

# 今、ミドルマネジメント層が果たすべき役割とは

大学を取り巻く環境が変化する今、ミドルマネジメント層の役割はどのように変わり、求められる能力やスキルはどう変わっているのか。そしてミドル層の育成やキャリアについてはどうあるべきなのか。大学経営を支え推進する職員の今とこれからについて、幅広い視点からの意見をリモートでの座談会でお伺いした。

## 大学職員を取り巻く現状と課題

### 職員の役割は変化したか

**司会** 金田さんと佐々木さんは、大学職員として入職されてから現在まで、18歳人口減や大学改革といった大学を取り巻く環境が大きく変化するなかで、職員の役割が変化したという実感はありますか。

**金田** 私が入職したのは1980年代で、大学職員という仕事あまり認知されていない時代でした。今は大学職員を新卒から目指してくる時代になり、個々人の能力も非常に高くなっています。90年代ぐらいまでは、大手大学を中心として、学生定員の拡大による収入増等を背景に、新たな学部を設置し、志願者を集めるという認識のもとに仕事をしてきたように思います。ここ10～15年は、教育をはじめとする様々な面において、量よりも質が重要視され、そのための教学マネジメントが必要となったことが大きな差です。そこに職員がどう関わるかを明確に示せないまま、複雑化・高度化する業務も多いなかで、全体とし

て何となくもやもやした雰囲気を感じています。

**佐々木** 社会貢献や地域連携、大学ガバナンスの推進等、大学の役割が変わったことで、就職支援や国際化への対応をはじめ、職員が担うべき仕事の質も変わりました。しかし、職員の役割や意識はあまり大きく変わっていない、そのこと自体が課題なのだと思います。昔より教職協働の実態は進んできたものの、権限が職員に明確に移譲されたかと言われると、そうではありません。

**吉武** 私は企業から大学に移った18年前から、大学改革は職員の変革からだとして申し上げてきました。大学に課される課題が拡大し、組織的な取り組みが今まで以上に求められるようになってくると、これまでの教員と学生が中心のコミュニティの要素と同時に、経営体としての要素がないと社会的な役割を果たせなくなってきています。

しかし経営というものに対して抵抗感を持つ教員は今でも多く、その意識を変えることは容易ではありません。

そこで、職員が大きな役割を担わざるを得ないのです。大きな流れはその方向に進みつつあると考えていますが、旧来の体質が根強く残っているのも事実です。

**司会** 大学行政管理学会(以下、学会)は大学職員による唯一の学会ですが、どのような課題意識で設立されたのですか。

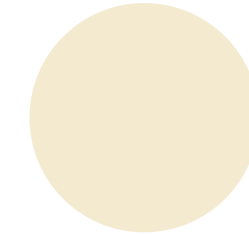
**金田** 設立は1997年1月で、今年で24年目を迎えました。孫福弘(慶應義塾大学)、村上義紀(早稲田大学)、山本忠士(亜細亜大学)の各氏により、職員はもっと専門的な能力を



東京都立大学法人 理事  
筑波大学 名誉教授

### 吉武博通氏

新日本製鉄株式会社勤務後、2003年より筑波大学教授。理事・副学長を経て、2017年より現職。及び筑波大学名誉教授。他に学校法人東京家政学院理事長、お茶の水女子大学監事等。



法政大学 多摩事務部長  
一般社団法人 大学行政管理学会会長

### 金田淳一氏

1984年法政大学へ入職、学務部学務課長、入学センター課長、総務室広報課長、多摩事務部次長を経て2018年より現職。2019年9月より一般社団法人 大学行政管理学会会長を務める。



早稲田大学 常任理事

### 佐々木ひとみ氏

オープン教育センター事務長、国際教養学部・大学院国際コミュニケーション研究科事務長、広報室副室長、キャリアセンター長等歴任後、2018年11月より現職。



司会  
リクルート進学総研所長  
リクルートカレッジマネジメント編集長

### 小林浩

向上させ、経営に参画しなければならないという課題意識から発会しました。孫福さんの志の言葉にある「日本型アドミニストレーター像を追求する」はまさに学会のミッションであると思います。現在会員数は約1,300人で、正会員の93%が職員です。部課長職いわゆるミドルマネジメント層と、一般職員との割合はほぼ半々で構成されています。

