SPOD フォーラム 2019　プログラム 3102E

「あなたもできるケースメソッド型授業・研修」

ケースメソッド教材[1]

（事前課題）

[1] 本ケースメソッド教材は 8 月 28 日当日までに事前に読んできた上でご参加下さい。
当日は参加者が読んできたものとしてワークショップを運営します。

ケースメソッド体験学習プログラム

「”困った”新人の育成課題を組織として考える」

このケースはある大学で実際に起こったできごとをベースに作成した。なお、ケース関係者のプライバシー保護のため、架空の大学を舞台に設定し、登場人物は仮名、またケース内の出来事も一部フィクションを織り交ぜていることを予めご承知おき願いたい。

舞台とケースの背景

ケースの舞台は、K 県 Y 市に位置する学生数約 1 万人を抱える私立総合大学「臨港学院大学（以下「臨大」という）」である。教職員数は法人事務局所属の事務職員が約 50 名、大学所属の事務職員が約 300 名（内 100 名が臨時職員）、大学教員が約 350 名である。

この大学は、キリスト教プロテスタント、バプテスト派のアメリカ人宣教師が 125 年前に創設した日本人牧師養成学校が母体である。建学の精神は「汝の隣人を愛せよ」。しかし、時代を経るごとにキリスト教色は薄くなってきている。例えば、新入生が入学式で賛美歌や宗教主任の説教やお祈りに触れて、初めてキリスト教主義の学校であることを実感するくらいである。

校風はのんびりとしており、Y 市内の飲食店等の個人事業主や中小企業の子女の入学者が多い。勤務する事務職員の臨大 OB・OG 比率は約 4 割である。そのため、組織内での出世競争の意識も薄く、比較的構成員の仲がよく組織風土も穏やかである。

臨大はもともと 4 学部体制であった。しかし、18 歳人口減少への対策や大学改革の外圧を受けて学部・学科改組を積極的に行い、2018 年 4 月には理工学部、建築・環境学部、経済学部、経営学部、国際教養学部、法学部、教育学部、看護学部の 8 学部体制となった。昨今企業では組織内で人材を育成する力が不足しており、非営利組織である大学も例外ではない。臨大でもかつては新入職員を課内全員で公私ともに面倒を見て、ゆっくりと育成してきた時代もあったが、現在はその余裕はない。また臨大では、学部の増加に伴って教員数は増加したが事務職員は増員されなかった。

このケースは、2018 年 4 月に臨大に採用され「経済・経営学部庶務課」に配属された新入職員「香川くん」が巻き起こす様々な出来事から、組織として新人をどのように育てればよいのか考える力を養うことを目的としている。

経済・経営学部庶務課について

改組前の臨大は、文学部、経済学部、法学部、工学部の 4 学部体制。この時点では、経済学部の事務を担当する部署は「経済学部庶務課」であり、課長以下 4 名（正規職員 3 名、臨時職員 1 名）の体制であった。しかし、2018 年 4 月に経営学部が新設されるに伴い、「経済学部庶務課」から「経済・経営学部庶務課」に部署名が変更され、所管する教

育研究組織が 2 つになり、大幅に業務が拡大した。担当業務においては、教員の人事や教育・研究に関する業務が倍増し、教授会等各種委員会の回数も増加した。この、担当業務の増加に伴って一般職員が 1 名増員されただけである。ここに増員として配属された者が新人の「香川くん」である。

登場人物

□香川くん（24 歳、男性）

本ケースのメインキャラクター。K 県 Y 市出身。関西の銘柄大学文系学部を 2 年留年して卒業した後、新卒で地元にある臨港学院大学に事務職員として入職した。現在は 6 歳上の先輩、小川さんの指導を受けながら仕事をしている。いわゆる「ゆとり世代」にあたる。学生時代はバンドサークルに所属していた。バンドメンバーいわく「アーティストとしては最高、友達としても最高。でも学生としては最悪だったと思う。遅刻魔で約束破り、思いついたことをしゃべるからいつも喧嘩や諍いが絶えなかった。きっちりとした細かな仕事をするであろう大学の事務職員によくなれたものだ。」

