

大学職員の役割とその在り方

村上 義紀（早稲田大学）

はじめに 一野球は9回チェンジする

村上 皆さん、こんばんは。前回お見えいただいた方もいらっしゃいますので、できるだけ前回と重複しないようにお話をしようと思いますが、若干の重複はご容赦いただきたいと思います。

いま、山本教授から私を常任理事とご紹介をいただきましたが、先週の11月7日で常任理事を"卒業"すなわち退任をしまして、来年の5月末には私は早稲田大学を晴れて卒業しようと思っております。そういう意味で責任ある役職を離れた、ある程度自由な立場で今日はお話をしようと思います。

現在は総長室の参与、英語でいうとアドバイザーです。

今年の夏休みには高校野球を見る機会がありました。私の少年時代というのは野球以外何もなかった。だから野球は大変好きですが、一体どこが優勝したのか全然記憶にない。それはどういうことかという、野球のルールをずっと考えておりました。野球というのは9回、1回2回と交代、チェンジするわけですね。フルベースであっても、スリーアウトになるとみんな御破算になるというのが野球のルールであります。サッカーとか、あるいはテニスとかラグビーとか、これは1回ハーフタイムでチェンジをします。ゴルフのマッチプレーは各ホール毎にご破算になりますが、だいたいイギリスのスポーツは1回チェンジをする。ところがアメリカの野球、あるいはアメリカのフットボールというのは何回もチェンジをする。そういうルールになっているなあ、と改めて思ったわけであります。今日の結論は、このチェンジをするということの話を最後にしようと思います。

大学の歴史をずっと考えてきたことがございます。日本の大学、いわゆるユニバーシティの歴史というのはたかだか百数十年しかございません。いわゆるユニバーシティ、ユニベルシタスの歴史は850年ぐらいでしょうか、ポローニア、あるいはパリ大学は850年ぐらいあります。そうするとこの2000年までの1000年というのは、私はユニバーシティ、ユニベルシタスのミレニアム（千年紀）だったというふうに話したことがあります。

なぜそういうことを言ったか。最初の大学、ユニベルシタスというのは、自分の建物も持っていなかった。要するに組織です。組合（学生団）です。特にポローニアの学生団が強かったと言われ、面白くないと町を捨てて移動してしまって隣町へ行ってしまふ。そしてパリ大学は教師の組合であったといわれます。しかし、ちょうど1455年頃、グーテンベルグが印刷機を発明した。これはブドウの絞り機にヒントに得て作ったと言われております。ちょうど大聖書展がオペラシティでやっていますが、あそこに42行の聖書が展示されています。そういった印刷をもって一

気に知識が大衆のものになった。それまで写字生といわれる修道士、文字を書き写す人達がヨーロッパ全土で 10,000 人いたといわれております。ところが約 50 年後に 1,000 人になった。ほとんど失業してしまった。

私はこの 21 世紀になろうとする 2000 年紀というのはある意味でほとんどボローニアの時代に戻るような、そういう気がするんですね。今はものすごい革命の時代であると思うわけです。したがって大学の職員が、いまのような仕事をしていれば全く必要がない。邪魔になるかもしれない。いない方がいい。いい教育、いい研究、いいサービスをするためには、いない方がいいのではなからうかということをお話したことがあります。

今日お配りしている資料の中には、ちょうど 18 年前に全学オンラインネットワークシステムをつくらうということで、たまたま私はその答申の原案をつくって、ほとんどそれが通ってしまったのですが、今は新しい情報システムと、IT と面白いことを言っているなあと思森さんは笑われていますが、IT の世界がどう我々の生活や教育を変えるだろうかとこの 5～6 年ずっと考えてきているわけでございます。

アメリカの大学の情報は、いまは完全にインターネットの時代で、ホームページですぐアクセスできる。知りたい大学は大体相当のところまで見ることができる。ほとんど情報は公開されています。入学のアプリもできる。つい最近 UCLA の総長が早稲田に来まして「IT と大学の未来」というタイトルで講演をしましたがけれども、UCLA の学生はみんな個人個人のホームページをもっている。それだけではなくて、これから学生になる学生にもちゃんとホームページを持つことができる。そういう意味では囲い込みが早い。入学する前から学生との関係ができています。完全にアカウントビリティというか、いろんなことがホームページを見ることによってわかるようになってきている。こういう曲がり角の時代に我々は置かれているように思われるわけでありませう。

1. 日本の大学はどのような職員を必要とするか

そう考えていった時に、一体いまの我々の大学、早稲田大学というのはどういう状況にあるかと考えるわけです。そういう時、現状のような仕事をしている大学職員というのは本当に必要だろうか。学生と教師が直接やりとりできる時代は、完全に中抜けの状況になります。それは我々はいろんなところで現実に経験しています。

最近では、株の取引、航空券の購入、あるいは劇場等のチケットの購入にしても、モバイルの電話を持っていけばそれが入場券の代わりになるようなことがアメリカではやっているそうです。日本でも株屋さんを通さずに株の売買ができる。そうするといままで中途に介在していた人達が要らなくなっている、それを避けることによってコストがものすごく安くなることは間違いない。

そう考えると、いままでのような仕事をしている限り、事務職員というのは邪魔になるんです。教員集団にしても、若い人はいい教育、いい研究をしたいと思いはじめると、彼等もほとんど使いこなしていますから、自分たちで直接学生とやりとりをする。成績の発表にしても、科目の登

録にしても、休講の情報、あるいは自分の成績の照会とか、そういったものがどこからでもできる時代に突入しているわけでありませう。

やっと早稲田もそれをしかけているわけですが、そういうことを考えると、相当の人数の職員は要らなくなるのではないかと。じゃあ本当に誰も要らないか、という問いかけになるわけでありませう。本当は要らないかと思う一方、もし必要ならば、どういう仕事が必要だろうか、と考えるわけでありませう。

最近、アメリカの大学の事務局スタッフのホームページをよく見るんですが、アメリカは州立大学といえども募金活動にもすごく力を入れているということがわかるわけでありませう。UCLAの総長が言うには、授業料の収入は20数%である。あとはいろんなところから寄付金を集める。あるいはOB、校友から集める、そういう組織の、いわゆるプロ集団が何百人といふ。

