

# 教学改革を担う 「中間的リーダー層」教員のホンネと希望 ～ミドル・マネジメントのありかた～

報告者

**並松 信久**（京都産業大学 経済学部長）

**山本 啓一**（北陸大学 未来創造学部 教授／学長補佐）

**山崎 その**（京都外国語大学・京都外国語短期大学 総合企画室次長）

コーディネーター

**岡崎 祐司**（佛教大学 社会福祉学部 教授／教育推進機構長）

参加人数

**39名**

教学運営や教育改革では教学部長、〇〇機構長、〇〇センター長、〇〇室長など「中間的リーダー層」が大きな役割を担っている。職員と協働し、会議や調整のために時間が割かれ負担は大きい、教育や研究をおろそかにしたくない、そんな「中間的リーダー層」教員の悩み、やりがいなどホンネと希望、ミドル・マネジメントのあり方をグループワークも交えて考えたい。中堅・若手教員や職員など様々な方の参加を募る。



## 〈第6分科会〉

# 教学改革を担う「中間的リーダー層」教員のホンネと希望 ～ミドル・マネジメントのありかた～

## 1. この分科会を設けた理由

### (1) 教学の責任者

なぜ、FDフォーラムでは異色かもしれないタイトルの分科会を開催したのか、コーディネーターとしての問題意識をまず説明したい。

私は勤務している大学で、教学部長や教育推進機構長という教学系の役割を比較的長く担当してきた。その期間、成果があがったこともあるが（ほんの数えるほど）、実現できなかった仕事も少なくない。

ある教員からは、「あなたは、なんでもやりすぎだ」、「はっきりものを言い過ぎだ」、「時間をかけて、合意をとりながら進めるべきだ」といわれ、またほかの教員からは「文句をいう教員がいても、脇目もふらず、ことを前に進めるべきだ。バランスを取り過ぎではないか」ともいわれてきた。自分の役割遂行になにが足りないのか、なにが「過剰」なのか、客観的評価がなかなか難しいと感じている。

いったい、他の大学でこのような仕事をしている（してきた）教員はどんなことを考えどう動いているのか、ぜひ意見交換をしてみたい、わたしの戸惑いは、他の大学の役職担当教員と同様のことなのか、それとも本学独自の話なのか、ともかく大学のトップではなく、中間的立場にいる教員と意見交換をしてみたい、これがこの分科会をつくったきっかけである。

### (2) 「苦笑い」されるけど、大学にとって大事なテーマ

大学が学生教育に責任を果たそうとするならば、学長のほかに必ず「中間的リーダー層」教員を必要とするはずである。学長一人では進まない。学長のリーダーシップに関する議論はあるが、「〇〇部長、〇〇機構長、室長…」に関するマネジメントの議論は、ほとんどないのではないかと。しかし、というより、だからこそ役職にある教員にとって意味のある「マネジメント」の議論が検討されるべきだろうと思う。

大学におけるトップマネジメントや学長のありかたに関する議論はあっても、「中間的リーダー層」にはどんな知識を必要とし、どう動いたら良いか、またどのように育成するのかという議論は見当たらない。「中間的リーダー層」教員のマネジメントを扱ったまとまった解説を、残念ながらわたしはみることがない（わたしが、知らないだけかもしれないが）。

この分科会を契機に、「中間的リーダー層」教員のマネジメント論を今後、深めらることはできないか、という期待を込めて、この分科会を企画した。

「中間的リーダー層」教員のマネジメント、というテーマで分科会をやりたいのですが、と周りの教職員に相談すると、ほとんどの人が苦笑いしながら、「それ、おもしろいんじゃないですか。まあ、必要な話です」と答えてくる。わたしは、みなさんが「苦笑い」しながら一応賛同してくれるところに、このテーマの「むつかしさ」があると思う。検討の角度がなかなか難しいテーマだということである。

## 2. 大学における「中間的リーダー層」とは、 なにか

### (1) 「リーダー層」の意味

大学において教学運営や教育改善を担っている「〇〇部長、〇〇機構長、〇〇センター長、〇〇室長」などを「中間的リーダー層」と呼ぶことにした。この呼び方は、私が仮につけたもので、ひろく認められている呼び方ではない。「中間管理職」というのも適切ではないので、「中間的リーダー層」と呼ぶことにした。もちろん、教員を束ねて有無を言わず一



つの方向に動かすというボス的な意味でのリーダーではない。

この役を担う教員は、大学教員相互の同僚性を失うわけではなく、また定年までずっとその「役」をするのではなく一定期間だけその「役」を担うのであり、「役」が教員組織の職階でもない。では、なぜ「中間層」だけではなく、「リーダー層」としたのか。やはり、さまざまな場面で教員や職員のなかでリーダーシップを発揮することも確かである。そこで、「中間的リーダー層」と呼ぶことにした。

## (2) 大学の社会的存在意義を理解したマネジメント

大学は、上意下達の組織ではない（はず）。理事長、学長などトップが強烈な言葉を発すれば、その意向のとおり、「現場」の教員が動くわけではない。

トップが示すのは、どちらかという大きな方向性や方針、教育の本質をついた言葉である。大学はそれぞれの伝統、建学の理念、大学としての個性をもっており、それに基づき行われる教育は単色ではなく、多彩な色合いをもった活動である。多様性の統一なり、多様性の総合が大学教育のありかただと、わたしは考えている。各教員の専門的裁量や主体性を尊重することは、重要である。

なにより、大学は社会的存在であり、市民社会になんらかの役割・貢献を果たしている。「中間的リーダー層」はトップの方針だけではなく、大学教育が多彩で多様性をもつこと、社会的存在意義があることを意識して、教学改革や教育改善のマネジメントを日々行っている。