■浅野課長（48 歳、男性）

2018 年 4 月に経済・経営学部庶務課課長に昇進した。それ以前は、法人事務局人事部人事課で研修と採用を主に担当していた。臨大では上からも下からも切れ者と評価されている。短髪強面だが、部下思いで部下からの信頼も厚い。7 歳の娘がいる。

地方国立大学を卒業した後に、専門商社に就職し総務、広報、人事部門を経験した。5 年前に臨大に転職し法人事務局人事課に配属され、自身の企業での経験を活かして活躍していた。人事課時代に香川くんの採用に関わり、採用の 2 次面接では、グループディスカッションでの主張の強さと、グループの代表者としてプレゼンテーションを行った際の堂々とした姿から香川くんに高い評価をつけた。

■上野さん（42 歳、女性）

寡黙で優しい 1 児（男児：3 歳）の母。臨大 OG 新卒として入職した。法人事務局経理課、学長室秘書係、文学部庶務課を経験している。文学部庶務課時代は育休・産休を 1 年間取ったのち、職位昇格試験を受けて合格し 2016 年 4 月に「経済学部庶務課」に異動になった。改組に伴う業務増を経験しており、教職員組合員として積極的に職場の環境改善等を訴えている。

■江藤さん（57 歳、女性）

「経済・経営学部庶務課」に臨時職員として勤務している。ソバージュと険しい顔つき、ヒョウ柄のファッションという容貌ときつい口調の半面、仕事の丁寧さと面倒見の良さ、さりげない気遣いから課内での厚い信頼を得ている。「経済・経営学部庶務課」に勤務する以前は、入試課で同じく臨時職員として 10 年以上勤めており、入試課の母と呼ばれていた。仕事以前の社会人マナーに厳しく、何かにつけて香川くんに教育的指導をしている。

■小川さん（30歳、女性）
　課の新人指導役として香川くんの指導にあたる。日々忙しい中でも真摯に香川くんに向き合い面倒を見てきたがほとほと疲れ果ててしまっている。旧帝大人文系学部を卒業した後、そのまま博士課程にまで進むが、人文系研究者の隘路にはまりつつある自分に危機感を感じ、博士課程3年目に入った時点で大学職員を志す。50以上の大学を受けて、臨学に27歳で採用される。入職後は、研究支援課で科研費事務を3年間担当した後に、「経済・経営学部庶務課」に異動になる。

ケース

１．小川さんから見た香川くん
私は、香川くんから送られてきたメール文案を見て頭を抱えて思わず呟いた。
「ぜんぜんわかってないじゃん…」
　向かいの席に座る香川くんをちらっと見て、誰にもわからないように小さなため息をついた。ため息を振り払うように、椅子の背もたれに身体をあずけて伸びをした。天井を見つめながら人事異動する前のことを思い出した。

私は、2018年４月に研究支援課から「経済・経営学部庶務課」に異動してきた。研究支援課の仕事はとても楽しかった。理系の研究について熱く語る教員の日々の要望に応えることは、人文系の院卒である自分には当初は難しかったけれど、大学というアカデミックな場で働いている充実感を日々抱いていた。

臨学は私立総合大学とはいえ研究大学とはお世辞にもいえない。それでも、理工学部では約50名の教員が科研費に採択されたり外部資金を獲得している。総計数千万になる研究費を管理し、教員の研究を支援する仕事に、目に見える成果や実感を得ることができた。

