

次期幹部層の本格的な育成のための SD 活動の実践

山 本 修 一

学校法人福岡工業大学
総務部長

はじめに

本学園は、福岡工業大学、福岡工業大学短期大学部、附属城東高等学校の三校を設置する学校法人であり、大学は、工学部、情報工学部、社会環境学部の3学部、加えて、工学研究科、社会環境学研究科の2研究科を有する地方の中規模大学です。このたび、本学が実施してきた事務職員の米国学外研修（以下、「FASTプログラム」という。）をスタッフ・ディベロップメント（以下、「SD」という。）の一環として先駆的な取り組みとご評価いただき、『大学評価研究』に掲載の機会を得ましたことに深謝申し上げます。本学の事例報告が、SDに関して、わずかながらでも皆様方のご参考になれば幸いです。

I. 職員力育成の基本的な考え方

1. 私学を取り巻く環境

大学、とりわけ私立大学を取り巻く環境が悪化する中、大学運営の高度化を図るためにも教職員の能力開発がますます重要となっていることは周知の事実であり、その必要性は2017年4月施行の改正大学設置基準に定められたSDの義務化からも伺うことができます。

18歳人口が減少しているにもかかわらず、大学の入学定員は増加している供給過多の状況にある中、志願者、保護者、並びに高校教員から選ばれるために、質の高い教育を提供し続けられるか、本学園においては、「運営」から「経営」へと転換していかなくては

ならない時代に入っていると認識してきました。では、大学を経営するのは誰なのか。それは、全教職員と言えることが理想ではないでしょうか。全教職員が当事者意識をもって経営主体となっている状態が、より強い組織であると考えます。

2. 中期経営計画と職員力育成

本学では1998年から中期経営計画「マスタープラン（以下、『MP』という。）」を開始しました。5ヶ年の中期計画を3年ごとに見直すサイクルで計画されており、そのMPに基づいた単年度の行動計画「アクションプログラム（以下、『AP』という。）」を策定しています。

中期経営計画の策定においては、大学・短大・附属高校・法人事務局から選出された教職員18名で構成するMP策定委員会を設置し、約6ヶ月をかけて12回の会議で、学園の進む方向性を定めていきます。基本的な考え方は、①組織・総合力を重視、②全員参画・合意形成を重視、③オープンな議論を重視の3点です。MPを実質化する工夫のひとつに、MP策定委員会の議論の場には教職員の陪席を自由とし、意見を述べる機会があること、加えて全教職員に議事録を回付していることが挙げられます。

こうして実質化された計画は単年度のAPに落とし込まれ、教職員が仕事のプロセスコントロールを理解し、行動に移されていきます。さらには、半期ごとに振り返り、目標達成に向けて、また行動に移していくという「PDCAによる経営管理システム」が、SDの

ひとつとして機能し、学園経営の最大の推進力となっています。この点が、本学における職員力育成の基本であると考えています。

II. FASTプログラムを実施することとなった経緯

FASTプログラムが2009年に始まった背景のひとつに、経営幹部層が定年に差し掛かっていたことがあります。この層が退職した後、リーダーシップを発揮して学園を牽引していくのは、当時の課長、課長補佐、係長といった中堅層でした。18歳人口がさらに減少を続け、経営環境が厳しくなる時代を見据え、次期幹部層に対する人材育成への取り組みが重要であるとの判断がありました。

次期幹部層は、変革が求められる時代に対応できる改革型人材でなければなりません。加えて、大学には、将来にわたってグローバル化や学外連携の推進が求められる時代が訪れています。そのような視点から、国内で実施されている人材育成セミナーのようなものではなく、異次元体験によるマインドセットの転換ができる研修プログラムを検討し、米国教育行政の先進性から学ぶ機会として、FASTプログラムに辿り着いたわけです。このプログラムに要する財政的負担の懸念がなかった訳ではありませんが、「人材投資」を重視し、将来的に学生や保護者、就職先を含めたステークホルダーの皆様のためになるという信念に基づいて始めました。

