

これからの大学事務職員のあり方

山本 眞一（筑波大学大学研究センター長）

今日は、この 12 回のプログラムの最終回ということで、おさらいと言いますか、総括と言いますか、あるいは皆様方自身の問題をちょっと最後に考えてみたいと思います。それから、少し説明をして、後は少し早めに終わって修了証書をお渡しします。修了式と言うと変ですけども、修了証書をお渡しいたします。それで 12 時に終わる予定ですので、どうぞよろしくお願いいたします。

第 1 回目の山内先生から前回の吉田先生まで、大学にまつわること、特に職員の皆様方に、あるいはこれから職員になろうという皆様方に参考になるだろうと思われるものをピックアップいたしまして、11 あるいは今日も入れると 12 のテーマに分けてまして実験をしてみたわけです。

どうしてこのようなことをする必要があるのか、そしてまたどうして皆さん方にこういうプログラムに参加していただきたいと私たちが思っているかと言いますと、今まさに、大学というものが変わりつつあるわけです。皆さん方はこれまでは「自分なりにいい仕事をしてきた」とか、あるいは「自分は仕事ができるのだ」というような自信を持っておられる方も多いのではないかと思います。しかし、これからはこれまでと同じようなやり方では通用しなくなるのではないかと、こういう心配をしているわけです。

「失敗は成功の母」とか「成功のもと」などと言いますけれども、私は「成功は失敗の父」だと思っております。つまり、成功体験にあまりにも忠実だと必ず失敗するときがくるということです。まさにこういう変化の激しい時代には、いろいろな新しいマネジメントの手法であるとか、あるいは大学についての考え方、これらを常に学びとる必要があるというふうに私は思っているわけです。これは国立大学も私立大学も、あるいはその両方を通じる大学一般についても言えることです。ここに具体的に二つだけ項目を挙げております。

「行政改革と国立大学の立場」と、「経営問題としての 18 歳人口減」ということが書いてありますが、この二つともかなり深刻な問題です。特に今回は文部科学省の方がたくさんいらしていますし、それから国立大学の方も多いですから、大体 3 分の 2 ぐらいの方は国立大学の関係者です。

国立大学にとって今最大の課題は、もちろん法人化に備えてこれからどうしていくか、あるいは法人化後はどのようなことになるのかということだろうと思います。法人化については後からまたもう一度お話をしたいと思いますので、「経営問題としての 18 歳人口減」というところで少し皆さんに考えてもらいたいと思います。

本日 2 枚資料を用意してまいりました。1 枚目は、図だけ書いた資料です。これをご覧ください。この図表 1 は平成 13 年度（2001 年度）、つまり去年の春の大学入試のデータです。このデータは、本来ならば公費である補助金を受けて運営している私立大学は、受験生が何人いて、何人合格させたというデータは、いわば公共的な性格をもつものですから公開すべきだと思いますが、なぜかこれまでは公開されていませんでした。

ところが、これがどういう経緯かは知りませんが、ある雑誌に全部載りましたので、493 大学のデータをプロットしてみました。志願率と定員充足率のかかわりです。

こうやってみますと、いろいろなことがわかります。大体普通の大学は定員の 1.2 倍程度の学生を合格させているということが歴然です。しかし、それとともに非常に心配なことは、志願率がかなり低い大学も多いということです。「実質志願率」と書いてあるのは、形式的な志願率はすごく高いところはたくさんありますが、実際ふたを開けてみるとよその大学のほうに行ってしまうというようなケースがあるので、それを少し割り引いた志願率という意味でお考えください。

そういたしますと大体真ん中辺りはちょうど 2 倍ぐらいです。つまり、今は私立大学、もちろん大学によってはたくさんを受験生を集めているところも多いですけれども、平均的なところというと大体定員の 2 倍程度しか実質的に志願者が来ていないということです。それでその 2 倍よりも競争率の高い大学は、ご覧のように、大体定員の 1.2 倍ぐらいの学生を合格させているようですが、競争率が 2 倍を割ってくると、だんだんと定員充足率のほうに響いてきて、定員の 1.5 倍ぐらいのところになりますと、ずっと左下のほうに下がっています。つまり、志願率と充足率との関係があるということがわかります。ちょっと難しく言えば相関関係があるということだろうと思います。

つまり、これを見ますと、昔我々が「受験競争が大変だ」などと言っておりましたが、今はそういう状況ではなくて、むしろ大学がいかにして学生を集めるかということが問題であるということが如実にわかるわけです。

つまり、大学の入り口一つとってみても、これまでは群がる受験生をいかに公正に学力試験によって選抜するかということが大学の入試にとって最大の課題であったかと思いますが、今はもはやそんなことは言っていられない。多くの大学はいかに多くの受験生を集めてくるか、あるいは、いかに多くの学生を確保するかと、こういう問題に変わりつつあるわけです。

もちろん、入試の多様化ということもあって、最近はこの志願率が高い大学も低い大学も含めて、推薦入学であるとか、AO入試であるとか、さまざまなことを実施しておりますから、必ずしも学力試験一本というわけではありませんが、こういう状況になっています。これは 4 年制の大学です。短期大学はもっと大変な状況になるのはもう皆さん方ご自身がご存じだと思います。

それから、国立大学は今のところ幸いにしてというか、こういう状況になっているところはないと思いますけれども、これからますます 18 歳人口が減ってまいりますと、「どうなっていくのかなあ」という感じもしないではありません。

しかもこれは 2001 年度のデータです。皆さん 18 歳人口がどういうふうに動くかということをしていろいろなところでお聞きになっていると思います。もう一枚の文章の書いてある資料の図表 1 をご覧いただくとわかりますが、1992 年がピークで、18 歳人口はおよそ 205 万人です。それが現在どんどんどんどん減っているわけです。去年、一昨年、それから一昨々年の 18 歳人口は大体 150 万人で、一時的に安定していましたが、今年の春からまた減る模様です。

旧大学審議会の議論などを見ても、2009 年には 120 万人になり、今の大学・短大入学志願者と大学・短大が受け入れ可能な人数とがほぼ一緒になると。つまり、数字の上では全入の状態です。

もちろん全入というのは非現実的な想定でして、大学には人気のあるところもあれば、人気の

ないところもあります。これはこれで一目瞭然ですから、人気のある大学は相変わらず入るのが難しいでしょうが、そうでない大学がどんどん増えるということです。トータルとしても 2009 年には志願者と合格者がほぼ 1 対 1 で対応してしまうということになっています。

そこで皆さん方はまさか誤解はしておられないでしょうけれども、しばしば見られる議論は、2009 年には志願者数と合格者数が一緒になってしまうので、「さあどうしましょう。何とか 2009 年をしのぎましょう」と。2009 年さえしのげば、またその後はまた事態がよくなるというふう

に思っている人はいないでしょうか。

ところが、いろいろな人口予測があって、特に旧厚生省の人口問題研究所の長期予測によれば、中位推計ですが、18 歳人口は 2010 年代は大体 120 万人で推移するけれども、その後は再び減り始めまして、2050 年には 81 万 7 千人というこういう予測が出ております。

つまり、2009 年さえしのげば大学は安泰だということでは決してありません。二番底と言いますか、2020 年頃から再び急激に子供の数が減ってくるという予測がなされております。しかも、これまでのいろいろな人口予測は多少多めの予測でした。現実はそのよりももっと低め低めに推移するという傾向がありますから、この数字ですら若干楽観的なものが含まれているかもしれません。

要するに、我々は今後 50 年先を見越せば非常に厳しい状況にあるわけです。皆さん「50 年先なんて私には関係ない」と思っている人がほとんどだろうと思います。今、20 歳の人だって 70 歳になるわけですから、そのころ定年制がどうなっているか知りませんが、50 年後にまだまだ大学の経営あるいは大学の事務をやっているとはだれも思っておられないかもしれません。

しかし、その変化の前兆というのは、2020 年頃から始まるわけです。2020 年というのと、あと 20 年弱です。若い方というのはなかなか日が経たない、年が経たないと思っておられるかもしれませんが、私ぐらいの年代になると過去 20 年間というのは「あつと言う間に過ぎたなあ」と、こういう感想を持っておりますから、おそらくこれから先の 20 年というのはあつと言う間に来ってしまうのではないかと思います。

ここにお集まりの皆さんは、平均年齢が大体 40 歳ぐらいだと思いますので、20 年経ってもまだお勤めである可能性が高いです。大体 60 歳です。またまた一層大変な時代をご覧になるかもしれません。ですから、こういう時代があればこそ、皆さん方はますます自分の大学あるいは我が国の大学全体が一体どういうふうに動けばいいのだろうか、どういうふうな役割を果たせばいいのだろうかということを真剣に考えていく必要があるだろうと思っております。

そこまでが前提です。ちょっとあまり抽象的な話ばかりしても皆さん方の議論の取っかかりがないと思います。私自身も実は大学職員をやったことがありますので、そういう立場から、今のことと少しつなげる努力をしてみたいと思います。

