

【増田氏】

ご紹介をいただきました、学校法人東邦学園（愛知東邦大学）の増田と申します。どうぞよろしく願いいたします。

私どもからの報告は、「経営政策支援組織としての事務局の構築と事務局職員の力量形成に関する課題」ということで、今回テーマ設定いたしました。実は「事務局職員の力量形成に関する調査」としてアンケート調査を昨年5月下旬から7月にかけて実施させていただきました。そして、昨年10月に日本私立大学協会主催の事務局長相当者研修会にて速報として単純集計ですけれども報告しております。本日はこの調査の中から「経営政策支援組織としての事務局体制の構築と事務局職員の力量形成に関する課題」というテーマでご報告しようと思っております。それで報告の仕方ですけれども、まず前半に「経営政策支援組織としての事務局体制の構築」の部分について私より、後半に広島工業大学の坂本先生から「事務局職員の力量形成に関する課題」の部分について報告して、前後半2人の報告を通してテーマ全体の研究発表となるように構成しています。持ち時間が2人合わせて50分程度ですので、十分にご理解いただける報告になるかどうかわかりませんが、ご了承くださいたいと思います。

では、配付いたしました資料（Power Point 資料「経営政策支援組織としての事務局体制の構築」）の「はじめに」についてです。各大学で直面する経営課題は、皆様もご認識のことだと思いますが、理事会の機能強化と支援、推進する組織整備、またその実務を主に担う事務職員の役割や政策・経営戦略決定のための情報収集や調査活動、それから経営計画の立案と業務の執行のあり方が多くの学園あるいは大学の課題になっていると考えます。私どもはこれらの課題に対して、改革・改善の成否は事務職員の力量に左右されるのではないかという認識に立って持っています。これを実質化する上において、その条件整備やマネジメントの在り方が問われるわけですけれども、まさにそれを支える事務職員の力量が問題であるということで、このような認識に基づいて調査研究を行っています。

まず、アンケート調査の概要について簡単にご説明します。それから、本日のテーマ

に関する主な調査項目ということで、私の方から経営政策支援組織としての事務局体制の構築についての内容に関して、経営と教学への参画の状況、組織運営、方針や政策に事務局がどのように影響しているのかということについてご報告します。続いて、坂本先生の配付資料「事務局職員の力量形成に関する課題」にありますとおり、発表の骨子である3つの課題について報告して、最後に全体のまとめをいただきます。

それから、配付資料の「平成21年度事務局職員の力量形成に関する調査」には、規模別の数値も配付資料に載せてあります。やはり、大規模校から超小規模校まで一緒にした全体平均を見てもなかなか特徴や実態が見えにくいので、今回は規模別に着目して報告したいと思っています。また、自由記述を別冊の形で添付してあります。実際には、集計データだけで傾向を見ることはできますけれども、各大学が実践されている具体的な取り組み事例を自由記述という形で収集して提示することにより、皆様方の抱える課題解決の糸口が見出せていただければと思います、アンケートにしては少し自由記述の多い内容構成になりましたが、このような意図で作成いたしました。今回の資料には、特徴的な取り組みだと思われる事例を抜粋して載せておりますので、お時間のある時にご覧いただければと思います。

1. 調査の概要

(1) アンケート調査の目的

それでは、調査の概要を説明しますが、まずアンケート調査の目的です。後ほど詳しく触れますけれども、まず事務局の組織や運営の在り方や職員の役割と力量形成の課題を把握すること、理事会が経営政策を推進する上で望ましい支援組織、また事務局体制の構築を図るための優れた事例を得たいということを目的に実施しました。

(2) アンケート調査の方法

調査方法は、先ほどの両角先生の財務に関する調査と同様に、時期は平成21年の5月から7月。調査対象としては、日本私立大学協会加盟大学の主に理事の先生または事務局長相当者様宛てにアンケート用紙をお送りして実施しました。調査事項としては、資

料のとおり A から D までのカテゴリーに分けて項目を設定して、ご質問させていただきました。回収率は 61% で、233 校の大学様から大変短い期間の中でご協力をいただきましたことに大変感謝しています。集計については、規模別と地域別にも分類をして行いました。ただ、今回の報告については、時間の都合がありますので地域分類の結果は割愛しますことをご了承いただきたいと思います。

