

学び続ける事務組織と 実践する職員の育て方

【WEB掲載抜粋版】

2025年8月28日

宮林 常崇

この報告の内容は個人の見解であり所属組織の見解ではありません

宮林 常崇

みやばやし つねたか

- ◇ 東京都立大学 教務課長・（兼務）東京都公立大学法人 開設準備担当課長
- ◇ 一般社団法人公立大学協会事務局参与

◆ これまでの担当部門

- ・ 東京都立大学（旧 首都大学東京）
計画・評価、教育支援、文科省出向、共通教育、全学教務、
国際化推進、副専攻、部局・キャンパス管理事務、安全管理、
研究推進、広報、IR、設置認可、校名変更、全学企画・調整
- ・ 東京都立産業技術大学院大学
大学事務局の総括

◆ 主な学外委員等

- ・ 愛媛大学
教育企画室プロジェクトフェロー
- ・ 名古屋大学
質保証を担う中核教職員能力開発拠点 評価委員
高等教育研究センター 教務系SD研究会
- ・ 文部科学省
大学におけるハラスメント防止等の推進
に向けた普及啓発に関する調査研究（R6）有識者会議委員

◆ 主な編著書

- ・ 大学SD講座 1・2・3・5（玉川大学出版部）
- ・ 大学の教務Q&A第2版（玉川大学出版部）
- ・ 公立大学職員基礎知識ガイドブック（公立大学協会）

大学SD講座 5
「大学教育の国際化」
2024年12月発刊



概要と到達目標

学ばない・学べない事務組織には、どのような背景や課題があるのでしょうか。職場の中には、マイナスをゼロにする仕事に日々忙殺され根本的な課題解決に着手できない、欠員と連携不足により最低限の業務遂行すら危うい状況などを耳にします。**学生が安心して学びに向き合う大学の基盤づくりのために、まずはこのような状況を緩和し、次に、強く・しなやかな事務組織を作り上げていくことも必要です。**

この研修は、職場を取り巻く様々な課題を緩和することと、学び実践する職員をどのように育成するか、という2つの難題を職場単位の取り組み中心に考えます。例えば、業務分担や目標管理、ミーティングや学びの場づくりの方法で職場は大きく変わります。この研修で扱うマネジメントの手法は基本が中心ですが、それを大学組織の文脈で捉えなおしてみます。また、リーダーが抱えがちな孤独や不安に向き合いながら組織改善を続けるための工夫や心構えも扱います。