ところで、皆さんは大学職員を何年ぐらいやっておられますか。大学職員を 5 年未満の人はどのくらいいますか。いませぬね。10 年未満の人はどのくらいですか。では 20 年未満の人はどのくらいですか。大体ほとんどの人は 20 年未満というところですね。

私は 5 年ほど大学職員をやりました。実はこうやって経歴をつらつら書いてみますと、「いろいろな立場で大学を見てきたんだなあ」という気がしております。

最初はもちろん普通に大学に入って勉強をしたわけです。昭和 42 年に大学に入りました。42

年というはまだ紛争前です。紛争前ですから、まだ多少古き良き時代の大学があった時代です。進学率もまだ 20% いくかいかないかぐらいの時期ですが、入りましたらすぐに大学紛争があって、それなりに大変でした。私は学生ですし、どちらかという一般的な学生でした。もちろんクラス討論とかいろいろ深刻な議論というのもあったし、いまだに私の教養のときのクラスは、同窓会を統一的には開けないと、必ずあちら系とこちら系と真ん中辺りと分かれて同窓会をしなければ人が集まらないというようなこともありますけれども、しかし、あまり世の中のことも知らずに 5 年間を過ごしてしまったような気がいたします。

ですから、そういう中で見る職員というのは、たぶん私の意識の中にはあまりなかったと思います。せいぜいあったとすれば、例えば、育英会の奨学金をもらうために厚生課に行って、印鑑が違うと怒られて憤慨した話とか、あるいは学部の事務室に行って成績証明書もらったとか、あるいは私のときはもう卒業式などありませんでしたから、学生証と引き換えに卒業証書ももらいに学部の事務室に行ったとか、そういうときに対応してくれる職員の方は覚えております。それから、なぜか覚えているのは、附属図書館でのコピーです。あのころのコピーはすごく汚かったですけれども、1 枚 40 円もしました。書類を何枚か書いて、印鑑を押してもらって、そこに何と文部事務官だれのだれだれと書いて名前が麗々しく書いた紙をいただきまして、「えーっ」と思ったことがあります。しかし、ほとんど大学職員というのは、普通の学生から見ると実はどんな人かわからなかったわけです。

私は昭和 47 年に文部省に入りましたけれども、そもそも文部省に入る動機は、教育が大事だから教育行政をやりたいと思ったわけで、その教育行政というのは、どちらかという小学校や中学校や高等学校のことを頭に浮かべておりました。

ところが、配属されたのは、ここにあるように大学課というところでした。当時、私も本当に不勉強だったと思いますが、その時に初めて文部省の多くの人間は、大学行政や大学の運営にタッチしているということがわかりました。学生というのは大体そんなものかもしれません。

今は文部本省に直接採用される職員の人も結構多いと聞きますけれども、私が文部省に入ったころは、ごく一部の職員以外はみんな大学から来ていました。ですから、霞が関で行政をやっている方々は、もともとはここにおられる大部分の方と同じように、大学で事務職員としてまず仕事をスタートされて、それから文部省に転任して、そこで行政の仕事をされている。こういうことだということも初めてわかったぐらいでありまして、そういう意味では、あまり職員のキャリアパスというのはよく知られておりません。

しかし、行政の立場から大学を見ていると、いろいろ問題があるということが日々の仕事の中でわかってきたわけです。例えば、大学課というところでは大学院の改革です。当時、昭和 47 年頃すでに工学系の大学院修士課程というのはかなり普及をしておりましたし、大学院が単なる研究者養成ではなく、高度専門職業人養成ということが大事であるということもわかっておりましたけれども、制度的には必ずしもそういうふうにはなっていませんでした。

しかも、今は「大学院設置基準」という省令がありますけれども、当時は「大学設置基準」はありましたけれども、大学院に特化した設置基準がなく、大学基準協会の大学院基準や大学設置審の内規、こういったもので運用していたわけです。そこで「大学院設置基準」を作る必要があるということで審議会ですらいろいろと議論をしながら詰めていくという作業をしておりました。

それから、技術教育課は今の専門教育課で、短期大学係というのがありました。この係は今大学課へ移ってしまいましたけれども、500ほどある短期大学を相手にして、いろいろと情報を提供したり、あるいは、いろいろな施策をここで練っていたわけです。そういう経験がありませんが、行政の立場で大学を見るというのは、ある意味では非常に一面的です。一面的というのは、例えば、当時の文部省、今の文部科学省は、学部長先生や学長先生あるいは場合によっては普通の教授の方々がよく出入りされていますが、私は一度もそういう先生がすごく威張っているところを見たことがありません。それは当然と言えば当然で、霞が関に来る人は何か頼みごとがあつて来るわけですから、たぶんそうだったのだと思います。

ところが、私は昭和54年にどこかに出ないといけない。今もそうですけれども、別に文部省だけではなくて、ほかの役所もそうですけれども、上に上がるときに、例えば、係長から補佐に上がる時には、必ずどこかに出ます。県の教育委員会であることが多いし、場合によっては外国に出る人もいますけれども、どこかに出るということで、私は東京大学に出ることになりましたが、その時にある先輩が私にアドバイスをしてくれました。

それは「大学の先生というのは、文部省に来るときはにこにこしているけれども、大学に帰ると怖い顔をしていますよ。特に職員に対してはそうだから、あなたも気をつけなさい」と、そういうアドバイスをいただきました。そこで私はそういうアドバイスを胸に秘めて、東京大学の庶務部の広報企画課というところに行きました。この広報企画課というのは、残念ながら今はリストラをされて総務課の中に確かあります。いつごろ変わってしまったのでしょうか。

まだ30歳でしたけれども、そこに参りました。「せっかく大学に出たのだから、なにか一生懸命仕事をしないとけない」と思って張り切って行きましたけれども、やはり思ったとおりというか……。

もちろん人によって違います。もっと押しの強い人は、たぶんそういう立場でもがんと仕事をしていく人もいるのかもしれませんが、普通の人間にとってやはり当時の大学というのは、何と言っても教官の世界です。もちろん大学によって違いますけれども、この東京大学のような大学は伝統もありますし、昔から学部自治も強いし、あるいは学部自治ではなくても、全学でもやはり先生方の考えというのは大変尊重されている大学です。

東京大学の方に質問します。今は東大の中では先生のことを何と呼んでいますか。それから職員のことを何て言いますか。

(答) 一応先生と呼びますが……。

山本 そうですか。それは非常に直接的ですけれども、私がすごく気になったのは、「教官」と「職員」。今はこんなふうには言いませんか？ なにか変だと思いませんか。

つまり、「教官」というのはたぶん文部教官だから「教官」と言うのかもしれませんが。というのは、あくまでも表向きの話で、実は「教官」というからには、奥には深層意識があるからだろうと思いますけれども、「教官」に対する呼び方は普通ならば「事務官」です。あるいは「技官」とか。「職員」に対する呼び方はたぶん「教員」だと思います。しかし、非常に非対称的な呼び

方が、当時私はすごく気になりました。

どうしてこういう呼ばれ方をしないといけないのだろうと思っておりましたけれども、要するに、これがある意味では当時の現実を表していたわけであります。つまり、何事も先生たちの委員会をつくって、その委員会で物事を決めないとなかなか全学に浸透しない。それから学部でもおそらくそうでしょう。

私は学部事務の経験がないのでよくわかりませんが、おそらく大学本部で感じていた以上に、この職員の立場は一体なんだということを強くお感じの方が多いのではないかと思えます。特に、大学というのはいろいろな事柄を動かしていかなければなりません、そういう事柄を実際に動かす人がいないと一歩も行けません。そのためには当然、優秀な職員の方がが必要です。

ところが、優秀な職員の方が必要であるにもかかわらず、その優秀な職員の方が必ずしも思ったほど正当には評価されていないのではないだろうか、こういうふうに感じました。それで、「おかしい、おかしい」と思いながら、それでもあつと言う間に一年半ほど過ぎてしましまして、「もう少し東大のこういう雰囲気の中で仕事をしたいな」と思っておりますが、そうは行かずに、ある日、事務局長から呼ばれて、「本省のほうでこれから放送大学なるものを立ち上げるので戻って来いと言われている」というので、私は「まだ1年ちょっとしかいなからもうちょっといさせてください」と言ったのですけれども、こういう職員の世界というのは命令ですから、教員の世界とは違いますので、また戻りまして、今度は放送大学の立ち上げの時期で3年もやりました。

ちなみに、私は自慢はしませんけれども、放送大学の初代の教務課長として、このキャンパスにある学習センターをつくる時に見に来ました。ご存じだと思いますけれども、ここは昔、東京教育大学のキャンパスとして、ここは確か文学部と教育学部があった建物です。理学部の建物はもうないです。