2018年１月中旬のある日、上司である研究支援課長に別室に呼ばれてこういわれた。

「小川さんは教員からのウケがとても良い。いま話題の教職協働を体現しているね。実は、4月から新設される経営学部だけど、Y市内の企業と産学連携を積極的に行っていく予定なんだ。うちの研究は理工学部の教員、しかも一部の教員だけに偏りがちだから、執行部は新学部の方に力を入れたいみたい。戦略的人事として人も金も選択と集中を行う方針だ。小川さんには経営学部の産学連携事業事務の中心的役割を担ってもらいたいと思う。4月から経済・経営学部庶務課に異動してもらうからよろしくね。」

私はこれまで教員と積み上げてきた信頼関係や研究支援業務に関する苦労を、「選択と集中」という言葉で片づけられることに内心思うところがあったけれど、課長の話に素直に頷いた。また、自らの実績が評価されていることにうれしい気持ちになった。

「あと今年の4月から将来有望な新人くんを部下につけるからね。人を使って仕事をすることもぜひ覚えてほしい。」

研究支援課長にはそういわれたけど、人を使うって本当に難しい。院生の時もそんな経験なかったし、アルバイトでも後輩はできたけど部下ができたことはない。教員に研究支援業務を１対１でやっていた時はこんなことに悩むことはなかった。

私の指示の仕方がわるかったのかしら…。香川くんから送られてきた文意の通らないめちゃくちゃな文案に再度目を通しため息をつく。私は２日前の午後、香川くんにどうお願いしたんだっけ。

「香川くん、ちょっと今いいかな。」
向かいの席の香川くんを見ながら声をかける。香川くんはパソコンの画面を見つめたまま、「はい。」と返答し、しばらくたって顔をあげるけど視線は私以外のどこかを見ている。香川くんは、いつも私の目をみない。シャイで女性が苦手なのかと思ったことがあるけど、男性である課長が話しかけたときも、目を合わせようとしない。何回かそれを見て、小さなときからの癖なのかもと注意せずにそのままにした。

…
私が声をかけてから間があく。この待ちの時間は私のメッセージ。メモができる準備をして、向かいの私の席まで来てほしいというサインだ。このメッセージを出すのは私が彼の上司になって３回目だけど、今回も届かなかった。私はあきらめてパソコンを挟んだまま彼に話すことにした。

「今年の夏、経営学部主催の大きなシンポジウムを開催するよね。」
「はい。」
「学部新設記念の大きなイベントとして開催するから、うちの部署だけじゃまわらないの。それで、課長が大学事務局長と相談してきて、当日は全部署から１名応援を頼むことになりました。早めに各部署に照会メールを送ろうと思っているんだけど、照会メールの文案を考えてもらってもいいかな。」
「わかりました。」

香川くんの二つ返事。内心、メモをとらなかったので全部覚えているのかなとか、細かなことを私に確認しなくてよいのかなと思った。それでも研究支援課長の「有望な新人」という言葉を思い出して、「まあ、だいじょうぶか」と小さな声でひとりごちた。

お願いしたメール文案は次の日の朝になっても私に送られてこなかった。四月に入ったばかりの新人さんだから、まだ仕事の要領がうまくつかないのかもしれない。そう思って、お昼前に香川くんに声をかけてみた。

「香川くん、文案の件急いではいないんだけどどんな感じかな。何か困ったりしてる？」
「インターネットで調べてるんですけど、なかなかいいのが見つからなくて。」
少しびっくりした。まさか、昨日の午後からずーっとインターネットで調べてたのかしら。さすがにそれはないよね。

「経営学部は今年新設だから過年度の資料はないけど、経済学部で過去開催されたイベントを当たればよいと思うよ。過去の課のアドレスから照会メールを送信しているだろうから、送信履歴から探して、それらを参考に作ってみて。」
「わかりました。」
「急でないとはいったけど、上野さんにも課長にも文案みてもらいたいし、こういった他部署への依頼メールは早ければ早いほどいいから、その辺考慮してもらっていいかな。」
「…わかりました。」

その日の午後から私は産学連携に関する仕事で外出しなければならなかった。外出後は自宅に直帰するので、明日の朝には香川くんからの文案を確認して、その日の午後に上野さんに見てもらって、修正を反映して、課長に見てもらってと…これからの仕事の見込みを考えていた。

