

講演「改革推進の担い手となる中堅・若手職員に向けて —私が気づき 学んだこと 伝えたいこと—

横 田 利 久（中央大学 横浜山手改革推進室担当部長）

皆さん、こんにちは。今、ご紹介いただきました中央大学の横田でございます。

本日は、私の39年の職員体験をご紹介させていただき、その中から、ああいう失敗はやらないほうが良いなということを含めて勉強していただければありがたいと思います。したがって、気楽に聞いていただいて、何か役に立つことがあったら、それでよかろうという程度で結構でございます。

お手元にお届けした資料は大きく二つあります。「私の仕事と学び体験」と「私が気づき 学んだこと 伝えたいこと」というレジュメになっています。最初に、「私の仕事と学び体験」で、これまで何をしてきて、どんなことを目標に何をやって、どんな成果が上がって、どんな教訓を得たかという話をかいつまんで、お話をさせていただきます。また、その中から「私自身が気づき、学んだこと、伝えたいこと」を、お話させていただこうと思います。

1. 私の仕事と学び体験

1.1 学生会（1974～76年）

1974年に母校の職員になりました。今でしたら考えられないほど暇な職員でした。きっと大手大学なんてみんなそうだったと思います。何で自分を採用したのかなというぐらい仕事がなく、毎日、私は新聞を読んでいました。2カ月ぐらいずっと新聞を読んでいたら、課長が頭かきかき、「横田君ね、仕事中は新聞を読むのは勘弁してくれないか」というんです。2カ月ぐらいたってからですよ。

私の斜め前の方が新聞や雑誌をずっと読んでいたのですが、彼は仕事で読んでいたんですね。学生会というのは同窓会ですから、「彼は会報や雑誌を発行するために、新聞や雑誌から卒業生の活躍などのニュースを拾うために毎日読んでいる。あなたはその仕事じゃないんだからやめてくれないか」と2カ月ぐらいたってから初めて言われました。その間、みんなにこにこしながら、私が新聞を読んでいるのを見てたのです。同窓会に専任職員が全部で10人もいて、みんな、毎日世間話をしながら、たまに来る卒業生の住所変更とか動静調査をやっている程度だったんです。暇に耐えかねて、2年目から組合活動をやりました。

1.2 経済学部（1976～83年）

中央大学は、理工学部だけを残して、1978年に文科系全学部、当時3万人近くいましたが、多摩に全学移転するという大事業がありました。中央大学には、埼玉や千葉から通勤されていた方が多かったんですが、多摩というのは八王子の方ですから、その人たちは、1時間ほどの通勤時

間が2時間以上になってしまうわけです。山の中を切り開くような大変なところへ、一人も犠牲者を出さずに行くと言うわけです。私は組合で、若気の至りで、最年少で書記長をやりまして、年がら年じゅう団交をやっていました。仕事は2、3割で、ほとんど組合活動をやっていました。

一職員であればまだ入って2、3年の頃ですから、分掌に分けられた細かい事務をちょろちょろやってる程度だったのが、いきなり組合活動で、しかも書記長という立場にたったものですから、割と全学的な視点から物を見る、あるいはいろんな情報を得る立場になりました。後から考えると、その点は大変勉強になりました。また、移転の条件闘争で200項目を掲げて、これを全部潰す団交をやっていましたから、教員組合ともよく合宿もやり議論もしました。そうした中で、教員の考え方をすごく学びました。

この頃のことで『忘れられない戸田学長からの叱責』があります。これは移転の前年、つまり1977年の秋ぐらいからは、反対学生が毎日デモで学校を取り巻き授業妨害をして授業にならなかつたんですが、授業を何とか成立させようと職員が毎日動員されて、学生の前面に立って授業を防衛するわけです。学生とぶつかり合いになり、けが人が続出していました。

当時の戸田学長は、後に大学審議会の大学院部会長や最初の私学振興財団の理事長とを務められた高等教育界では有名な方なのですが、ある日、組合として会見を申し入れて、「学長、この混乱を一体どうするんですか」と訊ねました。日ごろ私をかわいがってくれてる方だったので、「横田君、今、混乱と言ったね。混乱というのは、それは学外の例えば新聞記者とかそういう人が言うならわかる。君は職員だろう。君自身がこの問題をどう考えるんだ。混乱というのは余りにも第三者的な言い方じゃないか」と言われて、そのときにガーンと来ましたよ。確かに、どちらかといえば、組合は要求一辺倒ですから、どうすんだ、どうすんだと当局に言っていれば済んでいたわけですが、本当に大変だったのは実際に当局の方や責任を持ってやってる方、その中でも一番大変なのは学長で、教学執行部や法人執行部の方でした。

そのときに、なるほど、自分のスタンスはあまりに当事者意識がないなと感じました。半年ぐらい毎日のように授業にならない中で、当事者意識がどのようなものか少し頭の中に浮かんできました。

移転後は、経済学部で学生の面倒を見ていました。私が面倒を見ていた学生は、いわゆる問題学生というか困難を抱えてる学生ばかり。具体的に言うと6年生以上なんです。5年まではどうってことないですが、6年生以上って何らかの困難を抱えているんです。経済的困難だったり、精神的な困難や仕事との両立問題だったり、6、70人いました。それを一手に対応して面倒を見ていた名物職員ではあったんです。

1.3 経理部 (1983~91年)

その後、法人部門の仕事もしたいと思い、希望して経理部に移りました。経理部は、言ってみれば法人本部で、組合をやっていた時からすると、ある種大学当局なんです。当局ってのはどんなものだろうと思っていたのですが、経理部だけでなく、人事部も総務部もなかなか当局らしくないということでちょっとがっかりしました。職員一人ひとりに聞いても、あるいは部長に聞いても、「いや、それは理事会が決めること」「いや、これは常任理事が決めること」。だんだん後ろに逃げていっちゃうんです。それはないだろう、自分が中大の移転後の財政を何とか立て直さ

