

危機をどう乗り越えるか

日塔 喜一（前・日本私立大学連盟事務局長）

はじめに

ただいまご紹介をいただきました日塔と申します。私は、日本私立大学連盟事務局に、昭和40年以降36年間勤めまして、昨年3月に定年で退職しました。その間、ずいぶんいろいろな経験をさせていただきました。今日は、テーマに関連してその一端をご紹介して、私の務めを果たしたいと思えます。

「大学職員 国公立それぞれの事情」という大きなテーマの下、どう危機を乗り越えるか、あるいは乗り越えたかということについてお話し申し上げます。念のため申し上げますと、私学は創立当初から今日に至るまで経営の危機の連続でした。このことを念頭にお聞きいただきたいと存じます。

配付した資料の順にお話しいたします。「はじめに」から入りまして、「1. 戦後の私学団体の設立、2. 経理研修と学校法人会計基準、3. 外国教育事情調査委員会の働き、4. 学生部部長会議と教職員の協力、5. 研修の改革」です。平成に入りまして、教職員のレベルアップが私学存続のためにはどうしても必要だろうということで、研修の改革を行いました。教員研修については最も重要なのですが、今日はテーマの関係で割愛し、職員研修について詳しくお話し申し上げたいと思えます。それから、「6. 国立と私立の格差」。これは、わが国の文教政策の中でも、私学にとどまらず、国の危機を乗り越えるため、何としても解決すべき最重要事項ですので、この問題についてこの機会に皆様と一緒に考えたいと思えます。これを基に、今後へ向けた高等教育版の構造改革について、問題提起をさせていただき、今後多くの方々と一緒に検討していくきっかけにさせていただければと思えます。

教育を受ける全ての者に、公平かつ平等の機会を保障するというテーマは、私のライフワークであり、現在私はそうした目的を持つ「機会均等等研究所」の代表をしております。この研究所は財政的にいたって貧乏でございますけれども、しがらみを避け、自由に意見を述べたいと思えますので、スポンサーは一切いません。

さて、本題に入りましょう。

1. 戦後の私学団体設立について

まず第1の話題は、戦後の私学団体の設立の経緯です。これは職員にも様々なかかわりがござりますが、どちらかといえば、トップマネージの話です。皆さんのなかにはご存知の方もおられるかもしれませんが。昭和18年に、兵力確保の意味合いもありまして、大学の整備統合案というものが出されました。その内容は、私立学校に関しては、大学に早稲田、慶應を存置して、他は認めない。つまり、2校だけを大学として残す。そして、明治、中央、法政、その他2、3の大

学を専門学校として残し、他は全部解散させるということが、東条内閣時代に議会で論じられました。当時は法令上文部大臣の権限に学校の廃止、統合に関する強制権が与えられていなかったために、枢密院会議にこの法律案が出されたわけです。事実、上智大学は慶應義塾と合併ということが決められておりました。上智大学の学長や経済学部長が慶應義塾の経済学部長を訪ねて、学生を受け入れていただけるのでしょうか、というようなところまで話が進みました。しかし、その頃国会に参考人として呼ばれた立教大学の三辺金蔵学長が、国会で「弱った、弱った」と連発されたわけです。なぜですかと聞かれて、「実は立教で午前中、学徒動員の壮行会があって、もし生きて帰るようなことがあればここにお戻りなさい」と励ましたというわけです。「もし、皆さんの案である吸収合併が通ってしまったら、彼らは帰るところがあるのでしょうか」これには並み居る国会議員も大泣きに泣いたそうでございます。そんなことがありまして、戦時中に既に、大学協会のようなものをつくって、二度とこういうことが起こらないようにしようという動きがあったのですが、何しろ非常事態の最中ですから、そこで中断しました。そして、昭和20年の3月に大変な空襲がありました。私立大学の大半は、その空襲に遭い、学校によっては廃墟と化してしまったのです。

そういう状況の中で敗戦を迎え、明るく昭和21年、日本大学の呉文柄総長が東京六大学の学長、理事長に対して、善後策を考えようではありませんかという招集をかけました。早慶などは気位が高いから来ないだろうということだったのですが、時間前に全校がそろいました。そしてあっという間に結論が出たわけです。日本を復興するには、教育の復興しかないだろう。それには力を合わせて、国に教室をはじめとする施設関係の融資をお願いしようということになったわけです。当時の国会もこれに賛同し、文部省も同調しました。

ただ、憲法第89条で「公金その他の公の財産は……公の支配に属しない慈善、教育若しくは博愛の事業に対し、これを支出し、又はその利用に供してはならない」と規定しているため、公費助成に疑義がもたれて助成にまでは結びつかなかった。昭和23年に政府はようやく憲法解釈を変え、そして昭和24年に私立学校法が成立した。私学は学校法人という自主性と公共性を持つ公益法人となり、公費助成を法的に可能とする道が開かれることとなった。その第59条は「国又は地方公共団体は、教育の振興上必要があると認める場合には、別に法律に定めるところにより、学校法人に対し、私立学校に関し必要な助成をすることができる」と明示した。さらに昭和27年には、私学振興会ができました。これは皆さんもよくご存知の施設費に対する融資を行う機関です。さらに、教職員が、その生涯を通じて、安んじて教育に身を捧げることができるようにということで、私立学校教職員共済組合法が28年にできました。さらに昭和31年には、教職員の研修を主催する私学研修福祉会ができました。こうした基盤整備はトップの関わりにおいて進められたわけです。

ただ、非常に残念なことに、私立学校法と対を成すはずだった「私立学校援助法」は、廃案となりました。国に金が無かったためだそうです。

2. 研修の始まり——経理研修と学校法人会計基準

2番目の話題に入ります。中学高校以下は学科毎に教員研修をやっていたのですが、大学はど

ちらかといえば経理研修や事務管理、学生厚生補導、図書館、就職、教務など事務関係の方々の研修でスタートしたわけです。ここで経理研修についてお話いたします。当時はどの大学の経理もドンブリ勘定でした。これは国公立もみな同じです。当時の決算書を若い頃に何校か見せていただきました。紙1枚で、1年間のお金の動きが表されているという状況でした。中には経常費と臨時費を分けて、2枚くらいの綴りの学校もありました。その経理の人たちが集まって研修しようという時に、それぞれの勘定科目の中身も全部同じ内容ではなく、バラバラな扱いになっていたわけです。例えば、施設設備費が授業料に入っていたり、いなかったり、という形です。それで彼らは、経理の内容を分析し、経営に参画していくにあたって、何か比較検討が可能であるような状況にできないかと考えたのです。それから10年くらい試行錯誤を繰り返し、お互いに事例を持ち寄ったり、分析したりしたのです。しかも途中から、これは専門家に入っていたかないととても先へ議論が進んでいけないということで、慶應の高橋吉之助先生に、どの研修にも全部ご参画いただきました。運営委員会などにもご参画いただいて、ついに会計の準則というものをつくりました。これが現在の学校法人会計基準になるわけです。私も若い頃に、この会計準則は大学の永続性を考えたと聞いたものですから、ずいぶん大きなことをいうと思っていました。考えてみますと、そんなこともないわけで、オックスフォード大学やボローニャ大学は、創立されてから800年から900年も経っている。制度でこれほど古いものは世界中にないそうです。刑務所にしろ、鉄道にしろ、病院にしろ、そんなに古くからあったわけではなく、大学は、世界でも最古の制度であるということをよく伺います。往時、経理マンたちの狙いにはそうした思いが込められていたのです。

わけでも、基本金組入れという非常にユニークな発想ができました。これは私なりに解釈しますと、たとえば、個人が住宅を建てたり購入したりする時に、最初から貯金してお金を貯めてからでなければ建てないといったら、何も建たないわけです。学校とて事情は同じです。それが、発想の転換によって、最初に借金で建てて、それを返していくというような考え方が導入されました。経常費補助金が、昭和45年に交付されることになりました。それと平行して、文部省マターとして学校法人会計基準ができていくわけです。これは、先ほどの準則というものをベースにされておられます。文部省は省令で、補助金を受ける学校は、経理処理は学校法人会計基準にしたいが、監査は公認会計士にお願いしてくださいということにしました。これはいうなれば「外圧」でした。それまでは、例えば準則の勉強会にしましても、内容的にも実行が難しく、皆さんなかなか理解できないという実態があったのです。しかし、補助金を受け入れるにはこれをどうしても勉強しなくては行けないということになり、研修が盛んになりました。当時の研修では6畳間に5人泊まって勉強していただくというような状況が続いたわけです。大学の側も必死です。昭和45年に補助金が交付されてから、47年までの間に学校法人会計基準に移行してくださいということになっていました。皆おおわらわで勉強したのです。当時の状況は、大学設置基準の大綱化の時とよく似ております。この時も、各大学ずいぶんと熱心に勉強されました。

それから、当初、経理担当者たちが比較検討できる基準がほしいということから出発した話を受けて、新しいチャレンジが試みられました。わが生涯の師、佐藤朔会長の時代でした。「私立大学財政のひずみ」と題する財政白書をつくったのです。これは、すごい話題になりました。

それもそのはずです。「親方日の丸」で丸抱えの国立大学でも一回も実現していません。それだけでもこの試みは画期的といえます。そして、以後12年間続けて刊行されたわけです。これが、世間をアツと驚かせました。当時は、私立学校は悪いことをする組織じゃないかと一部で誤解されているところもありました。ところが、財政白書を通じて經理の開示に踏み切り、記者発表をし、その後論説委員との懇談も行い、理解を深めてもらうことにしました。それが記事になり、ニュースになり、社説やニュース解説になる。その結果、私立大学に対する非常に大きな社会の信頼を勝ち得ることになったのです。これは最高の仕事だったと今でも思います。事実、この記者発表の後、論説委員との懇談会をする中で、最初は冷淡だった記者や論説委員も、数年経ってきますと次第に理解が行き届いた記事になってゆきました。最初の頃は「泥棒に追い銭」などという見出しを書かれて、我々は憤慨したものです。

