

## 変化、変化の最前線で！

鈴木 清

システム情報工学等支援室 室長補佐

早いもので大学職員としての人生も今年9月で32年を迎える。その間、東京教育大学の閉学、筑波技術短期大学の視覚部の学生受入・附属診療所の開所を経験し、最近では事務区制から支援室への移行、そして最も大きな変化が法人化・部局化である。時代と社会の変化の中で大学も大きく変化してきた。自分の身分が公務員から法人職員になるなど夢にも思わなかった。大学の国立大学法人化前後にかけて感じている点を述べたいと思う。

### 事務情報化

大学職員を取り巻く環境の中で、事務を進める上での変化として事務情報化がある。数年前まで“パソコンの一人1台体制”を目指していたが昔の話になってしまった。

今ではEメールが1日に十数本という日も少なくなるとその処理に追われる日々になっている。IT技術の進歩がもたらした変

化であるが、大型計算機がやっていたことを誰でもが簡単に安くパソコンでできるようになってしまった。システム情報工学等支援室にあっては、N研究科長の強い要望とT支援室長のバックアップと技術職員の技術力で“掲示板システム”が開発され、各種の通知等がこの掲示板システムにより周知されている。掲示したことを関係者にEメールにより知らせるポップアップ機能付きの優れたものである。“紙”より“メール”を望むユーザー(工学系教員)が初めて定着・活用されるシステムであるが、コピーする時間・マンパワー・経費の節減、迅速な周知等その業務改善効果は絶大なものがある。事務情報化に限らず技術革新の早さは今までの知識・技術が役立たなくなるという事態が起こる。怖い社会である。だが、逆の角度から見ると知識・技術の有るものと無いものが同じスタートラインに立つ、否、立てるということである。事務

情報化を経験しての教訓としては、社会の変化に敏感で常に新しい技術等を取り入れる意欲と姿勢を持ち、制度の変化への対応を怠らないことが、人も組織も大事な時代になったということであろう。

## スタンス

法人化して意識すべきスタンスとは何であろうか。間違いなく言えることは、岩崎学長が常々言われている“顧客志向”であろう。国鉄がJRに移行したときの乗降客に対する対応の変化が参考になる。電車の各駅までの必要時間の表示が、国鉄のときは駅名と必要時間が“表”になっていたが、JRになってからは“図”になり一目瞭然で分かるようになった。同じ情報を提供しているが分かりやすくなっている点が大きな違いである。昨年、二男が大学受験であった。私大志望であったが、私大と同じ受験科目数での受験が可能な県立大が何校もありとりあえず出願することになり、受験案内や募集要項を取り寄せ、HPの閲覧も行った。国公立大と私大で大きな違いを発見した。全てがそうだという訳ではないが傾向として前者は受けさせてあげるといった感じが強く、特にHPは内部の人のために作ったと思われるものが多く、外の人のことをあまり意識していないのではないかと強く感じた。私大では入試広報課を設け受験生

確保に取り組んでいるところが多い。

ところで、私は、“学生(受験生)”の大切さを強く感じた経験がある。技術短大時代にS学科が定員割れしたことがあり、学科の存立そのものが問われてしまうとの危機感から、次年度の募集のときにはT部長の思いを真摯に受け止められたN課長の指示で課の係長以上で短大についての勉強会を行い、募集要項を持って県教育委員会に一般高校の弱視の学生の確保に向け出張したことがあった。教育委員会に訪問した際非常に緊張したことが今でも脳裏に焼き付いている。このときほど“学生あつての大学”ということを感じたことはなかった。

国立大学のときでも病院にあっては常に“患者様”を意識して仕事をしていた。

思うに、法人化後の大学にあっては、“顧客志向”そして“学生あつての大学”というスタンスと意識が必要な資質の一つであるように思われる。

さらに付言すれば、大学も創設のときは、どういう教育(教育課程)を、どういう人材(教育目標)をから始まり、そのための人・施設そして経費であったはずである。現実の問題・課題に埋もれるのみでなく、ときには創設時に立ち返り、遠く高く未来を見据え、人と組織の位置付けを見直すことも大事なスタンスであろう。

