

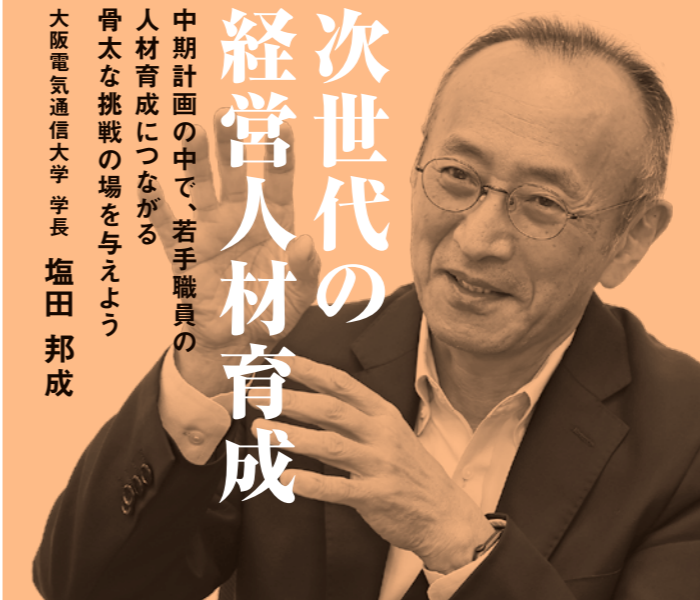
## 組織力を 高める「共有」

なぜ改革をするのか？  
エビデンスベースの「理由」の共有を  
(株)進研アド改革支援室 壺岐由香



## 次世代の 経営人材育成

中期計画の中で、若手職員の人材育成につながる  
骨太な挑戦の場を与えよう  
大阪電気通信大学 学長 塩田 邦成



## 学びの継続

学ぶ姿勢を持ち、社会情勢や政策動向から大学の将来を考えるのも  
われわれ職員の仕事のひとつ  
東北学院大学 学長室 課長補佐 齋藤 渉



## 執行部の 姿勢

執行部自身が新しいチャレンジをし続けることが、教職員の改革意欲を促す  
森ノ宮医療大学 理事長 清水 尚道



# あの大学が 元気な 理由

## ～組織力を上げる 「7つの実践」

18歳人口減下でも学生募集が好調だったり、社会の変化を見越した意欲的なカリキュラムをつくったり、地域の高校と連携し次世代の人材育成に積極的に取り組んだり——  
このような改革に積極的な「元気な」大学では、職員の活躍がめだつ。教員に対しては社会の変化に対応した教育や、研究力の国際的な地位向上が求められる中、今号では、職員に着目し、経営人材としての職員のあり方や人材育成について考えてみたい。  
改革を進め、学生や有能なスタッフが集まり、さらに新たな改革に挑戦していく好循環づくりの一助となれば幸いである。

## 課題の 「自分事化」

意欲、能力の向上、  
ベクトルを一致させる人事考課制度  
高崎商科大学 理事 法人本部長 森本 圭祐



## 学長室の役割

改革の主体は各現場。  
われわれの役割は、  
現場の改革が進むよう、後押しすること  
京都産業大学 学長室 課長 奥村 靖之



## 意思決定プロセス

主要会議に職員が教員と対等の立場で参加することが、意欲、責任感の醸成と円滑な運営につながる  
芝浦工業大学 理事・事務局長 満重 信之



## 職員の採用

改革が進むと、  
改革志向の有能なスタッフが  
集まるようになる  
桜美林大学 学長室 室長 梅本 勝敏



## 役割分担

教員は教育研究、  
職員は運営と分担したうえで、  
垣根を越えた協働を  
国際教養大学 常務理事・副学長 磯貝 健



## 職員間の連携

意欲的な取り組みを  
「見える化」するしくみで、  
学び合い、助け合う職員文化を醸成  
早稲田大学 人事部長 野地 整



# 問題提起

## 職員から学長へ

### 経営人材としての職員の現状と課題

大学職員として40年以上の経験を重ね、2022年4月に大阪電気通信大学の学長に就任した塩田邦成氏。学長としては異色のキャリアを持つ塩田氏に、職員の大学運営への参画の現状と課題について話を聞く。

#### 現状では程遠い 職員の経営参画

近年、大学職員の法令上の位置付けが大きく変わりました。2013年度に中教審から出された「大学のガバナンス改革の推進について」を皮切りに、今では、事務職員は教員と対等な立場で大学運営に参画することが期待されています<sup>\*1</sup>。しかし、現状はこのレベルには程遠いものです。

そもそも教職協働は教員、職員の役割分担が前提です。教員は教育・研究のプロとして、職員は法令の知識と事務処理のプロとして政策を提案し、大学行政を回すことでそれぞれ大学に貢献する。こうした役割をふまえて、互いにリスペクトしながら大学を運営していくのがあるべき姿でしょう。しかし、いまだに「難しい問題は先生方に考えてもらおう」という意識の職員が少なくありません。「予

算がない」「前例がない」「体制がない」「教員の協力が得られない」という、これを言ったら改革が止まる「禁句」もよく聞かれます。<sup>\*2</sup> 調査によれば、大学職員の仕事を選んだ理由の1位は「安定しているから」「図表1」。大学経営が厳しい状況の中で、この危機感のなさを、業界研究や中教審の文書を読んだうえで就活をしたのか、甚だ疑問です。仕事には真面目な職員は多いのです。同調査によれば「どのような仕事にも前向きに取り組む」「仕事の効率化に積極的に取り組む」と答えた職員は9割を超えています【図表2】。しかし、「前例のない仕事も積極的に提案する」は約6割、「高等教育政策を理解し業務に活かす」は4.5割と、改革にまつわることになると、徐々に「自分事」ではなくなっていく。真面目ではあるが、改革マインドを育てていない点が問題なのです。

#### 経営企画力は現場でこそ磨かれる

今後、職員が大学運営に参画できるレベルになるには、「経営企画力」が不可欠だと考えています。この経営企画力は「情報収集力」「調査・分析能力」「実務知識」「政策構築力」「折衝力・調整力」「執行力」という6つのコンピテンシーに整理できます。ここで言う実務知識とは法令や学内の手続きの知識。折衝力・調整力は、反対意見を見越して、その解決策をあらかじめ織り込んでおくことなどを指します。執行力は最後までやりきる力と言い換えてもいいでしょう。まずは、職員自身がこれらを意識することが重要です。これらのコンピテンシーは普段の事務や窓口業務の中でも磨くことは可能です。例えば、困窮した学生が奨学金の相談に訪れたとします。規程通りの処理で済ませば



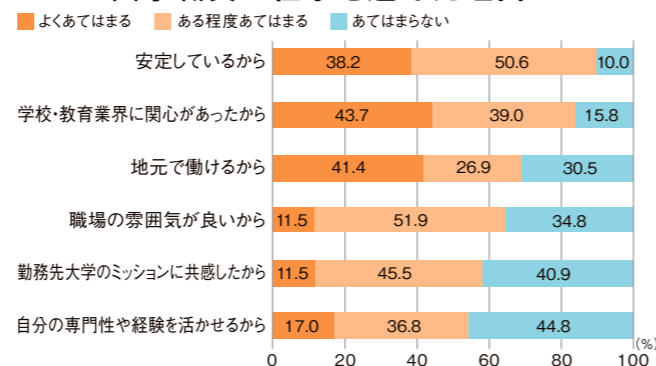
取材・文 / 本間学  
撮影 / 岸隆子

### 大阪電気通信大学 学長 塩田 邦成

略歴	
～30歳代	1978年 学校法人立命館事務職員 就職部(11年) / 学生部(2年) / 日本私立大学連盟事務局(2年) / エクステンションセンター(1年) / 寄付事務局(1年) / リエゾン・オフィス(1.5年)
40歳代	総合管理センター(総務・財務・施設管理ほか)(2年) / 就職部(1.5年) / 学部事務室(2年) / 研究部(2年) / 教育学部(2年) / びわこくさつキャンパス事務局(0.5年)
50歳代	立命館アジア太平洋大学(APU)事務局長(6.5年) / 立命館大学国際部事務部長(1年) / 立命館東京キャンパス所長、社会連携部長(3年)
定年後	立命館人事担当部長(大学行政研究・研修センター) / 株式会社クレオテック取締役を兼務 / 山口大学客員教授を兼務
現在	2017年 大阪電気通信大学 理事・大学事務局長 / 2022年4月より現職

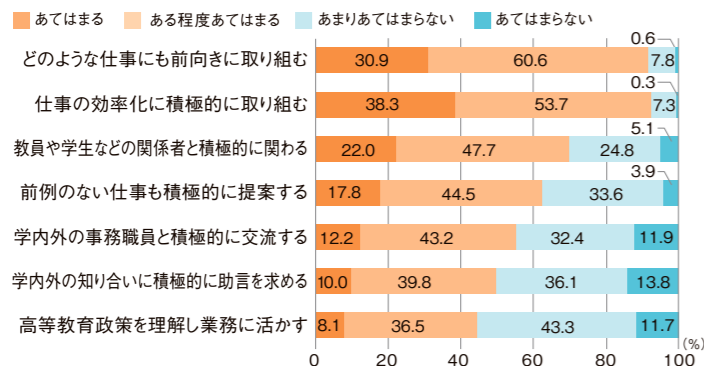
単なる事務仕事です。一方で、何らかの課題を見つけ、学生のために、原資の調達方法まで盛り込んだ新しい奨学金制度を立案すれば、経営企画力につながる仕事と言えます。こういった企画提案を繰り返し教授会等でもまれる中

### 【図表1】大学職員の仕事を選んだ理由



\*【図表1・2】東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「第2回 全国大学事務職員調査」(2021年8月) n=1983

### 【図表2】現在、あなたは以下のような仕事の仕方をどの程度していますか



### 【図表3】管理職の役割、求められる水準、業務ルーブリックの例

	企画・判断	渉外	教職協働	法令・規則・予算
一般	定型業務を自立的に行うことができる。業務改善、見直しを上司に提案することができる。	他者、他部署との連絡・調整が適切に実施できる。	教員からの依頼、教員への依頼業務を適切に行うことができる。	法令・規則・予算を遵守して業務を行うことができる。
中堅	業務改善、見直し等新規業務・課題を行う場合の課題、手順を想定でき、実際に取り組むことができる。経営課題を理解し、関連する担当業務を進捗管理、分析することができる。	新規業務・課題について、他者、他部署の課題をすりあわせ、共同の課題として取り組むことができる。	教員からの依頼内容を精査し、必要な措置をとることができる。新規業務・課題が教員・教員集団に与える影響を評価し、調整方針が提示できる。	新規業務・課題遂行に必要な法令・規則・予算を想定し、解決策を提示できる。日常業務において、予算再分配等が必要な場合、上司に適切に提案することができる。
管理職	部下からの新規業務・課題の提案を受け、適切なフィードバックを行うことができる。またその実施に必要な調整を指示したり実施したりすることができる。経営課題に関係する新規業務を提示することができ、部下に適切に課題提起できる。	新規業務・課題について、経営幹部とその実施に向けた協議ができる。	新規業務・課題の実施に向けて教員・教員集団の協力が得られるように調整できる。	新規業務・課題に必要な規則の整備、予算確保ができる。
経営幹部	経営課題の達成状況を把握し、その実現のために必要な業務課題を指示することができる。経営課題を発見し、必要な業務課題を指示することができる。	経営課題の達成のために関係する役員と協働することができる。	教員役職者と協働し、教員・教員集団と協議して経営課題を設定することができる。教員役職者と協働し、経営課題の達成に対する教員・教員集団の理解と実践を組織できる。	法令・規則・予算を経営課題およびその進捗状況に応じて決定することができる。

\*塩田学長作成

#### 若手に挑戦の場を与え 経営人材の育成を

職員が経営企画力向上の秘訣は、経営層が「育成」を主眼に置いた職員人事の方針を打ち出すことです。「欠員が出たから人を動かす」といったパッチワークのような人員配置では、人は育ちません。本学の場合、数年前から定期的なキャリア面談を実施しています。本人が設定したキャリアの目標に応じた人事異動と育成を行うよう切り替えました。

で、コンピテンシーは磨かれていくものです。

まずは、経営人材としてすべき事は何か、業務を整理・分析し、削り出しましょう。その上で、骨太な学内プロジェクトの経験も企画経営力の向上につながります。私自身、立命館大学在籍時に100周年プロジェクトに参加し、業界内で「絶対失敗する」と言われた立命館アジア太平洋大学(APU)の企画、創立に携わった経験は大きな財産になっています。他大学との人事交流も有効です。ほかの方法を知れば企画の幅が広がります。人員に余裕のない大学なら、大学行政大学院に参加するのも一つの方法でしょう。

業務・職場ごとのルーブリックをつくり、業務レベルを明確にして育成の方向性を示してあげることも有効です【図表3】。採用のあり方も見直すべきです。経営人材(総合職)としての職員像を明確にして募集し、志望理由のトップが「大学のミッションに共感したから」になるようアピールしましょう。次世代の経営人材育成には職員に挑戦の場を与えることも大切です。今、どの大学も中期計画の目標達成に向けてさまざまな取り組みを行っているはず。その中に人材育成につながる挑戦の場を意図的につくってはどうかでしょう。本学では現在、骨太の改革案件を30代の職員2人に任せています。法令上の手続きや入試設計など、さまざまな課題に直面するでしょうが、それら乗り越えれば、間違いなく成長するはず。私自身も経営者の一人として、挑戦中です。最初の大きな仕事だった、オープン化がコンセプトの新棟が竣工しました。全研究室と全事務組織を壁のないフロアに集め、私や理事長の部屋も事務組織と同じ1階です。研究室や部署を越えた創造と連携を促し、「大阪電通大は変わったね」と言われるようにしていきます。

\*3 プロフェッショナルとしての大学行政職員としての確立をめざした、全国の大学横断的な「職員」相互の啓発と研鑽を深めるための専門組織

## 実践例 ▶ 教職分業により、職員主導の大学運営へ

### 桜美林大学

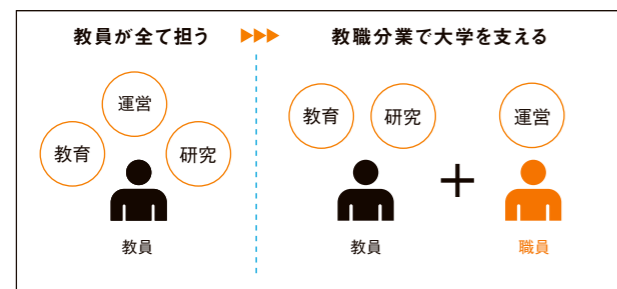
6学群1研究科 学生数/10,361人 専任教員数/282人 専任職員数/176人

2014年に教員中心の委員会による大学運営と教員部長職を廃止。職員が各部門長となって運営に責任を負い、一方、教員は本来の業務である教育研究に集中する体制に移行した。これにより、意思決定や手続きのスピードが格段にアップした。移行する以前は、学長の意向を月に一度の各教授会で議論し、合意形成に至るまで数か月かかることもあったが、今では1か月程度で形になることが多くなった。この速さは、「及

第点レベルの施策でもまずは実行し、修正が必要となれば臨機に対応している。これは変化の激しい時代においては非常に重要」(梅本学長室室長)だという。また、現場の状況をよく知る学長室各スタッフが大学運営の視点で施策に落とし込むため、計画の完成度の向上にもつながっている。

むろん、当初は課題もあった。各部門長職が教員でなくなったために、教員の理解を得るまでにかなりの時間を要していた。そこで、部門長職の職員を「部門長兼学長補佐」に任命したり、教員間の議論の場に職員が直接関わったりするようになったことで、大学側の企画意図への教員の理解が深まり、意思決定から遂行までの迅速化が図られている。このように、今の時代に合った教育を提供するしくみづくりを、教員、職員が分業して進めている。

