

2025(令和7)年度 中堅層向け SD 研修
「“未来を創る”次世代リーダー養成プログラム」
開催報告

日 時： 2026(令和8)年2月27日(金) 14:00～17:20、情報交換会 17:20～17:30
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： 佐藤 浩輔 氏(大阪体育大学 庶務部 学長室担当 チーフ)
藤原 哲 氏(大阪公立大学 学務部 森之宮学務室 教務担当課長)
山本 博 氏(京都橘大学 情報システム部 課長)
前河 泰正 氏(大阪国際大学 IR室(兼)基幹教育機構事務室 IR室課長代理)

受講者数： 8大学13名(申込者数:9大学14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

■開会挨拶

はじめに、竹中委員長より、「本研修は中堅層の職員が次世代リーダーを目指すにあたり、必要な姿勢や能力について考える機会としている。講師から提供される多岐にわたる内容を、自身の所属や得意・不得意に照らし合わせ、最終的には『自身のリーダー像』として昇華させてほしい。また、受講にあたっては、業務に共通する姿勢を俯瞰的に捉えることを意識しながら、自身の経験やあり方を振り返り、今後のアクションに繋げる材料としていただきたい」との挨拶があった。

続いて、佐藤講師より、以下の到達目標が示された。

- ・望ましい中堅層職員像を定義したものを他者に説明でき、自身のキャリアプランを作成できる。
- ・企画立案や実行のプロセスに主体的に参加できる。
- ・他者からの示唆を取り入れ、様々な気づきから次世代リーダーになるためのアクションプランを自分の言葉でまとめることができる。

■研修の導入

自身がイメージする「理想の中堅層職員像」を言語化する個人ワークを実施した。続いて、ペアワークで互いの目指す姿を共有しながら、多様なキャリア観に触れた。

■各講師による話題提供

4名の講師より、それぞれ以下の話題提供があった。

【佐藤講師】

中堅層職員は組織の中核でありながら、管理職への移行期にその役割について特有の迷いが生じやすい。こうした時期を乗り越えるには、自らの役割を明確に言語化し、期待と現状の差を把握することが不可欠である。役割を自覚することで日常の業務視点は個人から組織全体へと広がり、周囲との協働や調整といった能動的な関わりが可能となる。成長の基盤として重要なものは、日々の経験を自己成長の糧にする「経験から学ぶ力」である。これは、自ら考え、高い目標を目指す「挑戦(ストレッチ)」、成功や失敗の要因を次



佐藤講師

に活かす「振り返り(リフレクション)」、仕事の意義を見出し取り組む「楽しむ(エンジョイメント)」という三要素から構成される。自身の仕事に対する軸を持ち、他者とのつながりを大切にしながら、常に学び続ける姿勢で知識や手法を更新し続けることこそが、次世代のリーダーへと成長する確かな道筋となるだろう。



前河講師

【前河講師】

中堅層職員には、初級層を超えたワンランク上の能力開発と視座の向上が求められる。各部署が固有のルールや前例を死守しようとする「境界線の押し付け合い」という消耗戦はよく見られるものだが、不満を解決可能な課題に翻訳し、この消耗戦を終わらせることが中堅層職員の使命である。

変えられない予算や人(定数)を嘆くのではなく、工夫できるやり方やルール(変数)を見つけ出し、解決策を導き出してほしい。そのためには一度「一段上の椅子」に座り、組織全体を見据えて俯瞰しなければならない。

また、専門知識を身につけ、学外のネットワークから情報を得ることは、課題解決のための自身の「最強のカード」となる。自らが「変革のハブ」となり、隣の部署と「一緒に無駄をなくそう」と対話を始めること、全体最適の視座を持ち、理想を追求することで、大学の未来はより自由で強固なものへと変わっていくだろう。



藤原講師

【藤原講師】

大学職員には、「教員の補助」から「経営を支える専門職」への転換が求められている。組織の縦割りや安定志向は容易に変わらないが、自らの行動やマインドセットは今この瞬間から変えられる。自身の価値観と組織の目的を突き合わせ、現状を言語化することを通して主体的なキャリアを築いてほしい。自らの「中堅層職員像の定義」は「形容詞(状態)」ではなく、部署や職務の変化に応じて「動詞(行動)」として表現し、固定化せず、多様性を前提に自らの課題を踏まえ刷新し続けることが重要だ。活躍する中堅層職員の特徴としては、リスクを予見し、先を見越して主体的に行動する姿勢、学び続ける習慣、圧倒的な当事者意識、常に根拠や本質を問う姿勢などが共通している。マインドセットとは、物事の捉え方や思考傾向を形成する「心の習慣」を指すが、中堅層職員は、与えられた環境で、自分に何ができるのかを常に考え、前向きに業務にあたる中で価値観や行動様式を内省しながら進化させていくことが求められている。

【山本講師】

AIが得意とするのは「処理」の速さであり、人間に求められるのは、AIだけでは捉えきれない「違和感」を言語化することである。日常の些細な違和感を汲み取り、良質な問いへと変換することは、中堅層職員にとって極めて重要な役割だ。この際、人類学的手法である「異化」と「厚い記述」という視点が有効となる。