### 職員の権限～理事会における職員の割合

**司会** 大学職員の役割や権限、制度的枠組みは大きく変わっていないということですが、佐々木さんのように、女性で職員出身の常任理事は全国的にも少ないのではありませんか。

**佐々木** 早稲田大学は現在2ないし3名の職員理事がおります。職員理事は60年代から、複数になったのは1990年からです。職員層が対等に参加することを意図的に考え、歴代の総長がそれを維持してきたのだらうと思いま

す。ただ女性の職員理事は、私が初めてとなります。

**金田** 法政大学も現在2名の職員理事がいます。職員の枠は1名でしたが、現在の田中優子総長になって総長指名枠に職員が選ばれ、2名になりました。多数の教員の中に職員が1名では大変でしょうから、複数名を維持して欲しいと思います。職員理事の1名は今まで教員理事が担当していた学生センターやキャリアセンター等を主担当で分掌していて、これは初めての事です。

**司会** 意思決定のボードに職員が入ることは多いのでしょうか。

**吉武** 学校法人の理事会に最終意思決定を含めた執行機能を持たせるのであれば、仮に10名の理事ならば、教員、職員、外部人材の割合を4対4対2程度とするのが望ましいのですが、様々な経緯もあって大きく変わっていないのが現状の問題です。特に、理事長と学長が同一人格だと、学長は教員ということもあり教員中心に構成する傾向がある。トップの考えもあり、大学ごとにより違ってきます。

## 職員のミドルマネジメント層に期待する役割、能力、スキル

### 過渡期の中のミドルマネジメント

司会 ここからは職員のなかでも「ミドルマネジメント層」に焦点を当ててお伺いします。外から見る大学の姿が変わったことで、民間企業から課題意識を持って転職する若手も増えていますが、実際に入ってみるとギャップを感じることも多いようです。金田さんと佐々木さんは、転職者も含めた、ミドル層の人材マネジメントについてどのように見えていますか。

金田 本学も採用に力を入れているので、優秀な人材が入ってきますが、彼らをどう育て、そのために組織や職場をどのような形にするのかに関しては、未だ中途半端だという気がしてなりません。本学の部長会議でも、時々人が育っていない、将来を担う人を育てるのに研修をどうするのかという話題になります。もちろん研修も大事ですが、実際の仕事を通じたOJTでどのように育てるのかという意識が、各課長や部長を含めてやや希薄のように感じます。部下面談で丁寧に話を聴くことも十分にできていないようですし。早稲田大学ではいかがですか。

佐々木 本学もここ15年くらい中途採用を積極的に実施してきました。最初の頃は、大学業務のイメージが異なったのか、入った方が次々と退職してしまったのですが、今はかなり定着してきました。

その結果、本学では今、世代間で職員がはっきり3層に分かれるのが、経営側として気になっています。まず、50代以上は新卒入職の生え抜き組の人達がほとんどで、部長級の多くがこの層です。一方、40代は転職組が半分を超え、ここで大きく世代間の差が出てきて、カルチャーを少し変えてきています。氷河期で入った新卒

と転職組が半々というミックス層であり、課長級から副部長級にいます。その下が最近の若者世代層で、大きく3つです。

例えばコロナ禍における職員の働き方の話についても完全に意見が分かれますし、議論の仕方にも世代差があります。ガンガン議論したい生え抜き層、複雑なメンタリテのミックス層、自分達がどうなるか大きな関心や不満を持っていても言わない若手層。各世代の価値観の違いは感覚のような部分もあり、一致は難しく、各世代の意見をどうやって生かしていくべきかと日々考えています。

吉武 大学自体の置かれている状況やマネジメントが随分変化しているということもあるでしょう。

国立大学の場合は、国家公務員という安定した職を求めて入職した法人化以前の職員と、国際交流や学生支援等大学ならではの業務に携わりたいと思って入職した法人化以降の人達の間大きなギャップがあります。そこにさらに転職組も加わってくる難しさがある。