➔ 意思決定のスピード、提案内容の完成度が向上。教員は本来の業務である教育・研究に専念できる



## 実践例 ▶ 権限委譲と各役割の明確化

### 森ノ宮医療大学

3学部1研究科 学生数/1,942人 専任教員数/136人 専任職員数/55人

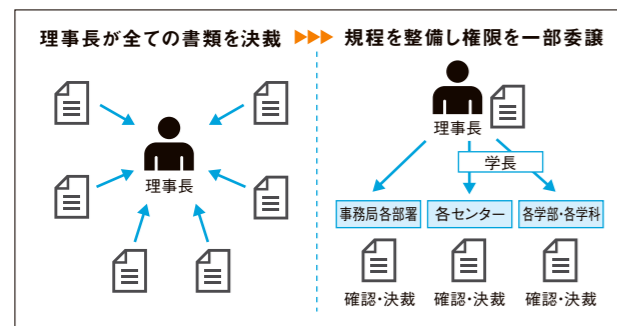
かつては、職員の勤怠管理を含む、全ての書類を理事長決裁にしていたが、決裁の権限を各組織に委譲したり、業務分掌を整備し各組織の役割を明確にしたりし、各自が主体的に業務に取り組める体制を整えた。これにより、以前は「最終的には理事長が判断するから」と、精度の低い実施計画や予算計画が提出されることもあったが、今は現場に責任

感が生まれるようになったという。

同大学では事業計画・予算計画は、各組織から提出し、それぞれが責任を持って遂行する。この事業計画は、前年度の実績ベースの計画ではなく、新しい取り組みを盛り込むことも含めて、ゼロベースでの事業・予算計画を行うように執行部から依頼している。全体の予算計画がクリアできていれば、現場からの提案に対して基本的に理事長が却下することはない。現場の職員は、「自分たちが考えたことが形になる」ことからモチベーションにつながっているという。

各組織が実効性の高い提案を出すためには、大学全体の方針の浸透も欠かせない。執行部と現場が直接話す機会を積極的に設けたり、いつでも相談できる環境をつくったりして、日常的に執行部の考えを現場に浸透させる工夫をしている。

➔ 執行部から現場に権限が渡されたことにより、責任感とモチベーションが生まれた



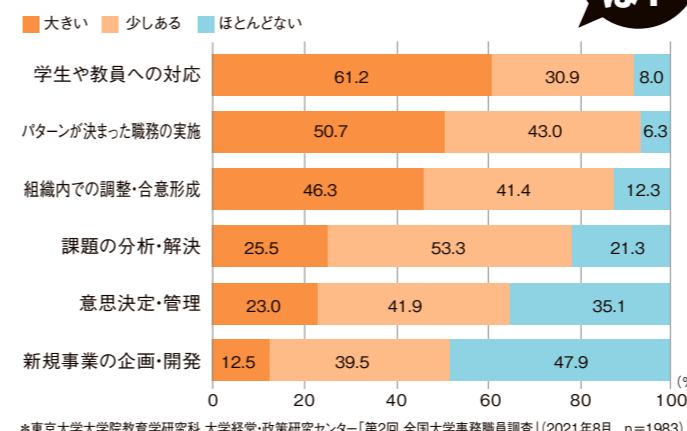
# 改革が進み、大学が元気になる!

# 組織力を上げる

# 「7つの実践」

教員、職員双方が強みを発揮してこそ、大学の改革は進みやすくなる。  
「元気な大学」の組織人事、マネジメントの工夫を分析し、「7つの実践」としてまとめた。  
組織力向上を図る際の参考にされたい。

### 職員の仕事のウエイト



## 教員・執行部中心 → 職員・現場中心

# 権限委譲

実践 | 1

**現場の自律性を高め 変化に対応しやすい組織へ**

今回取材した元気な大学の共通項は、職員や現場に運営業務の権限を委譲をしていること。その代わり教員は、「教育研究」に集中しやすくなっている。例えば、特徴的な国際教育で名高い国際教養大学の運営コンセプトは「教員が教育研究に集中できる大学」だ。

しかし、現状では職員の仕事の大きなウエイトを占めるのは「学生や教員への対応」と「パターンが決まった職務の実施」。「新規事業の企画・開発」や「意思決定・管理」の比重が大きい職員は少数派だ。教員が教育、研究、運営全てを担う体制では、激しい社会変化に対応した教育研究の推進がなかなか進まない。経営上のスピーディな改革も難しい。

「全国大学教員調査」\*によると、「教員の管理運営への参加は縮小してもよい」と答えた教員は63%。職員への権限委譲は教員のメリットも大きく、特徴ある大学づくりに資するだろう。意欲的な入試改革が進む桜美林大学では大学運営を職員主導に変え、学生募集が好調な森ノ宮医療大学は決裁権限を理事長から現場に移し、現場発の施策が生まれやすくなっている。

\* 東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター実施(2019年、n=2829)。「強く+そう思う」割合

取材・文/児山雄介、本間学

実践例

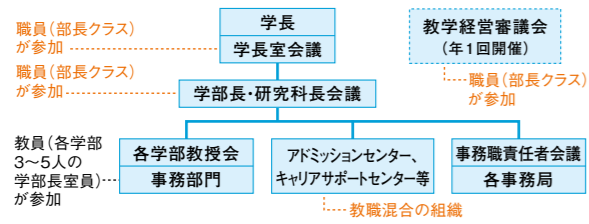
## 主要会議に部長クラスの職員が参加

### 芝浦工業大学

4学部1研究科 学生数/9,499人 専任教員数/330人 専任職員数/184人

芝浦工業大学の教学に関する計画立案の中心となるのは「学長室会議」「学部長・研究科長会議」で、いずれも教職協働の会議体だ。特に「学部長・研究科長会議」は教授会の上に置かれる教学の最高意思決定機関かつ、内部質保証の責任を負う組織だ。学内の教育に関する情報は全てこの会議に集約し、それらを基に施策を決定。その後、教授会、アドミッションセンター、キャリアサポートセンター等で具体策を検討、実施

#### 教学の意思決定に職員が参加するしくみ

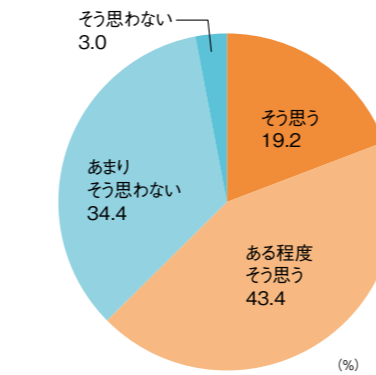


する。会議のメンバー42人中16人を部長クラスの職員が占め、教員と対等に施策を議論している。

「学部長・研究科長会議」の内容は、「事務職責任者会議」や朝礼等を通じて共有される。全学的な施策や方針の決定に職員が携わっているからこそ、「自分たちが決めたことだから、自分たちでやろうという意欲、責任感が共有されている」(満重事務局長)という。そのほか、年1回2日間にわたって行われる教学の進捗報告会議「教学経営審議会」や、理事会が主催する期首、期中会議にも部長クラスの職員が参加。これらの各会議では、学部や研究科と並んで事務局の各部署も目標を発表し、共有し合う。このように、学内の主要会議の多くに職員が参加して全学的な動きを把握していることが、教授会における各学部の運営の円滑なサポートにもつながっている。

➔ 職員も意思決定に関わるため、意欲や責任感が生まれ、全学的な視点で運営にあたりやすくなる

#### 職員が意思決定に参加する機会が少ない



〔フリーアンサー例〕

▶ 教員の意見に左右され、自分の裁量で決められることが少ないと、モチベーションの維持が難しい。(国立・学部・男)

▶ 教員・職員の役割は異なるが、立場は同等と考える風潮が強くなってほしい。(私立・本部・女)

▶ 職員はもっと積極的に動くべきとの声をよく聞か、参画を快く思わない教員もいる。まずは職員が参入しやすい環境づくりが大切。(私立・本部・女)

\*東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「第2回 全国大学事務職員調査」(2021年8月 n=1983)

現状は?

## 職員は陪席➔意思決定に関わる

# 意思決定プロセスの見直し

実践 | 2

「意思決定に参加する機会が少ないと思うか」という問いに明確に否と答える職員はわずか3%。現状では職員の意見が十分に運営に反映されている大学は少ない。実際、「全国大学事務職員調査」では、左上の声のほか、「教職協働は名ばかり。職員には発言の機会すら与えられない」という声もあった。小規模で若い大学には、職員が意思決定に深く関与する事例が比較的に見られる。本記事の森ノ宮医療大学のほか、共愛学園前橋国際大学では、教員は「ティーチングスタッフ」、職員は「マネジメントスタッフ」で、同じスタッフの立場。パート含む全員が参加する「スタッフ会議」を年2回開くほか、課長以上の職員は教授会に参加し議決権も持つ。歴史が古く規模の大きな大学でも、芝浦工業大学、桜美林大学のように教職協働の運営に成功している大学もある。大学は誰のものか? もし「学生」と思うなら、「学生のために教職員は何ができるのか、協力して互いに意見が出し合える環境、その実現に向けた努力が、今後の大学経営に必要だ」という声に、執行部は応えていきたい。

実践例

## 教員組織、事務組織の長がイーブンな立場で議論

### 桜美林大学

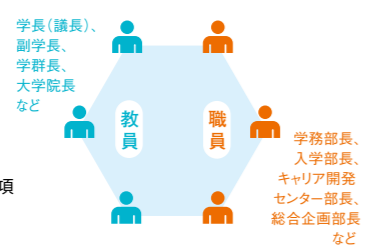
6学群1研究科 学生数/10,361人 専任教員数/282人 専任職員数/176人

桜美林大学では、大学における意思決定機関として「教育研究評議会」を置き、学群長や事務組織の長が構成員としてイーブンな立場で議論してきた。しかし、この会議では教育と研究に関することのみで議論となっていたため、大学の運営に関する議論をすることが難しかった。そこで、2019年度から「大学運営会議」に名称を改めるとともに、意思決定の範囲を教育・研究のみならず、大学における将来計画や運営に関する重要

#### 大学運営会議

大学の運営に関する重要事項を審議

- ・ 将来計画に関する事項
- ・ 教育・研究の予算
- ・ 自己点検評価に関する事項
- ・ 教員人事の方針など



事項についても議論できるようにした。この大学運営会議は、原則として月に一度開催している。学長、副学長、学群長、大学院長など教員のほか、職員は学務部長、入学部長、キャリア開発センター部長、総合企画部長などを規定に基づく構成員としている。ここでは教員、職員という立場の差異はなく、それぞれが所属組織の長としてイーブンな立場で議論している。また、各組織で展開している業務の情報共有の場にもなっている。

同大学では入試業務や留学生受け入れ業務など、さまざまな面で職員が主導している。教員とぶつかり合うことをいわずコミュニケーションを取ったり、教員が計画する事業を大学運営の観点からアドバイス、サポートを行ったりすることで、教員側の抵抗感も徐々に消え、今は教員側から職員側へ意見を求める関係になっている。

➔ 教職の情報共有と、経営的な観点もふまえることで意思決定が円滑に

実践例

## 全ての会議体に教員・職員が参加

### 森ノ宮医療大学

3学部1研究科 学生数/1,942人 専任教員数/136人 専任職員数/55人

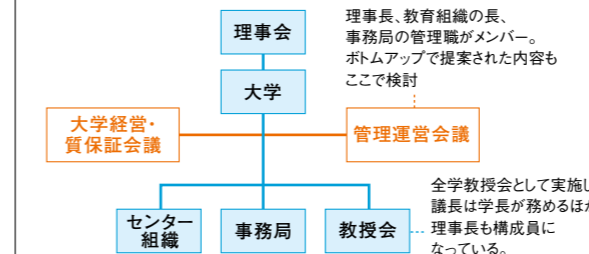
森ノ宮医療大学では、大学の意思決定の全ての会議に教員・職員両方が参加する。執行部と管理職で大学の経営や質保証について検討する「大学経営・質保証会議」が月1回実施されている。また、経営方針に基づき、大学の重要事項を審議、決定する「管理運営会議」は、議長である理事長、教育組織の長(学長、学部長、学科長等)と事務組織の管理職クラス(各

部署の部・課長)がメンバーとなり、月に1度集まり、大学の経営、運営に関する内容から、教学に関する内容まで、さまざまな議題を、それぞれがフラットな立場で議論する。

会議の座席の配置もフラットで、事務職員が下座ということはない。議長は理事長が担当するが、教学・事務局それぞれの組織の長が報告しながら議論を進めていく。管理運営会議での決定事項は、教授会において審議・報告されるが、そこにも管理職クラスの職員が出席することもある。

加えて、理事長は教授会にも出席する。理事長が審議の中心になることはないが、自分の口から直接、説明したほうがよい内容は自ら説明するという。この教授会には助教も陪席で出席できるようにしている。こうした構成員の間の風通しのよさが、スムーズな情報共有と、意思決定のスピードを生んでいる。

#### 教職協働で進める意思決定のしくみ



➔ 会議をフラットな場にするにより情報共有と意思決定のスピードがアップ

実践例

## 教職半々で構成される各運営組織

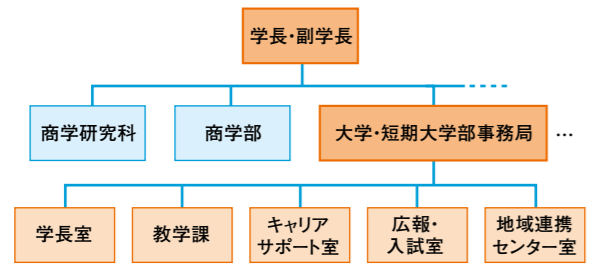
### 高崎商科大学

1学部1研究科 学生数/845人 専任教員数/32人 専任職員数/21人

高崎商科大学の委員会、タスクフォースなど多くの組織は、教職半々で構成されている。自学の今後の教育の方向性を考える「カリキュラム検討委員会」も教職半々の組織。2022年4月から実施されている新カリキュラムは同委員会が構想したもので、職員の意見も多分に生きている。

また、教授会にも、職員である法人本部長、局長、次長が出

#### 学長が職員のトップを兼務する組織形態



\*参加者が自由に意見やアイデアを出し合う。「否定しない」ことがルール

席。教員のみで構成される組織が学内に存在しない。教員は、職員の提案を尊重し、教職が互いの視点を生かしたり、相談し合ったりすることが、業務の質向上につながったという。

こうした風土が形成された理由として、教員である学長が職員組織のトップも兼務し、職員がいつでもトップと話せる環境がある。学長や理事長などが、職員と雑談するような風通しのよさが教職員に影響を与える。歓送迎会や忘・新年会など、教職双方が参加する親睦の機会も多い。

加えて2020年度からは、入試や教育に積極的にブレインストーミング\*の手法を導入している。この研修を教職員が共に受講したことも好影響を与えている。研修は、誰もが安心して意見を表明できる心理的安全性の確保を重視したもので、互いに遠慮なく言い合える空気がさらに濃くなったという。

➔ 教職互いの視点を生かした改革が進み、募集力や教育の質が向上

実践例

## 混合チームで競争的資金獲得、DXによる質保証へ

### 芝浦工業大学

4学部1研究科 学生数/9,499人 専任教員数/330人 専任職員数/184人

芝浦工業大学で教職協働が進んだのは、外部競争的資金獲得に全学を挙げて乗り出したことがきっかけだ。2000年代後半から教職混合チームで申請に臨むようになった。申請分野に知見のある職員を核に、周りの教職員を巻き込み協働して企画書を作成した結果、研究内容に詳しい教員と、より広い視野で客観的に申請内容を検討する職員との力が融合し、獲得件数が私立大学トップレベルまで増加。教員、職員がそれぞれの

得意分野、協働の有効性などを理解し、競争的資金獲得以外の分野でも協働が進むようになった。

現在は特にデータの収集、分析、共有において、職員は教員に頼りにされている。「学部長・研究科長会議」をはじめ各種の会議体では、職員がアイデアのタネとなるデータや、改革の根拠となるデータを提示し、議論を活性化させている。また、会議以外の場面でも、教員が教務、入試等のデータを職員に日常的に求め、学長、学部長も頻りに事務室を訪れるという。こうしたニーズに応えられるように、IR担当以外の職員も、担当業務のデータを常に収集、把握するようになった。近年は全学的にDXによる質保証に取り組んでいる。各種書類の電子化と部署を越えたデータの共有が進んでおり、より迅速な対応が実現している。

➔ データを介した日常的な教職協働が進む。DXの進展がデータの扱いをより容易に

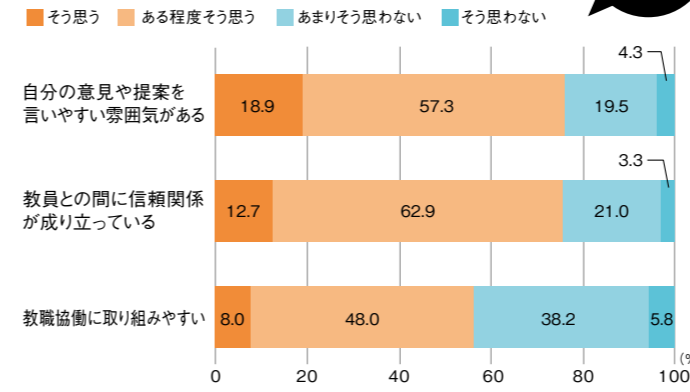
#### 教職協働で獲得した近年の主な採択事業例

プログラム名称	採択年度(支援期間)
デジタルを活用した大学・高専教育高度化プラン	2020(1年間)
内閣府 地方と東京圏の大学生対流促進事業	2018(4年間)
成長分野を支える情報技術人材の育成拠点の形成	2016(最大5年間)*
経済産業省 産学連携サービス経営人材育成事業	2015(最大3年間)
スーパーグローバル大学創成支援	2014(10年間)
大学教育再生加速プログラム	2014(6年間)
産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業	2014(2年間)

\*2017年度より参画

現状は?

