

大学職員 社会人採用のいま

大学を取り巻く環境の急速な変化に伴い、大学職員の業務の多様化、専門化が進んでおり、それによって社会人採用のあり方も変化している。募集時の採用条件においては、大まかな業務経験を問うものだけでなく、近年は財務、法務、広報、ＩＴ、グローバル（いわゆる国際業務）といった分野において、資格を含めて、募集時にかなり具体的かつ高度な経験や能力を問うケースが増えている。

現在、大学の社会人採用は、特定の分野における能力や経験を期待されて採用されるものと、新卒採用同様に、学校法人のさまざまな業務を任せられる、いわゆるジェネラリストとしての採用に分けることができる。特定の業務分野における活躍を期待されて採用された職員でも、入職後のキャリアパスについては、大学を取り巻く環境の変化に応じて、数年後には総合的な業務を任せられるなど、必ずしも当初の想定どおりの人材配置となっていないケースもある。

本小特集では、現在の大学における業務の広がりや構成員の多様化、大学職員の採

用動向を明らかにする。併せて、社会人採用者の、入職前の業務経験や資格などが大学業務にどのように生かされているのか、また社会人採用者が入職後に感じたギャップ、自分自身の気付き、勤務する大学に対する貢献のあり方、大学が求める人材像に對して思うところなどを可能な範囲でご紹介いただき、社会人採用のあり方や採用者のキャリアパスを考える機会としていただきたい。

大学職員中途採用の今日の傾向と提言

——「マイナビ転職」掲載案件から見る募集背景

板垣 晶仁

●株式会社マイナビ 転職情報事業本部「マイナビ転職」編集長

島森 浩一郎

●株式会社マイナビグループ経営統括本部 調査部長

大学が社会人採用をするということ

田中 岳

●東京工業大学教育革新センター教授

社会人採用者として必要な変化への対応

御法川 卓爾

●関西学院大学国際連携機構事務部課長補佐

社会人経験と総合職としての大学職員

栗原 友美

●学校法人フェリス女学院 大学事務部企画・広報課 課長補佐

大学職員中途採用の今日の傾向と提言 ——「マイナビ転職」掲載案件から見る募集背景

板垣 晶仁 ● 株式会社マイナビ 転職情報事業本部「マイナビ転職」編集長
島森 浩一郎 ● 株式会社マイナビ グループ経営統括本部 調査部長

はじめに

大学法人における採用活動は、これまでは定期的な新卒採用が中心であったが、今日では中途採用への取り組みが目立つ。その目的の多くは、欠員補充という緊急措置ではない。事業拡大に伴い高度な専門性が求められるポジションを設けたり、民間から新たな知見を導入する必要性を受け、中途採用ならではのメリットを活用しているのである。

本稿は、総合転職情報サイト「マイナビ転職」を運営する私たちが、いくつかの調査結果を分析し、今日の大学職員中途採用のニーズや傾向、求職者側の行動性向を紹介

介した上で、今後の採用施策への提言を行うものである。

1 雇用情勢と求人状況全体の概況

総務省発表の「労働力調査」によると、2016年10月の完全失業率は3・0%で前月と同水準、就業者数は6455万人で前月比6万人増、雇用者数は5760万人で前月比16万人増であった。就業者数は23カ月連続の増加、雇用者数は46カ月連続の増加であり、雇用は順調なペースで拡大が続いている。

また厚生労働省が公表する「一般職業紹介状況」によると、同月の有効求人人は258万件で前月比1・4%増、有効求職者は184万人で前月比0・3%減。その結果、

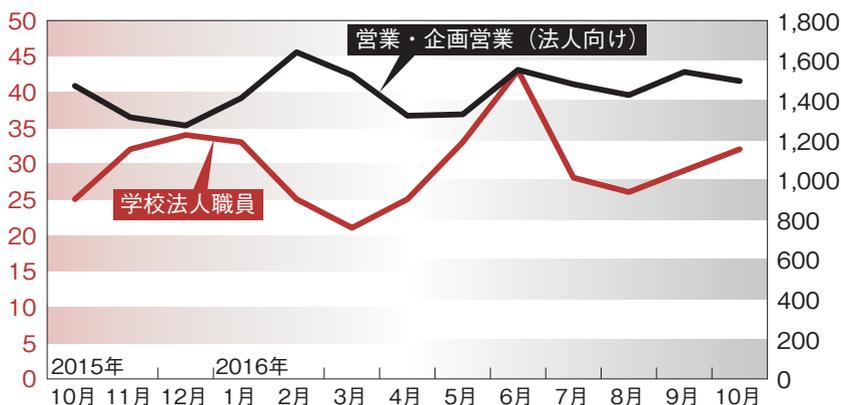
有効求人倍率は1・40倍と、前月を0・02ポイント上げる結果となった。2009年以降の有効求人倍率は年平均で一貫して上昇が続いており、求人増加が雇用の改善に直接寄与していることが明白だ。ちなみに都道府県別（受理地別）では、最高が東京都の2・07倍、最低が沖縄県の1・00倍となっている。（上記数値はいずれも季節調整値）

2 大学職員中途採用の特徴と傾向

「学校法人の採用に強い」との声もいただく「マイナビ転職」だが、実際にはどのような案件が掲載されているのか。まずは2015年10月から2016年10月までの大学職員の中途採用案件掲載実績を見てみたい（図表1）。ここでは大分類「公共サービス」、中分類「団体・学校法人職員」、および小分類「学校法人職員」でデータを抽出した。その結果、当該期間では毎月20〜40件台の求人情報が掲載されており、サイト閲覧者は常時、平均30件ほどの学校法人職員募集の情報に触れられたことになる。

興味深いのは、掲載開始時期に偏りがあり、掲載月は6月が突出し、12月が続くことである。これは、学校法人の中途採用は予め時期が固定され、採用フロー全般（予

年 月		2015/10	2015/11	2015/12	2016/01	2016/02	2016/03	2016/04
公共サービス	学校法人職員	25	32	34	33	25	21	25
営業	営業・企画営業（法人向け）	1,471	1,312	1,271	1,409	1,640	1,525	1,320
年 月		2016/05	2016/06	2016/07	2016/08	2016/09	2016/10	総合計
公共サービス	学校法人職員	33	43	28	26	29	32	386
営業	営業・企画営業（法人向け）	1,328	1,552	1,479	1,424	1,541	1,495	18,767



図表1 「マイナビ転職」における「学校法人職員」案件数

図表2 「マイナビ転職」における直近の大学職員中途採用の内訳
(職種および募集の背景)

