

SPODフォーラム2019

管理職に求められる政策力

2019.08.29
大阪電気通信大学 塩田邦成

自己紹介

経験した
職場
20-30歳代

就職部(11年)／学生部(2年)／日本私立大学連盟事務局(2年)
エクステンション・センター(1年)／寄付事務局(1年)
リエゾン・オフィス(1.5年)

管理職と
して経験
した職場
40歳代

総合管理センター(総務・財務・施設管理他)(2年)
就職部(1.5年)／学部事務室(2年)／研究部(2年)
教学部(2年)／びわこ・さつキャンパス事務局(0.5年)

特に最近
・・・
50歳代

立命館アジア太平洋大学(APU)事務局長(6.5年)
立命館大学国際部事務部長(1年)
立命館東京キャンパス所長、社会連携部長(3年)

定年退職・
再雇用
60歳代

立命館人事担当部長(大学行政研究・研修センター)
株式会社クレオテック取締役を兼務
山口大学客員教授(大学経営アドバイザー)を兼職

現在

大阪電気通信大学 理事・大学事務局長

自己紹介

自分に問いかけていたこと

1. 大学、私立大学で働くモチベーションは何か。
2. この大学をどのような大学にしたいか。
3. 職員としてどのような仕事をして、どのように貢献したいか。

高等教育はどうなっているか？

1. 中教審「学士課程答申」(2008年)。
→学士力とはなにか。
教育課程編成における体系化、学習時間確保、GPA導入。
3ポリシーの明確化、高大接続、初年次教育重視。
FD、質保証の重視。
2. 中教審「質的転換答申」(2012年)。
→学修時間の確保。学修を促す授業改善。
ex.カリキュラムツリー、シラバス・・・。
3. 経産省「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」(＝社会人基礎力、2006年)。

高等教育はどうなっているか？

4. 文科省「大学における工学系教育の在り方検討委員会」 (中間まとめ)(2017年6月)→大学設置基準の改正

- 学科ごとの縦割り構造の見直し(学科にかわる課程制)。
- 学士・修士の6年一貫制など教育年限の柔軟化。
- 主たる専門に加えた副専門分野の修得。
- 工学基礎教育の強化—数学、物理、化学、…数理
- 情報科学技術の工学共通基礎教育強化。
- 産学共同教育体制の構築

5. 中教審「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」 (2018年11月)

- 国立大学、私立大学再編。
- 「18歳中心主義」からの脱却。
- グローバル化推進。
- プログラム単位での学位…。

他に入試改革、ガバナンス改革、私学法改正…

つまり、高等教育の課題は何か？

危機感:このままでは超高齢化社会を支えきれない。
このままでは社会を変える人材が育たない。

1. 18歳人口の減少＝労働人口の減少

- 若年労働力に付加価値をつけ、未来の担い手にする。
- ・私見:進学率はもっと上がってよい。
- 世界から若者を受け入れて教育し、働いてもらう。

2. ユニバーサル化によって多様な学生が入学できるように

- 多様な教育プログラム、教育の質保証、国際通用性

3. グローバル、イノベーション人材の育成

- 社会を変えることができる、世界で戦える人材教育

大学がすべきことは何か？

高等教育をめぐる状況を荒波として受けつつ…

1. 学生を徹底的に教育する
2. 研究力強化でイノベーションを巻き起こす
3. 地域と共存し発展に貢献する
4. そのためには安定的な経営基盤を確保する必要がある。
→私学では経営基盤≒学生数

