

大学研究(オンライン)

University Studies Online

第2号

2016年3月

筑波大学

大学研究センター

Research Center for university Studies

University of Tsukuba

特集

大学マネジメントのイノベーション

～Job と Off-JT の相乗効果を実現するために～

加藤 毅 編

筑波大学 大学研究センター

『大学研究オンライン』第2号 目次

はじめに.....	1
論文	
大学職員の学習方略 ～職場外での学びを活かした飛躍に向けて～.....	5
加藤 毅（筑波大学）	
実践報告	
マネジメントの専門知を活用した学生募集実践の展開.....	25
喜村仁詞（岩手大学）	
大学職員として何をどのように学んできたか ～40歳までの仕事と学び～.....	37
村上義紀（元早稲田大学常務理事）	
ハイパーフォーマー大学職員が実践してきた学び.....	49
横田利久（関西国際大学）	
Summary.....	63

はじめに

大学マネジメントを取り巻く競争環境の激化や、大学に対する社会からの要求の高度化に伴って、大学職員にとって、高度で複雑な判断を要する仕事や、社会情勢の変化を反映して臨機応変の対応を求められる仕事、職場の中でいままで誰も経験したことのないような新しい課題など、難度の高い仕事は増加する一方である。これまでも、急速に進展するグローバル化への対応、経営高度化のための IR、学長のリーダーシップを支えるスタッフなど、さまざまな場面で大学職員に対する期待が繰り返し表明されてきており、本年 3 月の中央教育審議会答申において、大学は「職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修（第 25 条の 3 に規定するものを除く。）の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする」とされた（大学設置基準等の改正）。

これまでも、例えば国際交流や情報環境整備等の分野で大学職員を主要メンバーとする専門団体が長きにわたり活発な活動を続けてきている。先駆的な大学役職員が中心となって、人材育成を活動の大きな柱とする専門団体として、平成 9 年に大学行政管理学会、平成 17 年には大学マネジメント研究会が設立された。現職の大学職員を対象とする大学院も相次いで開設され、これまで 10 年以上にわたり活動を継続している。筑波大学でも平成 21 年に大学職員を対象とする履修証明プログラム「大学マネジメント人材養成」が創設され、これまでに 90 名を越える修了者を輩出してきた。外部の団体や教育課程だけではなく、大学評価の進展を契機として、もちろん大学の内部でも独自の職員研修制度の拡充が進んでいる。これらの大学職員を対象とする多様な教育・研修プログラムについて、受講経験者の評価は高く、例えば所属団体主催の研修については 79% が「意味があった」と答えている¹。その一方で、プログラムの内容によって評価は大きく異なっており²、例えば高度の知識を学ぶ大学院に対しては「自分の要求に適合した教育課程がない」ことが障害であると答える者の比率は 59% に達している³。

その大きな理由として考えられるのが、特に若手や中堅職員における、現場から乖離した高度の議論と、日常的な業務との間にある大きなギャップである⁴。事実、高い就労・学習意欲を持っていながら、日々の仕事を通じた学習（on the Job Training, OJT）も含めて有意義な学習機会を見いだすことができない、あるいは高度の学習成果を生かす機会が与えられない、などの声を聞くことも少なくない。

このような問題関心から出発し、我々の研究グループでは、若手や中堅職員における仕事と学びを有機的にリンクさせ、具体的な成果を実現する方策について議論を重ねてきた。職場を離れ

¹ 東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター 2010『大学事務組織の現状と将来 ―全国大学事務職員調査― 報告書』

² 福島一政 2010「SD プログラム検討委員会最終報告」『大学行政管理学会誌』No. 13

³ 注 1 に同じ

⁴ 加藤毅 2015「大学職員の人材形成プロセスと SD」『大学研究』第 41 号

たところでの自主的な学びを通じて日常業務はどのように変容し、そしてどのような新たな成果を生み出すのか。そこで学んだ高度の知識やスキルがどのような形で業務に埋め込まれ、そして新たな価値を生み出していくのか。おそらくそこでは、一方的に知識を吸収するだけでなく、知識やスキルを積極的に活用していくこと、すなわち能動的な学習方略（Learning Strategy）が求められているのではないか。議論は尽きないけれども、現段階での到達点について、大学研究オンライン誌として取りまとめることとした。

筑波大学大学研究センターでは共同研究プロジェクトを設置しており、編者が代表となってこれまで、2014年度プロジェクト「大学マネジメントのイノベーション」、2015年度プロジェクト「大学マネジメントを担う高度人材の養成に関する研究」（3年計画）を実施している。大学マネジメントに関心を持つ大学役職員や識者との間でインテンシブな議論を重ねながら、2014年度には研究会を2回、2015年度には3回実施してきた。本誌もまた、本共同研究プロジェクトの成果である。この場を借りて、プロジェクトの実施にあたりご協力をいただいた方々にお礼を申し上げたい。

平成 28 年 3 月

加藤 毅

筑波大学大学研究センター

論 文

大学職員の学習方略

～職場外での学びを活かした飛躍に向けて～

加藤 毅¹

1. 日常の定型業務から乖離した理想論

日々の仕事を通じて絶えず学習（on the Job Training, OJT）し、さらに高度な知識やスキルについては職場外での学習（off the Job Training, Off-JT）を通じて修得する。このことによつて、大学職員は専門職業人として大きく成長し、これからの大学経営を担う重要な役割を果たすようになる。しばしば語られる理想論である。しかしながら、当事者である大学職員が自分のおかれた職場環境に冷静に向き合うとき、この理想論は少々現実離れした空論ではないか、という疑問を払拭することができない。

これまでは記録に残る形で開示されることの少なかったその背景について、率直に提示しているのが萬崎（2013）である。そこでは「職員が従事する職務の多くは定型的な業務である。多くの業務は 1 年間の業務サイクルを経験すれば、通常的能力を有する者であれば、十分に遂行できるようになるレベルである。例えば、新入職員を採用した場合、1 年目は上司や先輩からの指導を受け仕事を覚える、2 年目になると、ほぼ独力で遂行できるようになるレベルの業務が大半である」と表現されている。非常に厳しい指摘であるけれども、ここに描写された実態は、これまでは記録に残る形で遺されてこなかっただけであり、現場の実情を知っている人にとって、日常的に観察されるあたりまえの事実すぎない、という声も少なくない。インフォーマルな場であることが多いが、例えば「大学職員の仕事の 8 割以上は比較的単純なルーティンである」との表現がなされることもある。

このような実態について、どちらかといえばこれまであまり踏み込んだ議論がなされなかったのは、無理もない。暗黙のうちに前提された文脈を共有できてはじめて建設的な議論が可能となるものであって、実情を知らない外部者に対しては破壊的な誤解を誘発しかねない内容だからである。作業のほとんどがルーティンで、しかもわずか 1 年間、ワンサイクルを経験すればおおむね対応できてしまうような単純な仕事であれば、わざわざそのための人材養成のあり方について考える必要はない。そのようなところでは、日々の仕事を通じた学びも期待できない。高度の専門知識やスキルを習得したところで、それを活かすことの出来るほどの難度や責任を伴う仕事もない。そもそもそのような仕事をしている職員に、高度複雑化する社会からの要請に応じて大学経営の中核を担うという重要な役割など期待すべくもないではないか、という極論すら可能である。そして、この破壊的な誤解を解く上で鍵となるのが、大学職員をホワイトカラー総合職と位置づける加藤のモデルである。そこでは「OJT 中心で多様な経験を積みながら活動続ける総合職である大学職員が、日常業務を通じて、大学に求められる高度に専門的な機能を実現す

¹ 筑波大学

るうえで不可欠の役割を担う人材へと成長し続けている」(加藤 2015, p.18) という解釈がなされている。

本稿ではこのモデルに準拠して、これまで蓄積してきた膨大なインタビュー調査等から得られた知見にもとづいて、第一に、単純であるかのように見える大学職員の仕事の中に埋込まれた深い教育的配慮について解き明かす。そして第二にその議論の延長線上で、先行する高業績者の経験に学ぶことを通じて、大学職員にとって効果的な学習のあり方について検討することを目的とする。

2. 出発点となる定型業務

このような誤解を解くうえでポイントとなるのが、比較的単純なルーティンがあくまで、業務全体の中の「多く」や「大半」に過ぎないという点である。そしてその意味するところを明らかにする作業を通じて、破壊的な誤解を解くとともに、職場外での高度の学習の成果を仕事に反映させる道が開かれてくる。

大学職員に限らず、総合職ホワイトカラーの初期キャリアは一般的に、比較的単純なルーティン作業から始まる。新卒で、業界や自組織にもとについてほとんど何もわからないなかで職場に配属される以上、そのような仕事から与えられるのは当然のことである。ところが、業務が高度複雑化すると同時に慢性的な人手不足状況のなかで、比較的単純な業務であったとしても、求められる成果を厳密に定義し、そしてその確実な実現を可能にするような完全な手続きを設定・指示することは、ほとんど不可能に近い。そのため現実的な対応として、特に重要な部分については間違いが起こることのないよう確実に押さえておき、些末な事柄や文脈依存的で個別性の高い仕事については、大まかな指示のみであとは担当者に任せる、という形をとることが多くなる。

ここで問われるのが、そのような形で仕事を与えられた新人の就労態度である。ここでは仮に、全体の 8 割程度について具体的な手続きが与えられ、残り 2 割は担当者の裁量に任されるような仕事の与え方がなされたとしよう。最も極端な対応は、指示された具体の手続きのみを機械的にこなし、裁量に任された(具体的な作業の指示を伴わない) 2 割については何もしない、というものである。不幸にしてこのような働き方が選択された場合、2 年目以降は同じ作業を機械的に繰り返すだけの単純労働となってしまう。これならば、1 年間の業務サイクルを一度経験するだけで、その後は独力で遂行することは容易である²。もちろんこのような働き方をしている限り、臨機応変の対応や状況判断が求められる重要な仕事を任されることはない。

3. 働き方が仕事を変える

その対極にあるのが、与えられた 8 割の手続きを確実に遂行したうえで、残り 2 割の裁量範囲について熱心に取り組む、という働き方である。全く経験したことのない新しい仕事を与えられた場合、指示された手続きではカバーしきれない部分、裁量に任された 2 割の中身について、当初は情報を持たない。意味の理解できない機械的指示に盲従するという働き方では飽き足りな

² 定型的熟達といわれる状態である(楠見 2012)

い。このような態度特性を持つ者であれば、例えば任された手続きはどのような意味を持ち、そしてそこで生み出される価値はどのようなものか、という素朴な疑問を持つことになる。自分なりに考えながら取り組みを重ねるうちに、機械的な作業でしかない自分の仕事の背後に広がる無限の世界が、徐々に見えてくるようになる。同僚が担当している仕事との間でどのような相乗関係が生み出されているのか、いま分担している仕事に対して何が期待されているのか、指示された手続きに何か自分なりの工夫を加えることはできないか。このような疑問や課題が次々と湧き上がってくる。自分なりの理解を深め、可能な範囲内での試行錯誤を重ね、あるいは先輩や上司に少しづつ教えてもらううちに、与えられた手続きの目的や意義、そしてその仕事が大学経営全体の中でどのような役割を果たしているのか、少しづつ見えてくる。言い換えれば、ルーティンという定型的な手続きの中に、標準的な仕事の段取りが巧みに埋め込まれていることを、発見するのである。

与えられた仕事が大学経営全体のなかで果たしている役割が見えてきた段階で、ようやく、具体的手続きをどのように工夫し改善すれば良いか、自分で判断することができるようになる。こうしてついに適応的熟達³の段階に達し、新たな価値ある仕事を作り出すことができるようになる。だれもその具体的な中身については知ることのなかった、裁量に任されていた 2 割の仕事(具体的な手続き)が、担当者の手によって新たに発明されるわけである。このことは同時に、当初は 8 割を占めていたルーティン作業が機械的にくりかえされるものではなくなる、つまり脱ルーティン化していることを意味する。結果的に以前と同じような外形の手続きであったとしても、それが担当者の判断や工夫を経た結果、意図的に選択されたものであれば、もはやその仕事はルーティンではない。

あるいは、割り当てられたルーティン作業を終えてなお力を持て余している場合には、自分でも対応可能な追加的な仕事他にないか、先輩や上司に聞いてまわることもできる。まだ初心者であるため、この段階で高度の知識や技能が求められることはほとんどないが、仕事に向かう姿勢や意欲は評価され、職場内での良好な人間関係について醸成が進む。こうして徐々に形成される人間関係資産が、いずれ直面することになる難しい状況をブレイクスルーする上で不可欠の体制作りへとつながっていく。

このようなスタイルの仕事を通じて力がついてくれば、当然、仕事を与える側の上司から寄せられる信頼も厚くなる。その結果、機械的な手続きには還元されない、判断や裁量を必要とする責任を伴う仕事の依頼が増えてくる。こうして、当初は 8 割を占めていたルーティン作業の比率は徐々に低下していくことになる。

4. 仕事が仕事を呼び寄せる

単純な手続きの背後に隠されている世界に眼を向け、自分で問いを設定し、仕事に対する理解を深め、可能な範囲内で試行錯誤を重ね、あるいは先輩や上司に対して積極的に教を請う。このことを通じて、与えられた単純作業の延長線上に発展的課題を設定し、期待を上回る成果を

³ 適応的熟達者とは「手続きを柔軟に適用し、創意工夫をもって改善する」ことのできる熟達者をさす(楠見 2012)

徐々に積み重ねる。このようなスタイルの働き方を続けているうち、周囲からの行為や期待、そして信頼などが高まり、その結果、手続きに落とし込むことが困難な、重要性の高い仕事が徐々に任されるようになる。自らの努力によって、より働きがいのある難しい仕事を勝ち取るのである。

大学マネジメントを取り巻く競争環境の激化に伴って、高度で複雑な判断を要する仕事や、社会情勢の変化を反映して臨機応変の対応を求められる仕事、職場の中でいままで誰も経験したことのないような新しい課題など、難度の高い仕事は増加する一方である。期待を上回る質の高い成果を積み重ねていくことが、これらの仕事を招き寄せることになる。

高まる評価と期待を受けて、先例の踏襲では対応することが困難な、高度で複雑な課題が与えられたとしよう。課題の難度が高まっていくに伴って、これまでのような小さな改善や、周囲からのアドバイスだけではもはや対応できない、という気づきを徐々に得ることになる。そして、この難しい状況の中で相応の成果を上げるためには、高度の知識や技能が必要であり、それは職場での日常的な業務を離れたところに、自分から積極的に求めていかなければならないことを覚えるようになる⁴。

5. 高度知識を活用するための基盤

与えられた単純な仕事に真摯に向き合い、地道な工夫や改善を通じて小さな成果を積み上げ(OJT)、自分の仕事や職場についての理解を深め、そして同僚や上司からの好意や信頼、期待を徐々に獲得し、共に働く仲間が増えていく。適応的熟達化と言われるこのプロセスを経て初めて、日常業務では用いられないことのない高度な知識やスキルを必要とする難しい課題すなわち活躍の場が与えられ、職場外での高度の学習(Off-JT)が切実に求められるようになる。

ここで大切なことは、このプロセスを通じて、高度な知識やスキルを活用し成果をあげるために必要となる基盤の整備が着実になされていることである。その第一は、踏襲するにせよ大幅に変革するにせよ、現在ルーティン化されている基本的な手順の全体像について、十分に把握している、適応的熟達していることである。どの部分をどのように変革すべきかを判断したり、導入すべき新たな仕組みやスタイルを一連の業務手続きに接合するためには、現在の仕事の進め方について熟知していることが必要となるからである。自分が担当する業務とその周辺について知悉することは、大学職員がまず最初にすべき、基本的なIR(インスティテューショナル・リサーチ、自組織研究)であるといつてよい。

第二に、自大学のおかれた状況を、十分に把握することである。どこにどのような問題が起こっているのか、問題はどのように推移しているのか、歴史や伝統から現在の評価まで見通した上で、自大学の強みはどこにあるのか。職場での日常的な業務を離れて獲得する知識やスキルは、抽象度の高い内容であったり、あるいは個別性の高い特定の文脈に強く規定された事例に基づくものであることが多い。したがって、そこで修得した知識やスキルを自組織に適用する(創造的熟達化)ためには、取り組むべき課題にあわせて内容を転移させる、新たな文脈を構築すること

⁴ これは実践の中の省察とよばれる行動である(D. A. Schon 1983)

が必要になる。そのためには、自大学について幅広くかつ深く知っていなければならない。大学職員にとって必須である、次段階の IR（インスティテューショナル・リサーチ、自大学の研究）である。

第三に、職場内での人間関係の構築が挙げられる。従来からの仕事の仕方を大きく変えるような改革であれば、どうしても、潜在的な反対勢力を多く抱えることになる。高度の知識やスキルを駆使してどれだけ完成度の高い改革プランを構想できたとしても、組織内での理解・支持と協力者を得ることができなければ、実行することは難しい。仕事を通じて地道に築いてきた職場内での人間関係こそ、この難しい課題を実現するうえでの原動力となるものである⁵。

これまで積み重ねてきた多数のインタビュー調査と、関連する先行研究を通じて構築されてきた概念を組み合わせることで、以上のような大学職員の成長モデルを設定することができる。それでは、過去に大きな実績をあげた、あるいは現在あげつつある先行者は、どのようにしてこのプロセスを築いてきたのだろうか。ここからは、現役の中堅職員 1 名、そしてこの十五年間、黎明期から今日まで大学職員業界をリードし続けてきているスーパースターと言うべき 5 名の事例にもとづいて、関連する先行研究からの知見を織り込みながら、具体的に検討していこう。

6. 仕事の基本を学ぶ

第一の事例としてとり上げるのは、喜村仁詞氏（現岩手大学准教授）による入試広報プロジェクトである。プロジェクトの詳細は本誌収録の喜村報告に譲り、ここでは成功プロセス及びその要因についての分析を中心に議論を展開する⁶。大学卒業後、ファッションブランドの輸入商社に就職した当初はやや意欲に欠けていたものの、振り返ってみると、2 年間も仕事を通じて学ぶうちに、社会人としての基礎ができたという。入職当初、仕事の単調さという点では大学職員とそれほどの大差はないとしても、競争の厳しい業界の民間企業に 2 年間身を置いた事により、日常的な業務（OJT）を通じて、別業界に転職しても応用の利く社会人としての基礎が、否応なく鍛えられることになったのである⁷。また、転職先の短期大学で配属された入試広報室でも、最初は上司の指導を受けて基本的なノウハウを学ぶ。上司の交代後は仕事を任せられ、自分で考えて仕事をする。先の例に沿って考えると、すでに社会人としての基礎が鍛えられていたとて、定型的熟達のための期間を経て仕事を任せられた事が功を奏したということである。8 割の定型業務は工夫を加えて、さらに自ら考えて必要な仕事を新たにつくりだす、という適応的熟達に向けたプロセスが展開されていく。

