

【坂本氏】

ただ今、瀧澤主幹からご紹介いただきました本プロジェクトメンバーの坂本でございます。何卒、宜しく願いいたします。

私の分担発表内容について、お手元の配付資料に基づきご説明させていただきますと、「本発表の骨子」にございます①の「調査の目的と調査の概要」から⑥の「事務職員の職能成長に関する課題」となりますが、発表持ち時間の関係上、その一部を簡潔にまとめさせていただきたく考えております。

当該調査は、ご案内のように私立大学をめぐる社会的状況が激変するなかで、私学経営における政策決定システムの改善や執行システムの強化が喫緊の課題となっていることを踏まえて計画されたものであります。調査目的は、私大経営システムの分析プロジェクトの一環として、日本私立大学協会加盟大学の理事会等に関する組織運営機能等の実態を把握して、共有しうる問題について整理することとしております。また、先ほど篠田先生のご発表にありました私立大学の経営に関わる優れた改革の事例や課題解決の事例を示していくためのケーススタディと併せて実施されたものでございます。

本調査の質問項目に関しましては、9つの事項から構成されております。お手元の配付資料、『私大経営システムの分析』の本文207ページから221ページに具体的な調査項目が記載されておりますので、ご参照いただけましたら幸いです。

また、本調査は質問紙による郵送調査によりまして、当時の日本私立大学協会加盟大学全371校を対象に平成18年9月から10月の間実施させていただき、298校から回答をいただいたわけでございます。本日、この研究会にご参加いただいている方々のなかに調査対象大学の関係者がいらっしゃると思います。その節はご協力、誠に有難うございました。厚く、お礼申し上げます。

では、調査結果の概要について、ご説明させていただきたく思います。なお、スクリーン画面にあります標題の右端は、お手元の配付資料、『私大経営システムの分析』の本文に記載されている当該部分のデータのページでございます。

まず、「法人の概要」でございますが、「大学の構成」は単一学部で構成されている大学が

40.9%であり、複数学部から構成されている大学が 59.1%であります。「学部構成」を見ますと、文系学部を有するものが 56.7%、理工系学部を有するものが 19.1%、医歯薬系学部を有するものが 13.4%となっております。「学部の入学定員」は 500 人以下が 51.2%、152 校と過半数を示しております。一方で、2,501 人を超える大学も 15 校見受けられるわけがございます。「法人の帰属収入に占める大学による収入の割合」に関しましては、ほぼ全額 100%との回答と、ほぼ 70%との回答がそれぞれ 13.8%、40 校を示している他、全体的に多様な傾向が見られます。

では、「理事会の構成」の一部についてご説明させていただきますと、「理事の実数」について最も多い回答は 9 名で、15.5%ですが、7 名から 14 名の範囲で回答が拮抗しております。次に「学内理事と学外理事の構成」についてございますが、学内理事については 5 名という回答が 19.1%と最も多く、4 名から 8 名という回答がそれぞれ 10%を超えております。一方、学外理事については 4 名という回答が 18.2%と最も多く、2 名から 6 名という回答がそれぞれ 10%を超えております。

「理事会の運営状況」でございますが、「平成 17 年度における理事会の開催回数」の回答を見ますと、理事会の開催回数は平均で 7.2 回でございます。しかし、年間 4 回の開催が 16.8%と最多となっております。また、年 13 回以上開催しているとの回答も 10%を超えております。

「学内理事会」は 58.8%、161 校が設置しております。その「開催頻度」については学内理事会を設置している大学のほぼ半数が月 1 回程度開催しているという状況でございます。なお、ほぼ毎日という回答もなかには見られました。

ご案内のように、改正されました私立学校法は平成 17 年 4 月 1 日から施行されているところでございますが、学校法人における管理運営機能の強化として、理事制度の改善、監事制度の改善、評議員会制度の改善が主要な課題となっていたと言われております。特に、理事制度の改善に伴う理事機能の強化については、理事会の役割の明確化として、理事会を学校法人の業務に関する最終的な決定機関として法令上位置づけること、各理事は法人の業務の執行機関であるという位置づけを明確にすること、最低理事会として決定しなければならない

