

変革を主導するミドルをどう育てあげるか

# 『ミドルマネジメント(部課長層職員)の役割と育成に関する調査』報告

東京都立大学法人理事・筑波大学名誉教授  
吉武博通

## 問題意識と調査目的

### ミドルはトップと第一線の結節点

大学において職員が担うべき役割が質・量ともに増すなか、個々の成長を促しながら、その能力を最大限に発揮させることは、教育、研究、社会貢献及びこれらの基盤となる経営を高度化するうえで必須の課題である。

改革で注目されている大学を訪ねると職員が意欲的に業務に取り組んでいる姿を目の当たりにすることが多い。仮説の域を出ないが、職員の職務遂行能力や職員組織の活性度が大学改革の成否に大きな影響を及ぼしている可能性は高い。

その一方で、職員や職員組織が未だ従来の事務処理型を脱しきれないとの指摘も多い。職員自身が変化の遅い組織に疑問を持ち、閉塞感を訴えるケースも少なくない。

背景にある問題の構造は単純では

なく、様々な要因が絡みあって今日の状況を生み出しているものと考えられる。学長のリーダーシップを強め、組織や制度を見直したからといって、容易に解決される問題ではない。

このような状況のなかで着目したのがミドルマネジメント(以下ミドル)である。野中郁次郎・竹内弘高の二人の経営学者が日本から世界に向けて発信したThe Knowledge-Creating Company(梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996)は、「ミドルは、トップと第一線マネジャーを結びつける戦略的『結節点』となり、トップが持っているビジョンとしての理想と第一線社員が直面することの多い錯綜したビジネスの現実をつなぐ『かけ橋』になるのである」と述べ、「ミドル・アップダウン」という概念を提唱している。

同書は、日本企業を対象に組織的知識創造の理論化を試みたものであるが、トップと第一線の結節点としてのミドルの役割の重要性は、企業にとどまらず多くの組織においても

同様である。

近年の大学では、学長のリーダーシップや教職協働が強調されてきたが、職員組織においてミドルにいかなる役割を期待するか、その役割を果たすためのミドル育成はどうあるべきかといった観点からの議論が十分に深められてきたとは言い難い。

筆者自身、国公立の経営に携わってきたが、ミドルが単に中間の階層を成すにとどまり、ミドル・アップダウンに象徴されるミドル固有の機能を果たしているのか疑問に感じることが少なくなかった。

さらにいえば、本来ならば変革の起点となることを期待されるミドルが、変えること変わることを躊躇し、変革の障害になっていないだろうか。

このような問題意識に基づき、大学におけるミドルの役割と求められる能力を明らかにし、変革を主導するミドルをどう育てあげるかについての示唆を得るために、『ミドルマネジメント(部課長層職員)の役割と育成に関する調査』として、全国国公立大学の学長を対象に、2020年9月

表1 調査概要

調査実施日: 2020年9月 (回収最終日同9月30日)	
対象: 全国国公立大学学長	
調査方法: オンライン	
回答数: 226校(国立34、公立29、私立163)	
回収率: 29.1%	
私立大学収容定員別内訳	
10000人以上	11校
3000人以上(~9999人)	51校
3000人未満	100校

にオンラインによる質問紙調査を行った。有効回答数は226校、回収率は29.1%であった。詳細は以下の通りである。

本調査の全ての質問は、「十分」、「ある程度」、「あまり」、「不十分」、または「とてもそう思う」、「ある程度」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」等4段階での回答を求めている。

以下の解説では、上位2段階の合計を「肯定的な回答」、下位2段階の合計を「否定的な回答」とし、その割合をみたくうえで、さらに最上位の割合等詳細を確認していくことにする。なお、四捨五入の関係で合計が100%にならない場合もある。

## 改革の進捗に対する認識

### 教員の理解・協力と職員の職務遂行が改革の成否を左右

本調査では最初に、改革は期待どおりに進んでいるかについて、学長の認識を尋ねてみた。

その結果は、肯定的な回答が78.5%、否定的な回答(全てが「やや不十分」)が21.4%であり、肯定的な回

図1 改革の進捗(設置形態別)

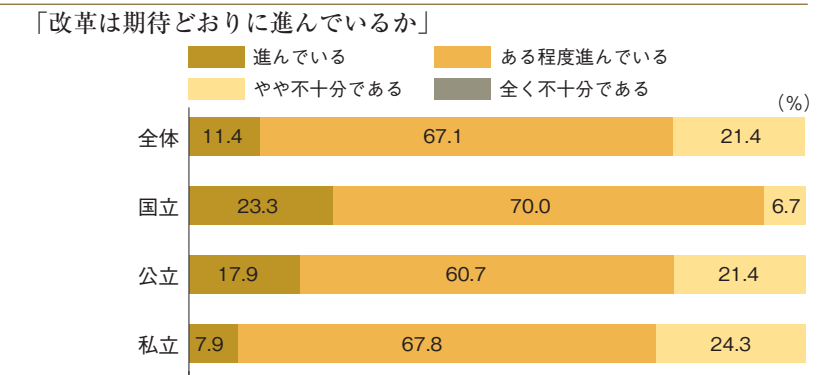


図2 改革の進捗(私立大学収容定員規模別)

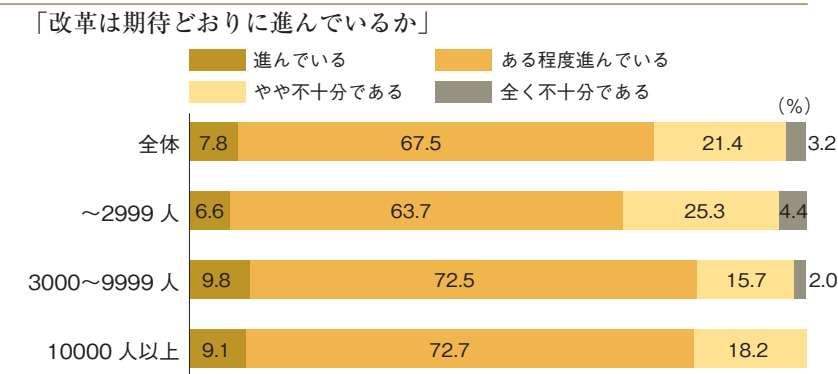
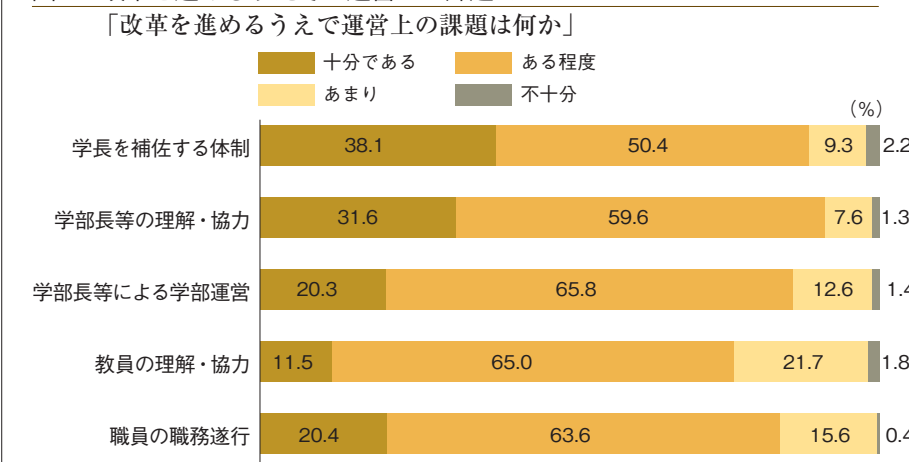


図3 改革を進めるうえでの運営上の課題(全体)



答の内訳は、「進んでいる」11.4%、「ある程度進んでいる」67.1%となっている。設置形態別にみると、肯定的な回答割合は、国立、公立、私立の順に高く(図1)、私立大学に限ると、収容定員3000人未満の大学でやや低

めになっている(図2)。何をもち改革が進んでいるとするかの判断は回答者に委ねられており、この質問だけで何かを評価することは難しいが、厳しい学生獲得競争下にある私立大学よりも、国から

より強く改革を迫られている国立大学の学長のほうが、改革が進んでいると認識している点は興味深い。

改革を進めるうえでの課題についても、5つの項目を挙げ、現状に対する認識を尋ねた。その結果は、「十分である」と「ある程度」を合わせた肯定的な評価が8割から9割と総じて高いものの、「十分である」に限ると、

項目間で差が生じている。

具体的には、「副学長等学長を補佐する体制」について、約4割が十分としているのに対して、「学部長等の理解・協力」は約3割、「学部長等による学部運営」、「職員の職務遂行」は約2割と減少し、「教員の理解・協力」については約1割にとどまっている(図3)。

改革の進捗と改革を進めるうえでの運営上の課題についてクロス集計したのが表2である。5つ全ての項目とも、改革が進んでいるほど肯定的な回答の割合が高くなっているのは想定どおりであるが、「あまり進んでいない」と回答した大学では、「教員の理解・協力」に関する否定的な回答割合が約6割を占めている。また、