大学紛争という時代特有の状況の中で鍛えられたのが、早稲田大学の元常務理事であり、大学行政管理学会の設立者でもある村上義紀氏である⁸。希望して学生課に配属された村上氏は、時

⁵ このようなスキルの総称として、ヒューマン・スキルという語が用いられている（R.L.Katz 1974）

⁶ 特に記述がない場合、詳細については本誌収録の喜村報告を参照のこと

⁷ 入職後の初期に修得する仕事の基本スタイルについて、多くの論者によって様々な説明が行われている。たとえば古川（2002）は、基本的な知識、具体的な行動（スキル）、他者との関係、態度とコミットメント、効力感（やればできるという手応えの認知）の 5 点をあげている

⁸ 特に記述がない場合、詳細については本誌収録の村上報告を参照のこと

として暴力的な学生との交渉の場面で、常に矢面に立った。学生が大学に対して社会的責任を厳しく問うたこの時代、相手が若手の職員であっても学生は容赦しない。組織を代表して学生に向き合う以上、「知らない」や「わからない」では済まされない。学生が納得できる対応策を実施し、相手が納得いくまで説明する。この厳しいプロセスを通じて、個々の手続きの目的や意義、仕事の全体像等についての理解が深まっていく。同時に、誰もが嫌がる学生対応の窓口を引き受ける事で、職場の先輩からの信頼を獲得することになる。大学紛争の時代、学生と対峙する体験を通じて鍛えられたという経験は、村上氏に限らず、この時代を支えそしてその後の大学の発展に貢献した大学職員の間で共通して見られるものである⁹。

体験を通じた短期間で急速な成長を可能とする「ゴールデンエイジ」(内田他 2010)という考え方がある。この時期、新人を厳しく躾ける競争的な民間企業や、暴れる学生に直接向き合うという経験が、その後の質の高い仕事を達成するための基礎を育んだ。入職後の早い時期、体験を通じてこのような基礎が鍛えられるとするならば、研修制度の設計以前の問題として、まず、職場における日常的な働き方そのものをまず見直さなければならない。具体的には、例えば定型的な手続きに落とし込めない 2 割の仕事の与え方について考え直さなければならない、ということになる。

7. 専門知への切実な希求

ある程度まで応用のきく、独り立ちできる状態(適応的熟達)に達した後に直面するのがプラトー(足踏み)である¹⁰。そこからの脱却に必要な学習として、視野の拡張や活動の質的転換、新規課題への取り組みなどの有効性が指摘されている(古川 2002, pp.56-61)。喜村氏の場合、激化する競争に立ち向かうためには仕事の質的転換が必要と考え、職場の外部にリソースを求め、そこで選択したのが外部で提供されている高度の専門教育、MBA(経営学修士課程)であった。

ここで大切な事は、漠然とした不安を抱え、大学院で提供されている高度の知識を学べば何とかなるのではないか、という依存心から進学したのではないという点である。近未来に危惧される厳しい競争状況を前にして、簡単に解決策が浮かぶわけもなく、学内からの提案はなかなか出てこない。多くの大学がそうであるように、それほど期待されていないことを肌で知る職員の間から積極的な提案が出てこないのも無理はない。てはじめに、現状理解を深めるため数値データを調べてみると、勤務する大学のおかれている状況の厳しさが一層クリアに浮び上がる。外部の専門業者によるコンサルティングサービスを利用しても、劇的な改善は期待できないし、そこで提案されるソリューションの内容を見ても、必ずしも納得のいくものではない。

民間企業での就労や、前職の短大で募集停止という厳しい経験をしてきたからこそ、喜村氏はここで意を決する。依存心を捨て自分で考える事を始めたとき、次々と素朴な疑問が浮び上がり、そしていまの自分が持っている知識ではそれらの疑問には答えられないことに気づく。例えば、

⁹ 本誌収録の横田報告を参照

¹⁰ プラトーとは、業績を一定の標準的水準で安定して上げられるようになった後、業績がそれ以上伸びず、足踏み状態、あるいはやや低下する状態を指す(古川 2002, p. 56)

大学進学と同じように高額な費用を要する自動車購入にあたり、人々はどのような選択行動を行っているのか。この問題について、経営学分野でおそらく活発な研究が行われているはずだから、そこで構築されてきた理論をはじめとする知的蓄積に学ぶことで、高校生の大学選択行動について理解を深めることができるのではないか。

学習の目的は、アカデミックな理論の表面をなぞることではなく、自分の課題に即して複雑な理論を使いこなすことなのだから、専門的な大学院で基礎から本格的に学ぶことが必要であろう。こう考えた喜村氏は、自分の頭で考えるために必要な力を身につける、という明確な目的意識を持って、自己負担により MBA 通学をはじめることになる。

8. 大学の存在理由を自問する

他方、大学紛争の時代、学生は教員だけではなく職員に対しても容赦なくつめよった。大学職員とは一体どのような仕事をやっているのか、学費を負担するわれわれ学生に対してどのようなサービスを提供しているのか。大学職員の存在意義について、必要悪という強い表現まで持ち出して、厳しく問うたのである。もちろんその場では学生に対してもっともらしい説明をする一方で、いつしかその問いを自問するようになる。大学職員の存在理由とは何なのか。この謎を解き明かすためには、まず、大学そのものの存在理由が分からなければならない。ここで村上氏は、職場である「大学」について、自分がいかに知らないかということに改めて気づく。

大学について十分に理解できない限り、大学職員という仕事の意義について納得できるわけもなく、それでは情熱を持って仕事をすることはできない。しかしながら、中世以来 900 年を超える歴史を有し、世界中に偏在する「大学」なるものについて、理解し尽くすということはありません。こうして止むことのない永遠の問いに魅入られた村上氏は、「禁断の問いに罰せられた人」（喜多村 2001）となった。教養とは、本来、より良く生きる上で必要な知識をさす。本来の意味での教養としての大学を求める長い旅が、ここから始まったのである。大学の歴史や諸外国の制度、大学論、...。「大学とは何か」という切実な問いに対する理解を深めることを通じて、村上氏は、仕事の質を高めるとともに、次々と降りかかってくる問題を解決していく。さらにこの本格的な学びを深めることを通じて、教員の持つ英知なるものの本当の凄さをはじめて理解できるようになる。このことが、教員に対するリスペクト、そして相互の承認と理解を通じた本物の教職協同へとつながっていく。

教養としての大学を追い求める村上氏の学びは、個人的な営みにとどまらず職場を大きく変えるインパクトを生むものとなる。後輩職員を巻き込み定期的に行われたユニベルシタス研究会は 10 年間におよび、そこで共に学んだメンバーが、その後早稲田大学のマネジメントを牽引することになった。その成果のスコープは、所属大学の壁を大きく越えて、JAFSA（国際教育交流協議会, 1968～）や大学行政管理学会（1997～）の設立に及んでいる。スーパースターという表現に相応しく、ユニベルシタス研究会は、その再現を目標とする後進の試みがことごとく不調であったことから、伝説の研究会とよばれているという¹¹。

¹¹ 注 9 に同じ

立命館の川本元理事長もまた、大学紛争を契機として「大学のあるべき姿や大学論について、自らの言葉で語るができない限りは学生を説得できない」ことに気づき、教養としての大学を追い求めた人であった。観念論に遊ぶのではなく、異動の度に、新たに配属された部署が抱える問題を徹底的に掘り下げ、その理解が普遍的な問題——大学とは何か——に行き着くまで考え尽くしたという。この段階を踏むことによって川本氏は、数々の困難な問題を解決してきた¹²。

ここで大切な事は、学びの大前提として、モチベーションの根幹となる「大学とは何か」という確固とした実存的な問いが存在している点である。答えを求めて、自ら積極的に現場周辺を動き回る。そうして得られた新たな知識が加わることで大学に対する理解が深まり、このことが、より難解な発展的問いを誘発する。このプロセスを通じてモチベーションがさらに強化され、同時に、獲得された新たな知識や発想を活用することにより仕事の質も向上する。知識は、問いをさらに深めそして仕事の質を向上させるためのエネルギー源、道具として大いなる力を発揮するのであり、その獲得自体が目的となるようなものではなかった。ここでは、専門家の手によって分かりやすく整理され体系化された情報を追い求め、その内容を一方的に受容すること目的とする学びとは対極にある、アクティブな学びが積み重ねられていったのである。

9. 行動特性という知識の限界

わが国のスーパースター大学職員を対象とするここまでの議論では、その規定力の大きさゆえに、環境条件や動因、特性など、模倣したり開発したりすることが難しいとされる要因を中心にとりあげてきた。周知の通り、研究対象としてのハイパフォーマー（高業績者）に対する関心は高く膨大な研究蓄積があり、その中には知識やスキル、顕在化した行動など、開発可能性が開かれた要因に着目したものも少なくない。

たとえば「伝統的な適性テストの結果が職務上の業績を予見できないとすれば、何がそれを予見するのか」という問題関心から、「すでに職務で成功を収め、意義深い人生を確立した人たち」を「成功結果に導く、現実に機能している考え方や行動を見つけ出す」という試みに端を発するのがコンピテンシーである（McClelland 1993）。職種や課題に応じて、高業績者の行動特性を網羅した項目群が列挙され、それぞれの項目について基準が設定されている。高業績を上げている管理職のコンピテンシーの一例を表 1 にあげる。説得力のある内容であり、抽象的な表現となっているためその汎用性は高い。そのため、マネジメントスタイルの違いや事業領域の特性などに起因する相違はあるとしても、わが国のスーパースター大学職員が積み重ねてきた取組みと重なる部分も少なくない。そもそも、高い業績をあげた多様な管理職に対する調査を通じて抽出された項目であることを考えれば、これは当然の帰結といってよい。また心理学の分野では、最高の業績をあげている人と平均的な人との間には認知・経験的、心理的、社会的、環境的に有効な際は認められず、両者の違いを生み出す職務スキルは 9 つの行動原則によって強化することができる（Kelley 1999）という建設的な結果が得られている（表 2）

¹² 川本、孫福、井原、福島氏の事例の詳細については、断りのない限り注 9 に同じ

表 1 高業績を上げる管理職の行動特性（抜粋）

項目	行動特性
ビジョンの 明確化	① 全社の経営計画における自部門の役割や部門のビジョンを、具体的に簡潔に部下へ示したか ② 部門の目標達成に向けて、部下全員が達成できるように、ビジョンを浸透させたか ③ 部下達とのビジョンを共有し、ビジョンのコンセプトを部下に示したか
業務内容と 部下能力の 把握	① 部門全体の業務内容や、その業務に要求される能力と経験、そして役割の分担内容等を整理して把握したか ② 部下の能力のレベルや今までの業績、仕事の態度、性格等、部下の人的分析を行ったか ③ 部下の能力を、「専門職タイプの職人型」「企画開発タイプのプランナー型」「管理能力タイプのプロデューサー型」等のように、能力特性を見抜いて把握したか ④ ある週末または一日の決まった時に、職場の状態を観察して、部下の仕事ぶりが現状を確認したか
自己責任の 完遂	① いかなる時でも冷静な態度を示し、自ら適正な意思決定を行って指示・指導したか ② 上司自ら最前線に立ち、部下達と行動をともにしたか ③ 部門目標は必ず達成させるという強い意志を持ち、自らその実行態度を示すとともに、部下の達成意識を継続させかつ高揚させたか ④ 難しい決断を恐れず、勇気を持って意思決定したか ⑤ 上層部や他の管理職、経営陣の言いなりになることなく、自らの意見を進言し管理職としての主張をしたか
部下への 指示・指導	① 職務権限を部下に委譲し、管理職は基本的なコンセプトを示すのみにとどめ、部下の主体性を尊重したか ② 多少の失敗は気にせず部下の能力に応じてチャンスを与えたか ——以下省略——

出典：佐藤 2015、p.54

表 2 スターパフォーマーを支えるスキルを強化する行動原則

- ① 組織や部門の垣根をはるかに越えて、組織の成果を向上させ他人に利益をもたらすような、小さなイニシアチブを継続する
- ② 必要とされる高度の知識やスキルを有する人材のネットワークに積極的に参加する
- ③ 成果志向のセルフマネジメントに取り組む
- ④ 多様な視点や見解を取り入れることにより、自分のなすべきことを見極める
- ⑤ リーダーとの間で高い正の相互作用を実現するフォロワーシップを高める
- ⑥ 命令ではなく、行動を通じて同僚からの敬意や信頼を獲得するリーダーシップを発揮する
- ⑦ 目的の明確化や全体の統轄を通じて、チームワークを機能させる
- ⑧ 組織をよく知ることによって創造的に適応する
- ⑨ コミュニケーションを改善するためにプレゼンテーションの質を高める

Kelly (1999) をもとに作成¹³

これらの行動原則は、日本社会を対象として発見されたものではないにも関わらず、同様の主張は古くからしばしば耳にするものである。本稿で取り上げたスーパースター大学職員もまた、具体的な経験談を伴った類似の議論を活発に展開している（孫福 2005、村上 2005 など）¹⁴。

環境条件や動因、特性などとは異なり、模倣や能力開発の可能性が開かれており、かつ、そこで展開される内容も、抽象的で解釈の幅が広いとはいえ一定の説得力を有している。このような理由により、高業績者の行動特性や行動原則などの知識を活用した学習、という次なる新たな選

¹³ 内容の要約にあたり、ここでは一部独自の表現を用いている

¹⁴ 高業績の大学職員（管理職）のインタビュー調査から、一般的なコンピテンシーが大学職員にも適格的であることを検証する研究も行われている（中島 2011）

択肢が浮かび上がる。

もちろん、基礎知識として高業績者の行動特性や行動原則を知ることが有意義ではあるけれども、これらを具体的な学習成果につなげていくことは難しい。望ましい行動特性や行動原則について、これまでさまざまな機会を通じて繰り返し伝達されており、すでに広く知られている。それにもかかわらず、依然として研修や啓発メニューの中で大きな位置を占め続けているという事実が、その難しさを象徴しているといつてよい。解釈可能性の広く開かれた抽象的な方針を、個別の状況に即して適切に具体化することの難しさは、多くの人が経験している通りである。一時は大ブームとなったコンピテンシーも、現在では地道な模索が続けられている状況にある（リクルートワークス研究所 2003）。

スーパースター大学職員を生み出した環境条件や動因、特性などの要因は、模倣や開発が困難であり、またその行動特性や行動原則に関する知識についても、過去の経験が教える通り、具体的な成果につなげることは難しい。成果達成につながるコンピテンシーの代表的な項目の一つが、問題や障害に遭遇しても、簡単にはあきらめず目標の達成をめざす、というものである。我々も、有効な学びに繋がる道を求めて、いまいちどスーパースター大学職員のこれまでの経験についての見直しを試みよう。

10. 世界の大学を体験的に学ぶ

国境の壁が厚く、外国の大学に関する情報が稀少であった時代、海外の大学を訪問する体験もまた、職員のその後の成長に大きく貢献していた。1ドルが360円の固定相場で、厳しい外貨持ち出し制限があった1967年、村上氏は半年にわたり米国に派遣される。同じ大学であるはずなのに、あまりに違う米国の大学の姿にカルチャーショックを受ける。米国大学の先進的な制度設計や慣習に多くを学び、異質との比較を通じて自大学についての新たな発見や深い理解を得る。同時に、遠い異国の地で半年に及ぶプログラムを独力で完遂するという体験が、厳しい仕事に耐え、責任を持って自ら問題を解決するという仕事のスタイルを固める上でいかに有効であったか、村上氏は7点に整理している。村上氏だけではなく、孫福弘元慶應義塾塾監局長、井原実践女子大学理事長もまた、強烈な海外大学の体験が、成長に向けた大きな契機になっていた。そこでは、学生からの厳しい突き上げがなくとも、自らを厳しい環境に追い込むことによって、成長につながる機会が広がっていったのである。

表3 海外の大学に学ぶ

- ① 単独の海外研修は、全て自己責任で問題解決を迫る。
- ② それはストレス・テスト。困難にどれくらい耐えられるかのテスト。
- ③ とくに若い時の海外研修の勧め。これは国内研修の数十倍。
- ④ この試練に堪えられないものは、管理職としては不適任。
- ⑤ 海外の大学研修は、自己大学の抱える問題点を浮き彫りにする。
- ⑥ 施設・設備、教室棟、研究棟の配置を觀よ。大学の発展過程と教育研究態勢への配慮に思い巡らす楽しみがある。
- ⑦ 大学を歩くたびに新しい発見がある

村上義紀氏作成（本誌収録の村上報告を参照）

この事実は、これからの学習のあり方を考えた時、重要なインプリケーションをもたらす。世界がボーダーレス化し、インターネットで常時接続している現在でもなお、海外大学での研修体験は、明確な目的意識を持って臨むことができれば、自らのプライドを奮い立たせ、成長につながる機会として機能することが期待できるのではないか。重要なことは、厳しい環境の中で、責任を持って自ら困難な問題を解決するという経験を積むことである。職場の中でそのような機会を得ることができないのであれば、例えば、業務に直結する厳しい課題が課せられるような大学院で学ぶ、という選択肢もあろう¹⁵。スーパースター大学職員から学ぶことのできる、有意義な学習方略である。

11. 知識活用の前提となる実践的スキル

すでに定年を迎えている旧世代のスーパースターは、時代の制約から、高度の専門知を提供する今日のような社会人大学院に学ぶことはかなわなかった。そのため、体験を通じて地道に自らを叩き上げる、というスタイルを通じて成果を上げてきた。村上氏はこれを「現場訪問の日々だった」と回想している。

今日であれば、MBAをはじめとして、社会人を対象として高度の知識を提供する大学院が多数開設されている。では、そこで高度の専門知識を学んだ場合、どのような形で仕事の質的向上に貢献することができるようになるのだろうか。MBAを通じて経営学理論を修得した喜村氏の例に則して、その可能性について検討していこう。これは、模倣や開発が困難な要因（環境条件や動因、特性など）でなく、教育成果をあげることの困難な基礎知識（高業績者の行動特性や行動原則）でもない、ブレイクスルーをもたらした具体的なプロジェクトの生成プロセスに着目したアプローチとして位置づけることができる。

