

第1回横浜国立大学SD「学びのひろば」シンポジウム“大学はどうありたいか”
2016年9月23日（金）13:00-17:50 於：横浜国立大学教育文化ホール大集会室

第2部 「大学職員は大学をどう変えるか」

大学は「憧れの場」でありたい - 大学職員を「なりたい職業BEST5」にすべし！ -

村山孝道（京都文教大学）

はじめに

- パワーポイントのデータは後日Web上にアップいたします。
- URLは配布資料にあります。

Q.みなさん、なんと答えますか？

- 35歳、卒業後久々の同窓会でのこと。

皆 「おお！久しぶり」「久びさ~」「おひさー」
誰か 「今、何やってるん？」
皆 「銀行」「高校教員」「外資系」「IT系」・・・

あなた「大学職員」
誰か 「ふーん…。で、大学職員って何やるん？」
あなた「何って、色々や」
皆 「???」
誰か 「ああ、あの住民票発行したりする感じ？」

他者からどんなことを言われたことがありますか？

証明書を発行している	役所
保護されている	寝ている
給与が安定	そもそも興味なし
気楽	休み多そう
無資格	早く帰れそう
NPO	のんびりしている
金に甘い	etc
下に見られる	
執事（小間使い）	
軽い	

出典：筆者作成。過去に実施したワークショップにて収集

QWL (QUALITY OF WORKING LIFE)

職業人としての価値、生きる意味、手応え
自己肯定感、有能感

- 私がやっていることは間違いない
- 私は私がやっていることに誇りを持っている
- 私は私に嘘をついていない（自己一致）

自分の仕事に胸をはる

職業 = 人生の長い時間
1日の3分の1

⇒ より良い大学 ⇒ より良い日本

出発点は個々人のQWLの向上

高QWL = 高人生満足！

Q. 何をもちてQWLを確認しますか？

学生 「村山さんを見て、大学職員になりました」
 異業種友人 「お前、ええなあ、羨ましいわあ」
 6歳の息子 「お父ちゃんとおなじ仕事をしたい！」
 自分 「生まれ変わってももう一度この仕事をしたい」

どうせ職員として生きていくなら・・・
 10分話せば周りから「おまえ、ええなあ」と
 言われたい、言わせたい！

大学は「憧れの場」でありたい

-大学職員を「なりたい職業BEST5」にすべし！-

■タイトルの由来

- フィンランドの児童・生徒のなりたい職業No.1
 = 学校の先生 = **憧れの職業！**
(2位心理学者、3位芸術家・音楽家、4位建築家、5位医者)
- 修士必須、高い負荷、切磋琢磨、自己研鑽
- 勝ち残り**

⇒PISA（国際学力比較調査）では常にトップクラス
教育科学研究所編（2007）

憧れの職業は人材が集まり、活性化し、高い成果をあげる！？

■大学職員は憧れの職業???

- 大学職員はなりたい職業の何位？
- 職業獲得のための競争や勝ち残りの状況は？
- 高QWLの大学職員はどのくらいの割合？
- （大学職員として）憧れられた経験をもつ割合は？



■自問

生まれ変わっても大学職員になりますか？
 自分の子どもに大学職員を薦めますか？

■現状

「一大併願、一大第二志望」職種

- 国立大学等の採用試験受験者 4.2万人
（国家公務員試験一般職 3.6万人）
- 一次試験合格者 7000人（約6倍） → 各大学の2次試験
- うち4割は**地方公務員との併願**

横山（2015）

■志望理由

「一大安全・安定志向人材集合」職種

- 「実家から通える」
- 「公務員なので安定している」
- 「広範な異動がない」
- 「生活設計が立てやすい」

仕事の内容（出来ること） < 職業上の特性

小田(2012)

■略歴

- 1996年より京都文教大学職員、勤続20年目
- 教務→学長秘書（総務）→教務
- 教務課長（含 FD、共通教育）
- 同志社大学総合政策科学研究科技術・革新的経営専攻博士後期課程に社会人大学院生として在学
研究テーマ：「大学職員モチベーション・マネジメント」
- 大学コンソーシアム京都SD研修委員長
- 大学職員「人間ネットワーク」副会長
- 大学行政管理学会理事 等々

