

第31回公開研究会報告
新たな大学経営体制の構築をめざして
—大学組織の特性と専門職人材養成の可能性—

大学事務職員の人材養成について

遠藤純一郎（文部省大臣官房審議官・高等教育局担当）

最近、大学の方から要請が強い、事務職員の養成システムや、事務組織の問題を中心にお話申し上げます。

問題の主眼は、2点あります。1つは、事務体制の中でも、従来の大学の事務というと庶務、会計中心の大学の事務とは異なり、今後は大学運営の複雑化、専門化に対応できる専門性を持った人材が必要とされてきているという問題です。もう1つは、大学経営については、いわゆる教員サイドだけでなく、事務サイドからもこれに参画しうる人が求められているという点です。

1.

最初に、行政改革会議と大学審議会中間まとめについてお話しさせていただきます。行政改革会議は、昨年12月に最終報告を出すまで、文部省と科学技術庁の統合などの中央省庁の再編、そして、行政機能の減量・効率化といった問題意識の下、国立大学の独立行政法人化についても論議がなされました。最終報告では、独立行政法人化は大学改革方策の1つの選択肢となり得る可能性を有しているものの、馴染みにくい点もあるので、国立大学を独立行政法人にするという結論とはならず、長期的検討課題とされました（注：平成11年1月26日中央省庁等改革推進本部決定「中央省庁等改革に係る大綱」では、「国立大学の独立法人化については、大学の自主性を尊重しつつ、大学改革の一環として検討し、平成15年度までに結論を得る。」とされた）。ただし、国立大学については自主的改革の推進と情報公開、評価システムの充実、組織・運営体制の整備、大学組織の権限と責任の明確化、そして事務組織の見直しといった改革を進めることになりました。この報告を受け、中央省庁改革基本法に同様の内容が規定されております。

最終報告では事務組織の見直しとして、「事務組織の簡素、合理化、専門化」という言葉が使われています。行政組織の減量、効率化というタイトルの下でございまして、「事務組織の簡素、合理化」というのは、その文脈の中でよく理解できますが、「専門化」という言葉は、ストレートに減量、効率化から、想起しにくい感じがします。ここに「専門化」が入ってきた議論の経過についてはよく確かめておりません。推測するには、もう少し大学の事務組織に専門的な人材が必要だということ、実際に大学運営に携わっていらっしゃる方が、議論され、これを受けて専門化という言葉が入ってきたのではなかろうかという感じがしています。

一方、行政改革会議中間まとめの後、昨年の秋に文部大臣から大学審議会に「21世紀の大学像と今後の改革方策について」諮問がなされ、この6月30日に中間まとめをいただきました。この中間まとめの提言する改革の中には、中央省庁等改革の一環としての国立大学の改革に対応する内容があります。例えば、配付資料の本文の「ア」のところに、「大学における主体的・機動的な改革の推進や教育研究機能の一層の充実に貢献できるよう、教学部門とのパートナーシップの確立を図るとともに、教務の専門性や効率性を向上させる必要がある。」という言葉が出てまいります。また、「イ」は、「国際交流、大学入試等の専門業務について教育と事務の中間的な領域が広がっていること、大学の情報発進や地域との連携機能の充実が求められていることなどから、一定の専門化された機能を事務組織に委ねることが適当である」となっています。それから、「ウ」でも、「専門的な業務との関係では、大学の各種業務の情報化、国際化への対応、入試などの専門業務の高度化への対応という観点から、専門的人材の養成を含め、専門分野ごとの研修を充実するとともに、適切に処遇されることが必要である。」となっております。これは、実際に大学の運営を預かる学長先生方から、例えば、英語も話せない国際業務担当の職員では困る、文部省でもこういった点を考えて、きちんと国立大学の事務というものを考えてほしいという事があり、そのような実際の必要性を踏まえてのものと思います。

2.

古典的な大学の時代には教育研究は教官サイドの仕事であり、学長はこれに委せておけばよいという意識がありました。それで済んでいた時代には、大学の事務の方も伝統的な庶務、会計、施設といった一般的な事務をこなしておればよいということできていたのだらうと思います。しかしながら、今、大学の現場で求められているのは、そういう伝統的な事務だけではありません。例えば国際関係では、留学生への対応や、外国との研究交流等への対応、入試もアドミッション・オフィスに象徴されるように、総合的かつ多面的な評価を重視した丁寧な選抜を行うなど、選抜方法の多様化や評価尺度の多元化を進めていくことが求められています。また、地域との連携も必要となっています。いわば「教育と事務の中間的な領域」が増えてきています。それでは誰がそれを担うのかといえば、教官が本来の教育や研究に携わる時間を考えると、ある程度は事務サイドが担う必要があります。それを担える人材が事務サイドの方でそう多くはないということが問題のポイントの1つであると思います。

もう1つは、かつて大学が平穩に従来通りに教育をし、研究をし、それが昨日と今日が同じで、明日もまた今日と同じだという時代にはあまり大きな問題にはならなかったことですが、これからは、社会の中で個々の国立大学や学部が真に必要であるかどうか問われる時代になっていくということです。今後、18歳人口が急減し、平成21年度には、大学・短期大学への入学者数が志願者数と同じになるという推計が出ております。そうなる個々の大学については、かなりの欠員が出て経営が成り立たない私学も出てくると思います。高等教育の全体的規模の問題ともなり、国立大学についても、今のままでいいのか、その必要性が個々に問われてくると考えられます。そのような中、我が大学、学部をこれからどうするかという戦略を考える際には教官サイ

ドだけではなく、事務サイドの目からも関わってきてほしい、本当の意味での学長の支えになってほしいという要請も非常に強くなってきています。また、遠くを見通した戦略眼をもつ人材が事務局の幹部にも必要となっています。

3.

次に養成システムの話に入ります。今の国立大学の事務組織は、おおむねそれぞれの国立大学ないしはブロック別の国立の文教施設が共同で採用を行い、人事もその中で行っております。いわゆる国家公務員試験の2種、3種を中心に「一般事務」の中から採用します。そして、大学の中で2～3年毎にいろいろな事務を経験してもらおうというのが、一般的な若い頃の事務の有り様だと思います。現状の採用・人事では、教学と事務との中間的な領域、新しく展開された領域での専門的人材の確保の必要性を問題意識としながらも、なかなか期待に応えられないというのが現実なのだろうと思います。さらに、その先の管理職についても、全国人事が原則ではあるが、今後期待されているような幅広い視野でこれからの大学のあり方というところまでとらえられる人材を育てられる人事システムになっているかどうかは疑問なしとはしないところです。

それではどうしたらよいか問題になってきますが、端的に言えば、1つには、今新しい仕事が発展している分野については、とりあえずは現有の勢力の中で適材と考えられる人を育てることしかありません。そういう目で人事をし、育てていくということが1つです。

特に、専門化の問題で1番困るのは昇進のシステムです。専門家には専門分野にとどまってもらいたいという要請もあります。しかしながら、ある一定の年齢を過ぎますと、地位が上がらねば給料も上がりません。ある程度の年齢になって地位が上がらなると、給料は頭打ちストップということになり、誰でもやる気がなくなってしまいます。そういう意味では、専門家の人たちのその後をどうするか。あるいは、そういう人たちが60歳の定年まで、どういうキャリアを積んでいくのか。最後はどうなっていくのか。そういうことも全体として考えなければいけません。

また、若い頃、仕事の能力を高めるため、1課か2課ぐらいの範囲の中でおきますと、今度は全体戦略ということも考えるようなジェネラルな立場からは少し遠いという評価になってきます。もっと広い別な部署での仕事を経験することが必要になります。そこをどう上手くこなしていくのか。その兼ね合いをどうするのか。そういうことが1つのポイントです。ある一定年齢に達したら、今度は専門家としてではなく、庶務も会計も経験し、オールラウンドプレーヤーになっていくという道が1つです。そうではなくて、専門化という仕事の範囲の中で昇進していくという道もあると思います。幸いなことに仕事も広がり、国際交流にしても入試にしても、あるいは地域との連携にしても、大きな大学では課のレベルまで設けられており、隣接するいろいろな仕事や、図書館その他、庶務の一部等々も入れますと、専門化のままでも活躍できる範囲が広がってきました。ただし、これは、一大学ができる話ではございません。同じような問題意識をもって文部省と国立大学が、一体となって人事のシステムを作っていけば、そう遠くない時期にそういうシステムができ上がるだろうと思います。

ただ、採用については、一般事務という形での採用を変え、例えば国際交流などに対応する専

門の試験区分を設けての採用を導入することは、ブロック別の名簿をもとに原則的に個々の機関で行われる現在の国家公務員の2種、3種の採用システムにおいては、一般的ルールにはなりにくいのではないかと思います。

さらに、この中間まとめでは、大学院の特に修士課程を中心として高度の専門人の養成を充実することが改革方策の柱の一つになっておりますが、修士課程レベルの、大学のマネジメント養成コースも考えられます。ただし、これが国立大学の今の人事システムの中でどれだけ機能するのかという問題があります。また、事務局のトップの層をそうしたコースで養成することについても、トップになるような人の年齢で1年や2年もスクールに行った後、戻ってきて大学の事務組織のトップにつけることが、日本の風土に上手く馴染むのかどうかという問題もあると考えられます。社会の様々な分野でそのようなキャリアシステムが一般性をもってきますと、あるいは大学もそうしたシステムとなってくるのではないかと考えられます。

いずれにしても、現実に今の大学のおかれた状況や、専門家集団の育成さらにはトップマネジメントということを考えますと、月並みではありますけれども研修が最も大切であると思っております。ただ、現在の研修も、マスターコースの代替になるような研修ではありません。2～3カ月の期間をもったそれぞれの目的に応じた研修コースというものが、これから本当に必要になります。研修プログラムは、文部省というよりも、大学センターのようなところで、しっかりプログラムを作り、事業を推進していただければ効果的であると期待しています。

※配付資料

大学審議会「21世紀の大学像と今後の改革方策について
－競争的環境の中で個性が輝く大学－」
(中間まとめ)

Ⅲ 21世紀の大学像と今後の改革方策

4 責任ある意思決定と実行 ー組織運営体制の整備ー

- (1) 責任ある運営体制の確立
- 2) 学内の機能分担の明確化

⑤) 大学の事務組織等

大学の事務組織については、教学組織との機能分担と連携協力の関係の明確化が求められる。また、大学運営の複雑化、専門化に対応するために、職員の研修や処遇等について改善する必要がある。

ア. 大学の事務組織については、大学における主体的・機動的な改革の推進や教育研究機能の一層の充実に貢献できるよう、教学部門とのパートナーシップの確立を図るとともに、業務の専門性や効率性を向上させる必要がある。

事務職員は、教育研究の支援をして、その充実・高度化を図るうえで不可欠の存在である。科学技術基本計画においても、事務系職員の資質向上を図る必要があるとの指摘がある。

また、学長、学部長等の行う大学運営業務についての事務組織による支援体制が十分でないとの指摘もある。

イ. このため、学長、学部長の職務を助けるとの観点から、前述の運営会議（仮称）に事務局長等を参加させること、企画や補佐機能を担う職員の適切な配置を行うことなどが適当である。また、国立大学の事務局幹部職員については、在任期間の長期化等により当該大学の職員として十分に手腕を発揮できる体制を作ることが求められる。公立大学の事務局幹部職員については、大学の事務に精通した人材を確保することへの配慮が求められる。

また、国際交流、大学入試等の専門業務について教育と事務の中間的な領域が広がっていること、大学の情報発信や地域との連携機能の充実が求められていることなどから、一定の専門化された機能を事務組織に委ねることが適当である。

ウ. 大学の事務組織と大学の教学組織との機能分担と連携協力を進めていくためには、事務処理の業務の高度化のための条件整備が必要である。

職員一般の問題としては、全学的な観点からの適正な職員配置を行うとともに、採用後比較的早期の段階から学部や大学の枠を越えた人事交流を行い各種の業務経験を積ませることや、民間企業等での研修の機会を充実することが必要である。また、業務の効率性を高め必要な業務を充実していくため、人事、会計・財務の柔軟性の向上や設置認可等の手続きの簡素化を図るとともに、事務処理の電算化や業務の外部委託を進めることも必要である。

また、専門的な業務との関係では、大学の各種業務の情報化、国際化への対応、入試などの専門業務の高度化への対応という観点から、専門的人材の養成を含め、専門分野ごとの研修を充実するとともに、適切に処遇されることが必要である。また、外部の優れた人材の登用も考慮する必要がある。

エ. 国立大学の事務組織については、近年、学生数が増加し、教育研究の進展により教員数が増加し、事務の内容も複雑多岐なものとなっているにもかかわらず、事務職員等の定員が減少している状況がある。大学における教育研究条件が低下することのないよう、人事、会計・財務の柔軟性の向上等事務の合理化を進め、専門化を図ることが特に重要である。

オ. なお、教育研究の支援体制の充実という点では、技術職員の充実も重要な課題である。科学技術基本計画においては、我が国においては研究支援業務に対する社会的な評価や認識が十分でなく研究支援者が十分確保されていないとの指摘がなされている。近年、定員の減少等厳しい状況にあるが、科学技術創造立国を目指す我が国が、大学における教育研究の質的充実を進めていくためには、優れた技術職員の確保を図ることが重要であり、要員の確保、資質の向上等が必要である。

わが国の大学における運営上の問題点

木村 孟 (学位授与機構長)

ただいまご紹介を賜りました木村でございます。当研究センターの公開研究会でお話をさせていただく機会をいただきましたことを大変に光栄に思っておりますが、オーガナイザーが山本先生でなかったら、多分お引き受けしなかったであろうと思います。昨年の10月に学長を辞めまして9ヶ月たっておりますが、だんだんと当時の不愉快な思い出が胸にわいてきまして、書き物を頼まれますとそこでチョコチョコっとは言っておりますが、いつかは思い切りぶちまけたいという思いをずっと持ち続けております。こういう機会を与えていただくと、非常に品のない話になるので本当は止めなければいけないのですが、山本さんには昔から随分お世話になっております。山本さんがNSFでワシントンにいらっしゃいました頃、どういう訳か私は科学技術日本語についての仕事をやっております、そういうことで元国研の水谷修先生共々ワシントンにミッションでまいりました。その時に大変お世話になりました。そういうこともございまして、山本さんに頼まれたら仕方がないと諦めておりますが、ただ、この席へ立っても非常に品のない話をするのではないかと自分自身でビクビクいたしております。今日は、牟田先生ともう一人東工大の関係者がいらっしゃいますが、今日の話は、東工大へ帰っても言わないという約束をしていただければと思います。

タイトルとしましては、我が国の大学における運営上の問題点というふうにさせていただきました。私の4年間の経験に基づくものでありますので、東京工業大学の経験からという副題をつけさせていただきました。先ほど、遠藤審議官から、学長というのは火事が起きた時に責任を取るくらいのものだというお話がありました。確かにそのくらいのものであるのが実情のようです。幸い私の任期中東工大では火事が無かったので責任を取る必要はありませんでしたが、表に出せないようなとんでもない事件はいくつかありました。学長というのは、いくつ首があったらいいんだろうと何度も思った次第です。

お手元に配付させて頂いた資料ですが、今日お集まりの皆様のごほとんどが教育関係者でございますので、重々ご存じの事ではありますが、この度出されました大学審議会の中間答申の要約です。この議論には私もかなり深く関わっております。

本日は3つの立場からお話申し上げたいと存じます。1つは運営の立場からです。よく管理運営という言葉が使われます。管理という言葉を特に嫌いという訳ではないのですが、今の国立大

学の有り様からすると、管理というのは本当にあるのかなあという気がしておりますので運営という言葉を使わせていただきました。まず運営の立場から、そして次に、人材育成の立場から、最後に、今、遠藤審議官がお話になりました事務機構の立場からということで、お話をさせていただきますと思います。