※アンケートの回答を得られた44案件

事務系総合職 (正職員)		19
うち、欠員補充	4	
事業拡大/強化のための増員	13	
新規事業の人材確保	0	
その他	2	
事務系総合職 (契約職員)		3
うち、欠員補充	0	
事業拡大/強化のための増員	3	
新規事業の人材確保	0	
その他	0	
経理/財務 (正職員)		2
うち、欠員補充	0	
事業拡大/強化のための増員	2	
新規事業の人材確保	0	
その他	0	
事業化/産学官/国際関連 (正職員)		1
うち、欠員補充	0	
事業拡大/強化のための増員	1	
新規事業の人材確保	0	
その他	0	
事業化/産学官/国際関連 (契約職員)		2
うち、欠員補充	0	
事業拡大/強化のための増員	2	
新規事業の人材確保	0	
その他	0	
広報 (正職員)		2
うち、欠員補充	0	
事業拡大/強化のための増員	2	
新規事業の人材確保	0	
その他	0	
リサーチ・アドミニストレーター/研究広報 (契約職員)		2
うち、欠員補充	1	
事業拡大/強化のための増員	1	
新規事業の人材確保	0	
その他	0	
技術系【施設/設備/建築】(正職員)		6
うち、欠員補充	3	
事業拡大/強化のための増員	2	
新規事業の人材確保	0	
その他	1	
IT/情報システム (正職員)		3
うち、欠員補充	0	
事業拡大/強化のための増員	2	
新規事業の人材確保	1	
その他	0	
秘書 (契約職員)		3
うち、欠員補充	3	
事業拡大/強化のための増員	0	
新規事業の人材確保	0	
その他	0	
病院事務 (正職員)		1
うち、欠員補充	0	
事業拡大/強化のための増員	1	
新規事業の人材確保	0	
その他	0	
計		44

算策定・承認・募集告知・選考・内定・入職)に要する期間が長いことが要因として考えられる。多くの場合、6月掲載で翌年4月入職、12月掲載で翌年10月入職となる。同サイトで最も一般的な掲載職種である「営業・企画営業」と比較するとよく分かるが、雇用情勢が良好で売り手市場の今日、民間企業において人材は絶えず流入しているが、欠員や組織拡充に迅速に対処するため、中途採用に時期的な多少はさほどない。良い人材を確保

するために常時募集をしている状況である。強いていえば4月入社を想定した2〜3月掲載の案件が多いが、民間の採用活動は短期決戦であることがうかがえて、学校法人にとって期末のこの時期は掲載案件数が少ないことと対照的である。

3 大学側の中途採用ニーズの現状と課題

このたび、私たちは担当営業社員を通じて、同サイト

における直近の掲載案件を精査すべく「大学職員中途採用案件に関するアンケート」(以下、アンケート)を実施し、44件の有効回答を得た。その中からいくつかの事例を紹介するとともに、求人サイトを利用した大学職員中途採用の最近の傾向や課題を考察したい。

(1) 掲載職種と専門性・経験の有無

回答を得られた案件は、いずれも大学職員の中途募集であるものの、掲載に際しての職種名はさまざまである。職種を大きく分類すると(図表2)、圧倒的に多いのが事務系総合職である。学生支援・財務・総務企画など大学経営全般の事務を担い、入職後は配置転換も含め、複数業務を経験するゼネラリストとして長期キャリア形成を想定した職種である。「事務系総合職」22件のうち未経験者可は17件であり、新卒採用を補完する形で、入職後に未経験者を育成する求人であると推察される。

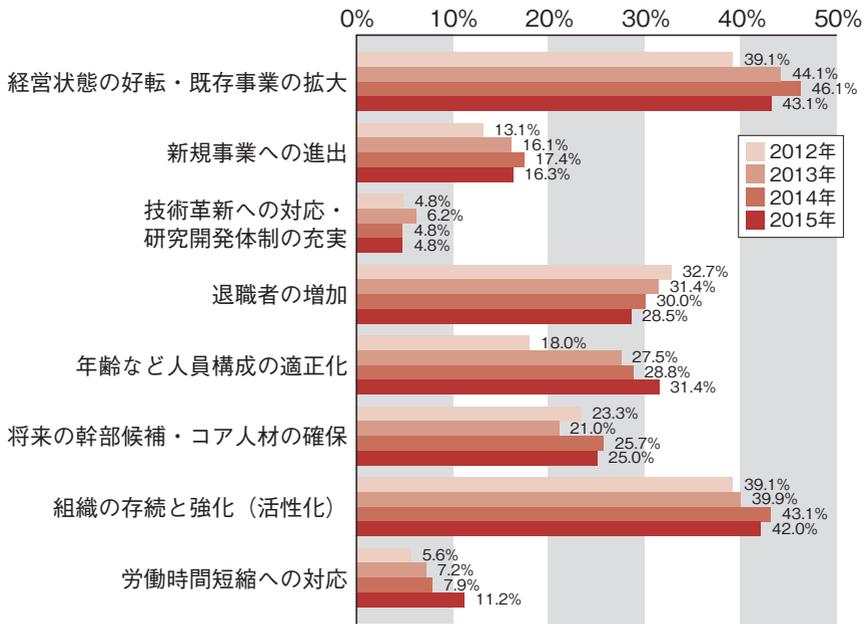
一方、高い専門性を持つ人材を即戦力として求める募集もある。例えば「IT・情報システム」や「経理・財務」、また高度な知見とキャリアが必要な「事業化・産学官・国際関連」や「リサーチ・アドミニストレーター」などは、「事務系総合職」として掲載するのではなく、入

職後は当該業務専任とすることを明示し、スペシャリストとしての活躍を期待するものである。アンケートでは、上述4職種は全て経験者のみを対象とする採用であった。

注意すべきは、雇用対策法が「労働者の募集及び採用の際は原則として年齢を不問としなければならぬ」と定めている点である。例外が認められる6事由のうち、一般的な求人によく見られるのは、「長期勤続によるキャリア形成を図る」という観点から、若年者などを期間の定めのない労働契約の対象として募集・採用する場合である。大学職員の中途採用に当てはめると、例えばゼネラリストとしてのキャリア形成を想定する正職員の「事務系総合職」では、未経験の若年層を対象を絞る求人が可能である。一方、専門職として即戦力を求める場合は、年齢ではなく実務経験や能力を重視した採用となる。

(2) 中途採用を実施する理由

従来の中途採用には、欠員が生じた場合の応急処置といったイメージがあり、「新卒採用」長期経営計画に沿った正規採用」に対して「中途採用」欠員補充のためのイレギュラー採用」という構図もあった。しかし、最近では事業の拡大・新規展開に対処するための増員など、より



