

2022（令和4）年度 大学コンソーシアム大阪中期計画推進に係る提案型研究事業
実施報告書

研究テーマ	大学連携による SD のあり方ー管理職者研修の実施に向けてー	
実施大学	大阪女学院大学	
共同研究大学・団体 (共同による研究の場合)	大阪電気通信大学・大阪学院大学	
研究代表者	大学・所属・職名	大阪女学院大学 教務・学生課 課長
	氏名	葛西崇文

1. 実施内容

(1) 研究のねらい

今日、コロナ禍や 18 歳人口の減少などにより、大きな社会変化が引き起こされている。それらの変化の中、高等教育機関における職員の役割は多様化するとともに、求められる能力や知識は高度化し、職員の能力等を育成する SD 研修の役割は年々増大している。

その役割の一端を担うものとして、大学コンソーシアム大阪では、「初任者 SD 研修」、「Salon De 大学コンソーシアム大阪」などの研修事業を展開してきた。しかし、これまで管理職者向けの研修は実施されたことがなく、「大学コンソーシアム大阪 中期計画(2022～2026 年度)」でも指摘されているように、その実施が課題となっている。

研修を企画・実施する上では、当然ながら受講者のニーズを把握し、それらを踏まえる必要がある。しかし、我が国において高等教育機関の管理職者向けの研修に焦点を当てた研究は極めて少ない。例えば、中島(2011)や両角ら(2018)などがあるものの、どちらもコロナ禍以前の研究であることから、コロナ禍以後の大きな社会変化と、それによる研修ニーズの変化をとらえたものとは言えない。また、高橋ら(2019)のように、図書館等の特定業務の連携に限定した報告にとどまっているのが現状である。

そこで本研究では、以下の 3 つを目的とする。第 1 に、管理職者が持つ研修ニーズを明らかにする。第 2 に、そのニーズがコロナ禍によって変化したのかを明らかにする。第 3 に、目的 1・2 を踏まえ、大学間連携による管理職者向けの SD 研修のあり方について検討する。

(2) 研究内容

①インタビュー調査の実施

大学間連携における管理職 SD について、以下の 7 項目からなる半構造化インタビュー調査を、事務局長職者を対象として実施した。

1. 自身が受講した研修中現在最も役に立っている研修とその理由について
2. 自身の強みについて
3. 自身が今後身に着けたい能力・知識・態度とその理由について
4. 自身の学びの環境、方法、モチベーションについて

5. 部下の管理職者に身に付けてほしい能力・知識・態度とその理由について
6. 管理職者に求められる能力・知識・態度とコロナ禍の影響について
7. 自大学内の SD 研修と大学コンソーシアム大阪の SD 研修の違いについて

②インタビュー調査結果の分析

SCAT およびテキストマイニングによる分析を実施した。

③SD 研修会の実施

①、②を踏まえた SD 研修会を実施し、最終的な結論を得る前に、広く結果について公開して議論を行った。

④研究内容のとりまとめ(本報告書)

以上①～③について報告書としてまとめ、次年度以降の大学間連携における管理職 SD について提言するとともに、次年度以降の研究課題を示した。

(3) 実施体制

研究代表者・共同研究者に共通する役割は、パイロット調査と結果分析および設問の分析、本インタビュー結果の分析、結果検討 SD 研修会の企画と実施、研究内容のとりまとめ、以上 4 つである。

各自異なる役割として、調査対象大学と併記して以下に示す。

	A 大学	B 大学	C 大学	D 大学
葛西崇文	補助	補助	インタビュアー	インタビュアー
早野秀樹	インタビュアー	補助	—	補助
宮原秀明	—	インタビュアー	補助	—

