

特集 知識基盤社会における大学職員の役割

吉武 博通 ● 筑波大学理事・副学長

一 組織的取り組みが重要性を増す大学業務

筑波大学の運営にかかわるようになって以来、絶えず強調していることは、「筑波大学も国立大学というシステムも職員の意識が変わり、業務の生産性とその質が大幅に向上しないかぎり、将来にわたり存続し発展を続けることはできない」ということである。組織論を実務的にも理論的にも専門にする者の直感でそのような発言をしていたが、最近は身をもって実感するようになった。また、国公私立を問わず、大学の将来を左右する最も大きな要素の一つが職員の能力・資質と職員組織のパフォーマンスであると考えている。

従来も職員の役割は決して小さくなかったはずである。それにもかかわらず、大学は主たる構成員を教員とし、職員は従たる地位に甘んじてきた。大学が右肩上がりの成長セクタ

ーであるかぎり、それでも表面上問題は生じなかった。しかしながら、環境は明らかに変わり、変化の大きさも速度も増しつつある。繰り返すまでもないが、確認の意味も含めて大学を取り巻く主たる環境変化を整理することとし、次の三点を挙げておきたい。

一つ目は、十八歳人口の減少と収容定員の増加がもたらした大学間競争の激化に対処するために、経営力の強化がこれまで以上に求められるようになったことである。

二つ目は、教育研究の質の向上に対する社会的要請の高まりである。大学という器を用意し、教育研究は個々の教員任せというかつてのやり方は通用しなくなりつつある。

三つ目は、産学連携、地域・社会貢献、国際連携など大学に期待される役割が多様化し、大学の活動のフィールドも広がっていることである。

このような状況において特に求められる重要な要素は、組



組織的な取り組みであり、そのマネジメントであり、それを担うプロフェッショナルの存在である。

大学における研究が教員個々の興味・関心に基礎を置き、

教育もその学術成果のもとに展開されるべきであることは重視されなければならない。それと同時に、学問の進展や社会の要請を踏まえつつ教育の質を向上させるためには、育成すべき人材像を明確にしたうえで、カリキュラムの構造化、教育の質の改善システムの確立、それらの学内外への明示等を着実に進めていく必要がある。また研究においても、従来以上にグループによる研究や大規模な拠点を形成しての研究などが求められつつある。これらのことは、教育研究においても組織的な取り組みが重要性を増してきたことを示している。また、国公立大学法人や学校法人を運営すること、そのもとに設置される大学を運営することは、本来組織的な営みである。産学連携、地域・社会貢献、国際連携等の業務も組織的要素が強い。このように、教育研究を含めて、大学の活動全般において組織的な取り組みとそのマネジメントがこれまで以上に強く求められるようになってきているのである。

そして、教員が教育研究活動により専念できる環境を確保するためにも、組織的な取り組みを支えるプロフェッショナルの存在は欠かせない。大学職員が真のプロフェッショナルになりうるかが、日本の大学の将来を左右すると言っても言いすぎではない。

二 職員に期待されるプロフェッショナルとしての役割

これからの大学において、プロフェッショナルとしての職員に具体的にどのような役割が期待されるのであろうか。一般的には、大学の業務を経営と教学に分けて論じることが多いが、これ自体、「経営は理事会、教学は教授会」という二分法的な発想に基づくものであり、実際に両方の業務に携わってみると相互に深くかわり合っており、明確に区分けできないものが多い。本稿では大学の業務を、教育研究、人的基盤、財務基盤、ハード/ソフト基盤、リレーションの五つに分類し、それぞれについてプロフェッショナルが求められる意味を考えてみたい。

第一のカテゴリーは教育研究に係る業務であるが、教育については教員が希望する授業科目を示し、教育組織のカリキュラム委員会が教員の希望をもとに調整し、職員がその結果を印刷物や電子媒体にして学生に配布するという方法が多く、大学でとられてきたのではなからうか。

先に述べたように学問の進展や社会の要請に基づき、学生の立場に立つてカリキュラムを編成するというプロセスを確立するためには、民主的と称する利害調整的な方法を避け、合目的で組織的な方法を用いなければならない。そのためには、学部長・研究科長など組織の長の強いリーダーシップ

とそれを支えるスタッフの存在が欠かせない。

また、教育の質を持続的に高めるためには、科目ごとの履修状況や学生による授業評価など、教育の実施状況・成果を客観的なデータとして可視化し、それらを教育の質の改善に結びつけるべくファカルティ・ディベロップメント(FD)を着実に推進していく必要がある。このような業務も、組織の長のリーダーシップとスタッフの積極的関与なしには成り立たない。

ここでいうスタッフは教員・職員のいずれでもよい。教育に対する深い理解と情熱をもち、その仕事に集中できる者であることが最大の要件である。教員を授業や研究指導などに専念させるためには、職員をそのようなスタッフに育て上げていくこと、または教員・職員が一体となってスタッフ業務にあたることが望まれる。

研究についても前述のとおり、グループ研究や拠点形成による大規模な組織的研究の機会が増えるにしたがって、研究組織のマネジメントがこれまで以上に重視されつつある。それを担うのが研究リーダーとそれを支えるスタッフである。ここでも、職員をスタッフとして活用することができれば、研究者を実際の研究業務に専念させられる。

第二のカテゴリーは人的基盤に係る業務である。教員・職員の採用・育成・評価・処遇に関する制度を構築し、それを効果的に運用できる体制を整えることは、教育研究の質を支

えるうえで最も欠かせない事柄である。教員の個別人事は授会に委ねるべきであるが、教員人事が公平かつ適正に行われるように、授会を主宰する学部長等を制度、手続き、データ面等からサポートする業務も重要であるし、教職員の育成システム、評価システム、人事・給与制度等を整えたり、労働組合と良好な関係を築いたりすることも人的基盤強化に欠かせない。これらの多くの部分を職員が担うことになる。

第三のカテゴリーは財務基盤に係る業務である。中長期的な収支見通しを検討のうえ、あるべき財務戦略を策定し、それに基づいて年度予算を編成し、月次レベルでの進捗をフォローアップしながらキャッシュフローを管理する。保有資産を有効に活用するとともに、資金調達や余資運用にあたり最も利な方法を選択する。物品調達や各種契約にあたっても、教育組織や教員の個別的要望と全学最適を調和させた工夫が求められる。一律的な経費削減を長期間続けるだけでは本質的な解決にならないし、組織活力の低下をもたらすことになる。豊かな発想で財務業務や調達・契約業務を革新することは、経営の健全性を保つうえで不可欠である。

第四のカテゴリーはハード/ソフト基盤である。具体的に、施設・設備をより少ないコストで良好に維持すること、情報システム基盤を整備すること、それらの前提となる効率的な意思決定システム、業務処理プロセスを設計することなどである。学生にとって、教員・職員にとって、どのような

環境を提供するかは大学の大きな課題である。それをハード／ソフト両面について絶えず点検し、限られた投資でよりよい状態に維持することが求められる。

第五のカテゴリーはリレーションである。

産学連携だけでも、かつての大学では考えられなかった多様で高度な業務が必要となる。教員の研究成果と産業サイドのニーズのマッチング、企業との共同研究や企業からの受託研究に係る契約の締結・実施に係る業務、知的財産に係る業務、大学発ベンチャーの支援・育成などである。外部人材の登用も含めてこれらの業務を担当しうる職員の配置が必要である。

地域や自治体に対する顔となるような職員も育成していかなければならない。企業の場合、事業所の総務部長や総務課長は、社内業務の調整役であると同時に地域・自治体に対する顔でもある。大学にとって地域社会の健全性とその発展は欠かせない要素であり、それに対する大学自身の貢献も不可欠である。理事長や学長に代わり、地域や自治体と率直に対話できる職員を育成すべきである。

同窓ネットワークづくりや同窓会との緊密な連携は、私立大学にとって最も重要なリレーション業務の一つであり、それを担う職員も配置されているが、国公立大学では今後特に力を入れるべき業務であり、それを担う職員の育成が欠かせない。

このように、産学連携、地域・社会貢献、同窓ネットワー

クのいずれをとっても、法人や大学の内なる業務を処理するだけでなく、大学の顔役として積極的に学外に出て、学外と良好なリレーションを構築する、そのような役割が職員に期待されているのである。

リレーションの最後に国際連携を挙げておきたい。わが国の受け入れ留学生数は約十二万人にまで増加してきたが、将来は三十万人という案も示されている。いずれにしても増加する方向であることは間違いないであろう。一方で、日本の大学からの派遣留学生の数は低い水準で横ばいを続けている。今後は双方向的な交流を促進する観点からも、派遣を積極的に増加させる必要がある。また、学生交流・学術交流を含む大学間連携も活発化してきている。

このような状況に対処できるだけの学内基盤は整っているであろうか。大学が学内外に発信する文書、ホームページ、学内掲示など、どの程度国際化に対応できているであろうか。これらの課題に応えるためにも、職員組織の国際化は急務である。将来的には職員の三人に一人は英語で仕事ができるような大学にしていかなければならない。大学の国際戦略にとって「内なる国際化」こそ、すべての基盤となるのである。

三 プロフェSSIONナルをどう育てるか

このように説明してくると、これまでの大学職員像とかけ

離れ、現実味をもって理解できないと感じる向きもあるであろうし、その逆に、その程度の共通認識はすでに得られており、その方向に著実に歩を進めつつあるとする大学関係者もいるであろう。このように大学によって認識や取り組み状況に大きな違いがあるものと思われるが、プロフェッショナルの育成が急務であることは確かなどころである。それをどのように育て上げていくべきかについて、以下で述べていくことにする。

第一に、かくあるべきと考える職員像を大学として明らかにし、学内で認識を共有する必要がある。学生教育において育成すべき人材像を明確にするのと同様である。また、大学がアドミッション・ポリシーを明示するのと同様に、職員を採用にあたって求める職員像を明らかにする必要がある。

第二は、業務の再設計である。企業経営の世界では一時リエンジニアリングという概念が注目されたが、いつの時代の間かなる組織であろうとも、業務プロセスの再設計を意味するリエンジニアリングは重要である。声高に意識改革を叫んでも、仕事の仕方や内容が変わらなければ画餅に終わってしまう。

これまでやってきた業務の意義を根本に立ち返って問い直すとともに、組織編成の見直し、意思決定プロセスや業務処理プロセスの簡素化、情報技術（IT）の高度利用等により、既存業務を三割から五割程度削減することは、多くの大学に

