

私学経営に関する懇親会実施レポート（大阪会場）

作成者：私学経営研究会 下田

1. 開催概要

- 日時：2025年11月6日（木）17時～19時
- 場所：大阪ガーデンパレス 4F 403号室
- 出席者：
 - アドバイザー（セミナー講師）：五藤氏、西川氏
 - 参加法人：明德学園、大阪観光大学、京都橘学園、睦学園、京都文教学園
帝塚山学園、志學館学園

2. 主要な論点

1. 人材確保の構造的困難性

労働市場の変化と若者の価値観の多様化により、学校法人は深刻な人材確保難に直面している。大手大学ですら離職者が増加傾向にあり、その背景には一般企業の魅力向上や私学の賃金優位性の低下がある。さらに、応募者の動機が「楽をしたい」といった消極的なものであるケースも散見され、スベックよりも学校への「愛」や「熱意」といった定性的な資質が採用の重要な判断基準となっている。

2. 組織風土改革の緊急性

人材を定着させ、その能力を最大限に引き出すためには、良好な組織風土の醸成が不可欠である。特に、一方的な指示ではなく双方向のコミュニケーションの確立が鍵となる。「伝えた」と「伝わった」ことのギャップを埋め、職員が心理的安全性を感じられる環境、すなわち「言わないことが恥ずかしいと思える」文化を構築することが求められる。民事再生を経験した法人が「楽しむ力」という新たな理念を掲げ、組織を再建した事例は、理念浸透の重要性を示唆している。

3. ボトムアップ型イノベーションの推進

従来のトップダウンや画一的な組織運営には限界があり、職員一人ひとりの知恵と経験を結集する仕組みが組織の活力を生む。雑談のような非公式なコミュニケーションから生まれるアイデアを尊重し、管理職会議を部署横断的なアイデア共創の場へと転換する試みが有効である。さらに、「グラスルーツ・イノベーション」や「スタッフアワード制度」のように、職員の自発的な提案や貢献を制度として評価し、インセンティブを与える仕組みが、組織全体のエンゲージメント向上に繋がる。

総じて、各学校法人は、自らの歴史や資産を再評価し、独自の魅力や価値を明確に打ち出すことで、理念に共感する人材を惹きつけ、育てていくという戦略的視点が不可欠となっている。

3. 人材確保における現代的課題

議論の中で、学校法人が直面する最も喫緊の課題として、人材の確保と定着に関する問題が繰り返し指摘された。その要因は複合的であり、外部の労働市場の変化と内部の組織文化の両方に根差している。

1. 離職率の増加と労働市場の変化

かつては安定した職場と見なされていた大学職員という職も、現代ではその魅力が相対的に変化している。

- **大手大学での離職者増**

立命館大学や東京の大手大学の事例として、数年前に比べて離職者が顕著に増加しているという現状が共有された。

- **外部環境の変化**

この現象の背景には、「大学に魅力がなくなったというよりも世の中の企業に魅力が高まった」ことがあると分析されている。また、私学の賃金がもはや特別に高いわけではないという状況も指摘された。

- **価値観の変容:**

若い世代を中心に転職への心理的ハードルが低下している。ある参加者の26歳の長男が、周囲から見れば良い企業に就職したにもかかわらず、「転職するなら今だな」と考えているエピソードが紹介され、終身雇用を前提としない現代のキャリア観が浮き彫りになった。

2. 応募者の動機と資質のミスマッチ

採用活動においては、応募者のスキルや経歴（スペック）以上に、その動機や学校への想いが重視される傾向が強まっている。

- **消極的な応募動機:**

「民間企業に疲れたから、とりあえず大学に行って羽休めるかみたいなノリ」で応募してくる人材が一定数存在することが問題視されている。「お給料いいし、ノルマないしみたいなノリ」も同様である。

- **「愛」と「熱意」の重視:**

こうした状況を受け、採用面接では「キャリアや能力・スペック」よりも「働きたい熱意や愛」を重視するようになったとの意見が出された。学校のことを好きになり、共に成長してくれる人材こそが求められている。