い事項とそれ以外の事項を整理し明確にすること、理事会による機動的な運営を図りつつ運営の適正化、公共性をより高めることが求められているところでございます。また、大学設置・学校法人審議会学校法人分科会の小委員会報告「学校法人制度の改善方策について」では、理事の権限の明確化として理事長に権限を一元すること、特定の業務について担当の理事を定めること、そして、理事構成の多様化として学校法人の運営に必要な意見を取り入れる観点から理事に外部の人材が適切に任用されるようにすること、などが挙げられているところでございます。具体的には、理事会への理事の積極的な参画、説明資料の事前配付などの運営改善、非常勤理事の理事会への積極的な参加などが求められております。

では、「私学法改正を契機に実施した改革」についての調査結果を見てみたいと思います。まず、「理事会」については、事業計画、事業報告書を作成したという回答が最も多く 82.6%、214 校を占めております。続いて、経営財務状況の公開を拡充したとの回答が 74.1%、192 校を占めております。また、理事会の議事を充実させたとの回答が 28.2%、73 校、理事会の開催回数を増やしたとの回答が 14.7%、38 校でございました。一方、常勤理事を増やした、学外理事を新たに置いた、学外理事を増やした、非常勤理事の職務を明確にした、担当理事制を導入または拡充した、といった回答は比較的低い割合でありました。

「監事」について見てみますと、会計監査だけでなく理事の業務や事業の監査も重視するようにしたとの回答が 83.7%、195 校と高い割合を示しております。一方、「評議員会」については、評議員会に関する改善を何らかの形で行ったという回答は 131 校に留まっております。改善がなされたとする回答のなかで、付議事項を見直したという回答は 39.8%、45 校、評議員会の構成を見直したとの回答は 37.2%、42 校でありました。

次に「今後の経営上の課題」についてでございますが、これはもう言わずもがなですが、学生募集との回答が 85.6%、232 校と最も高い割合を示しており、次に人件費の削減との回答が 52.4%、142 校となっており、その他の回答はパワーポイント画面をご覧いただきたいと思っております。

では、「経営上の課題の改善を図っていく上での障壁」でございますが、この点につきましては、教員の意識というのが最も多く 78.3%、213 校を占めております。次いで職員の意識

という回答が 42.6%、116 校、更に職員の専門性の不足という回答が 34.9%、95 校を占めておりました。「中長期経営計画の策定状況」についてでございますが、これについては既に策定しており、現在当該計画について実施中であるという回答が 24.8%、69 校でございます。現在策定中であるとの回答が 24.5%、68 校となっております。一方、検討中と回答したのは 32.0%、89 校でございます。計画の予定がないと回答した学校が 8.3%、23 校となっております。

理事会運営にはご案内の通り、理事会自体の組織運営をはじめとして、幾多の課題があるわけでございますが、最も重要な課題は理事会の経営機能の強化であります。その役割として、理事会としての明確な計画・指針を提示することが不可欠となるわけでございます。つまり、審議内容をより政策段階で具体化することが求められているわけございまして、そのためには政策決定、管理機能と執行機能を総体的に区分し、両者の役割と責任を明確にすること、理事会の経営戦略機能を支援するスタッフ組織を充実強化すること、などが必要となるわけでございます。各大学において直面する経営課題を解決するためには、経営計画に基づく改革が不可欠となるわけでありまして、そのためには、理事長のリーダーシップや経営機能の強化が求められるのであります。それを支援するのが法人事務組織とその構成員である事務職員であります。そこにおいては、政策を決定するための各種情報や資料等の収集、分析、蓄積ですとか、必要な調査活動に加えて、それらを踏まえた経営計画の立案、そして経営計画決定後の執行が事務職員により担われるわけでございます。これらの実務を担う事務職員の力量により、経営計画の精度や到達度が左右されると言っても過言ではないと私は考えております。経営計画の立案・実施・評価・改善の過程における企画力、調整力、そして情報収集、分析力といったものを始めとした事務職員の専門性の向上がまさに求められているとあってよろしいと思います。

