

## 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)

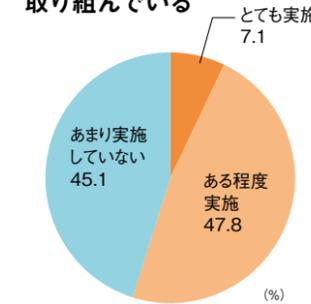
- 第3,4回 マーケティング 非営利組織である大学におけるマーケティングの意味を理解する。「Waseda Vision 150」が実現する未来を想定し、経営・マーケティング戦略を立案する。
- 第5回 学校法人会計 私立大学における財務諸表の読み方を理解する。財務の分析や財政状況を踏まえた大学改革を検討できるようになることをめざす。
- 第9,12,13回 企画立案I~II 実在の美術館の経営者になったと仮定し、中長期ビジョン、マーケティング戦略等を立案。その後、事例を大学に置き換えて、大学の社会的意義等を考える。

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。

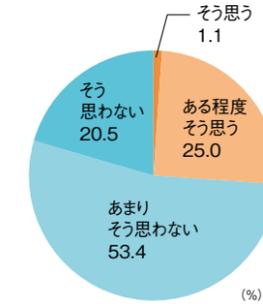
過去に置かれていた同種の講座では、「企業経営」を念頭において実施していたため、大学経営とは大小のズレが生じていた。そこで、本研修は、学内で活躍している職員にインタビュー調査を行い、共通する素養を明らかにしたうえで、その素養の習得につなげるべく内容を構成した。研修時間中のグループワークやディスカッション、事後課題への対応など、負担も内容も厚重的な研修であるが、同じ志を持つ高い意識を持った職員が参加し、長期間一緒に学ぶことで刺激を受けながら、参加者の成長につなげている。

**➔ 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**

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ニングを検討中だ。

## 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

- マネジメントリーダー「森ノ宮塾」**
    - 【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いる。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ほとんど仕事を任せていいと捉えている」(森本本部長)。

### 職員採用時の人選方針

- 新卒採用**
  - ・企画立案、プレゼン等に自信がある人
  - ・「安定性」「定型性」を求めない人
  - ・仕事を自分事として捉えられる人
  - ・チャレンジ精神のある人
- 中途採用**
  - ・およそ30歳まで
  - ・教育業界(特に大学)以外の出身者
  - ・プロジェクトで主となる活動歴のある人
  - ・課題の発見あるいは解決が得意な人
  - ・自ら仕事を取りに行くタイプの人

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**