大学審議会の中間答申が6月30日に公になりました。その中で、目玉がいくつかあります。その目玉の1つが、各大学で学長のリーダーシップ、あるいは学部長のリーダーシップを発揮させるような体制を創り上げることとなっています。この答申には大賛成であります。今、アメリカとイギリスの社会がダイナミズムにあふれております。あれは当然のことながら、サッチャーとレーガンという非常に優れたリーダーが出て来て努力し、それが今になって生きてきているためです。リーダーシップというのは、そういう意味で非常に大切だと思います。ただ、日本の場合には、リーダーとして適当な人が出るかあるいは出せるかどうかというのが問題であります。果して大学審議会で学長、学部長のリーダーシップといった時に、一部からかなりの批判の声が上がりました。その後ろにあるのはディクテーターというイメージであろうかと思えます。そうではなくて、見識のある人がリーダーシップを発揮して、引っ張って行く必要があるということです。もう1つ、教授会と評議会の役割ということが、大学審議会で大変大きな議論になりました。私も実際にやってみて、評議会の役割ががよくわかりませんでした。大学審議会の審議に参加して初めて知ったことなのですが、評議会についてはきちんとした定義付けがないのですね。暫定的な措置で置かれているものだと聞いて、なるほどと思った次第でございます。いずれにしても、審議機関がどこで、執行機関がどこかという問題だと思っております。正直に申し上げて、現在、各大学とも学長先生、学部長先生がやっておられることは教授会対策です。要するに、教授会というものは、あまりこういう言葉は使いたくないのですが、不当に大きな権力を持っております。これはよく知られていることではありますが、そもそも教授会があれだけの権限を持つに至ったのは、時の権力が学問の自由ということに対して干渉してきたためですね。それを守ろうとして今あのようなソリダリティーを持つに至ったのだと思います。その後、社会状況は変わっていったのですが、教授会そのものが変わり得なかったというところが、非常に大きな問題となってしまうのではないのでしょうか。いずれにいたしましても、戦後の日本の状況を一口で言いますと、極めつけの無責任体制が蔓延してしまったということだと思います。戦前もいろいろ問題があったようですが、それぞれが責任を持って、意識を持って行動していたのではないかと思います。要するに、戦後の日本では、デシジョン・メイキングがどこで行われているのか、責任は誰が取るのかということが極めて曖昧になってしまったんですね。これが、英国に住んで、英国人と議論して、分かったことですが、英国の政治家でありますとか、貿易をやっている連中から見ると非常にイライラさせられる原因になっているようです。一体、日本のデシジョン・メイキングはどこで行われて、責任は最終的に誰が取るのかということが全くわからないわけです。そういうことが、日本の戦後社会の1つの特徴になっております。それが、大学にも出てきてしまっている。教授会というのは、本来、学問の自由を守ろうという強いアクションから出てきたものであるはずなんです。それが今やポジティブなプロポーザルが、殆ど出せなくなっている。

非常に強く働く場合には、必ずといっていいほどネガティブに働いてしまう。ここのところが非常に問題です。そういうことでいうと、教授会という隠れ蓑に隠れて、極めて無責任な行動を先生方がとっているのではないかというふうに思っております。ちょっと言い過ぎですけども、非常に高邁な理想を持って戦後アメリカのコピーとは言え、民主主義というものを日本に入れたのですが、どうもそれが衆愚化してしまったのではないのでしょうか。

中教審の話になりますが、こういう無責任な大人の世界の風潮が、子どもの世界に出てきてしまっているということを、答申にデータとして出しております。いろいろな研究者の方からヒアリングをさせていただいたり、また個人的に調べてみますと、こういう大人社会の無責任体制が、恐るべき勢いで子どもの世界にも出てきていることが分ります。答申にデータとして出させていただきましたが、日本と中国とアメリカの高校生の規範意識というものを調べてみました。データの取り方について疑問なしとはしませんが、例えば、自分勝手にいいではないかということについてです。授業をサボるのも自分勝手だからいいというのが、日本の場合80%近くあります。ところが、アメリカ、中国ですと、10%ちょっとしかいない。面白いことに、そのデータを見ますと、アメリカと中国というのが非常に似ているんですね。パソコンで性的な画像を見ることは自分の勝手だからいいではないかというのは、日本の場合60%もいるわけです。アメリカはゼロ。中国も数%です。アメリカと中国が似ているというとらえ方よりも、むしろ、あれが普通だというふうに考えた方がいいように思います。やはり、日本がおかしい。つまり、大人の世界の無責任体制が子どもの世界にも反映して、様々な問題を引き起こしているのではないかということです。本日は教育関係の方が沢山いらっしゃいますが、大体は高等教育専門家の方だと思います。警察の少年犯罪を扱っておられる皆さん方は本当に心配しています。ここのところへきて、少年犯罪が非常に凶悪化しているのです。数の点でも、今までなかったくらいに増えています。話が本題からそれてしまいましたが、我々、大人としてこの問題について何とかしていかなければいけないのではないかと強く感じています。

さて、本題に戻りまして、どうして学長なり学部長なりのリーダーシップが発揮できないのでしょうか。これは一言で言って、権限がないからです。予算権がありませんし、人事権もありません。私が在任中は、自分の口で言うのもおかしいと思いますが、学部長先生方とのコミュニケーションが非常によかったものですから、随分いろいろ相談することができました。あまり変な人は昇進させないように、とらないようにという話などをしょっちゅうしていたわけです。そういうことで、学部長先生が、選考委員会の案を持ってこられて、これどう思いますかというケースが4～5件ありました。それで相談をして、これは止めた方がいいでしょうということで、止めていただきました。そういう点では、人事権が全くないとはいえないのでしょうかね。いずれにしても、最後に、学長が決済をしますので、判を押さなかったらどうなるか、一度やってみたかったんですが、そこまでの勇氣はありませんでした。他の大学ではそういう事件が起きているようです。しかしながら、現状でも学内のサポートさえあればリーダーシップを発揮できる、ということです。これは、私が4年間やった結論です。実際には予算権がないのですが、東工大は光熱水量費として文部省から3億円しか貰ってないのですが12億円も使っています。ということ

は、自動的に学内で予算を動かしているわけです。やむを得ず動かしている。ということは、予算についてもいろいろなことができるということです。しかし、旅費はダメですね。大学審議会の席上で、慶應大学の鳥井塾長が国立大学の学長先生が海外出張される時に秘書は何人連れていきますかとお聞きになったことがあります。部長の有馬先生も何もおっしゃらなかったのですが、私が、そんなものはゼロですといいましたら、鳥井先生は呆れたような顔をしてました。次に、学長の出張旅費はどのぐらいですかと聞かれたのですが、当時の高等教育長の頭がだんだんと下がってきました。それで、私が、一銭もありませんといいましたら、鳥井さんもさすがに悪いことを聞いたと思って、しばらく黙っていましたが、「酷いもんですなあ」と一言おっしゃいました。旅費は上手いきませんが、他の金は学長がリーダーシップをとれば、かなり自由に使うことができるようになっていきます。ですから、完全に予算権がないとはいえない。しかしながら、それができるには、学内のサポートがなければなりません。どういうサポートか、それは、やはり、学部長とのコミュニケーションだと思います。それと、評議会とのコミュニケーションも必要です。それができればリーダーシップが発揮できるであろうと思います。ただ、現状では、大学審議会の答申でも指摘されておりますけれども、学部長と学部教授会の関係が非常に難しい。建議をしても、すぐにノーと言われてしまいます。しかも奇妙なことに、どういう訳か、採決をしないんです。採決すればすぐに決まるんです。私もよほど採決をしようかと思ったことがあったのですが、たいしたことではなかったので止めましたけれども、採決すれば大体決まってしまうんです。しかし、採決をしない。声の大きい人が勝つわけです。こういう構造を、どうしても直さなければいけない。現状はどこかの大学でもそういう構造があるようですね。それから、先ほど申し上げたように、評議会の権限がはなはだ不明確であるということです。つまり、評議員が学部なり研究所の代表としてきていますから、どうしてもその利益代表になります。要するに、政治の世界と同じです。利益誘導を旨として出てくるわけです。ですから、全学で何か起案をしても全学的な立場から協力していただけないということが起こります。幸い、私の時は、評議員の方は1人を除いて非常に常識的な方が出てきていただけましたので大して苦勞もいたしませんでしたが、この1人だけには随分苦勞をいたしました。そのお話はまた後でさせていただきます。

私は民間におりましたので良く分かるのですが、大学教官の体質というのは非常に変だと思えます。批判はするんですが、「じゃ、どうするんだ」と聞くとほとんどプロポーザルがないんです。徹底的な批判集団になってしまっています。もう1つどうしようもないのが、自分の意見が通らなければ反対するということです。要するに、著しく社会性が欠如している人々であるというふうに思えます。民間では、反対するけれども、反対してどうするんだというと、必ず対案が出てくるんです。対案が出てこない人は相手にされないんです。それから、相手の意見でも、いいということを直ぐに認めるんです。私のいたのは製造業ですが、製造業というのは、日本の社会の中では、ある意味では非常に特殊だと思います。いい意味の特殊です。つまり、作ったものが国際市場で売れなければいけないわけですから、物凄い国際競争にさらされているわけです。そういうことで、下らないことに絶対に拘泥しないという社会になっています。今、日本でもっとも国際性がないのが金融、政治の世界だと思います。ですから、この2つが今日本で大問題を

起こしているのではないのでしょうか。先ほど申し上げたことですが、学部教授会というのは、もの言う少数と、もの言わぬ多数です。これは、学長、学部長の目から見ての話かもしれませんが、大体はもの言わない人が良識派なんですね。ところが、この人たちはあてにできないんです。それで困ってしまうんです。ですから、採決をすれば勝てるんですけども、それがなかなかできない。東工大の理学部では、ついにどうしようもなくなって採決を何度かやったようです。やってみると、ギャーギャー言っていた人に支持の手を挙げたのは2～3人でした。後の40何人は全部反対ということになりました。ですから、採決をするという習慣をつける必要があるのではないかと思います。何が何でも採決するというのは問題でありますけれども、民主主義のルールからすると、徹底的に議論をした上で、少数派の意見を尊重して採決をするということをしなさいといけないのではないかと思います。

次に、大学ではこういうことが行われているということ、私の経験からお話します。今日は、マスコミから山名さんも来ていますが、あまりこういうことは書かないで下さい。お願いします。工学部で、こういうことがありました。東工大では工学部長選挙の時に、職員投票というものが行われます。私が工学部長をやっていた時に、過去10年以上を調べてみますと、職員投票をされた方が5～6名なんです。この準備に要する時間が膨大でありまして、定員削減等で事務局が非常に忙しくなって音を上げている状態になっています。そういうことでこの職員投票を止めようじゃないかということで、まず主任会議で諮ったところ、止めてもよろしいという了解を頂きました。ただ、ちょっと心配でしたので、工学部の教授会にもっていきました。案の定、3人ほどの先生方が手を挙げられました。反対と言うんです。私は一生懸命防戦いたしました。誰か賛成の演説をしてくれるかと思いましたが、もの言わぬ多数派で、誰も賛成してくれない。応援演説してくれない。本当に困りまして、事務長をよんで採決しようといいましたら、事務長が顔色を変えて「冗談じゃない、そんなことしてもらったら困る、とにかくここはそのまま引いて下さい」ということで引かされたんです。もう1回出して裁決してやろうと思ったのですが、事務長が、裁決しない今までの慣行があるので止めて下さいということで、結局、私の時には裁決ができなかったんです。一代おきまして、私の後の後の工学部長の時に、しばらく止めてみようということで、今、一時休止になっております。そういう非常につまらないことでも苦勞しなければいけないということに大学の問題の1つがあらうかと思います。

もう1つは、先ほど申し上げた光熱水量費のことです。東京工業大学は、エネルギーの大量消費大学なんです。理工系の大学ということもあるのでしょうけれども、1年中、24時間学生が研究室にいます。殊に、卒業論文の間際の10月から、そして修士論文の間際、ドクター論文の間際は、学生はほとんど家へ帰りません。私の前任の学長の時に、新聞に東京工業大学というのはひどい大学だという親御さんからの投書が載りました。息子が半年も家に帰ってこない、一体、何をやらせているんだという投書がきまして、非常に困ったことがあります。それだけ、皆一生懸命勉強しているんです。したがって、エネルギーはまさに大量に使われています。学生は、冬は下宿が寒いから、研究室にいた方が暖かいということで、1人でいても大きな部屋の暖房をつっぱなしなんです。冷房もそうです。そういうことがあります。ということで3億円しかいただ

いていないのに12億円も払っているんです。これはもう破産状態であるということで、省エネ委員会を発足させました。省エネ委員会の長を、たまたま専門家ということもありまして一人の評議員の先生にお願いしました。ところが私は、この先生とどうも折り合いが良くなかったのです。私が悪いのでしょうか工学部長の時から、些細なことにケチをつけられていました。私のほうから見ると非常に特殊なタイプの人なんです。奨学寄付金の審査については審査委員会をつくって審査をします。それを、学部長と2人の評議員でやるのですが、その何かとケチをつける評議員は、しょっちゅう会議を忘れて出てこないんです。片方の評議員は非常に真面目な方ですから、キチンキチンとやっていただけ。その評議員は批判はするけれども、自分の仕事になりますといい加減なんです。たまたまエネルギーの専門家だということで、その方に委員長としてエネルギー削減案を案を作ってもらったのですが、極めて一方的な案なんです。それでいて皆が言うことをきかない、言うことをきかないと怒っているんです。こういう人が大学の先生にいるということが大問題だと思います。しかし、学問的には結構業績があるんですね。そこが困るんです。ですから、やはり、学問とアドミニストレーションというのは、ある意味では別にしないと具合が悪いということではないかと思えます。完全に別にするということに対しては、私は必ずしも賛成しませんけれども、そのへんの問題で非常に苦勞をいたしました。この人だけでなく、この回りの人たちが非常に非常識であることも感じました。今、大岡山の駅前が地下化されてまいってずいぶん綺麗になりました。工事が始まる前に大田区と目黒区が東工大に土地を貸してくれといってきたんです。東工大の大岡山のキャンパスというのは、土地が狭いんです。そんな状況の中、大田区、目黒区、並びに近所の住民から土地を貸して欲しいということをしてきたわけです。私は検討してみようという回答をしたのですが、この先生の回りでは、住民のエゴだという声が挙がって、私が吊るし上がったんです。大学というのは、今や地域社会とのつながりなしにはやっていけないのです。一橋大学では、木一本切れないそうです。木一本切ると、緑を破壊したということになる。それぐらい地域社会との関係は大事なんです。それを理解できないところが、社会性の欠如ということだろうと思えます。ネガティブな話ばかりで、申し訳ありません。

それから、もう1つ、今、振り返ってみて残念なことがあります。牟田先生のいらっしゃる社会理工学研究科の創設は非常に上手くいったと思っています。この点は私も誇りにしております。その後、物質研究科というのをつくろうという動きができました。私どもは理学部に化学と、工学部に化学関係の大きな部隊をもっております。これが学問的に一体化できるので、それに関する研究科をつくれという話になりました。社会理工学研究科の時には、非常に前向きな議論をしていただきまして上手くいきました。しかし、この物質研究科の議論はどうにもなりません。とにかく組織拡大の議論なんです。社会理工学については、私自身多少そういうことを考えておりましたので口も挟めたのですが、化学ということに対しては自分自身が何もわからないという悲哀を非常に感じました。もう少し少し専門のことがわかればインターフェアして、いい案を作ってもらえたのにと感じております。非常に残念です。これと、全く対照的でありましたのが、理学部の改組であります。私どもは、理学部が工学部に比べて非常に小さいんです。それで、何とかしなければいけないということだったわけですが、どうも理学部の先生というのは

