

## 大学経営人材の養成をめざして

喜多村 和之（私学高等教育研究所）

喜多村でございます。今日は山本先生がおはじめになりました研究会の趣旨を大学経営人材の養成を目指してということでしょうかが、こういう研究会は当然、早くから、特に私学の間から当然行わなければならないものを、まず国立のほうからお始めになったということで、特に私、私学高等教育研究所というところにまいりましたので、ある意味で、先を越されたという思いと同時に大変な見識ではないかと感じまして、何か協力できることがあればということで喜んで馳せ参じさせていただいた次第でございます。

ご趣旨によれば半分ぐらいは自由なディスカッションにあてたいというお話でございますので、多少話題提供できればということでお話をさせていただきます。いろいろ皆様から、特に実務に携わっておられる方々から、いろいろな現場のご意見、ご質問、ご教示いただければ幸いです。

初めに、自分のことになりまして恐縮ですが、なぜ、大学研究というものに私が関心を持ったかということからお話をさせていただきたいと思っております。それは今日のテーマにもかかわりがあるのではないかと思いますので、あえて話をさせていただきますが、ご紹介いただきましたように、私は中学校、高校と私学、学部も私学を受けました。

それで、私の行きました大学は当時、日本一のマンモス大学、あるいは2番目かもしれませんが、いずれにしても、非常に大規模なマンモス大学でございました。そこで4年間過ごしたあと、事実上は5年いたのですけれども、そこから日本一ミニの公立大学の大学院に移りました。

それまで大学というのは自分が最初に行ったマンモス大学の学部、あれが大学だとばかり思っていました。ところが、ミニ大学に行きますと、同じ日本国の中に天と地ほど違う大学というものが存在するのかということで非常なショックを受けました。

どこが違うかといいますと、私が行きました大学の文学部は当時の定員が1学年500人でした。事実上は6,700人入っていたと思うのです。ところがその公立大学の定員は信じ難いのですが32名です。人文学部と称していました。専攻が10近くありまして、私は哲学に行ったのです。

今、学部の定員の話をしみますと、500と32名。そこに英文、仏文、独文、哲学、教育学等ありまして、哲学科の定員は1学年たった2名です。ところが、哲学というのは人気のない学科でした。就職で食えないということがあって、当時は大体英文科のほうに多く入るのです。よくて実員、学生1人が来ればいほうで、場合によると開店休業になるわけです。

先生は十数人いまして、開店休業になるので「今年も授業ないか」というようなことです。大学院も推して知るべしでして、修士課程で私学が30人、50人の定員のときに5人、実際に入ったのは3人です。

これは数だけのことを申し上げましたけれども、数というのは非常に大きな意味を持っておりまして、数が少ないと、先生と学生との授業は1対1、になることがあるのです。それで、非常に懇切に教えてくれる。つまり、当時、先生は学生がいないと困る状況だったのです。ですから、いくら授業がないほうがいいといっても、年間1つも授業がないのでは張り合いがないわけですから、そこで一生懸命教える。だから、「君、何やりたいの」「カントやりたい」「じゃあ、カントを読もう」とか、そういう調子で非常に濃密な授業を展開してくれるわけです。

授業料は当時、よく覚えてないのですけれども、多分、10分の1ぐらいだったと思います。私は東京都民でしたから、都民は入学金はいらない。授業料からいうと何倍も私立大学に支払っていた。その私立大学では、哲学の演習はほかの学部と比べると小さいのですが、それでも30～50人いるわけです。同じ演習を受けて、例えば本を読む。まず、1年に一週回ってくると、もう次に回ってこない。ところが公立大学は毎日毎日当たるのです。毎日毎日先生が直接教えてくれる。しかも、ある先生のところに行きましたら、学生が3人取ってました。1時間目に3人来たのですが、2時間目に1人に減って、3時間目になるといなくなって私1人になってしまったのです。

そこで私はその授業をやめることはできなくなりました。その先生は私を可愛がってくれまして、演習が終わると、安い非常勤講師手当なのに、これから飲みに行こうとか何とか言って、よくご馳走になりました。

そういうことが1から10まであるわけです。例えば、先生のお宅へしょっちゅう訪問して、しょっちゅう飲み会をやる。学生がしょっちゅう集まってくる。それから、夏休みに助手が演習をやってくれる。そして、助手の演習が終わると次は先生の山荘に3泊4日ぐらい泊まり込んで、また鍛えてくれるという非常に濃密な教育を受けたのです。

私はそのことが今でも素晴らしい教育だったと思うと同時に、これが大学なんだと思いました。ただ、何で何倍も払っているところが、年がら年中マスプロでして、恐らく国立を出られた方は理解できないと思います。今でもそうですが、授業を受けていますと、ある時間帯になると、轟き渡るようなすごい音が聞こえてくるわけです。最初、何の音かと思ったら、学生が登校してくる靴の音なのです。11時～11時半ぐらいに最高潮に達するとき、ズワッとすごい音がするわけです。どこへ行っても人ばかりいて、とにかく空いている教室はほとんどない。行くところもない。そういう中で定員オーバーで入れている。

当時は私学振興助成法がありませんでしたので、相当な水増しをやっていたわけです。倍なんというのはざらにあったわけです。発表を見に行きますと、定員500人といいながら1000人近く発表者が出ているわけです。

そういうことで、なぜ設置者が違うだけで質的にも量的にもこんなに違う教育というのがこの世の中にあるのだろうかというのが、私の大変な疑問でございました。それが大学問題を追う原点になったわけです。

いわゆる公私格差というものが、どうしてこういうことになっているのだろうか。これから私、勉強しようと思っているのですが、設置者負担の原則というものが法律で定められていまして、

例えば国が設置者なら、国の大学は国がその費用を負担する。国だけではありませんけれども、税金プラス学生の授業料をその他の収入でもって負担するということになっています。だから、私立学校は学校法人が負担するということになっています。それは当たり前の話ですが、国というのは税金を取って金を持っているからいいわけですけれども、学校法人は授業料にほとんど依存しているわけですから、結局は学生の負担になるわけです。ですから、設置者負担の原則というのは、何でそういうことが、つまり、設置者の違うところへ入ると、ほとんど税金丸々で、自分はお金をそれほど出さなくても非常にいいコンディションにあるのに、たまたま設置者が違うところへ行くと、マンモス授業になる。どうしてそういうことになるのかというのは、今でも持っている疑問です。

この設置者負担の原則がある限り、文部省は自分の責任範囲というのは自分たちが設置者であるところの国立大学だけであると。あとの私学、公立もそうですけれども、これはお国の関与すべきところではないというように、簡単に割切ることができるわけです。法律がそのように定めているわけですから。そういうことが、今でもずっと尾を引いていると思います。

私はその後、国立大学の教官になりました。20年近くいました。その後も国立の研究機関に約10年近くおりました。今年、退官になったわけです。そのときにつくづく感じたのは、国立機関とは、国のお金、つまり税金を国の機関に配当する装置だという実感です。つまり、税金をなるべく国立だけに使おうとしている。ひがんだ言い方をすると、そのようにしか思えない。

例えば私学助成、片方は2兆7000億円で、1兆5000億円ぐらいを税金で負担しているけれども、3000億円しか私学へ来ないと言われていました。もっと大きいのは、例えば、科学研究費の今年発表されたのを見ましても、トップが東大で、ずっと旧制帝大が並んでいて、10位か8位ぐらいに慶応大学がようやく顔を出して、確か新潟大学と同じなのです。もし、科学研究費が本当に公正に配布されていれば、どうしてそういうことが起こるでしょうか。なぜ、ある一地方国立大学の風下に私学の雄が立たなければならないのか。

今は科研というものはそのだけの研究能力があり、研究企画能力がある人に行っている。だから、国立に多くなると思うのです。あるいは、私学からは応募が少ない。だから科学研究費は私学にあまりいかないということを書部省が説明しているのですけれども、本当にそうかなというのは、私、これから調査したいと思っています。

