

# 「大学職員論」の到達と今後の課題



篠田 道夫

日本福祉大学・常任理事

## 大学をめぐる情勢

はじめに高等教育を巡る動向から話を始めさせて頂きます。直接のテーマではないのでほんの概略ですが、職員の役割や取り組みべき課題は、大学の情勢との関係を抜きには考えられないので、この点は常に見ていく必要があると思います。

今年には百六十大学と過去最高の定員割れとなり、「赤字」私立大学も三割と急増、萩国際大学など経営破たんも相次いで、いよいよ「大学倒産時代」が来たと言われています。また同時に、高等教育政策も事前規制の撤廃、情報公開と第三者評価、競争的資金獲得や民間参入など、まさに天野先生や喜多村先生が繰り返し言ってきた「大学の市場化」

「競争と淘汰の時代」の真只中にあると思います。国大法人化、その後特区での株式大学の設置、四年制専門学校の台頭、さらにはGPなど教育の特色化と資金獲得をめぐる熾烈な競争も激化しています。中教審は今年に入って「ブランドデザイン」の答申を行って、経営の自己責任を強く求めるとともに、「大学の七つの機能分化」を提起しました。その後も教員制度改革、短大準学士号、大学院改革、教員免許制度改革など矢継ぎ早に制度改革の答申を進めています。

## 改革を担う 職員の新たな役割

こうした情勢や政策の大きな変化は、大学に鮮明な目標や政策を求め、また教育改革と共にそれを支える経営の確立を強く求めることとなりました。そこで改めて、この課題や改革を担うのは誰かということになる訳ですが、教育の充実に、もちろん教員は大きな役割を担う訳ですが、改めて職員の役割が注目され、ここを切り札にした改革、



しのだ・みちお●一九五〇年、長野県生まれ●愛知県私大事務局長会長・桜美林大学大学院大学アドミニストレーション専攻非常勤講師●主な著書・論文に「大学職員論―経営革新と戦略遂行を担うSD」地域科学研究会、二〇〇四年。「日本福祉大学事務局改革の歩みと挑戦」「IDE―現代の高等教育」、二〇〇五年。「戦略と業務で結ぶ管理者の重要性―新たな大学管理者像の構築をめざして」「私学経営」、二〇〇五年。「私大の個性を生かし、改革を励ます評価」「私学経営」、二〇〇五年。「職員論―前進への課題―現実改革を担う具体論の構築を」「教育学術新聞」、二〇〇五年●大学の充実に改革に職員が重要な役割を担うべきだということは、誰も否定しなくなつた。それは、職員が学生や高校、企業、地域社会などに直接向きあつて仕事をしていることによる。問題は、こうした現場にいる職員の問題意識や提案が、大学の運営や改革に実際に生かされる仕組みになっているか、どうかにある。職員の力量形成と合わせ、この具体論が問われている。

その力を生かした改革が求められています。これは常に職員が経営や教育の現場において、他大学との競争環境や社会、学生のニーズに接しており、問題点も承知している。その力を生かした大学の運営をやつていかなければ乗り越えられない、そういう所に来ていると思うのです。従つて職員の現場での問題意識、態度、そしてそこからどういう解決策や提案が出来るかということが重要な意義を持つてきている訳です。そもそも大学の進むべき経営戦略も、教学の改革の方向性も、トップの頭の中だけで考えて出てくるものではありません。職員が日々それぞれの現場で取り組んでいる課題、大学をめぐる状況、これらをさちつと分析・整理して対応策の選択肢を提示することなしに、戦略とか改革の方向だとかを判断し、リーダーシップを発揮することは不可能になってきていると思います。十年前のように大きな環境の変化がない所で、まじめに教育を展開しさえすれば良かった時代ならこんな必要はなかったかもしれない。また大学の地域社会における役割もどんどん広がつてきていて、地域、自治体、企業などとの連携事業や社会人教育の分野、また学内でも新しい仕事、領域が増えていきます。そういう仕事は教員がやるのか職員がやるのかはつきりしない。そこも我々職員が新しい業務としてチャレ

ンジをしていくことが大切だと思うのです。

### 「職員論」の 理念と現実

私学経営はいま本当に正念場を迎えています。改革のスピード、そして市場の評価が厳しく問われています。この時、教授会を直ちに改革型に変えるというのは難しくても、現場の第一線にいる職員の戦力化とか、事務処理型から開発型業務に転換するというのは、すぐに着手できるし、改革の前進にとって実効性もある取り組みだと思います。

