

SPOD (四国地区大学教職員能力開発ネットワーク)

# 大学間連携によるミドルマネジメントを担う 職員の研修



愛媛大学教育・学生支援機構 教授  
中井俊樹

## 34の高等教育機関が参加する SPOD

大学運営の高度化に向けて、課長等のミドルマネジメントを担う職員の役割は重要である。このようなミドルマネジメント層の育成の一つとして、大学間で連携して研修を実施するという方法がある。中小規模の大学が多い四国地区では単独の大学による研修の実施が難しいこともあり、国公私立の設置形態を超えた34の高等教育機関から構成されるSPOD(正式名は、四国地区大学教職員能力開発ネットワーク)によって、ミドルマネジメント層の研修の機会を提供している。

本稿では、SPODにおけるSD専門部会長及び研修講師の一人の立場から、SPODにおけるミドルマネジメント研修を紹介し、ミドルマネジメント層の職員の育成のあり方について論点と課題を提供したい。

## 課長及び課長補佐相当級の職員が対象

SPODでは、ミドルマネジメント層が受講できる幅広い研修が提供されている。とりわけ、課長及び課長補佐相当級の職員を対象とするミドルマネジメント研修がある。ミドルマネジメント研修の正式名は、「大学人・社会人としての基礎力養成プログラム(レベルⅢ)」であり、キャリア段階別研修として新任職員研修から4段階目に位置づくものである。2010年から年1回実施している。

ミドルマネジメント研修は3日間にわたって実施される。研修の目的は、「大学の管理職としての役割を理解し、組織の課題解決に向けた知識や実践方法を習得することができる」と設定されている。研修内容は、「戦略策定と組織運営」「メンタルヘルス・ラインケア実践」「人材マネジメント」「危機

管理特論」の4科目から構成される。それぞれの科目には、3時間から6時間の比較的長い時間が割り当てられている。

研修の講師は、実践面と理論面から参加者が学習できるように管理職経験者及び教員が担当している。主にSPOD加盟機関の教職員が担うが、外部講師を招聘する場合もある。

参加対象者は国公私立の課長及び課長補佐相当級の職員であり、毎年20名程度集まる。そのため、参加者にとっては、自分と同じ立場にある他機関の職員と交流する機会にもなる。

## 思考や持論を刺激する参加型研修

SPODのミドルマネジメント研修は参加型研修であることに特徴がある。どの科目においても参加者が個人やグループで考える課題が組み込まれている。これはSPODの研修全体の特徴でもあるが、特にミドルマネジメント研修では、複雑な事象を概念化して本質を把握するコンセプトスキルが求められたり、例外的な事例に対する適切な処理が求められたりする課題を参加者が考える時間が多くとられている。具体的には、各大学の戦略を類型に当てはめてみて吟味する課題、学内における合意形成の方法を類型化する課題、特定の人材育成の場面での課長としての判断が求められる課題、危機管理のシミュレーションをグループで体験する課題等がある。それらの課題に取り組む中で、個々の参加者の過去の経験やその経験を通して培った持論が活用され共有される。

研修での学習を深めるために、参加者には事前学習を課している。事前に送付する資料に対して考えをまとめておく学習等がある。今年度の研修では、『大学SD講座1 大学

の組織と運営』(玉川大学出版部)を課題図書とした。事前学習によって研修当日の知識提供の時間を減少して、課題発見や課題解決等の学習者の活動の時間を確保している。また、研修終了後には、研修における学習を振り返り、業務への活用を促すために、研修報告書の提出を課している。

## 肯定的な参加者の評価

参加者の反響は、毎回のアンケートと研修報告書から一定程度把握することができる。アンケートにおいて、「研修で得た知識やスキルは自組織の改善に役立つと思う」「新たに人的つながりを作ることができた」「研修内容は満足できるものだった」といった項目に対しては、ほぼ全ての参加者が肯定的な評価をしている。

アンケートの自由記述や研修報告書を通して参加者の肯定的な意見が読み取れる。「高等教育機関で働く管理職としての自覚と責任を改めて感じる貴重な機会となった」といった意見は多く見られる。また、「教務に関する戦略策定では、ある程度の説明はできるが、同じ事項であっても、財務や人事からのアプローチはそれぞれ異なり、多様な意見を多面的に得ることができた」といった多様な視点で考える重要性を指摘する意見もある。さらに、「何よりも他の参加者とネットワークを築けたことが一番の収穫と考えている」といった他の参加者とのつながりの効果を指摘する意見もある。

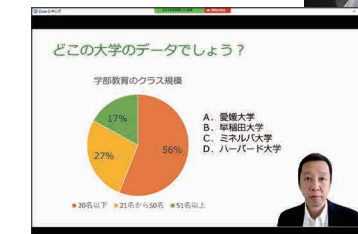
## オンライン研修の成果と課題

今年度のミドルマネジメント研修は、コロナ禍により参加者が対面で研修を実施することが難しいため、ZOOMを活用してオンラインで実施した。

結果から先に述べると、これまでの対面での研修における学習の大部分はオンライン研修でも可能であることが分かった。ZOOMを初めて使用する参加者もいたが、オリエンテーションで利用方法を身につける時間をとることで、大きな問題なく研修を進めることができた。

オンライン研修ならではの学習活動も取り入れられた。参加者全員が同時にチャットに書き込む活動は、様々な視点で検討すべき課題の際に役立った。また、匿名で参加者の意見の違いをすぐに共有できる投票機能、研修中での参加者によるチャットでの質問、講師による追加の資料のファイ

昨年までの対面型の研修の様子



オンライン研修の映像

ル送付等もオンライン研修の利点であった。

一方で、オンライン研修の持つ課題も明確になった。それは、他の参加者とのつながりが対面型の研修のように十分にできなかったことである。対面型の研修であれば、初対面での名刺交換、休み時間における雑談、食事や情報交換会を通じた交流等が含まれるが、オンライン上でそれらに代替する機会を作り出す工夫が求められる。

## ミドルマネジメント層の育成に向けた課題

最後に、ミドルマネジメント層の育成における課題を指摘したい。まず、大学のミドルマネジメント層の役割の変化への対応である。ミドルマネジメント層の役割は、学長のリーダーシップの強化等の運営体制の変化だけでなく、業務のIT化や組織のフラット化等にも影響を受ける。例えば、現在では学長等の方針は、学内のメーリングリスト等でミドルマネジメント層を経由せずに現場の教職員に伝えることができる。そのような環境の変化に対応したミドルマネジメント層の役割を明確にしていく必要があろう。

次に、ミドルマネジメント層の育成が大学の管理に関わる全ての課題を解決する万能薬ではなく、育成は問題解決のための一つの方法と考えるべきである。組織体制、業務内容、配置、評価等の問題として捉えた方が良い場合もある。また、育成が求められたとしても、特定のプロジェクトを任せるといったOJTの方が適している可能性もある。研修を実施するなら、研修でこそ効果的に身につけることのできる成果を考慮して設計することが求められるであろう。