

新設・改組のプロに聞く!



——新設・改組を成功に導く大学職員の役割は?

「事務職員」から「アドミニストレーター」へ 教員と対等な立場での協働が鍵

龍谷大学

入試部・高大連携推進室 事務部長 **岡田 雄介**

おかだゆうすけ●文学部教務課、システム課、学長室を経て、2020年度から現職。2004～2019年度までの16年間、学長室において経営企画、中長期計画、設置認可申請、IRなどの業務に携わる。大学行政管理学会の学事研究会や近畿地区研究会にて、設置認可申請業務のワークショップなども実施し、職員の能力開発に取り組み。桜美林大学大学院修了。

「認可申請のプロ」として「設置審査のプロ」と向き合う

これまで多くの新設・改組に携わってきました。新設学部の学位分野が既設学部の中にある場合、設置認可申請の扱いとなり、届出に比べ、新設にかかる労力と時間、費用は桁違いにかかります。大学設置・学校法人審議会とのやり取りを通じて、設置計画全体の整合性や「質の保証」と「持続可能性」が担保されてはじめて、新学部設置の「認可」を得ることができます。申請業務は、「手引」に則って行いますが、毎年細かな変更があり、実践を積み重ねないとパフォーマンスが落ちます。私は毎年「手引」を丁寧に読み込んで申請書類を何度も念入りに校正し、文科省とこまめにコミュニケーションをとっていました。最大の難関は、「教員審査」。業績が厳しく見られ、業績不足と判定された教員は職位や担当科目の変更、あるいは別の教員を充てる対応が求められ、「補正申請」までに対処できなければ「不認可」です。以前は、審査結果の通知は電話のみであったため、何十人もの審査結果を聞きながらメモし、差し替え対象の教員や科目の代替措置を数週間まで対応したこともあり。加えて、寄付行為変更認可申請を通じて、法人運営や財政面もチェックされます。理事会の開催状況や係争中の訴訟の有無など、法人のガバナンスについても、くまなく調査されます。

われわれは、「認可申請のプロ」として、十分な準備と学内体制を構築し、完璧な申請書類を用意することが、「設置審査のプロ」である文科省との信頼関係づくりになり得ます。担当職員は制度をしっかりと理解し、大学設置基準や関連法令、各種通知にも精通したうえで、設置計画書を取りまとめる力が求められます。書類の記載項目を作業として「埋める」のではなく、書類の様式ごとの目的やルール、その本質を理解し、そこに大学としての「思い」を込めて作成すること。その結果、文科省とのコミュニケーションも円滑となり、信頼関係が醸成され、最終的に認可を得られるようになります。

今、デジタル&グリーン人材の育成に向けた政策誘導を背景に、「成長分野」として、関連する理系学部の新設や改組転換が促進されています。しかし、この分野の進学需要は、少なくとも現段階では大きな変化は見られません。現状、高校生の文理選択で理系は3割程度。彼らはまず、定員が多く、施設・設備が充実している国公立、次いで難関私大を受験します。他の大学は、残りのわずかなパイの争奪戦に勝ち抜く準備が求められます。定員充足は文系学部のようにいきません。投資の覚悟も必要です。学部設置時に求められる「標準設置経費額」は、文系の3～4倍。実験・実習用の

環境を整える費用もかかる。特に文系の大学が、「大学・高専機能強化支援事業」を機に理系学部をつくる場合、参入時の補助金獲得に加え、中長期的な財政の見通しも必要です。拡大を見越して今から参入しておくという考え方もありますが、理系学部はとにかくお金がかかる。そこまで経営体力が持つかどうか、です。

想定以上の少子化により市場が縮小していく以上、これからは新增設を続ける「ビルド&ビルド」は成り立たず、何かをつくる分、何かを削減する「スクラップ&ビルド」に移行せざるを得ません。需要に応じて学部・学科を改編するには、教員や組織の流動性と柔軟性を確保する必要も出てきます。国の政策を組織変革を促す「外圧」と捉えるなら、職員が教授会を説得する材料にもなり得るでしょう。

設置認可申請の経験は大きな改革を担う第一歩

実践を通じて大学運営の酸いも甘いも噛み分けてきた職員が、今後、どれだけ主体的に大学改革にコミットし、リードできるか。それが自学の持続可能性や将来的な成長を左右すると言っても過言ではないでしょう。それにはまず、われわれ自身が、「事務職員」ではなく、大学業務に精通し、中長期的な観点からの戦略を練って実行する「大学職員(アドミニストレーター)」であるとの矜持を持つこと。そして、大学設置基準改正から読み取れるように、教員は教育と研究に専念し、大学運営や経営は職員に委ねる体制をつくる。そのような文教政策の流れを踏まえた役割を担い得るだけの資質を、職員自らが備える努力をすること。私自身の経験からすると、大学院で学んだリサーチ・クエストのアプローチ、すなわち「仮説⇒検証⇒解決策を導出」という一連の問題解決手法は、大学職員としての経営企画能力の源泉となりました。自己研鑽努力を通じた資質向上は、これからの予測困難な「大学淘汰の時代」を生き残る術となるのではないのでしょうか。その意味でも、設置認可申請の準備の中で、教員主導による新学部の設置計画に対して、大学設置基準や文教政策動向を踏まえ、「開設科目と3ポリシーとの整合性」や「教員が教えたいことではなく、何が身に付くカリキュラムとなっているのか」などを指摘・提案でき、教員と対等な立場で協働できるようになれば、大きな改革も担えます。

設置認可申請業務は大きな苦勞を伴うものの、教員と協働して汗をかき、新しい学部を創っていくプロセスは大学の歴史を創造することでもあり、その一翼を担うことの満足感や高揚感、これこそが、困難な業務をやり通す「力」になるはず。これから厳しい時代を迎えるからこそ、職員が改革をリードしていくことが求められます。