネットワーク	次世代リーダー養成ゼミナール	40歳未満	2年間で8回 (1泊2日又は 2泊3日)	毎回の課題、プロジェクト発 表並びにプロジェクト実践レ ポート、最終口頭試問
東北大学 大学教育支援センター	履修証明プログラム「アカデミッ ク・リーダー育成プログラム」※2	教育マネジメント に携わる教職員	2年間 140時間以上	【改革課題に対する改革案】 最終報告書、成果報告会
筑波大学 大学研究センター	履修証明プログラム 「Rcus大学マネジメント人材養成」	大学教職員	3年以内に 120時間以上	【所属大学の改善提案】 レポート、成果発表会
関西学院大学 経営戦略研究科	「大学運営」科目	実務経験3年以上 の教職員	約3か月 8回	試験(レポート試験含む)

※1 成果物に求めるテーマが公表情報等から確認できなかったプログラムは記載していない。

※2 2018年度まで実施。2019年度以降は後継プログラムの大学変革リーダー育成プログラムに移行。

研修名称(実施主体)	研修目的	研修方法(研修テーマ)
SDゼミナール(大学 コンソーシアム京 都)	大学運営を担う「プロフェッショナル」職 員の育成 大学間連携や交流のキーパーソンとなるた めの機会の提供	講義(アカデミック・ライティングの基礎、大学の歴史と制度、 大学と高等教育政策、アカデミック・リテラシーと修了レポー ト、大学と高大連携・高大接続、大学の戦略とリーダーシップ、 大学と社会、大学教育の質保証に向けた教学マネジメント)
アドミニストレー ター研修(日本私立 大学連盟)	アドミニストレーターに必要な素養の獲得 各大学の現場において学長、理事長などを 支える人材(部門長等)の育成	講義(高等教育政策、グループワーク向上研修、大学のマーケティ ング、大学の財務、大学の組織・人材マネジメント、大学の戦 略・企画、大学のリスクマネジメント) グループワーク
次世代リーダー養 成ゼミナール(四国 地区教職員能力開 発ネットワーク)	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 材の養成	講義(研究方法論、高等教育分野(高等教育政策、高等教育史、高等 教育論、教育関係法規、学生支援論)、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)、人材育成分野(SD論、リーダーシップ論、大学職 員論、メンター入門、人材育成ビジョン)) プロジェクト(プロジェクト・マネジメント、実践) SD実践・演習(インストラクション・スキル、SD実践、メンタリ ング実践)
履修証明プログラ ム「アカデミック ・リーダー育成 プログラム」(東北 大学大学教育支援 センター)	副学長・部局長・学科長・部課長など各層のア カデミック・リーダー(大学運営のうち、教育・研 究・学生支援・地域連携・国際化など教育研究 に密接に関わる分野の管理運営に携わる大 学教員・職員)を育成すること	高等教育基礎(高等教育論、専門性開発論、学生発達論、教育設計論 などを学ぶ) 教育研究マネジメント(教育学習マネジメント論、インスティテューショ ナル・リサーチ、研究マネジメント論などを学ぶ) 高等教育リーダーシップ(高等教育政策論、大学ガバナンス論、組織開 発論などを学ぶ) フィールドワーク(国内外大学に対する調査活動) アクションラーニング(受講生が設定した所属機関の改革課題について 実現可能性の高い「改革案」の作成・省察・実践を行う)
履修証明プログラ ム「Reus大学マネ ジメント人材養 成」(筑波大学大 学研究センター)	大学マネジメントに関わる専門人材の育成	大学マネジメントセミナー(大学マネジメントを取り巻く先端的な 動向や優れた実践事例) 大学マネジメント講義(大学改革論、大学マネジメント基礎論、IR のための方法論、経営改善とリーダーシップ、人材育成と業務の 高度化、大学マネジメント論) 大学マネジメントフィールド調査(先端的なマネジメントを通じて 実績をあげている大学等の訪問、フィールド調査の実施) 大学マネジメント研究Ⅰ/Ⅱ(必修)(所属大学の現状と課題の把握 並びに解決すべき具体的な問題の設定を行い、問題解決に向けた 具体的なプロジェクト構想の検討を行う)
「大学運営」科目 (関西学院大学経営 戦略研究科)	日々の業務の中では身につけることが難しい 高等教育の大きな潮流における自らの業務の 位置付けの再構築を行う	講義(高等教育の現在、学生と学習の変容、教育改革の現在、学生支 援、大学の戦略的広報、高等教育政策、内部質保証の推進)

### 3.7.3 結果のまとめ

大学マネジメントに係る専門人材、行政職、管理職の養成を目的とした研修(アドミニストレーター研修、次世代リーダー養成ゼミナール、アカデミック・リーダー育成プログラム)は実務経験を重視した対象者の設定が行われ、研修期間も約8か月～2年間で設定が行われていることがわかった。ただし、東北大学、筑波大学については履修証明プログラムと位置付けていることから実務経験は要件としていないが、所属大学での一定の実務経験がなければクリアできない成果物の設定となっている。いずれのプログラムも成果物の提出を求めており、その多くは所属大学等の課題解決策の提案などを求めている。この成果物の作成に際して、高等教育や大学マネジメントに係る知識・技能の修得のみならず、調査研究を行うためのアカデミック・スキルを修得する講義や各大学の事例調査のためのフィールドや、プロジェクトを実践するためのプログラム設定が行われるなど定めた目的に向けて体系的なプログラム構築が行われている。

一方、研修期間が約3か月であるSDゼミナール(修了レポート提出までを含めると4か月)並びに「大学運営」科目のプログラム構成は高等教育に係る幅広い知識の修得に重きが置かれており、対象者の設定としても長い実務経験を求めている訳ではなく、前者のプログラムと比較すると若手職員でも受講しやすい。両者の違いとして、SDゼミナールは知識の修得のみならずアカデミック・スキルの修得も視野に入れたプログラムの構成並びに成果物の設定になっていることがあげられる。また、SDゼミナールは初回講義終了後にフォーマルな情報交換会を実施することで、インフォーマルな情報交換会を第2回以降の各講義終了後に開催する雰囲気醸成し定例で情報交換会を開催するなど、意識的にネットワークを構築する機会が設けられていることも違いの一つである。加えて、講義形式を重視

した短期間のプログラムで自らリサーチ・クエスチョンを設定し、それに対するレポート並びにプレゼンテーションを行うという観点では濃密なプログラム設定であると言える。ただし、中堅層の職員の受講を想定した類似プログラムが関西圏では実施されておらず、それ以外の地域（東北、関東、四国）では実施されてはいない。体系的な研修プログラムの開発に際しては、その観点から新たに開発することは一案であろうが他の類似プログラムとの違いや特徴をいかに出すかは検討が必要である。

最後に、他の類似研修の研修目的では、「アドミニストレータ」「大学の現場において学長、理事長などを支える人材（部門長等）」「所属大学でのトップリーダー」「高等教育界のリーダー」「副学長・部局長・学科長・部課長など各層のアカデミック・リーダー」などの具体的な到達目標が提示されている。しかし、SDゼミナールは「大学運営を担う『プロフェッショナル』職員」と設定しており、他の類似研修と比較して抽象的である。今後、新たな上位プログラム等を検討する際には体系性、順次性を踏まえた具体的な研修目標を設定することが必要であると考えられる。

### 3.8 調査8. 異業種ホワイトカラー人材の調査

#### 3.8.1 調査の目的

大学組織及び大学職員人材の特徴（強みや弱み）、また人材育成の現状を明らかにすることを目的に、異業種ホワイトカラー人材の調査を行った。

#### 3.8.2 調査の概要

(1)手続き等

実施期間：2019年9月10日（火）～2019年9月10日（火）（1日間）

実施方法：（株）NTTコム社 リサーチ・ライト調査

有効回答数：544件

(2)基本情報

項目	明細	実数	%
性別	男性	415	76.3
	女性	129	23.7
	その他	0	0.0
年齢	20～29才	10	1.8
	30～39才	70	12.9
	40～49才	199	36.6
	50～59才	265	48.7
	60才以上	0	0.0
職業	会社員・会社役員（正社員）	431	79.2
	公務員・団体職員	55	10.1
	自営業・個人事業主	58	10.7
就業年数	5年未満	61	11.2
	5～10年	106	19.5
	11～15年	94	17.3
	16～20年	78	14.3
	21～25年	73	13.4
	26～30年	61	11.2
	31年以上	71	13.1
業種	情報通信業	38	7
	建設業	51	9.4
	製造業	124	22.8
	電気・ガス・水道業	7	1.3
	運輸・輸送業	22	4
	流通業・卸売業・小売業	44	8.1
	金融業（銀行または証券）・保険業	23	4.2
	不動産業・物品賃貸業	18	3.3
	宿泊業・飲食店	5	0.9
	生活関連サービス業・娯楽業	17	3.1

	教育業	37	6.8
	医療・福祉	28	5.1
	出版・印刷業	6	1.1
	メディア・マスコミ・広告業	3	0.6
	商社	6	1.1
	非営利団体またはNPO	18	3.3
	その他	97	17.8
職種	営業	72	13.2
	事務・管理	163	30
	企画・マーケティング・経営	23	4.2
	サービス・販売・外食	20	3.7
	Web・インターネット・ゲーム	3	0.6
	クリエイティブ（メディア・アパレル・デザイン）	11	2
	専門職（コンサルタント・士業・金融・不動産）	16	2.9
	ITエンジニア（システム開発・SE・インフラ）	55	10.1
	エンジニア（機械・電気・電子・半導体・制御）	26	4.8
	素材・化学・食品・医薬品技術職	11	2
	医療・福祉・介護	19	3.5
	建築・土木技術職	21	3.9
	技能工・設備・交通・運輸	21	3.9
	教育・保育・公務員・農林水産	41	7.5
	その他	42	7.7

### 3.8.3 結果

異業種ホワイトカラーデータと、調査1・2・3・5のデータを突合した大学職員データの比較分析を行った。

#### 3.8.3.1 組織風土

##### (1) 尺度

関本他（2001）を参考に組織風土に関する作成した（但し、衛生要因・WLBは独自に作成）。①自由闊達・開放性（トレランス）、②長期的・大局的志向、③柔軟性・創造性・独自性、④慎重性・緻密性、⑤衛生要因・WLBの5つについて、比較を行った。合成変数ごとの得点は、尺度を得点化し平均して得た。それぞれの合成変数の $\alpha$ 係数は下記のとおりである。

合成変数	尺度	Cronbach $\alpha$ 係数
自由闊達・開放性（トレランス）	<ul style="list-style-type: none"> <li>あなたの組織では、一般に管理者と部下の間の人間関係には、大変暖かい雰囲気が感じられる</li> <li>あなたの組織では、上の者に対しても自由にものが言える雰囲気がある</li> <li>あなたの組織では、個性をのびのびと発揮することが許される</li> </ul>	.859
長期的・大局的志向	<ul style="list-style-type: none"> <li>あなたの組織では、何事も目先の状況にとらわれず、長期的視点で考えていくことが奨励される</li> <li>あなたの組織では、短期的成果をある程度犠牲にしても、長期的成果の追求を重視するところがある</li> </ul>	.824
柔軟性・創造性・独自性	<ul style="list-style-type: none"> <li>あなたの組織では、ユニークなアイデアや新しい発想をつぎつぎと出し、それをどんどん実行していくことが強く求められる</li> <li>あなたの組織では、他のメンバーと同じような考えや意見をもつよりも、社員一人</li> </ul>	.842

