

改革推進に果たす職員の役割、力量向上と運営参画の重要性

桜美林大学 篠田道夫

『教育学術新聞』連載の取材・調査を通して

【資料】『教育学術新聞』平成 26 年 11 月 19 日 2587 号参照

「改革の現場ーミドルのリーダーシップ」の取材・調査で足を運んだ訪問校は 80 大学に上る。配布資料、直近の平成 26 年 11 月 19 日掲載の鈴鹿医療科学大学(連載 72 回)では「医療人底力教育」と銘打ったチーム医療を支える全学共通教育を構築したが、副学長のリーダーシップと合わせて IR 推進室が学生の学修、教育成果分析などに重要な役割を果たしている。連載をさかのぼってみると、まさに、タイトルの「ミドルのリーダーシップ」の通り、改革推進に中核職員が、企画部、IR 推進室、学長室などの組織を通して大きな役割を果たしている。

例えば、学士力育成、教養教育の改革では、「四国大学スタンダード」を進める四国大学が総合企画課、「教養学環」の東京工科大学では学長室、エンロールメントマネジメントで京都光華女子大学は EM・IR 部、東京家政大学では入試・就職を統合した進路支援センターの職員幹部が中軸となる。金沢星陵大学のピアサポートを組織し志願者を倍増した取組みも、相山女学園大学、北海道医療大学、明星大学の PJ・WG による改革でも職員が活躍する。至学館大学では企画広報部、中長期計画マネジメントの福岡工業大学では改革推進室、神田外語大学も執行役員会が改革を推進する。常翔学園では法人本部の経営企画室と大学の学長室企画課が連携して改革推進、神奈川工科大学では職員理事を中核に改革、志願者を V 字回復させた甲南女子大学では企業出身の職員幹部が活躍する。

現実にデータと情報を分析、改革プランを作り出し、意思決定に持ち込み実行するマネジメント、この企画・提案・推進を、教員幹部と共に職員の専門家集団、大学アドミニストレーターと呼びうる人々が担っている。

戦略遂行を担う新たな職員の役割

【資料】『リクルート・カレッジマネジメント』2011 年 1~2 月、166 号参照

資料にあるように、厳しい競争環境の中、こうした「戦略スタッフ」としての職員が求められるようになったのは、10 年ほど前、中長期計画を軸としたマネジメントが主流になってからだ。中長期計画は大学の旗印であり全分野にわたる改革の総合作戦。これなしに教育の質向上、特色化、大学の評価向上は無い。高い、困難な目標へのチャレンジ、大学のあらゆる現場にいる職員が事務処理型を脱却し「戦略スタッフ」として登場しない限り計画の実現は覚束ない。とりわけ中核職員の専門家としての感度、問題意識、企画提案力が求められ、これが大学全体の改革力のレベルを決める。

実際、中期計画の原案は職員が軸になって作られている。2006年の私高研調査では、中期計画の原案策定部局は、担当の事務部署 40・6%、法人局長など 34・4% (複数回答) と多く、2009年調査では「原案策定は教員より職員が中心」と答えたところは 64・9% に上る。実際に職員が担っている役割は、事務処理のレベルを越え、大学の未来がかかった政策立案など高い専門的な分析と現実的な改革案の企画、その実践力だと言える。

職員の役割の拡大と育成制度の実際

【資料】私大協会附置私学高等教育研究所「職員の力量形成に関する調査」2010年10月配布の、私高研「職員の力量形成に関する調査」によると、各分野の政策決定における事務局の影響度は拡大している。中長期計画では 58%、事業計画では 67% に達する。教育計画は 20% と低いが、学生支援 72%、就職支援 84%、学生募集 84% と正課以外の教育分野はほとんど職員が担っている。(資料 115P)

企画・調査部局も拡大している。政策や新規事業の企画部局を設置 52・2%、教育改革推進事務部局設置 34・5%、マーケティング部局 26・8%、IR 部局 16・9% で、これらは急速に拡大している。従来型の事務では果たせない企画・調査の仕事が拡大、それがこうした企画立案部局を増やし、それを担う高度な専門家を育てている。(資料 111P)

しかし、こうした動きにもかかわらず、職員が教学運営（提案や意思決定）に参画が出来ていない大学が半数くらいある。理由は、職員の位置付けが低い 23・4%、教授会の自治意識が強い 22・1%、教員が統治している 13・9%、職員の専門能力が不足している 11・7% などである。事務局・職員は、大学運営や教学方針に口を出すべき職務ではないという根強い意識がある。(資料 107P)

一方、研修・育成システムは前進している反面、課題も多い。同調査によると外部セミナー、新人研修は活発だが、年1~2回程度の全員参加型研修だけでは力は付かない。人事考課制度も普及したが、育成に効果があるものとそうでないものに2極化している。育成の一環として大学院に進学する人はまだ 7・4% と少ない(資料 101P)。育成制度の整備・高度化、人事評価制度の充実・改善、大学院など外部専門教育機関の活用、政策立案業務の体験を通じた育成システム(OJD)の構築とその評価の仕組みがいる。実務型研修から企画・開発力の育成への転換、資源投下が必要である。

中教審等での位置づけの高まりが前進を後押し

最近の答申等は職員への期待が高い。**学士力答申**；専門性を備えた大学職員、管理運営に関わる上級職員の養成、教育・経営への積極的参画。**質転換答申**；職員の専門スタッフへの育成と教育課程の形成・編成への組織的参画。**ガバナンス改革・審議のまとめ**；事務職員が教員と対等の立場で大学運営に参画、などかつてない表現で職員を位置づけた上で、新たに「高度専門職」を設置することやSDの義務化などの法改正を提起している。

しかし、大学設置基準の第41条では、職員は「事務を処理する」という規程で、現実に果

たしている役割とも、中教審や文科省があるべき姿として示している内容とも大きくかい離している。これが教授会自治や教員統治の伝統と相まって職員の提案や運営参画を押し止め、また、職員の企画分析力の遅れとなっているとも言える。

新たに高度専門職(ないしは専門職、大学運営職)という位置づけをすることは、単に一部の職員の専門性を評価するに止まらず、事務処理型の業務を脱却し、職員の位置づけを高め、職員の専門家集団を育成し、その提案を真剣に受け止めることにつながる。職員の教学・経営参画を促進し、教員のみ統治システムを改め、大学の実行的改革・改善に大きな力になることは間違いない。教授会自治の伝統が強い大学運営にあっては、これを内部から変えるには相当の年月と努力が必要で、大学のあるべき姿を示す法令、大学設置基準等の改定によって、これが大きく前進することを期待している。

もちろん、高度専門職にふさわしい人材を外部から採用するだけでは力にならない。大学で現実に改革を担っている職員が、研鑽を深め、困難な改革を遂行し成果を上げる中で成長し任用されていく仕組みこそが、高度専門職を実効性あるものにする。職員の育成には特定のルートがあるわけではなく、どの分野に、どのレベルの専門職が求められるか、また、それをいかに育成し、どのような仕事を遂行させるかは大学によって異なる。例えば、共通した大枠の基準(目安)のもと大学が明確に考え方を定め、公表することなどが考えられる。

7~8年後、再び訪れる更なる厳しい時代に向けて、大学には持続的な改革が求められる。これに対応するには、理事長、学長等のリーダーシップや教員の力と共に、職員の専門家集団が改革を担う中心部隊として登場しなければならない。これを今から育成し備えていく上で、この改訂は極めて重要な意義を持つと、私は考えている。