

**< 第 1 回短期集中公開研究会報告 > 「大学経営人材の養成をめざして」 大学経営人材の養成をめざして**

著者	村上 義紀
雑誌名	大学研究
号	22
ページ	57-74
発行年	2001-03
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2241/10770">http://hdl.handle.net/2241/10770</a>

## 大学経営人材の養成をめざして

村上 義紀（早稲田大学）

### はじめに 一配付資料の紹介一

ご紹介いただきましたように昭和38年大学職員になりました。それまでの大学の職員は内輪で探っていた時代でしたが、その前の年から一般に公開採用された第2回目です。私は、大東亜戦争が始まる前の年、1940年生まれです。ですから小さい時の記憶は爆撃ばかりで、逃げまどった記憶です。故郷の西60km先に長崎があり、海の向こうに原爆が落ち、異様な雲の印象が今なお残っています。終戦の翌年が、小学校1年生で、しばらくして民主主義の授業が始まりました。小さい頃の記憶は、いかにして甘いものを自己調達するか、つまりかっぱらうかという意味ですが、野山から食べ物を調達するのが小学校時代でした。今で言えば非行少年であるかもしれません。

私の歩みを考えてみると、最も貧しい時代からどんどんよくなっていく歩みであったことは間違いありません。ずっと右肩上がりの経験をしてきたといえると思います。今日お配りしている資料の①「FMICSシンポジウム85」というレポートは、FMICSで、第2号だったと思いますが、85年のシンポジウム雑誌を出しました。話をしたかどうかの記憶はないのですが、論文を出しています。ただし、これは85年に書いたものではありません。オリジナルは15年前の70年、30歳くらいの時に書いたレポートで、私の研究ノートです。②のレポートは1984年に、「大学にアドミニストレーターは必要か」ということで、必要であるならばどのようなカリキュラムをつくっていったらいいのかを、アメリカの、とりわけシラキュース大学のことを調べて紹介しました。この頃から職員はいついつから存在するのかということに勉強しはじめました。

③の「21世紀、世界は我がキャンパス」。これは去年のはじめに地域科学研究会・高等教育情報センターの青野さんと対談の形でインタビューを受け、それをまた私がまとめたものです。これからの21世紀のキャンパスはどうありたいか、私の願いをレポートしました。この報告書は相当大部ですが、大変面白いですから、個人的にあるいは大学としてぜひお買い求めになってはいかがかと思います。④の基調講演、「大学、とりわけ私立の大学で働く喜び」。これは1年前、私立大学連盟の34～35歳を中心とする職員の研修で、私が委員長をしておりましたが、退任直後に話したものです。20世紀から21世紀に変わる大学は、ヨーロッパ中世の1150年くらいにできたといわれるボローニャの大学のように、もう一度21世紀の大学は変わるかもしれないという話をしました。そのときはほとんどみんな、話をわかってくれなかったような気がしますが、今ではいっそうそういう大きな流れの中にあると私は思っています。

⑤は、99年9月明治大学で、孫福氏が会長で私が副会長をしていた大学行政管理学会の第3

回目に創立メンバーがシンポジストとして、私が「大学の職員はいらないかもしれない」ということを仮の題として20分話し、それに対してディスカッションし、シンポジストがそれぞれ意見を述べました。30年前と今とで、私が考えていることがどう変化したか。あまり変わっていないような気もしますが、以上の配付いたしました資料は私の一つのヒストリーということができらうと思います。

## 1. アメリカに研修留学する

先ほどFMICSの高橋さんとも話していたのですが、大学の現在の管理運営機構というか経営機構というか、そういうものは30年前とほとんど変わっていないというのが私の印象です。既存の組織を変えることはものすごく難しいとつくづく実感しています。大学職員になり、1966年だったと思いますが、日本の大学、あるいは世界の大学に学生運動が起きました。早稲田大学の場合は1966年、学費学館闘争というのがあって、何と165日にわたるストライキが続きました。私は学生部だったので、文句を言われる当事者でした。民青―共産党の民主青年同盟と、社青同一社会党青年部が、大学の学生自治会を牛耳っていました。私は学生会館にいましたから、そのときの学生に「お前は誰の金で飯を食っているのだ」と言われた。教員に対しても、そういう厳しい問いかけがあった時代です。私は毎日、夜遅くまで仕事をしていましたから、「お前らの授業料くらいでは。もっともらってもいいんだ」と答えた記憶があります。とはいえ学生からそういう問題を突きつけられて、非常にショックを受けました。その翌年、紛争が終息する前に、12年余総長を続けていた大浜信泉先生が退任されました。退任の演説に、「学生のサービスに対してもう少し考えたい」という言葉が耳に残っています。

ちょうど1966年頃、早稲田大学に国際部ができました。国際部はワンイヤー・スタディ・アブロード・プログラムです。アメリカのカレッジのアソシエーションと協定を結び、最初は40人くらい、その後は100人規模の学生を毎年迎え入れてきました。ワンイヤー・スタディ・アブロード・プログラムを日本の大学でどこか受けてくれないかという話は、最初から早稲田にきたわけではありません。東京大学にいったようですが、そんなことはできないと断られた。早稲田大学は将来は国際学部を作りたい希望があったので、とりあえずはワンイヤー・スタディ・アブロードということで、組織をつくりました。アメリカのコンソーシャム、たとえばグレート・レイクス・アソシエーション―五大湖地方の12～13校、1,500人～1,000人くらいのリベラルアーツの大変優秀なカレッジがありますが、それが連盟をつくって学生を募り、ジャパン・プログラムとして派遣する。1年間あるいは半年、大体1年間勉強して帰ると、その単位を向こうの大学はそっくり認め、4年で卒業できる。そういうシステムが、相当早くからアメリカの場合はできていました。日本だけではなく、フランス、イタリア、スペインなどの大学と協定を結んで、海外にワンイヤー・スタディ・アブロードを進めていたわけでした。日本で受け入れるとなると、英語が話せて事務処理もできるスタッフのトレーニングが必要だということになりました。ハワイ大学の構内に国務省がイーストセンターを1960年に創設しており、そこに職員をトレーニン

グで送ろうということになりました。1965 が第 1 回で、半年のプログラムで女性 2 人を派遣しました。私は第 3 回目でした。

ところで、1967 年の紛争中、学生に罵倒されて、大学のことを私は何も知らないことを改めて感じました。たまたま学生会館にいたので、私はフォーリン・スチューデント・アドバイザーのプログラムではなくて、ディソー・オブ・スチューデントのプログラムで勉強したいということで、1967 年 4 月から半年足らず行きました。まずハワイに 1 週間、その後に全米約 2 カ月間、1 人でまわって学生部のドクターやスタッフの方々と面接し、またハワイに戻って約 4 カ月ほど、ハワイ大学の学生部実習と英語の授業と、両方を勉強して帰国しました。当時は東京・ニューヨーク間が 36 万円、1 ドル 360 円の時代で、私は 27 歳です。当時は、先生方でも海外に行く時代ではありません。大学は羽田にハイヤーの送り迎えの用意してくれ、同僚が送り迎えに来てくれたという時代です。

