

筑波大学大学研究センター

第4回短期集中公開研究会報告

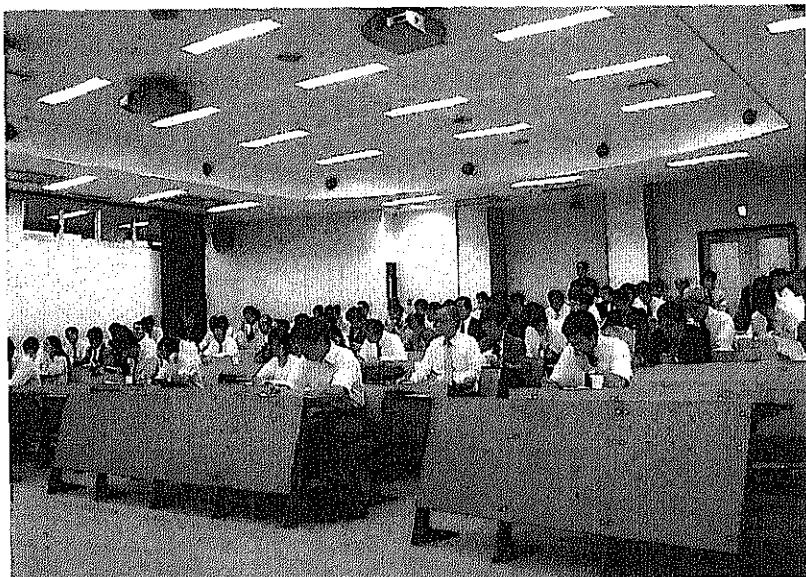
現職アドミニストレータからの発信

RCUS 現職アドミニストレータからの発信

第4回筑波大学大学研究センター短期集中公開研究会

期 日： 平成 13年 10月 18日（木）開始
毎週木曜日午後 6時30分～8時30分、最終日 11月 15日（木）
場 所： 筑波大学大学研究センター（東京都文京区大塚 3-29-1）
地下鉄丸の内線茗荷谷駅下車徒歩 2分（夜間大学院と同じ場所）

説明会を兼ねた懇親会：10月 18日（木）講演終了後午後 7時 30分から



研究会日程 10月 18日 山本 真一 筑波大学教授・大学研究センター長
10月 25日 近藤 誠 玉川大学工学部長室長
11月 8日 横田 利久 中央大学市ヶ谷キャンパス総合事務室課長
11月 15日 青木加奈子 東京経済大学学生センター学生課

使用会議室： G館 501

連絡先： 大学研究センター事務室 03-3942-6304 センター長 6307
f a x 6310 加藤講師 6306

現職アドミニストレータからの発信

山本 真一（筑波大学大学研究センター）

皆さん、こんばんは。それからこの衛星回線を通じてご覧になっておられます広島大学、それから愛知教育大学、山形大学、そしてまた、筑波大学のつくば地区の皆さん、こんばんは。

今日はそういうことで、ここに今多数の方がいらしていますが、この方々のほかに、全国のいくつかの大学で、同時にこの短期集中公開研究会にご参加の方がいらっしゃるということでございますので、のちほど時間があると思いますが、皆さま方もぜひこの会場以外の方とも対話をしていただきたいと思います。

私は、この筑波大学大学研究センター長の山本と申します。すでに皆さま方の何人かは、といふか、むしろかなりの方が前回、前々回とこの短期集中公開研究会にご参加のようございますが、改めまして、この講演会の、この短期集中公開研究会の趣旨というものを少しご説明をしなければならないと思います。

皆さま方、ほとんど毎日大学の運営、あるいは経営に当たっておられる方だと思いますが、それそれがいろんな問題意識を抱えてこの会場にいらしているわけでございます。というのも、ご案内のとおり、今、日本の高等教育、あるいは大学をめぐる環境というのは、まさにただ単に本で読んだように、環境が変わりつつあるというだけではなくて、非常に現実性をもって変化を増しているわけですね。おそらくここにおられる方の多くは、私立大学の事務局にお勤めだと思いますが、ご案内のとおり18歳人口は猛烈な勢いでこれから減るということが予測されております。

私の本日お配りしている資料の中にも、果たしてこの18歳人口の減少期に当たって、数年前の文部省の大学審議会が言うように、進学率58パーセントを確保できるだろうかということは、まさに現実の心配事になってまいりました。つまり、18歳人口の減少に合わせて、もし大学の入学者数が、今70万人を少し超えるぐらいいるわけですが、仮にそれが60万人になってしまつたとすれば、それはもろにそれぞれの大学の経営に影響を与えるわけです。国立大学といつても、おそらくそのころには、法人化をしておるわけですが、国立大学にもその影響は及ぶということをございまして、これは、われわれ大学人にとって非常に、ある意味では気の重い、大きな課題なんですね。

しかしながら明るい側面もあるわけです。それは何かというと、21世紀はまさに知識社会の時代、あるいは知識経済ということが1つのキーワードになっておりますね。つまりこれまで以上に、大学における教育や研究が、社会のさまざまな活動、とりわけ経済活動につながっていくと、こういう時代を迎えつつあるわけでありまして、そういたしますと、大学でやっている教育、あるいは大学で行っている研究が、直接社会につながっていくわけですよ。そういう仕事を、皆さま方はさまざまな立場で抱えておられるわけですから、まさに21世紀は、皆さん方にとて、

本来ならばたいへんやりがいのある、こういう時代が来たと、こういうふうに喜ぶべきことなのではないかと思います。

ただ一方で、大学をめぐる環境は、18歳人口の減少ということのほかにも、いろいろと外部からの要求というものが高まってきております。大学のアカウンタビリティという言葉が最近よく聞かれますが、つまり、大学には多額の公費が、これは国立大学や公立大学だけではなくて、私立大学にも補助金その他を通じてさまざまな公費が投入されているわけでございまして、これらの資金を使うからには、その資金を出した人に対してアカウントブルであるべきであると。つまり、説明責任を負うという考え方が最近もろに強くなってきております。

そういうことを背景にして、やはり国立大学の法人化であるとか、あるいは大学の第三者評価であるとか、あるいは最近は、この6月にいわゆる遠山プランというものが提出されまして、国立大学の法人化、あるいは場合によっては、それはひょっとすると法人化を超えてさらに進むのではないかということを、皆さん心配しておられるわけですが、これに付随して、国立大学の再編統合であるとか、あるいは国公私全部を通じて、トップ30と申しますか、いわゆる大学を競争させる。こういった具体的な戦略が出てまいりまして、これらそれらを合わせまして、今や大学の管理者、あるいは経営者にとって、まさに大変な時代であるわけです。

大変な時代というのは、来てほしくなかったという意味もあるわけですが、もう一つは、たいへんやりがいのある、こういう時代がこれからやってこようと、こういうことではないかと思います。つまりどういうことかというと、こういう大変な時代に、大学を上手にマネージする、上手に経営するということがこれらの大学にますます光が当たると、こういう時代がまもなくやってこようと、こういうことではないかと思います。つまりは大学の経営人材を本格的に養成する時期がきたと、こういうことなんですね。

しかしながら、ここにお集まりの多くの方は、そうは言っても、現実の大学にはさまざまな問題があると。さまざまな問題があるからここに来ているんだという気持ちで一杯の方がほとんどではないかと思います。それは、ほかの会場で聞かれている国立大学の職員の方も同じ思いでいらっしゃるのではないでしょうか。

つまりどういうことかというと、今の大学の管理運営、あるいは経営のやり方というのは、この来るべき新しい時代にとって必ずしもふさわしいものではないということを、皆さま方、とりわけ大学の職員の方は、日々の仕事を通じて感じておられるわけですよね。

こういう私自身も、かつて大学の事務局で仕事をしたことがございます。某伝統的な有名国立大学、ここの事務局で広報の担当の課長クラスの仕事をやっておりましたが、このときに感じましたのは、やはり国立大学の教官というのは、文部省に来るときは何か用事があるのでたいへん愛想のいい顔をしていますが、大学の中では、非常に厳しい顔、特に職員に対しては厳しい顔をしているわけですね。私は今、立場としては、教官の立場ですから、またちょっと違う思いもあるわけですが、当時私が職員として感じたことは、国立大学には事務職員の活躍の場がきわめて限られている。有能な人材がたくさんいるにもかかわらず、職員の活躍の場がきわめて限られているという思いがしたわけでございます。

したがって、その鬱憤を晴らすには、夜の一杯というのが欠かせないということになるわけでございまして、当時のことを思い出しますと、前にも言ったかもしれません、夕方一杯のビールを飲むときに、どんなおつまみでお酒を飲むのがおいしいかと言いますと、何といっても教官の悪口でございます。教官の悪口を言いながらお酒やビールを飲むというのがいかにおいしいかということを、今でもきのうのことのように思い出すわけでございますが、しかし、ただいまのところは、大学の教官という立場になりまして、教官の立場から事務職員を見ますと、また違った思いがあるわけです。

それは、例えば今大学は従来のように、単に定型的な教育、あるいは定型的な研究をやっておればそれで済むということではなくて、いろいろと新しい時代に応じるということが必要なわけですね。TLO の話もそうでしょうし、あるいは大学の国際化に伴って、さまざまな人々が大学とのあいだを出入りするわけですが、あるいは産業界との連携協力であるとか、いろいろなことが日々起きてくるわけですが、そういう中で、何か新しいことをやりたいと。新しいことをやりたいと思うと、なかなかうまくいかないんですね。おそらくそれは教官のほうにそういう訓練をしている者が少ないとということと同時に、事務職員の側にも、そういった訓練、あるいはそういう心構えをもてるような体制にはなっていないということが大きな原因ではないかと、私は思っております。

つまりどういうことかと申しますと、今基本的には、今の大学は、教授会自治、あるいは評議会自治と申しますか、教員の代表によって大学の基本的な方針を決めていると。そして、職員はその方針に従って、それを実施する、あるいはそれが制度的に間違った方向に行っていいかどうかをチェックすると、こういう立場のようでございます。したがって経営上は素人である教員が、片手間に管理運営をし、そして、本来ならば経営のプロであるべき職員の方は、十分な研修の機会を与えられるでもなし、かつまた教員組織を差し置いて自らが思うところをどんどん企画していくと、こういう立場にもないということでございまして、どちらかというと、大学の管理運営、経営のプロフェッショナルといわれている人たちが不在であったというのが現状ではないかと、このように思うわけですね。

しかしこういった、いわば古くからあるわれわれの大学の管理運営、あるいは経営のシステム、果たしてこの今までいいんでしょうか。おそらくここにいらしている方は、たいへん問題意識があるですから、この今までいいと思っておられる方は1人もおられないと、このように思います。何らかの改善が必要であると。何らかの改善というのは、もちろん教官サイドにも改善すべき点はあるわけですが、まず何よりも、皆さん自身が経営のプロフェッショナルになりたいと。そしてそのプロフェッショナルとしてふさわしい働きの場を獲得したい。このように思っておられる方がほとんどではないかと、私は思います。

そういったこともございまして、筑波大学の大学研究センターでは、昨年の5月に第1回の研究会を開きました、それ以来今回で4度目なんですが、そのときに、研究会をやりますよということで配ったチラシが、本日お配りしたこの資料の8ページ、こういう形で皆さんに配ったわけでございます。これは、今回の、第4回の表題、つまり「現職アドミニストレータからの発信」

という、こういう統一テーマの会合の案内でございますが、ここにいろいろな表題を添えまして、第1回目から案内をしているわけでございます。ここにも私がさっき申し上げましたようなことが纏々書かれておりますが、いずれにしてもこれからの大経営、あるいは運営を支えていく、そういう人材が今こそ必要であるということで、皆さま方に呼びかけたわけです。

当初は、できるだけインテンシブに、あるいはインターラクティブに議論をしなければならないと思いましたし、30名ということで皆さま方に提示をいたしました。ところが、30名ということで募集をしましたら、その30名の枠は、募集の初日か2日目ぐらいにあつという間に突破いたしまして、初回は60名を超える方を受け入れざるをえなかつたと申しますか、こちらとしては、最終的には喜んで受け入れさせていただいたわけでございます。

そういうた、ちょっと人数が増えましたが、それでも皆さま方の熱い思いというのは、人数が増えたことによっていさかも邪魔されることなく、と申しますか、非常に熱心なご討議をいただきまして、そういうことで第1回、第2回、第3回と回を重ねていったわけでございます。

その間に、今年の3月に、これまでの研究会の1つのまとめをしようということで、普通の昼間の公開研究会を開きましたところ、これまた大変な人数がお集まりになりまして、要するに、今や大学の管理運営、経営の人材、あるいはアドミニストレータと呼ばれております人材の養成は、本当に急務であると、こういう感じをいたしたわけでございます。

そのほか私どもの大学研究センターでは、こういった公開研究会のほかにも、もう少し基礎的な大学の管理運営のメカニズムであるとか、そういったことの研究もやっておりまして、それやこれやで皆さま方とこれまで2年間にわたりましてお付き合いをさせていただいておるわけでございますが、私どもの研究の一環として、今年の冬に、全国の国立大学の職員のアンケート調査をいたしました。その結果は、本日の配布資料の29ページから32ページまでに書いてございます。皆さま方に直接関係が深いことと思いますので、ちょっと時間をお借りして、概要をかいつまんでご説明申し上げます。

この調査は、私どもの大学研究センターの研究活動の一環として行われたわけでございます。問題意識はここに書いてありますように、世間では大学の管理運営は必要であるという声が日増しに高まっておりまし、また、大学審議会等々では、学長や学部長のリーダーシップということが1つのキーワードになってきておりますが、しかし、考えてみますと、学長や学部長がリーダーシップを發揮する、教授会のパワーに対抗してリーダーシップを發揮する、これはたいへんに結構なことではありますが、しかし学長が1人、あるいは学部長が1人頑張っても、これはなかなかリーダーシップをとるというわけにはいきませんよね。

わが国の産業界で、製造業は世界に冠たるパフォーマンスを示しておりましたし、ちょっと時代が変わってしまいましたが、それにしても日本の経済における製造業の役割というのは非常に大きいと思いますが、一方、ホワイトカラーの生産性ということを考えますと、これは欧米諸外国に比べて必ずしも高いとは言えない。むしろ低いのではないかという意見が非常に強いわけです。つまり私どものレベルで考えましても、日本のオフィスワークには、非常に大きな問題がある。おそらく大きな問題の1つは、その仕事が構造化されていないと申しますか、つまり1人で

何もかもやらざるをえないような、こういう状況というのがけっこうあるんですね。大学には特にそういった傾向が強い。

したがって、例えば国立大学で言えば、大学には学長や副学長、あるいは学部長といった管理職の人がおりますが、それを支える秘書的、あるいは事務的、あるいは業務的なサポートというのは、諸外国の大学に比べるときわめて貧弱であります。貧弱であるというのは、単に人数が少ないとだけではなくて、そのサポートをする仕事の質というものがどうも違うのではないかということを、ここ数年私は主としてアメリカの大学を中心に、そのアドミニストレーションを見てきておるわけでございますが、その中で感じるわけでございます。

つまり、学長や学部長のリーダーシップを支えるための人材、これもまた大学のアドミニストレータとしての重要な資質でございます。こういった人材もわが国には、非常に少ないのでないかと、私は感じておりますし、そういうこともございまして、この全国の大学の事務局長、あるいはそれに相当する方、それから中堅の職員ですね。40歳代の職員ということを想定いたしまして、ここに書いてございますように、1,298名という方を選びまして、アンケート調査をしたわけでございます。通常こういったアンケートをしますと、回収率は大体30パーセントとかそのへんまで来ればうまくいったというものでございますが、われわれの期待を超えて、回収率68.2パーセントという、この種の調査としては、比較的高い回収率を得たわけでございまして、本日ここにいらしている方々のところにもひょっとするとアンケート調査が行ったかもしれません、お忙しい時間の中、答えていただきまして、本当にありがとうございました。

その中で例えば30ページをご覧いただきますと、職員のプロフィールということについていろいろなことが分かったわけでございます。例えば私立大学と国立大学とでは職員の学歴構成にもかなりの違いがあるということが分かりました。これはおそらく国立大学については公務員試験制度と密接不可分の関係にあるのでこういう結果が出たのではないかと思いますが、つまり逆を言えば、国立大学の事務局は、わが国の国家公務員制度と非常に関係が深いということなんですね。

それから職員の平均勤務年数ということを見ますと、私立大学の方は比較的長く同じ大学にお勤めの方が多いようですが、国立、公立について言えば、勤務年数が短い。特に公立大学については、事務局長クラスの、いわゆる幹部だけではなくて、中堅の事務職員につきましても、非常に勤務年数が短い。これは、ご案内のとおり、これらの人々は、きのうまで知事部局にいた人が大学にたまたま来て、またどこか別のところに帰っていくと、こういうふうなパターンを取っているからでございます。

それから能力向上策につきまして意見を聞きましたところ、32ページにございますように、多くの方が能力向上策は必要であると。特に何が必要かということを聞いてみると、この図表の3にございますように、経営戦略等の企画能力であるとか、あるいは知的財産権等の新しい専門知識、このあたりが必要であると答えた方が非常に多いわけでございまして、例えば日常的な事務処理能力をもっと高めたいと、こういう必要があるかということについては、あまり高い回答が得られておりません。

また、図表の2をご覧いただきますとお分かりのように、私どもは最終的には、大学院の修士課程レベルのプログラムが、もっともっとつくられるとよろしいのではないだろうかと。つまりプロフェッショナルスクールの1つの形態として、大学のアドミニストレーションというものもその対象になるのではないかと、このように強く信じて、そのための努力もしておるわけでございまして、また現実に、今年の4月には、東京の私立の桜美林大学が新宿にサテライトキャンパスをつくられまして、こういった大学のアドミニストレータを養成する修士課程の専攻を立ち上げられました。こういうふうに、この教育プログラムも徐々にではありますが、本格化しつつあるわけです。

で、その中で修士課程の設置は有効かどうか。既存の研修制度のほうが有効ではないか。いろいろと意見があるようございまして、ぱっと見ますと、かなり意見は分かれております。ただ傾向としては、修士課程の設置は有効であると、このようにお答えの方が多いということで、私どもも一安心をしております。

こういうような結果を見ましても、大学の事務職員の方は、国公私立大学を通じて、今のシステムには必ずしも満足をしておられない。何らかの形で改善改革は必要であると、このように思っておられる方がたいへん多いということを知りまして、私も非常に自信を深めたというのが、今回のこのアンケート調査でございました。

さて、これらのアンケート調査、あるいはここでこれまで3回にわたって開催されました短期集中の公開研究会、こういう経験の中で、いろいろと考えてみると、やはりどうしてもこれらの大学の中には、新しいタイプの経営人材、管理運営の人材が必要であるということを、いよいよ感じるわけでございます。そのへんの問題意識を、この本日配布の資料の23ページですが、「新しい時代の大学運営に向けて」ということで、昨年書かせていただきました。この24ページをちょっとご覧いただきますと分かりますが、これからは管理運営、あるいは経営の人材というのは、いったいどうして養成すればいいんでしょうか。長期的な戦略を立てられる人材、あるいは新たな専門知識をもった人材、あるいはリーダーシップのある人材、こういった人材が必要であるということは分かるわけです。しかしそういった人材をどうやって求めるか。ここに、たいへん大きな問題がございます。

というのは、何となく、こういった人材は、皆さん方自身がなるべきだと、このように思っておられる方がほとんどではないかと思います。それはそうです。私も実は、皆さん方自身がこういった経営人材になっていただくということが、たいへん望ましい方向ではないかと思っておりますが、ただ、この短期集中の公開研究会で、何人かの講師の方をお招きしてお話を聞いた中で、これからは、大学の事務職員、特に専任の事務職員でさえ、うかうかしていると、仕事はどんどんアウトソーシングされてしまうよというお話があったかと思います。つまり、大学のトップ経営者の立場とすれば、もちろん皆さん方にそういった能力を身につけてもらいたいと思っておられる方もいらっしゃるでしょうけれども、仮に皆さん方にそういったことが期待できないということであれば、そういう仕事はどんどん外部の専門家の手に委ねられてしまうということになるわけでございます。

それからもう一つは、アメリカの大学では、大学のアドミニストレータというのは、必ずしも事務職員のことだとは思われておりません。つまり大学のアドミニストレータというのは、例えば学長であったり、あるいは副学長であったり、あるいは学部長や、あるいは部長クラスの、ディーンといわれる、こういった人たちのことをアドミニストレータというわけでございます。

そしてこういうアドミニストレータは、どういう人になつてゐるかと言ひますと、アカデミックなバックグラウンドをもつた、つまり研究者、教員の方々からそういう仕事をやっておられる方もいるし、あるいはビジネスの世界から来られた方もいるということで、日本流に翻訳すれば、教員出身のアドミニストレータもおれば、事務職員出身のアドミニストレータもいる。さらには、外部の企業からスカウトされた方々もアドミニストレータとして活躍する可能性がある。こういう意味でございます。

したがつて、時代は確かに皆さま方を、もっともっと能力の高い人になってもらいたいと、このように思つてゐることは間違ひがないでしようけれども、しかし、皆さま方だけがこの能力アップの対象ではないということは、深く、深く考えていただきたいと、このように思うわけでございます。おそらくここに来られている皆さん方は、たいへん現状を憂えてここにいらしているわけですから、そういうことを今さら言つても、皆さま方には重々お分かりのことだと思いますが、ただ、私は今全国の大学にいらっしゃる事務職員の方々、この方々に特に申し上げたいのは、これからの大學生の事務局というのは、決して安定した、変化のない、しかし幸せな生活を保証する、そういう職場ではなくて、21世紀型の知識産業をリードしていくような、こういったダイナミックな職場である。そういうダイナミックな職場に堪えうるような、あるいはそういうダイナミックな職場に適合しうるような人材にこそ、活躍の場が与えられると、このように私は思っております。

したがつて、皆さま方にとってこれからいい時代が来ようとしておりますが、しかしそのいい時代は、皆さま方の努力がなくては実現しないと、こういう世界ではないかと、このように私は思っております。

特に国立大学の皆さんに申し上げたいのですが、ただいま国立大学は、独立行政法人化ということで、いろいろと検討が行われております。その過程で飛び出しました遠山プランによると、大学の再編統合、あるいはトップ30を目指した競争ということが言つておりますが、こういう中で、われわれはともすれば目標をきわめて限定的に考えがち。つまり再編統合が目的であつたり、あるいはトップ30になることが目的であつたりといふような、あるいは法人化のいわば具体的な設計図を書くことが目的であるということで、どうも手段と目的が入れ替わってしまうという現象をしばしば経験しておりますし、これからもそういった恐れは十分にあるわけでございます。しかし、大学の本来の役割というのは、これは国公私立大学全部を通じて言えることですが、やはり知識という大きなそういう材料を使ってそれを開発し、そしてそれを教育という手段で若い人に伝える、あるいは社会サービスという形で経済・社会にそういう知識を移転していくと、こういった作業を通じて社会に貢献をするということが、大学の本来の役割であろうかと思いますので、それは大学の設置形態の如何、あるいは大学のロケーションの如何にかかわら

ず、そういうことは忘れてはならないことでございます。そういう重要な大学を支えておられる皆さま方の仕事でございますから、これは本当に重要なことなんですね。ですからそのことを皆さま方は、ぜひもう一度お考えのうえで、これから本日を含めて4日間の短期集中講演会を、ぜひ皆さま方と一緒にやってまいりたいと思っております。

そこで、ちょっと時間が限られてまいりましたし、質疑応答の時間も必要なのですが、少しこの研究会の進め方について簡単にお話ししておきます。資料の4ページから5ページにそのことが書いてございますが、この会は、特に現職の職員の方々の便宜を図るために、夜間に開くと。通常大学のいろんな研究会というのは、こちらの事情と申しますか、主催者側の事情が優先され、昼間の皆さま方はとても来られない時間帯にやるということがよくあったわけでございますが、この研究会はそうではなくて、皆さん方が仕事を終えられてからでも来られるように、あえて夜間に設定をいたしました。

そしてまた、この研究会の運営ということを、できるだけ双方向、つまりインターラクティブにやっていくと。つまり単なる研修会ではないと。皆さん方は、この研修会で話を聞いて、そしてこういう資料をもらったから、それで一安心ということでは決して終わってほしくないわけですね。本日配ったこういう資料も、これは皆さん方の職場に帰って、こういった研修会に出たよと言って、同僚や上司の方に見せるということが目的ではなくて、まさにこういった材料を使いながら、皆さま方とわれわれ、あるいは講師の皆さんと、積極的に対話していくということが肝心でございます。

そういうことで本日はのちほど懇親会がございますので、本日は例外ですが、次回からは、2時間のうちの1時間を講演、残りの1時間は皆さま方との対話ということに充てる予定でございます。したがって、皆さん方は、いっぱい質問を用意して、毎回の講師の方々、あるいは皆さま方相互のあいだでお話し合いをいただきたい。このように考えております。

さらに皆さま方の中で、この延べ4日間あるうち、毎回出席、あるいは少なくとも3回以上出席された方には、前回、前々回でもそうだったのですが、修了証書を差し上げております。この修了証書は、残念なことに、今のところまだただの紙切れでございます。ただの紙切れではございますが、ひょっとすると将来お役に立つかもしれないし、あるいは将来役に立たないとしても、皆さま方の心構えの何らかの支えになってほしいという思いをこめて、私どものほうから差し上げるものですので、ぜひ1人でも多くの方がこの修了証書を手にされて、今回の公開研究会を終えられることを心から願っております。

最後に、経費のことについてちょっとここに書いてございますが、センターのこの公開研究会というのは、センター本来の研究活動でございますので、研究会に関する費用は一切いただかないということにしております。ただし最近、国と産業界との連携と、国立大学と産業界との連携ということが盛んに推奨されておりますし、その中でさまざまな制度も用意されておりますので、そしてまたこういった大学のマネージメントに関する研究というのは、まさに立ち上がったばかりでございますので、そういう研究を応援してやろうという方は、どうぞ積極的に我々のこの活動にご協力をいただきたい。こういう趣旨でここに書いてあるものでございますので、何とぞ

ご理解をいただきたいと、そのように思っております。

そういうことで、いささか教訓めいたことを皆さま方に申し上げまして、皆さま方のほうが大学の管理運営、経営にはるかに経験がおりなのに、私のような者からそのようなことを申し上げてたいへん失礼をしたかとは思います。あえて挑戦的なことを申し上げることによりまして、これからあと10分ちょっとしか時間はないと思いますが、皆さま方から積極的なご意見、ご質問、あるいはよその会場の方との対話ということに残りの時間を使わせていただきたいと思います。とりあえず私の話はひとまずここで終えまして、ここからは質問の時間、あるいは討論の時間に充てたいと思います。どうぞよろしくお願ひいたします。ほかの会場の皆さま方も、そういうことでご協力を願いしたいと思います。

まずはこの会場の方でご質問のある方はいらっしゃいますでしょうか。

<フロア>

いま山本先生のお話を聞きまして、職員の力をどう發揮していくかというところに、ちょっと興味をもったんです。また、いろんな職員の力が研修のテーマになっているのかなというふうにも感じたんです。

そこで、常々本学でちょっと話題になっている事務職員の学長選挙への参加。これまでも本学ではホットな話題になっているのですが、国立大学さんの場合は、おそらく国家公務員法などによって制限されているのかもしれないんですが、私学においては、おそらくもうすでに事務職員は学長選挙に参加しているとか、今徐々にそれを話題にしているとか、いや全くそこは聖域で、踏み込めないとかというところ、いろいろあろうかと思うんですが、やはり経営上では素人の教員が、片手間にやっているというお話を、やっぱり本来はアドミニストレーションという立場で十分経営的な能力を発揮しなければいけない職員としての立場、職員がそういう経営に参加できない。つまり学長選挙に参加できない。このへん、どういうふうにお思い、またはお感じになるか。また、他大学さんの方ほうでも、うちではもうすでに解決済みだとか、何かお考えがあればぜひ教えていただきたいと思います。

分かりました。ただちょっと私の個人的な意見を申し上げさせてもらいますと、職員であれ、教員であれ、学長を選挙で選ぶというのは、要するに企業で言えば、従業員が社長を投票で選ぶということですよね。これが果たして組織の正常な形かどうかというのは、ちょっと私には疑問があるところです。だから、そのトップの任命方法というのは、また別のやり方があってもいいのではないかと、私は思っておりますけれども、ただ大学というのは、この知識を取り扱うということで、単なる営利企業とは違った側面もあることは確かですね。いま質問された方の大学ではいかがなんでしょうか。

<フロア>

私個人の今のところの考え方なんですが、そんな声高に言うつもりはないんですけども、自由とか、民主とか、そして一緒につくりあげる、そして職員、教員、そしてまた学生さん、そういった3つの力を束ねていくうえで、やはり職員の力も十分勉強して、体力をつけて、そこに参加していく必要があるのではないかというふうに感じています。

分かりました。私は、職員の経営参加というのは、これは何といいますか、きわめて日常の、普通の仕事を通じても、もっともっと参画をするということが必要なので、つまり今は、職員のそういった能力を大学の経営に直接生かしていないという点が問題であるわけですね。ですから、その職員の経営への参画というのは、べつに学長を選ぶことをやれば、それが実行されたのだということではなくて、おそらくは、もう少し、本来の経営の中身について、能力のある職員には、もっと責任のある仕事をさせるというような形で実現するべきものではないかなと、私はこのように思っておりますけれども。

ほかの方々はいかがでございますか。ほかの会場の方でも結構ですよ。いらっしゃいませんか。こういったことも1つの検討の材料になりますね。どうもありがとうございます。何かほかに質問がございますでしょうか。あるいはご意見とか。ほかの会場はいかがでしょうか。はい、ではどうぞ。すみません、ご所属とお名前をちょっとおっしゃっていただきまして。恐れ入ります。

<フロア>

本日お配りいただいた資料のことをお聞きします。38ページに先生のほうで、今後の大学・短期大学の進学率の上昇の見通しが書かれています。2009年の文部省の当時の大学審議会答申によると58.8パーセントであると。ところがそれに対して、60万ぐらいしかならないということになっています。そうすると、比率が58.8パーセントじゃなしに、せいぜい50パーセントに近い数字ではないかと。これは文部省のこの58.8を目指すとすれば、さらにどういう手立てを今後する必要があるのかということですね。先生のご所見を。これは国の施策のみならず、これはそれぞれの大学の自主努力でも一生懸命やらないと、特にこの58パーセントには、何か手立てがあるのかどうか。

そこはまさに、この職員の能力開発ということともかかわってくるわけですが、私はこの小論のいちばん最後に、こういった私の予測は、実は本当はずれてほしいと、こう書いてある。つまりはずれるためには、大学にさらに大きな魅力づくりが必要であるということですね。データ的には、ここ数年大学や短大に進学を希望する高校生のパーセンテージというのはほとんど一定でございます。なぜ一定なのかといろいろ考えて、その理由をここに書いてあるわけですが、つまり従来ならば大学に行かなかった人がこれから大学に行こうという意思決定をするためには、これまでわれわれが考えていた大学の魅力とは違った大学の魅力づくりをしませんと、新たな顧

客を確保するのは、非常に困難ではないだろうかというのが、私の見方なんですね。要するに、そういう新しい大学の魅力づくりをどうやってやっていくかということですよ。どうやって新しい魅力をつくっていくかということに成功しませんと、せいぜいこのくらいではないでしょうかというのが、私の見方なんです。

それはここにいらっしゃる皆さん方、それぞれがやはりお考えにならないといけないわけですね。それは個別の大学によって事情は違うと思いますが、事態はそのくらい深刻なのではないでしょうかというのが、私の問題提起でございます。

ほかにどうでしょうか。あと2~3分だと思いますが、せっかくSCSでつないでありますので、ほかの会場の方、ぜひご発言いただけますでしょうか。こちらで、どうぞ。

<フロア>

いまのお話の中で、職員の能力向上を図るというお話が出たんですけども、われわれ職員としては、具体的にはどのような目標を立てて能力向上を図ればいいのかという、そうした具体的な例が、参加者の中で挙げられる方があれば教えていただきたいのですが。

そうですね。せっかくですから、参加者の中で、どうやったら能力向上を図ったと言えるか、あるいはどういうことを目標に能力向上を図ればいいのかということですが、ちょっとたまたま目が合ってしまったのですが、最終回にご講演いただく予定の、東京経済大学の青木さんが来ていらっしゃいますけれども、ちょっと予告編で何かおっしゃっていただけますか。

<青木>

東京経済大学の青木です。よろしくお願ひします。私自身が何に目標を設定するのかということとかと、思っています。自分は、大学の中でどのようにポジションを定めて、それが、学生さん、教員、職員という大学の構成員の中にあって、自分のポジションから、どういう発信をしていくのか。その目標をまず定めた時点で、そこに対して自分はどういうに到達していくのかを考え、実践できるようにしたいと思っています。とても抽象的な表現しかできないんですが、今そのようなことで、11月に皆さんへの問題提起と、それから皆さんからのご指導をいただけたらと考えております。とても中途半端で申しわけないんですが。