2. 本日のテーマに関する調査結果

本日のテーマに関する調査結果ということで、「経営政策支援組織としての事務局の構築」に関する内容についてご報告します。

B. 事務局や職員の経営・教学への参画 I. 役職について

まず、役職に関しての「1. 経営への職員参画」の状況ですけれども、アンケートの質問事項は「事務局職員の力量形成に関する調査(速報)」の 17 ページになります。①職員が理事職に就いている法人は 145 法人 (62.2%)、職員理事が 2 人以上という法人は 32 法人 (13.7%) です。②職員理事として兼務している役職ということでは、法人事務局長あるいは大学事務局長等の役職名の方が理事と兼務をされているという結果です。

次に役職に関しての「2. 教学への職員参画」の状況です。①教学部門の所属の方で職者になっている大学が 66 法人(28.3%)ということで、②主な役職名としては副学長、学長補佐、学生部長など資料のような役職となっています。

また「3. 事務職員が正式構成員として出席している経営会議等がありますか」という質問をしています。まず、①理事を除く正式構成員としては、84 法人 (28.3%) が構成員として出席しているということ。②会議名称は様々で、理事会や常任理事会、予算会議など資料のとおりとなっています。もともとこの会議名と実際の機能や役割については尋ねていませんので、名称が違って同じような役割や機能を持っている大学もあるかと思えます。

次に「4. 事務職員が正式構成員である教学会議」です。これについては 189 大学 (81.1%) が①正式構成員になっているという結果です。②会議名称は、資料のとおり

教授会から入試委員会までのものです。また、③正式構成員ではない理由についての質問に対しては、「職員の位置づけが低い」あるいは「教授会の自治意識が強い」「教員が統治している」などという回答の割合が大きかったです。

このような結果ですが、大学ごとに掲げる経営や教学の重点事項は異なります。個々の必要性により、対処する組織（機能）を設置しているということですので、私立大学の持つ歴史や組織風土、条件にあわせて構成員も変わっているように考えられます。

B. 事務局や職員の経営・教学への参画 II. 教職協働について

では、その次に「教職協働」についての調査結果です。教職協働の取り組みが行われている分野ということで複数回答をいただきました。全体平均で回答率が7割以上の項目が全13項目の中で「就職支援・進路指導」と「学生募集活動」、「学生相談や生活の支援」「地域との連携」、「大学の評価業務」、「各種委員会への合同参画」の6項目で、教職協働が行われている分野という結果です。もう1つ、逆に教職協働の取り組みが遅れているという内容については、「教育方針の立案や推進」や「共同研究・合同研修」の項目になります。

次に、これを大学の規模別で見ると、まず超小規模（299人以下）の大学については、先ほどの13項目の内、「その他」を省いた12項目の中で、5項目が7割を超えた回答になっています。小規模（300～500人）は12項目中の7項目、中規模（501～1499人）の大学は8項目、大規模（1500人以上）ですと6項目ということです。実際に中規模の大学が項目数としては一番多く、教職協働の取り組みを行っているという結果が出ています。

さらに「教職協働を進めるための必要事項」ということでは、「教員相互の理解」や「目標・方針の共有や一致」という項目が7割を超えた結果となっています。これを規模別に見ると、特徴的なものとしては、例えば「経営者の理解」では、大規模な大学が33.3%と最も多く、必要事項と回答しています。「教員と職員との権限や責任の明確化」では小規模や中規模大学の回答割合が多く、また「職員の専門性の向上」については超小規模と大規模な大学について、必要事項として回答している割合が大きいと

いう結果になっています。

C. 組織運営、方針・政策とその影響

続きまして、「C. 組織運営、方針・政策とその影響」についてですが、「業務運営の現状評価（評価する）」ということで、今回は特に組織運営のことに注目してみますと、「政策や新規事業を企画する事務部局」から「教育を改革推進する事務部局がある」というところまでの4項目についてご覧いただきたいのですが、特に「マーケティングを行う部局」あるいは「IRを担う事務部局」、「教育を改革推進する事務部局」この割合が非常に低くなっています。