#### 自学の教職協働の状況に関する職員の所感



\*東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「第2回 全国大学事務職員調査」(2021年8月 n=1983)

「運営主体は教員、職員はその下支え」との考えが日本の大学には根強いと言われる。調査では、「ある程度」まで含めると8割近くの職員が「意見や提案を言いやすい」「教員と信頼関係が成り立っている」と答える一方、「教職協働に取り組みやすい」と感じる職員は5割強にとどまる。話しやすさや信頼関係とは別の、協働を進める工夫が必要だと考えられる。プロジェクト等を進めるにあたり、執行部が教職混合チームの結成を指示し、協働のメリットを実感させる手法は、工夫の一例と言える。競争的資金の獲得を目的に協働が進み、さらなる資金の獲得により、改革が進む芝浦工業大学はその好例だ。小規模大学の中には、日常業務を教職協働体制で取り組む大学もある。今回、事例として取り上げた大学のほか、共愛学園前橋国際大学では、教職がチームとなり学生支援や就職支援といった日常の運営業務について同じ立場で企画から運営まで行っている。いずれにせよ、大学の方針や達成したい目標の共有と、制度面での整備が、協働文化には欠かせない。

## 教員主導で運営➔教職協働で運営

# 教職協働しやすい運営体制

実践

# 3

空気は変わってきたが執行部の一押しが必要

「運営主体は教員、職員はその下支え」との考えが日本の大学には根強いと言われる。調査では、「ある程度」まで含めると8割近くの職員が「意見や提案を言いやすい」「教員と信頼関係が成り立っている」と答える一方、「教職協働に取り組みやすい」と感じる職員は5割強にとどまる。話しやすさや信頼関係とは別の、協働を進める工夫が必要だと考えられる。プロジェクト等を進めるにあたり、執行部が教職混合チームの結成を指示し、協働のメリットを実感させる手法は、工夫の一例と言える。競争的資金の獲得を目的に協働が進み、さらなる資金の獲得により、改革が進む芝浦工業大学はその好例だ。小規模大学の中には、日常業務を教職協働体制で取り組む大学もある。今回、事例として取り上げた大学のほか、共愛学園前橋国際大学では、教職がチームとなり学生支援や就職支援といった日常の運営業務について同じ立場で企画から運営まで行っている。いずれにせよ、大学の方針や達成したい目標の共有と、制度面での整備が、協働文化には欠かせない。

実践例

## 教職協働の文化を支える制度面の整備

### 国際教養大学

1学部1研究科 学生数/896人 専任教員数/68人 専任職員数/57人

国際教養大学では、カリキュラム編成や入試業務、提携校との交渉などの業務も職員が主導し、教員の意見や協力を得ながら遂行している。同大学には開学以来、教職協働の組織風土があったが、これを機能させる制度も整備されている。

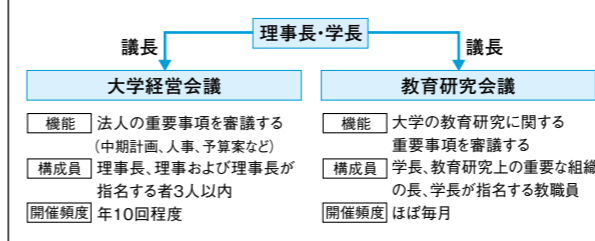
ガバナンス面では、法人運営の重要事項を審議する「大学経営会議」と、教育研究の重要事項を審議する「教育研究会議」が分離している点が特徴だ。この大学経営会議で決定さ

れた事項は、事務局に基本的な執行権限が委任される。例えば、入試戦略は教員・職員と外部有識者で構成される入試委員会で検討。この委員会の決定事項は教育研究会議では諮らず、経営マターの事項として大学経営会議で審議・決定される。また、同大学は教職員の年俸制・任期制を導入しているが、教職員の実績評価を決定するのも大学経営会議だ。

教職協働で学生支援にあたるための枠組みもある。欠席が続く学生に教員が気づいた場合、報告すべき事務局の連絡先が決まられており、各課や国際センター、カウンセラー、保健師、修学支援アドバイザーへの情報共有ルートに従って報告する。一方で、日頃から大学の方針や大切にしている価値観の共有が進んでいるため、障がいがある学生への対応など、一律の対応が難しい場合でも柔軟な対応が可能だという。

➔ 価値観の共有と、それを機能させる制度の整備により、教職協働が実質化

#### 経営・教学に関する意思決定機関の分離



## 実践例 ▶ 自身の業務を自身で自動化できる職員を育成

### 早稲田大学

13学部20研究科 学生数/47,094人 専任教員数/1,884人 専任職員数/782人

100種近い研修プログラムを職員に提供している早稲田大学だが、それらのいわゆるSDの枠組みとは別に、DXの取り組みの一環として、2022年1月から全職員に向けてオンデマンドコンテンツ「職員自身による業務電子化・自動化トレーニング」を公開した。同大学では多くの職員業務をシステム化してきたが、「適用範囲が狭く、システム化するには費用対効果が見合わない」業務が多々残っていた。一方で近年、ITに詳しくなくて

も簡単なシステムをつくれるツールが普及し、さらにコロナ禍により業務のオンライン化が進んだ。そこで、職員が自身の業務のうち定型的な部分を、自分でシステムをつくって電子化・自動化できれば、学生らステークホルダーにスピード感のあるサービスを提供できると考えた。職員がシステムのつくり方を学ぶための教材が、同コンテンツというわけだ。

教材は<必須>と<選択>の2部構成。<必須>では、「担当者自身が電子化・自動化に取り組む意義」「押印省略の3原則」「本人認証の要求レベルと認証方法」などを解説。<選択>では、各種ツールを用いた申請業務の実践方法が学べる。トレーニング公開後、およそ3か月間で70人以上が教材を利用し、10以上のシステムを生み出した。スキルを身に付けた職員の手により、各所で効率化が進んでいる。

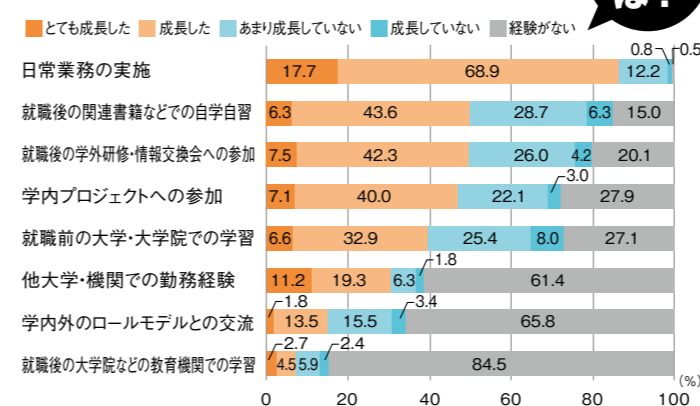
▶ 自力で業務を電子化・自動化できる職員が増加。よりスマートなサービスの提供が可能に

#### 担当職員自らが電子化・自動化した業務の例

対象業務	主なツール	概要
PC持ち出し管理	Excel Online Power Automate	PCを事務所外に持ち出す際の、管理職への承認請求を自動化
大学院入試事前コンタクト	Forms Power Automate	志願者からの問い合わせを指導教員に転送する作業を自動化
在留資格管理	Forms	約300人の外国人学生の在留資格報告作業を電子化

Forms：申請やアンケートなどの入力・管理フォームを作成するツール  
Power Automate：ツール同士を連携させ、自動処理フローを作成するツール

### 職員が成長実感を得られた経験



\*東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「第2回 全国大学事務職員調査」(2021年8月 n=1983)

現状を示すグラフは、成長実感の高い項目順だが、下位になるほど「経験がない」の多さが目立つ。経験さえすれば半数以上が成長を感じている項目も多いだけに、職員の力を伸ばすには、まずは多様な経験の機会を与えたい。特に「他大学・機関での勤務経験」者はほとんどが成長を実感しているが、経験者自体が4割弱程度にとどまる。人員に余裕のない場合は、1週間程度の短期間から試してみてもどうかだろう。本記事で取り上げた高崎商科大学のほか、東京大学では、関係機関への出向だけでなく、民間企業や私立大学への研修出向も行い、視野の拡大を図っている。

経験の機会を提供する以外に、職員の自助努力にインセンティブを与える方法もある。同調査による「自学は職員の自己啓発を奨励しているか」の問いに対し、「そう思う」「ある程度そう思う」の回答は半数以下だった。早稲田大学には、資格取得等の経費を補助する「学び補助制度」のほか、取得資格等を「職員ポートフォリオ」に入力し、キャリア開発に活用できるしくみがある。

## 職員が定型的に働く → 創造的に働く

# 能力開発・育成のしくみ

# 実践 4

多様な経験の機会が  
職員の成長を促進する

現状を示すグラフは、成長実感の高い項目順だが、下位になるほど「経験がない」の多さが目立つ。経験さえすれば半数以上が成長を感じている項目も多いだけに、職員の力を伸ばすには、まずは多様な経験の機会を与えたい。特に「他大学・機関での勤務経験」者はほとんどが成長を実感しているが、経験者自体が4割弱程度にとどまる。人員に余裕のない場合は、1週間程度の短期間から試してみてもどうかだろう。本記事で取り上げた高崎商科大学のほか、東京大学では、関係機関への出向だけでなく、民間企業や私立大学への研修出向も行い、視野の拡大を図っている。

## 実践例 ▶ 3年間の長期研修で職員キャリアの素地を養う

### 武庫川女子大学

10学部8研究科 学生数/10,029人 専任教員数/470人 専任職員数/189人

武庫川女子大学は新任職員に、3年間の長期研修プログラム「新任職員育成制度Rising3」を提供している。教育の質向上に力を発揮できる職員を組織的に育成する取り組みとして、2019年度に開始した。入職間もないうちから業務の専門性を高め、教職協働のあり方を探ることにより、その後も主体的に学ぶ職員に育てほしいとの期待がある。

プログラムを立案したのも、職員だ。同大学はFD・SDの意識

を全学的に高めようと、教育の改善・改革案を全教職員から募る制度を2015年度から実施している。2017年度に採択されたのが同プログラムだ。有志の職員3人が応募し、その後、教員も含め8人がプロジェクトメンバーとなり、研修内容の詳細を設計し、実現にこぎつけた。

1年目は大学職員としての基礎知識を15部署の先輩職員から学び、2年目は教員と共にゼミ形式の授業を運営。3年目の活動では、チームで決めたテーマに沿って研究し、最後に発表会を実施。2022年2月、1期生として研修を終えた6人に、修了証と記念品が授与された。参加者からは「他部署の業務と自身の業務のつながりを横断的に理解できた」「授業の準備には、もっと職員の手を使ってもらえれば良かった」という声も聞かれ、今後の業務に生かすことが期待されている。

▶ 新任職員の業務理解が早く、深くなり  
自身の役割を主体的に考えられるように

#### 「新任職員育成制度Rising3」の内容

- 1年目** 4~12月、全15回の研修 15部署の職員が講師となり、リレー方式で自学の取り組みや法人の現状を説明
- 2年目** 前期：新人教員向けの研修講義を視聴  
後期：授業運営側の立場で共通教育科目「初年次ゼミ」の授業に参画
- 3年目** グループに分かれ、学内や他大学での調査を含む研究活動を1年かけて行い、成果を発表。それまでの学びから感じた課題を研究テーマにする

## 実践例 ▶ 学外交流で刺激を与え、若手を重要業務に抜てき

### 高崎商科大学

1学部1研究科 学生数/845人 専任教員数/32人 専任職員数/21人

実社会を素材とした学びを提供すべく産学連携教育を積極的に行ってきた高崎商科大学。連携先の企業には、若手に責任ある仕事を任せて実践的な人材育成を行い、社外の人材と積極的に交流するところから始めた。学生のみならず職員たちも企業のそうした取り組みに刺激を受け、能力開発や育成の手法に応用している。

「いわゆる“学習”は効果が出るまでに時間がかかるが、“経

験”は能力が一気に開花し、身に付く能力も学習より幅広い」(森本本部長)との考えから、育成の一手段として若手に業務を任せる。主任クラスを人材採用業務に関わらせ、また開学20周年に向けたプロジェクトでは、30代の若手らをタスクフォースの先導役に指名した。

「外に出るのも大切な能力開発」と、他大学との人事交流や共同研修にも積極的だ。愛知東邦大学とは、1年ごとに職員の派遣、受け入れを交互に行う。期間は1週間程度と短いものの、文化やマネジメントスタイルがまったく異なる大学での業務経験が職員の視野を広げている。そのほか、別府大学とはオンライン上で共同SDを、愛知みずほ大学とはIRの研修会を実施。同じ課題意識を持つ職員同士でグループをつくり、互いの知見を交換し合いながら解決策を話し合っている。

▶ 企業連携や他大学との交流で得られた刺激と  
機会提供で若手職員が改革を主導

#### 学外交流、連携の例

連携先	交流内容等
愛知東邦大学	1週間程度の相互職員派遣、受け入れ
別府大学	共同SD
愛知みずほ大学	共同IR研修会
面白法人カヤック*	入試制度の共同開発。自学の人事制度のアドバイス

\*IT系企業。「サイコロ給」など、社員のアイデアを生かした斬新な人事制度でも有名

## 実践例 意欲、能力の向上、ベクトルを一致させるしくみ

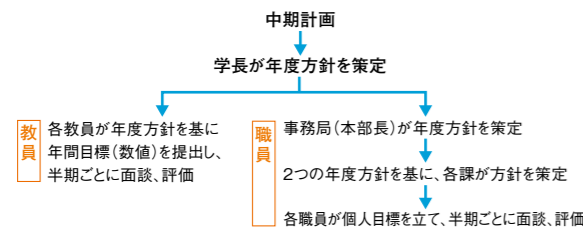
### 高崎商科大学

1学部1研究科 学生数/845人 専任教員数/32人 専任職員数/21人

「人事考課がない組織はあり得ない」と、当時の法人本部長が2005年に目標管理制度を導入。以来、目標到達度を給与(主に賞与の増額分)に反映させることにより、就業意欲の向上、個々の能力の伸長、業務の方向性の一致を図っている。

