

講演「慶應義塾の経営改革と 私の取り組んだ業務・伝えたいこと」

原 邦 夫（一般財団法人 国際医学情報センター常務理事・事務局長）

ただいまご紹介いただきました慶應義塾大学の原です。本日は、深く突っ込んだお話はできないかも知れませんが、私が40年あまり慶應義塾に勤務したことを振り返りながら、いろいろなお話ができればと思いますので、気楽に聞いてください。

まずは今、私が働いている財団のことを紹介したいと思います。

財団は、慶應義塾大学医学部図書館の複写部門が母体となり、1972年に公益財団法人として設立されました。そして、今年の4月に一般財団法人に移行しました。現在、240名の従業員を抱えています。収入が約21億円で、収支はプラスです。給料は大手私立大学職員に比べるとかなり低い状況です。歯科医・獣医が5名、医学等博士が13名、薬剤師が15人、それから翻訳の専門職員が10人などといった頭脳集団を抱えながら、国内外の医薬、医療と医学の最新情報、副作用情報、医療機器の不具合情報などを収集・分析・加工してデータベースを作成し、それらを中心に製薬会社に販売するという業務を行っています。製薬会社の学術部門が、前述の情報の収集・分析・管理を行っていますが、最近は、リエンジニアリングする中で、私たちの会社に業務委託をするケースが増えてきています。専門スタッフの確保と定着が課題です。

講演資料（ppt）はたくさん準備させていただきましたが、何かの機会に読んでいただいて、参考にいただければと思います。時間の関係で省略するところが多数あることをご了承ください。

1. 慶應義塾の建学の精神

慶應義塾は、2008年に創立150年を迎えました。草創期からの精神のひとつに「半学半教」という言葉があります。教える者と学ぶ者との師弟の分を定めず、先に学んだ者が後で学ぼうとする者を教える。教員と学生も半分は教えて、半分は学び続ける存在ということです。習得したものを未習者に伝えていく。そうすると、自分が空になりますので、さらに上のものを習得していく。これを一生続けることによって、その人の知識、技術や人間性が集積できていくということです。これは私の信条の一つとしてきました。

2. 慶應義塾の規模

慶應義塾の学生数は、通信教育学部を除くと33,500人ほどですので、関西学院さんに比べて1万人ぐらい多いというところでしょうか。小中高校に関しては、1990年にニューヨーク州のウェストチェスターに、高等学校（ニューヨーク学院）を開校しました。最近では、2013年に横浜に二校目の小学校（横浜初等部）を開校しました。

最新の決算では、収入が帰属収入で約1,400億円、帰属収支収入超額が53億円ほどです。教職員数は、教員が3,000人と職員が2,900人の合計5,900人です。

このスライドは、2008年11月の創立150年記念式典ですが、天皇・皇后両陛下のご臨席をいただくことができました。

このスライドは、年1回開催されます連合三田会（同窓会）のものです。当日は模擬店やアトラクションなども行われ、25,000人が参加します。これには10年、20年、30年、40年の卒業生約1,000人が幹事役になり、会の企画、立案をしていきます。このような会を通じて、建学の精神の一つである「社中の協力」（教職員、学生、父兄、卒業生を中心に慶應義塾をサポートしていくという考え）の精神の醸成を図っています。これらが寄付金にも結び付いていくわけです。

3. 私学を巡る諸環境

東京地区の私立大学25大学と新日本有限責任監査法人の会計士とで、USR研究会という会を設立しました。今、企業においては、CSR（企業の社会的責任）が必須になっています。企業は利益を求めるだけでなく、社会へ与える影響に責任をもち、ステークホルダーからの要求に対して適切な意思決定をしていくような基準をつくっています。大学としても同様のものを持たなくてはならないのではないかとということでスタートしました。ステークホルダーからの要請・期待に対し、行動規範を作り、適切なUSRマネジメントを行う中で、大学の持続的な発展を図っていくという考えを基本として、議論を展開し、結果を5冊の本にまとめて出版しました。

4. 慶應義塾における、ここ15年の改革の流れ

次に、慶應義塾における15年の改革の流れについて説明をします。

4. 慶應義塾における、ここ15年の改革の流れ

- 1995年 — 長期基本構想 —
「日本の慶應義塾から世界の慶應義塾へ」
- 1996年～2000年
業務改革を推進 (除: 病院・図書館)
- 2001年9月
慶應義塾21世紀グランドデザイン
- 2002年7月
総合改革プラン2002～2006 (大学病院経営改革2002～)
- 2006年
創立150年記念事業2006～2015
- 2009年
教育, 研究, 医療の質の向上⇒より良い将来の社会を作ることへの
貢献 ⇒「持続可能性」にかかわる課題の解決

2013.11.22 関西学院大学 10

慶應義塾も塾長（理事長・学長）が交替するたびに、いろいろとミッションは出るのですが、なかなか中長期的なミッションというものはありませんでした。ようやく、1995年にそれらしきものが出てきました。これは学内から、塾長、常任理事、学部長それから学外からは、評議員—

経済界の人が多く入っています—からメンバーを選び、「日本の慶應義塾から世界の慶應義塾へ」というミッションの中で、各種の戦略が出されました。それに基づいて1996年から2000年に事務の業務改革が行われました。この時には、病院と図書館の改革は除かれました。これは医療や教学のことが複雑に絡まってくるために、一筋縄ではできないことやコスト・期間もかかるということが理由でした。

2001年に執行部が替わり、慶應義塾21世紀グランドデザインが出され、2002年には、より具体化された総合改革プランが出されました。これは教学と経営の改革です。経営改革の中で一番大きいのが大学病院の経営改革でした。医学部と大学病院は、慶應義塾の財政と教職員数の約半分近くを占めています。

それから、2008年が創立150年でしたので、それに向けての記念事業も行われました。どこの大学でも同じかもしれませんが、執行部が替わると何か自分でやったという証拠を残したいということで、教学的なものとか、経営的なもののソフトの強化を打ち出しはするのですが、最終的には、ハコモノに重きを置いたような事業計画になりがちです。慶應義塾においても、創立150年記念事業は、そのような計画になりました。今の執行部は、持続可能性にかかわる課題の解決ということで、2期目に入っていますが、そろそろ具体的な事業計画を打ち出す必要があるのではないかと感じています。

