

keywords

SD (Staff Development) , 私立大学: Private Universities , 高等教育: Higher education

はじめに

本稿は、私立大学の人事担当者に対するアンケート調査分析を中心として私立大学における SD (Staff Development) の現状を明らかにするものである<sup>1</sup>。近年、大学職員（本稿では事務職員を意味する）に対する期待が大きくなっている。SD プログラム検討委員会（2010）は、大学職員に求められる知識・能力として「大学職員は単に事務を処理するだけでなく、理事者や教員組織との連携協力関係のもと、主体的に企画・立案能力を発揮し、課題解決を実践し、法人経営や大学運営をマネジメントしていく役割を担うことが求められる」と述べた<sup>2</sup>。また、山本（2004）は「来るべき時代の大学職員像」として「事務、事務屋から、高度専門職業人（プロフェッショナル）への意識転換」「ビジョン形成、概念構築、戦略思考、政策提言、デザインング、総合調整、合意形成、評価」「知的・専門的能力（高学習暦）と創造性」「全体的視野と政策的視点を持つ専門家」「国際コミュニケーションとネットワークのリテラシー」を示した<sup>3</sup>。このように、大学職員には高度専門職業人としての多様な役割が期待されている。これらは、大学改革、大学機能の高度化、大学競争力の強化の必要性などを背景としたものであり、大学の構成員である事務職員にも業務の高度化や新しい取り組みが要求されているのである。例えば、管理運営に関わる業務においては、教員と事務職員が協働体制で執行にあたる事例が増えてきた。大学を戦略的に改革する過程において、その作業にあたる人物の職種や職階がどうかは関係がない。以上の通り、大学職員には一定水準以上の能力や実力が求められる時代に

なった。別の観点からみると、大学職員の役割について新たな可能性が開かれた時代になった、ともいえよう。

そのような状況のなか、本稿は私立大学の SD に焦点をあてた。その理由は、私立大学における人事政策は自己判断によるものであり、他の設置者と状況が異なる点に注目したからである。国立大学法人と公立大学法人についても自律した人事政策が求められているが、設置者の意向が大学政策に反映されることが少なくない。例えば、国立大学法人においては第 1 期中期目標において研修制度など SD を盛り込む大学が多く見られた。公立大学法人においてはプロパー職員と自治体から出向する職員が混在しており研修制度が自治体の人事制度の枠内で行われている事例がある。

以上を踏まえ、私立大学の SD によって大学にどのような効果もたらされているのか、どのような課題があるのかなどの現状を明らかにしたい。表記の目的を達成するため、次の展開により検討を行う。

第一に、SD の実施状況を文部科学省の調査結果より紹介する。設置者別に取り組状況をみると、私立大学は公立大学より高いが国立大学よりは低い位置付けである（本稿の 1.）。

第二に、私立大学における SD の現状を明らかにするため、私立大学の人事担当者に対する SD に関するアンケート調査報告を行う。人事担当者が SD の効果や課題について、どのように捉えているのか注目されたい（本稿の 2.）。

第三に、私立大学（二校）に対して行った SD に関する訪問調査の結果について報告する。両大学とも意欲的な取り組みを展開していたが、

ビジョンと人材像について明文化されたものがない課題を持っていた（本稿の3.）。

第四に、本稿の検討結果の取りまとめとして「SD を実施している私立大学は全体のなかで約7割あったが、そのうち効果があると回答した大学は過半数を割っていた」「約9割の私立大学がSDについて課題があると回答した」「他の大学と協働したSDを行う私立大学は約2割に止まり、協働型のSDについて効果やメリットがあると回答した学校は約4割であった」の三点を示した（本稿の4.）。

### 1.SD の実施状況

SD の実施状況を「図1 SD を実施した大学の推移」「図2 SD の具体的内容」によりみてみよう。

図1の通り、SD の実施割合は全ての設置者において増加している。2009年度における私立大学の実施割合は94.9%と高かった。これは、公立大学より17.0ポイント高いものの国立大

