

大学経営人材の養成をめざして

孫福 弘（慶應義塾大学）

山本先生から、「事前にレポートを課しても結構です」という話がありましたので、レポートの提出をお願いしました。読ませていただきましたが、Eメールでいただいていますから、後ほど私の印象をつけてリターンメールでお返ししたいと思っています。21日までの締め切り期間内に出していただいた方が13名。その後、今日までに出していただいた方が7名、あわせて20名です。出していただいた20名の方々には、そのご努力に対して敬意を表します。期限内に出された13名の方々については、今日の話の中で何名かのレポートを使わせていただいて、ご本人からもお話を聞きながら講義を進めていければと思っています。

できるだけビジュアルにやりたいので、プロジェクターを使ってやります。まず最初の画面をご覧ください。この辺はこれまでの講師のお話の中でも出てきたことだと思います。それからレポートでも、こういうことをテーマにしているので、ざっと触れていくだけにします。

大学を取り巻く環境がどういう状況になっているのか。それを危機ととらえる見方が圧倒的に多いわけですが、競争というとらえ方をすれば、みんなにとって危機なわけですから、アイディアとか実行力を発揮できる組織にとっては、逆に機会になる。変化が機会（チャンス）になるということが言えます。

個別に見ていくと、まず「少子化」。これはレポートのテーマにもしました。それから「長寿・高齢社会」、「生涯学習社会」。それらと重複しますが「高学習歴社会」。それは同時に「高学歴社会」とも重なります。高学習歴と高学歴との違いですが、学士とか修士とか博士という学位（ディグリー）をもって学歴と言われ、その高いのが高学歴。高学習歴というのは、必ずしも学習の結果が、ディグリーとかディプロマとか、そういうもので証明できるものではない。独学であっても、高度な学習を積み重ねるとか深い学習が行われる場合、それは高学習歴になります。その意味では、高学習歴という言葉は、むしろポジティブな意味で私は使いたい。ただ、高学歴が悪いということではなくて、高学習歴の結果として出てきた高学歴は大変望ましいことだと思いますから、その意味で両方使っています。それから「国際化」、これは当然です。レポートでは地球社会化と言い換えました。グローバルソサイエティとかグローバルシティズンとかいう言い方をします。そして「規制緩和」。国立大学の独立行政法人化が盛んに言われています。それ以外にも、設置基準の大綱化が今から9年前に制度化されました。国立だけではなくて私学も含めて、大学を取り巻く環境は規制緩和の連続であるということです。それから「IT革命」。非常に大きな衝撃力を持っています。「私学の経営危機」。少子化とか規制緩和にも関係しますし、国立大学の独立行政法人化にも関係してきます。経営危機が非常にクローズアップされています。

そういうふうに、大学を取り巻く危機ということが言われますが、危機はチャンスでもある。

実は外に危機があるのではなくて、むしろ大学の中に本当の危機があるのではないか。たとえば
どういふことかという、学内のあらゆる制度が硬直化、官僚化するという傾向にある。それか
ら旧態依然とした教育のあり方。顧客としての学生を見下す運営。教育・研究のマネジメントが
不在、あるいはあっても弱体である。教授会の自治あるいは教員自治—私は教員自治という言い
方をよくしていますが、仲良しギルド。中世のヨーロッパで生まれた大学の原型、初期の大学は、
ギルドが構成されて、それが大学の運営の実体だったと言われます。アルプス以北のヨーロッパ
—パリ大学に代表されますが、その形態は、教える側のギルドが実体である。アルプス以南の
ポーニャなどに代表されるような南欧の大学の場合は、教わる者のギルドが成立しました。学
生によるギルドと言いましょか。それは非常に面白いと思って、実はそこに注目しています。
現代の日本の大学は教える者のギルドである。お互いに仲間の権益を守りあうのがギルドの本質
です。その意味で、ギルドは今の大学でも脈々として生きていて、教授会とか教員の自治は、お
互いに傷つけあうとか斬りあうということを普通はやらない。お互いに傷をなめあうというか、
守りあう。その結果、現状維持になる。

