

大学改革と大学職員

横田 利久

よこた・としひさ
中央大学事業部事業課課長

はじめに

中央大学の大学改革は一九七八年の多摩移転をもって新たな段階の始まりとしている。

時はたち、移転に続く第二の大学改革としては、一九九〇年の文学部を皮切りに、一九九三年の総合政策学部の新設を中心とした、全学部での学科増設や大学院の研究科・課程・専攻の新増設が挙げられる。そして現在はいわば改革の第三段階として、やや遅ればせながら、社会人を主対象とした大学院の抜本的拡充、夜間部の改廃、外部資金導入を含めた研究組織の拡充等に向けて、全学的な検討を進めている。これら一連の改革においては、職員がかなり重要な役割を果たしている。

私は第二の大学改革の初期に学科増設申請にかかわり、総合政策学部新設の際には検討段階から事務局として参

画、開設準備室を経て新設学部事務室所属となり完成年度まで学部運営の一端を担うなど、あしかけ八年間にわたり大学改革推進の中心的な部署の一つにかかわらせてもらった。思えば、厳しいときもあつたが、志を同じくする上司・同僚にも恵まれ、多くのことを学び、楽しく感動的な日々であつた。その私なりの大学改革への参画体験から、職員として何を学んだのかを伝えることで小論としたい。

職員の夢と現実

私が気づき学んだことは何か。それは、「大学改革は職員の初心と夢を蘇らせる。それは、一人一人の夢を大切にし、自らチャレンジすることにより実現する」ということにつきる。

職員としての私の初心と夢とは何であつたか。それは、中央大学を良い大学にすること。学生・父母、教職員、卒業生、地域・社会のそれぞれにとって、価値のある大学であり続けることに貢献することであつた。おそらくそれは、多くの職員も同じではなかつたか。しかし、その私の初心と夢は、大学そして職員の組織文化に浸るなかで忘れかけていた。

私は、自分を含めて大学とりわけ教学部門の職員はある種の病にかかっている者が多いと思つている。事なかれ主義・前例主義と手続文化、教員・教授会の指示待ちと彼ら

への責任転嫁、教員へのコンプレックスとその裏返しの学生対応、サービスマンよりも学生管理、外に見えにくい組織での職員同士の言い訳しあいとかばいあい、などなどである。わたしはそれらの症状を職員ムラにはびこる風土病、別名「大学職員症候群」と呼んでいる。それはある意味では必然の病であつた。ことに歴史も伝統もある大学では教授会が盤石なため教学部門の職員の役割は限定的かつ固定的である。教授会・教員の指示を待ち、彼らの決定や依頼を前例と所定の手続にしたがつて期日までに誤りなく処理していく、それが職員の仕事であつた。そこには作業上の工夫はあつても冒険やチャレンジはない。何か問題が起きても、事務処理上のこと以外は、職員は彼らの陰に避難してればよかつた。職員の全面的な参画を必要とするような改革が課題とならなければ、それでもよかつたし、それで済まされた。しかし、学部新設はそうはいかない。それは大学改革の総力戦である。職員も一人前の兵士としてこの「戦争」に参加し前線に出ることを余儀なくされる。

言い訳と指示待ち

からの脱却

課題は文字通り山ほどある。ようやく設置構想が固まつたあと、文部省折衝・申請、教員組織の確立、施設建設、情報機器や図書整備、広報と学生募集、入試制

度、教育研究用システムや教務事務システムの開発など次から次へとでてくる。今ほど簡略化されマニュアルなどが整備されていない「窓口指導全盛期」ゆえに、文部省との折衝・申請ひとつとつとつても、その対応策の検討を含めて莫大な時間と労力を費やさざるをえなかった。また新設学部には、設置基準大綱化一番乗りのカリキュラム、外国語や情報教育の刷新、外国での教員募集・招聘、情報ネットワーク、昼夜開講制、多様な特別入試など、改革のデパートのごとく新機軸が盛り込まれている。前例や経験のない仕事の連続であった。そのため前線には立ったもの、ともすれば今までのように言い訳を見つけて塹壕に隠れたくなるような局面も何度かあった。しかし、開設準備室の教職員仲間のがんばりと、新設学部を支持し支援してくれる他部署の職員や卒業生の祈りにも似た期待が、そんな自分を支え励ましてくれた。思えば、自分の仕事がただだけの人の期待と思いを抱い、大学にとつてどれだけの意味をもっているかなどと、改めて考えたことはなかった。彼らのことを考えると、とても塹壕になぞ潜んでいられない。この「戦争」を勝たせるのは自分だ。一人一人がその腹をくくりそれぞれの仕事の山にとりついていた。

