「大学の本質」自己に問い質す

コロナ禍での大学職員・組織

大学行政管理学会特別寄稿

大学行政管理学会（金田淳一会長）は1997年に設立し、「職員」相互の啓発と研鑽を深めるための専門組織として成長、現在は会員数が約1300人にも及ぶ。一方、この新型コロナウイルス禍において、大学職員の役割や働き方が大きく見直されることになった。この変化について、金田淳一会長ほか、是友めぐみ理事、西村英世理事に寄稿してもらった。

コロナ禍における社会、大学、そして当学会について

会長　金田淳一（法政大学）

コロナ禍の真っ只中にある今日、先の見えない、不安な時代を迎えている。感染防止を理由に個人の外出自粛や店舗などの営業自粛が唱えられ、経済・社会活動とどのように両立を図るのか、二律背反の難しい選択を迫られている。

新型コロナウイルスの影響は教育機関、特に大学にとっても他人事ではなく、4月以降対面授業ではなく急遽オンライン授業の実施を余儀なくされた。授業を行う教員のみならず、サポートする職員、さらには受講する学生に大きな混乱を引き起こし、まさに試行錯誤の連続だった。この間、職員の勤務形態はテレワーク（在宅勤務）へと変化を遂げた。民間企業では以前から導入しているところもあると聞いているが、ほとんどの大学では想定外の事態だった。実際経験してみると、「意外と大丈夫だった」という声が大方であったと理解しているが、自宅でのパソコン・通信機器の準備・設置状況など、問題点も浮き彫りになった。テレワークを巡る議論で焦点となったのは、課員の人事管理をどのように行うかということである。職場にいれば、始業から就業まで基本的に目が届くが、オンラインでそれはできない。まさか、1日中、オンラインを繋げておけということはできないであろう。また、時間管理ができないので、必然的に「成果」評価になることも頷ける。

そのような最中、日立製作所の決定に驚かされた。5月27日付の日本経済新聞朝刊によると、同社では新型コロナウイルスの終息後も在宅勤務を続け、国内で働く社員の約7割にあたる約2万3千人を対象に、週2～3日の出社でも効率的に働けるよう人事制度を見直す。さらに、働きぶりが見えにくい在宅でも生産性が落ちないよう職務を明確にする「ジョブ型」雇用を本格的に導入し、成果で評価する制度に移行するとのことである。

「ジョブ型」とは、「メンバーシップ型」と対比される勤務（職務）のありかたを示すが、両者ではそれらの前提となる雇用システムに違いがある。労働政策研究・研修機構労働政策研究所長の濱口桂一郎氏は、著書『日本の雇用と中高年』で以下のように説明している。

〈欧米のジョブ型（社会）では、ある「職」がまずあり、それにふさわしいスキルを有する人を欠員補充して採用するのに対し、日本のメンバーシップ型（社会）は、まず会社にふさわしい人を新卒一括採用で「入社」させた上で、適当な職をあてがい、実際に作業をさせながらスキルを習得させる、オンザジョブトレーニング、OJTの手法が採られます。〉

ジョブ型では職務に必要な能力を細かに記載した「職務定義書」（ジョブ・ディスクリプション）を示し、社内外から広く人材を募ることとなる。企業が求める能力を明確にして雇用契約を結ぶため、勤務時間ではなく、成果で評価するのが一般的だが、仕事の範囲は限定的・専門的で人材の流動性が高いのが特徴となっている。大学職員にもこの動きは波及するのだろうか。昨今専門性を持った職員の必要性云々が中央教育審議会で議論されているが、当学会としても検討を強化するテーマの一つであると感じている。

また、働く場所の変更も大きな変化である。わが国では都心への一極集中が過度になっていて、災害時などの被害増大の可能性が指摘されるなど、喫緊の課題とされているが、オンラインでの自宅勤務が一般化すれば、都心にわざわざ通勤する必要はなくなる。すでに企業によっては、賃料の高い都心のオフィスを縮小して郊外へ移す動きがあり、長時間通勤からの解放が起きるかもしれない。大学においても今般、都心の大学への志願者の集中傾向が論じられ、これは自明の理のように言われてきた。大学設置基準の緩和もあり、大学は都心での設置を目指して、ひたすら土地・建物を求める、これが受験生から選ばれるための必須条件のように言われてきたりもした。しかしながら、オンライン授業が通例化すれば、大学が都心にあろうが地方だろうが関係ない。都心の大学への志願者の集中傾向は劇的に変化するかもしれない。