おいて可能だと考えている。そのうえで、それによって生じた余力を、教育研究の質や経営の質を高めるために真に必要なとされる業務に充てるのである。その業務については前章で述べたとおりである。

第三は、理事及び部課長層の意識改革とマネジメント能力の育成である。高い資質と意欲をもった若手職員が、国公立を問わず確実に増えてきていることは歓迎すべきである。

その一方で、彼らを指導・育成する側の理事・部課長は、大学の職員や職員組織に求められる新たな役割を十分に理解し、それにふさわしいマネジメントを行っているであろうか。そのような問いかけ自体がナンセンスだと感じる私立大学も少なくないと思う。しかしながら、すべての大学においてそのことを改めて点検・評価すべきであるし、十分でないと判断したならば、意識改革やマネジメント能力育成を強力かつ計画的に進める必要がある。そうしなければ若手職員が伸びてこない。

第四は、全職員に共通的な事項であるが、組織に対するコミットメント、広範な興味・関心、大学職員に必要な知識・スキル、という三つの要素をもった職員を育てるための配置・育成・処遇施策を検討し、それらを推し進めることである。大学職員に必要な知識・スキルとは、主として大学業務に関する固有の専門知識、経営に関する知識・スキル、国内外の大学に関する知識等を意味する。

これらの要素を身につけるためには、OJT (On-the-Job Training) をベースに、学内における研修プログラムや学外の研修への参加を組み合わせ、総合的かつ実効性の高い育成計画としたうえで、それを着実に実施していく必要がある。

第五は、大学という職場や仕事の魅力を高めることである。企業や官公庁とは異なる、大学という職場ならではの魅力を明確にする必要がある。働きながら授業を聴講できたり、大学院学生として学んだりすることができれば、それだけで他の職場に比べると大きなアドバンテージになる。実態として男女差が残る職場も少なくない中で、大学は男女差を意識することなく働ける職場ではなからうか。

さらに、業務が再設計され、職員が教育研究、大学経営、リレーション業務などにより積極的に関与することができれば、仕事のやりがいや魅力も一層高まるであろう。

四 知識基盤社会と大学の将来像

二十一世紀は知識基盤社会と言われている。

それならば、これまでの社会において知識はそれほど重視されてこなかったのであろうか。近年、多くの議論が深みのない皮相的なものにとどまっているように感じられるが、それでも知識基盤社会と呼べるのだろうか。知識や情報の量により豊かさに格差が生じることも懸念されるが、知識基盤社

会がもたらす負の側面をどう考えるのだろうか。

これらはいずれも、意地の悪い皮肉まじりの問いかけであるが、知識や情報の量が爆発的に増大し、その伝播・伝達速度も増す中で、真に良質の知を創造し、それらを上手に用いながら、人類社会の未来に役立てていくことは、現在の社会を構成する者の最大の責務である。特に、地球環境問題、資源・エネルギー問題、グローバルキャピタリズムがもたらす光と陰、民族間紛争や台頭するナシヨナリズム、既存システムの不応がもたらす国内諸問題等々、わが国や世界の将来にかかわる重大な問題が山積している。

大学こそ、これらの問題を解決するための知の創造と人材の育成において、先頭に立たなければならぬ。そして、教員だけでなく職員も、それを担っているという矜持と自覚をもつ必要がある。だからといって、ただ忙しく走り回る必要はない。学問の進展や社会の動向をにらみながら、将来を洞察し、長い時間軸でなすべきことを考え、それを着実に推進していくことが何よりも求められるべきである。

大学を取り巻く環境は確かに厳しいが、社会が多くの課題に直面すればするほど、大学の役割も増してくると考えるべきではなからうか。そして、その大学の将来を左右するのが職員であることを多くの大学関係者が理解し、その育成に全力で取り組むことが強く求められているのである。

●特集 新しい人事給与と制度の構築と導入

本田 博哉 ●慶應義塾塾長室長・経営改革推進室事務長

一 はじめに

慶應義塾は、昭和三十年代に、当時としては画期的な人事給与体系を導入した。爾来改良を重ねながら、五十年の長きにわたってこの体系を維持してきている。しかしながら、制度疲労と環境変化への不適合ともいべき数々の矛盾を解消できないまま今日に至っている。

ご承知のとおり、かつては日本型経営の岩盤とも称せられた「終身雇用」と「年功賃金」のあり方が、主要な企業の間ではすでに平成十二年を過ぎたあたりから見直しが始まり、いわゆる「成果主義」を平成十七年段階で約九割の企業が導入している（『日本的人事制度の変容に関する調査結果概要』社会経済生産性本部）。

いまさらの感がないわけではない。周回遅れも否めない。しかし、人事給与にかかわる制度改革は、組織文化や組織風

土に強い影響を受けることから、一般企業の取り組みをそのまま移植すれば事足れりというような簡便なものでは決しない。

本誌が刊行されているころにはおそらく、管理職限定ではあるが新しい人事給与制度が施行されているに違いない。われわれにとっては旧弊を打ち破る大胆な試みが、ともかくも一歩を踏み出すことになる。まずは管理職が、守旧的な職務態度を脱していかに新しい機会を生かしアクションにつなげていくことができるのか問われる。この新しい制度改革の取り組みを通じて、職員がこの変化の時代を生き抜く基礎体力を身につけることができるものと確信している。

二 環境変化に職員はどう立ち向かうか

日本の大学は現在大きな歴史的転換点にある。これまでは行政の護送船団方式に守られて、比較的安定したシェアを分



け合つて棲み分けと共存が可能であった。しかしながら、大学に個性や多様化が求められている今日、大学運営や経営を担う人材もそれぞれの能力や個性を生かし、多様化への対応力が求められている。

また、好むと好まざるとにかかわらず、大学の経営力が厳しく問われていることは否定しがたい事実である。極端に乏しい高等教育に対する公財政支出のもと、経営の巧拙が私立大学本体の存否を決定しかねない状況に立ち至つていると言つても過言ではない。

このような状況下にあるのなら、運営を担う責任集団としての職員こそが、率先して変化に立ち向かうチャンスであるのかもしれない。大学の「事務員」ではなく大学を経営していく「人材」として活躍できる好機到来である。

大学内部に目を転じてみると、近年、職員組織において研究そのものを下支えする研究支援部門の創設や、経営トップに直結した戦略部門の設置、財務・人事・広報・企画など戦略機能の強化充実が図られている。従来型の大学職員のスタンスやスキルでは対応が困難な新しい仕事、新しい役割の萌芽が顕著になつていく。

人間には、本源的に自ら成長したいという気持が備わっているはずである。また組織に対して貢献意欲もあるだろう。

慶應義塾はそうした人を育むことが使命の学塾である。構成

員たる大学職員の自己成長意欲や貢献意欲を刺激して、成長と組織貢献を促す仕組みがないことは、大学にとつても勤務する職員にとつても、これは大きな機会損失であると言える。

新しい仕事にチャレンジしたい、新しい役割期待に応えたい、という若手職員のやる気を促して、新しい時代に即応した職員を育成する仕組みづくりを急がなければならない。仕事を通じた能力開発がはかばかしく進まない現状があるとしたら、これこそ危機的状況である。これからは、個人が自ら働くことの意味を主体的に考え、自ら積極的に成長感や達成感を得ながらキャリアを形成し、同時に組織貢献を可能にする職場環境の形成が何よりも重要である。

三 人事給与制度改革への道筋

こうした背景のもと、職員が自ら主体的に能力を開発し、仕事に意欲的に取り組む、新しい働き方を見いだせるような仕組みづくりとともに、経営的側面からは総人件費の伸びを抑制しつつ、限られた人件費予算を有効に活用して人材活性化にもつなげていく必要に迫られていた。そのため、人事制度や給与のあり方を抜本的に見直すことが不可避の状況であった。

幸い、塾長をはじめとする義塾経営層に改革への強い意気込みがあつたことが、次に述べるプロジェクトチームの設置から政策への接続までを強力に後押しすることになった。

四 学内プロジェクトチーム・メンバーの公募

三年前の平成十七年十月、ウェブの職員揭示板に、経営改革プロジェクト室長名による「人事・給与制度に関する改革検討プロジェクトチームの編成について」という文書が載った。内容は管理職からの公募で、職員部門を対象に検討チームを編成し、期間は三カ月とし、短期的施策にとどまらず中期を見据えた新たな制度や仕組みについて、前向きな議論検討を加えることなどが趣旨であった。

かねてより、現行の人事給与制度の本質的な欠陥と不備について改革の必要性を痛感していたところだった私も志願することにした。ともすれば専門でないがゆえの不毛な議論を避け、実行段階への橋渡しを容易にするために、人事部の若手が加わり経営改革プロジェクト室が事務局を担った。このチームでは最年長者の私が、プロジェクトリーダーを引き受けることになった。

五 職場慣行、仕事環境、現行制度が内包する矛盾

第一次プロジェクトチームはまず、現行の人事給与制度の実体把握と分析、また組織実態の分析に着手した。

●仕事のあり方

- (1) 貢献意欲を刺激する人事施策がないために、やっても

やらなくても大差がない。結果自ら機会をつくり出して、新しい仕事にチャレンジすることがない。

- (2) 前例主義とも、予算編成における前年度踏襲主義とも表すべき、旧習をかたくなに守る職場慣行の実態がある。こうした職場慣行のもとでは、仕事はおおむね定まっただけ(定型的)上から来るばかり(待ちの姿勢)で、本来あるべき姿として、個人が仕事上の問題点を抽出したうえで主体的に課題を構成し、目標を設定することがない。

●組織上の問題点

- (1) 硬直的な縦割りの伝統的事務部門が仕事の横展開を妨げている。その結果、部門横断的に人材を結集して、問題解決にあたることで培われる総合力の形成がままならない。
- (2) どちらかと言えば、事務管理に重きを置いた仕事環境が、若手職員の潜在能力発揮の障害となり、能力発揮の貢献意欲を萎縮させ閉塞感を与えるばかりでなく、前途有為な若年層の早期離職を招いている。

- (3) 人を育てるのが社会的使命の学塾であるにもかかわらず、仕事を通じた自己研鑽や自己開発など、人材育成機能が有効に働いていない。「独立自尊」の人を育てるといって建学者福澤諭吉の理念が職員組織に浸透していない。

