

# 名古屋大学における企画系事務職員像の提案

武藤英幸

---

## 〈要 旨〉

本稿の目的は、名古屋大学の戦略的経営を支えている企画系事務部門に注目し、その生成と発展という観点から、企画系事務職員に求められる人材像と育成について検討することである。

多くの国立大学では、「職務系列」という縦割り型事務体制が根づいている。その中でも、名古屋大学の「企画系」という事務機能・事務組織は、法人化への移行期に、全学的な取りまとめ役を果たし難所を乗り越えてきた「総務系」の奮闘過程の中から生み出されてきた。

法人化後、新たな大学経営の実現のため、全学を俯瞰する組織横断的な「企画系」の活躍に期待が寄せられているが、事務組織の形態や業務の定義は、その時々の方針動向や大学事情に応じて固定せず、むしろ流動的である。

このような状況をふまえ、より俯瞰的な立場で企画業務に携わる事務職員の体制と育成のあり方を構想したい。

---

## 1. はじめに

### 1.1 課題の背景

日本の国立大学は、2004年4月に法人化という一大改革期を迎えた。すなわち、すべての国立大学がそれぞれ法人格を有し、運営上の自律性を高め、個性豊かな存在感のある大学となることを目指すこととなった。

その後、多くの国立大学で、戦略的経営の推進を目的として、「企画」の名を冠した事務部署が多く見られるようになった。すなわち、総務系（庶務系）・財務系（会計系）・学務系（教務学生系）といった従来の「職務系列」<sup>1)</sup>別の縦割り型事務体制に「横串」を通し、自大学の存立・運営に係

る基盤業務や迅速な意思決定の支援などに対応する「全学を俯瞰する立場」としての専門組織のことである。

このような企画系業務を扱う事務体制がどのように生成され、発展したのか。そこにはどのような人材が必要とされるのか。本稿では、これらの問題について検討することとする。

## 1.2 行財政改革に導かれた国立大学法人化

ここでは、国立大学法人化が「企画立案機能」の必要性を含むものであったことを確認する。

2004年4月の国立大学法人化は、大学の自主性・自立性に配慮しつつも、高等教育や学術研究について、国が必要な財政措置を行いながら、各大学に実際の運営を任せることで、大学の活性化を図ろうとするところに特徴がある。

しかしながら、その移行経過を見ると、純然たる教育改革路線を歩んできた結果とは言い難い。1997年12月の行政改革会議『最終報告』を機に、当時、国の行政機構に組み込まれていた国立大学に対し、行財政改革の観点から法人化への移行を惹起させることとなった<sup>2)</sup>。すなわち、行財政改革の圧力が、法人化への要求としてまともに国立大学に及び、教育研究の活性化というよりも行財政面での効率化の視点から法人化が議論され、具体化に向けて動き出したのである（天野 2006）。その際、政策の企画立案と事業の実施の渾然一体化から脱し、表1のとおり、「企画立案機能」と「実施機能」の組織的分離によって、肥大化する国の行政事務の機能分化が図られた。

その後、1999年4月の「大学の自主性を尊重しつつ大学改革の一環として検討し、平成15年までに結論を得る」とする閣議決定を経て、次第に国立大学を法人化へと向かわせる国の動きが本格化し、2001年6月の文部科学省による『大学（国立大学）の構造改革の方針』（いわゆる遠山プラン）や2002年3月の国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議（以下「調査検討会議」という）による最終報告『新しい「国立大学法人」像について』の登場に至ったことから、当時の政策動向は、国立大学に対して経営の視点から「企画立案機能」を有する事務体制の生成の必要性を説き勧めるものであったことが窺える<sup>3)</sup>。

調査検討会議による最終報告を受け、翌4月に国立大学協会が法人化の準備に入ることを表明したのを機に、政策的に打ち出された「民間的発想

の経営手法」や「第三者評価による競争原理」など、それまでの国立大学運営とは異質な要請を受け入れることへの意識改革・組織改革を、何はともあれ進めざるを得ない状況となった。政府・文部科学省による「統制と庇護」の下<sup>4)</sup>、「実施機能」に基軸を置いてきた国立大学事務局は、このような外的要因の影響を受け、図らずもこれまで馴染みのなかった専ら「企画立案機能」を担う事務体制を捻り出すことになったのである。

表 1 「21 世紀型行政システム」への転換に向けての仕組み・特性・方策

	仕組み	特性の概要	具体的方策
1	総合性・戦略性の確保	国内外の環境変化と多様な政策課題に即応し、総合的・戦略的に大胆な価値選択と政策立案を行うことが必要	① 企画立案機能と実施機能の分離 ② 重要政策についての総合調整力の向上
2	機動性の重視	緊急かつ重要な課題への政策判断への機を逸することのないよう意思決定を抜本的に迅速化することが重要	③ 行政目的別大括り再編成・相互提言システムの導入
3	透明性の確保	行政が公正な政策判断を保つために、その意思決定を透明かつ明確な責任の所在の下に行うことが必要不可欠	① 行政情報の公開と国民への説明責任の徹底 ② 国民的視点からの公正な政策評価機能の向上
4	効率性・簡素性の追求	市場や社会が行政の効率化を不断に監視し、効率性の確保を担保することができるシステムを作ることが必要	① 民間能力活用の推進 ② 政策の実施主体に事業・業務実施上の裁量性・弾力性の付与

出典：行政改革会議『最終報告』から編集（武藤 2018）

### 1.3 先行研究の整理

大学の事務組織に関する論考は少なく、国立大学特有のスタッフ部門、それも法人化後の大学経営との関係に依拠した研究論文は、管見の限り見当たらない。しかし、参考とすべき先行研究がないわけでもない。

まず、法人格として先行した私立大学の事例ではあるが、大学事務組織の問題を正面から捉えた論考として、林（2001）がある。大学の存続をかけた改革方策として「責任ある意思決定」と「組織運営体制の整備」に関する重要性に着目し、特定大学の事務職員を対象とした大学の満足度と組織特徴に関するアンケート調査の分析結果を基に、当該大学の事務組織の現状把握と課題発見に取り組んだ。いわば組織固有の内部事情をふまえて

