

2023（令和5）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	管理職者が持つ研修ニーズ –大学設置形態からの比較–	
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

本研究は、2022年度に本事業で研究代表者らが実施した研究、「大学連携によるSDのあり方—管理職者研修の実施に向けて—」を基にしている。昨年度の研究では、大学コンソーシアム大阪において管理職者向けの研修実施が課題となっていることを踏まえ、以下の3点を目的とした。

目的① 管理職者が持つ研修ニーズを明らかにする

目的② 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

目的③ 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  
その結果、管理職者はチームビルディングをはじめとする研修ニーズを有していること、それらのニーズがコロナ禍では変化していないこと、大学間連携SD研修会の開催とそれによる人的ネットワーク構築に期待していることなどが明らかとなった（葛西・早野・宮原，2023）。

一方で、これらの知見は、小規模から中規模の私立大学の事務局長を対象とするインタビュー調査の結果に依拠していた。したがって、国立大学や公立大学においても、これらの知見が適用できるのかどうか、検討の余地がある。また、そもそも事務局長というポストが存在しない大規模私立大学もあり、このような大学における知見の応用についても検討する必要がある。

また、両角ほか（2021）の調査によれば、私立大学職員は各種知識・スキルを「とても学びたい」と回答している割合が高く、公立大学職員は「学びたいと思わない」と回答している割合が比較的高い。つまり、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もある。大学コンソーシアム大阪には、私立大学だけではなく、国立大学、公立大学も加盟しており、事務局長のポストを持たない私立大学も加盟している。今後、管理職者を対象として研修を実施するにあたり、そのような大学における研修ニーズを把握することは不可欠であろう。

そこで本研究では、大学設置形態により、管理職者が持つ研修ニーズは異なるのか、明らかにすることを目的とする。併せて、昨年度の知見とも比較検討する。

### (2) 研究内容

#### ①インタビュー調査の実施

調査対象として、国立大学 1~2 大学、公立大学 1~2 大学、および事務局長職を持たない私立大学 1~2 大学、計 3~6 大学を選定した。その上で、それらの大学の事務局長相当職者および学内研修を担当している責任者に対してインタビュー調査を実施した（結果的には、計 4 大学に対してインタビューを実施した）。対象者の合計は、SCAT 分析(大谷, 2008; 2011)の手法上 n を大きくできないことから、最大でも 6 名とした。調査にあたっては、研究趣旨、方法、参加の自由意思の確認と拒否しても不利益とならないこと、個人情報保護、データの取り扱い、成果発表について書面で説明した。そのうえで、同意を得られた場合にのみインタビューを実施した。

昨年度実施した研究においては、事務組織の長である事務局長が、学内の他の管理職者にも共通する研修ニーズを把握していると考え、インタビュー対象者とした。しかし、本研究の対象大学には、そもそも事務局長がいない場合があった。その場合、例えば総務担当理事等が事務局長に代わって管理職者の研修ニーズを把握している可能性があるが、各大学により組織や機構は異なることが予想されたため、本研究では研究開始後に対象となる大学へ照会を行い、インタビュー調査の対象として適切な人物※を特定し、その上で、インタビュー調査を実施した。同様に、事務局長に相当する人物が不在であるがゆえに、管理職者の研修ニーズは研修担当部署の責任者が把握しているという場合も考えられた。そのため、本研究ではこの職にある者についても当初からインタビュー調査の対象とした。

インタビュー項目は、対象者の属性に関するものの他に、以下に示すものとした。

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. 自身が今後身に着きたい能力・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

インタビュー項目は原則として昨年度から変更しなかった。インタビュー調査は半構造化インタビューとした。調査は、研究代表者と共同研究者が共同で実施し、対象大学において対面で実施して録音した。調査後は、録音から逐語録を作成し、SCAT を用いてコード化・カテゴリ化した。コード化・カテゴリ化は、研究代表者と共同研究者がそれぞれ独立して行い、客観性を確保し、不一致点は協議の上解決した。

※国立大学では、文部科学省からの人事異動も行われている。例えば総務担当理事が事務局長に相当する場合、その理事が文部科学省出身で着任後間もなく、学内の他の管理職者が持つ研修ニーズを把握しきれていない可能性がある。そこで本研究では、調査対象先の大学に人事や機構の背景についても確認し、“実質的に”事務局長相当職として管理職者が持つ研修ニーズを把握している教職員に対してインタビュー調査を行った。実質的な事務局長相当職としては、次の 3 点を想定した。①大学の教育研究の現場のことを理解している。②大学（学部）の意思決定について、権限と責任がある。③学内の他の管理職の共通する研修ニーズを把握している。