竹下さんが大蔵大臣の時など、海部俊樹文教制度調査会長、森喜朗文教部会長をはじめとする自民党文教の責任者たちが、例えば、その朝の朝日新聞の私どもの財政白書についての社説を懐に、大臣室で竹下さんのネクタイに掴みかかりながら、私学の代表と共に陳情して下さいました。そんなこんなで、努力が積み重ねられるうちに、昭和55年度の補助金が何と経常費の29.5%まで予算措置されました。今から考えると信じられないような数字です。熱気がありました。こうして經理マンたちの積年の願いが実現し、20年近い地道な努力が報われたのです。經理マンだけではありません。後で述べる外国教育事情調査委員会も大活躍しました。

ところがその頃から、大学教職員の給与が高すぎるのではないかと、あるいは、基本金組入れがどうも怪しいのではないかと、などの指摘を受けるようになりました。

土光臨調の昭和56年、日本私学振興財団の業務監察が行われることになりました。その時、基本金組入れの恣意性が大変問題になりました。私学というのは、一定の額を組入れるということをしなくて、その年の黒字があると組入れする。これはあまりにも恣意性が強いのではないかと、というような指摘がありました。我々もずいぶん財政白書で反論し、文部省も一緒に反論しました。ここでのこうした議論が、現在の第一種から第四種の基本金組入れの基になったわけです。恣意性が高すぎるという批判ですけれども、私学を少し知っている人間からいいますと、恣意性が高いのではなくて、例えば入試合格者の歩留りにしても先が読めないことによるところが大きいわけです。上智大学の大泉学長が「何点で合格者を切るかは靈感に頼るしかない。まさに神のみぞ知るなのだ」と、よくそういう冗談をおっしゃっていました。決して無責任な発言ではなく、併願する国公立の授業料の安さがもろに影響するものですから、そうならざるを得ないのです。そういう不安定な経営の中で会計処理も行われるのです。恣意性よりも、偶然性、必然性が高いと見た方がいいのです。しかしながら、その時は恣意性の高さが世論になってしまいました。こうして「機会不均等」が、私学の経営に大きく影響を与えているのです。

それからもう1つ、人件費の高さが指摘されました。先日亡くなられた文部省元事務次官の坂元さんが、当時は振興課長でした。坂元さんは、人件費が国家公務員より高い部分を試算で示しました。これを研究費にまわしてくれれば、という話をよくしていたものでした。私どもも懸命に私学の理事の集まりなどでそのことを申し上げましたが「給与アップの勢い」がついていました。ところが、これは功罪相半ばする話だったのです。語るに落ちるとはこのことかもしれませ

ん。このことで、国立の教員が信じられない勢いをもって私学に流れ込んできたのでした。東大の組合が「私学並みの給与を！！」と叫んだのもこの頃でした。

さらに、殺人事件が起こり、それをきっかけに、「国の財政難」を理由に、補助金を300億円以上カットされました。バツサリ12%の削減です。その回復には15年もかかりました。さらに、これを境に補助方式もプロジェクト研究にシフトが変更されだしました。この傾向は今日さらに強化され、一般補助を除く配分も文部科学省直接になっております。

忘れられない出来事が起こりました。その後、国立大学でも「人殺し」が行われたのです。以下は「私立大と国立大の「格差」」と題する当時の朝日新聞の社説です。

「広島大学の学部長が助手に殺された事件のあと、私立大学関係者の一部で「国立・私立格差論」がささやかれたそうだ。「これが私立大学で起こったのなら、われわれはまた総ざんげだね」と。四年前国士館大学で理事が刺殺された。その際、幼稚園から大学までの私学団体の集まりである全私学連合は、事件に直接の関係はないにもかかわらず、「国民に信頼される私立学校となるよう、自己の責任において質的向上発展のため真剣に取り組む」と申し合わせた。しかし、今回、例えば国立大学協会がこの種の申し合わせをしたとは聞いていない。格差についてのささやきの話は、「国立は何かにつけ優位に扱われる」という私立の側の認識を象徴している」

それだけではありません。私立は直接関係のないすべての大学の補助金が12%カットされ、中学高校以下幼稚園までの補助金も10%カットされたのです。しかし、国立は一銭もカットされませんでした。国立でなら何をしても許されるのか？それが人殺しでも！！と心の底から考えさせられました。おかしい。とんでもない話だ。これは何としても直さないと日本全体が狂ってしまう。私の危機感はどこにあるのです。子孫にどう伝えるべきなのでしょう。日本のリーダーといわれる国立大学の人々からは、一言も説明がありませんでした。病の深さを感じます。

しかも、その後もこうした耳を疑うような出来事は、次から次へと後を絶ちませんでした。この悲しいまでの差別意識を直さないと、真の教育改革など土台無理なのです。

3. 外国教育事情調査委員会のはたらき

3番目は、外国教育事情調査委員会の働きです。これは要するに、外国の教育事情を調べようということです。昭和40年に連盟に設置されました。IDEが今ほど充実していない時期です。国立教育研究所も外国の事情を調べていたのですが、初等中等教育が主でした。それから、文部省調査課でも外国調査という部署を設けて、調べていました。しかし、どうも私学の問題についてはなかなかこちらが期待するような成果を上げて下さない。したがって、これは我々がやるしかないだろうということで設置したわけです。特に大きな仕事を2、3ご紹介します。

イ. UGCとわが国の私立大学等経常費補助

第1は、国の補助を何とか実現するために行った事業です。これは大成功でした。皆さんご記憶の方もおられますでしょう。私の母校の慶應義塾で、昭和40年に学費値上げ紛争が起こって以来、41年に早稲田大学、42年に明治大学と、ものすごい紛争になっていったわけです。学生紛争が激しくて、学費値上げも思うに任せない。ついに43年には中央大学が値上げ案を白紙

撤回させられてしまいました。その頃になると授業もできない。しかも会議もできない。その原因は何か。何といても教育が崩壊しかかっていたのです。まず、大学によっては定員の10倍くらい水増し入学させているところがある。補助がついて4年経った頃ですが、私どもは、定員の7倍までは補助を出す文部省の政策に対して文句をいいに行ったことがあります。なぜ7倍もとっている学校に補助をするのだ、ということです。そうすると、文部省の方がむしろ私学寄りの考えに立っていて、これでも紛争時に比べればだいぶ改善されているというのです。そんなわけで、当時教員1人あたりの学生の比率は、特に社会科学系では1対100を楽に超していたと思います。先生方も、100人も預かってしまったら教育は不可能ではないか、というようなことになっていたわけです。ちなみに、世界の一流大学や日本の国立大学では1対10が当たり前でした。

この窮状をなんとしても打開しないと潰れてしまう。それを救うのは経常費補助しかない。そうした議論の中で出てきたのが、ユニバーシティ・グランツ・コミッティでした。援助はすれど口は出さない、サポート・バット・ノーコントロールで有名な、イギリスのUGCです。UGCとそのポリシーであるサポート・バット・ノーコントロールについて調べましょうという提案に、理事会も含めてみなが賛成しました。私学の自主性を考慮したわけであります。

UGCは5年に1回、ユニバーシティ・デベロップメントと題する白書を出しています。なぜ5年に1回かといいますと、イギリスは当時大学に5年分の補助を一括して出していたからです。5年分のお金を丸々与企业、5年間何も口出ししないのです。非常に自由度があったのです。まずこのユニバーシティ・デベロップメントという、UGC自身が分析した報告書を翻訳しました。その成果として、サポート・バット・ノーコントロールのからくりがだんだんわかってきました。UGCの19名からなるメンバーが、各大学に年平均25回くらい訪問します。大学では学長とも、教授とも、学生とも話し、ありとあらゆる大学の発展計画、その進捗状況、財政内容、教育方法などのすべてについて、実情を把握するわけです。ですからそこには間違いはみられないということでした。ただ、インフレに弱いとの指摘があり、その後1年だけの補助に切り替わりました。

補助の実現に決定的に効果のあったもう一つの仕事は、「英国における政府の大学援助」

(『大学時報』第85号に所載)という本の翻訳です。アメリカも、戦後高等教育財政をどうするかということで悩んでおり、世界の国々を調べたのです。その一貫として「英国における政府の大学援助」が取りまとめられたのです。これを執筆した3人は、超一流の学者です。2人はコロンビア大学の教授。1人はプリンストン大学の学長です。この3人の英国研究家が、それぞれ異なる視点からUGCを分析しています。きわめて説得力のある報告です。

幸い、当時の日本の著作権法は比較的ゆるやかなもので、20年間誰も著作権を獲得しない、あるいは誰も訳していないという場合は、誰でも自由に訳していいというルールがあったわけです。それに則って翻訳をすることができました。ただし、我々の訳だけではちょっとお粗末なのではないかということで、連盟の外国調査員会担当理事であった同志社の上野直蔵学長に監訳をお願いすることができました。このことが最高の効果を生んだのです。何しろ先生は、何よりもまず第一級の英文学者でしたし、同志社大学の学長、私大審議会の会長で、坂田文部大臣とお知