それと、やはり学生の教育に非常に熱心だ、というふうには私は思ひませう。入学から卒業までの間、いろんな形で、これは何と言ったらいひか、日本では職員といった方がいひかもわかりませうませんが、たとえばディーン・オブ・スチューデントのオフィスであるとか、アドミッション・オフィスとか、学生の教育に関わるところの人達は大体アカデミック・スタッフに位置づけられてテニアをもっている。ということはサバティカルがあつたりする。そういう専門家集団、専門家が非常に多いということがわかりませう。

つい最近、フィラデルフィアにあるフランクリン・マーシャルカレッジを、あることがあつて調べたのでせう。1500人ぐらひのカレッジですが、アドミッションに関わる専門の担当者が大変多い。それから学生が入つてきたあとの学生を鍛えるといひか、授業以外のところでサポートする人達が非常に多い、ということがわかりませう。それからもちろん図書館、これはどういふ本を読むのか、どういふレポートを書いたらいひか、単に本のリファレンスだけじゃなくて、もう少し立ち入つた学生のレポートを指導するとか、ガイダンスするといひか、そういう人達がかなりいふような気がしませう。

それとカリキュラムです。日本の大学には専門のカリキュラム担当者がおられるのは1校だけだと聞いておひませうが、カリキュラムをどう作るかは、教師の役割でなくて、ある意味でプロデューサーとして専門的な知識をもっている人達がひる。いまご紹介申し上げたような人達の学歴は、ほとんどP h. Dをもつていたり、少なくともマスター以上でありませう。

私が30年前にアメリカに行つた時には、Ph. Dをもっている人が出てきてひました。私はスチューデント・ユニオンのインターナショナル会員でございますが、いまでも私にリクルートといひか、人の募集の手紙が来たり、ホームページでも見るこゝができるわけですが、その採用要件は大体ディレクターといわれる人は最低マスター以上、経験何年以上と必ず書いてあつて、ジョブ・ディスクリプションにこゝういふ仕事があなたの任務ですと書いてあるわけでありませう。大体この学会は4月の初めに全国的な学会をやりまして、その学会でももちろん報告しあうわけですが、何とよく見てひると人のリクルートの場になつてひる。フォーリン・スチューデント・アドバイザーの学会もやはりあつて、たとえば留学生が100人ひる大学のフォーリン・スチューデント・アドバイザーと、500人ひる大学のフォーリン・スチューデント・アドバイザーとは全然給料が違ひ

ます。やっぱりそういうところははっきりしている。

したがってアメリカの大学の職員というのは、マスターというのは当たり前ですから、学卒ではいい位置にはつけない。ですから、マスターをとるために夏季講習などを聴講して上位のディグリーをとって自分を高く売るというのがもう30年前からそれはございました。そういう人達と日本の大学職員は勝負をしなければいけないということが問われるわけですね。

私はヨーロッパのことはあまりよくわかりませんが、ヨーロッパもEUの社会になって、お互いの国の大学をどんどん渡り歩くとか、お互いに聴講することがかなり激しくなっているやに聞いております。その結果専門家集団がだんだん生まれてきているように思われるわけですが、日本の場合、じゃあそういった専門家をつくっていった時に、大学は採用するかという問題があります。私も人事担当の常任理事でもございましたので、やはり考える。一回専門職として採用した時、それ以外の仕事はさせられない。非常にうまくマッチングして、素晴らしい人だということであれば、これはハッピーですが、そうじゃなかった時に、私どもの組織の上では非常に不幸なことになる。だからアメリカ的にテニアという制度がない。日本の場合はそれができない。横の動きがない。完全に失業してしまうことになれば、やっぱり社会が非常に不安定になりますからチェンジできない。

かつて早稲田大学は、図書館司書は司書職として採用いたしました。それから理工学部の技術職も、これはいま現在も技術職として採用しておりますが、ある技術職の分野でとつても、世の中の変化は激しいですから、対応が非常に難しい。司書職については十年来司書職の採用を辞めております。かつてどういうことが起こったかという、司書職で採用されると、これは司書職で生涯が終わるわけですから、大学の管理運営とか学生の教育というのにはあまり関心がない。いまはどうかはわかりませんが、かつてはそうだったということをお願いわけですが、そして専ら自分の勉強に専念するということがあって、どうも新しい大学の図書館改革ができかねるということがずっと続きました。データベースを作るのだって、外の会社の方をお願いした方が早くて、安くできる。我々の大学の中の一つ一つの仕事が、非常に大きく変わる時代におかれているわけでありませう。

2. 時代は節目にチェンジする

ちょうど時は時代の変わり目ではありますが、男女共同参画社会といわれるようになったのは、大体10年前ぐらいからだと思えます。ヨーロッパではどうも2000年を一つの区切りを睨んでいたように思われる。ローマ法王は10年ぐらい前から世界にでかけいって、ローマのパチカンのサンピエトロ寺院に2000年には全世界のカソリック教徒を集める作戦をしていたようにどうも思われる。同時に国連の事務局もこの2000年を目指していろんな改革を考えていた。男女共同参画社会というの、人数の問題としてやはり世界的にそういう動きになっている。そして日本政府も慌てて共同参画社会の法案をつくったわけです。これはどうして作るかという、やっぱりアングロサクソンの考え方が強いと思うのです。どこの国へ行っても同じように就職でき、

同じような待遇を受ける社会でなきゃあ困る、というのがどうも彼等の考え方ではないでしょうか。

ジョブリ 2000 年という言葉があります。羊の角のことですが、これは 1200 年ぐらい前のある王様が 50 年に一回罪を免罪をする、あるいは借金をナシにする、そういう規則をつくって 100 年ぐらい続いたかと思いますが、50 年じゃ長過ぎるというので、25 年に一回にしようということになった。したがって 2000 年というのはグレイト・ホーリー・イヤーズ、大聖年と言っていますが、これは 1999 年 12 月 24 日から来年の 1 月 6 日か 7 日までピエトロ寺院の門をずっと開く。この年に合わせていろんな法律も変えているように私は思います。