大前提となるのが、喜村氏は、先にみた通り民間企業での就労経験や転職後の勤務を通じて、仕事の基本スタイルは身に付いていた、定型的熟達の先の応用的熟達の段階に達していたことである。最初に与えられる8割のルーティンに熟達し、状況に応じて改善を積み重ねるプロセスの成果である。喜村氏の例では、具体的には、広告作成にあたり関連部署と調整の上予算を獲得しそしてコンペを企画・実施する事や、コンペの最終決定を理事長に促すとともに広告展開の了承を取り付けることができるような汎用性のある力をつけていたということである。職場や業務に強く依存するこれらの実践的なノウハウやスキルは、一般的に大学で学ぶ事が難しく、職場での実務体験を通じてあらかじめ身につけておくべきものである。そのゆえに、喜村氏と同様に民間企業での厳しいOJTを経て大学に転職してきた中途採用職員に対する期待は高くなっている。

12. 知識活用のための高次スキル

必要とされる前提条件の確認に続いて、高度の知識が生かされた場面について、喜村氏の事例について分析を進めていこう。まず第一に、教育コンサルタントからの提案がなぜ効果が薄いと

¹⁵ そのためのプログラムとして、加藤は「大学教員とプロフェッショナルの大学役職員が緊密な共同作業を行うことによって、職場で直面する宇宙論的症状に対して、職場を離れたところで仮想的に対処する...プロセス」を通じて経験学習モデルを作動させることを可能とするV0JD^2というモデルを提示している（加藤 2013）

考えられるのか、これを説明するのが消費者行動論である。受験生からの資料請求を受けた後に展開される双方向コミュニケーションは、すでに多くの大学で取り組まれているため、いまさら後発で参入しても大きな成果は期待しにくい。この理論的説明があるからこそ、多くの可能性が残された、受験生が資料請求を行う前の一方向プロモーションで勝負をしようという逆ばりの提案に、説得力を持たせることができる。ただし、どのようにすれば第一段階の一方向プロモーションを成功させることができるのか。残念ながら、ここまでのことは消費者行動論では教えてもらえない。

第二に、大手受験産業が提案していた「2ウェイ・コミュニケーション」なる戦略がどのようにして導出されたのか、その舞台裏を知ることができるようになる。このことにより、仮に仕事を外部の専門家に依頼することになったとしても、全てを任せきりにするのではなく、仕事の進め方等について踏み込んだ議論を行うことが可能となる。

第三に、複数の理論を組み合わせることで、その応用範囲を飛躍的に高めることができる。消費者行動論は、初期の一方向プロモーションを通じて展開すべき具体的内容について、何も教えてくれない。ここで視野を広げ、ブランディング理論を組み合わせることで、理論を有効活用する道が大きく開かれてくる。そうして見出されたのが、相対的にブランド力の弱い大学に適合的な、プロダクトブランド戦略という考え方である。この理論により、なにか強いプロダクトを持っていれば、それを前面に打ち出すことにより大学本体に対する好感度を高めてもらう、という筋書きに沿って一方向プロモーションを行うことが有望なのではないか、という明確な方向性が示唆される。さらに視野を広げてサービスマーケティング理論に眼を転じれば、教育サービス分野では、提供されるサービスの可視化が困難であるからこそ、客観的な評価（数値）が強い訴求力を持つことが明らかにされている。この理論を通じて、前面に打ち出すべき強いプロダクトについて、具体的に絞り込むことが可能となる。

このように、問題状況に応じて複数の理論を創造的に組み合わせることで、説得力のある提案の構想に向けて、明確な方向性を得ることができるようになる。客観的な評価を伴う強いプロダクト（活動の成果）を見つけることができれば、それを核とするプロダクトブランド戦略を展開することにより、工夫の余地の大きな一方向プロモーションの段階で、成果を期待出来るのではないか。神戸親和女子大学というフィールドにおいて、喜村氏が眼を付けたのが、幼稚園教員や保育士の採用における高い実績である。このようにして、経営学理論に裏付けられた説得力ある提案が構想された。

第四に、具体的な広告デザイン案を制作する場面でも、経営学理論は多くのヒントを与えてくれる。もちろん具体的なデザインについてはデザイナーに依頼することになる。専門家に任せきりにはせずに、この段階でできることがたくさんある。例えばプロダクトブランド戦略では、消費者に覚えてもらうためのテクニックとして、短いフレーズのスローガンと目を引くシンボルが有効であることが知られている。また、日常的な学生とのコミュニケーションなどを通じて、高校生は自分の近未来を投影できる大学生像に強く魅かれることがわかっている。こうして、外部に業務を委託する場合でも、理論や経験を通じて得られた知識に基づいて、有効性が高いと期待

される要素を織り込むよう、依頼段階でリクエストを出すことができるようになる。

第五に、コンペを通じて提案されたデザイン案の評価にあたっては、理論は大きな役割を果たす。依頼段階でリクエストした要件に加えて、他大学と混同されにくいようになっているか、目立つか、消費者（学生）が好感を持ってくれるかなど、効果的な広告が備えている特性から導出された観点が活用できる。評価することが難しい「覚えやすさ」についても、目的を持って探していけば、評価のための有用な概念装置（この場合は「チャック」）が用意されていることがわかる。デザインを直接制作することは困難だが、できあがったものの善し悪しについては理論に基づいた評価を行うことが可能となるのだ。

第六に、個人的な着想が全学的な広報プロジェクトへと具現化するプロセスで、身近な協力者の獲得から最終的な理事長の決断まで、なぜ喜村氏の提案が受け入れられそして支持されたのか。その大きな理由が、経営学理論によって基礎付けられた、明快で説得的なロジックの存在である。科学理論は、質の高いプロジェクトの企画立案を行うための道具として有用であると同時に、そこから派生した提案内容に説得力や信頼性を付与するという大きな力を持っているのである。もちろんその前提として、組織内で時間をかけて地道に築き上げられてきた良好な人間関係や信頼関係があることは、改めて指摘しておく必要がある。

このように、高度の知識や理論を活用するためには、前提条件としてまず、組織内の人間関係や仕事の進め方について実践的なスキルを獲得していること、表現を変えると応用的熟達の段階に達していることが必要となる。その上で、個別の問題状況にあわせて適切に複数の理論を組み合わせ、理論によって絞り込まれた選択肢を的確に取捨選択し、理論のスコープ外の事柄については外部の専門家に力を借りることによって、ようやく一つのプロジェクトが動き出す。理論の指示するところから従って行動するのではなく、それぞれの可能性と限界を見極めた上で複数の理論を使いこなす、高次のスキル¹⁶が求められるのである（表 4）。

表 4 経営理論を使いこなすためのポイント

- ①組織内で良好な人間関係や信頼関係が築かれていること。
- ②対象領域での業務について応用的熟達の段階に達していること。
- ③関連領域で展開されている諸戦略について、理論を用いて解釈する。
- ④適切な理論を取捨選択し、必要に応じて外部の専門家の力を借りながら、部分的な成果を着実に積み上げる。
- ⑤部分的な成果を組み合わせ、インパクトのある発展的プロジェクトを構想する。
- ⑥科学理論と既存実績を上手に織り込んだ説得的な提案を行う。

¹⁶ 高次のレベルから自身をとらえて対象化する認知の仕組みは、メタ認知と呼ばれるものである。メタ認知的活動について、ネルソンとナレンズ（1994）は、メタレベルから対象をとらえるモニタリングと、メタレベルから対象に働きかけるコントロールという2段階からなるモデルを提唱している。課題遂行におけるメタ認知活動を説明するモデルはさらに精緻化がなされており、モニタリングについては課題の困難度や達成度、方略等の評価や点検、成功や失敗の原因分析などから構成される。コントロール段階では、目標や計画、方略等の設定や修正、変更等が行われる。また、メタ認知そのものを修正・発展させるためには、メタ認知そのものを認知の対象とするメタメタ認知を働かせることが必要となる（三宮 2008a）。これらに加えて、メタ認知を促す支援方法として、手がかりの提示、文脈化と脱文脈化、他者との討論等の有効性が指摘されている（三宮 2008b）。

このモデルに即して解釈すれば、ポイント①と②はメタ認知的活動が成果をあげるために必要となる事前の環境整備、ポイント③は脱文脈化のための文脈化を行うモニタリング、④は手がかりおよび他者との討論を活用したコントロール、ポイント⑤と⑥では高度のメタメタ認知が行われている、という理解が可能となる

13. 学びの原動力

このように、実績を挙げた、あるいは挙げつつある職員のこれまでの経験を振り返ると、成長の段階にあわせてさまざまな学びが行われていることがわかる。重い自己負担にもかかわらず本格的な MBA に学ぶ場合もあれば、みずから進んで修羅場に乗り込む場合もある。周囲に合わせ一定の範囲内の仕事さえしていれば身分や処遇は保障されているにもかかわらず、ここで取り上げた職員諸氏は、なぜここまでのことができたのであろうか。

喜村氏の場合は、以前の職場で経験した短期大学の募集停止が危機感の源泉にあるという。しかしながらそこでは、少なくとも職員については雇用が保障されていた。また、広告プロジェクトの取り組みの契機となった学生募集動向の不調についても、兆候の段階であって定員割れが起こっていたわけではない。楽観的な予測へと逃避したくなる誘惑を断ち切り、危機の予兆を正面から受け止め、問題の初期段階で困難な選択肢に積極的にチャレンジする。この行動習慣が、そのまま有効な学習に結びついていると言える。

スーパースターとして取り上げた 5 氏の、時として無謀にも見える行動を支えたのが、大学の一翼を担う正構成員としての職員のプライドであった（本誌収録の横田報告）。大学紛争時であってももちろん、学生と対峙することなく逃避することは可能であった。しかしながら若き日の彼らは、誰かが学生と対峙しなければならないと一人で考え、そして自ら進んで買って出て修羅場に挑んだのである。海外経験についても、当時はまだ未知であった世界に単独で漕ぎ出すことの不安にひるむことなく、強い使命感を持って自ら積極的に出かけていった。高いプライドに後押しされて、必要とあれば自ら積極的に困難な状況へと飛び込んでいったのである。

他人任せにすることなく当事者意識を持ち、厳しい現実から逃避せず積極的に先手を打つ。あるいは自分の職業にプライドを持って仕事に臨む。一般的な研修プログラムであれば、当然、繰り返し教えているはずのことである。ところが、その重要性についてどれだけ言葉を尽くして強調したとしても、受講者の行動変容という成果にはなかなかつながらないことはよく知られている通りである。本稿の狙いは、先行する具体の成功事例に学ぶことを通じて、この問題状況に対するブレイクスルーの道を探ることに他ならない。

14. 学習方略の可能性

以上の分析から、日常業務を通じて獲得することが困難な高度な知識やスキルについて職場外での学習（Off-JT）を行う場合に考慮すべき重要ポイントが浮び上がる。まず第一に、学習内容を具体的な成果に生かしたいのであれば、日常業務を通じた地道な積み重ねが必要である。素人ゆえにその奥深さを見抜くことの出来ない、見かけ上単調なルーティンおよび現場を決しておろそかにしてはならない。そこに埋込まれている多様な学習やトレーニング、あるいは挑戦の機会を通じて、将来高度の仕事を担当上で必要となるスキルや知識、そして人間関係と評価が着実に形成されていくのである。

第二に、厳しい状況に対峙することを迫られるなかで、大学とはなにか、という切実で根源的な問いが自分の中に生じた時、大学の歴史や制度、理念など、大学に関する教養的な知識が生き

てくる。教養的な知識は、切実な問題意識があつて初めて、問いをさらに深めそして仕事の質を向上させるためのエネルギー源、生きた知識として、大きな役割を果たすのである。専門家の手によって分かりやすく整理され体系化された情報を追い求め、その内容を一方的に受容し無批判に記憶する、というスタイルの学びとは対極にある、アクティブな学びである。狭い職場に閉じこもるのではなく、広い視野を持って、自らのプライドを奮い立たせるような厳しい機会を積極的に求めていくこと。そこで問われているのは、高度の知識やスキルではなく、シンプルな実行力に他ならない。

第三に、例えばマネジメントのような分野の手法であれば、それを用いて出来ることと出来ないことを見極め、問題にあわせて適切に取捨選択しそして使いこなすための、高度のメタスキルが必要となる。喜村氏が活用した手法は一般にビジネス・フレームワークと呼ばれるもので、近年では大学職員を対象としたテキスト（柳田 2016）も刊行されるなど、広く社会に普及しているものである¹⁷。ビジネス・フレームワーク自体はそれほど複雑な内容ではなく、すでに広く知れ渡っているものであれば、そこから闘争優位を作り出すことは難しい。喜村氏の事例が教えてくれるのは、成果をあげるにあたり、具体の課題に即して複数のフレームワークを戦略的に組み合わせる高度の高次スキルの必要性である。その高次スキルとは、座学を通じて学んだ体系的知識に由来するものではなく、自らを進んで厳しい状況に追い込み、自分の頭を使って徹底的に考えるメタ認知活動¹⁸のプロセスの中で創発的に生み出されたものに他ならない。

地味な日常業務の中に組み込まれた潜在的な課題を積極的に達成しつつ、大学職員としてのプライドが問われるような厳しい状況に自らを進んで追い込むこと。これが、先行する成功事例から学ぶことのできる、職場外での学びを活かすための効果的な学習方略である。

本稿で試みたのは、限られた少数事例に基づく仮説の提示であり、事例研究をさらに重ねることにより、別種の有効な学習方略が見出されることが期待される。また、主として若手中堅職員を対象とした考察となっており、管理職の学習のあり方についてはまだ分析が及んでいない。大学職員の学習方略の可能性について、今後のさらなる研究の進展が望まれる。

[引用・参考文献]

大学行政管理学会 SD プログラム検討委員会 2009 「SD プログラム検討委員会最終報告」
『大学行政管理学会誌』 No.13, pp.225-240.

福島一政 2010 『大学経営論 実務家の視点と経験知の理論化』日本エディタースクール出版部.

古川久敬監修 2002 『コンピテンシーラーニング』日本能率協会マネジメントセンター.

¹⁷ 例えば文部科学省私立大学等経営強化集中支援事業の配点項目に SWOT 分析が加えられる等、一般的なビジネス・フレームワークは、大学職員にとっても基礎知識として求められるようになりつつある

¹⁸ 注 14 を参照

- 波多野誼余夫 2001「適応的熟達化の理論をめざして」『教育心理学年報』Vol.40, pp.45-47.
- 井原徹 2008『私立大学の経営戦略序説 戦略的経営プランニングの展開』日本エディタースクール出版部.
- 加藤毅 2010 「スタッフ・ディベロップメント論のイノベーション」『高等教育研究』第13集, pp.61-79.
- 加藤毅 2013「大学院における大学職員養成プログラムの可能性」『大学研究』第39号, pp.19-29.
- 加藤毅 2015「大学職員の人材形成プロセスとSD」『大学研究』第41号, pp.15-25.
- R.L.Katz 1974 “Skills of an Effective Administrator” “Harvard Business Review” 52(5), pp.90-101.
- R.E.Kelly 1998 “How to be a Star at Work” Crown Business (和田正春訳 1999『9つの黄金法則』PHP 研究所) .
- 喜多村和之 2001「書評 みんな私の先生だった」『教育学術新聞』2001年11月21日号.
- 楠田丘 2003『日本型成果主義の基盤 職能資格制度 ～その再点検・整備・リニューアル方策』経営書院.
- 楠見孝 2012a「実践知と熟達者とは」金井壽宏・楠見孝編『実践知』有斐閣.
- 楠見孝 2012b「実践知の獲得」金井壽宏・楠見孝編『実践知』有斐閣.
- D.C.McClelland 1993 ” Introduction” L.M.Spencer, S.M.Spencer “Competence at Work” John Wiley & Sons (梅津祐良他訳 2011『コンピテンシーマネジメントの展開』生産性出版) .
- 孫福弘 2005「私立大学における実践」山本眞一他編『新時代の大学経営人材』ジアース教育新社.
- 萬崎英一 2013 「学校法人における教職員の適正な人件費管理のあり方」『私学経営』No.457, pp.50-61.
- T.O.Nelson, L.Narens 1994 “Why Investigate Metacognition?” J.Metcalf, A.P.Shimamura, "Metacognition: Knowing about Knowing" The MIT Press.
- 三宮真智子 2008a「メタ認知研究の背景と意義」三宮真智子編『メタ認知』北大路書店.
- 三宮真智子 2008b「学習におけるメタ認知と知能」三宮真智子編『メタ認知』北大路書店.
- 村上義紀 2001 『みんな私の先生だった ミネルヴァの杜の学生たち』霞出版社.
- 村上義紀 2005 「大学経営人材養成の前提と自己啓発」山本他編『新時代の大学経営人材』ジアース教育新社.
- 中島英博 2011 「大学における職員の管理運営能力獲得プロセスと業務を通じた育成」『高等教育研究』第14集, pp.271-286.
- リクルートワークス研究所 2003, 『Works』No.57.
- 佐藤純 2015 『コンピテンシー評価モデル集 改訂増補第5版』生産性労働情報センター.
- D.A.Schon 1983 “The reflective practitioner” Basic Books (柳沢昌一他訳 2007『省察

的实践とは何か』鳳書房) .

内田和俊、岡田忠英 2010 「ゴールデンエイジに「なにを」「どう」教えるかが若手のその後の成長を決定づける」 『人材教育』22(7), pp.26-29.

柳田雅明 2016 『戦略的大学職員養成ハンドブック』ぎょうせい.

Learning Strategy for Proficient University Administrator

Takeshi Kato, University of TSUKUBA

The aim of this study is to formulate a learning strategy for younger university administrators to become proficient through the analysis of “good practice” by highly qualified senior administrators.

The university administrator is regarded not as a highly compartmentalized specialist, but as a generalist capable of solving a broad range of problems, who is essential to the core of Japanese-style management. For a generalist, routine work in his/her early stage includes essential knowledge and skills for the next stage, but its value is so hard for beginners to see that it is difficult to persuade them to learn. In this stage, the reward for good results is an advanced job which make him/her more competent.

For a competent university administrator with essential knowledge and skills, external off-the-job training has become necessary to solve a wide range of unexpected problems through collaboration with various experts. From analysis by highly capable senior administrators, the key points for external off-the-job training are found to be these;

- 1) The university system has a long history and complex history. The quest for university improvement never end.
- 2) Experience in study abroad is vital and has multifaceted effects.
- 3) MBA knowledge is worthwhile but not valid alone. In utilizing it in practice, tacit meta-skills learned elsewhere play an important role.

