

## 「大学職員」研究グループ 2011年活動報告

### ●12月研究会

2011年12月17日(土) 13:30~17:30(京都大学)。テーマ:「SDのOJT⇄OJTのSD化」

参加者は次のとおり(敬称略)。塩川雅美(常翔学園)、中元 崇(京都国立近代美術館)、齋藤信夫(京都外国語大)、森 洋(京都産業大)、木原 綾(京都産業大)、北川将己(京都産業大)、仲村啓吾(京都産業大)、余田勝彦(大阪工業大)、上田理子(札幌市立大)、山崎その(京都外国語大)、山本淳司(京都大)、各務 正(順天堂大)。

本研究グループでは、今年の大学行政管理学会研究集会(9月)において「こうやって考えるとSDのことがよくわかる一どのような仕事に、どのような能力をもって臨むか」というテーマで、大学職員が担当する現場業務の分析の必要性を説明したところです。

今回、大学職員の活動というものをbusiness practiceという視点から大学職員の業務をさらに具体的に分析し、大学職員SDについて解説し、現状のSDに関する事例が参加者から提示され、ディスカッションを行いました。

なお、SDに関する解説としては、次を紹介しました。①形成する構成的要素として、1) OJT: On-the-Job Training(業務中における組織的な能力開発)、2) Off-JT: Off-the-Job Training(業務外での業務を遂行するための組織的な能力開発(専門的知識と実践能力のツール)、3) 自己啓発(業務に関連する個人的な能力開発)(知識と能力の基盤形成)。②今後のSDの方向性(古くて新しいSDのOJT化): 定例的業務にSDを組み入れる、一般職員がその成果を身近に捉えられる、モチベーションの向上が期待される、業務改善自体をSDプログラム化する、現場での継続養育が可能。③職員の業務とSD: 圧倒的多数の定例的・定型的業務→SDのOJT化(OJTのSD化)→大学経営や教学運営を担当。④今後のSDの展開: 共通の基盤(大学間の協力、学協会の主導、拠点センター)と個別の取組(独自のプログラム開発、専門共通的なプログラムの共同開発)とが相互に協力し、更なる機能強化に変化する。

### ●11月研究打合せ

2011年11月5日(土)~11月6日(日)兵庫・スペースアルファ神戸(富士ゼロックス関西研修所)で開催しました。テーマは、「職員と教員の領域(境界)」。

参加者は次のとおり(敬称略)。森 洋(京都産業大)、齋藤信夫(京都外国語大)、吉崎 誠(関西外国語大)、余田勝彦(大阪工業大)、三橋 紫(神戸大)、木本孝美(神戸大)、前田直子(神戸大)、秦 敬治(愛媛大)、藤原久美子(ノートルダム清心女子大)、塩川雅美(常翔学園)、福留留理子(賛助会員)、山本淳司(京都大)、各務 正(順天堂大)。

今回の研究会は合宿形式で行いました。テーマを「職員と教員の領域(境界)」と設定しました。教職協働が日常的になる状況に加え、職員の中にも学位取得者が始める一方、授業よりは大学の事業に深く関わる「特任」の教員ポストも珍しくなくなりつつあります。この現状から、大学の運営・経営における教員と職員との役割や責任分担等が揺らぎ始めているのではないかという問題意識があり、この「線引き」に関する検討が必ず論議されると予想されたからです。

実際に、今回の参加者には、職員から教員になられた方々や、学位を取得(予定)された

方々の参加も多くありました。これらの背景をもとに、教員になった方には、職員時代と比べ、職員や教員を見る目においてどのように変わったか、学位を取得された方には、業務遂行上において、どのように職員としての意識が変わったかをお話いただき、教員と職員と業務領域の変化等について検討しました。

また参考として、本研究グループの最近の活動から、現場の業務を分析し、担当部署の業務を現場で必要とする能力の組み合わせから理解することについて紹介がありました。その時に紹介された業務に必要な能力の例は次のとおりです。ご参考まで。人間関係コンテンツ (Handling conflict、Teamwork)、状況認識コンテンツ (Workplace setting、Use of time)、認識行動コンテンツ (Information management、Applying knowledge to real-world situations)、マイนด์性向コンテンツ (Tolerance of ambiguity and anxiety、Emotional intelligence)、探求性コンテンツ (Critical curiosity、Observations of one's own thinking, emotions, and techniques)、統合化コンテンツ (Linking basic and clinical knowledge across disciplines、Managing uncertainty)、技術コンテンツ (Procedural skills) など。

