

# 立命館における課長のマネジメント力を強化する研修プログラムの開発

山本 貴之 (総務部 人事課)

近森 節子 (大学行政研究・研修センター専任研究員)

藤井 元 (総務部 次長)

## I. 研究の背景

1. 競争環境下における課長のマネジメント力向上の必要性
2. 立命館の現状
3. 立命館における管理職研修の見直しの必要性

## II. 研究の目的

## III. 研究の方法

1. 資料研究
2. 職員（課長 / 事務長および課員）へのアンケート調査
3. 部次長へのヒアリング調査
4. 企業、地方自治体への先行事例ヒアリング調査
5. 海外大学の先行事例ヒアリング調査

## IV. 調査・分析

1. 資料研究によるマネジメントの定義
2. 既存の管理職研修における問題点の分析

3. 職員へのアンケート調査による課長 / 事務長に必要な職場マネジメントの考察

4. 部次長の職場マネジメントに対する意識と実践例からの考察

5. 企業・地方自治体への先行事例ヒアリング調査に見る課長の職場マネジメント要件と育成方法

6. 海外大学の先行事例ヒアリング調査に見る課長の職務要件の考え方とその力量を養成する方法

## V. 調査のまとめ

## VI. 政策立案

1. 立命館の課長・事務長に必要な職務要件
2. 課長のマネジメント力を養成する研修プログラム

## VII. 研究のまとめ

## VIII. 残された課題

## I. 研究の背景

### 1. 競争環境下における課長のマネジメント力向上の必要性

高等教育情勢は18歳人口減による市場縮小、政府の規制緩和の促進、近年では学士力向上、FD活動への取り組み強化などに見られるように、教育・研究の質的向上が問われており、競争原理の拡がりにさらなる拍車がかかっている。国立大学の独立法人化を契機に、大学全体が「運営」から、独立採算による事業継続が求められる「経営」の時代に変化しており、各大学は入学者数の確保をすべく、(学生・父母・企業など)ステークホルダーのニーズを反映した付加価値の高い教育・研究・学生支援サービス等の創出に加え、その政策を運営する組

織成員の能力強化にも精力的に取り組んでいる。優れた定型業務遂行力はもちろんのこと、現在は他校との差別化を図り、ステークホルダーの支持を多く集め、評価を勝ち得る政策の打ち出しが命題となっている。変革を求められている時代にあって、未来をしっかりと予測した上で、先見性ある政策を打ち出し、実行に移す能力を有することが優れた職員のコアスキルであり、この政策立案力の獲得に関しては、立命館大学の「大学アドミニストレーター養成プログラム」において先進的な取り組みが進められている。

一方、管理監督者は指揮命令権に基づき、ヒト・モノ・カネといった限られた経営資源をベースに、業務採配を行わなければならない。この基本的な経営資源の有効活用に対する力量向上が管理職に最低限必須である。と

りわけ、課長は目標の達成のため、組織マネジメントの実践が問われている。つまり、課員の特性・能力に応じた役割分担、時間管理、コスト意識の向上、業務の効率化による生産性の向上と残業削減など、改善を行うとともに、課員の心情を正しく感受し、チームワークを形成する能力など職場を束ねる力を養わなければならない。

## 2. 立命館の現状

現在、立命館大学は課長を含めた管理職の職務要件(行動要件、期待要件など)に関する規程がなく、各課長が自己流のやり方で職場マネジメントを展開している。これは課長の独自性が発揮できることを意味しており、課長自身のモチベーションを高めるメリットは見込まれるが、職場毎のマネジメント執行度合いに差が生じるデメリットも否めない。2009年度の立命館「事務体制文書」<sup>注1)</sup>においても、課長が政策立案、勤務管理や人材育成などを含む職場マネジメントに責任をもって業務にあたる必要がある旨、明記されており、課長職のマネジメントに関する基本理念となる職務要件を新設することが急務となっている。

一方で組織規模は、APU開学、附属校の拡充、キャンパスの広がりにより、この10年間で、大学数が2大学(学部・研究科数は21から30)に、大学教員が660名から1400名へと2倍以上に、専任職員数が420名から620名へと増加した。組織の拡大に伴い、職場における超過勤務時間も図1の通り、2004年対比で増加しており、ワークライフバランスの実現も課題となっている。勤続3年未満の経験が少ない職員が増加していることも、超過勤務時間の原因のひとつと考えられ、職場における人材育成が滞っている可能性がある。

この超過勤務時間の増加は、労働者の心身の健康を損なう要因にもなりかねず、労働契約法上の安全配慮義

務<sup>注2)</sup>にも、留意をしていく必要がある。超過勤務時間削減に向けた業務の改善、そして安全配慮義務などのコンプライアンス対応など、課長の職場における役割はますます広範に渡るため、この観点からも職務要件は重要となる。

職務要件は職場でのマネジメント実践や、人材育成に限定されたものではなく、将来的に導入が検討の組に乗るであろう人事考課制度の運営上にも欠かせないツールでもある。職務要件の明確化とその運用ルールの制定により、日常的に人事管理、目標管理など職場マネジメントが徹底され、自課の課題が顕在化することにより、業務の合理化・効率化に対する意識が更に芽生え、その結果、超過勤務の削減や、業務の見直し・削減に結びつく効果も見込める。

## 3. 立命館における課長研修の見直しの必要性

現在の立命館における課長研修は新任課長研修、評価者研修、全体研修、選抜研修の4種類がある(図2)。新任課長研修は、目標管理・予算管理・人事管理などの基本的なマネジメント手法について講義形式で行っている。また評価者研修も新任課長が主な対象で、部次長評価(360度評価)における部下側の適正評価実施を目的としている。

全体研修は部長から課長まで参加する研修で、大きく2部構成になっている。ひとつは、高等教育情勢、他大学の改革事例および学園の方向性に対する理解促進であり、併せてPDCA運用の一環として、部単位で当該年度の課題と到達点の明確化や次年度の部方針について討議することを目的としている。もうひとつは、マネジメントスキルの養成が目的で、その年度の「事務体制文書」において明示された重点課題をテーマに、意識向上と知識・スキルの習得を進めている。

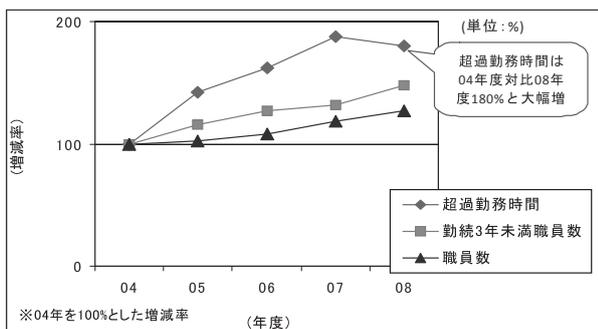


図1 超過勤務時間と職員数などの年度別増減率

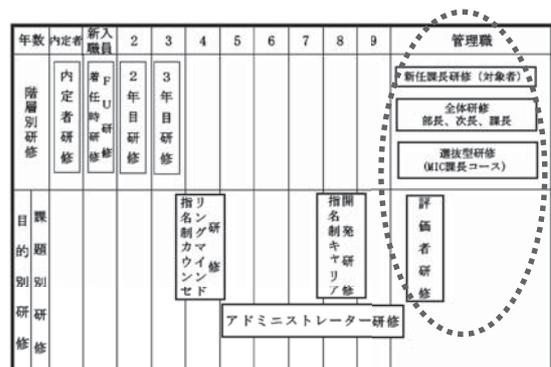


図2 立命館の研修体系図(抜粋)

選抜研修は、2008年度より新たに導入されたもので、課長を対象に、将来の学園幹部を育成する少人数の集中コースである。6カ月の間、役員との直接対話による経営課題に関する理解促進、コーチングなどのマネジメント技能の習得、次期中期計画の柱となる政策をグループで立案（プロジェクトマネジメント）するなど、リーダーとしての視点、あるいは顧客、経営者の観点に立ち、問題発見・解決力を養う実践的なプログラムとなっている。

以上のように、全体研修、選抜研修は、「全学課題」を根底に据え、徹底的な論議の上、新たな改革・改善に対する意見を出すスタイルとなっている。これは、学園固有のフロンティアシップを継承するとともに、学園が更なる発展を実現するために必要なものであり、今後更なるブラッシュアップが求められる。一方、人材育成や管理、予算管理など課長のマネジメント力の強化が迫られており、能力の計画的養成を図る新たな研修プログラムの開発も問われている。その際、課長の職務要件（役割・責務・行動基準）が研修企画にあたっての根拠となるため、この観点からも職務要件の確立は重要である。

なお、本研究では、課長を対象としたプログラムの開発に取り組むこととし、部次長については取り扱わない。

## II. 研究の目的

本研究の目的は、課長に求められる職務要件を明らかにし、その要件を満たすマネジメント力を強化する研修プログラムを開発することである。

## III. 研究の方法（研究フロー：図3）

### 1. 資料研究

学園の「事務体制文書」（APUでの事務局会議の整理含む）で記されている課長の役割と責務より「本学課長/事務長に必要な職務要件（案）」を仮設定する。

### 2. 職員（課長/事務長および課員）へのアンケート調査

- (1) 課長/事務長に対する職場マネジメントの実践度および重要と思われるマネジメント項目に対する調査。
- (2) 課員の視点から見た職場における課長/事務長のマネジメント実践度および重要と思われるマネジメント項目に対する調査。

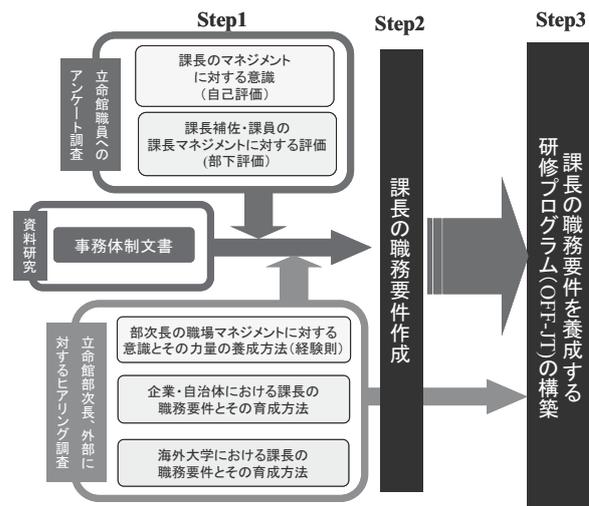


図3 研究フロー

### 3. 部次長へのヒアリング調査

部次長が課長/事務長時代に実践した職場マネジメント及びマネジメント力量を養成した方法についての調査。

### 4. 企業、地方自治体への先行事例ヒアリング調査

- (1) 企業、地方自治体における課長職の職務要件。
- (2) 課長のマネジメント力を強化するトレーニング方法。

### 5. 海外大学の先行事例ヒアリング調査

- (1) 海外大学における課長の職務要件。
- (2) 課長のマネジメント力を強化するトレーニング方法。

## IV. 調査・分析

### 1. 資料研究によるマネジメントの定義

#### (1) 職場における課長の役割についての「事務体制文書」からの考察

課長の職務要件について、「事務体制文書（APUでの事務局会議の整理含む）」（表1）をもとに仮設定を行うが、最終的にはヒアリング調査や学内アンケート調査の結果を反映する。2007～2009年度の「事務体制文書」から、課長の役割として、目標管理（PDCAの適正運営）、勤務管理、業務管理という項目が求められていることが分かる。また、近年の社会的動向を踏まえ、コンプライアンス対応、そして、学園固有のものとして、政策の立案、立命館スピリットの醸成が挙げられていることより、これらも加え、現時点の課長の職務要件（仮案）を表2に示す。

