

## 第6回高等教育推進センター SD 講演会 講演「大学職員の専門性とは～『何を・どこまで』担うことか～」

日 時：2016年10月28日（金）17:20～18:30

場 所：関西学院大学上ヶ原キャンパス 関西学院会館 風の間

### 開 会 の 辞

平 林 孝 裕（関西学院大学 高等教育推進センター長）

本日は、関西学院大学高等教育推進センター SD 講演会にご参集いただきまして、心より感謝いたします。

「大学職員の専門性とは」というテーマでご講演の案内をいたしましたが、この背景には、平成29年から施行される文部科学省令の改正があります。大学設置基準第42条の3項に、「大学は、当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする。」が加えられました。いわゆる SD の義務化ですが、施行まで半年を切っています。

しかしながら、省令に規定されている必要な知識及び技能については、必ずしも明確ではありませんし、おそらく今後の議論が求められているものと思います。また、どの大学も同様かと思いますが、職場には、専任職員、任期制職員、派遣職員と、多様な雇用形態の同僚が働いています。そういった現状を鑑みれば、ますます大学職員の専門性とは何かということに思い及びます。

本学では、そのような状況に対応するため、専門職大学院経営戦略研究科に「大学運営」という科目をこの秋学期より開講いたしました。多数の方に受講いただき、この問題に対する関心の高さが証明されています。

本講演会では、大学職員の専門性という課題をめぐって、山形大学の樋口浩朗様を講師にお迎えいたしました。ご多用のところ講師を引き受けくださり、心より感謝しております。

樋口様は、山形大学をご卒業後、1993年に母校に入職されました。また、山形大学のみならず、国立大学協会等でも勤務された経験を持っています。その間、中国政府派遣奨学金留学生として研鑽も積まれています。中国留学の際のエピソードは、樋口様の大学教育に対する熱意を感じ、大変感銘をいたしました。あわせて、ご多忙な中、大学アドミニストレーションの領域で修士号も修得されています。現在、山形大学米沢キャンパス事務部研究支援課で副課長を務められています。

樋口様は、これまでご自身の豊かな経験に基づき、職員の能力開発について積極的な発言をし、あわせて、各個大学の枠を越えた全国的なSDの取り組みにも取り組んでこられました。この問題を考える上で最適の講演者だと考えております。この機会に大学職員の専門性について改めて考え、今後の課題に備える一助となれればと考えております。

# 「大学職員の専門性とは～大学アドミニストレーターに憧れて?～」

樋口 浩 朗（山形大学米沢キャンパス事務部研究支援課副課長）

皆さん、こんにちは。ただ今ご紹介いただきました、山形大学の樋口です。

本日は「職員の専門性とは～大学アドミニストレーターに憧れて?～」というテーマでお話させていただきます。来年からSDが義務化されます。おそらくもっと若かったらワクワクする気持ちになっていたと思いますが、40代後半になった今は、その時がきたかという感じています。

私は10年ほど前に桜美林の大学アドミニストレーション専攻で修士をとりました。これからの大学職員は大学経営の中心的な役割を担っていくのだなという意欲が、修士の修得につながったと思います。現在は、この学位に責任を感じながら行動しています。

それでは、“人生の正午”を越えつつある地方国立大学の職員が、これまでの経験から見えてきたことを報告させていただきます。

## 1. 自己紹介

### 1.1 山形大学の紹介

はじめに、山形大学を紹介させてください。山形大学は、山形市の小白川キャンパスに人文学部、地域教育文化学部、理学部、飯田キャンパスに医学部があります。そして、米沢キャンパスに工学部、日本海側の鶴岡キャンパスに農学部があります。これら6つの学部で、学生数は院生も含めて1万人弱の中規模総合大学です。ちなみに、山形県には国立大学は1つしかありませんが、日本初の公設民営大学の東北芸術工科大学が同じ山形市内にあります。



樋口 浩朗氏

### 1.2 母校への就職

私は、山形大学の職員として今年で23年目になりますが、実は不本意な入職でした。小さいころから公務員になりたいと考えていて、第一志望は山形県庁でしたが、残念ながら不合格でした。他に受験した国家Ⅱ種試験には合格したので、複数の官庁訪問をしました。大学事務の説明も聞きに行きました。今思えば生意気でしたが、これは一生をかけてする仕事ではない、大学の事務官だけは絶対やりたくないと思いました。一方、法務省管轄の公安調査庁を訪問した際は、とても興味深く感じました。国家公務員でもこのような仕事があるのだなと思い、ここで働きたいと自分では決めました。と