到達目標

1. 個人ではなくチームで組織改善に取り組むことができる。
2. 職員の学びの場づくりに貢献できる。
3. 実践できる職員の育成に貢献できる。

プログラムの構成

このプログラムでは 事務組織の現場のリーダー（課長や係長など） に
フォーカスして 事務組織のマネジメント を考えます

1 導入

学び続ける事務組織 に属すると 実践する職員 は増えるのか？
学び続ける職員 が集まると 実践する事務組織 になるか？

2 大学における「組織の中核を担う人材（職員）」とは

個人の力と組織の力の間のスキマ
慢性疾患的課題への対応

3 【難題1】職場を取り巻く様々な課題を緩和する

「①対話」「②色分け」「③意味づけ」

目標設定や業務分担のブラッシュアップ

4 【難題2】学び実践する職員を育成する

「教え方」「任せ方」

学びの環境づくり

5 まとめ

組織改善を続けるために

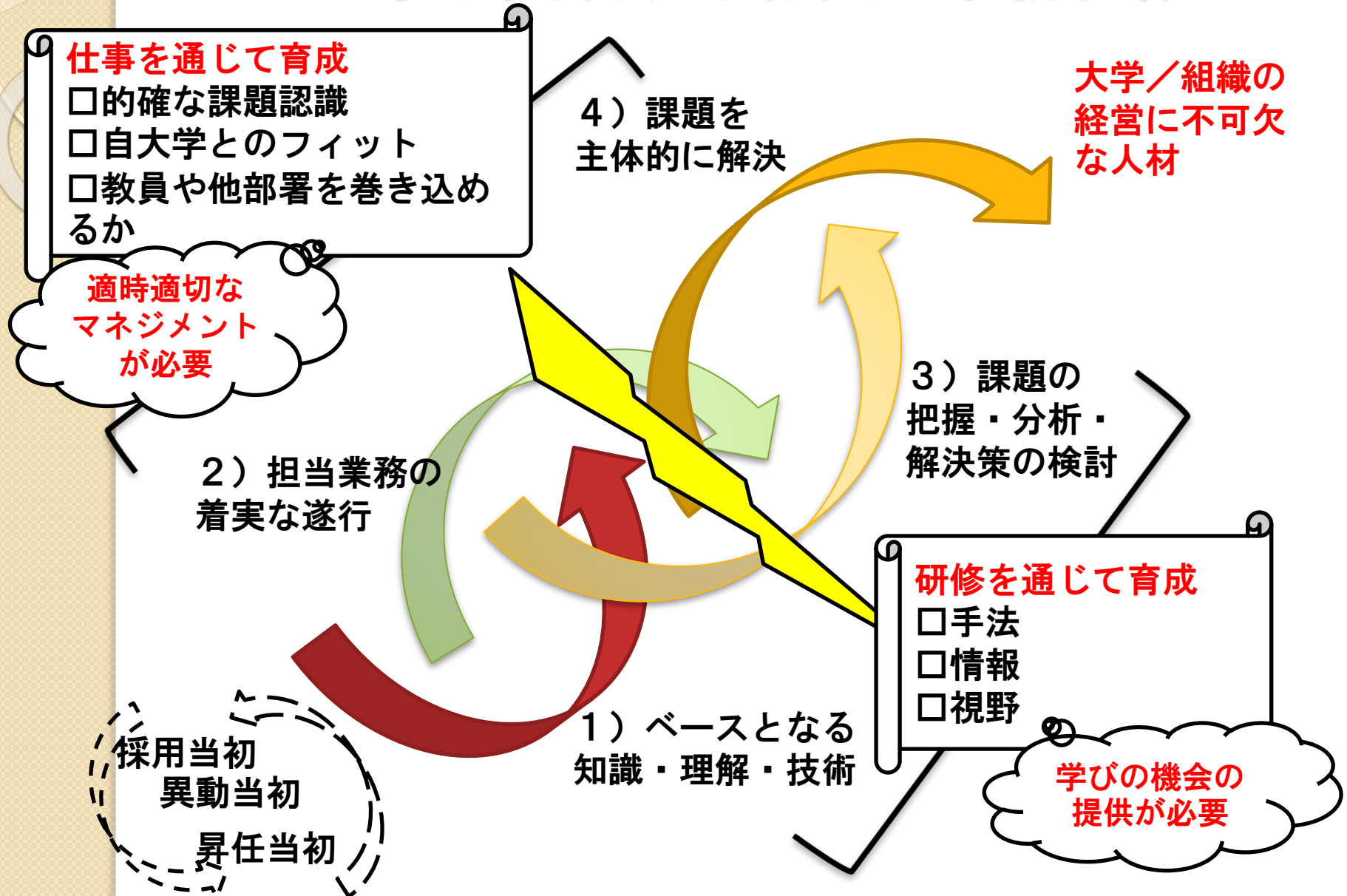
このセミナーでは
主に事務系職員のこと想定して
「職員」として扱います

質問①

(あなたの立場で考えてみてください)

1. 職員には、具体的にどのようなことを学んでほしいですか？
2. なぜ、それを学んでほしいと思いましたか？

1-1 学び実践する職員と事務組織



1-2 専門性を組織に活かした仕事

担当業務の例

窓口対応
「休学するか悩んでいます」

書類を渡すだけ

制度を説明するだけ
質問に答えるだけ

学生の話聞いて、
適切に対応

もう1歩踏み出して／巻き込む力

例：教員組織と連携
しカリキュラムを改善

新たな問題を
発生させて
しまう仕事

委託／自動化
できる仕事

専門性が
求められる仕事

自分なりの考え／解釈を用意して、
隣人と対話をしてアイデアを形にできる

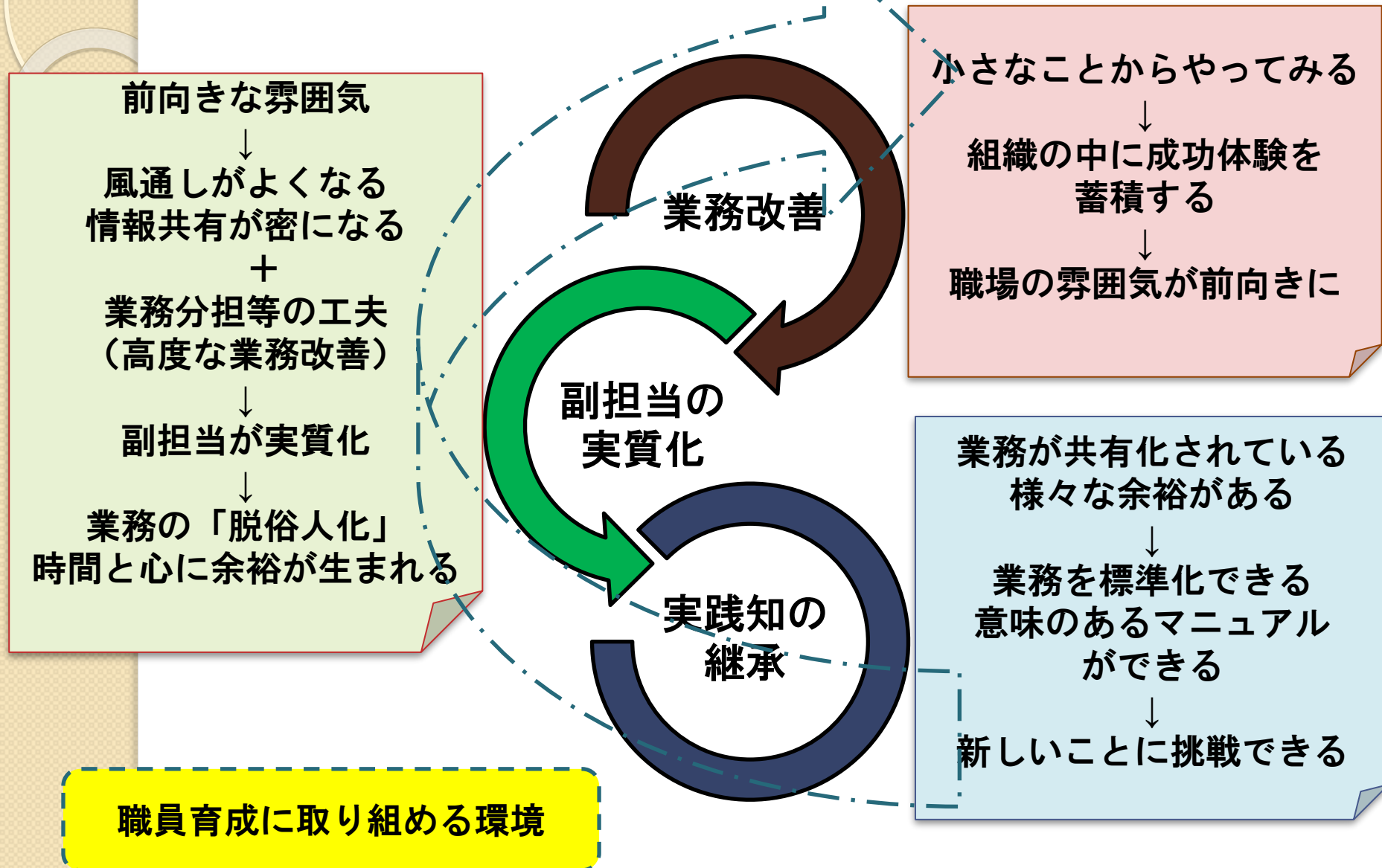
専門性を
組織に活かした仕事

職業倫理のレベル

この段階の
能力開発が
実は一番難しい

職場内
評論家の
道へ

1-3 実践を生み出す土壌づくり



質問②

(理事長や学長になったつもりで考えてください)

学び続ける職員 を集めても 期待していたような組織にはなっていないようです。

この先、どのような対策が必要でしょうか？

2-1 個人の力と組織の力の間のスキマ

◆個人の力は単純な足し算にならない

例えば「オーケストラ」

- ・ 一人だけ抜群に楽器の扱いが上手でも、演奏全体が良くなるわけではない（下手すぎるのも困る）
- ・ 全員が指揮者に従って他者の音とぴったりに合わせなければならないが、それは指揮者の指導力だけで実現しているわけではない