長い間、イギリスの学校には鞭打ちの刑がありました。つい最近鞭打ちをやめると報じておりました。サセックス大学に行った時に、この大学はサセックス州のある貴族から土地を借りるんですが、借りる契約期間が何と 999 年でした。香港は 99 年で十分の一ですが、999 年の契約をする。ということは旧約聖書にある「千年は 1 日の如し、1 日は千年の如し」という言葉をちゃんと実行しているんですね。

同時に今年は 1 世紀の変り目でもあるわけですから、この夏にこの場でも話しましたが、ポール・ゴーギャンは 1897 年 12 月に、「我々はどこから来たのか、我々は何か、我々はどこへ行くか」という三部作の絵を書きました。世紀末というのは哲学的なものがたくさん生まれる気がします。日本の場合はどうだったか。やはり新しい大学がたくさん創立されています。今年はずでに東京経済大学が 100 周年を祝いました。津田塾が 100 周年を祝いました。女子美術大学が 100 周年を祝い、12 月には東京女子医科大学が 100 周年を迎えます。来年は日本女子大学が 100 周年の祝いをします。ちょうど世紀の変り目にたくさんの大学ができています。

あらゆる制度が、この世紀の変り目、あるいはミレニアムの変わり目に世界は大きく変わっている中にあるような気がするわけです。したがって、そういう中にある時に、我々の大学が変わらなかつたら、ほとんど国際競争力というのはほとんどゼロに等しい。日本の学生自身が日本の大学を見捨てるのではないかと。とりわけ大学院の場合は。いまその兆候があるのです。海外へ駐在して、あるいは海外へ留学される先生方、その子弟のとりわけ女子の学生、女性は大体現地の英語圏に残すケースが多い。そしてバイリンガルになって、できればその国で働いた方がいいという駐在員等がたくさんいます。日本の学校教育をある意味では見捨てているように思うわけです。

これはつい最近、ある証券会社の重役にお会いして、そのお子さんの話を聞いたんですが、目黒のアメリカンスクールに入れているという。授業料は 200 万ぐらいかかるんだそうですが、ところがいま何をやっているかという、授業の進捗がみんな親もホームページでわかるようになっている。どういう行事があるかも必ず見て下さいと、いわれるそうです。そして意見があったら電話でなくて e-mail でくださいと言われるそうです。そういう話を 4 年ぐらい前にやはり香港インターナショナルスクールの話聞いたのですが、やっぱり同じようなことを聞いておりました。宿題もそれでお出、だから大変だ、と言っていました。従来の学校教育と違う方法が世界的に走り始めている。

ある時、私立大学連盟の職員研修で、韓国に行こうじゃないか、ということで、1 週間ぐらい

行きました。その時に何で韓国に行くのか、と大反対を受けました。でも行って分かったことは、これは相当ITの世界が進んでいたということがわかりました。結果的には日本が従来のインフラが進み過ぎていたせいもあって、ある意味でネットワークがジャンプできなかったんだらうと思いますが、最近の話を聞くと中国もそうですね。相当進んでいる。しかもかなりアメリカ的になっている。また台湾もすごい。みんなアメリカのPh.D.をもっている人達が学校にも大きな貢献をしている。マレーシアもかなりやっている。シンガポールは比較にならないくらい進んでいるように思います。

そして東南アジアの学校の目指しているところは、やっぱり大体英語圏です。長い支配を受けましたので、結果的には撤退後は英語という言語を残した。その結果、イギリスへ行ったり、アメリカへ行ったり、あるいはオーストラリアへ行く。大学ランキングを「アジアウイーク」という香港で出している週刊誌がありますが、最近日本の大学を含めて大学のランキングを出しますよね。圧倒的にやっぱりオーストラリア、あるいは香港の大学が高いレベルになっている。設備等は日本の方がずっといいと思いますが。教育の方法として非常に立ち遅れてしまっているのではないかと。要するに日本的であり過ぎるというか、そういう時代に我々の日本の大学は置かれている、見られているのではなからうかと思うわけであります。

今日お配りしましたたとえば「学生と大学との関係」ですが、いちいち大学の掲示板を見なくても、自宅から、あるいは離れたところからでもホームページ、あるいは掲示板を見ることができることを報じています。休講はないか、自分の授業の科目はどう申し込むか、あるいは成績はどうなんだといったことがどこからでもほとんどできるように多分なるでしょう。そうするとそういうことができるかできないかというのは、運命の分かれ目じゃございませんか。そういうできない人をたくさん抱えていたら、多分学生の評判は悪い。間違いない。じゃあ大学の職員を研修をして、訓練をしてやったらいいか、と考えます。だけどこれはほとんど？ですね。世の中のテクニシャンにやってもらったら、絶対に速いし、正確だし、サービスもこれは間違いなくよい。残念ながら。

3. どのような専門スタッフを必要とするか

そうすると、じゃあ一体、大学の教員以外のスタッフにはどういう仕事が残るのかということになる。このセミナーが一体どういう方向を目指しているかということとのギャップというのがあるかもしれませんが、私はやっぱりいままでの百年間培ってきた我々の仕事のやり方というのはなくなった、もう御破算にしてしまうぐらいのことを考えないと国際競争力はない、というのが私の今日の結論であります。それで私は職員を辞めました、というわけではありませんが、それぐらい非常に大きな変化がある。多分35歳ぐらいまでの人でなければいまの世界についていけないのではないのでしょうか。

情報は満ち溢れている。しかしそれをどうインテリジェント化するかというのは技術の問題です。最近京都大学の総長が早稲田に見えて講演をされたのですが、京都大学の図書館員の方々と

一緒にどんな本を読めばこういうふうにレポートが書けるかと協力してソフトを作った話をされておりました。大学の教師以外の仕事というのも、やはり学生をどう育てるか、どう教育し、訓練し、独り立ちできるように学生を育て、協力し、援助するか。そこに我々の視点はいくべきではなかろうか。もちろん経営的なところもあります。それは当然ありますが、同時に教育のサポーターとして、あるいは当事者として考えていく必要がある。そう考えると新しい大学のプロフェッショナルが生まれてこざるを得ない。

