

# 大学の在方

中村 順一

## 序

私は1957年9月4日に横浜を出発し、翌58年の8月11日に同港に帰って来るまで、10ヶ月余りをアメリカ合衆国に過した。Duke Universityを本拠地として、アメリカ文学の研究をすかたわら、諸所の大学を訪問して、専攻の分野の研究以外に、大学の全体に関して制度・経営・学修の指導について調査をした。この小論はこの後者の報告を主としたものであるが、勿論網羅的なものではない。神戸女学院大学の教務課長・Registrarとして経験した種々の問題、又将来の課題となっている問題に対してアメリカの大学が与えてくれた回答を中心としたものである。訪問した大学は以下の22校である。

Pomona College, Scripps College, Western College, Rockford College, Beloit College, Morris Harvey College, University of Miami, St. Petersburg Junior College, Tampa University, Florida State University, East Carolina College, Columbia University, Boston University, Harvard University, Massachusetts Institute of Technology, University of Pennsylvania, University of Virginia, Elon College, University of North Carolina, North Carolina State College, University of California, Pacific College.

中の数校は短時間見学しただけであったし、又或大学は主として専攻の分野の研究の立場から訪問した。

面接したのは主として Registrar であったが、President, Vice-President, Dean of the Faculty, Dean of Women, Dean of Admissions 等もあった。

又理事、教授、学生や直接に事務を担当している人達と語り、得る所が多かった。勿論この小論には、かくして得たものをすべて述べているわけではない。具体的に実践されている事実の報告よりも、こういう事柄の基調をなして

いる考え方に重点をおいている。というのは、他の多くの人も気付いている事と思うのであるが、大学はその性格、規模が種々であり、又それぞれ多少とも伝統や構成人員の影響を受けている。同時に、参考にしようと考えている側にも同じ様な事情が存して、他のものをそのまま取入れる事が難しい。或は望ましくない場合がある。

Registrar の最も大きな関心事の一つは、学生の登録、成績記録、その報告の事務の能率的処理であるが、現在の米国の大きな大学では電子計算機 I (nternational) B(usiness) M(achine) を使用する事が常識となっている様である。その機械の操作を見たが、またたく間にカードの整理される光景には全く驚き入った。そしてこの機械が使用されるのも当然の事だと感じた。North Carolina State College の Registrar は 3000 の学生の成績表を 2 日間で発送を終えると言っていた。併しこの機械を用いる事自体は神戸女学院大学には参考にはならない。又こんな仕方では登録する場合には、それに伴って配慮されなければならない点がある。これは勿論我々の問題と同じではない。

University of Miami は気候の関係もあって転入学生が非常に多いのだと思う。転入学生の単位の換算に一人の事務員が専門につききっている。多くの大学の catalog や bulletin が揃えられていた。これ等も我々の事情とは非常に異なるものである。

同時に規模の小さいものもある。女子大学の Scripps College では婦人の Registrar 一人だけであった。特に忙しい時には教授の奥さん方に手伝ってもらふ事もあるとの事であった。これ等も我々の場合と比較すれば、規模の大小も言えるが、やはり婦人の職業意識や訓練の相違、又大学と教授の夫人の関係や、なお言えば社会状況一般の相違から起って来ている。規模が小さければ、自然組織上にも便宜的な手段がとられる。しかもこんな場合には過去から伝統的に残って来たものが見られる。

我々の参考になる事は、その組織がよく整備され、教育活動が積極的に行われている大学に於て、その指導的な精神や方針、又雰囲気把握を把握する事であり、そうしてそれが我々の学園に於ていかに生かし得るかを考える事である

と思う。以下にこの点を述べ、又具体的に参考となると思われる例をあげる。

## I

最初に会った Registrar は Pomona College の Mrs. Armstrong であつた。お目にかかってみると若く美しい日系の婦人であつた。全く予期していなかつたので、一寸不思議な感じがした。非常に明るい感じの、積極的な有能な Registrar の様に思えた。そうして、新学年の準備の最中であつたが、“You must plan ahead.” という意見であつた。これは全く同感であつた。常に3ヶ月、6ヶ月、1年、2年先の事を考えていなければならない。それでなければいい仕事は出来ない。

又彼女は American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers の regional 及び national meeting について語つた。アメリカではこうした団体があつて、問題の研究や報告の交換を行っている。又その大会のある時には事務用品等の展示もされる。こんな事が Registrar の活動に非常に積極的に助になる事は言うをまたない。I. B. M. の使用等もこういった機会が非常に参考になっているのだと思う。大学の organizational chart で Registrar がどこに位置するかについては必ずしも意見の一致に達していないが、この Association 等ではそれを研究し、重要な高い位置にあげている様子である。勿論これが直ちに正しいと考えるかどうかは別であるけれども、アメリカの様に大学の数が非常に多く、同時に合理的、能率的経営がいつも重要視されている所では、この Association の設立、活動の如きは当然期待される事であるが、我国に於ては、この点消極的であると結論せざるを得ない。勿論これは大学の経営だけに限られた事ではなく、むしろ一般の態度がここにも見られると解すべきであらう。

