

# 大競争時代の大学

柏木 哲 (中央大学)

初めまして。中央大学の柏木でございます。簡単に自己紹介をさせていただきますと、私は昭和55年に中央大学の職員になりまして、今年で21年目になります。最初に図書館、それから研究所、それから大学院。そして1991年から総合政策学部という、中央大学では40年ぶりに設立された小さな学部にかかりました。実質的には11年位です。その学部の設立と、4期生までの卒業に立ち会い、一昨年卒業いたしまして別の部署に移りました。そこで、多摩地域の自治体と大学での新しい試み、「学術・文化・産業ネットワーク多摩準備会」の立ち上げを担当しました。今日は、これについてお話をさせていただこうと思います。

私は大学の職員という立場ですので、大学の職員として今日のテーマである大競争時代の中で何ができるのか、新しい学部をつくる時に私や仲間たちが行った行動から何かポイントやヒントがないかという点からお話させていただこうと思います。お手元にはレジメと、今回のネットワーク多摩に関しての加入大学の一覧、それから、先週の土曜日の日経新聞に載ったネットワーク多摩の中心になっている中央大学総合政策学部の細野教授のインタビュー記事をお配りさせていただきました。

まず、今日のテーマである大競争時代の大学について、その背景としてまとめたものを載せました。すでに規制改革の一次答申をご覧になっている方にとっては当たり前のことですが、ここから始めませんとネットワーク多摩の方に行き着きませんので、少しだけお話をさせていただきます。昭和50年代、早いところでは昭和40年代の終わりごろから、大学は都心の立地制限のために、広い校地を求めて郊外に移転していきました。中央大学も昭和53年に、理工学部を残して文系の学部は全部多摩に移転いたしました。現在どうなっているのかということは、ご承知の通りです。今現在も都心に校舎をもたれているところは、それぞれ多摩地域やそれ以外の地域に校地を持ちながら、都心の校舎を高層化することによって有効的に使っていくということを進められていると思います。そして、社会人を対象とした新展開は当たり前という現状です。これからについてですが、校敷地面積の制限、自己所有の規制の緩和、それから工場等の制限のあり方の抜本見直しなどによって、明らかに増えてくるのは、都心回帰ということです。昔のように、環境がよくて空気がよいところに行って勉強だけすればいいんだというような環境よりも、今は、ゴミゴミしてもなんでもいいから都心に帰りたい。受験生からもよく言われるのは、地方から出てきて大学に入ったら自分の田舎よりも田舎だった、驚いたということです。勉強をするにはいいけれども、すごいところにきてしまったなと。今後大学は一層社会人獲得に向けてということで都心に帰ってくると思います。これからは都心回帰がより明確になると思います。その時に私どもが考えたのは、ではどうして多摩と

いう地域に残るんだらうということです。もう私どもの中央大学は多摩に残るしかないんです。多摩で生きていくしかないということになると、この環境の中で、地域と共に生きるために、個々の大学がいろいろな形で自治体と協力したり、公開授業をやったりしますが、一つの学校単位でやるということはいもう無理だろうと思います。むしろ、多摩にある大学が力を合わせて、多摩という地域に価値付けをする。その上で多摩地域の底上げをして、そこにある大学も認めてもらうという戦略をとらない限り、多摩地域の地盤沈下というのはとまらないと思います。路線価についても、多摩地域は、一部立川の商業地以外は、ほとんど下げ止まっています。今のところ、三多摩といわれている中で元気なのは立川だけで、八王子も沈下しています。三鷹、吉祥寺に至っても、かつてのようではありません。三鷹、吉祥寺は比較的都心に近いからまだいいかもしれませんが、奥へ行けば行くほど地盤は沈下しています。大学のあるところは、何とか大学を活用して新しい活路をつくれなにかという試みを考えております。各大学ともに、各自自治体と結びついてやろうとしています、非常に単発的です。多摩地域には大学、短大合わせて76校ありますが、その割にはアカデミックであるというイメージが全然ありません。多摩センターの前で、地域のイメージを調査をしましたところ、一番低かったのはアカデミックであるというイメージなのです。このことを何とか変えていきたいというのが、学術・文化・産業ネットワーク多摩準備会の発端です。