学に比べ5.1ポイント低い値である。

次に、設置者別にSDの具体的内容をみてみよう（図2）。相対的に国立大学の割合が高く、公立大学が低い。私立大学は、その中間に位置付けることができる。このうち、私立大学を項目別にみると、「大学団体等関係機関・団体が実施する研修会に職員を計画的に参加させている」は451大学（76.6%）であった（国立大学は83大学（96.5%）、公立大学は43大学（55.8%））。それに続くのは「大学において職員に対する階層別、資格別、分野別等の研修を実施している」の241大学（40.9%）であった（国立大学は74大学（86.0%）、公立大学は18大学（23.4%））。このように、内外の研修会に参加する形態が比較的高い。また、「他大学又は自大学の大学・大学院に学生（通信制・夜間も含む）として計画的に派遣している」は28大学（4.8%）と低い割合であった（国立大学は21大学（24.4%）、公立大学は2大学（2.6%））。

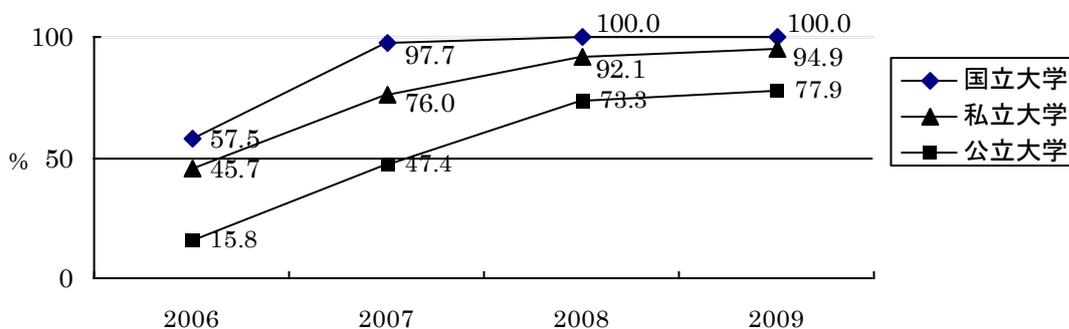


図1 SD を実施した大学の推移（設置者別）（文部科学省,2011）

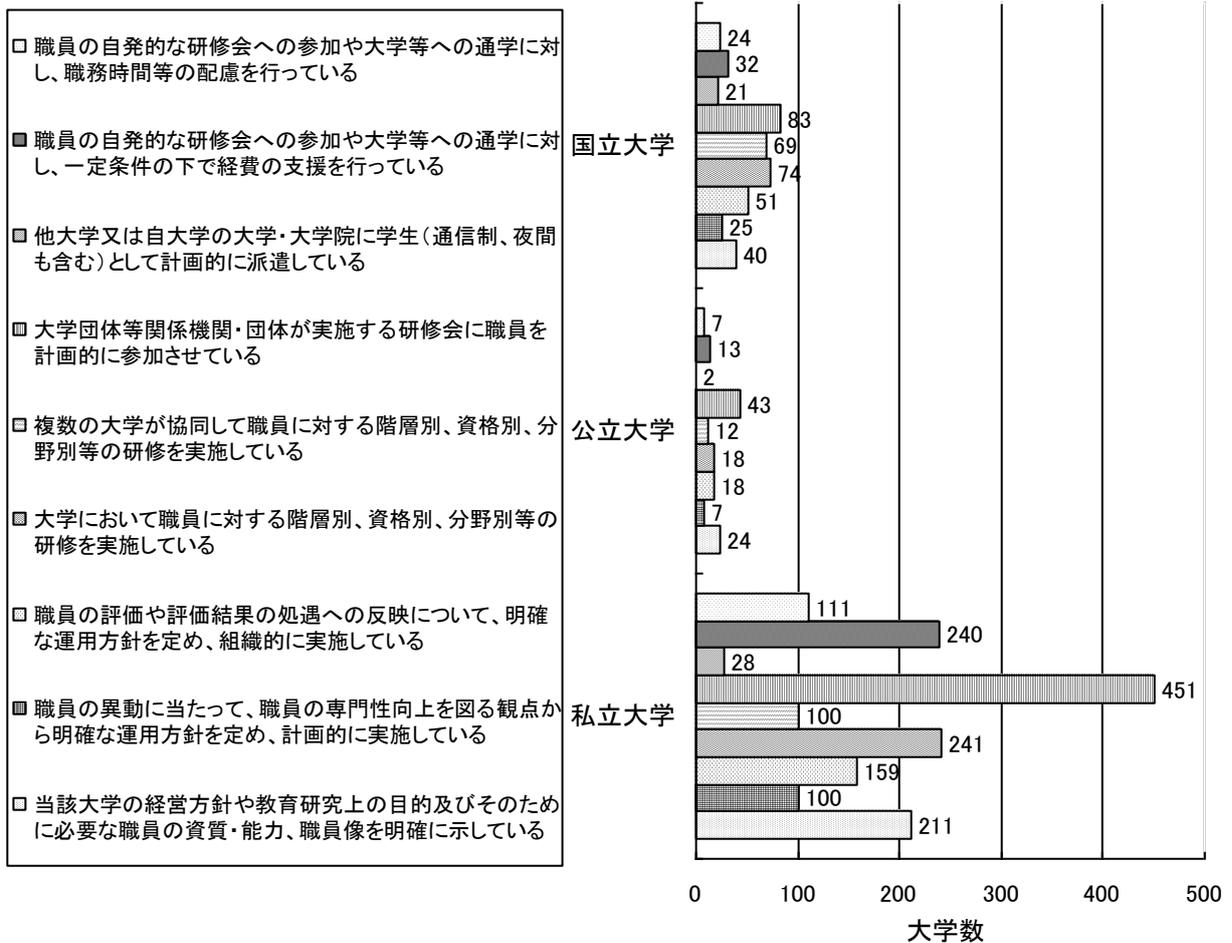


図2 SDの具体的内容(文部科学省,2011)

## 2.私立大学に対するSDに関する調査報告

### 2.1.問題設定(調査の意図)

私立大学におけるSDの現状を明確にするため、次の観点を中心として設問(質問1~12)を設定した。観点:「SDの実施状況に関わるもの」「SDの必要性に関わるもの」「SDの取組方法に関わるもの」「SDにおいて重視している点」「SDの効果に関わるもの」「SDの課題に関わるもの」「協働型SDに関わるもの」。

### 2.2.調査の方法(対象者)

調査は、2011年の5月~6月に全国の475私立大学の人事担当者に対して郵送により依頼した(岩手県、宮城県、福島県については

東日本大震災に配慮して対象外とした)。その結果、136大学から回答を得た(回答率28.6%)。

