

3 スタッフ・ディベロップメント研修会

「教職協働こそが大学の総合力を向上させる」

【日時・場所】平成22年9月11日(土) 10:30~12:00 松本大学 5号館 524講義室

【講師】立教大学文学部 教授 佐々木 一也

0. 私と大学教育研究

自己紹介

本日はこのような研修会にお呼びいただき、大変光栄に存じます。最初に自己紹介させていただきます。私は現在、立教大学文学部文芸科文芸思想専修に所属する教員で、専門研究分野は哲学、特にドイツ近現代哲学を、ハイデガーの存在論やガダマーの解釈学といった考え方にに基づき、現代思想の日本文化への意味づけなどをテーマにしております。教育では哲学的なことを専門とする授業を受け持っております。その傍ら、大学教育学会にも所属しておりまして、大学教育に関するいろいろなことを勉強し、また、お役に立てるような活動なども微力ながらも行ってまいります。今日は松本大学様のSD研修の一環ということですが、大学教育学会での研究等で得ました知見に基づきまして、私見を述べさせていただきます。

教養教育組織崩壊という憂き目

さて、私が大学で担当している教養教育については、現在の大学設置基準の中では、大学ごとの見識に則って対処すればよいということになっています。現在の制度が定着するまでには、いろいろな大学でいろいろなことがありました。一番多かったのは一般教育部、あるいは多くの大学では教養部と称していたと思うのですが、その組織の模様替えをする必要が生じまして、それをめぐって学部間での教員ポストの奪い合いになりました。中には、もう生首も刎ねかねないような激しい学部間のポスト争奪戦のターゲットになってしまいました。

そういうことで、一般教育部所属教員にとっては、いろいろな学部以身柄だけ拘束されて、授業は学部教育に適合しようがしまいがあまり問題でなく、その教員の定年退職後の新たな人事に学部の期待が寄せられるというような、半ば晒し者のように扱われたというような、学部によっては過酷な時代があったのです。そういう中で、大学間の競争が導入されまして、大学は自分の見識で、自分の努力で生き延びていけということになりました。そのかわり、大学はどんどん作るぞといって、新しい大学をどんどん認可する。ちゃんとそのあとやっていけるかどうかは大学次第だというふうな状態になりました。

古い大学の問題点

従来の大学のあり方では、伝統ある大学、私が勤めている立教大学もたまたま古い伝統を持っているところですが、そういったところではほとんど無風状態で、名前さえ出していれば学生が集まってくるという状態でした。中でどんな教育をやっているかと、どんな研究をやっているかと、どんな施設を持っているかと、そんなことは関係ない。敢えて言えば、大学の看板さえあれば商売になる、うまくいってしまう、そういう状態が続いていました。そのような事情によって、厳しくいえば、大学自体のモラルハザードが起こっていたということがあると思います。

もう昔のことですから具体的にどうしてそうだったのか分かりませんが、私が所属している立教大学などでは、大学名のために実態の倍くらいの評価を受けていたと、みんな思っていました。私が入職した頃、先輩教員や先輩職員たちがそのようなことを言っていました。しかし怖くてそんな

ことは誰も大っぴらには言えなかったのです。

しかしながら、こういう時代になって、きちんと内容を作っていかなければ受験生に選ばれない。たとえ受験生に選ばれたとしても、世間から糾弾されるという時代になってきて、立教大学にも、努力しなくてはというような気分が漲ってきました。そういうことがありますので、大学設置基準の大綱化という政策はプラスのほうが多かったのではないかと私は評価しています。ただ、私個人としては、そういうふうになって以来、大学を改革するために新たに作られた仕事をずっと背負ってきました、その上に新しい学部、新しい大学院を作れ、運営せよと言われて、本業の哲学思想研究に専念する時間も、大学教育についてゆっくり考えをまとめる暇もないという状態になっております。

大学セミナーハウス FD プログラムにて

そういう中で、立教に着任して程なく、大学セミナーハウスの大学教員研修プログラムに運営委員として関わらせていただきました。大学セミナーハウスは関東の大学が出資し合って運営する財団法人で、東京郊外の八王子にあります。この組織がいち早く1990年代初頭から大学教員研修プログラム、通称 FD プログラムというものを始めました。全国の大学で FD といっても、まだフロッピーディスクかといわれていた時代なのですが、その時代に FD を広めるために努力した団体であります。年に2回、それぞれ100名前後の参加者を募って一泊二日の研修会を行ってまいりました。いつも定員を大きく上回る参加希望者があり、調整が難しかったことを記憶しています。これに10年ほど委員として関わってまいりましたので20回ほどの研修会に参加しました。

大学教育学会にて

ちょうどその時期に、大学教育学会に参加いたしました。その当時はまだ名称が古いもので、すなわち、一般教育学会と称していました。これは、教養教育担当の国立大学の教養部、あるいは私のような私立大学の一般教育担当の部局を中心とした団体、ある意味では、特定の業界の利害を守るという目的も持っていたような、そんな学会、団体でした。それが大学設置基準の大綱化を受けて、もはや一般教育のことばかりをやっているのはダメである。大学全体の教育力をあげようという考え方になり、大学教育学会に名称を変えようとしたわけです。これについては実は学会の内外にいろいろな議論があったのですが、結果的に名称変更になりました。

そこに所属していろいろなことをやっておりますうちに、この年になって最近では常任理事になっておりまして、現在は大学教育学会の運動方針として、いくつかの課題研究というものを立てております。それは、学会が年2回開催しておりますけれども、その時に学会の出し物としてのテーマを継続的に扱っていくというものです。その中に教職協働というものを採用してもらいました。これは私が所属大学の中で実践し、経験してきたこと、あるいは大学教育学会、あるいは先ほどの八王子大学セミナーハウスの研修プランなどでいろいろな大学の教員、あるいは職員の方とお話をしたり討議をしたり、そのような経験から持つようになった問題関心です。教職協働は現在の日本の大学にとって非常に重要であると思っております、そういう意識を共有する学会員の何名かが集まりまして、課題研究として研究活動を続けています。

「教職協働」への抵抗

この件に関して裏話を一つだけ申し上げますと、教職協働というテーマを学会の運動方針にしてもらうまでに多少時間がかかった、ということがあります。なぜかと言いますと、このテーマは大学職員にウェイトの大きいテーマだからなのです。それまで、大学教育学会という団体は、先ほども申しましたように、国立大学の教養部、私立大学の一般教育担当部局の教員が中心であったわけです。自分たちの大学教員としての立場を守ろうという会でもあったので、教員の活動にかかわるテーマが自然に採用されてきました。ですが、教職協働は職員が部局が大きく関わってくるテーマですので、なぜ自分たちがやらなければいけないのかという抵抗が、実はありました。通常、課題研究にするには学会内で小さな出し物は発表を積み重ねて、学会共通の課題だとの認識を作り出す