→ミドルのリーダーシップの存在

◆リーダーシップは組織の長だけに求められるものではない

個人の力と組織の力のスキマを埋めるためには、各々のレベルとその場の状況に応じたリーダーシップの発揮が教職員全員に求められている

◆各々がリーダーシップを発揮できるように差配するのが管理・監督職

1人でなんとか80点以上を出している状況であれば、まずは3人で60点出すことを繰り返し練習させる

すると、3人が「各々3分の1の労力」で80点出せるようになる

2-2 改めて教職協働とは

◆組織としての協働 なのか 個人どうしの仲良し なのか

- ・教育研究実施組織とは、

「教員と職員の役割分担はどこかで・誰かが決めていたものではなく、それぞれの大学で自由に考えてくださいね」と解せば理解は進む

- ・教員と職員が個人間で仲良くなることは必要だが、

「仲良しの足し算」だけで、組織としての教職協働が進むわけでもない

◆教員と職員でマネジメントに対する意識の違い を踏まえて

- ・教員は同僚制 $\longleftrightarrow$ 職員は官僚制

- ・それぞれの方向で「変換できる人」が必要

例えば 職員組織の動き方を知っている教員

大学教員が納得しやすい方法を知っている職員

◆全教職員が各々の立場でリーダーシップを発揮できる場が必要

質問③

（理事長や学長になったつもりで考えてください）

「組織の中核を担う人材（職員）」には、具体的にどのようなことが期待されているでしょうか？

2-3 リーダーの役割

◆ 7つの挑戦課題（中原 2021）

- ・ 部下育成
- ・ 目標咀嚼（段取りをふんだ客観的なロジック）
- ・ 政治交渉（現状理解、日常的な関係構築、数字と錦の御旗の提示）
- ・ 多様な人材活用
- ・ 意思決定（メリットとリスクを計算）
- ・ マインド維持
- ・ プレマネバランス（自分でやること、他者に任せること）

◆ 壁となる「5つの環境変化」（中原 2021）

- ・ 突然化：いきなり組織をまとめる
- ・ 二重化：プレイヤーであり、マネージャーである
- ・ 多様化：雇用形態は多様化
- ・ 煩雑化：予防線にまつわる仕事の増加
- ・ 若年化：経験の浅いマネージャーの増加

2-4 大学組織の中核を担う人材（職員）

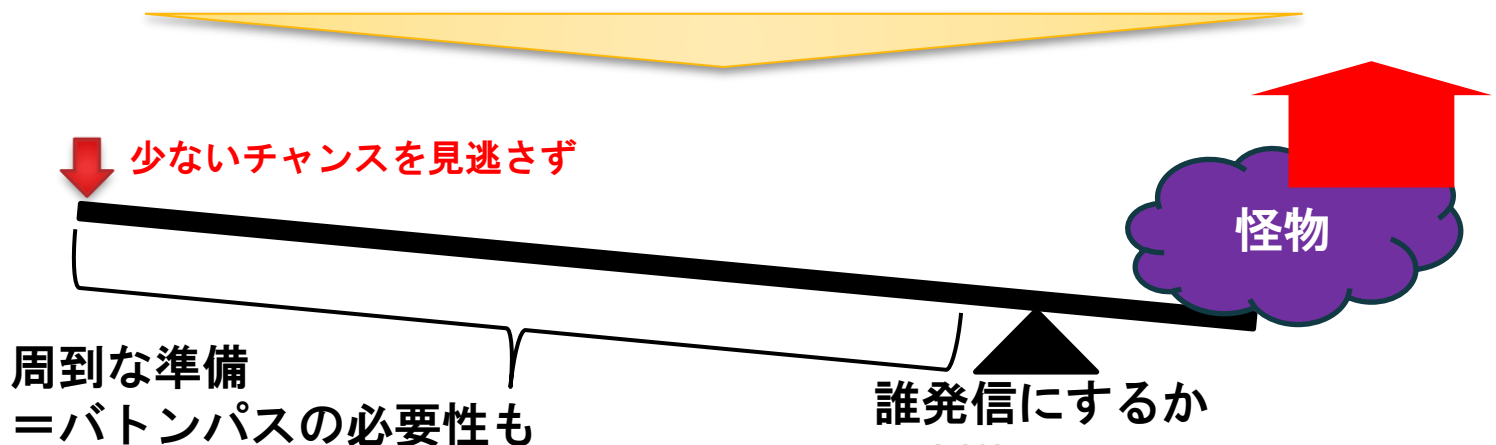
イメージの例

- （中期目標を見据え）組織の視点で主体的に対応できる
- （課題に対して）教員組織や他部署を巻き込むことができる
- （事件事故に対して）迅速かつ的確に対処できる

など

◆組織には中核を担う人材でないと着手できない課題
（慢性疾患的課題）がある

◆慢性疾患的課題のうち難易度高課題は「てこの原理」
準備にかかる時間 ＋ 誰発信 ＋ タイミング



2-5 大学を取り巻く2つの課題

【大学の組織文化】

- ◇ ミッションの共有が難しい
- ◇ 異なるマネジメント
- ◇ 2重構造（組織が大きいほど） など

+

【事務組織の特徴】

- ◇ 官僚制の逆機能が強いことに気づきにくい
- ◇ 誰でも評論家
例 勉強しなくても「作業」は何とかなる など

+

【部署固有の事情】

＜＜急性
課題＞＞

例
コロナ禍

前例が
通用しな
くなり、
**現場は
混乱した**

＜＜慢性課題＞＞大学組織はこれらを踏まえて
じわじわ課題が顕在化する

2－6 慢性疾患的課題への対応事例

当日参加者のみ

質問④

(課長になったつもりで考えてください)