### 2.3.調査結果

私立大学に対するSDに関する調査報告を表1(質問1~12)に示す。

表1 私立大学に対するSDに関する調査報告

質問1 学生収容定員数について (n=136)

No.	回 答	回答数 (%)
1	500 人未満	20 (14.7)
2	500~999 人	24 (17.6)
3	1,000~1,999 人	26 (19.1)
4	2,000~2,999 人	23 (16.9)
5	3,000~4,999 人	13 (9.6)
6	5,000~9,999 人	19 (14.0)
7	10,000 人以上	11 (8.1)

質問2 SDの実施について(試行を除く)(n=136) 回答数 (%)

	はい	いいえ	検討中	答えられない
私立大	100 (73.5)	15 (11.0)	17 (12.5)	4 (2.9)

質問3 SDの実施時期(試行を除く)(n=100) 回答数 (%)

	1999 年度以前	2000~2003 年度	2004 年度以降	答えられない
私立大	30 (30.0)	7 (7.0)	52 (52.0)	11 (11.0)

質問4 SDの必要性はどのような点にあるか(複数回答可)(n=100)

No.	回 答	回答数 (%)
1.	教育サービスの向上	60 (60.0)
2.	教員との協働体制の構築	43 (43.0)
3.	円滑な業務遂行	62 (62.0)
4.	人材育成の手段	88 (88.0)
5.	少数精鋭型の事務体制の構築	19 (19.0)
6.	組織連携	42 (42.0)
7.	その他	2 (2.0)

質問5 SDの取組方法(複数回答可)(n=100)

No.	回 答	回答数 (%)
1.	OJT	46 (46.0)
2.	学内研修	93 (93.0)
3.	外部セミナーや外部研修会	90 (90.0)
4.	自己啓発の奨励	52 (52.0)
5.	学外出向	13 (13.0)
6.	大学院への派遣	11 (11.0)
7.	その他	2 (2.0)

質問6 SDはどのような点を重視するか(複数回答可)(n=100)