いま職員の養成を行う桜美林大学大学院の通信課程で「大学職員論」を担当しています。ここでは現状分析のレポートから始めるのですが、ここでは多くの受講生が言うのは、年功序列で管理者も順送りに就き、異動もないし業務方針も不明確で、なんでも前年通り、意見を言える場も無いし提案を求められることも無いという、本当に旧態依然の職場状況の中で苦闘している姿です。時代は激変しているにも拘らず、大学の戦略やマネジメントの転換は、実はかなり遅れているというのが実態ではないでしょうか。「職員論」はこの数年で確かに飛躍しました。「アドミニストレーター」も「SD」も、誰でも知っているという点では市民権を得たと思います。大学関係誌でも職員特集がよく組まれていますし、東京大学や立命館大学でも職員養

成教育を手がけ始めました。しかし、大学の改革と経営に職員の力は欠かせないという理念の普及にも拘らず、現実の業務改革、組織改革は遅れているというのが実態だと思います。職員論自体の深化のためにも、また大学改革の前進のためにも、この理念の実体化、実際の指針となるような具体論や実践論が求められていると思うのです。これまでの職員論の到達を整理しながら、職員論の直面する実践的な課題とは何かを考えてみたいと思います。

### IDE特集に見る 職員の位置

日本高等教育学会編の『プロフェッショナル化と大学』（「高等教育研究」第七集、二〇〇四年）という本の中に、「大学職員の役割と能力形成」という福留留理子氏の論文が載っています。この中の「大学職員論の展開と課題」というところでその歴史が簡潔に纏められています。特に、『IDE—現代の高等教育』誌（民主教育協会）の大学職員に係わる特集の、二〇〇〇年の前と後の対比は、職員の位置づけや役割に、はっきりした違いが現れており、分かり易いものです。具体的には一九七九年の特集「大学の管理と事務」、一九九〇年の「大学の運営と事務」と二〇〇二年の特集「大学のSD」、さらには最近出された二〇〇五年の五月号、私も書かせて頂いた「SD／大学職員

の能力開発」があります。一〇〇〇年以前の二つの特集は、明らかに職員、事務局は補助的な役割という位置づけで、効率的な業務サポート、条件整備活動を行うことを強調した論が展開されています。あくまで協役、補佐役ということで、研究・教育を支える裏方、教官に信頼される事務官という位置づけです。ほとんどが教員の側から書かれているのですが、中央大学(当時)の澤田進さん(現大学基準協会事務局長)の論文は、かなり積極的に大学の管理運営に職員が参加する、直接的に経営管理に関与していく必要があるということを提起されています。しかし全体としては積極的な職員論の展開にはなっておりません。そして、ようやく一九九〇年代後半以降、大学職員の機能や専門性への言及が本格的に始まります。次のIDE特集が二〇〇二年と二〇〇五年です。ここでは、それ以前のIDEの論調と全く違ってきます。二〇〇二年の特集での館昭氏による巻頭論文の書き出しは「SD、すなわちスタッフ・ディベロップメント(職員開発)が大学の死命を制する時代がやってきた。…組織はプロフェッショナルによって担われなければならず…その対象は教員も含む全職員である。」で始まっていることに象徴されています。また同じ特集の中で孫福弘氏は、「教員統治下での単なる手続き処理官

僚(＝事務屋)から、政策形成に係わる経営のプロフェッショナルや教育・学習・研究の現場を支援し実り豊かなものに育て上げる高度な専門スタッフなどの新たな定義に向かって、パラダイムシフトできるか否かが鍵となる。それはまた、職員の権利獲得運動などという矮小なレベルの話ではなくて、二十一世紀における大学の生存と進化にとっての必須条件」だと高らかに宣言しています。

#### 「大学の充実に 不可欠な職員」

#### 明記

九〇年代後半からの大学情勢の大きな変化、特に「市場化と競争」「危機」の中での「戦略」「改革」「経営」などの登場によって、それを担う主体としての職員の役割、期待というものが、かなりはつきり出てきます。それに影響を与えたのは、アメリカなどの先進的な取り組みを日本に積極的に紹介してきた喜多村先生など研究者の力もあつたと思いますし、大学行政管理学会の発足とか、FMICSなどの全国組織の活動によって、職員の位置や役割に関わる研究や学習、実践の取り組みが急速に進んだという背景もあると思います。そしてついに、文科省の文書や大学審議会の答申にも登場するようになる訳です。これは一九九八年十月十六日の『二十一世紀の大学像と今後の改革方策について―競争的環境の中で個性輝

