

## 職員の企画力を高める

太田和 良幸（東京芸術大学）

ただいまご紹介をいただきました東京芸術大学事務局長の太田和でございます。今日は2枚ほどのレジメを皆さんにお配りしております。それから、ここに私が今年書いた本（『大学マネジメントの理論と実際』黎明書房、2003）があります。この本の中に書いてあることを、時々参照してお話いたします。お持ちになっていなくてもいいのですが、持っている方はご覧いただければと思っております。

それでは本論に入り、職員の企画力を高めるというテーマについてお話をいたします。具体的にどうしたらいいのかというのは、配付したレジメの2枚目に書いておきました。1枚目については少し端折ってお話したいと思います。

今なぜ職員に企画力が必要なのかということを考えてみますと、3つほど考えられるのではないかと思います。第1番の点は、これは皆さんすでにご存知だと思います。いろいろなところで話を聞いているし、実感されているところだと思います。何と云っても、18歳人口が急激に減少しています。高卒の2人に1人が大学に行く時代になってはいますが、供給サイドで大学の入学定員、キャパシティは進学希望者と同じようになってしまっているということです。受験生を奪い合うという状況が生じています。大学の職員がしっかりしないと、その競争に負けてしまうということです。うかうかしてられない、もっと頑張らなくてはいけない、ということで企画力が必要だということになっていると思います。最近、特にこの競争の状態がシビアになってきています。昨年、広島のある私立大学は定員が充足できず、経営をあきらめまして、今年度から募集停止になっています。そういう状況が、第2号、第3号と、これから続いていくのだらうと思います。収入と支出とを比べて見て、支出が超過しているような学校法人というのは、2000年以降急激に増えています。本の112ページには、支出超過大学法人数の推移が載っています。2001年に69から109と非常に伸びています。2002年度のデータもあると思いますが、多分、このカーブが急激に上がって150近くまでいっているのではないかと思います。学校法人の経営は非常に悪化してきています。

それから、最近、経済特区で株式会社で大学をつくったりということができるようになっています。東京リーガルマインドでは、司法試験の予備校のようなことをやっておられます。また、ビジネススクールをやっているデジタルハリウッドというところもあります。このように、今までは、国と地方公共団体と学校法人が大学の設置ができたのですが、株式ができるようになった。このようにして、どんどん我々の世界に新規の参入があります。つまり、供給サイドがどんどん多くなってきているわけです。需要が伸びないのに、供給が増えている。これをどうするのかということなのです。そういう過当競争の時代になっているということです。

それから、2つ目に、国立大学の法人化という問題があります。国立大学では経営という概念は、今までありませんでした。ただ、法人化すると、そういうことを否応なしに考えなければならぬ。したがって、国立大学の職員に企画力、経営力に関する知識がないと、法人による経営ができないということになります。今日こちらにいらっしゃっている方は、多分、私学の方が多くと思いますが、国立においても、こういう職員の経営感覚の養成というのが必要になってきます。国大協でも、今後どうしたらいいかということで、職員の研修のことも考えています。こういった動きは、私学関係者の間では最初のうちは自分たちには関係ないと思っておられたようですが、最近では国立大学が法人化すると私学と競争関係になり大変なことだ、ということで危機感があると聞いております。その点、私は、法人化する話が出た時点から、これは私学の利害と競合すると思っていました。しかし、幸いにして私学が反対しなかったので法人化が可能になりました。私個人として、国立大学の法人化がうまくいきそうなのでよかったですとっております。私学の方は、多分、非常に心配だろうと思います。国立大学の法人化の内容については、また機会がありましたらお話ししたいと思います。

3番として書いてありますのは、多分、ほとんどの人が何もこんなことは考えていないと思います。因果関係は必ずしもハッキリしないかもしれませんが、日本の教育研究のレベルは非常に低いということをお考えいただいた方がいいと思います。その原因はいろいろあるでしょうけれども、1つとして、教員が都合のいいようにやっているからということがあります。つまり、事務職員の出る幕がないのです。これまでの大学の運営というのは、そういうふうやってきたわけです。なぜ教育研究レベルが低いのがいけないのか。いろいろな問題が生じてきています。日本の高校を卒業した人が、日本の大学に入らないで海外に行ってしまう。頭脳流出です。こういう現象がすでに起きています。たまたま私の子どもが高校3年で受験です。アメリカの大学の連合体から、アメリカの大学へ留学しないかとの案内がきます。本当に学問をやりたいという人はアメリカに行ってしまう。こういうことで、日本の大学市場は段々小さくなっていくわけです。それから、日本の大学の学部を卒業して、アメリカの大学院に行こうと思っても入れないという状況があるそうです。6月30日の産経新聞に京大の西村先生が書いています。今までは、大学を卒業してから、アメリカの大学院を希望しても、大体は入れた。しかし、最近は、アメリカから断られるというのです。これは一部の現象かもしれませんが、日本の大学学部の卒業生の学問レベルが低すぎて、アメリカで受け入れるには恐ろしい。だから留学生はお断りだ。そういう内容が書いてあるのです。私はこれを見てビックリしました。その位、日本の教育レベルが下がっているということなのです。

同じことが別の面からも言えます。J A B E E（日本技術者教育認定機構）という団体では、世界標準の大学教育レベルのプログラムを認定しようとしています。日本の大学のレベルが低い、特に単位制の厳格な運営をしていないので、認定を受けられないということがあるそうです。日本の単位というのは安売りされていて、きちんと45時間の学習をもって1単位とするということが守られていないということだそうです。私は前任の大学にいた時にこの点についていろいろと経験をいたしました。この本を書くにあたって、名古屋大学の非常勤講師を

