

大学職員 公立大学の事情

稲澤 俊一（福井県立大学）

ただいまご紹介いただきました稲澤でございます。実は現在、公立大学のあり方についての研究会が総務省を中心にしてございます。その場の座長が、筑波大学の山本先生です。その横で、私は地方の大学のあり方などについていろいろ話をしておりました。大学をつくり運営していく上での最大の問題は、公立大学の場合は事務局にあるのではないかと。自治体による事業ですから、校舎は結構立派なものを建てられます。教官も、やりようによっては立派な先生にお見えいただくこともできます。研究所も、大学は一つしかありませんから、予算がつけばある程度は使うことができる。そういうようなところなのですが、事務局は大変難しい、ということを私は身をもって感じました。そういったことを話していましたが、この研究会で話してくれということになりました。さて、これは弱ったな、ということになったのですが、お話を聞いて演題を見てみますと、大学職員、そして国公立それぞれ事情となっております。特に体系だった話ではなく、公立大学の職員の現状を言ってもらえばいいということでした。特に東京の場合、国立、私学の方はたくさんいらっしゃいますけれども、なかなか公立の方はいらっしゃらない。何か話せということになりまして、腰を上げたわけでございます。何を話そうかと、ずっと前からお話がありましたけれども、今日、新幹線で東京の駅に着くまで、なかなか自分の話す話題がまとまらないので、大変苦勞しております。最初の1時間くらい講演をして、後は皆さんの質問の中から答えてもらえばいい、ということでございますので、まず私なりにお話したいと思います。

それから、私は福井の人間でございます。東京の方もわかるような言葉でしゃべっておりますけれども、話が進んでいきますと福井弁になります。その点は申し訳ないと思いますが、何となく雰囲気でもわかってもらえればありがたいと思います。私は福井に生まれて福井に育ち、間もなく福井で自分の骨を埋める、福井に誇りをもっています。あるいは、福井のそういったものを大事にしたいというようなところがあります。父や母から伝わった福井弁というものを大事に使っているわけでございます。お聞き苦しいところがあると思いますが、その点はご了承賜りたいと思います。

今日お話ししたいのは3点でございます。まず第1は、公立大学の職員の事情と課題です。県の職員というのはいろいろな部署を回って歩いているというところがあります。今日ご参加のメンバーをお見せいただきますと、皆さん方ほとんどは就職される時に、これから自分は大学という職場で一生懸命やりたい、一生運営したいのだというような方が、大部分ではないかと思えます。県立大学では、ほとんどそういったことが皆無の状態です。たまたまの大学へ異動したというのが当たり前のことなのです。そういったことで、県の職員というのはどういうもの

なのか、私自身の話をしたいと思います。私は昭和38年に福井県庁に入りまして、約40年県におりました。その異動の流れというものを少し説明をすることによって、県の職員というのはどういう職員なのかということを、まずご理解いただけるのではないかとというふうに思います。

2番目に、実は先ほどご紹介ありましたように、数日前に福井県立大学は10周年を迎えました。県の職員が約10年近くも1つのプロジェクトに参加するというのは全く異例ですが、そういったところに参画いたしまして県立大学をつくってきました。そういった形の中で、県立大学は何のためにあるのか、どういったことを目的としているのか、大学の目的、有り様などをつくってきたわけです。現実には大学の運営をみると、設立時の理念というのは、どこかへ飛んでいってしまうというところがあります。そういったものは誰が守るべきなのか。また、県民の意向を誰がキャッチをして、大学運営の中に反映させていくのか。そういう意味で、公立大学の職員というのは非常に重要なのではないかと考えています。そういった観点から、県立大学の創設がどういう経緯で、どういったことを目的としてやってきたかということをお話させていただきたい。この部分が導入です。そこらを含めまして、一番最後の、公立大学の職員はどういったところが課題になっており、今後どうしたらいいのか。そういうところを少しお話をさせていただいて、後は皆さんとご議論の中で、いろいろと考えさせていただきたいと思っております。よろしくお願いたします。

それでは、まず私の経歴についてお話させていただきます。先ほどご紹介いただきましたように、私は昭和38年まさに日本の高度成長期の盛りに福井県に入りました。私は、福井に生まれて、福井に育ちまして、そしてまた今後福井で死ぬだろうと思います。そういった時に、福井を何とか全国の中で価値ある県にしたい、立派なところにしていきたい、何かできないだろうか。このように考え、いろいろ迷いましたけれども、県という行政のポジションに入ると、何かできるのではないだろうかというかな期待を持って、県に入ったわけです。最初のポジションは総合開発室です。これは当時まだ大型プロジェクトはなかったのですけれども、原子力発電所の立地を扱っていました。昭和38年当時、原子力発電所はまだ安全性の問題が云々されてはおらず、原子爆弾に対して平和利用の最先端科学だというようなところがありました。そういったものや、空港をつくるなど、どちらかという土木や厚生に関する事業を発展させ大型プロジェクトをあつかう大きな課でした。私はその中で総合開発計画をつくる、あるいは空港のための用地買収のためのお手伝いをするとか、田園開発のための手伝いをしておりました。入ったばかりの1年生ですから、そんなに大したことはできませんけれども、県政全体の大きな流れのようなところにまず入り、ここに3年近くおりました。

それから次は、商工労働部です。県によっては経済部といっているかもしれませんがけれども、その鉱工業課、いわゆる今でいう工業開発課のようなところだと思います。ここに入りまして、3年半ほど工場誘致をやっておりました。福井は、ご承知の方がいらっしゃるかもしれませんがけれども、繊維産業を中心とした一大産地でございます。しかし、軽工業だけでは、今から40年ほど前の話ですからタイムスリップしてお考えいただきたいと思いますけれども、

やっていけないのではないか。そのためには、糸偏から金偏の工業立地をさせていく必要があるのではないか。そういうことで、工場を誘致しようとしていました。これはまさにセールスマンのようなもので、東京へ来て福井の話をして、まずは福井県ってどこにあるの、という話から始まります。なぜ福井県の説明から始めなければならないのか、と侘びしさを感じたことがあります。さすがに関西に行きますと、そういうことはございません。関西の企業はどんどん進出してくれました。最大の企業は松下電器、あるいは東洋紡績、エーダイ、こういったところを誘致したわけでございます。そういったことで、福井県の産業振興という視点から、新しい工場の立地をする、というセールスマン的な活動を、3年半やっていたわけです。

次に移ったのは農林部の総合農政課の農地係です。これは行政中の行政で、いわゆる許認可事務です。田んぼを埋めるために農地の転用許可がいるということで転用の許可。また、田んぼを売るということのためには、知事の認可がいるということです。皆さん方は行政法をやられたかと思いますが、教科書的なところですよ。3年間何をしていたかといいますと、1年に大体2000件位の許認可事務を行いました。土地の謄本を見ながら、赤鉛筆でチェックをしていく。そして、許可証を出していく。また、時には裁判所へ行って、農事調停の間に入ってくる。また、違法な処分を取り消す。そういったことをやっていました。現地に田んぼを見に出ることもありますけれども、それ以外はほとんど部屋から出ないという、まさに行政中の行政の仕事、そういうところへ移ったわけです。これが3番目です。

次は市町村への出向で、福井の近くの敦賀市に出ました。広域市町村圏ということで、当時ゴミとかし尿、消防などを広域体系で進めるにはどうしていったらいいのかということで。ここに2年おりました、広域市町村の広域行政の旗振り役をやっていました。それから今度は本庁の市町村課へ、係長として戻りました。市町村の財政、行政、あるいは選挙、税制、こういったものを具体的に指導していく仕事です。ここで4年間、市町村の指導行政をやっていました。

次は自治研修所です。県の職員あるいは市町村の職員の研修をするところです。研修機関ですが、福井県の場合は少し異例でございます、そういう段取りをしながら、自らが教壇に立ちます。そういう2つの立場でやっておりました。小さい県ですから何でもやらなければならないわけです。そういうことで、段取りをする立場と、私は地方自治法、あるいは行政法、あるいは管理監督者のための部分、そういったものを2年間やりました。そして、そこから次に移りましたのは、教育委員会の総務課です。ここでは教育委員会の議案の整理、あるいは教育委員会の規則を作る、あるいは財産を管理する。こういったところをやっておりました。

そこに2年おりました、次には、これは異例になりましたけれども、秘書課の秘書になりました。知事の日々の日程調整をやるわけです。あそこへ来てくれ、ここへ来てくれという調整をする。大体、言ってきたうちの10分の1くらいをこなし、後はお断りをしなければなりません。そうしないと知事はつぶれてしまいます。私の日程通りに知事は動くわけですが、知事も生身の人間ですから、わがままをいいますし、カゼもひきます。1ヶ月前にカゼをひいているかどうかわかりませんから、勝手な日程を立ててしまうわけです。しかし、一旦立てた以上

は、知事に動いてもらわなければなりません。何で行かなければならないのだと言われても、とにかく頭を下げて行ってもらおう。行くと、いろいろなところで、いろいろなお願いをされる。行政からみると、何でこんなところにきて、という恠しい気持ちもありましたが、今になってみますと、行政官とは違う政治的な立場で、いろいろなものの見方があったのかな、ということも若干ございました。そこに2年間おりました。

