〝プレSD〟で育てる大学職員
学生時代から始める能力開発の挑戦

愛媛大学　小川達也

地方大学における職員採用の課題

地方大学における職員採用をめぐる環境は、年々厳しさを増している。少子化の進行や若年人口の都市部集中、民間企業や自治体との人材獲得競争の激化により、従来型の採用試験や広報活動だけでは、大学運営を将来的に担う人材を安定的に確保することが難しくなりつつある。実際、中四国地区国立大学等の職員採用試験（事務）では、申込者数が令和6年度の1737人から令和7年度には1140人へと、わずか1年間で約4割減少している。

この背景として大きいのは、大学職員という仕事が、学生の進路選択において十分に可視化されていない点が挙げられる。大学職員の業務内容や役割に触れる機会は限られており、進路検討の初期段階で選択肢に含まれないまま、他の進路へと進む学生も少なくない。すなわち、大学職員という職業が学生に認知されにくく、一定数の求職者を惹きつけることができていない状況にあるといえる。

学生向け「プレSD」の位置づけ

こうした課題を踏まえ、本稿で取り上げる学生向けプログラム「プレSD」は、大学職員採用をめぐる従来の取組とは異なる位置づけをもつ。

大学職員向け説明会が、特定の大学の制度や特色を伝える場であるのに対し、プレSDは大学職員という仕事そのものを広く捉え、職業理解を深めることを目的としている。また、インターンシップのような現場での職業体験ではなく、職員向けSD研修を学生向けに応用し、講義とワークを組み合わせた学習型プログラムとして設計している点も特徴である。さらに、新任職員研修がビジネスマナーやタイムマネジメントなど、職場への円滑な適応を目的としたビジネススキルの習得を中心とするのに対し、プレSDでは、大学の社会的役割や将来像を踏まえた構想力・企画力の養成に重点を置いている。内容としては、管理職向け研修の入門段階に相当する要素も含み、学生段階から大学職員としての思考様式に触れる、あえてスケールの大きな設計としている。

また、プレSDでは、大学職員の魅力ややりがいを伝えるだけでなく、業務の難しさや大変さについても率直に共有することを重視している。これは現実的職務予告（Realistic Job Preview：RJP）の考え方に基づくものであり、仕事の実態を多面的に伝えることで、大学職員という職業への関心を高めつつ、募集・選考段階におけるマッチングの質を向上させることを意図している。良い面だけでなく厳しさも含めて理解したうえで進路を選択することは、入職後のミスマッチや早期離職のリスクを低減するうえで重要であり、納得して入職した職員は、組織に対するコミットメントも高まりやすい。

このような設計の背景には、職員採用を「試験で選抜する場面」に限定せず、就職前段階から能力育成や職業理解を含めたプロセスとして捉え直す発想がある。従来の「採用→育成」モデルに対し、プレSDが志向するのは「育成→採用」という考え方であり、大学生・大学院生のキャリア形成支援と将来の大学運営を担う人材育成、さらには採用戦略を緩やかに接続する試みである。

プレFDとの相違点

就職前段階における能力育成という点では、大学教員を志望する大学院生等を対象とした「プレFD」との共通性も想起される。しかし、プレSDは、育成の対象や重視する能力の点において、プレFDとは異なる位置づけをもつ。

プレFDが主として、将来の大学教員を対象に、授業設計や教育実践といった教育能力の開発を目的としてきたのに対し、プレSDは、将来の大学職員を大学運営の担い手として捉え、大学の社会的役割や組織運営を見据えた能力の育成を主眼としている。育成の焦点は、政策や社会環境の変化を踏まえながら大学の将来像を構想し、関係者と調整しつつ企画を形にしていく力にある。すなわち、プレFDが「教育者として教える力」を育成する取組であるのに対し、プレSDは「大学職員として大学を動かす力」を学生時代から育成しようとする取組である点に、本プログラムの独自性がある。

なお、就職前段階での能力育成としては、内定者や社会人を対象とすることも想定されるが、本稿ではまず学生を対象としたプログラムを試行した。

プログラムの概要

令和7年12月6日、愛媛大学城北キャンパスにおいて、学生向けプログラム「プレSD大学職員の仕事のリアル～大学で働くという選択肢～」を初めて開催した（主催：四国地区教職員能力開発拠点ネットワーク（SPOD）、教職員能力開発拠点〔愛媛大学教育企画室〕）。本プログラムの対象者は、大学職員の仕事に興味がある、または進路・就職先を考えたい大学生・大学院生とし、大学・学部・学科・学年は問わない形で募集した。