したのですが、授業をするのに、「適当にやって下さい」といわれました。何時間授業したらいいのですかと聞きましたら、集中講義は最初と最後はカットして真ん中をやればいいのだとのことでした。これにはビックリしました。そんないい加減に授業をやっていいのかなと思っていました。残念ながらこういうことは、多分、どこでもやっているのだと思います。また、前任の大学で大学院の演習の授業を今まで1単位にしていたのを、いきなり2単位にするということが問題になりました。同じことをやって、なぜ単位を2倍あげるのか。私は抗議をしました。そうしましたら、なぜ事務局長がそんなことを言うのか、あなたは教育に関係ないじゃないかと言われました。つまり、大学の先生は単位制度について十分な理解もなく単位をどのように授与するかということ、誰も真剣に考えていないのです。そういう状況で単位を安く売っているものですから、日本の大学レベルは下がってしまっているのです。今、インターネット大学といったものができています。全てをインターネットを通じて授業を受けて単位がとれるということが、認められています。それは、日本国内でもそうなのですが、日本国内にいて海外の大学のサービスを受けて勉強して、外国の大学を卒業できるということが可能です。もちろん、語学の問題はあります。今は英語でしかできませんが、そのうち日本語で外国の大学の教育サービスを受けられるようになります。日本にいて外国の大学を卒業できるというふうになります。このように、教育サービスのグローバル化、国境を越えた競争状態がどんどん拡大していきますと、誰も日本の大学に行かなくなってしまうということがおきます。もちろん、だいぶ前から日本の企業は就職の時に、外国の大学を卒業した者を採るということがあります。日本の大学の出身者より優秀だからというのが理由だそうです。こういう状態がおきたのは、「教員が自分の都合のいいようにやっている」からではないかと考えています。

諸外国の大学の運営の仕方はどうなっているのか。日本の大学の運営の仕方と比べてみたらどうなのか。どこの国をみても、学外の人が大学の運営に関与できるという仕組みができています。アメリカでは、理事会制をとっているところが多いです。学長も理事会のメンバーではありませんけれども、学長ともう1人位は学内の方が理事になります。理事会の他の構成員は、州立大学であれば州の知事が教育長です。そういう人たちが学外から意見を言うというふうになっています。イギリスでは、カウンシルという組織が置かれています。地方行政当局や地元の産業界など、学外者が過半数をもって構成されています。実質的な意思決定機関であるカウンシルで、学外者の意見が取り入れられるという仕組みがあります。ドイツやフランスでも、同じように大評議会とか、管理評議会といった名称の機関があります。ところが、日本だけが教員だけによって運営されている。もちろんこれは国立です。私学の場合は、学校を設置するのは学校法人ですから、学校法人の考え方が大学に反映されるということはありません。国立大学はそういう教員中心の運営をしており、国立大学から私立大学に移った人が同じようなやり方を続けたため、結局、日本全体が同じような感じになってしまっている。こういう実情にあるのではないかと思います。こういうことで、個々の大学のレベルを越えて、日本の大学全体が危ない、危機的な状況にあると思っております。

次に2番目の、大学には経営という概念は無いという話をしたいと思います。経営という言葉

業と、運営という言葉について調べてみました。辞書によってそれぞれ解説が違います。同じ辞書でも版が違うとまた書き方が違いますので、ちょっと困りました。広辞苑の少し古いバージョンでは、運営というのは、運用経営の略と書いてあります。つまり、経営の一部分だというわけです。経営については、資源の最適配分をするのが経営だと書いてあります。そういう違いがあるというのはわかります。我々大学関係者で、大学の経営という言葉は、これまでほとんど耳にしてこなかったと思います。経営という概念があるのか無いのか。法令で、経営という言葉が使われているのかどうか調べてみました。昔ですと、法律用語の中にどういう単語を使っているのかというのは、なかなか調べるのが難しかったのですが、最近はインターネットで法令検索システムというのが公開されています。誰でも無料で検索できるのです。大学経営というキーワードで法令を検索しますと、無いのです。出てこない。よくよく探しますと、学校法人の経営というのが出てくるのです。したがって、学校法人には経営という概念はあるけれども、大学には経営という概念がない。もちろん、運営という言葉は出てきます。このように、法令用語を検索しても、大学経営というものは出てこない。ただし、国立大学法人法は別です。これは、今年出てきたばかりです。この本を書いた時は、その法律はありませんでした。国立大学法人法の中では、経営という言葉がたくさん出てきます。先ほど国立大学の法人化による経営が必要だというお話をしましたが、新しく法律ができましたので、経営という概念がにわかに出てきたということです。今まで法令の中で経営という言葉が無いということは、経営ができた人はいないということです。経営の専門家がない。そういう学問もない。それで今、山本先生がおつくりになりたいと思っておられるのだと思います。大学経営学というのは、今のところ成立していません。そういう学会もないと思います。ただし、事務職員の方が中心となって大学行政管理学会が数年前にできて努力されているのは知っています。しかし、大学の先生の集まりでそういうものはないと思います。そういうことで、いわゆる経営という概念はないわけです。そういう概念がなく、無責任な体制が横行しているということをし上げたいわけです。

ここから先は、大学の先生の悪口ばかりになります。もし先生がおられたら申し訳ありません。私は3年前に大学の事務局長になりました。驚いたのは、大学の中で責任の所在がハッキリしていないということです。経営という概念がないのですから、責任の所在もハッキリしないということはわかります。例えば、学長や学部長の任期が非常に短い。最も短い学長の任期は4年です。再任を認めない。どうしてこうなっているのか。やりたい人がたくさんいるからです。それで順番がある。つまり、権限はないけれども名誉があるということで、皆、交替でやろうということなのです。誰がなっても、実質的には権限がないから、別に大したことも言えない。学長や学部長の下にいる人たちは、誰が管理職になっても、その人から不利な扱いを受けるということはないだろう。だから誰がなってもいいということなのです。皆が管理職手当てをもらえるように、学長や学部長になる。こういうふうになっているのではないかと思います。そういう状況は全くナンセンスです。学長や学部長にリーダーシップを持たせなければいけません。そういうことで、文部科学省で10年位前になりますが、学長裁量経費という制

度を設置し、段々と増やしてきました。東京芸術大学でも、施設費を含めて1億5000万円位、学長判断で使用することのできる予算があります。全体の予算は人件費を含めると70億円位、人件費を除いても20億円位ありますから、その1割位しか学長の裁量で使えません。あとは紐付きの予算であり、必ず決まったように支出しなければいけない。それが今の国の機関の予算の制度です。