	ひとりが自分なりの考えや意見をしっかりと持つことが求められる ・あなたの組織では、既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、ものごとを柔軟に考えることが推奨される	
慎重性・緻密性	・あなたの組織では、綿密な計画を立ててから行動に移すよりも、まず行動をおこし、走りながら考えていくことが奨励される ・あなたの組織では、きめ細やかな意思決定よりも、粗くてもよいから迅速な意思決定が尊重される	.811
衛生要因・WLB	・現在の処遇と給与に満足している ・現在の業務時間は妥当だ ・周囲の人との人間関係に満足している ・あなた自身はWLBを実現している	.750

職種を下記4群に分け、比較した。

群	No	職種	実数	計
1.大学職員	-	-	237	237
2.異業種事務系	1	営業	72	258
	2	事務・管理	163	
	3	企画・マーケティング・経営	23	
3.異業種クリエイティブ系	5	Web・インターネット・ゲーム	3	111
	6	クリエイティブ（メディア・アパレル・デザイン）	11	
	7	専門職（コンサルタント・士業・金融・不動産）	16	
	8	ITエンジニア（システム開発・SE・インフラ）	55	
	9	エンジニア（機械・電気・電子・半導体・制御）	26	
	10	素材・化学・食品・医薬品技術職	11	
4.異業種その他（異業種事務系・クリエイティブ系以外）	4	サービス・販売・外食	20	175
	11	医療・福祉・介護	19	
	12	建築・土木技術職	21	
	13	技能工・設備・交通・運輸	21	
	14	教育・保育・公務員・農林水産	41	
	15	その他	42	
総計			781	781

## (2)大学職員と異業種事務系の比較

大学職員（n=237）と異業種事務系（n=258）の比較を行った。

職種_大学職員・異業種事務系	度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率（両側）	
自由闊達・開放性（トレランス）	大学職員	237	3.17	.82	2.723	493	*
	異業種事務系	258	2.99	.87			
組織風土_大局的志向	大学職員	237	2.69	.77	-2.817	493	**
	異業種事務系	258	2.93	.84			
組織風土_柔軟性・創造性・独自性	大学職員	237	2.78	.81	-2.618	493	**
	異業種事務系	258	2.99	.77			
組織風土_慎重性・緻密性	大学職員	237	2.62	.88	-3.929	493	***
	異業種事務系	258	2.94	.78			
衛生要因・WLB	大学職員	237	3.27	.74	3.671	493	***
	異業種事務系	258	3.01	.79			

n.s.:非有意 \* :  $p<.05$  \*\* :  $p<.01$  \*\*\* :  $p<.001$

t検定の結果、全ての項目で有意差が見られた。自由闊達・開放性（トレランス）と衛生要因・WLBは、大学職員の方が有意に高く、大局的志向、柔軟性・創造性・独自性、慎重性・緻密性は大学職員の方が有意に低かった。

### (3)大学職員と異業種クリエイティブ系の比較

大学職員 (n=237)と異業種クリエイティブ系 (n=111) の比較を行った。

職種_大学職員・異業種クリエイティブ系	度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率 (両側)	
自由闊達・開放性 (トレランス)	大学職員	237	3.17	.82	.856	346	n.s.
	異業種クリエイティブ系	111	3.11	.67			
組織風土_大局的志向	大学職員	237	2.69	.77	-3.843	346	***
	異業種クリエイティブ系	111	3.00	.66			
組織風土_柔軟性・創造性・独自性	大学職員	237	2.78	.81	-3.398	346	**
	異業種クリエイティブ系	111	3.08	.74			
組織風土_慎重性・緻密性	大学職員	237	2.62	.88	-4.349	346	***
	異業種クリエイティブ系	111	2.99	.65			
衛生要因・WLB	大学職員	237	3.27	.74	5.357	346	***
	異業種クリエイティブ系	111	2.81	.73			

n.s.:非有意 \* :  $p<.05$  \*\* :  $p<.01$  \*\*\* :  $p<.001$

t検定の結果、自由闊達・開放性（トレランス）には有意差はなかった。大局的志向、柔軟性・創造性・独自性、慎重性・緻密性は大学職員の方が有意に低かった。衛生要因・WLBは大学職員が有意に高かった。

### (4)大学職員と異業種事務系・クリエイティブ系以外の比較

大学職員 (n=237)と異業種クリエイティブ系以外 (n=175) の比較を行った。

職種_大学職員・異業種クリエイティブ系	度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率 (両側)	
自由闊達・開放性 (トレランス)	大学職員	237	3.17	.82	2.507	410	*
	異業種その他	175	2.98	.78			
組織風土_大局的志向	大学職員	237	2.69	.77	-1.954	410	n.s.
	異業種その他	175	2.84	.75			
組織風土_柔軟性・創造性・独自性	大学職員	237	2.78	.81	-1.653	410	n.s.
	異業種その他	175	2.90	.72			
組織風土_慎重性・緻密性	大学職員	237	2.62	.88	-2.184	410	*
	異業種その他	175	2.80	.75			
衛生要因・WLB	大学職員	237	3.27	.74	6.176	410	***
	異業種その他	175	2.81	.74			

n.s.:非有意 \* :  $p<.05$  \*\* :  $p<.01$  \*\*\* :  $p<.001$

t検定の結果、自由闊達・開放性（トレランス）は大学職員が高く、大局的志向と柔軟性・創造性・独自性は有意差はみられない。慎重性・緻密性は大学職員の方が低かった。衛生要因・WLBは大学職員が有意に高かった。

### (5)異業種事務系と異業種クリエイティブ系の比較

異業種事務系 (n=258)と異業種クリエイティブ系 (n=111) の比較を行った。

職種_大学職員・異業種クリエイティブ系		度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率 (両側)
自由闊達・開放性 (トレランス)	異業種事務系	258	2.99	.87	-1.197	367	n.s.
	異業種クリエイティブ系	111	3.11	.64			
組織風土_大局的志向	異業種事務系	258	2.93	.84	-.877	367	n.s.
	異業種クリエイティブ系	111	3.00	.66			
組織風土_柔軟性・創造性・独自性	異業種事務系	258	2.99	.77	-.941	367	n.s.
	異業種クリエイティブ系	111	3.08	.74			
組織風土_慎重性・緻密性	異業種事務系	258	2.94	.78	-.573	367	n.s.
	異業種クリエイティブ系	111	2.99	.65			
衛生要因・WLB	異業種事務系	237	3.01	.79	2.285	367	*
	異業種クリエイティブ系	111	2.81	.73			

n.s.:非有意 \* :  $p < .05$  \*\* :  $p < .01$  \*\*\* :  $p < .001$

t検定の結果、自由闊達・開放性（トレランス）、大局的志向、柔軟性・創造性・独自性、慎重性・緻密性いずれの項目においても有意差は認められなかった。衛生要因・WLBは異業種事務系が高かった。

#### (6)異業種事務系と異業種クリエイティブ系以外の比較

異業種事務系 (n=258)と異業種事務系・異業種クリエイティブ系以外 (n=175) の比較を行った。

職種_大学職員・異業種クリエイティブ系		度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率 (両側)
自由闊達・開放性 (トレランス)	異業種事務系	258	2.99	.88	.239	431	n.s.
	異業種その他	175	2.98	.78			
組織風土_大局的志向	異業種事務系	258	2.93	.84	1.116	431	n.s.
	異業種その他	175	2.84	.75			
組織風土_柔軟性・創造性・独自性	異業種事務系	258	2.99	.77	1.230	431	n.s.
	異業種その他	175	2.90	.72			
組織風土_慎重性・緻密性	異業種事務系	258	2.94	.78	1.862	431	n.s.
	異業種その他	175	2.80	.75			
衛生要因・WLB	異業種事務系	258	3.01	.79	2.678	431	**
	異業種その他	175	2.81	.74			

n.s.:非有意 \* :  $p < .05$  \*\* :  $p < .01$  \*\*\* :  $p < .001$

t検定の結果、自由闊達・開放性（トレランス）、大局的志向、柔軟性・創造性・独自性、慎重性・緻密性いずれにも有意差は認められなかった。衛生要因・WLBは異業種事務系が有意に高かった。

#### (7)組織風土についての考察

大学職員は、クリエイティブ系以外の異業種ホワイトカラーと比較すると、管理者と部下の人間関係が暖かく、比較的自由に発言できる組織風土（自由闊達・開放性）をもっている。しかし、短期的な視点で仕事をしており（大局的志向）、ユニークなアイデアや新しい発想をあまり求められておらず（柔軟性・創造性・独自性）、スピードよりも緻密な業務が求められている（慎重性・緻密性）ことが明らかとなった。

衛生要因・WLBは大学職員 > 異業種事務系 > 異業種クリエイティブ系 > 異業種その他の順に満たされていた。

### 3.8.3.2 個人の状況

## (1)尺度

堀江他（2009）・自律性、Leana,Appelbaum&Shevchuk(2009)・ジョブ・クラフティング、Wilmar B.Schaufeli（2006）・エンゲージメント、義村（2016）・ナレッジブローカーを参考に作成した。職務コミットメントと専門能力は独自に作成した。合成変数ごとの得点は、尺度を得点化し平均して得た。それぞれの合成変数の $\alpha$ 係数は下記のとおりである。

合成変数	尺度	Cronbach $\alpha$ 係数
自律性	仕事の日程管理（いつまでにやるか）は、あなたに任されている 仕事のやり方（方法・手順）は、あなたに任されている 仕事の目標・成果の管理（何を達成するか）は、あなたに任されている	.899
エンゲージメント	この組織で働くことを誇りに思う この組織に愛着を持っている	.875
職務コミットメント	自分の仕事に誇りをもっている 仕事にやりがいがあり残業や不規則な勤務も苦にならない この仕事を他者に薦めたい	.796
ジョブ・クラフティング	生産的でないと思える仕事の手順を、私自身で変えている 仕事をやりやすくするために、私自身でやり方を変えている 仕事を改善するために、私自身で新しい方法を導入している	.904
ナレッジブローカー	職場の人に知識・情報を教えたり助けたりすることが好きである 情報の所在（誰がその情報を持っているか）に関して、見返りがなくても同僚・他人へ提供できる 職場内で自分だけが持っている技術・知識・経験は報酬がなくても同僚・他人へ提供できる	.900
専門能力	自身の業務に関する専門的な知識や技能を持っている 自身の業務に必要な手順や手続きに関する情報を持っている 自身の業務に関する情報を入手する情報源を知っている	.876