インタビュアーは、調査当日のインタビューと、結果分析を行う。インタビュアー補助者は、当日の調査にあたる調整と、当日の補助を行う。

(4) 実施スケジュール

本事業は以下のスケジュールで実施した。

	日付	項目	概要	備考
10 月				
11 月	11/9	パイロット調査実施	インタビューのパイロット調査を実施	10 月から変更
	11/23	A 大学インタビュー調査実施	インタビュー調査を実施	
	11/24	B 大学インタビュー調査実施	インタビュー調査を実施	
	11/25	C 大学インタビュー調査実施	インタビュー調査を実施	
12 月				
1 月	1/19	D 大学インタビュー調査実施	インタビュー調査を実施	
2 月	2/16	SD 研修会実施	「大学間連携 SD の在り方を考える」と題してオンライン形式で実施	

なお、結果の分析については、インタビュー調査後随時実施した。

2. 実施結果

(1) インタビュー調査の実施

①計画書に示した7つの質問項目の吟味

11月9日にパイロット調査を実施し、本研究のねらいに対する7つの質問項目の妥当性を検討した。その結果、インタビューから管理職研修のニーズ、およびそれらのコロナ禍による変化について、分析に足る十分な回答が得られたことから、当初の質問を変更せずに用いることとした。

②本調査の実施

パイロット調査の結果を承け、11月23日以降、1月19日までの間、4つの大学に対するインタビュー調査を順次実施した。

(2) インタビュー調査結果の分析

①SCAT およびテキストマイニングによる分析

上記のパイロット調査および本調査で得られたデータを SCAT およびテキストマイニングによって分析した。SCAT 分析について不明確な部分については、SCAT 分析を専門とする研究者に数回助言を求めた。分析の結果は後述する。

(3) SD 研修会の実施

①実施準備

イベントの開催に向けて、フライヤーを作成し、大学コンソーシアム大阪事務局を通じて、加盟大学に周知を依頼した(フライヤーは右図を参照)。

②当日のプログラム

当日は以下のような流れで、SD 研修会を実施した。

2023年2月16日

- 14:00 ご挨拶・調査概要説明(葛西)
- 14:10 データ・分析結果報告(葛西)
- 14:20 データ・分析結果報告(宮原)
- 14:30 データ・分析結果報告(早野)
- 14:40 データ・分析結果報告(葛西)
- 14:50 テキストマイニング結果報告(早野)
- 14:55 意見交換(全員)
- 15:30 終了

③実施結果

5大学から9名の参加があり、コンソーシアム活動に対する負担感について、本研究の研究手法について、研修の人的ネットワーク構築効果についてなど、意見交換を行った。



このSD研修会の実施により、インタビュー調査の結果を丁寧に、深掘することができた。また、大学間連携におけるSD研修会について要点を浮き彫りにする形で、本研究を実施している側も、インタビュー調査の全容と要点を改めて相互に共有することができた。



加えて、参加者を含めた意見交換の結果、この研究の意義や目的を改めて明確にすることができ、その重要性を再確認できた。なお、このSD研修会はスケジュール調整が難しい中ZOOMミーティングで実施した。コロナ禍以降、オンライン研修が一般化したことにより、オンライン形式でも実施できたと考えている(実施時の様子は上の写真を参照)。

(4) 研究内容のとりまとめ

①研究内容のとりまとめ(本報告書)

以上①～③について報告書としてまとめ、次年度以降の大学間連携における管理職SDについて提言するとともに、次年度以降の研究課題を示した。

3. 研究によって得られた成果と課題

本研究のねらいは、本報告書の冒頭に示した通り、以下の3つである。第1に、管理職者が持つ研修ニーズを明らかにする。第2に、そのニーズがコロナ禍によって変化したのかを明らかにする。第3に、目的1・2を踏まえ、大学間連携による管理職者向けのSD研修のあり方について検討する。

これらのねらいを達成するために、本研究では前述の7項目の質問項目を用いてインタビュー調査を行った。インタビュー調査は半構造化面接とし、インタビュー어의回答に応じて質問の順序を入れ替えるなどして、十分なデータが得られるよう配慮した。