それから、学長を選挙で選んでいます。外国の大学では選挙では選ばず、理事会が指名するとか、そういう方式で学長を選んでいるところがたくさんあります。そういう大学ですと、理事会に対して責任をとればいいのであって、一般教員に対して責任はとらない。ところが、日本の大学は、私学の場合は理事会が指名するというのもあるのでしようけれども、ほとんどの大学が教員のみで選挙で選んでいます。人気投票で選んでいるわけです。こうなると、結局は仲間うちで都合のいいようにやってしまう。そういうふうになっているのではないかと思います。そこで、学外者の意見を取り入れる仕組みが必要になるわけです。国立大学の場合だと平成12年に運営諮問会議というものができました。やや形式的ではありますがけれども、学外者の意見を取り入れる仕組みを導入しました。これが、国立大学法人では役員に学外の人を入れる、あるいは経営協議会という経営面の審議をする審議体に学外者を半分入れる、というふうにつながっていくわけです。

実は、昨日、国立大学協会の総会がありました。報道等もございまして、ご存じかと思いますが、審議がちよっと遅れました。法人化に当たって、運営費交付金といって国から渡しきりでもらえるお金が十分もらえない可能性があるということで、皆怒ってしまったのです。国立大学協会の構成メンバーである国立大学の学長は、政治家とつながっている人はほとんどいません。地元出身の代議士と話もしたことがない。そういう人が多いのです。地元と結びつきがなかったからということがあるかと思いますが、こういう状態ですと、国立大学法人の予算を十分確保するための運動というのが限られてしまいます。やはり、地元の人やもちろん国政を預かるいろいろな方々と連絡を密にしてやっていかないといけないと思うわけです。

3番目です。皆さんがこれから考えなければいけないのは、生き残りではないということです。NHKで「生き残れるか 国立大学」というテーマの番組をやっていたようです。産学連携の新しい取り組みを、東京農工大を取り上げてやっていたそうです。私はこのテーマを見て、これは何だろうかと思ったのです。要するに、「生き残れるか」ということは、生き残れない国立大学もあるということを想定しています。一般の人は、国立大学でも生き残れないと思っているのです。それ位に厳しい状況なのです。競争の中で勝って、仮に生き残っても、死に体ではまずいのです。皆さんが努力されて、こういう場所で研修されていることを生かされて、大学のいろいろな方針としてどんどん先手を打ってやっていかないと勝ち残れないのです。その位に厳しいと思っていただいた方がいいと思います。大学の活力というのは、教官からは出てきません。事務職員からしか出てこないのです。教官は、自分たちのもっている情報を積極的に公開するということはありません。客観的にものが見られないということです。事務職員が、いろいろな正確な情報を得て、正しい判断をしていかなければいけないのです。

それでは、どうしたらいいのか。レジメの2枚目です。職員の力量をアップして、教員と対等に議論できる人材を育て上げる。私の経験では、今まで大学の職員でまともに教官と議論できた人はいません。私は前任の大学の教授会で、教官があまりに身勝手な議論をしているので、客観的な解説をしてあげたら、「お前みたいな事務局長は初めてだ。最低だ。」と非難されました。法令上の解釈を言っただけだったのですけれども。要するに、そんなことを皆は教授会で話さないわけです。単位の話もそうです。なぜ事務局長がそんなことを言うのだと教官が怒るのです。実際は、教官が間違ったことを言っているから正しいことを言っただけなのです。ですから、先生方としょっちゅう議論していました。そんな事務局長は珍しいと言われていました。皆さんもその位になっていただきたい。そして大学のマネジメント機能を事務職員の方に奪回してもらいたいと思います。国立の場合、来年法人化されればストライキ権が認められます。教官がおかしなことを言ったら、事務官はストライキをしてでも意思を貫く。それ位の気概がないとダメです。要するに教官にわがままを言わせないということです。

どうしたらいいのか。私の意見は、知識と、経験と、行動力がないと職員の企画力はアップしないということです。どれ1つも欠けていてはダメです。知識はいろいろなところで吸収できるわけです。一般的な教養から、職場でいろいろ勉強して、ここではOJTと書いてありますけれども、文科省のトレーニングを受けて得るものもある。いろいろな研修会に参加して勉強をする。あるいは、大学教育、大学院教育を受ける。職場にしながら教育機関に通って勉強する。それから、大学経営の問題については専門職大学院という形でこれから発展していくのではないかと思います。筑波でもそういうコースを企画していると聞いております。そういうコースが充実されることを望んでいます。現在、東京では桜美林大学で行われていると聞いております。名古屋大学にもあります。名古屋大学はまだまだ大学の職業人の養成、実際的な力量を養成するというようなカリキュラムになっておらず、教育学部の先生が教育学の観点から教えています。ですから、実際の事例が少なく、ちょっと物足りないのです。桜美林の方ももっといいコースではないかと思います。職員の方が勉強できるコースをもっともっと充実していただきたいと思います。

知識というのは多ければいいということではありません。いろいろ雑多な知識を単に頭に詰め込んでいるだけではダメです。うまく整理をして利用できるようにしないといけないわけです。体系的に、整然と整備して、それを使えるようになっていなければいけない。そのためには、日本の大学政策がどういう状況なのか、しっかり理解しておかなければなりません。今の日本の政策動向はどのような方向であるのか。高等教育政策はどのような傾向にあるのか。これは専門家によっていろいろな意見が分かれますと思いますが、大きく分けて2つあると思います。1つは、いわゆる量的な管理をしていたのが、質的な管理に転換しているということです。こういう視点を、皆さんよく理解しておいていただきたいのです。高等教育政策については、山本先生が高等教育計画課の職員だった頃は、高等教育計画というのをつくって総量規制をしていたと思います。要するに、高等教育が提供する入学定員をコントロールしていた。当時は、私学が入学定員の何倍もの学生を受け入れていました。その倍率をコントロールして、これ以上