く大学」という良く知られた答申ですけれど、この中で「事務職員は教育研究の支援をして、その充実・高度化を図る上で不可欠な存在である」と明記されました。その上で「学長の責任と権限を明確にし、トップのリーダーシップとそれを支える事務局・職員の強化による改革推進」という方針が示されるわけです。職員が改革推進に不可欠の存在であり、その専門的資質向上が必要なこと、大学の「運営会議」への事務局長の参加など大学運営に参画し必要なポストを担うべきこと、一定の専門領域については職員への業務移管を図ることなど実践的提起が盛り込まれており、「答申」に公的な形で盛り込まれたことの意義はたいへん大きいと思います。これは答申ですから文部省も関与して作ったものですし、こういう形で明確に職員を改革の中心部隊とするのは、当然、国立大学の法人化を睨んだ提起だと思えますけれど、大きな時代の流れの変化を感じました。

さらに法人化の進展の中で、二〇〇二年四月九日朝日新聞で京都大学の本間事務局長が、「国立大学にも経営のプロをトップには事務職も」という踏み込んだ提起を発表しました。本間さんは、「親方日の丸の下で経営能力がある」とは言い難い行政官を、収益をあげ経営責任を果たし得る『大学経営のプロ』に養成する」と「事務部門の専

門家も大学のトップに置く必要性」を指摘し、米国の大学を念頭に「管理・財務部門の統括を行う経験豊かな専門事務職も筆頭副学長にして多大な権限を与え」「企画立案し、総務、財務、人事など管理的業務を総括する」体制を提起しています。法人化後の経営力量不足に対する危機感を背景に、答申をさらに一歩進める内容となっています。

#### 日本福祉大学 事務局建設の 取り組み

このまだ職員が登場しなかった七〇年代八〇年代、日本福祉大学ではどんなふうだったか。『IDEER現代の高等教育』の二〇〇五年四号で、私どもの事務局改革を振り返って「日本福祉大学事務局改革の歩みと挑戦」というのを書かせて頂きました。関心のある方はお読み頂ければ幸いです。私どもで「職員会議」を設立したのは一九六九年です。事務局がまだ管理運営に参加できなかった頃、職員の総意を結集し、ここが軸になっていろんな改革を提起し、また研修に取り組んできました。一九七一年には学生課を中心としたグループが「大学職員論」という論文をまとめ、これは私の本（『大学職員論―経営革新と戦略遂行を担うSD』（二〇〇四年九月刊、地域科学研究会）にも載せてあります。大学における職員の役割とは何か、仕事の専門性とは何かを追求し、また職員が大学の運

營の一端を担うべきだという提起をしています。ところが、そうすんなり前進しなくて、その後十年以上の苦しい時代が続くわけです。その中で本学の事務局建設の実践を通して二つの重要な解明があったと思っています。そのひとつが「研究教育を有効に実現する事務」(一九七八年)という提起です。業務の技術的な改革とか改善から、研究教育の目的そのものの実現に事務の目標を飛躍させること、これを業務の政策化とか政策的な業務と呼んだのです。つまり事務業務の合理化が出来れば自分たちの目的が達成したのではなくて、研究や教育が実現をしようとしている目標そのものがやれたかやれないか、これを業務評価の基軸にしなければいけないし、それを担いうる水準に自分の業務を高めていかなくてはいけない。これは今までの業務改善の延長では出来ない、飛躍がある。教学・経営の基本方針を熟知しなければいけないし、文教政策も法令や専門知識もなければいけないし、それらの総和で初めて出来ることだという提起をしたのです。そしてもうひとつは、職員が実際の大学の管理運営や経営に参加するという点ですが、その論拠は一体何なのかという点です。当時の議論は、事務局というのには理事会系列にあり、教授会や大学の機関に正規に入るといえるのは、教授会の自治に抵触するという議

論が主流でした。それに対し、職員の労働は、教育上の条件整備、より直接的な教育の設計や学生支援業務、あるいはそれらを経営、財務と繋いでいく仕事であり、これは職員にしか出来ない固有の仕事で、これが教員の教授活動と一体になって初めて大学教育が成り立つ、という提起をした訳です。教学が成り立つ重要な一翼を職員が担っている、だから相應しい形で大学運営に参加すべきだ、ということですね。これを当時、理論的にまとめられたのが渡辺照男さん(現日本福祉大学副理事長)の論文(「大学職員の任務——『教学権』『経営権』の検討を通して——」)です。これも私の本(『大学職員論』)に入っていますのでご覧ください。多くの大学で職員がこうしたことを取り組まれたのではないのかと思いますが、実際には九〇年代の後半に到るまで、表立った形で出てくることはなかったのです。

