

## 主体性を重んじる研修システム

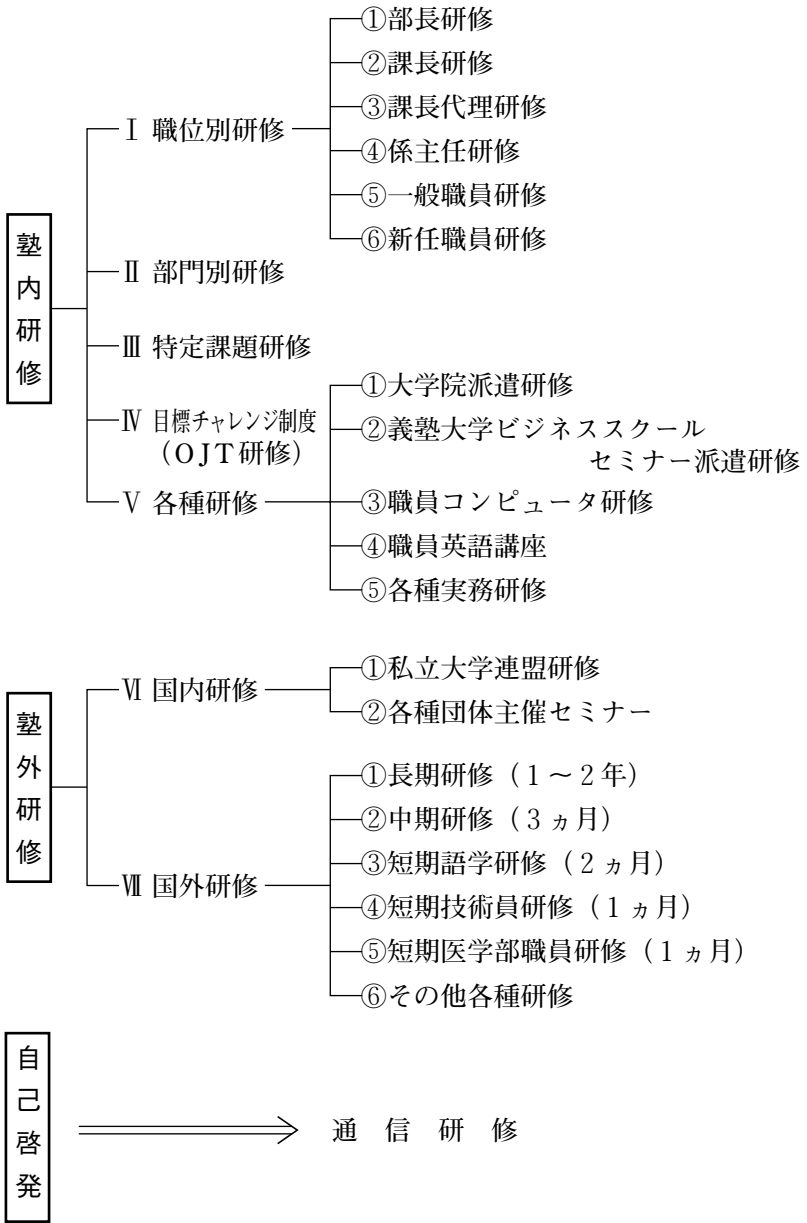
隅田 英子

すみた・ひでこ

慶応義塾大学人事部長付課長代理

はじめに

近年の規制緩和や国際化の波の中、従来型の日本の雇用制度、つまり年功を中心とする配置・昇格、給与体系、終身雇用を基準とする人材の活用・育成の見直しが実施される時代に突入している。終身雇用の前提で、企業は職業訓練を十分にうけてはいない新卒者を雇用し、社会人として活用が可能な人材になるまで、研修・福利厚生などを提供し定年までその一企業にだけ通用する「企業人」を育て、職場だけでなく生活環境および基盤を提供した。企業の人事部門には、研修や人材育成担当者がおかれている。日本の大学、特に、私立大学の場合も企業と同様、職員はその学校法人へ就職し、定年まで雇用が保障されてきた。したがって、雇用者として各学校法人は職員のCD（キャリア・ディベロップメント）の責任を