これを規模別に見ていただきますと、大規模大学の方が組織的に整備されて、割合が大きくなっています。特に「教育を改革推進する事務部局がある」という項目については、大規模な大学では72.2%の割合になっています。それに比べて、超小規模な大学については16.9%ということです。

それから、「業務改革の主な取り組み」について、ここ数年で取り組んだ業務改革の項目として全体の割合がこのような数値として出ています。これを規模別にご覧いただきますと、このような結果になっています。特徴的なものとしては、大規模な大学で見ますと、「業務監査コンプライアンスの評価重視」が、他に比べて非常に高い数値になっているということがわかります。

次に、「政策決定に対する事務局の影響度合い」というところです。全体平均で見ると、12項目中、「就職支援」と「学生募集」、「学生支援」、「財政計画」の5項については、7割を超えて影響度合いの大きいという回答結果になっています。一方で、「教育計画」や「研究計画の推進」の割合の数値が大変低いということがご覧いただけると思います。このあたりが事務局の関わりや影響が少ないところですので、今後の課題になってくるのではないかと考えられます。

「政策決定に対する事務局の影響度合い」を項目ごとに規模別で見ますと、このような数値になっています。時間の関係がありますので、詳細な内容については資料で後ほどご覧いただければと思いますが、特に「中長期計画」のところでは、大規模な大学の

割合が高く、影響がかなりあるということがわかります。それから、「事業計画」と「財政計画」については、大規模と中規模の大学が7割を超えて影響があると答えています。

「施設計画」も同様です。「教育計画」については、大規模な大学では3割を超えていますけれども、それ以下の大学については20%以下の影響度合いになっているということです。また、「学生支援」と「就職支援」、「情報化計画」、それから「研究計画の推進」については、大規模な大学では20%を超えて影響があるとの結果ですけれども、中規模から超小規模までに至っては、10%を割って、影響度合いの低いことがわかれると思います。それから「学生募集」、「社会貢献」、「地域連携活動」については、資料のような結果になっています。

さらに、「政策決定に対する事務局の影響度合い」の12項目の中で、影響があると6割以上の大学が回答した項目を規模別に見ますと、大規模な大学では、12項目のうちに8項目、中規模な大学では7項目、小規模な大学では5項目です。超小規模になりますと4項目ということで、大学の規模が小さくなるほど事務局の影響力が低くなるという結果がでました。

3. まとめ（現状と課題）

最後にまとめになります。調査から明らかになった現状と課題ということで、大きく2つ挙げました。全体的に経営・教学における意思決定組織への正式構成員としての職員の参画は拡大していると考えられます。しかし、その内実では最終的に学園における経営教学組織全体の円滑な管理運営がなされているのかということが課題となります。それを推進するには、より一層の経営と教学との相互理解と一致した政策の立案が必要になります。つまり、これを実質化するには調整機能の組織化にあるということです。先ほど触れましたが、単に従来の教育や経営活動分野に対しての組織編成という意味ではなく、その学校に必要な具体的な重点事業に適応した機能的な組織の設置や構成員の選抜が必要になると考えます。

それから次に2つ目ですけれども、教学活動の成果は教育の質保証ということになり

ます。先ほど、事務職員の関わり方が少ない分野が「教育・研究」の分野であるということですので、ここをこれまで以上に充実させるためには、様々な教職協働の取組みによる教育政策の推進が必要になると考えます。

これらの教育経営の課題を教員とともに解決に導くには、事務局職員の力量形成がさらに必要となります。ここから先の内容につきましては、後半の坂本先生の範囲になりますので、バトンタッチしたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

【坂本氏】

ただ今ご紹介いただきました広島工業大学の坂本でございます。宜しくお願ひ致します。増田先生に引き続きまして、私高研の研究プロジェクトの成果としての「事務局職員の力量形成に関する課題」について発表させていただきたく思います。

早速でございますが、発表担当部分の骨子に関して、説明させていただきます。配布資料に示されているように、まず「職員の力量形成と管理職制度改革の課題」、次いで「採用、人事異動、人事考課に関わる課題」と「研修に関する課題」について述べ、それらの「まとめ」を行い、最後に本発表全体を通しての「経営政策支援組織としての事務局の構築と事務職員の力量形成に関する課題」を挙げさせていただきたく思います。