- **職務内容の認識ギャップ:**

大学職員の仕事を「事務職」と捉えて応募してくるが、実際は企画立案なども求められる「総合職」に近い、クリエイティブな仕事であるという認識のギャップが存在する。このギャップをどう埋め、仕事の面白さを伝えていくかが課題となっている。

3. 地域による人材獲得競争

地域や学校種によっては、他セクターとの人材獲得競争が激化している。

● 公立学校との競合

京都の事例では、公立学校が特色を出そうと積極的に採用活動を行う結果、私立学校が採用した教員が引き抜かれてしまうというような状況が報告された。

● 地方の困難さ

地方に位置する大学では、教員募集そのものが困難な場合がある。鹿児島県の大学の例では、新しい学部を立ち上げる際に「果たして（教員を）集められるのだろうか」という懸念が示された。

4. 組織風土と人材育成の重要性

優秀な人材を確保し、定着させるためには、働きがいのある組織風土の醸成が不可欠である。議論では、コミュニケーションのあり方、理念の浸透、そして心理的安全性の確保が鍵となることが強調された。

1. 「学校愛」を育むことの戦略的価値

組織の持続的な成長において、教職員が自らの所属する学校に対して抱く愛着や誇りが極めて重要な役割を果たす。

● 改革のエンジン

最も重要な点として、「その学校のことが好きな教職員をどれだけ集められるか」が挙げられた。そのような人材こそが「改革のエンジンになってくれる」と述べられている。

● OB・OGの存在:

OB・OGの職員がいることは、組織にとって貴重な資産となる。一方で、職員に卒業生があまり来ないという悩みも共有された。中途採用で入職した職員が、出身大学の事例ばかり話すことへの違和感も指摘され、今いる場所の資産を活かす視点の重要性が示された。

2. コミュニケーションと心理的安全性

組織の機能不全の多くは、コミュニケーションの問題に起因する。

● 「伝えた」と「伝わった」の乖離

上層部が「こうしなさいということ伝えた」と認識していても、現場の職員には「伝わってない」というケースが頻発する。このギャップを埋めるためには、「伝えたことを確認しながら進めていく」プロセスが不可欠である。

● 雑談の価値:

業務上のアイデアは、公式な会議の場よりも、コーヒーを飲みながらの雑談や喫煙所での会話といったインフォーマルなコミュニケーションから生まれることが多いと指摘された。雑談が生まれる職場環境を作ることが重要である。

● 心理的安全性の本質

「心理的安全性」という言葉が、単に「何を言っても許される」という緩い意味で捉えられることを警戒する意見が出された。本来は、「自分の責任において言わないといけないことがあったら周りの目を気にせずに言える状態」であり、「言わないことが恥ずかしいと思える風土を作る」ことが本質であるという意見があった。

3. 理念・ビジョンの浸透

組織の求心力となるのが、建学の精神や理念である。

● 民事再生からの V 字回復

ある学校法人が民事再生を経験した際、建学の精神を「楽しむ力を育成する」というものに刷新した。4 年かけてこの理念が浸透し、組織風土改革の第 1 フェーズを終えたという成功事例が紹介された。

● 理念の魅力

この事例から、「理念があると、給料安くても来てくれるケースがある」と述べられ、理念が持つ採用における競争力の強さが示唆された。

5. 組織活性化とイノベーション創出の仕組み

硬直化した組織を活性化させ、新たな価値を創造するためには、職員の自発性を引き出す具体的な仕組みや仕掛けが求められる。

1. 部署横断的なアイデア共創

従来の縦割り組織では、複雑な課題に対応することが難しい。

● 一方通行コミュニケーションの限界

「課長がだめなら次長、局長といったようなラインは限界ありますよね」と指摘され、部署の壁を越えて知恵を出し合う必要性が強調された。

● 会議体の変革

ある大学では、各部署が抱える問題を管理職会議の議題として全て提出させ、全員で解決策を議論する試みを始めている。これにより、「一方通行じゃなくて色んな人の知恵を集める」文化を醸成しようとしている。