議論好きでありまして一向に動かない。そういうことで、一時はこれについては暗澹たる気持ちになりましたが、大変なリーダーが1人、助け神として出てこられたんです。この方は、学問的にも非常に優れた方です。そして、極めてきちんとしたロジックをもって、理学部のうるさ方の先生の口をほとんど封じてしまったんです。理学部の改組と物質研究科の設置要求で、やはり、リーダーの違いというのがものすごく大きいと思いました。それがとりもなおさず、冒頭に申し上げた、大学ではリーダーというものが大切だということにつながっていくのだと思います。物質研究科の時の議論で感じましたのは、大半の教官の行動規範というものは、既得権益の確保と増大ということです。それに尽きるのではないかと思います。今まで、それができてきたので、先生方がそういう環境にどっぷり浸かってしまっているということではないでしょうか。どうしても、このところを直さないと日本の大学は変わらないのではないかと思います。要するに、スクラップ・アンド・ビルドということが言われますけれども、スクラップされる方は既得権益の完全な喪失ですから猛烈に反対するんです。このへんを何とかしないといけないのではないのでしょうか。

次に、2番目が、大学の運営上の問題で、人材育成の観点です。これは、先生方、ここにいらっしゃる皆さんがご経験済みのことだと思います。東工大は理工系の大学でありますので、研究室というものが非常に大切です。戦後、和田小六先生の極めて先見的な考えにもとづき、東京工業大学は講座制を止めて研究室制にしました。助教授も人格を持つということにしたわけです。ですから、助教授になった途端に何々研究室という看板を掲げることができます。それは、非常にいいことなのですが、逆に今度は組織が小さくなってしましまして、各研究室がいわゆる蛸壺化してしまっているケースがかなりでてきています。最近、学生相談室へ来る学生は、大学院の学生が圧倒的に多くなっております。10年ぐらい前までは学部の学生がほとんどだったのですが、最近では、大学院の学生が主流になっていると聞いています。相談理由のほとんどが教官との軋轢です。私の回りにもひどいケースが沢山あります。助教授の先生はまだ先がありますから、あまり無茶はしませんが、教授の先生は最後まで到達していますから、要するに帝王です。完全に学生の生殺与奪の権利を握っているわけです。そういうことで、「俺の言うことをきけないのか」ということで学生をノイローゼにするケースが沢山でています。そういうこともありまして、私どもでは複数指導教官制度でありますとか、学生が指導教官を自由に選択できる制度、自由に専攻ができる制度などを考えておりますが、まだ実現はしておりません。とにかく、先生方も一生懸命やっておられるのですが、ちょっと度が過ぎるのではないかというケースが、かなりでてきておりまして心配であります。

研究室の中の独裁者というのも困るのですが、これは他の研究室が健全であればまだ救いがあります。もっと困りますのが、学科でありますとか専攻において独裁者が出てくるケースです。そういうところは、必ず組織として死にます。私が在任中にも、非常に困った学科、専攻が二、三ありました。そこには必ずとんでもない独裁者がおります。例えば、若い人が海外出張しようとするすと、その独裁者は外国が大嫌いなものですから、海外出張願いが出ると必ず、そんな暇があったら勉強していなさいと言うわけです。ですから、この人がいる間は、その学科ではほと

んど海外出張ができなかったということがありました。こういう人には、自分の気に入らない後輩、部下が沢山います。しかし、そういう人たちを外に出す力もないのです。要するに、ただ苛めるだけ。ずっとおいておいただけなんです。こうなると、完全に組織が腐ってしまいます。そういう人を外へもっていき力があつたら話はまた別なんですけれどもそれはない。そういうことで、組織としてどうしようもなくなってしまった学科、専攻がまだ東工大には残っていると見ています。それを救うにはどうすれば良いのかというと、1つには、教官の流動性を増すことだと思います。いろいろな社会を見てきていただくとずいぶん違うのではないかと思います。それと、最終的には、第三者評価しかないと思います。独裁者のいる学科の一部の先生と、どうすればよくなるのかずいぶん議論をしました。結局、外に対してこれだけ酷い事が行われているということを言う以外にないだろう。かといって、投書してもしょうがない。真つ当なやり方としては、第三者評価しかないであろうと思います。この学科でも外部評価をやったのですが、やってパンフレットが出た途端に、先輩の先生3人から電話がかかってきました。その学科のOBです。「俺は悲しい」というわけです。あの外部評価の委員の選び方は何だと。明らかに、いい点をつける人たちしか選んでいないということです。ですから、そういう意味でいうと外部評価というのなかなか難しいんです。やはり第三者評価でしょうね。

最後は事務機構の問題です。これは、遠藤審議官も先ほどおっしゃいましたが、私がかねがねこういうふうな表現を使っております。三層構造です。まずトップに事務局長がいらっしゃいます。その下に、部課長がいらっしゃいます。それから、各機関で採用された方がいらっしゃいます。ちょっと考えますと二層構造のように思われるのですが、私の経験では局長と部課長のコミュニケーションがものすごく悪いケースが多々あります。それから、部課長と機関採用の方のコミュニケーションが非常に悪い。これを何とかしないと、日本の大学というのはよくなるのではないかというふうに強く思っております。それから、先ほどの専門家の話であります、どうしても国際交流でありますとか教務でありますとか、その世界はスペシャリストがいるんですね。ところが、そういうところにどっぷり浸かりますと昇進のチャンスがないということで、一刻も早く逃げようとしてます。そこのところが大問題です。教務については、処遇で考えることしかないのではないかと思います。国際交流については、民間の方を積極的に公務員として登用するシステムにすればずいぶん違うのではないかと思います。多分、私大はそういうことを相当おやりになっているのだと思います。民間は今不景気ですから、いい方がずいぶん遊んでおられます。そういう方を登用できる絶好のチャンスだと思っています。それから、やはり、民間企業にいた経験からしますと、大学で働いておられる方と民間企業の方では大きな差があるということをおぼろげに言わざるを得ません。これは、能力の問題というよりも、やはり、公務員制度の問題ではないかと思えます。つまり、やる気があってもなかなかやる気が出せないということがあるかと思えます。もう1つには、やらなくても身分安泰だということです。このへんが、日本の国立大学に関していうと、大きな問題となっているのではないかというふうに思えます。フランスの国立機関は、非常に大きなところでも、キャリア公務員というのはほんの少ししかいません。民間の方が、出たり入ったりしている。それは、国立の研究所で業績をあげると、民間で非常に高く評

働してくれるというシステムがあるからなのです。そういうシステムを日本にも持ち込まないといけないのではないかというふうに、個人的には思っております。

まとめに入ります。以上挙げた問題を抜本的に解決する方法はどうかといいますと、1つは、大学の情報公開だと思います。大学でどういうことをやっているのかということを外に対してどんどん出していく。それに対して社会の批判を受けるということです。それで直していく。そうでないと、先ほどからずいぶん悪口を申しましたが、一般教官の意識というのは直らないのではないかと思います。とどのつまりは、第三者評価ではないかという気もするんですが、第三者評価については日本に英国のようなシステムを持ち込むことは到底できないでしょう。かなり時間をかけて日本の独特のやり方を、模索する必要があると思います。とりあえずは、外に対して情報を出す。そして、外からの批判を受け入れるシステムを大学が持つということではないかというふうに思っております。

はなはだ雑駁な話になりましたけれども、以上をもちまして私のお話をおわらせていただきます。

大学の組織戦略と専門性

土 谷 茂 久 (千葉工業大学工学部教授)

1. はじめに

このように高いところから、諸先生方にお話申し上げるのは大変僭越ではございますが、話題提供者ということでお許しいただきたいと存じます。

ただいまご紹介いただきましたように、私は、たまたまさまざまな立場から大学経営を体験する機会を持ちました。銀行員としていろいろな組織の経営にかかわった後、私立大学の財務部長および法人事務局長として大学の経営に携わり、この間に社会人大学院生として修士課程と博士課程を修了し、さらに現在は私立大学の教員になっています。私立大学は、申すまでもなく、経営者と教員と職員と学生から構成されていますが、このすべてを経験したという私の体験から生まれた、私なりの考え方を、本日は不十分ながら申し上げ、みなさまのご批判を仰ぎたいと存じます。私の経験と研究の対象は私立大学ですが、国公立大学にも当てはまる点があるかと思えます。

さて、本日のテーマ、専門職人材養成の可能性についてですが、まず大学経営に専門性があるのかというところから考えてみたいの思います。

2. 大学経営の専門性

大学が独特な組織形態を持ち、特異な経営上の問題を抱えていることは、広く認識されています。しかし、それではどのようにして大学をめぐる環境の急激かつ根本的な変化に対処すればよいのかについては、様々な考え方があります。

これを大きく分けると、次の三つになるかと思えます。①ひとつは、大学の経営は遅れている、企業では常識となっているような経営戦略と経営手法さえ用いていないのがいけない。従って、企業的な経営を取り入れなければならない、という意見です。②また、日本型の経営は合意形成を最重要視しますが、その悪い面が顕著に現れている。従って、理事長や学長がトップダウンで経営するように改めなければならない、とする考え方もあります。③三つ目は、今のところまだ少数意見のようですが、大学の特異な組織形態と運営方法を容認した上で、どうすればよいかを考えていこう、という意見です。

私はこの3番目の考え方で対処するほかないのではないかと考えております。どうしてそのよ

うに考えるようになったのか、このように考えたとき、どのような方策があるのか、ということについて、お話申し上げたいと思います。

2.1 大学経営事始め

11年ほど前、初めて私学の経営に携わることになりましたときは、正直なところ大変驚きました。それまで企業に約30年間おりまして、いろいろな経営を見てきましたが、この私学というところには、経営というに値するものはなにもないと思いました。経理研修会や事務局長研修会ではその大学の人と話をしてみると、よそも大体同じようなもので、特に企業出身の方たちは異口同音に、「企業ではずっとまえからやっている当たり前なことさえ行われていない。私学の経営は非常に遅れている」と嘆いておられました。

着任早々、私どもの大学でもちょっとした事件がありました。教員で構成する食堂管理委員会が運営している学生食堂が財政的に行き詰まり、大学に援助を求めてきました。常務理事は私が参ります少し前に大企業からきたこの大学の二期生でしたが、経営の素人である教員が運営すること自体に無理があると考え、購買部門を含めて、大学の直営にするかあるいは外部に委託すべきだと主張しました。私も常務理事の案は誰が考えても妥当なものであり当然実現するものと考えていました。しかしながら、他の大学を調査するなど6カ月にわたって検討が続けられたにもかかわらず、どうしても常務理事や私と、食堂管理委員会の教員や事務局の関係職員との議論がかみ合わず、結局は学内の紛糾を回避したいという理事長の意向で改革は見送られてしまいました。

長い間この大学ですごしてきた教職員の幹部と、長い間の大企業勤めで合理的・分析的な思考方法に慣れた新入りの二人とは、互いに相手の考え方を理解することができなかったのです。前から大学にいる者は「大学は企業と違う」と特殊性を主張し、企業で育った二人は大学が遅れていると感じました。着任早々のこの改革失敗は大きなしこりを残しました。理事長からも「あまり摩擦を起こさないように」と注意を受けたため、新任の常務理事と私は、たとえおかしいと思うことがあってもいわない方がいい。大学のこれまでのやり方に従うほかないと考えるようになりました。

またちょうどこのころ新聞紙上にぎわわせる出来事がありました。それは、ある私立大学が空中権売却という画期的な方法で、ただで超高層校舎を都心に建設したというニュースです。これは、大手企業再建実績のある元信託銀行常務が常務理事として招かれ、その常務理事のアイデアと各方面への折衝の結果実現したもので、まさに快挙として賞賛されました。しかし、その大学の教授総会は理事会の動きを独断専行として強く反発し、その結果、理事長もその常務理事も事業の完成を待たず退任しています。

この常務理事は、89年に私立大学協会の研修会で行った講演の中で、「財務諸表が読みとれず、貸借対照表も損益表も理解できない学長や教授が、大学経営に口を挟むのは、無謀、傲慢、無礼、無知も甚だしい」と学長や教授を痛烈に批判しました。このことから見ても、企業経営のやり方は、たとえそれがどんなにすばらしい成果を上げても、なかなか大学には受け入れられないとい

うことがわかります。

大学を経営するもう一つ方法として、理事長あるいはその意向を受けた学長が、強力なリーダーシップを発揮してトップダウンで改革を断行するということがあります。しかしこれも多くの場合は失敗に終わるか、あるいは成果が上がったとしても一時的なものにとどまることが多いことは、みなさまご高承の通りです。

亜細亜大学でさまざまな改革を行われた衛藤先生も、「これまでぬるま湯につかっていた教員は、大学改革を望まないのが現実です。それだけに理事会がしっかりしなければ、改革はできないし、大学経営もうまくいきません。もちろん、だからといって理事長の独裁では困ります。経営に当たる理事会と、教育担当者である教員がバランス良く機能することが、大学改革を進め、経営を安定させる秘訣だと思っています」と昨年5月の日経ビジネスで述べておられます。

2.2 米国の研究

大学の組織構造については、米国のクラーク、ワイク、コーエンとマーチらの研究がありますが、これらの研究に共通するのは、大学に見られる特異な組織形態と運営方法は、大学の本質そのものから必然的に生じている、という点です。つまり、大学の本質は、真理を探究する研究を行い、その研究成果を発表し教授するということにありますから、大学の組織形態は、その他の社会組織と比較して、異常にフラットで、結合がゆるやかなものになっています。大学の組織では、多数の専門の小部屋が並んでおり、それらはゆるやかに結合されていて高いレベルの調整はごくわずかしか存在しません。

このように知識集約的な専門性によって特徴づけられる組織を持つため、大学における管理は分散しており、意思決定の権限は教育・研究の現場レベルにあります。このレベルが細断されていると、権限も極度に分断されます。

また、大学の目的は本来あいまいである、とされています。たとえば、「知的に、道義的に、文化的に、そして職業的に発達する機会を、すべての学生に与えること」というのは、あまりにも一般的で空虚であるため、なんら意思決定の指針を提供しません。さらに、フィードバックは時間がかかりしかもその結果が明確でないため、なにが正しいのかさえも判然としません。

大学は、知識集約的な専門性・自律性の増大・目標のあいまいさ、という特質を持つため、必然的に、フラットで結合が緩やかな組織構造を持ち、管理の分散という特異な運営上の問題を抱えています。このように考えますと、企業的な発想による経営や、トップダウンの運営が、なぜうまくいかないのかが、理解できます。

2.3 大学経営の専門性

以上申し上げましたように、大学の経営においては、大学の特質から必然的に生ずる特異な組織形態と独特の運営方法を前提としなければならないので、一般企業や公共団体の経営とは異なる専門性があるということになります。それはどのようなものでしょうか。

生き残って発展した大学と淘汰された大学を分析し、そこから共通する要因を引き出して、優

秀戦略を明らかにしようとする試みが、米国のギリヤや日本の喜多村先生によって、行われました。そしてその結果として、いくつかの共通の特徴が見いだされています。しかし、このような「科学的」方法の説明がすべてあてはまる大学でありながら、発展の条件を満たすのに発展しない大学や、淘汰の条件があてはまるのに生き残り、むしろ発展している大学が少なからず存在しています。喜多村先生は結論として、「大学の発展条件を科学的分析では解明できない」と述べておられますが、これは米国でこの問題を研究したギリヤたちの、「発展する大学についての単一のモデルは存在しない」という研究結果に合致しています。