No.	回 答	回答数 (%)
1.	事務処理能力	59 (59.0)
2.	専門知識	65 (65.0)

3.	コミュニケーション能力	63 (63.0)
4.	プレゼンテーション能力	30 (30.0)
5.	情報機器の活用	11 (11.0)
6.	ビジネスマナー	22 (22.0)
7.	大学目標の理解	23 (23.0)
8.	その他	14 (14.0)

質問 7 SD の支援制度はあるか (n=100) 回答数 (%)

No.	回 答	回答数 (%)
1.	ある (以下は「ある」の内容:複数回答可)	65 (65.0)
	関係する情報の提供	22 (22.0)
	費用負担	61 (61.0)
	休暇制度	2 (2.0)
	業務上の負担軽減	5 (5.0)
	その他	3 (3.0)
2.	ない	35 (35.0)

質問 8 SD を実施した結果、大学運営に寄与する効果があったか (n=100) 回答数 (%)

	はい	いいえ	どちらともいえない	わからない
私立大	45 (45.0)	1 (1.0)	41 (41.0)	13 (13.0)

質問 9 SD の評価を行っているか (効果の検証を意味する) (n=100) 回答数 (%)

	はい	いいえ	答えられない
私立大	15 (15.0)	82 (82.0)	3 (3.0)

質問 10 SD について課題点はあるか (n=100) 回答数 (%)

No.	回 答	回答数 (%)
1.	ない	7 (7.0)
2.	ある (以下は「ある」の内容:複数回答可)	88 (88.0)
	効果が不明	15 (15.0)
	効果が検証できない	33 (33.0)
	大学目標につながらない	5 (5.0)
	体制が未整備	34 (34.0)
	職員の賛同が不十分	8 (8.0)
	費用の捻出	16 (16.0)
	時間確保	50 (50.0)
	負担が大きい	20 (20.0)
	適当な外部研修会がない	4 (4.0)
	その他	4 (4.0)
3.	答えられない	5 (5.0)

質問 11 他の大学と協働した SD を行っているか (n=100) 回答数 (%)

	はい	いいえ	答えられない
私立大	17 (17.0)	82 (82.0)	1 (1.0)

質問 12 他の大学と協働した SD は効果やメリットがあると思うか (n=100) 回答数 (%)

	はい	いいえ	わからない
私立大	44 (44.0)	1 (1.0)	56 (56.0)

## 2.4.結果の整理

質問 1 は、回答校の学生収容規模を把握するために設けた。偏るグループはないが 3,000 人未満の割合が 68.3%と中小規模大学の割合が多かった。大規模校の割合は比較的少なかった。

質問 2 は、調査時点 (2011 年度) における SD の実施状況を確認するために設けた。「はい」と「検討中」の合計が約 9 割あり、多くの私立大学が SD を実施する状況下にあることがわかる。

質問 3 は、SD の実施時期を把握するために設けた。約半数が 2004 年度以降に実施していたが 10 年以上前より実施していた大学は約 3 割あった。

質問 4 は、SD の必要性についてどう捉えているかを問うものである。「人材育成の手段」(88.0%)、「円滑な業務遂行」(62.0%)、「教育サービスの向上」(60.0%) などが挙げられ、多様な趣旨を持っていることがわかった。

質問 5 は、SD の具体的な取り組み方法を問うものである。「学内研修」(93.0%)、「外部セミナーや外部研修会」(90.0%) の割合が高く、ほとんどが研修会によるものであった。「その他」は「通信教育」「関係学会入金推奨」という回答があった。

質問 6 は、人事担当者が SD のどのような点を重視しているか把握するために設けた。集中する項目はないが「専門知識」(65.0%)、「コミュニケーション能力」(63.0%)、「事務処理能力」(59.0%) などの回答があった。「その他」は「マネジメント能力」「能力開発の向上」など多様な回答があり、戦略的人材となる期待が持たれていることがわかる<sup>4</sup>。

質問 7 は、SD の取り組みにあたり、大学がどのような支援策を講じているか把握するために設けた。支援制度を設けている大学は 65.0%であった。その具体的な内容は「費用負担」「関係する情報の提供」などの回答があった。「その他」は「手当を支給」「通信教育補助」などの回答があった。

