

大学経営人材の養成をめざして

諸星 裕（桜美林大学）

一番バッターということで大変名誉なことですが、責任の大きさも感じております。ようこそ、お出でいただきましてありがとうございます。ここが有名な、元東京教育大学の跡かと一絶対こういう大学には来たくないと高等学校の時に思っていたことを思い出しました。私は昭和21年生まれです。ほぼ同年代の方々がお出でになるかもしれません。当時、何となく、教育大学を出て学校の先生になるというのはものすごく暗そうな人生というイメージがありました。たまたま3年間受け持ちだった担任が教育大出身でした。「受けろ、受けろ」と言われましたが、「絶対嫌です」と逃げ回ったことを覚えています。先ほど山本先生が「実は冷房がないのです」と言われたとき、あの時の勤は正しかったなと思いました。暑くなるかもしれませんが、皆様方と一緒にいろいろなことを考えていきたいと思っております。

そこでうろろうしていたら、なかなか面白いパンフレットを見つけました。筑波大学公開講座「数学嫌いのお父さん、お母さんのための、数楽講座」。数学の「学」が「楽」という講座。こういう言い方をすれば、たぶんこのクラスは「教授会嫌いの、大学職員のお父さんのためのフラスト解消講座」。そう私はとらえました。基本的にはそれでよろしいですね。アメリカの大学の教員を十数年やっていた関係で、講義という、いわゆるレクチャーをばーっと一方通行ですること、私は慣れていません。大学院のクラスの一つ担当していて、その仲間がここに何人か来てくれています。私も本当にいろいろなことを勉強したい。私が一方通行でやる限り、どんなにしても私のレベルまでしか行かない。リソースの無駄だと思います。私の話は、いつでもご質問ください。どんどんインターラクトしてくださって結構ですし、また私が問いかけることも多いと思っております。

最初、山本先生から「インターラクティブだ」ということでお話をいただきました。しばらくして、「最初の1時間くらいを講義して、それから質疑応答」とご連絡いただきましたが、それは私にとってはインターラクティブではないのです。それは、最初に1時間講義して、次の1時間質疑応答するだけのことです。本当の最初からのインターラクティブでやりたいと思っております。できれば皆様方も上着を脱いで、参加型でやりたいと思っております。皆様が私の方を向いているというセッティングは避けたいと思っていたのですが、古い東京教育大学ですので、その辺はしようがないと思っています。皆様方同士で、「おかしいじゃないか、それは」という話をしていただければ一番いい。そういうふうにもっていきたいと思っております。そういうかたちでやりたいと思っております。

アンケートを記入されたと思っておりますが、山本先生からそのサマライズしたものをいただきました。読んでみると、教授会に対するフラストレーションが結構あるということ。その他にもいく

つかあるでしょうが、その辺が一番メインになるかと思います。2時間あればいろいろな話ができると思いますので、なんとかそこにもっていきたいと思います。

まず私から質問いたします。リストを見ると、皆様がおいでになる大学は、いわゆるF評価に入っている学校は1つか2つしかないかもしれませんから、そこそこ安心していらっしゃるかもしれません。ご自分がいらっしゃる大学のミッションをご存知ですか。何をやる大学なのか、普段お考えですか。大体、ミッションはありますか。建学の理念、あの美しい言葉ではありません。この大学は何をやる学校なのかということ。そして、そのミッションに基づいて、学部の構成なり教員の配置、事務機構の配置なり構成がなされていますか。皆様方が黙っているところを見ると、どうもそうではないようです。「うちの大学のミッションは何だろう」と考えたことがありますか。—「なし」ですね。企業だったら必ずあります。「業界のシェアを2番にする」とか「世界征服をする」、「ゼネラルモーターズに対抗して、ヨーロッパでは絶対に負けない」、いろいろなことがあると思います。皆様方のところは、それなしですね。少なくとも皆様方の意識においては、「今、ない」という。そういう答えでよろしいですね。

2番目。皆様方の大学で、学生部長は教授ですか。そういうところは挙手願います。図書館長を教授がやっているところはありますか。—ほとんどホープレスですね。大学の体をなしていません。皆様方が毎日お勤めのところは、正直言って、寺子屋がそのまま東京大学の真似をして大きくなっただけの話です。そしてアルプスの北であるバリ大学云々の、先に教員ギルド—教授たちの集団があって、そこに教えを乞いに来たら、「教えてやろう」と、あくまで教授主体のギルド。下手するとカルトみたいなことになってしまいますが。それが今、大学と称して何かをやっている。感じとして、そういうところに皆様方はお勤めです。考えてみたら、それほど言い過ぎではないでしょう。

皆様方の大学で教員を雇うとき、もしくは管理職の誰かを雇うとき、学生がその選考に参加する学校がありますか。—お一人もいない。企業で、自分たちのお客様のことを考えないものをつくる会社がありますか。—ありません。お客様のことを考えないで、店舗の展開をする企業がありますか。—ないですね。どうして日本の大学は、こんなことになってしまったのでしょうか。どうしてしまったのでしょうか。

皆さん、どこが一番悪いと思われませんか。—今までずっとそうだったから。今までずっとと言っても、戦後、雨後の竹の子のごとくたくさんの方ができました。私が勤めている桜美林も、中国の時代をあわせると七十何年の歴史がありますが、日本ではやっと五十年。五十年というと、大学の歴史として決して古いものではありません。皆様方の大学はもっと古いかもしれませんし、新しいかもしれませんが、そんなレベルで絶対に動かないような伝統みたいなものができてしまうものですか。それとも誰かが既得権をつくってしまって、絶対に離さなくなっているから、それに対してどうしようもなくなっているわけですか。

圧倒的大多数の方々が事務方だということでお話申しあげていますが、もしかしたら教官もいらっしゃるかもしれません。皆様方と教員との関係は、もしかしたら医者と看護婦の関係に近いものがありますか。医療現場における第二級市民です。考えてみたらそうですね。実は皆様

方もそういう意識をお持ちではないですか。心の中では「馬鹿ヤロー、あいつら」と思っている。「誰のおかげで自分たちの好きな研究や自分たちの教育ができているんだ」と。そうではないですか。その気持ちすらお持ちになっていないとすれば、「ずっと長い間、何も考えないで、波風立てないで、ゆっくりと毎日毎日、そこそこ安泰な生活ができる大学という職場を選ばれたということで、大変よろしかったですね」と申しあげたい。そうではないとすると、フラストレーションがたまってしょうがないでしょう。たぶんフラストレーションがたまっているから、暑い中、冷房のない筑波大学にこうして来られているわけです。

僕もほとんど、実は両方です。確かに私は、本当の意味での事務職というのはやったことがないのですが、育った環境が環境だけに、そういう差というのが、自分の意識の中に全然ない。私の意識の中には、講義をしているとすれば、この授業を組み立てて、この授業をこの教室で学生の前でできるのは誰のおかげなんだということを、いつも考えています。それは、自分がずっと磨いてきた芸をやるにあたって、切符を売ってくれる方がいる、宣伝広告をしてくれる方がいる、もぎる方がいる、席まで案内する方がいて、時間がきたらベルを鳴らしてくれる方がいて、照明の方がいて、メイクをして衣装をつくってくれる方がいて、そこでやっと役者が演じることができる。