それからイメージ投票で選ばれる素人経営者。学長にしても、私学の場合だと学園長とか総長
あるいは理事長にしても、多くの、特に歴史の古い大学の場合は、学内の投票で選ばれる。しか
も教授会、教員を中心とした学内の投票で選ぶ。その場合、経営者としての能力はほとんど評価
されず、むしろイメージ投票で決まる。ですから全くの素人として経営ポストに登場してくる。

管理運営の制度的無責任体制。大学の管理運営そのものが制度的に無責任体制であると思いま
す。管理運営をやっている人たち一人一人が、無責任な人がやっているわけではない。個人とし
て見れば誠心誠意やっている人もいるし、能力のある人もいる。それなりに責任をとるつもりで
やっている人が多いとは思いますが、制度として考えると、制度的には無責任体制だと言いたい。
まだこれ以外にもたくさんあると思いますが、真の危機は、大学の外の少子化とか何とかではな
くて、むしろ大学の中にあるということを知りたいのです。

では大学を再生するための要件とは何だろうか。一つは、トップの経営感覚とリーダーシップ。
経営者としての経営感覚を持ったトップがリーダーシップを発揮するということが、大学再生の
ための基本的な条件の一つである。それから教員が変革しようという意思を持つこと。トップが
どんなに有能でリーダーシップを発揮しても、教員自体が変革の意思を持たない限り、大学は再
生されないということです。同時に職員がプロフェッショナル化されるということが、基本的な
条件だと思います。

これまでの大学には、プロとしての職員は存在しなかったと言っていいと思います。職員の力
が大学の再生のために生かされない。あるいは生かさそうとしても、生かせるだけの力を持った職
員がいないというのが現状だと思います。その意味で、大学再生のための力にならなかった。そ
れを大学再生のための力にしなければいけない。大学の構成メンバーの数から見ても、多分、職
員と教員は、4対6とかいう、結構大きなウェイトを職員が占めている。この人たちが、大学再
生のためのキーパーソンというかキーグループになっていないという状態では、非常に大きなロ
スがあります。そして教員と職員が分断されていてコミュニケーションがないという状態では、

大学の再生はおぼつかない。教員と職員の垣根を越えたコラボレーションというか、むしろ融合というふうなことまでも視野に入れた教育体制、共同作業がなければ、大学の再生はおぼつかない。このように思っています。

大学の将来に向けての変化、あるいは進化をどういうふうを考えるか。人それぞれの考え方があって、将来の予測は「当たるも八卦、当たらぬも八卦」でありまは正確なことは言えません。学問の世界であれば、大体誰も言わない。私は学者ではありませんから、自分の予測はします。大胆不敵というか、無謀な予測をやります。5つあげました。

第1、「学問枠組の再編成」。大学における学問の枠組—これまでの19世紀から20世紀にかけての学問のあり方自体が、21世紀に確実に枠組再編成される。これについていろいろ詳しいことを話すと、多分1時間くらいの話になってしまいます。今日は大学の経営の問題ですから踏み込みません。

2番目が「大学の社会化」。19世紀から20世紀の大学を考えると、学問の府とか、社会を距離を置いて客観的に見るとか、真理の探究だとかいうかたちで、大学が社会に接近しすぎるということへのアレルギーが非常に強かった。学問分野によっては、研究のテーマとかアプローチの仕方でそういう危険もあるのだけれども、ただあまりに極端に行きすぎていて、大学の社会的な効用というか、それが生かされていないという面がある。いろいろな意味で、これからの時代は、大学の社会化がもっと進展していく時代だろうと思います。社会人の学生を受け入れるという意味での、教育面での大学の社会化もあるでしょう。研究面でも、これまでは社会から孤立して研究していた大学が、むしろ社会と一体となって、産学の連携とか産学共同とかよく言われますが、そういうことも含めた大学の社会化。あるいは大学の組織そのものが、シンクタンク的な役割で、政府とか社会に対していろいろな提言をしていくとか、いろいろな問題解決の提案をしていく。そういうことも当然出てくるわけです。そういう意味も含めた、大きな意味での大学の社会化が進んでいくだろうということです。