(1) 業務改革で目指したもの（1996年-2000年）

1996年からの業務改革では、数社のコンサルタントとシステム関係会社にプレゼンをしてもらい、最終的に、コンサル関係は(株)野村総研とシステム関係は日本アイ・ビー・エム(株)に担当してもらいました。この当時は急速に進むネットワーク化の中、ホストコンピュータの行き詰まりが生じていました。そこで、事務系専用ネットワークの構築（事務系の職員にはパソコン1人1台体制、基幹システムの構築等）をベースに業務改革を推進しました。

トップダウンで設定した目的は、業務の効率化、業務機能の強化と職員の自己実現でした。野村総研が実際に各部門に入って調査した結果は、ミッションと必要とされる人材像が不明確であり、組織間のコミュニケーションが不十分であるということでした。そのため、業務改革のビジョンとして、サービス機能の強化、政策立案機能の強化、人材の確保・育成、コミュニケーションの円滑化と業務の効率化の5つを掲げ、クリアしていこうということになりました。

具体的には、業務改革の個別方針として、組織の再編成、人事制度の再構築、業務の再設計と情報システムの再構築をあげ、改革を進めました。満足とはいかないものの一定の成果をあげることができたと思っています。

改革への意識改革は結構大変でした。当初、部長クラスにはかなりの抵抗勢力がありました。医学部を含めて部長クラスは40人程います。当時、孫福さんが塾監局長で事務のトップにいたのですが、旗を振ってもなかなかついてこない状況が続きました。孫福さんの意気がかかった若手の部長が、古参の部長と粘り強く議論をし、理解を求めました。部長の意識改革には、結局1年程かかりました。この間に、部長提案プロジェクトというものを実施しました。慶應義塾における諸課題について、40人の部長で4人ずつ10グループをつくり、各グループから課題を出させ、3カ月間で課題の把握、諸条件を検討、そして提言書を出すというやり方です。各グループのメ

ンバーは、各部長がネットを通じて課長・主任クラスから公募した約10人で構成しました。提言書は、塾長以下常任理事すべてと教職員に参加を求め発表会をおこない、その中でいいものは施策として採用していくことにしました。実際には数件を採用しました。これはかなりの刺激になりました。

それから、部長会議や課長会議の活性化を進めました。会議が報告会になっているので、議論の場にしようということです。ただ報告も必要です。ネットで流す情報では裏情報が取れないということもありますので、すべて議論のみというのは問題があるとは思いますが。

塾長・常任理事と部長クラスの討議集会を2年間やりました。奇数月に評議員会があるのですが、その前に2時間の時間を取り、常任理事が当番で30分それぞれの持っている課題について講演したのち、7グループぐらいに分かれ、塾長を含めた常任理事が、各グループに必ず一人ずつ入って議論をしていきました。執行部と現場との意見交換を通じて、ベクトルを合わせ、情報の共有化を図ることをめざしました。

改革を推進するには、何よりも、塾長・常任理事、事務局長の強力なリーダーシップが必要であると思います。そこが弱くては、改革も進みません。事務職においては、改革の中核になるコアメンバーを作ることが重要でした。一人有力な人がいるだけでは、どこかではしごを外されてしまいかねません。5年おきぐらいにコアメンバーになる5、6人ぐらいのメンバーをある程度定め、その人たちの横の連携を強めると共に、配置・育成の面においても配慮していく施策も必要であると思います。

私は、人事部長をしておりましたので、業務改革に目的に合わせて、人事制度の再構築を行いました。人事制度再構築は、「①高い専門性と能力、および高度なマネジメント能力を今後求められる職員人材像として定義。②頑張っている人、成果のあがっている人、貢献している人をきちんと評価し、それに報いる事で、モチベーションを高め、自己実現を目指す。③公正・公平・公開を原則とする。④採用・育成・評価・配置・報酬のトータルで考える。」を基本的な考えとして作成されました。

(2) 総合改革

2002年からスタートしたのが、総合改革プランです。総合先導プランというのが教学の改革で、経営改革プランというのが経営的な改革です。その中で、経営改革は四つありましたが、一番大掛かりだったのが、大学病院の経営改革です。

業務改革、そのあとの経営改革、それから今もいろいろなかたちでの経営改革は続いています。経営改革というのは、一時期で終わるものではなく、常に進めていかなくてはなりません。また、P-D-Cサイクルで、評価をして、修正をしていくということをやっていかなくては意味がありません。

新人事給与制度は、管理職が2008年、一般職は2012年に導入しました。組合との調整があるため、一般職の導入は遅れました。管理職については資格給を設けました。マネジメント1から4まであり、ポジション間に4万、5万、6万の月額給与の差があります。6万円の差ですと、年間100万円ぐらい違ってきます。それから職責給があります。例えば、経理部長や人事部長など、そのポジションによって役手当が違います。資格給と職責給を合わせると、同期に部長になった

人でもかなりの差が出てくるということです。期末手当の支給に際しては、目標管理に基づく業績・業務評価もあり、個人の評価に応じてボーナスを調整します。評価は多面評価もしています。上司からの評価は、結構正しい評価になるケースが多いのですが、同僚は非常に甘い傾向があります。それに対して部下からの評価は厳しいものがあります。

目標設定時と自己評価時に面談を行い、評価決定後にはフィードバックをします。このフィードバックを非常に重視しています。目標設定時も、あなたにとってこの目標は簡単すぎるとか、難易度が高すぎるとか、いろいろな調整があります。評価後のフィードバックについては、あなたはこれと、これと、これをこういうふうにしたら評価が上がるという、前向きで動機付けになるようなフィードバックをしていかななくてはいけません。このフィードバックのやり方については、外部の研修機関を入れて、評価者訓練を何回もやりました。

管理職の資格を有期限にしました。期限が来ると資格審査が行われ、降格するケースもあります。またその一方で、上位資格試験については手上げ方式を導入しました。評価が標準以上で、年数をクリアしていれば、所属長がオッケーを出さなくても自らチャレンジできるという制度です。

5. 今後の大学職員像

(1) 諸環境変化への対応

今後の大学職員像については大学行政管理学会でいろいろと議論されています。孫福さんも、これに対してはいろいろな意見を持っていました。資料に一部借用させてもらったところもあります。諸環境の変化に対応して、組織・仕事・職員の意識・リーダーシップ・教職員と学生との関係なども、変えていかなければなりません。