## (2)大学職員と異業種事務系の比較

大学職員（n=237）と異業種事務系（n=258）の比較を行った。

職種_大学職員・異業種事務系	度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率 (両側)
自律的な職務	大学職員	237	3.73	4.124	493	***
	異業種事務系	258	3.42			
情緒的組織コミットメント（エンゲージメント）	大学職員	237	3.50	6.618	493	***
	異業種事務系	258	2.95			
職務コミットメント	大学職員	237	3.48	8.818	493	***
	異業種事務系	258	2.83			
ジョブ・クラフティング	大学職員	237	3.82	5.729	493	***
	異業種事務系	258	3.42			
ナレッジブローカー	大学職員	237	4.14	14.155	493	***
	異業種事務系	258	3.22			
専門能力	大学職員	237	3.62	5.420	493	***
	異業種事務系	258	3.25			

n.s.:非有意 \* :  $p < .05$  \*\* :  $p < .01$  \*\*\* :  $p < .001$

t検定の結果、全ての項目で大学職員が有意に高かった。

### (3)大学職員と異業種クリエイティブ系の比較

大学職員 (n=237)と異業種クリエイティブ系 (n=111) の比較を行った。

職種_大学職員・異業種クリエイティブ系	度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率 (両側)	
自律的な職務	大学職員	237	3.73	.71	3.417	346	**
	異業種クリエイティブ系	111	3.40	.92			
情緒的組織コミットメント (エンゲージメント)	大学職員	237	3.50	.89	5.250	346	***
	異業種クリエイティブ系	111	3.02	.73			
職務コミットメント	大学職員	237	3.48	.75	7.136	346	***
	異業種クリエイティブ系	111	2.87	.73			
ジョブ・クラフティング	大学職員	237	3.82	.69	4.003	346	***
	異業種クリエイティブ系	111	3.44	.88			
ナレッジブローカー	大学職員	237	4.14	.62	10.422	346	***
	異業種クリエイティブ系	111	3.22	.83			
専門能力	大学職員	237	3.62	.71	2.459	346	*
	異業種クリエイティブ系	111	3.41	.82			

n.s.:非有意 \* :  $p<.05$  \*\* :  $p<.01$  \*\*\* :  $p<.001$

t検定の結果、全ての項目で大学職員が有意に高かった。

### (4)大学職員と異業種事務系・クリエイティブ系以外との比較

大学職員 (n=237)と異業種クリエイティブ系以外 (n=175) の比較を行った。

職種_大学職員・異業種事務系・クリエイティブ系以外	度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率 (両側)	
自律的な職務	大学職員	237	3.73	.71	5.609	410	***
	異業種その他	175	3.23	1.01			
情緒的組織コミットメント (エンゲージメント)	大学職員	237	3.50	.89	6.803	410	***
	異業種その他	175	2.91	.85			
職務コミットメント	大学職員	237	3.48	.75	8.396	410	***
	異業種その他	175	2.82	.84			
ジョブ・クラフティング	大学職員	237	3.82	.69	6.331	410	***
	異業種その他	175	3.31	.87			
ナレッジブローカー	大学職員	237	4.14	.62	13.065	410	***
	異業種その他	175	3.16	.83			
専門能力	大学職員	237	3.62	.71	5.058	410	***
	異業種その他	175	3.24	.81			

n.s.:非有意 \* :  $p<.05$  \*\* :  $p<.01$  \*\*\* :  $p<.001$

t検定の結果、全ての項目で大学職員が有意に高かった。

### (5)異業種事務系と異業種クリエイティブ系の比較

異業種事務系 (n=258)と異業種クリエイティブ系 (n=111) の比較を行った。

職種_異業種事務系・異業種クリエイティブ系	度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率 (両側)	
自律的な職務	異業種事務系	258	3.42	.95	.257	367	n.s.
	異業種クリエイティブ系	111	3.40	.92			
情緒的組織コミットメント (エンゲージメント)	異業種事務系	258	2.95	.95	-.844	367	n.s.
	異業種クリエイティブ系	111	3.02	.73			
職務コミットメント	異業種事務系	258	2.83	.87	-.385	367	n.s.
	異業種クリエイティブ系	111	2.87	.73			
ジョブ・クラフティング	異業種事務系	258	3.42	.86	-.203	367	n.s.
	異業種クリエイティブ系	111	3.44	.88			
ナレッジブローカー	異業種事務系	258	3.22	.82	-.037	367	n.s.
	異業種クリエイティブ系	111	3.22	.82			
専門能力	異業種事務系	258	3.25	.81	-1.745	367	n.s.
	異業種クリエイティブ系	111	3.41	.82			

n.s.:非有意 \* : p<.05 \*\* : p<.01 \*\*\* : p<.001

t検定の結果、全ての項目で有意差は見られなかった。

### (6)異業種事務系と異業種クリエイティブ系以外の比較

異業種事務系 (n=258)と異業種クリエイティブ系以外 (n=111) の比較を行った。

職種_異業種事務系・異業種クリエイティブ系以外	度数	平均値	標準偏差	t値	df	有意確率 (両側)	
自律的な職務	異業種事務系	258	3.42	.95	2.011	367	n.s.
	異業種その他	175	3.23	1.01			
情緒的組織コミットメント (エンゲージメント)	異業種事務系	258	2.95	.95	.417	367	n.s.
	異業種その他	175	2.91	.85			
職務コミットメント	異業種事務系	258	2.83	.87	.163	367	n.s.
	異業種その他	175	2.82	.84			
ジョブ・クラフティング	異業種事務系	258	3.42	.86	1.257	367	n.s.
	異業種その他	175	3.31	.87			
ナレッジブローカー	異業種事務系	258	3.22	.82	.668	367	n.s.
	異業種その他	175	3.16	.83			
専門能力	異業種事務系	258	3.25	.81	.085	367	n.s.
	異業種その他	175	3.24	.81			

n.s.:非有意 \* : p<.05 \*\* : p<.01 \*\*\* : p<.001

t検定の結果、全ての項目で有意差は見られなかった。

### (7)個人の状況についての考察

大学職員は、異業種事務系や、異業種クリエイティブ系と比較して、より自律的に職務を遂行し、組織へのエンゲージメントが高い。職務に対して誇りを持ち（職務コミットメント）、自分なりの方法で業務改善を行っている（ジョブ・クラフティング）。職場内での情報共有には特に積極的であり（ナレッジブローカー）、専門能力をもっている。

### 3.9 調査9. フラッグシップ研修以外の研修ニーズ調査

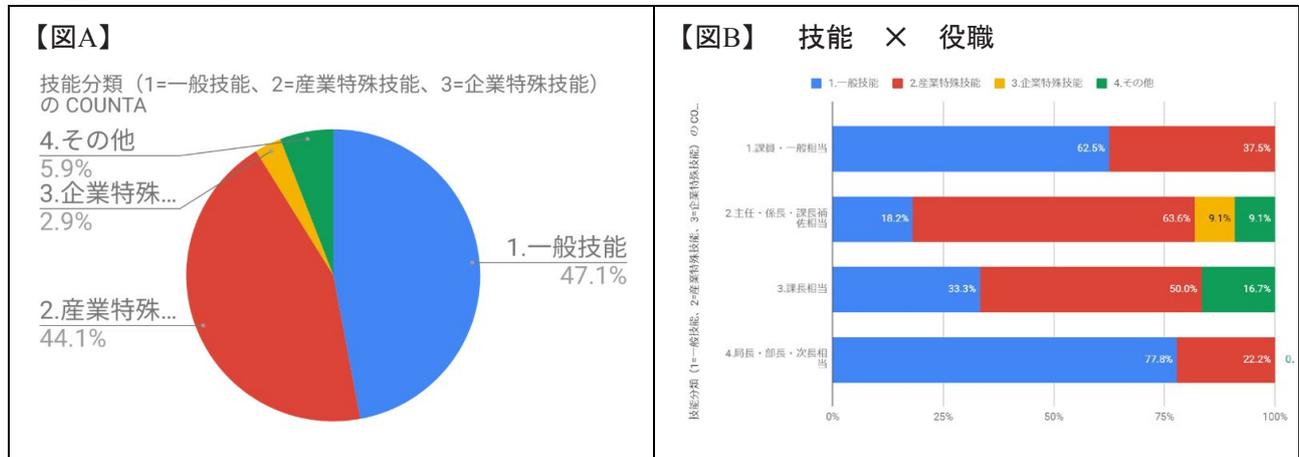
一般職員、SDゼミナール修了生、アドミニストレーター研修修了生、人事・研修担当者への質問紙、インタビュー、ワークショップによって、ニーズの調査を行った。

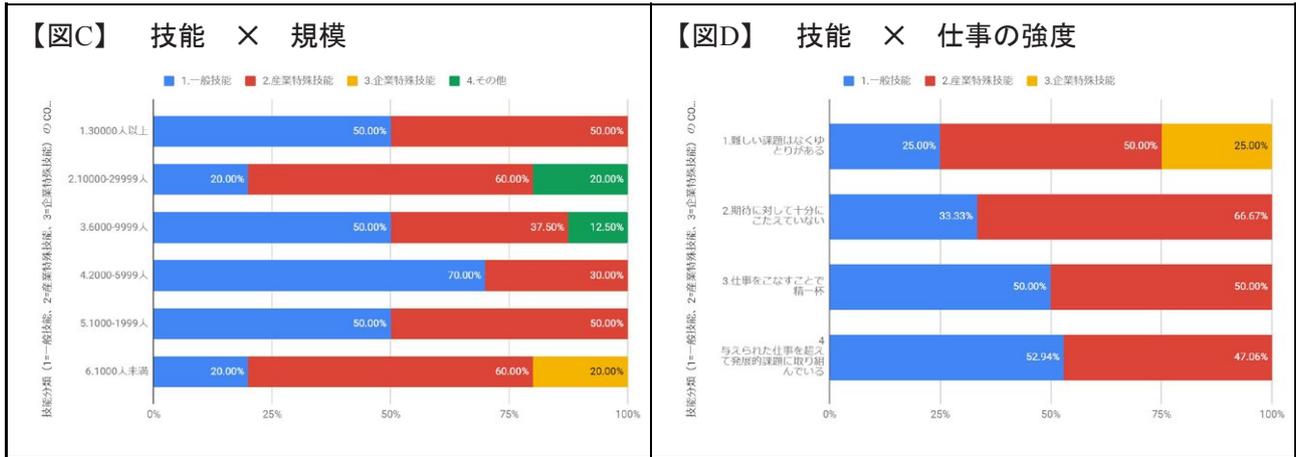
#### 3.9.1 一般職員のニーズ

3.5.3一般職員質問紙調査Aのデータを使って、獲得したい技能ニーズと、次世代の研修ニーズを確認した (n=126)。

技能分類 (1.一般技能、2.産業特殊技能、3.企業特殊技能) の3つに分けて問うた質問では、1.一般技能 (47.1%)、産業特殊技能 (44.1%)、3.企業特殊技能 (2.9%) の順となった (図A参照)。一般技能とは業種をまたいででも活用可能な技能、産業特殊技能とは同じ業種内で活用可能な能力、そして企業特殊技能とは当該組織のみで活用可能な技能を差す。

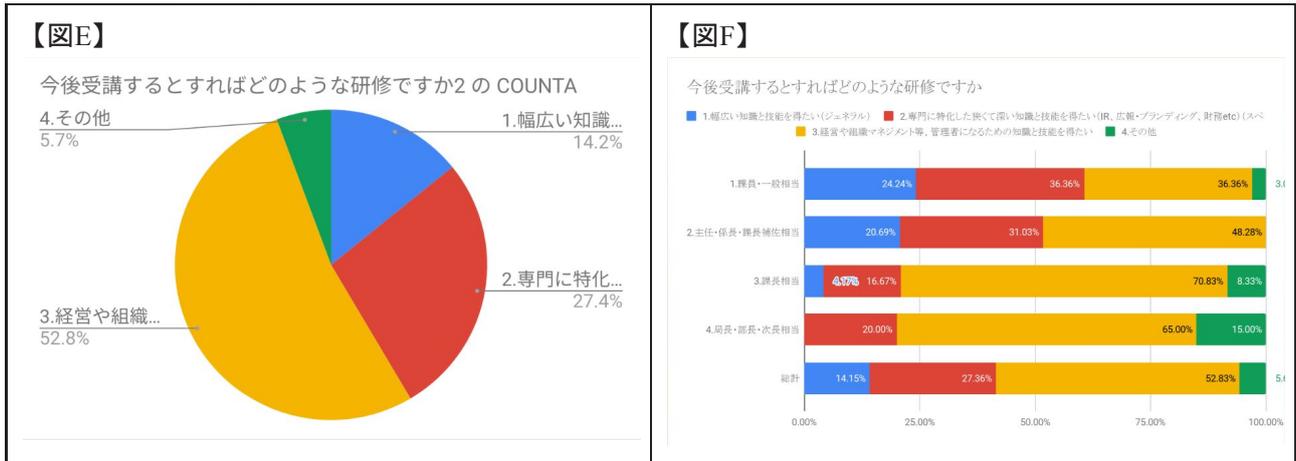
役職別で見ると、主任・係長・課長補佐相当の産業特殊技能ニーズが突出して高い (図B参照)。課長相当もついで高く、中間管理職は日々求められる業務の水準が高まっている中、目の前の課題を解決するためにより高等教育に特化した、具体的な知識や技能を必要としていることが推察される。それに比して課員・一般相当はより汎用度の高い一般技能ニーズが高い。また、局長・部長・次長相当は突出して一般技能ニーズが高い。規模別ではどの技能もバラツキが大きい (図C参照)。仕事の強度別で見ると、「難しい業務はなくゆとりがある」と回答しているグループの一般技能ニーズが低く、唯一企業特殊技能ニーズがあった (図D参照)。





