

私立大学職員の役割と可能性

山岸 駿介（多摩大学）

山岸でございます。前回の5回のシリーズの時には、3回か4回出席をいたしました。今回は、先週も来られませんで、来週も駄目ということで、不参加が続いてしまいました。前回、一橋大学の事務局長さんが、どのようなことをお話になったのかも知っておりませんが、私が大学の事務局の経験もない人間が、大学改革と事務職員というようなことを申し上げるのが、いささか越権行為のような気がしないでもありません。考えてみますと、私自身が朝日新聞で教育担当記者を、かれこれ20年近くやっておりました。最初の内は高等教育の方ではなかったわけです。皆さん方ご承知のように大学とか高等教育というのは、初等中等教育から比べると端っこ存在なんです。皆さん方は非常に重要なことをおやりになっているというふうにお考えになってるだろうと思いますし、私もそう思っています。しかし、新聞の目からみますと、私は現実には言われましたけれども、仕事の内の7割から8割は初等中等教育の記事を書いてくれということでした。どうしても書きたいのだったら1割か2割は大学のことを書いてくれというのが、私が学校解体新書というコラムを書きはじめた時に言われました。そこが大体、新聞社の考える常識的なバランスなのかもしれません。そんな中で、私自身は個人的には初等中等教育より大学教育の方が関心がありましたので、だんだんとそっちの方にのめり込んでいったという感じがしないでもありません。

ずいぶん大学は廻りました。100校か200校か、その位の大学は、いろいろ取材で歩きました。お世話になるのは、まず事務方です。私は私大連盟の出している大学時報にも前に書かせていただいたことがあります。多分、広報課の職員のことをテーマにして、非常に大学の広報課の職員が優秀だということを書いた記憶がありますが、大体広報課の方の話が取材するときの取っかかりの糸口になることが多い。いろいろなことを聞いている内に、いろいろ考えさせられることがたくさんあります。それはもちろん、教員についてもいろいろなことが言おうと思えば言えるわけです。いずれにしても第三者の目から、少なくとも今、私は教員のような仕事をやっていますが、基本的にはものの考え方から行動から全部ジャーナリストだというふうに思っております。そこから見た大学の事務職員、大学改革における役割ということで気がついたことを、できるだけ具体的に申し上げたいと思っております。さて、私は多分ここでは良くも悪くも実名を申し上げるつもりであります。ですから、あの時あいつは、あんなことを言って誹謗したというようなことを言われると困るので、ひとつお含みおきいただきたいと思えます。

それからもう1つ、お願いがあります。皆さん方自身に関する誤解、名誉に関わるがありましたら、話の途中で手を上げて否定なり、反対を言って下さい。実は前例があります。何年前かに、私大連盟の研究会で、名古屋の南山大学で話しました。社会人大学院というのが、ご承知

のように大変なブームです。確かに上手くやっているところは、社会人大学院は成功していると思いますし、もちろん、大変意味のあることだと評価しております。国立大学の場合は、これはいいんです。全部税金でまかかっていますから問題ないんです。私立大学の大学院をつくって、それでも昔の研究者養成の大学院を細々とやるというのだったら気持ちがわかります。自分のところの後継者を優秀な人をつくってやろうと。それとても以前は、自分のところに大学院がなければ大学院のあるところに送り込んで、博士課程を終了したら自分のところの大学にまた戻してというやり方をやっていたところがあると思います。今は社会人相手なんです。しかし、独立採算でペイしているところは、ほとんどないはずです。学部の授業料から、学部の学生からピンはねしているわけです。東京都心で某大学が社会人大学院をやって成功していると総長がおっしゃった。うちの大学はものすごく優秀な学生が集まっているというわけです。大学で言えば東大、早稲田、慶応、ICU、一橋、上智、出身校をみるとその位の大学だということなんです。そして、大手町、丸の内辺りに本社のある会社に勤めているサラリーマン、これがうちの社会人大学院の学生だと。うちの学生は全然入れないと言うわけです。それを聞きまして、立派な総長ですから誹謗する気はありませんが、これはいささか腹に据えかねたんです。では、あなたのところの大学は早稲田、慶応、東大や一橋の学生の、しかも大企業に勤めている連中の授業料まで、学部の学生がみてやるのかと。そういうことを誰も文句を言わないのはどういうことなのか。そういう話を研修会でしたわけです。そうしましたら後で質問がありました。大学の名前は出せなかったからということだったのですが、その方はその大学の課長だったんです。山岸さんは名前を上げなくてもその大学の名前は皆がわかると、こう言ったわけです。夜の懇親会で、取りなして下さる方がいて、もしあの総長さんがその私大の卒業生だったら、ああ言うだろうかというわけです。しかし、私は、やはりそれは、どう考えても おかしいと思うんです。社会人大学院が文部省の政策であったら、その部分について金を要求する位のことをなぜ私立大学はやらないのか。そういうことをやろうとする人たちは誰か。もちろん、経営者かもしれませんが、事務方の財務などに詳しい人たちが何と考えているのか。今だにそう思っております。その後、私立大学連盟の学長研修会が去年の秋にありました。そこでまた同じ話を申し上げました。偉い総長さん、学長さんがいらっしゃるんですが反応がないんです。これは、外部の人間においては全くわからないことですが、そういう問題をきっちりしておかないとおかしいのではないかと思います。しかもこれが、ますます社会人大学は増えてきます。その後も、名古屋市郊外の大学の大学院が、名古屋の都心である中日ビルの中にオープンしました。それを取材に行きました。同じことを言うてるんです。うちに入ってくる学生は南山大学、名古屋大学、名古屋市立大学とかの卒業生で、うちの卒業生はほとんど入れないというわけです。本当に悲しい思いをさせられます。そこの大学の職員や教員というのは、うちの大学の偏差値レベルは低いけれども、大学院をやっていればレベルの高い人がやってくる。いい大学院なんだと言いたいんでしょう。その大学院の教員らの熱心さは高く評価しておりますが、やはりそこのところは納得できないんです。ですけれども、都心の社会人大学院の課長さんのような場合には、遠慮なくそう言って下さい。私は自分の考えをおかしいと思っていないですが、名誉棄損のように思われるのであれば、そういう時にはぜひ話の

途中で手を上げて私に文句を言って下さい。それ以外は、私はアメリカの大学で学んだこともなければ、アメリカの大学の真似をする気もありませんから、話の途中で手を上げて議論は始めないで下さい。私は、日本の大学の日本人式の講義しか知りませんから、議論で次々へと展開して授業をするというやり方については行けないといえますか、できません。その点はご了承お願いいたします。最後の方の部分では、いろいろと皆さん方のご意見なり、批判なりも承る時間は用意いたします。

さて、大学改革と事務職員という話をすると申し上げましたが、ご承知のように、誰にわざわざ申し上げるまでもなく、教員と事務職員と学生しか大学にはいないわけです。ところが、教員と事務職員と学生というのは、改めて申すまでもなく、大多数の大学においては二部制になっています。大学の教員が貴族だとすると、事務職員は貴族に従属する従属民みたいなもの。そして、学生は平民みたいなものかもしれません。そういう感じで、この3つは棲み分けをしているように思われ、事実そういうことを言う人が少なくありません。そして、貴族はどういうことかといえますと、ローマ時代を思い起こすまでもなく実権を握るのは貴族です。大学も運営の実権は、大学の教員が握っている大学が圧倒的に多いかどうかは知りませんが、大方の大学は、国立大学はもちろんですけれども、教官です。私立大学も、大きい大学の場合は大体において教授会、教員が握っているわけです。事務職員のおかれている立場というのは非常に微妙だと思います。それは改めて、細かく説明をする必要は、当の事務職員の方が多いわけですから無いと思います。学生にいたっては、そういったような大学の運営はもちろんのことですが、教育の内容についても発言をするような条件、環境というのは十分に整備されている大学というのは、ゼロではないでしょうけれども極めて少ないのはご承知の通りです。それが20数年前の大学紛争の時に大問題になったのは、これまたご承知の通りです。それについて何もしなかったというのも、これまたご承知の通りです。そして、今に至っているわけです。大学紛争の結果、大学における学生たちの地位が向上したか。これは誰もが向上しないと思っているでしょう。それから、事務職員の地位が向上したか。少なくとも大学の教員と同じような決定権とか発言権とか提案権というものを持てるような大学というのはできたのか。できた大学も、もちろん無いわけではありませんが、それはそうならない。その酷さは国立大学において凄まじいものがあると思います。それは確かに、国立大学は法律制度上、そして財政的な面、これは文部省が完全に権限の上で握っているわけですから、半分の自治しかないと思えます。それにしても、半分の自治は教官が握っているわけです。学長の選挙に、事務職員が選挙権はありません。学生をそこに入れるということは、一橋の例をご承知のように、絶対駄目なわけです。私立大学は自由にできるようになっておりますから、いろいろなことをやってはおられるところもあるとは思いますが、なかなか少ない。このところの大学改革でユニークな大学とか教育法とか、個性輝く大学とか、いろいろ言われますが、私が申し上げたようなところで個性輝く大学というのは極めて少ないのではないかと。あまりお目にかからない。場所をもっと別なところで輝いてくれというのが今の状況ではないかと思えます。事実、学生に至っては、余程セクト的に激しいところ以外は、今やそういうところで激しく全共闘世代といえますか、大学紛争時代のように立ち上がったたり、要求してくるところもあ