昭和56年ごろはどんな状態だったかと申しますと、筑波に大学が移って数年経っております、建物は非常に荒れておまして、ほとんど使われておりませんし、ほこりだらけだし、窓はどこどころ破れておりました。窓が破れているにもかかわらず、どういうわけかハトが沢山死んでおまして、しかも、上の階に上がれば上がるほどハトがたくさん死んでおりました。

ハトというのはどうもカラスと違ってちょっと頭が弱いのか、下から入って来て、上のほうからしか出られないとこういうふうに思い込んでしまうのではないかなと、こんなふうな素人考えもしたぐらい、非常に気味の悪い校舎でありました。

そこがいつしかこのように整備されて、こちらのほうは大学、それから放送大学のセンターと、いろいろなものが今できておりますけれども、そういった立ち上げの仕事をしたわけであります。

したがって、ここは東京大学に比べるとルーティンの仕事は一切なくて、すべてが新しい仕事ですから、職員の役割というのは非常に大きかったと思えます。

ある職員の方は、その学園の給料表を一人で書き上げるというような作業もあったし、私は私のほうで教員採用の事務がありました。放送大学の70人からの教員予定者、教授、助教授の予定者をそろえて、当時の文部省に設置認可申請をしないとイケませんから。

もちろん、自分で教員を集めるわけにはいきませんから、当時の学長や理事長が集められたわけですけれども、こんなに早く集まるものかと思うぐらい2人で一生懸命集められましたので、

一月か二月ぐらいで70人の教員組織が全部そろってしまったような記憶があります。あれやこれやで大変忙しかったです。本省並みに忙しかったような記憶があります。

しかし、本省並みに忙しいこういう学園でせつせつと事務的なサポートをしても、当時の学長や教員出身の理事長は、事務局は事務局であると。あるいは職員の世界であるということで、どうしても教員のほうを大事にされます。

この連載に書いてありますけれども、今はどうなっているかわかりませんが、当時、若手の助教授の方は月に1回の会議のときにしか来ないけれども、給料を見るとなんかせつせつと働いている同じ年ぐらいの職員よりも多かったとか、「こんなのでいいのだろうか」と思ったこともありますけれども、そういうふうにこの5年間の事務職員の経験の中で、いろいろと職員のあり方というものを考えるそういう機会を得たわけです。私の基本的な問題意識というのはこういう中であります。

そのほかに一時期ですけれども、社会人学生として筑波大学で勉強したことがあります。社会人から見ると、伝統的な学生が見るよりも、大学の権威というものをあまり意識しないと言いますか、大学というところは学生のほうからでも何か交渉すれば何らかのものが得られるはずだというようなずうずうしい学生が多かったものですから、私もそれに乗りまして、当時できたばかりの大学院の経営・政策科学研究科で、それこそこの教官の人たちと喧嘩をしながら、ああいうカリキュラム、こういうカリキュラムと言ってみんなでわいわいがやがややりながら勉強した覚えがあります。

逆に、教員の立場から言うと、社会人学生というのは大変意識の高い学生です。ですから、伝統的な若い学生とはまた違った態度で、あるいは違った対応をしないといけないということだと思います。

そこで今は私は大学教員としてこうやって勤務をしておりますが、大学教員として勤務をするとなまたちょっと違ったことが見えてきます。人間というのは勝手なもので、例えば、皆さんどうでしょうか。職員の立場からいって、「うるさいことを言うけれども、きちんと仕事をする教官」と。「非常に愛想がいいけれども、非常にルーズで、何も仕事をしないというか、事務的な仕事をしない教官」と、どちらのほうがりやすいですか。

〇〇さん、いかがですか？

〇〇 私個人としては一番目のほうがやりやすいです。

山本 うるさいけれども、ちゃんと仕事をする人ですね。

では、ちょっと言葉をかえて、「仕事はよくできるけれども、うるさい教員」と、「仕事はルーズだけどほんとに人がいい教員」と、これはどちらがりやすいですか。さきほどと一緒にですか。

〇〇 仕事をする上ではうるさい教官ですが、個人的には二番目の教官がいいですね。

山本 そうですね。要するに、ちょっと言葉の順番を変えると大分印象が変わってきます。同じように、立場によって大学を見る目というのはいぶん変わってきます。

私も教員を10年ほどやっておりますので、だいぶそちらのほうの感覚になってきてしまっているのではないかと思います。例えば、教員という立場から見ると、国立大学の事務システムというのは「非常に堅いな」という感じがどうしても否めません。

職員の立場から言うと、堅いのは堅いなりに理由がある。当然です。堅くしておかないと教員は何をするかわからない。

教員性善説と教員性悪説のどちらをとるかという、特に国立の場合は、圧倒的に性悪説をとられる方が多いのではないかと思います。しかし、教員といってもいろいろいますから何とも言えませんが、多くの人は研究が大好き、あるいは教育も好き。自分がこれと思うようなことをどんどんやっていって、学生に喜ばれたい。あるいは社会の人に評価されたいと思っている人が多いと思います。

そういう目から見ると事務体制というのが非常に堅くて、ちょっと何かしようとする「書類が必要」とか、「前例がない」とか言われて非常に不満を持つ人が多いです。私も職員のときは、「先生はけしからん」と思い、教員になると、「事務局はもっと何とかならんか」と思うのはこれは人間の特性なので、ある程度はやむを得ないと思います。

しかし、いろいろ考えてみると、今はそういうふうに相手のことをけしからんと思って、それだけで済むような時代ではないと思います。つまり、大学そのものが世の中から「どうするんだ」ということが問われているそういう時代です。したがって、ここは教員や職員という立場にこだわらずに、どんどん仕事をしていけるような職場環境に変えていかなければならないわけです。

レジュメで言うところの3番目の「知識社会の中で役割が変わりつつある大学」というところにだんだん移りつつありますけれども、昔であれば大学そのものは安泰でしたから、その中で少しでも職員の立場をよくしようとか、あるいは少しでも教員の立場をよくしようということだけを考えておればそれで済んだのかもしれませんが、今はそうではありません。むしろ職員も教員もしっかりしないと大学そのものがおかしくなってしまうと、こういう時代です。

特に、これまで職員については、大学の中での役割が必ずしも正当に評価されてきたとは思えませんし、いわゆる伝統的な大学事務というものが今日の社会変化の中でさまざまな変革にさらされていると、こういう時代ではないかと思います。そこで大学そのものがどういうふうに変わってきているかということをもう一度少しおさらいをしておきたいと思います。

世の中「21世紀は知識社会」だと言われております。知識がものを言う社会。勉強しない人は社会の中で置いていかれる。昔からそういうことは言われておりました。もちろん19世紀にも、皆さんお読みになっていると思いますけれども、福沢諭吉の「学問のすすめ」を見ても、「勉強は大事だ」「知識は大事だ」ということを繰り返し繰り返し言っています。明治に入って「封建社会ではないのだから、これからは人々がお金持ちになる。あるいは、社会の中で高い地位を占めるのも、ひとえに学識があるかないかの違いである」というようなことを言っておりますけれども、しかし、何と言っても19世紀から20世紀、ついこの前までは、日本の社会というのはいわば工業社会でありました。

工業社会と知識社会とでは大学の役割もずいぶん違ってきます。工業社会の中で大事なことは、集団の中でいかに頑張れるかということです。もちろん個人個人もある程度の能力を身につけなければなりません、それよりもなんと言っても集団の中で頑張ると、一致団結して頑張ると、

そういうガンバリズムが最も大事な価値観だったのではないのでしょうか。とりわけ 1960 年代から 90 年代のバブルの崩壊ぐらいまでの間の 30 年間というのはそういう時代だったような気がします。

ちょうど大学進学率もどんどん上がって、日本がどんどん経済成長を遂げていた時代ですけれども、そういう時代に「人々はなぜ大学に行くのか」ということがいろいろ論じられました。その最も大きな理由とされていたのが、やはり有名大学に入って、有名大企業に就職する。有名大企業に就職すれば終身雇用によって一生安泰であると。

有名大企業に入るには下手な専門を身につけるのではなくて、大学入試によって優秀な潜在能力というものを証明し、そして大学では将来の会社での仕事に備えて人間関係をよくするような訓練をしておけば、企業はおのずからそういう人をとってくれると、こういう神話がかかなりの程度まかり通っておりました。特に文科系の学生はそうです。

「文科系の学生が勉強しない、けしからん」という批判は当時からありましたけれども、しかし、これは学生にとってはいい迷惑でありまして、それが学生にとって最も適切な選択肢だったのです。下手に大学で勉強する。あるいは勉強が高じて大学院などに言ってしまうと就職口がないわけです。

大学というところは勉強するところではなくて、入るところであると、こういうふうに学生は考えて、また企業のほうもバブルのころはずいぶんずうずうしい人がたくさんいました。「大学の勉強には全然期待していない」と。「大学は何もしないで白紙の状態で学生を我が社にできれば、我が社でちゃんと教育をして一流の企業人に育て上げるから」と、こういうふうに言う経営者も結構多かったわけです。

