

時代の変化に挑む大学職員像



MEMBER

扇 慎哉

学校法人上智学院人事局長(2024年5月現在)

長田 勝

学校法人立命館人事部次長

阿部 海秀

学校法人大正大学理事・事務局長

笠原 喜明

学校法人東洋大学理事・事務局長

司会

須藤 智徳

学校法人法政大学多摩事務部多摩事務課課長、
広報・情報委員会大学時報分科会委員



職員の意思を反映できる
人事制度を策定

須藤 近年、大学職員に求められる能力が、高度化・複雑化しています。また、学内DXなど新しい試みが導入される中、柔軟にチャレンジする姿勢も求められています。それに対応すべく、各大学で新卒・キャリア採用計画、育成・研修計画、人員配置の最適化など、人事戦略の策定や再整備が行われています。今回は各大学のそうした取り組みを共有し、これからの大学教育における職員の在り方について考えたいと思います。まずは各大学

の人事戦略の特色についてお聞かせください。

笠原 学校法人東洋大学で事務局長と理事を務めている笠原です。これまでのキャリアとしては法人系の仕事が多く、経理や人事のほか、学部学科の設置や中期計画の策定などを担当してきました。本学では十数年前に人事制度を大きく改革しました。当時、業務改革室が設置され、私は室長を担当していました。この時、全職員に対してアンケートを取り、要望を聞いたのですが、その中で多かったのが上に立つべき人が正当に評価される制度を作ってほしいということと、研修を充実させてほしいということでした。そこで、それらの要望をくみ取った形の仕組みを作ることから改革をスタートさせました。その時から人事制度は大きくは変わっていませんが、特徴的なのは360度評価です。上司が部下を評価するだけでなく上司の顔色をうかがうような動きが出てきてしまうため、上司が部下からも評価される360度評価を取り入れました。また、目標を達成することが評価につながる目標管理制度を導入しました。

扇 学校法人上智学院人事局長の扇です。上智学院は専任職員が約250名で目が行き届く人数ですが、育成に関



しては課題が多いと感じています。そこで、評価制度を改革し、評価と処遇を切り離し、評価を育成につなげる仕組みを構築しました。また、毎年1回キャリア申告を実施しています。異動を希望するか、あるいは今の部署にステイしたいかということを申告してもらい、専任職員の意思をなるべく異動配置に反映するようにしました。必ずしも本人の希望通りにはいきませんが、現在のところ改善を重ねつつ運用しています。なお、新入職員には、新卒・経験者を問わず、1年間メンターを付けています。異なる部署の職員をメンターに付けることで、部署を超えて交流が生まれるというメリットもあり、新入職員からは好意的に評価されています。

時代の変化に対応すべく、育成を重視

長田 学校法人立命館人事部次長の長田です。現在、学園全体の戦略や政策と人事政策を結び付けていくために全学的な委員会が立ち上がっており、私はその事務局長も務めています。立命館の専任職員の基幹人事制度は私が職員になった25年前から大きくは変わっておらず、現



在、委員会でも改革を盛んに議論しているところです。1990年代から2000年代にかけて、専任職員の役割は何かということが議論されました。他大学でも同様かと思いますが、業務委託が可能になったり、事務業務など定型的な業務を担う雇用職種が整備されたりしたことで、専任職員はどのような仕事をするべきかが問われるようになったわけです。その流れと学園政策の中で、産学官の連携を図るリエゾン業務や入試改革、キャリア支援等の新たな業務領域を拡充させてきました。また、専任職員が担うべき業務として、政策立案力や業務の付加価値を高める必要性を認識し、2006年に開始したのが、大学アドミニストレーター養成研修です。大学行政研修・研究センターを学内に設置し、研究政策、入試政策、キャリア政策、学生支援政策等、専任職員がそれぞれの所属部門でのテーマを設定し、政策提起のプロセスを通じた人材育成に取り組んできました。2010年代に入ると、育成制度をより体系化することを目的に、育成型人事制度の整備に取り組みました。コロナ禍を経験し、社会が大きく変化する中、学園のビジョン実現に向けて、専任職員は、大学アドミニストレーターを超えた

次のフェーズに入るべきという議論も学園内ではされています。

阿部 学校法人大正大学事務局長・理事の阿部です。入職してから31年にわたり、主に設置業務や企画、総務、人事等の管理部門を担当してきました。その間、延べ11年は教務部に所属していたこともあり、教務の観点と人事政