ねばならんと思いました。私はヒラから副課長になるような年齢のころでしたが、課長に大学行政管理学会の初代の常務理事、創設者の一人がおられたので、その人と組んでいろんなことをやりました。

一番苦勞し、冷や冷やもし、そして、勉強になったのは、今ではどこでもやっている学費の定率漸増方式の導入です。これは、関西では立命館なんか、昔から経常費補助金の率と物価上昇率との見合いでやっていましたけども、まだまだ多くの大学が、お金がなくなると学費を新入生からどんと上げて、結果的に前の年度に入った学生と、その翌年度に入った学生が、同じ授業科目をとっていたとしても学費が極端に違うということがあり得たわけです。また、お金が足りなくなったらどんと翌年から上げる。在学生を上げると大学紛争になっちゃいますから、翌年から上げる。当然ながら、在校生のしわ寄せが新入生にいくわけです。こんな仕組みはおかしいということで、同一年度に在学している学生の学費は同じであるべきだという理屈で定率漸増を導入しました。

東でいうと中大とか法政、西でいうと立命館、関大がどことなく雰囲気似ていて、経済的に恵まれない学生の味方の大学みたいなイメージがありました。このままでは、今後計画的な教育研究条件の改善や施設改善ができないということで、学費改定をしようということになりました。

そこで、長期財政検討委員会を立ち上げ、ここで徹底的に他大学比較をやりました。驚いたことに、中央大学が53万平米もある多摩に移転して、建物を建てて立派だろうと思っていたのですが、10年ちょっとの間に、ほかの大学も土地を買い、建物も建てていて、中大はちっとも広くも大きくもない大学に成り下がってたんです。この実態を見せながら、まずベースを上げた上で定率漸増4%の学費改定を提案しましたが、これが大変でした。

学部の教授会に、まずは財政状況を説明し、それから学費改定の説明をして提案するわけです。1回、2回では終わらなくて、3回説明に行った学部もあります。私は直接いわれませんでした。課長は学内で有力教員から、「おまえは大学を潰す気か」みたいなことを言われたりしていました。こちらがひるんでしまうと紛争になるな、と感じていました。

大学紛争って学生が騒ぐから起こるのではなく、内部で議論が分かれて分裂し、それと学生と一緒に起こるんです。学生が騒いでるだけだと、実際には紛争にならないんですが、寸前までいきました。それこそ昼、夜、いろんな先生にお会いして説明して、何とかご理解をいただいたわけです。そのときに、ここで譲り、こちらが自信のない対応をすると、あるいは、ここで説明をごまかすと、紛争になるなという体験を何度かしました。教授会での説明は大変厳しいものでした。1学部に100人、出席率は当時7割ぐらいですから、70人ぐらいいるわけです。そこで財政の説明をすると、当然、手を挙げて質問する人が何人かいるわけです。ちゃんと説明できるかどうか、それで説得できるかどうか、こちらもかなりぎりぎり勉強をしました。最終的には説明し切って、ご理解をいただき、それで財政的な見通しを立てて新しい学部・学科増に取り組んだわけです。

課長と2人で中心にやりましたけれども、自分でも一皮むけたなと思ったのは、やっぱり逃げずに説明をし切ったことです。職員とか理事会は、ラフに説明しても何とかなる。でも、教授会、教員にはきちんと説明しないとご理解いただけない。ご理解いただくために、逃げずに説明をす

る。あと、筋をきちんと立てて堂々と説明をすることを勉強しました。そういう姿勢を貫いていくと、最終的には何とかご理解いただける、という経験をしました。あなたが職員として一皮むけた経験はどこですかといわれれば、まずはここだったかなと思います。

1.4 新設学部 (1991~97年)

その後、中大も新しい学部をつくらうと、慶応に次いで総合政策学部を立ち上げようということになったわけであります。これも、立ち上げを俺にやらせろと、自分で志願をしました。

この総合政策学部づくりの話は、30回以上、特に90年代の半ば2000年代の初めまでに、いろんなところで話をさせていただきました。今見てみると、こんな内容のことは、みんなどこでもやってるような学生サービスのイロハみたいな話であります。

ただ当時は、学生サービスを徹底的にやるという発想はまだまだ少なくて、そういう取り組みをしてるということで注目を浴びました。少しこの辺のお話をさせていただきます。もはや、そんなことは当然やってるよという話だとは思いますが。

新しい学部をつくる時に、大学改革の必要性という話がどこの大学でも出ていました。皆さんご存じのように91年に設置基準が大綱化され、教育方法も含めて、割と自由にカリキュラムが組めるようになりました。それ以来、学部・学科の新増設が中心でありますが、大学改革が進んでいったわけです。

1.4.1 職員にとっての大学改革

この総合政策学部は、ちょうど91年7月に設置基準が大綱化された一番乗りの学部ですが、私はその設置構想のときからずっと中に入っていました。その時に、「大学改革、大学改革と言うけれども、教学現場の職員にとっての大学改革とは何ぞや」ということを自らに問うたわけです。

当時、職員は偉そうに、「教員が大学改革をしっかりとやらなければいけない」みたいなことを結構いっていたんですが、じゃあ、職員はどうなんだ、職員は何をするのか。机に踏ん反り返って威張ってるだけで、学生には「おい、こら」で済ませる。私の学生時代は、事務室に聞きに行こうものなら大変で、「そんなことは掲示板に出てるから外を見ろっ」といわれていました。こっちも、事務室とはそういうものだ、学内警察官くらいに思っていましたから、しょうがないわ、職員ってのはそんなもんだらうって、怒らずに掲示板を見に行きました。

私も学部の新入生ガイダンスをさんざんやりましたけれども、こういう言い方をしていました。「皆さんはきょうから大人です。社会人と一緒です。大学へ来たら、登下校の際には必ず掲示板を見ること。掲示板を見ないことによる不利益は、みな大人であるあなた自身が負うんです。」みたいなことをいって、そうやって手抜きで逃げていたわけです。私も実際にやっていたけど、電話がかかってきたら、怒って切っちゃうんです。6,000人もいる学生に電話をかけてこられたら、これは仕事にならないですから。電話をかけてきた人に「あのね、そういうことはちゃんと掲示板に書いてあるの。一人ひとり電話で対応していたら仕事にならないでしょう、掲示板見なさい」と切っちゃったり。6,000人相手の学部事務室では、それが普通だったんです。

