

次世代リーダー養成ゼミナール修了者の行動変容に関する考察 －修了者へのインタビュー調査結果をもとに－

吉田 一恵¹⁾, 吉松 明子¹⁾, 竹中 喜一²⁾, 仲道 雅輝²⁾

1) 愛媛大学教育学生支援部

2) 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室

Considering behavioral changes resulting from next-generation leader training seminars － A report of an interview survey of seminar graduates －

Kazue YOSHIDA¹⁾, Akiko YOSHIMATSU¹⁾, Yoshikazu TAKENAKA²⁾ and Masaki NAKAMICHI²⁾

1) Education and Student Support Department, Ehime University

2) Office for Educational Planning and Research, Institute for Education and Student Support, Ehime University

I. 背景と目的

大学設置基準の改正に伴い、2017年からSD (Staff Development) が義務化され、教職協働の体制の確保がすべての大学に求められるようになった。大学の運営・経営には組織が総体として取り組まなければならない、大学職員(以下、職員)には、それに対応できるだけの資質・能力の向上が期待されている。2020年の「国立大学ガバナンス・コード」においても職員に「法人経営の一端を担わせるとともに、国立大学協会等が実施する経営人材を育成するための多様な啓発の機会に積極的且つ計画的に参加させる等により、早い段階から法人経営の感覚を身に付けさせ、次代の経営人材を育成すべき」という指摘からも、その期待がうかがえる。

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク (SPOD)^{注1)}では、職員が次世代のトップリーダーとして大学等の経営を担うために必要な「知識」・「技能」・「態度」を段階的に学び、修得する総合研修プログラム「次世代リーダー養成ゼミナール」(以下次世代ゼミ)を教職協働で開講している。

次世代ゼミはゼミナールと称しているとおおり、単に講義を受けて終わるのではなく、「参加者が主体的・自主的に学ぶ姿勢を求め」ている。受講対象者は「学長推薦による職員」とし、2年間で8回(2泊3日等)の宿泊を伴う日程としている。

次世代ゼミは、「講義」・「プロジェクト」・「SD実践・演習」

の3本柱で構成され、2020年のカリキュラムにおける総研修時間は110時間を超える。2010年度に4大学8名の1期生を迎えてから、現在まで9期63名の修了者を輩出した。

次世代ゼミは開講から2020年に10年を迎え、修了者がそれぞれの職場において、リーダーとしてその職務を担うことができているのか、その「学び」を現場で活かしているのかを、「行動変容」の観点から検証し、その成果と課題を明らかにすることを研究の目的とした。これまでも次世代ゼミでは、2年間のプログラム修了時にアンケートを実施してきたが、その内容に、修了後の職場における「行動変容」についての質問は含まれていなかった。

本研究における「行動変容」については、Prochaskaら(1992)の行動変容「モデル(行動変容ステージモデル)」を参考にした。このモデルにおいて、人が行動を変えるのは、「考慮前(無関心期)」→「考慮(関心期)」→「準備(期)」→「行動(実行期)」→「維持(期)」のステージを通るとされ、行動変容を行うためには自分のステージを把握し、ステージにあった働きかけが必要になる。また、Ajzen(1991)の「計画的行動理論」においても、行動の変容を起こすことを目的とした介入(研修)で、自分は「できる、やれる」等の意識が変容し、行動の変容につながるとしている。本研究では、次世代ゼミが「行動変容」あるいは「行動変容」につながる意識変容を促す働きかけとしての機能を果たしているかどうかを明らかにすることを試みた。

研修の成果として「行動変容」を考慮に入れるモデルとして、「カークパトリックの研修評価の4段階」モデルが普及している (Kirkpatrick and Kirkpatrick, 2016)。ここでいう4段階とは、①反応 (学習者の満足など)、②学習 (学習者の理解)、③行動 (学習者の行動変容)、④業績 (学習者の所属組織における業績向上) を指す。これら4段階のうち、行動や業績についての成果に至るのは難しいといわれている (Lim and Nowell, 2014)。

「行動変容」を促す介入を試みた職員対象の研修としては、立命館大学の「政策立案トレーニング」などがある。この研修の「行動変容」への影響として、「積極的に問題や課題を見つけている (見つける)」「積極的に学んでいる、あるいは調べている (学ぶ、あるいは調べる)」「積極的に意見を言っている (言う)」といったものがあつたことが明らかになっている (伊藤, 2013)。しかし、次世代ゼミにおいては、修了者に対して「行動変容」についての包括的な調査を行っていなかった。そこで本稿において「行動変容」のありようについて調査を行い、研修の効果がどの程度あつたかを示していきたい。

なお本研究では、法令、規程、引用文を除き、教育・研究を担う「教員」を含まない事務系職員 (事務職員、技術職員) を「職員」と表記する。

II. 研究の方法

II-1 調査の方法

本研究では、次世代ゼミ修了者に「行動変容」の観点から、修了後の姿勢、行動及び自大学での貢献等について、インタビューによる調査を行い、どのような形で所属組織の管理運営に関与できているのか等を検証した。