りません。むしろおとなしすぎるといのはご承知の通りです。ですけれども、私がずっと見る限りにおいて、他のところで何度か書いておりますが、大学の事務職員で有能な人がいないような大学は、たいしてことをやっていない大学だと思っています。600も千何百もある大学での話ですから。全部見たわけではないですけれども、私が取材した限りにおいて、行った先々でいろいろなことを経験すると、やはり優秀な方がいらっしゃるんです。いろいろなことをやっています。この人がいなかったら、この大学のこのことは無いなあ、という感じの人は大体1つの大学に1人とか2人とか、見つかるものなんです。ですから、それは大変な功績だというふうに思います。これをもっともっと広げて、レベルアップさせて、そして教員集団に認めさせなければなりません。つまり、何も大学の事務職員にゴマをすったりするために申し上げているわけではありません。むしろ、正当に評価されなければならない。場合によっては、不当に扱われている状態の方がたぶん楽な面もあるんだろうと思います。それをいいことにして、のんびりしているとは思いますが、過ごしている時間もあるかもしれないということです。それは駄目なんだということ、これから申し上げます。

早稲田大学の事務方のトップに近い人に聞いたことがあります。早稲田も慶応も、古い大学というのは国立の真似をしています。大学運営というのも、教授会が、教員が実権を握っています。ですから、大体のところの基本的な責任の事柄においては、教員が決定するように私立大学もなっています。小さい大学の場合、あるいは中規模位もそうかもしれませんが、部長とか課長とかいうのも、大学の教員が兼務するというところがあります。事務の仕事も、大学の教員の方が優秀ですかと聞きました。その返事は、人にもよるかもしれないが、半年位はよくわからないということでした。しかし、それを過ぎると、我々事務方よりも発想力といい、行動力といい、企画力といい、やっぱり教員の方が優秀だという返事でした。もちろん、そうではない人もいますでしょう。立命館大学の川本理事長に、まだ彼が専務理事になったばかりの時にお話を伺いました。彼はこう言っていました。彼は、法学部を出て、立命館の事務職員になり、上がってきた人です。体を張って生きてきただけあって、非常にはっきりと言う方です。大学の教員と事務職員は、どこが違うのかという話を聞きました。彼は、一言のもとに言いました。小学校や中学校で、クラスで成績が1番なのが教員で、10番か真ん中位が事務職員だというわけです。それが一緒になって立命なら立命にいるわけです。だから事務職員は勉強しなくては駄目なんだと。つまり、10番が1番に追いつくためには、それは勉強しなければ駄目なわけです。しかし、大学の事務職員というのは恵まれているんだという返事でした。どう恵まれているのか。図書館がある。これだけ立派な図書館は、三井であろうが三菱であろうが、財閥の名がつく商社とか金融とかありますが、そんなところも持っていない。これだけ立派な図書館を持っているのは大学しかない。勉強したければ本がたくさんある。2つ。大学の教員というの、確かにどうしようもない人もいますが、やはりそれぞれの教員の専門のことについては知識は深い。そうすれば、その教員を見つけて、こういうことを知りたいと聞きにいけば、これは相当な力をもっている。2つを利用すればいいではないか。いながらにして家庭教師と教科書が揃っているわけです。こんなに便利なところは無い。そんなに本がたくさんあるのならいらなと思ったのですが、その当時に立命は、事

事務職員に勉強するための図書手当というのを毎月出しています。守衛に至るまで出しているということでした。勉強してくれという思いがあるわけです。私の知っている限りにおいては、あの大学の事務職員位、教員に厳しい批判をするのはないと思っています。やはり自信もっているんでしょう。全部が全部ではありませんが、はっきりと言います。それだけのことをやっている事務職員が、何人か立命にはいらっしゃるといふふうに思います。ご承知のように、民主教育協会 I D E という団体があります。あの団体の会長は、元文部事務次官をされた天城勲先生です。天城さんが、かつてこういうことをおっしゃった。フミックスという団体があります。私立大学の若い職員の人たちが集まって、中堅どころのような人たちが中心になっています。以前、天城先生は、よくあそこに話をしに行かれたのだと思います。天城さんが言われるのは、来ているのはみんな私立大学だ、国立大学の事務職員は1人もいない、というふうにおっしゃっていました。そうなんです。それはわかるような気がします。やはり、私立大学の場合は、やればやったで何か跳ね返りがあるけれども、国立大学の場合はいくらやってみたとところで、ああいうようなことは生きないのだろうというふうには、私はずっと国立大学の事務職員を見ていて思いました。しかし、これから独立法人化ですから、どんなものが飛び出してくるかわかりませんので、そうも言ってもらえないだろうとは思いますが、天城先生は、今はどういうふうにお考えになっているかわかりませんが、そういう違いが国立と私立にあるのかもしれない。しかし、図書館があったり、大学の教員に詳しい人がいるというのは、どこの大学でもある共通の事項なんです。もっと徹底した大学があるんです。最近になって知ったのですが、事務職員にも研究室や研究費が必要であると言った学長がいるんです。仕事は午前中にやって、午後は研究室にこもって研究しろというわけです。これは本心なんです。大学の寮母といいますが、面倒を見てくれる女性を採用しようとした時に、まだその当時は若かったのだろうと思いますが、鶴見君のような女性を探ってくれと言ったそうです。鶴見君というのは、今、大学で教授をされている方ですから、この話そのものは20年以上の前のことです。つまり、寮母さんでも大学の研究者になる位の力の者を探れ、と言うのが学長の要望だったわけです。そうはいいまして、この大学は、さすがに研究室はありませんでした。研究費も出ているという話は聞きません。しかし、すごいことには、やっぱりよその大学とは違うなあというふうには思ったのは、先ほど私が申し上げた身分制について、些かいやらしく感じられたかもしれませんが申し上げましたが、この大学は徹底的に身分制を無くそうとしたんです。学長選挙には全部1票なんです。大学の教員も事務職員も1票なんです。それは、学長を選挙する選挙権ですが、被選挙権も事務職員に認めたんです。ですから、事務職員も選挙で票を集めれば学長になれるという制度にしたんです。1票の重みも同じで、選挙される立場も同じなんです。この大学ができてから既に32年が経ちましたけれども、まだ事務職員の学長は出ておりません。出ておりませんが、その初代の学長は95歳でご存命です。昔の話でしょうけれども、その大学をつくった時にその方が、50年位経てば事務職員の学長が実現するかな、ということをおっしゃったそうです。まだ50年経っておりませんので、あと20年後が楽しみなんです。それは何を意味するのか。そこの大学は教員が120人位いると思います。事務職員は40数人です。これはかなり合理化が徹底しているところだと思います。外から学長

を引っ張ってくるようなことをやられれば話は別ですが、自分のところの大学の事務職員を学長にということになれば、教員が納得して、あの人は凄い、あの人を学長にしようという票が集まらないことには120対40の割合であったらどうにもならないわけです。そうしますと、それを説得する位の力のある人格と識見、そして学識。その豊富さを教員が認める位の事務職員というのは、これは本物だろうと初代学長はお考えになったのではないのかと思います。まだ、そうはなっていません。