長田 勝氏

策を重ね合わせる形を意識しながら人事制度を策定しているところでは、本学も他大学同様、「アドミツション・ポリシー（AP）」「カリキュラム・ポリシー（CP）」「ディプロマ・ポリシー（DP）」の3つのポリシーの下で教育を行っています。学生と同様に職員に対して育成方針を3つのポリシーとして示すことは、質的転換および人材育成の観点から重要であると考え、現在の人事制度を構築しています。具体的には、APとして求める人材像を設定し、CPとして職員の研修体系を整備、そしてDPとして職務等級基準書を作成するといった形です。一方で、本学は慈悲・自灯明・中道・共生という教育ビジョンを掲げています。このビジョンも、学生の教育だけでなく職員の育成にも適用すべく、職員向けのビジョン（大正大学職員ビジョン）も策定しました。さらに、自らの能力開発や資質向上を目指す職員のためにSD（スタッフ・ディベロップメント）研究費・SD手当という制度を導入しました。年度初めに提出するSD活動計画書に基づいて、1人当たり最大20万円までの資金援助を行っているのも一つの特色だと思います。

大学職員に求められる人材像とは

須藤 大正大学のように学生の教育方針を職員の育成方針に当てはめるという方法は、非常に明快で目からうろこが落ちる感がありました。他大学でもそのように職員に求める人物像を設定しているのででしょうか。

扇 求める職員像をベースに人事制度を構築していますが、時代の変化によって職員像も変わってきたため、見直しを検討しています。求める職員像を職員にどう伝えていくか、どうすればそれを意識して動いてもらえるかというところは、時間をかけて検討する必要があると思っています。経験者採用等を通して外部人材を活用するといっても、いきなり現場に配属した場合はお互いに戸惑いが生じてしまいます。その結果、周囲に合わせていくこととなり、せつかくの人材も活躍するパワーが落ちてしまう可能性があることが課題でもあります。そういった意味でも、経験者採用の職員にも求める職員像を浸透させ、周りと協調していけるようにするための工夫も必要です。先ほどお話ししたメンター制度がその一助になることを期待しています。

須藤 中途採用に関して、東洋大学ではどのような方針



扇 慎哉氏

を取っていますか。

笠原 本学は2014年度にスーパーグローバル大学創成支援に採択された際、現場の職員だけでは対応できないということになり、その後、5年間にわたり中途採用を実施しました。基本的に専任職員は総合職という形で部署の異動がある前提で採用しているのですが、中途採

用の場合、それまでのキャリアを評価して採用した職員が結果を出せないなど、その仕事に合わなかったときの異動をどうするのかという問題に難しさを感じています。

須藤 立命館では、職員をプロフェッショナル・スタッフと位置付けて議論をされていると伺いましたが、そこにはどのような意味が込められているのでしょうか。

長田 これまでの大学アドミニストレーターという範囲を超えて、学園の政策に対応した多様な領域において、学園外でも通用する力量を持ったプロフェッショナルとしての役割を担ってほしいという思いを込めています。これは必ずしもキャリアを積んだ中途採用の職員を対象にしているわけではなく、新卒採用でも、学園外でも認められるような強みを伸ばし、専門性や総合性を身に付けた職員であれば、プロフェッショナル・スタッフとして活躍できると考えています。そのためには、新卒採用でも中途採用でも、組織に定着し、成長や活躍のキャリアが見通せるように支援するオンボーディングにも積極的に取り組まなくてはならないと考えています。

扇 私は、私大連の研修委員を務めており、今年度から実施する経験者採用研修の組み立ての座長を務めさせてい

いただきました。その中で、経験者採用の職員をどう生かしていくかという意味で、転職後の環境変化やその大学が持っている特性をまずは理解してもらおうということに基づいて組み立て、高等教育を取り巻く環境や高等教育全体に関する理解など、専門性を生かす土壌であるベースをしっかりと理解してもらおう研修内容にしました。

プロジェクト経験が人を育てる

須藤 各大学が求める職員像を目指した採用・育成をするに当たり、さまざまな課題があることがよく分かりました。それを踏まえた上で、どのような人材をどう育成していくべきか、各大学の考えをお聞かせください。東洋大学では、課長職を重視しているとのことですが、その意図はどこにあるのでしょうか。

笠原 私は現在、事務局長を務めています。やはり若い人との距離が遠すぎると感じています。かといって、主任や係長クラスだと大きなビジョンを示すような役割は十分に果たせません。その点、マネジメントをしっかりとることができるようになった課長職はちょうどいい中間的なポ