#### 職員の役割への 先駆的提起

こうした経過を経て職員が登場して来るのですが、山本眞一先生の二〇〇一年六月九日の日経新聞の記事「大学職員、経営を担う力を」、私もこれを見てびっくりしました。その少し前に孫福さんが、行政管理学会を作った時にも日経新聞に出ましたが、大学職員が経営を担っていく力を持つべきだということが正面から提起される時代になったの

だなあと思いました。しかもこれが業界紙ではなく一般紙に出たという点で、時代の大きな動きを感じた訳です。山本先生はそれ以降も多くの著作を出され、一貫して職員の意味改革・資質向上、経営を担える人材養成が大切だという提起をされています。また、ご自分の筑波大学で職員育成のセミナーを系統的にやっていますし、事務局長へのアンケート調査や分析をされています。特に最近出された『SDが変える未来の大学』（文葉社）『新時代の大学経営人材』（ジアース教育新社）は、こうした研究の成果を集大成し、また多くの方の実践と経験が詰まったものとなっており、読み応えのあるものです。

### 職員論の研究と

### 実践の結合

孫福弘さんも職員論の前進に貢献し、論文も多いのですが、本誌『大学と教育』に一九九八年掲載の「大学経営の

イノベーション」は非常に画期的な提起だと思いました。体系的に職員の問題を理論化された先駆者であり第一人者だったと思います。また、自ら行政管理学会を設立して、職員の専門家集団としての位置向上を实践されました。「大学という畑に経営学や企業組織論の種をまき、育てていく仕事なんだけれど、これは芽が出てくるまでに時間がかかるんだよ」と言われていました。経営学などの学問的成果

を大学の運営、非営利組織の運営にいかに応用し、そこから大学独自の運営論とか経営論とか、職員論とかを導き出そうとされていたと思うのです。慶應の塾管局長として職員の現場に精通され、その後教授になられ、理論と実践を繋げられる数少ない貴重な存在でしたので、急逝されたことは非常に残念でした。孫福さんの理論は前述の「大学経営のイノベーション」でもそうですが、教授会自治とか教員統治を批判するという所から始められています。職員の役割が重要だといっても、教員が完全に統治をしている状態を変えなければ絶対に変わらないという提起でした。ここにNOを言うのは勇気もあるし困難もあるけれど、最も本質的な所だと言ったのです。私はここに優れた実践性と改革性があると思います。

それから、アドミストレーターの提起でも大学の行政管理の専門職と学術専門職というように二つに分けて提起しており、大学経営に積極的に関与していく職員像の一方で、研究教育領域においても専門職化した職員像を提起しています。教務領域においては教育の条件整備から学習支援、つまり学生満足度までにシフトしていく職員像の構築。正課の授業はもちろん教員が担っているのですが、拡大する正課外教育の領域、学生の満足度を高める学生活動の活性

化支援、就職や資格教育の充実、生活支援ということも含めて、エンロールメント・マネジメントといいますか、職員の間接関与すべき教育分野というのは非常に拡大し専門化している。さらにはITを使ったりする技術的な支援も含めて新たな業務領域を模索していく。そういう意味で、一般的な提起ではなくて、業務課題に即して実践的に解明されようとした所が注目すべきではないかと思えます。

### 意思決定、

管理運営の問題では、小日向允さんの

### 管理運営と職員

著書『私立大学のクライシスマネジメント』（論創社、二〇〇三年）がありま

す。職員の目から見た大学の管理運営、経営論の著作というのには、まだ極めて少ないと思えます。現実の経験に根ざした点で類書がない積極的な中身を持った本だと思えます。この本を見て深めるべき点として感じたところは、職員の戦略や政策への関与の仕方です。例えば、「トップが示す大きな方針に沿って、各現場で大学を動かす職員になる」という点ですが、この政策自体を作るところには職員がどうコミットしていくのか、戦略スタッフとしての関与のあり方です。法人と大学、経営と教学との間には必ずコンフリクトがあり、それを避ける総合的判断力が職員に求められている。「私立大学」というのは「二重構造」であり「意

思決定には時間をかけて丁寧にやる必要がある」「全ての既設教授会が了解しないと学部申請もできないのが一般的」なので、特に法人からの提案は「コンセンサスの重視」が求められるなどは、もちろん重要な点です。その上でこれらを解決する一元的な組織の運営、政策一致や迅速な意思決定はどうすれば実現するのか、職員はこれが無いと仕事が進みませんので、これへの改革提起も重要です。一義的決定が出来ない状況下では、職員は曖昧さに耐える力とか「不確実性への対応」も求められるのは確かです。決定するのは教授会であり理事会なので、この動向をあらかじめ読み込んでいかなければいけない。ただそういう意思決定に非常に時間がかかったり、政策の基本点での曖昧さや妥協にどう立ち向かい、そうした状況を変えるために職員はどう行動すべきか、こうした問題へのアプローチも考えていかなければならないと思えます。