实践報告

マネジメントの専門知を活用した学生募集実践の展開

喜村仁詞¹

1. 民間企業から大学職員へ

最初に私の経歴について、簡単に紹介をさせていただきます。大学を卒業して最初に勤めたのが英国高級ファッションブランドの輸入商社です。そこでライターやパイプなどの喫煙具、化粧品などを2年間売っていました。入社したときは正直なところ、働き方のわからない、どうしようもない新入社員だったと思います。それでも2年間、OJT（On the job Training, 仕事を通じた学習）を重ねていくうちに、社会人とはこうなのだろうということがようやく分かり、序々に動くことができるようになってきました。私の基礎的な部分をつくってくれた、貴重な経験でした。

2年後に、幼稚園から短大まで展開する、大阪にあるカトリック系の学校法人に転職しました。「物を売る」ことにあまり興味を持たずにいたことが主な転職理由ですが、例えば夏休みの長さなど、あまり人に言えない理由もありました。転職後、短期大学の教務課入試係に配属されました。教務課の中に入試係が配置されている職場で、そこで私は教務と入試の両方を担当していました。その後、世の中の変化にあわせて学内に入試広報室ができ、そこに張り付くことになりました。この大学には、およそ15年間勤めました。

自分が持っている広報に関するノウハウは、基本的にはこの時期にほぼ全て出来上がったと思っています。入学定員が140人規模の小さな短大でしたから、職員組織は教務1人、入試1人、学生課1人、あとは1人は事務長という構成でした。教員が兼職する教務課長や入試広報室長が上司ですから、普段の予算管理などの仕事は全て職員に任せる、というスタイルでした。最初の頃は上司である教員の指導を受けていましたが、その先生が他大学に転出されて以降は、「基本的にはお任せ」という状況でした。このような環境下におかれたからこそ、自分で考えて仕事をしなければならない、という行動規範が身に付いたのだと思います。

入試広報室に配属されて最初の頃、学生募集は大変好調でした。ところがその後、少子化などの影響を受けて徐々に状況が悪化し、10年程経過すると、いよいよ定員割れという事態を迎えました。周辺に立地する短期大学はすでに四年制大学に改組していましたが、自分が勤務した法人は違いました。短大は不要であるとの経営判断がなされ、幼稚園から中学校、そして高等学校に絞って事業を継続するという決定を下しました。これに伴い事務職員は学内で再配置され、私は法人財務を担当するように言われました。ところが、正直言うと私には財務はよく分からないというところがありましたし、高等教育機関で働きたいという希望がありました。その時偶然、新聞に掲載されていた神戸親和女子大学の募集広告を見て応募し、そして採用していただけることになりました。

¹ 岩手大学

2. MBAに賭ける

神戸親和女子大学には約11年務めていました。最初の3年は入試、それから3年は教務、そして企画広報室（後に学長室と名称を変更）に5年ほどいました。今回紹介させていただく学生募集プロジェクトは、教務および企画広報室に勤務していた時期に実施したものです

この学生募集プロジェクトが一定の成果をあげることができたのは、多くの関係者が助けて下さったからであり、いくつもの幸運がありました。先述の通り、仕事の基本についてはすでに、いわゆるOJT、日々の仕事を通じて学んでいました。しかしながら、大学を取り巻く環境がますます厳しくなるなか、これまでと同じ仕事をしているだけでは自分の勤める大学がこれからも存続し続けていくことができるのであろうか。このような危機感を覚え、以前から業務を通じて関心を持っていたマーケティングを本格的に学ぶべく、2008年9月に社会人を対象とするMBA（経営大学院）に進学することにしました。職場には、MBAに通う職員を支援する制度はなかったため、学費240万円は全額自己負担でした。学生募集プロジェクトの企画実施にあたって、この時のMBAでの学習経験が大いに役立ったことは、いうまでもありません。自分の経験している事を理論的にさらに深めたいとの考えから、自主的な高度の学習はMBA修了後もなお継続しており、現在は経営学分野の博士後期課程に在籍するとともに、学会等で研究発表を行ったりしています。

これから学生募集プロジェクトの内容について説明をしますが、なぜ負担の大きなMBA進学という選択を行うに至ったのか、そして、OJTと外部のMBAでの学び（Off-JT、仕事を離れたところでの学び）がどのような形で相乗効果をあげたのか。この二点を中心として考えていきたいと思います。ご参考までに、現在は大学院博士課程後期に在籍しながら、昨年10月に岩手大学に転職し今日に至っています。

3. 激化する競争環境

ここではまず、神戸親和女子大学について簡単に説明をします。学校の設立は明治20年であり、間もなく130周年を迎えます。神戸の女子校としては、神戸女学院の次に古い、歴史ある学校です。中学校と高校が併設されていて、別法人が2つの保育園を運営しています。大学は、もうすぐ50周年を迎えます。神戸市北区に立地し、2学部（文学部及び発達教育学部）5学科と通信教育部、そして1研究科を持っています。入学定員は400名規模です。定員の約半数を発達教育学部児童教育学科が占めるなど、教員養成系の色彩の強い大学です。

競合する女子大学の2010年度入試における志願状況を見たものが表1です。私が取り組みを始めた2011年の直前年度のデータになります。皆さんご承知の通り、一般に入学定員が大きい大学ほど、経営は安定しています。規模が格段に大きな一大学を除き、志願者数を入学定員で除した競争倍率が高くなっている順番に、7つの女子大を並べてみました。相対的に規模の大きな大学（A～D大学）では倍率が5倍を超えているのに対して、神戸親和女子大学は2.2倍、ここに大きな段差があります。全体的な傾向として、本学よりも規模の大きな大学は入試倍率が高く、小規模の大学ではかなり厳しい倍率になっています。

表 1 競合する大学の学生募集状況

取り巻く環境／県内大学の学生募集状況

兵庫県には42大学が設置されていたが、
2009年以降、5大学が募集停止を発表した学生募集の厳しい地域

◇県内女子大学の一般入試状況(2010)

	A大学	B大学	C大学	D大学	神戸親和	E大学	F大学	G大学
入学定員	845	1,675	725	527	415	400	650	170
志願者	7,640	11,493	4,532	2,850	915	486	681	155
入学定員／志願者	9.0	6.9	6.3	5.4	2.2	1.2	1.0	0.9

少し範囲を広げて兵庫県内の大学の動向についても見ておきます。大都市圏での大学経営は安定しているといわれますが、実は 2009 年以降、兵庫県内では 5 つもの大学が募集を停止するなど、かなり厳しいところがあります。兵庫県内の大学のもう一つの特徴は、女子大学が多いことです。

これまでのような OJT だけでは不十分であり、学生募集戦略を立て直すためには専門性の高い勉強をしなければいけない。このように考えるきっかけとなった出来事が、2007 年 4 月に起こりました。この年度の入学者が、入学定員をようやく上回る程度に減少してしまったのです。ご承知の通り、入学定員を確保するだけでは経営的には不十分で、予算に応じた学生数の確保が必要となります。そのため、定員を十分に上回る学生数を確保するための受験者数を集めるための募集戦略が重要となります。

前任校の短大が募集停止を行った時、教授会は新たな学生募集戦略を示すことはできず、ただ理事会の意向を受け入れるのみでした。その結果、事務職員は配置換えで雇用は守られましたが、教員は職を失いました。この学校においても、教授会の議論の中で学生募集状況の打開に向けた提案はなかなか出てこない状況にありました。また当時は、事務職員は教員の指示に従っていればよい、新たなことをして失敗したらどうするのだという雰囲気があり、最前線である入試課のスタッフにそのしわ寄せが行われていたように思います。

4. 教育サービス産業の限界

自分たちで打開策を見出すのが難しいのであれば、外部の専門家である受験産業やコンサルティング会社の知恵を借りるという方法もあります。ところがこれら外部の専門家が学生募集状況を劇的に改善する方法を教えてくれるかという、決してそのようなことはありません。かつて入試課に務めていたとき、私も全国規模の有名な教育サービス産業の方々から多くのことを教えていただきましたが、そのほとんどが「これ以上、資料請求者は増えませんよ。資料請求をしてきた人とコミュニケーションを取って、何とか連れてきなさい。入学まで囲い込むしかないです

よ」という内容にとどまるものでした。

ではそのコミュニケーションとはどのようなものを指しているのか。具体例を挙げると、オープンキャンパスを学生主体で行い、受験生と頻繁にコミュニケーションを取って良い学校であると思ってもらい、優しい教員が声を掛けて相談に乗ってあげる、頻繁にメールを送って忘れられないようにする、などが主たるものでした。これらは、大学教育の本質からは離れた、補完的要素を通じたコミュニケーションでしかありません。本当にそれでいいのか、かねてからずっと疑問に思っていました。

5. 「自分で考える仕事」を実行するためのチャレンジ

2007年度に続いて次の年もまた、定員確保こそできたものの学生募集状況は決して良いとは言えません。学内の空気も重く、聞こえてくるのは「このままではまずい」という話ばかりでした。関西地区の他の大学も不調のところが多いらしく、「もうあの大学はボーナスが出ていない」「給料がカットされた」「〇〇さんは転職していく」という話がよく聞かれました。正直なところ自分たちも例外ではなく、このままいくと給料が減るのではないか、大学が募集停止になってしまうのではないか、もうこの年齢だから転職は難しい、などの思いがありました。

民間企業での経験や、短大での募集停止の経験から、このまま誰かに任せていても、状況が良くなることはない。そうであれば、自分で考えた方がましだ。このような考え方に行きついてしまいました。そのときに、受験生が大学を選ぶ行為は、車を購入する行為とどう違うのだろうかという単純な疑問が頭に浮かびました。どちらも「高い買い物」なので、購入にあたってはすごく吟味するだろう。そして、根拠も何もないのですが、きっとマーケティングを学んだら何か出てくるのではないかと思ったのです。もちろん、以前からずっとマーケティングに興味があったことも事実です。

しかしながら、当時の自分の仕事は教務でしたので、マーケティングとは全く関係ありません。学内にも、マーケティングや経営学を専門とする教員は全くおらず、誰かに聞くこともできません。従って、いわゆるOJTを通じてマーケティングを学ぶことは不可能でした。そうであれば、職場の外部に勉強に行くしかありません。間口が広く入門レベルの内容にとどまるいわゆる経営セミナーや塾ではなく、本格的にマーケティングを学ぼうと考え、そして選んだのがMBAでした。思いついたのが5~6月で、その秋には、秋入学を実施している関西地域のMBAに入学しました。高額な費用は、既述の通り、全学自己負担です。仕事を終えた後の夜間や週末を利用した本格的な学習ですから、家族にも大きな迷惑をかけました。

そこで1年間ほど勉強していたのですが、当時勤務していたのは教務部門でした。ですから、マーケティングについて勉強したとして成果をどこで出すのか、という問題がありました。この点については、直接の担当ではないけれども、入試課長は大学の同級生ですし、企画広報室の管理職も話がわかる人間でしたので、彼らに積極的に提案していけば何とかなるだろう、と簡単に考えることにしました。そのころは文部科学省のGP（提案公募型事業）が盛んで、職員が教員と連携してチームを組んで申請することもありました。そのため、事務職員が部門の壁を越えて

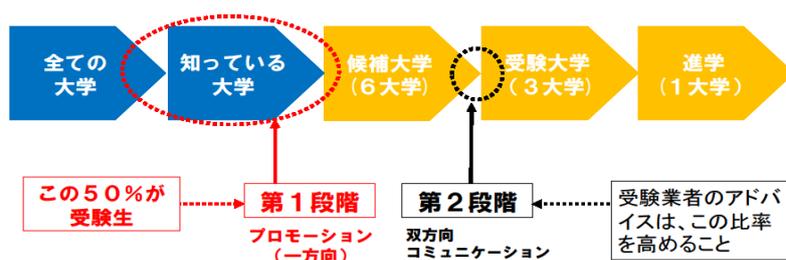
連携することはそれほど困難ではなくなっているという感触もありました。

それが幸いなことに、偶然にもその後、マーケティングの知識やスキルを最大限に生かすことのできる広報部門（企画広報室）へ異動することになりました。

6. 消費者行動論の応用

ここからが、学生募集プロジェクトの具体的中身になります。大学選択という行動は、車を買うこととどう違うのか。この疑問を解消するために、まず消費者行動論を勉強しました。消費者の意思決定モデルによれば、まず最初に「入手可能集合」が出てきます（図 1）。これは入手が可能な全ての製品、つまり全大学のことです。次に出てくるのが「知名集合」、これは名前を聞いたことがある（知っている）大学を指します。そしてその次段階が「考慮集合」。進学先の候補となる、例えば資料請求などの行動を起こす対象となる大学群です。次にくるのが「選択行動」で、資料を取り寄せた大学群の中から絞り込みが行われます。そしいよいよ最終段階である「購買」、進学先の決定に至ります。

受験生の大学選択行動とその対応



2

図 1 受験生の大学選択行動

大学選択行動における「考慮集合」すなわち資料請求を行う大学の数は、これまでの調査を通じて 6 校程度であることが明らかにされています。選択行動の結果、実際に受験する大学の数は平均すれば 3 校前後であることも知られています。ここまでのプロセスで、大学は受験生に対してどのように働きかけ、コミュニケーションをとることができるのか、というのが次の課題となります。

まずは無数にある大学の中から神戸親和女子大学（以下、自大学と略記）を知ってもらうための活動、そしてその先の、進学先の候補として考慮してもらうまでの活動が第一段階となります。この段階の活動は、大学から受験生に向かう一方向のプロモーションになります。そして第二段階となるのが、進学先候補に絞り込まれた 6 大学の中から、2 倍という競争倍率を勝ち抜き、受験してもらうまでの双方向のコミュニケーションを用いた活動です。かつて大手教育サービス産業が「2 ウェイ・コミュニケーション」という言葉をスローガンとしていましたが、これは実は、

他ならぬ消費者行動論に基づいた戦略であったわけです。

7. ブランドマネジメント理論の導入

第二段階では、大学と受験生との間で相互作用を生み出しながら、自大学のファンへと育てていくことが課題となります。先ほど紹介した教育サービス産業からの数々のアドバイスは、実はこの第二段階を勝ち抜くための手法だったのです。たしかにこれらの行動は、第二段階を勝ち抜く上で必要なものです。しかしながら、これらのノウハウは既に広く知られており、実際に自大学でも普段から入試担当者が一生懸命に行っていました。ですから、今さら私がこの段階を検討してもあまり意味があるとは思えません。

ここで私が注目したのは、こちらからの一方的な働きかけとなる第一段階です。第一段階を勝ち抜けばそのうちの 5 割は受験してくれるのだから、ここを強化してはどうか、という考え方です。この段階ではまだ、双方向的なコミュニケーションは成立していません。そこで次に着目したのが、ブランドマネジメントの理論です。この理論から、大学のブランド要素を構造化したモデルを導くことができます (図 2)。真ん中に大学の理念などがあり、その周辺をいろいろな要素が取り巻いています。その全てが大学の理念により強く影響を受けている、という考え方です。

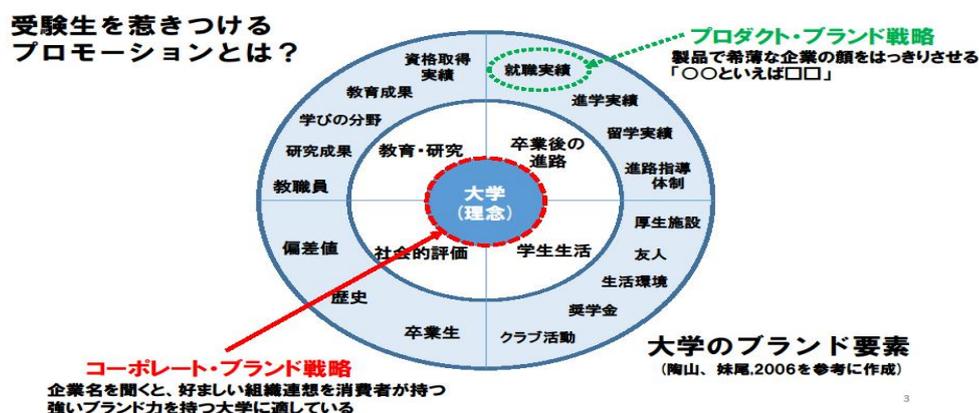


図2 大学のブランド要素

ブランドマネジメントを用いた戦略には、大きく二つの方法があります。コーポレートブランド戦略と、プロダクトブランド戦略です。第一のコーポレートブランド戦略は、企業名や大学名を聞いただけで「ああ、あそこはいいよね」と思わせる方法です。たとえば MARCH (明治・青山・立教・中央・法政大学) などは、コーポレートブランド戦略に成功しているといえます。これだけ知名度の高い大学であれば、新学部をつくれれば間違いなく十分な人数の受験生が集まってきます。「明治大学が行うのだから間違いはないだろう」と納得してもらえるのが、いわゆるコーポレートブランドです。

では、ブランド力があまり強くない大学はどうすればよいか。そこで提唱されているのがプロ

ダクトブランド戦略です。何か一つの実績（プロダクト）、例えば教育成果が高いこと、就職実績が大変良いことなどがあれば、これを全面に打ち出すことにより、中心にある大学本体の価値も上がります。中心にある本体の価値が上がると、コーポレートブランドが強化され、そこで提供されるプロダクトが良く見られるようになっていくという考え方です。

8. 強いプロダクトの発見

では、神戸親和女子大学はどちらの戦略をとるべきでしょうか。例えば隣接する甲南女子大学と比較すると、全てが違ってきます。甲南女子大学は関西の有力財界人である安宅彌吉がつくった学校です。東灘区岡本という超高級住宅街に立地し、大学の使命の筆頭は「人としての教養と常識を基本に確かな専門知識を養い、社会で活躍できる基礎力を育てる」となっています。「なんじょ」という愛称からは、大変華やかな大学が想起されます。

それに対して神戸親和女子大学は、もともと神戸の下町で始められた学校です。神戸市北区、山の上にあつて海は見えない、少し不便な場所に立地します。大学のイメージも、堅実・真面目な学校というものです。神戸の女子大といえば、何となくおしゃれたとかファッショナブルなイメージですが、自大学はそのようなイメージでは他の女子大に勝つことができなかったのです。このような情勢ですから、自大学がコーポレートブランド戦略で勝負することは難しいと思っていました。

