

戦略スタッフとしての職員を育成する

ここ数年、「職員力」という言葉をよく耳にする。経営環境が厳しさを増すなかで、どの大学においても職員の役割の重要性が増してきている。以前は事務補佐の業務を担ってきた職員の役割をどのように転換できるのかは、多くの大学が共通に抱える課題である。今後必要とされるのは、分析能力をもち、戦略を企画立案・提案し、教員と一体となって学生の成長を支援し、大学全体の価値を社会に発信していく、そうした戦略スタッフとしての職員である。実際、取材で様々な大学におうかがいするなかで、トップマネジメントの重要性とともに実感するのは、戦略スタッフとなる職員の有無だ。そうした戦略スタッフとなる職員がいる大学とない大学とでは、今後の大学改革の進捗は大きく差がついてくるに違いない。特に次代を担うミドル層をどのように育成していくのかについては、大学の将来に向けての大きな課題だ。

現在、大学の中で職員はどのような役割をしているのか、またその育成はどのようになされているのだろうか。そして、期待される役割とは何なのだろうか。今回、私学高等研究所の調査をもとにその実態と課題を整理するとともに、戦略スタッフとしての職員の育成に力をいれている事例をご紹介します。(編集長)

教職協働の実現に向けた職員育成への課題

「事務局職員の力量形成に関する調査」報告

坂本孝徳 広島工業大学 常務理事・副総長
日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所 研究員

私学高等教育研究所「私大マネジメント改革プロジェクト」では、理事会における経営戦略の決定への支援と、その遂行を担う事務局の組織や運営の在り方、職員の役割と力量形成の課題の把握を目的として、日本私立大学協会加盟大学382校の常任理事または事務局長等を対象に、「事務局職員の力量形成に関する調査」を実施した。ここでは、その調査結果を報告する(調査概要は8ページ)。

1章 経営政策支援組織としての事務局の構築に関する課題

①職員の経営・教学会議への参画状況と阻害要因

- ・経営・教学組織への参画は進む
- ・職員の専門能力不足や教員優位の現状が参加への隘路

職員が正式構成員(規程等で制度化している場合)として出席している経営組織および教学組織への会議参画の現状をみてみたい。

まず、経営組織への参画は、84法人・大学(36.3%)で実施されており(図表1)、その具体的な会議名称としては、理事会運営へ直接的な参画

として理事会・常任理事会・学内理事会などが挙げられており、理事会の経営方針や戦略の策定等に関わる会議体への参画として経営会議・経営戦略会議・長期構想会議などが挙げられている。

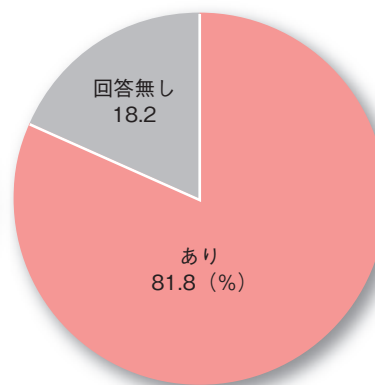
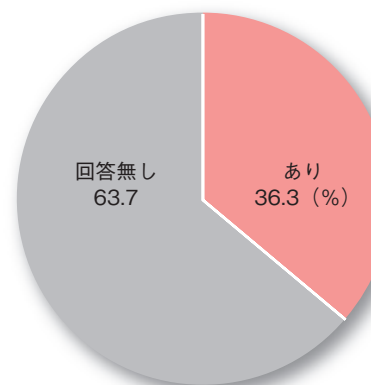
次に、教学組織への参画は、189大学(81.8%)で実施されている(図表1)。その具体的な会議名称では、教授会運営等へ直接関わる会議体への参画として教授会・大学院委員会・学部長会議などが挙げられており、それ以外の教学に関わる会議体への参画として入試・教務・学生・就職などの各種委員会が挙げられている。

では、職員がそれらの会議に出席することを阻害している理由についてみると、「無回答」を除いて、最も多かったのが「職員の位置づけが低い」(23.4%) (図表2)、次いで「教授会の自治意識が強い」(22.1%)、「教

図表1 事務職員の経営・教学への参画

・事務職員が正式構成員である「経営に関する会議」への参画 (N=231)

・事務職員が正式構成員である「教学に関する会議」への参画 (N=231)