●給与のあり方

- (1) 生活費が上がり続けることを前提として、加齢による

自動昇給や勤続年数による加給など、年齢や「年の功」に過度に依拠した構造となっている。結果的に勤続年数が長い層が獲得する生涯賃金が最も高く、中途就任者が著しい不利を被っている。しかも、給与全体が固定費として下方硬直性を有しているために、個々人のライフスタイルに合った働き方や、貢献度に応じたフレキシブルな給与設定を可能にする、給与の変動費的要素の導入への大きな障害となっている。

(2) 現行の人事給与制度は、潜在的な職務遂行能力を基準に賃金表を連動させて給与が決定される制度であるが、その能力が顕在化して発揮されないことが往々にしてある。発揮されても成果に結びつかない場合も見受けられる。また、管理職に適用されている範囲職能給も現実には年功色の強いもので、厳格な査定を避けることから高止まりする傾向にある。

(3) 標準的なモデル給与では、扶養家族を有する男子の世帯主を想定しており、これは東京都の標準生計費を参考にしている。昨今非婚の单身者や婚姻しても子どものいない世帯が増えるなど、現実の世帯のあり方は多様化しており、実態との乖離が生じている。

(4) 賞与の算定基礎に、扶養家族手当や勤続給など属人的年功的要素の強い給与項目が含まれている。一律の固定支給部分が大半を占めているため、期間業績を評価する評価給部

分はごく一部にとどまっている。

(5) 役手当の設定が硬直的で、内容が変化しても見直しをすることがほとんどない。新設ポストもその狙いに応じた設定が難しく、旧来からある秩序の中で位置づけるほかはない。つまり役手当が実態を正しく反映できていない。

(6) 個々人の能力差を軽視した年功による順送り人事と、昇格時期に差があっても生涯所得が変わらないような悪平等があるために、能力開発や新しいことに挑戦をしようという動機付けを著しくそいでいる。給与はおしなべて右肩上がりというぬるま湯構造をもたらしている。

六 第一次プロジェクトチームからの提案

現行制度の欠陥を克服するために、①勤続年数に依拠しない、②個の選択を重視する、③職務遂行能力・役割・貢献度に応じた処遇を可能にする、ことなどを提言した。これをもとに新たな制度を設計することとし、教員人事制度も視野に入れて第二次プロジェクトチームに引き継ぐことになった。

七 第二次プロジェクトチームの発足

平成十八年四月から、経営層とのキャッチボールを繰り返しながら、教職員共通のフレームを設計し、実行可能な制度に落とし込むことを目的に、第二次プロジェクトチームが発

足した。ここで得られた月例給与の基本的な構成は、汎用性を意識して①基本給、②資格給、③評価給、④職責給の四本立てとした。

①基本給は、義塾のミッションを果たすパートナーに対する生活保障給として、専任教職員全員に定額を支給する。

②資格給は、学歴や国家資格のほか、塾内の認定業務資格のレベルに基づき支給する。

③評価給は、若年者の勤続による職務能力の習熟を見込み昇給の余地を残すなど、職能資格制度の優れたところは保持することとした。

④職責給の考え方は、従来の役手当分類とは異なり、個人に課せられる職責（ポスト）そのものにかかなりの格差をつけることで、思い切った内部労働市場化を図ることにある。

二次にわたって活動を継続した人事給与制度改革プロジェクトチームも、平成十八年十月をもって、ようやくその役割を終えた。

八 人事部の検討による実行可能な人事給与制度の構築

平成十八年十月から、第二次プロジェクトチームの提言を踏まえて人事部による詳細な検討が開始された。

人事給与制度改革案の策定が、以上のようなプロセスを経

て人事部へと橋渡しされたことは、自発的に参加したプロジェクトメンバーにとっても、また人事部や経営改革プロジェクト室のスタッフにとっても得がたい貴重なOJTの機会となったことは間違いない。

九 内部労働市場活性化への期待

新しい制度は、内部労働市場を活性化させるための工夫が随所に施されている。例えば、管理職の業務資格レベルは四段階に分かれている。上位の業務資格へ移行するには、現資格で一定以上の年数の経験を積んだうえで、「業務資格認定委員会」へ申請しなければならぬ。これまでのように人事部から昇格の申し渡しができるのを待つのではなく、自ら申請することになる。

ただし、業務資格には一定の任期が定められており、上位の業務資格へ移行せずに満了を迎えた場合、業務遂行レベルが維持されているかどうかを審査し、水準に達していないと判断されると、原則として下位の業務資格レベルが適用されることになる。

また、課長と部長の階層固定が撤廃され、マネジメント職に一本化されたため、理論的には部長級の職責に耐えうると判断されれば、マネジメント職の業務資格が得られた直後であっても、現行の部長級ポストに就くことは可能になる。

目標管理制度により、各人はまず所属部門の目標を理解し、所属長と共有しなければならぬ。そのうえで計画(目標設定)・実行・検証(評価)という一連のマネジメントサイクルに主体的に参加することになる。このサイクルを確実に回していくことの難しさは容易に想像がつくところであるが、組織全体の使命達成と、個人の役割(職責)行動の連結に有効であることから、組織への貢献の最大化も期待できる。

業務目標…各人が自己の強みや弱みなどの分析を行い、所属長との面談を通じて課題を設定する。

業績目標…具体的にどのような目標に基づくのか、方法・プロセス・ウェイト・難易度などを所属長との面談を通じて確定していく。

これら一定期間の業務評価と業績評価は、賞与の評価部分に反映される。賞与については、基礎率と呼ばれる固定支給部分に、業務評価と業績評価に基づく評価率を加えて支給額が決定される。

業務評価において導入される多面評価は、従来からの上から下への「直線」的な評価を補うものとして、「多面」的な評価により、被評定者の能力や適性を伸ばすために活用することができ、各人の職務能力の全体像がどのようなものであるかについて、診断的情報を提供(「労務時報別冊」「慶應方式による管理能力アセスメント」労務行政研究所、一九八一

年)する側面もある。本人評価を含めた同僚と部下の評価を総合することで、評価の透明性や納得性に配慮するものと言える。

五十年ぶりの制度改革である。一気呵成に実施するのも一つのやり方ではあるが、一定年数の移行期間を設けることにより、激変緩和の措置をとった。

十 おわりに

導入を決めただけではまだ三合目くらいで、必要に応じた修正や改善はむしろ積極的に施しながら、完成度を高めていくことが必須となる。新しい制度に魂を吹き込み、着実な定着を促していくためには、目標管理や評価制度は、新しい取り組みであるだけに、直接携わる職員相互のすり合わせや情報共有を繰り返すことが欠かせない。

人事工学研究所の大泊剛所長、産業・組織心理学者の南隆男慶應義塾大学教授には数々の有益な示唆と助言をいただいた。誌面をかりて謝意を表したい。

これからも職員の能力開発や、評価者の訓練、柔軟な組織体制のあり方など、取り組むべき課題はまだまだ多い。私学には建学者の心という無形の遺産がある。この新しい制度改革を通して、建学者の剛毅な精神に立ち返り、「合理と独立の学校経営」を実現する一里塚としたい。

特集 ● 専任職員採用の工夫と今後の課題

三浦 暁 ● 早稲田大学 人事部 人材開発担当課長

一 はじめに

—— 早稲田大学における人材採用の考え方、
求められる資質

プレゼンテーションを終え記念撮影する学生たち



二〇〇八年一月銀座。日産自動車カルロス・ゴーン社長を前に、早稲田大学の学生たちが、企業のプロフェッショナルたちと共に課題を解決する「プロフェッショナルズ・ワークショップ」の成果として、経営改善提案を発表した。半年間に及ぶ調査研究を終え達成感に満ちた学生たちの傍らには、四人の若い職員の笑顔があった。

二〇〇二年から二〇〇四年に採用された彼らは、自

ら志願してこのワークショップに参加し、あるときは学生たちと悩みを分かち合い、そしてあるときは企業と教員をつなぐプロジェクト・コーディネーターとして活躍した。所属部署の業務では経験できない新たな学生サービスのあり方、企業と連携するうえでの調整の難しさ、そしてマネジメントの重要性を学び、若手職員の中心的存在になるという決意と自信に満ちた笑顔であった。

二〇〇七年十月に創立百二十五周年を迎えた早稲田大学は、今後十年間の目標として、「早稲田」から「WASEDA」へ、グローバルユニバーシティとしての地位の確立を掲げている。本学職員にはこの目標を実現するために、プロフェッショナルとしての役割が求められる。教育研究に対する深い造詣をもち、大学の組織運営、意思決定支援に必要な企画立案、実行・評価を担い、学生・教員・校友や社会の真のニーズをくみとりながら、教育研究に最大の成果を生み出せるようマネジメントすることが求められる。このことを踏まえ、本学では以下のような点を職員に求められる資質として考えている。



表1 専任職員採用実績 (人)

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
新卒	10	9	8	12	8	14	16	24	22
既卒	3	5	11	10	19	16	24	23	7
合計	13	14	19	22	27	30	40	47	29

※2008年度は4月1日現在
 ※専任職員数は762人

(1) 教育研究の向上に対する情熱と、経営マインドを併せもつこと

(2) 学生など大学を取り巻くステークホルダーのニーズを敏感に察知できること

(3) 粘り強い実行力をもち、チャレンジ精神旺盛なこと

(4) 革新的な発想力と行動力をもつこと

(5) 学外とのさまざまな折衝において、交渉力を発揮できること

以上は一般企業が求める人材像とほぼ同様と思われるが、高等教育機関として教育研究の向上に対する情熱をもつことを選考時の基準として重要視している。

二 専任職員採用数の動向

本学では近年、新卒・既卒ともに積極的に職員採用を実施している。採用者数が二〇〇六～〇八年度において特に増加している理由としては、①一時期採用者数を絞っていた反動（年齢分布の調整）、②団塊の世代の退職（六十五歳定

年の本学では二〇一〇年前後にピークを予想）への対応、③新規事業展開に伴う業務量増大と職員業務の高度化への対応等が挙げられる。

また、通年採用が一般化し、内定辞退者の続出に悩まされている企業が多い中で、本学は内定辞退者が少ない（毎年若干名程度）ことが特徴と言えるであろう。

以上のような、また就職環境が「売り手市場」である状況のもとで、本学がどのように職員採用を行っているか紹介する。

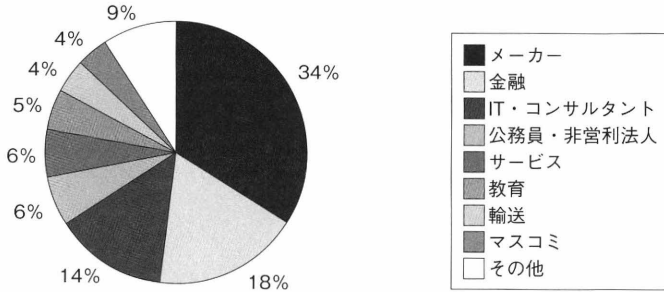
三 大学職員を志望する母集団を形成するための工夫

——職業としての大学職員を
 広く認知してもらうために

かねてより大学職員になりたいと考える小集団は存在している。例えば身内に大学職員がいる者、運動部や留学の経験があり、学生時代から大学職員と接する機会が多い者である。本学における採用者の中にも、こういった層がある程度の割合を占めている。これらは、いわば人事側の努力なく大学職員を目指した者たちである。