図表3 中途採用を実施した理由（複数回答）

ポジティブな理由で中途採用を実施するケースが目立つ。民間企業においては、中途採用で外から新たな人材を迎え入れることによって社内を活性化させたり、新業務のノウハウを吸収したりすることは一般的な施策である。私たちが年1回実施する「中途採用状況調査」によると、「中途採用を実施した理由」で最も多かった回答は「経営状態の好転・既存事業の拡大（43・1%）」と「組織の存続と強化・活性化（42・0%）」が僅差で並び、「年齢など人員構成の適正化（31・4%）」が続いた。一方で「退職者の増加（28・5%）」は過去4年間に漸減しており、人材流出による欠員補充から、組織の拡大・強化や労働環境改善を目的とした積極的な採用にシフトしている（図表3）。

大学においても、外部の人材を招聘するために中途採用を積極的に活用する傾向にある。今回のアンケートでは、「事務系総合職」22案件の募集背景は、「欠員補充」4件に対し「事業拡大・強化のための増員」が16件であり、他の職種でも「経理・財務」、「事業化・産学官・国際関連」、「広報」、「IT・情報システム」、「病院事務」は、全案件が後者の理由によるものであった。

(3) 大学法人ならではの募集背景

各案件の募集背景をさらに詳細に尋ねると、「学校法人という閉鎖的な組織を打破すべく、民間から優秀な人材を雇用し、組織発展を目指すため」、「古い体制を変えて他大学と戦っていくことのできる人材採用に切り替えていくため」、「産学連携の経験者がおらず、企業における事業開発経験者を求めたい」「職員の年齢構成上35〜40歳代の人材が欠けており、そこを補強するため」といった回答が見られた。職員募集において、新卒定期採用とは異なるニーズを中途採用で満たそうとする意図がうかがえる。

また「公立大学法人へ移行し、大学運営を支えていく事務職員の人材強化が急務」という回答もあったが、筆者（島森）は数年前に関わったある地方国立大学の中途採用を思い出した。その大学では、法人化を受けて、学長が「自立的な大学運営」を標榜し、民間企業経験者を理事兼事務局長に据え、事務局改革を進めていた。その一環としての事務局職員募集も、民間企業でキャリアを積んだ人材にターゲットを定めて採用し、学外で培われた知見を産学官連携やグローバル人材育成、地域活性化などの各種施策に還元させることを試みた。募集に際し

ては中途採用の意図や背景を「マイナビ転職」に詳細に掲載することによって、公共分野への関心が高い民間企業に職者やU・Iターン希望者に幅広く訴求でき、求人原稿の閲覧数は当該地方の掲載案件の平均よりも多いだけでなく、首都圏や関西など県外の大都市圏居住者の閲覧率も高かった。

4 求職者側のニーズと行動特性

求職者は中途求人情報に接した時に、どのような点に着目するのであろうか。私たちが2015年に実施した「業界別転職意識調査」⁴において、調査対象の全7業界を合算すると、「詳しく知りたくなる求人情報」では「モデル給与、平均給与、評価制度など（54・2%）」が最多であり、「転職先を決めるポイント」では「休日が適正に取れて生活にゆとりがもてる（51・0%）」が、「仕事のやりがい」では「昇給・昇進する（44・2%）」が、それぞれトップであった。ただし、業界ごとに見ると、順位はそれぞれ微妙に異なっている。

例えば「仕事のやりがい」は、所属する企業の規模が大きいほど昇給や昇進以外の点を重視する傾向がみられた。また「教育・学習支援業界」に絞ると、「興味のある

分野の仕事をする（44・0％）がトップで、「昇給・昇進する（39・0％）」は2位、「スキルアップ・自己成長を実感する（38・0％）」が僅差で続く。

次に、2015年実施の「業界・職種の仕事イメージ調査」を見ると、「総務・経理・一般事務職」のイメージは、プラス面では「残業代がきちんと出て安定的に稼げ、労働環境も良好で女性が活躍しやすい」、マイナス面では「業務の裁量権が小さく、若手が活躍しにくい」と要約できる結果となった。「安定性」というイメージは、長期的なキャリア形成が可能な点や離職率の低さなどによるものだが、同時に、業務歴の浅い人材や若年層には活躍の場が与えられないのではないかと不安と表裏一体なのかもしれない。

5 求人サイト利用のメリット

全国求人情報協会の調査では、2016年10月の求人メディア全体の広告掲載件数は約139万件で、媒体別では「求人サイト」が約80万件と6割近くを占め、2位の「フリーペーパー」に倍近くの差を付けている。多少の費用はかかっても、エリアに縛られずに全国から検索・閲覧できるため、U・Iターン希望者にも訴求しやすい

点や、情報が頻繁に更新され最新の内容が掲出される点さらにはスマートフォンにも対応し、若い世代のアクセスが大いに期待される点など、他の求人メディアに対する求人サイトの優位性は今後も揺るがないと考えられる。

多彩なバックボーンを持つ人材に募集要項を詳細に告知できる点で、また費用対効果の面で、求人サイトは他の媒体にはないメリットを持っている。前述の「中途採用状況調査」でも、「中途採用で効果のあった手法」の回答のトップは「求人サイト（77・0％）」であり、「人材紹介（53・4％）」や「職安（50・9％）」に大きく差を付けている。

おわりに

安定性という魅力や公共に対する貢献などの点で、大学職員は人気の高い職種である。しかし、雇用情勢が極めて良好な今日、大学法人経営に関心を持つ優秀な人材は、中途採用市場においては民間企業や官公庁・自治体、特殊法人などの奪い合いとなる。大学職員の中途採用を成功させるためには、何よりも、外部人材を登用する意図やポジティブな募集背景を明確に示すこと、入職後の業務領域や裁量権が、本人の得意分野や自己成長に応

じたものになることを強くアピールすることが大切である。今後の大学教育や大学法人経営に資する人材と多く出会うためにも、中途採用を最大限活用してほしいものである。

●注

- 1 労働基準法などの法令で特定の年齢層の就業が禁止・制限されている場合（危険有害業務や警備員業務）や、芸術・芸能分野で表現の真実性などの要請がある場合（子役など）、長期勤続によるキャリア形成を図るという観点から若年者などを期間の定めのない労働契約の対象として募集・採用する場合など、合理的な理由と認められる。
- 2 当該事由においては、有期労働契約ではないことに加え、年齢制限できるのは上限のみであること（下限は制限できない）、対象者の職業経験は不問とすること（未経験可）、そして新卒卒業者と同等の処遇とすることが条件となる。
- 3 2015年の1年間に中途採用を実施した国内民間企業を対象に実施。有効回答652社。
- 4 2015年秋から約1年にわたり、正社員勤務で転職意向がある全国の2500名を対象に、七つの業界別に、転職活動において重視する点に関する調査を実施。
- 5 業界・職種が外部からどのように見られているかを把握するために、全国の500名に対して調査を実施。