ころが、家に帰って父親に報告したら、すぐに反対されてしまいました。父親は昔気質な職人で、普段は無口でしたが、その時は珍しく強く反対されました。それまでは、公立高校に行きなさい、国立大学に行きなさい程度しか言われたことがありませんでしたが、この時は厳しく言われました。私は父のそのような態度に、さすがにこれは聞くしかないと思い、公安調査庁を諦め、文部省管轄の母校に入職することにしました。

### 1.3 プロフェッショナル職員を志すきっかけとなった世界一周出張

初めての配属は工学部経理係で、仕事をしていても全く面白くありませんでした。そんな中、採用2年目に1カ月でイギリス、チェコ、アメリカの大学の他、国際学会にも出席するという“世界1周出張”の話が持ち上がりました。この話を進めた当時の小山教授は、以前からこれからは事務職員も国際感覚を身につける必要があるとの考えから、国際学会に出席するたびに若い事務職員も一緒に連れていきたいと主張されていました。しかし、それまでの事務長には一貫して反対されたそうで、たまたま私の上司に小山先生が相談されたら、新採の樋口を行かせることが出来たら…という感じで出張が決まりました。

出張先では、ロンドン大学やシェフィールド大学、ペンシルベニア州立大学を見学し、大学職員にインタビューさせてもらいました。それらの大学職員には、すごくプロフェッショナルだな、日本でおもしろくないと思っていた仕事とは全然違うなと強く感銘を受けました。大学職員の仕事はプロフェッショナルなものだと覚醒した感覚でした。ちなみにこの出張旅費は当然多額になったのですが、小山教授の研究費のほか、小山教授が他の工学部の先生方にカンパを募ってくださいました。それを知った時は“もう山形大学は辞められない”と思いました。ちなみに、小山教授は現在の小山清人学長です。

### 1.4 文部省への転任と中国留学

大学職員の仕事が少しずつ面白いと感じるようになった入職3年目のある時、文部省への転任制度を知り、思いきって希望しました。そして、海外子女教育課という日本人学校の仕事をする部署に転任が決まり、大学とは全く関係のない課でしたが、ここで3年間仕事をしました。地方国立大学の現場にいた係員からすると、文部省は雲の上の存在でした。大学本部が上だとなると、文部省はまたその上なので、直接電話をするなどあり得ない状況でした。転任前は、東京大学、京都大学を初めとする旧帝大卒の職員が文部行政を行っているというイメージでしたが、働き始めると我々と同じような地方の大学職員出身者が多く、コピーなどの事務作業がたくさんあり、大きく印象が変わりました。もちろん国会の質問答弁を作成などで終電近くまで仕事をする日もある激務でしたが、その後のキャリアを考えると、20代で日本の文部行政の中心を見られたのは貴重な経験でした。

その後山形大学に戻り、科研費や国際交流の仕事を1年間しました。文部省での勤務経験後は20代の間には絶対海外に行きたいと思っていました。様々な海外に行ける情報が掲載された回覧を見ては、その都度上司に申し出たのですが、前例が無いからという理由で許可が下りませんでした。そんなある日、中国政府派遣奨学金留学生（行政官）の募集が目に入りました。当時の中国は経済大国となる兆しが見え始めていましたが、それ程注目されていませんでした。そのた

め、前年までは大規模国立大だけに照会されていた募集でしたが、希望者が少なかったため、その他の大学にも照会されたようでした。私は、これからの中国は伸びると確信していたので、留学したいと申請書を書いて係長や事務局長をなんとか説得しました。

理由は今でもよくわかりませんが、結局選ばれ、11か月吉林大学に留学しました。留学先では、午前中は国際交流学院で中国語の勉強をし、午後からは中国人の学生に私が日本語を教え、逆に彼ら彼女たちから中国語を教えてもらいました。そうした中でも中国の大学改革のダイナミズムを留学生として体感することができました。