アメリカの 160 日余の経験に非常な衝撃を受けました。大学というものをいかに知らないで仕事をしていたか。帰国して自分でいろいろ勉強していましたが、どうも一人だけではどうしようもない。それで 30 歳の時、私は、私的に勉強会をつくろうと大学内で募って、12~13 名の有志と隔週くらいで勉強会を百何回重ねました。10 年後に創立 100 周年を迎えることになっていたのです。100 周年まで続けよう、と続けました。何にも知らないで仕事をしたのでは、私の人生は何だろうか、当然思います。1969 年 6 月、ポール・ゴーギャンの展覧会が上野の西洋美術館で開かれました。1897 年 12 月の遺作ともいわれる 3 部作があります。そのテーマは、「我々はどこから来たのか。我々は何か。我々はどこに行くのか」。世紀の変わり目は、1 世紀を問いかける、あるいは次の世紀を問いかけるということがあるように思います。④の「大学、とりわけ私立の大学で働く喜び」というのを語ったのも、やはり世紀の変わりの年で、どこにいったい我々は行くのかということ、私自身で考えたテーマでした。

## 2. 大学の歴史を学ぶ

「我々はどこから来たか」という「我々」を、「我々職員はどこから来たのか、我々職員は何か、我々職員はどこに行くのか」と置き換えて考えていただきたいと思います。大学はどこから来たのか、あるいは大学の職員はどこから来たのかということにつながるわけです。①の FMIC S 85 年のシンポジウムに書いてある「ユニベルシタスの一員だった職員」というのは、大学職員の歴史的な背景を調べたレポートです。ユニベルシタスが最初にできたのはイタリアのポローニャ大学で 1150 年頃だったといわれています。学生の組合、すなわちユニベルシタスであった。同じ頃にパリ大学は、教師の組合ができています。学生中心のユニベルシタスあるいは教員中心のユニベルシタスがありました。

このユニベルシタスというのは、長い間、私はユニバーサルの語源と同じだと思っていました。ところがそうではないということがわかりました。カレッジであるとかギルドであるとか、組合という意味が最も適切だといわれています。ポローニャは、ヨーロッパ以北から、いわばポロー

ニヤ市民権を持っていない人たちが、ボローニヤに法律を勉強するために来ていた。チャンセラーとかレクトールという言葉に今でも残っていますが、その集団が組織の中で役職を選びました。1150年頃の資料には職員の出できません。ラッシュドールの本を読むと、もっとずっと後になってからです。そこには、職員がきちんと位置づけられたときはじめて大学が成り立ったという一文があり、大変私はこれに勇気づけられました。ヨーロッパ中世の時代から大学の職員が存在した、ということで、自らを勇気づけ励まして今日に私は至ったわけです。

学生たちは教会のひさしとか、どこかの建物を借りて勉強した。学生のユニベルシタスの集団が、この先生の授業が聞きたいと、学生に選択権があった。面白くないと自分たちでファイアーする。あるいは町から町へ移動していったという歴史があります。今日の大学は中世に戻るのではないかと書いたわけですが、バーチャルな大学、そういう世界に我々はもう一度戻るかもしれないと、最近私は考えるのです。学生コンシューマリズム時代といわれることがあるように、学生が大学を選び、学生が教師を選ぶ。そういう時代にもう一度戻っているのかもしれないという気がします。

大学は850年の歴史があります。キリスト教とか仏教とかの宗教の組織はもちろんそれ以上の長い歴史がありますが、850年も続いた普通の組織は他にはありません。ミレニアムという言葉は非常に重要な意味を持っていると思います。旧約聖書に「千年は一日のごとし。一日は千年のごとし」という言葉がありますが、イギリスのサセックス大学を訪ねたとき、サセックス州の貴族との土地の契約期間が何と999年であると聞きました。香港は99年でしたが、サセックス大学の法的な契約は999年。何と長い契約をするのだろうかずっと疑問に思っていました。ミレニアムが近づいてはじめて、そういう考え方で法的な契約をするのだなと、その思いが氷解しました。

アメリカでは学生部を中心に勉強しました。戦後の日本の大学の学生部は、まさにアメリカの州立大学の学生部の考え方があるように思います。エデュケーション・ミッション—教育使節団というのが戦後2度来ています。最初の使節団は、日本に来て1カ月で相当量の報告書を出しました。何と素晴らしいと思うような立派な報告書です。もちろん受け入れた日本側にも、アメリカをよく理解している方々の協力があつたに違いありませんが、わずか1カ月で日本の新しい教育のあり方を勧告している。リコメンデーションというかたちで勧告しています。そのとき、アメリカの州立大学に匹敵するようなかたちで各県が県立大学をつくるべきだという答申をしているはず。それに対して国あるいは県は、結果的には反対した。県にそんな力は財政的にもないから、国立大学にするということで、基本的には国立大学が各県にできたわけです。しかも当時の専門学校単科大学であった師範学校、医学校とか工業専門学校、旧制の高等学校、そういうものが一緒になって、新制の国立大学になったわけです。したがって、長い間、国立大学の場合はたこ足の状況でした。離れたキャンパスが、しかし大体都市の中にあつた。それがずっと続きました。

明治以来の日本の学校教育の歴史を調べると、明治19年に帝國大学令ができて、今の東京大学が唯一の帝國大学でした。25年後に京都大学ができて、はじめて東京帝國大学というように

なりました。この帝國大学令は新制大学ができるまでずっと、大学令とバイナリーのかたちで二本立てでした。大正7年に大学令ができて、大正9年に大学令による専門学校—早稲田大学もその一つですが、大学令による大学として認められました。帝國大学とは違う大学ができたということ、私どもは、はっきりと理解しておかなければなりません。