表1 「事務体制文書」での整理

	年度	課長の役割に関わる記載内容
立命館事務体制文書上の整理	2007	①計画立案と業務管理（PDCA文化の形成） ②学園課題に対する理解深化と解決するための政策提起 ③立命館の改革スピリッツ継承 ④人材育成（業務力量向上、補佐の育成、学が意欲向上など） ⑤コンプライアンス強化
	2008	①適正な勤務管理（超過勤務の削減を図るため、課員の意識改革と業務の見直し） ②コンプライアンス強化 ③職場の意思疎通を高め、コミュニケーションを活発化、情報共有とその環境整備 ④PDCAサイクルの確実な実施
	2009	①コンプライアンスとアカウンタビリティの徹底 ②政策立案、課題遂行、勤務管理、人材育成 ③勤務実態改善への取組み（業務改善、健康管理）
APU事務局会議での整理	2009	課長の役割は「マネジメント」と「課長固有の業務」 ①事務局会議と職場をつなぐ役目 ②オフィスを運営する役割（プレイングマネージャーからマネージャーへ） ③機能の整理、業務の確立、業務の配分、日常のマネジメント ④課長が担うべき課題は第一に、部および課の運営 ⑤第二に、各課の課題による課長の固有課題。例：渉外業務、文書作成業務、教員調整業務など

表2 立命館の課長・事務長に必要な職務要件（仮案）

	項目	要件（案）	研修実施状況
コアフレーム	①目標管理（MBO）	学園ミッション、上位ビジョンや外部環境、国策の動向などにに基づき、課の業務計画を策定し、半期毎にフォロー・修正を加え、到達点と課題について、部下へフィードバックを行う。業務の優先順位付け、期限管理、役割分担、戦略、結果やプロセスに留意し、業務のPDCAを正しく運営する。	○ 全体研修 07、08、09年度 スキル研修 07、09年度
	②勤務管理	課員のワークライフバランスの確保を目的に、単なる管理業務に留まらず、時間外削減や休暇の取得促進に向けた工夫や改善活動も積極的に実施する。	△ 新任課長研修で 実務的な面のみ
	③人事管理	課員の特性、長所・短所などを見極め、業務配分や適材適所配置を行う。	×
	④人材育成	課員個人のキャリア形成ならびに課に必要な業務力量の構築にあたり、積極的にOJT、OFF-JTを問わず参加の機会を与える。またキャリア形成にあたり、指導を行う。	×
	⑤法令・規定遵守	法令や学内規程に精通し、自部署業務の適正執行を実践する。また全学課題においても、（先例主義を脱し）客観的に法令違反が無いかが検証し、問題ありと判断する場合はタイムリーに指摘をする。	△ スキル研修08年度 リスクマネジメント
	⑥調整、折衝	学内外の重要な関係先や責任者と調整・交渉し、自己の主張に納得・同意・協力が得られるようにする、或いは意見調整をする。	×
学園固有フレーム	⑦政策業務の立案・展開	大局的な視点、緻密な調査・分析に基づき、政策立案できる能力を持つ。また課長が自ら作成するのではなく、部下との分業が前提。	△ MIC（課長選抜） 研修08年度
	⑧立命館改革の歴史とその精神の伝承	第3次長期計画以降の学園改革における意義と教職員の役割などを語ることができ、立命館固有のフロンティアスピリットの醸成を図る。	×

○：できている、△：一部できている、×：できていない

(2) 立命館の課長・事務長に必要な職務要件（仮案）

「事務体制文書」を分析した結果、表2の①～⑥と立命館固有の⑦、⑧の計8項目に集約される。

この8項目を叩き台的な位置付けで職務要件（仮案）とし、以降の研究で内容の豊富化をしていく。

2. 既存の管理職研修実施における問題点の分析

併せて、現在、立命館において実施している課長研修について、表2①～⑧の項目に従って、運営が図られているかどうかの考察を行った。

現在の管理職研修について、マネジメント項目①～⑧において、「実施できている」と判定できるのが、①目

表3 カークパトリック4段階評価モデル

Level 1	反応 (Reaction)	研修に対して満足したか	受講後のアンケート評価
Level 2	学習 (Learning)	研修で扱った内容を理解したか	受講後のテストなどで評価
Level 3	行動 (Behavior)	研修で扱った内容を実務において活用できたか	受講者や上司へのインタビュー、 360度サーベイなどで評価
Level 4	業績 (Results)	研修で扱った内容が業績に貢献をしたのか	評価は難しい

現在の到達度は Level1

目標は Level3 以上

出典：『企業と人材』No.946 P14

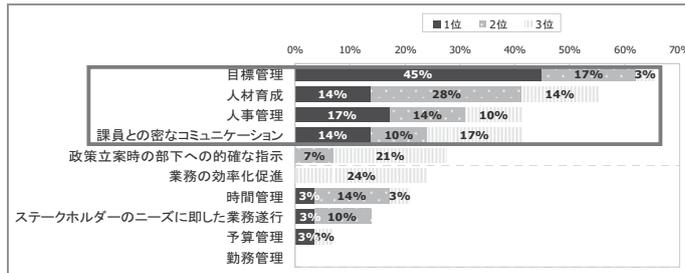


図4 課長の職場マネジメント重要項目

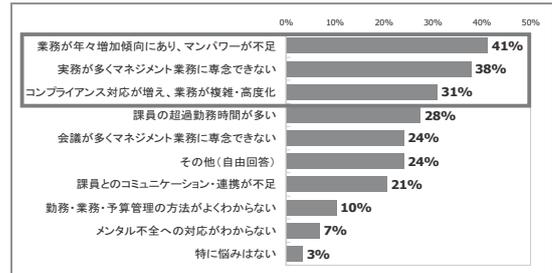


図5 課長の課運営上の悩み

目標管理のみで、その他は、「一部できている」、「できていない」との結果であり、表2に示す要件を満たす研修プログラムの整備が急務となる。また、研修効果について、受講後に日常的に現場で活かしているのかどうか、検証ができていないことも明らかとなった。

カークパトリック4段階評価モデル<sup>注3)</sup>(表3)にある通り、研修後の学習度や研修で扱った内容を実務で活用したかどうかをサーベイするシステムの構築が問われる。本人の満足度など表面的な評価のみならず、受講後に職場の上司・部下に対する実践度インタビューを行ったり、職場でのアクションラーニングを実施する仕組みづくりをするなど、研修後の検証・フォロー体制の構築が必要である。

### 3. 職員へのアンケート調査による課長/事務長に必要な職場マネジメントの考察

立命館大学の課長/事務長(以下、課長)および、その部下である課長/事務長補佐、課員(以下、課員)を対象に、課長の職場マネジメント実践度や重要と思われるマネジメント項目について、アンケート調査を行った。

調査時期：2009年8～9月

調査内容：課長の職場マネジメントに対する自己(課長)評価と課員評価

アンケート項目：注4) 参照

対象：①本学の課長、②本学の課員

回収率：①35%(n=29)、②27%(n=141)

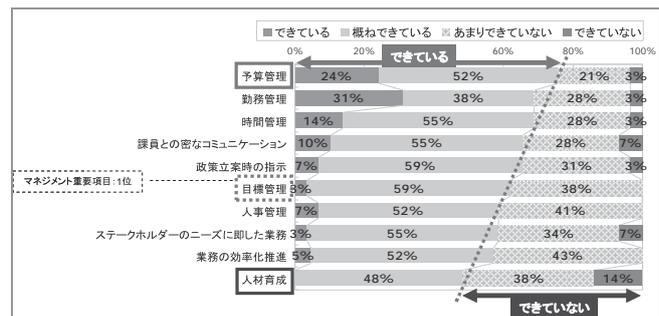


図6 課長のマネジメント実践度：自己評価

#### (1) 課長/事務長に対するアンケート調査

##### ①課長の職場マネジメントに対する意識

課長の「職場マネジメントにおける重要項目」(図4)は、1位～3位の総計で、「目標管理」「人材育成」、「人事管理」、「課員との密なコミュニケーション」の順となった。また、「課の運営上、悩んでいること」(図5)について、最も多かった回答は「業務が年々増加傾向にあり、マンパワーが不足(41%)」であり、以下、「実務が多くマネジメントに専念できない(38%)」、「コンプライアンス対応が増え、業務が複雑・高度化(31%)」、「課員の超過勤務時間が多い(28%)」と続いている。

次に「課長の職場マネジメントの実践度(できている/できていない)」(図6)について、最もできているのは「予算管理(76%)」で、逆にできていないのが、重要項目で2位の「人材育成(52%)」となった。重要項目で1位の「目標管理」は62%ができていないと自己評

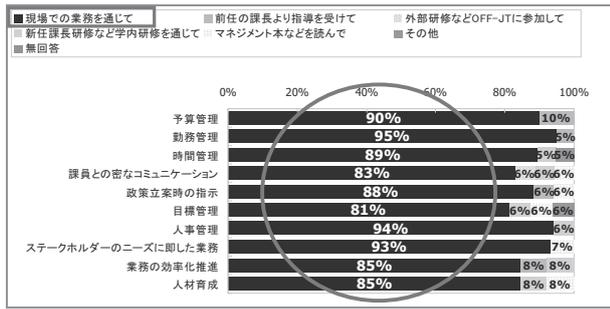


図7 マネジメント力獲得方法(できている者対象)

備している。「できている、概ねできている」の合計では、バラつきはあるものの、全体の単純平均は63%と、一見、率が高いように見受けられるが、「できている」単独では0%～31%と低く、マネジメント実践度の底上げが必要ある。また「人材育成」において「できている」単独の回答はゼロであり、深刻な状況である。

② 職場マネジメント力の獲得について

「できている」と答えた者の「マネジメント力の獲得方法」(図7)だが、全項目において、約90%が「現場での業務を通じて」と回答。この傾向は、後段の部次長ヒアリング結果(表4)と同じである。

また「現場の業務を通じて」と回答した者に対し、具体的な獲得方法(図8)について質問したところ、「課長昇進後、日々の業務で経験を積み重ねて」との回答が最も多かった。この調査において、課長昇進を機にOJTで習得することが多いことが明らかになったため、新任課長研修の更なる充実と併せ、課長補佐時代からのOJTを含めた計画的、段階的な能力の養成が必要であることが分かる。逆にマネジメント力が「未獲得(できていない)」と答えた者について、その理由(図9)を質問したところ、「プレーヤー的側面が強い」、「会議が多くて

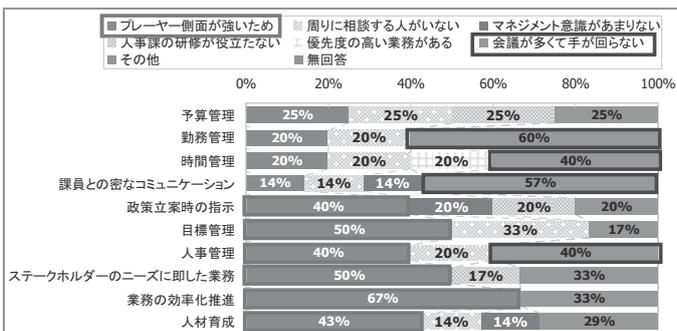


図9 マネジメント未獲得(できない)の理由

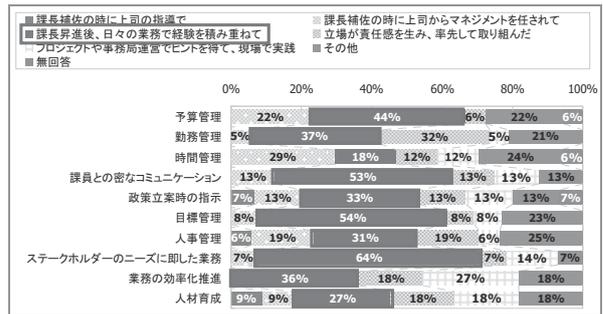


図8 「現場での業務を通じて」を選んだ者の具体的な獲得方法

手が回らない」との回答が目立った。マネジメントへの専念度を上げるため、課員の力量向上、会議の効率運営などの検討が問われる。

③ 「立命館の課長像」において、特に必要と考えられる知識・能力(図10)について質問をしたところ、「業務把握」、「学園理解」、「人材育成」の3つが上位を占めた。後段の部次長および外部ヒアリングの結果からも、「大局的な視点に立ち、業務を組み立てる力量の必要性」が挙がっていたことより、政策動向や学園全体の方向性を知ることは、日常業務を進めるうえでも、その判断材料となる重要な要素となる。

(2) 課員の視点から見る課長に必要な職場マネジメントの考察

① 課員から見た課長の職場マネジメントに対する意識  
職場マネジメント実践度について、課長の自己評価と課員評価について比較を行った(図11)。

その結果、課長評価では、「予算管理」、「勤務管理」が実践できている割合が高かったが、課員評価は「時間管理」、「ステークホルダーのニーズに即した業務の遂行」が上位となり、認識の相違が見られた。総体的に課長評