つまり、私に言わせると、何となく既得権益というものがあまして、どうも配分はそういう前提で決まっているのではないかと。つまり、科学研究費というのは国の機関だけを助ける補助金ではないのです。これは国公私立、あらゆる機関が資格さえあれば、あるいはあらゆる研究者が資格さえあれば獲得できる研究費なのです。にもかかわらず、結果としてはほとんど国立大学が上位を占めている。これはおかしいわけで、そのメカニズムを究明したわけではございませんし、いろいろお教えいただきたいと思うのですが、例えば、そういう例を体験的に申し上げますと、国のお金は国の機関に回そうとしている。ほとんどそこへ集中しようとしているということは、私の30年近い国立機関における実感です。どうしてそれが少ないかということは、いろいろ議論があるところですし、これ以上ふれませんが。

そういう中で、日本の高等教育行政、あるいは高等教育施策というのは、どうもどこかで国私という、いわばできた設置者間の格差、差別というものによって今までずっとやってきた行政ではないかと思えます。ですから、もっと先走った考え方をしますと、国公私という設置者別というよりは、実力のある人や、実力のある学校が研究費を多く獲得するというように国公私でなく考えるという新しい発想が必要ではないかと思っていますが、これにつきましても、また今後の課題ですのでそのくらいにとどめたいと思います。

今、特に話題になっています国立大学の独立行政法人化という問題があります。これはこの間、文部大臣が説明されたところでは、この方針はこれから進むということとして、私もついこの間、ある国立大学に行きまして、教職員の方々に独立行政法人の話をするようにということで、いろいろ議論させていただきました。

結局、これも私に言わせてみれば、独立行政法人化するということは本当に何を意味しているのかということが、今のところ、どうもよくわからない。はっきりしないわけです。どうも、文部省の解釈を聞いてみますと、国立大学のままで法人格だけ与えようとしているのか、それとも学校法人に近い法人ということになるのであれば今までの設置者行政から離れた法人というように考えるのか、どうもはっきりしないのです。

私が本当の改革ということであれば、この法人という問題と、設置者行政とどのように関連付けて考えるかということが重要なポイントではないかというように思うわけです。

つまり、今までは国が設置者で国立大学がつくっていたのです。だから、国立大学は一種の広い意味での行政機関だから、あらゆる意味で国の財政権や行政権に服さなければならない。ただ、学問の自由等については憲法の保障等で慣行的に認めているけれども、法的性格としては国家の施設だったわけです。

ところが今度は独立した行政法人にするというわけですから、法人格を与えますということになりますと、解釈によっては学校法人にもっと近くなるという考え方になります。本当に文部省がそのように考えているかどうかは別にして。学校法人に近くなるのであれば、どうして私学は3000億円で、学校法人に近くなつたはずの国立大学は今までとほとんど同じような予算になるのかということが当然問題になるわけです。

だから、そのところはほとんど曖昧にしているわけです。それでも、例えば国立大学の教職員は国家公務員型独立行政法人職員になるそうです。そういう意味では国民の税金の負担という意味では何ら変わらないということになります。

なお、国家公務員型独立行政法人職員というのは行政法人職員になれば国家公務員の定数から外れる。12万5000人はそこから外れます。そうしますと、国家公務員は大いに節約しましたという政治目的に一応合うということになるわけです。

そこで、いろいろなことを申し上げて恐縮ですが、今日は大学経営人材の養成ということですので、その問題に入らせていただきたいと思っています。たまたま、非常に有名な、テレビ等によくお出になっている関西の国立大学のある教官と、ある私立大学の学長が話している対談を読みました。その学長さんも国立大学の有名教授だったわけです。今、ある私立大学の学長になら

れ、非常に経営に苦勞していらっしゃる。

どうも、その先生も初めて大学というものを経営者として考えなければならなくなったわけです。非常に悩んでいらっしゃる。そこで、国立大学の大学の将来についてあなたはどのように考えていますかという質問をされたのです。助教授は「私、今、自分のことで精いっぱいそんなことを考える余裕は全然ありません」というおっしゃったのです。その次の言葉が問題なのです。「そんなことを考える人は変な人じゃないでしょうか。つまり、大学の将来なんていうものは考えるなんて人は例外的な人じゃないか」とおっしゃっているのです。

そこで、なるほど、親方日の丸の国立大学に長くいらっしゃる方というのは、今、独立行政法人化ということで地盤がぐらぐらしているのに、そんなことを考える余地はない。そんなことを考える人は変な人じゃないかとおっしゃったのです。だから、さしづめ私のように大学問題をずっと悩んで考えてきた人は大変「変な人」に属するわけです。

しかし、その方は「自分のことだけで精いっぱいです」といっています。恐らく自分のことだけで精いっぱいですということは自分の研究や専門ということで精いっぱいですということだと思ふのです。それを一生懸命やっているのだから、大学のことなんか考える必要はない、あるいは考える余地がない、考える人は変な人だということです。

そうすると、自分のことで精いっぱいできるというのは何のお陰なのか。それは大学というものがあるお陰でしょう。大学というものは揺がないから自分のことで精いっぱいできる。つまり、教育、研究に専念できるということです。教育に専念されるかどうかわかりませんが、研究に専念。大体、国立大学の先生は教育ということを重視していらっしゃる人は私の体験でも少ないように思いますけれども、少なくとも研究に専念したい。それは非常に動きの変化の緩い、古きよき時代にはそういうことで通用していたかもしれないのですが、問題は、今のように変化の激しい大学がいろいろな面で問われている時代に、そういう方々ばかりでは大学は困ると僕は思うのです。

ただ、そういう方がいらっしゃるということは、それはそれで事実ですから、それは仕方がないのですけれども、問題は大学に関心がない。大学のことを考える余地もない。知識も持たない。そういう方々が教授会で最高意思決定権を握っているということです。だから、関心がないのなら、大学がどういう意思決定をしようが勝手だ。どうぞ、学長なり、学部長が決めて下さい。我々は研究に専念する。それならいいのです。

ところが、今、重要な意思決定を次から次へとしなければならぬときに、教授会にそういう議論、あるいは議題を乗せられると、エンドレスディスカッションが始まるわけです。恐らく、皆様方のいらっしゃる大学でも、この教授会の了承を得るのは大変だとか、コンセンサスを得るのは大変だということで、非常に重要な、早く意思決定しなければならない案件が随分流れたり、遅れたりしているのではないのでしょうか。

ましてや、現在は1年は昔の5年と言われますけれども、非常に早く変化されていくわけです。結局、今の時代というのは、ある意味でスピードが勝負みたいなどころがあるわけです。アイデアでも一番手が全部握って、二番手、三番手というのはほとんど意味を持たない。この間、東大

の月尾嘉男先生がテレビに出ておられて、その話をうかがって、私は素人でよくわかりませんが、そういうものかなと思ったのは、サンデープロジェクトで田原総一郎氏が月尾先生にIT（インフォメーションテクノロジー）で必ず日本はアメリカを追い抜く。だから、日本はこれからITで蘇ると言われるけれども、その先生はどう思われますかと問われましたところ、その先生は、いや、そんなこと絶対起こりませんと答えられました。田原氏はだって、日本という国は欧米がやったことをあとから追っかけていって、もっといいものをつくって、そして今まで繁栄してきたじゃないか。ITではちょっと遅れたけれども、どうにかなるのではないかととききますと、その先生がおっしゃるには、物をつくるという時代はそれでいいんだ。改良して、もっとよりよい物をつくっていく。つまり、キャッチアップの時代というのはそれでよかったです。ところが、情報の時代というのは一番手が出て二番手になると全然価値がなくなる。田原氏はそれでも日本は賢い人が多いし頑張るから縮められるのではないですかということ、月尾先生は、いや、だめです。なぜかということ、向こうも進むからです。あれだけ差ができると、とてもじゃないけれども日本はだめだと言うのです。

例えば、インターネットの普及度、学校などは日本よりずっと早くインターネットが全部通じたわけです。例えばそういう蓄積、そこに投ぜられている予算規模を総合していくと、とても日本は勝てない。ですから、あるいはもっといろいろな話があって、インターネットというのは英語でやる。ザ・フューチャー・オブ・イングリッシュという本があります。それによると、2050年ぐらいになると、ヒンズー語と中国語に英語が支配権を取られてしまうという予測を英米人がしているのです。