こういった状況の中で、変化に対応せずに、同じことを長く続けていると本来の目的を忘れてしまい、集団目的化して、楽な方へ、楽な方へと組織は流れてしまいます。つまり、成功体験も当然失敗を呼ぶのでありまして、私たちはよほど気をつけていないと、同じ過ちを犯してしまうのではないかと思います。では一体どのように変化を予測して対応すれば、目

標が達成することができるのでしょうか。結論から言いますと、変化に対応するには、自分の所属している学校のことを正確に認識することだと、私は考えております。自分の学校が、児童、生徒、学生あるいは保護者、地域社会、企業からどのように見られているのか、評価されているのか。これを常に考えて、なぜ自分の学校が存在しなければならないのか、存在理由を常に意識することが不可欠であると考えます。学生募集活動に例えるとよろしいかと思いますが、相手がどのように見ているのか、相手から興味関心、これを引き出すのは、どのように相手から見られているかがわからないと困難なわけでありまして、独りよがりの広報活動をしてしまうと、学生が来ないわけでありまして。自校の存在理由を考えるとところからまず出発して、弱み強みを正確に把握して、強みを強化し、集中と選択を行い、戦略を立てていくわけです。そして、これを組織全体のものにしていかなければいけないわけございまして、ここに事務職員には、経営戦略を具体的に企画立案し、協働体制を取り、それを推進していく力が必要となるわけでありまして。そのためには、個々の目標管理、これが不可欠となるわけございまして。そのためにも中長期経営計画が学校法人にとって必要となってくるわけございまして、経営基本方針の提示ですとか、総合的な取り組みの推進、重点施策、選択と集中の実施が不可欠になるのではないかと考えております。

では、私の所属する学校法人、鶴学園の例で恐縮でございますが、目標管理のプロセスの概念を援用いたしまして、説明させていただきたく思います。鶴学園の建学の精神と教育方針を具現化し、中長期的、総合的観点から基本目標と解決すべき課題を提示した「鶴学園中長期運営大綱」が画面上にエンジ色で表示してあるものでございまして。そして、各学校において立案されている中期的運営目標、運営計画、年間重点運営計画、更に人事考課の一部である各事務職員の年間重点チャレンジ目標に大別されるわけございまして。全体を見るとエンジ、グリーン、ブルーの3層から構成されております。また、内容的に上部と下部のものを比較しますと、抽象的、総合的な計画から具体的、個別的な目標・計画となっております。極論ではございまして、個人の年間重点チャレンジ目標が達成されれば、各学校と部室等の運営計画や年間重点運営計画は達成されるわけでありまして、「鶴学園中長期運営大綱」で示されている基本方針や主要な課題は達成されるということになるわけでありまして。つまり、

各学校や部室等の年間重点計画を十分理解した上で、それに基づいて立てられた個人の年間重点チャレンジ目標を達成することを目指して、事務職員が日々の業務に取り組むことによって、各学校や部室等における年間の重点運営計画が達成されるということになるわけであり、各学校や部室等における年間の重点運営計画を元に、個々の事務職員が取り組む課題を明らかにし、優先順位を付け、年間重点チャレンジ目標を定めております。そして、その際は具体的に何をいつまでに、どれだけやるかという事まで設定することとしております。そのような個人の年間重点チャレンジ目標は、事務職員としての力量の向上を目指すもの、継続的な職能成長をはかるためのもの、事務職員の職務遂行に管理職が支援を行うためのものであると申し上げてよろしいと思います。

では次に、管理職による年間重点チャレンジ目標に関する事務職員への指導助言について考えてみたいと思います。これは PDCA のサイクルと同じサイクルでございまして、P の段階では管理職などとの面談により目標の確認と設定された目標に対する指導助言を行っております。そして、D の段階においては管理職などによる目標達成途上での進捗状況の把握と指導助言を行っているところでございます。そして、C の段階であります、管理職などによる目標達成度の確認と今後の事務力量開発や育成方針の検討を行い、A の段階では管理職などによる未達成の目標、解決のために指導助言と新たな目標設定への支援を行っております。