## (3) 翻訳とトップへの提案

学長の方針や建学の理念を、教員が身近に感じ理解することは、大学の規模が大きくなればなるほど、なかなか難しい。学部学科という組織の方針、各教員の裁量や主体性を尊重しながら、学長の方針や考え方を現場に受けとめてもらうには、工夫と配慮が必要である。それは学長の努力にもよるが、「中間的リーダー層」がうまく「翻訳」することも必要である。

「中間的リーダー層」には、トップの示す方針、つくろうとしているシステムと、学部学科や現場の教育がうまくかみ合うように調整し、学生教育を充実させる役割を担う一方で、現場が大学のシステムや運営に関して改善してほしいと考えていること、要望をトップに返す役割もある。学長の代弁者ではなく、学長や事務局長に現場の教育の状況、課題、熱意をリアルに伝え、要望を整理して伝えるという役割もある。

日々の運営において職員と教員と一緒に仕事ができなければ、改革はすすまない。よりよい大学づくりのために職員が考えていること、やりたいと思っていること、教員に注文し要望したいことが率直に話し合わなければ、教育も活性化しないのは当然である。教員とは違った目線で教育や学生のことをみることができなのが職員であり、教員と職員をつなぐことも「中間的リーダー層」の仕事の一つである。

## (4) 意見・議論の活性化と大学の動きのリード

「中間的リーダー層」である教員は、よりよい教学条件をつくりたい、学生教育を充実させたい、教育改革を進めたい、組織を活性化させたい、などといった前向きな気持ちをもって仕事をしているはずである（そうであるからこそ、その役割を引き受けたはず）。その大学の教育全体についての「想い」やプランを、トップにも現場にも伝え一緒に活動してもらえ人を増やすというのも、重要なことである。

つまり、「中間的リーダー層」の教員は、教学に関する運営を担い、システムが動くようにするだけではなく、教育に関する議論が交換される「場」をつくり、ことを前に進める役割もある。

以上は、私自身の経験からの発想にすぎないが、学長などトップの方針・考え方と、各教員の主体的な取り組み・要望、その間をつなぎ調整し、よりよい教育をつくる位置にいるからこそ、中間管理職でもなく、学長の代弁者でもなく、「中間的リーダー層」というべきではないかと考えている。

それは学長を含む大学執行部サイドの動きを「リード」する（限定された範囲で）という側面もあるのではないかと考える。

## 3. なにを議論したいのか

「中間的リーダー層」教員のありかたを検討するとすれば、どのような検討項目があげられるのか。

- ①「中間的リーダー層」教員にはなにが求められるのか、
- ②トップは「中間的リーダー層」教員をどう支えるのか、
- ③職員は「中間的リーダー層」教員をどう支え、どう協働するのか、
- ④大学は今後、「中間的リーダー層」教員をどのような方法で育成するのか
- ⑤「中間的リーダー層」は何を考え、何に迷い・困り、どんなときにやりがいを感じるのか、他の教員

やトップになにをどう理解してほしいと感じているのか、職員さんどう協働したいと考えているのか、

#### ⑥これからの「中間的リーダー層」の育成にどう取り組むか

これらの全てをこの分科会で検討したわけではない。この分科会はむしろ、こうした項目を今後検討する「契機」として位置づけられる。

また、この検討の柱はけっして構造化されたものではないし、集团的議論のなかで煮詰まってきたというものでもない。あくまで、今の時点でのコーディネーターの問題意識である。しかし、このテーマに関するポイントであると考ええる。

当然のことながら〇〇部長、〇〇機構長、〇〇センター長、〇〇室長のありかたは、大学の組織形態や組織文化に規定されるので、一概に「こうすればうまくいく」とか「こうあるべきだ」という話にはならない。

それでも、多様な日本の大学運営のなかで共通すること、基盤となることは、議論するなかで定まってくるのではないだろうか。

## 4. パネラーと分科会

### (1) パネラーの紹介

パネラーには、3人のかたにお願いをした（教員2名、職員1名）。まず、学内での「中間的リーダー」の仕事を経験され、今（フォーラム当時）は京都産業大学経済学部長（当時）の並松信久先生、もうお1人は初年次教育や教学改革に精力的に取り組まれ成果をあげられてきた北陸大学学長補佐の山本啓一先生、そして職員の立場から京都外国語大学・京都外国語短期大学総合企画室次長の山崎そのさんをお願いをした。

午前の部では、(a) 岡崎より、趣旨説明とパネリスト紹介、(b) 並松先生の報告、(c) 山本先生の報告、(d) 山崎さんの報告（職員さんの立場から）を行った。パネラーの報告内容は、各パネリストのページをご覧ください。

分科会参加者 39名のうち、教員が24名、職員が14名、その他1名であった。

午後からは、参加者に4名から6名程度のグループになってもらい、午前中の報告を聞いての問題意識の共有、各自のかかえている課題や意見交換を行ってもらった。

### (2) 報告のポイント

以下、コーディネーターの報告から、私がポイントだと思った点を振り返っておきたい。

並松先生は、長年の入試やカリキュラム改革の役職の経験をふまえ、「中間的リーダー」の資質を三点あげられた。ひとつ目は、「リスクを負う風見鶏」であるべきだということ。なるほど、中間的リーダーとして「煮詰まらない」、「フリーズしない」ための柔軟性は「風見鶏」という表現がピッタリである。二つ目は、管理職は3倍の実行力をもつべきだということ、三つ目は任期中に飛ばし過ぎず、「副業的感觉」で面子や意地を捨ててかかれ、広い視野から長期的にものを見ろ、ということであった。確かに、私も面子にこだわり意地を出し過ぎて、行き詰まってしまった先輩教員をみてきたので、納得できるポイントである。そして「研究や教育などと、両立できないと嘆かない」とも付け加えられた。並松先生の話は経験に裏付けられた話であり、私は実感をもって納得できる話であった。