先述のように社会が変わり、大学もその影響を受けようとしている今日、当学会は今後どのように歩むことが求められるだろうか。当学会は大学における多様な領域を理論的かつ実践的に研究することを通じて、プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の育成・確立を目指し、1997年に設立された。現在、全国各地の研究会・研究グループにおいて、大学規模、年齢、地域、経験年数および担当業務の枠を超えて、職員が日々交流・研鑽している。会員数は凡そ1300人に及ぶ。

抱える課題は多々あるが、学会の更なる活性化をどのように図っていくかということで、大きく2点を挙げたい。

1つ目は会員数の減少に歯止めをかけ、増加に転じること、2つ目は会員数減少とも関連するが、研究会活動の活発化をどのように図るのかということである。

ただ手をこまねいているだけではなく、とにかく行動してみることの大切さを感じている。例えば、これまでのテーマ別の研究会に拘らず、テーマ別同士の研究会開催で双方に重なり合う部分について研究を深めるとか、いくつかの領域を包含した総合的な研究会設置を探るとか、いろいろなケースを追求していただくよう呼びかけたいと考えている。今秋には先述2点の課題に関して会員の意見交換の懇談会をオンラインで実施する予定である。

これからは当面、研究会や会議は対面でなくオンラインでの実施になること必至だが、世の中の変化を受止め、どのように自ら変われるかが、個人・団体問わず求められている。当学会でも地区別研究会やテーマ別研究会で少しずつオンライン開催が模索・実行されつつある。集大成として来る9月6日に例年の大規模な研究集会に代わり、「オンラインによる研究・交流実践会」を開催する。プログラムは講演・パネルディスカッション、事例・研究発表およびテーマ別実践交流会等の3部構成となっている。当学会の新たな可能性を切り拓く姿を、この会から見出すことができればと願っている。

時々、新型コロナウイルスに打ち勝つとか、戦いとか、対立関係で表現される方がいるが、筆者自身は当分の間、新型コロナウイルスと共生・共存していくことを覚悟しなければならないと考えている。

「Society5.0」の、これまで経験したことのない、しかも予測できない新たな社会を迎え、「AI（人工知能）」の進化により、社会全体が大転換を遂げようとしている中、大学職員はどのように業務に対して向き合うのだろうか。業務の本質とは何かについて、自己に問い質さなくてはならない。新型コロナウイルスとの対応だけに留まっていればそれで良いわけではない。同時に大学改革を主導し、経営を支える人材（アドミニストレーター）育成および輩出を目指す当学会の使命も継続し発展させなければならない。

中国、唐代の禅僧である臨済義玄の言行録、『臨済録』の一節に次の言葉がある。

「随処に主となれば立処皆真なり」

どんな状況、境遇であろうとも、自分が主人公となって（主体的に）行うならば、そこでの生き様はすべて真実である、ということである。この思いを胸に学会活動の先頭に立っていきたいと決意している。

強くしなやかな組織への変容を

理事　是友めぐみ（神奈川大学）

神奈川大学は2018年に創立90周年を迎えた。現在は来たる100周年に向けて、2020年末に完成する「みなとみらいキャンパス」に国際日本学部（2020年度新設）、経営学部、外国語学部の3学部を集約するなど、大きな転換期を迎えている。筆者は経営政策部IR推進課に所属し、データを活用した質の保証、退学者の抑制、学生満足度の向上などをミッションとして、模索を続ける毎日である。

2019年末の発生以来瞬く間に全世界を襲った新型コロナウイルス感染症は、日本でも2020年1月から徐々に広がりを見せ、4月7日には緊急事態宣言が発令される事態となった。本学でも感染拡大を防止するために、緊急事態宣言が発令された段階で8月1日までの入構禁止を決定、さらに、遠隔授業の実施、メールによる学生相談や図書の貸出配送など、教育活動を継続させるためにさまざまな措置を講じてきた。また、コロナ禍がもたらした直接的・間接的影響により経済的な不安を抱え、学習から遠ざかったり退学を余儀なくされたりする学生が出ることのないよう、緊急学生支援として1人5万円を在籍者全員へ給付することを決定した。これにあたっては、財源の捻出や支給方法について、これまでにないスピードで決定、開始している。現在は、再び感染者数が増加する中、教育・研究の継続や入試実施等、引き続き緊張感ある対応を強いられている。