大学の職員業務においては、民間企業の「営業成績」のような可視化された成果は、入試広報担当の募集結果という形でしか出ない。そこで、各職員は達成目標(なるべく数値化する)

#### 人事考課制度における、業務の方向性を一致させるしくみ



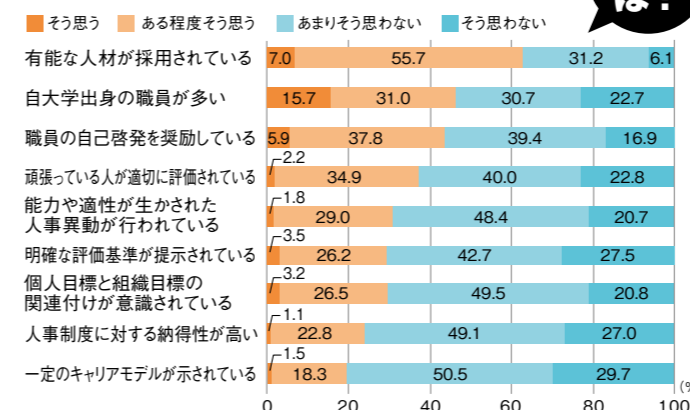
と、行動目標(例:学生の○○を支援するために○○制度をつくる)の2つを立て、そのプロセスと実績を評価対象としている。

評価は半期ごと、3次考課まで行い、給与の変動の有無にかかわらず、評価結果は1次考課者が本人にフィードバックする。2022年度より考課票を見直し、本人の日頃の業務をよく見ている1・2次考課者の意見が評価により強く結びつく形にした。また、教員の1次考課は、これまで学部長が行っていたが、4月から学科長が担当。これは考課者1人当たりの受け持ち人数を減らし、フィードバックをより丁寧に行うためだ。

評価基準は、考課者向けの研修と、部課長連絡会議で共有している。高く評価すべき人材像を考課者間で共有することにより、組織として人材育成の観点が統一される利点がある。これらの結果、同大学では職員の離職率は極めて低い。

#### ➔ 業務の方向性や人材育成の観点について組織内で統一が図られている

### 現状は? 自学の人事制度に関する職員の所感



\*東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「第2回 全国大学事務職員調査」(2021年8月 n=1983)

大学の課題を自分事化し、改革を促す人事制度とは

調査結果を見ると、相当数の大学職員が人事制度に不満を持っている。特に評価について納得しにくい状況では、この先、厳しい経営環境の中でがんばって改革をし続ける意欲をそぎかねない。加えて、「個人目標と組織目標の関連付け」が低いのも、大学の課題を自分事化しにくくしている。

いまだ多くの大学が実質的には年功序列のまま聞く。確かに大学職員の職務は、売上、利益などの目に見える成果が出ないものが多く、成果の評価は難しい。ただ、年功序列は「成果で評価されない」制度であり、働き手の意欲が上がりにくいのは明らかだ。教育が高度化、多様化し、職員に主体的、創造的な働き方が求められる今、努力や成果に何のインセンティブもなく、士気の高い一部の職員の使命感に頼るだけでは、後に続く者は増えにくいだらう。

組織と個人の目標を関連付け、その進捗を評価し待遇に反映させる人事考課制度は、中期計画を画餅から遠ざける第一歩だ。成果が評価しにくい業務に関しては、プロセスを評価する方法もある。民間企業での工夫も参考になろう。

## 実践例 より納得し、意欲が高まる制度へと改善を続ける

### 芝浦工業大学

4学部1研究科 学生数/9,499人 専任教員数/330人 専任職員数/184人

1991年に他大学に先駆けて人事考課制度の整備を進め、2017年度に新人事考課制度を導入した。それまでは職務資格制度によって人事考課を行い昇格判断の参考としていたが、結果的に年功序列に近い昇格になり、評価が処遇に反映されず活躍度と給与が見合っていない、若手の意欲が高まらないなどの課題が生じていた。

人事考課は期(年)ごとに行われ、期首に本人が自身の等級

#### 人事考課制度の概要

進行	期首:等級別行動基準をベースに、本人が自身の等級に応じた要求能力を、行動目標基準として記す。 期中:中間面談。上司からの指導を受けて軌道修正する機会。 期末:考課実施。直属上司から本人へのフィードバック。
評価	2次考課を経て、7段階評価。 等級ごとに、基準となる評価像を考課者間で共有。部署間における評価のばらつきを是正する。
処遇	評価を実施した年の10月の昇降格および期末手当(冬期賞与)に反映。

に応じた行動目標を設定。期末に7段階の評価が下され、賞与や昇降格、昇降給に反映される。制度導入と併せて、それまで「事務」「技術」「技能」などに細分化されていた役割を、「事務職員」として一本化。より広く活躍できる人材育成をめざした。

2021年度には、より納得性、透明性がある制度にすべく、見直しが行われた。考課結果を昇降格に反映させる時期が翌年4月では遅いと判断から、評価実施年の10月に反映を前倒し。また、考課結果のフィードバック担当者を、部長クラスから直属上司に変更。本人の納得性を高めるとともに、上司が直接、取り組み姿勢の見直しや能力の向上を促している。さらに、職員研修を等級別の設計へと変更。そこには、各等級の役割と、大学の理念や目的との結びつきを意識することにより、期待される役割を自ら考え、行動してほしいという狙いがある。

#### ➔ 制度実施後、職員の声に耳を傾けて積極的に改定に動き、現場の納得感を高める試みを実施

## 実践例 年俸制・任期制のベースとなる目標管理制度

### 国際教養大学

1学部1研究科 学生数/896人 専任教員数/68人 専任職員数/57人

国際教養大学では、開学時から教員・職員の「年俸制」「任期制」を採用している。これは中嶋嶺雄初代学長が「海外と比べて、日本の大学は厳しさが足りない。企業経営の視点が必要だ」として、開学前から導入していたものだ。

人事評価のベースとして用いるのは目標管理制度だ。教員の場合、「教育」「研究」「社会貢献/学内貢献」の3分野を評価する。分野ごとに評価項目があり、この評価は翌年度

目標管理制度	
目標設定と評価の時期	年度の始めに各組織の上長と面談し目標を設定。年度末に評価を受ける
評価される分野・項目	教員 「教育」「研究」「社会貢献/学内貢献」の3分野を定量・定性の両面で評価。評価に当たるのはプログラム長、学科長、学部長、副学長
	職員 業績と能力の両面で評価。評価に当たるのは課・室長、事務局長、事務局次長
評価の反映	翌年度の年俸や任期の更新、昇任、(教員の場合)テニユア審査などに反映される

の年俸や任期の更新、昇任、テニユア審査などに反映される。年度始めに教員は各プログラム長と面談して、各分野をどう伸ばすのかを、定量・定性の両面から話し合う。年度末の面談で成果を確認、プログラム長、学科長、学部長、副学長が集まり、一人ひとりを項目ごとに評価する。

職員についても同様だ。年初に課・室長と面談して目標を設定、必要があれば途中で調整し、年度末に評価について面談する。職員の場合は業績評価と能力評価の両方があり、どちらも翌年度の年俸に影響する。評価は課・室長および事務局長と次長が行う。教員の場合も職員の場合も、最終的な評価には学長、常務理事が加わって全体調整を行う。教職員が自分の評価結果に不服がある場合は、副学長、学部長、常務理事や事務局長らが個別面談で説明し、解決を図る。

#### ➔ 目標の達成と業務改善が常に求められる制度を導入。一人ひとりが成長を実感する機会に

## 実践例 > 将来の経営者を育てる大学職員版MBA研修

**早稲田大学** | 13学部20研究科 学生数/47,094人 専任教員数/1,884人 専任職員数/782人

2018年度から実施されている「次世代リーダー研修」は、一般的なリーダー研修がめざす「職場のリーダー」ではなく、「大学経営者としての職員」をめざす研修、いわばMBAの大学職員版だ。一定以上の職級を持つ希望者約20人が7~1月の間、2週間に1度のペースで受講する。研修は「一組織の長になっ

### 次世代リーダー研修のカリキュラム(全13回の一部を抜粋)

第3,4回 マーケティング	非営利組織である大学におけるマーケティングの意味を理解する。「Waseda Vision 150」が実現する未来を想定し、経営・マーケティング戦略を立案する。
第5回 学校法人会計	私立大学における財務諸表の読み方を理解する。財務の分析や財政状況を踏まえた大学改革を検討できるようになることをめざす。
第9,12,13回 企画立案I~II	実在の美術館の経営者になったと仮定し、中長期ビジョン、マーケティング戦略等を立案。その後、事例を大学に置き換えて、大学の社会的意義等を考える。

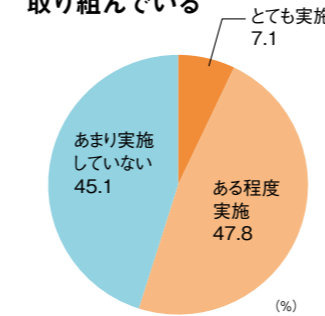
たと仮定して、課題解決案を検討する」といったケーススタディを中心に、発表、ディスカッション、講義等で構成。最終的には、組織の経営者の立場で中長期ビジョンの作成、運営やマーケティングの戦略立案を行う。

過去に置かれていた同種の講座では、「企業経営」を念頭において実施していたため、大学経営とは大小のズレが生じていた。そこで、本研修は、学内で活躍している職員にインタビュー調査を行い、共通する素養を明らかにしたうえで、その素養の習得につなげるべく内容を構成した。研修時間中のグループワークやディスカッション、事後課題への対応など、負担も内容も厚重的な研修であるが、同じ志を持つ高い意識を持った職員が参加し、長期間一緒に学ぶことで刺激を受けながら、参加者の成長につなげている。

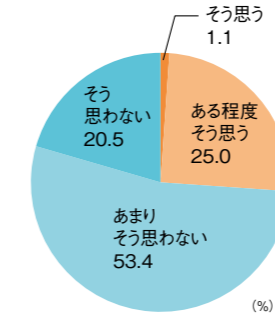
**➔ 熱意あるリーダー候補生が続々誕生。  
自学の力で自学の経営者を育てる土壌が整う**

現状は？

部署や世代を超えたコミュニケーションの充実に向けて取り組んでいる



将来の経営を担う人材が育っている



\*東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「第2回 全国大学事務職員調査」(2021年8月 n=1983)

激しい大学間競争を生き抜く手腕を持つ次世代の経営人材の育成が必要だ。だが、将来の経営を担う人材が自学にいと認識する職員は、4分の1強にとどまる。また、部署や世代を超えたコミュニケーションが「とてもある程度」実施されていると答えた職員は半分強。組織ごと、年代ごとで職員のコミュニケーションが閉じている様子が推察できる。大学経営には組織全体を見渡せることが重要であるため、コミュニケーション環境の改善も必要だろう。

取材を通して、育成方法には2つのタイプが見られた。一つは、リーダー養成講座を提供するタイプ。早稲田大学や、森ノ宮医療大学の研修が該当する。もう一つは、教学改革や将来構想に若手を投入する、実践型の育成。本記事では高崎商科大学と、森ノ宮医療大学のワーキンググループの例があらわ。千葉商科大学では、10年後、20年後の大学を自分事と考える「定年まで20年以上ある」教職員限定で、「から自学の今後を考える」「未来会議」を実施、将来の社会状況から自学のとりべきポジションを検討中だ。

## ベテランが運営 ➔ 若手を積極起用

# 実践 | 6 若手の起用、育成、経営参画

10年後の大学が自分事の若手をいかに育てるか

激しい大学間競争を生き抜く手腕を持つ次世代の経営人材の育成が必要だ。だが、将来の経営を担う人材が自学にいと認識する職員は、4分の1強にとどまる。また、部署や世代を超えたコミュニケーションが「とてもある程度」実施されていると答えた職員は半分強。組織ごと、年代ごとで職員のコミュニケーションが閉じている様子が推察できる。大学経営には組織全体を見渡せることが重要であるため、コミュニケーション環境の改善も必要だろう。

## 実践例 > 組織、立場を越えた新規プロジェクトへの参加

**森ノ宮医療大学** | 3学部1研究科 学生数/1,942人 専任教員数/136人 専任職員数/55人

森ノ宮医療大学では、職員の採用は「経営的な立場でものを考えられるか、仕事ができるか」を重視し、開学当初は他業界経験者の中途採用が多く、企業出身者が大半を占めた。というのも、環境変化が激しい中で、大学業界出身が多いと、新しい大学運営の形態をつくり上げていくのは難しいと考えたからだ。若手職員の育成はOJTのほか、プロジェクトの参加で行う。同大学は学長の肝いりで、組織の垣根、教員と職員の垣根を越えたプロジェクトやワーキンググループを多く実施している。その

### 次世代を担う人材の発掘・育成

<b>マネジメントリーダー「森ノ宮塾」</b>	【対象】 管理職や主任 【内容】 ▶ 学園の理念と歴史 ▶ 高等教育の状況や課題 ▶ 学園のSWOT分析 ▶ グループ討議 など
-------------------------	--

※現在休止中

中には、管理職以外の職員もメンバーに加わることもある。テーマは動画制作やWebサイト、メディア広告といった広報に関することや、施設設備の新設・改修の検討など、多岐にわたっている。

2012年からは、将来の幹部層の育成を目的とした研修「森ノ宮塾」を実施してきた。学内外の講師による「学園の理念・戦略」「SWOT分析」などの講義を受講。加えて、新学科の設立や事業計画・予算の作成の研修などに中堅幹部候補を積極的に参加させた。現在は、この研修を受けた職員が部長・課長などの管理職に就いている。管理職は40代が中心だが、30代で課長に就く者もある。コロナ禍の影響もあって、「森ノ宮塾」は休止中だが、次の世代交代の時期には新しい幹部層の育成研修を実施する予定だ。

**➔ 経営感覚重視の採用と、各種プロジェクト活動での実践により経営的な視点を養成**

## 実践例 > 任せると「自分事」に、実践すれば「成長」へ

**高崎商科大学** | 1学部1研究科 学生数/845人 専任教員数/32人 専任職員数/21人

若手職員を積極登用する高崎商科大学では、30代の課長職も珍しくない。年功序列は主任クラスまでで、それ以降の昇進は能力で判断する。背景には、研修よりも実践によって人を変えるという人事方針がある。「任せれば、仕事が「自分事」になる。A~Dの4段階の人事考課のうち、Bは「期待通り」の意味。つまり、最高評価のAでなくても、Bをつけた人であればどんな仕事を任せたいと捉えている」(森本本部長)。

### 職員採用時の人選方針

<b>新卒採用</b>	<b>中途採用</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>企画立案、プレゼン等に自信がある人</li> <li>「安定性」「定型性」を求めない人</li> <li>仕事を自分事として捉えられる人</li> <li>チャレンジ精神のある人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>およそ30歳まで</li> <li>教育業界(特に大学)以外の出身者</li> <li>プロジェクトで主となる活動歴のある人</li> <li>課題の発見あるいは解決が得意な人</li> <li>自ら仕事を取りに行くタイプの人</li> </ul>

とはいえ、いきなり若手に全権を任せるとかえって委縮してしまうため、まずは年長者を側に置く「伴走型」の手法を取る。例えば開学20周年プロジェクトでは、各チームに主担当の若手職員と、承認役のベテラン職員を1人ずつ配置。承認役は相談を受けたり、主担当の考えを執行部に通したりといった役割を担った。若手を要職に抜てきすると、「これまでとは違う時代が来ている」「自学は積極的に動いている」といったインパクトを学内に与える効果もあり、活気がもたらされる。若い感性のほう

こうした積極登用を行うためには、そもそも意欲の高い人材を採用する必要がある。採用説明会では必ず、プレインストーミング、プレゼン等を日常的に行う「企画屋」を求めていることを求職者に伝えている。