必要があります。私どもの教職協働に関しましても、周到に準備し、学会内での認識を高めたつもりでやってきたのですが、常任理事会での承認を得るのに何回もの会議を重ねなければなりませんでした。教員中心だった学会で取り上げるテーマなのか、ということなのでした。

職員の学会活動を活発化せよ

この大学教育学会もここ数年で大分変わってきまして、職員の方々の入会も増えてまいりました。一時は教養部廃止が相次ぎ、会員も高齢化が進み、退職による退会者が続出して会員数も減少した時期がありましたが、特にFDが義務化されたころから、教員の入会希望者がうなぎ上りに増えるようになりました。それとは若干タイムラグがあるのですが、職員の方の入会も着実に増えていきます。今日は、大学教育学会の常任理事として宣伝に来たわけではありませんが、私のお話を聞いていただいて、午後のセッションにも出ていただいて、これはおもしろそうだったらぜひ入会していただきたいということだけお願いしておきたいと思えます。

1. 今、教職協働が求められている

本題のほうに入らせていただきます。題目は、「教職協働こそが大学の総合力を向上させる」と掲げさせていただきました。大学の総合力というのは何か、ということも問題なのですが、今日のテーマの一つとして触れます。

大学の総合力

いきなり、「今、教職協働が求められている」と申しました。これは、先ほどの大学教育学会の中でも、いろいろな流れの中から言ってもそのとおりだと私は確信しているからです。

いま、教職協働が求められている。それはなぜかと申しますと、これは現在が大学間競争の時代ですし、大学改革の必要性が各所で求められている、そういう時代だからです。そういう時代において、「大学とはなんだ」と言ったときに、「研究と教育」と昔から言われておりますけれども、実はそれだけではないですね。いろいろな能力が社会から大学に求められています。そういうものをひっくるめて総合力と言っています。研究力、教育力、運営力、地域との連携力、国際的発信力、就職力、大学院進学力とか、外部資金獲得力、受験生獲得力、受験偏差値向上力、広報力、交渉力、いろいろなものがあります。これは思いつくままにあげただけですが、このほかにもまだいくらかもあります。高等学校の立場からすると高校の教育内容に影響を与える入試をなんとかしろ、とそういうことはしょっちゅう言われているわけです。この入試の事を真面目に考えるのが大学教員の仕事だと言われると反発する教員も多いのではないかと思います。

総合力の一部としての入試

これも裏話なのであまり大きな声では言えないですけども。入試問題を作るというのは大学教員にとっては大変なことなのです。大変な負担だと受け止められています。これはどの大学でもトップシークレットですから詳しいことは申し上げられませんが、立教大学では入試問題の検討が始まってから入試が行われるまで9ヶ月くらいかかります。入試問題を作成する人はもう入試が終わった段階でもう次の入試の問題を考え始めるくらいです。9ヶ月の間に何回も会合があって、検討して、何回もチェックを受けて、直して、ということを繰り返していくとすごく大変です。それまでしても、結果として内外から厳しい批判に晒されますと、もう机をひっくり返したいというような気分になってくると言われます。ですから、最近では問題作成を外注してしまう大学も出てきていますね。あるいは、自分で学力テストを作成するのが大変だから、全面的にセンター試験にしまおうというような考えもあります。

そのくらい大変なのですが、そういったところにも容赦なく要求が入ってきます。そういうところも含めて大学の総合力というふうに言われているのだらうと思います。こういうことに関して、個々の教員や個々の職員、立教ではひっくるめて勤務員と言いますが、勤務員がこれらに対して努力を続けていますが、そのレベルではもうどうにも対処ができないようになっています。どうにも

ならない複雑な問題があるのです。

教職員ばらばらでは対処できない

そこで、多くの人が知恵を出し合ってその対策のアイデアをまとめるのですが、従来のように教員は教員だけでまとまって考えて、職員は職員だけでまとまって考えてというやりかたではだめだろうという事態ははっきりと見えているのではないかと思います。その際に、総合力ですけれども、どのような大学の在り方が総合的に求められているのかということも見なければいけません。そこで2番の冒頭に行きます。今、大学というのは一体どこに向かおうとしているのかと。

2. 今、大学はどこに向かおうとしているのか

象牙の塔の大学

かつて、大学と言えば象牙の塔と言われておりました。象牙の塔って、もうそのような言葉は死語ですから、皆さんには象牙の塔のイメージはないかもしれません。古すぎる作品かもしれませんが、ご存じのとおり、夏目漱石の小説に『三四郎』というのがあります。読んだことがある方も多かろうと思います。この『三四郎』の中に、いろいろな面白い大学生が出てきて、今ではちょっと驚くようなことがたくさん書かれています。例えば、野々宮さんという人が出て来てきます。この人は光の圧力の研究をしていると書かれています。もちろん主人公の三四郎のような文系の学生には、光の圧力の研究の意味とか、重要性は全然わからないですけど、何か重要なことをやっているのだろう、くらいに認識されています。つまり、内容は分からないけど、国家が、帝国大学のような偉そうなものを作って、そこに全国民から集めた血税を導入してやらせているのだから、大事なのだろうと思っている。

庶民は遠くから、ふうん、という感じに眺めるだけで内容はわからないのですけれども、きっと立派なのだろうと、そういうのが象牙の塔というイメージで語られてきたと思います。そういうものですから、内容はノーチェックです。普段からノーチェック。しかも尊重されているという、大昔の大学はもう信じられない優遇されたものでした。

業者扱いされる大学

現在の大学は違います。私は教育研究産業と本日の資料に書かせてもらっています。松本大学さんでも、いろいろなご用事で東京の虎の門の某役所、そう文部科学省へ通われていることもあろうかと思います。この私も大学院の新設の申請などに関わったことがあり、その役所に通ったことがあります。その経験で申しますと、我々大学関係者の扱いは業者といったところですね。今は建物も綺麗になりましたが、私などが行った頃はまだ古くて暗くて汚い時代でした。

我々申請者は、地下に狭い薄暗い待合所があって、そこへ行くのですよ。当然、いついつにお伺いします、来てください、という約束をして行っています。しかし、待合所は地下の墓穴みたいなところなんです。そこで、いつまで待たされるか分からないのです。大学関係者はひたすら待っているわけです。面談時刻は先方の都合で決まるのです。待っていると高いところから電話がかかってくる。「〇〇大学来てください」と。しかも、多くの大学関係者が待っている薄暗い部屋に一つの電話ですので、どの大学にかかってきたのかわからない電話を、たまたま電話機の近くにいる人がとります。そしてその人が呼び出し用件を聞いて、「〇〇大学さんは上に行ってください。呼ばれています」とアナウンスするのです。そういう電話です。無礼ですよ。そして上方階へと呼ばれていくわけです。そういう扱いです。

そのようなところでは、我々は象牙の塔の関係者などでは全くありません。単なる業者です。そこで上へ昇って行って、穏やかに「こういう大学院、学部を作りたいのです。いかがでしょうか」とお伺いを立てます。そういう実態です。業者がどういうひどいものを作ろうとしているのか、どういふふうにやろうとしているのかをチェックするぞ！という姿勢で私たちは見られるわけです。そのように今、大学は産業、業者として、これはいい意味でも悪い意味でも、学生という製品に対