ところで、私事で恐縮だが、家庭では子育てに奮闘する日々を過ごしており、今回の事態を期せずして保護者という立場でも経験することとなった。3月からの臨時休校、その後の小学校や学習塾での映像配信や双方向型オンラインによる授業の開始に伴い、日中の生活や学習スタイルの再構築、IT環境の準備といった物理的な問題への対処を迫られた。しかし、それ以上に不安を覚えたのは、子どもを取り巻くコミュニティやコミュニケーションのあり様の急速な変化とそれに伴う心のケアだったように思う。これまでせいぜい自転車で行ける程度の地域コミュニティにあった彼らの世界は、リアルでは縮小した反面、バーチャルでは急速な拡大を見せた。全国一律の講師による学習塾の配信授業では、これまで知り会えなかった他都道府県の友だちとチャットで繋がり、解法について意見をたたかわせたり、それが高じて喧嘩をしたりしている。そして、休校期間中あれほど早く学校に行きたいと言っていた子どもは、6月から段階的に休校が解け、学校という日常が戻ると、ほどなくして楽しいけれどなんだか疲れる、とつぶやいた。恐らくは本人たちも気づき得ない心のひずみが生じていたのである。

さて、こうした保護者としての経験も踏まえつつ、コロナ禍およびポストコロナ禍時代において、大学あるいは大学職員はどうあるべきかについて改めて考えてみたい。平時においても重要なことであるが、緊急時において特に求められるのは、次の3点ではないだろうか。

1．速やかな意思決定

状況は日々変化している。それまで正しいとされていたことが一夜にしてひっくり返ることもあり、組織として素早い判断が求められる。だからこそ、これまで教育現場が陥ることの多かった前例主義や時間をかけた合意形成は、時に足かせとなるであろう。そこに必要なのは、だれがどこまで判断するのかと言う権限（裁量）の明確化である。非常に難しい課題であるが故に、平常時には先送りされてきたが、むしろこれを変革のチャンスと捉え、取り組んでいく必要がある。

2．的確な状況把握としなやかな対応力

数か月後、一年後の社会の姿もはっきりと見通せない中で、教育・研究を停滞させないためにはどうすればいいのか。相手は専門家ですら正確な正体がつかめていない未知のウイルスである。その時点で掴み得る最大限の情報に基づき、今後起こり得る事態を予測していかねばならない。

例えば、大学における退学者の問題を考えるとき、入学当初の重要性については言うまでもないだろう。しかし、本年度の新入生は入学式やオリエンテーションもなく、すでに前学期を終えようとしている。春からスムーズにITツールを使いこなし、変化の荒波を表面的にはそれなりに泳いでいながら、内面では本人も気づき得ない心の揺れを抱えているように見えるわが子の姿を見るにつけ、不自由な学生生活を余儀なくされている学生は、今どんなコミュニティの中でどんなコミュニケーションをとっていたるのかと、まだ顔の見えぬ新入生の姿がどうしても頭をよぎる。直接会うこともできない中で、彼らの現在の姿をいかに的確に捉えるか。本学では入学時に意識調査も含めた外部アセスメントを実施しているが、その速報結果からは、友人関係や学習への不安が前年度より明らかに増加していることがわかっている。ではこのような状況下で彼らをどのような形でサポートしうるのか。メールや授業への取り組み状況、様々な調査や刻々と変化するデータから、対処すべき課題の予兆をいち早くキャッチすること、さらにどうなったらどう動くのか、ターニングポイントと選択肢を共有しておくことなど、的確な状況把握としなやかな対応力を持つことが必要であろう。

3．社会の変化を見通す力と、軸となる中長期戦略

新型コロナウイルスの影響は、今後、学生の経済状況や就職状況、課外活動、進展してきた国際化、教育・研究のあり方、学生募集、リカレント教育、緒についてきたSDGsとの兼ね合いなど、大学運営のあらゆる面に及ぶだろう。世の中で何が起こっているのか、今後どのような社会へと変容していくのか。それらを組織としてしっかりと見通す力を持ち続ける必要がある。

その上で、軸となる中長期計画や財政面を含めたバックアップも不可欠である。本学は2008年の創立80周年を機に、100周年に向けた「学校法人神奈川大学将来構想」を社会に公表し、2018年には2028年までの「将来構想実行計画」「中長期財政計画」を策定した。本年6月には向こう5か年の具体策として「中期計画（2020－2024）」を定めたが、緊急事態や即時対応にあたり、背景に建学の精神に基づく将来構想や中長期計画という柱を持つことで、ブレることのない大学運営が可能となるのではないだろうか。