なお、インタビュー調査は、パイロット調査も含めて、事前にその内容について説明し、同意が得られた場合のみ実施した。

インタビュー調査の結果は、逐語録として文字に起こし、それらをもとにしてSCAT分析を実施した。SCAT分析の手順は、大谷(2008)および大谷(2011)にしたがった。分析では、逐語録を一定単位のテキストに分割し、そのテキスト中の注目すべき語句を抜き出した。次に、抜き出したテキスト中の語句を言い換え、その語句を説明するようなテキスト外の概念を記述した。そして、そこからテーマ・構成概念を導出した。これらのテーマ・構成概念を紡いだものがストーリーラインとなり、ストーリーラインをベースとして、理論記述を行った。

本研究では、パイロット調査を含め、5名にインタビュー調査を実施したことから、5名分の理論記述が得られた。これらの理論記述は、表1～5に示した。理論記述は、インタビューごとに、①などの○囲みの数字で示し、各理論記述の後ろには()で7つの質問項目番号との対応を示した。ストーリーラインと、それらに基づく理論記述は、必ずしも7つの質問項目に対応するように、7つ得られるわけではない。したがって、以下の表でも、1つの理論記述に対して複数の項目番号が記述されているものがある(例:パイロット調査対象大学事務局長の1つ目の理論記述は、質問項目の1番と7番に対応している)。

表1 パイロット調査対象大学事務局長の理論記述

<p>①研修の主催者、受講者双方のニーズが一致する研修を大学間連携 SD として開催することで、モチベーションの維持、講師の育成、研修リソースの提供など、複数の機能を発揮できる。(1)・(7)</p> <p>②自身の強みは根気強さと真摯な対応力であり、自身の対応を肯定してくれる存在がそれを育む。(2)</p> <p>③語学力を身に付けたいと考えており、そのモチベーションは部下や職場の環境から得られる。(3)・(4)</p> <p>④管理職に求められる力は、部下を成長させる力であって、コロナ禍の影響はない。(5)・(6)</p>
--

表2 A 大学事務局長の理論記述

<p>①役立つ研修とは、聴く力、相手を思いやる力が身につく研修であり、特に、管理職に求められる力は、聴く力が重要である。(1)</p> <p>②研修会と研修会後の懇親会により、参加者の成長が見込まれる。他大学の教職員との交流が成長に繋がる。(7)</p> <p>③自身の強みは諦めない心と何でも受け入れる懐の深さである。諦めない心は、演じているのかもしれない。(2)</p> <p>④多様性のある学生の受け入れ態勢を学びたいと考えており、そのモチベーションは自身の人脈や上司の人脈による現場からの学びである。(3)・(4)</p> <p>⑤管理職に求められる力は、逃げない覚悟であり、組織マネジメント力や人材育成の能力、役割を演じきれる力である。(5)</p> <p>⑥コロナ禍により、管理職に求められる力を育成できていなかったことが露呈した。一緒に相談できる人材が育っていなかった。(6)</p>

表3 B 大学事務局長の理論記述

<p>①課題共有と意見交換を伴う共通理解を得られた時に研修の利点を実感できる。(1)</p> <p>②良好な職場環境の構築が重要で、実務担当者と方向性の一致を図ることがさらに重要である。課題を共有し同じ視座で共感して相談できる仲間がいることが助けになる。(2)</p> <p>③淘汰ではなく共存を意識し、知恵や情報を共有しながら社会全体で苦難を乗り越えることが大切である。教育研究機関全体の発展を目指すことで、それぞれの大学の存在意義が見えてくるはずである。(3)</p> <p>④日常業務の中で根拠を明確に理解する姿勢が重要であるが、慣例に根拠を求めるのではなく、法や基準に照らして理解することが重要である。業務は一人で完結しないため、情報共有し情熱を持って共に取り組むことが重要で、成し遂げた際の高揚を共感できることは仕事の醍醐味でもある。(4)</p> <p>⑤大学組織の発展と継続を考える経営的視点や学生のために仕事ができているかを常に問う姿勢を教職員には求めている。内閣官房の未来創造会議がまとめた第一次提言「我が国の未来をけん引する大学等と社会の在り方について」をきちんと理解し、自学に照らして考えると良い。自ら影響力のおよぶ範囲での実践し、意識して新たなことを学ぶ機会を増やすことが重要である。実体験を経て身に付く能力がある。怖じけず主体的に行動する必要性を伝えていきたい。(5)</p> <p>⑥コロナ禍により前年度踏襲は効かず、即時即決即対応が求められることとなった。このような経験は、意見集約と方向性を示すことの重要性に気付かされ、やり遂げることによる自信にもつながったと思う。テクノロジーを活用した教育方法は、公正な教育に資する点を含め評価される。大学運営の各場面での積極的なテクノロジー活用が必須だと考える。(6)</p> <p>⑦多様な大学の交流や連携を通じた人脈形成の場を提供し、信頼関係に基づく情報交換につなげてもらうことを大学</p>