3番目が、教育のあり方というか、教育のコンセプト自体が革新されていくだろうと言いたい。これは後から触れます。それから4番目が、「研究スタイルとか研究方法の進化」。変化と言ってもいいかもしれません。従来型の研究スタイルと変わってくるということです。これも後ほど出てきます。最後に、「運営コンセプトの刷新」。大学の運営のあり方そのものが、これまでのようなやり方ではだめだということで、これも刷新されていくだろう。希望的観測と言われればそうかもしれませんが、未来予測は、人間の希望が半分以上そこに込められるわけです。ネガティブな、ベシミスティックな未来予測をやらうと思えばやれますが、それはしたくない。そういうことで、こういう予測をしました。

先ほどあげた5つのうちの1つ、すなわち教育のコンセプトの刷新、改革です。「教育から発育へ」という書き方をしています。そして小さく「教育から学習へ」と書いています。基本的には同じです。縦軸、横軸の座標軸があります。横軸は教育の場、空間、スペースあるいは教育の舞台と言っていいかもしれません。左側は、教室が基本的に教育の現場だという考え方。それに対して右側は、教育の舞台は、むしろキャンパスとか街であって、教室から出ていくという考

え方です。縦軸は、教育の主役は誰かということです。下の方は、教育の主役は教師で、学生はどちらかというとならぬ役です。それに対して、上の方は学生が主役になります。

こういう座標軸を考えてみると、従来型の日本の伝統的な教育は、大学教育も、高校までの教育も含めてですが、教師が主役で教室で行われるものだという固定観念があります。したがって教育は、教師が知識を学生・生徒に対して教え込む、知識伝授型。ヒヨコが口を開けて待っているところへ、親鳥がエサを与えるように教師が知識を与える。飲み込み型という教育です。それに対して、教育コンセプトが新しく変わることを期待するわけですが、そのあり方は、教育の主役は学生である。教える人が主役ではなくて、学ぶ人が主役である。この発想の転換を言っています。学ぶ側、学生が主役になるとすれば、学ぶ場は、もちろん教室で学ぶこともありますが、教室だけではない。むしろ学生が主体的に学ぶとすれば、教室を出た後、あらゆる学びができるような空間をどうやってキャンパスの中に我々が作りあげていくのかが問われる。同時に街の中で、実際の生活を通じて学んでいく。

たとえば具体例で言うと、インターンシップなどはまさに街で学ぶということでしょうし、キャンパスを出て学ぶということでしょう。ボランティアみたいな活動もそういうことでしょう。体系的に学ぶという構造をきちんとつくった中でそれを位置づければ、そういうことになるわけです。それからキャンパスでも、従来、日本の教育では図書館が大学の心臓だと言われているけれども、実際にはどのくらい学生の学習と関係づけられて密接な存在になっているのかというと、非常に疑わしい。けれどもアメリカなどの場合は、学習図書がきちんと指定され、事前に読んできて初めてその授業がわかるとか、そういうふうになっている。学生の学習行為そのものにできるだけ密着するかたちでライブラリーが存在する。あるいはライブラリアンが存在する。図書館一つをとらえてみても、知識伝授型と創造性開発型という新しいコンセプトでは、図書館のあり方そのものが全く違ってくると言えます。こういう発想の転換が起こるだろうと、希望的観測かもしれないけれども私は思っています。それが「教育から学習へ」というコンセプトの変化です。