#### ●9月研究集会

2011年9月4日(日) 14:30-15:40 (金城大学)。本学会研究集会におきまして、「こうやって考えるとSD (Staff Development) のことがよくわかる—どのような仕事に、どのような能力をもって臨むか—」というテーマで、山本淳司(京都大学)と各務正(順天堂大学)とで発表しました。

これまで本研究グループで検討してきたところですが、どのような仕事に、どのような能力をもって臨むかという課題を解決するための糸口として、SDの理解があります。SDは、業務に必要な能力向上を目標とする養成プログラムですから、業務を的確に理解することによって初めてSDを策定することができます。この関係を利用して、SDの観点から、職員の現場の業務というものを検討する方法を発表しました。

発端は、「経験すればわかる」という常套文句です。本当に職員の業務は、経験した者だけが知っているのだろうかという疑問から始まりました。もし、職員が担当する業務が経験だけに頼るものであるとするならば、学習の一つであるSDというものは意味がありませんし、学習するというモチベーションも生まれません。「経験すればわかる」ということでは、知っている職員からの伝達がなければ一代限りで有用な知識は消滅します。その意味で業務が見える化されていません。上司に恵まれることだけが職員業務を理解する全てとなります。これまで見える化しようのない「経験すればわかる」ということに頼って職員育成が行われていたことが、職員の現場における業務分析の遅れにつながっていると問題提起しました。

業務が見える化されることの意義は、①業務の魅力が社会に伝えられる：労働流入や反対に流失もあり、職員になろうとする人材の多量多様化(流動性の向上)が図られる。この結果として、②職員市場において競争原理が発生する：能力の適正化、即戦力化(人件費の適正化)、また、③社会的責任の向上(職員の職業倫理の向上)ということがあります。職員の業務に必要な能力が見える化するためには、「経験すればわかる」ではなく、現場での職員の活動を注意深く観察する必要があります。見える化することによって、初めて職員の能力が特定され、SDの教育目標が特定され成案化できると発表しました。

#### ●8月合宿研修会

恒例の第12回夏季合宿研修会を8月18日(木)～20日(土)名鉄犬山ホテルで開催いたしました。開催目的は、参加者から現在課題としている業務や考え方等の話題提供を受け、全員が話題提供者の視点に立って問題解決のための方策等をディスカッションし、自身では気付いていなかった論点の理解や行動について自己研鑽することです。

当日討議した課題は、次のとおりです。

齊藤 孝司(東京国際大)初めてのチーム・マネジメント—達成度と今後の課題—

坪井 啓太(名古屋経済大)キャリアセンター職員としての自分の課題

木村 光伸(金城学院大)事務部署相互の協力について

三和 義武(愛知淑徳大)大学職員は木の根幹、教員は枝葉、学生は花

鏡味 徹也(中京大)「日本で一番大切にしたい大学」を目指して—外部環境の変化と自分自身のこれまでの歩み

清水 淳(日本福祉大)職場の変化における専任職員の存在と役割

中元 崇(京都国立近代美術館)いかに職員が育つシステムを作りうるか

齋藤 信夫(京都外国語大)学生の事件・事故対応からみえること

辰巳 早苗(大阪樟蔭女子大)大学事務職員の専門性と専門職—総合力と専門能力—

小出 裕三(麗澤大)SDについて考える—勇気とSRの視点から—

山本 淳司(京都大)教職協働とSDの新展開

各務 正(順天堂大)・山崎その(京都外国語大)こう考えるとSDがよくわかる

合宿研修では、話題提供者が十二分に納得できるまで時間を区切らずにディスカッションできましたので、開催目的の達成はできたのではないかと思います。今回は、随分と職員の研鑽についての話題が多かったと感じます。昨今、大学運営・経営における職員の役割の重要性や、業務の高度化に寄せる期待があります。これらのことが、実際に現場で働く職員に少なからず影響している状況の表れではないでしょうか。しっかりとした職員の資質向上のためのSDのプロトコルや、どのような能力を身につけると、どのような職員としてのキャリアパスがあるのかを示すことが必要な時期に至っているように思います。

