

「いま大学で働くということ」

東京農工大学理事・副学長 佐藤勝昭

1. はじめに

国立大学が法人化して2年が経過しました。まるで手探りで闇の中を全速力で駆け回っているような2年でしたが、最近になってようやくいろいろなものが見え始めてきたような気がします。この講演では、はじめに、国立大学が置かれた状況を簡単にお話しし、その上で、国立大学に職を得た皆さんにはどのような課題があるのか、どのようなスタンスで仕事に向き合うべきかを、ご一緒に考えたいと思います。私は、大学では、教員、研究者、役員というさまざまな顔を持っていますので、そのような側面からも見てみたいと思います。

2. 自主的に知ろう！国立大学のおかれた状況

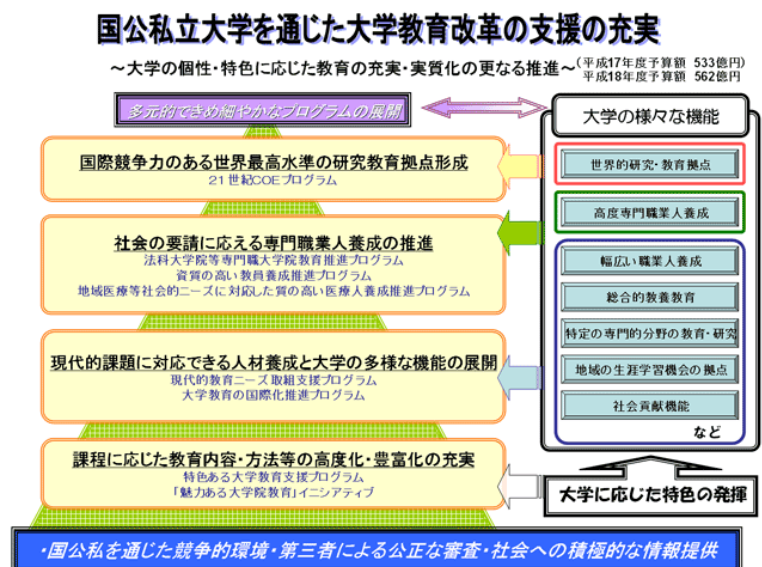
法人化前の国立大学の事務職員は、ともすれば、いまなぜその仕事が降ってきたのかを理解しないまま、上から与えられた仕事をこなせばよいという感覚で仕事をするが多かったように思います。しかし、法人化後は、教員と事務職員が協同して企画立案することが普通になってきました。これが機能するためには、大学の置かれている状況を的確に把握し受け身でなく積極的に提案していく姿勢が必要です。現在では、ほとんどの重要な情報はインターネットで公開されており、自主的に知る努力さえすれば、多くの情報にアクセスできます。

大学改革の流れ

最近の急激な大学改革の流れは、大学審議会から出された「21世紀の大学像と今後の改革方策について ―競争的環境の中で個性が輝く大学―」（平成10年10月26日答申）にさかのぼります。「個性輝く大学」「競争的環境」というかけ声のもとで、平成13年にいわゆる遠山プランが提案され、国立大学の構造改革（再編統合、法人化、第三者評価による競争原理に基づく活性化）などが打ち出されました。これに沿って、平成14年に21世紀COEがスタートし、平成16年には国立大学法人化が実施されました。最近では、特色GPや現代GPなど国公私を超えて競争的にプロジェクトを進める方向で誘導的に政策が進められています。

中教審答申

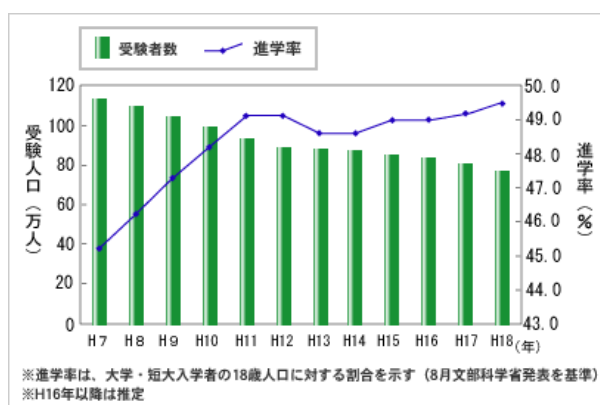
チュウキョウシンって知っていますか。中教審とは、中央教育審議会の略称で、文部科学省のもとに置かれた教育に関する最も重要な審議会です。大学に関しては以前「大学審議会」という組織がありましたが、文部科学省の発足とともに、中教審の大学分科会となりました。この審議会が昨年2つの重要な答申を出しました。1つは、17年1月答申「我が国の高等教育の将