ありがとうございます。ちなみに私は、一口で言えば、やはり特に中堅レベルの職員の方には、ややもすると、何か新しいことが起きたときに「できません」とおっしゃる方が多いんですけど、「できません」ではなくて、「やってみましょう」と言えるだけの自信と能力をやっぱり身につけるということが1つの方向性ではないかと、私は思っているんです。それと、もちろんトップレベルのアドミニストレータについては、また別のものが必要かもしれません、とりあえずは、

「できません」から「やってみましょう」という形にマインドを変えていただく。そのための努力をしていただくということが必要ではないだろうかと、私は思っております。

筑波地区の会場の方、いかがですか。

<フロア>

いまの山本先生のご指摘のとおりでございますが、私も、日ごろから思っていることは、1つは、今大学を囲む状況は非常に変化が激しいわけですが、常に問題を分析して、自ら先生方に問題提起をし、あるいは助言をするというスタンスをもっていかないと、事務系の職員はこれからやっていけないのでないかというつもりでおります。以上です。

どうもありがとうございました。広島の会場の方、いかがですか。何人ぐらいいらしますか。つながっていますか。広島大学のセンターは、筑波大学よりも13~14年先輩で、研究の蓄積もたいへん大きなところでございます。せっかくの機会ですから、ぜひちょっとご意見をいただきたいと思うのですが。

<フロア>

よろしいでしょうか。今日は講義をありがとうございます。1つ、私の意見と感想も含めた質問をさせてください。

私は、ある大学の付属学校に勤めたことがあります。そのときに、教員集団と、事務系の職員、そして、生徒たちというかかわりの中で、事務系職員というカンショク抜きにして、いろんな提案をさせてもらいまして、皆がそれぞれのアイデアを出すということで、ある意味対等な関係で提案と仕事をさせてもらった経験があります。非常におもしろく、充実した仕事ができたというふうに教官、事務官含めて考えております。ここで、私1つ思うのですが、今の大学の組織、特に国立大学の組織というのは、仕事を守ることと、組織を守ることが、非常に大きな問題となっておりまして、何を省いて何を攻めていくかという提案がかなり出にくいくらいの状態になっているように思います。そういう意味では、独立行政法人化で、大きな、目に見えないような網がはずれていくことを楽しみしております。また、大学の事務系職員、特に提案とか企画をする力がありながら、遠慮があって、發揮できなかったこと、これが大いに発揮できるような、そういう機構、あるいは人事体制になることが望ましいことだと、私は考えております。長くすみませんでした。

ありがとうございます。そういう問題意識を、あちこちの大学でもっておられる方がいらっしゃるということは、たいへん心強いことでございまして、多分、東京地区の筑波の会場におられる方も、そういったご意見に同意されるのではないかと思いますので、これからどんどん議論を進

めてまいりたいと思います。

SCS で参加されている山形大学さんのほうで質問がありましたらどうぞ。

<フロア>

お尋ねしたいんですが、現在の学長や学部長を支える人材が少ないと。そういう能力が低いと。まさにそのとおりだと思うんですが、これは、原因として、個人に問題があるのか、あるいは特に、国立大学の場合なんですが、組織に問題があるのか、どういうお考えでしょうか。

基本的には、私は組織に問題があると思います。ただ、特にこれから独立行政法人化ということになりますと、大学の経営陣が直接責任を負わなければならないということになりますので、そういたしますと、やはり経営上の責任を負っている方がその方に何がしかのスタッフがいませんと、今の国立大学のように、スタッフは別の管理、それから教官組織は教官組織で別の管理運営をやっているというのでは、せっかくの支援が有効に利用できませんので、したがって方向性とすれば、独立行政法人化後の国立大学は、それぞれが担当の副学長になると。ですから、今的事務局長も管理の副学長、あるいは財務の副学長、何になるか分かりませんが、とにかく副学長の1人となって、それぞれの副学長がそれぞれスタッフを抱えて仕事をしていくという、いわばアメリカ型の大学に近い形になっていくのではないだろうかと、こんなふうに私は思っております。

そうすれば、おのずとそういった人材も育っていくのではないかと、私は思っておりますが、ただこれにはいろいろと異論もあるようでございますので、これからいろいろと議論を進めてまいりたいと思っております。

各地からのご発言ありがとうございました。衛星で結ぶというか、やはりテレビ電話でもそうですけども、ちょっと舞台裏まで見えてしまうというところが、これから情報化時代の、思つてもいなかつたことの1つかもしれません。しかし、今ちょっと衛星回線でたいへんスタッフの方に努力していただいて結んでやりました。次回も同じような形で結んでみたいと思っておりますので、そういうことも踏まえて、ぜひ皆さん方に、この中だけではなくて、外のキャンパスの人も一緒に参加しているのだという気持ちで積極的にご発言いただきたいと、このように思います。

その他、今後の運営については、今日配りました資料におおよそ書いてございますので、もしお分かりにならないございましたら、ぜひともご遠慮なくこの連絡先にご連絡いただいて、ご質問いただきたいと思います。

それから次回以降の予定ですが、10月25日は玉川大学の近藤さん。それから11月8日は中央大学の横田さん。それから11月の15日、最終回はただいまちょっとご発言をいただきました東京経済大学の青木さん。これらの、いわば現職のアドミニストレータとして、そしてまたこれ

からますますご活躍が期待できるこのお3人の方に、これから1回ずつお話をいただくということとしておりますので、楽しみにしていらしてください。

それでは本日は、これから1階の第1会議室というところで懇親会を開きますので、皆さん方たくさん名刺をおもちだと思いますが、ぜひ名刺交換などしながら、それと同時に、大いに親交を深めていただきたいと思います。

本日は、どうもありがとうございました。また、サテライトで結びましたほかの会場の方々もたいへんありがとうございました。とりあえずこれで私の講演を終わらせていただきます。ご協力ありがとうございました。

玉川大学における「教職員のミッション」

近藤 誠（玉川大学工学部長室長／研究科長室長）

こんばんは。ご紹介にあずかりました玉川大学の近藤でございます。

本日のお話は玉川でどんな感じでやっているかという、そのまで行きます。皆さんの協力、絶対必要なんですね。今日は、人の話を聞いて、為になるかもしれないからメモってという、そういう気持ち、捨ててくださいね。一緒になって考える、そんなふうな感じでいてください。

それで、自己紹介なんですけど、これは多分もういらしてばらばらと読んでいらっしゃると思うんですけども、その前に、歌を一曲歌いましょう。玉川では、教職員もこれをやるんですよ。そこに「ハロー・ハロー」と書いてありますが、新しい出会いがあった時に、これ、玉川では歌います。今日ここでやってしまいましょう。新しい出会いですので。

皆さんで最初に。こんなふうにやります。「ハロー、ハロー、ハロー、ハロー」。

それでは皆さんで、さん、はい。「ハロー、ハロー、ハロー、ハロー」。ちょっと照れがあります。思い切り声を出してください。次行きます。「やあ、こんにちは。ごきげんいかが。やあ、こんにちは。ごきげんいかが」。これだけです。最後は「ハロー、ハロー、ハロー、ハロー」。

「ハロー、ハロー、ハロー、ハロー」。みんなで、はい。「やあ、こんにちは。ごきげんいかが。やあ、こんにちは。ごきげんいかが。ハロー、ハロー、ハロー、ハロー」。はい、よくできました。

それでは自分の隣の方と自己紹介してください。名刺の交換でも結構です。はい、どうぞ。隣がいない人は後ろの方と。はい、結構ですよ。

さあ、それでは、私、これだけの人数だと、名刺交換に回っていると、今日の講座終わってしまいます。私こういうものを用意してきました。籠の中に私の名刺、ケースで入っています。自分の名刺をここに入れてください。そうすると全員と私知り合えたことになりますので、回します。これなかなかいいアイデアだと思いません？

さあ、それでは白いほうの資料をお聞きください。「現職アドミニストレータ」って、舌を噛みそうなんですが、訳しますと、事務官とかそういったことなのかな。でも私立ですから事務職ですね。

で、私、「玉川大学における教職員の使命」ということでお話ししようと思います。実際に普段やっていることを基にお話ししようと思うんですよ。それぞれの属していらっしゃる学校とかあるいは団体で、どのへんがこうびたつと来るか。あるいは全然違うなと思うか。あるいは役に立つと思うか。それは玉川だからできるんだよと投げ捨てるのか。それは自由です。

最初のページを開きますと、プロフィールが書いてあります。こういうところでお話しするのに、私は絶対このバックボーンを話しておかないと、話が何だか分からなくなるんですよ。お読みになって

くださったかと思うんですけども、年齢が若い方もいらっしゃると思います。上から4行目ぐらいのところに、大学在学中は、芳薪会という、全人教育を実践する有志の会のリーダーでした。芳薪会の芳の字は、玉川の創立者の小原国芳先生の芳の字から取りました。薪というのは、私立というのは、本来寺子屋的な感じでスタートしてきた要素ってあると思うんですよね。それが咸宜園というのが大分県の日田市にあります。そこにあります咸宜園塾という私塾、これは広瀬淡窓という儒学者で教育者だった方がつくった私塾なんですが、広瀬淡窓は1782年から1856年、つまり幕末に生きた方なんですね。咸宜園塾からは、例えば大村益次郎であるとか、高野長英であるとか、そういった幕末の志士が出ているんです。武士と言わず、町民と言わず、身分の隔てなく、そこで儒教を中心にして学ぶということをしていたんですけども、その同時代は吉田松陰の松下村塾がございますね。吉田松陰は1830年から1859年ということですから、ほぼ時期的には、吉田松陰が処刑されたのが1859年。で、広瀬淡窓の咸宜園塾が閉じるのが1856年ですから、ほぼ同時代。で、そこ広瀬淡窓の漢詩の中にこういう一節があるんですよ。

「いうをやめよ、他郷苦心多しと。同朋友あり、自ずからあい親しむ。柴扉曉に出づれば、霜雪のごとし。君は川流を汲め、我は薪を拾わん」

そういう私塾に、延べ4,000人が学んだのですが、大体その時その時で30~40人から50~60人が学んでいた。そこで起居を共にして、昼間は勉強、そして夜はそれぞれがまた勉強と。先生を中心に勉強してきたわけですね。そして朝早く起きて、お互いに塾の生活を送っていた。先生と弟子、ですから師匠と弟子が同じ一つ屋根の下で起居を共にして学ぶ。遠い地方から来て、つらいことが多いと文句を言うなど。友達、同じ仲間、同じ塾生がいっぱいいるじゃないか。朝早く起きて、外へ出てみれば、霜が雪のようにきれいじゃないか。さあ、これから今日も1日頑張ろう。君は川の水を汲みに行きたまえ。私は山に薪を拾いに行く、と。この薪を象徴して、私たちは私塾の精神をここから学び取ろうということで、薪という字を使って芳薪会という名前にして、小原国芳先生のもとで全人教育を実際に学生の立場で実践するのは、どうしたらいいのかということを考え、実行していくグループをつくりました。そういうところのリーダーをしていましたんですけども。

そういう縁もあって、卒業後、創立者小原国芳先生の秘書を3年半いたしました。そして2代目、ご長男の小原哲郎先生の秘書を7年間いたしました。現在小原哲郎先生は総長職で、そのご長男の小原芳明先生が3代目の現学長・理事長でございます。

このプロフィールに書いてないことがあるんですね、実は。私中学部から玉川なんんですけど、高等部1年の時にアメリカに留学しました。それは西暦で言うと1965年。ですから、わが国が戦争に負けて20年。私がアメリカに、高校1年生で行った時、お世話になったお家のホストファミリーのご主人、お父さまは、ガダルカナルで戦った方だったんですね。「ついこのあいだまで、お前の父さんとドンバチやっていたよ」と。そういう人のところに世話をっていました。その時にやはりアメリカ人がまだまだ日本とすごく仲良くなっている状態ではないし、けっこうエライ目にあいました。お世話になっている家で「ジャップ・ゴーホーム」なんて、外壁に書かれてしまったりして。何だ、こいつらと思ったら、やはり戦争が終わってそんなにたっていないから、

そんな気持ちがあったんですね。今みたいに、何かあるとすぐ仲良く、あんな感じではなかったです。そういう経験をしてきました。

そして高等部の2年の時には生徒会長をやって、で、あとは、スキー部と陸上部を兼ねていたんですけど、スキーでは高校選手権まで行っています。ですから、何でもやらせてくれましたね。

そして現在は工学部長室長、それから大学の研究科長室長ということなんですが、要するに、アメリカの大学改革の中で、学長に、あるいは副学長に補佐役、行政の専門家みたいなものを補佐役としてつけて、学長にできない分野、お金のことであるとか、組織のことであるとか、そういうことをやらせるというのは、アメリカのいろんな州の大学でやっているところがありますよね。ちょうどあんなイメージらしいんですよ。

学部長の補佐役。この4月からの制度なんですけれども、工学部の先生方は驚きましたね。このあいだまで学務部、その前には、募金課だった私がいきなり工学部へ入ってきて、部長室長です。どういう立場なのと。結局学部長の補佐役です。学長から命じられて配属されたのは、とにかく学部長と、学長、理事のパイプ役になれということです。

工学部の先生というのは面白いんですね。この中には工科系の先生がいらっしゃると思うんですが、何でも形にあらわせると納得するんですよ。証拠は、根拠は、解は、こう来るんですね。4月が始まってちょっとたつたら、電話帳、電話番号表ができるんですね。電話番号表にこう書いてあるんですよ。工学部長誰々、何番。工学研究科長誰々、番号何番。3番目に私の名前が書いてあるんです。つまり工学部70名の教員、職員は私一人ということなんですが、3番目に書いてあるんですね。これ、すごい重大な部分だと思うんですよ。私が与えられたのは、財政に関わること。つまり、日々の、先生方の伝票も、私がハンコを押さないとお金が下りないんですね。予算は今動き出しているんですけど、来年度の予算も私がかかわっています。そういう立場というのは非常に珍しくて、工学部は、機械、電子、情報、経営とあるんですが、私を教員しかいないはずの工学部にむりやり入れてお前は工学部の一員だと。

こうなれば大いに腕をふるっちゃおう。内示があったのは去年の12月なんですけども、本当に工学部長は心待ちにして下さっていて「戦える工学部にするんだ。偏差値を上げるんだ」と。私教壇には立ちませんよというのにね。で、この半年、もう思い切り仕事をさせていただいています。

さあ、そういうことで、ここに仮に図表を書きますと、玉川大学工学部というのがこうあるとしますよね。それを支えている柱の1本であると。それは事務職員であるということなんですね。そういうふうにイメージしてください。

もちろん教授会での発言もあります。教授会ってけっこうわがままなこと、言いません？ そんなの予算出ないよというのを平氣で言うじゃないですか。それは予算は出ませんよと、言ってあげられるのは、やはり予算を扱っている人間なんですね。「先生、無理、無理。そんなのやつたら絶対予算出ない。その代わり、工学部にとって新しい教室をつくる」とか、そういった、むつかしいことを経理部と交渉して、調整するのが私の仕事の一つあります。

さて、3ページをお開きください。そこに書いてあるんですけども、簡単に言いますと、正科

生（通学生）が7,400、通大生が9,000いるんですよ。これ予算とか施設とか、9,000人を換算しますと、通学生の6,000人相当ぐらいの予算規模なんです。ですから、私たちが学校で、学生何人と聞かれた時に、正科生7,400ぐらい。通大生が9,000ぐらいと言うのも面倒くさいので、大体1万3,000規模の大学ですと言ってしまうんですね。換算計算ですけども。

小さい子たちも一緒にキャンパスにいます。幼・小・中・高、これ、3,153人います。ですから、けっこう、規模としては、1万6,000人規模の学校ということになりましょうか。うちの場合は、大学と幼稚部生が、私のおります工学部の真ん前が幼稚部なんですよ。幼稚部の施設の下のフロアが教学部なんですね。そのまたちょっと奥に行くと農学部があって、その先へ行くと中学部があるんです。ですから渾然と一体となっていまして、たいへんにぎやかですね。そういうことなので、大学は大学だ、みたいな感覚はありません。というようなことで、教職員数を見ますと、大学の専任教員が296。幼・小・中・高の先生方が183。ほくたちが説明する時には、うちの学校全体を指す時は玉川学園と言うんですけども、「教員500、職員400です」と言ふんですね。

事務系職員が400からいるというのは、この学生・生徒規模の学校としては多いほうらしいんです。専任事務職員と書いた時に415。その中で純粋に大学の教学部、通信教育部、あるいは図書館と、「高等教育部門」とあえて示せば185なんんですけども、実際には総務部の皆さんとか経理部の皆さんも、大学のことも全部やっているので、400人余職員がいると思ってください。

そして、大学専任教員の中に占める玉川の卒業生、これ、27パーセントなんですよ。4人に1人は玉川卒業の人が先生をやっています。これは多分かなり多いです。それから専任事務職員の中で玉川の卒業生、これ、290名ほどいるんですけど、70パーセントです。

山本センター長からいただいた資料で、平成13年2月のアンケートデータ、これは「大学経営人材養成のための大学院修士課程プログラム開発に関する研究」のデータを読ませていただきまして、ピックアップさせていただきましたところ、「勤務大学と同一大学卒業か」という問い合わせに対して、そこの卒業生だという人が22パーセント。そんな少なくてやっていけるの、って感じ。うちは7割ですからね。ですから、どこかのオフィスに入っていって、石を投げたら必ず、ほとんどの場合、卒業生に当たるんですね。これがベースになっています。玉川を語る時には。

いよいよ本題です。4ページをお開きください。先に語らなければいけないのは、大学を構成している人というのは誰達なのかということです。簡単ですよね。学生、教員、事務職員と、みんな言うんですよね。忘れてはいませんか。父母。親がお金を出しているんですね。だから、大学を構成している絶対的な要素というのは、スポンサーである親を忘れたら大事件なんです。

もっと広げましょう。学生、父母、教員、事務職員、ここまででは当たり前。同窓生を忘れてはいませんか。学校を支えるもう一つ大切な人々は同窓生ですよね。ありがたいことです。うちは7万人います。そして、生涯学習の受講生、これは社会人もおりますよね。こういう人たちなんじゃないでしょうか。

ところが、教員、大学の先生というのは、学生しか見えていないんですよ。いや、そんなのは分かってらあというのがここに今日来ていらっしゃる方だと思うんですが、大学の先生って、父

母のことを忘れてはいますね。あなたの給料、誰が出しているの。親じゃないですか。できの悪い学生はコの字に。でも、できのいい子も、できの悪い子も親は同じ学費を払っています。それ、ひょっとして忘れていないかなあ、先生方。教授会でも言いますよ。あいつはばかだと。もうどうしようもないと言うから、先生、でも親はけっこう高い学費を払っていますよ。面倒みないとまずいんじゃないですか。言われた先生は「えっ？」とか言うんですけどね。

で、そこに書いてあります。誰が自分たちのスポンサーなのかということを、教員も職員も忘れていることがあるので、職員も意識するべきではないか。玉川では、教育の三位一体ということを言うんですけども、学生・父母・教職員、この三者が一体となってすばらしい教育環境ができるということを、学長がくり返し、初代の学長も、2代目も、今の学長も言っています。それにプラス同窓生、それから一般の社会人の方々。

このあいだの教授会でも議論になったんですよ。教育なのか、研究主体なのと。すぐ教員はそんなことばかり。両方だろうと。研究も教育も両方とも大事ですよね。でも、親はどう思っているかというと、「よい教育、納得できる教育を子どもに授けてほしい」と思っているんじゃありませんか。学者にしてくれと思って出している親って、けっこう少ないのでないですか。よい教育をうちの子に与えてほしい。納得できる教育を子どもに授けてほしい。うちの子を本当にいい子にして送り出してほしいと思っているのではないですか。だから期待をこめて高い月謝を出しているんじゃないですか。

うち初年度納入金、179万円です。さあこれを高いと見るか、安いと見るか。こういう失礼なことを言う人がいるんです。「玉川です」と名刺を出すと、「ああ、お坊ちゃん・お嬢ちゃん学校ですね」と。ほっとけというんですね。うちに子どもを送っている親は、納得して179万円出しているんですよ。子どもをよこさないで学費も払わない人に言われたくない。だから、国立の場合は、49万8,600円。うちも1人、子どもが国立に行っています。でも、税金からたんとお金が出てきますね。私立の親は、うちも子ども3人いるんですけど、安いところは120万円なんですよ。120万円の学費を払ったうえに、国立に行っている諸君の分の税金も払っているのかと、いつも思うんですけど。でもその学校に期待をしているから親がお金を出しているんじゃないでしょうか。で、その親の期待を背負って学生は来ているはずなんだけど、本人はちっともそんなことは意識していません。多分ね。けれども親はそうなんです。

これは書いてください。キーワードは「投資対効果」。つまり親は、玉川のほうは179万、国立の場合は49万いくら。平均すると私大は120万円ぐらいでしょうか。これは、やっぱりそれだけ親が子どもの教育に投資して、こんなすてきな子に、こんなすばらしい子にしてほしいと期待をこめているわけだから、やっぱり投資対効果を親は期待しているのではないか。これ、基本中の基本だと思うんですよね。

で、そうなると、よく先生方にも言うのですが、親の期待にこたえなければいけないのではないかですか。だから学生ができるが悪いとばかにしてしまうのはいけないんじゃないですか。やっぱり学生をばかにしないでください。分からないうから勉強に来ているんじゃないですかと。学生を教えていて、あいつは分からないというと、あなたの教え方が悪いんだろうと。分からないうから

学校に来ている。分かっていたら学校に来ないです。

事務系職員の仲間には、僕はよく言うんですけども、「窓口に来ているあの生意気な学生、あいさつもろくろくできないで、茶髪で、こんなじやらじやらつけて来ている学生も、親が期待をこめて学費を出してくれているんじやないか。ちゃんと対応してあげたらどうだ。それ基本だよ」と、いつも言います。私も時々腹が立つことがあるんです。生意気なやつが窓口に来て。でも、その生意気な学生の向こう側に、お父さま、お母さまがいるわけですよ。7,400人の学生がいれば、1万5,000人近くの親がいるわけです。もうリストラ寸前のお父さんだって、頑張って学費払ってくれているわけですよ。そしたらこの生意気なガキ、何とかいいやつにして、4年間で付加価値つけて送り出すんだ。玉川とばーんとレッテルを貼って送り出すんだと、そういうふうに思わせるように配下の職員を指導しております。

で、やっぱり親から預かっているという意識をもとうよと。何か背中のばーっと出たような女の子でも、何でもいいんです。とにかく親から預かっているという感じでやらないといけないんじゃない？ 第一、うちは学費が高いと言われているんだし。高い学費取った分返そうよ。還元しようよ。

さあ、それをまとめますと、質の高い教育を行い、また有意な研究をするのが義務である教員、そして、豊かな教育環境をつくるべきわれわれ事務職員。そして、母校のために応援団として頑張ってくれる同窓生、これは揃つたらけっこう力がある学校になるんじゃないでしょうかね。教育は先生方の仕事だと言って引っ込んでいません？ ひょっとして。彼らだけに任せておいてできるんですか。窓口で接しているわれわれは、ちょうどいい広い意味での教育のチャンスを与えられているのではないですか。

教授会は、決定機関ではありません。教授会が決定機関だと思っている教員は多いですよ。これは審議機関と定義されているのではなかったですか。違います？ これ原点なんですよ。教授会は決定機関ではない。言えば、審議機関ではないのか。したがって、私の属する工学部では、教授会と言った時には、教授も助教授も講師も出席します。いっぺんです。全員です教員全員が会議場に来ます。だって、審議する、教授たちがわーわー言っているのを講師が聞いていたっていいわけでしょう。それから私たちのような立場から、予算のことについての説明もあるし、全員で聞けば1回で用事が済みますよね。その「学部」、玉川の場合は文学部、農学部、工学部、経営学部、短大とありますが、理事長・学長は同一人ですよね。1人で2役兼ねていますから。理事長・学長を聞んだ大学部長会というのがあって、そこに教学部長とかも出ているのですが、そこが決定機関です。ですから、教授会自治なんて、きれいごと言つて、70年のころに破産していました？ とっくに。違います？

今日のメインの課題です。大学教員と事務職員の関係。これ気になっていますよね。そこに書きましたけど、われわれ事務職って、教員の補助業務をする人なの？お手伝い？下働き？ 何、それ？ そう思つていませんよね、事務職の人は。オレたちは学校を運営しているんだと思っていません？ でも教員の多くはそう思っていますよ。自分の学校の教員を思い浮かべてください。そうじやない先生もいますけどね。それはのちほど本題のこの話の中でしますけど。だから、大

学の先生というのは、一般的には、事務職員のことを脇役、あるいは黒子ぐらいに思っているんですね。そういう人が多いです。一方でそう思っていない立派な方も多いでよ。

じゃあ、大学教授って何様なの、というのが2番目です。有識者、学識経験者。これ聞きますね。何なんですか、これ。もう全然笑ってしまうのは、賢人会議というのがありますよね。あれ、何なんですか。するとあんたら以外はみんな愚人、凡人なの。オレら愚人？凡人？ここで怒らなかつたら。ここ怒るところなんです。賢人会議だなんて、よく自分を賢者だ、賢人だと。おい、おい、おい、誰が決めたんだ。ちょっと待てよ。違うだろう。

これ、面白い話なんですよ。私のかつてのスタッフ、こいつはTOEICで906取っているのがいるんですよ。で、事務職なんですね。キャッシングカードを申し込もうと思って、資料をとりよせた。そしたら、パンフレットにこう書いてありました。「……医師、弁護士、大学教授の皆さまのような、社会的地位の高い方々を対象にしたゴールドカード」と書いてあるんですよ。怒ったうちのスタッフは電話して「社会的地位が高いって何だ。私は毎日大学教授を見ているけど社会的地位とは何だ、これは」と怒っているんですよ。もうやめとけ。カードの会社はそう思っているんだから。

私こう思うんですよ。医師、弁護士はいい。これは国家試験をやっていますから。これはたいへんな難関ですよね。大学教授って国家試験を受けてなるんですか。これ、並べていいんですか。私は同意できない。医師、弁護士は、ああ、国家試験、それから司法試験。はい、すごいですよ。これ通らなければどうしようもない。専門領域の立派な研究の成果によって、博士号を取ったりあるいは教授になることは是としましょう。でも、並べていいのかな。

で、さあ、研究優先？ 教育優先？ 研究重視、これ、先生方よく議論される。

でも、学校によって違います。うちの子どもは、さっき言ったように3人いるんですけど、真ん中の子どもが国立の工学部に行ってます。入学式に行きました。そしたら、わが国は技術立国をめざすべき国である。よって、わが大学では、研究が重視である。みんなは、大学院へ進んで研究者になってほしいと。これ、非常にポリシーがはっきりしていますね。皆さんの勤務先、大学の方は、さあ、どっちだろう。玉川の場合は、いろんな議論の中で、やっぱりうちは、教育重視型の大学であろう。学生たちの教育に力を注いでほしい。担任制度もある。礼拝担当もいる。礼拝があるんですね。ミッションではないのに。そういういろんな役職が、若手、中堅、教授まで当たります。文化祭の時は、教授が夜9時からの巡回、サーチライトをもって巡回に当たる学部があります。泥棒が来ないか。教授が、楽しそうに。いやー、学生時代に帰ったようだとか言ってやっています。それは学生の実行委員と一緒にになってやっているんですね。そういう、先生も一緒にやる姿を見て、学生たちは感動しています。

じゃあ、その下に書いてある教員と事務職員って車の両輪なの。これ、よくあるんですよね。この考え方には私は賛成していません。だって、条件が違うんですね。これ、車の両輪と言う時は、総務部と経理部は、車の両輪だ。あるいは教学部と学生部は車の両輪だ。これはありますね。

で、その結論を言う前に、先にこの話をしようと思うんですよ。良い先生ってどんな人っていうのから入っていきたいと思うんです。名医と良医について考える、というところから行きましょ

う。良医って聞き慣れませんよね。名医って分かりますよね。でも、名医と良医は全然違うんですよ。名医とは、患者を対象物として、どんな処方が必要なのかをたちどころに確定できる医師。これ名医ですね。どんびしゃ「肺炭疽です」なんて言い当てる。もうデータをびっびっと見てね。じゃあ、良医、これは何なんだ。私こう思うんです。患者の側に立って、患者とその家族の痛みが分かるドクターのことを、私は良医と呼びたい。こういう先生、いますよね。

私には弟2人と妹1人おりますけれども、全員国立の医学部を出て医師をしています。そして、3人のうちの2人は博士号を取り、教鞭も取っております。医局にいながら。彼らは、兄の私から見て、2人は良医です。1人は名医ですね。というのも、私18歳の時に父が目の前で、倒れて死にました。脳内出血で。弟たちは、そばにいたけれども、もうテレビドラマと同じです。「お父さん！」と搖さぶる。即死状態でしたね。さっきまで話していたのに。そして、彼らは高校生、中学生だった。何もできないんですね。

で、彼らは、野辺の送りが済んで、位牌が来て、墓を建てて、四十九日が終わってから人間が変わってしまいました。猛烈に勉強を始めた。学校から帰ってきてから10時間。それで、大人になってから聞いたんですけど、「どうした、あの時」と言ったら、「オレは子どもとして父さんの死ぬのをただ見ていた。助けられなかった。医者になって病気と闘うんだ」。こういうふうに思った医者は強いよ。猛烈な勉強に耐えました。

勉強する動機づけってものすごく大事だと思います。皆さん、どうでした。勉強する動機づけ。強烈な動機づけがあったら、どんな苦労にも耐えられる。そして、彼らは、医者になった時に、患者の側に立って、患者の痛みが分かる。「手当て」って手を当てるところから来ているんですね。医者になって、こうポケットに手を突っ込んでいるんですよ、こうやって。病院に行くと、前から気になっていた。なんでポケットに手を突っ込んで、偉そうにと思ったら、大勘違い。患者さんの体にこの生身の手で触れる。その時に冷たかったら患者はどう思うんだ。で、あつためているんですね。で、ドクターたちがポケットに手を入れているのはそういうことなんです。なるほどな。すっかり納得。患者の痛みが分かる。つまりできの悪い子の、なぜできないかが分かるのが良い先生というのではないでしょうか。

じゃあ、優秀な先生と良い先生は何だ。1回しか言いません。優秀な先生とは、私、こう思います。研究業績が立派。でも授業が下手くそ。できの悪い学生のどこが分からぬのか分からぬ先生。教授会で主張しまくる先生。これ優秀な先生です。頭がいいから、いろんな問題が分かってしまう。だから教授会でもいろいろ質問しちゃう。そっとしておきたいこともあるんですね。教授会でもこれはしゅっと流して、もう予算のことはちゃっちゃと進めて。これはあとで経理部長と掛け合うからと言っているのに、「なぜこの金額は、わが研究室は去年に比べて9,800円足りないのか」なんて言うんですよ。細かい、細かい。なまじ優秀だからそうなってしまうんですね。

じゃあ、良い先生。玉川にいっぱいいます。良い先生。良い先生とは、教育を重視し、分かりやすい授業ができる人。同意してくださいよ、みんな。教育というものが、とても大事だと。その学生のどこが理解できないかが分かって親身に教える人。代ゼミに行くとまだ書いてあります。

すかね。事務室とかそういうところに「親身の指導」と書いてあるじゃないですか。予備校に先に取られてしまって。うちが先なんんですけど。親身な指導。そして、ここが大事です。良い先生は、事務職員に対して同僚意識をもっている人。事務職員に対して同僚意識をもっているのは良い先生です。これ、ここの皆さんに同意してもらえると思うんですよね。

大学に勤めていらっしゃる方で、やっぱり先生と接していて、同僚意識をもってくれている人って良い先生じゃありません？一緒にいろんなこと悩みません？いろんなこと、お話をしますよね。その先生の無理を聞いてしまったりしません？ちょっと先にやってしまったりしませんか。書類もこうやって。朝のうちに、ちゃっちゃっと。良い先生順に。だって、良い先生は急いでいるんだもの。仕事が多いんだもの。いろんなことを押し付けられるわけ。良い先生は人がいいから。でも玉川の場合は良い先生が多いので、良い先生の中で、さらに良い先生というのを上にするんですけど。とっても良い先生・良い先生・普通に良い先生と、こう、私とても苦労しています（笑）。

私、小原国芳の弟子ですから、ここに書きました。「難しいことを難しく語るのは教師失格ぞ」、これよくおっしゃいました。授業で。難しいことを難しく語るのは簡単なことだと。でも、難しいことを分かりやすく教えるのは、とっても難しいんだ。それができる教師こそ、いい教師だ。違いますか。これ、真理ですよね。自分の学校に戻ったら先生方に言ってくださいね。