今でこそ・・・

もともとは、「仕事は仕事、生活の糧を得るため」
 そもそも、縁故採用、目指した仕事でもない

■モデル図



三つの契機の一つ：

学生FD活動

大学を変える、学生と変える

京都文教大学

1996 - 2004

1996年開学時
日本初づくし人間学部
文化人類学科
臨床心理学科

7070 / 240



梅棹忠夫



河合隼雄



川喜田二郎



樋口和彦

・教職員も学生もとんがっていた

2005 - 2009

大衆化、成熟化

教職員も学生も立ち上げのドタバタ期を過ぎ、丸くなっていった

学生・キャンパスの雰囲気の変化

- ・受験者数減少
- ・低偏差値化
- ・無本位・無目的・無動機学生増加
- ・図書貸出数減
- ・就職内定率低迷
- ・学生のキャンパス滞在時間減
- ・自治会衰退
- ・大学祭、クラブ活動低迷
- ・休・退学増加傾向
- ・下宿率の減少、地元率増加 等々

ミニマム授業 + アルバイト + 中高の友達と遊ぶ

1.初年次必修科目でのアプローチ

- ・ 2008年度、共通教育のリニューアル
- ・ 共通教育担当部長(後に副学長→学長)に自校教育科目設置を提案
- ・ 2009年度より開設
- ・ 目的
①定着促進、②帰属意識の涵養、③モチベーションアップ
- ・ 「人生はどの道を選んだかで決まるのではない、選んだ道をどう歩いたかで決まるのだ」
- ・ 初年次春学期必修、講義、4-500人
- ・ 科目担当者 = 共通教育担当部長(仏教学者)

「京都文教を、
学費以上に使い切る」

携帯解禁
私語厳禁
しゃべるな
つぶやけ！

つぶやき授業

脱一方通行、脱受け身、脱ジェネレーションギャップ
500人の脳内開示 = 複眼的思考



公開しゃべり場

職員・他大学生・上級生も
巻き込む



その他の授業

- Growbal Map
- 自己の探求
- 文教検定 等

- 「全然知らなかった。いい大学ですね。」
- 「京都文教を誇りに思う」
- 「この大学を好きになった」
- 「先輩のような大学生活を送りたい」
- 「今のままじゃだめだと焦った」
- 「何もしないという選択肢だけは取らないことに決めた」

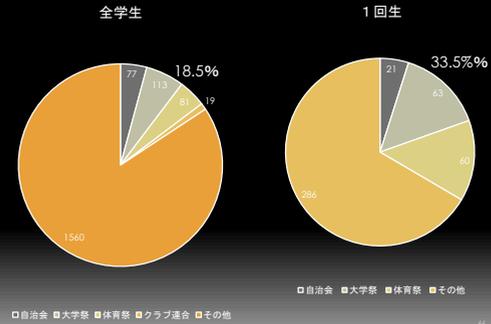
(京都文教入門コメントカードの感想より)

Q.京都文教入門をきっかけにどんなことをはじめましたか？

クラブ・サークル	69.5%
授業への意識	24.4%
イベントスタッフ	7.1%
プロジェクト活動	4.6%
その他	10.6%

(2013年度京都文教入門最終コマコメントカードより)

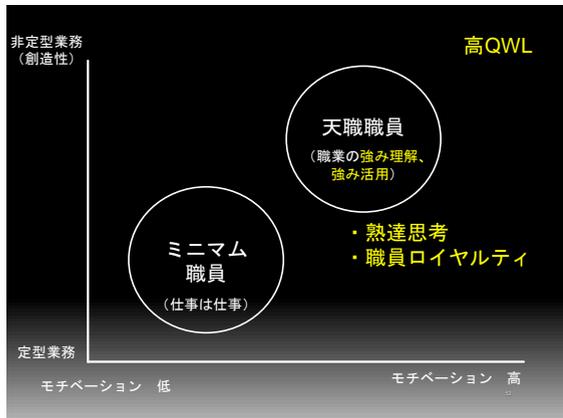
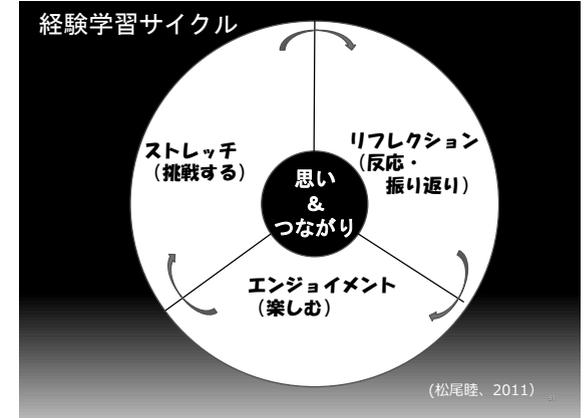
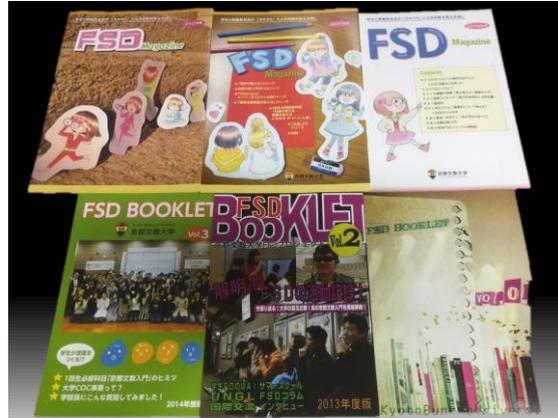
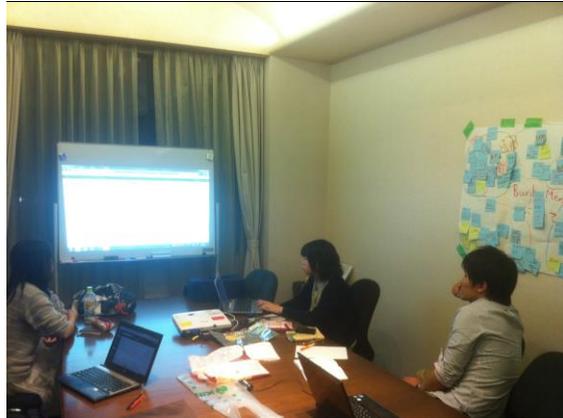
自治会系組織参加者数 (2014年度)