一般的に研修の成果、特に研修を受講した学習者や職場への還元 (職場における業績評価) については遅効性を伴う。また、大学においては、5年間程度の間には異動や昇任・昇格を伴う環境の変化が多いことを鑑み、次世代ゼミ修了後5年を経過した第1期～第3期の修了者24名 (男性18名、女性6名) を対象とすることとした。

図1に次世代ゼミ1～3期生のカリキュラムを示す。

なお、今回の調査は予備調査と位置づけ、同調査を分析し、対象を第4期生以降にも広げ、次世代ゼミの成果と課題を明らかにする本調査へつなげていくこととする。

(愛媛大学教育・学生支援機構研究倫理委員会承認済み)

II-2 インタビューの方法

インタビューを開始するにあたり、全ての被調査者には、研究目的、方法及び内容、個人情報取り扱い、研究成果の公表方法について、あらかじめ、電話で説明し内諾を得るとともに、対面時に書面にて改めて説明し、被調査者本人の同意書へのサインにより確認した。基本的に対面による

半構造化インタビューにより行い、日程調整がつかない1名のみ、電話でインタビューを実施した。

目的	将来、所属大学でのトップリーダーや高等教育界のリーダーとして大学等の経営を担うために必要な知識、技能、態度を身に付けた人材を養成する
到達目標	【知識】 ・高等教育に関する理論・知識を応用することができる ・経営管理・戦略、財政管理・戦略、危機管理に関する理論・知識を応用することができる ・リーダーシップに関する理論・知識を応用することができる 【技能】 ・情報収集・分析を行うことができる ・企画策定・提案を行うことができる ・判断を行うことができる ・折衝・調整を行うことができる ・後継者育成を行うことができる 【態度】 ・リーダーとしてふさわしい行動をとることができる ・立場の違う構成員と協力して働くことができる ・地域や高等教育界のニーズに応えることができる
講義	1期～3期生 科目等一覧 【基礎科目】 ID (企画・立案) マネジメント 研究方法論 (課題発見と解決・文献検索・調査法・調査票作成・データ分析基礎・レポートの書き方) 【経営戦略分野】 高等教育政策論 高等教育戦略論 高等教育史 SPOD シンポジウム 大学のガバナンスとマネジメント 高等教育 IR 大学行政管理日米比較 危機管理論&実践 【人材育成分野】 SD 論 リーダーシップ論 & 実践 I・II フォロワーシップ実践 大学職員論 メンター入門
プロジェクト	プロジェクト・マネジメント プロジェクト構築・実践 (課題設定) (進捗状況発表) (修了プロジェクト発表) ゼミ指導
SD実践・演習	メンタリング実践 I・II 自大学プレゼンテーション 自大学教育・組織改革プレゼンテーション トップリーダー能力分析演習 (企画・対談実践・振り返り) SD プログラム構築実践 (構築・シラバス・実践・振り返り) SPOD フォーラム (企画・シラバス・進捗発表・実践・振り返り) 口頭試問
	総研修時間 1期生：150時間、2期生：146時間、 3期生：144.5時間

※ここで示すカリキュラムは1期生～3期生に対するものであり、現行のものとは一部異なる (2019年カリキュラム改訂)。また、研修時間外には初回開講時及び修了時のパーティなど、受講者同士や講師が交流する機会もある。

図1：次世代リーダー養成ゼミナールカリキュラム

インタビュアーは、次世代ゼミの立ち上げから現在まで企画・運営だけでなく講師としても全ての受講者と関わった職員が担当した。インタビューの客観性を維持してバイアスを最小化するため、前述の電話及び書面での説明に加え、インタビュー中も答えにくい質問には答えなくてもいいことや、講師や事務局に対し付度する必要はないことを丁寧に伝えるとともに、はい、いいえの簡単な回答を求めめるのではなく、正直かつ誠実に回答ができるよう時間をかけるなどの倫理的な配慮をした。本研究の方法については、愛媛大学教育・学生支援機構研究倫理委員会の了承を得ている。

インタビューは、2019年6月～8月に、23名に対し、1人あたり1時間～1時間30分で実施した。調査内容は、独自に作成した次の15項目である。

【インタビュー調査内容】

氏名 性別：男・女 年齢： 歳
 大学名：国立・公立・私立
 入職して何年目（次世代ゼミに入った年）： 年目
 現在入職何年目： 年目
 大学での部署経験（課・係）：