この微小なウイルスは、世界の社会・経済を大きく変えることとなるだろう。大学がこれを変化のチャンスと捉え、学生の満足度を高めることに心を砕き、強くてしなやかな組織に変わることができるか。ここが少子化の中でも常に必要とされる大学となり得るかの分水嶺となるのではないだろうか。裏付けに基づき将来を予測し、個人や組織としての知見を生かしつつ、先に策をめぐらせて行く、この過程は、コロナ禍が収束した後も必ず必要となる、時代に即した大学という組織のありようを保証する力になると考えている。

この世界的規模の非常事態とも言うべき状況に、学生たちが数十日で対応していったように、我々大学職員も数年、十数年をかけて変化していくのではなく、これまでにないスピード感を持って改革に挑んでいく必要がある。前例のない事態や大きな社会変革への対応力という、大学を支える職員としての力がまさに問われているのである。

アフターコロナ時代の大学職員像　ある地方私大職員の視点

理事　西村英世（高崎健康福祉大学）

新型コロナウイルス感染症対策については、国、地方自治体で専門家の方々の意見を元にそれぞれ対応をいただきながら、業界単位でガイドライン等作成、感染防止に努めながらこれまでの日常を取り戻すべく対応されているところだと思う。大学についても文部科学省、地方自治体のガイドラインや基準、通知などを確認しながら現在各大学にて手探り状態で授業、イベントの企画、運営をしている。

勤務校でも感染症対策本部が発足し、学長のリーダーシップのもと、感染症対策本部長になった副学長を中心としてこれまで様々対応を検討、実施してきた。その過程で大学職員としてアフターコロナ時代には特に「チームで働く力」、「速やかな決断のために最適解や納得解を導くための提案力」、「周囲への感謝と承認」を備えておくべきであると考えた。以下、自身の経験も踏まえて論じたい。

チームで働く力

これはアフターコロナ時代に関係なく求められる力であるが、ことさら今回のコロナ禍においては必要とされたのではないだろうか。個々の業務もそうだが、確認しながら行う業務などは、このチームで働く力なしには進められなかっただろう。在宅勤務などこれまで経験のない勤務形態になった中で、このチームで働く力を発揮できない場合、管理もそうだが、必要な業務が滞ってしまうことになったのではないだろうか。

遠隔授業についても同様で、学生の通信環境やパソコンなどの保有状況の確認、教員側の環境確認、授業を実施するにあたって必要なシステム等の選定、利用に関するアナウンス、操作説明、トラブルシューティングといった様々な新しい業務を速やかにこなすことが求められた状態だった。この中にあって、本学もチームでそれらを乗り切った感がある。当然、学生側も不得手な者も多かっただろうが、アドバイザー制度や授業で担当している教員の尽力により誰一人として見捨てられることなく無事にスタートすることができた。

このように勤務校においては、目標に向かって進めていくなかで生じた様々な想定外対応について、在籍する教職員のチームで働く力により対応できたと考えている。

これからも想定外な対応を迫られる可能性があり、必要な判断を適切に行うことを考えると、今後もチームで働く力を持った職員が活躍すると考えられる。

速やかな決断のために最適解や納得解を導くための提案力

大学業界ではよく言われていることだが、一般企業に比べて根回しなどが多く、何事も決定するまでに時間がかかることがある。最近は学長によるガバナンスにより少なくなってきたとは思うが、大学全体に関わる大きな事案についてはそれでも十分な根回しが必要なケースもある。

今回のコロナ禍についてはトップダウンで動く必要があるケースが多く、トップの意思決定に必要な情報収集と提案力は大変重要であった。かつ、教員との共同作業が多く、それぞれ役割を果たすためにも「最適解」や「納得解」を導き出す必要もあり、それらの作業を速やかに行うためにも、情報収集と提案力は不可欠であると感じた。

経験の浅い事務職員はマニュアル化されたことはこなせるが、現時点での大学の資源などを最大限活用して最適な提案をするなどは未経験のことだし、ベテラン職員は新しい事案について他大学はどうしているのか、などの情報を入手してからでないと不安であるため、決断に必要な提案を速やかに行えないこともあるだろう。今後は前例踏襲主義で行ってきた業務については十分な議論と周囲の理解を得て見直しをしたうえでそれぞれの大学にとって最適な方法に切り替えるなど着手していくことが大切であると考えている。

当然、その過程では在籍する学生を一番に考え、学生の意見を取り上げることも大切であると考える。このようなやり取りをするうえでも、大学職員にとっては情報収集と提案力を身につけることは大変重要なのである。