これをどうにかして、英語をもっと続かせたいというときに考え出した手が、インターネットで英語でなければ使えないという形で装置をインターネットでつくった。それは、しかも全部アメリカを経由するようにできていて、アメリカはとにかく、ほとんどの情報というのは全部アメリカで独占し、それを細に分析しながら必要なところへ流している。

だから日本でいろいろ大臣が行って、石油交渉等、いろいろなことをやっても、ほとんど手の内が見られていて、交渉がうまくいかない。向こうの一人勝ちになってしまう。

ヨーロッパではそれを察知して、これはけしからんということで、いろいろ抗議が出ているそうです。そういうことを書き下ろしてある。信じるか信じないかは別として、そのように、先を、つまり、情報という時代が二番手、三番手では意味がなくなってくるという時代が、もしそうだとすれば、これは大学における意思決定も早くしなければならぬ。早くと同時に適切にちゃんと情報や知識を持った人によってなされなければならない。自分は大学ということについて何の関心もない。そういうことをやる人は変な人だと。変な人だと思っている人たちが実は意思決定の本元を握っているということになりますと、これは困ったことだと思うのです。

そもそも大学というものに関心を持たなかったのは別に先生ばかりではなく、今まで一般的には非常に低い関心しかなかったと思うのです。それはなぜかということ、山本夏彦さんが書いておられて「なるほどな」と思いましたけれども、国民というのは食べるうちは政治なんかに関心を持たない。食べなくなって、これはヤバいということになって、初めて選挙に行ったり、文句言っ

たりするようになる。だから、大学は破綻を示すまでは大学問題に関心がない。国民の関心もわかない。ということは、そういう意味ではよくわかるわけです。こと教育の問題で大学問題が出てきてからそれを解決するということではもう遅いわけです。

例えば、カリキュラムを改定するといひまして、看板だけかっこいい名前にして、看板をかけたかえて、同じ先生であり、同じような教え方をして、同じような教科書を使っているのであれば、カリキュラム改革でも何でもないわけです。目先を変えるかもしれないけれども、本質的な改革にはならない。

本質的な改革をするためには、カリキュラムがどうななければならないか。それはどういうことを目的として、どういう人がどういう方法でその目的を達成するか。それをどのように評価し、どうフィードバックさせて、それを解決していくか。そういう一連のプロセスを経ないと、カリキュラムを改定するということがにならないわけです。

それには最低5年、10年かかるわけです。ですから、教育というのは急にガラガラボンと物が変わったりすることはできないわけです。ですから、問題が起きたから、今からやりましょう。

例えば、これだけ深刻に少子化という問題が出てきたのに政治では少子化問題懇談会というのが去年ぐらいに発足したわけです。少子化になってからそういうものが発足しても、これから10年、20年先というのはずっと少子化のままです。これ自体はないよりましかもしれないけれども、少子化という問題を解決するためにはもう間に合わないわけです。

実は少子化が起こる背景というのはいろいろなことを言われていますけれども、例えば1つは土地対策、土地政策、住宅政策や都市の問題を、ほとんど今の政党は解決してなかったということがああいう形になったのではないかと。

つまり、子供を産めないような社会的状況、あるいは土地が高く、家も入手できないような状況をずっと今まで解決しないで、そのツケというのがいろいろな形で出てきているわけです。そういう意味では、本当は少子化対策というのは20年前から発足しなければならなかったわけです。人口動態というのは少なくとも20年前からわかっていたわけですから、そのようなことが言えると思います。

したがって、私はこれからの大学にはどうしても1つは何でもコンセンサスを得なければ意思決定ができないという意味決定プロセスをそのままにしておいては、あらゆるほかの制度に大学は置いていかれるのではないかと非常に危惧しているわけです。

同時に、要するに素人さんが重大な意思決定に決定的な発言権を持つというのは困るのではないかと。いわば、今日、私はお配りしました資料にこういう図表がございます。実はこれは別にどうということはないのですが、別にアメリカ型がいいと申し上げるわけではなく、日本との対比で考えてみますと、割にわかりやすいのではないかと思います。

上のほうを見ていただきますと、大学、法人、理事会、学長、と書いてありますが、アメリカの大学の管理運営の方法というのは、まず、理事会というのがある意味で最終権限を持っているわけです。その理事会というのはボード・オブ・トラステーズと書いてありますが、これはほとんど考え方としては素人の集団なのです。

素人とは何かというと学外者です。なぜ学外者にするかということ、大学というものは社会の、あるいはコミュニティの意思を対したものでなければならないという思想が公立大学でも私立大学でも背後にあるからです。

まず素人が理事会を構成するわけです。その理事会は不動産を売ったり、学長を選挙したり、学長を首にしたり、いろいろな権限を持っています。

ところが、素人ですから、素人がやる一番重要な仕事というのは学長、プレジデントという大学経営の玄人に一切の権限を委任するわけです。ですから、素人は確かに学長を選ぶけれども、その学長に全部委任してしまう。そこで強力な執行部をつくるわけです。そうすると、学長は日本でいえば内閣総理大臣と同じように、自分のキャビネットを指名、任命するわけです。その中には副学長クラスが何人かいるわけです。

実は学長というのは会社でいえば社長になります。社長が自分の何々部長、学部長、副学長を選んでいくわけです。その場合に、理事会が一番上に立っているのですけれども、実はある意味で非常に重大な責任だけを負うのです。とにかく学長を選ぶ。それで、学長に自分の執行部を選ばせる。副学長の中で、必ず学長の次、二番手にプロボスト、まず、プレジデントがいて、ここにバイスプレジデントが何人かいるわけです。この中の第1席、総長は大抵プロボストという。これを総長と訳せばいい。プロボストは学長、あるいは教務担当副学長という。実はこの人が教授会を、あるいは教授、教学をまとめるわけです。

しかし、この系統はアドミニストレーション。力関係はどうなっているかということ、例えば人事、予算で選びます。それでも必ずここへ行くわけです。ここがサインしないと最終的には人事はできないわけです。なぜかということはお金がかかるわけですから。そういう意味ではここが総てを握るわけではないわけです。4の場合にはここが言わなければこっちもできない。こっちが理事会です。

そういう意味で、アメリカの場合、経営と教学というのは分離されているわけです。経営の素人はこっちより弱いわけです。しかし、教学に関しては、どうぞご自由にエンドレスディスカッションでも何でもやって下さい。しかし、金がかかることについては、こっちがチェックします。こっちがウンと言わなければできません。こういう格好になるわけです。

これを選ぶのが理事会です。この理事会というものがどういうものかについて、エピソードを申し上げますと、たまたま去年、私立大学協会の主催した調査旅行で、私も理事会の研究で一緒に出かけていったのですが、その中で、一番大事なものは、理事会がプレジデントを選ぶことです。プレジデントがもし失敗する、あるいは不適切な人がなった。その場合にはこれを首にすることも理事会の役割です。全面委任するわけですから。全面委任するということは、理事会はそれについて絶対責任を負わなければならない。

そこでもし、この総長が変な総長だったらどうするのですかと質問しましたら、この理事会は実は罰金を払わなければならない。これは訴訟されたからですけれども、理事1人百万ドルの罰金を払わなければならない。その百万ドルを払うというのは大変なことです。理事になったときに保険に入るそうです。理事というのは大変な名誉なのですけれども、お金を出す一方で、



例えば募金は真っ先にお金を出さなければならないし、いろいろ卒業生に働きかけたり、同窓会組織にも大いに働きかけ、いろいろなことをしなければならないわけです。ですから、ここに入っていていいことはあまりない。少なくとも金銭的には全く報われない。金銭的には出す一方で、ほとんどお金は払われない。しかも、執行委員、常務理事会になった人は月に1回は必ず会議を開かなければならない。ですから、理事になるということは大変なオブリゲーションを負うわけです。

どうして得にもならないことで、しかも、もし間違えると100万ドルの罰金を支払わされる。どこかの国では倒産しても退職金を悠々もらっているのんびりやっている頭取等、いっぱいいらっしゃいますけれども、こういうアメリカの厳しさを見ると、身震いするほど驚く話です。