次の日出勤すると、いつものように香川くんが始業開始１分前に出勤してきた。挨拶はあるが、悪びれる様子もない。私の左となりに座る臨時職員の江藤さんが、あからさまに不機嫌な顔をして、私の方を見る。そして大きなため息をつく。

香川くんの入職後、江藤さんは何度も新社会人への教育的指導として「新入社員始業 30 分前ルール」を教え込もうとした。でも、彼の心には届かなかったようだ。私は、このルールについては労働基準法の観点から、どちらかというと反対の考えだったので遅刻さえしなければいい、仕事に支障をきたさなければいいと思っていた。ひょっとすると江藤さんの機嫌を損ねるので、ある意味支障をきたしているのかもしれないけど。

メールを開くと差出人欄に香川くんの名前が見えた。ほっと一安心。あれ、送信時間が 21 時って残業したってこと？この程度の仕事で。タイトルも空欄。さらに心配な気持ちが広がる。そういえば最近は初任者研修が形式的になってきていると聞く。私は 27 歳で入職した際に、22 歳の同期と一緒に文書作成研修を半日かけて受けた記憶がある。生意気にも人文系の院生だったのだから、この研修いらないよと思っていた。アンケートにも書いたっけ。文案に一通り目を通す。頭がまだ働かないのか全く頭に入らない。再度読む。もう一度読む。あれ、文章がつぎはぎだらけで意味が通らない。…なにこれ。

私は回想から現実に戻る。そして、瞬間的に声を発していた。
「香川くん！ちょっといいかな。」
少し語気が強かったのか、江藤さんと上野課長が私を見る。たぶん私は不機嫌だ。
「はい…」
そうして、いつもの間ができる。私の体温が少し高くなるのを感じた。
「メモとペン持ってこっちきて！」
たぶん私は怒っている。そして気が重く憂鬱な気分になる。入職の時に書いたアンケートの文句を撤回したい。その日の午前は香川くんへの文章の書き方指導ですべての時間を使うことになった。今日やろうとしていた仕事の予定を再整理しなければならない。やらなければならないことは多い。何が有望な新人よ。こんなこともできないのに。

２．上野さんから見た香川くん
上野さんは驚きの眼差しで、目の前の香川くんの咀嚼を凝視していた。今日は子どもを歯医者に行かせるために午後 3 時に早退することにしていた。大学近くの保育園に子どもを迎えにいかねばならない。席を立ち、みんなにお疲れ様ですと声をかけようとした時に、懐かしい匂いを感じた。

匂いの先を辿ると、新人の香川くんがカップヌードルを食べていた。不意に今から迎えにいく我が子のことが頭に浮かび、そうか、午後 3 時でおやつの時間だものねと変なことを考えてしまった。考えなおして、もしかするとお昼に急な仕事があって、いまやっとお昼ご飯を食べているのかもしれないと思った。それでも職場でみんなの業務時間に匂いの強いものを食べている姿に一瞬どうすればよいのかわからなかった。

香川くんの指導にあたっている小川さんを見ると、私と同じような困惑の顔をしている。どうやら、声をかけるべきか否か迷っているようだ。課長は会議で不在。どうしよう。注意しようかしら。
「香川くん、あんたおかしいでしょ！」
　法人本部に学内郵便を届けて戻ってきた江藤さんが怒声をあびせる。
「お腹が減って、我慢ができなくて…」
怒られても食べ続ける。マイペース、マイワールド。世界に一つだけの花。
そうか、これがゆとり世代ってやつなのかもしれない。

またこんなこともあった。経営学部の教員から頼まれた共同研究室に配置する本棚の発注業務を香川くんが担当した時に、サイズを誤って発注した。納品に立ち会った小川さんが共同研究室に入らない背の高い本棚の横で教員から厳しく詰められて、半泣きの状態で課に戻ってきて私に相談した。その教員とは教職員組合活動で一緒に頑張っていたこともあり、その教員の研究室を訪れて私がなんとか収めたのだ。