明治以来の歴史を振り返ると、ずっと右肩上がりであったことは間違いない。人口もずっと右肩上がりであった。人口が増えしかもインフレーションが起こりますから、大学経営はそれにそって学費を改定する。そういう歩みをずっと続けてきているわけです。もう一つの日本の大学の不幸は、東京大学の教育の問題だったと思います。東京大学は日本の最も優秀な学生を集めますから、教育をしなくていい。ほうっておいてもみんな勉強する。したがって教師の先生は研究に没頭できた。大学管理の仕方—いわゆる学校の「運営」という言葉は今でも使われていますが、「経営」という言葉は、私どもの大学でもしばらく前までタブーでした。「何が経営か」と言われた。多くの私学の学長あるいは理事長、先生方の多くは、まだ国立大学の出身者がたくさんおられると思いますが、国立大学の学長は経営のことを考えません。管理運営を考えればよい。主に研究のことだけを考えればいいわけですから、大学学校経営などということばはタブーです。しかも我々職員の仕事は雑事です。したがって大学の経営をほとんど考えないで今日に至った。東京帝國大学の思想が全国に普遍化してしまったのではないか。

### 3. アメリカの大学のアドミニストレーター

アメリカの大学も、「経営」というのは決して古い言葉ではありません。州立大学ができたのは大体明治維新当時です。ランド・クランツ・ユニバーシティといわれるように、アメリカ合衆国になって、各州は土地を供与して、州立大学はコーポレーションを設立して、経営する。こうしてアメリカの大学は大衆化する。カウユニバーシティという言葉—牛の、農工大学ともいわれますが、農工が非常に発達した国です。伝統的なプライベートなカレッジと違って、州立大学でどんどん大衆化が起こった。日本の私学の歴史をみると、どうもアメリカの州立大学と、経営の仕方が似ていると思います。非常にたくさんの学生を集める。ただ、アメリカの大学で専門プロフェッショナルなアドミニストレーターの必要性が問われたのは、決して古くありません。

—昨日、改めてシラキユース大学のホームページを開きました。シラキユース大学は高等教育講座を最も早くつくった大学で、ニューヨーク州のシラキユースというところにあります。現在、大学院の学生が5,000人、学部の学生が5,000人というプライベートの学校です。当時のアドミニストレーターとは学生部でサービスする人たちが中心でした。アドミッション・オフィサー、あるいはレジストラーとかハウジング・オフィサーとかファイナンシャル・エイド・オフィサーとか、そういう人たちの必要性がいわれました。最初のドクターをもらった人は女性で、1935年だったと思います。昭和の初めに、はじめてアドミニストレーターの講座ができたわけです。現在は全米的に相当たくさんの人たちがそういう講座を取って、プロフェッショナルとして、かつPh.Dをもって大学に勤めています。私は1967年に学生部をまわったのですが、大体ディレ

クター、その下にアシスタントディレクターが何人かいて、その下に必ずセクレタリーが1人ずつ。それがペアになって仕事をする。その他にクラリカルな仕事をする人が、何人かおられる。ただ、レジストラとアドミッション・オフィサーという、クラリカルな仕事をする人も多くいました。基本的には、その考え方は変わっていないと思います。ただ最近、あるアメリカ人に聞いたら、いわゆるクラリカルな仕事をしている人は大変少なくなったと言っていました。これはやはりコンピューターのせいだと思います。

訪ねてわかったことは、大学から大学へアドミニストレーターがしょっちゅう動いていることです。フォーリン・スチューデント・アドバイザーの例をとると、1967年のハワイ大学ではA. C. ジーグラールという、マスターを持った、以前は法務省で移民の仕事をしてきた方がフォーリン・スチューデント・アドバイザーでした。しばらくしたらスタンフォード大学に異動された。バクテルズ・センターにインターナショナル・スチューデント・オフィスがありますが、そのフォーリン・スチューデント・アドバイザーに就任されました。後にNAFSA—全米外国人問題研究学会というのですが、今は名前が変わっていますが、その全米の会長をされた方です。私の前年に行った、今、国士館の専務理事をされている山代さんが、日本にもそういうものが重要だと、ちょうど30年になります、JAFSAという名前、専門研究会をつくりました。若干国立大学では外国人留学生担当官というかたちで採用されているやにきいたことはありますが、まだ日本の大学では専門家はなくて教員の片手間が多い。

#### 4. 日本の大学の専門スタッフ採用の問題

日本の場合は、そういう専門家を採用すると何が起こるか。図書館もそうですけれども、その人がうまく当たればいいけれども、外部に異動できないから、当たらなかった場合、悲劇が起こります。日本の大学で専門家が重要だといわれながら、専門家を雇ったらどうなるか。その大学に一生を捧げるわけです。日本の社会というか大学もそうですが、動けば動くほどだんだん給与が悪くなる。国立大学は若干違います。恩給とかが横並びで、国立大学は国が雇った方々ですから国の保障を得ている。ところが私学は、前歴に換算ができないとか、生涯にわたって1カ所に勤め、1カ所に忠誠を尽くすことによってはじめて報いられる。認められる。そういう社会構造になっている。

専門家集団をつくるのはいいけれども、専門家をちゃんと配置して受け入れる大学、機関がどれくらいあるだろうかというのが、私どもの21世紀の大きな課題だろうと思います。職員管理学会で大学行政管理学会をつくりましたが、高等教育に関する科目を勉強して、Ph.Dを取って送り出す。学者として受け入れられる分にはいいでしょうが、職員として受け入れたとき、今の大学の構造でいったら、たぶん……。皆さん、目をつぶって考えてみてください。マスターあるいは高等教育を勉強した専門家といわれる人たちを、大学の職員として採りたいという大学がどれだけあるか。なかなかないでしょう。

最も早く、そういう問題が出てきたのが図書館、図書館員です。早稲田大学は早くから図書司

書員と技術職員と事務職員との三本立てで採用してきました。図書館の司書として採用した職員は、最近変わりましたが、かつての司書は、早稲田大学に対する忠誠、ロイヤリティよりも、図書館に対するロイヤリティが非常に強かった。とにかく本を読んでいれば何も文句を言わない、本が大好きな集団でした。あるときから、事務職一本でやろう、異動も全学的にやろうということで始めました。ある箇所に長く置くということは、組織が頹廃していく。自分では頹廃しているとは思いませんが、新しいことに対して、専門家という人たちは、みんな拒否します。自分のやりたいことを自分の好きなようにやってしまう。それではますます時代に遅れてしまう。図書館の近代化に立ち遅れてしまう。それが現実でした。

## 5.大学の情報化と事務の変革

その後に出てきた一般事務のコンピューターによる機械化の問題。最初の頃は、私どもも足りなくて、というよりも人材がいなくて中途採用したりしました。当時は専門的な人たちが、自分たちでシステムを開発してメンテナンスも自分たちでやる。システム・ジェネレーションから運用まで全部その人たちに委ねられた。ところがシステムがどんどん大きくなるにも関わらず、担当者が増えなくて、その人たちは24時間、寝る暇もなくなる。どうもそれでは危ないと見直しがあつた。オンラインで、各箇所の担当者が仕事するようにしないといけないということで始めたのが20年前、私はまだ管理職ではありませんでしたが、最初に理事会のメンバーに対して言ったことは、「このまま行くと、大学はつぶれる」。早稲田大学の基本統計を作る仕事をしていたので、我が大学のトレンドがよくわかりました。教職員の年齢構成がよくわかりました。20年後、どういう年齢構成になるか。10年後、20年後、退職する。右肩上がりの給与体系ですから、当然給与も上がるし、退職金も増える、年金も増える。統計を見れば、明らかによくわかる。