- 「大学の生き残りをかけた大学改革」なる報道の視野の狭さ。
- 高い志を発信して社会の支持を得よう。

誰がやるのか？

教員研究の戦略、方針は誰が決めるのか？
法人役員か？理事会か？教授会か？

学校法人は、組織として高等教育の使命を担う。

理事会は、学校法人において政策(方針)を決定する。

教員は教育研究のプロ。教育研究を執行するとともに、政策(方針)づくりにアカデミシャンとして関与する。

★政策(方針)を提案するのは職員。

職員の仕事の質的転換

以上が背景にあって大学設置基準が改正された(中教審)。

1. 「事務職員」の再定義

- 学長のリーダーシップを支援・補強する人材の必要
→ 経営人材、専門的な知識・能力を有する人材

これらこそが専任職員のコア・コンピテンシーであり、担うべき業務。

職員の仕事の質的転換

○ 大学経営人材、必要な能力としては、つまるところ企画力

- ・ 業務改善提案
- ・ 業務企画
- ・ 政策提起

○ 企画力のスペック

- ・ 情報収集力
国内外教育情勢／学内資源の把握
- ・ 調査・分析能力
定点観測／特定テーマ分析
- ・ 実務知識(法令もふくむ)
- ・ 政策構築力
- ・ 折衝力・調整力
- ・ 執行力

職員の仕事の質的転換

2. 「専門職」「高度専門職」なるものの提起

-大学教育部会資料における例示(2014.11.14)-

<管理運営系>

経営企画・大学運営 法務 財務 広報 IRer
人材育成・研修 情報・ICT

<教学支援系>

図書館司書 IRer FDer アドミッションオフィサー
カリキュラムコーディネーター URA
産学連携コーディネーター 国際交流コーディネーター

<学生支援系>

キャリアコンサルタント 学生相談員 留学生相談員
スクールカウンセラー

○ すでに実績となっている例

URA 国立大学における特命教員

職員の仕事の質的転換

○ 高度専門職の位置と調達方法

-採用が基本になるのか？

「新たな職種となるため・・・これまでは・・・任期付き採用となる例があった。しかしながら、・・・安定的に採用・育成していくことが重要である。」

職員の仕事の質的転換

<問題提起>

- 例示の職種が「新たな職種」で担われるとすると、既存の事務職員の役割は何で、どんな仕事をするのか。
- 修士・博士・Ph.D学位取得者を受け入れるとして、そのキャリアの検討など、人事政策上の影響をどのように設計しておくのか。
- 人件費コストアップ(するだろう)をどのように評価するか。

<私の考え>

- 特定の専門職はありうるが、限定的なもの。Ex. 司・士業、国家資格等
- 想定されている「経営人材」「高度専門職」のほとんどは事務職員の育成で達成できるようめざすべき。
- この10年間、全国の大学職員の自己開発、業務開発の成果に確信を持つべきではないか。

教職協働とは何か

○ 1980年代「職員身分認知・向上運動」としての「教職協働」論

- ・ 「教員・職員は車の両輪論」(両輪だが決して交わらない・・・)
- ・ 「会議に同席して意見を言い合う」「一緒に特定の仕事に従事する」
ex. 委員会への職員の関り、学生指導での教員と職員の連携など
- ・ 教員が大学運営の第一当事者であることが前提。職員は若干の調査、資料作成、提案説明、事務連絡など。
- ・ **それぞれがどのように分業し、協力し、シナジー効果を発揮するかについてのモデル提示は、なかった。**

○ 実態としての「教職協働」論へ

- ・ 教員・職員の大学運営における一体化
(言うまでもないが「一元化」ではない・・・)
- ・ 教員＝アカデミック・プロフェッションとしての知見
- ・ 職員＝企画力、調査力、実務知識、調整力
ex. 長期計画・中期計画策定、学部再編、カリキュラム編成、研究プロジェクトメイキングなど

私の履歴から：Rの企画力

○ 「危機バネ」効果

<1980年代はじめの危機感>

- ・ 入試志願者数の落ち込み
- ・ 大学の「世評」
- ・ 他大学の活躍

○ 1980年代からの連続改革

- ・ 第3次長期計画(1984-1990)
国際関係学部設置(1988)、情報工学科設置(1988)、
付属校移転男女共学化(1988)など
- ・ 第4次長期計画(1991-1995)
BKC開設・理工学部拡充移転(1994)、政策科学部設置(1994)、
立命館宇治中・高校(1995)、立命館慶祥中・高校(1996)

