

プロフェッショナルな大学職員の養成

福島 一政

（大学行政管理学会会長
日本福祉大学常務理事・学長補佐・執行役員・事務局長）

一 今、大学は社会から何を求められているか

入学定員を満たせなかった大学が四割もある、という衝撃的な報道がされて早一年が経った。二〇〇七年度は、入学定員と進学志願者がほぼ同数で、「大学志願者全入時代」突入と言われていた。さて、結果はどのようになったのであるうか。昨年度の入学定員割れの多くは東京・近畿圏を除いた地方の大学であったが、今年もこのような「地域間格差」が拡大したのであるうか。大変気になるところである。

大学は、志願者が急減することが引き金になって、さま

ざまな「改革」が行われてきた。しかしながら、志願者の減少対策をすることが大学改革の本質ではない。

志願者数は減っていても、進学率は確実に上昇し、大学・短大進学率は五割を超え、専修学校を含めれば、高等教育進学率は七割を超え、高等教育「大衆化」時代となっている。そうなるかどうかという事態になるか。多くの大学で経験しているように、「大学生の学力低下」などというレベルではなく、低学力の学生や学習意欲が著しく乏しい学生も相当程度存在するということになる。これらの学生たちにも高等教育を受けたにふさわしい力を身に付けて卒業させるのは並大抵のことではできない。教員がFDによって新

たな教育手法を開発するだけでも困難であろう。学びの体系としての正規のカリキュラムのプランニングはもとより、その体系を実際に学生たちが効果的に学ぶことを支援するための、ヒドゥンカリキュラムたる入学前教育・初年次教育・全学共通教育体系・キャリア開発体系・正課外活動・学習支援体系・環境整備等のプランニングも、職員が教員と協働してできるようにする必要があろう。それらを実効あるものとしてプランニングするためには、学生の学習到達度や満足度を測る手法の力量も求められよう。一方では、意欲も学力もある学生たちの力量をさらにつけさせるためのプログラムのプランニングもできるようにならなければならない。いわば、職員の「教育マネジメント」能力が求められるようになる。これらのことが第一の課題である。

第二に、多様な社会連携の展開である。大学間連携、学・産・官連携、地域連携、国際連携等である。「大学コンソーシアム京都」に代表される大学間連携の取組は、全国各地で行われている。「競争」ばかりを強調するのではなく、自立した大学同士の「強み」を生かした「連携」によって、日本の高等教育を発展させるべきであろう。節度を持った新産業の開発や技術開発のために産業界と連携することも必要である。まちづくりやむらづくり、地域経済の発展の

は、前記のような問題の解決にもその力を発揮することが求められるている。

二 大学職員の現状と問題意識

平成一八年度の学校基本調査によれば、大学職員は別表のように約七万三千人存在する。

最近、事務業務のアウトソーシング化が進行し、派遣職員や委託職員の配置もされているが、実態が不明なので、ここでは本務の職員のみについて述べることにする。

大学職員は自らの職能開発についてどのように考えているのであろうか。

大学行政管理学会の「大学職員」研究グループが二

	教員数(人)	職員数(人)	学生数(人)
国立	60,712	24,216	628,947
公立	11,743	3,682	127,872
私立	92,018	45,343	2,102,393
合計	164,473	73,241	2,859,212

(備考：平成18年度学校基本調査から。本務者のみ。職員は事務系のみ。)

ために自治体や企業との連携も必要であろう。COEなどを契機とした世界レベルでの研究や人材育成では、国外の大学との新しい共同も必要となっている。これらの事業もまた教員だけではできない。連携プログラムのプランニングからコーディネート、日常的なコミュニケーションなど職員がやらなければならないことはいくらかもある。

第三に、本格的な生涯学習社会への対応である。これから先の時代、昔のような高度経済成長は望めない。人々の「幸福度」が経済的な指標だけで得られないとすれば、より満足のいく人生を送るために多様な学習意欲がたくさん湧き上がってくるのは自然なことであろう。大学は、それらに因應するために、「いつでも、どこでも、学びたいときに学ぶことができる」プログラムを準備する責任があると考える。この事業も教員だけではできない。需要のある分野を正確に判断することができたり、新しい分野のニーズを掘り起こすことのできるマーケティングの手法も必要となる。「いつでも、どこでも、学びたいときに」に因應することのできる条件を常に改善・開発していくことも求められる。

これらだけでも、大学改革の必要性は、一八歳人口が減少するからではないことがはっきりするだろう。大学職員

〇〇三年八月に会員を対象に調査した結果では、九四・一%が「能力向上は自分自身で行うもの」と考えており、五割近くが「アドミニストレーター養成大学院に入学したい」(二〇歳代は七五%)と考えている。一方で、八割が「大学で行われている研修会等はマンネリ」だと感じ、三割しか「人事政策や職員育成政策に大学の意思」を感じない。「職員の仕事は社会に理解され始めていると思う」のは四割に満たないが、「自分の大学が存続しなくなるという危機意識」は八割近くが感じている。