して、きちんとクオリティ環境を整える義務がある組織に位置付けられています。このように扱われることに対して私は強く反対します。お店で安くて良いものは買いたいと思う消費者心理と同じように、大学でも、安くてよい学生を社会に提供することを期待されているというわけです。つまりコストのかからない、しかも功利性の高い卒業生を出せと、こういうことです。そういった意味では、機械的なものを作っている産業と同じような状況に置かれているということです。

本来の大学

それに対して、大学としては「知的創造に不可欠な完全な自由と無限の可能性」が不可欠だと思います。これがないと大学は大学ではなくなってしまう、と私は考えているほどです。なぜなら、大学では元々、象牙の塔の時代から現在に至るまでそうですけれども、学問の基準は外から与えられるものでないからです。外部とのつながりを持つ入試のようなことでなく、大学内部での授業の内容とか試験のやり方のようなことについては、それらすべてが授業担当教員にほぼ100%丸投げで任されてきましたし、現在でもそのようにされています。それが大切なことなのだ、と私は強く考えています。

学生話を聞いていると、あの先生変なことを言っている、と、あんな毎年同じ試験問題を出しているという噂も聞こえてきます。聞こえてはきましたが、それだからダメだ、と言にくい雰囲気は大学には常にあったわけです。これがないと大学ではなくなってしまうということがあるからです。というのは、教え方に外部から強い規制がかかっている学校が普通の学校だからです。高等学校以下の学校には、教材に制約があります。教え方にも制約があります。教科書を使いながら、歴史というのは生産力と生産関係の2つの要素でできていたと、生産力と生産関係のバランスが崩れると弁証法的に云々、というふうに古代ローマのことを教えではまずいことになっています。それが現在の教育政策の方針です。ですが、大学では本来全くかまわなかったですし、現在でも構わないのです。

学問の自由と大学の自律

戦時中も東京帝国大学は危険思想のマルクスやエンゲルスの原書を図書館に所蔵していました。敵性言語の英語の文献も所蔵していました。しかし、世間に出まわったりして、一般の人が所持していることはまずいことだったのです。帝国大学の図書館には原書が置かれていて、研究のためだという特定の研究者はマルクスやエンゲルスの書物を閲覧することさえ許されていたそうです。学問研究は永遠の真理基準をめぐって進められるのであり、学問外の要求に左右されてはならないことは戦前からしっかり認識されてきました。ですから、大学が業者だ、産業だと言われて、戦前から維持されてきた精神が崩れてしまってもう大学ではなくなってしまう。真理の基準は大学が作るのであって世間が作るのではない。特定の利害や時代の流行に左右されない、動かない基準は大学が作るのだと、そういうことであります。大学がこういうことはやってはいけないとか、こういうふうにやれとか言われては困るのです。いかに神様が宇宙を地球中心に作ったかと言われても、真実はそれでも地球は動いているという方にあります。このような精神こそ学問だと思われてきました。

大学は自律的に真理を検討することが許されている唯一の場なのです。大学が変わらなければならないとしても、この精神を維持しながら、変わるべきところを変えていく努力をしなければいけない。もし、一番大事なところまで変えられようとするならば、時には私たちは抵抗しなければならないというように私は考えます。

3. 大学改革の主役としての大学職員

当てにならない同僚教員

このような意味で大学を変えていく際に主役になるのは、実は大学教員でなく、むしろ大学職員だというのが私の認識です。大学の教員というのはこのようなことに関しては頼りになりません。

これは私だけではなくて、大学教育学会で研究している教職協働関係について、色々とお話しをいただいた経験豊かな教員たちが異口同音に言うことです。同僚教員が大学改革のパートナー、戦友にならないというのは。敵にはなるけど、仲間にはならないと多くの教員が言います。それは、大学教員は単なる象牙の塔のほうが心地よいからです。

大学教員が好む生き方

実際に、大学教員としてのライフコースを考えていくときに、いくつ大学で役をやったとか、いくつ新しい学部や大学院の申請を文科省と交渉して勝ち取ったというようなことは、ほとんどポイントになりません。「よくやっているよね、あいつ」「よっぽど好きなんだよね」というふうには言われますが、誰も褒めてくれないのです。褒めてもらうためには、自分の所属する学会で「うん、この研究は優れている」と認められることです。そういうことの大切さを、所属大学の中で、講師から准教授に、准教授から教授になろうとするとき教員は誰もが経験します。昇格の人事審査の際に、教務部長をやったなどという役職関係の経験は一切カウントされません。授業をいくつやっているとか、どういうふうに工夫して教材を作っているとか、それもダメです。教材は学問研究の業績・論文のリストに載らないのです。教材や教育関係の文章を業績リストに書こうものなら、業績の水増しだとか言われて悪評を立てられるばかりです。論文として載せられるのは本当に学術論文だけです。そういう学術論文だとされるものだけが学問的に有効だとされます。だから、教員が大学改革にあまりかかわりたくない、余計な時間を使いたくないと思うのは多くの場合、やむをえないことでもあるのです。

逃げ場のある教員

だから、教員に対して学生から要求があったり、教授会レベルですと世間から圧力がかかることが感じられたりすると、大学教員は自分の授業、自分の研究などという逃げ場を持っているので、そこへ入りこんでしまいます。授業や研究ですごく努力していると言って、それを盾にすれば、世間からの声聞こえない振りをして許されてしまうところがあります。

逃げ場のない職員

しかしながら、職員はそうはいきません。大学に対して社会から多様な要望、要求があったり、本来あってはいけないことですが、何らかの不祥事が起こってしまった時には、大学はしっかりと社会に対して申し開きをするなり、対処案を示すなりしなければなりません。それを正面から引き受けなければならない立場にあるのが職員です。ですから、常に社会に対して敏感な感受性を向けているということが、職員にとっては教員よりも重要だと思います。そういう意味で、職員の皆さんのほうが社会とのやり取りをしていく上で教員よりふさわしいと言えると思います。そういう意味で大学教育、大学改革の主役としては大学職員の方がふさわしいと私は考えているのです。

所属意識の弱い教員

大学への所属意識の違いという問題もあります。教員にももちろん所属大学はあるのですが、所属大学に対する所属意識というのが教員と職員とでは決定的に違っていています。私の大学でも教員たちは定年を待たずどんどん辞めていきます。別の大学へ移っていきます。立教の卒業生であるにもかかわらず大学を移った人もいます。他の大学から声がかかると移って行ってしまふことがよくあります。これは裏話ですが、教員は定職に就く年齢が遅く、できる限り高い年齢まで働きたいと思っている人もいます。そのような人は、自分の大学の定年が近づくと、もっと高齢まで働ける大学への移籍を目指して水面下で就職活動を行ったりすることがあります。そういうことから、教員は一つの大学に腰を落ち着けることなく転々と移籍して動く場合が結構あります。

