2024（令和６）年度 大学コンソーシアム大阪 中期計画推進に係る提案型研究事業
実施報告書

研究テーマ	大学職員の中堅層向け研修プログラム開発に向けた研究	
実施大学	大阪体育大学	
共同研究大学・団体 （共同による研究の場合）	大阪公立大学･大阪国際大学･京都橘大学	
研究代表者	大学・所属・職名	大阪体育大学･庶務部学長室担当･チーフ
	氏　名	佐藤　浩輔

１．実施内容

（１）研究のねらい

近年、少子化の影響による学生数の減少や大学数の増加など、大学を取り巻く環境は大きく変化し、厳しい社会状況を生き残るために大学職員が求められる役割も大きく変わった。実際に職員が担っている役割は、事務処理レベルを越え、大学の未来がかかった政策立案や教育･学生支援など高い専門的な力量と改革案の企画･実践力が求められている（篠田 2020)。つまり、これまでのとおり事務処理を行うだけでなく、教育研究の発展や大学経営の強化に必要となる専門的な力量を向上させて、より高度な役割を担うことが求められている。その流れを受けて、大学コンソーシアム大阪においても、初任者研修やサロン･ド・大学コンソーシアム大阪などの研修を実施するとともに、管理職者研修の開発研究を進めている状況である。しかしながら、中堅層向けの研修は開発が十分に進んでいる状況ではなく、大学運営の担い手として重要な役割を担っている大学職員の中堅層もその能力開発が必要と考える。また、大学コンソーシアム大阪 中期計画において「大学が抱える課題は多様化・深刻化しており、会員大学教職員の交流促進及び課題解決策が共有できる場を充実させていく」ことが求められている。そこで本研究では、会員大学が求める中堅層向けの研修はどのような内容が求められているのか、必要な能力・要素は何かを会員大学向けにアンケート調査を実施して明らかにするとともに、その結果を基にした中堅層職員を対象としたワークショップを実施し、その効果を検証することで中堅層向け研修プログラムを開発する。

（２）研究内容

①中堅層向け研修のニーズ調査

中堅層職員が参加すべき研修や身に付けるべき能力及び資質に関する調査の実施を行った。調査の対象者は、大学コンソーシアム大阪加盟大学の所属職員である。このアンケート結果を分析し、求められている中堅層向けの研修内容を明らかにした。

②ヒアリングの実施と分析

ニーズ調査のN数が100に満たない状態であったため、調査結果の妥当性について、4大学22人に中堅層の大学職員を対象とした研修プログラムに関するヒアリング調査を行った。このヒアリング結果を基に、分析および解釈を行った。

③中堅層向け研修のニーズ追加調査

ニーズ調査のN数が100に満たない状態であったため、追加調査を行った。これにより、N数も100となり、回答数が少ないことによる妥当性に関しての懸念が解消された。

④中堅層職員を対象としたワークショップ

中堅層職員を対象としたワークショップを実施するにあたり、把握した研修に対するニーズを基にして、研修プログラムの目標と内容の設定、研修プログラムの実施形式、会場の選定、研修講師の選定といった研修シラバスを作成した。研修シラバスを基にして、中堅層の職員を対象としたワークショップを実施し、参加者のアンケート調査から研修プログラムの効果分析を行った。

（3）実施体制

本事業は以下の体制で実施した。

研究代表大学	大阪体育大学
共同研究大学	大阪公立大学、大阪国際大学、京都橘大学（調査・ワークショップ実施と分析）

	氏　　名	大学･所属･役職	事業での役割分担
実施責任者	佐藤　浩輔	大阪体育大学・庶務部学長室担当・チーフ	実施統括･調査･ワークショップ実施と分析
事務担当者	瀧　勇紀	大阪体育大学・庶務部研究支援担当・課長	経費管理
主たる研究参画者	藤原　哲	大阪公立大学・学務部 教育推進課情報学支援事務室・課長代理	調査・ワークショップ実施と分析
	山本　博	京都橘大学・情報システム部・課長	調査・ワークショップ実施と分析
	前河　泰正	大阪国際大学・IR室（兼）基幹教育機構事務室・課長代理	調査・ワークショップ実施と分析

（4）実施スケジュール

本事業は以下のスケジュールで実施した。

	日または期間	項目	概要	備考
6 月	上旬～中旬	事業計画策定	全体の事業計画を策定し、研究代表者および共同研究者間で共有。	
	中旬～下旬	アンケート作成	中堅層向け研修のニーズ調査および研修会参加者に対する調査の設問を作成。	
7 月	31 日	中堅層向け研修のニーズ調査	大学コンソーシアム大阪加盟大学所属職員に対して調査を実施。	
8 月	23 日	中堅層向け研修のニーズ調査の集計	調査結果を集計し、エグゼクティブサマリーを作成。	※暫定
	中旬～下旬	中堅層向け研修のニーズ調査の解析	調査結果から、大学コンソーシアム大阪加盟大学が求める中堅層向けの研修はどのような内容が求められているのか、必要な能力・要素は何かを明らかにした。	※暫定
	28 日～30 日	ポスターセッション参加	外部団体においてポスターセッションに参加し、研究内容について客観的な意見等をいただく。	※SPOD フォーラム 2024 中止のため、HP 上での公開
9 月	中旬～下旬	中堅層向け研修のニーズ調査の集計	調査結果を集計し、エグゼクティブサマリーを作成。	
10 月	中旬～下旬	ワークショップの準備	ワークショップ実施に向け、研修シラバス(案)の作成	
11 月	8 日	中期計画推進に係る提案型研究事業中間報告会	把握した研修ニーズや必要な能力・要素について、中間発表をキャンパスポート大阪で行った。	
12 月	20 日	中堅層向け研修のニーズ調査(追加調査)	大学コンソーシアム大阪加盟大学所属職員に対して追加調査を実施。	