今から考えると信じられないような話ですけれども、そういう中でこの日本の学歴社会論というのがまかり通っていたわけです。しかし、実際はこの学歴社会というのはかなり割り引いて考える必要があります。

私はこの経歴の中には書いていませんけれども、昭和 60 年前後に、当時の「臨時教育審議会」、中曽根総理の肝入りでできた臨時教育審議会の事務局におりまして、いろいろな論議に付き合いました。「生涯学習体系の構築」という議論の中で、「日本の学歴社会の打破」ということが臨教審全体の大きなテーマになっていましたが、そのテーマをもう少し具体的に、実証的に検証してみようということになりまして、それを担当したのが四つある部会のうちの第二部会というところでした。

そこで学歴社会というのは、取得した学歴がその後の本人の収入とか社会的地位に非常に大きな意味を持つ社会であると、こういうふうに定義をして、果たして日本の状態がどうなっているかということをいろいろなデータを集めて検討がなされました。

そうすると、やっぱりというか、あるいは意外にというのかわかりませんが、日本の当時（1985 年前後）の社会では、そのころ集められたデータによって検討してみると、先進諸外国の中で、学歴による将来の所得格差あるいは地位の格差は日本が一番小さいということがわかったのです。つまり、欧米のほうのがもっと学歴がものをいう社会であるということがわかったわけです。わかったというか、知っている人は薄々そう思っていたと思いますけれども、いろいろまとめてみるとそういうことになりました。

ところが、そのことがマスコミにリークされて記事になると、たちまち非難ごうごうです。「日本が学歴社会ではないとは何事だ」と。「けしからん」と。「日本は学歴社会だ」と。「改めろ」というふうに非難ごうごうでした。そこで第二部会では「学歴社会は日本は小さい」と言ったにもかかわらず、総会では「日本の学歴社会の弊害は改めなければならない」というような常識的な結論になってしまったのです。

では、なぜそういうふうに入々は怒り、そして臨教審の部会は、「日本は学歴社会ではない」と言ったのかと言いますと、これは一つの解釈の違いです。つまり、当時の日本は、1960年代以降企業の採用パターンというのが安定して決まっていて、確かに企業に入った後は学歴による格差というのは非常に小さいし、あるいは、それはまさに本人の力次第ということだったかもしれませんが、当時多くの大企業が、いわゆる指定校制でありました。あるいは定期採用であるとか、若年次採用であるというようないろいろな制約をつけていました。つまり、そういう大企業に入るというチャンスは、事実上人生の中で1回しかない、こういうふうな仕掛けがつくられておりましたし、しかも、人々もそれ以上にそれを信じていたわけです。

そう言えば私も資料に書いてあるとおり、昭和42年入学で卒業は47年でして、ちょっと数えてみると「5年間やっているじゃないか」と思われたかもしれませんが、実はそのとおりであります。私はまともに卒業すれば昭和46年になるはずですけども、当時、司法試験を受けておりました、まだロースクールなどありませんでしたから、非常に難しい試験で、残念ながら通りませんでしたけれども、それで1年留年したわけです。

しかし、みんなが昭和46年の入社で、いろいろな会社を回ってどんどん内定をもらっていたので私もちょっと不安になりまして、いくつかの会社に聞いてみました。確か司法試験の一次試験が終わった後ですから、昭和45年の6月頃だったと思います。

そうしますと、「我が社の入社試験はもう終わりました」と。ほとんどの会社が答えました。「では、来年会社回りをしてもいいですか」と聞きますと、「あなたのような場合は今年の春卒業されていますから、そういう方はもう対象外です」と、非常に極めて冷淡にいくつかの会社には断られました。ですから、それは私の経験からしても、そのところはおそらく当時は真実であったと思います。

ただ、抜け道はもちろんあるわけです。一遍卒業してしまうと企業にはなかなか入りづらいですけれども、もう一度新卒になればいいわけです。ですから、留年したり学士入学をしたりして、また新卒になればまた不思議なことに企業は採用してくれるという変なシステムです。いずれにしてもこここのところのプレッシャーが日本は諸外国に比べて非常に大きく、しかも企業が指定校制なり何なりをとっているというふうに社会の人は信じていたものですから、学歴によって差があるのではないかというのは、実は若いときの人生の一回きりのこの部分をみんなが問題視していたわけです。

ですから、そういう意味では日本は確かに学歴社会でしたし、その弊害というのは最近まで続いてきたのかもしれませんが、しかし、最近はこのことはかなり変わってきています。なかなか親世代の意識はついていけませんから、子供を有名大学に入れて、有名企業に行かせようと思っている親はまだ多いと思いますけれども、今は、学生本人のほうももっと進んでいまして、大学時代に何らかの技術も身につけないで卒業してしまうというのがないということで、最近資格を取

ったり、あるいは資格が取れるような学部選びをする人が多いです。

まして入学試験の倍率がどんどん下がっております。したがって、採用する企業も、入学時の入試の難しさだけで学生の潜在力を計れるかということになってまいりましたし、また、企業もそういう白紙の状態で入ってきた学生に教育・訓練を施す余裕はなかなかないようです。今はどんな大学を出たかというよりは、むしろ何ができるかということが問われる時代になってきました。

それから、ぼつぼつ大学院出というものも評価されるようになってきつつあるのではないのでしょうか。私も文部省の大学院係を 20 数年前にやったときに不思議に思いましたけれども、当時の文部省は、今もそうですけれども、「大学院修了者をもっと大事にしてくれ」ということを社会に向かって盛んに発信しております。

つまり、言葉をかえて言えば、「大学院修了という学歴を大事にしてくれ」ということです。どうして大学院生の学歴を大事にして学部生の学歴を大事にしないのだろうか、当時、若いなりにも不思議に思ったことがあります。考えてみると、実際に学校で学んだことを大事にするというのは、これは、日本だけではなくて世界的な趨勢だと思います。ですから、私は大学人としては、言葉はともかくとして、「もっと学歴を大事にしてください」「社会はもっと学生の学歴をもっと大事にしてあげてください」というのは当然のことだろうと思います。

つまり、我々は学生を入学させて、その学生に 4 年間なり、あるいは大学院まで行くとすれば、6 年間なり、あるいはそれ以上教育をして、何らかの知識や技術を身につけさせて、そして世の中に送り出すわけですから、そういう意味で、そういった卒業証書の有効性というものを積極的に宣伝するというは少しもおかしなことではないような気がします。そういうことが結局、大学の経営というものにもつながってくるだろうと思います。

ですから、何も大学の経営というのは、必ずしも財務がどうだとか、労務がどうだとか、そういう話ばかりではなくて、何よりも入ってくる学生に満足度を与えたいと言いますか、満足度を高める。つまり、最大のお客さんは学生ですから、学生に最大限の満足がいくようなそういうサービスを提供することが大学の経営にとって最も大事なことだと思います。

したがって、そういう意味でいうと、教育・研究をどうするかということは、大学の経営の中心であるはずですが、教育・研究を抜きにして、いくら人事、財務、労務あるいは情報処理その他を語っても、それは虚しいです。大学というところは別に人事や労務があって、その先に教育や研究があるわけではなくて、やはりその中心は教育・研究です。その教育や研究の意味というのが今大きく変わりつつあるわけです。ここに「入試による人材選抜から教育・研究の中身で勝負へ」と書いてありますが、まさに知識社会になってきますと、こういう大量生産型の金太郎飴のような、しかし、潜在力はあるらしい学生を受け入れるというだけではすみません。もっと多様な人材あるいは有能な人材をいろいろな組織が求めています。

大学でも同じでして、特に国立大学はこれからは人材競争時代ですから、うかうかしていると、例えば、アウトソーシング先に出した派遣会社の職員のほうが皆さんより優秀だというようなことがわかってしまうと、皆さん方の立場が一体どうなるのかということもあるし、あるいは、これからは「営利企業よりは自分は非営利のもっとやりがいのある、こういう職場で何らかの仕事をしてみたい」と思っているような人がどんどん応募してくるかもしれません。現に国立大学法

人になると、大学の幹部職員は全部自前で採用すると息巻いている国立大学もあるぐらいですから、そういうふうになりますと皆さん方もそういう人たちとまた競争していかなければならないということもあるわけです。

その競争というのは、何も「夜中の 12 時まで毎日仕事をしても平気です」というだけではなくて、やはり「こういうことができます、ああいうこともできます」ということも含めて、こういった能力というものが問われる時代になってきています。

ですから、そういう意味で大学というところは、経営の中心にこれまでのような入試や就職というだけではなくて、教育・研究の中身が大事だということが言えると思います。それとともに最近大きなうねりになっているのがアカウントビリティと申しますか、あるいは第三者評価と申しますか、そういう大学の活動の中心である教育・研究は、昔のように大学だけの都合で決められるのではなくて、常に社会の評価にさらされなければならないと、こういうことになっています。