結局、じゃあ、どうして理事なんかになるんだというと、何も得のないものにある貢献をするということ自体の持つ、或る意味では名誉、誇り。これがああいう理事会を構成している。

同じ理事会でも、日本の理事会はみんな学内者がなるわけです。米国では全く学外者です。そういうような仕掛けになっています。しかもこれがここの経営を任せている。

大統領みたいなものですから、そこで自分は失敗を起こさない限り、あるいは理事会に解職されない限り、この学長は任される。だから、任期がないので非常に長い人もいます。それから、次々と首になってしまう人もいます。

しかもここに入る人たち。ここは事務職というようになってしまう。英語ではクラークにあたる。次はここにあたる人たちというのは日本にいらっしゃらないことはないと思いますが、例えば常務理事等になっている方はいらっしゃると思います。ここのプロが、日本の場合、あまりいないのではないかと思います。実は、このプロの中には、今、アドミッションオフィサー、あるいはアベロップメント。これは関連事業、デベロップメントオフィスというのはどこの大学にも大抵あるのですが、要するに資金確保や募金をやったり、いろいろなところに投資したりして大学の財政を補強しましたり、マーケティング、あるいはインスティテューショナルリサーチ。いろいろこういうのがあるわけです。こういう人たちが実はプロフェッショナルです。

AO入試というのはいろいろはやっているように思いますけれども、日本との決定的な違いというのは、多分、AO入試というのは、ある意味ではプロでない方が日本の場合、おやりになっているのではないか。アメリカの場合にはアドミッションというのは外からスカウトしてきて、アドミッションオフィスの長というのは非常に高給でスカウトされる。あるいはお金集めというファンドレージングの会社がそのまま中に入る。だから、要するにプロの集団なのです。

何でもプロだからいいかどうかということは問題があります。日本の社会はそもそもそのように専門職やプロというよりは一般職でいろいろな経験を積んだ方がその都度その都度いろいろなところへ行かれるのがいいという考え方がずっと今までであったわけです。それはそれで日本的経営のいい面だと思うのです。しかし、こういう世の中になってきますと、一体、どっちが強いのか。どっちがいいのかということ、どうしてもいろいろ考えざるを得ないわけです。

例えば、募金運動1つやるにしても、あまり世間慣れしていない大学の教職員の方が知恵を絞ってやるよりはお金集めのプロと契約して、プロであるほうがお金が集まるということが当然ある

わけでした、そういう意味でアメリカの場合は餅は餅屋に任せようという思想が非常に貫徹されています。それはそれなりの欠点もあろうかと思いますが、日本の場合にはそういうところが非常に曖昧なのです。

例えば人事の採用の仕方を見ていると非常におもしろいのですが、例えば皆様方の学校で、会計課のどなたかがやめたとか何とかいって、多分、総務課やほかから会計課にいらして、つとめるのではないかと思います。

アメリカの場合はアカウント募集ということで、アカウント、つまり会計士の資格を持った人を公募するわけです。そこで、プロとして採用する。だから、中でグルグル回すということはありません。それは一種のプロフェッショナルリゼーションというように思うわけです。

時間が来たと思いますけれども、私の、特に大学経営人材の養成ということは今や焦眉の急だと思っています。

例えば、AO入試といっても、その大学に適合した学生をいかにして選ぶかということは非常に難しいことでして、今まで点数だけで決めていた方が急にアメリカ式のアドミッションオフィスに移るということで、すぐに機能するかどうかというのは問題だと思います。第1、いくらそのように選んでも教授会が認めないとだめでしょう。つまり、教授というのは学生の選抜というところまで、権限を持っているわけです。ところがアメリカの場合には教授会が入ってきた学生を大いに教育するという点については権限を持っていますけれども、選ぶことについてはアドミッションオフィサーに任せる。なぜなら、アドミッションオフィサーはその学生を選ぶプロです。だから、そのようにプロを使うわけです。これから、どうしても早い効率的な意思決定を妨げる。そういうときに、経営の全く素人である教授団がいつまでも意思決定権を持っているということは果たして大学経営にプラスになるのかマイナスになるのかということは非常に大きい問題だと思います。むしろ大学は教育研究の機関ですから、教育研究の責任者が発言権を持つということは大事なことです。しかし、わからないことまで発言権を持つ必要はないのではないかと。例えば、研究教育についてどんな発言権を持たせようとも、経営についてはわからないわけです。だから、そのように考えれば、今までの素人による大学経営というのはだんだん通用しなくなってきているのではないかと。そういうことを言うと教授会では、この間、国立大学に行きまして、そういうことを口走りましたが、大分お叱りを被りました。中には「そういえばそうだ」という教授もいらっしゃいましたが。

それから、6月30日に「グローバル時代の高等教育のあり方」という大学審の答申が出ました。まだ出たばかりです。あれは、ちょっと拝見しまして、かなり恐ろしいことが書いてあります。これからの大学にとって。これは、例えば、インターネットにかわる、つまり対面授業です。フェイスツーフェイスの授業とインターネットによる授業をほぼ同等とまではいかないけれども、それを大いに取り入れようじゃないか。それで、しかも外国のインターネットによる授業の単位を取れるようにしようじゃないか。あるいは日本からも発信したらいいじゃないかというようなことがいろいろ書いてあります。

これは何を意味するかというと、いよいよ大学間の国際競争の始まりだと思います。今まで、日本の大学は日本語という障壁によって、それだけではありませんけれども、大学間の国際競争というところから一歩隔離されたところで生きてこれたと思うのです。これはコメと同じで、一粒たりとも入れるな。だから数年前に政府はアメリカの大学日本校が入ってきたときにも見事にパスコントロールで潰したわけです。

しかし、インターネットというのはそういうことができるのでしょうか。どこでも飛び交ってくるわけです。インターネットでこれが入ってくるというのは相当早く入ってくる可能性がある。

つまり、インターネットはどれぐらい高等教育に影響を及ぼすかということは、まだ論争中なのですけれども、かなり大きいのではないかと考えています。もちろん、授業が全部インターネットになるということはありませんけれども、勝負はインターネットによってかわれるものかなり出てきた場合にもかかわらず授業料を払わせて時間、場所の制約があり、しかも高い。これから医療と教育費は高くなる一方なのです。そういう中でどれだけ払って大学に来てくれる人があるのか。だからよほどインターネット以上のことを対面授業でやらないと、あるいはインターネットでできないことをやらないと、授業そのもの、今までの大学教育の体系そのものが崩れる可能性もあるのではないかと予想されます。

もう1つは、大学審答申には書いてないので、そこに気が付いてないのはおかしいと思いますけれども、インターネットの発達というのはどういうことを意味するかというと、今、インターネットショッピングというのは若い人がさかんにやっていますね。これが、恐らく学校のショッピングに移ってくると思うのです。アメリカでもほとんどインターネットショッピングでやっているわけです。探すわけです。だから、ある応募を出すかどうかというときには情報をキャッチする。そのときに問題なのは、善し悪しがいっぱいあるのです。そこでランキングがどんどん入ってくるわけです。この大学のこの学部学科のクオリティは全米で第何位。例えばインターネットで外国の場合、例えばカリフォルニア大学は我が校はこれについては第何位です。ここをクリックして下さいというと、ウェブサイトにちゃんと出てきて、それが全米で第何位とか。例えばライブラリーの質は何位、あるいはこの点での質は何位ということまで出てくる。

これは学校にインターネットが全部敷かれるというのは2001年か2002年には日本でも完了するわけです。そうなってくるときに、若い人たちがインターネットショッピングをするように大学を選ぶようになる可能性があります。

そうしますと、そこでどのような学校チョイスの機能が働くようになるかということは予測できない。ただ、はっきりしていることは、日本人だからといって日本の大学だけではなくなるわけです。もっと広く外国の大学を見渡して値踏みして、じゃあどっちにしようかという話になるわけです。学費はいくらかかるか。そうすると、学費と比べると、別にアメリカに行ってもイギリスに行っても同じではないか。じゃあ、同じ大学に行くのならこっちへ行ったほうが良いという選択が働く可能性がある。

まだ、調査がないようですけれども、今、日本人学生が4万6000人ぐらいが毎年、アメリカの大学に行くのです。日本の大学が受け入れているのは5万6000人の留学生ですね。それに匹