当日は、対面で15人、オンラインで12人が参加し、学部1年生から大学院生まで幅広い学年の学生が集まった。オンライン参加者には四国地域以外からの参加もあり、本プログラムへの関心が地域を越えて広がっていることがうかがえた。

大学職員の仕事を知る

全体の司会進行および午前中の講義「大学職員の仕事のリアル～大学職員論入門～」は、筆者が担当した。学校教育法に基づく大学の役割（教育・研究・社会貢献）を確認したうえで、大学憲章やビジョンを手がかりに、大学ごとの理念や方向性の違いを整理し、大学職員が果たす役割を俯瞰的に説明した。教育・学生支援、研究支援、国際連携、法人本部機能など、大学職員の多様な業務を紹介し、正確な業務遂行に加えて、企画や大学運営への参画が求められていることを示した。

昼休憩時にはランチ交流会を設け、学生と職員が同じテーブルで昼食をとりながら自由に意見交換を行った。講義だけでは伝えきれない働き方やキャリア形成に関する率直な対話を通じて、学生にとって大学職員を身近に感じる機会となった。

学生と職員が協働する企画ワーク

午後のワーク「未来の大学を考える～企画力育成入門（の入門）～」は、本プログラムの中核をなす取組である。2040年の地方都市に立地する架空の大学を舞台に、「時代に合った新しい入学者選抜」を検討するという、実際の大学職員業務に即した課題に取り組んだ。学生は「入試課の一員」として、主任～係長級の現職中堅職員が「係長役」を務めるチームに分かれ、現状分析から企画立案、プレゼンテーションまでを一連のプロセスとして体験した。人口動態や高等教育政策、社会からの期待といった外部環境を踏まえながら、実現可能性や学内調整の視点も意識する構成とした。単なるディスカッションではなく、「上司役の職員から指示や助言を受けながら企画を形にする」構造を通して、学生は大学職員の企画業務を疑似体験し、実践的なコミュニケーション能力や企画力を養う場となった。

一方で、ファシリテーターを務めた中堅職員にとっても重要な能力開発の機会となった。学生を支援しながら課題を整理する過程は、日常業務におけるOJTや部下育成、マネジメントの実践と重なる。自身の経験や暗黙知を言語化し、相手の理解度に応じて関わり方を調整することは、中堅職員に求められる重要な能力であり、本プログラムはその力を磨く機会となった。学生と職員がともに学ぶ構造が、相互の能力開発を促す仕組みとなっている点は、プレSDの大きな成果といえる。

学生にとっての成果

終了後のアンケートでは、大学職員の業務内容に関する理解の深化に加え、大学職員を進路の選択肢として具体的に検討する学生が明確に増加した。

対面参加者を対象に、受講前後で大学職員への就職に対する意識を比較したところ、受講前は「必ず受けようと思う」と回答した学生が2人、「興味がある」が10人、「あまり興味がない」が3人であったのに対し、受講後には「必ず受けようと思う」が10人、「興味がある」が5人となり、志望度が全体として大きく高まったことが確認された。

自由記述では、「実際に大学職員の方の声を聞くことができて、文字通り大学職員のリアルを知ることができて、モチベーションが上がった」「企画力やプレゼン力に自信がついた」「就職活動全体に使えるアドバイスをもらえた」といった声が寄せられた。全プログラム修了者には修了証を授与し、履歴書にも記載可能な成果として還元した。

今後の展開

SPODでは現在、職員のキャリア段階に応じた階層別研修体系の見直しを進めている。その中で、大学職員に求められる能力を6つの領域に整理し、キャリア段階ごとに可視化した「SPOD-SD能力育成ルーブリック」を作成している。

今後は、プレSDをこの研修体系における「レベル0」に位置づけ、入職前段階における能力育成の意義を明確化していく予定である。

令和8年4月には香川大学での開催を予定しており、今後はSPODの大学間連携を活かして四国地域内での展開を進めるとともに、愛媛大学教育企画室を中心に全国への展開も検討している。また、現在は学生を対象としたプログラムとして実施しているが、将来的には、内定者や転職希望者を対象とした内容への発展も視野に入れている。就職前段階での能力育成と人材確保を緩やかにつなぐ取組として、プレSDを継続的に発展させていきたい。