そうやって考えると、確かに歌舞伎の役者はヒーローですけれども、どんなに彼らが騒いでも、そういうことをやる方々がいなかったら、絶対にできません。まさに大学はそういうところではないですか。にもかかわらず、皆様方がアンケート調査に答えられて、山本先生がまとめてくださったのを読むと、「自分は第二級市民で、このまま何ともならないのだ」と思っておられる方がすごくいらっしゃる。確かに教授会万能主義から脱却しないと私立は本当に危ないと思います。私立だけではありません、先に国立がつぶれてほしいと思っていますから。独立行政法人でつぶれるかもしれませんが、たぶん私立の方が先にいくと思います。でも危ないとかいう話ではなく、大学として機能しないのです。

教授会がこれだけのさばるようになってしまった。言葉は悪いですが、基本的にそれしか言いようがないと思います。日本の法律のどこかに、「重要事項は教授会で審議する」と書いてありますが、それだけしか書いてありません。重要事項の中身は、我々が決めることです。我々というのは、皆様方も含めてです。要するに大学人を含めて決めるということです。教授会が決めるのではない。みんなで決めることです。そして、これは重要事項だから教授会が審議する。「審議」です。「決定」ではありません。その辺のカラクリは、皆様、おわかりになっていますね。にもかかわらず、こうなってしまった。「ずっとそうやっていたから」と先ほど言われましたが、どこでそういうふうになってしまったのでしょうか。

先ほど言ったミッションというところを、ちょっと振り返っていただきたいと思います。国立大学のもっているミッション—たとえば元帝国大学といわれたメジャーな大学は、我が国の世界的な発展のために貢献するような研究や人材を育成する。しかし山口大学とか秋田大学、山形大学は、たとえば秋田大学にずっと長い間、鉱山学部があったように、その地域社会に奉仕するというミッションがあったと思います。そういうミッションが昔の国立大学はあったと思います。

にもかかわらず、その辺のところを忘れて、ただ、あのようなかたちをとればいいのかなどという
ことで、私立の多くの大学ができてしまい、そして発展してしまった。そこにはかなり大きな問題
があるのではないかと思います。

ですから原点に戻る。つまり、うちの学校のミッションは何なのか。毎日毎日我々がやっている
ことの最終的な目的は何なのか、というところを、一度振り返っていただきたい。たとえば
「うちの場合はキリスト教主義である。キリスト教主義にのっとった、全人格的な教育をしてみ
たい」とか、「国際的な学ぶ環境を創造してみたい。学生たちに提供してみたい。そしてできる
だけ個人的な教育をしてみたい」。そういうミッションをブレイクした細かいものがいくつかあ
ると思います。それにのっとって、物事をやっていかななくてはいけないと思います。

私は教育学の専門家でもありません。ただ、現場のプロです。大学管理運営の現場のプロとし
てアメリカでも学部長をやりましたし、また分校の学長もやりました。今現在、副学長もやって
います。学者としてではなくて、プロとして桜美林を見たとき、「ちょっと待てよ」。この学校
のミッションはそこそこ決まっている。しかし、そのために桜美林はそういうことをやっている
のか。見ました。全然やっていませんでした。私は1年間だけ、何もしないで大学を見させても
らいました。その1年間、教授たちとはほとんど話をしませんでした。大学教育研究所の教授と
いう肩書きをいただきましたけれども、基本的には、大学教育研究所は私と寺崎先生と2人しか
いません。1カ月に1回くらい会って30分くらいお茶を飲めば、それですむわけです。あとは
何もしませんでした。

1年間何をしていたか。各部署の事務室に行き、朝から晩までお茶を飲んでいました。部長か
らパートのおばさんまで、いろいろな人と話をしました。基本的には教員とほとんど話をしませ
んでした。教員と話をしても何も学ぶことがない。教員の思考はどこでも同じでほとんど変わる
ことはありません。しかし事務の方と話をすると、大学がはっきりとわかります。桜美林が最初
で最後かどうかはわかりませんが、たぶんそうではないと思いますが、私にとって日本で勤める最
初の大学です。ですから、私にとっては大変珍しいことばかりでした。

うろろろしているうちに、廊下で、事務のいわゆる「おばちゃん」が2人、話をしていました。
横を通りかかったら、「あんた、そんなことしたら、何とか先生に怒鳴られるわよ」という言葉
が聞こえました。聞き捨てならないと思って、「今、何て言った」と聞きました。私は教授です
から向こう側の人なので、言うわけにいかない。「絶対、秘密は守るから大丈夫だ」と言ったら、
「ここに十数年勤めて、『こういうふうになればいいのではないですか』と教授に申しあげた。
そうしたら、『事務員の分際で何を言っているんだ』と怒鳴られた。それから十何年間、あの人
たちの言うとおりにやっています。ただ、この若い人が同じことをやろうとしているから、『怒
られるわよ』と諭しました」。その瞬間に「なるほどな」。第一級市民と第二級市民を、そこで
完全につくっているのだなと感じました。

こういう現象は私の大学だけでしょうか。一結構皆様、うなずいているところを見ると、同じ
ような状況がおありですね。寂しいですね。何ででしょうか。医者と看護婦のアナロジーに戻
ると、確かに医者は、最終的な責任を全てもちます。医療行為の最終責任者です。注射をするのも、

医師の指示においてのみ看護婦は注射ができます。医師が最終責任をとるということで、第一級市民、第二級市民というか、主従関係がある程度存続しても構わないと思います。しかし、看護婦がいなかったら医師は成り立たないということも現実です。

しかし、我々の職業が絶対そうではないのは、「教授会は重要事項を審議する」。けれども、「教授会は責任をとる」とはどこにも書いてありません。何かというと教授会に諮って、何でも教授会で決めなければならないというのは、皆様ベテランですから、なぜだかおわかりですね。みんなで責任分散するだけの話です。誰一人として責任をとりたくないから、教授会に諮って、教授会の名前で「うん」と言う。何かあったら誰が責任をもつのか。基本的に皆様方です。そして学長なり副学長です。

皆様方の大学でも、こういう問題があると思います。実は私どもの大学では、あるストーカー問題で困っています。最近では日常茶飯事です。男の子と女の子がいます。恋に落ちました。1年間つき合いました。ほとんど同棲しました。全員がインターネットのアカウントを持っています。恋人同士ですから、当然のことながらアクセスのパスワードも教えてしまいます。ところがある日、うまくなくなって別れてしまった。未練心が募るのは男の方です。そしてストーカー化しました。彼女のパスワードを使って、インターネットに入り、彼女の名前で、いわゆるエッチ系のチャットに「私の名前は何かです。携帯はこれこれです。静岡の実家はこれこれです」と書いてしまった。その瞬間から彼女の携帯は3分おきに鳴りました。「今、どこにいるの。30分、いくら」。大変なことになりました。

警察は何もできません。私どもも何もできません。eメールはシャットダウンしましたがけれども、それ以上はほとんどできない。その学部の教授会が彼を停学にするまで何もできない。教授会には学生委員というのが2人いて、その連中が学生と面接して何だかんだやって、教授会に推薦を出して、いろいろな手続きを踏んではじめて停学にできる。ところがそうこうするうちに、その学生はナイフを持って暴れ始めました。彼女のアパートの合い鍵を持っているので、待ちうけて、彼女が帰ってきたら斬りつけました。幸いけがをしなくてすみました。それが何回も起きました。でも大学は何もできない。