職員の統計と年齢別のモノグラムを見ると、私の大学も戦後の新制大学で急激に膨張しました。そのためにたくさん教職員がいました。それは必要だった。特に職員の場合は、みんな手作業ですから。女性は商業学校を出てそろばんが有能な方を雇用しました。当時でも10万人近くいましたが、入学試験をやって採点して、つけ込みして合格発表をするという作業を、今では考えられませんが全部そろばんでやりました。そろばんのできる人がいなくてはいけない。経理担当者もちろん、そろばんの有能な人たちでした。ほとんど経理の仕事だけで一生終わった人がたくさんいました。ある時代からコンピューターが入ってきて、だんだんそういう仕事が必要なくなってきた。それもまた事実です。昨年学会で、「職員がいらない」と話したのは理由があります。私が若い頃、東京に出てきたときは、駅の窓口に行って一人一人行き先を言って切符を買い、改札で切符を切ってもらおうという時代だった。そして自動化が行われた。国鉄は分割されました。国鉄の歩みを、日本の私学、大学は歩いているだろうと思います。

その前に時代的な劇的な変化があつたのは、1960年、安保の年です。同時にエネルギー革命が起こった時代です。石炭から石油に変わった時代です。郷里の三池は、最もいい石炭が出たので労働者がたくさんいましたが、最近、ついに124年続いた会社は閉鎖しました。1960年に総



労働と総資本との対決だといって、ものすごい闘争がありました。いずれにしても、相当の人たちが首になりました。そのときのことを思うと、つぶれるような会社は早くつぶれた方がいい。最初に首になった人たちは、ちゃんと第二の職業がありました。東京オリンピックが近づいていましたから、東京に行き地下鉄の工事をやった人も多い。苦労はあったと思いますが、拓殖銀行がつぶれましたが、あの方々は大体再就職したときいています。後になってつぶれるほど再就職が大変になるようです。

## 6.問われる専門スタッフの流動化

アメリカの学生部の話に戻ります。アメリカの学生部のアドミニストレーターは、給与体系を早稲田の場合は教員と職員と二本に分けていますが、アメリカはそうではないということがわかりました。大きく分けるとアカデミックスタッフとゼネラルスタッフで、アカデミックスタッフには学生部の職員も入っている。ライブラリアンも入っている。ライブラリアンという言葉は誤解しないでいただきたいのですが、ライブラリアンはすなわちディレクターであるわけです。図書館長のことをライブラリアンという。図書館員ではなくて図書館長。キューレーターは博物館館長。その人たちは大体、アカデミックな仕事として位置づけられている。

したがって、先生方と同じように7年に1回、サバティカルをもらえる方が多いと思います。大学の1年間の雇用契約は大体10カ月が中心だと思います。年俸で10カ月の雇用契約。したがってあとの2カ月は何をしてもいい。そういう雇用をしている。たとえば年俸5万ドルである大学で雇用されているとします。生活が苦しいからもう少しいいところへ行きたいとなると、大学の規模あるいはサービスする相手の規模—フォーリン・ステューデント・アドバイザーなら、300人の留學生がいるところと1,000人の留學生とでは、当然のことながら労力が違います。学生数が多ければ、それだけペイも違ってくる。全米的に、いろいろのアドミニストレーターの学会が毎年1回、春先に目白押しでやります。いろいろな発表をしながら、かつ、自分の後継者を誰にしようかというマーケットです。じっと見てスカウトする。私が行ったときからすでにそういうことがありました。ディレクターとかある意味で地位が保障されていれば別でしょうが、いい地位を求めて、大学から大学へ渡り歩くのが当たり前です。

アメリカのアドミニストレーターは「生涯にわたって同じ仕事をしている人たち」です。フォーリン・ステューデント・アドバイザーなら、それこそ全世界のフォーリン・ステューデント・アドバイザーの問題、外国の学校教育、制度を含めて、よく知っています。恐るべき知識です。最近ではPh.Dを持っている人が多い。そういう人たちと日本のアドミニストレーターとでは、業務の知識では勝負にならない。日本の大学のアドミニストレーターは、世界的に勝負にならない時代になってきている。

そうすると、日本のこれからのアドミニストレーターの問題は、21世紀の大学職員として、世界の大学のアドミニストレーターと対抗しうるか、であります。そういう時代に日本の大学は突入しているからです。日本の大学は世界の大学の市場として、世界の大学から日本の学生たち

がスカウトされる。あるいは逆に世界の大学を選んでいく。とりわけ大学院学生のスカウト合戦はもっと熾烈になるでしょう。優秀な学生を各国で奪い合う。そういう時代がくると思います。そういう意味で、明治以来の130年の歴史は、ほとんどご破算にして考えないとどうしようもなくなってしまう。

新しい大学職員を養成するのに20年はかかります。本当のアドミニストレーターをつくるには、相当集中的にマスターあるいはドクターまでいくくらいの訓練をして、しかもちゃんと採用されて大学で働いて達成する必要がある。それをすぐ始めてもたぶん20年はかかると思います。このような1週間1回で5～6回やるセミナーはアドミニストレーターの人々たちには意味があるでしょう。そういう意味で、自主的に、何が何でも勉強し続けてほしいと思います。じっと我慢して、日本の大学だけではなくて世界の大学の動向にも目を配りながら、人材の養成に邁進しなければなりません。

ゴーギャンの話をもっと最初にしたのですが、我々はいったいどこから来たのかというと、約850年前から大学ができて、そして今現在はこういう仕事をしている。21世紀の我々職員は、いったいどこへ行こうとしているのか。プロフェッショナルとして質の高い仕事をする以外に競争には勝てないことははっきりしています。そういう仕事をしたい。どうせ大学で働くならば、自分のやりたい仕事、本当に意味のある仕事をしなかったら、不幸ではありませんか。

1時間近く話しましたので、このあとはディスカッションに。私が答えられる範囲でお答えしたいと思います。以上、三十数年の私の過去を振り返りながらお話しいたしました。ありがとうございました。