## II

教育活動、事務処理全般について感じられる事は、各自がその本分或は義務を十分に果しているという事である。或は、「義務は当然果すべきである。」との考が一般的にずっと強く行渡つていようと言う方が適當かも知れない。50分

単位の授業が普通の様であるが、50分は文字通りの50分であって、始業のベルが鳴ってから数分経って教場に出かけるという事ではない。ベルの鳴る前から教授が教室に現われる事は少しも珍しい事でない。(註1)

又学科の内容が充実している事も当然予期されている。要求されている単位の総数(124単位以上)や単位と時間数の関係(1週1時間の講義に対して1単位)等は我国がアメリカから借りて来たものであるから、我国と大体同じ基準であるが、後者の1時間の教室の講義につき教室外2時間の準備研究といった風な条件が日本とは比較にならない程厳密に考えられ実施されている様に思える。平常試験(quiz)が何回も行われ、term paper も課せられる。こういう風に科目の内容が充実していて初めて1学期の登録を15単位あたりに制限する事の意味も生じて来るのである。学校にはあまり出席しないで誰かのノートを借りて試験に合格する等という様な事がある場合には、この制限の意味も殆どなくなってしまう。日本の大学ではまだ多くの場合この点が徹底していない様である。

成績の報告の時間も短い。大体最後の試験の終了後24時間—48時間といった所である。これ等は学生の数の関係もあって、勿論日本に於ける場合と直ちに比較は出来ない事と思われるが、全体の気分が、試験の報告は出来るだけ早くするものとなって居り、この目的に添って実施の方法等も考慮するという様になっているらしい。

本務から得る給与が低いために内職的な仕事をあれこれして、そのために結局本務も出来るだけ手を抜いてしようといった様な状態が日本ではあちこちに見られるのであるが、これ等は大学の充実や健全な積極的な進展に大きな妨げをしている。各人がその受持の場に於てもっと徹底的につとめる態度が必要に感じられる。自分は医科の助教授の Anlyan 氏の事を思い起さざるを得ない。教授と研究活動に多忙な氏は散髪も廻って来る男に簡単にさせながら business を進めた事であった。面倒に思えた日本の友人の為の奨学金も二つ返事で引受けてくれて、直に傍の dictaphone に手紙を吹込んでくれた。それでその問題はもう解決したのであった。そして彼は次の仕事にとりかかってい

った。

一面に於て教授の「勤務評定」に似たことがされている。これが昇進や増俸の基準となっている様である。Florida State University ではその基準を次の如くあげている。

Teaching effectiveness (in lower-division courses, in upper-division courses, and/or in graduate courses).

Research, creative scholarship, or professional achievement.

Services to the University and to the public.

An attitude of cooperation in advancing the total program of the University. この他に “acceptable professional training and acceptable personality and character traits” が先行する条件となっている。

事務職員の場合も態度については大体同様な事が言えると思う。それぞれ責任の仕事に誇を持ってつとめている様に思えた。North Carolina State College の Registrar's office で働いている親しい友人の事を思い出す。彼女は自分を trouble shooter と呼んでいた。即ち大きな大学で教務関係の仕事で色々面倒な問題が起こる。その時に意見を求められるのが彼女なのである。彼女の規則と前例に関する豊富な知識が難しいと思われる問題を解決して行く。勿論彼女の判断の公正が信頼されているのである。又勿論彼女はそのために全力を尽くす人である。こんな関係がキャンパス全体に行きわたっている時に、その学校は能率的に明朗に進んで行くのであると思う。

この trouble shooter はもう数年すれば停年退職する人である。未婚であって、経済的にも決して豊か等と言えない人ではない。その人がこの大きな南部の著名な工学と農学の大学で時間割だけでも小さな活字でギッシリ40頁に亘る様な Registrar's office の仕事を指導している。この人には大学でのこの務と教会での奉仕の他には余り関心事はない様子である。献身的な奉仕の精神が全体を貫いている。最後に別れる前にも招待をしてくれて、家族の為に何かを買ってあげてくれと言って金まで贈ってくれた人であった。自分の位置を利用して学校の金で人を招待したり、自分もそれで多少の利益を得ようといった様な