次は企画部門へ戻り、そこで課長補佐として、総合開発計画あるいは県の大型プロジェクトを行いました。また、そこから初めて管理職登用試験に受かりまして、企画畑の参事という形でいろいろな構想のようなことをやっておりました。

今度はここから、私の大学の問題が始まりました。そこで2年毎に異動がありまして、以降、県立大学の創設にかかわるということで、ここで5年、用地買収からいろいろ始めて大学をつくってきました。そして、またそこから本庁に戻りまして、政策審議官となり、知事の官房のような仕事を2年こなしまして、また事務局長として1年間大学に戻る。最後は、教育委員会の教育長ということで、4年間教育行政を責任ある立場として全うしたというようなことでございます。

なぜ長々とこんなことを申し上げたかといいますと、皆さん方の名簿を見ますと、皆さん方は始めから自分は大学の仕事を一生通してやるだろうというようなことで、始めから専門家を指向されている方が多いと思います。ところが公立大学の職員は、今申し上げましたように、私などはどちらかという部門が偏っていて、土木だとか、福祉分野へは行っておりませんけれども、大部分の職員は全ての領域に行くのです。したがって、40年近く勤めると、2、3年毎の異動ですから、14、15くらいの異なる部署に行って、そこでいろいろと経験を踏むわけです。そういう意味で、どここの仕事をやりたいから、というような形の職員は、県庁の事務系の職員には皆無です。県庁は2つの職員体系になっており、私のような事務系の職員と、もう1つは技師職員がいます。例えば土木職員あるいは福祉の職員というような方は、初めからその分野だけにいるわけです。その意味では皆さん方と同じなわけですが、そういった職員は大体半数位で、同じ位の数の事務系職員にいて、これが今、私のような形で、あちこち飛び回っているのです。いい言葉でいうとジェネラリスト、何でも屋ということです。何が専門かという領域の専門はないけれども、今日もずっと考えましたが、敢えて言うならば福井県という地域の行政、地域全体を総括する、そういう意味の専門家であると思います。教育だとか、福祉だとか、土木だとか、そういう縦系でなくして、福井県という地域全体を総括した、そういう意味での専門家的なものであろうという感じを持っております。そういった職員の一部分が異動して、県立大学へ来るというわけでありまして、私の異動が大体2年か3年位です。公立大学の事務系職員は、若い時は3年位。管理職に近くなってまいりますと、2年位で変わっていきます。そういったことで、いろいろな課題が出てきます。こういう方が公立大学の職員を占めているということ、第1点として、まずご理解いただきたいと思っております。

第2点目に、公立大学というのはどういうものなのかということです。実は私も大学をつく

る時にいろいろ考えました。日本の公立大学というのは、東京周辺、大阪周辺の特別大きな地方自治体では規模の大きな大学を設置していますが、大部分の地方では単科です。少し目的を持った程度であったわけです。大学といえば国立、片方に私学、その狭間に公立が少しある。受験体制なども、その間をぬって、ちょこちょこやる、というようなことが一般的だったと思います。私どもが福井県立大学をつくる少し前に、富山県に大学ができ、広島県もつくる。この辺りから、どちらかという総合的な公立大学が出てきました。私どもが県立大学をつくる時も、そういった形の中でやってきたわけです。何のための大学なのか、ということ随分考えました。その辺りは、次の経緯で申します。そういった目的を持った大学のことを誰が真剣に考えるのか。そういう職員の立場があるということで、少し公立大学創設の経緯のようなところを申し上げて、ご理解をいただきたいと考えております。

今日の資料の中に、福井県立大学の創設について書いたものがあります。これは私が福井県立大学の中で、戦後50年の福井県の行政による大型プロジェクトの1つとして取り上げた部分の一部でございます。少し詳しく申し上げますと、福井県の場合、最初は県立大学をつくるという目的は持っていなかったのです。きっかけとなったのは、原子力発電所の立地です。若狭湾には原子力発電所が15基あり、関電を中心に関西の電力のほぼ50%以上をまかっています。若狭湾からの電気を切れれば大阪は真っ暗になってしまうというほど、原子力発電所が集積しているわけです。1番最初の原子力発電所は、昭和30年代に立地しました。当時はまだ日本全体が原子力発電所の安全性という問題を、そんなに深刻に考えていませんでした。どちらかという、広島、長崎の原子爆弾に対して、平和利用の最先端のものということで、原子力発電所に憧れを持っていたということがあります。そういうことで福井県も手を上げた。また一面、原子力発電所が立地しているところは半島の端で、どちらかという過疎地域です。そういう地域の振興という視点から、原子力発電所の立地計画が出てきた。その一環で、若狭湾のなかの大井3号基の設置を認める時に、県が1つ条件を出したわけです。福井県は原子力発電所の立地を認める場合にどういうことをやっているのかといいますと、3原則というものがあります。1つは安全性です。何をしても安全性。安全が確認できるかということ。これがない限りは認めません。2番目は住民の理解と同意です。そして3番目には、地域の公共的な福祉があります。原子力発電所が立地することによって、その地域が豊かになる、地域が振興するということが前提です。この原子力3原則を前提にしています。

そういうなかで、関西電力が大井3号基をつくりたいといってきた時、当時の知事は福井県出身者でした。それまでは自治省、内務省の方々だったのですが、初めて県内出身の知事が出て、それも若狭湾の出身者だったのです。敦賀から向こうの若狭湾に面しているところには、大体15万人ほどが住んでおり、県全体の中では、産業などが遅れています。若狭地域を今後豊かにするためには、産業や文化などいろいろなものが大事だということになりました。そこで当時の中川知事が、産業の振興として工業団地をつくり、そして文化の振興の核に若狭に大学をつくりたいと考えました。そして、大学の創設資金として50億円ほどを関西電力が出してくれたら、原子力発電所の立地を認める、という条件を突きつけたわけです。関西電力も、

若狭湾の地域が振興されて、原子力発電所が立地できるのなら、50億円は致し方ないだろうということになり、了承しました。

知事はその50億円で建物を建てて、そして中身は関西の私学を誘致すればいいのではないかと考えました。しかし、いざ具体的にやってみますと、なかなかうまくいきません。私学の理事等の方々は、財政的な観点から、50億円も出して校舎を全部建ててくれるなら、行ってもいいとなる。しかし、教官サイドは、あんなところに行くのは嫌です、ということになってしまい、結局話はみな流れてしまう。地理的には近いようできて、なかなか現実に京都、大阪の私学が福井県の若狭湾へ単独で立地をするということは難しかったわけです。そういうことで、いくらやっても仕方ないということで、それなら仕方ないから若狭地域の市町村と県とで一部事務組合をつくって、公立の大学をつくらうではないか、という話になりました。一部事務組合というのは、市町村や県が共同で事務をやるわけです。例えば、ゴミ焼却場など、1つの自治体だけではゴミ焼却場をなかなかつけれないと同時に、ゴミの量も少ししかない。そこで、いくつかの町村がまとまってゴミ焼却場をつくる。そういう例がたくさんあるわけです。その一環として、釧路公立大学のように大学を運営したらどうか、ということになったわけです。しかし、これではなかなか議会の理解を得ることが難しかった。また、若狭湾の人口15万人のところでは単独で大学をつくっても、学生は来るのか、就職は大丈夫か、という懸念もあり、議論がなかなか煮えませんでした。しかし、知事がやりたいということなので、議会はいかんとはいわないけれども、いいともいえない。生煮えのような感じになっていたわけです。

そういったところで、現在の栗田知事にかわり、高等教育というのは福井県にとって非常に重要な問題ではないかということがいわれるようになりました。といいますのは、福井県には国立の福井大学がありますが、教育学部と工学部しかない小規模大学です。それから、私学に福井工業大学とか、国立の福井医科大学がありますが、どちらかというと理科系に偏っています。人文系、社会科学系の学部が全然ない。こういうところで、そういった分野を学びたい若い人は全部県外に出ていってしまう。当時は、いくら福井大学といっても、なかなか新しい学部の認められるところではなかったわけです。こんなことをいくら文部省にいったところで、全然いかんだろうということです。これも1つの問題なのですが、国立大学の事務職員というのは、地域とほとんど関係がない。そういったところがあります。また文部省の中で、どれだけ発言力があるのかもよくわかりません。とにかく、いくら福井大学にいてみてもなしのつぶてみたいなもので、とても話にならなかったわけなのです。そういうことがございました。

もう1つ、県が昭和50年に短大をつくりましたが、今やもう短大の時代ではない。いろいろな面で、短大では限界があるということで、これも課題でした。福井大学ではなかなか学部増設が認められない。若狭の振興のためには、核となる大学をつくりたい。そして短大には限界がある。こういった視点から、それならいっそのこと自分たちで大学をつくったらどうだろうか、という議論がおこり、自然とやることになった。しかし、当時は文部省でも、県は本当におやりになるのですか、やってもらえれば有難いけれども、本当にやれますかね。そのような感触でございました。まして、当時の自治省は、けんもほろろのところもございました。県