「教育から発育へ」と書いたのは、明治の初め、「エデュケーション」を日本語に翻訳したとき、「教育」という言葉をあてた。確か論語か何かにある、もともと中国の言葉をあてました。ところが福沢諭吉は明治21年に書いた「教育文化論」という論文で、「教育という訳し方をしたのが間違いだっただのではないか」と言っています。教育とは、知識を教え込むというか、教えて育てるという考え方です。これが日本の伝統的な教育のスタイルになってしまった。福沢は、「むしろ教育より発育と訳した方がよかった」と明治21年に言っている。「発育」とは、自分の中の可能性とか資質を伸ばしていくというイメージです。そのイメージの方がエデュケーションという言葉の日本語訳としては正しかったというふうな言い方をしています。これは非常に重要なポイントだと私は思います。

では、大学の目的だと言われる教育に関して、職員はどんな役割を果たすのか。従来型すなわち知識伝授型の教育を考えたときには、教室で先生が学生に対して教える。しかも、その主役は先生である。だから先生が、自分がいいと思う教育を学生に対してする。職員が関わるとしたら、教育支援ということで、教育の環境をよくするためのサポートという周辺的な役割となります。

それに対して新しい教育—「教育から学習へ」と言いましたが、学習が中心になるという考え方をします。「大学の目的は何か」と大学関係者 100 人に聞くと、100 人が「教育と研究だ」と言います。研究はいいのですが、私は大学の目的は教育ではないと思います。100 人の中に私が入っていたら、1 人だけ「教育ではない」、あとの 99 人は「教育は大学の目的だ」と言うでしょう。大学の目的は学生の学習だと私は思います。学生が 4 年間でいかに学習して、その学習効果をあげるか、成果をあげるかというのが、大学の目的です。教育はそのための手段なのです。ですから学生の学習を促し、サポートして、学習の成果があがるためのさまざまな仕掛けをする。そのなかには当然、授業が入ってきます。その一番重要な役割が教育であるということです。

学習を中心においたとき、教育が手段ということになれば、教育以外にも学生の学習行為を促すためのさまざまな仕掛けがありうるわけです。それが学習支援だと思えます。教室以外のキャンパスでどういう学習支援の仕掛けがつけられるかということが、大学にとっての勝負だと私は思っています。同時にももちろん、社会、街で学生が生きた学習をするための仕掛けを、社会と連携してどういうものがつけられるか。インターンシップはまさにその一つの例です。これは単独でこういうものがあっても仕方がないわけで、もっともっと有機的にいろいろなかたちの仕掛けをつくっていく必要がある。これが学習支援です。ここが非常に大きな開発の空白のエリアです。我々職員が、むしろ我々の独創的なアイデアで開発していく必要がある。これはもちろん職員だけではなくて教員も含めて、大学はここを開発していく必要があると私は考えています。

もう一つ、研究のスタイルとか方法の変化を大学の 5 つの変化の中であげました。ある程度、皆さんも実感していただけたと思います。これも縦軸、横軸で見ます。横軸は、研究の参加者の規模、左側が個人作業で右側が共同作業ととらえます。縦軸は研究の場所、空間です。書齋型の空間であるか、ネットワーク型というか開かれた、むしろ外に出ていくタイプの空間なのか。もともと研究は、研究者 1 人の孤独な作業であると言われましたし、静謐な空間がないとだめだ、研究室は個室が必要だということが大前提でした。それは今でももちろん、かなりの程度真実ですが、それだけで現代の研究が遂行できるとは言えません。現代の研究はむしろ徐々に、個人作業から共同作業、書齋型で閉じこもって孤独な作業をすることから、ネットワーク型の、共同作業の、開かれたかたちの研究活動にシフトして来ています。お互いに触発し、触発されながら研究していく、それがむしろ研究の新天地になるのだという考え方です。

