

講演『「事務」職員から「大学」職員へ』

福島 一 政（愛知東邦大学 理事／愛媛大学 監事／日本福祉大学 学園事業顧問）

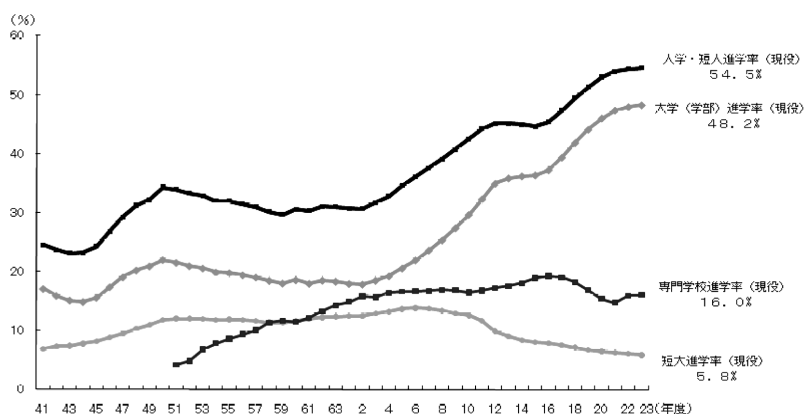
福島でございます。宜しくお願いします。

先ほど愛知東邦大学の理事とご紹介いただきましたが、実は学校法人東邦学園の理事です。愛知東邦大学という名前は、皆さんほとんどご存知ないと思います。少しでも愛知東邦大学という名前を知ってもらおうと思い、愛知東邦大学という名前を使用している訳です。他もすべて非常勤で、もうちょっと安定した仕事をしたいとも考えています。3年前に37年間勤めていました日本福祉大学を定年退職しました。坂本竜馬のように日本を洗濯しようというわけではないのですが、いわば日本福祉大学を脱藩し一度自由の身になって、日本の高等教育のことを考え、大学職員がもうちょっと頑張ってもらえるようにするために自分ももう少し頑張らないといけないと思っています。そういうわけで、今は取り敢えず自由の身になっています。

今日のお話の中身なのですが、最初はお話をさせていただく前提となる一般的なお話からさせていただきます。それと関西学院大学高等教育推進センター第1回SD講演会ということでもありますので、SDのことについても少しお話させていただきたいと思っています。その上で、事例報告として、いま私が一番力を入れている愛知東邦大学の理事としての仕事も含めて、いろいろなことを教訓として、お話をさせていただこうと思っております。

1. 大学のおかれている現状

まず大学のおかれている現状ですが、第一に大衆化ということがあげられます。大学・短大進学率が今年度54.5%、専門学校等を含むと70.5%になります。今年は東北地方の大きな地震がありましたので、岩手・宮城・福島の3県は含んでおりませんが、学校基本調査の速報ではこのような数字になっています。



第二に少子化ということです。合計特殊出生率はずっと1.3くらいを推移しております。人口維持に必要な出生率は2.08と言われておりますので、このままいきますと50年後には日本の人口は7000万人くらいになってしまうと言われております。

第三に格差拡大ということですが、今年は、私立大学の39.0%と4割近くが定員割れを起こしています。昨年は1~2%少なかったと思いますが、4割と言うことは私立大学の223校が定員割れを起こしているということです。

今日ご出席の皆様の大学の中にも定員割れしている大学はあると思います。実は私が今理事を務めている愛知東邦大学も、昨年まで3年間定員割れをしていました。今年、ようやく定員割れから回復したのですが、実に大変な事態です。

安定している大学はまだいいのですが、とくに地方の中小規模の大学の場合にはどのようなことが起こるのか、それをどのように打開していくのかというお話をさせていただきたいと思っています。

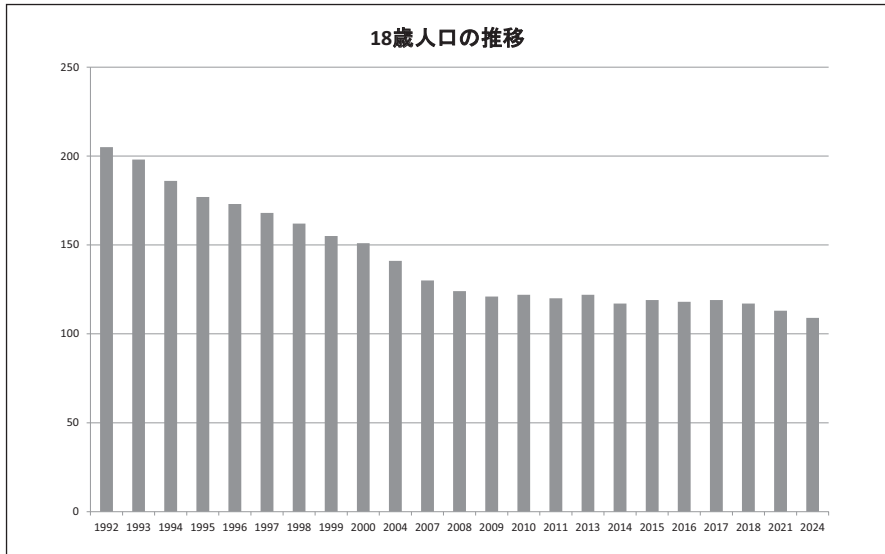
それから第四に経営人材の不足についてです。全国の国公私立の設置形態を問わず、経営の専門人材が不足していると思います。つまり、経営人材の育成が急務であるということです。ただ、急務といっても、これは地道にやるしかありません。私が言う経営人材の不足とは、高等教育機関にとって一番肝心なことは教育であり、教育の仕事をちゃんと出来る職員が不足しているということです。いわゆる財務や人事、総務、企画というのは、経営管理の中核であるということは間違いありませんが、大学の経営で一番大事なことは、私は教育だと考えており、そういう視点で申し上げているところです。