しかしながらもっと広くとらえてみますと、基本的な共通点として、これらの大学では、専門的な分野も違い、価値観も利害も違う教職員をひとつの方向にまとめあげている、ということが言えると思います。大学の組織は緩やかに結合された連邦型で、その管理運営は大幅に権限委譲をした分散型にならざるを得ないと申し上げました。従って大学では、教職員一人一人が自律的にどのような活動をするかが一般企業以上に重要になります。しかしそれぞれがいかに頑張っても、方向性がバラバラであれば、大学全体としては成果が上がりません。

このように、大学の特異な組織形態と独特の運営方法を容認した上で教職員の方向性をそろえる、これが大学経営の専門性の中核と考えられます。

3. 学習の可能性

再三申し上げましたように、大学の経営を行う上での最大の問題点は、専門分野も価値観も利害も異なるメンバーを、どのようにして目標達成に向けてまとめていくかということです。大学が直面する様々な問題についてのメンタルモデルを共有してコミュニケーションすることができるかどうか、鍵になります。

科学的に分析しきれない専門的知識やノウハウは、現場で試行錯誤を繰り返しながら体得するほかないとされています。大学経営の専門性のこのような中核部分について、大学（院）などで学習することは可能でしょうか。私は次のような学習可能な手法があると考えます。

3.1 シミュレーション

さまざまな専門家から構成されている大学で、コミュニケーションを実現するひとつの有効な手法として、シミュレーションがあります。

私どもの大学で、役員や教職員の意識が変わるきっかけとなったのは、新任の経理部長のシミュレーションでした。彼は、学校会計について全くの素人であったため、大学の財政状態を理解するためにきわめて初歩的なシミュレーションを行い、それに基づいて決算説明をしました。ところが思いもかけず学長から、「これまでに何回も説明を聞いたが、今日はじめてどういう状態か理解できた。是非次の主任会に出席して教授たちに説明して欲しい」という要請を受けました。

先程申し上げました学生食堂問題の苦い経験から、財政上の問題点を指摘しても反発を買うだけだと考えていた経理部長は、やり方によっては自分の考え方を教職員に理解してもらえるかもしれないと考えるようになりました。シミュレーションの結果を受け入れてもらうためには、そ

のモデルとデータがブラックボックスにならないようにすることが重要です。このため、シミュレーションの前提を関係者と一緒を考えてつくり、モデルの中身もガラス張りにするように努力しました。これが効を奏して、私学経営上最大の問題である財政に関する認識を教職員が共有することに成功しました。このようにしてこの大学では、改革に不可欠な「運命共同体意識」が生まれていったのです。

しかし、シミュレーションだけでは限界があります。それは人間の思考が必ずしも論理的ではないためです。

3.2 ポリシーエクササイズ

昨年、ミシガン大学に客員教授として4ヶ月ほどおりました。ここでも政府特に軍関係からの研究費が大幅に削減されたため、どうするかということが問題になっていました。このため、Value Centered Managementと呼ばれる大学改革が行われていました。ひとことでいえば、大学の経営の分権化を大幅に進めて、学部さらには学科や専攻が独立採算的に運営を行うという考え方でした。これまでそういうアドミニストレーションをしたことのない学部、学科等のchairmanたちに一定の予算を与えて、その中で人を雇うのか、設備をよくするのか、あるいは施設を拡充するのかを自分で考えてくれということになりました。

大変な混乱が予想されます。ではどうするかということです。すぐに思いつくのは、chairmanたちを集めて一大研修会を開き、専門家と称する人たちに講演してもらおうという方法です。しかし多くの場合、このような講演は右から左へ抜けていって、理解されないということになります。この大学は、ゲーミング・シミュレーションの研究で世界的に有名な大学ですから、Value Centered Managementというポリシーエクササイズを作り、この新しい考え方を擬似的に体験して理解するという方法をとろうとしていました。

又、先日国際会議で出会ったスイスの人は、スイスでも米国やドイツの動きに追従して学校経営の分権化が進んでおり、学校長らは2週間ほどの研修に参加して学校経営を学んでいること、そして研修の手法としてゲーミング・シミュレーションが使われているとっていました。

このような話を総合しますと、

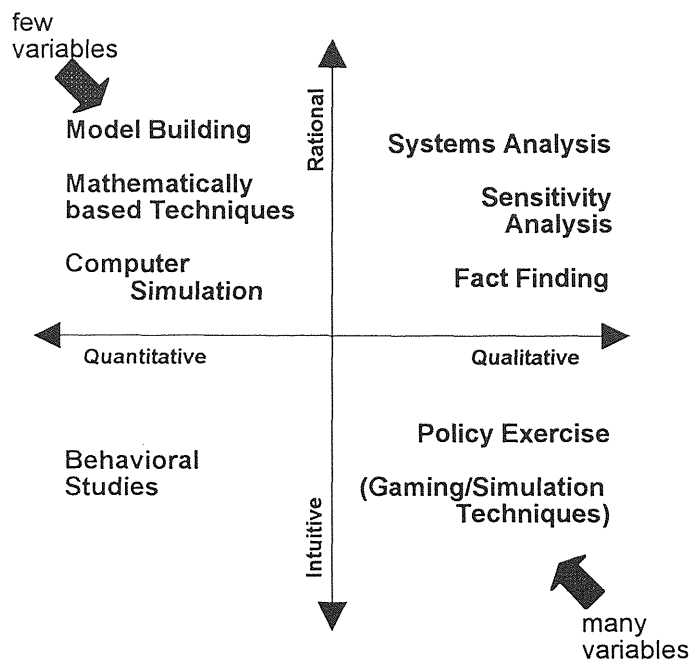
- (1) 大学や学校の経営では、ますます権限の下部への委譲が進む方向にあること、
- (2) このため教員管理職の研修が必要になってきていること、そして
- (3) その一つの手法としてゲーミングシミュレーションを使う動きがあること、

ということになるかと思えます。そこでこの手法についてすこし申し述べたいと思います。

様々な世界観と価値観を持ち、利害を異にする人たちが、その違いを乗り越えて集団としての政策策定をどうするか、これは大変難しい問題です。

世の中の問題を、質的か量的か、合理的か直観的かという軸で4つに分けますと、従来の科学的な手法の大部分は、量的で合理的な分野にあります（図表1）。しかし現実社会で一番問題が多いのは、質的でしかも人間の直観にかなり頼ったような分野です。大学経営はその典型的な例ですが、ここに適用できる手法がないというのが、問題になっています。

図表1 さまざまな手法



from Armstrong & Hobson, 1975, p.89

このような第4象限の問題に対する有効な手法として、最近、ポリシーエクササイズが注目されています。これは、ゲーミングシミュレーションなどを用いた経営支援システムで、メンタルモデルの共有と効果的なコミュニケーションを実現することができます。この手法は、大学の経営、あるいは大学経営に関する研修で使えると思います。

第二次大戦の経験から、戦後二つの経営管理手法が生まれました。ひとつはOR (Operations Research)で、もうひとつがPolicy Exerciseです。ポリシーエクササイズの源はWar Game (机上演習)で、いわゆる科学的な手法では解決できない分野の問題に対する有効性が注目されています。

ポリシーエクササイズは、日本ではまだなじみがありませんが、米国やオランダでは、この手法を使った成功事例がいくつかあります。大がかりなものとしては、五大湖の水質汚染問題に関するInternational Joint Commissionや、ミシガン州デトロイト地区の交通問題を取り上げたIntelligent Transportation Systemがあります。いずれもきわめて多くの利害関係者がからむ難しい問題ですが、その中での政策策定を可能にしました。

企業のレベルでは、米国の大手製薬会社Upjohnのケースがあります。欧州のどこに工場を建設するかを決定するためにポリシーエクササイズを用いましたが、その結果、欧州に工場を建設すること自体を取りやめるといふ、経営戦略の大転換が行われました。社長は工場新設という方向で固まっていたのでなかなか反対意見が出なかったのですが、机上演習的なことをやってい

る中では自由な意見が出て、結局ひっくり返ったというわけです。また、欧州のシェル石油は、この手法によってロッテルダムの精製所（11千人）の意識改革を行い、組織を生き返らせました。

非営利法人の例としては、私が昨年秋、ミシガン大学に客員教授として参りましたときに、ミシガン大学が所在するAnn Arbor市の依頼で、毎年の予算と中長期的な計画の整合性をとるためのポリシーエクササイズを、ミシガン大学の教授や大学院生と一緒に作りました。中長期的な話になりますとあれもやりたいこれもやらなければならないという意見が出るのですが、毎年の予算になりますと目の前の利害にとらわれてしまうということは、大学でもよく見られる問題です。まずはじめに、どういう要素があってどういう関係にあるのか、どのように因果関係で結ばれているかということをお互いにあらわすスキマティック（図表2）を作りました。市長、市議会議員、市役所の部長などに一人一人から意見を聞いて作り上げていきます。みんなが「まあこんなものだな」というところまできますと、現状認識が一致するわけで、仕事は半ば終わったことになります。全体の関係がどんなもので、どんな問題があって、自分はそのどこに位置しているのかがわかった上で議論するのと、わからない状態でするのは、大変な違いがあるからです。

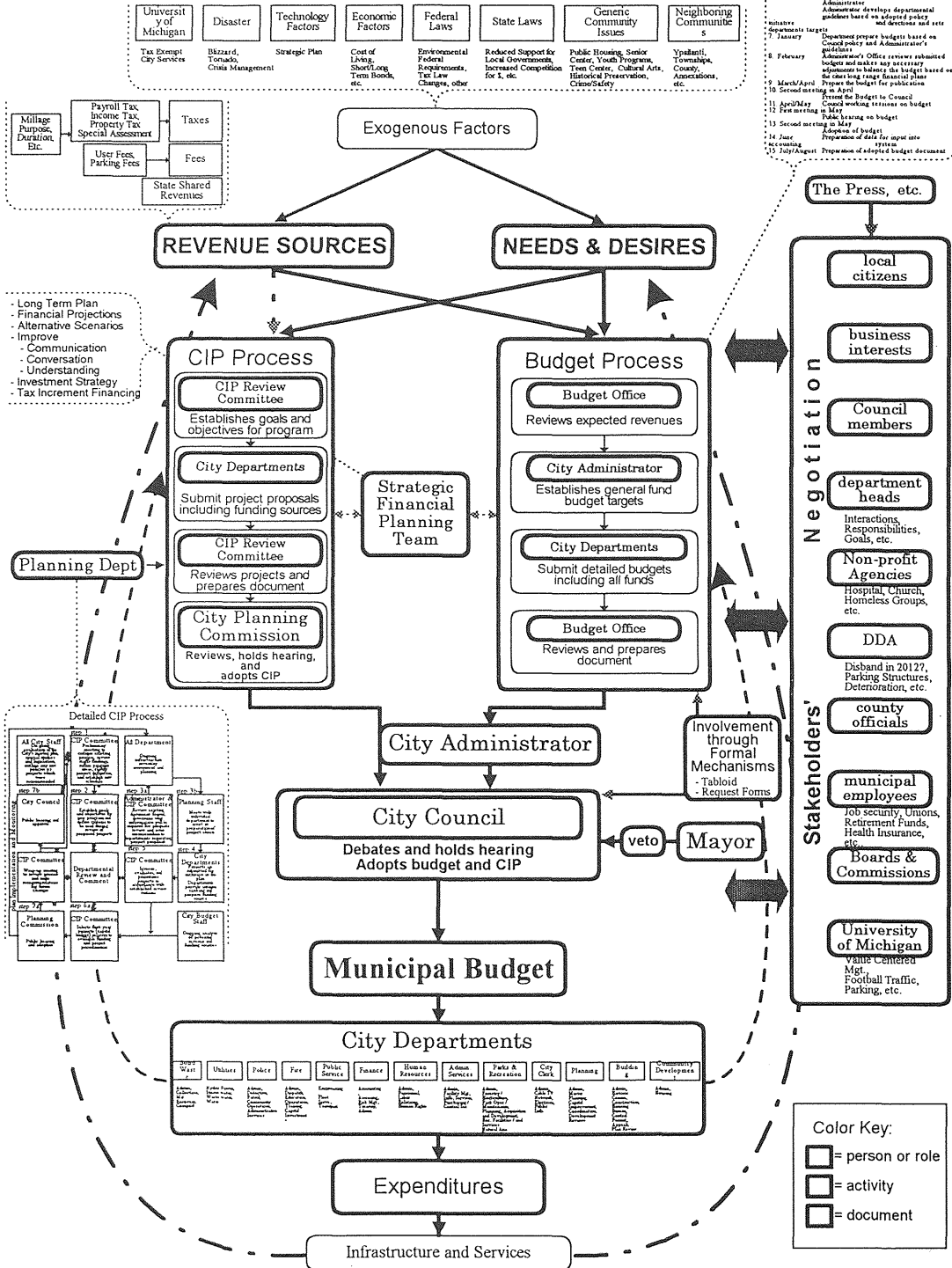
これに基づいてゲームを作り、12月に市議会の議員や市役所の部長クラスが参加してテストランを行いました。ゲームでは、現実社会でやっていることとは違う役割を演じてもらいます。たとえば市議会議員は市の計画局長の役を、市の財務局長は市議会議員の役をやります。市の議員の任期は2年ですから、あっという間に次の選挙を戦わなければならないという立場にあります。このように役割を入れ替えてゲームをやると、お互いに相手の立場がよくわかります。また、現実社会ではクビになるような本音を、ゲームの上では言うことができる、そういうことがあります。このポリシーエクササイズはその後、ミシガン州の市長会などで行われて、成果をあげたと聞いております。

今やっておりますのは、原子力発電所の安全性向上のために運転クルーのコミュニケーションを改善するというものです。運転クルーに対しては、シミュレータを使って事故時を想定した大変厳しい訓練が行われています。そのパフォーマンスを東京電力と東芝が長年分析した結果、クルーのパフォーマンスはコミュニケーションの良否に依存することが判明しました。では、コミュニケーションを良くするにはどうしたらよいかということになりますと、適切な手法がありません。そこで、ポリシーエクササイズを作ってみようということで、この1月から関係者の協力を得て作成中です。

図表2 予算ポリシーエクササイズ

City of Ann Arbor Budget Game Schematic

The University of Michigan
December 4, 1997



運転クルーは極めて科学的に整備された環境にいますが、実際に非常事態が起こりますと、自分のところの計器盤で見た異常を「発話」というのですが口で言うのです。警報音が鳴り響いている、複数の操作員の発話が重なることに加えて、操作員たちは計器盤から眼を離すわけにいかないで発話するときに管理者たちのほうを向いてしゃべれないということがあります。このために、発話が受け取られないとか、発話が誤解されるということがあきます。このような緊迫した状況で短い発話によって意思を疎通するためには、事故に関するメンタルモデルを共有するほかありません。これをポリシーエクササイズによって実現しようとしています。

大学の経営でもっとも難しいのは、専門も世界観も価値観も違い利害さえ必ずしも一致しない教職員を目標達成に向けてまとめていくことです。したがって、ポリシーエクササイズという手法を身につけて、大学が直面する様々な問題についての共通したメンタルモデルを作り出すことができれば、大学経営の専門家として大いに活躍できると考えます。

4. おわりに

大学（院）等で教育できる専門知識やノウハウにはどのようなものがあるでしょうか。

まず第一に、大学経営の特殊性、すなわちその特異な組織形態と運営上の問題点を良く理解することだと思います。大学は特異な組織構造（緩やかに結合されたフラットな構造）を持ち、独特の運営上の問題（高い自律性と管理の分散）を抱えています。目的はあいまいであり、決定や行動は、結果がでるまでに時間がかかりしかも因果関係ははっきりしないので、評価が困難です。これは大学の本质から必然的に生じているものであって、一般企業のような方向に組織や管理を是正しようとするのは誤りです。（むしろ最近では、一般企業の方が大学のような組織形態へ移行しつつあります）。