周囲への感謝と承認

今回のコロナ禍においては年度当初より緊急事態宣言により休業を余儀なくされた。準備していた新学期の予定は見直しとなり、新入生に関するイベントも中止、授業の実施方法なども一気にオンライン授業に移行した。この際の各大学トップの意思決定については既に本紙にてシリーズ掲載されている。勤務校でも同様速やかな対応をし、決定した内容に沿って学生、ご家族の方々、周囲への連絡と一斉に関連業務を行ってきた。その一方で通常にこの時期に行っている業務を並行してこなす必要もあり、多くの事務職員にとってこれまでに経験のない業務量になった。また、在宅勤務となったことで普段通りの環境で業務をこなせない方もたくさんいたと思われる。

多くの大学職員が不安やストレスを感じ、これまでと異なる業務の進め方などに苛立ちや不満を持っている。当然、業務遂行の過程でも人間関係のトラブルもあるだろうし、先ほどの「納得解」を導く過程では衝突もある。こうした中でも通常通りに行ってきた業務を整然とこなす、または新しい事案について所属部署を飛び越えて対応するというケースが多々あった。

大学における多くの業務は「ミスがなくて当たり前」「混乱がなくて当たり前」という状態である。携わる大学職員も前年度はうまくいったからといって、翌年度もうまくいくとは限らないため、慎重に準備、業務に取り掛かる。そのような過程は多くの場合評価されず、結果をもって評価となることも多く、今回のように新型コロナウイルス感染症予防や関連する新規業務をこなすことが評価される一方、そのような中でも通常業務をこなしていることについては評価されないケースもあると思われる。

それぞれの部署における上司、同僚が感謝の気持ちや承認の気持ちを持って取り組むことで各々の大学職員は業務に対するモチベーションを維持できる。このような大変な時期であるからこそ、後回しにされがちな普段の感謝や承認をしっかりできる大学職員は、今後重要な立場になるだろう。

以上、勤務校での経験をもとに展開したが、[illegible]しては、所属大学の中[illegible]のような能力を培う場だけではなく、多くの他大学事務職員との交流を図ることも大切な機会であろう。

筆者自身は縁あって当学会に所属しているが、このような団体やグループに所属することは大学職員にとって大変有益である。

今回、当学会が毎年実施していた研究集会については、新型コロナウイルス感染症予防のために中止となったが、オンラインで何かできないかと有志による実行委員会が別途発足し、現在鋭意実施に向けて準備されている。それぞれの勤務校での新型コロナウイルス感染症予防対応も落ち着いているわけではないなかに、知識や技術の向上や他の大学職員との交流を大切に思うチャレンジ精神のある方々との交流は、何ものにも代えがたい貴重な経験となる。

是非当学会HPをご覧いただきたい。将来の大学職員像を体現する方々との出会いがあるだろう。

研究・実践交流会　9/6　オンラインで

大学行政管理学会は、9月6日、「オンラインによる研究・実践交流会」を開催する。

本来であれば、神戸学院大学で開催していた研究集会は、新型コロナウイルス感染症の拡大のために中止し、代わりにオンラインで開催する。

内容は、10時～11時30分：講演・パネルディスカッション（北陸大学経済経営学部長山本啓一教授）、13時～15時：研究・事例発表、15時30分～17時：テーマ別実践交流会となっている。

参加費は無料、一部プログラムはJUAM会員限定。

詳細・申し込みなどは同学会のウェブサイトから。

大学マネジメント改革
改革の現場 ― ミドルのリーダーシップ
日本私立大学協会　監修／篠田道夫、教育学術新聞編集部　著

優れたマネジメント、教育への熱意と工夫、財政改善の努力、そして教職員が一体となって目標に向かっていく姿勢…大学が困難な時代を乗り越え、生き残っていくためのエッセンスが詰まっています。
本書は、教育学術新聞で連載された「改革の現場―ミドルのリーダーシップ」で取り上げられた大学30校を8つのテーマに分類しまとめたもの。

【テーマ】
Ⅰ　中長期計画の進化―達成指標を明確に改革推進
（コラム①相互研修型SDの提案　職員の気付きを改革に結びつける）
Ⅱ　教学改革と組織改革を連結させて前進
Ⅲ　地方中小規模を強みに変える
（コラム②プロジェクト型研修の提案　課題解決をFD・SDに結びつける）
Ⅳ　強いリーダーシップが改革を推し進める
ほか

A5判　定価（2,400円＋税）
お求めは株式会社ぎょうせいまで
フリーダイヤル☎ 0120-953-431（受付時間：平日9時～17時）

大学マネジメント改革
改革の現場―ミドルのリーダーシップ
日本私立大学協会 監修
篠田道夫
教育学術新聞編集部 著
ぎょうせい