それから、最後に公財政支出の不足です。GDPの0.5%しか高等教育に予算が回っていません。OECD加盟国中最低だということをご存じのとおりです。今年は震災があり、年金問題などが色々議論されるなか、あわせて消費税を上げるということも国会では議論されていますが、なかなか大学に対する予算は増えそうにはありません。こういう時こそ教育に予算を投下すべきだと思うのですが、なかなかそういう動きになりません。

この辺りが、今大学が置かれている現状の課題だろうと思います。

2. 18歳人口の推移

18歳人口がどのように推移しているかということですが、1992年が第二次大戦後の第二のピークで205万人です。所謂団塊の世代の子供たちの世代。そして、2008年から2013年までが120万人前半で推移しています。今後2014年から2017年まで、110万人台後半です。さらに、2018年からまた18歳人口が減少し始めます。2024年には109万人になるということです。今から7年後には18歳人口はさらに減少して、13年後には今よりも11万人減ることになります。進学率が今と同じ55%で推移するとしますと、大学進学者が6万人くらい減ることになります。放置しますと単純に計算しても1割くらいの大学が、1割と言いましても780大学ありますから80大学くらいが倒産の危機に陥る可能性があるだろうと思います。このことを押さえておくべきではないかと思っています。



3. 大学改革とは何か

よく大学改革、大学改革と言われますが、それは何を指すのでしょうか。

1つ目は大衆化された大学の新たな教育システムの開発です。今や同年齢の過半数が大学・短大に進学する時代です。そうするとどのような事態に陥るのでしょうか。関西学院大学の場合はそのようなことは無いと思いますが、例えば私が今理事を務めている愛知東邦大学の場合では、学力は低い、意欲は不足している、さらに社会常識が無い、そういう学生も一定程度入学してくる。けれども大学へ入学してくるわけですから、きちんと大学で学んだ者にふさわしい力をつけて卒業させなきゃいけない、ということになります。しかし、なかなかそういう教育システムになってはいません。昔と同じようなことをやっている。これでは、進学率がいくら高くなっても、まともな高等教育ができないということになります。今の日本の大学進学率は決して高い方ではないということは統計上明らかです。隣の韓国は80%以上の大学進学率です。日本は主要先進国の中では、大学進学率はそう高い方ではないのです。しかし、今のままでは、まともな高等教育を受けさせずに卒業させてしまうということになるだろうと思います。でも、新しい教育システム、あるいは教育手法というものは、まだ全面展開にまでは至っていません。ここは改革の大きな柱になるべきだと思います。

2つ目に、世界的なレベルでの高度な研究ということです。グローバル化がこれだけ進んでいますから、世界的なレベルでの研究と発展は、別に東大や京大、関西でいえば関関同立、そういうところだけがやれば良いというわけではありません。どこの大学にも、どんな小さい大学にでも世界的なレベルで研究ができるようなテーマがあるはずですが、そのようなことにそれぞれの大学が取り組む必要があるのではないかと思います。愛知東邦大学は2学部しかない文系の大学ですが、その中で自然科学分野の先生がいます。教養科目を担当されているのですが、例の「はやぶさ」の開発に関わっていたのです。大学のウリになるのかどうかはともかくとして、それぞれの大学で、高度な研究を組織できるのではないかと思います。

3つ目に、多様な社会連携による新たな価値の創出ということ。1つの大学で全てのこと

を行うというのはなかなか難しいことです。私立大学でも、例えば早稲田大学には医学部がありません。慶応大学には薬学部がありませんでしたが、共立薬科大学を吸収合併しました。ああいう大きな大学でも全ての学部をそろえることはなかなかできないわけです。それぞれの大学の強みがあるはずですから、大学同士でうまく連携をして新しい価値を創り出すことができるのではないのでしょうか。それから地域の大学、高校、産業界や自治体、あるいは、国、民間団体、それから国際的な連携、そういう色々な強みを活かして新しい価値創造をしていくべきだと思います。

それから4つ目に本格的な生涯学習事業の開発です。ご承知のように少子高齢化社会ですし、格差がどんどん広がっている社会でもあります。いつでもどこでも学びたい時に学べるプログラムというものを高等教育機関が国民に対して提供すべきではないかと思います。多くの大学で生涯学習センターという形で取り組まれていると思いますが、その域にとどまらないものやっていく必要があると思います。これは前に勤めていた日本福祉大学の例ですけれども、生涯学習を考えた上で通信教育部というものを立ち上げました。普通、通信教育というのは紙ベースで添削をしてまた返す、というようなやりとりをするわけですが、この通信教育部は、立ち上げた10年前からパソコンとネットワーク上で全部できるように、試験もパソコンでできるというようにしました。通信教育を受けようとする人たちは、ほとんどが社会人という下地があります。仕事を持ちながら勉強するわけですから挫折する可能性も非常に高いわけです。仕事が忙しかったりしてなかなか勉強することが続けられない。ですから、通信教育での4年間での卒業率は平均すると一般に17%くらいです。日本福祉大学では、平均して50%くらいが4年間で卒業しています。これは、単にネットワーク上でやったということだけではなくて、いろいろなことができるようにしたからだだと思います。ソーシャルネットワーキングサービスのミクシィをもじって、フクシィと称して、お互いに励ましあったり、いろんな方が交流しあえるようにしたりできます。あるいは、これはどこの大学でもやっていることかもしれませんが、サポーターがおり、いろんな相談に即座に乗れるようにするなど、お互いに励ましあって勉強できる環境を作り、4年間で50%くらいの人たちが卒業できるということになりました。このような例から本格的な生涯学習の環境開発ということが必要だと思います。

そして、最後にそれを実行できるマネジメント体制とガバナンスの確立ということです。調査をし、実際に実行し、活動が機能するというように有機的に働くようにする必要があります。

4. 大学改革が進まない理由

大学改革と言い始めてからもうだいぶ時間が経ちます。改革が進んでいる例もありますが、先ほど私立大学の4割くらいが定員割れをしていると言ったとおり、実際問題として改革が進んでいないということが目につきます。では、その理由は何なのかということで、私が考えてきたことについて述べさせていただきます。