5. 今後の大学職員像

(1) 諸環境変化への対応

- ①組織 ピラミット型 → フラット型・柔軟型
- ②仕事 定形型、分業型 → 非定形型、協働型
P=D=C → P=D=C
内部志向 → 外部志向(サービス、顧客、マーケット)
基本の維持・向上(業務遂行、ほうれんそう)
- ③職員の意識
安全、情報(個人)、命令 → 挑戦、情報(共有)、自発、自己実現
- ④リーダーシップ
トップダウン、ボトムアップ → 【ミドルアップ・ダウン】
- ⑤教員・職員・学生の関係 (協働)
教員 > 職員、学生軽視 → 教員 = 職員、学生重視

2013.11.22 関西学院大学 19

(2) 今後求められる大学職員像

(2) 今後求められる大学職員像

下記のような高い専門性と高度なマネジメント能力を持つことが求められる
(ジェネラリスト → プロフェッショナル)

- ① 課題を発見し、考え、行動でき、変化でき、解決できる人
- ② 自ら動機付けできる(向学心、積極性、チームワークと自立)
- ③ 企画立案の能力(プラン)
ビジョン形成能力、戦略思考能力、政策提言能力、総合調整能力、合意形成能力、評価能力(チェック)
- ④ 知的・専門的能力(得意分野)と創造力
- ⑤ 全体的視野と政策視野を持った専門家
- ⑥ 外国語能力

2013.11.22 関西学院大学 20

今後求められる大学職員像についての考えが出された時に、「皆がこういうふうになってしまったら、現場の泥臭い業務は誰がするのか」などの意見が出されました。当然、そのような仕事をする人も必要であるし、将来管理職になるような人も現場を経験することが必要であり、そういう経験をしながら求められる大学職員像に必要な要件を習得できるよう努力をしてもらいたいということを強調しました。

話は変わりますが、企業ではどのような学生を求めているのかというと、自ら学ぶ姿勢を持っている者。リベラルアーツである倫理、哲学、社会学、いわゆる昔で言う一般教養教育をきっちりとし身につけている者があげられています。これは大学職員にとっても同様ではないかと思いません。

今までは職員はジェネラリスト、専門家としてのスペシャリストでよかったのですが、これからはジェネラリストも一つか二つ、専門的な得意分野を持つ必要があります。あなたは、何ができるのといった場合に、「何ができたかな」と思うケースがままあります。私は人事のことについては非常に詳しくやっていますから専門的にできますとか、経理については予算、決算、会計処理と財務分析ができますとか、何か強みを一つか二つ、持っているようなプロフェッショナルな職員が求められています。

スペシャリストとの定義については、議論になりました。病院などでいうコメディカルの分野の職員を、慶應義塾の人事制度の中では、スペシャリストとして位置づけし、待遇・昇格も別制度にしましたが、スペシャリストとしての認定はなかなか難しいものがあります。スペシャリストの職員も、今後はマネジメントができないと管理職にはできないということで、全体的視野や政策視野も勉強してもらう必要があります。

私が人事部長の時には、今後の事務系職員については、先程お話ししましたが、一つか二つ、自分の得意分野を持つことが必要であるということを説き、10年3部門という政策をとりました。ヒト・モノ・カネ、学事、それから医療とか小中高の事務といったところを3年ごとにまわっ

て、得意分野は何かを探り、得意分野が見つければ、次は5年から7年ぐらいその部門で専門性を深めていくというものです。ただ、少人数の部門になるとなかなかローテーションがうまくいかないという問題があります。また、私の次の人事部長まではよかったです、その次の人事部長になると、その考え方は修正されてしまいました。大学のガバナンスの問題もそうですが、経営の問題も執行部が替わるごとに、それから職員もトップが替わるごとに、継続性の課題をどのようにクリアしていくのか、難しいところがあります。

(3) 大学職員の特性

慶應義塾の課長代理研修で、大学職員の特性を分析した際の総合評価では、強みとして、理解力、分析力、対人感受性、判断力と問題解決能力といったものがあげられました。ところが、コントロール、ストレス耐性、リスクテキング、革新性や組織活性力と戦略策定といったところが非常に弱いという傾向値が出ました。これは、他の私立大学職員とも共通しているのかもしれませんが、ただ、医学部の看護師、臨床検査技師や放射線技師といった職員の特性は、コントロールだけは強い傾向が見られました。特に看護部門はピラミッド型で、指示したことが即実行できないと患者さんの病状に影響を与えてしまう可能性もあるわけです。ですから、指示を速やかに正確に実施していかなければいけないということで、コントロールは非常に効いています。ですが、そのほかの部門の職員は、同じような傾向がみられます。業務改革や研修をやりながら足りない所をカバーしていくということと、強みをさらに強化していくことが大切ではないかと思えます。

(4) プロフェッショナルな大学職員へ

私が人事にいた時には、何も言わない人は×、いろいろと言う人は△、こういうふうにしたらどうでしょうかと代替案を持ってきた人は○、代替案が良いものであれば◎というような観点からの評価を推奨したこともありました。プロフェッショナルな大学職員は、高い専門性と高度なマネジメント能力を習得し、問題の発見⇒要因分析⇒今後の方向性・諸条件⇒代替案の作成ができなければいけません。文句・指摘だけでは、単なる評論家で終わってしまいます。問題解決サイクルとP-D-Cサイクルを、うまくかみ合わせながら、好循環サイクルの中で業務の遂行ができれば、生産性も向上していくものと考えます。

6. 信濃町キャンパス（医学部・大学病院）

大学病院の経営改革についても触れておきます。信濃町キャンパス（医学部・大学病院）の教職員数や収支規模は、慶應義塾の半分近くを占めています。

2011年度の医療データによると、病床数は1,013床で、1日あたりの外来患者数は3,700人となっています。一人当たりの単価は、あまり聞いたことがないと思いますが、外来ですと21,000円ぐらい、入院ですと83,000円ぐらいです。平均在院日数は11.8日と短くなってきています。なるべく早く退院し、患者さん自らが回復力をつけるようにしています。従って、回復期の外来患者さんが多くなり、外来の単価も上がっています。腹腔鏡手術の場合は、開腹手術より入院日数を数日間短縮することもできます。最近では、病状により日帰りの手術も増えてきました。大学病

