

立	命	館	の	
民	主	主	義	を
考	え	る	会	元教職員

【私の意見】民主主義こそが学園を発展させる
 ——友藤 信明（「考える会」世話人・元学生課長・元校友課長）

●編集後記・・・今回の全学人事について思うこと

【私の意見】

民主主義の進化こそが学園を発展させる

「考える会」世話人、元学生課長・元校友課長
 友藤 信明

◇立命館の民主的制度の一つである

職員職場の機関会議

1990年代半ばに“提案制度”が突如実施された。個人もしくは複数者、或いは職場による業務上の改善提案を提出し、優れた提案者を表彰し賞金を与えるというものだった。部長・次長・課長・課長補佐全員を集めての表彰式が物々しく行われ、川本専務理事(当時=以下省略)から表彰状と賞金が丁重に授与された。この表彰式に続く講評で、提案をしていない課長と職場は名指しでお叱りを頂いた。“使用済み封筒の再利用”はそのときの实用化例だ。しかし、この提案制度は2回行われた後は、立ち消えになった。

私は提案制度一般に反対ではなかったが、立命館の職員職場における実施には反対であった。企業や会社、また、他私大でも業務会議が定例化されているところは稀であったが、本学では職員職場において業務会議、部会議、部次長会議が定期的開催され、これらの諸会議を通して学園全体の重要課題が報告されると同時に、各職場から他職場へまた全学に提起したり提案することが制度的に保障されていたからである。

1990年代当初までは、業務会議で自らの職場の業務(課題)は勿論のこと、全学的な課題についても議論し、課長を通して部会議に反映させ、部次長会議を通じて全学に提案することも

行ってきたし、また、他職場からの提案や批判を真摯に受け止め、自らの業務(職場)改善も進めてきた。だから、実務主義的側面から短絡的に「会議は時間の無駄」だと言う意見も無くなり、一人ひとりが主体的・積極的に業務会議や部会議の議論に参加し、認識を深め、不十分な点に気づき、より総合的な質の高い業務を行うことに、これらの会議は重要な役割を果たしてきた。また、若手の職員が新たな意欲とエネルギーを得て、成長していく上でも不可欠なものであった。

だから私は、教職員組合の要求で立命館が歴史的に確立してきた、民主的諸制度の一つとしての、これらの諸会議を、他大学に比して優位性あるものとして自負しており、私大連盟や全国10私大等の研修会などでその積極性を紹介してきた。

“提案制度”が提起された当時、私は校友課に所属していたが部会議で、「業務改善提案は従来から業務会議・部会議・部次長会議を通じて日常的に実施している。これらの機関会議の民主的機能強化のためにも部次長会議・部会議を通じて実施すべきである。提起された“提案制度”は民主的制度で



ある機関会議の機能を弱体化させる。」との発言を再三述べ、“提案制度”への提案はせず、部会議においていくつもの提案をした。その内で、今でも明確に記憶に残っている一つが「学生実態のまとめ」の報告が学生課から全くされなくなったが以前のように復活させるべきだ、であり、二つが、学園の財政公開がされ学生の積極的な参加を募っているが、財政分析を研究分野とする経営学部の学生、或いは経営研究会の学生などに、担当教員指導の下で学園財政の分析を要請し報告してもらうのがよい、であり、三つが、本学卒業生は伝統的に公務員が多い、立命館の職員は業務を通して、あるいは研修で学び“国民のための私学教育・大学教育”を合言葉に働いているが、公務員は“国民のための・市民のための役所業務”を常に心がけるべきであり、そのためにも「公務労働論」を公務員志望者の必修科目にすべきである、というものだった。こうした部会議での意見や要請に対して的確に対応する部・次長（会議）としての機能は、当時は既に無くなっていったように思う。

人間社会・組織を発展させる知的な営みの基本には、“科学的なものの見方・考え方”と“民主主義”があると思う。そして、本学の教学理念でもある“民主主義”とは極めて広大かつ深遠な課題であり、その実現のためにたゆまぬ努力が求められている。民主主義を追求し実現する上で不可欠なものが、民主的制度の強化と民主主義の体現者・主体者の形成だと思う。