私どもは、その学生を停学にすることもできない。教授会がやってくれない。そのうち彼女はノイローゼになってしまった。そこでカウンセリングに通い始めました。大学にもカウンセリングセンターがありますが、「それだったらここがいいでしょう」と、世田谷のカウンセリングに通うことになりました。男はつけ回しました。ある日池尻大橋の駅で待っていました。カウンセリングセッションが終わって、彼女が駅に帰ってきたとき、そこでナイフを振り回しました。それでやっと世田谷署に捕まりました。

僕は学部長に向かって言いました。「あなた方は何を考えているのですか。あなたの首は飛びますよ。今まで、全て責任分散をしてきたような教授会だとよく知っています。しかし、今ここでリーダーシップを発揮しなかったら、本当に彼女を殺してしまうことになる。そのときに、もし彼が桜美林大生だったら、来年の受験者は半分になりますよ」。桶川の事件で殺された女性。あの学校の次の年の志願者は3分の1になりました。そんなことは、教授会は全然考えてくれな

い。僕はそれを学部長に言いました。「あなたの責任にしますよ」。慌てて教授会を開いて停学にしました。ところが停学というのは、まだうちの学生です。一応、大阪の親を呼んで、「何とかしろ。連れて帰れ」。ところが親子の断絶で全然話もしていない。しばらくぶりに話したのでは何の効き目もありません。私どもの大学には塙もないし門もないから、どんどん出入りできます。そして彼女の取っているクラスに出没する。ずっとそれが続きました。

最終的に、私はその学生を脅かして実家に帰しました。3日間ただけで、今度はスタンガンと別のナイフを持って舞い戻りました。彼女は怖くなって、静岡の実家に逃げ帰ってしまいました。次は殺す以外にない。そこで学部長に向かって、「停学ではだめです。退学にしてください」。教授会はまだ1カ月開かれていません。学生委員の1人は、実はアル中で入院しています。もう1人は中国に行っています。その先生が帰ってくるまで教授会が開けないと言う。あまりにも馬鹿げた話でした。そこで私のがんが脅かしたら、中国に電話して、「これこれこうだから緊急教授会を開く」ということで、来週の頭にやることになりました。

事務方の方々、この話を聞いて、「ありそうな話だな」と思われるでしょう。こういうことはしょっちゅう起きています。どうしてでしょうか。僕の答えは、教授たちがよけいなお節介をしすぎるからです。先ほどの学生部長は教授です。学生部長は、本当は学生を扱うプロでなくてはならないはずです。でも大学の教授は、必ずしもそうでしょうか。「俺は研究者だ」と思っている方が圧倒的でしょう。確かに教育をされています。でも、学生たちの心の悩みとかの領域になると、まるで素人です。それをなぜ、学生部長を教授がやらなくてはいけないのですか。

先ほど図書館長のこともうかがいました。図書館ほど専門性が要求される部署はないと言っていいくらい、大学で最も大事な部分です。それを経済学部の教授がやっている。つまり、全部教授で押さえてはならない。教授会で全てやっていかななくてはいけないという、たぶん国立大学モデルです。でも国立大学で何とかそれをやるのができて、今日までくることができたというのは、文部省の文官がいたからです。基本的には親方日の丸であり、ありとあらゆる種類の規則などができていて、がんじがらめになっているから、こういうふうにはやっていけば永久永劫にいくであろうというわけです。

ところが我々私立大学は、そんなことをやっていたら、Fランクではなくても確実につぶれます。その危機感を皆様方の教員たちはどれくらい持っていますか。危機感を持っていると思われませんか。まず、皆様方は持っておられますか。「もしかしたら、私の大学がつぶれるかもしれない」と思っている方、おられますか。一おられますね。たぶん今、手を挙げられなかった方々は、全国に17あるそうですが、俗に言うところの学生数2万人以上、創立100年以上の大学に行っている方が、よほど特化した、特殊な売りのある小さな学校だと思えます。私の母校、ICUとか理大もそうだと思います。これは例外中の例外です。圧倒的大多数の大学—桜美林大学は6,000人ですから、サイズの一番ヤバイ。佐藤東洋士学長から、「大学をマネージするにあたって何とか助けてくれ」と言われたとき、いろいろ調べてみました。6,000人というのは一番小回りが利く、そこそこフットワークよく物事を変えることができる学校だと思えました。しかも、ある程度スケールメリットがあるから、いろいろなことが起こり得るだろう。横田さんが

いるから言うのですが、中央大学は絶対に変わらないだろうとか、明治大学とかですね。物事を変えるのはとにかく大変だろうと思うようなところへ行ったら、僕がフラストレーションで絶対嫌になってしまうから、そういうところへは行きたくなかった。そしてすごく小さいところは、ワンマン経営者がいたり、いろいろごちゃごちゃあります。

確かにうちもワンマンがいましたが、やっと追い出しました。6,000人くらいだと、そこそこちょうどいいサイズかなと思ってお引き受けしました。けれども、大間違いでした。考えると、6,000人が一番危ない。危機感があって、しょっちゅう教授たちに話をするのですが、全然びんとこない。ここ2週間くらいです。やっとちょっと変わり始めた。週刊朝日経由の河合塾、Fランクです。あれを読んでも、「桜美林が入っていない。よかった、よかった」と、何も感じない。そういう問題ではないのです。ここに書いてある学校がつぶれたら、こういう学校に行っている学生たち一下から偏差値35~45までの連中がうちに来る。それを言ったときに、はじめて何人かの顔色が変わりました。それくらい現状の認識ができていないにもかかわらず、「教授会の議を経なくてはいけない」という。困ったことです。

「何でそうなのか」と言うと、彼らは「事務方にこんなことを任せていられるか」と言う。イタチゴッコです。どちらが悪いという話ではないと思いますが、本当にお互いの信頼関係—パートナーだという関係、感情。少なくとも私どもの大学は、外から見るとそこそこ仲良く、和気あいあいとやっているように見えるのですが、ありません。皆様方の大学はどうか。教授たちと事務の方々、本当にパートナーだと本当に思っている方、手を挙げてください。—3人、いらっしゃる。素晴らしい。

今日、第1日目、諸星裕。人生の半分くらいアメリカですし、出た学校もICUですから、ほとんどアメリカみたいな学校です。アメリカの話がいろいろ出てくると覚悟されてお出でになったと思います。期待されて来られたかもしれません。必然的にアメリカの話になります。アメリカの大学で、事務方と教員が、桜美林みたいなもしくは圧倒的多数の皆様方の大学のような関係をもっていたら、とっくにつぶれています。アメリカの大学と日本の大学の、今申しあげた点に関する一番大きな違いは何だと思えますか。

この前、バスジャックの事件がありましたね。十何時間かやっていました。次の日の朝、私がたまたま担当の日だったので、コメントしなくてはならなかった。「こんな馬鹿な話はない。午後の1時頃にハイジャックされたバスで、6時の段階で死人が出た。あの段階で、子どもの遊びは終わっている」。完全に殺人事件です。そこでどっとやらなくてはいけない。ありとあらゆる世界の国の中で、6時以降、ああやってやることのできた、もしくはやらざるをえなかった国は日本だけです。世界中にあれが電波で流れて、日本の警察は笑いものになりました。世界のメディアが笑いものとして報じました。「我々日本人は、人命を大切にします。だからあそこで強行しなかった」という、いかにもカッコのいいエクスキューズをしますが、そんなことでは全くない。長引くほど人命がだんだんおかしくなる。中に乗っている人が何人刺されているかもわからない。