所属意識の強い職員

ところが、職員の方は事情が違ふと思います。そもそも職員には所属大学のOBやOGが多い。うちの大学でもそうですが、OBOGが多い。そこへ就職したらそんなに簡単に他へ移ろうという

ようには思っていない。そうすると、この大学に骨を埋めるつもりで一生懸命やろうという思いを持っていると言えるでしょう。職員の方がその大学に愛着を持っているという意味では、その大学をよくしようとする運動の主体としては教員より相応しいということができます。そうなりますと、職員が主導して教員を動かすというような形で、大学改革運動に対処する新しい仕方としての教職協働というのが期待されるわけです。

4. 教職員全体が共有できる目標が必要

職員が改革を主導すべき

それを実現するためには、職員から教員に対して「やりましょう」と言うことが必要になります。その際に「それは職員の仕事だろう」と教員に言われたい手だてが必要となるわけです。つまり、両者が共有できる目標が必要だと思えます。その際に、障害となるのは、教員がまだに自分たちこそが大学の主役だという意識を持っていることです。ですが実際には、大学教員だけでは大学は成り立ちません。それでは大学がバラバラになって分解してしまいます。しかし、まだ教員にはそういう意識があります。さらに、職員と教員とが対等に大学の諸事を語りにくい研究室という場があったりします。しかし、今大学を変えるためには、教員が主導する体制を終わらせなければなりません。職員が教育を動かすということをしなければいけません。

共通目標設定の困難

そのために、共通の目標を設定するわけです。それはなかなか簡単には作れません。というのは、どんな大学でもこれまでにそのための教職員による会議が何度も行われてきたらと思う。しかし、劣位者が優位者に対して、劣位から「全体にとってこれがいいですよ」という提案をしても優位者からは受け入れられたためしがないと思います。

劣位者が優位者を動かすために

今ちょうどNHKの大河ドラマで坂本龍馬を取り上げていますが、土佐藩では下士と上士という、お侍の中でも非常に厳しい身分差があった。もともと山内家が土佐の領主として入ってきたときに、その前に領主だった戦国大名の長曾我部家に仕えていた侍たちをそのまま召抱えたそうです。それが下士であり、新しく赴任してきた山之内家譜代の侍が上士になりました。坂本龍馬は下士なのですが、下士は上士にひどい扱いをされていました。これは私がドラマを見たかぎりでの知識ですが、下士が何を言っても上士は受け入れてくれないのです。これは特別な関係ではなく、歴史上の社会にはいつも見られたことです。その際にどうしても言うことを聞かせるために劣位者がやったことと言えば、歴史上の経験に学べば、それは革命です。武力でもって優位者を打倒してしまうわけです。皆さんは職員としてそれをやりますか？嫌ですよ。できません。そこで使うのが外圧なのです。

改革には外圧を使え

現状の大学の中では教員と職員間に優劣の権力差があるかもしれないですが、外には大学より優位に立つ人たちがたくさんいます。そういうところから大学に職員が主導しなければ達成できないようなことを要求していただく。教員は聞こえないふりをしているわけですが、皆さんにはよく聞こえているわけです。そういうものを積極的に導入することによって職員が教員に対して積極的な影響力を及ぼすことができるのならば、外圧の導入もやむを得ないと私は思います。

大学内の裏切り者(改革派教員)をうまく使え

かく言う私も、教員同士でしゃべっているときには、「こんな面倒なことを文科省が言ってきたが、誰かが大学にこういう理不尽な要求をしてきたからだ」なんて平気で言っています。しかし、このように言われることは、現状の大学にとっては必要なのです。このような理不尽に思える要求を突きつけられるというようなことがないと、大学は全く変わらないです。教員に対して私が先ほどのようなことを言ってしまうと、裏切り者とされて、私は排除されてしまいますから、それ

はできません。というのは、そもそも世の中が変わるためには、私のような裏切り者がその中にいることが必要だからです。私は必要だと思って、敢えて裏切り者をやっているわけです。大学改革を目指すためには、そういう「裏切り行為」を積極的に利用していいと思っています。

共通の目標に向かって進め

そうして、職員主導の教職協働が軌道に乗ってくれば、そこでまた新たに内発的に、教員職員の区別を前提とした組織からではなく、それらが一体となった新しい大学として、全員が共有できる目標として改定案は作られていくはずですが、目標は外圧によって外から与えられてしまっても構いません。当初は外部からの押し付けだとしても、それを目指して、職員主導で改革派教員を巻き込んで運動が進められれば、目標はその大学に見合った形で修正が施されるでしょう。それが最終的な共通目標になるのです。

5. 教職協働を新しく定義し直す必要がある

上下関係を前提とした協働

このように教職協働を考えてきますと、その障害となる教職協働があるのです。それは、すでに「協働」が実現していると考えている人たちの「教職協働」であり、それをそのままにしておくと、私が考えているような教職協働の障害になってしまうのです。

すぐ後で詳しくお話しますが、従来からも職員が教員とともに一緒に作業することはありました。しかし、それは私が将来の大学を支える教職協働として思い描いているものとは全く違うものです。むしろ、それがあると、私の目指す教職協働の妨げにさえなりかねないものなのです。それは教員と職員の間で上下の関係があることを認め、それを前提とした上で行われてきたものでした。このような形態の「教職協働」は今後は維持されないし、また、維持されてはならないと、私は考えています。それでは、今大学に求められている改革を実行するには機能しないと考えられるからです。

現代の教職協働へ

私の考える教職協働を明らかにし、その障害にもなりかねない形態のものとの区別をも明確にするためにも、教職協働は新しく定義され直す必要があるのです。そこで、まず、従来型の「教職協働」を見てゆくことにしましょう。

6. 従来型教職協働の形とその機能不全

これには三つの形態を考えることができます。第一に、中小規模私立大学に見られる教職員間でのチームワークです。第二に、教職員が厳密な役割分担をすることによって大学を支える形態です。そして第三に、管理職にある教職員同士での連携です。

古い協働・教員に仕える職員

第一の教職員のチームワークです。これについては私の所属する立教大学を例にすることができます。立教は現在でこそ10学部を擁し、学生数も全部で20000人に届こうか、という規模になっていますが、ほんの20年ほど前には5学部で、学生数も13000人位の「都市型中規模大学」と自己規定するような大学でした。立教では学生部の力が強く、優秀な職員も集まっていたし、独自の活動ポリシーがあってそれを強力で押し進めていました。規模的にも学生に目が届くぎりぎりの大きさで、学生部職員はよく学生のことを把握していました。その働きは教員による教育活動にも大きく寄与していました。まだそのころ教員は職員に対してははっきり優位に立ち、それを態度に表す人さえいました。そのような中で、職員は学生にも教員にもよく通じていて、よろしく教員を補佐しつつ、教員の仕事が円滑に進むように仕向けていました。結果として、教員は職員のサポートを受け容れ、業務は円滑に進んでいました。