変革を試みる具体的方策を示している。しかし、国立大学の場合は、そのような内的要因ばかりでなく、国の政策動向や関係機関との連絡調整など外的要因の影響も強く受けながら各種課題の対応に迫られる傾向にあり、事務組織の生成・発展へと駆り立てる動機や過程が、私立大学の場合とは必ずしも一致しない。

次に、国立大学の事務体制における「職務系列」に関する論考として、中村（2013）がある。「職務系列」の生成とその業務特徴について、その根拠として、国立大学法人化とともに廃止されたかつての国立学校設置法施行規則第28条に触れ、法人化後の現在においても、総務系（庶務系）・財務系（会計系）・学務系（教務学生系）という3系列に大別されるとした上で、かつての当該規則の趣旨は継続していると考えられる旨述べている。しかし、以後の国立大学経営は、後述のとおり、運営面の企画・計画を担当する企画系事務部門と事業面の実施・執行を担当する事業系事務部門との両輪駆動体制が求められているのであり、後者に基軸を置いた法人化前の縦割り構造が、法人化後においても有効であるか否かの考察が十分にされているとは言い難い。

最後に、企業における事例ではあるが、特定の経営課題に対応する専門組織の生成に関する論考として、中村（2010）がある。ここでいう専門組織とは、外部環境に対して積極的な対応をするために設置されたスタッフ部門のことを指し、経営戦略の観点から、専門組織の生成過程とその効果を検証しつつ、専門家育成の限界や戦略策定部門への集権化による環境変化への対応の遅れを指摘している。そして、その問題解決に当たっては、専門組織化から組織的経営教育への移行の必要性を指摘している。しかし、その具体的方策については、言及されていない。

#### 1.4 本稿の目的

本稿では、名古屋大学の事例を取り上げ、まず「職務系列」について概説した後、企画系事務職員の生成として、その過程と背景について述べる。特に、「職務系列」による縦割り型事務体制を基調とする国立大学事務局において、法人化への移行期における業務対応の必要性から新たに派生した「企画系」について注目する。次に、企画系事務職員の発展として、法人化後、目まぐるしい変化を見せる政策動向に触れ、その影響下で変容する「企画系」について説明する。その上で、企画系事務職員の育成として、当該職員に求められる職能やキャリアパス等について触れる。最後に、こ

れまでの「企画系」の生成と発展の状況を振り返り、名古屋大学における企画系事務職員像について提案することで、今後の大学経営人材の育成の一助となることを目的とする。

## 2. 名古屋大学における企画系事務職員の生成：「総務系」からの派生

前述の調査検討会議による最終報告が出る以前に、主要な国立大学では、法人化への反対姿勢を示しつつも、「有事」に備えて、「企画立案機能」を有する事務体制へと整備する動きが見られた<sup>5)</sup>。ここで、その当時の名古屋大学の状況を当該大学が保有する文書資料<sup>6)</sup>から確認してみたい。

法人化前の2002年2月に、従来、学内規程の制定・改廃や組織設置・改廃の事務を担当してきた総務部総務課の法規企画掛を法規掛と企画掛に分離させ、専ら法人化対応に当たる企画担当係を設置し、同時に係長級1名が配置された。法人化への移行を見越して、法人格取得、大学の統廃合、教学組織の改編、将来構想、計画評価、人事戦略など法人化特有の事務の担い手を、まずもって総務部内に求めた。すなわち、総務部内から専ら法人化への移行対応事務を担う機能が派生し、以後の企画系事務部門の起源となった。

これは、総務部総務課の業務が「総務系」という「職務系列」に属し、必ずしも既存の業務範囲に限定されない、想定外の業務をも所掌するものであることに由来している。すなわち、事務組織規程や事務分掌規程などにおいて、総務部総務課の所掌事務として「その他他の部及び課の所掌に属さないこと」が規定されているとおり、「総務系」に広範な業務の分担と職能を認め、不測の事態に備えるとともに、業務汎用性の高さをもって応用へと活かすところに本領があることを読み取ることができる。

また、当時の総務部総務課は、企画掛のみでは担当しきれない上述の法人化特有の事務を、次第に課内構成員のルーティン業務に薄く広く付加するようになった。同課は法人化に向け山積する諸課題を検討するために発足したプロジェクト的な全学委員会「組織改革検討委員会」の事務も所掌した。中でも「目標・計画・評価小委員会」および「組織・運営小委員会」の2つの小委員会では、迅速な意思決定の支援、大学全体の戦略的企画・執行・評価を行う組織運営体制、運営と学術のプランニングに参加できる専門職スタッフの育成など、その必要性についていち早く検討が開始され、

企画立案・連絡調整機能を果たした<sup>7)</sup>。これと並行して、東海地区の大学間では人事労務や財務会計など共通の課題も多く、時間的制約の中で、連携・協力して効率的に検討作業を進めるという観点から、名古屋大学の呼びかけで「東海地域（東海3県・国立6大学）法人化準備室」が設置された<sup>8)</sup>。ここでも総務部総務課は、東海地区における国立大学法人化に向けた企画立案・連絡調整機能を担い、準備作業を牽引したのである。

名古屋大学では、かつて経験のない課題や業務が発生した場合、その難題解決に向けて対処に当たることは、黙示的に「総務系」の業務とされてきた。すなわち、間違いなく当該大学が対応すべき業務ではあるが、所掌部署が特定できない業務、専門分野が広範に及ぶ業務、機関を代表して取りまとめる業務、新たに発生した業務など、事務分掌上の曖昧さを有するものは「他のいずれの部署にも属さない業務」として「総務系」に位置づける組織文化がある。