**➔ 若手の積極的な登用が、彼ら自身の成長だけでなく、中堅、ベテランの活性化にもつながる**



## 実践例 徹底した進捗報告とフィードバックによる課題の共有

### 森ノ宮医療大学

3学部1研究科 学生数/1,942人 専任教員数/136人 専任職員数/55人

事業計画の進捗管理を徹底して行っており、この機会が執行部と教職員の課題の共有の場として機能している。同大学では年度事業計画を各学科、各事務組織で策定する。中期計画（目標）→達成条件・課題→半年度目標とブレイクダウンした事業計画ごとの目標の多くは数値で設定し、年に3回（7月、11月、3月）、各組織で自己点検する。

進捗は「進捗確認シート」で管理する。各事業の進捗状況は「◎=完了」「○=順調」「△=やや難航」「×=難航・中止」の4段階で評価し、△・×の場合は、今後の見通しも

#### 【年度事業計画の進捗確認シート】

目標番号	2021年度事業方針		【2021年度事業計画】				【進捗状況】				
	目標数値、水準、状態等	目標達成のための課題	事業番号	事業名	重要度	内容(具体的に)	7月末	説明・見通し(△、×、ブランクは必須)	11月末	説明・見通し(△、×、ブランクは必須)	3月末
1	...	...	1	...	A	...	◎	...	◎	...	◎
2	...	...	2	...	B	...	△	...	△	...	△

中期計画と年度事業計画を連動させる

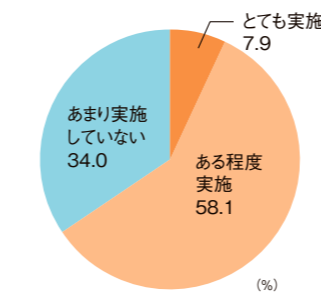
事業別に概要、重要度等を記載

年3回事業別の進捗状況を確認

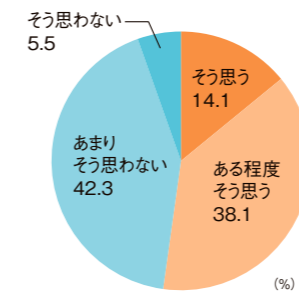
記載する。この途中経過は理事長、学長ほか、執行部に対して活動成果報告会（5月）、次年度事業計画・予算ヒアリング時（12月）に報告。執行部は全ての項目を確認し、今後の方針を各組織にフィードバックする。計画を「やりっぱなし」にしないことが、現場の当事者意識の醸成と改革の意義と成果の共有にもつながっている。

### ➔ 事業計画の進捗管理が現場の大学運営に対する当事者意識を生む

知識やノウハウを蓄積していくためにマニュアル・引き継ぎを充実させている



大学の経営方針が全学で共有されていない



現状は？

## 執行部のみ理解 → 全学に浸透

# 現場への共有

実践 7

\*東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「第2回 全国大学事務職員調査」(2021年8月 n:1983)

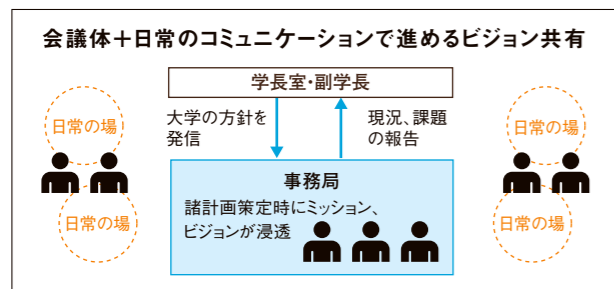
「共有」の取り組みなしには中期計画は「自分事化」しない  
構成員が経営方針やビジョンに基づき、各自の役割を果たすうえで、それらの共有は欠かせない。しかし、現状ではあまり進んでいないようだ。  
「大学の経営方針が全学で共有されていないと感じるか」という質問に対して、「そう思う・ある程度そう思う」と答えた職員は、半数以上だ。これでは中期計画が「自分事」にならぬため現場が動かず、計画が画餅になりやすい。  
知識やノウハウの共有に関して「とても実施」は7.9%にとどまり、「あまり実施していない」は34.0%にも上る。組織的、効率的な業務体制とは言い難いだろう。  
京都産業大学では、情報の発信共有をする際に、学長室がさまざまな工夫を凝らし、執行部の考えを現場に伝えている。森ノ宮医療大学、国際教養大学は事業計画や中期計画の策定をてこにして、大学の方針、ビジョンを浸透させている。また、東北学院大学では毎年中期計画の点検・評価の公表とファクトブックをつくり、教職員に自学の現状の周知を図っている。

## 実践例 中期計画策定への参画とデータや情報、課題の共有

### 国際教養大学

1学部1研究科 学生数/896人 専任教員数/68人 専任職員数/57人

中途採用の職員中心で、県からの派遣職員も常時数名いる国際教養大学では、新たに入職する職員へのビジョンの浸透が必要になる。入職時の研修に加え、ビジョン浸透の重要な機会になっているのが中期計画や年度計画の策定だ。これらの計画は大学執行部が発したビジョンや考え方にに基づき、「教育の充実」「学生の確保」「留学生の確保」などの項目ごとに、担当課・室の職員が作り込みを行う。この過程こそ



がビジョンの浸透に役立っているという。学内のデータに関しては、全課長・室長が出席する大学経営会議、教員組織の長が出席する教育研究会議で共有するほか、学生調査等のデータは総合情報管理システムに格納し、全教職員がアクセスできるしくみを設けている。

事務局内では毎週、職員全員が集まる「全体朝会」で常務理事、事務局長からの報告を行う。課・室長以上が集まる「事務局連絡会議」も毎週実施し、各課・室の課題を共有する。常務理事、事務局長はここで得られた情報に基づき、学長、副学長と政策を協議する「上層部会議」を週1回以上実施する。加えて、教育の充実のために教職協働の場を年々増やしていることや、教員、職員の垣根なく話す機会が日常的に多いことも、情報の共有、相互理解につながっているという。

### ➔ 執行部と現場間、教職員間の情報共有と会議+日常的なコミュニケーションで理解が進む

## 実践例 多様な手段、わかりやすい言葉で徹底浸透

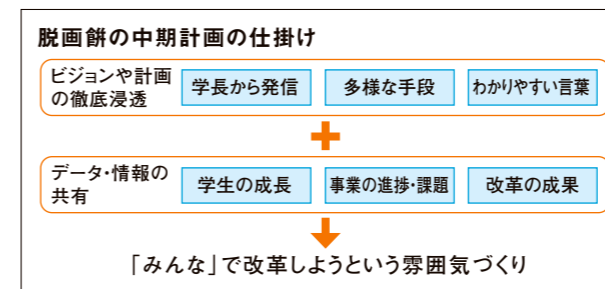
### 京都産業大学

10学部10研究科 学生数/15,321人 専任教員数/436人 専任職員数/205人

学長がリーダーシップを発揮し、大学を動かしていくには、ビジョンや方向が教職員で共有されることが欠かせない。京都産業大学では第2期中期計画の始動にあたり、冊子にして配るのみならず、多様な手段により「こだま」のように、何度もメッセージを組織に響かせていく工夫を行った。学長からの発信を皮切りに、学長室でも会議や学内文書等で何度も周知する。学長はこれを下敷きに、さらに発信していく。発信の際は「学

修者本位の教育」を「学生の成長にむすびつく教育」とするなど、「学内で使われている言葉」に翻訳し、大学の文化に合わせてわかりやすく伝えていくのがポイントだと言う。また、情報共有については動画の活用を進めながらも、対面による会議の場を設け、議論につなげている。全部局長が集合し、それぞれの取り組み状況や課題等を全学で共有・検討したことで、教学マネジメントにも力が入るようになった。

なお、学生の諸データは「Power BI」で共有。使い方を動画で配信し、人事研修を進めるなど、全学でデータの活用が進む。課題のみならず成果も「みんな」で共有し、改革への雰囲気をつくっていくことや、各部署と対話し、無理しすぎず取り組みを少しでも前進させていくことも「脱画餅の中期計画のコツ」だという（学長室奥村課長）。



### ➔ 中期計画は、共有のための徹底努力と現場との連携で「脱画餅」に

脱「学長室」密室」  
トップと現場をつなぐ

「近年多くの大学に学長室が設置されましたが、現場からは「学長室は何をやっているのか」という声も聞きます。」

奥村 私の役割は、学長による改革のサポート役です。施策の成果

が出るよう、学長に対して意思決定に必要な情報の提供や提案をする一方、学内に対しても、大学の方針や学長の考えをわかりやすく伝えていくことも担っています。規模が大きい大学だと現場まで浸透しにくいので、わかりやすさは大切です。京都産業大学の学長室は、全学会議や内部質保証等を担

う学事担当、中期計画や学長施策の推進を行う戦略企画担当、そして、IR推進室も擁しています。専任職員は9人です。  
梅本 桜美林大学の学長室には数年前まで専任職員が2人しかおらず、相次ぐ設置関連業務や、大学や学長の意図を学内に伝える仕事が目当てでした。今は増員され、5人

体制です。人数が増えたことにより、各組織をつなぐ役割だけでなく、「学群のコンサルティング」も業務に加えました。例えば、改組やカリキュラム改革、補助事業獲得について、ヒト・モノ・カネの面からアドバイスしており、教職協働からさらに一歩進んだ新しい形に移行するイメージです。

組織をつなぐ  
橋渡しが学長室。  
新しい価値を生む改革の「種をまく」



東北学院大学 学長室 政策支援IR課  
課長補佐(教学組織改編推進室兼務)

齋藤 渉

さいとうわたる ●2001年学校法人東北学院入職、中高事務室、法人事務局財務部を経て2017年より学長室(IR担当)。2016年グローバル経営大学院大学院経営研究科修士課程修了。2019年東北大学大学院経済学研究科博士前期課程修了。東北大学履修証明「アカデミックリーダー育成プログラム(LAD)」修了。東北大学高度教育・学生支援機構共同研究員。



Talk  
Session

大学を元気にする  
学長室になるには？  
〜3大学の学長室リーダー鼎談

大学経営の要となる組織、学長室。改革が進む私立3大学の学長室職員が、大学の将来のために学長室が果たす役割や改革を後押しする工夫、そして次世代経営人材の育成について語り合う。

ヒト・モノ・カネの  
観点から各組織に助言する  
コンサルタントの役割



桜美林大学  
学長室室長

梅本 勝敏

うめもとかつとし ●桜美林大学文学部中国語中国文学科卒業。文具メーカー勤務を経て、2000年より学校法人桜美林学園入職。入試広報、生涯学習等の部署を経て(独)日本学術振興会に出身し、「大学教育推進プログラム」等の審査・評価を担当。帰任後、法人本部等の部署を経て現職。

まで現場。学長室はうまく改革が進むように、下から支え、後押しすることも大切だと考えています。  
齋藤 同感です。本学の学長室は組織図上、他の部局と同列です。課員それぞれが現場に足を運び話をする中で、「こういうふうにするか」と提案すること。コミュニケーションによって得られる相互理解はとても重要です。  
梅本 本学はかつて、学長室が大学事務組織を統括する位置に置かれていましたが、可否判断が全て

学長室に委ねられるようになってしまったため、今は各部署と同列としています。学長室はあくまで裏方で、他の組織が業績を上げられればよいのです。  
奥村 学長室は、困ったときの「相談役」でもあるべきですね。改革は簡単ではないので、相談やアドバイスを受けにくい雰囲気だと、現場が計画をうまく進められず「画餅化」してしまうことも。大学を前に動かすためには、「みんなで」の視点も必要です。

齋藤 相談を受けたときに適切な解を一緒に考えることで学長室への信用も変わります。そのため、建学の精神の理解を基礎に、法令や高等教育政策へのアンテナは常に高く張っておく必要があります。  
梅本 学長室に配属される際、「学長室は現場を無視して勝手に進めてばかりだから、染まらないように気を付けて」と少々意地悪な言い方をされたことがあります(笑)。しかし、実際はまったく違って、トップが考えて実行する

スピードやスパンと、現場のそれとにあまりに差があっただけなのです。現場が1か月かけて議論していることを、学長室では1週間で結論を出して、そのまま第2フェーズ、第3フェーズへと、ずっと先に進む。だから、「学長室では何をやっているかわからない」と見られており、よい取り組みをしても、現場の理解が得られにくいこともありました。今は、学長が会議やブログで発信し、学長室職員が関連部署と積極的にやり取りをするなどして、丁寧に進めるようにしています。

中期計画の実効性を  
どう高めるか

「長期的な視点に立った大学経営には中期計画が必要ですが、絵に描いた餅」になってしまいう大学も少なくないようです。

齋藤 本学も第1期の計画は現場に浸透せず、計画が進みませんでした。期中で中間評価を法人と企画して課題を探り、その反省をふまえて第2期計画に臨みました。  
奥村 うちも第1期は総花的な傾向がありました。第2期は学長室の素案をもとに検討を進め、集中すべき計画に再編しました。

梅本 本学も第1期の計画は法人

学長室の役割は  
現場の改革が進むように  
後押しすること



京都産業大学  
学長室課長(学事担当・戦略企画担当)

奥村 靖之

おくむらやすゆき ●1997年入職。経理部、入学センター、大学出資会社への出向等を経て、2010年10月から学長室。(公財)大学基準協会への出向、新学部設置準備室への異動を経て、現在に至る。学事担当として全学会議運営、質保証、教学改革(学部等設置・収容定員変更認可申請等)など。2020年から現職。中長期計画第2期策定、大学改革推進に携わる。

\*1 本誌2020年11-12月号「みんなで進める中期計画」P.20参照

取材・文 / 本間学 撮影 / 坂井公秋

各大学の学長室の概要

大学	京都産業大学	桜美林大学	東北学院大学
建学の精神	将来の社会を担って立つ人材の育成	キリスト教精神に基づく、教養豊かな識見の高い国際人の育成	「福音主義キリスト教」の信仰に基づく「個人の尊厳の重視と人格の完成」の教育
概要	10学部10研究科 学生数/15,321人 専任教員数/436人 専任職員数/205人	6学群1研究科 学生数/10,361人 専任教員数/282人 専任職員数/176人	6学部6研究科 学生数/11,200人 専任教員数/287人 専任職員数/170人
学長室組織 ( )内は人数	<p>学長室 (9) ・室長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>学事担当 (課長※、課員2)</li> <li>戦略企画担当 (課長※、課員3)</li> <li>ダイバーシティ推進室</li> <li>IR推進室 (課長、課員1)</li> </ul> <p>※学事担当、戦略企画担当は兼務</p>	<p>学長室 (5) ・室長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大学事務総括</li> <li>大学将来構想</li> <li>教育企画</li> <li>ガバナンス強化</li> <li>特命事項</li> </ul>	<p>学長室 (10) ・室長* ・副室長*(3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政策支援IR課 ・課長</li> <li>調査係/企画調整係 ・課長補佐 ・課員(2)</li> <li>IR係/点検・評価係 ・課長補佐 ・係長</li> </ul> <p>*教員</p>
業務内容	部局長会、教学マネジメント会議等全学会議の運営、自己点検・評価、認証評価関係、学部等設置関係、学則関係、教員制度関係、中長期計画の策定・進捗管理、学長施策の推進、補助事業等申請・運用、各種調査対応、ダイバーシティ推進、教学IR推進	大学事務統括、大学将来構想業務(設置業務等)、教育企画業務(教育課程改革等)、ガバナンス強化業務(競争的資金獲得、大学関連規則・規定等)、特命事項業務等	大学の教育研究等の改革推進に関すること、大学の中長期計画および中期計画の策定に関すること、IRに関すること、教学マネジメント・内部質保証、点検・評価に関すること、学長の特命に関すること、その他各部署等に属さない大学の企画調整に関すること
近年の成果、実績	▶中長期計画「神山(こうやま)STYLE2030」第2期策定▶「デジタルを活用した大学・高専教育高度化プラン」採択、教学マネジメント体制の強化、教学IR推進▶数理・データサイエンス・AI教育の推進▶「次世代研究者挑戦的研究プログラム」採択▶大学院現代社会学研究科設置(2022年4月)など	▶グローバル・コミュニケーション学群開設、芸術文化学群および健康福祉学群収容定員増、航空・マネジメント学群開設、大学院国際学術研究科全面改組(学位プログラム制移行)、教育探究科学群新設(設置届出中。2023年4月開設予定)▶「デジタルを活用した大学・高専教育高度化プラン」[デジタルと専門分野の掛け合わせによる産業DXをけん引する高度専門人材育成事業]と「さくサイエンスプログラム」採択など	▶第II期中期計画策定と推進▶仙台駅徒歩約15分に新キャンパスの開設(キャンパス統合)▶4学部5学科設置予定(設置届出中)▶改革総合支援事業(タイプ1)等の競争的資金獲得▶西南学院大との相互評価協定に基づく相互評価の実施▶西南学院大との内部質保証向上のためのIR共同支援