また、この研究会におきましては、参加者の皆様に資料提供し、其々の大学における事務局職員の力量形成や研修等の改善に役立てていただくことも、一つの目的としております。その意味においても、本日の配布資料をご参考にしていただければ幸いです。

1 「職員の力量形成と管理職制度改革の課題」

まず、「職員の力量形成と管理職制度改革の課題」について、見たいと思います。

(1) 職員の力量や職場のあり方での不足点や課題

大学の目標達成に向けて業務を遂行する上で、「職員の力量や職場のあり方での不足点や課題」について、単純集計を見ますと、「現状に対する危機感が希薄である」という項目が非常に高い割合を示しており、60.2%です。次いで、「職員の専門性が欠けている」との項目は、46.8%という割合を示しております。その他は「現状に満足し、改善意欲が不足」、「職員個々の業務目標や計画が不明確」、「業務量と職員数があっていない」、「管理者のリーダーシップや責任意識」という順であり、いずれの項目でも40%を超えております。

それらを規模別のクロス集計から見ますと、総じて「職員の専門性が欠けている」、「業務を兼務している職員が多い」、「職員の能力開発が困難である」という項目に関しては、

規模が小さくなるに従って、高い割合を示しております。一方、「組織が複雑化している」、「意志決定プロセスが長い」、「現状に満足し、改善意欲が不足」、「目標や計画が浸透していない」、「管理者のリーダーシップや責任意識」という項目に関しては、規模が大きくなるに従って高い割合を示しております。

(2) 管理職に関する制度の改革として取り組んできたこと

「管理職に関する制度の改革として取り組んできたこと」を単純集計で見ますと、「年功制の廃止」という項目が 36.4% と非常に高い割合を占めております。次に「職務内容の明確化」、「責任や権限の明確化」、「昇格基準（評価基準）の明確化」などの項目が高い割合を示しております。他方、それらを規模別のクロス集計から見ますと、総じて、「昇格基準（評価基準）の明確化」、「昇格審査（方法）の改善」、「年功制の廃止」という項目に関しては、規模が大きくなるに従って、高い割合を示しております。一方、「責任や権限の明確化」という項目に関しては、超小規模では他の規模と比べて、高い割合を示しております。

(3) 課題

これらの調査結果を踏まえ、「職員の力量形成と管理職制度の課題」を挙げますと、まず、「職員の力量形成」に関しては、意識改革と専門性の向上が非常に重要な課題になっていると言ってよろしいかと考えます。特に、意識改革における危機感の体現に関しては、如何に危機感を職員に保有させ、その危機感を共有するかが要事になると考えます。

併せて、高等教育の現状の的確な理解や当該大学の置かれている状況の正確な把握などを職員に求める努力が必要になると思います。しかし、唯単にその事を言うのは簡単ではありますが、非常に難しい課題だと認識しております。

また、専門性に関しても個々の職員がどのような専門性、言い換えればどのような職務遂行能力が自己に期待されているのかを理解しているのか。更には、上司が明確な部室・部署の年間運営目標や計画を構成員に提示し、共通理解を得ているのかということとも、関わっている課題だと思います。

また、「管理職制度の改革」に関しましては、調査結果から判断する限りにおいて、未

着手の大学が比較的多いと考えられるわけですが、昇格基準や審査方法の改善、更には、職務内容と責任の明確化が必要不可欠となっていることが、調査から解りました。それらについては、いかに透明性や納得性を担保するかが、今後の重要な課題となります。

特に、当該大学の管理運営において、管理職は理事会と職員の間で構造的に位置付けられるのであり、経営計画を具現化するための業務の執行をするうえで、非常に重要な役割が管理職に求められています。その意味からも、管理職制度の改善と管理職の養成・任用・研修に関しては、今後更なる検討や取り組みが必要となります。

2 「採用、人事異動、人事考課に関わる課題」

では「採用、人事異動、人事考課に関わる課題」について、話を進めさせていただきたく思います。

(1) 職員の新規採用人数についての方針（計画）

「職員の新規採用人数についての方針（計画）」ですが、単純集計から見ますと「原則、欠員が出た場合のみ採用する」が最も高い割合を占めております。次いで、「人事計画に基づき採用する」が高い割合になっております。他方、規模別のクロス集計から見ますと、総じて「原則、欠員が出た場合のみ採用する」という項目の関しては、規模が小さくなるに従って高い割合を示しております。一方、「人事計画に基づき採用する」という項目に関しては、規模が大きくなるに従って高い割合を示しております。