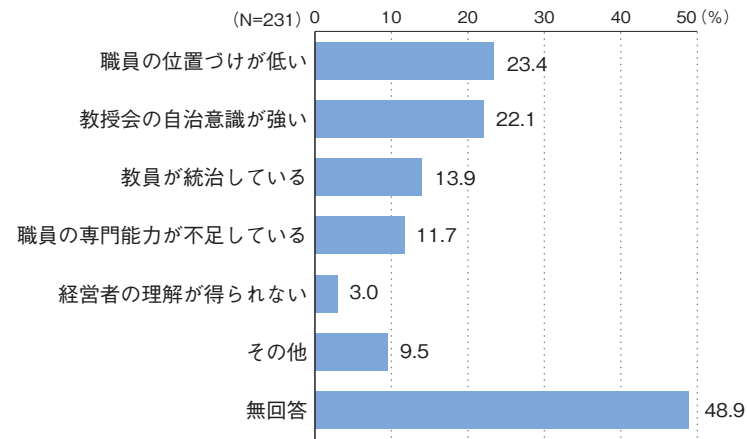


注：法人局長、事務局長、部長等の理事としての理事会出席は除いてある。

員が統治している」(13.9%)となった。また、「職員の専門能力が不足している」(11.7%)も挙げられる。

これらの結果から 職員の経営組織・教学組織への制度的な参画は図られつつあるが、職員の専門能力不足や教員優位の現状が参加を阻害する主要な原因となっていると考えられる。今後、それらの組織のなかにおいて、職員に期待され、果たすべき役割・機能の内実を検証することが必要となる。

図表2 経営や教学の会議に職員が正式参加出来ない理由 (複数回答)



② 教学における教職協働の取組み状況と推進のための必要条件

- ・ 教学支援に関連する分野では教職協働が進む
- ・ 教員との相互理解や目標・方針の共有が必要

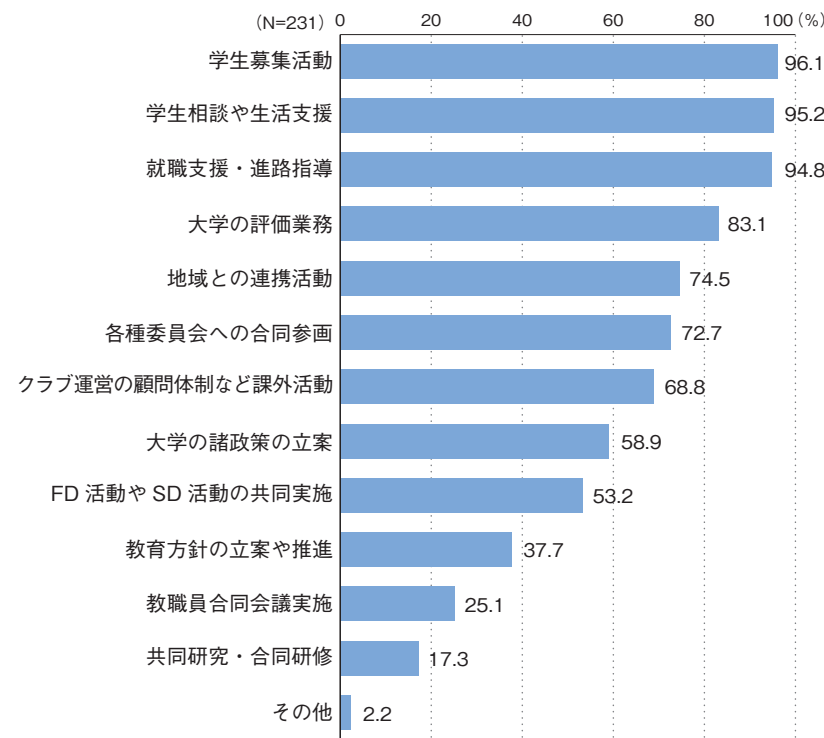
ここでは、特に教学において教職協働の取組みが行われている分野をみると、「学生募集活動」(96.1%)、「学生相談や生活支援」(95.2%)、「就職支援・進路指導」(94.8%)が高い割合を示しており、それ以下を見ても教学支援にかかわる分野において相当程度実施されている(図表3)。

一方、「大学の諸政策の立案」(58.9%)や「教育方針の立案や推進」(37.7%)などの経営・教学政策と計画に関わる分野や、「FD活動やSD活動の共同実施」(53.2%)、「教職員合同会議実施」(25.1%)などの直接教職協働に関わる分野では、取組みが充分に行われていないことがみて取れる。