が大学なんて、何を考えているのだ。そんなものは国に任せておけばいい。そんなに財政力はないでしょう、というようなことでした。しかし、自治省の中でもこれからはそういった問題も検討して考えていかなければならない、と考える職員も何人かいらっしやった。しかし、大筋では、福井県は何をを考えているのだというところでした。特に福井県のような、東京や大阪とは違って、全国で下から3番目か4番目の小さい県で、そんなことはできるわけではないだろうという頭ごなしのところもありまして、難しかったわけです。県としましては、そういった経緯の中にありながら、何とかできないだろうか、という私どもの考え方が少しずつ煮詰まってきたのです。

議会の中でも、今いわれたような形で、県が大学なんか本当につくれるのか、つくって大丈夫なのか、上手くいくのか、止めておいた方がいいのではないかと、本当にいい教官が福井まで来てくれるのか、学生は本当に集まるのか、喧々諤々でした。こういった形の中で、実際に大学をつくるという段階になると、高等教育の谷間のようなところでは、今後産業の振興も文化のいろいろな問題も遅れてしまうだろう、というようなことから、それなら大学をつくったらどうだろうか。そういうようなことで話が合ってまいりました。当時、私は準備室長という形で大学づくりにかかわったわけです。

大学をつくる場合に、県の中の意向もしかりながら、県民の意向はどうか。特に、学生の就職等の問題を考えると、県内の経済界がどう反応するのか。これは非常に重要なところでした。大部分は県内で就職をしてくれないと困ります。皆が出ていくのなら、わざわざ県費を出して大学をつくる意味はないわけです。やはり、県内の意見も求めなければならない。本当に必要としているのかどうか。そういうようなことで、経済同友会等に出向いて、いろいろ議論をします。しかし、経済同友会などは、県がわざわざ大学をつくってもいい学生が来るわけがない、東京や大阪まで行って帰ってきた者を採用できる方が、企業としてはいい。地元で育った人間というのは大したものはいない、というように頭ごなしでした。当時、アメリカの大学の分校形態のところがありましたが、その方が余程いいのではないかとというようなことにもなったわけです。私どもがそれに反論しました。そんなことを言われる社長さんは大きい会社だからいいけれども、大部分の中小企業の方々は、今と状況が違いますから、大学卒をとろうとしてもほとんどがとれない、難しいというような状態で、やはり、そこを供給していくことが県の役目ではないだろうか。そういったことが地場産業として、さらに発展していくのではないだろうか。そういうようなことで説得しました。そして、最後に経済界全体が「よし、わかった。やれ」ということになりました。やればいいけれども、ただし、全国に500ある大学のビリになるような大学なら止めておけ、全国でトップになる人間をつくっていってくれ。100年間かかって福井県立大学出身の世界に通用する人を1人でいいから出せるような大学をつくって、ということをお願いしました。これには「うーん」となりました。そこそこの人間をつくるのは楽ですけども、100年間かかって1人でいい。そういう大学をつくっていいわけです。経済界は、「金に糸目をつけるな。全国から、世界から、どんな学生でもいい呼び込んでこい」ということなのです。当時、景気がよかったという一面もあります。福井県は、ご承知

かもしれませんが、小さい地域ですが、繊維産業を中心に世界に出ています。福井県の企業の国外の支社や営業所や工場が、大体240～250あるわけです。福井県の企業の県内の会社に入ると、大部分が外国の工場長になったり、営業所へ行ってやっているわけです。福井県の社長は皆、例えばメガネでも世界を視野に入れてやっています。福井で生まれて福井で育った私のような人間は、世界で通用しない。そういう者より、東京や大阪で揉まれてきた方がよほどいいというわけです。しかし、そういう人間が入れるような会社はいいですけども、それ以外の会社は首都の大学卒を採用できないということで、高校卒に甘んじている。そういうことで、なかなか人材が得られない。そういったところの人材需要を満たしていくことが大事なのではないか。そういう面があります。

それからもう1点は、県内には人文社会系の学部が全然ないものですから、東京から大坂からいろいろな人文社会系の大学の先生に来ていただいて、その人のアドバイスを受けながらやっていくというのが現実なのです。立派な先生がお見えになるのですが、私がここで話すのと同じように、東京に帰ったら忘れてしまうのです。福井からの列車の中で、今日は何を話そうかと考えて、最もらしく話す。そして、終わって帰ってしまう。確かにそれ自体は刺激になるし、いいことなのです。しかし、蓄積が残らないわけです。やはり、地元の間人がずっと続いていって、それが継承され、それが地元の考え方として、政策として反映されていくという側面もあるわけです。示唆を得るといふ点では大変意味がありますが、それが成熟するにはなかなか至らない。そういう学者が全然いないといふところは、非常に大きな課題です。それから町の活気の問題等も考えた場合、タクシーの運転手が、夏休みが終わる頃になると寂しくなってしまうというわけです。なぜかといふと、夏休みの始まる頃には学生が帰ってくるけれども、8月の終わりになると皆東京へ行ってしまい、町中が寂しくなってしまう。これが福井の現状です。町には若い者が全然いない。いろいろな人間がいますから、東京で羽ばたく人間もいるわけですが、しかし地域を支える人間もいてくれないと困る。そういったことを総合すると、県が大学をつくることは、私ども工場誘致をやった、あるいは農地のための土地改良事務をやってきた、そういったもののさらにそれ以上の大きなものになるのではないだろうかという考えに至りました。

話が少し飛びましたけれども、福井県の経済界はそういったことを示唆して、やるのならつまらない大学はつくるなということであったわけです。大学をつくるのに300～400億円の金を使いました。私が何のために県に入ったかといいますと、県庁に入ったら金を使えるからです。自分の月給は安いです。私が県庁に入った時は1万円位しかありませんでした。民間へ行った人と月給の話をするのは、嫌で嫌で仕方なかったです。昭和38年当時は、民間へ行った人は2万も3万ももらっていました。係長が、可哀相だから千円札で入れてあげる、というようなこともありました。しかし私は、県へ入るといふのは、県としての大きな仕事ができるということだと思いました。役人といふのは、そういうことができるのではないだろうかと考えたわけです。まさにそういう眞利につきる一面が、県が大学をつくるという段階ではあったのです。これからの本題とも関係しますけれども、県庁の職員といふのは、福井県をど

うしていくのか、地域をどうしていくのか、そのためには自分は何ができるのか、どうしていったらいいのか、そういうことを考える主体的な人間なのです。最後の結論にいきますけれども、大学へ行ったらそれが全然できないわけです。ですから県庁の職員の間では、警察と大学と病院へは行くなといわれています。下になってしまうわけです。ここにいる皆さん方も、何だって先生が、大学院かどこか出てきた助手のようなのが、偉そうな顔をして何をいつているのかという感じがあると思います。それは主体性がないからなのです。

ちょっと話が飛びましたけれども、そういう目的意識をもって大学をつくってきたわけですから、では具体的にどうしたか。3年間で大学をつくと知事が議会で表明し、3年後に開学だというわけです。土地はまだ決まっていません。何も決まってないわけです。大体の考え方は少しはありました。それで何をしなければならぬかといいますと、大学をつくるのはある意味では簡単なものかもしれません。土地をまず買う。建物を建てる。学長以下教員を集めてくる。学生を集めてくる。そして、最後は就職をさせればよいということかもしれません。しかし、何も無いところから3年間でやらなければならないわけです。まず用地買収です。土地を決め、そして買わなければいけないわけです。それを私は半年間位でやりました。福井県立大学は20ヘクタール。学生数は1000人ちょっとしかいませんから、20ヘクタールというのはかなり大きいものなのですが、たまたまそのうちの10ヘクタールは県の土地でした。残りの10ヘクタールは買収をするということになりました。それから、建物をどうやって建てるか。建物の場合も、福井県の学生というのは、何とか東京へ大阪へ行きたいと考えていますから、福井の地元の大学が汚い校舎では可哀相だと考えました。福井県立大学はこんなに立派だというくらい、誇りをもてるものをつくってやりたい。そういうことで、デザインとかいろいろなものをご考えたらいいか、金もかけようじゃないか、ということになったわけです。これは後からの話にもありますが、県庁の職員というのは何かというと、それぞれの分野で喧嘩をしているわけです。そして、喧嘩に勝った方に金がくるわけです。財政課が金をつけなかったのではないのです。知事が金をつけなかったのではないのです。自分がとってこれなかったのです。喧嘩しなかったら金は絶対にきません。いい子をやっても絶対にきません。分捕り合戦です。喧嘩するだけの、その喧嘩の技術やら、迫力やら、理念やら、いろいろなものがあるかどうか、そういうことに尽きるわけです。金がなかったというのは、自分がとってこれなかっただけなのです。そういう場なのです。

3年の間に議会と議論をしなければならぬ。県民に応えられるようなものにしなければならぬ。土地を買わなければならぬ。キャンパスをつくらなければならぬ。教官を集めなければならぬ。そして、どういう講義内容にするか、学部、学科をどうつくっていくのか、考えなければならぬ。