なぜアカウントビリティが要求されるかと言いますと、皆さん方の大学は、皆さん方の大学で商売をしたお金で運営しているわけではないです。大学は非営利の団体ですし、国立も、学校法人である私立も同じことです。多額の税金が使われているし、それから学生からもたくさんの入学金あるいは授業料をとっています。入学金や授業料をこれだけたくさんとる国は、日本以外の先進国ではおそらくアメリカの私立大学ぐらいです。ヨーロッパでは大学の授業料は基本的には無料です。そういう伝統を持っている大学は多いです。アメリカでも州立大学は、州内の学生ですと例えば 1,000 ドル程度で入れるところもあるし、高いところはもちろん高いけれども、それにしても日本は押し並べて授業料は高いわけです。

高いから悪いということとは言えません。高いなりのサービスができれば、それはそれでいいことです。したがって、そういう意味でも学生からのたくさんの授業料を預かっているということは、ますますこのアカウントビリティということとかかわってくるわけです。まして大学で本当に勉強したいと思う学生が増えてくると、学生のそういった要求に応えていかなければなりません。まだ今は国立大学の、特に普通の学生は、授業が休講になると喜ぶ人が多いですけれども、そうでない学生もいます。例えば、筑波のこの大塚の地区には夜間の大学院がありますが、ここは社会人です。したがって、社会人は「次回休講にします」と言っても別に喜びません。必ずそれは補講するということが義務になっています。そのくらいアカウントビリティということもこれからは大事になってくるわけです。

これをすでに昭和 38 年（1963 年）の「中央教育審議会」の答申で、「象牙の塔から社会的制度としての大学へ」と、こういうふうな言い方をしています。なかなかうまいワーディングだと思います。今から 40 年近く前ですけども、「これからの大学は象牙の塔ではなくて、人々によって支えられる社会的制度としての大学へ変わらなければならない」と、こういうふうに言っています。現在そういう実感はいよいよ現実の問題として皆さん方が感じておられると思います。

そこへ来てもう一つの問題は、国立大学がいよいよ法人化するということです。法人化の具体的な内容、あるいは法人化の考え方そのものについては、このプログラムの間にもいろいろの方が触れておられます。合田課長もお触れになったかもしれませんが、本学の徳永事務局長はかなり具体的に話されたかと思います。また前々回の板東人事課長からも、人事・労務面についての

法人化の考え方という話をいただいたわけです。

「法人化」とは、いろいろあります。「自主性が高まる」とか、あるいは「政府からの監督がかえって強まるのではないか」といろいろ言う人はおります。それはすべて物事の一面でしかすぎません。現実はずべてがそうなのです。どちらも正しいわけです。「政府の監督が強まる」と、これもある意味では正しいです。

これまでは国立大学が予算をもらう場合、新規に要求するものだけは厳しく査定されるけれども、毎年毎年決まったものはそれこそ厳しい査定もなく、自動的にくることが多かったわけです。しかし、これからは中期計画という6年間の計画を文部科学大臣から認可をもらわなければなりません。そして認可をもらった計画が6年間経ちますと評価委員会によって評価されて、それによってまた次の計画期間中にくる予算やそのほかのもの、いわゆる資源がさじ加減されるだろうというふうに言われていますから、そういう意味では政府の力というのは、一面では大変強くなるだろうというのは正しい見方かもしれません。

しかし、また別に「大学の自主性が高まる」というのも事実です。つまり、これまでの大学、特に国立大学には、必ずしも「経営」というものはありませんでした。皆さん、国立大学の事務局の経験をされたり、あるいは現在、国立大学の事務局におられる方は、「大学にも経営があるよ」とおっしゃるかもしれませんが、私は大学、特に国立大学にあるのは「経営」ではなくて、要するに、「管理・運営」だと思います。

今でも多くの人は大学のマネジメントのことを日本語で言うと「管理・運営」と言います。私もつい「管理・運営」と言ってしまいます。そして、また「経営」と言うと怒る人もいます。「大学は経営体ではない。大学を経営の感覚を論じてはならない」という古いタイプの先生方もたくさんいらっしゃいます。これは国立だけではなくて私立でもそうだと聞いています。

先日、ある大きな私立大学の職員の方から聞いたことですが、その大学で「経営」という言葉を口走った途端に、多くの教授から大反対の合唱だったということでありまして、私立大学でさえ経営という言葉はまだまだこなれていないという気がいたします。しかし、それにしてもこれからは国立大学法人には経営的な感覚が求められています。ですから、大学でできることはすべて大学で自前でやっていかなければならない。つまり、責任をもって大学を運営していかなければならないという意味では、これは当然、大学の自律性というのは強めなければならぬし、強まっていくと思います。

ですから、基本的なところは、政府が監督をする。これはアカウンタビリティの観点からも、あるいは日本の高等教育の政策の観点からも必要な面もあると思います。しかし、それと同時に、大学独自に決められること、あるいは大学独自で決めなければならないことというのは非常に多いわけです。ここところが、大学の中にいると実はなかなかわからないところだと思います。

というのは、皆さんどう思われるか知りませんが、これからは「競争の中で個性輝く大学」と言われています。競争というのは、要するに、自分が頑張れば競争力がつく。自分がせっせと教育・研究すれば競争力がつく、こういうふうに思っている大学人が多いです。これまでは確かにそうでした。なぜならば競争といっても自分の分野がいかによれているか。だから、予算をほしいというようなことは、個別に文部省に持ち込んだり、あるいは学問の研究そのものであれば、学外の同じような研究をしている人たちとの競争をやればそれが競争でありました。

例えば、経営学の先生であれば、同じ経営学の分野の研究をしている他の大学の先生と比べて、どれほど自分の研究が優れているかということに気しておれば、それは競争力のある研究であるということが言えたと思います。しかし、これからはもちろんそれも大事ですけれども、ここにも書いてありましたように、大学はすべてのことを決めなければなりません。とりあえず大学の中で全体をまとめる必要はあります。

それはこれまでは全部事実上、文部省がやっていたわけです。もちろん大学である程度決めて持っていかなければなりませんけれども、普通の大学の教員はあまりそういうことを気にしなくても、とにかく国のほうで調整してくれればいいという感覚でいたかもしれません。しかし、これからは中期計画の中に何を書くか。そして、それに基づいて大学をどう経営していくかということは、すべて各大学の判断になります。これが非常に大きいです。

したがって、これまで経営学の先生は、全国の経営学の先生とだけ競争しておればそれでよかったかもしれませんが、これからは経営学の先生は、例えば、学内の隣の研究棟のバイオテクノロジーの先生と競争して、どちらが我が大学のためになるかということを実行部に説明しなければなりません。要するに、異分野間の競争、しかも学内の異分野間の競争がかなり熾烈になってくるのではないかと思います。

こういう競争を上手にまとめていくような経営者が大学の中にいないと、大学としてのまとまりがつかなくなるというのが、たぶん法人化のインパクトの中で一番大きいのではないかと個人的には考えています。もちろん制度的にはいろいろあります。中期計画がどうこうとか、人事政策がどうこうとかいろいろありますけれども、現実の問題として大学の中でまとめていかなければならないこと、まとめきっていかねばならないことがどんどん増えてくるということが法人化の大きなインパクトではないだろうかと私は思っております。

そうなりますと、「大学運営も様変わり」と書いてありますが、まさに皆さん方も、これまでのような大学事務の世界を守っているだけではとてもすまないということです。大学業務がどんどん複雑高度化しています。皆さんはいろいろな部署におられるので、いろいろなことをご存じでしょう。ただ、これは私の全くの主観ですから気にさわったら怒らないでほしいのですけれども、どうも国立大学の感覚から見ますと、国立大学は、ある意味で小さな事務局を持っているところだと思います。昔であれば庶務課と会計課と施設課というふうに分かれています。つまり、庶務と会計というのは最も基本であると、こういうふうに思われていた節があります。もう少し一般的な言葉で言えば、総務関係と経理・財務関係です。この二つが大学の事務の最も大きな柱だと、こういうふうに使われている節があります。

私立大学はもう少し進んでいて、たぶん教務とか、あるいは学生とか、こういったところにもかなり目を配っておられると思いますが、国立大学をこれまで長いこと見てみますと、どうもそういう気がしてなりません。

ところが、これからの大学事務は、もちろん総務や経理も大事ですけれども、教育・研究そのものの経営ということが必要になってきますから、学生であるとか、あるいは教務であるとか、あるいは入試であるとか、募金であるとか、あるいは営業活動に直結するようなどころがもっとも大事になってきます。知的財産権の処理などもそうです。