山本先生は、「いかにして大学教員はミドルマネージャーへと成長できるか」という報告であった。山本先生も、リーダー的役割の経験が豊富な先生である。「中間的リーダー教員」の力は「知識」、「職務的知識・技能」、「課題解決力」だとされつつも、実はわれわれに「ロールモデル」がないこと、ちょっと困るタイプのリーダーもいることなど、その本音を紹介され、ミドルマネージャーの育成プログラムの案にも言及された。「中間的リーダー教員」はミドルマネージャーであり、その資質・機能を分析的に明らかにしてもらった。

山崎氏は、大学事務局の中枢を担っておられる、ベテランの職員さんである。事務職の立場から、教員とどう協働しているのか、協働したいのか、大学全体の組織構成のなかで「中間的リーダー層」の教員はどう位置付けられ、なにを期待したいのかを説明された。その上で、すでに勤務校で導入されている「教



員評価制度」のポイントと課題を説明された。「中間的リーダー層」教員との協働の方法と課題を、体験にもとづいて明らかにされた。

### (3) 構造化・立体化された論点

3名のパネラーの方々とは、事前に個別にこの分科会の趣旨を説明させていただいた。すでに書いたように、わたしは「中間的リーダー層」教員をめぐる議論のポイントを考えつくのが精いっぱい、その心構え、資質、組織的位置づけ・協働のありかなどはまったく構想もできていなかった。

しかし、3名の方々は、わたしのつたない問題意識を、鋭い視点で構造化・立体化していただいたと思う。むしろ、わたしの浅はかな発想では考えもつかなかった論点やポイントを鮮やかに打ち出していただいたと思う。

午後の討議では具体的な質問が多く、それぞれの教員が各大学で責任をもってその役割を果たし、充実した教育を展開しようと努力されていることが、ひしひしと伝わった。3名のパネラーの報告は、豊富な経験をふまえて分析的に引き出したポイントから構成されていたので、わたしを含め「中間的リーダー層」教員には、あすからの活動に役立つことはもちろん、今後の活動の方向性を考えるヒントになることも含まれていた。

コーディネーターの力量不足で、分科会の到達点をクリアに確認することはできなかったが、このテーマで、なにをどのように深めればよいのか、重要な論点が浮き彫りになったと思う。

今後、どこかで「中間的リーダー層」教員とそのマネジメントめぐる議論が深まる場ができることを希望している。

コーディネーター 岡崎祐司（佛教大学）



### (1) はじめに

大学のあり方が問われる時、これまで中間的リーダー層の役割が注目されることは、あまりなかった。中間的リーダーの定義は様々あると思われるが、教員（学部長やセンター職などの補職）に限るとすれば、その役割はおおよそ以下のことに含まれる。すなわち「学長のリーダーシップ」「教授会体制」「教職員の意識」などの一環とされることが多い。たとえば、中間的リーダーは、学長がリーダーシップを発揮する場合に、何らかの形で「分担」する役割を求められる。教授会の場合にはトップリーダーの意志の反映、教授会の同意に至るという「調整」の役割である。その場合に教職員の意思をまとめて「伝達」する役割も求められる。つまり、中間的リーダーの役割は主に「分担」「調整」「伝達」の三つであると考えられる。

現在イメージできる教員の中間的リーダーは、「トップリーダーの意向の反映」、「学部間・教職員の調整役」、「各種会議の進行役」などが求められている。しかし、これはリーダーシップの発揮といえるものではない。リーダーは「指揮」と「責任」がともなう存在であるとすれば、中間的リーダーはそれとは縁遠いものとなっていると言わざるを得ない。以下では、自身の体験を通して、中間的リーダーに関する私見を述べることにする。

### (2) 経歴と主な業務

ここでは経歴にしたがって、主な業務について簡単に説明し、中間的リーダーの役割について考えていきたい。履歴書のように年代順になっているが、現在の京都産業大学の中間的リーダーの職務とは必ずしも言えない点も多々ある。これまでに変更された点もあり、今なお続いている点もあるからである。

#### ① 2004年10月～2006年9月 入学センター長（入試業務全般）

ここで携わったのは、一言でいえば入試の厳密化であった。具体的には、入試過誤への対処法を検討することであり、そこから生ずる教員の負担増を、どのように軽減するかという問題であった。この点で厳密化とは、教員の負担軽減と入試過誤の防止という矛盾する課題の解消を、どのように図るかということであった。これは「調整」という役割の発揮であった。それ以外には、入試広報のあり方や各種入試の導入が大きな課題であった。これは「伝達」という役割の発揮であったが、不十分なものであった。

#### ② 2006年10月～2007年9月 教務部長（教学に関する全般）

2007年10月～2008年9月 教学センター長（教務部の再編にともなう名称変更）

この2年間では、教務の名称変更というのではなく、教学センターの発足による学生窓口の一本化に携わった。大学内の組織再編としては大きなものであったが、主に事務系統に関わる事案であった。学生窓口の一本化ということで、対学生サービスの向上をめざして、必要書類の一元化や窓口の時間延長などが実施された。各学部事務室は主に教員対応

にあたることになり、事務長は学部長補佐という名称に変更となった。教務部長の時は、すでに計画案が存在し、教務部の事務部長と分担して、最終的な実施案をまとめて提出した。準備に時間がかかったものの、学長のリーダーシップによって比較的円滑に実施できた。ここでは「分担」と「調整」という役割の発揮であった。