書齋型個人作業が一番残っているのが人文学です。それに対して社会科学になってくると、最近ではかなり共同作業とかオープンな研究の活動スタイルが出てきている。自然科学は、もっとそれが進んでいる。しかも研究自体が国際化された、日本人だけの研究ではなくて、国籍の違った人たちが加わった共同研究。それから学際化。学問の壁を越えた、専門分野の壁を越えた共同研究。それから研究自体が大型化しています。お金も学内の資金ではやれない。外部の資金をとってくるというかたちに最近変わってきています。こういう変化があります。そうすると、これまでの個人作業、つまり書齋的な個室で 1 人研究する、本を読んだりもの考えたりする、そういう研究だと、それを支援するために職員はどのような役割を果たすか。たとえば、研究室の冷暖房をきちんと整備してあげるとか、書齋型ですから、個人の研究費とか本を買うお金を潤沢にしてあ

げる、本の買い方を柔軟にしてあげる、せいぜいそれくらいです。これは大して本質的な仕事にはならない。

それに対して、新しいタイプの研究スタイルになってくると、かなり変わってくるのではないかと。共同作業型、プロジェクト型になってくると、研究活動は相変わらず中心にあります。成功させるためには、一人一人の研究者がやりたいような研究を自分なりにやっているだけではだめです。一種のチームプレーとかグループワークのようなものですから、研究ディレクターとか、研究全体の方向性とかを調整・制御していく、有能なディレクターが必要になってくる。これは多分、研究者の中でディレクターの能力を持った人がやれば良いと思います。けれどもそれだけではだめで、もう一つは研究プロデューサーのようなタイプの人が必要だと思います。映画でいうと、監督はディレクターですが、映画のプロデューサーが必要になってくる。研究資金を確保してやるとか、研究の成果の出版とか発表に向けてさまざまな環境を整える。特許につながるようなものなら、きちんと保護したかたちで将来の研究者の研究活動につなげるようなことも考える。そういうことが必要になってきます。研究者がそこまで全部やれるわけがないし、やったら研究活動そのものがおろそかになってしまう。その意味で、本質的な意味での支援が必要になってきます。

今は教育と研究の話をしてきましたが、それ以外に社会サービス機能が、第3の大学の機能として出てきています。「教育・研究に次ぐ新しい大学の機能」ということで、大学の資源の社会還元という意味合いがあります。何が社会サービス機能として考えられるのか。どこでもやっているのが、市民大学講座とか社会人教育としてのエクステンション機能、公開講座、それから専門研修。どちらかというところと教育研修。それからコンサルタントとかシンクタンク機能、政策提言とか審議会の委員とか、そういう部分です。技術移転、技術指導というような側面もある。大学施設の開放という場面もあるだろう。

これに対して職員がどういうふうに関われるか。これは従来の教育とか研究のサポート以上に職員がプロデュースすることが考えられるのではないかと。伝説的教育・研究の領域は学部自治という枠があるわけですが、社会サービスは、その外側にあるのではないかと。企画プロデュース次第で可能性が開けるだろう。社会サービスのための人的資源は、学内だけではなくて学外からも活用できるだろう。新たな収益源としても位置づけることができる。マーケティング、マネジメントなど、経営の発想が生かしやすい。そういう事業である。ただしこれも教員の協力が鍵である。教員、学部が全く協力しないと行かないときには成り立たない。ここでも教員の壁に突き当たるといえることは、実際に関係しておられる方々は実感しておられると思います。

教育あるいは学習、それから研究、社会サービス、この3つの大学の機能について話してきました。それぞれについて職員がどういうふうに関わるか。従来型の職員の関わり方と、新しい、将来、未来の大学における職員の関わり方とは、全く違ったかたちで、職員がより本質的に関われるような状況になってくると私はみています。

そうやってきたときに、大学の構成メンバーである教員、職員、学生の関係がどういうふうに変ってくるか、もう一度みておきたいと思います。過去から現在にかけては、大学の中心は、