### 教学部門における

### 職員の役割

広島大学の高等教育開発センターの職員論の取り組みとしては、『大学職員論序説74』（二〇〇三年）があ

り、職員の力量形成に取り組んできた方々による論集になっています。この中で順天堂大学の各務正さん始め教務関係の業務のあり方について積極的な発言がされています。



ここで提起されているのは、職員力量・能力についての法人部門と教学部門の違い、大学で直接学生に係っている教学部門と間接業務をやっている法人部門では、養成の仕方でも任務も違うという点です。その違いは何かというと、教員とか学生をマスとして捉えるのか、一人ひとりの教員・学生として見るのかということ。もうひとつは法人部門や総務部門、財務部門は、企業でやっているものとかなり共通部分があり、外の理論を応用して業務改革などが出来るのです。大学の教学部門は他業種から応用できるものは少ない、固有性を持った業務なので独自の説明がある。また法人部門や財務部門は、ある一義的な方針で末端まで動かさう。しかし学生を相手にするには、それぞれの学生の顔を見て対応方針を判断していかなければいけないので、個に対応する技術など職員の役割や求められる力量が違ふという提起です。これは、良く考えていかなければいけない点だと思えます。ただ、私はそういう個別性、部門別の専門性と共に、共通する職員のプロフェッショナル、専門性とは何かというのも重要な点だと思ふのです。SDはマネジメントの領域の課題として考えるのが一般的ですが、この本で提起されたように学生対応だとか教務などの領域での職員の役割なり能力開発なりの展開が弱い、とい

うのはその通りだと感じました。

### 職員育成制度の あるべき姿

井原徹さんは早稲田大学の理事ですが、IDEの二〇〇五年四月号の「職員組織改革の視点」や『私学経営』の

一昨年十一月号で書かれた「大学改革と職員の能力開発」という論文を読んでもみると、以下のように人事考課制度についての課題を提起しています。①メニューで人は育つか。②大学が研修に資金援助するのは妥当なのか。③考課を緻密にすればするほど人は育っていくのか。④等級制は力のある人を埋没させないか。⑤業務管理から切り離された人事制度は効果があるか。もちろん育成制度や考課制度は必要という立場からですが、這い上がってきた者にチャンスを与えるような制度、あまり厳密なものでない制度が良いという意見です。井原さんが提起しているように、なにか制度を作ればそれで人が育つかという点は、職員人事制度を考える場合に基本問題のひとつだと思います。つまり今、評価制度が広がっているので、慌てて外部の業者に頼んで考課制度を導入してみる。そうすれば途端に人がどんどん育っていくという事はないのです。やはりミッションの共有だとか、主体的に職員が参画していくとか、そういう前提的な状況なり力を作りあげていくことと制度の設

計というのはミックスさせていかなければいけない。ただ、目標を設定したり評価をすることなしに、人が自然に育つかというと、私はそれもないと思います。どういう制度設計をすれば育成の効果が現れるのかは工夫がいるし、もちろんそれは考課制度だけではできない。そもそも力のある事務局を作るには、採用からスタートし、どういう人を探るのか。ちゃんと主張のできる、自分の考え方を持っている者を重視するとか、事務局のカラーで専任職員に何を求めるのが違ってきますし、その後の配置や異動の仕方など事務局の運営の全ての所に係わってくるところなのです。いずれにせよ井原さんのこれらの提起は、重要な論点で良く考えてみる必要があると思います。

### アドミニストレーターへの挑戦

それから中京女子大学の八木沼圭司さんの提起も重要です。「大学と学生」(文科省、二〇〇三年七月号)や『私学経営』二〇〇六年十一月号の論文「『大学経営管理職員』開発(A・D)の実践」を読みました。八木沼さんは一貫してSDではなくてAD(アドミニストレーター・ディベロップメント)なのです。SDとかFDの二分法では駄目だという提起です。つまり職員の経営能力を養成するだけではなくて、教員幹部にもリ

