

大学職員に期待するもの

ひとりの法人理事として



丸勢 進

学校法人名城大学常勤理事・前学長

はじめに

大学教員五十年を

振り返る

一九四七（昭和二十二）年に助手として採用され、以来、五十年も教員として給料を貰っていると、この立場が身についてしまい、役員（学校法人名城大学理事）の立場にいても、教員の立場で行動しているようでもありません。また、他の役員たちも、それを期待しているようではありません。育った頃の時代のせいでしょうか、大学教員から法人役員へと立場は変わっても、どうしても抜けきれないものが

あります。それは、戦争中の大学と社会のあり方を見てきたからでしょう。戦争が終わり、占領軍がやってきた時代に、日本の大学が政府の干渉を防ぐことができたのは、驚きであります。現在から考えても、先輩達がとったのは、誠に巧みな色々な知恵というのは、感心することが多いのです。戦後も、大学管理法案とか、大学解体とか、右や左からの圧力が大きくなった時がありました。が、「治に居て乱を忘れず」に、「学問の自由」「大学の自治」という遺産を次世代へ引き継ぐのが、今の大学人の義務だと信じています。



まるせ・すすむ●1926年長崎県生まれ●
専攻は電子工学、特に超高圧電子顕微鏡の開発●学校法人名城大学常勤理事、
前学長、中部エレクトロニクス振興会
理事長、(財)科学技術交流財団理事など。

大学職員の皆さんへ
これから話したいこと

さて、大学職員の皆さんへの私の個人的な期待を、これから話させていただきますが、四つに

大別しますと、一つ目は、どの職業でも同じですが、その職としての能力の向上であります。もう一つは、他の職業の人と何が違うのか、つまり、大学職員の他にない能力は何かということの認識です。さらに、私が描いている将来の大学職員像をお話します。最後に付け加えて、もし皆さんが、私の期待に沿って下さるのなら、こうやっていって欲しいと思っていることを、経営側の人間としてではなく、一人の年長者としてお話をすることを許していただきたいの

です。

大学職員としての能力の向上

実務はきちんとして

まず、大学職員としての能力の向上に
対する応対の印象など、実務がきちんとして
できることがその前提です。これはいうまでもないこと
なのですが、その上で、従来の慣習や規則など
では対応できない問題が生じたとき、それが
できた理由や経緯などに遡って判断する能力、
また一見、困難であっても進めるべきものは、
関連する規則などを上手に適用させて、理屈
づけて問題を解決する能力、これがプロの
能力だ、と私は言いたいのです。

そして、このような能力とともに、一人一人
が目に見える特技を持つことが大切だと私は
思っています。たとえば、コンピュータを使った
情報処理能力とか、経理処理とか語学力など
です。皆さんには、このどれかに傑出し余人
をもつて替え難くなって欲しいと私は思っ
ているのであります。世の中は、年功序
列から能力主義、それも目に見える能力の
評価に移っています。大学でも、これら
の客観的評価が待遇面にも反映する時代
がくるでしょう。

発案力プラス 実現に移す力

日本という国は、国際的に見て、生産技術は進んだが、事務処理というのは大学事務を含めて全般に遅れているといわれています。私の海外での経験でもそう思います。現在、私がか関わっています生産性本部などでも、労使ともに、事務処理の改善をどうするか、ということが大きな問題になっています。もちろん、この問題は、職員個人の問題ではなく、組織全体のやり方の問題でありまして、個人の能力向上だけでは限界があります。仕事そのものを開拓していただきたいということです。

よくご存知のように、日本の生産技術向上の大きな原因として、いつも現場の多くの従業員が、自分のやっている仕事を改善するアイデアを提言していることをあげることが出来ます。大学職員も常に仕事の改善方法を考え、さらにそれを実現させていただきたいのです。発案力プラス実現に移す力、それを期待しています。その両方の力が大学職員の能力であります。

ところで、これを実現しようとすると、一人の職員ではできません。さらに業務の改善というのは、自分の部署のなかで済むことは少ないのでありまして、多くの場合、他の部署との関連が生じます。それで、事務全般についての

知識があつて、全般的な改善の方向性を把握しており、かつ、どうしたら実現できるかということを考える必要があります。これが、大学職員の仕事の範疇に含まれることを強調したいのです。このためにも、個人的な仲間づくりとか、職員集団づくりなどのもつ意味が大きいです。

改善とは何か

ここで、注意すべき点があります。改善という言葉でもないことですが、目先の狭い範囲の効率化ではいけないのです。会社経営の効率化を図るために総会屋に金を渡すなど論外であります。現在の日本は、このような効率主義に侵されていまして、間違つた効率化を上手にやる人を「大人だ」というような堕落した風潮があり、情けないことです。大学における事務の効率化でも十分に注意してほしいことであります。倫理的にまづいこと、これは言うまでもありませんが、そうでなくても広い視野と立場に立って、効率を考えなくてはなりません。私の若い頃の思い出を一つお話します。