### 1.5 国立大学法人化を見据えたチャレンジ

帰国後は、山形大学の法人化対策室に配属されました。この頃は小泉内閣で国立大学民営化の議論が沸き起こっており、結局、2004年の法人化に帰結しました。この時に出了た「遠山プラン」では民間の経営手法を学ぶことが謳われ、大学職員プロフェッショナル化という言葉も耳にするようになりました。山形大学のSDもこのタイミングで始まりました。

その後は、国立大学協会企画部に3年間出向しました。国立大学協会は戦後すぐに設立された全国の国立大学の学長、総長がメンバーの組織です。国立大学の法人化後は国大協自身も社団法人化し、事務局機能が強くなると予想していました。あとで知ったのですが、国大協事務局職員の募集は大規模国立大学職員が対象でした。しかし、絶対おもしろいだろうと思った私は強く希望し、幸運なことに出向できました。東京や京都、東京工業、大阪、九州など、全国の大規模国立大学から私と同じ30代半ばの職員が出向してきました。仕事を進める上で何度か文部科学省の見解と異なることがありましたが、私は山形大学の看板を背負ったつもりで、全国立大学法人のためという意気込みで取り組みました。

3年後に山形大学に戻り、大学連携、コンソーシアム、学部事務室、広報室を経験し、今は工学部で研究支援の仕事をしています。

## 2. 仕事をする上で意識していること

次に、職員の専門性を考えるきっかけになればと、私が仕事をしていく上で意識していることとして、以下の6点を紹介します。

- ①キャリア上の節目だけはしっかりとデザインすること
- ②先輩や同僚がやっていないことを見つけ、自分の存在意義を意識しながら仕事をする
- ③強みを伸ばし、弱みには目をつぶること
- ④なるべく外を経験し、外とつながるようにすること
- ⑤「大学人」という自覚を持って仕事をする
- ⑥終わりのなきインプットならびにアウトプットを意識すること

いくつかの項目について、少し補足をしますと、「②先輩や同僚がやっていないことを見つけ、自分の存在意義を意識しながら仕事をする」については、山形大学には事務職員だけで300人程度いますが、あまり流動性がありません。多くの職員は、入職してから退職するまでずっと

山形大学で働きます。この激動の時代に、人と違ったことをやりたいと、私は若いときから考えて仕事をしてきました。

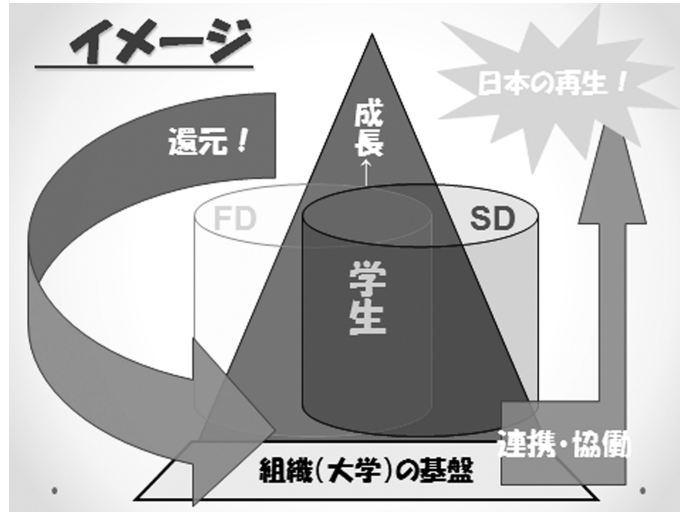
次に、「⑤「大学人」という自覚を持って仕事をする事」については、法人化という強制的な外的要因があったからですが、国家公務員から大学職員、そして「大学人」という変化が自分の中でありました。「大学人」とは、本日のテーマとつながっていますが、「教員」と「職員」のどちらとも言い切れない仕事をし、専門性を持って仕事をするという意味で使っています。

「⑥終わりのないインプットならびにアウトプットを意識すること」は、国立大学には多くの税金が投入されていますので、説明責任を果たす意味でも、しっかりとアウトプットをしないといけないと思っています。書店で初めて見たドラッカー『プロフェッショナルの条件』にとても感銘を受けました。特に、知識労働者やセルフ・マネジメントは、自分自身の行動様式に染み込ませたいと今でも思っています。