ところがいま日本にはまだプロフェッショナルはいません。養成するには非常に時間がかかる。同時にこの一大学に就職するのではなくて、どこの大学からも引っぱり張られるという、あるプロフェッションを持つ大学職員でありたい。私は常任理事でありましたけれども、私は早稲田大学の職員であったから常任理事になったと私は思う。ある意味で早稲田大学のいまの構造の悲劇でもあるわけです。なぜかという、大学の校規に理事の選任の条項があって、職員の中から2人選ぶと求めている。したがって800人余の中の職員構成員から選ばざるを得ないという状況にある。何で世界の60億人から選ばないのか。日本の社会が停滞しているのはそのせいではないか。限られた集団の中から自分たちの代表を選んでいくということが問題ではないか。これは教師の採用でも同じことです。

オリンピックを見て思ったのですが、今年のフランスは非常に強かった。だけど登壇するメダリストはいろんなハダの人がいました。すでに強いサッカーチームはもう世界的な人達で成り立っている。一番優れた人達を集めてチームを組む。まさにアメリカの優れた大学はそういう社会になっていないだろうか。私にさえもアメリカの大学からリクルートの願書が来る。あるいは、他の優秀な人を推薦してくれという。そういう社会の大学といまある日本の大学との勝負を考えると、21世紀の日本の大学は私は非常に問題が多いと思う。国立大学も非常に問題が多いと思う。教育の方法を徹底的に変えなかったら、学生は育たない。そういうことを今日の結論したいと思います。

【司会】ありがとうございました。ご配慮によりまして皆さん方にたくさんの時間をお与えくださいました。今日は秋のシーズン最終回です。しかもまた村上さんから皆さんいまのような仕事をしているタイプの職員はもう要らないんじゃないですかという、これは大変挑戦的な問題もありましたし、どなたからでも結構ですので、いろいろな論点を出していただきたい、あるいはいまのお話の感想でも結構です。まだ時間はありますので、どうぞお手を上げていただきたいと思います。

ちょっとつけ加えさせていただきますが、いまのような仕事をしている職員は要らないという話を学会でやったわけです。そうしたら孫福さんは教員も要らない、こう反論をしまして、私もそう思います。今のような授業を教員がやっている限り、見捨てられるかもしれない。大学の授業はいずれオープンになって行くわけでしょう。そうすると教え方の技術だけでも、はっきりしてくる。

<フロア>

通常は受験生を大学に送り出している予備校のものです。最近私どもが学生を大学に送り出している中で、勤務して17年目になるんですが、ちょっと増えてきているのが、一回大学に入ってから、その大学が自分の希望していた大学の中身ではないとあって、いったん入学して学費を払ったにも関わらず、もう一回予備校に来て学んで来るという学生が年々増えているなという気がしております。

それと同時に、今度早稲田大学さんで実施されます八丁堀の方にキャンパスをもって、社会人の大学院といいますか、講座を設けるというような新聞記事が出ておりますが、新たに何かそういう市場を広げていこうという、18歳人口がどんどん減ってくるような状況になりますので、新たな企画をたてられているようなお話も聞いております。ぜひ今後早稲田大学さんがどういう形で中期・長期のビジョンをお持ちか、そこらへんをもう少しお話いただければと思います。

八丁堀の京華小学校というのは長い伝統のある小学校だったと聞いておりますが、要するに小学校の統廃合があつてつぶれちゃったんですね。その床の2階、3階をどこか借りてくれとあって、いくつかの大学に話しかけたようですが、早稲田はそれにのったわけですが、要するにエクステンションの延長上で考えております。

去年の4月に早稲田ラーニングスクウェアという株式会社をつくりました。私はその会長ですが、横河電気と合併で、それは遠隔でも授業をやろうと。ただ遠隔授業というのはすでに予備校の方ではかなり早くからやっておられますよね。私たちが狙っているのは、双方向の授業ができるようにしたいと考えているわけです。

いま現実には、日本だけじゃなくて韓国の高麗大学であるとか、フィリピンのラサール大学とか、あるいはイギリスのエジンバラ大学とか、いくつかの大学と双方向の授業をやっております。もちろん英語でやらざるを得ませんが、今は実験中でありますから、どういう効果があるのかはわかりません。UCLAの総長も言いましたが、まだどうなるかわからない。けどとにかく技術的なことをクリアしておきたい。

またつい最近、松下と新しい会社をつくりました。これは早稲田インターナショナルという、いわゆる語学教育の会社をつくりました。もうちょっと通信速度が早くなるといいんですが、通信速度の問題があつてタイムラグがありますが、1インストラクターに対して4人の学生がブラウン管に現れます。それに全部英語でやりとりする、実質的に小人数の中で授業をやるような、実験をすでに2年ぐらいやりました結果、これはいけるということで、実際やり始めております。それも将来的には学部 of 学生にまで広げていきたい。

京華小学校の跡地のラーニングスクウェアについては、いわゆるエクステンションですから、一般の方々に対する開放されたプログラムであります。いま一番の日本の大学の問題は、というよりも早稲田大学の問題といった方がいいと思いますが、エクステンションでやった、授業は単位にはなりません。ただ授業の内容がレベルが低いわけでも何でもなくて、それこそ人気のある

先生しかやっていませんから、非常に中身の濃い授業です。

もともと日本の大学の単位制度は、単位を積み重ね 124 単位とったら卒業、これは単位制度の根幹でしょう。ところが外国の大学でとったのは、最初は認めないと言っていました。早稲田大学で別科の国際部をつくった時、文部省は大反対をしましたよ。ところが世の中が変わって、商社員などがどんどん外国へ行くようになって、国際交流が激しくなって、日本の学生も留学して 1 年間勉強した単位をもらったら、それを認める。それを誰が認めるかといった時に、いまの早稲田大学には教授会が認める。それでどんどん認めていくと、先生方が失職する危険性がある。だからなかなか既得権を開放しない。そういう状況にある。

明治以来の 130 年ぐらいの歴史を考えてみましょう。明治維新があって、明治 43 年で大正、大正 13 年で昭和、昭和が 20 年、20 年で戦争に負けて、21 年からもう 57 年でしょう。明治以来最も長い平和がいま日本は続いている。だから枠組みがきちっとしてしまった。

もう一つに環境問題がございます。ゴミを出さない環境をつくるということで、本庄の 26 万坪のところサイエンスパークを計画しています。それと国際情報通信研究科を立ち上げ、全国的な、あるいは世界的なネットワークのベースとして考えていきたい。