職員の大半が日々残業している状況の中

**「ここは思い切ってDXで業務改善しよう」なんて
元気よく言ったら、全員から白い目で見られそうです。
どのような手順で職場の課題を緩和していくとよいで
しょうか？**

3-1 働きがいとは

◆「働きがい」とは「働きやすさ」＋「仕事のやりがい」が揃っていること

◆働きやすさ（可視化しやすい）
就労条件や報酬条件など

働きやすさ

快適な環境

◆仕事のやりがい（可視化が難しい）
やる気やモチベーションなど

困難

仕事のやりがい

大学事務室でこれを実現するためには、どうすればよいか？

「働きやすさ」

「仕事のやりがい」

で

個人が関与できることは？

3－2 官僚制と行き過ぎた官僚制

◆官僚制

- ①**標準化** 抽象的・一般的な規則に基づいて職務が遂行される。
- ②**階層性** 権限のヒエラルキーが明確になっている。
- ③**没人格性** 支配者も服従者も非人格的な秩序に服従し、
制定された規則の範囲内で命令と服従がなされる。

◆行き過ぎた官僚制（官僚制の逆機能）

- ①**訓練された無能** 置かれた状況が変化しているにもかかわらず、
同じ行動パターンを繰り返してしまう。
- ②**目標の転移** 規則を守ることが手段であったにもかかわらず、
それが自己目的に変化する。
- ③**顧客の不満足** 規則にのみ捉われて顧客のニーズに対応した
行動がとられず、顧客の不満足を高める。

3－3 大学運営のクセ

◆ 稲作農業のスケジュール感覚

1年サイクル ＋ 4年サイクル ＝ いつやるの？
少なくとも今では
ないでしょう・・・

◆ 「公平」と「公正」が混乱

日本語で自筆で90分以内で・・・●●科目定期試験に回答できることが履修の条件 ⇒ その学修成果とは？

◆ 判断基準が他者任せ

近所の●●大学が100分×14回にしたから、正しいみたいです？



大学を取り巻く制度の多くは「大学が判断／説明できるか」

⇒我々は「認識／判断／説明すること」から逃げてきたのかも
しれない

3－4 対話の手法

◆モノログ（独白）とダイアログ（対話）

- ・ SNSにより誰でもモノログしやすい環境であることに留意
- ・ 対話（違いを知る） と 指導（違いを押しつける） と 雑談（言いたいだけ）
の違いに注意

◆大学組織におけるダイアログ（対話）

- ・ お互いに「思い込んでいたこと」をシェア
- ・ 「思い込んでいたこと」を引き出すためには**客観視する 道具 や 場 が必要**

例 企画部門 それぞれの部署で対応してほしい

VS

窓口部門 知識・経験が不足しているので企画でまとめてほしい

⇒お互いが「思い込んでいた」ことをストレスなく話すために

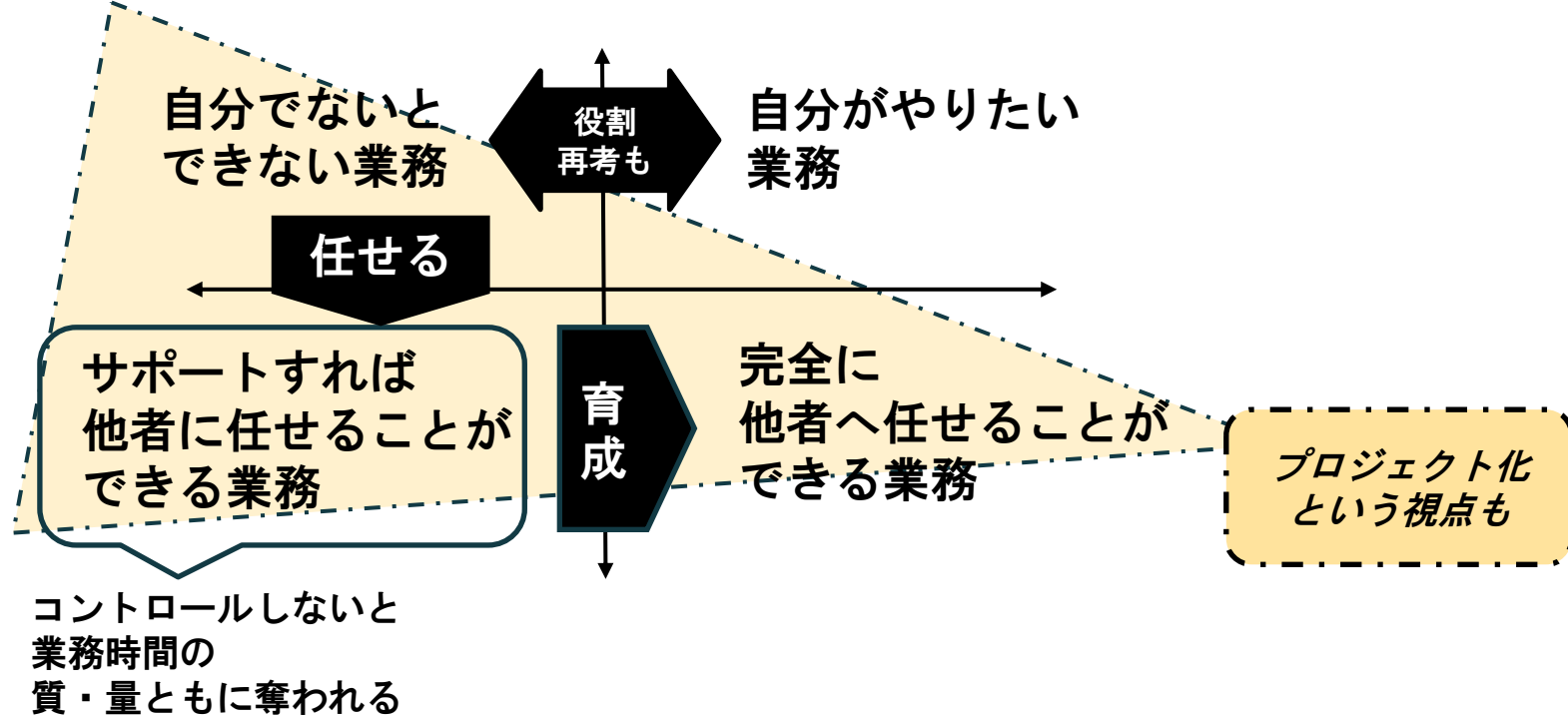
【道具】 調整するための資料とは違う内容の資料で対話をする

【場】 （中立なコメントのできる）第三者に同席してもらい、客観的な
コメントをもらう

- ・ 対話により**それぞれの立場・役割で何をするか**を考えるきっかけとする
- ・ Visual Thinking Strategies（対話型鑑賞）の方法は参考になる