■各種発見

- 大学入門における受講生満足度
 - 教員担当コマ < 学生コーディネーターコマ
 - ※最低38%から最高90%越え
- 教員は自校教育の専門家ではない
 - 受講生（無本位・無目的がマス）と教員との間に意識の乖離
- 学生側に原因を見出しがち
 - 主催者側に問題を引き付ける。どうやって振り向かせるか。あの手この手。
 - **マーケティング戦略**
 - **マーケット（意識低い系）への理解度が勝負**
 - **職員や上級生に強み！**

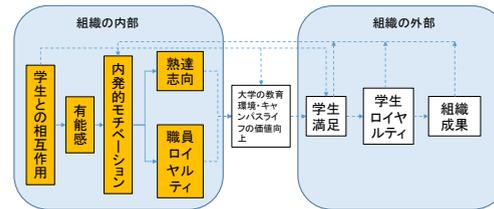




■概念モデル：大学職員版SPCモデル

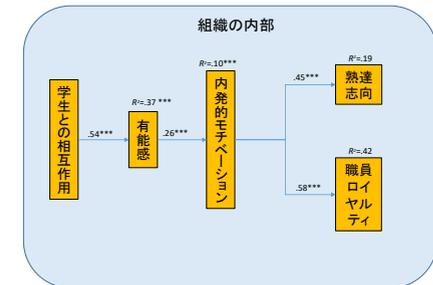
ヘスケット(Heskett,1994)のSPC(Service Profit Chain)モデル

従業員の満足度やロイヤルティを高め、そのことを通じてサービスや製品の質を高め、結果として組織成果を高める、というマネジメントモデル。これを援用した。



※Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Jr. et al. & Schesinger, L.A., "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April, 1994, p.166. を使用して筆者作成

■質問紙調査

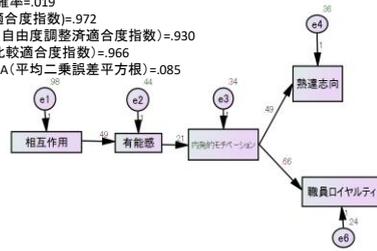


*p<.10, **p<.05, ***p<.01, ****p<.001

※私立ダミー、収容定員、管理職ダミー、学生部門ダミー、週あたりの残業時間で統制している。

■ 共分散構造分析によるモデル適合性の検証

カイ2乗 = 15.185
 自由度 = 6
 有為確率 = .019
 GFI(適合度指数) = .972
 AGFI(自由度調整適合度指数) = .930
 CFI(比較適合度指数) = .966
 RMSEA(平均二乗誤差平方根) = .085



※私立ダミー、教官ダミー、管理職ダミー、学生部門ダミー、選ありの就業時間での規制は行っていない。

■ インタビュー調査

▷ ケース1 九州地区私立大学
 不本意入職 → 総務課勤務 → 仕事は仕事
 入学式改革PJT → 質の高い学生との相互作用 (半年)
 ⇒ 天職職員

▷ ケース2 中国地区私立大学
 無本位入職 → 教務・学生課勤務 → 仕事は仕事、
 「学生と職員は一線を引くべし」 → 必要にかられてフルコミット・自己開示 → 質の高い学生との相互作用
 ⇒ 天職職員