ジションなのです。塩野七生さんの本で読んだのですが、中世イタリアでは、ヴェネツィア以外の都市は英雄の存在に国家の隆盛が大きく左右され、一方のヴェネツィアは特別優れた人の能力に頼るのではなく、一定の能力を持った人材を継続して輩出する制度により長く存続できたそうです。本学も特別な誰かが回していくのではなく、



笠原 喜明氏

課長級の分厚い中間層を形成して回していくような組織にしたいと考えています。そのためには小さくてもよいのでプロジェクトを経験させることが重要です。学生と同様、成功体験を積み重ねることが成長につながりますから。

須藤 大正大学にはワンモアジョブという制度があるとお聞きしました。どのような制度なのか教えていただけますか。

阿部 ワンモアジョブは、全職員が主担当業務以外の関心のあるプロジェクトに参加する（One more job）制度です。部長職が主担当業務以外にもう一つのプロジェクトのリーダーを務め、課長職がその補佐に入ります。当初は8つのプロジェクトを同時進行していました。プロジェクトは、他部署の職員と一緒に進めるため、新たな刺激が得られるという点で人事交流や人材育成にも寄与し、これまでにない多様な発想が生まれました。

越境経験の効果に期待

須藤 立命館でも育成に当たって越境経験やプロジェクト経験を大事にされているようですが、具体的にどのような取り組みをされているのでしょうか。



長田 職員の仕事は多様化しつつ、専門性も求められるようになりました。それに伴い、業務を体系的に理解し習熟するまでに、従来よりも時間がかかるようになっていきます。そうすると、従来よりも異動が難しい状況になってしまいます。異動は、幅広い業務経験により広い視野や多角的視点を身に付けるために有効なものですが、異動以外の方法でこれらの経験や力量を身に付けることが重要になってきています。これまでも省庁や他大学へ出向し、越境経験を積む機会やプロジェクトへの参画機会はありませんでしたが、学園内でも部署はそのままに部門を



阿部 海秀氏

超えて業務をする経験を作り出したと考えました。そこで昨年度から試行的に始めたのが学内副業という制度です。例えば、教学部門の職員がキャリア部門で週1回仕事をする。あるいは立命館大学の職員が週1回リモートで立命館アジア太平洋大学（APU）の仕事をするという具合です。そうして異なる部署の業務を違う立場の

人たちと一緒に行うことで連携を深め、広い視野を身に付けてもらうことを期待しています。現在の試行実施は十数名が行っていますが、今後も多様な機会をつくることにより、越境やプロジェクトの経験を持つ職員をどんどん増やしていきたいと考えています。

扇 上智学院でも他部署と連携したプロジェクト型業務には大きな期待を持っています。他方、どのようにプロジェクトをマネジメントするか、本務との兼ね合いでどこまで踏み込んだ仕事をするかといったことが曖昧になることが懸念されます。そのため、アサインするメンバーやマネジメントを担当する役職者などがある程度固めた上で、プロジェクトを立ち上げるようにしています。兼務発令により、職員に兼務をお願いすることもありますが、本人の意欲とマッチした場合は非常に効果的なもの、相応の負荷がかかってしまうことも想定されます。今後はそうした課題への対処も考えなくてはなりません。

育成と異動のバランスをどう取るか

須藤

組織として育成に力を入れる一方で、能力のある

職員に仕事が集中したり、職員の意欲に差が出るなどの課題もあるかと思えます。それに対してはどのような対処しているのかお聞かせください。

笠原 職員の成長のスピードはそれぞれ違います。人事においては、成長が早い人を手元にとどめ、成長がゆっくりな人を早く異動させるということをやりがちですが、それは誤りだと思います。逆に成長がゆっくりな人には同じ部署でじっくりとスキルを磨いてもらい、成長が早い人にほどいろいろな部署を経験させ、兼務や越境、プロジェクトにも取り組んでもらう。それぞれに合ったペースで能力を高めてもらう方が効率的だと思います。成長が早い人は結果的に幹部職員になり、仕事も集中することになります。それは決して悪いことではなく自然なことなのではないかと思えます。

阿部 大正大学は職員数が約160名であり、部署によつては1人が異動するだけでその部署が十分に機能しなくなる恐れがあります。そのため、異動のタイミングや人員配置は、さまざまなケースを想定しながら慎重に行っています。笠原さんがおっしゃるように、本学の職員にもじっくり深く考えるタイプの人や、さまざまなこ

とにチャレンジするタイプの人があります。それぞれの能力や特性に応じて育成していますが、前者には同じ部署でじっくりと成長してもらい、後者にはいろいろな部署を経験してもらうという考え方には私も同意です。

