

# 大学職員における SD 研修講師の担当が 自身や所属組織に与える効果と課題

藤本 正己<sup>1)</sup>, 坂本 規孝<sup>2)</sup>

- 1) 山口大学教育・学生支援機構教学マネジメント室
- 2) 広島市立大学教育基盤センター

## Experiences of University Administrative Staff as SD Training Instructors: Effects and Challenges on Themselves and Their Organizations

Masami FUJIMOTO<sup>1)</sup>, Noritaka SAKAMOTO<sup>2)</sup>

- 1) Organization for Education and Student Affairs,  
Office for Teaching and Learning Management, Yamaguchi University
- 2) Educational Planning and Management Center, Hiroshima City University

### 1. はじめに

大学設置基準第11条において、大学は教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るために、教職員に知識と技能を習得させ、能力及び資質を向上させるための研修などを行うことが求められている。この取り組みはSD（スタッフディベロップメント）と呼ばれ、大学によって、さまざまな研修（以下、SD研修）が取り組まれている。

SD研修では、大学の教員や研修を実施する企業が講師をつとめる場合もあるが、大学職員が講師を担当する場合もある。四国地区能力開発ネットワーク（SPOD）<sup>1)</sup>では、四国地区の高等教育機関の新任職員を対象とした「大学人・社会人としての基礎力養成プログラム（新任職員）」をはじめ、主任・係長相当級の職員を対象とした「大学人・社会人としての基礎力養成プログラム（レベルⅡ）」、課長補佐・課長相当級の職員を対象とした「大学人・社会人としての基礎力養成プログラム（レベルⅢ）」など、さまざまなSD研修が実施されている（SPOD, 2025a）。たとえば、令和6年度の「大学人・社会人としての基礎力養成プログラム（新任職員）」では、1人の大学職員が1時間半から2時間のプログラムを担当している<sup>2)</sup>。また、東北大学高

度教養教育・学生支援機構では、大学経営において大学教職員に求められる基礎的・共通的な専門知識・技術の修得を目的とした「大学経営基礎講座」を実施している（東北大学高度教養教育・学生支援機構, 2024）。この講座では、教員と職員が講師を担当する形で展開されている。大学コンソーシアム京都のSDゼミナールにおいても同様に、大学職員が研修プログラムで講師をつとめている（大学コンソーシアム京都, 2025）。

SD研修の効果や課題を把握するため、評価は研修の運営の標準的なプロセスの一つと位置づけられ（竹中・中井, 2021）、アンケートやインタビューなどが行われている。たとえば先述のSPODの取り組みでは、事後アンケートを通じた研修プログラムごとの評価に加え、事業評価委員会による事業全体に対する評価も実施されている（SPOD, 2025b）。

大学職員の能力開発の観点から竹中・中井（2021）は、大学職員を指導する立場の大学職員について、「自分の担当業務に加えて指導を行うことになり負担になることは事実」としながらも、「負担以上の効果を期待」できるとしている。つまり、大学職員が研修講師をつとめる場合、受講者のみならず講師自身にとっての効果も期待し得るもの

と考えることができる。担当した講師自身にとっての効果に着目した数少ない事例として、國學院大學（2023）は自身の業務を整理する機会になったり、プレゼンテーション能力の向上に資する効果があったりすることを報告している。SD 研修の講師をつとめたことによる自身への効果を報告しているが、所属する組織に対する効果や課題といった点は報告されていない。また、丸山・吉田（2016）は、SPOD における研修講師を実践した職員に対し、職員が講師をすることの意義や実践の成果についてアンケートを実施し、その結果をまとめている。そこには自身や組織に対する成果や意義、課題が含まれていたものの、それらに着目した検証や研究はこれまで行われていない。

このような背景を踏まえ、本研究では大学職員がSD 研修の講師を担当することによって、自身や所属する組織にどのような効果を与え、どのような課題があるのかという点を講師経験者の視点から明らかにすることを目的とする。本研究によって、講師側の効果や課題を明らかにしていくことで、より質の高い研修の実現につながると考える。