私がこの仕事を引き継ぐ時に、多摩地区にこういうネットワークをつくりたい、という具体的なことは、実は何も決まっていなかったのです。ただ決まっていたのは、12月2日に多摩地域にある20校以上の大学の学長を集めてサミットをやるということだけだったのです。サミットのテーマも決まっておらず、運動方針はお前が考えるようにといわれました。どういふふうに展開するのですかと聞きますと、そんなのはお前が考えろ、だからお前がここにいるのだらうといわれました。ああそうなんだ、どうしようと思いました。そんな時に示唆的に教えていただいたのが、桜美林大学の諸星先生でした。先生はある講演会の中で、今や各大学が生き残るための個性を明確にしなければダメだと話されました。先生がおっしゃったのは、桜美林大学は世界一流、日本一流の学生を集めようとは思っていないということ。ただし、この地域になくてはならない大学だと言われること。とにかく小田急線、京王線あたりの人たちが認めて来てくれるような大学を目指そうと思っていると。私も、実はここからヒントを得ました。多摩地域の中に大学があるわけですから、そこに新しい活用を見出していく。人が集まってきたら注目されれば、ひょっとすると多摩地域が認知され、そこにある大学も認知されるかもしれない。こういう論理に進むのではないかとということで始めてみました。

レジメにありますように、学術・文化・産業ネットワーク多摩の目的は、多摩地域に新しい魅力をつかって、地域全体を活性化していきたいということです。多摩が元気になる。そうすると多摩が注目されて、地域の価値が高まり、そこに住んでいること自体がステイタスになる。そこにある大学は、多摩地域であるというステイタスがついてくる。こういう論理で、非常に単純明快にやってきました。こういう活動だと当然、大学の単位互換、合同授業、事務効率化だとか、そういうことが話題になってきます。資料の中にも入れておきましたように、

多摩地域近辺では、首都圏の西部の大学間互換協定とか、多摩アカデミックコンソーシアムとか、そういうものについては先進的な事例がいくつかあります。これらの試みに対して差別化をはかったわけではないのですが、多摩地域全体を対象にするとした場合に、どうしても入れなければならない構成要素として複数の自治体の方にぜひ協力していただきたいということがありました。現在、三多摩と言われる23区以外のところには、26市3町1村があります。この中の11の自治体に入っていておまして、さらに東京都が入っています。それから相模原、川崎を合わせて、自治体としては13入っています。行動の方針としては、最初は、産学連携という新技術の開発とか、新しい産業おこしとか、どうしてもそういう方面が脚光を浴びておりますので、それを目指しました。今でも目指しておりますけれども、残念ながら、構成を見ていただくとわかるように、文系の大学がかなり多いのです。この点、やはり方向性を変えなければということで、産業の掘り起こしや、技術移転というよりも、地域の問題を解決していくためには大学はどういう形で協力できるかということに焦点を絞って行動していくことにしました。

それからキーワードの3つ目が、先ほど申し上げましたけれども、三多摩地域。多摩というと、どうしても26市3町1村の方に目が向くのですが、できればここだけでなく、埼玉の南の方、相模原、川崎、神奈川の上の方を含めた地域を広域の多摩地域と位置づけて、ここの活性化をはかっていきたいというふうに考えております。

連携活動の方針ですが、おそらく個々の大学にとっては、ほとんどヒントになるようなことはございません。ただ、ポイントだけ申し上げます。いろいろな自治体の方や学校の先生にお会いして、この多摩地域の中で何がニーズとしてあるのかを考えました。1つは小学校、中学校、高校との連携、もう1つは、特に商店街の方に言われたのが、学生の活用ということで。まちづくり、商店街の新興など、とにかく学生の目をこっちに向けてくれないかというニーズがかなり強くありました。あとは生涯学習について、大学の方から支援してくれということ。こういう3つのニーズが、ある程度浮かび上がってきました。