で、やっぱりそういう意識をもっている人は、一緒に自らの大学を盛り立てていくんだという意識を持っていらっしゃいます。玉川の場合、外の大学からという言い方をするんですけど、そういうわがまま放題してきた先生が大失敗するのが4月なんですね。私も学部の事務長をやっていた時にいましたね。たくさん紙をもってきてね、事務室におーっと入ってきて、「シュレッダーしておいて」とか言って置いたの。それで私、切れちゃった。「先生、ちょっと待って。シュレッダーの機械はあそこにあります。スイッチは右端。はい、ご自身でどうぞ」。又、他の先生が「その女の子、これ刷っておいて」。その時も切れちゃった。ブチッ。「先生、彼女は私のスタッフです。あなたの部下じゃありません。第一『女の子』というのは不適語です」。差別語、不適語、不快語ってありますよね。本人は不快語だと言ってましたが、不適語。適切ではない言葉ですね。「でもナントカ先生には刷ってあげたじゃないか」「それは協力的な良い先生だからですよ」。

じゃ、私どんな先生を尊敬しているか。そこに実例を3つ書きました。

その1、星がきれいに見えるからという理由だけで、玉川に来ちゃった先生がいます。でもその先生、某T大学に引っ張られていました。先生、なんでうちに来たの。勲章は出ないぜとかって思ったんだけど、理由はただ一つ、星がきれいに見えるから。金子みすずのファンでね。S先生とおっしゃるんですけども。星見るために玉川に来ちゃった。郊外にありますからね。

それから、ある先生は、この学校で教鞭を取れて、研究できるだけで自分は十分に幸せだと。6月のボーナス寄付しちゃったんです。それある学部の学部長でした。その先生は、小原先生に呼んでいただけて、こんなところで授業させてもらえる。あまつさえ学部長にまでしてもらって、これでボーナスをもらったら、バチが当たると寄付しちゃったわけ。豪傑でした。

その3。特殊な宗教に引っかかって救出作戦を行った時に学生主任だったある先生の話。行って、町田の駅でピラを配っているその子に、親がこっちにいて、私たちが「さ、お父さん、お母さんとここに帰ろう」と飛びついた。「先生は危ないからひっこんでいてください。あいつら暴力的だし」。時々テレビに出るあの団体。私はがーっと抱きついたんですね。それでお父さんは右手、お母さんは左手引っ張って。そしたら宗教団体の連中20人ぐらいわーっといて、「なんや、うちの信者や」とやるんですね。そしたら先生がその子の足にしがみついているんですよ。ぐーっと。それではこぼこ蹴飛ばされて、それで車のトランクにその子を押し込んで、水戸までノンストップで。そういう教え子のために体を張れる先生、今でも尊敬していますよ。ケンカ弱い先生で。本当、気の毒しました。でも、そういう先生、いるんですね。ありがとうございました。

さあ、先生のことを語ったので、事務のことを語りましょう。優秀な事務職員と良い事務職員。優秀な職員とは、教育法規や文部科学省令等が全て頭に入っている人。事務文章をつくるのがとっても得意な人。でも教条主義者。いますよね。事務で。もう事務事務した人。もうそれ以外生きていけない。趣味もない。で、学校の将来なんて関係ない人ね。ひたすら優秀な職員。

でも、良い職員。ここに書いてあるからこれ読んでください。窓口に来た学生をたらいまわしにしない。学生の名前を一所懸命覚える。で、教員の皆さんと協調路線で行ける職員。これ、良い職員ですよね。こういう職員がいっぱいいたら、学生も窓口で本当にいいんじゃないですか。先生方も本当、助かるんじゃないですか。そういう人間って、もしこの不況の時代、受験率も下がっているし、18歳人口がた減り。学校がつぶれたらオレもだめになると思っているんですね。良い職員というのは。学校と自分は運命共同体だと思っているんですよ。

さあ、まとめましょう。教員を、仮にですが、教育研究のプロ、プロという言葉を初めて今日使います。と位置づけるとしたら、そこに書いてあるとおりです。事務職員というのは、学校運営のプロである。事務職員は車の両輪なんかじゃない。演出家だ、私たちは。舞台の上で演じるのは教員だ。じゃ、切符もぎる人は。照明さんは。音響さん、ご苦労さまです。ご苦労さまです。そちらのカメラさんも、ご苦労さまです。こういうのを東ねるのが事務職ですね。で、壇上で演じるのが先生。われわれ事務職って演出家なんじゃないかなあ。これがしつくり来ます、自分としては。

事務職員は教育者でもある。窓口で学生対応もきちんとできたら、教育効果がありますよね。だから、教育は教員のものだけじゃないんですよね。事務職も、教育の一部を担っていると思わなかったら、この仕事をやっている意味がないんです。この学生を良くするんだ。この学生の親に、投資対効果、よい効果をお返しするんだという時に、教育作用が生じますね。事務職のわれわれにも。たばこ投げ捨てるやつなんて、すごい叱りますよ。そういうことをしちゃいけないから。マナーも教えましょう。本来は教員の仕事なんです。教員はふだん偉いことを言っている割には、そこらでたむろってたばこ投げ捨てている学生に注意しません。我々がやります。そうすると、先生方もおずおずと、一緒にやってくれます。心ある先生は。だって、自分の大事な学校を汚しているんですよ、生意気な学生が。教員であれ職員であれ、「こら、おまえ」と叱っていいんじゃないでしょうかね。

私の意識は、収入を得るために働いているんじゃない。大好きな学園のために働いた結果、収入を得ているんだと、そういう考え方です。これは同意できる人と同意できない人というと思うけど、私はこうです。

さあ、クイズです。「（　）の代わりはいるが（　）の代わりは得にくい」。これ、入れてみてください。時間は30秒です。模範解答はありません。どうぞ書いてください。書かれました？　目が合いましたので、はい、そこの方、言ってみてください。

<フロア>

「優秀な職員の代わりはいるが、良い職員の代わりは得にくい」

なるほど。

はい、ありがとうございます。それぞれ皆さん、書かれたと思うんですよ。これね、30秒で書けなかつたらいけませんよ。

私は今日の話の文脈の中でこう書きました。「並の教員の代わりはいるが、良い事務職員の代わりは得にくい」。あとは例えば「無能な上司の代わりはいるが、仕事のできる上司の代わりは得にくい」とかね。いろいろあると思うんですよ。「パソコンを使える職員の代わりはいるが、学校を背負って交渉に当たれる職員は得にくい」とかね。パソコンができる生意気な若造がいるでしょう、事務室にも。でも交渉できないんじゃないですか。パソコン使える若造なんていくらもいるけど、やっぱり学校のことを背負って、文部科学省にも交渉に行ける職員って得にくいんじゃないですか。そう思わなきゃ、若いやつはもう「私パソコンできる」なんて威張っているのがいるが、私もできちゃいますよ、さらさらって。何のことではない。

さあ、あと10分です。お互いの学校、置かれている立場ってすごい大変ですよね。玉川もご同様です。多くの大学と同じように、18歳人口の減少に伴って、入試の受験生は減っています。玉川も非常に苦戦しています。皆さんの大学もそうじゃありませんか。あれだけ18歳人口減っていても、受験希望者が持続したり、あるいは増えていたらすごくありません？　自分の大学にそれだけの特色ないとやっていけないんじゃないかな。

それから、就職難から就職指導がかなり困難です。まだ卒業生とかの力を束ねる努力が足りないんでしきうね。これ仲間の大学で苦戦されているように、うちも苦戦しています。就職部はとっても力を入れています。それから、あとは卒業していく諸君に十分な付加価値をつけることができたか。いろんな資格を取ることができたか。いろんなマナーが身についたか。堂々としたディベートができるのか。これも一所懸命やっているけれども、やっぱり会社からの評価はまだまだきついです。こここのところ本当はうちはできるんですよと、言いたいんです。やっぱりこういうことって意識してやっていかないといけないんじゃないでしょうかね。やっぱり苦戦しているところは認めてちゃんとやろうって。

それから、やっぱり意識しているんですよ、トップ30大学。うちは食い込みをねらっていますよ。皆さんの学校はどうですか。国立99大学もあるんですよ。文部科学大臣が、トップ30は

国立でと国大協の会合で発言しましたね。筑波はきっと入ると思うんですが、玉川大も多分27～28番目に入りたい。特色のある研究領域があればいいんじゃないかな。それが分からぬうな国家であれば、国が悪いと思う。

例えば、ミツバチの研究では、多分トップクラスだと思います。それからソフトエネルギーに挑戦しています。おととい、オーストラリアのダーウィンに玉川大学のソーラーカーが着きました。太陽光エネルギーの開発に向けてワールドソーラーカーレースにも出ています。おととし、世界大会で6番でした。今回は3位以内をねらっています。玉川は太陽光エネルギー、ソーラーパワーをやっているなと言われたい。新聞に出たい。テレビに出たい。今度の日曜、大学女子駅伝が出ます。4番以内をねらっていますからね。やっぱりテレビに出なきゃだめ。あと量子コンピューター、これもけっこうやっています。

だから、そういう何か特色のある研究をがんがん行って、トップ30にうちの大学を入れなきやと思います。自分の学校に帰ったら、学部長とちょっと相談してください。うち何出します？もう多くの資金が税金等によってまかなわれている国立は条件いいんですよ。建物だって。私立って、一点豪華じゃないけど、やっぱり特色を示すことで世界の評価も得られるんじゃないでしょうか。玉川大は中規模校です。さっき言ったように1万数千人規模。493大学ですか、私立は。さあ、中規模校としてやっぱり他の学校の模範になれるか、頑張ろうよ。玉川みたいにしたいと言われるように頑張ろうよというふうに思っています。

今年は、推薦入学に力を入れたら、とても1年生は感じがいいんですね。とてもうまくいっています。やっぱり493私立、今回は国立の場に来ているので、99国立。公立が50いくつですか。600あるとして、やっぱり競争ですよね。トップ30もね。

キーワードは「競争原理」。やっぱり競争原理というのを意識しないといけないんじゃないでしょうかね。だから○△大学ではこういうことをやっている。玉川じゃこうだ。ソーラーにかけてはおまえらに負けないよ。マサチューセッツ工科大学をおととしは、3,000キロを6日間走って、7分差で勝ったんですよ。聞いたことがない「日本のタマガワ？何、これ」みたいな。MITのプライドが多分少し傷ついた。すごく気持ちいいんですね。MITの学者が来ても「うちソーラーでお宅に勝ったよ」と言える。けっこううれしい。アメリカ人ってあっさりそういうのを認めますね。

さあ、まとめに入ります。やっぱりトップ。うちは理事長・学長が1人ですので、学長が示す夢。私こう考えています。学長って船長さんだと。船長が、あそこの星へ向かって船を進めるんだ。で、方向を私達教職員に示す。

まずブルーのほうの2ページをお聞きください。4月1日には、全学教職員の集いというのがあって、警備の係員まで含めて、900人の教職員が全員体育館に集められ、理事長・学長のお話を聞きます。幼・小・中・高では園長と呼ぶんですよね。そして全員で聞く。そして、学長が今年の玉川のミッションは、方向性は、使命はこれだということを、ほぼ50分語ります。全員で聞きます。総長も数年前まで、ご子息にトップの席を譲るまで語っておられたんです。

「大学の先生方、よう聞いてよ。あなた方、校門に入る時に、警備係の皆さん立っているね。

正職員ですよ。同僚ですよ。先生方もそうだけど、私の大事なスタッフですよ。「おじさん、今日もありがとうございます」って一言言って通りなさい」と。トップが言いますよ。大学教授に。大学教授の隣に幼稚部の先生が座っていたりね。その隣に事務の窓口の女子職員が座っていたりと、ごちゃまぜで座ります。

ここで4月初日に辞令交付もあり、新人も紹介され、歓迎の歌を全員で歌いますね。今日から仲間です、と。

そして、今度は活字で行きます。3ページ、4ページ、5ページ、ゆっくりお読みください。ここで活字にしたものを、学長便りというのを配信します。これを読むことによって、今年は学長はこういうことを考えておられる。こうなんだということが、くり返し考え方を示されます。特に3ページ。中段です。「創立者小原国芳は、人間は生まれながらにして云々」。玉川教育のミッションは、この人間像をより完成されたものへとすることです。そして、日本社会、さらには世界へ貢献することができる優れた人材を輩出すること。これがミッションだというふうに語っています。そして、玉川の12信条。これ、機関紙にも毎度載っています。そして、6ページをお開きください。学長の基本方針を示された学部長たち、うちちは工学部長ですけど、学部としてのミッションを示せということを、学長から命じられます。そして、書いたのがこれです。「工学部は、真に役立つ価値の提供によって云々」。これが工学部のミッションであります。だからトップだけが語れば、それが教育理念で、壁に貼っておけとなってしまいます。それを下ろされるんですよ。工学部長、どうだと。工学部長は今度どうするかというと、主任会で学科のミッションを示せということを命じます。学科主任は学科会を開きますね。わが学科は、どんな学生を育てて送り出したいのか。これすごい議論をやります。教学上のことをする前に、これをやらなきやスタートできないんです。だから学長が学園のミッションを示し、学部長が学部のミッションを示し、学科主任は学科のミッションを示す。これ基本ですね。

そして8月には、将来計画委員会というのがあって、ここで例の18歳人口がこのように減少する。どうなるんだというのがいやというほど出ます。そして財政状況はどうだ。夏、室温を28度に抑えなければいけないのはなぜだ。こうだと。そしてわが部では、こういう施設をつくりたい。こういうことを将来計画委員会というのが、まず幹部教員を中心にやって、われわれ次長クラス以上の事務職も出ます。そして9月には、将来計画委員会事務部門というので、今度は学部長、学科主任までが、事務部門の将来計画委員会に出席します。そして事務はどうする。人事計画はどうする。入試部からは、入試のこの低迷はどうするんだ。こういう試みをしてみたい。よって図書館のみんなも地方入試の手伝いにも行ってもらうぞということを、ここでやります。そしてグループディスカッション、ディベート。「ITはいいのか悪いのか」なんかをやって、それで7人ぐらいのグループでやるんですよ。それで3対4に分かれて議論して。賛成派・反対派に分かれてやろうなんて、ディベートの訓練も。とてもきついですが大いに勉強になります。

そして工学部としては将来構想検討会というのをやって、これは学長にお願いして、ふた月に1回、特に助教授、講師を中心に学部長、学科主任も混ざるんですけども、学長を学んで、きっちり2時間議論の場をつくっていただきました。他の学部ではやっていません。学長、お願いし

ますと。工学部の若手は語りたがっています。

このあいだ、何か他の学校から来た教員が「玉川は雑用が多くて」と言っちゃったんですよ。いろんな委員とかやっているから。「君、全て本務だ。授業をやるものも本務。研究をやるものも本務。ナントカ係をやるものも本務だ」と学長に怒られてました。

その時の資料がこれです。こんな厚いのでやります。それぞれ1年生のモチベーションを高めるはどうしたらいいかと。ナントカ助教授とナントカ助教授、来週までにプレゼンテーションできるようにやってこいなんて学部長が宿題を出します。

そして自己点検委員会というのがあって、学生の意見をどう取り上げるかとか、意見箱を部長室の前に置きましょうとか、そういったことを自己点検委員会というのを、教授、助教授の有志がやり、ここから出てきたのが授業の、学生による授業評価。これも小冊子にまとめてといったこともやっています。とにかくそれに全部私参加していますし、教学部のスタッフも入って、事務のスタッフも先生方も一緒になってやるというスタイルを取っています。そして、工学部では教育方法改善分科会というのがあって、学生を教育するに当たって、こういう方法をしたら、とても飛躍的にいいのではないかというアイデアを出して、経費10万円までは工学部の予算で出しましょう。10人の教員から応募があって、主任会で審議の結果3人が認められて、10万円出しました。やってますよ、先生方。

そして、FD（ファカルティー・デベロップメント）、これは1年間の総まとめとして、3月に、工学部全教員参加でやります。65名。すごいやり取りがあります。もう学科を超えてやる。入試どうするんだという話から、われわれは、学生をどう導いていくんだ。うちの大学はどうするんだ。30大学に入るにはどうするんだ。ここでやります。そして2週間後に4月1日、学長の全学教職員の集いにつながるんです。これを毎年、くり返しています。

そして事務部門の中堅幹部指導。これがわれわれ中・上級管理職の仕事であります。35部處に74の次長・課長がおります。それがそれぞれ配下のスタッフにどういう教育をするか。これをいつも話し合っています。一方で学長は課長たちを呼んで、7~8人ずつ昼食会をやるんですよ。3~4ヶ月にいっぺん当たるんですけど。持ち寄りのお弁当で学長と昼食を一緒にすることで、中堅幹部教育をしてくださっています。よもやま話ですよ。「ナントカ君、胃を悪くしていたけど、どうだった」と。飯食いながらね。会議じゃないんで。そういうふうにして学長と話せる課長たちの場がつくられています。そして、思うのは、中間管理職が本気になって仕事に当たって、部下の指導に当たらないと、大学の事務ってだめになります。黒子になっちゃいます。下働きになっちゃいます。おまえいなかったらこの学校つぶれるんだぜと、いつも言ってたらいいんですよ。

というわけで、私が課長たちに指示していることは、以下書いてあります。これはじっくり読んでください。今までしゃべったことを集約しました、ここで。ただ言えることは、部下が、スタッフが良いことをやったら、上層部に、「今日出すこの書類は、うちの部の誰々君が頑張って徹夜してやってくれたんです」と言うんですよ。そしたら、そいつは必ず伝わるんです。お便所で、隣でオシッコしている時に「ナントカ君、頑張ってくれたんだって」と理事に言われたりす

る。これはやる気が出るんですね。「あ、次長、言ってくれたんだ、オレのこと」。次の無理が利くんですよ。おまえ、今度はこれやってと。だんだん分量と中身を難しくしていけば、がんがんやる気を出してやってくれます。その代わり、人前で叱ったら二度と言うことをきかない。それから、自分のミスを部下のせいにしたらもう金輪際、定年まで言うことをきかない。

まとめてみました。やっぱりリーダーは夢を語って、方向性を示してほしい。そして、戦略を立てるのは理事とか部長たち。戦術を考える我々、幹部職員。そして戦闘力を磨いて、先生方も職員も頑張ってほしいということですね。実際に、次長職として末端のみんなまで伝わるような、コンピューターというツールを使わない手はないですよ。チームリーダーがどう考えているかを末端のみんなに伝えるいいツールですね。私が半年間、兼務で、通信教育部の次長をやらせていただいた時に、大体10日に一回位「次長席から」という一文をスタッフに配信しました。今日抜粋したんですけど。こういうふうに窓口対応するんだよ。電話はこういうふうに受けたらいいんだよ。実例を示しながら書きました。

18回も書きましたが、すごい大変なんだけど、書いてて楽しいの。今年来た新人どう思うかな。30年目のあの人はどう思ってくれるかなって。窓口で学生とギャンギャンとやり合って。学生が悪いですかと言ふんだけど、やっぱりそういう時はこうだよと言ってやれますね。パソコン通信を使って、けっこうみんなに。こんなことで学校が動いているよ。学長との会議でこんな話題が出て、こんなふうに期待してくれたよ。だめになったのはこういう理由だよって、書いたんですよ。課長に任せられることは任しているけど、任せられないことは自分でやっちゃったほうがいいですよ。

まだまだいっぱいしゃべりたいことはあるんですけど、40分、質疑応答を受けなければいけませんので。自分のしていることが玉川の目指す道に沿っているのかどうかを、自分にいつも問いかける。で、どんな部處にいてもその仕事が絶対学校の発展、方向性に役に立っていると信じること。図書館にいても、私みたいに工学部の仕事をしていても、どの分野でもいいから、絶対役に立っていると信じること。そして、学生を見ながら、その背後に父母のことを思う。そして、心ある先生方と一緒にやっていくんだと思って仲良くする。で、信念をもって、しかも明るくやっていく。明るくないのはだめですよ。暗い顔をしてやつたらつまらない。学生だって暗くなっちゃう。楽しく明るくやる。私の一番大好きな言葉が、「人生の最も苦しい、いやな、つらい、損な場面を真っ先に、微笑みをもって担当する」。これ、学園のモットーなんですけれども。だから仕事のえり好みなんかしたことありません。10部處も動いてきて。もうどこだって行ってやりますよ。その日から頑張れちゃう。自分のやっていることがきっと役に立っていると。高い高い天の上から、小原先生がいつも私を見ていて、励ましてくれて、時々叱ってくれて。今日の話も、家に帰ったら先生のお写真があるので、「先生、あんな話でよかったでしょうか」とて、僕は聞く。職場の机に、小原先生の写真を置いている幹部が多いですよ。先生の前でオレは嘘をつけない。先生の前でオレは頑張らざるをえない。皆さんにとっても自分の学校の創立者とか、いるじゃないですか。あるいは自分の学校の方針とかあるじゃないですか。それと自分はどうかって対比してみるとこと、必要じゃないですか。私にとっては、小原先生ですが、皆さんに

とっては誰ですか。何ですか。

以上で私の話は終わります。ありがとうございます。

【司会】 近藤さん、どうもありがとうございました。1時間と思っていましたら、何かあつという間にもう1時間20分ぐらいいたしまして、それほど一氣にお話いただきました。また今日は、多分このシリーズが始まって以来の大人数ですね。120人はゆうにいらっしゃいますね。これは、本当に私はうれしいです。

せっかくの機会ですから、最初から皆さんにご案内してありますように、できるだけインタラクティブに、たった今も近藤さんがおっしゃいましたように、ただ聞いて資料をもって帰るだけでは本当につまらない。せっかくの機会ですから、ぜひいろいろと質問なり、皆さま方のご意見をおっしゃってください。

それでは時間も限られていますので、どうぞどなたからでも結構です。お手を挙げてください。いかがでしょうか。

意地悪い質問大歓迎です。

【司会】 意地悪い質問大歓迎ということだそうですけども、いかがですか。今日は何か国立大の人もけっこういるみたいで。われこそは国立大の代表だという方でもいらっしゃいましたら、ぜひご発言ください。どうですか。指名しちゃっていいかな。

<フロア>

意地悪い質問と言ったので、では意地悪い質問を思いつきました。近藤さんは他の大学に行ったらどうお仕事をします。

他の大学へ。そうね、例えばうちの子どもも、東海大学に行っているんですよ、1人は。それから1人は駒澤大学。やっぱり行ったら、まず資料室に配属してもらって、その学校の歴史を勉強しますね。どんな分野の仕事を与えられるかはそれからですね。まず長年やっている方の意見を聞いてからかな。やっぱり最初行くのは、その大学の資料室に行きますね。

東海の方、手を挙げてください。どうも、体が、法学研究科にお世話になっています。東海の父母会、僕全出席なんですけど、行くと、全校舎を回ってしまいます。ロッカールームも見ちゃったり。すごい興味ありますね。掲示門でいいですよね。あのアイデア。でもあれを見て、すごいな。一発で分かるな。でも雨の日、みんなこれを濡れながら見るのかな。屋根をつけてあげたら、と思う。

駒澤は、いまだに優・良・可・不可なんですよ。新カリとかって、父母会で質問して、え、何ですか。90分授業、優・良・可・不可。でもちゃんとした教育できるので。新カリとか、全ていいってわけでもないのかなと感じてしまいました。

<フロア>

いやもう、すばり切り返されて、恐れ入りました。ありがとうございました。

【司会】 ありがとうございました。近藤さんのような方だったら、よその大学に行っても、その裏の裏まで見てしまう。そういうところ。

学部長室長やらせて（笑）。

【司会】 はい、後ろで手をお挙げの方。

<フロア>

比較的この中では若いほうだと思っております。私も今就職の担当をしておりまして、多分先生がおっしゃる出口の部分で、非常に、同じような考え方を持って、学生にどのように付加価値をつけるかとかいうことを真剣に考えています。それと、その競争原理ということで言いますと、就職協定もはつきり言って無くなりまして、われわれ大学人も今まで何となく見えない序列に縛られていたところがあったんですが、私は今、民間の企業の方といろんな研修とか、アフターファイブもいろいろお付き合いするんですけれども、だんだん見えてきたことは、大学の常識というものは、非常に限られたところだなあと。

1つ質問があったのですが、今この部下の教育とか、あるいはコミュニケーションとか、事務局内でいろいろやっていらっしゃる人事考査とか、そういったものについては、御大学では取り組みをされていらっしゃるのか。私は、今のところ國學院ではあまりないんですが、できるだけこういう機会に参加させてくださいということで、自己申告書という形で自分のメッセージは伝えているつもりなんですが、給料に跳ね返るとか、そういうのでは、それもやっぱりあったほうがいいかなというのもあるんですが、御大学での意見の汲み取りだと、あるいはその評価だと、そういったことは、ちょっと言いにくいかと思いますが、ちょっと気になったものですから、質問させていただきました。

お答えします。自己申告書制度を15年ほど前から設けまして、課長になる前までの人たちは、自己申告書を年に1回提出できます。ただし、本人がこういう適性があると思っていることと、上司であるわれわれが彼はこれに向いているというのは、すごくずれていますね。さっき全体の将来構想委員会があると言ったんですが、今年みんながびっくりしたのは、総務部長が、人事部長を兼ねているんですけども、壇上でこういう発言をされたんですね。「うちは、例えば成蹊とか成城とか、近い規模の大学に比べて、1.5倍ぐらい事務系職員がある。高い能力を有していないものは戦力として使えないで、削減します」という発言があった。しーんとなってしまって。

どうやら人事考査制度を導入すると。そのための布石で自己申告させていたのかなあとちょっと怖い。

<フロア>

どうもありがとうございました。

【司会】 他にいかがでしょうか。はい、そちらで手を挙げられた方。

<フロア>

学部長室の構成を教えてください。

学部長室は、学部長室長 1 名です。私だけ。

<フロア>

スタッフなし。

なしです。

<フロア>

事務的な機能というのは持っていないんですか。

そのために 40 何人いる教学部というのがありますので。どこも、教務部とか教学部とかありますよね。それが事務的なことはやります。私はあくまでも学部長のブレーンですので、部長室長席はあるけど、部長室長の下に配下はいません。

<フロア>

では特別実務を担当することはないわけですね。

毎日教学事務以外の実務の連続ですね。つまり、例えば何か計算書を書いたり、そういったこととか、あるいは授業日程がどうなったとか、休講がどうだとかって、そういうことは全部教学部がやってくれています。ですから、私は学部長から、学長からこれこれこういう事柄について、ご下問があつたけれども、近藤さん、これどういうふうに答えたらいいかと。学長はこれについてはこういう背景で語られたのではないでしょうか。したがってこの様にされるとよろしいのではないかと。情報がどんどん入っていますので、アドバイスする。そういうことで、ですから、私は学部長の耳と目です。

<フロア>

分かりました。

【司会】 多分そういう人は、私立だけでなく、これから国立大学も独立行政法人化になれば、本当は必要なんですね。学長・学部長のリーダーシップって盛んに大学審の答申なんかでも書いていますけども、そういう人がいないとなかなかだめだと思うんですけどね。

一番多いのが、本当のことを言ってしまふと、根まわしすることが多いです。同期生が、農学部長室長、文学部長室長に配属されたんですよ。それぞれ過去に教務課長をやったり、学務部次長したりしていたんですけども、学務部とか、そういうところの経験者で室長になって、私の場合は何しているかというと、頑固な先生だとかは分かっていますので、学部長が次の会議でこれを話すぞというと、さっさと3日ぐらい前に、「先生、いいですか」とその教授といろんな話をして、学部長はこんな話題を出しますけど、背景はこうで、就職が追い詰められていて、こういうのでちょっと学部には負荷がかかるけど、こういうのを学部長が説明をしますので、よろしくお願いします、と。毎日20人ぐらいの教員と話しています。それは、学部長には言わずに、ですよ。方針変更とかあった時は、それまたいろんな先生方のところに走り回ります。

【司会】 前のほうで手を挙げられた方。

<フロア>

ちょっとお尋ねしたいんですが、先ほど専任事務職員70パーセントというのが御校の出身ですね。これは自然そうなったんでしょうか。それとも何かご方針で、いつ頃とか何かございましたらちょっと教えてほしいんですが。

よくぞ聞いてくださいました。事務系職員の70パーセントが卒業生というのは、学内で募集するということが第1。第2に一本釣りと呼んでいるんですけども、「君、学園に残らない」とめぼしい学生に、3年生の後半ぐらいに声をかけちゃいます。体育会の主将クラスとか、勉強がとってもできて人柄もいいとか。私は一本釣りされたくちです。英文科だったんですけど、4年生の時に、某1部上場企業に7月に内定をいただいて、もう楽勝で、卒論をさっさと書いて、8月の会社の研修を受けに行って。そしたら11月の末に、突然呼び出しがあって、初代の小原国芳先生が「はーい、来年4月から僕のために働いてくれる?」。3秒ですね。「頑張らしていただきます!」。それで内定していた会社のほう断るのに往生しました。

そういうのがごろごろいるんですね。私は横文字が不得手ではないので、ロンドンから電話ですとか、外人が来たから通訳とか。小原先生は英語できたんですけどね。

ただし、すごく公平なのは、われわれ次長クラス以上部長になると、次長・部長で20名ぐらいいるんですけど、半分は他の大学出身です。それから学部長、4人のうち2人が玉川の卒業、

2人が他大学出身です。ですから、幹部になると、教員であれ、事務系であれ、半数は他大学出身者です。これは良い意味の競争です。

【司会】 このあたりでちょっとよその会場の方からも少しお話を聞きしたいと思うんですが。今つくば地区が映っていますけども、どなたかご意見・ご質問がありますでしょうか。前回、金田部長にもお話を聞いて。今日も座っておられるのかな。でも、ちょっと、さつき来られたばかりのように見えますので、今日は遠慮しまして、どなたかいらっしゃいませんか。はい、では一番前でお手を挙げた方。

＜フロア＞

先ほど、私ども国立大学でございますので、事務組織のことをちょっとお伺いしたいんですが、事務組織、たまたま先生の場合には、学部長室長という形でございますけども、いわゆる学部長のスタッフであると言いますか、国立大学にはそういうシステムは事実上ないと思うんですね。それで、いわゆる、従来の教務部門と、それから通常の総務部、経理部、そのへんのところと先生のところの関係というのは、事実上事務局という位置づけなんでしょうか。そのへんのところの区分けというのはどうなんでしょうか、ということが1点と、それともう1点、申しわけございません。それともう1つ、400人という事務組織なんですが、いわゆる事務系職員ですね。事実上幹部職員が、先ほど74名というふうに示されておりますけども、それ以外の、いわゆる係長クラス、または一般の係員の方等の、いわゆる人材の育成について、例えば研修制度とか、それからもう1つ、いわゆる人事異動と言いますか、私ども国立大学におきますと、会計機関だとか、いろいろ重要視されておりますので、ある一定の年限で異動などを行っているんですが、要するに、ある程度事務局も、教官と比べますと、やはり先ほど先生がおっしゃったように、支援というイメージがあるものですから、それを脱却する意味で、事務のプロをつくるなければいけない。当然のことだと思うんですね。それで、そのへんのところを考えますと、人材をある程度異動させながらもそれなりにプロを育てなければいけないということで、なかなか難しいというのが本音だと思うんですね。そのへんのところを、先生の大学ではどうされているのか。その2点についてお伺いしたい。

お答えします。まずいろいろな部処との連携なんんですけども、私のプロフィールをご覧いただいて分かるように、いろんな部署を回ってきております。私の場合は、秘書室10年、学生部10年だったんですが、それ以降の10年間はほぼ2年ごとにいろんな部処を回っております。したがって、総務部であったり、経理部であったり、同期生たちもいるし、かつての上司・部下という関係もありますし、各部署との連携は、そういう意味では、その経験もあるよということで、とても横の連絡、縦と横の連絡と言えば、学長からのを縦、部ごとのを横、これは非常に、私の場合はうまくいっています。

私のようにあちこち回っていると、とても各部とはうまくいき、工学部サイドの人間、工学部の看板背負って経理部に交渉に行くとか、工学部の看板を背負って総務部に相談に行き、協力を取り付けるとか支援してもらうということが、非常にしやすいです。同僚、あるいは先輩、後輩が行けば、工学部のために一肌脱ごうと思ってくれるみたいですね。

それから、一般的のスタッフの教育訓練なんですけども、先ほど言いましたように、戦うという言葉を使えば、いろんな場面で戦闘力をもって戦うには、中間管理職をまず鍛えるということなんですが、今年も実施したんですけども、カナダ研修というのがありますて、手を挙げて、希望者を募って、普段の働きぶりとか審査はあるんですけど、審査が通れば、半年間、カナダの大学で勉強をすることが、事務職にもできるチャンスが与えられています。

それとやっぱり日々の指導というのは、どこの学校でもやっていることですけれども、やっているのと、それと先ほど話題が出ました自己申告もあるんですが、長くて5年、短ければ2年で人事異動するぞということが、総務部の方針ですので、たいへん、人事異動は多いです。その時に影響のないような編成の仕方はしています。こういうお答えでいいでしょうか。

【司会】 よろしゅうございますか。よろしいですか。

<フロア>

ありがとうございました。

【司会】 それでは山形、つながっていますか。さつきちょっとつながりにくかったようすけども。山形大学の方、聞こえますか。

<フロア>

たいへん面白い話をありがとうございました。せんだって、桜美林の諸星先生からもお話を聞いたことがありますて、それと今回のお話とずいぶん、私の頭の中では面白く組み立ててあります。今後の仕事に対しても、すごく役立つなと思います。それと、私、国立大学しか知らないものですから、私立大学にすごく興味が湧いております。ぜひお伺いしたいなと思います。その時はよろしいでしょうか。そんなことで、感想だけで申しわけございません。

大歓迎です。それで諸星先生って、すばらしい方ですね。本当にやっぱり教員というお立場でああいうふうにお考えになっていたり、本当にすばらしい方で、何かすてきじゃありません?