III. 次期幹部層の育成のためのFASTプログラム

1. FASTプログラムの概要

FASTプログラムとは、FIT Administration Staff Trainingプログラムの略称であり、FITは福岡工業大学（Fukuoka Institute of Technology）を指しています。次代を担う中堅・若手の事務職員を協定校であるカリフォルニア州立大学イーストベイ校（以下、「CSUEB」という。）へ派遣する職員研修プログラムで、2009年度にスタートしました。単に海外の大学を見て学ぶというような研修ではなく、本学独自の特徴

的なプログラムとなっており、2015年度までの7年間で、延べ43名の専任職員をアメリカへ派遣しました。さらに、このプログラムを土台に後述するLEADプログラムが2013年度からスタートしています。

2. FASTプログラムの特徴

本プログラムの特徴としては、第一に2ヶ月間という派遣期間の長さです。1年に2回、春と秋に各1チーム、3～4名ずつの選抜されたメンバーが渡米します。年齢は30歳前後から40歳半ばが中心ですが、役職や所属部署は異なっており、通常の業務での関わりが少ないメンバーでチームを編成しました。

第二に、内容の濃い研修であることです。主にレクチャーとシャドウイングから構成されているプログラムですが、レクチャーとは、CSUEBの副学長級の上級管理職によって行われるアメリカの大学経営のビジョンに関する講義のことをいいます。また、派遣されたメンバーによるアメリカの大学職員に対する英語のプレゼンテーションも含まれます。シャドウイングとは、チーム内での1名が現地の職員の日常業務に付き添い、その業務の内容や進め方、タイムマネジメントなどを観察により学ぶことです。この観察して学んだ内容について、チームメンバーに対してプレゼンテーションを行います。また、他のチームメンバーはCSUEB職員とは同行せずに、大学経営に関連する論文を読み、原理的な知識を獲得します。その後、チーム内で学んだことについてディスカッションが重ねられ、それぞれ得たことが情報共有される仕組みとなっています。研修の最後には改善提案等がCSUEBの幹部の前で、さらに帰国後の学内報告会で発表され、良い提案は直ちに実践されます。この学んだ内容については、ブログを利用して、日本国内の職員へも発信しますが、実際に見て聞いて学んで得た知識を、見聞きしていない職員へ伝わるように編集する作業は、文章作成能力はもちろん、コミュニケーション能力の向上にもつながりました。

第三に、派遣前の準備です。チームごとに「Branding（エンロールメント・マネジメント、学生募集など）」、「Academic Planning（ガバナンス、新

規プロジェクト関連など)」、「Student Service (FD、学生に対するワンストップサービスなど)」、「External Relationship (地域との連携、高大接続プログラムなど)」の4つのテーマのうち、いずれか1つが与えられ、渡米前に一人100個の質問を考えてリスト化しておきます。日常業務から大学全体のことまで質問を考えた上で、プログラムに臨むことにより、自分やチームで疑問に感じていることへの答えを見つけ出すように意識が集中することとなり、レクチャーやシャドウイング、論文の講読から得られる情報への感度も高くなります。

3. FASTプログラムの効果

本プログラムの効果としては、第一にチームの結束力の強化です。2ヶ月間の渡米期間中にメンバーは寝食をともにします。アメリカでともに学び、ともに苦しむという体験をする中で築いた強い連帯感は、帰国後、プログラムを終えたとしても、強く残ったまま継続されています。これが、部署を越え、役職を越えた「斜めの繋がり」であることにも、今後業務を進めていく上で、ひいては、大学経営に携わっていく上で、大きなメリットがあります。

第二に異文化体験による視野の拡大です。日本とは異なる環境でアメリカの大学のことを考える機会を持つことによって、自部門のことを中心に考えるといった狭い視野ではなく、大学全体を見渡しての広い視野で物事を考えることができるようになります。アメリカへ行くと、「あなたの部署ではどうですか?」、「福岡工業大学ではどうですか?」ではなく、「日本の大学ではどうですか?」という質問をされることが多々あります。この質問を受けることで、日本の大学全体の在り方や、本学の在り方、自分自身の仕事の在り方を改めて考えさせられ、「日本の大学の中での福岡工業大学」というマインドセットに繋がっていきます。