第二は来年の 4 月から日本語研究科をつくります。これはやはり世界的にも日本語は重要だということで、日本人、あるいは留学生のための日本語学の大学院、ドクターコースまでもった大学院とする予定です。

第三には、つい最近も新聞に出ましたが、目白地区というか、女子学習院、学習院、日本女子大、立教大学と相互協定を結びました。全部合わせますと 7 万人の学生になります。それで願わくは各大学は、いろんな科目の登録等は、みんないちいち来なくてもできるようなネットワークシステムをいま考えておられて、バーチャルな事務局をつくろうと考えておられます。提供される科目は非常に多くなるということは、自分が好きな科目を、まあ制限があるでしょうけれども、科目をとりあっていく。現実には日本の中でも動き始めておられますが、世界的にもやはりそういう時代にならざるを得ないだろう。

<フロア>

事務局の施設課で建築の施設面をやっております。文部省では建築の技官といわれてきて、この場では皆さん教職員の方々の中では少数派だと思いますが、その少数派といながら質問をさせていただいているんですが、村上先生にお伺いしたいのは、2 回目の講義の時に多摩大学の山岸先生の講義の時に、特に新しいキャンパスを持つ公立はこたて未来大学、施設面で教育効果、それと大学の運営に関して多大な成果を上げている例ということで紹介していただきました。私も施設面に携わる人間として、施設の大学運営や経営に対するプレゼンスが非常に高い例としてあげられているのを聞いて、山岸先生のお話を伺って非常に心強く感じました。

その時に、今回の研究会の最後の早稲田の村上さんは特に施設面に対する造詣が深いので、そういう質問は最後にされてもいいんじゃないかと言われました。特に今日の村

上先生のお話では大学では最終的には職員も要らなくなるんだ、最初は施設なんかなくて、大学というのは組合から始まったんだといわれました。たしかにこれからの育成は施設も要らなくなるのでは、特に職員も要らなくなるからということになってくるとどうなのかなということも考えています。反面、村上先生のいらっしゃる早稲田大学ではそれに矛盾するが如く、各地区で施設整備を盛んに進められている注目を浴びている大学の一つだと思います。質問としては、村上先生は間もなく早稲田大学を去られるということなのですが、村上先生の中で大学運営の経営に関して、施設面でのプレゼンスということでは村上先生自身はどうとらえられているのかなということをお伺いしたいのですが。

建物が必要な学部って何だろうかと思ったことがあります。体育学部は必要かもしれない。それと芸術学部。これは人がどうしても集まらなないと授業ができない、施設がないとできない。バーチャルでチームスポーツはできません。見ることはできても。実際に身体を動かすことはできない。そしてどうしても建物・施設が必要です。じゃあ他はどうだろうか。かなり代替えができる可能性がある。ただ、この21世紀の我がキャンパスの資料にお配りしてあるものをお読みいただきたいのですが、やはり学生は、そこに学ぶ人達が集まり、いわゆるサロンでもいいですが、バカな話ができる空間が絶対に必要であることもまた間違いない。学生はやっぱり何となく集まってきて、バカな話もして、また帰っていく。ということを見ると、パリ大学、あるいはケンブリッジ、あるいはパークレーのような町と一体となった大学町がよい。

どうしてパリ大学がいいかというと、あの丘にカフェがたくさんある。本屋がたくさんある。そして近くに劇場がある。僕はケンブリッジへ行って非常に驚いたのは、ケンブリッジの各カレッジには独自のヤードは配置されていて、反対側のヤードには中央図書館がある。カレッジ毎にスポーツ施設をもっていて、大学全体のチームをつくる時は大学の管理する公式の競技場があったりする。ケンブリッジの町は約800年ぐらいの歴史の中でつくりあげた町だと私は思います。

何となくあそこに行って議論というか、話をするような空間がいたるところにある。24時間できる。それに映画館・劇場があり、商店があり、いろんなものが大学を中心に共存している。そういう空間がやはり必要です。いわゆる学生を鍛えるのは教場だけで鍛えられるわけではない。もっとも影響を受けるのは友人です。反論があるかもしれませんが、私はそういう思いがありますので、やはりいい研究教育の、とりわけ教育の機関として素晴らしい環境とはどうあるべきかということは問われるべきだと思います。

日本の市街化調整区域の問題があります。大学の教室は都市では許可しないと言われるんですから。それでみんな市街化調整区域へ行って、半分は開発できない。10万坪買っても5万坪しか開発できない。しかも回りは市街化調整区域ですから、本屋も何もできない。少なくとも大学の周辺にはできるようなことを許可すべきですよ。大体アメリカの州立でできた大学でも大学の町になっている。ミシガンにしてもウイスコンにしても、ミネソタにしても大学を中心に町を形成している。

学生自身が大学の施設だけじゃなくて、お仕着せじゃなくて、選べる施設や空間、学生が隠れることができる場所、そういうことが必要ではないでしょうか。どこへ行っても看視されるような空間であるべきじゃないと私は思います。学生というのは思いもよらないことを考え実行する。そういうのが若者ではございませんか。こう考えると、やはり学生が行きたいように、勉強したいように、やりたいように、そういったことのできる実験の舞台をつくってやる。それで自らを鍛えてもらう。それで自立していく。そういう人間に育ってほしい、と私は思います。あまり見通しがよくて、どこへ行っても何をやっているかわかるようなキャンパスでは私はゾッとします。だからぜひ設置基準を変えてもらって、大学町も育ってくる基準にしてほしい。

<フロア>

ありがとうございます。私も昔、臨時教育審議会の第二部会をやっておりまして、人が大事か建物が大事かということでいろいろ議論がありまして、まあ常識論とすれば人が大事なんですけど、あえて教師の第二部会は建物が大事という結論をだしました。それでインテリジェントスクールというコンセプトをつくりました。当時、やっとな情報化の開始で、学校はその情報化にすごく遅れているという、そういうコンセプトが出たのですが、でもたしかに建物と、それが人に与える影響というのは昔はあまり考えられてなかったのですが、いまは昔よりはそのことをみんなが考えるようになったと思います。

