

論壇

大学教員の業務とは何か

工学部長 萩原 芳彦

1. はじめに

大学教員のなすべき業務とは何かと問われたとき、まずは教員（国立大学では教官）と呼ばれていることから、教育業務であろう。しかし、実際には研究業務、組織運營業務、さらには社会貢献等も挙げられる。一人ですべてを行うことは難しいことでもあり、どの業務に専念すべきか、特に私立大学の教員は迷うところが多いのではないだろうか。そのため、これらへの傾注の度合いにも教員の年齢、職階あるいは信念、資質などによって差がある。

高等教育機関の抱える構造的な問題が深刻になり、武蔵工業大学の置かれている環境も一層厳しくなりかつ変化するであろう将来、教員が上記の業務等に個々の考えで全力投球することだけで、本学を維持し続けられるとは考え難い。そこで、業務の内容や問題点について纏めた。

2. 大学教員の業務の分類と問題点

a. 教育業務

武蔵工業大学の置かれている環境を前提に、教員の最大の業務は何かと問われたら、それは大部分の教員にとっては学生の教育であり、その他の業務は教育業務に関連付けられた二次的業務と応えることも難くない。その教育業務を分類すれば以下のようなになるであろう。

i. カリキュラムに基づき時間を設定しての授業

これはいわゆる正課教育の基本をなすものであり、講義、実験、実習、演習等がある。私立大学の場合、主として経営上の問題から大勢の学生を教室などに集めての集団指導となる。当然、評価を行う必要から試験やレポートの添削、採点業務も含まれる。

ii. 授業の補完としての教育

オフィスアワーなどと呼ばれ、時間を設定する場合もあるが、学生が授業時間内では理解しきれない事柄に対して支援する業務であり、少人数あるいは個人指導となる。最近の高校生の3分の1強は授業でわからないことをそのままにするようである。大学全入時代には大学での学習の動機付け教育と共に、単位数に見合った学習ならびに実力を付けさせるためのこの種の教育業務が日常的に一層必要となるであろう。

iii. 正課外教育や生活・進路指導

以上は正課内教育であるが、部活動などの正課外教育、あるいは入学から卒業までの学生生活全般、さらには進学・就職などの指導も教員にとって重要な教育業務である。これらはクラブの顧問教員や外部に依頼している技術指導者、クラス担任教員あるいは学生相談室教員、就職担当教員などが担当しており、事務職員の力も大きい。また、卒業研究着手者に対してのこれらの業務の多くは卒業研究指導教員が担当している。教員の業務はおおむね以上のように分類できるが、大学教員は万能ではない。また、多く

の教員はこれらを実行するための特別な訓練を受けてきたわけでもないが、技術的な訓練の必要がある教育業務は多い。さらに、教員により得手不得手もあることから適任者の人選も重要となる。大学存続競争の時代にはこれら業務の実行は一層の工夫が必要である。“大学教員＝研究者・学者”の時代はるか昔のことであることの認識を教員は持つ必要がある。同時に大学としてはそれぞれの教員の強みとなるところを見出し、待遇面での配慮もしながら教員を組織的に最大限に活用する施策を実行する必要がある。

## b. 研究業務

大学教員の研究形態を分類すれば以下のようになるのではないだろうか。

### i. 教員の個人的研究活動

これは教員が個人として研究活動を行うものであり、日本国憲法でも保障されている学問の自由に直結するものでもあろう。その活動を個人として行うこともあり、また同好の士を募って学会を組織して行うこともある。資金は教員個人あるいは個人対象助成金等によることになる。程度の差はあるもののプロとしての教員職を持続させるために教員が当然行っていることであり、また行わなければならないことでもある。場合によっては業務と言えない研究となることもあるであろう。

### ii. 学生指導を主体とした研究活動

この方式が人件費、研究費等、その財源の大部分を学生納付金に依存している私学に所属する大多数の教員の活動形態であろう。研究題材を所属する学部や学科の学生の学習・教育目標に関連した内容に定め、学生の教育を行い、または卒業研究などとして学生を指導しつつ研究成果を挙げ、学会等で発表する。当然 i に比べて個人の自由は制約される。

### iii. 大学業務としての研究活動

大学が建学の精神など大学の存在理由に基づき、組織として目標を定め、活動するものであり、教員、技術職員、事務職員、学生等が参画して組織的に行うことになる。基本的には学生納付金等の大学組織の運用資金を使うことから、その実行には個々の教員の自由よりも組織としての総合判断が優先する。大学を広く社会に認知させるための宣伝効果もあり、成果を挙げれば外部資金の獲得にも繋がることから、大学の戦略として重要なものの一つとなる。

### iv. 社会貢献を中心とした研究活動

国や地方自治体あるいは企業等との共同ないし受託研究であり、目指すところは様々であるが、何らかの資金提供をこれら組織体から受けることから、その成果の主たる還元先はこれらの組織体となり、税金を使う場合は社会全般と言うこともできる。また、社会あつての大学であるとすれば、大学として当然の活動業務とも言える。これらの実施は大学ならびに教員にとって一層の教育研究活動推進のための能力向上あるいは活動資金の獲得に繋がり、また大学の存在価値を社会に広く示すことにもなる。