上記の6点に加え、最近「山形大学マインド」を継承していく責任を感じ始めています。私学の皆様は信じられないかもしれませんが、法人化前の地元採用国立大学職員は、昇進しても事務長や課長補佐が最上位で、その上の部課長にはなれず、文部科学省からの出向者がその役職に就くシステムでした。私は入職したときにこれを初めて知り、愕然としました。法人化で人事制度が変わり、私より上の世代の職員は、制度変更により入職時に想定していなかった部長や課長に昇進しましたので、苦労も多いように感じられます。私は第二世代で、法人化後に入職してきた、やる気満々の第三世代との中間になります。この第三世代である若手職員を育成し、山形大学の持続的発展のために、バトンを渡していきたいと考えています。

### 3. 私が考える大学の機能

図1は、私が考える大学と社会のイメージ図です。大学の機能は、教育・研究と、その結果としての社会貢献だと考えていますが、この図では特に教育に注目しています。三角形は、それぞれの大学ミッションや建学の精神を表わしています。大学は、このミッションや建学の精神に基づいてFDやSDを実施し、教職員が一緒になって学生を成長させていくのです。地道な作業にはなりますがこれにより、大学には独自ブランドとして還元されてくるわけです。そうすると、今度は大学組織そのものが伸びていくと期待できます。さらに個々の大学が単独で頑張るのではなく、国公立の様々な強みをもつ大学や、自治体、NPO、そして企業とも協働していくと、将来的に日本再生につながるというイメージを描いています。



大学と社会のイメージ (図1)

#### 4. 書籍紹介

次に、大学職員の仕事をする上で、参考にしてきた書籍を4冊ご紹介します。1冊目は、同志社女子大学現代社会学部上田信行教授の「プレイフル・シンキング」(宣伝会議)です。これは、東京工業大学教育改革センターの田中岳教授に紹介いただきました。物事に対してワクワクドキドキする心の状態を、プレイフルというそうです。大学で働く者として、プレイフル・シンキングを心がけ、学生にも教職員にも、私自身に対しても、そういうプレイフル・シンキングを持って、学びの場を提供したい。こういった気持ちで日々働きたいと強く思っています。

2冊目は、神戸大学大学院経営学研究科金井壽宏教授の「働くひとのためのキャリア・デザイン」(PHP新書)です。キャリアにアップもダウンもなく、あるとしたらデザインだけで、節目だけはしっかりとデザインして、それ以外は良い意味で流されてもよい、と書かれています。私達はサラリーマンですから、自分のキャリアを完全にデザインできるわけではありませんので、辞令が出れば、それを受け入れるしかありません。どうしても受け入れることができない場合は、ドリフトしてもいいというのがこの本から受けた影響です。

3冊目は、北海道大学大学院経済学研究科松尾陸教授の「職場が生きる 人が育つ『経験学習』入門」(ダイヤモンド社)です。ここで書かれていた学ぶ力のモデルは大学職員だけでなく、働く人全員に該当すると思います。「ストレッチ」、「挑戦」、「振り返り」、「リフレクション」を楽しみながら経験していくと、人は多くのことを学び、伸びていきます。ここで核になるのが「思い」と「つながり」で、自分自身の思いだけではなく、様々な人たちとの連携が大切ということが大変印象に残っています。

最後の1冊は、東京大学大学院教育学研究科本田由紀教授の「教育の職業的意義」(ちくま新書)です。私は、大学教育で教育課程をデザインすることの重要性に興味深かったのですが、この考えは職員の能力開発にも当てはまると思います。ベースとなる知識は要りますが、あまりタコつぼに入ってはいけないということです。SDの義務化に対応する際には、応用・発展・展開していく可能性を組み込んだ教育課程のデザインになるよう注意を払うことが大切です。ただ



し、本来SDは与えられるものではなくて、自発的に行われるものであり、そうでなければなかなか発展、展開にはつながりません。組織に期待するのではなく、自分自身で意識し行動することが大切だということも、この本から学びました。