6 求人サイトには、大きく分けて「広告型」と「成果報酬型」がある。「マイナビ転職」も該当する前者は、初期投資としての広告掲載料は発生するが、募集職種や採用結果に関わらず料金が一定である。一方で後者は、採用に成功してから、入社人数や人材のスペック、また入社後の給与などに応じて費用すなわち成果報酬が発生する。

●参考文献

- 総務省統計局（2016）『労働力調査』平成28年10月分厚生労働省職業安定局雇用政策課（2016）『一般職業紹介状況』平成28年10月分
 マイナビ転職調査・管理課（2016）『中途採用状況調査2015年』
 マイナビ転職調査・管理課（2016）『業界別転職意識調査』※本調査内容は2017年、マイナビ出版から電子書籍にて刊行予定
 マイナビ転職調査・管理課（2015）『業界・職種の仕事イメージ調査』
 公益社団法人全国求人情報協会（2016）『求人広告掲載件数等集計結果』平成28年10月分

●運営サイト

- マイナビ転職 <http://tenshokunynavi.jp/>
 中途採用サポネット <https://careerlab.tenshokunynavi.jp/report/>

大学が社会人採用をするということ

田中 岳 ●東京工業大学教育革新センター教授

1 いつまでコーヒーを飲み続けるのか

眠気覚ましといえは、コーヒーだろうか。確かに、カフェインの刺激は効き目がある。眠くなつてはもう一杯と飲み続けるうちに、こんどは夜の寝付きが悪くなる。

そして睡眠時間が短くなり、日中に眠気が襲ってくる。再び、コーヒーに頼る。すると、この段落冒頭へと戻ってしまふ。こうした因果の循環を「ループ図」というものに表現するのが「システム思考」である。残念ながら、日本の大学業界ではあまり耳にすることのない思考法であるが、学習する組織や組織開発の実践では大切なディシプリンとなっている。システム思考では、コーヒーの例題について、問題の構造を捉えた後で次のように考える。この繰返しでは、体力を消耗するばかりであるし、例えば仕事の質も低下するので、この循環から脱するた

めには、一度しっかり眠ることが重要である、と。

課題の発見と解決のためのレバレッジ・ポイント（変化を起こすための働きかけ）を探ろうとする「システム思考」を本稿の枕としたのは、コーヒーが、大学における社会人採用の一面を言い当てていると思えてならなかったからである。社会人を採用することによる組織の活性化といった効果を呼び込むことと併せ、組織内の人材を育成するための機会（あるいは制度）を準備する必要が大学にはある。ところが、大学の現場において、そうした好循環が生まれているとは思えない。そのあたりの陰翳に現場感覚を持って踏み込んでみようと思ひながら、本稿である。

とはいえ、応募者サイドの動機や情緒について深く触れず、採用する大学側の課題に言及している本稿の限界を予めお詫びしておきたい。

2 社会人採用のパターン

さて、社会人採用と一口に言っても多様なパターンがある。「社会人採用、種類」とネット検索しても、公務員の情報が主であるものの、「中途採用、種類」と置換すれば予想されたものが表示される。例えば「日本の人事部」というWebサイトでは、次のような分類が例示されている（https://jinjitu.jp/f/recruit_c/article/detail/outline/776/）。①キャリア採用②若手・第二新卒採用③スタッフ採用④シニア⑤障がい者採用⑥人材派遣の利用——である。これに雇用形態が加わる。大学業界でいえば、専任や有期（パート、契約）、嘱託、派遣といったところである。本稿のフォーカスは、「①キャリア採用」として即戦力重視の専任採用といったところだろうか。

こうした社会人採用パターンの多彩さに、多様な大学群という変数が加わる。単純なところでは、国公立立だろう。さらに、応募者側にも変数がある。その前職は企業などの会社出身者が多いはずだといっても、その企業群を「民間」と一言でまとめてしまうのは失礼すぎる（筆者は国立大学法人で働いたこともあり、この言葉には驚いた）。企業もさまざまだ。加えて、社風もある

う。採用面接や採用後に「会社では」という言葉を耳にするが、これほど危なっかしいものはない。その応募者（採用者）の前職におけるポジションによって、「会社」の捉え方が異なるからである。

採用パターン、大学や応募者、これらを掛け算した複雑な組み合わせの上に社会人採用の現場があることを念頭に置いたほうが、まずはよさそうである。なぜなら、社会人採用を語るときの落とし穴に気付いておくことが賢明であり、個別の具体事例に入り込んだときの視野狭窄を避けることができるからである。前者においては、会社ではというキーワードが出た時点でその先を考えなくなってしまうこと、後者においては、事例の価値が最大化して一般化されたかのように語ってしまう（捉えてしまう）ことといったところだろうか。

3 大学の改革を動かす力に関する議論

では、採用サイドの大学で起きていることを俯瞰してみよう。最近「ガバナンス改革」が話題のはずである。「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」（中央教育審議会大学分科会、平成26年2月12日）以降、学長のリーダーシップが叫ばれている。その文脈で、

長補佐体制強化としての高度専門職が例示され、教職協働の実現に向けた事務職員の高度化を提起し、ガバナンス改革による学長支援体制の構築を後押ししている。ここには、支援組織を担う人材への注目がある。

思い起こせば、1998年の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」では、「学長、学部長等の行う大学運営業務についての事務組織による支援体制を整備すること、国際交流や大学入試等の専門業務については一定の専門化された機能を事務組織にゆだねることが適当」と提言がなされていた。あえて本稿では、大学職員の専門職化の隘路に迷い込まないように努めるが、大学においては、その活動の多様化による、専門的な人材の登用や専門的な組織の付加は、急に沸き起こってきた話ではなく、不断の課題であると思つてよい。

古く、1957年から1976年まで4次にわたって、日本私立大学連盟は「教務事務研究会」という全国規模の研修会を実施してきた。その研修で行われていたグループ討議の様子を眺めてみると、教務事務の研修会にもかわらず、入学試験業務や広報業務、国際交流業務が討議内容に含まれている。今では教務系から独立し、その業務を主に担う部署やセンターが設置されるもので

ある。この研修会をヒントに、それらの業務の原型（もとあつた場所）を見て取ることができるともいえる。また、日本私立大学連盟人事部会が1988年に刊行した冊子『私立大学職員の人事管理について——職員の活性化と能力開発をめざして』では、昨今の「ガバナンス改革」に先んじた組織や人材の提案が既に行われていたことも忘れてはならない。