ですから、職員に何を期待するのか、職員の役割は何かということ各大学で明らかにすることが必要で、それにふさわしい組織のあり方、権限、枠組みを作っていないと、ただ単に意識の問題、能力の問題としてしまうのでは解決が難しいと思います。

### ミドルマネジメント層の能力・スキルにおける現状の課題

司会 昨年11月に開催された中央教育審議会大学分科会の資料「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について」の中で、大学の組織マネジメントの確立・推進には、「事務職員の役割を明確に位置付け、管理運営業務を委ねてみるという転換期」とありました。今だに「委ねてみる」「転換期」という表現がされていますが、この現状をどう捉えますか。

金田 学会会長としては、やはり遅々としているなという感じで受け止めています。大学ごとに実態が異なるので一概に言えませんが、本学の場合、教員理事の数が職員理事の倍以上であり、また職員理事の分掌する部門もまだまだ限られています。このあたりをどのように

2020年11月5日 中央教育審議会大学分科会資料  
【「教育」と「研究」を両輪とする高等教育の在り方について(概要イメージ)】より  
[https://www.mext.go.jp/content/20201105-koutou01-1422495\\_0011.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20201105-koutou01-1422495_0011.pdf)

### 大学における組織マネジメントの確立・推進

大学全体の教育研究機能を活性化させるため、第一義的には大学自らが組織マネジメントを確立することが重要。

- 組織マネジメントの中で、大学経営の観点からも事務職員の役割を明確に位置付け、管理運営業務を委ねてみるという転換期。
- 教育研究機能を最大限に発揮するため、教職員の人事評価とともに、学部・研究科などの部局単位での評価を実施。
- 教職員一人ひとりが輝き、その役割を最大限に発揮し、大学のミッションや課題を自分事として捉え、行動することが重要。
- 時間は有限であり、タイムマネジメントという観点も重要であり、教員が教育研究活動に専念できるよう、入試業務を始めとして、教員が携わっている管理運営業務の見直しや事務作業等の改善・効率化を図るとともに、大学構成員の職務分担(権限と責任)の明確化などについて、民間企業等の取組なども参考にして進める。それによりサバティカル制度の活用も期待。
- 組織マネジメントを推進するため、大学の活動全体を横断的・俯瞰的に捉えた大学運営IR体制を確立。

改善していくか、今後の課題であると思います。

佐々木 今回のテーマであるミドル層について言うと、ここ15年は大学にとってガバナンス強化の時代だったので、がっちりした組織力とミスのない運営を意識してきました。それ故に、ある意味きっちりすることを意識しすぎて、職員に伸び伸びと新しいことに冒険するマインドが見られなくなりました。今のミドル層はガバナンスに合った管理者になることを重視し、言われたことをきっちりやることには長けてきて、組織力も高まったと思います。しかし一方で自分自身で判断をするという訓練をしてきていないのです。職員が権限を持って、一つの業務において全てを決断してその責任を担っていると言われるとそうでもなく、職員の業務の中にも教員が様々な形で関与しており、何気なく判断や責任を担って頂いています。もしいきなり権限を与えられても、そういう訓練をしていないのでとてもできないと尻込みしてしまうでしょう。

司会 実は先日実施した学長調査(P6～参照)の「部課長層の職務遂行能力に対する現状評価」の結果の中で顕著に出ていたのが、「運営、組織、効率性」はできているが、「固定観念にとらわれない新たな発想力」「新たな課題を

発見し挑戦する姿勢」「企画・構想力」といったイノベーションやチャレンジに関する項目が低いということでした。今のお話から、そういうところが要因なのかもしれないと感じました。

佐々木 確かに、職員にはもっと企画提案して欲しい、できる人がいないと言われる。実は先ほどの層の話で言うと、本学では生え抜き層は結構自由にやりたいことをやらせてもらって教員とも言いたいことを言い合えた経験を持っているので、企画提案についても非常に積極的です。

一方、40代の層は転職者も多く、本来ならば企業で鍛えられた

人が課長層として面白い改革をしてくれる世代なのですが、ガバナンスがっちり時代に職員となったため、実は冒険したことがなく、新しい取り組みをしたこともない。だから下の世代にも挑戦させることができない。そこが今、非常に課題だと感じています。空白のミドル世代に今からでも冒険をさせなければ、若い人達がイノベーションを起こそうというときにうまくマネジメントできません。