次に、会議をどうしたかということですが。教職員合同会議というものをつくったわけです。全員がその会議に出席する権利を持つ。義務はない。出席したければすればいい。ここで侃々諤々やるんだそうです。年に1回か2回。あらゆる大学の問題がここで討議される。しかし、全学の教職員会議ですから、教員と事務職員が一緒ですが、そこで決まったことは決定権がないんだそうです。議決されて決まっても、それは本来ならば全員が参加したところで決まるんですから、それは執行部がやらなければならないということになると思いがちですが、それは止めたんです。止めたけれども全員が参加して議論をする。夜遅くまで議論になるそうです。女性の事務職員が、10年位前にその大学に初めて就職した時に、聞きしに勝るところだと思ったそうです。夜の11時頃まで侃々諤々の議論をしている。けれども、何も知らない人間にとっては、そこで議論している話をじっと聞いていると、大学が今どういうふうに動いているのか、どういうことが問題なのかというのがよくわかってくるというわけです。小さい大学だからできることではありますけれども、そういうことをやったわけです。そして、現在の理事長に話を聞きましたところ、これはよく考えたものなのだというわけです。何故なら、むしろ決定権を与えてしまうと、これが最高意思決定機関ということにしてしまうと、非常に無理があるということなんです。けれども、与えないが故に、理事会はそこでどんな議論が起きたのか、どういう結論に達したかということには神経を使って聞かざるを得ない。その通りやるかやらないかは別にしても、それがプレッシャーになる。だから、むしろ最高議決機関にしない方がいいんだということをおられました。そういうことなんでしょうか。この学長は、次に何をしましたか。事務局長を選挙にしました。学長も交代して、何も知らない人間がまた学長になってくるかもしれない。その時に、何も知らない人間を事務局に選ぶというよりは、一緒にずっと仕事をしている人間が事務局長を選んだ方がいい。そういうことで、今だに事務局長は選挙です。私は初めて取材に行きました。6年前にリクルートから転職した人だそうです。38歳でした。訪ねて行きましたら、国立大学に行くと学長の次に大きい室が事務局長室ですけれども、そこは事務局長室が無くて、探してウロウロしていましたら、庶務課と書いてある看板のところの室の片隅に事務局長が座っていました。局長とはとても思えなかったんです。何しろTシャツを着て座ってしまっていて、何か坊やみたいな顔してしまっていて、とても38歳とは思えなかったんです。次に、常務理事が2人、これも教職員の選挙で、2人とも事務職です。1人の常務理事は50歳だそうですが、お目にかかりませんでした。37歳の常務理事が出ていらっやいました。これもTシャツです。胸に毛沢東か何かの顔の写が入っていました。芸術学部をもっている大学ですから不思議ではないのかもしれませんが、さすが私もたじたじとなりました。そういう大学です。月給は、初代の学長が辞められてからずっ

と後になって決めたことですが、教授だとか助教授だとか事務職で課長がどうか、局長がどうかとかというのを一切止めて、年齢給一本だそうです。共産主義社会のような月給で、最近の評判はあまりよくないようですが年齢給一本。今、ガードマンだとか、そういうものは外注に出しているそうですから、そういう人はいないそうですが、いれば守衛さんだろうと何であろうと、学長より年齢が高ければ給料が多いという、いろいろと議論になりそうなところですが、そういう給料なんです。そこで、事務局長手当てというのは幾らかと聞きましたところ、1万円だそうです。あんまりやる気にならないと言って笑っののですが、そうなんだそうです。学長手当ては10万円だそうです。選挙ですから、事務局長を辞めてまだそのへんにいるということができない。あるいは、まだ定年まで間があるということになりますと、もう少しそこにおいておこうかということになるわけですが、選挙というのは無情なものですから、票が入らなければ元に戻る。その事務局長に、前は何だったかをききましたところ、広報課にいたそうです。課長かとききましたら、平でございませうという返事でした。毛沢東のマークをつけてきた常務理事は、前は渉外課のようなところにいたそうです。これも平です。ですから、そういうのを見てるんです。人数が少ない大学であるからですが、かなり仕事ができるような感じですが。実績を残しているわけです。私はこういうことをやれと言っているのではないんですが、こういうことがあるということがすごい。このことを考えだしたのが、岡本さんという方です。大学の名前を申し上げれば京都精華大学です。32年前に京都精華短期大学というものをつくっています。精華というのは、教育勅語にある言葉です。神道系の女子高校がつくった短大なんだそうです。断るために岡本さんは条件を出したんです。その条件が今お配りしたものなんです。7項目のもんです。岡本先生というのは同志社大学の教授です。あの当時、思想的には社会党左派の人だったろうと思います。京都の市長選に担がれて落選していたんです。市長選に出るために、恐らく同志社大学の教授はお辞めになっていたんだと思います。政治学の方です。岩波新書ですとか、進歩的な本をたくさん書いていらっしゃいます。そういう方なんです。彼が学長就任を要請されて、断るためにそういうものをつくって見せたら、結構でございませうということで引き受けられてしまって学長にならざるを得なくてなられたということなのだそうです。今お見せしたものをしていると、神道系、宗教系は駄目ということが、その当時はポイントだったのかもしれませんが、学生と教員との間、学生のあるべき姿ということをきっちり書いています。今、そんなことを言う人はいるんでしょうか。学園というのは、そういうことなんではないかと思えます。だんだんと歳をとってくると保守的になるといいますが、そう思います。岡本先生がお書きになった教師というようなもの、そういうふうに敬い、尊敬し、そういう態度をとらなければ教育というのは成立しないんだという、それだけ進歩的な人でも一方においてはそういうふうと考えて、そして要求したんです。しかし大学ができて4年経たない内に財政難に陥りまして大騒ぎになりました。大学はほとんど倒産の危機に瀕して、最後に私学振興財団の前身の団体から融資を受けられることになり、辛うじて命永らえたそうです。その財団の融資が決定する3日位前に辞表を出して、責任をとって辞めてしまわれました。学長は続けてくれなければ困るというふうに言ったけれども、彼は一度出した辞表は絶対に撤回しなかったわけです。そういう経緯があります。建学の精神というの

は、気が遠くなるような昔に、福沢諭吉ですとか、大隈重信という人がいますが、30年前でこれだけの建学の精神というのがあるのかと改めて思いました。しかもそれは完全にビビッドに岡本さんのやったことが生きているわけです。立派なものだと思いました。大学の事務職員もがんばっている。ずいぶん職員の数が少ないです。それでよくやっていきますねというと、やらざるを得ないという返事でした。かなり少ないところで頑張っているのです。

もう1つ。新しい大学をつくるということはどういうことなのかということを考えざるを得なかった例をお話いたします。つまり、大学改革といいますと、おそらくここにおいでの方は既設のちゃんとした大学にお務めですから、新設ということにあまり関心がないかもしれません。しかし、考えてみると大学をつくるというのは、大体、教員が学校をつくるんです。しかし、事務職員がつくる大学というのはないのかと思うんです。私が知っている限りでは、教員でない人間がつくった大学というのがありますが、大体は教員に頼むわけです。お金のいる人がつくったとしても、本当の大学づくりというのは誰か偉い先生を呼んできて頼むわけです。最近、元気なのは地方自治体の公立大学です。そういう大学ですと、ほとんど著名な研究者を学長予定者に頼んで公立系の大学をつくるということになっています。これも、もちろん教員がつくるわけですが、大体そういうことを引き受けられるのは60を過ぎた相当年配の著名な、その道の大学者ということになっています。しかし、著名なるその道の大学者が、本当に18歳や20歳の子供たちのことがわかっているのだろうか、というのがいつも疑問なんです。公立はこだて未来大学というのが、2000年4月にオープンしました。名前はもちろんご存じだと思いますが、あまりこの大学のことが紹介されていません。しかし、私は感動しました。どんな大学かといいますと、これが雑誌「新建築」の9月号に載った建物の写真です。校舎はたった一棟です。コンペをしまして校舎の設計を募ったのですが、20位応募があり、最終的に山本理顕さんという有名な建築設計家の方のアイデアが通ったわけです。最初は数カ所に建物は分散していました。キャンパスの中に、研究棟だとか、あるいは講義棟だとか、体育館だとか。ところが、どういう建物がいいかということを経験と建築家と、もちろんそこには事務局や何かも入るんですが、議論をしていく過程の上で、建物は1ヶ所にまとまってしまったんです。それを見て、ご覧のように、ジュラルミン製の宇宙工場のような感じの5階建てのすごい建物なんです。建物は1つです。野田一夫先生のおつくりになった県立宮城大学もそうなんですが、あれは野田さんが自分でいろいろ考えて注文して、設計の方がそれにくっついていったようです。はこだて未来大学は、いろいろな会議でものすごく議論をしたわけです。分かれていた建物は、全部1ヶ所に集中したんです。5階建てのどの階からも、体育館からも教室からも研究室からも、学生がたむろする場所からも、図書館からも全部、函館の市街地が見下ろせるんです。その市街地を通して向こう側は函館山です。函館は夜景で有名ですが、それは函館山から見下ろしてはこだて未来大学の方を見るということになるわけですが、その逆なんです。絶景なんです。ですけれども、リゾートホテルに行きますと、大体はオーシャンビューの室は高いです。マウンテンビューの方はちょっと値段が下がっている。ですから、全部をオーシャンビューの室にしたいわけです。しかしそういうホテルだって、全部をオーシャンビューにできない。なのに何で大学が、どこにいても景色が見られるような設