しかしながら、未曾有の国立大学法人化への移行作業は、この「他のいずれの部署にも属さない業務」を否応なく肥大化させることとなり、事務改善合理化とあいまって、2004年4月の法人化移行時には、それまでの総務部は総務広報課、企画課および人事労務課の3課を擁する「総務企画部」へと様変わりすることとなった。このことは、上述のとおり、法人化対応のためのプロジェクト担当としての役割を果たした総務部総務課の活躍とその機能が、法人化と同時に「企画課」という独立した正式な事務組織の誕生と専任の事務職員の配置をもって結実し、恒常的に必要な専門組織・機能であると学内で評価されたと見てよいだろう。

### 3. 企画系事務職員の発展

#### 3.1 変容し続ける企画系事務部門

法人化への移行に際して、政策的に打ち出された「民間的発想の経営手法」や「第三者評価による競争原理」など、従来の国立大学運営とは異質な要請の数々は、法人化を機に、中期目標・中期計画の導入、外部資金の獲得と資産の有効活用、人事制度の多様化・弾力化などの施策を推進し、目標達成に向けて、国民への説明責任を果たしながら独自の競争力強化を図るというものである。

そのような状況の中、法人化後の名古屋大学の「企画系」の事務体制を見てみると、法人化後間もない第1期中期目標期間（2004～2009年度）で

は、戦略的大学経営を具現化するため、学長・執行部がつかさどる大学運営に資するスタッフ組織（以下「運営支援組織」という）の必要性について学内議論されるようになった。その結果、2006年4月に運営支援組織規程が施行され、これにより「総務企画部企画課」も事務局組織から運営支援組織「総合企画室」へと姿を変え、将来構想、計画評価、組織設置・改廃、業務改善等の業務を中心に「全学を俯瞰する立場」で学長・執行部のリーダーシップを直接支える企画系事務部門となった。第2期中期目標期間（2010～2015年度）に入ると、文部科学省の「博士課程教育リーディングプログラム」や「スーパーグローバル大学創成支援事業」をはじめとする高等教育系外部資金（大型補助金）獲得のための企画調整という新たなミッションが加わり、「総合企画室」は運営支援組織としての機能と組織的枠組みを維持しつつ、「企画・学務部企画課」として、学務系の事務局組織へと再度編入された。翌2015年4月には「企画部企画課」という事務局の単一部課に改編され、第2期から第3期中期目標期間（2016～2021年度）にかけての「改革加速期間」以後、財務部財務課とともに運営費交付金の予算確保から予算配分に至るまでの学内業務<sup>9)</sup>にも携わることとなった。さらに、2017年度には第3期中期目標期間における「指定国立大学法人」の申請・採択、2018年度には文部科学省「卓越大学院プログラム」の申請・採択に係る学内調整を牽引するなど、大学のブランド力向上につながる業務も本格化してきた<sup>10)</sup>。

このように、名古屋大学における企画系事務部門の組織的な枠組みは、その時々の政策動向、大学事情、ミッション、業務内容などに応じて柔軟に変容してきた。したがって、「企画系」を一様に定義することは難しいという一面も持ち合わせており、企画系事務職員となる者には、そのような不確実性への対応も求められると言えよう。

### 3.2 IRを通じた大学経営支援へ

ここ最近になって「企画系」に求められているのは、法人化特有の事務のみではなく、かつて経験のない、将来起こり得る不確実な問題も含んだ戦略的大学経営である。この点において、法人化前の「総務系」による企画事務との発展的相違が見られる。名古屋大学における法人化前の「総務系」による企画事務では、課題対象が法人化特有の事務であったとはいえ、各担当者がこれまでに得た知識・経験・ノウハウなど技能を駆使し、いかにして対応の優先順位をつけるか、いかにして要不要の評価選別をするの

か、いかにして迅速かつ適正な合意形成と意思決定を導くのか、いかにして段取りや日程を組むのか、といった連絡調整の技量に磨きをかける側面が強かったからである。

名古屋大学では、2016年4月にプロジェクト型の運営支援組織「IR本部」を設置することとなった。これは、前年4月に発足した当時の新執行部から、大学の実情に合ったIRの体制構築の可能性を探るよう「企画部企画課」へ指示があったことを受け、同課所属であった筆者がその原案を構想することとなった。

念頭においたのは、2015年6月に文部科学省が発表した『国立大学経営力戦略』であった。その趣旨は、各国立大学が法人化のメリットをこれまで以上に生かし、闊達な教育研究とそれを通じた社会貢献を十分に意識し、種々課題解決を図りつつ、学問の進展やイノベーション創出等に最大限貢献できる組織への転換等を自ら推し進めていくことを求めるというものである。

そのためには、IR (Institutional Research) を活用し、学長のリーダーシップの下で戦略的に大学をマネジメントできるガバナンス体制の構築が求められている。政策形成過程における学長のリーダーシップは、多くの場合、上意下達的または中央集権的な意思決定と結び付けられる(大場2011)。最終的に組織としての決断を下すのは学長・執行部であるが、その導出過程において、判断材料の提供や組織内の合意形成をはじめとする意思決定支援がIR担当部署に求められる<sup>11)</sup>。

IR組織に関する米国の先行事例を見ると、表2および表3のとおり、①IR担当部署に求められる役割と立場、②IR担当者に求められる素養などは、今後「企画部企画課」が果たすべき意思決定支援機能、あるいは、目指すべき企画系事務職員像としてもふさわしく、IR担当部署と企画系事務部門の双方部署は不可分にして密接に連動することが望ましく見えてきた。そのため、企画系事務職員がIR担当者と同様、学長のリーダーシップを支え、経営力強化が図られるよう大学経営の一翼を担う人材として位置づける場合は、学長のリーダーシップが大学の組織文化と表裏一体のものであることに留意しながら、合意形成が図られる必要性を理解し、それを行動に移せることが、まずもって、意思決定支援に携わる者に求められるという結論に達した。その上で、マネジメント能力を有するとともに教育や学術研究に深い理解が求められるとした。