私の履歴から：Rの企画力

○ そしてAPU

- ・ 第5次長期計画(1996-2000)のメイン事業としてAPU開設(2000)

論点：

- ① 創立100周年をどうやって迎えるか
- ② 国際化、情報化、人間化、地域活性化をどう取り込むか
- ③ 大型公私協力をどう取り込めるか

- 1994年夏、若手教職員によるプレスト合宿。
- 大分県知事との邂逅。
- プロジェクトの設置。
 - ・ 部次長は寄付金確保
 - ・ 課長は世界に散らばって学生集め

私の履歴から：Rの企画力

<最近の事例>

○ オーストラリア国立大学との連携

- ・ 総長の政策志向→理事会の共有、教職員の共有
- ・ ネットワークの引っかかり
- ・ 文部科学省政策への関与
- ・ 政府概算要求「スーパー・グローバル・ユニバーシティ事業」

○ 大阪いばらきキャンパスの開設

- ・ 学園課題の認識
衣笠キャンパス狭隘化問題／志願者動向から見た問題点／他大学動向
- ・ 学部の新展開意向
- ・ 情報収集＝持ち込まれる情報への「感度」
- ・ 政策化までのタフネス

私の履歴から：Rの企画力

○ 戦略的進路・就職政策

○ 産官学連携－リエゾン・オフィスの設置

- ・ 第4次長期計画の課題
BKC移転と理工拡充＝60億円の募金目標
- ・ 経済状況悪化と「ねばり腰」
- ・ 理工系教員のモチベーション

○ 21世紀COEプログラム4件獲得－プロジェクトメイキング

- ・ 教員個々の研究力
- ・ 職員の日常的な研究状況把握
- ・ 研究高度化に対する全学の意思・方針
- ・ 外部資金への高いモチベーション
- ・ 職員の「制度・政策意図理解力」
- ・ 職員の調整力、プロセス管理力

私の履歴から：Rの企画力

○ 職員力はどこから来たか

- ・ 長期計画策定等、学園政策づくりへの参加・参画の歴史
(60年代から)
- ・ 「業務会議」の定着
- ・ 教職協働の歴史
→象徴的な組織整備＝「調査室」設置(1983)
- ・ 業務以外での取り組みの効果
→学生との全学協議会など＝全学的視点の形成