大学の活動を支援する（導く）事務機能は、大学の使命や規模の成長を確認しながら、これからも分化していくはずである。「ガバナンス改革だから」「カタカナの新しい職種が増えるらしいから」といったことを理由にせず、大学を改革していくための大きな構造（システム）を見据えておくほうが、時々の流行に惑わされないですむはずである。かつて、ヘフアリンは大学改革の継続に10の特性が必要であるとまとめていた（Hefferlin, J. B. I., 1987、喜多村和之他訳『大学教育改革のダイナミックス——カリキュラムをいかに変革するか』玉川大学出版部）。本稿に関わるところでいえば、次の二つだろう。すなわち、「境界人（マージナルマン）」は改革に有益な存在である。大がかりな再編成のためには新しい構成員を必要とする。

4 外部人材を採用する大学の現実

ところが、そうした大学改革が駆動する状況をシステムとして把握し、その意味をかみしめて、新たな人材を採用する活動が実際に行われているかは怪しいところである。しかも、その採用だけを考えればよいのではなく、その後のキャリア形成と併せた検討が肝要である。

例えば、即戦力採用について考えてみよう。採用サイドである大学が、その業務に相応しい適任者の存在を学内に見いだせなかった場合（諸般の事情も考慮し）、採用の枠組みを準備することになる。人員不足ということもあるが、おそらく多くは、その業務が専門的であるとして学外に活路を求めているはずだ。そして、その人材を専門的な職というようになり、即戦力として専門職を採用するという文脈ができあがる。一本釣りをを行う場合があるかもしれない。一方、応募者は、自身の専門性を採用後に発揮できることを想像して、経歴や資格・前職などを求人内容と照らし合わせて応募する。採用プロセスの始まりである。やがて無事に内定となり、採用辞令を受け取る。このプロセスの適切性や妥当性に関する議論もあるはずだが、採用後の大学側の課題に焦点を絞ろう。

正直に言って、即戦力（専門性ある人材）として採用された後に、それを生かし続けるキャリア・トラックが、大学職員を雇用する大学（法人）に確保されているかといえ、残念ながら容易に見受けることはできない。専門性が期待されて大学職員となった後、学内で運用されている人事制度の多くは、総合職のキャリア・トラックのほうである。これは、学内で既に活躍する人材にも当てはまる。自分自身の独りよがりな判断ではなく、周囲からの評判や評価が高まるなか、仕事で専門性を発揮できていても人事異動の対象となる。たとえ人事異動の季節をかわすことができたとしても、異動の難しい人材というレッテルが貼られる事態を招くことさえある。専門性を生かして大学に貢献していてもである。すなわち、その姿は、社会人経験をもって即戦力（専門性）採用で大学職員となった方々の数年後の状況でもある。

5 採用と採用後の不連続

日本では、大学職員の職能開発活動に限ってスタッフ・デベロップメント（SD: Staff Development）という語を用いてきた（2017年4月からは改正大学設置基準等が施行）。大学職員の専門性や専門職化に関するSD

の議論は、その議論に参加するタイミングによって最近の話題と感じる大学職員もあるようだが、実は古くから逡巡している課題である。ここでは、教員との対置（例えば、職員の地位向上といった観点）を避け、社会人採用者のキャリアを考えるためにも、「専門職」を起点に考えてみよう。

専門職が備える専門性を育成する教育や職業倫理、専門職自身の成長を促し続けるための学習機会、労働市場といった雇用の流動性など、それら専門職という職種がもつ特性は大学職員という文脈の中で顕在化していない。確かに、大学間で職場を異動する大学職員は存在するが、専門職の異動として捉えられるものかどうかについては議論の余地がある。いま一度、学内事情に目を転じ、異動時の退職金や年金といったことまで考慮すると、やはり、専門職としてのキャリア・トラックを具備している大学（法人）を探し出すことは残念ながら難しい（大学職員は専門性を持って働こうという議論をかき消したいわけではない）。

たとえ即戦力として採用されても、当然あるだろうキャリア開発の機会が希薄である（専門性は磨き続けなければ錆びてしまう）ことは、現場の皆さんが最も知ってい

るはずだ。さらに言えば、専門職のキャリア・トラックがないなかで、総合職のキャリア・トラックと行ったり来たりするといった人事制度のイメージなどは次元の高すぎる議論だろう。

現状では、採用と採用後が繋がっているようには見えない。しかしながら、即戦力であった社会人採用者が当初のキャリアをスタートさせてから数年後、人事異動を経験し大学という職場のカルチャーを飲み込んで活躍している姿を見ることが出来る。もちろん、大学を離職する人も見られる。ヘファリンが示す「境界人」という視点でその状況を観察すると、境界にいないことなくすっかり大学職員になりましたねという人もあれば、境界に居続けようと努力したものの夢破れた人もあるということだ。それを、採用のミスマッチとして応募者の責任にしておいてよいのかについては、大学側が再考する機会をもたなければ同じことが繰り返されるだけである。

また、そうしたミスマッチが、大学になじんだ姿や退職として顕在化することなく、いつもの日常に潜んでしまっている場合もあるだろう。大学を辞めることなく働き続けている社会人採用者のなかに、煮え湯を飲んでいると感じている人もありそうだからである。

応募や採用を通じて自己の能力を確認して、それを採用後に生かす。それだけに終わらせず、採用後の仕事を通じて自己の能力を伸ばす（本人が予測できたものもあれば、そうでないものもあるだろう）。社会人採用者は、自己のキャリアについて「Planned Happenstance Theory（予測困難な時代には、予期しない偶然の出来事によってキャリアの8割が形成される）」的なアプローチを持つておくことよさそうであるが、大学がそれに期待しているだけでは、大学職員の雇用環境は旧態依然である。とはいえ、この既得権ともいえる慣行は、そのまま強く強固だろう。ならば、せめて採用後を見据えた採用を大学の人事には検討してもらいたい。甘く楽観的な話を応募時にしなくても、短期的には効き目がありそうである。

おわりに

develop という言葉は、de（反意）とvelop（包む）から成る。社会人採用であろうとなかろうと、大学の仕事を通じて、職業人として何かクリアになってくる。包まれていたものが萌芽する。シャインのいうところではないが次のようなことだ。

「人びとは仕事の経験を重ねるにしたがって、選択の機

会に遭遇します。いくつかの選択を通じて、本当に大切に思うものを確認し始めます。各個人にとって中心となるテーマが表れてきます。その個人が活用したいと考える大事な技能や能力、人生の方向づけを支配する重要な動機や価値観がはっきりしてくるというわけです」（Edgar H. Schein、2003、金井寿宏訳『キャリア・アンカー——自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房）。