吉武 今のお話はすごく本質的な問題で、講演でも「リーダーシップはどうすれば育つのか」とよく質問されます。ガバナンス改革と言うと学長のリーダーシップかトップダウンだと思ってしまう人が多いのですが、どの構成員であってもリーダーシップは発揮すべきなのです。それには、20～30代の若い時代にリスクを取って仕事をして、失敗や成功から学ぶ経験をするのが大切とされています。

多くのことを教員が決め、大きな事務の方針は理事会が決めるという大学の枠組みのなかで、職員がリスクを取って何かに挑戦できる機会をどう作り上げていくかが大きな課題です。そのような経験を経て、変革を主導するミドルが育っていくのではないのでしょうか。



業務を一貫通貫で判断し運営し  
結果を出せる人材を、気概と覚悟を持って  
この10年で育成する必要がある。

(佐々木氏)

#### ミドルマネジメント層に期待される役割

**佐々木** 今後10年、15年先を考えると、教員の役割、つまり教員がやるべきことが変わってくるだろうと見ています。教員の採用は公募が中心になってきていて、本学の国際教養学部では国際公募の海外の教員が多く在籍しています。言語の問題のみならず、これまでの日本的な大学教員のカルチャーが継続しなくなる可能性が早晩出てきます。実はこれまでは、教員にかなりのアドミニストレーション業務を担当頂いて大学業務が成り立っているところがあります。例えば入試であれば、試験監督も含め、ある程度先生方に役割を担ってもらっていたわけです。ところが海外の教員からは「事務は教員の役割ではない。

私達は研究教育をするためにここに来たのだ」と言われることがあり、今後そういった教員は増えてくるでしょう。

そうすると、ミドル層に求められる役割は、職員が担わなくてはならない機能をしっかりと引き受けて、自分達で判断して運営することです。単純にキレイな企画立案をつくるだけでなく、その業務を一貫通貫で運営して結果を出すところまでできる人材を、気概と覚悟を持ってこの10年で育成しないと間に合いません。

**金田** 学会で常に考えているのは、大多数の教員には教育・研究に専念して頂き、それ以外は職員の我々が責任を持ってやるものだという心意気を持たなければならないということです。これまでの我々は、与えられた枠の中だけで仕事をしてきたことが多かったように感じますが、これからは我々が自立的・主体的にやらないといけないのです。

**吉武** 教員自身が権限を手放したくないのか、仕事を抱えてしまっているという面もあります。海外の大学は教員より職員のほうが多いのに対して、日本の大学は教員と職員の比率が大体2対1です。そのことだけでも、教員が中心となって多くの仕事をしていることが分かります。その結果、職員は長いこと「与えられた枠の中」で仕事をするようになり、能力を伸ばせていく状況になかったと言えるでしょう。

グローバルな競争環境において、教員がより教育研究に力を注ぐことが求められる中、これまで教員が抱えていた管理運営的な業務を引き受ける人が必要になります。それが職員であり、職員の主体性を引き出すためにも、より自律的・自己完結的に仕事を行う状況をつくり出す必要があります。そしてそのことを率先して引き受けていくのは、やはり第一線のミドル層であり、さらに若い職員のキャリア形成に責任を負い、サポートして育てる環境を作るのもミドル層の役割なのだと思います。

**司会** 経営層に向けても責任を持つ立場であるし、若手育成の環境を作る立場でもある。ミドルアップダウンの実践に加え、教員との関係でも上か下かではなく、全体調整しながら責任を持って主体的に動いていく立場に変わらなければいけないということですね。

#### 部課長層が活躍するための育成や キャリアパス等、大学としての 人材マネジメントの在り方

ミドルマネジメントを  
どのように育成しているか

**司会** では、求められる役割を果たすためには、どのようにミドルマネジメント層の育成が行われるべきでしょうか。先の学長調査でも、「将来の理事・事務局長人材と部課長人材の計画的育成が課題」という結果が出ていました。ミドルマネジメントというのは言ってみれば次世代リーダーだと思うのですが、金田さん、学会でそのような議論は出ていますか。