来像」、もう1つは、17年9月答申「新時代の大学院教育―国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて」です。これからの大学および大学院を考えるためのバイブルです。文部科学省のホームページにある中教審のWebサイト (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/) からダウンロードできますから、是非、目を通してください。さまざまな政策がこれらの答申に沿って施行されますから、目を離せません。一例として挙げると、大学の教員の職名は、以前は、教授・助教授・助手でしたが、「将来像答申」に基づいて学校教育法の改正があり、19年度からは、教授・准教授・助教・助手という分類になります。また、「大学院教育答申」に沿って、17年度から「魅力ある大学院」イニシアチブ、派遣型高度人材育成協同プランなどのプロジェクトがスタートしました。

2007年問題

2007年問題って知っていますか。ご存じのように少子化が進み18歳人口が減少しています。にもかかわらず、大学、学部、学科の新設があいつぎ、2007年度(平成19年度)には大学の学生定員と大学受験者の数が等しくなり、「全入時代」を迎えるというのです。当然のことながら、一部の大学、学部、学科には受験者が集中しますから、定員割れを起こす大学、学部、学科が出てくることになります。日本私立学校振興・共済事業団によると、2004年度に入学



定員割れになった私立大は533校のうち155校(約29%)に達しています。(2005年06月28日 読売新聞)「大学が学生を選ぶ時代」から「学生が大学を選ぶ時代」になったのです。国立大学も安閑としてられません。すでに、関東地区の国立大学で、入学者が定員に満たず再募集に追い込まれたところが出てきました。生き残りをかけて熾烈な大学間競争が始まっています。

18年度入学生の学力問題

もう一つ大学教員を悩ませているのが18年度入学生の学力低下問題です。ご承知のように平成11(1999)年文部省告示「高等学校学習指導要領」に基づく新しい教育課程が平成15年度の高校1年生から学年進行で実施されました。その最初の卒業生が18年4月に大学に入学しました。高校の新教育課程の改編では、各教科・科目のかなりの学習事項が中学から高校へ先送りされたため、数学I、物理IなどのI科目が高校における導入的な教育となり、本来の高校レベルの学習は物理IIなどII科目で初めて学ぶことになりました。しかし、このII科目の学習内容がふくれており、高校生が十分に消化しきれないためその補充は大学に任されているのが現状となっています。このため、各大学とも「導入教育」「リメディアル科目」を設けて補充しているのが実情です。学力不足の入学生であっても、社会が要求する十分な学力をつけて社会に送り出さなければなりません。教員はこれまで研究力を評価されて採用されたのですが、これからは教育力が問われるようになり、以前より遙かに忙しくなっています。職員は、管理・運営面で教員をしっかりサポートしてあげてください。

認証・評価

PDCAサイクルという言葉をご存じでしょうか。PDCAとは、「計画(plan)を立て実行(do)し、成果を評価(check)して改善を実行する(act)」というサイクルを意味し、マネジメントの基本とされ、品質管理の父と呼ばれるデミング博士によるといわれています。教育現場においても、「製品」(卒業生)の品質管理にPDCAサイクルを取り入れていこうというのが最近のトレンドです。米国のABETや日

本の JABEE による専門技術教育プログラムの認定がその一例です。

平成 16 年度からは、大学・高専など高等教育機関は、第三者機関による認証を 7 年に 1 度受けることが義務づけられました。設置の際の審査を簡素化する代わりに、設置後に厳しく評価しようというのです。東京農工大学は今年度「大学評価学位授与機構」による認証評価を受けます。評価機構は、教育や管理運営に関する 11 の基準が大学の掲げる目的に照らして達成されているかを検証します。各基準には詳細な評価項目があり、大学は自己評価書を作成して、すべての評価項目について基準を達成していることを根拠資料にもとづいて示さなければなりません。大学で



小平にある大学評価学位授与機構

は、全学あげて膨大な根拠資料を収集し、整理し、分析する作業を進めています。大学が自分自身の力で、教育を評価し、自ら改善を図ることは当然やらねばならないことです。皆さんの中には、既にこの作業に関わっておられる方がいると思いますが、「やらされる」とか「資料を作らされる」という感覚を捨て、「国民の税金で運営費を交付金としていただいている以上評価は大学の責務である」と考えて、積極的に評価作業に関与していただきたいと思っています。