大学が職員の職能開発について発言を続けるならば、develop の意味から考え直したほうがよい。包まれていた個人のポテンシャルが芽を出し、多彩な人材が多いほど、しなやかで強い組織になれるはずだ。大学はうまくdevelopを導いているだろうか。採用後の肝がそこにある。社会人採用があぶり出している実態は、社会人採用の悲喜こもごも（成功例や失敗例）ばかりでなく、採用後の学習機会や育成を現場（個人）頼みにしがちなまま、人事考課などの全体的な制度整備が不連続に進んでしまうという大学における採用・育成活動の機能不全に違いない。



社会人採用者として必要な変化への対応

御法川 卓爾 ● 関西学院大学国際連携機構事務部課長補佐

はじめに

私は2000年に大学を卒業し、約5年間、大手小売業で経営カウンセリング職を経験後、2006年に学校法人関西学院に入職した。学部事務室配属となり、9年間にわたり、学生対応や学部運営業務などに関わった。2015年には、学生の海外派遣や受け入れなどを管轄する国際連携機構に課長補佐として異動し、以来、主に海外留学の派遣プログラムに関する業務に携わっている。自らの職歴を振り返ると、私は小売業から大学職員に転職し、入職後は学部事務室から留学関連事務室への異動と、それぞれに何のつながりもないキャリアを歩んできたといえる。しかし、私のような職歴を持つ社会人経験者を採用する大学は比較的多いのではないだろうか。大学はいったいなぜ社会人経験者を採用し、大学職員とし

てこういった役割を期待しているのであるのか。

本稿では、私自身が入職後に感じたギャップや葛藤を踏まえ、担当業務から学んだことを紹介するとともに、大学職員として求められる能力や役割（とりわけ社会人採用者）について紹介したい。

1 入職後に感じたギャップ・葛藤

入職後、私が最初にした企業と大学とのギャップは、人事評価の違いであった。企業（民間企業）においては利益を追求することは常識であり、当然ながら、人事評価は売り上げや前年比といった数値（明確な判断基準）がベースとなる。もちろん、数値に至るまでのプロセスも考慮されることはあるが、売上目標数値に対する達成度が人事評価の原則であった。しかし、大学職員に売り上げ（数値）という概念は一部の部署を除きほとんどな

いといえよう。企業であれば、数値目標に対して半年や1年といったように一定の期間で実績の数値を検証することができるが、教育という観点からは、結果が出るには時間がかかるため、大学において職員個人の成果を検証することは容易ではないであろうと感じた。

社会人採用者ならではの葛藤もあった。私は約5年間の社会人経験があったため、新卒の職員との違いを目に見える形で出さなければいけないという強い思い（焦り）があったにも関わらず、当初与えられた業務は定型業務やカウンター対応が主であった。周囲の先輩職員は教員や関連部署と連携し、多岐にわたる業務をテキパキとこなしているのに対し、私は担当業務のファイルを見て、前年度と同じように資料を更新したり、カウンターで学生からの質問に答えるといったような、いわば定型業務ともいえるものが多かった。社会人採用者として創意工夫を凝らして新たな企画を立案しようと意気込んでいた当時の私にとって、もどかしい日々であった。

しかし、今から振り返ると、それらの業務は決して無駄ではなかったといえる。学生対応では、履修、成績、休退学など多岐にわたる相談を行うことがあるが、その際に学則や規程など、さまざまな学内のルールを把握し

ていなければ、相談に対して適切な回答をすることができないことを学んだ。また、単に制度の理解だけではなく、学生への伝え方の重要性や、教員や関連部局との連携の必要性にも気付くことができた。

学部事務室の業務は、学生対応だけではなく、教員や保証人、学内他部署との関わりが多く、幅広い知識の修得やコミュニケーション能力の向上、学内ネットワーク構築などにとっても有益であった。何より、大学には建学の精神や理念といった、利益や売り上げとは違う、最も大切にすべきものがあることを理解した。企業感覚で古いものを否定し、やみくもに新しいものをつくっていくという概念は、大学にそのまま当てはめるべきものではないということも、当初は葛藤を感じていた基本業務から学ぶことができた。

2 目指す職員像

関西学院研修ガイド（事務職掌用）では、「期待する職員像」として以下の4点を挙げている。①学生の成長に真摯に向き合い、教学、学生支援に情熱と誇りをもって行動できる職員②自らの向上のために自己研鑽と職員同士の相互研鑽を進め、共働の中で自己の役割、責任を果

たず職員③国際的な感覚と地域との共生の視点を持ち、さらなる専門性を強化・向上している職員。そして、常に広い視野を持ち改善・改革に目的意識をもって、積極的に取り組み迅速に行動する職員④人間として人望、人徳を積み上げ、他人（ひと）や社会から信頼され、尊敬される職員。

私は、学部事務室および現在の国際連携機構ともに、学生対応のある部署へ配属となったが、まさにこの4点は大学職員として目指すべきであるといえよう。なぜなら、私たち職員は学生にとって一番身近な社会人であり、模範とされる対象だからである。それは、例えばカウンターのわずか数分の対応であったとしても、その言動は学生にとって見本となるものである。大学職員は、教員のように学問を通して直接的に学生を教育することはないかもしれないが、相手の話をよく聴き、感じたことを伝え、問いかけ、学生の自発的な行動を促すことにより、学生の成長に関わることができる。毎年、卒業式のあとに、多くの学生が、関わりの深かった職員に感謝の言葉を伝えるにきていることは、学生に信頼され、学生の成長に向き合ってきた結果といえるであろう。これは、まさに大学職員として職員冥利に尽きるというものである。

そのためにも、大学職員は学生の成長に真摯に向き合い、情熱を持って支援し、信頼されることを目指していく必要がある。

3 研修制度を最大限に活用する

——グローバル人材開発研修プログラムへの参加——

本学は、「Mastery for Service」（奉仕のための練達）を体現する世界市民」を育成することを使命としている。世界市民とは、世界を視野に収め、他者への思いやりと社会変革への気概を持ち、高い識見と倫理観を備えて自己を確立し、自らの大きな志をもって行動力を発揮する人のことである（図表1）。2014年に文部科学省スーパーグローバル大学創成支援事業（SGU）採択を受けて以後、職員の役割はますます多様化、複雑化している。従来、外国語（とりわけ英語）を使用するのは、留学関連部局や外国人教員対応などが必要な一部の部署に限定され、それ以外ではあまり使用することはなかった。しかし、ここ数年の急速なグローバル化やSGU採択によって、外国語によるコミュニケーション能力が必要な部署が増えてきている。私が所属していた学部事務室においても例外ではなく、以前はごくまれに外国人教員から英