職員の仕事の質的転換へ：管理職の役割

1. 職員のコア・コンピテンシーを明確化

2. 求められる業務水準の提示

3. 障害の除去

4. 育成

管理職の役割: 職員の仕事の質的転換と障害

コンピテンシー……、そんなこと言うても、

- 忙しい
- 実務に追われて精一杯
- 研修制度が不十分
- 企画、業務創造ってどうやってやるかわからん
- 事務は誰がするん？

管理職の役割: 職員の仕事の質的転換と障害

業務のマッピングで職員のコア・コンピテンシーを明確化。

1. 業務の棚卸

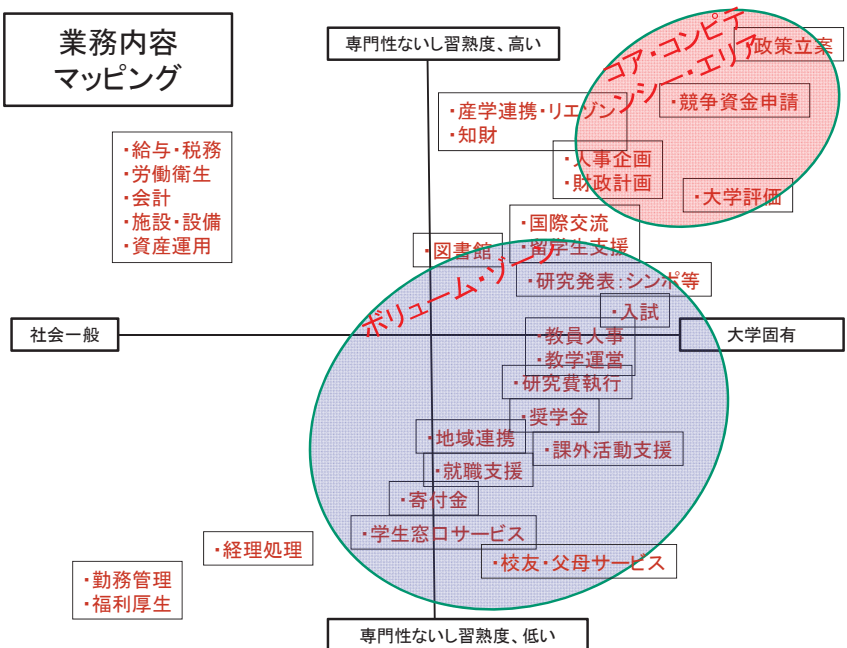
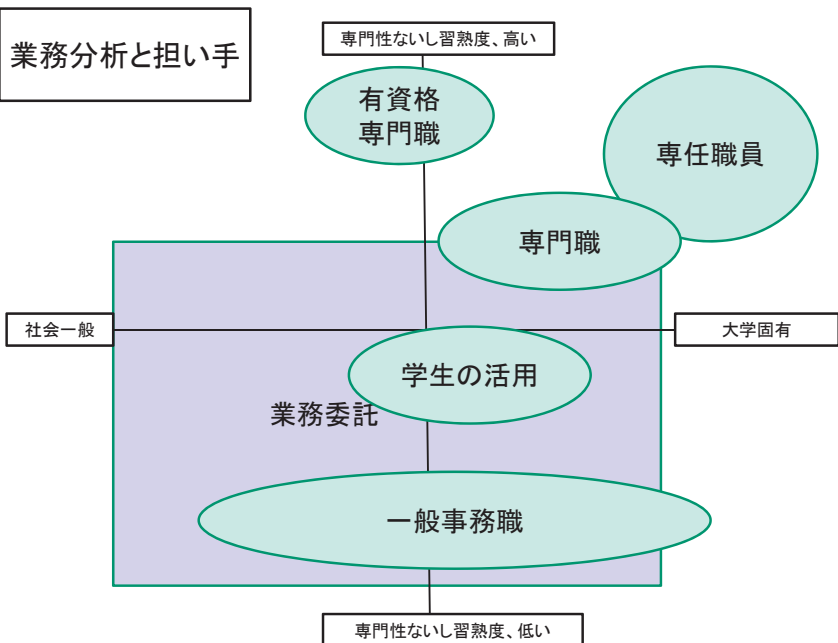
- ・すべての業務をリスト化。
 - 学園課題のプライオリティとの関係はどうか。
 - 目的、手順、担い手、必要な能力など、因数分解。
 - 「その仕事、やめたらあかんのか」とまず考える。
 - 改善方法を考える。

2. 「業務廃止」へのアプローチ

- ・理由はわからないが、前からこうなってる業務。
- ・形式的で実態と合わなくなっている、他の業務と重複している業務。
- ・工夫すれば代替がある業務。

3. 担い手を見極める

- ・その仕事は、どんな人が担うのか
→業務委託、システム化、学生アルバイトの大胆活用



学生アルバイトの活用

活用事例

- ・ 初年次教育援助担当者→入門科目を教員と協力して運営
- ・ エデュケーショナル・サポーター(授業支援)
- ・ ライブラリ・スタッフ(図書館カウンター)
- ・ PCヘルプデスク
- ・ 新入生アドバイススタッフ(初年次オリエンテーション)
→履修ガイダンスまでも担当
- ・ オープン・キャンパス・スタッフ(入試広報)
- ・ 国際交流スタッフ(留学生支援)
- ・ レジデント・アシスタント、レジデント・メンター(国際寮)
- ・ 内定者による在学生就職相談
- ・ リメディアル(数学、物理学学習相談など)
- ・ ライティング・サポート(日・英)
- ・ 学生広報スタッフ(大学広報)→大学行事の取材、記事執筆までも