教職協働を進めるうえで必要なことをみると、「教職員相互の理解」(78.4%)、「目標・方針の共有や一致」(70.6%)が7割以上と高い割

合を示している(図表4)。「教員と職員との権限や責任の明確化」(47.6%)や「職員の専門性の向上」

図表3 教職協働の取組みが行われている分野 (複数回答)



(47.6%)なども、比較的高い割合である。

他方、「職員の役割に対する教員の理解」(30.3%)と「教員の役割に対する職員の理解」(11.7%)の間に相当の差異がみられる。

この調査結果から、いまだ教員と

職員との位置関係は改善されていないと推察できるが、教職協働を各分野において実施するなかで教員と職員の相互理解や権限・責任の明確化を図ることが要事となる。また、特に教学の領域において教育改革などを推進する際は、職員の大多数が所掌分野において直接これを支える業務を遂行している。教学に対し、専門的観点から客観的データや資料の提供、助言などの支援を担うためにも、職員の専門性の向上は必要不可欠である。

③ 事務局の業務運営に対する現状評価

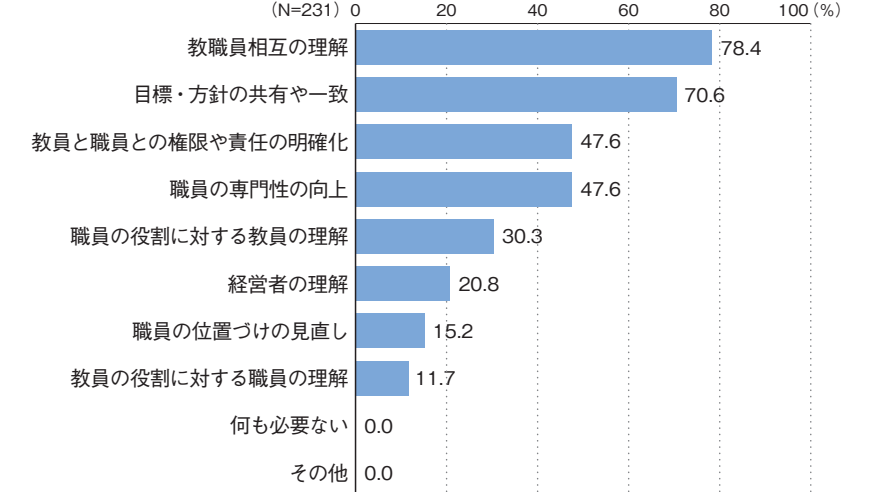
- ・ IR 機能・企画力・マーケティングなど新たな課題への対応が不可欠

業務運営において現状評価されている項目をみると、「各部署の所属長が集まる会議がある」(96.1%)が最も高く(図表5)、次いで、「法人・大学全体としての目標は明確」(85.7%)、「部単位、課単位で会議が行われている」(85.7%)が8割以上と高い。一方、「IR機能を担う事務局がある」(16.9%)、「企画力、政策力を高める研修」(26.4%)、「マーケティングを行う事務局」(26.8%)、「事務職員全員が参加する会議がある」(27.7%)などは低い。

これについて、図表には示さないが、規模が大きくなるに従って「マーケティングを行う事務局」、「IR機能を担う事務局がある」などの項目について、現状評価が高くなる傾向にある。

こうした点から、「目標」や「会議体」に関する項目は一部の項目を除き、概ね評価されている。しかし、

図表4 教職協働を進めるための必要事項 (複数回答)