いろいろと難しい知識が必要だし、難しい処理手続きが必要です。こういったものを皆さん方

は教員たちに任せっきりになりがちではないでしょうか。今、若手の助手クラスの人は大変忙しくしておるようですけれども、どうもそういうこともあるやに聞いております。しかし、本当はそれではいけません。皆さん方のせつかくの能力は、こういう新しい分野の事務処理にもっともって使っていただくということが必要になってきます。

それやこれや含めて、アドミニストレータというか、あるいはマネジャーというか、こういった職種の人がこれから育っていく必要があるのではないかと思います。なかなか一般的にはまだそこまで意識がいておりませんが、これまでの大きな流れは、大学運営の改善という、どちらかというこの括弧の中に「学長・学部長 vs 評議会・教授会」と書いてあるように、要するに、世間の人々も、それから場合によっては政策担当者も、どうも教授会的な力を弱めれば大学の運営はうまくいくと思っている節があるような気がしてなりません。

それは確かに教授会自治というのが大学の運営をかなり硬直化させてきたということと言えます。大学によって扱いは違うと思いますが、本来、教学的な事項に限られるべき審議が、非常に細かい管理・運営事項あるいは事務的なことまで含めて教授会の承認を得たり、あるいは教授会に報告をするということが必要になるわけです。

私が昔、東大にいますとき、2週間に1回「学部長会議」というのがあって、そこでいろいろ議論をしますが、まさに学部長先生たちが、それぞれの学部の教授会をバックにして、それぞれいろいろなことを主張される。これに対して本部の職員は、本心では何を考えているかわかりませんが、一応会議では、いちいち「先生方ごもっともでございます」「その通りでございます。何とかこのように配慮したいと思います」とかそういったことしか言えないというような状況は、やはり教授会あるいは評議会、こういった力が非常に強いということだろうと思います。しかし、だからといって評議会や教授会の力を弱めてしまえば自動的に大学の運営はうまくいくかというところ決してそうはいきません。

いろいろ理由はありますが、最大の理由は、学長や学部長がそういったマネジャーとしての資質を買われてその役職になっているわけではないということです。学長は別に管理・運営や経営の専門家ありません。中には非常にそういった能力がある方もいらっしゃいますから一概には言えませんけれども……。そしてまた、どことなく国立大学を見ても、やはり工学系や医学系の学長が多いです。票田が大きいということもありますけれども、もう一つは、やはりそういった工学や医学関係は、集団としての人を上手に使っていかないと運営できませんから、長年の間にそういった能力を身につけた人がおのずと学長候補になるのかなと思ったりいたします。しかし、基本的には学長あるいは学部長というのは、どちらかという大学のシンボルであって、本来ならば、その学長や学部長を支える人が必要です。支える人にはもちろん副学長がいたり、学長補佐がいたりしますけれども、もう一方で、それをフルタイムに、事務的にサポートする人が必要です。

企業で言うと社長室長や秘書室長あるいは企画室長とか、こういったたぐいの人が必要です。そして、こういう人たちが、もちろん役員にいろいろ諮りながらやるのでしようけれども、その人たちは当事者能力をもってパッパッと決めていくということもたくさんあります。ところが、大学にはなかなかそういう人がいないような気がします。場合によっては、私立大学にはいらっしゃるかもしれませんが。国立大学もある程度のことやっているところもあります。しかし、や

っぱり国立大学は、大学によって違いますけれども……。それから文部科学省の補佐の方は、たぶんどこかの国立大学の課長をやられていますから、あるいは違うよとおっしゃっていただければいいけれども、私が見るところ、国立大学というのは、どうも教官の世界というのと、それから事務局の世界というのがそれぞれ体系をつくってしまっていて、もちろんいろいろな形でサポートしていくけれども、上のほうに行けば行くほど、どうも対応が必ずしもきちんとかみ合っていないような気がします。皆さん方の大学はそれぞれ違うかもしれませんが……。

例えば、副学長が何かいろいろなことをやりたいと思うと、担当の副学長は、その自分の担当と思われる教務部とか、あるいは経理部とか、こういうところの部長や課長を呼んで、「こうこうこういうことについて調べてほしい」とか、そういうことは頼めるかもしれませんが、しかし、今は組織が分かれていますから、やはり事務局は事務局の論理というのが当然あります。したがって、必ずしもそれは副学長のスタッフとして動けるわけではなくて、あくまでも副学長にとっては一時的なスタッフというふうな感じがあるのではないのでしょうか。

そこで、筑波大学もそうですけれども、いくつかの大学で法人化を機に、この事務局組織というものも大幅に改変しようという動きがあります。基本的には担当副学長のもとに事務職員を配置できるような事務体制をとろうとしておりますし、多くの国立大学でも同じような考えを持っておられるように聞いております。

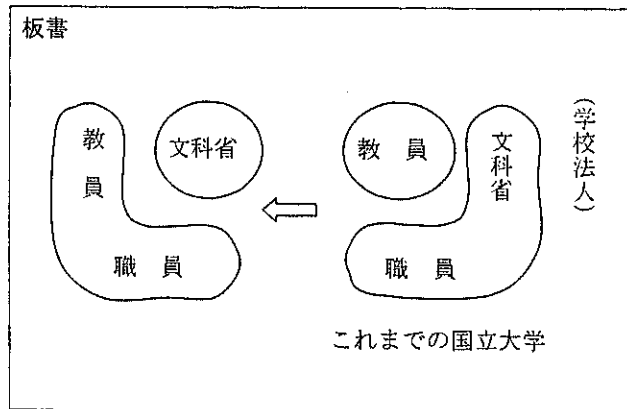
ただ、そういう考え方に賛成する人も多いけれども、もちろん反対する人もいます。なぜかという、これまでは事務職員は、最終的には事務局長がきちんと面倒を見るというシステムをとっていましたが、それらがばらばらにばらけてしまうと、一体自分たちはどうなるんだというふうに不安がる方も中にはいらっしゃいます。

しかし、これからの大学は、先ほど申し上げましたように、やはり大学の中ですべてを決めていく必要があるわけですから、そういう意味では、たとえ従来のような事務局長的な役割を果たす人がいなくても、それは大学全体として、教員も職員も仕事に応じてきちんと処遇をしてあげることが必要です。

これまでの国立大学は、要するに教員の大学であって、職員というのは事実上あるいは意識の上で、結局、教員とつながっているのではなくて、文部省の方針や文部省の影響のもとに仕事をしているという意識が非常に大きかったような気がします。現に文部省からは課長以上の職員がたくさん派遣されていますし、もともと大学で長くお勤めの職員

の方も何となく大学改革というそれは教員の世界であって、自分たちはむしろ改革する側の人間だというような意識が中にはある人もいました。

それは当然です。これまでは大学に「経営」というものはありませんでしたから。場合によってはこれは学校法人というふうに当てはめてもいいかもしれません。ここを学校法人とすると、



大学というのは先生たちの組織であって、自分たちは法人の職員だから、学長よりも理事長のほうにつくというふうなお考えの方が多いかもかもしれません。

しかし、法人化してきますと、大学ですべてを決めていかなければなりませんから、教員も職員も、みんな大学という中で一体化していかなければならないわけです。こういう意識で働く必要があります。ですから、こういう意識改革ができない人は、その人のバックグラウンドがどこにあっても、これから非常にやりにくくなるのではなからうか、あるいは、その大学にうまくマッチした仕事ができなくなるのではないだろうかと、こういう気がします。

今後、文部科学省から各大学に幹部職員が出ているそういう取り扱いをどうしていくかということが大きな問題になると思いますけれども、今後もたぶん今と同じようなというか、少し仕掛けは変わるだけで、今と同じように各大学を異動される幹部職員の方というのはいると思います。ただ、その幹部職員も従来はこういう中で文部省の命令であっちこっち動いていたわけですが、これからは各大学にとって必要な人材であるというそういう能力というか、そういう資質を示しませんとなかなか大学のほうも困ってしまいますし、あるいは文部科学省自身もたぶんそういうふうを考えているのではないのでしょうか。つまり、これからは文部科学省は政策をし、大学の運営は各大学がやると、こういうことです。

だから、こういうふうにかなり意識も変わってくるのではないかと思います。つまりどういうことかということ、これまで教員が勝手なことをすることに対して、法規とか、あるいは書式とか、あるいは前例とかそういったもので抵抗するというそういう手段をお持ちかもしれません。そういう形で教員と反発をしたり、あるいは逆に、教員の言うことに一方的に従わざるを得ないというような、こういう関係ではなくて、皆さん方は教員と共同して大学をよりよくしていくと、こういう関係が必要であるだろうと思います。

いずれにしても、これからはアドミニストレータ、マネジャーあるいはそういった人々も全部含めて「大学経営人材」と呼んでいいと思いますが、大学経営人材の質がその大学の将来を左右していくのではないだろうかと、こういうふうに思っております。

もちろん、そのためには皆さん方の意識を変える必要があります。そして、皆さん方自身で努力をしていくということも必要です。それと同時に、こういった訓練の機会をもっともっとフォーマルにしていく必要があると思います。

