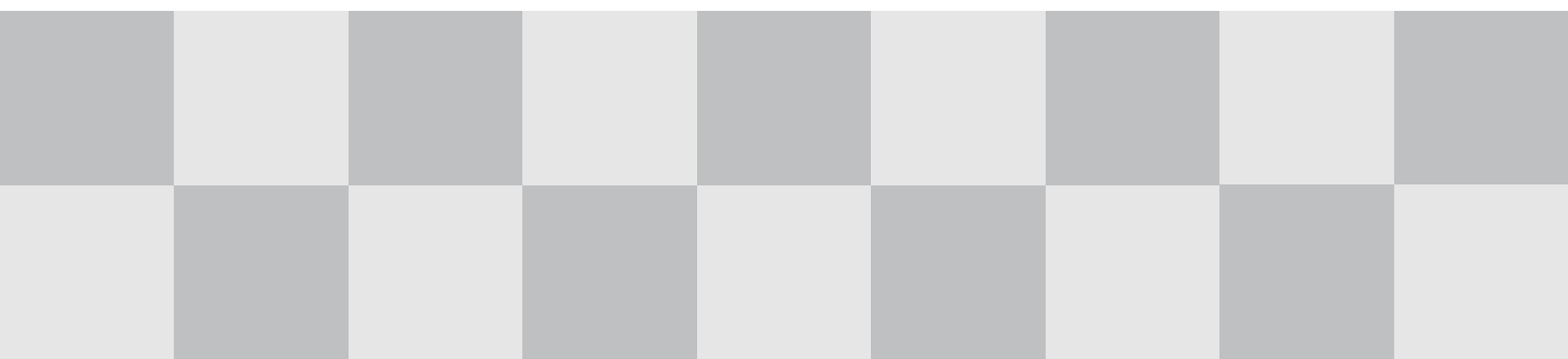




大学係長職のための 7つの指針ガイドブック



大学係長職のための
7つの指針ガイドブック



はじめに

この冊子は、大学の職場で初めてリーダー格になった事務職員を対象に、新たな役割のなかで活躍するための指針をまとめたものです。冊子内では、初めてのリーダー格を係長という設定にしていますが、大学での事務職員経験が10年程度の方を想定した指針となっており、組織の規模や設置形態によらず広く活用してもらえものになっています。

係長への登用は喜ばしいことですが、大学の職場で期待される業務の複雑化や高度化に伴い、係長職に不安や困難を感じる人も多くなりました。この冊子は、みなさんと同様、不安を感じながらもやりがいを見出して活躍してきた係長経験者の手によってまとめられています。

この冊子では、係長としてつねに仕事の念頭においてもらいたい7つの指針を示しました。現場の最前線を任されながらも、上司との調整や部下の育成にあたるなど、係長に期待される役割を網羅する指針になっています。また、各指針には職場でよく起こる仕事場面の描写と、具体的な行動指針を示しました。そのため、係長経験の浅い方に活用しやすく、経験を重ねた方にもこれまでの経験の振り返りに活用できるものになっています。

この冊子を参考に、新たに係長になったみなさんが、それぞれの職場でますます活躍されることを願っています。

マネジメント人材育成研究会 代表
中島 英博

CONTENTS

はじめに	2
7つの指針	4
1 係長相当職ならではの二重の役割をつねに意識する	
1 担当であり監督者である	6
2 上司であり、部下でもある	7
3 潤滑油の役割を期待されている	8
こぼればなし1	9
2 大学の組織や構造を理解する	
1. 大学の組織文化を認識する	10
2. 学内の意思決定構造を理解する	11
3. 大学構成員の多様性を理解する	12
こぼればなし2	13
3 大学を取り巻く環境の変化に目を向ける	
1. 時代の変化を認識し、大学が動くきっかけとなる	14
2. 改善のきっかけを活かす	15
3. 働き方改革に対応する	16
こぼればなし3	17
4 業務を適切に進行管理する	
1. 系の業務全般とメンバーの状況を把握する	18
2. 優先順位を付けて仕事を割り振る	19
3. 業務を継続し、業務改善へ不断の取組みを行う	20
こぼればなし4	21
5 大学組織の中核として活躍する	
1. 組織全体の視点で判断／発言する	22
2. 上司と良好な関係を構築する	23
3. 他部署と利害を調整する	24
こぼればなし5	25
6 パフォーマンスの高い職場をつくる	
1. 多様性や個性から職場を活性化する	26
2. 自身にも部下にも能力開発の機会をつくる	27
3. 能力開発の成果を活かし組織のパフォーマンスを高める	28
こぼればなし6	29
7 係長としての人格形成を意識する	
1. 自分自身の成長を促す	30
2. 自分自身の振る舞いを律する	31
3. 教員や学生から信頼される人間を目指す	32
こぼればなし7	33
おわりに	34

7つの指針

1 係長相当職ならではの二重の役割をつねに意識する

係長を務めることは、大学事務職員のキャリアで大きな一歩です。これまでと異なる立場なので、楽しみや不安、プレッシャーなどさまざまな心情が沸き起こるでしょう。そのような気持ちで業務を遂行していくにあたって、係長の役割をきちんと理解しておくことが大切な基点となります。

係長は、その名のとおり、係という一つの組織の長です。そのため、自分が直接に担当する案件のみならず、係という組織の全体業務を掌握し、積極的にマネジメントしていくことが求められます。また、部下である係員との関係のほかに、課長などの上司との関係もあります。上司と部下に挟まれる中間職と聞けば大変そうなイメージがあるかもしれませんが、そのような立場だからこそできることがあり、それが係長職の醍醐味のひとつと言えます。

2 大学の組織や構造を理解する

日々の業務において、係長として係の業務を見ていると、その係を包括する大きな組織の存在を忘れてしまいがちです。組織を知ることで解決につながる問題があっても、目の前の業務に集中しすぎて気づけないときもあります。係全体の業務を掌握するにあたって、背景にある組織や構造に目を向けてみることは一つのアプローチです。

係員や係長のように分けられた職位構造は、業務を効率的に進められるような仕組みであり、官僚制組織の特徴の一つです。しかし、そこにはメリットもデメリットもあります。また、大学教員は職員とは異なる組織文化を有しています。そのようななかで意思決定を積み重ねて業務を遂行するにあたっては、種々の組織文化を知っておくことによって業務を有意に進められます。そして、矛盾するようですが、そのような多様性こそが大学のエネルギー源となっているのです。

3 大学を取り巻く環境の変化に目を向ける

教育機関である大学は、国・公・私という設置形態の別にかかわらず公的な性格を大いに有しています。自分が働く組織の内情を知るとともに、自分たちが置かれている社会環境やその変化を知ることがとても大切です。環境の変化が激しい時代のなか、自分たちを取り巻く環境やその変容をしっかり把握しておかなければ、社会から適切な評価や支援を受けられなくなります。

たとえば、大学の取り組みや社会とのつながりを発信することが大切だと言っても、社会の動きを踏まえていなければ、評価され、信頼される大学にはなれません。社会環境の変化はゆるやかなものから急激なものまでさまざま、一大学が変えたり生みだしたりできるものではないのも事実です。しかし、その変化を自分事として捉え、自分や係の業務に関連づけることで、大学内の改善や改革のきっかけとして活かすことができます。

4 業務を適切に進行管理する

係長の日常的な業務は、係全体として業務がどのような進捗状況にあるのかを適切に把握し、停滞させることなく、また、よりよい成果が得られるように、進行を促していくことにあります。業務を進めようとするとき、その内容にばかり目が向いてしまうと、うまくいかないことが多いものです。人間関係を視野に入れておくかどうかが進捗に大きく影響することを意識する必要があります。

部下に業務を任せるときは、その目的・目標、内容、重要度、緊急度、さらには担当範囲を越えて係で共有すべき事項などを的確に把握したうえで、担当者に伝える必要があります。任せ後は、担当者の話に耳を傾けて業務進捗を把握することを基本としながら、担当者の主観だけに頼らないようにします。係全体のコミュニケーションにも目を向けて、関係者が共通の理解をもてるように働きかけることも係業務の適切なマネジメントにつながります。

5 大学組織の中核として活躍する

係長は大学組織のなかでなにができるのでしょうか。これまでの実務経験を踏まえれば、係長は物事を広い視野で見ることができるはずですが、そして、その力を存分に活かして、個人ではなく組織という視点で物事を捉えながら業務を遂行できるのです。

実務上は、特定の視点に偏らずに、広い視野で組織を意識することが大切です。ただし、上位組織の方向性に合致するように自分の係を導くには、少しコツが要ります。会議文書などの文字で表現されて残っているものだけがすべてではありませんし、上位組織の方向性を踏まえるといっても、部署によって方向性や利害は異なるのが実態だからです。だからこそ、自身が上司からサポートを受けられる関係性を構築しながら、係内に主体的に働きかけていく姿勢が必要です。

6 パフォーマンスの高い職場をつくる

一担当者ではなく係長として組織的な視点をもつことは、自分だけではなく組織の力を高めて結果を出すことにつながります。自分一人で仕事をしていけばよいと考えるのではなく、同じ系のメンバーに能力の開発や発揮を促して、組織としての力も向上させていくことが求められます。

系のメンバーに目を向けると、それぞれの個性や特性に気づくはずですが、没个性的に働かせるのではなく、メンバーの多様性を組織の力の源として活かせる職場こそが強い組織だと言えます。また、各々が具えている力量を都度判断することが重要であるとともに、各自の可能性に気づき、その能力を高めていくことも大切です。また、係長みずからも職場の構成員として、率先して能力開発に努め、そこで得たものをメンバーとともに発揮していくように心がけましょう。

7 係長としての人格形成を意識する

係長としての力量について、着任時にすべてを具えていることが求められるわけではありません。一定の力が認められて係長を任せられたことに加えて、今後の可能性に期待されているという面が少なからずあります。系のメンバーは、そのような係長を見て影響を受けながら、日々の仕事に取り組んでいきます。

そこで係長は、部下や組織のことを考える一方で、自分の言動や成長も意識する必要があります。たとえば、上司を見て学んだり、部下から自分はどう見えるのかという客観的な観点で自分を捉えてみたりするとよいでしょう。完璧である必要はありませんが、周りから信頼されるような係長や人間になるためにはどうすればよいのかという視点で自分を見つめながら、前に進んでいきましょう。