一つは偏差値信仰。私立大学に学力入試で入学する学生は半数以下です。偏差値そのものに意味がなくなってきたということだと思います。国立大学ではまだ80%以上を維持していますが、2007年からはずっと少しずつ減ってきています。私立大学の場合は、偏差値が高いか低いかということあまり意味が無いのです。読売新聞が4年前から大学の實力調査ということ

やっています。偏差値によらない、あるいはランキングによらない大学の評価ということでやっています。今年、この「大学の實力」が本になって9月の末に出版されましたが、4、5日違いで螢雪時代の創刊80周年記念ムックという本に「大学の真の實力」というタイトルがつけられて出版されました。ここにも偏差値によらない大学選びというサブタイトルがついています。このように最近では偏差値によらない大学選びということが言われてきていますので、少し流れが変わってきた、変わりつつあると思います。偏差値で並べる以上、今の大学ランキングというのはほとんど変わらないです。そうすると多くの地方の中小規模の大学は常に低いランクになります。大学の中身は見ずに偏差値だけでこの大学はランクが低いとされるわけです。逆にいえば、偏差値によらない大学の評価をしようという動きが出てきているわけですから、これからは地方の中小規模の大学はなんとかやっていけるチャンスでもあるわけです。先ほど愛知東邦大学は3年間定員割れしていたと言いました。その間、所謂ボーダーフリーだったわけです。偏差値がつきませんでした。今年、別に偏差値を高めようと思ったわけではないのですが定員割れを克服したことで、最低ランクでしたが偏差値が付き、ボーダーが定まりました。ちゃんとした大学を作ること、それぞれの特色を活かした大学づくりをしていくと、そういうことにつながっていくと思います。

それから、大学経営のプロが決定的に不足していると思います。教育を中心と言いましたが、それ以前の問題として、企画や総務・財務なども含めて戦略の立て方が分からない、あるいは実践経験が無いというようなところが多いです。大学院で学ぶ職員の方も多くなってきましたが、学んだことを実践で活かすことができている方はまだまだ少ないと思います。実践で活用できない限り、力がちゃんとついたということにはなりません。

次に、学生確保のために必死になるのはわかるのですが、学生確保のテクニックに目がいき過ぎています。東京のある大学が受験生を10万人集めたということで昨今ちょっとした話題になりましたけれど、10万人集めて何の意味があるのでしょうか。ひがみ根性でいうわけではないのですが、私にはさっぱり意味が分かりません。確かに受験料が入るから財政的にはメリットがあるかもしれませんが、その大学にとって必要な学生、その大学が目指している人材育成に沿った学生をそれだけ集められているのだったらまだ意味は分かりますが、そうなんでしょうか。受験生がそれだけ来たということで大喜びしているというのは意味が分かりません。私は今、愛知東邦大学で沖縄にターゲットを絞って数人の学生を確保するために努力を続けていますが、沖縄の高校に行きますと、本州の大学が奨学金とか学費減免を条件にして受けさせるというようなことが結構あるようです。高校を訪問すると、最初に聞かれることがどれだけ減免してくれるのかということから始まることがあります。あまりにも、そういうことが続いたものですから、私は一切ディスカウントしないということにしました。何のためにその大学が人材を養成しようとしているのかということがさっぱりわかりません。受験生さえ集めればいいのかということではなく、いかにしてその大学のアドミッション・ポリシーを理解した学生を確保するかということが課題なのではないかと思っています。

それから、これが非常に大事なことですが、目の前の学生に向き合っていないということです。例えば愛知東邦大学の学生についてです。学力が低い、それから目的意識がはっきりしていない、そういう学生が多いと言いました。私が3年前に理事として赴任した時に、「この学生たちは

4.大学改革が進まない理由

- ・ 偏差値信仰(私大の学力入試で入学する学生は半数以下、偏差値そのものに意味がなくなってきている)
- ・ 戦略の立て方がわからない(大学経営のプロが決定的に不足)
- ・ 学生確保のテクニックに目がいき過ぎ
- ・ 目の前の学生に向き合っていない
- ・ 学生が集まりそうな学部・学科を新設すれば何とかできるという幻想にとらわれ過ぎ
- ・ 職員に権限が無さ過ぎ
- ・ 大学自治の軽視と「教授会自治」の誤った運用
- ・ 結果に満足せず、「作業に満足」している職員が多過ぎ

⇒大学とは、学問・文化の継承と創造をするところではないのか！

どういうふうかなあ」と、何人かの職員から話を聞いたところ、真面目でいい子たちが多いということでした。しかし、良い所しか見ていないのではないのでしょうか。本当になんとかしなければならぬところは見てない、と私は思います。いくつかの大学を見て回っても、本当に目の前の学生たちに向き合っていません。その子たちがたとえ崩れているような感じでも、実際にまともに向き合って話をしてみると必ず背景があります。そういうふうにはせざるを得なかった背景があります。そこまで踏み込んでないのです。そして、当たり障りのないことだけをやっています。これでは改革は進まないと思います。

それから、学生が集まりそうな学部・学科を新設すればなんとかできるという幻想にとらわれすぎています。昔は新しい学部や学科を作るとご祝儀相場ということで、その年は倍率が10倍なんてことはよくあった話ですが、今は設置当初から定員割れなんてこともよくあります。何百という学部学科名称があるそうですが、その大学の人材育成目標に沿ったものなのかということがちゃんと考えられていないといけません。

それともう一つは職員に権限が無さ過ぎということです。いろんな大学に何って、部課長の方々とお話しする機会があります。そこで、みなさんどれくらいの権限をお持ちですか、例えば予算についての権限についてはいかがですかと聞きますと、顔を見合わせるだけの大学も多いです。そういう権限は一切持っておられない大学がまだ多いようです。では誰が持っているのですかと聞くと、事務局長、理事長と言われるのです。5万円、10万円の決裁をするのにいちいち事務局長や理事長の決裁を仰いでいるわけです。権限が無ければ、その権限を行使するために判断をする、その判断をするためにいろんなことを勉強するというようにはならないのです。見ていてよくわかるのですが、課長職の方々は責任を取ろうとしない。事務局長のところへ相談に行くと、事務局長がうんと言えやうのです。要するに自分がうんと言ったのではなく、事務局長がうんと言ったからやる。責任も全部そっちに押しつけてしまう。自分の責任で何とかやろうというようにならない。依存体質がいつまでたっても改まらない。これでは成長しないです。下位の人たちが何か提案しても課長が判断せずに、事務局長のところへ行ってしまふ。要するに課長の

