

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*1。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。

*2 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



塩田 邦成

大阪電気通信大学 学長
しおた くになり

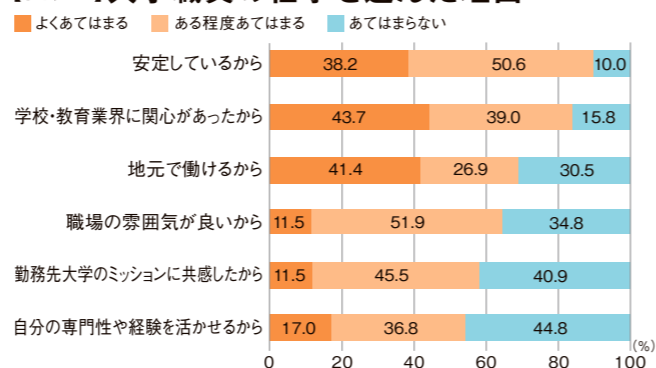
略歴	
～30歳代	1978年 学校法人立命館事務職員 就職部(11年) / 学生部(2年) / 日本私立大学連盟事務局(2年) / エクステンションセンター(1年) / 寄付事務局(1年) / リエゾン・オフィス(1.5年)
40歳代	総合管理センター(総務・財務・施設管理ほか)(2年) / 就職部(1.5年) / 学部事務室(2年) / 研究部(2年) / 教学部(2年) / びわこくさつキャンパス事務局(0.5年)
50歳代	立命館アジア太平洋大学(APU)事務局長(6.5年) / 立命館大学国際部事務部長(1年) / 立命館東京キャンパス所長、社会連携部長(3年)
定年後	立命館人事担当部長(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

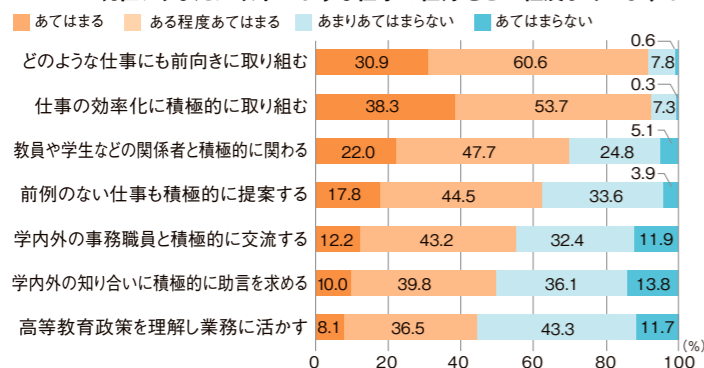
取材・文 / 本間学
撮影 / 岸隆子

*1 中央教育審議会大学分科会「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について～教育研究機能の高度化を支える教職員と組織マネジメント～」(審議まとめ 2021年2月9日)
*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)

【図表1】大学職員の仕事を選んだ理由



【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

職員の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、大学行政管理学会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、それらを乗り越えれば、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管理職員の確立をめざした、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