## 2. 調査方法と分析方法

### 2.1 アンケート概要

本研究では、大学職員におけるSD 研修の講師を担当したことによる効果と課題を明らかにするために、対象となる大学職員にアンケートを実施し、その結果を集計・分析することで実態を明確化していく。本研究では、同様の研究を実施している丸山・吉田（2016）の調査とその結果を踏まえた上で、アンケートを設計し実施した。

はじめに、SD 研修の担当による効果と課題を調査するために、表1のアンケートを作成した。アンケートは選択型設問11問、自由記述型設問2問の全13問である。選択型設問では、回答者の所属や役職、研修講師の回数といった属性に関する情報、直近で担当した研修に関する情報、研修講師を担当することによる影響について調べた。自由記述型設問では、研修講師を担当することによるメリットとデメリットを確認した。

表1 アンケートの設問

<p>■ 選択型設問</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 属性                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所属大学の設置区分</li> <li>・ 役職</li> <li>・ 研修講師の経験回数</li> </ul> </li> <li>○ 直近で担当した研修                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修時間</li> <li>・ 準備時間</li> <li>・ 研修内容が自身の専門や得意とする分野か</li> <li>・ 職場からは快く送り出してもらえたか</li> <li>・ 直近で担当した研修について、職場に何かしら還元したか</li> </ul> </li> </ul>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 研修講師を担当することによる影響                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自身のキャリアにより影響を与えていると思うか</li> <li>・ 所属する部署により影響を与えていると思うか</li> <li>・ あなたに対する周囲の評価はどうか</li> </ul> </li> <li>■ 自由記述型設問                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 研修講師を担当することのメリット</li> <li>○ 研修講師を担当することのデメリット</li> </ul> </li> </ul>
---

### 2.2 対象者の選出

本研究で対象とするSD 研修の講師を担当した経験のある者を選出するために、愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室およびSPOD事務局（愛媛大学教育学生支援部教育企画課）に本研究の趣旨を説明し、SPODや教職員能力開発拠点事業における講師経験者を紹介してもらった。また、筆者らがこれまでに関わりのあった大学職員の中で、SD 研修の講師を担当した経験のある者も対象とした。

### 2.3 アンケートの実施

アンケートは2023年10月2日から11月8日までの期間にGoogle Formsで実施した。対象者にはメールにおいてアンケートの目的や概要を記した上で、筆者らが依頼をした。その結果、対象者17名のうち、14名から回答を得ることができた（回答率82.4%）。

### 2.4 分析方法

アンケートによって得られた回答の分析は、選択型設問については、選択された回答を単純集計した。自由記述型設問については、内容の類似性をもとにカテゴリーを抽出した。

## 3. 結果

### 3.1 選択型設問の回答結果

#### 3.1.1 回答者の属性

回答者の所属は、「国立大学」が64.3%、「私立大学」が35.7%である（図1）。回答者の役職は、「係長相当級」が28.6%で最も多く、「次長・部長相当級」「課長相当級」がそれぞれ21.4%といった順になっている（図2）。回答者の多くが係長以上の役職のある者であることが分かる。

これまでの研修講師の経験回数は、「10回以上」が50.0%、「10回未満」が42.9%であった（図3）。具体的な回数を見てみると、研修講師の経験回数が最小で2回の回答者もいれば、20回を超える回答者もいた。

#### 3.1.2 直近で担当した研修

直近で担当した研修時間については、「1時間以上2時間未満」が42.9%で最も多く、「3時間以上」が35.7%、「2時間以上3時間未満」が21.4%の順になっている（図4）。