1 係長相当職ならではの二重の役割をつねに意識する

係長を務めることは、大学事務職員のキャリアで大きな一歩です。これまでと異なる立場なので、楽しみや不安、プレッシャーなどさまざまな心情が沸き起こるでしょう。そのような気持ちで業務を遂行していくにあたって、係長の役割をきちんと理解しておくことが大切な基点となります。

係長は、その名のとおり、係という一つの組織の長です。そのため、自分が直接に担当する案件のみならず、係という組織の全体業務を掌握し、積極的にマネジメントしていくことが求められます。また、部下である係員との関係のほかに、課長などの上司との関係もあります。上司と部下に挟まれる中間職と聞けば大変そうなイメージがあるかもしれませんが、そのような立場だからこそできることがあり、それが係長職の醍醐味の一つと言えます。

1. 担当者であり監督者である

係で対応すべき新しい業務が発生したときのやりとりです。

係長「法人本部から調査がきたので、対応をお願いできませんか？」

係員「私の担当業務の部分はすぐに回答できますが、それ以外は、具体的にどうしたらいいですか？」

係長「それぞれの設問に関係する部署へ回答を依頼して、その結果をまとめてください」

係員「わかりました。課長から先日、委員会の資料を至急仕上げしてほしいと指示があったのですが、それは後回しにしてもいいですか？」

係長「そうでしたか。委員会も調査も期限は同じなので、調査は私がやることにします。まずは、委員会の資料をできるだけ早く仕上げてください。それが終わったら、調査対応を手伝ってください」

係長になると、なにが変わるのでしょうか。

たとえば、これまでは業務を担当者として遂行していく、いわばプレイヤーとしての役割がメインでした。係長になると、系の全体業務を掌握し、それぞれの業務に優先順位を付け、任せるべき業務は部下に任せて、進捗を把握し、必要に応じて支援するなど、いわばマネジャーの役割も担うこととなります。つまり、担当する業務を遂行するだけではなくるのです。

職場では、プレイヤーの顔とマネジャーの顔を使い分けていくことになるため、係長になった頃は、気持ちが落ち着かないこともあるでしょう。たとえば、係が担当すべき新規業務を自分でやってしまうか、部下に任せるか。この判断は、係長を長く経験していても迷うことが往々にしてあり、係内の種々の状況によっても日々対応が変わるものです。

アクション

- ☑ プレイヤーの顔とマネジャーの顔を使い分けなければならないことを意識しましょう。
- ☑ 係長は、長く経験したとしても悩む場面の多い職だということを受け止め、完璧であることを追求し（すぎ）ないようにしましょう。
- ☑ プレイヤーの時間とマネジャーの時間に偏りがいないか意識しながら、だんだんと自分流を見つけましょう。

2. 上司であり、部下でもある

係長として部下へ指示した内容が、課長に説明した際にひっくり返されることがあります。

課長「この委員会の資料、全体的に言いたいことが曖昧だから抜本的に修正してほしい」

係員「係長からは、この方向性で整理するように指示を受けました」

課長「では、いまの話、係長にも共有しておいて」

係員（係長の言うとおりにしたのに…いままでの時間はなんだったんだろう）

係長である自分が部下に指示した内容を課長に否定されると、部下に対して、申し訳なさや情けなさがこみあげます。こうしたことが続いたら、部下は自分の指示に従いづらくなるのではないかと、なんでも課長に決めてもらうほうがうまくいかなら自分は何をする立場なのかと、悩むことがあるかもしれません。

係長であるあなたには部下がいますが、上司もいます。あなたの部下の立ち位置からこの関係を眺めてみると、部下には階層別に複数の上司が存在し、あなたは一番身近な上司となります。今回のケースでは、係長は、共通の上司である課長から承認を得るべく部下と一緒に考える、といったスタンスで業務の進行管理をすれば、これまでの悩みが緩和されるでしょう。

係長は、上司であり部下でもあるからこそ、自身の上司の仕事の進め方によって、部下との仕事の進め方が変わります。課長が係長にも係員にも直接業務を指示することもあれば、まずは係長であるあなたに方針を示し、具体的な仕事の進め方は任せてくれる場合もあるでしょう。あなたが部下として、自分の上司とどのようにタッグを組んで仕事をするかが定まると、あなたは部下に対して的確な指示を出しやすくなります。

アクション

- ☑ あなたの上司の仕事の進め方をしっかり把握して、係全体の仕事の進め方を考えましょう。
- ☑ 部下への指示は、あなたの上司の仕事の進め方によって変えなければならないことを意識しましょう。

3. 潤滑油の役割を期待されている

ある委員会が終わったあと、X学部のA委員とY学部のB委員が話しているそばを係長Cが通りかかり、委員から声をかけられました。

委員A「C係長、今回のカリキュラム改革の件ね、私の学部では多くの先生方が賛成なんだけど一部に頑固な反対意見があって、今日は賛成表明できなかった。次回の委員会までに一度、内々で相談に乗ってもらえないか」

係長C「いつでも喜んで! ご都合をお知らせください」

委員B「うちの学部も似たような状況なんだけど、権限のない係長に相談してもねえ…」

委員A「B先生、このカリキュラム改革で実質的に働いているのはC係長だよ。相談してみてもいいんじゃないかなあ」

大学には、課長には言わない本音を係長に話してくれる教員もいますが、一方で、係長ではなく課長にばかり相談する教員もいます。現場の担当者として、課長よりも知っていることが多いだけに、教員から相談してもらえないと信頼されていないように思えて、不満を感じることもあるでしょう。

決定権がある課長には、他部署の教職員や学外とのやりとりにおいて、本音より建前を優先しなければならない場面があります。他方、権限のない係長は、本音ベースでの意見交換がしやすい反面、相手によっては、決定権がないために事前調整を拒まれるかもしれません。

係長には、係を代表して、教員や学内外他部署との関係を良好に保つ潤滑油の役割を果たすことが期待されています。たとえば、関係者への事前説明が必要な、いわゆる根回しの場面で、係長というポジションにあれば本音と建前をうまく使い分けて交渉することが可能です。課長が表に出てしまったら、交渉はそこで決裂してしまうかもしれません。決定権はないが決定権者代理のような中間的な立場であるからこそ、係長にもたらされる情報や係長が調整できる場面が多々あります。学内の事業のなかには、係長の華麗なる調整によって成しうるものがあるのです。

ACTION

アクション

- 決定権をもつ課長と違って、決定権のない係長という強みを活かしましょう。
- 小さな気遣いやアドバイスを疎かにせず、潤滑油としての信用を得られるような言動を心がけましょう。
- 得られた情報をどのように使えば潤滑油として機能するかを考え、適切な情報共有を心がけましょう。

身近な事例に学ぶ

朝から晩まで職場で誰かと談笑してばかりの係長Aさんが定年退職となり、やる気に満ち溢れた係長Bさんが新たに着任しました。Bさんは一般職員としてこの部署を一度経験していたので業務内容に不安はありませんでしたが、今回の異動で部下を初めてもつことになるため、マネジメントに関する書籍や学外の勉強会でしっかり予習していました。勉強の成果を発揮すべく、自分から部下に声をかけて状況把握につとめ、係会を毎週開催して組織の風通しにも気を配り…、そして新しい取り組みを次々と始めていきました。

数か月が経過した頃、小さな事務ミスがポツポツと発生するようになり、そのミスの振り返りと改善業務で労働時間が増加し続け、やがて係の雰囲気は悪くなっていきました。部下は口々に「A係長は仕事を全然しなかったけれど、事務ミスはほとんど発生しなかったし、自分たちで考えて仕事していたから、なんだか毎日充実していたよね」と言うようになりました。1年が経過した頃にはB係長と部下の間に溝が生まれ、お互い本音を言わないような関係になってしまいました。

係長に求められる役割は配属された部署によりさまざまであり、その役割を果たす手段もさまざまです。B係長はしっかり仕事をしているようにみえますが、部下にしてみればそうとは言えないようです。いまのこの係のスタッフはA係長のほうがやりやすかったようですしミスもなかったのですから、係としてはA係長のほうがまだ係長の役割を果たしているように思えるかもしれません。

この冊子にある7つの指針をすべて網羅できる係長が、部下や組織にとってよい係長とは限りません。むしろ指針を究めようとする係長の仕事はただの自己満足になってしまいます。指針はあくまで指針です。あなたにとって「係長とはなにか」を最もよく教えてくれるのは、一緒に働いている人たちなのです。

宮林 常崇

2

大学の組織や構造を理解する

日々の業務において、係長として係の業務を見ていると、その係を包括する大きな組織の存在を忘れてしまいがちです。組織を知ることによって解決につながる問題があっても、目の前の業務に集中しすぎて気づけないときもあります。係全体の業務を掌握するにあたって、背景にある組織や構造に目を向けてみることは一つのアプローチです。

係員や係長のように区分けされた職位構造は、業務を効率的に進められるような仕組みであり、官僚制組織の特徴の一つです。しかし、そこにはメリットもデメリットもあります。また、大学教員は職員とは異なる組織文化を有しています。そのようななかで意思決定を積み重ねて業務を遂行するにあたっては、種々の組織文化を知っておくことによって業務を有意に進められます。そして、矛盾するようですが、そのような多様性こそが大学のエネルギー源となっているのです。

1. 大学の組織文化を認識する

教員や学生からの意見に対して、前例がないことを理由に断るようなやりとりが時に見かけられます。

教員 A 「この利用申請だけど、短時間使うだけのためにこんな面倒な書類を書いてもらえないよ。なんとかならないの?」

係員 B 「先生、前と変わっていませんか? 従来この申請書でしか受け付けていませんので、書いてください」

教員 A 「オンライン化が進む世のなかで、まだ紙なの? スマホでパパッと申請できないのかなあ」

係員 B 「この書式で受け付けるルールですので、オンラインなんて無理です。できません」

係長になると、連携相手の範囲が広がることによってこれまでに比べてより視野が広がるはずですが、この機会に、大学の組織文化を改めて確認してみましょう。

大学の事務組織は、官僚制と呼ばれる仕組みで成り立っています。行政組織（公務員）に代表されるこの組織形態では、体系的に配分された役割のもとで合理的な規則に基づいて業務を遂行します。決められたことを決められたとおりに進めていくので、慣れると誰でもスムーズに業務を進めることができます。