しかし、これには封建的な上下の身分意識のようなものが働いており、職員は常に陰になり、教

員を立てて、手柄は教員のものに、というようなひと時代前の風習のようにも見えました。しかし、これはそれなりにうまく機能していましたし、学生を細かく把握し、問題が発生することを未然に防ぎ、学生たちも満足して母校愛を育てて卒業していきました。また、それで大学の社会的威信を維持できていたのです。これを「教職協働」ということもできるでしょう。

競争環境による合理化の推進の結果

しかし、その後大学の状況は大きく変わりました。規模が拡大し、アカデミックなキャリアとは別のキャリアを積んだタイプの教員が増えてきました。物事を合理的に、割り切って考える傾向のある世代の人が職員にも教員にも増えてきました。その結果、教育に関わりすぎて来た認定された学生部がその機能を大幅に制限されたり、学部学科ごとの細かい事情に通じたベテラン職員を擁してきた教務部が改組により全く別の運営方式に変換されたり、仕事そのものが細切れにされ、定型業務は外部委託になったりして、従来の教職員の関係は維持できなくなりました。従来型の職員の中には、変わり果てた大学に見切りをつけて早期退職により大学を去って行った人々も少なくありません。これは時代の要請を受けた競争環境での生き残り戦略の結果の一部であり、そこにはやむを得なかった大学の事情があります。しかし、少なくともこのことから我々が学ぶことができることは、もはや古いタイプの「教職協働」は維持できない、ということなのです。

分業型協働・教職棲み分け

次に第二のタイプです。これはかつての国立大学・特に旧帝国大学に典型的に見られるものです。教員は研究第一に、職員は文部省に連なる官吏として国家予算の獲得・配分・消化にと、それぞれ専門分化して相互に尊重し合うことによって、言い換えますと、相互不干渉の原則によって力を発揮したと考えられます。国立大学ではこのような棲み分けこそが組織全体が円滑に動く秘訣と考えられてきたようです。これも一つの「教職協働」の形と言えなくもありません。両者がそれぞれの領域で専門的な力を発揮し合うことによって、大学はきちんと予算を確保し、それを消化し、国費を使うにふさわしい研究と教育の成果を挙げて来た、少なくとも、世間からは国立大学は威信を認められて来た、ということがあったからです。

棲み分けを許さない状況の出現

しかし、これは現在機能不全に陥っています。大学に対する社会的要求が多様化し、高度化し、(しっかりとした教養を、即戦力の人材に、世界に通用する研究を、留学生を誘致できる国際化を、崩壊してきた初等中等教育を支えよ、学力ばかりで入学させるな、卒業学力の質保証をせよ、大学院を拡充せよ、などなど、相互に矛盾するようなものもある)教職員が明確な役割分担を持ちにくくなったからです。教員にとっては、大学院の重点化により博士学位審査が日常化する一方で、学生のトラブルに関与する高校の生徒指導部のような仕事もでてくるようになりました。教員だけでは判断できず、職員の助力を自らの職務として仰がなければならない場面が増えてきました。また、職員にとっても、シラバス記述の厳密化が進められるようになって、記述の疎密や項目欠落のチェックなど、かつてなら教員がしていたはずの仕事の一部を引き受けるようにもなっています。両者棲み分けの状態では、もはや処理できない問題が大挙して迫っている状況なのです。

管理職型協働

最後に第三のタイプです。このタイプの「教職協働」は学部長、事務部長など以上の管理職に就いている教職員が、それぞれのそれまでの研究教育、運営といった職分を離れ、大学経営者としての活動をしなければならなくなっている場合です。この場合では、国公立の設置形態の別なく、大学経営に専念するという意味では教員、職員の区別はもはや意味を持ちません。そこでは目的と使命を共有する同志として、共に大学経営の荒海に打って出る船の一蓮托生の乗組員というわけです。そこには当然のことながら「協働」意識が生まれてきます。

大学外からの攪乱

しかしながら、この「教職協働」も現代社会からの要求によって風前の灯になっています。大学

内部の教職員だけの経営陣では国際競争に打ち勝てる大学経営が困難だ、と言われて、学外から副学長や理事などを受け容れるようになってきました。私立大学によっては理事長が大学での勤務経験がないことはよくあります。こうなると、大学外文化が大学内部に吹き荒び、大学文化に馴染まない成果主義や評価主義が導入され、教職員の士気を下げたり、経営に携わる教職員間での分裂対立を生んだりしています。経営陣に入ったからといって、そこに必然的に「教職協働」が機能するような環境には、今の大学は既にはないのです。

従来型協働は維持できない

以上、の三タイプの従来型「教職協働」の機能不全に鑑みれば、これからの新しい教職協働は、これらのどのタイプにもない柔軟さが求められると言えそうです。というのも、現代の大学が社会からの負託に応えるためには、今の学生たちの大学には考え付かないようなことをする特性をも踏まえつつ、どんなことにも俊敏に対処できる能力を備えていなければならないからです。国立大学でも教員と職員の両者の性格を併せ持った職務を造り、人を集めたりし始めています。ともすると県庁の本庁ばかりを見て、大学には本の腰掛程度の意識しか持たなかったと言われる公立大学職員にも、大学採用の「プロパー職員」も徐々に増えつつあり、そのような事態に備える制度的準備も進められつつあります。しかし、現状では、それらの制度が十分に機能しているとは言えません。そこに本来のあるべき教職協働の仕組みがしっかりと根付いていないからです。

7. 将来型教職協働の形

将来に向けた条件

将来のあるべき教職協働を実現するためには次の四つの前提条件があると思います。それは同時に現代にあるべき大学の基本性格と考えられる条件でもあるでしょう。

まず第一に、競争的環境にあり、社会からの多様な要求に応えつつも、大学独自の個性を失わず、主体性を持って社会に対して自己主張をし続ける。大学の存在感を示す。第二に、学生の変化に対応し、学生自身の成長と自力で獲得する将来の基礎を保証する。第三に、質、量ともに増大し複雑化する大学業務をできる限り効率よく処理する。そして第四に、大学勤務員（教職員）が、それぞれ大学で生活することに誇りと自信を持てる。

自律的個性

第一の条件です。競争的環境にあり、社会からの多様な要求に応えつつも、大学独自の個性を失わず、主体性を持って社会に対して自己主張を続ける。そして大学の存在感を示すということです。これらは大学としては絶対に失ってはいけないことですね。

学生育成力の強化

第二の条件は、学生の変化に対応し、学生自身の成長と自力で獲得する将来の基礎を保証することです。これは学生が多様化している、全入に近い、ユニバーサル化された状態ということ的前提にして、学生たちに大学卒業者として考えて生きる根本の力を身につけさせてやらなければならないということです。大学の方もユニバーサル段階に至っているのが非常に多様なあり方が許容されるでしょう。それぞれの大学がそれぞれの学生の質や量を踏まえ、その要求に応えるべく、彼らの成長をきちんと支える、そして将来の可能性をきちんとつかまなければならないのです。これは大学として、また特に政府にも求められていることなのですが、大事なことだと思います。