圧倒的諸外国、もちろん日本もそうですが、知っている。運転席の後ろにいる少年に、警察官が一生懸命話していました。説得している警察官が、閃光弾なり煙が出るものをほんとやれば、

横にいる女の子に、その少年がナイフを持っていくと思いますか。まず自分を守ります。その瞬間で終わりです。みんな、日本の警察も知っています。広島県警の SWAT もいます。でもやらなかった。なぜでしょうか。まさにそれがそうです。「俺が責任持つから、やれ」と言う人がいない。新潟とか栃木とか、いろいろなことで警察がずっと叩かれているから、万が一、運転手が死んだり誰かが死んだら誰も責任がとれないというので、「全責任を負うから、やれ」と言う人が一人も出なかった。それだけの話です。

困った世の中になりました。日本はそんな国民性だったのでしょうか。酒を飲むと、部下を叱咤激励している方はたくさんいる。翌日しらふになると、なかなかそうはいかない。そのレベルです。しかし、それでは困るのです。人は死ぬし、大学はつぶれる。

突き詰めていくと、我々は農耕文化ですが、そこに行きついてしまうような気がします。毎年この季節になると雨が降ってくれる。だから4月の末に、稲をちゃんと植えておけば伸びてくる。夏の太陽が出て、秋には黄金の実りがある。それを三千何百年、ずっと続けてここに至ったわけです。ところがそうではない遊牧民とか狩猟文化とか一カッコいい言い方をするとモビリティが高い文化では、食べるものがどんどんなくなってしまう。牛やヒツジを飼っていて、草がなくなったらどこかへ移らなくてはいけない。そこでハンティングして、また移っていく。変化を当然のこととしながら、少しでもよりよいものをつくろうとしながらいく文化との差ですね、強いて言えば。たぶんそんなところだと思います。ただ、そんな観念論というか、歴史的な国民性の違いを話しても、皆様方のプラスチックの解消にも何もならない。

隣の州で大学がつぶれるのを見ました。アメリカの大学が大学として認められるのは、政府ではなくて、アグリテーション・エージェンシーという認定協会が認めます。10年ごとに認定のヴィジットという訪問をして、全部、重箱の隅をつつきながら完全にばらばらにして、この学校は大学としてふさわしいかどうか一つまり、ミッションとして掲げている目的にそって、この学校は運営されているかどうかを見るわけです。その委員を3回やりました。他の大学に行きました。そのうちの一つの大学は、つぶしてしまおうかなと思いました。結構いい加減にやっていました。とりあえず5年間の延長をして、その間にこれだけしておきなさい、といういろいろな宿題を出しました。結局できなくて、その学校は5年後につぶれてしまいました。自己点検は別の話ですが、基本的には、いつも変化を意識しているかどうかというところ、ここはすごく大きな部分だと思います。

教務のプロがおられると思います。私も学務担当の副学長です。カリキュラムが一番気になることです。日本の大学のカリキュラムが変わっていかない、変わらない。これは本当に致命的です。カリキュラムを変えようとする、中央の横田さんがやったような総合政策学部という、何のことかよくわからない素晴らしい名前をつけられたと思いますが、そういう名前でも逃げようという感じです。私どもも今度新しい学校をつくって、総合文化という。その中には哲学から倫理、劇から芸能、京劇まで入ってしまう。つまり、増やしていくことによってカリキュラムを変えていかざるをえない。では前にあったのはつぶすのかというと、そうではない。定員を返上することはまずない。

では、アメリカの学校はどうやって変えていくのか。カリキュラムが変わらないのが、大体おかしいと思います。世の中にちゃんと目が向いていない証拠です。5年間のスパンでその大学のカリキュラムの2割が変わっていなかったら、その学校は死んでいると思ってください。インターネットでご覧になれると思いますし、大きな大学でしたら図書館にあると思いますが、ブルテンという、大学のパンフレットのかなり分厚いのがあります。その大学の学生たち及びその大学に行きたいと思う学生が必ず取り寄せるものです。そこには課目からもちろん教員のことまで、全てが出ています。5年前のと今年と比べて、2割くらいクラスが変わっていなかったら、この学校はたいしたことはない、私どもは見ます。

たとえばドイツ語です。今から13~14年前、私がまだ現役の向こうの教員だったとき、ドイツ語をとる学生がほとんどいなくなっていました。ドイツ語の教員が2人います。1万6,000人の学生がいる州立大学です。ドイツ系の人たちがわりあい多いミネソタ州であるにもかかわらず、学生がドイツ語をとらなくなりました。ベイしません。州立大学といっても独立行政法人ですから、ベイしないとつぶされてしまいます。日本の国立大学もこれからそういうふうになると思いますが、「ドイツ語をなくそう」となくしました。教員は首にします。ところがしたくない。組合がありますから、できない事情もあります。ということで、その2人に2年間のリーブを与えました。ちょうどその頃は、ポーランドで、ワレサ議長から始まる一連の自由化運動が始まった頃です。間もなくソ連邦が崩壊し、東西が完全になるという兆しが見えました。学生たちは敏感です。ロシア語をとる学生が増え始めました。それまではほとんど人気がなく、たった1人、非常勤でやっていただけでした。それがバンクしそうになったので、このドイツ語の教員2人、2年分の給料を渡して、「ロシア語をマスターしておいで」。彼らは飯がかかっているから、1年間、モスクワに行って来ました。

リツーリングという言葉です。工作機械とか工具のことをツールと言います。自動車会社で新車にする、工作機械を全部作り直さないと新しい車はできません。その作り直しの作業のことをリツーリングと言います。その2人のドイツ語の教員にリツーリングしてもらいました。彼らの首はもちろんつながりましたし、大学はドイツ語をとる学生が全然なくなりました。非常勤を雇おうと思えばいくらでもいるわけです。そしてロシア語はどんどん増えていった。

同じことが日本語に起きました。日本ブームになりました。「ジャパニアズナンバーワン」などという、とんでもない本をエズラ・F・ヴォーゲルなどという人が書いて、とにかく日本ブームになりました。確かに1980年代半ばくらい、あの時の日本はすごかったと思います。日本語をとる学生がどんどん来ました。ところが、これはどれくらい続くかなと心配していたら、案の定、すっと引きました。代わりに来たのが中国語です。当然です。世界で一番人口の多い国ですし、アメリカにとって最大のマーケットです。学生たちは馬鹿ではありません。中国語ができれば大変なビジネスチャンスが開ける。ところが中国語をできる人がいない。これは苦勞しました。しょうがないから、非常勤の日本語を少なくして中国語を増やしました。こういうふうに減ったり増えたりする。場合によっては完全に消滅する。