これからやろうとしている事業について、具体的にいくつかご紹介させていただきます。1つは、多摩地域の公立の小学校で、大学生のお兄さん、お姉さんにティーチング・アシスタントをしてもらうということ。教科に関するアシスタントから部活動、障害をもったお子さんのための個別指導、登校拒否のお子さんの登校付き添い、夏休みのプールの指導等、いろいろな要請がありました。各学校から希望をとっていただいて、そこに大学生を派遣することにしました。この授業については立川、三鷹、府中、町田、小金井、日野、国分寺、多摩、稲城、羽村、あきる野、西東京、この12市から派遣の要請がございました。初年度は、トータルでは小学校122校、中学校52校から希望がありました。これに対して45の会員大学のうち、1回目の今年度は12校が参加するということになりました。それから先日、3月16日土曜日に、高校生を対象にしたキャリアガイダンスを行いました。これからの自分の進路を決めるためにどういうことを考えていかなければならないか、そのきっかけになるような講演会と体験授業をやってみました。これには350人の高校生が参加しました。

それから高等学校との高大連携について、多摩地区の高校の先生方と何回か意見交換をしました。実は今の高大連携というのは、高等学校でもかなりの上位校しか話がきていません。中位校、下位校でも意欲をもっている生徒はいっぱいいるにもかかわらず、大学の方は全然門を開いてくれない、これは何とかしてほしい。そういうお話がありましたので、平成15年度を目指して、多摩地域の中であれば学校不問で大学の授業を受けることができるというオープンな形での高大連携の仕組みを、この45の大学と一緒に作りたくて思っております。

まちづくりだとか、生涯学習の支援というのは、資料にある通りです。文部科学省の方で、生涯学習のまちづくりプランというものを募集しております。この委託費を使って、いくつかの大学が一緒になってつくった生涯学習のプログラムを、自治体にも場所、広報をお借りしてやらせていただく。うまく委託費が出れば、講師のお金の何割かを委託費の中から出させていだいて、事業をやろうと思っております。生涯学習については、一つの市だけでなく、相模原、多摩、青梅、立川などいくつかの市でやらせていただきたいと思っております。学術・文化・産業ネットワーク多摩の一番のキーポイントは、多摩地域における地域の底上げと、それに関わるいくつかの自治体との連携。その中で大学がまとまった形で地域の価値を上げていく。そのために何ができるかという試みをいろいろしている最中です。

ネットワーク多摩の課題は、一つには各大学にとってのメリットは何かということです。通常これだけの大学が集まれば、単位互換、共同授業といったものについて最初に打ち出すべきなのですが、まずは地域の中の魅力を創り出すという部分から動いております。ですから正直言って、各大学にとってのメリットは、今はやや薄いのです。おそらく参加されている大学の中には、ネットワーク多摩の大義名分はわかるけれども、我が大学に一体何のメリットがあるのかと思っているところもあるかもしれません。ここの部分を、どういう形で動かし、開拓していくか。もう一つは若い力の投入。正直申し上げて、このネットワーク多摩に関係していただく方というのは皆さんシニアの方ばかりなので、ある意味では、行動力が今一つなのです。ですから、もうちょっと若い方を入れたい。私も、もう46になってしまいました。大学では、まだ若いと言われていますが、もう少し若い人を入れてこの活動を盛り上げていきたい。さらに、各大学がそれぞれ価値を感じて動いていただくようにしないと、単なる自己満足に終わってしまいかねないという心配があります。企業の方からも「大学と自治体だけでやっていると、多分、自己満足の域を出ないですよ」といわれています。大体、両方ともお金がないので、これからどうやってお金をとるかということがあります。企業さんからも、お金を出してもいいよというムードになったら出してあげる、というふうにいわれていますから、そういうことをこれから考えていかなければと思っております。