コンソーシアムには期待する。また個々にはロールモデルとなる他学の事例から学ぶことを表層的にせず、継続的な情報交換の場を通じて真に必要な情報交換ができる人脈を形成することが重要である。(7)

表 4 C 大学事務局長の理論記述

- ① 役立つ研修とは、自大学の過去・現在・未来に自分をつなぎ、位置づけることができる研修であり、他者との関わり方を学べる研修である。(1)
- ② 多くの経験から、最適な方法を選択して、他者共に問題に取り組み、信頼関係を構築することである。このような力は、自大学の半永続的拡大(再)生産につながる。(2)・(3)
- ③ 現在でも自分と自大学が組織と社会の中で孤立しないように、情報収集を心がけ、研修にも参加している。(4)
- ④ 大学の存続と管理職者の成長はリンクしている。管理職者の成長とは、信頼関係を土台に、他者とともに目標を達成することである。信頼関係があれば、個人の限界を超えた集合知を発揮でき、そこに個性も加算される。コロナで崩れた従来の枠組みを超越する意味でも、部下とともに新たな枠組みを模索しながら働く必要がある。(5)・(6)
- ⑤ コンソの研修には制約がある一歩で緊張感があり、その中で磨かれるものもある。実施する側には、業務バランスも考慮し、限られた時間でより効果的な研修が望まれる。テーマは様々な設定が可能であるが、特に 1 大学の限界を超えるようなものが望ましい。(7)

表 5 D 大学事務局長の理論記述

- ① 役立つ研修とは、大学の課題を解決するものであり、即効性があることが望ましい。そのためには、一定期間の継続研修が必要。(1)
- ② 自身の強みは時空を超えるメタ認知力であり、この力は組織の目的達成のためにも役立っている。このような力を部下にも身に付けてほしいし、この強みは組織の変革にも寄与している。(2)・(4)・(5)
- ③ 今後は自身が貯蓄してきた人財貯金の相続をしたい。(3)
- ④ コロナ禍で管理職者に求められるものが変わったとは思わない。しかし、働き方の価値観は変化しており、そのことが変革を阻害する可能性がある。(6)
- ⑤ より広い枠組みで、研修という接点を通して大学が連携する時期が来ている。連携は、各大学の人財貯金残高を増やす可能性があり、研修成果を明確にすることで、学びのモチベーション向上にもつながる。また、メタ認知力の向上にも寄与できる。(7)

以上の理論記述に基づき、本研究のねらいがどこまで達成されたかについて論じる。以下では、どの理論記述に基づくことなのかを明確にするため、「A 大学事務局長の理論記述①」を A①のように示す。また、パイロット調査対象大学事務局長の理論記述は P として示す。

まず、管理職研修に対するニーズについては、大学の規模に関わらず、研修に対する強いニーズがあることが明らかとなった。ここではそれらのニーズを、個別具体的なテーマと抽象的なテーマ、実施方法に対するニーズの 3 つに分けてまとめる。