一方で、大学職員という職業の存在にすら気づいていない大集団が存在していると思われる。また、その存在は知っていても、仕事内容が地味で事務的あるいは定型的だというイメージをもち、自分自身の職業の候補に考えていない集団もかなり大きいのではないか。これは大学業界全体として大き

図1 既卒採用者の出身業種



思い描いた職員像と実像のギャップに悩まないためにも、早稲田大学職員の仕事について正確に伝えていくことが求められていると考える。また、このことによつて、多様なタイプ

な損失であり、一人でも多くの人々に職業としての大学職員を正しく認知してもらうことが重要である。

(一) 新卒採用

新卒採用については、毎年、多数の学生から応募があり、狭き門の選考を行っている。しかしながら、似たタイプの学生が集まる傾向にあり、応募者の相当数が大学職員をいわゆる公務員的なイメージでとらえており、多様化・複雑化かつ高度化している大学職員業務の実際の姿を理解していない。また、国際的な大学間競争にさらされた厳しい業界であるとの認識も低い。

採用した職員が入職前に

の学生が早稲田大学職員を目指してくれることを期待している。例えば、商社、メーカーやIT企業等を目指す学生が、大学の海外展開、産学官連携や情報化戦略等に関心をもち、就職先の選択肢に入れてくれることが理想である。

具体的には、以下の取り組みをしている。

①就職情報サイトを活用し、広範な学生に必要な最低限の情報を提供している。また、本学ホームページ上に、より詳細な情報を掲載している。特に、「先輩職員からのメッセージ」は早稲田大学職員の仕事を紹介するうえで役立つのではないかと、②本学キャリアセンター主催の合同企業説明会に、いわゆる就職人気ランキングの上位となっている企業と並んで、一企業として参加している。他業種を希望する学生が、早稲田大学職員を知る機会になればと期待している。③本学を志望する学生に大学職員の仕事をより深く知ってもらうため、選考と関係なく採用説明会を三月と五月に複数回実施している。ざつくばらんな雰囲気をつくるため、若手職員が説明し、些細な質疑応答にも丁寧な答えるよう心がけている。職員の仕事の本当の姿を知ってもらう機会にしている。

(二) 既卒採用

本学では十五年ほど前から既卒採用を本格化し、これまでに百四十人程度を採用した。とりわけここ数年は、表1のとおり既卒者を積極的に採用している。民間企業等でさまざまな業種を経験した多様な人材(図1)を採用することで組織

を活性化させ、新卒で入職した職員にも刺激を与える効果をもたらしめている。

数年前からは、年に二回（四月一日と十月一日）定期的に採用を行っている。そのたびに、「リクナビ」や「マイナビ」といった転職情報サイトや新聞の求人広告を活用して、新たな母集団形成を図っている。半年に一度定期的に採用活動を行うことで、当該募集時期における応募者を確保するだけでなく、将来の応募者を増やす効果があるとも考えている。

しかし、昨今の雇用環境の改善と転職市場の拡大等により、有為な人に応募してもらうためには工夫が必要になってきている。

(1) いかにか転職マーケットにいる層に求人を周知するか

転職を考えている層は、転職情報サイトを見ていることが多いが、サイトに求人広告を掲載するだけでは膨大な求人の中に埋没し、目に留まる可能性が低い。その対策として、誰もが見るであろうサイトのトップページへの企業名掲載や、本学職員を紹介する記事の掲載を行った。また、インターネットサイト^{*}だけでなく、紙媒体の転職情報誌等に本学職員のインタビューを掲載してもらい、より広い層への周知も図った。

(2) いかにか転職マーケットにいない層に求人を周知するか

さらに重要なことは、転職活動をしていない、転職情報サイトを^{*}見てもいない層にいかにか大学職員という仕事を認知させるかである。現状の仕事に満足している人に、「大学職員

という職業があり、早稲田大学で働けるのであれば転職も考えてみたい」と思わせることが必要である。そのためには、いくら転職情報サイト等で周知を図っても効果は薄い。

その対策として、二〇〇七年十一月「マイナビ転職EXPO」という転職イベントに参加した。大学がこの種のイベントに参加するのは珍しかったのか、大勢の人々が話を聞きに来てくれた。また、このイベントに参加したのは、来場する人々に説明することだけが目的ではなく、早稲田大学の名前が載ったこのイベントの告知広告が、各種媒体、特にJRや私鉄車内に大々的に掲示され、転職活動をしていない人々にアピールすることも目的であった。

結果として、このイベント後の採用においては、採用する側にとつて厳しい就職環境の中で、従来よりも二割増の応募者を集めた。また、このように広く募集を行うことにより、既卒採用においては本学出身でない人が多数応募・入職（採用者のほぼ半数が早稲田大学以外の出身）していること、大学業界からの転職はほとんどなく、民間企業からの転職者が大多数であることを付記しておく。

なお、本年四月中旬には、朝日新聞の連載記事「スタートライン」に本学職員を紹介する記事が掲載された。この欄は就職活動中、あるいは近い将来に就職を控えた学生とその家族を主な読者層としており、大学職員という職業をより広く社会に知ってもらう機会になればと考えている。

四 選考における工夫

—— 大学職員をより強く志してもらうために

募集段階における工夫と併せて、選考段階も大学職員をより強く志してもらうためには重要なプロセスである。

本学における選考プロセスは以下のとおりである。

- (1) 書類選考
- (2) グループディスカッション（新卒のみ。評価は一般職）
- (3) 筆記試験、適性検査
- (4) 一次面接（人事部以外の管理職による面接）
- (5) 二次面接（人事部の管理職による面接）
- (6) 三次面接（職員理事による面接）

本学では、広い視野に立ち、自律的・創造的に仕事を行える総合力の高い人材を求めている。そのため選考においては、どのような学生時代や社会人経験を送ってきたかということだけではなく、その中でいかに課題を発見し解決に導いたか、自身はどのような役割を果たしたか等を重要視している（コンピテンシー面接）。また、多面的な評価ができるよう、人事部以外の管理職や一般職が選考のプロセスに入るようにしている。

また、面接においては、選考が進むにつれて、高等教育や早稲田大学の動向について、早稲田大学職員を目指す動機について、あるいは自分自身が早稲田大学で何をできるのかといったことについて、質問内容を具体化・高度化させていく。

次の選考までに調査したり考察してくるよう誘導することにより、受験者の志望度を高め、また志望度の高い受験者に絞り込んでいく判断材料にすることができるのである。

先述したとおり、入職後のミスマッチを防ぐために、早稲田大学職員の仕事内容を正確に伝えることが大切である。また、職員には教育研究の向上に対する情熱が求められる。選考段階において、その確認と醸成を繰り返し行っているのである。

なお、このような選考を行うにあたり、評価者の育成も重要と考え、評価を行う一般職・管理職には研修を実施している。これは、研修を受講する職員自身のスキル向上にもつながっている。特に管理職については、採用面接においてだけではなく、日頃の部下との面談や育成、人事評価等にも活用できる手法を習得する機会にしている。

五 内定後の工夫 —— 丁寧に信頼関係を構築する

売り手市場の昨今、採用が長期化するに伴い、内定辞退の増加に悩む企業が増えている。その対策として、数億円にも及ぶ予算をかけて「内定者フォロー」を行っている民間企業もあるという。

本学においては、選考段階での志望度を高める工夫が功を奏してか、これまでのところ高い費用をかけたフォローは行っていないが、内定辞退は非常に少ない。

留意しているのは、当然ではあるが一人ひとりに対して丁

寧に接することである。新卒・既卒を問わず、内定(内々定)決定後数日以内に三十分程度の個別面談を行い、勤務条件や職場環境等に関する不安を解消するようにしている。その際には、人事管理職からの説明だけでなく、立場に近い職員、例えば既卒内定者には既卒入職の職員に面談を担当させ信頼関係を構築している。

新卒の内々定者に対しては七月八月に懇親会、十月に内定式、十二月に事前研修説明というように、定期的に集合する機会を設け、同期の仲間がきずなを深められるようにしている。また、大学が内々定者のメーリングリストを用意し、内々定者達が自発的に懇親を深めるようサポートしている。

なお、早稲田大学職員として足元を固め、配属後に自立的に離陸できるよう、採用時の導入研修にも力を入れている。四月入職者(新卒・既卒)には二カ月間、十月入職者には一カ月間の研修を行い、早稲田大学についての理解、大学へのロイヤリティや職員としての自覚の醸成を図っている。

六 今後の課題

国際的な競争環境の中で、早稲田大学が世界の一流大学とも肩を並べ、世界に存在感を示す大学となることを目指し、「教育力」「研究力」「社会貢献力・文化推進力」「経営力」をさらに高めるためには、教員と職員が一体となってミッションを推進していくことが必要である。大学に期待される機

能が多様化・複雑化する中で、今後職員の担う職域が広がり、高度化していくことは避けられない。つまり、職員にはプロフェッショナルとしての役割を果たすことが求められているのである。

人材確保においては、ますます優秀で多様な人材(例えば博士号保有者やグローバルなビジネス経験をもつ外国人等)に早稲田大学職員を選択してもらえよう工夫していきたい。

また、結婚、出産、育児等で退職した職員を即戦力として再雇用する制度等を導入することも検討したい。

しかし、それ以上に大切なのは、確保した人材を生かすことである。総合的・有機的に人事政策が機能しなければ、宝の持ち腐れになりかねない。採用した職員をプロフェッショナルに育成するシステムの構築が必要である。

早稲田大学においては、職員のプロフェッショナル化を図るために、これからの職員の「役割」や「必要とされる能力・スキル」を定義し、人材育成の方向性を明らかにしたうえで、具体的な育成施策や人事制度のあり方を見直していかねばならないと考えている。