## ②管理職者向け SD 研修会の開催

本研究では、事業の一環として、SD 研修会を開催した。研修の対象は管理職相当者とし、大学コンソーシアム大阪加盟大学、非加盟大学から広く参加者を募り、昨年度の研究結果、および本研究の暫定結果を共有した後、大学間連携における SD 研修会の在り方、特に研修テーマについて公開で検討した。

大学コンソーシアム大阪主催の管理職者研修については、2024 年度に研修部会や推進委員会が主体となって企画と実施がなされる見込みであるが、これらの組織と協調しながら本研究の SD 研修会も実施した。そうすることで、相互に研修効果を補完し、最終的な本研究の成果が持つ妥当性と信頼性を高めることを目指した。

## (3) 実施体制

本事業は以下の体制で実施した。

研究代表大学	大阪女学院大学
共同研究大学	大阪電気通信大学（調査の実施、分析、研修会企画運営） 大阪学院大学（調査の実施、分析、研修会企画運営）

	氏 名	大学・所属・役職	事業での役割分担
実施責任者	葛西 崇文	大阪女学院大学 教務・学生課 課長	調査の実施、分析、研修会企画運営
事務担当者	太田 洋子	大阪女学院大学 学長室	経費管理
主たる研究参加者	早野 秀樹	学校法人大阪電気通信大学 総務部 部長	調査の実施、分析、研修会企画運営
	宮原 秀明	大阪学院大学 事務長	調査の実施、分析、研修会企画運営

\*実施責任者の葛西は、2024 年 4 月 1 日に同大学事務局管理課へ異動。

## (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。

	日または期間	項目	概要	備考
6 月		対象大学の組織確認	・対象大学の事務組織と研修体制の確認	
7 月		インタビュー対象者として適当な職員を特定	適任者の照会	
8 月		インタビューの依頼	調査協力への依頼	

9月	26日	インタビュー調査（E大学）	計画に基づくインタビューを実施	以下、インタビュー結果は随時分析
10月	13日 26日	インタビュー調査（F大学） インタビュー調査（G大学）	計画に基づくインタビューを実施 計画に基づくインタビューを実施	
11月				
12月	12日	インタビュー調査（H大学）	計画に基づくインタビューを実施	
1月				
2月	27日	SD研修会実施	調査結果に基づく研修会を実施	
3月	18日	事業報告書（暫定版）提出	事業報告書（暫定版）および経費報告書の提出	

## 2. 実施結果

### （1）インタビュー調査の結果と分析

冒頭に示した本研究の目的は、第1に、大学設置形態により管理職者が持つ研修ニーズは異なるのか、明らかにすることであった。また、第2に、昨年度事業により得られた知見と比較することであった。この2つの達成のために、最終的に4つの大学に対してインタビュー調査を実施した。匿名性を高める観点から、設置形態を記述することは避けるが、各インタビューイヤーから得られた理論記述は以下の通りである。理論記述は、インタビューイヤーごとに、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。また、上述の通り、事務局長相当者以外にも、インタビュー調査の場に研修担当部署の職員が同席した大学も1例ある。

表1 E大学インタビューイヤーの理論記述

<p>①他大学の動向や先進事例を知るためにも、参加した職員同士が持続的に交流できる研修が望ましい。(1)</p> <p>②教員と職員を相手にする特殊な環境において、自ら歩み寄る姿勢と、コミュニケーション力が重要である。(2)</p> <p>③決断力や判断力の源にも、他者とのコミュニケーションがある。(3)</p> <p>④対話を重視することで困難を乗り越え、学んだことを自大学に還元することができた。(4)</p> <p>⑤管理職者には教員と職員の両方に信頼されるコミュニケーションのあり方を身に付けてほしい。(5)</p> <p>⑥1人ですべてに精通することは難しいが、不足する部分は信頼関係とコミュニケーションで乗り越えられる。(5)</p> <p>⑦コロナ禍でコミュニケーションの重要性は高まった。(6)</p> <p>⑧大学の設置形態を問わず、人と人のつながりの重要性は変わらない。(7)</p> <p>⑨研修では取り上げにくい悩みや問題を相談できる相手探しの場であってもよい。(7)</p>
---