表2 米国の先行事例に見る IR 部署に求められる役割と立場

IR 部署に求められる役割	IR 部署の立場
<ul style="list-style-type: none"> <li>・学長の要求に応えられるよう、データの信頼性を重視し、正確でバイアスのないデータを提供する。</li> <li>・難解な統計分析を優しく説明し、執行部がその分析結果を意思決定に結び付けられるよう支援する。</li> <li>・学長と教員あるいは部局との間に入って、双方向的なコミュニケーションをとることができる</li> <li>・IR 部署は、IT 部署と調整の上、データ収集してもらい、そのデータ提供を受けて IR 部署が加工・分析等行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学内のデータ品質責任者として、中立的な立場からデータの「客観性」と「正確性」に係る適切な判断を下す。</li> <li>・執行部あるいは学内のあらゆる部署から学内情報の取りまとめや分析に係る問合せが寄せられた場合は、学長または執行部からの問合せや要望を最優先する。</li> <li>・学長、執行部および各部局とのコミュニケーションを頻繁に図る。</li> <li>・取扱いに留意すべきデータや分析結果を活用する場合は、いきなり執行部や会議体に出すのではなく、そのデータが対象としている関係者の十分な事前確認や調整を必要とする。</li> </ul>

出典：浅野ほか（2014）から筆者が編集

表3 プロフェッショナル・スタッフとしての IR 担当者に求められる役割

IR 担当者像
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 大学を取り巻く外部環境・内部環境の動向や情報に精通している</li> <li>② 蓄えた様々な有益なデータや情報を資産として持てる</li> <li>③ データから大学における教育研究活動の実態・将来予測・諸課題を可視化する</li> <li>④ 執行部等の関係部署および意思決定する立場にある者の所へ出向く</li> <li>⑤ データ情報のエンドユーザーと意思決定者の架橋的役割を果たす</li> </ul>

出典：難波（2012）から筆者が編集

## 4. 名古屋大学における事務職員の現状

### 4.1 「職務系列」と異動

名古屋大学では、事務体制に関する「職務系列」について、従前、特に確定的な取扱いがされてきたわけではないが、事務組織規程および事務分掌規程、ならびに、総務部人事課が常勤の全事務職員から提出を求めている身上調書<sup>12)</sup>での従事希望業務の選択肢との整合を総合的に勘案しながら、表4のような「職務系列」を意識した人員配置を進めている。そして、その「職務系列」は、総務系・財務系・学務系の3系列を中心としながらも、昨今の業務の複雑多様化に対応すべく派生した一般事務のみによる10

系列と専門・技術分野と一般事務との融合による3系列に細分化することができる。

法人化後の名古屋大学では、年度末頃になると新年度の人事異動の方向性が示されるようになった。たとえば、『平成30年度事務系職員の人事異動（配置）方針』の一節には、「採用後3回程度の異動においては、多様な職種を経験させる視点から、系列を固定せず、原則2年で異動とし、学務系の経験及び医学部・医学系研究科特有の業務の経験を最大限考慮する」とあり、また、「中堅職員以上にあっては、業務の継続性や、将来のキャリアパスを意識し、在職年数については、柔軟に対応する」とも記されている。すなわち、統一採用試験を経て一般職として雇用される事務職員に対して、学内事務体制に「職務系列」が存在することを明示した上で、将来、いずれか特定の「職務系列」に属して業務専門性を磨くという人材育成方針の下にキャリアパスがあることが示されている。

表4 名古屋大学における職員の業務内容から見た職務系列

No	職務系列	主な業務	系列代表部署	大系列区分（構成母体）
1	総務	総務全般、広報、法務、文書情報管理	総務担当部	総務系
2	人事	人事、給与、労務、研修、福利厚生		
3	予算	予算、決算、財務戦略、会計法規	財務担当部	財務系
4	執行	経理、契約、調達、資産管理		
5	医事	診療報酬請求、診療録管理、医療連携	附属病院	
6	教務	教務、入試、教育法規	学務担当部	学務系
7	学生支援	学生支援、課外活動、就職支援		
8	研究協力	研究支援、公正研究、産学官連携	研究協力担当部	総務系・財務系
9	国際	国際交流、グローバル化、海外拠点	国際担当部	総務系・学務系
10	企画	計画評価、組織設置改廃、業務改善	企画担当部	総務系・財務系・学務系
11	図書	図書館運営、学術情報システム	附属図書館	総務系・財務系・図書系
12	情報	情報基盤、情報システム開発利用	情報担当部	財務系・情報系（技術）
13	施設	施設整備、施設管理、環境安全	施設担当部	財務系・施設系（技術）

出典：中村（2013）を参考に、名古屋大学事務組織規程および個人シート（身上調書）、ならびに人事状況を考慮して、筆者が編集・要約

## 4.2 企画系事務職員のキャリアパス

名古屋大学は、2013年4月に「職員力向上・組織力強化プラン」を策定した。これは、事務局長のリーダーシップの下、事務企画連絡協議会<sup>13)</sup>において策定されたもので、昨今の大学運営の高度化に対応すべく、事務局各部等からの提言・意見をふまえ、若手職員から部課長級（管理職）まで、その活力を生かすための施策・企画等について検討されたものである。

このプランは、①各職務系列の研修・講習会等の強化（本部等主催の研修・講習会等の強化）、②事務局長プロジェクトの実施、③部長等のリーダーシップの発揮（部署内で実施可能なことは部署内で進める）という3つの施策が大きな柱となっている。このうち、②事務局長プロジェクトの実施については、2015年度に今までより一歩踏み込んだ取組みが採択された。

具体的には、このプロジェクトに総務部人事課が「職務系列別プロフェッショナル育成プログラムの整備」と称する企画を提案し、採択されたというものである。その目的は、各「職務系列」を代表する管理職を中心に4～5名から成る検討チームを結成し、当該系列に属する幅広い職位・職階の大学職員にヒアリング調査を実施した上で、5年後・10年後を見据えた職員像について議論を経ながら、各系列の職位・職階ごとに求められる能力・経験・知識・資格等を見出すことである。そこで、同課から系列ごとの代表部署に対して、「職務系列・職位別の人材育成計画」の検討・作成を2015年7月23日に依頼し、同年9月末を提出期限として、その結果が取りまとめられることとなった。