【司会】村上さん、ありがとうございます。本当に村上さんをお呼びしてよかったと思いました。何といっても、自らの三十年にわたるご経験から生まれた考えですし、長く職員を続けておられる方が多いと思いますが、皆様方もたぶん同じような思いでいらっしゃるのではないかと思います。大学職員の専門性にまつわるいろいろなお話もされましたし、それを包み込むようなかたちで、広く大学論という立場からアプローチいただきました。最初からたびたび申し上げておき、この会はできるだけ相互交通がやっていきます。これまでご発言のなかった参加の方も含めて、どしどしご意見なりご質問をしてください。よろしく申し上げます。

#### <フロア>

今日はいいお話をありがとうございました。大変勉強になりました。私が啓発を受けたのは、意識革命という、意識の啓発というのでしょうか、そういう部分にも、先生がかなり触れられたところがよかったと思います。図書館司書は大学に対する忠誠心よりも、図書館に対する忠誠心が強い。まさに本学の場合もそうでした。若手の研修会などで異動規定をつくって、早稲田大学のようにローテーションでまわろうと計画しても、図書館員から、「私たちは図書館に雇われたのであって、大学に雇われているわけではない。絶対図書館から出ない」ということで、私たちが苦勞している部分があります。

早稲田大学の場合、ローテーションで全部まわるということを伺いましたが、その結果として、意識改革みたいなものでどう長所が伸びてきたのか、その辺をお伺いできればと思います。

大学のライブラリーは、考えてみると、世界に開かれているわけです。ですから一大学のライブラリーよりも、世界の大学のライブラリーとネットワークを組んで仕事をしたいという思いがたぶん強いと思います。それはそれでいいと思うのですが、これまでの図書館に勤める方々の傾向を見ていると、本が好きだということはある意味で研究の分野に入る気持ちがすごく強い。そうすると他の仕事をしないということになる。だから生産性がものすごく悪くなる。しかも、日本の図書館員への仕事の与え方は、全く本人に任せられているわけです。何をやってもいいような状況でしたから。もちろん本を出し入れして、棚に戻す仕事から、本を整理するとか、ラベルを貼ったりして装備する仕事から本の受け入れの仕事、いろいろ分かれます。そういう仕事に閉じ込められていると、また対立が生じて館がうまく動かなくなる。

これは、日本の大学、日本の仕事の仕方がみんなそうかもしれませんが、それぞれ縦割りになっている。情報を開示しないで、自分の仕事を抱え込んで、一生そこで自分の仕事を守ろうとする傾向がどうもある。「あなたがいなくても仕事はできるんだ」ということを思い知らさなければならぬ。実際そうなのです。よく考えてみると大した仕事をしていないのです。今のようやり方では、「大学に職員はいらない」という一つの命題を与えたのは、そういう意味です。ほとんどいりません。外の優秀な人を連れてくれば、仕事はほとんどやれます。私がいなければダメだということはほとんどない。

それくらい今の大学職員は厳しい状況にあります。だから、今のまま行ったら、つぶれてもしようがないではないですか。とりわけある年齢以上の人たちは、若い人たちの意見をどう取り上げていくか。取り上げられないようになったら、皆さん方も早く辞めた方がいい。自ら辞表を出した方がいい。そうすることによってはじめて、ある意味で大学が再生する。業務を知らないかもしれないけれども、若い人たちは新しい人たちですから、彼らの働きやすい環境をどうつくるかは管理職の責任です。

ローテーションをかけた場合、ただ、図書館にはどうしても必要な職業があります。たとえばカトログーとか、あるエリアの本がよくわかる人。特に最近、アメリカ的にいえば、ある学問の分野の相談があったときに、相手に応じてこういう本を読みなさいとか、こういう研究をしなさいとか、こういう本があると、検索の方法を教えてくれるなどのサービスをする。最近はさらに、こういう本を読みなさいと学生に指導ができる人は確かに必要です。これからの、新しい大学教育は、そういう人たちが先生方とペアになって、学生の教育に協力していくことが必要な時代だろうと思います。

早稲田の例でいうと、ネットワーク上の書誌数は150万件、所蔵数は280万件くらいありますが、明治期以降の和書を全部コンピューターのカトログにつくるのに10年かかるという図書館員の報告がありました。今の奥島総長が図書館長の時で「そんな馬鹿なことがあるか」と怒っ

たらしい。紀伊国屋と協力して、機械は大学のもの、場所も貸して入力作業を一任しました。できたカタログは他の大学に利用していただいても結構ですということで、半分の期間でできました。職員の仕事の外注化の走りでした。従来の図書館員の作業はカードを点検してデータが正しいかどうかチェックする。国会図書館とはその差がでたとききました。今、OCLCは早稲田大学のカタログを買ってくれています。全世界から、早稲田大学図書館の学術情報データベースに入って検索するということが続いています。いつまで続くかわかりませんが、そういう評価を受けたことは大変うれしいことだと思っています。

大学の職員の仕事で、自分以外誰もわからないと思っている人がいますけれども、そんなことはないのです。内橋克人さんが、「匠の時代」という本に、ミサワホームの部長と部下との会話を書いています。その中でカマスの話をされている。水槽にカマスがいる。そこに透明のガラスを入れて反対側にエサを入れる。エサを食おうとするとガラスにぶつかる。それを何回かやると、エサを入れてもカマスは食わなくなる。このカマスはちゃんと学習する。今度はガラスを取っても、学習したカマスはエサを入れても食わない。このカマスにエサを食わせるにはどうしたらいいか。新しいカマスを入れるのです。新しいカマスはぱっと食う。そうすると古いカマスはつられてびっくりして食うようになるのです。ミサワホームは、これを中途採用人事異動に使っている。古い組織に中途採用の新しい人をボンと入れる。古い秩序の人とは違う考え方の人を入れることによって、新しいものの考え方をつくりだしていく。これは中途採用が必要であることの説明で使われていました。大変面白い話で、私も人事の話ではしょっちゅうしていました。FMICCSでもそういう話をしました。ある人がどこかでミサワの関係者に話したら、ミサワの人も知らないということは、内橋さんの創作なのかもしれませんが、面白い話でしたので今日もお話することにしました。

日本の我々の組織の構造は、動かない社会に成り立っている。各大学の職員数を見ると、たとえば早稲田大学でもたかだか830人しかいません。ある意味で中小企業です。日本女子大学は200人くらい。東京経済大学が120人。働く人数からいえば大学職員というのは中小企業程度でしょう。そこで一生涯終わるわけです。中途に異動しようと思っても、日本ではなかなか難しい。21世紀のいつになるかわからないけれども、2020年か25年くらいには、ほとんど日本の大学はつぶれているかもしれない。大学から他の大学へ異動しても職員として仕事のできる力がなければ、大学に学ぶ学生にとって不幸です。いい教員がいると同時にいい職員がいるところで学生が勉強する。そういう環境をつくる任務、義務がプロとしての職員には必要であると私は思います。