図表1 関西学院大学の目指す人間像

語で問い合わせがある程度であったが、現在は、学部独自の留学プログラムの開発を積極的に進めており、それに伴い、職員による海外協定大学との交渉や海外出張も必要となってきている。このように、世界市民育成を使命としている本学において、職員の役割は変化し、職員の国際化はもはや必須ともいえるほど重要なものになりつつある。

ところが、私は学生時代に留学経験がなく、そのため

英語力やグローバルスタンダード（異文化理解力）を身に付ける必要があった。幸いにも、本学では2011年にグローバル人材開発研修プログラムが整備され、学内で英語コミュニケーション能力向上を目的とする研修を受講することが可能となった。研修メンバーには、留学経験があり、英語が堪能な新任職員も多数いたこともあって、当初は正直受講することをためらったが、職員として求められる変化に対応するため、2年間にわたり、就業後に英語研修を受講した。さらに、自己申告書では、研修制度で海外研修に参加したいという希望も記述した。その結果、幸いにも、本学が2013年に開始した米国のネブラスカ大学オマハ校における約5ヶ月の海外研修に参加する機会を与えられた（図表2）。この研修は、世界中から集まったさまざまな業種のビジネスパーソンを対象に、プレゼンテーションスキルやマネジメ



図表2 米国ネブラスカ大学オマハ校での海外研修

ント手法など、ビジネスに特化した研修であり、英語力向上はもちろん、異なる文化を持った人たちとのチームビルド手法を学ぶことなどを目的としている。世界市民を育成することを使命にしている本学において、まずは自身が海外の生活を直接経験し、自らの能力開発を行う必要があると考えていた私にとって、非常に有益な体験ができた。私は研修制度を最大限に利用することによって、自身の成長を大きく後押ししてもらったことができた。

各大学でも、このような研修制度をより充実させ、さまざまな人材開発に役立てて欲しいものである。

4 社会人採用者として必要な「変化への対応力」

「企業で能力があると評価されていたとしても、大学職員として評価されない」、「ある特定の部署で評価されていたとしても、異動先では評価されない」ということも、起こり得るケースであろう。もちろん、それまでと環境や役割が変われば、すぐに成果を挙げることはできないかもしれないが、人事評価の視点でいうと、環境が変わっても、与えられた環境において高いパフォーマンスを發揮し続けることが評価の大原則である。社会人採用の場

合、入職後数年たてば、同時期に入職した新卒職員の職位を上回り、同年代の先輩職員と同等となることも想定されるであろう。しかし、昇格のスピードが新卒より速い分、例え職位は上がったとしても、実際に職制に必要とされる知識や能力が十分に追いついていないケースも存在し得るのではないだろうか。こうしたことのないように、社会人採用者は常に高いパフォーマンスを發揮し続けていくことが求められるといえる。

世の中の変化のスピードはますます加速し、大学においても大きな変革が求められる。こうした予測不可能な現代においては、さまざまな変化を恐れず、過去の自分を変えて前向きに対処する「変化への対応力」が必要不可欠である。大学職員の役割も今後ますます多岐にわたる、役割も増大していくことであろう。そこで成果を出し続けるためには、こうした「変化への対応力」が成長のカギとなる。変化といってもさまざまであるが、私は①職場環境の変化（異業種への転職、異動、メンバー変更）②業務や役割の変化（担当変更、役職への任用）③社会や経済の変化（グローバル化）——が、その中でも特に重要な視点であると考えている。社会人採用者には、これらの視点を持ち続けていく姿勢が必要である。

5 海外派遣者数増、新たな挑戦が始まった！

私はグローバル人材開発プログラムの経験を経て、2015年度から国際連携機構事務部に課長補佐として配属となった。そして、SGUの最重要施策の一つである「協定に基づく海外派遣学生数日本一」を目標に、海外派遣プログラムを所管している。私が所管するプログラムは、夏休み・春休みに実施する短期外国語研修、1セメスター派遣の中期留学、さらに交換留学などであり、本学の派遣者目標値のポリシーゾーンである。

初年度は職場環境、業務や役割が大きく変化し、それらにうまく対応することができなかった。学部事務室からの異動はまさに転職のような変化であったし、一般職から監督職になったため、職場環境のみならず、業務や役割も大きく変化した。このままではいけないと思って、今年度は変化への対応に取り組んでいる。

まず、私自身の能力開発としては、絶対的に不足している留学に関する全般的な知識の修得に努め、留学アドバイザーに関する複数の資格を取得した。また、監督職としてうまくチームをまとめていくため、できるだけ自分では担当業務をかかえず、プログラム担当者に割り振り、

それぞれが問題提起や提案を行う体制づくりに取り組んでいる。これまで自分では考えもつかなかったアイデアや実行力が、この体制づくりによって強固になり、チーム一丸となって派遣者数の目標達成に向けて取り組むことができています。これらの取り組みの結果は数値に顕著に表れており、今年度のSGU派遣者数は、ロードマップの目標値を大幅に超えることができた。

SGU派遣者数ロードマップの目標値は今後さらに増加していくため、この目標値を達成し続けることは容易ではない。しかも、今後は学生や社会のニーズも変化していくため、留学においてもただ参加させるものではなく、大学のプログラム(教育プログラム)として質を担保していくことが、ますます求められていくであろう。企業感覚で数値のみを追い求めることなく、派遣先の大学やプログラムの質を重視することや、学生の成長を可視化するなど、私たちが注力すべき点はまだまだある。過去の成功体験に固執することなく、未来に向けて「変化への対応力」をもって新たな挑戦を続けていきたい。

社会人経験と総合職としての大学職員

栗原 友美

● 学校法人フェリス女学院 大学事務部企画・広報課 課長補佐

はじめに

約10年前、私は学校法人フェリス女学院に入職した。

「28歳くらいまでで、教育支援事業に興味のある方、その推進に意欲的な方。（中略）今回は、特に学生支援業務に興味と関心のある方を歓迎します。一つは留学生の受け入れや送り出しという業務、このため英語の運用能力のある方（TOEFL550点以上、留学経験のある方は特に歓迎します）、もう一つは、教務課、学生課、就職課などの入学してから卒業するまでの学生支援業務、この二つについてご自身の技能を生かしたい方を歓迎します」という採用情報を目にして、前職とは全く異なる教育機関に転職をした。10年間、大学内のいくつかの部署を経験する中で、どのような点で社会人経験を生かすことができたか振り返ってみた。

1 これまでの担当業務と、業務から学んだこと

2006年に入職してから現在まで、三つの部署を経験した。最初の配属先は採用情報に提示されていた部署の一つである大学学生課であった。新入生を対象とした導入プログラムの企画・運営、学生リーダーの育成、障がい学生支援を担当し、正課外教育を通じて、学生が社会に出ていくための基盤をつくる業務に携わった。学生と何らかの形で関わることになるとは思っていたが、関わる時間の多さや、窓口以外にも学生と共に活動する機会があるということは予想外であった。