次世代研修ニーズについては、1.幅広い知識と技能を得たい（ジェネラル）、2.専門に特化した狭くて深い知識と技能を得たい（IR、広報・ブランディング、財務etc、スペシャル）、3.経営や組織マネジメント等、管理者になるための知識と技能を得たい、4.その他、で問うた。

経営や組織マネジメント（52.8%）、専門に特化（27.4%）、幅広い知識（14.2%）の順となった（図E参照）。役職別で見ると、職員・一般相当と主任・係長・課長補佐相当者は幅広い知識や専門に特化した技能をより求め、課長相当以上では経営や組織マネジメントの研修を求めていることがわかった（図F参照）。



### 3.9.2 フラッグシップ研修修了生のニーズ

フラッグシップ研修の上級プログラムのニーズについて、1.幅広い知識と技能を得たい（SDゼミの延長、ジェネラル）、2.専門に特化した狭くて深い知識と技能を得たい（IR、広報・ブランディング、財務etc、スペシャル）、3.経営や組織マネジメント等、管理者になるための知識と技能を得たい、4.その他で問うた。結果は以下の通りである。

SDゼミナール修了生（n=44）

幅広い知識と技能を得たい（SDゼミの延長）	13.64%
専門に特化した狭くて深い知識と技能を得たい（IR、広報・ブランディング、財務etc）	45.45%
経営や組織マネジメント等、管理者になるための知識と技能を得たい	36.36%
その他（既存の大学業界で取り組まれていなかった職能の研修）	2.27%
その他（特になし）	2.27%

最も多かったのは「専門に特化～」で、45.45%とおよそ半数を占めた。続いて「経営や組織マネジメント」が36.36%、「幅広い知識と技能」が13.64%、「その他」が4.54%の順となった。「幅広い知識～」については、SDゼミナールにおいて多様なテーマの講義を受講したことで一定の充足を得て、同形式の研修についてはニーズが低くなったと考えられる。また、SDゼミナール修了後には、あらためて平時の所管業務の課題や受講を通して得た課題認識に向き合うことで、これを解決するための「専門に特化した」知識や技能へのニーズが高まるものと考えられる。「経営や組織マネジメント」については、基本的に30代前後の管理職候補層が多かったため、自身のキャリアと照らし合わせて、一定のニーズがあるものと考えられる。

#### アドミニストレータ研修修了生 (n=56)

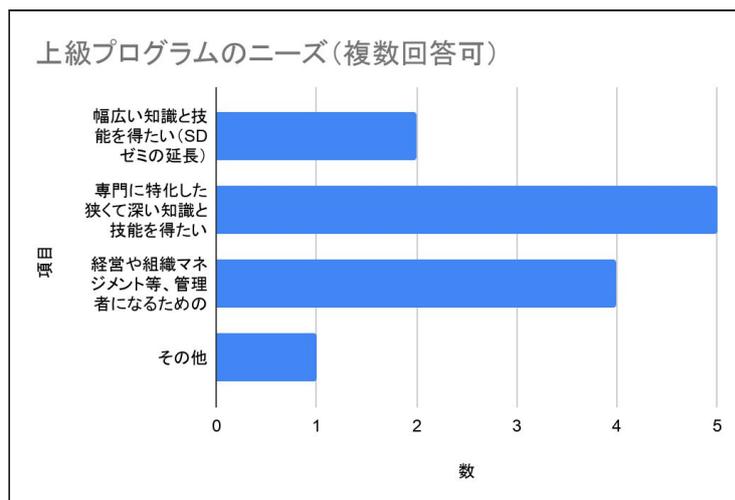
幅広い知識と技能を得たい (SDゼミの延長)	19.64%
専門に特化した狭くて深い知識と技能を得たい (IR、広報・ブランディング、財務etc)	32.14%
経営や組織マネジメント等、管理者になるための知識と技能を得たい	44.64%
その他 (経営層向けのプログラム)	1.79%
その他 (期待しません)	1.79%

最も多かったのは「経営や組織マネジメント」で、44.64%とおよそ半数を占めた。続いて「専門に特化～」が32.14%、「幅広い知識と技能」が19.64%、「その他」が3.58%の順となった。「経営や組織マネジメント」が最も高いのは、アドミニストレータ研修修了生のほとんどが、現在、課長クラス以上になっていることから、自身の立場も踏まえた回答が多くなったものと考えられる。次いで「専門に特化した」が高いのは、SDゼミナール修了生と同様に、平時の所管業務の課題等を解決するための知識や技能へのニーズがあるものと考えられる。

#### 3.9.3 修了生所属長のニーズ (n=10)

フラッグシップ研修以外の研修ニーズについての質問項目に関する結果は「専門に特化した狭くて深い知識と技能を得たい」の項目が多く、所属長のうち57%が選択した。「幅広い知識と技能を得たい」と「経営や組織マネジメント等、管理者になるための知識と技能を得たい」がそれぞれ29%であった。「専門」の中身として具体的に挙がったのは、IRやキャリア支援、財務等であった。

ただインタビューの回答・文脈からは、専門職としての知識と技能のみを身につけ、掘り下げるだけではなく、幅広い知識と技能も身につけ、双方の視点から大学経営・運営全体に役立てる視点を養うことを意図していることもわかる。



※その他＝「技能教授よりも行動や考え方に影響するもの、高められるものがよい。指定課題の受託研究もよいのでは。ただし最終的に実践に繋がるもの。」

### 3.9.4 過年度SDゼミナール修了生アンケートから見える研修ニーズ

SDゼミナール修了時には、大学コンソーシアム京都において修了時アンケートを実施している。その中で「今後のSDゼミナールの講義で取り上げてもらいたいテーマ」として2015～2019年度修了生から寄せられた回答を、集約・分類した結果が以下の表である。個々の回答内容は様々であるが、経営や財務関係等に関するニーズが比較的高いことがうかがえる。

経営・財務等	14	35.90%
IR・調査等	6	15.38%
人材開発、組織開発等	6	15.38%
高大接続・社会連携等	4	10.26%
その他(学生支援、情報セキュリティ等)	9	23.08%

また、「今後、どのような能力を身につけたいのか又は伸ばしたいか」の回答について、集約・分類した結果が以下の表である。最も高かったのは情報収集、論理的思考、立案に関する能力で、得た情報を分析し、課題解決の方策を立案する力へのニーズが高いと言える。また、その結果を組織や同僚に提案し、実現につなげていく力が、次いで高い結果となった。この結果から、リサーチスキルやロジカルシンキングの手法の習得だけでなく、実際の業務と接続したアウトプットまでを研修設計に組み込むことで、より研修効果を高められる可能性がある。

リサーチスキル、ロジカルシンキング、立案能力等	18	43.90%
プレゼンテーション能力、コミュニケーション能力等	12	29.27%
リーダーシップ、マネジメント力等	8	19.51%
高等教育に関する知識等	3	7.32%

## 4.総合考察

### 4.1 大学職員の現状

#### 4.1.1 現在大学の組織・職員人材は異業種組織・人材と比較してどのような特徴（強みや弱み）をもっているのか

調査1.2.5.8の情報をを使い、組織風土と個人特性について、大学の組織・職員人材と異業種組織・人材の比較を行った。

##### (1)組織風土

組織風土について、①自由闊達・開放性（トレランス）、②長期的・大局的志向、③柔軟性・創造性・独自性、④慎重性・緻密性、⑤衛生要因・WLBの5項目について、①大学職員、②異業種事務系、③異業種クリエイティブ系、④異業種その他の4グループの比較を行った（調査8）。結果の概略は下記のとおりである。

- 大学職員は、クリエイティブ系以外の異業種ホワイトカラーと比較すると、管理者と部下の人間関係が暖かく、比較的自由に発言できる組織風土（自由闊達・開放性）をもっている。
- しかし、短期的な視点で仕事をしており（大局的志向）、ユニークなアイデアや新しい発想をあまり求められておらず（柔軟性・創造性・独自性）、スピードよりも緻密な業務が求められている（慎重性・緻密性）。
- 大学職員自身が「異業種ホワイトカラーと比較して現時点で大学職員に不足している・劣っている能力があるか」という問に対して83.3%が「ある」と回答し、劣っている要素として課題発見力・計画力・創造力など「クリエイティビティ」に関係する項目をあげている点と一致する。
- 衛生要因・WLBは現時点では異業種に比べて満たされている。

##### (2)個人特性

調査1.2.5.8の情報をを使い、個人特性について、①自律性、②エンゲージメント、③職務コミットメント、④ジョブ・クラフティング、⑤ナレッジブローカー、⑥専門能力の6項目について、①大学職員、②異業種事務系、③異業種クリエイティブ系、④異業種その他の4グループの比較を行った（調査8）。結果の概略は下記のとおりである。

- 大学職員は、異業種事務系や、異業種クリエイティブ系と比較して、より自律的に職務を遂行し、組織へのエンゲージメントが高い。
- 職務に対して誇りを持ち（職務コミットメント）、自分なりの方法で業務改善を行っている（ジョブ・クラフティング）。
- 職場内での情報共有には特に積極的であり（ナレッジブローカー）、専門能力をもっている。

##### (3)考察

本データから見える結果だけを見ると、大学職員は現時点で「粒が揃って」いて、有能である。衛生要因・WLBは異業種と比較して良く、その環境の中で自律的に、そして工夫をしながら仕事をしている。

一方で、大局的な志向性やクリエイティビティが弱い。「一般職員質問紙調査A」から年間を通じた業務の内訳を見ると、若手ほどクリエイティブ業務が少なく、定型業務が多くなっており、業務の中でクリエイティビティを発揮する機会が少ない。また、8割以上が異業種ホワイトカラー人材と比較して現時点で大学職員に不足している・劣っている能力が「ある」、と考えており、その内訳として、課題発見力、計画力、創造力など、クリエイティビティに関する項目（シンキング）をあげている。

大学職員人材は、クリエイティビティを伸ばす必要があると考えている。トレランスが高く、比較的不安に思わずに自由にアイデアを伝えられる組織風土があり、クリエイティビティを伸ばせる要素はあるが、実際はルーティン業務の率が高く、課題と言える。