- ①現在の職位についてお聞きます。
 ・管理職（職位）： ・管理職ではない（職位）：
- ②次世代ゼミ修了後に昇任しましたか。
- ③上記で「はい」を選択された方は、次世代ゼミ修了後にどれくらいで昇任しましたか。昇任の時期は、同期（同年代）の方と比べて、（早い・同じ・遅い）ですか。その要因は何だと思えますか。
- ④次世代ゼミでの受講を通じてもっとも印象に残っていることは何でしょうか。
- ⑤次世代ゼミで受講した科目で、修了後一番活かした科目は何でしょうか。
- ⑥次世代ゼミでの受講を通じて得た、どのような知識が、修了後に活かしていますか。
- ⑦プロジェクト実践を通じてどのような能力を得ましたか。その能力をどのように活かしていますか。
- ⑧次世代ゼミで受講した科目以外に必要なと感じている科目等がありますか。
- ⑨次世代ゼミ修了後、例えば、「業務に対する姿勢や行動」とか「業務における他者との関係」など、業務に対して何が一番変わりましたか。
- ⑩次世代ゼミ修了後、新しい企画等を提案したことがありますか。ある場合その企画を実現できましたか。その内容等を具体的に教えてください。また、上司や他者からの企画に貢献したことがありますか。その成果等があれば、教えてください。
- ⑪次世代ゼミ修了者として、自大学への貢献をどのように考えていますか。あるいは、自大学へ貢献していますか。

その内容等を具体的に教えてください。

- ⑫次世代ゼミ修了後、自大学の管理運営に関与されていますか。
- ⑬次世代ゼミ修了後、大学院への進学など、学びの継続をされましたか。
- ⑭あなたが次世代ゼミを修了することにより、自大学や部署に運営、制度、人事、人材育成など何か変化がありましたか。
- ⑮あなたはリーダーになったと思いますか。なったと思う場合、どのようにリーダーシップを発揮していますか。

Ⅲ. 結果

被調査者24名中、公表の同意を得ることができなかった者1名を除く23名について結果を示す。

【インタビュー調査結果 2019年9月1日現在】

①管理職の割合（管理職手当が支給される者：課長）
 9名/23名 39.1%

	課長	補佐級	係長	主任	課員
受講時職位	0	5	7	10	1
インタビュー時職位	9	5	9	0	0

図2：管理職の割合

- ②③修了後の昇任とその年数・時期（早さ）・要因（抜粋）
 - ・昇任した人数 21名/23名
 - ・2年以内で最初の昇任をした人数 15名/21名
 - ・同期や同年代より昇任が早いと感じている人数（補佐級以上） 10名/14名
 - ・昇任が早い要因は「次世代ゼミを修了していることが多少なりとも影響しているのではないか。」
- ④印象に残っていること
 - ・SPOD フォーラム^{注2)}での講師経験 12名/23名
 - ・他大学の職員との交流 10名/23名
 - ・情報交換会 2名/23名
 - ・スタッフ・ポートフォリオ、ディベート、プレゼンテーション、講師陣の熱い想い、多面的議論 各1名/23名
- ⑤一番活かした科目
 - ・高等教育関係科目（歴史、改革など） 10名/23名
 - ・プロジェクト実践 3名/23名
 - ・他の事務職員のメンタリング 2名/23名
 - ・リーダーシップ論、自大学プレゼンテーション、課題プレゼンテーション、全ての科目で絞れない 各1名/23名
- ⑥⑦どのような知識や能力が活かしているか（抜粋）
 - ・課題発見能力、課題解決能力
 - ・調整力、他部署・関係部署との交渉力、協調性