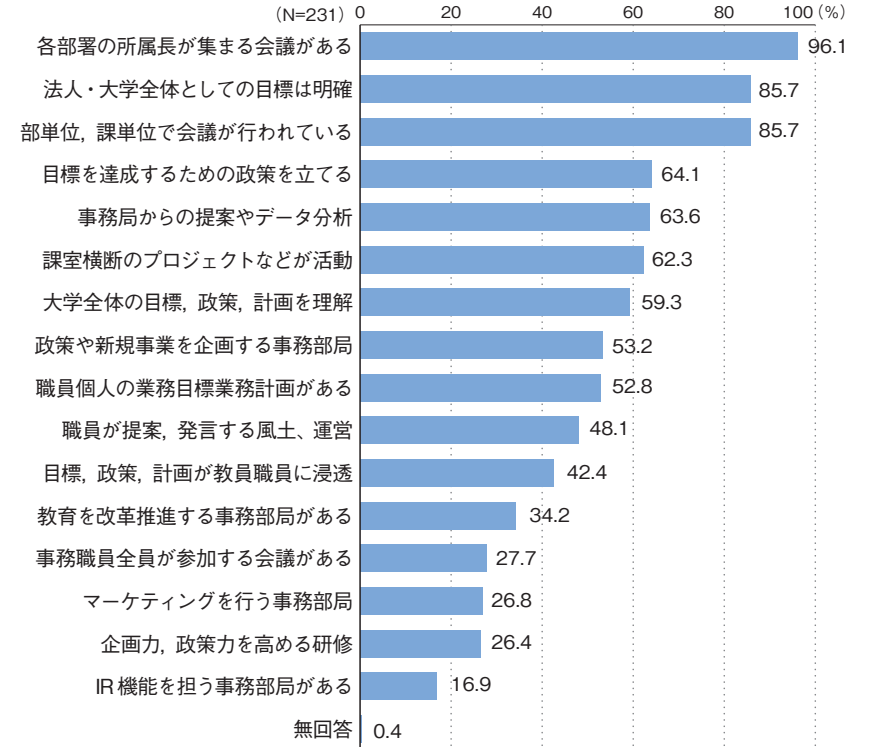


③ 事務局の業務運営に対する現状評価

規模によって差はあるものの、IR機能・マーケティング・教育改革の推進などの「企画・立案業務を推進す

る上での事項」に関する評価は高くはない。特に、今後の事務局の業務運営において、新たな経営課題を解決するための「企画・立案」という面では、IR機能やマーケティングの導入は不可欠となる。

図表5 業務運営の現状評価 (複数回答)