#### 4.1.2 現在の職場内外における人材育成の状況はどのようになっているのか

##### (1) 職場と管理職を取り巻く環境

調査4②で95名の管理職から得た情報によると、新卒採用は縮小し多くは中途採用になっている。職場の3人に1人は異業種からの転職人材であり、他職務未経験者（新卒採用者）の数は継続的に減少していると考えられる。管理職自身も、4割弱が既に異業種からの転職歴を持っている。旧来の、新卒者による公務員との併願職種、という見方からは少し違うパラダイムに入っていることが示唆される。

管理職の中で所属組織が10年後に存続できていると強く思っているのはわずか5.3%にすぎず、15.8%はかなり厳しい見通し、すなわち大学閉鎖の可能性を感じている。全体としても、過半数が厳しい見通しを持っている。危機意識について教員は、73.4%が楽観的な観測を持っており、管理職は教員との危機意識の大きなギャップのなかで業務をしている。

管理職の仕事は範囲、レベル、責任いずれも近年広く、大きく、高くなっており、業務が多様化・高度化・複雑化している。そのような中、人員や時間の不足は深刻である。異業種と比較しても大学職員管理職の人員の不足感は突出して高い。

部下の育成・能力開発の必要性は強く感じているが、現実的には時間不足・人員不足の中、ギリギリとのところでやりくりしている管理職が多い。

管理職自身は、異業種と比較して比較的自己研鑽している。管理職自身の自己研鑽や部下育成へのマインドには、大きな課題はみつけられない。

##### (2) 職場での育成（OJT）

創造性を発揮することが求められる業務は、若手ほど極端に少なくなっており、日常業務の中でクリエイティビティを育成する環境にはなっていない（調査5\_一般職員質問紙調査A）。管理職が部下の育成に使いたい時間と、実際に使えている時間の乖離は非常に大きい（調査4②\_管理職調査）。時間の不足、能力や知識の不足などにより、総合的に見て自分が部下の育成・能力開発が「できていない」と感じる管理職は6割を超えている。

時間の捻出は業務効率化で可能だと管理職自身は考えているが、実行には十分に移せていない。ただ、たとえ時間を捻出したとしても、育成・能力開発について自身に知識やノウハウが不足していると考えられる管理職は多く、時間捻出以外の課題もある。

人員と時間が不足し、部下の能力開発・人材育成は理想とはかけ離れた現実となっている。人手不足の中、任期付職員や、派遣・パートスタッフについても育成・能力開発が必要と感じている。猫の手も借りたい、という状況が伺い知れる。

##### (3) 越境学習への派遣

越境学習への派遣の状況を、大学職員（一般）、大学職員（管理職）、異業種（事務系）、異業種（事務以外）の4グループに分けて集計した結果が以下の通りである。

区分		自組織は職場外学習に計画的に人材を送り出して育成している	職場外学習への参加を希望する職員に対し支援的な制度が整っている
職員（一般）	平均値	2.4	2.6
	度数	275.0	275.0
	標準偏差	0.8	0.7
職員（管理職）	平均値	2.6	2.7
	度数	89.0	89.0
	標準偏差	0.7	0.7
異業種（事務系）	平均値	2.4	2.2
	度数	258.0	258.0
	標準偏差	0.8	0.8
異業種（事務以外）	平均値	2.3	2.2
	度数	286.0	286.0
	標準偏差	0.8	0.7

大学職員管理職の平均値が総じて高く、自組織が職場外学習に計画的に人材を送り出し、支援的な制度が整っていると感じている。一般職員は組織の計画性については管理職ほどは感じておらず、異業種（事務系）と同程度に感じているが、支援的な制度については異業種（事務系）より整っている、と感じている。

従属変数	区分	平均値の差	有意確率	
自組織は職場外学習に計画的に人材を送り出して育成している	職員（一般）	職員（管理職）	-0.23	**
		異業種（事務系）	0.04	<i>n.s</i>
		異業種（事務以外）	0.10	*
	職員（管理職）	職員（一般）	0.23	**
		異業種（事務系）	0.26	**
		異業種（事務以外）	0.33	***
職場外学習への参加を希望する職員に対し支援的な制度が整っている	職員（一般）	職員（管理職）	-0.19	*
		異業種（事務系）	0.37	***
		異業種（事務以外）	0.39	***
	職員（管理職）	職員（一般）	0.19	*
		異業種（事務系）	0.56	***
		異業種（事務以外）	0.58	***

#### (4)考察

現在の職場内外における人材育成の状況がどのようになっているのかについて検討した結果、外部研修への派遣の制度や、外部に送り出すような組織の風土は異業種に比べて現時点では「ある」、といえる。調査4②の結果から、管理職自身の組織へのエンゲージメントは極めて高く、自身の裁量の範囲の中、部下の自己研鑽を支援しようと、業務の割り振り検討や、部下への様々な配慮など、情意的な支援を提供していることがわかる。しかし、現実的には負荷の高い連続型の越境学習の場に送り出すことについては、管理職はかなり躊躇している。人材育成の必要性は感じつつ、目の前の業務に追われ、負荷の低い単発研修への送り出しが中心となっている。

## 4.2 育成の方向性

### 4.2.1 2040年に向けてどのような能力開発が必要と大学職員自身は感じているのか

#### (1)フラッグシップ研修修了生のニーズ（調査1・2）

自由回答の設問として、「グランドデザイン答申が示す2040年にむけ、大学職員が備えておくべき資質・能力」について問うた。結果は以下の通りである。

- これからの世の中に向けて、どのような教育を行うのが良いか、個々の意見や持論を持てるだけの能力と知識。
- 事務職員は不要。
- グランドデザイン答申では「多様性」を重要視しているように感じる。したがって多様な学生・教員に対し柔軟に対応できる対人関係能力およびコミュニケーション力、そして加速する時代の流れや社会的需要をくみとり適応させるマネジメント力だと考える。
- 大学が目指すビジョンを理解しておくこと。
- 他部署との連携の強化。
- グランドデザイン答申が示す大学教育は、多種多様で細分化されたものであるため、それらの細かなことに対応できるような知識を持つ力、それらに共通する基礎的な根幹を正確に把握する力が求められる。
- 職員の仕事の範疇を、組織としても個人としても、先例にとらわれず広げる必要がある。
- 調整力＋業務に対する専門性＋個人が持っている専門性・関心（所属業務に関係のない知識等）内容は様々であるが、何かに特化した人材よりも、不確実性の高い時代に弾力的に対応できる人材を志向する傾向が見て取れる。

#### (2)フラッグシップ研修修了生所属長のニーズ（調査3）

修了生所属長のインタビューでは「2040年に向けてどのような能力開発が必要か」という直接的な質問項目はなかったが、他の項目において下記の回答が見られた。

- 今は事務一般ではなく、専門知識を求められている
- 専門性が深まってきているので、例えばキャリアコンサルタントなど部署特有の知識が必要になってきている。そういう視点ではジェネラルな知識・スキルと専門的な知識・スキルが双方必要だと思う
- 特定の専門性もさることながら、課題を発見・創出していくためには思考体系や価値観の変容・成長が必要である。自分の能力は経験や努力によって向上できる、というグロース・マインドセットを修得することが望ましい

過去の職員に求められるスキル・能力と現在や今後の職員に求められるスキル・能力の違いを表現した回答ではあるが、ジェネラルな知識・スキルだけではなく、専門的な知識・スキルを持ち合わせ、双方の視点から大局的に考えることのできる能力開発を求める傾向が見て取れる。またスキル・能力ではなく思考や価値観、つまりマインドセットに関する語りも見られた。

#### (3)一般職員のニーズ（調査5）

一般職員質問紙Aの結果を見ると、技能分類（一般技能、産業特殊技能、企業特殊技能）では、①一般技能→②産業特殊技能の順にニーズがあり、③の企業特殊技能のニーズはほとんど無い。

社会人基礎力の累計の中では2.シンキングが最も多い。また、上位研修ニーズとしては、①幅広い知識を得る、②特定の専門領域に特化し、深い知識と技能を得る、③経営や組織マネジメント等、管理者に必要な知識と技能を得る、の内、③のマネジメントニーズが高く、ついで②の専門性獲得の研修ニーズが高い。

#### (4)人事・研修担当者のニーズ（調査4①）

人事・研修担当者への研修において、「2040年の大学職員が備えておくべき資質・能力について考える」というテーマのもとWSを実施した。WSでは下記2つの論点で意見が交換された。

- 情報技術の発達により、広く浅く様々な業務を遂行するジェネラリストは不要になり、スペシャリスト化が進む。
- 国際化および多様化が進むにつれて異業種との境界が曖昧になり、大学職員特有の資質・能力そのものが減る。一方で、学生目線の職務遂行や高等教育奉職者としての矜持や使命感は必要。

WSの前段で2040年の大学の状況を想像したうえでの意見交換ということもあり、業務のAIへの代替、業種間バウンダリーの崩壊などを前提とした意見交換がなされた。

#### (5)管理職のニーズ（調査4②）

管理職が部下に対して特に伸ばしたい能力・特性はトップ5は①問題点の把握・解決力（80.0%）、②広範な知識（66.3%）、③論理的・体系的思考力と責任感（61.1%）④意思疎通（コミュニケーション）能力、⑤挑戦意欲・向上心であった。独創的な発想力（41.1%）は下位から数えて2番目である。

一方、管理職自身が自分に不足している能力・特性としては、①独創的な発想力（49.5%）、②広範な知識（38.9%）、③リーダーシップ・管理能力（同率35.8%）をあげ、独創的な発想力は最上位である。

#### (6)大学職員のニーズの考察

グランドデザイン答申が指し示す2040年頃を意識した時、どの層の職員も「現状維持は無い」と感じており、能力開発の必要性を感じている。

FS研修修了生は、大学職員として必要な基礎知識、強い人的ネットワーク、自律的学習力を獲得し、アカデミックスキルの経験より具体的な課題設定・エビデンス収集を行うような、行動変容が生まれている。その結果として、「全体として高度化したい、レベルアップしたい」というニーズがある。FS研修をきっかけに大学院への進学、他の高負荷連続研修に参加する修了生や、SDフォーラム分科会の企画担当、翌年度SDゼミナール初回講師等に立候補する修了生が少なからずいる。

FS研修修了生所属長からは専門性を高めてほしい、というニーズがある。また、修了生所属長の中には、いつでも、いつまでも、これからも成長できる、というグロース・マインドセットを持ってほしい、というニーズ（自律的学習力の向上）もある。

一般職員においては、自大学だけで使える技能（企業特殊技能）より、たとえ他大学に転職しても使える技能（産業特殊技能）、あるいは異業種に転職しても使えるような技能（一般技能）を身に付けたいというニーズがある。経営や組織マネジメントに関する知識へのニーズも高い。また、異業種人材と比較して、「柔軟性・創造性・独自性」、「大局的志向」が弱く、管理職自身も自身の「独創的な発想力」が欠けていると感じている。

人事・研修担当者は、ジェネラリスト⇄スペシャリストの流れを敏感に感じている。特に、AI技術の進展により単純作業が自動化・機械化されることを予測しており、AIにはできない仕事、機械化できない仕事のための能力開発の必要性を感じている。加えて、具体的な能力のみならず、高等教育奉職者としての矜持や使命感を高めたい、というニーズもある。

大学職員のニーズを要約すると、①専門性を高める、②汎用的技能を高める、③創造性（クリエイティビティ）を高める、④使命感と自律的学習力を高める、となる。

### 4.2.2 教員は現在どのような環境にあり、大学職員に対して何を望んでいるのか（調査6）

#### (1)教員を取り巻く環境

近年の仕事の範囲、レベル、責任の大きさについて、過半数は変わらないと感じているが、3~4割弱は広く/大きく/高くなったと感じている。大学職員管理職（7~8割弱）よりは低いものの、多忙さが増している。職場の一体感は、4~5割弱の教員があまりない、不十分と感じている。