これは丁寧にとすると怒られた。「おまえが勝手に一人でいい子ぶって丁寧にとすると、前の人はちゃんと電話で答えてくれましたって学生に言われる。そういうことは困る」と。だから、とに

かく電話では原則受け付けない。さすがに父母が電話してきたときは別ですが、学生だったら「とにかく、掲示板見ろ」ガッチャン、と、やってたんです。

こんなことでいいのか、と思い、私は職員にとっての、教学現場職員にとっての大学改革は学生サービスの革新だと確信をして、初心に戻ってやろうと始めたわけです。

1.4.2 事務室の方針

レジュメに方針が5つ書いてありますが、これは後で作文をしたわけではありません。四角の中は具体的にやったことで、皆さんに説明をするために書いておりましたが、方針については、総合政策学部の事務室、5人から始まって最後は7人になりましたけど、最初に事務室を開室したときに、また、半年に一度業務分担を変えるとときに、みんな、これでやるぞと、紙で書いて、確認し合った内容です。

- 方針1. 新学部らしく、初心に帰り何でも挑戦する。
- 方針2. 学生参加の学部づくり（学部の歴史・文化・伝統は学生が創る）。
- 方針3. 学生サービスの内容を革新する。
- 方針4. 入り口（入試）から出口（就職）まで、学部事務室が一貫してコミットする。
- 方針5. 我々にとっての最高の報酬は給与よりも感動である。

1.4.3 方針1. 新学部らしく、初心に帰り、何でも挑戦する

方針1は、とにかく何でも挑戦、トライ&エラーということ。横並びは一切無視、意地でも無視ということ。さんざん無視して、後でずいぶん反動もありましたけれどもすべて無視しました。

何かやるときには、法人部門の人事や経理、イベントをやるとなれば管財へ行って折衝するわけです。折衝すると、だいたい「ほかの学部ではそういうの認めてないですよ」といわれるわけです。「新しい学部なんだからとにかくやらせてくれ。やってみてうまくいかなかったら、ほかの学部はまねしなきゃいいし、やらなきゃいい。もしうまくいけば、ほかの学部にも広げればいいじゃないか。そのために新しい学部をつくったんでしょ」といってやるんですが、どの部署からも「気持ちはわかるんですけど、なかなかあなたのとこだけを特別優遇するわけにはいかん」と返されるわけです。私はもともと経理にいたので、どこをどうやれば踏み倒せるかというのがわかっていたものですから、ありとあらゆるものは全部踏み倒しました。お金がないわけじゃないし、後で叱られるのは私が叱られればいいと思って、ほとんどやり倒しました。横田じゃしようがないと理解してくれた人もいたし、私が直接折衝に行くと、半分は親しみをこめてなのでしょうが、「横田が来たから気をつけろ」という部長とか課長がいたりして、「あいつが来たら大変だ、金を持っていかれちゃう」とか言われてました。

1.4.4 方針2. 学生参加の学部づくり（学部の歴史・文化・伝統は学生が創る）

方針2からは、いくつかの印象に残っていることをご紹介します。今では、学生参加の学部づくりはどこでもやっておられると思います。今でも続いてますが、SAを組織して、新入生オリエンテーションを全部彼らに企画・運営をさせるとか、学部ビデオをつくるか、学部の広報誌をみんな彼らに任すとかをやってきました。一方で失敗もしました。学部広報誌を2万部刷ったものの、授業紹介の中にそのまま学部広報誌に掲載するには非常に微妙な表現があって、2万部

全部を刷り直したりしました。そういうことも勉強になったし、一方で、この広報誌をつくりたいからこの学部に来たんだなんていう学生が毎年何人もいました。

1.4.5 方針3. 学生サービスの内容を革新する

方針3では、窓口の公平・平等論は、これは手抜きを合理化するだけの理屈である、ということです。公平にしなきゃいけない、平等にしなきゃいけないというのは、私は大嫌いで、手抜きを合理化しているにほかならない。

笑い話がありまして、1997年前後のことですが、学生厚生補導研究会—私大連の学生部の人たちが集まる勉強会—の研究会に、新しい学生サービスのあり方について講師で招かれたのですが、公平とか平等なんて、そんなものはくそ食らえだとやったんです。

来られていた学生部の方たちは、非常に理想に燃えた人たちで、あんな乱暴なことを言うのはけしからんと、夜の講師を囲んだ懇談会に3割ぐらい来なかったんです。半分以上、6割か7割は、「横田さんの話はおもしろかったし、それはいうとおりだ」というのと意見が割れちゃったんです。公平・平等であるべきだという意見と、私の公平・平等なんてのはそんなものくそ食らえという意見と。それこそ、「一人一人に対応したサービスでいいじゃないか、遅れたレポートだって、ちゃんと叱って受け付けなければいいじゃないか」「そんなことはとんでもない」という議論になりましたが、いろいろ楽しい思いをしました。

立教のある事務部長の方が、その方はずっと学生部や学生支援を担当されてこられていて、立教は学生サービスがすごく充実しているのですが、つい最近彼女に筑波大学の職員プログラムで講演を依頼した際に「実は横田さんの学生厚生補導研究会の夏の合宿を聞きまして、公平・平等じゃなくてもいいんだと思って、そういう考え方もあるんだと目からうろこで気が楽になったんです」と、半年ぐらい前にいわれて、あの乱暴な講演が役に立ったこともあったんだと思いました。