結局、今申しましたように、立派な校舎も建てようということになりました。それから、教員はどうしたらいいか。これは悩みました。たまたま福井県の場合、京都大学の当時の総長の奥さんが福井県の出身で、明星派の与謝野鉄幹と晶子との三角関係で身を引いた、山川富子という小浜の詩人の姪の方だったのです。福井県は非常に旦那さんを大事にする、そういう地域

です。京都大学の沢田総長はこのような縁で福井に馴染みがあったわけです。そういうことで「一つ頼みます」「わかった」ということで、京都大学を中心にそうそうたるメンバーに来ていただくことになりました。

学部というのは、福井県の場合理科系しかありませんでしたから、何とか経済、経営がほしいということになりました。ただし1つでは困る、何とかならないかというところで、若狭の問題がありました。最初は若狭に大学をつくるということであったわけです。しかし、若狭単独でなかなかつくれないので、若狭キャンパスということにしようとしたわけです。では、若狭に何をつくるべきなのか。若狭はやはり海洋系、難しいけれどもやはり海洋系かなということになりました。日本海側で海洋系の学部が全然ない。これならおもしろい、環日本海としてやろうじゃないかということで、海洋系となりました。そして、福井は陸の方の農学系です。東京ではコシヒカリが大変有名だと思います。コシヒカリの主要産地は新潟ですが、実はこれは福井県の農業試験所が開発した品種なのです。福井県では当時、コシヒカリよりも豊年早稲という早くつくる収穫のいい米を育てていました。新潟は、当時は鳥もまたがないといって、米が不味かったらしいのです。もっといい米をつくりたい、何とか美味しい米がほしいということであったわけです。そういった時に福井県の農業試験所がコシヒカリを開発したのです。コシヒカリというのは、つぶれてしまってなかなか生産しにくい、農家にとっては嫌な品種なのです。味はあれ以上のものはないけれども、作るには本当に大変な品種だそうです。それを新潟県の農業試験所の方がずいぶんご苦労になさって、生産体制にもっていった。新潟は育ての親、生みの親は福井なのです。少し宣伝させていただきますと、そういう頭脳のようなものは福井県の農業試験所にあるということです。日本の品種改良の相当数は、福井県の農業試験所が開発したというのが現実です。そういったものを母体として学部をつくろうということであったわけです。

それぞれの授業の中にはどういう講座を開いていったらいいか。これはもちろん教科の先生が考える一面もありますが、地元としてはこんなことを入れてほしいということ、本当はこういうことをやってほしいということで、カリキュラムの編成をしました。もちろん準備室長がかかわってくるわけです。それから学生募集の場合にも、県内の高校生が入ってくれないと困ります。しかし、県内の高校生だけではローカルの大学になってしまう。半々位かなというふうに考えておりました。では、県内の高等学校の認識をどうやっていくのか。そのために受験科目はどうあるべきなのか、という戦略を立てなければならない。また、最初の大学の入学試験の時には、倍率が3倍か5倍では困る。やはり、門前市をなして入れなかった、県立大学は倍率が高くて入れなかった、そういうふうに関店祝いのようにしたい。どうしたらいいのか。おかげさまで、60倍を越えました。試験用紙が足りない。東京でも試験をしましたが、会場が足りずに改めて借りたり、苦労をいたしました。嬉しい悲鳴ではありましたが、こういったことでした。そして就職は就職でやる。

なぜ長々とこんなことをいっているのかといいますと、これらはすべて職員の問題なのです。当時、私は準備室長をしておりました。学長は京大からいらした坂本慶一先生。そして学

部長になる人それぞれを決めているわけです。その人を準備委員にして、事務局、準備室長がおります。開学までは準備室長の私が全権的なものです。金も持っています。どういう大学をつくるのか。どうしていったらいいのか。そういうこと全部に腕をふるっているわけです。まさに自分は県庁に入って役人冥利につきます。大学をつくるということは考えもしなかったけれども、こんな大型プロジェクトに、こんな意義あることに参画ができた。そして責任者として携われたことは役人冥利に尽きる。そう思いました。

ところが開学になって、評議会だとか、学部長、教授会とかが始まった途端に、私がいろいろといいますと、「稲澤くん、何だ。そんなことは事務局がいう話ではない」「我々が決めるんだ」というわけです。金の草鞋を履いてとありますが、あちこち歩いてお願いしてきた先生方が、自分たちが決める話で、事務局がそんなことをしなくていいというわけです。それなら、私は何をすればいいのかといいますと「我々が決めたことをちゃんとやってくれればいいんだ」という。私は、もう学校に来るのは嫌だ、不登校だと、しばらく不貞腐れておりました。そうしましたら、学長は私がいなくて困るわけです。学長の頼りは事務局しかありません。教授会の中ではなかなか難しい。事務局の局長なり次長が、学長の顔も見ず、部屋にもいれない、何とか助けてくれということになるわけです。そういう状態で、開学した途端に、立場は逆転します。その時一番ショックを受けたのは、経済学部が開学したからということで、県内の経済界のある方が絵を記念に寄付しますとおっしゃった。私は「有難うございます」といいました。学長に言いますと、「何をいってるんですか。そんなことはあなたの権限ではありません」というわけです。評議会が教授会等で、寄付が認められたらはじめてもらえるのであって、一事務局の室長の決めることではない、といわれました。こんなことまでいわれるのかと思いました。

もともと私は知事との関係で、開学なるまで一生懸命やって、開学になったらもう終わりという気持ちもありました。しかし、知事が開学の直前になって、「あなたが先生方を引っ張ってきて、あなたがいけないというわけにはいかんでしょ」というわけです。ここからが深みに入ってきた一面です。深みというのはいいも悪いも両面含めていっているわけです。こういう形で、ある意味では県庁の職員としてプライドをもってやってきた。大学を創設ということで、県民の期待に応えるにはどうしたらいいか。そういうことをやってきた。一旦開学になってしまうと、そこで事務系の職員というのはほとんど権限がない。言われたことをするという立場に落ちていくわけです。身をもって感じました。

もう1点は仕事の内容です。創設するまでは考えませんでした。大学の事務の多いこと。県庁の職員は仕事の多いことに悲鳴をあげたりしません。県立大学をつくる3年間の最後の1年は、1日4時間か5時間しか寝ていないでしょう。いつ倒れても仕方がないということで、議会でも問題になって、室長も若い者に変わせたらどうかともいわれました。しかし、そんなことをいってられないわけです。開学までこぎつけなければなりません。3年間で用地を買って、建物を建てて、学生募集して、全部やっているわけです。それも議会が間に入ります。1つ1つの議会で合意をとっていかねばなりません。しかし、それに何も不満はない

わけです。

しかし、大学ができての不満というのは、例えば、支出負担行為というので、1つ金を出してよろしいかという場合に、県の場合には1億円なら1億円の伺いを1つ書けば金が出ます。決裁を一度にとれば済みます。大学の場合には、5000円、10000円、30000円、50000円、もうそれはそれは川が流れるが如く来るわけです。手間がかかります。旅費も、小さいものが山のように出てくるわけです。いくらやっても終わらない。こういう単純な仕事は、プライドを持ってやるような仕事にはならないわけです。徹夜してやっている。今まではカリキュラムはどうか、教官をどうするか、研究所はどうやって獲得するか、人事課とどうやって話をつけるか。こういうことに生き甲斐を感じてきたわけです。ところが今度は30000円か50000円の伺いを書くのに、徹夜してやっているわけです。その事務量の多いこと。福井県は県庁で大体100の課があり、出先を合わせると120～130課あります。本来なら、その100分の1なり、150分の1でいいのです。それなのに、県庁中の伺いの大体14～15分の1位が県立大学のものなのです。凄いです。行ってみるまでわかりませんでした。こういうことで見ますと、大学の職員というのは何なのか。開学までにはいろいろあったけれども、開学になってしまうと、そんなに生き甲斐をもってやっていける場所なのか。それが現実の私の実感でございました。

話は変わりますが、先ほど申しましたように、本庁に戻りまして教育長をやって、今度は立場が変わって、何の経緯かは知りませんが、県立大学の教官に迎えられたわけです。この大学は社会人を中心とした県庁の職員、あるいは企業の職員、そういったものをビジネスタイプの大学にするということで、実務家もいるのではないかということで私が呼ばれた一面がございます。今度は教員の立場になってみると、またこれも大学というのは面白いところです。蛸壺に入ったようなものです。大学の中がどんなになっているのか全然わからない。大きな動きもわかりません。流れもわかりません。私のように開学に携わってきたものは、少し言葉を聞けば、今こういうことをやっているのだなとわかります。しかし、新しくお入りになってきた先生方には、まずそういうことはわからないでしょう。それでは誰がわかっているのかというと、評議員とか委員とか、特定の方だけがわかる仕組みのような感じがします。そして、そういったわからない職員、教員がいろいろ議論するわけですから、延々と会議が続く。県庁にいた私でも長いと思うのですから、新聞社からきた人は喧嘩ばかりして辞めてしまいました。とにかく話が長い。視点が違うわけです。そういうところがあります。教員の立場から見ると、大学の動きが全然わからないし、事務局の職員が全然カバーしてくれない。逆に、事務局職員とは何だ、ということになる。私は元々事務局職員をやっていたのです。それでも、教員の立場になると、そういう感があります。