1 月	上旬～下旬	ヒアリング調査の実施	4 大学 22 人に中堅層の大学職員を対象とした研修プログラムに関するヒアリング調査を行った	
	18 日	ワークショップの準備	会場の下見を行った。	
2 月	上旬	ヒアリング調査結果の分析	ヒアリング調査結果を基に、分析および解釈を行った。	
	上旬～中旬	ワークショップの準備	ワークショップ実施に向け、研修シラバスの確定、研修資料等を作成	
	中旬	ワークショップの広報	チラシの作成及び会員大学への周知を行った。	
	中旬～下旬	ワークショップ参加者の事前・事後アンケート集計	ワークショップ参加者のアンケート結果を集計し、エグゼクティブサマリーを作成する。	
		ワークショップ参加者のアンケート解析	アンケート結果から、ワークショップの効果検証を行った。	
	28 日	中堅層職員を対象としたワークショップの実施	研究代表者および共同研究者の所属大学、および大学コンソーシアム大阪で大学職員の中堅層を対象にワークショップを実施	
3 月	4 日	研修部会推進委員会	ワークショップ結果を報告し、2025 年度から大学コンソーシアム大阪で中堅層向け研修を実施する方向性となった。	
	17 日	報告書等の作成	事業報告書及び経費報告書の提出	※暫定
4 月	30 日	事業報告書の確定	事業報告書の提出	
6 月	6 日	最終成果報告会	最終成果報告会の開催 17:30～19:00 @キャンパスポート大阪	

２．実施結果

（１）中堅層向け研修のニーズ調査

本調査の設問は、研修のニーズを的確に把握することを目的に設計した。以下に、設問設計のプロセスと考慮事項について説明する。

・設問設計

大学コンソーシアム大阪では、初任者研修やサロン・ド・大学コンソーシアム大阪などの研修を実施し、管理職者研修の開発も進めているが、中堅層向けの研修はまだ十分に開発されていない。大学職員の中堅層の能力開発が必要とされており、大学が抱える多様化・深刻化する課題に対処するため、会員大学教職員の交流促進と課題解決策の共有の場を充実させることが望まれる。そういった背景から大学コンソーシアム大阪加盟大学の所属職員を対象として、中堅層職員が参加すべき研修や身に付けるべき能力及び資質、求められている研修内容を明確にするべく、それに基づいた設問を作成した。

また、定量的データを収集するための選択式設問と、定性的データを収集するための自由記述式設問を配置した。選択式設問では、回答の一貫性と比較可能性を確保するために、明確で具体的な選択肢を設定した。

・対象の特性

中堅層職員だけでは広義なため、中堅層職員の定義を示した上で、アンケート調査を行った。具体的な中堅層職員の定義として、役職(役員・管理職（課長以上）)についていない在職年数 6 年～20 年以内の大学職員とした。

・倫理的配慮

調査対象者のプライバシーを保護するために、匿名性を確保した。また、調査の目的や使用方法について、対象者に十分な説明を行い、同意を得た上での回答とした。

ニーズ調査の結果から、大学コンソーシアム大阪で中堅職員向けの研修として、「企画力」が最も高い比率（44.3%）、次いで「課題認識/課題解決」「マネジメント力」（39.2%）、「リーダーシップ力」（38.1%）となった。研修参加方法として、「集合研修（対面）研修」（45.4%）の割合が高いが、オンライン（24.7%）やオンデマンド（29.9%）の需要もあった。

「集合研修（対面）研修」を選択する理由として、「グループワークで刺激がもらえる」（70.5%）、次いで「臨場感がある」（63.6%）といった理由が占めた。他方、「オンライン」や「オンデマンド」を選択する理由としては、「時間を有効に使える」（73.6%）「遠隔地でも受講できる」（67.9%）があった。

（２）ヒアリングの実施と分析

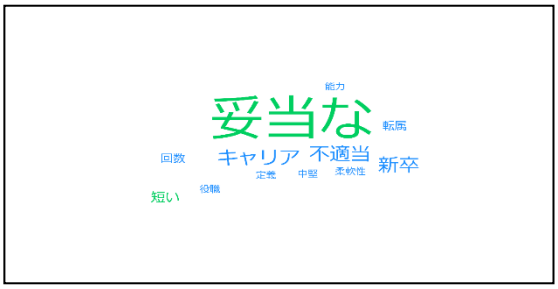
ニーズ調査の N 数が 100 に満たない状態であったため、調査結果の妥当性について、4 大学 22 人に中堅層の大学職員を対象とした研修プログラムに関するヒアリング調査を行った。主な結果は、以下のとおり。

・対象者の定義について、「大学職員として 5 年以上 10 年未満のキャリアを持ち、課長以上の役職に就いていない者」が研究対象であることは妥当であるものの、ヒアリング結果を受け、中堅層職員を対象としたワークショップにおいては、対象範囲を修正した。

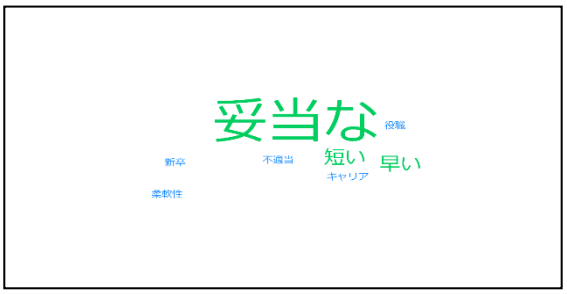
・中堅層の職員には、「企画力」向上に特化した実践的な内容や課題解決などが求められるため、中堅層が受講する研修として、研修内容が研修ニーズに合致している。

・「研修を受けずに管理職になる（昇進する）ことの不安」が一般職・管理職層の両方で指摘されているため、適切な研修設計が求められる。また、中堅職員の位置づけとして、管理職昇進前の準備期間と考えられる傾向がある。