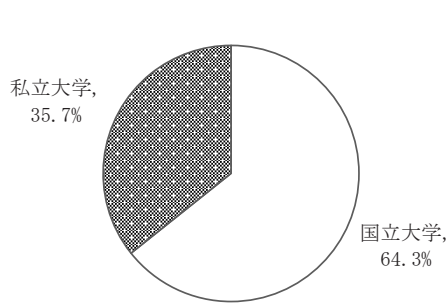


図1 所属組織

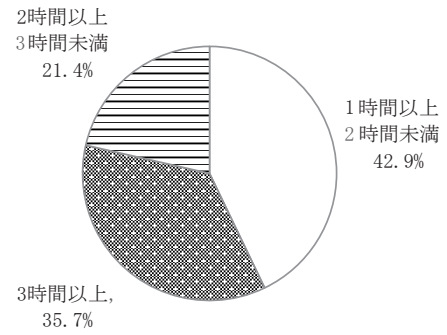


図4 研修時間

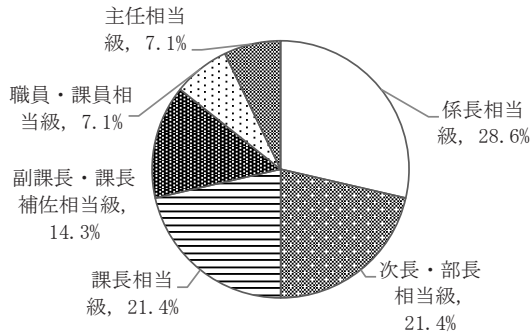


図2 役職

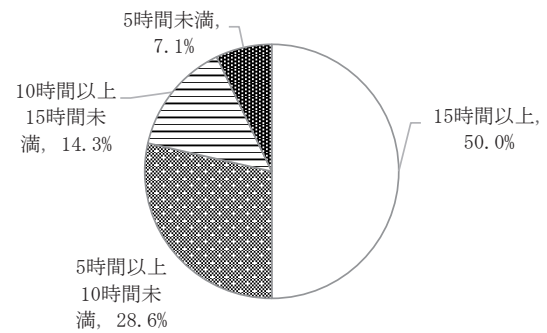


図5 研修の準備時間

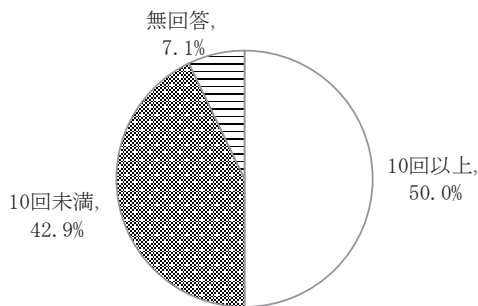


図3 研修講師の経験回数

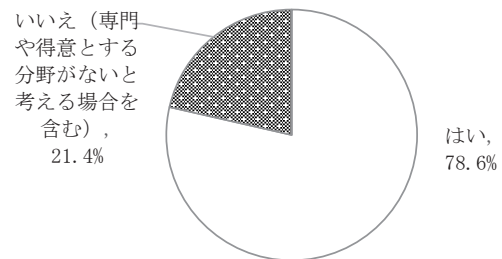


図6 自身が専門や得意とする内容か否か

また、研修の準備に要した時間は「15時間以上」が50.0%で最も多く、「5時間以上10時間未満」が28.6%、「10時間以上15時間未満」が14.3%、「5時間未満」が7.1%であった(図5)。研修時間の長さや準備時間の長さとの間には弱い正の相関が見られた( $r = .24$ )。研修時間が長くなるほど、準備にかかる時間も長くなる傾向が見られる。

研修内容が自身の専門や得意とする内容かについては、「はい」が78.6%、「いいえ(専門や得意とする分野がないと考える場合を含む)」は21.4%であった(図6)。専門や得意であると回答した78.6%(11名)のうち、10時間以上の準備時間を要しているのが63.6%(7名)であった。自身が専門や得意としている内容であっても多くの時間を

かけて準備をしている実態が分かる。

次に、職場から快く送り出してもらえたかについては、「はい」が85.7%、「いいえ」「職場には伝えていない」がそれぞれ7.1%であった(図7)。一方、直近で担当した研修について、職場に還元(報告)をしているかどうかについては、「何も行っていない」が78.6%、「事後に職場で報告した」が21.4%であった(図8)。職場から快く送り出してもらった85.7%(12名)のうち、事後に職場で報告した回答者はわずか16.7%(2名)であった。多くの回答者が職場から快く送り出されているにもかかわらず、研修の終了後に職場に対して還元(報告)がほとんどなされていない実態がある。