この点について、私は元々事務系ですから、そこらのカバーの意識が強いのです。教官の方も、少し使い方が下手です。事務系の職員と直にあたっているだけなのです。県庁の組織というのは、ピラミッド構造をしておりますので、担当の人はほとんど権限をもっていません。一定の枠の仕事しかできない。教官からいろいろくる話というのは、大体は枠を越えた話です。

何とかならないのか、という話です。何とかならないような話は、大体、担当の方は「できません」としかいいません。それ以上はいえないのです。いうと、勝手なことをやっているといわれます。それはピラミッド構造で、上の構造へいけばいくほど裁量の余地があって、できてくるということです。何で知事はわかった、わかったといえるのかということ、教育委員会の仕事ではできないことでも、土木の仕事やら、農林の仕事を考えてみると、知事の立場になつたらできることがいろいろある。それと同じように、係長ではできないことが課長になるとできる。課長ではできないことが部長になるとできる。こういうピラミッド構造というものを教官の方はあまり理解していない。ですから担当にだけあたって、ダメといわれたからもう何もしてもらえない、もう嫌だということになってしまう。そういうことが現状かと思います。その辺のあり方、大学のあり方も、これまでのピラミッド構造を維持するのか、それともやり方を変えるのか、今後の課題かと思えます。どちらにしても、教員にしてみれば、なかなか大学全体の運営、どういう方向にいったらいいとか、何をしたらいいかということは、ほとんどわからない状態にあります。それが現状かというふうに思っております。

こういうことで、両方のことを私は見ていたわけですが。もう一度、本論の話をしたと思います。何のために大学をつくったのだろうか。どういう方向にいくべきなのか。また、今後何をしなければならないのか。こういったことは、公立大学の場合、全体の流れの中で、県民の意向、また設置者等の意向、そういったものが大学運営に反映されなければならないわけです。そういう立場で仕事ができる、能力のある人間もいるわけです。そういう能力のあるものを、どういうふうに使っているのかという一面があります。それから、皆さん方がこういった研修会にお集まりで、いろいろご議論なさっている。大学といえども、昔のようなことをずっとやっているだけではなくて、切り込んでいく。そして、それぞれの専門の領域をもって、そこで専門家としてやっていく。そういう能力というものを、どう養成していくのかという一面もあります。県の職員の場合のように、お手元に資料が配付されていると思いますが、県立大学には学長、局長、次長、総務課長の課長補佐、教務課があります。課長と室長、管理職といわれるものが、どういう任期でいるのか。学長は4年なり6年、これは当然です。局長もちょっと長めですが、次長以下は2年か3年、場合によっては1年位で変わっています。こういう状態の中で、専門職というものをどう育てていくのか。やはり、そういう人がいなければならない。しかし、公立大学が故に、県民の意向、そういったことが議会でいろいろ議論になってくる。県政の一環として大学をやっているわけです。それを大学運営にどうやって反映できるのか。その大学だけの専門家になってしまいますと、そこからだんだん遠のいてしまうのです。そういったことを反映できる職員はどうやって育てられるのか。これもまた課題です。

それからもう1点。軍曹のように重要な人がいます。先ほど申しましたように、県庁の中では予算の配分というのは、結局は喧嘩なのです。はっきりいって喧嘩なのです。応援団がいるかどうかということもあります。喧嘩のできる、足腰の強い、喧嘩上手な人間がいけないといけません。ものすごい政策予算は喧嘩しなくてもとれるのです。降ってくるのです。例え

大学学長・事務局役職更替一覽表

年度 役職	元	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	前年からの現在までの在職期間			備考			
															最長 (年)	最長 (年)	平均 (年)				
学長	-	-	-	A	→										B	6	-	-			
局長	-	-	(準補) C	C	→		D	E	→			F	→		G	3	1	2.3			
次長	(準補) D	→		D	E	→		H	→		G	→		I	→		J	3	1	2	
総務課長	(準補) K	↓	↓	↓	↓	→		F	H	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	1	1	1	
課長補佐	L	→		-	-	-	M	→		N	→		O	→		P	2	2	2		
教務課長	-	-	K	K	→		R	→		Q	→		S	T	U	V	3	1	1.7		
課長主幹	-	-	-	-	W	→		X	→		Y	→		T	U	Z	2	1	1.6		
情報課長	-	(補佐)	(準補)	a	→		b	→		a	→		e	→		d	4	2	3		
小委員会	-	-	-	f	→		g	→		h	→		i	→		l	3	2	2.3		
学務課長	-	-	-	-	-	-	-	→		m	→		-	-	-	-	3	3	3		

MEMO

(i) 事務局が大学運営に果たす役割

国公立 --- 学長と学部教授会の決定権限 (事務局は事実上実施部門か?)

私立 --- 理事長と理事会が大筋決定 (事務局と同視できるか?)

cf. 病院事務部門, 警察事務部門, 学校・美術館・博物館等の事務部長

(ii) 国公立は事務局に制約 (関係法規と関係部局の判断に拘束される)

法令 --- 条例・規則 (特に会計処理)

人事 --- 行革大綱 (増員抑制)

予算 --- 査定 (経費節減)

ば、不況対策でダウンとくるわけです。しかし、重要な大事な予算は喧嘩腰でとらないといけない。例えば、100万円の研究を1人当たり2割足そうとか、学生のためのホールをつくりたいとか、こんな話になりますと、これは分捕り合戦です。ですから、福井の場合には4000人の職員の中で、そういうものがとれるだけの有能な人材、そういったものが大学に入ってきて、常にそういうものがいつもいてくれる。そして、それがとってくれる。そういうことがないと、理念とは別に、現実には大学は衰退していってしまう。難しい理屈はいうけれども、結局何にもならないというのが現実だと思います。そういう有能といわれる職員ほど、県に入ったのは大学をやりたいからだ、ということはないわけです。元々大学の事務というのはほとんどいなかったわけですし、これからもそんなにいないと思います。そういう人がその流れの中に入ってくるというのには、やはり、2つあります。そういった職員が大学へきて、そして大学からまた本庁のいろいろなところへ戻ってきて、そういうサイクルの中でちゃんと位置づけられている。そういう可能性。もう1点は、大学の中でやる仕事の意義が大切で、流れるように仕事をこなすだけでは嫌なのです。考えに考え抜いて、これならやれそうだと、これは面白そうだという生き甲斐のある仕事かどうか。そういうことから見ると、大学の運営、大学の自治というのは、どうも私も未だにわからない。大学の自治というのは、教育研究の自治と、大学運営自体の自治とが、こんがらがってしまっているのではないだろうか。どうもそこらのはっきりしない。本当にパートナーといわれるのなら、教員と職員とが対等な形で仕事を分担して、そしてそこで責任ある仕事ができるような位置づけがなくてはならない。そういうものがないと、有能な職員は、大学へ行くというのには嫌だということになります。そうすると、どういうことになっていくのか。

これは福井県の恥をさらすようなことになりますが、私が教育委員会の教育長をしていた時、教育委員会の学校事務職員というのは、どちらかというと有能でないといわれるようになったものが多かったのです。そしてずっといます。ずっといますから、教員との関係は非常に上手くいきます。教員も非常に貴重だといっているわけです。しかし、その方々は、私のところへはほとんど顔を見せません。私も問題にしない。対等と見るかどうかというのがあるわけです。そういうことで、どちらかというと外れてしまった職員だけになってしまう可能性が、学校関係には多いわけです。可能性が出てくるわけです。しかし、そういう中で、有能な職員が入ってきて、そういった職員がいることによって力がつくわけです。そういうものが活躍できるような場というもの。それが大学運営の中で考えられない限り、やはり、来た以上は早く戻りたいとなってしまうのではないかというふうに思います。それをどうしていくのか。ローテーションの問題と、それから権限の問題かと思えます。それから、県民の視点ということ。局長とか、課長とか、幹部の職員になると思えますが、この方は2年か3年で変わらざるを得ない。現実にはやはり教員の立場、いろいろなものをわかってあげられないと、県庁にだけ、県民にだけ、強い立場だけでは、大学の中では困るわけです。教員の研究の特性、学校の特性、いろいろなところがわかっていて、県民の考え方もわかって、両方を説得できるような、こういう人がいなければならない。そしてその方は、なおかつ県庁の職員の中でリーダー

シップを発揮できないと困るわけです。あの局長の下では嫌だというのでは、どうにもならないわけです。何回か動いていく中で、経験を踏んで、最高の局長なり次長として能力を発揮していく。移動のローテーションの中で、大学の将来の幹部を育てるといふこと。教育委員会なども、そういった一面があります。そういう職員をどう育てていくのか。そういう視点での、県の移動ローテーションがないと困る。これが人事とか財政の職員を育てる場合には、ちゃんとなっています。そういう一環で、大学行政などを育てる人材というのを、ある程度複数のものを視野に入れながら考えていく。そういうことがあるのではないと思います。