(2) 職員の採用時期、方法、基準など内容についての方針（計画）

「職員の採用時期、方法、基準など内容についての方針（計画）」について単純集計から見ると、「その都度決める」が最も高い割合を占めており、次いで、「人事計画に基づき決める」という回答となっております。他方、規模別のクロス集計から見ますと、総じて「その都度決める」という項目に関しては、規模が小さくなるに従って高い割合を示しております。一方、「人事計画に基づき決める」という項目に関しては、規模が大きくなるに従って高い割合を示しております。

(3) 人事異動での異動回数

「人事異動での異動回数」を職員の定年までの平均異動回数として単純集計から見ると、「4回～6回」が最も高い割合を占めております。次いで、「1回～3回」、「7回～9回」という順になっております。なお、平均の異動回数は4.9回という結果となっております。他方、規模別のクロス集計から見ますと、総じて、「1回～3回」という項目に関しては、超小規模は47.8%を示しており、大規模は5.6%となっており、規模が大きくなるに従って低い割合を示しております。「4回～6回」という項目に関しては、大規模は50.0%を示しており、超小規模は28.2%と、規模が小さくなるに従って低い割合を示しております。また、「7回～9回」という項目に関しましては、超小規模が5.6%を示しているものの、小規模、中規模、大規模については、20%前後の割合となっております。

(4) 異動原則（方針）の内容

「異動原則（方針）の内容」を単純集計から見ると、「一人ひとりの適性に合わせて異動」という項目が78.8%と最も高い割合を占めており、次いで、「経営部局と教学部局を経験させる」、「時々の経営重点課題と合わせる」、「一定期間内に複数部署を異動させる」、「法人本部と大学の部局を経験させる」という順になっています。「特段の方針は定めていない」は、8.7%と非常に低い割合でした。それらを規模別のクロス集計から見ると、「法人本部と大学の部局を経験させる」と「一定期間内に複数部署を異動させる」という項目に関しては、規模が大きくなるに従って、高い割合を示しており、その他の項目に関しては、大きな差異は見られませんでした。

(5) 昇格（昇進）を判断する基準要件

「昇格（昇進）を判断する基準要件」を単純集計から見ますと、「適性や能力」が最も高い割合93.9%を示しており、次いで「役職に相応しい人材との評価」であり、いずれも80%以上との高い割合を示しております。そして、「年齢や勤続年数」が続いております。他方、「人事考課の評価結果」、「昇格基準との適合性」、「職務調書等これまでのデータや成果」、「職務基準との適合性」「昇格試験の結果」などを基準要件とする回答は比較的低い割合を示しております。これらを規模別のクロス集計から見ると、単純集計で

比較的低い割合を示していたものの内、「人事考課の評価結果」、「昇格基準との適合性」、「昇格試験の結果」に関しては、規模が大きくなるに従って高い割合を示しております。特に「昇格基準との適合性」と「昇格試験の結果」については、大規模では高い割合を示しております。

(6)人事考課制度の有無

「人事考課制度の有無」について見ると、概ね二分されており、それらを規模別のクロス集計から見ると、大規模では概ね70%が「有る」としているのに対し、超小規模では約30%が「有る」としているに留まり、規模が小さくなるに従って人事考課が「有る」とする割合が低下しております。

(7)人事考課の有無等とのクロス集計

その調査結果を踏まえたうえで、「人事考課の有無」と「職員の新規採用人数についての方針(計画)」とのクロス集計の結果を述べますと、人事考課を導入している大学は、人事考課を導入していない大学と比較すると職員の新規採用人数については、「人事計画に基づき採用する」という割合が高くなっております。

更に「人事考課の有無」と「職員の採用時期、方法、基準など内容についての方針(計画)」についてクロス集計により見ると、人事考課を導入している大学においては、導入していない大学と比較すると「人事計画に基づき決める」とする割合が高くなっております。

