



戦略立案・遂行を担う 新たな職員の役割

篠田道夫 日本福祉大学 常任理事

戦略スタッフとしての職員

「大学の市場化」。こうした競争環境の激化に立ち向かうには、目標の明確化とその実現計画は欠かすことができない。鮮明な旗印、変化に対応する改革、成果を出し評価向上に結び付けるマネジメントが求められ、これを担い推進する力を持った職員が必要とされる。それは本特集テーマである「戦略スタッフ」としての職員の機能強化であり、力量の向上である。

なぜ戦略を職員が担い得るのか。それは、あとに見るように実際の中長期計画の素案作成は職員が中心となっており、職員はあらゆる分野の現場において、データを使ってチームで検討し、解決策、選択肢を提案できる条件をもっている。大学を取り巻くステークホルダーからの要望は、まず職員を通じて把握されており、その

情報発信も、要望に応える改善提案も、そしてそれを最終的に事業や業務として形にし、執行するのも職員である。

戦略とか政策は狭い意味での経営だけではなく、教育・学習支援、就職、学生募集、地域連携などあらゆる場面で必要とされ、そこから実態を踏まえた斬新な企画が求められる。この企画提案力を生み出すには、業務目標の高度化、OJD（オンザジョブディベロップメント）の仕掛け、組織文化を変え、職員がチャレンジできる風土を作るなど総合的取組みが必要だ。そして、そのための教職協働の組織、職員の実質的な政策決定への参画が求められている。

ここでは、私学高等教育研究所の研究者として、様々な大学の経営実態調査に携わってきた立場から、各種のデータを用い、戦略スタッフとしての職員の役割や力量形成の課題を整理してみたい。

中期計画の急拡大とその効果

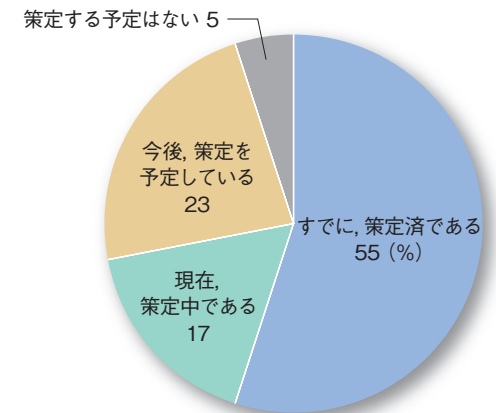
現在、マネジメントの基本・中期計画をもっている大学は、図表1のとおり55%である。前回調査(2006年)の35.3%からは飛躍的に前進した。この背景には、厳しい競争環境もさることながら、認証評価(自らの目標に基づく評価)、国立大学法人の中期目標・計画の影響などもあると思われる。地方中小規模大学の計画策定率は56.2%と平均を上回っており、定員割れ改善の要因のひとつになっている可能性もある。

では、この中期計画の効果はどうか。

アンケート調査に基づく両角亜希子氏(東京大学)の分析(図表2)によると、中長期計画をもっている法人の方が帰属収支差額比率が高い。すなわち財務状況が、全体平均でも、規模別でも、立地別に見ても良いことがわかる。

これは大学の大きさとか都市・地方の立地ではなく、計画に基づくマネジメントが行われているかどうか、財務改善ひいては大学の前進に大きな影響をもっていることを示している。戦略的な経営の確立が経営改革の大きな課題となっており、これを作り上げるこ

図表1 中長期計画の策定



私大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)以下、⑧8p、図表1-4

とが、職員にとっても避けることができないテーマとなっている。

計画の中味は総力戦の設計図

続いて図表3の中長期計画の内容をご覧ください。計画の内容は、単に財政計画とか施設計画とかだけではなく、広く教学改革を含む経営と教学一体の中身であり、その実行には、事務局・職員を含む総力戦が必要なることを示している。