学園のほうは2種類ありますて、公式に参観ということで来ていただく場合と、私にも内緒で来て、さんざん学内を見て、帰る間際に、4時間前に来てあちこち見て歩いたよと寄ってくださつても、どっちでもオーケーです。恥ずかしいところ1つもありませんから玉川は。

<フロア>

よろしくお願ひします。

【司会】 ぜひ東京にいらしてくださいね。

<フロア>

ちょっとお伺いしたいんですが、先ほど先生のほうからいただきましたミッションなんですが、学長先生が毎年お話をされると。それに伴って工学部でもさまざまな学部でそれぞれのミッションを検討されるということなんですが、先ほどのお話をすると、このミッションというのは、毎年変わるように受け取れたんですが、そのように受け取ってよろしゅうございましょうか。

ミッションというのを、私わざと今日の資料の中で使命と書いたんですね。ミッションと言った時に、教育理念というふうに考える場合もあるんですけども、教育理念は一貫して一本です。ただし、ミッション、使命と言った時に、おおもとの教育理念があって、その上に立って使命は、と。これは時代環境とか、その大学の置かれている状況であるとか、そういうことによって変化するものだと思っています。おおもとさえしっかりしていれば、その使命の具体的な方法論というのは、変わってくるぞと。いろいろ試すことができるぞというふうに、どちらかというと、柔軟にうちの大学の場合は、考えています。

実は私、クリスチャンなんですけども、キリスト教の世界で言うミッションというと、もう特に、イエズス会とかのカトリック系の方々は、どんなアマゾンの奥地でもそのミッションを身にまとって、その使命のためにどんな僻地にも行くぞというあのミッションがあるんです。とても、力強いし、でもちょっとかたくななというミッションがありますね。でも学校運営の場合は、教育理念というのが一本の中心としてある場合、学部のミッションと言った場合に、工学部のミッションと、農学部のミッションと、文学部のミッションと、短大のミッションと、経営学部のミッションってそれぞれ違いますよね。どんな使命がわが学部にはあるのかということで。したがって、そういうふうに、やや柔軟に考えています。

<フロア>

ありがとうございました。

【司会】 どうもありがとうございます。ちょっと時間も迫っておりますので、それでは次に広島大学いかがでしょうか。広島大学は聞こえますか。

<フロア>

最近では、事務職員は学校運営のプロであるとか、いろんな場で言われ始めて、少し

ずっとですが、みんな気がつき始めて、こういうような研修の場とかに何人かも出てくるようになったんですが、だから、自分の周りにも、同僚にも、意識の高い人は何人か見え始めたんですが、果たして組織全体として、例えば1,000人以上いる事務職員が動き始めるかと言ったら、何かもう少しきっかけがいるような気がするんです。自分たちの今のこの状況というのは、渋滞している高速道路。車はいっぱいいて、みんな前に進もうとしている。だけど何か進まないんじやないかという気が最近しているんですね。何がきっかけになるだろうかと。さっき言われたように、室長の立場でがっがつがつと後ろから押す人が出てくるのがいいのか。みんなでちょっとずつ動けば前に進むのか。そのへん、何か私たちにヒントみたいなものがありましたら、ぜひお願ひします。

それ、私も実は悩んでいるんですよ。こういうふうに思っています。玉川の場合は、学長がそうやって船長として語る場面も多いんですけども、やっぱり事務のみんなを見ると人数も多いし、いろんな考えを持っているんですね。僕が今日の話の中でしたように、結局給料を得るために、企業に受からなかったから母校に残ったというのも確かにいるんですよ。考えたんですけど、やっぱり2割の職員が、それが課長であったり平職員であったり、何でもいいんですけど、2割の職員が声を上げると、大体6割ぐらいは一緒に動いてくれるかなと。でも差し引き計算すると2割ぐらい余りますよね。何やってもだめな2割ってどこの学校にもいませんか。

だからやっぱりオレたち推進役が頑張れば、その頑張る2割になれば、あと6割は一緒にやつてくれるというふうに想定して、信じてやっています。どんなに頑張っても、あとの2割はだめかなというのも、認めたうえでやらないと、けっこう僕、生徒会も、高校生の時にやってたけど、当時全員がと思っていました。何やるにしても全員が心を1つにと、言葉で言うんだけど、大学の職員であっても他の分野であっても、これ企業だったら、だめな2割ってリストラされているんじゃないかもしれませんか。やっぱり今言ったように、最初の2割ぐらいの仲間たちを束ねることがスタートじゃないかなと思っています。

【司会】 ありがとうございます。それでは先ほどちょっと山形のもう1つの局、お話をするのを忘れました。すみません。そちらは農学部ですか。

<フロア>

近藤さんの、大学に対する情熱についてはただただ頭が下がります。したがって、すばらしい、よい上司だと思いますけれども、ご家庭ではいかがでしょうか。

本当はそれ言いたくて来ていたんですよ（笑）。これからが長いですから覚悟してくださいね。私は子どもが3人おります。長男だけが中学部・高等部と玉川でしたが、法学をやりたいということで、とてもそういうことが先生方が一所懸命な東海大学の法学部に進みました。そして、真ん中の息子は、こんなに資源のない日本をどうするんだと言って、そういったことをやりたいと

ということで国立の長岡技術科学大学なんですけども、建設という分野をやりたいということで目指して行きました。そして一番下の息子は、きつい指導をしてくれる、しつけのうるさい学校どこ？と思ったら駒澤だったんですね。高校生の持ち物検査をするんですよ、先生が。これはいい学校だと思って、駒澤を勧めて駒澤に行って、3人とも今大学生で。お察しください、学費大変です。

うちでは、学校でこうして語ることを、あるいはこういう場で語ることを、家でも語ります。実は、高等教育問題研究会の夏のシンポジウムには、お忍びで家内と長男が聴きに来ていました。「元気なかったね、お父さん」と評価受けて、今日は思いっきり元気を出しているんですけども。やっぱり父親がどうしているかというのは背中で教える。言葉じゃない、と思います。やっぱりうちは約束がありまして、家に帰ったら女房を愛する。土・日はおいしいものを食べに連れていく。子どもたちに対しては、条件を与えています。これだけ高額な学費を出すのであるから、所属している大学では成績は上位1割以内。体育会ないしは公認のクラブに入れ。これを破った時は学費は停止する。私、約束守るので有名なので、子どもたちは頑張っています。最初は義務でした。しかし、クラブ活動で頑張ったり、勉強も一所懸命やることによって、自分はできる。特に東海大学は順位がついてきます。法学部375人中11位でした。約束は果たした。
そういうふうにいろんなことを親子で話します。たばこだって吸わないですね。陸上とか競技スキーパーなんんですけども、だから吸わない。吸うなと言ったら吸うんですね。吸ったらタイム出ないよと言ったら吸わないんです。

でも、困ったことが1つあります。みんな体育会なものですから、電話かけると、「お疲れさまです」って出るんですね。これ、とっても気持ち悪いです。ジャージがずらずら干してあって、体育会の合宿所です。でも、やっぱりお父さんは子どもを裏切らないで、約束する時は絶対守る。それから子どもの前で負けない。これだけ勢いのいいことを言っていますから、トラブルった時は引けないんですね。とっても大変です。若い事務職員の前で教員にへつらえない。これ、同じです。

やっぱりお父さんって、いいお父さんであろうとすると、約束を守るとか、お母さんを大事にするとか、そういうことを態度で見せることじゃないですかね。私自身も体育会でしたので。お父さんの記録をいつ抜けるかと、息子頑張っていますよ。私の現役の頃のベストは1,500メートル3分57秒。まだ抜けませんね（笑）。まだまだ。もう今はもう1,500メートルを20分かけて歩くんんですけどね。こんなお返事でいいですか。

【司会】 どうもありがとうございました。今日は本当に2時間が惜しいぐらいのペースで進んでしまいましたが、そろそろ予定していた時刻になりましたので、他会場の皆さん、本当にありがとうございました。この会場も、そういうことでちょっと残念ながら、そろそろ閉めなければなりません。ただ今日は、本当にインターラクティブに、かなり議論が進んだかと思います。この調子で、あと2日間ございます。ぜひよろしくお願ひいたします。次回は2週間後、中央大学の横田さんです。横田さん、ちょっと。横田さんからお話を願いします。よろしくお願ひいたします。

ます。

それでは改めまして、近藤さんに盛大な拍手をお贈りして終わりたいと思います。ありがとうございます。

それから、前から言っておりますが、ご意見・ご感想、あるいは自分はこう考えたというようなことがございましたら、ご遠慮なく、先ほど示しております私のEメールアドレスのところまでお寄せください。それは、近藤さんのほうに責任をもってお渡しさせていただきます。どうぞよろしくお願ひいたします。

現職アドミニストレータからの発信

横田 利久（中央大学市ヶ谷キャンパス総合事務室）

最近また、これまでの経験について話をしてほしいという話が舞い込んでくるようになりました。本日は、これまで学んだことを現在に引き継ぐようななかたちで何かお話ができないかと考えまかり越した次第であります。お手元にお届けしました資料は、「私が気づいたこと、学んだこと」と題する1枚の資料とそれから補足資料と、それから中央大学総合政策学部のガイドブック並びにフミックス特集号のご案内です。

さて、それでは配付資料の案内に従いながらお話をさせていただきたいと思います。そもそも小さな学部というのはいつ作ったんだという話ですけれども、この総合政策学部というのは、中央大学の六番目の学部として1993年に作りまして97年に完成年度を迎えるました。現在中央大学には2万8,500名もの学部学生が在籍しており、総合政策学部は総定員1,000人と非常に小さな規模です。他の学部は大体総定員が4,000～5,000人はありますので、その4分の1の規模の学部であります。

私がこの新学部づくりに参加するにあたり若干前触れがございます。私は職員をしていて常々思っていたことがあります。それは何かというと、特に大手伝統私大的職員の、しかも特に教学部門の職員はほとんど病氣である——それは自分もですけれどもね——と思っておりました。その当時からずっと思っておりました。

私は1974年に大学職員になり、最初に同窓会事務室に配属されました。同窓会の事務室では毎日、新聞を読んでおりました。2カ月ほどたって、課長が頭をかきながら「横田君、その新聞を読むのは5時以降か昼休みにしてくれないか」と言いにきました。実は、私が入った時に隣の人がずっと新聞を読んでいたのです。私もそういうものだろうと思ってずっと一緒に読んでいたのです。そうしたら、隣の人は卒業生向けの新聞を作るために、記事を集めるためにいろいろ新聞を読んでいるということだったのです。君は違うのだから、悪いけど新聞を読むのは休み時間か5時以降にしてくれ、ということを配属後2カ月もたって初めて言わされました。

ここで2年間ほど遊んでおりました。やることがないのでひたすら組合活動をやりまして、組合活動では結構名を馳せました。大学が多摩に全学移転をするということで、その時に私はちょうど組合の書記長をやっておりました。書記長は議長団の筆頭ということで、かなり暴れました。暴れた時に、これは後で思ったんですけど、それはそれで充実感があったのですが、はてと思いましたのは、大学当局というのは、我々がぎやあぎやあ願ぐとどんどん譲歩するんですね。土俵をどんどん譲ってくる。そうすると、こちらの立場としてはいいけれども、彼らは本当に大学の将来とか経営責任をちゃんと負っているのだろうか、という疑問があと頭にうかびました。たまたま多摩移転に際して教職員全員に協力してもらわないとならないという事情があったのでしょうか

うけども、たいがいの要求はそのまま通りました。給与も関東一というよう高い水準になりました。学部事務室時代も、学部事務室の仕事はほとんどしないで組合をやっておりました。その後経理部に行きました、予決算や補助金や消費財政計画の担当をやっておりました。そこで内側から見ると、やっぱり長期的な視点で大学の経営に責任を持つということがほとんど感じられませんでした。財政計画もその時点では持っていません。

私の疑問の一つは、長期的な意味あるいは大局的な視点で大学経営に責任を持っている人はいるのか。そもそも、一体誰が責任を持つべきかというものです。一方で、この大学職員症候群というのは非常に根強い。普通の人が普通にかかっている病気でありまして、それは何かということですけれども、幾つか特徴的なことがあります。私は、それがちょうど大嫌いな言葉と連動するんですけれども、まず一つは、みんな言うのがこの言葉ですね。「でも教員が、教授会が、理事会が、文部省が、……」と必ず言います。私はこの言葉が一番嫌いです。こういう場合には、要するに自分ができない、やらない、やる気にならない、言い訳がほとんどあります。特に最後の「文部省が」などというのは、私も文部省にはそれこそ定期が買えるくらいにいろいろ行きましたけれども、そんなことは実際にはないですね。知ったふうなことを言う人に限って、「いやあ、そんなことは文部省が認めない」とか「それは文部省は通らない」とか言います。でもそんなことはないのです。そういうことを聞いたふうに大体言っている人が実際に多い。それが大学職員症候群の典型的なことあります。その他にもいっぱいあります、配付資料のなかに書いてありますから読んでください。事なき主義、前例主義と手続き文化、あと指示待ちですね。そういうふうに思いました。

そんななか、幾つか自分たちでやっていくなかで、新しい学部を作ろうという動きが出ました。その新しい学部も極めて、もう10年くらい前のお話ですけれども、難産がありました。もちろん、そもそも展望があるのかとか、文部省は認めるのかとか、財政的に既存学部に迷惑をかけないのかとか、いろいろな議論が出ました。それは1個1個は全部もっともな話ですね。既存学部からすれば、既存学部の4分の1、5分の1の規模の小さな学部を作るわけですから、財政的に負担にならないはずはない。もしそれが負担にならないとしたら、既存学部はうんと儲かっているのではないか、そもそもそれを学部のために使っているのか、という議論が逆に出るわけですね。そんななかで、学内では学部を作ることについて議論がいろいろあり、一時難しい立場になりました。もしかするとまた1年申請が遅れるかというような状況の中で、一部の教員と、それから職員と——一部と言うと言い過ぎかもしれません、手続き上は大学の意思決定に従って学部づくりを始めたということあります。

形式的な要件さえ整えておれば、今ですとほとんど学部新設は文部省を素通り、しかも学科申請なんていうのはほとんど届け出に近いような格好であります。しかし当時はマニュアルはなく、それから窓口指導全盛期の時代でございましたので、何だかわからない暗闇の中でとにかく文部省折衝を始めました。また、その学部づくりの時がちょうど大学設置基準の大綱化の時でした。そのため、なるべく新しいことをいっぱい盛り込もうとして、文部省とも随分さんざんやり合いました。いろんな形で特色のある教育システムをいろいろ作ってやってみようということ

で申請したわけあります。その辺のことはもしよろしければ後でごらんになっていただいて、あとの補足資料の6ページのところでその当時の流れが書いてあります。

その中で思ったのは、今まで職員というのは、事務的なこと以外については責任を持つ必要があまりなかった。大事なことは教員や教授会や理事会が決めて、あとはその決定に従って、定められた手続きに従って定められた日時までに、誤りなく業務を処理していく。そういうスタイルの職員像が一つ大きくあったわけあります。それは特に中央大学みたいな大きな大学、伝統的な大学です。これらの大学では一般に、教授会の自治というのが盤石です。そうすると、職員が業務の中で工夫をする、あるいは自分たちの業務分野を広げるというのは、かなりエネルギーのいる仕事になってきます。それなりの説得力のある資料なり論理がないとなかなかできません。そういう文化の中でみんな育ってきました。けれども、新しい学部づくりというのは、新しいことを決定してもらうようにこちらが教授会に働きかけないと何も前には進まないわけであります。そういう意味では、職員は、従来は事務員で済んだわけですけれども、新しい学部づくりに参加して戦闘員として前線に出ることを余儀なくされたということあります。

いろいろやっていくうちに、塹壕を掘ってできない言い訳を探して胃が痛くなるようなことが幾つもありました。それでも何とかやってこれました。学部が認可がされ、これから入試を実施して、それから学部の事務室を作って、学部づくりを実践していこうという試みの中身については特にお話したいと思います。

私たちは学部を苦労して作りまして、準備室の職員がそのまま全員学部事務室に移行しました。移行させてもらったと言うのがいいですね。苦労して作ったものだから、何とか自分たちの手で学部運営をさせていただきたいということもありました。新しい学部を作りますと、中央大学の場合は全学教務課ではありませんので、学部事務室となります。そこで学部事務室でどういうスタイルで仕事をしようかというふうに考え実践したのがこの補足資料の1と2の資料であります。この補足資料1、2は、当時の資料そのままであります。当時の資料というのは、ちょうど96-97年頃、よくあちらこちらで、おまえのところの学部づくりでどんなことやったのか話を聞いていただきたい、と言われた時の資料をそのまま使っております。補足資料の3ページを見ていただきたいのですが、当時どんな形で学生サービスと学生参加の学部づくりを実践したかということについて項目を挙げております。これを全部一通りやってみたわけでありますけれども、そのうち×が付いている項目がありますね。これは現時点で確認して実施していない項目です。逆に言うと、×が付いてないのは現在も引き続き総合政策学部の事務室で実践をしている項目であります。

大体どこでもそうですけれども、新しい学部を作ったとか新しい組織を作ったという時には、最初はみな一生懸命やります。希望にも燃えているし志にも燃えており、いろいろ無理もできます。往々にして、数年たてば創設にかかわった人たちはいなくなり、人事異動にもよってその魂というか思いが事務的なものにだんだん変わっていくことがあります。けれども、私が今回学部事務室にインタビューして驚いたのは、基本的なところは大体ほとんどそのまま継承されて実践が続いているんですね。そこは非常に現在の学部事務室の皆さんに敬意を表したいと考えて

おります。

それでは、どんなことをやってきたのかについて少しご紹介します。私は職員になって最初の何年かは経理や経済学部事務室に所属し、そこでは組合活動を一生懸命やって、そこで思ったことがあります。それは、教学の現場こそ実は宝の山であるということです。多くの人は教学現場というのは、面白い反面そこで一体どのような専門性や力が育つかということについて、疑問に思っている人が多いのですね。それはどうしてかというと、教職の二重構造のなかで、相対的に自由度が高くて専門性も高いのは、やはり法人の経理や人事なのですね。だから、問題意識を持っている、あるいはこれまでいいのかという思っている職員は、法人業務に行きたがります。現場の教務課や学部事務室で学生の面倒をみたとして、一体それで自分に何かみにつくものはあるのかと不安に思っている方がかなり多いのではないかと思います。教務部門であれば、例えば私はTDKと言っておりますけれども、図書館と電算とか国際交流とか、それなりに何だか専門性が身に付く、あるいは専門的な知識がないとできないような業務につきながらあります。その他といわゆる教務というのは、雑務に近い、要するに教員と学生のお世話をすると、教授会の庶務をする、学籍成績履修の管理するという発想でいる方が多いように思います。将来の展望がいま一つ持てない、面白そうなんだけれどそれを何10年続けて何になるんだというのがどうもよくわからない、と思っておられる職員が多いように思います。特に大手の大学ではそうだとおもいます。

そのなかで私は、土俵に金が埋まっているのと一緒に、教学現場こそ宝の山だというふうに思つております。それは自分のそれまでの実践のなかから、やれることはいっぱいある、やりたいことばかりだと感じていたからです。そこで新しい学部設立にかかわるなかで、どんなことをやってみようかと考え、大きく三つの目標を挙げました。学生サービスの発想転換と徹底充実、学生参加の学部づくり、それから、入り口から出口まで学部事務室がやる、こういうことがあります。

この補足資料の方を見ていただきたいんですが、皆さんを集めて事務室でうち合わせする時に、この紙を配ってやっていたわけあります。このなかで1. の④に、前例踏襲や学部横並びは一切無視とあります。新しい学部を作つて何かやろうとすると、本当は他学部にもいろいろ相談しないといけないんですね。一学部だけ突出してやるといろいろ怒られます。それから予算もなかなかそれでは付かないわけです。経理にも相談しないといけない。ものによっては調達部門とかいろいろ相談しなければならない。その時に必ず周りの人は言います。「だけど、それは外の学部はやってないんだから」とか「それはちょっとしかし」と言います。これらの意見は全部無視しました。最初は少しは相談に行きましたけど、どうせ行つても無駄だとわかりましたので、やつてしまつたというのがいいですね。相談してもどのみち、相手の対応がほとんど見えている。それから恐らくご理解いただけないだろう。本当に意地で無視していました。私たちには、単に既存の学部の六番目の学部を作るということであるならば必要はなかった、という確信がありました。新しい学部を作つて、トライ＆エラーでいろいろやってみて、成果があれば既存学部にそれなりに採り入れてほしいし、失敗したならばそれはそれで我々は自分たちで責任をとる、こういう考え方でやってみたわけあります。

それから、3. の①にありますように、事務室についてはコンビニ事務室への転換ということでありました。具体的には、学生にとって行きなくなる事務室ということですね。少なくとも私が学部事務室をやっている時には、学生の発想は、「ああ、あの事務室に、あんなどこに行きたくないけどしようがない。今日はちょっと学割貰ってくるか」あるいは「何だか手続きがあるからしようがない。行こう」という程度で、どう考えても、本当に9割以上の学生が、学部事務室に積極的に行きたいと思っているとは到底思えません。また、職員の側もウエルカムしているとは到底思えない。大体事務室の窓口に座っている人を見ると、顔が輝いてないですよ。それは新人で職員になって、まあこの子いいな、と思う子はいるんですけど、それが学部事務室で3年もたつと、学部事務室の窓口に座っている顔が残念ながらもう全然違いますね。そのようなところですから、事務的な用事があればそれはしょうがないから行くけれども、行きたいとは思わない。多分皆さんに聞いてみると——今は違うかもしれません。少なくとも中大クラスの大きい大学の事務室というのはみんなそういう雰囲気です。それを行きたくなる事務室にしてみよう、事務室に行ったら何かいいことあるかなという感じの事務室にしてみたい、という目標がありました。

それから⑤の学生からの電話に対しても丁寧に対応する。これは既存学部では絶対に考えられません。私も実際そうやっていましたけど、既存学部で電話をかけてきたら、「学生はね、掲示見るんだよ、掲示」「一人ひとりがそんな電話してきたらとてもできないでしょう。だから掲示見てちょうだい」という対応をします。今ですと情報機器が発達して別の情報伝達ルートがあり得るかもしれませんけども、学生からの電話にまともに対応して丁寧に答えた学部事務室というものを、私は経験したことがありません。自分の学生時代もそうでしたし、経済学部にいた時もそうでした。それを丁寧にやろうと思いました。

それから、この辺は能書きが多いんですけど、次のページを見ていただきますと、入り口から出口まで学部事務室が積極関与する、とかいてあります。私は既存の学部事務室がどうしても事務的な対応になる、いわゆる小役人の対応をするのは、幾つか理由があると思っています。そのなかでかなり大きい位置を占めているのは、一人の学生に対して既存の学部事務室では、つまり大手の大学の学部事務室があるところでは、かかる部分が非常に限定されていることによるのではないか。つまり入試や学生募集の部分は事実上外の部署がやっており、学部事務室が関わるのは、その人が何だかわからないうちに入学手続き書類を郵送で送ってきて、それに番号を付けてから始まるようなところです。彼らが例えれば進路のことを意識し始めると「ああ、それは就職部に行ってください」、それからメンタルな相談があると「ああ、それは学生部に行ってちょうだい」。みんな外に投げているわけですね。そういうなかで学生に対応していると、どうしても事務的な対応になる。

それで私たち、これは学部新設の時からですけれども、学生に対してまず入学の勧誘から自分たちでやってみる。入学の勧誘の前にはさらに受験の勧誘というのがあるんですけども、そこから始める。そして、その人が無事進路就職先を見いだして卒業していくところまで責任を持つ。そういう発想で仕事をしよう。入試、学生募集を広報課や入試課任せにせず、進路、就職についても就職任せにしないでやれるだけ学籍学部事務室がやろうと考えました。

最後はスローガンですね。おかげさまで中央大学の給料は高く、給与はもういいです。給与より感動が欲しい、こういうことでありました。具体的にやってみた中身の話が、補足資料2です。先ほど申し上げましたように、×は現在はできない。これは一応この時点では項目としてはできていた。ただもちろん、では、それがどの程度立派にできていたかどうかというのにはありますけれども、一応思いつくだけのことはやってみたということあります。その発想は、とにかく学生サービスと学生参加の学部づくりということで、どうすれば彼らの満足度が高まるか、彼らが満足してこの学部を卒業して、その後この学部を支えてくれるか、ということをひたすら考えて、思いついたことをみんなやってみたわけあります。

事務室の窓口は徹底的に開いておきました。既存学部ではいまだに昼休みになると閉めている学部がまだあると思います。私には忘れられない思い出があります。学生が学費紛争の時にまいだピラに「おまえたちは学費を値上げして、職員は昼になると、おれたちが授業が終わった昼に窓口を閉めてしまう。シャッターを閉めてしまう。泣いてもたたいてもあけてくれない。そんなに貧しい昼飯が見られたくないか」と書かれていました。新しい試みは、昼休みを含めてこうやってとにかくあけている、あいててよかった事務室にしようということあります。あとで、あいていることがいかに学生あるいは教員を、結果として励ましていくことになるかというものがつくづくわかりました。

先ほど申し上げたように、行きたくなる事務室を実践するわけですから、そのほかにいろいろサービスを考えました。特に貸し傘というのがありますと、毎年150本買ってもすぐなくなるんですね。学生に聞くと「あ、ほくのとこにその傘5-6本あります」とか、全然返さない者がいっぱいいたのですけれども。それから、とにかく一人でも多くの学生の名前を覚えようということで、学生証発行カードの控には大体同じように写真が付いていますから、みんなで学生の名前を覚えあいました。徹底的に覚えまして、すれ違う時に名前を呼んで声をかけるわけですね。そうすると相手はびっくりします。「えっ、ほく、何か悪いことしましたか」というようなですね。私たちもなかでやっぱり覚えられない子がいるものですから、それはそうっと知っている人に聞いて、「おい、今、あいつは何て言ったっけ?」というようなことを教え合いながら、徹底的に名前を覚えたわけあります。

それから、面白いものではこの⑥、これが結構意味のあることだったんですけれども、学生の存在証明として学内誌紙への写真掲載を行いました。とにかく在学中に少なくとも1回、学内で出されているいろんな誌紙に顔でも名前でも出させようということを考えたわけあります。例えば私の大学時代に、私が中大にいた存在証明なんていうのは卒業証書ぐらいしかないですね。少なくとも4年間にどこかに名前が出るか写真が出るかということを考えた。実はその発想を汲んで作っているのがこの学部ガイドなんです。これも後でご説明しますけれども、この中にもそういう発想が反映されています。

これは今のうちに説明しておいた方がよろしいですかね。大学から出しているいろんな広報誌紙というのはいっぱいあります。中央大学でも学生向け、それから父母向け、それから卒業生向け、それから受験生向けにも——これは学部単位のガイドブックと言いますけども広報誌をつくっ

ています。当然このほかにも分厚い大学全体のものも作る、それこそ1cmぐらいの全体の大学のガイドがあるわけですね。そうしてみると、大学で発信している情報誌紙というものはものすごい数です。その中に、とにかく学生のいろんな記事、ネタを持ち込むわけですね。そうしてみますと、意外に——意外にですけれども——作っている方は、特に、例えば学生向けの雑誌とか、卒業生向けの新聞とか、あるいは父母向けの雑誌では、編集担当者はネタに困っているんですね。なぜかというと、彼ら自身は現場にいないのです。学部の現場にいないからどんなことが起こっているのかよくわからない。依頼してもなかなか記事らしい記事が出てこなくて、せいぜいお知らせみたいなものが学部事務室から集まってくる。生きた学生のネタとか面白い先生の話とか、そういうのは集まってこないんですね。そこでこちらが意図的・計画的に現場に密着したネタをお届けすると、「また総合政策の記事かい」とか言いながらも取り上げてくれるんですね。向こうはそれで助かるわけです。徹底的にこれをやってみたわけです。

あとはこの下の方に行きますけれども、列挙した項目のうち、ご注目いただきたいとすれば4ページ目です。(3)のところに政策系他大学との交流会というのがあります。現在でこそ総合政策学部あるいは政策科学部など政策系の学部はもう40か50ぐらいあるんですかね。学科も含めればそれくらいはあるでしょう。当時は、いわゆるSPCと、それからうちが3年遅れて二番目で、その後1年遅れて立命館と、1年遅れて関学だけでした。それで政策系大学の交流会をはじめ、今でもやっております。実は私などは、なるべくそういう大学だけで集まっておいた方がいいのではないかと最初は思ったのですが、学生は心が広くて、どんどんいろいろな政策系の大学を入れていて、それなりに毎年華やかにやっております。大分拡大しているようです。

それから(4)の①です。これは、最近聞きましたら、私たちがやっていた時よりもさらに進んでいました。学生による新入生オリエンテーションの企画運営。つまり新入生が入ってきますと、ガイダンスから始まって大体1週間ぐらいオリエンテーションをやりますね。この全体の企画運営をスチューデント・アドバイザーにお任せするわけであります。それもスチューデント・アドバイザーは新2年生をほぼ中心にしています。若干3~4年のなかに御意見番みたいな人がいるようですが。

私たちの頃は、大体25人か30人規模のSA(スチューデント・アドバイザー)がやっていました。学部の1学年のほぼ1割でした。今年どうなっていたかと聞きましたら、なんと2年生260人のなかの70人がスチューデント・アドバイザーになってこのオリエンテーションや学部ガイドブック、ビデオづくりなど、どれかにかかわっているということでありました。毎年1年生の10月の段階で次年度オリエンテーションおよび学部ガイドブックづくりのメンバーを募集しまして、10月から翌年の3月にかけていろいろ活動しています。特に新入生オリエンテーションについては、事前に合宿をやって備えるんですけども、この合宿に、今年の3月の合宿に参加したのが60人もいたそうです。70人のスチューデント・アドバイザーのうち60人が合宿に参加して、それで4月の初めからのオリエンテーションの企画運営をやった。学部の実員の規模から見ても20%以上の学生がそれに参加してやっている。一番の成果は、実は迎えられた1年生というよりも、実際企画運営する2年生自身がこの学部のよさとか課題とか、自分がその学部

のメンバーであることの意味を確認する場になっているということあります。そこが非常に意義があります。

(4) の④にあります学部ガイドブック作成。実はこれは、全て学生に任せております。一番後に編集後記があり、この学部ガイドブックを見たのが、総合政策学部を受験しよう、入ろうと思ったきっかけだったというのが書いてあります。毎年、聞いてみるとそういう人がいて、難関学部の入学試験を突破して入学し、私はこの学部ガイドを作るんだというような子がいるそうです。これは2万部作成して、いろいろなところに配布をしています。

次に、この入口戦略ということですけれども、この入口の部分で、学生募集広報活動の積極展開のなかで、学生募集に在学生を活用したと申しますか、活躍してもらっているわけであります。現在でも基本的にはそうであります。

それから、2. 合格者への働きかけ、電話作戦ということですけれども、もし差し支えなければ、今おいでになっている大学で合格者に電話をかけておられる大学、ちょっと手を挙げてください。「ぜひうちに来てください」とやっておられる大学、おられますか。合格者に電話して、「うちに来なさい」とか「説明したい」とやっておられる大学はありませんか?もしかするとわからないのかな。やっているかどうかわからないという意味ですかね。それともほんとうにやつてないのですか。これは効果があるからやった方がいい、本当にやった方がいいですよ。何が違うかというと、電話をかけて出るのは大体半分以上はお母さんですよね。いきなり本人ではないです。お母さんというのは割と貪欲ですから何か質問してきます。「うちはもう外の大学に決めました。さよなら」といって電話を切ってしまう人はまずいんですよ。外の大学に決めていてもいろいろ聞いてきます。「ごめんなさいね、うちはもう外の大学に決めたんですけど、せっかくだからいいですか」というような聞き方をなさいます。実際に行くことを迷っていたり、それから、ついでにちょっと確認したいことがあったんです、というようなことを聞いてくるのは少なくないです。平均すればどうでしょう、聞いてくるのは3割ぐらいはいるでしょうね。3~4割いるのではないか。