判断が無い。そういうふうに刷り込まれて、どんどん退廃していくのです。

大学自治の軽視と教授会自治の誤った運用。私は教授会の自治イコール大学の自治と思っていません。大学の自治はものすごく大事なことです。その大学が自分たちの力でちゃんと経営ができる、自ら治める、文字通り自治です。複数の学部教授会があるところは、大学の意思を決定しようと思っても、ある教授会がノーといった場合には大学の意思決定ができない。大学を代表する機関があり、そこで大学の意思決定がされるというようにならないとだめだと思います。

それから、今日のタイトルである「事務職員から大学職員へ」という部分にも関わりますが、結果に満足せずに、作業に満足している職員が多過ぎるというように思います。大学というのは、学問・文化の継承と創造をするところだと思うのですが、あまりにも近視眼的な経営をしている大学が多いように思えてなりません。

5. 大学職員の現状

大学職員の現状ということですが、私が大学職員になったのは、今から約40年前です。その頃の先輩職員に聞きますと、つい数年前までは教員が「タバコ買ってこい」と言ったらハイっと言ってすぐ買いに行った。それが職員の仕事だ、と言います。私が入った頃、どのような仕事をやっていたかといえば、最初は、教授会の担当、私学共済、職員人件費と文科省の調査担当でした。それ以外にも全然関係のない仕事もあちこちでやっていました。例えば教授会の資料を作るのに、ガリ版でロウ原紙を切り、輪転機じゃなくて謄写版で印刷して作っていましたから、いくら時間があっても足りなかった。今では、パソコンで資料を作成すれば、印刷から帳合までボタン一つで可能な機械もあるようです。それから、経理の仕事については、基本的に全部そろばんでした。そろばんですみますから、縦・横で検算できるような仕組みを作りました。必ず検算をしないと間違えることもあるわけですから。今だと Excel を使えば、検算さえいらぬ。自動的に比率まで出てくるし、図表も極めて簡単にできる。お金を数えるときは銀行員並みの札の数え方を一生懸命訓練したりしました。要するに実務に忙殺されていました。まさに「事務」職員だったのです。今から30数年前ですけれども、このような中でも規程に則った事務をやるということになってきました。そこから発展して条件整備労働、研究・教育の目的達成のための事務ということになってきました。ここまでは「事務」職員ですね。実務が基本、ほかにそれ以上やろうと思っても中々難しい。私が大学職員になって2～3年のころだったと思いますけれども、教授会担当でしたが、当時教授会執行部のような委員会があって、庶務担当をやっていました。教員の研究条件について愛知県内の他大学を調査し、本学の研究条件について検討できるようにしたいと提案したのですが、総スカンをくらいました。「事務職員が研究のことについて口出しするな」ということでした。こういうことが中々できなかつた、実務しかできなかつたわけです。それが、高等教育機関が段々発展し、どんどん大衆化してきた中で、学生たちの状況が変わってきたことでもあります。職員の人たちがいろんなところでがんばり始めた。それで、政策提起・政策管理型事務という、自分たちで政策をちゃんと提案できるようにしよう、それからそういったことが管理できるようにしよう、と変わってきました。今は、教育の中身を含めた戦略的な管理やマネジメントができるようにしよう、そのようになってきたと思います。

一方で事務系の大学本務職員がどうなっているかということですが、学校基本調査で見ても

事務系大学本務職員数の推移

学校基本調査による
(単位:人)

年度	合計	国立	公立	私立
2003	70,708	24,041	3,409	43,258
2004	71,490	23,991	3,450	44,049
2005	72,329	24,039	3,625	44,665
2006	73,241	24,216	3,682	45,343
2007	73,524	23,853	3,541	46,130
2008	74,558	23,745	3,588	47,225
2009	76,091	23,948	3,711	48,432
2010	76,575	24,245	3,858	48,472
2011	78,798	24,545	3,922	50,331

すと、国公私立全体では、2003年からですと11%強増えています。私立大学では、16%強増えています。これは専任職員のみです。最近みなさんの大学では派遣職員、契約職員も増えていると思いますから、実態としてはもっと増えているわけです。では、教員数はどうかと言えば、これも合計で大体13%くらい増えています。私立大学にいたっては20%ほど増えている。学生数はどうでしょうか。2003年から2011年までを比較してみますと、2%ちょっとくらいしか増えていません。私立大学の場合でも同じです。2.5%くらいしか増えていません。要するに、この9年間で職員・教員の数結構増えているのですが、学生数は殆ど変わっていない。当然のことながら、事務系職員1人あたりの学生数というのは、全体で減っています。国立大学は19.2人から18.4人とあまり変わっていませんが、私立大学は45人から39.6人と明確に減っています。

6. SDの目的

さて、少しSDの話をして。まず、SDの目的とは何なのでしょう。大学行政管理学会のSDプログラム検討委員会の報告の中では、大学改革実現へのマネジメント業務のできる職員の能力開発、と定義しています。単なる研修の積み重ねではない、ということです。それは、大学が、複雑多岐にわたる課題を自立的に解決し、社会的な存在として発展していくためには、大学経営や運営で、職員の能力向上が必須だということです。

もう一つ柱があります。その目的実現のためには、職員の組織的・自立的な能力開発とともに、職員への権限委譲が不可欠だということです。教職協働と言いますが、単に仲良くやれば教職協働ということではなく、対等平等な関係がなければだめです。

SDの問題が初めて取り上げられた中教審ですが、当時私が大学行政管理学会の会長でしたので、教職員の能力開発について学会の会長の意見を聞きたいと言うことで、ヒアリングを受けました。