表2 F 大学インタビューの理論記述

<p>①マネジャー同士の共通の悩みに対する共感と解決策の探求を研修に盛り込むと効果がある。(1)</p> <p>②過去の経歴に基づく人脈が強みであり、実務で得た知識の蓄積が自身の強みとなっている。(2)</p> <p>③役割と責任を理解し、情報セキュリティ、リスクマネジメント能力の向上や心理的健康問題への対策強化を図る必要性を感じている。(3)</p> <p>④未経験分野の管理スキル習得は専門家や実例から学ぶ必要があると感じる。(3)</p> <p>⑤国大協と独自研修が中心であり、組織内では人事院の研修にも参加している。(4)</p> <p>⑥管理職者にとって必要な能力は、チームビルディング、コミュニケーションスキル、若手社員の育成、リスクマネジメントへの洞察力、業務の専門知識、メンタルヘルスへの配慮、他学からの学び、責任意識などが挙げられる。(5)</p> <p>⑦責任感のある業務遂行や公平公正な部下対応が望まれている。(5)</p> <p>⑧コロナ禍により始まったオンラインの決裁は効率的である。マネジャーに求めるものは対人能力、専門的な知識や経験、他学に学ぶ姿勢や組織を牽引していくことができる力であり、コロナ禍後もマネジャーに求める能力の変化はない。(6)</p> <p>⑨オンライン上での業務の進め方や相互理解の方法は手探り。(6)</p> <p>⑩他学との情報共有ができることが大学コンソーシアム等の連携 SD 研修にはあることが、学内で行う研修との大きな違い。(7)</p> <p>⑪懇親会より少人数グループワークが効果的。名刺交換を積極的に行い、他機関との連携を意識するべきである。(7)</p>
--

表3 G 大学インタビューの理論記述

<p>①変化に対応できる能力育成や情報提供がなされる研修が役立つ。(1)</p> <p>②研修方法を多様化し、時間対効果も念頭に置いている。(1)</p> <p>③人的ネットワークハブとしての機能が強みであり、そのために傾聴を重視している。(2)</p> <p>④的確な判断力とその基となる知識を身に付けて、リーダーシップを発揮したい。(3)</p> <p>⑤日ごろから情報収集を心がけ、それらを基に実践に取り組み、経験を積んでいる。(4)</p> <p>⑥管理職者には、自身、部下、部署、大学を複眼的にみて、これらをまとめ業務を遂行できる力を身に付けてほしい。(5)</p> <p>⑦従来の価値観や方法にとられない発想力を求めたい。(5)</p> <p>⑧コロナでコミュニケーションの在り方とその前提が変化した。(6)</p> <p>⑨コンソの研修には共通課題について考えることを通じ、ネットワーク構築や地域連携に期待したい。(7)</p> <p>⑩できるならば共感的理解が得られるような、学内でも家でもない場所としての機能にも期待したい。(7)</p>
--

表4 H 大学インタビューの理論記述

<p>①業務を遂行する中で、他大学に相談できる職員がいることは非常に助けられる。(1)</p> <p>②事務職員は、教員とコミュニケーションを取りながら業務を進めていく必要がある。教員と調整する能力が求められる。(5)</p> <p>③学校法人が発展するための経営に関する知識と能力を常に磨いていきたい。有名企業の経営者のような人を感動させるプレゼンテーション技術を身に付けたい。(3)</p> <p>④管理職は、経験したことがない業務でも対応できる能力が必要である。(5)</p> <p>⑤事件、事故の対応力は、研修で身につくものではなく現場で培うものである。(4)</p> <p>⑥管理職は、経験したことがない業務でも対応できる力が必要である。(5)</p> <p>⑦職員の働く基本姿勢は、学生第一とボランティアである。(5)</p> <p>⑧教職協働による経験が事務職員を成長させる。(5)</p> <p>⑨教員は専門分野以外の学生指導や大学行政の研修をすることは難しい。(7)</p> <p>⑩大学職員として、現在の業務担当ではない知識を持ち合わせておくことも大事である。(5,7)</p>
---

以上の理論記述に基づき、本研究の目的に沿って論じる。以下、どの理論記述に基づくことなのかを明確にするため、「E 大学事務局長の理論記述①」を E①のように示す。また、昨年度実施した研究により得られた理論記述を引用する場合も同様とする（昨年度事業の報告書 URL：[https://www.consortium-osaka.gr.jp/images/web/platform/2022\\_report\\_o-jogakuin.pdf?l683770432](https://www.consortium-osaka.gr.jp/images/web/platform/2022_report_o-jogakuin.pdf?l683770432)）。