典型的な例は二つですね。一つは迷っている人は、とにかく「そうだよね。うん、そうだよね。じゃ、とにかく大学見に来たら」ということで、大学に見に来ることを勧めます。「まだ入学手続きの締め切りまでまだ何日かかるからとにかく見においでよ」ということで大学に来るよう誘うわけですね。それで、実際に大学に見に来た人のほぼ9割以上は入学しますね。迷っている他の大学を蹴ります。それは蹴るはずです。大学に来ると、スチューデント・アドバイザーが待ちかまえているわけです。いろいろとスチューデント・アドバイザーが説明したり案内したり、楽しそうなところを見せるわけですね。ほとんど陥落します。

印象的だったのは、2年連続で兄弟が受験して2人とも合格して、2年連続でうちの大学を振ったケースがありました。そのたびにお母さんが出て、二度目は電話の向こうで謝っているのがよくわかりました。ただし、たとえ蹴られても、それはそれなりのメッセージだと思いますのは、「実は自分のところは行きたかったんだけど……」というような事情を説明してくれたりするケースもあるのです。これは実に勉強になります。それから、自分たち——電話をかける方が元

気になります。

元気になるというのはどういうことかというと、相手の思いがいろいろ伝わってくるわけですね。これは1年目は特に本当にそうでしたけれども、そもそもまだ新設学部でありますから、相手も何だかわからないで面白がって受けているケースも結構あります。だからちょうどよかつたとばかりにいろいろ聞いてくるわけです。聞いてくる中身は、我々もまだ十分検討してない、準備していないようなこともいっぱい聞いてくるんですね。だけど、それはもう言い切って、いいように答えるんです。ここで逃してなるものかと。そういうふうにすると、結果的にはそれはそれでやらざるを得ないんですね。うそをつけないですから。電話するといいのは、自分が責任を持って答えることによって、かっこよく言うと、それなりの腹をくくらざるを得ないことが結構出てくるわけです。それはちょっと、それはまだ教授会通ってないとか、教學が何とかと言ったら、普通もうそれでおしまいですわね。そのために電話をかけているわけではありませんので、それはやっぱり前向きに受け止めて自分の責任でお答えして、もしまだ決まってないことであれば、その実現に向けて努力することにならざるを得ないわけです。そんなことをやりました。今でもやっています。これは、「さあ楽しい合格電話の時期がやってまいりましたー」と始めるんですね。「今日からやるぞー」なんて言って、気合いを入れてやるわけです。最初はやっぱりちょっとびびるんですよ。何か疑わしい、何かの勧誘電話みたいに思われるのも嫌だな、というのがあります。電話が早すぎて入試管理委員会からお目玉をくったとか、それはありました。ありましたけれども、まあそれは勘弁してもらうとします。

最後に出口のことあります。出口は就職課任せにせず、ということで、就職部を半分無視して勝手にいろいろやったわけです。最初はしたがって相当ぶつかってしまいまして、最後にいろいろ勘弁してもらいました。今でも経営ガイダンスはやっております。それから、学部独自の公務員講座とかマスコミ講座などもやっています。小さい学部ですけど、今年は経済職の国家Ⅰ種に4~5人受かっています。あんな小さいところでそれぐらい受かるんですね。もちろん、新設の時には企業訪問を我々自身が教員と二人でペアになってやりました。その辺りのエピソードは、補足資料のタページに出ております。いまは直接学部事務室の者が企業訪問はしていないわけですが、かわりに、ゼミの研究成果の発表を、人事部門の担当者をお集めしてやっております。よくあるインナーゼミの人事担当者向け版のようなものです。かなりきわどいものですけどね。人事担当者が気に入っていたいたらどうぞ、というような仕組みになっています。OBも含めいろいろな体験報告会を開催し、学生の就職を手伝っております。

このように、思いつく限りのことをやってみて、現在も大半は引き継がれている。ただ、もちろん程度の問題とか質の問題はいろいろあるかもしれませんけども、基本的には引き継がれていますということあります。

最後に言いたいことをまとめます。私が学んだことを幾つか整理しますと、こういうことだろうと思います。一つは、我々みんなそうですけれど、生活者の一面が確かにありますけれども、やっぱり仕事を通じて成長したい、感動を得たいということがあるわけあります。しかし、遺憾ながら、先ほどちょっと言いましたけれども、大学職員症候群というような組織風土の中で、

仕事で感動するというのは、これは私もなかなか離しかったです。ただ、どんな仕事でも、これは仕事の難易度というよりは自分の寛容度と言った方がいいと思うんですけど、寛容度によってはそれなりの感動が得られるんだろうというふうに思いました。

これは見ていただきますと、実は個々の項目なんていうのは別に難しいことでも何でもないんですね。高等数学を解けとか、そんなことを言っているわけではなくて、自然にやれることをただやり続ければ、それなりに相手の反応もあるし、それからいろいろやっていると必ず手伝ってくれる人がいるんですね。私の場合は、特に学部づくりの段階からそうで、いろいろ支援してくれた方がいっぱいいました。一つはOBです。OBは中央大学がいろいろ何か改革に取り組んだということを見て、それをいろんな形で支援してくれるんですね。例えば就職活動で新学部を売り込みに回った時にも、幾つかの会社では門の前にOBがずらっと並んで待っているんですね。そのまま社内に迎え入れてくれて、人事担当者と一緒に説明してくれるというような、そういうケースがたくさんありました。はじめるときは心細いのですけれど、会社の入り口の門でOBが待っていてくれて感激した思いは一度ならずあります。それから学部独自のいろんな講座、マスコミ講座なんかもそうですけども、これもみんなOBによるボランティアです。

自分たちが動くと、それに意気を感じて励ましてくれる、手伝ってくれる方はいっぱいいるわけです。精神的な面ではどこに励まされたかというのは、後で読んでいただきたい。恥ずかしいんですけども、以前にフミックスという団体のメンバーにものすごく励ましたこともあります。それから、実際やっているこの実践例の項目というのはフミックスのメンバーが集めてきて、こうやつたらどう、ああやつたらどう、と手伝ってくれてできたものです。

もう一つは、これは同じようなことを言っているわけですけれども、大学というのはじつに多くの人の希望を担っているということあります。これが一番感じられるのは、まずは学生募集の前面に出ていくということと、それから合格した時の電話をかけた時です。それは本人が出るだけではなくて親も出ますからね。そうすると、親の思いもひしひし伝わるんです。本當です。だから、そういうことを前線でやると、大学は多くの人の、本当に夢と希望を担っているんだなということが実感できます。そして、OBにも支えられるわけです。動くと見えてくる。外へ出ると見えてくる。事務室の中で、これは決してそれをやっている人を批判するわけでも何でもないんですけども、学籍成績履修管理の事務だけをもしやっているとしたら、そういうことを感ずる機会は少ないと思います。動いて働きかけて見ることでわかることが多いということあります。

それから、人は自分を、自分は人を、というんですけど、励ましているし励まされているんですね。これは言葉で言うと、元気は伝染するということあります。元気な大学には必ず元気な職員がそこそこいる。一人ではなくて数人でいる。これは間違いません。我々は事務室で遅くまで仕事をしていたんですけども、夜10時前に帰るようなことはありませんでした。早く帰ったら学生がかわいそだからあけておいてあげようと、そういう発想ではなくて、やることは山ほどあったんですね。それで大変だったけど楽しかった。それを見て、学生も、それから教員も、事務室がずっと窓口を開けてくれているのが嬉しかったらしいのです。それが義務感ではなくて、

楽しそうにやってくれているのがよかったです、というようなことは、随分いろんな学生や教員から聞きました。そうすると、教員もまた教育熱心にならざるを得ないですね。

私が思いますのは、大手の大学は特にそうですけれども、職員が学生に親切でない学部は、恐らく大半の教員も学生に教育熱心ではないですね。国立大学はきっと、教員は1人当たりの学生数が少ないので教育熱心にできるんだろうと思います。例えば失礼ながら、国立大学の職員の方が5時になるとばたんと閉めて帰ってしまって、あんまりそれ自体に影響は出ないのかもしれない。つまり教員の教育熱心さとか教育スタイルにね。しかし、私立大学の、しかも大手の学部では必ず出ます。職員の仕事のスタイル、やり方が、教員の教育熱心さ、教育スタイルに必ず連動します。

それから、職員の役割、仕事に限界ない、ということです。実際に仕事を進めていくなかで相当いろんなところに手を突っ込んでしまって、随分いろいろなところからいろいろと言われましたし、学内でもそれはやりすぎだというようなことはいっぱいあります。場合によると、教学権の侵害だ、という議論でもあり得たのですけれど、新学部ではやむを得ないということでやらせていただきました。その経験からもあるんですが、職員の役割、仕事に限界——それはぎりぎり言えば限界はあるでしょうけど、みんなが思っている程度の限界というの、あれは自分が作っているだけあります。自分がそう思っているから限界なだけです。

もう1点は、これは良くも悪くも、私なんかは行儀の悪い最たる者でしたけども、大学というのは、非常に品のいい人たちで集まっています。優しくて品がいい。それは教員もそうだし職員もそうです。だから、自分がどうしてもやりたいこと、本当にやりたいことはできます。それはなぜかと言うと、向こうは実力では妨害しないからです。誰も強くは止めないです。いろいろ揶揄するとかそれはいろいろあります。批判はされます。だけど、本当に自分がやりたかったらできますね。民間企業と違っていいと思うのは、民間企業だったら、例えば、「おまえ、そんなこと言ったってそれは儲からないぞ」とか言わされたらそれはできません。「お金がない」と言わされたらそれはできないです。だけど、大学の場合は、もともとそういう一元的なものさしではないですからね。やってみないとわからないことが多いわけです。ただ、それは教員が言うと、それは理論的には展望のあることなのかとか、いろいろ言われるわけです。だけど、本当にやりたかったら、大抵のことは、それはその場すぐでなくとも何年かのうちに実現するでしょう。

それから金がないというのは、大学の場合は、大手の大学はそんなことないですよね。金はある。予算がないだけです。予算がないというのは、私は大嫌いでありまして、金が本当にはないんだったら諦めるけれども、予算がないのであれば「じゃ、今から予算をつけろ」という話ですね。1億も2億もするような大規模事業をやろうと言うのではないんですから、補正予算なんかつける必要はありません。ところが、予算がないと言って門前払いをし、門前払いをかけると「そうですか」といって「来年申請しますからよろしく」とすごすごというふうに下がってしまう職員が多いのです。あるいは、期首で予算をつけてもらおうと思って一生懸命理由書をごちゃごちやいっぱい書いてきて、経理部に持ってくるわけです。私は経理で予算担当している時に、それが一番腹が立ちました。その文書を作るのにきっとその人は1日か2日使っているんですね。それ

でその人が課長だとすれば副課長か課員か何かと何回も文章を直したりしているはずです。それでようやく、じゃあ、どうぞ、わかりました、と言って予算つけたら、もうその人は仕事をした気になっているんですね。だけど、そんなの勝手にやっちゃえばいいじゃなか、そうしたら書類作成に要する1日2日でもっと別のサービスができるんじやないか、というふうに私は思うわけです。だけど、そんな行儀の悪い人は大学にはいないですから、一生懸命書いている。一般的な担当者ですと、何か言ってくると、「じゃあ、それ、理由書を書いてください」と言うんですね。だけど、それを言ったら、言ったとたんにそれはもうその人の労働時間をそれで拘束しているんですね。その人は理由書を書くのに、いくら上手だって、多分2~3時間はかかります。私なんか上手ですからすぐ書きますけどね。そうすると、その分それはもうそのために労働時間を使っているのです。

私が日々思っているのは、職員の仕事のスタイルというのは、事務のための仕事みたいになっているのではないか、ということです。職員の、職員による、職員のための仕事みたいなスタイルをしているのがすごく目につくのです。多いとは言わないけどとにかく目につく。私は経理にいた時に、「紙なんかいいからやってください」というふうに言うんですね。書類作成に要する労働時間を使つたらもっと別のサービス、あるいはもっと別の構想があって、もっと別の企画ができるかもしれない、というふうに思うわけです。そんなことを考えました。

最後に、大学の職員というのは、みんな行儀がものすごくいいんです。だから、例えばそれは予算がないとか、規定がないとか、前例がないとか、どうも上司がうんと言いそうもないとか、教員がどうも、教授会が通りそうもないとかいうふうに思ったとたんに、みんな頭の中では、こういうこともやってみたい、ああいうこともやってみたい、こういうスタイルでいいのかなと思いつつ、で、ちょっとと思うんだけど、ちょこちょこっと出して、どこかで誰かにちょろっと言われると引っ込んでしまうんですね。で、1年が過ぎていくというパターンが多い。

私は、上司の仕事の最たるものは、職場の風土変革だと思います。部下の魂に火をつける、上司の一番の仕事です。大学職員は、みんな基本的にまじめで優秀です。ですから、枠組みをこちらから広げ「大丈夫だ。こわくないよ。どんどんやっていいんだよ」と言えば、相当なことをやります。それが自信になって、また別なことをやり出す、それだけの能力は持っています。それが、何となく押さえつけて、それに何となくいいのかなと思いながら、まいいか、という感じで別なことに精出すスタイルが多い。

あるいは、最近気の毒なケースでは、何しろ頭がでっかちで、480人の職員のうち課長以上が130人ぐらいいます。その課長がプレーヤーではないと、そうすると実務の仕事はみんな若い人に行くわけです。若い人が本当にもう実務に追いまくられて、顔を上げて先を見る、構想するための時間がないという問題が現実に起こっている。そこで仕事をしようと思えば、定時に帰れなくなります。夜10時前に帰るような部下は、私の下にはあまりいませんでした。私自身が大体そうですから。そこで居直るすれば、職員は大体大学を出て入ると40年ぐらいあるわけです。5年や10年必死で何かやってみろ、と言うわけです。こういう話をいろいろなところでしゃべった時に、「夜10時まで帰ったことがない」と言うと、「それでは超勤はどうなってるんですか」

「組合は何にも言いませんか」「昼休みは本当に取れてるんですか」と聞かれました。それはそうだけど別にいいじゃないか、楽しくてやってんだから、と答えています。本当に楽しかったかどうかは別ですけども、そういう発想をするのが大嫌いなのです。

配付した資料に書いてないことで一つ言いたいことがあります。何かちょっとやってみたいと思ったら、とりあえずどうするか。さっき言いましたけども、念すればできるというのは本當で、実際に一人でも相当のことができます。もちろん、それはその職場の中に仲間がいればいいし、大学全体に何人か仲間がいればいいですけれども、一人でも相当なことができる。さっき言ったように、積極的には妨害する人はいません。

一人でも相当できるという事例は、私ども中央大学ではいっぱいあります。たとえばフミックスレポートの11ページに書いてあります。私の言いたいことは大体ここに最後に書いてあります。たった一人の職員がどれだけ違いを起せるかというのは、私どものところでも幾つかの例が示しています。もちろん、それに対する評価は様々です。一人で違いを起こそうと思ったら、相當いろいろなことを踏み倒してやらないとできないですから、それを否定的に見る人もいます。しかし、実際に違いが起こっているケースは多々あります。ここに書いたケースでは商学部のケースです。何となく中央大学商学部が新聞記事に載るのを見た人は何人もいると思いますけども、あれは特定の職員一人が頑張っているんですね。ずうっと走ってるんです。いろいろ批判もあります。だけど、一人で倒れるまで走り続けると言ってやってるんです。それもフミックスのメンバーです。

最後に、私の一番言いたいことは、とにかく提案し説得する、の繰り返しだということです。そうすれば、周囲の人も理解者になってくれるし味方になってくれるんです。ただ私は気が短いのとせっかちななものだから、説得してダメなら、それでは勝手にやってしまえとなってしまうところが、私の悪いところがありました。

最後に反省であります。そういうスタイルでやってきたものですから、学内では必ずしも、総合政策学部事務室の取組みが正当に評価されているとは思えません。何をやっているかわからないというのと、めちゃくちゃやっているということだけはみんな頭にこびりつくんですね。そこに行ったらとにかく夜10時までは絶対帰れないとか、そういうことだけが学外に伝わる。それと、とにかくみんなにわかってもらおうと思っていろいろ丁寧にお知らせをしていかないと、よき理解者にはなってくれないんですね。それと私自身は全部横紙も縦紙も一緒に引き破ってきたものですから、本当は誰か、私をフォローして一生懸命いろんなところを説得したり広報したり、回ってくれるような人がいるとよかったです。私自身はどうでもいいんですけど、外の方には非常に申し訳ないことをしたというふうに思っているのが最後の反省であります。

残念ながら中央大学の中でも、この取組みの成果と反省なり教訓が、他学部に十分生きているかというと、そうでないところが、残念ながら申し訳ないような気もするし、私の限界でもあつたんですけども、何とかこんな話をしながら、どこかでまた火がおきてくれればいいなというふうに思っています。以上でとりあえずお話を終わりたいと思います。ありがとうございました。

【司会】横田さん、どうもありがとうございました。夜10時まで帰れない職場というのは役所だけかと思っていたら、私は国立大学しか見てないのですけど、多分大学もそうなんですね。霞ヶ関の役所は多分使命感に燃えてやっている人が多いと思うんですけど、それでも毎年嫌になって辞める人が結構いる。しかし横田さんはきっとそういう人も嫌々かあるいはボランティアでやっているのかわかりませんが、そういう人を引っ張っていくだけの何かをお与えになっているんだろうと、私は今思いながら聞いておりました。

いろいろとお話を各方面にわたりましたので、皆さん何かそれぞれ自分に思い当たるところ、あるいは参考になったところ、様々あるかと思いますが、時間があと40分余りということなので、特に論点を絞ることはしませんで、皆様方の方から積極的なご意見やご質問をまずはお出しいただきたいと思います。いかがでしょうか。

<フロア>

1学年250人ということで、開設にかかわった時のスタッフの数と、それから開設した時のスタッフの数、ほとんど並行で移動されたというふうに聞いたんですけども、その数を教えてください。それから、開設当初携わったメンバーとして今の総合政策学部をどのように受けとめられているかということと、入学予定者に対するアプローチの電話について、少し詳しくお聞かせいただければと思います。

新学部の準備室には私を含めて5人おりました。私の上に事務長がおり、5人ともそのまま学部事務室に移りました。このメンバーは皆非常に有能で馬力のある人でした。ただあまりにもいろいろやっているというので、人事部門が配慮をしてくれて、だんだんと人が増え完成年度には7人になっていましたか。今は8人になっています。コンピューターシステムの管理要員も含めて8人ということあります。ちなみに既存学部は、平均で14人ですね。だから人数比で言えば非常に学部事務室も厚くなっているというのは言えるかもしれません。

それから、創設にかかわった者が今どう見るかということですけれども、今の学部事務室は本当によくやっています。最初のファウンダー、つまり創設に関わった人はやっぱり思いがありますから嘘でもやり続けるわけです。それが例えば人事異動でどんどん人が替わると、一種の学部の文化とか雰囲気がどういうふうに形成されていくかというのは非常に心配しましたけれども、これ幸いにずっと伝統をお守りしていく人が育ってくるんですね。それは事務室が事務室の中で育つというよりは、それももちろんあるんですけども、逆に学生からも育てられるみたいなところがあります。

ただ言えるのは、例えばよく言うんですけれども、総合政策学部の事務室に、既存学部の事務室にいた人が横から入ってきたら、結構つらいだろうと思います。だから、総合政策学部に入る職員は必ず新入職員です（笑い）。新入職員ならできるんですね。こういうものだと思うから。それが異動で移るのはつらいケースが多いです。だからあそこだけは希望しない方がいいというふうに学内で結構言われています。

それから入学予定者への電話について、ちょっと技術的なことになりますけど、かけているのはみんな職員であり教員ではありません。教員では細かいいろんなことが答えられないでしょう。学問上の必要性についてこの場面で熱弁をふるうことはあんまり適切ではないでしょう。学部の職員がみなやりました。元気になりますよ。

【司会】わかりました。他にいかがでしょうか。

<フロア>

今日いろいろ話を聞いて非常に啓発される部分がたくさんありました。念ずれば一人でも相当なことができるということで、帰って自分でできることを考えてみたいと思っています。直接関係あるかどうかわからないんですけど、ちょっと確認をしたいんですが、フミックスという集まりについて、何となく興味というか関心を持っています。この活動の内容だとか、いろんな人に助けられたという言葉が非常に目をひきましたので、ちょっとお話をいただければと思います。

【司会】実は、私も横田さんと大体同じ昭和59年頃にこのフミックスに入りましたもう15年以上、何らかのかかわりを持たせていただいています。これは、大学職員のあるグループの方々が、非常に高い意欲を持って、当時大学の事務局がこんなものでいいのだろうかという熱い思いがあつたというのが一つです。もう一つは、多分異業種の交流と申しますか、いろいろとサラリーマンの勉強会というのは当時非常にはやっており、その一つにこのフミックスというのがあったんですね。

ですから、そういう他の業種の方々と交流できる、それから自分たちの問題、職員の問題を、本当の、心から話し合える、そういう仲間がいるというようなことで、私は非常に当時こういいいグループがあるんだなという感じはしたんですよね。しかもそれが今に至るまでずっと、むしろ大きくなる方向で続いているわけでありまして、この研究会もこういった活動にかかわっている方が、かなりボランティアのような形で手伝っていただいております。そういう意味ではこの研究会もこのフミックスと切っても切れないと、こういうようなかかわりがあることは事実なんですね。そういうこともあるんですけども、横田さんはまた実際に現職の私立大学の事務職員という立場で当時お入りになったものですから、いろいろと違ったお考えもあるかと思いますので。

フミックスのご案内は、ここに代表もみんな来ていますから、質問がてらPRをしていただければ結構だと思います。ただ言えますのは、大学職員として持っている思いと、それから現実のギャップとの悩みみたいなもの、それからそれをどうやって改善・改革していったらいいだろか。それで学内のいろんな組織風土がありまして、そういう意味で悶々としているとか悩んでいるとか、これでいいのかなと思っている入ってものすごく多いと思うんですね。実はそれはいろ

んな大学でみんなそう思っているわけです。それが、そういう人たちの思いが集まってこのフミックスの勉強会を形成しています。フミックスというのは、勉強会で難しいこともたまにはあるんですよ。あるんですけど、それより精神的な意味での支えというかな。それは聞いてみるとどこでも同じなんです。いや、おまえんとこの大学もそうかよと。それは大学の大きさとか、あんまり関係なかったりしてね。

よく大学のいろんな横断的な集まりというのは、どうしても分野別の、例えば図書館とか国際交流とか、機能別になってしまうんですね。しかもそれにあんまり大学以外のところからは入っていない。それはいろんな視点からも見てくれる。しかも自分が今やっている業務とは直接関係ないところも含めてありますので、私は何かやる時に、やっぱり外の勉強会を一つ持つておくというのは、いろんな意味で励ましになるし元気が出る。

私もフミックスへ行って、何のために行っているかというと、要するに自分が元気になりたいし、もしかして自分が出ることによって誰かに元気を与えているとすればもうそれで十分と考えています。別に何か情報を得ようとか、情報を得て自分でそれを暖めて持って、学内にはんと出しておれはすごいんだぞというふうに思ってもらえる、別にそんなこと思ってないんですね。情報ではなくて、ある意味ではそういうスタンスでいると、あんまり実はフミックスのよさってわからない。情報を取って帰ろうとかね。大体勉強会に学内出張で出張旅費を貰って行くのはだめですよ。

【司会】 それはこの研究会の目的と全く一緒ですね。この研究会は、私が繰り返して言っておりますように、インターラクティブに、皆様方からいろいろな情報を出していただきたい。ただ聞いて帰るだけでは全く普通の研修会と変わらないわけですから。普通の研修会と違うのは、できるだけ質問の時間を長く取って、皆様方と講師との間でお話し合いをいただきたいということだと思うので。それはフミックスの精神にもつながるのではないかと、私は思っています。

ちなみにフミックス、これは略ですから、ちゃんとお話にならないとわからないかもしれませんね。それは代貸の出光さん、どうぞご説明なさっていただけませんか。

<出光>

桜美林大学の出光です。FMICSなんですが、これは小さい字で書いてあるんですが、
Fusion for the Management of Independent Colleges and Schools の略なんですね。普通
こう書いてあったら、Associationとかって使うんでしょうけども、そんなきれいなと
ころではない、もうぐちゃぐちゃなところですので、融合体ということで、Fusion、そ
して for Managementですね。やっぱり経営という発想がありますから。私学が多いん
ですから、Privateという言葉なんでしょうけども、Privateであっても Independentで
はないところはお断りしており、たとえ Nationalであっても Independentなところは大
歓迎でございますので、Independent Colleges and Schoolsという名前にしております。

【司会】 それでは、衛星回線でつながっております各地の会場にお話を向けたいと思います。先ほどから広島大学が映っておりまして、大変たくさんの方が今日もお見えのようですね。ぜひご質問なりご意見なりおっしゃっていただきたいと思いますが。どなたか、お名前とご所属をおっしゃっていただいて、講師の方とお話をいただけませんでしょうか。

<フロア>

よろしくお願いします。

今日、お話を伺っていて、大変に元気な職員がいらっしゃるところだと感じたんすけれども、元気があるからこれだけできるんだろうという感じも受けました。例えば学生一人ひとり丁寧に対応するとか、入り口から出口まで、電話をかけるとか、あるいはいろいろと面倒見がいい。それだけ一生懸命やつていらっしゃるということなんですが、それに応じて人が配置されているかというと、必ずしもそうではないということで、そうなると元気がいいからできているんだという。それでは、元気のない職員はどうするか。大学にはそういう職員はいないところはどうするかというところがやっぱり問題ではないかなと思うんです。現に中央大学さんにおいても、他の学部にいらっしゃる方はその新しい学部には持ってこないとお話をしました。元気のない人には行ってくれるなということだとは思うんですけども、それでは恐らくあまり大学経営をやっていく上では参考にもならないところが大きいのではないか。もし、ある程度元気を出すシステムとか、そういう構造をやっていけるようなシステムということについて何かご指導いただけたらありがたいと思うのですが、いかがでしょうか。

はい。実は、それはご指摘いただいたことが他の一緒にやっていた仲間は別かもしれませんけど、私自身の一番の限界だと思っています。例えば私たちは、学内ベンチャーでやってみようというふうに考えたわけですね。これをいきなり全学的な形に広めるというのはどう考えても難しかろう。だから、ある意味では特殊な要件を活用して特殊にやってみざるを得なかった。そうすると、特例視されて終わってしまうという、そういうジレンマに今も陥っているわけですね。

だから、どういう形がいいのかというのは、私自身もこの中からどういう成果と教訓を正しくつかみ取るかというのは、いまだに整理ができない。できないというのは、そうした上で、では例えば中央大学みたいな大きな3万人規模の、職員が480人、教員が620人ぐらいいるような大学でどのようにすれば成果を正しく受けとめられるかというのは、多分自分たちでは、それは戦闘中ですから、それはある意味ではできない。それをもうちょっと遠目で見て判断してくれるような、それを例えば情報を共有するとか、そういう形でやってくれるような組織が別にならないと難しいと思いますね。

ただ、自分ではいつも思っていましたのは、結局知らされてないこと、共有されてないことというのは、やっぱりみんな支援というところまでは行かないんです。みんな何となくせいぜい散して遠ざけるというところですから、やっぱりそこを……。例えば一番うまくやっているなと思

うのは、逆の意味では立命館なんですね。立命館では個別部署の取組みが全体にすぐ共有できる。それこそ成果と教訓、到達点と課題まで1週間のうちに個別部署の取組みが全体の中に共有できるようなシステムで動いているんです。運動論で作っている大学なんですけども。あれが一つのやり方かなというふうには思っております。ただ、ああいう形になるには、それはそれなりのリーダーシップとか歴史とか文化とかいろいろあって、なかなか難しいとは思うんです。そういう意味では本当に局地的な戦いに結果的には終わっているのかなということはあります。

【司会】 どうもありがとうございます。それでは、また時間があったらそちらに振りますが、ここで山形大学の方を呼んでみたいと思います。山形大学さん、どなたか質問のある方はいらっしゃいますか。

<フロア>

今回のお話を伺いました大変感動しました。それで横田さんが定められました基本的な姿勢と視点、これは全く我々が目指したいと思っているところなんですけども、これは横田さん、どういう形で定められたんでしょうか。仲間と話し合ってとか、その辺りのところの経緯をお知らせいただければと思うんですが。

私は職場の運営が下手でありまして、シャイですから、あんまり堂々とみんなに紙を配つてぎちぎち議論するようなことはしたことはないんです。ただ、結果的にきっと共有できていたなというふうに思いますのは、この中身は、そもそも私自身の職員生活の中ですうっと感じていたことと自分の反省でもあったんですね。特に一番のことというのは、まず自分自身が例えば学生に心を開いているか教員に心を開いているかというと、開いてなかったんですね。少なくとも私が経済学部事務室にいた7年間、その時はごく一部にしか開いてなかった。自分は何となくどこかに学生より偉いという気持ちがあったんですね。教員にはどこかにコンプレックスがありました。

資料に書いてあることは、私が今までこの逆のことをやってきたことの裏返しを今度はやるぞという、そういう趣旨なんですね。ほとんどの項目がそうです。自分はある意味ではどうしたってすぐ怠惰に流れますので、書いて貼つておくようなぐらいでないと、どこかでそういうのが出てしまうわけですね。既にこの時に私自身はもう42-43歳になっていたのかな。40年入間をやっていればそう簡単にスタイルは変わらないですよね。たかだか大学の職員の仕事をやったぐらいで立派な人間になるとは到底思えない。だから、書いて貼つておかないと毎度同じことをやるんです。それで紙に書いて、常にこうお題目のごとくやろうということでやっているので、これは現実に実践できた部分もあるし、それは、ついつい前の地が出たようなことも結構あるわけです。

申し上げたいことは、私よりも、私の下に当初3人おりました。4人かな。見事に実践しております。私なんかよりもはるかに立派にこれを実践している。よく、私は事務長に言われましたけど、「横田よー、おまえ、学生に親切にしろ、親切にしろ、と言うけど、おまえが一番不親切

だ」とか「おまえが一番横柄だ」とか、よく言われましたけど、やっぱりそうなんですよね。自分は大きい、7,000人ぐらい卒業生が出るような学部で育ってきたものですから。その中で事務室にもある意味では罵声を浴びせられながら卒業してきたものですから、やっぱりどこかに抜けきれないんですね。事務室とはそういうものだというのがどこかに頭があるものですから。そういうのを払拭したのはむしろ私の仲間たちがありました。

<フロア>

うちの大学についても同じような症候群というんですか。こういったものがやっぱり蔓延していると思うんですね。そうした時に発想を転換するという、意識を改革するという、これはものすごいエネルギーがいると思うんですが、その辺のところはどうだったんでしょうか。

大学職員症候群という言葉は私の専売特許ですよ。結構どこかちよろちよろと見ると出ていることがあるんですけどね。一番最初に言ったのは多分私だと思うんだけど。ではこれをやって外の学部とか外の部署は変わったかと言われたら、やっぱりね……（笑い）。それはまあ多少変わったこともあるかもしれないという。一番わかりやすいのは、総合学部の実践を見て、他の学部の何かどこか、例えば学生に親切になったとか、あるいは窓口は昼開いたとか、名札を付けるようになったとか、そういう具体的な改善があったのかと聞かれるんですね。窓口、昼間聞くようになった学部もあるようです。名札を付けるようになったのもね。半分ぐらいは付けるようになったのかな。そういう部分的なことはあります。ただし学生アンケートを結果をみても、総合政策学部だけがやっぱり特別で、事務室と学生の関係がいいという傾向がでています。したがって、そういう意味では大学職員症候群をいかに克服だか治癒だか、あるいは少しは症状改善だかするかと言われても、それを全学レベルでやると言ったら、それはさっき言った話の課題に戻ってしまうわけであります。

ただ一つありますのは、小分けしてやればそこそこのことはできるだろうというふうに思います。それは自分たちでやったことの結果を全部責任をとれるロットというか単位というか、にすれば結構できるんだろうと思います。大学職員症候群に一番なるきっかけは何かというと、やっぱり言い訳のしやすい体制が一番だめだと思うんですね。言い訳というのは、つまり最後の責任を自分でとらなくとも済んでしまう。それが、教授会がとか教員がとか理事会がとか言っている、言えてしまう。だけど、そこを何とかしないと大学職員症候群ってなかなか脱却するというのは難しいんだろうと思います。

ただ、私は自分でも思っていたのは、例えばよく言うんですけど、理事会なんかでもそうですけれども、経営部にいた時に思ったのは、理事会が何だ、というんですかね。理事会の理事というのは非常勤が大半で、常任理事なんていうのは3人ぐらいしかいません。そうすると、理事会が決定できるような情報なり資料なり説得なりをするのが自分たちの仕事で、理事会が、理事会が、と言っているような法人職員がもしいるとすれば、それはやっぱり責任放棄だと思います。