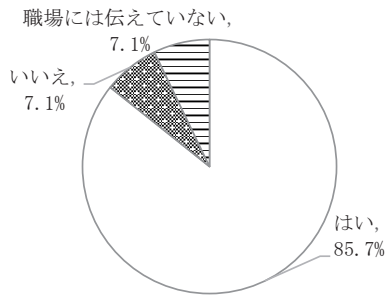


図7 職場から早く送り出してもらえたか

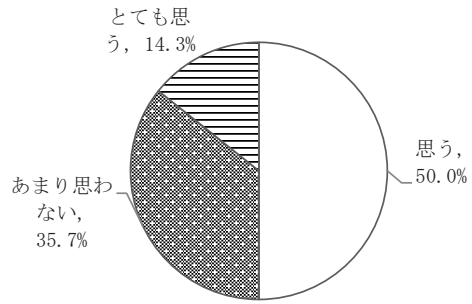


図10 所属組織へのよい影響

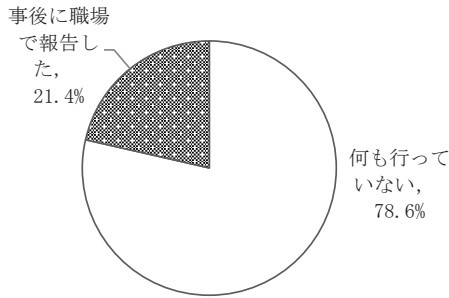


図8 職場への還元(報告)

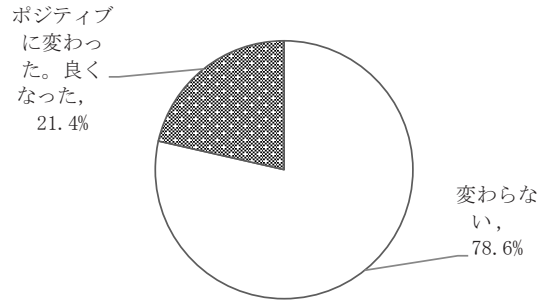


図11 周囲の評価

### 3.1.3 研修講師を担当することの影響

講師の経験が自身のキャリアにどのような影響を与えていると思うかについては、すべての回答者が肯定的な回答（「とても思う」＋「思う」）であった（図9）。講師の経験が所属する組織にどのような影響を与えていると思うかについては、肯定的な回答（「とても思う」＋「思う」）が64.3%、残りの35.7%が「あまり思わない」の否定的な回答であった（図10）。また、講師をつとめたことによる周囲の評価の変化については、「変わらない」が78.6%で最も多く、「ポジティブに変わった。良くなった」が21.4%であった（図11）。研修講師を担当することによって、自身にどのような影響を与えている面が見られる一方で、周囲の評価はほとんど変わっていないと感じていることが分かる。

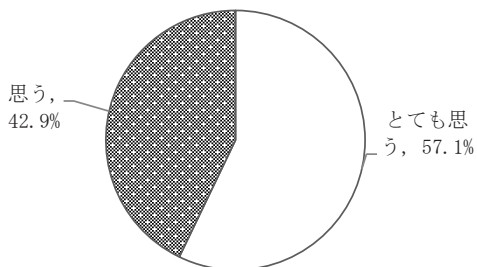


図9 自身のキャリアへのよい影響

### 3.2 自由記述型設問の回答結果

#### 3.2.1 研修を担当することのメリット

研修を担当することのメリットは表2のとおりである。メリットは大きく分けて、「知識やスキルの獲得・整理・向上」「プレゼンテーション能力やコミュニケーション能力の向上」「振り返り」「組織や業務への影響」の4つのカテゴリーに分類することができる。いくつかの回答は、複数のカテゴリーに該当することから、それらについては末尾に「(重複)」と示している。

まず「知識やスキルの獲得・整理・向上」は、新しい知識の獲得や知識の整理、知識のブラッシュアップ、自身のスキルアップができるといったことについて挙げられている。次に「プレゼンテーション能力やコミュニケーション能力の向上」では、研修資料やシナリオの作成、内容を整理して説明することや大勢に向けて説明するといった、プレゼンテーションやコミュニケーションの能力の向上を挙げている。「振り返り」では、自分自身の振り返りになる、自分自身を省みることができる、経験した業務の振り返りになるといったことが挙げられている。さらに「組織や業務への影響」では、研修の受講者の組織にどのような影響を与えるかもしれないこと、研修の内製化によって経費を削減できること、研修の資料作成や発表を担当することによって日常業務にも役立っていることを挙げている。