個別具体的なテーマとしてニーズがあるものは、「語学力(P③)」、「傾聴力(A①)」、「多様性のある学生の受け入れ態勢(A④)」、「組織マネジメント力(A⑤)」、「メタ認知力(D②)」であった。これらは、テーマが明確であるため、講師の手配さえできれば、すぐにも実施が可能な研修であることから、まずはこれらをテーマとして管理職研修を実施することも可能であろう。

次に抽象的なテーマとしては、「諦めない心と何でも受け入れる懐の深さ(A③)」、「良好な職場環境の構築(B②)」、「法や基準に照らして理解する(B④)」、「他者との関わり方を学べる研修(C①)」、「大学の課題を解決するもの(D①)」があった。これらを2つに分類すると、他者との信頼関係構築の手段を学ぶ研修と、大学に関連する法令を学ぶ研修とに分かれる。信頼関係に関するインタビューの理論記述には、「自身の対応を肯定してくれる存在(P②)」、「他者共に問題に取り組み、信頼関係を構築すること(C②)」がある。まさにC④に、「大学の存続と管理職者の成長はリンクしている。管理職者の成長とは、信頼関係を土台に、他者とともに目標を達成することである。」とある通り、大学における信頼関係は非常に重要である。このように、管理職者は日ごろから信頼関係を意識していることがうかがえ、それをテーマとした研修のニーズも高いと言えよう。法令の理解についても、「提言を理解して自学に照らして考える(B⑤)」のように、単に理解するだけではなく、管理職者として自大学の業務や改革にどう影響するのかを考える姿勢が管理職者に求められていることがわかる。したがって、研修を実施する際には、単に法令の理解を深めるだけではなく、理解に基づいた業務遂行の効果にも言及する研修設計が望ましいだろう。そのような研修を受講した管理職者が関係法令をしっかりと理解し、法令に基づいた業務を進めることで、学内外での信頼関係を構築できる可能性もある。

では、これらの研修を実施する方法についてのニーズはどのようなものであろうか。理論記述からは、「研修の主催者、受講者双方のニーズが一致する研修(P①)」、「課題共有と意見交換を伴う共通理解(B①)」、「即効性があること(D①)」の3点があげられる。つまり、研修を実施する際には、参加するであろう管理職者が「この研修テーマと自分とは関係ない」、「この研修を受けても効果がすぐには出ない」と思わせない企画上の工夫や周知の方法が求められる。具体的な研修案としては、B③やC③を参考に、例えば各大学が課題として感じていることと、それらの解決策を持ち寄り、知見を共有する研修が考えられる。このような研修であれば、事前課題も設定しやすいことに加えて、成果を持ち帰りやすく、研修としても実現しやすい。以上から、管理職者がどのような研修ニーズを持っているのか本研究を通じて明らかにすることができたと言えよう。

ここまで、具体的な研修テーマをはじめ、研修実施の留意点について述べてきた。では次に、これらの研修ニーズについて、コロナ禍による変化は生じたのか。本研究の2つ目の狙いであるこの点については、理論記述から、研修ニーズは変化しておらず、むしろ何を学ぶべきなのかが明確になった、ということが明らかとなった。

理論記述には、「管理職に求められる力は、部下を成長させる力であって、コロナ禍の影響はない。(P④)」、「コロナ禍により、管理職に求められる力を育成できていなかったことが露呈した(A⑥)」、「コロナ禍により前年度踏襲は効かず、即時即決即対応が求められることとなった(B⑥)」、「コロナで崩れた従来の枠組みを超越する意味でも、部下とともに新たな枠組みを模索しながら働く必要がある(C④)」、「コロナ禍で管理職者に求められるものが変わったとは思わない。(D④)」とある。したがって、本研究に参加したすべてのインタビューが同じ認識を示している。これらの理論記述以外にも、部下と信頼関係を構築する、部下を成長させる、従来の枠組みにとらわれずに課題を解決する、傾聴する、マネジメントするといったテキストは、インタビューの随所に現れているものでもあり、これらは、コロナ禍でも変化しにくい普遍性を有していると考えられる。しかも、これらについて学ぶ研修コンテンツは、対面研修であれ、オンデマンド研修であれ、研修を商品として販売する企業に豊富に用意されているものである。それでもなお、これらの育成や研修を求めているともいえることから、管理職者に普遍的に求められるこれらの能力はそれだけ獲得が難しい可能性もある。このようなニーズに応える意味でも、大学コンソーシアム大阪における管