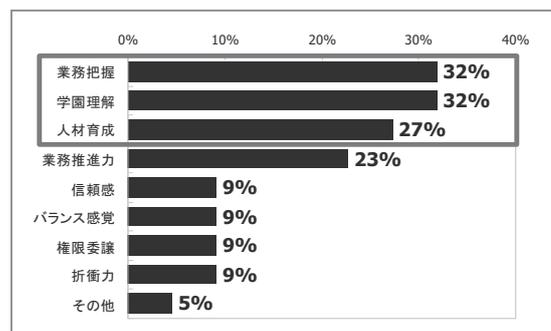


図10 「立命館の課長像」にて特に必要と考える知識・能力

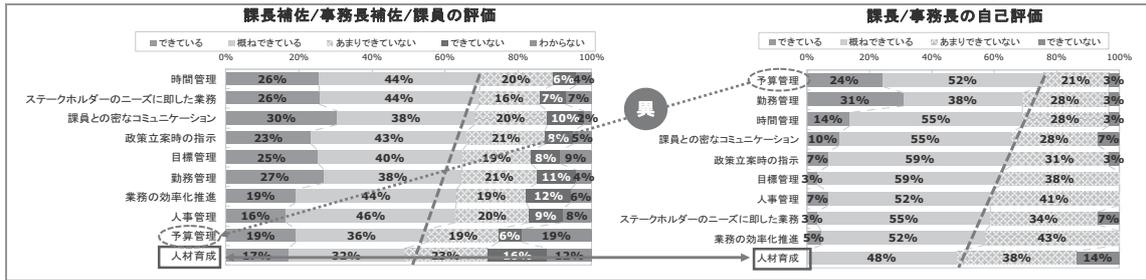


図 11 職場マネジメント実践度の課長と課員の認識比較

価よりも部下評価の方が、「できている」、「概ねできている」の比率が高く、良い評価となっているが、「人材育成」については課長・課員ともに低いと見ていることが分かる。

次に「課員が考える課長に必要な職場マネジメント重要項目」(図 12) について、1 位～3 位の総計で「目標管理」、「課員との密なコミュニケーション」、「人材育成」の順で、若干の順位変動はあるものの、課長の回答とほぼ同じ結果となった。また、課員が必要と考える「立命館の課長像において、特に必要と考える知識・能力」(図 13) については「人材育成」、「他部署との調整能力」、「学園理解」に対する意見が上位に挙がった。「人材育成」、「学園理解」は課長の意見と同じである。なお、自由回答の記述より、「人材育成」に関しては、単に部下の能力開発だけではなく、部下を褒める、モチベーションを高める、部下を育てる意識を持つなどといった内

容も含まれている。

② 課員から見た課長の業務スタイル

図 14 のとおり、課員の 60% 強が、プレイングマネージャー、プレーヤー的要素が高いとの回答だった。その理由(図 15)として「抱えている実務が多く、マネジメント業務まで手が回っていない」、「会議が多く、マネジメント業務まで手が回っていない」との意見が多かった。この結果は課長の「マネジメント力未獲得(できていない)」理由と同じである。

(3) 民間企業における中間管理職の意識調査との比較

日本経営協会(NOMA)が2007年に実施した「日本の中間管理職意識調査(企業・団体対象)」(図 16)においても、求められる役割にて、「部下・後輩の育成(85%)」、「部門目標の達成(74.2%)」の2つが突出し

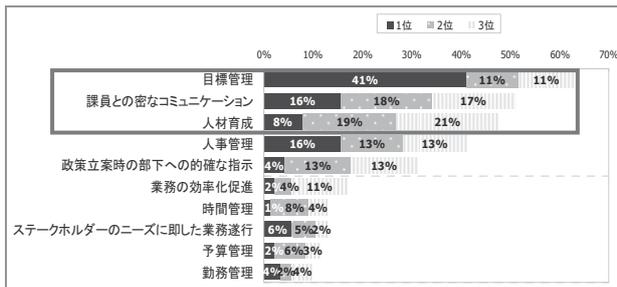


図 12 課員が考える課長に必要な職場マネジメント重要項目

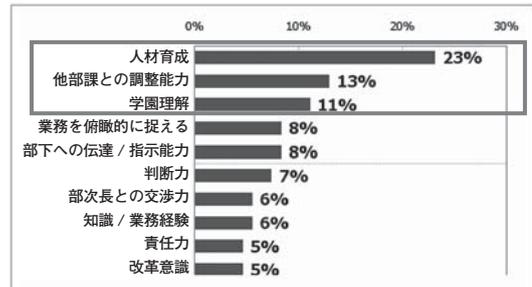


図 13 課員が必要と考える立命館の課長像

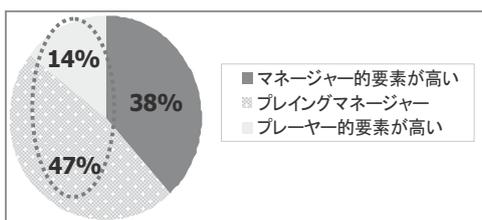


図 14 課員から見た課長の業務スタイル

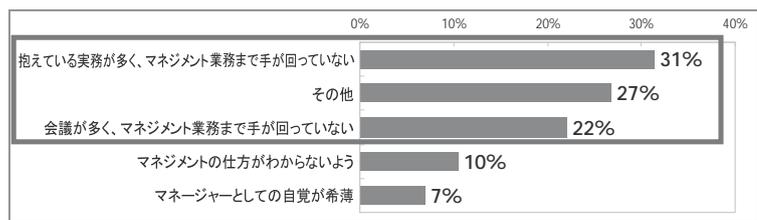


図 15 プレイングマネージャー、プレーヤー的要素が高いと答えた理由

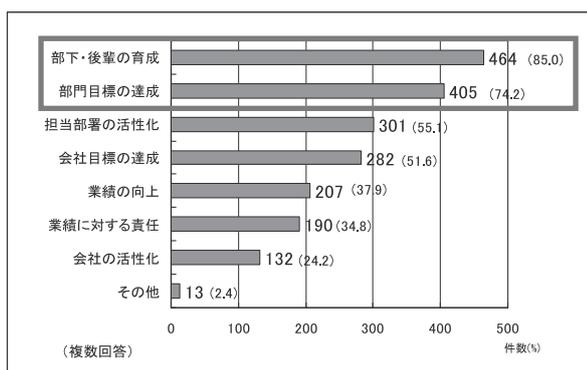


図 16 中間管理職に求められる役割

て高い比率となっている。若干、項目表現の違いや、順位の前後はあるものの、立命館の課長アンケート結果と、同じ傾向となっている。そして、管理職として抱えている問題・悩みについては、「業務量が過大（41.2%）」、「業績目標のハードルが高い（20.5%）」、「他部署との連携が不調（19.6%）」、「担当業務の難度が高い（16.1%）」の順となっている。業務量が多い悩みは民間、教育機関を問わず共通の課題であり、業務量が増加し続ける中、メンバーの一体感を高め、いかに目標を達成するかが、管理職の責務であり、腕の見せ所である。また、管理職になって変化したと思うことについて、「仕事が増えた（58.6%）」、「ストレスが増えた（49.5%）」といった意見が上位に挙がっているが、一方で「組織に対する理解が高まった（31.5%）」、「意欲がわいた（27.1%）」といった項目も上位にランクインしており、昇進・昇格が前向きな姿勢を形成する効果があることを示唆している。

#### 4. 部次長の職場マネジメントに対する意識と実践例からの考察

立命館大学課長の職務要件の明確化と、その要件を養成するための能力開発方法を考案するため、部次長に対し、①過去の課長時代に実践したマネジメントの内容と、②そのマネジメント力を養った方法について、ヒアリングを行った。

ヒアリング対象：教学、国際、研究、キャリア、法人（総務、財務）系の部次長  
計6名<sup>注6)</sup>

目的：課長の職務要件と、その要件を養成する方法について、本学部次長の（課長時代）マネジメント実践例よりアプローチする。

ヒアリング項目： a) 職場マネジメントのポリシー・定義、b) 実践してきたマネジメントの内容、c) 課長としてのマネジメント力養成の方法、d) 課長の職務要件

#### (1) ヒアリング結果（表4）

#### (2) ヒアリング結果に見られる課長の職務要件（傾向）

上述のヒアリング結果について、表2で示した仮要件にある①～⑥のマネジメント要素に類型化し、項目ごとに6点（ヒアリング人数）を満点とし、加点方式で傾向を集計した（図17）。

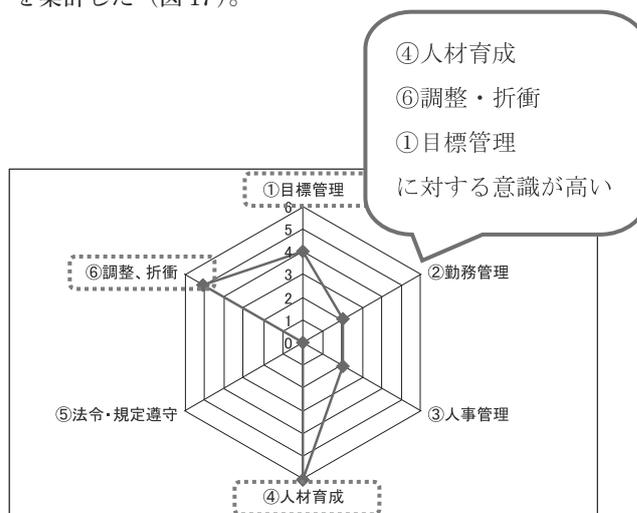


図 17 ヒアリング結果から見られる課長の職務要件

傾向として、④人材育成（6点）、⑥調整・折衝（5点）①目標管理（4点）に対する意識が高かったことが見てとれる。また①～⑥以外では、課員との密なコミュニケーション（6点）、時間管理、業務改善（ともに4点）なども挙げた。

#### (3) ヒアリング結果に見られるマネジメント力の養成方法

「OJT、日常業務の中で養成」との意見が大半を占めた。なお、研修についてはコーチング、プロジェクトマネジメント、経験交流などが支持され、その手法としては、ワークショップなどで、ディスカッションを交える双方向形式が「内省」や「気づき」を促進し、有効との回答があった。