り合いました。監訳された後も、自らUGCを訪ね、それをまとめられ、「大学時報」第85号にお寄せくださるという丁寧さ、念の入れようだったのです。凄みを感じます。

実は文部省も、この「大学時報」によって、UGCについて徹底的に調べていたのです。当時の課長補佐の方が私を訪ねてきました。驚いたことに、彼が私の目の前で開く我が「大学時報」は、どのページもどのページも真っ赤に塗りつぶされていました。殆んどどの行にもラインが引いてあるのです。こうして国会も、官庁も、私学も一番気にしていた「私学の自主性」は、イギリスのように補助を行えば確保され、守られるということがわかったのです。それでUGCを参考にと考えるということになってきたのです。

ところが、さすが大蔵省財政制度審議会。国の歳出を審議するところです。そこから「UGCのことは良くわかった。他の先進諸国で、経常費補助をたくさん出していて、私学の自主性が保たれている国はないのか」という指摘がありました。大事な仕上げを前に念を押してきたのです。昭和44年の12月に入ってからでした。同審議会のメンバーで連盟の会長であった時子山常三郎早稲田大学総長が、大蔵省同審議会を終えて早稲田へ向かう途中、連盟事務局に立ち寄られ、山本芳夫事務局長にその旨を伝え、しかもそれを明日までに早稲田に届けてほしいというのです。私は「いよいよだな」と思いました。当時文部省の大学局長で、その後事務次官になられた天城勲さんが、すでに昭和43年頃、私どもの山本局長に、「私学で経常費補助が欲しかったらカナダを絶対に調べておいた方がいい」というアドバイスをされていました。私は局長の指示により、すでに、カナダ大使館の関連資料、トロント大学の“Financial Report”と財務部長が下さった関連資料、そしてユネスコがそのころ出版し、なんとIDEが絶妙のタイミングで翻訳された“World Survey of Education”などを参考にして、カナダについての調べがついておりました。カナダでは、私学にも公立にも、設置者にかかわり無く、州と国とであわせて8割もの経常費補助を出していたのです。それでありながら、私学の自主性は完全に守られているわけです。それを一晩かけてまとめ、それに関連図表を数点添えて、翌日早稲田の総長室に上司とお届けしたのです。そして、大蔵省が次に何を言うてくるだろうかと待っていましたが、結局注文は来ませんでした。そうこうするうちに第一次内示で補助金がついてまいりました。歴史的一瞬でした。

ロ、大学紛争と「学生の権利と自由に関する共同声明」

外国教育事情調査委員会では、このほか「学生の権利と自由に関する共同声明」を翻訳したことがあります。これも非常に大きな仕事でした。当時、ある大学で、物凄いい学費値上げ反対運動とは別に、ある事件があって、いくつかの学部の学生がそれに係わっていました。しかし、学部教授会が偉すぎて、よその声は一切聞かず、その結果、学生の処分の仕方が皆違ってしまっただけです。それで学生から、同じ事をしたのになぜ僕が退学であいつが停学なのか、おかしいじゃないかという声があがったわけです。大学が学生に怒られてもしょうがないような事態だったわけです。学生はさらにエスカレートして、大衆団交をやって確認書をとるというような状態が続きました。連盟の外国教育事情調査委員会では、こうした慶應や早稲田の紛争、そして当時、なぜか同時期に起こった、世界の超一流大学の紛争を契機に、世界各国の100大学にアンケートをとる

うということになりました。そうしましたら、あっという間に回答がきました。世界中みなヤングパワーの爆発に悩んでいたのです。ですからみな自分のことのように踏み込んで回答くださったのです。大変な国際協力です。その分量は非常に多かったのです。そして、ほとんどのアメリカの大学の回答の中に、「学生と権利と自由に関する共同声明」が入っていることに気づいたのです。

これは、学生団体、教員団体、いろいろな大学協会、14 団体が皆批准しているのです。ということが書いてあるかということ、日本の異常化した大学とは全然違って、たとえば「君たちには言論の自由はある。出版の自由もある。しかし、そこに書いてある事が、君たちだけの考えであることをちゃんと示せ」という内容でした。このことを、日本の大学はどこもいえなかったのです。いや、言ったとしても耳を貸してもらえないような状況ではありませんでした。さらに、「君たちは学生である。したがって、教室で課される学習をしっかりと身につけなさい」とあります。これも、日本のどの大学も一言もいえなかった。こんな話は、皆さんが今聞けば当たり前のことなのですが、当時はそうではなかったのです。そのことに関連して、私は毎日のように国大協に行っていました。国立大学協会の加盟校の改革案を手に入れるためでした。国大協としては、個別の学校の求めには対応できないので連盟経由にしてくれということだったわけです。そうして手に入れた東大の改革案にも、この「学生の権利と自由に関する共同声明」は相当参考にされていました。

さらに、それに先んじて、読売新聞が一面全部を割いてこれをスクープしました。大変な反響でした。雑誌や新聞、高等教育関連文献集その他数十社がこれをこぞって掲載したのです。大きな働きをしたのだなあと、今にして思うのです。この世界の人々の親切で適切なお協力には、本当に頭が下がりました。

これも皆、4名の職員がやった仕事なのです。ただ、1人は後にある大学の学長になり、1人はある大学の学生部長、教授になり、というようなことです。当時の身分は職員でした。先ほどの学校会計基準やUGCと同じくらい、きわめて大きな働きでした。仕上げの重要なところについては、高橋吉之助先生や上野直蔵先生など教育職の力を仰ぎましたが、発案、翻訳などは職員ががんばったのです。そして危機を救ったのです。

4. 学生部課長会議と教職員の協力

これについては大事なので詳しく述べたいのですが、時間の関係もあるため、1つだけ大事なことを申し上げます。私大の場合、紛争時代に職員が頑張ったのです。それはなぜかということ、その学校が自分の母校だからです。自分の母校ですから、教員と全然違った対応をしたのです。学生が門の前や校内で騒いでいたら、職員が真っ先に駆けつけ、体を張ってこれに対応したわけです。もちろん、大学は治外法権ということで、警察を入れることはできませんでした。その意味で、職員が大変でした。ですから、我々の頃の学生部課長会議というのは、皆朝まで自分の苦しさを喋り捲り、一睡もしないのです。酒を飲みながら3泊4日の合宿です。もちろん、情報交換を中心に議論をする。ああだった、こうだったと事例をお互いに交換し合ってやっていたわけです。それまでは職員を軽んじていた教員も、さすがに評価せざるをえなくなった。しかし、自

分の大学の教職員同士だと、生臭い話題がいっぱいありますから、よその職員とよその教員というカップルがあちこちでできる。そうすると、思い当たることが多い。ヒントがいくつもある。職員というのはこういうことを考えているのか、教員はこんなことを考えているのか、ということがお互いにわかっていったというところがあります。当然のことながら、これは重要です。その後、教員と職員の協力のあり方は、局面がどんどん変わりました。教員中心で進められたのは事実ですが、そこに職員も絡んで、「現代学生部論」「新・奨学制度論——日本の高等教育発展のために」「学生白書」「大学院白書」などが出版されたのです。ほかにも、国際協力や財政白書など、両者の協力の成功例はありますが、さらに深化し、これからの問題に立ち向かってほしいものです。

考えてみれば、連盟という組織の活動そのものが、教職員や大学の協力からなるものなのでした。そしてその協力によって、次々に未開拓分野を開発してきたのです。

5. 研修の改革——職員総合研修

次の話題は「研修の改革」です。先ほども申し上げましたように、平成2年くらいまでは業務別に研修を行っていたわけです。教務、図書館、学生、就職、国際交流、施設などです。平成元年の連盟の事業計画は、加盟大学に研修に関するニーズ調査を行い、その結果、抜本的に研修の体系を改善し、大学発展のための教職員の研修と位置づけ、スクラップ・アンド・ビルドを行う、というものでした。これからは教職員のレベルアップがないと私立大学の危機は救えないだろうということに気がついたわけです。それまでの研修は、補助金の関係で運営に当たる人たちに「指導員」という名称をつけるせいか、どうも指導をしたがる。能力や知識の面ではむしろ参加者の方が上回るケースがいくらでもありうるのですが、どうもそうなることが多い。このことに、まず、メンバーの半数を占める教員が気がつきました。流石と唸る、非凡な指摘でした。これをヒントに、これからは、テーマについて共同学習、共同研究を中心にやっていこうということになりました。そもそも、大学経営というのは、皆さんも感じておられることと思いますが、誰かが誰かに教えるというような種類の仕事ではないのです。学長、理事長を中心とする大学管理者の責任というのは、独創的な試みが生じるような環境を創造することにあるのであり、これをサポートする我々も、そういった仕事になっていくのだらうと思います。したがって、我々が作り出す環境がある程度まで発展の方向に影響を与えていく。これは生易しいことではないのですが、そういう方向で考えていくということがオーソドックスなのではないかと思えます。

それまでの研修といえば、2泊3日で業務別に行われる、新人研修がほとんどで、当時はそれで何とか凌げたのでした。しかし、私立大学の経営は常に苦しく、国立大学のように人と金がつかないと仕事が出来ないなどといっていられますので、もっと本格的に研修を行ったうえで、1人で何にでもチャレンジできる人間を、何とか養成できないものかということになりました。そして準備に入ったのです。今日は、その概略を申し上げます。

まず、若手が管理職かが問題になりましたが、両方はできませんから、苦肉の選択として若手にしました。将来、より長く係わっていくのは若手だろうという議論をした上で、そうしまし