## 法人化・部局化後

筑波大学は、平成16年4月法人化と併せて部局化を図った。学部自治の名の基に大学としての意思決定を行えなかった欠点を直すため、学部制を廃し集中管理体制を確立し実施し進んできた。ところが、法人化の1年前、例えば間接経費の配分方針が確か11月か12月でもまだ研究審議会で決まらなかった。他の大学の知人に聞くと本部と各学部に分けたので9月に既に配分済みとのことであり、経費は有効に活用されていた。私見であるが、集中管理体制の行き詰まりを解消するため部局化を図ったのではないか。一見退歩のようだが、集中化を経験した上での部局化であり、この判断に誤りはないように思う。関東地区工学部長会議において筑波以外の大学では大学としての共通経費の割合を決める際学部の壁があり大変苦勞しているとの話を伺い、N学群長と筑波の経験は無駄ではないことを確認した。ただ、部局化と、何でも部局任せにすることは違うと思う。必要に応じ大学としてのガイドラインを明確に示すことも大事であると思う。

また、昨今、人件費の削減に必死に取り組んでいる状況の中で、事務職員数について私大との比較の中で話題に上ることがある。昨年末、T室長より私大に学べとの命を受け、関西のR大学に出張する機会を得た。

ノーベル賞受賞者を3人も輩出している大学に教えることはないのですが・・・と受け入れに消極的だったが、法人化し私大の教育・経営に対する取組みを学ばせてほしいと詳細な調査項目を送ると了解してくれた。当日は、調査項目に対する丁寧な資料が作られていて、補佐級5人が項目毎にそれぞれ説明をしてくれた。一番知りたかった職員数も隠さず教えてくれ、私大における学部への要員配置の状況が克明に分かった。教育・研究の最前線である学部へは重点的に事務職員を配置していた。ただ、経営面の要請からか半分は契約社員であり、常勤職員の異動サイクルを長くして専門化して対応しているという構図であった。訪問したある部局の職員は12年間異動が無いとのことであった。このほかにも新規業務へのプロジェクト課の設置等俊敏な対応、業務の分析とルーチン化を常に図っている等、学ぶべきところが極めて多く、先行する分野について他機関等に学ぶところに法人化後の大学の今後を考える上で大きなヒントがあると強く感じた。

次に、法人化についてであるが、法人化は当初の予想のように薔薇色ではなかった。労働基準監督署と会計検査院の双方から二重にチェックを受ける世界になった。現在、私はある教育プログラムの業務を担当させていただいている関係で、民間企業の人か

ら業務環境についての話を伺うことがあり、今後の参考になる情報を得ることが多い。例えば、ある大手企業では、時間外勤務について職員が申請したものを担当課長が承認した後、労組の代表者の了解も得ることであり、会社の運営に労組も関わり責任を持って対応していることが見て取れる。また、職員の評価制度も明確に定められており、自身と組織の目標を明確にし業務に取り組んでいるようである。

さらに、法人化後は運営費交付金が減額されていく分競争的資金を獲得する必要があるという認識から、研究科教員の必死の努力で今年度は数種の教育プログラムが採択された。ところが、各種教育経費は補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律の適用を受ける補助金であり、概算要求で獲得した予算と訳が違い、申請・実施・報告とその都度手続きが必要であるとともに、各プログラムにより考え方も異なり複雑であり、実施する上での事務処理体制の確立、要員の増強等の対応も手探り状態である。ただ、各種教育プログラムは実施する上で、今までの制度にはない新しい取り組みが多く、出向者の受け入れ、民間企業との連携等、新しい仕組みを作りながら進める必要があり、大変である反面、その過程で学ぶことが多い。

おわりに

以上のように法人化し、他の大学と同じ地平に立った筑波大学は、課題・問題の山また山である。

今、開学同時期に建設された校舎の筑波キャンパス校舎再生計画が進行中であり、今後5年間はさながら第2の建設期のような状況になると聞いている。最近、担当している教育プログラムを視察に来学したK私大教員は本学の取り組みが一番優れているとお褒めをいただいた。(なぜもっとPRしないのかとの声もあったが。)教育面においても本学独自の取り組みが数多く打ち出されるようになってきている。学生一人当りの校舎面積は日本一であると聞く。筑波研究学園都市の中に位置する利点もある。

今後、筑波大学は、大学として抱える様々な課題・問題の解決を図りながら、変化・変化の日々が続くと思われるが、その中で、筑波独自の特徴と利点を生かしながら、常に時代と社会を先導する大学であってほしいと強く願うものである。

私自身としても、教育・研究の最前線で、変化、変化に振り落とされないよう、大学職員の一人として微力ながら頑張っていく所存である。

(すずき きよし)