

大学職員の自己啓発 — 業務のモデル化の試みから —

青木 加奈子（東京経済大学）

東京経済大学の青木と申します。どうぞよろしく願いいたします。今回の公開研究会のテーマは大学職員の自己啓発ということです。私自身が大学職員ですので、このテーマは、私の自己啓発と言い換えることができるわけです。しかし、私がこれまで意識して自己啓発をしてきたかといいますと、甚だ心もとないお答えしかできません。今日、どのようなお話をしようかと思ったのですが、自分自身がその立場にいる者として、自己啓発とはより良く仕事をするを目的としたものであるととらえて、その目的を果たすためにという視点から考えてみたいと思いました。

今、山本先生からご紹介いただきましたが、簡単に自己紹介いたします。現在、東京経済大学に専任職員として勤務しております。勤務先としては、3つ目の大学になります。特にキャリアアップを目指したというようなことではありません。たまたま勤務を続けられない状況になって退職をして、その時、その時の条件の中で可能性があったものといいますか、これしかなかったというのが実態です。そうした結果、今こうなっているのだと私自身は思っています。

新卒で自分の母校である早稲田大学に就職しました。そして7年間、主に学部ですとか、研究所の教務事務と事務システムの開発、留学生の受け入れの業務に携わってきました。それから関西に転居いたしまして、兵庫県西宮市にある関西学院に勤務しました。最初はアルバイト職員として入りまして、その期間も含めて通算4年10ヶ月なのですが、主に文部省などから来る調査や特別補助、大学の主催行事の企画などをいたしました。ちょうど関西学院は大学となって60周年であったものですから、そのようなものの企画や実行といいますか、主催です。それから、後半の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、将来計画の立案や実現可能性のチェックというようなことをやっておりました。そして、98年3月に都合で退職しました。半年間失業しましたが、98年10月に東京経済大学に就職しました。約2年半ほど、理事会とか規程といった法人業務をしたあとで、現在は学生センターの学生課というところに所属しております。

はじめに、今日話をお聞きいただくにあたって、私が大学職員、特に専任職員の役割をどのようにとらえているのかということについて、少しお話をしたいと思います。一昨年（2007年）の11月に、この大学研究センターの第4回短期公開研究会で、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た研究会がありました。その時に、「今、私は何をするか」というテーマで話をさせていただきました。その折りに、大学の目的というものについて、その大学が育みたいと考えている学生、最終的には卒業生となっていくわけですが、その人たち

をどのような形で育み、その結果として世の中に送り出すか、というふうに位置づけました。そして、そういう中での職員の役割は、政策秘書であり、カウンター業務の担い手であると考えていると申し上げました。その役割を遂行するに当たって、その前提として、大学という教育機関の職員としての役割と、個別の大学職員としての役割を、分けて認識したらどうかというように申し上げました。私自身が特に意図した訳ではないのですが、結果として3つの大学に職員として勤務しております。幸いにして、以前勤務していた大学の教職員の方々と今もお付き合いがあります。そういう中、このようなことを申し上げています。「いろいろな受け取られ方をすることを覚悟して言えば、私は大学を含めた高等教育機関、さらに人間の育成に関わる全ての教育研究機関は、様々なあり方があって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良いと思っています。その一方で、これからますます多様な生き方が出てくる。認められるといった方がいいかもしれませんが、そういう時に、高等教育機関として果たす役割は、どの大学にも共通してあるのではないかと。つまり、受ける側に対する教育研究機関全体に共通するベース。しかも最高の基本条件の提供ということと、個別分野での最高の条件の提供ということとは分けて考えられていいと思います。それを前提として大学職員は、大学は社会に対して何をすべきかということと、自分の大学は社会に対して何をすべきかということ。この2つのことを、これから考えていかなければならないのではないかと。」原稿の丸読みで恐縮なのですが、このようなことを申し上げました。

キャリアアップとか技術を生かしてという一般的な形態とは違う形で、ある意味で偶然と言ってもいいような形で、いわば同業他社に2回転職をいたしまして、それが経験ということになって、このような場で皆さんの前でお話をするようなことになったわけです。そういうことが受け入れられているというのは、どういう素地があるのだろうかと考えた時に、このようなことに思い至ったわけです。

この時に申し上げましたが、大学は社会に対して何をすべきかということ。つまり、大学職員としての立場では、各大学は協同することが十分に可能なわけです。一方で、自分の属する大学は社会に対して何をすべきかということ。つまり、何々大学の職員という面では、お互いに切磋琢磨していく。こういう形が職員に当てはまっていくような気がしています。私は、先ほど専任職員としてやる仕事として、政策秘書とカウンター業務ではないかと申し上げました。それぞれがそういう2つの面を持っているのではないかと考えています。このような考え方を前提として、今日の自己啓発というテーマを自分なりに改題してみたわけです。今回もまた、一般論ということではなくて、私自身がこれまで20年にも満たないわけですが、いくつかの業務を経験してきています。それをケーススタディの対象として取り上げてみることにいたしました。

はじめに申し上げましたように、自己啓発の目的を、よりよく仕事をするためということで定義して、経験を積みながら業務に当たることをモデル化できるだろうかと試みながら、大学職員として仕事をする上で、自己啓発というのは一体どういうことなのかということを考えて

みました。

お配りした資料にパワーポイントを使った図がいくつかあります。モデル化の試みのステップ1という図からご説明していきたいと思います。今、私は学生課という部署におります。カウンターに面した席で、いわゆる業務分担としては学籍ですとか証明書、入学手続き、それから、育英会などとはちょっと違う、いわゆる経済的な援助を目的としていないいくつかの奨学金が東京経済大学にあるのですが、その募集とか選考とか、その後のケアといった仕事をしています。その他に、当然、学生課であればそうだと思うようなこと。例えば、自転車がはみ出しているから車が通れないと電話がかかってくれば走っていきます。病気になった学生がいて、医務室の看護師や友達が救急車に乗れなければ、一緒に乗っていきます。親御さんから1週間連絡がとれないという電話があれば、下宿まで見にいきます。そういう一般的な、突発的な対応をしております。それから、そういう所属部署の業務とは別に人権委員会というのがあります。その人権委員として、セクシャルハラスメントの防止活動ですとか、セクシャルハラスメントの申し立てがあった場合の学内対応にあたっています。自己啓発ということも、現在の業務ということに則して今日は考えていきたいと思っています。そうした様々な仕事の中で、今日はいわゆる所属部署の分担として割り当てられているものを主に業務としてとらえて、そうした業務を専任職員として行う上で、これまで行ってきた業務とどのような関わりがあって、その経験のどのような部分が役立っているのか。そして、これから私自身が何を身につけたいと感じているのかということ。言い換えれば、業務を行うのに必要な要素は何かというようにすることも通じていくと思います。そのような観点で整理してみたいと思っています。

ある部署に配属になると、まずこの業務をとというようなことがよくあります。特に、経験年数が浅いような場合には、いわゆる単純な業務からという言い方が妥当かどうかわかりませんが、基本的な職員業務を身につけるという意味で、この業務からまずは、という業務分担が決められていることがよくあります。これは、その業務を行うことが他の業務を担当する場合に役に立つという前提でとらえられています。言ってみれば当たり前のことなのですけれども、それを図示したものがステップ1というスライドです。当然のことながら、どの業務にもその前提となるための、身につけておかなければいけない知識やスキルというものがあります。そして、業務を理解して経験を積むにしたがってわかってくる事柄があります。それをモデル化できないかと思ひまして、まず私自身がこれまで担当してきた業務を時系列に書き出して表にしてみました。非常にお恥ずかしいのですが、ケーススタディということでご紹介をしたいと思います。それが、その下から3枚のスライドのハードコピーになっているものです。私は、どちらかというと異動回数が多いようです。夜間学部でその職場にいる年限が決まっているというようなこともありましたし、今度は長くこの部署にいそうだなと思っているところで退職をしてしまったりしておりますので、実は1つの部署に3年を越えて所属していたことはありません。大体、2年から3年ペースで職場が変わっています。パッと見ますといろいろなことをやったと思うのですが、実際には、部署としては総務系の業務を一切担当しておりません。どちらかという教学系の方が多かったのかなという感じがしています。担当業務は、就職して