た。

それから、それまでの2泊3日だけの研修ではなく、長期にわたる研修で、合宿も3回にしました。これは昔から運営委員の方々が理想としていたのですが、状況がなかなか許さない。しかし、国際化、情報化、グローバル化など大学をめぐる環境の変化に急襲されて、そんなことはいってられない、ということに誰とも無く気づいたのです。3回の合宿。しかもその間に7回、丸一日の大学訪問を入れ、自分のテーマを深めてもらおう。そういう、かなりラジカルな改革案をつくりました。それでは、研修の場で何をやらせるか。これからは、何といても基礎的能力が必要です。読み、書き、話す、聞く。これをしっかり身に付けてもらおうということで、講演が終わると模造紙にグループ毎に、今の話はどんな話だったかということを整理させる。そしてまた何グループかを寄せ集めてはお互いに批判し合う、というようなやり方もやりました。最近では、ディベートが流行っています。それから、用語に馴染んだ方がいい。自分のやっている部署の狭い分野しか知らない人が多すぎる。用語辞典もつくってもらおう。これは、あまり成功した方法ではなかったかもしれませんが、プロセスとしてはよかったと思います。

それから、大学観の確立、学生理解、法律理解、これも徹底してやろう。一番効果的だったのは、何とか参加者が、自ら水を飲む工夫をしなくてはいけない。これは、なかなか決まらなかったのです。しかし、決まると非常にスムーズにいきました。これは現在でも行われています。つまり、テーマを自分で決めるということにしたのです。こうすると参加者はサボるわけにいかないのです。確かに誰かに押し付けられるのではなく、ほかならぬ己自らが決めたテーマなのですから。

期間も7ヶ月にし、最後に5千字あるいは1万字のレポートを書かせ、発表会も行うのです。したがって、自分のテーマだけは手抜きなくやらないといけない。しかも、枕みたいの厚さの報告書ができるわけです。それを読むことによって多くのヒントが得られる。自分のレポートも生涯にわたって大学内外の多くの人に読まれる。これは非常に効果がありました。それから、運営委員会では、過去の講演集をつくりまして、事前に読んでもらい、研修の最中にそれに関する理解度調査をやるわけです。狙いは、自分が如何に何も知らないかということを変更して認識させる。どんな部分が特に弱いのか。中には優秀な者もいて100点とってしまうのです。最低50点という者もいました。それから、この職員総合研修に、基礎課程1、基礎課程2、応用課程からなる3課程をつくることになりました。

これらの改革案について、当時の常務理事会に諮ったわけです。当時の会長は、筑波出身の浜田陽太郎立教大学総長でした。我々は長年職員を馬鹿にしていたけれども、この計画を見ると非常にいい。これを3年連続で大学院のような仕組みにできないか、とまでいっていただきました。これはちょっと無理でして、そこは断念せざるをえなかったのです。しかし、こんな役員もいました。ずいぶん長い間総長をやったけれども、何回か改革をあきらめたことがある。その理由は、改革の原案をつくる職員がいなかったからである。総長は忙しいですから、場合によっては自分で原案をつくっている暇がないかもしれません。したがって、独創的な知恵を出していくには、職員が相当に資料提供、あるいは作文をして資料をつくらないと、なかなか改革に結びつかないという問題があった、ということでした。職員の潜在能力が大学の発展に欠かせないとい

うことです。こうして常務理事会には気に入っていただきました。

ところで、計画を作ってみたものの、果して参加者が集まるのだろうか。実際には、そうした心配をよそに、何と206名の若い人たちが集まったわけです。加盟大学にも理解された！運営委員の方々も事務局も大喜びしたものです。この若い人たちのパワーは、大変大切なエネルギーで、彼らの日常の意見や事後アンケートなどを参考に、この研修の仕組みをどんどんと変えていきました。その都度、脱皮が図られるのです。さらに、参加者の多くの方々に、運営委員として、その後の研修でご活躍いただきました。登用の代表的な例です。

大学訪問というのがありますが、西の地区は大変なのです。西の地区は名古屋から九州までです。その地域ですと、1人参加させると、旅費、宿泊費、日当が嵩んで、80万円の予算がかかるのです。関東は浜田先生の強いご要望で、大学訪問を東京都内からあまり動かさなかったため、30万円で済みました。各大学もこの費用は高いですから、職員の多くをこの研修に参加させるわけには参りません。そこで、参加した人間が自分の大学で似たような研修を運営するという仕組みになりました。そういう広がりも出来たのです。次から次に大学訪問の参加者が訪れてきますので、受け入れ大学のご苦勞も大変なもので、キャンパスツアーをはじめ、個々の参加者に対するテーマごとの対応は、並大抵のものではなかったはずで。

この10年で2000名の参加者がいて、終わった後も毎年のようにグループごとに事後研修をするのですから、波及効果はそれ以上だと思います。ただ、残念ながら学校によってはそういう人材をあまり活用しないところもあります。しかし一方で、かなり高度な、難しい仕事をどんどんとやらせてる学校も増えてきております。なぜかといいますと、職員数は増えておりません。しかし、仕事は増えています。いやでもお鉢が回ってくることでしょう。

この前、この10年の私大連盟の調査を見ましたら、減っている部門が、これはアウトソーシングの関係などもありますが、総務、経理、管財、調度、学生、図書館。増えているところが、入試、研究助成、国際交流、情報処理などです。就職は二極化しています。大きな学校は比較的削っておりますが、小さい学校は力を入れています。それから保健、企画、学事、募金。こういったようなところが増えています。これは大体皆さんの想像通りかもしれません。

6. 国立と私立の格差——是正はわが国の命運を左右する

資料としてお配りしたのは、以前私がまとめました書籍「機会均等へ向けて」の第一章を抜粋したものです。まずこの問題についての大きな動きから申し上げます。

昭和46年に、私学の経常費補助がついた翌年でございますが、中央教育審議会が大きな答申を出しました。国立大学の特殊法人化を提言し、合わせて国立、私立の授業料格差の是正をうたったわけです。これはかなり画期的な答申といわれております。他の提案は全部実現したのですが、この画期的な部分だけが今日に至るまで、ほとんど改善されていないというのが実態でございます。

それから、昭和45年。その1年前ですが、世界の5人の本当の選りすぐり、フランスのフォール文部大臣とか、ハーバード大学教授で、駐日大使のライシャワーとか、ロナルド・ドーア教授といったような、5名の選りすぐりからなるOECD教育調査団というものがありました。

て、レポートを作成しました。「日本の教育政策」としてまとめられ、朝日新聞社から刊行されました。その勧告に「日本における国の投資配分の最大の誤りは、私立大学より国立大学に重きをおいている点で、これを是正するための方法は私立、国立の区別を解消することである」とあります。これは、このテーマを語る場合、極めて重要な指摘だと思います。そして、まさにそれを実現することが、わが国の命運を左右するものと確信いたしております。しかし、その後の文部省の動きを見てみますと、大学審議会、臨教審、いずれをみても私学助成の重要性をわずか5、6行記述する程度で推移してしまい、大きな改善は行われませんでした。

イ. 諸格差は一気に直すべき

平成6年で実態を見ると、大きな格差が現在に至るまで解消されていないことがわかります。この間改善の努力が何も行われていないのですから当然です。ちなみに、日本の大学の学生1人当たりの公財政支出教育費をみると(表1)、国立が404万円、私立は14万円。こういう途轍もない大きな格差がございます。これに対して、フランスは74万円、ドイツ170万円、イギリス80万円です。さらに表2のDをご覧いただきたいのです。この時に日本は高等教育に3兆3

表 1 学生1人当たり公財政支出教育費の国際比較 (1994)

区 分		金 額
日 本	国 立	4,041,684円
	私 立	145,837円
アメリカ	州 立	1,142,100円
	私 立	602,400円*
フランス		744,500円
ド イ ツ		1,704,500円
イギリス		803,800円

出典：文部省「教育指標の国際比較」(平成10年版)

* これは経常費補助ではない。

800億円出しています。これを当時の学生数(282万人)で割りますと、119万円ほどになります。イギリスは、1992年にポリテクニクという学位授与権のない学校を大学に昇格させました。2年間で昇格させたわけですが、1992年の学生数54万1000人から、1994年には126万3000人になっています。2.3倍も増えているのです。しかしながら、総額の予算で見ると、2年で1.6倍しか増えていません。

学生1人当たり消費的教育費は、1992年は6649ポンドだったのが、1994年に4437ポンドになっている。日本と比べてみて、ここからが不思議で、何とも凄みがあるのですが、なんと大学とポリテクニクスの学生一人当たりの補助額を、一気に同額にしたのです。このように「公平」が何にもまして最優先されました。しかも、大学への補助が学生1人当たりにして33%も下がるという大変な影響を受けているのに、大学からも学生からも、苦情が出たという話は聞こえてこない。こういう「奇跡」といえる大英断がイギリスで行われたわけです。本来

であればわが国も直ちにこれに見習い、国立、私立を問わず、先ほど試算でお示ししたように、学生1人当たり119万円補助するよう変える必要があることがお分かりいただけます。

表 2 各国の高等教育機関への公財政支出学校教育費の割合

国名	国民総生産 A	国民所得 B	公財政支出学校教育費		公財政支出の割合 (%)				
			総額C	高等教育 機関D	C/A	C/B	D/A	D/B	D/C
日本 (1994) (百万円)	482,419,800	372,943,600	21,597,305	3,380,573	4.5	5.8	0.7	0.9	15.7
アメリカ (1993) (百万 ドル)	6,560,000	5,194,400	332,000	73,700	5.1	6.4	1.1	1.4	22.2
イギリス (1994) (百万 ポンド)	676,376	519,287	37,201	9,307	5.5	7.2	1.4	1.8	25.0
フランス (1994) (百万フラン)	7,336,688	6,382,064	453,049	73,116	6.2	7.1	1.0	1.1	16.1
ドイツ (1994) (百万マルク)	3,312,400	2,499,900	176,746	50,623	5.3	7.1	1.5	2.0	28.6