慶応義塾大学における職員研修の体系

負う。慶應義塾では、人事部の中に、人事二課を設け、人事企画業務の一貫としてバラエティに富んだ研修制度（七三頁、図参照）を提供している。

大学改革が盛んに議論されその方法が模索される現在、教員の任期制度の導入は企業と同様、終身雇用が確保されていた日本の大学へ雇用不安を持ち込むという見地からの反発もある<sup>(1)</sup>。教員任期制度は大学の教育研究の場、特にこれまで内部的に評価にさらされるのが少なかった教員の評価の導入であり、また、人材の活性化として推進する意見もみられる。終身雇用の従来型人事制度では、世界的に活躍する著名な研究者を一時的に招聘し、責任あるポストを提供して教育や研究に従事してもらおうことなどが困難であることを考えると、このような新制度は大学の国際化の中、必然ともいえる。一方、大学の職員においては、教育・研究のサポートを行うことをその中心的職務と捉える従来の考え方からすれば、教員ほど国際化の波を直接的に受けることは日常業務で顕著でない。企業のように、数値での業績を即、提示する必要性が伝統的に大学の業務遂行では求められない。したがって教員の任期制のような制度の導入などを考える可能性は少なく、ルーティン作業をこなし、定年まで勤務する状況が今後も続くことが予測され

る。慶應義塾では、こういった状況の中で、職員の継続的な意識の向上と育成を重要事項ととらえ、外部の研修機関等を活用し、一般企業で実施する研修（LDP、ケーススタディーなど）に基づくプログラム）をかねてより実施しているが、本稿では、グローバル化、教育研究の高度化に対応できる職員の育成を視野に入れ、新しく実施されているプログラムについてその内容と、CDとしての意義を考察する。

#### 大学院派遣プログラム

慶應義塾では、一九九七年度より業務改革推進室が設置され、

業務改革が遂行されつつあるが、その実施において提示された「マスタープラン」では、大学職員には以下のような能力・スキルを兼ね備えて持つことが求められている。

- ① プロフェッショナル職員
- ② 高度のマネジメント能力

特に、最先端の教育研究を実施する大学において研究支援に従事する米国に存在する administrator（行政管理職）の登場が予測される<sup>(2)</sup>中、その研究の社会的価値、最先端度、特に国際的な価値などを見極める高度かつ学際的な知識、そしてまた限られた資金を有効に活用するマネジメントスキルが求められる。このような動きを予測して設置されたのが、慶應義塾内に設置されている諸大学院研究科の

中でも、従来型の学術研究者養成だけでなく、各界のプロフェッショナルの育成に力を入れている、日本で最初のMBAプログラムを提供した経営管理研究科（修士課程）とSFC（湘南藤沢キャンパス）に一九九四年四月に開設された政策・メディア研究科（修士課程）への職員の派遣留学制度である。それぞれの研究科に一九九五年度より一名の枠を設け、指名ではなく、公募後、人事部で選抜ののち、一般の応募者と一緒に、入学選考を受け、合格の場合、授業料免除、そして、就学期間は、給料が保障されるだけでなく、その期間は休職でありながら在職期間として認められるという優遇措置をとっている。

筆者はその第一期生としてSFCの政策・メディア研究科の修士課程を一九九七年三月に修了したが、この研修には大学職員として上述の知識とスキルの向上といった側面だけでなく、もう一つの側面での収穫があったので二つの側面にわけて詳しく述べる。

## 1 知識の習得・スキルの向上

政策・メディア研究科においては、情報ネットワーク基盤が日本のキャンパスでも最初に全学生に提供されたSFCの研究科として、まず、ネットワークおよびコンピュータを利用しながら学習するスキルが必要とされる。職員と

して業務では、ネットワーク環境の利用がまだ試行中であるが、研究プロジェクトに所属し、筆者の場合インターネットの社会活用を研究するプロジェクト<sup>(3)</sup>で非営利の組織の立ち上げやマネジメントを経験することが可能であった。これから整備がされる、情報ネットワーク上に展開する仕事の実施のあり方や、既存の大学の職員としては機会があまりない、新組織の設立・運営における実践的学習が可能であった。この経験は、課程修了後の現在、現場の職務の業務改善や効率化を考えるための重要なヒントとなっている。

また、研究プロジェクトへの参加および、キャンパス内で実施されている様々な研究プロジェクトなどを授業や発表会で見るにより、最先端の研究に参加だけでなく、自分のテーマとは異なる分野でどの様な研究が進められているかについての知識が深まる。特に、この研究科の場合、名前が示すとおり、分野にとらわれず、政策や、技術・メディアを含む研究が実施されており、広範囲の研究分野を見ることが可能であった。研究を職員として外部から傍観するのではなく、実際に中に入って評価すると機会をもつことができる貴重な体験であることはいままでもない。