大学発展のためには、今改めて大学の存在意義を鮮明にすること、そのためにこそ中期計画項目にある教育改革や学部・学科再編、キャリア支援、社会連携、人事計画、施設充実計画などが求められ、その推進のための組織改革が必要だと読める。こうした総力戦、総合的な改革の取組みによってしか社会的評価を上げられず、結果として入学者を確保し財政安定を図ることはできない。この現実こそ大学のすべての現場で事

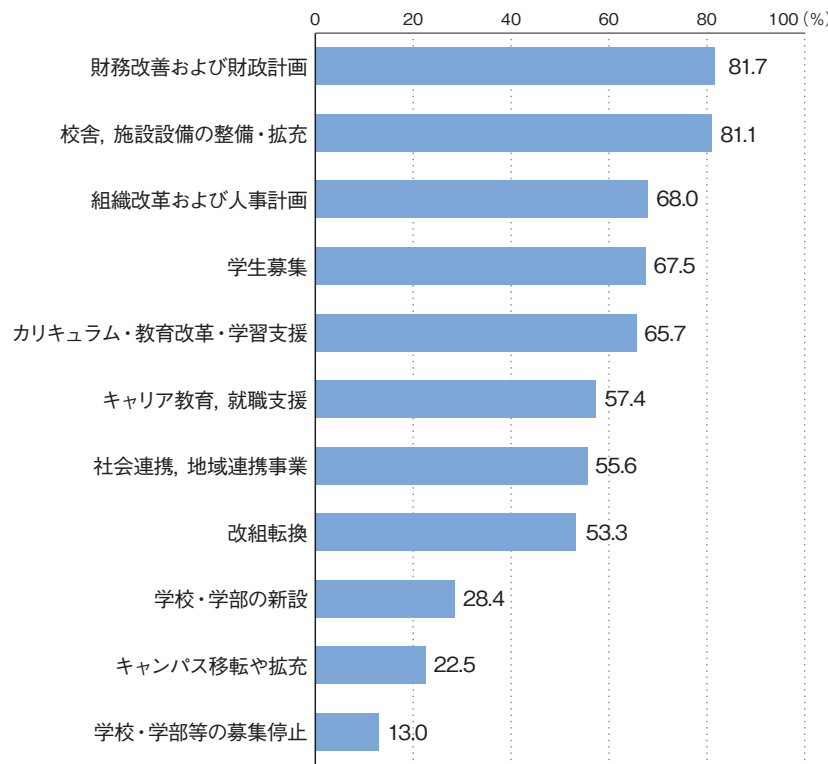
図表2 中長期計画と帰属収支差額比率

	中長期計画の策定状況			
	既に策定済	現在、策定中	今後、策定を予定	策定の予定なし
帰属収支差額比率	5.00%	3.50%	0.50%	-6.20%

		中長期計画の策定状況	
		すでに策定済	現時点で策定なし
大学収容定員	999名以下	0.6%(27校)	-1.0%(24校)
	1000-1999名	1.4%(36校)	-2.7%(23校)
	2000-3999名	3.2%(31校)	2.4%(27校)
	4000名以上	14.4%(32校)	5.5%(19校)
大学類型	地方・中小規模	-2.1%(44校)	-4.8%(30校)
	都市・中小規模	8.5%(18校)	3.4%(17校)
	地方・大規模	7.6%(36校)	0.7%(27校)
	都市・大規模	10.7%(27校)	7.9%(19校)

⑧、19p、図表1-22(一部抜粋)、図表1-23

図表3 中期計画の内容



©10p, 図表1-8

業の実践を担って仕事をする職員が登場せざるを得ない理由がある。それぞれの持ち場での革新的な企画やコーディネート力が求められる。

また、こうした総合的な設計図を描くことが、目標実現に向かっての総合的・年次的な施策を可能とし、事業の重点化、選択と集中をすすめる、計画の実行性を高める。

中期計画は職員が提案する

図表4で見るように、中期計画の提案(決定ではなく素案作りだが)は、職員がその多くを担っており、また、その策定のための審議も、教授会より事務局組織が多く関与している(図表5)。