理職者研修の実施は、非常に重要であると考えられる。

本研究では、ここまで述べた通り SCAT による質的分析を行ったが、それを補完する目的でテキストマイニングツール (<https://textmining.userlocal.jp/>) による定量的な分析を行った。なお、テキストマイニングツールによる分析は、SCAT による分析終了後に行なった。

A 大学事務局長のワードクラウドからは、管理職の位置付けの重要性が見て取れる。また、動詞として「与える」、「取り組む」のスコアが大きく、名詞としては「研修」、「問い」、「目標」、「講師」、「養成」などのスコアが大きいことがわかる。これらの結果から、管理職への研修の必要性、問いを与える、目標を与える、講師養成に取り組むなど、SCAT の分析結果と同等の結論が導かれたと言え、質的分析と定量的な分析の結果が一致していると考えられる。

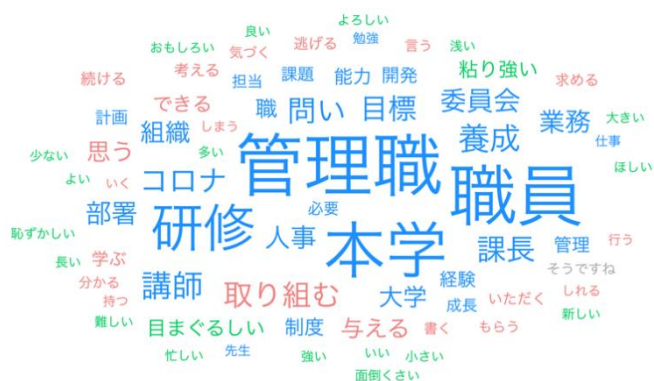


図1.A 大学事務局長のワードクラウド

*このワードクラウドでは、スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさと色で図示している。単語の色は品詞の種類で異なり、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表している。

本研究の3つ目の目的である、大学間連携による管理職者向けのSD研修のあり方については、4(2)にて記述する。また、本研究の課題については、次の4(1)で述べる。

4. 今後の展望

(1) 実施結果を受けた今後の展望

本研究は、ねらいに記述した通り、先行研究が少ないテーマに取り組んだものであり、用いた分析手法上、対象者も少数に限定する必要がある。また、対象者の所属大学規模は大小様々あるとはいえ、すべての大学が私立大学であった。

両角ら(2021)によれば、私立大学職員は、各種知識・スキルを「とても学びたい」と考えている回答者の割合が高い。また、公立大学職員は、各種知識・スキルを「学びたいと思わない」回答者の割合が比較的高く、大学の設置形態により、研修に対するニーズが異なる可能性が高い。

そこで、本研究の対象を次年度以降は国立大学、公立大学に拡大し、数名にインタビュー調査を実施することで、本研究で得られた結果が他の設置形態の大学にも当てはまるものかどうか検討し、その結果を大学コンソーシアム大阪のSD活動に還元したい。

また、本研究では事務局長が研修ニーズを包括的に把握していると想定し、インタビュー調査を実施した。今後は研修を企画・運営する担当者にインタビュー調査を実施することで、各大学におけるSD研修会の実施に係る課題を明確化し、それらを大学コンソーシアム大阪のSD活動を解決できないか、検討し

たい。

さらに、木村(2015)によれば、「大学職員の成長像について、組織が管理できるような同質的なキャリアを一律に歩むという従属的なものから、多種多様なキャリアが存在し、それを個人が選択する、という主体的なものに変化しつつある状況」に変化してきているという指摘もある。今後、管理職者も含め、多種多様なキャリアを主体的に選択する研修のあり方などを大学コンソーシアム大阪のSD活動で実現できないかを検討していきたい。