中心で立てましたが、2期目では各設置校の意見等もふまえて立案しました。第2期は、KPIも目標に含め、階段を1段ずつ上るようにつくりしています。

「Unique & Sharp」という学園全体の方針の下、航空・マネジメント学群や教育探究科学群<sup>\*2</sup>といった、どこにもない尖った教育組織づくりにチャレンジしています。これは「10年後、20年後のあるべき姿から逆算して、体力がある今、何をやるべきか」という発想に立ってのものです。——そのためには社会の動きに敏感でないといけません。齋藤 情報収集は大切です。文科

省だけでなく、内閣府や他省庁も高等教育政策を発信しています。近隣自治体の将来ビジョンや人口動態などには必ず目を通します。計画の実効性を高めるには、データ分析による、正確な現状把握とその学内共有が欠かせません。学長室では毎年ファクトブックを作成・配布し、構成員の当事者意識の醸成に努めています。

**奥村** データや情報の伝え方にも工夫がいります。政府や省庁の文書や数字を使うこともあり、専門的になりすぎると伝わりますが、専門的に伝わることも大事です。みんなに伝わるのが大切ですから、本学の置かれている状況と対比したり、「うちだったら、こういう方向性も考えられますよね」といった次のステップへの示唆も加えて発信しています。

**補助事業に取り組み 意義と意外なメリット**

——近年、学長室主導で補助事業に挑戦する大学が増えています。**梅本** 新しいことに取り組みうえて補助事業は非常に重要ですが、以前はそこまで手が回りませんでした。前年度、精通した人材を採用でき、その結果、申請がしやすくなりました。文科省のデジタル活用教育高度化事業において、2

年連続で採択<sup>\*3</sup>されました。モデルケースができたことで、「やればできる」と現場に挑戦意欲が芽生え、JSTのさくらサイエンスプログラム<sup>\*4</sup>にも多数採択されるようになりました。若い職員には申請書類の書き方、文言の使い方などからレクチャーしています。教員向けにも、科学研究費補助金のさらなる採択に向け、現在、学内研究費で競争的資金のしくみを構築し、そこから外部資金への申請意欲を高める工夫をしているところでは。

**奥村** それは理想的ですね。大きな補助事業への挑戦は改革に伴うため簡単ではありません。しかし、申請書を作成していく中で、学内で進む取り組みの掘り起こしや課題、実現したいことが明確になり、これらが学内に共有されるというメリットもあります。採択にかかわらず、改革の主体である教職員の挑戦意欲の喚起につながります。「みんなでやろう」と。

**梅本** 改革が進むにつれて、おかげさまで幅広い分野で強みを持つ人材が集まってくるようになりました。「こんなことができたらしいよね」で終わらずに、そのアイデアを実現すべく、それぞれに強い職員が各部署で活躍するようになってきました。

**大学運営と職員の役割、次世代経営人材の育成**

——大学運営に学長室が果たす役割の重要性をあらためて感じます。

**奥村** 建学の精神に掲げる使命に向かって大学が動いていくためには、学長をリーダーとして学内の力を一つに束ねる必要があります。時に厳しいメッセージの発信もありますが、これを支えるのも学長室の役割で、苦労もあります。**梅本** うちも悪役は職員が引き受けています(笑)。ノイジーマイノリティに引きずられないために、常にエビデンスを集め、学群長をサポートしています。本学で特徴的なのは、大学運営を教員だけに任せるのではなく、職員がヒト・モノ・カネの観点から深く関わっている点です。将来的には、教員には教育と研究に専念してもらい、学群の運営を職員が行うようにしていきます。そのため、職員にはいつも、「単なる指示待ちの事務職員ではなく、企画職員になろう」と話しています。

——次世代の経営人材育成がどの大学でも課題になっています。**梅本** 挑戦意欲のある若手職員はどの組織にもいます。しかし、現場しか知らない、現場の考えで

しか動けなくなってしまう。そこで今、SDの一環として大学運営の視点を養う新たな研修制度を検討中です。例えば、人事異動とは別に1年間、学長室で業務を行って学長の考えに触れたり、会議での議論を聞いたり。そうした経験を積み、大学の意思決定に役立つ資料のつくり方や、他組織との交渉術を覚えて現場に戻るといった研修を、人事部に提案したいと考えています。

**齋藤** 私は、「この企画をやりたい」ではなく、「自大学でこの企画をやり遂げたい」と動く職員が増え、それを後押しできる大学は変わると思います。私自身の大きな転機は、東日本大震災でした。さらに、コロナ禍の2年間は、大学の価値や学生の学びについて考えさせられました。職員は、将来の大学を見据えた視点を持つことが必要です。学長室は組織をつなぐ橋渡しをすることで、新しい価値を生む「改革の種をまく」ことが役割です。学修者本位で未来を共に考える職員を少しずつ巻き込むことが重要ではないでしょうか。

——次の大学運営を担う職員の方にメッセージをお願いします。**奥村** 私は、大学職員には3つのシブが大切だと思っています。大学の課題を自分事化して考

える「オーナーシップ」、率先して動く「リーダーシップ」、周囲との関係をつくる「リレーションシップ」です。そして、挑戦することです。できない、やらない理由より、みんなが「何とかする」ことを考えてほしいですね。そういった姿勢を持つ人に、自然と人や資源が集まってくるから。**梅本** 長期ビジョンや中期計画、国からの答申や提言をふまえて、自分は大学に対して何ができるのか、どう取り組むのかを常に考えてもらいたいです。自分の得意な分野やスキルを生かし、企画立案をしてみましょう。失敗してもその場所まで戻り、ブラッシュアップして実現していく。それを繰り返していくことです。

**齋藤** 大学で今起きていること、実行しようとしている物事の背景にまで目を配ることが大切です。大学が決めたから、補助金要件だからではなく、5年、10年後の教育・研究活動がよい循環になるよう、俯瞰(くわん)してクリティカルに考える視点を持つてほしいです。その判断基準になるのが、自学の建学の精神やミッションです。それらを理解し体現するために、職員も教員や学生と同じく、学び続ける姿勢や、社会情勢、政策動向への関心を持ち続けてほしいですね。

\*2 2023年4月開設予定  
\*3 文部科学省・大学改革推進等補助金(デジタル活用教育高度化事業)の「デジタルを活用した大学・高専教育高度化プラン」および「デジタルと専門分野の掛け合わせによる産業DXをけん引する高度専門人材育成事業」  
\*4 国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)による海外の若者を日本に招き日本の科学技術を体験してもらった事業

OPINION

# 組織力を高める3つの「共有」 ビジョン・理由・戦略



(株)進研アド 改革支援室 統括ディレクター  
**榎崎 由香**

いきゆか ● 1988年(株)福武書店(現ベネッセコーポレーション)入社。通信教育部、大学事業部に勤務。1998年より(株)進研アド勤務。東北支社支社長を経て、2009年より現部門に所属し、大学、法人の経営改革、UI開発、中期経営計画策定、ブランディング事業のサポートに関わる。

取材・文 / 児山雄介 撮影 / 亀井宏昭

## 改革が立ち行かないのは組織が機能しないから

改革支援に携わる中でさまざまな大学の状況を見てきましたが、多くは目の前の課題解決に追われ、10、20年後を見据えた中長期的な課題解決に取り組めていない大学は少ないように思います。

志願者減下での定員充足や入学者の質の確保、社会のニーズに合わせた教育改革、文科施策への対応など、大学が抱える課題に一部署で解決できるものはない状況ですが、法人全体で議論をしている大学がどれだけあるでしょうか。陥りやすいのは、「〇周年に向けて」といったお題目と、取り組むべき施策のリストだけが並び、めざす姿が見えにくい中期計画。取り組みきれない数の実行項目がリストアップされる一方で、何をめざせばいいのかがわからないので取捨選択ができず、成果が何かも不明瞭になりがちです【図

【図表1】改革が進まず経営課題が解決しない、ありがちな理由

起こりがちなこと	その結果…
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自部署から見える目先の課題のみを、自部署だけで解決しようとする</li> <li>▶ めざす姿が見えないまま、「〇周年」「〇年後」に向けて数多くの取り組みをリストアップする</li> <li>▶ 過去の成功体験や勘を頼りに施策を打ち出す</li> <li>▶ 構成員の議論がないままトップが意向を押し／トップが指針を示さないまま中堅・若手に議論を丸投げ</li> <li>▶ 志願者の減少を恐れ、募集ターゲットを絞れない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 10年後、20年後を見据えた中長期的な課題解決がなされない</li> <li>▶ 取り組みが多すぎて全ては実現できない、取捨選択もできない</li> <li>▶ 根拠がないまま議論だけ行い、結論が出ない</li> <li>▶ 構成員にとって改革が「自分事」にならない</li> <li>▶ APに合った受験生にメッセージが届かず、望む学生が集まらない</li> </ul>

【図表2】トップが行うべき3つの「共有」

<h3>ビジョン</h3> <p>どこに向かうのか？ ゴールを示す旗印</p>	<h3>理由</h3> <p>なぜそこに向かうのか？ を裏付けるエビデンス</p>	<h3>戦略</h3> <p>ゴールを達成するために どの道を選択するのか？</p>
<p>+ (特に職員に対する) 職場環境、働き方改革への投資</p> <p>+ 各部署のミッションの明確化</p>		

表1。経験や感覚だけを頼りに計画を立案してしまうと、議論の土台となるエビデンスがないため結論が出ず、出たとしても納得感が伴わないので共有されにくい傾向にあります。

トップダウンとボトムアップのバランスも重要です。議論もなく、トップが一方的に意向を出してしまうと、現場に改革の意図が伝わらず、各構成員が「自分事化」しにくくなります。逆に、何の方針も示さないまま若手・中堅職員にワークショップを行わせても、向かう先が不明では、議論がまとまりません。いずれも、プロジェクトが空中分解したり、現場の取り組みに本気度が見られなかったり、いい結果を招きません。

「何を」「なぜ」「どのよう」にめざすのかの共有を改革を推進できるような組織を

つくるためには、トップが次の3つを現場と共有することが必要です【図表2】。

### ① どういう姿をめざすのか？ ——「ビジョン」の共有

ビジョンとは、改革の旗印となるもの。方向性に迷いが生じたとき、「自分たちは何のためにこの改革を進めていたのか」と立ち戻る場所です。

したがってまず共有すべきは、「何を」するのかではなく、「何を」実現し、どういう姿をめざすのか「自分たちの取り組みはどんな社会課題の解決につながるのか」「どのような学生を社会に送り出したのか」といった、ストーリーや世界観です。構成員からビジョンに対する共感を得られれば、改革を飛躍的に進めやすくなります。

共有を進める際のポイントは、文字として可視化することです。期首の訓示や朝礼等で話すことももちろん大切ですが、構成員に

とっては、成文化されていたほうが振り返りやすくなります。新たに教職員を募る際も、成文化したビジョンを募集要項に掲載し、それに共感する人を採用するといでしょう。ストーリーや世界観を考える技量と、それをわかりやすく印象に残る言葉に仕立てるテクニックは別物であるため、ワーディングは学外の専門家に任せる方法もあります。

### ② なぜ、改革を行うのか？ ——理由の共有

自学が現在だけ危機にひんしているのか、あるいはチャンスが到来しているのか。改革の背景にある状況を全学で共有します。

ここで大切なのは、数値的なエビデンスをベースにすることです。募集が好調だった「いい時代」を成功体験として持つ世代や、募集や経営に直接関わらない部署の教職員には、改革しなければならぬ理由がピンと来ていないかもしれ

下で苦戦する大学が多い学生募集に反映させるためにも、戦略の共有への努力は怠らないことです。

**組織への投資なしでは現場は活性化しない**

トップの意志だけでも、やる気のある一部の教職員の奮闘だけでも、大学改革は成し得ません。組織全体の活性化が不可欠です。しかし、組織が自然に活性化することはまずありません。

組織の、特に職員の活性化をトップがどれだけ意識し、そこに投資するかが問われます。残念ながら、まだまだ多くの大学の職場環境や働き方、人事制度はアナログのままです。紙の決裁書類にハンコを押してもらったために各部署を走り回るような状況であれば、早急にデジタル化を図るなど効率的な作業環境を整えて、マンパワーを最大限に生かすべきでしょう。

そのうえで、各部署のミッションを明確にする必要があります。ルーティンの限られた事務仕事だけが専任職員のミッションであるはずがありません。各部署が改革のビジョン、理由、戦略を共有し、その部署ならではの力を発揮してこそ、改革を前進させる組織力が生まれます。



学生数/896人 専任教員数/68人 専任職員数/57人  
学部/国際教養  
THE世界大学ランキング日本版2022/17位



# 学生の成長を支え続ける 役割分担と協働の文化

## 国際教養大学

大学業務のあらゆる面で教員・職員の垣根なく協働する組織文化を持つ国際教養大学。同大学の教職協働の土台は何か。自らも教員・職員両方の経験を持つ理事に話を聞く。



常務理事・副学長  
**磯貝 健**

いそがいけん ●1994年米国コーネル大学経営大学院修了(経営学修士)。民間企業勤務の後、2004年国際教養大学設立とともに入職。2012年より准教授兼務。国際センター長、秘書室長、事務局長兼スーパーグローバル事業推進室長等を経て、2018年より現職。

### 互いに認め合う 信頼関係の構築が鍵

もともと本学は「教員が教育研究に集中できる大学」というコンセプトを掲げており、大学の業務執行部門である事務局に基本的な執行権限を委任しています。これは、教員で組織されるさまざまな委員会が、業務の実質的な決定権を持つ大学との違いでしょう。

そのうえで「学生の成長のためには、全員の知恵を集めたほうがよいものができる」という考えのもと、教職協働で教育に取り組んでいます。例えば、留学先の決定。国際センターの職員全員が申請書を読み、学業成績とTOEFL®のスコア、志望理由等を確認しながら留学先の候補を選定。教員と委員会を開いて最終決定します。入試も、総合型選抜等の面接は教員・職員がペアを組んで行います。

カリキュラム構成や履修体系を考える際も職員が主要な役割を果たします。留学先で言えば、職員のほうが過去に派遣した学生のデータ、各学生の状況など、総合的な経験値や情報が多いため、より学生に合った留学先を勧められます。入試でも、本学で成長できる学生のタイプは、多くの学生と接している職員がよく知っている。カリキュラムにおいても、履修しやすい時間割設定や「どういう順序で学んだら成長できるのか」は、職員もよくわかっているのです。こうした協働の風土は2004年の開学時からありました。「全て英語の少人数授業」「1年間の留学必須」など、新しい教育に挑戦するため、教職員も学生も「自分たちが大学を創る」という気概がありました。

大学業務においては教員、職員それぞれの領域はありますが、重なる部分も多くあります。うまく協働するには、まずお互いに敬意を払うことに加えて、「この職員(教員)は、学生のことをよく考えている」「この人に任せれば間違いない」と認め合える関係を築かなければいけません。それには会議でも、日常の場でも、よりよいものを創ろうというスピリットを共通言語として職員と教員が積