今回の合宿研修を開催するにあたりまして、中部・北陸地区研究会の水谷早人氏(日本福祉大学)、三和義武氏(愛知淑徳大学)、稲垣智成氏(南山大学)のご協力をいただきました。誌面を借りまして御礼いたします。

## ●6月研究会

2011年6月18日(土)14:00～17:00(広島大学)。テーマ「ジョブ・ディスクリプションを作成することによって見えてくる職員業務の立体的な映像とは」。

参加者は次のとおり(敬称略)。辰巳早苗(大阪樟蔭女子大)、工藤耕空(吉備国際大)、村上義博(広島大)、川口博之(県立広島大)、木村太祐(広島修道大)、安達勝代(広島文教女子大)、田川知秀(広島文教女子大)、中島玲子(山口県立大)、八鍬忠雄(山口東京理科大)、山本淳司(京都大)、藤原久美子(ノートルダム清心女子大)、福留留理子(賛助会員)、各務 正(順天堂大)

今回、次の2つを問題意識としました。①ジョブ・ディスクリプション(職務記述書)を検討することの意義は、職場の業務を職員個人に落として(分解して)、職員自身に求めるニーズ(能力等)を説明することができる点にあるのではないだろうか。②ジョブ・ディスクリプションを作成することによって、職員自身の役割を理解しやすくなるのではないだろう

か。

現時点では、職務記述書が日常的に利用され、業務分析が常時行われているという状況下にはありません。しかし、今回の研究会では、ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）の作成方法や業務分析の事例紹介をもとに、実際にどのように作成するかということについて検討しました。この試みは、職員に求められる能力や資質等、あるいはそのために必要なSDなどを具体的に理解するということが可能になったと思われまます。具体的な事例を通して日常業務を整備するという観点について、参加者同士で理解し、問題点の洗い出しができました。

#### ●5月研究打合せ

2011年5月7日（土）14：00～17：00（順天堂大学）。テーマは、3月に開催された第17回大学教育研究フォーラムでの発表に関するまとめと、6月開催予定の研究会の構成について打合せを行いました。

参加者は次のとおり（敬称略）。横田利久（中央大）、篠田雅人（学習院）、内藤泰治（跡見学園）、布施芳一（桐朋学園）、中元 崇（京都国立近代美術館）、松永倫紀（京都大）、山本淳司（京都大）、秦敬治（愛媛大）、各務 正（順天堂大）。

業務内容の分析と遂行能力に関するコンピテンスから、フォーラムにおいて紹介された3グループの取組み等の特徴を位置付け、それぞれの長所を活用した実践的なSDの実行案を検討しました。この結果を次回の研究会において紹介し、さらに検討を進めることとしました。

#### ●第17回大学教育研究フォーラムへの参加

2011年3月18日、京都大学で、第17回大学教育研究フォーラム（主催：京都大学高等教育研究開発推進センター）のラウンドテーブルに参加しました。本研究グループメンバーの山本淳司（京都大）（敬称略、以下同じ）が企画と司会を担当しました。テーマ：「新たなSD論の展開に向けて～理論と実践の狭間で～」。約80名の参加者がありました。

ラウンドテーブルでは、本研究グループ活動紹介を上田理子（札幌市立大）、清水栄子（阿南工業高専）、SPODの紹介を秦敬治（愛媛大）、秋谷恵子（愛媛大）、国立大学の中堅職員活動の紹介として、事務職員有志勉強会“いぶき”について蜂屋大八（山形大）、課外活動として行っている“U-COM（大学コム）”について渡部秀明（東京工大）、京都大学若手職員勉強会“さんすい会”について松永倫紀（京都大）から、それぞれ紹介がありました。また各務正（順天堂大）が指定討論者として参加しました。

今回のテーマ背景として、①SD論が概論から具体論へ移行している、②アドミニストレーター論が中心になっている、③業務に直結するSDプログラムがない、④業務を担当する職員を養成するには当該業務遂行能力を向上させる必要があるという点をあげました。

そして、SD論において職員業務があまり議論されなかった原因として、①職員が教員にとっては支援者であること、②実践論的SDは研究対象とならないこと、③職員業務は手続き的で定例的と考えられていることをあげました。

これらを解決する手段として考えられるのは、組織としての必要性を考慮した上で、業務内容の分析を行い、そこから業務遂行能力を明確にしてSDを見直すことを提案しました。