から今までの順に時系列で書いてあります。横罫線で実線と点線がありますが、点線のところが転職して所属の大学が変わったところです。

担当業務を行うのに必要だった知識やスキルをインプットとして、業務を通じて得られたことをアウトプットとしてとらえてみました。その経験といったもの、アウトプットが、次の業務につながっていくという、新たなインプットになると思います。つまり経験したことが、反映とか、応用とか、敷衍という言葉がありますけれども、そういうことになる。そういうことによって新たな業務にチャレンジすることになるという図式が描けると思って、つくって見たものです。このインプットとアウトプットの分け方の基準が、描いている内にかなり曖昧になりました。無理やり当てはめたような感じになってしまったところが随分あります。何度も見直して、見直せば見直すほどおかしいような気がしてきているのですが、しばらくお付き合いいただけたらと思います。

大学を卒業して早稲田大学に就職しまして、新人研修が1ヶ月間、仮配属で実務研修がありまして、その後1ヶ月間コンピュータ研修が集合研修でありました。その後に配属されたところが社会科学部という夜間学部の事務所でした。教務事務、主に履修登録の仕事を担当しておりました。その時に必要だったことは何だったのかということで書き出してみたいわけです。就職をして初めての仕事ということで、結局は全て指示を仰いで教えてもらいながらということであったわけです。しかし、科目登録を担当する以上は、カリキュラムの内容を知っていなければならない。それから、社会科学部はちょうど事務システムの運用が始まった年度でしたので、機械処理を行うためには最低限の知識が必要でした。それから、履修相談を担当するには、カリキュラムや手続きについての知識が必要だということとともに、話を聞いて相手にわかってもらうということが必要です。ただ、卒業したばかりの職員ですと、学生とほとんど年齢差がないわけです。私の場合は4年生、3年生ですと自分より年上の学生が多くて、私自身の資質によるのでしょうかけれども、先にこちらが頭にきてしまうのです。しばしば学生と喧嘩に近い状態になってしまふ。それがなくなったのは、つい最近のような気がいたします。こういうことが言えるのかどうかかわからないのですが、時に利害があるような学生との関係ですと、適当な年齢差というのはこちらが余裕をもって対応するには必要なのかなと思いました。かなり学生との対応に苦慮した時期があっただけに、今はとても学生との対応を楽しんでいるという自分を省みて、そのようなことを感じています。

そういうことと同時に、始めの内というのは周りの先輩たちが仕事に追われていても、他に学生職員という立場の職員がおりましたので、例えば若手でも、いわゆる単純作業が専任職員である私たちのところに回ってくるということはそんなにありません。そういう手持ち無沙汰の中で先輩たちに言われたことは、時間があつたら学則を読んでおけということだったのです。始めの頃は、実務でミスをしないようにということばかりに気をとられがちで、そういう規則、規程というものがどういふふうに分にかかわってくるのか、ほとんど意識になかったわけです。文書課に長くいた先輩からのアドバイスがどれだけ大切だったのかというのは、後になって身にしみて感じるようになりました。始めの部署の業務経験が、その後、仕事をする際

の知識とかスキルとかいうものの基礎になっていったというのは、私自身実感しています。例えば、学部によって多少の違いがあったとしても、そうやって身につけた教務事務全般にわたる知識とかスキルという基礎は、3年間である程度のもになっていました。事務システムが導入されたことで、科目登録の処理はかなり標準化されていました。ですから、どこかで覚えておけば、異動になったとしても、その学部などのカリキュラムをきちんと把握できれば、どうにかこなすことができるという環境になりはじめていたのだと思います。標準化ということでは教務事務以外のシステムでも原則というものは同じですから、ある程度応用がききます。そういう意味でアウトプットとしたものが教務事務全般にわたる知識、機械処理で一般的に使えるものです。そして最後の、教育研究活動への理解ということですが、ここが随分大層な言い方なのですが、私が教務事務を担当して1番良かったと思っていることです。何故なら、教員がどのような人たちであるかを垣間見ることができたからです。教員という職種の方たちがどのような考え方をし、どのようなことを重んじるのかということ、この教務の仕事をしたことで、一部なりとも知ることができたというふうに思っています。それが、特に関西学院大学に行って、将来構想の関係の仕事をする時に、大変役に立ちました。先生方から意見を聞いたり、こちらで考えた原案に同意してもらう時に、相手がどういうふうに考えるのかということを知って話ができたと意味で、役に立ったと思っています。

それから、社会科学部の事務所に所属していた時に、事務システム開発室との兼務になっていました。兼務というのは、ある部署に所属をしている職員が、他部署の業務を合わせて行うということです。辞令が発令されていました。その当時、86年から89年の間なのですが、教務事務のシステムの基幹部の開発はおおよそ終わっていて、部署が独自に要求してくるシステムを、どこまで開発したり、提供するかという段階になっていました。そのような中でパターンプログラムをつくったり、端末レベルのシステムをつくったりしていました。そのためにはプログラミング言語を覚えなくてはならないというのは当然でした。小さくても1つの完結したシステムをつくるわけですので、対象とした業務の内容ですとか、やり方を理解しておくということはもちろんのこと、要件定義とか、システムの範囲設定といった、いわゆるシステム設計の知識というものを持っていなければならなくなりました。さらにできあがったシステムを提供して運用していく中で、運用説明ですとか、後々の改造に備えてのドキュメントをまとめておかなければいけない。そういうことがシステムをつくった側の仕事だったわけです。こうした中で、システムを使う側の人が、システムをどういう観点で評価するのか。提供した側の評価と、提供されたユーザー側の評価というのは、往々にして一致しません。自分自身がどちらかということとユーザー部門の人間という意識が強かったものですから、そういう意味でユーザー心理について大変敏感になりました。私自身の今の仕事のやり方は、この頃の業務分析癖というのがかなり残っています。今回も、インプットとかアウトプットとか、何となく機械みたいな言葉になってしまっています。かなり影響を受けていると思っています。

それから、システムをつくるということとは別に、研修担当の兼務者をしていました。手作業から全面的なシステムの導入の過渡期だったわけですがけれども、始めはメーカーから派遣さ

れていた講師が行っていた講習を、だんだん職員の兼務者が講師やアシスタントになって、どんな講習をするかというようなプログラムの立案から実施、そういうことまでを職員がするように変わっていっていました。テキスト作成なども全部担当したわけです。実際に講師とかアシスタントをしている間に、やはりユーザーに対する理解ということへの認識があったということで、これをアウトプットにしています。

3年後に異動した先が、1年間の期限付きで、人事部付きの事務システムセンター出向ということでした。この時期、ユーザー部門にいる人間に、ある程度システムの考え方を身につけさせて、1年後に部署に戻すという仕組みがありまして、私はその2年目の該当者になりました。その時は、ちょうど財務システムの開発中でした。そのためにプログラムを作成したり、各部署の経理担当者からの問い合わせへの対応などをしていました。研修出向という形でしたので、課題が与えられておりました。それが、事務システムの中期計画書をつくる作業に入ることと、アプリケーション・エンジニアという言い方をしていたのですが、そういうものを養成する外部研修に週2回、半年間通うことというものでした。これらを通じて感じたこと、わかったことが、事務システムというのはただコンピュータ処理をするためにプログラムを書くということではなくて、社会や技術の動向をにらみながら、政策としてどのように取り入れていくのかということだったということです。それを理解できたということは大変大きな収穫だと思っています。