しかし、合理的に思える官僚制にもデメリットがあります。規則がすべてを網羅しているわけではなく、前例にはないような事態や動向ががねに生まれうるからです。規則や前例で対応できない事態に直面したときに、規則と前例に沿うことが目的化してしまったり、前例に逆らえない空気ができてしまったりして、新たな解決方法を考えることに踏みだせなくなりがちであることが官僚制の欠点です。係長のあなたには、このような大学事務組織の特徴を理解しておく必要があります。

一方、教員については個々の権利と自由な発想が尊重されるので、職員とはまったく別の文化があるといえます。大学の業務は、このような正反対の性質を持った二つの文化が併存するなかで進められています。係長には、大学の業務の下地となる二つの文化を理解したうえで業務を遂行するという意識が求められます。

大学の組織では、職員を中心とする官僚制組織の長として、教員出身の理事、副学長、学長補佐、部長などが就くこともあります。異なる背景をもつ者との協働という点で難しさが生じるのは、ある意味で必然です。

係長となったあなたは、こうした大学特有の組織文化を認識しておきましょう。

ACTION

アクション

- ☑ 大学が異なる組織文化を包含しているという事実に向けてみましょう。
- ☑ 自分や係の業務について、規則や前例に従うことが目的化していないか、振り返ってみましょう。
- ☑ 教員の行動や態度について理解できないことがあれば、教員の組織文化を考えてみましょう。

2. 学内の意思決定構造を理解する

全学レベルの委員会の事務局として、次の委員会の進めかたを委員長に相談しています。

係長「次の委員会で提案する内容をまとめたので事前にご相談したいのですが、このようなかたちでいかがでしょうか？」

委員長「うん、これまでに出された意見も踏まえているし、これでいけるでしょう。次回はこの内容で議決しましょう」事前の打合せでこのように話していたので、会議の進行もうまくいくと安心していました。しかし、委員会で意見交換を経て議決する際、打合せした筋書きとは異なる事態になりました。

委員長「A委員、ご指摘ありがとうございます。たしかに不十分な点がありましたので、ご意見を盛りこむかたちで、提案を修正したいと思います」

A委員の意見を取り入れる必要性を係長は感じていなかったため、係長はちょっぴり不満に思いました。

大学のなかで、係長というこれまでと違う立場で仕事を進めていくにあたっては、その道筋を立てるために、なにがどこで決まっているのかを知ることが大切です。多くの場合、学内にはさまざまな会議や委員会が設けられており、その場で意思決定がなされます。学内の最重要事項はどの会議体で決定されるのか、その会議体に提出される案はどこで議論されているのかを理解しておく必要があります。そうすれば、あなたの立場ではどの会議体のどこに焦点をあてるべきかということも見えてくるはずです。また、委員長と係長の打合せの時点で議論の方向がおおよそ決まっていることが多いことにも気づくでしょう。係長には、会議を円滑に進行できるように適切な資料を作成し、説明をすることがまず求められます。

しかし会議体においては、議長や委員長が独断で結論を決めるわけではありません。その場の合議で物ごとが決まったり、持ち帰り審議になったりする場面もあるのです。係長には、議論の本質が大学の進むべき方向から外れないように注意しながら、議事の進行をサポートすることが求められます。

アクション

- どのような案件がどのような場で意思決定をされているのかを確認しましょう。
- 意思決定に関与しているのは誰なのか、公式・非公式の部分も含めて確認しましょう。
- それらを知ったうえで、案件を進めていく具体的な道筋を描いてみましょう。

3. 大学構成員の多様性を理解する

留学生が窓口に来て、課外活動への参加について相談しています。

留学生「課外活動の案内はほぼすべて日本語です。日本人学生と比べて、私たち留学生には情報が少ないと思います。同じ学生ですし、私たちも勉強以外の大学生活を楽しみたいので、日本人と同じくらいの情報がほしいです」

係員 A「わかりました。検討します」

その後、席に戻った A さんは仲のよい係員 B さんに、なかば愚痴のように話しました。

係員 A「日本人と比べて情報量が少なく困ると留学生から言われたけど、学生の大半は日本人だし、日本に留学しているのだから日本語を十分に理解してもらわないと、こっちが困るよね。そんなんだったら、授業にも参加できないよ」

係員 B「それ、分かります。すべて同等になんかできないですよね。A さんにしても私にしても、そもそも英語ができないですし」

相手が教員でないとすれば協力を惜んだり、相手の立場を勝手に決めつけたりして対応していることはないでしょうか。

大学には、ダイバーシティ（多様性）が溢れています。異なる文化的背景や価値観をもつ教職員や学生、さまざまな専門性をもつ研究者、外国からの研究者や留学生たちが大学にはいるのです。また、さまざまな文化・スポーツ活動も実施されています。

これらの多様性が大学のエネルギーの源となって、創造的で革新的な「知」が創出されます。業務遂行の過程では、多様性が障害になっているように感じられることがあるかもしれません。しかし、多様性がなければ、大学の活力は失われるということを再認識したいものです。

そして、国籍、性、人種、民族、文化、宗教などの違いや障害の有無などを理由とする差別がないことはもとより、これらの相違を個性として尊重することが必要です。障害者の権利に関する「合理的配慮」の提供のように、法令などで規定されているものがあることも考慮しましょう。

アクション

- 大学にはどのような多様性があるのか、具体的に考えてみましょう。
- 配慮が求められる具体的な場面を思い描いて、なにができるかを考えてみましょう。

有能な職員は鼻が利く？

大学における意思決定の仕組みについて説明を求められたら、皆さんはどのように回答しますか。法律を抛りどころに、たとえば、学校教育法では学長に大きな権限があり、教授会は審議機関であると説明するでしょうか。国立大学法人法や私立学校法、それとも大学設置基準を読んで確認するでしょうか。または、各大学の規則で決まっている、各委員会の役割や学長選考の過程から説きおこすでしょうか。

法規を根拠にすることはたしかに重要です。しかし、その説明を聞いた人は納得してくれるでしょうか。そもそも、回答をした皆さん自身の腑に落ちているとは限らないかもしれません。実際には、大学の意思決定の仕組みは「単純ではない」、「時と場合による」といった説明しかできない場合がほとんどです。

大学という組織は、職員と教員という二つの異なる組織文化が共存しているというだけでなく、さらに教員も専門分野によって、職員も業務内容によって、その思考様式はかなり異なります。そのような異なる組織風土をもつ集団が、ゆるやかに連携して大学を構成しているため、大学が掲げる目的の一つをとっても、すべての構成員が共有できるものにするためには曖昧なものにならざるを得ません。

曖昧でも、なんとなくでも、どこかでなにかが決まって運営されているというのが大学の現実です。大学の構成員にさえも意思決定のプロセスはブラックボックスであり、インプットとアウトプットの明確な関係すら正確には認識できないことがよくあるのです。大学の意思決定には、明文化されていない非公式の機能が働く要素が大きいからです。

有能な職員の重要な能力の一つは、その非公式の機能を嗅ぎ分けるセンスです。規則には載っていない複雑なスイッチの順番、構成員がそれなりに納得できる落としどころ、外圧の巧みな利用などを心得て実行できる職員が、あなたの近くにもいるのではないのでしょうか。

大津 正知

3

大学を取り巻く環境の変化に目を向ける

教育機関である大学は、国・公・私という設置形態の別にかかわらず公的な性格を大いに有しています。自分が働く組織の内情を知るとともに、自分たちが置かれている社会環境やその変化を知ることがとても大切です。環境の変化が激しい時代のなか、自分たちを取り巻く環境やその変容をしっかり把握しておかなければ、社会から適切な評価や支援を受けられなくなります。

たとえば、大学の取り組みや社会とのつながりを発信することが大切だと言っても、社会の動きを踏まえていなければ、評価され、信頼される大学にはなれません。社会環境の変化はゆるやかなものから急激なものまでさまざま、一大学が変えたり生みだしたりできるものではないのも事実です。しかし、その変化を自分事として捉え、自分や係の業務に関連づけることで、大学内の改善や改革のきっかけとして活かすことができます。

1. 時代の変化を認識し、大学が動くきっかけとなる

キャンパス管理に関する学内委員会でのことです。

委員長「全学としてSDGsを推進するように、学長から指示がありました。この委員会でも、環境負荷を軽減できるような取り組みについて議論しましょう」

委員 A「SDGsを標榜しているだけで、具体的なアクションを起こしていない大学がほとんどなのではないですか」

委員 B「そのうち国から事例集のようなものが配られて、それを真似すればいいのだから、自分たちで考えなくてもいいのではないのでしょうか」

大学の評判は一般入試の偏差値くらいでしか決まらないと思っている教職員がいまだに多い印象があります。しかし、少子化が進み、また、多様な入試制度が広がることで、受験生が大学を選ぶ基準は偏差値から変わりつつあります。さらに、社会が大学を見る目も多様化してきています。このケースでは、教職員が一体となってSDGsに賛同する姿勢をアピールする方法として、たとえば、会議資料や刊行物のペーパーレス化を進めたり、マイボトル利用者に学食でのドリンクサービスを導入したりすれば、大学の取り組みや魅力を発信する絶好の機会となるでしょう。環境に関心のある受験生へのアピールになるだけでなく、環境問題への意識の高い企業との共同研究などにつながるかもしれません。大学の魅力を発信するチャンスを活かせるか否かは、時代の変化を機敏に捉え、大学の業務へ素早く落としこめるかにかかっています。

社会の変化に対応することはすべての職員に共通して求められますが、潤滑油の役割を担う係長であれば、情報をただ得ることを超えて、具体的な動きにつなげられることが多くあるでしょう。大学業務において教員と職員の連携は不可欠です。

事務局が委員会に新事業を提案することもできますが、大学の組織文化によっては、委員である教員に発言してもらうことで、新事業の立ちあげがスムーズになる場合があります。こうした根回しは、係長だからこそ機能するという面もあります。