教学センターの発足以外に、時間を割いたものは二つあった。一つは「融合教育の充実」であった。本学の特徴を生かした学部間の融合教育の推進を図り、科目分類も専門科目と教養科目という枠組み以外に、融合科目という枠組みを新たにつくった。これは各学部間のまさに「調整」を必要とするものであった。もう一つは「全学カリキュラム委員会の再編」であった。正式な発足は後になるが、計画案の骨子はつくった。これは学部間で共通の教養科目と上記の融合科目について審議・了承する委員会をつくり、学部をまたがる科目についても、各学部での検討を促すというものであった（全学カリキュラム委員会と全学カリキュラム推進委員会）。委員会の設置に合わせて、それまで独立に存在していたキャリア教育科目を教養教育に入れて、この委員会での検討の対象にした。これは「調整」という役割の発揮であった。

教学センターの発足と時期を同じくして、各教室前に機械を据え付ける「出席確認システム」の導入を図った。導入の主旨は、「引きこもり」の学生をいち早く見つけて、適切な対応策をとるというものであった。しかしこの主旨は、残念ながら多くの教員には浸透しなかった。導入時には学生を強引に管理するシステムとみられ、導入後は簡単に出席を把握できるシステムとみられた。主旨が伝わらなかった点で「調整」の役割が発揮できなかった。

### ③ 2008年10月～2010年9月 副学長

これは中間的リーダーといえないかもしれないが、担当業務において各学部との「調整」や法人との「分担」「調整」が必要となったので、役割としては中間的リーダーと大差ないといえる。上記の全学カリキュラム委員会（構成員は学部長）に関連して、計画案通りに全学カリキュラム推進委員会（構成員は副学部長）を発足させたが、推進委員会の委員長は副学長としたので、結局、計画から実施まで一連の実施に携わることになった。これ以外に自己点検報告書の教学部分の作成に携わったことは、「分担」という役割以上に、大学の様相を把握する上で大いに役立った。

### ④ 2010年10月～2012年9月 教育支援研究開発センター長（FD/SDなどの推進）

主な業務は大学のFD/SD活動の推進であった。FDを一方的に教職員の立場からではなく、学生の目線が必要であると感じた。職員も同じ思いであり、「FDへの学生参加とその組織化」に携わった。大学を創っていくのは、教職員だけでなく、学生もその一員であるという基本的な考え方があった。そして全学的に「授業アンケートの充実」を図るべく、全学的に画一的な部分（授業の形式的な部分）と各学部の特徴的な部分に分けてアンケートを実施した。アンケートが2回になってしまったことで、教員のコンセンサスを得ることが難しかった。「3Pの作成・浸透」も教員のコンセンサスという点では難しいものがあった。ここでは「調整」「伝達」の役割の発揮が求められたが、十分なものであったかどうかは疑わしい。



## ⑤ 2014年4月～ 経済学部長

学部運営に関わる業務は多いが、主にカリキュラムの充実を中心に考えている。学生が直面しているグローバル化・ワークライフバランスプログラム・データ処理などへの対応をめぐる、カリキュラムの変更を図っている最中である。ここでは「調整」「伝達」という役割の発揮が必要であると考えている。

以上の①から⑤までの各補職は2年ずつ（学部長は3年）しか経験していないが、それぞれの業務に関しては「責任」を負っていた（と思っている）。「指揮」ができたかどうか不明であるが、少なくとも職員の協力がなければ、業務は遂行できなかったと思う。

### （3）業務から感じた問題点

繰り返しとなるところもあり、中間的リーダーの問題からは、少しずれるかもしれないが、各補職に就いたときに感じた問題点を挙げる。

#### ① 入学センター長：学生の量の確保と質の確保という問題

志願者数の増加という大きな課題のなかで、学生の質をどのように求めるのかという点である。志願者数が増加すれば、自ずと質は向上すると考えていたが、必ずしもそう言えないことがわかった。おそらく志願者の進学指導が徹底されているために、ある程度、偏差値帯で固定されているのではないかと感じた。ただし、景気の変動によって傾向が分かれることと、学部学科の再編によって短期的な増加が見込めるという傾向があった。入試広報では、この点が大学あるいは学部の方針と、どのように合致しているのかという説明が求められることもあった。

#### ② 教務部長・教学センター長：全学共通科目の各学部における位置付けという問題

本学では教養部の廃止以降の長年の課題であった。各学部内ではそれぞれの専門教育について検討されていたが、教養科目も卒業要件単位に関わっているにもかかわらず、教養科目に対する関心は薄かった。現在は教養科目の整理はなされたが、相変わらず関心は高くない。今後も課題であり続ける教養と専門との「接続」は、解消が困難な根本的な問題のひとつである。この接続は教学センター長の役割のひとつであったといえるが、各学部の教養科目に対する意識をすり合わせることは困難であった。

#### ③ 副学長：教職協働という問題

教職協働という強いミッションがトップリーダーから出されていた。しかし教職員の意識のずれは、様々な点で強く感じた。その根源は情報の共有化ができていないことにあると思われる。簡単に言えば、よく話し合えばわかるということであったが、教職員が多忙のゆえに、誤解や偏見を抱えたままで協力し合うというのは、どうしても底の浅いものとならざるをえなかった。これは教員間でも多々みられた。おそらくこれは長い時間をかけて試行錯誤を重ねながら、組織風土として作り上げていくべきものであると考える。この点に大学改革の根本的な問題が潜んでいるように思われる。