は受け入れてはいけません。それ以上受け入れると私学助成がもらえません。こういう規制をしていました。ところが、最近はどんどん大学が増えていて自由に参入が行われています。総量規制はもうやっていないと思った方がいいわけです。今度は質を重視する政策に移ってきています。特に最近、21世紀COEプログラムですとか、特色ある大学教育新プログラムというものが始まっています。このように、競争原理に基づく、評価を通じた財政支援というものに、支援の仕方がシフトしてきています。研究費では科研費がどんどん予算を増やしています。来年度の要求額は、何と2000億円を越えてしまったということです。そういうふうにして、質を重視する政策に変わってきています。質を重視するということは、評価を重視するということです。評価システムがどんどん充実されてきています。自己点検評価をやりましょう、という話から始まり、外部評価を義務化しました。更には、第三者評価を来年からやろうということです。認証評価機関の設置など評価システムがどんどん充実してきています。量的管理から質的管理への転換ということです。

もう1つの政策動向としては、規制緩和、そしてそれと関連する自己評価という問題があります。大学設置基準がいろいろな面で弾力化されています。国立大学の法人化そのものも、自主的、自律的な運営に移行するという意味で、1つの規制緩和だと思います。事前のチェックという規制が緩和され、事後にきちんとチェックするための評価システムが充実されて来ている。こういう高等教育政策の流れがあります。これらを十分理解していただきたいと思いません。新しい国の政策というものを、いち早く皆さんの方で理解するという努力が必要だと思います。そのためには、大きな流れとともに、今度の施策がどうやって実現されていくかという、政策の立案から決定までの過程をよく理解することが必要です。一般的に政策の立案というのは、1番顕著なのは国会で法律が提案されて審議されて成立するというもの。つまり、国会議員がいろいろな人の意見を聞いてこういうふうにした方がいいと思われたら、法律を国会に提出する。それが1番わかりやすいわけですが、行政サイドで立案するというものも結構あります。もちろん、いろいろな方から意見を聞いて、こうした方がいいということに基づいているわけです。その過程というものをつかんでいただくと、この話はこういうふうになるんだなということが、大体予想がつきます。また、政府の審議会があります。大学関係ですと中央教育審議会の大学分科会。あるいは私的諮問機関もあります。そういうところの審議をよく注視していただきたい。そうすると、今どうということが議論になっていて、これはどういう施策に結びつくかというのがわかります。最近、一言一句わかるような詳しい内容の議事録がインターネットで公開されています。文部科学省のホームページ等を見ますとわかります。もちろん、国会での審議も、今ほとんどリアルタイムに見られます。そして、審議会や懇談会で議論された内容は、意見がまとまれば答申とか報告という形で世にさらされます。もちろんそれを見なくてははいませんが、それまでの過程をよく理解していただければ、そこに書いてある内容をより理解できるということになります。このようにして国の政策動向と政策決定プロセスをよく見ておくということが必要です。

今はいろいろな手段で情報が入ってきます。FAXや最近ではメールマガジン等、非常に便

利なものがあります。教育関係の記事をまとめてメールで送ってくれるというのもあります。毎日教育メールとか、読売教育メール等、私が知っているのはこういうものがありました。そういうところに登録をしておきますと、毎日毎日メールが届くというわけです。もちろん大学関係以外の情報も入ってきます。取捨選択して見ていただきたいと思います。そういうものを利用したり、また、自分から進んでインターネットを検索したりする。あとはこういう会議で個人的ネットワークをつくっていただく。学会にお入りになる。専門誌を読む。そういうことで、いろいろな情報を得ていただきたいと思います。

次に、経験はどのように積むのか、というお話をしたいと思います。もちろん仕事をしていく上で、OJTと言わなくても、仕事をしていればある程度の経験を積むことはできます。しかし、自分の経験できることというのは、非常に狭い範囲に限られます。そこで、大学のマネジメントの關係のいろいろな経験をするのでしたら、最低限、他大学の職場で仕事をするということは必要でしょう。同じ国立大学の中でも、A大学とB大学ではやり方が全然違うということがあります。したがって、他大学での経験というのは非常にいい勉強になります。それから、先ほど政策決定プロセスの話をしました。文部科学省での経験というものは是非積んでいただきたいと思います。大学にいただけではよくわからないようなこと、政策決定の過程がどうなっているのか、自分の目で、肌で体験できます。こちらにおいでの方は、自分が進んで文部科学省に研修に行くというわけには行きませんでしょから、管理職の方をお願いしたいのですが、これから伸びるとされる職員の方が、いろいろなところで研修を受けられるようにしていただきたい。特に文部科学省に行って研修をしていただくためになると思います。もちろん仕事は辛いし、夜遅くまで仕事をしますけれども、そこは勉強だと思って我慢していただきたいと思います。といいますが、別に文部科学省のPRをするわけではありません。自分が文部科学省で仕事をしていたことを振り返りますと、非常にいい勉強だったと思いますので、皆様にもおすすめするという事です。

それから、異業種体験という方法もあります。設置形態の違う大学で仕事をするというのは非常にためになります。私が前任の大学にいた時にも、部下を3人ほど1年間私学に研修に出しました。最初は私学で受け入れてくれないのではないかと心配しました。やはり、断られた大学もあります。当然だと思います。私学は私学の経営というものがあります。他の私学にも教えないこともあると思います。そういう秘密を盗まれてしまう可能性もあります。国立大学の法人化ということを理解している私学だったら受け入れてくれないだろうと思っていました。しかし、幸いにして、受け入れてくれた大学がありました。同じ大学に3人も行かせてはもったいないですから、全然違う性格の大学にそれぞれ送り込みました。多分、国立大学の職員が私学で研修したのは、前にも後にもこれしかないと思っています。そういう研修をしてきた人たちが戻ってくると報告会、セミナーを開きまして、皆に知識、経験を広めております。芸大でもやろうというのですが、芸大は職員の数が少なく余裕がないのです。特に国立の職員が私立の大学で研修をした成果として、無駄な時間を使わない経営、運営の仕方が非常に勉強になったといえます。研修を受け入れてくれた学校は、丁寧に大学の経営の全体がわか