◇機関会議の機能弱体化の原因

本学は、業務会議・部会議・部次長会議という制度を確立し、相互信頼を築き自由に意見を述べ、相互批判を通して職員がお互いに高め合うことを定着させてきていた。そして職員全員が民主的学園の主体者として、部長や次長・課

長は民主的運営力量のあるリーダーとして成長することを、何よりも重視してきていたと思っていた。しかし、“提案制度”が専務理事提唱のもとに実施された頃から、部会議や部次長会議は機能低下の途を辿ることとなったように思う。部会議の運営は粗雑になり、報告について質問してもまともな返答を期待できなくなり、意見や提案をしても梨の礫の状況となり、部次長会議が本来の期待される機能を果たさなくなったように思う（部課長会議は、この頃すでに人数が多くなり過ぎて、殆ど報告・伝達機関になり不定期開催となっていた）。この機関会議の機能弱体化は、組織や制度を尊重し、その民主的機能を強化することを通じて、真に民主的力あるリーダーを養成することを第一義とするのではなく、トップであるか川本専務理事が全てを判断し決定することが常態化してきていたことに最大の原因があったと思う。決して大規模学園になったことが原因ではなかった。そして、こうした状況は、川本氏が理事長になって以降、より顕著となり、熱心に議論された会議の結論も川本理事長の一言で覆ることが多くなり、理事長に反論する部長・次長など皆無に近く、重要事項は勿論のこと、多くの事案が理事長の判断を仰がなければ決定できない事態になっていたようだ。

◇制度軽視や評価制度による様々な弊害

最終責任者である理事長の判断が会議の決定を覆すことは、場合によってはあり得る。しかし、仮に周りが、川本理事長（当時＝以下省略）を別格の超人だと思っていたとしても、当人が周りと同じように、あるいは周り以上に自らの力量に奢り組織・制度を軽視することは、側近の中間的リーダーたちの間に、川本理事長の意見・判断を偏重し、組織・制度を軽視する風潮を広め、結果として能力ある次期リーダーたちの育成を阻害することとなったと思う。

また、組織や制度の上に君臨する川本理事長の進め（ようと）した「評価制度」は成果主義

そのものであり、且つ、川本氏の基準と判断によるのもであった。利潤追求が最優先の企業ですら「評価制度」が成功した例は少なく、逆に弊害の多いものとして取りやめるところが多い。いわんや、人を育てる教育機関の現場に「評価制度」を導入することは、百害をもたらすものとの見方が圧倒的である。本学でも早くからその弊害は表れていた。一つには、川本理事長からの評価受けを何よりも最優先する職員が目につくようになったことであり、これらの職員の多くが他の職員からは低い評価を受けていたのも当然だった。評価制度を導入するのなら、立命館に求められる職員像に照らした評価を行うべきであり、その評価には下位者の上位者に対する評価も加えなければならない。なんとなら、言うまでもなく下位者は上位者を信頼し尊敬していることが望ましいからであり、職位や権威で下位者を従わせるのではなく、リーダーとしての力量や人望こそが士気を高め心を動かすからである。だから、民主的リーダーであるべき上位者に対する下位者からの評価と、上位者の職員育成の視点からの下位者に対する評価、この相互評価が不可欠なのである。弊害の二つ目は、部長、次長に川本理事長の真似をする者（小型川本）が何人も現れてきたことである。その真似とは、矢鱈と下位者を怒鳴り散らし権威を傘に着る状況が目につくようになったことである。下位者に対して怒鳴ることは職位でもって従わせる、上位者の敗北を意味することであり、避けるべきである。川本理事長からの評価宜しければ、怒鳴って黙らせて、下位者から評価されず信頼を無くしても一向に困ることは無いゆえ、こうした真似が横行するのである。