敵するような数の日本人がアメリカの大学だけにそれだけいるわけです。どんな人たちかというのが非常に問題なのです。この人たちがそれほど優れた人でないのか、もちろん遊び半分の人もいろいろいるかもしれません。しかし、どういう人たちなのか。それからこれがもっと増えてくるのかどうか。

そうしますと学生募集、リクルーティングの面で国際競争が始まる可能性がある。そういうときに、それなりの知識を蓄え、それなりの戦略を考える大学系のプロがいなければ大学は大変困難なことになるかもしれません。

ドラッカーは21世紀中に、大学という箱ものがなくなるという予言をしています。そういう意味で、どうしても皆様のような熱心な方々に大学の専門職に今までのご経験や知識を生かした上で日本に合った専門職がどうしても必要であるというように思うわけです。

以前、私は工学院大学のトミコ先生に、ある私大団体の講演で会ったことがあります。その方が私立大学の理事長、学長の前で、あなた方、大学倒産というけれども、倒産なんておこがましい。なぜかという、倒産というのは立っているものが倒れるということを使う。もともと眠っている大学が倒れるはずがないじゃないか。まず、立たせないと倒れることはあり得ないとおっしゃいました。並入る偉い先生方が「やられた」と言って、何も反論ができなかった。14、5年前の話だっただと思います。そういうことを思い出す次第でございます。時間をオーバーしましたが、ありがとうございました。

【司会】喜多村先生、ありがとうございました。大変、大学経営人材を目指す我々としては重い課題を負ったなという感じがあるわけです。この研究会は前回、前々回も申し上げましたように、参加者の皆様と講師の方、あるいは参加者の皆様方同士の積極的な情報交換、あるいは意見交換によって成り立たせようということでございますので、今夜も活発にいろいろご意見をおっしゃっていただきたいと思っております。先生がおっしゃいましたことは、特に繰り返すはいたしません、いろいろな論点を出されたと思っておりますので、皆様、しっかりと聞いておられたと思っておりますので、どの点からでも結構です、どなたからでも問題提起、あるいはご質問でも結構です。

#### <フロア>

今日はいいお話をありがとうございました。先生におうかがいしたいことが2、3ございます。1つは事務職員が経営者としての人材を養成していくことが大きな問題かなというように私も受け止めたのですが、そこである方に聞いたのです。アメリカというのは基本的に人事異動しない。つまり、図書館ならずと図書館にいる。会計にいればずっと会計にいる。人事だったらずっと人事である。なぜ日本みたいに3年、5年でローテーションを組んで、あるいは会計に回ったり、人事に回ったり、学生生活に回ったりする。それがよくわからないと言われたことがあります。それが1つのアメリカ的な風土なのかなと思ったのです。多分、アメリカが会計の欠員が出れば外に公募するという意味は、そのような土壌があるからと思ったのです。

ただ、我々日本の大学にかかわる者というのは、多少そうではない部分があって、いろいろな部署を回っていくうちに、多面的、多角的に大学を見ていって、それで大学の経営者として将来的には育っていくのではないかという研究的な意味あいも込めた人事異動というものがどこの大学でも取り入れたり、取り入れようとしているのではないかと思うのです。

そのように、ある部分で対局にあると思うのですが、それを日本の風土に合わせて大学の経営者を目指すというような養成ということになっていった場合、先生としてはどのようにある点で折り合い、あるいは折衷をお考えなのかということをうかがいたいと思いました。

非常に大事なご質問だと思います。要するに、どこの国もそれなりの風土とそれに基づいた人事制度を持っているわけです。先ほどから申し上げていますように、アメリカというのはプロの社会です。プロの社会というのは、私は会計のプロである。そうすると一生会計にいるわけです。移るとしてもほかの会計へ移る。あるいはアドミッションのプロになるともっと自分を高く雇ってくれるところへ移るといようにして、機関を移っていくわけです。

おっしゃったように日本の場合は組織中で動かします。そのかわり外の組織へ移るといことはあまりないわけです。比較的中におられて、ある同一の大学の中でいろいろなことを覚えてもらう。それは当然、ある大学にそのまま定年までいてもらうということを考えれば、いろいろなことができる人材がいたほうがよろしい。将来的に、いろいろな意味で長い目で見れば、それがベイする。これは一種の、まさに日本的経営のやり方だと思います。和の経営からしても、処遇の面からしても、全部そのようになっています。移ったからといって特別高くなるわけでもない。全体として終身雇用年功序列で最後にやめるときに勘定が合う。そのかわり若い人はどんなに優秀でもまず安いところから始まる。こういうことだったと思います。

ですから、アメリカ式のをいきなりそういうものに応用できない。僕も全くそう思います。ただ、議論があるところですけども、そういう日本的経営というよさが問われている面も非常にある。だからプロフェッショナルに行くべきかということはもちろん問題です。そういうアメリカ化に反発する意見というのはいっぱいあります。最近出た本でも日本的経営というものをもっと見直さなければならぬ。という意味で今、混乱期にあると思います。

ただ、両方とも利害得失を持っているわけで、要するに、そういうことが逆にいうとプロフェッショナルになっても意味がない。あるいはそれだけの処遇も得られないから、そういう専門家を育てない。そういう方向に働いてきたと思います。ですから、確かにいろいろなことを知っているけれども、どこのプロだということは必ずしもはっきりしない。

今の時代というのは非常に流動的ですし、例えば、ある会社に長年いて、肩叩きやリストラされたけれども、その会社はいろいろ回ったけれども、どこでも自分のこれぞという技術や知識を持たない人は次の就職のときに非常に苦戦しているということがよく言われます。ですから、今のような転職や不況が大きいときには、やはり自分の身を守るというのは自分なりの専門を持つ

ていて、それで売れるぞというものを持たないと大変不安である。

したがって、日本的な、まんべんなくいろいろなところへ回すという人事方式自体にもいろいろな変化が起きているのではないかと思うのです。

これはアメリカだけということではなく、そういう相反する年功序列終身雇用の純日本的な方策と、そこへ一種のメリトクラティックな価値や処遇や、それを入れていこうというところ、今、変化が起きています。これをどうやってうまくミックスするかというのは難しい問題だと思います。僕はそう答えられませんけれども、そういう両方の考え方があっていいのではないかと。

確かに、あまりむりな専門化をすれば日本の風土に合わない、根付かないということもあるでしょう。

それではいつまでも日本的な今までのやり方でいいのか。例えば、年功序列終身雇用だって、あれは実は1940年ころから始まったので、戦前期のもっと前の日本というのはそうではなかったという議論もありますね。ですから、最初からあれが日本的特性で、それは絶対に変化できないものだというように考えるべきではないかと思えます。

そのようになっているので、極端に言えば先に入った人のほうがいつまでも上で、年をとらなければいつまでも処遇されない。こういうことがある意味では、日本の活力というのはディスカレッジしている面もいっぱいあるわけです。それが非常に難しい問題だと思いますけれども、大事な問題だと思います。

#### <フロア>

今日の話で一番関心があるのは、日本の学校の事務職員ということに一つのテーマが絞られていますけれども、もっと大きく言えば日本の今の状況とその中で大学の状況、そこには国立と私学という格好で具体的にありわけです。それが、非常に大風呂敷を広げるのですけれども、明治の学生以来の中では新しい転換期にいないか。その中の事務職員という見方をしないときちんととらえられないのではないかという感じを先生の話聞きながら感じてきたのです。

一番最初先生がマンモス大学で何で国公とこんなに差があるのかと言ったときに、それとを一つにするのは、かつての理事長が、大学の職員のことを雑軍と呼んだことがあるのです。それはプロと丸っきり正反対の言葉として使われているわけですがけれども、職員としてのプロではなく、あくまで、当時の言葉ではサーバント、要するに雑用をこなす人間。入試があればみんなで入試、失敗すればみんなでやっていく。だから、入試のとき。あるいは学校を設置するとき、徹夜はしょっちゅうだったわけです。間に合わなければ、とにかくやり上げるしかない。