大学が社会の変化に対応するためには、係長であるあなたのアクションが鍵になるといっても過言ではありません。

ACTION

アクション

- 大学を取り巻く環境、とくに政府の動きに敏感になりましょう。
- 表層的な対応でなく、たとえば政府が具体的になにを求めているのか、なぜ求めているのかといった点を考えましょう。
- 得た情報を、担当業務や係のマネジメントにどのように活かしたらよいかを考えましょう。

2. 改善のきっかけを活かす

大学は想定外の出来事にも対応しなければなりません。

係長「例年この時期は、受講登録のために窓口に来る学生が多いので、コロナ禍で一度導入した在宅勤務をなくして全員出勤で臨みます。忙しくなるけど、学生が戻ってくれば大学っぽい雰囲気も戻ってくることになるので、よろしくお願いします」

係員「全員出勤ということは、コロナ禍前のやり方を単純に踏襲すればいいんですね」

係長「昔を思いだして、ミスのないようにしましょう」

2020年のコロナ禍は、世界に大きな衝撃と影響をもたらしました。経済界だけでなく教育の分野でも深刻な打撃を受けています。まさに想定外のこの出来事をきっかけに、テレワークやオンライン会議をはじめ、技術としては存在していたけれどもなかなか定着しなかったことが、一気に普及しました。

同様に、大学で発生するさまざまな事案は、その対応に苦勞を伴いつつも、それをきっかけに新しい改善が生まれることもあります。このケースでは、学生がキャンパスに戻ってくること自体は好ましいのですが、すべてを元に戻してはもったいないところがあります。たとえばコロナ禍で生まれたオンデマンドでのガイダンスなどのように、学生にとって便利になったことは、より質の高いコンテンツに改善するほうが望ましいのです。

変化を改善につなげるか元に戻してしまうかは、職場の中核である係長のマインド次第です。VUCA (volatility: 変動性、uncertainty: 不確実性、complexity: 複雑性、ambiguity: 曖昧性) といわれる現代において、係長は、大学を取り巻く環境の変化を的確に捉え、想定外のトラブルに対応し、それを活かしていく柔軟な発想をもって業務を遂行したいものです。

ACTION

アクション

- 想定外の出来事に対応したときは、改善のきっかけになるかについて考えてみましょう。
- 改善を進めることができるか否かの鍵を係長が握っていることを自覚し、行動に反映させましょう。

3. 働き方改革に対応する

ある日の夕刻、二日後の会議で使用する資料の作成を頼んでいた係員の A さんと B さんに進捗状況を確認することにしました。

係長「A さん、B さん、あの会議はいよいよ二日後です。お願いしていた資料はどうなっていますか？」

係員 A「あ、言ってなかったですね。まだですが、優先順位の高かった仕事がひと段落したので、いまからやるつもりです」

係員 B「手を付けられずにいます。もうすぐ定時なので今日は帰りますが、明日やります」

定時に帰らずいつも残業して仕事に取り組む A さん。一方、定時でできる範囲内の仕事をこなす B さん。同じ若手と言っても働きかたは正反対な二人ですが、実は似ています。二人とも、それぞれのペースで自分の業務を進めるだけで、頼んだ仕事の進捗を報告してくれることもなく、周囲への気配り、目配りもありません。係という組織的なアウトプットをいかにまとめていくべきか、それぞれの係員にどのように働きかけていくか、係長としては悩ましくて頭が痛い状況です。

近年、ワークライフバランスなどの働き方改革が社会全体で進められています。次の時代を担う係長のあなたは、こうした社会の動きに敏感であるべきです。

働き方改革の目的は、一人ひとりの能力や個人の事情に応じた、多様で柔軟な働き方を可能とする社会を追求していくことにあります。かつては長時間労働が美德とされた時代もありましたが、そのような働き方を大きく変えていこうという動きです。といっても、働く時間を単純に短くしたり定時で退勤したりすること、限られた時間のなかで仕事をこなすことだけが目的ではありません。一日 24 時間という誰しにも平等に与えられた時間のなかで、仕事もプライベートもバランスよく過ごし、生活の質とともに、労働生産性をも高めていくことに価値をおくようになったのです。それは、大学が果たすべき社会的な役割でもあるでしょう。

こうした背景を踏まえると、労働の「量（時間）」ではなく「質（成果）」をマネジメントするべく、現場のリーダーである係長みずから意識改革をし、現場に還元していくことが必要です。一方、ワークライフバランスといっても、バランスがとれた状態は個々の状況や価値観によって異なります。個人を尊重しながら組織的に対応していくことが求められています。

ACTION

アクション

- ワークライフバランスに関する職場の取り組み状況を振り返ってみましょう。
- ワークライフバランスやその取り組みについて、系のメンバーがどのように考えているかを把握しましょう。
- 現場のリーダーとして、どのようにすれば職場の意識改革の促進に貢献できるかを考えてみましょう。

風潮に流されることなく

昨今、大学は産学官連携の一翼を担うのが当然という風潮があります。国立大学が法人化する前の産学官連携は特殊なことであったのが、いつの間にか産学官連携は大学経営にとって当然なこと、それどころか産学官連携を推進しなければ大学経営が成り立たない時代になっています。

大学が保有する知識を産業界に直接活かすというのは、たしかに理に適っています。大学で研究・発明したものが世のなかの役に立てば、大学職員として誇らしいという感情も起こります。

しかし、そうした風潮を無批判に受け入れてしまうことには危険も伴うのではないのでしょうか。たしかに、国からの補助金がどんどん減らされていくなかで大学が生き残るには、民間から資金を集めなければならないことは当然に思えます。だからといって、大学としてその分野に注力しすぎ、ほかの分野を軽視することは、むしろ大学の価値を低下させることにつながるのではないかと思うのです。

実際、ノーベル賞受賞者の本庶佑先生や大隈良則先生らは、応用研究が重視されすぎている現状を危惧し、真理の探求や基本原理の解明を目指す基礎研究こそ、長期的な社会課題の達成や新産業の創出につながるものであると述べ、繰り返し基礎研究の重要性を訴えています。一職員である私も、「カネ」に直結しなくても、産業に直接活かすことが難しくても、大学はその本質である多様性を大切にするというスタンスを崩してはいけないのではないかと考えています。

この件にかぎらず、大学を取り巻く環境の変化に目を向けることは大切ですが、風潮に流されることなく大学のあるべき姿をしっかりと考え続けることも同時に大切にできる職員でありたいと思っています。

小山 敬史

4 業務を適切に進行管理する

係長の日常的な業務は、係全体として業務がどのような進捗状況にあるのかを適切に把握し、停滞させることなく、また、よりよい成果が得られるように、進行を促していくことにあります。業務を進めようとするとき、その内容にばかり目が向いてしまうと、うまくいかないことが多いものです。人間関係を視野に入れておくかどうかが進捗に大きく影響することを意識する必要があります。

部下に業務を任せるときは、その目的・目標、内容、重要度、緊急度、さらには担当範囲を越えて係で共有すべき事項などを的確に把握したうえで、担当者に伝える必要があります。任せ後は、担当者の話に耳を傾けて業務進捗を把握することを基本としながら、担当者の主観だけに頼らないようにします。係全体のコミュニケーションにも目を向けて、関係者が共通の理解をもてるように働きかけることも係業務の適切なマネジメントにつながります。

1. 係の業務全般とメンバーの状況を把握する

新任係長としての配属先で、その係の業務全般の課題をおおむね理解したうえで、各係員から個別に担当業務についての説明を受けていたときのことです。

係長「Aさん、担当業務について説明してくれた内容と進捗状況はよくわかりました。いま中心になって進めてくれているこの案件ですが、やるのがこれから増えそうですし、一時的にでも、ほかのひと、たとえばBさんに手伝ってもらいましょうか？私から本人にお願いしますよ？」

係員A「それには及びません。これまでずっと私だけで進めてきましたし、私が一番よくわかっています。問題ありません」Aさんの話を聞くかぎり、Aさんの担当業務について、いま問題が起こっていないことは理解でき、本人はモチベーションを高くもって仕事をしている様子でした。しかし、一人で仕事を進めていることも気になったので、Bさんから業務の説明を受けたときに、Aさんの仕事ぶりを尋ねてみました。

係員B「あの案件で問題は起こっていないと思います。私の担当業務に直結する内容もありますが、Aさんはほかのひとに相談するタイプではないので。これまで、あちらで決まったことを聞いてこちらで対応しています。これからAさん絡みの業務が忙しくなると、こちらも慌ただしく対応せざるをえなくなりそうですが…」

新任係長の私は、これからの業務遂行のうえで、係員AとBの仕事の進め方と二人の人間関係に不安を覚えました。

あなたが係長に登用されたとき、まずはその係に与えられたミッションを理解すべきであることは言うまでもありません。そして、係の業務を適切に進行管理するためには、その係の業務全般の状況をしっかりと把握することが必要です。その

うえで、もう一つ重要なことは、スタッフの状況（人間関係など）を把握することです。

業務とスタッフの状況把握のために最も有効な手段はコミュニケーションです。スタッフ一人一人と面談し、率直な意見を聴きだすことが大切です。面談を通じて、系の業務の課題はなにか、スタッフ間で仕事の負荷に偏りがいないか、スタッフどうしの人間関係はどうか、精神的に落ちこんでいる者はいないかなどを早めに認識することが求められます。また、定期的に系の連絡会を開き、発言の内容や様子からスタッフの状況を知ることでも有効でしょう。

未経験の業務で係長になったのであれば、部下のほうが系の業務に精通しているケースも考えられます。その場合は、あなたのほうから「教えを乞う」という謙虚な姿勢を忘れないようにしたいものです。

ACTION

アクション

- ☑ 部下から話を聞く頻度はどの程度か、そのなかで各業務の進捗や状況を把握できているかを振り返ってみましょう。
- ☑ 系の人間関係についてのみずからの理解が間違っていないかを客観的に確認するために、第三者（隣の系の係長や主任など）からの意見を聴いてみましょう。