## 5. 『前向き 外向き 自然体』思考で取り組んできたこと

### 5.1 アクションプランの作成やSDの創出

ここからは、私が業務上で経験してきたことをご紹介します。

当時31、32歳だったと思いますが、山形大学出身の職員4人で、「山形大学アクションプラン」を作りました。これは民営化や法人化を進めた「遠山プラン」に対応するものでした。今振り返ると稚拙な内容ですが、当時文部科学省から来られていた課長の目にとまり、学長の年頭挨拶でも紹介されました。自分たちで勝手に作ったプランでしたが、とても感激した覚えがあります。

このアクションプランが後の山形大学SDにつながりました。山形大学では平成15年に第1回SDが開催されましたが、山形大学創出プロジェクトとして「事務職員として山形大学をどのようにしていきたいか」について考えました。その結果として作成したアクションプランを発表しました。発表した中の優れた企画には学長が予算を付け、私達が提案したアクションプランから実際に実現したものがいくつかありました。その後の第4回SDでは「あっとおどろく大学事務改善」という冊子を作り（資料1）、全国の大学に配布しました。



冊子「あっとおどろく大学事務改善」の表紙（資料1）

### 5.2 基本理念の作成

みなさんは職場で泣いたことはありますか。私は山形大学の基本理念と将来構想を作った時に泣きました。以前の国立大学には建学の理念も基本構想、将来構想もなく、与えられたことだけをやりなさい、予算をきちんと執行しなさいという末端行政組織の雰囲気がありました。法人化の動きがあった際、中期目標・中期計画を作ることが求められ、各国立大学は大慌てでした。当時私は法人化対策室にいて、中期目標・中期計画を作るのであれば、当然、長期目標や将来構想、さらには不変の基本理念が要るのではないかと提案しました。しかし、残念ながら理解してもら



えませんでした。文部科学省が求めているのは中期目標・中期計画であり、そこまでは求めているというのが理由でした。相当悔しく、トイレで泣きました。その後、国立大学協会に出向したり、大学アドミニストレーションを専攻で学んだりして、自分なりに理論武装しました。

数年後、第2期中期目標・中期計画を作成する時期がきました。私は提案書を作成し、上司を再度説得しました。そして、策定されたのが山形大学の基本理念です。一度は悔しい思いをしましたが諦めず、3、4年越しで実現しました。結果的にこれがキャリア上最も思い出深い仕事となりました。

### 5.3 大学職員勉強会の開催

次に、大学職員能力開発工房「シリウス」という職員勉強会についてご紹介します。40代を過ぎた頃、「山形大学アクションプラン」をつくった3人の仲間と集まって話していると、皆が自分たちの仕事に集中してしまっていて、後輩のことを十分に気にかけていないと感じていることがわかりました。そこで、後輩を誘って何かやってみようと思いついたのがこの勉強会です。第1回は山形の蔵王山寮で、1泊2日の合宿研修として開催しました。山形大学の若手職員が企画し、全国の国公立大学職員に声をかけ、当日は40名弱の参加がありました。その後、「シリウス」は東北地区の他国立大学の若手職員と連携して継続して実施されました。

### 5.4 東日本大震災での活動

次に、東日本大震災後の活動をご紹介します。

あの大地震では山形県も揺れましたが、周囲の山脈のおかげかそれほど被害はありませんでした。ところが近隣の岩手、宮城、福島の影響は甚大でした。それを見ていた山形大学と東北芸術工科大学の学生が、地震が起こった数日後からツイッターで何かしなきゃとつぶやき始めました。それはすぐに拡散し、大きな声になっていきました。当時、私は大学連携の仕事を担当しており、学生たちの声を、複数の教員と一緒に学長まで伝えました。その結果、スマイルエンジン山形というボランティアバスを被災地に出すことになりました。

バスを出した初日は4月29日だったと思います。震災が起きたのが3月11日ですから、大学としては大変早い動きだったと思います。しかも、行動の源が学生のツイッターという点に学生の新たな可能性を感じることができた事例です。

ボランティアバスの運行や現地活動のマネジメントは全部学生に任せました。任せたというより、彼ら彼女らが自主的に行いました。もちろん借上バス等の費用は大学が負担しましたが、集まったボランティアの方々のチーム分けや、現地の社協の皆さんとの打ち合わせ、現場監督まで、すべて学生が行いました。活動はかなり長期間続き、結果的に延べ数千人が参加したプロジェクトになりました。

