ポイントは「共感を得ること」かな

Most Important Point to Run the Organization is to Strike a Chord with Its Members

森 野 数 博^{※1}

Kazuhiro MORINO

某TV局が木曜午後7時から放送している「プレバト」がおもしろい。特に俳句の夏井いつきさん。筆者が松山出身という親近感もあるが、「才能査定ランキング」での切れ味は鋭く、とにかく爽快である。この爽快感の最たる要因は「格付け」を「公開」して行っていることにあるだろう。「格付け」という難しい行為をTVという公共の場で「公開」して行うわけであるから、投句した出演者はもちろん、視聴者をも納得させることが必須の要件となるだろう。その期待に違わず彼女の査定は実に的確で、説得力がある。その説得力の根源は、評価と併せて行われる修正にある。評価の裏付けとして「こうすればよくなるよ」と、それが実に鮮やか。この的確なフォローが爽快感をもたらし、出演者のレベルアップを促し、「プレバト」を人気番組に押し上げている。

閑話休題。日本は久しく「ものづくり」を背景に経済大国としての地位を築いてきたが、平成に入ってから雲行きがあやしくなり、ここ10年、世界経済に占める地位は大きく下落した。特に第4次産業革命といわれるIoTやAIに代表される技術革新は進化の一途をたどっており、我が国もSociety 5.0の実現に向けた人材育成に取り組み始めたが、如何せん、後追い感はぬぐえない。このような時代背景のもとでイノベーションを起こし、社会をリードする人材を新たに育てることが次なる工学教育の責務であり、多くの提言がなされているが、肝心なことはそれを組織全体でいかに実現するか、その具体化にある。しかしながら、報告されているのは個々の科目や学科レベルでの取組事例がほとんどで、多くのリーダーが知りたく思っている組織全体へ展開するマネジメントの面からの具体的報告は驚くほど少ない。そこで本稿ではこの点に焦点をあて、思うところを述べてみたい。

筆者はこの春、呉工業高等専門学校（呉高専）を退職。前任の徳山工業高等専門学校（徳山高専）での37年を合わせると44年間にわたり、教育・研究、管理運営に汗を流してきた。この間、幸か不幸か幾度となく教育改革の渦に巻き込まれ、さまざまな経験を重ねてきた。

昭和50年に着任した徳山高専は開校して2年目。いま盛んに導入が推奨されている複合教育を45年前にめざした新構想のモデル校で、その実現に当初から携わった。

次は専攻科。あるべき姿が不透明な時期からその運営に携わってきた。結果として、日本技術者教育認定機構

（JABEE）発足直後の平成12年1月、本協会が主体となった「工学一般」調査研究委員会に参加を要請され、多くの高等専門学校（以下「高専」と略す）が「工学（融合複合・新領域）関連分野」でJABEE認定を受ける基盤を構築し、複合教育が専攻科のめざすべき方向として好適との道筋を立てた。平成17年からは大学評価・学位授与機構において高専機関別認証評価のとりまとめに関わり、平成19年からは中央教育審議会にも参画することになり、およそ半世紀にわたる高専教育を総括し、次世代のものづくり人材育成に関する提言のとりまとめに関与した。このような経緯もあり、これまでに訪問した国立高専は55キャンパス中42キャンパス。また、徳山高専在職中に校長は7名替わり、呉高専に校長として着任してからは国立高専機構本部との関りがあり、多くの校長とも交わった。それらを通じて感じたことは「組織の興亡はトップ次第」「高専は校長次第」だな、と。そこで、呉高専での7年間の体験を主に、思うところをまとめてみたい。

着任時の呉高専は元気がなかった。勉学面もしかり課外活動もしかり、教員の研究面もまたしかり。地域との交流も少なく、暗い雰囲気学内を席捲。学生も教員も自信を失いかけており、負のスパイラルが止まらない。複雑に糸が絡まっており、正直なところ、どこから手を付けてよいかわからない状況にあった。貧しいと、しなくてもいい喧嘩をしてしまうのが世の常。当時の呉高専はまさにそのような状況にあった。

高専は学生・教職員合わせて1,000人前後の組織であり、高等教育機関としては小規模である。それに加え、権限の多くが校長に委ねられていることもあり、小回りが利きやすい。それだけに校長の役割はきわめて重要。これが「高専は校長次第」といわれる所以である。平成24年度に呉高専を預かり、組織を動かし発展させるうえで重要だと会得したリーダーシップ。そのポイントは、教職員と学生・保護者を含めた組織構成員から「共感を得ること」だと。以下それらを具体的に示していこう。

学生の実績を示す代表例として、コンテストでの入賞や学協会での受賞ならびに公募での採択件数がある。呉高専における教育改革の第1弾として、平成27年度より全学挙げて取り組み始めたインキュベーションワーク（以下「IW」と略す）は課題解決型教育であり、意欲ある学生にはすぐに効果が表れた。IW開始前には10件程度であったそれらの件数がすぐに倍増し、現在では30件を越すほどになった。また800名あまりの全学生に関し