総じていえば、大学職員は「大学の現状に対する危機意識は大半が持っているが、職員の能力開発についての大学の取組には食い足らず、自分自身で行おうと考えており、大学院進学意欲も若い職員ほど高い。」といえるだろう。

次に、理事長や学長は職員の職能開発についてどのように考えているのだろうか。

これも大学行政管理学会の同じ研究グループが、二〇〇五年一〇月に私立の理事長、国公立の学長を対象として調査した結果で見える。

理事長・学長らが、大学経営において強化したいと考えているのは、「教育の質」「経営機能」「財務体質」等で、国公立共通して上位を占めており、教職協働をすすめる

にあたっての課題は、「職員の専門性向上」「危機感の共有」「教職員の帰属意識」が同様に上位を占めている。これらの職員に「専門性」は必須要件として求められると考えているのは九割前後になっているが、職員の「専門性」に対する意識を変えるには「学外研修」「職員に自覚を持たせる」「処遇面からサポート」が上位を占めている。

総じていえば、理事長・学長は、「大学経営において、経営機能や教育の質の強化をしなくては考えており、教職協働のためには職員の専門性向上や危機意識の共有が重要だと認識しているが、職員の専門性に対する意識を変える自前の取組を重視するまでには至っていない。」といえるだろう。

大学職員の自らの能力開発についての意欲はきわめて高くなっており、理事長や学長たちも職員の専門性向上への職能開発に対する期待も相当程度高く持っている。

では、どういう方向でどのように職能開発をしていったらよいか、私なりに実際の仕事を通して経験してきたことを整理してみた。参考としてご覧いただければと思う。

三 プロフェッショナルな大学職員に求められるもの

大学職員の仕事の実務に精通すればよい、というのは既に過去のことである。これからの大学職員が、プロとして成長するためにはどのようなことが求められるのであろうか。

まずは一般的なことから述べておきたい。

第一に、コミュニケーション能力を身に着けるということである。ここでいうコミュニケーションとは外国語ができるということではない。職員が、大学という場で教員や学生そしてさまざまなステークホルダーとの関係も含めて仕事をしていくのに、対話能力や気持ちよく仕事のできる関係形成能力がなければそれこそ話にならない。一方的なものの方だったり、威圧的な態度では、相手との率直なコミュニケーションが取れないのは自明のことである。

第二に、戦略的プランニングの手法を身に着けるということである。自らの大学の強みや弱みといった内部環境を分析し、大学を取り巻く環境の機会や脅威を分析できる力が必要れば、横並びの「改革」しかできない。強みを生かした高みを持つ新しい事業開発をしようと思えば、マーケ

ティングの手法も必要である。これからの時代は、好むと好まざるにかかわらず、「選択と集中」をしなければ大學経営は覚束ないのであるから、基本的な力量として身に着けておくべきことであろう。

第三に、政策を実現できるマネジメント能力を身に着けることである。プランニングしたことを実際に実現しなければ何もやらなかったと同じことになってしまう。実現のためには、コスト感覚、プレゼン能力、組織できる力量、調整力量等が必要となる。

第四に、新たな価値創造ができる力量を身に着けることである。横並びの「改革」ばかりでは、その大学の特色を形成することはできない。自分自身と自らの大学を相対化できる情報の質・量がなければ相対優位な新しい価値創造は困難だろう。

第五に、複数の業務領域での知見があることである。経営領域、教学領域、管理領域、連携領域等のうち複数の領域で経験を積み、それらの業務の特性を把握できれば、自らの「得意分野」を一層生かすことも可能になる。ただし、これは各大学の人事政策がそのようにならないと実現できない。

第六に、教職員・学生から信頼される人格と「大学リテ

ラシー」を含む深い教養を身に着けることである。大学とは何であるのかということについての深い理解と、人類の歴史と未来を見据えた世界観や歴史観、自然観や科学観等がなければ、大学人としての信頼関係をつくることは難しいだろう。頭の切れ味や豪腕だけでは大学人の意識を変えることはできない。

第七に、使命感と勇気である。改革をすすめる、ということとは、新しい仕事を開発することでもある。誰もこれまでのやり方を改めるのは抵抗がある。時には、本来であればトップや役員、上位の管理職が提起すべきことに口を出すことも必要になってくるだろう。「自分の責任ではないから」と黙っていては「百年河清を待つ」ことになりかねない。だが、今の時代は百年も待つてはくれない。逆に、役員や上位管理職が適切な問題解決の提起をためらうと大学組織全体がおかしくなってくることもある。どちらの側面からいっても、客観的な根拠に裏打ちされた「勇気」が必要である。提起したあとでも、新しいことを実行する場合の摩擦や軋轢はいやになるほど出てくるが、大学を何とかよくしていこうという粘り強い使命感があればやり通すことは困難である。

次に、既存の職員業務はどのように変わってきているの

であろうか。

例えば財務の仕事は、「金庫番から羅針盤へ」（この言葉は、当学会の東北地区で開催した戦略的マネジメントセミナーで生まれた）と変わってきているだろう。すなわち、私学でいえば、学校法人会計基準に従って適正な会計処理だけをしていけばすむ時代ではない。収入の各科目の増収策を提起すること、支出の各科目の適正な基準をつくること、法人の各部門の収支を分析して問題提起をすること、将来発展計画のための財政計画を作成することなどを通じて、法人や大学の経営に適切な指針を提起できるようにしなければならないだろう。