そこでは計画性やプロの人間としての意識云々という問題ではなく、とにかく現実にある仕事をこなさなければならぬ。それが職員として負わされていた。それは、先ほどの先生の話と絡めば、日本が高度成長経済の中でひどい話だと思うのですけれども、定員の倍も水増しを取っておいて、教室に入らないぐらいウンと採っておくという教育

をやっていたわけです。そういう中で職員も、ある面で職員も同じような待遇にいたわけです。一方で、アメリカの話がされていますけれども、スクラップアンドビルドというのは昔から制度としてあるわけです。そこで鍛えられている。その中にいる職員も次々に自分がどうやって身売りするかということを最初から考えている人間と、そういう中でいきなり入ってきて、非常に落差があるわけです。日本の国の今の現状というのはそういう中で定員割れが最近でも非常にはっきりしていて、今まで経験したことがないようなことを外側から経験させられているということが実態だという感じがします。

そうすると、私、大学職員として30年近くになるのですけれども、非常に新鮮であると同時に非常にびっくりするわけです。20年ぐらい前だったら、こういう会があっても全然関心もなければ自分の問題になり得なかったような生活をしてきたのが、急にある面で下から火山の噴火ではないけれども、焚き付けられている。しかし、それは現実のことで。

今までのように、さっきの倒産の話ではないけれども、寝てたやつが倒れるわけがないという話が非常に象徴的な話でして、そこをどうするかということは多角的になおかつ今後自分を身売りする方向ではなく、あったことの中でどこに確信を持って、どこは直さなければならないという形をそれぞれの大学、それぞれの形の中で検証させる中でされていくということが非常に大事なのではないかと、今日の話の中でうかがったという感じがする。感想ですいません。

僕も感想を申し上げさせていただくと、大変な転換期に立っていると思います。21世紀というのは何が起きるかわからない世紀で、1つはさっきおっしゃったけれども、今まで大学経営というのは量の経営だったのではないか。つまり、学生募集でも数多く集めればいい。お金が足りなくなったら数多く集めたり、授業料を上げたり、校舎を大きくしたり。大衆化で学生がいっぱい来れば校舎を大きくすればそれで対応できる。

ところが、大衆化も少子化もそうですけれども、量の変化というのは必ず質の変化が伴うわけです。ですから、少子化になったときに大衆化には大衆化のいろいろマスプロ問題等、いろいろ起きますけれども、少子化になった場合、例えば子供のことを考えれば、なぜ子供が少なくなって、子供にお金かけられるようになって、親が手をかけられるようになって、学校のクラスの数も少なくなって、いいことのはずなのに何でいっぱい問題が起きるのか。

これは今までの、僕の感じは、1つの、一斉就学、一斉脱級、みんなが一斉に何歳で入って、一斉に6年経つと小学校を出て、また一斉に中学に入って、卒業すると一斉に就職するというパターンですね。ある意味で日本の終身雇用、年功序列的なパターンが通用しなくなったらしい。子供たちはそういうことについてどうも、抗議を申し立てているのではないかと思うのです。つまり、そういうもので私たちは抑えられないよということ。

つまり、1つを申し上げればお金が足りなくなれば、あるいはいっぱい学生が来れば校舎を建てて広くして、先生も多く雇って量的な対応すれば対応できると思っていた。そういう量的な対

応が実は大衆化に伴う質的な対応を遅らせたわけです。

つまり、数が多くなるということについてはカリキュラムを変えなければならない。先生の意識も変えなければならない。教え方も変えなければならない。資格の認定の仕方とも考えなければならない。入試も変わらなければならない。少子化になれば同じように質的な変化も起きなければならない。しかし、少子化が起きると、今度はどうやってかき集めるかという、また量的な対応になってくる。しかし、それでは問題が解決できないと思います。

非常に脅威に思いますのはインターネットやグローバルゼーションというすごい外圧がかかってきているわけです。これはあつと言う間に情報があちこちに飛んだり、とんでもないものがあるわけであり、例えばランキングだって、日本1国で済んでいたものが、インターネットに乗って世界中に行ってしまう。誰もそれを止めることができない。こういう変化というものが起きてくるときに、これは大変な変化を被っている。

大学というのは知識を生産する。これを研究と呼んでいる。知識を伝達する。これを我々は教育と呼んでいる。知識を応用する。これをサービスと呼んでいる。この3つを持っている社会制度です。研究だけをやっているのは研究所でありますけれども、この3つが一緒になって循環的にやっている機能を持っているところは大学しかない。だから、そういう意味では非常に強いシステムをもともと持っていると思います。

ただ怖いのは、これにかわる機能が出てきつつあるのではないか。例えば、なぜ学生から授業料を払ってもらって我々が食っていけるかという、学生が学校へ来て、そこで学費を払って、教室に座って、一定の時間に来なければ資格がもらえないからですね。それはそれでまだメリットがあると思っているからです。しかし、インターネットというのはこうした在り方をかなり突き崩すかもしれない。在宅でいいですよ。在勤でもいいですよ。世界の学位も取れますよ。事実、大学審議会の答申はそういうことを言っているわけです。かなりのパーセンテージの単位、互換も認めましょう。これは日本の大学にとってはベリーの来襲みたいなもので影響が大きいので、早くそれに対してどのような対策を取るかということは大事だと思います。そうすると、とにかく未曾有の変化というものが起きつつある。それに対して、量的な対応ではだめで、質的な対応をしなければならない。もう一言言わせていただきますと、よく我々、高等教育の危機といいますが、危機というのは、今までの現状を支えてきた価値観や体制がぐらぐらするという事です。つまり、今までの価値観では通用しなくなってくるのだと思います。まさに今、そういうことはグラグラ起りつつある。絶対に潰れないと言われて動かないと言われていた国立大学でも、独法化という嵐が来ているわけです。本気にやるのなら、文部省の今までの設置者行政というのは考え直さなければならなくなる。これは今までの設置者行政の体系を崩すことから、大変なことになるわけです。いずれにしても、そういう変化が起こる可能性がある時期に来ていると思います。

そのときに2つの対応があって、今までの価値観を守ろうとするか、それともこれから来るであろう未知の変化に対応しようとするかだろーと思います。恐らく危機というのはあぶないという危機と、チャンスという機会という言葉と両方くっ付いているわけで、あぶないと思う人は、



恐らく今までの基地を守ろうとする人にとっては非常に危険です。今まで関心を持つとうとしないというのは、そういうことが崩れると大変だから、それは非常に不愉快な話です。自分の存在を脅かされるわけですから。だから、それはなるべく見ないようにする。無関心を装うという面があると思います。

無関心を装って済むのならいいけれども、これは容赦なく来るわけです。国立大学の対応でも、なぜ今、あんなにおたおたしているかという、まさか独法化が大学まで来るとは思わないで、高をくくっていたのではないのでしょうか。しかし、実際に来てみると、これは大変だということがどうしても表に出るといように思います。

#### <フロア>

先生の言われたことの中で、アメリカの大学の日本校という話が出たと思うのです。私もよくわからないのですけれども、アメリカの大学の学部、大学院、学位はアメリカの学位であって日本の学位ではない。文部省の設置基準に何かに抵触するからだめなんだろうと思うのですけれども、それはどういうわけですかということを1つお聞きしたいです。

2つ目は、先ほど、科研費の話がされたと思うのですけれども、東大が非常に多いと。この間、関連する会議がありまして、話していたときに言われたのは、結局、代表者になっている人は東大の教授が多い。あくまで代表者になる人が多いのであって、必ずしも大学間の差別ではない。私学については申請件数が少ない。採択率で見るとあまり差がないということだったと思うのです。それはデータをもう1回見直す必要がありますけれども、そういうことが原因ではないか。だから、必ずしも国公立に差があるということではなく、データのな問題である。それがかなりを占めている。

もう1つはプロの話です。大学（筑波大学）の教員としては、いろいろな各種の入試があります。学部でも前期、後期、センター、推薦、大学院修士課程、博士課程が年に2回ずつある。試験問題は英語でつくる、日本語でつくる。年から年中試験をやっている。そういう業務がもし職員のプロの人にやっていただくのは非常にいいのです。むしろ、それはやっていただきたいのです。ところが現実には教員サイドにその仕事が全部来るのです。だから、日本の大学の教員というのはアメリカに比べると、そういう業務がものすごく多いのです。結局、何が原因かという、恐らく教育投資が非常に少ない。人手が少ないから教員まで動員しないと大学の入試業務が片付かない。職員の人だけでは足りないだろうというように考えているのですけれども、その辺、ご意見がございましたらお願いします。よろしくお願いします。