出典：文部省「教育指標の国際比較」(平成9年度版)

注1 フランスの「国民総生産」欄は「国内総生産」の数値である。

注2 公財政支出学校教育費のうち、アメリカについては学校教育費、その他の国については学校教育費のほか国と地方が支出した教育・学術・文化関係費等の合計額

ロ. 格差なき世界の国々はわが国の「お手本」

さらに、文部省が平成7年にまとめた「諸外国の学校教育(欧米編)」という報告書があります。この報告を見ますと、ヨーロッパの28ヶ国と北米の2ヶ国の計30ヶ国の教育財政などが調べられております。そして驚くなかれ、それらの国々の中には、1ヶ国たりとも日本のように大きな格差をつけている国はありません。このことは今後のわが国の構造改革を考える際、決定的に重要です。どの国も皆、学生に対して平等なのです。30の国のうちの半数は国立大学しかございません。こうした国には当然差別は存在しないのです。そして、カナダ、ロシア、ハンガリー、オランダ、イギリスなど私立を併設している国々も、差をつけていない。ただ、アメリカのみ、経常費補助を受けない私立大学と、ほぼ50%の公費補助を受ける州立大学との間に差がついています。しかし、アメリカでは連邦政府や個別大学の7兆円を超すさまざまな奨学金が極めて発達し、これを補っております。

ハ. アメリカの奨学金

まず、親の収入、資産、本人の収入、資産など各家庭の収入の合計額から必要経費を除き、可処分所得を算出します。そして、議会で決めた法定方式により「学生家族負担額」を出します。ついで、経済援助の必要度を出すのです。授業料、寮費などをふくむ教育費総額から「学生家族負担額」を差し引いた金額がそれにあたります。

奨学金には、「給費」貸与#ワークスタディの三種類があり、これを事情に応じて組み合わせ(パッケージ)、個々の学生の奨学金が決められるのです。

貸与には全米共通のガイドライン(上限)があります。これは学生の卒業後の生活を考慮するのです。現在、ガイドラインは2万ドルほどです。これを在学期間の4で割りますと、一年に5000ドルが貸与の上限となります。貸与には、卒業後、受益者本人も努力しなさい、という意味が込められています。

ワークスタディは、大学の事務や図書館でアルバイトし、年間1500ドルほど稼ぎます。ただし、学業に差し支えないよう週15時間を限度とします。これは今現在の本人の努力を求めているのです。

給費は、「教育費総額」から「学生家族負担額」と「貸与」と「ワークスタディ」の合計額を差し引いた金額です。

いずれの奨学金も、学業以外に使うことは、固く禁じられています。こうして機会は保証されているわけです。

私は、日本の希望21プランは非常に問題だと思っています。これは、3万円、5万円、8万円、10万円、この中からどの額でも借りることができます。しかし、これが非常によくないと思うのは、例えば、10万円を借りたとすると、なんと4年で480万円。大学院で借りれば、返済し切れない。育英会の役員もおっしゃっていました。8万円、10万円の方はちょっときついのではないかと。しかし、人気があるのです。一昨年は、補正予算を組んだくらいです。予算が1回目の募集でなくなってしまったからです。他にいいプログラムがないという日本の悲しい現実がそこに出ていると思います。わが「改革試案」が実現するまでは、少なくとも上限を示すガイドラインを設けるべきでしょう。

二. 学費と学生の要望

では、学生の要望はどうなっているのか。連盟では昭和40年代から学生生活実態調査を行っております。すでに10回、その経験をいたしております。大学に対する要望を聞きますと、56.3%が「学費を値上げしないでほしい」という。これがダントツの第一位。次なる要望、「教員を充実してほしい」は30%程度です。では、「家計にとり学費は負担になっていますか」との問いには、医学部から文学部まで全専攻の9割の学生が「負担になっている」と回答しました。「さしたる負担ではない」というのは2.6%しかありません。さらに、平成2年に社会経済生産性本部が調べたところによると、国立大学の学生の進学理由で、「教育、研究が充実しているから」という回答はそれほど多くないのです。「学費のことを考えて」というのが67%です。3分の2は、そのことを考えて国立に行っている。家計の悲鳴が聞こえてくるようで

す。それもそのはずで、私立文科系の場合、4年間で336万円を払う。国立は190万円ですから、私立はその1.8倍です。理工系では2.6倍。医学部に至っては2300万円近くで、その差は9.3倍です。これは世界で最も高い学費です。こんな高い学費をとっているところは世界中どこにもありません。機会は大きく損なわれています。何としても「改革試案」を実現し、この状況を変えたいと思うのです。

ここで、一橋大学の大川政三教授の話に耳を傾けてみたいと思います。氏はその著『日本財政の選択』で「国立大学と私立大学において行われる研究と教育の内容において、また卒業生の社会活動において、現在それぞれの大学部門に投入される国家経費差を正当化する公共性の差は存在していない、とみるべきであろう。大学運営の方法において若干の差はあっても、研究と教育内容においては、それぞれ無性格的と思われるほど、類似性があり、わが国には一種類の大学教育しかないともいえる。そうだとすれば、理想的には、財政運営の仕方においても、国立大学と私立大学の間に現存する特権的な不均衡を解消するような方向に進むべきであろう。私立大学に対する経常費補助制度は、この方向に踏み出した措置として高く評価すべきものであった。しかるに、財政難のゆえにその経常費補助を抑え、ふたたび私立大学と国立大学の授業料格差を拡大させる方向に進ませることは支持し難い」と述べています。

受験生が学費のことを最優先に考える当然の結果として、また、もちろん少子化の影響もあって、多くの私学で定員割れが起こってしまう。因みに国立大学は平成4年くらいから全然減っておりません。連盟加盟校も平成4年に240万人。それが現在では何と170万人弱。その後少し持ち直しましたが。学費の負担は住宅同様国民生活に対する影響が大きくて、少子化の原因とさえいわれているわけです。

私は36年間勤めましたが、幼稚園から大学までの全私学の役員、これは役員だけではないと思いますが、職員も含めてことごとく国公立とイコールフットィング、対等の条件で競争したいという考えをおもちです。学生もその父母もそのことを望んでいます。この悲願は、差別なき世界の国々と比べれば、至極当然ではないかと私には思えるわけです。何としても直さないと大変です。

ホ、研究費補助——卒業生の活躍

このような設置者間の差別があり、悪条件の中で、意外と思われる方もおられるでしょうが、私学の卒業生は頑張っております。各部門で大活躍しているわけです。特に上場企業等は、40年も前ですと国立大学が圧倒的だったのですけれども、今では私学の方が社長、役員、管理職全部で上回っています。最難関といわれております司法試験はほぼ同数です。これも難しい公認会計士試験では私学が上回っている。最近、東大あたりでこの試験を受ける人が増えて、1位の慶應に迫っておりますけれども。その他に、文化、スポーツ、芸能など、多くの面で私学の卒業生は大きな働きをしています。自由競争の部分で実力を遺憾なく発揮しているのです。潜在力の高さを感じます。これは今後の私学を考える際の希望の光となります。つまり、私学と国立の学生一人当たりの公財政支出教育費などの差別をなくし、私学の潜在能力を遺憾なく発揮してもらえば、これまで私学があまり進出していない分野でも大きく頭角を現してくることを想起させま

す。

さらに、経常費以上に配分が偏っている科学研究関係の研究費についても、もっと私学に回すべきではないのか。他の自由競争の部分と同じように、今はあまりストックがありませんので活躍しきれていないのかもしれませんが、投資をある程度続ければ、かなりの活躍をして、日本の科学技術創造立国への貢献も期待されるのではないかと。卒業生の活躍振りに大きく勇気付けられているのです。

へ、私の「改革試案」

ここで、私の日本再興の改革試案について申し上げたいと思います。

自民党が2年前にプロジェクトチームをつくって、私学助成を2分の1にしてはどうかという検討を行いました。そのためには2兆円かかるということでした。毎年2000億円ずつ積み上げていっても10年はかかります。文部省サイドもこの考えに同調はされるのですが、財源確保が難しいということがあるようです。しかし工夫はいくらでも考えられるのです。

たとえばこの30年間、大蔵省はコストに応じ、専攻毎に国立の学費を値上げし、歳入を増やすべきだという考えをずっともっております。これは正論です。この点について、土光臨調の延長線上にあった臨時行政改革推進審議会も、注目すべき指摘をしております。昭和60年度の予算編成に向けて「当面の行政改革推進方策に関する意見」の中で「国立大学について……授業料等の費用負担について引き続いて適正化を進めるとともに付属病院収入等自己収入の拡大を図る」べきであるとしているのです。このときには、文部省はこの審議会に先輩を送り込み、次の年にこの邪魔な文言をカットしてしまったけれども、こういうことはしてはいけなかった。するとしても、「意見」にあるとおりの努力をし、成果を十分挙げてからの方がよかったですのではないのでしょうか。こうした手口は官僚群の得意技といってしまうまでもありますが、こうして問題点を次から次に隠蔽していると、取り返しのつかない、さらに大きな「不治の病」に取り付かれてしまうことになるのです。国立と私立の「世界に恥ずべき格差」の現状がまさにそれで、こうして多くの国民を巻き添えにし、それを直すのは大変な苦勞を強いる。さりとてはやほうっておけない重篤状態に陥っているのです。