その次に配属になったのが、日本語研究教育センターというところですよ。2つ目の表にいきます。このセンターは外国学生に対して日本語の指導を行う、いわゆる付置研究所です。構成員は専任の研究員、それからセンターに別科の日本語専修課程というものが置かれておまして、そこに在籍する外国学生、それから各学部や大学院に在籍しながら日本語の授業を受講する学生、そして、日本語センターと語学教育研究所というところを相互兼務でした職員で構成されていました。つまり学部と同じように教員と学生と職員とで構成された組織です。そこで担当した業務は、学部の時と同じような履修とか学籍といった教務事務と、留学生の受け入れ、それから留学生ということで課外活動がいろいろあったのですが、その企画や実施ということですよ。ここでアウトプットのところに、慣れとトラブル対応力というのがあります。以前の部署と同じような仕事をする事になりましたので、先ほど言いましたように大体のことは、個別対応さえ押さえられればある程度のことはできるという、いい意味で慣れという言葉をここでは使いたいのです。そういうものと、その慣れによって、何かが起きた時でもどうにかそれほど大騒ぎをせずに、いわゆる教務事務関係については対応ができるようになっていたということ。それから、留学生の受け入れというところで、国籍に対する認識というのがあります。早稲田では国籍ということに関係なく、日本国外から受け入れた学生を外国学生と呼んでいます。外国人という言い方をしないで、外国学生と言っているのです。当時、別科の学生に、国籍が日本という学生がいました。学内で完結している限り、日本国籍というのは沢山ある国籍の中の1つに過ぎないわけです。様々な国籍の学生が沢山いる中に日本国籍の学生がいても、日本国籍の学生が沢山いる中に外国国籍の学生が1人、2人いるというのとはちよ

と違います。いろいろな万国旗がはためいている中に日の丸が1つあるのと一緒という感覚だったわけです。そういう学生がいて、それほど認識していない。ただ国籍別人数表の国・地域の名前のところに日本というのが入っているだけの話だったのです。ただ、それが留学生というふうになった場合に、今度は在留資格という問題が出てきます。留学生の扱いというのは、全て在留資格を基準としております。文部省だけではなくて、法務省の枠組みが絡んできます。補助金の資料の作成という時に、まず在留資格の確認というのが最低必要になるわけです。そこで、日本語センターに働いている職員として、国籍というものを、急に意識しなければいけなくなったわけです。在留資格を持つということは日本国籍ではないわけです。大変恥ずかしい話なのですが、当然日本国籍ですから日本のパスポートを持っているわけですが、その人にいろいろな書類を送る時に、在留資格の説明書も一緒に送っていた。日本国籍の人とそうでない人という意識がまるっきりなかった自分というのに気付いたのです。反対に外国籍であっても在留資格が留学でない人というのは沢山います。例えば、在日の方。その他にも、今はいろいろな形でいろいろな国籍の方がいらっしゃいます。その中で在留資格が何なのかということです。実は、関学で人権問題を担当しました。その時に、そこで初めて自分の中で国籍と在留資格が結びつき、大きな問題だということに気がつきました。現在、東京経済大学の学生課で入学手続きを担当しておりますので、在留資格に関する知識が持てたということは役に立っています。

それから、カッコ内に日本語教育に対する興味というのが別立てであるのですが、これは私が学生時代から日本語教育に対して興味を持っていて、若干勉強していたということを示しています。その当時、私自身、職員が教育というものにどこまで、どのように関わっていくかという認識や意識というのはそれほどなかったのです。例えば、留学生と話をする時に、彼らの母語が日本語にどう影響を与えるかというような知識が若干あったために、片言の日本語しか話せない、例えば韓国からの留学生と話す時には、私の方で若干の解釈を加えて進めることができた。そういうようなことがあります。また、旅行などで授業の内容を話した時に、そういう話で皆で盛り上がっている中に加わっていくことができたということがあります。このような形で、その後、担当した業務についてもまとめられるかと思いついて、書き出してみたのですが、先ほども申し上げましたようにインプットとアウトプットというのを明確に分けることができませんでした。例えば3つ目の表です。東京経済大学で法人業務をしたというところです。インプットとアウトプットの両方に大学の歴史、キャンパスの変遷、卒業生や退職教職員の氏名等というのを挙げてあります。東京経済大学に就職をしまして、すぐに秘書課に配属になりました。そして理事会ですとか評議員会に陪席することになりました。それから、卒業生ではないのですが、校友会の会員になりました。そうしますと、卒業生といろいろとお話をする機会が出てきました。私は卒業生ではありませんから、例えば、20年前の話を知りませんと答えても、それほど「この職員はなっていない」というようなことを言われることはないのですが、何も知らないと話が続かないのです。卒業生との話で、「そうなんですか」とか「そうだったんですか」というふうに言うだけでなく、例えばこちらが「そうだったそうです

ね」と相づちを打てると、卒業生との会話が進んでいくのです。そうすると、次から次へとその当時の話をして下さるのです。それによって、私自身が東京経済大学というのがどういう大学で、卒業生からどういうふうに見られているのかということ随分教えていただきました。そうしたことが今、学生課で卒業生の証明書の発行業務もしていますけれども、ご自身で取りにこられた卒業生の方との対応に大変役に立っています。そういう意味で両方に上げています。

それから、大学の歴史ということで、ちょっと話が外れてしまうのですが、建学の精神について触れたいと思います。将来構想関連の業務のインプットとして、建学の精神と挙げています。これは、どんな業務を担当するにしても必要な視点ですし、何かを評価する時には建学の精神に照らして、ということは出てくると思います。関西学院大学で仕事をしている時に、これを大変強く感じました。意識せざるを得なかったということがあります。関西学院がミッションスクールであるということもかなり強く関係しているのかもしれませんが、「マスタリーフォーサービス」というスクールモットーをもっています。これは、「奉仕のための練達」と訳されます。他人に奉仕するために自らを磨いていくということですが、何をやるにもこれなのです。本当に全てにわたってマスタリーフォーサービスが出てきています。早稲田という大学はどちらかというところかに収斂していく求心というよりは、分散型の大学だったのではないかと私は感じておりましたので、この差は非常に大きなものでした。何事についてもマスタリーフォーサービスという一句の下に結集してしまうというような印象がありました。初めはかなり食傷気味だったと言ってもいいと思います。それが変わったのが、阪神淡路大震災です。この時は、自分自身が被害を受けて大変苦しい人たちが集まっていた中で、マスタリーフォーサービスの精神に恥じないようにというふうに声をかけあって皆で切り抜けてきたということ、自分自身が目の当たりにしましたし、その中の一員であった。大学のあり方に建学の精神が与える影響というものがどれほど大きいかということを知りました。その後で将来構想の仕事をするようになりましたが、それをきちんと意識しながらできたのは、正直言いますこの経験があったからだと思っています。私立大学の経常費補助金の特別補助に、「特色ある教育研究」という項目があります。その中で、建学の精神を反映するものというのは、採択年数に上限がなかったのです。これはなぜだろうと、自分で特別補助の仕事をしながら不思議だったのですが、こういう経験をする中で、これは当然なのかもしれないという気がしました。そういう意味がわかったような気がしました。私自身、精神論に帰結させるつもりはありませんけれども、今振り返ってみて、非常事態が起きた時に、構成員が依拠できるものがあるというのは大変強いことなのだと感じました。