中期計画に何が盛り込まれるか、どんな目標が設定されるかは、その大学の命運を決する。現場で学生と接し、高校に向き、企業の採用担当者と会い、また地域の方々に対応している職員の、実態に基づく問題提起、斬新な改善提案が、戦略のレベルや課題解決の有効

性に決定的な役割を果たす。

そもそも外部からのニーズや要望または評価は、そのほとんどが職員を通じてしか大学に持ち込まれない。職員のデータ分析力、問題発見力、他大学との競争優位を作り出す感覚、現実から新たな価値を作り出す企画提案力が求められる。これこそが中期計画の推進を担う、新たな職員の役割と言える。

求められるプロとしての資質

こうした新たな職員の役割にふさわしい資質とは何か。

専門性の強化はもちろん大切だ。職員の仕事は、どれをとっても全体として高度化、複雑化、専門化している。しかし、いくら高度な知識、技術を駆使してもそれだけでは大学は動

かない。全体的視野、大学の目指すもの、もてる資源や環境、組織運営や財務判断等から、何が今大切かつ有効か、中心課題を論理的に設定できるゼネラルな判断力、説得力が必要で、それなしに大学は動かさない。部分最適(セクショナリズム)から全体最適へ、視野の拡大、飛躍がある。与えられた仕事を正確かつ専門的に実行する段階から、方針を企画し提案する、それを決定に持ち込み事業実施をマネジメントする、この力が求められる。

図表4 中長期計画の原案策定部局 (複数回答)

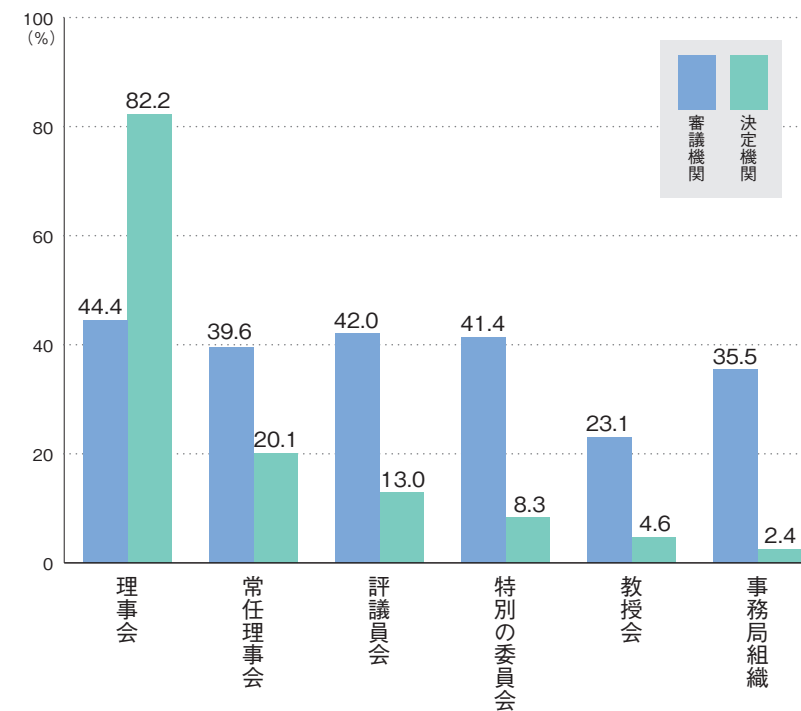
	n	有効%
担当理事	43	26.9
法人局長等	55	34.4
担当の事務部署	65	40.6
担当の委員会	48	30.0
その他	15	9.4
合計	160	

