

2025(令和7)年度 管理職者 SD 研修  
「価値観を言語化し、チームのエンゲージメントを高める」  
—カードを用いた価値観の再発見—  
開催報告

日 時: 2026(令和8)年2月18日(水) 14:00~17:00  
会 場: キャンパスポート大阪(大阪市北区梅田1-2-2-400 大阪駅前第2ビル4階)  
講 師: 葛西 崇文氏(愛媛大学 教育・学生支援機構 教育企画室 特任助教)  
受 講 者 数: 7大学9名(申込者数:7大学 10名)  
内 容 詳 細: 大学コンソーシアム大阪 HP 掲載の「シラバス」参照  
実 施 結 果: 同上掲載の「受講者アンケート」参照  
企 画・運 営: 大学コンソーシアム大阪 研修部会推進委員会



竹中委員長

はじめに、竹中委員長より、「本日は『価値観を言語化し、チームのエンゲージメントを高める』というテーマでご講義いただくが、全ての行動の原理・根本であるこの『価値観』を言語化し、他者に伝えるというのは簡単なことではなく、また、その機会も普段の生活の中では少ないのではないだろうか。本日はカード等のツールを活用し、他者と共に考えることで言語化が促されるという構成となっており、改めて自身の価値観を再確認する好機となることと思う。また、本日の学びを持ち帰り、周囲に伝えることで、自身が率いるチームの仕事によりよい形で反映させていただければ幸いである。」との開会挨拶があった。

続いて、葛西講師より、講義の冒頭に、以下の到達目標が示された。

- ・エンゲージメントの重要性を自身の部署の文脈で説明できる
- ・自身の価値観を言語化し、マネジメント行動との関連性を説明できる
- ・自身の価値観を基にしたリーダーシップ行動を、職場で実施する具体策として提示できる



葛西講師

#### ■講義概要

##### <エンゲージメントとは>

エンゲージメントは、「個人が身体的・認知的・感情的に自己を仕事行動として表現し、他者とのつながりを促進すること」や、「仕事に関連した肯定的かつ充足的な心理状態」、さらには「組織に対して心身ともに深く関与すること」と定義される。単なる個人の満足感にとどまらず、周囲に好影響を与える行動を含む概念であり、エンゲージメントが高い組織は生産性や顧客満足度等が向上し、離職率が低下することが分かっている。大学組織においても、離職防止や学生満足度の向上に直結する重要課題である。

##### <チームとグループ(集団)の違い / チームの成果>

単なる「グループ(集団)」と「チーム」は異なる概念であり、チームには「相互の意思伝達」「貢献意欲」「共通目的」の三要素が必要である。チームの成果を最大化させる最大の要因は「心理的安全性」であり、直属の上司であるリーダーの価値観や関わり方が、組織の成果指標を大きく左右するといわれている。

##### <大学の MVV / 組織の軸と個人の軸>

各大学には、建学の精神や大学憲章に基づくミッション・ビジョン・バリュー(MVV)が存在する。管理職の判断が、これら組織の軸から逸脱し、個人の主観に基づく価値観によって行われると、部署ごとの判断基準が揺ら

ぎ、部下の混乱を招いてパフォーマンスの低下を引き起こす。管理職は強い影響力を持つ立場であることを自覚し、自身の価値観と大学のミッションを意識的に整合させ、それを周囲に示していく必要がある。

#### <価値観とは / 価値観と行動の関係性>

価値観とは、判断・評価・選択の基準となる「持続的な信念」である。表在化した「行動」の下地には「意思決定」「思考」「感情」があり、その最深部を「価値観」が支えている。日々の経験や成功・失敗体験が、「思考」「感情」「価値観」に影響を与え、このサイクルを通じて価値観は形成・強化されていく。

#### <価値観の可視化とその効果 / なぜ価値観開示が強力なのか>

価値観の可視化は、リーダーの意思決定に一貫性をもたらし、周囲に対して説明責任を果たすことを容易にする。判断基準が明確になることで、メンバーとの齟齬が減り、コミュニケーションが円滑になる。また、リーダーが自身の価値観を提示することは、組織の心理的安全性を築くための基盤となり、部下の自己開示を促す契機ともなる。