3-5 色分けをする

◆「業務」を4色に分ける



◆「時間」も色分けして、まとまった時間を確保する

- ・プレイヤータイム／マネージャータイム
- ・思い切ってまとめて対応する（業務手順の説明など）

←日・週・月・年単位で色付けすることがポイント

3-6 プロジェクトにする

◆プロジェクトがあってタスクがある

・プロジェクト

ゴールと期限が明確（それが組織内で共有されている）

・現場でよく見かける大学業務

「創業以来継ぎ足し」の業務分担表に基づきタスクが存在

ゴールと期限があいまい（それが個人の中に閉じている）

◆大学業務を担う組織は「動的」

・組織の役割とメンバーの変化に応じて、大学業務の優先順位は変わる

その結果、定型業務を見直す必要もある

←「ゴールと期限があいまい」の常態化がこれを阻害する

◆ 職場内で「数か月単位の」PTを設置

・職場の課題を名づけ（可視化・共有）、それをPTのテーマとする

・失敗しても問題なし／振り返りこそ重要

・メンバーの選定には育成視点を

◆ 業務分担表をタスクベースからミッションベースに変える

例 A学部教育費に係る会計業務

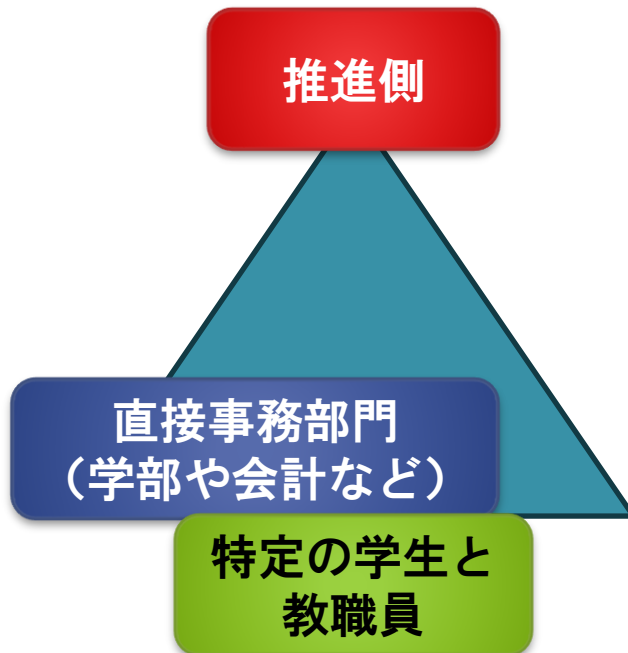
→A学部教育費の費用対効果の最大化／説明責任のための可視化

3-7 意味づけをする

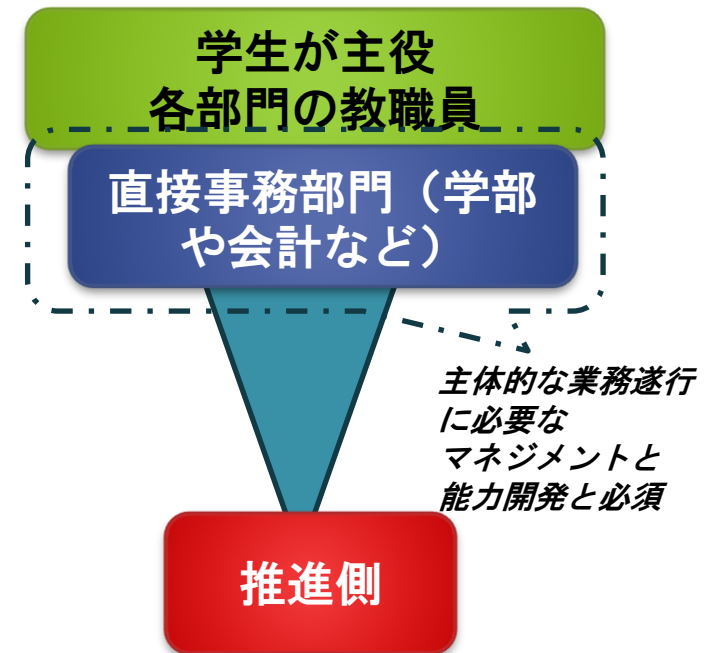
◆多くの教職員が大学運営にオーナーシップを持つ風土の醸成

・褒められる企画担当 と 失敗したときだけ目立つ裏方

⇒他部門や裏方の貢献にも光を当ててみる



大学でよく見かける組織図
⇒仕事を『おろす』

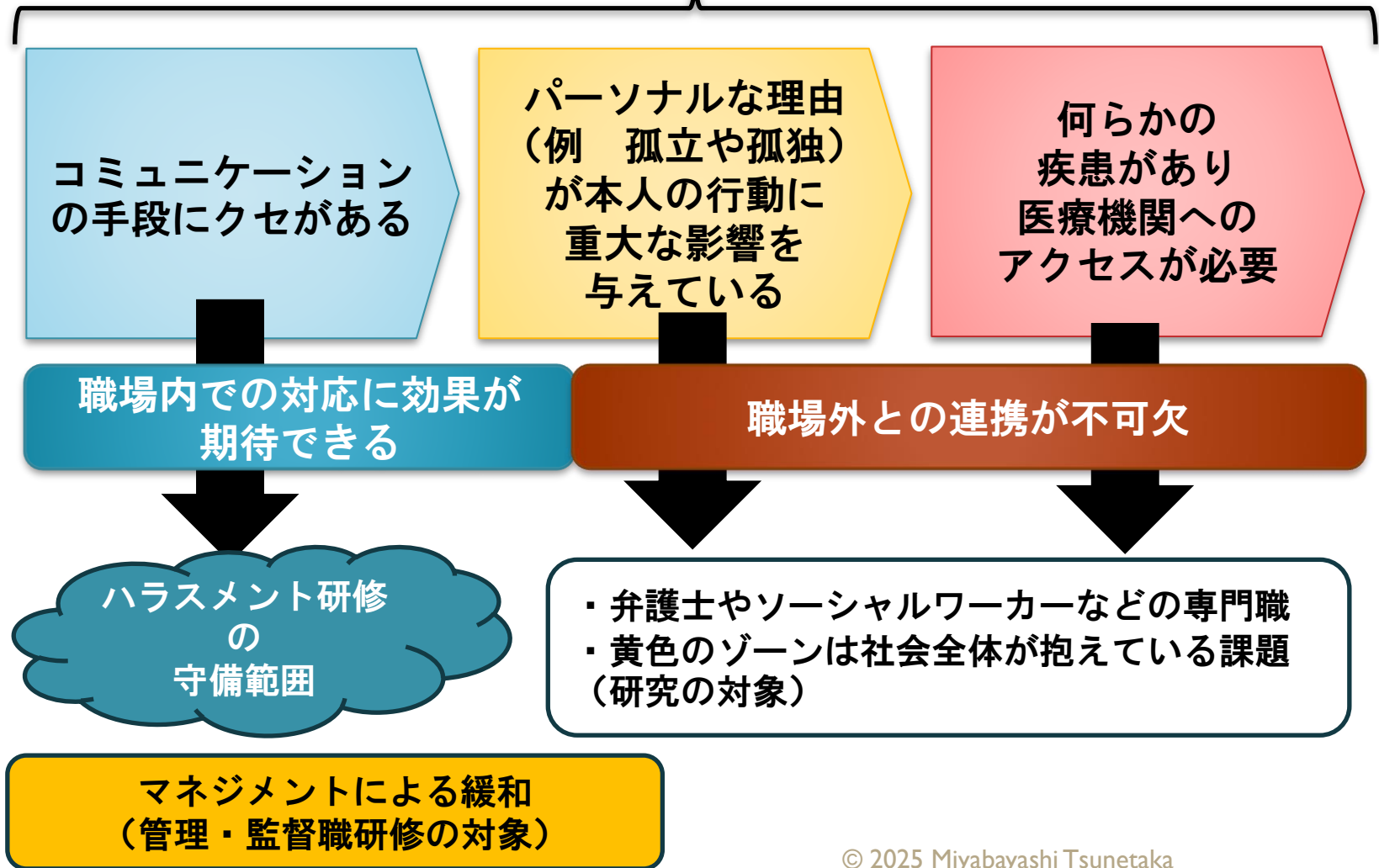


主役が明確な組織図
⇒仕事を『支える』

3-8 職場を取り巻く今日的な課題

◆ 問題のある行動の背景

我々素人には一体どの段階なのかは判別できない



質問⑤

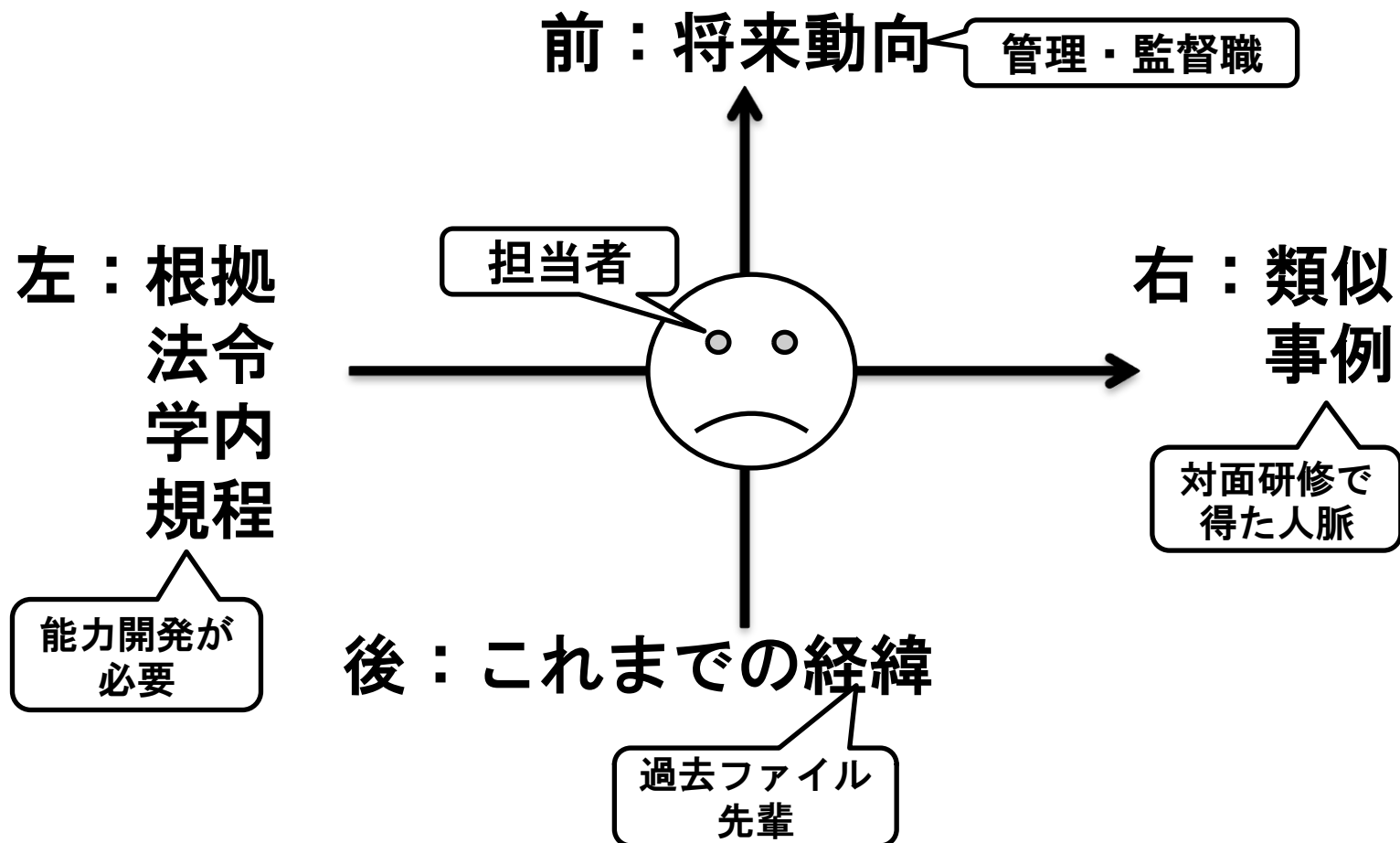
(課長になったつもりで考えてください)