図らずも、総務部人事課からの依頼を受け、まだ歴史の浅い「企画系」のキャリアパス・人材育成のための研修計画等について検討し提出したのは、名古屋大学事務局の「企画系」代表部署に当時籍を置いていた筆者であった。

その後、実に2年半をかけて、総務部人事課による検討・調整が行われた結果、2018年3月開催の事務企画連絡協議会において、「職務系列」ごとに若手係員から課長級（管理職）に至るまでのキャリアパスが可視化され、公開された。なお、同課から「企画系」キャリアパスとして示されたのは、図1のとおりである。

**【企画系職員像】**

従来からの「総務」「財務」「学務」など、高度に専門化された各業務系列の企画機能（縦の機能）レベルそのままに「横串」を通し、組織横断的に結集させた総合的企画機能（横の機能）を目指す

- ① 各業務系列内で一定の専門性を身に付ける
- ② 横断的な企画・調整・立案

	係員 (30歳未満)	係員	主任	係長 専門職員	課長補佐 事務長補佐 専門員	課長 事務長
職員像	【タスクメンバー】 ①進捗管理能力 ②業務推進能力 ③文書作成能力 ④対話理解能力	【タスクメンバー】 ①進捗管理能力 ②業務推進能力 ③文書作成能力 ④対話理解能力	【タスクチーフ】 ①調査分析能力 ②進捗管理能力 ③業務推進能力 ④文書作成能力	【タスクリーダー】 ①部下育成能力 ②調査分析能力 ③進捗管理能力 ④業務推進能力	【プロジェクト 業務リーダー】 ①業務統率能力 ②交渉調整能力 ③部下育成能力 ④調査分析能力 ⑤進捗管理能力	【組織リーダー】 ①組織経営能力 ②情報収集能力 ③情報発信能力 ④情報管理能力 ⑤交渉調整能力
求められる 能力・経験 ・知識	系列業務における 実務的な知識	複数系列における 実務的な知識  担当業務に係る 関係法令、学内規 則に関する知識	複数系列における 実務的な知識  国立大学法人法、 学校教育法、大学 設置基準並びに 学内規則等に関 する知識	複数系列における 実務的な知識  国立大学法人法、 学校教育法、大学 設置基準並びに 学内規則等に精通	出身系列における 専門的な知識 に加え、他系列の 業務内容・課題へ の幅広い理解	高等教育マネジ メントに関する 幅広い知識
資格・ 研修・ 経験等	文部科学省研修 生、他法人勤務  語学研修  職場内研修 (OJT)	文部科学省研修 生、他法人勤務  語学研修  企画系職員勉強 会  職場内研修 (OJT)	主任研修  語学研修  企画系職員勉強 会	係長研修  人事評価者研修  企画系職員勉強 会	課長補佐研修  業務遂行に係る 関係部署との 調整経験	国や他大学等の 動向把握、情報 収集  業務遂行に係る 関係部署との 調整経験
経験して ほしい 配属 (例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 文科省行政実務研修 (法人支援課)</li> <li>● 他法人での経験</li> <li>● 複数系列への異動</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他系統への異動</li> <li>● 他法人での経験</li> </ul>			

出典：2018年3月開催 名古屋大学事務企画連絡協議会の配付資料から抜粋

図1 企画系キャリアパス イメージ図

## 5. 名古屋大学における企画系事務職員の描像

### 5.1 「企画系」の生成と発展における特徴

国立大学法人化後の名古屋大学における「企画系」の生成と発展の状況から得られた知見は、以下のとおりである。

第一に、中期目標・中期計画や大学評価をはじめとする法人化特有の事務、すなわち、従来の「他のいずれの部署にも属さない業務」への対応に見られたような、従前の知識・経験・技能等に基づく「過去から学んで、業務遂行に当たる」形態のみではなく、「未来から学んで、あるべき姿を追求する」形態の業務が新たに登場したことによって、「企画系」という事務体制が生成されたことを確認することができた。同時に、その生成過程において、国立大学法人化という「有事」に対し、「総務系」ならでの「企画立案機能」が大きな役割を果たしたことを、歴史的な事実として、併せて確認できた。法人化への対応準備を目的として「総務系」の中から特命を受けた者が、まずは、その専門業務の任に当たり、その後、目的に応じたプロジェクトチームが組織され、全学的な委員会組織を立ち上げて、合意形成と意思決定の準備作業に追われながら、課題対応の道筋をつけ、難所を乗り越えてきた功績は大きい。

第二に、名古屋大学の事例のように、「企画系」という組織形態や業務の定義は、その時々の方針動向や大学事情に応じて固定せず、むしろ流動的な一面があることを確認することができた。場合によっては、組織の枠組みさえも柔軟に変え、大学運営の合理性を追求する場合もある。そして、未来から学び、大学の将来構想の具現化を確かなものにするには、企画系事務部門として経営トップのリーダーシップを支え、経営力強化が図られるよう意思決定支援が不可欠な状況が生じてきている<sup>14)</sup>。

