

法人化後のアドミニストレーター

丹藤勝次

北アフリカ研究センター次長

法人化後

平成 16 年度から国立大学が法人化され、大学の任務として従来の教育と研究以外に社会貢献が第三の使命として加わり、渡し切りの運営費交付金による自主自律性を持った経営が求められることとなりました。また、大学教育研究支援事業としての特別教育研究経費などの競争的資金を獲得するシステムの導入による変化で、その評価に対処するため学生不在の教育研究が事実上支配することになってしまっています。

今年に入り財政経済諮問会議（H19.2.27）においては大学の努力と成果に応じた評価に基づく運営費交付金への競争原理導入が提言され、従前の大学院生の定員充足率の問題に加え超過入学定員に対する運営費交付金をカットする政策の導入が打出されるという厳しい現状となってきております。

大学内ではこのような背景の中で、職員が日々の作業へ労力を費やされてしまい、

本来大学として教育の質の保証を求められる中であって、学生に専門性を持たせ実践力を備えさせ、社会に輩出するという大学の使命が後退してしまったことに危惧を抱かざるを得ないわけです。

法人化後であって、今部局が置かれている現状と課題、さらにそれに対する方策の糸口などを次に述べていきたいと思えます。

部局での取組み

生命環境科学研究科では、一昨年度から部局としていくつかのユニークな試みを実現してきています。

研究科の運営を円滑にすること及び研究科を構成する地球系、生物系、農学系の3つの分野を超えた視点で議論ができるよう毎週専攻長やセンター長からなる少人数（7名）構成の「将来計画室（今年度からは企画運営室）」を機能させています。また、教員への研究支援として、研究環境整備のた

めの研究科設備整備マスタープランを部局として先行的に策定し、概算要求と同時に研究科内の機器類を各分野で公開共有する環境を作るとともに、外部資金獲得のための研究助成情報のネット上による自動配信システムも開始しました。

さらに学生への支援として、一昨年6月から学群棟内に「キャリアデザインルーム」(<http://kandoh.jp/ut/>)を設置し専門のカウンセラー、派遣職員及び学生アドバイザーの配置によりサポートをスタートさせ、今年度からは茨城県との農業政策事業「元気アップ女性リーダー養成プログラム」も地域貢献としてこの7月から開始させるなど、部局レベルで出来る先進的な取組みを着実に実現させてきています。

このような部局の組織的な活動を支えるため、教員が求めること、学生の求めることを第一に考え、従来から根深くあった教員と職員とのバリアを少しずつ溶かしつつ、それぞれの機能をうまく分担させ、共に協働して幾多の事業に取組むため、教員と職員のコラボレーションを実体化させるよう諸作業を同時並行的に進行させています。

支援組織の現状と課題

さて、どの組織でもその存在を維持し機能させるための階層をもち、各々の責務を課し円滑に処理遂行させることとなってい

ます。しかし、組織によっては判断力に欠け曖昧さだけを備えた(中間)管理者の下に多くの課題や案件が棚上げ状態となっている現状が見受けられ、それぞれチームの中にあっても仕事に対する取組みや考え方も温度差が生じております。

また、法人化後は非常勤職員や派遣職員の割合が漸増しており2割以上が定員外職員で構成され、定員内職員との任務や職責が階層無しのフラットな状態に陥っており、組織としての機能低下も危ぶまれます。

本学事務局は開学からの事務集中管理や部局縦割り行政、横断的な調整が積極的になされない文化と風土が根深く存在し、この30年来の垢が十分取りきれないまま法人化に突入してしまった感があります。このことは大きな組織のみならず小単位である係、担当内においても、仕事を共有することやメインサブの複数体制などが確立されないまま、まさに個人商店の集まりが筑波地区商店街として広くキャンペーンを張っている状態が日常化してしまっています。