かなり前になりますが、イギリスへ15人の方々と一緒に2週間ぐらい旅行したことがあります。ロンドン大学を訪ねました。ロンドン大学というのはグレーターロンドンの中に30いくつかカレッジがあるかと思いますが、それぞれがほとんど独立的に運営し経営をしている。大学を移転をしようと思ったことはないかきくと、何でそんなことをしなきゃあいかんかと言われました。学校を移転することなど彼等は全然考えていませんね。

ところで、ユニバーシティの最初はサセックス大学です。シビックユニバーシティ以来ずっとなくて、ニューユニバーシティが何でできたのか。あれは大学が設立される、スプートニクの影響だと思う。1957年の10月4日、今でも思いだしますが、ソ連がスプートニクをあげたことによって自由主義社会は震撼しました。科学技術に立ち遅れてしまったということで、アメリカは翌年の1月ににエクスポーラ1号を飛ばして、威信を取り戻そうとした。全然勝負にならなかった。それでアメリカ政府は国家防衛教育法を作った。ナショナル・ディフェンス・エデュケーション・アクトという、国家を防衛するための教育法をつくった。それ以来、それまで、政府は全くアメリカの大学には関与しなかったが、連邦政府の資金を、優秀な科学技術研究の大半を援助するようになった。

どうもそれを受けて日本の政府も、日本の国立大学に工学系の新しい学部をつくった。私学でいえば、早稲田大学の理工学部と慶応大学の工学部、それから日本大学の工学部でした。この時、理工学部は西早稲田のキャンパスから大久保のキャンパス4,000平米に移転をしました。何とあの時に当時の総長は、理工系の多人数教育をやりました。理工系が多人数でやれるはずはない、

と轟々たる非難を受けましたけれども、たくさんの技術者を世に送ったことは事実であります。機械工学科だけで一学年430人の定員でした。

いま日本が教育の問題で問われている時に、対症療法的にすると非常に大きな間違いを起こす思いがするわけですが、人間の成長というのはあまり変わらない。教育の結果は15年、20年後しかわからない。だから大学の経営というのはものすごい忍耐力がいる。

建物に関していえば、最近の日本の建物はすぐに壊れてけしからんと思う。最近100年住宅と言ってますが、少なくとも300年ぐらい持つ建物をつくってほしい。ほとんど東京の建物は、関東大震災以来今年は77年ですが、大体それ以降につくられた建物が圧倒的に多い。そしてかつ戦災にあって、砂が悪い。むしろ戦後つくった建物の砂が悪い。むしろ大正時代、昭和の初めにつくった建物がまだ頑丈です。だけどいずれ建物は寿命が来る。壊れる時に、一体どうそれを建て直すか。

たとえば私立の高等学校の年間の収入が20億円とします。早稲田実業は約20億ですが、体育館をつくりました。20億近かった。考えてみると、体育館をつくる時、高等学校の規模が小さいからパレーコートを短くしていいか。それはできない。

帰属収入が20億円であるのに、募金はたしか3億だったと思うんですが、あとで15.6億円の長期借入です。そうして建物を再生をしていく。これが圧倒的に日本の私学のあり方でしょう。長期的に借金をして返していく。しかもいままではインフレがあったために借りたお金もだんだん小さくなった。ところがこの状況です。いつまでたっても楽にならない。独立法人となった時の国立大学の建物更新はどうなるのでしょうか。

この前、東北大学へ行ったら、あれは元々は片平町の町中であって、教養部もすぐ近くにありましたが、いまでは青葉城の山に全学ほとんど移転している。片平町のキャンパスも残っていますが。応用化学科の建物は独立した立派な建物です。しかしそれは自動車で行かなきゃあどうしようもない。坂ですから自転車では上がれない。みんな自動車かオートバイ。全くアメリカ的です。この前和歌山大学へ行ったらやっぱり同じでした。広島大学もかなり地方に移転をしている。山口大学も市内から相当離れたところに移転した。昔はタコ足状況の学部が終結したのです。

大学移転でうまくいったところは大阪大学といわれます。あれは中之島にありました。最も土地の高いところがあったために高く売れた。そのお金で千里の方に移転できた。東京大学も売ったら相当高く売れる。だけど移転をしたことによって何を失うかということです。やっぱり長い積み重ねの中で大学の環境が研究者にもよい大学の環境ではないか。醸成されて、それぞれの学生の思い出として残る、そしてまた帰ってくるような学園と私は思っています。

<フロア>

自分はいま大学職員としてどうやっていきたいかということについて、常日頃自分として思っているのは、大学職員として、教員と仕事上の対等のパートナーとしてやっていけるようになりたいと思って仕事をしているつもりです。ですが、勉強不足であるとか、社会的経験の不足でもあったり、大体先生方というのは自分よりもかなり年配の方

が多いものですから、なかなかうまく説明ができなかったり、またこちらの意見が通らなかつたりということで、少し悩んだりしていることが多いのです。今後についても自らも勉強するしかないとは思いますが、そんなに若くはないんですが、先生方から見て若い人間が先生方と対等にやっていくには、パートナーとしてやっていくにはどうしたらいいのかなと常日頃思っています。何かアドバイスがあればお教えいただければと思います。よろしくお願いします。

前回の質疑応答の中でもお話したかもしれませんが、いわゆるプロフェッサーというのはやはりすごい。彼等は自分が知っていることと知らないことをよくわかる。区別できる。何を知っているか、何を知らないかをちゃんとわかっている人達です。じゃあ一体我々職員は何を知って何を知らないと言えるかどうか。たとえば Ph.D をもっている大学教授の人達の能力が最大限発揮できるような場所を提供したり、支える人間になりたい。私はある時、そう思ってこれはいかんと思って勉強をはじめたのです。

それで大学がどういう構造で成り立っているか。大学はどういう構造で教育しているか。大学はどういう構造で研究が進められているか、あるいは大学はどういう構造で後継者を育てているか。あるいは大学はどう知識財産を蓄えていくか。そういったことをトータルにすぐにわかる職員、かつそれを経営できる職員でありたい。ある意味で、教員集団が安心して教育と研究ができるような組織にしてやる。そうすると、こうしたことのできる専門家集団が必要であることは間違いないと私は思います。