#### ④ 教育支援研究開発センター長：学生意識の把握という問題

上記の教職員の意識のずれと同様、教職員と学生の意識のずれがあると感じた。具体的には、教職員の作成する授業アンケートが、回答する学生の意識を的確に反映したものであるのかどうか疑問であった。上記のように授業アンケートは全学的に画一的なものではなく、各学部のニーズに合わせて各学部に作成してもらった。なるほど授業改善の役に立ったかもしれないが、最も肝心な学生の自主性を引き出すことに役立ったかどうかは不明であった。学生のレポート（複数）に「大学が提示するメニューの多さが、学生の自主性を奪っている」という文言もみられ、その意識を的確にとらえることは難しいと感じた。

#### ⑤ 経済学部長：中間的リーダーの意識という問題

教授会で感じる教員の意識とトップリーダーの意識には、ずれが生じるのは致し方ないとしても、その場合に学部長（中間的リーダー）はどのように「調整」すればよいのか悩む点である。この調整はおそらく中間的リーダー自体の意識を明確にしなければ困難であり、この点にこそリーダーシップが発揮できるかどうかに関わるものであろう。これはまず上記の教職協働で述べたように、少なくとも誤解や偏見が生まれないように情報の共有化が欠かせない。言い換えれば、中間的リーダーは、この点を重視して試行錯誤を繰り返すことが、リーダーシップの発揮につながっていくと考えられる。

#### （４）中間的リーダーへの期待（自戒を込めて）

- A 大学はゆたかな「知」を築く場であるとすれば、教職員が教育・研究・社会貢献に時間を割けるような環境づくりを心掛ける必要がある。これにはビジョン構築のために必要となる時間的な制約の克服が必要となる。おそらく「忙しい」「時間がない」というように、時間は有無（あるなし）で語るものではなく、積極的に創り出すものであると考えるようになれば、突破口が開けるはずである。
- B 教授会や委員会などは時間が長引くと、必要な議論が置き去りにされる傾向がある。中間的リーダーは、委員会などに要する時間をできるだけ短縮するべきであるが、常日頃の情報収集は可能な限り行ない、情報伝達と意思疎通を欠かさないことが必要であろう。これはビジョンの意味の共有につながっていくと思われる。
- C 中間的リーダーは決定・判断を下すときはスピード感が必要である。その際に案件のデメリットとメリットを明確にしなければならないであろう。これを怠ると、誤解や思い込みが必ず生まれる。
- D 中間的リーダーは、学生も大学の構成員であるという意識をもって、学生との一体感を重視する必要がある。教職員の一体感はもちろん必要であるが、大学づくりのためには、学生との一体感が最も基礎になる部分であると思う。そのためには、学生との対話を重視し、授業も積極的に担当することが必要であろう。

(5) 望まれる中間的リーダー像

A リスク（責任）を負う風見鶏（＝柔軟な姿勢）であること。

言い換えれば、時流に押し流されず、取り残されずという姿勢で臨むことであり、何よりも適応力が必要である。

B 3倍の仕事をする気概をもつこと。

仕事量が3倍という意味ではなく、実行力が3倍ということである。つまり、リーダーシップとは「実行力」の発揮こそが求められる。

C 4年（2年）任期の活動は、副業的感觉をもつこと。

言い方にやや問題があるが、副業的感觉なら面子や意地を捨てて、弱みもみせられる。副業的感觉のほうが、視野が広がり、物事を長期的にみることができる。そして大学業務と、研究や教育などと両立できないと嘆くことはなくなる。

# いかにして大学教員は“ミドル・マネジャー”へと成長できるのか？

北陸大学 未来創造学部 教授／学長補佐 山本 啓一

【第6分科会】教学改革を担う「中間的リーダー層」教員のホンネと希望

## いかにして大学教員は “ミドル・マネジャー”へと 成長できるのか？

北陸大学 学長補佐  
教授 山本 啓一



## 北陸大学での改革成果報告

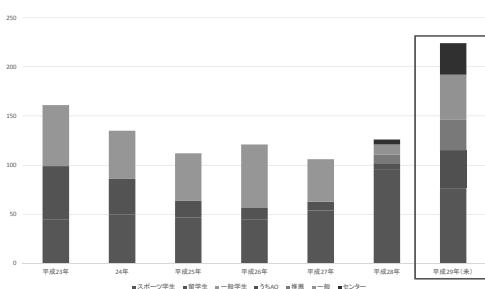
北陸大学

- ① 経済経営学部の新学部コンセプトづくり  
「社会人の5教科（経済、経営、法律、会計、IT）」  
「組織・社会のマネジメント・人（自分）のマネジメント」
- ② 未来創造学部マネジメント学科の初年次科目改革
- ③ 新AO入試の導入「21世紀スキル育成型AO入試」
- ④ 北陸地域の高校教諭対象研修、シンポジウム
- ⑤ 全学初年次教育プロジェクトの立ち上げ
- ⑥ 全学教務委員会の立ち上げと全学教務委員長就任
  - 履修規程の全学一本化
  - 全学学事日程策定
  - シラバス改革
  - 学内FD

1

## 北陸大学未来創造学部国際マネジメント学科→経済経営学部入学者推移

北陸大学



2

## プロジェクト・アドベンチャーによる入試

北陸大学



プロジェクト・アドベンチャー：アメリカで誕生した体験型学習プログラム。相互に信頼関係を構築しながら、独自の道具や施設の中で、「気づいて学ぶ」環境を作り出す。日本では学校を中心に企業やスポーツチーム等の幅広い分野で活用されている。独自にPAの設備を保有する大学もある。