なお、自己開示の中でも「価値観」の共有が強力なのは、それが単なる「弱み」の露呈ではなく、自身の「理念」の表明であり、開示の心理的ハードルが低いためである。互いの価値観の違いに触れる対話は少人数のチームで実践しやすく、相互理解の訓練として有効である。特に、ミッションありきの組織である大学においては、極めて相性がよく、強力に機能するはずである。

### ■ワーク

#### <個人ワーク・グループワーク>

講義に続き、94種類の価値観が記された「エンゲージメントカード」を用い、自身の信念を可視化するワークを行った。



グループワークの様子



エンゲージメントカード

受講者は、自大学の理念を踏まえたうえで、「管理職として大事にしている／したい価値観」をテーマとして、7枚の手札に加えて新たな1枚を引き、その中から最も優先度の低い1枚を手放す工程を繰り返した。このプロセスを通じて自身の判断基準を深掘りし、各自が「7つの価値観」を確定させた。

カード確定後、グループ内で共有を行った。ここでは単なる発表にとどまらず、「選定理由の共有」「聴き手による深掘りの質問」「互いの価値観を認め合う他者受容」というステップで対話を進め、このプロセスを通じて、自身の価値観をより鮮明に言語化するとともに、メンバー間の多様な価値観を尊重し合う土台を築いた。

続いて、抽出した価値観を具体的な行動計画に落とし込むため、スプレッドシートを用いた個人ワークに取り組み、受講者は「①自分が大事にしている7つの価値観」「②7つの中で最も大事にしている価値観」「③その価値観が最も大事な理由」「④その価値観に基づくリーダーシップ行動」について記入した。

記入後、グループ内で発表を行った。自身の価値観の背景にある「理由」や、明日から実践する「具体的なアクション」を共有することで、他者の視点を取り入れながらリーダーシップのあり方を再確認する機会となった。

#### <ワークのまとめ>

葛西講師より、まとめとして以下の2つの視点が示された。

- ・ワークを通して、人によって「最も大事な価値観」が異なることを認識いただけたのではないかと。同じ管理職という立場であっても価値観は多様であり、リーダーはその多様性を前提としたチーム運営やリーダーシップの発揮が求められる。
- ・価値観は普遍的なものではなく、問いの設定(前提条件)によって変化する。「管理職として」という前提で選ぶカードが変わったように、各大学でこのワークを実践する際は、どのような意図で問いを設定するかが極めて重要である。

#### ■質疑応答

講義とワークを踏まえ、以下の質疑応答が行われた。

質問1: エンゲージメントカードにあった「家族」や、それに似た「仲間」といった項目は価値観と言えるのか。

回答1: 行動指針とは性質が異なる側面もあるが、これらは情熱やウェルビーイングの源泉であり、他の価値観を支える土台として捉えることができる。

質問2: 組織が求めるエンゲージメントの到達点は、「仕事の成果(表面的な関与)」で十分なのか、それとも「個人の幸福(内面的な価値観)」まで踏み込むべきものなのか。

回答2: 価値観は強制されるものではなく、本人の中から引き出されるものであり、内面への関与の是非については一概に言えない。また、それは組織がどこまで個人のエンゲージメントを重視して運営されているかにもよるだろう。

質問3: リーダーを「演じる」ことへの葛藤や、共通目標に対して最善と考える選択が通らない停滞期のモチベーション維持に苦慮している。変革期や苦しい局面を乗り越えるためのあり方をご教示いただきたい。

回答3: 影響力を自覚したうえで、リーダーとして一定の役割を「演じる」ことは高度なスキルである。また、最善と考える選択が通らず停滞を感じる局面では、目先の成果に固執せず、長期的な視点に立って何を残せるかという「遺産(レガシー)」の観点を持つことが、苦しい時期を乗り越える支えとなる。

#### ■総括

最後に葛西講師より、本研修の総括として「エンゲージメント向上の本質は、最終的には『信頼関係』や『誠実さ』に行き着く。本研修では、その土台となる『価値観の可視化と共有』に着目してワークを行い、グループ内での心理的安全性の芽生えを体感する機会を設けた。今後の実践に向けては、単にワークの手法をなぞるのではなく、『問いをどう立てるか』『可視化した結果を何に使うか』といった事前の設計(デザイン)を慎重に行うことが重要である。各自が作成したアクションプランを各大学の文脈や建学の精神等を踏まえて少しずつ形にし、エンゲージメントの向上につなげてほしい。」との言葉があり、研修は終了した。

以上