学生ではなくて教員である。職員は教員の下で、教員が意思決定したことを実行する実行部隊と位置づけられてきた。学生は、教員からも「勉強しないしょうがないやつだ」と言われ、職員も窓口に来る学生をさんざん「だめだ」とかやっているわけです。学生にしてみると、教員からも職員からも冷たくされている。最近は学生サービスとか言っていますから、あまり冷たくしていないかも知れませんが、過去の10年、20年を考えると、非常に冷たくしてきました。学生は、大学の中での難民、流民だと私は言っています。教員は封建制の専制君主、職員はそれに仕える執事、バトラー。そう例えています。それに対して、未来の大学での構成員の関係はどうあるべきか。教員と職員が対等なたちで、職場が違うのですからそれぞれの持ち分を中心にして、パートナーシップを組んで学生に対してサービスする。学生の学習行為をどうやってサポートしていくか、常に考える。学生にサービスするというと、学生に何でもかんでもサービスすればいいという発想がありますが、ここで言う学生とは学習者としての学生です。学習者以外の学生の側面は、それはまた別の考え方をとるべきだと思います。少なくとも学習者としての学生に対して、徹底的にサービス、サポートする必要があると言っているわけです。

さてそこで、大学を運営して行くうえで、その構成員はどうあるべきかということを考えてみたいと思います。まず、「教員」と「職員」という二分法もしくは二元論では立ち行かなくなるということを申し上げたい。

従来からの「教育職員」は授業するというか教育をする専門職員とっていいと思います。スペシャリストです。それから「事務技術職員」。これまで事務職員とか技術職員という言い方をされましたが、事務職員はどちらかという大学の運営の実行にたずさわるゼネラリストと言っているかもしれません。この2つのカテゴリーで、大学の構成メンバーは成り立ってきた。大学の組織は多面的で多様な難しい組織なのですが、それを教員と職員という2つのカテゴリーで運用しようという発想自体が前近代的です。近代組織でこのようなことはありえません。

大学は、残念ながら近代化に取り残された組織だと私は思います。それを近代化するためにどうしたらいいか。3つ目のカテゴリーとして、行政管理職員というカテゴリーを設けるべきだと私は主張しています。これはアメリカの大学流に言えばアドミニストレーターになります。それから4つ目のカテゴリーとして学術専門職員。学術だけではなくて経営支援の専門職員も含めていいと思います。こういうスペシャリストが必要になってくる。共同研究を支援するときの研究プロデューサーのようなものは、まさにこの学術職員になるでしょう。それから学生の学習を徹底的に支援するという意味での、たとえばライブラリアンのような人たちも—今のライブラリアンはまだ専門職員だとは思いません—もっと高度な専門能力を身につけて、学生の学習行為そのものを現場で徹底的にサポートするような新しい専門職を、大学は開発しなければいけない。そういう専門職が出てきたときには、まさに学術専門職になります。

たとえば慶応でも学習指導という制度があるのですが、これは教員がやっている。1年とか2年、交代でぐるぐる回している。ところが教員が学習指導をやっても、自分の専門分野についてはできるけれども、同じ学部でも離れた専門分野については学習指導ができない。学習指導の専門家が育って、そういう専門職能を身につけていればそれができる。けれども素人では、自分の

専門分野に近いところだけは自信を持って話をできるかもしれないけれども、それ以外のところは話ができない。だから学習指導も、本当は学習指導のプロが専門職員として必要なのだらうと思います。

しかも従来のあるやり方だと、教員と職員は分断されていて壁がある。職員が教員の世界に入ることできないし、教員が職員の世界に入ってくることもない。身分の体系がまるっきり違うというわけです。けれども、このようになれば、教育職員から行政管理職員にいたり、また戻ったりということもできる。学術専門職員が教育職員になって授業を教えることもある。逆に授業を教えていた教員が、学術専門職員としての能力の方がはるかに優れているということで、そちらに移る場合もあるかもしれない。学術専門職員が行政管理職員になっていくこともあるし、逆の場合もあるかもしれない。事務技術職員が行政管理職員になっていく場合もあるかもしれないし、学術専門職員になっていく場合もあるかもしれない。こういうかたちになってくるだろう。ですから行政管理職員とか学術専門職員は、事務職員が将来なれる可能性のあるカテゴリーでもあるけれども、教育職員がなる可能性のあるカテゴリーでもある。そういう意味では、行政管理職員とか学術専門職員は、現在の教員でもなければ職員でもない。そういうカテゴリーだと理解していただきたい。事務職員が全部行政管理職員にもなって、学術専門職員にもなると考えられると、それは間違いです。