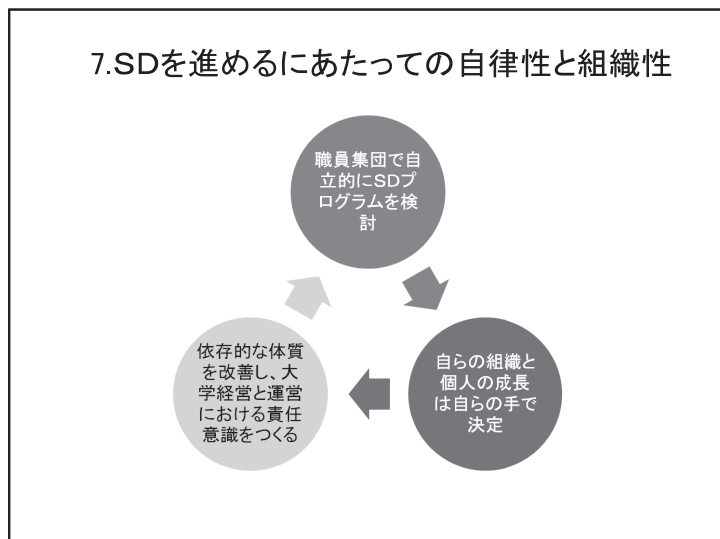
その時に申し上げたことが、ほとんど答申には盛り込まれています。私の個人の意見ではなくて、当時の学会の理事のみなさんからも意見をいただいて、発表したものです。これからは教員

と職員は車の両輪だ、あるいは教職協働を前提としていろいろとやらなければならないと言われていますが、中教審の委員のみなさんは、大学の教員で、職員は一人もいませんでした。大学全体の発展を考えた場合、職員の能力を意識的に成長させることや、委員として職員も入る必要があるのではないかなどと、生意気なことも申し上げました。その後、中教審には、職員出身の方で委員になった方がおられるそうで、結構なことだと思います。

7. SDを進めるにあたっての自律性と組織性

SDを進めるにあたっての自律性と組織性ですが、どこから与えられてSDだというのではなく、是非職員集団が自律的にSDプログラムを検討するということをやっていただきたいとします。大学によっては、理事会がこうやれとやっているところもあるようですが、自分たちのことですから、自分たちで議論して、決めるということが大事なのです。自らの組織と個人の成長は自らの手で決定をするということです。学生たちに自立しろ自立しろと言っているわけですから、自分たちも同じように、依存的な体質を改め、大学経営と運営における責任意識をつくっていく必要があるでしょう。いろんな大学に行くと、教員に聞けばうちの職員は全然だめなので、職員に聞けばうちの教員は全然仕事しないのだと、お互いが非難しあっているようなことをよく耳にします。

実は愛知東邦大学もそうでした。学生たちがちゃんとしていないというと、何人かの職員は、あれは教育、つまり教員の責任だと言うのです。一方で、決定事項については教員に依存するわけです。教授会が決定しないからいけない。では、その職員は何をやったのか、何も提案していないのです。依存体質なのです。依存して教員が決めてくれるというようにしておけば、自分は何も決めなくていいですから、楽ですよ。起こってきたことに対して批評していればいいわけですから。それでは解決にはなりません。



8. SDで何を変えるか

SDで何を変えるか、ということですが、大学経営や運営は、教員と職員がお互いに責任を持ち合って行うものです。それから、多様化する学生とよく言われます。確かにいろいろ多様化というのはあるのですが、一番の問題は低学力の学生と、目的意識のはっきりしない学生が多く入ってくるということです。ここを何とかしなければいけません。これを教員たちだけに責任を被せても無理です。大学の先生というのはそれぞれ専門があります。その専門を教えることについては責任もってやってもらえばいいのですが、もともと学ぶ意欲の無い子たちに対して、あるいは、社会常識のない子に対する教育まで大学の教員に任せてしまうということは、教員にとっても非常に厳しいと思います。むしろそのようなことは、職員がちゃんとやるべきではないでしょうか。職員が学習意欲を引き出すような取り組みを考える必要がある。つまり、教育責任を分有する必要があります。そのような意味で、事務職員から大学職員へ、ということ言っています。ルーチン業務だけでなく、困難な課題にチャレンジすることが大事です。

多くの大学で、学生が中心とか学生本位とかスローガンを掲げていますが、本当に一人一人の学生と向き合っているのでしょうか。一人一人の学生をデータだけで把握していないのでしょうか、本当に一人一人を掴んでいるのかなと思うのです。

9. 教職協働で実現すること

教職協働で実現することですが、大学が定めた教育目標、必ず大学には人材育成目標、教育目標がありますよね。それを実現するために、教員と職員が共に能力を高めて、一致して新たな教育システム、教育方法を開発することだと思います。そして学生たちにとって学びの成果が見える、手ごたえのある教育改革をすることだと思います。

多くの大学で最近学生ポートフォリオを作っていますが、大学で学ぶことは学業だけではありません。人格形成もあるわけですから、どこで成長しているのか分かるようにしてあげてはいけません。とりわけ地方の中小大学の場合には、なかなか手のかかる学生が入ってきますから、余計に必要だろうと思います。

次に、教職協働のポイントですが、教員・職員の壁を低くすることが大事なことだと思います。教学組織の委員会などに職員を正規メンバーとして位置づける、委員会のオブザーバーあるいは陪席するということが教学の委員会に参加しているケースもありますが、それでは、責任を持って意見を言うということにならない訳ですから不十分です。言う以上は責任を持たせなければなりません。そういう意味での正規のメンバーとして座らせる。理事会、あるいは大学トップ機構の役職者に職員を登用することが必要だろうと思います。それだけの責任を持ってもらうということです。

10. プロフェッショナルな大学の職員像

私なりにプロフェッショナルな大学の職員というのはどういうものなのか整理してみました。

1つ目はコミュニケーション能力が高いということです。組織や職種の壁を低くした議論、インフォーマルな関係、飲み会なんかが一番ポピュラーですが、何でもいいのです。私が以前やっていたのは、ボーリング大会とか運動会です。ボーリング大会は専任職員だけではなく、派遣の