- プレゼンテーション力, 傾聴力
 - 「仕事に対する姿勢と気持ちが変わった。」
 - 「高等教育政策論(旧科目名)は, 職員として当たり前知っておくべき知識でありながら, 次世代ゼミを受講するまでそのことに気づかなかった。」
 - 「受講後は, 答申等に抵抗なく向き合うことができ, 国の政策等の情報にも敏感になった。」
 - 「答申等をきちんと読むようになり, 答申や設置基準, 法規について理解しやすくなった。」
 - 「高等教育論の高等教育史の知識は, 今の仕事に直結していてバリバリ活かしている。」
 - 「学長や理事等執行部への説明の際, 理論立てて説明する力が特に役立った。」
 - 「上司から次世代ゼミに行っていたのだからと, よく上司の所に呼ばれ設置基準のレクチャーをした。」
 - 「プロジェクト実践での経験により, 理論立てて整理し教員とも議論したり, 若い子達の意見を聞くようになった。」
 - 「何事にも理論立ててまとめる能力が身についた。」
 - 「分かりやすい文章を書く力がついたと思う。」
 - 「計画を立案し実践する力, 他者を巻き込む力がついた。」
 - 「人の良いところや, やる気を引き出す方法を学べたことはすごく大きい。」
 - 「人に伝える能力を常に考えている。対象によってわかりやすさを重視するようになった。」
 - 「他職種との意見交換をする上で価値観をそろえるときに活かしている。」
 - 「ネガティブな気持ちではなく, 色々な視点からものごとが見えるようになり, 俯瞰する力がついた。」
 - 「リーダーシップは, 課長としての立場があるから発揮するものだと思っていたが, 誰でもどんな場面でも発揮するんだ, 発揮する場面に立つんだということを実論, 研究の成果として学んだ。」
 - 「様々なリーダーシップの形の使い分けができるようになった。」
 - 「学内外のSD講師をよくやるようになった。」
 - 「ストレス耐性はかなりついた。」
- ⑧受講した科目以外で必要だと感じている科目
- マーケティング, データサイエンス
 - プロジェクト・マネジメント
 - メンタルヘルス実践
 - チームマネジメント
 - ファシリテーション
 - 法令規則の読み方, 解釈の仕方
- ⑨業務に対して何が一番変わったか(抜粋)
- 「準備, ターゲットを絞り, キーパーソンを考え, 戦略を駆使できるようになった。」
 - 「理論, ルールなどを見直し(確認)をしてから, 実践するようになった。」
 - 「高等教育政策の流れを知らずに教育課題の発見や解決方法の検討は難しいことに気づき意識が変わった。」
 - 「業務への取り組み方, 姿勢, どうすれば実現できるのか, 結果への責任感が変わった。」
 - 「自大学全体, 国公立大学全体, 大学教育の流れを見渡ししながら自分の業務を行うという意識が身についた。」
 - 「学長の意向に沿った運営をするため, 学部長と議論を戦わせたことも複数ある。」
 - 「文科省の動向などその時に求められている取組を意識し情報収集するようになった。」
 - 「余りに人に頼らなかったが, 他のチームも巻き込みながら業務をするようになった。自然と他のチームのフォローができた。」
 - 「リーダーシップの考え方が変わった。」
 - 「上は上で考えていて, 上への想像力が深まり, 自分から上に対して意見を言うことが少なくなった。これは次世代ゼミでの経験が大きい。」
 - 「やりたくない仕事から逃げたくなる気持ちから踏ん張れ, やればできるんだと言う自信にもなった。」
 - 「課題を発見した時『できない』ではなく『どうしたらできるか』という視点で困難な問題にも取り組んでいる。」
 - 「ストレス耐性が身につく, 困難な問題にも向き合い解決に導くことができるようになった。」
 - 「ポジティブに多視点から物事が見えるようになった。」
 - 「次世代ゼミに入るまでは, 人のことにあまり気がつかなかったが, いろいろな事に気づく事も多くなった。」
 - 「他大学の人の言動に刺激を受け, 自分の言動を見つめることができるようになった。」
 - 「相手の立場, 理解度, 周りを意識して反応・発言・アドバイスするようになった。」
 - 「相手が何を得られたか, 得られなかったのはどうしてかなどをより考えるようになった。」
 - 「他の人が, やればできるのになぜやらないのかが気になり, 相手に伝えるようになった。」
 - 「部下の様子を気にして見るようになった。」
 - 「研修受講の部下へ現象だけを捉えるのではなく, 理由付けがあることなど説明できるようになった。」
 - 「上司よりも部下の方をより深く気にするようになり学んだいろいろな知識・考え方を活かし伝えてあげら

れる。」

- 「人見知りだったが、前に出て行くようになった。」
- 「次世代のリーダーとして組織を代表してきているのだから、ゼミの中では自大学の受講者は優秀だと思われたいといけなく、せめてそこに存在感を示さなければいけないと思った。」
- 「職員同士の協働の中で求められるリーダーシップの質を見極めることが必要だと考えるようになった。」
- 「主張が強い人たちと協力して行う中、理解を得られていないことでの失敗経験や、遠隔での意思疎通の難しさを体得した。組織の中で仕事していく上で意思疎通は大事だと痛感している。」
- 「フォーラムで講師をするための打ち合わせで一体感が生まれた。これは貴重な経験で、他者との協働や多職種との意見交換をするうえで価値観をそろえなければならぬときにこの経験を活かすことができている。」
- 「協働やチームワークを伴うプロジェクトやイベント運営は信頼関係構築や、コミュニケーション向上のために有意義だ。」
- 「受講後直ぐには自分の考え方や、行動が変化していることに気がつかなかったが、改めて振り返ると徐々に変わってきていることに気がついた。」

⑩新しい企画の提案（抜粋）

- 大学院の修学支援制度の立ち上げ
- 新しい奨学金制度を構築、企画実施
- 図書館全体で資料の再配置を大々的に実施
- 若手の職員研修
- 広報全学の基本方針を構築
- 高校生、銀行を巻き込んだ地域連携コンテスト
- 競争的資金申請書作成
- グローバル施策、成績不振者への対応、成績上位層向けプログラム、カリキュラム再編
- 学生対象「お礼状の書き方のワークショップ」
- 障がい学生支援制度の確立（組織・規程）
- 学生支援システムの導入（課員提案）

⑪自大学への貢献（抜粋）

- 講師をすること 8名/23名
- 人材育成 3名/23名
- 研修で得た知識と能力を活用すること、伝えること、業務に活かすこと
- 研修に出してもらったことを還元すべき

⑫自大学での管理運営への関与（抜粋）

- 部署での管理運営
- 年度計画の実施等

- 改革プランを作成
- 業務改善のメンバー
- 組織の企画・運営等へ関わる度合いは強くなっていると感じている

⑬学びの継続

- 講師をする上で調べ事や勉強 3名/23名
- 研修への参加 2名/23名
- 大学院進学 1名/23名
- 資格取得 1名/23名
- 民間の研修に参加
- ビジネス誌、答申、教育通信を読むなど