組織運営の省力化

第三の条件は、量の増大、質の複雑化がどんどん進んでしまう大学の業務に対応するために、組織としては財政規模や抱えられる人員に限りがありますので、できうる限り合理化を進めざるを得ないとの認識の上で、最小限の力で最大限の成果が出るような組織機能を実現しよう、ということです。

誇りとやりがいのある職場

第四の条件は、上記のような合理化を行いながらも、効率だけが独り歩きして大学勤務員の人間としての大学運営の喜びを奪うことなく、その仕事に誇りとやりがいを持ち続けられるようにすべきだ、ということです。

有機体的組織としての大学

以上のことを勘案しますと、大学教員も職員もそれぞれが金属的機械組織の部品のようなものではない、ということです。むしろ、有機体組織を構成する細胞のように、全体の部分でありながらもそれ自体に自律的に完結した内容を持って、全体の変化に対応して自分を変化させることのできるようなものであることが期待される、ということなのです。

金属でできている機械の歯車を想像してみてください。それらはしっかりとできていて簡単に変形したりしません。そのしっかりとした、言い換えれば、他の部品と触れ合っても決して変化しない硬さが、機械全体の動きを円滑にし、成果を生み出すのです。しかし、このような組織は、目的が決まっているときにこそ最も効率よく働き、成果を生み出します。現代の大学のように、環境が目まぐるしく変わり、入学してくる学生も大きく変化してゆく現状に対処するには、必ずしも適しているとは言えません。機械の歯車に人を譬えることは好ましいことではありませんが、人が簡単に考え方や生き方を変えず、自分を貫き通すということは大事なことです。ですから、多くの人が関与して維持されている大学という組織にとって、教員や職員がしっかりとした堅固な歯車として機能することは必要なのです。

しかし、社会からの負託や学生の多様化が大学の目標を多様化するとき、自分の方針を曲げず頑固一徹を貫く、ということは必ずしも好ましくないのです。むしろ、信念を持って考えて行動しながらも、他者の考えに寛容であり、それに対して常に是々非々の態度で対処することができて、場合によっては主体的に他者に対して協力的であることができることが求められると思います。このことを、上で有機体的組織を構成する細胞のように、と表現したのです。

非自立的自律性

私はこのような人のあり方を「非自立的自律性」と呼んでいます。組織の一員として、組織の求めに応じて変形しつつも、それに完全に流されることなく、自らの自律的意志を持って、その変形を制御できるということです。このような性質がこれからは大学教員にも大学職員にも求められるということなのです。

教職協働の実現のために、「非自立的自律性」の実現のために職員、教員の双方に求められることがあります。核は大事にしながらも、それを取り囲んでいる硬い殻を柔らかくする必要があるからです。

8. 教員に求められること

所属大学をよく知ること

教員に求められることは、まず、自分が所属している大学というものが一体どういうものかということをしっかり知ってもらうことです。自分の大学の建学の理念とか、自分の学生たちの目指す就職先、学生の親たちの期待など、その大学独特の雰囲気をよく知ることが必要です。ともすると教員は学会という大学外の組織への帰属意識を強く持ちがちだからです。

学問的専門性を相対化する

それから、次に、自分の学問的専門性を相対化することです。専門性の相対化とは、自分の学問の社会とのつながり方とか、他の学問分野とのつながりなどについて、広く深く認識を持つことです。これが実は教員には難しいです。

教員は他流試合が苦手

ちょっと余談ですが、これが教員に苦手であることは、教養系の科目を持ちたくないという意識

に端的に現われています。その理由について教員たちはいろいろ言いますが、私が思うに、一番の理由は、自分の専門分野に強い関心を持っていない学生に対して自分の分野の魅力を訴え、その内容を伝えるということに困難を感じるということでしょう。教養系の科目というのは他流試合です。私の専門は哲学ですが、哲学は理系の物理の学生とは相性がよい。本来物理は哲学的なのです。しかし、文系でも、例えばビジネスなどに関心のある人に哲学といっても通じにくいです。そもそも哲学に通じる発想を持っていないからです。持ってないと言い過ぎかも知れませんが、そういうことにあまり関心がないのです。そういう人たちに哲学がどういう意味を持っていて、それを使って考えてみるとどのように自分の人生変が変わるのか、ということを知ってもらってはとて難しいことです。

教養科目は他流試合だ

しかし、大学で普通に行われている教養系の科目というのは、そういうことが求められる科目なのです。教養科目の哲学で、プラトンがどうのだからか、アリストテレスとプラトンの違いを考察しようとか、カントとヘーゲルはどう違う、カント哲学はこういうふうに関わっている、といった基礎的な哲学の話をするというのもよくありますが、この手の話は聞いている学生にとってはほとんど意味がないですよね。なぜならば、カントとヘーゲルの違いを知ったからと言って、自分の将来のビジネスにどのようにつながるのでしょうか。そんなことを知ったところで、がしゃがしゃと箱にガラクタ類が入っているような知識でしかないのです。

今の大学ではそういう教育が求められているのではない。自分がビジネスを極めていく、ビジネスにはこういうスタイル、こういう形があって、こういうときはこうするとうまくいくとかいえないとか、そのような生活に密着した思考の中に、哲学的な発想というのがどのように生きているのか、ということが伝わらなければなりません。

実は、ビジネスでも成功のための一手を打つ、ということ自体はビジネスではないのです。それは考えることなのです。ビジネスのシステムというロゴスで整理される世界に共通して機能する概念の法則を見出し、それら相互をつなげる作業が、正しく考えるということです。そこから成功につながる一手も発想されます。実に、その概念操作にまつわる法則性に気づくことが哲学的発想なのです。これが分かると、「なるほど、哲学にも意味があるのか」というような反応が出てきます。ですが、そのような授業をすることは簡単ではありません。

専門性の土俵にこだわる

ですから、多くの教員は専門の授業をしたいです。基礎でも応用でも最先端でもいいのです。とにかく専門の学生を相手にする授業がいいのです。これは自分の学問的専門分野を相対化する視点を持つことが難しいということの表れだと思います。専門性のある教員にとって、異分野は自分の学問的方法で理解できる範囲を超えているのです。ですから、例えば文学部と理学部の教員が話をしても噛み合わないことがあります。自分の専門性にこだわる限り、話の通じる術がないからです。これは、教職協働するということを考えた場合に大きな障害となります。教員はいつも自分の専門的な立場からしかものを考えられない。何でも自分の土俵の中に持ってきて、その土俵の中に、悪くいうと引きずりこんで、自分のルールの中で一番やりやすいように組みます。これでは土俵の主が有利であるに決まっています。大学教員にはそういう土俵に持ち込むというスタイルにしている人が多いですよ。