もう1点、これは少しおこがましいかもしれませんが、そんなに有能な職員とはいわれなくても、とにかく学生やら子供が好きだという人がいます。それは福祉だけではなく、土木でも福祉でも同じです。とにかく子供が好きだし、学生から慕われる。こういう人は非常に貴重です。こういう人を大学がいろいろな処遇をしながら育て上げていく。そういうことかなと思います。

私が申し上げたいのは、県立大学という視点の中で事務職員をみますと、県民に視点があって、県政上大学を県民から求められている大学として維持できるような、示唆できるような、そして、教員を説得できるような職員が必要なのだということです。それから、専門的な職員。それから、ローテーションで変わるけれども、非常に重要な力のある人間。こういったものの組み合わせであり、どれかだけではないと思います。どう組み合わせをして、大学全体としての1つの活力、カラーというものを維持できるのか。こういうことかと思ふ。具体的にどうしたらいいのかというのは、はっきりいってわかりません。最初に申し上げましたように、大学の運営というのは難しいということです。

以上が私の考えです。今日ずっと考えてみると、専門職ということになると、それぞれの大学に職員がいらっしゃるわけです。例えば県の場合には、福井県立大学に教務あるいは情報部門、こういったところに私学の有能な職員に助っ人として来てもらうということもあるのではないかと思います。それが特定のポジションになってしまうと困るわけですが、中堅どころに来ていただくというのは非常に刺激になります。地方の大学というのは、どうしても視野が狭くなります。もっと広い視点で見る。そういった人に、机を並べながら議論をしていただく。また、そこで具体的に仕事をする。そういうことでは、皆さん方の中で、大学関係のエキスパートみたいな人が、いろいろな大学へ出ていかれる。これは、家族の問題などいろいろな問題があります。東京都内で動くこととは違います。難しい問題もあるかもしれませんが、そういったことも、国公立を問わず動くというような人も、必要になってくるのではないのでしょうか。そして、そういう人が日本の高等教育全体の核になってくる。そういう一面もあるのではないかと思います。

私なりに、思っていることを述べさせていただきました。後は、ご質疑の中でお答えできればと思います。

<司会>

どうもありがとうございました。大変示唆に富んだお話をいただきました。皆さんそれぞれご感想をお持ちだと思います。特に前半部分で、大学の設置準備をされていた時の熱のこもったお話では、経済同友会の方々を前に、なぜ我が県で大学が必要なのかということ説得をされたというお話がございました。それまで反対だった経済会の方々に対して説得をされた。そういったお話を伺っていると、それまでのお仕事の中、例えば、県の産業振興携わっておられた時には、セールスマンのように回られたという表現をされておられました。そういったご経験が生かされていたのではないかと思います。また何よりも、県行政にとっての顧客はやはり県民の方々です。そういった顧客に対して、何のための大学なのかということについて、目的意識ということをおっしゃっておられました。あるいはミッションとでもいいですか、その辺り、本当に信念を持って説得をされて大学をつくっていかれた。冒頭のところで、県庁の職員の方々が、地域全体を総括する専門家であるというふうにおっしゃっておられましたけれども、まさにそういった面での専門性といったようなものが裏打ちされて、大学に対する目的意識を持って設立されたのではないかと思います。この辺りのお話を聞いておきますと、果して私どもが、何のための大学であるのかということ、これほどの目的意識を持つ、あるいは顧客は誰なのかということももちろんあるわけですが、その辺りを説得し、あるいは問い掛けをする。そういったことに対して、果してどれだけの熱意と信念を持って仕事に当たってきたのか、非常に考えるところがございます。また、職員の育成ということでお話がございました。県民の意向を反映できる職員の方というのが、一方では大事です。正に、顧客の意向を反映できる職員の方というのが必要なのです。その一方で、専門家としての能力の育成ということも必要です。組織としてそういった方々を如何に育てるかということ。やはり組織で仕事をするわけですから、1人の方が全部をやるわけにはいかないわけです。その辺りの組織運営といったようなことなども、いくつか示唆にあたるお話があったのではないかと思います。また、それぞれの皆様方の中で、いろいろなご質問、あるいは議論なされたい点がありかと思います。これから討議の時間に移りたいと思います。ご質問等々おありの方、挙手をお願いします。

<フロア>

今日のテーマに直接つながらないかもしれませんが、2つほどお聞きします。1つは、国立大学では、たしか再来年、16年度から法人化がスタートするというスケジュールです。県立大学の場合、法人化に対してどういうお考えをもっているのか。どういう取り組みをされているのか。特に先ほど、会計処理とか、そういう書類が大変だとおっしゃっていました。そういうことは国立大学でも全く同じです。そのあたりがだいぶ緩和されるのではないかと。特に、県との折衝とか、そういうものは法人化によって格段に独自性が保てるのではないかと。国立大学ではそういったことが期待されています。この点についてお聞かせください。もう1つは、これから18歳人口がどんどん減少してい

く中で、社会人、企業に出た人だとか、専業主婦の方が、改めて大学へ戻って勉強したいと考えている。そういう社会人への再教育が、これから重要な課題になるということで、アメリカのデータなどを基にして、すでに文部省の答申も出ております。特に県立ですと、地元の企業の人とか、一般の家庭の人、高齢者の方、そういう人に対する社会教育の基盤としても、これから非常に大事な点になるのではないかと思います。特に県立の大学として、どういう取り組みをされているのか、お聞かせください。

1 番目の法人化の問題は、私も積極的に指向しています。会計処理がやりやすくなると思います。今は予算で全部しばられています。例えば非常勤講師1人途中から入れることができない。そういうようなことがあります。予算制度でやる上は、そういうところを補完的な形でできないかということで、法人化は望ましいというふうに思っています。ただ先ほどから申し上げましたように、国立大学のあり方の中の、学長の下にずっとあるという、その中での経営と、特に事務局長の立場です。福井県立大学の場合は、私は最初から目的意識がありましたので、事務局長も評議員会のメンバーへ入れてくれとっておりました。学長選挙もいろいろやっていますが、とにかくたくさんの先生の中で1人がガチャガチャいっていても、全然問題にならない。その辺の経営と教学の間の責任。そういう意味では、私学の方がむしろ学ぶところがいっぱいあるのではないかと、という議論が出てきているのです。その辺の具体的な問題は別にして、法人化ということは、前提として、ある程度歓迎しているという一面はございます。

2 番目の、社会人の問題です。県立大学は、大学をつくる時に、3つの目的がございました。1つは個性、そして特色、それから開かれた大学ということです。初めから地域社会に開かれた大学というのを入っていました。県立大学を創設する時にかかわっていただいた、文部省でご活躍された木田先生が、これからの大学は社会人を中心とした大学ですよ、とおっしゃったのです。そういうことを意識しなかったら意味ないですよ、ということ、今から15年ほど前におっしゃっていました。当時は、はっきりいって私どもはその意味がよくわかりませんが、これが理念として入っています。今、大学院の院生の70%ほどが社会人になっています。私は、県立大学というのは、それぞれの人にとっての第2の大学、第2の母校と考えた方がいいのではないかと、思っています。第1の母校は、福井県に生まれて、東京なり、大阪なりの大学へ行った。そして就職にあたり福井へ帰ってきた。あるいはまた、東京や大阪の人が福井で就職をした。そういった方々が、もう一度社会人として勉強し直したい、学びたい大学という要素が、地域の大学にあるのではないだろうか。そういうふうに考えます。

ただその場合に、私も行政官から上がってまいりますと、福井県立大学が栄えて、福井大学が落ち込んだのでは、全然意味がないのです。私学ですが、福井工業大学がまいてしまったのでは、意味がないのです。福井県内の大学でいくら競争をしてみても、そんなことは意味がないわけです。ですから山に例えますと連峰みたいなもので、いくつかの大学がお互いに弱いところをカバーしながら、競争しながら、地域全体として高等教育の連携したあり方を考え

る。そういうことが求められるわけです。資源が少ないわけですから。そういうことで、例えば、県立大学をつくった時にも、最初から教職課程をおきませんでした。なぜかという、教員になりたいのなら福井大学へ入れということなのです。わざわざ県立大学へ来なくていいのです。福井県立大学の経済学部へは、会社を起こして社長になりたいというものが来ればいいのです。先生になりたい者は県立大学へ来るなど。福井大学は教育学部としてちゃんと教員を養成するわけです。そういうことで、教員免許をおきませんでした。ただ、商業だけは、福井県内の高等学校ではどうしても免許を出すのは難しいということで、おきました。そういうことでスタートしたのですけれども、後から段々と、教員の中から、教職課程をつくったらということが出てきました。なぜかという、県外から来た人が、教員の免許をとれないのはやはり寂しいというわけです。そこで、最初の主旨が折れて、今はつくってあります。私どもの意図するところは、県内のそれぞれの大学のよさをそれぞれ伸ばす。そして全体でよくなっていくということだと思います。そういうことで、社会人は、どの大学で学びたいということは必ずしも必要ないのではないかと思います。その地域にいて、学びたい講座がその大学にあるのなら、そこへ行ってやればいいわけです。県立大学が繁栄すること自体に意味はないと思います。福井県内でそういったサービスが受けられる。そういう全体としてのあり方というのが、やはり東京での議論とちょっと違うと思います。福井のような資源のないところは、中でなんとか充実できるようにということです。大阪辺りの生存競争のようなところとは違うかもしれません。私どもはそう考えております。そういう形で、今、お互いの運営をやるうとしております。大学間連携がようやくできるようになりまして、サテライトキャンパスをつくる、そこへ大学間連携の事務局もつくるということで、市街地の中心部分におくということでやっております。福井の県立大学のキャンパスは郊外にあるのですが、町の中にサテライトをおきました。福井大学と一緒に大学院の授業をやる。そうすると科目履修生だけでもくる。そういう形でサービスを出していこうということ、今やりつつあります。