給与の問題もありますが、大学から大学へ、同じ職業集団として、専門的な知識を持って仕事をサービスする。そういう大学職員の集団でありたい。余談になりますが、ウィンブルドンのテニスを見ながら思ったことがあります。サンブラスのサービスエースの一番速いのは220km、ウィリアムスという女性でも186kmと言っていました。サービスを見送るとサービスエースという。なぜそういうのかイギリス人やアメリカ人に聞いたけれども、誰も知らない。ただある日本の先生が、サービスエースについてエッセイを書いていて、感動した覚えがあります。最も自分で一

番いいものすなわち、エースをサービスするからサービスエースだという。もしそうなら、私たち職員もやはり一番いい仕事、内容のものをもって、学生あるいは教職員にサービスする。サービスエースとなる仕事をしたくありませんか。

早稲田大学は専任の職員が830人です。私がコンピューターの仕事をする前は1,200人でした。教員集団が1,000人。これを1,000人ずつの同数にしたいといましたが、今は逆に減っています。その分、教員が増えている。逆に増やしている。アジア太平洋とか、新しい研究科、独立大学院をつくっています。

人の雇用をある程度は減らさなくてはならない。今までのシステムできているわけだから、手作業の人たちの仕事を新しい仕事に改変していく。学生が減ったらどうするかという問題、大学の経営の場合、すぐ効果が出てこない。新設大学をつくって、4年間、ほとんど同時に先生方を雇用し、職員を雇って、1年、2年と学生が増えていく。完成年度で定常状態になるわけでしょう。しかし学生がある評価を社会から受けるのに25年かかります。それだけ体力が持ちますか。

今の日本の設置基準のあり方は、非常に不幸な状況になっていると思います。小さいところから拡大していくものになっていない。幸い、明治時代にできたところはほとんど専門学校で、少しずつ大きくなっている学校ですから今日まで成り立ったわけですが、とりわけ戦後の新制大学の設置基準は、小さいところでも一般教育何人とか社会科学何人とか、体育の授業でもとらなくては行けないとか、みんな決められて発足したわけです。これは制度的にもものすごくしぼりがかかっている。

財務部長の時、よそで「早稲田大学がつぶれて喜ぶ人、悲しむ人」と題して話したことがあります。早稲田大学がつぶれて悲しむ人は、多く見積もって50万でしょうと、10年くらい前にいました。卒業生が当時40万くらいです。教職員と父兄、大学に直接関係する人を考えても50万くらいは悲しんでくれるかもしれない。けれども、後は全部喜ぶに違いない。早稲田大学は1万人の入学定員がありますから、それがみんなばらまかれます。大喜びするでしょう。日産自動車の厚木工場や東村山の工場を閉鎖するといったら、誰か悲しみましたか。あるいは北海道拓殖銀行がつぶれて、誰が悲しみましたか。そごうアパートがつぶれていったい何人悲しみましたか。それはごく限られた人たちです。そう思っていた方が正常だと思います。

大学設置基準の不幸なところは、つぶれないようにできている。ものすごくつぶすのに苦勞するようにできている。もちろん学生が路頭に迷っては行けない。しかし、早稲田がつぶれたからといって、東京大学が受け入れてくれるかという、施設は受け入れるかもしれないけれども、人間は受け入れてくれないでしょう。いったいどこが受け入れてくれるのか。そうすると大学は最後の一人まで学生を卒業させる任務があります。

いま早稲田でやっている事業には明治時代にはじめたものがあります。出版部の事業も大日本は、あの半分は早稲田大学がつくった会社です。早稲田大学がつくった日清生命や東京生命。明治の創立者たちは、アメリカからいろいろな大学の事業を、私立大学は学んだように思います。

もう一つ、日本とアメリカの大きな違いは税制の問題です。歴史の長さからいうと早稲田大学よりも短いのですが、シカゴ大学があります。シカゴ大学はジョン・ロックフェラーが全ての財

産をつぎ込んだ大学で、大学院中心の大学が創立されたというのは、日本では税制上ありえない。

#### <フロア>

前回との関わりで思いましたが、先生からお話があった設置基準の問題です。早稲田の例で、これだと思ったのですが、設置基準では、教員の数に別表の第一と第二があります。学部ごとに定めた人数と、大学全体で必要な人数。それに対して職員は人数の明示がありません。今、大学が新しい方向をめざして、今までと同じように、文学といったらそれだけやっていればいいという時代ではなくなって、各大学でもそれぞれいろいろなことを、新しくチャレンジしています。そうすると分野がまたがるが出てきます。それは今の基準でいうと、人数をどんどん増やすことが必要になるわけです。

一方、その教員を専任で雇わなければいけないという、もう一つの縛りがあるわけです。ですから今の日本の大学の制度は、新しくやればやるほどおかねがかかるという矛盾が、結局、何ら決着がついていない。土地の問題でいえば、昔の6倍基準が3倍になったりということになります。そういうところがきちんと整備されていかないと、本当に新しい大学として生まれ変わろうとしてもできないという矛盾があります。そういうところをきちんととらえていかないとまずいと思います。前回、喜多村先生のときも、そういう話を検討してくれとお願いしたのですが、今話を聞いています。そういう感じがします。

そうすると結果的に各大学はどうするか。職員のところで絞ります。僕のまわりを見ても、職員の人数は変わらず、年とったら辞めてその穴埋めはしない。専任では少なくともしない。よくて外注です。そうするとそれぞれの仕事がかんたんになっていく。だから、本当に余裕を持って仕事をしていくという体制になっていないという悲劇的なところは、教員にはわからないのではないのでしょうか。そういうところをもう少し。

それともう一つは、そういうことに視点を置いた場合、アメリカの大学と日本の大学を比較すると、理事会の違いだとかさまざま聞いてきたのですが、大学をつくるときとつぶすとき、そのときにどういう違いがあるのかというのが、いろいろなものを読んでも出てこない。設置基準とも関わってあるのではないかなという気がしたので、そういう違いを資料としてほしい。というのは、前回の喜多村先生の時に、アメリカの大学は日本に分校をつくった。しかし、文部省はそれを学校教育法という学校ではない、つまり設置認可を受けた学校ではないと答えられましたが、そういうところの問題があるのではないかと思います。その辺をちょっとお話ししてもらえればと思います。

アメリカの大学は、今でも間違いのないと思いますが、たとえばFMICCSの「アドミニストレーターは必要か」の下巻に書いたと思いますが、シラキュース大学とスタンフォード大学の高等教育の授業科目を調べました。シラキュース大学は今でもありますが、スタンフォードはすでに高等教育科目はありません。この間喜多村先生に「スタンフォードはどうしてなくなったのか」