なお、事務職員に求められる力量でございしますが、企画力と調整力が非常に重要な力量であると考えてよろしいのではないかと思います。それはお手元の資料にまとめて記述しておりますので、この場でのご説明は割愛させていただきます。

では、管理職に求められる 3 つの課題でございしますが、まず、経営と教学との調整の実施が不可欠と考えられます。学校経営に教員は直接には限られた者しか関与していないわけですが、事務職員、特に管理職は担当する業務分野はともかくとしても、直接的に学校経営を支える業務を行っているわけでございます。業務を通じて当該学校における経営の現状や課題・問題点を最も把握できる立場にあると考えます。また、その改善の方策を学校

経営に反映することが可能な立場にいてもよいと思います。言い換えれば事務職員、特に管理職の業務は経営と教学を常に調整せざるを得ない本質的な特徴を持っていると考えます。事務職員の業務はたとえそれが教育上有効な措置であっても、財政的、経営的な裏づけなしには、業務として執行することは不可能なわけでございます。事務職員が業務として何かを進めようとするならば投資とその効果、つまり採算は常に付いて回るわけで、それを考えなければ、単なるアイデアであって、事務職員の業務とは言えないと考えます。今日の厳しい経営環境の中で経営と教学が一致した政策のもとで現実的な改革を推進しようとするときに、この両者の業務をつなぐ事務職員の果たす役割は極めて大きいと言ってもよろしいと思います。

次に、柔軟な業務領域の構築でございますけれども、斬新な改善型の学校経営を行おうとするための業務ないし企画というものは、それを支える人事・組織、財務、そして物的条件を含む総合的なマネジメントなしには、実現が不可能となっているわけでございます。言い換えれば、従来型の縦割りの業務の推進では、今後発生するであろう新たな業務に対応できなくなって来るのでありまして、所謂グレーゾーンと言われる部分が学校の改革・改善にとって最も重要であり、主要な部分となっているわけでございます。その意味からも、まず、部署の縦割り、言い換えればセクショナリズムから脱却して、今後は案件によっては部署横断型のプロジェクトを作るということが、必要不可欠となると考えているところでございます。

そして、そのような役割が期待される事務職員の力量、専門性の向上のための研修の実施でございますが、SD を外部・内部研修の実施や外部セミナーへの派遣だけに頼っていては、十分な効果が期待できないのではないかと思います。危機に直面する厳しい現実の課題の解決を通してこそ、実践的な力量の形成が図られると考えております。そのためには、各部署における運営計画ですとか、運営目標に即した戦略的な課題に連動した業務課題の設定と実行、業務をルーチン処理型から企画立案型に替えなければ、専門的力量的形成は不可能であると、言っても過言ではないと考えております。

では、事務職員の職能成長に関する課題でございますけれども、今後の課題としては、専

門職としての事務職員に求められる力量の体系化を図ることが挙げられます。つまり、新任者、中堅事務職員、管理職である課長、部長等が職務を遂行する上で要求される力量としての各職位における具体的職務内容を分析して、体系的力量形成モデルを構築することが、急務であると考えております。その力量形成モデルに基づき、SD などを実施することにより事務職員の職能成長が促進されるということは言うまでもありません。更に職能成長を促進させるための条件・要因などを把握することが期待されているわけであります。例えば、通常の業務活動が事務職員の職務能力の向上に果たす役割が大きいという OJT に着目するのであるならば、事務職員の人事異動の在り方が事務職員の職能成長を大きく左右することにもなるわけですし、加えて、人事異動によって向上すると推測される職務内容の分野は、異動となる事務職員の職位や年齢が上がるに従って、比較的狭い範囲の業務から課ないし部全体の業務、また、大学経営全般にかかる業務分野に推移していくと考えられることから、計画的な人事異動が考えられるべきであり、特に管理職層の育成と初任者の研修が急務となっているところであります。

企画立案型業務による専門性の向上については、先ほど指摘させていただきましたので、割愛させていただきます。

以上でご報告を終わらせていただきます。ご清聴、有り難うございました。