2. 優先順位を付けて仕事を割り振る

担当業務の進捗状況の報告を係員から受けていたとき、部下が業務の取っ掛かりを見つけられずにいることに気づきました。

係員「いまは今週の会議資料の準備と、年次報告の準備をしています。でも実は、来月からはじまる例の新しい広報プロジェクトが気になっています。これまでの広報よりも大きな企画になりそうですし。初回の会議でどう提案するか…委員長からはなにもお話がなくて。一方で、あの委員長は他大学の動きや事例を気にされるので、短期間で準備できるものでもないと思っています。なにをどこから始めればよいかわからなくて…係の A 先輩に相談したいんですが、あのひとも結構忙しそうですし。どうしたらいいでしょう」

係員の言うとおり、いまは係全体として業務量が多く、一大プロジェクトをどのように動かせばよいか難しい局面です。係長として、どの業務を優先すべきか、そして仕事を誰にどのように割り振り、どこまで任せるかは悩むところです。

系のすべての業務を同時並行で進めることは得策ではありません。系の業務全般を把握したら、仕事に優先順位を付けましょう。その際も、独断ではなく、上司やスタッフと十分に意見交換を行い、意思を共有したいものです。

仕事の優先順位が決まったら、自分自身が担当する仕事と部下に任せる仕事とを切り分ける必要があります。あなたの係に新たな業務が与えられたとき、まずはその業務に相応しい担当者を考え、仕事の分担を指示します。その際、担当者に「無理に押しつけられた」とか「仕事を振られた」という感覚を持たないような配慮が肝心です。

任せた仕事が思いどおりに進まないときには「自分でやったほうが手っ取り早い」と考えがちになります。しかし、そこで安易に手出しすると部下の成長は期待できません。このようなときには一歩引いて、「部下に任せて責任は自分で取る（上司からの叱責は自分が被る）」という度量が必要です。これはとても勇気のいる行為ですが、係としての組織力の向上のためには肝に銘じておきたいことです。

部下に仕事を任せた際には、最悪の事態を想定し、みずからがその仕事を捌く覚悟も必要です。任せた以上、あまり

出しゃばらず的確にフォローしましょう。その仕事の進捗状況を適宜確認し、適切に助言するのです。いよいよ期限までの達成が難しい事態になったときも、なにが足りないのかを助言しながら、協働して仕事を達成していくことが求められます。そして、その仕事に区切りがついたときには、部下とともに振り返り、今後の糧にできるとよいでしょう。

ACTION

アクション

- ☑ 係としての喫緊の課題を明確にして、係員がそのことを理解できるように働きかけましょう。
- ☑ 仕事の分担は、相手の能力と適性を踏まえて決定し、任せる理由を当人に説明しましょう。
- ☑ 仕事を任せるときは、付随する一定の権限も委譲し、そのことを相手に伝えましょう。
- ☑ ぎりぎりのところまで部下を信じて任せられるよう、度量を広げましょう。

3. 業務を継続し、業務改善へ不断の取組みを行う

急な体調不良で一週間休んでいた係員の A さん。その復帰初日に、係内で情報共有をしていたときのことで。

係員 A 「このたびはご迷惑をおかけしました。おかげさまで落ち着いたので、これまでの遅れやご迷惑を取り戻せるように努めます」

係員 B 「A さんの不在中、日頃から作ってくださっていたマニュアルにもとづいて対応しました。マニュアルどおりでとくに問題なく進んでいます」

係長 「ほかに気づいた点はありませんか？ B さんがスムーズに進めてくれた項目もあったようですが？」

係員 B 「ありがとうございます。でも、マニュアルどおりでも問題ありません」

係長 「A さんのマニュアルがよかったようだね。今回の B さんの対応も反映させれば、よりよくなるのかな」
係のなかで誰かの不在をカバーすることは不可欠ですが、単純に業務を処理するための穴埋めだけで終わってしまうのはもったいないことです。

係長には、係に突発的な事態が生じたときでも、係の基本業務を変わりなく継続させることが求められます。たとえば、日常的な業務には担当者を割り振りますが、担当者が病気等で不在になったり、急に異動することになったりしても、一定の質を保って業務を継続することが必要です。そのため、副担当者を配したり、マニュアルを整備して担当者以外でも対応できるようにしたりといった対策を講じておくべきです。複数担当にすることによって、業務の連携を図り、より効率的に業務を遂行することが可能になるとともに、スムーズな業務継承をすることが可能になります。ただし、責任の所在が不明瞭になったり、担当者同士が遠慮しあって業務が遅滞したりすることも想定されるので、パフォーマンスを低下させないような管理が必要となります。

業務のマニュアル化は、日常的な仕事を文章に表現することによって、不備や改善点に気づくことができる機会でもあります。担当の交代が発表されてから慌てて作成するのではなく、業務と並行してマニュアルを整備し、たえず見直しをするような体制づくりが大切です。また、定例的な業務はマニュアルで対応できますが、イレギュラーなトラブルなども起こりえます。これらについては、どのように解決したかを記録し、事例集にしておくことが有効です。

そして、日常業務の確実な遂行とともに、その見直しを図ることも重要です。日々の業務のなかで合理化できるものはないか、ほかの係と重複した業務はないかなど、業務の改善について不断の見直しをすることも係長の重要な仕事です。業務改善の取り組みは、緊急性がないだけに優先順位が下がりがちです。係長として、的確に取り組みたいものです。

ACTION

アクション

- ☑ 業務改善やマニュアル改善を図るため、メンバー全員が自分の意見等を素直に伝えあえる環境づくりを心がけましょう。
- ☑ マニュアルを引き継いだ担当者がよりよいマニュアルに更新できるように働きかけましょう。そして、ただ働きかけるだけでなく、具体的に更新できる項目を伝えてみましょう。
- ☑ つねに業務改善を意識し、不断の取り組みをしましょう。

こぼればなし 4

新任係長奮闘記（その1）

大学職員としての過去を振り返ると、自分の人生に大きな転機となったできごとや運命的に出会った個性的な人物が思いだされます。私にとっての係長昇任は、大きな転機であり、悪戦苦闘の日々の始まりでもありました。

係長の辞令をもらった直後、上司となる課長から、「君の係には部下が3人いるんだけど、A君という難しい人間がいてね、中堅職員でやる気になれば人一倍やるんだけど文句が多く、前の係長とはいざこざが絶えなかった。ほかの課の職員ともなにかと喧嘩して困っている。なんとかうまくやってほしい」と告げられ、いきなり困惑しました。

ともあれ、新任係長としてまずはその系の業務を理解しなければなりません。その一環で、ある業務に関連してB課・C課の係長と業務分担やスケジュール調整の打合せをしたときのことです。資料に6月〇日午後11時から△△業務と記されていて、衝撃を受けました。仕事が思うように進まず、やむなく残業することは致しかたないとしても最初から午後11時を想定した業務があるなんて…。

詳しく聴くと、数年前にB課・C課と調整した結果、意見がぶつかって決裂し、その業務は午後11時になった（ここでは詳しい理由は省きます）とのことですが、決裂の中心にいたのがAさんなのです。係に戻り、Aさんとことん話しあうと、彼自身午後11時スタートというばかばかしさを痛感しつつ、引くに引けぬ状況であることがわかりました。

翌日、Aさんとともに再度B課・C課の係長と打合せをし、過去の行き違いについては私が頭を下げ、当該業務は6月〇日午後できるかぎり早い時間に始めることで決着しました。

その後も、Aさんとは、ときに腹を割って話しあったり、ときにはビールを片手に喧嘩をしたりしながら、なんとか協働して系の業務を遂行したことが思いだされます。

十数年後、当時の課長の生前叙勲のお祝いのために昔の仲間が集まった席で、久々に会ったAさんから「新任係長としての仕事の捌き方は120点のできでしたね」と褒め言葉をもらいました。それは、私にとっての勲章となり、いまでも心のなかに残っています。

村瀬 隆彦

5

大学組織の中核として活躍する

係長は大学組織のなかでなにができるのでしょうか。これまでの実務経験を踏まえれば、係長は物事を広い視野で見ることができるはずです。そして、その力を存分に活かして、個人ではなく組織という視点で物事を捉えながら業務を遂行できるのです。

実務上は、特定の視点に偏らずに、広い視野で組織を意識することが大切です。ただし、上位組織の方向性に合致するように自分の係を導くには、少しコツが要ります。会議文書などの文字で表現されて残っているものだけがすべてではありませんし、上位組織の方向性を踏まえるといっても、部署によって方向性や利害は異なるのが実態だからです。だからこそ、自身が上司からサポートを受けられる関係性を構築しながら、係内に主体的に働きかけていく姿勢が必要です。

1. 組織全体の視点で判断／発言する

新任係長として着任し、係が担っている休暇制度の案件について、課長や係員を交えて相談していたときのことです。

係長「職員組合から、非常勤職員の休暇制度について検討してほしいという要望がありました。非常勤職員の夏季休暇の3日を常勤職員と一緒に5日間にしてほしいということでした」

課長「なるほど。依頼があったからには検討しなくてはならないね。係長はどういう考えなの？」

係長「要求どおり5日間にすればいいと思います。夏季休暇の趣旨はリフレッシュなので、非常勤職員もリフレッシュする必要があると思いますし」

課長「それはたしかにそうなんだけど、現在の取扱いになぜ差異があるのかについては調べたの？ 夏季休暇を同等にした場合にほかの休暇への影響もあると思うけど、それについてどう考えているの？」

係長には組織の中核として活躍することが期待されています。業務を遂行するにあたって中核であるとは、あらゆる方向から物事を見て判断するように求められることです。

新任係長のあなたは、係長としての成果を早く出したいと思うことでしょう。そして、係が担当している業務を自分の思いどおりに進めたいと考えがちです。しかし、すべてが思うように進むわけではありません。自信をもって進めた業務が暗礁に乗り上げたり、正しいと信じて進めた業務が正反対の評価を受けたりすることもあります。

そのようなときには、いったん立ち止まってみましょう。あなたの考え方が独りよがりになっていないでしょうか。あなたの業務遂行方針と組織全体の方向性は合致しているでしょうか。

社会がつねに変化しているように、組織のミッションや方向性も変化しています。そのなかで係長のあなたには、組織全体のパフォーマンスを意識しながら仕事を進めることが求められます。そのためには、みずからの立場や係の業務について、組織全体における位置づけや意味づけを考える必要があります。