#### 5. 企業・自治体における課長の職場マネジメント要件と育成方法

外部の先行事例を調査するため、企業・社団法人・地方自治体を訪問し、目指すべき課長像、役割と、その力

立命館における課長のマネジメント力を強化する研修プログラムの開発（山本・近森・藤井）

表4 部次長ヒアリング結果

a) ポリシー・定義	b) 実施した主なマネジメント内容	c) 養成方法	d) 課長の職務要件（総括）
A 「課長とは課員を支える存在であれ」（総務部）	①業務の標準化、効率化 ②業務の動機付け ③目標管理（目標設定、進捗管理とフィードバック） ④時間管理 ⑤仕事の完成度は「最高」ではなく「最適」レベルを追求	①部下指導を通じて養成 ②APUで導入されている評価制度は部下への説明責任を果たす上で効果的 ③ワークショップ型研修は、他メンバーとの対話で刺激や気づきがあり有効	①率先垂範（明るく、楽しく、夢を持つ、学生に貢献、社会的使命を自覚など） ②大局的な視点に基づく運営 ③目標管理 ④課員との密なコミュニケーション ⑤業務改善 ⑥時間管理 ⑦調整・折衝
B 「一人ひとりが活躍できる職場づくり」（国際部）	①動機付け：大局的な見地より、各業務の意義を認識させる ②業務の標準化、効率化 ③時間管理：段取り、納期管理、時間あたりコストの意識 ④教員との調整	①日常業務の中で養成 ②歴史上の人物の生き様、考え方が参考になった ③管理職間の相互コーチングによる内省、気づき	①業務改善 ②業務の本質をメンバーに理解させ、動機付けを行う ③率先垂範 ④調整、折衝 ⑤時間管理 ⑥課員との密なコミュニケーション
C 「メンバーのセルフイノベーションを促進し、一段高い成果を生む」（研究部）	①チーム別目標管理（4半期毎のフォロー、達成目標、期限・納期の厳格化） ②動機付け、モチベーション向上（コーチング、カウンセリング） ③フレキシブルな組織編制 ④部内研修の豊富化、学外研修への積極参加奨励 ⑤朝礼での情報共有	①日常業務の中で、ダイバーシティ環境の中で養成 ②学内外研修への参加（コーチング、プロジェクトマネジメント、リーダーシップ） ③読書	①人材育成 ②目標管理による業績、指標管理と評価、フィードバック ③人事管理：組織編制と個人能力に合った配置とローテーション ④勤務管理、時間外労働削減に向けたアクション ⑤調整・折衝 ⑥課員との密なコミュニケーション
D 「コスト意識醸成とタイムマネジメントによるメンバーの能力向上」（キャリア・オフィス）	①業務の標準化、効率化 ②報・連・相の徹底 ③メンバーの問題発見、解決力向上 ④メンバーのコスト意識の醸成（時間あたり生産性の向上と人件費の重みを知る） ⑤時間管理 ⑥多様な雇用形態の中でのチームワーク向上（機能分化、感謝の気持） ⑦目標管理（コミットメントも重要） ⑧仕事の完成度は「最高」ではなく「最適」レベルを追求	①上司の後姿（働き方）を見て ②判断するために情報の入手と、その情報の取捨選択 ③大学院進学による論理的思考力の構築	①業務の標準化、効率化 ②人材育成 ③目標管理 ④時間管理 ⑤コスト感覚 ⑥調整・折衝 ⑦業務の優先順位付け ⑧課員との密なコミュニケーション
E 「個人の強みを伸ばし、自律性を育む人材育成の実践」（教学部）	①目標管理（5W2Hの徹底） ②メンバー業務量の調整 ③適材適所配置（個人の強みを把握し、適正に合った仕事を付与） ④メンバーの問題発見、解決スキル向上 ⑤コミュニケーション（人間関係良化） ⑥学内外研修への参加奨励	①OJTでの訓練、経験の積重ね ②研修への参加（内省の場） ③経験交流：同じ境遇の課長との対話により気づきを得る	①目標管理 ②人材育成 ③勤務管理（業務量調整による負荷の均等化） ④人事管理 ⑤チームマネジメント ⑥課員との密なコミュニケーション ⑦予算管理
F 「上司が手本を示し、部下を主体的に動かす」（財務部）	①組織、プロジェクトの成果を出させ部下に自身を持たせる（成功体験と権限委譲） ②課長が業務の手本となる ③時間管理（段取り80%） ④コミュニケーション ⑤QC活動の促進（既存業務の創造的破壊）	①上司の後姿（働き方）を見て ②日常業務の中で養成	①率先垂範（行動の体現化） ②業務改善（ムダの排除など） ③時間管理 ④課員との密なコミュニケーション ⑤権限移譲 ⑥調整、折衝

量形成を促す研修制度等についてヒアリングを行った。

目的：他組織における課長要件と、その要件を養成する方法を調整する。

ヒアリング対象：企業理念・ブランドステートメントにて、「人間尊重・人材育成」を掲げている組織を選定。

ヒアリング項目：a) 課長の職務要件、目指すべき課長像、b) 課長の人材育成方法。c) 現在の人材育成方法の特徴・課題など。

(1) ヒアリング結果（表5）

(2) ヒアリング結果に見る課長の職務要件（傾向）

ヒアリング結果を表2の仮要件にある①～⑥のマネジメント要素に類型化し、項目ごとに5点（ヒアリング団体数）を満点とした加点方式で傾向を集計した

（図18）。傾向として、①目標管理、④人材育成（ともに5点）に対する意識が高いことが分かった。①～⑥以外の見解として、人事考課、予算管理（ともに5点）、革新意識とチャレンジ精神、課員との密なコミュニケーション（ともに4点）や時間管理、戦略構築、

表5 企業・自治体ヒアリング結果

a) 職務要件、課長像	b) 人材育成方法	c) 特徴・課題等
<p><b>A</b></p> <p>①上位方針、市場環境を踏まえ組織目標、戦略を策定し、目標を達成</p> <p>②経営資源とネットワークの活用による問題解決</p> <p>③メンバーへの権限委譲、コミュニケーション形成によるモチベーション向上</p> <p>④メンバーの人材育成に責任</p> <p>⑤改善・イノベーションへの主体的取組み</p> <p>⑥人材の計画的配置</p> <p>⑦人事考課</p> <p>⑧予算管理</p>	<p>①新任課長研修（3日間）</p> <p>リーダーシップ、人事考課、予算管理（会計含む）、モチベーションなど。</p> <p>②課長選抜研修（3年間）</p> <p>理論重視型研修、アセスメント兼ねる。</p> <p>1)外部ビジネススクールへ通学</p> <p>ロジカルシンキング、組織マネジメント（コーチング他）、ビジネスロールプレイ。</p> <p>2)部署横断プロジェクト</p> <p>新商品開発構想など、会社の付加価値を高める施策を構想、役員に対しプレゼンを行う。</p> <p>3)異業種交流に参加し、日常とは異なる視点から、自社の強み・弱みをアプローチし、新たな気付きの促進、会社の発展に繋がるアイデアを創出。</p>	<p>①管理スキルは係長より段階的に養成。</p> <p>②研修の効果測定。</p> <p>③部門別横断プロジェクトにおける役員へのプレゼンにおいて、政策立案が実務へなかなか移行しない。</p>
<p><b>B</b></p> <p>①CSとESを重視</p> <p>②戦略、計画構築力</p> <p>③社内外における信頼関係構築</p> <p>④変革意識とチャレンジ精神</p> <p>⑤改善活動の推進</p> <p>⑥人材育成に長は責任を持つ</p> <p>⑦人材の適材適所配置</p> <p>⑧人事考課</p> <p>⑨予算管理</p>	<p>①新任課長研修</p> <p>人事考課、目標・予算・勤務管理や変革マネジメント、メンタル不全対応など。</p> <p>②コミュニケーションとモチベーション形成研修</p> <p>ビジョン設計と伝播、部下の動機付け、コミットメントするため、コーチング、カウンセリングを中心にチームマネジメントの基礎を学ぶ。</p> <p>③戦略立案研修</p> <p>現状把握、目標に向けたアクションプラン策定など。</p> <p>④アセスメント研修</p> <p>グループディスカッション、ロールプレイを通じて、課長のコンピテンシーに対し、合致した行動・思考に立っているか、アセッサが評価。</p> <p>⑤課長選抜研修（6ヶ月）</p> <p>役員との交流によるビジョンの共有と経営的視点の養成。</p>	<p>①MBOにおいて、掲げた目標を達成するために必要な能力を抽出し、その能力を養成できる研修を人事課が各人にアドバイスする。</p> <p>②新任課長研修で課長に必要な素養を教え、OJTを通じて能力を構築し、アセスメント研修で検証をする。</p> <p>③研修は1回で終わらず、フォローアップ研修を取り入れ、各人が現場で実践しているかをアセスメントする。</p> <p>④研修ノウハウ構築のため、社内インストラクターの養成が課題。</p> <p>⑤研修参加不参加は自己責任で決める。</p> <p>⑥伸びる人材、意欲的な人材を重点的に教育。</p>
<p><b>C</b></p> <p>①人材育成は個人が目標設定するよう指導（一人ひとりがプロであれ）</p> <p>②ワークライフバランス実現</p> <p>③率先垂範</p> <p>④戦略と目標の策定、実行、見直し（PDCA）</p> <p>⑤他人の価値観を尊重するコミュニケーション</p> <p>⑥コンプライアンス</p> <p>⑦勤務管理（健康面含む）</p> <p>⑧人事考課</p> <p>⑨予算管理</p>	<p>①新任課長研修</p> <p>予算管理、企画力、プレゼンテーション力、プロジェクト管理など。</p> <p>②評価者研修</p> <p>③公益法人会計研修</p> <p>社団法人の存在意義、法的理解含む。</p> <p>④ハラスメント、メンタルヘルス研修</p> <p>⑤管理能力開発研修（成果を出すための能力育成）</p> <p>目標指向力、組織形成（業務の側面）</p> <p>動機付け、育成能力、信頼関係（人間の側面）、イノベーションなど。</p> <p>⑥グローバル人材育成研修</p> <p>海外のビジネススクールへ派遣。</p>	<p>特になし。</p>
<p><b>D</b></p> <p>①目標達成に向けた課題設定と解決のための戦略立案</p> <p>②顧客価値と財務的付加価値の創造</p> <p>③人材育成・動機付けと適切な資源配分による組織力の最大化</p> <p>④部下指導力、組織統率力</p> <p>⑤部下から信頼される高度な業務スキルと専門知識を持つ</p> <p>⑥成長に向けたセルフモチベーション</p> <p>⑦勤務管理（健康面含む）</p> <p>⑧予算管理</p> <p>⑨人事考課</p>	<p>①新任課長研修</p> <p>マネージャーとしての基本知識の習得。（人事考課、予算・勤務管理）</p> <p>②戦略立案、マーケティング研修</p> <p>③組織変革研修（自律協働型の人材養成）</p> <p>④MBO研修（目標設定、評価、面談スキル向上）</p> <p>⑤カフェテリアプラン</p> <p>多面評価による意識・行動の変革促進、部下育成マネジメント力強化研修、コーチング研修など。</p> <p>⑥企業内ビジネスカレッジ（選抜式）</p> <p>ロジカルシンキング、ラポール、戦略策定など（1年間）。</p>	<p>①研修参加は自己責任で決める。</p> <p>②自己成長を促している組織であるため基本的にカフェテリア型研修が多い。</p>

立命館における課長のマネジメント力を強化する研修プログラムの開発（山本・近森・藤井）

	a) 職務要件、課長像	b) 人材育成方法	c) 特徴・課題等
E	①関係先と適切な調整および交渉ができる ②部下を統率し、適切な指導助言ができる ③上位・経営方針や取り巻く状況を総合的に勘案し、職場の中長期ビジョンを示し、自ら調整し達成することができる ④情報管理能力、危機管理能力を持ち、的確に対応できる ⑤勤務管理(健康面含む) ⑥人事考課 ⑦予算管理	①新任課長研修(階層別) 1)集合研修 市長講話、部下のキャリア支援、リスクマネジメント、職場の健康管理(勤務管理の一部)など 2)グループ別研修 <input type="checkbox"/> 管理監督者の責務と役割 <input type="checkbox"/> 戦略的行政運営 <input type="checkbox"/> 仕事の管理 組織の使命を示し、事業・職員・組織をマネジメントし、ビジョンの達成を目指す ②パワーアップ研修(カフェテリア) <input type="checkbox"/> ニュー・パブリック・マネジメント講座(行政経営手法) <input type="checkbox"/> OJTスキルアップ講座 <input type="checkbox"/> 実用的コーチング講座 <input type="checkbox"/> 評価面接技法向上講座など	①課長補佐の時期から職場マネジメント(予算、勤務、目標管理など)の基礎をOJT、OFF-JTで教育している。 ②自律型研修(パワーアップ研修)を拡充しており、階層別は縮小傾向。 ③研修参加により、課長間の相互啓発、横の連携強化も促進。 ④研修後の効果測定は、記名式アンケートを実施(研修前の期待度、研修後の満足度、業務での実践度、理解度などをアセスメント)。 ⑤グループ別研修は4ヶ月程度の間隔を有するインターバル形式とし、一回目受講後に職場での実践計画を立て、二回目に振り返りを行うことで、実践力を養うことに力を入れている。

- A：大手ケミカルメーカー（訪問時期：2009年7月 面談者：研修企画担当課長）  
 B：大手電子部品メーカー（訪問時期：2009年7月 面談者：研修企画担当課長）  
 C：研修・コンサルタント社団法人（訪問時期：2009年7月 面談者：人事部長、研修担当の2名）  
 D：大手求人広告、情報発信会社（訪問時期：2009年7月 面談者：人材育成戦略担当）  
 E：大阪市（訪問時期：2009年8月 面談者：企画・研修担当課長）

率先垂範、ステークホルダーのニーズに則した業務の遂行も挙げた。

ゼンするといった実践的な内容となっている。研修ニーズやマネジメント能力は個人差があるため、任意の研修が受講可能なカフェテリアプランを取り入れているケースも見られる。その他、ハラスメントやメンタル不全対策に関わる研修も目立つ。