平均的な日の職務時間割合では、理想と現実の差が最も大きいのは研究時間であり、そのギャップは20ポイント近くある。教育時間、大学運営・経営時間、学内事務等についてはそれぞれ概ね均等に理想よりも時間を取られている。社会サービス時間は理想と現実にはほぼ乖離はない。

#### (2)教員と大学職員管理職との温度差

ジョブ型雇用である教員は、メンバーシップ型雇用の大学職員管理職に比べて組織へのエンゲージメントは低い。重視する業務は学問上の成果を高める（88.5%）が多く組織の存続に貢献する（53.2%）と大きな差がある。

あなたにとっての職場について	大学職員管理職			教員			平均差	有意確率
	平均	標準偏差	n	平均	標準偏差	n		
この組織で働くことを誇りに思う	3.73	0.79	95	2.74	0.68	252	0.99	***
この組織に愛着を持っている	3.93	0.72	95	2.71	0.70	252	1.22	***
この組織でおこる問題をあたかも自分の問題のように感じる	3.79	0.67	95	2.54	0.69	252	1.25	***

所属組織が10年後に存続できていると強く思っているかどうか（危機意識）について、教員の25.8%

がかなり楽観的な観測を持っている。大学職員管理職のわずか5.3%と大きな開きがある。「そう思う」を含めると、教員の73.4%は楽観視しているが、大学職員管理職では45.3%である。逆に大学職員管理職の15.8%はかなり厳しい見通し、すなわち10年以内の大学閉鎖の可能性を感じながら仕事をしている。全体としても、大学職員管理職の過半数が厳しい見通しを持っており、教員との温度差は大きい。

### (3)教員から見た望ましい職員像

①立場、②能力、③アイデアや意見の主張、の3つについて、教員は象限Ⅰ>Ⅲ>Ⅳ>Ⅱの順で望ましいと感じている。すなわち、立場も能力も高い大学職員が多くのアイデアや意見を主張することは望ましいと感じており、逆に立場が高いが能力が低く、しかしアイデアや意見を多く主張する大学職員は望ましくない、と感じている。

大学の意思決定について、8割弱の教員が今より増やすべき（つまり職員の関与を減らすべき）と考えているが、過半数の教員は高等教育関連の理論的知識や関連する広範な知識を「持っていない」と感じている。また、7割弱が学部教授会の議論は他の委員会などに委譲出来る余地が大きいとも感じている。

大学職員が教学部門の部長になってもよいと過半数は思っている一方、約16%は強く否定している。大学職員が学長になっても良い、と5割弱が考えている一方、約18%は同じく強く否定している。

高			多
立場	立場 高 能力 低 アイデア・意見 多	立場 高 能力 高 アイデア・意見 多	アイデア・ 意見・主張
	Ⅱ	Ⅰ	
	Ⅲ	Ⅳ	
	立場 低 能力 低 アイデア・意見 少	立場 低 能力 高 アイデア・意見 少	
低	能力		少 ・ 高

### (4)教員の大学職員の育成ニーズ

教員は所属学部の学生確保、研究費・運営予算削減、カリキュラム改定を課題と感じている。研究に時間を使いたいが、これらの課題への取り組みや、大学運営・経営時間、学内事務等に時間を取られている。職員の能力開発によって期待できる効果の想定としては、「教員の事務負担軽減」が最も多く、学生サービスの向上、大学経営の改善、教職協働の促進、学外（高校、地域、産業界、行政等）との連携が続く。教員の事務負担を軽減し、研究と教育を促進したいと考えている。研究時間を確保したいが、現時点では、職員の能力によって教員の研究が促進されている、とは考えていない率（28.6%）は、他の項目より高い。

教職協働は過半数が「進んでいない」と感じている。その中で、教職協働の場では、約半々の教員がポジティブ・ネガティブ経験を持ち、両極化している。4割の教員は職員の職務内容・態度に不満を持っており、一方で6割強は職員の職務内容をよく理解し、シンパシーを感じている。

## (5)教員のニーズの考察

教員はジョブ型雇用という特性上、当然組織の存続への貢献よりも自身の研究を優先する。よって、教員の大学職員に対する最大のニーズは、「事務負担を軽減してほしい」というものである。これは至って当然のことであると言える。

一方で、所属学部について一定の課題認識を持っていて、実際に学部の課題解決に時間を費やしている。「生半可な知識と自信をつけて教学に的外れな口出ししてほしくない」、「事務は権力を持つべきでない」など、学部の課題解決に大学職員がコミットすることについては一定の警戒感を持っている。また、「大学の将来への意思決定への教員の関与」をもっと増やすべきであると考えているが、「高等教育関連の理論や広範な知識」は現時点であまり持ってはいないし、おそらくこの領域の学習に時間を費やそうと考えている教員は多くはなくジレンマが存在する。

事務負担を軽減して研究時間を確保するために、教授会の権限を委員会等に委譲しても良いと多くが考えており（67.4%）、現在教員が担っている部局の部長や、学長に、大学職員がなることを良しとする教員は思いの外多い（部長47.6%、学長48.4%）。

職員の高度化には全体的に賛成で、修士や博士の学位をとってほしいと考える教員は驚くほど多い（85.8%）。「教員の立場を理解するには、学位を取得する経験が必要」、「博士レベルの能力が欲しい」、「職員には教員と対等な立場で議論できるだけの能力を求めたい。教員の中には職員を低く見るものが少なからずいる。それに対抗するのは職員が専門的スキルを磨くしかない。」等といった記述が見られる。裏返すと、現在の職員の能力に対して不満を持っている教員が多いとも言える。例えば、教員が「望ましくない」と考える職員は、地位が高く、アイデアや意見を主張するが、能力が低い職員である。教員は職員に対し、「勤と経験と度胸（KKD）」ではなく、しっかりとした論拠に基づいた主張をしてほしい、アカデミックリテラシーを磨いてほしい、と感じていると捉えることができる。

教職協働については、現状は活性化していると捉えておらず、その原因として、約半数の教員が教職協働の場でネガティブ経験を持ち、4割の教員が職員の職務内容・態度に不満を持っていることが考えられる。職員の能力開発によって47.6%が教職協働が促進されると感じ、期待している。

教員が職員に対して伸ばしてほしいと思う能力・特性（複数回答）の上位5位は以下の通りである。

1位	問題点の把握力・解決力	(61.1%)
2位	意思疎通（コミュニケーション）能力	(52.8%)
3位	責任感	(49.6%)
4位	論理的・体系的思考力	(46.4%)
5位	高等教育で働く上での論理的知識や関連する広範な知識	(46.0%)

教員のニーズを要約すると、①アカデミックリテラシー（問題点の把握・解決力、論理的・体系的思考力）を磨いて高度化してほしい、②効率的に事務を行って教員の事務作業を軽減する能力を磨いてほしい、③「高等教育界で働く上での論理的知識や関連する広範な知識」を獲得して教員の当該領域に関する知識不足を補完してほしい、④教職協働の場でしっかり意思疎通し、生半可な知識による「口出し」ではなく、しっかり責任をとってほしい、であると言える。

## 4.3 現研修の検証

### 4.3.1 SDゼミナールは到達目標に対してどの程度機能しているか

修了生調査においては、3.2.5結果のまとめに記載の通り、SDゼミナールの到達目標の内、(1)【基礎知識】大学職員として必要な基礎知識（高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等）を得る。(2)【他大学情報】他大学の職員と共に学び、情報交換することを通じて、自大学と異なる事例や取り組みに関する見識を深める。(3)【人的ネットワーク】受講生間で親交を深め、大学の枠を越えた人的ネットワークを形成する。(4)【自律的学習力】相互に切磋琢磨する環境の中で、職業人として自律的に学習・考察する態度を身につける。の4項目に対して「とても身についた」「身についた」と回答した割合は、いずれも75%以上と一定の成果を示していることから、SDゼミナールは上記の目標に到達する研修設計として概ね適当な内容になっていると考えられる。特に(2)と(3)の他大学に関する見識、学外人的ネットワークに関する項目は、90%近くの高い値となっており、強い人的ネットワークが形成されることが、SDゼミナールの特徴・強みと言えよう。また、設問「研修中、一緒に参加した受講生は自分の学習意欲により影響を与えた」「研修中、一緒に参加した受講生から学んだことがあった」においても、「大いにあてはまる」「あてはまる」と回答した割合が、95%以上の高い数値を示していることは、その証左である。また、修了生の横の繋がりを一過性のものに終わらせず継続させるために、フォローアップ研修の実施、SDフォーラムにおける分科会企画の機会提供等もおこなわれている。

これに対し、(5)【ロジカルシンキング】課題を発見し、論理的に思考することができるようになる、(6)【リサーチスキル】情報収集・分析を行うことができるようになる、については、それぞれ(5)は54.55%、(6)は56.82%と、決して低くはないが、(1)～(4)に比べるとやや弱い。これらの能力は、講義の受講ではなく、プレゼンテーションやレポートの提出を通して養成されるものと考えられるが、日常業務をこなしながらのリサーチ・アウトプットは、十分にやりきれなかった、時間が足りず悔いが残ると語る受講生・修了生は少なくない。現役受講生の事前・事後のPROGテストの結果においては「課題発見力」の伸び率が最も高く、自己評価と対照的な結果となった原因はここにあると考えられ、今後の研修プログラムのブラッシュアップにあたっての課題と言える。

今年度受講生を対象に行った調査では、受講前後の比較において、主観的（ループリック調査）、客観的（PROG調査）の両面でスコアが総じて上昇している。ループリック調査においては、特に人的ネットワークの形成、リサーチスキルの修得のスコアが、PROG調査では、特に3つの力の中では對自己基礎力、9つの要素では課題発見力のスコアが上昇した（詳細は、3.1.7-(1)・(2)）。これらは、他大学の職員が一同に会し研修内外で長期間をともにする研修であること、また修了レポートの作成といったSDゼミナールの特徴が大きく影響しているものと思われる。これらの結果から、SDゼミナールは受講生自身に対して主観的にも客観的にも一定の効果があることは間違いない。SDゼミナールの到達目標に照らし合わせると、受講生調査においては、特に人的ネットワークの形成、課題発見という点に強い効果があったといえる。

一方で、ループリック調査、PROG調査のいずれにおいても、受講生によってスコアの上昇幅は異なっており、特にループリック調査はその差が大きい。そのため、PROGテストの総合スコアとループリックの合計スコアを用いて相関分析を行ったところ、受講前の結果においては双方の間に有意な正の相関があったが、受講後の双方の結果においては有意な相関はなく、研修の効果や成長実感においては、主観的評価と客観的評価の間にずれ（主観的評価における過大評価）が生じている可能性を示唆する結果となった。

### 4.3.2 SDゼミナールは育成の方向性ニーズに照らしてどの程度機能しているか

#### (1)大学職員の育成の方向性ニーズ

調査1.4.5.9における、大学職員自身から見た育成の方向性（ニーズ）を要約すると、①専門性を高める、②汎用的技能を高める、③創造性（クリエイティビティ）を高める、④使命感と自律的学習力を高める、が挙げられる。

①の専門性については、プログラムの設計が、広く高等教育に関する知識を身につける形になっているため、さらに個別細分化した専門性の深化というニーズに対しては、SDゼミナール以外の研修が必要となろう。

