

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

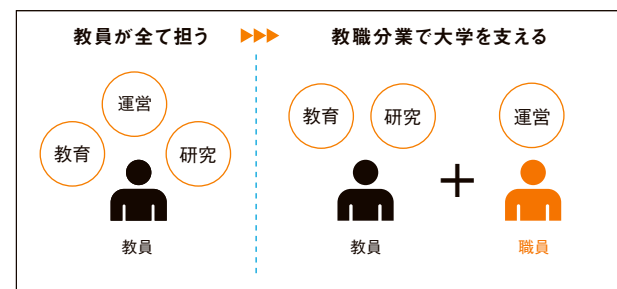
6学群1研究科 学生数/10,361人 専任教員数/282人 専任職員数/176人

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

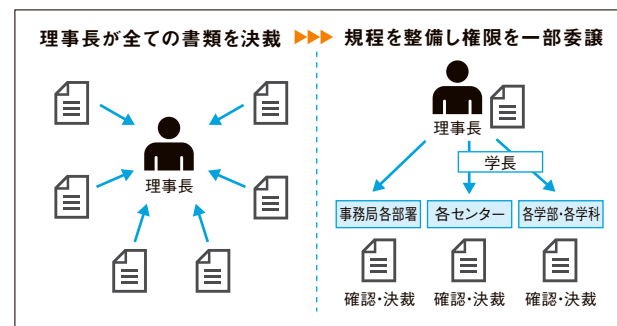
かつては、職員の勤怠管理を含む、全ての書類を理事長決裁にしていたが、決裁の権限を各組織に委譲したり、業務分掌を整備し各組織の役割を明確にしたりし、各自が主体的に業務に取り組める体制を整えた。これにより、以前は「最終的には理事長が判断するから」と、精度の低い実施計画や予算計画が提出されることもあったが、今は現場に責任

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



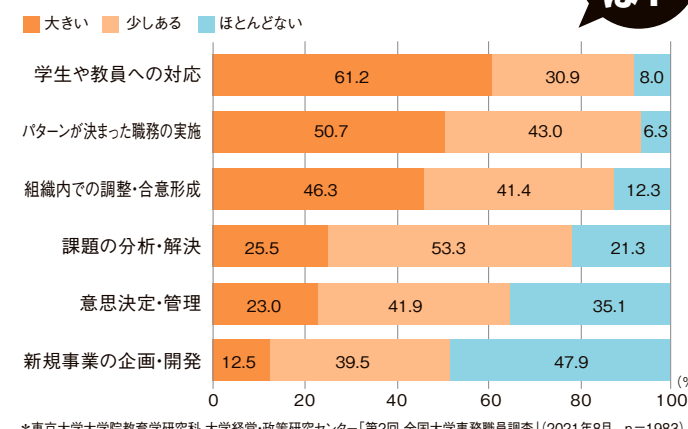
改革が進み、大学が元気になる！

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