**金田** 今まで20年間ぐらい、人事・組織・財務といったテーマ別の研究会を行ってきたのですが、今後は各テーマに横串を通した総合的な研究会、例えば各部署が関与するリスクマネジメント等の新しい展開をしなければと考えています。さらに知見の高い会員も多数いるので、若手SD講座や若手・中堅に対する講演・ワークショップ等を開催し、ミドルマネジメント育成に有効なことをやっていこうとしています。学会は大学職員の研鑽と親睦を含めた職能団体としての位置づけと、研究団体としての位置づけ、どちらもあるのですが、多くの会員の総意としては、職能団体としてお互いに切磋琢磨しながら、若い人たちを育てていこうという方向であると思います。今後はそちらに少しずつ軸足を移したいと考えています。

**司会** 今回の学長調査でも、ミドルマネジメント層への評価として、①育成ができていない、②他部署と連携して横串を通すことができていない、③ジョブローテーションができていないという、3つの点が低い結果でした。そういった観点からの職能団体としての学会の役割も期待できそうですね。佐々木さん、早稲田ではどんな育成をされていますか。



多くの教員が  
教育・研究に専念して頂けるよう、  
職員は与えられた枠の中だけでなく、  
もっと主体的な姿勢で  
仕事に取り組むことが重要。

(金田氏)

**佐々木** 本学では、ここ1、2年新しい育成の試みを実践しようとしています。というのも、これまでの10年、15年の間で、人事部が全て担うという育成方式では、これからの時代に求められる人材が育っていないと感じています。

具体的には、企業では一般的かもしれませんが、「自分でキャリアを形成する」という取り組みです。人事部に仕事やキャリアを全て決められるのではなく、自分がやりたいことを明確に意識し、そのポストに就くために自己研鑽や研修などの努力を行う。また、大学側も努力をしている人の情報を公平に収集し、きちんと応えて行こうというものです。

まずは去年から、自分で手を挙げて異動する学内公募制度をスタートさせました。最初は5～6部署で実施しましたが、今年は10部署に増やす予定です。自分も選ばれるし、職場も選ばれる関係となり、「良い職場を作らな



大学組織への強いコミットメントと  
エンゲージメントを持てるのは  
職員のミドル層においてほかにない。  
(吉武氏)

いと良い人は採れない」という意味合いも含め、一緒にキャリアを作っていくムード作り、土台作りを始めています。去年の学内公募で異動した職員は、非常にモチベーションも高く活躍しています。年齢層は若い人が多いかと思いましたが、むしろ中堅からベテランの人のほうが積極的に応募されたという嬉しい誤算もありました。

また、キャリアプラン・シートを改訂しました。今までは目標設定や成果報告が単年度で終わっていましたが、例えば私は課長になりたい、10年後にこういう仕事がしたい等、もっと長期的な視野で書けるようにしました。さらにそのキャリアプランについて管理職と職員がお互いに話し合う面談も、今年から初めて取り入れる予定です。つまり、キャリアは自分で形成できるということと、自分もその責任を持つのだという意識を醸成する趣旨です。

もう一つ、別の取り組みとして、新型コロナウイルス感染症の影響で部署の業務に大きな繁閑差が生じています。そこで他部署の職員が忙しい部署の兼務者等となって一緒に働く業務支援制度を行っています。このように、部署を超えて共に働く経験はプロジェクト制度として、より本格化させたいと思っています。全学横断的に人が集められ、目的を達成したら解散するといった流動的な動きのなかで、プロジェクトを通して経験やスキルを積み、自分のキャリアを形成し、次のステップへとつなげる。そういう仕掛けが必要だと痛感しています。今回実施しての発見は、ジェネラリストの人は比較的臨機応変に幅広く動けるのに対し、専門性が強い人は、逆にその業務を離れると活躍しにくいという点です。変化の激しいこれからの時代には、少し幅広く動けるような大学職員としての基礎力を育成することが重要になるかもしれません。