*1 二〇〇七年度から産学協同の新しい試みとして導入した。企業からの課題に対して、早稲田の学生チームが提案を行うプロジェクト。

*2 参考 <http://www.waseda.jp/personl/sennin.html>

*3 参考 <http://tenshokunumynavi.jp/job/prime/024.cfm>

特集 ● 大学事務組織改革は誰のため

小西 靖洋 ● 関西大学大学本部長

一 はじめに

高等教育を取り巻く環境については、いまさら述べるまでもなく大変厳しい状況にあることは周知のことである。その実情を詳細に見ると、厳しい中でも大学によって大きな違いを見ることができるといえる。つまり、PDCAサイクルが好循環している大学と悪循環している大学に二分されている。数字的に見れば、七百五十六の四年制大学の三九・五%が定員割れを起こし、苦境に立たされている。今後の出生率や進学率の状況を見ると、樂觀できる要素は何もないと言っても過言でない。日本の十八歳人口は、現在の百二十万人前後から、三十年後に百万人を割り始め、五十年後には現在の半分近くになると推定されている。はたして各大学はどのように生き残ろうとしているのであろうか。

この厳しい状況を打開するため、いずれの大学においても英知を結集し、何とか勝ち残ろうと苦勞をされている。成功

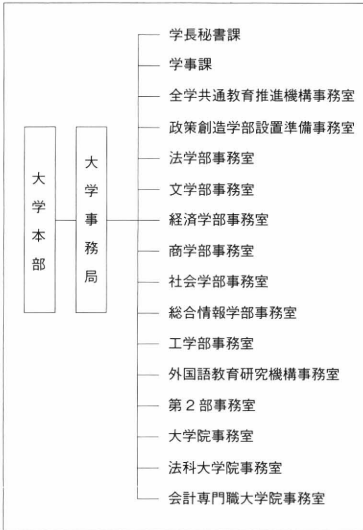
した例、失敗した例を列挙すればきりが無い。私の所属する関西大学においても例外ではない。本誌の先生方が掲載されている各方面からのアプローチは、本学でもかなりのスピードで実践している。とりわけ若手職員の育成には、これまでもずいぶんと力を入れてきた。具体的には、就業前教育に始まる人事制度（人事考課、目標管理、自己申告、研修）を確実に運用し、考課や評価を数値化し、それを昇給や賞与に連動させている。この制度による職員の意識改革は、徐々にではあるが効果を発揮しつつあるところである。

私はこれまで、事務職員研修や人事制度設計に直接かかわってきたが、つねに気にかかっていたことがある。それは、「年齢が上、経験が長い」というだけで「よい仕事ができるか」という疑問である。いずれの大学においても、各職場における業務分担は職位に基づき主担者や担当業務を決めているのが通常ではないだろうか。ときには、若くて有能な職員が雑用的な業務ばかりを担当させられ腐ってしまい、やる気

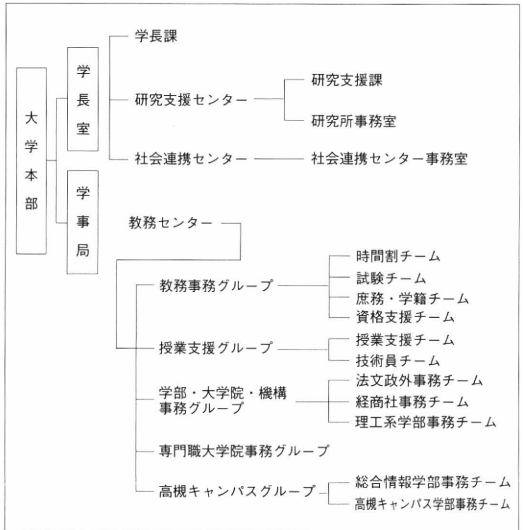


新旧教務事務組織

旧教務事務組織



新教務事務組織



を失っているという例はないであろうか。

二 なぜ、いま事務室の二元化なのか

本学では、二〇〇六年に若手事務職員による教務事務センター設置のためのプロジェクトを発足させ、具体的な検討を開始した。日常の業務を抱えながら、午後五時以降集まり、現状分析、他大学調査の検討などを繰り返して、十の学部事務室を二〇〇七年九月に一つのセンターに統合し、そのセンターの業務を三つのグループ（教務グループ、学部・院・機構グループ、授業支援グループ）に分けた。

統合の目的としては、他大学の事例に学びながら、ワンストップサービスを実現すること／事務職員の能力の向上を図ること／新たな分野をカバーする組織を構築する／教務センターでは、次長は局長の、課長は次長の、補佐は課長というようにすべてがワンランク上の仕事をする、などを掲げて立ち上げることにした。

その結果判明したことの一つが、多くの仕事は任せれば職位や経験に関係なくできる、ということである。具体的な事例として、時間割編成を挙げる。これまでは、学部事務室ごとに補佐や主任を中心に編成されていた。センターになり時間割グループができると、そこにはグループ長はいるが、補佐、主任、課員というこれまでの序列はなくなり、グループ長の下に課員しかいない。しかも、センターは全学部の時間

割を編成しなければならぬという新たな問題を抱えた。しかしながら、悪戦苦闘ののち、みごとに期間内に成し遂げました。よきリーダーと課員があれば、それほど職位にこだわる必要はないという一つの証明である。

これによる効果は計り知れず、達成感、自信、取り組み姿勢の変化、知識の向上等々、一段の成長を見ることができたと思う。その道のりは決して平坦なものではなく、残業に次ぐ残業の連続であったがみごとに成果であった。本学の建学の精神である「学の実化」＝理論と実際との調和をまさに実現したことになる。

三 関西大学はいくつあるか

次に、統合により気づいたことは、関西大学は外から見るといくつあったのか、ということである。各学部事務室ごとに基準、帳票、休み時間のとり方などが異なっており、独自性を大いに発揮していた。学生の取り扱ひも学部によつて異なるところがずいぶんとあった。外から見ると、これでは関西大学は十大学あることになってしまう。統合により全学の取り扱ひ基準の統一ができたことは、本学の学生にとつても朗報であり、大きな成果であった。教授会は「教学に関する重要な事項を審議する」にあまりにもとらわれ、独自性を発揮しすぎた結果とも言えるが、いくぶんなりとも解決できたと思つている。

四 授業支援グループは

これからの最重要組織

仕事内容についても、長い間に先生方と事務職員の関係が密になり、多くのプライベートな仕事を引き受けている。断りきれない雰囲気があり、ついつい引き受けてしまうというあしき慣習が続いていたのだが、統合により断ち切ることはできた。考え方は、先生方への支援は断ち切るのではなく、積極的な支援体制を構築するというスタンスを貫いた。これまでの個人対個人から、個人対グループの関係を組織化したのである。

先生の授業に対する準備は大変である。多人数クラスになると、レジュメの準備だけで、ときにはご家族の手まで借りるといふ話を聞かされる。これではよい授業にならない。そこで、支援が必要な部数などを事前に聞き、当日教室に届け、配布まで支援するといったサービス体制をつくつた。もちろん、IT機器のセッティング、トラブルへの対応なども可能とした。授業支援の充実を図る方策は、大学評価の視点からも重要となるであろう。

五 学生は授業支援の重要スタッフ

この授業支援グループには約百四十人の学生たちがSAやTAとなつて、事務職員と共に活躍してくれている。彼ら／

彼女らを雇用するとき、応募の理由とともに、授業を受ける学生として改善してほしい点、自分ならこのようなアイデアを取り入れたいなどの希望を書いてもらい、その中から面接により選考している。終了後には、自分のアイデアが実現できたか、なぜ成功しなかったのかなどのレポートを提出してもらおう。仕事中に問題が発生したら、すぐにミーティングを開き、自分たちで解決案を検討することを常態とした。利用される先生方の評価は高い。

この制度は、事務職員の意識改革ばかりでなく、学生の自立心の向上にも大いに貢献している。思わぬ副産物である。社会人として大学を巣立つ際、彼ら／彼女らにとって大きな自信となってくれろと信じている。

五 九九%のイミテーションと 1%のオリジナリティ

教務センターを立ち上げるに際し、他大学の状況について調査を実施した。いずれの大学においても、とりわけ歴史の長い大学は似たり寄ったりであった。何とかしたいがなかなか実施に踏みきれないという声が大半であった。共通した悩みは、①仕事が複雑多岐にわたるようになったが、組織が伴っていない。②学部の独自性が顕在化している。③ワンストップサービスができずたらい回しになっている。④仕事が職位により固定化し、能力の向上を妨げている。⑤事務職員の視

野が学部の範囲にとどまり、大学全体を俯瞰できる視野に立っていない。⑥教授会の賛同を得ることが難しい——等々が挙げられた。本学においても全く同様の状況である。言い換えれば、他大学のよい点を採択し、そこに1%のオリジナリティを加味すれば、いままでにない組織が構築できると考えた。

七 顧客満足度を考えていますか

本学では、これまで毎年「学生生活実態調査」を実施してきた。その中に学部事務室の対応に対する満足度という質問項目がある。この満足度が年々低下し、二〇〇三年には大半の事務室で五〇%前後になり、ひどいところでは二五%という結果が現れた。大学は教育機関であるとともに、サービス機関である。サービス産業における顧客満足度が五〇%で、はたして産業は成り立つだろうか。

大学における事務室の執務状況を思い浮かべてみよう。昨今はPCに向かい仕事をする機会が多くなっている。真剣に執務すればするほど他人から邪魔されたくない。そのようなときに学生が質問に訪れる。その学生に向けた職員は、どのような顔をしているだろうか。よく来てくれました、ありがとうございます、といった顔だろうか。それとも、真剣に仕事をしている邪魔をして、不機嫌な顔になっていないだろうか。これではサービスにならない。現在の事務室の環境をサービスのできる体制にしなければならぬ。そのためには、

ワンストップですべての要件を満たし、笑顔で応対できるようにする仕組みが必要である。スペースの問題や古いこれまでの仕事のやり方、考え方を持ち込まない工夫も必要である。これまで使用してきたPCの持ち込みまで制限し、陋習の排除に気をつけた。

八 トップを落とせ

これを実現するには、トップの理解が何より必要である。

幸いに、本学ではトップがワンストップサービスの考え方を理解し、将来の拡大に備えた事務室のあり方にも言及し、全面的支援が得られたことが、物理的な面での解決を容易にした。一方、教学での賛同⇨教授会の賛同は困難を伴った。いずれの教授会にも最後まで賛同を得ることができなかった。何度も教授会に足を運び質疑応答を繰り返した。ここでも学長をはじめ、執行部が全面的に支持してくれ、最終的に事務組織は法人事項であるとの考えに立ち、実施に踏み切ることができた。このやり方がいずれの大学にも通じる考え方とは思わない。それぞれが知恵を出さなければならぬところであろう。