極的に協議することです。

### ミッションの浸透は 目の前の学生の声から

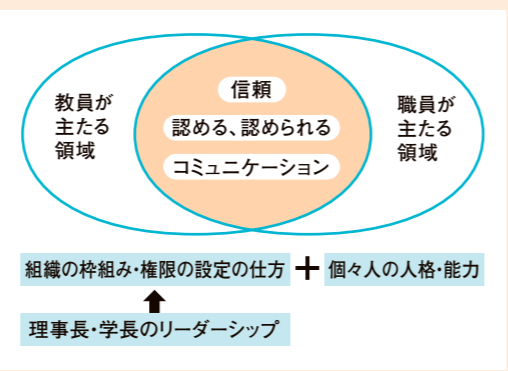
開学から18年が経過した今、新入職員への大学のミッションの浸透が目下の課題です。職員は基本的に中途採用で、前職もバックグラウンドも実に多様。新任研修で説明はしますが、言葉で伝えきれぬものはありません。ミッションを深く理解してもらう機会には、やはり職場です。本学の学生はほとんどがキャンパス内に生活しているため、折に触れ事務局を訪れます。学生と正面から向き合うことで、「何が学生のためにベストか。大学のめざす教育は何か」を常に考えるようになります。

職員が活躍できる環境整備のために、独自のクロスアポイント制度を検討中です。例えば「所属は〇〇課だが、国際センターの業務に関心がある」という職員がいれば、週1日でも国際センターの業務に就いてもらい、海外提携校との連携の提案までやれるような土台をつくりたい。一段高い所から大学の全体像を見られるようになるはず。このような弾力性のある制度をつくり、組織全体から湧き出る力を高めたい考えです。

## 組織力を高める主な取り組み

### 教職協働を推進する土台

- ▶開学当初より「教員が教育研究に集中できる大学」がコンセプト。そのため、大学の業務執行部門である事務局が基本的な執行権限を持つ
- ▶教員、職員が互いの領域を保ちつつ、学生の成長に向けて協働するために、相互の信頼関係構築と普段からのコミュニケーションを重視



### 職員の採用・育成の工夫

- ▶職員の採用は英語力のほか、「学生に寄り添うマインドがあるか」を重視
- ▶職員の育成はOJTが中心。「失敗してもいいから、その人に任せてみる」という形で業務経験を積ませる
- ▶研修は主に学外の研修を活用。大学が研修を案内するほか、本人が見つけてきた研修であっても上長の承認の下、参加が可能

### 意思決定を迅速にする環境づくり

- ▶事務局連絡会議を週1回実施。各課室長、事務局長、事務局次長、常務理事が出席し、現場の意見・課題を共有し、迅速な対応につなげる
- ▶事務局オフィスに局長、次長のデスクを置くことにより、現場の職員の意見を意思決定者に伝えやすい環境を実現。教員も気軽に事務局を訪れ相談する

注目!

## 教育の充実、学生支援をめざす ことで自ずと増える協働の場

国際教養大学では、開学時より「教員と職員は大学運営の両輪」との考えに基づき、運営上の役割を分担。さまざまな共同作業により意思決定を行ってきた。こうした協働の場は、年数を重ねるごとに増え続けている【右図】。これには、「何かをよりよくしよう」「学生の成長のためにもっと情報を集めて判断しよう」とすれば、そうなるのは必然との考えが根底にあると言う。また、大学運営には学生の声を重視し、さまざまな取り組みに学生が参加する機会も少なくない。「教員と職員が互いの得意分野を生かしつつ、『自分の範囲はここまで』という発想を持たずに提案・改善を試みる開かれた土壌が本学にはある。学生も大学をよくしようと行動する。自然に増える教職協働は、正のスパイラルを生む根源だと思っている」(磯貝常務理事)

### 増え続ける教職協働の場

開学時 (2004年)	大学経営会議開催/教育研究会議開催/入試委員会開催、入試面接、合否判定/図書館運営委員会/学生生活委員会/ハラスメント防止・対策委員会 等
成長段階 (2005年 ~2012年)	教員採用、職員採用/留学先開拓交渉/学生の派遣留学先の決定/受入留学生の選抜/地域貢献委員会及び実際の交流活動/広報活動、オープンキャンパス開催/施設設備整備計画策定/懲戒委員会 等
成熟段階 (2013年 以降)	カリキュラム改革委員会/オンライン授業整備・推進/研究紀要編集/認証評価/SGU*1推進会議/CLA+*2導入と推進、分析/米国大学とのベンチマーキング/応用国際教養教育の拡大のための地域連携先の開拓/RA*3のトレーニング/困難を抱える学生の支援網の整備 等

\*1 文部科学省「スーパーグローバル大学創生支援事業」。同大学は「グローバル化牽引型」に採択された。 \*2 「大学修業評価」と呼ばれる、思考力等を測定するアメリカで開発された標準試験。  
\*3 レジデントアシスタント。学生寮や学生宿舎で1年間の寮生活を体験した学生が新入生のサポートや寮の住環境づくりのサポートを行う。



学生数/845人 専任教員数/32人 専任職員数/21人  
学部/商(経営、会計)  
大学院/商学

## 組織力を高める主な取り組み

### 大学の課題を自分事化するしくみ

- ▶人事考課制度として「目標管理制度」を導入。教員、職員とも中期計画にひもづく個人目標を立て、達成状況を半期ごとに評価。給与に反映させる
- ▶2021年の開学20周年に向け、大学の課題を自分事化するために教職協働のタスクフォースを複数結成。カリキュラムのアップデートや地域企業支援活動、働き方改革等の施策を打ち出す

### 若手起用、権限委譲のしくみ

- ▶主任までは年功序列だが、主任以降は能力主義で昇格。現広報・入試室長(職員)は30代
- ▶課長・室長(職員)が自部署の年間方針を立てる
- ▶委員会組織は、若手教職員も主体となって運営
- ▶これから先の教育について、教職半々の「カリキュラム検討委員会」で検討

### 積極的な外部連携

- ▶企業と総合型選抜を開発し、高校向けのワークショップ等も共同開催
- ▶革新的な社会活動を行う企業と連携し、次世代を担う学生を育成する企業連携教育が特徴
- ▶高度会計人養成を目的に、全国50以上の商業高校、高校商業科と連携
- ▶愛知東邦大学、別府大学など、他大学との人事交流や共同SD等を実施

#### 企業連携の実績例

- 【総合型選抜(探究・プレインストレーミング型)】面白法人カヤック
- 【企業連携教育(3.5本の矢プロジェクト)】イオンモール高崎<イオンモール(株)> (株)すかいらーくレストランツ アドビ(株) 楽天(株) (株)電通 (株)探究学舎
- 【地(知)の拠点整備事業(COC事業)】上信電鉄(株)

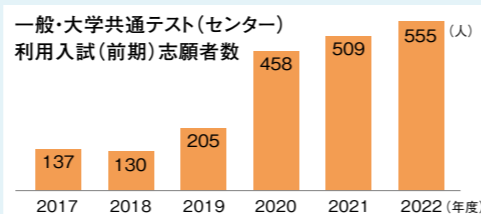
注目!

## 職員の奮起を発端に募集は上昇気流、教職協働の周年PJで新たな価値創造へ

開学当初、ある日のオープンキャンパス参加者はスタッフよりはるかに少ない5人。「恥ずかしくて、大学名を人に言えない」とつぶやく教員。この状況を打破しようと奮起したのが、企業出身の職員たち。「自分たちが誇れる大学に」と教育・入試改革を率先して行い、結果を出すことによって、教員の信頼も得た。近年は志願者数をさらに伸ばしている。

2021年の開学20周年に向け、2年かけて取り組んだ周年事業「to TUC計画」は、大学の将来を教職員が「自分事化」することが目的。今後、誰にどのような価値を提供していくのか、自分たちが働きたい職場とは?などについて、「学生・保護者」「地域企業」「卒業生・地域社会」「価値を生み出す自己改革」の4つのタスクフォースに分かれ、教員、職員、若手、ベテランがフラットな立場で議論した。議論の結果は、カリキュラムや働き方改革のほか、自分たちらしさを象徴する新しいシンボルマークとタグラインの制定にもつながった。

#### 志願者数の推移



#### 新たなシンボルマークとタグライン

開学20周年となる2021年に作成された大学ロゴとタグラインは、構成員が立ち返る「共通言語」



# 「拙速」でいい。新たな挑戦を生み続ける組織づくり

CASE STUDY

## 高崎商科大学

職員主導の教育改革、入試改革の推進で、学生募集も好調な同大学。「拙速大歓迎」の空気をつくり、前例のない取り組みへの挑戦を構成員に促している。



理事・法人本部本部長・学長補佐

### 森本 圭祐

もりもつけいすけ ●群馬銀行を経て、2004年高崎商科大学・短期大学部入職。キャリアサポート室長、教学課長、事務局次長等を経て、2021年より現職。桜美林大学大学院国際学研究所大学アドミニストレーション専攻修士課程修了。

### 同業経験より企業経験 事務力より企画力重視

開学21年目の若い大学ですが、<sup>\*1</sup>商業高校と連携した高度会計士の育成、<sup>\*2</sup>企業との連携による入試の開発などの改革を続け、学生募集は好調を維持しています。募集を支える企画の多くは、職員から出たものです。発案だけにとどまらず、採用された企画を充実させるために、職員が各地の高校に赴き、探究学習をサポートしたり、教育プログラムのワークショップを運営したり。そうした型にはまらない業務を許容する空気が、本学にはあります。空気の源流は、人。職員の多くは、民間企業からの中途採用です。大学関係者をあまり採用しないのは、実学重視で主にビジネスパーソンを育てる本学の職員には、企業社

### 現場から「やりたい」の声を引き出す環境整備

職員の意欲を引き出す工夫の一つとして、能力、姿勢、成果などを処遇に反映させる人事考課制度を2005年度に導入しました。目的の一つは、皆が同じ方向を向くこと。個人目標は各課の方針に基づいて決めるため、皆がめざす先が必然的に一致します。もう一つの目的は、個々を成長させること。努力せずとも評価が同じ年功序列制度では、人は育ちません。自己評価も行うので自身の立ち位置が客観視でき、組織のことを考えて行動するようになります。労働環境面では、コロナ禍前から事務局のフリーアドレス化、業

務のペーパーレス化、オンライン会議の導入を進めていました。部署を超える仕事が多く、場所に縛られずに働けたほうが良いという発想からです。結果的に、テレワークへの移行もスムーズでした。職員には、思いついたら、きれいな形にならずとも、熱が冷めないうちにまずは挑戦してほしいと言っています。「前例踏襲」は禁物。「拙速」でいいのです。職員が「やりたい」と考えたことを、やりやすくするのが本部長である私の仕事です。ルールが必要ならつくる、失敗したらフォローする。社会が急激に変化する中、動かないことのほうがリスクです。そのため、たとえ失敗しても、行動したことを評価します。イメージしているのは、各職員が仕事を「自分事」化して自らの判断で動き、組織の目的までも進化させる<sup>\*3</sup>T.E.A.L.組織。入試や教育で連携してきた元気な企業には、そうした風土が備わっており、影響を受けました。本学は地方で単科の、小さな大学です。「大学職員とはこういうものだ」という思い込みを捨て、職員全員が毎月、毎年、新しいことに挑戦し、価値を生み続ける。彼らのパフォーマンスを上げるために、われわれ経営陣の存在があると考えています。

学固有の業務は後からでも覚えられますが、入職後に企業人経験はなかなかできません。「大学は教育機関なのだからもうけてはいけない」と言われますが、資金がなければ学生のための新たな取り組みは難しい。企業的な発想も必要です。新卒も総合職として募集し、定型業務をした人には遠慮願っています。一緒に働きたいのは、教育や経営を「自分事」と捉え、自ら仕事を創造していただける人です。

\*1 Haul-Aプロジェクト。協定校に簿記・会計教育プログラムを無償提供し、優秀者を特待生として迎える  
\*2 総合型選抜(探究・プレインストレーミング型)。プレストを企業活動に積極活用する企業、面白法人カヤックと共同開発  
\*3 構成員に上下関係がなく、それぞれが意思を持って行動、協働し、集団として進化していく組織。フレデリック・ラルー(1969〜)が提唱

取材・文/児山雄介 撮影/荒川潤



学生数/47,094人 専任教員数/1,884人 専任職員数/782人  
 学部/政治経済、法、文化構想、文、教育、商、基幹理工、創造理工、先進理工、社会科学、人間科学、スポーツ科学、国際教養  
 大学院/政治学、経済学、法学、文学、商学、基幹理工学、創造理工学、先進理工学、教育学、人間科学、社会科学、  
 スポーツ科学、アジア太平洋、日本語教育、情報生産システム、環境・エネルギー、国際コミュニケーション など  
 THE世界大学ランキング2022/801-1000位、同日本版/13位、THEインパクトランキング2022/201-300位



# 部署を越えた職員間連携を促し 学び合い、助け合う組織へ

## 早稲田大学

各組織の独立性が強かった早稲田大学だが、職員同士のつながりを強化することにより、顔を知らなくても頼り合える、大規模大学ならではの新たな職員文化を醸成中だ。



人事部長  
**野地 整**

のじただし●1994年早稲田大学入職。2009年東京大学大学院教育学研究科博士前期課程大学院経営・政策コース修了。広報課長、人事課長、人事部副部長等を経て、2019年より現職。

### 「個」と「組織」の両輪で 職員業務高度化に対応

大学の教育、研究は多様化、複雑化し、それを支える職員には業務の高度化が求められるています。1980年代からあるべき職員の姿を議論してきた本学でも、その理想像を高い位置に置かざるを得ず、近年は現実とのギャップが無視できなくなっています。2012年に策定した中長期計画「WASEDA VISION 150」では、この課題を解決すべく、職員個々の能力育成と、組織の業務構造改革の両輪で対応しています。「個」の能力育成については、100種近い研修やその補助制度を「WASEDA STAFF College（スタカレ）」として体系化し、1冊の電子冊子にまとめました。加えて、職歴、資格、研修受講歴、考課結果などを蓄積できる「職員

ポートフォリオ」を立ち上げました。各職員はポートフォリオで自身のキャリアを可視化し、不足するスキルやマインドに気づいたら、対応するプログラムを「スタカレ」で探す。両ツールによって、自律的なキャリア形成が可能です。研修プログラムを開発する際は、単に個が力を付けて終わりではなく、職員間の学び合いや連携が進む仕掛けを組み込もうと意識しています。例えば、2021年度より始まった「学び場カレッジ」では、中堅・若手職員が講師を務め、職員が活躍した学内のグッドプラクティスを共有。取り組んだ職員の思いに触れ、職員間の対話を促します。

### 全国に広げたい 助け合いのネットワーク

「組織」の業務構造改革については、これまでも業務委託やRPAの導入などによって進めてきました。その過程で授業アンケートの集約や入試での面接時間の通知といった「各部署にある、業務量は小さく、内容も少しずつ異なる」とかえってコストが高い業務が多々あることが見えてきました。そこで挑戦しているのが、例え

ば各種書類を全学的に電子化したうえで、それらの部署用自動処理システムを担当職員自身がつくる取り組みです。処理ツールの使い方を学べるオンデマンドコンテンツを2022年1月に公開すると、4月には現場から10種以上のシステムが生み出されました。6月には、これらツールの活用事例をはじめ、全職員が業務ノウハウを出し合い共有するオンラインコミュニティを立ち上げています。「学び場カレッジ」やオンラインコミュニティの設置は、学部や部署を越えた学び合い、助け合いを生んでいます。本学はもとともと学部や部署の独立性が高く、他で何をしているかが見えにくい面があり、コロナ禍がその傾向に拍車をかけていました。しかし、学内で活躍する人や、意欲的な取り組みを見える化するしくみができたことにより、自学が持っていた「すごさ」に個々が気づき、連帯感や業務意欲が高まってきています。

この先、見据えるのは学び合い、助け合いのネットワークを大学間に広げることです。全国の職員間に数々のリソースが芽生え、「日本の大学、いけるじゃないか」と皆が自信を持つ。そんな活性化を本学がリードできるなら、これほど誇らしいことはありません。

## 組織力を高める主な取り組み

### 目的、ゴールを共有するしくみ

- ▶「WASEDA VISION 150」における核心戦略の一つに「教職員の役割と評価の明確化」を挙げ、職員の「人材育成行動指針」「(2032年に)目指す姿」を明文化
- ▶人事部が管轄する職員研修では、その研修が「WASEDA VISION 150」の何を達成するためのものなのか、必ず説明
- ▶職員理事が、強い職員組織をつくるために、「革新力」「信頼力」「成長力」が必要とのメッセージを全職員に文書で発信(2019年)

### 教職間、職員間の連携を促進するしくみ

- ▶入職1年目の職員対象「授業運営支援研修」開講。約1年間、教員の課題に応えながら授業支援を行う
- ▶全職員を対象にした「学び場カレッジ」開講。先輩職員が講師となり、年数回、学内のグッドプラクティスを共有
- ▶全職員を対象にしたオンラインコミュニティを設置。日頃関わりのない職員同士が自主的に頼り合う場として機能

### 共有されたグッドプラクティス例

- 【学生の海外派遣対応】  
コロナ下で海外派遣可否状況が二転三転した際、学生の要望に寄り添う対応をした留学センターの事例
- 【学部間の業務連携】  
学部ごとに実施する英語学位プログラムの運営について、担当職員が学部を越えて協働した事例

### 職員業務の効率化の工夫

- ▶「職員業務構造改革」として、各部署に共通する業務を集約
- ▶「業務プロセス最適化プロジェクト」として、研究支援、人事、出張などの各種業務をシステム化
- ▶2022年、「職員業務トランスフォーメーション推進プロジェクト」を設置。各種手続の電子化と、業務担当職員自らの手による自動化に取り組む

注目!