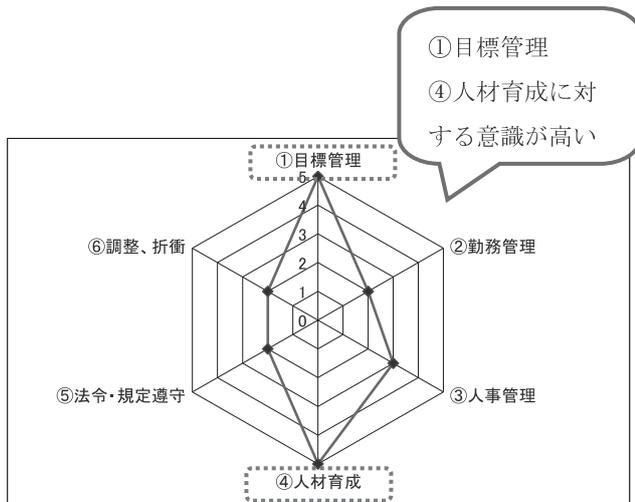


図 18 ヒアリング結果から見られる課長の職務要件

(3) ヒアリング結果に見られるマネジメント力の養成方法

目標・予算管理といった職場管理の基礎習得や組織変革を促す研修に加え、モチベーション向上、プロジェクト管理といったチームマネジメント的な要素が盛り込まれている点の特徴である。また、アセスメントを兼ねた選抜研修を導入している企業もあり、6ヶ月～3年間と期間の長さには違いはあるが、役員との交流によるビジョンの共有、経営的視点の養成、異業種との交流による新たな気付き促進、そしてメンバー間で部門横断プロジェクトを立ち上げ、新たな事業構想について、役員へブレ

6. 海外大学の先行事例ヒアリング調査に見る課長の職務要件の考え方とその力量を養成する方法

(1) レスター大学（イングランド レスター市）

日程：2009年9月14日 面談者：Staff Development Center Steve Barrow 氏

a) 課長の役割

課長に必要な能力として、最初に「商業的な活動の実施による利益確保」が挙げられた。例えば人事部の場合、自大学の人材を他大学へ派遣して、その派遣料で収益を得るといったもので、自部署の固有業務だけではなく、市場調査やサービスに関する知識も課長には要求される。次に挙げたのが「ビジネスライティング」で、これは学園の事業計画に基づき、各課が業務計画（予算計画も含む）を策定するものであり、期中点検による達成度、予算執行度合いの検証や、計画の見直しも行っている。

人材育成に対する意識も強く、課員のキャリア形成に対する責任も課長が持っている。部下との面談を通じ、各人の業務力量や強み・弱みを把握したうえで、必要とされるトレーニングについて集約し、研修計画

表6 レスター大学 課長が習得すべき能力・行動等

個人ツール	マネージャーツール	パフォーマンス向上
<ul style="list-style-type: none"> <li>・タイムマネジメント</li> <li>・チームブリーフィング</li> <li>・レポートライティング</li> <li>・判断力</li> <li>・プレゼンテーション力</li> <li>・プロジェクトマネジメント</li> <li>・問題解決、改善活動継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・苦情処理</li> <li>・予算管理と支出抑制</li> <li>・課長不在時のマネジメント</li> <li>・評価スキル</li> <li>・採用・面接スキル</li> <li>・雇用労働法などの知識習得</li> <li>・健康、安全、ストレス対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・権限移譲の促進</li> <li>・チームワーク</li> <li>・質問力（コーチングなど）</li> <li>・部下指導、育成</li> <li>・モチベーション向上</li> <li>・メンタリング</li> <li>・チームの目標策定</li> </ul>

を策定する責任がある。また、ダイバーシティに対応すべく、人権・倫理に関する知識も求められている。

b) 課長を対象としたトレーニング内容

新任課長は「スクールオブマネジメント」を受講することが義務付けられており、ここではコーチングなどの面談スキル、評価者訓練、予算管理などに加え、課員の能力開発、労働環境の整備、業務の効率化などに関する知識の習得を目的としている。中堅課長は提携他大学へ行き、年間を通じてプロジェクトマネジメント、チーム力向上手法などを学び、そこで修得したスキルを自大学で実践するため、アクションラーニングも実践している。経験豊かな課長は、短期コース（1～2日間）において、採用・面接、処罰、予算管理など任意の内容を学ぶ。全体研修もあり、個人業績と処遇が連動しているため、より高度な評価スキルの習得や、ダイバーシティ環境への対応として、「機会均等（Equal Opportunity：障害者、年齢、男女、出身国など差別をしない取組み）」、コンプライアンスに対する教育も徹底している。管理職が、職場においてリーダーシップを発揮し、適切なマネジメントを実践するため、レスター大学では、表6に示すとおり、習得すべき能力・行動を示しており、OJT、OFF-JT上での習得を促進している。

(2) リバプール大学（イングランド リバプール市）

日程：2009年9月15日 面談者：Vanessa Bryan, Karen Brady 氏他

a) 課長の役割

リバプール大学の課長は、リーダーと位置づけられており、その役割は、「The Liverpool Leader（規程）」に示されている（図19）。全てのリーダーは、①人々を導き、結果をもたらす、②変革を促し、ビジョンを決める、③戦略的にリードし、優位性を追求することが求められている。リーダーの階層は Level 1（実務



- University of Liverpool Core Values...
1. 学内で共通の目的意識を形成
  2. 戦略計画の周知による卓越性と変革の促進
  3. 全ての人に対し、誠実さ、尊敬の念、そして品格を持つこと
  4. 学習する文化を構築すること、失敗から学ぶことを促進すること
  5. 人々の可能性を尊重し、また成功を心から褒め称えること
  6. 責任を持つ、そして責任を取ること

図19 リバプール・リーダーシップ・フレームワーク

指導）、Level 2（プランニング・管理運営）、Level 3（戦略策定・制度設計）の3つで構成されている。執行すべき職場マネジメントとしては、先ず目標管理があり、学園ミッション・ビジョンに則し、自部署における業務計画を策定する。そのうえで、課員に対し、面談を通じて、業務に対する動機付けや結果に対するフィードバックを行い、目標達成に努めている。特に課員との面談は重要であり、計画・業務の進捗確認のみならず、部下の業務力量やキャリア形成に対する指導も丁寧に行っている。その他、予算管理、人事考課、職員採用、人材育成、CSの観点に立った事業計画の策定、課員への変革意識の醸成なども役割として含まれている。

b) 課長を対象としたトレーニング内容

人材育成のポリシーは、人材・組織開発を通じた「組織の卓越性を実現（Achieving Institutional Excellence）」としており、学園の事業計画・戦略を重視した業務展開、リバプール・リーダーシップへのアプローチ、ビ

表7 リバプール大学のマネージャー、リーダーシップ研修（抜粋）

研修名	内容・特徴など
新任課長研修 (昇格時)	<input type="checkbox"/> 学園の戦略、行動指針に関する理解促進。 <input type="checkbox"/> マネジメントの基礎理解（予算管理、目標管理、評価スキルなど） <input type="checkbox"/> 相互コーチング。（グループで同じことを学ぶ、研修メンバー間でサポート、フィードバックし合う体制） <input type="checkbox"/> 不足しているスキルについては、(本人のニーズと上司との面談を通じ)カフェテリアプランの中から選んで受講。
フューチャーリーダープログラム (選抜形式) 2010年～	<input type="checkbox"/> リーダーシップに関わる10ワークショップを受講。 <input type="checkbox"/> メンター、コーチング、ネゴシエーション技能のブラッシュアップ。 <input type="checkbox"/> 自身のリーダーとしての能力・役割について現状と理想のギャップを明確化し、不足を埋めるためのロードマップ作成。 <input type="checkbox"/> 面談スキル（評価、計画の進捗確認など）の構築など。 <b>【その他】</b> 「リバプールリーダー」の計画的、段階的な育成とアセスメントを兼ねた研修。上司推薦などにより12名が選出され、受講期間は1年間。
カフェテリアプラン (選択方式)	<input type="checkbox"/> リーダーシップ研修 ①メンバーの巻き込み方、②変化の中でメンバーを導く方法、③ダイバーシティマネジメント、④評価者訓練、⑤創造的思考&問題解決、⑥ストレス対策、⑦チームマネジメント（コーチング、モチベーションアップなど）、⑧メンバーの能力開発方法、⑩プロジェクトマネジメント、⑪ネゴシエーション能力向上、⑫ファシリテーション能力向上、⑬環境保全マネジメントなど。全て1日コース。 <input type="checkbox"/> その他 ①メンター能力向上、②キャリア開発、③コンプライアンスなど多数。

ジネスプロセスの改善促進、そして組織・人材開発に力を入れている。課長を対象にしたトレーニングは、主に集合形式とカフェテリアプランの2つがあり、集合形式は、新任課長研修とフューチャーリーダープログラム（選抜式、2010年から実施予定）で構成されている。カフェテリアプランは、個々人の学習ニーズやマネジメントレベルに応じ、受講者が任意のトレーニングを選べる内容となっており、リーダーシップ、タイムマネジメント、プライオリティ、メンター養成などのプログラムがある（表7）。また研修の多くは、ワークショップ形式が取り入れられており、メンバーとの対話による気付き促進を図っている点が特徴的である。

### (3) 海外調査のまとめ

先述の2大学に共通しているのは、学園の事業計画を達成するため、組織・各人に対して、見込める成果をコミットメントをさせる仕組みを有しており、その結果に基づき処遇を決めている点である（人事考課と各人の業務計画が連動）。課長は、①学園ミッション・ビジョンの浸透を図るため、目標管理を軸にした業務展開、②メンバーの人材育成に責任を持つ、③メンバーとの面談を重視し、相手の価値観を受け入れつつ、業務の動機付けやフィードバックを行うことに注力している。また、予算管理については、計画策定と執行管理だけではなく、外部への資金流出を減らすため、取引業者の見直しなど

コスト削減努力をしているところも多く、コスト意識の醸成が図れている。

研修については、業務管理、人材育成、人事考課において面談スキルが極めて重要であるため、コーチングやメンタリングなどコミュニケーションスキルの向上や、評価者訓練に力を入れており、また、手法は集合研修を最低限に抑え、各人が自分のニーズに基づき受講コースを選ぶことができるカフェテリアプランを適用している。一方通行の講義形式ではなく、ワークショップによる双方向形式や、研修で学んだことを現場で実践できるアクションラーニングの適用やアセスメントを課し、研修効果を高める工夫をしている。

## V. 調査のまとめ

### 1. 課長の職務要件

#### (1) 調査結果から得られたポイント

調査結果サマリー（表8）のとおり、目標管理、人材育成、課員との密なコミュニケーションの3つが重要であることが分かった。中でも、目標管理は、目標の明確化と業務の進捗確認、そして、課題抽出から改善へつなげる、いわばPDCAサイクルを確実に運営する役割を持っていることより、すべてのマネジメント項目に通ずる「ハブ」的な存在となる。

この目標管理を実質的かつ円滑に運用するためには、

表 8 調査結果サマリー

		重要だと考えられるマネジメント要素				
		1位	2位	3位	4位	5位
立命館課長、 課員	課長	目標管理	人材育成	人事管理	課員との密なコミュニケーション	政策立案時の確かな指示
	課員	目標管理	課員との密なコミュニケーション	人材育成	人事管理	政策立案時の確かな指示
	課長悩み	職場のマンパワー不足、コンプライアンス対応の増加、会議が多くマネジメントに専念できない				
立命館部次長		人材育成	課員との密なコミュニケーション(1位)	調整・折衝	目標管理	時間管理、業務改善
企業・自治体	傾向	目標管理	人材育成(1位)	人事考課	予算管理	課員との密なコミュニケーション 改革とチャレンジ精神
海外大学		目標管理	人材育成(1位)	課員との密なコミュニケーション	人事考課	予算管理
[その他]CS向上、商業的活動への取り組み						

目標管理、人材育成、  
課員との密なコミュニケーションに集中  
課題として会議の多さ

(立命館課長・課員→アンケート調査、立命館部次長・企業・自治体・海外大学→ヒアリング調査)