まず1番に、アメリカの大学日本校がなぜという点について。文部省の考え方は、アメリカ大学日本校というのは大学設置基準に従ってつくっていない。つくられていないものは日本では大学とは見なさない。従って、アメリカ大学、日本校という名前が付いているのです。例えば、テ

ンプル大学とは言わせない。テンブル大学日本校としか言わせない。扱いは各種学校になる。だから、テンブル大学日本校を出ても、テンブル大学の日本で通用する学位は取れないということになる。アメリカでは取れるかもしれませんがけれども。そうすると、日本企業というのは、日本の大学の学位、資格を取らなければ大卒と見なさないということですから、日本人学生にとってはメリットがないのです。少なくともそういう意味では。

これは設置審に出さないでできている大学です。設置審にお出しなさい。設置審で通ればいいですよということは言います、文部省は。それは拒否できませんから。しかし、もともと通ってないのだから、それは日本の大学として認めることはできない。アメリカにしてみれば、テンブル大学ならテンブル大学、あるいはミネソタ大学は自分のプログラムとして海外に進出しようとしているだけです。それがなぜ日本で認めないのか。つまり、同じ大学なのにどうして日本では認めないのですかということ。ですから、向こうとしては、わざわざ、あのやかましい設置審を通して全然違う性格の日本国大学風のテンブル大学をつくる気はない。つくる気はないというより、そんなことはほとんど不可能ではないでしょうか。

ですから、私に言わせれば文部省は最初からそれを認める気はなかった。潰す気だったということは日本の大学をある意味で守ろうとした。外からの米は一粒たりとも入れないという思想と同じだと思います。

それから、科研の件ですが、今、先生おっしゃったのは文部省の人が決まって言う説明なのです。今、私は早稲田に行っていますけれども、私学の人是非常に多くの方が科研というのは通らないものと信じ込んでいるのです。あれは国の金なのだから、国にしか行かないのだ。どうせ我々が出してもだめなんだ。だから、最初から出さないのです。つまり、学内でうまく研究費（学内科研のようなもの）が取れなかった人や、よほど熱心な人しか出さない。例えば東海大学の有名な国際的な学者は二十数回、科研費を申請して、二十何回目によく1回だったということです。どう考えても、これだけのクオリティのものが通らないということは、申請書を読んでないとか思えない。事実かどうかは別として、その先生は未だにそういうことをおっしゃっています。それは科学朝日に大論文が載っています。そのことについて、もともとディスカレッジするようにできているのではないか。ですから、常識で考えて、全国民が取れる科学研究費がなぜ毎年毎年東大がトップで旧制帝大がほとんど占めてという、そういう構造自体おかしいじゃないか。

つまり、慶応大学がようやく十何位ですよ。これはどう見ても、実力からいってもおかしい。それは最初から私学の多くの人はずっと通らない。だから、アプライしないということもあります。実際にしても、これまだデータがないから確認できません。僕はいずれ調べようと思っていますけれども、そういうことがあるかと思っています。

入試について、教員まで動員するというのは、手不足だからじゃないか。だから教員まで動員されているというようにお考えですが、教授会が入試はもう事務職員に任せますよ。そうおっしゃればいいのです。そういう決定をされれば、教授会があらゆる権限を持っているのですから。

僕はむしろ難さないと思います。学生を選ぶという権限ですね。これは教官のものだと。ある意味では事務官などに任せられない。だから、OA入試は私学が多いですね。国立では、僕の今

までの経験では厄介だ、めんどくさいと思ってらっしゃいますけれども、出題し、それで自分の学生を選ぶというのは一種の大学の学問の自由なのです、自治なのです。だから、そういう性格が非常に強いのではないかと私は考えております。

#### <フロア>

少し解説しますと、議論の対象となっている筑波大学は新構想大学ですので、教授会の機能はかなり分断されているわけです。これは25年前当時の大学紛争の結果、いろいろな欠陥があると、当時、思われていたものを1つ1つ潰していこうということで、全学自治という考え方が取り入れられたので、筑波大学の場合、教授会といえるものは、要するに全学にしかないわけです。ですから、それぞれの各教員組織には、若干機能が弱まった形の教授会しかないというのが筑波大学ですから、その中から見てみると、確かに職員組織がかなり強力であり、職員組織からいろいろ言われたら抵抗できないという雰囲気はあります。それは確かです。ただ、職員組織が果たしてプロフェッショナルかどうかという点、非常に疑問です。ほかの国立大学とやや違うものがあるかと思いません。私から見ても。

#### <フロア>

本日はありがとうございました。先ほど理事会や、学長というのはアメリカ型のお話をされていたのですけれども、私はコンサルティング会社で働いているもので、アメリカ型の取締役会のスタイルをお聞きしていて感じたのです。理事会としての取締役会があって、学長がCOEとして一切仕切って、その下に実際の仕事をするCOOみたいな形での教務の担当の副学長がいる。そうなったときに、アメリカ型であれば理事会が責任を負ってCOEを選ぶという形であると思うのですけれども、日本のほうを考えると、教授会って何なんだろうと考えたときに、サラリーマン重役会の集合体なのではないかと思ったのです。下から上がってきて、身分としては職員に毛が生えた程度なのに妙に責任がある。責任がある割には仕事はしてらっしゃるのでしょうけれども、そこまで責任を負っているわけでもない。でも、責任は持っているという状態になったときに、1つ原因としてあるのが学問の自由、日本の場合では学問の自由というのが教員の自治になっているのかなという気がします。日本の取締役会改革、最近ですと、商法では代表取締役が一切仕切ることになっているので、代表取締役が何かを考えれば、例えばソニーのように取締役改革というのが数名ないし1人のリーダーシップによって可能なのですけれども、実際、日本で例えばアメリカ型の大学の経営スタイルに変えていくときに、学問の自由というのはすごいネックになってくると思います。教員自治としての学問の自由はすごいネックになってくるのかなと思ったのですけれども、そこでお聞きしたいと思ったのは、その学問の自由ないし、教員自治というものは今後、どのように変わっていくと考えられています。それとも、それを今、何らかの形で縛る術という

のはあるとお考えですか。

非常に難しい問題ですけれども、1つは学問の自由というのは教員の自由と学生の自由があるわけです。研究の自由と学習の自由と言われるように。要するに、教員の自由というのは、例えば授業で自分の自由な授業を組み立てることができる。

中には、先ほどから問題になっていますが、学生を選ぶことができる。あるいは発表の授業。学問の自由を制度化した。それが大学自治である。大学には他から侵されない自治権を持つという考え方です。それがバリ大学やポロニアの大学ができたときに、大学が自ら獲得していった権限、権利といますか。じゃあ、教官とは何だというと、学部教授会だと。教授会の自治とは何か、学部の自治だということになってきているわけです。だから、日本は大学自治というけれども、学部自治はあるけれども、大学全体の自治はないのではないかと前から言われているわけです。

いずれにしても、そのような形で今、日本では教官が、少なくともこれまではヘゲモニーを握っていた時代だと思います。

実は、デビッド・リースマンが1968年にアカデミック・レボリューションという本を書いたのです。アカデミックスがパワーを持つ時代と書いてあるのです。20年後、1980年にオン・ハイエデュケーションという本を書きました。それはスチューデントコンシューマリズムの時代という副題を持つ本を書いたのです。

それはどういうことかということ、教授会の権限がだんだん学生の権限に移っていく。つまり、大学を支配するのが教授団ではなく、学生のほうに移っていく。なぜ移っていくかということ、学生の意向を無視しては大学は運営できなくなる時代が必ず来る。例えば、少子化はその1つの現象であるという形で、実はそういう議論がずっと起きているわけです。