震災後の活動としては他にも、「子ども支援フェイスブックプロジェクト」（資料2）があります。何らかの理由でボランティアとして現地に行くことができない人でも、フェイスブックからお金を寄附するソフト面での支援プロジェクトです。「Smile Trade 10%」という活動で、自分の生活の10%を被災地のために捧げましょうというメッセージです。



子ども支援フェイスブックプロジェクト (資料2)

仕事上では大学連携担当として「南東北大学連携研究会」を立ち上げました。宮城教育大学と福島大学、山形大学の南東北・国立3大学で立ち上げた研究会です。副学長をトップに議論を展開し、「災害復興学」という教養教育プログラムを3大学協働でつくりました。

#### 5.5 奨励研究（科学研究費）と自己啓発支援制度（山形大学）の採択

科研費の奨励研究を2年連続採択されたことがあります。研究テーマはいずれも関心のあった職員の職能開発に関するもので、平成21年度は「地域密着型大学における職員のトップマネジメント能力の開発に関する調査研究」、平成22年度は「東北地方で機能的大学連携を実現するための職員の職能開発プログラムに関する研究」です。業務で科研費を担当したことがありましたので、事務職員も奨励研究を申請できることは知っていましたが、なんとなく躊躇していました。それが、国立大学協会に出向していた時に京都大学の北村隆行教授に「樋口君、大学に戻ったら論文か科研費を絶対書きなさい」と言われ、出さざるを得ない状況だったというのが、正直な理由です。ただ、自分で申請して初めて先生方がこのようにして研究計画書を作成しているのだなと分かりました。その後も毎年申請していますが、残念ながら4連敗しています。

次に、学内の自己啓発支援制度に採択された取組を2つご紹介します。

一つは、平成23年度の「山形大学 大学経営塾立ち上げプロジェクト」です。学内の中堅・若手職員向けの研究会で、大学論から人事、財政政策、学生支援など多岐に渡る内容を学びあいました。1回目には、当時の結城学長から、若手職員に次のメッセージをもらいました。

- ・失敗を恐れるな。
- ・良いと思うことは先ずやってみよう。
- ・事務の仕事はスマートに。
- ・「世のため、人のため」使命感を大切に。
- ・仕事は楽しく情熱的に。

講師は学内外から招き、継続雇用になっていた山形大学の先輩職員にもお願いしました。こ

れらの方々には、「山形大学職員として誇りに感じていることを話してください」と依頼しました。依頼した時は、「自分は引退したから話さなくていいよ」と言われましたが、実際に講演が始まると、もう止まらないぐらいに語っていただけました。実際に若手職員がどのように感じたかはわかりませんが、大先輩の話を聞く機会を作れてよかったと思います。

もう一つは、平成24年度の「生き方を考える読書会」です。これは、現在の副学長から、ある日突然届いた勤務時間外に毎月1回読書会をやりましょうとのメールがきっかけで始まりしました。本の内容は、小説でも自己啓発本でも何でも構わず、本の感想を互いに語り、生き方について考えます。副学長から教員、職員、若手・ベテラン関係なく、現在も30人ぐらいのメンバーがいます。ただ、実際に参加するのは、各自の都合で5、6名のこともあります。様々な本を題材にはしますが、全員「大学人」ですから、最終的には毎回大学の話になっているような気がします。

## 5.6 発信の重要性について

フェイスブックに「Team ダイガク夜話」というグループがあります。私も管理人の一人になっており、現在700人ぐらいが登録しています。こういったツールは、学びやつながりの場として使わない手はないと思っています。文部科学省の政策、大学関連のセミナーやイベントの案内、各大学の宣伝等、いろいろ共有されています。ソーシャルラーニングとして、まだまだ可能性を秘めているツールだと考えています。

「国立大学一般職員会議」は、国立大学の職員の皆さんにご存知だと思います。国立大学の若手職員の勉強会で、法人化後、十何年と続いている勉強会です。私は年齢的に対象外でしたが、2年前に実行委員の方に声をかけていただき、先輩職員として話をする機会がありました。