表2 「改革の進捗」と「改革を進めるうえでの運営上の課題」のクロス集計

凡例：1.十分である 2.ある程度 3.あまり 4.不十分

	全体				進んでいる				ある程度進んでいる				あまり進んでいない			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
副学長等学長を補佐する体制	38.5%	49.8%	9.4%	2.3%	83.3%	16.7%	0.0%	0.0%	38.7%	54.2%	6.3%	0.7%	14.9%	53.2%	23.4%	8.5%
学部長の理解・協力	32.1%	59.9%	6.6%	1.4%	62.5%	37.5%	0.0%	0.0%	34.0%	63.1%	2.8%	0.0%	10.6%	61.7%	21.3%	6.4%
学部長等による学部運営	19.6%	67.5%	11.5%	1.4%	30.4%	69.6%	0.0%	0.0%	22.3%	69.1%	8.6%	0.0%	6.4%	61.7%	25.5%	6.4%
教員の理解・協力	11.7%	66.2%	20.2%	1.9%	33.3%	62.5%	4.2%	0.0%	11.3%	76.1%	12.0%	0.7%	2.1%	38.3%	53.2%	6.4%
職員の職務遂行	20.3%	64.6%	15.1%	0.0%	50.0%	45.8%	4.2%	0.0%	20.6%	71.6%	7.8%	0.0%	4.3%	53.2%	42.6%	0.0%

表3 改革を進めるうえでの運営上の課題（設置形態別）

「改革を進めるうえで運営上の課題は何か」  
凡例：1.十分である 2.ある程度 3.あまり 4.不十分

	全体				国立				公立				私立			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
副学長等学長を補佐する体制	38.7%	50.9%	8.1%	2.3%	47.1%	50.0%	2.9%	0.0%	42.9%	53.6%	3.6%	0.0%	36.3%	50.6%	10.0%	3.1%
学部長の理解・協力	32.1%	58.8%	7.7%	1.4%	14.7%	76.5%	8.8%	0.0%	39.3%	60.7%	0.0%	0.0%	34.6%	54.7%	8.8%	1.9%
学部長等による学部運営	20.6%	65.1%	12.8%	1.4%	14.7%	64.7%	20.6%	0.0%	14.8%	77.8%	7.4%	0.0%	22.9%	63.1%	12.1%	1.9%
教員の理解・協力	11.7%	65.3%	21.2%	1.8%	2.9%	70.6%	26.5%	0.0%	10.7%	57.1%	25.0%	7.1%	13.8%	65.6%	19.4%	1.3%
職員の職務遂行	20.8%	64.3%	14.5%	0.5%	14.7%	82.4%	2.9%	0.0%	28.6%	64.3%	7.1%	0.0%	20.8%	60.4%	18.2%	0.6%

表4 改革を進めるうえでの運営上の課題（私立大学収容定員規模別）

「改革を進めるうえで運営上の課題は何か」  
凡例：1.十分である 2.ある程度 3.あまり 4.不十分

	全体				～2999人				3000～9999人				10000人以上			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
副学長等学長を補佐する体制	35.6%	50.3%	11.0%	3.1%	35.0%	49.0%	12.0%	4.0%	41.2%	47.1%	9.8%	2.0%	18.2%	72.7%	9.1%	0.0%
学部長の理解・協力	34.0%	55.6%	8.6%	1.9%	35.4%	55.6%	8.1%	1.0%	39.2%	51.0%	7.8%	2.0%	0.0%	72.7%	18.2%	9.1%
学部長等による学部運営	22.5%	63.8%	11.9%	1.9%	25.8%	60.8%	11.3%	2.1%	19.6%	70.6%	9.8%	0.0%	9.1%	54.5%	27.3%	9.1%
教員の理解・協力	13.5%	65.6%	19.6%	1.2%	15.0%	62.0%	22.0%	1.0%	13.7%	68.6%	15.7%	2.0%	0.0%	81.8%	18.2%	0.0%
職員の職務遂行	20.4%	59.9%	19.1%	0.6%	21.0%	55.0%	23.0%	1.0%	19.6%	68.6%	11.8%	0.0%	18.2%	63.6%	18.2%	0.0%

「職員の職務遂行」についても否定的な回答が4割を超えている。

設置形態別にみると、「副学長等学長を補佐する体制」に対して「十分である」と回答した割合は、高い順に国立、公立、私立であるのに対して、他の4項目については、国立が最も低く、特に「学部長等の理解・協力」、「教員の理解・協力」の2項目で顕著である(表3)。

国立については、複数機関が統合されて一機関となる等の経緯や大規模総合大学における部局の自立意識の強さ等が背景にあると考えられる。

私立大学の規模別では、職員の職務遂行以外の全ての項目で、収容定員10000人以上の大学での評価が低めであり、多くの学部から成る大規模大学の運営の難しさが調査結果にも表れている(表4)。

### 職員の役割に対する期待と現状に対する評価

#### 大学業務全般に及ぶ職員の役割への期待

次に、職員及び職員組織に絞って、役割に対する期待と現状の評価を尋ねた。

職員の役割が以前(過去10～15年前)と比べて高まっていると思うか、今後さらに高まると思うかの2つの質問に対して、どちらも「とてもそう思う」が6割を超え、「ある程度そう思う」を合わせるとほぼ100%に達している(図4)。

図4 職員の役割の高まり(現状)

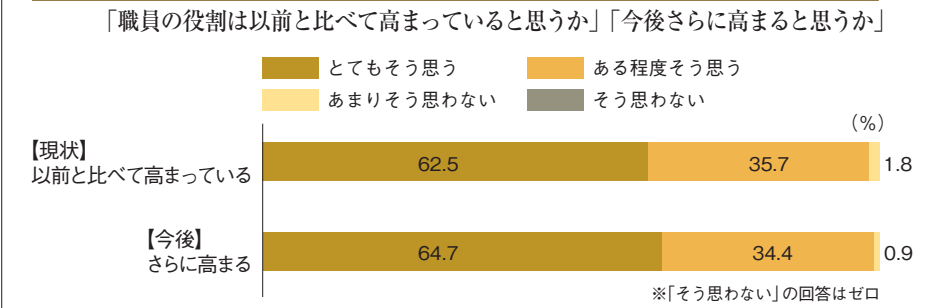


図5 職員の役割の高まりに対する現状(設置形態別)

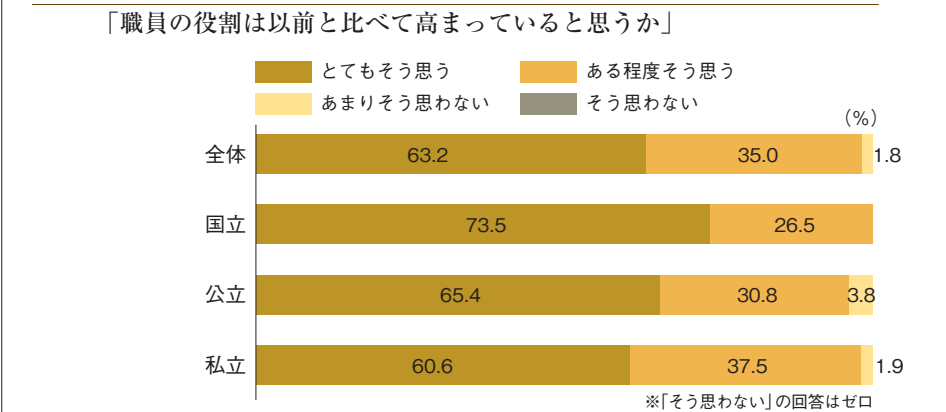
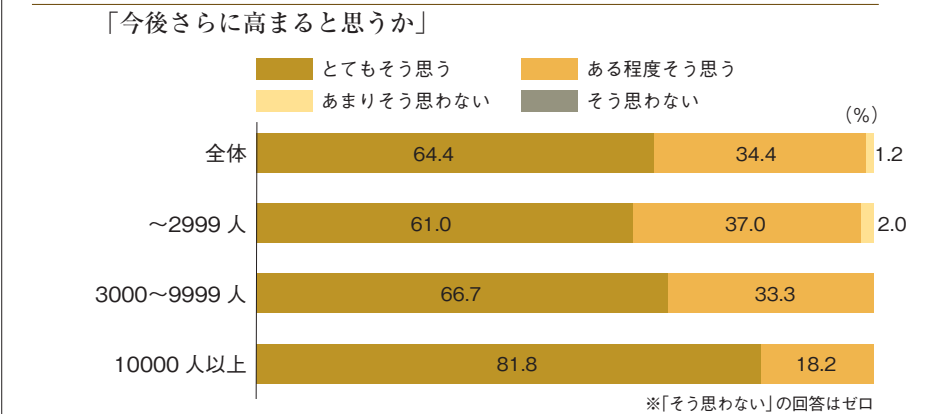


図6 職員の役割の高まりに対する見通し(私立大学収容定員規模別)



以前と比べて高まっていると思うかの問いに「とてもそう思う」と答えた比率を設置形態別にみると、高い順に国立、公立、私立となっている(図5)。また、今後さらに高まると思うかについて、「とてもそう思う」と答えた比率を私立大学の規模別にみると、規模が大きくなるほど高く