組織はつねに全体として動いており、あなたの担当業務も変化しているので、位置づけや意味づけを捉えることは簡単ではありません。だからこそ、組織全体の視点で行動できれば、大きな貢献となります。

ACTION

アクション

- ☑ 組織の目的や目標、方向性、そしてそれらの変化について、定例的な場面でも、日常業務を進めるなかでも気づけるように意識しましょう。
- ☑ 自分の考えを組織全体の視点で振り返ってみましょう。どのような点で合致していて、どのような点で相違があるのか、具体的に考えてみましょう。

2. 上司と良好な関係を構築する

新しく配属された係の課長は、係長に任せる部分が多かった前任部署の上司とは大きく異なり、みずから動くのが好きなタイプのようにです。

課長「係長、例の学生対応だけど、学生課も関係するよね。そうだと面倒だなあ。ま、仕方がないから私が調整するよ。いやあ、こんなに面倒なことになるとは思っていなかったよ」

係長「そうですね。こちらだけで判断できるものではありませんし、学生課の考えも気になります。なによりも、課長は以前の部署でもこのような案件に関わった経験をお持ちではないですか？」

課長「そうなんだよ。なんだか、私はそういう案件に縁があるみたいだね」

係長「それでは、ぜひ調整をお願いします。まともは私のほうでさせていただきますので」

自分が対応できそうな案件であっても、課長の意思を尊重したり、気持ちよく働いてもらうように演出したりして、上司と良好な関係を構築することも係長の大きな仕事です。

係長になったあなたには部下ができましたが、これまでと同じように上司もいます。係長になれば責任と権限が増し、上司との関係も変化します。上司もあなたも一人の人間なので、お互いに好きなのところも嫌いなのところもあるでしょうし、合うところも合わないところもあるでしょう。しかし、仕事を進めるうえで、好き嫌いや相性が障害になることは避けるのが賢明です。特定の上司との関係が永遠に続くわけではないので、人間関係にはある程度の割り切りをもって、いわゆる「大人の対応」をしたいものです。

また、係長になったあなたは、担当する業務だけに目を向けていればよかった立場から、組織全体を俯瞰することを求められる立場になります。これまで以上に広い範囲に目を配り、配慮することが必要になったのです。業務を進めるなかでは、ほかの係や課との協力関係や、ときに生じる軋轢を調整して、うまく乗り越えていかねばなりません。そのためには、上司の理解とサポートが不可欠です。

そこで上司との関係が重要となりますが、あなたの意見と上司の意見が必ず一致するとも限りません。もし、上司とあなたの考えが微妙に異なる場合、「負けるが勝ち」という諺を思いだし、いったんは上司を立てておいて内実を取るといったようなことも必要です。つまり、上司が部下をマネジメントするという伝統的なスタイルだけではなく、部下が上司をマネジメントするような意識を持つことです。

一方で、上司の言うことを絶対視してひたすら従順になったり、上司と阿吽の呼吸で物ごとを進められたりすることが、最適な関係とも言いきれません。組織全体のことを考え、個人的な関係性にとらわれないように留意しながら、ときには率直に上司に意見を言うことのできる関係の構築に努めましょう。

ACTION

アクション

- ☑ 上司の考え方や人柄を理解し、上司からサポートしてもらえるように気を配りましょう。
- ☑ 上司との関係性を測る一つの物差しは、反対意見を聞いてもらえるかどうかです。いまの上司があなたの反対意見に耳を傾けてくれるか考えてみましょう。
- ☑ 完璧であることを上司に要求するのではなく、上司を立て、自分や部下ができることを探してみましょう。

3. 他部署と利害を調整する

ある日、係が所掌する委員会の委員長と係員が話していました。前回の委員会でこの係員が提案をしたところ、教員からさまざまな意見が出され、提案が議決されなかった案件についてです。今後の方針を話しているようですが、どうもかみ合っていないようです。

係員「これまでこのような制度はありませんでしたが、A学部では実施していますし、導入すべきだと思います。必要ですよ」

委員長「みなさんは、導入することに反対なのではありませんよ。導入に際して検討すべき論点が出されたということです。いろんな意見が出された以上、応える必要はあると思います」

係員「じゃあ、どうすればいいんですか。わかりません。なにが悪いんですか？」

委員長「論点整理をお願いしたと思うのですが、どのようになりましたか？」

係員「みなさんの意見は個人的なものばかりなので、整理もなにも…できませんよ」

係長としての仕事を進めていくと、意見や利害の衝突の場にたびたび出くわします。同じ課内のほかの係とのあいだでうまくいかない場合もあれば、他部署や教員とのあいだで利害が対立し、仕事が滞る場合もあるでしょう。そして今後は、そのような悩みを抱える部下から相談を受ける場面も増えてきます。

係長は、このような場面で事態の收拾に向けて主体的に動くことが求められます。唯一絶対の解決策があることは稀ですし、あるときにうまくいった手法が別のときに通じるとも限りません。根回しをしたり、教職員の目線だけではなく社会一般の目線で捉えなおしたりと、さまざまな選択肢を考えなければなりません。根回しは否定的なイメージで捉えられることがあります。元来は先々スムーズに進めるための準備を意味し、効果的に使える手立ての一つです。

とくに大学では、教員組織である教授会や教員だけが委員を務める委員会があり、意思決定において教員の意見が大きな影響力をもつ場面が少なからずあります。教員に対して職員のロジックが通じない、教員と職員で物ごとに取り組むアプローチが大きく異なるといった場面に遭遇することもあります。

そのようなときは、学生目線で考えてみるという方法があります。教育を受ける側の目線に立つと、教員も職員もそれぞれが自分の立場から離れて議論することになり、衝突している利害関係を打開できることがあるのです。いずれの場面においても、自己主張を続けるのではなく、相手の主張に耳を傾け、理解をしたうえで解決策を見いだそうとする姿勢が大切です。

ACTION

アクション

- ☑ 事態の收拾に向けて、主体的かつ具体的に動きましょう。
- ☑ 相手が教員であっても部下であっても、それぞれの立場を理解しようと努めましょう。
- ☑ 社会や学生の視点を借りて、客観的に状況を捉えてみましょう。

こぼればなし 5

「組織の中核」としての視点：現在・過去・未来

係長には組織の中核として活躍できるチャンスがあるといっても、思うように進まないことも多いものです。自分の考え方や判断に迷いが生じたり、自信を失ったりすることがまあります。

たとえば、以前の職場では「これは忘れるな」といって教えこまれた対応が、いまの職場では見向きもされずに放置されていること。重要だと思って伝えた内容に周りの反応が鈍く、戸惑うこと。上司と意見が合わないとき、そろそろ折れるべきか、もうすこし掛けあってみるべきかと迷うこと。いくつかの職場を異動してきたなかで、私自身が何度もそんな経験をしてきました。

過去の経験は、物事を判断するときに大切な基準の一つとなりえます。とはいえ、部署や担当者などの環境が変われば、往々にして価値観や判断基準も変わります。そもそも、以前の経験が誤った判断にもとづいていた可能性すらあります。そのため、過去の経験だけを基準にして判断することには、危うさがあります。

一方、目の前の状況だけで判断すると、その場かぎりの対処になってしまいがちで、本質的な問題を知らず知らずのうちに先送りしてただけだったりします。そのようなときに限って、後々に問題が大きくなってしまったり、後悔した経験もあります。現状だけを基準にして判断するのも妥当ではないのです。

そこで、現在・過去・未来の3つの視点を総合して判断してみることにしました。すると、ことのほか話が通じやすくなりました。とくに、組織の未来を意識することで、過去の判断や現在の対処法とは異なる選択肢を考えられるようになったことは大きな収穫でした。もちろん、これだけで迷いや自信喪失から完全に解放されるわけではありませんが、係をマネジメントしていくときの大切な羅針盤になっています。

橋本 規孝

6

パフォーマンスの高い職場をつくる

一担当者ではなく係長として組織的な視点をもつことは、自分だけではなく組織の力を高めて結果を出すことにつながります。自分一人で仕事をしていけばよいと考えるのではなく、同じ系のメンバーに能力の開発や発揮を促して、組織としての力も向上させていくことが求められます。

系のメンバーに目を向けると、それぞれの個性や特性に気づくはずですが、没个性的に働かせるのではなく、メンバーの多様性を組織の力の源として活かせる職場こそが強い組織だと言えます。また、各々が具えている力量を都度判断することが重要であるとともに、各自の可能性に気づき、その能力を高めていくことも大切です。また、係長みずからも職場の構成員として、率先して能力開発に努め、そこで得たものをメンバーとともに発揮していくように心がけましょう。

1. 多様性や個性から職場を活性化する

新しい広報を考えていくにあたって、これまでとは違うチーム編成で臨んでみたいと思い、課長の理解・承認を仰いでいたときのことです。

係長「主担当者に、Aさん、Bさん、Cさんを加えたチームで進めてもらいたいと思っています」

課長「えっ！時短のAさんだけならまだしも、契約職員のBさんやCさんもですか？それはちょっと…」

係長「Aさんは経験豊かでサポートがうまいので、勤務時間内でも十分に貢献してもらえますと思います。突っ走りが必要な主担当者とバランスを取れると思うんです。また、Bさんはお子さんが高校生なので、受験生や保護者の気持ちについて、私たちにはない感覚をお持ちです。CさんはSNSなどに詳しいので、これまでとは違う広報を考えるのに適していると思います」

課長「うーん。そういう点は確かにあるんだけど、そんなメンバーでやったことがないよね。やってみてもよいけど、難しいような気がするなあ」

職員の業務は画一化することで効率化を進めてきたという面があります。しかしこれからは、個性を尊重しながら業務を遂行する組織文化を育てていくことが大切となります。その理由について、三つの観点が挙げられます。

一つめは人材（労働力）の多様化です。日本は人口減少により、学生確保という課題に大学が直面していますが、加えて大学内の人材確保も大きな問題となっています。これからの大学は、年齢、性、国籍、障害の有無などにとらわれることなく、ますます多様な人材を受け入れていくことになるでしょう。したがって、これらの人材の活躍が大学の活力源となります。