ト、国立大学の収入を上げる

今回の私の「改革試案」にも、財源確保の方法が示されています。

第一段階として、自民党の改革案のように、そして私学振興助成法にもある、経常費の2分の1補助の方針を決め、そこへ向かって少しでも「病的格差」をなくす努力をします。

その一方で、国立大学の学費を専攻系統別に、さしあたり「民間（この場合、国立大学学生の父母）に出来ることは民間でやる」という政府の方針に従い、私立の平均値まで上げることが、その施策として考えられます。ここだけが手厚く保護され、妙な聖域になってしまっているのです。ほかのほとんどの国民に「負担の状況」を合わせるのです。負担の公平も欠かせないからです。しかし後述するように、負担能力もある。そして、現在国がその全額をまかなっている施設設備費についても、平年でおよそ1500億円位ですが、大学が自力でまかなう。学生が払うな

り、募金をするなり、法人化の暁には大学の自主性、主体性を発揮し、経営責任を果たしてもらってはどうか。こうすれば5000億円以上国の収入が増えることになります。

従来、大蔵省や審議会の学費値上げの案が示されると、文部省も国立大学も挙って「機会均等」を盾にとり、猛反対し、マスコミもこれに同調してきました。私自身も赤貧学生でしたし、文部省の幹部とこの問題を語るたびに機会均等を持ち出されるものですから、「国立大学生の家庭はみな貧しい」のだと、長い間思い込んでいたのです。ところが連盟で「学生白書」作るときに参考にした文部省の「学生生活実態調査」で、収入階層別の一番所得の低い層を見ると、なるほど率では国立がやや多いのですが、絶対数では私立のほうが3倍も多いのです。そして、皆さんもご存知だと思うのですが、総合大学では東大が親の所得ナンバー1なのです。さらに、これを国立の医学部入学者でみると、なんと「お受験」のドラマの主人公になるあの中高一貫の私立校出身者が67%もいるのです。紛れもなく、この人たちは豊かな、そして恵まれた人たちです。こんな金持ちが国立の医学部に入学し、僅か50万円ほどの授業料を納め、後で述べますが、学生1人につき、年間約1500万円から2000万円近い額の国の補助をもらっているのです。私立医科大学協会の調査で見ると、私学の医学部学生のほうがそれより貧しいのです。そしてその学生が、先ほど申し上げましたように「世界で一番高い授業料」を払っているのです。こんな無茶なことを国は行っています。文部科学省や国立大学の人々は、何をもって「機会均等」とお考えなのでしょう。

私大連盟が出版した【新・奨学制度論—日本の高等教育発展のために】でもこんなことが書いてあります。機会均等をうたった憲法第24条と教育基本法第3条にふれ、「ここには戦前の教育思想に対する深刻な反省に立って新たに生み出された、みずみずしいまでの教育理念が表明されている。しかも、この理念は今に至るも日本の教育の歩み行くべき道を指し示しているものと思われる。特に高等教育を中心に考える場合、ここにいう国民の「能力に応ずる教育」という文言の意味は、国民に画一的な教育を施すというのではなく、個を大切に、個々人に対して多様な修学の場とその費用とを準備して、個々人に自己の能力を証明する機会を与えることである（教育の機会均等）。そしてさらに、個の能力が経済的困窮その他の理由で抑圧されることがあってはならない、と明言している。日本の教育理念そのものは、かくも優れた内容のものであることがわかる。」

ここで、国立の歳入増に話を戻したい。30年以上もの長きにわたって赤字続きの国立大学附属病院ですが、かつての審議会の言うとおりに、私立のように懸命に努力し、収入を上げ、総体として、収支とんとん位にまでもっていくべきでしょう。学生1人当たり年間にして約1500万円から2000万円近い援助をいただいているのです。国民のため、病気で困っている人々のため、頑張るしかないでしょう。これを行っていただくと、2000億円位になります。土光臨調の時も最後まで議題に上がっておりました。その重要な指摘に「国立大学は学費と医療収入をもっと上げ、自己収入の拡大を図る」という記述があったのですが、これは文部OBの委員により削られたのです。これには僕らも啞然としたことがあります。それは削ってはいけない項目だったのではないかと思います。故坂元事務次官も医学教育課長のころ「国立大学の付属病院は（ずっと赤字）でみっともない。いつも病院長の集まりでもっと収入を上げるよう檄を飛ばすん

「ただ……効果が無いんだよ」といっておられた。情けない話に映ります。

国立大学と私立大学の病院の外来へ行けば、すぐにその差がわかります。さらに、例えば東京の中心にあり、ベッド数、医師の数などで条件がよく似ている慶應義塾と東大を統計で比べますと、よりいっそうはっきりします。いずれも延べ数ですが、年間の入院患者数は慶應で東大の1.39倍、外来患者数は2.02倍、救急患者数は2.25倍となっている。懸命に働いているのです。内科の担当医は夕方4時になってもまだ外来患者を診察しています。ほかの先生方も、教授は朝早くから夜遅くまで大学におられ、診療、教育、研究に寸暇を惜しんで当たっておられます。それも毎日です。助教授や専任講師もそんなに変わりません。多分国立は午前中で外来受付を終わっていると思います。その他、私学は救急医療などでも、何故か国立にはない救命救急センターを設置したりして、懸命の努力をしております。同じように国立大学にも働いていただくべきではないでしょうか。

このようにして、国立の学費や施設設備費の値上げや病院収入で捻出された7000億円については、高等教育への財源として、いったん国に納めるべきです。

チ、「改革試案——危機を乗り越えるために」

① 上述の7000億円については、これを私立大学等の経常費補助に回す。これに現在の3000億円の補助を加える。そうすると、総額1兆円の補助となり、国立との格差が相当程度縮まる。補助率も上がり、40%ほどになる。

② その段階を経て、現在の国立への補助と①の額をあわせ、国公私の全大学に公平に配る。その際、専攻系統別の経費を十分考慮する。

③ もう一つの考えは、②の金額をすべて給費制奨学金に回す。たとえばアメリカのように、1人1人の学生の経済的必要度に応じた仕組みにする。これだと、貧富の差などを考慮した、より効率的な配分が可能となり、国立の医学部や東大のような金持ちに偏った政策の問題はなくなる。それと大学に独立心が芽生え、経営マインドも発達し、甘えが無くなる。

④ ①②③の案に、現在の貸与を中心とする奨学金予算はそのままの形で移行する。そして、先ほど申し上げたように、「貸与」にはどうしてもガイドラインが必要です。日本でも学生1人の貸与総額が4年間で200万円を越すような時は、それを超える金額については、給費制でまかなってあげてはどうか。

⑤ それから、現在政治家サイドは大きな動きを示しております。私学への受託研究について、去年から無税になりました。これは長い間私学の悲願であったわけです。今度は私学への寄付金についても、これまでの国立と同じ扱いにしないとイケない。企業などの私学への寄付は上限を設けず、全額損金参入できるようにすべきである。したがって、こういう施策を施していくことによって、現在行われている国立の学生に対する学費減免措置の予算は”か#にもどす。

(約300億円)

要するに、OECDや世界の先進諸国がそうしているように、学生に対しては国として平等なサービス、機会を与えるべきではないかと思えます。その方が、既述のように、いろいろな可能性を生みます。

例えば、先ほど人材のことを申し上げました時におとしましたが、国会議員の数、これも私学の方が断然多いのです。昭和40年代には、国会議員を輩出する学校は100校しかありませんでした。現在、それが200校にひろがっております。つまり、これは就職の指定校制度ともちょっと似ていると思います。チャンスがあれば、人間というのはかなり活躍する可能性がある。したがって、国立の中でも大学院を重視している学校に、機械的にうんとお金を出すというのは、あまりやらない方がいいのではないかという感じがいたしております。研究助成のほうはまだよろしいのではないのでしょうか。事実、あちこちの研究所の方々とお話すると、必ずしも頭がよく、理詰め人間が、研究でいい成果を上げるとは限らない、という声が聞こえてまいりました。

⑥ 現在の研究費の配分などについては、従来の国立偏重からシフトを多少変える。国立を減らすのではなくて、国立は現状維持位のお金を差し上げて、あまりにも開発がされていない私学の教員の潜在能力を伸ばすというやり方はどうか。

最近、これはほとんど私学に配分されていないと思いますけれども、日本でもやっとオーバーヘッドチャージ付きの研究費が誕生しております。これなども、もっともっと私学に回し、大いに活用されたいのではないかと思います。

国は以上のようなことを段階的に、しかも早急に実現して、憲法第十五条にいう、国民1人1人に平等なサービスを展開する一方で、国立大学は以上を深く認識した上で、経理の開示をするなど経営努力を行い、国民は負担の軽減、行革を望んでいるわけですから、そのことにも耳を傾け、すでに厳しい対応を行っている私学に見習って、人員削減等もできるだけ努力して実現し、経費を抑制して、体制固めをしていくべきではないのか。そして、これは私立も含めてですが、経理の開示、外部評価等結果など、考えられる限りの情報を国民に提示していく。そうすれば国民1人1人、生徒1人1人も含めて大学の経営にも参加でき、より一層の正確な注文が学校に対して行われてくるようになるのではないか。

最後に、国を挙げて機会均等を果たすことの大切さと、そうした対等の条件の下で、全大学による切磋琢磨が十全に行われてこそ、我が国のより一層の発展もあるのではないかと申し上げ、今日の話をおわりにさせていただきます。ご静聴有難うございました。