2019年6月16日受付

※1 前 呉工業高等専門学校長

ては、かつては70名もいた留年者・退学者が着任3年目には40名に減り、現在まだ30名ほどいるものの退学者は10名にまで減り、あと一息の状況までこぎつけている。

一方、教員に関しては、あまりにも少ない外部資金の獲得を促すことから始めた。意欲ある教員にはすぐに効果が表れ、獲得額は7年間で約5倍と順調に右肩上がりが続けており、1億円に手が届くまでになった。それに対し、論文等の研究実績はいくぶん時間を要していたが、7年ほど経って増加傾向が明確に表れてきており、学協会誌掲載論文と著書は60件から90件に、国際会議での発表は40件から60件にとそれぞれ1.5倍に増えてきた。これらのことが背景となり、学校の評判もたいそう良くなっていった。たとえば入学生の調査書成績も着実に上昇し続け、5段階評価で0.4もUPしてきている。なお、他の実績も含めた詳細については「要覧2019」を呉高専のホームページでご覧いただきたい。

改めて述べるまでもなく、このような結果は組織を挙げて取り組まねば達成しうるものではない。ではトップはいかにして組織を束ねればいいのか。それに対する筆者の答えは先に記したとおりであるが、では組織の構成員から「共感を得る」にはどうすればいいか。答えは一つ、不信感を払拭し信頼を得るよう努めること、これに尽きる。しかし、コトは簡単ではない。根が深いだけに、絡まった糸を一つひとつ丁寧に、順を追ってほぐしていく必要がある。まずは情報の共有。広く学内外の情報を包み隠さず報告し、率直に意見交換すること。呉高専では月に一度の教員会を全教員（係長以上の職員を含む）との情報共有の最も重要な会と位置づけ、その旨徹底した。そのため教員会の日程は年間カレンダーに組み込み、本校が特に命じた出張と忌引きのみ公認欠席とし、欠席することで蒙った不利益は学校として責任を取れないし、取らないことを周知した。次は目標の設定。注意すべきは、組織の状況をにらみながら順次レベルを引き上げること。呉高専では「学生は本校の宝」との考えを徹底することから再出発した。そのうえで、キャッチフレーズである「Realize Your Dream」をいかに実現するか、議論を進めた。いくら体制が整い始めた着任3年目から次のステップに。すなわち、当該年度の学校運営方針とその具体的到達目標ならびにその実現方策を定め、翌年度冒頭に前年度の総括を行い、次年度につなげていく。このとき到達目標には可能な限り具体的数値を掲げることとした。対象とする各種データは極力グラフ化し、経年変化をみるとともに、全国平均等と比較することで現在の立ち位置を把握できるよう工夫した。

学校の将来の方向性と具体案に関しては、適宜ワーキンググループを立ち上げ、答申を受けて実施した。「IW」「専攻科の改組」「本科カリキュラムの全面見直し」「地域実践教育プログラムの開設」などがそれである。これらの教育改革を進めるうえで欠かせないのが成功体験。「こうすればよくなるよ」これが言ったとおりに実現すれば

学内を説得する大きな武器になり、強力なドライビングフォースになる。これには校長裁量経費も効果的で、教育・研究・課外活動を積極的に援助した。その際重要なことは、支援基準の明文化に加え、採択結果も含めて決算報告を行い、運用状況を透明化すること。さらに重要な点は、採択案件の達成度を評価し、その結果もすべて公開することである。このことは採択者に責任感をもたせるとともに、他の教員には採択の目安を与え、併せて採否への信頼感を得ることにつながる。

組織を本格的に活性化するうえで最も核になるのは、教員評価ではあるまいか。しかしこれはなかなか難しく、悩みを抱えておられるトップも少なくないであろう。ずばりポイントは、評価方法の透明化と公平性の確保である。呉高専では「教員活動ポイント」を予算配分に用いており、教員表彰や賞与の配分でも参考になっている。それだけに、基準の制定にあたっては3年間にわたり全員からアンケートをとり、それをベースにたたき台を作り、その都度意見を求め、全員がほぼ納得できるレベルのものにまとめることができた。全員のポイント分布は教員会で公開し、透明性を確保した。また、賞与（勤勉手当）についても評価するポイントを事前に教員会で示し、「特に優秀」「優秀」に該当する教員には評価した内容を書面にて通知しているが、好評のようである。

もうひとつ大きな問題は昇任人事であろう。呉高専ではその基本的考え方ならびに評価の視点を明記するなど昇任基準を明文化し、周知している。自己採点もできることから昇任に向け不足分への対応を促すことができ、教員からの不満はほとんど聞かれなくなった。

このことは校務分担にもあてはまる。呉高専では幹部教員人事は校長に任せられているため、将来のことを念頭に一歩先、二歩先を見据えて決めている。その際、己と意見の異なる教員を積極的にそばに置くことが大きなポイント。仲間で幹部を固めると、まず確実に失敗する。幹部以外については個々人から提出された希望を最大限尊重し、適材適所を心がけつつ全体のバランスも考え、一人ひとりのキャリア形成も念頭に置いたうえで学級担任等選考会で決めている。校務決定の基本的考え方が浸透し、学校運営も軌道に乗ってきたことから自分の立ち位置も把握しやすい状況になり、平成31年度では85.4%の教員が希望どおりの校務に就くことになった。

トップは組織を動かし、発展させる責務がある。そのためには高く志を掲げ、信念をもって任にあたること。そして、組織の構成員から「共感を得ること」がコトを成就させるポイントかなと。そのためには透明性・公平性とその後のフォローが重要となるが、これは「プレバト」が人気を博している状況とまさしく同じ。みなさま方には令和の時代にもう一度「坂の上の雲」をめざし、我が国が再び大きく飛躍するべく人材育成に努めていただくようお願いする。