計になっているのか。これもちょっと不思議なんですけど、本当にそうになっているんです。全面ガラス張りです。半分位は、スタジオといましてオープンスペースです。そのオープンスペースに3台か4台のパソコンが集中したブロックが何十か散在している。学生達は自由に空いているパソコンの前に座ってやればいいわけです。後に並んでいる研究室との間仕切りはガラスです。そして、ここは研究室なんですけど素通しなんです。ですから、教員が何をしても全部わかります。誰かが来て教員と相談しているのも、もちろんわかります。あくびをしているのもわかる。1階から5階までそういうつくりなんです。講義室がありますが、ここも素通しなんです。素通しですと、前を通りました時に何か面白そうだな、何やっているのということになる。どうぞどうぞお入り下さい。こういう授業をやっているんだと。そういうことをやらせるために素通しにしてあるというわけです。もはや大学の教員に授業を見させるとか、見させないというようなことを通り越している。始終素通しですから、あの先生の授業は全然駄目だとか、あの先生の授業は学生が生き生きしているとか、勤務評定もへったくれもないんです。一目瞭然でわかるようになっていきます。大学をつくる時に、そういうことが議論の末に出てきたわけです。ですから、60、70の人にはできないだろうと思っているというのは、そういうことなんです。地方というのは悲しいと思うのですが、文部省が国立大学をつくらないといっただけで、少しは政策科学大学院のようなものができましたが、地域振興に役に立ちそうな大学というのは例外的にしかできないのがわかっているのに、国立大学誘致運動は全国でずっと長い間展開されてきました。平成6年まで、函館市は国立大学誘致に頑張ったんです。やっとな、文部省はつくる気はないということがわかって、それでは公立大学をつくらうということになったわけです。何もわからないから広中平祐先生に相談したんだそうです。私は、広中さんとは1度シンポジウムで同席させていただいたことがありますけど、高名な数学者ですし恐れ多くてという感じなのですが、彼は函館の近くの大沼公園が好きだそうです。あそこはボストンによく似ている佇まいなんだそうです。ハーバード大学教授としてお住まいになっていたのに似ている環境なんじゃないですか。時々、学生を連れだして大沼公園にいらっしやる。それで地元の人達の付き合いができたのかもしれませんが、広中先生に相談した。広中先生がやったのは、研究会をつくるからいらっしやいといって若手の研究者6~7人に声をかけた。若手の研究者というのは、皆大体が30代半ばなんです。どうやって広中先生は、その若手の研究者を選抜したのかといいますと、もう20年前からあの方は、高校生と大学生で数学に強い人たち、関心がある人達を募って夏に合宿しているんです。1週間位合宿をして、数学の大変な権威の人達を講師としてよんで勉強させている。それを毎年やっておられるんだそうです。そういうことを20年続けてきた。そうしますと大体毎年40~50人だそうですから、ほぼ1000人位の同窓生がいるんだそうです。その中には、企業に行った人がいることはもちろんですが、その一期生、二期生でアカデミズムに入っている、つまり大学の教員をしている、民間の研究所にいた人もいたかもしれませんが、そういう人を研究会のメンバーにしたんです。函館市がつくってほしいというのは情報系の大学だったわけです。情報系の大学で何がいいか。若手の連中がたどり着いたのが、複雑系を教えようということだった。複雑系というのは、学部で教えるということとは考えもつかなかった。今までは大学院です。それを

学部で教えようということで、複雑系科学科、情報アーキテクチャー学科の2つをつくったんです。どちらもコンピュータを駆使して研究する分野です。集まってきた30代半ばの研究会メンバーが、ああでもない、こうでもないと考えた。広中先生は、ほとんど研究会に出席しないんだそうです。君たちに任せたからよろしく研究しておいてくれというわけです。対外的には、彼らは私の代わりに仕事をしているんだから、彼ら、彼女らの言うことは私が言っているのと同じように思って聞いてくれと市役所の幹部に言っているわけです。プライベートな広中先生の研究会は、やがて平成8年になりますと市の正式の議会の議決を経て、大学設置の準備委員会に切り替わった。親委員会はあるわけですが、実質的にやる委員会はそこになる。新しい大学をつくるというのは、お願いした広中さんなら広中さんがレイアウトして、教員は誰がいいとか、あれがいいとかと言って集めてきて、そしてカリキュラムはどうだとか、そういうことはその人がやるわけです。教員がなかなか集まらないうと、いろいろなルートをたどって教員集めをするわけでしょうが、広中さんは何しろ山口大学の学長ですから、本人はおやりになる気は全然ないわけです。地元としては頼みたかったのかもしれませんが、だがそのメンバーの中で、当時慶応大学の理工学部の助手をしていた、今はその大学に移って助教授をされております女の先生が、それをやるのだったらあの先生がいいということで、つまり、複雑系を勉強するのだったら神戸大学にいる伊藤先生という方がいいと。あの人だったら頼れるという話から、では伊藤先生にお願いしようということをお願いした。そして、定年か、定年直前位なんだろうと思いますがおいでになった、という話なんです。結果として、助手が学長を決めたようなことなんです。そういうふうにした。建物をつくる時にも、教員メンバーはいろいろな思いがありますが、市の職員がいうのには、建物をつくるにあたっては、既に函館市において建築設計の業績のある人でないと駄目だという、これが市の方針なんです。病院を建てたとか、学校を建てた経験がある人でないと駄目だ。だがそのメンバーが言うには、冗談じゃないと。ありきたりの学校しか建てられないような人に、我々の新しい考えを理解できるはずがないじゃないかと。新しいユニークな大学をつくるとするのだったら、前例のあるようなものでは困る。これは、事務局と対立するわけです。知恵者がいて、それならコンペにしましょうということになったわけです。そうすれば事務方もキズがつかなくて済みますし、先生方の意向も通る。そういうことでコンペにしたわけです。コンペにして、今申しあげましたような建物になった。最初はバラバラの設計になってきた。ところが、それが1番強烈に刺激したのは、スタジオと呼ばれるオープンスペースなんです。これからの授業というのは、今やっているような一方通行の話ではなく、集団的にいろいろなことをやらなくてはならない。設計をした方に言わせると、いくら話を聞いても複雑系科学科というのは何を勉強する学問なのかかわからないというわけです。ですから、どういう設計にしていかわからないけれども、建築で考えるならばということで、コンピュータをたくさん使うんだとすれば、どんな若者たちがいるのかということ想像したと、その建築家は言うわけです。コンピュータおたくのように、ひたすらひっそりとやっているような学生たちがたくさんいるのがそういう大学の姿なのか。それとも、建築の学生には多いそうですが、自分のやっているのはこれでいいのかとか、こんなにうまくいったぞとか、肩を叩き合ったり、あるいは情報を交換したり、そういう学生なん