話がそれてしまいましたが、このように一覧に整理をしていく内に、経験というものの意味をもう1度評価してもいいのかなと考え始めました。それが、モデル化の試みのステップ2の図です。何らかの知識や能力を持って業務に当たったということそのものをインプットとしました。それが蓄積された結果が、いわゆる熟練というような表現になると思います。それは当たり前なのですが、その中のかんりの部分で勘とか直感というものがあるのではない

か。これはいい加減な印象をもたれることもあります。しかし、相互にいろいろなものが関連があるのではないかと、何が必要なのかというようなことを把握する。それから、これはちょっとおかしいではないか、どこか違っているのではないか、ということを感じるというのは、業務を行っていく上では必須のことだと思います。いわゆるマニュアルに書かれていない部分といったらいいのかもしれませんが。マニュアルがどんなに緻密に書かれていたとしても、進めていく過程で皆さんが何らかの判断をしているということです。突き進む力になる時もある。つまり、これはいけるという時があれば、ちょっと待てよという時もある。とっさに判断する基準の1つの中に、経験があるのではないかと思います。当然、判断とか決定には、しっかりした裏付けが必要ですが、だからといって経験から勘を全て排除してしまう必要は必ずしもないと思っています。そうした勘を使えるような経験の積み方をしたいと思っています。

次のスライドをご覧ください。これは、先ほどの3枚にわたっていた表を作り替えたものです。左の円で囲ってある中は、これまで私が担当してきた業務を大まかに分類したものです。右側は、表のインプットとアウトプットとしていたところの驛線を取り払って分類してみたものです。私たちは主に対象が何かということで業務を分類します。だからといって全部が別々なものではなくて、相互に関係しています。それらを双方向の矢印で結んでみました。そういう業務を行うに当たって必要な事柄の内、いわゆる経験ではないものを円から出して、それはインプットにもアウトプットにもなりますので、やはりこれも双方向の矢印で結んでみました。実は、この図を作る前に、個別の業務とか必要な知識をそれぞれ矢印で結んで相関図ができないかなと考えました。例えば、この業務とこの業務に必要なものは、こういうものは共通しているというようなことを、分子構造モデルのように図示できないかと試みたのです。もしそういうことができれば、業務の要件定義というようなことになって、大学職員業務チャートのようなものができるのではないかと思ったわけです。しかし、整理をしていく内に、もちろんある業務には特定の前提が必要だということはあるのですが、その業務をとりまいているものというのは、結局何らかの形で全部に関わってきてしまっている。もう1つ、業務を経験していく順序というのが、その人その人で違います。一定ではないので、全ての矢印が全部双方向になってしまう。私自身のチャートが作れたとしても、それを一般化することはできないのです。例えば、私がAという業務での経験をBという業務に生かしたということをモデル化できたとしても、他の人がまずBという業務を受け持っていて、それを踏まえてAという業務をやれば、それは私のチャートとは違うものができる。大事なのは個々の業務にどんなものが必要なのかというのをピックアップして列記するというのではなくて、それまでに自分自身が経験してきたものとの関連性をどうやって見つけだして、新しい業務をする時に業務を効果的、効率的に自分のものにしていくかということのような気がします。そう思ったものですから、業務をするという行為と、それを可能にする条件という形で、このように図式化を試みることにしました。そういう作業をしている過程で、個別の業務を行う際に前提となる知識などが不可欠であるのは言うまでもありませんが、環境整備が必要ではないか考えました。例えば、調査という業務分担名がよくあります。学校基本調査ですとか、私立大学でいえば定員現員調査

とか、そういうものから始まって、今はいろいろな調査がいろいろなところから来ています。調査というのは、それによって何かを生み出すというのではなくて、生み出された結果を説明する作業だと思います。業務を行うことで直接何かに働きかけるというのではないと思います。つまり、アウトプットを明確に示すというのが非常に難しい。本来は、調査をしてまとめた結果が次のアクションに結びついていくための1つのツールです。調査業務というはツールであるはずだと思うのですが、どうも自分自身でも担当していて、整理をしないといますか、調査表に記入すること自体が目的になってしまっています。それをなかなか手段として活用できない。手段として利用するということに結びついていきませんでした。つまり、本来手段であるべきものが、何かのために行うべきものが、それ自体が目的となってしまうわけです。ただそういう調査の学内総括を一定期間担当していると、根拠となるものを最初にきれいに整理しておけば、その都度データを集めなくても、それを変形することで様々なものに活用できるということがわかってきました。根拠となるものをきちんと整備をして、それを活用できるツールとともに提供することができれば、学内の情報アクセス環境というのは均等化することができる。つまり、調査の大元の部局に行けば全部あるけれども、他はどんな情報やデータが学内にあるのかわからないということではなくて、きちんと提供されさえすれば皆がアクセス可能な環境ができるのではないか。それによって蓄積されたデータが情報となって有効に用いられるということに結びついていく。これは、基礎データの収集のために誰かがかけた労力を、他の誰かが重複してもう1度かけることがないという、大学全体のコスト意識という視点もあると思います。今日は、そういうお話はおいておくにしても、政策を立てていく上で欠かすことができないものとして、知識や能力と並べて、環境整備というふうに挙げました。ここまでは日常業務を整理したものです。これとは別に、そういう日常的なものから独立して、非日常といいますか、前例とか慣習というものを除外して対応しなければならない事態があるというのを書いたのが、その次の同じ「担当業務の整理」というタイトルになっていますが、下に特別な個別状況への対応という枠のある図です。災害や事件、事故といったものが発生した場合に、どのように対応するのか。特に初期対応をどうするのか。その判断というのは日常の状態を越えたものがあります。しかも、初めて直面する要素ばかりだと思います。その時に、的確に対応できるようにするために、先ほどの話とちょっと逆になってしまうのですが、できる限り個人が判断できる要素を排除したマニュアルというのが必要ではないか。いろいろなケースを想定して訓練をしておくということもあると思います。それで該当する選択肢を、ただその状況で選んでいけばいいようなマニュアルの整備というのは、非常時には欠かせないものだと思います。実際にそういう場面に遭遇するということは、まずないわけです。遭遇もしたくないのです。そういうものであるだけに、何らかの経験をした人を通じて、そういう経験をシミュレーションであっても共有し、具体的な事柄をできるだけ多く想像しておくことが、絶対に必要だと思います。一度、震災とか、そういった大災害を経験してしまうと、どうしてもあの時の失敗を生かしてほしいという気持ちが働きます。必要以上に慎重になってしまいます。どこまで想定して準備するかという基準をつくるのは大変難しいことだと思います。

す。今、危機管理といいますと、例えば、経営管理とか、そういう観点からいろいろなことが言われています。災害とか事件、事故が発生した時の情報伝達方法などが書かれたマニュアルの整備と、繰り返し行うケーススタディの必要性というのは、これから考えていきたいと思っている課題です。