◇組織・制度の軽視は民主的学園創造に逆行

人類はいまだに戦争を無くせないでいる。そして今、世界的金融危機といわれ未曾有の不況下にある。また、地球破滅の恐れすら内包する環境破壊の解決に一致して進むことも出来ないでいる。こうした人類共通の難問解決の唯一の

途は、民主的な仕組みや制度を世界中に一歩いっぽ広め、一人ひとりが民主主義の主体者に成長してゆくことであり、それ以外に解決の途は無い。

立命館でも同様だ、民主的制度に胡坐をかいたり有効活用の努力や機能強化を怠ることなく、常に前進させることが重要だ。「民主主義なんてやめた方がいいで、一生懸命に働いているものも怠けている者も同じ給料って悪平等と思わんか」川本氏から何回も聞いた。かつて教職員組合で奮闘し民主的制度を誰にもまして尊重していた川本氏だけに、こうした「矛盾」解決の途を民主的制度を前進させることではなく、民主的制度の軽視と形骸化に求めるとは殆ど人は思っていなかった。しかし、権力という魔力も加わり、結果的に自らを制度に優先させた。ただ、この責任の一端は指摘・是正できなかった側近者をはじめ我々にもあると言わねばならない。



もう一つの民主的主体者形成は、教育、就中、大学教育に負うところが大きく、歴史を見ればゆっくりではあるが着実に前進している。私たちは、人間を育てるといふ崇高な学園での業務に、働き甲斐を感じ誇りを持ってきた。だからこそ、そこで働く教職員を大切にす学園を創ってきた。それは必ずしも高賃金を意味するのではなく、安心して教育・研究・労働に全力で打ち込める民主的な学園創造であり、学園・学生の発展や成果を全ての学園関係者が喜び、誇りと出来る学園創造であった。相対的低学費の下での賃金のあり方も全学で議論してきた。学園が大きくなり役職者の責任も重くなるのに伴い、役職者の賃金や手当が“社会的水準”を勘案して見直されてきたことに基本的に異論は無い。しかし、数年来の一方的な一時金カットや、昨年の社会的ヒンシュクを買った“退職慰労金”のお手盛り倍増などは、かつての相対的低学費政策やガラス張り財政の精神とは全く

相容れないものであり、先述の学園創造に逆行するものである。

学園トップのこのような醜態を見るとき、立命館には無縁だと誰もが考えていた業者からの飲食接待や接待ゴルフ等が、現在も今後も無縁であるためには、新たにチェックシステムを設けなければならないのではないかと思う。

学園出入りの業者からのお歳暮やお中元を一切お断りする文書を送り、もしも自宅に送られて来たら総務課に集めてお返しする。教職員は出入り業者による自宅の建築・修理等の工事は自粛すべきであるというキャンペーンが、川本専務理事の意向で1990年代半ばに行なわれた。それほど、不正や腐敗とは無縁で清潔な学園であることを重要視してきたし、私たちも大賛成であった。しかしそれっきり、お歳暮・お中元の件に関しては音沙汰が無い。川本理事長時代は、そして現在はどうなっているのであろうか、完全に無くなったのだろうか。

組織・制度軽視の最たるものは、アジア太平洋大学開学式典会場に日の丸を常任理事会にも諮らず、長田総長(当時)も知らないままに、川本理事長(当時)独断で掲げたことである。

また、私の記憶に残る組織・制度軽視の1件が、職員としてあるまじき不正を行い直属の課長が管理責任を問われ処分を受け、退職させられた行為者当人が、いつの間にか再就職し、何年後かに理事長付けの秘書室次長に付いていた件だ。川本理事長の意向の強い人事委員会で再度の採用が決定されたのであろうが、その彼が、またいつの間にか退職し(させられ?)、その事由を誰に聞いても解らなかつたことは大きな不信感の残る事例である。再度の不正行為により辞めたとの話も聞いたが真偽のほどは判らない。万一、再度の不正行為があったのなら、上司の管理責任は何故問われなかつたのか。先に触れたように、立命館では教育機関として当然のこととして、教職員はもとより学生に対しても不正には厳しく、清潔であることを重要視してき