また、私たちがやって、どうということないのに割と後で話題になったのは、学生の名前覚え競争です。私の昔からの友人に、日能研の代表の方がいまして、その方が「教室の運営責任者は700人の生徒とその保護者の顔と名前がわかってないと運営責任者をやらせないんです」といっていました。それで、学生の名前覚え競争をしたわけです。私も総定員1,000人のうち、何とか700人ぐらいまでは覚ええました。名前を、学生証発行カード控えとかで一生涯覚えるわけです。名前を覚えると、事務室の前を通りかかったり、学校の中で会ったりしたら、名前を呼んで声をかけるようになる。最初のうちは、彼らは職員に名前を呼ばれてびっくりするわけです。「私、何かミスしましたか」とか「何か手続き間違いしましたか」と。「いや、そんなことないんだ、元気でやってるか、大学おもしろいか」とかいうと、ぱっと顔が明るくなるんです。この人、私のことを見ててくれている、覚えてくれてるんだ、と。

もともと事務室をオープンにして、学生が必ず通るようなところに事務室をつくってましたけど、声をかけた学生が、翌日から事務室に顔を出すようになりました。「今日も来ましたよ」とか言って、よくやって来ました。

当然一人では覚え切れないので、事務室で分担して、ほかの職員が学生としゃべっていると、後で「おい、あの子、何ていう名前だったっけ」と言って、お互いに覚え合いました。私はこのときに副課長から課長になってましたけど、最前線の職員は学生をみんな覚えてました。本当に大

したものでした。とにかくもう名前で呼ぶ、顔が会ったら名前で呼ぶ。だから、中大って大きな大学だから、こんなことがあるとは思わなかったという学生がかなりいました。大学に行ったら、自分は大群衆の中の一人になってしまうから、自分がしっかりしないとどうにもならないと教えつけられていたんでしょうね。でも、総合政策に来ると、非常に家庭的で、あそこへ行くと職員の何さん何さんが自分のことをよく知っていてくれて、いろんなこと話すんです、みたいな人が山ほどいる。事務室も毎日夜11時ぐらいまで、10時までは必ず開けていたんです。傘まで貸したりいろんなことしてました。

ですから、今でもずっと当時の学生とは行き来がある、今は Facebook でやたら行き交って、つながりが今でもいっぱいあるんです。ここで自分は、教学の職員として一つ仕事ができたと感じました。

今は、いわゆる第三領域も含めて、教務の分野に職員が活躍する、あるいは教員と職員の境界領域みたいな分野が出てきましたが、90年代の初めぐらいまで、要するに大学改革が大きな潮流になるまでは、教務の事務職員が何をやってたかということ、学籍、成績、履修管理と、あとは教授会の世話でした。要するに学生の管理をしている。学生を管理するんだったら楽なほうがいいですから、機械的に管理することになるわけです。中大の場合は学部ごとに事務室があり、学部の職員の定員が事実上決まっていて、13人から15人いるんですが、やっているのはほとんど学生管理でした。

ところが、そういう仕事って、教務システム以外のところは、余り専門知識という感じではない。だから、いろんなことを学生とかかわりながらやっていて楽しいんだけど、最終的に自分には何が身につくのかと疑問を持った人も多く、少し自信のある職員は、教務系では、私は TDK といってるんですけど、図書館、電算、国際交流、昔の言い方ですよ、に行きたがっていました。法人系では、人事とか経理に行きたがっていました。人事、経理だと、何となく潰しがきく、大学職員だけれども何だか社会的にも多少通用しそうだなという感じで、そういうふうに思っていました。

その頃のいわゆる教学分野の職員は、大学職員症候群の典型であり、教授会・教員の指示待ちです。そして、少なくとも90年代の初めまでは、教授会・教員が決めたことを、期日までに定められた方法で誤りなく処理をする職員が優秀な職員だと思われてたんです。ルーチンがきちっと回らないと話にならないですし、教員も安心して教育、研究できないですから、そういうタイプはタイプとして必要なんですが、その先にいかなかった。

そういう中で、やるべき職員の教学上の分野がいろいろある中に、非常にわかりやすく、かつ取り組みやすいことに、学生サービスの充実があった。そんな感じでしょうか。

今は、ありがたいことにこの面でもいろんな分野が出てきて、専門性も必要だし、勘と経験と度胸だけでは対応できず、きっちり勉強しなきゃいけない分野がふえてるわけですけども、私らのときはそんな時代でした。

1.4.6 方針 5. 我々にとっての最高の報酬は給与よりも感動である。

5番目は、偉そうですが報酬は給与よりも感動だということです。いろんなことをやって、確かに感動させていただきました。第1期生を送ったときには、卒業式でみんな泣きました。私たちもいい年をして、学生に感謝して泣きました。給与よりも感動が欲しいということでやり続けた結

果であります。

大きな失敗は、総合政策をつくったときに、先ほど申し上げたように傍若無人にやり続けたものですから、他学部から見ると随分不興を買いました。「あまりにも特殊、特別にやり過ぎだ、いくら新しい学部だっていかがなものか」と、また、「横田ら、そこにいる職員が問題だ」みたいなことを随分いわれました。でも、単純に6番目の学部をつくるんだったら新しい学部なんてつukらない、という信念を私は持っていました。いろいろやってみて、トライ&エラーでいいじゃないかと、そういうふうな信念を持っていたから、職員でありながら、かなりいろんな勝手なことをやって、かえって不信を買ってしまいました。

1.5 研究開発機構 (1999~2002年)

研究開発機構の創設と推進ですが、これは、よく大学発ベンチャー1,000社導入とかで、産官学連携をどの大学もやり始めました。中大も遅れぎみですけど立ち上げました。立ち上げたときに、一体だれが事務局をやるんだ、事務局が一番大変じゃないか、それなら俺がやるしかない、ということで、私が事務局の責任者で始めたわけです。後に経産省や文科省からアドバイザーなどの専門家の支援制度ができましたが、当時始めたころには、まだなくて大変でした。

