

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。



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学研究科修士前期課程修了。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。東北大学高度教養教育・学生支援機構共同研究員。

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」

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。



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。

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

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

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」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いる、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。

奥村 学長室は、各部署を引っ張っていく面もありますが、私は、現場を「支える」ことも重要だと思っています。改革の主体はあく

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



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

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>学長室 (9) <ul style="list-style-type: none"> <li>・室長</li> <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> </li> </ul> <small>※学事担当、戦略企画担当は兼務</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学長室 (5) <ul style="list-style-type: none"> <li>・室長</li> <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> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学長室 (10) <ul style="list-style-type: none"> <li>・室長*</li> <li>・副室長*(3)</li> <li>政策支援IR課 <ul style="list-style-type: none"> <li>・課長</li> <li>調査係/企画調整係 <ul style="list-style-type: none"> <li>・課長補佐</li> <li>・課員(2)</li> </ul> </li> <li>IR係/点検・評価係 <ul style="list-style-type: none"> <li>・課長補佐</li> <li>・係長</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <small>*教員</small> </li></ul>
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][さくら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

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、専門的に伝わりすぎると伝わら、こういいう方向性も考えられ「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ますが、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あります。

**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。

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っています。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

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せんが、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

える「オーナiership」、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、みんなで「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う事業