⑭自大学や自部署に変化があったか

- 講師を職員が担うこと 7名/23名
- 課長昇任の基準（次世代ゼミ必須） 5名/23名
- 継続して次世代ゼミへ受講者が出ている 2名/23名
- 修了者の職位が上がっている事実 3名/23名
- 「他の研修とは違い、次世代ゼミの修了者だということ、周りも、自分も意識している部分がある。」

⑮リーダーになったか、どのようなリーダーシップを発揮したか（抜粋）

- 管理職そのものになった 9名/23名
 - 支援型のリーダー（サーバントリーダーシップ^{注3)}だと思っている 13名/23名
- 「自他共に認めるリーダー。この年齢でそうでなければ組織として不幸だ。そのリーダーは指示や説得という管理者的な立場ではなく、課員の自主性や主体性を尊重しながら、課の運営を行うようになっている。」
- 「今自分はリーダーではないけれど、リーダーがリーダーシップを発揮するために、フォローシップに努めたい。」
- 「大学全体や他部署についても考えるようになった。」
- 「執行部との関わりが多くなった。」
- 「部下に任せず自分がしてしまったことを反省することができるようになった。」
- 「管理職の醍醐味もある。自分がやりたいことを実現できるのは大きい。新しいことを提案でき実現できる。」
- 「重要な判断をすることができる。」
- 「支える部分の能力が上がった。」
- 「矢面に立つしかないと感じる。」
- 「他部署から相談されるが多くなった。」
- 「傾聴を重視することができるようになった。」
- 「意見を言葉にできるようになった。」
- 「環境や対象者に合わせてリーダーシップを使い分けて実践している。」

- 「自分にしかできない形のリーダーになるのでいいのかなと思う。」
- 「他大学の個性のある人、優れた人、いろいろな考え方の中でリーダーシップは『俺々』ではやっていけないと感じた。」
- 「仲間から認められてのリーダーだ。」
- 「リーダーとして、その立場として指摘すべき所は議論や指摘をするのが、今の自分の職責だと思っている。」
- 「キーパーソン等、戦略的思考をもつようになった。」
- 「部下に、職員として当たり前知っておくべき知識（規則・法令等の読み込み）について、情報収集方法を教えるようになった。」
- 「見守るだけでなく、メンバーに合わせ、問題点や改善点を掲げ、部下が提案しやすい環境作りに努めている。」
- 「自分は俺についてこいのタイプではなく、後ろから支える方が向いているが、自分が率先してやることも時には必要だし、部下の仕事を確認しながら指導することもリーダーの責任として必要だ。」
- 「自分だけが走ってしまうことを反省し、自分と一緒に、または誰かが一人で走れるような環境づくりに努めたい。」
- 「割と重たい判断をするとき（決断する）、顔で笑って心で泣いているとき、逃げられない（責任が重い）ときにリーダーだと思う。」
- 「部下の成功を心から喜べる時にリーダーだと思う。」
- 「次世代ゼミの修了生としてみられていることを自覚している。」
- 「次世代のリーダーとして組織を代表してきているのだから、ゼミの中では自大学の受講者は優秀だと思われたいいけない、せめてそこに存在感を示さなければいけないと思っていた。」
- 「教員とあいまみえる中での足りない部分、ロールモデルがシフトした。専門性の知識を持った人になりたい。」
- 「リーダーシップを発揮しようとはしているし、周りからもそのように評価して欲しい。ゼミを出た人がいるから、相談しにいかうと思われる存在になっているといいかなと思う。」
- 「次世代ゼミが、リーダーの輩出、管理職が念頭の研修になるのであれば、今後、組織としてこの研修をどう位置づけ、どういう人を選んでいくのか大事になってくる。」

IV. 考察

IV-1 インタビュー結果から読み取れる成果

次世代ゼミ修了後5～7年の間に課長（管理職）へ昇任した者が23名中9名（約39%）いた。また、14名の修了者はいずれの職位においても昇任時期が同期や同世代と比べ、早い昇任であると感じていた。その一つの理由として、他の研修とは違い、次世代ゼミの修了者だということを、周りも自分も意識している部分もあり、「次世代ゼミを修了していることが多少なりとも影響しているのではないか。」と語っていることから、2年間の研修によりリーダーとしての自覚が芽生えるきっかけとなったと推察できる。

次世代ゼミでの受講を通じて最も印象に残っていることとして、23名中半数以上の12名が「SPOD フォーラムでの講師経験」を挙げた。同時に、この経験により獲得した様々な能力は修了後に活かしている能力として挙げていた。この講師経験は、企画、立案、プレゼンテーション能力の向上だけでなく、同期生との協働、チームワークを高めなければ成功しないという難しさがあるため、達成できたときに、記憶に残る成功体験となったと考える。

また、「他大学の人との交流」を10名が挙げた。現在の職位において、面識があることにより情報共有が容易に行われることや、様々な立場の人の考え方を知ることができ、新たな視点を得ることにつながった点を挙げていた。

次世代ゼミで受講した科目で一番活かした科目として8名が「高等教育政策論」を挙げた。受講することにより職員として必須の知識であることに気付き、受講後は、答申等の意義に気付け、国の政策等の情報にも敏感になったと述べていた。