それでは、一体そういった訓練、教育を日本の大学は育ててきたらどうか。日本の大学にも新しいポジションというか、職権が必要だろうと思います。その一つが先程も申し上げましたような募金の仕事であるとか、あるいはスチューデント・デベロップメントと最近言うようですが、学生生活と教育を指導する、学生の将来のキャリアを指導するとか、そういったポジションの人達。あるいは図書館を利用する学生を専門のライブラリアンとして、学生の研究に協力していく。もちろん研究への協力にも必要でしょうし。そういった誰でも簡単にはできないポジションの人達がゴロゴロしている、あるいはテクニシャンがいる。そういう人達が大学の職員としてありがたい。いわゆるクラリカルな業務はむしろアウトソーシングできる。アウトソーシングした方がいい時代にならざるを得ない。そうしなかったらよい教育もよい研究も考えられない。そのままであれば学費がいくらあっても足りない。これでは経営できない。そうしなければ国際競争力に勝てない。

<フロア>

私の勤務する大学では、今年から事務の縦割りをやめまして、学部の学生の履修から成績の管理までを一つの部署でやろうという話になり、私は履修課という主に履修成績を扱うところに勤務しております。他に授業課といって授業のサポートと授業計画を練る部署があるのですが、それで一つにまとまって学部というのを構成し、その中の履修課

という位置づけです。それで、私はどうしたらいいんですかね。

先程先生の話にもありましたが、やはりある意味ではプロフェッショナルでならないとしようがないと私も思います。それで私は一応大学の中で最初3年ぐらいは人事課にいまして、そのあと工学部事務室だとか、先生方が関わっている電算関係のとりまとめも一回やったことがあります。それでいまは履修課というところにおるんですが、ずっと学校の中で働いてきても、やはりプロとして生きていきたいなという思いがありまして、先程いろんな意味での早稲田のあり方を考えながら、最終的には経営的な知識を持ちながら働きたいということをおっしゃっていましたが、たしかにそんなふうになりたいと思いました。もしも何かご助言がありましたら、ぜひお教えいただけませんか。

若干重複することがありますが、お話をしたいと思います。前回話したことは、昭和41年に大学紛争がありました。早稲田の場合は授業料とか学生会館の問題で165日にわたるストライキがありました。当時、私は早稲田大学の学生部の学生会館の担当で、もう彼等にもろにやられたんです。それで彼等が何を私に言ったかという、「お前は誰の金で飯を食っているのか」と言われた。当時は大学を卒業したばかりですが、先輩面をするじゃないですか。だから若干そういう顔が出たんですね。そうしたら、そういう言葉で罵倒された。

それは私には衝撃でした。だけど「お前らの授業料以上の仕事をしている」と僕は豪語したわけです。その後、大学の問題を全学的に先生方と勉強する会ができて、私も事務局兼研究員の形で関わったんですが、普通の先生は大学のことになりますと専門でも何でもありませんよ。それなのに直ちに問題点を理解される。もちろん教育をやっているせいもあるんでしょう。大学の構造は、どうあるべきか。大学の教育指導をどうすべきかということがすぐにわかる。そういう論議を、勝手に喋るわけです。それを一つのストーリーに仕上げるのですが、勝手に喋られている内容が私にはわからなかった。もう外国語以上にわからなかった。いわゆる大学の用語があるわけです。

そこで私は、何と何にも知らないで働いているかという刃を突きつけられたわけです。それで、大学とは何かということを知りたくなった。大学の歴史から、その時に初めてポローニア大学というのはイタリアにできて、長い歴史がある。職員というものは一体いつから存在するかということも知ったわけです。ラシュドールという歴史学者が「ザ・ライズ・オブ・ザ・ユニバーシティ」、 「大学の起源」という本に書かれている。ここでいう大学とはユニバーシティですね、ウニベルシタスのことです。これは中世にポローニア、あるいはパリ大学が生まれた。それ以前にも高等教育機関がなかったわけではない。エジプトには立派な素晴らしい高等教育機関があったし、プラトンがつくったアカデミアもそうだった。しかし、ユニバーシティという名前は中世からだという。これはもう広島大学をもうお辞めになりましたけれども、横尾壮英先生が10年ぐらいかかって翻訳された。その一巻の中に、やっぱり中世の時代からですよ、職員が存在するようになったこの時に初めて大学が組織的、制度的に大学となり得た、というように書いてある。僕は、古くからその組織の中で、大学の職員が同じ権利を共有しながら働いてきたということを知った。

私は非常に感動した。大学の中の組織の一員としてこの学生を、大学の組織を支えていく、作っていくという人達が、ヨーロッパ中世の時代からあったというのです。ただ21世紀はどうなるかわかりませんが、そういう長い歴史の上に我々職員が存在してきたことがわかった。ということで職員のレーゾンデテルを知って非常に嬉しかった。

この前、図書館のことを私が批判的に言ったと、あるところにメールがきて怒られたのですが、私は図書館の司書を怒ったわけでも何でもない。図書館というのはアレクサンドリアの時代からあるわけですから、何千年の歴史がある。大学図書館というのは新しい存在。司書というのは、もともと誰でも見せるようにしたいという願いがある。だから司書は一大学の教職員じゃなくて、いつも世界の人々にパブリックサービスをしたいと思う人達の集団です。なかなか大学の中の組織の一員としては相容れないところがあるように思います。

しかし大学の中にも、プロフェッショナルとしての大学のライブラリアンが必要です。そして大学のライブラリーではなくて、世界に開かれたライブラリーとして存在したい。職員でも、何で日本の大学の職員のほとんどが日本人なのか。

それにもう一つ。職員は見えないものが見えるように、勉強する必要がある。もう亡くなりましたが、相田みつをという書家が、木を見て、木には枝がある、枝には幹がある、しかし地中の中にある根は見えない、というような書を書いております。私は、ある時、友人と投げ釣りに行って、いまでも知ってるやつには勝てないと思った。なぜか。ビューと友人は投げる。白波がくだけているところへ投げる。そして同じところに投げろという。私は何でそこに投げるのかと聞く。あそこに魚がいるというんです。何でキスがいるかという、あそこには段差があるんですね、そこにぶつかると波が立つ。そうすると下に落ちている餌が舞い上がるから、そこには魚が集まるのだからそこに投げろ、というんです。彼はパツと確実に投げる。こと時ほど何かを知っているか知らないかの差を思い知らされたことはなかった。だから大学はどういう構造で成り立っているか。どういうことを教育しているかを知って仕事をした方が楽しい。そういうことを知っている人々の大学で学生は学びたいと思うに違いない。また先生方もそういう人々と仕事をしたいと思うに違いないと、前回もお話いたしました。