3

## 授業改革事例（北陸大学経済経営学部）

北陸大学

- ・ 文章表現科目（1年次配当必修科目「未来創造論」）
  - 2016年度は後期のみ、2017年度は前期・後期
  - 「思考力・判断力・表現力」を育成
  - 2017年度は前期・後期で実施。留学生向け5クラスも追加開講
- ・ 初年次ゼミ（90分、1年次配当必修科目）
  - 全クラス均等割
  - 「思考力・判断力・表現力」を育成
  - プレゼン大会を学期末に実施
- ・ キャリア科目（アフターゼミ）
  - 1年次配当キャリア科目2単位を分解し、通年でゼミの後に45分間
  - 「経歴の言語化（リフレクション）」を通じて、「主体性・協働性・多様性」を育成
  - 10分間スピーチ。1分間まとめ動画
- ・ 専門基礎ゼミ（2年次配当）
  - 2017年度より導入。コース制を解体。同一内容同一教材
  - 経済・経営・法律分野の教材を協働で作成。共同実施

→すべて九国大法のプログラム・教材を流用

4

## 文章表現科目の授業設計

北陸大学



5

### 基礎ゼミナールの授業設計

テーマ:「地方消滅・地方創生の課題を発見し、その中で自分たちはどう生きるかを考える」

「情報収集」 「情報分析」 「課題発見」 「表現(プレゼン大会)」 「構想」

### ライフプランニング論(45分)

○「10分間スピーチ」…経験のふりかえり

- ・(1年生)自分が高校時代までに頑張ってきたこと
- ・(2年生)アルバイトの内容とアルバイトを通じて成長したこと
- ・(3年生)アルバイト先の企業や業界の仕組み、特徴
- ・(4年生)3年間の経験を通じた成長

○「1分間動画」…1年間の集大成

### 担当教員の打ち合わせ(毎週)

「OJT型FD」  
基礎ゼミナールと文章表現科目の2科目で実施。今後拡大予定。

- ・教材の協働作成。
- ・授業の成果と課題のフィードバック。
- ・学生情報の共有。

実際の授業の共同設計・共同実施が最大のFD

### 1. 「中間的リーダー教員」のあり方

- ・「中間的リーダー教員(ミドル・マネージャー)」
  - 大学全体の方針や意向を踏まえたものを現場で制度化し、成果を出す役割。
  - 「教員の代表」→「結果を出す」
- ・「中間的リーダー教員」に求められる力
  - 「知識」…大学関係の最新動向に関する知識
  - 「職務的知識・技能」…各部署に必要なスキル
  - 「課題解決力」…リーダーシップ、ジェネリックスキル

→組織から与えられる権限+本人のスキルの両方が必要  
→人格的な長所だけでは仕事は達成できない  
→なぜ育成プログラムがないのか?

### 2. ミドル・マネジャーの本音

- ・ロールモデルの不在
  - 他大学の事例を集めても、解決策にはたどり着かない
  - リーダーとしてどのように行動すればよいのか、学内に先例が少ない
- ・トップの夢と現場のギャップをどう埋めるか
  - トップのふわっとした思いをどう形に落とし込むか
  - トップの「メッセンジャー」かつ現場の「トップ」のジレンマ
- ・“困るミドル”の存在
  - 評論家、肩書・権限好き、オレオレタイプ、政治好き

### 3. ミドル・マネジャーとしての資質

- ① リーダーとしての「能力」
  - ① 「高等教育等に関する知識・広い視野」…(例) 答申、大学をめぐる社会的環境変化等に関する情報や知識
  - ② 「部署ごとに必要な知識・技能」…(例) 教務、広報分野のスキル等
  - ③ 「地位や権限に関係なく、組織的な成果目標を設定し、行動し、他者と協働できる能力(日田野幹也)」…ジェネリックスキル、経験によって積み上げる力、人間関係づくり、組織文化づくり
- ② リーダーとしての「経験」…課題発見力、交渉力、協働力、意思決定力、制度設計力、実行力
- ③ リーダーとしての「自覚」…自ら流れを変え、変化を引き起こす。「腹をくくる」覚悟。
- ④ リーダーとしての「希望」…「なんのためにやるのか」。「ミッション」への気付き。  
→一人で成長しない。学内だけでは成長しきれない。



## 4. ミドル・マネジャーの育成



### ① 組織内での育成

- 後継者として育てることの難しさ
- 権限委譲を伴うプロジェクトの経験。
- リーダーシップに対する学内評価。

### ② 大学外のネットワーク・研修機会の必要性

(例) 「中間的リーダー教員研修合宿(3泊4日)」

- 1日目午後・夜(体験授業1) チームづくり研修(Project Adventure)
- 2日目午前 講演・ワークショップ、課題の共有、解決策の共有
- 2日目午後・夜(体験授業2) 課題解決ワークショップ、プレゼン
- 3日目午前 ミニ講義・ワークショップ
- 3日目午後・夜(体験授業3) 地域魅力発見ワークショップ、プレゼン
- 4日目午前 (体験授業4) リフレクションの手法
  - ・ ロールモデルとの出会い、ネットワークづくり
  - ・ モデル授業の体験、シネリックスキルの育成
  - ・ 自論・持論、解決策、希望の共有