表2 研修を担当することのメリット

<p>■知識やスキルの獲得・整理・向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○知識の獲得</li> <li>○新しい知識を得ることができる。自身が実践していることが一般的なことなのか（理論があるのか、書籍等に記載されているのか）を調べる機会になる。その分野における自身のこれまでの振り返るよい機会になる。（重複）</li> <li>○知識を整理することができる。</li> <li>○自らの知識をブラッシュアップする良い機会になる。</li> <li>○自身のスキルアップになる。経験した業務の振り返りになる。人脈が増える。（重複）</li> <li>○ロールモデルの一つとして参考にしてもらえる、講師自身のスキルアップ、内製化による経費削減。（重複）</li> <li>○ベテラン職員なので、これまでの知識・経験のレビューを行うことで、「現段階でしかできない」マネジメント技法の意味付けが可能になっている。整理されずにもっている知識・技法が、研修講師を務めることで構造化され、それまであいまいな行為の意味づけを明確にすることができる。</li> <li>○受講生のためだけでなく自身の研鑽にもなる。</li> </ul> <p>■プレゼンテーション能力やコミュニケーション能力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○研修資料の作成、シナリオ作り、発表スキルなど、日常業務に大いに役立っている。（重複）</li> <li>○内容を整理して相手に伝える訓練になる。日々の業務から少し離れて職員として必要なスキル・態度等について考えるきっかけになる。大勢に向けて話す（説明する）ことに抵抗が低くなった。</li> <li>○出席者からのフィードバック等により気づきを得られる。</li> </ul> <p>■振り返り</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○教えるということは、自分自身の振り返りにもなるので勉強になります。</li> <li>○自分自身を省みることができる。業務にメリハリをつけることができる。</li> <li>○自身のスキルアップになる。経験した業務の振り返りになる。人脈が増える。（重複）</li> <li>○新しい知識を得ることができる。自身が実践していることが一般的なことなのか（理論があるのか、書籍等に記載されているのか）を調べる機会になる。その分野における自身のこれまでの振り返るよい機会になる。（重複）</li> </ul> <p>■組織や業務への影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○教えることが自身の勉強になるとともに、教えている内容が組織にとって不可欠な事項であり、研修を受講してくださることでわずかでもその組織にプラスになるかもしれないから。</li> <li>○ロールモデルの一つとして参考にしてもらえる、講師自身のスキルアップ、内製化による経費削減。（重複）</li> </ul>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>○自分の専門性への周囲の認知、役職登用の際の判断基準。</li> <li>○研修資料の作成、シナリオ作り、発表スキルなど、日常業務に大いに役立っている。（重複）</li> <li>○自身のスキルアップになる。経験した業務の振り返りになる。人脈が増える。（重複）</li> </ul>
--

3.2.2 研修を担当することのデメリット

一方、研修を担当することのデメリットは、表3のとおりである。デメリットは「周囲の理解」「準備時間」「本務への影響」「その他」の4つの内容でまとめることができる。まず「周囲の理解」では、周囲の理解が得られにくい、業務外の事柄に時間を割くので部署から快く思われない、業務を休むことを嫌がられるといったことが挙げられている。「準備時間」については、準備に時間がかかること、業務の合間に教材を準備するのが難しいといった回答が見られる。この記述をした回答者4名の属性を確認したところ、4名中3名が10回未満の講師経験であり、最も少ないのが2回であった。講師経験の回数が10回未満の場合には、準備に要する時間がかかったり、負担感が生じたりする傾向が見られる。「本務への影響」においては、業務時間外に準備を行わなければならない、業務が過多になってしまうこと、周囲の人の負担に繋がることなどが挙げられている。「その他」では、参加者の所属組織が異なることから、十分に情報が伝えきれないことや参加者にとって有意義な研修になったか不安といった、参加者の学習が促されたかどうかという学習者検証の原則（向後、2012）に関する回答も見られた。

表3 研修を担当することのデメリット

<p>■周囲の理解</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○周囲の理解が得られにくい。</li> <li>○業務外のことに時間を割くため、所属課からは快く思われない。</li> <li>○現部署ではほとんどなし。過去の上長には、年休を取って研修講師に行くことで、私の不在日が増えることを嫌がる人もいた。</li> </ul> <p>■準備時間</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○準備時間がかかる。</li> <li>○研修の準備に時間が取られる。誤情報を与えてはいけないプレッシャー。</li> <li>○業務の合間に教材などを準備するので、なかなか難しい。</li> <li>○時間が取られる。体力を使う。頑張っても評価や処遇に繋がらない。</li> </ul>
---