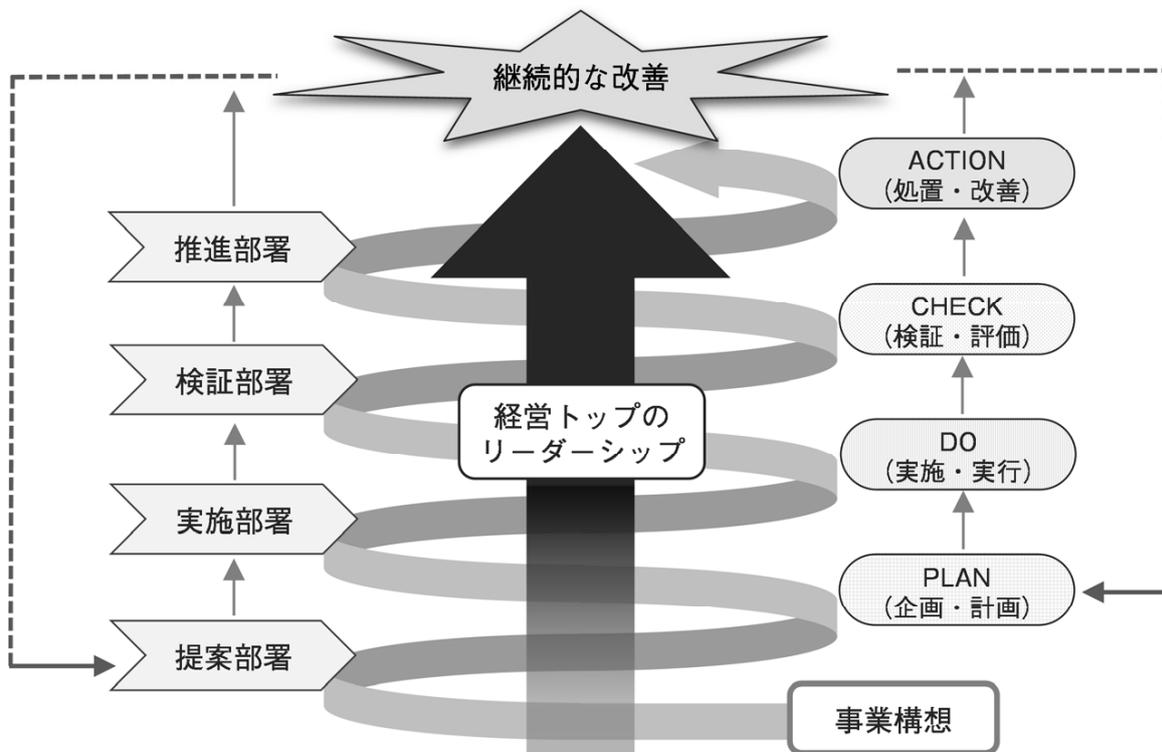
第三に、昨今では、どの「職務系列」においても企画・調整・立案機能が問われる事務が増え、それぞれが専門知識と豊富な経験を必要とする場合も多い。一方で、そのような専門家集団による事務組織は、事務職員個々の得意分野とそれ以外とが顕在化するあまり、縦割り型事務体制による視野狭窄が生ずることも考えられ、融通の利かない官僚主義的な業務遂行、ひいては専門性に拘泥するあまり全学的視点からの組織運営が困難に陥る可能性があることを確認できた。

## 5.2 企画系事務職員のあり方

上記をふまえ、名古屋大学における企画系事務職員像を以下に提案する。

名古屋大学における企画系事務職員の生成と発展という観点に着目すると、「企画系」を目指す者は、法人化前に類型化されて今なお残存する総務系・財務系・学務系など伝統的な「職務系列」内で一定の経験と業務専門性を身に付ける一方で、系列横断的なジョブローテーションも併せて経験しながら、次第にジェネラリストとしての素養を磨くことが望まれる<sup>15)</sup>。

その上で、図2に示すような企画業務のイメージを意識しつつ、これまで職員として身に付けてきた幅広い知識と豊かな経験を大学の機能強化に資する「情報」に換えて蓄え、更なる有意な「情報」を加味しながら、その中から必要な「情報」を適時適切に評価選別し、あらゆる側面から調整・加工の作業を繰り返しながら新たなシーズとしての「情報」を生産・発信できる能力が求められる<sup>16)</sup>。そして、大学経営の意思決定機構に寄り添いながら、政策形成・合意形成を促し、いずれ「全学を俯瞰する立場」を担い得る「総合企画専門職」へと登用されていくことが望まれる<sup>17)</sup>。



出典：2015年度事務局長プロジェクトの一環として筆者が作成

図2 企画業務のスパイラルアップイメージ

各方面から縦割り業務の弊害が指摘される昨今、「職務系列」の垣根を越えて従来業務に「横串」を通す、いわば「全学を俯瞰する立場」としての系列横断的な企画・調整・立案を可能とする「総合的企画系事務部門」の登場が待たれる。そのイメージモデル（私案）を図3のとおり示す。

このような企画系事務部門に配属された事務職員は、職場環境下での業務経験や組織的経営教育を通じて、大学運営を支援する次代の大学経営人材となることが期待される。その際、当該職員本人あるいは指導者としての上司・先輩が想定しておくべきであろう「企画系」としてのキャリアパスについては、上述のとおり、筆者の観点による検討結果を原案として、既に図1のとおり総務部人事課から公表された。これが現時点の名古屋大学における企画系事務職員像として筆者が提案するものである。