私の目標は、大型プロジェクト10個、外部資金3億の導入でした。この外部資金3億は理事会の基本方針の中にも入れてもらいました。

私の戦術は実に単純で、自分に研究分野の知識があるわけでもないのに、やったことはただひたすら、個別に「とにかく、いいですよ」と。

ロースクールをつくろうということもあり、市ヶ谷にあったアジア経済研究所が移転した跡地を買っていたものですから、そこに研究開発機構を入れて、「外部資金をとってくれば都心に研究室が別に持てますし、既存の支出基準とは別に研究費は相手が了解すれば自由に使えます」といって、私の親しい先生を勧誘して始めたわけです。もともと大きなプロジェクトを持っておられる先生がいて、それが牽引になったんですが、共同研究2年目にして目標の3億を突破。プロジェクトが12ぐらいできました。社会科学系だけだったら、当時たぶんトップだったんです。

ほら見ろ、絶対ニーズはあるんだ、大学教員の中にもやりたい人があるんだと、また調子に乗ってイケイケでやっておりましたが、管理の甘さで失敗もしました。

このときに、始末書その他を書いて、研究開発機構長に謝りに行きました。謝りに行ったら、その機構長は、私が非常に尊敬して仲もよかったんですが、「横田君が一生懸命やってくれたからここまで来たんだ」と慰められました。このときも泣きました、51歳でした。

1.6 経理研究所 (2002~06年)

その後、経理研究所の事務室長になりました。研究所の事務室長って、こんなこといったら申しわけないですけど、そんなに気合い入ってる人が行く部署じゃない。

ところが、たまたま本学の経理研究所はちょっと変わっていて、公認会計士の養成をやっていたへん実績があったんです。中大は公認会計士に強くて、既に下地がありました。専任講師やスタッフ、これは大学の専任講師じゃなくて、中大の法とか経済とか商を出て、経理研究所で勉強して公認会計士になった人や、大手監査法人にいる人を辞めた人に専任スタッフになってもら

い、それを専任講師と呼んでいる。スタッフは、在学中、3年、4年生のときに合格する人が2～30人いましたので、指導スタッフにして、一斉に雇ったわけです。講座を全部 Web 化したり、「答練」を Web で一斉にできるようにしたりして、そういう施策を所長と講師陣のリーダーと私でがんがやりました。

今は試験制度が変更になってしまったので、数は比較のしようがないですけど、当時、とにかく合格者100人を突破させようと目標を設定しました。昭和40年代には中大の合格者数が1番で、一橋、慶応が2番、3番ぐらい。私が入学したその頃は中央が司法試験も公認会計士も1番でした。さすがに慶応、早稲田には全然届かなかったですけど、ようやく4年目に合格者100人を突破しました。そして異動になって、また法人に戻っていったわけであります。

1.7 3部署兼務で（2006～09年）

法人に戻って3つの部署を兼務しました。

そこでの目標が新学部の開設、入学定員6,000人の実現です。今のところ5,480人ぐらいです。それから附属学校の拡充を始めました。

ここではいろんなこと、ビジネススクールや中学校の開設、それから合併をして中・高を手に入れました。神奈川県は日本で2番目の人口があり、非常に経済水準も高く、教育熱も高いということで、私はその合併を専門でやれということで派遣されたということであります。

これは総合企画本部で行ったときに知ったのですが、大手大学も中小も含めて、ほとんどの大学が、21世紀に向けての大学のグランドデザインや将来構想を立てそれを具体化するという形で、目に見える改革をやっている。でも、中大は目に見える改革をほとんどできていなくて、やったのはどっちかという箱物をつくっただけだった。

「この差はどこにあるのか。中大も一応教学グランドデザインとか、理事会基本方針とかいろんなもの出したけれども、それはどうなってるんだ。それをそのままにしておいて、また新たな将来構想委員会とか、そんなものを立ち上げてもしようがないじゃないか。」ということで、担当の常任理事と計らってやったのが各部署へのヒアリングの実施でした。教学のデザイン、理事会のデザイン、それらに、それぞれの部署で、どう取り組めて、取り組めなかったのか。取り組めなかったとすれば何が理由で、取り組めたとすれば何が理由なのか。それから、各部署の課題についても、全学デザインと関連するかどうかは別にして、なぜそれに取り組めたのか、取り組めなかったのか、についてヒアリングを行いました。各部署にヒアリングに入るときに、私が入ると刺激が強いので、私の部下の非常に有能な女性2人に入ってもらいました。そしたら出るわ出るわ、たいいてい、1、2回議論してたなごらしになってました。典型的なパターンが、何か改革案を出して、それを教員が入った委員会でもんでもらう。そのときに、どなたか1人か2人がちょっと慎重な意見を表明すると、それっきりそのまま塩漬けになってしまうことが多いんです。それは、否決、否認されたのかと言われたらそうじゃなくて、慎重論が出たので、また他日を見計らって、みたいな言い方で塩漬けになってるわけです。そういうのがいっぱいある。

結局、部署の責任者とか委員長をその気にさせていない。キーマンを説得していない。その場でちょっと慎重論が出されたら、それでひるんでそのままというのがいっぱいある。これを何とかしなきゃいけない。

それを全部「見える化」し、一覧表にして、部署長その他に配ったわけです。これが教訓。みんなに「見える化」してチェックしないと、課題の処理が先送りになったり、スピードがなかったり、塩漬けになってしまうということです。

1.8 学校法人横浜山手女子学園への派遣 (2009年～)

最後に、自分の直接やってきたことでは、横浜山手に行きました。思い、目標、その他はいろいろありました。合併ということで、この関西学院にも勉強に来させていただいて、聖和大学との合併や、千里国際学園との合併のことを教えていただきました。教えていただいて、当初はそれなりに順調に進んでおりました。

しかし、生徒の学力向上や、なかなか入学生徒・保護者のレベルに追いつかない旧山手教員の教育力向上などの課題が残っていました。見ていただくと、例えば偏差値は、2008年と2012年で比較していますが、高校はこの1、2年で25ぐらい上がってます。中学校は20ちょっと。やっぱり偏差値が20とか25違うと、まったく違う生徒です。保護者からして違います。説明会をすると、年度を追うごとに保護者の方々の振る舞いから何からまったく変わりました。志願者も10倍ぐらい増えたわけです。