院は特定機能病院ですから、紹介率を上げないと診療報酬も上がらないようになっています。最近の紹介率は70%強の状況です。

大学病院の経営改革は、経営改革プランの一環として行われました。今回の改革は、大学病院・医学部の構造改革と大学病院の諸活動の質的向上を図ることを目指しました。

過去に、学部自治等の影響で、慶應義塾執行部が考えていた大学病院の経営改革が、なかなか進まないということもあり、今回の改革では、慶應義塾全体で病院の経営に関わっていくという視点から、15名のメンバーからなる大学病院経営ボードが設置されました。常任理事が5名、企業経営者など外部から2名、病院長、医学部長、看護部長、病院事務局長、そして数名の医学部教授で構成され、医学部だけの意思決定ではなく、大学病院経営ボードが大学病院経営の責任を持つ体制になりました。

さらに、慶應義塾創立150年記念事業の一環として、医学部・大学病院を世界トップレベルの医学部・大学病院に改革・刷新することを目的に、医学部・大学病院の構造改革を支援・推進し、特に、大学病院の諸活動の質的向上を図ることと、大学病院棟の建て替え、施設・環境整備計画を推進・立案することを目指し、2007年4月に、おおよそ1年程度の予定で、信濃町改革・刷新プロジェクトが設置されました。プロジェクトが上記目的達成のための活動を行なうのに対して、大学病院経営ボードは大学病院の定常的な経営を扱うこととなります。プロジェクトは、塾長が座長となり、企業の経営者・経験者ら外部から4名、内部からは12名という体制で1年間にわたって、大学病院経営改革、新病院棟ほかの建設・設備・機能関係等に関する基本構想、先端情報環境整備に関する基本構想や教育・研究に関する検討を行ないました。新たな経営視点等を取り入れた経営改革の骨子が作成され、その後、それらをベースに大学病院経営改革が現在も遂行されています。

資料には改革の主な内容が書いてありますので、ご覧になってください。

7. 慶應義塾での職歴

1971年の4月に、名古屋鉄道(株)の子会社である名鉄観光サービス(株)に入社し、11月まで銀座旅行センターで営業をしていました。1971年の給与は、大手私鉄並みということで46,000円でした。新人のノルマは、1年間の純利益100万円で、私は運よく10月までに達成はできたのですが、仕事を取ってくると土日が添乗で休めないのです。振替休日なんて取らせてくれませんでした。訴えてもよかったですのですが、将来的にこのままでいいのかということをかなり悩み、数学と生物が多少好きだったものですから、とんでもないことなのですが、3年間ぐらい勉強して歯学部を受験しようと決め、暇で勉強が出来るような職業は何かと考えたのですが、母校の学生部や教務部の様子を思い浮かべると結論は大学職員でした。朝日新聞の求人広告を見て、慶應義塾大学と慈恵会医科大学に書類を出しました。慈恵会医科大学に行っていたら大変でした。医療事務室に配属させられたら、とんでもなく忙しいのです。慶應義塾に入って良かったなと思いました。慶應義塾の給与は46,100円でした。100円高かったです。

慶應義塾に入って、最初の職場は経営管理研究科(当時はビジネス・スクール)でした。ハーバードのケースメソッドによる、企業の経営管理セミナーと企業の将来の幹部候補生のための1年制課程の経営管理学コースを設置していました。私は、受講生募集のために企業回りの営業を

担当することになりました。慶應義塾の名刺を出すと、企業の教育・研修・人事課の担当者は会ってくれました。名鉄の名刺を出した時には、セールスお断りと断られてしまったのですが、企業に教員と営業に行くと、役員と面会することができ、一緒に食事をする機会がかなりありました。経済界の話をいろいろと聞いているうちに、経営というのは面白いなと思ってしまったのです。それで歯科医は諦めました。企業の人を対象とした経営幹部セミナーは、13泊14日でホテルに宿泊しながらの研修でした。当時はまだマニュアルのようなものではなく、上司がホテル側と折衝するのに、その場でメモをしながら相談している状況でしたので、打ち合わせはホテル主導になっていました。私は、旅行会社にいた経験がありましたので、打ち合わせした内容でマニュアルもどきを作り、こちら主導でホテルの側と交渉していくということで、だいぶディスカウント等してもらったことがありました。業務についてのフローなどマニュアルらしきものではなく、業務の内容は担当者にはわかるとしても、共有化がされていないため、教職員間の連携も非効率でありました。まずは、簡単な業務フローとチェック項目の洗い出しなどをすると共に業務プロセスの整理をしました。専任職員が3名、非常勤嘱託職員が4名という状況の中で教員が事務処理に多く関わっていました。業務改善を通じて、教員が担当していた事務処理の一部を職員が担当するように変更していったのですが、この過程を通じて教員との信頼関係を築けたことは大きな成果でした。教員との、公私に渡る交流は、教員のものの見方や考え方など、若い私にとっては視野の拡大と共に、自分自身の成長に多大な影響を与えてくれました。特に、ビジネス・スクール校長（当時の組織でのトップ）のA教授にはお世話になりました。人生の中で何人かの重要な人との出会いがあるとされていますが、A教授はその一人でありました。短気で細かく、厳しい側面もありましたが、「最後は自分が責任を持つから大いに積極的にやってくれ」と職員を信頼・激励してくれたのです。信頼されれば応えようとするのが、人間としての心情ですよ。

1977年には、塾長室企画課に配属になりました。勤務の初日、お昼までみんな口をきかないのです。動の職場から、静の職場に変わりました。なにしろ静かなところでした。ビジネス・スクールでは、外の営業や電話の営業など動いていたわけです。企業からの派遣が9割の1年生教育課程（経営管理研究科の前進）の学生対応も、ざわざわとした雰囲気の中でやっていたので、暫くは息が詰まるような感じでした。企画課の業務は、官庁等の調査統計類の作成、慶應義塾の収支予測と常任理事からの年5本—6本の特命事項に対し、その資料を作成することが主なものでした。あとは勉強していいと言われていたので、企画課の図書室の書籍、資料や新聞を読んだりしていました。何をするのも自由でした。1年間勤務したあと、30歳の時に慶應義塾の経営管理研究科で2年間勉強をしました。慶應義塾も休職を認めてくれたのです。無給でしたが、授業料を100万円だけ減免（修了後3年間勤務しない場合は返還）してくれました。