質問 8 は、SD による大学運営への効果を問うものであり、人事担当者が SD の効果をどのように捉えているのかを明らかにする。「どちらともいえない」及び「わからない」の合計が 54.0%であり「はい」(45.0%) を上回った。「はい」の根拠として多様な回答が寄せられた<sup>5</sup>。

質問 9 は、PDCA サイクルにおける Check (検証) の観点についての実施状況を問うものである。「いいえ」(82.0%) の割合が高く「はい」は 15.0%に止まっていた。「はい」の手段として、いくつかの回答が寄せられた<sup>6</sup>。アンケート結果を根拠とするものが比較的多かったなか、「目標達成率で評価する」「学内研修(一部)については一次評価を実施」といった具体的回答があった。

質問 10 は、SD の課題について「ある」(88.0%) と回答した割合が高かった。その内容として「時間確保」(50.0%)、「体制が未整備」(34.0%)、「効果が検証できない」(33.0%) などの課題が挙げられた。「その他」はいくつかの回答があった<sup>7</sup>。

質問 11 は、他の大学と協働した SD の取組状況を把握するために設けた。協働型 SD を実践する大学は 17.0%に止まり行っていない大学が大部分であった。協働型 SD の取組事例としていくつかの回答があった<sup>8</sup>。

質問 12 は、協働型 SD の効果とメリットについて、どう考えるかを問うものである。「わからない」(56.0%) の回答が過半数を超え「はい」は 44.0%であった。「はい」と回答した理由として多くの回答があった<sup>9</sup>。なお、質問 11 において他の大学と協働した SD を行った 17 校のうち 15 校が「他の大学と協働した SD は効果やメリットがある」と回答していた(残りの 2 校は「わからない」という回答だった)。

調査結果をとりまとめると、以下のようになる。

第一に、私立大学における SD は、応用的・専門的な役割より基本的な人的能力の向上や教育サービスの向上を目指すものが高いと思われる。質問 4 の回答をみると、「人材育成の手段」(88.0%)、「円滑な業務遂行」(62.0%)、「教育サービスの向上」(60.0%) といった基本的な業務遂行能力の必要度が比較的高かった。また、質問 6 においても「コミュニケーション能力」(63.0%)、「事務処理能力」(59.0%) などの基礎的能力が重視されていた。

第二に、私立大学は SD の実施割合という点では比較的高い割合(73.5%)であったが、その効果は十分とはいえない。「SD を実施した結果、大学運営に寄与する効果」(質問 8)が 45.0%にとどまることや「SD についての課題点」(質問 10)が 88.0%あることを考慮すると改善の余地が残されている可能性がある。課題点とは「十分な効果検証ができない」「自主性担保(自己啓発の推進と費用負担のバランス)」「中・高年の理解が得られない」など現実的な問題が寄せられていた。また SD の検証を行っていない私立大学は 82.0%あった。

### 3.SD に関する訪問調査(二校)

筆者は、私立大学における SD の具体的状況を明らかにするため、2011 年に私立大学(二校)に対する訪問調査を行った<sup>10</sup>。以下はその結果を取りまとめたものである。

#### 3.1. A 大学に対する訪問調査

**訪問時期** 2011 年 8 月

**面談者** 総務担当理事、事務局長、総務人事課長

#### **A 大学の概要**

A 大学は、関西に立地する学生数が 3 万人を超えるマンモス校である。創立 90 年を超える伝統校であり文系理系の学部を擁する総合大学である。事務職員数は約 2,500 人在職する大きな組織体で構成されている。SD については SD 検討委員会(総務担当理事、事務局長、総務人事課長などが構成員)が主体となって 8 年前より取り組みが行われている。

#### **質問内容と回答**

##### **質問① SD の取り組み状況について**

回答:規程はないが、外部研修会(私学団体が主催するものなど)、内部研修会(管理職研修、情報処理や語学スキル向上などの専門別研修)、海外研修(協定校に半年~1 年程度、職員を派遣)、新人研修会(教育理念、業務内容、ハラスメント対策など)を実施している。