その次に、ステップ3というスライドをご覧ください。今までに述べてきたことを、今日のテーマである自己啓発という視点を整理してみるという目的で作り替えたものです。職員が業務を行っていく上で、様々な知識が必要です。私学を例にとれば、設置基準とか、学校法人会計基準などといった法令があります。カリキュラムの仕組みや内容、法人系の業務であれば労働関係の法規とか、登記令であるとか、そういったものを学内の慣習ということも含めて、この業務に必要というものを整理することができると思います。その他に、社会の動きとか技術動向に対する関心というものを挙げました。教育改革を進める上で社会動向の把握というのは当然不可欠です。業務改善をする時に、何をどう変えるかということを見通すために、特に情報技術をどうやって取り入れていくかという意味で、技術動向の知識というのは不可欠になってきます。お金との関連で、どこまで取り入れていくのかという判断をしながら、どのような業務改善をしていくのかということになりますから、こういったものも必要になってくる。そして、経験の蓄積による勘、言い換えれば判断力とかミス回避力ともいえると思います。そして、ここには研修などでのケーススタディとか疑似体験というものも含めていいのではないかと思います。こういうものを業務の基盤になるものとして、仮に大学職員リテラシーと名付けました。ここで注意しておきたいのですが、これはあくまで素材といいますか、バックグラウンドであって、目的ではないと思います。例えば今、私が学生課の業務をするにあたって、設置基準の知識がどこまで必要かということ、それほど関係はありません。ですから、大学設置基準の研修をしますとって自分で出席した時に、知識を習得するということが目的になってしまう恐れがあるような気がするのです。ですから、どういう条件の下でそういう知識が必要とされるのかということ、職員の役割は何かということとの関係の中で、この素材とした部分というのは整理されて、意識される必要があるのではないかと思います。仮に大学職員リテラシーと名付けたわけですが、これを使って業務を行うわけで、その結果というのは学内へも学外へも向けられていく。業務とか仕事といったものはベクトルのように方向をもっているのだと思います。そのベクトルの向いている先にあるものと、自分との間にある触媒的なものとしてコミュニケーションがあると位置づけてみました。ベクトルの向く先は、学内でいえば学生や教員、職員です。それから、学外との関係でいえば卒業生であるとか、学生の父母を始めとする家族、それから志願者になる可能性のある高校生、高校の先生、高校生の家族、一般の社会とか企業とか、いろいろとあると思います。コミュニケーションには情報発信という場合もあれば、交渉という場合もあると思います。なおかつコミュニケーションというのは、そういう触媒的な働きだけではなくて、それ自体が業務そのものになることもあります。カウンセリングとか、そういうものはベクトルの向いている先にありますけれども、何かを目指すというよりはコミュニケーションそのものが業務主体になってきます。そこに個別の条件という

ものがスパイスのように働くのではないか。私の場合には、阪神淡路大震災を経験したということ。程度はそれほどではなかったにしても、自分が被災者と呼ばれる立場になって、緊迫した状態を経験したということ。それから、複数の異なる特色をもった大学に職員として勤務をして、比較する対象を持っているということ。それが私にとっての個別条件といえますか、スパイスなのだろうと思っています。こうした諸々が一緒になって、業務という形で発信されたり共有されたりしていく。実は、今日のモデル化をするという試みは、あらかじめ下発表して批評してもらうという本来の準備を経ていないものですから、このような方法が有効なのかどうかは、この後皆様のご批評をいただきたいと思います。こうした図式化というものを1つの例として、自分なりのデザインシートを描いてみたら、自己啓発の視点を見出すことの第一歩になるのではないかと思います。

まとめていきたいと思っています。判断ができるようになるためには、知識と経験が必要という自明の事柄を1時間もかけて確認したということなのかもしれませんが、これからの職員の役割として、それぞれの局面での判断が求められていると考えれば、こうやって整理をすることによって、自分が的確に判断できる分野はどこかということ冷静にとらえることができると思います。こうやって整理してまとめられたものというのは、もしかすると人事担当の部署がつくる研修プログラムと一致してしまうかもしれません。しかし与えられて指定されたプログラムを消化していくということよりも、自分で整理して必要なものを見いだすことができれば、それがよりよく仕事をするということ、今日、自己啓発の目的を定義づけましたけれども、そういうものにつながっていくのではないかと考えています。業務全体を体系化していくことができれば、いろいろな業務を経験するということになったとしても、その分野での自分の生かし方をつかむことができるような気がします。ただそうやって自分なりにデザインシートを描いたとしても、その通りに実行できるかということになりますと、人事異動という問題があります。必ずしも自分の希望通りに配置が行われるわけではありません。せっかくデザインシートを書いても、それがそのまま生かされるということはなかなかありません。それと、昔からよく言われていることですが、スペシャリストかジェネラリストかという言い方があります。この考え方がこれからの大学の職員にとってどれだけ大きな問題なのかというのは、私自身はわからないのですが、そういう問題に包括されてしまうという可能性も十分にあります。そうならないためにも、職員の役割は何かということと照らし合わせた視点が必要ではないかと思っています。それから、ここまでお示してきたモデルは、実は従来の形の職員業務について考えてみたものです。職員の役割を考えるにあたっては、これからの職員の仕事や環境が大きく変化することを見通しておく必要があります。例えば、ルーチン化された業務は組織ごと学外に出されてしまうかもしれません。ステップ1のところでお示した図や表でいえば、アウトプットがもし他に還元されないで、そこで完結しているとすれば、その部分はエージェント化できる可能性があります。そのままそれをアウトソーシングの検討対象とすることも可能ではないかと思っています。それに、今国内では大学間のコンソーシアムが増えてきました。これから、もし国外の大学とコンソーシアムを組むということになったら、大学の職員

の仕事はどういうふうに変わっていくだろう。そういうふうを考えていくと、これからの職員の仕事というものを想定しながら、何が必要なかをモデル化して考えられないかというふうに思っています。そういう時に、大学職員という視点と、何々大学の職員という2つの視点を加えることで、今度は職員の流動性ということについても考えるポイントを見い出しているのではないかと思います。

今日、このような図や表をつくりながら、大学風土というのはどうやって表現するのだろうかとずっと考えていました。結論は出ていません。それは、私が複数の大学という職場を経験したことで、もしかすると必要以上に強く感じるのかもしれない。何かの結果というものだけでなく、過程からでも大学の個性とかそういうものを非常に強く感じます。大学の個性というのは、基本的には歓迎すべきものだと思います。ただし、先ほどステップ3の素材としたところで基盤ともいいましたけれども、そこに個性があまりにも強くあると、流動性というものがこれから求められていく場合には、それがネックになってくることも考えられます。私はよく「似て非なる」という表現を使います。例えば、私立大学の場合は、意思決定機構は大学によって大きく異なります。それから、同じ単語を使っても指しているものが違うこともよくあります。各大学が全て単独で行動している場合には、それはそれでいいと思います。しかし、共同で何かをする場合に、まるでシステム開発の1番最初のように、言葉の定義から始めなければならないのかなと思うことがよくあります。これは非常に戸惑う元なのではないでしょうか。自己啓発というものに取り組む場合に、知識を増やしていくということもありますけれども、誰かの経験を共有してノウハウを蓄積していくことを目指すわけです。そういった場合に、大学の垣根を越えたノウハウの蓄積というものが、どういう場合に可能であって、それを自分たちの個々の職場でどうやって生かしていけるのかということ。例えば、こういった公開研究会の場に出席すること自体が自己啓発だと思うのですが、大学の歴史とか、会計基準といった、知識ではない部分をどうやって一般化して共有するのか。そして、それをもう1度個別化していくのか。その辺がはっきりしないと、自己啓発の対象が知識習得と他大学の情報収集だけに終わってしまう危険性があるように思えるのです。これからの職員の仕事がどのようになっていくのか。それから、職員の専門性というものと、流動性をどのように考えていくのが、これからの職員の自己啓発を考える上での大切な要素ではないかと思います。そのようなことを申し上げて、私の問題提起ということにしたいと思います。どうもありがとうございました。

<司会>

青木さん、どうもありがとうございました。最後にすごくうまくまとめていただきました。何か言おうかと思っていましたら、何も言うことはありません。本当にそうですね。こういう自己啓発というのは、単なる勉強ではない。もちろん、よその大学で何をしているかということ、ただ聞いて帰るだけではない。つまり、皆さん方ご自身のことで。そういうことを、青木さんはモデル化ということを通じて、おっしゃりたかったので