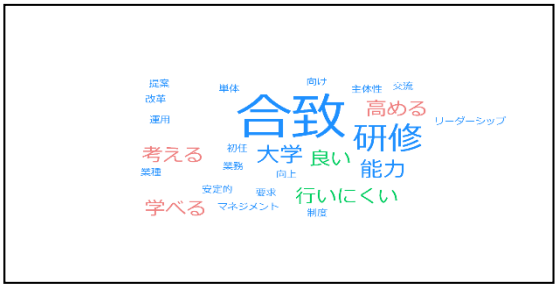
●研修対象者の妥当性【一般職】



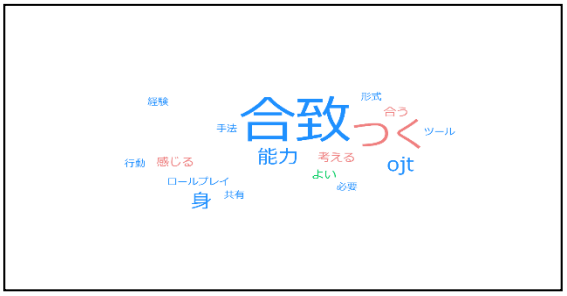
●研修対象者の妥当性【管理職】



●研修内容とニーズの合致【一般職】



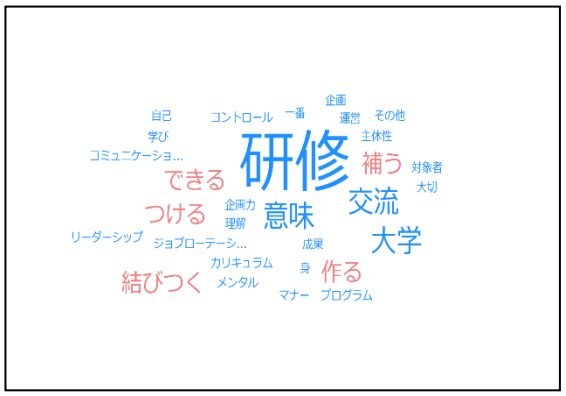
●研修内容とニーズの合致【管理職】



●研修を受けずに管理職になることの不安感【一般職】

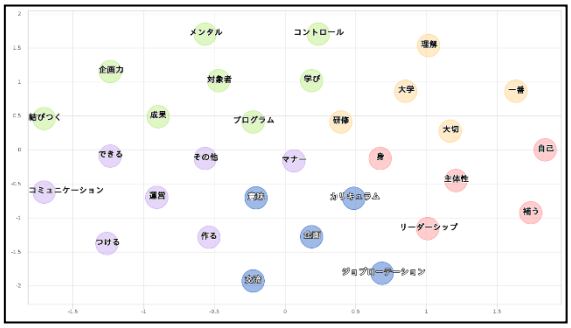
●研修を受けずに管理職になることの不安感【管理職】

●その他ご意見（テキストマイニング）



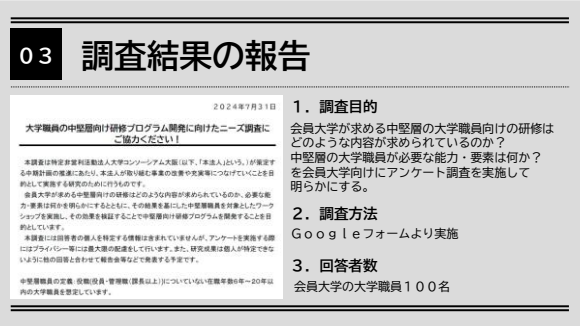
●その他ご意見（２次元マップ）

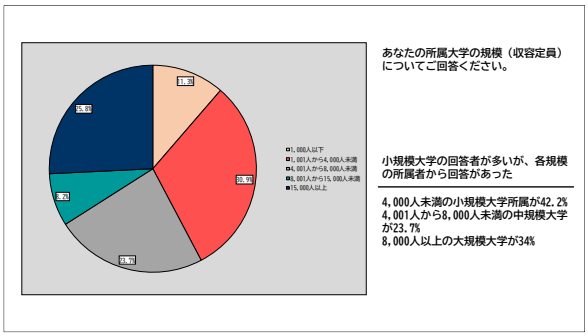
※文章中での出現傾向が似た単語ほど近く、似ていない単語ほど遠く配置。

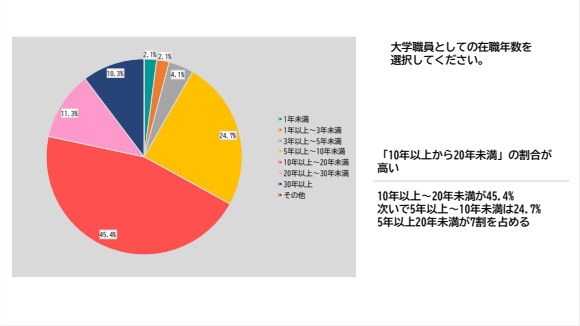


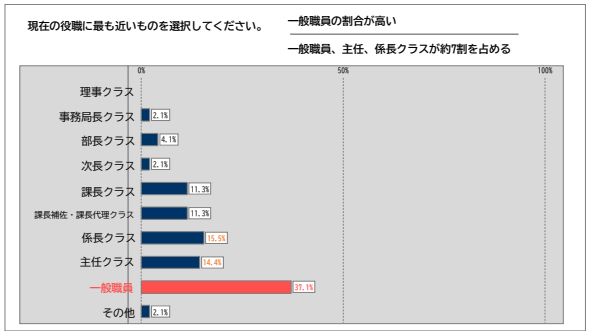
（３）中堅層向け研修のニーズ追加調査

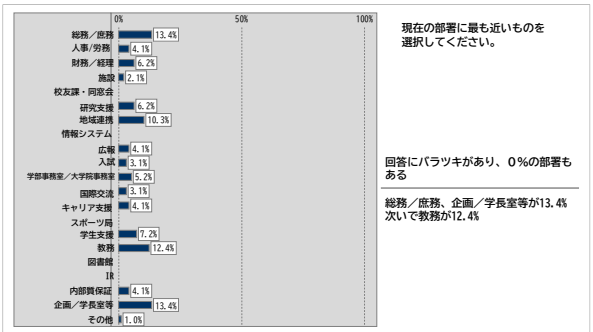
ニーズ調査のＮ数が 100 に満たない状態であったため、追加調査を行った。追加調査により、Ｎ数も 100 となり、回答数が少ないことによる妥当性に関しての懸念が解消された。