## 全職員参加のコミュニティ発足 部署を越えたノウハウ共有が進む

「中国在住者からファイルを受け取るためにはどんなフォーマットが適していますか?」「留学センターではこの方法で文字化けせずに受け取れています」。

2022年6月、職員同士が日常的に学び合い、助け合う場として設置されたオンラインコミュニティは、Teamsのチャット機能を使って運営されている。チームメンバーは、全専任職員、常勤嘱託職員。設置から数週間の段階で発言は活況を呈し、草の根の連携が生まれている。会話に直接参加していない閲覧者も、「いいね」をつけてリスペクトを表明し、議論に活気を与えられる。

書き込みが少ない状態で発言するとめだつからと、尻込みする人ばかりだとこうしたしくみは盛り上がりませんが、「一部署の中では“出る杭”だとしても、全学から“出る杭”が集まればもうめだたない。1,200人もの職員がいる。問いかければ、どこかしらに先行事例があるケースが多い」(野地氏)と、職員が大規模大学の組織力を実感するしくみとして機能している。

### Teams上に展開されているコミュニティ



「Good Resources」(業務に役立つ情報の共有)、  
「Good Practices/Tips」(実践例の共有)、  
「疑問解消・お困りごと相談」の3チャンネルがある

\*Robotic Process Automation。人がコンピュータで行っている業務をロボットにより自動化する技術

取材・文/見山雄介 撮影/亀井宏昭



学生数/9,499人 専任教員数/330人 専任職員数/184人  
 学部/工、システム理工、デザイン工、建築  
 大学院/理工学  
 THE世界大学ランキング2022/1201+位、同日本版/28位、THEインバクトランキング2022/1001+位



# アジア工科系大学トップ10をめざし 教職学三位一体の協働に進化

## 芝浦工業大学

この20年間で教職協働を急進展させた背景には、職員が活躍できる環境をトップが整備してきた歴史がある。教職協働日本一をめざす大学に、軌跡と今後を聞いた。



理事・事務局長  
**満重 信之**  
 みつしげのぶゆき ●スポーツ関連企業を経て1997年芝浦工業大学に入職。企画部生涯学習事務課、庶務課(学事課の前身)、人事課など、法入部署や学事部署で経験を積む。その後、総務部長、学事部長を経て、2021年より現職。

### 「教職協働トップランナー」を長期ビジョンに掲げる

本学で教職協働が進んだのは、苦い経験がきっかけです。2006年以前は競争的資金の獲得件数が少なかったのですが、「新たな教育改革を進めるためにも、競争的資金の獲得が必須」という当時の学長の考えの下、より積極的な申請を行う方針を立てました。それまで一部の教員のみで構成されていた申請チームの体制を変更。申請分野における教員の知見と職員の視野を生かし、共に議論できる体制を築きました。すると、互いの立場を理解、尊重でき、「職員の考えを教員が取り入れ実行する」形に変わっていったのです。その結果、2015年から3年間で競争的資金獲得件数が全私立大学中トップとなりました。

この20年間で教職協働を急進展させた背景には、職員が活躍できる環境をトップが整備してきた歴史がある。教職協働日本一をめざす大学に、軌跡と今後を聞いた。

「教職協働トップランナー」を長期ビジョンに掲げる

本学で教職協働が進んだのは、苦い経験がきっかけです。2006年以前は競争的資金の獲得件数が少なかったのですが、「新たな教育改革を進めるためにも、競争的資金の獲得が必須」という当時の学長の考えの下、より積極的な申請を行う方針を立てました。それまで一部の教員のみで構成されていた申請チームの体制を変更。申請分野における教員の知見と職員の視野を生かし、共に議論できる体制を築きました。すると、互いの立場を理解、尊重でき、「職員の考えを教員が取り入れ実行する」形に変わっていったのです。その結果、2015年から3年間で競争的資金獲得件数が全私立大学中トップとなりました。

「教職協働トップランナー」を長期ビジョンに掲げる

本学で教職協働が進んだのは、苦い経験がきっかけです。2006年以前は競争的資金の獲得件数が少なかったのですが、「新たな教育改革を進めるためにも、競争的資金の獲得が必須」という当時の学長の考えの下、より積極的な申請を行う方針を立てました。それまで一部の教員のみで構成されていた申請チームの体制を変更。申請分野における教員の知見と職員の視野を生かし、共に議論できる体制を築きました。すると、互いの立場を理解、尊重でき、「職員の考えを教員が取り入れ実行する」形に変わっていったのです。その結果、2015年から3年間で競争的資金獲得件数が全私立大学中トップとなりました。

## 組織力を高める主な取り組み

### 目的、ゴールを共有するしくみ

▶100周年(2027年)に向けた長期ビジョン「Centennial SIT Action」(2016年策定)で、5つの中心施策の一つに「教職協働トップランナー(教職学協働によるDX推進の質保証)」を据える。KPIとして、「職員力の学外評価TOP10内」「女性職員比率50%」を設定。

### Centennial SIT Action 5つの柱

- 1 理工学教育日本一
  - 2 知と地の創造拠点
  - 3 グローバル理工学教育モデル校
  - 4 ダイバーシティ推進先進校
  - 5 教職協働トップランナー
- ※⑤は、①～④を実現するための施策の位置付け

### 教職協働を促進するしくみ

- ▶歴代学長が、職員の役割の重要性を事あるごとに全学に発信。数値データを基に議論する文化を醸成し、教員に対して職員との協働を促す
- ▶「学長室会議」「学部長・研究科長会議」など上位レベルの会議体に部長クラスの職員が参画
- ▶教授会に職員が参画し、学部長の活動を支援
- ▶「教職協働ワークショップ」を年に数回開催。教育改革について話し合う
- ▶グローバルPBL(海外学生との課題解決型ワークショップ)の派遣、受け入れを教職協働で実施。職員の参加をSD活動の一環に位置付ける

### 競争的資金獲得をめざす体制

- ▶大学企画課が中心となり、職員が集めた競争的資金の公募情報を集約し、申請を検討。申請時は、課外の職員も含めて戦略検討チームを編成し、他部署や学部へ指示を出す
- ▶「大学教育・学生支援推進事業大学教育推進プログラム」に、教職協働で全学の学習・教育目標を策定する「全学ワールドカフェ」を含む取り組みを申請、採択(2010年。取組名は「PDCA化とIR体制による教育の質保証」)

## 注目! 教職学、三者の知恵を生かして 緊急事態下の遠隔授業を改善

コロナ禍もまた、同大学の教職学協働を進展させた。多くの大学が遠隔授業への移行を迫られた2020年、教職合同のFD・SD研究会を開催。同年4～12月に全13回、専任教員、非常勤講師、授業のサポートにあたる各部署の職員を集めて、遠隔授業の質を高めるための話し合いを行った。加えて、学生の協力も仰いだ。学生自治会が実施した学生アンケートの内容を大学側が共有するとともに、学生団体との意見交換会を実施。学生が感じている遠隔授業についての課題、メリット、学修効果などを探った。

共有されたノウハウや学生の声は、研究会実施期間中も反映できるものから反映。例えば、15人の教員と500人の学生が46グループに分かれて行う大規模PBLをオンライン上で実現させた。対面授業を再開してからオンラインで受講する学生は多く、大学は今後も教職学三者の力を合わせて、オンライン授業の改善に取り組む。

### FD・SD研究会で扱われたテーマ

- 「反転授業の実施方法」
- 「遠隔授業での学修成果の評価の方法」
- 「オンラインでのPBLや研究室の運営環境」
- 「障がいをもった学生への合理的配慮」など



土木工学科のTAとの協働による反転授業の様子

\*正式名称はそれぞれ「地(知)の拠点整備事業」「大学教育再生加速プログラム」「スーパーグローバル大学創成支援事業」

取材・文/見山雄介 撮影/亀井宏昭





学生数/1,942人 専任教員数/136人 専任職員数/55人  
 学部/看護(看護)、総合リハビリテーション(理学療法、作業療法)、医療技術(臨床検査、臨床工、診療放射線、鍼灸)  
 大学院/保健医療学(保健医療学、医療科学、看護学)  
 専攻科/助産学



# 執行部のたゆまぬ挑戦が 教職員の改革意欲を促進

## 森ノ宮医療大学

2007年の開学以来、スピード感あふれる成長を遂げる森ノ宮医療大学。大学の成長を支える組織運営のしくみ、教職協働の工夫について理事長に話を聞く。



理事長  
**清水 尚道**  
 しみずなおみち ●1968年生まれ。立命館大学経済学部卒業。企業勤務などを経て森ノ宮医療学園に入職し、大学開学プロジェクトに携わる。企画室室長、副理事長を経て2013年より第5代理事長に就任。兼任で第7代森ノ宮医療学園専門学校校長。

### 教職員の仕事を分け 協力を生む体制に

本学は2007年に創立した医療系総合大学です。開学時は1学部2学科体制でしたが、現在は3学部7学科体制にまで拡充しています。

開学当初はコンパクトな運営を重視したため、従来の大学であれば職員が担う教学支援や入試関連の事務業務を、教員が兼務で行っていました。しかし、教員、職員にはそれぞれの果たすべき役割があると考え、その役割を明確にして業務も分け、担当業務を全うしてもらおうとしました。ただし、チームの構成員として、教職員が一緒に業務を進めています。教職協働とは、教員と職員が分けてなく同じことを行うというのではなく、各役割を果たす中で、それぞれの強みを引き出し、弱みを補い合いつつ業務の質を上げていくことだと考えています。

### 業務の繰り返しでなく 常に刷新する意識を持つ

企業は生産性向上のため、毎年、効率化を図りますが、教育現場は毎年、同じ業務を繰り返しがちで

を補い合いつつ業務の質を上げていくことだと考えています。教職協働が円滑に進むように、普段から教職員の接点を増やす工夫もしています。例えば、教員用のメールボックスを事務室内に設置しているため、教員が立ち寄った折に職員と会話をする光景が日常的に見られます。

教職協働は互いのリスペクトが鍵です。特に、本学の教員は「異職種の人と協力しないと仕事が出来ない」と病院勤務経験者が多いこともあり、職員に対するリスペクトの意識が高く、協働がうまく進んでいます。また、学長のリーダーシップの下、部署や教職員の垣根を越えたプロジェクトも多数行っています。

会議では、教員・職員が同じ立ち位置で協議します。13ある各センターにも、大学運営の最上位の会議体である管理運営会議にも、教員・職員の両者が構成員として入っているため、情報共有がスムーズです。

私はこの点に危機感を覚え、理事長就任当初は意識的に大学業界を知らない他業種の職員を採用しました。そのため、職員に「ルーティン業務をこなしていればよい」という発想はなく、変える意識を持ち続けています。教職員には常に新しいことに取り組んでほしいと話しています。しかし、メッセージを発するだけでは伝わらない部分があります。本学はこの10年間、教育の充実のため、「病院と同じ環境となる学部学科構成」をめざし、臨床検査や診療放射線など、4つの学科を新設、大学院も設置しました。執行部自身が新しいチャレンジを続け、大学そのものが成長しているという事実が、教職員の成長意欲につながってほしいと思います。

歴史の浅い大学であり、すでにブランドを確立している大学と同じことをしては太刀打ちできません。本学が位置するエリアには、企業の研究拠点や大阪府の庁舎があり、高齢者が住む住宅地も隣接しています。今後はエリア特性を生かし、産官学連携によるヘルスケアを進めるなど、他大との差別化を図り、自学の価値をより一層上げるよう努めていきたいと考えています。

## 組織力を高める主な取り組み

### 大学の課題を自分事化するしくみ

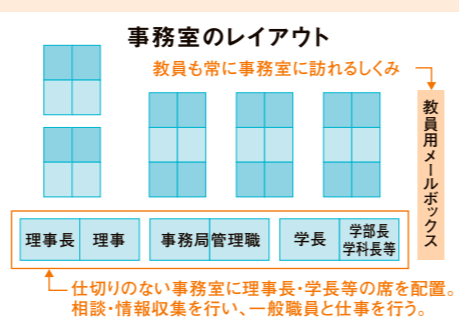
- ▶「事業計画・予算計画」は各学科(教員組織)、各事務組織で作成。各組織で責任を持って遂行する
- ▶「事業計画・予算計画」には新規事業を入れる。執行部は予算がクリアしていれば、積極的に採用する
- ▶ 決裁権は、かつては全て理事長にあったが、規程を変えて組織の長に権限を委譲

### 風通しよく、任せる風土づくり

- ▶ 新しい施設・設備の検討に関するプロジェクトは若手職員中心のメンバーで検討・推進する
- ▶ 経営に関する情報は原則、全て公開。教職員の管理職が全員参加する管理運営会議で執行部の考えを伝え、各部署の職員に浸透させる

### コミュニケーションを促進する環境づくり

- ▶ 一般職員と同じ事務室で、理事長・学長・事務局管理職が執務できるレイアウト。一般職員と経営層が日常的に密なコミュニケーションを取ることが可能。トップダウンとボトムアップを同時に機能させる
- ▶ 事務室の一角に教員用メールボックスを配置。教員が常に事務室に訪れるしくみをつくる

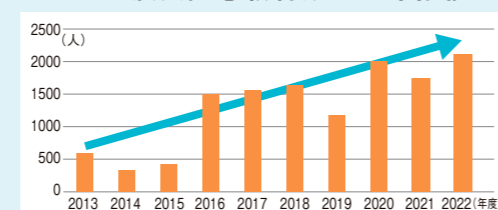


## 注目! 教育環境の充実を図り 教育と広報の両輪で募集力を高める

開学1年目の2007年度の志願者数は1,000人程度。開学4年目には300人台にまで減少したが、2011年度の看護学科を皮切りに、臨床検査学科や作業療法学科など、矢継ぎ早に学科の増設を進めている。医療系の大学は分野(学科)が増えるほど、実際の病院の環境に近くなり、教育が充実するという考えがあるからだ。志願者数は2016年度の2学科設置時には3倍以上に増加した。関西エリア外からの受験者も増え、北海道や沖縄からの入学者もいる。

大学の認知が高まり、志願者が増えたことにより、入学者の学力も上がっている。「国家試験合格率が上がり、そのエビデンスの認知がまた優秀な学生を呼び込む、という好循環が望ましい。教育と広報は募集力の両輪。教員と職員が協力しやすい環境づくりを進め、さらなる募集力アップをめざす」と清水理事長は意気込む。

【図表1】一般入試志願者数10か年推移



【図表2】合格者の平均偏差値(進研模試受験者)