はないかと思えます。

今日は、皆様方の同僚である青木さんからの熱心なお話があったわけです。ぜひ皆様からのレスポンスをお願いいたします。どなたからでも結構です。いかがでしょうか。今日のお話を聞いて感じられたこと。あるいは、質問でもよろしいです。まずは、皆様方、何か感じられたことがあるのではないのでしょうか。

<フロア>

流動性というところからめてお伺いいたします。建学の精神ということですが、ここにいらっしゃるの私立大学の方が多いと思うのですが、多くの方がご自身の大学の建学の精神にひかれてとか、誇りをもってとか、そういった仕事をされている方が多いと思います。そこが流動的になった時に、どうなるのか。例えば、名前を出して申し訳ありませんが、慶應大学は福沢先生の理念というものが職員に浸透しています。ミッション系のスクールでも宗教的な理念が浸透していると思います。こういったところが強い大学というのは、非常に難しいのではないかと。要するに、職員としての、自身の精神性＝大学の精神性、イコールではないかもしれませんが近いものになっているのではないかと。そこのお伺いできればと思います。

私は、身も心も早稲田という状態で関学にいきました。関学の専任職員の面接の時に、「関西学院はキリスト教主義に立つ学校です。キリスト者か、あるいはキリスト教主義に共鳴して下さることが条件です。あなたはいかがでしょうか」ということを最初にズバリと聞かれました。その時に、私自身は洗礼を受けてはいませんが、キリスト教というものについて若干の興味と知識は持っていました。ですから、身の毛がよだつほど嫌とかそういうものではなかったので、理解ができると思えますと答えました。今、また東経大に来てみて、ドブプリ浸かった早稲田のところから上から関学の衣をかけられて、今、東経大の油で揚げられているような感じがあるのです。その中で、先ほど申しましたが、それぞれの大学の個性というのは、独立したような気がしているのです。そこで自分が、どこまでドブプリ浸かるかというのは、建前とは違って立場をどこまで、どういうふうに認識していけるのかということだと思えます。自分が考えていることを、この環境の中でだったらどういうふうに生かしていけるか、というふうに考えられれば、例えばカレー味の上から味噌味がついてもやっていけると思っています。ただ、それは移っていく過程で、今でもとても大学の風土とか精神性というのは戸惑いを感じるころも多いので、大変な部分があるというのは確かだと思えます。お答えになっていますでしょうか。

<フロア>

先ほどのお話の続きになってしまうのですが、レジメの5ページの下の方の図で、素材と触媒というふうに分けられています。今おっしゃる建学の精神というのは、どちらかという

と私個人の考えでは、触媒の方に位置しているのかなと思います。個別条件というのが両方に楕円で描かれています。同じように建学の精神を図式するならば、その円の多くが触媒の方にきているのではないかと、個人的には思っています。青木さんのご意見はいかがでしょうか。

先ほど大学の風土をどこに入れたらいいかわからないというふうに申し上げたのですが、建学の精神も両方だと思うのです。建学の精神があるから、何かがつくっていけるという土台になる部分というのがあります。そのものによって違うような気がするのですが、東経大の場合、建学の精神をモットーにしているというのあまりはつきり出てきていないのです。100周年の時に「起業家精神と国際性が100年前からの東経大の伝統です」というキャッチフレーズのポスターをつくったのです。そうすると、それをどういうふうに表現して出していくかと考えると、それはコミュニケーションのところの触媒ではなくて核になっていくのです。マスターリーフォーサービスの精神でこれをやるといった時に、核になる部分と、やり方にマスターリーフォーサービスの精神をとるところと両方あるような気がするのです。ですから今おっしゃられたように、これは両方にかかると思っているのですけれども、ただこの図そのものが果してこうなのかという、その問題がどうしても私自身で示しておいて何なのですが、練りきれていないのです。こういった図式化ということを試みていただければ、またいろいろとお教えいただければと思います。

<フロア>

今、私どもの学校では、職務マニュアルとか職務記述書というようなものは整備されていません。事務職員として創造的な仕事もあると思うのですが、ルーチンワークをやはり確実にこなさなくてはいけないといった場合、これだけのお仕事をいろいろ経験されていて、それぞれの仕事について職務マニュアルとか職務記述書というようなものがあつたのか。それから、次の人に仕事を引き継ぐ際には、そういうものを基にして引き継ぐのか。それとも、口だけで説明して次の人に仕事を引き継ぐのか。ちょっと実務的なことなのですが、そういうことをお伺いしたいのですが。

元の上司を前にして非常に言いにくいのですが、マニュアルがなかった時代に私も入職をしています。その間に、いわゆる機械化というものがあつて、マニュアル化ということが非常に言われるようになってきています。もう1つは、誰がやっても同じ結果が出るようにということでの手順書というのがあると思います。例えば、夏休みは、大体の大学で交替勤務になると思います。その時に、担当者が休んでいるのでできません、ということが許されるものと、許されないものがあります。そこで、見ていけば機械的にやっていけるものというのを、誰がやっても、それから逆にマニュアルがなくてもできるようにする。非常に単純なことなのですが、今、証明書を発行機で出しています。何かエラーが起きた時に、開ける鍵が沢山ありま

す。外鍵があって、お金用の鍵があって、何かあったという時に、それを全部色分けしたテプラのテープを貼っておけば、この鍵がこれだというのがすぐにわかる。それから、テプラに「こういう時には、ここを見よ」というのを書いて機械自体に貼っておけば、マニュアルを開かなくてもわかります。そういうような、誰がやってもすぐにできるような環境の整備が必要です。マニュアルといっても、人の書いたマニュアルはわからないことが多いと思うのです。大まかな流れが書いてあって、こういう時にはこういうことをするということが書かれていたものがあって、その後は自分で手書きで赤字で入れていく。自分が書き足したものが他の人に役に立つかというところ、そこで先ほどのAからBへ行く人もいれば、BからAに行く人もいるというところなのです。その人その人のそれまでの蓄積によって、私にとっては「ああ、こうだったのか」と思うことも、その人にとっては当たり前のことということがあるわけです。マニュアルをどこまで詳しく書くのか。いわゆる業務手順書として誰もが共通に同じことができなければいけないものというのは、事細かなマニュアルでもいいという気がします。もう1つは、大まかな流れと、気をつけなければいけないところ、チェックポイントを書いておいて、後は自分なりにやっていく。引き継ぐ時には、自分がつくったものと、大元のものと両方置いていけば、必要なところだけを次にやる人がピックアップをする。そして、今度はその人のマニュアルをつくるのではないかという気がします。私が入職した時というのは、先輩の言葉がマニュアルでした。言ったじゃないかと言われて、1年に1度の仕事を2年目に間違えたりとか、そういうことが非常に多くて、マニュアルが整備されていたかというところ、そういうところではなかったところから始まってやってみると、2つあるかなと思います。いかがでしょうか。

<フロア>

お聞きしたいことが1つ。それから、意見といいますかご紹介が1つです。この厳しい時代に3つも専任で渡り歩けたということ。要するにご自身のエンプライビリティといいますか、それは一体何だと自分で思っているのか。それを自己分析して話していただけると、私たち職員も少しは世の中の労働市場に通用する人間になれるのかなあというふうに思います。そこをご紹介いただきたいのが1つです。自分の分析です。それからもう1点。大学職員リテラシーです。これは、私は大変気に入りました。実は、7月1日に立教大学で公開シンポジウムがあった時に寺崎先生が話されました。いわゆる職員の役割の中で、職員は大学リテラシーをもってほしいということだったわけです。それが私は、大変気に入りました。それは何かというと、寺崎先生ぐらいの方でもそう思っているのは、つまり大学の危機という中に、いろいろな外からの危機プラス、実は大学の内部に危機がある。それは、非常にやわらかい言い方をされていましたが、いわゆる外部環境にあまりにも生に対応する大学の雰囲気とか、それを推進する職員が内部の危機というふうに、はっきりとは言わないのけれども、言っているのです。おそらく山本先生は非常にご理解のある方だからいいのですけれども、世の一般の教員は、大学職員の専門能力を養成