(2) 大学コンソーシアム大阪での活用の可能性について

本研究の3つ目の目的は、大学間連携による管理職者向けのSD研修のあり方について検討することであった。この点に関する理論記述としては、「大学間連携SDとして開催することで、モチベーションの維持、講師の育成、研修リソースの提供など、複数の機能を発揮できる。(P①)」、「研修会と研修会後の懇親会により、参加者の成長が見込まれる。他大学の教職員との交流が成長に繋がる。(A②)」、「多様な大学の交流や連携を通じた人脈形成の場を提供(B⑦)」、「業務バランスも考慮し、限られた時間でより効果的な研修が望まれる。(C⑤)」、「特に1大学の限界を超えるようなものが望ましい。(C⑤)」、「研修という接点を通して大学が連携する(D⑤)」、「連携は、各大学の人財貯金残高を増やす可能性があり、研修成果を明確にすることで、学びのモチベーション向上にもつながる。(D⑤)」がある。いずれも、大学コンソーシアム大阪、大学間連携を活かした研修に強く期待するもので、研修の在り方にも多くの示唆を与えるものである。

これらの理論記述を踏まえた大学間連携による管理職者向けのSD研修のあり方を考えるうえで留意すべきことは、実施形態と留意点、大学間連携によるSD研修会実施の効果、実施上の課題、以上の3つであろう。

実施形態については、本研究の結果からは、対面形式あるいはオンライン形式のどちらか一方が良いという結論を得ることはできなかった。ただし、実施にあたっては、「業務バランスも考慮し、限られた時間でより効果的な研修が望まれる。(C⑤)」つまり、“参加による成果”が“参加の手間”を上回ることが予め明示できるような研修設計と広報を行う必要がある。多忙な管理職者を一定時間研修に参加させることは、一定程度の成果を保証しなければ、どの大学にとっても難しいと推測される。

また、実施に際し、参加者同士の交流時間を十分確保することが望まれている。A②、B⑦、D⑤の各理論記述からも、このような人的ネットワーク構築に対する期待が大きいことがわかる。1大学内でのSD研修会とは異なり、大学間連携によるSD研修会を実施すれば、必然的に参加者は複数の異なる大学から参加することになる。このことは、研修に参加している教職員との交流から多くの“気づき”を得る機会を提供することになる。小椋(2020)は、高いパフォーマンスを発揮する大学職員の成長に、学外研修や越境学習が影響していることを指摘している。また、荒木(2007)は、「今後のキャリアに対する意欲と展望は社内外の実践共同体(興味・関心を共有したメンバーが共同で活動を行う共同体)への参加によって、専門領域の自覚はリフレクションによって促される。実践共同体の中でも、多様なメンバーが共同で解を出したり、メンバーが互いの違いを意識するようデザインされた活動に従事する「双発型実践共同体」において、キャリアの確立は最も促される。」と指摘している。これらの指摘は、本研究の理論記述とも一致する。C⑤にもあるように、大学間連携によるSD研修会のような“他流試合”においては緊張感がある一方、事前の準備、当日の参加、事後の交流といった研修のプロセス全体を通して参加者である管理職者が学び、成長することが期待できる。同様に、学内では扱いにくい、話しにくいことであっても、普段顔を合わせる

ことが無い参加者同士であれば話せる、という場を設定しやすい。このようなメリットは、次に述べる大学間連携による SD 研修会実施の効果にもつながる。

同じ理論記述 C⑤にもあるように、1 大学で SD を実施する際には、テーマに合った講師を見つけることが難しい場合がある。また、多くの大学に共通する課題であるとわかっていることを研修のテーマとする場合には、1 大学だけではなく、複数大学で研修を実施した方が効率的で、研修効果が高い場合もある。木村(2019)は、「全職員集合研修、年代別研修(新人・中堅・管理職)等は、あまり多くの職員の役に立っていない」と指摘していることから、やはり、1 大学での研修には限界があると言わざるを得ない。このような場合にこそ、大学コンソーシアム大阪のネットワークを活用して研修会を開催すべきであろう。参加者がその成果を各大学に持ち帰ることは、管理職者とその部下との信頼関係を強め、コンソーシアム加盟大学の持続性を高めることに寄与できる。これは、大学間連携による SD 研修会を実施する際の大きな効果と言える。

