

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くるのだ、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ぬ、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いる、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。本日は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と。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堀) → 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りますが、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