④政策決定事項別にみた事務局の影響度合

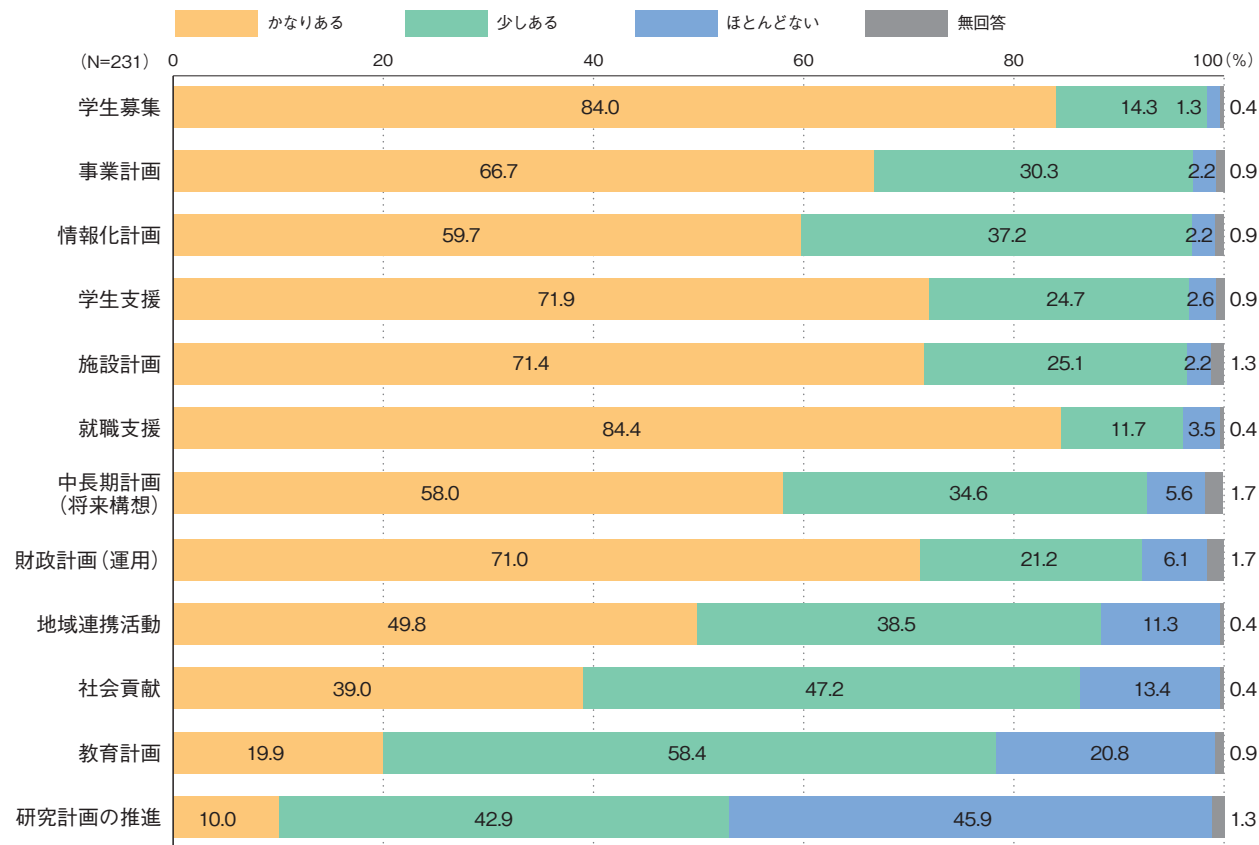
・管理運営・教学支援にかかわる事項は高いが、教育計画や研究計画は低い

事務局の影響度合が最も高かった項目は、「学生募集」で98.3%（かなりある84.0%・少しある14.3%の合計、以下同）であった（図表6）。教学支援業務としての「学生支援」、「就職支援」なども高い割合を示している。

「事業計画」や、主要業務とも言える「中長期計画（将来構想）」も比較的高い割合となった。一方、「教育計画」や「研究計画の推進」は「かなりある」の割合が低い。つまり、事業計画、施設計画、財

政計画（運用）などの管理運営にかかわる事項のみならず、学生募集、学生支援、就職支援など教学支援の領域に関しても事務局の影響度合は高くなっていることがわかる。しかし、教育計画、研究計画の推進など、直接教育研究にかかわる分野については、依然影響度合は低いようだ。

図表6 政策決定に対する事務局の影響度合



調査概要

調査時期: 平成21年5月～7月

調査対象: 日本私立大学協会加盟大学382校(調査時)の常任理事または事務局長等

調査方法: 質問紙法による郵送調査

調査事項: A 大学の概要(人事・研修制度)

B 経営・教学への参画(役職・教職協働)

C 組織運営, 方針・政策とその影響力

D 人事考課制度・人材育成

回収率: 60.5% (回答数 231校)

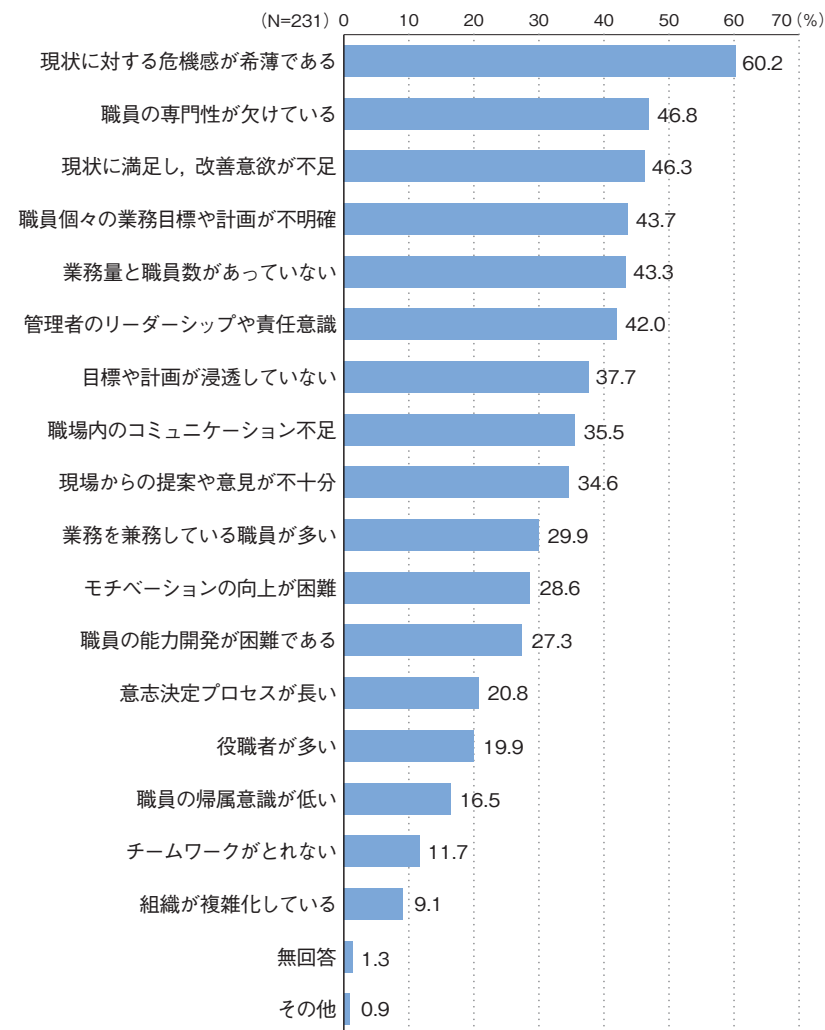
※調査の詳細は、日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所 私学高等教育研究叢書「財務、職員調査からみた私大経営改革」(2010年10月)を参照。