精神とはまるで違った、寧ろ捧げる精神の溢れた態度であった。

この接待の為に公金を用いないという精神は米国のあらゆる階層に見られるものである。宗教強調週間に相当する集会の講師の一員として Florida State University を訪問した時にも同じ様な経験をした。我々の為に歓迎の夕食会が或レストランで開かれたが、出席者は我々招かれた者以外は会費を払っていた。同じ Florida の St. Petersburg の短期大学を訪問した時も昼食は町の cafeteria に招待されたが費用は同行した Registrar と Dean が自分で払っていた。尚その他の学校でも同じ様な経験を重ねた。これ等も勿論それを皆そのまま直に日本に移して実行したらよいと言っているわけではない。米国でも勿論公的な reception がある。又我々が個人として接待をしようとしても、多少ゆとりのある俸給を得ていなければ不可能である。ここでも重要な事はやはり根底にある精神を掴む事である。公私のケジメをつける事、学校を利用しない様に、寧ろ学校に対して捧げる態度をとる事である。結局はすべて精神の問題に帰着する。

以上の精神もそれが学校全体に行渡って一種の雰囲気とならなければならない。所謂「正直者が馬鹿をみる。」と言った状態が存する間は円満な教育活動が行われ難い。学校の様な比較的小規模な団体に於ては主として「長」と名のつく人の戒心と努力により、解決は比較的容易であると思う。

学校が順調に向上の歩みを続ける為には administration と faculty and staff の協力が必要である事は自明であるが、これは勿論一方的なものではないので、相互の自からの敬意と信頼から生じるものであり、administration に対しては domination でなく leadership が期待される。又真の leadership は尊敬の雰囲気の中でのみ存し得るものである。「長」の位置にある者は有能な教職員の育成、協力の為に努力しなければならない。独裁的な人はこれに失敗している。この失敗に一番有効な仕方は教職員から出される建設的な批判や質問を黙殺してしまう事である。これ程人の信頼を容易に失わせるものはない。

### Ⅲ

具体的に大学経営につきあるべき姿と考えられる事を書いてみよう。米国の諸大学を訪問しての感想は、新しく目を開かれた思いをした事もあったが、それは寧ろ少く、自分の平常感じている事の confirmation が多かった。どうあるべきかは大抵の人にわかっているのである。併し、現状としては十分に実施されていない場合がよくある。アメリカの大学で感じた事は、一般に考え方が合理的であり、能率を尊び、言わば基本に忠実に実施しているという事である。

大学は一つの institution で、多くの構成員からなる目的を持った協同体であるから、その運営・活動には当然グラウンドルールが必要である。活動を円満・能率的にするためのルールである。この目的の為に必要なものは当然作らなければならない。併し、その数は少ない程いい。「とにかく、取締上こんな規則をつくっておかないと問題が起った時に困る。実際には適当にやったらいい。」という考えは根本的に誤である。規則は十分討議研究の上、必要欠くべからざるものを最小限度作るべきである。これも民主的にされるべきである。結局は多数の票決によって決定する事となる。この場合少数意見だった者も決定に従い、その実施に協力する事は当然である。又、規則の解釈はその制定の精神によってされるべきであって、故意に曲解を試みる如きは教育活動を目的とする協同体の意義を全く理解しない者のする事であって問題にならない。この規則は大抵の場合法律の専門家によって作られたものでもない事を考えるべきである。こういう態度が全体の協同活動を妨げる。

決定の迫られている問題があれば、十分に研究され討議せられ票決によって決定せられなければならない。出来るだけ早く結論に達する様に努力がされるべきである。又決定事項は明確に記録されて、他の規則と同じ様に容易に参照し使用出来る様にされなければならない。<sup>(註2)</sup>

協議は教授会、委員会等に於て行われるが、構成人員全体が出席し、又開会の時間も正確である事が望ましい。自分の会ったアメリカの大学の関係者は、こんな事は初めから全く当然の事と考えている様子であった。これが当然と一般に考えられる様な状態を来らせる努力が必要である。これも突然には生じな

いものである。職員の義務の意識が一層鋭くなる必要があるし、又彼等が本務に精神や精力を集中し得る様に職員の生活が保障される必要がある。<sup>(註3)</sup> 同時に会議が出来るだけ定期的に開かれる様にされなければならない。又臨時の集会は、かなり早く計画し発表する必要がある。勿論このためには諸集会・行事を予め報告し、相互の重複をさける工夫がされなければならない。これは当然の事として多くの大学で実行されているのが現状である。集会の日時の突然の変更等は最も避けなければならない事である。