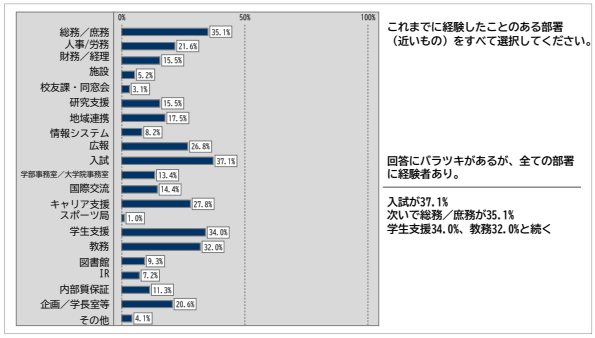


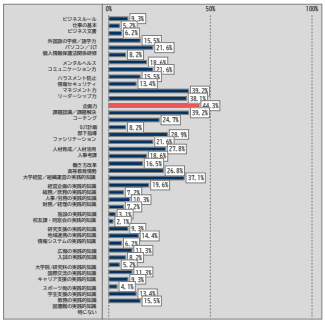








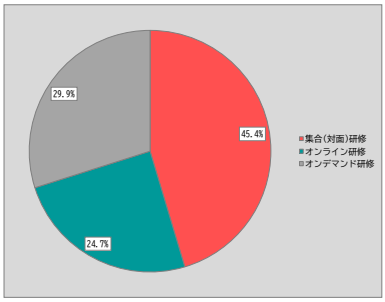




大学コンソーシアム大阪で中堅職員向けに以下の研修を企画した場合、あなたが参加したいと思うものを選択してください。（複数選択可）

「企画力」が一番高い比率である

企画力が44.3%
次いで課題認識／課題解決、マネジメント力が39.2%、リーダーシップ力が38.1%と続く



研修参加方法として、集合(対面)研修・オンライン研修・オンデマンド研修のうち、最も希望するものを選択してください。

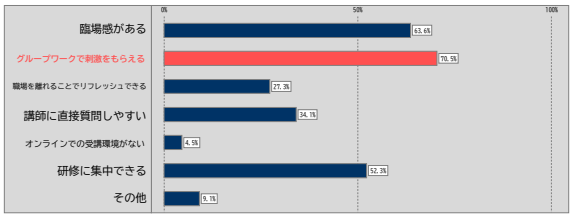
「集合研修（対面）研修」の割合が高い

集合（対面）研修が45.4%であるが、オンライン、オンデマンドも需要あり

その研修方法(集合・対面研修)を選んだ理由をご記入ください。

「グループワークで刺激をもらえる」の割合が高い

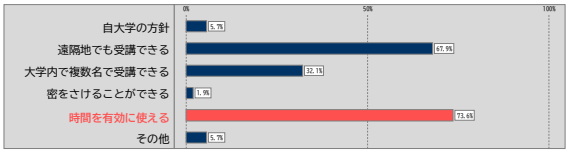
グループワークで刺激をもらえるが70.5%
次いで臨場感があるが63.6%

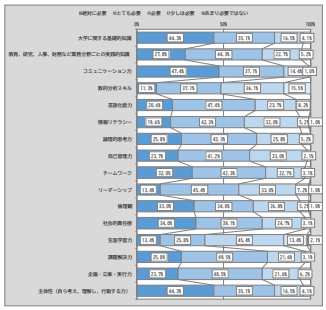


その研修方法（オンライン・オンデマンド研修）を選んだ理由をご記入ください。

「時間を有効に使える」の割合が高い

時間を有効に使えるが73.6%
次いで遠隔地でも受講できるが67.9%



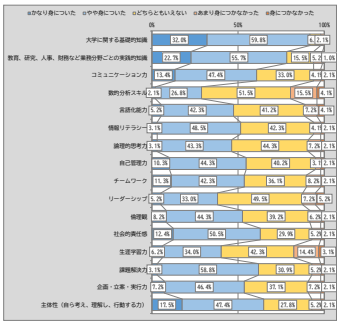


中堅職員が身につけるべき（又は身に付けて欲しい、身に付けたい）能力等

以下の能力等が職場で必要とされていますか。

「コミュニケーション力」の割合が高い

コミュニケーション力が絶対に必要と回答があったのは47.4%
次いで大学に関する基礎的知識、主体性が44.3%



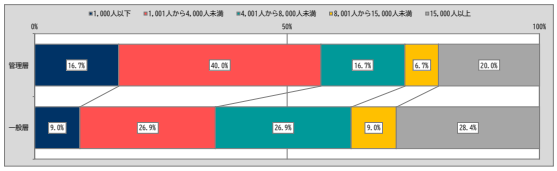
中堅職員が身につけるべき（又は身に付けて欲しい、身に付けたい）能力等

以下の能力等が職場で身についた（又は身に付く）と思いますか。

「大学に関する基礎的知識」の割合が高い

大学に関する基礎的知識が身についた割合が91.8%
次いで教育、研究、人事、財務など業務分野ごとの実践的知識が78.4%

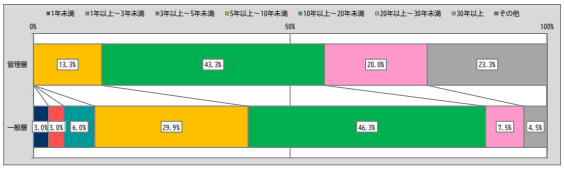
あなたの所属大学の規模（収容定員）についてご回答ください。（クロス集計）



管理層は「小規模大学」が、一般層は「中規模・大規模」の割合が高い

管理層の4,000人未満までの割合が56.7%
一般層の4,001人から8,000人未満が26.9%、8001人以上が37.4%

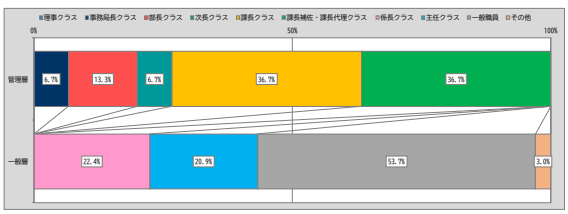
大学職員としての在職年数を選択してください。（クロス集計）



管理層・一般層ともに「10年以上～20年未満」が高い比率

管理層の10年以上～20年未満までの割合が43.3%
一般層の10年以上～20年未満までの割合が46.3%

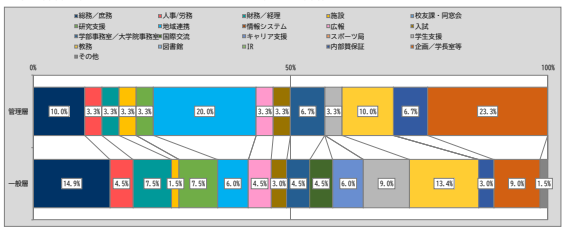
現在の役職に最も近いものを選択してください。（クロス集計）



管理層は「課長・課長補佐・課長代理」が、一般層は「一般職員」が高い比率

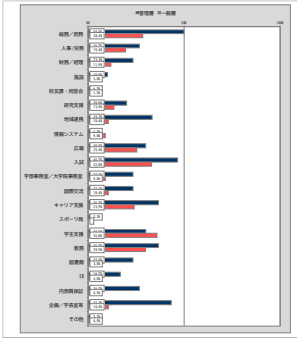
管理層の課長・課長補佐・課長代理までの割合が73.4%
一般層の一般職員の割合が53.7%