決断しなければならない事柄について、刃を突きつけて迫る、また迫れるだけの資料を提示する。私はたまたまそういう経験が何度かありました。学費の改定しかり、臨時定員増しかりでありますね。そういう時に、本気で思っている、本気で大学の将来を考えているのは誰だということと、それから彼らが首を振らざるを得ない、喜んで振ってくれるだけの資料をどうやって作って説得するかということだと思います。

【司会】ありがとうございました。それでは、再び東京の方の会場に戻りまして、今いろいろとまたお話を出ましたけれども、他にご発言なさりたい方いらっしゃいましたら、ご自由にお手をお挙げください。では後の方で挙げられた方。

<フロア>

この総合政策学部というパンフレット、これを総合政策学部の学生さんが作り、2万部ほど刷ってあちこちに配っていらっしゃるということでした。こういうパンフレットを学生さんに企画立案させるというとき、それは学生に対して押しつけだったのか、学生の方からやりましょう、総合政策学部を私たち学生が誰かにアピールしましょう、というようなことになったのか、そこら辺りのいきさつについて教えていただければと思います。

これは、学生が自分たちでやりたがります。PRとか学生募集をやりたがります。いろんな形で学部事務室に来ますけれども、例えば、「私たちが田舎に帰ったら先生のところに行ってくるからおみやげ代ください」とか、いろいろと言ってくるんです。自分たちの作っている自分たちの学部だからもっと外の人たちに広めたいというのは、新設学部の学生だったら大体あるようです。どこでもそうです。それは大学に関係ないです。つまり彼らは自分たちで自分たちの学部を作りたいから新設学部に入ってきたんですね。聞いてみると大体そうです。白いキャンバスに絵を描けるからあえて新設学部を選んだ、というのが必ず何割かいます。したがって我々が押しつけしなくとも、自然に、あれをやらせろ、これをやらせろというのは出てきます。その文化が今幸いにしてずっと伝承しているんだと思います。

そのことは、実は、また話が横へ行ってしまいますけども、就職活動をしている時に、すごくPRのネタになりました。就職活動で企業を回って歩く時に、私は人事担当者に5分間説明を聞いてくれというふうに言って、その時に、新設学部あるいは新設大学の学生は絶対お買い得ですといいます。これは大学のレベルに全然関係ありませんと。なぜならば三つ理由があります。一つ、学生がフロンティアスピリットに満ちている。そして、元氣があって、明るい。特に時代がもうそういう時代でしたけども、レールのない広野に自分でレールをひくだけのパワーと情熱があるというふうに言うと、うん、まあそうだろうなと。入学者の多くは既存学部の伝統的な学部に受かっていて、「あえてそれを蹴飛ばして来ている、そういう夢を持ってやっている学生なんです」と言うと、大体、「うーん、まあそうだ」と納得してくれます。もちろん教員も、夢を持つ

てきている。「それはやっぱり新しい学部で学生への教育に情熱を注いでいるんだ、既存学部とは全然違うんです」と言うと、「うん、まあそうかもしれない」。さらにそのうえ教育システムも新しい。その三つを言うと、「うーん、なるほど、そうだな」と結構きいていました。

フミックスの仲間でも、随分その後新設学部とか新設大学づくりの中核を担った人が結構いるんです。その支援になればと思って、行く先々で「これは大学のレベルに関係ありません。全然関係なくとにかく一期生はお買い物ですからどうか買ってみてください」ということを言いづけました。そうしたら、うんなるほどな、というふうに思って、本当に一期生を探ってくれたところも結構あったんです。

<フロア>

今日は非常に興味深い話をありがとうございました。いわゆる学部をつくるという新しいものを作り出す。要はそれが戦時というふうなことをおっしゃっておりますが、そういうことの状況の中であるからできたというふうなことも多々あるのかな、というふうな思いが非常にしておりました。

今我々常にやっている平時の状況、あるいは今はもう逆風がどんどん吹いてきている。いわば守りの戦争みたいな状況の中でいかに元気を出していかか、というのが非常に大事ではないかなというふうに思っておりますけれども、横田さんが最後の方で、大学と教育のところでまたぞろ風土病の兆候云々と書いて、戦争したいというふうなことをおっしゃっております。今現在新たな戦争を大学で巻き起こしておられるのか、また我々公立大学ですけれども再編統合というふうな大きな波がやってきます。これをいかに守りではなくて攻めの戦争として取り組んでいくのに何かいいお話をいただければありがたいと思っております。よろしくお願いします。

よく聞いてくれました。実は私も中央大学の職員をやっていますから、当然当時と比べると大学職員症候群に等級があるとすると、1級から7級ぐらいのがあって、今、自分では3級とか4級ぐらいの症候群に十分なっています。それは自分の中で課題を見つけて実践するというのがいかに難しいかという…。私はこんなところで偉そうに言っているけれど、既存の組織の中で、あるいはいろんな制約のある中で難しいかというのは、本当にそうです。実際私も今のテンションは、きっと当時の3分の1ぐらいじゃないですかね。だから、それこそ戦争に行ったおじいさんの昔話みたいなりかねない。

それで私はどうしているかというと、自分ではこういう話をさせてもらうことによってもう一度自分に元気にさせていただいています。だから、皆さん元気になるんじゃないですよ。私が元気になる。そういうことで保っているところはあります。

例えば今私は中央大学の市ヶ谷キャンパスというところで、市ヶ谷キャンパスというのは大学院の都心展開と、それから専門大学院、それから研究開発機構という産官学連携をやるために買ったわけですね。で、私は今産官学連携の事実上の責任者をやっております。これなんかは例えば

自分でばんばんやれるんです。だけど社会人大学院とかになりますと、本部が多摩にあって、多摩の指令のもとで私たちはそのお世話をするような立場になっているので、自分でなかなか決められないみたいなんです。そうするとやっぱりテンションが下がるんです。自分たちが企画立案して、自分たちで実行して、自分たちで責任をとれるような体制のないような事務組織になっているところはやっぱり難しいと思います。

そうならないようにするにはどうしたらいいのか。つ言い訳ができる、人のせいにできるという余地を残しているとどうしてもそうなるんです。私もそうやって現実に言い訳しているわけですね。なかなか大変ですよ、この魔物は。そんな簡単じゃないです。

その時に、私は何かどこかの専門性に逃げ込むのは嫌なんですね。例えば何かの専門官になる。TDK（図書館、電算、国際交流）でもいいですよ。今からTDKをやれ、と言ったってこの年になったら難しいんですけど。例えば経理部に戻って偉そうな顔をして、それで学校法人会計基準が、予算がどうのって、それはやるのは私は簡単ですよ。だけどそれはあんまり面白くない。そうではなくてドブ板を踏みながら現場の中でいかにやれるかというのを、自分自身に試しているところがあります。

大学行政管理学会という勉強会の中でちょっと気になっているのは、行政管理学会という名前が付いているものだから、職員は行政管理をすればいいものだと思っているわけです。アドミニストレーターになりたい。それはその通りですけども、私は、自分はそんな何か立派なことよりも、もうちょっと昔風の、古風な学生と教員をかわいがってやれるような職員でいいなと思って、もっぱらそれを実践している。そんなことを言うと行政管理学会に怒られるんですけど。これは大変です。

【司会】他にいかがでしょうか。国立の方、今日は元気で何人も発言されましたけど、私立の方、公立の方、女性の方もまだ今日はご発言がないようですけども、どうぞ。そう言うとみんな下に向かってしまうんですけども、この研究会はとにかくインターラクティブにやることを目標にしています。ぜひ一言おっしゃって帰っていただければいいのではないかと思うんですけど、いかがでしょうか。

＜フロア＞

質問というか、実を言うと私もフミックスの仲間なので、感想的なことを述べさせていただきます。実は私は今責任ある立場にいるんですけども、職員が仕事をしないというのは、これは放っておけば必ずそうなると言っていいぐらいあります。問題は、どうしたら仕事をしてくれるかなんですね。確かに本人が面白がってくれれば仕事をするんです。それをいかに周りでつぶしているかという部分もあります。それから本人が提案する時に割とだめなのが、思いつきで整理をしないで持ってくるんです。どうせ何かすれば予算がないだろうと、そんなのは言われるの当たり前なんですよ。そうしたら金のかからない手をするとか、本当は何をしたいんですか、なんですね。例えば、こ

こにカウンターを作りましょう、という提案をしたとしても、実はカウンターを作ること自体が目的ではなくて、学生としゃべる時間を増やしたいのではないかとか、学生に対する情報を向こうからどうやって取ろうかということなのですが、それがただ形式的にカウンターを作ればいいとか、あるいは本を何10冊買ってここにおけばいい。別にそんなことしたって実は何も解決しないのであって、何をしたいのかというところまで整理していくと、実はあまり予算をかけないでできるし、あるいは他人のセクションのところの予算を上手に貰ってくることだってできるんです。

ですから、中央大学さんだって、多分1億円の話をそそう作ると言つてもなかなかできないでしようけど、多分横田さんだから何10万とか何100万の予算をどこから持ってくるんでしょう。それはできるんですよね。それを上手に持ってきて、向こうが目的に納得してくれれば、例えば違う学部の予算だって使えるし、あるいは教授が使う予算を事務セクションが使うことだって可能なんですね。だから、その辺の整理の仕方がうまくできればいいんですが。うちの職員にそれをさせようと思っていて、なかなか動かんなあと動き回っている。この頃自分の席にいる時間がなくなってきて、仕事がたまっているだけなんです。

【司会】 ありがとうございました。もう1人ぐらいできます。一番後でお手を挙げられた方。

<フロア>

今日はどうも楽しい話をありがとうございました。横田さんの話を聞いていまして、問題を発見してそれを解決させていく、そしてまたもう1点は職場風土を変えるということで、上司の上から上長として職場内を見る、そして組織を見るというふうに今感じたんですが、何か人事制度と照らして、中央大学さんはそういう職務職能の風土、何かそういうふうに私はびんと来たんですけど、何かそういうものを結びつけて職員にそういう人事課サイドから啓蒙しているとか制度化しているとか、そういうものというのはあるんでしょうか。例えば目標管理とか上長として問題解決する、そういうコンピテンシーを作りなさい、開発しなさいといった、そういうところと、何か今回、今までのところ横田さんがいろいろ開発して解決していった、そういう人事制度と何か結びついていたのかな。そんなところがあつたら聞いてみたいです。

中央大学の元人事の方もおられるんでなかなか...。自分の評価になってしまいますけれど、中央大学でやっているのは目標管理制度というよりは昔ながらの職能資格制度です。ただ職能資格制度を入れたのは早かったです。昭和58年ですから18年ぐらい前に割と先進的に入れたんですね。ところが、これも大学職員症候群の典型的の一つですけれども、特殊法人を見るとよくわかりますよ。大体中で隠してしまうでしょう。で、中でお手盛りをやるでしょう。職員がそうやって人事上のお手盛りをやり始めるわけです。その職能資格制度を逆に使うわけですね。つまりみ

んな能力があるんだからみんな上がろうというふうになるわけです。

配付資料には書かなかつたけれども、大嫌いなところにあるのは、職員同士がお互いに隠し合ひ、かばい合い、まあいいじゃないかとやることなんです。それは人事に一番表れます。人事制度は、私どもの場合あんまり機能していないので、別の人事制度ということで目標管理とか何とかという検討はしています。

ただ、それはそれとして、大学というのは、先ほども言いましたけど、非常に優しい人が揃っているから、それはそれでいろいろやっていると、あいつはしょうがねえやつだな、と言ひながらもいろいろな形で有能な部下を回してくれたりするんですよ。結果的にはちゃんと配慮しているんですね。表向きではいろいろ横紙破りだとか何とか言いながら、異動でも、来る人来る人、それは立派な人が来るんです。そういう配慮をしてくれています。それは全体で見てみると、あそこは頑張っているしあそこは大変だなという評価はしてくれているんだろうと思います。

【司会】どうもありがとうございました。何だかんだと質疑応答をやっている間に、あっと言つ間に今日も時間が来てしまったようでございます。前回に引き続きまして、現職のぱりぱりの職員の方からお話を聞けまして、本当によかったと思います。次回も、最終回になりますけれども、東京経済大学の青木さんから、これまた新しい職員論が聞けるのではないかと思います。

それでは改めまして横田さんに拍手をもってお礼をいたしたいと思います。他の会場の方もどうもありがとうございました。他の会場の方もご参加どうもありがとうございます。これで終わりたいと思います。

私が気づいたこと、学んだこと

～大きな大学の小さな新学部づくりの実践から～

2001.11.8

中央大学市ヶ谷キャンパス総合事務室
兼研究開発機構事務室
横田 利久

1. はじめに（それまでわたしが常々思っていたこと）

- みんな（もちろん、自分も）ビヨーキだ。

→大手伝統私大に蔓延する「大学職員症候群」。

私の大キライな言葉：「でも、教員が、教授会が、理事会が、文部省が…」

「予算がない」「聞いてない」「公平・平等に」

→長期的、大局的視点で大学に責任を持つ（取る）人はいるのか。

2. 総合政策学部における学部づくりへの参画（実践例）

ビヨーキになりやすい教学現場こそ宝の山。

「あたりまえ」「やむをえない」とされてきたことのすべてを問い合わせ実践する。

【補足資料参照】

- 学生サービスの発想転換と徹底充実。
- 学生参加の学部づくり。
- 入口から出口まで学部事務室がコミット。

3. おわりに（学部づくりへの参画から学んだこと、あらためて気づいたこと）

- 参画（当事者意識）とチャレンジなくして仕事に感動はない。
- 大学は多くの人の夢と希望を担い、多くの人々に支えられている。
- 人は自分を、自分は人を励ます存在である。（元気は伝染する）
- 職員の役割、仕事に限界はない。（自分で限界を設けているだけ）
- 本当に大切なことはシンプルである。（やり続けられるかどうか、だけ）

以上

【補足資料1】

総合政策学部事務室における しごとへの基本的な姿勢と視点

※事務室発足以来、業務分担を決めるたびに配付確認していた方針です。

1. 新学部らしく、初心に帰り何でも挑戦する。

- ①学生と教員に心を開く。(自分と彼らを比べない。相互に認め合う)
- ②自分がみなもとであり、教員(教授会)や法人(理事会)のせいにしない
- ③「指示待ち」を排し、教員(教授会)へ積極的に働きかける
- ④前例踏襲や学部横並びは一切無視、意地でも無視
- ⑤トライ&エラー。とにかく「やってみなはれ」
- ⑥少人数のハンデをメリットに変える(情報と課題の共有と個人の戦闘力向上)
- ⑦タコツボ化に留意し、常に自分のアンテナを磨く
- ⑧一人ひとりが広報マン(ウーマン)である

2. 学生は総合政策学部の宝であり主人公である。

- ①学部の歴史を創る原動力は学生である。それを徹底支援し語り部となる
- ②学生は「お客様」を超えて、学部創りのパートナーである
- ③学生をマスではなくパーソナルとして捉える
- ④彼らが最高の日々を過ごすことに貢献すれば卒業後必ず学部を支えてくれる

3. 発想を転換し、学生サービスの内容を革新する。

- 教学現場職員にとっての大学改革の最大課題は学生サービスの充実である。
- (1) 何の疑いもなく無神経に事務の都合、職員の論理で行われていることを点検する。
 - ①窓口時間や締め切り等を職員の勝手な論理で決めない→コンビニ事務室への転換
 - ②サービスの責任ある提供者として当然に、名札着用で氏名を明らかにする
 - ③学生を待たせない、並ばせない
 - ④「事務に楽な」期限設定や処理発想の転換
 - ⑤学生からの電話に対しても、丁寧に対応する
 - (2) 意識の根底にある「職員は学生よりエライ=管理者発想、権威主義」を転換する。
 - ①あくまで現場サイドにたち、管理者サイド(法人)に働きかける
 - ②無用な管理はしない。学生への「おうようさ」は創造的な教育活動上不可欠
 - ③「～すること」といったエラソーな表現は用いない
 - ④合理的であれば、学生からの要望はすぐやる
 - ⑤「疑わしきは学生の利益に」「前例のないことは学生の利益に」
 - ⑥間違った場合は、率直に学生に謝る。「事務の権威」はドブに捨てる。

(既に3回謝罪掲示がある)

4. 入口（入試）から出口（就職）まで、学部事務室が積極関与する。

一人の学生に対して、入学を勧誘し、在学中サービスを提供し、送り出すことに自分が責任を持つ。

5. 我々にとっての最高の報酬は給与よりも感動である。

学生時代という人生の中で最もかけがえのない貴重な時期を過ごしている本人と、それを必死に支えている父母の思いを受け止め、学生が最高の日々を創りだすことに貢献する。その最高の報酬は、職員の初心と夢を蘇らせる感動である。

【補足資料 2】

総合政策学部における 学生サービスと学生参加の学部づくり実践例

※項目はすべて、1997年（学部完成年度）時に実行していた項目です。現在行われていない項目のみ、×印を付しています。

学生サービス

1. 学生サービスの充実

(1) ソフト面

①事務室窓口はいつもオープン（9:00～公称 21:00 休みなし。実質平均 22:00）

※現在はさすがに（9:00～公称 20:00 休みなし。実質平均 21:00）

②各種貸し出しサービス（とにかく事務室に来室し易くする）

→ LD（現在約 200 枚）、各種事務用品、貸しカサ（150 本）

※現在はDVDを含め学部図書室で貸し出し

③一人でも多くの学生の顔と名前を覚える（塾や予備校では当然）

④職員は名札着用

⑤各種活動の丹念な記録（写真、ビデオ等）と学生への提供

⑥学生の「存在証明」として、学内紙誌への計画的記事・写真掲載

⑦オフィスアワーの実施、成績不良者への手紙

×⑧授業開始、休み入り・明け等の節目に事務室からのメッセージ掲示

⑨学生自主活動への積極補助・援助

(2) ハード面

①320台のWS・PCによるマチメイ・ネットワークシステムの開放

②電子メールで留学時の海外の友人やSFC等と対話、インターネット 利用

③休講情報確認システム（電話、パソコンネット両方可能）

※現在は1モードへの対応も可

④視聴覚機器装備教室の自由使用（LD鑑賞等）

2. 行事、課外活動の充実と学生参加の学部づくり

(1) 双方向コミュニケーションによる学部づくり

×①学部独自ニュース「ADMINISTRATION NEWS」の発行

②「学生の声」（学生部「ゼンセンホックス」の学部版）受付けと各種請願対応

③学部長ティーチインの適宜開催

④授業評価（「授業に関する調査」）の実施

⑤「学生生活、進路希望アンケート」の実施

(2) 学部主催・準主催（教職員有志）による行事・課外活動

×①異文化ウィーク・外国語選択ウィーク

- ×②英語劇→年1～2回 40人キャスト
- ③学生・教職員スポーツ大会（ソフト、テニス、バスケ）
※現在は学生だけで開催している。
- (3) 学生の自主活動への支援（費用補助を含む）
 - ①政策系他大学との交流会
 - ②学生の自主パーティ（夏休み入り前、クリスマス）
- ×③外務省とのO D A討論会の開催
- ×④学生ディベート大会の開催
- ⑤学部同窓会づくりの支援
- (4) 学部広報活動への学生参加
 - ①学生（S A）による新入生オリエンテーションの企画・運営（1週間）
 - ②学内進学相談会での学生（S A）参加
- ×③資料送付の際の母校への手紙同封
- ④学生による学部学生募集広報誌の編集（『学部ガイドブック』作成）
- ⑤学生による学部広報ビデオづくり（S A活動の一環）

入口（入試）戦略

入試・広報部門まかせにせず、連携して主体的に取り組む。
※入試・広報センターの業務とは別に、学部独自で行っている。

1. 学生募集広報活動の積極展開

- ①在学生の活用（再掲）
 - 学内進学相談会への毎回の学生参加
 - ×資料送付の際の母校への手紙同封
 - 学生による学部学生募集広報誌の編集（ガイドブック作成）
 - ×帰郷時の母校訪問（手土産代、現地交通費支給）
- ②高校・予備校への訪問と説明会講演参加
 - 在学中の当該校卒業生と教職員の2人組で実施
 - ③『学部ガイド』巻末の質問票による質問の受け付け・回答（年40～50通）
※現在はE-mailでの問い合わせがほとんど
 - ④電話質問への親切な対応
- ×⑤進学相談会参加者への繰り返し資料送付
- ⑥授業見学・参加（一部で試行的に実施。基礎演習と英語）

2. 合格者への働きかけ（歩留まり戦略とファンづくり）

- ①合格者父母へ学長・学部長の挨拶状（まず父母をファンに）
- ②試験場アンケートに基づく全合格者への電話作戦
 - 上位合格者の勵謗効果と職員の意識変革（エネルギー注入）効果。

出口（就職指導）戦略

就職部まかせにせず、就職部と連携して主体的に取り組む。

※ 就職部の業務とは別に、学部独自で行っている。

1. 学部創設来からのキャリアガイダンスの実施と進路情報提供

①毎年8～10回（国際公務員、外務省、国家1種、海外大学院、マスコミ等）

※現在は若干回数を減少。

②進路、海外ボランティア等資料コーナー設置

2. キャリア・ディベロップメント委員会による組織的活動（94年3月～）

×①詳細な「進路希望調査」の実施→学生個人のキャリアカードの作成

②学部独自の公務員受験特別講座、マスコミ特別講座の開設

③事例研究（必修ゼミ）担当教員による3回の個人進路相談

※教員によって内容・回数は異なる。

×④就職パンフの作成と学部教職員による企業訪問（100社）等、就職開拓

※現在はゼミ発表会に統合。

⑤進路開拓をも意識したフォーラム、特別講演会の開催

⑥企業人事担当者を集めたゼミ発表会の開催（年2回）

※昨年から年1回実施に変更。

⑦4年生による体験報告会・相談会、就職資料集の作成

※現在はOBも参加して行っている。

以上

中央大學學員時報

1998年(平成10年)1月25日

(3)



「おお、九六年一月の大
陸銀行の時にも、東京に通
ったことがあります。そ
の時は、中央本部がまだ開
設されていなかったので、
銀行や、タオルが、何でも
に腰を流して、万能銀行
だ。」しかし今は、銀行のあ
る所で、銀行生に、私は、やれ
やれ、と、思つて、うなづいた。
「おお、一年生のための施設
で、何でもあるんだから、
それで、本部が、まだ開設
していない間に、銀行のあ
る所で、銀行生に、私は、やれ
やれ、と、思つて、うなづいた。
「おお、一年生のための施設
で、何でもあるんだから、
それで、本部が、まだ開設
していない間に、銀行のあ
る所で、銀行生に、私は、やれ
やれ、と、思つて、うなづいた。

A circular, high-contrast black and white photograph of a man's face, possibly a mugshot or a heavily processed portrait. The man has dark hair and appears to be wearing glasses. The image is grainy and lacks fine detail due to the high contrast.

根のたしかさ

(融合政策学部教授・行政学)

「一九四五年四月から総合政策部で教えていたが、その前年まで機務部で勤めていた。直哉は、机務部次長であった。選考する一月ほど前から私が大変な話になつた。官房総務課の課長補佐は、自分の連携について語った。彼は、本校の法律部出身であり、母國の中央官吏連隊の後輩である。彼は、母國が何をやるか知らなかった。母國後は、総合政策部で四年を今まで経験した。母國が何をするか分からなかった。総合政策部で、半ばだといふが、机務部のすべての仕事が、心に残る研究者となつた。

私が大学で働き始めた九五年五月、総合政策部の最上級生が三年生であった。新しい部署であるが、世の中の人は、部署、学生にして知らない。しかし、教頭と副頭が何をするか全く理解しなかった。それで、やれやれ、やれやれと始めた。なんど、私も訓練された。新米の教頭が、また市場に出でてこないで居ても困るからである。

【補足資料5】FMICS シンポジウムメッセージ（1998.7）から

FMICSの仲間とFMICSシンポは、私のエネルギー源です。

私は、昨年までの7年間、設置構想から開設後の運営に至るまで、学部新設の仕事に従事してきました。学部新設の仕事は、いわば「戦争」です。特に学部開設までは、従来の平和で微温的な職場の職員では経験したことのないような、様々な困難に直面しました。前例や経験のない仕事の連続で、ともすればできない言い訳を探して塹壕に隠れたくなるようなときに、励まし勇気づけてくれたのはFMICSの仲間でした。

開設後は、いかに学生に学部創りに主体的に参画してもらい、学生サービスの量と質を高め、彼らの満足度の高い学部にしていくか、が最大の課題でした。時とともにマンネリ化して低いレベルで課題処理したくなるところを、そしてそれでも学内では「よくやっている」と十分評価されるはずのところを、FMICSの仲間は見過ごさず、「もっと良くなる」として、「十ほめ、一ただす」をしてくれました。

私のこの6～7年間にとって、FMICSシンポとオールナイトFMICSは、仲間のこうした励ましを一度に浴びる最大のチャンスでした。戦いに疲れ自信と元気を失いかけているときに、うまい具合にちょうど1年に1回のこのイベントがあるのです。いつしか私は、励ましがほしくて、元気で頑張っている仲間に会いたくて、例会はサボっても、これだけはかかさず参加するようになっていました。

そして一つ、大切なことに気づきました。FMICSの仲間は、私を励ますことによって、自分も元気づけられているのですね。また、私にそういうチャンスが与えられているだけでも、幸せなことだと気がつきました。そうなるととても塹壕になぞ潜んでいらっしゃません。走れるだけ走ろう。自分がそう決めると、職場の仕事仲間も同じように元気に走り始めました。

灯台のごとく毎日夜遅くまで窓口をあけ、明るく元気に働く私たちの姿に、励まされた、それがうれしかった、といってくれた学生や教員の仲間は少なくありません。自分の仕事がどれだけの人の思いを担い、そのありようがどれだけの人を励ますことになるのか、気づかせてくれたのもFMICSでした。

今年もまた、私の学びのカタチを実践するFMICSシンポがやってきました。

【補足資料6】FMICS レポート（2001.3）掲載月例会感想文

職員はプロになれる。職員の仕事に限界はない。今回の発表者である哲ちゃんの経験がそのよい実例です。

「職員もプロにならなければ、大学としても個人としても生き残れない」という危機意識は、特に若手・中堅職員には感覚レベルではかなり浸透してきているでしょう。しかし現実には、とりわけ大手大学では、肥大化した管理職層のもとで、一番の働き手として、日常業務に追われているのが実態ではないでしょうか。そして、とりわけ教学の現場部門では、教員・教授会のたんなる事務執行機関化している職場の風土・業務実態のもとで、それをただ処理するだけでは、とてもプロになる展望がもてないために、相対的に自由度も専門性も高い法人部門や、技能に自信のある場合は教学部門でも比較的専門性の高い国際交流や図書・情報・メディア部門への異動を、あるいはいっそ外部機関や海外に出してくれ、と思っている職員が少なくないと思います。

「大学職員がプロになるための必要条件は、職員が専門知識・技能を有し資格を持っている専門家になることではない。（中略）自分自身の中に魂や使命感や哲学があるか、志や夢や理想を持っているか。自分自身の中にこのような熱い思いを持つこと」がプロになる必要第一条件、と京都精華の寺田さんは書かれました（FMICS NO.353）。まさにそれを、愚直にひたむきに実践してプロの領域に達したのが哲ちゃんでした。彼は、語学ができるわけでもPCの上手な使い手でもありません。学部新設の仕事につく数年前までは、その当時学内に大勢を占める「お氣楽職員」の一人でした。

学部新設という特殊なケースだったから、職員がいろいろできたし人も育ったという見方は多いでしょう。現に学内では、徹底した学生サービスや職員の学部運営への積極参画と献身的働きぶりなどの新学部・総合政策学部の成果の大半は、積極的に他部署に継承・反映させるよりは特殊化して済ましているのが実状です。確かに「天の時、地の利、人の和」が働いたのは事実ですが、これらはすべてそれを認識し他に働きかけ実践する人間がいなければ意味あるものにはなりません。天の時の到来と地の利の存在を知らせるのも、人の和を創りあげるのも、他でもない職員の任務なのです。哲ちゃんはその担い手の一人だったのです。彼のケースのみならず、たった一人の職員がどれだけの違いを起こせるかの見事な例は、商学部でも山本明正が示しています。議論はそれほど動かなかった商学部が、現在あれだけ様々な改革を実践し注目を浴びているのも、元気な学部長と有能な学部長補佐教員を得たとはいえ、彼の働きがあつてこそなのです。

課題を発見し、改革・改善提案し、具体的材料をもとに説明し、理解させ、場合により説得し納得してもらう。このアクションを、ミッションとパッションをもってねばり強く実践し続ければ、人と組織は動かないはずはありません。大学はそれほどまでに人を見殺しにする組織ではないと私も信じています。そして、日々のそうした実践が、仕事の限界に風穴を開け、私たちをして職員のプロに導いてくれるのであります。

わかっちゃいるけど、それが大学ではたいへんで、疲れてお休みモードに入りたくなるんだという人。ともかく FMICS に顔を出してみましょう。私がしてもらったように、元気にしてくれますから。教員が教授会がと言い訳したり、塹壕に逃げ込むのはやめよう、という気にしてくれるので。

思えば総合政策学部は「FMICS 立」といわれるくらい本当に多くの FMICS 人に支えられてきました。開設準備当時、根強い慎重論・悲観論もあって、職員の多くが遠巻きにみている状態のときに、いの一番に馳せ参じてくれたのは、山本明正と坂田範夫でした。丹内明良さんは例によって、そのころから様々な構想提示と私たちへの叱咤激励です。学部事務室になってからは、週に1度は必ず朝方電話があり、電話の出方に元気がないと叱られ、「これから朝礼に行く」と脅されたものです。学生の進路・就職支援は、その丹内さんと畏友三浦康秀がずっとやってくれ、彼らについていった学生はほとんどが希望の職種・企業に内定しました。いうまでもなく皆 FMICS 人です。とにかく忙しいのと多少のテレもあって、私からはあえて同僚を FMICS に誘いませんでしたが、いつの間にか隣の席の加藤美香も FMICS に足を踏み込んでいました。そして、今回の哲ちゃんです。やっぱり、結局、FMICS なのです。

FMICS（高等教育問題研究会＝まずははじめよう会）

<http://www.fmics.org>

いま私は何をするか

青木 加奈子（東京経済大学学生センター学生課）

こんばんは。東京経済大学の青木と申します。今日はどうぞよろしくお願ひいたします。

「現職アドミニストレータからの発信」という共通テーマが設けられている中で、私は今日、「いま私は何をするか」というテーマを掲げました。初回の山本先生のお話の中で、新しい時代の大学職員に求められるものという柱がありましたが、私が今日、大学職員に求められるものは何かということについて、一般論でお話しても、私よりも皆さん方のほうが、恐らくいろいろな経験をなさっていると思いますし、初回の研究会で出された、大学が生き残るために何をしたらいいかという質問を考える手がかりになるようなお話ができるかというと、一般論からでは多分出てこないと思いますので、私が多分皆さんとは違う経験をしていると思われるることをもとに、こんなことはどうでしょうというお話をできたらと思います。

最初に、二つ皆さんに質問を投げかけたいと思います。それは、あなたは今誰に思いを向けて仕事をしていますか、そしてその思いはどんなものですか、ということです。精神論を展開するわけではありませんが、これから私がお話ししようと思っていることにとっても関連がありますので、問題意識を共有して聞いていただけたらと思います。

レジュメの最初に、「大学職員」の役割をなぜ考えるのかと挙げました。ここには一般企業で社員の役割論を展開しているところがあるかという意味を含めているんですけども、私が最初に「大学職員」とは一体どんな存在なのだろうかということを考えるようになったきっかけからお話ししたいと思います。

先ほど山本先生がご紹介くださいましたが、私が今勤務している東京経済大学は、私にとって勤務先としては三つ目の大学になります。意図してキャリアアップのためにということで転職したのではなくて、たまたま勤務が続けられなくなって退職をして、働く先としてその時々の状況下で選択をした結果がこうなってしまったということなんですねけれども、その中で私自身がいろいろなことを考え始めたということです。

三つ目の大学に勤務することになった経緯をお話しすると、新卒で、母校である早稲田大学に専任の職員として就職しました。7年間、主に学部や研究所の教務事務、それから事務システムの開発に関連した業務、留学生の受け入れに關係する業務をいたしました。その後、関西に転居することになって、初めは本当にたまたまなんですが、関西学院——関学と言いますけれども、関学でアルバイト職員として勤め始めまして、中途採用の募集があって応募をして、採用試験を受けてその次の年の4月から専任職員になりました。専任職員としては、文部省からの学校基本調査などの調査、経常費特別補助、大学が企画するいろいろな行事の企画や実施、そして後半2年間は将来構想担当の常任理事のスタッフということで将来計画の立案ですか、実現可能性の

調査などの仕事をしていました。

その後またいろいろな事情で関東に戻ってこなければならぬことになって、全く次の仕事の当てもないままに関学を退職したんですけども、新聞広告に出ていた東経大の中途採用に応募して専任職員として採用になって、この10月でちょうど3年になりました。2年半、学長室秘書課で理事会や規程といった、主に法人業務をやりまして、今年の6月に人事異動で学生課に移って、早稲田を退職して9年目になりますが、9年ぶりにカウンターに立っています。