##### **質問② SD の効果と検証について**

回答:SD 検討委員会において、効果と検証について分析している(非公表)。効果については、期待する程度のもものが表れていない。

##### **質問③ SD の課題について**

回答:SD 活動の意義や目的が全員に必ずしも伝わっていない。その理由は極めて受動的・他律的な職員がいることや研修後のアンケートの回答において業務上の負担の大きさを訴える意見が多かったことによる。また、研修内容がややマンネリ化し、研修内容と現場ニーズがマッチングしていないものがある。

##### **質問④ SD に関わる目標、計画について**

回答:SD 検討委員会が示した人材計画方針や計画に基づいた SD が実施されている(内容は非公表)。概要としては、中期の人材育成プランとその段階に応じた目標設定が示されている。

##### **質問⑤ 他の機関と協働した SD について**

回答:他の大学と協働した SD を実施しており、必要な取り組みと考える。異なったスクール・

モットー、スクール・ミッションがあるなか、活動連携や情報交流が主流になるのではないかと。具体的には SD 集会の共同開催や講師の相互派遣が中心になるだろう。大学コンソーシアムなど地域の大学の連携がよく整備されている場合、この活用が最も適切と考える。

#### 質問⑥ 今後の SD のビジョンと人材像について

回答:SD の大綱、行動理念は明文化されていないが、SD 検討委員会が示した人材計画方針や計画に基づく SD が中心となる。将来的には職員評価により SD の効果を検証していきたい。

### 3.2. B 大学に対する訪問調査

訪問時期 2011 年 9 月

面談者 事務局長、人事課長

#### B 大学の概要

B 大学は九州に立地する学生数が 1 万人超の大学である。創立 60 年を超える文系の学部を擁する総合大学である。事務職員数は約 300 人在職している。SD については、15 年前に事務局長が中心になって SD の検討チームを作った。現在は人事課が実施主体となっている。

#### 質問内容と回答

##### 質問① SD の取り組み状況について

回答:「職員研修ガイド」に基づき、内部研修会、外部研修会などの SD を実施している。また、毎年、他の私立大学と連携した合同研修会を開催している。さらに、職務に関連する大学院に修学する場合、学費の半額を補助している。

##### 質問② SD の効果と検証について

回答:研修制度運営委員会（総務部長、人事課長などで構成される）が中心となって研修後のアンケート調査を行い分析し報告書にまとめて報告会で発表している。

##### 質問③ SD の課題について

回答:(研修担当者としては嬉しいことだが)希望者が多い研修会がいくつかあり、業務上の調整が難しい。日程を調整したりローテーションにより対応するなどの工夫をしている。また

SD の効果を検証するシステムが弱く改善に結びつける段階まで至っていない。

##### 質問④ SD に関わる目標、計画について

回答:ビジョンや目標を明文化したものはないが、年度ごとに策定する「職員研修ガイド」が計画に該当する。ただし、これは短期の策定であり長期の観点で方針を定めたものはない。

##### 質問⑤ 他の機関と協働した SD について

回答:前述の「他の私立大学と連携した合同研修会」や「大学コンソーシアムによる協働の研修会」が該当する。参加者より「いい刺激を受けた」「他大学と課題点が共有できた」などの意見が寄せられており、一定の成果が示されたと考えている。

##### 質問⑥ 今後の SD のビジョンと人材像について

回答:前述の通り、本学は SD に関わるビジョンや目標を明文化したものがない。この点は今後の大学政策に関わる課題であるので段階的に整備したいと考えている。

### 3.3. 小括

A 大学、B 大学ともに SD を実施して一定期間が経過している。取組内容はやや異なるが、内部研修会と外部研修会が中心になっている。SD の効果の把握と検証は両大学とも行っていたが、SD 全体を通じて実施されているのではなく、研修の一部分しか対象になっていないなどの課題が残されていた。この点は、検証システムが正しく機能しているかやや疑問である。他の機関と協働した SD については、一定の効果が認められ、今後も継続して取り組む姿勢が見られた。

しかし、今後の SD のビジョンと人材像については両大学とも明文化されたものがなかった。この点は大きな課題となろう。すなわち、SD のビジョンと目指すべき人材像がないにも関わらず、年度計画が提示され、それに基づいて SD の取り組みが実施されている。これは長期の方針や到達目標が設定されないまま SD が展開さ

れていることになる。本来、SD は長期的な観点の下で策定されるべきはずだが、短期的な観点でSD が実践されていることになる。これは、SD という投資（費用投下）が一部無駄になっている懸念がある。大学は事務職員個々の能力やライフステージに応じた適切なSD の提供を心掛けていくべきである。