現在の部署に最も近いものを選択してください。（クロス集計）



管理層は「人事／労務」が、一般層は「総務／庶務」が高い比率

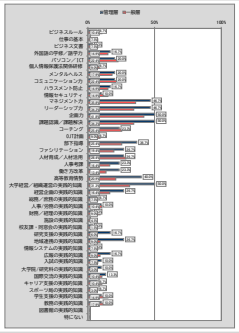
管理層の人事／労務の割合が23.3%
一般層の総務／庶務の割合が14.9%



これまでに経験したことのある部署（近いもの）をすべて選択してください。（クロス集計）

管理層は「総務／庶務」が、一般層は「学生支援」の割合が高い

管理層の総務／庶務の割合が50.0%
一般層の学生支援の割合が35.8%

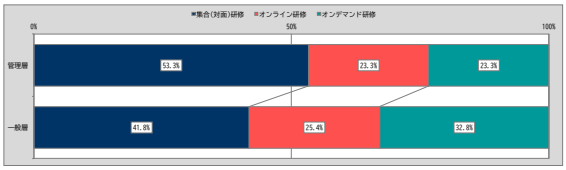


大学コンソーシアム大阪で中堅職員向けに以下の研修を企画した場合、あなたが参加したいと思うものを選択してください。（クロス集計）

管理層は「企画力」「課題認識／課題解決」「大学経営／組織運営の実践的知識」が、一般層は「企画力」の割合が高い

管理層の企画力・課題認識／課題解決・大学経営／組織運営の実践的知識の割合が50.0%
一般層の企画力の割合が41.8%

研修参加方法として、集合(対面)研修・オンライン研修・オンデマンド研修のうち、最も希望するものを選択してください。（クロス集計）

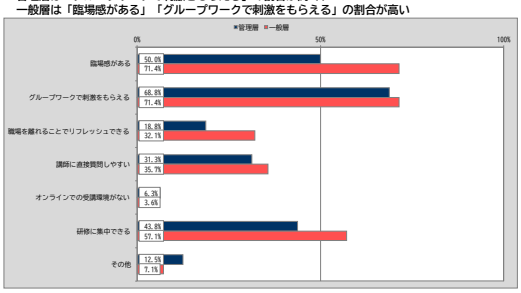


管理層と一般層ともに「集合（対面）研修」の割合が高いが、一般層の方が「オンライン・オンデマンド研修」の比率が高い

管理層の集合（対面）研修の割合が53.3%
一般層の集合（対面）研修の割合が41.8%

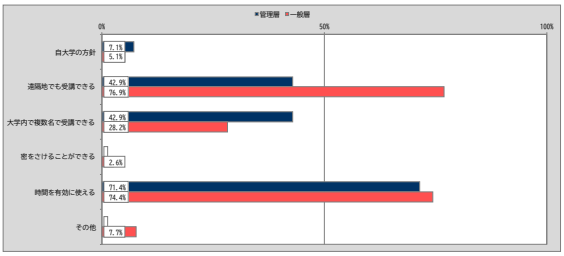
その研修方法(集合・対面研修)を選んだ理由をご記入ください。（クロス集計）

管理層は「グループワークで刺激をもらえる」の割合が高く、一般層は「臨場感がある」「グループワークで刺激をもらえる」の割合が高い

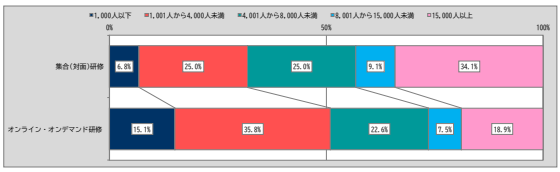


その研修方法（オンライン・オンデマンド研修）を選んだ理由をご記入ください。（クロス集計）

管理層は「時間を有効に使える」の割合が高く、一般層は「遠隔地でも受講できる」「時間を有効に使える」の割合が高い



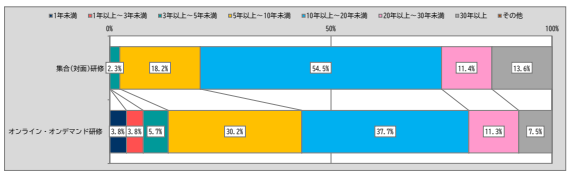
あなたの所属大学の規模（収容定員）についてご回答ください。（クロス集計）



集合（対面）研修は「15,000人以上」の大規模大学の比率が高く、オンライン・オンデマンド研修は「1,001人から4,000人未満」の小規模大学の比率が高い

集合（対面）研修は15,000人以上が34.1%
オンライン・オンデマンド研修は1,001人から4,000人未満が35.8%

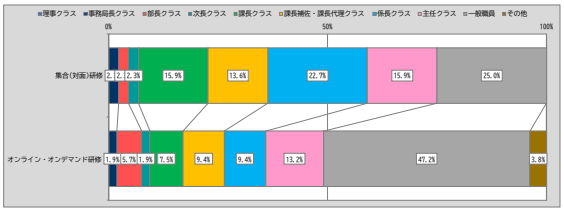
大学職員としての在職年数を選択してください。（クロス集計）



集合（対面）研修は「10年以上～20年未満」の比率が高く、オンライン・オンデマンド研修も同様に「10年以上～20年未満」の比率が高い

集合（対面）研修は10年以上～20年未満が54.5%
オンライン・オンデマンド研修は10年以上～20年未満が37.7%

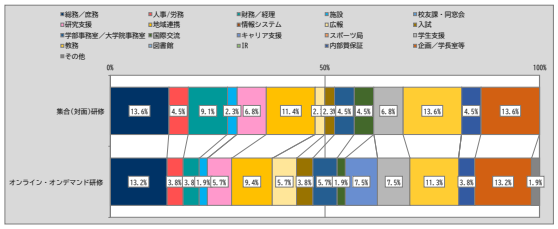
現在の役職に最も近いものを選択してください。（クロス集計）



集合（対面）研修は一般職員の比率が高く、オンライン・オンデマンド研修も同様に一般職員の比率が高い

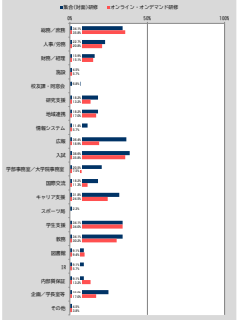
集合（対面）研修は一般職員が25.0%
オンライン・オンデマンド研修は一般職員のが47.2%

現在の部署に最も近いものを選択してください。



集合（対面）研修は「総務／庶務」「教務」「企画／学長室等」の比率が高く、オンライン・オンデマンド研修は「総務／庶務」「企画／学長室等」の比率が高い

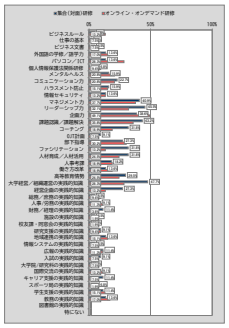
集合（対面）研修は総務／庶務・教務・企画／学長室等が13.6%
オンライン・オンデマンド研修は総務／庶務・企画／学長室等が13.2%



これまでに経験したことのある部署（近いもの）をすべて選択してください。（クロス集計）

集合（対面）研修、オンライン・オンデマンド研修ともに「入試」の比率が高い

集合（対面）研修は入試が38.6%
オンライン・オンデマンド研修は入試が35.8%

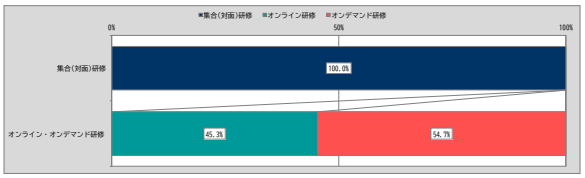


大学コンソーシアム大阪で中堅職員向けに以下の研修を企画した場合、あなたが参加したいと思うものを選択してください。（クロス集計）

集合（対面）研修は「大学経営／組織運営の実践的知識」の割合が高く、オンライン・オンデマンド研修は「企画力」の割合が高い

集合（対面）研修は大学経営／組織運営の実践的知識が47.7%
オンライン・オンデマンド研修は企画力が49.1%

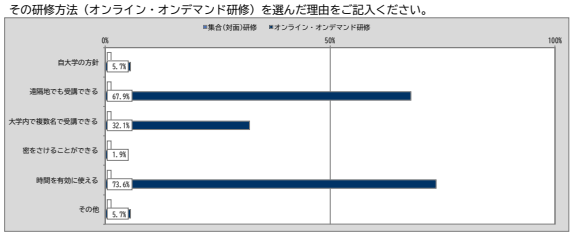
研修参加方法として、集合(対面)研修・オンライン研修・オンデマンド研修のうち、最も希望するものを選択してください。