上司と部下間の密なコミュニケーション（面談）が必要であり、これは課員に対し、業務の動機付け、進捗確認やフォローに加え、最終的に成果（業績）をコミットメントさせることを目的としている。また面談を通じ、部下の業務適性、強み・弱みの把握が可能であることより、人事管理における適材適所配置や、人材育成面における助言・指導ができる効果も見込める。

(2) 調査から導き出される職務要件

調査の結果に基づき、新たに追加した要件は、予算管理、時間管理、業務改善、会議運営の4つとした。選定理由は以下の通りである。

- ①「予算管理」：財政政策を考えるうえでの基礎となること、また外部への資金流出を減らし、財政の安定維持を図るため、業者の見直しなど更なるコスト削減努力やコスト意識の醸成が見込める。
- ②「時間管理」：生産性を高める一環として、スケジュール管理の徹底や段取り実施による業務の円滑推進を図ることができる。
- ③「業務改善」：増え続ける業務量や立命館の厳しい勤務実態を緩和するため、効率的業務の更なる推進が図れる。
- ④「会議運営」：会議目的、優先課題、終了時間に留意したメリハリのある会議の運営が推進される。

この4つを加えた全12項目（図20）を要件表に加え、最終案を策定する。なお、「コミュニケーション」については、どのマネジメントを実施するうえでも必要不可欠なものであるため、要件ではなく、手段と捉え、研修プログラム案に組み入れてゆく。

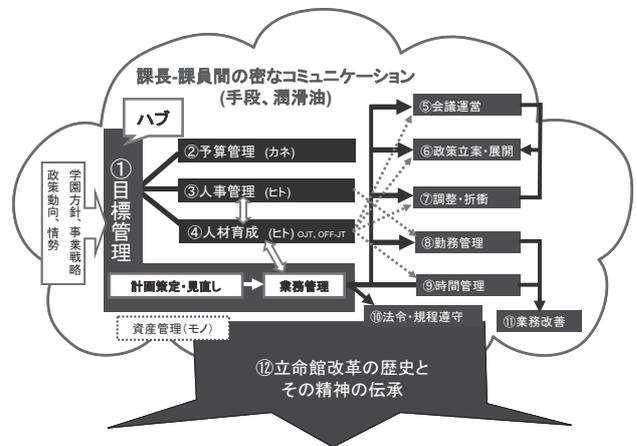


図 20 目標管理を「ハブ」とした職場マネジメントモデル

(3) 職場マネジメントと学生との関わり

部次長ヒアリングにおいて、職場マネジメントと学生との関わりについて、併せて調査を行った。その結果、職場マネジメントをする上で、学生自身や、学生の学びと成長等に直接関わることは少ないとの意見が多かった。しかし、学生の学びと成長に責任を持つことは、職員としての重要なミッションのひとつであるため、業務上、姿勢として持ち続けることは必須であると全員が認識をしていた。

なお、学生と接する現場にいる課長の意見も、今後、追加でヒアリングを行い集約する。

2. マネジメント力を養成する研修プログラム

(1) 調査結果から得られたポイント

研修の成否は、得た知識やスキルを現場で活かせるかどうかポイントである。そのためには、中身面と併せ、研修手法と効果測定が重要になってくる。企業・自治体、

海外大学の調査結果から得たポイントは以下の通りである。

#### ① 研修手法

- a) 講義形式よりも、ワークショップ、ケーススタディなどディスカッションを交える双方向形式の方が「内省」や「気付き」を促し有効。
- b) 学んだことを実践し、身につけるためには、現場体験型のアクションラーニングが効果的。
- c) 個人のニーズや到達点に合わせ、コース選定ができるカフェテリアプランがトレンド。

#### ② 研修効果の測定

- a) 受講直後と3ヵ月後に受講者本人に有効性についてのアンケート調査。
- b) 研修実施後にテストを実施し、理解度測定を行う。
- c) アクションラーニングにおいて、学んだことを現場で実践しているかどうか、その上司および部下へのヒアリング調査を行いアセスメントする。
- d) 研修後にフォローアップ研修を行い、受講者が現場において習得したスキルを用いマネジメントをしているかどうか、研修企画部門がアセスメントする。なお、効果測定については、研修の性質や規模に応じて選定をする必要がある。

### (2) 調査から導き出される研修内容

#### ① 立命館で未実施の研修に対する補填

現在、立命館において実施できていない課長研修は、表2において×印（できていない）と印した、「人事管理」、「人材育成」、「調整・折衝」、「立命館改革の歴史とその精神の伝承」の4要件である。その要件を補填・強化する研修について、調査結果をもとに考察し、a)～d)とする。

- a) 「人事管理」：チームマネジメント+課内の業務工数計算と必要人員の割出しと配置
- b) 「人材育成」：OJTの組み立て方+コミュニケーション力（コーチング、カウンセリング）養成
- c) 「調整・折衝」：ロジカルネゴシエーション+アサーティブ<sup>注7)</sup>研修
- d) 「立命館改革の歴史とその精神の伝承」：学園改革史  
なお、表2で△（一部できている）と印した項目についても、見直しを施していく。

#### ② 主な新たな試み

人材育成に効果的なコーチング含め、以下3つの研修

の新設もしくは中身の充実を検討する。

- a) 「コーチング研修」の更なる充実：現行1日コースであるが、フォローアップ研修導入により2日間とする。振り返りの場にすると共に、受講者間の相互コーチングの（1年間）徹底を図る。
- b) 「カウンセリング研修」について課長向けのコースを新設する。
- c) 「学内ベンチャー構想」をテーマにプロジェクトマネジメント研修を導入する。（選抜研修）。

コミュニケーションがマネジメント上重要性であることは、調査結果より明白であるため、コーチング研修などの更なる充実を図っていく。コーチングは課員を目標に導く他、潜在性の引き出しやモチベーションの向上に寄与し、カウンセリングは、傾聴により、相手の真意を聞き出し、丁寧な対話により、ストレスを溜めている課員を元気付ける効果がある。これらは部下育成や目標達成だけではなく、メンタル不全の未然防止も効果として見込まれる。

また、受講者のワクワク感を抱かせる研修として、「学内ベンチャー構想づくり（プロジェクトマネジメント）」を導入する。市場がマーケットカルチャーへ移行していること、毎年、国からの補助金が1%ずつカットされている状況より、財政維持のため、英国大学のように商業的活動の取り組みを徐々に風土化すべきと考える。これは選抜研修の中に取り入れることを検討する。

## VI. 政策立案

この章では、調査のまとめを踏まえ、1. 立命館の課長・事務長に必要な職務要件、2. 課長のマネジメント力を養成する研修プログラムの2点について立案を行う。

### 1. 立命館の課長・事務長に必要な職務要件

表2で仮設定を行った「立命館の課長・事務長に必要な職務要件(案)」に対し、各種調査の結果から得られたマネジメント項目を加え、職務要件を整理する（表9）。

表9の要件案の特徴は、①マネジメントの内容として、最低限取り組むべき「行動規範（Frame）」と、能動的且つ情熱的な要素となる「付加価値（Engine）」の2点で構成したこと、②具体的実施事項の明記、③「立命館らしさ」を取り入れた点である。また、この要件に

表9 立命館の課長/事務長に必要な職務要件（案）

項目	行動規範 (Frame)	付加価値 (Engine)	具体的実施事項
①目標管理 (MBO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>課の業務計画策定と運用。(PDCAを確実に運営するツールとして活用)</li> <li>計画内容の課員への説明ならびに理解、納得の促進。</li> <li>半期毎の進捗確認と見直し。</li> <li>到達点と課題の部下へフィードバックと計画達成に向けたアドバイスの実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学園ミッション、ビジョンと経済環境の変化、国家政策動向に配慮し、計画に反映。</li> <li>課員との面談実施による計画業務の動機付けとモチベーションの維持・向上の促進。</li> <li>課員の自己実現を促す、チャレンジングな目標の策定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務計画策定と課員への説明（1回/年）</li> <li>課員との面談による、各業務の進捗フォローと見直し（2回/年を基本とするが、必要に応じ適宜実施）</li> </ul>
②勤務管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>超過時間勤務の管理。(36協定の遵守)</li> <li>振休の出勤日前後一週間以内の取得。</li> <li>年次有給休暇の取得促進。</li> <li>安全配慮義務（ラインケア）の遵守。</li> <li>就業規則に則った勤務管理の実践。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>声掛けによる定時帰宅促進。</li> <li>課員の抱えている業務の重要度、優先度、個人力量などの見極めによる必要残業時間の割り出しと残業命令。</li> <li>課員の精神的・肉体的な異変に対する早期発見と悩み相談の実施。</li> <li>アフター5の効果的活用。（インフォーマルな協力関係構築）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>残業申請の内容吟味と、残業を要する場合は、残業終了時間の指示を徹底（毎日：課員からの事前申請）</li> <li>振替・年休取得計画の作成と取得実績の管理（毎月）</li> <li>課員の心身異変時の早期発見と保健センターへの連絡（発生都度）</li> <li>超過勤務顕著者の担当業務見直し（適宜実施）</li> </ul>
③人事管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>課員の年間担当計画の策定。</li> <li>定期的な課内ジョブローテーションの実施。</li> <li>課全体業務の必要工数を分析による、専任、契約、派遣職員への業務分配と必要人員の精査。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学園全体および課全体業務における担当業務の位置付けや意義を課員に説明し、動機付けを行う。</li> <li>面談や日常業務を通じ、部下の強み・弱みを知り、適材適所配置を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間担当計画を課員に説明（1回/年）</li> <li>課の業務工数算出と、業務を遂行するための必要人員、体制の割り出し（1回/年）</li> </ul>
④人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>課員が策定したキャリア開発計画に対し、内容的確信や進捗状況のチェックを行う。</li> <li>日常業務を通じて、課員に必要な業務スキル・知識について、また効果的なトレーニング方法について助言。</li> <li>課員に対して、必要と思われる研修制度の案内ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務遂行の一面だけではなく、課員のニーズや価値観を受け入れながら、アドバイスをする。</li> <li>必要と考えられる研修制度が学内に無い場合、人事課へ相談・申請。研修企画の一役を担う。</li> <li>課員を「ほめる」、「しきる」文化の構築。</li> <li>課長自ら学ぶ姿勢を見せる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課員が策定した年次キャリア開発計画に対する面談（2回/年：策定時、中間フォロー）</li> <li>研修効果の検証と本人へのフィードバック（1回/年：年度末）</li> </ul>
⑤法令・規定遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務に関わる法令や学内規程に精通し、業務の適正執行ができる。（担当業務固有のもの、個労働基準法など共通部分の両方）</li> <li>ダイバーシティマネジメント（人種、国籍、男女、倫理など）に対する知識を持つ。</li> <li>ハラスメント未然・再発防止。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己業務だけではなく、全学的な見地に立ち、法令・規定に反している業務や事業について、指摘ができる行動力を求める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令・規定を常に念頭に置き業務を遂行</li> <li>課内での関係法令、規定に対する学習会の実施（1回/年）</li> </ul>
⑥調整・折衝	<ul style="list-style-type: none"> <li>学内外の重要な関係先との調整・折衝。</li> <li>自己の主張に納得・同意・協力が得られるよう、或いは意見調整が図れる。（他部署、教員、他大学職員、外注業者など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>広い見識や限りある合理性などの根拠に基づき、友好且つ円滑に調整・折衝を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調整・折衝にあたり、自身だけではなく、部下活用も考慮</li> </ul>
⑦予算管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年実績およびコスト削減目標を織り込んだ年次予算の策定。</li> <li>月次執行管理と計画差異に対する分析。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>更なるコスト削減に向けた取組みの部下への指示と実行。（Q：クオリティ、C：コスト、D：期限/納期に留意した業者選定、値引き交渉の実施など）</li> <li>計画差異が大きき場合、次以降どのように埋め合わせを図るのか、対策案を練る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年次予算計画の策定（1回/年）</li> <li>月次計画と執行額の差異精査（毎月）</li> <li>コスト削減案の策定（1回/年）</li> </ul>
⑧時間管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイムマネジメント</li> <li>スケジュール管理（期限・納期）の徹底、段取り時間確保による業務の円滑推進を組織内に促す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>時間あたり単価（賃金）の重みを知り業務に取り組むことの大切さを課員に諭す。</li> <li>生産性、効率性に拘る姿勢を課長自ら体現化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務会議等での課員のスケジュール把握（1回/週）</li> <li>重要案件の期限・納期チェック（随時）</li> </ul>
⑨業務改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務の標準化、定型業務化の推進。</li> <li>業務のムリ、ムダ、ダブリの発見による見直し・再分配。</li> <li>現地、現場主義に立った問題発見・解決。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部の先行事例を積極的に学び、自部署で展開するアクションを起こす。</li> <li>自部署で実現できた改善事例を他部署へ紹介。</li> <li>不要、貢献度の低い業務の積極的な廃棄。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課内QCサークルの実施（1回/年）</li> </ul>
⑩会議運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務会議など課内の意思決定、伝達会議の開催。</li> <li>※課の業務課題整理、全学課題の討議、機関会議での決定事項周知。</li> <li>会議目的、優先議題、終了時間に留意したメリハリある会議の実践。（短時間、効率的会議運営：極力1時間以内を目指す）</li> <li>議事録の作成（課員へ指示、A4 1枚で箇条書）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>議論の本筋が反れない会議運営に留意。</li> <li>進行役（ファシリテーター）は人材育成の一環で、課長補佐以下も積極的に活用する。</li> <li>円滑推進のため事前資料の準備を課員に促す。（PP使用などデジタル化も促す）</li> <li>必要に応じ、小集団（係）会議を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務会議の開催（1回/週）</li> <li>業務会議の役割分担決め（進行役、議事録作成、配布資料準備など）※全て課長がやらない</li> <li>部課における会議体の統廃合検討（1回/年）</li> </ul>
⑪政策業務の立案・展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>大局的な視点、緻密な調査・分析に基づき、政策（戦略）立案できる。</li> <li>政策立案・展開するにあたり、課員との分業（部分的権限移譲）が前提。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課員に対し、想定できる成果をコミットメントさせ責任感、プロ意識の醸成を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課の業務計画や、新たな業務展開や改善の必要性に基づき立案（業務計画のスケジュールに沿って、或いは都度）</li> </ul>
⑫立命館改革の歴史とその精神の伝承	<ul style="list-style-type: none"> <li>課員に対し、第3次長期計画以降の学園改革における、意義（大義）と教職員の役割について語ることができ、立命館固有のフロンティアスピリット(※)の伝承が図れる。</li> <li>※「先ずべし」、「私学に徹する」の精神。グローバルの視点に立ち、社会動向・ニーズをいち早くキャッチするための情報収集・分析力と、即行動に移せる脚力を指す。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>OJT、OFF-JT問わず、必要に応じ、日常業務や面談の中でメンバーに諭す</li> </ul>