関学を退職したのが3月の末で、その後の4月に東京に戻ってきて約4ヶ月間、東経大から採用通知を受け取ったのが7月ですので、その4ヶ月間就職活動をしたわけですけれども、この間大学職員という職業が世間様からどう見られているのかということを思い知らされることになりました。関学を退職した時に、別に三つ目の大学に勤務しようと思っていたわけではありません。反対に一般企業に就職したいと考えていました。それで就職活動はいわゆる人材バンクを通じて紹介してもらうという形で進めていたんですけども、皆さんご存じだと思いますが、転職の場合には職務経歴書がとても重視されます。これまで具体的にどんなことをやってきてどんなことができるか、ということですよね。私もそういうシステムに従ってこれまでどんな業務に従事してどんなことができるかということをこと細かに列記しました。ところが、人材バンクの人がその経歴書をチェックする時に、「よく書いてますね」とは言ってくれるんです。「でもこの中で企業に通用するものは何もありませんよ」と続くんですね。「強いて挙げればこの最後の理事秘書ぐらいでしょうかね」と言われるのでした。

職務経歴書には、履修関係業務と書いたわけでも、カウンター業務と書いたわけでもなく、一般的に、例えば企画ではどんな仕事をしたかと書いていって、企業の方が見てもわかるように書いたつもりだったんですけども、一つ一つチェックされていって、これはだめですね、これもだめですね、となるんです。システム開発にちょっと携わったことがあるということで、例えばCOBOLでプログラムが書けます、と書いたのですが、今どきCOBOLでは役に立ちません、と。そうしたなかで、ああ、こういうふうに思われているのか、と思ったことが、「企業はお役所とは違いますから」の一言でした。「あなた、仕事できるんですか」と言われるんです。そう言われれば、「できます」としか言えないんですけども、それを証明するものが履歴書からはわからないということで、これが世間様の大学職員への評価なんだと思わざるを得ませんでした。思い知らされたという感じでした。

大学職員同士で、よく大学という職場はぬるま湯だと自嘲的に私達は言います。しかし、自分は、それにどっぷり浸からないようにしようとしていたつもりだったんですね。私の友人には、一般企業に勤めている人もたくさんいますし、ちょうど私が就職した時は総合職のはしりですから、バリバリに仕事をしている人達もいるんです。彼女達と話をして自分が別に遜色ない仕事をしていたという自負があつただけに、それからもう一つ、関学を辞めた時にある程度達成感を持っていたことがあります。その自負があつたんですね。それをくじかれてしまったわけです。

どうして一般の企業に勤めようと思ったかと言いますと、もう三つ目の大学はよかったです、というのが正直な気持ちです。早稲田で再雇用してくれるのならともかく、また「似て非なる」新た

な世界へ飛び込んでいくということへの躊躇があったような気がします。「似て非なる」世界は、慣れと未知の間で独特の緊張感を必要とします。同じような規程があって同じような用語が話されているけれども、実際は内容が違う。同じじゃないかと思って仕事をしていると、あれ、違う、という、未知のものと、実際に慣れているものとのギャップを関学に勤め始めた頃随分感じたんです。そういう体験はもうしたくないと思ったこと、それから、大学の職員に対して、先ほど言いましたように達成感があったので、今度は違う世界に羽ばたいてみたいと思ったこと、この二つが理由です。

そう思いながらも就職活動に行き詰まっている中で、東経大が募集広告を出しているから受けたみたらどうだ、と勧めていただいて、それも一つの選択肢として考えてもいいかなと思ったんですけども、内定通知をいただいてもまだ迷っていました。迷った末、東経大に、三つ目の大学に行こうと思ったきっかけは、同じ大学職員の先輩方との話でした。その方達と話をしていると、一般論ではなくて大学の仕事に対して自分なりの考え方が出てくるんですね。私だったらこうするとか、そこはもしかしたらそうじゃないんじやないかとか、具体的に自分の中で出てくる。それに気づくと、どうしても大学職員が嫌になって辞めたわけではないので、その段階で12年経過していたわけですけれども、その12年間をゼロクリアする必要もないじゃないか、そう思うようになりました。

実際に三つ目の職場に入ってみて、一度転職を経験していると何に気を使えばいいのかということがある程度わかっているということもあるんですけれども、最初の転職に比べて随分楽になっていた。あの当時すでに不景気になっていた中で拾ってもらったという感謝の気持ちもありましたし、何よりも、自分でこれまでの仕事を正当に、同じ業種だからこそかもしれないし、同じ業種ではあっても、なのかもしれないんですけども、正当に評価してもらえたという嬉しさがあったのではないかと思っています。

実際に仕事をしてみると、もう十分だと思っていた職員の仕事なんですけれども、まだまだ奥が深そうだという感じを持ちました。就職活動の中で大学の外の目にさらされたということ、それからまだ奥が深そうだという気持ち。この二つが、レジュメの最初に書いたこと、そして大学職員とは何をする職業人なのかということを私に考えさせるきっかけになったと思っています。

次に、「いま何をするか」ということですが、大学というのは特殊な世界だと、よく大学の関係者は言います。それが本当かどうかはともかくとして、例えば他大学の情報を集めることが比較的容易だということで言えば特殊かなと思います。新しく何かをやろうという時に、他の大学ではどうやっているかということを聞いて、また聞かれた方も比較的気軽に教えてくれる。個人的に知り合いだからということではなく、組織としてそういうことをやってお互いに情報交換ができる。新製品の開発過程をライバル会社に事細かに明らかにする企業がどこにあるのかという意味では、一般的には特殊といえるかもしれません。しかし、単にそれが特殊だというふうにして片づけるのではなくて、それがなぜかと考えてみたいと思います。

一般的な企業活動であれば、自社商品のシェアを100%にするということが究極の目的であると言ってもいいかもしれません。それに対して、すべての大学生を自分の大学の学生にするとい

うことは不可能です。絶対と言い切れるかどうかわかりませんけれども、今の段階では不可能です。多くの大学は恐らく、自分の大学の研究や教育のレベルを維持し、さらに高めて、その評判を慕ってより多くの志願者が来るようについて学生を集めようとしています。その意味では教育界も企業と同じように競争社会だと言えるんですね。しかし、そうであればどうして同業他社である大学同士が一緒になって職員研修をしたり情報交換会をしたり、そういうことができるのでしょうか。

いろいろな受け取られ方をすることを覚悟していえば、私は、大学を含めて高等教育機関には、さらに入間の育成に関わる全ての教育研究機関とも言えると思いますが、様々あります方がいいと思っています。大学に特定して言えば、どういう立場をとる大学であるかはそれぞれの大学が決めればよいと思っています。その一方で、これからますます多様な生き方が出てくる、そしてそれが認められると思うのでしょうか、そういう時に高等教育機関として果たす役割には、どの大学にも共通している部分があるのではないかと思っています。つまり教育というものを受ける側に対して、私達が負っている共通のベース、しかも最高の基本的な条件、そういうものを提供するということがあって、その一方で個別な分野での最高の条件の提供ということがある。そしてその二つというのは分けて考えられてもいいのではないかとということです。

うちの大学は世界に対して何をするかということと、大学は社会に対して何をするかということ。私達職員は、これからこの両方を考えいかなければならぬのではないかとおもいます。私のようなものが受け入れられて、例えば今、私が早稲田や関学に行って「こんなちは」と言えば、みんな「こんなちは」と答えて、「久しぶり」と言って受け入れてくれるんですね。そういう立場の人間が受け入れられていくという素地にはこんなことがあるように私は思えます。それが「大学職員」という立場と、「〇〇大学」の職員」という立場とも言えるような気がしています。

山本先生が初回の研究会の時に、より高い能力を求めるためにはアウトソーシングはとても重要である、ということをおっしゃいました。大学事務がどこまでアウトソーシングできるかということは、大学職員の究極の役割は何かということから始まつてくるのではないかと思います。時間と財源が限られている中で、大学の内部にいる職員にできることは限られています。究極の目的を果たすために何が必要かを考えて優先順位を付けることが、何をアウトソーシングするかを決めるということだと思います。

その大学職員の究極の役割は何かということですけれども、まず大学の役割、存在目的は何かを確認する必要があると思います。私は、大学の目的は、その大学が育みたいと考えている学生を世の中に送り出すことだと思っています。そして、その中で職員の役割は、政策秘書でありカウンター業務の担い手であると思っています。大学は教育機関とか研究機関と言われますけれども、学生がいるから大学なのだと思っています。どんな学生を育もうとするのかを決定して、それを教室や研究室、他の場で実践して社会に送り出していくのが大学の使命なのではないかと思っております。

ただ、大学は、先ほどからずっと教育、研究と言っていますけれども、あくまでも学問分野を

通じて人間形成を図っていく場ですから、その内容についての意思決定の過程で教員が主体になっていくということはこれからも続いていくことだと思います。しかし、実際に学内で何が行われているかを検証して、社会の中での大学ということを常に意識しながら、今後の構想を立て、学問領域を超えてこの大学からどのような人間を送り出すのかを考えることは、学問的な専門分野を持たない私達職員にも可能と言いますが、特定の分野に縛られないことで反対に見えてくることがあります。全ての職員が意思決定に関わるわけではありませんけれども、その決定に必要十分な情報を提供するという意味で職員は政策秘書であるべきです。以前はよく人事異動があるから職員は継続性がない、特定の部署の政策決定への参加はふさわしくないと言われていました。しかし、教員の異動も今は活発になっています。継続性という点で、教員と職員の大学のマネジメントへの関わり方を区別する理由はなくなつた、と言えるのではないかと思います。

それからもう一つ、カウンター業務、つまり学生応対業務ですね。大学が人間形成の場である以上、人とのふれあいのない人間形成というのはあり得ません。職員が単なる事務の伝達人としてではなく、一人の人格を持った個人として学生に接する場をどうやって設けるのか、これが今一番考えなければならないことだと私は思っています。高校時代まで事務職員さんというの、職員室とは別の事務室の中にいて、何か聞くことがあれば担任の先生に聞くので、あんまり関係のない人でした。それが大学に入ったら、先生というのは授業のことを聞く人であって、他のことは事務所に行って職員さんに聞く。実際にはこんな簡単な図式化はできませんが、職員である私達はもう少しこのことを認識する必要があるのではないかと思います。

学生が大学から何を受け取るのか、そして職員はその中の何を受け持つののか。先ほどもお話ししましたが、私は早稲田を退職してからこの6月に学生課に異動になるまで8年間、いわゆる統括部局といわれるところにいました。今実際に現場——現場という言い方をしたいんですけども——に戻って改めて感じるのは、やはり机上だけで立てた計画は何の意味もなさないということです。実際に学生や卒業生、企業の人達と話をして、大学の内と外を肌で感じて、客観的にも主観的にも自己評価して初めて将来が見えてくるような気がしています。

それに関連して今年の夏、私は、これだ、と思う二つの言葉を聞く機会を得ました。日本私立大学連盟の加盟大学で組織している、通称SPSと言いますけれども、学生厚生補導研究会という研究会があります。その今年の夏期研修会で、慶應義塾大学の平野敏政先生のお話を伺いました。平野先生は、昨年の6月に、当時の文部省高等教育局の大学における学生生活の充実に関する調査研究会のメンバーとして、「大学における学生生活の充実方策について」という報告書をまとめられた方です。この報告自体、副題に、「学生の立場に立った大学づくりを目指して」と掲げていて、学生中心という言葉をキーワードに据えたものですけれども、この報告についての講演の中で平野先生はこうおっしゃいました。「学生が多様化して対応に困ることが多い、と大学関係者は言うけれども、入試が多様化しているのだから学生が多様化するのは当たり前だ。」「教育から手間と時間と金を取ったら何も残らない。」ああ、そうか、と私は本当に膝を打ちくなるような思いだったのですが、最初の方は、大学が自ら入学者が多様化するような政策を探っているのだから、その責任は当然大学が取るべきである。文句言うなということですね。それと

もう一つ、教育から手間とか時間とかお金を取ったら何も残らないというのは、面倒なことを省こうとするのは教育の場ではやってはいけない、ということだと思うんですが、私達、大学の中にいる人間が持っている枠組みからはみ出した学生に手を焼いた結果、もう一度大学の枠にはめようとするということも、例えばより必要なサービスを充実させるためと称してコンピュータに頼り、科目登録を学生本人だけにさせようとするということも、原則に戻ってもう一度考え直した方がいいのではないかということだと思います。

しばらく前に単位互換とコンソーシアムということが盛んに言われ始めた頃、ちょうど京都の20数大学が大学コンソーシアム京都を組織した頃ですが、その時に関学において将来構想ということを担当していた私は、いろいろな大学の単位を取って卒業する学生にとって、学生証を出している大学というのはどんな意味があるんだろうかと思いました。○○大学の学生であるということは、その帰属意識というのは、その学生さんにとってどういうことなんだろうか。私は、総合大学が勝っている時代は終わったと思っています。何もかも自分の大学で提供できる大学というのは数が知れています。今はそうではない大学がそうなるとしてもかなり無理がある。そういう中でいろいろな大学が自分の強みで手を握りあっていくというのはこれからの大進歩としてはとても意味があると思っているんです。その一方で、学生証や卒業証書を発行する大学は、どんな意味があるのかと考えざるを得ません。

なぜそんなことを言うかと言いますと、この3年間で東経大の卒業生の方と、とてもたくさんふれあう機会がありました。お酒の席もありますし公式ないろいろな講演会とかそういう席もあります。そうした中で、大学にとって卒業生は本当に大切な宝物だと思いました。そう考えると、今の学生さんが卒業して、うちの大学の卒業生ですと言ってもらえるかどうかというのはとても大切なことだと思うんです。そのためには、大学がどんな学生を社会に送り出そうか、どんな学生を育もうかと考えているということは、社会に発信するだけではなくて、まず最初に、今、自分の大学に在籍している学生に向けて発信されるべき、そう考えざるを得ません。それは教室とか研究室の中だけではなくて、と言うよりも、むしろ教室や研究室の外でよりはっきりと育まれていくものがあるのではないかと思います。正課教育と正課外教育という言葉がありますけれども、大学間の垣根がかなり低くなっている今、正課外教育でこそ伝えられるメッセージもあるのではないか、それこそ職員の役割ではないのかと思っています。

先ほどの手間を省くのは本末転倒であるという話に戻りますが、東経大でも来年度から自動証明書発行機が導入されます。ちょっと運ればせという気もしないでもないんですけども、実際に今カウンターで証明書発行という仕事をしている立場に立ってみると、手放しで喜べないような気がしています。現在は職員が端末を操作して出力して、それで手渡ししています。発行機を複数台設置して、台数が増やせるから学生の待ち時間が少なくなる、並ぶ列が短くなるということが導入する一つの理由なんですが、この業務が職員の手を離れることはどんな意味を持つんだろうと考えるんですね。今東経大の学生課の窓口を訪れる学生の目的のほとんどは、証明書の申し込みや施設利用の申し込みです。体育会などのサークルに所属している学生さんがいろいろな用事で来ますけれども、全体の学生からすればわずかな数です。証明書の担当者は、例え

ば在学証明書が欲しいという学生の申込書を見て、用途の欄に何も書かれていないと、「これ、何に使うの？」と聞きます。大体の学生は「親に取ってこい、と言われた」と言います。「それを何に使うか知っている？」と聞くと、「知らない」と言うのです。親御さんが貰ってこいと言う以上、控除の申請であるとか、健康保険に使うんだろうなということは予想できるんですけども、例えば自分の証明書が何に使われるのかがわからないで、誰かに手渡してしまう。それでいいのかな、そういうくせがついていいのかなと思うのです。別に疑えということではないですが、自分の証明書は自分で責任を負う、そういうくせをつけてほしいと思って、「何に使われるか知っている？」と聞きますし、「自分の証明書だからちゃんと聞こうね」と言います。

そういうやりとりの中でとても顔色の悪い学生がいれば「どうしたの？」と聞きます。「いや、徹夜しちゃって」と言えば、「だったらいいけど」となりますが、「このところ何にも食べてない」という学生もいるんですね。そうすると「えっ、どうして？」という話になります。そういうのは、カウンター越しに顔を合わせるからできることなんです。証明書の発行自体は本当に誰でもできる、それこそ機械に置き換えられる単純作業ですね。操作さえ、手順さえ覚えてしまえばできる。ですが、もしそれが自分の手を離れた時に、そこで生じた、括弧付きで言いたいんですけど、「余裕」というものを、では私達は、どんな業務に振り向けていくのか。そこでふれあうことの代わりをどうやって作り出すか、多くの学生と日常的に接する場というのをどうやって自分達がかわりに作っていくのか、ということを考えた時に、私達は、職員の役割は何なのか、それから何をすべきなのかということをもう一度考え直す必要があると思います。

先週、中央大学の横田さんがお話になった時に、FMICS という会のことが紹介されたと聞いています。私もその FMICS の会員なんですけれども、最近私はその例会や会報で、「縦に貫くサービス」ということを繰り返し言っています。今日、お付けした原稿は、今年 5 月の会報に掲載されたものなんですけれども、この「縦に貫く」というのは、入学させた学生を職員も最後まで見届けようという意味を込めています。例えば、今 AO 入試とか推薦入試がとても盛んになっていますが、入試の時には受験生と職員は名前を呼びながら顔を合わせる機会があって、例えば面接の案内をした時に話をします。しかし、そうして入った学生が卒業式を迎えたときに、面と向かって「卒業おめでとう」とどれだけ言えているでしょうか。入る時は 1 対 1 で話をしているけれども、出た時にその学生が実際に卒業したか、もしかすると違う道を見つけて退学したかもしれない。そういうことを最後まで見届けているかというと、やはり自分も含めてやってないなと思います。

○○課という区分けは、職員が自分の仕事に便利なように作ったものですね。もちろん、そういうシステムというものがあるということは学生さんに承知してもらいたいですし、例えば△△は○○課と書かれている案内表示を見てほしいとは思うんですけれども、学生にとってそれが便利かどうかということを私達は見過ごしがちなような気がします。2001 年度入学者担当課というのを作って、小学校や中学校の担任群が持ち上がるよう持ち上がってしていくという方が、もしかしたら学生さんにとっては便利なのかもしれないとも思います。ですから、「縦に貫く」というのは、もう一度見方を確認する、こちらからの見方だけではなくて、学生からの見方という

のを加えてみたらどうかという意味でもあります。

思いつくものを雑駁に言い並べてきましたが、まとめてみたいと思います。

最初に私は、問題意識を共有してください、という意味で二つの問い合わせをしました。その間に対する私自身の答ですが、いま、私の思いは、大学職員として学生に向いています。セクションによって直接・間接の違いはあると思いますが、大学に働く者として「思い」というベクトルの矢印の先は最終的に学生に向いているべきだと思います。そして、職員として私が学生に対して抱いている思いは、生きる力を見つけて卒業していってほしいということです。本来なら、例えば社会のリーダーになってほしいとか、そういう高い目標を掲げることが大切なのかもしれません、私はその前提として、自分はいま何を考えているのか、何をしたいのか、それからいま問題になっていることはどんなことを自分で認識すること、それを発信して相手に伝えること、相手の思いを聞いて調整すること、そういう基本的なことがらを身につけていってほしいと思っています。

教員という立場ですと、これに学問分野に関することが加わってくるんだと思います。それから、自分の勤務する大学の学生には、こういう建学の精神に基づいてこういうふうにしてほしいということが出てくるということもあると思います。三つの大学に勤務して私にとって何が一番強みなのかと考えることができます。思いつくのは、複数の比較対象を持っているということです。自分で物事を考える時に、あの大学はこうだということだけではなく、例えば早稲田と関学はここが違うからこうなっていた、だったら東京大ではどうするのがいいのか、と考えられるような気がしています。担当業務も違いますし、それぞれ大学に個性が、本当に全く違う個性があります。そして、もう一つ、何より私自身の年齢が違いますから、感じることも、——経験を少しは積んでいるので——、いろいろな意味で違うものもあって、見えてきているものがあるのだと思います。そういう中で私は、いま大学でアウトソーシングできない部分というのは、もしかしたら各大学に共通する部分なのではないかと思っています。個別であるとか、特殊であるからアウトソーシングできないのではなくて、どの大学もが持っていないければいけないからアウトソーシングできない。個別、特殊というのは、考えてみれば、かえってマニュアル化しやすいのではないかと思うんです。システムティックに考えて図式化してマニュアル化することができれば誰もができるようになるわけです。そうではなくて、自分が大学で働いていて、学生を通じて社会にどんなメッセージを発信しようとしているのかということを明確に定めて、いま、大学の中にある仕事を、その仕事は何のためにするのかという観点から見つめ直して、私達が何をするのかということを決めたいと思います。

これが、「終わりに」というところに書いてある最初の、「もう一度原理原則を意識しよう」ということです。アウトソーシングできるかできないか、これはいまの私にとってとても大きな観点で、私のようにたまたまいろいろな大学に勤めたという者のベースは、大学職員として一つ同じものがあるというところにあると思うんです。原理原則というのは、大学としての原理原則という意味です。それから、「きちんと評価しよう」というのは、言い換ればきちんと目標を設定しようということです。到達目標の設定なしに評価はできません。よく大学職員の仕事は数

値化できないと、私も含めて言うのですけれども、数値化できなくても仕事の目標設定はしなければいけないと思います。何がどうなれば成果があがったとみなすのか、目標が達成できたと考えるのかという観点をきちんと持つて、そこから評価していく。それからミスの検証を怠らないようにしようということです。

とても些細な例ですが、例えば大学が学生さんに送った郵便物が宛先不明で返ってきたとします。それまでちゃんと送られていたのに返ってきてしまったということは、住所変更があったということでしょう。その時にどうやって返ってきてしまった原因をチェックするか。大学によって処理の方法は違うと思いますけれども、学生から現住所変更の届がまず出されたと考えます。届が出されると、学生証の住所欄を訂正するということ、コンピュータから直接打ち出している場合を含めてコンピュータのデータベースを更新するということがありますね。それから学籍簿などのようにまだ紙ベースのものがある場合にはその書き換えもある。学生の書き間違いなども含めてどの段階でミスが起きたかを調べるわけですけれども、学生から出されている住所変更届はかなりの枚数になると思いますが、きちんと整理されているでしょうか。

まず届が出されたかどうかのチェックができるか、それからそれがもし出されていた場合に、ミスの原因を、学生が書き間違えたのか、それとも私達が入力ミスをしたのか、その検証ができるかということです。仮に、きちんと整理されていて、届け出用紙が見つかってしかも正しく書いてあった時に、誰がその入力をしたかが書いてあるか。誰がミスをしたかということではなく、ミスをした人が自分のミスの傾向を知る必要があるのではないかということです。どうやったらミスをなくせるかを考えるのは大切ですが、ある意味で無駄だと私は思っていて、間違いはあるのだから、大切なのはその間違いをどうやって見つけて問題になる前に修正できるか、仕組みとして修正できるかということだと思うんです。入力段階で間違っていたとすれば、そのミスを繰り返さないためには、更新した画面を一度閉じて改めて同じ学生の画面を開いて確認してみる。そうすることで本当に直っているかどうかをチェックする。そういう、本当に些細なことだけれども、ミスの検証、そういうことが仕組みとしてどれだけとれているか。そういうことを考えるのも「きちんと評価しよう」ということの一つだと思っています。

最後の「想像力を培おう」ということですけれども、今は「想像力」と言ってもクリエイティブの方が重要だと言われていますけれども、クリエイティブであるためにはイマジネーションが欠かせないと私は思います。学生の立場で考えてと、何度か言いましたが、いまの私達は自分が学生時代に何を感じたかを思い出すか、あるいはいま自分が学生だったらどう感じるかを想像するしかできないんですね。これが想像力だと思うんです。学生の話を聞くということももちろん一つのやり方ですが、あとはイマジネーションを働かせる。もちろん学生以外の人との関係においてもとても大切なことだと思うんですけれども。

私は関学に勤めていた時に、阪神淡路大震災の被災者になりました。激震地のただ中に住んでいましたが、たまたま住んでいた所が倒壊や火災にあわなかつたので私は生き残りました。あの極限状態の中で一番の支えになったのは思いやりです。思いやりというのは想像力がなければ絶対に出てきません。災害時という極限状態になくとも、同じ職場に働く人に対して思いやりを忘

れではいけないと私はとても強く思います。専任であるとか専任でないということを問わずに、それから、もしアウトソーシングしていたとしたら、その業務を請け負ってくれている人、そういう大学に関わる人達全員に対して温かい気持ちを持ち続けたいと思っています。理想論と言われるかもしれません、教育機関であるからこそ私は理想を追い求めたいと思っています。

とても個人的な話になってしまって申し訳ありません。生き残りをかけた戦略とか具体的な方策ということについて、私の中に具体的にこうすれば、という案はまだありません。最初に問題意識を共有していただきたいという話をしましたけれども、転職の経験であるとか、もしかしたら地震という経験も皆さんの経験とはちょっと違う経験かもしれません。そういう経験から引き出したものに共感していただければとても幸いだと思っています。こういう機会を与えていただいたことで、自分のスタンスをもう一度見つめ直す機会になりましたし、これから職員として、仕事というのは自分の1日の生活の中ではほとんどを占めているものですから、大切にしたいと思っています。これから自分が職員としてどんな姿勢でいこうかということを確認するとてもいい機会を与えていただいたと思っています。

皆様方のような先輩の前でお話するのは本当に恐縮なんですけれども、お聞きいただいてどうもありがとうございました。

【司会】 どうも青木さん、ありがとうございました。どうぞ、そこでちょっと。いい話でしたね。非常に印象に残ったかと思います。皆さん、学生のために考える、これは大事なことですよね。私はよく、これから大学は生産者の論理だけでは動かない、必ず消費者の論理というか、社会の側の論理を入れて考えなければならないと言っているんですけれども、多分学生の立場に立って考えるということもその一つではないだろうかと思うんですね。その上で今日はいろいろな経験談をお話いただいたわけですが、大体1時間ほど時間がありますので、感想なり、あるいは皆さんのご質問なり、何でも結構ですので、今日もいつもと同じように活発にご発言をいただきたいと思います。

<フロア>

今日はどうも楽しい話、ありがとうございました。

私は最後の話がとても印象にあります、地震の話。ちょっとここを聞いてみたいなと思いまして。どういう観点からかと言うと、リスクマネジメントなんです。風水害の場合、自然災害の場合はもう制御不能のリスクだと思っているんです。例えば財務リスクとか情報リスクなんかは研修や何かでまだ少しほは制御可能かなと思うんですが、この天変地異、こういったことは本当に関東でももう来るぞ来るぞとよく言われているんですが、関学さんにおられた時、テストはこうしたとか、一時的に学校は止めたとか、思い出せる範囲でいいんです、印象にあったことを教えていただけないでしょうか。

1月17日という日は、まず大学院の修士論文の締切日でした。それから関学は2月1日から

入試が1週間あるのですが、翌日18日が願書の締切日でした。

私は関学から歩いて20分ほどの所に住んでいたんですけども、私が2時過ぎに大学に行つた時には、正門の所に、本日の授業は全て休講とする、ということと、修士論文の提出については後ほど連絡をする、ということが貼り紙で出ていました。地震のあった日、学長は東京出張中で、この貼り紙は、大学の近くに住んでいて朝早く駆けつけた副学長が即断で出したものでした。理事長もとても近くに住んでいらっしゃったので、トップの数名はかなり早い時間に大学に着いていたようです。その日関学は一部電気が通じていなくて、ガスは全くダメで、断水、電話は全くつながらないという状況です。建物の倒壊はありませんでしたが、薬品の化学反応が原因で火事が出了ました。行ける人が行って様子を見て帰ってくるという感じで、私もただ無事であるという報告のためにだけ行ったという感じでした。

関学で報告書を出しているので、機会があればそれをご覧いただければ一番いいんですけども、最も大きな問題だったのが入試をどうするかということと、定期試験をどうするか、つまり卒業生をどうやって送り出すかということですね。それから何よりも安否確認です。安否確認のために一番役に立つと思うのは、住んでいる地域別・鉄道の路線別に作った名簿です。交通機関が全部遮断されてしまったときには、クラス名簿ではなくて、例えば中央線沿線に住んでいる人の名簿を作つておけば、線路を歩きながら一つ一つぶして歩いて行けるんですね。あの震災の経験は生かされていると思うので、いろいろな大学さんで伝言板——ホームページの掲示板方式とかいろいろな対策が立てられていると思いますが、あの時は人の口コミ情報が一番早かったんです。今思うと、そういう名簿があれば、情報を待つているだけでなく、私達が探しに行けたと思っています。

地震の時に私は学長室という部署にいたんですけども、意思決定をどうするかということが大きな問題でした。会議は開いても成立しません。自分自身が被害を受けている場合もありますし、関学の最寄り駅まで鉄道が通らなかったものですから。ご存じだと思うんですけども、関西は大阪と神戸の間に3本並行して、南から阪神、JR、阪急という電車が走っているんですね。阪急が関学には一番便利な路線ではあるんですけども、関学から歩いて1時間ぐらいの所で止まってしまって来ないんです。交通網はズタズタでしたから、出勤しようと思っても出勤できないという状況です。臨時にどうやって意思決定をするか。どうしたかというと、とりあえず権限をあるところに集中してしまって、後から教授会で追認しようということになりました。

リスクマネジメントということで考えると、まず安否確認をどういうふうにするかということ、それから意思決定をどうするか、この二つがまず必要になってくるのではないかと思います。すみません、準備してくれればよかったですけども、中途半端なお答で。

【司会】 よろしいでしょうか。大事なことですよね。ちなみに私どもの方で、センターの方で、これは地震ではないんですけど、要するに職員の人にアンケートを今年の2月に採りました時に、こういう講座ものをやつた時に何を勉強したいかということで挙げました。一番多いのが、新しいタイプの専門的知識を勉強したいという人が多かったんですが、危機管理というのを挙げまし

たら、思っていたほど深くはなかったけども、それでもやはりかなりの人が危機管理の勉強をしたいと言っていましたね。

訓練は決しておろそかにできません。消火器を使う訓練とか人を運ぶ訓練というのは、体が覚えてないととっさの時には出てこないですし、例えばキャビネットが倒れてしまうとドアは開かないんですよね。名簿がその中に入っていたら出せないんです。焼けなくても、使えなければ意味がありません。棚などの上にヘルメットがあって落ちてきたり、けがをします。そういうことというのはやはり避難訓練も含めて、準備をしておいて無駄なことは一つもないと思います。

【司会】 ありがとうございます。外にいかがでしょうか。はい、どうぞ。

<フロア>

今日はどうもありがとうございました。私も実は就職課に8年ほどいました、その前は学生課の方に勤務しておりまして、先生と同じような SPS の勉強会にも参加させていただいた、同じ方向性というか、感覚を持ち合わせているのではないかと思っています。

で、今回続けてこの研修会に参加させていただきまして、たくさんの熱いメッセージをいただきながら、同じような考え方だとメッセージを聞く中で、自分で自分に置き換えて考えることがあると思います。で、よくこの研修で聞かれたミッションだとか、いろんなことを自分なりに考えてみると、多分学内にどうやってこの啓発材料を持ち帰るのかということが、参加した人間としては必要かと思っています。

青木さんの場合は三つの大学を経験された。それと生死の境もさまよわれた。それと今こうやってこういうお話をされているということが、すごく気になつておりますし、実は学内の同僚だとかあるいは部下だとか、そういった同じ職員にはこういったことは還元はされていらっしゃるのか。還元という言葉はどうかわかりませんが、啓蒙的な活動だとか、別に組合活動とか何とかというわけではないんです。自主的な勉強会だとか、そういったものはどういうふうな形でされているのか。実はそこがちょっと気になつていて、毎回こういう勉強会に出て報告書を書いても、その報告書がどこかの綴りに綴られて、多分どこの大学も一緒だと思うんですが、目の届くことのないまま、個人の財産にしかならない場合が多いですから。これはいろんな先輩方にも聞きたいんですが、私はこういうことをやっていますよ、というのを参考にさせていただければ、来た甲斐もあったかなと思いました、質問させていただきます。

【司会】 みんなの課題ですね。別に青木さんだけではないんですけど、青木さんのところではどのような。

口火を切りますので、皆さんに少しマイクを回していただけたらと思うんですけれども。

私は一言で言うとゲリラです。組織としてやるということができれば——地震の経験などは組織の形で伝えようとしているんですけども、特に早稲田から関学に移った時には、早稲田での経験がどのように関学に受け入れられるのかというのはとても怖かったんです。自分の中では何にもないんだけれども、周りの人にそれがどういうふうに受け止められるかというのは予想ができず、とてもこわかったというのが正直な気持ちです。東経大に行っても、やはりそういう気持ちもありました。ただ、事実は変えられないですし、さっきお話の中でもちょっと触れた、似て非なるというのがどうしてもあるんですね。はっと気がつくと、前の経験が出てきているという是有るので、それはしかたがない。そういう中で、だからこそ感じるものもあると思うので、その辺は、最近は言うようにしています。ただそれは研修とかそういうことではなくて、それは誰もが経験することではないというか、私もたまたま経験してしまったことなので。