しなければいけないとおっしゃっている教員も、実は外部の危機を理由にいろいろな論理を入れてくる。言ってみればお先棒になっている職員について、一種の「それでいいのかなあ」というところ。止むを得ないという面と、それでいいのかなあという面をもっておられると思います。その時に、おっしゃっていたことで気に入ったのは、大学というのは柔らかい部分があって、そこをちゃんと職員の方々に理解してほしいということです。それを大学リテラシーと私は言いたいとおっしゃっていた。それは何かというと、要するに大学とは何かとか、学問とは何かとか、それから先ほど青木さんがおっしゃったように、教員を理解する。教員というのはどういう人なのか。何を大切に、どんな価値判断をする人なのかということとちゃんと理解していただく。その時に寺崎さんがおっしゃったのは、日本の大学とか、世界の大学とか、自分の大学が一体求められているのか、求めているのかを理解してほしいということでした。それを私は大学リテラシーと言いたいというふうにおっしゃっていました。そこがコア中のコアではないか。スキルとか、知識というものは後からくっついてくるということをおっしゃっていました。7月1日のシンポジウムで、すごく私は感じ入りました。ですからこのモデル化の表の中を、少しそれを基にいじられると、私の気に入った表になるかと思いました。

東経大に就職する前、半年間失業していたと申し上げました。東経大から内定をもらったのが7月末でした。3月末で関学を退職しまして、4月の頭にこちらに戻ってきまして就職活動を始めました。その時には、もう大学に勤める気はなかったのです。それはなぜかといいますと、早稲田から関学に行った時に、似て非なる世界に適応するのに、ドブプリ浸かった早稲田から関学に移る時に非常に自分自身で苦勞をしました。結果としては、多分、東経大に戻ってきた時にはドブプリ関学だったと思うのですが、そういう経験をする中で、それともう1つは、関学である程度、完全燃焼して辞めました。もう少しやりたいことがあったにしても、やることはやったという思いで辞めました。ですから、もう1度、似て非なる世界への適応をするということよりは、できれば違う世界に羽ばたきたかったのですが、空はもっと私の力よりも高かったようです。全て落ちまくったのです。その時に言われたことが、大学は企業と違いますよね、ということでした。企業で仕事ができますか、と言われました。自分自身ではできると思っているから行くのですけれども。そういうことがあった中で、1つの選択肢を広げるという意味で、中途採用が出ているということをお教えいただいて受けました。幸い受かったということです。その時の面接で聞かれたことが、早稲田と関学と、いわゆる東西の大きな大学に勤めて、規模でいうと東経大は小さな大学です。学生数が7000人強です。大学院生を入れても8000人いない。教員は200人ちょっとという小さな大学です。そういうところで、あなたは何ができますかと聞かれました。予想はしていたのですが、落ちない答えをどうやってしようかと一生懸命その場で考えて出てきた言葉が、「入ってみれば見えてくると思います」なのです。私は逃げたのです。今ここで言ってみると、よくそんなことを言ったなと思います。例えば、Aさんが私を面接して下さるとしたら、どういう質問をして下さるのかと思

いながら、答えを一生懸命探しているのですけれども。次回までの宿題にしてもよろしいでしょうか。

<フロア>

青木さんは、学務とか、将来構想計画とかにタッチされて、教員の考え方を知ることができたという表現があったかと思います。青木さんから考えて、教員の考え方というのは、どういう考え方をされる方という認識をお持ちでしょうか。教えていただけたらと思います。

非常にしっかりした価値観、ご自分なりの価値観をお持ちの方だと思います。ちょっと言葉を選ぶのですが、それをいい意味でも悪い意味でも外にお出しになるのが教員かな、という気がしています。何度かお付き合いをしていると、この先生はこういうことを重んじているのだというのが、わかってくるような気がします。職員と話をしている時には、建前と本音の部分というのが非常にあるような気がします。自分自身もそういうことがあるような気がするのですが、先生の場合には、建前と本音というよりは、全部本音かなあ、という気がしております。いかがでしょうか。

<フロア>

今日、お話を伺っていて、長い経歴の中のインプット、必要とされた知識等をずっと眺めて、私なりにここで勝手に整理づけしていました。大学職員にとってどういった知識が必要で、これをどうやって体系づけて勉強することができるのかなあということを考えていました。そういった時に、最後の方で、職員の役割、専門性、流動性というお話をされました。専門性というのは、この中ではどこにあるのかということも考えていました。また、先ほどの横田さんの質問の中で、エンプライビリティということと関係してくるのですが、このエンプライビリティに結びつくような専門性はどういうところにあるのかと考えていたのです。なかなか難しかったのですが、感触だけでよろしいので、青木さんの方で、こういった教育を受けてみたいということがあるのでしたらそういったお話、職員養成のための、初期教育でも継続教育でもよろしいのですが、そういったものがもしありましたらお話いただけたらと思います。いかがでしょうか。

先ほど私自身の仕事のベクトルと申しましたけれども、そのベクトルは今、学生に向いています。大学というのは教育、研究と申しますが、学生がいるから大学であって、教員と職員だけでは大学ではないと思っています。それで、職員として学生にどういうふうにかかわっていくのかというのが、今、私にとっての一番大きな課題なんです。実際に講義をするわけではないという立場にいて、ただカウンターでのやり取り。ただ、とってはおかしいんですけども、カウンターでのやり取り。それから、今、私がどうやって学生と接しているかと

いうと、弓道部の副部長をされていて、その学生との触れ合い。合宿に行ったり、試合を見に行ったり。そういうものと、プラスアルファでいくつかあります。それに、今何を足していけるのか。正直言って、今何を勉強したいかということよりは、私は今何ができるのかということが非常に大きな問題になっています。例えば、先ほど触媒という言い方をしたコミュニケーションの部分はどういうふうにしていくかとか、そういうことについて、自分なりにもっと自分に必要なものは何かということを考えることはありますが、その他に果して私は今大学で何ができるのだろうか。私は何をしたいのだろうかということを実は考えています。それをまず見つけたいということがありました。自分の話の中で、こういうふうにやっていくと自分に何が必要か見えてくると思うというようなことを言いました。今、ちょっと仕事探しをしているような状態なのです。よろしいでしょうか。

<司会>

きつと青木さんにとって勉強というのは、むしろ目的というより手段ですよ。ですから、今ある仕事をより良くするためには何を勉強したらいいかと、そういうふうにとらえた方がいいのかもしれない。実は、私どものセンターでも、今年の2月に全国の大学の職員5000人を対象に、どんなことを勉強したいかというのを調べたことがあるのです。そうすると、全体的な傾向として、非常に具体的な内容を勉強したいという人が多かったのです。私どもは、むしろ基礎的な、例えば大学職員論概論であるとか、あるいは大学の歴史とか、そういったものにもう少し人気が集まるのかと思っていました。しかし、例えば、大学の危機管理であるとか、あるいは具体的な教務事務サービスであるとか、何か非常に具体的なことにかなり関心があるような傾向が出ております。どうもありがとうございました。それでは、次に質問のある方どうぞ。