### ■本務への影響

- 周りの理解が得られていない場合は、業務時間外に研修準備を行わなければならない、業務過多になってしまう。私自身はそうではありません。
- 業務に使える時間が減るため、周りがその業務をサポートできない場合には、夜や土日にその業務の処理をせざるを得なくなる。最近の違いですが、昔は、研修講師をするための必要な勉強をするための書籍を自腹で購入しており、講師をすることで金銭的な負担が大きかった。
- 本務に影響を及ぼしている場合は周囲の人の負担に繋がったり、時間外労働となる場合がある、担当することそのものが苦痛に感じている場合責任感のみだと負担感が大きい、負担感が大きいと質の向上につながらない、講師自身のスキルアップ向上のアクションに繋がらなければ前例踏襲型になりがち、など。

### ■その他

- 参加者の所属する学校によって、組織編制原理が異なることから、十分に伝えきれない歯がゆさと自身への失望が残る。現在の年齢になると、準備の労力が負担になる。
- 自分自身のデメリットは感じないが、参加者が有意義に思う研修となったか心配になってしまう。

## 4. まとめと課題への対応策

本研究では、大学職員がSD研修の講師を担当することによって、自身や所属組織に対してどのような効果を与えているのか、逆にどのような課題があるのかという、2点を明らかにすることを目的とした。調査した結果、大学職員がSD研修の講師をつとめることによって、さまざまな効果があるが、課題もあることが分かった。

まず、自身や所属組織に対する効果としては、選択型設問において、自身のキャリアに良い影響を与えていることが明らかとなった。自由記述型設問においては、新しい知識の獲得、自身のスキルアップ、これまでを振り返ることによって、自身の学習が促されている様子も見られた。研修講師を通じて得た知識やスキルを日常業務や組織に活かすことができている点も効果として挙げられる。竹中・中井(2021)は「大学職員の能力開発の発展のためには、大学職員自身による研修講師の担当が求められている」と指摘するが、これまでに挙げた効果からも講師を担当した経験は大学職員の能力開発に資するものと考えられる。

一方、課題としては選択型設問において、準備に多くの時間を要している場合が多いこと、研修講師を担当したところで周囲の評価が変わらないこと、研修後に職場に報告などの還元を行っていないことが挙げられる。自由記述型設問においては、周囲の理解が得られにくい、部署から快く思われていない、業務時間外に準備を行わなければならない、業務が過多になってしまうといった回答があった。そ

こで以下では、これらの課題について対応策を考えてみたい。

課題の1つとして、研修のために多くの準備時間が必要であることから、研修資料の作成に係る負担を軽減するための仕組みが考えられる。特に講師経験の回数が10回未満の場合には、準備に要する時間がかかったり、負担感が生じたりする傾向が見られた。研修を実施する場合、基本的にはスライド資料を活用して行われることが多いだろう。このスライド資料の作成において、講師は多くの時間が必要になるものと推測される。たとえば、大阪大学全学教育推進機構教育学生支援部の「シリーズ大学の授業を極める」では、FD動画とその動画で活用されたスライド資料が公開されている<sup>3)</sup>。他大学の教職員が動画の内容を把握し、スライド資料を活用してFD研修を実施することもできるであろう。このような動画が公開されていたり、スライド資料が公開されていたりするような仕組みを設けることができれば、研修のための準備時間を軽減させることができるのではないかと考える。また、AIの活用も視野に入れてもよいだろう。たとえば、スライド生成AIを用いた授業準備の効率化を図った研究事例がある(佐野ほか, 2024)。生成AIによる不正確な情報による質の問題があるものの、内容が間違っていないか、誤字脱字はないかといった点を確認することで、準備の効率化には期待ができるであろう。一方で表2にあるとおり、研修を準備するにあたっては、講師自身が書籍を調べたり、講師自身の業務を振り返ったりといった点にメリットを感じている回答者もいる。そのため、上記に示すような他のリソースを活用しすぎると、講師自身の学習が阻害される可能性もある。このような背景を踏まえると、たとえば、研修の内容に関わる基礎的な部分については、他のリソースを活用し、最新の高等教育のトレンドや講師自身の経験や事例、受講者に対する発問や指示といった部分は、講師自身が設計・作成することができるであろう。他のリソースを活用する部分と講師自身が設計・作成する部分を分けることで、準備時間の削減に加えて講師自身の学習の促しにつながるのではないかと考える。