10. プロフェッショナルな大学職員像

1. コミュニケーション能力が高い
組織や職種の違いを低くした議論、インフォーマルな関係、リスペクトの関係を意識的につくり出せる。
2. 戦略的プランニングの手法を持つ
ミッション・ビジョン実現のために、現状分析、環境分析、マーケティングなどの基礎的な技法がある。
3. 政策を実現できるマネジメント能力がある
企画案を実際実現する力がある。コスト感覚、プレゼン能力、組織できる力量、調整能力などがあること。
4. 新たな価値創造ができる
視野が広く、相対化できる情報の質量があること。
5. 複数の業務領域での知見がある
経営・管理・企画・教学・連携・生涯学習などの実際の経験と知見があること。
6. 教職員・学生から信頼される人格と大学リテラシーを含む教養が豊か
単なる頭の良さや「腕力」の強さではない、大学らしい品格を持つ。
7. 使命感と勇氣
問題があれば、強い反対があっても果敢に改革・改善に取り組む姿勢があること。

方も一緒になってやりました。そうするといろんな情報が得られるのですね。あまり言えないようなことや、彼ら彼女らの思い、たとえ派遣であっても一所懸命仕事しようとしている、学生たちのことをちゃんと見ているということが分かります。専任職員である我々には恥ずかしいことです。

いつもメールでしかやりとりしていない関係の人もいます。それが一堂に会して、いつもメールをいただいていたのは貴方だったのかというようにコミュニケーションができるわけです。あるいはタバコを吸う人だったら、喫煙場所があるとそこに同好の人が集まってきて、朝一服しながら仕事の話がまとまったり、面白い話ができたりするわけです。いろんな形があると思いますが、相手が誰であろうと、お互いに尊敬できる関係を作ってゆく、そういうことができるかということです。

それから、2つ目は戦略的プランニングの手法を持つということです。大学にはミッションがそれぞれありますから、それを実現するためのいろいろな技法があると思います。その手法をできるだけ多くの方に身に付けてもらいたい。

3つ目に、政策を実現できるマネジメント能力があるということです。よく「絵に描いた餅」という言い方をしますが、どれだけ立派な良い企画ができて、それだけでは意味が無いです。実際に実現できる能力というものを身に付ける必要があります。これはプレゼン能力や組織できる力量、調整能力などを指します。ここでいう調整能力とは、AとBを足して2で割ったら調整できたという意味ではありません。目標があって、そこに向けて調整してゆくということです。そういうことができないと、政策は実現できません。いろいろ経験を積み重ねるしかないと思います。

4つ目は、新たな価値創造ができるということです。視野が広く、相対化できる情報の質量がないといけません。自分がやる範囲だけだとダメだということです。他所の大学を見たり、他所の世界、企業や社会を含めて見たりする必要があるわけです。

5つ目として、複数の業務領域での知見があるということです。これは皆さんの責任ではな

く、大学の人事の責任です。若いころから経営、企画などの実際の経験と知見があるということが大事です。とりわけ、経営部門と教学部門と社会連携、この3つの部門を若いうちに経験できるといいです。経営と言っても、それは財務や人事、総務、企画でいいのです。教学部門というのは教学部、学生関係です。あと、社会連携、研究などの社会連携です。この3領域をそれぞれ2年～3年やっていると、将来違うと思います。

6つ目に、教職員・学生から信頼される人格と大学リテラシーを含む教養が豊かであるということ。よく仕事ができる人は頭が切れるとか、腕力があると言うふうに思われがちですが、そうではありません。やはり大学で働いているのですから、大学人らしいリテラシー、「大学とはなんぞや」ということが分かっている人でないとだめで、そうしないと信頼されないわけなのです。

そして最後に使命感と勇気ですね。最後にあげさせていただきましたが、これがないとプロフェッショナルとしては成り立ちません。新しいことをやろうとするわけですから、反発があるのは当たり前です。反発を覚悟して、使命感と勇気を持って取り組むほかはないでしょう。

11. リーダーの規範となる5つの行動

これは単に課長や部長やそういう人たちだけではなく、例えば皆さんが何か作業をしようとした時にリーダーとなった場合でも通用します。皆さん何らかの形でリーダーとして業務に携わることがあると思いますが、模範を示すということ、ビジョンを分かち合うということ、それまでのやり方を変えるということが必要です。これは課長とか役職者がやっているというのではなく、グループで行う場合でもリーダーたる人がこういう見地で取り組む必要があると思います。

非常に個人的な例で、また、プロ野球に関心の無い方には申し訳ないのですが、中日ドラゴンズが今年セリーグで優勝しました。落合監督という監督がいますが、彼は中日球団をクビになりました。なぜクビになったのか、野球を見ていて面白くないと言われるのです。しかし彼は、勝つことが最大のファンサービスであると信じて疑わず、8年間で4回もリーグ優勝しています。

私は中日ファンではありませんが、中日には中継ぎのエース、セットアッパーに浅尾拓也というピッチャーがいます。彼は日本福祉大学の卒業生で、おそらくこの大学では最初にして最後のプロ野球選手になると思うのですが、私が定年退職する前の年にドラフトに掛かりました。大学の役員室で、私の隣に座っていた人が野球部長だったので、彼は時々打合せに来ていました。実に礼儀正しい好青年で、役員室に入ってくるときも出るときも、必ず私の方を向いて「失礼いたしました」とおじぎをして出ていくのです。教職員で誰一人そんなことをする人はいなかったので、非常に印象がいいのです。そんなことから時々浅尾ファンとして名古屋ドームに行くことになったのですが、試合は確かに面白くないのです。なぜ面白くないのか。中日のバッターが打てない。バッターはほとんどが他チームだったら二軍クラスの選手です。それでも、なぜ勝ってこれたのか。ピッチャーで勝ってきたのです。これは新聞で報道されている通りです。抑えピッチャーが実にいいですよ。落合監督は退任の記者会見の中で、「当たり前のことを当たり前のようにやるのが一番難しい」と言っておられます。皆さん実際に仕事をやっておられて感じられると思うのですが、与えられた選手で勝ち抜く術を彼はやったわけですね。投手力、彼らも分業制で、浅尾、岩瀬というセットアッパーを駆使して、最後まで一点を争うゲームで、確かに緊迫はしているのですが、見ていてもつまらないですよ。名古屋ドームは内野席に行くと4000円から