るように部署を点々と変えてくれたのです。丁寧に指導をしてくれた私学がありました。本当に感謝をしています。皆さんも、こういうことを経験されたいと思います。私学の方は国立に行って勉強してみる。そういうこともいいのではないかと思います。

今申し上げた経験というのは、自分が経験していることがどういう意味があるのかというのを理解できませんと、同じ経験をしていても役に立ちません。やはり知識の裏付けがあって初めてその体験が生きるわけです。ですから、知識と経験というのは表裏一体です。どちらも充実してやっていただきたいと思います。

次に、3番目です。行動力です。レジメには「性格？」と書いてしまいました。もちろん、個人個人の行動力というのは、もって生まれた性格によるのだろうと思います。その行動力をどうやって発揮するかということになりますと、これは学内の意思決定システムをよく理解していないとダメです。この問題は、この人に話をすれば解決する。あるいは、そういう明晰なシステムでなくても、学内の力学を理解することが、行動力を発揮する前提になるのではないかと思います。

ここまでいろいろお話をいたしました。最後に申し上げておきたいのは、何と言っても職場の人間関係が大事だということです。気持ちよく仕事ができる。そういう職場をつくるということが必要です。そういうことが前提にあって職員がやる気を起こす。そのやる気を起こしていけるように、上的人是は下の人を引き上げてあげなければいけない。そういうふうに思います。簡単ですけども、以上で私の話を終わらせていただきます。ご静聴ありがとうございました。

#### <司会（山本眞一）>

どうもありがとうございました。事務職員は教員の世界に口を出すなというような雰囲気の中で、教官とも喧嘩をし、かつまた部下の人たちに気持ちを傾ける、人間関係をよくしておかなければならない。大変ということですね。しかし、それらは全て太田和さんの実際の仕事の中から出てきたお話です。大変説得力があると思いました。

あと50分ほどございます。今日もたくさんの方がいらして下さいました。ぜひご質問やご意見を出していただきたいと思います。

#### <フロア>

最後の方のお話の行動力についてお聞きします。職員の企画力ということで、企画を大学の経営に反映させていくことが必要だということでした。国立大学の方に話が限定されてしまって申し訳ないのですが、国立大学法人法というのは、いわゆるトップダウンが重要視されているということです。トップの命令が下に行き渡るということですから、如何にして企画をトップに持っていくか。そういうことが行動力、あるいは企画力における実現力ではないかと考えるわけです。大学の組織を考えた時に、トップにおけるスタッフ組織にいればいいのですが、そうでない方からボトムアップで企画を上げていくのは、なか

なか難しいような制度になっているのではないかと考えます。その辺はどのようにお考えでしょうか。

非常にいい質問だと思います。確かに国立大学法人法の経営の仕組みは、意思決定をトップダウンで行えるようになっていきます。ただ、従来のボトムアップの意思決定をしてはいけないということではありませんし、その方がいい場合もあります。と言いましても、ボトムアップの意思決定というのは、ともすると今までのように皆が議論に参加して、ああでもないこうでもないと言って無駄に時間を過ごしてしまう。そういうことを想定しがちですが、そうでないボトムアップがあってもいいと思うのです。もちろん、トップダウンで意思決定をするにしても、こういうふうにしたから君たち従いなさい、というふうに命令をするような意思決定ではうまく機能しません。要するに、素人がゼロから議論をして無駄に時間を過ごさないで、専門家がきちんとした判断で決定をしていく。その決定されたことを十分学内で周知して、理解を経た上で実行に移す。こういうふうにしないうまくいきません。それから、職員の立場に立つ。職員が大学の意思決定に参画したいと、いろいろなアイデアを持っている。そういうものを汲み上げる仕組みをつくらないうまくいかない。トップに全能な人が集まっているわけではありませんから、全てのことを間違いない最適に決断できるのかということ、そんなことはないわけです。いろいろなアイデアがあれば、それがトップの意思決定まで届くように考えなければいけない。私が考えていますのは、昔の言葉で言えば目安箱です。そういうようなものをつくって、誰でも意見を言えるようにする。そして、その意見に対してどこまでお答えすることができるかわかりませんが、責任をもって執行部で返事をできるような双方向の情報交換ができるようにする。今は、Eメールのアドレスさえちゃんと周知しておけば、自由に意見が言えます。たくさんの方が集まって皆で議論をする必要がないのです。いいアイデアがあれば、1人だけでもストレートに意思決定の責任者のところに届くようにすればいいのではないかと。このように思っております。私も学内で発案しているところです。

#### <フロア>

大変貴重なお話ありがとうございました。単位制の厳格運用ということで質問させていただきます。例えば、アメリカを始めとする海外の入るのは簡単だけれども卒業するのが難しい、というようなシステムを日本の大学につくった場合、厳しいことを嫌がる学生が増えておりますので、そういう抵抗があるのではないかと懸念しています。もし仮に日本の大学で海外の厳しい単位取得システムが導入された場合に、日本の学生たちはどのような反応を示すか。ご意見をうかがいたいと思います。

その話もいろいろ面白い話です。現に一部の私学ではかなり厳格に単位制を運用し始めています。関東では例を知りませんが、関西にはあります。そういう大学は、今の若者の気質に合わないから入学志願者は少ないかということ、そんなことはないようなのです。しっかり教育を

するというイメージが広まれば、勉強したいという人は、その大学を志願してくると思います。そして、その大学を卒業した人の資質が非常に高いということが証明できれば、教育の効果が非常に高いということです。これは、就職面からも高く評価されることになると思います。ただやはり、経営という観点から考えますと、厳しく教育すると卒業する人の数がどうしても減ってしまいます。つまり、授業料収入が十分見込めないという、マイナスの面もあるというのは否定できないわけです。そこがちょっと痛し痒しなのです。そういう大学がよい教育をしているのだということを、なるべく早く実証して世間に広めて、志願者を増やすというふうにしていくしかないのではないかと思います。