私大協会附置私学高等教育研究所 私学高等教育研究叢書「私大経営システムの分析」(2007年11月)、185p、表5-4

これは狭い経営領域だけでなく、大学の3つの機能である教育、研究、社会貢献それぞれの分野に求められる。教育分野においては、全入時代の学力も意欲も多様化した学生は、教室の中だけでは成長しない。①正課教育と併せ、②正課外の多様な教育支援、③キャリア支援、④学生生活支援、この教育の4つの領域がトータルに機能し、入口—中身—出口の一貫したポリシーに基づく「教学経営」(「学士力」答申)が求められる。特に②~④の正課以外の教育領域は、職員が直接その遂行を担っており、学生満足度の向上、社会人としての巣立ち、人材育成の成否に関与している。学生の実態と、教育方針・教育改革をデータを基に結合させ、前進させるうえでの職員の役割は大きい。教務事務執行のスタンスから脱皮し、教員と共に教育を作る、教育支援の専門家が求められる。

研究分野においても同様に、職員は学内の研究資源を自治体や企業ニーズとつなぎ、補助金制度とつなぐ役割を果たす。社会貢献分野においても、地域の要望や社会的な要請と大学をつなぎ企画推進する。さらに、財務・総務では、データ分析に基づく政策化、意思決

図表5 中長期計画策定にあたっての審議機関、決定機関 (複数回答)



©79p, 図表4-4

定のための戦略スタッフとしての役割はますます高まっている。

学生募集や就職では、高校生、進路指導教員、企業人事採用担当とのつながり、評価を通して大学の特色・強みを強化し、また弱みを改善する方策、競合大学との差別化の改革提起が重要となる。

このように全分野での企画提案と高度な遂行機能を果たすことが、戦略遂行を担う職員の役割となってきた。

企画提案力を育成するには

では、そうしたプロとしての力はどうしたら獲得、発揮できるのか。これには職員個人の力の育成、組織力の強化、それを発揮するための大学運営への参加の3つの要素が必要だ。順次述べていきたい。

・職員個人の力量強化

巻頭の調査報告にもあるとおり、従来からの育成制度、学内研修制度、外部セミナーや外部研究組織への参加、大学院入学等は効果がある(11P図表9)。しかし、ただ聴くだけの知識型研修をいくら積み上げて身についたものにはならない。調査が明らかにしたように、人事制度全体を育成型にすること、採用方式の改善、育成型の異動、実力主義の管理者昇格、人事考課・育成制度など、これらの総合的な取組みが効果を発揮する。人事に関するすべての事柄を人材育成にシフトするトータルシステムの構築が求められる。

図表6の人事考課制度も48.1%の大学が導入しており、入学定員1500人以上の大手では7割以上、600人以上でも6割近くが導入している。これも業務の改善と育成に有効である。しかし、図表7に見るように、「評価結果を本人に知らせ」「考課を育

特集1 戦略スタッフとしての職員を育成する

成・研修に結び付け」「面接を重視し」「目標管理」と連動させなければ、育成の効果は上がらず、単なる査定になってしまう恐れもある。職能資格制度自体も、今日求められる開発・創造型の力量育成にシフトされなければならない。

そして、その前提に業務の高度化がある。処理型を脱し業務目標のレベルを上げること。戦略目標と業務目標の結合、目標の連鎖が必要だ。高い目標への繰り返しの挑戦、OJD・業務を通しての開発と統治の実体験によってしか本当の力は身につかない。それぞれの大学に合った目標管理制度が必要だ。

また、管理者改革、年功序列の打破、中堅管理者層の強化は改革推進に決定的に重要だ。戦略を現場の言葉で語り、課員を改革に組織できるのは管理者しかいない。管理者の選抜・昇格制度の改革、管理者行動指針設定などはトップ層の決断でできる。

