

# 運用も学生増も カギは職員力

## 大学の経営を支えるスーパー職員たち

グローバル化や運用強化、若者の減少など様々な課題に直面する大学。鍵を握るのが、複雑な実務をバリバリとこなす職員の力だ。

大学の競争力や成長性、教育の質を左右する経営力。その源泉となるのが、教授ら教員とともに大学を支える職員の力だ。1300人ほどの大学職員で組織される大学行政管理学会の金田淳一会長(法政大学)はこう語る。

「広範化、専門化した大学運営を職員の存在抜きに教員だけで行うことは不可能です。運営のみならず経営についても職員がトップマネジメントを支え、多くの教員に対し教育・研究に専念できる環境をつくる。そうすることで教育・研究の質を一層向上させていくのが、今後の大学の目指すべき方向です」

21ページのグラフからは、職員数が充実している大学ほど科研費採択や資産運用が好調であることが読み取れる。

### 素早い意思決定の背景

大手私大では先駆的に職員自身の理事長が輩出した立命館大学。西川幸穂常務理事(58、総務担当)も、職員はIR(大学の活動に関する情報収集や調査分析)やURA(研究推進支援を担う専門人材)といった専門性を持ち、教員が活躍しやすい環

境を作るべきだと言う。

「意思決定のスピード感が大事で、そのためには現場での判断力を高める必要がある。職員の仕事を高度化して意思決定を速やかにしていくのが重要です」

23区内の大学定員増を抑制する地方大学振興法の成立(18年5月)にギリギリ間に合った。キャンパスが都心回帰すると人気上がるのが一つのセオリー。09年に板倉キャンパス(群馬県板倉町)の国際地域学部を白山第2キャンパスに移転させた際は、志願者数は約4倍になったという。笠原喜明理事・事務局長は言う。

「安定した入試志願者の確保が優秀な学生の獲得につながりますので、当面の間、都心回帰というキャンパス戦略を続けていく考えです」

なぜ意思決定が速く、他大学に先んじて動くことができるのか。東洋は1988年に塩川正十郎元財務大臣を理事長に迎えて以降、政官界出身者が外部理事に就くことが多いという特徴がある。現在の福川伸次総長は通商産業省(現・経済産業省)

### 東洋大学

国際部国際課の八町慶子課長補佐。英語のみで会話するイングリッシュ・コミュニティ・ゾーンでは、留学生スタッフがイベント企画などを主導



出身、安斎隆理事長は日銀出身。理事には元資源エネルギー庁長官、元外務省外務審議官といった顔ぶれが並ぶ。

「大学業界の中では意思決定は速いと思います。外部理事に産官学のそれぞれの視点でマネジメントに優れた方をお呼びしたということが一つ。教員も協力的ですし、4年ごとに学部の改組をしていることもあり、事務局もすぐ動ける機動力があります」(笠原理事・事務局長)

