

## 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<sup>1</sup>

#### 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

---

<sup>1</sup> 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ったからです。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、組織なのだと言っているのです。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ができません。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たのです。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。