そういう作業をいつもやっています。それは学科単位でやっています。そこが大事なのです。

世の中、今、何が起きているのかということに大学が敏感に感じていないと、大学は完全に世の中から外れてしまいます。これは、教授会がやっていたのでは絶対だめです。まさか教授会が、自分の仲間であるドイツ語の教員2人、首にするという話は絶対でないでしょう。これはやはり事務方がやらなくてははいけない。教授会に向かって、「あなた方、外を見えていますか。お一人ずつ専門を持っていらっしゃるけれども、自分のところしか見ていないのではないですか。我々は外を全部見えています」とデータを並べてごらんください。それなりに説得力はあります。持ちつ持たれつです。事務方がそういうアドバイスをしてくれる、学部のプロが言うから、「なるほどな」と、そこではじめて教員はわかるのです。研究者であり教育者であるのは、自分の専門においてのみです。あとのことは何も知りません。その辺のところですよ。

次に、それができるような学問。どうしたらそういうことができるようになるのか。職員の専門性です。日米の大学を比べて、最大の差はそこだと思えます。残念ながら、日本の終身雇用—大変暖かい、素晴らしいシステムであったと思えます。これはほぼ過去のものとして言っているのではないかと思います。私と同じような年代だったら、過去のものになっては困ると思われていると思いますが、それほど長く続かないかもしれない。また、続いてはいけないと思えます。やはりあれが元凶です。先ほど質問したかったのはこれだったのですが、皆様方は、圧倒的多数の方が大学を出ておられると思えますが、自分の出た大学に就職して、今日に至るという方々、どのくらいいらっしゃいますか。—やはりね。これがいけないのです。

アメリカで最もいい大学とされているハーバード大学。ハーバードの教員で、ハーバード出の人が何%くらいいると思われませんか。—学部、修士、博士、全部ハーバードを出て、ハーバードで教えているという人は、せいぜい10%です。東京大学、たぶん教えている方々—最近ちょっと変わってきましたけれども、圧倒的に東京大学を出て、東京大学の大学院を出た方です。学部と修士と博士を同じ学校に行ったというのは、他で受け入れてくれなかったからだと思えます。ハーバードを出たのだったら、マスターはスタンフォードへ行こう、プリンストンに行こう、エールに行こう。もしくは州立大学でもいくらでもいい大学はあります。ミシガンもミネソタも、そこそこいい。もちろん、カリフォルニアのバークレー。そしてまた、ドクターで戻ってくる。そういうことも、いくらでも可能性ががあります。

ましてやその大学を出て、その大学の職員になって、ずっとそのままいるというのは、よほど辺境のアラスカ大学のフェアバンクスとかです。町の人口が800人くらいですから、そこしかないから、それはわかります。そうではないのに動かないというのは、「あいつはできないから動かないのだ」と、必ずそう思います。アメリカ人の雇用形態を見るときによく聞く言葉ですが、「履歴書は長ければ長いほどいい」。確かにそうです。我々の年代になって、履歴書が1枚だと本当に笑われます。私の履歴書も5枚くらいあります。日本の教員は、研究論文とか業績をたくさん書くから長くなりますが、そういうのを何も書かなくても5枚くらいになってしまいます。

それだけ尻が軽いといえればそれまでですが、基本的には、アップワードモビリティという言葉がありますが、上昇志向です。上昇しながらいく。出世魚。そういう志向をしている連中は、ま

さに私が今、桜美林にいるのがそうなのですが、「桜美林大学の諸星です」とはほとんど言いません。「私は諸星裕です。現在、桜美林大学の副学長をしています」。ということは、来年になったら、もっと他にいいところがあったらいくらでも行きますということです。いつでも辞める気があります。自分がやろうと思っていること、このあと3年間でやらなくてはならないことは、すでに自分の中でアジェンダとして入れてあります。タイムテーブルもできています。それができなかつたときには、すごく考えると思います。そのとき、いろいろなところへ電話する。幸いにして、今はいろいろなところから電話をいただいています。その人たちに「あと3年後にもう一回電話ください」とお願いしています。そのときまだ僕に興味があったら、そして僕が桜美林でアンハッピーだったら、ポンと行くと思います。当然、今いただいている給料より少なくとも数百万円余分にいただいてという条件付きです。

ただ、残念なのは、僕がそれほど何もしなくても、そこそこ普通にやっけていても、4年後も5年後も6年後も、実はあと17年後まで、僕は桜美林にいることができるのです。あるとき、大学の人員配置の計画をたてようとして、うちの大学の全教員の表をもらいました。その横に数字が書いてある。「諸星裕 2017」と書いてある。ID番号かと思ったら、「先生が定年になる年です」と言われた。すごくびっくりしました。「僕が、定年になるまでここにいると思っているの」と思わず口から出てしまいました。自分の定年を考えたことがありませんでした。そういう世界がアメリカの大学だと思います。

一番がんになっているのは、既得権を持っている連中ですね。これはやはり変えなくてはいけない。どうやって変えるかということにいくと思いますが、まだアメリカにいる頃からそうでしたが、日本の教員と話をしていると、「とにかく忙しい。雑用が多い」という言葉を使います。「雑用というと何ですか」と聞くと、教授会、教務委員会、何とか委員会が大体月に4～5回ある。それから就職の世話。あげくの果てに仲人。とにかく何から何まで、いろいろなことをやっている。雑用の一つで、教養の授業を教えなくてはならないと言う。授業まで雑用になってしまったのか。

典型的な大きな大学の、そこそこの先生です。「雑用ではない、本当の仕事とは何なのですか」と聞くと、「俺は研究者だ」。研究と自分のゼミくらいの教育を自分の本業としていて、それ以外は全部雑用で、忙しくてしょうがないと言われます。皆様方の教員たちもそういうことを言っていますよね。では、その雑用を外せばいいではないですか。「やらなくていいですよ。それは事務職がやりましょう。任せてください」という論理はいかがですか。

たとえば入試です。日本版AO方式という、まか不思議なものを慶応義塾などがやっているようですし、いろいろなところでやっている一私どももやっていますが、本当のAOではありません。アドミッション・オフィスつまり入試事務室が全部やる。教員は一切関係ありません。関係があるとすれば、最初に自分のところのスタンダードを決めるだけです。3.3もしくは3.5以上、一芸に秀でているでも、英検1級を持っているとか、何でもいい。何か一つだけ教授会が決めれば、それに基づいてアドミッション・オフィスのプロが日本全国を回って学生を集めてくる。それがAO方式です。

教員たちは入学試験の監督もしなくてはならない。試験問題もつくらなくてはいけない。判定会議もしなくてはいけない。大変な労力です。これを全部外すことができる。全部入試事務がやる。これはいかがでしょうか。どなたか、入試事務の方がいらっしゃいますか。入試事務を経験された方—いらっしゃいますね。もし教授会にそう言ったら、教授会は何と言いますか。

究極の学部の自治とは、「どうぞ自分たちで日本全国を回って学生を集めてきてください。そして自分たちで入学試験をやって入れてください。そして自分たちで教育して、自分たちで就職させてください。そこまで全部やってくれるのだったら、学部の自治を謳歌してください。それに対して、本学は全部で100億円の予算から20億差し上げましょう」と、お金の管理まで全部やってもらう。それではじめて学部の自治です。そうではないでしょう。美味しいところだけ彼らは取るわけです。本当は美味しくもない、自分たちにとって雑用だと思えるようなことまで、今までやってきた。自分たちがこれをやらないと、何か自分たちの権威がおかしくなってしまうというようなレベルで物事を考えている。極めて浅い。もう少し論理的な思考で、皆様方が束になっていけば「赤信号、怖くない」。何の根拠もないのです。