コーポレートブランド戦略で勝負できないのであれば、プロダクトブランド戦略の可能性を探らなければいけません。それでは何か売れるプロダクトがあるのかというと、幸いにも教員採用実績が非常に良かったのです。朝日新聞出版から毎年刊行されている「大学ランキング」を見ると、幼稚園教員の採用数が、西日本の女子大で一番良いのです。加えて、保育士の採用実績も、西日本の女子大の中では第三位と、立派な実績を上げています。このデータは使えると思いました。なぜならば、サービスマーケティングの理論が教える通り、サービス分野に分類される教育は目に見える形を持たないので、これを可視化し評価することが困難であるという特徴を有します。ですから採用実績のような、数字で現れる客観的な評価が大変有効になるのです。

このエビデンスを使うことでいけるのではないかとの感触が得られたため、プロダクトブランド戦略で行こうと考えました。ただしこの時点ではまだ、周囲には全く相談しておらず、企画広報室の中で私一人が勝手に考えたアイディアでしかありませんでした。

9. スローガンとキャラクター

理論が教えるところによれば、プロダクトブランド戦略の骨格が固まったところで、次にすべきことの一つはスローガン作りです。短いフレーズを聞いただけで、教員採用実績の高さが分かるものでなければいけません。ただしそれだけでは弱いので、キャラクターやシンボルを加えることで目を引き、一体として覚えてもらうことができると効果的です。

さらに、発信する情報がばらばらだと印象が弱くなるので、大学から発信する全ての情報に、定められたスローガンとキャラクターを盛り込むことが必要になります。そのためには広報にか

かわる入試課との密接な連携が必要となります。ですから入試課とは、早い段階で打ち合わせを始めました。

最初に作成したのは、電車内の額面広告（網棚の上部にある横長の広告）です。広告の作成にあたり、これまでも一年分の出稿についてコンペを行っていました。ですから今回は、教員採用実績の高さを伝えるスローガンと、そのスローガンを盛り込んだ広告イメージを課題とするコンペを行うことにしました。

スローガンの評価項目として設定したのは、覚えやすいか、他の学校と混同されないかというものです。どれだけインパクトの強いスローガンであっても「それはどこだった？ ○○女子大だった？」と言われては意味がないので、そういうことがないようにしたいと考えました。また全体的なイメージについては、高校生が自分の近未来を投影できるような理想的な学生の写真を中心としたものを作ってほしいというリクエストを出しました。

コンペでは、6社に作成を依頼しました。1次審査は広報企画室と事務局長と入試課で行いました。大学から発信する全ての情報に盛り込んでもらうという目的を達成するにあたり、後になって担当者から「そんなものは知らない」と言われては困るからです。最初から仲間に入ってもらうことができれば、その危険は回避できます。

10. 理論を活用した評価

1次審査で選んだ3社のスローガンとイメージについて、審査の一環として学生からアンケートを取ることにしました。最終的には、学生アンケートの結果を踏まえて学長が主宰する執行部会議で決定されます。

学生アンケートは、卒業間近の2月中旬に行いました。卒業の認定発表の日だったので、4年生を中心とする109名から意見を聞くことができました。どれが一番目立つか、どれが一番好感を持てるか、あなただったらどれを採用するか。あまり複雑にすると集計が面倒なので、この3点に絞って質問を行いました。

まず第一に、最も目立つと評価されたのがA社、好感を持ってもらえたのはB社でした。A社とB社の提案への評価は、大差はありませんでした。

次にスローガンについて、ここでは学生による評価は参考程度にとどめ、こちらで分析的に検討しました。まず最初に、他大学と混同されないという点で、「親和」というキーワードを入れてくれていたA社とC社の案であれば、絶対に間違えられることはありません。だから、理論的にはこちらの方がいいということになります。

覚えやすさについては、消費者行動論が教えるように、言葉が短い方が有利です。ここでは、チャンク（情報のまとまり）という心理学から派生した概念がしばしば用いられます。例えば、最も短いA社の提案「先生に／なるなら／親和！」は、3チャンクです。これならば、比較的覚えてもらいやすいはずですが、チャンクの数が増えてしまうと、覚えてもらいにくくなってきます。

11. 執行部の決断

以上の理論的な検討を総合的にまとめた結果、我々の中では、総合的に A 社からの提案が一番いいということになりました。ただし、本学は 5 学科から構成されており、このスローガンはそのうちの一学科だけを全面に押し出したものです。そのため、他の 4 学科から多少反対されたのです。日頃から交流のある複数の高校の進路指導担当教員からも、前面に打ち出した児童教育学科以外の課程が霞んでしまうという理由から、この広告はやめた方が良いとアドバイスをいただきました。それでもなんとか執行部の理解を取り付け、そして決定されたのが図 3 に示した基本形です。以後、もちろんホームページのトップ画面にはこのキャラクターとスローガンが必ず表示されます。検索画面でも、大学名の横に「先生になるなら、親和！」が必ず表示されるようになっていきます。大学から駅までの通学経路にも看板が設置され、この広告が掲示されています。

広告案の基本形の決定



図 3 広告の基本形

こうした取り組みを行ったところ、1年目の入試から大きな成果があがりました。受験者数がいきなり倍増したのです。図 4 に示す通り、特に一般入試の受験者が増えています。嬉しいことに、しっかりと勉強する一般入試の受験者層に、この広告は結構受けたのだろうと考えています。

さらに驚くべきことに、教員養成系の学科だけでなく、全ての学科で志願者が増加しました。先ほど紹介した理論の通り、プロダクトが良いと思ってもらえたことで、その核にある大学自体の印象も良くなり、その影響を受けて他学科も良いと思ってもらえた、というプロセスを経たのではないかと分析しています。受験産業の作成する偏差値を見ると、1年間で大幅に上昇しました。上昇幅は、心理学科が 10 ポイント、児童教育学科が 7.5 ポイント、そして福祉臨床学科でも 7.5 ポイントでした。

学生募集状況(取組1年目:2011年)

大学全体の志願者数取組1年目に受験者数が倍増

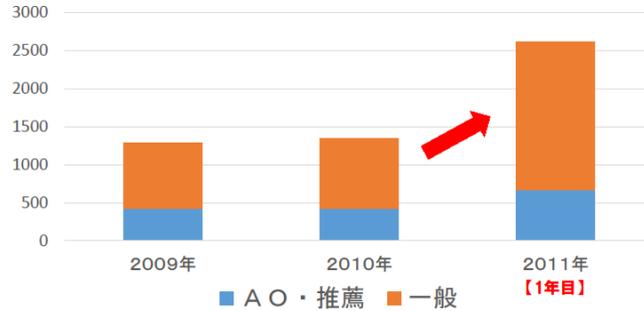


図4 急増した志願者数

12. 山積する次段階の課題

このように、学生募集プロジェクトは一定の成果をあげることができました。しかしながら、ここで止まって何もしなければ、おそらくこの勢い続きません。他大学の教員採用実績が向上し本学の実績を上回るようになれば、簡単に巻き返されてしまいます。また人口動態データから、現在の教員養成系のブームも何年かすれば衰えてしまうことが予想されています。

図5は、地域ブランドの作り方を取り扱った経済産業省が作成したモデルを援用したものです。ここまで説明してきた1回目のプロジェクトで、教員採用実績でブランド力が少し高くなりました。これで止まることなく、次々と定期的にプロジェクトを展開していかなければ、大学のブランド価値をあげることは困難です。しかしながら、新たなブランド戦略に基づく広告を作成するためには、まず強いプロダクトを発見するところから始めなければなりません。もちろん、簡単にできることではありません。その一環として、キャリア支援のための活動を活性化する試みを重ねていましたが、その道半ばにして私は大学を移動することになりました。

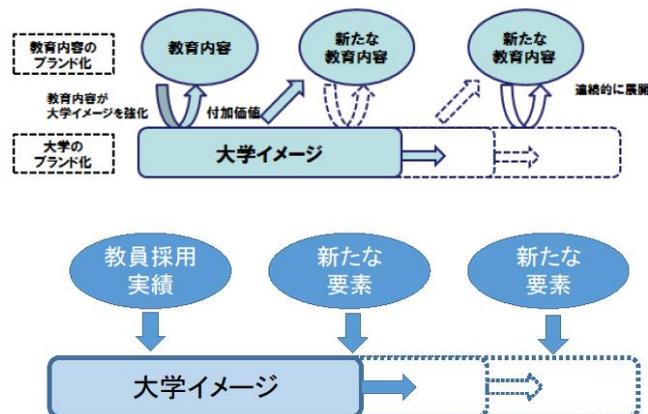


図5 大学ブランドの構築戦略

13. 最後に

自己負担による MBA 進学という選択を行うに至った経緯と、この学生募集プロジェクトを支えてくれた OJT と MBA での学び (Off-JT) については、以上のとおりです。仕事をしながら本格的に学ぶことはもちろん大変です。しかしながら、自分で考える仕事を通じて大学の経営強化に貢献しようとしても、並大抵のことではできません。でも心配することはありません。教育研究機関である大学には無限の知識・スキルが集積されており、MBA に限らず多様な専門領域にわたって、その門戸は皆さんに向けて幅広く開かれています。

一事例でしかありませんが、工夫次第によっては、大学で学んだ理論をいくらかでも大学マネジメントにおける実務で活かすことができるのではないのでしょうか。

大学職員として何をどのように学んできたか

～40歳までの仕事と学び～

村上義紀¹

1. 学生との論争の日々

私が早稲田大学教育学部を卒業して、そのまま母校の早稲田大学に就職したのは1963年4月のことでした。学生部学生生活課からスタートして2001年に退職するまでの38年間、大学職員として多くの貴重な経験をさせていただきました。入社した半世紀前は、「大学に勤めています」と言いますと、「先生ですか」といわれ、「いえ、事務職員です」と言ってもその存在を理解してもらえません。用務員とは違う仕事をする人が大学には相当数いることについて、知られていませんでした。1997年に大学行政管理学会発足以降、複数の大学で大学職員を対象とする大学院が設置されました。そしてSDの義務化など、大学職員をとりまく環境は、この50年で大きく変化しています。いずれも大学職員が、今後ますます高度複雑化する仕事に対応することを支援するための仕組みが問われています。そこで、若い皆さんの手助けになればとの思いから、私の若い頃の経験について記しておくことにいたしました。

20代の頃の仕事は対学生の仕事でしたから、私はとにかくできる限り現場に出向くことを心がけました。早稲田大学に就職して、幸いにも希望していた学生部学生生活課に配属され、最初は学生会館事務所の仕事でした。早稲田の学生会館は、サークルの部室が中心の建物でした。当時、1960年に結ばれた日米安全保障条約を70年に見直すことになっていたため、この10年間は安保反対運動が盛んに行われ、岸総理大臣が辞任するという大事件もありました。東西冷戦という状況下で、左翼でなければ学生でないと言われた時代です。

課外活動の学生が相手ですから、自分の机に座って仕事をするのはほとんどありません。サークルの幹事長と頻りに会うことが私の仕事であり、しょっちゅう学生と議論ばかりです。例えば、通路いっぱい立て看板を置くものですから通行に支障をきたすことになります。そこで看板をどけると「表現の自由の妨害だ」と抗議され、毎朝学生に取り囲まれ議論です。大学が公認するサークルは、会員が20名以上で組織していることが大学の規約になっていましたから、名簿、役員などを毎年提出する必要がありました。それがないと補助金が出せないからです。名簿提出を要請しても、「名簿なんか出せるか」と拒否するサークルもありました。名簿を提出すれば学生がどんな団体に所属しているかがわかってしまい、就職などの際に影響が出ると主張したのは、とくにいわゆる左翼系サークルでした。その他にも、図書館の貸し出しを機械化すると容易に貸し出し記録が名寄せされ、誰がどんな本を読んでいるかがわかってしまう（思想調査）、という抗議のあった時代です。何かあると、学生は抗議する、反対運動をするのが当たり前、という時代の中で、学生と論争するのが私の仕事でした。この経験を通じて、いまでいうところのコ

¹ 元早稲田大学常任理事

コミュニケーション力が鍛えられたのかもしれませんが。もっとも私も学生に近い世代でしたから学生の言い分には随分と同情したものです。

私が半世紀前に作成したサークルの分類表があります。当初、規約上は学術、宗教、芸能などの3分類となっていました。団体数が増えていて新人の私にはどのように分類されているのかわからない。コンピュータのない時代ですから、すぐに検索できなかつたからです。そこで規約を改正しないで、便宜的に、10分類にしたのです。この分類表は翌年の学生ハンドブックから掲載され、なんとこれが昨年まで使われていました。いまでもその分類の基本的な考え方は引き継がれたようです。ここで言いたいのは、ベテランでなくとも新人でもわかるような仕事の仕方をしているか。このことを問いたいのです。

2. 半世紀前に始まる大学のグローバル化

当時の私には、学生サークルへの対応に加えて、早稲田大学構内に第二学生会館をつくるという任務が与えられました。学生のための施設として第一学生会館は創設されていましたが、それはサークル会館でしたから、一般の学生のための施設は狭いラウンジと、食堂程度です。学生生活課の職員として、一般学生のための施設つまり学生会館のあり方について、真剣に考えなくてはならないと思いました。そこで、学生会館とはいったい何かについて、改めて勉強することにしました。

その一環として、敬愛する関西学院大学学生会館主事の田中基展氏に相談をしたところ、アメリカのスチューデント・ユニオン協会（Association of College Unions International）に入ったらどうかと勧められました。当時の年会費は20ドル（当時は7,200円相当）でした。その費用負担について課長に相談したところ、学生生活課に計上されている10万円の雑費の中から支出してくれたのです。まだインターネットなどない時代ですから、加入するためだけでも手紙のやり取りなどで手間暇がかかりましたが、この協会に加入することによってアメリカの大学の学生サービスの現状について学ぶことができ、大学を退職するまで会員資格を維持していました。

3. 米国大学の衝撃

学生紛争のさなかにあつて、早稲田大学では外国、主に、米国からの留学生受け入れ機関として1963年に国際部別科ができました。今でいうところのワン・イヤー・スタディ・アブロードで英語での授業ですが、米国の大学には留学生に対応する専門職員がいることがわかり、早稲田大学理事会はこの分野の職員を養成することを決議したのです。そして米国国務省がハワイ大学内に設置した東西センターと協定を結び、6ヶ月間にわたり職員を同地に研修留学させるプログラム（インターン）を開始しました。往復旅費は早稲田大学が、研修・滞在費は米国国務省が負担するという協定でした。

1965年より毎年、職員の米国派遣研修が行われるようになり、私はその三期生として、1967年27歳のときに派遣されました。いまから半世紀も前の、大昔の話です。グローバル化が求められる今日の、各大学における職員のための海外研修プログラムの整備状況がとても気がかりで

す。

当時私は学生部に勤めていましたので、この機会に、米国大学における学生サービス全般について勉強しようと考えました。六ヶ月の研修期間うち二ヶ月は、単独で米国本土にある24の大学および学生部関連組織を訪問してまわりました。匿名の事務職員がカウンター越しに上から目線で事務処理をしている日本の大学の学生対応とは異なり、米国の学生サービスは、専門職として名前を明らかにして個室で学生と面談を行い、たらい回しすることはなく、その場で即決していました。学生サービスに限らず、立派で整備の行き届いた施設設備、充実した教育プログラム、そしてそれを支える経営体制に圧倒されました。当時の日本の多くの大学では、学生サービスという言葉は禁句でした。なぜ大学が学生にサービスする必要があるのか、というわけです。

このとき、日米の大学の違いに改めて驚くとともに、「大学とは何か」について自分があまりにも知らな過ぎることに改めて気がつきました。学部や大学院等の組織はいつなぜ出来たのか、大学におけるサービスとは何か、大学になぜ事務職員がいるのか、職員は大学の構成員であるのか、卒業生は大学の構成員なのか、大学の管理運営はどのように行われてきたのか、理事会や評議員会の役割は何か。このように様々な疑問が生じてきたのです。

4. 米国スチューデント・ユニオンに学ぶ

この大学訪問の機会にフィラデルフィアで開催されたスチューデント・ユニオン協会 (Association of College Unions International) が主催する国際会議にも出席しました。日本からの参加者は私一人だけで、日本の代表として受け入れてくれたのです。ある夕べには、遠来の参加者として1,000人ものバンクエットホールの壇上に着席し、食事をいただくという接遇にいたく感動しました。この国際会議の経験から、大規模な国際会議の運営方法等について学びました。また、コーヒブレークの時間には、専門職として参加した会員の力量の見極めや、後継者や部下のリクルートなどが行われていることに、たいへん驚かされました。このことも後の1997年に設立された大学行政管理学会の運営に大いに参考になりました。

この米国留学は、衝撃的経験の連続でした。例えば学生会館に関して、米国の場合、スチューデント・ユニオンは単なる建物ではない、組織なのだと言います。Good Citizenshipを育むというミッションのもと、より良い学生生活を送ることができるよう、様々なプログラムを学生も計画しますが、そこには専門職のプログラム・アドバイザーを配置しているのです。周年事業やホームカミングデーには、校友が泊まりに来ます。全キャンパスの人たちがそこに集まり、食事をし、泊まり、映画を、音楽会を、ダンスパーティ等を開催して集うのです。そして、諸会議のために集まるのです。それも学部を超えてスチューデント・ユニオンに集結するのです。もちろんそこには、日常的に教職員も来て、学生のありのままの姿にふれるのです。治外法権であるかのごとき状況にあった当時の日本の大学学生寮、学生会館とは、大きく違っていたのです。

帰国後すぐに、その印象記の執筆を学生が編集する英字新聞「ザ・ワセダ・ガーディアン」に求められ、アメリカの学生生活について寄稿しました。見出しは、“Life of Well-being Campus”でした。

ここまでかいつまんで記してきましたが、大学で働くのであればなすべきことがたくさんある、ということに気づくでしょう。職員養成の一環として海外研修を 50 年前に開始した当時の早稲田大学理事会の見識に敬意を払うものです。なぜなら、ひとはすぐには成長するものではないからです。この海外研修は形を変えていまも続いています。ユニークな海外研修の一つに、新入職員は全員、短期間ですが、自分で全部計画し、行ってくるプログラムがあるそうです。自由にいつでも私的にも海外旅行できる時代になりました。ぜひとも訪問したら当地の大学キャンパスを歩いてみてください。