### <フロア>

大学職員になって3年目です。大学に入って、すぐに思いましたのは、レジメの1の3に書いてあります、教員中心の都合の良い運営ということです。ありていに言えば、やりたい放題の教員。言い方を変えれば、何でもあり。そして一方では、何もしない、何も教育もしない、研究もしないで済んでしまう、ということに驚いたわけです。企画の立場で何だろうと思った時に、はたとわかりましたのは、就業規則、服務規程が教員にはないということです。国立大学は調べられなかったのですが、私大の規定をいろいろ調べましたら、多くの私立大学で、教員の就業規則、服務規程はないということを見つめました。いくつかの大学は服務規定があるのですけれども、罰則規定がないのです。罰則規定が無い服務規定は、結局は何ら拘束力がないのではないかと思います。その辺に関して、就業規則、服務規定、教員に関するそういうものに対してのお考えと、現状の国立大学での規定はどうなっているのか。また法人化に伴ってその辺がどう変わるのかどうか。教えていただければと思います。

私学で就業規則や服務規定がないということは、ちょっと驚きました。国立大学法人の就業規則、服務規程をつくるに当たって、私学の規定を集めました。規定自体はあると思います。ただ、それが規定通り運用されていないというのが実情かと思います。国立大学もそうなのですが、勤務の仕方というのは規則で決まっているのですが、運用はいい加減になっています。たとえば、国立大学では、勤務時間の割り振りの制度を作っています。月曜から金曜までの何時から何時までを勤務時間とする、というふうに決めています。そして勤務割り振り表の中に、この日は自宅研修日だと言って大学に来ない日があります。自宅研修を何時間やっていたかという、はっきりした基準はありません。ある程度のノルマで授業数はこなしていれば、あとは何をしてもいい、というようなことをやっています。月曜日と金曜日を自宅研修日にして通勤をしないようにするとか、そういうことをやっている人も見られます。これが、今後の国立大学の法人化の1つの問題点になっています。というのは、法人化すると、そんなルーズな勤務時間管理をやっていたのはいけない。法令で勤務場所を離れて研修できるということになってはいますが、今までは、勤務場所を離れているところが、ほとんど自宅なのです。なおかつ、ではどういう研修をやって、どういう成果が上がったのかという報告書も出し

ていない。こういうふうにルーズな運用をしているのです。私は法人化後は、そういうことは認められないと思っています。ちょうどいい機会ですから、きちっとした仕組み、運用でやらずにはいけないと思っています。これを学内で言いますと、非常に反発が起きるのではないかと考えていまして、どういうタイミングで言おうかと考えているところです。国立大学法人で、教員の勤務形態として裁量労働制というシステムを導入した時に、今までのルーズな勤務形態をそのまま引きずってしまう可能性があるのです。働かない者は、給料をあげない。食うべからずということで、徹底してやらないと人件費の管理がうまくできない。無駄な人件費を支出することになりますので、大学に来ない人は給料をあげてはいけません。もちろん、勤務場所を離れて研修しているのだったらいいのですが、どういう研修をしたのか報告書を出さない。こういうふうにやろうと思っているのです。日常的に通勤できないような遠方に住所があるのはおかしいと思います。そこで前任大学では朝勤務時間が始まったら出勤簿を表に出して、出勤しないと印鑑を押せないようにしました。その位きちんとやらないとルーズなのは直らないと思います。これが徹底してできるかということ、なかなか難しいのですが、努力していきたいと思っています。

#### <フロア>

今日はお忙しい中、懇切丁寧にご説明いただきました。ありがとうございました。お配りいただいた資料の2枚目のⅢ「どうしたらよいのか？」の中の1に、専門職大学院コースが出ています。このことでおうかがいしたいと思います。この研究会を主催されている大学研究センターの山本先生のところで、大学の経営人材を養成するコースをつくろうという計画があります。このセミナーもその一環かと思えます。桜美林大学でもすでにスタートしています。こういうところを卒業した人を、先生の大学でどういうふうに位置づけをして、こういう人材を使っていくのか。そういう将来展望というものをうかがいたいと思います。この資料にありますように、知識、経験、行動力、いずれも大事な点だと思います。卒業をして大学に戻った場合、また、新しく別の大学に就職した場合に、その人が本当に学んだことが生かせるような状況には、すぐにはないと思うわけです。どういうふうにして、そういう力を伸ばせるようにするのか。それは、ご本人が行動力で一生懸命やるということが1番大事なことではあると思います。それを受けて、大学がそういう勉強をされた人に能力を発揮してもらうように処遇するなり、位置づけするなりして、その辺のことが本当に期待されているのかどうか。もう1つよくわからないのです。

立命館大学の理事長さんは事務職員出身の方だということですが、そういう人を育てるといことも大事な点だと思うのです。アメリカではそういう職域集団があって、自ら研修して地位を高めていくという組織があると聞きました。当面日本で、そういう専門職大学院を出た人が活躍することについて、その諸々の課題といったことについてうかがいたいと思います。

資料に専門職大学院コースと書いてありますが、今桜美林大学でやっているもの、名古屋大学でやっているもの、どちらも正式には専門職大学院ではないと思います。法科大学院とか、MBAのビジネススクールについては、専門職大学院の設置基準で来年度からスタートすると思います。新しい専門職大学院は、専門職の学位を出すということになると思います。大学マネジメントの専門職大学院をつくった時には、従来の学位とは違う学位を出すことになりま。それが、1つの資格に近いような形で、大学の経営サイドで認識されて処遇されれば、よりこのコースが広まっていくのではないかと思います。ただ、職員を受け取る方の大学としては、将来は幹部にしたいと思う人と、別にそうは思わない人とがあると思います。ですから、大学側の都合で言えば、この人は幹部にしたいと思って更に勉強させたいと思う人を、この専門職大学院に行かせて勉強をさせて、更に戻ってきたらその知識をうまく生かせるように経験を積ませる。そういうことをやりながら育てていくしかないと思います。ただ、大学の外の人が専門職大学院を卒業されて、専門職の学位をとられた場合、これはその人の人柄、行動力にもよりますが、それなりの知識があるということである程度の処遇をすることは可能なのではないかと。実は、これは私が個人的に思っているだけで、大学の中では議論していません。東京芸術大学でもそろそろ、職員の採用の仕方について将来どういう仕事につく人になるのかということを考えていわけです。今までは、公務員の試験を受かった人を採用して、分け隔てなくいろいろな仕事をさせてきました。そして、その中から育つ人は育つ、そういうふうにしていました。でも、これからは、採用の仕方をいろいろ工夫をして、この人は単純業務をやらせる人、この人は一般の事務をやらせる人、この人は将来は経営陣を支えるような頭脳集団にかかわれる人にしようということで、採用の段階から分けていきたいと思っています。その一環として、専門職大学院を終えた方がいらっしゃれば、将来的には大学の経営の中に入っていく人として位置づけていくということになると思います。