新コアフレーム

新たに取り入れた要件

立命館らしさ

記されたタスクは、課長だけが留意するものではなく、部下を巻き込み協働する、つまり、部下の積極活用を図る内容としている点である。

2. 課長のマネジメント力を養成する研修プログラム

(1) 新しい課長研修フレーム

OFF-JTはOJTの延長線上の位置付けとし、職務要件と連動する新しい研修フレームを図21において示す。

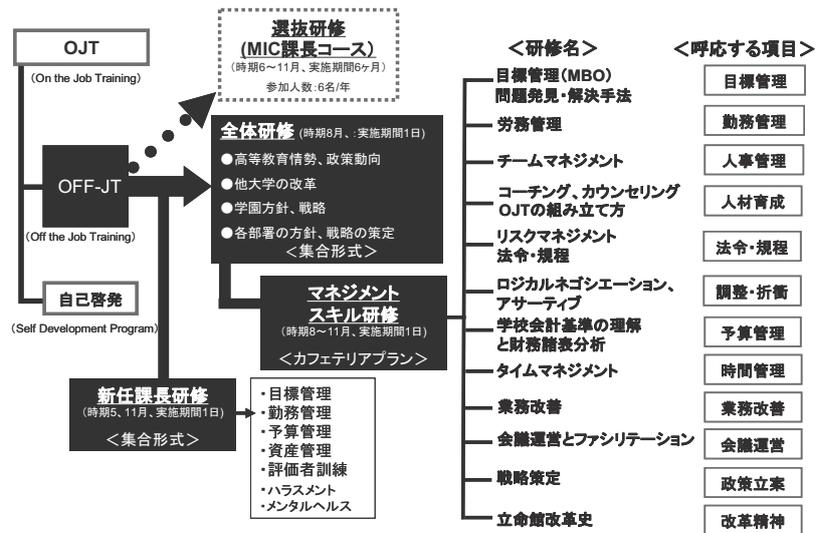


図 21 職務要件と連動する新しい課長研修フレーム

構成は、新任課長研修、全体研修、マネジメントスキル研修、選抜研修の4つとする。

- ① 現行の研修体系に対する大きな変更点は、スキル系研修で、これまでの1テーマ全員受講をやめ、各人が個のニーズに応じ、受講したい講座を選ぶことができるカフェテリアプランとしたことである。これは、各人が現在不足しているマネジメントスキルについて、タイムリーに力量の補完ができること、また毎年違うテーマを受講できることにより、計画的にマネジメントスキルの構築が図れる効果が見込める。カフェテリアプランについては、年度経過とともに受講者数の減少や研修ニーズも変化することが予測されるため、3年に一度見直しを実施する。
- ② 選抜研修は、次期部次長候補の計画的育成を図るため、ビジョン・戦略の共有化と経営的視点の養成やマネジメントスキル構築を行うこと目的としている。な

お、最終的な研修成果について、昨年は次期中期計画の柱となる政策をグループで研究・立案するプログラムとしたが、2010年度は更に実践的なコースにすべく、学園のリアルな課題をケースメソッドで数多く学び、最終的に、その討議内容をもとに各現場で課題解決にあたるアクションラーニングを展開する内容とする。

## (2) 課長自身の研修計画策定とPDCA運用

研修はOJTの延長線上にあり、マネジメントスキル養成のきっかけに過ぎない。従って、学んだ知識やスキルをいかにOJT上で活かし、現業の達成や人材育成を実現するかが課題となる。研修を実のあるものにするため、研修計画の策定から更なる高みにもっていくサイクルを図22で提起する。

英国大学の事例からわかる通り、課長の人材育成に対

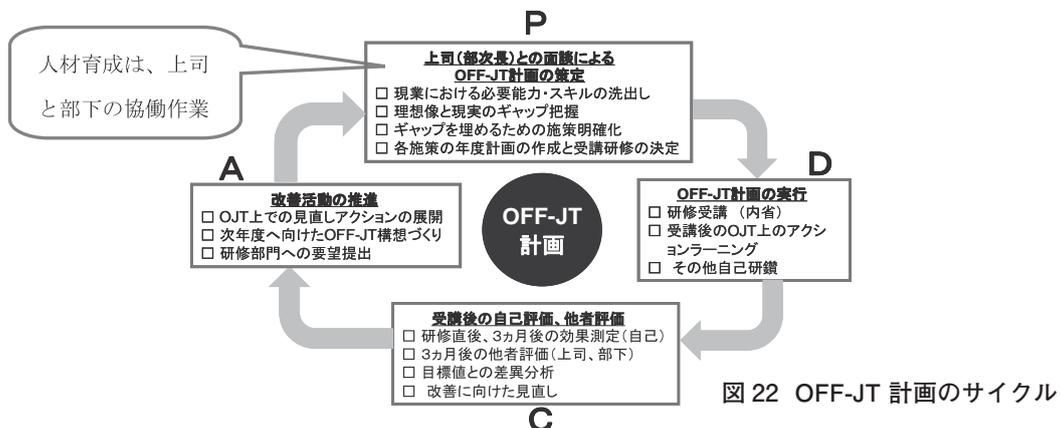


図 22 OFF-JT 計画のサイクル

するPDCA運用は上長である部次長の責務であり、日常業務を通じて、必要と思われるトレーニング方法についての助言ができる力量が部次長に求められる。

(3) 研修企画部門の研修内容に対するPDCA運用

研修内容についても同様にPDCAを回し、見直しや更なる充実を図る必要がある。そのために研修企画部門には、図23にあるとおり、分析—設計—開発—実施—評価 (ADDIEモデル)<sup>注8)</sup>といった一連の行動の遂行が問われる。

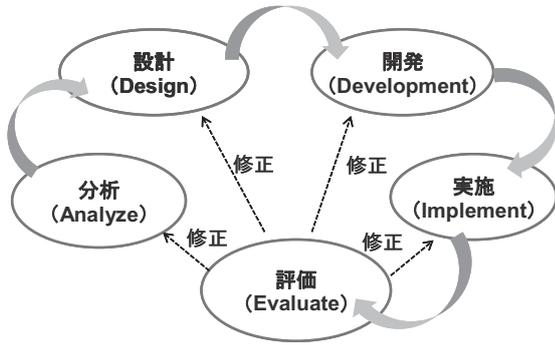


図23 ADDIEモデル

出典：福澤 英弘 『人材開発マネジメントブック』 PP151-152

このプロセスを確実に運用することと併せ、受講者(現場)の研修ニーズ、経営層の人材育成に対する方針を集約し、支持され、かつ実務で効果を発揮する研修プログラムの開発を進めていく。

(4) 研修プログラム(案)

各種調査の結果に基づき、新たな課長研修のプログラム(案)について、表10に記す。研修効果の測定方法を明記したこと、また研修手法について、「内省」、「気付き」を促進するため、双方向形式の割合を増やしたことが、本プログラムの特徴である。

① 研修手法の定義

福澤<sup>注9)</sup>によれば、研修手法の定義は以下のとおりである。

- a) 講義：知識のインプットを目指すもの(一方通行)。
- b) ケーススタディ(事例研究)：ケース作成者が概念化した理論を理解することが主目的。
- c) ケースメソッド：受講者が主人公(経営者、現場責任者)に成り代って、分析や判断を行い、最終的な意思決定を行うもの。結論や正解はなく、思考訓

表10 研修プログラム(案)

研修名	受講対象	講座名	研修手法	実施時期	受講期間	研修内容	測定方法
全体研修	課長、事務長全員 84名 (部次長含む)	・高等教育情勢 ・政策動向 ・他大学改革趨勢 ・学園方針・戦略 部門別計画の見直し	講義 パネルディスカッション 部毎グループワーク	8月初旬	1日	・外部環境と学園方針・課題に対する理解促進。 ・大局的視点の養成。 ・他大学の改革トレンド、先進事例に対する知識習得。 ・学園事業計画の進捗確認と今後の方針に対する理解促進。 ・外部/内部環境を理解したうえでの部署計画の見直し。	i
マネジメントスキル研修	課長、事務長全員 84名	目標管理 問題発見・解決手法 労務管理	講義 ケーススタディ ワークショップ アクションラーニング フォローアップ カフェテリアプラン 任意のコースを一つ選択	8~11月	1日	・上位計画に基づいた課計画の策定・フォロー・見直しスキルの構築。 ・課の課題状況の把握から解決までのフローを体系化した手法・課題思考法の習得。	i, ii
		チームマネジメント (人員配置、ローテーション、課業務の工数の精査含む) コーチング、カウンセリング			1日	・人的資源管理の方法と労働契約などの法令、懲戒・解雇に関する知識習得。 ・メンタル不全の未然・再発防止、ストレス対処を図るラインケア手法の学習。 ・ダイバーシティマネジメント(差別廃絶、倫理感の養成)。	i, ii, iv
		OJTの組み立て方 リスクマネジメントと 法令・規定に関わる講習会			2日	・チームの団結力強化と課員の強み・弱み分析、特徴把握の手法理解。 ・効果的な業務振り分け、人員配置、ジョブローテーションの事例研究。 ・課全体の業務工数計算と必要人員のシュミレーション技法の習得。	i, iii
		ロジカルネゴシエーション アサーティブ 学校会計基準の理解と財務諸表分析			1日	・部下の価値観を受け入れながら目標に導くコーチング技能の習得。 ・OJT計画の策定方法と人材育成の意義と期待行動・責任に対する理解促進。	i, iii, iv
		タイムマネジメント			1日	・職場に潜在するリスクの洗い出しと、その対処法の養成。 ・労働者派遣法、個人情報保護法など職場管理に関わる法令、学内規程の学習。	i, ii, iii
		業務改善手法			1日	・論理的思考に立った交渉・折衝手法の修得。 ・自分も相手も尊重する思考や自信を持って自己表現をする訓練。	i, iii
		会議運営手法 ファシリテーション			1日	・学校会計基準の概要理解と財務諸表の読み取り方と、そこから見える学園課題の明確化。各職場におけるコスト削減策の方法を探るワーク。	i, iii
		戦略策定			1日	・計画に基づく時間配分、優先順位付けや、時間浪費となっている要因分析、部下への委任を含め体系的に時間管理の手法を学ぶ。段取りの重要性も含む。	i, iii
		立命館改革史			1日	・事務組織における生産性向上に関わる改善手法を事例研究を通じ習得。 (業務標準化、ファイリング、アウトソーシング、定時に帰る意識付けなど)	i, iii
		1日			・効率的な会議運営手法の習得(準備、始め方、進行の方法、合意形成スキルなど) ・現行会議の統廃合、部下への委任による代理出席の検討。	i, iii	
1日	・環境分析、ポジショニングなどマーケティング戦略や、SWOT分析、差別化など様々な戦略手法の進め方、考え方を習得。高度な調査・分析・策定スキルの養成。	i, ii					
2日	・立命館の1979年以降の改革史を通じ、改革の意義や経営手法を学ぶ。 ・これまでの軌跡を踏まえ2020年に向けた必要な改革について討議。	i, ii					
選抜研修(MIC)	選抜者のみ 6名	・車座会 ・マネジメント塾 ・チェンジリーダー養成講座 ・学園課題の解決に向けた取り組み ・学内ベンチャー構想づくり	講義 ケーススタディ ケースメソッド ワークショップ アクションラーニング	6~11月	6か月集中	・経営者との対話による学園ビジョン、戦略の共有化と学園将来の夢を描く。 ・学園幹部としてふさわしいマネジメントスキルを体系的に学ぶ。 ・個人、組織変革に対する意識向上。 ・学園リアルケースをもとに、分析や判断を行い、最終的な意思決定を行う。 ・学園財政の強化に貢献する学内ベンチャーを構想し、事業化を目指す。	i, ii, iii
新任課長研修	課長、事務長昇進者	・課長の使命 ・目標、予算、資産、勤務管理 ・メンタル不全対策 ・ハラスメント防止対策	講義 ディスカッション	随時	1日	・管理監督者としての自覚形成を促す。 ・職場マネジメントの基礎を学ぶ(実務中心)。 ・メンタル不全の未然・再発防止策について、ラインケアの視点よりアプローチ。 ・ハラスメントの実態把握と未然・再発防止策について学ぶ。	i