科研費の思い出

昭和二十年代の話です。文部省科学研究費補助金は、今でもシステムは同じですが、研究者の申請に基づいて、備品だとか消耗品という予算枠が決まってくるわけです。しかし、研究というの

は、進めていくうちに、色々様子が変わってきて、その枠を融通したほうが、研究を効率的に進めるのに適しているということが生じます。つい、「研究のためにいいことをやるのだから何が悪い」と考えてしまいます。事実、会計検査院の役人が大学に来た時に、食ってかかった同僚もいました。

さらに、当時は個人の生活費も研究に投じてしまうという状況もあったものですから、家計簿感覚で公の経費を執行してしまう、そういう気持ちが私のなかにもありました。そんな私を戒めたのが、年配の大学職員の方でした。「先生達の気持ちは、よくわかる。しかし、国のお金は違うのだ。国はつぶれないから、これをルーズにしておく、どこまでも流れていってしまう。だから会計法の縛りがあるんだ」と。こうした倫理観ある職員の存在には学ぶところがありました。

もちろん、今日も私立大学にしろ、国公立大学にしろ、教育機関という公共性がありますので、企業よりも厳しい立場にたっています。こうした問題に、私立大学は学内規則の改正などでは、小回りがききますので、合理的かつ迅速に事務の改善ができます。これが私立大学の強みだと思います。

大学改革に果たす 事務職員の役割

事務の改善は、大学改革の重要な部分でありまして、大学をどうするか、そのために事務をどう改善するのかが重要になります。大学改革も誰かがやってくれるという他人事ではなく、事務職員も主体性をもって改革に参画する一員であることを自覚してほしいと思っています。若い事務職員を含めて改革に取り組んでもらいたいです。

情報収集と

その整理・分析力

たとえば、大学の将来計画を立案する場合、基礎作業は、学内外の情報収集とその整理・分析です。その作業能力に非常に期待したいのです。他大学の動向や文部行政側の情報から高等教育界全般の情勢をどう見るか。また、政治・経済界の動向から、日本社会全体の動きをどう見るか。さらには、大学の立地する地域の将来予測など、計画案を考えるうえで重要な要素であります。

それから、学内外の情報は、できるだけ定量的なデータを収集して欲しいのであります。教員が入手する多くの情報は、個人的ルートのもので、主観が入っており、定性的な情報です。この点で、事務職員に期待するところが大きいのです。定量的かつ客観的なデータというのは、周囲の

人間を説得するのに必要です。

交渉力を

身につけよう

次に、交渉力を身につけてほしいと考えられています。たとえば、産学共同研究の場
合、大学は学問の発展のためにやっていますが、企業は利潤追求のためであり、さらには、企業によっては、短期利潤追求型の企業もあれば、社会国家を視野に入れた企業もあります。その重点の置き方が色々なのです。企業を説得するにも同じ理屈ではないということです。「人を見て法を説け」という諺の通り、相手を見て相手に応じた論理を作る能力、交渉力を高めていただきたいのです。大学職員の交渉力を高めるためには、私は個人的には、他の財団や法人、企業とも人事交流をし、大学職員の視野を広げることが望ましいと考えています。

交渉力の

勘所を押える

振り返って見ますと、私は若い時から、事務職員の方から色々教えてもらいました。交渉力もそうですが、「目の前の相手ではなく、一段上の所を考えなさい」ということを教えてもらったのです。私のような教員が、学部の事務室へ何か交渉するときは、その相手は大学本部・法人本部へ行ってどう言ったらよいか、ということを考えて聞いているということ。それから、本部のときは、文部省へ(彼女)

が行った時のことを考えよ、ということ。国立大学の場合、文部省から予算を得るといったことはよくありますが、文部省の官僚を相手に折衝している時は、彼(彼女)が大蔵省へ行ってどう話すか、ということを入れているということ。以上述べてきたことは、すべて事務職員の仕事です。研究者の本来の仕事とは全く違いますからね。そのことは、わかっていただけだと思います。この能力を身につけるのはなかなか大変です。でも、交渉力が未熟であるとしても、少なくとも交渉というものはどういふものかということを知り、理解していただきたいのです。

これからの大学運営と

事務職員

経営側と言いますか、学校法人の理事会という組織は、一握りの人間で構成されています。学校法人というのは、ある少数の教員・事務職員の知恵を借りて、意思決定することが多いのですが、その一部の教職員とその他多くの教職員との間のずれがあるというのが、多くの私立大学で問題となっていると思われれます。世の中には、個人で卓越した学校経営者がおられることは事実です。また、彼(彼女)のいう通りでよい、という学内世論が形成される場合もあり、この場合効率よく物事が進みま