大学には諸種の常置委員会や臨時の特別委員会がある。大学の規模が大きくなるに比例して、問題の研究・解決に委員会に依存する度が増して来る。またそうならざるを得ない。大学の教育活動の順調な進行は諸委員会に負う所が多い。委員会は委嘱されている常務を執行したり、又特定の問題につき研究をして、結果や結論を報告するものであるが、後者の場合も教授会がその結論を受入れる事を原則とすべきである。それぞれの問題に関する適任者が委員に選挙或は指命されて最善を尽し、教授会はその recommendation を受入れるというのが常道である。あらゆる問題に関して自分の意見を述べなければ満足しないという態度は誤である。勿論意見を述べる事は自由であるが、決定は多数の票決による事を記憶すべきである。又大抵の場合に於て自分一個の考えよりは、選ばれた委員会の研究の結論の方に一層の価値のある事を認識すべきである。自分は自分の適任だとして選ばれた委員会で自分の全力を尽せばよい。若し選ばれないならば、それが自分に与えられている評価だと考えるべきである。他人も自分と同じ位に「えらい」事、又自分は唯一人である事を忘れてはならない。

委員会が出来るだけの事をするのは当然の事である。委員会が作られながら、実質的には仕事をしなかったり、研究の為に組織されながら、2月も3月も集まらない程というのは全く常識から外れてしまっている事である。同時に上記の様に委員外の人々の協力が、当然の事ながら、期待される。これが順調に進む時に進歩があり、目的の達成があり、又全体に満足があるのである。委員会と教授会或は各教授との関係もやはり相互の信頼が基礎となる。



教授者の責任意識の徹底の重要性を上述べたが、これも専任の教師でなければ十分とは言えない。神戸女学院大学の様に専任が約30に対し嘱託が約50という数字はアメリカの大学、殊に accredited college では全く考えられない事である。アメリカでは嘱託の教授が1人もいなくても不思議ではないのである。これについては大学が急激にその数を増した日本に於て教授の絶対数の不足が考えられる。勿論経済上の理由も大いにあるであろう。この問題の解決には尚多くの年月を要すると思うが、これが解決し、教授者の生活が安定すると同時に、自分の義務・本分の意識が徹底して来れば、もっと充実した大学教育が行われ得る事と思う。

### Ⅲ

基督教主義の学校は精神教育の目標がはっきりしているのであるから、その点是一般の大学に比較して教育活動の中心を掴み易い。併し、その実践は勿論容易ではない。戒心すべきは、この信仰を統制の為に利用しない事である。大学は批判を恐れるべきではないと思う。批判があるのは、やはり、期待が大きいためである。アメリカでも「college 程批判の対象となるものはない。」と言われたのを聞いた事がある。職員や学生からの批判に対して直に「つぶやかず疑わないで」と聖書の言葉を引用して、批判する態度そのものを押えようとする様な仕方は、自からのかかげている基督教に対して、実は害をなしているものである。統制のために宗教を利用しようとする様な人の信仰に誰が共鳴するであろうか。信仰を説く者がよい模範を示さなければならない。ここに証が初まる。

註1 又同時に学生の側の出席も嚴重に期待されている。殆どいつも皆出席が期待されている。休暇の直前・直後の欠席は特に嚴重に取締られている。又日本にある様な祝祭日に当るのは Thanksgiving だけである。学校によっては、この他に一日だけ特別の休日がある事がある位である。大学に於ては勉強するものだと考が一般にひろまっている。勉強する気のない者は大学に行く必要もない。又事実金持の子女で真面目に読書・研究するだけの意志を持たないので大学に進まない若い者もある様である。大学は training の場であって、それを必要とすると考えない者はそこに行く必要はない

し、又それに堪えられない者はそこから追われてしまう。日本の大学の多くの様に、入学さえすればあとは別に努力しなくても卒業出来るとか、大学卒業の肩書が欲しいので入学する等といった考とは非常に異なる。

註2 ここに *Regulations of the Faculty* とか *Faculty Handbook* としてまとめたものが出来る。これに役職や委員会の責任事項等が明瞭に書かれるのが普通である。

註3 *Florida State University* はこの点に関する *Administration* の態度を次の様に述べている。 *The primary purpose of organization and administration is to enable each faculty member to work productively, under congenial conditions, with as good facilities as the University is able to provide, toward its educational objectives and toward better service for students.*

Nakamura, Junichi

## **How a College Should Be**

### Résumé

I visited about 20 colleges and universities in the United States while I studied at Duke University in 1957-1958. As Registrar I gathered information about college organization, administration, students' guidance in study, etc. What I found was not so much new knowledge as confirmation of what I had believed. In successful colleges those points were practised more thoroughly than in Japan. And since there are colleges of various sizes, what we should do is not to import some of the things that are being done in administering some American colleges but to understand the guiding spirit of the administration and see how it can be best realized in our colleges. Various examples are cited.