

大学研究センターの活動 ～法人化後2年、現場からの報告～

山本眞一

広島大学高等教育研究開発センター教授 前大学研究センター長

1. 法人化、その二つの側面

すべての国立大学が一斉に法人化し、早や2年の歳月が経過した。法人化以前に語られていたさまざまなことで、実現に向かって進んでいるものもあれば、必ずしもそうでないものもある。例えば、民間の経営手法に学びつつ効率的な経営を行うことは法人化後改革の目玉であるはずであるが、公務員のカルチャーが抜けきらない職場環境の中では、その実行は容易なことではない。その上、政府自身も、大学経営面では民間準拠と言いながら、教職員の処遇という面では公務員の基準を厳しく要求している。基準の使い分けは、臨機応変という点では便利なものであるが、大学側から見るとこれほど困ることはない。

もっとも、法人化の経緯からすると、基準の使い分けは容易に理解できることである。それは国立大学の法人化が、一方では大学の自主自律によって教育研究活動を活

性化し、大いに社会貢献をさせようという「大学改革」の側面があるのに対し、他方では政府のスリム化を図り行政コストの負担を少しでも軽減しようという政府の「行政改革」の側面があるからである。後者の側面から見れば、政府が司令塔としての役割を留保しつつ、実行部隊を政府の外に出すことや、その外に出した実行部隊を監督し評価しつつ効率的経営を求めることは何ら不思議なことではない。しかしながら、果たして「大学」は「実行部隊」になってしまっ
て良いのだろうか？

言うまでもなく、大学は単なる「実行部隊」ではない。それは大学が知識を創造し（研究）、若い世代に知識を伝え（教育）、知識を使って社会に貢献することを任務とする組織であるからで、大学の自主自律はそのために必要なことであるからである。したがって法人化によって「与えられた」自主自律は、本来の自主自律のほんの一部

であることを忘れてはならない。

2. 経営環境の激変と大学研究センターの活動

とはいえ、大学を取り巻く環境はここ10数年で大きく変わった。かつて「学問の府」と呼ばれた大学にも、「アカウンタビリティ」や「評価」などの言葉に代表されるように社会との緊密なつながりが求められている。したがって大学の経営にも細心の注意が必要である。以前であれば教員が教授会決定などと称して素人経営をして済んでいたようなことがらも、現在では財務運営やキャリア・ガイダンスなどの専門職の助けを必要とするほど複雑になってきている。

私のいた大学研究センターでは、早くからこの大学経営の複雑高度化に着目し、来るべき法人化はその変化の大きな契機になるであろうと考え、2000年度に「大学経営人材養成のための短期集中公開研究会」を開始した。この大きな動機は、大学の経営に事務職員の大きな潜在能力を生かしたいと考えたからである。皆さんの多くはご存知と思うが、かつての大学とくに国立大学では、文部省の指揮命令系統に沿って事務局が大学運営をリードしていると思われがちであったが、よくよく見ると、大学の事務職員は格段の専門性もなく、「教官」(当

時はそう呼ばれていた)の意思集約の場である評議会や教授会など各種の教員会議で決められたことを忠実に実行するだけ、という実態が現場レベルではしばしば見られた。「何事も先生方のおっしゃる通りに」というのは、能力ある事務職員が大学で生き延びていくための処世訓のようなものであった。

3. 大いに当たった「短期集中公開研究会」

しかし、大学経営の複雑高度化に伴い、教員の素人経営では大学が成り立ち行かないという声が大きくなってきた。ただ、その素人経営を埋める専門人材がなかなかいないのが実情で、人材を外部から登用するには限度があり、かといって教員に研究をあきらめて管理職に専念せよと求めても、多くの教員にそうさせることは難しい。私は、そこで事務職員の中から優秀かつ意欲の高い人材を求めて、訓練を経て大学経営の中核を担うようにするとともに、たとえば学生サービスや研究支援など現場密着の事務作業をより効率的にすることで、この問題に対応するのが良いのではないかと、そしてこれを大学研究センターの研究・実践活動の中核に据えてはどうか考えたのである。

幸い、私の見通しは大いに当たり、この「短期集中公開研究会」は法人化をはさん

でこれまで6年間にわたり12回、延べ日数でいうと60日間を超える研究会を実施し、参加者数も述べ6千人を超えた。昨年12月の第12回短期集中公開研究会の修了式においては、通し番号で1,000番目の修了証書を受講生の一人に授与することができ、まさに感無量であった。近年は、筑波大学の後を追うように、他大学でも大学職員を対象とした研究会や大学院教育が続々と立ち上がり、この問題に対する関心の高まりを示している。私立大学職員を対象とした「大学行政管理学会」や、昨年発足した「国立大学マネジメント研究会」はその好例である。

4. 大学研究センターの役割・機能

本年、大学研究センターは設立20周年を迎えた。その記念行事の一環として開催した3月の研究会では、結城文部科学事務次官をはじめ招待した各講演者から、センターの活動に対する暖かい励ましの言葉をいただいた。2004年の国立大学法人化後、大学研究センターを取り巻く環境も大きく変わり、学内での位置づけも、これまでの国立学校設置法施行規則にいう学内共同教育研究施設としてのものから、東京地区にあるビジネス科学研究科の関連研究センターへと変わった。しかし、大学研究センターとしての目的は不変である。それは「大

学の機能を研究することによって、改革のモデルを提供するなどして、わが国の大学改革に資する」ということであって、上述の職員研究もその一環なのである。

このように目的は不変であり、大学研究センターの存在意義はますます大きくなってきていると思う一方、これまでは大学本部に直接つながり、大学研究センター長として企画調査室の議論に常時加わり、また月一回開かれる研究審議会から大学全体の経営情報をフォーマルに入手しうる立場にあったが、法人化に伴う改組改編の中で、大学本部との距離が急に遠くなってしまった感がある。何らかの形で改善が求められるよう。大学改革を必要としているのは、わが国全体の高等教育システムであると同時に、筑波大学自身でもあるからである。

もっとも筑波大学のためのセンターか、わが国の大学改革全体を対象としてのセンターなのかという点は、この種の研究をしている他大学とも共通する悩みである。しかし、たとえば歴史学や物理学など他分野の研究と同様、良質な研究活動を通じて、全国にもそして筑波大学にも貢献しうるセンターでありたいものだと考えている。

(やまもと しんいち/高等教育システム論)