2章 事務局職員の力量形成に関する課題

①目標達成に向け業務を遂行するうえで何が不足しているか

・現状に対する危機感と職員の専門性が不足

図表7 職員の力量や職場のあり方での不足点や課題 (複数回答)



職員の力量や職場のあり方での不足点や問題点をみると、「現状に対する危機感が希薄である」(60.2%)が群を抜いて高い割合を示している(図表7)。次いで、「職員の専門性が欠けている」(46.8%),「現状に満足し、改善意欲が不足」(46.3%),「職員個々の業務目標や計画が不明確」(43.7%)などで、いずれも4割を超えている。

特に、職員の危機感の欠如については、職員が高等教育事情を理解し、勤務する大学の置かれている現状を正確に把握するための方策を検討・実施することが必要になる。また、専門性の育成に関しても、職員に必要とされる専門性や職務遂行能力を具体的に提示し、理解と行動の変容を促すことが求められる。

なお、目標や計画の明確化と共通理解については、前述の「業務運営の現状評価」における「目標・政策・計画が教職員に浸透」という項目の数値と近い数値である。こうしたことから、「中長期計画」などに基づく、具体的で明確な所属部署の年間の運営目標や計画を提示するとともに、職員個人の年間業務達成目標を設定するなどの方策が求められる。

②どのような基準で昇格(昇進)を判断しているか

・人事考課や昇格(昇進)試験の結果は反映されていない

昇格(昇進)基準については、全体では「適性や能力」(93.9%)や「役職に相応しい人材との評価」(85.3%)が高い割合を示しており、いずれも8割を

超えている(図表8)。一方で、「職務基準との適合性」(23.4%)や「昇格試験の結果」(11.7%)は低い割合である。これをさらに規模別にみると、「昇

格基準との適合性」(超小規模23.9%・大規模72.2%、以下同),「人事考課の評価結果」(23.9%・55.6%),「昇格試験の結果」(5.6%・44.4%)などは、規模が大きくなるに従って高い割合を示している。一方、「年齢や勤続年数」、「役職に相応しい人材との評価」、「職務

調査等これまでのデータや成果」は、特に大規模においては他の規模に比べて低い割合を示している。

このように、多くの大学において適性や能力、役職に相応しい人材との評価という基準要件を用いてはいるものの、昇格基準・職務基準に依拠し、かつ、人事考課や昇格(昇進)試