なっている(図6)。どのような業務で職員の役割が高まっているかを尋ねた結果を一覧にしたものが図7である。「とてもそう思う」と「ある程度そう思う」を合わせた肯定的な回答は、全ての業務において83.5%から90%以上と高い割合となっており、職員



表5 職員の役割が高まっている業務（設置形態別）

「どのような業務で職員の役割が高まっているか」  
凡例：1. とてもそう思う 2. ある程度そう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

	全体				国立				公立				私立			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
教育企画・教育支援	59.5%	37.3%	3.2%	0.0%	58.8%	41.2%	0.0%	0.0%	38.5%	57.7%	3.8%	0.0%	63.1%	33.1%	3.8%	0.0%
学生募集	65.0%	32.3%	2.7%	0.0%	50.0%	44.1%	5.9%	0.0%	46.2%	46.2%	7.7%	0.0%	71.3%	27.5%	1.3%	0.0%
研究支援	31.8%	54.1%	14.1%	0.0%	47.1%	52.9%	0.0%	0.0%	30.8%	53.8%	15.4%	0.0%	28.8%	54.4%	16.9%	0.0%
産学官連携	46.8%	42.7%	10.0%	0.5%	61.8%	35.3%	2.9%	0.0%	53.8%	38.5%	7.7%	0.0%	42.5%	45.0%	11.9%	0.6%
学生支援・キャリア支援	60.9%	35.9%	3.2%	0.0%	58.8%	41.2%	0.0%	0.0%	50.0%	46.2%	3.8%	0.0%	63.1%	33.1%	3.8%	0.0%
国際化	40.0%	43.6%	14.1%	2.3%	52.9%	47.1%	0.0%	0.0%	50.0%	26.9%	23.1%	0.0%	35.6%	45.6%	15.6%	3.1%
地域連携	55.5%	38.6%	5.5%	0.5%	64.7%	35.3%	0.0%	0.0%	46.2%	50.0%	3.8%	0.0%	55.0%	37.5%	6.9%	0.6%
財務	55.0%	35.0%	8.6%	1.4%	61.8%	38.2%	0.0%	0.0%	50.0%	34.6%	11.5%	3.8%	54.4%	34.4%	10.0%	1.3%
施設設備	48.2%	41.8%	9.1%	0.9%	50.0%	47.1%	2.9%	0.0%	42.3%	46.2%	7.7%	3.8%	48.8%	40.0%	10.6%	0.6%
情報化	66.8%	26.4%	6.4%	0.5%	64.7%	35.3%	0.0%	0.0%	65.4%	19.2%	11.5%	3.8%	67.5%	25.6%	6.9%	0.0%
広報	74.4%	22.4%	2.7%	0.5%	73.5%	26.5%	0.0%	0.0%	65.4%	15.4%	15.4%	3.8%	76.1%	22.6%	1.3%	0.0%

表6 職員の役割が高まっている業務（私立大学収容定員規模別）

「どのような業務で職員の役割が高まっているか」  
凡例：1. とてもそう思う 2. ある程度そう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

	全体				～2999人				3000～9999人				10000人以上			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
教育企画・教育支援	63.0%	32.7%	4.3%	0.0%	63.0%	31.0%	6.0%	0.0%	62.7%	35.3%	2.0%	0.0%	63.6%	36.4%	0.0%	0.0%
学生募集	70.4%	28.4%	1.2%	0.0%	70.0%	29.0%	1.0%	0.0%	72.5%	25.5%	2.0%	0.0%	63.6%	36.4%	0.0%	0.0%
研究支援	27.8%	54.9%	17.3%	0.0%	23.0%	53.0%	24.0%	0.0%	31.4%	60.8%	7.8%	0.0%	54.5%	45.5%	0.0%	0.0%
産学官連携	42.0%	45.1%	12.3%	0.6%	41.0%	42.0%	16.0%	1.0%	45.1%	47.1%	7.8%	0.0%	36.4%	63.6%	0.0%	0.0%
学生支援・キャリア支援	62.3%	34.0%	3.7%	0.0%	58.0%	37.0%	5.0%	0.0%	76.5%	23.5%	0.0%	0.0%	36.4%	54.5%	9.1%	0.0%
国際化	34.6%	46.3%	16.0%	3.1%	24.0%	47.0%	24.0%	5.0%	58.8%	39.2%	2.0%	0.0%	18.2%	72.7%	9.1%	0.0%
地域連携	54.3%	38.3%	6.8%	0.6%	54.0%	40.0%	6.0%	0.0%	60.8%	33.3%	3.9%	2.0%	27.3%	45.5%	27.3%	0.0%
財務	54.0%	34.8%	9.9%	1.2%	56.6%	31.3%	10.1%	2.0%	54.9%	39.2%	5.9%	0.0%	27.3%	45.5%	27.3%	0.0%
施設設備	47.5%	40.7%	11.1%	0.6%	47.0%	42.0%	10.0%	1.0%	52.9%	35.3%	11.8%	0.0%	27.3%	54.5%	18.2%	0.0%
情報化	66.0%	26.5%	7.4%	0.0%	65.0%	26.0%	9.0%	0.0%	70.6%	25.5%	3.9%	0.0%	54.5%	36.4%	9.1%	0.0%
広報	74.5%	23.6%	1.9%	0.0%	75.0%	22.0%	3.0%	0.0%	76.5%	23.5%	0.0%	0.0%	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%

表7 職員が期待される役割を果たすために必要な能力と現状評価（私立大学収容定員規模別）

「職員が期待される役割を果たすために必要な能力の現状をどう評価しているか」  
凡例：1. 十分に有している 2. ある程度は有している 3. やや不十分である 4. 全く不十分である

	全体				～2999人				3000～9999人				10000人以上			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
業務に関連する知識	16.7%	73.5%	9.3%	0.6%	12.0%	75.0%	12.0%	1.0%	23.5%	70.6%	5.9%	0.0%	27.3%	72.7%	0.0%	0.0%
的確かつ効率的に業務を処理するスキル	13.0%	67.9%	17.3%	1.9%	7.0%	66.0%	24.0%	3.0%	21.6%	72.5%	5.9%	0.0%	27.3%	63.6%	9.1%	0.0%
企画構想力や計画策定能力	2.5%	42.6%	48.8%	6.2%	1.0%	43.0%	47.0%	9.0%	5.9%	43.1%	51.0%	0.0%	0.0%	36.4%	54.5%	9.1%
情報を収集し、分析する力	5.6%	50.0%	41.9%	2.5%	4.0%	50.0%	42.0%	4.0%	10.2%	49.0%	40.8%	0.0%	0.0%	54.5%	45.5%	0.0%
当事者意識を持って業務に取り組む姿勢	17.4%	65.2%	16.8%	0.6%	18.2%	59.6%	21.2%	1.0%	17.6%	74.5%	7.8%	0.0%	9.1%	72.7%	18.2%	0.0%
主体的・能動的に取り組む姿勢	9.9%	54.3%	32.7%	3.1%	11.0%	50.0%	35.0%	4.0%	9.8%	54.9%	33.3%	2.0%	0.0%	90.9%	9.1%	0.0%
新たな課題に挑戦する姿勢	3.7%	39.8%	49.7%	6.8%	3.0%	38.4%	49.5%	9.1%	5.9%	43.1%	49.0%	2.0%	0.0%	36.4%	54.5%	9.1%
教員と協働する姿勢	25.9%	60.5%	13.0%	0.6%	24.0%	62.0%	13.0%	1.0%	27.5%	58.8%	13.7%	0.0%	36.4%	54.5%	9.1%	0.0%