九 石の上にも三年

他大学の事例を見ても、一元化された事務組織が理解され、十分に機能するまでには時間がかかっている。理解を得て機能するまでには、学生は一年で、事務職員は二年で、教員は

三年かかると思っており、準備をすることも大事なポイントであろう。一年目から全学の理解が得られると考えるのは無謀である。最低三年を目標に軌道に乗せる計画を立てることが大切である。まだまだ事務職員は「事務屋」であるとの観念が抜けきれない構成員が多くいることを認識しておく必要があるように思える。

十 教職協働は誰のため

昨今、教員と事務職員の関係は「対立の構造から協働の関係にあるべき」と言われている。構成員は本当に双方がパートナーとして認識しているのだろうか。部分的には協働になっているところが見受けられるが。大半の構成員の意識はどうかというところ、その意識はいまだに拭き取られていないと言える。例えば、大学設置基準第九章事務組織等にある第五九条には、「大学は、その事務を処理するため専任の職員を置かなければならない」と記載されているが、事務職員に求められる能力は、事務処理をすればそれで十分であろうか。

私は、この条文の改正をぜひ行ってほしいと思っている。現状を反映するならば、少なくとも、「大学は、教育研究を支援し、かつ事務を処理するため専任の職員を置かなければならない」と改正してもらいたい。そのために事務職員は、協働できるための能力の向上を自らに課し、日々研鑽を積み重ねなければならない。教員が事務職員を真によりきパートナーと

認めてくれないかぎり、教職協働は実現できない。本学の授業支援グループがその意味において、先生方のパワーポイントの作成を支援し、ラフなレジュメを清書し準備するなど真に機能するならば、事務職員の存在意義を証明する重要な組織になると考えている。

いまは教務センターの一つの組織となっているが、将来は大学における教育にとって最も重要な組織となるのではないだろうか。それが実現できるとき、初めて真の教職協働が実現できると言えると確信している。

十一 教務センター内の配置換えは所属長の権限

始めから十分な人材を確保し、発足できる大学はほとんどないと言える。それゆえに、センター内で人材を育成するという方針をしっかりと組み込むことが重要である。本学でもこの点で、教務センター内百四十八人の異動は所属長の判断とした。人事当局にお願いをし、少なくとも五年以内の人事異動は極力避けてほしいとお願した。この狙いは、センター内の担当を二年から三年経験すると担当換えを行うが、この間に後任者を育成する。それができないと担当業務が替われないという基本を確認した。この趣旨は、教務に強い事務職員をできるだけ多く育成し、将来的には全学の部署に異動させることにより、教務を理解できる人材がいずれの部署に

も存在する環境をつくることである。

人材を育てるための方法はいろいろとある。しかし、日常の仕事をごなしながら育成しなければならぬとしたら、あえて新たな研修制度を別途立ち上げても、実行することは困難を伴うであろう。OJTを中心に能力の育成を可能とする方法がよいように思える。当然、自己啓発やOfficerJITをタイムリーに組み合わせ、知的好奇心を駆り立てることが大切である。強制的に実施する方法を採用するならば、可能なかぎり、上位層を少なくし、全構成員にワンランク上の業務を命ずるなども一方法であろう。

十二 結び

誌面の関係で個々の事務職員の研修方法にはあえて触れなかった。しかし、ここで述べたかったことは、自らが学ぶ意思をもち、その環境が与えられ、やらざるを得ない状況に身を置くと、思わぬ力を発揮することを上位者が信じ、業務を任せられるか否かが育成のポイントとなる、ということである。事務職員の能力の向上に関し、種々の制度や組織変更は当然に必要であるが、そのときで出会う上司の存在がどれほど大きな力をもっているかを再度確認してもらえれば、本文の目的を果たしたことになるであろう。上司は、課員にその組織で将来、大きな夢の実現を共有できるようにインセンティブを課員に与え続けることも重要な責務であろう。

特集 ● 大学の未来を職員がどう開くか

—教育研修制度と若手職員による学生支援プロジェクト

山下 修 ● 芝浦工業大学総務部次長（人事担当）

小倉 佑介 ● 芝浦工業大学総務部人事課（S・O・Sスタッフ）

一 はじめに

芝浦工業大学（以下「本学」と表記）の職員人事制度は、仕事に対して、

- ・ どのような姿勢で取り組んだか（情意）
 - ・ どのような業績を上げたか（成績）
 - ・ どのような職務遂行能力をもっているか（能力）
- を評価し、評価結果を「昇格・昇進」に結びつけながら人材育成を行うとする「能力開発型」制度である。

では、具体的に何が「能力開発型」なのか。本学の職員人事制度の中心的な役割を担っているのが、あるべき姿や期待される職能要件を資格ごとに定めた「職能資格制度」であり、

その期待される職務遂行能力の向上を図るための具体的目標を「目標管理制度」において設定する。そして、設定目標を計画どおりに達成するため「教育研修制度」により個々の能力向上、スキルアップをフォローし、最終的にそのシーズンにおける職務遂行能力の向上度合い、目標達成の到達度などを自己申告書と人事考課により評価する。また、このほか「ローテーション制度」を教育研修制度の一環として位置づけ、計画的な人材育成のための補完手段としている。いずれも目新しい制度ではないが、本学ではこの流れを、能力開発型の人事トータルシステムとして位置づけている。

我田引水ながら、人事制度の中にキツチリと教育研修制度組み込み、これを機能させるための試行錯誤の取り組みの中には、人を育てるといふ可能性が見えたりもする。



二 教育研修制度

(一) 階層別研修(各階層原則年一回実施)

本学が人事制度の一環として実施する「教育研修制度」の種類にはいくつかあるが、その中心として実施しているのが階層別研修である。これは、職員を職務遂行能力別または年別にグルーピングし、教育研修の主管部署(人事課)がそのテーマや方法を設定して実施する研修形式である。

以下に具体的な内容を紹介する。

【管理職研修】

課長補佐以上の役職者を対象として、広い視野に立った管理能力を養う。二〇〇七年度実施内容は次のとおり。

・アドミニストレーターとしての役割(講演)

【中堅職員研修】

原則として三十一〜三十九歳の一般職を対象とし、リーダーとしての知識・技能と「管理」の基本的能力を養う。二〇〇七年度実施内容は次のとおり。

・大学職員の仕事(講義と討議)

【若年職員研修】

原則として三十歳までの一般職を対象とし、私立大学のあり方、今後の戦略等について研鑽する。二〇〇七年度実施内

容は次のとおり。

・私大の組織論とマーケティング論(講義と討議)

【新任職員研修】

学卒・中途の新任職員を対象とし、学校法人の概要把握、大学職員としての基本的知識とルールを学ぶ。二〇〇七年度実施内容は次のとおり。

・私立大学関係諸法規と本学就業規則ほか(講義)

【全体または合同研修】

前記の階層の全体または階層のいくつかを組み合わせ、タイムリーな話題提供や情報交換等を通じ、職員相互に共通認識、問題意識をもたせることを目的とする。二〇〇七年度実施内容は次のとおり。

・職員の立場から学生サービスを考える(講義)

(二) 明治学院大学とのコラボレーション

前記のような本学で企画・実施する研修において、頭を悩ませるのが、毎年研修テーマの設定や研修形態などの発案である。特に階層別研修においては、それだけで年間最低五本の企画を絞り出さねばならず、研修に対する参加者のモチベーションの維持・向上と実効ある内容とするためには、実施側に相当のパワーと情熱が必要となる。

こうした折、二〇〇七年度において、縁あって明治学院大

学と本学との間で「交流連携事業に関する基本協定」が締結され、職員の研修においても交流・連携の機会をもてることとなった。このことは、研修メニューの多様化と研修に対する参加者の興味・関心の向上という面でもまさに幸運であった。

当初、明治学院大学との合同研修は、文系大学と理工系大学の「異文化交流」として、懇談・懇親を主眼とした軽めの企画を本学側では構想していた。しかし、双方の打ち合わせ段階で大いに話が盛り上がり、結果として前述した階層別研修における「管理職研修」「中堅職員研修」及び「全体研修」についてのコラボ（合同）研修が初年度から実現した。

他大学との合同研修は、研修実施時の参加者の緊張感や意欲を高めるとともに、他大学との交流・連携・相互理解を職員レベルで促進することができることなど、単に「異文化交流」にとどまらない成果を得ることができ、二〇〇八年度の継続実施についても、早期の段階で決定されている。

(三) その他の研修

階層別研修のほか、本学で実施している主な教育研修は次のとおりである（外部団体主催の集合研修は除く）。

【部門（業務）別研修】（年間二回程度実施）

共通の業務を行う課または個人を対象とした日常的・実践的なテーマのもとに行う研修。二〇〇七年度に本学が独自で

実施した研修会は次のとおり。

- ・労働者派遣法と派遣職員との接し方（講義形式）
- ・印刷費用の節約術と見積書の見方（講義形式）

【海外研修】（年間三人程度を派遣）

アメリカ及びイギリスの提携大学及び周辺地域における見聞と語学スキルアップのための研修。短期は一カ月、長期は一年間。短期は学生の国外留学の引率を兼ねる場合が多い。

【通信研修】（年間二十五人前後が受講）

学校法人産業能率大学の協力を得て実施している二カ月～六カ月の通信研修。百種類の研修コースを用意。自発的な受講を原則とし、本学の受講者は、ホームページ作成スキル、ビジネス文書作成スキルなど業務に直結したコースを選択する者が多い。受講料は本学負担。なお、二〇〇七年度よりこの研修も明治学院大学とのコラボ企画として運用しており、案内冊子などを共同で制作している。

【スキルアップ支援制度】（年間三人程度が利用）

本学が直接実施する研修ではないが、資格や学位取得及び語学などのスキルアップのため、自発的にスクーリング・外部研修の受講などを行う職員に対して、受講料の一部または全額を本学が負担する制度。通信研修と異なり、受講日時が限定されることが多いため、利用者はさほど多くない。二〇〇六年度まではこの制度を「一人一芸制度」と呼称していた。

