

CONTENTS

AUGUST 2007/Vol.3,No.5

大学マネジメント

////////// Departments //////////////////////////////////////

パネルディスカッション

- 国立大学マネジメント研究会・大学行政管理学会連携記念シンポジウム
「大学改革と職員の役割」 … 2
- 名城大学副学長、大学教育開発センター長 池田 輝政
日本福祉大学常務理事・学長補佐
大学行政管理学会 会長 福島 一政
立命館副総長、立命館大学教授
国立大学マネジメント研究会 会長 本間 政雄

トレンド

- 高等教育最新レビュー (5)
立命館副総長、立命館大学教授 本間 政雄 … 24

施設管理

- 大学におけるサテライト機能とその役割
学校法人芝浦工業大学 評議員
LLP UNIVコンサルティング パートナー 木下 謙 … 28

調査研究結果報告

- 「国立大学法人における外部人材活用方策
に関する調査研究」結果について 一期待と失望を超えて
立命館副総長、立命館大学教授 本間 政雄 … 34

職員能力開発

- SD活動に関する一考察 一横浜国立大学職員塾の活動について
横浜国立大学 総務部 人事・労務課 給与認定係長 片平 剛 … 44

(連載) 人事制度、労務管理、労働安全衛生法対応

- 職場の人事・労務管理・26 「自己啓発休業と退職」
(株)シー・イー・アイ 特定社会保険労務士 後藤 俊彦 … 27

- メディア教育開発センター (NIME) フォーラム・シンポジウムのご案内 … 43

- News Track … 33

- 役員・編集委員一覧 … 48

【お知らせ】

2007年7月28日、当会総会における決議により、今月号より雑誌名を「大学マネジメント」に変更いたしました。

【表紙写真】フライブルグ大学 (ドイツ) / 撮影・提供: 本間 政雄

SD活動に関する一考察

一横浜国立大学職員塾の活動について

横浜国立大学 総務部 人事・労務課 給与認定係長

片平 剛

I. 本稿の目的

法人化以降、大学経営に関する活動が盛んである。幹部職員向けに国大協主催によるトップマネジメントセミナーや、国立大学財務・経営センターによる研修が行われている。大学の経営にとっては経営層の充実が必須であり、これまで以上に経営に精通した人材が求められている。一方で、組織のもうひとつの構成員である、大学の現場を支える事務職員が担うべき役割も変化が求められている。これまでの国家公務員としての仕事ぶりから、個別の大学法人職員として自立的な活動を支える能力が求められているからである。

そのような状況の中で各大学法人で意欲的な取組みがなされているように聞いている。筆者の所属する横浜国立大学もその例外ではなく、一昨年、昨年と事務局長を講師とする、職員の能力向上を目指した活動が行われた。今回、この活動に参加した一職員としてその成果を紹介するとともに、この活動が大学経営に対しどのような影響をもたらすのかを考察したい。

II. 横浜国立大学職員塾の発足

横浜国立大学職員塾(以下職員塾)は、職員の能力向上と高等教育に関する知識の獲得を目的とした勉強会で、事務局長を講師とし、係長をはじめ中堅・若手職員を塾生として発足した。一昨年、昨年と半年程度の期間をとり実施し、それぞれ最後に塾生による課題研究とその発表を行った。カリキュラムは、学位など制度に関することから、各種GPに関する調査、寄付金に関することなど実務面において役立つと思われる内容まで幅が広い。期間中ほぼ週に1度のペースで行われ、各回1時間半ほどの時間がかけられた。事前にテーマに沿ったコース packets (関連文献) が示され、塾生には十分な予習が要請された。このコース packets は講師により作成されたもので、高等教育に関する文献からの抜粋や、文部科学省が公表している各種資料などがまとめられ、これを読むだけでもかなり有益な資料集となっている¹⁾。

基本的には、毎回、講師である事務局長や幹部職員の講義を聴き、その後ディスカッションを行い新たな知見を得るという形式をとった。また、回によっては塾生の分担を決め、特定の事例を調べて発表し、他の塾生および事務局長からの質問を受け、意見を述べあうという形式で行われた。