だろうか考えたそうです。その結果、後者であろうと判断をつけて、そうであれば、建築家の世界でいうスタジオというものをつくれば動的です。そういうことができるんじゃないかということでスタジオというものを設計したんですが、それは最初は別棟だったんです。それを1つのものにくっつけたのが、委員会の中で議論をするようになったからです。第一次審査に通って、建築家もそこに入るようになったわけです。そして議論をする中で、スタジオだけ独立させないで一緒にしたらどうかと。さらに、そのスタジオは、議論の過程において変わっていくわけです。1階のスタジオは、大きな丸い円が彫り込まれる。写真がありますが、何のために大きなサークルをつくったのかというと、ぐるっと回れば10人か10数人位壁掛けられます。授業というのは、高いところから低いところに向かって一方通行にしゃべるとかいうものではなくて、目線と目線を合わせて、お互いに議論するというものが、これからの自分たちの分野における授業ではないか。だから、教室は駄目だと。駄目だけれどもどうしようもないから、比較的大きな教室が2つありましたが、あとはそういうところなんです。ある意味ではサークルが教室なんです。見事に、これからやらなければならない教育を具現しています。研究室もそうです。素通しの研究室がそうなんです。放っておけば皆カーテンを掛けたりして、中に人がいるかどうかわからないようなものが日本の大学の研究室です。音は3つも4つも先の室で電話かけているのも素通しで聞こえるんでは駄目ですが、そこはきちり防音をしてあるんです。ただ、視線が素通しということなんです。ですから、お茶を出しているとか、あそこにあの先生が入っていったとか、学生が相談しているとか、全部わかるんです。それがいいと、そうでなければ駄目だというわけです。正に教員としてのあり方というのを大学で考えるわけです。教育のあり方というのを考えて、それを見事に建築とセットしたわけです。逆にいうと、どちらもそれぞれ自立していたのでは多分上手いかならないんだということがわかりました。非常に大学改革で恰好いいことを書いても、言っても、建築がついていかなかったらいかなないんだということを、公立はこだて未来大学で教わりました。建築家と若手の先生が相当白熱した議論が戦わされたわけです。山本理顕さんという方は私はしりませんが、偉い人だなと思ったのは、そういうことをよく聞いて、それを自分の建築のデザインに生かす、そして先頭に立った先生が若い埼玉大学の教養学部の助教授です。今年の建築関係の雑誌の9月号で全部一斉に、あの大学を写真でとり上げました。紹介しています。そのどこかの雑誌の編集長が、山本先生のような偉い方が、あなた方のそういう議論を聞いて、設計をここまで変えるということは極めて珍しいといったそうです。しかも、大体は、むしろ大きな箱になったものを分けていくのが建築の世界の普通のルールだそうです。それが、これは逆だというわけです。よくああいう先生がおやりになったというのが感想でしたということなんです。彼女も、建築のことは何もわからないから、そういうふうには話を聞いて、なるほどということなんです。ともかく、そういうことで、公立はこだて未来大学はスタートしています。ですから、これから先、どういうふうになるのかというのはまだわかりません。それが上手いのかどうかということとは、よくわかりません。しかし、ここで話を聞いていますと、事務職員は全然出てこないんです。けれども、本当は事務職員は重要なんです。唯一、取材をしていて聞いた話があります。体育館をつくる。ところがお金がない。議論をしている内に、体育館は止め

ましようということになった。そうしましたら市役所の職員たちは真っ青になったわけです。体育館はつくってもらわなければ困る。といますのは、今、市町村立の大学は絶対に、市立大学でも、自治省は1つの市だけではつくらせないんです。都留文化大学か長崎か山口の大学を最後にして、長い間、公立大学をつくりませんでした。10年ほど前に、釧路公立大学が久しぶりにできました。その時に自治省は方針を変えて、釧路市がつくるつもりだったけれども自治省が許さなかった。あの地域の町村を入れて広域連合でつくらせた。それがずっと続いていますから、函館の場合も、函館市だけではなくて回りの4町が一緒になっている。そこで、4町からも全部集まる大型の体育館がどうしても必要だということになった。ちょうどいい、あの大学をつくる時に体育館をつくってもらえれば、ということで皆願っていたのにお金がないから体育館はいらないと。体育館が無くて大学の教育はできるという発想で否定されてきたわけです。だんだん真っ青になりまして、様々な議論の過程を聞くと面白かったんですが、最終的には市が体育館分のお金を積み増しして、体育館をつくっていただいたという経緯があるんです。その体育館の話聞きながら、事は体育館だけなんです、私は基本的に地方自治体というのは、県でいいますと昔から5年計画とか10年計画といったものをつくっていますが、高等教育計画というのはちゃんとしたものは多分どこにもないんだと思います。初等中等教育、つまり高等学校以下と、社会教育については地方自治体の計画はあるんです。ところが、高等教育になった途端に、国立大学誘致位しか発想がないんです。こんなのは駄目なんです。本当に地方が知的なレベルというようなものを高めたり、地方を変えていこうとすれば、大学を組み込んで一緒にやっていく、あるいは大学を地方から動かしていく位の能力がなければろくな大学はできませんし、大学を上手く利用しようということとはとてもできないんです。そういう能力のある人は、市役所の職員にはほとんどいないだろうと思います。東京都でも、今になって石原慎太郎知事に言われて、都立の大学4校どうこうしよう何て言ってやっていますが、都立大学が如何に教員1人当たりの学生数が少なくて恵まれ続けた、本当に素晴らしい大学であるかということは昔からわかっているんです。恵まれすぎて大学で、あれでいいんだろうかと思っていた位です。それは、東京都にすれば決して誇りでも何でもなかったということがよくわかりました。金持ちだったから言われる通りに都立に金を出してしまったけれども、金がなくなってきたらとてもじゃないけれども出せないというのが今です。そうしますと、正に都立大学はどういうものを目標にして、これから大学改革を進めていくのか。スモール・イズ・ビューティフルであって、喜多村先生がよくおっしゃいますが、早稲田大学というのはマンモスで、右を見ても左を見ても研究室がいっぱいなる位学生がいたのが、都立大学の大学院に入った途端に、授業は教授と自分が1対1だった。こんなに恵まれていいだろうかというのが、あの人の昔話です。それが都立大学の特徴だった。それが今、否定されようとしているわけです。それだって、東京都に真っ当な大学に対する考え方とか、理解がないのは事務職員の責任は大きいだろうと思います。それから、東京都のように大きくなればどうしようもないのですが、もっと小さい段階でも、これだけ皆大学を欲しがらなれば、なぜ大学が必要かといったことを調べなくてはいけない。長期計画というのは、どこの市でもつくるわけです。ですから、そういうものに大学計画をつくらなくてはいけない。そういうものに役

に立ちそうなことをやっている大学はあるのか。大学の事務職員の養成というのも大切だけれども、大学の事務職員以外の人間にも大学のことを説明できる位の、地方自治体と高等教育とか、高等教育計画のようなことを教えられるような科目をもっている大学があるのかないのか。私は知りませんが、そういうことも必要ではないのか。そういうのは、教員ができなかったら、絶対に事務職員ができるはずなんです。岡本さんの京都精華大学に戻れば、少なくとも30年も前にそういうことを言いだした人たちがいて、その大学は少なくとも孤立していたということは事実なんだと思います。ですから、その理念は極めて新しいのではないかと思います。年齢別同一賃金というのは真似する必要はないと思いますが、それ以外のところは相当考えて然るべきではないかという気がいたします。

一応、これで終わります。

<フロア>

ここにいらっしゃる大勢の方と同じように事務職員です。施設課の課長補佐をしています。専門は建築です。山岸先生のお話を聞かせていただいて、特に公立はこだて未来大学のお話は心強く、興味深く思いました。ご質問したいのは、山岸先生の立場として、これから大学改革の中で、建施設建築面での大学改革に対するご意見をお聞かせ下さい。

全然、私はそういうことに知識はないんですけども、大学建築だけではなくて環境も含めて極めて重要で、はこだて未来大学の話も、私自身が取材して驚いたんです。今まで知っている限りでは、東京都庁を設計した丹下健三さん方式には首を傾げます。悪口を言うわけではありませんが、建物は確かに建築の専門家から見れば立派なんだそうですが、私は、都庁舎は自分の好みに合いません。旧庁舎は、使い勝手が悪いと職員の評判は悪かった。大学の場合、確かに新しい大学をつくると、いろいろと紹介されますが、教育の中身とドッキングさせている建築は少ないのではないかと。少なくとも教授会などで、新しい何かつくろうという時に侃々諤々で議論をするのか。多分ないだろうと思うんです。任せっぱなしだろうと思います。それは絶対駄目だと思います。常に私立大学は建学の理念とおっしゃいます。建学の理念が本当におありだったら、当然それは教育の理念になるわけです。教育の理念を生かすために、うちの大学はどういう建物なのか、あるいは、どういうキャンパスのレイアウトならいいのか。ということ、を、きっちり説明できるようなものでないと壁くさいというふうに、私はあの大学で教えられました。ですから、これが本当に上手く生かされるのかどうかというのは、つまり、あそこで言っている一方通行の講義は駄目だとか、目線というものを学生と教師が同じ高さにする。そういうことは幼稚園でも小学校でもそういう話を聞きますが、そういう授業をするというのはものすごく難しいです。あるいは、素通しの研究室に、あそこの教員は5年も10年も耐えられるのかというのは、やってみなければわかりません。金魚鉢の金魚のような状態になるわけです。やってみないとわかりません。ですから、本当はそういうのはいろいろと実験が行われて、その上に積み重ねられれば

いいのですが、いきなりはこだて未来大学のようにいってしまうのがいいのかわかりません。しかし、1回しかつけれないわけですから、ああいうふうになったろうと。いずれにしても、建物、工賃も含めた全体的な環境というのは非常に重要な役割を占めるのではないかというふうに思っています。人から聞いた話なので何とも分かりませんが、早稲田の最終回にお話になる村上さんは、それについて一家言お持ちだそうで、ぜひ聞いておいて下さい。