練、意思決定訓練に適し、他者からのフィードバックにより気付きを得られる点も効果的。

d) ワークショップ：参加者が自ら参加・体験し、グループ相互作用の中で何かを学び合ったり作り出したりする、双方向的な学びと創造のスタイル。優秀なファシリテーターが、適切に進行するよう丁寧にプログラムを仕込み、かつ、その場での場づくりを効果的に行う必要あり。

e) アクションラーニング：現場に近い環境下で成果を出しつつ、そのプロセスで学習するもの。

## ②研修測定方法の定義

表3のカークパトリック4段階評価モデルと大阪市の事例を参考に、下記の4つに分類した。

- a) i：受講直後の満足度と3ヵ月後の実効性についてのアンケート調査（記名式）。
- b) ii：受講後のテストによる理解度測定。
- c) iii：受講後に職場でのアクションラーニングを課し、3ヵ月後に上司、部下に対するインタビューを行い、実践度についてサーベイを行う。
- d) iv：フォローアップ研修の導入により、現場でのマネジメント実践度を研修企画部門がアセスメントを実施。

## VII. 研究のまとめ

今回の研究において、課長の職務要件を重点的に調査し、目標管理、人材育成、そして、手段として上司-部下間の密なコミュニケーションが重要であることが明確になったが、これは著名な経営学者であるP・F・ドラッカー、H・ミンツバーグ、ジョン・P・コッターが説いている内容とさほど変わりがなく、マネジメントに王道は無いことを意味している。日々の地道なPDCAサイクルの運用と課員のサポートを含めた人材育成が、これからの時代も変わりなく課長の重要な役割と責務となると推察する。とりわけ、立命館に関しては、アンケート調査において、人材育成の重要性に対する意識は高いものの、職場での展開が不十分であることが分かったことより、ここに重点を置き、OJT、OFF-JTの更なる強化を図る必要がある。その第一歩として、企業や英国大学の事例を参考に、課員との面談スキル養成として、「コーチング」、「カウンセリング」の研修の抜本見直しと職場固有の育成体制の支援につながる「OJTの組み立て

方」についての研修新設を進める。

立命館は学術・研究機関であるとともに人材育成機関である。従って、そこで勤務する職員は、知的実践集団であることが求められ、学生の手本とならなくてはならない。しかし、人材育成は一朝一夕で効果がでるものではなく、効果が見えるには中長期のスパンを要する。原点回帰を促し、地道な努力を重ね、立命館が真の「学習する組織」として展開することが学園の今後の大きな課題である。

## VIII. 残された課題

### 1. 他階層の職務要件設定

職務要件は各階層の役割と責務を明確にする組織運営上のコアツールであるため、部長、次長、課長補佐、課員についても設定をすることが喫緊の課題である。また、今回作成した課長の職務要件について、その役割と責務が職位的にふさわしいものかどうか、前後の職階と比較を行うなどレベリングも必要となる。

### 2. 課長/事務長補佐段階からのマネジメント力養成の必要性

課長昇進と同時にマネジメント力を発揮するためには、ヒアリングを実施した企業・地方公共団体で実施しているような、課長補佐段階からの計画的育成が効果的であると推察する。OJT上で直属の課長指導のもと、マネジメント力を養うこととあわせ、そのきっかけ作りや内省を図るための課長補佐研修の開発が求められる。

### 3. 研修企画部門の新設必要性

研修効果を高めるためには、①現場の実態やニーズを反映した研修づくり（カスタムメイド）、②研修実施後の効果測定、③受講者のアセスメント実施、④反省を踏まえた研修PDCAの運用、⑤個人のOFF-JT計画に対する到達度を記した個人研修カルテの作成と管理など多岐にわたる。今回訪問した企業、地方公共団体、海外大学において、人材育成が経営上の重点課題であることより、研修専門部門が設置されていた。真の「学習する組織」を実現するためには、（組織規模的にも）研修企画部門の新設が必要である。

### 4. 人事考課の必要性

立命館は現在、課長以下は人事考課制度が導入されておらず、今回の職務要件（案）から、この項目は外した。今回ヒアリングした組織においては、全て導入されてお

り、成果（業績）に応じて処遇の決定が成されている。業績に対し、公平・公正な評価をするのが課長の大きな役割のひとつであるため、人事考課導入の際には、要件として追加をする。

[注]

- 1) 学園の重点課題、職員像、方向性、職場の再編・統合、人員配置など立命館の事務組織指針を示した行政文書。上半期と下半期の2回、事務組織内に通達される。
- 2) 2008年3月に施行された労働契約法第5条で明文化されたもので、労働者を就業させる際に就業する健康障害の発生や悪化する可能性が高いかどうか予見する労働契約に付随する義務。
- 3) 効果的なトレーニング・プログラムの必要条件とプログラムを評価する理由、またそれぞれの段階に応じた見本、形式、手順を示したもの。
- 4) 職員アンケートの質問項目  
下表のマネジメント項目①～⑩について、課長/事務長に対しては実践度の自己評価を、部下である課長補佐/事務長補佐・課員に対しては、上司評価を問う内容とした。「できている」、「概ねできている」、「あまりできていない」、「できていない」の4肢から選ぶ方法とし、また部下のみ「分らない」の項目も追加。①～⑩以外の項目で必要なマネジメント項目がある場合は、自由回答とした。

マネジメント項目
①目標管理 学園ミッション、部門計画に基づいた課の目標設定とその執行・進捗管理
②勤務管理 超過時間の管理とその削減に向けた取り組みへ向けたアクション含む
③予算管理 前年度実績に基づく予算計画の策定、月次執行管理、コスト削減活動への取り組み
④時間管理 期限・納期管理の徹底、段取り実施の意識付けなど
⑤人事管理 各課員の力量に応じた業務分配、適正にあった担当振り分け、適材適所配置
⑥ステークホルダー（学生など）のニーズに即した業務の遂行 姿勢を部下（課員）に示している
⑦人材育成 キャリア形成を見越したOJT上の積極指導、OFF-JTへの参加促進
⑧課員との密なコミュニケーション 業務に対する動機付け、フィードバックなど
⑨業務の効率化促進 ムダな業務の削減による生産性向上への取り組み、超過時間削減に向けた取り組みなど
⑩政策立案時の部下への的確な指示 課長より部分的権限移譲や成果に対するコミットメントがされているか

- 5) 調査要領（対象：企業・団体の中間管理職、調査時期：2006年10月初旬～11月27日、調査方法：郵送によるアンケート調査、有効回答：3,000通の調査用紙を郵送し、有効回答546通（有効回答率18.2%）

- 6) 特定部署へのヒアリング集中は、傾向の均質化を招く可能性があることより、各部門に跨るよう、ヒアリングを実施。また課長として、複数部署の経験を持つ部次長を選定。
- 7) 「業務を推進する上で、相手との良好な関係を築きながらも自分の主張や意思・依頼を確実に伝え、相手の納得を得ながら仕事をすすめる、成果を出す手法を要請する研修」社団法人日本能率協会マネジメントスクール HP より引用。
- 8) ID（インストラクショナルデザイン）をプロセス化したモデルで最も有名なものがADDIEモデルである。分析・設計・開発・実施・評価の頭文字をとったもの。（ID=教育を効果的、効率的に設計・運営するための方法論）Analyze「分析」：学習者の性質や学習課題の分析、Design「設計」：学習目標の設定、教授アプローチの選択 Development「開発」：学習活動のための教材の作成、Implement「実施」：開発した教材を利用した教授の実施や教材の配布、Evaluate「評価」：学習活動が当面の目的を達成したかどうかの確認。
- 9) 福澤英弘『人材開発マネジメントブック』P.182～P.186 日本経済新聞出版社、2009年

[参考文献]

- 1) 岡部泉他『コンピテンシーモデル導入とリーダーシップ』日本コンサルタントグループ、2007年
- 2) 亀井俊郎『経営職を育成する技術』ファーストプレス、2005年
- 3) 『企業と人材』No. 917,925,931,946、産労総合研究所、2007年4月、2008年1月、5月、9月
- 4) H・ミンツバーグ『MBAが会社を減ぼす』日経BP社、2006年
- 5) H・ミンツバーグ『マネージャーの仕事』白桃書房、2005年
- 6) P・F・ドラッカー『マネジメント基本と原則』ダイヤモンド社、2001年
- 7) P・F・ドラッカー『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、2007年
- 8) ジョン・P・コッター『リーダーシップ論』ダイヤモンド社、1999年
- 9) University of Liverpool『Development Program 2009/10』
- 10) University of Leicester『Leadership and Management Development Scheme』、『Mix and Match-Modular』、『Staff Development Prioritization of Training and Development』

## Development of a training program to improve the management skills of administrative managers at Ritsumeikan

YAMAMOTO, Takayuki (Staff, Office of Human Resources)

CHIKAMORI, Setsuko (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

FUJII, Hajime (Deputy Director, General Affairs, The Ritsumeikan Trust)

### Keywords

Professional requirements, management, administrative managers, managerial training, communication, target management

### Summary

The university market is becoming a fiercely competitive environment as a result of the declining birthrate, and organizational capacity must be improved to an even higher level than hitherto if superiority is to be established. In this context, the role and responsibilities of administrative managers, who are the core of the organization, is absolutely crucial. In the present research, we both set out the professional requirements for the clarified roles and responsibilities of administrative managers in administrative organizations, and develop a training program to foster the ability to meet these requirements. Via a range of different surveys, we establish tasks such as target management, human resource development, budget management, personnel management, and administrative improvement as key management categories in professional requirements. We also regard communication skills as a necessary ability for the smooth management of these tasks. To foster the ability to meet these requirements, and in consideration of individual levels of proficiency and training needs, we fundamentally review existing training with respect to our training program, and propose the introduction of a cafeteria plan with a high degree of freedom for management skills training. We also propose a method of measuring practical effectiveness in the workplace after training.