二つめは競争環境の変化とニーズの多様化です。もとより大学の教育・研究は、個々の教員の多様な専門分野と多様な

価値観のうえに成り立っています。さらに大学の国際化と大学間競争の激化によって、国内外の大学が競合相手となり、教育研究や社会貢献、学内運営における価値観も多様に、そして国際的になります。こうした多様な価値観を享受することによって、大学の諸活動は発展し、同時に学外からの信頼を得ることもできるでしょう。

三つめは労働者の価値観の多様化です。時間の概念や労働に対する価値観は人それぞれです。各人の役割や考え方を尊重しながら業務を遂行する必要が出てきています。

ともに働く教職員の個性への配慮なくして、パフォーマンスの高い職場は作れないのです。多様性を活かしたマネジメントを実行するためにも、係長には、仕事内外でさまざまな価値観に意識を向けることが大切になってきます。

たとえば、雇用形態の多様化にも目を向け、配慮する必要があります。あなたの職場には、専任（フルタイム）と非常勤（パートタイム）、無期雇用と有期雇用など、いくつかの異なる雇用形態があるはずです。また、育児や介護に伴う短時間勤務制度や休暇制度を利用するなど、勤務形態も人それぞれでしょう。さらに、年齢や志向、これまでのキャリアなどに代表されるように、誰しもが個性をもっていることもつねに意識しておく必要があります。

ここで難しいのは、それらへの対応と心配りです。誰しもが個性をもつといっても、本人がそれを表だって言明したいと考えるかどうかは、人と場合によりけりです。いずれの場合も、相手が必要とする配慮を踏まえたうえで、組織としてどのように応えていくのかを考えることが大切です。労働時間や出勤日数のみで役割分担を決定するのではなく、メンバー各々が役割に基づいて業務を遂行できるかどうかを考えましょう。「あの人は時短勤務だから、この仕事は無理」と考えるのではなく、「あの人に任せてみれば、これまでとは違う視点が加わりそうだ。任せるにあたって、職場としてどのようにサポートしようか」と考えてみるのです。そうすることで、これまでには成し得なかったことが実現できるかもしれません。多様性を活かしつつ、状況にしなやかに適応することが、新たな価値の創造につながっていくのです。

ACTION

アクション

- 多様な価値観が示される現代において、しなやかに適応するためにはどのようなマネジメントが必要かを考えてみましょう。
- 部下の個性に目を向けてみましょう。短所と思えることも裏を返せば長所になりますから、個性を活かせる取り組みや仕組みを考えてみましょう。
- お互いの個性や置かれている環境を尊重する職場環境を目指しましょう。

2. 自身にも部下にも能力開発の機会をつくる

部下の係員が学生対応でミスをしました。顛末書が提出された翌日、同様の案件に関するオンラインセミナーの開催通知が学外のメーリングリストで届きました。

係長「顛末書には今回の経過がわかりやすく書かれていたし、きちんと振り返っていたよ。ただ、再発防止についてはちょっと弱いと思う」

係員「ありがとうございます。おっしゃるとおりで、自分でもあまりわかっていないところがあります」

係長「もうすこし勉強したほうがよいかもね。こんなオンラインセミナーの案内がちょうどきたんだけど、今回の案件にも関係するし、参加してみたらどう？業務として参加したらよし、オンラインだから、その会議室を使ってよいよ」

係員「そうですか…でも、そういうのって、あんまり実務に役立つ印象がないんです。一方的に聞かされても時間の無駄のような…」

パフォーマンスの高い組織をつくるためには、あなた自身を含め構成員個々の能力向上が不可欠です。あなた自身が能力開発に努めるとともに、部下にも積極的に能力開発の機会を設けましょう。

日常業務を通じての能力開発（OJT）は、部下にとっても教えるあなたにとっても能力向上の機会となります。仕事の根拠となる法令や規則、学則を尋ねたり、あなたからそれらを説明したりすることが効果的です。ときには日々の業務に関する疑問点や改善への意見を話しあうこともよいでしょう。担当業務でミスが起こったときには、その原因を振り返り改善策を考えさせることも勉強になります。さらに、部下に対しては、担当業務に直接的に役立つスキルを身につけさせるだけでなく、担当業務とは少し異なる業務にも視野を広げるように背中を押してみましょう。

日常業務を離れての能力開発（Off-JT）としては、学内での各種研修のほか、他大学や高等教育関連の学会・諸団体による研修が提供されています。内容は、大学や高等教育全般に関わるものから、個別業務に的を絞ったものまで、さまざまです。Off-JTには、あなた自身が参加することに加え、部下、とくに若手職員に参加の機会をうまく設けてあげたいものです。学外での研修に参加することで人脈が広がり、それが業務に活用できることもあります。同じ業務であっても大学が変われば対応が異なるケースも少なくないので、他大学の事例を知ることで選択肢が広がります。その場合、義務的に参加させるのではなく、研修の意義を理解してもらい、意欲的に参加させることが大切です。

また、OJTとOff-JTを連動させることも大切です。Off-JTで学んだことを日々の業務におけるOJTによってフォローすることや、OJTで学んでいることをOff-JTによって言語化したり振り返ったりすることで、学びを強化できるのです。

ACTION

アクション

- 目の前の担当業務について、その背景や周辺状況にまで意識を広げましょう。
- Off-JTの大切さを理解してみずから率先して取り組むとともに、部下が積極的に参加できるように働きかけましょう。
- OJTとOff-JTを連動させるという視点を大切にしましょう。

3. 能力開発の成果を活かし組織のパフォーマンスを高める

部下の係員が学外のSD研修に参加する前日、係長はハッパをかけようと呼びとめました。

係長「明日はいよいよ例の研修だね」

係員「そうなんです。事前課題も一応出したんですけど、なんだか落ち着かなくて」

係長「事前にやれることをやったのなら、あとはよく寝るだけだね。以前にも話したけど、来週の係会議で報告してもらおうときは、研修内容だけでなく、担当業務のなかで活かせるようなものを提案してね？」

係員「そうなんですけど、そんな課題をもらって研修に参加したことがなくて…なんだか、気が重いです。研修参加ってそこまでしないとダメですか？」

大学設置基準におけるSD（Staff Development）の義務化以降、研修の機会は以前に比べて格段に増えました。そのような機会を有効に活用することと同じくらい大切なことは、得た知識や情報を実践するプロセスです。つまり、情報やノウハウを見聞きするだけで満足し、いつしかその内容を忘れていくということにならないように、知りえたことを実践して自分のものにする場が必要になります。そのためには、業務に直結しそうなテーマを選んだり、業務での活かし方を意識しながら研修に参加したりするとよいでしょう。職場で具体的な報告や提案を試みるのも一案です。係長としては、部下が職場外の研修などで得た知識を職場にフィードバックする機会を設けるとよいでしょう。もし係長が知らない知識を部下が得てくれれば、係長自身の成長にもつながりますし、組織としてのパフォーマンス向上も期待できます。

能力開発の成果を日々の業務に活かし、組織のパフォーマンスを高めるためには、個々の職員がその能力を最大限に発揮できるような組織にすることも大切です。風通しがよく、チームワークのよい組織づくりです。ただし、ひと昔前の同調圧力によるチームワークではなく、各々の個性が尊重され、その能力を十分に発揮できるような自由闊達なチームワークを醸成したいものです。

ACTION

アクション

- 能力開発の成果を発揮できる機会を意識的に設けましょう。
- 能力開発によって得たものが日々の業務につながっているという実感をもてるように働きかけましょう。
- 潜在的可能性や得手不得手といった個人の特性に着目して、部下の能力開発に関心を寄せて携わりましょう。

こぼればなし 6

学びを組み合わせる

野球選手が公式戦でヒットを打つ、送りバントを決めるといった結果を積み重ねることで、チームに勝利がもたらされます。結果を出し続けるために、一流の野球選手は、素振りから実践練習まで、血の滲むような努力を続けているわけです。

職員として重要な業務である応対業務に置き換えてみます。新人職員はまず電話や窓口対応を担当することが多いと思います。繰り返し対応をしていると、度胸もつき、スムーズな回答ができるようになるでしょう。経験を積むことで、誰に相談しなくても対応ができるようになっていくのです。まさに「習うより慣れよ」です。

しかし、対応の満足度（結果）はどうでしょうか。経験に頼ってあまり調べもせずに対応してしまったことはないでしょうか。曖昧な対応をして不満を持たれたこともあるかもしれません。満足度を判断するのは相手であり、相手にとって有意義なものでなければならぬはずで、業務を担当するにあたって、回答をするための根拠となる各学校の諸規程や法令を勉強し、それを念頭に置いた回答をすることが相手の満足につながるのです。

業務をしながら指導を受けること（OJT）と、業務を離れたところで指導を受けること（Off-JT）。もしもいずれか片方だけならば、求められる成果に到達することは難しいでしょう。準備に裏づけられた自信や知識と、経験を通じて得られた積極性や冷静な対応のスキル、この双方が実務においてかみあうことが必要だからです。OJTとOff-JTが連動するような指導が、大学事務におけるマネジメントに求められているのではないのでしょうか。

また、チーム内にはさまざまな役割がありますから、役割に応じたトレーニングが提供されることも大切です。ホームランバッターばかりでは勝ち続けられないということを忘れないようにしたいものです。

溝口 貴則

7 係長としての人格形成を意識する

係長としての力量について、着任時にすべてを具えていることが求められるわけではありません。一定の力が認められて係長を任せられたことに加えて、今後の可能性に期待されているという面が少なからずあります。係のメンバーは、そのような係長を見て影響を受けながら、日々の仕事に取り組んでいきます。

そこで係長は、部下や組織のことを考える一方で、自分の言動や成長も意識する必要があります。たとえば、上司を見て学んだり、部下から自分はどのように見えるのかという客観的な観点で自分を捉えてみたりするとよいでしょう。完璧である必要はありませんが、周りから信頼されるような係長や人間になるためにはどうすればよいかという視点で自分を見つめながら、前に進んでいきましょう。

1. 自分自身の成長を促す

昨晩は、元上司の部長や課長、それに当時同じ係で働いていて、いまは隣の課にいる A 係長とのひさびさの飲み会でした。いまは別々の部署で活躍している四人が揃うのは数年ぶりでした。一晩明けて大学に出勤してきたとき、同じタイミングで到着した A さんが声をかけてきました。