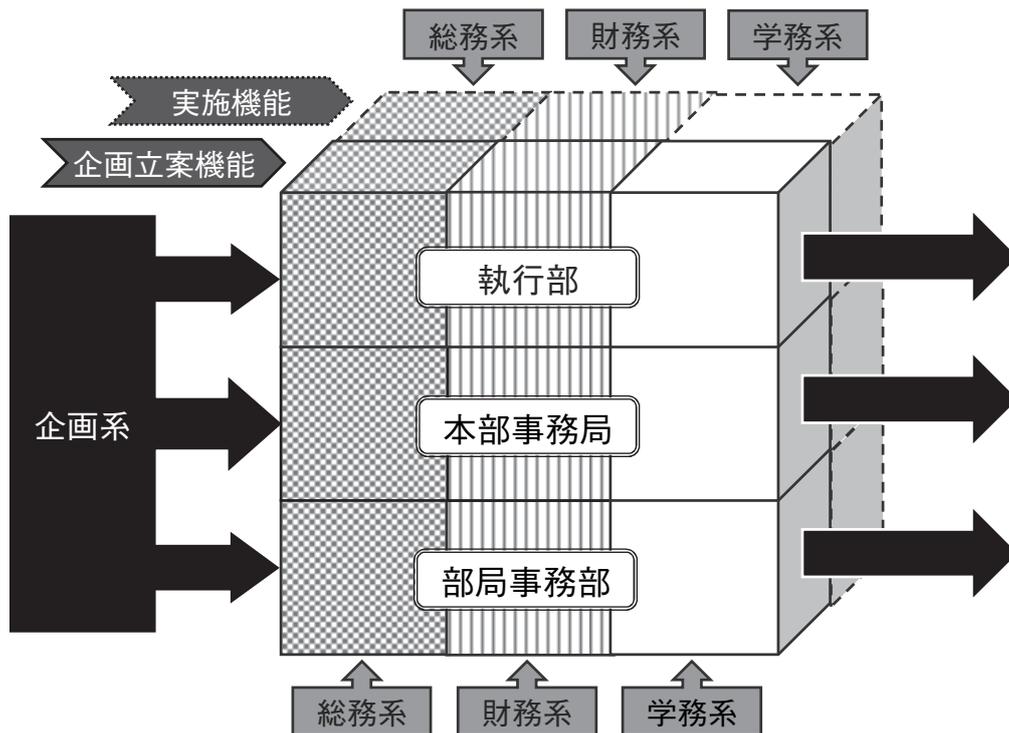


図3 総合的企画系事務部門イメージ図

## 6. まとめ

本稿では、名古屋大学における企画系事務職員の生成と発展の様子をまとめるとともに、これからの「企画系」のあり方を構想した。

「企画系」の生成と発展においては、①「総務系」からの派生であったこと、②その過程で業務の内容やスキルに変容があったこと、③組織体制が状況に合わせて改編されてきたこと、④現在は IR を含めた経営支援に移行してきていることを明らかにした。

これからの「企画系」のあり方としては、より横断的・俯瞰的な立場の事務職員を専門的に育成した後に専門職として登用すること、ならびに、これらの人材の所属部門を独立させることを提案した。

上述のとおり、「企画系」は、今後、学長・執行部の意思決定を支援できるような「全学を俯瞰する立場」としての事務部門とそこに配置する人材の登場が期待される。彼らは今後、その役割を担っていくことになるであろう。そのような専門組織の事務職員に求められる職能、その基本的な事務職員のあり方について、大学側が経営ビジョンに沿ってその解を示していくことが必要であろう。

## 注

- 1) かつての国立学校設置法（昭和 24 年法律第 150 号）は、戦後から法人化前までの 50 余年にわたり国立大学の設置根拠となり、文部科学省（旧文部省時代を含む）が直接の設置者となることを規定していた。それゆえ、国立大学は、学校教育法上の学校であるとともに、文部行政に関わる事務の一端を担うという一面を持った。国立学校設置法施行規則（昭和 39 年文部省令第 11 号）は、第 28 条第 1 項で「国立大学に、庶務、会計、施設及び学生の厚生補導等に関する事務を処理させるため事務局を置く」と規定し、さらには、事務局その他部局の事務部においてその所掌事務を分掌させるため、国立大学及び国立短期大学の事務局等の部及び課に関する訓令（昭和 42 年文部省訓令第 20 号）において、上述の事務区分に応じた部、課または室などの事務組織が設けられることとなっていた。設置者管理主義の下、各国立大学の事務組織規程や事務分掌規程もこのような法体系の末端に組み込まれ、庶務・会計・学生の厚生補導等といった事務体制が長年にわたって築かれていた。なお、国立学校設置法はじめ、これら省令および訓令は、国立大学法人化とともに廃止された。
- 2) 行政改革会議『最終報告』では、国立大学の改革の進め方について、「国立大学については、（中略）組織・運営の在り方の改革を早急に推進する必要がある。さらに、独立行政法人化は、大学改革方策の一つの選択肢となり得る可能性を有しているが、（中略）大学の機能に応じた改組・転換についても、併せて積極的に検討する必要がある。」と記されている。
- 3) いわゆる遠山プランでは、①「国立大学の再編・統合」の推進のほか、②「民間的発想の経営手法」や③「第三者評価による競争原理」の導入に触れている。また、調査検討会議が取りまとめた最終報告では、①「大学ごとに法人化」し、自律的な運営を確保すること、②「民間的発想」のマネジメント手法を導入すること、③「学外者の参画」による運営システムを制度化すること、④「能力主義」人事を徹底し、「非公務員型」への転換を図ること、⑤「第三者評価」の導入による事後チェック方式に移行すること等が柱となっている。
- 4) 天野（2006）は、国立大学の設置形態の変更あるいは法人化の問題がそれまでもたびたび提起されながらも、国立大学自らが本格的な検討対象としてこなかった理由について、「国立大学は「国立」大学である限り、政府・文部科学省の直接・間接の「統制」を免れないが、裏を返せばその統制は、政府・文部科学省による「庇護」を意味している」と述べている。
- 5) 国立大学協会は、1999 年 6 月に『国立大学の独立行政法人化問題に関する検討結果の取りまとめ』（いわゆる松尾レポート）を仕上げた。その趣旨は、国立大学に法人化は馴染まないという立場を示しつつ、同時に「有事」の際

に備える必要性を指摘するものであった。これを機に、主要大学では、法人化への移行を想定した担当部署の設置をはじめとする体制整備に着手し始めた。1999年度には東京大学で総務部総務課内に企画調整掛が設置された。2000年度には京都大学で総務部内に企画課と大学情報課が発足、また、九州大学で従来の総務部総務課将来計画調査掛を廃して総務部内に企画広報室が発足した。2001年度には北海道大学で総務部内に企画室が発足した。2002年度に東北大学では大学制度改革推進室が発足し、翌年度の企画室の発足の足固めを行っていた。いずれも、計画評価業務への対応準備をはじめとする法人化に向けた体制強化が図られたものである。なお、これら事務体制の整備状況は、財団法人文教協会発行『文部科学省職員録』の平成8年版から平成15年版までを用い、旧七帝大を対象に、当該職員録を経年比較して得られた結果である。