今年の2月1日にはTBSが取材に来て、経済状況も厳しく、志願者も減りぎみの中で、ひとり断トツに伸ばしている学校だということでNEWS23で報道されました。ところが、「入試不正事案」が発生し、それが新聞報道に至ったということで、一挙に調子に乗っていたのがこけたということでもあります。なかなか話しくいんですけれど、内容的にはほぼ報道のとおりであります。これには私にも一定の責任があります。今もなかなか厳しく、理事長および一部の常任理事を理事会で解任しましたが、それでも治まらない状況が続いております。

この教訓はなかなか難しいんですけども、一つは、現場で一生懸命やってるとある種の視野狭窄に陥るということです。厳しい環境の中で仕事してるんだから、もっといろいろなことに目を配るとか、勇気を持ってノーと言うとか、いろいろあるんですが、やっぱり視野狭窄に陥ってたんだろうと思います。

熱意を持ってやっている人がそれ故にのめり込んで、周りが見えなくなって、結果的には大学全体の足を引っ張っていったという側面は確かにあります。主役は気の毒なことにどうしても校長になっていきますが、私も合併前は副理事長として、合併後は、法人も一緒になった関係で担当部長になってますから、それなりに影響力も責任もあったわけです。この時期にこんなに教訓を得て勉強になっても、あとの職員人生も余りないのですが。

2. 私自身が気づき、学んだこと、伝えたいこと

2.1 学んだこと、伝えたいこと

これだけですと、単に職員生活を語っているだけなので、少し整理して、自分が学んだこと、伝えたいことを、とりわけ若手・中堅職員の方に向けて、いくつかご紹介をさせていただきます。

つくづく思うのは、大学職員という役割・仕事の難しさと面白さということでもあります。

最初に司会の澤谷さんがいっておられましたけど、私は、大学改革における職員の役割とか、大学職員の役割とかいう話で、20年以上あちこちでしゃべってるんです。同じネタで同じことを

しゃべって、全く全然進歩していない。言い訳をすると、問うことに意味があって、結論を出すことに意味があるわけじゃないんですが、そのぐらい大学職員の役割っていまだに問われるわけです。

若いころはこう思っていました。大体ふざけた話で、株式会社における社員の役割という議論や講演なんて成り立たないだろうと。何で大学職員だけ大学職員の役割とかが議論され、講演されなきゃいけないんだと。それ自体がおかしいじゃないかと最初は憤慨していました。しかし今や実質的に役割も領域も広がってきて、変わってきたと思うんですが、私個人としてはあまり進んでいない。でも、これは問うことに意味があって、そのぐらい、難しさとおもしろさがあるんです。

とにかく私たちはここで生きているわけで、やっぱり学びたいし、成果を上げたいし、そこで仕事を通じて成長したいと思うわけです。ところが、そういうふうになると、私は民間企業よりよっぽど大学職員のほうが大変だと思うんです。私は、民間企業の方がよっぽど楽だ、とよく居直るんです。だって、自然に、嫌でも成長させられる仕組みがいっぱいあって、だめならリジェクトするかされるかしかない。だけど、大学職員の場合は、自分で自分を鼓舞する部分がないとなかなか難しい、ということです。

2.2 動くことで見えてくるもの

どうして難しいか。私はいろいろ動いてきて、私に対する評価も両方です。すごいと評価をする人も結構いますが、あいつは危ないという評価をする人もそれなりにいます。

ところが、動かないと見えないから、わからないですよ。動かないと問題にならないんですが、動いて何かやるとリスクだけが、しかも誰が起こした問題かが見えてしまう。そうなると、なかなか動きにくくなりまよ。しかも、職員って、大体皆さん優しいし協調性が高いですから、お互いに空気を読んで、自分の居場所を見つける人が多いですよ。冒険しないのが悪いと言ってんじゃないですよ。

最近ではSDとかなんとか言われて、意識が少し向いてきたかもしれませんが、上司でも、勝手に育てたい人が多いですよ。背中を見せて勝手に育てと。部下の育成という観点は、実は上司にもないし、人事にもない。

私が2008年に大学本部に戻ったときに、野村総研の常務だった人が常任理事で私の親分になったんですが、この人はすごい人で、朝、私に何か課題を命じると、昼前に「おい、できたか」と。午後に命じると、夕方には「できたか」。夕方命じると、翌日の朝に「できたか」と。難しい課題ばかりで、そんな簡単にできるわけじゃないんですが、大体3時間以内に調べ資料をつくり返さなきゃいけない。

その人が言っていたことであるほどなと思ったことは、とにかく大学の人は人を育てないということです。どんな本にも書いてあるのは、例えば上司の役割、特に課長の役割は、計画の達成と部下の育成、大体この二つですが、大学の人には余りそういう意識がない。今は多少あるかもしれませんが、以前は仕事に余裕があったから、志の高い人とかエネルギーのある人が勝手に育っていった。

でも、今はそんな余裕はない。加えて、近年、顕著になった困難さということでは、業務が高度化・効率化する一方、雇用形態は多様化して、特に中小の大学、あるいは公立大学なんて、専

任であれば現場監督職みたいになっています。とりわけ教務の現場はそうで、国立も公立も一部の私立にも、教務の現場は別に専任である必要はなく、愛想のいい笑顔が上手な派遣やパートの人たちを上手に管理するのがおまえらの仕事だ、みたいな発想の人が結構管理部署にいる。「研修にも行きたいんですけど行けないんです。行ったら仕事が回らない。」そういう中でなかなか大変だと思います。

業務の効率性と創造性という真逆の課題を同時追求しなきゃいけないので大変だと、私が手伝わせていただいている筑波の加藤先生はいつでもおられますけど、本当にそのとおりなんです。

ただ、難しいし大変だけれども、でも、やっぱり大学は多くの人の夢と希望を担っているということを実感することが多々あるわけです。それは、こういう大学改革とかいろんな新しい仕事をしていく中で、例えば、父母と話をすると、自分が送り出している息子、娘に対してどれだけの思いを持っているか、それから卒業生がどれだけ母校に期待してるかということが、ひしひしと伝わってきます。