現在、以上 i～iv のどこに軸足を置いて研究活動を行うかは、教員個人の判断に任されているところが大きい。しかしながら、大学組織の活動資金（人件費、教育・研究費、施設費

等)の大半の提供者が学生あるいは父母であることから、学生に目を向けた研究活動を優先することは当然であると言える。一方、構造的に大学の存続が危ぶまれる中、近視眼的となることは問題である。iii、ivの方式を積極的に取り入れることも研究活動の活性化や他大学との差別化を図る上で重要であり、長期的には学生や社会のためにもなることである。

### c. 組織運営業務

大学において教員が携わる組織運営業務としては、研究室運営、学科運営、学部運営、大学運営などがある。

#### i. 研究室運営業務

研究室は教員の専門性を生かし、教育・研究を行う教員と学生の集合体であり、教員にとっては研究室学生の教育・研究指導業務が主なものとなる。現在、本学ではほとんどの教員が何らかの形でこの業務を担当している。しかしながら、組織運営に疎い教員同士あるいは学生との意思疎通の欠如などから運営が良好でない事例も見られる。

#### ii. 学科運営業務

学科は学習・教育目標を定め、学生を教育するための大学における最小組織単位ではないかと考えられる。しかし研究重視に偏り、研究室単位の行動が強く、学科規模での組織的な実効ある運営が行われて来たとは言えない。多くの入学志願者が受験を決心するための最小単位でもあり、また JABEE (日本技術者教育認定機構) 認定等を考えても、この単位規模の組織的活動を世の中に明確に発信することが今後一層重要となる。

工学部の場合、入学者の質の低下はあっても学部存続の危機は当面来ないと思うが、学科単位での危機は何時起こっても不思議ではない状況にある。東横短大において採られた学科新設と教員処遇問題と同じ状況が工学部において起こる可能性は充分にある。

日本の大学が構造的な問題を抱えている現状において、学科規模の組織が実行する有効な施策が組織にとっても教員にとっても最も即効性のある生残り策ではないだろうか。そのためには学科の権限と責任を明確にする体制をとるべきであろう。学部全体としていわゆる護送船団方式をとることは出来ないであろうが、学科を超えた教員同士の協力は重要である。しばしば学科間の壁が高いとか厚いと言う声を聞くが、本当にそのような壁はあるのだろうか。座っている場合には高い壁に見えても立ち上がってみれば案外低いものかもしれないし、入り口も出口もない組織など存在できないであろう。

#### iii. 学部運営業務

多くの大学において教授会を中心に運営されることになっているが、構成員の多さなどから小回りや迅速性に欠ける点もあり、各学科等の教員代表によって構成される主任教授会、入試委員会、教務委員会、学生部委員会、人事委員会、就職協議会等あるいは学科等の教員会議において実質審議がなされているのが実情である。教育や研究業務との兼ね合い、あるいは教員の得手不得手などのため、学部運営業務へうまく参画できない教員もあり、雑用などと表現されることもあるが疎かにすべき業務ではない。学科運営と同様に学部レベルでの組織的な教育・研究活動の外部への発信も重要である。

例えば、入学試験業務や就職業務は学部レベルの統一が当面不可欠であり、特に入試施策の運用は直接入学者の質や量に影響を与え、入学者の教育に大きく影響し、運営方法

が大学の将来を左右することにも繋がる。より実効ある迅速な行動がとれる学部の組織体制構築が必要である。ここでは紙面の関係で大学運営については割愛した。

#### d. 社会貢献業務

大学はそこで創生される知的財産を広く社会に還元すべきであるとの考えから社会への貢献を要求されると共に、貢献度の強化は大学の存在価値の増大にも繋がる。大学の目指す最大の社会貢献は知的財産を保有した多くの有能な学生を社会に送り出すことではあるが、企業や公共団体等との共同研究、生涯学習などを通じての社会貢献も挙げられる。個々の教員にとっては学生に対しての教育・研究指導業務との兼ね合いでこれらの業務への傾注の度合いをどのようにするかが課題である。大学存続競争の時代、教員の自由意志に頼ってはいない良い効果を生まない。教員の負担に対する組織としての適切な対応を採りながら推進する必要がある。

### 3. 大学教員は何をすべきか

以上、大学教員の業務は教育業務（正課授業、正課補完、正課外教育、研究指導、生活指導、就職・進学指導等）、研究業務（個人ならびに組織としての研究）、運営業務（研究室運営、学科運営、学部大学院運営、大学運営）あるいは諸々の社会貢献等様々であるが、これらの業務の一部は事務職員も分担し、場合によっては学生の助けを借り、如何に効率よく行うかが、少ない財源の下で運営しなければならない私学にとって大きな課題である。何もかも総花的に実行することは不可能であろうし、教員の年齢や資質などを充分考慮すること、適性に応じた業務分担を行うこと、担当者の権限と責任、義務を明確にすることなども必要であろう。論議の種として以下の a, b のようにある程度教員を二極化する考えを提案しよう。