修了後、企画課に戻り2年間勤務した後、次は経理部に配属されました。一般的に経理業務は、専門的知識がないと難しいのではとか、数字数字に追いまくられるだけとか、とにかく敬遠されがちです。しかし、人から敬遠されがちな業務を習得できれば、貴重な存在になるわけで、専門性を高めるのには最適な部門の一つであると思います。2年間で、学校法人会計基準や各種情報を自分なりに消化し、業務フローマニュアルを作成する中で、どうにか当初の目的をクリアすることができました。当時は、共通のマニュアルとか業務フローが整備されていなく、どちらかという職人的な手法によって業務を習得していくスタイルであり、身につくものの効率はよくあり

ませんでした。集計は、そろばんが主流でありましたが、そのころから電卓が出始めており、両方のスピードを比べると、私の場合は電卓のほうがはるかに早く正確度も高かったのですが、1年間にわたり電卓を使用することの許可が出なかったのには閉口しました。既成の業務処理方法を変えるのに、抵抗があった時代でもあったわけです。

経理業務処理の電算化は内部では議論されていましたが、新経理課長の積極な後押しで1984年に具体的検討に入り、数社のプレゼンの結果、IBMを主体とするグループ会社で開発をすることにしました。1年後の4月からは学内開発による簡易ソフトでデータの蓄積を行い（従来の手作業も同時に9月までは行う）、10月に新システムを導入するという計画でした。電算化を導入する場合は、安全のために1年間を手作業と同時進行するのが常道であるのですが、課長の判断で10月からは新システムのみということで進めました。ところが、4月下旬に決算を締めた段階で、貸し方と借り方が億の単位で合いませんでした。システム等を含めいろいろな検証をしましたが正解にはいたらず、経理部長の顔も真っ青で引きつってしまいました。5月の3-5日に4人の職員が車を持ち込み、仮眠をしながら、手作業ベースで再検証をし、ようやく最終日の5日夕方に決着を付けることができたのですが、その後システムが完全に安定するには1年近くを要しました。決算が遅れたり、完了しなかったら、責任は誰がどうとるのかなど、監督職の身分ではありませんが、一時は心臓がドキドキでありました。このシステム化の作業を通じて、追い込まれた時の人間の力のものすごさ等を感じると共に、チームワークの大切さも再認識させられた次第です。また、上司（課長）の危機にも動じない信念とチャレンジ精神を学びました。

学校法人において、学生生徒等納付金収入、医療収入や補助金収入など限られた収入の中で、資産運用収入は、貴重な収入源の一つでした。慶應義塾の2004年度の資産運用収入は、約40億円で収入の3.4%を占めていました。当初は、銀行の大口定期、国債や社債など確定利回りのものが中心で、貸付信託や抵当証券など不確定利回りのものはわずかでした。1989年には、より積極的な運用をしていくために、運用資金、運用内容や運用部門・責任の明確化などが盛り込まれた「慶應義塾資金運用規程」が作成されました。2年間運用業務に携わりましたが、国内外の政治・経済情報の収集と分析など、専門知識の吸収には大いに役立ちました。運用は、金融会社の提案を運用委員会で検討のうえ決定をしていました。中長期の運用が主でしたが、株式運用を担当していた時には、ニューヨークの市場がどうなっているのか深夜に情報を収集することもあり、投資額が増えてくると、含みの損益が毎日かなり上下することもあり、寝不足とあいまって、ストレスのたまる時期もかなりありました。経理部には、10年ほど在籍しました。この間にブラックマンディを経験しました。後に、サブプライムやリーマンショックが来るとは露知らず。まったく知らない分野の業務をどうにか習得できたのは、どの部門に異動しても、頑張ればどうにかするという自信を得ることができました。また、全学の予算折衝を通じて、各部門の事業内容の把握ができたのと、経理業務に精通することができたことは、その後の自己評価を高めていくきっかけになったことは確かです。

1994年に、医学部人事課に異動になりました。医学部は、知っている人はほとんどいませんでした。現在では、三田と医学部の交流は盛んですが、慶應義塾職員のゴルフクラブのゴルフ大会で、管理職の人を7人、8人ぐらい知っていただけでした。管理職になると一部の者が医学部に異動し、4年、5年すると三田に戻って来るというケースが非常に多かったのです。ですから、

原さんもどうせ3年位で三田に戻るのでしょーと言われながら4年半勤務しました。人事課長として行ったので、まずは人を覚えなくてはいけないと、毎日30分、IDカード用の写真と履歴の入ったカードを見るのがしばらくの日課でした。医学部（大学病院の技術系職員を含め）には、2000人ほどの職員がいます。主任以上は、2カ月ぐらいでほぼ頭の中に入りました。信濃町の駅で、私服で挨拶されても誰だか分からない。挨拶されたら挨拶をしないことには相手に対して失礼になってしまう。挨拶をされた人に覚えがないと、思わず後ろに人がいるのかなと振り返ることもしばしばありました。そういうこともあって必死に覚えました。

多くの職員と交流を深めるには、飲みニケーションも重要な手段だということで、部長さんたちがいろいろとセッティングをしてくれました。そのうちに、終業時間の4時半になると、軽いアルコール中毒ではありませんが、今日も飲みにいかなければならないのかな、誰からか電話がかかってくるかなと、そういうような雰囲気になったこともありました。2年ほどしてから、健康診断での肝機能の値は予想通り上がってしまいました。飲みニケーション以外の頑張りもあつたか、次第に、教職員との信頼関係を築くことができました。

医学部の係長クラスの研修会で、看護師と医療事務の事務職が議論をしている時に、医療事務の人が、「あうあう。」と言いながら結論がなかなか出ないことがありました。そうすると、看護師が、「あなたは何を言いたいのですか、言いたいことをはっきり言ってください。患者さんは待ってくれませんか。死んじゃいますよ。あなたそういうような態度で医療事務をやっているから、手順良く処理が進まないのですよ。」というようなことをしばしば言われていました。看護師は、医療事務を下の方に見る傾向がかなりありました。より良い医療業務をおこなっていくためには、医師と各業種の職員が協働できなければならないわけですが、今一つうまくいっていませんでした。この辺の課題は、その後の大学病院経営改革により大きく改善されてきました。医学部時代は、非常に苦勞した時期でもありました。