<フロア>

日塔さんが考えておられる、これからの職員像というのでしょうか、特に私立大学の職員像として、いくつか思いつかれるものを上げていただけると大変有難いのですが。

先ほども申し上げましたように、国立のように、金と人と物がついてはじめて仕事をはじめるといふ悠長なことは私学では不可能で、まず現陣容で対応することになります。その上で必要に応じ他に人材を求めることもあります。基本的には何にでも取り組んでいけるようなパワフルな人材の養成が求められます。ですから、大学職員は自分の大学のことは当然建学の精神、財務状況、学生数、学生の要望といった、今後の運営に欠かせない、ありとあらゆるものを把握しておきながらも、他大学のこともしっかりと認識する。さらに、日本全体のいろいろな高等教

育、初等教育も含めて、実情をしっかりと把握する。世界の状況もちろん。そして、学生の声にもしっかりと耳を傾ける。学問の動静などにも、ある程度目をやる。しかも、自分たちに課せられている会議記録の資料の作成、日常の仕事の改善、今までにないサービスをつくり出していく。例えば、たまたま私はこの度、慶應義塾の文学部の教育に関する自己点検、自己評価報告書に、外部評価委員としてかかわらせていただきました。ありとあらゆる教育に関する、例えば、教育理念とカリキュラム、語学の教育目標とカリキュラムとか、そういう教育に絞ったテーマでしたので、かかわっておられる方のほとんどが教員でした。しかし、職員としてはこうした動きにもアンテナを張り、少なくともこういう情報を、自分の大学の中で、担当の委員会なり執行部なりに伝えていく。それは大事なことではないかと思えます。

それから、これは非常に庶民的といいますか、一般的な話です。「奢らず」ということ。これは私なども絶えず気をつけなければいけなかった分野です。この奢らずというのは非常に大事です。大体これで失敗する人が大半でございました。事例はいくらでもあります。そして「あきらめず」「くさることもなく」。ごく平凡な注意事項ですが、これがまた大事でございます。これにはまず、高い目標をもって仕事に臨む。これは決定的に重要で、たとえば、私大連盟の定款に目的が記されています。「会員相互の協力によって、私学の権威と自由を保持し、大学の振興と向上を図り、学術文化の発展に貢献し、もって大学の使命達成に寄与する」とあります。私はこの文言を毎日3回以上、多い日はさらに頻繁に、実際の仕事に当てはめ、繰り返し、反芻しました。これは意外と気づかない、しかし、もっとも大事な心がけです。「大学の振興」とか「大学の使命達成」との表現をよくご覧ください。私立大学に限らないのです。凄いの一言に尽きます。このことが私の「改革試案」にも結びついています。

私学は金がありませんので、1人で何にでもチャレンジできるしたたかさをもった職員がいいのかなと思います。そんなスーパーマンはいないのではないかという議論もあります。しかし、少なくとも「集団として」チャレンジしないとイケないと思っております。それがないと大学の発展は覚束きません。

そして、教職員の協力というのがさらにあると思えます。これも簡単ではないでしょう。皆さん、各学校におられて、そんなにおいそれとはいかない。他の学校の先生となら話せる、他の職員となら話せるというのも、これはもう偽らざる実態だろうと思えます。しかし、私は先ほどは省きましたが、学生部の先生方と職員の方々のいろいろな取り組みによって、連盟でも珍しい出版物が非常にたくさん出たのです。それは、加盟校にいろいろな形での支援、あるいは国の政策に影響していったのかなと思います。【学生白書】にしてもそうでした。それから、どちらかという、各大学は学生部を便利屋と考えています。紛争対策屋としてとらえるのです。何かトラブルがあると全部学生部へくる。だから学生部長をやることは非常に大変なことなのです。ところが、先生方によってはそれではあきたらぬのです。ということで「現代学生部論」というのを私大連盟で出したことがあります。これは大変でした。なぜかという、各総長や理事長、皆紛争の傷あとだらけなのです。学生部論を書きますと、そこに触れざるをえません。理事会も印刷を認めるわけにはいかないと。役員も真剣です。しかし、この担当者たちはまたすごいのです。一字一句直さずに出版してしまっただけです。「我々は、もし認めてくれなければ自費出版でもした

だろう」ということでした。

それから、世界の国々の学生部のあり方との国際比較をしてはどうかという話になりました。『新・奨学制度論——日本の高等教育発展のために』というのが、12年前に出版されました。アメリカの奨学金を紹介した書籍です。先ほどご紹介いたしました「提言」はかなりあちこちに影響して、現在、私もその影響を受け、こうした研究所を作ったのです。さらに、私学の弱点かもしれない、大学院学生生活実態調査。これも、職員の方から提案しているわけです。大学院の学費、私立大学の大学院の学費はちょっと高いのではないかと。それから、研究費があまりにも不足している。皆さんもこれは常識としてご存知ですが、実態として突きつけられると、やはりこれを何とかしなくてはならんと。しかも、諸外国の事情をみますと、大学院に通っている学生のことは、どの国も非常に大切に扱っています。ですから、給費制奨学金だけでなく、手当まで出す国々がたくさんある。そんなわけで、いろいろなサービスをしていく上で必要な勉強を自分だけがしても仕方がない部分もあるのしょうけれども、それをいろいろなところに提供していくという仕事を、我々はまだもう少しやるべきじゃないかと思えます。

これは私が若い頃に訳したセルフ・スタディ・レポートです。パークレーの学長が研究から大学教育に及ぶ全てについてまとめ、『ゼロ成長のパークレー』という年次報告を出した。そういう自己点検、自己評価の大論文が出されました。その学長、アルバート・ポーカーという方ですが、この方が謙虚にこういっているのです。「大学管理者の責任は独走的な試みが生じるような環境を創造することにある。我々が作り出す環境がある程度まで発展の方向に影響を与える。」これはかなり控えめです。私の感じからいうと、このあたりは引っ張っていける。職員の方が勉強次第では引っ張っていけるのではないか。ごく一例ですが、そんなふうに思えます。

<フロア>

今プロジェクト補助という形でどんどん動いています。いわゆる機会均等を保証していくためには、ファンダメンタルとしての機関補助といいますが、ある意味では一般補助の重要性と特別補助の関係などについて、どういうふうにお考えでしょうか。

それについては、先ほどの「改革試案」でお示しました。

ここでプロジェクトへのシフト変えが行われるきっかけとなった、第二臨調の話をいたします。皆さんもご存知のように、私学財政というのは3月末に前受金として授業料等の納付があります。そして、補助金の交付が3月下旬に行われる。昭和30年代から40年代にかけて、私学の給与が非常に安く、国立大学はこれを嫌がって、人事院がこれを参考にすることすら拒否しました。昭和40年代の学生紛争の話もしましたが、その頃は、東京六大学級でも、月給は公務員の8割位の水準でした。ある大学の総長選挙で給料を国家公務員並にしますと公約しましたが、それが要因になって当選したこともあるほどです。オイルショックのとき、私学財政はインフレに弱いということで、当時の田中角栄総理大臣に、私どもの佐藤朔会長が代表として陳情に参りました。その結果「補助金に補正なし」という大蔵省の鉄則を破り、50億円ほど補正予算がついたことが1回だけありました。その頃になると補助金の効果で、私学の教職員の待遇も、大体

国立と拮抗しだしたのです。

それから数年を経て、当時の文部省の坂元課長（後の事務次官）は、私学の給与は国家公務員と大体同額でいいのではないかという意見でした。ところが私学の方では、当時教授が15、16コマというケースが一般的でした。国立はおそらくその何分の1でしょう。これもちゃんとした調査がないのでわかりづらいのですが、どうも国立大学の教官経験者に聞くと、2コマ位しかもたなかったようです。大学院で1コマ、学部で1コマ位が、偉い先生の担当コマ数だったのでないかと思います。その頃、私学は15、16コマもっていた。そのために、とにかく労働がきつい。しかも、1クラスに何十人という。人によっては1000人の学生に、マイクを片手に授業をなさる人もおられる。そんなわけで、私学が高くていいのではないかという声が、はっきりとあったような気がするのです。それをある程度抑制するためには、文部省の協力が必要だったのです。当時、私どもの要請は、文部省も大体聞いてくれました。資料の提供等もしてくれました。しかし、そのころの担当者はコレを下さらなかった。つまり「抑えが利かない状況」がうまれたのです。

今後の話として、機関補助か個人補助かの問題がありますが、簡単な話ではないですね。私の改革試案でも併記してあります。もしも意見がまとまらなると、私学のパワーは相当強いのです。国会議員の数も非常に多い。しかも、さまざまな分野で活躍をしている人が多いですから、力を結集し、それを実現しようとしたら、実現すると思っています。しかし、それまでのコンセンサスに至るには、皆さんも相当いろいろな形で苦悩していただき、ご努力もいただかなくてはなりません。

<フロア>

国立大学と私立大学の間に差について解消すべきであるというお話をいろいろ伺いました。国立大学というのは、国の機関としていろいろなミッションがありまして、様々な制約がある中で運営されているわけです。その中で国立と私立が不平等だというのは、あまり意味がないという面もあるのではないかという感じがします。そうすると、国立大学をやめてしまってむしろ民営化したらどうだというご意見もあるわけなのです。その辺をどうお考えになるのかということが1点です。

それともう1点、今日はサポートの話ができました。イギリスのサポート・アンド・ノーコントロールが望ましいというお話だったと思います。今のご時世の中、財政的にも非常に厳しく、アカウンタビリティ、説明責任というのは非常に大きな問題です。したがって私立大学がもし補助を受けるとしたら、ノーコントロールというのはあり得ないのではないかと思います。コントロールを受けることにより、私立大学の活力が削がれてしまうのではないかと、ということを非常に危惧するわけです。そういった点について、どうお考えなのかを教えていただければと思います。