ーダーシップを取れるような力をつけていく。一部引用しますと、「大学経営管理職員」は「職員からの登用が中心だが、学部長を中心に教員からも登用・開発を試行中」だ。それができる背景には、教員と職員の幹部を一体化する運営構造、管理体系が大学に出来つつある。教授会への職員の参加も検討中ようですし。「価値創造型マネジメント」への「完全な変革」「一切の固定観念の払拭」「悪習、悪弊の完全な破壊」その上で「改革行動力のある職員」すなわち目的達成・成果志向型の行動特性を持つ」者のみによる構成、「変革のための分身(エージェント)の育成」。事務局長八木沼さんは、週に一〜二通は全職員にメールを出す、指導者との意識の共有、「我々が作ろうとしているのは船頭ばかりの集団」だということです。アドミニストレーターを教・職でどう制度化できるのかのひとつの事例です。すぐに一般化できないとしても、非常に先進的な取り組みだと思うのです。頭の中ではなく、実践を積み重ねる中で、日本型アドミニストレーターのあり方を築く必要があります、その点で貴重な取り組みです。

### 「職員論」前進に向けての課題

① 車の両輪を学内運営に実体化する  
最後に「私の目から見た職員論の前進に向けての今後の論点、課題」という

ことで、これまでに述べた論点も含め、七点に整理したいと思えます。第一に、職員論を語るときに、職員の管理機関参画や経営参加、権限問題を語らない職員論というのは限界があると思えます。職員の役割の重要性とか職員は車の両輪だと言うだけで止まってしまつては駄目で、どういう管理機関に、どんなポストに就くかという事がないと、実際には両輪にならない訳ですね。この「車の両輪」論を学内機構に実体化する具体的取り組みや方法論がなくては、職員の主体性の確立、急速な力量形成、真の教職協働というのにはやはり難しいと思うのです。福祉大学の場合にも非常にこだわり、苦労したのは、職員が管理運営機関に正式に参加する、ある会議の正式な構成員になるといふことです。会議に出席できれば発言はいくらでも出来るじゃないかというふうに言われましたけれど、そうじゃないのです。正式な構成員となつて採決に加われるか、規程上位に置かれているか、そうでないと職員の権限関係は変わらないのです。特に改革にとって重要なのは、政策決定機関や決定過程への職員参加だと思います。職員は直接市場に向き合っているのです、この現場からの提案を生かす仕組みなしには、本当の意味での実態やニーズを踏まえた、問題解決に繋がる意思決定は出来ません。そのためには経営体制

の刷新や経営と教学を結ぶ政策統合機関の確立なども重要になります。教学との関係でも、現在副学長など教学の重要ポストへの職員配置は徐々にですが広まりつつあります。大学機関への職員参加も前進しつつあり、教学の重要ポストや各種委員会に正式参加しています。教・職協働からさらに教・職幹部が一体的に業務遂行を行う方向へすすめるためにも、これらの具体論の解明が必要です。またこれが教員・職員一体型のアドミニストレーターの実現にも繋がると思えます。

## ② 業務を通しての人事育成システム構築

第二点目としては、職員の育成とか能力開発(SD)のためには、集合研修をやれば良いとか大学院に入れば専門化するというのも疑問に思います。こういう危機の時代には、知識だけでは駄目で、直面する厳しい現実課題の解決を通して、はじめて実践的な政策・開発力量を育てることが出来ると思うのです。そういう点では、これだけ育成機関が増えた今こそ、改めてOJT、人事考課・育成制度のあり方、その構築が求められていると言えるのではないでしょう。知識だけで目の前の現実を変えられるほど今の大学は甘い状況ではありません。人事制度を整備し、実際の業務課題で目標を持たせ、そこにチャレンジをさせて、その

達成状況を評価し、指導する。業務提案を実際に決定に持ち込み、その事業実施をマネジメントする、この遂行過程の中に研修計画を組み込み、開発と統治の力量を持続的に育成する、この仕組みがいくということ。そこに給与上の差をつけることも含めて厳しくやっていくことも重要だと思っています。それを基礎に外部研修を活用するとか大学院に進学させる、また大学院修了者を適切な学内のポストや仕事につけるなどすれば、知識と実践が結びつき、現実を動かす本当の意味での力になると思います。そう考えると、形はともかく人事・育成・考課システムの整備や改革は避けて通れない。しかし、進んだ考課システムも、それ単独では機能しない。制度があれば良いという訳ではないのです。採用方針から配置、異動、育成、管理者選抜など人事制度、人事政策をトータルにどう構想するか、育成を軸にした事務局建設の全体方針が求められています。

### ③ 業務の政策化と目標管理

第三に、こうしたOJTの重視は、人事管理と業務管理の結合、業務の遂行そのものが、育成に直結する仕組みを作ることを意味します。そのためには、大学の戦略課題に連動した業務課題の設定と遂行、すなわち業務を処理型から政策型に作り変え高度化しなければ、専門力量の育成は