司会 企業の人材育成で言うならば、会社側にあった人事権の軸を自分に持ってくるということですね。プロジェクト型で自分の組織以外の仕事をすることでさらに知見が深まり、エンプロイアビリティが高まるということですね。

吉武 私が講演等で職員の皆さんに問いかけているのは、18歳人口が劇的に減っていくなかで、10年、20年先に自分の大学が存続していますか、そのときに地域の企業から来て欲しいと思われる人材に皆さんはなっていると思いますかということです。外で雇ってもらい食べていける状況は自分の責任でつくらなければなりません。そのためにはエンプロイアビリティを高める必要があるのです。自分の大学を当てにしない職員が増えればその大学の持続可能性が高まり、反対に誰もがエンプロイアビリティを高めずに大学に寄りかかってしまえば、持続性は下がってしまうのだという理解してもらおうこと。そのために、佐々木さんがおっしゃる「キャリアは自分で作る」という意識を持たせることが重要なのだと思います。

その意識醸成を行うためにも、人事管理的側面と、仕事の付与や、仕事の仕方といった業務的側面の両面でサポートしていくことが大事だと思います。

専門性とジェネラリストの点は難しいですね。企業だとジェネラリストの組織が世界と競える時代でもありません。ただ、大学職員の基礎力という意味ではいわゆるT字型、プロとして専門性を深く掘り下げながらも、全学的な視野を持ち続ける意識を持った人材を育てていくべきだと思います。

### 地方大学や小規模大学におけるミドル育成

司会 地方大学や小規模大学では、きちんとした人材育成ができていないという自校認識も多いように感じます。小規模大学におけるミドル層の育成について、何か学会の活動はあるのでしょうか。

金田 学会では全国の各地区別に分かれて研究会を行っているのですが、コロナ禍の現況下、オンラインによる研究会・勉強会や、地区合同のコラボ研究会等、少しずつできるようになってきました。昨年11月下旬には東北地区研究会及び中堅・若手勉強会を、12月上旬には中国・四国地区と関東地区とで女性職員をパネリストとした合同研究会を実施しました。オンラインの活用により、距離を超えて地域の会員と容易に懇談することが可能となりましたので、この機に各地区研究会の方と会長、副会長等とのコミュニケーションを積極的に図り、双方の関係を強化したいと思っています。

吉武 学校基本調査によると、全国の私立大学の専任職員の平均数は約90名です。企業に例えると中小企業規模であり、公立大学はもっと少ないうえに大半の人が自治体から派遣されている状況です。つまり早稲田も法政も人事ローテーションができるという意味では余裕があり恵まれた大学だということです。そうした大学でしっかりとしたミドル層を育てると同時に、人材育成の方策を示して頂くことで、中小規模の大学がそれを学びながら、自校のミドルを育てていくというのが良いと思います。

しかし同時に、簡単に実践できない部分があると思うので、それを補うサブシステムが必要です。職能団体としての大学行政管理学会や、大学の様々な団体あるいは東北大や筑波大学等の個々の大学が提供する育成プロ

グラムの等を通じて、職員の能力を高めていくことが大事なのかもしれません。

司会 大学の外の機関の関与も活用していくのが良いということですね。

では、最後に皆さんから一言ずつお願いします。

金田 吉武先生のおっしゃった、職員が自分の問題として自律的に捉えられるかという、当事者意識が大事であると感じました。それを持てるか持てないかで仕事への見方が変わってきますので、職場でも学会でもそのような意識が浸透するように努めたいと思いを新たにしました。

佐々木 今の職員は大変優秀な方達が多く、彼らが少しでも「職員の仕事は楽しい、面白い」と思えるようなキャリアのあり方や職員組織を作れたら、と思っています。

吉武 学長や理事といったトップマネジメントクラスには数年で任期が来ます。そして教員には、大学組織より自分の学問や学生を育てることへのコミットメントを重視して欲しい。そうなることや、本当に大学組織に対する強いコミットメントとエンゲージメントを持つのは、職員、とりわけミドル層を置いてほかにないのです。その強い意識をしっかりと持つことで初めて、これから入ってくる職員や若い職員達を育て上げることができるのです。

司会 多様な観点からのご意見を頂き、ありがとうございました。

(文/能地泰代)