#### 4.おわりに

本稿は、冒頭の目的（「私立大学におけるSD（Staff Development）の現状を明らかにする」）を達成するため、私立大学の人事担当者に対するアンケート調査及び訪問調査（二校）の分析を行った。以上の検討を踏まえ、次のとりまとめを行った。

第一に、SD を実施する私立大学は全体のうち約7割あったが、そのうち効果があると回答した大学は過半数を割っていた。また、効果が不明確であると回答した割合は過半数を超えた。この結果より、私立大学におけるSD の効果は浸透している段階とはいえない。さらに、3.1.で報告したA大学においても「効果については期待する程度のものが表れていない」という回答があった。この結果を大学はしっかり受け止めねばならない。

なお、(注5)より「効果がある」と回答した根拠をみると、「ビジネスマナー、教育サービスの向上」「プロジェクトチーム等の実現等」など明確な事例があった。一方、「実施の必要性は理解されつつある」「大学の職員であることを全員が再確認し意識の向上につながる」など事務職員の意識改革につながる回答がいくつか寄せられた。SD が浸透することにより、山本（2004）が「来たるべき時代の大学職員像」で示した戦略的な人材育成を趣旨とする人材像が主眼になるかもしれない。

第二に、約9割の私立大学がSD について課題があると回答した。質問10で示された「体制が未整備」「効果が検証できない」という問題やA大学が示した「研修内容がややマンネリ化

し、研修内容と現場ニーズがマッチングしていないものがある」という問題があることから課題を検証していく必要性を感じる。これは、人材育成の長期的なビジョンや到達目標を策定していないことが要因になっているのではないかと。長期的ビジョンや到達目標の提示がなければ、SD の実施計画に無理や無駄が生じてしまい、システムの不具合につながる可能性がある。

特に、PDCA サイクルの観点でSD を考えると、Check（評価）とAction（改善）をうまく結びつけることが重要である。そのため、SD の策定部門は長期的観点でデザインする必要がある。

第三に、他の大学と協働したSD を行う私立大学は約2割に止まり、協働型のSD について効果やメリットがあると回答した学校は約4割であった。ただし、今後の取組状況によって変わるかもしれない。2.4.では他の大学と協働したSD を行う私立大学の多くが効果を認めていたことを示した。また、3.で報告したA大学、B大学は他の大学と協働したSD を行っていたが、その効果を認めていた。以上より、質問12において協働型SD の効果やメリットがあるのか不明と回答したグループは協働型SD の経験がないことが要因になっている可能性がある。

以上が本稿の検討結果である。大学によって人材育成方法やSD 実施の趣旨は様々であるが、大学運営への貢献度および実質的な効果を高めていくことがSD の課題といえる。私学特有の建学の精神に基づく個性豊かな教育を実現するため、大学職員にかけられる期待は大きい。

#### 参考文献

秦敬治（2011）「SD（スタッフ・ディベロップメント）」岩崎保道編『大学政策論』,大学教育出版。

文部科学省（2011）「大学における教育内容等の改革状況について」

山本眞一（2004）『SD（スタッフ・ディベロップメント）が変える大学の未来』,文葉社。

SD プログラム検討委員会 (2010) 「SD に関する提言 (最終報告)」 大学行政管理学会学会誌編集委員会編『大学行政管理学会誌』第 13 号.

## 注

<sup>1</sup> SD の必要性については、秦 (2011) 「SD (スタッフ・ディベロップメント)」 岩崎保道編『大学政策論』大, 学教育出版, pp.180-184. を参照されたい。

<sup>2</sup> SD プログラム検討委員会 (2010) 「SD に関する提言 (最終報告)」 大学行政管理学会学会誌編集委員会編『大学行政管理学会誌』第 13 号, p.232.

<sup>3</sup> 山本眞一 (2004) 『SD (スタッフ・ディベロップメント) が変える大学の未来』, 文葉社, p.120.