<フロア>

医科歯科大学の庶務課の石橋と申します。庶務課に来て6カ月で、それまでは会計がほとんどだったのですが、本学のいまの状況といいますと、大学院の重点化ということが始まりまして、一応形はできあがったんですが、まだそういった中で学内でいろいろなんですか学部の時の動きがありまして、その辺で大学に移ったということで、職員の中でそういった意識変化というのが感じられて、それをどうやっていこうかと私の中でも問題だなと思います。少しずつやろうと思っていますが、なかなかうまくいかないというのが現状で、それが悩みで、いまこういった研究会で皆さんのことがある意味でも参考になったということが私の感想でした。以上です。

<フロア>

いま大学の経営の方をやっております。反対の言い方をしますと、自分で仕事をしちゃいけないんですね。自分で仕事をしているとそこだけしか進まないから、みんなに仕事をさせるにはどうしたらいいかということに四苦八苦してしまっていて、みんなにモチベーションをどうやってあげるか、それから一つはそこだけではいけない、上手にそれがなかなかできないという。

前にどこかで聞いた話ですが、日本は実はなかなか制度が変わらないんだ、現在、日本で問題になっているのは、革命が起きたことがないんですね。いわゆるフランス革命的なことが日本ではなくて、制度の上の方が適当に変わりますから、やはりお上というのが偉いところにあって、なかなか変わらないので、結局、日本で変わったのは何回かあるけれども、それが外圧とパニックとスキャンダルの3つしか、それ以外は日本は変わらない国なんだ。

それでとりあえず大学が変わるのは外国人留学生であるし、外国人教員である。たとえば外国人教員だと入学式の時に顔を出すなんて夢にも思ってないんですね。授業をするのはわかっているけれども、言われてないことは絶対にしない。そういったことで学校からいうと非常に突飛なことをするんだと思っていて、異文化に出くわしてようやく大学が変わり始めるんだということなんですね。

ですから今後に向けて、いま子供の数が減っているのは、これはどちらかというパニックですよ。放っておけば大学の4分の1だか3分の1だか潰れるはずなんです、そういう中でそれがパニックでみんなが考え直せるのかどうかというのが一つの問題と、それとこういう研究会に来るのはいいんですが、ここで止まっているのだったら、あまり意味がないんですね。ここで聞いたら全てわかったわけではなくて、これを見て、たとえば今日の村上さんの話を聞いて、内心でコンテクショウと思って、何か言われたけどあれは絶対にそんなはずはないと思って、懇談会で説得しきれぬぐらいのことを考えたとすれば、それがすごく意義があるのです。村上さんが言われたことをその通りしましょうという、多分失敗しますから、それをちゃんと消化して自分のあたりに使うのが大事であって、村上さんの言われたことを単純に暗記したってしょうがないわけです。だからその辺のところはモチベーションをどうやったらみんながあけられるかというのがまさに苦慮しているところであります。それが感想です。

最初に話したように、ただチェンジしようと自分で思わなかったら絶対にチェンジできませんよね。これは間違いない。移転するとか引越すとか、そうするのは自分で変わろうと思うから変わるわけです。だからもう一回今もカマスのお話をしますよ。これは三沢千代治さんの会社の社員の話で、内橋克人さんの「匠の時代」という本の中に出ています。カマスというのは口の長い魚です。水槽に入れられたカマスに餌をやるとパンと、あれはなかなか癪癪らしいんですが、食べる。ある男が仕切りのガラスを入れて、反対側に餌を入れるとどうなるか。やっぱり餌が見え

るからカマスがバンと食べようとする。ガラスにぶつかる。それを何回かすると見えていても、ぶつかるということがわかって、カマスは学習して食わないようになる、というのです。本当かどうかわかりませんが。

そこで面白いのは、このカマスはガラスをとっても食わないという。しかし、そのカマスにまた食わせるためにどうしたらいいか。もう一回新人を入れてやると、新人はガラスがあるかないかもしりませんから、食いつく、そうするとその古い食わなかったカマスも一緒に食べ始めるというんです。

これは三沢さんの会社の、たとえばこれまでの組織の中に新しい人材、途中で採用した人の効用についてのたとえで使っているんですね。

もう一つこの前の説明不足を反省しておるわけですが、そのガラスに、皆さん方が、あるいは管理職がなっていないか、ということです。下からの要求を、みんな無視してしまって何も聞かないということです。もう現状のままでよいとする、そういうガラスの管理職になっていないか。私は理工学部の事務長でいる時にこの話をやって、人事異動をやりました。

考えてみると、できるだけ優れた人と一緒に仕事をした方が楽ですよ。そういう人と仕事をした方がいい仕事ができる。しかし私も優秀な人が来たらどうしようかとやっぱり思いますよね。私の仕事がなくなったらどうしようかと。それに耐えるにはやはり自己啓発をやる以外にない。他人様に教えるには自分で勉強する以外にはない。お金を貰っているんですから。授業料を払っているわけじゃないです。

<参考資料>

- ①村上義紀「教務事務電算化委員会の報告について」 早稲田大学広報 1595号, 1982
- ②村上義紀「教務事務システム [第II期分] の完成に伴う報告会」 早稲田大学広報 1965号, 1986
- ③村上義紀「早稲田の明日の後継者たちに」 1988
- ④村上義紀「大学におけるセクシャル・ハラスメント」 大学行政管理学会「大学行政管理学会誌」第2号, 1998
- ⑤村上義紀「早稲田大学校友会の昨日・今日・明日」 民主教育協会「IDE 現代の高等教育」No.419, 2000
- ⑥村上義紀「まずはよい教育のための一歩を」 早稲田大学広報, 1999
- ⑦「早稲田大学 教学支援システム」 "Waseda Weekly" 917号, 2000