ここまでの話で、「全然違うぞ」とか「そんなのは全くおかしいのではないか」とかご意見があれば、ぜひ聞かせていただきたいと思います。いかがですか。

<フロア>

教育職員、行政管理職員、学術専門職員、事務技術職員と4つの役割が出ましたが、実際に、そうした場合の給与体系という働く上での労働条件とか、そういったものはどういうふうについてくるのかというところをお聞きしたいのですが。

その辺も、別に解答があるわけではありません。こういう話をすると、大体皆さん、実務家ですから非常に具体的な話に落としていかれる。私自身の頭の中にも大体こういうことかなというイメージはありますが、必ずしも正解が1つではなくて、多分いろいろな正解がありうるだろうと思います。

4つのカテゴリーと言いましたが、爆弾発言をすると、最終的には3つのカテゴリーに多分なっていく。事務技術職員がなくなるのではないかと思います。もちろん、仕事がなくなるわけではありませんから、どうなるかという、たとえばアウトソーシングとかアルバイト、パートタイマー、嘱託職員とかに代わっていく。専門性がなくてルーティンの仕事をこなすだけの場合は、ある部分は機械に置き換えられてしまう。人件費コストをできるだけ削減しなくてはいけないから、当然そういうところが狙われる。人材派遣に切り替わるとかアウトソーシング、要するに業務の外部委託とか、パートとかアルバイトのような人件費の安いかたちに置き換えられる。

だから問題は、大学の事務技術職員が今のままでいたら職を失う。大学の定員割れから経営が

おかしくなって、いわゆる倒産、非常に危機的な状態を迎えつつあるとよく言われます。大学が倒産するという考え方と同時に、大学が倒産しなくても職員が倒産するというか、職員が職を失うということは大いにありうるわけです。職員にとってみれば、二重の危機が来ていると言えるでしょう。問題は行政管理職員や学術専門職員にうまく移っていかれるというか、専門的な職能、スキルをいかに自分が身につけるか。ここが一番ポイントです。

山本先生が筑波大学でこういうセミナーをやろうという、このセミナーそのものをベースに将来的には大学院の修士コースまで、あるいはそのレベルのプロフェッショナルプログラムをつくらうと考えておられるのも、こういう認識にもとづいてのことだと思います。今はまともな行政管理職員が日本の大学にはいない。それからまともな学術専門職員とか経営専門職員もいない。経営について言うと、財務の専門職は日本の大学には少ない。もっと直接的に言うと、資産運用、資金運用の専門家もいない。募金の専門家もほとんどいません。そういうのはまさに経営面の専門職です。自他共に許すそういう専門職になれたら生き残れます。けれども、ただ募金の事務処理だけをやっている職員は、はげきり言って生き残れない。募金の事務処理は別に専任ではなくてもいい。あるいは、その事務処理の大部分は機械に置き換えられてしまう。そういうことです。

皆さんにお願いしたレポートを読ませていただきました。せっかく書いていただいたので、授業に組み込んで、少しそういう話もしたいと思います。2つテーマがありました。1つは、大学を取り巻く時代の大きな変化ということで、3つあげました。第1が少子社会化と高学習歴社会化。第2はグローバルイゼーション、地球社会化。第3がIT革命と知識情報社会です。今後10年ないし15年を射程にした場合、大学へのインパクトが最も大きいのはどれか。どれか1つ取り上げて、それが従来型の大学の存立のパラダイムに大幅に影響を与えるということで、従来のあり方にどのような変化をもたらすか、そのシナリオを書いてください。これが第1の課題です。