★思い切って分野を拡大→事前教育は必須

管理職の役割:求められる水準:業務ルーブリックの例

	企画・判断	渉外	教職協働	法令・規則・予算
一般	定型業務を自立的に行うことができる。 業務改善、見直しを上司に提案することができる。	他者、他部署との連絡・調整が適切に実施できる。	教員からの依頼、教員への依頼業務を適切に行うことができる。	法令・規則・予算を遵守して業務を行うことができる。
中堅	業務改善、見直し等新規業務・課題を行う場合の課題、手順を想定でき、実際に取り組むことができる。 経営課題を理解し、関連する担当業務を進捗管理、分析することができる。	新規業務・課題について、他者、他部署の課題をすりあわせ、共同の課題として取り組むことができる。	教員からの依頼内容を精査し、必要な措置をとることができる。 新規業務・課題が教員・教員集団に与える影響を評価し、調整方針が提示できる。	新規業務・課題遂行上必要な法令・規則・予算を想定し、解決策を提示できる。 日常業務において、予算再分配等が必要な場合、上司に適切に提案することができる。
管理職	部下からの新規業務・課題の提案を受け、適切なフィードバックを行うことができる。またその実施に必要な調整を指示したり実施したりすることができる。 経営課題に関係する新規業務を提示することができ、部下に適切に課題提起できる。	新規業務・課題について、経営幹部とその実施に向けた協議ができる。	新規業務・課題の実施に向けて教員・教員集団の協力が得られるように調整できる。	新規業務・課題に必要な規則の整備、予算確保ができる。
経営幹部	経営課題の達成状況を把握し、その実現のために必要な業務課題を指示することができる。 経営課題を発見し、必要な業務課題を指示することができる。	経営課題の達成のために関係する役員と共同することができる。	教員役職者と共同し、教員・教員集団と協議して経営課題を設定することができる。 教員役職者と共同し、経営課題の達成に対する教員・教員集団の理解と実践を組織できる。	法令・規則・予算を経営課題およびその進捗状況に応じて決定することができる。

管理職の役割:求められる水準:業務ルーブリックの例

習得目標	不到達	基準に やや満たない	基準を満たす	基準を超える
英語能力	会話や文書の作成においては通訳や翻訳者が必要である。	会話や文書の作成において、ひとりで自分ですることができ、通訳や翻訳者の力が必要な場合がある。	相手の意見を理解できるとともに、自分の意見を発言することができる。 目的に沿った文書を作成することができる。	高度な討議が行え、高度な討議の司会を行うことができる。 政策文書や契約書等を作成することができる。
異文化理解力	文化的背景を理解できず、行動が一元的な価値観に基づいている。	文化的背景を理解してはいるが、それらを踏まえた行動を選択することができない。	文化的背景を理解しながら、それらを踏まえて自身の行動を配慮、考慮することができる。	文化的背景を理解しながらそれらを踏まえた行動をとることができる。
高等教育情勢理解力	特定分野において国内の大学の状況を説明できるが、海外の大学については把握していない。	特定分野において特徴的・代表的な海外の大学があることを知っているが、詳細は説明できない。	特定分野において特徴的・代表的な海外の大学の事例を挙げて説明することができる。	特定分野において、特徴的・代表的な海外の大学の事例を比較・対象しながら説明することができる。