す。

でも、個人はいつか亡くなります。その時に多数の教職員が考える力と実現する力を積んでいないと大学の管理・運営は危ういのです。多くの教職員が大学運営について十分な見識と高い能力をもっていることが大事でありまして、それがその大学のレベルを決めていると私は思います。

大学では、法人が物事を考えて決定し、特に、教学に關する事項に関しては、教授会が決定し、事務職員は、それを執行するとお考えの方もおいででしょう。それが法的には通念です。しかし、これからの転換期における大学では、大学運営に対し、合意できるものが、その教職員集団から生まれることが最善です。法人は、それへの動機づけと合意形成への協力を行動の基準とすべきと考えています。制度の運用に習熟する事務職員の存在は、ここでも大きいのです。

大学職員に独自の能力とは

大学教員と

つきあえる「特技」

次に、第二番目の柱である、大学職員が、他の職業の人と何が違うのか、すなわち他の職業にない能

力とは何か、という話に移ります。

ここ十数年来、産学共同事業が活発化し、その関連団体ができてきました。そういう団体に所属する職員は、民間企業や公務員出身者だったり、または国・地方自治体・企業など、様々な事業所からの出向者などです。その人々には、それぞれ特技がありますから、各部門において手腕を発揮しています。それを見て、大学事務職員の経験者が欲しいとよく思います。なぜかといいますと、これらの団体では、大学教員という「奇妙」な人々とおつきあいできる能力やノウハウが必要であり、大学職員は、それを持っているからです。

大学教員という人種は、他の社会にはありません。大学教員としてやってきた私でも、大学教員集団を抱える大学職員は、大変だと昔から思っています。大学改革をはじめとする事業を展開する際、大学教員集団と職員集団との共同作業が不可欠であります。大学教員集団の性格を理解して、それに基づく対策が必要なのです。大学職員のみならずには「釈迦に説法」になります。大学教員集団のなかで生きてきた私が、どう分析しているか、これから述べてみたいと思います。

教員集団の 長所・短所

まず、第一に、大学教員集団の特質として、その各専門分野における専門家集団であり、また、「専門馬鹿」という言葉も、あるように、他の分野への関心は、弱いのです。たとえば、カリキュラムを作る場合、自分の所属学科の学生や教員の実状を考えての教育計画立案であつたら、理事会や文部省の案よりもベターな案を作ることができます。しかし、教員の案は深みがある分、常に客観性が十分とは言えないのです。新しいカリキュラムで実施する際の必要とされる経費の問題も度外視されがちです。また、教員の認識の度合いも大学によって異なりますが、一般に大学全体への配慮が不足しています。結果として、所属学部・学科のエゴになつてしまうことがあるのです。

第二は、大学教員集団が作る計画というのは、精密でありませんが、時間がかかり過ぎます。つまり、時間の感覚が薄いのです。計画書のいちいちの文言にうるさくて、全体の決定が遅れてしまうのです。もつとも、論文作成には文言の吟味が必要で、この習性はなくなりそうもありませんが。

第三に、大学教員集団による議論は、原則の合意は比較的容易なのですが、各論になりますと、合意形成が困難に

なつてきます。たとえば、先ほどエゴといいましたが、大学が駄目になつたら自分も駄目という原則を皆よく理解していても、議論していくうちに、末梢にこだわって過ぎて、次第にエゴを出て、時間の経つのも忘れてしまう傾向にあります。そして、教員集団は実行力に乏しいという結論になつてしまします。

さらに、教員は、自分の所属する集団のなかでの平穩を重視する傾向が強いということです。これは、言い換えれば教員集団内部の相互批判が不足している証拠です。外部への批判は強いですが、結局、これは内輪の「怠け者」を放置するということになります。

教員集団の特質を

把握した対処を

一方、事務職員集団で合意形成がなされても、いつも教員集団の了承が必要であります。最近では、教授会の権限を縮小する動きもありますが、しかし、角を矯めて牛を殺してはいけません。大学自治の歴史をふりかえつてみても、教授会のあり方などを慎重に考えなくてはなりません。今述べた教員集団の特質の長所・短所を十分に把握して、事務職員がどうやればいいのかということに、知恵を出していただきたいのです。私自身も決して上手にやつてきたわけではありません。しかし、教学側においても、経