5000円するわけですから、金返せと確かにいいたいくなるのです。でもいいバッターを確保していないのはフロントの責任です。現有勢力で勝って、辞めるとなると、「いやああの人は良かったね」とみんなそういうようにいいます。ここに当てはまるのです。勝ち続けることというビジョンを示す。そのためには一人ひとりの選手が何をしなければいけないか、自分の頭で考えさせるようにしなければならない。我々も、このようなことを学ぶべきではないかと思います。

12. [事例] 学校法人東邦学園

ここから東邦の事例を少し紹介させていただきます。現在2学部、総定員1,400名に対し、実際は1,200人不足です。東邦高等学校は野球ファンの方ならご存知ですね。甲子園の常連で、高校の方が生徒数は多いです。帰属収入でいたい30億円。単年度消費収支は黒字。私は外部理事のうちの一人です。

2007年が転換期でした。それまでは定員確保していたのですが、2008年から2010年は定員割れています。今年2011年は定員を確保して、受験者も増えています。2009年4月に理事に就任して何をしたいかといいますと、まず、青写真がなければ何をやってもダメと思いましたので、大学改革戦略プランを策定しました。中堅職員6名ほどでプロジェクトチームを作って4ヶ月で原案を作成しました。理事になった年の年末から年始にかけて、理事会、教授会で、いろいろな意見も出ましたが、とにかく承認してもらいました。だけど動かない。要するにPDCA、Plan - Do - Check - Action というやつですが、Do までいかないのです。そこで何をやったかという、学生募集方針の改革です。定員割れているわけですから、そこを何とかしなければいけません。学力が低いのを一気に高くするのは不可能だけど、少なくともやる気のある学生を、できるだけ多く確保できるようにしていこう、ということでした。掛け声だけでそういう学生が来てくれるわけでもありません。目的意識がはっきりしていない受験生を育てて入れるということにしました。そういう入試はAO入試しかないわけです。そのための改革をしました。AO入試で入学してきた学生たちは、今年103人います。

もう1つは同じ学園内の東邦高校と情報交換しました。東邦高校は1学年約600人位いるのですが、そのうち、昨年大学に来たのは何人だと思いませんか。分からないでしょう。1%です。当時の学長に、「どうしてですか。東邦高校に向かって100人よこせとってください」と言いました。しかし、学長は「そこまでは言えんな」と言うので、私が言いました。すると本音がでてきました。「学生の実態を見ていると安心して送れない」と。でも、ちゃんとやっている部分、あるいは、ちゃんとやっている先生もいるのです。それが率直に意見交換したことで、高校と大学の教職員の交流会ができました。実際に東邦高校から大学に来た子たちの生の声も聞いてもらいます。そんな中から少しずつ信頼関係が回復し、今年48人が入学してきました。まだ1割しか入っておらず、目標の100人には届きませんが、来年度1桁ということはないと思います。

また、愛知東邦大学はなかなか手のかかる学生たちも多いということだったので、十数人の学生たちと面談をしました。そうすると、こういうことを言う学生たちが何人かいるのです。「この大学は確かに教職員との距離が近い、何でも話せる。だけど、それだけなのです。職員の方たちは、何の解決もしてくれないのです。愚痴を聞いてもらっただけ、だから今日この話をしたって聞かれるだけでしょ」と言うのです。だから、学生たちの側から見た職員たちや教員のスタンス

がよく分かりました。これではいかんということで行ったのが「愛知東邦プロジェクト X」です。プロジェクト X の X に番号が入るのですが、20番くらいまで入りました。例えば、管理部局の職員の方たちと話をしていると、自分たち管理部局では学生たちと接点が無いのです。そこで、「学生に話しかけ隊プロジェクト」をつくりました。とにかく一歩前進でなくてもいい、半歩だけでもいいから、学生たちとの接点つくりましょう、学生といっしょになにか解決しましょう、というようにプロジェクトをいくつか作りました。学生に話しかけられたいプロジェクトだとか、なりきり川柳の会などです。それから TSS（愛知東邦職員サポーター）というプロジェクトもつくりました。新入生を大体10人単位で、職員が1人ずつ付いて支援するというものです。

要するに、学生たちと一緒に何かがやろうよということをや、大きな成果が得られました。

そして、AO 入試を変えました。どういうことをやったのかと言えば、まずは実態調査です。学生たちに直に聞き出す、ということです。学生たちに聞いてみると、「何で大学に入ってきたの」という問いに対して「なんとなく」あるいは「みんなが行くから」、と返ってきました。また「なぜ愛知東邦大学を選んだの」という問いに対して「ここしか入れなかったから」、情けないことですが、確かにそういう大学だったのです。それでも真面目に人生と向き合って一生懸命に頑張っている学生もたくさんいます。でもそのような学生を定員以上確保できなかったのです。そればかりか、昨年度までは、4年間での中退率が3割を超えていました。大学進学動機が「なんとなく」で、本学を選択したのが「ここしか入れなかった」というのならある意味で当然の結果だったでしょう。でも、そんな大学は大学といえません。

そこで、AO 入試です。「大学とは何か」ということを忘れていた人が多い。受験生に「君は大学で何を学びたいのか。大学というのは、なりたい自分、自分の夢を実現するための手段であり、目的ではない。だから、何となくではなく、自分の人生と向き合ってみようよ」と問いかけることにしました。

具体的に何を変えたかという、募集要項を徹底的に分かり易くしました。どこの大学とも同じようなものを作っていると思いますが、難しいことが書いてあっても、学生には分かり難いと考え、分かり易い要項を作ろうと考えました。そして、AO 入試出願前の事前面談を義務付けました。面談で何をするかといいますと、「何のために大学に行くの、君は何のために大学で学ぶの、将来何がやりたいの、何で愛知東邦大学なの、他の大学も見えていないなら見てきなさいよ」ということを問うのです。「最後は自分の進路は自分で決めなさい。高校の先生や親が何と言おうと、君がここでなければダメだと言うのなら歓迎するけど、そうでなければ他の大学のほうがいいかもしれないよ」と言って、何が何でも本学を受験しなさいという誘導はしませんでした。昨年は206人が AO 事前面談を受けて、103人が入学しました。