受講後に活かした科目として「プロジェクト実践」が挙げられていた。「プロジェクト実践」とは、大学の直面する課題に対し、自大学のミッションを踏まえ「大学の構成員を巻き込むイノベーション」をプロジェクトとして立ち上げ、実施するものである。この中で特に求められた「巻き込み力」は、リーダーとして他部署との連携・調整する力であり、現場で活かされていることが推察された。学長・役員等の上層部への説明機会が増えていく中で、課題発見能力、課題解決能力、文書作成能力、プレゼンテーション力等が求められており、自大学での企画の提案・実行・報告からも、その能力が発揮されていることが確認できた。

IV-2 インタビュー結果から読み取れる「行動変容」について

今回、インタビューを行っている中で、修了者の多くが、「受講後直ぐには自分の変容に気が付かなかったが、徐々に変わってきていることに気が付いた。」と語っていた。この発言からは、次世代ゼミの2年間で習得した様々な知識、技能、態度を、自大学において自然な形で活かしてい

たことがうかがえた。また、「部下に、職員として当たり前知っておくべき知識（規則・法令等）について、情報収集方法を教えるようになった。」との発言から、プロジェクトの企画・立案・実行や、研修講師を担うだけでなく、日常的に他部署からの相談にのることや、部下に、職員として当たり前知っておくべき知識（規則・法令等）や、情報収集方法を教えるなど、学びの還元を図っていることが確認できた。

「リーダーとして、その立場として指摘すべき所は議論や指摘をするのが、今の自分の職責だと思っている。」や「部下の仕事を確認しながら指導することもリーダーの責任として必要だ。」とあったように、次世代ゼミの2年間では、議論の場においても柔和な印象が強かった修了者が、学長の意向に沿った運営とするため、学部長と議論することや、それ以外の場面でも自分の職責として議論や指摘をするとともに、周囲への配慮の必要性に気付くようになったことを示していた。

また、「見守るだけでなく、メンバーに合わせ、問題点や改善点を掲げ、部下が提案しやすい環境作りに努めている。」との発言から、部下の話聞き、部下が業務を遂行しやすい環境を整えるとともに、部下の成功を喜ぶ自分や、自分なりのリーダーシップを発揮できていることを認識していた。

「リーダーシップ」についての発言では、「職員同士の協働の中で求められるリーダーシップの質を見極めることが必要だと考えるようになった。」や「主張が強い人たちと協力して行う中、理解を得られてないことでの失敗経験や、遠隔での意思疎通の難しさを体得した。組織の中で仕事していく上で意思疎通は大事だと痛感している。」「フォーラムで講師をするための打ち合わせで一体感が生まれた。これは貴重な経験で、他者との協働や多職種との意見交換をする上で価値観をそろえなければならないときにこの経験を活かすことができている。」「協働やチームワークを伴うプロジェクトやイベント運営は信頼関係構築や、コミュニケーション向上のために有意義だ。」「環境や対象者に合わせてリーダーシップを使い分けて実践している。」や「自分にしかできない形のリーダーになるのでいいのかなと思う。」と語っていた。これらの発言からは、ゼミの受講開始直後は、自分自身が得意とするリーダーシップを意識していなかったが、2年間の学びを得た上、5年～7年間ほど現場での実践を積むうちに、それぞれが、環境や対象者に合わせて、その時々のリーダーシップを使い分けていると推察される。

さらに、リーダーとしてどのようなリーダーシップを発揮しているかという質問に対しての回答で、「今自分はリーダーではないけれど、リーダーがリーダーシップを発揮するために、フォロワーシップに努めたい。」と発言しており、この発言からは、管理職ではない者も、常に「フォロワー

シップ」を心掛けるなど、それぞれが考えるリーダーシップを発揮しているようだ。

次世代ゼミの受講者は、学長推薦で派遣される。つまり、ある程度のリーダーとしての役割を期待されている。

所属の異なるメンバーと交流し、プロジェクトに取り組み中で、多様な価値観や視点に触れることができ、リーダーシップの多様性や自分自身の傾向に気付く体験となったと推察できる。さらに、2年間の活動を通じて、「協働やチームワークを伴うプロジェクトやイベント運営は信頼関係構築や、コミュニケーション向上のために有意義だ。」との発言から、仲間との信頼関係やコミュニケーションの必要性に気付いたことが読み取れる。

IV-3 管理職になった者の「行動変容」について

管理職に昇任した者9名について、「行動変容」が研修の成果によるものなのか、昇任によるものなのかについて考察した。

インタビュー結果から管理職に昇任した修了者が変容したと語ったことを図3にまとめた。まず、「年齢的にも仕事の経験値も増えていき、職位も上がってさらに経験値も増えたが、次世代での2年間の経験によって自分に自信ができ一気にガッツと加速された。」「次世代でやり遂げた経験が何とでもできるという自信になり、臆病だった自分に対して精神的優位に立てる。」といった発言にみられるように、次世代ゼミの経験が自信となり、昇任後の業務にも対応できている様子が見受けられる。