ほっとして課に戻ると、小川さんと香川くんが言い争っていた。どうしたのと私が聞くと、
「これ、僕の責任じゃないです！注文の時に小川先輩にも確認しましたから僕の責任じゃないです。上野さんからも僕の責任じゃないことを課長に言っておいてください！」と彼にしては珍しく大きな声で主張する。小川さんは泣き顔から怒りの顔にかわり、
「責任うんぬんよりも、なぜこうなったのか一緒に反省しようといったらこうなんです。上野さんからもなんとか言ってください。」
私も彼女の訴えを聞いて思わず感情的になりそうになりながらも、自らを落ち着かせて二人をなだめすかすことができた。

3 歳の息子を育てるものとして、何度失敗をしても可能な限り許容して寛容でありたいと思うし、育児ではそう努力している。子どもならともかく、社会人として反省を拒否して、責任の押しつけをすることは、たとえゆとり世代だろうと許すことはできない。課長に相談し、香川くんを別室に呼んで課長と私の 3 人で面談を行った。その場では反省の言

葉は出てきたけど、定時になると忙しい小川さんに声をかけることなく、ケロッとした様子で退勤していった。

３．浅野課長から見た香川くん

6月初旬のある日の午後、浅野課長の内線電話がなった。経営学部の山田先生から相談したいことがあるので来てほしいとのことだった。山田先生は副学長（産学連携・IR）でもある。なにか、重要な案件かと思い、オフィスを見渡したところ、上野さんは子供の急病で午後から休暇を取っており、小川さんは産学連携に関する業務で出張していたので、香川くんに声をかけ、
「ちょっと経営学部の山田先生に呼ばれたので、香川くんも一緒に来てくれるか。」と声をかけた。
「はい！わかりました。」
香川くんはそういって小走りについてきた。今日はいつもより反応が早いように感じられた。

山田先生からの頼み事は、明日の午前中にIRの資料を作って欲しいという依頼だった。上野さんも小川さんも不在なので、香川くんに頼むことにした。
「かなり難易度の高そうな業務だけど、香川くん大丈夫か？」
「僕、データを使ってグラフ作ったりするの得意なので大丈夫だと思います！」
4月から職場に馴染めていない様子が気になっていたが、今日は採用試験の時に感じた堂々とした雰囲気が戻っていて、彼なら大丈夫だろうと感じ、詳細は確認せず任せることにした。

「では、君に任せよう。上野さんも小川さんもいないし、私も今日の夜は来客対応があるのでちょっと手伝うのが難しいんだ、申し訳ない。山田先生もそこまで高度な資料を求めているわけではないと思うから、必要最低限の資料でいいから、残業になってもあまり無理しないように。」
「わかりました、ありがとうございます。」

17時になったので、帰りの準備を始める。香川くんは一心不乱にパソコンに向かってEXCELとPowerPointを駆使して作業していた。声をかけるのも躊躇われる様子だったので、「お疲れ様」と声をかけて退勤した。

次の日、香川くんはいつものように始業開始直前に課に到着し席についた。
「香川くん、山田先生からの依頼の件はどうだった。」
「はい、大丈夫です。昨日中に終わって山田先生に報告しています。」
「ほう、急ぎのところ対応してくれてありがとう。」
「いえ、こういった仕事好きなので、また山田先生から依頼があったら受けてもいいですか。」

「そうだな。上野さん、小川さんに相談しながら、通常業務とのバランスを見ながらだけど、またお願いするよ。」
「わかりました。ありがとうございます。」

その日の午後3時、私は経営学部シンポジウムの件で用事があり、本部棟5階にある法人事務局秘書課を訪れた。秘書課では山田先生が秘書課長と雑談していた。私に気づいた山田先生は満面の笑みで話しかける。