その後、三田の塾監局人事部に異動となりました。人事部の次長から人事部長になったのですが、その時に業務改革が行われたのです。業務改革推進室を立ち上げ、メンバーは、新進気鋭の若手を中心として構成をしました。業務改革の一つである人事制度の再構築を議論している際に、「人事部長、しっかりして、ちゃんと改革をやってくださいよ」、「そんなのろまにちよろちよろやっていたのでは部長だって、課長だって動きませんよ」と、発破をかけられました。突き上げてくれる若手がいたから、私もさらなるやる気が出てきたのかなということを今になって思います。そういうところで突き上げた人たちは、信濃町キャンパスの改革の時に、逆に私が呼んで、大学病院の経営改革の中核になってやってもらい成果を上げることができました。

人事制度再構築に当たっての基本的な考えは先ほど触れましたが、人事制度再構築の具体的な内容は、①採用：経験者採用の実施、有期職員枠の拡大（人件費の固定費→変動費）。②育成：企業派遣制度の導入、チャレンジシート（OJT）の導入、大学院派遣制度の充実、国外集合研修の見直しなど。③評価：部課長級職員の業績、職能評定内容を大幅改正し、部長・課長級職員に業績評定に連動したミッションシート（目標管理）制度の導入。④配置：新卒者原則10年3部門、組織の担当制（部門内異動を部門長に裁量権を持たせる）などの導入。⑤報酬：部課長級職員の職能給の幅を同じ号俸内で5段階から6段階に拡大、部課長級職員の業績評定金額の幅を拡大。⑥勤務形態：サービス対象を視野に入れた組織的時差勤務制の導入、昼休み時間の窓口サービス

の拡充、ネットワークによる勤務管理システムの導入などでした。

私が経理部にいた時に、人事部にいると昇格が早く、おかしいとの話が聞こえてきていました。自分が人事部に異動になったら、公平で身近な人には厳しめにし、思い切った人事をやろうと勇んでいったのですが、1年目はかなり自分なりの人事ができたものの、3年目ぐらいになるとコマがなくなってしまうのですね。6月と11月に定期異動があるのですが、70人から80人ぐらいの異動をしなければなりません。誰と誰をどのように動かしたらいいかということがなかなか難しい。ミッションに沿った人事そして評価に基づいた公平・公正な人事を公行うには、いろいろな情報を収集・分析できる能力がなければなりません。変なネットワークだけを持っているのでは駄目です。そこで私は、各キャンパスで年2回の定期異動前に、人事部長と人事課長でヒアリングを行うことを定例化しました。まず管理職一人ずつにヒアリングをして、最後に事務長と総括のヒアリングをすることにしました。事務長と課長職と一緒にヒアリングをすると、事務長の影響を恐れて本音の発言が少なくなります。慶應義塾、各キャンパスのミッションや人事部としてのスタンスを説明し、情報交換をしました。そういうところで取った情報、個人的なルートで得た情報を兼ね合わせながら異動に取り組んできました。

2001年には、研究支援センター・研究助成センター・知的資産センター事務長に異動となりました。アメリカの産官学連携に遅れること約20年、日本においても1990年代後半から積極的な産官学連携政策が実施されるようになっていました。収入源の限られた学校法人においては、外部研究資金の獲得は重要であり、積極的に行っていく必要がありました。一方で、研究環境条件の改善や財政の安定を図る側面からも、研究費に対するオーバーヘッド（間接経費）の徴収は当然の事として実施していかなくては、研究が増える程、財政を圧迫することになってしまう状況でした。その後、研究関係の業務量は、爆発的に増え、研究推進・支援部門は、重要部門として成長をしていくこととなります。1年4ヶ月の在籍ではありましたが、研究支援・助成・知財業務の概要を習得できたことの意義は大きいものでありました。

2002年秋には、経営改革プロジェクト室に異動となりました。ここでは先ほどお話ししました経営改革の事務局を担当しました。大学病院の経営改革が一番規模が大きく難しい改革でした。人事給与システムの改革も非常に重要度があったのですが、これは失敗しました。なぜ失敗したかということ、人事給与の担当者が細かいところまで全部システム化するというところにこだわったのが大きな理由の一つです。期間やコスト、委託した側のSEの能力の問題もありました。1年半やってきたのですが、人事部門がギブアップしてしまいました。私も責任を取って辞めるか、ボーナス等の査定を下げてもらいたいと自ら申し出たところ、辞めることはないだろうけれども、ボーナスは下げるということでカットしてもらいました。経営改革プロジェクト室には、執行部だけではなく学外の有識者にも入ってもらって、議論を進めていきました。違った観点からの意見は大変参考になりました。途中から経理部長を兼務しました。

2007年6月に大学病院事務局長兼信濃町キャンパス事務長に異動となりました。異動後に大変な事態が起きました。経営改革もさることながら、2007年の秋にサブプライム、2008年にリーマンショックが起きたわけです。それで、慶應義塾は300億円台の含み損を抱えてしまいました。その後直近では、50億円程度までに減少しました。慶應義塾の場合には、このような情報を事業報告書の中で公開しています。事業報告書は、ほとんどの大学がホームページに掲載しています

が、有価証券の時価情報を公開することには、慶應義塾も消極的でした。私が経理部長の時に、「私立大学連盟に加盟しているところで、大手の大学の半分は公開するという方向になっています。」と執行部を説得し、公開したいきざつがあります。その直後に、サブプライムとリーマンショックが起きたものですから、トップには恨まれたかもしれません。2006年の夏と秋に、アメリカのヘッジファンドやノムラ・アメリカを視察してきましたが、シカゴに行った時に、シカゴの郊外に東欧の人たちがかなり入植し、土地の値段が非常に上がっていたこと。また、11月にサンフランシスコに行った時に、タクシードライバーが私も投資のためにマンションを買いましたと話していました。タクシードライバーがマンションを買うような時代というのは、もうこれはバブルの最後の方かなという感じはしたのですが、でも実際にサブプライムショックが起きたのは1年後でした。財務運営委員会に野村証券の財務担当者が来た際に、バブルの崩壊の可能性について聞いたのですが、その担当者はそういうことは絶対にありえないと言っていました。ノムラ・アメリカもリーマンショック後に、会社の半分ぐらいの人たちが日本に引き揚げています。

大学病院では、先程お話ししましたような改革をしました。詳しくは、資料をご覧ください。改革が一段落したところで、定年まで1年半ぐらいになりましたので、「定年までラインで古参の人が頑張っているのは駄目だから、そろそろラインは若手に譲るよ、異動はどこでもいいですよ。」と塾監局長に話をしたら、ちょうど国際医学情報センターで定年退職の人がいるのでということで、現在に至っています。