表 1 海外の大学に学ぶ

- ① 単独の海外研修は、全て自己責任で問題解決を迫る。
- ② それはストレス・テスト。困難にどれくらい耐えられるかのテスト。
- ③ とくに若い時の海外研修の勧め。これは国内研修の数十倍。
- ④ この試練に堪えられないものは、管理職としては不適任。
- ⑤ 海外の大学研修は、自己大学の抱える問題点を浮き彫りにする。
- ⑥ 施設・設備、教室棟、研究棟の配置を觀よ。大学の発展過程と教育研究態勢への配慮に思い巡らす楽しみがある。
- ⑦ 大学を歩くたびに新しい発見がある。

5. JAFSA の立ち上げ

帰国して間もない 1967 年の 11 月、先輩職員に呼び出され、異動して一緒に仕事をしないかと誘われました。当時の早稲田大学では人事異動は 6 月か 12 月と決まっていたのですが、それよりも 1 ヶ月早く、外国人教員・留学生にサービスする外事課に異動し、主に留学生の受け入れを担当しました。訪米中に、米国の大学における留学生受け入れについても勉強してきていましたが、当時はまだ 1 ドルが 360 円の時代で、日本も貧しく、日本の学生が気軽に留学できる時代ではなかったのです。また日本が受け入れている留学生は、第二次世界戦争で損害を与えた国からのインドネシア賠償留学生や、タイやマレーシアからの中国系留学生、そして香港、台湾、韓国からの留学生でした。日本の教育制度のもとで、日本語で日本人学生とともに授業を受けることになりますから、受け入れに当たって学歴や入学資格の有無が問題となります。したがって、提出された卒業証書や学業成績証明書が本物かどうかをまず調べなければなりません。なかには偽造されているケースもありました。

受け入れに当たっては、入学資格が妥当であるかを判断のために、それぞれの出身国の学校制度や学業成績評価法について勉強しなければなりません。例えばインドネシアでは新学期は 1 月に始まりますから学業年限のカウントには注意が必要です。国によって学期の始まる時期が違います。あるいは大学院の学生の場合、標準的な在籍期間が日本と違っていています。そういった基礎知識に基づき、それぞれの留学生の受け入れ条件について第一段階の資格調査を担当箇所として、入学許可を判定する学部または大学院に回すわけです。

また当時は、日本生まれの外国籍の学生が一旦帰国すると再上陸できないという状況がありました。日韓の歴史的事情から日本居住の親元に密航してきた学生や、無国籍状態の学生への対応や、日本政府発給の在留資格の問題があったのです。とりわけ台湾独立運動に係わる学生の問題

や、韓国人留学生をとりまく問題は複雑でした。留学生の受け入れは、日本人学生とそれと違い、国家間の諸問題がすぐに影響するため、入学から卒業するまでの学生の身分保護は格段に手間暇のかかる仕事でした。

留学生は、当時は、国立の東京大学、京都大学、東北大学、東京工業大学、日本語学校のあった千葉大学、そして私学では歴史的に昔から多かった早稲田大学、慶應義塾大学、明治大学に多く在籍していました。これらの大学では教職員が、留学生の問題についてより深く勉強しなければ対応できません。そこで私の先輩が、米国の NAFSA（留学生アドバイザーの協議会）の会議に出席し、帰国後、日本にもこのような専門職協議会が必要であると判断し、最初は外国人学生問題研究会（JAFSA）という名称の、国・私立大学を会員校とする会を発足させたのです。私ども早稲田大学の外事課も、創設時のバック・オフィスとして設立に協力しました。

もともと JAFSA は大学関係者だけではなく、当時の文部省の留学生課、法務省の東京入国管理事務所、そして外務省の担当部局の助言を受ける研究会から始まりました。そこで留学生に係わる問題について、個々の大学ではなく全国の大学の問題、日本の留学生政策の問題として対処することにしました。これは新しい世界の発見でした。大学の壁を越えて、いろいろな大学の留学生担当者が同じ問題を抱えて悩んでいることを知ったのです。国の政策に係わる方々とも接することができましたが、これも、日本に来た留学生がつつがなく学んでほしいとの共通の思いがあったからだと思います。学生サービスの在り方を学ぶ上で、とてもよい勉強になりました。この経験は、1990年代になって日本私立大学連盟に「職員総合研修プログラムを」を設置したときの運営に、大いに役立ちました。

6. 大学問題研究会への参加

大学紛争が激しかった頃に、早稲田大学には企画調整部と称する部局がありました。ここが事務局となって、大学紛争の要因を研究するための大学問題研究会を、理事会が設置しました。当時はいろいろな大学で同じような研究会が作られ、そこで「大学とは何か」について論議されていました。新聞・雑誌も、大学とは何かについて盛んに論じられていたのです。

このとき、外事課の職員であると同時に大学問題研究会の事務局メンバーとなり、研究員を兼務しました。この研究会は 4 部会からなっており、私は大学の理念に関する研究を行う第一研究部会を担当しました。「大学とは何か」を問うこの第一研究部会も含めて各部会は教員 7～9 名、職員が 2～3 名を研究メンバーとし、理事も陪席・発言できる教・職合同の部会でした。教・職合同で研究することになったのは、大学問題を理解するためには大学の現状をデータでよく知る職員の協力なしには論じることができない時代になってきていたからです。いわば教職協働の先駆けだったといえるでしょう。

おそらく国立大学は当時、今はどうか知りませんが、事務職員は大学の構成員と考えられていなかったと思います。私立である早稲田大学では、大学の構成員として教員・学生・職員と並んで校友（卒業生）も明確に位置づけました。この研究部会で私は「職員論」について執筆し、研究報告書と関係資料を 1,500 部作成、全教職員に配布して理解をもとめました。目次（表 2）の

通り、40年以上も前の報告資料ですが、今日論じられているホットな 이슈の多くが網羅された報告書になっています。

表 2 早稲田大学大学問題研究会第 1 研究部会報告資

本研究部会の諮問事項は、「大学の理念および大学の自治と学生の自治」である。本部会は、最終報告書を作成するに当たって、研究員等から各テーマに従った「報告」を受け、これを素材として討議を行なった。これらの報告内容は、報告書本文に盛り込まれている部分も多いが、そのほか提案や資料として価値のあるものも多いので、個別に、第1研究部会報告資料(別冊)として集録することとした。

この報告は、1970年6月3日第27回の研究会で行なわれた。そしてこれは、担当の報告者がその責任において、討議での意見も参酌し、加筆修正したものであることを付記しておく。なお、この報告の内容に関し、質問や意見などのあるむきは、本研究部会(総長室企画調査課気付)に文書で寄せられるよう希望する。

目次

- I 職員の名称
- II 大学の構成員としての職員
- III 経営と教学を一体とする組織体の職員の位置付け
- IV 職員の職務機能の変化と拡大
- V 教員と職員職務の接点の問題
- VI 専門職員養成の必要と正当な処遇
- VII 職員の再訓練
- VIII 職員における個人目標の具現化
- IX 職員における責任と権利との適正な分担
- X 職員の正当な位置づけに際しての留意点

この間、早稲田大学は160日間に及ぶ全学学生ストライキなどの事件のさなかにありました。1960年代から1970年代にかけての日本の大学のありさまについては、若い方々にはぜひとも一度勉強してほしいと思います。大学が大衆化へ大転換する序章の時代だったからです。このとき以降、なぜ大学に職員が存在するのかという根本的な問題について本格的に考えるようになりました。

7. ユニベルシタス研究会の十年

当時の大学職員は、いわば必要悪と見られていました。大学は、教員と学生がいれば成立します。ところが組織が徐々に大きくなってくると、どうしても事務的な仕事を担当する職員が必要になってきます。そうであっても、基本的には教師と学生があれば大学は成立するのだ、という人もたくさんいました。それでは職員は何のためにいるのか、という問題がそこで起きてきます。これからの大学職員は何のために存在するのか。これが私に課された命題、私が突き動かされたものでした。同時に12年先に迫った1982年、早稲田大学の創立100周年を迎えるとき、大学のことを何も知らないで何ができるか、という思いもありました。

そこで、1970年9月、30歳前後の職員の有志と共に全く自主的な研究会を学内につくり、約10年間、月2回のペースで活動を続けてきました。全部で128回、合宿を含めると総活動時間は500時間を超えました。これはあるべき職員となるための自尊心との戦いに他なりません。研究会は、メンバー全員が順番に発表と質疑応答を行うという形式で行いました。直接の

表3 私的勉強会「UNIVERSITAS（ユニベルシタス）研究会」の歩み

1970年度	研究内容
第001回 09月25日	発起人(村上)より当研究会発足の趣旨を説明・討論
第002回 10月01日	研究テーマ「大学の歴史」及び分担の決定
第003回 10月19日	ソクラテス/プラトン時代の教育思想 イタリア、ボローニヤ大学の起源
第004回 11月04日	12世紀の社会科学的背景
第005回 11月17日	パリ大学史(その1)
第006回 12月02日	パリ大学史(その2)
第007回 12月15日	各メンバーから報告レポート要旨の説明
<中略>	
1972年度	研究内容
第029回 04月12日	唐澤富太郎著『近代日本教育史』
第030回 05月10日	高橋 和巳『明日への葬列』
第031回 05月24日	川喜田 二郎『パーテイ学』
第032回 06月14日	東京教育大学教育学研究室編『日本教育史』(その2)
第033回 06月28日	ベア闘争・第1派スト延期に関する討論
第034回 07月05日	永井道雄著『大学の可能性』
第035回 07月19日	河野健二編『問題としての大学』
<中略>	
1975年度	研究内容
第071回 04月02日	オルテガの大学論—大学の使命 その1
第5回課外 04月23日	私立大学連盟について(ゲストスピーカー)
第072回 05月21日	オルテガの大学論—大学の使命 その2
第073回 06月04日	ソビエトにおける高等教育の理念
第074回 07月02日	『早稲田大学八十年史』を読む 第1章/第2章
第075回 07月16日	『早稲田大学八十年史』を読む 第3章～第6章
夏季合宿 08月01日～04日	長崎・壱岐の島
第076回 10月01日	『早稲田大学八十年史』を読む 第7章/第8章
第077回 10月15日	『早稲田大学八十年史』を読む 第9章～第11章
<中略>	
1976年度	研究内容
第084回 04月14日	自由討論—早大職員の人事行政について
第085回 04月26日	今後の研究テーマ「早大における諸問題について」を決定
第086回 05月10日	早大の予算について(昭和51年度予算広報により)
第087回 05月24日	私立大学会計基準及び経理規程について(広報により)
第088回 06月21日	早大の決算について(昭和50年度決算広報により)
第089回 07月05日	私学助成について—私立学校助成法
第090回 07月19日	早稲田大学のカリキュラム、科目登録について
<中略>	
1979年度	研究内容
第125回 01月10日	オレゴン大学要項(英文)を読む1 奨学援助
第126回 01月22日	オレゴン大学要項(英文)を読む2 エンロールメント
第127回 02月05日	オレゴン大学要項(英文)を読む3 ディグリー
第128回 03月12日	オレゴン大学要項(英文)を読む4 学費等

研究会 128回 課外6回 合宿13回延べ 39日 合計 519時間。
これ以降全員多忙となり、休会が続き、足掛け10年となったこともあり解散した。

目的としたのは、報告を通じて自分の知識不足について知ること、グループで学習を続けることにより自己学習を習慣づけることとなどでした。

各回の研究テーマ（抜粋）について、表 3 に示しました。最初は、勤務する早稲田大学の現状からはなるべく離れたところにあるテーマ、すなわち大学の歴史からはじめました。現状批判的な活動ではないか、との誤解を避けるためです。その後、文献研究等も重ね、早稲田大学をはじめ取り上げたのは第 74 回（1975 年）でした。最期の頃は、英文資料の講読なども行いました。10 年近く経つとみな 40 歳前後になり、あまりに多忙にすぎたため休会が続き、1979 年の第 128 回で解散することにしました。

研究会のメンバーのその後をみてみますと、早稲田大学の常任理事になった者が 4 名、理事が 1 名います。大学本部部長会のほとんどがメンバーであったこともあります。職員としての責任を最大限に果たすためには、大学全体を理解すること、そのための「教養としての大学」についての理解が必要です。すぐに役立つものではありませんが、教員とともに質の高い仕事をするためには、大学に関連する専門用語や基本概念について知っておかなければなりません。教員に理解してもらうためには、職員もまた相応の勉強を続け、そして教員からの信頼を勝ち取らなければならないのです。そこではじめて教職協働が動き始めるのです。

8. 現場訪問と勉強の日々

20 代の頃は、現場訪問と勉強の日々でした。今から振り返ってみますと、デスクワークをすることはほんとうに少なかったのです。学生部の時代は、とくに左翼系の学生達からはいろいろなことを問われ、批判され、糾弾され、席を離れた時には暴力的な学生達と対峙したこともありました。留学生の仕事をしていたときには毎年、夏は北海道・九州を交互に約 40 人の学生を引率して、10 日余旅行しました。これもまた良い経験でした。これらの経験、特にうまくいかなかった経験を通じて、多くのことを学びました。

もちろんアメリカ研修の経験も、大学職員として成長する上で大いに生きました。知るほどに、海外の大学制度への関心が深くなっていきます。日本の中で閉じた大学であってならない、世界とつながった大学でなければいけない。これが、私に突き付けられた第二の問題でした。半世紀前でさえ、外国のことをある程度知っていなければ、教員にも学生にも対応することはできませんでした。先生方は外国に留学をされたりするので、視野が非常に広いのです。若い方々も、これから仕事をするときには、できるだけ大きな視野を持って対処してほしいのです。まだまだ、職員のための海外研修制度を持っていない大学もあるかもしれません。もし自分の勤務する大学が未整備なのであれば、なぜ職員を海外留学させる制度がないのかを問いかけてください。現状を変えるためにも、そして自分自身が変わるためにも積極的に海外研修に参加してほしいのです。新しい時代の仕事を創造していくためにも、海外経験は必要です。海外出張に限らず、外で話をするということは自分が「大学を代表している」ことになるからです。まずはこのことについて知ることが大事です。

思えば、現場訪問の中での問いかけ、疑問を追求するプロセスが、私を鍛えてくれたのです。

若い時に「なぜか」と思わなければ、良い仕事はできないからです。大学のことを知らないようではアドミニストレータとは言えません。大学に関して様々なことを学んでください。経理の仕事は経理の人だけが知っていればいいのでしょうか。経理以外の他部署の人は経理の仕事は全然知らなくていいのでしょうか。今は情報公開の時代です。調べればいろいろなことがわかる時代です。学び、幅広い知識を持って、総合的な判断のできる職員になってください。それは質の高いアドミニストレーションを実現するために必要なことなのです。

9. 仕事の意味を理解する

投げ釣りで鱈を釣りにいったことがあります。鱈は、海の鮎と呼ばれている白い魚です。錘を付けた投げ竿で、仕掛けを沖に向けて 100m ほど投げて釣ります。釣りに詳しい友人が、白波が立っているところへ錘を投げるように言うのです。なぜ白波が立つと思いますか。平坦に見える海の底の白砂にも段差があり、そこに波が押し寄せて白波がたつということなのです。波が跳ね上がる場所では鱈の餌も舞い上がり、そこに鱈が寄ってくる。だからそこを狙って仕掛けを投げるのでできる友人は早々と釣っていくのです。このとき、知っていることと知らないことの差を思い知らされました。理由を知らないで仕事をするのと、知っていて仕事をするのでは、説得力が全然違うのです。

仕事をする上で、知らないで仕事することは恥だと思わなければいけません。学生の授業料で給料を得ているのですから、学生をばかにしてはいけません。ばかにされてもいけません。今日の学生の親は大学を出ている人がほとんどですから、職員を見る目はとても厳しいのです。学生も職員の窓口での受け答えから、この職員がどれくらい勉強しているのかをすぐに判断しているのです。たくさんしゃべる必要はありません。耳を傾け、聞かれたことを的確に回答をする、話をする。これができて、彼らはあなた方を信頼してくれるようになるのです。学生はあなた方の鏡です。鏡を見て、あなた方がどう思われているかを判断できる職員であってほしいと願っています。

10. 成果が問われる 40代

40歳を過ぎれば、それまで20年間の蓄積をどう花開かせるかが問われることとなります。同時に、この段階になれば、年輩の人は辞めていき、少なくなくなりますから、後継者の養成についても取り組む必要があります。

40歳まで、どのような仕事と学びをしてきたかを述べてきましたが、とくに仕事の成果が問われる40歳以降の管理職になってからは、プロジェクト・チームを組んでその責任者となることが求められました。その代表は、教務事務システムの全学オンライン化です。その後は理工学部事務所と実験室の再編、本部事務システム化に伴う組織の再編・人事制度改革・事務職員の大規模削減計画、経常経費の対前年度予算の5%カットを5年間継続実施、調達方法の見直し、校友会給付奨学金の創出、ワセダカード給付奨学金制度の創設、総長室を再興して200億円募金体制の組織化など、さまざまなプロジェクトに関与してきました。全ての課題が、特定の部局の中

だけでは解決できない課題だったからです。

その詳細については別稿に譲り、自分の経験から学んだ要点だけを説明します。業務プロジェクトを成功させるためには、例えば先輩を含めて周囲の人に、「あいつが言うのだったらしょうがない」と思ってもらえるようになることです。とくに教員を相手にして納得してもらうためには、文書にしなければいけません。口頭で話ただけでは説得できないからです。後になって「聞いてない」と言われたら、それで終わりです。そうならないためにも、自分で構想した企画をしっかりとした文章にして、大学の構成員に見てもらわなければなりません。反論が寄せられたときにはありがたく受け止め、それを乗り越える文章を書かなければいけません。しかし、情けないことに、文章で表現できることといえば、自分で勉強したことのわずか一部分だけです。文章を書くというこのプロセスの中で、それまでの自分がいかにもの知らなかったかということに気づかされます。書くということは、自分の無知を確認することなのです。それが次の学びへのバネになっていくのです。

もちろん、文章を書くこと以外にも、業務プロジェクトを進める上での要点や、あるいは経験を通じて得られた重要な気づきは多々あります。その内容を絞り込んで 8 点にまとめたものが、表 4 です。勉強を通じて真の教養を身につけ、そして業務プロジェクトの成果を重ねることで大学の発展をリードする職員になっていくのです。