先ほどから私が何か言うと、「今までそうやってきたからだ」という答えしか返ってきません。そのまま沈没寸前のタイタニックに乗って死ぬのだったら構いません。しかし、救命ボートを降ろして、新たな船出をする。それくらいやらないと、教授たちに任せておいたら、本当に学校はつぶれてしまいます。学校のカリキュラムさえまともに変えることができない教授会です。つまり世の中の動向などほとんどわからない。受験生たちが何を考えているか。僕たちは予備校の先生を呼んできて講義してもらいます。そして入試事務の連中が、自分たちの持っている情報と、彼らの持っている情報とつき合わせてみて、「なるほどな」と作戦会議をします。しかし選択権を持っていると思っている方々は、「そんな会議に出られるか」とそれすら拒みます。よほど高いところにいる聖職者なのですね。

皆様方がいるところは本当に異常な状態なのです。そんなことをやっていたら確実につぶれます。2万人プラス100年、日本に17あるその大学は大丈夫だろう。自分のところはそこだからと思ったら、やはりやばい。そういう学校から変わっていってくれなくては困るのです。今まで申しあげたところで、いかがですか。どんどん、インターアクションお願いします。

<フロア>

今、大学は一斉に変わりつつあると思います。事務職員も、先ほどあまり移動しないという話がありましたが、移動していると僕は思います。必要なところに必要な人を引き抜いてくる。たとえば入試関連でいえば、知人の大学は、大学からではないのですが、予備校とか進学情報の機関から必要な人間を引き抜いています。あるいは自分の大学に、ある事務局長を事務局長として引き抜いてくる例もあります。ただ移動しにくいのは、給料、退職金の問題があります。これから先を考えると、退職金はこのあとどんどんなくなっていく、月額給与に加算して支払われるような形態に変わってくる。ですから何年か先には、状況がもっと変わってくると思います。私立大学の職員の位置づけです

が、先ほどおっしゃったことは確かに正しい面がありますけれども、やはり能力主義が大学の事務職員にも取り入れられている。私どもの大学ではそうです。

30歳の人が50歳の人より給料が多いとか、部長が30歳で平が50歳ということが起きていますか。逆転現象が、少しは起きていますか。せっかくこうやってグループがあるわけですし、いくつかいろいろな集まりがあると思います。これだけ横のつながりがあるのですから、絶対にもっと大きなちゃんとした連絡機関をつくるべきだと考えています。お配りしたのは、2、3年前のアメリカの、「クロニカル・オブ・ハイエデュケーション」の求人広告のコピーです。一つ一つはお帰りになって読んでいただければいいのですが、2週間に1回出ている、大学人なら必ず読んで「クロニカル・オブ・ハイエデュケーション」という新聞があります。50～60ページくらいある分厚い新聞で、その8割が実は求人広告です。そのほんの一部だけをコピーしました。

たとえば3ページに4番、5番というのがあります。テキサス州のジョージタウンにあるサウスウェスタン・ユニバーシティという小さな大学です。ここではレジストラ―教務課長と言っていいと思いますが、募集しています。その横の5番は、ディレクター・オブ・ファイナンシャル・エイド―奨学金課の課長を募集しています。ここはトーンソン・ステイトというメリーランドにある州立大学です。その奨学金課長には5つ条件が書いてあります。“Be a leader with a commitment of team building”―チームワークでやることですから、チームのリーダーになれるような人を求めます。“Be an experience manager and director”―マネージャー、ディレクターとしての経験があること。“Be knowledgeable, best practice and technology in the field”―いろいろな方法論であるとか、分野におけるテクノロジーに関して知識を持っていること。そして、“Have a high degree of technical competence”―事務能力が非常に高いこと。そしてこの5番目に注目していただきたいのですが、“Have a strong commitment to customer services in the student centered environment”―大学生を中心とした環境のなかで、顧客サービスに徹せる人と書いています。

もちろん、これに応募する人は奨学金関係のプロです。この人たちはすごい。僕もずいぶんお世話になりました。1970年、360円時代に日本を出た貧しい留学生でした。決して優秀な学生ではありませんでしたから、奨学金を大学から取ることができませんでした。とりあえず自分が持っていた、ほんの数ドルのお金で大学院に行きました。当然、お金がなくなります。大学に奨学のオフィスがあります。そこに行きました。そのディレクターが何と言ったと思いますか。「よく来た。お祖父さんか、誰でもいいからアイルランド人はいないか」。何でそんなことを聞くのか。「アイルランド系のカトリックの学生のために、いい奨学金がきたばかりだ。ユダヤ人はどうだ」。とにかく、ありとあらゆる種類の奨学金の知識を持っている。この人は、何とかして僕が学業を続けていくことができるように、いろいろなところからお金を探してくれるプロです。貧乏学生にとって、最も大事な人です。

トーンソン・ステイトは、ワシントンDCのそばのボルティモアにある1万5,000人の大学ですが、たぶんアフリカ系の黒人が結構多い州立大学だと思います。いわゆる豊かな学校でもなけ

れば上位校でもありません。この仕事に応募するのは、たぶん、1万人以下の州立大学の同じポジションの人だと思います。そして、できれば都会に行きたいと思っているような人が、これに応募すると思います。ここで3～4年やって、メリーランドですから、今度はメリーランド大学とか別の大学に移っていく。

左側のレジストラもそうです。レジストラというのは、教務のなかでは一番中心になる人です。要するにレジストレーション—登録の中心です。この人によって全てが変わってしまうくらい、学部関係では最も重要な役目の人です。僕がいたブリガム・ヤング大学では、レジストラが大変進んだ人でした。彼は1970年代の半ばに、すでにタッチトーンの電話で、帰省先から次の学期の課目を履修登録できる装置を考えました。BYUでは25年間それをやっています。レジストラがすごく優秀だった。テクノロジーの使い方を知っている人でした。ブリガム・ヤングというのは、ミシシッピ川がアメリカを二分していますが、アメリカの西半分ではスタンフォード大学の次とされている、2番目に大きな私立大学です。大変いい大学です。

1番を見てください。セントポール・カレッジ。バージニア州にある小さなカレッジです。あまりお金がないので、1つの広告で8つのポジションを募集しています。一番上は、学生担当副学長です。"search extended"と書いてあるのは、今までやってきた選考でいい結果がでなかったのでしょうか。いい候補者がみつからなくて、また延ばした可能性があります。次がディレクター・オブ・パブリック・リレーションズ—広報担当です。その下が、ディレクター・オブ・ライブラリー—ライブラリアンです。大学で最も大事な大事なポジションです。まだライブラリーと呼んでいるので、これで大学のレベルがわかります。普通、ラーニング・リソース・センターとかメディア・センターとか、他の言い方をします。ライブラリーというと、日本の大学の図書館を思い出します。本のお蔵です。アメリカの大学の教員は、大学の図書館がないと授業ができません。「来週までにこれを読んできなさい」、これは決まり文句です。そして「何月何日の授業には、こことここをこういうふうに試験するから、それにはここを読んでおかななくてはけません」と、シラバスに書いてあります。ライブラリーに勤めているプロの人たちと僕らは手をつないで、パートナーとして僕の授業がやっどできる。