つぎに、大学が直面する問題についてのメンタルモデルを大学の全員が共有することが、唯一の経営方法であることを理解することです。メンタルモデルを共有するということは、理事長や学長の考え方を役員、教員、職員が共有すること、そして役員、教員、職員の持つ考えを理事長や学長が理解することです。

これを実現するための基本は、情報の開示です。しかし、情報を伝えるだけでは意識は変わりません。相手の解釈枠組を通して受け入れられるような形で、言い換えれば理解してもらえるように工夫して、情報を伝えることが必要です。一部でも受け入れられるとなると、少しずつ解釈枠組が変わりメンタルモデルの共有が実現します。

そして、そのための手法としての、シミュレーションやポリシーエクササイズについて学びこれを実践する能力を身につけることだと思います。

このようなことを学ぶ夜間大学院を作っただけであれば、大学経営の専門性とそれを学ぶことの重要性が広く認識されるようになって、専門職人材の養成が可能になると考えます。

ご静聴ありがとうございました。

学長補佐組織、事務職員の養成と研修、 大学経営と途上国協力

平 中 英 二（国連大学高等研究所上級渉外担当官）

大学審議会の中間まとめの「21世紀の大学像と今後の改革方策について」に沿って、私の方からは特に学長のリーダーシップを確保するための学内の補佐組織ということ、あるいは事務職員の養成とか研修に関連すること、更に大学経営における途上国協力という視点をどういう形で導入することが可能なのか、というようなことを私見を交えて述べさせていただきたいと存じます。

学長を中心とする全学的な運営に対しての整備ということで、午前中、木村機構長から迫力のあるプレゼンテーションをいただいたわけでございます。私は以前勤務させていただいた東京大学で、総長の補佐会という組織を通じて、いろいろなことを見聞きしたわけでございます。総長補佐会というものは、おそらく学園紛争の後の大学改善方策の1つとして、総長特別補佐、あるいは総長補佐という形で運営されてきたものだろうと思います。総長補佐会の構成は、総長、両副学長、広報委員長と、学部、研究科から推薦された教員、あるいは文系、理系の研究所から各1名ずつ推薦された教員を、総長補佐と称しメンバーとしているわけです。その他、総長補佐会には、事務局長、あるいは事務局長の直属の部下である企画調整官等が陪席しています。開催頻度は、毎週1回。月曜日の午前中は、メンバーは総長補佐会のために年中空けておかなければいけないということでございます。私の感じでは、総長補佐会は、学内措置による組織ですので、学部長会議、研究所長会議、あるいは評議員会等、公式の法的に位置づけをもったような組織と違って、柔軟い形で運用されるべきもの、また実際にそうなっているものです。それにも関わらず、審議事項につきましてはかなり重いことを任されています。具体的には、全学的、長期的視点から集約的な検討を要するようなこと、あるいは部局長会議に諮るべき非常に重要な事柄等が、その前段階で議論をされていたというふう存じております。総長補佐は具体的にどういの方が推薦されてくるかといいますと、40代から50代初めにかけていわゆる若手の教授や助教授です。部局の代表ということから推薦を受けますので、いずれ評議員とか学部長、研究所長等にと嘱望されている、部局の中での存在であるということです。学部や研究所によっては、学部長補佐というような、例えば、農学部、教養学部等がそういう独自の措置を設けているわけですが、そういう学部の中での公務を経験した方もいらっしゃると思います。総長補佐として初めての学内公務の現場を体験するというような人もおります。それなりに自由で闊達な議論が期待されていたわけです。

総長補佐は特定の部局を代表するものの、その部局の利害に直接はばられず、全学的な立場から会議に参画してほしいということが建前となっているわけです。キャンパスの再配置、キャンパスの移転計画の問題であるとか、学部教育の改善、大学院教育の改革、その当時は大学院重点化ということが主に進められておりましたが、補佐会の重要な検討事項でございました。特に、キャンパス問題等は、物理的な配置の合理性のみを基にガラガラポンというわけにはいかないわけです。1つの部局を、他の限られたキャンパスの中で移しかえる。その後でどこを再配置するか。あるいは、全ての問題を検討した上で、新たなキャンパスを取得するというような問題になってきますと、東京大学の中では明治初年以來の地主意識をもっていらっしゃるような部局もあつたりします。そういう利害関係が顕在化しがちです。当然、様々な軋轢が生じます。当時の総長と、ある部局の教授総会で大衆団交のようなこともございました。そういう席に、私ですとか、経理部長ですとか、施設部長が総長の鞆持ちとして同席して、非常にきつい部局側の言い分、あるいはその交渉の結果を念書という形で残せというような、かなり厳しいやり取りも経験いたしました。そういうようなキャンパス問題にしましても、先ほどの総長補佐の先生がメンバーとして、キャンパス担当委員という形で参画されていらっしゃるわけです。場合によっては、地主と目されている学部のところから敢えて補佐メンバーをキャンパス委員のメンバーにするという、そういうあこぎなことはなかったと思いますが、出身母体の学部とご自身が全学的な役割の中で果たされている委員会ポストとの関係で、非常にご本人なりに悩まれたということはあったのではないかと今だに思っております。理屈の上では、合理的な再配置と申しあげましたけれども、十分に筋の通ったようなことでも担当部局にしてみれば研究所なり、学部なりの将来構想をフィジカルに実現するためにはキャンパスの位置づけなり、あるいはキャンパスの中に建てられる施設の規模なり、内容なり、思惑というものがあるわけです。全学的にトップダウン方式でやるということはとてもできない。非常に入念な段階を踏んだ討論への参加、あるいは説得ということ、場合によっては学内地上げやのような存在が事務局ないしは教官の一部に暗躍するという、そういうことは東京大学であったどうかわかりませんが、総長の命を受け補佐会なり事務局がそういう形で交渉の前ごなしをやり、具体的なアクションがその次にくるというようなことでした。

当時、明治初年の諸改革になぞらえまして、藩籍奉還を東京大学で今やっているのだから不平氏族が出てくるとか、そのへんはしかたがないだろうというような、かなり乱暴な議論もなされていたわけです。当時は吉川総長ということになりますが、あまり直截的に物事をいってかどを立てるよりは、というおもんばかりもあり、非常に高邁哲学的な問題提起されるわけです。補佐諸侯が議論に徐々に巻き込まれてくるという形で、そのテーマに関する一定の方向性が出てきたところで具体的に学部、研究所等の部局の反応が大体このへんにあるなという見通しを立てた上で、総長補佐を通じて各部局にサウンドをする。その結果が、総長補佐を通じて、あるいはその他のルートを通じて総長補佐会議にフィードバックしてくるということです。こういうことが数回繰り返された挙げ句、時期到来とみるや初めて部局長会議等に諮るということです。したがって、当初、総長から提案された内容、方向性とはかなり違ったような形で成案を得て、部局長会

議に諮られるというようなこともあります。それなりに手続きを踏み、当初やりたかったことのかなりの部分が含まれるという形でトップマネジメントの意思が結果的には反映されたという、そういうことではなからうかと思えます。

さて、全学的な決定を受けた、その次の執行の過程において補佐の先生方は、2人の副学長がそれぞれ分担される各種委員会に参画し、副学長の手足となって活躍をしていただくことになりました。例えば、キャンパス再配置計画に関連して、計画を具体化し推進するための企画調整という業務が、学内委員会の中に置かれているわけです。その執行部側のメンバーとして、総長補佐が積極的に参加していらっしゃいます。私がおりましたのは3年弱ですが、大学改革が非常にかしましくいわれていました。東京大学では、その具体的な処方策として、空き定員の全学的なプールと運用というようなことが、非常に真面目な議論としてなされていたわけです。学部によっては、かなりの空き定員をかかえていらっしゃるようなところもあり、いらぬところははき出せ。よそ様がはき出せという前に学内ではき出せと。通称、定員の3%消費税というようなことがいわれておりました。それから、人と金ということで、いわゆるオーバーヘッドのことを通称、所場代、みかじめ料というふうに呼んでいたわけですが、科研費とか施設整備費というものにオーバーヘッドをかけるということになりますと、虎の門の方から今の段階では怒られてしまいます。ですから、とりあえず取りやすい奨学寄付金からオーバーヘッドを取ることにしようではないかということ。これにつきましても、かなり緊迫した議論がなされたわけです。結果的には、総長の在任期間中についてはオーバーヘッドを認めるというような結論が、得られたというふうに記憶しております。

このように大いに啓発され、触発されるような議論というものを、目の当たりにして、非常に貴重な経験をさせていただいたということです。総長補佐の多くは1年間ということで、学内公務に減私奉公していただくわけです。その年季があげましたならば教育研究に復帰して、いずれ評議員、学部長として、更には、その中から将来の副学長、総長というものが生まれてくるのではないかと考えておりました。その暁には、総長補佐として経験なさったこと、培っていただいた全学的、長期的支援からの発想と、他部局の同僚や事務局幹部と直接同じような仕事をされたという経験が多いに役立ち、よい学部長、総長が生まれてくるのではないかと存じます。これは、東京大学だけの事情ですので、大学にはそれぞれ学内事情もおありでしょう。一概には言えないことですが、東京大学が設けていた総長補佐の機関というのは、総長のリーダーシップを確立するための、現行制度の中で運用できる可能性のあるヒントになるのではないかとということでご紹介申し上げました。

次に、専門職人材の養成という論点です。今朝ほどからずいぶん活発な議論がなされています。大学審議会の中間まとめの中には、教学組織との機能分担と連携協力ということを確認にすべきであろうとか、あるいは、職員の研修や処遇等について改善する必要があるということが出てまいります。どなたも、事務職員に係わる人材養成については、最後は研修を充実されるしかないというような結論しか出てこないわけです。私も、結局、そういうことにならうかと思えます。少し具体的に、私なりの考えを述べさせていただきます。先ほどの専門職人材の区分方法はいろ

いろいろあるかと思いますが、事務局の現状に則して申し上げるならば、先ず、人事とか学務とか経理、あるいは施設や図書等のように、いわゆる伝統的に大学の中で確立された分野、そういう一群の専門職の人材がいるのだらうと思います。これらの分野では、法的な制度も整っておりますし、前例も豊富にあります。いわゆる定型化されたルーティンによる事務処理が可能であるということです。それを受けて、採用とか移動に際しましても、あるいは養成とか研修もある程度、体系的、段階的に行われております。OJTも整っているといえるのではなかろうかと思いますが。また、人事も、いくつかの例外もありますが、基本的には同じドメインの中で行われております。したがって、人事による経験の累積、あるいは専門性の涵養というのが可能です。何より、明確なハイラーキーに支えられて業務遂行が安定的に得られるということです。これから申し上げることは、その後に申し上げることと些か矛盾するかもしれませんが、私としてはこのような伝統的な確立された事務局の分野のシステムを、途上国の大学に技術移転することが1つの経済協力の中でのアイデアかなと思うことが常々あるわけでございます。私が知る限りで申し上げますと、途上国の大学は形ばかりはトップダウン方式の欧米流の大学経営システムを導入してはおりますが、実質をつぶさに見てみますと、よくいって非常に柔軟すぎるというのは変ないい方ですが、悪くいえば教学と事務がまだまだ未分離です。トップの非常にアド・ホックな決定が多くて、何か学内で十分な検討の上に結論を出した、業務を実施したという経験の積み重ね、蓄積がないのではなかろうかと思っております。これ以上くわしく申し上げることはできませんが、伝統的な確立した分野については、それを必要とするような途上国からの技術協力の要請もあるだらうという程度に止めておきたいと思っております。

かように専門性が高いこれらの一群の職員が再生産されているわけです。ある面では、紋切り型で保守的で硬直的でもあるということが言えるのではないかと思います。具体例を後ほど申し上げたいと思います。一端、命題、課題というものが与えられた場合に、それが達成すべきものとして十分に動機付けがなされるならば、もう少し理論的にいえば、先ほどの土谷先生のようなやり方というものもいずれ導入すべきことかと、私も個人的に考えております。動機付けというものできちんとできるならば、単独に、または組織力をいかに発揮して、これらの伝統的職域の人たちというのは目標達成に向けていくのだらうと思います。しかし、そうではなくて、これも大学審の議事要旨の中に別の形でふれられていたと思いますが、一端、敵に回すといいますか、できない、やりたくないというような発想に追い込んでしまいますと、非常に消極的なサボタージュというのでしょうか、知識の出し惜しみというのでしょうか、いろいろな形で不可能、不作為というものを上手い具合に説明するための根拠付けにやっきになってしまうという非常にやっかいな存在になるのではなかろうかと思っております。特に、新たな局面の対応が要請されるような今のような時代、それが顕著になってくるのではなかろうかと思っております。東京大学で経験したキャンパス再配置の場合ですが、結論的には非常に単純な問題だったと言えなくもないわけです。キャンパス再配置に当たり、全学的な利害調整の1つの手だてとして、学校施設、建物の基準面積といいますか、この学部、この研究所はこれだけの積み上げ要素をもっているのですから新たに建物を建てる場合、これだけの面積の建物を建てられる。そういう資格面積というものがあります。

これを、再配置の1つの利害調整の手段として見直してみようということがありました。移転をさせられるということによつて不利益を被る、例えば研究所があるといたします。嫌がる研究所を地上げをするということでもできませんので、その研究所が新たなキャンパスに移ったとして、そこでどのような立派な内容、特に面積を確保できるかというあたりの希望をお聞きしつつ、その施設面積を予算的に、あるいは総長が一筆書くことによって保証することで折り合いをつけようとしたわけでございます。研究所の部門そのものだけを、部門数、教官数等だけを積み上げていくと、到底研究所が希望する面積には追いつきません。そこで何をやったかということですが、研究所というものは、大学院研究科の協力講座ということになっているのが通常ですので、この協力講座により受け入れている大学院の学生の数、定員が現在の予算の裏付けとなっております。協力講座に属する大学院の学生の数、これを研究所の資格面積の中に組み込んでいくというような猿知恵はいかがてございましょうかと。ただ、これは1つのヒントでして、大学院に研究所が協力講座を出すような場合、その大学院の学生あたりの積算校費については、協力講座となっている側の研究所の方が9割、その予算をいただけるというふうになっているわけです。それに準じていうならば、大学生も主として研究所で大学院教育を受けるということに鑑みて、その学生に与えられる施設面積の9割は研究所にいくべきではなからうかということをやろうとしたわけです。その時に、明確な基準もなかったということもありまして、施設部サイドからは、先ほど申し上げたような否定的、消極的反応が得られたわけです。先ほどの土谷先生のお話のメンタルモデルを共有したコミュニケーション、それに似たようなことで説得をしました結果、施設部サイドも十分に理解し、文部省と正面から渡り合ってくれました。文部省の方では、元より理不尽なことではないわけですし、学内調整で済むことでもありますから、すんなりと了承してくれました。

こういうことは些細な例でございますけれども、専門的な知識、この場合には施設整備ということですが、それと豊富な経験に裏打ちされている職員がおり、文部本省と縦割りで直結しているというようなこともあります。もしそこを学内改革の必要性について十分に理解させた上で、縦割りに直結したルートを通じて職務を果してくれるならば、非常に隘路となっていたことが意外とすんなりと解決するようなこともあるのではないかと考え、紹介したわけでございます。大学改革ということになりますと、総力戦のような、あるいは全学をあげてという動きになるわけです。事務サイドもこれに対応して総力戦ということになってくるわけです。教学面でいいますと学部横断、部局横断的という言葉がございすように、事務局においても事務局横断的な連絡、調整というのが非常に必要になってくるのではなからうかと思ひます。