表 4 業務プロジェクト考

- ①全学的会議体の了解・同意をえたミッション宣言があつてはじめて、部や課を越えた、すなわち部箇所横断のプロジェクト・チーム編成が可能となる。
- ②プロジェクト・チームは、協働作業であるから、別の角度から各箇所の仕事を評価することができる。
- ③プロジェクト・チームへの参画を通じて自己の仕事を別の視点から評価できるようになり、それは能力開発に役立つ。
- ④とくに教育支援プロジェクトは、教員・職員の協働開発となる。そうなれば職員が現場教育で「教育とは何か」を学ぶ、最もすぐれた自己啓発の機会となる。
- ⑤このボトム・アップの過程で、職員は「教育の難しさ」を学ぶ。
- ⑥教・職協働で問題解決すれば、職員はその後の運用にも積極的に関わっていく。
- ⑦プロジェクトの節目、節目に、その到達成果を全学的に発表する舞台を用意し、職員を励ます必要がある。
- ⑧プロジェクト・チームの解散後、運用に入ると、開発成果は次第に保守化していく。劣化防止のためには、運用状況を公表し、再評価する姿勢が必要である。

11. みんな私の先生だった

大学職員として歩んだ 38 年の間に、仕事を進める上で心がけてきたことや多くの経験から学んだことを、14 項目にまとめました (表 5)。尊敬できる二人の先輩職員の存在は大きく、多くを教わり、幾度も助けていただきました。あらためて 38 年間の職員生活を今から振り返ってみますと、それは、初期の修業時代を中心とした私の経験の一部にしかすぎないことに気づかされました。しあわせなことに、二人の大先輩だけではなく、学生たちからも多くを教えられました。みんな私の先生だったのです。もちろん、学生たちだけではありません。一緒に働いたみんなに教えられ、助けられて、仕事をしてきたことを思うとき、大学ほど面白いところはない。改めて

この思いを強くします。皆さんはまだ若いのですから、どうか学び続けてください。日本の大学を先導する職員になってください。学び続けている皆さんの姿を思い浮かべていると、私も晴れやかな気持ちになるのです。

表 5 大学マネジメントを通じて学んだこと

- ①ミッション(与えられた仕事の任務)は何か、を自問し、自分の無知を知り、ひとに聴き、教えを請い、理解し、共感する、という過程が重要。
- ②知らないことは上司に問いかけ、自分が仕事の当事者であると確信できるまで学ぶこと。これが情熱を継続させる。
- ③職員の仕事は、同僚との協働の作業であり、ひとりでは何もできないことを自覚したとき仕事は進む。
- ④自分も、同僚も、組織も成長するように目標をたてた。
- ⑤この仕事は私にしか出来ないという誇り高い職員、自分を専門家と思っている職員は問題だ。業務は停滞し、改革の妨げになるが、受容した。
- ⑥データは全て他箇所と関係しているから、横断的プロジェクトが必要になる。
- ⑦複数の仕事を同時並行の遂行は、複眼の見方、全学的思考を養う。
- ⑧自己改革はもとより改革は時間がかかる。だから、あきらめない力が必要だ。
- ⑨改革は、自己大学の現状をデータで知ってもらうことが第一歩だ。
- ⑩直接説明を聴いていないと「聴いていない」と反対するのは、教員が多い。だから、データに基づいて説明する文章力が必須だ。
- ⑪新規事業や改革は、管理職者や年配者の反対は不可避だが、それを当然と許容し、むしろ反対意見を尊重すれば、提案はより強固になる。
- ⑫すぐに賛成する人は、あとで反対に回りやすい。権力に弱いから要注意である。
- ⑬新しい仕事は引き受けた。自己の新しい能力開発の試金石になる。
- ⑭年齢や地位に関係なく、誰が何を知っているかを知ることは自分の成長を促す。

ハイパフォーマー大学職員が実践してきた学び

横田利久¹

1. 役割を超越する

大学職員の中のハイパフォーマーと認められる人たちが実践してきた学びを解析する、というのが本稿のテーマです。取り上げたのはハイパフォーマーの中でも特別の、いわばスーパーマンばかりなので、もしかしたら感覚的にわからないところがあるかもしれません。また、テーマの特殊性によりやや情緒的な表現も含まれています。今回の試みが、皆さんの持つおられる情報や評価に照らして、ご自分なりの見方が出来るようなヒントになれば良いと思います。なお今回は、考察の対象を私立大学の職員に限定させていただくことにしました。

ハイパフォーマーとはどのような人かと考えるときに、私がいつも頭の中に浮かべることがあります。人生や人間には3種類いる、という関満博氏の言葉です（関 2005）。新しいことを切り開く人、それをまとめあげる人、そして最後にただ乗りする人。一橋大学在職中は、氏はいつもゼミ生に、さしあたり君たちは1番の「新しいことを切り開く人」を目指せと言っておられました。いろいろな事情でうまくいかないこともあるので、その時は2番目の「それをまとめあげる人」でもよかろう。ただし、最初から2番目を目指すことはするな、とゼミ生には言っていたそうです。

これはとてもいい表現であると思います。なぜならば面白いことに、大学の事務職員にとってより重要なのは、実は1番ではなく2番だからです。混沌としたいろいろな状況を現実的に整理し、まとめ上げ、実行プランに移していく。このような役割を果たすため、最も望ましいのは、2番のパターンだからです。しかしその一方で、どうしてもそれだけでは物事が動いていかないのも現実です。それはある種のリーダー論、リーダーシップ論になります。リーダーシップ論に関して近年話題になったのが、伊賀泰代です（伊賀 2012）。その中で、全ての人にはリーダーであり、同時にグループのメンバーでもある。リーダーシップを発揮する人が、人やテーマによって違って来るのだ、という趣旨の主張がなされています。この意味では、2番目の大学職員にもリーダーシップは必要です。そして、ハイパフォーマーはどのようなリーダーシップを発揮してきたのか、ということが重要な論点となります。

これとは全く別の観点から、4種類の間があるという言い方も可能です。それは、荒れ野を開墾するタイプの人、開墾した荒れ野を整地して、種をまき、水やりをする人、第3が、実際に実った果実を回収し販売する人、そして最期が、本当に遊んでいる人。遊んでいる人を除く3タイプは、それぞれ異なる重要な役割を担い、そして価値ある仕事を成し遂げることが期待されます。

つまり、さまざま異なるスタイルを通じた活躍がありうるということです。そこで改めて、ハイパフォーマーと周囲が認める大学職員について思い出してみると、そこで出てくるのが、こ

¹関西国際大学事務局長・理事

れから紹介する 5 人のスーパーマンです。その方々に共通する資質や原動力、どのような職場環境のなかで育ち学んだか、私を知る限りのことを思い出し、古い資料にあたりつつ、まとめてみました。これを膨らませていただいて、皆さんが何をすべきかについて考える上でのヒントにしていきたいと思います、というのが本稿の狙いです。取り上げた 5 人の職員は、皆さん大学業界ではスーパーマンであると認知されていますが、だからこそ本稿では、あえて英雄譚にしないよう論じていきます。

表 1 本稿で取り上げた 5 名のハイパフォーマー職員

村上義紀氏	元早稲田大学常任理事・副総長
川本八郎氏	元立命館理事長
井原 徹氏	元早稲田大学理事・監査室長、実践女子学園理事長
福島一政氏	元日本福祉大学常任理事・学長補佐、現追手門学院大学副学長
孫福 弘氏	故人。SFC 初代事務長、JUAM 初代会長、横浜市大最高経営責任者時に急逝

2. 学生に学ぶ自尊心

一人目はやはり、元早稲田大学常任理事の村上義紀氏です。私は 30 年余り存じ上げていますが、とにかく村上氏が言い続けてきたのは、「学生は私の鏡であり、学生が私の最高の教師である」ということです。それを、言葉だけではなく本当に実践してきて、このことが血肉になっておられる人だとしみじみと思います。2 年ほど前に、村上氏が主催した伝説となっている研究会「UNIVERSITAS 研究会」が、どのような中身でどれだけ行われたかについて、講演の中でつまびらかにされました²。私もある程度は承知していたのですが、詳しい中身をはじめて見て、改めてこれはすごいと思いました。最初から 10 年間継続しようと決めて、全 173 回にわたり開催されました。合宿だけでも 39 回重ねられました。研究会の基本的な設計は、12~13 名のメンバーが持ち回りで発表を行うというもので、その全てを村上氏がマネジメントされました。その成果は驚くべきもので、それを目的にしたわけではないにもかかわらず、早稲田大学の常任理事が 4 人、理事が 1 人、そして他大学の理事長 1 名が輩出されたのです。私もその中の多くの方を存じ上げていますが、皆さんすごい方々ばかりです。

村上氏に限らず多くの方に共通しているのが、大学紛争の際に大学の存在そのもの、そして職員が存在が問われたことを、職員として非常に重く受け止めたという経験です。次に取り上げる立命館理事長の川本八郎氏もそうでした。私も当時、この問いをかなり意識して働いていました。村上氏のご著書『みんな私の先生だった ミネルヴァの柱の学生たち』の中で書かれていますが、当時大学職員は学生に存在理由を問われ、ついには必要悪とまで言われたのです。この乱暴な指摘に立腹するのではなく、謙虚にあるべき職員とは何かを自問し続けたのは、秘めたる自尊心だったということでしょう。

この本に対して喜多村和之先生が寄せられた書評（喜多村 2001）に、私は大変感銘を受け、わざわざ自分でワープロに入力しとっておきました。機会があればぜひお読みいただきたいと

² 研究会の詳細については、本誌に収録されている村上報告を参照

思います。その中で実にいいなと思ったのは、「筆者は、その（大学職員という）仕事の意義を自分自身が納得して仕事をしなければ、何のために仕事をするのかの情熱が生まれてこないという質の、不幸な疑問にさいなまれる。ある意味で『禁断の問いに罰せられた人』であった」という一節です。大学職員をしていて、こういう問いの前に立つことがないと、なかなか仕事に励むことが難しいと思います。後でも申し上げますが大学職員は、自ら問いの前に立つ、あるいは自分で問いを立てない限り、厳しい競争環境におかれた今日でもなお、ゆったりとマイペースで仕事することが許されてしまいます。今回取り上げる人たちは皆、自ら進んで問いの前に立ち、止むことなく問い続けてきた人たちなのです。

私が申し上げるのも大変失礼ですが、村上氏が非常に成長なさった契機の一つは、学生部に配属されていたころ、当時はまだ外貨持ち出し制限があるような社会情勢の中で半年間の渡米調査を行う機会が与えられ、アメリカの学生支援サービスを学んできたというご経験です。それが血肉になって、そこから大学職員としての本格的な歩みが始まったと思います。

また、村上氏の諸業績の中で特にすごいと思ったのは、早稲田大学の初代事務システム開発課長を務められたときのものです。早稲田大学が、全学規模の事務システムを開発、導入するという仕事です。当時、早稲田大学にはおよそ 1,200 人の専任職員が働いていました。当時村上課長は、たしか、専任職員数を削減し 750~800 人規模を目標にするとおっしゃっておられました。職員数を 3~4 割減らすことで捻出した予算で新規に教員を採用する、つまり人件費を振り替える、というアイデアを実現されました。現在では、専任職員数は 8 百数十名、専任教員数が 1,000 人から 2,163 人へと倍増し、学生の教育環境が大幅に向上したわけです。このとき同時に、事務部門の効率化をサポートする支援会社も発足させています（現在の早稲田大学アカデミックソリューションの前身）。

3. 徹底した学びと仲間の鼓舞

次に取り上げるのが、立命館の理事長をされた川本八郎氏です。実は川本氏とは 2~3 回しかお話ししたことがないのですが、それにもかかわらず親しくさせていただき、ご指導もいただきました。川本氏に関してすごいと思ったのは、15 年間学生課に勤務され、大学紛争の特に激しかった 1 年半は、20 日に一度くらいしか帰宅されなかったそうです。ご自宅には帰らずに、大学に寝泊まりをしてでも大学を守るというエネルギーな学生課長として全国的に非常に有名な人でした。小さいころからガキ大将だったそうで、その方がそのまま立命館の中枢に入り、驚くことに 40 代後半にはすでに常任理事になっておられ、そのお名前は、全国にとどろいていました。

この川本氏がどこから何をどう学んだか。これもやはり、村上氏とたいへんに似ていまして、結局のところは学生との対話・対峙が契機だったようです。大学のあるべき姿や大学論について、自らの言葉で語るができない限りは学生を説得できない。大学紛争の経験を通じてこのことに気づき、そして、大学論や大学のあるべき姿について徹底的に学んだ、とよく言っておられました。学生に負けないよう、職員も読書と対話に励むべきということも言っておられます。だか

ら、彼に言わせると、鞆を持って通勤していないのはダメ職員なのだそうです。

川本氏は、本拠である学生部以外にも、総務系の部署でも活躍されていました。新たな部署に配属される度に、抱えている問題を徹底的に掘り下げて、その解決に向けて勉強されたそうです。はじめは個々の問題は相互の関連が薄そうに見えます。けれども掘り下げていけば、いずれどこかでつながってきて、最期は普遍的な問題に行き着きます。このことを、経験的にも実践的にも非常によく知っていた人です。与えられた担当諸業務の中で、その場その場で徹底的に学んだということです。

責任ある立場についてからも、大変ダイナミックにアクティブに、いろいろなことを仕掛けられていました。当然ながら、そのプロセスで学内議論がわんわん起こります。大学職員にとって教授会との関係はたいへん難しいのですが、教授会への重要な提案は、原理原則や筋論、正論をどんと大きく打ち出すことで意外とすんなりと通ります。川本氏はこのことを、実践を通じて習得され、そして多くの実績をのこしてこられました。学生のためであれば最期は必ず学内はまとまる、ということに自信を持っておられました。もめたり騒ぎになったりするの、実はどうでもいい小さなことが多いのです。

皆さんよくご存知の、別府に立命館アジア太平洋大学（APU）をつくるという意思決定は、私だけではなく多くの人が、ほとんど無謀に近いのではないかと思っていました。当時の平松大分県知事が全国の有力私立大学に勧誘の手紙を出したところ、立命館が手を挙げたのです。中央大学は多摩地域に移転しただけでたいへんな苦勞しているのに、なぜ都会から遠く離れた原野にわざわざ大学を作るのか。いま APU の副学長を務めておられる職員出身の今村正治氏は、かつてを振り返り、最初は“原野商法”という言葉が思い浮かんだぐらいの原野だった、と言っておられるほどの立地です。その場所に、留学生も教員も半分を外国人にした大学をつくる、という壮大な計画です。大学の内部でも当然議論があったようですが、最後は、一つには立命館の今の改革パワーを生かさなければならない、やれるのだ。もう一つは、アジアの有為な学生たちを日本に迎えて教育し、侵略戦争で迷惑をかけたアジアにお返しすることは、本来は日本の責務だ、ということで、決断されました。アジアに進出して工場を造るだけではなく、アジアの有為な若者に教育機会を提供するという、本来は政府がやるべき大事業を、一大学で始めたわけです。創設準備時には、部課長と教員のセットで最低 3 回は海外に行き、それもアジア・太平洋だけでなくアフリカまで展開し、学生募集を行っていました。今村現副学長は、これまでの韓国への出張回数は何と 150 回を超えているとのこと。そのぐらい徹底して行った積み重ねがあって、APU は本当に先進的な大学になっています。

海外から優秀な学生を日本に招くためには、当然、奨学金が必要です。そのため、川本氏は自ら財界を相手に説得とお願いに回り、本当に 44~45 億円を集めました。当時は「平成の托鉢僧」といわれたそうです。壮大なビジョンのもと、立命館とは縁もゆかりもない財界の有名人をどんどん巻き込んで、本来は日本の政府がやるべき事業を一私立大学が挑戦し担うのだと言ってその人たちを感動させ、アドバイザー・コミッティーを組織したすごい人です。人を鼓舞するのが本当にうまい、まさに千両役者です。途方もない話です。立命館の職員を集めた部課長会議でも、

川本氏は、部課長を上手に巻き込みそして鼓舞します。自分たちがやらなければ誰がやるという感じで、いわゆる傍観者を許さず、鼓舞しつつ徹底的に尻をたたくのです。随分古い話ですが、二十数年前に、専務理事時代の川本理事長と論争になってその翌日に休んだ課長がいました。そうしたら休んだその日に川本氏から直接電話がかかってきて、「今から辞表を持ってくるか、出てくるかどちらかにしろ」と言われたというのです。その課長は当然、それから出勤したそうです。そこまでやるものですから、みんな頑張るだけ頑張ってしまう、それだけの力を引き出すことの出来るすごい人でした。

話をはじめると、どうしても英雄譚になってしまうのが、川本理事長の凄さです。もしかすると、川本氏の経験から何かを学ぼうなどという途方もないことは考えない方がいいのかもしれない。

4. プライドが支える学び

3番目の方は、早稲田大学の元理事で、現在実践女子大学の理事長を務めておられる井原徹氏です。井原氏は先述の「村上学校」の生徒、つまり UNIVERSITAS 研究会のメンバーであり、そこで世界や日本の大学の歴史、論理的思考等について多くを学びました。言い忘れましたが、村上氏は人を育てるのが非常にうまく、その熱い思いがある方でもあります。

井原氏にとってターニングポイントとなったのは、おそらく、村上氏の強い勧めで1978年にアメリカに武者修行へ行った経験です。17大学4団体を回ったと言っていました。アメリカの大学の管理運営、ポジション制などを学び、今でもそれを自分の仕事の考え方進め方の中核に位置付けて、仕事をしておられます。職員人生を決定付ける鮮烈な体験になっているのです。

井原氏に対して私がずっとうらやましいと思っていたのは、勤務する早稲田大学とその職員であるということについて高いプライドを持っておられたことです。全ての物事の起点にこのプライドがあり、絶対にへつらうことはしません。長野県の郡部出身で、長野高校をへて早稲田大学に進学し、そしてそのまま職員となった古武士のような人です。

井原氏について、有名なエピソードがいくつか知られています。その一つは、3年目に辞表を出したというものです。当時、早稲田大学職員を対象とする人事考課制度は相対評価となっていて、1つの課でAクラスとなるのは1人だけという枠がはめられていました。そのため、他課の職員よりいくら頑張っても、課内により出来る人がいる限りはBクラスとされてしまいます。そんなばかばかしい制度があるか、という義憤から辞表を出したというのです。その時は、2人の先輩職員から泣きながら説得されて、辞表を人事課長（あるいは所属長）の目の前で破ってもらったとのこと。もちろんただ辞表を取り下げただけではなく、それから10年間、若い人がやる気を出す人事制度に変えるのだと心に誓い、頑張って仕事に励んでいました。