管理職の役割:求められる水準:業務ルーブリックの例

習得目標	不到達	基準に やや満たない	基準を満たす	基準を超える
ステークホルダーとのコミュニケーション	ステークホルダーとの会話において、その問題関心等に対して、自身の発言内容等を選択して、とりあえず会話を終了させることはできる。	ステークホルダーの話の内容が理解でき、その場において自分が把握している知識・情報の範囲内で、ステークホルダーにとって何らかの有益な対応をすることができる。 あるいは他部署と相談・連携して後に対応することを約束することができる。	ステークホルダーとの会話の内容が理解でき、必要に対応ができる。さらにそれらの背景、あるいは関連する問題等が推測でき、それらへの対応も講じることができる。	ステークホルダーへの対応の経験から、必要に応じて大学としての新しい制度・政策の必要を認識し、具体的な提案を行うことができる。
社会連携事業の企画書作成	社会からニーズを聴取したが、大学の事業化にどのようにつながるか、イメージを持ってない。あるいは、教員等のニーズを把握したが、どのような社会的なパートナーとどのように連携すればよいのか、イメージが持てない。	社会のニーズと大学の資源をマッチングした企画書を作成することができ、企画書をどの手順で審議すべきかわかる。	社会のニーズと大学の資源をマッチングし、想定される実施部門と折衝した上で企画書を作成することができる。さらにその企画を部門の意思決定に落とし込むことができる。	企画書を部門の意思決定に落とし込んだ上で、さらに、部門が行う予算、体制確保等の折衝に協力して加わることができる。

<大学における教育プログラムの提供> (大学院、実務担当レベル)

機関名称	設立	特徴
東京大学 教育学研究科 大学経営・政策コース	2005	修士・博士学位。アカデミックベースの学位課程。
筑波大学 大学研究センター	2009	文科省「社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム」により履修証明プログラムである「大学マネジメント人材養成」を実施。 5年間で71名の修了者に履修証明を発行。
桜美林大学 大学アドミニストレーション研究科	2001	修士課程のみ。通信制(2004)も設置。2008年度研究科として独立。「大学経営に特化MBA」という打ち出し。
名古屋大学 教育発達科学研究科 教育科学専攻 高等教育マネジメント分野	2000	社会人対象の高度専門職業人コースとして設置。修士課程のみ。
名城大学 大学・学校づくり研究科	2014	教育学と経営学を融合し、大学を含む教育経営専門職の養成。
関西学院大学 経営戦略研究科自治体・医療・大学 経営プログラム	2014	梅田で開講するMBA内のプログラム。
四国33機関 四国地区大学教職員能力開発ネットワーク	2008	四国地区33の高等教育機関が構成する、FD、SD組織。大学経営人材養成を目的に、専門職養成課程と次世代リーダー養成ゼミナール、高等教育トップリーダーセミナーのプログラムを実施。
広島大学 教育学研究科 高等教育開発専攻	2000	修士・博士学位。社会人特別選抜制度あり。

※他に、2013年度より、大正大学人間学部教育人間学科教育・学校経営マネジメントコースを設置の事例あり。

1. ゼロ・ベースか現実路線か

「ゼロ・ベースの検討なんて夢物語だ」
「しがらみから出発したら改革なんてできない」

	変化量	摩擦・改革の痛み	実現度	面白み
ゼロ・ベース思考	大	大	小	おもしろい
しがらみ思考	小	小	大	おもしろくない

- ・ 両方正しい。どちらかだけの思考はダメ。
- ・ 「ホットに妄想、クールに具体化」

2. 「それを言っちゃあ おしめえよ」
-これを言ったら職員としては「負け仕事」-

<私の4つの禁句>

「予算がない」
「前例がない」
「体制(定員)がない」
「教員の協力が得られない」

- ・ これらのことを言った時点で改革は止まる。
- ・ 予算、定員の措置方針は改革案には必須。
- ・ 仕事をリエンジニアリングして余力を創出することも必須。
- ・ 教員、教学組織をどのように「さばく」かが職員力のキモ。

3. 大学職員の「専門性」とは？？

どんな業界でも必要な知識は求められる。
大学職員業務だけが特別で特殊な仕事とは思わない。

他の業界・分野にはない力は必要。
教員と一緒に仕事をする、仕事ができる力。

最初の問いかけ

1. 大学、私立大学で働くモチベーションは何ですか。
2. この大学をどのような大学にしたいですか。
3. 職員としてどのような仕事をして、どのように貢献したいですか。

Thank you very much.
Terima kasih banyak.
감사합니다.
谢谢.
謝謝.