### <フロア>

外部資金の1つとして、同窓会を利用するということについて教えて下さい。

本の中で、寄付金、基金の拡大と書いておきました。アメリカの例なども書いてあります。アメリカは、寄付金がたくさん集まっているということです。79ページに、同窓会のことが若干書いてあります。日本では、自分が卒業した大学に対する愛着というのが非常に強いものですから、今までいろいろな面で同窓会から寄付を集めています。例えば、何十周年といった記念の時に集めて基金にしておくとか、そういうことをやってきたと思いますが、もっと卒業生を大切にして、アフターケアをよくする。そして、そういう結びつきの中で恒常的に大学を支援していただけるような仕組みをつくっていかないと、やっていけないのではないかと考えています。卒業生の管理というのは、なかなかやりづらいのです。まず、住所がどんどん変わってしまう。職業が変わってしまう。それをフォローしていくのは大変なことです。これは、大学の事務の人が一々やっていたのでは大変です。そういうことをする会社があります

し、同窓会のカードというのをつくって、カード会社に名簿管理をやらせれば非常にうまくいくのではないかと思います。そのカードを使って、もちろん在校生とか、職員もカードを持たせて、カードで何でもできるようにしてしまえば1番いいのですけれども。特に、卒業生については名簿管理をやっていく。そうすると、住所がわかりますので、その住所に宛てて、いろいろな情報誌を流す。もちろん、Eメールのアドレスを登録してもらってもいい。メールで定期的に情報を流す。大学に継続的に関心をもってもらう。そういうことがこれからは必要になってくると思います。現に私学は、そういう面では進んでいるのではないかと思います。今の国立の同窓会というのは、多分、学部単位になっています。全学的な同窓会というのは、あまり無いわけです。学部単位も、全学的なものも含めて、大学を支援してもらう非常に大きな団体として考えていかなければいけないと思っています。こんなところでよろしいでしょうか。

#### <司会（山本眞一）>

私が数年前にスタンフォード大学を見に行った時に、寄付金集だけで100人以上の職員がいました。どこどこで相続が発生したという、パツといって寄付金をもらうとか、ものすごい活動をしているようなことをうかがいました。日本では、それだけ職員を抱えていくということは大変です。カード会社と連携するというのは、いいアイデアだと思います。

ほかに質問がある方、どうぞ。

#### <フロア>

本日はありがとうございました。1点、お考えをお聞かせいただきたいと思います。日本の教育研究レベルの低下ということに関連してですが、欧米の大学院に進学できないような状況にあるというお話です。実は私は教務課で教育課程担当なのですが、兼任で教養教育企画室にも出ております。そこで、現在学士課程教育は教養教育に力点を置いてやる必要があり、高度専門教育は大学院にシフトすべきだろうという考え方があります。そういう考え方で進んだ場合、実際に欧米の大学院に進学できるようなレベルで学士課程を終えられるのかという不安がかなりあります。その辺のお考えをお聞かせ願いたいと思います。

今のお話は、私は詳しく知りませんので何とも申し上げにくいのです。確かに、日本の大学で教える内容と、外国で教える内容とで食い違う場合というのは生じてくるだろうと思います。ただ、日本の大学は日本の大学で、それなりの理念があります。今、日本国内では、一般的には教養教育の充実ということが指摘されています。確かに、外国へ進学するという面だけで考えれば、うまくいかないこともあるのではないかと思います。京大の先生の書かれた資料をお見せしましたが、京都大学の経済学部の例だと思います。京大の経済学部が、教養教育を重視してやっているとは思いませんので、かなり専門のことを重視して教育しているにもかかわらず

ならず、アメリカの大学院に進学できないということだろうと思います。今のようなご指摘は、多分、将来出てくるのではないかと思います。どうしたらいいかというのは、ちょっと今すぐには事務局長としての見解では、はっきり申し上げられないことです。充分お答えできなくて申し訳ありません。

#### <フロア>

事務職員の意識改革ということで、経営感覚をもって、少ない人材で努力しながら、効率的に仕事をしていかないといけないという認識はもっています。教官は、自分たちの権利意識しか主張しない人が多いわけです。法人化に向けて、教官にはしっかりとしてもらわなければいけないのですが、教官の意識改革を進めるためにどんな方法が考えられるかを、もしお考えがありましたらお教えていただきたいと思います。

これは今東京芸大でやっていることなのですが、事務職員を対象に法人化を理解するための研修会をやっています。この研修会に、教官の方も、また非常勤の職員の方も、興味のある方は出ていただけるようにということでご連絡をします。そうしますと何人かの教官の方もご出席いただいています。意識改革は、そういう趣旨の説明会を開いてやっていくしかないと思います。芸大では、7月に教官を対象にして法人化の説明会をやりました。これは非常にたくさんの方が参加しました。特に教授会の終わった後に引き続きやったということで、たくさんの方が参加されました。それまで教官は法人化の問題にあまり興味を持っていなかったようなのですが、そういう説明の機会を設けましたら、「良くわかった」という先生方もおられました。できるだけ何度も説明する機会を設ける。そういうことしかないのではないのでしょうか。あとは、法人化後は、運営の仕組みが変わるわけですから、否応なしにいろいろなことがわかってくると思います。法人化前は、主旨の説明会を頻繁に開催して、説得していくしかないと思います。