<フロア>

横浜市の財政は大変厳しくなってきました、校舎の立て替えもままならないということもあります。高等教育政策が自治体になideはないかということがあります。50年史を出しまして、その中で分析はしてあります。地域に根ざすというのがキーワードのようです。我々も地域貢献ということを行っています。短期的な、すぐ結果が出る研究だけでは駄目だということもあります。自治体にとって大学をもつ意義というのを、どういうふうにお考えでしょうか。

これは、わからないんです。本当にわからない。おそらく誰もわからないだろうと思います。誰かわかる人がいましたら、ぜひ教えていただきたいと思います。わからないのは、いろいろなことがあるんですが、国立大学の独立行政法人化で、おそらく今、国立大学は地域に根ざす、地域に立脚するということが重要だと思ってるだろうと思います。今の国立大学は少なくとも国の税金で運営されているわけですが、地域に根ざすのは地元の県立大学とか私立大学とどう違うのか。国立大学における地域の根ざし方と、県立大学における根ざし方が根本的に違うなんてことはありえないだろうというふうに思うんです。私立大学だって、そう思っているわけです。国公立大学の種別が何でこう違うのか、ちゃんと説明できる人はいるんですか。いないと思います。文部省流に聞けば、担当の大学課長とか高等教育局長が説明するけれども、それは世間が納得するような説明にはなりえない。昔からそういうことがあるから、それで走っているというだけでしょう。独立行政法人化で国立大学は地元というものを意識せざるを得なくなった。まだ東京にある大学は中央にあるという意識があるからいいでしょうけれども、東京以外の府県、特に小さい県などにある大学というのは、かなり深刻に考えないとならないだろうと思います。そうすると、何で国立か、何で私立かということになってしまう。その違いというようなものをキチッと説明しきれない。地域の関係においては説明しきれない。ひと頃は、なぜうちの県の間が地元の公立大学に入れなくて、よその人間ばかり入れるんだと。福島県立医科大学でしたか、よそからドッと入ってくる。入りたい県民が入れなくて、何のために高い税金をたくさん行使しているんだという議論、どこもかしこも出てきました。最近はどうなのかよく知りませんが、議会で大質問になる。そうすると、どう考えても質問している議員の方が言っていることが正しい。国がやってくれるのなら国の方がいいんじゃないかと。ただ、現実問題として文部省が受け入れない。最近のように、公立が作り始めて、地方自治体が財政的に疲弊してくると、あの人たちはどう

するんだろうというのが、私の今の最大の関心です。ですから、あと数年位経たないうちに、公立大学の問題というのは、もう一度火を噴くのではないかと思います。国の財政と地方財政は絡みますから、財政破綻の状況如何でしょうけれども、その時に今、日の出の勢いの公立大学はどのようなんだろうというふうに思います。いまからなぜ県立大学が必要なのか、なぜ市立大学が必要なのかということをしっかり考えておかねばならない。どんなに財政が苦しくなっても喜んで大学に税金を投入するというふうに人に思わせなくてはいけないわけです。法律家の人たちの訳のわからないような議論では駄目なんです。選挙民といいますか、納税者がそのことを納得できる位の論をたてられるかという、たてられないだろうなというふうに思います。自治体の教育計画の中における高等教育の占める位置がキッチリ出来上がっていて、そのためにこういう大学が必要なんだということを明かにする。しかし国立ではつくってくれない。私立もこない。どうしても必要なんだということで公立をつくったんだということだったら説明がつくんだと思います。ですから、はこだて未来大学は、その意味においては、通産省か何かのお墨付きを得て、地方の情報産業のような会社を誘致し、そして発展させようという計画があるわけです。道南地域の拠点にしようという計画です。そういう情報産業、ソフトウェアですとかの関連の企業を誘致するためには大学がないと駄目なんです。ですから、情報系の大学が欲しいという。それも、できるだけ優れた大学が欲しいということでつくったんでしょう。その意味では、あの大学は公立大学として意味があるだろうというふうに思います。それは、教員集団が動いて機能しないと駄目ですが、歴史の古い、東京大学とか京都大学とあまり変わらないような公立の大きな大学になってきますと、なかなか説明をする方も難しくなってくるのではないかとこのように思います。

<フロア>

今回の山岸先生のお話の中で、教員と職員の身分制というところがありましたが、ここは自分でも実際に学長のオフィスで働いていて、やはり事務職の方の低く低く頭を下げて教員の方とコミュニケーションをとられているのを見ていて、私自身は院生で入ったものですから違和感があったりするんです。今回、事例を出された大学で、誰がどうやって身分制をなくそうという話をしだしたのか。それで教員の反応は最初はどうであったか、今はどのようになっているのかというのを、もしご存じでしたらお伺いしたいのです。

身分制の問題は、先ほどご説明した京都精華、最初は京都精華ができたのは短大ですから、短大の初代の学長がはっきりと身分制ということを書いて、それをなくさなければならぬと。教員も身分制は駄目だということを書いたんです。しかし、身分制は駄目だけれども、あれは多分、設置認可か何かの関係があると思いますが、結局、助教授だとか講師だとかというものをつくらなくてはならない。そうしますと、東大の紛争で社会学者の日高六郎さんがお辞めになります。彼は辞められた後に、京都精華大学の先生になるわけです。彼はずっと文筆活動をやっておられましたから、もう精華大学はお辞めになっておられますが、あの当時、総合雑誌などで日高先生

の論文を読むと、必ず「京都精華短期大学教員」というふうに書いてあります。教授とか助教授という肩書は書かなかったんです。それが最近崩れてきました。京都精華大学教授とか何とか、堂々と書く人たちが増えてきた。この間、取材に行った時に、それはどういうことなんですかと聞きましたところ、そういう建学の精神を知らない先生が増えたということですかね、という話なんです。これは、ひとつは精神運動なんです。例えば、某大学の理系の先生が、私はある会合で教員を相手にして事務職員が大切だということを弁じたわけです。どこの大学でもちゃんとした改革をしている時には、学長、総長がリーダーシップを握っているかもしれないけれども、本当に有能な事務職員とか事務組織というのがフルに動いている。動いてなかったら、教員だけではできないだということを言った時に、後で、顔見知りの人でしたが、その人が、事務職員というのはそんなに重要なんですかというわけです。この人は、学科主任のようなことをやっている人です。それは大切です。先生、何でもかんでもひっかぶってどうしようもないじゃないですかと。大学改革のいろいろな仕事、結局、教員が主になって意思決定から何からやっている大学は、大変な仕事の量を背負い込んでいるんです。ですから、悪口を言うのですが、あなた方が全部やっているというのは嘘だと、私はそう思うと。これも陰口でなく、講演に行ったところと言うんです。学部専門教育をやるんでしょう。大学院のマスターとドクターを教えるんでしょう。その上に、社会貢献と称して、そして政府の委員会の委員になったり、あるいは自治体に頼まれてそういうことをやったり、あるいは公開講座に出たり、そんなことをして、その上に研究をするわけです。1人でできるはずがないんです。全部どこかで手を抜いているんです。どんな優秀な人間だって難しい。さらに月に1回とか2回、延々と教授会をやるわけです。そんな嘘くさいことを止めろと思っているんです。絶対に教官がやらなければならないものは、もちろんあります。しかし大多数のものは事務職員に任せられるんです。ただ、任せたら、今現在、事務職員がその重みに耐えられるかどうかという問題は別にありますが。論から言うならば、任せない。あなたは何のために大学の教官になったんですか。学部長だとかそういうのになりたいからなったというのなら、それはどうぞおやりになさい。そうでなければ、研究をしたいとか、学生たちに教えたいというのがあるのなら、それはそっちの方をやればいいんです。全部ひっかぶっているのが今の国立大学であったり、私立大学の多くの大学なんです。ですから、本当を言うと、もっともっと大学改革が厳しくなると、おそらく山本先生はこのセンターで研究部門だからあるいは実感がなくてもいいかもしれませんが、学部の教授であったとすれば、放り出したくなるはずなんです。もう何年も前に、私の知り合いの国立大学の先生は、高等教育の研究者が何人も何のための大学改革かと怒っています。耐えられなくなってきたいるわけです。ですから、これからは大学改革を本当にやる気だったら、ひたすら1人1人の教員が手抜きです。如何に手を抜くかということではしかない。ですから、大学改革はもう成功しないなと思って見えています。それは成功させなくてはいけません。そのためにはどうすればいいのかというのなら、事務職員に仕事をふるしかありません。その仕事の振り方を考えなければいけませんから、そう簡単な話ではないということはおわかりですが、仕事をふるというのは権限を委譲することです。企業だって、社長だとかに権限が形式的にもものすごく被ってきている。そんなものはできやしない。やってなかった。そうすると、