インタビュー調査の結果、管理職研修に対して、国立、公立、私立の設置区分を問わず、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、昨年度事業にならい、個別具体的なテーマと抽象的なテーマ、大学コンソーシアム大阪における実施方法に対するニーズの3つに分けてまとめる。また、末尾に研修では育成できない可能性がある能力についても述べる。

個別具体的なテーマを理論記述から抜き出すと、「コミュニケーション力 (E②)」、「他者とのコミュニケーション (E③)」、「対話を重視する (E④)」、「教員と職員の両方に信頼されるコミュニケーションのあり方 (E⑤)」、「コミュニケーションの重要性 (E⑦)」、「情報セキュリティ、リスクマネジメント能力 (F③)」、「チームビルディング、(中略) リスクマネジメントへの洞察力、業務の専門知識、メンタルヘルス (F⑥)」、「オンライン上での業務の進め方や相互理解の方法 (F⑨)」、「傾聴を重視している (G③)」、「コミュニケーションの在り方とその前提 (G⑧)」、「プレゼンテーション技術 (H③)」があげられる。これらは、プレゼンテーション技術を含む他者とのコミュニケーション能力というカテゴリと、リスクマネジメントやメンタルヘルスカをを含む組織作りやそのマネジメントというカテゴリの2つに大きく分類できる。

これらの2つのカテゴリは、昨年度の調査結果とも一致している。昨年度調査の理論記述から得られた研修の具体的なテーマの中で、コミュニケーション能力のカテゴリに分類されるものとしては、「語学力 (P①)」、「傾聴力 (A①)」があった。他方、マネジメントのカテゴリに分類されるものとしては、「組織マネジメント力 (A⑤)」や「良好な職場関係 B②」があげられていた。このような共通点からも、大学の設置区分に関わらない、同様の研修ニーズがあると考えられる。E大学の理論記述では、インタビューイがコミュニケーションを重視していることがうかがえるが、「1人ですべてに精通することは難しいが、不足する部分は信頼関係とコミュニケーションで乗り越えられる。(E⑥)」という理論記述に、特に、コミュニケーション能力に対するニーズが集約されているだろう。

次に抽象的な研修テーマについて理論記述を抜き出すと、「自ら歩み寄る姿勢 (E②)」、「共通の悩みに対する共感と解決策の探求 (F①)」、「責任感のある業務遂行や公平公正な部下対応 (F⑦)」、「変化に対応できる能力 (G①)」、「自身、部下、部署、大学を複眼的にみて、これらをまとめ業務を遂行できる力 (G⑥)」、「従来の価値観や方法にとらわれない発想力 (G⑦)」、「教員と調整する能力 (H②)」、「経験したことがない業務でも対応できる能力 (H④)」があげられる。これらの理論記述を、前述の具体的な研修テーマと同じように2つのカテゴリに分けてまとめるならば、1つ目は上司・部下・教員・部署・大学など、自己と他者の合間を埋める力、2つ目はそれによってより良い施策を実行できる力、と言えよう。

昨年度の理論記述と比較してみると、自己と他者の合間を埋める力には、「他者との信頼関係構築の手段を学ぶ研修」が対応するだろう。その基となる理論記述には、「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)」、「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 (C④)」などがあり、設置形態を問わず信頼関係を重視する管理職者の姿勢がうかがえる。一方、より良い施策を実行できる力には、昨年度の「大学に関連する法令を学ぶ研修」が対応するだろう。なぜなら、施策を実行するには、関係法令の理解と遵守が欠かせないからである。このように、昨年度の理論記述と今年度の理論記述には対応関係がみられると言え、この点からも大学の設置形態に関わらない研修ニーズがあると言える。