【S・O・Sプロジェクト】

本学若手職員によるグループでのSD活動。次項で詳細を紹介。

Ⅲ S・O・Sプロジェクトへの取り組み

(一) 「S・O・Sプロジェクト」とは

S・O・Sとは、「Support of S.I.T.（芝浦工業大学）」の略称で、「キャンパスライフの充実」を旗印に、本学を盛り上げたい、学生の力になりたい、本学の名物となる活動がしたいとの想いから、若手職員を中心に、部署を超えて二〇〇六年度に自発的に結成されたプロジェクトである。このプロジェクトの学内的な位置づけについては相当の議論があったが、部署を横断する多様な学生支援活動等を通じ、職員個々のスキルアップ、キャリアアップにつながるグループでのSD活動（職員研修の一環）として学内認知がされている。

若手職員は、入職とともに活動スタッフとして全員加入し、満三十三歳の年度末または管理・監督職となった時点で「定年」となる。これは、プロジェクト組織を一定人数に保つことにより、フットワークを軽くするという狙いで、学卒者における入職後十年という区切りである。現在スタッフ数は二十四人で、各種支援イベントを実施する傍ら、一定のテーマ

についての勉強会などを開催している。

以下にS・O・S発足から現在までの取り組みを紹介する。

(二) 「S・O・Sプロジェクト」発足の経緯

S・O・Sは、二〇〇四年に大宮校舎の一学生課員が、新入生の学生生活を支援するために作成した「新生活応援ガイド」という冊子にそのルーツがある。冊子の内容は、アパート等を借りる際の礼金・敷金の注意点やトラブル対応、災害発生時の避難場所、大学周辺のグルメマップなどであった。この冊子の作成を二年間続けたところ、意外？にも新入生やその父母に大好評となった。これに気をよくした担当者は、新入生への情報提供だけでなく、全学生を対象とした充実したキャンパスライフのための情報提供や気軽に質問・相談のできる場を提供したいという思いとなり、二〇〇六年に若手有志に声かけをして、S・O・Sプロジェクトが立ち上がったのである。

ちなみに、結成当時のS・O・Sは、「Shinseikatsu Ouen Staff」（新生活応援スタッフ）の略称であった。

(三) 「S・O・Sプロジェクト」始動の一年（二〇〇六年）

二〇〇六年版の「新生活応援ガイド」は、S・O・Sスタッフのプロフィールなどを掲載して、親近感や相談の気軽さを

アピールした。しかし、当時の相談の受け方は、メールリングリストに送られてくる相談や要望に回答を返すというだけのもので、この形が定着せず、立ち上げから半年間は活動実体がほとんど見えなかった。多くの職員が自然解散の危機をささやく中、スタッフの一部が、新体制でのS・O・S活動を考察する。これは、そもそもの活動趣旨を残しつつも、活動自体をSD活動と位置づけ、S・O・Sプロジェクトを研修活動の一環として、本学の「公認」を得ようとするものであった。

具体的には、より機能的に学生相談の受理やスタッフの啓発活動が行いやすい環境を整備するべく、S・O・Sを「学生コミュニケーショングループ」「広報グループ」「企画イベントグループ」「SDグループ」の四グループに区分し、各グループの活動目的と活動内容が示されたプランであった。

この「再編成」のプランは、研修担当部署に評価され、また結果として理事会においても「公認」されることとなり、年度の後半ではあったが、予算の付与及び活動時間の保証などが約束されたのである（これを機に「Support of S.I.T.」の略称を「S・O・S」とすることとなった）。

四 「S・O・Sプロジェクト」再始動の一年（二〇〇七年）

二〇〇七年度の活動は、S・O・Sの存在を学内に周知することから始まった。まず、新入生への周知徹底を図るべく、

スタッフのほとんどが入学式会場へ向き、オリジナルのポストイットとS・O・S活動のPRチラシを配るなどした。次に、PRポスターを製作し、キャンパス内の主要個所に掲示し、S・O・Sのネームとロゴマークの学内周知に努めた。また、六月には、ホームページをリニューアルし、S・O・Sスタッフブログを開設するなど、学外への情報発信も開始されている。

各グループの活動であるが、学生コミュニケーショングループでは、共通の趣味をもった学生同士が集まることのできるコミュニケーションづくりを開始。「卓球」「英会話」「ヨガ」などを通じたコミュニケーションを結成した。この取り組みは、共通の趣味や興味等を介して、学部学科を超えた友達づくりに一役買うものとして評価されている。

企画イベントグループでは、学生対象にS・O・Sオリジナルイメージキャラクターの公募を行うなど、学生参加型の企画づくりに取り組んでいる。また、キャンパス内では体験しにくい体験をしてみらう企画として、一日お寺で座禅が体験できる「修行ツアー」などの企画・運営を行っている。

SDグループでは、スタッフのスキルアップとキャリアアップを志向し、世界規模で活躍する企業経営者を招いてのセミナーを開催。また、多くのスタッフの参加を得て、本学の厚生施設で一泊二日の合宿を行い、S・O・Sの目指す方向性

についての再確認とチームワークの強化が行われた。

広報グループでは、S・O・Sポスター、「大学生生活便利帳」の製作をはじめ、ホームページ、ブログの運用、活動報告書となるリーフレットの制作及びオリジナルグッズの製作などを進めている。

いずれのグループ活動も、再始動から一年を経過して形になりつつあり、これらの取り組みが、学内外から徐々にではあるが注目・評価されていることは幸いなことである。

⑤「S・O・Sプロジェクト」の今後の展開と可能性

自然解散の危機から、わずか一年で活動を形にし、スタッフの多くが半ば手弁当の合宿に自主参加するという結果が生まれたことは、本学の職員のことながら一定の評価に値する。

また、この組織は、いわゆる「法人部門」「大学部門」の区分によらない部門横断型の構成となっているため、部門間における情報の共有、大学を含めた学校法人全体の動きをとらえたうえで判断能力の養成など、学生支援を通じてスタッフ本人のSD活動となっている。特に入職直後に法人部門に配属された職員にとっては、通常業務ではほとんど接触することのない学生たちとの交流を通じて、彼らのニーズや思考を直接把握することができるという環境が形成されている。

S・O・Sは、本学の教育研修施策の展開の中で、OJTと

OFFJITが融合した新しい形態として機能し始めたこととらえることができ、学生支援と人材育成が一つのプロジェクトで実現できる可能性をもっている。

S・O・Sメンバーの「定年」は早く、新陳代謝が激しい組織である。活動へのモチベーションも個々で必ずしも一致しているわけではなく、今後の継続的な活動についての保証はない。しかし、現在の学生目線に立ったS・O・Sの取り組みと、メンバー同士の結束は、確実に個々の財産となるはずであり、十年後、二十年後に彼らが本学において展開するパフォーマン스에、少なからずの期待感がある。

S・O・Sプロジェクトを含め、教育研修の展開においてはポイントは、「大学をよくしよう」という発想や意欲をもたせるための、しかけ・風土をいかにつくるかである。多様な研修制度や支援制度はそのための「しかけ」ではあるが、これを機能させる風土は、ベテラン職員の情熱によって醸成されていく。「人材育成」とは、若手のみを対象とするものではなく、全職員を対象とした学校法人のプロジェクトである。本学のS・O・Sプロジェクトも今後さらに充実した展開が期待されているが、活動を支えていくのは若手職員のみではなく、若手があこがれ、そしてまねをするベテラン職員たちの「カッコよさ」である。

特集 ● これからの大学職員とは

本間 政雄 ● 立命館副総長、立命館大学 / 大学行政研究・研修センター長

一 これからの大学職員——理想と現実

これからの大学職員に求められることは、何よりも大学の基本的使命である教育と研究について理解し、その担い手である教員に敬意を払い、大学に未来を託す学生に対して愛情をもつことである。これこそがすべての前提である。

教育研究の現場である学部・研究科の事務部に配置されている職員であれば当然、現場から離れた財務部や人事部の職員でも、目の前に並んだ数字やデータの向こうに教員や学生の姿が見えるようにならなければならない。大学の主役は、あくまで学生と学生を教える教員であり、学生が「この大学に入ってよかった」「大学のおかげで成長することができた」「好ましい研究に打ち込むことができた」と思えるような教育・学

修・研究の条件を整えることこそ大学職員の役割である。

しかし現実には、こうした理想からは程遠い。

ある国立総合大学で実際に起きたことであるが、大学院学生が昼休みに在学証明書の交付を受けようと事務室を訪ねたところ、窓口がちょうど閉まるところだったので、近くにあった自動証明書発行機を使おうとしたところ、事務室から職員が出てきて、機械のスイッチを切ってしまったという。職員に「なぜ」と尋ねると、「機械が紙詰まりなど起こしたりすると、昼休みなのに職員が直さないといけなくなるから」と答えたという。

別の、これも国立大学であるが、教員の研究活動が活発で、科学研究費補助金や民間からの研究助成金を次々と獲得してくるので、担当の職員から「先生、研究費をとってくださるのいいかげんにしてください。私たちの仕事が増えるばかりですから」と文句を言われたという。



これらはたまたま国立大学職員の例であったが、同じようなことは私立大学でも珍しくないだろう。デパートで、「こんなに買うんですか。計算が面倒ですから買うのをやめてください」とは絶対に言わないだろうし、レストランが書き入れどきのお昼に店を閉めるなどということはあり得ない。しかし、大学ではこういうことがまかり通ってきたのである。その結果は、職員に対する教員の不信であり、学生の不満である。あらゆる大学職員論は、このことを前提になされるべきと思う。

二 教員と話す、学生と接する

教員がどんな講義を行い、どんな研究をしているか、職員はまず知らなければならぬ。ホームページや研究紀要に目を通し、新聞などに出る評論や批評などをスクラップする。著書が出れば、図書館でざっとでもいいから目を通す。主な教員の研究室を訪ねて、研究テーマについて説明してもらってもいいし、講義をのぞかせてもらうこともいい。そこから共感が生まれ、この先生のためにがんばりたいという気持ちが生まれてくる。

学生に対しても同様である。学生が大学生活に何を期待し、どんな悩みを抱えているか、職員は把握していなければなら

ない。学生全員の顔と名前を覚えることは無理としても、クラブ活動のリーダーやボランティア活動をしている学生など、窓口によく顔を出す学生の名前を覚えることはできる。名前で呼びかければ、学生との間に人間的な関係が生まれる。そうなれば、学生の大学への思いを理解することができるようになり、彼らのために職員として何ができるかを考えるようになる。

教員や学生が職員を信頼するようになれば、職員に任せよう、これを頼もうということになって、職員の活躍する場が自然に広がり、職員の仕事もおもしろくなる。そういう好循環が生まれれば、教員の「職員風情が……」という職員蔑視、職員をあたかも使用人と見るような意識も自然に変わるであろう。