いずれにしても、このような伝統的職種の事務職員については、ありふれた言葉ではあります。柔軟な発想と全学的な参加意識を涵養するということ、今後より充実させていくことが必要ではなからうかと思ひております。

一方で、事務局には、先ほどの職種に対しまして、例えば、電算ですとか入試ですとか特許事務、国際交流、留学生などの担当の、どちらかというと比較的新しい分野の職員群がいるわけです。文部省関係の各種答申等でも養成とか処遇のあり方に関連して言及されることが多い職種で

す。もう置かれて10年以上たつような職種もあるわけですが、伝統的な分野と異なりまして、未だに職務の内容とかその遂行方法が整備しきれていないような気がするわけです。特に、教学面と事務との中間領域、グレーゾーンというのでしょうか、こういう分野では非常に顕著に出てくることが多いということです。また、外部との接触を通じて交流したり協力するということを通じまして、柔軟に対応できるというような余地も比較的多い分野ではないかと思えます。そういうような事情もございまして、養成、研修、あるいは処遇面で必ずしも一貫した運用が確立されていないわけです。例えば、国際交流担当の職員は、現状ではなかなか語学力や国際的なセンスの豊かな者の絶対数というものが不足しているわけです。最近では、新入の職員でかなりレベルの高い方もおりますが、これらの人は国際センスだけでなく他の能力も意欲も十分あるということもありまして、総務・経理部等に配属されるということがあります。そこに配属されると数年間、あるいはそれ以上の間、塩漬けになってしまうということもあります。1番ブラッシュアップをさせたい時期、語学力も身につけさせて国際交流業務のOJTで鍛え上げようというような、そういう時期を逃がしてしまうということもあるわけです。反面、最初から国際交流の部署に配属された人でも、本人が非常に引っ込み思案といいますか、あるいは、所属長、事務のヘッドのあたりが、海外研修に出してくれないということもあります。東京大学では各種のファンドを動員いたしまして、長期、短期の事務官、技官の海外研修を従来から設けています。少人数ではありますが、中堅、古参の事務職員を対象とする、教官随行型、あるいはパッケージ型短期研修ツアーと呼んでおりましたが、広く海外の空気、大学のキャンパスの匂いだけでもかいで下さいというツアーもございました。これに対して、将来の国際交流の最前線の職員を育てたいということから、3カ月から6カ月にわたり若い人を対象として研修させるというものもございました。ただ、午前中のお話の中でもあったと思うのですが、なかなかこういう若手を対象とした海外研修というものについては、人選において苦勞することもあります。こういうことを申し上げると、ジェンダーの議論をされている方から文句をいわれるかもしれませんが、いろいろなデータを集めて候補者を絞るわけですが、その際、語学力がありセンスもありそうだという人たちを絞り込んでいきますと、全てシニアの女性の方となったり、あるいは、事務局、事務部に直接つながる仕事をされていない、図書系とか教室事務系の方々に集中してしまうということになります。そういう方だけを派遣するわけにもいきませんので、若い人たちを派遣したいということを常々思いながら現実の選択としては、妥協してしまったという思い出もあるわけです。

おざなりですが、特にOJT、海外の姉妹校の事務局のカウンターパートのところに派遣して、アドミッション・オフィスあたりの業務を経験させるということによって、一時に数多くの人材は鍛えられませんから、中核的人材となるような人たちを養成していくことから始めるべきではないかと考えているわけです。

今後、より多くの留学生を受け入れるべきだと考えておりますが、留学生担当職員というのはその最前線に立って、いわば手作りの国際交流の担い手となるわけです。質の向上というものを期待せざるを得ません。ただいたずらに経験を積ませればいいというものでもないと思えます。また、世話面が中心であった従来の留学生業務というものを見直し、教学面のガイダンスにから

めた補佐業務も、これらの職員に身につけさせるような体系的な研修というものが必要ではなからうかと思えます。元より、大学自体がそういう養成方針をもって、留学生担当職員というものを育て上げていかなければいけないだろうという感じがいたしております。その場合、教務と事務との境界領域といえますか、先ほどは分担と連携という言葉がいわれたわけですが、場合によっては留学生センターの、留学生センターというのは国立大学にそういう組織があるわけですが、教員に関しては定員措置が計画的になされているという過去10年ほどの実情がございます。しかし、事務体制というのが、これと見合う形でつかないということもございます。教員の職務と事務の職務がかなりデュープリケートしてくるといいう面が出てくるというのは、先ほどグレーゾーンといたしましたけれども、こういう分野では仕方がないことであろうし、むしろ、はっきり分けた上で連携させるというのではなくて、相互に乗り入れてもいいのではないかという感じもするわけです。民間企業から即戦力となる人をお呼びして、しかしその場合に見合う処遇ができないということもあるとするならば、むしろ、手近なところで相互に乗り入れするというのもいいのではないかということです。そういうようなことも可能ではないかという感じがするわけです。実際に、そういう練達の事務官、事務職員というものも各大学にいらっしゃるわけでしょうから、そういう方々を留学生担当教官という形で登用するというのは十分に可能であると思えます。

職員の養成、研修ということから非常にまとまりのない話を申し上げて、最後に少し時間をいただいて、大学経営という観点に見合うのかどうかわかりませんが、大学審の組織運営部会の議事録の中に、21世紀のリーディング・ユニバーシティは世の中に対してサービスを提供する大学であるということから、今後は社会と大学との接点として医学部での医療、農学部での東南アジア諸国への指導、経営学部での企業へのアドバイスを、ということが別に真新しいことではないのですが書いてあります。それなりに、私としては我が意を得たような気がしたわけです。私の経験から私見として2、3述べさせていただきたいと思えます。かつて、外地においてODA事業、経済協力事業の現場で直接仕事をさせていただきました。その時に、欧米や豪州の大学が単独で、あるいは州、地域の大学連合という形もありましたが、経済協力にコンサルタントとしてからんできている。おそらくこれは戦略的に、大学の機能の中にビルトインさせているような感じもしたわけです。日本では、この種のコンサルティングの会社というのはほとんどないわけです。欧米の場合、世界銀行融資、あるいは二国間経済協力等で入札等があった場合、研究教育というようなソフト面の事業の入札にこれらの単独の大学、あるいは大学連合というものが参加する形で組み込んでいるのかなという感じがしたわけです。そこまではいきませんが、日本でも従来から農学とか工学とか医学系の分野で大学の先生が、かなり反復的に専門家として派遣されていらっしゃるような実情はあるわけです。その中には、東工大や神戸大学のように、日本学術振興会の拠点大学方式交流の研究協力から発展したような経済協力の事例もあります。また、東京大学のアジア工科大学院のキャパシティ・ビルディングへの協力のように永年にわたる実績を誇るケースもあります。ただ、そういうケースを除くと、ほとんどが、例えば、インフラ関係の省庁出身の特に工学系の先生あたりが、出身官庁の義理とか腐れ縁とかいうもの、あるいは退職後の地歩固めというような、いろいろな思惑もあるのですが、あるいは純然たる国際協力に

対するやむにやまれぬ気持ちからなっていっしょやる方もいらっしゃるでしょう。いずれにしても、そういう個人ベースといますか、官庁プログラムにのっかったような形で大学が直接関与できないような枠組みで、経済協力に参画しているというような例が多いわけです。大学としても、あまり熱が入ってこなくなるという、消極的な受け止め方により対応させるをえない。例えば、派遣法による1年ないし2年、あるいはそれ以上の派遣というようなことにもなります。その代替の教員、講義をどうするのかというような問題も出てきたりします。現在のところは、大学が直接関与している部分でないということの見返りに消極的な対応があるというようなことでございます。今後、先ほどアメリカの例等がもし日本の大学等において受け入れられるというものだとすれば、1つご検討いただきたいという感じがするわけでございます。

先ほど、日本にはソフト面で活発にコンサルティングをやっている組織はほとんどないと申し上げましたが、例外的に活発なのが日本インドネシア科学技術フォーラムという組織です。これは具体的にどういう業務をやっているのかといますと、OECF（海外経済協力基金）の円ローン事業に参画して、途上国の研究所、大学のレベルアップといますか、あるいは特定分野の研究開発、キャパシティ・ビルディングというそうですが、この分野で10年以上も活躍しているわけです。フォーラムを通じまして、実は東京大学の工学系研究科がタイのチュラロンコン大学の理学部及び工学部と土木建築系を除く全ての分野にわたって5年間、若手の研究者や留学生を年次計画もって受け入れる。また、工学部所属の教官がチュラロンコンに赴いてサマーコース等の講師と、いずれはカリキュラムの開発にも参画をするというようなことが合意されております。すでにスタートしていると思います。その場合、東京大学に留学生が増えるだけとか、あるいは研究者がより多く来るだけかということではございません。ちゃんと、そこは奨学給付金という形で、入学金、授業料とは別に、留学生、あるいは若手研者に対する指導料により積み上げた金額が奨学給付金として大学に入ってくるというようなことになっているわけです。さらに、東京大学としては、同時に、奨学給付金に加えて、例えば、技術移転に関する何らかの寄付口座というものをこの際、寄付してもらえないだろうかという申し出もしたわけです。当初タイ国政府は円建てでなくパーツによる寄付金を行うということでしたが、昨年の経済危機等もあり、長期的な経済的な見通しが少し暗くなったということと、あるいはOECFからしてみれば円ローンで貸した金が、そのまま東京大学に寄付として返ってきたという非常に短絡的なとらえ方をされて世間の誤解を招くと困るという、そういうこともあったわけです。これは結局、不発になった経緯もございます。同様などいいますか、特設の留学生コースというのは筑波大学でも世界銀行プロジェクトがあります。これは埼玉大学にもあります。いくつか出てきております。受け入れ側としての大学が事前の段階から周到に参画をして、積極的な公務の遂行という形でそれに見合うお金も裏打ちした上で受け入れる、というような立場から留学生交流を今後進めていくことになると、ODA資金をも大学財政の中に取り込むという形で、そういう組織的、継続的な事業を展開していけるのではなからうかという気がします。当然、その際、先ほど申し上げました世銀とか途上国政府からのコンサルティングに対しても、大学側が手をあげてのりだしていくという、より一歩進めた対応の仕方もあるのではなからうかと思えます。大学連合というわけで

はありませんが、かつて、無償資金協力の分野で、国立の高等専門学校協会というものがポリテクニクをいくつか途上国に作った際に、高専をあげて協力をしたという実例があります。コンサルティングというところまでいったのかどうか、実績を分析してみないとわかりませんが、そういう例もあるにはあります。この場合、私立大学協会とか国大協あたりが、もし単独で大学がそういう営利事業と申しますか、そういうことに直接のりだせないような限界があるのなら、横の連合体を使うという手もあるんだろうということです。それぐらいの意味合いで紹介を申し上げたわけでございます。ありがとうございました。

私立大学の経営—立命館大学の経験から—

大南正瑛（立命館大学理事・教授、
前立命館総長・学長）

ただいま、ご紹介をいただきました立命館総長、学長の大南でございます。山本先生から、大層過分なご紹介を承りまして恐縮をいたしております。このセンターで、こういう講演をすることを大層光栄に思っております。実は、先ほど山本先生のご紹介にありましたように、基準協会役員をしている関係上、いろいろな委員会のお世話等をさせていただいているわけでございます。歴史的には、ご出席の原先生、現在は清水先生、あるいは学長の先生も基準協会の役員としてご参加をいただいているわけです。そういう席上で、清水さんから「大南さん、今度こういうことをやるので、ぜひ話をして下さい」と言われたわけです。その時は、気軽にお引き受けしたのですが、今日は早い新幹線でここへまいりまして10時からお話を承ってきましたが、私これからお話しするようなことは場違いではないかという気もしております。けれども、私のささやかな経験も含めて、少しご紹介申し上げて皆様方の何かご参考になることがあれば、あるいはまたご批判を賜れば非常にありがたいと思っております。

本日は、中心的なテーマが大学経営の専門職の人材養成は、果して日本で可能なかどうか。また、その道を探ろうというのが、テーマであるようにお聞かせいただいております。10時からずっとお話を承っております、そういうことをやるためのまず前提として、大学の経営というものをどうとらまえるべきなのか、現在の実態ということがあると思います。私は、私学の人間でございますので、国立大学とはずいぶん違った世界で生活しております。もっとも、京都大学での経験が6年、外国の経験も少しあるのですが、主として私学で育てられた人間でございます。そういった点では、独断、偏見が多々あるかと思いますが、おつきあいをいただければありがたいと思います。先生方、大層お疲れでございましょうが、最後の役割を努めさせていただきたいと思っております。

先ほど木村先生は、スパーっとお話をされたわけですが、私はまだ現職の身にありますので、あまり生々しいことという差しつかえることもいろいろございます。どうしても多少マイルドになることは、お許しいただきたいと思います。しかし、私の思いのようなことは、ぜひこの機会に少しお話をさせていただければと思っております。

1. 立命館びわこ・くさつキャンパス（BK C）のめざすもの

私の専門は材料力学で、機械工学というクラシカルなことをやっているわけです。しかし、他面では非常に現代的な学問です。そのように認識をいたしております。日本の生産技術というのは高い水準にあるといわれてきました。学会ですとか、国際的な会議等に出ておりますが、いろいろとディスカッションをしていて本当にそうなんだろうかと感ずるようなことも、過去20年ほど前からあります。これは、科学技術庁が平成7年度に、我が国の研究活動の実態に関する調査報告書の中で述べられている冊子をコピーしたものです。科学技術庁が予算をとるために、かなり強調して書かれたという点もあるかと思いますが、基礎研究水準の日米、あるいはヨーロッパ比較というのは結論からいうと、基礎研究分野において日本は欧米に比べて現在落ち込んでいる。わずかに情報電子分野で欧州に優れているのみである。このブルーのところは多少優位である。赤の部分は、日米比較、日欧比較共に劣位である。こういうことになっております。それでは、応用研究はどうなのかということです。日本の物作りの生産技術は、世界的に高く評価されてきたといわれているわけです。開発応用分野では、我が国は欧州には優れているものの、米国との間では生産機械分野を除き、まだ努力が必要というのがこの文書の1つのうたい文句であります。これは、多少、予算がからんでいることもあって、いろいろな評価もあるでしょうけれども、おおまかにいってこういう現実にあるのではないのでしょうか。日欧比較のところでも、確かに生産機械分野であるとか、あるいは情報電子材料分野というのはヨーロッパ比較では優位です。しかし、日米比較のところには、わずかに生産機械分野だけというのが現状です。そこで止まっているという図が、ここに書かれております。

それでは、日本の研究費の分布ですが、これも引用させていただいたものです。研究費は集中状況がどうなっているのか。研究大学という言葉が語りだされたのも、そう新しいことではありません。この研究大学を、この調査は1992年ですからちょっと古いデータではあるんですけども、調査大学20校に絞りますと、研究費総額は我が国の42.3%を占めています。科研費は何と68.4%です。奨学寄付金は49.5%を占めているという実態があります。ですから、いうなればメリット配分というのは、研究費の集中状況ということから考えれば、我が国はかなり達成されつつあるというのが私の実感です。

もう1つは、やはり引用させていただいたデータでちょっと古いのですが、カーネギー国際比較調査の中で、大学教員の関心事に関する国際比較です。これは、本日もお話が午前中にありましたが、日本は主として教育という関心は4%。それに対して、どちらかといえば主として研究というのが過半数、圧倒的に高い数値を示しております。要するに、日本は研究熱心、教育はその次にしたいということ。これが、米国と逆転状況になっているという点が、先ほどは中国のお話もございましたけれども、こういう状況にあります。