図7 職員の役割が高まっている業務

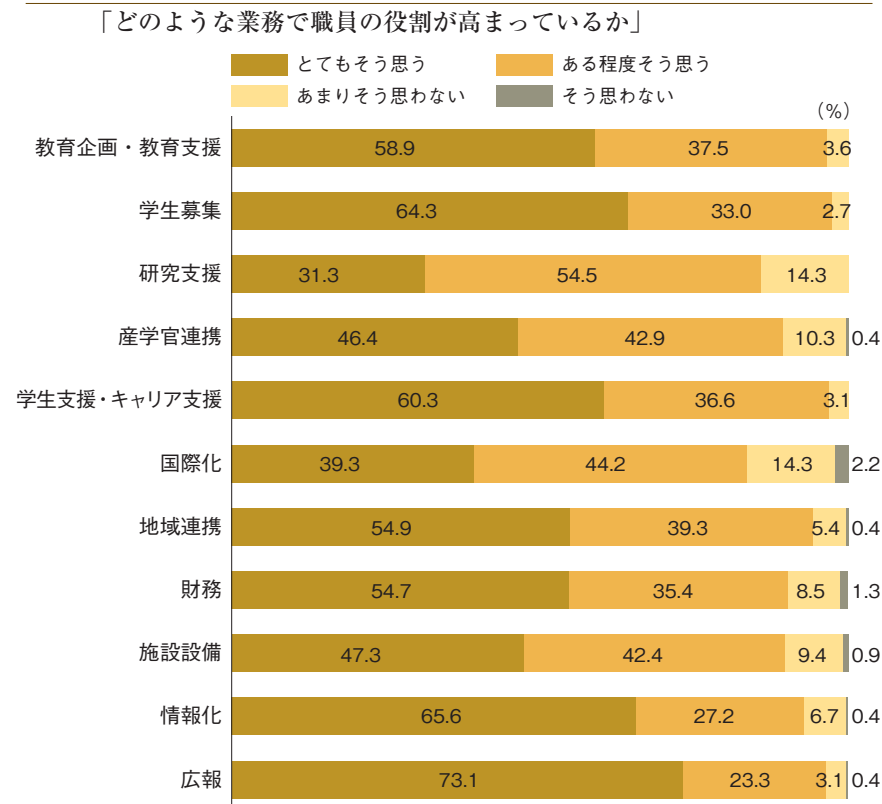


図8 職員に期待される役割の現状（設置形態別）

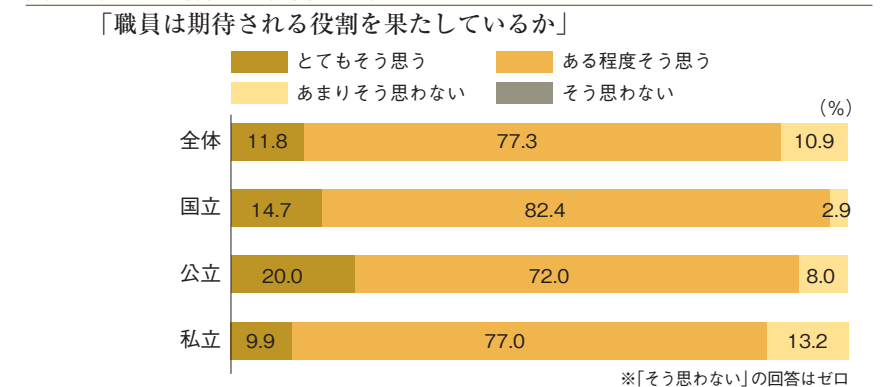
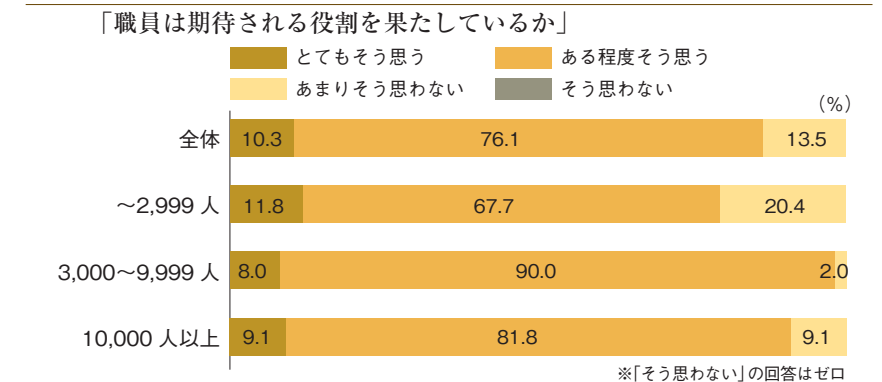


図9 職員に期待される役割の現状（私立大学収容定員規模別）



に期待する役割が大学業務全般に広く及んでいることが分かる。

そのうち「とてもそう思う」の割合が6割を超える業務は、高い順に、広報、情報化、学生募集、学生支援・キャリア支援である。

特に、学生募集については、私立において期待が高く、「とてもそう思う」の割合は7割を超える。一方、国立の場合は、広報、情報化、地域連携、財務、産学官連携が6割を超えている。また、研究支援については、国立と10000人以上の私立において、他のカテゴリーよりも期待が高くなっている(表5及び表6)。

新たな課題に挑戦する姿勢や  
企画構想力・計画策定能力に課題

このようななか、職員は期待される役割を果たしているのだろうか。全体では、「とてもそう思う」11.8%、「ある程度そう思う」77.3%、「あまりそう思わない」10.9%となり、「とてもそう思う」の比率は高い順に公立、国立、私立となっている(図8)。私立大学の規模別では、3000人未満の大学で「あまりそう思わない」が2割に達しているのは気になる結果である(図9)。

職員が期待される役割を果たすために必要な能力として8つの要素を挙げ、それぞれについて現状評価を尋ねた結果が図10である。肯定的な評価の割合が大きい要素は、順に「業務に関する知識」、「教員と協働する姿勢」、「的確かつ効率的に業務を処理するスキル」、「当事者意識を持って業務に取り組む姿勢」となってい

る。それに対して、「新たな課題に挑戦する姿勢」、「企画構想力や計画策定能力」等の要素に関しては、否定的な評価が多い。

同じ質問に対する回答を設置形態別にみた場合、際立った特徴は認められなかったが、私立大学の規模別では、「業務に関する知識」、「的確かつ効率的に業務を処理するスキル」の2つの要素において、大規模校ほど「十分に有している」の比率が高くなる傾向が認められた。規模の違いによって知識・スキルの獲得を促す環境に差が生じていることが考えられる。

また、肯定的な回答の割合でみる

と、「主体的・能動的に取り組む姿勢」では10000人以上の大学、「当事者意識を持って業務に取り組む姿勢」と「新たな課題に挑戦する姿勢」では3000人以上の大学が、それぞれ他のカテゴリーよりやや高い結果を示している(表7)。

**部署内・部署を超えての協力と意識・情報の共有に課題**

上記の設問が、個々の職員が有する能力に対する全般的な認識を問うているのに対して、次の設問は学長が職員組織全体の活性化や風通し等をどう捉えているかを尋ねたものである。

5つの項目のなかで肯定的な回答がやや低いのは、「部署内・部署を超えての協力」と「意識・情報の共有」である(図11)。

設置形態別では、「部署内・部署を超えての協力」、「仕事を通して成長する環境」、「率直に意見を言い合える雰囲気」の3項目で、国立・私立に比べて公立において否定的な回答の割合が高い。短期間で異動する自治体派遣職員の多さ等、職員構成を反映していることが考えられる。

私立大学の規模別では、「とてもそう思う」の回答割合に限ると、3000～9999人の大学が5項目のいずれにおいても最も高い。一方、10000人以上

の大学では、「部署内・部署を超えた協力」について否定的な評価の割合が高い。学長からみた大規模校の運営の難しさが表れている(表8)。

**ミドルの現状に対する評価**

- 部課長に求められる
- 「新たな課題への取り組み」「業務の改善」
- 「他部署との連携」「部下の育成」

ここまで改革の進捗と課題、職員に期待する役割と現状等について、調査結果をみてきたが、学長はミドル(部課長層)の現状をどう評価しているのだろうか。

最初に、「理事・事務局長層」、「部課長層」、「中堅・若手層」の3つの階層に分けて、それぞれの役職層が期待した役割を果たしているかの認識を尋ねた。図12で明らかのように、「とてもそう思う」の割合は、理事・事務局長層が32.0%と、他の階層に対する評価を上回っている。

このことは、先に述べた副学長等学長を補佐する体制について満足度が高かったことと共通する面がある。副学長や理事・事務局長は、学長をより直接的に補佐する機会が多く、それに伴って信頼感が増していることが背景にあると考えられる。

設置形態別にみると、職員組織のトップとしての理事・事務局長層の役割を、国立大学の学長が特に高く評価していることが分かる。「とてもそう思う」の回答割合は55.9%と極めて高い(表9)。

部課長層に期待する役割について

表8 職員組織の現状に対する認識(私立大学収容定員規模別)

「職員組織の現状に対してどのような認識か」

凡例：1. とてもそう思う 2. ある程度そう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

	全体				～2999人				3000～9999人				3. 10000人以上			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
職員が熱意をもって主体的に仕事に取り組んでいる	19.8%	71.6%	8.6%	0.0%	19.0%	69.0%	12.0%	0.0%	23.5%	72.5%	3.9%	0.0%	9.1%	90.9%	0.0%	0.0%
職員が仕事を通して成長する環境にある	10.5%	59.9%	27.8%	1.9%	7.0%	60.0%	30.0%	3.0%	17.6%	60.8%	21.6%	0.0%	9.1%	54.5%	36.4%	0.0%
率直に意見を言い合える雰囲気がある	13.6%	60.5%	23.5%	2.5%	13.0%	62.0%	21.0%	4.0%	17.6%	52.9%	29.4%	0.0%	0.0%	81.8%	18.2%	0.0%
意識や情報が十分に共有されている	8.6%	56.8%	32.7%	1.9%	7.0%	55.0%	35.0%	3.0%	13.7%	60.8%	25.5%	0.0%	0.0%	54.5%	45.5%	0.0%
職員同士が部署内または部署を超えて協力しあっている	12.4%	52.8%	31.1%	3.7%	11.1%	53.5%	29.3%	6.1%	17.6%	52.9%	29.4%	0.0%	0.0%	45.5%	54.5%	0.0%

表9 職員組織を3つの階層に分けた場合の現状評価(設置形態別)