日ごろの仕事ぶりであっても、個々の案件に対して、教員が組織が何を目指し何を求め、そのために事務職員が今までの事務的な知恵をどのように出しているかという姿勢を持つことが出来ないまま、過去の狭義な知識、経験のみによる判断で、前後左右のトータルな視点でのものを考える力

が乏しく、ややもすると自分(達)の保身からの結論を導き出し仕事を進めている場面を見受けることが多々あります。

また、昨年度末、業務改善の中で多くの提案があり一部は目に見える形で実施されたように思われますが、その成果が今ひとつ見えない状態にあるのは、(中間)管理者自らが自覚し責務をまっとうしていくことへの努力が貧しいことが誘因となっています。また、組織の一員、個人個人が各々の足元にある仕事をちょっと変えていこうという意識を持たず他人任せの一種のわがままを、お互い認めてしまっている今の環境(組織)があることを見逃してはならないと思います。

組織の改革は個人の改善から始めなければ実現の道は遠いと思います。

アドミニストレーターの養成

法人化後多くの案件が混在する中で、これからは目先のこと、目の前にある仕事を淡々と事務処理するという日常的な流れから、全体を見渡す習慣によって、今見えない部分をしっかりと見ることができる仕事を身につける必要があります。残念ながらそれが出来る職員が現状では大いに不足していると思われます。

これからは仕事に対する課題を見つける能力以外にいくつかの案件に対し分析する

力を持って、そこからストーリーを描けるシナリオライターが必要であります。部局運営には、教員を動かし組織を動かすため戦略的な思考なくして法人化の多くの課題解決の糸口は見つからないと思われま。またこのような職員を意思決定過程へ参画させる(できる)環境も必要でしょう。

このような事務職員を行政管理の専門性を持ったアドミニストレーターに対しSD(スタッフ・デベロップメント)などによる養成が求められるとともに、その集団化を図る必要性が高くなっているのではないのでしょうか。

しかし現実的にはすぐには難しいと思われま。そのためまずは第一段階として、すでに上述した能力を有する職員(本学にも確かに複数いるのです。)に対して、2つ以上の仕事を兼務させることで進めることしか当面は難しいのかなと思われま。(この場合には同時にインセンティブを与えることを忘れてはならないわけですが。)さらに次の段階として、真に人材を育成するための研修システムを構築し、次代を担う職員を確保していくことが一つの方策への糸口ではないのかと考えま。

つくば大学研究所コンソーシアム

上述の環境の中で幾つもの課題を抱え、逐次解決するため連日、一部の教員とこれ

また一部の事務職員が重労働を課せられています。方や、勤務時間を忠実に守って労働している職員（個人の生活事情もあるでしょうが）もあり、皆一生懸命に仕事をしていますと異口同音に唱えています。大学は今、やはりこのようなアンバランスの中で生き延びている感覚を持たざるをえません。法人化4年目となり、皆疲弊と徒労感の中にどっぷりと浸かってしまって、モチベーションはもうすでに落ちてしまっているのではないでしょうか。

第一期中期計画の後半に入り、これから、コツコツと地道な改善を進めることがいい道なのか、ドラスティックな改革を断行することがやはり必要なのか、難しい判断であると思いますが、少なくともどうにかしてこの不平等の中の平等さが大きく幅を利かせている今の大学の現状を少しでも良い変化へ導いてほしいと願うわけです。

前述の研修システムとして考えることがあります。筑波研究学園都市には多くの教育研究機関や民間の研究所が存在しており、すでに関西には多くの大学改革の事業を展開している「大学コンソーシアム京都 (<http://www.consortium.or.jp/>)」が実質的な成果を上げております。異なる環境で育った大学、研究所の職員によるプロジェクトやチーム構成による各種事業展開への取組みから多くを学び、数年後にそれぞれ

の機関へ戻って活躍できる、同類の「つくば大学研究所コンソーシアム」を近い将来どうにか実現してほしいと願っています。この構想による職員の意識改革が漸進的に効果・成果を生み出すことを大いに期待しています。

(たंदろう かつつぐ)