私の考えは、すでにお示しいたしました。公財政支出高等教育費総額を、専攻ごとの経費も考え、国公私の子生1人1人の経済的必要度に応じ、個人補助するというものであります。中・長

期の「改革試案」に示されているとおりなのです。

さはさりながら、国立大学をいきなり民営化するというのも、私大との間のあまりにも大きな格差が邪魔をして、これまた国立大学のコンセンサスがなかなか得にくいでしょう。しかし、直さないと、イギリスやアメリカなど世界の大学先進国がすでに果たしているようには、日本の正常化を果たせないことも確かです。そこにいたる幾つかのシンプトンがございます。例えば、医学部の場合は豊かな経済階層の子弟が多数入っていることは、さっきの資料でわかっています。もし経済的に苦しい学生がいれば、奨学金をあげればいい。文部省の学生生活実態調査から見ると、学生の支払い能力は私大とそれほど変わりませんから、民営化も不可能ではない。できるだろうと思います。それから、東京大学は民営化してもできる。時々、東大の医学部や京大の医学部が民営化結構じゃないか、何て話が新聞にチラチラ出てきた時もあったのです。国の正常化に欠かせません。大歓迎です。国立特有のミッションは、大川先生もおっしゃるように、特にないといってよいでしょう。

文部科学省事務次官の小野さんと話した時に、「世界の大学はコーポレーションで考えられている。つまり、経営ということの発想がないといけなのではないか。それが当たり前ですよ」ということをおっしゃったことがあります。その時に、ちょっと意地悪く、「学費はどうするのですか」とおたずねしました。最初に一言申し上げましたように、私学は本当に経営の危機の連続です。つぶれた学校も、明治時代には数知れずあるわけですから。現状もかなり悲惨です。

ここで国立の法人化を考えてみると、「何ごとも自分で意思決定できる」という状態が先にあるべきではないか。その上で、速やかに民営化や学費を決めていったら一番いいといえます。私学は常にそうしてきました。

例えば、アメリカの私立大学が好んで使う言葉が、インディペンデント・ユニバーシティです。プライベート・ユニバーシティともいいます。アメリカの私学は経常費補助を受けておりません。ジェファーソンの頃から議題になっている論点です。投票すると、1票差で私学への経常費補助はいかんといいことになったのです。それはなぜか。独立性が崩れるからだ、ということです。その独立性というところについて、国立大学の人は、私学もそうなのですから、勉強していただくとういと思います。小野さんに学費の質問をしたのは、そういうことを考えたからです。憲法、教育基本法、OECD、大川先生などの考え、理念は、時代がどう変わろうと無視できるものではございません。

今回、国立の法人化に関連して、私学人はみながっかりしています。当初25%の人員カットの方針でした。ところが、人員はそのまま、補助も従来どおり。「イコール・フットイングの競争」を求める私学人は、これには開いた口がふさがりません。国民はもっとうっかりしています。国立の方々は一向にそのことに気がつきません。

さらに、非常に驚いたことなのですけれども、青少年、特に中学、高校生に意見を聞いた総理府のアンケートがあります。65%の中高校生が、日本はまだ強者に有利な社会になっていると答えています。したがって、いじめはなくなると。こういう社会を直していくのが、我が国の発展に、少し遠巻きながらも近づけていけるのではないかと。我々の周辺で言えば、卒業生の活躍の度合いがそれほど差もないのに、こんなに大きな格差をつけるという発想自体が、憲法や教育

基本法から見てもおかしいのではないか。

今回の法人化を契機として、国立大学は国立大学でこうしたことも真剣に考えていただく。このまま何もしないで推移すると、国際的にも非常に具合が悪い。国立大学人はすべてエゴイストと思われかねません。私大人にも「学生への愛」が足りないとのレッテルが貼られるでしょう。

それから、サポート・バット・ノーコントロールは、正に当時の悲願でした。我々がイギリスのUGCを紹介し、カナダの大学財政を調査したのもそのためでした。補助を受けることによって、いろいろな規制を受ける。先ほど「英国における政府の大学援助」の中で、コロンビア大学のリンゼイ・ロジャースは、「アメリカの官僚は管理が好きだからどんどん細かいところに口出しして、配分の枠組みなども、自分の領域の中で楽しんでしまおうだろう」というような表現があるのです。どこも変わりませんね。たしかに、どの国の大蔵省でも、当然効率的な配分ということを非常に考えます。その意味で、おっしゃる通り、ノーコントロールというのはあり得ないと思います。しかし、コントロールといっても学問の内容にまでは及びません。

これからは先ほど申し上げましたように、開示、ディスクロージャーということ国立でも私立でももっとしていく。元々、現状の格差というのは、あまりにも国立の情報開示がなさすぎて、こういう結果になっているわけです。国立大学は、意外と、ほとんど開示していません。しているとすれば9年前のデータを、「文部省年報」という毎年出している統計があるのですが、そこに載せるくらいです。あとは東大あたりから英文にしたものがくると、総額の予算位は載っていますけれども、国立大学の個別の学校の開示がない。私が若い頃に経常費補助金について、その時全私学のリストを文部省が記者クラブに渡したのです。それが当然ニュースになりました。経常費補助がはじめてついた年です。私はすぐに文部省へ飛んでいきました。なぜ国立は載せないのだと聞くと、担当者はしどろもどろになり、しばらく考えて、上が認めてくれない、という答えでした。それ以来まったく改善が行われておりません。国立大学の経理の開示をまずしっかりやっていただく。そして、それを皆で考えていく。時間をかけていかないと、それぞれがつまらない悲劇になってもいけません。目的は、チャンスは平等化して皆が活躍できる下地を、活躍の舞台を国民に用意する。そういう形で考えていくことがよいのではないか。そんなふうに思います。

<フロア>

いきなり民営化ということは難しく、国立大学についてもそれなりのクッションがあるという話としてうけたまわりました。ただし、地方分権とか規制緩和、行政改革が進む中で、やはり国立大学も情報開示をして、私立大学も情報開示をする。地方分権となると、公立大学との役割分担とかもあります。今後の日本の高等教育のあり方というものを研究していく必要があるではないかという印象を受けました。有難うございました。

<フロア>

お話いただきまして、どうも有難うございます。お話の中で、1つだけおたずねしたいことがあります。大学の発展のために教職員のレベルアップが必要だという話がございます。

した。その中で、1人で何でもできるような体制づくりが必要ではないかということで、その一貫としてかつて研修をやられたというお話でした。現在も、2泊3日でしたか、宿泊研修等も含めてハードの研修をやっておられるのかどうかということをお聞きしたいと思います。それから、その研修の成果をどのように評価されるのか。実際に、誰がどのように成果を評価されて、具体的に処遇とかいうことにどういうふうに反映されておられるのか。その点をお聞きしたいと思います。

現在も研修はやっております。ただし、だいぶスリム化しております。連盟の研修というのはグループ討議に非常に大きな特色がありまして、グループを小人数にして研修期間中に大体自分の思いは全て発表し、グループメンバーにたたいてもらうというようなやり方をとっています。改革前も後も基本的に変わりません。これは他の上部の理事者会議でも同じ手法です。

職員総合研修の企画に当たって、最初のころは力みもあって、大学訪問を7回にしたのですが、これに全部付き合う運営委員が先ず音を上げました。それから、訪問大学も多くのグループが、例えば、SFCに偏ってしまうのです。しかし、これは基幹となるプログラムで、視野が一気に広がります。なくすわけにはいきません。

さらに、全員が賛否両論にまわって議論するディベートです。例えば、現在非常に話題になっております、入学を辞退した場合の授業料は返還すべきである、というようなテーマで議論をしています。これも訓練の場として非常に役立っていると思います。

参加者たちは熱中します。この他にも、民間のいろいろなテクニカルな研修もありますが、これは学校運営にはあまり馴染まないというのが私の感触です。しかし人事を担当している人たちは、やはり民間のノウハウも学校経営に参考にすべきではないかということで作るのです。そういうテクニカルな研修というのは、どうも大学独自のやり方を開発していく必要があるだろうと思います。

今の方のご質問で、それでは処遇はどうなっているのだという点について、これは千差万別です。先ほども申し上げましたように、学校によっては若い人の勉強を全く活用してくれないというところもいくつもあります。その一方で「今度エクステンションをやるのだが、君とあの教員とで原案を全部つくってくれ」という仕事を一気にふってくる学校もあります。それから、「今度こういう研究所をつくるから、その研究所の理念から下案まで、全部君がつくってこたまえ」。こういうような仕事をどんどんやらせる学校もあります。それは、処遇にも当然跳ね返ってきます。学校や個人によってずいぶん差があるというのが実際ではないでしょうか。企画の過程で、管理職研修をやらないと若手を評価する人が育たないのではないかとか、若手の邪魔をするのではないかとか、いろいろな議論を展開しました。

ただ、今登用されていなくとも、必ず活躍の場面は用意されます。職員の方も自分を登用してくれないなどと待っているだけではお話にならないのではないのでしょうか。その時になって慌ても駄目にして、全職員が準備は常にしておかななくてはならないと思います。このことは、大学にも、今日の話全般、そしてあらゆる改革にも通じています。

大学職員～国公立それぞれの事情

日塔喜一

危機をどう乗り越えるか

はじめに

1. 戦後の私学団体設立
2. 経理研修と学校法人会計基準
3. 外国教育事情調査委員会の働き
4. 学生部課長会議と教職員の協力
5. 研修の改革
6. 国立と私立の格差——国際比較を交えつつ
7. 今後へ向けた構造改革——高等教育版