次に、「昇格(昇進)を判断する基準要件」と「人事異動での異動回数」とクロス集計により見ると、総じて「人事考課の評価結果」、「昇格基準との適合性」、「昇格試験の結果」に関しては、平均異動回数が「1回～3回」「4回～6回」「7回～9回」と増えるに従って高い割合を示しております。

(8)課題

今まで述べた調査結果をもとに、「採用、人事異動、人事考課に関わる課題」について挙げると、人事計画に基づく採用・人事異動を実施することが極めて重要と思います。その際、組織の活性化・職員の力量向上を図るための人事異動、職務基準や昇格基準に

合致した昇格（昇進）、人事考課を効果的に行うことが必要不可欠となると考えます。また、経営条件に応じた人事制度を実施することが各大学において課題になると思います。例えば、超小規模の学校においては職員数が少ないわけですから、大規模の大学と同様の人事制度を導入しても実効性がみられませんので、其々の経営条件に合致した人事制度の導入・実施が望まれます。

特に人事異動は職員にとって、条件の異なる部署を経験し、広い視野と豊かな経験を持って、自らの力量を高め、マンネリ化を防ぎ、業務を遂行する意味で不可欠なものであると考えられます。また、人材構成の適性化を図り、適材適所に職員を配置して、効果的な運営を行うためにも非常に重要なものであります。職員の職務遂行能力の向上に、日常業務の果たす役割が大きい点、つまり OJT に着目するならば、職員の人事異動の在り方が職能成長に大きく左右するということは言うまでもないと思います。

そもそも人事異動自体がその職員の職能成長に大きな効果を有していると考えられるわけであり、併せて人事異動によって向上する職能分野は、他の領域のものへ、より高度なものへと推移していくと考えます。その意味からも計画的に人事異動が行われる必要があると考えられます。特に、新規採用者と管理職の育成は人事異動を通じた研修の側面、事務局機能の強化の側面からも急務となっております。

3 「研修に関する課題」

では「研修に関する課題」について、お話をさせていただきたく思います。

(1) 研修制度の種類

「研修制度の種類」についてありますが、各大学でどのような種類の研修制度があるのかを単純集計から見ると、「外部団体主催の研修参加」が 90.9%と最も高い割合を示しております。これは日本私立大学協会でも事務局長相当者研修会や大学経理部課長担当者研修会、大学教務部課長相当者研修会などを実施しておりますので、それらへの参加も含まれていると理解しております。

次いで「新人研修」が 67.5%、「職員全員参加研修」、「階層別研修」、「テーマ別研修

(情報・法令など)」の順となっております。一方、「海外研修」や「大学院への進学」は僅かな割合ではありますが、研修制度として挙げられております。

研修の種類を規模別のクロス集計により見ると、総じて、「階層別研修」、「部署別研修」、「新人研修」、「テーマ別研修（情報・法令など）」、「個人研修（個人が計画する）」という項目に関しては、規模が大きくなるに従って高い割合を示しております。他方、「職員全員参加研修」、「外部団体主催の研修参加」については、大規模では他の規模と比較すると低い割合を示しております。

(2)一人あたり、年間平均の「学内研修」の参加回数

「一人あたり、年間平均の学内研修の参加回数」を見ると、「1回～2回」が最も高い割合を示しており、68.8%となっております。また、平均参加回数が2.1回となっております。他方、「一人あたり、年間平均の学外研修の参加回数」を見ると、学内研修と同様に「1回～2回」が高い割合、79.7%を示しており、平均参加回数は1.9回となっております。

(3)職員研修の事例

「職員全員参加研修、階層別研修、新人研修の内容(テーマ・講師・方法)」について、特徴ある事例と思われるものを提示しましたが、詳しい資料は「事務職員の力量形成に関する調査(速報)」の27ページから36ページをご参照ください。

併せて、「上記以外の職員研修の内容(テーマ・講師・方法)」について、特徴ある事例と思われるものを提示しましたが、詳しくは配布資料のスライド25枚目をご参照ください。

(4)職員研修制度に関する問題点や課題

「職員研修制度に関する問題点や課題」を単純集計から見ると「体系的な研修ができない」という回答が60.2%と最も高い割合を示しております。次いで、「研修による職員成長を評価しにくい」との回答が高い割合を示しており、それらは過半数を超えております。更に「講師選びが難しい」、「研修をする時間がない」、「研修に対する職員の意識が低い」となっております。一方、「研修制度がない」が13%、「研修制度はあるもの