私の問題意識は、日本の科学技術教育をとりましても、こういう状況で一私学として一体どうするのかということを考えました。その結論の1つが、実は立命館の理工学部の大改革です。60年の歴史があるんですけども、長い間ネクタイ学部といわれてまいりました。ネクタイというのは無ければ恰好がつかない。しかし、そこへ予算を集中的に配分することはできない。それは、

立命館の戦後50年の歴史でした。そこが、国立大学の理工系優位の状況とは基本的に違う図式なのです。しかも、後2年で立命館は創立100周年を迎えますが、学長が理工学部から出たというのは私が初めてです。そういうことからわかりますように、理工学部はメジャーではありませんでした。それは、やはり、全学的な財政事情からです。しかしながら、全学一致というメカニズムが、機能し得たのかどうかということに対する私どもの問題意識もございました。そういう全学的な討議のうえに、立命館大学にびわこ・くさつキャンパスができました。ありがたいことに滋賀県、草津市の絶大な援助を得まして、約57ヘクタールの広大な土地を取得することができ、そこへ理工学部を1994年に拡充・移転をいたしました。これを決める時もいろいろな経緯がございました。とにかく、理工学部の教授会は、私が学部長をしていた時ですが、1回で決めたんです。また、1回の教授会しか余裕がなかったんです。したがって、その時の理事会は、「大南さん、大丈夫だろうな」、「あなたのところの教授会は本当にそれでオーケーとれるんだな」ということを言われたことを今でも記憶しております。教授会はそれで承認を得たわけですが、何人かの先生方から電話がありました。電話口で私に、「あなた、だまされているのと違うのか」、「こんな上手い話で、本当に理工学部がのっていいのか」というお話があったわけです。上手い話というのは、57ヘクタールの土地を立命館に無償で譲渡しましょう、造成費も全部を県が受け持つというものでした。もちろん、建設費、その他は立命館が責任をもって行う。そういうことであつたわけです。ですから、ご心配される向きもわからないでもないわけです。平中先生のお話にもありましたように、移転をすれば、果してどれだけ条件がよくなるのかということがあります。ですが、まず移転を決断したうえで、様々なプログラムを立てて拡充を行ったということがございます。

まず、このキャンパスの目指したことをお話します。21世紀の科学技術がどうなるのだろうか。1つのキーワードとして、ヒューマニスティック・サイエンスアンドテクノロジーということを考えていうことで、生命、情報、環境等々の最先端の科学技術を網羅するような研究組織と大学院のシステム、そして学部のシステムの水準を飛躍的に高めようということを決意したわけでありまして。現在、キャンパスの頭文字をとりまして、BKCと呼んでおります。このようにして、1994年にBKCがオープンいたします。次いで、様々なテクノコンプレクスということで総称できるいろいろな産学官の共同研究のメカニズムを、その中に配置したわけです。この中には、リエゾンの部分もあれば、基礎研究を行う分野もある、様々なものがあるわけです。1994年に、まず、総合理工学研究機構というものを立ち上げました。そして、BKCのリエゾン・オフィスを立ち上げたわけです。これが、キャンパスにおける産官学地域交流の推進窓口になったということです。この中には、ロボティクスを始めとしてファクトリー・オートメーション研究センター他、6つの研究センター群を逐次打ち立ち上げてまいりました。研究センター設立のプリンシプルは、学内資金導入を原則にするということです。これは、原則ですから、そうでないケースもあります。すなわち、法人からの持ち出し分もあるということです。

もう1つ大事な点は、研究支援センターをつくらせてもらったということです。これが実は、本日の話題にも関係いたします。教員、職員の連携ということを私どもの大学は強調いたしまし

た。要するに、大学の先生と、職員とが協力してリエゾン活動をやらなければ、この事業は達成できないように考えたわけであります。大学の先生のスタイルは、午前中からいろいろとお話がありました。大体のことは皆様の頭にお有りの通りです。リエゾン活動には、継承性と透明性と、いろいろなメカニズムが必要です。どうするのかといいますと、結局、教員と職員が同じベースで、同じ目線でお互いに事業にあたらなければ成功しないと、考えたわけです。それで、まず、研究支援センターをつくらせていただいたということです。

また、SRセンターもつくらせていただきました。これは、シンクロトロン・ラジエーションといわれるものです。もちろん、筑波地域には歴史的に研究のポテンシャルをお持ちでございます。現在、関西では、シンクロトロン・ラジエーション関係の研究は非常に盛んです。私どもが、光工学科を学部、大学院で開設をしましたのもそういうことに関係があります。SRセンターも、オープン利用をいたしております。学内の利用施設だけではありませんで、オープン利用のシステムを産学の協力の中でつくらせていただいております。また、産官学の連携ラボラトリーであるとか、ハイテクリサーチセンターであるとか、あるいは最近では、私学助成の一環として学術フロンティアの共同研究センターもつくらせていただいております。

こういうことを通しまして、社会と大学の新しい関係づくりということをさせていただいてまいりました。トータル・リエゾンプランというような言い方をしているわけです。下の方に少し書いてございますが、まず、衣笠というのは京都の地名です。私どもの京都キャンパスのことで、そこに、リエゾン・オフィス。びわこ・くわつキャンパスBKCにリエゾン・オフィス。それを統括する産官学の交流事業推進室というものをつくらせていただいております。大阪にもそういうオフィスがあります。それぞれ人文社会科学領域と自然科学領域を網羅するというようになっております。これの特徴は、現在どこの大学も大変なご努力をなさっておられるわけですが、双方向で対話型の知の連携関係をつくろう、大学も社会からいろいろな点で学ばせていただきたいということです。それから、企業も大学にある知的資源をいろいろと活用していただくという、そういうシステムチックな産官学交流を目指したということです。その窓口がまさしくリエゾン・オフィスということです。リエゾン・オフィスが大学の敷居の高さを解消したことは事実であります。ですから、現在、立命館が行っているいろいろな共同研究が、全国レベルのものではありますが、1つは地域の中小企業の方々の申し込みが極めて積極的であります。そこにも、いろいろな目配りをしてまいったということでございます。

2. 建学の精神に現代の光を照らす立命館—新しい知を究める—

そういうことを前置きにいたしまして、本論的なことに入らせていただきたいと思います。立命館大学は、2年後に創立100周年を迎えるわけです。立命館という名前は西園寺公望の家塾(1869年)に遡ります。彼は公家の出身で、歴代首相や文部大臣もした人物であり、京都大学を創設した立役者でもあります。西園寺の塾の名前を継承いたしまして、立命館大学という名称が生まれてまいりました。私どもは、建学の精神として、自由と清新ということをうたってまいりました。自由主義と国際主義ということをもとにした学問、教育の展開を図りたいということ

であります。先ほど私は、全学一致ということを申し上げました。1960年代、理工系ブームというものが起こりました。おそらく、国立大学もそうですが、私学のほとんどの総合大学と単科大学の工学部は第二学科をどんどんつくられました。例えば、機械であれば機械第二ということで作られたわけです。我が学園は、指をくわえて座しておったわけです。理工学部はいろいろなことを理事会に上げてきたわけですが、なかなか理事会の意見は全学の合意を取り付ける段階に至らなかったわけです。私は、結論的には、全学の合意を取ることが大学運営の非常に重要なエッセンスであるというように確信はいたしております。しかし、その場合の基本的な方針、相対的な重点を誰が判断をして全学合意を取り付けていくのかという点が、我が学園は少し弱かったのではないかと考えております。そこで、ブルーのところにも全学協議会ということが書いてございます。私どもの大学は、1948年に全学協議会という制度を発足をいたしました。今年で50年ぐらいになるわけです。これは、学生の代表である学友会と、教学と経営に責任をもつ常任理事会、私どもは学部長理事制ですので学部長は全員が理事です。したがって、全学協議会の正式メンバーというのは、常任理事会のメンバーと学友会、大学院生の代表の大学院生協議会と教職員組合であります。それにオブザーバーとして生活協同組合も参加をします。こういうシステムが1948年に発足をいたしました。この方式は、現在も私どもの大学の、大学運営と改革の方式として継承をいたしております。これが、全学の合意をとる重要なメカニズムというように考えてきたわけです。

そこで、先ほど私は、理工学部はネクタイ学部ということを申しましたが、これは1つの話題として本日はお話ししたわけです。それは、過去の長期計画の在り方を私どもに投げかけておりました。長期計画の進め方が本当にどうであったのかということでもあります。実は、私どもの長期計画というのは1963年から出発をしております。多くの日本の私立大学はそうであったわけですが、第二次世界大戦の時に大きな打撃を受けました。校舎は焼け、キャンパスは焼失をする。あるいは、戦後は駐留軍に接収されるという大学もございました。幸い私どもの大学は京都にあったということもあって戦災は免れたわけですが、どこの大学も疲弊の状況でございました。ですから、まず大学を再興しようということで、学園挙げての復興計画に取り組んだわけです。立命館大学はストックが小さい、アメリカあたりの私学というのはストックを沢山お持ちです。ストックというのは、1つは、卒業生を含む教育研究をはじめ社会各層の人脈です。もう1つは、その大学がもっている様々な不動産を始めとする巨大な施設のストックです。もちろん現金もございましょう。そういう点で、我が学園はストックが小さい。こういうストックが小さい中で、果してこれから大学はどういう事業を展開できるのか。そのための1つの要は、何といたっても長期計画で行かざるを得ない。長期計画の中で事業の重点化を図る。そして、そこでそういうものをキチッと整理をして進めていこう。こういうことを考えたわけです。長期計画委員会というのは、理事会のメンバーも入りますし、教授会のメンバーも入ります。入らないのは学生のメンバーだけです。もちろん、職員も入ってまいります。職員も、部課長クラスだけではありません。そういう職制でない方も、それぞれの長期計画の中にある様々な、10ぐらいの委員会の中にご参加をいただいでいくということになります。私の言葉でいえば、この長期計画の志の高さ

といいますか、要するにモチベーションの持ち方が大切で、どういう大学像を今後描くのかということ。その時に参加された全学の英知の結集の仕方によって、その水準が決まってくるということがあるのではないのでしょうか。ですから、私学は戦後50年、先進国の中でも稀に見る経験をもったわけです。それは、戦後50年、日本の私学が学費を中核にして大学を運営するという、世界先進国の中では初めての事例をつくったというふうに、考えております。外国は、私立大学といえども、税制の面であるとか様々な点で、学費の依存率は低いのです。私どもの大学も、75%以上の学費の依存状況です。

私は、今年で総長、学長職が8年になります。1つの数値として最初にお見せしたいと思いません。外部からは、立命館はこれだけ厳しい状況、1つには財政的、2つ目には定員の原則抑制という制約の中で、新学部をよく次から次へとつくったといわれます。しかし、そんなにすんなりとした形でできたわけではございません。全学協議会の中で、学生が反対をすれば何もできない大学です。これは、逆にいいますと大変なリスクを背負って大学は運営されているということにもなろうかと思えます。例えば、1988年、今からちょうど10年前ですが、国際関係学部がつけられます。そして、政策科学部をつくり、理工学部の大学院と学部の増強を図りました。そして、引き続いて、国際関係研究科、政策科学研究科がつけられ、1996年からは昼夜開講制、社会人受け入れということをやりました。これも、大学院ではすでに始めていたわけですが、法学部、経済学部、経営学部、文学部、各学部80名、合計320名の入学定員枠を設けた社会人の受け入れ枠を新たに学部を設定いたしまして、昼夜開講制を踏み切ったということがございます。それから、先ほどもお話しましたが、私どもは2000年に大分県別府市に立命館アジア太平洋大学をつくりたいと準備しております。10年間の事業の状況は、以上のとおりでございます。こういう状況の中で、学園の基礎数値は具体的にどういう変化を示してきたのか。私どもが政策的に1つ考えましたのは、私学が経営されるために必要な学園の規模ということ。これは、経営だけではございません。教育、研究を行うために、最もその学園が相応しいサイズというものをどう設定するのか。これは、将来の研究の展開だとか、あるいは教育の展開だとか、いろいろなことを考えての上でございます。まず、学生数の変化を90年から98年、この8年間を見てまいりますと、大学院の学生が4.4倍、実質にして1328名の増になっております。私どもの大学は、学部と大学院を含めて、8学部、8研究科のシステムです。約29000人が学部と大学院の学生数です。その中で占める女子が、全体で34%です。98年度の正規の留学生の数は235名で、大学院が99名、合計334名です。90年比較でいいますと、50名増加をしております。国別では、24カ国地域からです。この10年間の歩みというのを通覧すると、そういうことになろうかと思えます。それでは、教職員というのは、どういう状況の変化を示したのかということ。教職員数の変化を90年から98年で比較をしております。この8年間で大学教員は、271名増になっております。61%増です。ただし、これには外国の常勤講師37名を含んでおります。そして、客員教授等の65名は含まれておりません。職員は、113名増です。35%の増でございます。現在の大学の教員数は約800名です。ということは、29000人の学生、院生をかかえて800名の大学の先生でやっている。これは、国立大学との比較をお願いしたいと思います。職員が436名です。正直申しますと、私ども

の大学のケースは、これは多くの私立大学は共通していると思うのですか、職員数がかなり厳しい状況で大学の運営を行ってきているわけです。したがって、本日の話題の中心になるような、どういう職員の像を描かなければならないかということが、私どもの大学の戦後の1つの大きな歩みでございました。

それから、土地でございしますが、BKCキャンパスを取得したということもありまして、大学関連では57ヘクタール、高校を含めまして80ヘクタールがこの10年間に取得することができました。キャンパスにゆとりをつくらうということで、こういう結果を生むことができました。先ほどから、長期計画の話をいたしているわけですが、第5次の長期計画は1996年から展開しております。キーワード的に書いてあるのは、学内用のものをそのままコピーしたものですので、こんな表現になっております。ご批判をいただきたいと思います。1つは、諸分野においてリーダーとなれるような地球市民の養成ということをうたわせていただいております。もう1つが、オリジナリティーをもってベストを目指す、世界の大学を目指していきたいということです。ベストというのは、いろいろなセクターが、世界の中でキラリと光ったものを1つでも多くもてる、そういう大学でありたいということです。ですから、ブルーで書いてありますように、また先ほどいいましたように、94年の理工学部の展開以後、今年1998年から文理総合のインスティテュートという新しいシステムを開設いたしました。これは、例えば本籍は理工学部にあつて、約50の単位数を経営学部という現住所でとることができるという学部横断型のシステムです。要するに、学部の壁を低くした、そういうものをインスティテュートというように名付けまして、それに定員枠を設けました。そして、入試の段階から意欲のある学生を迎えようというものです。また、外国語教育につきましても、かなり思い切った改革を進めてまいりました。それから、他方、右の方に衣笠新展開と書いてありますが、ここでも様々なインスティテュートを開設することを計画し、外国語教育の大改革を進めております。

もう1つは、左右に書いてございしますが、世界と日本に開かれた知のネットワークを創造していこうということがあります。立命館アジア太平洋大学は、本年9月末に文部省に正式に申請させていただきます。ですから、これは現在は、あくまで構想の段階であるということをお断り申し上げます。こういう新大学の創設も、世界と日本に開かれた、社会的なネットワークを通して構築しようと考えてきた経緯がございします。もう1つの特徴は、右の方に書いてございますように、学生生活の充実、とりわけ進路、就職ということについて立命館はかなり力を入れてきたという経緯がございします。それから、大学院の改革でございします。こういうことを通しまして、2年後の学園創立100周年を迎えたいと考えてきております。

全学協において学友会、教職員組合、常任理事会が合意した内容は、常任理事会を代表して総長・学長がそれに署名をいたします。そうして、決められたことを誠実に、それぞれの各セクターが責任をもって遂行するということが義務付けられます。ですから、年間何回かの全学協が開かれますが、そこで互いに点検し合うというシステムです。そういう点では、私どもの大学が1948年に全学協議会をつくることによりまして、毎年、現状と課題を全学的に議論してきた大学であるというようにご理解いただければ結構だと思います。新任の先生方は、なぜこんなに紙を