オンライン・オンデマンド研修では「オンデマンド」の割合が高い

オンライン研修は45.3%、オンデマンド研修は54.7%

その研修方法（オンライン・オンデマンド研修）を選んだ理由をご記入ください。



オンライン・オンデマンド研修では「時間が有効に使える」の割合が高い

時間が有効に使えるが73.6%

❶管理層、非管理層で参加したい企画が異なる点

管　理　層：「マネジメント」「リーダーシップ」「企画力」など、経営目線での大学運営に関する事項

非管理層：「ビジネスルール」「仕事の基本」や「オンライン・オンデマンド」といった希望が多い

❷対面、非対面で参加したい企画が異なる点

対　　面：「マネジメント」「リーダーシップ力」など、ファシリテーション、人材育成、経営目線での大学運営に関する事項

非対面：「ICT 系」「外国語研修」など

→これは研修内容が対面に向いたもの、非対面に向いたものと合致している印象

（４）中堅層職員を対象としたワークショップ

①実施準備

本ワークショップの開催に向けて、アンケート調査及びインタビュー調査を実施し、その結果を分析し、ワークショップで報告する準備を進めた。

また、参加募集のフライヤー（写真１）を作成し、大学コンソーシアム大阪事務局を通じて参加者を募集した。併せて、研究代表者及び共同研究者が個別に周知を行った。

②当日のプログラム

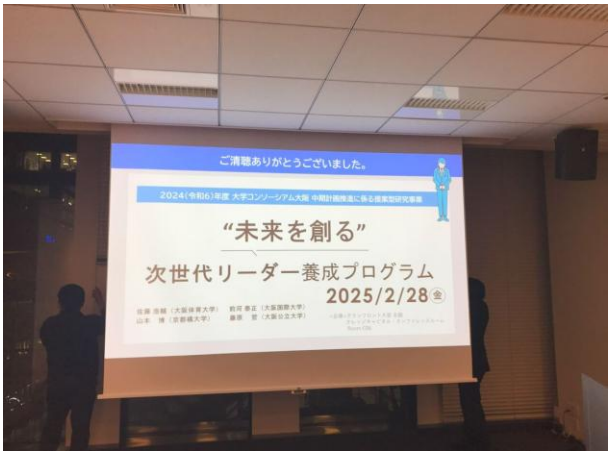
当日は以下のような流れで、ワークショップを実施した（写真２）

17 時 30 分～	開場・受付
18 時 00 分～19 時 25 分	調査結果の報告
	ケーススタディを通じた事例の分析
	ロールプレイ
	発表とフィードバックセッション
19 時 30 分～	参加者・講師による情報交換会