最近、部課長級の「山形大学事務職員人材育成勉強会」で、「緊急報告 山形大学職員としての21年と今後を考える」というテーマで話をしました。ちょうどこの頃、ミッションの再定義や、公費削減等、文部科学省からの攻勢がまた一段と厳しくなっていました。ところが、学内の雰囲気は割とのんびりしていると感じていたので、言いたいことを言わせてもらいました。

## 6. 大学職員の専門性を踏まえて課長として実現したいこと

次に、山形大学の課長育成研修で作成したエントリーシートの「大学で課長として実現したいことは」という課題に対し、私が書いたことを3つご紹介します。

まずは、「信頼マネジメント」です。私は、山形大学を信頼し、上司を信頼し、教員・学生から信頼を得ることによって、すべての部下から信頼を得ることができるようになって考えています。それをベースに働きがいのある職場をつくり、マネジメントの役割を果たしたいと思い書きました。

2点目は、「専門職別キャリアパスへの移行」です。現在の総合職育成のキャリアパスを、段階的に専門職別キャリアパスへ移行するよう提案しました。移行過程では、知財、URA、IR、ファンドレイジング等、戦略的に山形大学としての優先順位をつけます。現在は、オールラウンダーで全員が総合職の、いわゆる富士山型です。しかし、昔の高等教育機関は八ヶ岳型でした。様々な職業の人がいて、プロがいて、チーム医療的なイメージです。私は、後者の方が実は理想

ではないかと思っています。官僚制を全部否定するわけではありませんが、ミッションを共有できるよう、もう少し緩やかな組織になればいいと考えています。

そして3点目は、『『前向き外向き』な課長』です。残された職員としてのキャリアはあと十数年ですが、なるべく多くの職種を経験したいと書きました。私自身、特定の専門を極めることは諦めています。残りの期間、なるべく多くの職種を経験し、大学の仕事を少しでも多く理解したいと思っています。また、地方創生の観点から、山形県内はもとより、東北の自治体とか大学のネットワークを強化し、マネジメントの知見を共有することについても書きました。大学単体だけで頑張ってもだめですから、少し風呂敷を広げているわけですが、それぐらい大学がマネジメントをしっかりしていかなないと、将来、地方はもたないだろうと危機感を持っています。

## 7. 参加者へのメッセージ

みなさんにも大切にしてほしいことをお伝えします。

まずは「機会」です。ドリフトしている時があっても良いのですが先ほど紹介した金井先生の本にあったように、節目だけは自分でデザインし、意思を持って行動してください。自ら経験を創り出すというくらいの気持ちで。

それから「メンター」、ダメ出ししてくれる人です。私が勝手にメンターと思っているのが、山形大学の小山学長と京都大学の北村教授です。ダメ出しは、時には試練となりますが、やはりありがたいと思っています。

3つ目は「組織」です。山形大学あつての自己実現だと思っています。マズローの欲求段階説にもありますが、自己実現したいという欲求は、山形大学という組織があつてなので、心から感謝しています。

4つ目は「仲間」です。教員や学生は、一緒に大学をつくっていく仲間であり、協働者です。

最後に、肩書は大学職員でもアドミニストレーターでも高度専門職でも何でもいいのですが、とにかくアウトプットできないと無責任ですので、制度やルートが無いことを嘆かず、自分なりの大局観とイメージを持って行動することが一番だと思っています。



SD講演会 会場の様子

先ほどお話ししたフェイスブックの「Team ダイガク夜話」で、皆さんの夢を教えてくださいとの話題に、私は次のように書きました。「100年後の後輩たちが21世紀後半の日本の再興隆を、同世紀前半の高等教育改革が功を奏したと分析する。さらにその成功は、業種や職種を超えた熱い想いを共有する“大学人”の協働によるものだと振り返る。私は、そんな大学人の1人になりたい。」

入職当初はやる気がなかった大学職員ですが、様々な仕事を経験し、今ではこの時代に大学職員であることをラッキーだと感じています。みなさんも、社会を動かすエンジン的な役割を、使命感を持ってプレイフルに行動していきませんか。

自己中心的な考えかもしれませんが、自分の家族の満足が学生の成長と社会の創生につながれば、これほどうれしいことはないと思っています。

以上です。ご清聴ありがとうございました。