と聞いたら、メイヒューという有名な高等教育学者がいましたが、「あの先生が辞めたからだろう」と言っていました。優れた先生がいなくなると簡単に改竄する。ある科目において、何人來なかつたらその講座は閉鎖するというのは当たり前です。ところが日本の大学はそういうことをやっていますか。やっています。無理矢理でも維持する。制度の改竄が柔軟になっている。大学の判断でできる。

日本はつくるときの評価は厳しいけれども、つくったあとの評価はほとんど野放しです。これは日本的な美德かもしれない。けれども高等教育に関する限り、これは完全に上げ底のシステムです。かたちの上では同じユニバーシティだけれども、実態は全然違います。そういう教育が、今までは一人の人間の教育ではなくて、組織としての形だけの集団としての対応であったのではないか。

昭和30年、40年の企業は、大学で教育してくれるなどと言った。大学は入学時の選別だけで、大学を出たら自分たちが社内教育すると言った。最近はそう言いません。そんな余裕がなくなってきたこともあるでしょう。一集団の力を発揮しますが、個人個人で比較したとき、日本人の能力は非常に弱い。個人で見たときに、いろいろな人と比べたとき、論争ができない。そういう個人の弱さが非常にあると思います。

今のところ職員が減っているわけです。昨年の学会で、私は「今のような仕事をしている職員は必要ない」というテーゼで掲げたわけですが、孫福氏が「私は教員もいらないと思う」と言いました。まさしくそうです。学生が先生方を選ぶ。中世に帰ると言ったのもそういう意味です。面白くない授業は受けない。だから大学設置基準で、必修という制度はやめてほしい。必修をやめると、無理に囲い込めないでしょう。卒業要件になるから安泰なのです。日本の学生の問題は、本当に不思議だと思うのだけれども、自分で働かないで授業料を払ってもらっているせいもあるのだろうけれども、授業料を払っておいて休講になると喜ぶ。入場料を払っておいて映画館に行つて、上映していなかったら怒るでしょう。休講になって喜ぶ学生は、相当、日本人はおかしくなっている。

昔からそうでしょう。僕ももちろん喜びましたけれども。「自由になった。本が読める」と思いましたけれどもね。本当に変な組織です。いずれ先生方も、職員と同じようなる。大学がつぶれるというのは、先生方がいないという意味ですから。

#### <フロア>

最後の方にありましたが、大学を束ねる人は、ある特定の一人ではない。全体でいけばいいけれども、そうもいかない。けれども、必ずある程度的人数で実力を持ってやっつけていかなければいけない、ということだと私は思っています。私はこういう勉強会に参加したのは今回がはじめてですが、質問する方の話とかを聞いていると、私などとは違ってすごく勉強されていることがわかりました。今日質問された方がどうこうということではなくて、よくありがちなのは、勉強している方が、職場に帰ったときどういう存在でいるか。勉強した知識とかがうまく職場に還元できないとかいう問題が、うちの大学

でもある。

先生にアドバイスいただきたいのは、私も大学で、小さい単位ながら勉強会のようなものを続けています。最後は職員全体の総合力というか、底上げをしていかないと、他の大学には勝てないだろうということで、一人賢くなってもしょうがない。この研修会で聞いたことも、大学に帰って他の若い連中に話をしてしています。できるだけ自分が勉強したことは、他の人間にも還元できればと思っています。ただ、そういう勉強会みたいなものを続けていこうとすると、数だけ増やせばいいかというのと、やる気のない人間を中に入れてしまうと足を引っ張られて、やる気のある人間のやる気までなくなってしまうというところもあります。逆に数が少なければパワーが落ちてしまう。

先生のお話の、100周年まで100回以上続けられたという勉強会が、どういう単位、性格のものだったのかということ。それから長い年月にわたって100回以上続けてこられた秘訣があれば、苦勞話とかも含めて、何かあれば聞かせていただければと思います。

10年近く勉強会をやりましたが、私自身、大学のことを何も知らなかったという自覚です。何も知らないで飯が食えるか、何も知らないでいいサービスができるか、ということです。ゴージャスの話をしましたが、大学のことを知らないで仕事をして楽しいですかという問いかけを皆さん方にしたい。どうせするなら、楽しくしようではないかと思いませんか。

同時に、教員の集団、先生方はすごいと思います。ものすごい忍耐力、集中力があり、知識も豊かだし、それは間違いない。大学問題の紛争当時、事務局をやったりして、いろいろな先生の話に実際に加わったかたちで議事録などをつくりましたが、話をしている内容がわからない。大学の構造論とか、大学のミッションとか、学部はどうあるべきかとか。そういう話が普通の先生でも出てくる。30歳になるかならないかの頃ですが、議事録がとれない。そういう中で、いたい職員とは何かと思いました。ですから私は大学の存在そのものがわからなかった。それはカリキュラムとしてあるわけではないから、自主的に勉強せざるを得なかったわけです。大学とは何か、どこからきたのか、ということで、早稲田大学の研究ではなくて、最も離れたところの大学の歴史から勉強を始めました。ラシュドールという人が12年間かけて「中世に起源したユニバーシティの歴史」という本を書かれました。これを、当時すでに広島大学の先生だった横尾壮英先生が10年くらいかかって翻訳されています。第1巻に職員のことが数ページ出てきます。最初の職員の仕事はお金を集める仕事と書いてある。中世の大学から我々の先達がいるわけです。

研究を持続する力は何かというのと、自分が何も知らないで仕事をするよりも、知って仕事をした方が、自分自身のミッション、生き方として楽しいと思うからです。その方が、学生も信用することは間違いない。何も知らないで学生の相手をするよりも、ちゃんと知っている方がよいと思うからです。学生は賢い。私が一言いえば、学生は十くらいわかってしまう。我々の学生時代もそうでしょう。一言聞けば、この先生はよく勉強しているとわかるでしょう。それと同じです。ですから、紛争時に事務局をやっているとき、大学教授にはかなわないと思いました。それであるときから、優れた才能を持っている先生方に奉仕というかサービスする。100%力を発揮でき



るように教育研究環境をつくる任務があると私は思い始めました。できるだけ大学でそういう勉強、研究ができるような環境をつくろうと思い始めて、勉強会を続け、10年後、100周年にどういう柱を立てるか、考えたわけです。その思いは今でも変わりません。優れた人たちの頭脳は100%あるいは120%活かしていただく。同時に学生の能力が120%開発されていく。そういう環境にしたい。もちろん、職員もそうですけれども、我々人間の能力はそれぞれ違いますが、能力が高まっていくことを信じて学校教育の場にいなかったら不幸ではありませんか。