8. 私大連盟・大学行政管理学会・大学病院経営研究会とのかかわり

(1) 私大連盟

私大連盟は、塾長室企画課にいた33歳の時に、調査委員会第一分科会の委員をやりました。ほかの委員の皆さんは、課長クラス以上で40歳から50歳ぐらいのそうそうたるメンバーで、半学半教ではありませんが、諸先輩から数々の教をいただきました。学校会計の委員会や研修委員会等にも参画させてもらいました。

私大連盟の委員会は、同じ業界ではありますが、他大学の情報の収集や各種のノウハウを得ることもできると共に、人的ネットワークによる各種メリットもあります。将来を担う若手を委員として参画させることは、人材育成の観点からも意味あることだと思います。

(2) 大学行政管理学会

大学行政管理学会というのは、先ほど紹介がありましたが、孫福さんに強制的に入れられたようなものです。そのうえに人事研究会のリーダーをやれというのも、創設幹部に取り囲まれていて引き受けざるを得なかったのです。人生の中で何人か自分の人生に大きな影響を与える人がいると先程お話ししましたが、間違いなく孫福さんもその一人です。もし孫福さんから学会への参加や人事研究会のリーダーの話がきていなかったら、私の50歳以降の大学職員としての人生は、マイペースでぶらぶらしていたのかもしれません。大学行政管理学会は、学内外の人的なネットワークを広げる中で、各種の新たな情報や知識を得て、自分が向上するための糧になった学会であります。コマーシャルではありませんが、学会の年会費は1万円ですが、ここに参加すれば元以上のものを得ることができると思います。

(3) 大学病院経営研究会

大学病院経営を取り巻く諸課題の解決に向け、官庁・民間企業からも参加してもらい、多くの視点から検討をするとともに、官庁側にも大学病院の経営実態を理解してもらい、行政にも生かしてもらおうことを目的にして、帝京大学、東京大学、日本大学と慶應義塾大学病院の教職員有志の参加を得て、大学病院経営研究会を設立しました。私は、初代の座長を務めさせていただきました。各分野の方と交流ができ、60代になって新たな英気をもらうことができました。

9. 大学職員を振り返って

最後に、大学職員を振り返ってということで、いろいろな経験の中から重要と思われることをいくつか挙げてみます。

- (1) 大学が、中長期・短期のミッションを提示して、教職員のベクトルを共有する中で、ブレークダウンして各部門そして個人が目標設定をし、上司と調整し最終目標を設定の上、実施し、評価していくことが必要です。
- (2) 多くの大学で職員が常任理事や常務理事という職責を担っていますが、慶應義塾はまだ理事止まりです。諸事業の継続性、職員の経営参加意識の向上や情報の共有化の意味合いからも、今後は、そういうポジションも職員が担うことができるように資質向上をさらに図っていかなくてはいけないと考えています。
- (3) 新入職員の育成は最初の数年が重要です。慶應義塾でも、塾監局という法人本部がありますが、そこには人事、経理、管財、総務、秘書室、広報室が入っています。そういう部門とか、教務部や学生部などが重要ということで、新人を配置してきました。ところが、いろいろな改革に取り組んでいるのはそこだけではなくて、三田以外のキャンパスなどもあるわけです。それから、配置された部門に人材育成に向いている職員がいるのかといったこともあります。必ず重要な部門に配置するというよりは、教育してもらえそうな部門に配置するのも一法かなと考えています。
- (4) 業務・指導マニュアルの整備がされた中で、OFF-JTよりOJTを重視です。まずは、仕事ができないのでは始まりません。倫理観、個人情報への扱い、接遇、そして、自己研鑽の重要性も入社した時に教えておくことが大切です。
- (5) 幹部候補生は30歳ぐらいで選別をした方が良いのではないかと感じています。もちろんその後、候補生も脱落することもあるし、新たな人の登用もありです。そして、それらの人を、機会あるごとに、プロジェクトや新規事業などに投入するなど、計画的に配置、育成していく必要があると思っています。
- (6) 諸事業の改善・改革や新規事業の立ち上げに参画させるということは、人材育成の上で非常に重要だと感じました。慶應義塾では1996年から2000年に業務改革を行い、業務改革推進室を設置し、そこに課長、主任クラスを中心に職員を20人ほど配置しました。毎日のように、コンサル会社との打ち合わせをし、遅くまでの業務が続き、軽い精神的な疾患を起こした人も出ましたが、そこで得たノウハウは貴重なものであり、改革終了後の職員は、一回りぐらい大きくなった感じがしました。大学病院経営改革では、その時の経験者3人

に医学部に来てもらいましたが、大活躍でした。

- (7) 孫福さんがよく言っていたことですが、「これからの大学職員は、プロフェッショナルにならなければいけない。そのためには、自分の得意業務を2つぐらいでいいから持たなければいけない」。「あなたは何ができるの?」と言われたら「これができます」というものを持つことが必要です。ジェネラリストのうえに、さらに、2つぐらい自分の得意分野を持つということだと思います。
- (8) 私立大学内ではなく、企業の人とも交流を持った方がいいと思います。企業がいろいろな改革をやっている中にだぶんヒントもあります。私が学んだ経営管理研究科の学生の、90%は民間企業の人でしたが、そういうところのネットワークから得る知識や情報というのは、すごく助かっています。人的ネットワークを通じて情報を収集・分析し、今までの自分の持っている能力、知識に融合させることにより、新しいアイデアを作り出していくことができます。
- (9)(10) 改革などを推進する時に、個人力では限界があります。グループで組織力を持って、対応していけるような人たちの集団(コアメンバー)を、数年ごとに数名ずつ作っておく必要があると痛感しています。改善・改革に熱意をもったコアメンバーの構築。5人ぐらいで固まれば、非常にきついことでもできます。
- (11) 出会った人との信頼を得るには、最初の半年が勝負かなと思います。一度信頼を得ると長く続いていきます。教員に信頼してもらうには、科学的、論理的な説明をしていかないと納得してもらえません。
- (12) みずほ証券のシンポジウムで、パネラーとして参加した際に、学校法人も儲けよと話したら、香港大学とイエール大学のパネラーから、学校は儲けてはいけないと言われました。いや、儲けようといっているのは、儲けたお金をステークホルダーに還元すればいいわけで、赤字になっていいということではなくて、やはり収支とんとん以上で儲かるような仕組みだけは作っておく必要があると思います。それを将来のソフト、ハードあるいは学納金額の維持のために使うのであれば、問題はないのではないかと反論したのですが、理解してもらえませんでした。しかし、私は財政の安定化を図るためにも、その考えは固持していきたいと思います。
- (13) 事業の推進には、P-D-Cサイクルの徹底が求められます。また新規事業の構築には、当然のことながら5年程度の収支予測作成が必須条件になります。旧来の学校法人は、Dに注力を注ぎ、計画は甘く、評価・再構築は余りされてきませんでした。やりっぱなしが多かったといえます。今後は、Cの評価・再構築が特に重要であり、負の遺産を抱え込むことのないようにしていかねばなりません。
- (14) 自分の大学の財務状況ぐらいは、読めるというのが常識にならなくてははいけません。経理部は大学全体の事業内容を把握するのにうってつけの部門の一つです。予算編成、会計処理、決算処理と財務分析を行う中で、各部門の事業内容を把握することができます。経理を経験したことによって、慶應義塾全体と各部門の活動状況や収支状況がわかりました。幹部候補生には、経験させておいてもいいのではないかと思います。
- (15) 現在、私が勤務している国際医学情報センターは、受託先の多くが製薬会社であり、納期