「職員組織を理事・事務局長層、部課長層、中堅・若手層の3つの階層に分けた場合、現状をどう評価しているか」

凡例：1. とてもそう思う 2. ある程度そう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

	全体				国立				公立				私立			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
理事・事務局長層は職員組織のトップとして期待した役割を果たしている	32.6%	57.5%	7.7%	2.3%	55.9%	44.1%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	27.5%	58.8%	10.6%	3.1%
部課長層は部や課が機能を発揮できるよう期待した役割を果たしている	17.6%	67.4%	13.1%	1.8%	26.5%	58.8%	11.8%	2.9%	14.8%	77.8%	7.4%	0.0%	16.3%	67.5%	14.4%	1.9%
中堅・若手層はそれぞれの立場において期待した役割を果たしている	11.4%	76.4%	12.3%	0.0%	14.7%	85.3%	0.0%	0.0%	11.1%	77.8%	11.1%	0.0%	10.7%	74.2%	15.1%	0.0%

図10 職員が期待される役割を果たすために必要な能力と現状評価

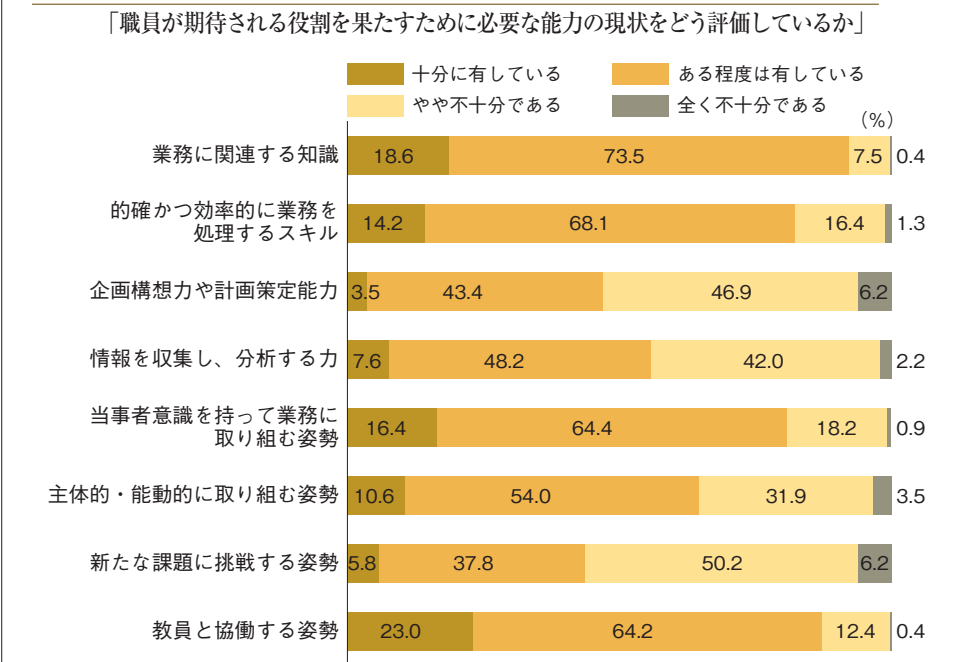


図11 職員組織の現状に対する認識

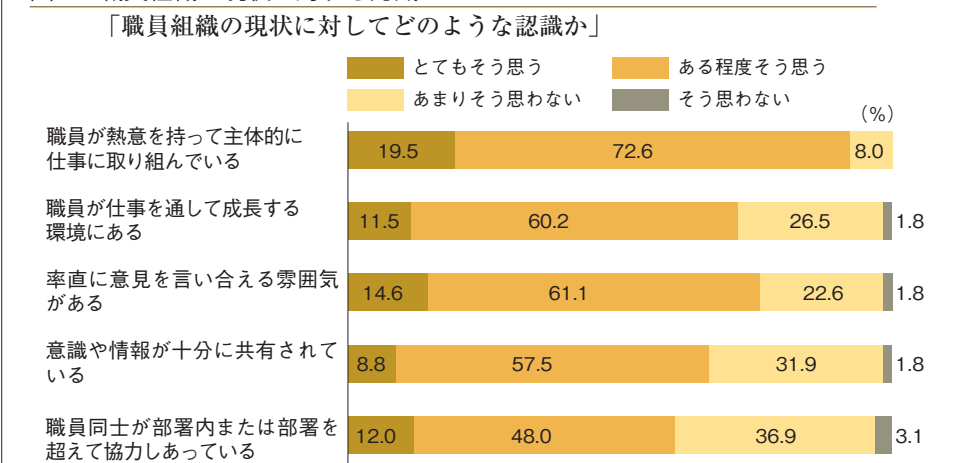
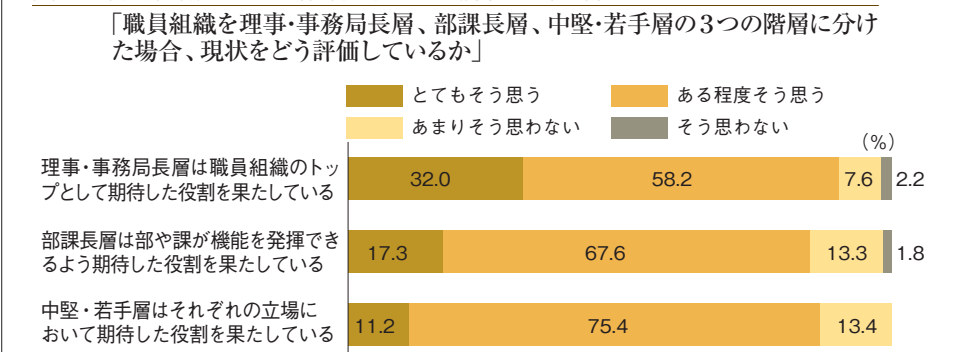


図12 職員組織を3つの階層に分けた場合の現状評価





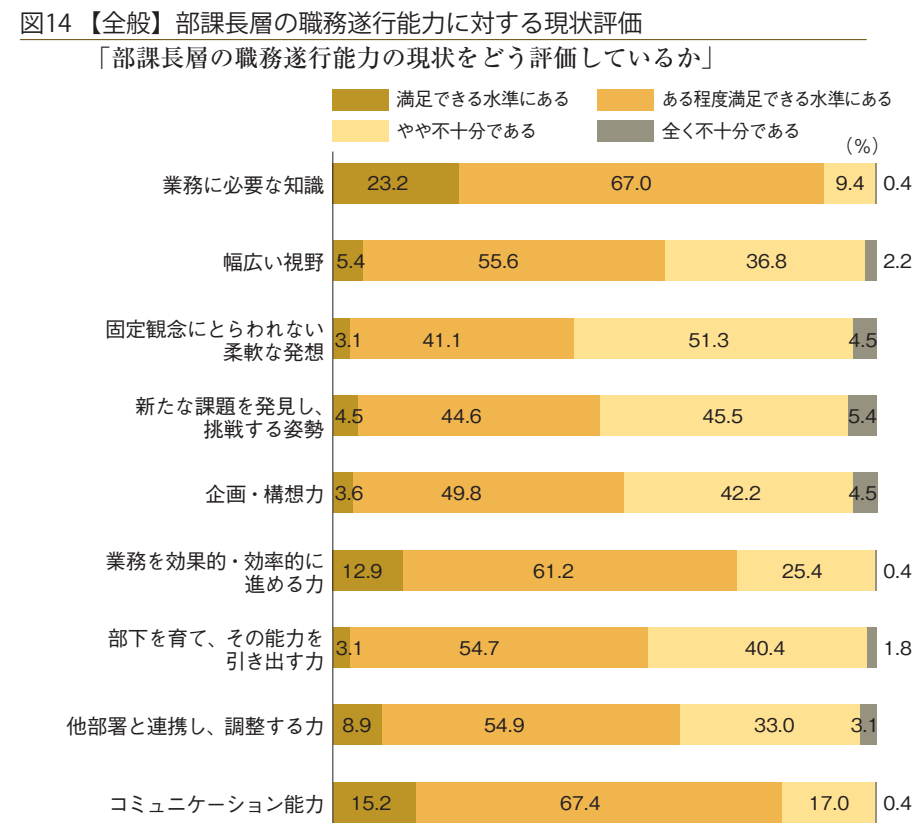
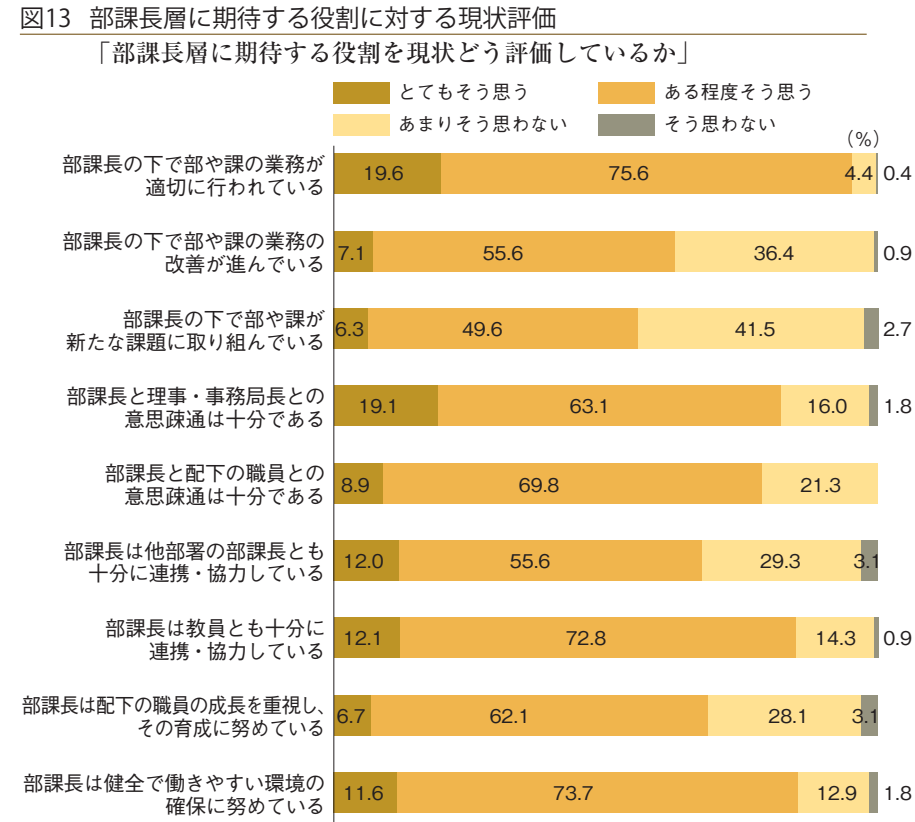
現状の評価を尋ねた結果が図13である。全ての項目において、肯定的な評価が否定的な評価を上回るが、「部や課が新たな課題に取り組んでいる」、「部や課の業務の改善が進んでいる」、「他部署の部課長とも十分に連携・協力している」、「配下の職員の成長を重視し、その育成に努めている」の順に否定的な評価の割合が高くなっている。