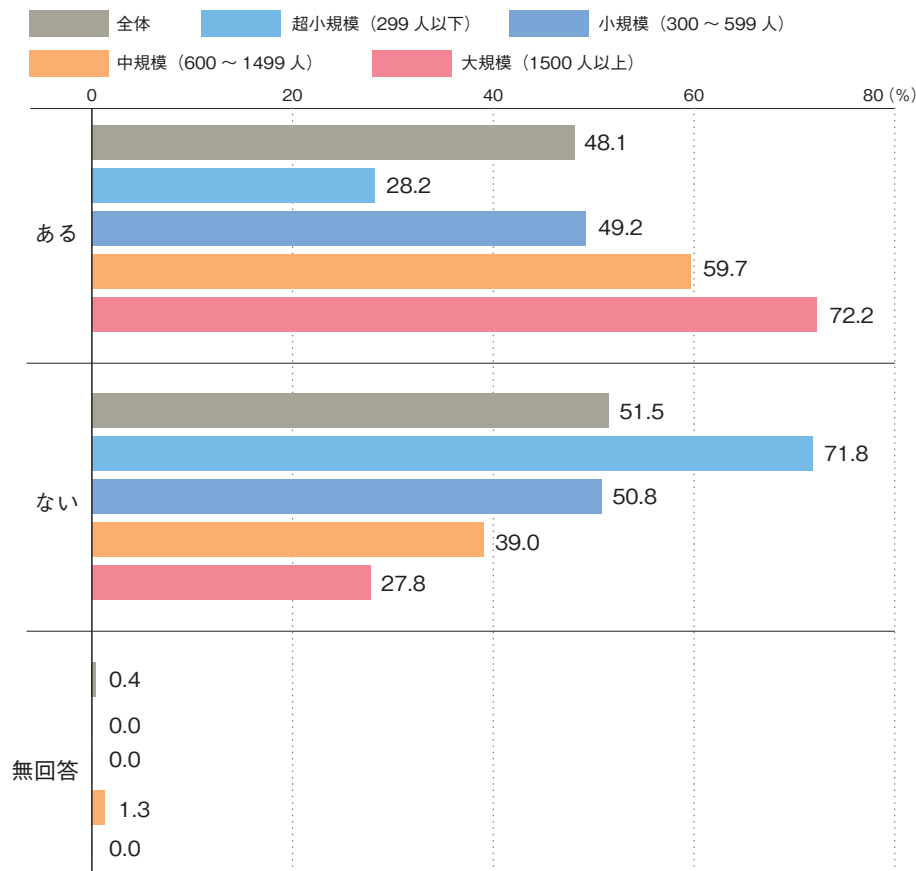
今日求められるのは、こうした新たな開発・創造型の力量育成に向けての総合的な取り組みである。

・組織文化を変える

さらに目標の実現に迫るには、個人の育成と共に、それが生きる組織作りが大切だ。

今大学が解決を求められている中心課題は、個人だけでなく、課室内だけでも解決ができない。7Pの図表5

図表6 人事考課制度の有無（規模別）



©123p, 図表6-3

図表7 人事考課制度の内容、特徴

	○	×
1.人事考課を処遇につなげている	78.4%	21.6%
2.人事考課で管理者評価がある	81.1%	18.9%
3.人事考課で同僚・部下評価がある	15.3%	82.9%
4.人事考課の結果は本人に知らされている	63.1%	36.9%
5.人事考課システムや評価基準は学内で公開している	78.4%	21.6%
6.目標管理制度がある	61.3%	38.7%
7.人事考課を育成・研修に結び付けている	56.8%	42.3%
8.面接やコミュニケーションを重視している	75.7%	24.3%
9.結果を昇進や人事異動に活用している	83.8%	15.3%
10.考課者研修を行っている	58.6%	40.5%

私大協会附置私学高等教育研究所 『事務職員の力量形成に関する調査』（速報）（2009年9月）、26p、(6)

をご覧ください。部課室単位の会議8割に対し、課室横断のプロジェクトが62.3%となっており、課室縦割りを乗り越え、横断的組織運営がかなり機能して

いることが読み取れる。また企画部局設置も5割を超え、職員の関与が難しかった教育改革でも改革推進事務部局が34.3%もある。IR組織はまだ2割弱と端緒的だが、全体として政策推進を担う企画事務部門の重視、専門的な調査分析提案組織やIR機能の拡充の方向に向かっていると見える。