桜美林大学に行ったとき、入るとすぐに指定図書が掲示してありました。そして教員の名前が書いてありました。1年目で、まだスパイをやっている頃です。図書館の窓口の方に、「指定図書のこのコラムの本を、この1学期間に読んだ学生のリストをください」と言ったら、「リストは出せません」。「数だけ教えてくれ」と言ったら、数も把握していない。いっさい把握していませんでした。これは教員にとって大変困ることです。困った図書館だと思いましたが、そうではなかった。実は教員のそういう要求が全然ない。日本の指定図書というのは、参考書としてこういう本が置いてあるから、暇なときに読んでおいてという程度なのです。そんなこととは全然知らなかった。自分が教育されたICJでは、授業が終わるときに教員が、「今日は月曜日。水曜日の授業までに、こことここを読んできなさい。この本です。図書館の指定図書にあるから」。2時間のリザーブ、4時間のリザーブ、6時間のリザーブがあります。本が何冊あるか、学生が何人いるかで決まります。もちろん24時間もあります。私はアメリカンフットボールのランニ

ングバックでしたから足が速かった。終わるとバーッと図書館に駈けていって、1番に着いて、ほっとしてその本を借りる。ハアハア言いながら来た女の子にすっと渡して、「これ、読んでいてくれ」とやりました。

でも、その図書館のそのシステムがあるからそういう教育ができた。そういうかたちで教育されて、アメリカに行って同じことを、教員としてもずっとやってきましたし、もちろん大学院生としてもやってきました。桜美林に来て、指定図書があるというので、当然そうだと思ったのです。でも全然そうではなかった。皆様方の図書館ではどの程度やっていらっしゃいますか。たぶんやっていないでしょう。圧倒的多数の日本の大学の図書館は本のお蔵です。にもかかわらず……。

<フロア>

先生が言われたシラバスです。たとえばうちの大学でも、「僕のやる授業はこんなものだ。参考文献はこの本とこの本。何月何日にこのページを読んでこい」などと書いている人は誰もいません。アメリカの大学のシラバスというのはみんなそういうものなのですか。

そうです。日本の大学のシラバスというのは、コース・ディスクリプションと呼んでいます。講義の台帳みたいなもので、課目の台帳です。日本の大学には課目の台帳もないということに、やっと気がついて、実は今、やろうとしています。その大学の全ての学科の全ての課目が、どこかにファイルされていなければなりません。この課目ではこれとこれとこれをこう教えますという、台帳がなくてはだめなのです。諸星という教員が4科目を教えていたとして、その教員が辞めた。そうしたら、その4科目を教えられる人を次に呼んでこなくてははいけない。ところが日本の人事はそうではない。今度呼んできた人が教えられる科目を教えてしまう。前に教えていた科目はどうでもいい。

それは困ります。台帳がない。私が新任で、どこどこに大学に勤めたとします。どれとどれの課目を教えてくださいと言われると、台帳を見せてもらいます。コース・ディスクリプションが必ずありますから、それを見て、シラバスをつくります。そこではじめて、自分の教育権が発生します。教えなくてははいけないことがAからZまでであるとすると、それをどういうふうに諸星裕流にやるかということ、シラバスにする。そしてこの教科書を使い、この参考書を使い、何月何日にはこことここをこういうふうにやるのだと、全部出します。そしてその他に評価—これだけやればA、B、C、D、F。そこまでやらないとAはできませんという約束事です。これは教員と学生との契約です。契約書のことをシラバスと言います。ですからそれに反して教員が何かやると、ものすごい文句がきます。ですから桜美林の、私が教えたクラスで使っている個人評価表の最初の項目—アメリカで使っていたのを日本語に訳したのですが、「このクラスはシラバスどおりに行われましたか」です。学生たちがどういうふうに感じてくれたかということは、僕にとってとても大事なことです。つまり、最初にシラバスを渡して、そのとおりにやっていかな

ければ、彼らとの契約が成り立たないではないか。

大学教育とはものすごくおかしなものだと思います、車を買うのでも、まず試乗して、そこそこ乗り回して、ああ、気に入った」。そこではじめてお金を払います。大学はそれがない。試乗も何もしないで、先にお金を払ってしまう。学期のはじめに授業料を払って、授業に行ってみる。はずれだったら、本当は「授業料返して」と言えなくてはいけないのに、そういう仕組みになっていない。ですから、せめてコース・ディスクリプションがあって、学生たちが、「諸星という教授はこのクラスをやる。あの人のシラバスは、前学期はこうだった」ということがわかっている。そして授業の最初の日に、僕はシラバスを渡して、「こういう契約だけれども、どうだい」とやります。

これはとても大事な概念です。成績—A, B, C, D, Fが、アメリカの学生にとって非常に大事です。日本の学生にとっては、優の数がせいぜい就職のときに何かくらいかもしれませんが、比べものにならないくらい大事です。GPA—Great Point Average というのがあります。Aが4点、Bが3点、Cが2点、Dが1点、Fが0です。登録したら、その課目はちゃんと落としておかないと、F, 0がついてしまいます。日本の大学のように、取りっぱなしということは絶対できません。平均点が3.0を割ると、車の保険金が上がってしまう。2.0を割ると、NCAAのスポーツ選手として大会に出場できません。ありとあらゆる種類の規制—マイナスもプラスの規制も、両方あります。たとえばこの奨学金は3.3以上の人ですとか、GPAでやります。ですからとても大事です。

まだやっと30歳を出たばかりの、若くて独身の助教授だった頃、学期の終わりにになると若い女学生がオフィスに来ます。普段より2つくらいボタンを多く外し、一生懸命お化粧して、「先生、どう、私」という感じで来ます。「成績を上げてください」。「どうして」。「自分はCだということがわかっています。どうしてもBをもらわないと、奨学金がカットされてしまいます。車の保険が上がってしまいます」。非常に成績にこだわります。ですから我々もそれに応じて一生懸命教えます。とても大事な契約関係、それがシラバスです。

<フロア>

大学だと結局、学生からいい評価をもらおうとすると甘く採点するみたいなところがあります。そういうことを予防するために、アメリカの大学では、甘く採点すると、それに対して何か悪く戻ってくるという制度はあるのですか。

そういう制度はありません。それもやはり教育権の侵害になるので。以前、正規分布で、全体の何%をAにして、何%をBにするということをやった大学もあるようです。しかし、教育権の侵害であるということで教授たちが反発したのだと思います。今、それはやっていないと思います。ただ経験上、おっしゃることはすごく正しい。評価の甘い教員は学生から高い評価を得るといことは、経験上知っています。ですから我々が学生に教員評価をさせるときに、項目は、かなり違ったことを聞きます。たとえば、「宿題の量はどうでしたか—多かった、ちょうどよかつ

た、少なかった」。「この教員は、宿題をすぐ返還しましたか」。宿題をやたらに出す人はたくさんいます。でも、それをちゃんと見て、赤を入れて次の授業までに返すことが大事です。そこを普通、聞かないけれども、そういうところも聞きます。いろいろな項目があります。30年近く教員の評価をアメリカはやっていますから、かなり完成度の高いものだと思います。成績の甘い教員に若干高めの評価がでるということを、確実に割り引くことができるくらいのものできていると思います。