何とか無事に認可をえ、入試を終え、合格発表のあと合

格者全員に電話をかけることにした。新設学部ゆえのわかりにくさや期待と不安から、本人や父母の何割かは「ちょうどよかった」とばかり質問してくる。こちらがまだ十分準備・検討していない事項への質問や要望もある。そんなとき、当事者能力のない逃げ腰の対応をしたのでは、みすみす優秀な学生を逃してしまう。名前を名乗り自分の責任で、実現可能な限界を見極めて説明する。昼夜開講制などは特に本人も親も真剣である。こちらも性根を据えて応答する。その説明に納得して、世間的には立派な大学を蹴つて入学してくれる合格者も多かった。こうなると責任上も、良い学部にするために力を尽くそうという気にならざるをえない。指示待ちではその責任は果たせない。

新たな発想と

スタイルでの業務実践

開設準備室からそのまま新設学部事務室に移行した私たちは、これからの仕事の姿勢を次のように四つの標語にし実践した。

一、新設学部らしく、初心にかえり何でも挑戦する。

① 学生と教員に心を開く。

② 指示待ちを排し、教員（教授会）に働きかける。

③ 自分が源であり教員（教授会）のせいにしない。

④ 前例踏襲や学部横並びは無視。トライ&エラー。

二、学生と教員は学部の価値の源泉であり宝である。

三、学生サービスの内容を革新する。

四、入り口(入試・広報)から出口(就職)まで積極関与する。

入学式の日、学生と教員の姿が本当にうれしくありがたかった。よくぞ来てくれた。私たちは名札を着用し、学生カードで学生の顔と名前を覚えることと、授業から帰ってきた教員に「お疲れさまでした」と声をかけることから始めた。そして、「この学部は、教職員と学生が一緒になつてつくる学部だ」と学生によびかけ続けた。

励まされ
学生たちは入学早々から、様々な要求や相談を事務室に持ち込み、自分

気づかされた日々

たちの学部づくりにとりかかっていた

った。私たちはその要求や相談に他部署とやりあつても最大限応えつつ、新二年生の一〇%以上が実行委員となつて企画し一週間にわたり実施する新入生オリエンテーション、政策系・情報系の東西他大学との年二回の交流会、受験生向けガイドブックの編集・発行、進学相談会や高校訪問への参加、就職ガイダンスや体験報告会、企業人事担当者へのゼミ発表会など、学部づくりに参画していると学生が実感できるようなイベントをあれこれ考え出し学生に運営を任せた。これらは今も継続されている。

教員も同様であった。学外で活躍し著名な方も少ない反面、学部運営にはあまり頓着しない方が多いため事務室の苦勞は絶えなかつた。しかし、それらの難点を補つてあまりあるのが、とにかく教育熱心なことである。多くの教員は出校すれば一日中研究室を開放し学生の質問や相談に応じた。授業にも様々な工夫を施し、レポートも毎回丁寧に添削して返還した。進路・就職を教育の重要な一環として位置づけ、教職員による対策委員会を設け、学生の進路希望調査、個人進路面談、特別講座、有力企業百社訪問などを実施した。特別講座は複数の卒業生が講師をかつて出してくれ、会社訪問の際にはたいして卒業生が出迎えてくれた。彼らのありがたさが身にしみた。会社訪問で丸の内近辺の冬のビル風に一日さらされても、「いやー面白かつた。勉強になった。また行こう」と教員が笑顔で言ってくる。直前まで官庁の次官だったこの先生の夢と情熱を、どこまでも支えようと思いを新たにした。私がそうした思いをもつた教員は、このほかにも新設学部には大勢いた。父母も学部への関心が高い。電話や全国各地の父母懇談会などでお話すると「子供のことをよく知ってってくれるし、子供がとても満足しているので親としても喜んでる。総合政策学部によってよかった」といつてくださる。それ

が嬉しい。

午後十時前に事務室を閉めることはまれだった。「コンビニ事務室」を合い言葉に、灯台のごとく電気をつけ窓口を開き続けた。明るく元気な学生と教育熱心な教員に私たちが励まされ続けたように、彼らも毎日夜遅くまで働く私たちに励まされていたらしい。それも、決して悲壮感や義務感からでなく明るく楽しそうに仕事しているのがよい、それが嬉しかった、という。そう、私たちは理屈抜きで楽しかった。毎日小さな冒険と感動があった。

おわりに

夢をもって大学にきている学生と教員、それを支える学生父母の思い、卒業生の大学への期待。それぞれに思いをもっている彼らに心を開き、それを受け止め、励まし、支援する。風土病によって風化していた職員としてのそうした原点を、「戦争」は、実感として胸に深く刻み込んでくれた。

今も続く戦場を昨年離れ、またぞろ風土病の兆候があらわれつつある自分に気づきながら、またどこかで「戦争」がしたい思いにかられている私である。