次の担当者の業務分担表について、これまでの内容を踏まえてブラッシュアップしてみましょう。

当日参加者のみ

3-9 日々の対話のフレームワーク

- ◆ 大学業務における「認識」「判断」「説明」で有効な4つの軸



3-10 大学組織の巻き込み方

◆ある人は あの人で 動く（場合もある）

- ・ 同じ内容でも「誰から言われたか」で変わることがある

◆他部署／上司は きっかけで 動く

- ・ 動くための大義名分がほしい
- ・ 根回しは効果的に作用することも逆効果も両方ある
- ・ 日ごろのコミュニケーション量を増やしておく
頭の中で考えていることが同じ状況 をめざす

◆スタッフは 人で 動く

- ・ 多様な雇用形態のスタッフが一緒に働いていることを踏まえた言動&行動を
- ・ 日ごろの信用貯金の積み重ね

◆組織は動的 ⇒ 1人でなんでも動かそうとは思わないこと

◆大学現場で活躍しているリーダーには、学内によき理解者がいることが多い

ケーススタディ

当日参加者のみ

4-1 スタッフの状況把握

◆任せる／教える 前には状況把握を

- 業務の「現状」と「予定」の認識合わせ
言葉にできる？ 文字にできる？
- 本人のコップの大きさ
これは仕事も私事も

◆状況把握の具体的な方法

- 「吐く」⇒「吸う」⇒「吐く」の繰り返し
- 「お互い共有したい」という人間関係の構築
- 他のスタッフの声も参考に

◆部署内の「参謀」の視点も状況把握には有効

→参謀は「お互い共有したい」という人間関係の延長線上

4－2 大学業務の任せ方

◆理解を促す

- ・全体像と意義を伝える
- ・手本を示す
- ・言葉で補足する

この段階を
丁寧にできて
いるか

◆段階的に任せる（スモールステップの原理・即時フィードバック）

- ・任せる業務を増やす
- ・支援する体制をつくる
- ・創意工夫できる部分をつくる

ひとり立ち
できるかの
分岐点

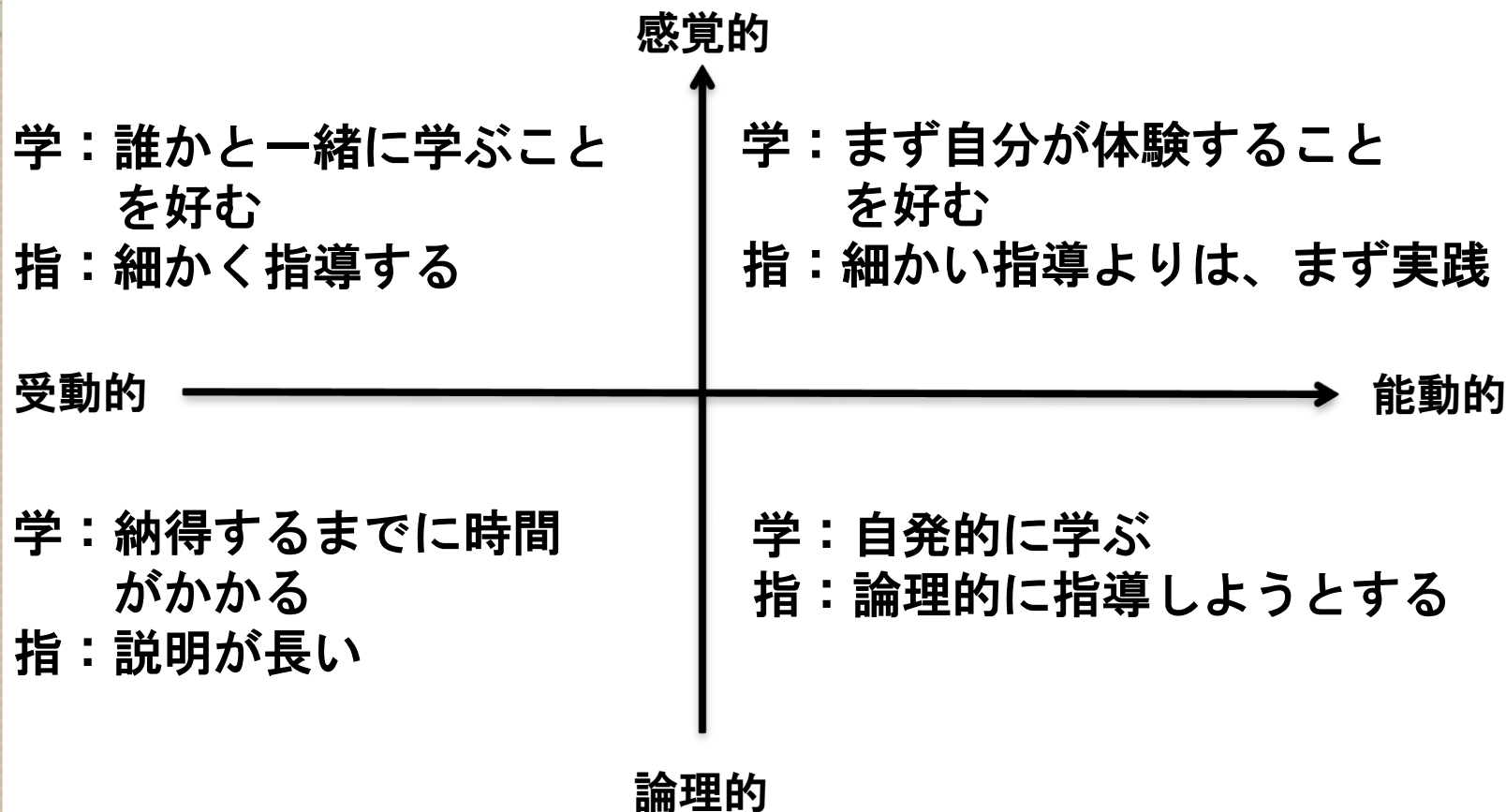
◆ひとり立ちさせる

- ・支援を減らす
- ・自己評価を促す
- ・他者に指導する機会をつくる

ひとり立ちの
先に
何をを目指すか

4-3 学びの環境づくり

◆学ぶ立場と指導する立場



《出典》関根雅泰(2015)『オトナ相手の教え方』インプレス

4-4 学び実践する職員の育成

担当業務を面白く・・・

できる人

できない人

自分で何か
できるかも

自分に押し付
けられるかも

解決への道筋が
いくつか
イメージできる

解決策が全く
思いつかない

様々な表現方法
を使いこなせる

言葉にすること
をあまりしない

認 識

判 断

説 明

大学組織や職場環境
の理解が不可欠

成長につながる体験

この差が
仕事の質に影響する

質問⑥

(あなたの立場で考えてみてください)