た。専務であろうと理事長であろうと制度無視や超制度的判断やその執行が黙認されて良いはずは無い。トップだからと黙認するなら、制度は形骸化し、不信と不安が生まれ、組織や制度について確信が持てなくなり、より良い組織や制度に改革しようとするエネルギーが削がれ、何よりも大事な相互信頼が崩れてしまうからである。

ガバナンスのあり方を巡って議論が続いているように聞いている。元気で活力みなぎる組織の基本用件はいくつかあるだろうけれど、私の経験から欠かせられないと思う基本要件は、大小を問わずその組織体において上位者を信頼し尊敬できることであり、基本的な情報が共有され自由な議論が保障され、議論したことが大切にされることであり、“馬の鼻面に人参”方式の評価制度は取り止め、教職員が共通に確信とし、努力・経験に学び成長しあう相互評価の風土を育てることである。

《参考記事》

教養のないところが言
うのも変なことだが、知
識や教養、人情の厚みが
人間性の豊かさにつながる
とかんがえている。だ
から読書をしなければい
けないし、多くの人と接
して、いい影響を受けな
ければいけないのだが、
近年は引きこもりや他人
に無関心な人間が増えて
いる。

だんだんと日本も個人
主義が蔓延してきて、自
分さえ上げればという人
間が多くなってきたし、
実力主義の下に、年功序
列の社会制度も崩壊して
きた。そうなれば目上の
人を尊んだり、敬意を私

佐藤 洋二郎

年功序列制度

風潮はますますなくな
って行くだろうが、日本
人の良さは、実は、戦前
までながらく続いていた
共同体意識にあり、それ
がやさしさや思いやり
を生んでいたのではない
かとおもふことがある。

村八分といういやな言
葉もあつたが、多くの人
々が助け合つた心は、そ
から育まれていたのでは
ないか。最近の公衆道徳
や言葉の乱れは、言葉が
人格を表すものであれ
ば、生活態度や他者に対
する姿勢も歪んだり乱れ
ている(という)ことにもな
る。

戦後六十四年経ち、
政治にも経済にも委みか
出てきた。世間では不況
の嵐だ。これからの若者
たちは、幼い時分が一番
豊かだったという時代に
なるのだろう。

それもこれも国民の政
治への無関心からきてい
るが、選んだ政治家の言
説を聞いていると、自分
たちへの都合のいい話ば
かりで、言葉への畏敬も
人間性の豊かさもかんじ
られない人物が多い。

その彼らに政治を任せ
たのだから、わるいのは
わたしたちだが、今年が
選挙があるので、自分は
持っている一票の重み
を、改めてかんがえたほ
ろがいい。わたしは年功
序列制度が、倫理観や道
徳観を守るには、いいこ
とだともおもっているが、
どうだろうか。(作家)

【編集後記】

今回の全学人事について思うこと

この度発表された役職人事については、外部から見ていて分からないことが多すぎる。この人事を決めた理事会は説明責任を負わないのであろうか。そんな疑問を感じながら、分からないところを列挙したい。

第1に、肥塚副総長が任期途中で退任し、代わって上田常務理事（学生担当）が副総長に就任するという。途中交代は様々な理由で当然あり得るのであるが、上田氏を次期副総長に選んだ理由が分からない。上田氏は、現行「総長選任規定」策定に中心的な役割を果たすとともに、また学友会費代理徴収廃止を企てた責任者でもある。その彼を、あえて今、副総長に選ぶというのは、多くの教職員や学生が「総長公選制」や「全構成員自治」の再構築に向けて動き出したことに対する理事会側の反応だと見ていいのであろうか。もしそうだとすれば、昨年9月に出された総長・理事長声明の「話し合い」路線を大幅に逸脱しているようにみえるのであるが、実際のところどうなのであろうか。この点を明らかにする責任が任命権者たる総長にはあると考える。