Ⅲ. 職員塾と事務職員の現状

大学職員が日常の業務を遂行していく中では、仕事の処理が最優先され、高等教育政策という文脈の中でその仕事がどのような位置づけを占めているかを確認することは意外と少ない。職員塾の活動の中では、高等教育における仕事の概念を理論的に理解するとともに、自らの仕事を相対化してとらえることにより業務の意味についてより深く理解することが可能となった。本来なぜその仕事が必要なのかを理解することは、仕事の質を高めるうえで重要である。ただ漫然と業務をこなすだけでは大学のミッションは実現されないであろう。このことは、何も国立大学だけに当てはまるものではないが、これまで国の職員として業務を遂行していた中においては思い当たる節があろう。官僚的な組織においては、時として業務遂行の目的と組織の目的＝ミッションが乖離することが生じうる。言い換えれば、制度が大学のミッションの足を引っ張るといっても生じる可能性があった。

職員塾においては、毎回ある一定のテーマについて講師による講義を1時間ほど行い、その後塾生たちとの質疑応答および議論の時間をとり運営された。塾生たちにとっては、自らの仕事を高等教育政策という枠組みの中でとらえ直す機会はこれまで少なかったことから、当初議論が進むかどうか不安であった。しかしいざ塾が始まると、塾生の予習の成果だけではなく、日常の実務経験が理論によって明確化され、活発な議論が交わされることになった。知識と実務がバランス良く形になった実例である。

この議論によって、成果物として個人に知識が蓄積されるとともに、他の塾生と知識を共有することにもなった。このように共有された知識は、時として組織における意思決定においてもプラスに働くことになる。つまり従前であれば、職員は個人の権限と所掌の中で与えられた仕事をこなすだけであったものが、共有された知識により、大学としてどのように処理すべき問題なのかを自ら考慮し、自らの役割の中で何ができるのか、どうすべきなのかを意識して行動するようになったと思われる。また職務は通常、係や課を跨いで遂行されることが多いため、それらの単位を超えて組織として知識を共有することは、仕事の流れをスムーズにし、目指すべき方向を明らかにすることにもつながる。

これは経営学で言うところの『組織学習』という概念にあたるものであろう。組織学習とは環境の変化に対し個人ではなく組織として知識を蓄積することによって、それまでにない組織的な対応を可能にするという概念である。日本の大学経営にあっても、この組織学習の概念は、意欲的に改革を進めている大学を対象とした研究によって見出されている²⁾。改革の仕方は大学により差異があるものの、環境の変化に対する危機感を共有し、共通の学習基盤を保持することにより経営改革を図るということは、今後ますます重要性を帯びるとと思われる。

Ⅳ. 活動の効果

(1) 知識の習得以上の効果

職員塾の活動の目的は知識の獲得と事

務処理能力の向上であったが、結果として目的以上の成果が現れることになった。それは、能動的な活動の重要性が再認識できたということである。たとえば、知識を吸収するという活動の中では、学習する概念を理解するためにディスカッションが行われたり、疑問の表出と解決といったプロセスが生まれ、学習することの重要性が参加者に共有されると共に、そのプロセスにおいて、参加者にとって問題解決に対するトレーニングとして機能することになる。

大学の現場においては、日々新しい事態が生じ、関係法令やこれまでの慣習によりそれらの問題に対応するのが日常である。この日常の問題解決に対応するためには単なる断片的な知識だけでは役に立たず、いかに問題を解決していくかというプロセスをこなす能力が重要となる。つまり、知識を吸収しようとする活動が、結果としてこれらの問題を解決する能力を高めることにつながったということである。

机上の空論という言葉があるが、現場を熟知している職員にとっては、抽象的に問題を考え知識を吸収するという行為が、そのまま現場での問題解決という実務上の必要につながる。そこにおいては、理論は空論とならずに現場において生きることになる。思弁的に考えることも実務のなかで十分に生きることになるわけである。時に、理屈と現実とは相反したものととらえられるが、日常業務から離れ理論的に物事の本質を考えることは、実は実務にとっても有益なのである。