③実施結果

当日は、13 大学 17 名の参加者があった。本事業の暫定的な研究結果を報告した後、調査結果に基づいて開発した研修プログラムをワークショップ形式で実施した。

（写真１）



（写真２）

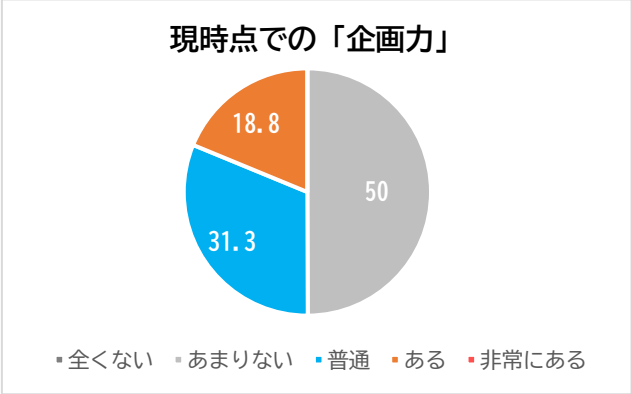
３．研究によって得られた成果と課題

１）受講前アンケート

ワークショップの受講者を対象に事前アンケートでの回答は以下のとおりである。

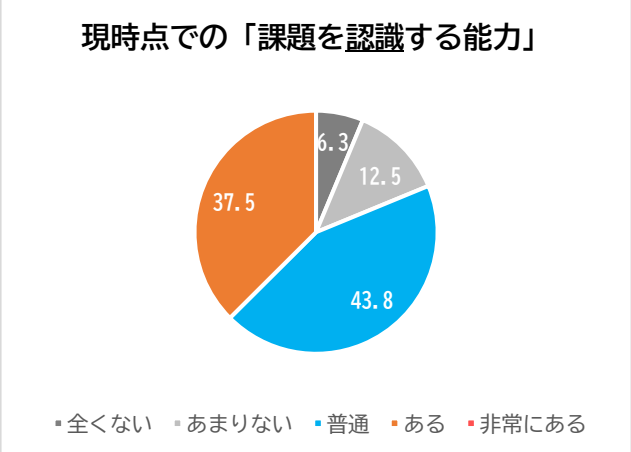
①企画力について

受講者の 50%が
自身の「企画力」について
「あまりない」と回答。



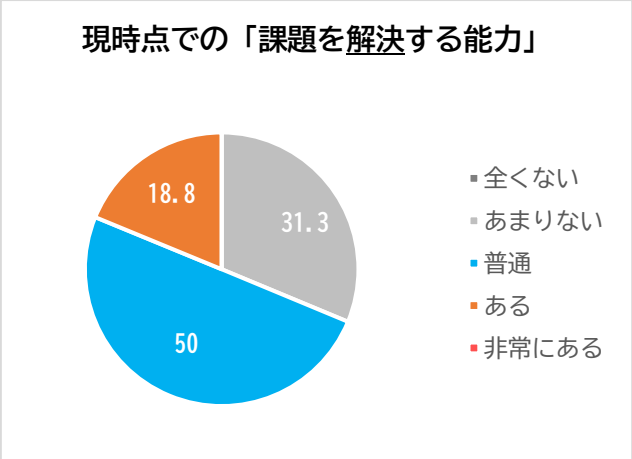
②課題を認識する能力について

受講者の 43.8%が
自身の「課題を認識する能力」
について「普通」と回答。



③課題を解決する能力について

受講者の 50%が自身の「課題を解決する能力」について「普通」と回答。

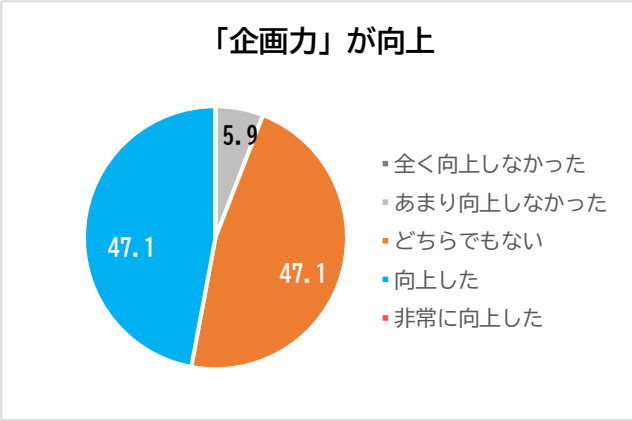


2）受講後アンケート

ワークショップの受講者を対象に事後アンケートでの回答は以下のとおりである。

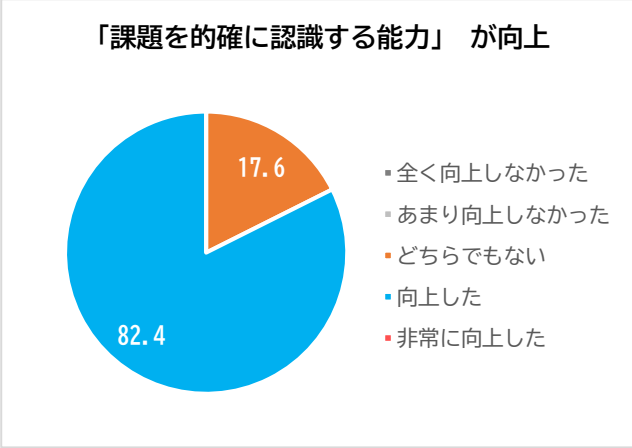
①企画力について

本ワークショップを通じて、受講者の 47.1%が、企画力が「向上した」と回答。



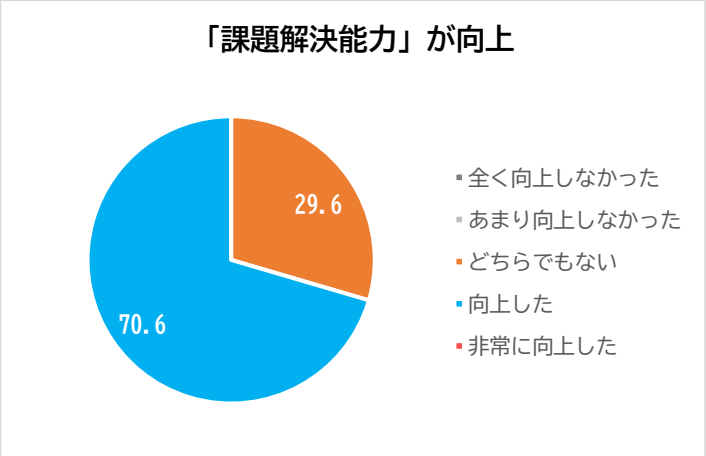
②課題を的確に認識する能力について

本ワークショップを通じて、受講者の 82.4%が、課題を的確に認識する力が「向上した」と回答。



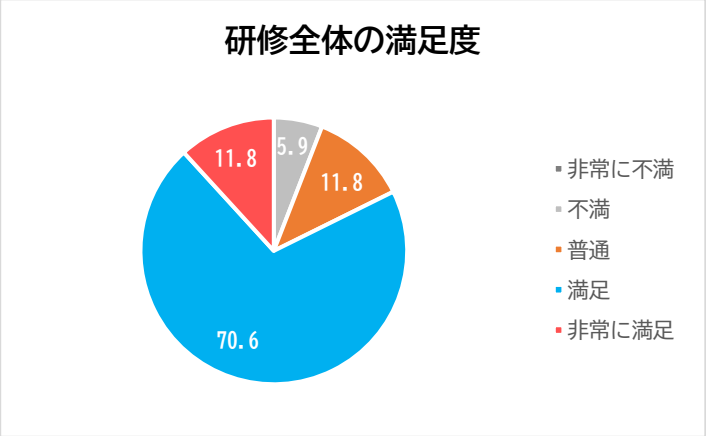
③課題を解決する能力について

本ワークショップを通じて、受講者の 70.6%が、課題を解決する能力が「向上した」と回答。



３）研修全体の満足度

本ワークショップの満足度（非常に満足+満足）は、82.4%と一定の評価を得た。



４．今後の展望

（１）実施結果を受けた今後の展望

受講後アンケートにおいて、今後大学コンソーシアム大阪が実施する大学職員の能力開発に関する研修としてどのような企画や内容を期待・希望するか。また、中堅層向けの研修として、どのような内容があれば受講したいと思うかを自由記述形式で行ったところ、受講者からは、次のような回答（一部を抜粋）があった。