さらに、前段落で述べたことに加えて、研修を接点とした連携を生み出すことが期待できる(B⑦、D⑤)。また、講師を務める人材の派遣や育成を行うことで、研修に参画する教職員のモチベーションを高めるとともに、コンソーシアムが人材バンクとしての機能を有することができるようになる(P①)。コンソーシアムレベルの具体的な施策に置き換えると、X というテーマであれば、Y 大学の Z さんが講師として登壇できる、という実績を蓄えることである。このようなコンソーシアムにおける人材育成の機能は、全国的に見ても事例は少ないと考えられることから、率先して実施することで、大学コンソーシアム大阪によって育成された講師が全国各地で講師を務め、さらにモチベーション向上につながるという好循環を生み出せるとともに、大学コンソーシアム大阪の価値向上が期待できる。以上から、本研究の 3 つ目の目的である、大学間連携による管理職者向けの SD 研修のあり方についても、具体的な提案ができたと思う。

最後にここまで述べたことを実施する上での課題に言及する。理論記述には、例えば「部下を育成させる力(P④)」など、重要であるにもかかわらず、具体的なテーマとして設定しにくく、1 回 2-3 時間の研修ではそもそも育成が難しいものもあった。このような研修ニーズに応えようとする、1 年間計 6-10 回などのシリーズ研修とし、最後に成果物としてレポート課題を課すといった研修を企画する必要があるだろう。このような研修は、準備や実施により多くの労力を必要とする一方で、成果が大きい研修と言える(福島, 2010)。ただ、参加者の負荷が高まるとともに、企画側の力量も問われることになるため、2023 年度すぐにこのような研修を実施することは難しいかもしれない。実施難易度の高い研修を実施できるような人材の育成や発掘、企画体制の強化、そして大学間の連携を、実際に管理職者向けの研修を実施しながら積み重ね、この課題の解決を目指したい。

<引用文献>

- 荒木淳子 「企業で働く個人の「キャリアの確立」を促す学習環境に関する研究－実践共同体への参加に着目して－」, 日本教育工学会論文誌, 31(1), 15-27, 2007.
- 福島一政 「大学のユニバーサル化とSD－大学職員の視点から－」, 高等教育研究, 13, 2010.
- 木村弘志 「大学職員調査の過去と未来－先行調査の整理・分析および、今後求められる調査の提案－」, 大学アドミニストレーション研究, 6, 2015.
- 木村弘志 「大学の採用・育成施策は優秀な大学職員の確保に貢献しているのか－人事部門へのアンケート調査をもとに－」, 大学アドミニストレーション研究, 10, 2019.
- 両角亜希子・小林武夫・塩田邦成・福井文威 「大学上級管理職向け研修の現状と課題」, 大学経営政策研究, 8, 95-111, 2018.
- 両角亜希子 「大学事務組織の現状と将来 第2回全国大学事務職員調査報告書」, 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター, 2021.
- 中島英博 「大学における管理職研修の開発と課題」, 大学・学校づくり研究, 3, 31-40, 2011.
- 小椋幹子 「大学改革時代における大学職員の新たなSD政策に関する研究」, 同志社大学博士論文, 2020.
- 大谷尚 「4ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案－着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き－」, 名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要(教育科学), 54(2), 27-44, 2008.
- 大谷尚 「SCAT: Steps for Coding and Theorization -明示的手続きで着手しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析手法-」, 感性工学, 10(3), 155-160, 2011.
- 高橋菜奈子・庄司三千子・山本淳一・餌取直子・豊田裕昭・立石亜紀子 「千葉大学・お茶の水女子大学・横浜国立大学 三大学図書館間連携の5か年」, 大学図書館研究, 112, 2019.