コーポレーションという言葉があります。コルプス一体に、オペレーションでつながった言葉だと思いますが、もともと魂のないコルプスに対して、魂を注いで生まれたのがコーポレーション。だから法人の人格です。ハーバード・コーポレーションという。コーポレーション・オブ・シティ・オブ・ロンドンは、ロンドン市自治体。そういう意味では自治体という訳はものすごく適切です。けれども「魂のないコーポレーション(自治体)はすぐ死ぬ」ということわざもあります。この魂のない大学という自治体に魂を注ぎ続けるのは、長くいる我々職員の任務かもしれない。そう、最近思っています。そういう意味で、情熱と忍耐力もやはり必要です。

#### <フロア>

一つお伺いしたいのですが、私たちは事務職員として、今までいくつかの部署をまわるという人事異動—それはゼネラルスタッフの育成ということが主眼におかれたと思います。一部のセクションについてはスペシャリストの育成。異動しない部署もあります。たとえば技術に携わる人、図書館に携わる人。私どもの大学では図書館も異動します。こういう日本の人事形態の状況と、米国でのアドミニストレーターの職務育成の違いはどのようなふうなところにあるのでしょうか。我々がこれからアドミニストレーターをめざす場合、スペシャリストとしての道をめざすのか、それともいろいろな職場を経験してきて、アドミニストレーターのところにゼネラリストとしていけるのか。相違を含めて教えていただければと思います。

ゼネラリストといった場合、自分が属している集団のゼネラリストでしょう。自分が属している集団を越えてゼネラリストでありうるかどうか、問うべきだと思います。それからスペシャリストあるいはプロフェッショナルといった場合、自分の組織の中のスペシャリストであるのかどうか。プロフェッショナルという以上は、全世界に通じるプロフェッションでなければならない。カーペンターはどこへ行ってもカーペンターを続けるわけですから。プロフェッショナルとはそういうものだと思います。

プロフェッサーという言葉がありますが、なぜ、プロフェッサーというのか。辞書を調べても確信が持てないのですが、たぶん中世に、自分の考えをコンフェスする。私は神を信じますと人々の前に告白する。したがって、自分の学問の考えを大衆に説明する。そしてみんながそれを認めるといったとき、はじめてプロフェッサーとして認定した。最初はパリ大学で万国教授資格というのを出したわけです。パリ大学以外は教授を認めないという時代があります。だからプロフェッ

サーというのは、自分の、どこにもない新しい学問を証明する。プロフェッサーの学位を与えるときのディザベーションという言葉があります。口頭試問と訳していますが、1人に対して5、6人プロフェッサーが並んでやり合うわけです。論争して言い負かせないと自分たちの仲間に入れないという組織です。だから大学はある意味でクラブ制です。アングロサクソンの世界はクラブ制度がすごく発達しているような気がします。

大学教授はある学問に関してはどこでも価値があるとされているわけです。我々の仕事も、どこへ行っても価値があると認められない限り、プロフェッショナルといえないではないですか。学生部にて、当時からステューデント・ユニオンというアソシエーションの会員ですが、今でも求人が来ます。「こういう仕事でディレクターを募集している。もしあなたが応募しなかったら、ぜひ部下に紹介してください」という手紙が、来ます。人の採用で、全米だけではなくて全世界の会員に流す。すごい世界ではないですか。

アメリカで一番わかりやすいのは、プロ野球あるいはプロバスケットボールの世界だと思います。最高の軍団をつくるためにスカウトする。ヨーロッパも、サッカーなどがそうです。いい人材を集めて、最強の組織をつくる。日曜日だか11時のNHKで、「ER」というシカゴの医療の、あれを見てください。あれは専門家集団をどう運営していくか、非常に面白い。専門家の人たちの意見に委ねるという風土がアメリカの場合はある。たとえば私がハワイに行った頃、英語の授業を受けているとき、ある学生の眼鏡が壊れた。インストラクターの先生に「眼鏡屋さんを知りませんか」と聞いたら、その先生はもちろん眼鏡をかけていましたが、「行きつけの眼鏡屋があるけれども、それはフォーリン・ステューデント・アドバイザーに聞きなさい」と言う。決して自分の知っていることを言わない。留学生に対して対処する適切な人を紹介する。専門家を尊重する社会です。

それを日本にもってきたとき、そういうふうになるとはとても思えない。もっと専門化として、早稲田大学の職員としていま雇うと非常に不幸なことになるだろう。そういう能力に応じた仕事を与えられないというところがある。しかもまた、その能力がないかもしれない。そのときまた、不幸が起こる。二重のマイナスになる。

日本の社会組織で、プロフェッショナルを雇うというのは非常にリスクです。けれども、願わくは21世紀のどこかでは、お互いに人材を育成して、かついい仕事をするためにどうしても必要だということで、人事担当者は何人もおられると思いますが、そういう採用の仕方をしていきたい、できたらと思います。そのためにはまず、大学のアドミニストレーターに必要な勉強は何かということをはっきりと明らかにする。今日はそのステップだと思いますが、そういう勉強をしないでアドミニストレーターだと思われては、雇う方から言うところでは、先生方の言うことがわからなくても困る。少なくとも、何を希望しているかが、言うことがわかるのが、プロフェッショナルとはいえない。やはり先生方は、いい教育をしたい、いい研究をしたいという、すごい人たちです。組織の一員としては人として権利は平等でなくてはいけませんが、能力のある人は能力のある仕事をさせてやらなくてはいけません。それが私の結論です。

【司会】 どうもありがとうございました。質疑応答のうちに時間が来てしまい、まことに残念ですが、例によって、今日のお話を聞かれた後はレポートを私のところにください。それは村上さんにもお渡ししたいと思います。機会があれば、またコメントをお願いします。来週は祝日ですので、2週間後、慶応の孫福さんのお話を伺います。では、今日はこれで失礼いたします。

<参考資料>

- ①村上義紀「ユニベルシタースの一員だった職員」 FMICS シンポジウム'85
- ②村上義紀「大学にアドミニストレイタは必要か（上）」学校法人経理研究会「学校法人」  
Vol.7 / No.9, 1984  
村上義紀「大学にアドミニストレイタは必要か（下）」学校法人経理研究会「学校法人」  
Vol.7 / No.10, 1985
- ③村上義紀「21世紀は世界が我がキャンパス」地域科学研究会・高等教育センター  
【21C New キャンパスの創造と計画】 1999
- ④村上義紀「大学とりわけ私立の大学で働くよろこび」日本私立大学連盟職員総合研修での基調講演, 1999
- ⑤村上義紀「大学行政管理の課題—職員組織力をどう動かすか—」大学行政管理学会  
「大学行政管理学会誌」第3号, 1999