12

# 教員によるミドル・マネジメント

## ―職員の立場から期待すること―

京都外国語大学・京都外国語短期大学 総合企画室次長 山崎 その

大学コンソーシアム京都  
第22回FDフォーラム

### 教員によるミドル・マネジメント ―職員の立場から期待すること―



2017年3月5日  
京都外国語大学  
総合企画室 山崎 その

1

### はじめに

学長事務室 + 点検評価調査室 = 総合企画室

学長 副学長

中期計画、年度計画の策定  
補助金等外部資金獲得  
SD・FD  
学長の特命事項

自己点検評価  
認証評価

モニタリング  
IR

■ 戦略企画グループ ■ 点検評価グループ ■ IR推進グループ

★構成員：10名  
教員2名（室長・IR担当）  
専任職員5名（次長、課長、係長、係長補佐、係）  
契約職員1名（顧問）  
派遣2名

2

### 概要

はじめに

1. ミドル・マネジメントの重要性
2. 事務組織における「中間的リーダー層」  
教員と職員の関係
3. コミュニケーションツールとしての人事  
評価制度

おわりに

3

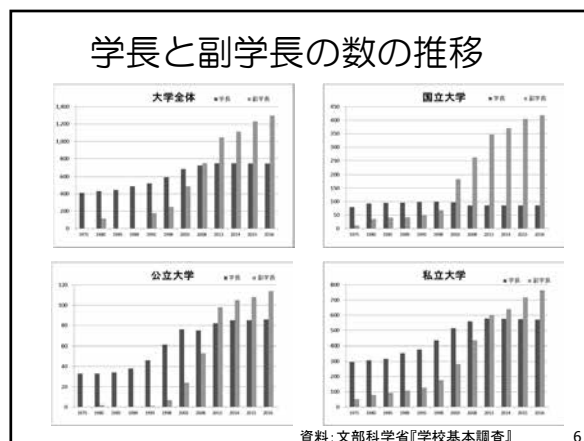
### 1. ミドル・マネジメント の重要性

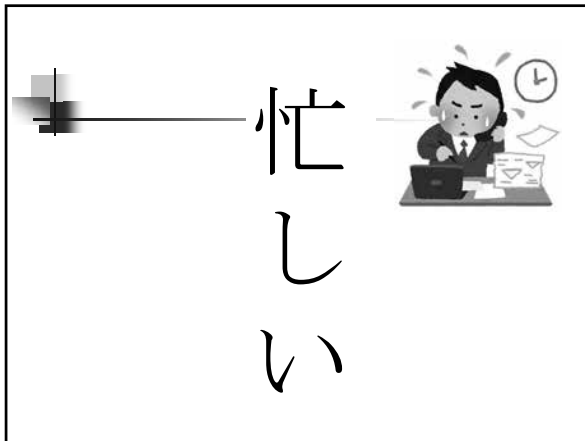
4

### 背景

- 経営環境の変化（少子高齢化、グローバル化、競争的）  
自己責任 ⇒ 戦略的経営
- 教育の質保証 ⇒ 全学的・組織的取り組み  
3ポリシー、シラバスの充実、カリキュラムマップ、ナンバリング、  
教育方法の工夫（アクティブ・ラーニング、PBL）  
授業評価、FD・SD  
補助金事業  
⇒ 教学マネジメント体制の強化

5

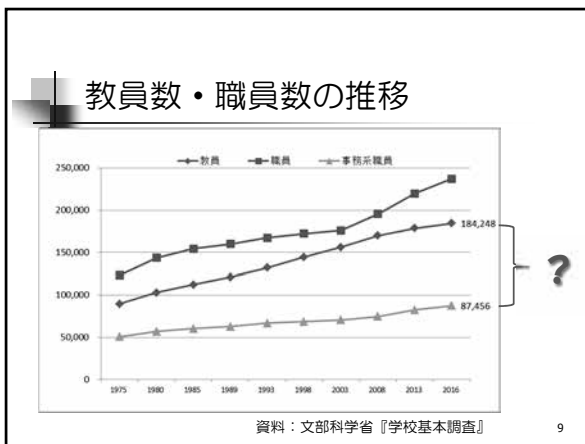




日本とアメリカの大学の学生数、教員数、事務職員数

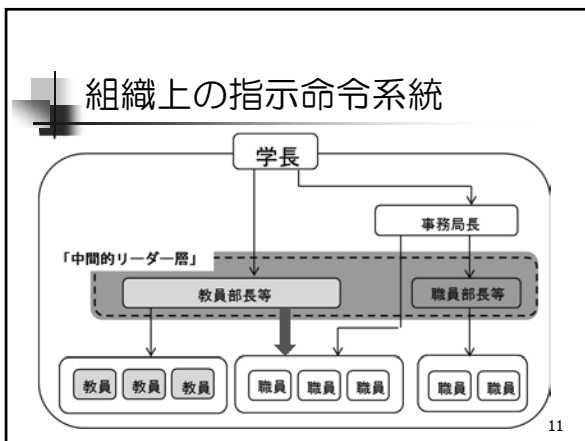
|             |          | 東大     | 東工大   | Chicago大 | Stanford大 |
|-------------|----------|--------|-------|----------|-----------|
| 学生数 (人)     | 大学院      | 13,000 | 5,100 | 10,000   | 9,000     |
|             | 学部       | 14,000 | 4,700 | 6,000    | 7,000     |
|             | 計        | 27,000 | 9,800 | 16,000   | 16,000    |
| 教員数 (人)     | 正規教員     | 3,900  | 1,100 | 2,300    | 2,100     |
|             | 特任教員     | 900    | 250   | —        | —         |
|             | 計        | 4,800  | 1,350 | —        | —         |
| 事務職員数 (人)   |          | 2,700  | 1,900 | 11,000   | 11,000    |
| 学生数 / 教員数   | 正規教員のみ   | 6.9    | 8.9   | 7        | 7.6       |
|             | 特任を含む全教員 | 5.6    | 7.3   | —        | —         |
| 事務職員数 / 教員数 | 正規教員のみ   | 0.69   | 1.73  | 4.78     | 5.29      |
|             | 特任を含む全教員 | 0.56   | 1.41  | —        | —         |

出所: 古井貞昭『「忙しさ」に自滅する日本の大学』WEB ROZA  
<http://webronza.asahi.com/science/articles/2016112400003.html> 8