新しい学部をつくった1年目に、売り込むために、教員と100社訪問をやりました。多くの会社で、門の前やピロティーで卒業生がずらっと待ってるんです。中が当時40年ぶりに新しい学部をつくって、後輩の面倒を見なきゃいかんと、私らが訪問するときにOBが待っていてくれるんです。これは本当にありがたかった。人事に話に行くときにも、一緒についてきてくれる。そのぐらい、OBの方は大学に対する思いが深い。そういうことが動くと見えてくるわけです。

2.3 仕事で得た感動は一生モノ

たまたま自分は、この時期に何の縁か大学に職を得て、大学の共同体に参画させていただいているわけですが、彼らの思いを受けとめてやるだけの志、あるいは意気に感じる心がないと、父母や卒業生らに申しわけないと思うんです。たまたま、30年、40年、職員、あるいは教員としてその大学に職を得ましたが、大学がずっと長く続く中で自分がどれだけの貢献ができたか。ストイックな言い方すると、もしかしたら、自分よりも、ほかの人が教員になったり職員になったほうがよっぽど大学のため、学生のため、卒業生のためになったかもしれないと思うわけでありませう。そう思うと、やっぱり自分のやれることは目いっぱいやろうと思うわけでありませう。

したがって、職員の役割に限界がないと思うし、私自身は稚拙なやり方で、どちらかというところでは精神主義で根性論でやってきましたが、役割や仕事に限界はないということは、自分でも実感したところでありませう。たまたま、横田さんってどうしてそうやって元気でやれるんですかって聞かれるんですが、答えは、仕事で得た感動は一生モノだからってことですね。

とりわけ総合政策での体験がそうでしたが、幾つかの仕事で感動すると、その後は、サボろうとすると背中刻まれた刻印がズキズキうずくんですよね。感動が欲しいって。仕事で得た感動ってのは大体一生モノ、DNAになるんです。僕と一緒にやっていた仲間ってみんなそうです。それは長い職員生活の中では、何年かゆったりする時期もあるし、そんなずっと走ってられないのはわかるし、途中でメンタルで厳しくなっちゃった仲間も何人もいます。「横田さんと一緒にやった人は、独身の人はそのままずっと独身、家庭がある人は離婚、病気になった人も結構いますね」って誰かに言われて、よく考えたらその通り。「一番元気なのは、全然へこたれないのは横田さんですね」って言われて、ちょっと申しわけない気もしますが、ただ、仕事で得た感動は

一生モノということでもあります。

2.4 理解して実践するのではない

職員のプロとかプロフェッショナルリズムとは何かと良く聞かれますけど、答えはないんです。ただ、「プロとは何か」と問い続けながら仕事をする事だと思っています。いろんなところへ講演に行った最初のころは、プロの定義とか何とかしゃらくさいことを言っていたんですけど、最近はそういうことではなく、問い続けることに意味があると思っています。

私が、ぜひ強調したいのは、頭のいい人は皆さんそうなりやすいのですが、「学んで理解して実践する」ではありませんよ。「学んで、気づいたら実践する。さすれば本当に理解できる。」これ逆順にすると、物知りの知ったかぶりだけをつくるだけで、これが実に困っちゃうのです。

私は、心意気で仕事をする、意気を感じて仕事をする、楽しむ。学生とも、教員とも、これだと思っています。

今回の配付資料にも入れてありますが、私が書き散らした幾つかのエッセイの中に小田隆治先生という山形大学でFD・SDを一生懸命やっておられる人が出された「大学職員の力を引き出すスタッフ・ディベロップメント」という本の読書案内を依頼されて書きました。読んだときには本当感動しました。要するに意気を感じる、教職協働の原点がそこにある。お互いが意気を感じるところがありました。

2.5 教員の大変さを知る

学生の力を引き出し、教員を励まし、その気にさせる、これは当たり前のことでもあります。いつも言うことですが、ちょっとだけ紹介すると、教員を励ますにはまず教員の大変さを知ることだと思います。教員から信頼されるには、やっぱり大学とは何か、格好よくいえば学問とは何か、それから大学教員のスカラシップとは何か、みたいなことがわかってないと、教員から見ると、実務ができるから頼りになるんだけど、でも大学って何なのかわかってるのかなと不安になる。そういうところにはてながつくと、そこから先に行かない。もちろん、実務で頼りにされるのは重要なんだけど、大学という組織、共同体の本質を理解してるかどうか、教員に信頼されるためには、かなり重要だと私は思ってます。

職員が大学改革に参画するチャンスがあるのは大変ありがたい話ですが、成功すれば給与も上がり、身分だか資格も上がり、地位も上がり、評価も高まるわけです。しかも忙しければ、専任、もしくは、派遣や委託などのスタッフを、うまくつけてくれるわけです。

ところが、教員が大学改革に参加するときは、時間、コスト、リスクなど全て自分持ちです。かつ、失礼な言い方ですが、それが教員のアカデミックな世界で評価されるかということ、決してそんなことはない。でも、教員にも一緒に立ち上がってもらって、この大学と学生のために頑張ろうと思ってもらえるようにするためには、職員はどういう職員であらなければならないかということを考える必要があるということです。

職員は大学教員の大変さとすごさをきちんと理解しないと、うまくいかない。私も最初のころ教職協働って割とあったんですが、最近は教職協働って、あえてあまりいわない。もうだいぶ一般化しちゃって、スローガンだけが空虚に響いてもおもしろくない。いってみれば、あまり当の

教員には直接的にプラスになるかどうかかわかんないことが多いわけですから。教員と信頼関係を持って、大学のために一緒にやるには、教員の大変さを知ることです。

2.6 一度言えばわかったというのは幻想

当たり前のことですが、一度言えばわかったとか、理解してもらえたとかいうのは、全く幻想だということです。あるいは責任逃れです。何か改革推進するときに、相手は一日中それを考えているわけではない。相手にとっては、百のうちの一個かもしれない。もともと本来業務じゃないと思っているかもしれない。受け止めるだけの時間的精神的な余裕が全くない人が対応しているかもしれない。だから、これ言ったからで、あとは動くと思ったら大間違いで、徹底的に説明、説得、ハウレンソウしないと物事は動かない。それが当たり前なんです。