#### <フロア>

今実際に仕事をしていて、先日研修がありまして、その中で皆が共通して感じていることは、昔に比べて総合力のある職員が減ってきているということです。例えば、学生さんが相談に来たら、以前はそれはこうだと説明できる人がいたけれども、今は逃げてしまう。わからない。そういう形、いわゆる総合力という形で人材の育成ができていないということがあるわけです。それはなぜなのか。国立大学だけで考えてみると、例えば係長が仕事を抱えてしまっていて教育する時間がない。そういう意味では、私学に行きますと、かなり少ない人数でたくさんの教員の面倒を見ていらっしゃるということがあります。日常的に職員、部下を教育していくシステムというのは、どういうふうに考えたらいいのでしょうか。ご意見をお聞きしたいと思います。

国立の場合の事務職員の能力というのは、定員削減がかなり長い間続いた関係で、人数的に少なくなっているにもかかわらず仕事は減らないということで、確かに余裕がなくなっているということは現実の問題であると思います。国立の事務職員は、仕事の割には少なすぎる。もっと増やすべきだと思っています。これは、私学の方はどうおっしゃるかわかりませんが、私学でも非常にたくさんの事務職員を抱えているところがあります。芸大に来てから、比較するために私学の芸術大学、音楽大学の状況を教えていただくと、私学には結構、事務職員がいることが分かりました。一般的に私学は少ない人で効率的にやっていると思いがちですが、必ずしもそうではないのではないかと思います。また、私学の事務職員の方は実力があるからうまくできるのではないかと思ったりしています。特に就職関係等はかなり手厚くやられています。あるいは、入学試験の募集は、高等学校に行って大学の説明をしてくるのも事務職員だそうです。私学の場合は事務職員が教育内容まで勉強して外部で関係者に説明しているということがあるそうです。このように、事務の方が活躍する場があるように聞いています。

それから、これまで国立の場合、職員の人事異動が頻繁にありすぎて、十分仕事を覚えることができなかつたのではないかと思います。一方所に長くいますと、よくないということなのです。殊に経理関係には長くいさせない。それから、いろいろな都合がありまして、年功序列でぐるぐる人事異動をさせないといけない、ということを考え過ぎて、人を育ててこなかつたのではないかという思います。自分が大学で仕事をしてみて、もちろん大学外でもそうですが、やはり3年間1つのポストにいないと十分仕事ができない。1年目はまるっきり分からない。2年目にやっと、去年はこんなことをやってきたということが分かってくる。自分の新しい発想、アイデアを出せるというのは3年目だと思います。それなのに、国立の事務職員の人事異動の期間は大体2年です。場合によっては、1年ちょっとで動かしたりしています。それはよくないと思っています。私のところはなるべく動かないようにしています。

#### <司会（山本眞一）>

私の方で調査をいたしましたら、私立と国立で大きく違うことは、1つは、私立大学の、特に伝統のある大学の方は、地元の大学を卒業した職員の方が多い。教員もそうだという事で、かなり学内における立場が強そうですね。もう1つは、確かに私立は少ない人数でやっておられるようです。それは、学生数に対しては少ないので、教員対職員の比率は、むしろ私立の方が平均的には高いです。ということは、要するに、私の個人的な理解では、国立は教員がものすごく多いということ。教員が多いというのが国立大学の特徴ではないかと、私は思います。したがって、その辺が、私立と国立とで、経営、運営の面において考えなければならないところではないかと思っています。太田和さん、本日は本当にありがとうございました。



I 職員に企画力が必要な理由

1. 18歳人口の減少による受験生の争奪競争の激化→大学間競争の激化、総力戦化  
容易な新規参入。大学の閉鎖が始まる。  
株式会社立まで登場
2. 国立大学の法人化による経営感覚の養成の必要 →国大協でも検討。  
私学団体では脅威論
3. 教員中心の都合の良い運営による日本の教育研究レベルの低さ（に対する危機感）

諸外国の運営制度・・・学外者の参画が制度化されている。

学問の自由の矮小化（自己都合）とチェック機能の不備

教育レベルの低さ→日本人高校生の海外への流出、不可能（困難）な大学院留学  
ジャビーの認定困難 ←単位制の厳格運用

Eラーニングによる教育サービスのグローバル化

→WTOによる教育サービスの自由化傾向

→競争のグローバル化

II 大学には経営という概念は無い

1. 経営と運営の違い ⇒ 国語辞典と法令用語上の位置づけ  
経営の専門家の不在  
「大学経営学」の未成立
2. 無責任体制 学長・学部長の任期の短さ  
やりたい人が多くて交代制。  
権限が無くても名誉が欲しい。  
学長等にリーダーシップはない。  
選挙母体に配慮するから、思い切ったことはできない。  
学外者の意見をうまく取り入れる仕組みが必要。  
学長は地元の国会議員と没交渉。→バックアップがない。
3. 生き残り勝ち残り 11/13NHK「生き残れるか 国立大学」  
生き残りでは、死に体？  
勝ち残るためには先手必勝。正確な情勢判断

### Ⅲ どうしたらよいのか？

職員の力量をアップして、教員と対等に議論できる人材を育て上げる。  
教員独裁から、大学マネジメントの機能を職員に奪回する。  
必要があれば、かづくでも可能か？今こそ立ち上がる時？

#### 『知識と経験とこれらを活かせる行動力』

1. 知識 ← 教養、OJT、研修、大学（院）教育、リカレント教育  
専門職大学院コース  
大学政策の理解：政策動向&政策決定プロセス  
情報収集 via （情報 FAX、Eメール、WWW、VOD  
個人的ネットワーク、学会、専門誌 etc)
2. 経験 ← OJT、他大学との人事交流、文部省での実務経験、  
異業種（他の設置形態の大学を含む）経験
3. 行動力 ← 性格？