管側においても、次のようなことを心がけていたと思います。

どうやるのか

——対処への知恵

まず、自分の大学の財政状況とか、文部省の動きとか、他大学の動きなど、できる限り多くの情報を教職員に伝えるように努めることであります。次に、実現可能な計画を作れるように、考えを枠にはめるということです。つまり、これくらい計画だったら、理事会側も呑むだろうというおおよその予算の枠を、まず始めにみておくわけです。具体的な例をあげます。私学助成金は、なかなか増えませんが、そこで、特別補助を大きくするよう努力をしようとする、原則は即座に決まるのです。

逆に、カリキュラムの改正を例に、「決めないと決まる」例をいみましょう。専門分野別の授業時間の枠も変わるものが起きるだろう。教員の定員も変わることが起きるだろう。ただし、教員の解雇はできないから、カリキュラムの決定までは、教員の定員を決めないでおこう。こうして時間が経ちます。しかし、理想的なカリキュラムというのは、これだというのはありませんので、なかなか決定しません。しかし、人事をいつまでも決めないと、自分たちの首を絞めることになるので、カリキュラムの審議も進めてしまうことになります。

教員集団の審議を

上手く誘導する

とにかく、どんなことでも約束した期限は守る習慣を身につけることが大事です。会議にしても、定例以外に、毎日毎晩でも開いて、暫定的な方法でもいいから決めておいて期日に間に合わせる。改善を一步進めることが大切であると思っています。大学教員は、審議を怠けるといわれ、自分の研究に没頭する習性があります。大学の管理・運営は、雑務だという観念が抜けていない教員が多いのです。そこで、大学職員の手腕が必要で、教員集団の審議を上手に誘導することが、大学職員への期待するところでもあります。

将来の大学職員像

研究への参加と貢献

——ドイツの場合

大学教員集団とつきあえるのが、プロの大学職員といいましたが、他にも参考にすべきプロの仕事があります。

私が昔、ドイツにいた時の話です。私が、お世話になっていた研究所の先生には、三人の秘書がいました。私は、よく第二秘書嬢の所にいって、執筆した論文や講演の原稿

の言葉や表現を直してもらっていました。ところが、第一秘書である年配の婦人は、表現や言葉だけではなく、内容も修正してくれたのです。それも全体的を得た意見なのです。実は、研究所の先生も、また研究所の所長も彼女に原稿をみてもらっていたのです。彼女は文学部出身なのですが。

私が「専門家でもないのに、どうしてわかるのですか」と尋ねると、「本当の事はわからない。しかし、論理的に話の筋が通っているかどうか、その研究に携わっていない人が読んだときに、それでいわんとすることが伝わるかどうか、長年この仕事をやっていくうちにわかるようになってきました」と述べました。それが、彼女だけではなく、あちこちにそのような事務職員がいるのです。私は、これがプロの事務職員だと悟ったのであります。狭い専門領域に閉じこもっている私達よりも、彼女等の方が、優れた能力を養っているのであります。日本の大学や研究所でも、こういう事務職員が増えることを願っております。

研究支援業務の質的充実

この例にあげた水準の仕事が、大学・学会・研究所の事務職員にとって、研究支援業務の重要な守備範囲になっていくことを、私は願っているわけです。これからは、大学

事務も、こういうことが一つの仕事の部分になって欲しいと、私は思っています。これは、文系出身の事務職員に一番難しいと考えられがちな理系分野の仕事への参入ですが、文系の教育研究ならば、さらに考えやすいのではないのでしょうか。

事務職員の地位確立のために

最後に、大学事務職員の地位を確立することを、めんどうがらずに考えて欲しいと私は思っています。こう申しますのは、これからの社会全体の変革を考えますと、大切なこととに思うのです。私達の生きてきた五十年というのは、同一産業・同一業種のなかでの比較や競争のみ熱心ではないでしようか。それが、いまの色々な社会の歪みをもたらしました。他の産業だったら、すでに倒産してははずの金融関連企業が税金で生かされているのに、従業員の給料だって、高額のまま。今後は、異業種との比較・競争になるといわれています。

狭い分野の専門に閉じこもってやっている私達のような大学教員よりも、広い視野で広い情報が本来的に必要とさ

れる大学職員のほうが、産学共同事業や地域社会の将来計画に関わる事業などに必要な人材なのです。例えば、種々の研究評価の場面に、大学職員の参加が求められます。私の関係する産学共同の団体には、通産局長と並んで名大事務局長にも入ってもらっています。こうした分野に、大学事務職員が活躍することが求められるのです。

現状では、多くの大学職員は、自分達と違う考えをもつ人々や外部の異業種の人々との交流が少ないようです。外部との人たちとの接触する機会を多く持つなかで、大学事務職員の地位確立を実現して下さるように、切に願っています。

この講演は、東海高等教育研究所主催で一九九七年十一月二十九日（土）に行われたものです。

記録 亀谷幸美、構成 安藤友張