(2) 職員の意識変化

もうひとつが、職員の意欲の高まりである。職務へのコミットメントを高めること

は、職務に対する満足度を高め、結果として職務の遂行が効率的になるばかりでなく、仕事の質そのものも上がる可能性がある。

これまでの国家公務員時代にあっては、慣習と規則に従うことが最大の職務目標であり、時として職務の自己目的化をもたらしていた。職員が行う事務処理は、時として大学本来の目的とは異なった結果を生み出すこともあったが、何らかの工夫を行うことによりこれらの事態は最小化することが可能となる。

自ら行っている仕事が大学の中でどのような意味を持つのかを理解することは、ただ漫然と仕事をこなすのではなく個人が工夫をして仕事をこなす余地を生み、職務へのコミットメントを高めることに成功する。職員塾の活動を通して生まれた個人の意識変化が工夫を促すことにつながる。いわば、職員が自立的に行動することが、組織の目的達成のために好ましいことになる事例でもある。

(3) トップとボトムとの

コミュニケーション

また別の副産物として、トップとボトムとのコミュニケーションが生まれたことが挙げられる。これは、事務局長を講師とすることにより、現場を預かる係長クラスの職員が直接トップと議論を交える機会が与えられたということであり、その人柄に触れることによってトップがどのような意識でいるのかを肌で感じる事が可能となった。また、トップにとっても日頃聞くことができない現場の実態について理解を高めるとともに、どのような職員が第一線で働いているかということを知るいい機会になったのではないと思われる。

職員塾以降、横浜国立大学においては剰余金を活用した職員能力向上4カ年計画が策定されているが、研修制度の体系化や大学経営を専攻とする大学院への職員の派遣など、現場職員の能力向上に対するニーズが少なからず汲み取られているように思われる。トップと現場職員のコミュニケーションが生かされた実例であろう。

(4) 職員塾から派生したこと

職員塾1年目は試行として事務局長が講師となり、2年目を迎えた昨年度は事務局長の交代などもあったが、事務局長だけでなく部長、課長といったミドルマネジメントも講師として加わることにより、より層の厚い学習体制が作り出された。日常業務の中だけではなく、業務から一步離れた学習を通したコミュニケーションは、組織としての一体感を高めることにもつながっている。

また、職員塾から派生したもうひとつの成果としての、職員SD研修について紹介したい。この職員SD研修は、先に触れた剰余金の活用による職員能力向上4カ年計画に基づいて行われているもので、職員の自主的なグループが業務上の課題と問題点を見つけその解決を図っていくものである。この自主的な活動は、その内容と実施方法について審査を経て研修としての位置づけを与えられており、職員塾での組織学習の概念を一步進めた活動としてとらえることができる。

具体的には、昨年度4グループが名乗りをあげ、財政的な援助を受け、自主的に課題を設定し問題解決を図っている³⁾。これらの活動は、業務の改善提案といった直接的な成果だけではなく、自らの提案が他者に

認められることによる業務改善に対する意欲の高まりなど、職員のモチベーションを高める効果が生まれている。

V. むすび

横浜国立大学職員塾は、当時の村田直樹事務局長の発案により始まったが、当初の目的を上回る効果が波及的に広まっている。今後、大学が自立的にそれぞれのミッションを高めることが必要となる中においては、事務組織の改革および組織を支える人材の意識変革は必須である。

法人化以降起こったこれらの試みは、将来に向けた財産のひとつになることは間違いない。トップマネジメントの重要性もさることながら、それに応えることの出来る職員と事務組織を作り上げることが大学経営上の課題のひとつになると思われる⁴⁾。

e

(注)

- 1) たとえば、第6回『大学院をめぐる諸課題』において次のような文献が挙げられている。
 - (1) 「新時代の大学院教育(中間まとめ・要旨)、人社系・理工農系各WG報告書」(中央教育審議会)平成17年
 - (2) 「日本の大学院問題」(天野郁夫・国立大学財務・経営センター教授)[IDE No.466]
 - (3) 「専門職大学院構想」(板東久美子・高等教育企画課長)[IDE No.445]
 - (4) 「大学院における高度専門職業人養成について(答申)」(中央教育審議会)平成14年8月
 - (5) 「実技と研究:プロフェッショナル・スクールと大学院」(中山茂・神奈川大学教授)[IDE No.402]
 - (6) 「第二章 大学院行政」(佐藤禎一・文部省大臣官房長)『現代の大学院教育』(市川昭午・喜多村和之編)玉川大学出版部、1995年
 - (7) 「8. 大学院組織」『現代学校論』(館 昭)放送大学教育振興会、1995年