最後に、本プログラムに送り出してくれた「回りの職員」への影響についてもお伝えします。約80名の専任職員のうち、各部署の職員3~4名が2ヶ月間不在となるということは、その穴を埋めるために各課にはかなり大きな負担が強いられます。これをカバーする

にあたり、課内の同僚職員が業務の効率化を図る中で、協力関係の強化に繋がります。さらに研修から帰国した職員に刺激を受け、結果として大学全体の職員力向上にも貢献したと言えます。

4. FASTプログラムの運営

このような濃縮された海外研修プログラムが実施できたのは、協定校であるCSUEBとの大学間連携があったことはもちろんですが、現地在住のファシリテーターである本学、米田達郎理事のサポートのお陰でもあります。氏は、コンサルタントとしての経歴、カリフォルニア州での起業経験を有しており、FASTプログラムの立ち上げから関わっています。メンバーの共同生活のサポート、レクチャーやシャドウイングの通訳と解説、参考文献の選択、職員のディスカッションのコメンテーターなどの役割を引き受け、円滑なプログラム運営に尽力いただきました。

IV. 今後の発展方向

1. LEADプログラム

FASTプログラムは職員向けの研修でしたが、教員と職員がともに学ぶ教職協働プログラムがLEADプログラムとなります。Leadership of Education & Administration Developmentプログラムの略称であり、「教員は単にFacultyとしてではなく、事務職員も単にAdministratorではなく、教育の質の改善と保証を行なうEducator(教育者)である」という考えのもとに、若手教員と中堅職員を同時にアメリカへ派遣し、教育研究、大学経営に関する知見を深める研修です。2013年度より始まり、教員13名、職員6名を派遣しました。渡米前の準備や調査、寝食をともにする過ごし方に変わりはありませんが、教員の講義の都合もありプログラム期間を2週間から1カ月間程度に凝縮し、カリフォルニア州の大学を訪問し、学んだことについて教職員それぞれの立場から議論を重ねています。

2. 職員合宿研修

海外研修がいかに好影響をもたらすかは先述のとお

りですが、全職員を参加させるには時間、予算、個別事情等の制約があるのも事実です。その点を解決すべく、2016年度より大分県湯布院町に保有するセミナーハウスにて、宿泊を伴った職員の研修を実施しております。講師は、常務理事を始めとした複数の経営層とし、部長職、次長・課長職、中堅・若手職員と階層別に行い、原則、専任職員全員を対象としています。

昨年度実施した内容は、アイスブレイクから始まり、昨今の高等教育事情の講義、グループごとに分かれて、MPに掲げる目標達成のためにどうすべきか議論し、プレゼンテーションを行うケーススタディの大きく3種類です。日常業務の中では、伝える機会が少ない幹部層の想いや期待を、直接伝えられる研修となっており、逆に、ケーススタディのプレゼンテーションを始め、職員が発表する際には、どのような課題を感じているのか、どのような想いで日々の業務に取り組んでいるのかを幹部へ伝えられる双方向の機会となっています。

おわりに

2017年度からのSDの義務化を受け、本学においてもSDの定義・目的・実施方法を明確にし、周知しました。殊に目的としては、「学園の経営と教育・研究等に関わる改革・改善を推進するために、『For all the students～すべての学生生徒のために～』の経営理念の下、『即実行する (Just Do It!)』という行動規範を備えた職員を育成すること」と定めています。SDを実施することによって、このような経営理念や行動規範を全教職員に根付かせ、本学の文化としていくことが重要であると考えます。

今日以上に、厳しい経営環境となる私学においては、教員であっても職員であっても「学び続けること」が肝要であることは明らかなです。本学では、これまでもSDに積極的に取り組んできましたが、更なる職員力の向上を図り、学び続けるための制度や環境の整備に努めます。広い視野と多角的に物事を見て判断する力を身につけ、改革を推進していくことができる教職員を、今後も継続的に育成して参る所存です。