セントポール・カレッジに戻りますが、8つの仕事をあげています。学校のなかで上昇志向をしようとしても限られてしまいます。ですから基本的には回遊魚にならないといけないのではないかと。皆様方のやってこられた今までの経験、技能、知識は、のどから手がでるくらいほしい学校はいくらでもあると思います。ただ、マッチングする機関がないのではないかと。そんなに難しいことだとは思いません。ベネッセ、リクルート、その他数限りない出版社、いくらでもやってくれると思います。ヘッドハンティングサービスはいくらでもあります。

私の大学時代の親友が日本コカ・コーラの人事担当取締役です。一度「お前だったらうちの会社でいくらくらいか、知っているか」と言われました。「たぶん3,000万くらいくれるのだろう」と言ったら、「馬鹿野郎」。彼らの仕方で僕を評価してくれました。2,400万しかありませんでした。「しか」です。僕らがもらっている給料からすると、当然、悪くない。何と日本コカ・コーラはその前の年に、43歳、同志社大学を出たクラフトチーズ・ジャパンの社長を4,300万で雇いました。彼らなりの人事評価の尺度を持っています。我々の業界は業界で、人事評価の尺度があつていいと思います。つくるのは、そんなに難しいことだとは思いません。僕が出版社系の人間だったら、すぐやっているとします。絶対儲かります。短大も含めて日本にいくつ大学がありますか。職員はどれくらいですか。およそ10万人くらいです。すごい需要ではないですか。警備保障会社より多い。警察官が25万人です。一大勢力です。にもかかわらず、そういうメカニズムができていない。それは皆様方が悪かったのです。今まで、なかでしか物事を考えていなかったからです。隣の芝生がよく見えなくてはだめです。時間になってしまいました。何でも結構です—何かありますか。

<フロア>

アメリカと日本の違いで、今回ふれられませんでした。人事権ということでお話をお聞きしたいのですが。

人事権者は大学によって違いますが、州立大学の場合はシステムのでき方によります。たとえばカリフォルニア州—カリフォルニア大学と、カリフォルニア州立大学と違うシステムです。いわゆるUC—UCバークレー、UCLAとか、あそこは全員、教員も職員も州直属の公務員です。カリフォルニア州立大学の教員と職員は、カリフォルニア州立大学のシステムの職員です。州の職員ではなくて、州立大学の職員です。別法人になっています。ですから、人事権者はシステムによります。もちろん私立の大学の場合も、いろいろなかたちがあると思います。

いずれにしても、現場の人事の最高責任者は基本的には学長です。しかし、権利と責任の委譲は大変発達しています。皆様方の最高責任者は管理担当副学長です。皆様方が普段やっておられること全てのトップです。学生部の方がおられるとすれば、学生部は、学生担当副学長という一つのポジションがあります。その他に学務担当副学長。それから対外的なことをやる、日本にはないけれども非常に大事なポジションがあります。パブリック・リレーションはディレクターですから、その親玉は対外関係担当副学長。基本的にはお金を集めてくる係です。

日本の国立大学が独立法人になって、アメリカの州立大学のようになるのか。たぶんだめだと思います。集金能力が全然ない。たぶん永久にないでしょう。それをしなかったら、絶対、独立行政法人でやっていけないと思います。州立大学でも、ものすごい集金をしていました。同窓会は半端ではない。私はユタ大学で博士号を取りました。一昨年、ユタ大学はバスケットで全米2位になりました。それだけで寄付です。ソレトレイクシティで冬のオリンピックが開かれます。それでまた寄付です。何でもいい。とにかくちょっとでもユタ大学の卒業生であることを誇りに思ってくれていれば、何回、どこに引っ越しても来ます。同窓会のディレクター、これはすごいスペシャリストです。卒業生の9割くらい把握していないと一流のプロだとは言わないと思います。私どもの大学は、たぶん6割くらいしか把握していないと思います。たぶんその6割の人から、せいぜい年間100万円くらいの寄付を集めているか。

私は今年ICUに2万円でレンガを買わされました。小さな何とかホールをつくる。暖炉のあるレンガの部屋があるそうです。僕のレンガには自分の名前が入ります。「69年卒業 ユタカモロホシ、AFC」と入れてもらうことにしました。フレンズ・オブ・ICUという団体をつくって募金活動をしています。国税庁に出す税制上の優遇措置の書類をちゃんと送ってきます。その他に同窓会費を払っています。同窓会とフレンズ・オブ・ICUというのは別です。財務担当副学長は日銀の出身の同級生です。もっとがめつくなりました。でもそうやって卒業生がやっていかないと、つぶれてしまいます。全て、学校はそうです。

アメリカの大学に対して寄付が一番多いのが、就職していている企業。ミネソタ州立大学だと、ミネソタ州の企業—ノースウェスト航空、3M—ミネソタ・マイニング・マシーナリーというアメリカで14番目に大きな企業。それから世界で一番速いコンピューターをつくっているスーパーコンピューターのクレー。世界で一番大きな穀物商社、カーギル。この手の会社があります。世界のベースメーカーの98%をつくっているメトロニクスという会社もそうです。とにかくミネソタ州にある企業は、全員、大口の寄付先です。それから卒業生です。これは全米にいます。

<フロア>

今日はあまり理事会の話が出なかったのですが、教授会が理事会を実際には占拠しているのが実情だと思います。もう少し理事会の話題にふれてほしかったと思いました。

理事会というのは、圧倒的多数の大学が、外部の人たちを入れていますが、教員は理事会には入りません。日本の理事会は全然なっていない。一番いけないのは、学生が入っていないことで

す。アメリカの大学では、お客さんですから、必ず学生が1人入ります。州立大学の理事会でも学生が入ります。そこが一番違うところでしょう。我々は客のことを考えていないのです。

ご質問がありましたら、こちらにお願いします。できるだけ答えられるようにしますし、また、このウェブサイトをご覧になったらいかがでしょうかという、アメリカのものになると思いますが、お教えできます。それから来年の4月から、私どもは、こういうことをやる夜間の大学院を新宿で開校します。新宿駅から30秒。修士課程ですが論文はありません。プロの方だけの、本当に実践の、いわばMBAの大学管理版のようなものです。大学院を申請するところです。たぶん何とかかなと思います。興味のおありの方はどうぞ入学していただきたいと思います。

【司会】ありがとうございました。一つだけ諸星先生にもお願いし、皆様方にもお話をしておかなくてはならないのですが。別刷りで1枚の紙を配ってあります。この研究会を少しでも有意義なものにするために、皆様方に毎回簡単なレポートというか、時間のない方はメッセージを、私どもに寄せていただきたいと考えています。先生によっては、終わったあとに課題を出していただいて、それに基づいて書いていただくこともありますし、本日のようなかたちですと、諸星先生のお話を聞いて感じられたこと、触発されたことを、できましたらeメール、先生と私どもの両方に出していただくと大変助かります。今日は諸星先生にちゃんと書いていただきましたが、お書きになっていない先生がいらしても、私どもに送っていただければ、私どもから講師の先生に送りたいと思います。できれば毎回、皆様方、メッセージなりレポートなりをぜひ書いていただきたいと思います。よろしくお願いします。