使って、労力を使って、こんな現状と課題をつくるのか。どういうメリットがあるんですか。そんな時間があったら研究と教育に力を出したらどうですか。このように、同僚からもずいぶんいわれたことがあります。私も、そういうことに多少の不安もあったわけです。特に、理工系の場合にはありました。しかし、やはり、全学協議会というシステムが立命館で運営できたということが、結果としていろいろな事業を達成することについて皆が共感をもつことができる、要するに、これだけのことが実行できたという達成感を全学が共有することができる。これが、今後の大学改革の原動力になっていくのではないかと考えております。非常に手前味噌な話になりました。

1996年から第5次の長期計画が始まったわけです。98年に経済・経営学部の両学部をびわこ・くさつキャンパスに移したわけです。これも、よく言われました。既存の学部が、キャンパスを移すことについて合意できたのはどうしてですか、ということなんです。私学関係者からは、定員増をしないで、新しいビルディングを立てて、教育研究条件を改善して、そんな金は一体どこから出てくるんですか、というようなことを言われました。また、なぜそのようなことをされるんですか、とよく質問されました。私どもは、びわこ・くさつキャンパスを、「開かれたキャンパス」として設定をしてきたことから申せば、理工学部だけでは一部の条件しか満たさないんです。そのためには、経済、経営をどうしてもBKCに移したいという思いがございました。もちろん、これも全学協にかけました。教員よりも学生の方の反発が強かったんです。やはり、京都キャンパスを離れるということに対する不安でした。1年間の内、100時間以上を全学協のために使っております。昔は、灰皿が飛ぶようなことがありましたけれども、最近は、さすがに灰皿は飛んでまいりません。自分が敷いている座布団のようなものを私どもの方へ飛ばすような学生がおったことも歴史的にありました。そのように、1つの学部を移すことについては大変なエネルギーが必要なわけです。結果的には、98年に移すことができました。そして、そこに、文理融合型のインスティテュートをつくりました。これは、高校生、あるいは社会人の皆様に非常な共感を得ました。多くの受験生と、意欲のある入学者を迎えることができたということに感謝いたしております。今後、衣笠キャンパスでも、こういうことを進めて行きたいと考えております。

今、99年に向けまして文系、社系の大学院の改革に取り組んでおります。すでに理工学部の大学院は1994年に規模と、分野を広げたわけですが、改めて理工の大学院の見直しも含めまして、1999年には大学院の改革を実行してまいりたいと、かように思っております。

文理融合型キャンパスのことですが、経営、経済、理工学部にそれぞれファイナンス・インスティテュートを設けて、人数を150人というように定員枠を設けて入学を認めております。同じようにしまして、サービス・マネジメント・インスティテュート、それから、環境デザイン・インスティテュートというものを設けまして、文理融合のインスティテュートを展開し、そのためのファシリティをいろいろと準備をしました。私は理工系の人間ですので、実験室を大事にします。したがって、インステュートも文系、社系の諸君の実験室に相当するものはどんなものであるかということをイメージしたわけです。学生諸君が学習の段階で、いろいろ先生と思考できるような、いわゆる正課としての従来型の演習というものから一段と切り込んだ形のものであります。その中には、もちろん、インターンシップを含めた形の、一種のラボラトリーのような

ものを、それぞれのインスティテュートはじめ、経済、経営学部につくりました。したがって、経済、経営を移すために一定の出費を余儀なくされているという点がございます。京都キャンパスの方も、学生の知的関心に応えるような、学部の教学プログラムの高度化をすすめています。私どもの大学の教学のシステムの基本はコース制とセメスター制です。また、総合的な運用能力養成を目指した外国語教育にも特徴をもたせております。

それから、外国とのジョイント・プログラムと申しまして、外国の大学との共同運営によって教学プログラムを運営しようということがあります。1つは、カナダのブリティッシュ・コロンビア大学（UBC）とのジョイント・プログラムというものがあります。これは、向こうの先生と、立命館の教員とが一緒になってカリキュラムを組むというものです。そして、両大学の学生に教える。そのためには寮が必要であるということで、UBCと立命館が折半をいたしまして、UBCのキャンパスの中に「立命館UBCハウス」というものをつくらせていただきました。これは現在、立命館から毎年100名、UBCの学生が100名泊まっております。地階には、コンピューター・ラボラトリーがございます。語学研修にも利用できるということです。それから、ワシントンDCにアメリカン大学という約100年の歴史のある大学があります。私学でございます。このアメリカン大学と共同学位プログラムというものを大学院から始めまして、現在、学部も行っております。これは、互いの学生が二つの学位を取得できるシステムです。そして、お互いに授業料の相殺をいたし、授業料はお互いにその間是一方の学費だけを納めるということにいたしまして、スカラーシップを与えることにいたしております。これも、入学の段階から、アメリカン大学との共同学位プログラムに参加する学生を募集いたします。これは、アドミッション・オフィス式の、かなり綿密な入試を行います。アメリカン大学からも先生がこられます。立命館からも参加します。共同して面接をしていくということで、学生の入学を認めるということです。アメリカン大学も、経営に責任をもたなければなりませんので、アメリカン大学の先生方も非常に熱心です。そういう具合にして、これも一種の共同経営の形式をとっているということです。

それから、立命館のもう1つの特徴は、オリター制度です。私は4人兄弟ですが、昔は少子化ではなく沢山子どもがいました。それが国力を支えたわけです。そのメカニズムというのは、長男は次男の面倒を見る。次男は三男の面倒を見るということです。長男は常に新しいものが買えたわけです。私は次男ですから、常に長男のランドセルと服を与えられて育ってきたということです。そういうメカニズムを大学の中にとり入れようというものです。オリター制度というのは、40年位の長い歴史があります。一回生で行う大学への導入期教育において、あるいは自主的な事柄についてアドバイスをするという取り組みをやっているということです。それから、最近では、総合人間学プログラムに力を入れております。心と人間関係の危機といわれる時代において、学部の学生を中心にしまして、心理学、社会学、教育等、幅広い分野からの科目を設定したプログラムをもっているということです。それから、もう1つが、インターシップでございましょうか。

最後に、国際化の問題です。本日もかなり国際化の話題が出てまいりました。私どもの場合も国際センターというシステムを設けまして、国際交流のいろいろなプログラム、留学生を始めとしてとり扱ってきました。この度は、その機構をかなり改組いたしまして、多様な国際交流プロ

グラムに対応できるような、国際教育・研究推進機構というものをつくらせていただきました。機構長の下に、4人の副機構長を設けております。キャンパスにそれぞれ1人の副機構長がおります。国際学生センターのそれぞれの長を兼ねているということでございます。それから、真ん中のところに国際教育担当の副機構長を設けて、海外セミナー、交換留学、先ほど言いましたUBCとのジョイント・プログラム、あるいはアメリカン大学との共同学位取得のシステムに対応する、というようなことで行っています。私どもも、できるだけ国際教育と研究のシステムを、現在の教育、研究の展開に相応しい形で機構を改めようということにいたしました。機構長、副機構長は、全て教員です。私どもは、教職連携ということをやっております。要するに、教員と職員の皆さんとが、お互いに協力をし合う。そのことによって、全学の達成感をつくり上げていく。そういう協力関係をつくらせていただいています。

3. 教職協働の立命館一組織運営の基本とは

そろそろ結論的なところへまいりたいと思います。先ほど、全学協議会を頂点とした大学運営と改革の方式、学園の長期計画の歩みと到達点という話をいたしました。そこで、こういう大学改革の推進の原動力というものを、私たちなりにはどうとらえているかということです。まだ、十分できていないことが沢山あります。また、困難な問題も沢山あります。しかし、とにかく、試行錯誤しながら、どういうところに原動力を求めようとしているのかを、少しお話をしたいと思います。

多くの大学がそうでありますように、学長、総長というのは公選制です。私どもの場合は、総長選挙を行いまして、総長が学長を兼ねることになっております。選挙は間接制です。各セクターから、ある割合で、法学部なら何名という形で選挙人が出るわけです。その選挙人によって投票を行います。そこで、候補者はどうやって決まるのかということです。まず、総長候補推薦委員会がつけられます。これも、内規が決まっております。各セクターから何名出るかということが決まっております。そこで協議をして5名ほどの人を推薦して公示します。そうしますと、推慶された人は、ある日突然に自分の名前が出るわけです。私はどういうことがあっても下りたい、という気持ちがあっても下りられないことになっています。とにかく、名前が上がった以上は、その人に対して選挙が行われるということです。当選をして、1週間だけ猶予がございませぬ。それは、理事長に、私は引き受けますということを、当選者が報告するための1週間だけです。これが、また、よくできております。私の場合は1月1日付で総長になったわけですが、秋から暮にわたって総長が決まるわけです。そうしますと、その時期は学生が再び結集して総長選挙をやり直すということとはできないわけです。総長選挙をやるのに、大体4ヵ月から5ヵ月かかります。したがって、そんなことは再びできません。したがって、当選した人は、ドクターストップでもない限りは、受諾せざるを得ない仕組みになっているわけです。これが、民主的かどうかということ、いろいろと評価は分かれるところでございます。私自身も、そういう立場に立たされたわけです。私は、研究室において教育、研究をするのが向いていると自分では思っているんです。しかし、人の見方というのはいろいろありますから、これは何ともいえませぬ。そ

の時に、回りからいわれたことは、「あなたは自分は職人だというけれども、年間どれだけのPh.Dが出せるのか」と質問されました。「いくら頑張っても1人か2人です」と答えますと、「そうでしょう」というわけなんです。「それなら、全学でどれだけのPh.Dを出すかということを考える立場になったらどうですか」。こういう方式で責められてきました。私は、1週間で断ろうと思ったのですが。もう1つ思ったことは、こういう選挙のやり方について、候補を立ててやればどうしても後遺症が残ります。いうなれば大学に派閥ができるわけです。Aという学長立候補とBという学長立候補が出るわけです。そういうものをもって、総長選挙、学長選挙を争うというのは、これはどんなものであろうかということを考えました。ですから、最も学長になることを拒んでいる人が学長になるということが、極めて日本的であり、結局はそういうことになるのかなあという思いをいたしております。しかし、どういうあり方としていいのかは、よくわかりません。とにかく、総長公選制ということ立命館が目指してきたということ。それと、全学協議会を目指してきたということ。そして、学部長理事制。そういった戦後確立された全構成員自治の考え方による運営原則、制度というものが、原動力になってきたのではないかと思います。

2つ目は、学園創造に対する創意工夫と挑戦です。私のささやかな研究生活を振り返りましても思うのですが、理工系の場合、研究テーマというのがその結果の半分ぐらいを占めるのではないかと思います。モチベーションの水準の高さによって研究というものは決まるという実感があります。したがって、全学協議会、あるいは長期計画を議論をする時のモチベーションの水準の高さが問われます。2つ目のリビングホースは何かということ考えた場合、皆が夢のある高い志をもって創意工夫すること、その達成感を全学が共有することによって新しい改革を生むということ。こういうところが、大学が本来的にもっている構造なり、機能といいますか、そういうものを踏まえた上の制度改革でないと、なかなか大学改革というのは成功しないのではないかという気持ちをもっております。ただし、大変な時間と労力がかかります。

3つ目は、学生を大学自治の担い手の一員として位置づけているということです。これは立命館の戦後50年の歴史として、ずっと踏襲されております。学生の実態や要求、意見や参加を教学改革の基本においてきたということです。ですから、学生諸君が組織的に反対をすれば、立命館大学はいろいろな改革を実行できないわけです。逆にいいますと、そういう難しい点も持っているわけです。ですから、私どもの方から積極的に問題を提起して、そのことの意義を訴え、ぜひこれでいこうではないか、ということ学生に呼びかけるということが大事です。また学生は学生として、それを積極的に評価をし、批判もするということが必要なのだろうと思います。

それから、4つ目です。リーダーというのは私学では理事長、学長等々をさすのでしょうか。先ほど木村先生は、リーダーが学内のサポートがあればかなりのことができるということをおっしゃったわけです。私も、全くその点は同感であります。ですから、全学協でもいろいろと腹に収まらないことも出てはまいりますけれども、そこで全学が合意して1つの結論を見いだそうとする、そのことに価値をおいてやるということにおいて、総長をはじめとする常任理事会の政策的なリーダーシップというものが大事なんだろうというように思っております。

それから5つ目は、政策の立案、実施の各段階で学園構成員の広範な参加の実現が大切であるということです。したがって6つ目は、各学部や部局のセクショナリズムではなくて、それらの改革と全学的な改革を総合的に連携するということが大事です。私のところは、学部長理事制ですから、ある学部長がいわれたことは一定の重さをもちます。したがってそれを常任理事会が支持をし、全学がそれを全学協議会を通して支持すれば、そのことは実現するわけです。その点が極めて重要な点です。

7つ目は、広範な社会的ネットワークの展開です。先ほど数表を示させていただきましたが、私の大学は歴史的にストックのない大学でした。これに、力をつける、要するに財政力量をつけるためにはどうするのかという全学的な議論の中で、1つ学んでまいりましたことは公私協力です。例えば、地方自治体と私学との協力関係でありますとか、あるいは産官学地域協力であるとか、諸外国の大学、学術機関との共同運営と連携という、社会的なネットワークが極めて重要であるということ考えた点です。

そこで、最後に、職員像についてふれさせていただきたいと思います。これは、全学協でも、長期計画でもよく議論することです。私どもが目指そうとしている教員像、あるいは職員像というのは、どういうことであるのかということ議論いたします。これは、内部的な話ですのでご参考までにお聞きいただければと思います。立命館大学の目指す職員像を、歴史的に何回か議論してきたという経緯があります。学園に対する社会の要請や教育、研究のニーズというものを職員の皆さんが、どういうふうにかッチされるのかということが非常に大事です。そして、それを分析、評価して、それを業務に生かすような力のある職員をどうして立命館はつくり上げるのか、ということを考えてまいりました。それから、それを政策に練り上げる力量、これは特に長期計画委員会のメンバーとして入ることになれば、その力量が問われてまいります。さらに、提起された政策を効果的、効率的に組織して実践していくためには、その基礎的な力量としての学習力量をどのように飛躍的に向上させるか。これは、本日、研修という形で様々な話題がございました。大学教員にはサバティカルの制度がありますが、職員にはないのはどうしてかということを申しました。これも、すったもんだの議論がありましたが、職員の海外研修制度を発足させました。それ以外に、様々な海外へ出ていくような機会があります。例えば、学生が海外セミナーに提携校へ出て行きます。その引率者は、ほとんど職員です。また、高度のリーダーシップやマネジメントの力量を適切な情報の集中に基づいて発揮する力量が大切です。この中には、こういうこともあると思うんです。報・連・相と申しまして、報告、連絡、相談です。大学の先生は不得手でいらっしやいます。大体、教員間では人に報告しないわけです。ほとんど同じ授業をやっているのに係わらず、互いに相談しない。これは、職員でもそういうことがあります。特に職員の皆さんの場合には、教員以上に報・連・相を徹底しなければいけないということをお願いしてまいりました。そういうことで、高度のリーダーシップやマネジメントの力量を適切な情報の集中に基づいて発揮する力量が大切です。それから、最後はやはり、学生に対する目線です。教員もそうなのですが、職員が学生諸君に対して、どういう目線もっていただけるか。これは、就職しかり、様々なところでそういうことが言えると思います。ですから、私どもは、事務

組織の業務目標管理ということでマネジャーの養成に努力をしてきました。雑多な話になりましたが、時間がまいりましたので、これで失礼をいたします。