考える組織への脱皮、目標に基づき主体的、自律的に行動できる組織への前進が、斬新な政策とその実現を支える。その前提には、情報公開と共有、コミュニケーションの活性化、PDCAサイクルの実質化などがある。また、図表には示さないが、同調査では、職員が提案・発言する風土があると答えた大学は48.1%で、ないとほぼ半々で拮抗しており、二極化しているともいえるが、この改善が本質的には問われている。

・本格的な運営参画による教職協働

巻頭の調査結果に見られるように、教職協働が進んでいる分野(6P図表3)は、職員の影響力が強い分野(8P図表6)と重なる。特に、中長期計画、事業計画、財政計画などの政策分野や就職支援、学生支援、学生募集などの分野で職員の影響力が顕著だ。そして、この力の背景には、これを実質的に推進する組織への職員の参加、権限移譲があると見ることができる。

今回の調査でも、職員の教学組織への正式参加は8割を超えており(5P図表1)前進していると評価できる。専門委員会や各種プロジェクトの正規メンバー参加から、副学長など教学幹部への登用まで、教育に果たす事務局の役割にふさわしい参画が求められている。それは職員の地位向上のためなどでなく、実態に基づく教学改革を進め、学生本位の教育・支援を実現するうえで不可欠だということだ。また、こうした参画こそが本格的・恒常的な教職協働を作り出す。

目標を掲げ、チャレンジする

以上述べた3つの要素を実現するためにはどこから手をつけたらよいか。職員の力、特に、企画提案力を付けていくうえでは、何よりも高い目標へのチャレンジが重要だ。以前調査した人事考課制度をもつ7つの大学

に共通する制度改善の柱の第1は目標設定の重視だった(『私学経営』2009年5月号)。分掌業務の中から1年間でチャレンジすべき目標は何か、改革課題を明確にすること、それを抽象的ではなく具体的に書く。大学業務は評価がなじまないという声も聞くが、目標の到達状況がイメージでき、成果物を特定し、期限や方法が明示できれば十分に評価できるし、実践目標たり得る。自分の知恵や行動で事業や業務改善を形にすること、この積み上げこそOJDの実践であり、この繰り返しの中で企画提案力は身についていく。「目標と評価」なしに人が自然成長することはない。

これをチームで取組めればさらにパワーが増す。例えば退学率の改善など、今チームで解決策を模索すべき課題は山積している。課室縦割り、課長の縄張り意識を超えて、チームで取り組む仕事こそが、問題の本質に迫り、より成果を上げ、教員の信頼も得る。そして、この蓄積の延長に職員参加、真の教職協働の前進がある。

目標にチャレンジする個人の主体的な行動、チームによる問題解決への挑戦、その積み上げこそが職員の力量向上、職員の運営参加、このふたつを同時に成し遂げる道である。職員が元気な大学は、改革も前進していると言われる。この源には、こうした職員参加の運営構造や活発な職員の活動があると思われる。ミッションの実現に向け、現場から発信する、大学の実態と政策を結ぶ、大学の内と外を結ぶ、教学(の目標)と経営(の現実)を結ぶ、この職員にしか果たせない役割の強い自覚と更なる強化が求められる。大学発展のための戦略を動かす中心的な担い手として力を発揮し、持続的な改革を押し進めることが、これからの職員に強く期待されている。

篠田道夫

1950年生。愛知大学法経学部法学科卒業。1972年より日本福祉大学職員として勤務し、広報課長、庶務課長、総務部長、事務局長を経て、1997年より学校法人日本福祉大学常任理事。日本私立大学協会付置私学高等教育研究所研究員、桜美林大学大学院・大学アドミニストレーション研究科「大学職員論」「大学経営管理論」非常勤講師などを歴任。著書に「大学戦略経営論」(東信堂、2010年)などがある。