設置形態別にみた場合、顕著な差異は認められなかったが、私立大学の規模別にみると、「理事・事務局長との意思疎通」については、3000人未満の大学で肯定的な評価の割合が高く、「他部署の部課長との連携・協力」については、10000人以上の大学で否定的な評価が肯定的な評価を上回り、「配下の職員の成長・育成」では、10000人以上の大学の方がそれ以外の大学に比べて肯定的な評価の割合が高いといった傾向が見られた。

9つの要素間で異なる部課長の職務遂行能力に対する評価

部課長層の職務遂行能力について、9つの要素を示して現状の評価を尋ねた結果が図14である。期待する役割に対する現状評価の結果を示す図13と比べると、「満足できる水準にある」、「ある程度満足できる水準にある」を合わせた肯定的な評価の割合が全体として小さめであることが一目瞭然である。

「固定観念にとらわれない柔軟な発想」と「新たな課題を発見し、挑戦する姿勢」の2要素は、否定的な評価の割合が肯定的な評価を上回り、以



下、否定的な評価の割合が大きい順に、「企画・構想力」、「部下を育て、その能力を引き出す力」、「幅広い視野」、「他部署と連携し、調整する力」等となっている。

設置形態別には顕著な違いが認められない一方で、私立大学の規模別では、「業務に必要な知識」は、規模が大きくなるほど評価が高く、「固定観念

にとらわれない柔軟な発想」と「他部署と連携し、調整する力」では、10,000人以上の大学において特に否定的な評価の割合が高くなっている(表10)。

個人間の差が大きく、発想・姿勢の転換も大きな課題  
部課長層の職務遂行能力について、個人間の差を尋ねたところ、「と

ても大きい」、「ある程度大きい」を合わせた割合が、9つの全ての要素において5割を上回り、「幅広い視野」、「企画・構想力」、「固定観念にとらわれない柔軟な発想」、「新たな課題を発見し、挑戦する姿勢」の4要素では7割を超えていることが分かった(図15)。

この設問についても、設置形態別

表10【全般】部課長層の職務遂行能力に対する現状評価 (私立大学収容定員規模別)

「部課長層の職務遂行能力の現状をどう評価しているか」

凡例：1. 満足できる水準にある 2. ある程度満足できる水準にある 3. やや不十分である 4. 全く不十分である

項目	全体				～2999人				3000～9999人				10000人以上			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
業務に必要な知識	19.3%	68.3%	11.8%	0.6%	13.1%	70.7%	15.2%	1.0%	27.5%	64.7%	7.8%	0.0%	36.4%	63.6%	0.0%	0.0%
幅広い視野	3.8%	55.0%	38.8%	2.5%	2.0%	53.1%	40.8%	4.1%	5.9%	60.8%	33.3%	0.0%	9.1%	45.5%	45.5%	0.0%
固定観念にとらわれない柔軟な発想	2.5%	39.1%	53.4%	5.0%	2.0%	42.4%	48.5%	7.1%	3.9%	37.3%	58.8%	0.0%	0.0%	18.2%	72.7%	9.1%
新たな課題を発見し、挑戦する姿勢	3.1%	42.9%	48.4%	5.6%	3.0%	41.4%	46.5%	9.1%	3.9%	45.1%	51.0%	0.0%	0.0%	45.5%	54.5%	0.0%
企画・構想力	1.3%	49.4%	44.4%	5.0%	1.0%	46.9%	43.9%	8.2%	2.0%	52.9%	45.1%	0.0%	0.0%	54.5%	45.5%	0.0%
業務を効果的・効率的に進める力	9.9%	63.4%	26.1%	0.6%	7.1%	61.6%	30.3%	1.0%	13.7%	66.7%	19.6%	0.0%	18.2%	63.6%	18.2%	0.0%
部下を育て、その能力を引き出す力	3.1%	50.6%	43.8%	2.5%	2.0%	51.0%	42.9%	4.1%	5.9%	47.1%	47.1%	0.0%	0.0%	63.6%	36.4%	0.0%
他部署と連携し、調整する力	6.8%	58.4%	32.3%	2.5%	5.1%	58.6%	32.3%	4.0%	11.8%	60.8%	27.5%	0.0%	0.0%	45.5%	54.5%	0.0%
コミュニケーション能力	13.7%	66.5%	19.3%	0.6%	11.1%	67.7%	20.2%	1.0%	19.6%	64.7%	15.7%	0.0%	9.1%	63.6%	27.3%	0.0%

表11【個人間の差】部課長層の職務遂行能力に対する現状評価 (私立大学収容定員規模別)

「部課長層の職務遂行能力について個人間の差をどう評価しているか」

凡例：1. とても大きい 2. ある程度大きい 3. あまり大きくない 4. ほとんどない

項目	全体				～2999人				3000～9999人				10,00人以上			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
業務に必要な知識	20.5%	47.2%	29.8%	2.5%	21.2%	51.5%	26.3%	1.0%	17.6%	47.1%	29.4%	5.9%	27.3%	9.1%	63.6%	0.0%
幅広い視野	19.3%	59.0%	19.9%	1.9%	16.2%	59.6%	22.2%	2.0%	21.6%	60.8%	15.7%	2.0%	36.4%	45.5%	18.2%	0.0%
固定観念にとらわれない柔軟な発想	21.7%	55.3%	23.0%	0.0%	18.2%	54.5%	27.3%	0.0%	27.5%	54.9%	17.6%	0.0%	27.3%	63.6%	9.1%	0.0%
新たな課題を発見し、挑戦する姿勢	25.5%	51.6%	23.0%	0.0%	23.2%	49.5%	27.3%	0.0%	27.5%	54.9%	17.6%	0.0%	36.4%	54.5%	9.1%	0.0%
企画・構想力	26.7%	51.6%	21.7%	0.0%	25.3%	48.5%	26.3%	0.0%	29.4%	58.8%	11.8%	0.0%	27.3%	45.5%	27.3%	0.0%
業務を効果的・効率的に進める力	15.5%	49.7%	31.7%	3.1%	15.2%	52.5%	28.3%	4.0%	15.7%	47.1%	35.3%	2.0%	18.2%	36.4%	45.5%	0.0%
部下を育て、その能力を引き出す力	18.6%	46.6%	34.2%	0.6%	16.2%	46.5%	36.4%	1.0%	23.5%	49.0%	27.5%	0.0%	18.2%	36.4%	45.5%	0.0%
他部署と連携し、調整する力	13.7%	52.8%	31.7%	1.9%	12.1%	50.5%	35.4%	2.0%	13.7%	56.9%	27.5%	2.0%	27.3%	54.5%	18.2%	0.0%
コミュニケーション能力	11.2%	50.9%	36.0%	1.9%	11.1%	50.5%	36.4%	2.0%	11.8%	47.1%	39.2%	2.0%	9.1%	72.7%	18.2%	0.0%

には顕著な違いが認められないが、私立大学に限ると規模により、回答に差が生じている。

「業務に必要な知識」、「業務を効果的・効率的に進める力」では、規模が大きくなるほど、個人間の差があまり大きくないとの回答割合が増している。大きな母集団から部課長が選抜されることや学内における育成環境が比較的整っていることにより、知識やスキルのばらつきが一定程度抑えられていると考えることができる。