研修の実施方法について、特に大学コンソーシアム大阪において管理職研修を実施する点からまとめると、「他大学の動向や先進事例を知るためにも、参加した職員同士が持続的に交流できる研修が望ましい。(E①)」「大学の設置形態を問わず、人と人のつながりの重要性は変わらない。(E⑧)」「研修では取り上げにくい悩みや問題を相談できる相手探しの場であってもよい。(E⑨)」「他学との情報共有ができること (F⑩)」「懇親会より少人数グループワークが効果的。(F⑪)」「ネットワーク構築や地域連携に期待したい。(G⑨)」「できるならば共感的理解が得られるような、学内でも家でもない場所としての機能にも期待したい。(G⑩)」「業務を遂行する中で、他大学に相談できる職員がいることは非常に助けられる。(H①)」のように、昨年度に比べて対面での研修実施を前提としたうえで、研修を通じた人的ネットワーク構築に期待する声が強い。このような理論記述は、昨年度の結果、例えば「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。(B④)」など、と一致するところではあり、必然的に複数大学が参加することとなる大学コンソーシアム大阪主催の管理職研修には、大きな期待が寄せられていると言える。また、自大学内に講師を求めたり、事例を求めたりすることが難しい研修ニーズを窺わせる理論記述もあり、これらには、「未経験分野の管理スキル習得は専門家や実例から学ぶ必要があると感じる。(F④)」「国大協と独自研修が中心であり、組織内では人事院の研修にも参加している。(F⑤)」がある。加えて、「研修方法を多様化し、時間対効果も念頭に置いている。(G②)」「教員は専門分野以外の学生指導や大学行政の研修をすることは難しい。(H⑨)」という理論記述もあることから、大学コンソーシアム大阪主催の研修実施の際にはこれらの理論記述にも留意し、テーマの選定、研修の設計のみならず、管理職者に事務職員だけではなく、経営層や学内委員長職等にある教員を含めることも検討すべきであろう。

最後に、研修では身に着けることが難しい能力や経験も存在していること、そして、その重要性を指摘している理論記述について述べる。このような理論記述には、例えば、「日ごろから情報収集を心がけ、それらを基に実践に取り組み、経験を積んでいる。(G⑤)」「事件、事故の対応力は、研修で身につくものではなく現場で培うものである。(H⑤)」があり、同様の理論記述には、「過去の経歴に基づく人脈が強みであり、実務で得た知識の蓄積が自身の強みとなっている。(F②)」「コロナ禍により始まったオンラインの決裁は効率的である。マネジャーに求めるものは対人能力、専門的な知識や経験、他学に学ぶ姿勢や組織を牽引していくことができる力であり、コロナ禍後もマネジャーに求める能力の変化はない。(F⑧)」「的確な判断力とその基となる知識を身に着け、リーダーシップを発揮したい。(G④)」「管理職は、経験したことがない業務でも対応できる力が必要である。(H⑥)」「職員の働く基本姿勢は、学生第一とボランティアである。(H⑦)」「教職協働による経験が事務職員を成長させる。(H⑧)」「大学職員として、現在の業務担当ではない知識を持ち合わせておくことも大事である。(H⑩)」がある。これらの理論記述は、前述の抽象的な研修テーマの2つ目、自己と他者の合間を埋め、より良い施策を実行できる力とも関係していると考えられる。この段落にまとめた理論記述のような実践や経験を積み重ねるためには、コミュニケーション能力やマネジメント能力が必要であろうし、信頼関係も必須となるだろう。そしてそれらに基づいて、日々の業務を遂行・実行していく必要がある。したがって、ここまで述べてきた具体的、抽象的な研修テーマの先にあるものとして、これらの理論記述は位置付けられる。これらの理論記述については、本報告書の 3. 研究によって得られた成果と課題 におい

て改めて述べる。

## (2) 管理職者向け SD 研修会の開催

### ①実施準備

本 SD 研修会の開催に向けて、9 月からインタビュー調査を実施し、結果を分析して研修会で報告する準備を進めた。

また、研修会の実施に先立ち、2024 年 1 月 19 日および 1 月 22 日に研究代表者および共同研究者で打ち合わせを行い、企画内容の確認と調整を行った。

この打ち合わせの結果を踏まえて、参加募集のフライヤー（写真 1）を作成し、大学コンソーシアム大阪事務局を通じて参加者を募集した。また、研究代表者、共同研究者が個別に周知を行った。

### 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（写真 2）。

- 15:30～15:35 開会・スケジュールの説明
- 15:35～15:55 2022 年度、2023 年度の研究成果の説明
- 15:55～16:10 グループワーク 1（アイスブレイク）
- 16:10～16:35 グループワーク 2
- 16:35～16:45（休憩）
- 16:45～17:15 グループワーク 3
- 17:15～17:45 グループワーク 4
- 17:45～ 全体共有とまとめ
- 18:00 閉会

### ③実施結果

8 大学から 10 名の参加があった。当日は、本事業の暫定的な研究結果を報告したのち、インタビュー調査の質問項目から、受講して役に立った研修、身に着けたい能力、身に着けることを期待されている能力についてグループワークを通して議論を行った。