第2に、今回初めて副理事長なるポストに照明が当てられ、見上学部長理事がその職に就任するという。従来空席のままだった副理事長職を今の時点であえて埋めるとするのは、なぜなのであろうか。川本顧問の任期が3月末ということであったから、身边にわかにな寂しくなった長田理事長が欲した人事だと推察されるのであるが、しかし現理事長としては前理事長の重荷から解放されるという側面もあるのだから、心細さと嬉しさ相半ばするところであろう。そこで考えられるのは、いわば裸の王様化している現理事長が、自らに直接非難が及ぶことを防波する役を副理事長に任せようとしているのではないか、ということである。もしそうだとすれば、先の上田氏と同様見上氏も、教職員や学生の怒りの声を真っ先に浴びる辛い役を引き受けたということにもなりかねない。この点について任命権者たる理事長は、自らの所見を明らかにすべきであろう。

第3に、上田氏が副総長に就任するに伴い、空席化する学生担当常務理事の役に國廣学部長理事が任命された。先の見上氏が政策科学部の現役学部長であると同様に、國廣氏も産業社会学部の現役学部長であり、共に任期を残しての新たな役職への転身であった。学部長が任期途中で他の役職に引き抜かれるということは、我々の知る限り、立命の歴史ではこれまでなかった。なぜなら学部長は学生や職員をも巻き込みながら最終的に教授会投票で決定するという手続きを取っていたので、全学選挙で選ばれた総長同様、立命館民主主義のシンボリックな役割を担っていたからである。もっとも、特別の場合には、学部長が学部長の枠を超えて全学的な課題の解決に乗り出すということがあっても、不思議ではない。ただし、その場合、自らを選出した学部了解を得てから他の役職に移るという手続きが最低限必要だと考えるのであるが、産業社会学部の場合、理事会で決定し評議員会で報告があった後、教授会の事後了解を得たというのが実情らしい。期末試験最中の超繁忙期で臨時教授会も開けなかったということらしいのだが、そうだとすればなぜ総長や理事長は、このような時期にまで全学の重要役職人事をずらすのか、元々教授会の意見を尊重しようという意思があったのか等、疑問ばかりが浮かんでくる。もし予め教授会を開いていたなら、その了解と激励の上に、新たな役職で奮闘するという構図が描かれたであろうのに、誠に残念としかいいようがない。いずれにせよ、今後あってはならない人事の進め方だったということを学園関係者は銘記しておく必要がある。同時に、手続きの不備があったにせよ、新たな役職に就かれたお二人には学園のより良きガバナンスのために力を注いでいただきたいと心から願うものである。

(S&M)



寺崎 昌男

立教学院本部調査員、東大名誉教授。大学
教育学会会長。専ら大学教育・大学史。76歳

「自校教育」という試みがある。大学生に「自分のいる大学はどのような特色を持っているか」「建学の精神は何か。これまでどういう歴史をたどってきたか」「卒業生はどんな活躍をしているか」などを教えることである。

10年前までは、「そんなことは分かった上で志願してきたはずだ」「学長が入学式で話せばよい」とみな思っていた。だが学生たちは、自分の入った大学について何も知らないらしいと分かってきて、徐々に広がってきた。

例えば、北海道大学、専修大学、一橋大学で今年度から自校史の授業が始まった。一橋大学では、同窓会が発意した。岩手大学の山川

広がる「自校教育」

自校教育を行っている。「大学が志願者を選ぶ時代は終わった。選ばれる時代だ」といわれる。だが「選んで来た」はずの受験者の側の持つ情報は極めて乏しい。入学者の本音を聞くと、難関大学であればあるほど「もっと上の大学に入りたい」という声も聞かれる。上級不本意入学者が少なくない。