「おお、浅野課長。シンポジウムの準備いろいろありがとう。」
「いえ、先生を含めて経営学部の先生方には大変お世話になっております。ところで、昨日うちの香川が IR 関係のお仕事をお手伝いさせて頂いたかと思うのですが、ご支援になりましたでしょうか？」
「うん、あの新人さんいいね。グラフの作りやレポートのデザインのセンスがあるよ。今さっき全学教務委員会で彼が作ってくれたレポートを使って報告してきたんだ。会議でもみんなが分かりやすいって言って評判良かったよ。」
思った以上の評価に驚いた私は次の言葉をいいあぐねていると、山田先生ははっと気づいて申し訳無さそうな顔で、こういった。
「突然の依頼で残業させてしまって申し訳なかったね。こっちも学長からの急な指示だったから許してよ。」
「いえ、いつでもご依頼ください。香川にも先生からのお言葉お伝えしておきます。」
そう私が返答すると、嬉しそうな顔で山田先生はエレベーターを降りていった。

課に帰ってその話を香川くんに伝えると、とても嬉しそうな顔をしたのだった。

経営学部新設記念のシンポジウムも無事に終わり、頑張ってくれた課員を労おうということで暑気払いを開くことにした。

お酒が入って全員がリラックスしてきたところで、小川さんが「大学職員の仕事をしてみてどう思う。」と香川くんにきいた。香川くんは少し小馬鹿にしたように見える笑顔を浮かべながらこういった。

「いやー、なんかこの仕事イメージとは違います。決まった仕事ばかりで楽勝だし、退屈だな感じることもあります。クリエイティブな仕事の方が好きです。」

たしかに、学部庶務は実際のところ定型業務が多い。それでも、学部の教育研究活動を支える重要な仕事だと皆自負している。それを聞いた小川さんは酔いが冷めてしまったようだ。ぎくしゃくしていたチームをまとめる良い機会を台無しにしてはいけない。そういった責任感から私はこの発言を流して、話題をそらせてしまった。

皆を二次会に誘ったが、上野さんは子どもが待っているとのこと、香川くんは友人との予定があるとのことだった。そこで意気消沈してそそくさと帰ろうとしている小川さんを誘って二人だけの二次会にいくことにした。

2次会では小川さんに、日ごろの思いを吐露してもらった。どうやら、香川くんは、社会人としての仕事の基礎ができておらず、任せた定型業務がちゃんとできていない現状であった。そのため、定型業務以外の企画やアイデア出しなどを担当させていたようだ。言い換えれば、定型業務以外の仕事しか任せられなかったのである。

私は臨大ののんびりした校風を気に入っている。臨大には悪い職員はいない。育児にも、自己研鑽にも寛容だ。遅刻や長期の病欠にも寛容である。しかし、寛容さにも限界はある。組織としての優しさは、構成員を安心させるし、つけあがらせもする。

一方で、新人採用試験や山田先生とのIR業務に関するエピソードで、香川くんの長所を私は知っている。上野さんも小川さんも仕事は堅実だし、調整も得意だ。ただ、一方でこれからの事務職員の業務は、データ分析やプレゼンなどの仕事も増えてくる。教員からもそうした役割を担ってほしいという要望もあるし、人事課時代にそうした研修の必要性を訴えていたこともある。すべての職員がバランスよく全ての能力を身に着けることは理想だが、現実には人には多様な面があり、それぞれの長所と短所が存在する。

個人としてだけでなく組織として、職場の人間関係や労働環境について真剣かつ柔軟に考えなければならないのかもしれない。

課題（ワーク）

浅野課長は、新入職員の香川くんの現状を小川さんからヒアリングした結果を受けて、浅野課長と上野さんと小川さんの３人で、新人育成について意見交換する場を設けることとしました。

◆個人ワーク
香川くんの現状について、どのようなことが一番課題であると考えますか？

◇グループワーク
香川くんの育成について、どのように行っていくか考えてください。