No.499 9月号 研究成果のダイジェスト (論文は同志社大学図書館へ)
 12-1月号 学生FD活動の紹介
 大学入門 (旧京都文教入門) の奮闘記

抜き刷り有
 配布資料URL参照

Amazonにて

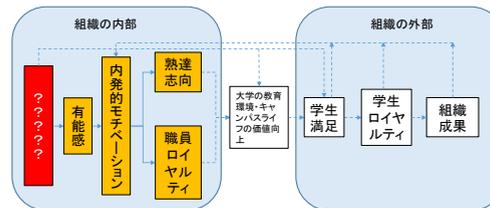
■ 学生との相互作用 (量 ≠ 質)

大学職員が「ミニマム職員」から「天職職員」に自らパラダイムチェンジするための

強力なモチベーションリソースとなりうるものが明らかになった

(憧れの職場である) 大学キャンパスには実はモチベーターは他にもいくらでも

■ 天職職員の量的拡大のための概念モデル



Ex: 職員間の相互作用
 教職員間の相互作用
 学長特命任務成功
 地域まちづくり
 産学連携

- アメとムチ (外発的動機づけ) の発想は簡単で単純。
- アメとムチの効果は浅く、短い。
- 内発的動機づけの効果は深く、長く、強力。
- 内発的動機づけをどうやって育むかが勝負。
- 外部から注入できない。あくまで内製。
- しかしモチベーターの提供という形で刺激はできる。
- 組織が提供、自分で発見、の二つの方法

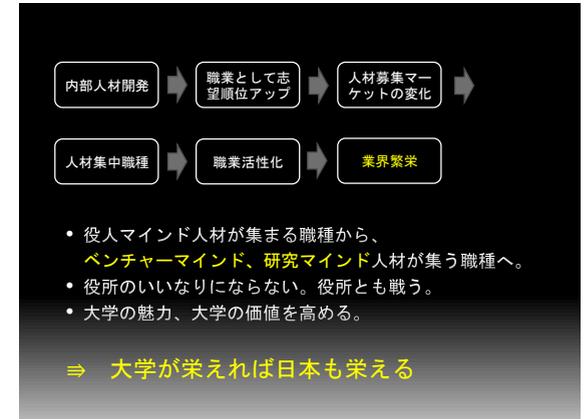
天職職員の量的拡大は出来る!

⇒ 現職の中で天職職員の量的拡大を行う
 ⇒ 職員のQWL値が上昇する
 ⇒ 志望順位が上がる
 ⇒ 採用マーケットの変化、「何が出来るか」
 ⇒ になりたい職業BEST5、**憧れの職業**になる
 ⇒ 人材が集まり、活性化し、成果が高まる



■大学職員という職業の強み

強み/弱み	状況	強み	弱み
労働時間	人による	裁量が多い	偏り、不公平感 (フリーラード可能)
成果	ゆるい(売上やノルマにせつつかれない)	夢を語る、 トライアルアンドエラー ができる	素人臭くなる、甘い
ステイクホルダー	多い(地域、行政、産業界、教員、etc.)	リソースが豊富	ない
安定性	大学による	人生設計、他者貢献・ 自己研鑽マインド	危機感薄い、真剣さが足りない、脳に汗かかない
自己の成長	無限大	学習機会豊富、研究者が身近、同業他社の刺激、学生の刺激	ない
やりたいことをやる	無限大	ヒト・モノ・カネ、ネットワークがある。やろうと思えば何でも!	ない



日本のSDへの提言

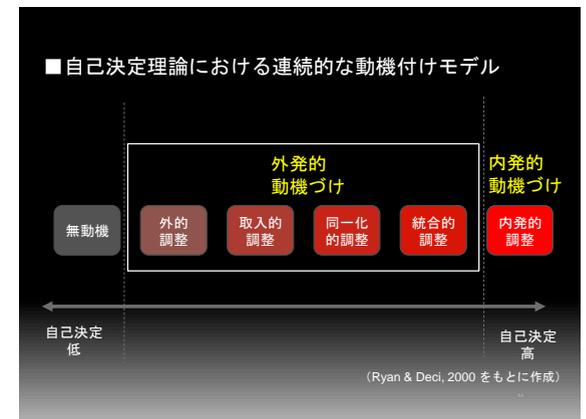
大学は「憧れの場」でありたい

—大学職員を「**になりたい職業BEST5**」にすべし!—

その実現に向けた人材育成をすべし

ご清聴ありがとうございました。

京都文教大学
 教務課 課長 村山孝道 
 t-murayama@po.kbu.ac.jp



明日死ぬかのように生きなさい。

永遠に生きるかのように学びなさい。

(ガンジー)