#### a. 専門職としての教員

教育・研究に直接かかわる業務に限定し、従事する教員である。すなわち、正課教育、正課外教育あるいは学生指導、研究などにおいて専門職としての能力を発揮する教員である。運営業務は研究室運営までとし、学科運営以上については意見を述べることは可能であるが責任はなく、b の教員の指示に従い業務を遂行する教員集団である。非常勤教員や TA などこの中に含まれる。各種委員会委員等は免除されるが、前述の教育業務や研究業務に関する実績が要求される。学生の指導をしながら研究中心に活動する教員も有りうるであろう。

#### b. 学科等の組織運営を主たる業務とする教員

上記専門職教員と同様に教育・研究活動にも従事するが、組織運営を主たる業務とする教員である。学科カリキュラムの編成業務、学科運営に必要な情報収集ならびに調査研究活動を行い、中長期的な計画と実行に取り組む。教員や学生の日常的諸問題等も含め学科運営上の広範囲の裁量権等を持つ教員集団である。学部等における各種委員会担当はこの教員が当たる。学科の目標達成や学科存続等は学部レベルの審査会でチェックされ、この教員集団の責任が問われる。

上記の a, b いずれを担当するかは自薦、他薦を考慮して決定する。運営業務を行うにはそれなりの訓練を受ける必要もあり、大学として組織的な教員の訓練体制を整える必要もある。

MOT（技術経営）への関心が高まっているが、大学にとってはむしろ MOE（教育経営）の方が一層深刻ではないだろうか。b の業務に従事したいと望むのであれば教員個人もそれなりの研鑽を積む努力をする必要がある。単に教育や研究業績が素晴らしいことだけではその業務を行うことは出来ない。どちらが優れていると言うわけでなく、a と b は選手と監督の関係にあり、名選手（監督）必ずしも名監督（選手）たりえないことをも考慮しての組織編成である。

以上のような業務分類ならびにその中で述べてきた問題点などからも、今後の大学教員は皆で平等に業務を分担し合う状況にないことは明らかである。歴史は繰り返すとはいうが、繰り返すのは往々にして失敗の歴史である。歴史の教訓は大切ではあるが決して過去と同じ形態の繁栄は望めないものである。現状ならびに将来を見据えての改善が重要である。

もうかなり昔のことであるが、以下のようなある微生物のテレビ映像を見たことがある。この生物は環境が良い状況下ではそれぞれ独立したアメーバ状であり、勝手気ままに付近にある餌を捕食しながら分裂を繰り返し増殖する。しかしながら、環境が変化して生存が難しくなると一箇所に集まり、合体してナメクジ状の生物となる。その後、適地へと移動する。その移動速度はアメーバ状態の場合とは比較にならないほど速く、移動量も大きい。移動後、アメーバ状個体は根となりその場所に固定するもの、茎へと変化するもの、袋状に変化するもの、袋の中で孢子に変化するものとあたかも初めから分担が決まっていたかのように変化し、一つのきのこ状になる。環境がよくなると中の孢子を飛散させ、増殖を繰り返す。

大学大衆化の時代を迎え、大学教員の行わなければならない業務は多様化している。それと同時に学生数の一層の減少という構造的に深刻な問題も抱えている。このような時代に大学教員個々人の自由意志を原動力として組織を生き長らえさせることが出来るとは考え難い。時代に合った大学教員の有効な活用法あるいは訓練教育等を組織的に考え、実行して行かなければならない時代になったのではないだろうか。

#### 4. おわりに

この原稿を仕上げている最中の平成16年1月23日に31年間勤められ、学生部長、図書館長などを歴任された機械システム工学科、佐藤三祿教授の最終講義が約百数十人の教職員、学生、卒業生ならびにご家族の前で行われた。その演題は“大学教育は私学の時代 — 武蔵工大に学ぶ30年の卒業論文 —”であったが、その中で学生は決して大学にとってのお客さんではなく構成員であること、事務職員が大学をマイ大学と考えて献身的に活動していること、教員、事務職員、学生の三者で大学が成り立っており、お客さんは社会であることなどの話もされた。

構成員としての学生、事務職員の存在は大きいですが、振り返って教員の存在はどうであろうか。授業あるいは研究の評価など、教員の活性化に関する施策も採られているが、任期付き教員採用制度など教員の流動化を促す施策も各大学で目立つようになった。また、本学では定年退職する教員も多く、良きに付け悪しきにつけ、過去の武蔵工業大学を知る教員は大幅に少なくなりつつある。大学にとって教員とは何なのであろうか。教員の存在価値はどこにあるのか。大学の伝統あるいは建学の精神は誰によって引き継がれていくべきものなのか、引き継がなくても良いものなのかなど、考えさせられることの多い昨今である。（平成16年2月）