## 2. 事務組織における「中間的リーダー層」教員 (MM教員) と職員の関係

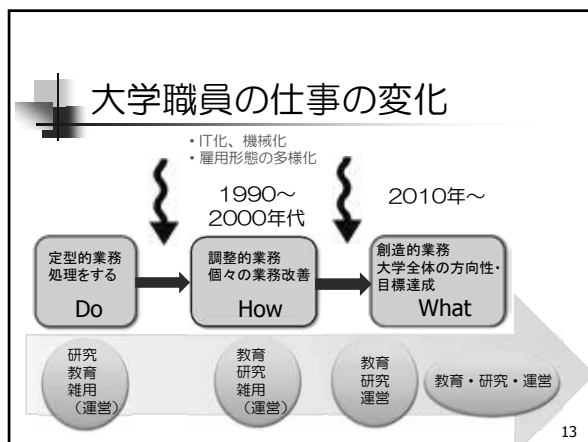
10



職員の本音

- MM教員から、よく聞くセリフ
  - ・事務組織（意思決定の仕組み等）のことは、よくわからない。
  - ・事務の現場は知らないから。
  - ・部長の仕事は教授会での説明でしょ。いやいや、不本意無関心
  - ・2年経ったらいないから。
  - ・本当はやりたくない。
- MM教員の仕事量 = (質) × 量 (時間 × 密度)
  - A先生: 8年間 × 12.5% = 100
  - B先生: 2年間 × 50% = 100

12



### ピーター・ドラッカー マネージャーに共通する仕事

- ①目標を設定する  
⇒ ビジョンを実現するための中期・短期目標
- ②組織をつくる(組織化・体系化)  
⇒ 目標達成のための組織
- ③動機づけとコミュニケーションを図る  
⇒ 何のために働くのか
- ④評価する ⇒ 自分の評価、実績の評価、部下の評価
- ⑤人材を開発する ⇒ 成長のために人材を育成する

資料:P.F.ドラッカー(2001)『マネジメント』エッセンシャル版 14

## 3. コミュニケーション ツールとしての 人事評価制度

忙しいMM教員が効率的・効果的に職員の現状を  
読み取って、それを業務改善に活かす方法

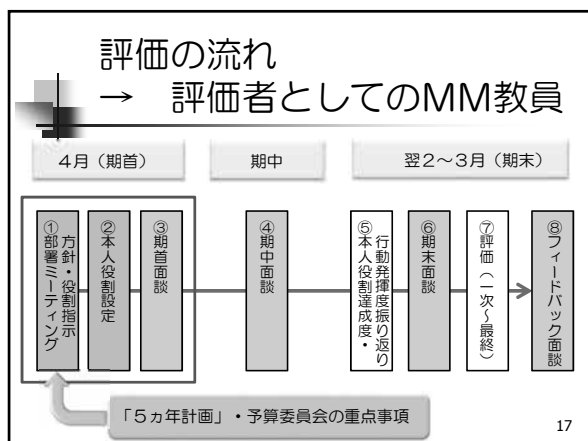
15

### 京都外国語大学の人事評価

- 人事評価制度構築のねらい  
ビジョン実現のための大学改革を推進する、より活性化した教職員組織の実現
- 人事評価制度のポイント
  1. 期待役割の明確化  
ビジョン実現に向けて、どのような役割・行動が期待されているのかを明確にする。
  2. 期待役割の共有化  
組織から何を期待されているのか、各自はどうレベルアップしようと考えているのかを上司と共有する。
  3. 人材育成・動機づけの強化  
期待された役割に対して実際はどうであったかを振り返り、評価・フィードバックすることを通して、人材育成・動機づけにつなげる。

翻訳

16



### 職員の評価項目と評価者

- 実績評価：  
毎年の部門・部署計画に基づく重点目標の達成度を評価する。  
期首に、役割に応じた重点目標・主要担当業務を設定し、共有する。
- 行動評価：  
求める職員像をベースに、等級別の期待行動を設定し、その行動の発揮度を評価する。  
項目：基本姿勢、専門知識、組織行動、分析・企画力、実行力、対話力、発信力
- 評価者：  
専任職：課長 ⇒ 部長 ⇒ 職員人事評価委員会  
課長・次長：部長 ⇒ 本部長・局長 ⇒ 職員人事評価委員会  
部長(教員を除く)：本部長・局長 ⇒ 理事長

18

## 教員の評価項目と評価者

- 役割実績評価： MM教員はこちらを重視  
 毎年の事業計画・学科到達目標に基づく各教員の重点役割の達成度を評価対象とする。期首に学科・組織計画と役割分担を明確にし、期末に各担当役割の達成度を評価する。
- 業務実績評価：  
 教育・研究・大学運営・社会貢献の4分野について、評価項目・基準を設定し、評価対象とする。教員の役割に応じて4分野のウェイトを期首に設定し、期末に各分野の評価と総合評価を決定する。
- 評価者：  
 専任教員：学科長 ⇒ 副学長 ⇒ 人事委員会  
 学科長：副学長 ⇒ 人事委員会  
 室長・部長・センター長・館長・副学長：学長 ⇒ 人事委員会  
 学長：理事長

19

## おわりに

- 大学経営環境の変化  
 ⇒ 大学の機能の拡大・高度化  
 ⇒ 多忙化  
 ⇒ マネジメントの複雑化  
 ⇒ 雇用形態の多様化
- 主体的・自立的な人材（教員・職員共通）  
 ⇒ 主体的に大学に貢献しようという意識  
 ⇒ Job Description
- 評価 ⇒ 対話 ⇒ 理解 → 判断（意思決定）<sub>20</sub>