出来ません。この「『戦略的に仕事をする』というアプローチによって、初めてミッションの達成も、また業務の卓越性も獲得する」(孫福)ことが出来るという点が極めて重要です。これがルーチン型の従属的業務からの脱却のキーであり、この遂行が職員の固有の役割である「経営・教学の業務による統合」を実現する過程でもあります。このシステムは「目標管理制度」と言っても良いのですが、専任職員のコア業務へのシフト、明確な目標設定と評価、開発・企画と統治・マネジメントへの力の集中を求めますが、これこそ今日、プロフェッショナルとしての職員に求められる業務だといえます。業務目標の達成行動が、評価と研修の結合によって力量形成システムにもなりうる訳で、こうした育成と業務の一体化した業務・人事制度の開発が求められていると思います。

### ④ 領域別業務論の展開

さらに第四には、こうした職員の政策的業務の中身や水準を、業務領域別に明らかにする必要があるという点です。理論を現実の業務に沿って具体化する、個別業務の実践の指針となるような各論の展開が重要だと思います。教務分野では学生満足度の向上やエンロールメント・マネジメント、学習支援にどのような役割を担うべきか、学募や就職

分野では、営業活動で掴む高校や企業の大学評価をどう改革に繋げるか、研究の社会的連携の組織や新規事業の企画推進、財政指標や人事計画作りなど、業務ごとの仕事のレベルと目標の明確化が問われているといえます。行政管理職員と訳されるアドミニストレーターと合わせ、先に述べたアカデミック・アドミニストレーター、学術専門職員、学術経営分野の独自の業務のあり方や育成、その専門性についての具体的説明も重要だと思えます。教育の領域でも、教室のただで学生の成長や満足度の向上はできませんので、職員がかなり主導的に、専門的な力を持って役割を果たしていくことが絶対不可欠だと思います。またこの分野は企業的手法が通用せず、教員との協業も不可欠で、業務の境界や権限も未分化のままです。個別の学生や教員に対処するため、単一方針では対応が難しく、求められるスキルも違います。立命館の学務課の職員が「教育者としての職員像」という提起をしましたが、教育を支えるというスタンスから教育を作るといふふうには職員が変わっていないのではないかと。作るといふのは、もちろん教授会に代わってということではなくて、教授会は当然正課教育やカリキュラムに責任を持つただけれど、職員も教育を作る一翼に正課でも、正課外教育でも入り込んできている。だから、

「教育者としての職員像」という視点からの説明があるという提起で面白いなと思ったのです。ただ、私は専任職員の役割は、現状をちゃんと評価し、課題設定して、その中からいろんな政策なり改革の立案をして実行して評価してという一連のマネジメントサイクルをやりこなせる。これは先ほども言いましたが、経営にいる職員も教学にいる職員も、おそらく発揮の仕方は違うのだけれど、共通ではないかと思うのです。これができるのがプロだと思いますし、教育で個別の学生を相手にしている場合でも、その局面での援助技術が高いだけでなく、そこから出てくる課題をどう全体改革に繋げていけるかという所にプロの役割があるように思います。本当に学生のためになると考えた場合、一人の学生を救うのは当然大切なんだけれど、そういう課題を教員や職員や大学の共通のシステムとしてどう生かすか、変えていくかという問題提起ができなかったら、たぶん本当の改革はできないと思うのです。また、今後新たに発生する業務は、教・職の境界が不明確で、ニッチな業務ともグレイゾーンともいわれていますが、こうした新規業務は大学の革新にとって重要な分野が多く、積極的に挑戦すべきだと思います。そのためにも縦割りを脱却する新たな業務運営、事務局編成の追求が必要です。また、最近

急速に進む戦略思考を支えるツール、環境変化を常に組織革新に結びつけるマネジメント手法、SWOT分析、マーケティング、戦略的プランニング手法等の大学への創造的活用の研究も求められています。

#### ⑤ 日本型アドミニストレーター

五番目にアドミニストレーターについてですが、これもその中身、定義というのがはつきりしているわけではありません。本場はもちろんアメリカですが、ただこれが、そのまま直輸入できるかというところでもないようです。アメリカでは専門職能団体が出来ていて、そこに加入することで質が担保をされ、しかも業界紙の求人欄を通して、大学の専門職員があちこちの大学を歩き来するなど職種としての地位が確立している。しかも、アメリカの大学の場合には、理事会が大学経営に直接日常的にタッチしていませんので、学長をトップにして、いわゆる職員とか教員とかではなくて、専門職として一体的に管理される仕組みになっています。それをそのまま日本に持ってきてもなかなか難しいと思います。そういう意味で「日本型アドミニストレーターの確立」が課題になると思う訳です。アドミニストレーターは本来的に職員の占有ではないのですが、日本の場合に本格的に教員と職員が一つのアドミニストレータ