- チームビルディング研修。自分一人の能力があがっても、チーム全体があがらなければ業務遂行がなかなか円滑に進まない場合がある。
- 実際に何かを企画するような研修。企画立案→プレゼン→全体共有（ポスターセッション等）といった流れで、複数グループが集まって実施する旨味を漏れなく味わえるものがよい。
- 中堅層向けの研修であれば、「リーダーシップ」や「コミュニケーション」に関する内容があれば受講したいです。
- 後輩への仕事配分の際の注意点。

自由記述の回答のなかには、労働法及び私立学校法といった法律知識、並びに経営的分析といった部門別の専門知識を身につける研修への要望がある一方、上記の囲み内にあるコメントを端的に要約すると、「コミュニケーション」に集約されるような研修が望まれていることが分かった。今後、「中堅層向けの研修」として、「企画力」「課題認識/課題解決」「マネジメント力」のほかに、「コミュニケーション」の能力開発を加えた研修プログラムの開発も視野に入れる余地がある。

今回の研究事業では、改善すべき課題は多くあるものの、改善を加えながら継続し、「中堅層向けの研修」として確立することで、大学コンソーシアム大阪加盟大学の職員への職能開発プログラムとして、初任者から管理職者までの階層別研修の実施に寄与するうえで、価値のある取り組みになると考える。

（２）大学コンソーシアム大阪での活用の可能性について

冒頭の「研究のねらい」でも記したように、大学コンソーシアム大阪では、初任者研修やサロン・ド・コンソーシアム大阪などの研修を実施するとともに、管理職者研修の開発研究にも取り組んでいる状況である。しかしながら、中堅層向けの研修は開発が十分に進んでいる状況ではなく、大学運営の担い手として重要な役割を担っている大学職員の中堅層に対してもその能力開発が必要であり、そのニーズもあることが分かった。また、中堅層向けの研修開発を進めることは、初任者から管理職者までの階層別研修の実施ができることになり、大学コンソーシアム大阪加盟大学の職員における職能開発に寄与することができる。

以上のことから、中堅層向けの研修開発は、今後も大学コンソーシアム大阪にとって価値のある取り組みであると考える。

以上