三 大学職員の仕事の变化

現代の大学は、例えば二十年前の大学と比べると、格段に複雑・高度で多様な機能を果たすことが期待され、しかもそれらの機能をより効率的・効果的に果たすこと、そしてその結果を広く社会に示すことが求められるようになっていく。

例えば、二十年前の大学に、「大学評価」という制度は存在せず、「ハラスメント」という概念はなかった。大学の「情

「報化」はまだ動き出したばかりの段階で、「情報セキュリティ」の保全のために多くの資源を投入する必要もなかった。政府による「規制と保護」行政のもとで、「市場」への新規参入のハードルは高く、「市場」も拡大を続け、学生獲得や外部資金獲得に頭を悩ます必要もなかった。「オープンキャンパス」やホームページを活用した大学広報も存在しなかったし、「顧客サービス」「社会的説明責任」「コンプライアンス」といった米国発の考え方もほぼ無縁であった。留学生などほとんどの大学にとって「別世界」の話であって、「単位互換」「共同学位制度」の構築など議論の俎上にも上らなかった。「産学連携」「TLO」「知財活用」などといったことは、口に出すことさえタブー視されていた。

それが、いまはどうか。

いやしくも大学の看板を掲げ、それなりの学生と教員を集め、大学として社会的に評価されようと思えば、右に例として挙げたような新たな仕事、責任、機能をきちんと果たさなければいけない時代になったのである。しかも、経営の効率化を追求するため、最大の支出費目である人件費の増加は何としても避けたい（できれば減額したい）ところであり、これまでよりはるかに多くの高度化・複雑化・多様化した業務を、下手をするとこれまでより少ない人数の職員でこなさなければいけなくなっているのである。

今日の大学は、多少の例外はあっても、総務、秘書、経営企画、調査分析、大学評価、広報・危機管理、監査・内部統制、法務・訟務、人事制度、人事・労務、給与・共済、労働安全衛生、財務企画、経理、契約管理、資産管理、施設・設備計画、環境対策、情報インフラなどを扱う「管理部門」と、志願者確保と入学者選抜、学生支援、教務、留学生・国際交流、研究体制整備・研究支援、産学官連携、知財管理などを扱う「教学部門」が通常置かれる。それぞれ、「間接サービス部門」「直接サービス部門」と言い換えてもいい。それが「部」であろうと「課」や「グループ」であろうと、「係」であろうと大学であるかぎり、規模の大小、役割の軽重こそあれ、何らかの組織が置かれているのである。

さらに付属病院をもつ場合には、管理・教学部門に加えて、診療報酬や患者の外來対応や入院、治療費の請求・回収、薬剤や治療・検査機器の維持・管理など「大学病院部門」とも言うべき独自の業務があるし、例えば人事管理一つをとっても、医師、薬剤師、看護師、検査技師、理学療法士、病理検査や社会福祉専門の資格をもつ専門家など多様な職種のも、多様な勤務形態に対応しなければならないので、独自のノウハウが求められる。危機管理にしても廃棄物や廃液の処理にしても、状況は同じである。

国立大学のように、数多くの専任教員としばしば大型の研

究・実験装置（例えば、原子炉や加速器）を擁する研究所や観測施設、演習林、観測船、植物園、農場などをもつ場合には、また別の専門的な仕事加わる。

そのうえに、高等教育進率率が五割を超えたいま、教育の対象となる学生の資質や基礎学力、進学動機・目的、卒業後の進路などは大きく多様化した。こうした学生の多様化は、高大連携、リメディアル教育、キャリア教育、授業評価、教育の質を保証するための教育課程の管理、インターンシップ、少人数教育、メディアを活用した教育、中退や学業懈怠者へのカウンセリング、障害をもった学生や社会人学生のケアなど大学の事務部門に新たな、そして大きな負担を強いるようになってきている。

それだけではない。研究活動にかかわる近年の顕著な変化——高度化、複雑化、学際化、大型化、国際化、産学連携の強化など——も、言うまでもなく、事務部門に同様の負担をもたらしめている。

決定的なのは、高等教育「市場」が縮小を続ける中で、大学間競争が激化する一方、社会もまた競争原理の導入による効率化と効果的な教育研究活動の遂行を求めようになったことから、大学に「経営」が求められる時代になったことである。限られた資源の戦略的配分、資金・資産の利活用、外部資金の獲得、財務分析、能力・実績重視の人事制度の設計、

業務の見直しによる廃止、簡素化、外部委託などの事務改革など、民間企業と同じような「経営」努力が大学にも求められる時代になったと言ってもいい。

要するに、大学職員の仕事は、この二十一年間で全く変わってしまったのである。もちろん、会議や式典の設営や給与・旅費計算、履修科目登録手続き、施設の維持・管理といった古典的な「一般行政事務」は大学であるかぎり残るが、いずれ（すでに）電子化されるか外部委託される運命にあり、これまで述べてきたような多様で高度な業務が大学職員の中心的な役割として期待されるようになっているのである。このような根本的な変化に気がついていないのは、ひよっとすると当の職員自身かもしれない。

四 これからの大学職員に求められるもの

こうした業務をこなしていくためには、自分が担当する分野に関する知識、技術そして経験が必要なことは言うまでもないが、併せて大学を取り巻く内外の環境の変化を機敏に察知し、大学として何が課題かを把握し、課題を調査・分析し、課題解決のために必要な政策を企画・立案する能力も求められる。

そして、これが最も難しく、そして最も重要な能力である

が、立案した政策をさまざまな関係者の利害を調整しつつ、理解を求め、了解をとりつつ実行に移す「政策実行力」が必要である。とりわけ、本質的に保守的で既得権擁護に走る「教授会」という改革抵抗勢力を動かさなくてはならない大学では、これこそがいま最も必要な能力と言ってもいい。

大学職員とひと口に言っても、係員クラスと課長クラスではおのずと求められる能力のレベルは異なるものの、本質は変わらない。特に「政策実行力」は、「確かな事実とデータ」の裏づけをもったうえでないと教員（だけでなく、役員や上司、同僚）を説得させることはできないので、高い調査・分析力をもっていることが前提となる。

五 立命館大学／大学行政研究・研修センター

二〇〇五年度に立命館大学が設置した「大学行政研究・研修センター」が行う「幹部職員養成プログラム」は、上に述べたような環境変化を先どりし、自ら課題を設定し、課題を分析し、政策を立案し、実行までもっていくことのできる、「自律型」幹部職員の養成を図るための極めて実践的な研修プログラムである。これまですでに三期実施し、立命館、生協、事業会社である「クレオテック」から五十三人の受講生と、関西地区を中心に延べ三十三大学二企業一団体（私大連盟）

から三十八人の聴講生を受け入れてきた。

このプログラムは、一年間にわたる講義、演習、論文作成、海外・首都圏調査、自己啓発によつて構成されている。

内外の高等教育に関する幅広い知識を得るための「大学行政論Ⅱ」（九十分の講義及び質疑応答。十月から翌年一月まで。十五コマ。「文部科学省の私立大学政策」「産業界から見た大学の教育力」など）は、文部科学省の行政官や高等教育研究者、塾や大学を設置運営する株式会社トップなどを講師に迎えている。

立命館の諸課題の分析と政策を理解するための「大学行政論Ⅰ」（四月から七月まで。十五コマ。立命館の国際戦略Ⅱ「立命館大学の新たな教学展開」など）では、各部の部・次長が教壇に立つ。

さらに、「特別講義」（二〇〇七年度は「大学職員のための財務入門」「大学管理運営の国際比較」など六コマ）も随時行われる。「政策立案演習」では、自らの属する職場の課題を上司との意見交換を経て自ら設定し、必要な調査・アンケートとそれらの分析を行い、首都圏の大学調査と英・米における海外調査（約十日間）の結果をも踏まえて、具体的な政策提起を行う。受講生は、「研究計画の構想」「中間報告」「研究論文発表」という三段階に分けて、一年を通じて三回（各三十分）報告を行い、他の受講生、聴講生からの意見を聞き、三人の

専任研究員から講評を聞く。また、受講生は「ゼミ生」として研究テーマ別に研究員の指導を受ける。

「演習」で論文の形で提起した政策は、まとめる過程でつねに上司（課長または次長）の意見を聞くことになっており、論文は本人だけではなく、指導にあたった研究員と上司との「共著」という形をとっている（論文は、『大学行政研究』一～三号として公表）。

最も重要なことは、論文は「終わり」ではなく「始まり」にすぎないという点である。すなわち、受講生は、提起した政策を職場で実践・実行することを前提に論文をまとめ、それを所属部課の政策として実行に移すことになっているのである。それによって「机上の空論」は排除され、政策を実行に移す過程で本当の意味での「政策実行力」が培われることになる。

さらに、受講生には、調査分析能力を身につけるため、大学院レベルの「調査統計」「統計解析」の講義二十九コマの受講と、日本語文章力検定試験二級合格、TOEIC受験が義務づけられている。

また、大学行政論の講義についてレポートを毎回書くことになっている。これは、参加者全員に配布される。受講者は、講義について通り一遍の感想を書くだけでなく、自らの職場の課題にひきつけて講義を評価することが期待されているの

で、一年のプログラム修了時には三十ページ、なかには六十ページほどの分量の文章を書くことになり、相当の文章力がついたと受講生や上司の評価がされている。そして受講生には、大学行政管理学会加入と、九月の総会での論文発表が奨励されている。

このプログラムの詳細は、『大学行政研究』一～三号、『大学行政論Ⅰ・Ⅱ』（東信堂）、『大学時報』二〇〇五年五月号、二〇〇六年一月号、『国立大学マネジメント』二〇〇七年二月号に詳しいので、詳細はそちらに譲るが、二〇〇八年度は、関西の大学だけでなく、遠く東京、福井、金沢、岡山の大学を含む二十四人も聴講生が毎週金曜の午後、立命館朱雀キャンパスに通ってくることになっている。

開設四年目を迎えた本プログラムが、ひとり立命館だけでなく、日本の大学職員の資質の向上と職員間のネットワークづくりで微力ながらも貢献できているとひそかに自負しているところである。

本プログラムの今後の課題としては、①大学院化、②聴講生を含む修了者のネットワーク化と研究活動の奨励、③首都圏展開の三つがある。大学院化には、採算ラインの入学定員二十人を毎年安定的に確保できるかという問題があり、中長期の課題と思うが、②と③については今年度中に具体化した