の運用されていない」が2.2%という割合となっており、研修が実施されていないことも、見てとれるかと思えます。

次に、研修制度に関する問題点を規模別のクロス集計から見ると、総じて「体系的な研修ができない」に関しては、規模が小さくなるに従って高い割合を示しています。一方、「研修による職員成長を評価しにくい」に関しては、規模が大きくなるに従って高い割合を示しております。また、「職員研修制度がない」に関しては、大規模では該当が無く、中規模から超小規模へと規模が小さくなるに従って高い割合を示しております。

(5) 職員研修の改善事例

「職員研修の改善事例」ですが、スライド28枚目をご参照いただきたいと思います。そのなかで、特徴のあるものとしては、「オフサイトミーティングの導入」、研修に対する職員の意識が低いために「本格的にスポーツ交流を取り入れ、組織間での信頼感、モチベーションを向上させる」など、様々な工夫を行い、効果的に実施しているという改善事例が見受けられ、また「通信教育講座による研修制度の導入」なども改善事例として挙げられると思えます。

(6) 課題

以上で述べました調査結果を踏まえて「研修に関する課題」を指摘すると、まず、職員の在るべき姿としての「人材育成像の設定」が今後の課題の一つになると思えます。また、職務遂行基準等の具体化による職員の「力量形成の体系化に基づく研修の実施」、「学内・学外研修等の効果的实施・参加」、「OJTの充実」、「人事考課制度・目標管理制度等の活用」などが課題として挙げる事ができると考えております。

4 「まとめ」

では、発表分担部分のまとめを素案としての概念図に基づき致します。其々の大学が目的や経営計画に応じた「職員のあるべき姿」としての具体的な「人材育成像」を設定し、それに基づく「人材育成計画」を設定することが肝要と考えます。その「人材育成計画」については、人事雇用制度、給与制度、事務局組織などの基本的経営条件を踏ま

え、職員の採用から退職までの間を視野に入れた人事異動、人事考課、研修などより体系的、総合的なものとして運用することが必要となると思います。

そして、余談になりますが、「人材」は経営の4要素であります人・物・財・運営の1つであり、昨今の大学に求められている管理運営機能の充実と強化において、特に「人材」は短期間では育成できませんし、経営の他の3要素を充実強化させるための重要な要因となると私は考えます。その意味でも特に「人材(財)育成」は欠くことのできないものと思います。そして、人材の材は材料の材ではなく、まさしく、人財は財産の財、つまり学校の財産であると信じて疑いません。

5 「経営政策支援組織としての事務局の構築と事務職員の力量形成に関する課題」

最後に今次の発表、「経営政策支援組織としての事務局の構築と事務職員の力量形成に関する課題」について、まとめを簡潔にさせていただきたく思います。

厳しいこの経営環境のなかにおいて、直面する経営課題を解決するためには、経営計画に基づく業務の遂行が不可欠となっています。そのためには、理事会の経営機能の強化と事務局の組織運営の改善、改革が強く求められております。それらに直接関わり、経営機能の強化や組織運営の改革・改善を支援・実施する役割を果たすのが、法人または大学事務局組織とその構成員である職員であります。

各大学において経営計画や政策を決定するための情報の収集、各種調査活動に加え、それらを踏まえた経営計画の立案、経営計画決定後の執行が職員により担われるのです。言い換えるならば、これらの実務を担う職員の力量、つまり職員の職務遂行能力によりまして、経営計画の成否や達成度が左右されるのです。そのためには、当然のことながら職員の力量、職務遂行能力を高めることが不可欠となり、更に教育職員と協働して、それらの業務の中心的役割を担うのが職員であると考えます。また、人材育成計画等により、中長期的な視点から、体系的・総合的な職員の力量形成が必要不可欠となるのであり、そのためには「建学の精神」に基づく帰属意識の涵養と人材育成像の具現化を図ることが肝要と考えます。

そして、ただ単に職員の能力や力量の向上を求めるだけでなく、それらに加えて、帰属意識を持った人材育成の在り方を考え、実践していくのが、我々に課せられた責務であると考えております。ご清聴、誠に有難うございました。