を守るということは、信用を得るための重要条件になっています。学校法人では、納期が甘くなっていた部分が多くありました。明確に納期を指示していくようにしなければならないと思います。時間をかければ誰でもそれなりの生産物を作ることができるのであって、決められた時間内に、いかにして生産性を上げていくことができるかが重要です。

- (16) いくつもの業務が舞い込んだ時に、優先順位・緊急度・重要度の判別が必要です。
- この件に関しましては、面白い研修がありました。慶應義塾の部長クラス40人に対して、研修を行った際に、産能大の講師から、慶應義塾に関するいろいろな問題が掲載された資料を配布され、30分で回答することになりました。問題の内容は、慶應義塾の出身の芸能関係者に○を付けてください、建学の精神で間違っているものに○をつけてください、慶應義塾のミッションは何ですか、慶應義塾の帰属収入どのくらいですか等です。そういう問題がランダムに並んでいるわけです。問題には、重要度が含まれていたのです。90%の人は1番から順番にやるか、やさしい問題から取り組んでいました。若干名ですが、途中で気が付いて、重要度等を踏まえ、どの問題から取り組んでいけば良いのかを見極めた人がいました。普通は、最初からやっていってしまいますよね。あるいは、ざっと問題を見て、できるところから取りかかるとか。普段の業務では、そのようなことをあまり考えずやっていたということを物語った事象でした。
- (17) 会議が多すぎるので、会議数を減らす必要があります。会議では報告を極力少なくし、議論を中心とした会議にしていく、そのためには、資料を事前に配布しておくことです。会議は時間内に予定の事案を決め、終了することが大切です。大学病院経営改革では、会議数を2割ぐらい減らしました。また、会議の一部を早朝会議にしました。朝の7時30分から診療開始の8時40分までの1時間10分間で結論を出すというなかたちにしました。私は通勤に2時間ぐらいかかるので、朝一番のバスに乗らないとなりませんでした。冬になると星がきらりと光っているような状況の中、出勤するようなつらい時期もありました。
- (18) 目標管理制度は、多くの大学が既に取り入れている制度であります。目標設定の際の上司との目標の調整ヒアリングも大切であります。目標に対しての評価におけるフィードバックはさらに重要であります。管理職・監督職は、部下に対して評価の結果を、部下の動機づけになるように説明をしていく義務があると思います。
- (19) 評論家でなく、問題解決フローを通して「問題認識⇒要因分析⇒今後の諸条件検討⇒代替案作成」代替案を提言していく姿勢が大切です。提言を受け付ける体制も求められます。
- (20) 課題が複雑化・専門的になってきています。医療の面では、複数の診療科が連携して治療効果を上げています。組織横断的なWGと教職協働の促進により、総合での解決が必要です。そのような観点から、WGへの参加などに対しての人事評価を高めていくことも考えていかななくてはなりません。慶應義塾の場合には、ワーキンググループやプロジェクトに参加していると評価のポイントが上がる配慮をしているはずで。
- (21) 業務改善・改革はやらなければ何も進みません。やって修正していけばよいと思います。業務改善・改革は、60~70パーセントの成功で充分です。やらなければ先に進みません。小さな成功例を生み出し、やる気を出させることが重要です。100パーセントなんか目指していたら、とてもじゃないですが、何年経ってもできません。

- (22) 慶應義塾は、まだできていませんが、今、医学部では総合データベースの構築を計画しています。大学病院の新システムに、教育、研究や経営管理システムもつなげて、タイムリーな経営・教育・研究・医療の支援データを作れるようにしていこうというものです。これができれば、情報の共有化ができて、タイムリーな経営管理支援ができるようになります。全学的な方向に進めばよいのですが。
- (23) 自然災害、個人情報漏洩、ハラスメント、法令順守や品質の確保などの対する、リスク管理体制の強化が求められています。国際医学情報センターでは、ハラスメント教育や個人情報の研修は慶應義塾以上に木目細かな指導がなされています。年に2回は講習会が開かれ、そのあとに確認試験を行います。役員も含めて100点満点で、70点未満は再履修です。個人情報については丸適マークを取っています。まさか試験をやられるとは思っていませんでしたが。大学は規模が大きいですから、なかなか啓蒙活動が末端までに行き渡らないところがあります。
- (24) 企業におけるメンタルヘルスケアが、大きな課題になっています。労働環境の改善や相談窓口の充実が必要です。大企業では、大手の病院と提携して、精神・神経科の医師や臨床心理士による、企業内相談窓口を設置しているところが増えています。教職員と学生生徒に対する、メンタルヘルスケアは、大学にとっての重要課題になっていくと思います。

以上、大学職員を振り返ってということ気づいた点であります。いろいろな見方や大学の状況により、違った意見もあるかと思えます。問題の発見→要因分析→今後の方向性・諸条件→提言・代替案→実行といったことは、難易度の差こそあってもすべての職員ができる状態が良く、上司は提言・代替案を真剣に検討する体制をつくり、それが良いサイクルで回れば、生産性は必ず上がっていきます。

以上でお話を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。