さて、ここからは、私が経験した新学部の設定と、そこでの試みをベースにお話します。聞いていただいているうちに「そんな特殊ことができるか」というふうにいわれるかもしれませんが、ただひよっとしたら何かのヒントになるかもしれません。私は中央大学の総合政策学部設置の時に、構想から申請の段階まで、文部省と関わりました。関わられた方はよくご承知のように、当初は非常に厳しかったです。私が初めて行った時には、原則抑制というポスターが

掲げてありました。何でこれから子供たちが減ってくるのに新しく増やすのだ、原則抑制だと。「当然、大学の中で調整して純増はゼロなのでしょうね」と言われて、「いいえ、純増をいただきたいのですけど」と言いましたら、「純増？減ってくるのですよ。潰れていいのですか」と言われました。あの当時を知っている人間からすると、今は本当に隔世の感があります。

今日もお話を聞いていて、ついには定員もなくなるのか、すごい時代がくるなど思います。でも、事務職員の中には、今どういう危機にあるのかをわかっていない者も多くいます。危機感が共有できていないという気がします。極端にいうと、おそらく後3、4年くらいすると、今の金融界と同じようになるのではないか。かつて、系列の違う銀行同士がくっつくなんてことはあり得ないと思われていたのが、一緒になったりしています。あるいは、あの銀行は大丈夫だろうと思っていたのが、突然なくなってしまう。おそらく、大学の世界にもそういう危機がくるだろうと、頭の中にイメージがあります。ところが、職員全体としてそういう危機感が共有されているかという、かなり疑問です。なぜならば、すでに1980年代終わりから18歳人口が減ってきて大学が潰れるといわれながら、未だかつてどこも潰れなかったということがあるからです。なぜ潰れなかったかというのは、皆さんご承知の通り、志願者がピークを迎えたこと、それに伴う大学バブルのためです。新しい学部をつくっているわけでも、何にもしていないわけでもないのに、いつの間にか自分の大学の偏差値がどんどん上がっていく。結果、そのうち大学が潰れるという危機感がいつの間になくなってきて、いけるかな、大丈夫かなという感覚になってきたわけです。大学の事務職員についていえば、これはある意味、当然なのです。小さなコミュニティの中にいて、同じような仕事を毎日繰り返しているわけです。外から入ってくる余分な情報、自分に不利になるようなこと、考えなければいけないようなことには耳を塞いでしまうのです。私が大学の職員になったのは昭和55年でしたが、当時は我が大学でも職員は大勢いました。新入職員の時に、当時の課長にこういうことはどうでしょうと言いましたら、余計な事を考えるんじゃないといわれました。余計な仕事をつくったら、先生に怒られてしまうではないかというわけです。お前はともかく9時から5時までちゃんと机に座って、何かしていればいいのだ。それで給料がもらえるのだと、そういわれました。今はそんなわけにはいきません。ルーチンも増えているし、仕事の内容も広がっています。

入学試験一つとっても、自分の大学の入試形態を全部言ってみるといわれたら、多分いえなぐらい多様です。現場の学部事務室とか、入試を担当する人たちというのは、本当に忙しくなっています。ただ、仕事が忙しくなったからこそ、ますますタコツボ化していく。新しい職員が入ってくると必ずいわれることは「間違えるなよ、ミスをするな」ということです。そうしますと、若い人たちは自分がミスをしないために一生懸命に例外のないようにするのです。いつもと同じように、いつもの通り動かしていけばミスは少なくなります。結局、どんどん例外をつくらなくなる。そうしますと、学生の締め切りなどは厳格に守ります。例えば、私たちの世代が窓口に立って事情を聞いて「わかった、わかった、じゃ、そこにそっと置いていけ」

なんて言うと、すごい勢いで怒ります。「そんなの許していいんですか。1人許して、他の人はどうするんですか」というわけです。こういうイレギュラーを増やしていくと、ミスしてしまうから、やらない。結局、学生というものを、サービスを提供する側と見ないで、いわゆる管理する側でしか見ない。まず自分の仕事の流れの中で学生を位置づける。これを締め切りで出さないといけない。すると学生の締め切りは1週間前で間に合うのだけれども、危ないから10日前にしておこう。結局、学生はそんなに早く出さなくてもいいのだけれども、職員が仕事をきちんとやるためには締め切りを早くしなければいけない。一事が万事、みんなこの調子なのです。まず一つ問題なのは、やはり、危機感の共有ができていないということです。