面談を受けた受験生は AO サポーターが受験から入学するまでのサポートをします。それから AO ガイダンスです。これは大学によってはやっているところもあると思います。第一次選考では書類審査です。自己アピール書と課題レポートですが、どうやって書いたらいいのかわからない受験生も多いのです。教員にも協力してもらって、レポートの書き方を、事例を交えてやってもらっています。

次にガイダンスでやるのは自校教育です。入学前に何で自校教育をやるのかと思われるかもしれませんが、愛知東邦大学というのは、馬鹿にしてくる学生や、いいイメージ持っていない子たちが多いわけです。そのため、愛知東邦大学の創立からの歴史を紐解いて、簡潔に紙芝居にまとめてわかりやすく解説します。「真に信頼して仕事を任せうる人格の育成」というのが、創立者の言葉なのです。今の時代にぴったりすると思いませんか。愛知は今ものづくり日本一の県ですが、創立者は愛知の名古屋鉄道、大同特殊製鋼、中部電力という企業を起こした一人で、今の愛知の発展の基礎を築いた一人なのです。そういうことをお伝えし、誇りをもって帰ってもらうのです。

それから、2次試験である面接試験が終わって合格が決まると、次は入学前学習です。AO入試は専願ですから、わりと早く合格が決まります。そうすると、半年くらい入学までに時間が空く合格者もあり、高校時代の勉強がお留守になってしまい、高校の先生から非常に評判が悪くなります。それではまずいので、せっかく「育てて」入れるのですから、最後まで面倒を見ようということで、入学前学習課題を行っています。課題と言っても、勉強をやれと尻をひっぱたくような課題ではなく、自分たちで自覚できるようなことをやってもらいます。生まれてから小学校に入るまで、小学校時代、中学校時代、高校時代、それぞれどういう自分だったのか、あるいは何をやりたいと思っていたのか、ということを書いてもらうのです。小学校に入る前のことは自分で憶えていないと思いますから、そこで親や祖父母、周りの人たちとコミュニケーションをとるきっかけになります。そしてどういう自分だったのかを聞いてもらうのです。もう1つは、18年間生きてきた毎年の10大ニュースを全部調べてもらいます。ネットで調べればすぐに分かるのですが、毎年の10大ニュースから3つずつ自分が関心あるものを書き出してもらいます。それを全部並べて、自分の生い立ちと並べてみて考え、大学で学ぶ意味についてももう一度考えて文章にしてもらいます。そうすると、学生はいろんなことを書いてきます。「自分は4歳までは生みの親に育てられた。それから先は育ての親に育てられた。いろいろ嫌な目にもあったけども、そういう経験を活かして、そういうことが分かるような教育者になりたい」と書いてくる学生もいました。あるいは「18年間、10大ニュースを見ていると、ずっと不景気です。せめて自分が生きていく間に景気を良くしたい。そのために経営学を学びたいです」など、いろんなものができてきます。「10大ニュースを見ていると、自分の頭の引き出しが凄く足りないなと思った。もっともっと勉強したい」そのようなことを書いてくる学生も沢山います。自分の人生を振り返ることができて、大学で何を学ぶのか、改めて考えることができてとてもよかった、と多くの学生が言ってくれました。少なくとも103人のAO入学者は、全員が自分が何になりたいかを考えています。

13. 皆さんへのメッセージ

最後に、皆さんへのメッセージをお伝えしたいと思います。これは、実は全部が私の意見というわけではありません。

先週、大学マネジメント改革総合大会というものが東京で行われました。基調講演の中で、丸善CHIホールディングスの社長である小城さんが言われたことを少し取り入れています。彼は先ず聴衆に向かって、二つの問いを發しました。「あなたは何故一度しかない人生を今の仕事のために使っているのですか」、もう一つは「あなたは今の仕事を通じて成長していますか」とい

皆さんへのメッセージ

- **ご自身への二つの問い**
「あなたは、何故一度しかない人生を今の仕事のために使っているか」
「あなたは、今の仕事を通じて成長したか」
- **気概：逃げ切れない世代が担う**
同時に Noblesse Oblige
- **ミドルの役割：一点突破**
- **担当者の役割：生の実態と事実の把握**

うことを問うたのです。

それからもう一つは、気概というものです。私自身は取り敢えず、一つの大学で定年までいきました。ある意味では逃げ切りました。けれども、ここにいるほとんどの方は逃げ切れないと思います。関西学院がそんなに簡単につぶれるような事態になるとは思いませんが、先のことはわかりません。冒頭に申し上げたように、18歳人口はどんどん減っていきますから、どうなるかわかりません。

それから、私が付け加えたものですが、Noblesse Oblige、直訳すれば、それなりの立場にある人には大きな責任が伴うということです。私は、学会の会長までやらせていただいて、大学で理事や監事を務めておりますから、私も逃げ切ることはできません。最後まで、退場しろと言われるまで、必死になって頑張ろうと思っています。

それから、ミドルの役割、一点突破というふうに申しています。全体を変えるということは非常に難しいことですが、いま自分がやっているところで変える、そこで突破してゆく、ということが大事である、ということです。

次も私が申し上げていることですが、担当者の役割です。生の実態と事実を把握するということです。愛知東邦大学の学生の実態をお話させていただきましたが、数字で見ているだけでは分からないことがたくさんあります。もちろん数字も大事ですが、生の実態をきちんと把握することが必要です。必ず数字の背景があるわけですから、事実を把握して、どうするのか、というように食いついて考えていただきたいと思います。

最後に、改革の鉄則ですが、組織の力がある時でなければ改革はできませんし、もうだめだところでは改革はできません。だめそうなところだったら何とかあります。「事務」職員から「大学」職員に脱皮してこれからの大学の経営・教学に責任を果たせるようにしたいものです。

どうもご清聴ありがとうございました。