大学史通じ「居場所探し」

分はどにしているのかをわかってもらわないと、4年間の積極的な学習は成り立たない。ブランドやランキングによってではなく、いわば「固有な名詞としての大学」を選び取ってもらいたいのである。立教大学は、月来、九州、広島、京都、名古屋、東北、明治の各大学の関係者を招いたシンポジウム

「自校教育・その到達点と課題」を開催したが、聴講者の学校数は51校にのぼった。「自校のことを学生に知ってもらいたい」という空気が、多くの大学に広がっている。その熱意は、大学の知名度や格とは関係ないらしい。そもそも自校教育の目的は何か。「帰属感を生み出して愛校心を育成することだ。校歌さえ歌えない学生もいるではないか」という声がある。他方、自校教育は学生たちに自分の「居場所」を発見させる機会になる。その意味で教養教育そのものだ、という見方もある。また、充実した自校教育を行うには、自校の歴史がしっかり解明

されていなければならない。そのことを重視すれば大学のアーカイブス（文書館）をベースにした近現代史教育ではないかという意見もある。さらには、成績評価をどうするか、入学したばかりの時期が長いのか、2年次が長いのかといった実施時期の問題もある。自校教育が、今強く求められている大学の個性を表明し、大学のアイデンティティ（存在理由）をはっきりさせ、それを教職員や学生、さらには同窓会も含めて共有してゆく作業であることは明らかだ。筆者は、自校教育を歴史を土台にした教養教育と見ると、その方法や課題は今後の実践の蓄積と研究にかかっている。だがこの新しい試みが、高大連携や初年次教育の実現といった現下の大学教育改革の課題とも直結する実践であることは確かであろう。

現代のことは

鷲田 清一



多くの大学がいま「ブランド化」を唱え、そのための「広報戦略」を練っている。これには少なからぬ違和感がある。ブランドが流行のように語られるのがそもそも理に合わないことだし、広報も「戦略」という発想からなされるべきではないとおもう。

ブランドと流行とは本来相容れないものだ。ブランドは、時とともに空しく廃れるものではない。時間をかけて培ってきた職人の技に裏打ちされ、だからクオリティが高く、耐久性も

大学をめぐるとの奇妙な広報

「自校教育」を抱きつづけるのであれ、劣等感を抱きつづけるのであれ、受験に合格してもまた自分が入った大学の偏差値を気にしている学生たちを、こうした一元的価値序列から救いたすために、大学はたがい似て非なるものであらねばならない。教育におけるブランドは、偏差値信仰をあらゆるものではなく、それに抵抗するものであるはずだ。大学の広報もまた「勝ち抜くための戦略ではない。受験者を増やすための「広告」でも、外部から助成金をもらうための「宣伝」でもない。営利を目的としてそれがなされるわけではないからである。大学の広報といえは、ホームページや広報誌のほかに、近頃は新聞広告のかわらちをとりとがましい。大学と新聞社の協働はしばしば見受けられるように、大学の「宣伝」と新聞社事業部の「営業」との結託になつてはならない。大学とメディアが共有している使命とは、同時代の社会が直

面している諸問題を、それを纏るマジョリティーの熱い意見から距離をとって正確に分析し、その問題解決の提言をなすことだった。この距離感をこそ、大学とメディアは社会から委託されている。内に閉じた象牙の塔になれというのではない。距離を「委託されていること」をしっかりと意識すべきなのだ。行政・司法・経済・科学技術・学芸等の専門家と一般市民とを媒介する「メディア」は、そのパブリック・リレーションズの課題がある。大学とメディアは、人びとの言論のアーナを作るといふこの同じ使命のなかで、協働して何が出来るか、それを「思いま考えざるべきではないか。」

(大阪大校長・鷲野)

事務局連絡先：
 〒603-8577 京都市北区等持院北町 56-1 立命館大学教職員組合 気付
 「立命館の民主主義を考える会（元教職員）」
 TEL:075-465-8200（宮澤気付） FAX:075-465-8201
 メールアドレス rits.democracy@gmail.com
 ホームページアドレス <http://rits-democracy.blogspot.com/>