2. ボトムアップ提案を促進する制度

職員のアイデアを吸い上げ、実現を後押しする制度が有効である。

● グラスルーツ・イノベーション:

立命館大学で導入されている制度。予算の一部を留保し、教職員からのイノベーションに繋がる提案に対して資金を配分する。これにより、現場からの自発的な改善活動を促進している。

● 補助金の戦略的活用

国や自治体の補助金は「様式が決まっているのでアイデアを乗せやすい」ため、職員が新しい取り組みを始めるきっかけとして有効であるとされた。

3. 人事制度を通じた動機付け

貢献が正当に評価され、報われる人事制度は、職員のモチベーションを高める上で不可欠である。

● スタッフアワード制度

ある大学で導入された、職員のみを対象とする制度。新しい企画や組織貢献といったプロアクティブな行動を申請させ、審査を経てポイントを付与し、期末に一時金として支給する。これにより、職員の自発的な貢献意欲を刺激している。

● 年功序列からの脱却

年功序列の給与体系を廃し、マネジメント、サポート、エキスパートといったカテゴリー別の等級制度を導入した事例も紹介された。これにより、成果や貢献度に応じた処遇を目指しているが、制度移行期における不満への対応など、運用上の課題も存在する。

● 教員評価の壁

職員の評価制度改革が進む一方で、教員の評価制度導入に対する抵抗が根強く、多くの法人で難航している実態が明らかになった。

6. 現代の学生の価値観と大学の出口戦略

大学の魅力を高めるためには、ターゲットである学生の価値観の変化を正確に捉え、それに応える教育と出口（キャリア）戦略を構築する必要がある。

1. 変化する若者のキャリア観

現代の若者は、旧来の世代とは異なる価値観や判断基準でキャリアを選択している。

● 「夢」の重要性

若者は「給料が高いだけでは来ない」、「5年後10年後もここで夢を見られますよ」というような仕掛けも欲しい」と述べられ、金銭的報酬だけでなく、自己実現の可能性や将来への展望が重視される。

● 失敗への恐れ

「失敗してはいけない」「常に成功していないといけない」という風潮が若い世代に見られる。これに対し、「失敗から学ぶものがあるだろう」という教育の重要性が語られた。

● 効率性の重視

効率を重視する「タイパ（タイムパフォーマンス）」や「コスパ（コストパフォーマンス）」といった価値観が浸透している。

2. 地域志向と大学の役割

多くの学生が地元での就職を希望しており、大学には地域社会との連携がこれまで以上に求められている。

● 強い地元志向

学生アンケートでは「7割ぐらいはもう地元に残りたい」というデータが示され、全国転勤を嫌がる傾向が強いことが確認された。

● 地域の資産活用

大学が持つ資産、特に「中高のOBなどと連携すれば、結構面白いことができるのではないか」といった人的ネットワークを就職支援に活かすアイデアが提案された。

● 行政との連携

大分県では、県庁が主導して「私学を含む県内大学等の定員充足率を100%にする」という目標を掲げ、大学と一体となって学生確保に取り組んでいる事例が紹介された。これは、大学単体ではなく地域全体で課題に取り組むモデルとして注目される。

3. 成果指標の再考

大学の教育成果を示す指標は、もはや従来の就職率だけでは不十分である。

● 就職の「質」の重視

単純な就職率よりも、「3年定着率などの数値を出せるようにした方がいいのではないか」という意見が出された。

● 多様なキャリアパスの提示

卒業直後の就職先だけでなく、「卒業して10年間何をしたか」といった長期的な視点で多様なキャリアパスを示すことが、大学の価値を伝える上で有効であるとされた。旧来の基準に囚われず、各大学が独自の指標で成果を見せていく時代になっている。

以上