というのは、これからはいろいろなことを勉強するにしてもレベルはかなり上がっていると思います。ですから、なかなか普段の勉強だけでは追いつかないということがあります。そういうものはある程度時間をとって、集中して勉強すると効果的であるということがいっぱいあります。

もともと学校というのはなぜ創られているかと言いますと、本来はみんながそれぞれ勝手に自分で本を読んだり、あるいは場合によっては自分で教師を雇って勉強すればいいことを、わざわざ学校という組織をつくって皆さん方に訓練するのは、いろいろな理由がありますが、大きな理由の一つに、こういう学校という組織で勉強することが効果的であるという社会的な合意があるからです。みんな自分でそれぞれ勝手に勉強しようと思ってもなかなかうまくいかないことが、きちんとした時間割の中で定期的に勉強すると身につくということがいっぱいあるわけです。逆の場合ももちろんあって、例えば、初等・中等行政では、これまでのような一斉指導というよりも、個別、具体的な事例に則して、きめ細かに指導しなければならないということも言わ

れておりますけれども、しかし裏返してみますと、一斉にインテンシブに授業をするということもそれなりに効果のあることだと、こういうふうには思っております。

そこでアンケートの話になりますけれども、実は、2種類のアンケートを配りました。二つとも実は皆さんにお答えいただきたいと思います。今日提出いただかなくても結構です。後でお送りくだされば構いませんけれども、一つは、「大学事務職員能力開発の試行プログラムに関するアンケート」とありまして、これは今回の試行プログラムそのものについての皆さんのご意見をお伺いしようということで、読んでいただければわかると思います。番号のどこかに○を付けて、そして括弧内は何か文章で書いていただくと。裏もそうでありまして、例えば、各回の講義が、興味があったか、なかった。その理由は何だったか。

「その他」とありますが、理由で「項目や内容がよくない」とか、あるいは「講師の人数がよくない」とか、何かほかの理由があればそこに書いていただければいいし、そのほか何か気がついたことがあれば、その他のちょっと小さな欄に書いていただくか、あるいは問いの6に自由記述のところがありますのでぜひ書いてください。

それから、もう一つは、「大学職員の役割と今後の養成方策に関するアンケート調査」というのがあります。これは間もなく各大学に発送しますが、私どものセンターの研究活動の一貫として、2年前にも同じような調査をやりましたけれども、今回はもう少し数を増やして調査を行おうというものです。前はしかも4年制の大学のみを対象としましたが、今度は短大も含めてサンプルも増やしました。間もなく、皆様方の大学の事務局長か、あるいは事務局長相当の方のところへ届くように発送いたします。

各大学でその事務局長が適宜人選をいただきまして、若い人から年配の人まで含めていろいろな職員の方にこういうアンケートをお願いするかと思います。ひょっとすると皆さん方はそのサンプルが当たるかもしれませんが、それとは別に、せっかくこういうインテンシブな12回の試行プログラムを受けられましたので、そういう調査とは別に、皆さん方だったらどういうふうにお答えになるだろうかということを知りたいものですから、ぜひこれはそのセンターが行う調査とは別に、同じ調査表ですけれども、書いていただいて、同じように大学研究センターの事務室までお届けいただきたいと思っております。

この調査は3月10日までにご回答と書いてありますが、皆さん方はできればもう少し早めでも結構ですので、ぜひお寄せください。なお両方とも個別具体的な大学がわかるような形では公表いたしませんので、どうぞご安心ください。

特に全体の大きな調査のほうで大学名を書いていただくのは、現在勤務している大学の分類とちゃんと正しく○を付けられているかどうかということを確認する必要があります。場合によっては、県別、地方別にちょっと集計をしたいというときに大学名がわかっていたほうがいいので書いてもらうだけでありまして、個別の大学が公表指標の中に表れるということは絶対にありませんので、どうぞご安心をください。

それでは、15分ぐらい前には終わりたいと思いますので、あと10分ないし15分ほど、せっかくですのでディスカッションの時間をとりたいと思います。どなたでも結構ですので活発にご意見なり、ご質問なりをいただきたいと思っております。アンケートのことについてもいいですし、

今日の話でもいいですし、あるいは以前の話でもいいです。

(質問) 今日資料をいただいた図表の2の21世紀COEのお話を伺っていなかったのですが、ちょっとお聞かせいただければと思います。

山本 要するに、「大学をめぐる2つの現実」とここに書いてあるように、一つは、そういうふうに学生確保が非常に困難になってきつつある大学というのが多いということを表すと同時に、もう一方で、大学の役割である研究の世界では、やはり優秀なところをどンドン育てていこうと、非常に学術の世界でも競争環境が厳しくなっているということです。

ですから、ある意味では両極端を表そうと思って二つの図表を出しました。こちらの図表の2をご覧になるとおわかりのように、COEプログラム、去年の秋のプログラムでは113のそういう組織が採択されたわけです。その内訳は、マスコミでいろいろ紹介されていますからその記事を読んでいただければわかりますが、かなり上のほうの大学にかたまっています。

当然、予想されたことで、別にこれは不思議なことでもなんでもないと思いますけれども、こうやってみると、やっぱり現実はこのことなのだなということ、図表の1も同じように現実はこのことなのだなと。その両方の現実から我々は何を汲み取るかということだと思いません。

山本 これはあくまで試行のプログラムなのですが、来年度も2回か3回ぐらい、形を変えた試行プログラムをやってみたいと思っておりますので、また皆さんにご参加いただけるどうか必ずしもわかりませんが、少なくとも皆様方の上司や同僚に、来年度も実施するというをお伝えたいと思います。

また、本センターでは、短期集中公開研究会という特に参加者を限定しないで、希望者は誰でも受けられる啓発プログラムも実施しております。毎年6月頃と10月頃に大体毎回140人～150人位集めて、こういう啓発セミナーを行っております。こちらのほうもぜひご参加をいただきたいと思えます。

それから、できるだけ早く実現したいと思えますけれども、大学院プログラム化ということを考えておまして、中期計画にもそういうことを載せてもらって、ぜひ実現を図りたいと思えますが、そういうときはぜひ皆さんも、学ぶ側ということで勉強してもらいたいと思えます。

国立大学も今は授業料が高くなって52万円ぐらい毎年皆さんからいただかなければいけませんけれども、正規のプログラムができましたら、そういうプログラムにも入っていただきたいと思っております。

これからの大学職員

平成 15 年 2 月 20 日

筑波大学教授・大学研究センター長
山本 眞一
syamamot@sakura.cc.tsukuba.ac.jp

1. はじめに

「大学問題」が注目される時代の中で
行政改革と国立大学の立場
経営問題としての 18 歳人口減

2. みずからの経験から

伝統的大学生	昭和 42 年～47 年	
社会人学生	昭和 52 年～54 年	筑波大学大学院経営・政策科学研究科
行政官として	昭和 47 年～49 年	大学課大学院係
	昭和 54 年	技術教育課短期大学係長
	昭和 56 年	高等教育計画課課長補佐
事務職員として	昭和 54 年～56 年	東京大学庶務部広報企画課長
	昭和 56 年～59 年	放送大学学園教務課長
大学教員として	平成元年～4 年	埼玉大学政策科学研究科助教授
	平成 4 年～現在	筑波大学助教授→教授 (大学研究センター)

☆☆ 立場が変れば見方も変りがち

3. 知識社会の中で役割が変わりつつある大学

大衆化と高度化への同時対応
入試による人材選抜から教育・研究の中身で勝負へ
象牙の塔から社会的制度としての大学へ (大学の「学校化」)
アカウンタビリティの増大と第三者評価
法人化のインパクト
大学外での競争 (同一分野) から大学内の競争 (異分野) へ

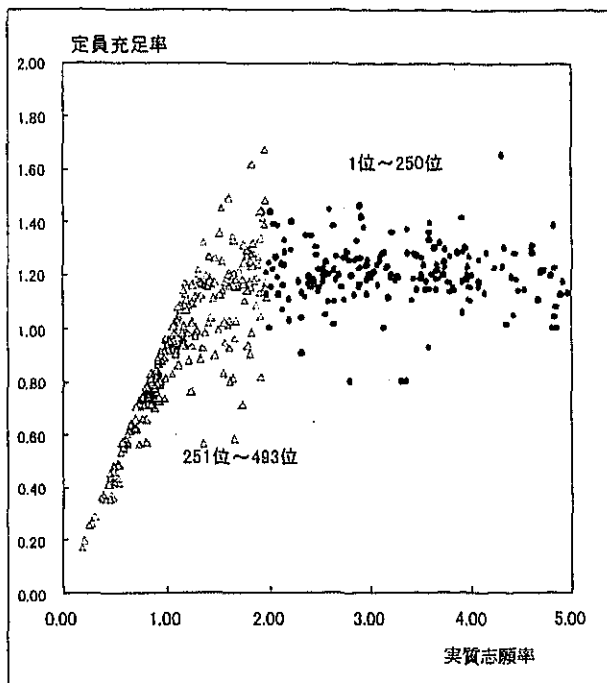
5. 大学運営も様変わり

大学業務は複雑高度化
アドミニストレータの必要性 (「学長・学部長 vs 評議会・教授会」を超えて)
教員と職員との関係は、管理や従属の関係から協働的關係へ
経営人材の質が大学の将来を左右する