扇 上智学院では毎年7月1日に定期人事異動があります。異動に関しては職員一人一人のキャリアや意向をできるだけ考慮していますが、どうしても希望に沿えないケースも出てきます。そうしたときに、組織の考えを日頃からどれだけ丁寧に伝えていくか、管理職がどこまでマネジメントや育成にコミットしているかが、予期せぬ異動であっても前向きに捉えることができるかどうかを左右するように思います。

須藤 立命館では専任職員をT型人材と位置付け、育成に力を入れてしていると伺っています。T型人材とはどのようなものなのか教えていただけますか。

長田 T型人材は民間企業でも使われる言葉なのですが、T字の縦棒が業務の専門性、横棒が学園職員としての総合性を表しています。つまり、業務分野の業務遂行力や課題解決力などを磨きつつ、業務分野を超えて学園職員としての視野の広さを持ち、学園内外の多様な人材と協



働いて価値を拡大できるような、専門性と総合性を兼ね備えた専任職員を育成することを目指しています。立命館では、リサーチ・アドミニストレーターや学生支援コーディネーター等を特定業務専門職員として雇用しています。定型的な事務業務を担う契約職員等も含めて、多様な人材で業務を行っており、そうした存在に対して、専任職員は多様な人材を束ねることや協働することなど、リーダーシップ力とマネジメント力を持つことも求められます。ただ、T型といっても、縦に強い人もいれば横に強い人もいます。また、縦棒を何本か持っている人も

います。その多様性を大切にしつつ、T型人材を専任職員が目指すべき一つのモデルとして、育成に取り組んでいきたいと思っています。

多様性の尊重も求められる これからの時代

須藤 上智学院の中長期計画「グラウンド・レイアウト3.0―2030に向けて―」を拝見しましたが、ダイバーシティやインクルージョンを推進していく姿勢が読み取れました。これは学生の教育だけでなく、職員の働き方もそうあるべきだということでしょうか。

扇 近年、個を大事にする意識が高まっていますが、若手の職員にもその傾向が見られると感じています。個の多様性は認めつつ、個の価値観と組織の価値観をしっかりリンクさせる努力をしなければならないと考えています。自分の望む仕事でなかったとしても、自分の関心のあることとの接点を作って本人のやる気を引き出すなど、個の価値観を見定めてキャリア開発に取り組まなければなりません。先ほどのお話にあったように成長のスピー

ドによっても価値観が異なるでしょう。それをどれだけでも取れるかが、これからの育成のポイントになると感じています。

阿部 先ほどお話ししたように、大正大学の職員人事制度は、学生に対する3つのポリシーや教育ビジョンを踏襲する形で策定しているのが特色です。多様な学生の教育と同様に、さまざまな個の価値観を持った職員の育成に適用できると考えています。そうした多様性を大切にするためには、制度を画一的に運用するのではなく、時代に合わせたフレキシブルな対応が必要とされていると思います。

組織のビジョンを共有・浸透させるために

須藤 多様性の尊重も含め、組織のビジョンを職員に周知していくことの難しさも感じます。東洋大学ではどのように周知徹底に取り組んでいるのでしょうか。

笠原 本学では採用時に、何よりも学生のためを考えられる「誠実な人」、走りながら考えることができ、行動できる人、ピンチこそチャンスと思えるような「タフな人」という3つの求める人材像を提示していま

す。採用試験の面接時にはこの3つのどれに当てはまるかを質問しますし、採用後もその3つに対応した形で研修プログラムを組んでいます。このように、職員に求めることを伝える機会をできるだけ数多く持つことで、ビジョンを周知し、浸透させるようにしています。

扇 上智学院では、厳しい時代の変化に果敢に挑戦する



須藤 智徳氏

人材を求めていることを提示しています。「教育機関で働く」というと、学生支援の仕事イメージされるのが一般的ですが、職員は学校法人の経営を中枢で支える役割も担っているということを職員採用ホームページで伝えられています。より良い教育・研究、学生支援を推進するために、上智の職員は、本学の経営課題に主体的に取り組むことが求められていること、変化の激しい国内外の社会情勢の動向を見据え、今後の教育研究基盤の在り方や高等教育と中等教育との接続、ガバナンス体制の改革など、さまざまな経営課題に向き合っていることをあらかじめ理解してもらうためです。求める人材像を浸透させるための一つの方法として、若手・中堅を対象とした階層別研修を基本にしています。研修は積極的に学びたいという意欲のある人にはとても効果的ですが、そうでない人には伝わりづらい面があります。そのため、研修を1回やって終わりにするのではなく、学んだことを部署に持ち帰って試すなど、その結果を部署内で共有・実践し、研修で学んだ考え方や仕事に向き合う意識を定着させるように工夫しています。