「異化」とは見慣れた日常や職場をあえて「初めて訪れた異文化」のように観察することであり、「厚い記述」とは単なる事実を超え、行動の背後にある文脈や多層的な意味まで深く読み解く手法を指す。そして何か問題が起きた際は、犯人探しや批判で終わらせるのではなく、なぜそうなるのかという構造的な文脈で考察することを勧めたい。

また、中堅層職員は、現場で生じる違和感を「Why」で単に問い詰めるのではなく、背景にある仕組みや事情を掘り下げる「How」の問いへとつなげる視点が求められる。組織の文脈を深く理解し、構造的な視点から課題を再定義する姿勢こそが中堅層職員の武器となるだろう。

■ケーススタディ

各講師の話題提供を踏まえ、大学特有の実務課題を題材に実施した。グループごとにケースを選択した後、各

自分で内容を確認し、グループで現状の課題を抽出、背景の分析、解決に向けた施策の検討を行った。最後に、各グループが検討結果を発表し、講師から各ケースの背景にある意図や解決のヒントが示された。本ケーススタディを通じて、課題を多角的に捉え、表面的な事象にとどまらず、本質的に考えることの重要性が共有された。

■個人ワークおよびグループワーク

研修での学びを振り返りながら、自身の「中堅層職員としての役割」を、ワークシートを用いて整理・再定義した。その後、グループ共有および全体発表を通じて相互に意見を交わし、自分一人では気づきにくい強みや課題を見つめ直すとともに、実務への活用につなげる機会とした。

■総括

佐藤講師より、本研修の締めくくりとして、「人の行動は所属先の『当たり前』(組織風土)に影響を受ける。中堅層職員にはそれを意識しながら、自身の思い込みを疑い、他者の立場や背景を理解して、事象の裏にある制度や慣習といった『目に見えない理由』を読み解く力が不可欠である。立場の違いから生じる様々な声を、『問題』ではなく『新たな可能性』と捉え、活かそうとする姿勢が、次世代リーダーとしての成長や、より良い組織風土の形成につながる」との言葉があった。

また、山本講師より、「AI時代においては、大学の文脈や現場の知見を踏まえながら、課題に向き合い、データや情報を見極めて判断する力が、職員にとって重要となる。日々の業務に追われる中でも、自ら問いを立てる時間を確保し、現場で感じる『違和感』を大切にしながら、大学の将来につながる知見を蓄積してほしい」との言葉があった。

■質疑応答(回答者:藤原講師)

質問1:被害妄想が強い職員(部下)への指導はどのようにすればよいか。

回答1:そのような職員とのコミュニケーションでは、まず、事実と解釈を分けて捉える必要がある。人は信じた情報を信じてしまうものであり、客観的に見る視点を本人に性急に求めることは難しいだろう。こうした場合、一対一で対応するのではなく、チームや上司を巻き込むことで、中立性や透明性を確保しながら行動変容を促すことを勧めたい。また、周囲の関係者の労力や時間も有限であり、最後は自分の壁は自分で乗り越えるべきであることに気付いてもらうことが重要であり、一定の線引きも必要だろう。

質問2:大量の通常業務を行いながらマネジメントも行う管理職は、どのように優先順位をつけ、バランスを保っているのか。

回答2:俯瞰的に物事を見る視点を養うために、常に「理事長や学長、事務局長といった組織のトップであればどうするか」という意識を持つことが大切だ。また、自身は、部下の成長や成功を支えることを重視するサーバントリーダーシップ(支援型のリーダーシップ)を心掛けつつ、部下を信頼し、できるだけ業務を任せて挑戦してもらうことを心がけている。

質問3:明確なキャリアビジョンを描けず困っている。

回答3:自身を客観視し、自分は何がしたいのかを常に考え、物事が起こった際に立ち返るクレド(行動指針)を定めておくことを勧めたい。自らの考えを言語化することで、中長期の視点でキャリアを考える際の方向性を見失わないように意識することはできる。

質問4:モチベーションが下がった際、どうすればよいか。

回答4:越境学習や外部の違う場所で話し合う機会を持つなどして、仲間を作ることがモチベーション維持に繋がると考えている。

■閉会挨拶

中村副委員長より、閉会挨拶として「本研修を通じて、大学ごとの文化の違いや共通の課題について、多くの気づきが得られたことと思う。身体健康維持に定期的な検診が必要であるように、実務においても日々の業務から一度離れ、自身の仕事の進め方や姿勢を客観的に棚卸しする機会を持つことが極めて重要である。

本研修で得た知見や俯瞰的な視点を指針として、時間をかけて自身の業務や組織の課題を掘り下げてほしい。今日の学びを、これからの仕事のあり方を改めて見つめ直す材料とし、自律的な成長につなげていただくことを期待している」との言葉があった。



中村副委員長

研修本編終了後には、受講者と講師、研修部会推進委員による情報交換会が開催され、大学を超えたネットワーキングが図られた。また、希望者に対しては「受講証明書」が配付された。

以上