6. 大学院レベルでの訓練の必要性

大学をめぐる二つの現実

図表1 私立大学の実質志願率と定員充足率との関係 (2001年度)



図表2 21世紀COE大学・分野別採択件数一覧 (公表資料にもとづく筆者の集計)

2002年度

採択を得た大学		計	生命科学	化学、 材料科学	情報、電 気、電子	人文科学	学際、複 合、新領域
上位10大学	東京	11	3	2	2	3	1
	京都	11	2	2	2	2	3
	名古屋	7	2	2	2	1	0
	大阪	7	2	2	1	1	1
	東北	5	1	2	1	1	0
	慶応義塾	5	1	1	1	1	1
	早稲田	5	0	1	1	2	1
	北海道	4	1	0	1	1	1
	東京工業	4	1	2	1	0	0
九州	4	1	1	1	1	0	
その他40大学	国立 (23)	31	8	5	4	3	11
	公立 (4)	4	1	0	0	1	2
	私立 (13)	15	5	1	3	3	3
申請不採択 113大学	国立 (45)	0	0	0	0	0	0
	公立 (17)	0	0	0	0	0	0
	私立 (51)	0	0	0	0	0	0
採択数合計		113	28	21	20	20	24

(図表1および図表2とも山本 真一 作成)



平成二十二年以降の十八歳人口

中長期的展望で経営体質強化を

筑波大学教授・大学研究センター長



山本 眞一

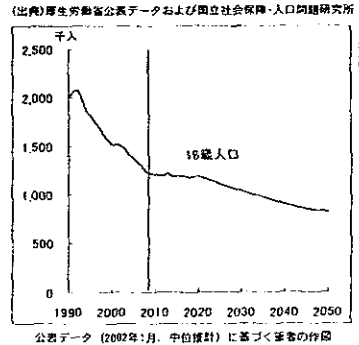
最近の急速な大学改革の動きの中で、われわれがいつい見落としがちなのは、十八歳人口の動向ではないだろうか。しかし、この十八歳人口は今後の大学経営に決定的な影響力を持つものである。国立大学法人化、認証評価や専門大学院、そして政府の私立大学等への関与のあり方など、さまざまな話題が大学改革論議の中で賑わいを見せている間、その動きを注視することはできない。むしろこれらの大学改革論議は、いずれ十八歳人口減に端を発する大学経営困難問題と結び付き、わが国の高等教育が本格的な改革期に突入するための発端であると考えすべきであろう。

十八歳人口は減少へ

その十八歳人口の動向について、われわれは一種ステオ・タイプの見通しを持ってはいないだろうか。つまり平成二十一年（二〇〇九年）という節目を境に、事態は好転するといふ甘い見通しである。この年には入学希望者が減少し、現職の大学経営者にとっては、

望者数と大学が受け入れ可能な数がマクロ的には一致すると言われる。その時点まで生き残った大学や短大は、その後は何とかなるのではないかと一顧望みがあるのではないだろうか。もしそれが本当なら、教育白書や大学審議会、さらには中教審大学分科会で使われたつづけてきた一枚の図表が一枚買つていいのではないかと、私には思える。その一枚の図表は、ちょうど本誌で掲げた図表1の途中、二〇〇九年のところに引いた縦線の左側のみが描かれてあって、二〇一〇年以降の見通しについては解れていないからだ。さらにそれは、現行の高等教育政策が、二〇〇四年厘までの「理想」を定め、二〇〇九年までしか展望の範囲に入れてもらいたいことも関係がある。

図表1 わが国の18歳人口の動きと将来推計



公表データ (2002年:月、中位推計) に基づく筆者の作図

図表1を作ってみた。これによると、二〇一〇年以降はしばらくの間、十八歳人口はあまり大きな減少はないようであるが、二〇二〇年代に入ると急速に減少が始まり、今からおよそ三十年後の二〇五〇年には二〇三万人、五十年後の二〇七〇年には八二万人になる。つまり、同研究所が公表した数値をそのまま転記してある。つまりは専門家による見通しをそのまま示したものである。五十年後という、現職の大学経営者にとってはあまり

十八歳人口八十万人時代に

既に二〇三〇年代の始めに、十八歳人口百万人時代を迎えたとして、その時、大学・短大が受け入れ可能な入学希望者、大学審議会が平成九年（一九九七年）に想定した七十万人だとすると、進学率が七〇パーセントといふことになってしまふ。二〇五〇年の数値に当てはめると、何と八六パーセントである。いかに高等教育の大衆化が進むとも、大学・短大だけはこの数値を確保することは到底不可能である。実際は、入学希望者、少なくとも若者の入学者数は、かなり規模で減少していると考えるのが自然であろう。

一難去ってまた一難の時代に

大競争時代は、このような体質改善要求を伴いつつ、確実にやって来るだろう。それに対応できない大学や短大が多くなっていくことは、容易に想像できる。しかし、繰り返すように、既に二〇〇九年を乗り切ったとしても、長期的展望は全くといっていいほど明るくない。われわれは、数十の、場合によっては三分の数の高等教育機関が、中長期的に経営困難に陥るといふような事態は、戦後の右肩上がりの社会でこれまで経験したことがなかった。したがって、少なくとも現時点においては、経営困難に陥った場合の具体的な対応も、これを倒産企業と同様の取扱いに委ねてもいいものかどうかが、教育という事業の公益性に照らして心配なことがいくつもある。行政当局においてもこの問題にどのように取り組むか、その指針を示してもらいたい。また必要な政策を立案し実行してもらいたいものだ。特に、二〇一〇年代は十八歳人口が比較的安定的水準で推移する。その時点まで生き残った大学・短大は、ここをラストチャンスと捉えて本格的な改革を行うべきである。いすれにせよ、「一難去ってまた一難」の中長期的見通しがある以上、行政当局を含め、関係者は高等教育システムの柔軟化や大学経営体質の改善に一層の努力を傾けるべきであろう。

図表2 年次別18歳人口の実数と推計値 (単位: 千人)

年次	合計	男	女
1990	2,021	1,034	987
2000	1,556	773	783
2010	1,219	626	593
2020	1,177	605	572
2030	1,026	528	498
2040	892	459	433
2050	817	420	397

(出典) 国立社会保障・人口問題研究所の前提データ

突感が湧かないかも知れないが、自分とは関係がないと思つておろそかにし、急激な減少が始まる。二〇一〇年代は、たかだか二十年後の話である。おそらくその関係者は、その厳しい現実を身をもって知ることはないのか。なおその後、二〇六五年以降、

十八歳人口は六十万人台に突入することになる。十八歳人口八十万人時代に考えられること。既に二〇三〇年代の始めに、十八歳人口百万人時代を迎えたとして、その時、大学・短大が受け入れ可能な入学希望者、大学審議会が平成九年（一九九七年）に想定した七十万人だとすると、進学率が七〇パーセントといふことになってしまふ。二〇五〇年の数値に当てはめると、何と八六パーセントである。いかに高等教育の大衆化が進むとも、大学・短大だけはこの数値を確保することは到底不可能である。実際は、入学希望者、少なくとも若者の入学者数は、かなり規模で減少していると考えるのが自然であろう。

大競争時代は、このような体質改善要求を伴いつつ、確実にやって来るだろう。それに対応できない大学や短大が多くなっていくことは、容易に想像できる。しかし、繰り返すように、既に二〇〇九年を乗り切ったとしても、長期的展望は全くといっていいほど明るくない。われわれは、数十の、場合によっては三分の数の高等教育機関が、中長期的に経営困難に陥るといふような事態は、戦後の右肩上がりの社会でこれまで経験したことがなかった。したがって、少なくとも現時点においては、経営困難に陥った場合の具体的な対応も、これを倒産企業と同様の取扱いに委ねてもいいものかどうかが、教育という事業の公益性に照らして心配なことがいくつもある。行政当局においてもこの問題にどのように取り組むか、その指針を示してもらいたい。また必要な政策を立案し実行してもらいたいものだ。特に、二〇一〇年代は十八歳人口が比較的安定的水準で推移する。その時点まで生き残った大学・短大は、ここをラストチャンスと捉えて本格的な改革を行うべきである。いすれにせよ、「一難去ってまた一難」の中長期的見通しがある以上、行政当局を含め、関係者は高等教育システムの柔軟化や大学経営体質の改善に一層の努力を傾けるべきであろう。