ですから、ざわざわ、ざわざわといいくといいうのか、そういうやり方も、下からの場合はあってもいいかなと。私はヒラですから、逆に言えば何でもできてしまうといいうか。使えるところでは組合も使おうと思っていますし、個人的なつながりもあると思います。それがきちんとした形をとってできるようになればいいと思うんですけども、いまの職場は職員数が100人ちょっとの小さな職場ですから、組織的にやることを考えながら、下から上げていってもいいのかなと思っています。

私も皆様のご経験を聞きたいんですが、先生、ちょっと。

【司会】 そうですね、ここにいらっしゃる方はもともとそういう問題意識の高い方ばかりですから、ある意味では果たして母集団を正しく代表しておられるかどうかはわかりませんが、しかし、だからこそそれなりにいろいろご苦労とかがあるのではないかね。

ちょっと2から3の方にこのことについて聞いてみたいですね。つまり皆様方は職員の能力開発とか、あるいはこういったところに出てきているいろいろ勉強しておられる、そういう貴重な経験を、学内にどのようにお伝えになっているか、あるいは学内で外の方がどのように思われているか、あるいは外の方にどのようなお話をされているか。こういうことについていかがですか。ちょっとご質問したいんですけどね。私立だけではなくて国立の方もたくさんいらっしゃるようすけど。

<フロア>

どういうふうに話をしていいかちょっと迷っているというか、とまどっているということもあるんですけど。できるだけ自分を含めて、常に、自分の仕事に対する問題意識というかな、どういう観点で自分はこの仕事をやっているかというのをよく気がついてくれているのか、自分自身がわかっているのかわかつてないのかというようなところはいつも感じるわけなんですね。つまり、大学というか世の中というか、その大きな流れの中で一体自分はどこにいて何をやっているのかというのがちゃんとわかっているのか

わかってないのかというのが、私自身常に仕事をやっている時にも思うんですけども。またそれをみんなでわかるではないかというふうな気持ちでやっているつもりです。それを自分の立場あるいは大学でそれぞれのポジションで仕事をやっている者が、常に考えているのかいなかというふうなことを、いろんな場で話をしようではないかというのが、私が常に心がけていることなのかなというような感じがするんですね。

それと若干質問をしていいのかどうかあれなんですけれども、いろいろと非常に興味深いお話を青木さんからいただきまして、さすがに女性としてのしなやかさと言いましょうか、優しさというふうなところでのお話もあるのかなという感じがしましたのと、いろいろと学生さんに対する気配りと言いましょうか、そんなふうなお話もいろいろあつたんですけれども、その辺の、いろいろと心がけてやっていらっしゃることが、具体的にこういうふうにすばらしいというか、あったよというか、もうちょっと具体的なお話をいただければありがたいかなというふうな部分も若干あつたんですけど。すみません。

【司会】 さすがに管理職でいらっしゃるので、質問に答える外に質問もされまして。その質問も確かにとておかないと伺いましたが。では後で答えていただくとして、もう一人、お二人、何か、皆さん学内でどんなふうにこういう活動を、あるいはこういう思いをお伝えになっているか、お話をただける方いらっしゃいませんでしょうか。

<フロア>

私達が実際にしていることではないんですけども、一部の職員では、若手職員の間では近年学内勉強会というのをしていました。ここ1年ぐらいはお休みしているんですけども、20代、30代の職員が中心になりまして、自分の業務に関係があつたりなかつたりすることもあるんですけども、興味のある話題を取り上げて学内勉強会。例えば業務関係のことであれば業務関係の職員が出まして、大学設置基準から話をして、今話題になっていることはこんなことであるというのを、それはどこの課の職員でも興味がある人は聞くという有志の研究会をしていたこともありました。それは私がやっていたわけではないんですけども。

こうした研修の報告というのは課によってばらばらだと思います。私達の課では、資料を回したり、あるいは個人的に結構積極的に学外の講座等を聞いた場合には、それに関連した業務が来た時には積極的に、こんなこと、資料があるからということで出してはいます。特に教務関係は最近インターンシップの話が来たり、単位互換とか、様々に新しいことがどんどん入ってくるので、放っておいてもという言葉は悪いんですけども、どんどん新しいことについていかないといけないので、そういう時には学外の情報も採り入れて、また研修を行った時の情報も採り入れてしています。

今、本学で検討中の、ITサービスもそうですし、学生サービスについて見直しもしているのでこうした研修に出ているんですけども。特に目新しいことをしているわけでは

ありませんけども、先ほど青木先生が言ったように、一人ひとりが持っているものをみんなで出し合ってという感じで、意見を寄せ集めてという意識でしているつもりなんですけれども。組織立ててというのはその研究会ぐらいだと思います。

【司会】 ありがとうございました。吉野さんの質問はもうちょっと後で答えていただきます。その前に同じ質問を広島大学の方にもしてみたいんですが。

広島大学で今日お集まりの方は、広島地区のいろんな大学からいらしているんでしょうか。ほとんどの方は広島大学にお勤めですか。それとも……。すみません、広島大学にお勤めの方は手を挙げていただけますか。

<フロア>

広島大学ですけど、4日間通じて40名前後の者が参加しておりますが、いずれも広島大学の職員を一応対象に、募って参加しているものあります。職員の自己啓発ということで参加募集をいたしまして参加しているところです。

【司会】 それでは、非常にたくさんの方が多分いらしているような気がいたしまして、それだけでもうかなり広島大学にインパクトがあるのではないかと思うのですが。この4日間の研修に出られて、あるいは研修というか、こういうセミナーに出られてどういうご感想をお持ちになつたか、お一人お二人、お聞かせ願えませんでしょうか。

<フロア>

4回参加させていただいて、私学の人は元気がいいなあというのが感想です。これに出させてもらつていつも元気を分けてもらっています。

青木さんに一つ質問なんですが、私の方は大学の主人公というのは学生であると思っているんですが、先生の中にはそうは思ってくださらない方もいて、例えば学生さんが先生の研究室に本を借りに行く時など貸してもらえないことがあるということを聞くんです。それを聞いた時に私はいつも学生さんに対して何と言つていいか迷うんですが、青木さんだったらどのように学生さんに対して声をかけますか。またそういった頭のかたい先生に対してどういうふうに説明をしたらわかつてもらえると思うか、ちょっと聞かせてください。

とても難しい質問です。これは逃げかもしれないんですが、もちろん教員に働きかけることは、例えば学内で持っているネットワークを全部使うということはあると思うので、図書館から先生に頼んでもらうという方法があると思います。それともう一つは、すぐに結果が出ることではありませんけれども、アサーティブ・トレーニングによって学生を変えてしまうというやり方もあると思うんです。頼める学生にするということも必要かなと思います。アサーティブ・トレーニ

ングは、自分が嫌だと思っているということを相手に伝えられるようになるための訓練としてよく使われますけれども、自分が思うことをできるような環境に変えていけるということも必要かと思います。そういう意味では制度として学内にある本、たくさんある本はどの研究室にもありますし、ない本は一つの研究室に1冊しかないということになると、それをどうやって情報を共有できるようにするかという仕組みを作るとともに、もう一つは、他の人に対するアプローチの方法を覚えるということかなと思っています。よろしいでしょうか。

【司会】 よろしいですか。私も教官のはしきれですけど。多分私の経験から言うと本にラベルが貼ってあると随分プレッシャーがありますね。ラベルが貼ってある本は基本的にみんなのものですから、貸せと言われば、正規の手続きを取れば貸さないといけないと思っていますけどね。他の方はそうじゃないんですかね。

それで、もう一人ぐらい何か今回の研修について、ご感想なり、あるいは経験をどういうふうに伝えようとしているかと。

<フロア>

こういう勉強会の成果を持ち帰るという意味ではないんですが、ふだん僕は心がけていると言いますか、そういうようなことを話してみたいと思います。

僕の行動指針としては上司にちょっとだけ迷惑をかけると。それで動機は正しくしておいてちょっとだけ迷惑をかける。上司をちょっと揺さぶってみる。これが何か普通のヒラ職員のこれからやっていくべき仕事ではないかなと。動機さえ正しければ上司は恐らくその時は気にくわなくとも何かしてくれるんだと思うんです。それがここ2から3年の僕の行動パターンです。はい、以上です。

【司会】 なるほど、動機は正しく、上司を少し揺さぶってみると。なるほど、いいことをお伺いいたしました。うん、そうですね、なるほど。大学をよくするために上司を揺さぶってみるというのは、なるほどわかりました。

どうもありがとうございます。では一旦山形の方に切り替えてちょっと感想を聞いてみたいんですけど、山形、切り替わりますか。

今日もこの前と同じようにご出席でいらっしゃいますね。今回のご経験を学内の皆さんとどういうふうに共有しようというふうにお考えになっていらっしゃいますでしょうか。

<フロア>

私はいろんな研修というのには出ているんですけども、こういった研修をみんなにわかってもらおうと思うと、なかなか難しいです。私が例えば今日の青木さんの話とか、あるいは前回の横田さんの話、大変感動して聞くんですけども、この感動というのはなかなか、いた人でないと伝わらないですね。ですから、タイムリーな席で自分をまずこ

ういった感動をきちっと持つていろんな場で話をする。例えば研究は伝染するという前回のお話などについては、例えば酒の席でも何でもいいですから、いろんな席でそれを出すようにするというぐらいのことですね。資料なんかはいくら配ってもなかなか伝わらないんですね。その辺をちょっと考えております。すみません。

【司会】 ありがとうございます。他の方はいかがですか。

<フロア>

啓蒙ということなんですが、私どももやはり今黒沼の方からも話がありましたように、出てきてみないとなかなか理解できないのではないかというふうに思っています。私も今事務官ですけれども、教育改革とかそういうことに先生方と一緒に携わっておりますが、その中でFDというのがあります。先日も私どもで受けてやったわけなんですが、やはり出てくる人はいつも同じように出てくるわけですので意識はあるんですね。ところが本来ならば出てこない人をどう出てこさせるかという、今そういった悩みがございます。

それと同じように私ども事務官もそうではないかなと。いくらいお話を伺ってもこの場にいなければなかなか理解できない。そういうふうに私は理解しています。ですから、これをどうするかということで。ただ全学に私ども、今分散キャンパスですので、それを伝えるというのは不可能だと思いますので、私自身が今やっていることは、一つの小さい課、係単位で何とかしたいなということで、できればレジュメなどを渡しながら伝えていくということでやっています。それぐらいです。

【司会】 はい、ありがとうございます。身近なところから、係単位から。なるほどそうですね。それと出てこない方々。本来は出てこない方々にどう働きかけるかということが確かに問題だと思いますね。ありがとうございます。

先ほどの青木さんの質問に対して何人かのお答が得られたんですが、いずれにしてもかなり難しいんですけども、しかし、皆さん何かそういう大切なものはどこかに伝えないといけないという思いは非常に強いような感じがしましたけどね。

青木さん、聞かれていかがですか、ご感想は。

先ほど私は「ゲリラです」と言ったんですけども、そのゲリラがどうやって組織的に動けるようになっていくかがこれから自分の課題だと思っています。学生さんに発信できる人になってほしいと言っている以上、自分も発信できる人間にならなければいけないので、そこを……。組織は個人が形成しているものですから、個人のレベルでどういうふうに取り組んでいけるかということもかなり大きいのかなと。1人より2人、2人より3人という気がします。それをどうやって広げていけるのかという方法として、時にはゲリラ戦法もあるでしょうし、時にはきちんと組

織の中で組み込んでやっていくこともあるでしょうし、それは、今日、こういう話をしまったことで私は更に見られてしまうということですので、それを意識するのだと思います。

【司会】 ありがとうございます。それでは先ほどのご質問というか、学生の立場に立って考えるですか、もう少し具体的な例で何かご経験のようなものがあったら。

一つは名前を覚えるようにしています。何千人も無理なんすけれども、顔を見た時に、この子はこの間こういう用件で来たということがわかるようにはなりたいと思っていますので、一生懸命に顔を見て話をして、名前がわかるようであれば覚えるようにしています。いつかは結びつくかなという気がしています。成果はどうかということをおっしゃいましたが、何をもって成果と見なすのかという、さっきの話を自分に貰ってしまったなと思ったんですけれども。

学生課というのは何をするところなのかなということをとても考えています。全体としての環境を整備するということと、個々の学生のことをどうするかということが自分の今の仕事の中でバランスをとるのが難しくて、個々のことは例えば学生相談室に行きなさいという大学が多いですね。今学生相談室というのは、カウンセリングだけではなくてよろず相談引受所みたいになりましたよ、というようになっているところが多いと思うんですけども、学生課のカウンターがよろず相談引受所となって、振り分けをやってもいいのではないかなという話は、今職場でしています。一番来やすい場所で、何でもいいから来て話を聞いて、そこで解決することは解決させるし、そうではない場合はちゃんと専門部署を持っていくというような形がとれるかということを、出先のインフォメーションセンターにするのではなくて、今ある既存の組織の中で自分達の業務として、他の課から奪い取ってしまおうかという話を、学生課の中でしています。

よろしいでしょうか。

<フロア>

証明書を何のためにということがよく理解して、それからは非常に問題意識を持って学生が大事なことなんだというふうに理解して、それで最終的には青木さんのファンクラブができるみたいな、そんなような形でもって、本当に卒業生もまた在学生も事務のこの人に頼ればいいんだというような、そんなような形なのかなというふうな思いがして聞いたものですから。

それと縦にサービス、非常に興味深いものですから、何年ごとの入学者を対象とした、そういうのも非常に興味深いなという感じがしました。それは教官の方での担任制というのもありますけども、事務の方でもそういう意識でのものを見ていくというのは非常に興味深かったです。どうもありがとうございました。

【司会】 ありがとうございます。それではまた話題を一般に戻しまして、どなたからでも何かご質問なりご意見なりおっしゃってください。

< フロア >

今回は大学職員の方を対象にした公開研究会ということだったんですけども、大学職員の方のお話を聞く機会がなかなかないものですから、こういった機会に参加させていただきまして、今回4回とも幸いに聴講できまして、講師の方々やこういった聞く機会を作っていただいた大学研究センターの方々に感謝したいと思っております。

お話の方は、感想めいたものになるんですけども、4回通じて感じましたことは、特に今回、对学生サービスの一線におられる方々のお話が中心だったということもあるんでしようけれども、青木さんも今日おっしゃっていましたし、以前の時も聞きましたけれども、職員も要するに教育をするんだと。それはカウンターに来た学生に対してもううだし、キャンパスの中で見かけた学生についても注意したりとか、そういったエピソードが出ていたと思いますけれども、それで私が感じたことは、確かに教育というのはこれまで教員・教官の専任事項というふうなイメージが強かったわけなんですけれども、実際にはこういった職員の方がそういったことを、小さな声なのかもしれませんけれども主張されているんだということを知りました。

実際学問のことということについてはあくまでも教官・教員が教室内で行っているんでしようけれども、今学生の質と世間の評判ということを考えた時に、問題になるのは、もっと学問のことではなくて、もっと社会的な常識だとかマナーだとか、世に出て、青木さんが今日おっしゃった生きる力をつけるというふうな面で教育が行われていないではないかという批判が一般に広まっているのではないかと思います。

そういうことを考える時に、そういう面で、では研究を主体としている教員・教官がどこまでできるのか。彼らよりも実は職員の方のほうが向いているというか適しているという面もあるのではないか。もちろん職員と言ってもいろんな役割があるし、経営のプロになっていくというのが、今この大学冬の時代の中で一つの職員の大きな役割になっていることは広く認識されていると思うんですけども、一方でこういった教員と対等な関係で教育のプロになっていくということも考えられるのではないか。法律的にはどうのこうのというのは置いておくとしても、実際に教員とチームを作るような形で、職員が事実上こういった教育にかかわっていくということはできるのではないか。実はこういった辺が今学生を人間形成を、そして世に送り出すという意味では、非常に社会にとって世間にとって広く歓迎されるのではないかというふうなことを、日頃取材をしていて思います。

そういう新しい試みをされるところがあれば早速私は取材に行きまして、大いにその大学のことをPRさせてもらえるのではないかというふうに思っています。決して私立にかかわらず国立、公立についても言えるのではないかというふうに思っています。これは非常に個人的な意見で、少し飛躍もあるとは思うんですけども、そんなことを今回感じました。

【司会】 どうもありがとうございます。青木さん、何かありますか。

取材先として真っ先に電話をかけてきていただける大学になるように頑張りたいと思います。本当にそうだと思います。教員と職員とが、立場はそれぞれあると思うんですけれども、共同して教育に当たるということがとても今大切だと思います。そういう観点がないと経営もできないと思いますので、おっしゃることはそうだなと思って伺っておりました。ありがとうございます。

【司会】 他にいかがでしょうか。はい、どうぞ。

<フロア>

いろいろと学生課の立場から学生へのサービスを心がけていらっしゃるというのは、よくお話を理解できたんですが、よくこういう研修会の場でもですけれども、お話を聞く中に、学生同士でそういう先輩から後輩にいろいろな人生経験なり——あんまり経験と言えませんけどね——育てていくと。学生でも学部学生でなくとも大学院生が新しく入ってきた学生にいろいろ面倒を見るとか、そういう学生同士の人間関係を深めるような面でも、学生課の方で何かシステム的に手助けできるような方法などあるのではないかと思うんですけどね。

私も学生時代を振り返ってみると、ゼミの先生とか、それから同じ学校の先輩とか、そういう人とのつながりというのは印象にあるんですけど、教務課だと事務局関係はどうもいつも叱られるばかりで、教務課というのは恐ろしい教務という、そういうふうな印象しか残っていないんですけどね。そういうことで、もう少し学生同士のそういう人間関係とか、そういう人間教育の面のつながりを深めるような仕組みをできないものかと思うんですけどね。学生課の専門の仕事をなさっている方から何かいいサジェスチョンがあればと思いまして。

どこの大学でも学生さん達が、特に体育会系の運動部とか、公認団体に入らないということがあるような気はします。入ってない学生をどうするかということが一つあるんですけども、入っている学生をどうするかということで言うと、これは東経大の例なんですけれども、体育会全体を統括する本部に会長は教員でいるんですけども、職員が顧問という形で入っています。各運動部のほとんどは、部長を教員がやっていますけれども、今副部長を職員がやろうかという話が出てきています。どうしても先生方の場合、熱心な方とそうでない、名前を貸していらっしゃるだけの方というのがありますから、もう少し主体的にやっていける、脇から支えていける制度があつてもいいのではないかという話は出ています。

それから、これは手前味噌なんですけれども、東経大に行って本当にびっくりしたんですけれ

ども、大学祭の実行委員会というのがとてもしっかりしているんですね。3年生から1年生までで組織していまして、一つのサークルのような。大学祭の期間中1滴もお酒を飲まずに、朝から夜までゴミの整理をしています。参加するという表明しているサークル団体に対して何度も呼び出しをかけて、いろいろなことを徹底させて、欠席が何回かになると出店を認めないとだそうです。そういう中で卒業できなくなってしまう学生も出てきていますし、最近はだんだん3年生まで残らなくなつたという問題もありますけれども、まだまだしっかりした学生組織が残っているので、それを支えていけたら、と思っています。

そういうサークルに入らない学生をどうしていくか。学生相談室が友達づくりを手伝おうとしています。そういう場をたくさん提供するしかないのではないか。どこに行っても何かにぶつかる。キャンパスを歩けば何かにぶつかるというふうにしていって、どこまで手助けするかというのはとても難しいことだと思うんですけども、ある程度のところまでは今は手を貸さないとできなくなっているのかなという気はしています。

【司会】 よろしいでしょうか。どうもありがとうございました。まだ少々時間がございます。この際ですので、これまで発言されなかつた方も含めて。もしよろしかつたら、あと3人ぐらいはご発言できると思いますので、予約をしておきたいと思いますが。誰か発言したい人、3人ほど手を挙げてもらえませんか。

よく国際会議なんかでは、いきなり手を挙げないで発言の予約をするんですよね。発言の予約をすると、すごく話しやすくなる。皆さん、いかがですか、3人ほど、お手をお挙げください。順番に皆さんが話している時に何を発言するか考えればいいです。

ではお一人。あと二人ぐらい。ではお一人。それから、もう一人ぐらいは。はい。ではどなたかへこう。今、では最初に手を挙げたそこの、はい。

<フロア>

こんばんは。いろいろあるんですが、1点伺います。

キーワードとしてワンストップサービスというのがあって、それを多分実行していらっしゃるんだと思うんですが、例えば全然関係のない電話がかかってきて、それを広報課にもう一回電話をし直してくださいとか、それはうち関係ないので学部に聞いてくださいとか、そういうことをするとお役所という言われ方をするし、自分もそう思うのでできるだけそういうことをしないようにしているんですが、学生からの質問なんかもみんなそうですよね。時々とてもむなしくなってしまうんですね。自分は一生懸命こんなものは世間の常識だと思ってやっていても、周りがしない。特に年取った人に多いんですけど、電話に出ても名乗らないとか、最悪のパターンなんですけど、そういう状況が依然として多分どこにでもあると思うんですが、東京経済大学ではその点どういうふうに対策を立てていらっしゃるんでしょうか。

今の私の恵まれているところは、まだ学生課に行って数ヵ月だということがあります。例えば誰かが電話をとって、私だったら答えるんだけどなということを答えなかつたとしますよね。そうしたら、その人に向かって、「答えなくていいんですか」と聞きます。それは多分職場で古株ではないからできるんですね。「すみません、ちょっと私この習慣がまだわかっていないんですけど、同じにしなきゃならないと思うんですけど?」と言って聞きます。あえてその人に問題を問い合わせます。

でもこれがずっと使えるかというとそうではないと思うんですけども、でもそれは例えは個人に対して言うのではなくて、職場のミーティングの時に、電話のことについて取り上げればいいんじゃないでしょうか。やっぱり問題は問題にしないと解決しないので。むなしくなってもむなしくなってはだめなんじゃないかなと思っているんですね。一つの方法としては、一般論にしてしまってみんなで電話の応対をもう一回確認しませんかと。例えば若い職員が職場にいればその後輩のためにみんなでやりませんかと持っていく。

やはり大先輩の方になかなか言いづらいと思うので、周りから攻めるというやり方ということでしょうか。なかなか面と向かってはこの私でもできませんので。手を変え品を変え。でも相手にとっては、応対者は誰でも一緒ですから。誰が出た電話でも学生課にかけた電話になってしまうのでそこだけは絶対に譲れないと思うんですね。ですから、変えられなければその責任は自分にあると思っています。

【司会】 ありがとうございました。それでは左端の方で先ほど発言の予約をされた方。

<フロア>

今日はどうもお話をありがとうございました。4回出席させていただいて、1回ぐらいは発言しようと思っていて、勢いで手を挙げてしまったようなところがあるんですけども。一番最初の青木さんの問いかけに答えるような形で発言したいと思うんですが。誰に向かって仕事をしているかですか。誤解を恐れずに言うと、今の自分は自分に向かって仕事をしています。それは学生に向いていなければいけないということに対してのアンチテーゼということではなくて、自分に力をつけて、それを發揮すると言いますか、実際に実行すると。そういう過程の中で最終的には学生もしくはその背後にいるという表現が過去の回でありましたけれども、保護者の方に還元できればという意味で、私は考えています。

自分の職場の不満をあげつらつてもしょうがないんですが、なかなか他大学さんと比べてもかなり古い体質かなというふうに私は感じております。そういうところにはちょっと染まりたくないなど、簡単に言ってしまえばそういうふうにいつも意識して仕事をしているんですけども。あまりくどくど、学生さんのために、とかというふうに言わなくとも、自分は、皆さんそうですけれども、職業人であると同時に社会の消費者でもあるわけですね。そういう視点をずっと持ち続けていれば、特に、学生さんだから、

というように意識しなくても私はできるのではないかというふうに思います。日常、例えば学生課のように、学生さんに直接接する部署にいるわけではありませんので、実際そういう場に立った場合にどの程度できるのかというのは、自分でもわからないところがあるんですけれども、少ない学生さんとの接点の中でも、意識していれば多分できることはあるんだろうし、実際自分はしているつもりですし、今のはできたかなというふうに反芻をすることを忘れないように心がけています。

もしあれば伺いたいんですが、誰に向かって仕事をしているかということで、私なりの今の考え方を最初に申し上げましたけれども、それに対して青木さん個人のお考えとか反論とかでも結構なんですかとも、伺えればと思うんですが。

【司会】 最初、学生のために仕事をしているとおっしゃったんですから、お考えを変えることはできないですよね。

同じことをおっしゃっている気がするんですね。その中に、お気持ちの中で大学には学生がいて教員がいて職員がいるということが置かれていれば、あとは表現の仕方が人それぞれだと思うので。表現というのは行為であったりとか、自分の思いであったりとかすると思うんですけども。

【司会】 それでは、あとでちょっとまたボランティアで懇親会の参加者を募りますので、今日はぜひ参加されて続きを聞かれたらよろしいのではないかと思います。では、最後に予約された、はい。

<フロア>

私もカウンター業務を大切に思いながらやってきた者の一人なんですけども、教員の学生からの評価というのは一般的ですけども、事務の評価というのがあってもいいと思うんですけども、その辺のところのご経験はあるんでしょうか。またプラス面、マイナス面あるかと思いますけれども、そういったところも私どもの大学でも考えてみたいなとは思っているんですけども。感想があればお聞きしたいと思います。

学生が独自にやったものはあります。それで悲鳴たる結果が出ています。大学の職員はなっていないというようなことが出てきています。こちらはこちらの言い分があって、あちらはあちらの言い分があるということで終わらせたくはないのですが。部署によって立場が若干違いまして、学生課はある意味ではとても気楽なんですね。卒業とかそういうことに関わりがないので、生活の面では別として、一番せっぱ詰まった場面に接していない。卒業とか履修ということに関することは、東経大では学生課ではなくて学務課というところ、学部の事務所ではなくて一つの部署ですべての学部のことをやっているんですけども、そういう意味で学生課は、学務の担当者に

言わせると気楽な職場だということになっています。

ただ、言われていることは真摯に受け止めようとはみんなで言っています。出されたことに対してこちらがきちんと反応すべきではないか。言われていることには一々答えようと。これはまだ全員のコンセンサスが得られてないんですけども、何か言われたらちゃんと受け止めて答えましょう。私達にとって無茶なことだったりナンセンスなことでも、一つ一つ全部答えてみようかと言っているんですね。そうすることで何か解決が見えてくるというかこちらの姿勢もちゃんと示そうということは言っています。

職員に対する評価も授業評価と一緒にやるべきだという意見は聞きますが、大学としてきちんとした形では多分実施してないと思うんですけど。私が見たものは学生がやったものだったと思うんですけども。

【司会】 よろしゅうございますか。それでは、本当は最後になるんですが、そちらの方。

<フロア>

皆様にご提案というか、ぜひおやりになっていただきたいことがあります。まず教員のことを頭に入れないと。職員のことも頭に入れないと。学生のことも頭に入れないと。そして古本屋に行ってください。そしてマネジメントの本を20冊、マーケティングの本を20冊、そしてものを書くという本を30冊、ぜひお読みください。そうすると職員とは何かと絶対見えてくるはずです。ぜひそういう努力をやった方がいいと、私は思います。以上です。

【司会】 要するに勉強するということですかね。そうですね。確かにそういうことも必要だという気がしますけど、青木さんはどんなことをふだん実践されていますか。

何か試験を受けているみたいですね。そのように以前に言われて、私なりに本を読むということ、そして文章を書くということは心がけています。それは発信ということと、自分の考えを整理することにつながると思いますので。

実は今日も、ちゃんとはしていないんですけども、原稿があります。一つには、1時間という長い時間をきちんと使うこともありますし、もう一つは自分が思っていることをきちんと伝えられるかということで、何日か日を置いて読むなり何なりするということが必要だったと思っています。

それと、いろいろな人に会おうと今しています。

【司会】 ありがとうございました。何かこのシリーズの終わりにふさわしい問い合わせとお答のような感じがいたしましたね。どうもありがとうございます。それでは改めて青木さんに拍手をもってお礼を申したいと思います。

2001. 11. 15

筑波大学大学研究センター短期集中公開研究会

いま私は何をするか

東京経済大学職員 青木 加奈子

1. はじめに

「大学職員の役割」をなぜ考えるのか

2. いま何をするか

「大学職員」と「『〇〇大学』職員」

大学職員の役割

大学の主人公は学生である

3. おわりに

もう一度原理原則を意識しよう

きちんと評価しよう

想像力を培おう

以上

資料：「たてに貫くサービスを」(FMICS会報 2001年5月号掲載)

「たてに貢くサービス」を

青木 加奈子

以前、私は、FMICSのシンポジウムで、職員の役割は、「カウンター業務」と「政策秘書」であると述べた。「大学」の第一義を学生がいることとしたうえで、経営のスリム化が叫ばれる大学にあって、マニュアルを整備することで対応できる業務はすべてアウトソーシングできるはずで、専任職員はマニュアルだけでは対応することができない業務を優先してカバーしようという意味であった。この報告から1年半以上たち、その考え方方に変わりはないものの、今私は、それに反対方向ー学生ーからの視点を加える必要を感じている。

教室内で行われる（そして、それに付随する）教育・研究（研究指導や共同研究など）以外に大学が学生に提供することがらを大きく分けると、それを行うのが教員か職員かにかかわらず

1. 学修上のサポート (Academic Support)

履修相談や修学相談、図書館でのレファレンスサービスなど

2. 学生生活上のサポート (Campus Life Support)

交友関係・金銭的な問題等の相談、快適な大学生活のための環境提供など

3. 卒業後の進路を決めるうえでのサポート (Career Design Support)

進学・就職だけではなく、卒業後どのように生きていくか

というような問題に関する相談、情報やスキルの提供など

Life Design といつてもよいかもしれない

となるのではないかと思う。職員の業務としてとらえると、この3つは従来からある教務(学務)、学生、就職あるいは資格取得支援講座という分類と一応一致する。しかし、そのかたちで行ってきたのは、「○年生のこの時期には、××のことをしてください」と指定して、学生を集めようやくではないか。実施する側がそれぞれ必要（あるいは重要）と考える内容を、対象とする学生を一方的に決めて提供しているのである。

これに、反対方向ー学生ーからの視点を加えるというのは、対象を限定せず、学生が、必要なときに自分が選んだサービスを受けられるしくみを作りたいということである。たとえば、「将来△△に関係する仕事をしたいがどうすればよいか」という相談を、学生はだれにするだろうか。まず考えられるのは、ゼミなどの担当教員である。しかし、それがその教員の専門外だったらどうするだろうか。もちろん、教員から紹介してもらえる場合もあるだろうが、それがなかった場合はどうするだろうか。そんなときに、ある部屋を訪れて、茫洋とした相談ができたら便利なのではないか。それが学習相談となるかもしれないし、具体的な就職相談となるかもしれない。最近の受け身の学生像を考えると、あるいは、その「△△」の見つけ方の相談の方が多いかもしれない。それでも、進路のことならあそこへ行けばよいと、本人も周囲もわかるような部署があった方がよい。そこでは、教員や職員が総合的な相談にのり、必要な情報を提供する。

従来の教務や就職、資格取得支援講座といった部署の区別は、そのすきまにあって抜け落ちてしまっていたり、逆に両方にかかわっていることでどちらも扱っていなかったりという、いわば空白の部分を生む原因となっていた。それは、業務内容を明確にして守備範囲をはっきりさせるという理由で、対象を限定していたからではなかったか。また、一方で、同じテーマをいろいろな機関がいろいろな局面で個別に話し合っているながら、それらがひとところでつきあわされ、有機的な連携がとられることも少なかった。だが、学生の立場に立てば、在学中ずっと、内容に応

じて訪ねられる場所がはっきりしている方が便利なのではないか。同じ勉学のことでも、特定の学年の履修方法や科目については上述の1のサービスを利用すればよいし、卒業後のこととあわせて考えたいというときは3のサービスを利用すればよい。提供する側も、学生の在学期間を通じて一学年で横に切るのではなく、たてに貫く柱のように一、学生のそれぞれのフェーズに応じて対応できるようにしておく。すべての部署は、学生の入学、在学期間、卒業、卒業後というすべてのフェーズに、何らかの形でかかわっている。それをあらためて意識して対応をすすめることで、わたしたちの仕事のあり方はずいぶん変わってくるのではないかだろうか。

「たてに貫くサービス」の実行は、表面的にはこれまでとあまり変わらないかもしれないが、実質的には大きな変化がせまられることだと思う。まず第一に教員と職員の協同が求められる。勉学のことであっても、いわゆる「教室内で行われる教育」を除いては、職員が「教育」に深くかかわっていくことになる。お互いの立場を尊重しつつ、相手の領分を共有しながら、建学の精神を身につけた学生を送り出していくことが、いま私たちに求められていることだと思う。

以上