<フロア>

独法化からんでの質問です。国立の独法化の答申の中に、職員というのは、今後学長を支えて専門職員集団としてやっていかないといけないというようなことが書かれていました。話を伺いたいのは、例えば、公立大学などでもそういう話が出ているのか。その辺のところの論議というのは進んでいるのか。それとも、全くそういう話はないのか。独法化の答申を受けて、公立大学は職員の部分に関して、どういうふうに行っているのか、もう少し詳しく聞ければと思います。

福井県立大学のことしか知りませんから、県立大学のことではありますと、大学全体ではあまりその話にはなりません。いまは事務局の職員が、国の法人化の動きをみておりまして、その資料をうけていろいろ勉強をしている段階です。話題自体は、教員の中で少しずつありますが、組織としてはまだそこまでいっていません。どちらかというと、事務局サイドがいずれこ

うなるのだろうと考えているようです。国がやってきたことは、大体県にかぶってくるということは、今までの流れからみても、ほとんどですから。その場合に、先ほども申しましたように、もっとストレートな言い方をすると、事務局長とは何だ、ということなのです。私の考え方としては、設置者は県民で、直接には知事です。しかし、知事は直接できませんから、知事の任務をおいたのが事務局長だと思います。それにしても、事務局長という名前があまりよくないのではないかという感じを受けます。財団なら専務理事とかがあります。どうも事務局長というのは、会計処理やらいろいろなことをして、主体性がないという感じがする。これと同じような問題が病院にも言えます。県立病院もお医者さんがそれぞれの大学から動いてきます。お医者さんの人事権を全然持てないわけです。そういう中で事務局長自体がコロコロ変わる。コロコロ変わるから中身も知らない。だから適当に動いてやっている、というような状態なのです。

そういうことで、法人化した場合の公立大学の場合は、事務局長のあり方のようなところを大学運営全体の中でどういう責任ある立場にもっていくのか。そういうところが非常に重要ではないかと思います。ただ、公立大学全体の懇談会の中でみると、公立大学は、大きい大学から小さい大学まで様々です。差が大きいのです。ですから、例えば、看護なり福祉なり1学科だけの小規模なところでは、わざわざ法人化せずに、そのままがいいといわれるようなところもあるようです。ですから、公立だから全部同じように変わるというふうにはならないのではないかと。いくつかの選択肢が提示され、それぞれの大学が自分に合ったしくみを選ぶという形が望ましいのではないかと思います。

<フロア>

先生のつくってくださった資料の中で、事務局役職一覧表というのを興味深く拝見いたしました。私は民間の大手のメーカーの経験しかございません。ちょっとビックリしたのが平均の在任期間です。民間企業では、私も3年位はありました。ですから、1、7年とか2年という短さに、ちょっとビックリしております。私自身の狭い経験の中ですと、昔の通産省とお付き合いがありました。そこですと、課長クラスの方は2年位で変わるので、課長補佐のベテランの方が非常に物事をよく知っていて、そこでゼネラリストとスペシャリストがうまく具合にかみ合っている、というイメージをもっていました。公立大学の場合には、役職の方がかなり早めに動いておられるようです。その方々とは逆の、継続的な知識というのはどういう形で確保される仕組みになっているのか。あるいは、するべきと考えておられるのか、ということをお聞かせください。

一般職員のところは書いてないのですが、一般職員は大体3年位で動いております。管理職は1年とか1年半とかが多いのです。ご質問の通り、全く継続性がとれません。ですから、教員から見ると、相談してもどうしようもないということで、諦めの状態です。ただ、職員の立場になると、ここだけではなく県庁全体が、課長補佐は2年で変わっているわけです。東京都

や大阪府の場合、例えば土木行政に入ると、事務系の場合でも始めから土木行政にずっといらっしやる。福祉は福祉関係にいらっしやる。どちらかという、国の本省に近いような形で動いている。事務職といえどもある程度専門化しつつあるところがあるのではないかと思います。福井県の場合は全体で4000人しかいません。専門化することがかえって弊害だということもあります。そういうことで全体が動いています。しかし、2年での異動というのがやや短いということについては、私も批判的です。私は4年間教育長をしていました。教育長は特別ですから4年間やりましたが、総務課長は2年で変わりました。次長は毎年ですから、任期中に4人変わりました。総務課長は3人変わりました。課員も皆変わりました。最後の4年目になると、私よりもよく知っている者は誰もいないという状態で、全部私のところにかかってきました。1から10まで全部です。それで私はちょっと体をこわしました。そういうことで、ローテーションは3年位がいいのかなと思います。

もう1つは、大学の場合は早く出たいということがあります。県庁の道路行政なり、企画にいれば、第一人者として扱われます。例えば県庁の文書課の課長になっていれば、大学の学長も「課長さん」といつてくるわけです。行政官として予算配分をしたり、大学全体を仕切っているわけです。それが、大学の事務局長になってしまうと何もないわけです。行政官になったというのは、権限があるということなのです。その権限が何もないわけですから、できたら戻りたい。早く戻りたいというのは、止むを得ないところがあります。ちょっと工夫をして、とにかく長くいてもその人が不利益にならないような工夫ができないのか。まだ大学が歴史が浅いものですから。人事当局は100年もの歴史があり、その中でまだまだ理解が得にくいというのが現状です。

もう1点付け加えますと、職員は至って優秀です。県庁きっての優秀なのがきます。ですから、それが散るということは、土木にも農林にも、各部各課に、大学での経験のある人間がいるということです。県庁の中に100人以上、今はまだ200人にはならないと思いますが、散っています。あいつは課長までいくとか、部長までいくとかいったことは、大体わかるのですが、課長以上になるような人間がきています。そういう意味の、県庁全体の中での大学に対する認識みたいなものになるという一面はあるのです。しかし、あまりにも短くて、教官との関係ではどうしようもないという状態です。したがって、過去にやったことをそのまま維持するので精一杯です。新たな展開にまではいきません。また議論も、仕事の量があまりにも多いので、そういったところへいけないというのが福井県の現状です。

<フロア>

私は大学の職員ではありませんで、今、自治体で大学改革を進めております。私のいる大学管理本部というのは、いわゆる設置者側の組織であり、自治体の中で大学を管理しています。先ほどからのお話のとおり、私も自治体に入りまして、いろいろな職場を回っています。大学の事務局自体の経験はなくて、大学の仕事をしているという、ちょっと私立大学の皆さんからすると不思議な感じかもしれません。ですから、なかなか職員の実態の

お話はできないのですが、今の私の仕事の関連で申し上げます。先ほどお話ができましたように、私の自治体は法人化を目指していろいろと準備をしている最中です。その中で、職員の専門性をどう高めていくかという話もしております。まだ具体的などころまでは検討が進んでいませんが、現状ですとローテーションで、短い期間でどんどん変わってってしまうというのは、福井県立大学と同じ状況です。法人化した後は、法人の職員として一定期間在職して、それで専門性を高めていくということが考えられますが、そうすると大学職員はあまり人数も多くないので、どうしても人事が停滞してしまうということも指摘されています。自治体の職員との交流ですとか、他の大学との交流なども交えながら、両方合わせた形で職員の専門性を高めて、流動化も一緒に実現できたらいいかなというふうには、漠然としていますが、今そういった形で考えているところでございます。

自治体の政策と大学を如何につなぐかというところが、公立大学にとっては非常に重要な課題だと思います。人の面で、どういうレベルで人を交流させることが一番有効なのか。これが考えどころであろうと思っております。専門性を高めてプロパーで大学職員としてやっていくべき人間。そして当然、法人職員として法人の経営に責任を持つ立場と、また一方で自治体の住民の意向に沿ったものにしていく立場。人材のミックスのしどころといいたいでしょうか。どういったところに人を入れていくのか、というところについてお考えを伺えればと思います。これが1つです。

また、先ほどから事務局長というものがどういう存在なのかというお話があります。実は、私の自治体の大学の法人化を考えるにあたりまして、できれば法人の長というのは、自治体が目標と掲げるものを請け負い、その意向を受けたものが任命されて経営の責任を担う、そういう立場で法人長という職につくべきなのではないか、というふうに考えております。もちろんそれとは違う考えも多数あるかと思えます。先生のお考えを伺えればと思います。