②の汎用的技能については、3～4か月にわたる長期・連続研修という特性から、毎回のグループワークや、プレゼンテーション、レポート提出という同じ目標に向けて、情報交換しながら苦楽を共にする中で、コミュニケーション力や他大学職員との関係構築等、部署や所属に限らない汎用的技能を醸成する仕組みがあり、また、プログラム修了後も長期にわたる人間関係が維持されており、一定程度機能しているといえる。

③の創造性については、非日常・非定形の生産物を生み出すことを創造力の要素であるとする、

SDゼミナールが求めている研究計画⇒リサーチ⇒公開プレゼン⇒修了レポートという営みは、まさに創造性（クリエイティビティ）を育成しており、機能していると言える。

④の使命感と自律的学習力については、大学職員という職業に対するコミットメントの高まりや、参考文献を提示した事前学習やプレゼンテーション、修了レポートの作成にあたっての情報収集等により、自律的な学習習慣への行動変容が観察され、一定の機能を有していると言える。

一方で、管理職が部下に対して特に伸ばしたい能力・特性はトップ3は①問題点の把握・解決力（80.0%）、②広範な知識（66.3%）、③論理的・体系的思考力と責任感（61.1%）であったが、【ロジカルシンキング】【リサーチスキル】部分の到達度については、PROG調査結果では身につけているものの、修了生自身や所属長の所感からは、前掲の能力に比べるとやや弱く、これらのニーズに対しては十分に機能しているか判断が難しい。

## (2)教員からみた大学職員の育成の方向性ニーズ

教員から見た育成の方向性（ニーズ）を要約すると、①アカデミックリテラシー（問題点の把握・解決力、論理的・体系的思考力）を磨いて高度化してほしい、②効率的に事務を行って教員の事務作業を軽減する能力を磨いてほしい、③「高等教育界で働く上での理論的知識や関連する広範な知識」を獲得して教員の当該領域に関する知識不足を補完してほしい、④教職協働の場でしっかり意思疎通し、生半可な知識による「口出し」ではなく、しっかりした情報分析による意見を行い、その意見に対して責任をとってほしい、となる。

①アカデミックリテラシーについては、研究計画⇒リサーチ⇒公開プレゼン⇒修了レポートという営みがアカデミックリテラシーを育成しており、方向性としては教員のニーズにかなっている。

②事務の効率化については、プログラムの趣旨には含まれておらず、提供をしていない。

③高等教育界で働く上での理論的知識や関連する広範な知識については、自己評価・他者評価両面で効果が見られることから一定程度機能していると言える。

④意思疎通、生半可な知識での口出しをしない、自分の意見に責任を取る態度、については、プログラムで育成しきれぬ能力の範囲を超えていると言える。一方、自身の研究テーマを定め、リサーチを行って深掘りし、公衆の面前でプレゼンテーションを行い、最終レポートを公表する、という仕組みは、自分の意見に責任を取る態度に寄与するシステムであると言える。

### 4.3.3 SDゼミナールは類似研修と比較してどのような特徴（強みや弱み）があるか

SDゼミナールは他の研修と比較して、人的ネットワークの構築やアカデミック・スキルの習得が短期間で行えていることが強みとして明らかになった。特に短期間の研修で公開プレゼンテーションや修了レポート等の成果を求めることは他の研修では少なく、これが受け身でなく能動的に学ぶ意識づけを受講生に与えていると推察される。

一方、弱みとしてSDゼミナールよりも上位のプログラム開発ができていないことによって体系的に確保できていない点や、修了レポート作成等を行うに際して講義外でゼミ形式での指導を受ける機会がないことや、現行のSDゼミナールの研修目標である「大学運営を担う『プロフェッショナル』職員の育成」が他の類似研修の研修目的と比較すると抽象的である（「3.7 調査7. フラッグシップ研修と類似する他の研修との比較」の調査の概要）ことが課題として明らかになった。

## 4.4 提言

### 4.4.1 現研修はどのように改善すべきか

#### (1)到達目標に対する改善

研修目標である「大学運営を担う『プロフェッショナル』職員の育成」が他の類似研修の研修目的と比較すると抽象的であることが比較調査で判明した。また、本研究グループが独自に到達目標の整理とルーブリックの作成を行ったが、これらのツールはプログラム開発サイドが精緻化し、設定することが望ましい。

プログラムとしては、課題設定を自身の業務あるいは所属大学の課題とリンクさせる、また、所属大学の協力を得て自学で成果発表の機会を設けることをプログラムに盛り込む等、実践への接続を強化することで、より向上させることが可能と思われる。現状では設問「研修で学んだことを業務等に活かしていると感じますか」「修了レポートの成果は業務に直接活かすことができた」における「大いにあてはまる」「あてはまる」の回答割合は、半分に満たない。

研修の設計として実践との接続を意識し、強化することで、単なる学習機会の提供に留まらない、フィードバックや実務への還元も含んだ研修に発展できる可能性があり、地域の大学で構成する大学コンソーシアムならではの特色ともなりうると思われる。

#### (2)育成の方向性に対する改善策

##### (2.1) 大学職員が考える方向性に対する改善策

大学職員自身から見た育成の方向性（ニーズ）を要約すると、①専門性を高める、②汎用的技能を高める、③創造性（クリエイティビティ）を高める、④使命感と自律的学習力を高める、とまとめられる。それぞれの改善策については下表のとおりである。

ニーズ	改善策
①専門性を高める	SDゼミナールの元々の趣旨が特定の専門に特化した人材の養成ではなく、「高等教育界で働く上での理論的知識や関連する知識」について広く学ぶ設計となっている。よって、SDゼミナールの改善ではなく、他の専門人材養成プログラムの新設等の対応が必要。
②汎用的技能を高める	到達目標評価や所属長、人事研修担当者調査の結果から、コミュニケーション力などがかなり培われていることがわかる。「同じ釜のメシを食う」密な関係性の中、信頼関係が構築されて自己開示が行なわれ、長年にわたる人間関係が維持されている。また、PROGテストの結果から、課題発見力が大きく伸びており、一定の機能をしていると判断されるが、リサーチスキルとロジカルシンキングは自己評価、所属長・人事研修担当者調査いずれも肯定値が弱い。リサーチスキルやロジカルシンキングの手法の習得だけでなく、実際の業務と接続したアウトプットまでを研修設計に組み込むことで、研修効果の向上が期待できる。また、講義外での論文指導など、リサーチの質を高める仕組みがあれば弱点を改善できると考えられる。
③創造性（クリエイティビティ）を高める	創造性（クリエイティビティ）を、非定形の生産物を生み出すことと定義すると、SDゼミナールが求めている研究計画⇒リサーチ⇒公開プレゼン⇒修了レポートという一連の営みは、まさに創造性を育成しており、機能していると言える。②の改善提案の実施により、その質を更に高められる可能性がある。
④使命感と自律的学習力を高める	他大学職員との相互作用の中で、「価値観が変わった」「働き方が変わった」などの声があり、大学職員という職業に対するコミットメントが高まったと考えられる。また、「アンテナが伸びた」「本を読むようになった」「答申に目を通すようになった」など、自律的に学習する行動変容が随所に観察され、一定の機能を果たしていると言える。これについても、②の改善提案の実施で、実際の業務との接続を求めると、よりアウトプットの精度を高める必要が生じ、そのために必要とな

	る自律的学修、自ら創り上げた成果物の発表等の経験を持たせることで、更に高められる可能性がある。
--	---

## (2).2 教員が考える方向性に対する改善

教員から見た、育成の方向性（ニーズ）を要約すると、①アカデミックリテラシー（問題点の把握・解決力、論理的・体系的思考力）を磨いて高度化してほしい、②効率的に事務を行って教員の事務作業を軽減する能力を磨いてほしい、③「高等教育界で働く上での理論的知識や関連する広範な知識」を獲得して教員を補完してほしい、④教職協働の場でしっかり意思疎通し、生半可な知識による「口出し」ではなく、しっかり責任をとってほしい、とまとめられる。それぞれの改善策については下表のとおりである。

ニーズ	改善策
①アカデミックリテラシー	SDゼミナールが求めている研究計画⇒リサーチ⇒公開プレゼン⇒修了レポートという一連の営みがアカデミックリテラシーを育成しており、教員のニーズにかなっていない。しかし、多くの修了生は到達目標の自己評価において、自身のロジカルシンキング・リサーチスキルの伸びは不十分と感じており、改善の余地がある。所属組織への具体策の提案等を研修設計に組み込み、アウトプット要素を強化することで、研修成果を高められるのではと考えられる。
②事務の効率化	プログラムの趣旨には含まれていない。SDゼミナールの改善によってではなく、業務改善研修を別途新設するなどの対応が必要。
③高等教育界で働く上での理論的知識や関連する広範な知識	自己評価・他者評価両面で効果が見られることから一定程度機能している。ただし、6領域各2コマのプログラムであることから、一つ一つの領域についての深さはない。限られた時間の中では、現状以上に深めることは不可能であり、本プログラムでは「深さ」より「広さ」を重視せざるを得ない。深い専門性の涵養には別のプログラムでの対応が必要。
④意思疎通、生半可な知識での口出しをしない、責任を取る態度	プログラムで育成しきれぬ能力の範囲を超えている。繰り返し経験を重ねることで培われる能力・特性であると言える。ただし、生半可な知識での口出し、については、アカデミックリテラシーをより培うことで、勘と経験と度胸ではなく、論拠に基づいた「口出し」が可能になる可能性がある。

職員・教員双方からみた育成の方向性（ニーズ）に対するSDゼミナールの改善策としては、到達目標における【ロジカルシンキング】と【リサーチスキル】の伸長をより強化することといえる。その他のニーズはSDゼミナールの改善ではなく、別の研修の新設などの対応が必要であろう。

## (3)類似研修との比較からみた改善策

類似研修の内、体系的なプログラムを構築しているものは、①研修期間が半年以上2年程度であること、②1回のプログラムが2日以上に設定されている、③講義形式だけでなくゼミ、フィードバック等の形式ごとにプログラムを分けている、等の特徴が見られた。特に、公開プレゼンテーションや修了レポートの作成が受講生の不安感を高める一因であることがインタビュー調査でも示唆されており、SDゼミナール全体を通して、フォローする構成員（講師、担当職員、修了生等）の存在が必要であると推察される。

改善策として、他の類似研修のように現行の講義形式に加えて、それぞれの修了レポートに向けた進捗状況や討議を行うゼミ形式の機会を設けるとともに、SDゼミナール終了後の実践に向けたフォローの場としてもゼミの場を活用することも一案として考えられる。具体的には、講義形式（全8回）の前後の時間帯にゼミを実施し、公開プレゼンテーションや修了レポートの進捗状況を確認する。その後、全8回の授業が終了した後に月1、2回程度ゼミを開催し、公開プレゼンテーションや修了レポートの進捗状況の確認に加えて、その後の業務改善や職場への学びの還元など、アフターフォローをする場としてのゼミの機会を設ける。以上のような従来の講義形式以外の時間帯での学びの場を体系的に提供することがSDゼミナール受講生の学びを伸長するきっかけになると考えられる。

#### 4.4.2 現研修に派遣する側にはどのような改善が必要か

修了生所属長、人事・研修担当者への調査を踏まえると、受講生に対する組織的な支援内容は大学によってさまざまであることが明らかとなった。また同一大学内においても部署ごとにその支援内容は統一されていないこと、部署の裁量に任されていることも傾向としてみられた。