二つ目のエピソードは、彼が初めて管理職になった時のことです。36～37歳で、システム科学研究所の事務長のとき、そこで実施されていた研究や公開講座の内容についても、積極的に提案や助言を行っていました。教員からすれば、教育研究の内容に口出しをする困った事務職員、という側面もあったのでしょう。あるとき研究所の中のボスの教員が、所内の教員代表として

井原事務長に対して「教育や研究の中身には口を出さないでくれ」と言いに来たそうです。すると彼は、「分かりました。本日まで今から事務は一切止めさせていただきます。先生方は、あれはこうしろ、これはああしろと指示をなさってください」と言ったのです。驚いた教員が「いやいや、それでは困るのだ」と言っても、プライドを持って仕事をしている事務長は譲りません。「いやいや、われわれ事務は、事務業務を通じて研究教育を支援しているのです。従って、研究教育に口を出すなということであれば、今までのような事務業務はできません。先生たちが作業を指示してください」。その気迫に押された教員が「いや、それは困る」と言うわけですから、事務長は「では、今までどおりでいいですね」と確認をします。「はあ、それで結構です」ということで、教員からのご理解をいただいたということでした。勘違いしてはいけません。これは、教員を言い負かした、というような幼稚なレベルの話ではありません。なにしろ研究所の事務長を離れるとき、研究所の教員たちがみんな集まって、送別会を開いてくれたというのです。「生意気な事務長だったけれど、非常に良かった。楽しかった」「今でも感謝している」。井原氏はそこで、教員も認める、誇るべき質の高い仕事を統括していたということでした。

井原氏はその後も早稲田大学の中で順調に出世し、村上氏に次いで財務部長に就かれました。ところがその後、外部から招聘された副総長とぶつかり、募金局長へと左遷されてしまいます。我々の常識では、財務部長から募金局長に左遷されれば、組織内でのキャリアはそこでおしまいです。ところが大学職員としてのプライドを持つ井原氏は、これくらいのことでめげません。募金はいかに大変か、なにもお渡しできるものはないのにお金を託していただくことがどれだけ大変なことか、皆さんおわかりになりますか。井原氏は、募金渉外員に求められる資質と使命として、1)だれにも負けない母校愛、2)大学についてすべて説明できる知識と社会経済動向についての一定の知識、3)短時間に要領よく本質・核心をつくプレゼンテーション能力、4)いちいちめげないタフな精神力、5)ネガティブ情報を理事会に報告、という五点を感得し、これを募金局長として実践したのです。

井原氏は、経験を通じて体得した高度の暗黙知を言語化することもできる方でした。以前、日本能率協会で大学職員にどのような力が必要かについて議論したとき、彼は、一つ面白いことを言っていました。「座持ち力」が必要だ、ということです。今まであまり聞いたことのない、新鮮な言葉です。それはおそらく、募金局長のときの経験を通じて体得した知識なのです。このようなアイデアが出てくるところは、さすが早稲田大学の募金局長です。募金の依頼で上場企業を訪問すれば、相手が早稲田大学であれば社長は無理でも専務か常務取締役クラスの方が対応して下さい。役員が登場するまでの待ち時間、例えば部長クラスの方と世間話をするわけですが、そこで座持ちできないようでは本来の役目も果たせないわけです。実践を通じてそのような力を磨き、そしてこの高度の暗黙知を言語化する力量はすごいと思います。

最後のエピソードも、井原氏の良きプライドの高さを物語るものです。横浜市立大学理事長就任の依頼を、断ったのです。もとは、慶應義塾大学の元事務長であった孫福弘さんが、2005年4月に公益法人化する横浜市立大学の初代理事長になる予定でした。ところが孫福氏は2004年6月に急逝され、そこで理事長適任者として白羽の矢が立ったのが井原氏でした。ほぼ内定して

いました。ところが最終段階で、依頼者であるはずの当時の市長の対応が礼節を欠くものであったという理由から、理事長の就任を断ったのです。

結局、横浜市立大学の理事長とはならず、その後実践女子学園へ転出されました。1年目に総務部長、2年目に常任理事、そして3年目には理事長となり、いまや大活躍をしておられます。このように、なかなか波乱万丈の人です。取り上げているのがスーパーマンばかりなので、どうしても、意に反して英雄譚になっているところがあるかもしれません。

5. 逆境をバネにする

次に紹介するのが、日本福祉大学の元常務理事・学長補佐・執行役員・事務局長であった福島一政氏です。すごいとしか言いようのない希有の方です。何がそうさせたかということ、一つはやはり、名古屋市内にあったキャンパスを、特急列車で1時間を要する、知多半島の先端にある漁村に移転したこと。その困難をばねに、彼が中心になって全学をけん引し続けてきたのです。強力な事務局を建設するという理念を掲げ、ご承知のように10年ほど前に日本で最初に執行役員制度を導入しました。教員5人、職員5人で、おそらく今は教員6と職員4となっていると思います。職員立大学といわれたこともあるくらいで、職員が頑張らなくてどうするというところでやっている大学です。その中核となっていたのが福島氏でした。

日本福祉大学にはもう一人、状況を分析して文章に書くことが非常に上手な篠田さんという職員出身の理事おられます。その次の世代に、多くのできる職員が今も育っておられます。その基盤になったのが、全員参加の職員会議です。職員とはどうあるべきかを問い続けて、事業経営型職員というコンセプトのもとに、積極的な活動を展開しています。

1995年ころ、知多半島のキャンパスにうかがって話をさせていただいたことがあります。中央大学で総合政策学部の設立に関わるなどいろいろ元気なことをしている職員がいるらしい、ということで、声をかけていただきました。それは夏期の職員会議の研修会で、参加者は120人ぐらいいました。本当に暑い真夏でした。幸いにして、大学の研修会で話をさせていただく機会が少なからずあるのですが、暑さの厳しい夏期は、あまり聴衆の反応は良くありません。研修の参加者はどれくらい気合いが入っているか、見ていればすぐに分かるわけです。真夏の厳しい環境下でありながら、驚くべきことに、日本福祉大学の職員の人たちの目はらんらんと輝いていたのです。みな生き生きして、こちらを見てくれていたのです。これはいずれ、間違いなくすごい大学になるぞと思ったら、やはり、すごい大学になりました。その中核にいたのが、福島氏だったのです。

日本福祉大学の常任理事を退任した後、愛知東邦大学の非常勤理事となり、入試改革を成功させました。今は追手門学院大学の副学長として、改革の先頭に立っています。

6. コンセプトメイキングの達人

最後に取り上げるのが、慶應義塾大学の元事務長であった孫福弘氏です。この人は実は、意外と自分のことをあまり書いていません。孫福氏が亡くなった翌年に刊行した追悼文集によせて書

かせていただいた私の文章を、再掲させていただきました。なにより孫福氏がすごいのは、「大
伝えたかったこと

中央大学 横田利久

「大学の目的は教育ではない、学生の学習にある。」「教育から学生の学習へ、大学は教員主役から学生主役へ変わる。教員も職員も学生への学習サービスという意味では同等であり、どちらが本質的な存在かなどという議論は無意味になる」。大学教育概念の変化を図示し、穏やかにしかし SFC の実践に裏付けられた確信を持って語られる孫福さんの講演に、長い間消えることのない私の中のモヤモヤは霧散した。それまで「教・職=車の両輪」論をはじめ職員論はいろいろ語られてはいたが、どうもスッキリしなかった。とりわけ教学部門の職員にとっては、所詮精神論の域をでなかった。どう美辞麗句を重ねようと職員は、教育をする(知識を授ける)教員と教育を受ける学生という伝統的図式のもとでは、派生業務や条件整備を行う周辺の・補完的存在に過ぎなかったからである。だから理念と実態との乖離はなかなか縮まらず、私の言う「大学職員症候群」の病状は続いていた。孫福さんはこの強固な伝統的図式に対して、大学が取り扱う「知識」の意味・意義が高度情報化社会・知識社会到来によって問われていると切り結び、「教員主役の教育」に「学生の学習」を対峙させることで閉塞状況に風穴をあけたのだ。

この講演を最初に聴いたのは 95 年 6 月の地域科学研究会のセミナーでだった。実は私もそのセミナーの講師の一人であったが、彼等の講演レベルのあまりの違いに愕然としながら、自分らしくやるしかないと思いきや演壇に立った覚えがある。SFC に続く 2 番目の総合政策学部を親分の高橋輝義さんとともに立ち上げたことや、その輝さんの親しい仲間ということもあって、孫福さんには勝手に親近感をもってそれまでに何度か SFC に押しかけお話を聞いていた。96 年以降は、私大連大学問題研修委員会や大学行政管理学会でトップ孫福さんにお仕える機会が多くなったが、そのたびに私は、その卓越した着想・コンセプト形成力・論理・運営にため息ついた。どうもしてこども、思考に幅と奥行きがあり深いのだろう。足下と遠くが同時に見えるのだろう。ぶれないが、それでいて乗りか良く新しいことが好きである。元気さを買われてか孫福さんが打ち出す新機軸の先鋒をたいていつとめながら、がさつな私は、どうしたらああいう人間に育つのか(まさか職員になってからの思考や体験だけではここまでになるまい)、そのルーツはどこにあるのか、などとよく考えていた。お聞きしたら孫福さんは文学部出身で、学生時代は小説を書き演劇に没頭しておられたとのこと。なるほど。そういえば、尊敬する早稲田の矢澤西二さんも文学部だ。村上義紀さんも教育学部だが専攻した中身は確か歴史だ。みなさん視野が広くふところ深くクーモアがある。どうやら文学部での学びが糧になっているのではないか。それが単純な私の頭に浮かんだ結論だった。しかし自分には今更遅い。そうだ、一人息子には文学部進学を薦めよう。どうしても文学部に行きたかったものの彼は、てっきり父親には反対されると思い、言い出せず悩んでいたらしい。そして昨年めでたく文学部に進学した(このご時勢に)。いつか孫福さんにその話をしようと思っていたのに....

初出 孫福弘君追悼文集『こぶし 孫さんのことども』(2005 年 4 月)

学の目的は教育ではない。学生の学習にある」と言い切ったことです。私はこのことを地域科学研究会の高等教育に関するセミナーで聞きました。SFC の実践に基づく、理論的な講演でした。実際、イギリスの教育学者もこのことを言っておられたそうですが、これを堂々と言い、そして実践したのはすごいと思います。私にとっては目からうろこでした。

大学職員と教員との関係について、例えば「職員と教員は車の両輪だ」などの元気な精神論がしばしば展開されます。しかしながら現実には、どう美辞麗句を重ねようとも教学系の職員は、知識を授ける教員と教育を受ける学生という伝統的図式のもとで、しよせんは派生業務や条件整備を行う補完的な存在でしかありえません。いくら精神論を戦わせようとも、実感としては受け止めにくいのが現実です。「大学職員症候群」の病状は、いまなお続いているのです。そのなかに

あって、孫福氏はこの伝統的な図式に風穴を開けました。これはたいへんなことなのです。

その後、孫福氏は1990年に慶応義塾大学湘南藤沢キャンパス（SFC）を立ち上げました。総合政策学部長の加藤寛氏、環境情報学部長の相磯秀夫氏と孫福氏の3人でつくったキャンパスです。孫福氏は、非常にコンセプトメイキングが上手な人でした。偶然にも、孫福氏と村上氏、そして私の師匠である高橋輝義氏、この3人が非常に親しかったことから、私も孫福氏には親しくさせていただき、何度もSFCも訪問してお話を伺っていました。その後、私立大学連盟の研修委員会や大学行政管理学会で、一緒に仕事をさせていただく機会に恵まれました。

7. スーパースターのルーツを探る

これまで論じてきた5名のスーパースター全員に共通することでもありますが、どうしたらこのような人物が育つか。大学職員になった後の失敗や体験を通じた学習だけで、まさかここまででは到達しないでしょう。おそらく職員となるずっと以前の、ルーツとでもいうべきところまで遡らなければ、理解することはできないだろうと考えます。それでは、例えば孫福氏のルーツは一体どこにあるのか。聞くところによれば、彼は文学部の出身で、学生時代は演劇に没頭していたそうです。そういえば、村上氏の師匠である早稲田大学の矢澤西二元常任理事も文学部です。村上氏も、学部は教育ながら専攻は西洋史でした。皆さんに共通するのは、視野が広く、懐が深く、ユーモアのセンスをお持ちだということです。余談ですが、文学部の良さに気づいた私は、自分の息子が大学に進学するにあたって文学部を勧めました。

表2 どのような人が大学や組織を動かしてきたか

- ・情熱と使命感。大学を背負う気概と心意気、意気に感じて仕事をする
- ・いくつになっても勉強家(その部署配属・担当の都度全力で業務深掘) → 自己革新
- ・学生と対峙した(せざるを得なかった)体験
- ・「学生のために」という軸を持っている
- ・職員とは何か、を考え続けている
- ・持論を持っている。特に大学論
- ・鮮烈な外国大学体験(村上氏、井原氏、孫福氏)
 - 思わす浮かぶ岩倉使節団への三条実美の送別の辞「行けや海に火輪を転し、陸に汽車をめぐらし、万里馳駆、英名を四方に宣揚し、恙なき帰朝を祈る」
- ・大きな絵を描いて人を巻き込む組織家。勉強会、プロジェクト等を組織
- ・修羅場体験
- ・ピンチを乗り越え成し遂げだ自信。→ 楽道家 → 自らを岐路に立たせる
- ・視野が広くふところが深くユーモアがある
- ・歴史的視点、大局的視点 → 戦略家
- ・オープンマインド
- ・ぶれないが、ノリが良い。否定から入らない
- ・寛容と厳しさを併せ持つ
- ・憤りは内に秘める(例外は川本八郎氏)
- ・教員への respect(あらわし方には違いがある)
- ・塞翁が馬(井原氏、福島氏)。

大学職員の活躍できる場を切り開いてきたスーパースターの皆さんに共通した特徴に、話を戻

します。大学で組織を動かし成果を上げてきた職員の共通点の中でも、とりわけ強調すべきは、学生と対峙せざるを得なかった状況を体験している人が多いという事実です。そこでの厳しいやりとりを通じて、あるべき職員とは何か、大学とは何かということを考え続けているということです。幸か不幸か、今日ではなかなかそのような状況はありません。

次に指摘すべきは、うらやましいことに、鮮烈な外国大学での体験です。村上氏、井原氏、そして孫福氏に共通しています。ドメスティックなのは川本氏と福島氏、そして実は私もそうです。

第4の修羅場体験を通じた学びは、5名全員に共通しています。皆さん、何度もピンチを乗り越えるタフな精神をお持ちで、楽天的で、あえて自分を岐路に立たせているのではないかとさえ感じさせられます。井原氏や福島氏については「人間万事、塞翁が馬」を地で行っておられると思います。さらに共通する点を上げるならば、皆さん揃ってノリがいいのです。そしてどのようなリクエストを受けても、決してノーから入ることはありません。これはたいしたものだと思います。そして皆さん、タブーを破り、そして大きなブレイクスルーを次々と起こしています。

最後に忘れてはならないのが、教員へのリスペクトです。表現の仕方にはだいぶ違いはあるのですが、村上氏を筆頭として、教員の英知や底力の凄さを理解し、本気でリスペクトしている方ばかりです。教員を本音でリスペクトできるようになるためには、深い教養や洞察力が必要とされるのです。

8. 大学職員として働く意味を求めて

大学職員のあり方について考えていると、なぜか頭に浮かぶのが「誰よりも民衆を愛した君は、誰よりも民衆を軽蔑した者だ」という言葉です（芥川 1927）。ここでの議論に即して読み替えるならば「誰よりも職員を愛した君は、誰よりも職員を軽蔑した者だ」ということになります。私自身が、大学職員を元気にしたい、と考え活動をはじめ、すでに30年以上が経ちます。職員とは本当にどうしようもない存在です。でもそれは、職員が人間である以上避けることができないことなのではないか。もちろん自分もその一人です。にもかかわらず、せつかく人生の大半を占める仕事において職員としてやっていくからには、自分の働いている意味を見出したい、大学の本来目的達成のために貢献していると実感したい、教員やひいては社会からもそう評価されたい、と思っている。大学職員というのはそのような、厄介ただけけれども、愛すべき存在なのです。だから私も、大学職員のあり方についていまなお模索を続けています。

[引用・参考文献]

芥川龍之介 1927「或阿呆の一生」

福島一政 2010『大学経営論 実務家の視点と経験知の理論化』日本エディタースクール出版部。

伊賀泰代 2012『評価基準』ダイヤモンド社。

井原徹 2008『私立大学の経営戦略序説 戦略的経営プランニングの展開』日本エディタースクール出版部.

川本八郎 2009『大学改革 立命館はなぜ成功したか』中央公論新社.

喜多村和之 2001「書評 みんな私の先生だった」『教育学術新聞』2001年11月21日号.

孫福弘 2005「私立大学における実践」山本眞一他編『新時代の大学経営人材』ジアース教育新社.

村上義紀 2001『みんな私の先生だった ミネルヴァの杜の学生たち』霞出版社.

村上義紀 2005「大学経営人材養成の前提と自己啓発」山本他編『新時代の大学経営人材』ジアース教育新社.

関満博 2005『現場主義の人材育成法』筑摩書房

Summary

Innovation in University Management: In search of a Synergistic Effect between On-the-Job and Off-the-Job Training

Takeshi Kato, University of TSUKUBA

As concerns about university management and administrator become higher, the focal point of policy recommendations is mainly for specialized skills, knowledge and the institutionalization of SD (staff development). In contrast to the concrete description about these terms, gaps in the environment of today's university administrators have appeared. The difficulty of determining solutions for these gaps, which is indispensable for both policy study and practice, seem not to have been considered.

In this special issue, 4 authors first discuss the severe environmental constraint on challenging university administrators. Next, from highly performed predecessors' experience, effective methods of learning and development of university administrators, both on the job and through external experience to become an expert, are explored. Finally, the implications for younger administrators who are the future of the university they work for are discussed.

大学研究オンライン 第2号

2016年3月発行

発行	筑波大学大学研究センター 〒112-0012 東京都文京区大塚3丁目29-1 TEL 03(3942)6304
----	--

UNIVERSITY STUDIES Online

No.2

March 2016

Special Issue

Innovation in University Management:

In search of a Synergistic Effect between On-the-Job and
Off-the-Job Training

RESEARCH CENTER FOR UNIVERSITY STUDIES
UNIVERSITY OF TSUKUBA