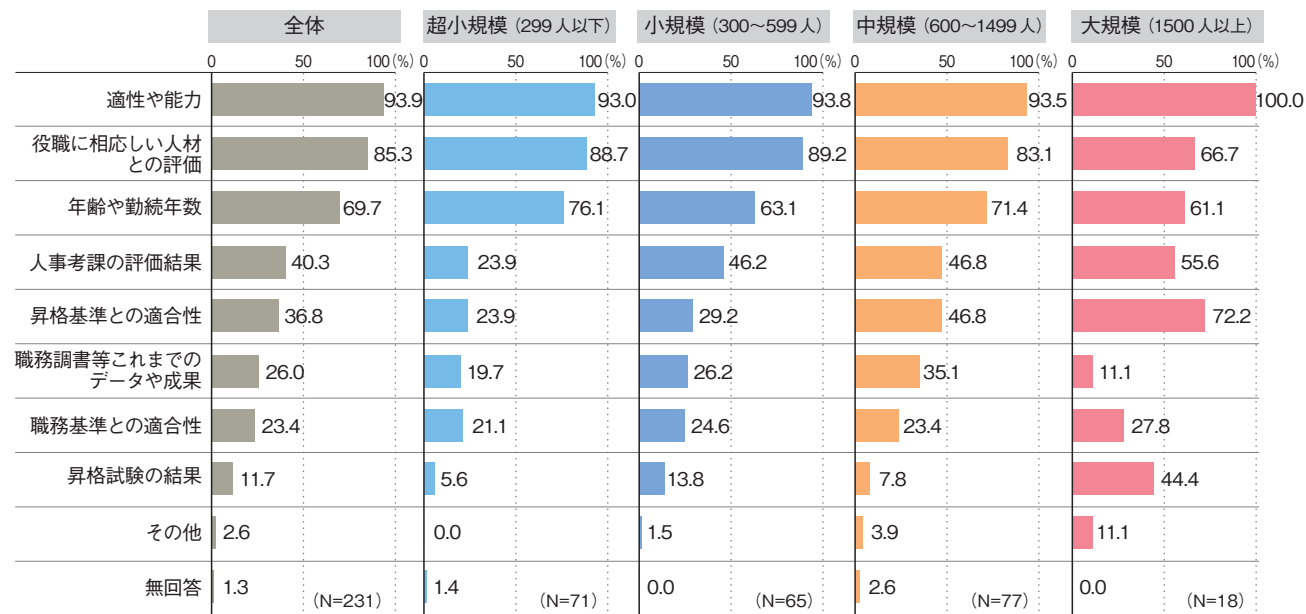
験の結果を十分に反映させて判断するには至っていないと推察することができる。とりわけ、超小規模・小規模の大学ではその傾向が顕著である。

一方、大規模大学においては、人事考課や昇格(昇進)試験の結果に基づき、昇格基準などによって昇格(昇

進)を実施している傾向が強い。

これらの結果をふまえると、昇格(昇進)を行う場合の課題として、判断基準の「見える化」という意味でも、公正性・客観性を担保するうえで、人事考課や昇格(昇進)試験の結果に基づき実施する方策を検討することが求められる。

図表8 昇格(昇進)を判断する基準要件(複数回答)



③ 研修制度の内容とそれが抱える課題とは

- 外部研修や学内全員研修は相当実施、階層別研修やテーマ別研修の実施は少ない
- 研修の体系化や研修成果の評価が課題

研修制度の種類をみると、「外部団体主催の研修参加」(90.9%)が最も高い割合を示しており、他の研修の割合を大きく上回っている(図表9)。次いで、「新人研修」(67.5%)、「職員全員参加研修」(64.5%)、「階層別研修」(42.0%)、「テーマ別研修」(39.0%)と続いている。一方で、「海外研修」(12.1%)、「大学院への進学」

(7.4%)が僅かではあるが研修制度として挙げられている。

また、研修制度の問題点としては、「体系的な研修ができない」(60.2%)が最も高い割合で挙げられ(図表10)、次いで、「研修による職員成長を評価しにくい」(55.0%)と、いずれも過半数を超えている。他方、「職員研修制度がない」(13.0%)や「研修制度

はあるものの運用されない」(2.2%)など、研修そのものが実施されていない大学もある。

これらの結果から、職員の研修は階層別研修やテーマ別研修が実施されているものの、大学外で実施されている外部団体主催の研修への参加、大学内で実施されている新人研修、全員参加型の研修が多くを占めているようだ。職員の力量形成を充実・強化させる方策の一つとして、新人研修、階層別研修、テーマ別研修などによる研修の体系化、研修成果の評価制度の導入に向けた検