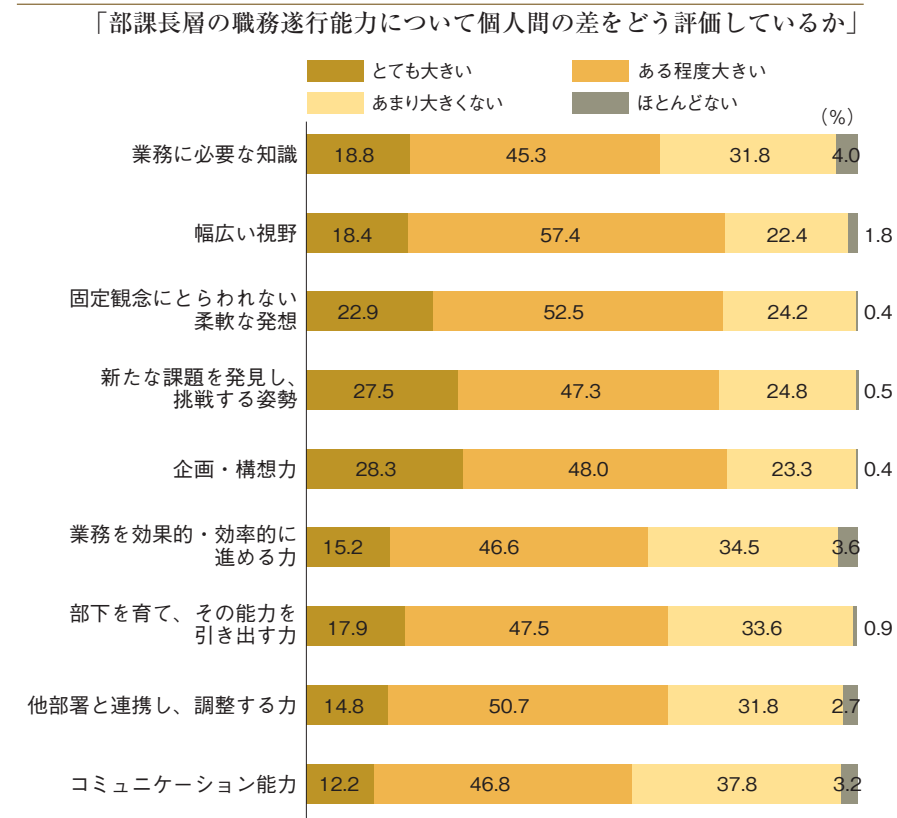
その一方で、「固定観念にとらわれない柔軟な発想」、「新たな課題を発見し、挑戦する姿勢」、「他部署と連携し、調整する力」では、規模が大きくなるほど、個人間の差が大きくなる割合が増している。学内外の研修や自己啓発を促すことで知識やスキルを向上させることはできるが、発想や姿勢の転換を促すことは容易ではない。ミドル育成の大きな課題である(表11)。

### 職員の育成に関する現状と課題

大規模校ほど育成環境は整う傾向にあるが、中小規模校にも育成上の利点はある

これらの能力をどう育成すればよいのであろうか。本調査では、最初に職員の人材育成施策の現状に対する評価を、理事・事務局長、部課長、中堅・若手職員の3階層に分けて問うた後、部課長層に絞って、職務遂行能力を高めるためにいかなる育成施策が

図15 【個人間の差】部課長層の職務遂行能力に対する現状評価



必要かを尋ねた。

人的資源管理(Human Resource Management)の分野において、能力開発の方法として挙げられるのは、通常、OJT(On the Job Training)、Off-JT(Off-the Job Training)、自己啓発の3つである。ここでは、OJTを、実務を通じた教育を意味する狭義のOJTとジョブ・ローテーションに分け、Off-JTを、学内外を合わせた研修とし、さらに成長を促すという観点から評価システムを加えた5つの施策に整理し、それぞれの整備状況について認識を尋ねた。

「整っている」、「ある程度整っている」を合わせた肯定的な認識の割合が大きい順に、OJT(64.4%)、研修(62.7%)、評価システム(57.4%)、ジョ

ブ・ローテーション(46.4%)、自己啓発支援(44.2%)となっている(図16)。

設置形態別にみると、OJT、ジョブ・ローテーション、評価システムについては、肯定的な認識の割合が、国立、公立、私立の順となっている。また、私立大学の規模別で見ると、OJT、ジョブ・ローテーション、研修、自己啓発支援の4施策では、規模が大きいほど肯定的な認識の割合が高いとの結果が得られている。

私立より国立、同じ私立でも中小規模校より大規模校の方が、OJTやジョブ・ローテーション等を通じた育成が行いやすい環境にあることは想像に難くない。先にみた「部課長層は部や課が機能を発揮できるように期待した役割を果たしている」の質

問に対する肯定的な回答の割合が、大規模校ほど高い傾向にあるのも、このような人材育成環境の差が起因している可能性もある。

一方で、規模が小さいことが人材育成面でプラスに作用することもある。理事長・学長というトップとの距離が近く、一人当たりの担当業務範囲が広いことで、運営への参画意識も高まり、全学的視野を養うこともできる。中堅・中小規模校がその利点を活かせば、大規模校にはない育成上のアドバンテージを得ることもできる。

なお、1校あたりの平均専任職員数がさらに小さい公立大学が、OJT、ジョブ・ローテーション、評価システムの3施策に対する肯定的な認識の割合で私立大学を上回るのは、自治体からの派遣職員が多く、大学独自の人材育成施策より派遣元の人材育成施策の影響を強く受けていることが背景にあると考えられる。公立大学における人材育成については、自治体との関係を踏まえながら、そのあり方を考えて行く必要がある。

### 目標や課題を明確にする等業務運営や人事管理の面での環境整備が重要

理事・事務局長、部課長、中堅・若手職員の3階層に分けた場合、「将来の理事・事務局長人材の計画的育成」、「中堅・若手職員の育成」の3項目ともに、「とても必要」の回答割合が半数を超え、「ある程度必要」を合わせると9割以上にのぼる。また、「とても必要」の回答割合は、中堅・若手職員

図16 職員の人材育成に関する施策に対する現状

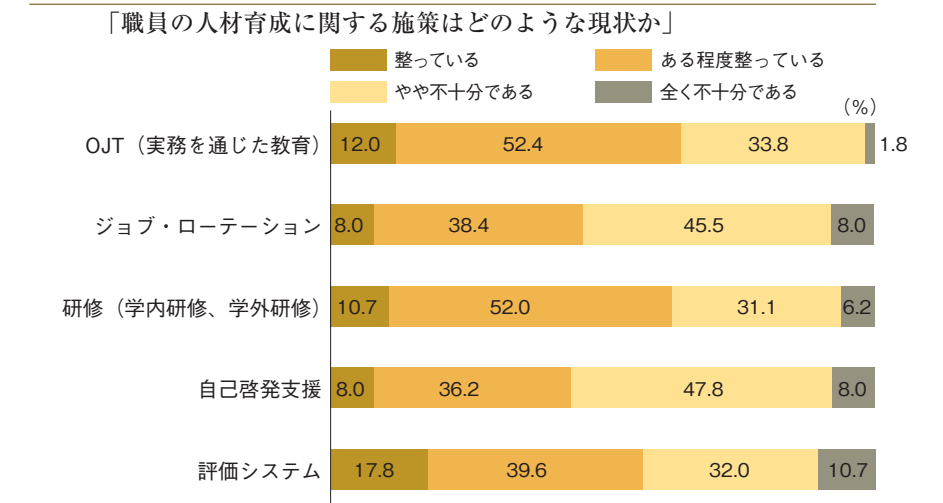
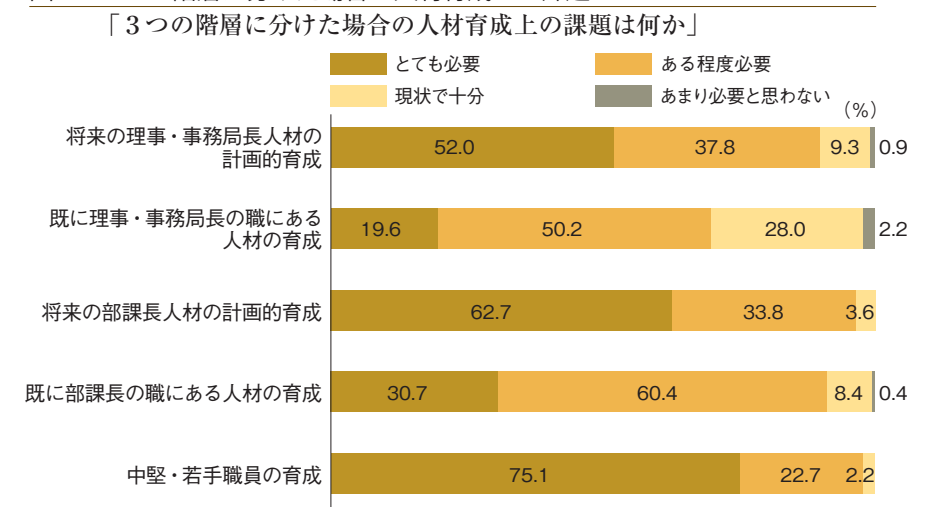