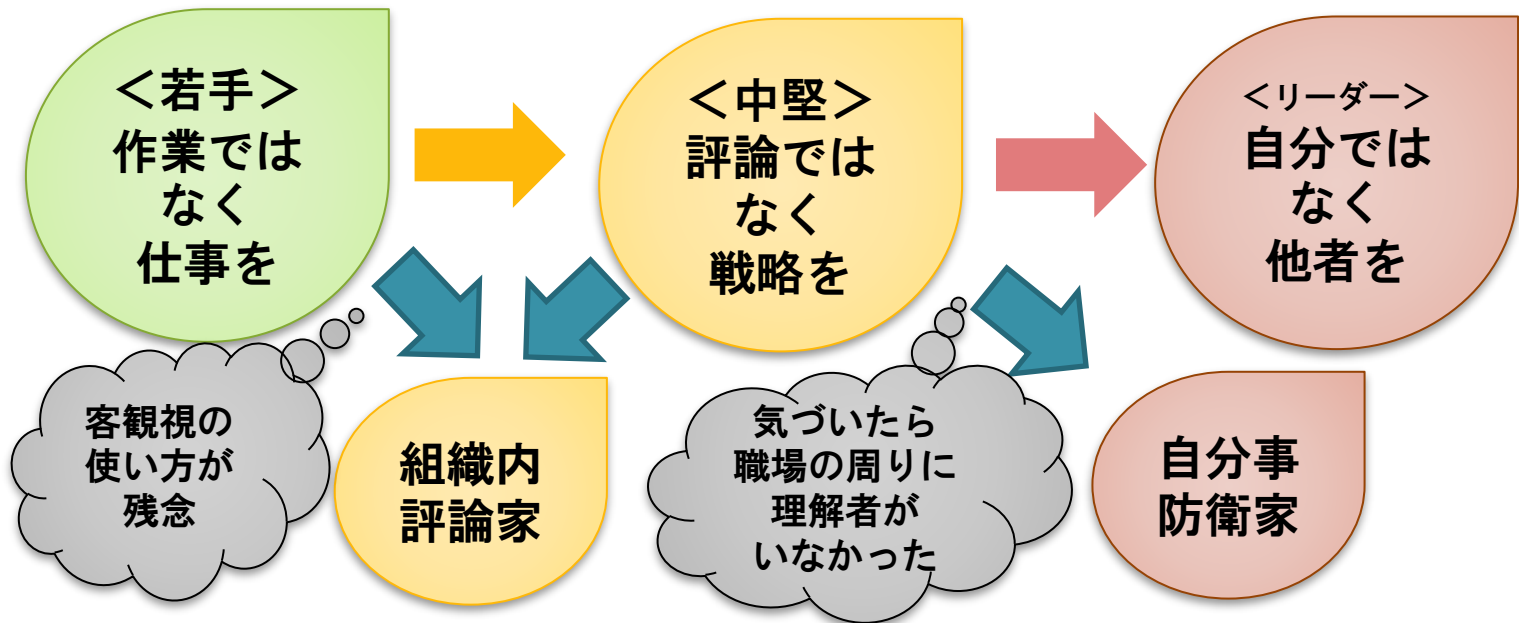
「組織改善とは、孤独や不安に向き合いながらも、辛抱強く続けることが何より大切です」と誰かがどこかで言っていました。

そもそも、孤独や不安に向き合わないと、組織改善はできないのでしょうか？

5 まとめ

組織改善を辛抱強く続ける職場のリーダーとは

- ・ 自分で／その場で解決しないことに、心奪われない
- ・ 一方で、戦略は日々立てる（少ないチャンスを見逃さない）
- ・ 理解者をコツコツ増やしていく（良い孤独と悪い孤独がある）



◆リーダーとは「（他者&自分）働きがい」のための魔法をかけることができる存在

◆学生が安心して学びに向き合う大学の基盤づくり には、

リーダーだからこそ夢中になって楽しめることがある（≡辛抱強く続けるとその時期がくる）

ご清聴ありがとうございました

■ ご紹介 ■

私が担当している公開研修（担当テーマ マネジメント、法令・政策、ハラスメント、大学教務、国際業務）の多くは 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室が運用する ぽっちゃんメーリングリスト でご確認いただけます

<https://web.opar.ehime-u.ac.jp/maillinglist/>

■ 連絡先 ■

職場 miyabayashi-tsunetaka@jmj.tmu.ac.jp

個人 miyabayashi.tsune.2@gmail.com

■ 参考文献 ■

関根雅泰(2015)『オトナ相手の教え方』インプレス

稲庭・伊藤(2018)『美術館と大学と市民がつくるソーシャルデザインプロジェクト』青幻舎

坪谷邦生(2020)『人材マネジメント入門』デイスカパー・トゥエンティワン

宇田川元一(2021)『組織が変わる』ダイヤモンド社

中原淳(2021)『増補版 駆け出しマネジャーの成長論』中央公論新社

中井俊樹編(2019)『大学SD講座1 大学の組織と運営』玉川大学出版部

竹中・中井編(2021)『大学SD講座4 大学職員の能力開発』玉川大学出版部

櫻井・上田・木村・佐藤・柿崎(2023)『大学のハラスメント相談室』北海道大学出版部

米村・中澤(2023)『キャンパスソーシャルワーク』みらい

宮林常崇(2025)「評論家ではなく実務家として」『文部科学教育通信』No.608、pp24-25

GLOBIS 経営大学院 MBA用語集 https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/detail-12111.html