例えば、よく若い人たちと、柏木さんの頃は退職金あるかな？という話をします。どうかなあ、ちょっと危ないかもしれないなあ。僕等の頃は、多分、退職金ないだろうな。そういう話をします。ただ、これが本当なのかどうか、私もわかりません。やはり情報を共有して、今ある危機がどういうもので、どういう道をたどる可能性があるのかを、私たち職員の間でもきちんと認識して、共有しなければいけない。これができていないことが、一番の問題だと思います。ですから職員の間では、何か新しい試みをやろうとすると、必ず、あいつらは好きでやってるからとか、そういうふうにいわれてしまいます。結局、一生懸命に新しい試みをやったとしても、全体で共有できず、無駄になってしまいます。そこまでは言わないとしても、新しいステップには進まない。なぜこういえるかという、私が実感として感じているからです。

先ほど申し上げましたように、中央大学の総合政策部をつくった時、学内での賛成、反対がちょうど半々位でした。新しい学部をつくるのだったらそのお金を既存学部の改革に回さなさいということと、既存学部の改革を待っていたら何年先かわからない、もっと目に見えるものにお金を注入しなければダメだということ、この2つの派に分かれてしまいました。そして、文部省に行った時には原則抑制といわれたわけです。当初、採算がとれるラインは一学部で300人、二学部で600人、これを割ったらダメだといわれていました。しかし、結果的には二学部で250人しか純増がとれませんでした。つまり、ある意味では、経営的に寄与することが決まっていなかった学部をつくることになったわけです。中央大学の場合は法学部が長男ですから、伝統でも実績でもかなわない。その他の学部に比べても伝統がないから、これまでと同じ手法をとっていたら絶対にはかなわないのです。なおかつ、長いスパンで、例えば5年も10年もかけて学部を評価するのではなくて、今この場で、開設した途端に、ある程度社会から評価されるようにならないといけない。これだけ意見が2つに分かれている学部をデビューさせる時に、とにかく中途半端な形ではダメだという命題がありました。そこに、私と一緒にやっていた澤田だとか高橋、横田、何人か面白い人間が集まってきました。例えば偏差値を上げるためには科目はどうするか。これは、予備校の方に予めリサーチをした結果、1科目ということになりました。1科目入試だったら高値で上場できる。よし、1科目入試にしておこう。自己推薦も入れておこう。自己推薦というのはあの当時始まったばかりで、中央大学の中でも果してどうかといわれていましたが、とにかく高値で上場するために、ありとあらゆることをやりました。

学生が入ってきてからは、徹底して顧客重視でやりました。といっても、よくいわれているような、学生の視線でもの考えると、学生のことを考えて行動するとか、そんな生半可なものではないのです。1学年250人で小さい学部でしたけれども、その学生たちの名前を全部覚えました。それから、朝は必ず学生が来た時に挨拶をする。帰る時も挨拶をする。そして、ともかく学生が話に来た時には、ルーチンを全部ほっぽり出して行く。先生が話しかけてきても、それは関係ない。ともかく学生なのだということです。学生が窓口に来て「すみません」といったら、皆で奪い合うように行く。これを徹底してやりました。学生に私たちの方を向いてもらうためです。ともかく学生達に、この学部をつくるのに自分たちも参加しているのだという意識をもってもらうために、ありとあらゆることをやりました。私も朝から晩まで、どうやったら学生が喜んでくれるか、どうやると学生がこっちを向いてくれるか、そういうことばかり考えていました。いろいろなことをやって、その結果、学生たちが自分たちの学部であるという意識をもってくれました。学生が自分たちの母校に帰った時に「あの学部は面白い」といつてくれる。田舎に帰るからハンドブックをくれといって、高校に配ってくれる。私どもが何回も高校に行って、綺麗な言葉を並べて、うちの大学、学部は素晴らしいというよりも、はるかに効果的なのです。