図17 3つの階層に分けた場合の人材育成上の課題



の育成では75.1%に達し、以下、部課長人材の計画的育成62.7%、将来の理事・事務局長人材の計画的育成52.0%となっている(図17)。

学長との接触頻度は上位階層ほど高く、下位階層ほど低くなるのは当然であり、この結果を評価するにあたり、直に接する機会の少ない階層の能力の把握はより難しく、将来を担う人材としての期待も大きくなりがちであるといった状況があること

も踏まえておく必要がある。

そのうえで、最後の質問として「部課長層の職務遂行能力を高めるための人材育成施策」として6項目をあげて、それぞれについてどの程度必要と考えているかを尋ねた。「とても必要」、「ある程度必要」を合わせた回答割合はいずれも8割から9割台と高いが、前者に限ると、「目標を明確にした業務運営」48.2%、「学外研修の活用」45.5%、「評価システムの整



備」38.4%、「挑戦的な課題の賦与」37.7%となっている(図18)。

学内研修や自己啓発よりも、目標や課題を明確にしたうえで、評価を適切に行う等、業務運営や人事管理の面で能力を引き出し、高めていくことが重要と考えていることが分かる。また、学外研修の活用が2番目に高いのは、部課長層を育成する研修を学内で実施することが難しいという消極的な理由だけでなく、学外研修を通じた視野の拡大やネットワークの形成等積極的な理由も含まれていることが推測される。

### 本調査結果のまとめ

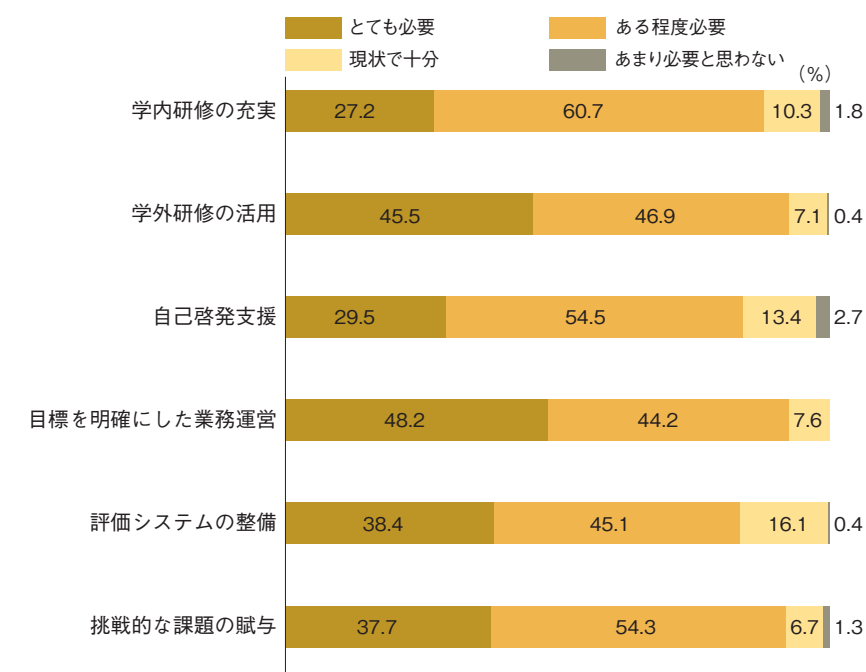
#### 改革の進展と職員組織の活性化の好循環をつくる

本調査では、既に結果の一部を紹介したが、改革の進捗度に対する認識を問うた質問の回答とそれ以降の質問に対する回答をクロス集計し、改革の進捗度に対する認識と職員の役割・能力、職員組織の現状、部課長の役割・能力等に対する認識にどのような関係があるかの分析を行った。

例えば、「以前(過去10~15年)と比べて職員の役割が高まっていると思うか」の質問に対して、改革が「進んでいる」とした大学の91.7%が「とてもそう思う」と回答し、「ある程度」とした大学は62.9%、「あまり進んでいない」とした大学は46.8%となっている。

また、「職員は期待した役割を果た

図18 部課長層の職務遂行能力を高めるための人材育成施策  
「部課長層の職務遂行能力を高めるための人材育成施策に必要なものは何か」



していると思いますか」の質問では、改革が「進んでいる」とした大学の41.7%が「とてもそう思う」と回答し、「ある程度」とした大学は11.3%、「あまり進んでいない」とした大学は2.1%にとどまる。

さらに、「部課長層は部や課が機能を発揮できるよう期待した役割を果たしている」の質問に対しては、改革が「進んでいる」とした大学の39.1%が「とてもそう思う」と回答し、「ある程度」とした大学は18.3%、「あまり進んでいない」とした大学は2.1%にとどまっている。

このクロス集計は因果関係を明らかにするものではない。改革の進捗を判断する際に、職員の役割の高まり、職員組織の活性化、職員の能力伸長等が評価要素になっていることも十分に考えられる。また、改革の進

展が職員組織を活性化し、職員の能力伸長を促すとみることもできるし、その逆に、職員組織が活性化し、職員の能力が引き出されることで改革が進むと考えることもできる。

因果関係の分析は今後の検証に委ねるとして、改革の進展と職員組織の活性化の間には強い相互作用があると考えている。

大学の進むべき方向や目標が明確になり、組織、制度、システムに関する実効性を伴う改革が進むことで、共通目的の実現に向けて構成員の能力が引き出され、協働が促進され、成果が生み出される。構成員がより良い変化を実感できれば、意欲も高まり、協働が一層促進されることで、さらなる成果につながる。この好循環をつくりあげることこそ改革の究極の目的である。

#### ミドル固有の役割を再確認する必要がある

中央教育審議会答申を過去に遡って読み返してみると、1960年代から学内管理体制の確立という表現で、今日でいうガバナンスの問題が論じられていたことが分かる。

時代は下って1991年の大学設置基準の大綱化を契機として大学改革の必要性が強調されるようになり、さらに近年、国や社会からの改革に向けた圧力は増し、大学も急き立てられるように「改革」に取り組んでいる。

このような現状に疑問を抱く大学関係者は少なくない。そのなかにはどのような改革でも見られる変革への抵抗もあるだろうが、外装を変えることに終始しがちの形だけの改革に対する疑問や危惧もあるだろう。改革の目的や方法を問い直す必要がある。

教員と並ぶ改革の担い手である職員についても同様である。教職協働を謳い、SD (Staff Development) を義務化し、人事評価システムを導入したからといって、職員組織が活性化し、職務遂行能力が高まる訳ではない。

組織において人は、仕事の経験を通して、上司・同僚の支援・助言を受けて、研修を通して学習し、成長するといわれている。このことだけを考えても、トップの方針を業務に展開し、具体的な課題として配下の職員に賦与する部課長の役割は極めて重要である。節目節目で適切な助言や支援を行うことも大切だし、働きがいがあり働きやすい環境を整えるこ

とも部課長の役目である。

筆者の実務経験を通して企業と大学を比べると、企業ならば部課長レベルで解決できたり調整できたりする業務を、大学では理事長や学長等トップマネジメントレベルで調整していることが少なくない。

トップの方針を第一線に伝え、第一線の情報をトップにつなぐだけならばミドルは不要になる。また、変革が進まない原因の一つにミドルの存在を上げる見方もある。冒頭で紹介した野中・竹内両氏が提唱した「ミドル・アップダウン」は、欧米を中心に広がりつつあったミドル不要論に警鐘を鳴らし、ミドル固有の役割を再認識させることを企図したものである。

#### 変革を主導するミドルを育てるためにも、若い職員にやりがいのある仕事を用意する

大学においても、部課長が部や課の単位で仕事を振り分け、管理・監督するだけならば、人件費に見合うだけの存在か厳しく見直しを行うべきであろう。

しかしながら、学長は部課長の役割をそのように限定的に捉えていない。現状において不十分(やや不十分と全く不十分を合わせたもの)とする割合が大きい順に、「固定観念にとらわれない柔軟な発想」、「新たな課題を発見し、挑戦する姿勢」、「企画・構想力」となっている結果が示すとおり、学長は部課長に変革を主導することを期待しているのである。

そして、変革を主導するミドルを育てあげるためには、目標や課題を

明確にしたうえで、評価を適切に行う等、業務運営や人事管理の面でこれまで以上に工夫を行う必要がある。加えて、視野の拡大やネットワークの形成等を目的として学外研修の場を積極的に活用することも重要である。

また、中堅・若手職員の育成は、将来の部課長人材を育てることもである。リーダーシップ研究の領域では、20代から30代にかけてリスクを背負い、成功と失敗から学習する機会を持たせることが大事とされている。いわゆる「一皮むける経験」である。リーダー育成に成果をあげている世界のエクセレント・カンパニーでは、比較的若い社員たちにやりがいのある仕事を用意することを重視しているという(ジョンP.コッター『リーダーシップ論』DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部+黒田由貴子+有賀裕子訳、ダイヤモンド社、2012)。

大学と企業では目的も組織特性も大きく異なるが、どうすれば構成員の能力が高まり、組織目的に対するより大きな貢献を引き出しうるか、そのことをより深く突き詰めて考える必要がある。

今回の学長調査がその契機になることを願いたい。

本調査結果の集計・分析にあたり、元東北大学大学教育支援センターPDコーディネーターの和田由里恵氏に図表作成をはじめ多大な協力をいただいた。感謝の意を込めてそのことを記したい。