2) 近年、大学経営に関しては経営学の分野でも注目を集めつつある。経営学に関する学会である『組織学会』においても、昨年度の研究発表会において、立命館大学、金沢工業大学の経営について組織学習とタイトカブリングという概念による研究が発表されている。

3) 次の4つのグループが活動を行い、その成果は成果報告会という形で全学に披露された。また、成果の中には業務改善提案として関係諸会議に提出予定のものも含まれる。

以下グループ名

(技術職員組織マネジメント研究会、教務事務人材育成プロジェクト、大学ブランド力研究グループ、YNU情報発信プロジェクト)

4) 本年度の横浜国立大学職員塾は、斉藤和信事務局長の発案のもと、内容に関し職員提案型をとる新たな形態での実施を準備中である。

著者紹介:

◆片平 剛(KATAHIRA, Gou)

平成6年横浜国立大学人事課採用。平成11年総合研究大学院大学学務課に出向。その後、横浜国立大学社会科学系学務第一係長を経て、平成19年4月より現職。平成14年より2年間放送大学大学院政策経営プログラムにてHRM(ヒューマン・リソース・マネジメント)を専攻。

〈編集委員〉

井原 徹 実践女子学園 総務部長
前早稲田大学 理事・監査室長

上杉 道世 独立行政法人 日本スポーツ振興センター 理事

合田 隆史 文部科学省 大臣官房 総括審議官
(オブザーバー)

合田 哲雄 文部科学省 初等中等教育局教育課程課 室長
(オブザーバー)

芝田 政之 国立大学財務・経営センター 理事
(オブザーバー)

杉野 剛 文部科学省 高等教育局私学部 私学行政課長
(オブザーバー)

早田 憲治 社団法人 国立大学協会 常務理事

本間 政雄 学校法人 立命館 副総長・教授

松坂 浩史 文部科学省 高等教育局高等教育企画課
課長補佐 (オブザーバー)

村田 直樹 独立行政法人 日本学術振興会 理事
(オブザーバー)

村山 典久 滋賀医科大学 理事

山本 真一 広島大学 高等教育研究開発センター 教授

吉武 博通 筑波大学 理事・副学長

米澤 彰純 東北大学 高等教育開発推進センター 准教授

国立大学マネジメント研究会

■顧問

有馬 朗人 財団法人 日本科学技術振興財団 会長

■会長

本間 政雄 学校法人 立命館 副総長(新戦略担当)・教授
(元京都大学理事・副学長)

■副会長

上杉 道世 独立行政法人 日本スポーツ振興センター 理事
早田 憲治 社団法人 国立大学協会 常務理事

■理事

池田 大祐 東京工業大学 事務局長
泉 紳一郎 筑波大学 理事・副学長
嶋貫 和男 北海道大学 理事・事務局長
河村 潤子 国立高等専門学校機構 理事
河本 朝光 高知大学 理事・事務局長
北島 久 徳島大学 理事・副学長
木谷 雅人 京都大学 理事・副学長
工藤 敏夫 広島大学 理事
徳重 真光 東北大学 理事
高橋 誠 名古屋大学 理事・事務局長
西尾 茂文 東京大学 理事・副学長
福島 一政 日本福祉大学 常務理事
(大学行政管理学会 会長)

村山 典久 滋賀医科大学 理事
本木 章喜 金沢大学 理事・副学長

■監事

富浦 梓 東京工業大学 監事
島田 正寛 新潟大学 理事

【ご入会について】

ご希望の方には、見本誌および入会案内をお送りいたします。詳細については、下記の事務局までお問い合わせください。

(年会費)

正会員 10,000円
賛助会員 一口 200,000円

■大学マネジメント/2007.8月号■

平成19年8月20日 印刷

平成19年8月25日 発行

(毎月1回発行)

定価1,500円(税込) 千実費

編集/発行人 国立大学マネジメント研究会
会長 本間 政雄

〒102-0074

東京都千代田区九段南4-6-1-203

TEL/FAX 03-3230-8767

E-mail anum@keiriken.net

http://www2.nbsol.com/anum/