また、修了後は「人材育成の観点から次世代修了生達で若手向けの研修をやっている。」と語り、管理職になったときには「大学の代表として講師はやらなければいかんと思っている。」「大学や、SPODに貢献しないといかんと思っている。」とし、組織の代表者として、学内外に貢献しようとする責任感が醸成されていたことが読み取れる。

さらに、「修了後管理職になるまでに使っていたリーダーシップを振り返り反省も生かしつつ今やっている。」「傾聴に努め部下のモチベーションを上げながら部下育成実践もやってきたが、今考えれば工夫が足りてなかった部分もいくつかあったと思う。」といった発言からは、管理職になったときに、それまでに実践してきたリーダーシップを振り返り、管理職としてのリーダーシップを発揮しようと自己調整している様子が見受けられる。次世代ゼミでは、リーダーシップには様々な形があることを「リーダーシップ論実践Ⅰ・Ⅱ」の講義などで伝えており、そういった内容が修了者の振り返りにつながっていると考えられる。「意識・無意識かは問わず、毎日が実践で沢山の壁があり、その壁を乗り越えようとするときに、経験とか研修で習ったことを改めて振り返り、必要なものを使うように、置かれた環境と経験と研修で得た学びなどが、複合的に影響しているものだと思う。」という発言からは、修了者が環境に

修了後の変容	管理職になった後の変容
<ul style="list-style-type: none"> • 仕事に対して当事者意識があまりない部分があったが、修了後は、知識というよりも、仕事に対する意識（気持ち）姿勢が、自分もちゃんとせんといかんという気持ちになった。 • 一つ一つの仕事に対する取り組み方と、その結果に対する責任感を自覚したことがすごく変わった。踏ん張れる自信が付いた。他者にも伝えることができるようになったことは本当に変わった。 • 人と関わることが苦手だったが、苦手じゃなくなり、平気で知らない人にも電話をかけて、提案できるようになった。これは次世代でどんどん引き出された結果だ。 • 経験値を引き出すポケットが増え人前で自信をもってしゃべれるようになった。 	<ul style="list-style-type: none"> • 年輪的にも仕事の経験値も増えていき、職位も上がってさらに経験値も増えたが、次世代での2年間の経験によって自分に自信ができて一気にガッと加速された。 • 次世代でやり遂げた経験が何とでもできるという自信になり、臆病だった自分に対して精神的優位に立てる。 • 自分がやりたいと思うことが実現するため、次世代の経験を活かし、新しい企画は、調べも必要だし先生にも折衝しなければならぬが、下準備を完璧にして会議にかけられる段階では、結論がもう出てるようなところまでです。このプロセスが大変だがそれが楽しい。次世代は本当に面白かった。
<ul style="list-style-type: none"> • 次世代での経験を活かし人材育成の観点から次世代修了生達で若手向けの研修をやっている。 • 研修講師を頼まれれば、やるものだと思っている。 	<ul style="list-style-type: none"> • 大学の代表として講師はやらなければいかんと思っている。大学や、SPODに貢献しないといかんと思っている。講師は学びを継続することを含め次世代の経験を活かし、自分を確認しながらやっている。
<ul style="list-style-type: none"> • リーダーシップは、課長としての立場があるから発揮するものだと思っていたが、誰でもどんな場面でも発揮するんだ、発揮する場面に立つんだということを理論、研究の成果として学んだ。 • 部下との関わりの中で、メンタリング（傾聴）と様々なリーダーシップのあり方が役にたっている。 • リーダーシップは誰でも使えるものだと考え方が変わった。 • 管理職でなかった時もそれぞれの立場でリーダーシップを使ってきた。 	<ul style="list-style-type: none"> • メンタリングやリーダーシップについて受講してる時に気づきは大きかったが、すぐ使うというより、もっと後でじわじわ効いてくる感じかなと思う。実際に職位が課長に上がった時にやっぱりふと習ったことを思い出すこととかがあっていきなりというよりはやっぱりじわじわと効いてくる。 • リーダーシップは職位に関係なく、いろんな場面で使えると言いつつも、やっぱり職位が変わるとマストになるので環境の変化は大きいかなと思う。 • 誰でも使えるリーダーシップが、もう絶対使わなといけないのが管理職だということを実感している。 • 修了後管理職になるまでに使っていたリーダーシップを振り返り反省も生かしつつ今やっている。 • 傾聴に努め部下のモチベーションを上げながら部下育成実践もやってきたが、今考えれば工夫が足りてなかった部分もいくつかあったと思う。 • 次世代で学んだことは役に立っている。次世代で学んだことは、一つの学び対一つの事象で対応している事ばかりではなく、色々な学びが、多分重複しながら、全ての事象に関わって関連してるものだと思う。 • プレゼンのようにスキルのものは別だが、この研修だけでこう変わったというのはいささかと思う。意識・無意識かは問わず、毎日実践で沢山の壁があり、その壁を乗り越えようとする時に、経験とか研修で習ったことを改めて振り返り、必要なものを使うように、置かれた環境と経験と研修で得た学びなどが、複合的に影響しているものだと思う。