本学は学生数2600名の小規模大学であるため、教職員と学生との距離が近いという点は特徴的である。距離が近いため、学生の抱える悩みが多様であることも分

かり、「学生はこうだ」と一括りに考えることができず、学生の数だけ支援の方法があるという難しさを知った。一方、さまざまな経験や人との関わりを通して、小さな「気付き」を積み重ねながら成長していく学生の変化を目の当たりにすることもできた6年間であった。

その後、法人本部経営推進課で2年半、大学だけでなく中学・高等学校を含む法人全体の管理運営という役割の中で、学院の事業計画策定や将来計画のための情報収集などに携わった。本学院の法人部門は大学の主要キャンパスと場所が異なり、学生と直接接する機会のない環境であったが、総務、人事、財務といった管理部門の業務の一つ一つが、大学で教育研究活動を行うための基盤を整えたり、教職員の労働環境をより良いものにする施策の要になっているという理解を得た。

現在は、三つ目の部署である大学企画・広報課に所属している。課が担っているのは、大学全体を俯瞰する視点から、対外的な要因も含めて大学の姿を正確に把握すること、大学の情報を社会に伝えることなどである。これらの業務は、企画・広報課だけで担えるものではなく、学内のさまざまな部署と協働しながら進めていくという特徴がある。学内の取り組みと社会からのニーズをどの

ように融合させると本学の特徴を発信できるのかを考えるためには、学内におけるさまざまな事業を客観的に見ることが必要であり、また、学内の関係部署との調整も非常に重要であるということを、いま実感している。

2 入職前の経験と「総合職としての大学職員」という働き

大学が社会人経験者を採用する目的は、大まかにいって二つあると思う。一つは、大学内にはないスキルを外部から導入すること。例えば、財務、法務、広報、IRなど、学内では育成が難しいスキルを持つ人材を採用することにより、短期間でそのノウハウを学内に取り入れるという目的。もう一つは、大学に新たな視点や手法を取り入れること。高度な専門性や具体的な資格を有していなくても、それまでに従事した業務で修得した洞察力や判断力、幅広い経験を通して培った発想力などを「総合職」としての職務に生かし、仕事のやり方を効率化したり、学生に提供するプログラムをよりブラッシュアップしたりするという目的である。

総合職の場合、大学内で多様な業務経験を積みながら大学の業務に関する専門性を修得していくので、前職で

得た知識を直接生かせるという機会は少ないが、受験生獲得の競争が年々激しくなる中、何か新しい試みをしようとするときに、異なる世界を経験してきた人材が、新たな視点から構想した仕組みを取り入れてみることは有効ではないかと思う。

私の場合も、前職は民間企業の総務部門であったため、これまでの業務にその知識を直接生かすという機会は少なかったものの、「いかに社員が働きやすい環境をつくるか」ということが仕事の基本姿勢であったので、学生が充実した4年間を過ごすために何ができるのか、これまでの対応よりもっとよい働きかけ方があるのではないかとといった思考方法が自然に生かせたのではないかと思う。私は前職で一つの部署しか経験していないが、企業の中でさまざまな部署を経験したり、社内外で多くの人と接してきた社会人経験者採用の職員をみると、大学の業務を違った角度から捉え、新しい形に発展させるといふ点で組織に貢献していると思う。

3 大学職員として求められる能力や役割

大学を取り巻く環境の急速な変化に伴い、大学職員の業務の多様化、専門化が進んでいく中で、私たち職員に

求められるのは、一般的に言われることではあつて、私自身に対する設定課題でもあるが、教育に関わる情報や社会の趨勢の把握、そしてそれらを基に大学の将来を描くに当たって、大学の上層部の意思決定に資する材料を説得力と共に提示することであると考える。

私がこれまでに経験した学生支援に関わる業務と、法人本部や企画・広報といった管理部門の業務のどちらにも、決まったパターンに沿って行う定型業務よりも、目的や対象に応じて何が最適かを自ら考えて動く業務が多い。「教育」の性格上、その時に実行したことの結果がすぐに現れることは少なく、またその時の判断が正しいかどうか分からない中で物事を進めなければならないケースも多いが、より良い判断を導き出すためにも、社会の動きや教育に関わる政策などを把握しながら、目の前の変化に対してスピード感をもって行動を起こすことが求められるのではないかと考える。

また、大学においては教員とバランスよく協働することも重要なことであると思う。私がここでいう「協働」とは、職員は教員と対等に議論をすべきといったことではなく、教員と職員は担うべき使命はもちろん、学生との関係においても立場や役割が異なり、見ている世界も

違う。教員だからこそできること、職員だからこそ担える領域があることを理解し、良好な関係性を構築しながら、「学生を育てる」という仕事に共に関わっていくことが大切であると思う。

さらに、教育機関で働く以上は、学生の成長過程の一端に携われることに喜びを感じるとともに、自分の属する私立大学が、建学の精神や教育理念の下で特色ある教育・研究活動によつて社会的使命を果たし、将来にわたつて社会に必要とされる大学として存在意義を高めていく営みに真剣に取り組むことが必要ではないかと考える。

4 社会人採用にあたり大学組織として留意すべき課題

社会人経験者を採用する意味は、先に、これまでとは異なる視点や仕組みを取り入れて新しい方向性を生み出す点にあると述べたが、全てにおいてやり方を変えることがよいと考えているわけではない。長く続いてきたやり方や考え方には意味や根拠があるという前提のもと、その信頼感や安定性に新たな視点をぶつけることに意味があると考えており、組織が有する良い風土を壊さずに前進させる体制があることが重要ではないかと思う。

ここ数年、高い専門性を持つ人材を採用したり、入職後に従事する業務を具体的に明示して採用するケースが増えている。大学内の経験やOJTだけでは追いつかない領域もあるので、その分野における専門性を有する職員がいることは組織力の強化にもつながると考えられるが、その前提として、専門性の高さを生かせる組織体制であり、専門的な見地による意見を鵜呑みにせず、建学の理念や校風にうまく融合させられるかどうかを客観的に判断できる環境が必要であると考ええる。特に私立大学においては、伝統や特色を維持するための力と、新たな特色を創り出す力とのせめぎ合いに専門家という立場からの意見が入ってくると、適切なマネジメントがなければ良い結果は生まれないのではないかと思う。

大学職員という仕事は、業務の幅が広く、携わるプロセスも多い。だからこそ、大学という世界をよく知るベテラン職員と、外の世界を知る職員、高い専門性を有する職員とがよいバランスで知恵をぶつけ合うことが、大学に変革をもたらすことにつながるのではないかと思う。