議論では、本報告書でも記載しているコミュニケーション能力やマネジメント力など、インタビュー調査と一致する意見も多くみられたことから、調査によって得られた結果が、より広い範囲にも当てはまることが示されたと考えられる。

管理職者向けの SD 研修会としての本研修会の評価についても、参加者に対するアンケート結果が好評であることから、研修として、また、人的ネットワークの構築の足掛かりとしての有効性を示すことができたと言えるだろう。



2019  
2020  
2021  
2022  
2023  
2024  
2025  
2026  
2027  
2028

大学コンソーシアム大阪  
2023年度 中期計画推進に係る提案型研究事業  
SD研修会

管理職の能力育成について考える

開催日時:  
2024年2月27日(火)  
15:30~18:00

場所:  
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

定員:  
12名

対象:  
管理職(課長相当  
以上)の大学職員

お申込みは上のQRコードから  
2/24(土)締切、参加費無料

詳細は次ページをご覧ください

写真1



写真2

### 3. 研究によって得られた成果と課題

上述の通り、本研究事業により、大学コンソーシアム大阪の中期計画において、その実施が課題となっていた管理職研修について、具体的・抽象的なテーマを提示することができた。また、暫定的な研究成果ではあるが、成果に基づいた研修を実施し、参加者からは好評を得ることができた。このことは、本研究事業が調査研究として一定の成果をあげることができただけでなく、研修事業としても成功したと評価できる。したがって、2024年度以降は、本事業で行った管理職者研修をパイロットケースとして、研修を継続実施することが、大学コンソーシアム大阪加盟大学の人材育成と発展に寄与できると考えられる。

課題としては、研修実施体制の整備を要する点があげられる。本事業で実施した研修では、研究代表者と共同研究者がグループワークのファシリテーターを務めることとしたため、最大でも3グループしか設定できなかった。そのため、参加者数を最大12人と少なめに設定せざるを得なかった。研修の設計やグループワークにおける役割分担の明確化等により、ある程度この問題は解決できるが、研修の場におけるファシリテーターの重要性は高いことから、その任を任せられる人材の確保と参加が、効果的な研修を実施する上での課題となるだろう。加えて、管理職者それぞれが担当する業務について、深く議論することを望む意見も寄せられた。本事業において実施したSD研修は、「深掘り」を企図していなかったため、この点も今後の研修実施上の課題とし、関連して、参加者同士の交流の深め方についても引き続き検討したい。

もう1点の課題は、2.実施結果の末尾でも触れたような、研修では育成しにくい能力をどのように育成するか、という点である。この課題の解決策をあえて研修に求めるとすれば、ケーススタディの活用と研修後のフォローアップの推進が考えられる。ケーススタディにおいては、ケースの抽象度や緊急度など、複数の要素を自由に設定できる。また、大学コンソーシアム大阪の研修を通して人的ネットワークを構築し、そのネットワークを活かして管理職者が相互に研修後のフォローアップを実施できれば、実際の事件や事故の対応をせずとも一定程度の能力育成は可能であるかもしれない。いずれにしても、この課題も今後の検討課題としたい。

#### 4. 今後の展望

##### (1) 実施結果を受けた今後の展望

大学コンソーシアム大阪における管理職研修の実施については、本報告書の作成に先立って実施された研修部会研修推進委員会において、2024年度から実施する方向で議論がまとまっている。研究代表者および共同研究者は、推進委員でもあることから、本事業の成果を十分に活かし、推進委員会が企画・実施する管理職研修を開催することができる。

また、継続して管理職研修を開催することで、先に課題としてあげたファシリテーターを務められる人材の育成や発掘にもつながると考えられる。本事業をきっかけとして、大学コンソーシアム大阪における管理職研修が好循環を生み出すことができよう。

##### (2) 大学コンソーシアム大阪での活用の可能性について

本事業によって明らかになった研修のテーマは、今後実施する管理職研修においてそのまま活用できるものである。また、研修の実施方法としても、対面型でグループワークの時間を多く確保する設計が奏功したことを示している。これらの点から、当面はこのスタイルを継続し、研修の都度アンケートを実施して、その結果によって研修内容や方法を改善することで、他大学や他のコンソーシアムで実施されている研修に引けを取らない、質の高い研修が実施できると考えられる。

#### <文献>

葛西崇文・早野秀樹・宮原秀明（2023）「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」 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公募研究事業報告書。

両角亜希子ほか「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 ー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ー」，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。