学会内でも土俵の争い

余談ついでにもう一つ言います。今のことは大学教員が大切にしている学会でも往々にして行われていることなのです。私は哲学なので哲学の学会に行くのですが、そこでも研究発表があります。先ほどの譬えで申しますと、哲学の研究発表では土俵の提示がなされます。この土俵はいいぞとか、この新しい取り方にマッチしているこちらの土俵はもっといいぞ、ということを示すわけですが、哲学の議論というのは、相手をどのように自分の土俵に引きずり込むかという力比べをしているよ

うなもので、一端一方の土俵に引きずり込まれてしまったら、もう勝ち目はありません。そういう意味ではアンフェアな議論がかなり多いのです。一般に哲学の学会発表では、自分の立場を説明するために使うテクニカルタームが特定の土俵の根拠となる文献に基づき並べられます。そのテクニカルタームはその土俵の中では有効なのですけれども、他の土俵ではどういうことかわからない。そういうものをバーっと並べて、相手が一瞬何だ？と詰まったところで土俵に引きずり込んで一方的に投げ捨てるというやり方をしています。勝った方が学問的により真理に近いと評価されます。理系の学問とは違って文系の分野では、これは社会科学も含めてだと思いますが、厳密な意味での実証ということができないからなのです。人間や社会については特定の厳密な条件下での実験ができないからです。

教員は寛容であれ

大学教員はそのような専門性に立てこもっています。教職協働を実現するためには、教員はそういうところを直していかなければいけません。異他的なものに対する寛容とか、自らを変える勇氣というのが必要です。

9. 職員に求められること

それに対して職員に求められることは何か。これは、職員が主導して行う教職協働のために、ということを考えて考えたことを申し上げます。四つあります。

相手に自分を正しく理解させる力

第一に、コミュニケーション能力・忍耐力、粘り強く教員を説得する力、諦めない根気です。職員の皆さん方には特にコミュニケーション能力・忍耐力が強く求められます。これは私が大学教育学会でこの研究テーマで活動し、シンポジウムなどを多く行ってきた結果、そこに参加して下さった多くの方が挙げていた項目です。コミュニケーション能力をとて重視しておられる方が多いです。ここで言うコミュニケーションとは、自分の考えていることを相手が自然に「あ、そうかな」と思わせるということです。そのように相手を論破して認めさせるのではなく、自然な形で無理なく自分の考えを共有してもらえるように仕向ける能力が求められています。これはなかなか難しいことです。英語ができればというような問題ではありません。そうではなくて、自分が考えていることを相手に伝える、その結果、伝わったな、という証拠や実感が得られるものでないといけません。

教員にない専門性

第二に、専門性です。これも多くの人が挙げていた項目です。この専門性の内容にはいろいろなものがあります。そのひとつに、教員に信頼される運営上の専門的スキルというものがあります。これは運営者として、アドミニストレーターとして活躍することが期待されるということです。この専門性を持つ教員はあまりいません。中にはそのような職務に向いている教員もいないわけではありませんが、稀です。ですから、一般の教員に運営の仕事を任せるとめっちゃくちゃになってしまいます。皆さんも経験されたことが実際にあるかもしれませんが、委員会の委員長に、委員長というと教員がなりますが、人選を間違えてしまうとその委員会は機能しなくなります。でするので、職員の皆さんには、教員に信用される専門的知識を身につけていただきたい。

教員と共有できる専門性

それともうひとつ、よく言われることなのですが、教員に共感できる学問的専門性というのがあります。みなさんも最近かかつては大学で勉強した経験がありますよね。そのときには大学職員としての知識を磨いたのではなく、文学部とか経済学部とか理学部といった学問的学部で勉強しましたね。その経験を今、もう少し磨いて、久しぶりにその時代の教科書などを引っ張り出してきて、もう一回本気で読んでみるというようなこととして欲しいということなのです。これは教員側からもよく言われることですし、職員の方にもこういうことが必要だとおっしゃる方もいます。

先ほどコミュニケーション能力と言いましたが、教員に、こういうことが必要ですということを知ってもらうためには、教員がこれを言われたらどういうふうに受け取るだろうとということがある程度予測できなければなりません。相手に伝わるように言わなければいけないわけですから、相手に合わせて表現しなければならないのです。相手に合わせる時には相手を知らなければいけないということです。

相手すなわち教員たちの一番大事なことは何かといいますと、先ほど申しました学問的専門性です。教員はすべてその専門性にひきつけ発想をしますので、それが一番大事なのです。ですから、職員も自分の勉強した経歴をもう少し進めて、ただ、学生のようにただ覚えて試験を受けて、というのではなくて、教員のように、自分なりにある程度クリエイティブな発想をしてみるということが肝要です。

教員とのコミュニケーションを深める専門性

そうすると、教員はこういうことを嫌がるのか、こういうことを喜ぶということがよく分かる、ある程度共感できるということなのです。それがあれば、教員に対しても話がし易くなる。そのためにも、もちろん昔の教科書を読むということも有効ですけれども、場合によっては、多少大変なことではありますが、学生のとくのように、久しぶりに論文などを書いてみたりするというのも重要です。こういうことをやってみると、新たに学問研究の味とかというものも実感できたりします。これがコミュニケーションに有効だと言われています。これにはお金と時間が必要です。このお金と時間を誰が負担してくれるかということです。これは個人負担だとちょっと大変で難しいのですが、大学に期待すべき点なのかもしれません。

大学の社会的特性に対する深い認識

それから第三に、大学・高等教育の存在意味、その期間の独自性の認識ということです。大学の職員として就職をする時に、大学職員という業界に特化して、自分はこの学問研究の組織を支援する仕事をしたいという目標で就活をしたという人ももちろんいますが、地元で対応してくれそうな企業は全部回った、そしてたまたま採用してくれたのが大学だった、という人ももちろんいません。私の所属する立教大学でも、中途採用で入って来られた方の中には他業種の経験者がいます。こういう方がまったくそうですけれども、就職先は本来、大学ではなくてもよかったのです。自分の業界は知り尽くしたから変わりたいと思ったのか、あるいは企業とは違う大学のようなところで働いてみたかったのか、多様な動機があろうかと思えます。しかしそれらに共通するのは、大学がどういうところなのか自覚的によく分かってから、自分なりに勉強しながら、考えながら、大学の職員になった人ばかりではないということです。そして、大学で働き始めても、一般の企業の総務とか人事とかにあたる仕事もあるわけです。人事管理というのは大学と製造業とは全く違うなどということはないです。やはり同じような側面があるわけです。経理もそうです。大学は運営方針が企業と違いますので、その経理は一般企業とは当然違うところがありますが、結局収入と収支が均衡を維持するよう作業するという面では一緒です。

企業とは違う働き方

しかし、企業と同じ働き方をしているのは困るのです。むしろ、大学でないとできない仕事、大学がもつ特性に見合った働き方とは何か、ということに対して常に自覚的であって欲しいと思います。職務を遂行しながら、あるいは教員などと交流、接触する機会があった時に、大学とは何であったのか、そして特に自分の大学はどのような理念で社会的役割を果たそうとしているのか、ということについて常に敏感であって、自覚的であって欲しいと思います。