また、教育の分野では、学籍管理や成績管理、教室管理だけでなく、先に述べたように教育マネジメントや学生の学習支援、教員と一緒にしたFDができるようにならないければならないだろう。

さらには、自己点検・評価活動等でも、時間とお金をかけてほとんど使われない分厚い報告書を作成するのではなく、評価指標を用いた定量的評価も組み込み、学生の満足度等も測定して、年々の改善・改革に役立てることができるようになることも必要になってきている。

以上のようなことを実践していく中で、次のような新し

い職員業務も開発されてきている。

例えば、フィールドワーク・コーディネーターである。体験型学習の有効性は各大学で試されているが、それを全体に広げることは簡単なことではない。フィールドの開拓やメンテナンス、事前指導や事後指導には訓練された職員が必要である。

eラーニングやオン・デマンド授業の普及が急速になされているが、学生たちの学習意欲を喚起したり、教育効果を高める構成を考えることのできる、インストラクショナル・デザイナーとしての職員も必要になっている。

多様化した学生たちの中には、自分自身や友人との関係でものごとを解決できない学生も増えている。これらの学生たちの支援のために、学生生活支援ソーシャルワーカーのような職員も必要となっている。

世界的レベルの研究を推進したり、さまざまな社会的な連携の中で高度な研究を組織しようと思えば、教員とともに研究のコーディネートやマネジメントのできる職員も必要である。

法人や大学の実態を詳細に分析し、経営戦略を確かなものにするためには、マーケティングの手法も身に着けたインスティテューショナル・リサーチャーも必要になってい

る。

あげればきりがながい、いずれの新しい職員業務も、単にスキルを身に着ければプロといえるというものではないと考えている。先述した、プロとして身に着けるべきことが兼ね備えられてこそ、その能力が存分に発揮されるものになるだろう。

四 プロフェSSIONナルな大学職員の養成

さて、このような大学職員の養成を大量にするにはどうしたらよいのであろうか。

第一に、大学職員一人ひとりの自律的な努力であろう。そうは言っても一人だけで学ぶのはなかなか難しいだろう。同じような志を持った者同士で励まし合っていければ、元氣も知恵も出る。手前味噌になるかも知れないが、大学行政管理学会はその最も適切な組織の一つであると自負している。経験知を理論化・手法化しつつお互いに励まし合って成長していこうという組織である。約二七〇の国公私立大学から一二〇〇名近い会員が参加しており、全国各地で毎年五〇回以上のさまざまな研究会や勉強会等を行っている。入会を希望される場合は、当学会ホームページから事

務局にお問い合わせいただきたい。そのほかにも国立大学マネジメント研究会を始め、組織設立の趣旨や経緯は違うものさまざまな組織があるのでWEB上で検索されるとよいだろう。ただ、このような組織に参加する場合は、そのほとんどがいわゆる手弁当である。意欲ある職員を支援するためにも、大学や法人が何らかの支援策を検討いただけるとよいと思う。かけた経費の何十倍、何百倍も効果として戻ってくるだろう。

第二に、自律的な努力にもかかわらずるのだが、大学職員養成のための大学院を全国各地に計画的に整備することである。先述の調査結果で現職の大学職員の進学意欲が高いことからしても、国レベルでの政策として検討いただきたいと考えている。設置の形態は、特に地方の大学の職員たちの通学の便を考慮して連合大学院や通信大学院ということも含めて検討いただきたい。現職の大学職員がそのような大学院（既存も含む）に入学する場合、授業料補助等の施策もできれば、一層のインセンティブになると考えている。法人や大学としても、困難な中ではあるが、人事政策上も盛り込んでいただければと思う。

第三に、法人や大学として取り組むべきことである。その一つは、大学職員業務の中に、「目標による管理の

マネジメント手法」の考え方を、その大学に適したシステムに組み込むことである。この中で戦略的プランニングと実現のためのマネジメント能力を実践的に身に着けることができるようにしたい。法人や大学の戦略や政策のどこをその職員が担っているのか意識でき、その結果が処遇に結びつくような正当な人事評価制度ができれば、職員のモチベーションは精神論でない使命感になっていくと考えている。ただ、処遇に結びつく人事評価制度は、セルフガバナントの意識を形成するためにも、職員全体の議論の中で多くの人が納得できるものを目指すべきであろう。

その二つは、職員人事政策上、適切な人事異動を行い、若い頃から複数の領域を経験できるようにすることである。その三つは、事務局内の管理職に登用するだけでなく、法人の役員や大学の副学長や学長補佐、学部長補佐等にも登用して、大学職員のキャリアパスの多様化を図ることである。

以上述べてきたが、大学職員の職能開発は一朝一夕ではできない。個人としても組織としても粘り強い取組が必要だと考えている。