

熊本大学事務職員意識変革シンポジウム 基調講演

事務職員に求めたい「変化」

一大学執行部としてのアドミニストレーターを目指して一

国立大学法人熊本大学長 崎元達郎

平成21年3月3日



1

組織の目標・目的を境界条件を満足させながら達成するために、限られた資源で組織の能力を高めねばならない。

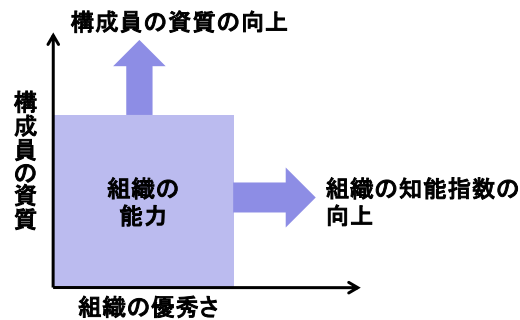
熊本大学の目標・目的: すぐれた教育・研究を実施し、社会に貢献すること
 ミッションステートメント: **KU4U** あなたの為に、教育、研究、社会貢献、国際貢献を行う

境界条件: 7つの運営方針〈守るべきもの、守りたいもの〉

- ① 学問の自由、大学の自治の理念をふまえた自主性、自律性、公明性の確保
- ② 教育研究の長期性や、社会と大学の持続的発展の視点の重視
- ③ 「将来像」、「目標・計画」の堅持と確実な実現
- ④ 学生とその活動の尊重と手厚い支援
- ⑤ 教育の機会均等、基礎研究、先端医療、地域医療など競争や経営になじまない部分の重視と堅守
- ⑥ 構成員の創意と構成員間のビジョン・目標・情報の共有に基づく戦略的トップマネジメントと教員・職員の一体的協働
- ⑦ 教職員の意識、意欲、能力、豊かな人間性、夢を醸成する条件整備

2

組織 = 「意志決定とコミュニケーションのためのルールや仕組み」であり、
 構成員は、組織の一部ではない。
 組織の優秀さは、構成員の能力とは別物と考える。



$$\text{組織の能力} = \text{構成員の資質} \times \text{組織の優秀さ}$$

3

組織の優秀さ $\left[\begin{array}{l} = \text{組織の知能指数} \quad \text{スタンフォード大ビジネススクール} \\ \text{メンデルソン教授} \end{array} \right]$

環境変化を素早く深く知覚し、戦略を効率的、効果的にオペレーションにつなげて、正確なフィードバックが得られるような知的組織をつくる。

情報処理能力 > 情報処理負荷

- ① 外部情報感度
- ② 内部情報流通(情報の共有)
- ③ 効果的な意志決定システム
- ④ 組織全体が資源と努力を集中するレベル
- ⑤ 継続的革新

4

組織の知能指数の内容

組織の知能指数の内容

① 外部情報感度

- 学生のニーズ
- 社会のニーズ(企業、他)
- 地域行政(市町村、県、局)
- 中央行政(文部、各種諮問会議)
- 他大学

組織の知能指数の内容

② 内部情報流通(情報の共有)

- トップのビジョン、考え方、戦略、戦術、施策
(top down)
- 教職員の多様な意見 (bottom up)
- 事務の部・課・部局事務それぞれの間の情報
流通
- 情報システム整備(IR)

7

組織の知能指数の内容

③ 効率的な意志決定システム

- 全学会議システム
- 学長・役員と部局長・教授会
- 学長・役員と事務職員
- 事務局、部局事務

8

組織の知能指数の内容

④ 組織全体が資源と努力を集中するレベル

- 教育力の改善
- 教育GP等の獲得
- 学生支援
- 研究力の向上
- 研究外部資金の獲得
- 学長の戦略的資源配分
- 事務処理能力、企画能力の改善

⑤ 継続的革新

9

組織の優秀さの向上の手立て

組織の優秀さの向上の手立て

1. 民間的発想に学ぶ

- 1) マーケティングマインド(教育を中心に)
— 顧客(学生)満足を第一とする経営(4P)

- ①市場ニーズにあった価値(サービス)を企画、開発し、
- ②適正な価格で市場に提供し
- ③広報し
- ④利益を得る

11

組織の優秀さの向上の手立て

① Product(価値あるサービス)

教育内容、教育力、キャリア形成、就職支援、
学生活動支援(学生が幸福になる為の人間力養成)
キャンパス、施設整備、図書館等学習環境、
研究設備、研究環境、交通の便

12

組織の優秀さの向上の手立て

② Price(価格、費用)