いろいろな騒ぎになる。権限を委譲して、はっきりとこの部分は、というのが企業でもそうになっているわけです。大学もそういうことをはっきりさせないと、何でこんなことを大学の教員がやらなくてはならないのかわからない。お話をしようと思って時間がなくなってしまったものですから、これも飛ばした中に、関西外国語大学という大学があります。関西外国語大学というのは、非常にすごい大学です。学生の教育のために、短期留学があります。1年から2年です。その短期留学をするために外国の大学と大学間協定を結びます。日本の学生というのは、奉仕活動とか何とか大議論になっていますが、実際にいろいろなことをやらせないとどうにもならなくなっている。それは本当だと思います。極論をすると日本においては駄目だと。そうすると、1年留学すれば、その留学に耐えられるんだったらものすごく変わってきます。偏差値にそれほど関係ありません。偏差値が低くても、やらせればやるんだなというのは、宮崎国際大学を見て、あそこは2年の半ばから3年の半ばまで1年間留学させるんです。1つの大学に最高でも10人以上は送り込まない。ともかく1人で行かせる。イギリス、アメリカ、オーストラリア、カナダといったところに限りますが、そういうところに行って帰ってきた学生と、行く前の学生たちを見ていると、キャンパスでまるで違うんです。見事に帰ってきた学生は凄い。それで、1期生はものすごくいい就職だった。新設大学で、あの偏差値で考えられないほど、いいところに就職して行った。それは、語学ができるようになったということもあるでしょうが、やはり人間性がそこで磨かれたんだと思います。留学の効果はもの凄い。そのことを早稲田の奥島先生はご存じだから、彼は就任した時に早稲田大学は教育提携、国際交流では60何大学しかなかったそうですが、それを220校位まで増やしたんです。ところがその早稲田大学よりも多い224大学の外国の大学と教育の国際交流の協定をつくっているのが、この関西外国語大学なんです。関西外国語大学は、学生たちをそこに送り込んでいるんです。早稲田は協定を結んだけれども、私が見るかぎりにおいては、英語力を高めるためのインテンシブなトレーニングをきっちりとしたカリキュラムの上において、これからやろうとはしていますが、今まではやってきてなかったように思います。ところが、関西外国語大学は、それをやっているんです。関西外国語大学に入る程度の学生は、もちろん英語ができますが、関西外国語大学に行くと、そして外国に留学したいという夢をもつ学生が何割かいるんです。そうしますと、高校時代からある程度勉強する。大学に入ると、どうすれば留学できるかということややる。そうすると、もの凄く勉強しなくてはいけません。ランクあるんですが、2年間提携先で留学をさせてくれるという制度があります。2年間、学費から渡航費から全部ただで留学させてくれるんです。あるいは、1年間留学のこういうコースなら授業料だけは出す。往復の交通費とか、旅費は自分で負担するとか、いろいろなものがあります。ですけれども、224の大学と協定を結んだのは誰がやったのか。早稲田は奥島先生が必死になってやったんです。もちろん、時期的にも総長になって時間は短いです。関西外国語大学は、事務職員がやったんです。山本さんという方です。肩書は教授です。教授ですが、この人は研究者になろうと思ってなっていたのではなく、関西外国語大学の第一期生で、そして万博の時に通訳をしていた。そのころ、関西外国語大学が国際交流をやろうとした。けれども、いくら手紙を何百通もアメリカの大学に送っても返事をしてくれない。当時はまだ短大だったかもしれません。結

局、最初は駄目だったわけです。このためには、もうちょっと何とかしなくてはいけないということで、山本さんに他の就職先を断念させて母校に戻した。そして、そういう仕事を始めさせた。10年位前に、関西外国語大学を訪ねて行った時に、彼は海外渉外室か何かの室長でした。そして、当時は助教授か何かの肩書でした。一応、両方もっていたんです。この間行きましたら、変わらないんです。部長の名前にはなっていましたけど同じことなんです。ただ、セクションのスタッフが多くなったのと、肩書が教授なんです。教授の肩書でないと、いろいろな交渉もできないだろうし、かれ自身も教えておられるようでしたから教員なのかもしれません。つい1週間ほど前に会合で関西外国語大学の理事長に会って、山本さんにもう一度会いたいんだけども話ししました。すると、私のところは、留学協定は彼だけがやったんですというわけです。理事長は何もしないんです。協定の調印式にすら理事長は行かない。全部、山本さんにお任せ。この人1人で224いくつかの大学と提携した。世界中の大学です。例えば、スウェーデンの大学でも、そこで英語の授業をしていて単位がとれるのだったらやる。うちの大学には経済学の優れた先生はいないということであれば、これからは経済を勉強しなければ駄目だとか。情報を勉強しなければ駄目だということ、外国の大学で経済や情報科学に強い大学で英語で授業をしているような大学だったら、アフリカでもどこでも行って提携を結んでくるんです。そしてそこに送り込むわけです。凄いいんです。1年の半分以上はあちこちすっ飛んでいるんじゃないでしょうか。全力投球です。あまりこういう人たちがばかり真似してしまうと死んでしまうかもしれませんが、しかし、こういうのもあるんです。そういう実績なんです。ですから、偉そうなことを言って、関西国際大学で語学の教授だとか何とか言っても、国際交流となれば山本さんなんです。山本さんは完全なアカデミックの人ではありません。完全の事務方ではない。しかし、そういう専門的な立場のプロフェッショナルな人というのは、どうしても日本の大学でもいるようになったんです。ですから、そればかりが偉いわけではないけれども、そういう人が、財務でも何でも少しずつ増えればいいことだと思います。そういう存在が、教員も一目おかざるをえなくなるわけです。山本さんを陰で言う人がいるかどうかわかりませんが、少なくとも正面きって彼を批判できる人はいないと思うんです。それは、あらゆる集団でもそうですが、実際にそこでやっしまえば認めざるをえないということなんでしょう。ですから、抽象的に身分制だとか何とか言いますが、大手を振って教員が事務職を低く見たりするということは、今の時代ですからありません、できません。しかし、大学行政管理学会で私は発表を聞いてなるほどと思ったのは、亜細亜大学の留学か国際交流をやっている課長さんが昔の話として言っていたのが、「先生」という言葉を止めましょうということ。何で事務職員は教員に対して先生と言って、教員は私たちのことを先生と言わないのか。本当にそうだと思います。私は、先生といわれるとぞっとするんです。そういうふうに言われなくてもずっと30何年間か仕事をしてきたわけなんですけど、大学の教員になった途端に先生なんです。亜細亜大学の課長さんも先生と言うのを止めようということ、さんと言おうということで、さんさん運動というのをやった。会社でも社長というとか、部長というなどということ、太陽のサンサンという運動を始めたという話を聞いて、彼もそれを大学に導入しようとして、大学の学内報に書いた。自分も実践したんでしょう。生意気だと教員に言われたというんです。

ですから、教員はそこらあたりは、いまだに思っているんです。ですから、私は山本さんと言います。先生、先生というよりも、私は山本さんと言った方がはるかに親近感がわくんです。しかし、小学校でも大学でも教員同士が先生、先生と言っているのは、私から見ると異常です。変な話です。教員同士はとさん付けですよ。ですから、今ご紹介した公立はこたて未来大学の学長が就任された時に、第一声が、皆さん方、先生というのは止めましょう。さんとお互いに呼びましょうというものだったんです。助教授や講師の人が教授を呼ぶんでも、さんにしましょうというのが1つ。それから、授業は遠慮なく見ましょうということ。勉強になりますから、他の先生方にも見せてあげて下さいといったわけです。教室を覗くことは駄目だと言えなくなってしまったわけです。大変ソフトな学長です。やり手という人ではないですが、その2つを言ったわけです。ですから、私は、身分制云々はちょっときついかもかもしれませんが、それは力で、実績で意識を変えるしかないという感じだと思います。

<フロア>

大学職員のことで、今勉強をしているところです。先生のいろいろなお話を聞きながら大学職員というものをどのように考えていらっしゃるのかなということを思いながら、いろいろなジャンルのお話をされながら、その裏側にどういう大学職員がいるのかと気にしながら先生のお話を伺っていました。先生のお話が、いろいろとあっちこちいきまますものですから、山岸先生はどのような大学職員を念頭に置かれて常々見ていらっしゃるのかなと思いながら、いろいろな大学のケースを伺って、そこから切り口をちょろちょろとお見せいただいているわけですが、もうちょっと先生自身が大学職員というものを、どんなふうにお考えなのか。あるいは、我々はこれからそういうふうな方向でということがあるのかもしれませんが。そのへんのところを、ヒントを教えてくださいとありがたいと思いながら聞いていました。