昔の話になりますが、ポロニアの大学というのは学生がつくった大学なのです。学生が自分で自治権を持って市当局とやり合って、下宿料を安くしないと俺たちはどこかへ行っちゃうぞ。だから、それは認めろ、裁判権を認めろ。あるいは教師に対して変な授業をしたら、すぐに首にするぞとか、時間をちょっとでも長引いたら金を払わないとか、遅れてきたら払わないとか、いろいろなことをやったわけです。その学生自治の源流というのが1つあるわけです。ポロニアの大学は「学生の大学」と言われている。

もう1つはバリ大学です。これは教師の自治なのです。教師は学生に対向するために、暴れると学位をやらないぞと。学位授与権で脅かしたわけです。だから、バリ大学というのは「教師の大学」と言われています。これがだんだん今の学部自治につながっていくわけです。そういう両方の系統があります。アメリカは恐らくそれが今、教授が強かった時期から、だんだん学生のほうが強くなる。

最後の質問ですけれども、これからどうなるのか。大学自治、つまり教員の自治がネックになるのではないかとということをおっしゃった。これは非常に鋭い指摘ですが、これがアメリカでは大分崩れてきて、日本でも大分崩れてきていると思います。その1つの例だけを言いますと、

授業評価ですね。あんなものをやるということは20年前なら袋叩きですよ。それが今、ほとんどの大学が、やらない大学のほうが気が引けるぐらい多くの大学で一応はやるようになったのです。

教師というのはやはり偉い人なのです。教えを授ける。だから教授というのです。その教えられる者に自分を採点させるとは何事かというのが今までの考え方です。日本の大学のほとんどがそうでした。

学生の授業評価とって、広島大学のころに紹介などとすると、コテンパンに批判されまして、お前、外国と日本は違うんだと。でも、日本だってそうになってきています。それはスチューデントコンシューマリズムが強くなってきた。それを無視すると大学は生きていけなくなってきたわけです。現に今、学生が集まらなくて困っていて、Fランク大学とか何とかがどんどん出てきている。

これはそういうものが1つの契機になって変わる。事実、教員の自由、自治権というものが大分侵害されている。独立行政法人化の問題でも、国立大学の先生方は反対の方が多かったと思います。しかし、反対運動が起こるわけではなく、起こっていても、ほとんど力にならない。あるいは国民の世論をあまり支持しないというか、無関心というか、そういう状況になって押し切られています。インターネットが入ってきたり、ランキングが入ってきたり、学生の授業に対する、つまり授業料を払わなくなってきたら大変なことになるわけですから、将来、大学教授というのはかなり住みにくい時代になると思います。

#### <フロア>

大学の意思決定のところでは先生に1点おうかがいしたいのですが、先ほどの先生のお話の中で、アメリカの大学では社会の意思と対比しているということで、素人の方が理事会を構成し、総長を任命する、全権委任するというご説明がありました。

一方で、私のところを見ますと、総長は選挙です。理事につきましても学内の教職員の選挙。学外理事については評議員会で選挙するということになっておりまして、これは学内の教職員の意思を尊重し、民主的に運営するという趣旨だというように理解しています。非常に大事なことだと思っているのですけれども、先ほど来のお話の中で、今の時代で意思決定を早くしないと何事もできないということで、確かにそのとおりだと思います。私の大学でも3年に1回の選挙でやっているわけですが、民主的にやるということと、意思決定を早くやるということで、ぶつかるケースが非常にあるわけですね。つまり、大学全体の構成員の意思を尊重すると意思決定はなかなか難しいということになるわけですね。今後、大学も、私のところだけではなく、あると思うのですが、どのような形が一番望ましいと先生はお考えか、その点だけおうかがいしたいと思います。

核心に迫った一番重要なところなのですが、1つは動きがございまして、ご承知かと思いますが、教公務員特例法とか、国立学校設置法。国立大学については改正されまして、意思決

定については学長、学部長の役割をもっとはっきりさせる。学部教授会に対しては、全学の意味に反映させるのではなく、その学部の教学、しかも教学に絞った意思決定をすべきだという意思の整理が行われたわけです。これは大学管理法というずっと前からの宿題の解答かどうかわかりませんが、ある結果だというように思っています。

つまり、国立大学でもそういうことをせざるを得なくなってきた。国立大学については文部省がそのように決めてしまえばそれでできるわけです。それが本当にいいかどうかは別として、少なくともそこでは、先生がおっしゃった公立化と民主化。その中での1つの整理が行われている。

実はJ B ロンヘファリンという人がいまして『大学改革のダイナミックス』という本を書いた人ですが、その人が大学改革をずっと、歴史から、現状からずっと分析したその結論として、大学はコンセンサスに基づく意思決定をしている限りは自己改革は不可能であるということ、いろいろな角度から検証しているわけです。

私が大学に一番心配しているのは、そういう意思決定の部分は、さっきからの繰り返しになりますけれども、どうしても時間がかかる。時間がかかってもいいのですけれども、むしろ結論がなかなか出ないという形でエンドレスディスカッションになる。このような変化の激しい時代にどんどん乗り遅れていく。

こういう問題をもっと敏感に解決しなければならないのは私立大学です。国立大学みたいにのんびりしたことを言っていられないわけですから。例えば学部、学科の創設が少しでも遅ければ、1年早くできたところのほうが学生を集めてしまうわけです。1度できた学部、学科を直すというのは大変なことでして、あるいは廃止するなんてことは容易にできることではない。しかも、それについての意思決定をするのものすごい時間がかかる。

下手すると、新しい学部ができたところに、そんな需要がなくなってしまうという可能性もある。何しろ設置審に出して、2、3年ぐずぐず言われて、ようやくできました。学生募集しますと。そのときはそんな科目はもうありませんということになりかねない。これは大学の本当の弱み、アキレス腱です。

だから、アメリカのこれを紹介したのは、これがいいかどうかは別として、アメリカではこのような1つのアメリカ的スタイルを取っている。これは大統領制や、株式会社制に似ておりまして、大学というのはそういうようにある意味で意思決定も考えているということであらわしていると思います。そういうものが前提となっているから、これで動くようにできていると思います。

日本の場合にはあまりにも教授会自治によるコンセンサス主義が効率化よりもはるかに重んじられる。そのことが非効率的な意思決定というものを蔓延させているのではないかと。

必ずしも、その両方の原理が全く対立するものとは思わないで、何かうまいハーモニーができる可能性があると思いますが、これの会議につきましてはまた勉強が十分ではございませんので、いろいろな諸外国の例等を考えましてこれから勉強していきたいと思っています。

最後に1つお願いしたいことがあるのです。これはお配りしましたね。私学高等研究所は私1人しかいないのですけれども、いろいろな方に助けていただいて研究をしていきたいと思ってお

りますが、皆様の、こういうことを研究すべきだとか、こういう点をもっとやるべきである。そういうご意見をいただければ非常にありがたいと思います。どのくらいできるかわかりませんが、そういうことを考慮していきたいと思っています。

それから、方針として一言だけ我が研究所のことを申し上げますと、現実にはあまりかわりがないといいますが、学術的研究というのは学会や大学等、いろいろおありになるわけですから、そういうところにお任せして、我々はできるだけ現実の私学の経営や教育研究にできるだけ密着した研究もしたいし、あるいは考え方、あるいは文部省でいろいろ大学審議会等の答申が出ますと、それについての意見、そういうことを考えたいと思っています。

そういうことで、ぜひこういう課題がある。ここにいくつか書いてございますけれども、こういう中で、これは大いにやれとか、これ以外のものがあるということをぜひお教えいただければと思います。

【司会】ありがとうございます。それでは時間がまいりましたので、喜多村先生のお話はこれで終わりたいと思います。喜多村先生、どうもありがとうございました。それから例によって、皆様方はぜひ積極的にレポートをご提出願いたいと思います。レポートの提出先は最初にご案内しておりますように、私のメールアドレスです。私のメールアドレスは初回、その前のプレ研究会のときに配りました資料の中に入っております。喜多村先生にお願いですが、寄せられましたレポートをできるだけ先生の方にお伝え申し上げたいと思いますので、何かコメントがあればぜひよろしくお願いします。ではこれで今日は閉会いたします。次回は来週の木曜日、早稲田大学の村上さんからのお話です。よろしくお願いします。