図3：管理職になった者の「行動変容」

合わせ、次世代ゼミで得た様々な知識、技能、態度をうまく活用していると推察される。

以上のことから、「行動変容」は昇任と研修の成果が相まって生じたものであると考えられる。たとえば研修の成果がなければ、自身のリーダーシップの反省は難しいものになり、昇任しただけでは「行動変容」が生じにくかったと推察される。少なくとも修了者にとって次世代ゼミで学んだことが、それぞれの業務に作用しているといっているのではないかと考える。

IV-4 学びを継続させる環境

受講者の所属は国公立大学・短期大学・高等専門学校等と多様であり、様々な職位が存在する。ただ、修了者は、

それぞれにおいてできる限りの学びの還元を行っていることは、インタビュー結果にも表れていた。

インタビューでは、成果を積み上げている者も多く、それぞれが与えられた場所で発揮していた。

大嶋（2010）は、大手企業が導入している職階別プログラムではあるが、「中級以上のタイプで、研修後に組織または個人レベルで成果が出るかどうかは経営トップのコミットメントと、組織的バックアップ体制の度合いにより、この結果はそれ以上の上級のタイプでもアクションラーニングによる提案を受けた後に放置しておくのではなく有益な提案については組織として研修後にも適切なフォローアップ体制をとれば効果発現になる。」と述べており、研修を受けることに加え、組織的にバックアップできる体制

を整えることが重要と考える。

V. まとめと今後の課題

インタビュー結果から、受講後直ぐには自分の変容に気が付いていなかったが、自大学において学びの還元を實踐しており、次世代ゼミの受講については、効果的だったと評価していることがわかった。こういった姿勢は、伊藤(2013)の先行研究と共通するものである。

先行研究と異なるのは、それぞれの職場において、リーダーとしてそれぞれのリーダーシップを駆使しながら、その職務を自覚し役割を担っていることが示唆された点である。これは、先行研究の研修における目的と異なるためであり、次世代ゼミの目的にかなった結果といえるだろう。

なお、今回の検証の中では、学びの継続についてのインタビューを行ったが、次世代のリーダーの役割として、職員の「専門職化」や「専門性の向上」について確認することができなかった。

今後は、次世代ゼミ修了者への組織としての期待やフォロー体制等にも着目して、プログラムの検証を行うとともに、受講生のキャリア形成に関する成果の検証について本調査につなげていくこととする。それに加えて、次世代ゼミの研修成果物(人材：修了者・プロジェクト成果物)を活用することや、次世代ゼミでの学びを實踐に活かすための場所・環境を提供するなど、学びを止めず、さらに活かすための継続的なフォローについて考えていきたい。

注：

- 1) 四国地区大学教職員能力開発ネットワーク (SPOD)：四国地区の34の国公立大学・短期大学(四国地区に一部の学部等を置く大学を含む。)及び高等専門学校によって構成される教職員能力開発の大学間ネットワーク。2008年度に文部科学省戦略的大学連携支援事業の採択を機に設立。2010年度で補助金交付が終了後、2011年度から各加盟校の分担金による自主運営体制のもと取組を継続。ネットワークの活動を通じて、学生の豊かな学びと成長を支援する実践の力量をもった高等教育のプロフェッショナルを輩出することを目指し、4県に位置するネットワークコア校を中心に、加盟校が協力・連携して教職員の能力開発(F・D・S・D)のプログラムやサービスを提供している。
- 2) SPOD フォーラム：四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD)が主催し、大学・高専の教職員が自らの能力開発のために役立つ多種多様で質の高いF・D/S・Dプログラム(多彩な講師陣、職場で使える実践型プログラム、多数のS・Dプログラム)ならびに組織を超えた持続的な相互交流・関係づくりの場を提供している。
- 3) サーバントリーダーシップ：アメリカの哲学者ロバート・グリーンリーフが1970年提唱した支援型リーダーシップ「リーダーはまず相手に奉仕し、その後相手を導くものである。」

参考文献

- Ajzen, I. (1991) The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp.179-211
- 今城志保 (2012) 「なぜ人は変わらないのか？」リクルートマネジメントソリューションズ職場に活かす心理学第2回
<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000151/>
 (参照日：2020年10月1日)
- 伊藤昇 (2013) 「大学幹部職員(大学アドミニストレーター)養成プログラムの記録(2005～2012年度)」『*大学行政研究*』8号, pp.171-188
- Kirkpatrick, J.D. and Kirkpatrick, W.K. (2016) *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, ATD Press.
- Lim, D.H. and Nowell, B. (2014) *Integration for Training Transfer: Learning, Knowledge, Organizational Culture, and Technology*, Schneider, K. (eds.), *Transfer of Learning in Organizations*. Springer, pp.81-98
- 大嶋淳俊 (2010) 「アクションラーニングによる次世代リーダー育成」経営情報学会2010年春季全国研究発表
- Prochaska, J.O., DiClemente, C.C. and Norcross, J.C. (1992) In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47, pp.1102-1114

