



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)

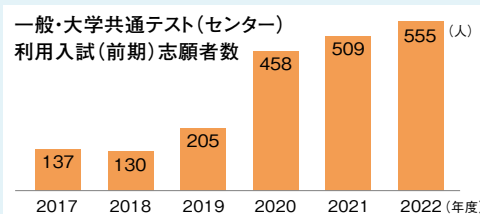
注目!

## 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」



CASE STUDY

# 「拙速」でいい。新たな挑戦を生み続ける組織づくり

## 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

もりもとけいすけ ●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