そのようにしますと、教員に対する積極力が増すことにもつながります。すると、それまでの教育研究分野への参加意識が芽生えて参ります。教育研究は教員の仕事、運営が我々の仕事、というのではなくして、教員にコミュニケーションをとって知ってもらうためには、教育についても職員の皆さんには積極的な意識を持って欲しいのです。

職員の教育参加への道

そこで第四に、教育への関わりが出て参ります。大学職員も教育に参加しているという意識を持つことが大切です。もちろん、教育は大学設置基準上、教員のみが責任を取れる分野です。しかし、その準備段階あるいは実施段階の一部においては、職員は積極的に教育に関われる場があります。

立教では職員部局が提案して、教員を委嘱し、協働して授業内容を作成し、授業担当はもちろん教員が行いますが、補助的にはあれ、職員が登壇する機会をも持つ授業があります。そのような授業を職員部局から提案できる制度があるからです。シラバスも教員と一緒に検討して一緒に作るのです。このような経験は教員にとっても、職員にとっても、相互に大学業務のパートナーであるという意識を強く持つきっかけになります。私はできる限り多くの教員と職員がこのような企画人参加し、協働の実践を推進していただきたいと願っています。

やや余談になりますが、このように職員も教育に参加してこれから先どうなっていくかと考えてみますと、たぶん教員と職員の区別が限りなく曖昧になってゆくとおもいます。区別が無くなることはないとは思いますが、限りなく意思疎通が自由に深くできるような関係になっていくだろうと想像しています。

10. 大学に求められること

条件整備は大学がすべき

教員と職員に求められることを実現するためには、それぞれが個人的に努力するだけではなりません。大学が積極的整備すべき条件があります。

意思決定に職員の参加を

第一に、多様なレベルで、大学の意思決定への職員の参与を可能にする制度を作ることが挙げられます。このことが今一番強く求められているのは国立大学です。国立大学ではまだ教職員間での身分差意識というのが強く、会議にも職員部局からも代表が出てオプザーバーという資格でしかありません。基本的に、意見を求められた時は発言しますが、求められない限り発言しません。職員には積極的に自分から手を挙げて意見を言う権利はない、という雰囲気になっているところが多いのだそうです。しかも、会議に同一部局から2～3人の職員が来ている場合には、意見を求められるとその中で最上位の職員、例えば課長が係長と一般の人をつれて3人で来た場合には、課長さんだけに発言権があります。あるいは、係長さんの「課長、ちょっとまずいですよ」という声で「ちょっと時間をください」と3人で外に出ます。外で内輪の協議をしてから「協議の結果を申し上げます」と言った上で課長が訂正を行います。国会か、と見紛うような非常に形式的なところが国立大学にはあります。

これは大学教育学会で北大の副学長が行った発言に基づいていますが、どこでも大体同じだそうです。これではダメです。その副学長も、若い人の意見を封じるのは良くない、誰もが自由に意見を出し合うことが大切で、もしその意見がある部局の見解から実施不可能であることが分かったとしたら、その部局で打開策を考えればよい、というお考えでした。職員の方々も大学を良くしようといろいろ考えているのですが、それが伝わらない構造が大学にあるのです。これは変えてゆかなければなりません。

トップの判断の重要性

第二に、大学管理責任者が職員の積極的活動を保護し、促す必要があるということです。これは、学会で山形大学の話として聞いた例です。山形大学では入試関係のトラブルがあった時に、若手職員が動いてそれをカバーしたということがあったそうです。部課長級でなく、若手の職員です。そのような若手の活躍で大事なことを決めてしまうということを、学長が積極的に奨励したわけではないのですが、結果的にしっかり保護し庇っていました。当然、外野からはその若手職員たちに対し、勝手なことをするなという妨害が入ったのですが、学長が妨害を排除し、若手職員の活動を促

したのです。そして、その学長の政策には、一般的に、若手の職員の行動を奨励して育てる姿勢が随所に見られるということでした。このような、上級管理職にある人の裁量が職員の育成や活性化に与える影響は大きく、そのような立場の人々の意識のあり方をこのような方向に変えてゆくことが必要だと考えられます。

職員の学会活動等の制度的保証

第三に、先ほどの職員に求められた専門性と関係しますが、職員が専門性を高める自主的活動を組織的に支援することが求められます。たとえば、職員が大学行政管理学会とか大学教育学会等の学会に参加し、活動することを奨励するという事です。立教大学でもこのような学会に入って活動する職員はいます。その際、会費は自分で払わなくてはならないのです。ところが一方で、教員である私について言えば、会費を大学が支払ってくれています。参加費や学会出張旅費も負担してくれます。しかし、職員についてはそのような支援はなく、業務命令の形で参加するしかありません。これでは、現在の職務と直接つながる学会活動以外には自費で参加するしかありません。長期的研究という視点から学会活動を行うことが認められません。これではなりません。

職員の専門性を高めるためには、大学職員の職分に「大学一般についての認識を深めること」も加え、学会活動には補助を出して欲しいものです。さらに、希望する者に対しては、一定の基準に基づく選考もあるかもしれませんが、大学職員の技量を高めるための大学院コースなどでの本格的研修にもっと積極的に派遣して欲しいと思います。大学が整備する制度的裏づけがなければ、教職協働による大学改革の実が上がりません。

11. 将来型教職協働実現への道筋

非自立的自律性の徹底

以上、長々とお話申し上げてきましたが、それらの条件が整いますれば、先ほど申しあげました「非自立的自律性」を持った教員と職員、言い換えますと大学勤務員、さらに言えば「大学人」として皆が柔軟に、かつそれぞれが主体性を持ちながら、相互にコミュニケーションをとって協調できるようになるのではないのでしょうか。このことは、自分の考えを相手に分かってもらいつつ、自分にも合わせてもらうことができることを意味します。このことが実現すれば、教職協働は円滑に遂行され、従来の教員の立場からは理解されにくい大学の現状に対する、今求められている対処などに柔軟な対策が立てられるのではないのでしょうか。

「大学人」意識の醸成

そして、教員と職員がお互いに大学を良くして行くための不可欠なパートナーだという意識が広まっていけばなお好ましいと思います。今回は教職協働という名前でお話をさせていただきましたけれども、この教職協働という名称自体が気に入らないという人もいます。これは、教員、職員という区別を前提にしたものの言い方であるが故です。ですから、できれば最終的には教員、職員という区別なくひとつの「大学人」というような名称で一括りにできる形でもって一緒にやってくれば一番よいのかもしれませんが、そういう方向へ大学を導くという目標は、これまでお話ししてきたようなことを掲げていけば実現できるのではないかと、ということでございます。

いただいた時間も使い尽くしたようです。午前中のお話はここまで、ということにさせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。