ユニクロの柳井さんがおもしろいことを言っていて、立派な大学を出た社員がだめ、典型的にだめだという書きっぷりだった。要するに彼らは頭がいいから、一度言えば自分はわかっちゃやう。自分はわかっちゃやうもんだから相手もわかったものだと思ってしまう。だけど、特にサービス業って、10回でも100回でも1,000回でも何回でも同じことをいわなきゃいけない。そうしないと物事は動かないし、同じような質のサービスが提供できない。

これは柳井さんもそうでしたし、私のところの理事長をやった鈴木敏文さんも全く同じなんです。全国に15,000とか、世界にもセブンイレブンが出ていますけれども、言っていることは毎日同じことです。ちょっと視点や話題を変えてるだけで、言ってることは全然変わっていない。小学生でもわかるような理屈です。でも、それを徹底的に言い続けると、それぞれ一人一人の血肉になってしみ込んでいく。その上で、それぞれの現場での創意と工夫が出てくるんです。

私もそうなんです。私がだめなのは、説明するとわかったんだろうな、わかったよねという感じになってしまう。自分は割とすぐにわかるから。でも、相手はわかってない。本当に心からわかるまで何度も説明し、説得し、ハウレンソウする。そうしないと物事は動かない。「それは昔、私も提案したことがあるんです」「私、いったんですけど全然動かないんですよ」「上司が悪いんですよ」「教授会が悪いんですよ」「理事会が悪いんですよ」って、それはだめ。そこをやらずに、それでは動かない。

2.7 数値化、見える化

動かすためには何をするか。可能な限り数値化し、見える化をする。それからもう1点は、普通の人には、自分に関係ないこと、それから悪い情報は見たくない。誰も見たくない。けれども、見たくないものを見せ続けることが必要です。横浜山手では何十人もの方が教壇を去りました。その人たちに面談で大学から派遣された学園理事長は見せるものを見せつけたんです。頭の中ではそうなのかなと思っていても、見たくない、いわれたくない。それを見せるわけです。見せて、どう思いますかと迫るわけです。そういうことをきっちりしないといけない。この辺がきつと、私を含めて大学職員って緩いんだと思う。そこが、業績を上げてる社員なんかと違うんじゃないかなって気はしています。

2.8 本音で語り合える仲間

あとは最後に学びのネットワーク。今日も名簿の中には何十年前のFMICSのメンバー、30年も一緒に勉強会をやっているメンバーがいます。

学びのネットワークに参加すると、自分を相対化することができる。自分とか、自分の仕事とか、職場とか、大学とか、仕事のやり方、何でもいいですが、相対化する機会を持ち続けることは極めて重要です。それはもちろん情報ネットワークとしても重要なんですが、そういう視野とか視点を相対化する機会を持ち続けるということが自分を励ます機会になるんです。

今回資料添付している「大学マネジメント」の「『第一世代』の末端の一人として」を読んでいただけたらと思います。そこに書いてありますが、30年近く前から夏のシンポジウムと当夜の合宿は明け方まで車座になって話し合った。そのときに心を通わせた仲間たちは、今なお変わらず実践し続けており、彼らの大学の大半は改革が進み元気な大学となっている。そのうちの一人は、昨年、東日本大震災を機に大学職員をやめて、ふるさとの復興に貢献すべく現地に向かいましたが。

だから、つくづく思っているのは、本気でやり続ければいつかは必ず実現するという事なんです。それから、そういう励まし合える、本音で語り合える仲間を学外に持ち続けることがいかに重要かということでもあります。学内だけでいくと、まあいいかってなるんです。だって学内ではAさん、Bさん、Cさんも、まあいいかでやってるし、自分も、まあいいかと。

もう1点は、今は皆さん本当に忙しいですから、ルーチン繁忙症になってしまうので、その予防・治療になるわけがあります。

2.9 「めげず、くさらず、へこたれず」

私が目指し続けている「職員道」ですけれども、とりわけ「職員が泥をかぶり、火中の栗を拾う」。いろんな場面で、ここで職員が泥をかぶれば、火中の栗を拾えば、うまくいったのになんていうことを嫌というほど見てきました。それは例えば教員と教員の間とか、もちろん法人と教学の間とか、理事と学部長の間とか何でもいいんです。卒業生と大学の間での不満とか。職員は結節点、それぞれインターフェースですので、そこで腰を引いちゃうか、職員が泥をかぶって前のめりで行くか、この差はえらく大きいわけです。でも、やっぱりそれが職員道かなと思います。機会費用が発生しても別に本人の責任でも何でもありません。でも、そこであえて火中の栗拾いができるかどうか。私も何だかんだ言わずと首にならずにここまで来てますから、いろいろ失敗しても何とかなる。

それから最後に、「めげず、くさらず、へこたれず」。失敗していいなと思うことはただ一点、失敗すると人に優しくなれるんです、これだけは言える。野球の選手も3割打てば一流だから7割失敗してもいいじゃないかと居直るところがありますが、とりわけ若いうちは失敗も本気でしたほうがいいです。悪いことをしない限りは、職を辞するようなことにはならないと思います。

私も、余りこれも記録に残してほしくないけれども、始末書を2回、辞表を1回出しています。でも、まだいます。慰留されたからなのか、ずうずうしくいると言うべきか、両方かもしれませんけれども。それでもいろいろな方から助けられて何とかやってこれた。それはなぜなんだろう

かと思うんですが、自分でもよくわかりません。ただ、言えるとすれば、余り自分のためではなくて、大学とか、学生とか、教員がいいようになればなと思ってやってきたのは確かかな。その辺で何とか助けていただいて首がつながっているのかなと思います。