後の方から話します。事務局長の立場は、今いわれたような形がいいのではないかと思います。学長の下での1つというよりは、法人の責にある立場というのがあるのではないかと思います。そういう意味で、私学経営のあり方と似てくると思えます。県民の立場でどう大学を運営するかということですが、伝統がある、既存の歴史のある大学の場合は、方向性がいろいろ固まっており、そんなに影響はないかもしれません。福井県立大学の創設間もないころは、教官も入れ替わり立ち替わりでした。極端な言い方をすると、場合によってはワンステップになっている場合もあるわけです。そうしますと、大学がどうなろうと、そんなことは知ったことではない。ここで業績を上げて、自分の将来のためのワンステップとするのだ、というような方が無きにしもあらずなのです。それ自体は、否定するわけではありません。そういった方々にも、県立大学はこういう理念を持ち、県民は先生にこういうことを期待している。こういうことをお願いしたい。こういうことを説得でき、またその教官にもわかってもらうことができるような立場の人が大事なのではないだろうか。大学というのは、いくら事務局が動いていて

も、教官が動かなかつたら全然動きません。そうすると、やはり、教務課長とか中間管理のところ的大事なのではないか。局長は当然だと思います。課長クラス、ここが一番教官と日々接するわけですから。

役所の弊害は、いったん入ると、それがルールになってしまうところ。入れ替わり立ち替わり来るだけになってしまう。そういうふうになるとまずいと思います。そこはあまりルール化せずに、時々変えないといけません。県庁と本省の人事というのは、やはりそういう弊害があるのです。例えば、土木でも、通産でも、県の職員は視野が狭いのですが、本省からお見えになって、国全体はこういうふうにいる、そういうところが課員にも非常に影響します。それを実務を通してやっていると、非常に役に立ちます。弊害は、またかまたかで、明けても暮れても、入れ替わりになってしまう。これでは法人化した場合に、プロパーの職員というのは諦めて、ポストは県からのルールで来るのではないか。こうなってしまうたら、これは弊害になります。そういうことにならないような工夫、これが非常に大事だと思います。

<フロア>

福井県立大学ということで、県政の反映という理念はわかるのですが、具体的にどの位の県内出身の学生が占めているのかということ。それから、福井県立大学として、県外の志願者というものに対して、どういうアプローチをされているのか。県外からたくさん来てほしいというふうに考えておられるのか。この2点についてお伺いしたいと思います。

大体、福井県内の出身と、県外からの半々です。特に福井県立大学の場合は、愛知県とか岐阜県の辺りが結構多いようです。それから、県外の学生をどう考えるのかということは、議会でもいろいろと議論があったところです。福井県立大学だから福井県の学生を中心にするのは至って楽です。レベルをどんどん下げていけばいいのです。そうならないようにということで、開学時から受験会場を、東京、大阪、金沢、名古屋に設けました。全国でやりたいということであったわけです。しかし、大学の職員の数が少ないものから、あちこちでできないということもあったわけです。後に岡山でもやっております。残念ながら、まだ九州と東北ではやっていません。はじめから県外の学生を考えました。そのウエイトは、半々でもあまりよくないような感じを受けます。県内のものが多すぎて、県外から来たものは、いつも福井でしゃべっている中に入って、外の者だなぁ、ということになってしまいます。県内の者が3割から4割位が活力出るのではないかと思います。5割を越しますと、ややローカル性が強くなります。

しかし、県議会などでは何で県外のものを入れるのだということになります。私は県議会の人に時々申し上げます。入るのが目的ではない。出た時にどんな形で出せるかが、大学として大事なのではないか。そういうことから考えると、県内のもの同士が行っている大学では、その人はなかなか成長しない。どちらかという、福井の人間は辛抱強いけれど内気で

す。派手さはありません。しかし、関西などから来ると、なかなか陽気で活力がある。そういう人と接することによって、人間性が鍛えられるというようなことがある。そういうことで、県内のものに限らずに、たくさんいろいろなところから来ていただくことが大事なのではないかと思います。そこまで説明すると「うーん、そういうことかな」と納得してもらえます。しかし現実の話になりますと、何で県内のものをもう少し入れないのか、という話はしょっちゅう出ています。

それから福井県の場合、女子学生が多くなるのです。そうしますと、福井県出身の女子学生が中心になってしまって、そういう意味ではいろいろな地域の男女の割合、そういったことを意識されてないと大学の活力というのは出ないと思います。特に男子学生が少ないと、ちょっと大学は弱くなります。女性が多いと、女性は元気なのだけれども、男子学生はしゅんとしてしまいます。男子学生の中に女子学生が少しの場合は、ガーンと活力がでます。

<フロア>

質問が3点あります。先ほどから出ている法人化のことに関連して、公設民営方式ということでやっていらっしゃる自治体が主につくられる大学というのがあるようなのですが、例えば、福井県立大学の場合、設置の段階でそのような運営方法を検討されたかどうか。それから、今の段階で改めて、もちろん県民益ということがあると思いますが、例えば、思い切って私学にしてしまったらどうか。その辺のご議論があるかどうか。そのあたりをちょっとおたずねしたいと思います。

2つ目は、できた途端に先生方のご意見が強くなって、事務立場が弱くなったというお話がありました。教育研究の自治と運営の自治は違うのではないかというお話がありました。新しくできた大学であっても、できた途端に自治がものすごく強くなってしまうのはどうしてなのか。実感でお話いただければありがたいと思います。特に、先生方をどういったところから集められたのか。どういった背景のある方なのか。いろいろな大学から先生方が集まってきたとのことですが、元々そういうアカデミズムの世界にいらっしゃる方だと、集まってしまうとそうになってしまうのか。新聞記者の方はすぐに辞めてしまったとか。その辺のところを、もう少しお差し支えのないところでお願いします。

3つ目は、大学の事務局長から教育長を経て、そして大学教員になられたということですが、その辺りの経緯。それから今、教育研究以外で、いわゆる管理運営というところで何かお仕事をされているようでしたから、その辺りのところも教えて下さい。

最初はわかりませんでした。大学をつくる時に、大学の運営の協議をしていただいた方の中で、名古屋大学の学長だった早川先生が「公立大学方式はよくないですよ。私学的な、民営化みたいなことをやった方がいいですよ」と、こういうことを言われていました。しかし、当時の私にはあまりよくわかりませんでした。今になると、早川先生は都道府県のある市町村というのは大学の運営経験がないから、あまりよくないですよと言われたのだと思います。その

時はよくわかりませんが、今になるとそういうことかなと思います。

2点目は、新設大学の場合、教員のメンバーが固定されてしまいます。中堅どころは、ほとんど来ませんで、多くは退官されてくる。それと若い先生。退官してこられる先生というのは、福井の場合は、どうしても京都大学中心なのです。なかなか東京の大学は来てくれません。まず奥さんが「ダメ、ダメ」ということになります。関東の周辺の県もほとんど来ません。いろいろな大学から来てほしいと随分あたりましたけれども、東京の教員はほとんど来ませんでした。京都はJRで1時間20分ほどと非常に近いということで、京都大学中心になります。ですから、「もう京都大学の例は止めてくれ」ということがあります。ここは福井県立大学であるにもかかわらず、「京都大学の例によると……」ということから始まります。そういつたことで、京都大学でやっていることが全部そのままなのです。そういわれても事務局の職員はそんなことは知るはずはないわけです。いろいろな経験ありませんから、教官の言われるとおりになる。そういうことで、いつの間にか教員の立場が変わってしまいます。職員はしょっちゅう変わりますから、聞いていて、そして執行するだけということになっていきます。

私は、大学設立にかかわってきて、大学の教員になるということは夢にも思っていませんでした。県を辞める時に、どうするかと思っていた時に、大学の方から来てくれないかということになったわけです。1つのきっかけは、県立大学の中に地域経済研究所というのをつくるということでした。開かれた大学をつくるということで、学部とは別に、県民への開かれた機関として、地域経済研究所、あるいは交流センターというのをつくっています。もともとは公開講座や開かれた講座をどう出すか、ということでのウエイトを相当かけていました。ただ残念ながら、既存の教官の間では、そのウエイトはだんだん下がってきています。地域経済研究所は今年で2年目になります。設立時に、既存の先生方だけではどうしても何のために地域経済研究所をつくったかわからなくなってしまふ。下手をすると、大学の教官の居場所を増やすだけで、県をどんどん金は出すけれども、何ら地域には関係のないものができる。業績は上がるかもしれないけれども、地域とは何ら関係ないものになっていく可能性がある。そういう意味で、県政やら地域をよくわかるものが1人いてほしいという一面がありました。それから、実務型の大学院教育をやっている関係で、アカデミックな先生と企業を経験した人、行政を経験した人、そういったものの複数構成で教官を占めたらどうかという一面もありました。福井県の場合は、県とか市町村からの派遣職員が今まで結構大学に来ているわけです。これらの職員に政策能力をいかにつけさせるか。企業から来た人に経営能力をどうつけるか。そういった意味では、企業経験者、あるいは行政経験者というところで、ある程度間に合うものということもあります。そういう経緯がありまして教官になったということでございます。