討を行うことが極めて重要な課題といえるだろう。

計画立案・遂行を担う職員の条件とは

以上、事務局職員が戦略スタッフとして業務を遂行するためには、組織運営上に問題があるほか、職員の専門性の不足や育成制度にも課題があることがわかった。

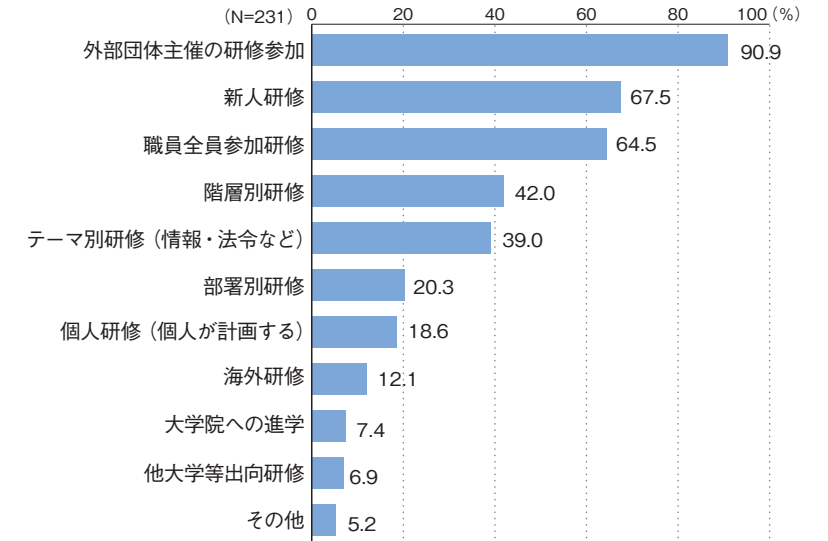
事務職員には、経営計画や政策を策定するための情報の収集、調査活動に加えて、経営計画の立案、経営計画決定後の執行を担う役割が求められる。それは、これらの実務を担う職員の力量、つまり、職員の職務遂行能力により、経営計画の成否・達成度が左右されるということだ。

また、職員には教員と協働して、業務の推進や調整を担うことも求められる。とりわけ、教育活動の成果としての教育の質保証を充実させるという視点からみると、職員のかかわり方が比較的少ない教育の分野への関与をさらに促進させることが必要で、そのための教職協働による政策・計画の立案と実施が必要となると考えられる。

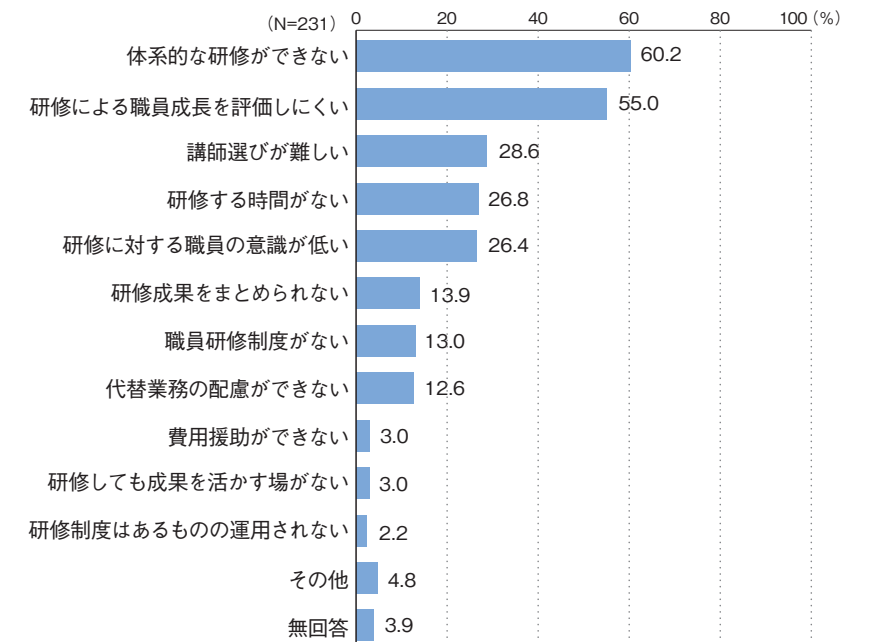
一方、職員を人材という面から見ると、人材は、経営の4要素である人・物・財・運営の一つであり、大学の管理運営の充実を図るうえで、ほかの3要素を強化させるための重要な要因でもある。

ここでいう職員の力量形成については、各々の大学がその目的や経営計画に応じて、職員のあるべき姿として具体的な人材育成像を設定し、それに基づく人材育成計画を策定することが求められる。その人材育

図表9 研修制度の種類(複数回答)



図表10 職員研修制度に関する問題点や課題(複数回答)



成計画については、人事雇用制度、給与制度、事務局組織などの経営条件に基づき、採用から退職までの間を視野に入れた人事異動、人事考課、研修などを通じて、体系的、総合的に運用することが必要である。とりわけ、力量形成の体系化に基づく職位・階層別研修の実施、学内・学外研修

等の効果的実施、OJTの充実、人事考課制度・目標管理制度等の活用などが不可欠となる。

さらに、単に職員の職務遂行能力や力量の向上を図るだけでなく、帰属意識を持った人材育成を実践していくことも重要であると考えられる。