3. IT を制する者が大学事務を制す

国立大学の IT 化は私立に比べずいぶん遅れています。今後 5 年間で 5% の人件費削減が要請されていますが、少ない職員数で膨らむ一方の教務関係の仕事をやって行けるかどうかは、IT 化の成否にかかっていると言って過言ではないでしょう。若い皆さんには、コンピュータに対するアレルギーはほとんどないと思いますが、ある年齢以上の職員にとっては、IT には大きな壁が立ちはだかっているようです。今までだと、科目の履修を管理する職員、授業料徴収に携わる職員、奨学金・授業料免除に関わる職員がデータを共有していないで別々にデータベースを作っているなどということがよくありました。学務情報が一元管理されれば、効率も上がりますし、教員にとっても学生にとっても手続きが楽になるでしょう。東京農工大学は遅ればせながらようやく今年度後期に学務情報システムの本格的試行を開始します。さらに LMS（学習管理システム）、e ラーニングなどの活用の如何が今後の大学の教育面での死命を制するでしょう。



大学の多くの意志決定や施策の実施は委員会に委ねられていますが、委員会のたびに膨大な紙のドキュメントが配布されるのは、紙資源の無駄使いですし、その作業に関わる職員の労力の無駄使いです。委員会をペーパーレス化してプロジェクターを用いて情報共有すれば、その場で、文書の訂正ができ、委員全員が確認できますので、ずいぶん効率的になります。さらに、情報が電子化されて残りますから認証評価のための根拠資料の整理も簡単です。若い皆さんは、IT 化の先頭に立って、ロートルたちを助けて上げてください。「私は文系だから IT に弱い」なんていいわけはもはや通用しなくなります。次の時代の事務局を制するのはあなた方 IT の先兵なのです。

4. 学生あつての大学

ステークホルダーって言葉聞いたことがありますか。ステークとは杭のことで、ホルダーは支える人、転じて経済の用語では株主（出資者）、さらに転じて、利害関係者（企業の行動に直接・間接的に関係する者）のことを言います。企業は利益をステークホルダーに如何に還元するかを常に考えています。

国立大学にとって、最大のステークホルダーは国、従って、納税者ですが、つぎに重要なのが学生（あるいはその両親）です。東京農工大学において、外部資金を除く全予算の65%は文部科学省からの運営費交付金、35%が学生の納付金（検定料、入学金、授業料）ですが、人件費は全予算の約70%を占めるのですから、学生の納付金がなければ給料も払えないのです。大学は、研究機関ですが、教育の側面を除いたら、単なる研究所になってしまいます。大学の寄って立つところは教育にあります。「学生あつての大学」なのです。

法人化前までは大学の職員には暗黙のランク付けがあり、「文部科学省に直結している財務や人事の関係者の地位が高く、現場の教務・学生系は低い」とみられる傾向がありました。法人化後は、「教務・学生系の仕事を一度は経験しないと大学職員として一人前ではない」というふうに変わってきました。大学職員である限り、どの部署にしようとする学生の満足度の向上、教育の高度化・国際化にどのように寄与できるかを常に考えて行動すべきではないかと思っています。

5. 教員の元気は学生の元気

「学生は教員の背中を見て育つ」といいます。教員が情熱と自信を持って教育や研究にあたっている姿を見て育った学生は、社会に出ても胸を張って生きていきます。先生の元気がないと、学生も元気がありません。職員の仕事の大切な役割は、教員の元気を支えることです。

教員の研究面での活動を支える科学研究費。授業や研究指導、学内委員会、学協会の運営などの忙しい合間を縫っての書類作り。当然、申請経費のタテヨコの欄の合計が合わないなんて文書が提出されまです。職員は、教員のミスを責め立てることなく、母親のようにやさしく間違いを指摘してあげてください。間違いのないよい申請書を教員と一緒に作成し、1件でも多く科研費をとることが大学のステータスを高めるのだという気持ちで接してください。お願いします。

一般に大学の教員は、社会全般から見るとちょっとずれています。研究面や教育面では自信家ですが、知的財産権のことや大学運営や金銭的な面には疎く自分ではなにもできない人もいます。ひょっとすると甘えん坊かも知れません。職員の支えが教員の研究を支えます。教員が元気だと、学生も元気になります。