係長 A 「B さん、昨日はお疲れさま。ひさびさに楽しかったですね」

係長 B 「こちらこそありがとうございます。懐かしいメンバーで、おもしろかったよ」

係長 A 「本当に懐かしかった。X 部長、当時から心配りがうまくて周りのひとのことをよく見てたけど、昨日の話を聞くと、より一層の人格者になっているね」

係長 B 「そうそう、それに Y 課長も。人脈が学外にまで広がって、本当に憧れる」

係長 A 「B さんも部下から慕われているよね。周りを見ると、自分の成長が気になるよね。もっと成長したいっていう刺激ももらえるし」

係長 B 「そうだね。係長として仕事をしていくうえで、自分の成長は大切だし、まだまだもっと成長しないとね」

係は一つのチームとなり、組織としての力を発揮することが求められます。そのためには、係長の役割がとても大切であることは言うまでもありません。あなたのリーダーシップにより、組織の力は大きくなるし、成長もします。

組織の力を大きくするための秘訣は、あなた自身のリーダーとしての人間力を成長させることです。それでは、係長に必要な人間力とはどのようなものでしょう。誠実であること、ぶれないこと、杓子定規でないこと、自分の意見をもっていて上司に対しても意見が言えること等々、理想的な要素は数かぎりなく挙げられそうです。しかし、そのような理想を体現

する人物になることは、余程の修行を必要としそうです。

みずからを成長させ、少しでも理想的なリーダーに近づくための一つの方法は、そのような理想的な人材（上司）を近くに見つけ、優れた点を吸収することです。このとき、一人の上司がすべての理想を兼ね具えていると考える必要はありません。しかしこの組織にも、比較的評判がよくて皆から信頼されている上司や先輩が何人かは存在するものです。コミュニケーション能力なら M 課長、度量の大ききなら N 先輩、臨機応変な対応力なら O さんというように、それぞれに学ぶべきところをもっています。そのような人を観察し、学ぶべきところを学び、真似をしてみることも有効です。

そして、ときに自分の成長を自己点検してみてください。自分の強みを発見しつつ、みずからの足りない点に気づくことができ、それを克服する気持ちをもつことができれば、あなたが成長している証拠といえるでしょう。

ACTION

アクション

- ☑ 自分がどのような上司になりたいかを考えながら、自分の上司や先輩の優れている点に意識を向けてみましょう。
- ☑ 自分には足りないところをもっている人を具体的に思い浮かべて、どうすれば真似できるかを考えてみましょう。

2. 自分自身の振る舞いを律する

ある日、話があるということで、課長から会議室で話そうと声をかけられました。

課長「実は、いま担当してもらっている係では昼休みの時間が守られていなくて、時間を過ぎて席に戻ってくる人が多いという、クレームのような意見が届いてね」

係長「そうなんですか？ たしかに、そこはあまり厳しくやってないですね。あの時間帯はどのお店も混んでいるので、私自身も遅れて戻ってくることがありますし」

課長「そうらしいね。いろんな事情があって、ちゃんと戻って来られないこともあると思う。ただ、昼休みだからと言ってルールを緩くしてよってことにはならないよ。こういった基本的なルールは、係長自身が率先して守ってもらわないといけないところではないかな」

係長は部下をもつ立場です。部下は、係長の仕事の捌き方をつねに見ています。もちろん上司からも、隣の係からも見られています。そこで、係長としての姿を最初に問われるのが、部下の指導のあり方です。なかでも、部下に対する的確な注意は大切なポイントです。しかし実はこれが案外難しいことです。とくに昨今は、ハラスメントという観点から、及び腰になってしまう傾向もあります。

たとえば、外部からの来客や保護者に対し、部下がポケットに片手を突っこみサンダル履きで対応していれば、注意しようと思うでしょう。また、部下が遅刻したときにも注意する必要があるでしょう。しかし、自分自身の振る舞いが規則やマナーにルーズであると、注意することができません。部下をもつ身になったら、まずは自分自身の振る舞いを律することが重要です。そのような係長が率いる係では、部下も自然と自分を律するようになり、係の組織力向上にもつながります。

アクション

- 自分を律することを常日頃から意識して実践しましょう。
- 部下には的確に注意を与えましょう。
- 注意に耳を傾けてもらえるような関係を部下とのあいだに構築しましょう。

3. 教員や学生から信頼される人間を目指す

部下の A さんは、職場の在籍年数が最長で、教員からいろいろな相談を受けている姿を職場でも頻繁に目にします。そんな A さんについて、あるとき教員から声をかけられました。

教員「この事務室はなんでも A さんだね。ほかの職員に相談していても、A さんがすぐに聞きつけて対応しようとしてくれるし。ただ、教員に対する対応は丁寧なんだけれど、うちのゼミ生に聞くと、A さんに対する学生からの評判は芳しくないね」

係長「そうなんですか？ A さんはいろんな案件を担当していますし、その経験が学生対応にも活かされているかと思っていました」

教員「なんというか、学生に対しては上から目線で、相手によって言うことが違うみたいだよ。学生からすれば、自分が疑われているように思うらしい。A さんなり大学側のミスなりが原因のトラブルであっても、最初は学生がミスをしているかのように質問されるみたい。もちろん、学生がミスしている場合もあるんだけど、よい気はしないよね」

そう言われてみると、若手職員からの A さんの評判がよくないという話を聞いたことがあるのを思い出しました。

組織のなかで業務を円滑に進めるための条件の一つは、誰からも信頼される人間になることです。これは係長にとっても、大切な要件です。

あなたの周りには、上下関係を重視する職員という集団だけでなく、教員（研究者）や学生など、価値観の異なる多様な人間が存在しています。系の仕事を円滑に遂行するためには、これらの多様な人々との良好な人間関係が基礎となります。特定の人々（集団）から評価されても、ほかの人々（集団）からの信頼がないようではよい仕事はできません。

さまざまな人から慕われ、信頼されるためには、相手が誰であろうと等しく敬意をもって対応することが求められます。相手によって言動が異なることは信頼を失うものです。人間にとって、相性や好き嫌いは避けられないことですが、誰とも等しく話すことができ、多くの人から信頼される理想的なリーダーを目指しましょう。

アクション

- 陰と日向を作らず、誰とでも等しく接するようにしましょう。
- 周りの人々に敬意を持ちましょう。それは、誰とでも協働する力につながります。

新任係長奮闘記（その2）

私が初めて係長職に就いたのは、それまで勤めていた大学とはまったく別の機関で、そこには文部省（当時）はじめ他省庁から多くの職員が出向していました。彼らの仕事への取り組み方、仕事のこなし方は、「ごく普通の国立大学」から異動した私にとっては異次元のもので、面食らうことばかりでした。

予算規模も業務量も大きく、定型業務だけでも精一杯のなか、毎日のように新たな課題が舞いこみます。その都度、上司へ説明するための資料づくりに追われ、目の前のことに四苦八苦しているのに新規事業のための概算要求の骨子を考えると命が下ったりします。

そのような職場環境で多くの係長の顔色が冴えないなか、バリバリと仕事をこなし、周り（上からも下からも）からの評判のよい係長が二人いました。一人は、上司からどんなに難しい課題を与えられても涼しい顔で淡々とこなしていく係長。もう一人は、各課のうるさ型の係長が揃った打合せの場で、出席者の意見を取り上げながらとても上手に会議を運営する係長でした。悪戦苦闘の私からは、輝いて見えたものです。

しばらくして、二人の共通点は「当たり前のこと」を当たり前実践していることだと気づきました。たとえば、時間を守る（打合せの時間に遅れない）、上司や同僚への報告と連絡を怠らない、人の悪口を言わない、挨拶をする、笑顔を絶やさないといいものです。

とりあえず私にもできることはやってみようと思い、「当たり前のこと」を実行するよう心がけました。また、この二人が取り仕切る会議を覗き、資料の作り方や説明の仕方を参考にしました。こうして、新任係長として一年ほど経つと、私にも少し自信と余裕ができてきて、「当たり前のこと」ができていない後輩に対する指導にも目が向くようになっていました。

赴任から四年後、別の機関に異動となって改めて感じたのですが、新任係長時代の経験はとても大きいものでした。当時の経験のおかげで、新たな業務にも、みずからの成長を自覚しつつ余裕をもって取り組めるようになっていました。

その後もこの二人には、困ったことがあると電話やメールで相談に乗ってもらっており、私の人生における財産となっています。

村瀬 隆彦

おわりに

マネジメント人材育成研究会は、名古屋大学高等教育研究センター「質保証を担う中核教職員能力開発拠点」の活動の一つとして、2019年度に発足しました。以来、国・公・私それぞれの設置形態の大学に勤務する事務職員とセンター内外の教員とが協同して活動しています。

この冊子は、研究会の活動から生みだされた成果の一つです。完成に至る過程では、研究会メンバーに加えて、中京大学の係長（2021年3月当時）である瀧口起代氏、三好洋旭氏、西川知広氏、畠山大輝氏、野村若名氏から貴重なフィードバックをいただきました。現役の係長が現場で感じていることを直に伝えてくださったおかげで、7つの指針に磨きをかけることができました。ここに御礼申し上げます。

制作の最中にコロナ禍に陥りましたが、その状況で功を奏したこともあります。それは、コロナ禍のような従来と異なる環境においても、7つの指針としてまとめた内容が通用することを確認できたことです。

基本的だからこそ汎用性のあるこれらの指針が、大学という職場を選んでキャリアを積んでいくみなさんにとって、少しでも役立つことを願ってやみません。

執筆者を代表して
橋本 規孝

マネジメント人材育成研究会メンバー
(2022年3月現在)

大津 正知 (中京大学)
小山 敬史 (名古屋大学)
齋藤 芳子 (名古屋大学)
中島 英博 (立命館大学)
橋本 規孝 (学校法人立命館)
溝口 貴則 (中京大学)
宮林 常崇 (東京都公立大学法人)
村瀬 隆彦 (学校法人梅村学園)

大学係長職のための7つの指針ガイドブック

2022年3月25日

編著 マネジメント人材育成研究会

装丁 CONTE Ltd.

発行 名古屋大学高等教育研究センター [質保証を担う中核教職員能力開発拠点]

URL <https://www.cshe.nagoya-u.ac.jp>