もう1つの課題として、SD研修の講師を経験した後に担当した研修について、組織に還元(報告)されていない点が挙げられる。表3のデメリットに示されているように、研修の準備が組織内で業務外の活動と見なされ、周囲から理解が得られにくい構造となっている。研修講師をつとめることを周囲がこのように否定的に捉えている状況下では、講師自身が研修の報告や情報の共有など組織への還元を試みようとしても、躊躇してしまうことが予想される。このような課題を解決するためには、まずは担当した研修に関する活動を可視化し、組織の構成員の理解を促すことが有効と考える。具体的には、担当した研修の概要、説明した内容、受講者からの評価といった情報を共有すること

が考えられる。また、表2のメリットに示されているとおり、所属組織においてSD研修の講師を担当することも周囲の理解を深める契機となり得る。所属組織に対し、SD研修を通じ自身が価値を提供できる存在であることを示せれば、周囲の認識も変わる可能性もある。組織の構成員がSD研修を担当できるようになれば、研修の内製化によって、経費削減という組織的なメリットも伝えることができる。組織外でSD研修の活動をしていたとしても、その活動が所属組織にとっても有益であると認知されることで、組織への還元（報告）がしやすい環境が醸成されることにつながると考える。

最後に残された課題として、本研究はSPODや教職員能力開発拠点事業、筆者らと関わりのあった大学職員という限定した回答者による結果であったことから、本研究で得られた知見を一般化するには限界がある。また、詳細な回答を求めたのが直近の研修にしたことも課題の1つとして挙げられる。今後は対象者や対象時期を広げた上で同様の調査を行い、効果や課題について追求をしていくことで、より精度の高い知見を得ていきたい。

## 注

- 1) SPODについて <https://www.spod.ehime-u.ac.jp/about/>  
(最終確認日 2025年10月1日)
- 2) 令和6年度 大学人・社会人としての基礎力養成プログラム(新任職員) [https://www.bunri-u.ac.jp/\\_files/00049306/program-new06.pdf](https://www.bunri-u.ac.jp/_files/00049306/program-new06.pdf) (最終確認日 2025年10月1日)
- 3) ドラマFD教材「シリーズ 大学の授業を極める」  
[https://www.tlsc.osaka-u.ac.jp/support\\_e\\_learning/2021/04/gakushatei.html](https://www.tlsc.osaka-u.ac.jp/support_e_learning/2021/04/gakushatei.html) (最終確認日 2025年10月1日)

## 参考・引用文献

- 向後千春(2012)『いちばんやさしい教える技術』永岡書店
- 國學院大學(2023)『自己点検・評価報告書 令和3年度版』
- 佐野逸稀・王元元・河合由起子・角谷和俊(2024)「スライド生成AIを用いた講義資料作成支援システムの提案」、『情報教育シンポジウム論文集』, 231-236.
- 大学コンソーシアム京都(2025)『2025年度 大学コンソーシアム京都SDゼミナール募集要項』
- 竹中喜一・中井俊樹(2021)『大学SD講座4 大学職員の能力開発』, 玉川大学出版部
- 東北大学高度教養教育・学生支援機構(2024)『東北大学高度教養教育・学生支援機構 文部科学省教育関係共同利用拠点事業 2024年度 履修証明プログラム 大学経営基礎講座 募集要項』
- 丸山智子・吉田一恵(2016)「大学間連携SD研修における職員による講師実践とその成果検証～SPOD-SD新任職員研修の事例から」, 『大学行政管理学会 第20回 定期総会・研究集会 資料集』, 103-104.
- SPOD(2025a)『研修プログラムガイド2025』

SPOD(2025b)『令和6年度四国地区大学教職員能力開発ネットワーク活動報告書』