これは、大学職員、事務職員といっても、失礼な言い方ですが人間です。人間だと、どういうふうにと1つのパターンでは絶対にはまらないわけです。そんなことをいっても皆バラバラで、いろいろなふう生きていくわけです。そういうことを言っても仕方がない話だと思います。大学改革であるべき姿というのは、絶対に1つであるはずがないんです。みんなバラバラだと思います。事務職員の姿もそうだと思います。ですから、それは自分たちで置かれた状況の中において考えるべき話だろうと思います。ただ、例えばそれは本人の年齢とか、大学だとか、人事にいるのか、教務にいるのか、それによっていろいろ違う。いずれにしても、最初に精華の話をしましたが、教員に引けをとらない位の事務職員というのは現実にはいます。私たちが取材してわかるのは、力があるんです。力があるというのは、何もその人がもてる力をデモンストレーションしてくれた訳ではありません。しかし、話をしていけば全部わかります。教員だって力のある人はある。ですから、それはどういうふうにして高めるか。それはケース・バイ・ケースの話です。ですから、国際交流一筋でいく人もあるだろうけれども、そういうことを認めない大学だっ

であるんだろうと思います。1カ所5年とかになると、必ず別のセッションに移すというところもあるでしょう。ですから、それは、それぞれのところでやるしかないことです。強いて言うならば、私の生きてきた道がそうだからそう言うのかもしれませんが、能力のある人はどうにでも生きていかれるのだから、それはそれでいいだろうと思いますが、それほど才、芸がなかったり、それほど高い知能の持ち主でない人間がやるのはひたすら愚直に自分の目の前の仕事をこなしながらも勉強していくしか他に方法がないんです。だからといって上手くいくかどうかかわからないわけです。その勉強の仕方もいろいろあるでしょう。大学院に行って勉強するのも1つの勉強でしょう。それ以外にもいろいろな勉強の仕方もあります。外国に視察に行くのもあるでしょう。様々なやり方があると思います。それは自分で考えるしかない。ただ、その結果が、カリキュラムか何かののっていく。つまり言ってみれば、桜美林で大学院をおつくりになるそうですが、他も次から次へとつくるのでしょうか、そういう大学院の職員養成の研究科でマスター2年勉強しただけでは力は十分ではないです。そう言っただけは悪いのですが、そうでしょう。力がつかないという言い方は変ですが、力がつく人もいるかもしれないけれども、そこで勉強しただけで事務職員の能力が上がるんだったら皆行きます。大学院で勉強する場合もあるでしょう。それも大学事務職員向けのコースもあるかもしれませんが、そうでない一般の大学院もあるかもしれない。さらには留学する者もいるでしょう。あるいは自分で本も読むのもあるでしょう。やり方はいろいろなので、サンプルとか何とかというのはないと思うんです。それは自分で切り開いてやっていくしかない。私は、フミックスにあまり近頃は忙しくて出ていませんが、あそこ1つ見ても、あれは大学院でも何でもないので、やりようによっては相当な勉強の刺激を受けます。あれも20年近くやっているんです。いろいろとあると思います。ですから、勉強する機会はいっぱい転がっているし、一緒に勉強しようという人はいっぱいいる。自分のところの大学ではなくても、他の大学の職員に、これはどうですかと聞けば教えてもらえるところがあると思います。ですから、そういう点では、あるべき大学改革の姿とか、大学の事務職員像というのではないというふうにお考えになった方がいいんだろうと思います。特に私は、今、私立大学の方が国立大学の事務職員よりは遙かに恵まれているのではないかという気がします。国立大学の事務職員というのは、この先、独立法人化でどういう大学の将来像が描けるのか。国立大学の人たちに教えてもらいたいのですが、多分、描かれないで今、皆さん困っておられるのではないかというふうに思います。その点は、私立大学は学校法人になれる状況が全部わかっているわけです。いろいろなやり方ができるんだろうというふうに思います。そして、これから先どうなるか知りませんが、本当はこういうところでもって国立大学の職員と今までの私立大学の職員がお互いに情報交換とか、ノウハウといったものをお互いに交換したり教え合ったり、相手のわからないところを聞いたりすることが重要なのではないかというふうに思います。そういう手さぐりの中から、次なるものが生まれてくるのではないのでしょうか。何もわからないというのは恐ろしいもので、この間、関西大学の学長に会っていましたら、京都大学が教務の文書をまだコンピュータ化していないのでどういうふうにするかということ、京都大学の幹部が関西大学の知り合いの先生に教えてくれと言ってきたと。教えてもいいでしょうかとということ、関西大学の学長に話があった。関西大

学の学長が私に言うには、そんなことは教えてあげてもいいとは言ったけれども、でもそういうことはやっぱり京都大学の学長から僕のところにくるもんだよね、ということに不満そうに言っていました。それはその通りです。けれども逆に言うと、国立大学は京都大学でもそんなことも情報化されていないのかとか、恐らく心配になってくるんでしょうね。あの京都大学といえども。そういう時だったら、そういうルートでなくて、ちゃんとしたものはそういうルートを通して、後は具体的な話は、やはりこういう場があればいいんです。今まで多分なかったはずですから、大学研究センターのような会合でも、この間つい1週間か2週間前に、神戸大学がファカルティ・ディプロップメントで4、5人の教員が、いろいろな大学の先生がお話をしたところに、私は神戸大学まで自腹をきって聞きに行きました。それを見ていましたが、誰1人として私立大学の人は来てはいないんです。皆、国立大学の教員です。事務職員もほとんどいませんでした。それで、もう1つ頭にきたのは、ファカルティ・ディプロップメントなんて文部省が予算をつけて騒いでいるけれども、神戸大学は何人の教員がいるんですかと言いたかったんです。それでやったことになっているんです。ですから、まだ国立大学は足元に火がついてないんだと思って帰ってきました。

【司会】今、お話にありましたフミックスというのは、私も関係しているのですが、この20年ほど大学の職員の役割のレベルアップを図って、そして日本大学教育及び組織をよくしようという志のある人が非常に多くて、この公開研究会もそういった関係の方々のボランティアの力にかなり負っているところがあります。それから、先ほどの桜美林の話も、実はちょっと私も関係しておりまして、私自身も山岸さんに説明できるような、何を教えたらいいのか考えているところです。そのうちにぜひ情報交換をしてみたいと思っております。いろいろとまだお話になりたいことがたくさんあると思いますが、時間の関係でそろそろ終わらなければなりません。例によって、レポートを出していただければと思います。山岸さん、レポートをお送りしたらコメントをいただけますでしょうか。今日の話聞いて、ということでもよろしいでしょうか。それでは、前回、メールアドレスをお知らせいたしました。前回お出しになっていない方もいらっしゃるから、もしお出しになりたいという方がいましたら、こちらの方にお寄せ下さい。私の方からまとめて山岸さんの方にお届けしたいと思っております。

それでは、今日もまた熱心なご討議をいただき、どうもありがとうございました。

京都精華短期大学における教育の基本方針に関する覚書

- 一 京都精華短期大学は、人間を尊重し、人間を大切にすることを、その教育の基本理念とする。この理念は日本国憲法および教育基本法を貫き、世界人権宣言の背骨をなすものである。
- 二 京都精華短期大学は特定の宗教による教育を行なわない。しかし諸宗教の求めてきた真理と、人間に対する誠実と愛の精神は、これを尊重する。
- 三 学生に対しては、師を敬うことが教えられる。師を敬うことなくして、人格的感化と学問的指導を受けることはできないからである。そして敬師の教育を通じて、父母と隣人とに対する敬愛の心を養う。
- 四 教員の学生に対する愛情責任は、親の子に対するそれが無限であるように、無限でなければならない。職員もまた教員に準じて教室外教育の一斑の責任を負う。
- 五 学内における学生の自由と自治は尊重され、その精神の涵養がはかられる。従って学生は、学内の秩序と環境の整頓に対して責任を負わなければならない。
- 六 礼と言葉の紊れが、新しい時代に向かって正され、品位のない態度と言葉とは、学園から除かれなければならない。
- 七 かくしてわが京都精華短期大学における教育の一切は、新しい人類史の展開に対して責任を負い、日本と世界に尽くそうとする人間の形成にささげられる。

一九六七年三月二十五日

精華学園理事会 御中

岡 本 清 一

註

この「覚書」は、岡本清一が京都精華短期大学設立準備委員長（学長予定者）就任の交渉をうけた際、理事会に提示して賛同を得たものであり、本学の建学理念とも言つべきものである。