<フロア>

青木さんに1つ質問したいのです。あなたは、14～15年で、これだけの大学職員の鏡となるような自己啓発をしているわけです。また、分析もされているわけです。それについて、一体どういう形で大学から評価されたいか。金で評価するのか、ポジションで評価するのか。私は事務長なのですが、何らかの形で大学側としてもそういう方を引き上げてあげないといけないと思うのです。こういうふうな形の自己啓発をされている方は、その点、ないしはそれ以外のことでいいですから、どう評価してもらいたいのか。私どもは、定性評価ではわかるわけです。しかし、定量では測れないわけです。ですから、それをどういうふうな形で考えているのか。ちょっと心の奥深くを教えていただきたい。よろしくお願いします。

大学職員の人事考課をどうやるのかというのが、1番最初の職場でありました。関学に行ってもありました。そういうことを考えていた時期もありますが、今、私がこういうことを考え

ているのは、どちらかという先ほど言いましたように、今回の転職に非常に苦勞したということで、大学の職員というのは何だろうというふうに思い始めたところがきっかけなのです。何でこんなふうに周りから言われなければいけないのか、ということがあったのです。今、また大学という職場の中において、評価されたいというよりは、聞いてもらって、その中でできること、できないことをはっきり評価してほしいというのが1番強いです。私が考えていることが全部正しいと思っているわけでもなし、全部できるわけでもなし、いろいろな欠点があると思うのです。それに対して、例えば言ったことをきちんと受け止めていただいて、これはこうだからできないというふうにフィードバックしてもらえれば、それはそれで私として納得ができると思うのです。いろいろな研修があります。提案型のものがあつたりします。では、それが実際にどういうふうに生かされているのだらうと思うと、やはり先ほど言った、研修が目的になってしまっているような気がするのです。研修でそういうものをするのだったら、自己啓発するのだったら、それを本当に全部ではなくてもいいですし、全部ダメでもかまわないので、きちんと評価してフィードバックしていただけたら、それで私は十分です。

<フロア>

今日は、緻密ないい講義をありがとうございました。実は、7月3日の講義で、組織が今後の方向を決めた時に、その方針について55対45になった時に、55の線でいくと決めた時に、他の45は55に従わなければいけないでしょうというお話がありました。それを自分の大学の建学の理念とかを考えた時に、自分は結構、自分の大学の建学の理念に精神的に引かれているところがあるものですから、建学の理念をどういうふうに守っていくのかとか、あるいは、守るということ自体が今の大学にとってどういう意味なのかということ考えた時に、ややきつい判断だなというふうに考えました。その辺は、どうお考えになるのでしょうか。

私自身がどちらかという、すぐに拗ねてしまう方なものですから、どっちかという少数意見の方が好きなタイプなのです。私は、そういう立場になるだらうというのは容易に想像がつかます。ただ、組織決定というのは従わなければいけないものなので、もしある程度自由に動けるのであれば、それが覆るようなことになった時に、何か用意できる準備をしておけたらいいなと思います。別に面徒腹背ではなくても、やはりいろいろな考え方があって、いろいろな準備があって、でも総体としては大きな流れがあるというのが組織のような気がします。全部が同じ方向に同じようなもので向いていった時というのは、何か想定しないことが起きた時に脆いと思うのです。ですから、全体の大きな流れに対して逆らうというのは、組織の一員としてできないと思いますが、その中で自分なりに何かの時に備えた準備をしておくことができれば、自分もある程度満足します。そして、組織の中でもどうにか居場所を見つけていられるのではないかと思います。いかがでしょうか。

<司会>

ありがとうございました。今の話は、2週間前に吉武先生という筑波大学の先生が話をされたものです。私自身の経験からいうと、大学の教員の場合は教授会で45対55になる前に、少数の人は大きな声を上げて、そうならないように防止をするというのが教員のマインドだと思います。ただ、組織人としては、なかなか難しいですね。

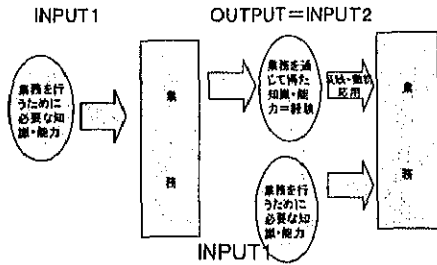
予定した時間になってしまいましたので、この辺で終わりたいと思います。いろいろと貴重なご経験を適切にまとめていただきまして、どうもありがとうございました。拍手をもって終わりたいと思います。

大学職員の自己啓発 業務のモデル化の試みから

2003年7月17日(木)
東京経済大学 青木加奈子

- はじめに
- モデル化の試み
 - 自己啓発の視点を整理するために
 - Step1 業務のつながりと発展
 - Step2 「経験」の意味づけ
 - Step3 体系化の試み
- まとめ
 - 職員の役割・専門性・流動性との関係から

モデル化の試み Step1



担当業務を振り返って

担当業務	INPUT =必要とされた知識等	OUTPUT =新たなINPUT
学務業務事務 (科目登録・カリキュラム)	-カリキュラム内容の整理 -オンライン/パッチ処理を行うためのスキル -履修権限を行う力(証を授く・授領する) =カウシヤでの学生対応方法	-教務事務全般にわたる知識 -オンライン/パッチ処理の一般的な応用 -教育研究活動への理解
システム開発	-対象業務に関する知識 -分析力(設計) -コンピュータ知識(プログラミング) -ドキュメントをまとめる力	-ユーザー心理の理解 -業務分析への応用
コンピュータ研修の立案・実施	-ニーズの把握 -コンピュータスキル/説明する力/テキスト構築に関する知識	-ユーザー心理の理解
専務システム中層計画書策定の事務局	-社会/技術動向、大学を取り巻く制度 -職員制度をはじめとする学内制度の改変	-大学業務と社会動向との関係に対する認識

担当業務	INPUT =必要とされた知識等	OUTPUT =新たなINPUT
別科教務事務 -履修(科目登録/成績) -学籍	<学務教務事務>のOUTPUT -成績 -学籍	-慣れ -トラブル対応力
留学生の受け入れ	-入管行政に関する知識 -日本文化/習慣と留学生の母国との違いに対する理解 -英語 -日本語教育に対する興味	-「国際」に対する認識
各種調査 研究助成 経費資料補助	-制度の理解(主旨/内容等) -学内の制度/しきりの理解 -データ処理ツールの理解 -しつこく検証するねばりごよき -データの信頼性、そのための裏付けと検証ツールの必要性の認識	-個別調査の推進把握 -検証を可能にする裏付け -データ/信頼性、そのための裏付けと検証ツールの必要性の認識
人権問題 履修事務の運営 選考業務/成績発表	-「人権とは何か」という範囲に対する意識 -<留学生の受け入れ>のOUTPUT -学外者との交渉力 -「文書」に関する慣習	-「バリエーション」に対する認識

担当業務	INPUT =必要とされた知識・役に立った経験等	OUTPUT =新たなINPUT
将来展望立案/新規事業の企画 組織の新設準備	-「業界の精神」 -自大学/地域に対する知識 -他大学/社会/行政の動向	-学内の理解を求める努力の重要性
法人業務 -理事会 -役員業務/選挙業務 -登記/監査等報告書 -卒業生との交流	-経理性/関連法規の知識 -学内自治体の知識 -大学の歴史/キャンパスの資源/卒業生や退職教職員の氏名等	-大学の歴史/キャンパスの資源/卒業生や退職教職員の氏名等
学生支援 -学務 -証明書 -奨学金 -入学手続き	-「東証1次」の入学システム(制度/専務システム)の知識 -「似て非なる」履修業務への適応	-英語学/課外活動 -学生生活の実態把握 -学生との交流
セクシュアル・ハラスメント対応	-BHCに関する知識 -カウンセリング/コーチングに関する知識 -危機管理に関する認識	