6. 学生にとって職員は最も身近な社会人

いま、多くの大学でキャリアアップ教育が盛んです。従来、学生の進路への大学の関わりは、「就職の斡旋」でしたが、これからは「就職指導」へと変わっていくと考えられています。求人開拓が急速にインターネットにシフトしたため、就職の斡旋は必ずしも大学の責務でなくなってきました。それよりは、大学入学時点で学生が「どのようなモチベーションで就職するのか。あるいは、どのような職業観をもって学ぶのか。」をきちんと教育することが重要だと言われています。「3年後の離職率は5%以下です」といえる環境を整えるのが大学の責務であるとさえ言われています。リクルート出身で「ユニバーシティアクティブ」という会社を主宰し、大学の活性化のお手伝いをしておられる大江淳良さんは、武蔵野大学で「キャリアインフォメーション」を開講するとともに、「キャリア開発セミナー」という演習科目をオーガナイズしておられます。地域からキャリアカウンセラーを公募・選考・教育して、7人のカウンセラーと1人のコーディネータという体制でセミナーを運営し、主として女子学生のキャリアアップ教育に携わっておられます。その大江さん、「大学職員は学生の最も近くにいる職業人です。学生に『あの程度でよいのか』と思われぬ執務姿勢を示すことが重要です。大学職員はサービス業従事者としての一流の職業人であって欲しい。」とおっしゃっています。第4節で述べた「学生あつての大学」という話とあい通じるものです。心に刻んでおきたい言葉ではありませんか。

7. 気をつけようハラスメント

自分ではなんでもないと考えて発した言葉や行動が相手をひどく傷つけることがあります。特に、男性が女性に対して行った不用意な言動が女性を傷つけることが最近増えています。このとき上司が部下に対して何気なく言った励ましや慰めがかえって、彼女を心理的に追いつめることさえあるのです。大学の事務は、比較的女性の多い職場です。それだけにセクシャルハラスメントの機会の多い職場であるともいえるでしょう。また、パワーハラスメントも要注意です。窓口で職員の発した高圧的な言動が学生を傷つけることがあります。教員が、愛の鞭のつもりで与えた注意が、言葉の使い方や、学生の感じ方ではアカデミックハラスメントと捕らえられることもあります。

ここまでは、ハラスメントの加害者にならないようにという注意でしたが、新任の皆さんはどちらかといえば、被害になる可能性が高いのです。被害にあったときは、遠慮せずに、ハラスメント相談窓口に行きましょう。また、周りの人がハラスメントの被害を受けているときは見て見ぬふりをしないで、相談してください。相談員は、守秘義務を守りながら、あくまで申し立て人の立場を尊重して相談に応じるはずで

8. こころの健康・からだの健康

最近では、研究はもとより教育においても競争的環境で・・・という形で、日常的に業務をこなすだけでも大変なのに、いろんな申請書を作成する余分の仕事が増えています。このため、毎日遅くまで残業、土日出勤なんてことが珍しくありません。書類の山を抱え込んで、いくら努力しても片付かず、精神的に参ってしまうこともあります。オーバーワークのせいでこころやからだの健康を害してはなりません。仕事が多すぎて、処理が無理であれば上司に申し出るべきです。自分が無能だと思われるのではないかと考えてともすれば自分で抱え込みがちですが、きちんとやっても片付かないのは業務量が多すぎるので、そういう場合は上司が、非常勤職員など他の人にうまく振ってくれるはずで

もちろん、仕事の進め方について、要領の良さも必要なので、そのことも含めて友人や上司とよく相談すべきでしょう。何はともあれ、健康が第1です。十分な睡眠時間、適度の運動、上手なストレス解消が健康を保つための鍵でしょう。

9. こころを豊かにー趣味をもつことの大切さー

仕事のほかに楽しみを持つことは、人生を豊かにします。仕事だけに人生を捧げるなんてつまらないですよ。趣味を持つことで、職場とはちがった世界が広がります。スポーツでもつりでも音楽でも絵画でも手芸でも読書でもよいでしょう。日頃職場で接しているタイプとは違ったタイプの人たちとの交流があるような趣味がよいでしょう。「芸は身を滅ぼす」とも「芸は身を助ける」とも言いますからほどほどがよいのですが、生き甲斐ができると仕事にもよい効果があるのではないのでしょうか。

10. おわりに

新人の皆さんに、大学で働くということの意味を少しでも考える手がかりになればよいと思い、大学置かれた現状をお話するとともに、若い皆さんが今後豊かな人生を送っていただくためのアドバイスをさせていただきました。残りの時間で、私のセカンドジョブである絵描きとして、世界の街でのスケッチを紹介して、講演を終わりたいと存じます。