- 6) ここでいう「文書資料」とは、名古屋大学総務部総務課が公文書等の管理に関する法律（平成21年法律第66号）に基づき保有している「法人文書」のことである。平成11年4月から16年3月までの組織改革検討委員会、平成13年9月から16年3月までの評議会に関するそれぞれの会議資料とその議事録を対象文書とした。
- 7) 1999年3月16日開催の名古屋大学評議会において、「21世紀の名古屋大学像を見据えた大学改革の基本構想を総合的に検討する」ことを目的として、組織改革検討委員会の設置が決定された。
- 8) 名古屋大学、2002、『名大トピックス』107: 14。
- 9) 第3期中期目標期間から国立大学運営費交付金の中に3つの重点支援の枠組みが新設されることになった。機能強化促進係数により一定の財源を確保した上で、機能強化に取り組む大学に対して重点配分するというもので、重点支援①（人材育成や地域課題・地域貢献の取組）、重点支援②（強み・特色のある分野で全国的な教育研究を推進する取組）、重点支援③（世界と伍して、全学的に世界で卓越した教育研究、社会実装を推進する取組）の3区分がある。
- 10) 本節中、法人化後の組織の変遷、業務内容に関する記述は、名古屋大学総務部総務課が保有する役員会と教育研究評議会に関するそれぞれの会議資料と議事録から確認したものである。
- 11) 意思決定とは、経営学では「選択（choice）であり、選好に定位しておこなわれる、選択肢のなかからの選び出し（selection）である」と捉えられている（長岡2012）。また、IR研究の分野では、「特定の目的を達成するため、ある状況において複数の代替案から最善の解を求めようとする行為」のこととされる（浅野ほか2014）。
- 12) 名古屋大学では、常勤の全事務職員を対象に、総務部人事課が毎年5月1日現在で「個人シート」と称する身上調書の提出を求めている。その中で、

概ね 15 種の個人情報提供を求め、その項目の一つに「従事したい業務」がある。回答選択肢に「職務系列」を挙げ、選択回答を求めている。

- 13) 事務企画連絡協議会は、名古屋大学の事務職員が大学運営に資する企画・立案および大学運営に関する連絡調整を行うために設置された会議体である。基本的には、全学の課長級以上の事務系管理職約 70 名（一部、組織編成上の都合により、技術系職員が含まれる）により構成されている。
- 14) 中村（2010）は、そのような専門組織設置の理由として、① 不確実性への対応能力の強化、② 経営者層の意思決定負担の軽減、③ 知識やノウハウの蓄積などがあることを指摘している。
- 15) 大学経営に関する諸課題が複雑化・高度化する中で、2008 年 12 月の中央教育審議会『学士課程教育の構築に向けて（答申）』では、それら諸課題に対応していく職員に対し、一般的に求められる資質・能力として、① コミュニケーション能力、② 戦略的な企画能力、③ 複数の業務領域での知見、④ 大学問題に関する基礎的な知識・理解などが挙げられている。また、2014 年 2 月の同審議会大学分科会『大学ガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』では、学長のリーダーシップの確立に向けて専門的職員の安定的な採用・育成の必要性が指摘されている。さらに、本文中の文部科学省『国立大学経営力戦略』では、学長がリーダーシップを発揮し、経営力を強化していくためには、学長を支え、経営の一翼を担う人材として、マネジメント能力を有するとともに教育や学術研究に深い理解のある人材が必要との指摘がある。
- 16) 武藤（2018）の p.83 から一部引用。
- 17) 2015 年 11 月に文部科学省は『大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査』報告書を発表した。24 の職種に就く各大学の「専門的職員」に関する認識や活動実態がまとめられている。その対象職務の中には、「執行部判断に対する総合的な補佐」が含まれている。

## 参考文献

- 天野郁夫、2006、『大学改革の社会学』玉川大学出版部。
- 浅野茂・本田寛輔・寫田敏行、2014、「米国におけるインスティテューショナル・リサーチ部署による意思決定支援の実際」『大学評価・学位研究』15: 33-54。
- 中央教育審議会、2008、『学士課程教育の構築に向けて（答申）』。
- 中央教育審議会大学分科会、2014、『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』。
- 第3期中期目標期間における国立大学法人運営費交付金の在り方に関する検討会、2015、『第3期中期目標期間における国立大学法人運営費交付金の在り方について（審議まとめ）』。
- 行政改革会議、1997、『最終報告』。
- 林伸二、2001、「大学事務組織の改革」『青山経営論集』35-4: 37-56。
- 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議、2002、『新しい「国立大学法人」像について』。
- 文部科学省、2001、『大学（国立大学）の構造改革の方針』。  
(<http://www8.cao.go.jp/kisei/giji/004/4.pdf>, 2018.10.22)
- 文部科学省、2015、『国立大学経営力戦略』。  
([http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_\\_icsFiles/fieldfile/2015/06/24/1359095\\_02.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/__icsFiles/fieldfile/2015/06/24/1359095_02.pdf), 2018.10.22)
- 文部科学省、2015、『大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査』。  
([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/itaku/1371456.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1371456.htm), 2018.10.22)
- 武藤英幸、2018、「国立大学入試担当課職員の汎用性と専門性－法人化と高大接続改に伴う職能開発－」『名古屋高等教育研究』18: 71-86。
- 名古屋大学、2002、『名大トピックス』107。
- 名古屋大学、2004、『名古屋大学の法人化に向けて（最終報告）』。
- 長岡克行、2012、「意思決定とは何をどうすることか？」『東京経大会誌』276: 65-77。
- 中村公一、2010、「専門組織と経営戦略－戦略策定能力から戦略実行能力の向上へ－」『経営力創成研究』6: 73-85。
- 中村章二、2013、「信頼される大学職員に向けて－教育研究機関である大学の総務系業務－」『名古屋高等教育研究』13: 57-70
- 難波輝吉、2012、「「使える」IRの基礎づくりを目指す実務考察－米国IR視察から学んだことを参考に－」『大学・学校づくり研究』4: 31-44。
- 大場淳、2011、「大学のガバナンス改革－組織文化とリーダーシップを巡って－」『名古屋高等教育研究』11: 253-272。
- 社団法人国立大学協会事務局、2007、『国立大学法人化の経緯と国立大学協会の対応（資料集第一部）』。
- 財団法人文教協会、1996～2003、『文部科学省職員録』。