## 2 顧客満足（CS）の発想への気づき

職員として仕事を始めて一、二年は、大学における顧客広義にとらえると社会全体までを含むことが可能であるがここでは狭義的にとらえる)の中で一番身近にいるグループである学生の立場でサービスを提供しようといった姿勢で業務に従事しているが、五年以上も在職すると、徐々に顧客である学生の満足(いわゆるCS)の視点は失われ、職務遂行者の便宜という視点から業務に取り組むことが自戒を含めしばしば見られる。この研修では、研修開始と同時に顧客側の立場に研修者は投げ込まれる。その結果、既存のサービスの問題点(学生が多様化する中、大学の多くのサービスはどちらかというと学生を一元的にとらえてサービスを提供しているなど)に気がつく。これは本来の大学院生としての学術的な収益ではないが、発想の転換、業務の問題点、立場によるとらえ方の相違などを顕在化できる、二次的ではあるが重要な研修成果であると考えられる。

### 国外研修

慶應義塾が英国に宿泊を含む研修施設として英国 Bury St Edmunds に施設を借り上げたことと米国ニューヨーク学院施設の夏季の有効利用をも兼ねて、既存の個別語学留学研修(二カ月)中・長期(三カ月および一年)の個別留学研修に加えて、短期国外集合研修の実施を一九九五年度から実施している。当初は、管理職

(部・課長)の職位別研修としての位置づけで実施されたが、一九九七年度からは、「将来への投資」として若手監督職(主任以上)を含む職位混合の研修として英国二回、米国一回、それぞれ一週間の集合研修を実施した。国外研修については、経験だけ重視すると旅行的にとらえられることへの反省から、具体的なテーマ(4)を人事部で企画・設定し、慶應義塾の長期的な展望を塾内外の有識者によってまとめられ公表されている義塾の「長期基本構想」の中に述べられた問題点の探求、解決に結びつくための調査とし、事前に十分な研修を実施、大学等訪問、現地でのグループ別発表討議、経営陣による講演、現地OB会の役員による大学外の現地の様子の講演、帰国後、PC上でプレゼンテーションソフトを利用した発表会の実施、可能な範囲での成果物のWWW(ホームページ)<sup>(5)</sup>での公開により、限られた参加者による研修成果の学内外への共有化を実施している。

また、この結果、その存在が見えにくい職員の研究活動の顕在化を推進している。特に英国での研修は、日本と同様EU統合という社会環境の変化により大学の国際化が急速に進められており、米国の教育制度を意識した評価制度の導入など、日本の大学の将来を考えるために比較材料が豊

富である。また、この研修をきっかけに、諸外国の教育制度や大学における動向の調査をする動きが、研修者にみられる。報告会の実施は、職員が一般に苦手とするプレゼンテーションスキルの向上なども期待できる。

### 将来の展望

このような研修制度は、現在、転換期を迎えようとしている。本稿で紹介した新しいプログラムは、時代の変化を先取りし、それに対応する職員の育成の育成として試行しているものである。研修制度全体としては、現在の大学職員のレベルや職務内容からは時代錯誤になりつつあるプログラムもあり、応募者の減少や利用者のアンケート結果などに反映されている。今後は、人事制度、特に配置など人事の諸制度への融合化を含め、量の充実からスクラップ・アンド・ビルドの発想で、時代の要請に適した制度へ徐々に改訂をすることの必要性が認識されている。現在はその検討の実施にむけて準備が行なわれていることを付け加えておく。

### 〈注〉

(1) 『論座』一九九七年十一月号、特集・大学教員任期制、朝日新聞社・三二一五三頁。

(2) 孫福弘「大学運営のリエンジニアリング」〔大学改革二〇一〇年

への戦略』一九九六年、PHP研究所。

(3) SFC研究コンソーシアムVCOM (<http://www.vcom.or.jp>)

(4) 一九九七年度のテーマ「英国大学における教育・研究評価」、米国の病院におけるCS・財務管理、「英国の初等・中等教育から考える一貫教育」。

(5) <http://www.2keio.ac.jp/jinj/kenkyu.html>