受講中の研修生に対する支援内容としては、所属長からの受講生に対する、プレゼンテーションや修了レポートへの助言も少なく、受講生の自主性に任せていることも伺えた。受講後の修了生に対する学びの支援としては、学内での発表会実施があげられたが、その他の方策はあがらなかった。つまり、受講生に対しては大学としての制度的な支援ではなく、部署としての文化的・情意的な支援が中心であると言える。

今後は、各種調査の結果からも明らかとなった、修了レポートのテーマで取り扱った内容を、実際の業務に活かせていないという課題やフラッグシップ研修での学びを業務に活かしてほしいという組織や上司のニーズに対応するためにも、受講中に所属長と面談を行う、受講後に発表会や振り返りの面談を行うなどの制度的な支援を通して、修了生の学びを支援し、活用する仕組みを検討する必要がある。

今年度受講生調査においても、SDゼミナールは受講生自身に対して主観的にも客観的にも一定の効果があることが確認できたものの、一方で研修効果には主観的・客観的指標の双方において個人差があり、組織にどの程度還元されているかは、修了生や修了生の所属大学によって大きく異なっている可能性があることがわかった。

PROGの総合スコアが伸びた受講生と伸びなかった受講生における、研修参加にあたっての職場（周囲・上司）の支援、職場風土・慣行を確認した質問紙調査結果の平均値の比較によって、以下の3点が研修効果を高めることがわかった。

1. 研修で学んだことを職場で実践できる機会を作ること
2. 単に一人で実践させるのではなく、上司のサポート
3. 組織内において、ボトムアップしやすい組織風土の醸成

また、受講生本人の研修効果の実感においては、以下の2点の可能性が示唆された。

1. 職務コミットメントが低い受講生は、研修効果や自己成長を過大評価する可能性がある。
2. 業務時間外に行う研修等の自己研鑽を負担に感じる受講生は、研修効果や自己成長を過大評価する可能性がある。

SDゼミナールの成果として位置づけられている修了レポートの内容を所属大学内で実現・実践するためには、職場内で更にブラッシュアップすることが必要である。そのためには、組織や上司も研修に送り出して終わりとするのではなく、研修後に実現に向けたサポートを行うことが不可欠であり、職場内におけるフォローアップこそが研修効果を一過性のものとせず、更に高めることに繋がるものと考えられる。

また、SDゼミナールは、他の一般的な研修に比べ長期間にわたって行われる研修であり、公開プレゼンテーションや修了レポートの作成が課されていることが特徴である。そのため、受講生に対する負荷が他の研修と比べて高いゆえに、受講生は自分自身の成長や実際の成果ではなく、研修に費やした時間といった労力に対して研修効果を感じてしまっている可能性は否めない。そのため、研修参加が受講生にとって過剰な負担とならぬよう、そして成長機会の場であると前向きに捉えられるよう、研修参加と業務の両立のためのサポートや多少の業務調整を行うこと、また常日頃からボトムアップしやすい組織風土を醸成することも研修効果を高めることに有効だと思われる。そうすれば、SDゼミナールは受講生にとってのみ満足度の高い研修ではなく、受講生と組織互いにとって満足度の高い研修となるだろう。

#### 4.4.3 現研修の改善以外に、大学コンソーシアム京都として、あるいは各組織として何が必要となるか

##### (1)FS修了生及び修了生相当者向けの研修

FS研修（アドミニストレーター研修とSDゼミナール双方）の修了生に、「専門に特化した狭くて深い知識と技能（IR,広報・ブランディング、財務etc）」と、「経営や組織マネジメント等、管理者にな

るために知識と技能」のニーズが高い。修了生や修了生と同等の知識・技能を持っている大学職員に向けた、①狭く深い専門性を高める研修と、②トップリーダーあるいはトップリーダーを支援する経営・マネジメント人材を育成するような上位プログラムの構築が必要であろう。東北、関東、四国ではFS研修の上位プログラムに類する研修が行われているものの関西圏では実施されておらず、一定のニーズが期待できる。また、SDゼミナールも今年度で5期を数え、修了生数も多くなってきたので、今後はさらに縦の繋がりを生む、修了生用プログラムを企画することも一考である。

## (2)管理職向けの研修

管理職調査より、管理職は所属組織の存続について危機意識は強く、部下の育成の必要性を強く感じているものの、年々忙しくなり育成に時間が取れていない様子が明らかとなった。また、①管理職自身は時間捻出が出来ると考えているが実行には移せていない、②管理職の多くは部下の育成ができていないと感じておりその原因の一つに知識とノウハウの不足がある、という課題が抽出された。①については、管理職の業務圧縮スキルが高まれば、時間を捻出できる可能性がある。②については、人材開発・組織開発のより専門的・体系的な知識と技能を提供できれば、改善が期待できる。

## (3)非専任向けの研修

管理職調査より、異業種と比較しても大学職員管理職の人材の不足感は非常に高い。その中で、任期付きスタッフの育成のニーズがあることがわかった。任期付きスタッフの人材育成を、コンソーシアム組織が集合研修として担うことができれば、各大学の管理職や人事・研修担当者の負荷軽減が期待できる。

## (4)各組織として

管理職調査の結果、越境学習への派遣について、予算権は人事部門が持っている方が多いが、派遣の決定は直属の上司が行っている方が多い。つまり、負荷の高い連続型越境学習への派遣の可否は直属の上司が鍵を握っていることになる。しかし、その上司達は、負荷の高い研修、特に連続型の研修派遣には全体としてかなり躊躇している。躊躇するほど人員不足感が切迫している。その中で精一杯、仕事の割り振り調整や早帰りがしやすいような情意的サポートを行っている。それでも、越境学習派遣についての計画性、具体的な支援制度、送り出し風土について、管理職があると考えているほど、非管理職は「ある」と感じていない。管理職は組織の存続に強い危機意識を持ち、人材育成の必要性を痛感しているが、部下の能力開発に割ける自分の時間は理想とはかけ離れており、業務割り振りも定形業務が中心になっているのが現実である。負荷の高い連続型越境学習に派遣することを、各管理職の裁量に委ねるのではなく、組織レベルで計画的・制度的に担保することが望ましいと言える。

また、なんとか部下を派遣できたとしても、SDゼミナールでは、修了レポートの結果を業務に直接的に活用したかどうかについての質問では、「どちらとも言えない」を含めると5割程度は必ずしも十分ではないと感じている。原因として派遣側の意向と本人の意向のずれの問題があげられる。すなわち、①テーマが自部署の日常業務に近いほど、②研究成果が実用レベルに達しているほど、また③上司や組織が主体的に成果を活用しようとするほど、業務への活用度が高まるはずである。しかし、日常業務を意識しすぎるとミクロで近視眼的な研究になってしまうリスクがある。非日常で負荷の高い越境学習の場に無理をして送り出しているのだから、自部署に直接的に還元できる内容を受講生に求めるべきであると考えるか、逆に非日常の場でこそ、普段考えない部署横断的で長期スパンのテーマにチャレンジして欲しい、組織還元は間接的で良い、大きく成長してきてほしいと考えるか、については、人事・研修担当者の間でも意見が別れている。一つ言えることは、自部署課題一部横断課題、ミクロマクロ、短期一長期、直接一間接的という概念において、本人・上司・組織の思惑が合致していない場合、「成果を使ってもらえなかった」、「業務への還元が不十分だ」といったそれぞれの不満につながっている。SDゼミナールのような、自由度が高く、しかし個人や組織にとって負荷の高い越境学習では、本人・上司・組織間で目的・目標のすり合わせを行うことが不可欠であり、更に、部下の研究プロセスを上司や組織が支援することで、双方に取ってWin-Winの結果がもたらされるのではないかと考える。

## 4.5 インプリケーションと今後の課題

### (1)インプリケーション

組織開発・人材開発を行う上で、当該組織の風土や働き手の状況を加味しなければ、人材育成は絵に書いた餅になる。本調査では、異業種と比較することによって、大学組織と大学職員人材の特徴（強みや弱み）をより立体感をもって観察することができた。

今日の大学において、様々な重要事項の意思決定を行っているのは教員である。その教員のニーズを加味しなければ、これもまた同様に絵に描いた餅になる。本調査では、教員からみた、大学職員の人材育成の方向性に関するニーズについて確認することができた。大学職員自身の人材育成の方向性ニーズとの共通点や相違点についても観察することができた。

大学組織と大学職員人材の現状の把握、大学職員自身と教員の育成の方向性ニーズの把握を行った上で、現FS研修の到達目標に対する効果、育成ニーズに対する効果を確認できた。また、FS研修以外の研修内容やその必要性について、見解を持つことができた。さらに、管理職の状況（忙しさ）を踏まえた上で、組織としてなすべきことについても提言ができた。また、2040年頃の大学界の状況を見据えた時、イノベーションを生むような、創造性、専門性、積極性が必要と多くの大学職員は感じているが、実際はそのような能力を育みうる高負荷・連続研修への派遣が躊躇されている現実も判明した。

これらの知見は大学コンソーシアム京都の研修や、加盟校の組織課題として限定されるものではなく、広く大学界において援用できる知見であると考えられる。

## (2)今後の課題

本調査の結果を踏まえ、今後具体化を行い、実行に移すべき課題を記す。

- ①FS研修修了生及び修了生相当者対象の上位（経営・マネジメント人材育成）プログラム開発
- ②狭く深い専門性に特化したプログラム開発
- ③管理職の業務改善スキルアップ研修の提供
- ④非専任職員の集合研修の提供
- ⑤各組織における越境学習派遣のための環境整備

これらの課題が実行に移され、加盟大学の人材育成がより良いものになることを願い、本調査報告を終える。

## 謝辞

本調査課題の実施において、各種アンケート調査・インタビュー調査・事例調査にご協力いただいた皆様、調査課題の推進にあたってご意見やご指摘を賜った審査委員の皆様、各種情報の提供や加盟校との窓口として多大なご協力をいただいた大学コンソーシアム京都の事務局の皆様、また、研究代表者・副代表者が所属するゼミにおいて指導いただいた同志社大学大学院総合政策科学研究科中田喜文先生、種々有益なご意見・ご指摘を頂いた中田ゼミの皆様に対してお礼を申し上げます。

## 5.参考文献

- 石山恒貴（2018）「越境的学習のメカニズム 実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像」福村出版
- 小藺修・大内章子（2016）「能力・態度における研修効果に影響を与える要因とその関連性」日本労務学会誌 Vol. 17 No. 1 : 50 - 68
- 佐藤博樹、武石恵美子（2009）「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」
- 島津明人（2017）「産業保健心理学」ナカニシヤ出版
- 関本昌秀, 鎌形みや子, & 山口祐子（2001）「組織風土尺度作成の試み（I）」豊橋創造大学紀要, 5: 51-65.
- 堀江常稔; 犬塚篤; 井川康夫（2009）「内発的モチベーションの知識創造行動への効果」技術と経済,504:66-71
- 松尾睦（2011）「職場が生きる人が育つ「経験学習」入門」ダイヤモンド社
- 義村敦子(2016)「知識共有が創造的成果に与える影響: 研究開発者の知識共有への内発的モチベーションを主要概念とした分析」成蹊大学経済学部論集47.2: 149-162.
- 労働政策研究・研修機構(2017)「日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理」労働政策研究報告書 No.196
- G.Hofstede(1995)「多文化世界 一違いを学び未来への道を探る」有斐閣
- Leana, C., E, Appelbaum, and I.Shevchuk "Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting," *Academy of Management Journal*,2009, Vol.1.52,No.6,pp.1169-1192.
- SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; SALANOVA, Marisa. "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study". *Educational and psychological measurement*, 2006, 66.4: 701-716.

以上