<sup>4</sup> 「マネジメント能力」「企画力」「階層別教育、職員としての連帯を強める教育」「資格取得」「業務改善」「職員間の円滑な協働体制の構築」「能力発揮の向上」「課題発見、問題解決力、企画・提案力」「マネージメント・語学力」「チームビルディング」「アドミンストレーターとしての総合的な行政管理能力」「視野の拡大、情報収集、意識改革」「国際感覚の醸成」などの回答があった。

<sup>5</sup> その根拠として「実施の必要性は理解されつつある」「部署間の連携が進んだ」「業務改善につながった」「残業時間の減少」「情報の共有化」「人間関係の向上・相互理解」「働く意欲の向上」「大学の現状理解・職員の相互啓発・交流に有益であった」「職員の能力向上」「現状の把握・問題の共有」「スキルの向上・意欲の向上」「ビジネスマナー、教育サービスの向上」「職員の相互理解と自覚及び職員としての専門的知識、判断力が強化された」「衛生管理者を育成した」「人脈・情報の拡大」「若手職員層の成長がみられた」「大学の職員であることを全員が再確認し意識の向上につながる」「業務の企画立案的な力が育成出来た」「組織間の連携が円滑になった」「業務に取り込む姿勢が変わった」「アンケート結果」「事務組織のレベルアップや目標の共有化が実現している」「プロジェクトチーム等の実現等」「職員間の情報交換が活発化した。タテ割り意識が希薄化した」「若年職員の専門知識が深化」「教育理念、将来計画の認識が進んだ」「職員間の相互理解、業務能力等の向上、専門知識の蓄積に効果があった」「ミッション・ビジョンの共有が強化された」「教職協働等に関し、啓蒙が進んできていると感じる」などの回答があった。

<sup>6</sup> 「アンケート調査 (意識レベル)」「目標達成率で評価する」「報告書の内容を評価」「事務研修会にて分析」「学内研修 (一部) については一次評価を実施」「研修報告、アンケート」「派遣研修には所

定の報告を義務づけ効果をはかっている」などの回答があった。

<sup>7</sup> 「十分な効果検証ができない」「自主性担保 (自己啓発の推進と費用負担のバランス)」「中・高年の理解が得られない」などの回答があった。

<sup>8</sup> 「3~4 法人合同の階層別教育」「近隣 5 大学及び私立歯科大学 8 大学における人材育成のための SD」「近隣の 2 大学との連携、プロジェクトチーム制で実施」「講師による公演を中心とした合同研修会」「相互評価点検校と定期交流」「北海道地区大学 SD 研修「大学職員セミナー」」「GP 事業」「共同研修会の実施」「近隣大学との共同利用施設主催の研修」「同一法人内大学と若手の人材育成」「文科省戦略的大学連携事業による 3 大学協働の SD 事業、全国の 6 大学との事務局長懇談会をベースとした SD 研修会の実施」「合同連絡会 (同一業務部署間の情報交換)」などの回答があった。

<sup>9</sup> 「コンソーシアムで行った他大学との合同 SD は効果があったから」「他大学からの視点で物事の捉え方が変わってくるという利点」「刺激となる」「学独では成り立たせにくい」「他の大学業務との比較からくる業務改善が図れる」「異なる職場文化を持つ者の対話により、お互いの良さと不足する点に気づく」「より専門的な研修が実施できる」「大学間の情報共有やコミュニケーションの活性になる」「他大学職員との交流が強化され、広い視野を持つことができる」「他大学の情報を得られる、意識改革につながる」「大学間での職員のコミュニケーション促進」「中長期で相互に高めあえるため」「コミュニケーション能力、人脈、企画力等の向上」「他大学の事例を参考にできるため」「自己を振り返る機会となる」「他大の実例や経験を共有できる」「課題等の共有、経費の接分」「大学共同の研究会による研修を受けているため、他大学との SD は効果があると考えている」「情報の共有。共通の問題点の解決」「有用な情報・知識の交換・共有」「大学特有の閉鎖的体質を改善できる」「異なる組織文化を理解し、視野を広げる」「他大学の管理運営のあり方や、業務の進め方など参考になる点が多い」「他大学の職員等と接したり意見交換することにより、刺激・啓発ができるため」などの回答があった。

<sup>10</sup> A 大学及び B 大学に訪問調査を依頼した理由は、両校とも SD を実施してから数年以上経過しており、SD が定着化していると推察される点、その効果や課題が示されると期待される点による。