ー集団としてやっていこうとすると、単純ではないです。多くの大学は教員の部長とか管理者というのは、学長ライオンのもとに管理されている。職員役職は、多くは理事会の系列にある。もちろん国立大はじめ、理事長・学長が一緒に所もあります。本格的に教員と職員がバラレルに管理者集団を構成していこうとした時には、その管理の大本、原理も変えなければ、アドミニストレーターとしての機能が果たせないわけです。その点ではまず、事務職員の役割と育成、戦略型の事務局組織や運営の確立という所から入るのが現実的だとも思います。アドミニストレーター形成か職員育成かという議論も聞くのですが、現実的にはとりあえず後者の方からかなと思うのです。ただ先ほどの中京女子大学のような、実際に教員と職員が一体化し、学部長とか事務局長とか職員の部長とか教員の部長とかが統合的に一本の指揮命令系統で動いているところも現れていますので、教職アドミニストレーターの現実化というのも当然視野に入れねばならないと思います。

#### ⑥ 基本戦略、経営・教学の統合と職員

六点目には先ほどの職員の参画問題と連関をしますのでけれど、結局のところ二元的な運営、つまり教授会と経営がそれぞればらばらにやっているような所では、職員は本

来の役割を果たせないというのは私どもの大学の歴史を見てもそう思います。七〇年代から我が大学では職員の参画問題について言い続けてきたのですが、これが実現したのは九〇年代です。この原動力は長期計画が策定されたことです。長期計画とか将来計画とか、教学と経営の政策を一致させるという中に、その両方の業務をつなぎ、担っている職員の力があつた。逆に統一した改革の方針が無いところでは、ばらばらに経営の事務、教学の事務は出来ても、事務局総体での、大学の将来にかかわるような本格的な改革には取り組めません。それは事務局が、本質的に経営と教学の一致した施策によってしか動けない特徴を持っているからです。職員は、例えばどんなに意義のある事業でも、財政的、経営的裏づけなしにはそれを実行できません。事務局が長期計画による統合政策を担う役割を持ちえた時、単なる経営の下部機関や教学の事務局としてではなく、大学・学園を構成する重要な一員として、全学の改革の一翼を担う固有の役割を果たしうらと思うのです。したがって職員の役割や位置づけの向上を考えると、この経営・教学統合の仕組みをどう作っていくか、基本政策の一致をどう実現するか、そのための組織改革などは大きな課題となるのです。

#### ⑦ 戦略と業務を結ぶ管理者

第七は、以上の課題の推進を実際に担う現場の責任者、リーダーである管理者論が重要だという点です。職員の力は、基本的にチームによって発揮されるため、それらを組織し、リードする管理者の役割や力量は決定的です。いま元氣な企業は、中堅層、課長補佐クラスが会社を動かす原動力になっており、このミドルアップダウンのシステム、現場の事実やニーズを熟知したミドル層が、自立的な動きで経営事業の立案に関与し、市場評価を勝ち取っています。この現場(業務)と戦略の結び目に管理者がおり、その自覚や資質、政策提言力量が業務の成否に大きな影響を持っています。孫福氏は今日求められる管理者を、スベシヤリストの専門性とゼネラリストの判断力の結合した「ハイブリット型のプレイングマネージャー」と呼びました。トヨタではこれを赤鉛筆(管理・チェック)と黒鉛筆(実務)と称し、黒鉛筆を離さない実践型の管理者育成を重視してきました。ところが大学管理者は、実際には調整型、実務チェック型のスタイルもまだ少なくありません。年功型の打破、実力主義に基づく管理職人事の思い切った刷新による若手幹部の登用、管理業務の水準の抜本改革は困難も伴いますが、直面する最重要課題のひとつだと思います。戦略に確

信を持ち、その実現の先頭に立つのは、この最前線で指揮を取る管理者集団以外にないからです。戦略を現場の言葉で語り、課員を組織し、第一線の現場から課題を構築し事業を構想すること。このマーケティングによる市場への敏感な対応と不断の事業革新の姿こそ、管理者の今日の役割に他なりません。職員の位置や力量形成とあわせて、大学改革の重要な環はここにあると思うのです。

（本稿は、二〇〇五年六月十八日開催の東海高等教育研究所主催第二十五回職員フォーラムにおける講演「大学職員論の構築に向けて考えるべき諸点」を要約したものです。）