そんな東洋は職員採用にも特色がある。大学職員は自学出身者が多い傾向があるが、同大は自学出身者と非出身者で半々、男女も半々という採用をここ十数年続けている。

東洋大学国際部国際課の八町慶子課長補佐は、部長、課長とも一人の課長補佐とともに37人の国際課職員を率いる。「国際課は中途採用の職員が多



# 私立大学の経営力 ルポ

く、海外での就労経験や青年海外協力隊など、いろいろなバックグラウンドを持ったスタッフが集まっています」

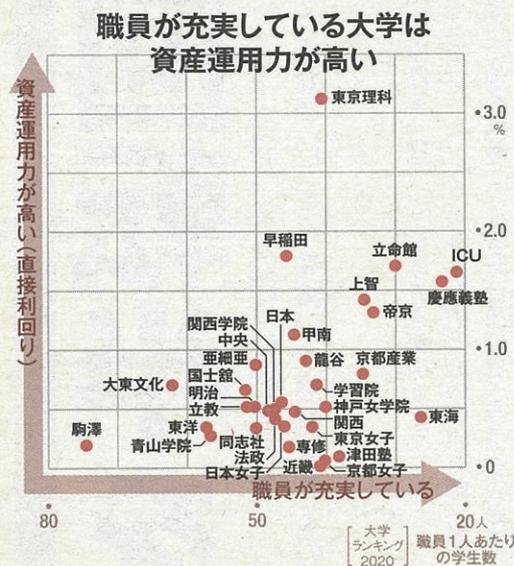
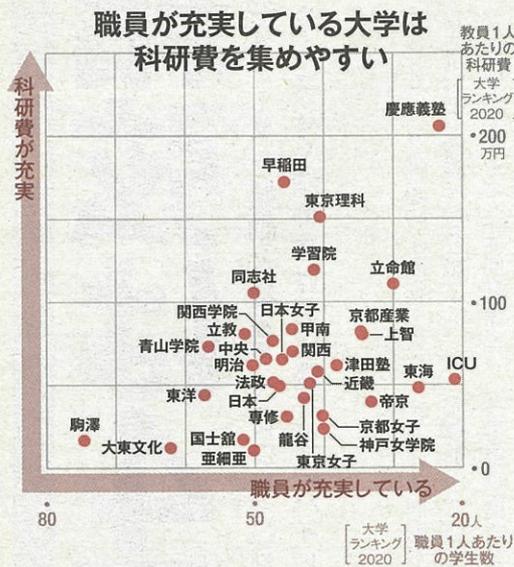
八町課長補佐自身も、アメリカ留学、他大学職員を経ての入職だ。同大がスーパーグローバル大学に選定後、国際課の業務は飛躍的に増えてスケールも大きくなった。以前は日本語学校を経て入学する留学生が多かったが、英語学位プログラムができたため日本語が分からないまま入学する留学生もいる。そうした学生の生活面のサポートも職員の仕事だ。

文部科学省の「留学生就職促進プログラム」に関東の私立大学で唯一採択されており、留学



## 早稲田大学

10月20日に開催される校友会イベント「稲門祭」の準備に忙しい校友課スタッフ。音楽イベントや各種模擬店は一般の方の来訪も歓迎



### 職員の運用で年間30億

資産運用に運用会社を使う大学もある中、慶應義塾大学は自前で運用している。高橋郁夫常任理事(61)はこう語る。

「慶應の卒業生には金融機関に勤めているプロが大勢いますので、まかせればという声もありますが、失敗した際の責任を取るのはいわたくしです。であれば、専門家の声も適宜聞き入れながら、自分たちでやった方が安心という考えです」

学費収入が一定あるため、高リスクの運用よりも安定的な利回りを得ることを重視し、最適な分散投資をしているという。実務を統括する栗林武郎経理部長(49)はこう言う。

「資産運用という収入の話が中心になりがちですが、目的・使途をいかに明確にできるかが大事です。悪い時でもきちんと説明できる体制があれば怖いことはないと思います」

慶應はこの4年ほど、30億円以上の安定的な運用収入が入っているという。

生が日本国内で就職するためのインターンシップツアーの実施やビジネス日本語講座の開講などを行っている。留学生の国内就職先としては金融、メーカー、教育業等、日本の学生同様幅広い業界に実績があるという。

「海外の日本留学フェアなどに出席して、東洋大学のプロモーションをするのですが、フェアに来るのは日本文化などに興味があるといった高校生。でも実際に留学生として日本に来て東洋大学で勉強してもらいたい、日本で就職してもらえたりするとうれしいです」(八町課長補佐)

「早稲田の校友の特徴は、寄付だけではなくたくさんの汗もかいてくれるところです」

例えば遠州稲門会(静岡県西部)では自主的に進学相談会を開催するなど「我々がむしろ呼びかけられるような形」(三木課長)。早稲田ファン発掘のため

国からの補助金が減少傾向にある中、運用収入とともに寄付金は今まで以上に貴重な収入源になっている。そのため校友との連携も大学経営にとって大きな課題だ。早稲田大学の校友組織は慶應に比べると弱いと言われてきたが、創立150周年を見据えた中長期計画「Waseda Vision 150」の中に校友会の活性化が盛り込まれた。三木省吾総長室校友課長兼校友会事務局長(49)はこう語る。

「こうした活動の結果、早稲田ファンになった子どもたちが将来入学してくれば嬉しいし、そうじゃなくても早稲田スポーツ等のサポーターになってくれればありがたい。教職員だけではできない部分を校友が担ってくれています」

同課の渡部美紗さんも言う。「人生の楽しみが、早稲田に入るとずっと続く。離れる時期はあるが、64万人が関わりたい時にサードプレスとして関わる校友会だっただけだと思います」



## 立命館大学

西川幸穂常務理事(総務担当)。広報課、人事部等を経て現職。「教職協働は教員の業務軽減だけでなく新たな大学像を作る基礎になります」