授業料等、奨学金、生活支援体制、宿舎・寮

③ Promotion(宣伝、広告)

広報、学生募集、留学生リクルート、
地域貢献、社会連携、国際活動、国際連携

13

組織の優秀さの向上の手立て

④ Profit(利益)

ブランド力(教育、研究)、
卒業生の活躍による社会的評価
就職先からの満足 → 後輩学生の就職率向上、
共同研究、寄附講座、寄附金増
留学生の活躍 → 国際貢献、国際ネットワーク、
留学生増

→ 教育・研究の質向上
地域に根ざし、国際的存在感を示す総合大学

14

組織の優秀さの向上の手立て

2) 富士電機システムズ(株)の社是

our MISSION = your PARTNER

our PRODUCTS = your NEEDS

our CHALLENGE = your SATISFACTION

our QUALITY CONTROL = your TRUST

our RESERCH = your FUTURE

our COMMUNICATION = your UNDERSTANDING

15

組織の優秀さの向上の手立て

2. 他大学に学ぶ

ベストプラクティス、成果をあげている大学の成功要因や手法を学び、活用することを通して、自大学の改革・改善を図る。

自大学の中での努力、優れた実践例も身近にある。
これらの全学的普及、共用も重要。

16

組織の優秀さの向上の手立て

3. インセンティブの導入

- 組織の目標、目的の為に努力し、貢献した人やグループに報いる制度、システム
- やりがいと生活の糧を得る
- プロパー系職員の幹部登用
 - 部長 1 / 7(H15) → 2 / 8(H20)
 - 課長 11 / 28(H15) → 17 / 27(H20)
- 女性職員の幹部登用

17

組織の優秀さの向上の手立て

4. スペシャリストの必要性

- スペシャリストの移入、養成
 - キャリア支援、国際、広報、情報、知財、
 - 病院経営、IR、施設
- キャリアパス(給与等処遇)の確立

18

組織の優秀さの向上の手立て

5. 人事方針

- 本学の人事方針(別紙)
- 全国交流、ブロック交流、プロパーのバランス
- 能力、実力主義

19

組織の優秀さの向上の手立て

6. キャンパス文化を知る

『(アメリカの学長は)迅速な決定ができるからではなく、キャンパス文化はもとより物事が実現する政治的、構造的プロセスに精通しているからこそリーダーシップを発揮している。』

20

組織の優秀さの向上の手立て

7. 事務改革の必要性

- 法人化で変わったこと
法人化以降に新たに増加した業務(別紙)
- 外部資金増と事務量増

21

組織の優秀さの向上の手立て

■現在までの事務組織の改革

平成16年度

- 総合企画室の設置
- 法人監査室の設置
- 学術研究協力部の設置
- 総務部評価課の設置
- 人文社会科学系事務部の設置
- 自然科学系事務部の設置

22

組織の優秀さの向上の手立て

平成18年度

- 企画部の設置
- 広報戦略主幹の配置
- 国際戦略主幹の配置
- 学術情報総主幹の配置
- 病院経営担当専門職の配置
- 医学・薬学等事務部の再編
 - 附属病院事務部の設置
 - 生命科学系事務部の設置
- 事務支援センターの設置

23

構成員の資質の向上

24

構成員の資質の向上

1. 全般的目標

事務職員と教員 → 教職協働
 教員の会議を事務が補佐し、
 教員が決める。 教職委員が決める会議

→ 独立したアドミニストレーター
 執行部と事務が決める。
 （教員は教育研究に専念）

25

構成員の資質の向上

2. 構成員の資質

教員：教育力、研究力、外部資金獲得力、社会貢献力

職員：〈各種研修内容参照〉

- ① トップの分身である
 トップと同じように判断・意志決定でき、組織を動かせる
- ② 報告、連絡、相談
- ③ トップの正しい判断を導く
 （どうしようではなく、こう考えて、この様なデータに基づいて、メリット・デメリットを比較。この2つの選択肢から決定ください。）

26

構成員の資質の向上

3. 今後必要な資質

法人化前からの、外には見えにくい、手堅い事務力を確保しつつ

- 英語力 ← 国際化
- 企画力
- 経営力
- IR(大学経営に必要なデータの集積、整理、
分析、提示)
- コンプライアンス(法令遵守)
- 危機管理
- その他

27

最後に

大学の統合再編と事務の統合再編

少なくとも九州の大学再編があるとすれば、大学本部(アドミニストレーションオフィス)は熊本に設置するぐらいの気概と高い意識を持って頑張る欲しい！

唯一生き残るものは変化できるものである！
怠ける者は不平を語る、
努力する者は夢を語る！

28

ご静聴ありがとうございました