須藤 立命館では時代の変化に応じて職員の意識を変え

るような試みを何かなさっていますか。

長田 以前から、職員が政策を練り上げて提案し、その推進の主体となっていくことを大事にしてきました。立命館大学は、大学の研究力を引き上げて次世代研究大学となることをビジョンとして掲げていますが、教員が研究に費やす時間を確保することに困難を抱えています。そのため、教員が行っていた業務をその業務に必要な力量を持った職員が担えないかという議論もしています。例えば、学生の指導やアドバイジングに関しても専門的な知識・スキルを体系的に身に付けた職員が適切に行い、教員の負担を軽減するという方法も考えられます。また、教員は高度な専門性を持った究極のジョブ型プロフェッショナルであるとも言えます。そうした多様な強みを持つ教員を外部機関のニーズとマッチングしたり、新たな教育・研究等のプロジェクト立ち上げをプロデュースすることも今後の専任職員の役割になっていくのではと考えています。教員が持つ強みをはじめとした大学の知的資源を社会的な価値に変えていく。そのために専任職員はもっと力を付けていく必要がありますし、もっと多様な活躍の場があると感じています。

自らキャリアを切り開く 職員が求められる

須藤 長田さんのおっしゃることは、まさに教員と職員が協力して職務を遂行する教職協働であり、今後さらに求められるようになる姿勢だと思います。最後に、これまでのご自身の経験などから、皆さんへメッセージを頂きますでしょうか。

扇 組織としての人事戦略も大切ですが、職員にも意識を高めてもらう必要があると考えています。新卒採用にしろ、経験者採用にしろ、大学職員は高等教育に対する理解を深め、自らに求められていることを把握できる人材であることが大切です。よく使っている言葉としては、企画立案です。ただ与えられた業務をこなすだけでなく、何が求められているのかを理解し、自分で組み立てられるということですね。自ら動き出して新しいことを始めたり、積極的にスキルを身に付けたりすることができる職員が、今後は求められていくと思います。そのためには、前向きに挑戦した結果の失敗であれば許容するような組織であらねばならないと考えています。

長田 近年、キャリア自律という言葉がよく使われるようになってきました。キャリア自律とは、環境の変化を前提としつつ、変化する環境と自己を統合させて、業務経験と学びに継続的に取り組むことを意味しています。これからさらに変化の激しい時代となり、職員が担う業務も変わっていくことに柔軟に対応することが求められていくと思います。また、機会を待つのではなく自ら手を挙げて機会をつかみにいく、挑戦する姿勢も大事だと思います。キャリア自律は本人だけではなかなか成し得ないという面もありますので、組織の側からもキャリアについて考えるきっかけ、挑戦の機会、学びの機会を提供していくことも大事になると考えています。

阿部 大正大学では、職員全員にDXリテラシー認定プログラムを、職員の3分の1にはより高度なDXビジネス実践スキル認定プログラムを受講してもらっています。さらに、採用を通してDX人材の強化にも取り組んでいます。そうしてDXが進めば、テクノロジーには頼れないマネジメントのような人を動かす、人の心を重んじる仕事や創造的な仕事へと、職員の担う役割が変わっていくのではないのでしょうか。



笠原 私は専任職員だからこうだと、あまり固定的に捉えたくないの、個々の職員が自分はどうな仕事に向いているのかを考え、ずっと成長し続けるという気持ちで常に持ち続けてほしいと思っています。成長のために何が必要かと言えば、やはりトライすることです。トライしたときの失敗するリスクに目が行きがちですが、本当のリスクはトライしなかったことによって失うリスクです。先ほどからありましたが、提案するという習慣を身に付けることが大切です。提案して、トライして、エラーしても次の成功につなげていく、そういう仕事は大学のブランドの一つを構成していくのだというプライドを持って仕事をしてほしいと強く思います。

須藤 少子高齢化により大学業界は縮小産業だといわれることもあります。しかし、大学はダイバーシティーやインクルージョンといった世界的な潮流を最先端で実践している場でもあります。そう考えると、それに携わる大学職員は非常に魅力的な職種なのではないかと思えます。これからの大学職員にとって指針を得る、貴重な機会となりました。本日はありがとうございました。