少なくとも、事務室はコンビニエンスです。私どもが考えたのは「開いてて良かった学部事務室」ということです。当時はたった5人で全ての業務を無理やりやっていましたが、大体11時12時まで1人か2人残っていました。その間ずっと事務室を開けていますと、11時頃に「学割お願いします」と来たりすることがありました。たしかに過重労働ではありました。

こういった私どもの試みというのは、中央大学の中では一般化しませんでした。なぜかというと、何でそういうことを私たちがやっているのか、他の人たち、つまり、この学部に関わった人たち以外は全然知らなかったからです。知らなかったというのは、ちょっと語弊があります。知っているはずなのですが、どういう試みをやって、どういう効果を得たいがためにやっているのかということ、そもそも元々から考えれば、新しい学部をつくって、マンネリ化した中央大学の新しい一歩を踏み出すためにいろいろなことを試みていること、ここところがしっかりと共有されていませんでした。ですから、中央大学の中でも非常に特殊な連中が、特殊なことをやって、特殊な結果が出たということしか評価されませんでした。

結果的には、この仕事に関わった人間の学内の評価というのは最悪でした。約束は守らない、ルーチンの記録は残さない、ミスは平気でやる。ただ、私が申し上げたいのは、戦っている相手というのは、ひょっとするとそれは学内にあるのではないかということです。外に向かって戦わなければいけない時に、実際にはほとんどのパワーを、学内に向けての戦いに使っていたような気がします。ルーチンを守り、いかに合理的に、いかにミスなく、いかに早くやるかということが職員の価値であるという時代が、ずっと続いていました。私は、若い人たちによく言っています。君たちのやっているルーチンの仕事は、あと5年くらいしたらなくなってしまうよ。別に専任職員がそんなものをやらなくてもいいのだ、と。そうはいつでも、やっている人たちにとっては真剣です。目の前に仕事があるのだからそれをやるしかない、という

わけです。それはその通りだと思います。しかし、少なくともそういう時代が、そういう可能性がすぐ身近まで迫っているのだということを認識しなくてはならない。それを認識させてあげようことをしない大学のシステムに対して、私はちょっと残念な気がしてなりません。

先ほど高橋さんから、中央大学はいろいろな試みをやっているからそれを紹介して下さいというお話がありました。確かに、ロー・スクール設置に向けて動いていますし、アカウティング・スクールという社会人を対象にした会計士の学校もつくろうとしています。ただ、学内的には、残念ながら意思決定のシステムが非常に遅いのです。きわめて民主的といわれていますが、下手をするとその議論をしている間に最初の構想が変わってしまいますし、構想自体が陳腐化してしまうということがざらにあります。これは、自分の所属している大学ながら、何とかならないかと思います。今申し上げたような危機感を大学の職員の間で共有できるように、ただただ祈るような気持ちで申し上げさせていただきました。

最後の課題として、限られたパワーをどういう形で配分をしていくかということがあります。皆が皆、大学改革に動けるわけではありません。ごく一部の人間しか、本当の改革に向けては動けない。ただ、動かない人たちも、少なくともその人たちが自分たちのために働いてくれているのだ。直接手助けはできないけれども心では応援しよう。そういう形をつくらない限りは、よくいわれるところの、大学の職員を活性化して大学改革に結び付けるということは、できないのではないかと。大学職員の危機感の共有と、改革に向かっている心が芽生えない限りは、大学職員が本当の意味で大学改革の重要な役割を果たすのは、難しいのではないかと思います。各大学、それから一番は私の大学が、その方向に動いてほしいと思っています。それから、多摩地域がもう少しアカデミックな地域として認知されるように、これからの活動について、いろいろな形でご協力をお願いすることがあるかと思っています。その節はよろしくお願いいたします。