第2の課題はもっと現実の仕事に即して、大学の事務職員の仕事について、最近の5年から10年の間、新しいタイプの業務が数多く発生したり、従来型の仕事のやり方に変化が生じたりしていると言われています。皆さんの所属する大学で起こっているそれらの変化について、具体的にどういう場面でどういう部門にどういう変化が起こっていて、その変化の意味は何なのか。その辺のところを明らかにしてくださいと言いました。

山本先生を通してお願いしたのですが、私とのコミュニケーションがよくなって、2つとも回答しなくてはいけなかったと思われたようですが、どちらか1つでよかったのですけれども。2つ書かなくてはいけなからと詰められた方もいらしたかもしれません。実際に2つともに回答してくださった方も、もちろん何人かいらっしゃいますし、どちらか片方だけの方もいらっしゃいます。これを皆さん、どんなふう料理しようとなさったかを、むしろお聞きしてみたかったのですが。

実は問題をつくった側からすると、第1のテーマは時代状況の大きな変化、それが大学に与える影響。これをテーマにしてシナリオを書いてくださいと申しました。大学論とか学問論、あるいは知識論—教育論、学習論と言ってもいいかもしれませんが、そういう大学の本質的な存立基

盤、そこにどれくらい影響が出てくるか、大学論的なレベルでこの問題を展開してくれるといいなど、実は思っていました。それから2つ目のテーマですが、新しいタイプの仕事がどんどん出てきている、仕事のやり方が変わってきているということで、これをどう料理するか。こちらは正直に言うと、大学職員論あるいは大学経営論でもいいのですが、そういうかたちでとらえて展開してもらおう。変化の本質的な意味が、大学の管理運営あるいは大学の構成メンバーとしての職員にとって何なのか。職員の存在意義みたいなものが、どんなふうに変わってくるのかという、大学の職員論とか経営論というレベルでとらえてもらえるとうすごいと思っていました。私自身も、そんなことを書けと言われてもなかなか書けないのだけれども、こちら側の特権で講師はレポートを書かなくてもいい。講師以外の方がレポートを書く必要がある。それに対して、大変真面目に努力していただいた方が大勢いらっしゃいました。

20人の方が出してくださいました。その方々の努力に対して本当に敬意を表します。非常に素晴らしいのがいくつもありました。どれがそうなのかという言い方ではなくて、みんなそれぞれ特徴がありました。その典型的な例をここで少しあげて、皆さんと一緒に考えられたらと思います。皆さん、窓口で学生にレポートの締め切りを守れと言っています。締め切りを過ぎて出していたいただいた方のレポートは、読んで大変敬意を表していますが、職員が期日を守れと学生に対して言っているのと同じ意味で、期限を守っていただかないと出したことにはならないとさせていただきます。窓口で突っ返された学生の気持ちにもなっていただくのは大事だと思います。ということで、13人の方だけを対象にして、少しセクションさせていただくことにしました。ただ、私のレポートはみんなの前で披露されるのは困るという方がいらっしゃったら手を挙げてください。これは個人の権利ですから、それを侵すつもりはありません。時間がありませんので、全員というわけにはいきませんから、具体的に3、4人の方を出します。「私のはやめてくれ」ということでしたら、すぐやめますから言ってください。

最初のテーマです。時代の大きな変化、大学の存立のパラダイムを変えるほどの変化。こちらで多かったのはIT革命と知識情報化社会。これが大学のパラダイムの変化を促す要因だという取り上げ方をされた方が6人おられました。確かにIT革命が大学に与える影響はものすごく大きいと思います。多分長期的に見たら、一番大きいかもしれません。このテーマからやってみたいと思います。これはなかなかいいレポートでした。ちょっと読んでみます。「IT革命と知識情報社会化は、大学の将来のあり方に確実に変化をもたらすと思われる。その理由は以下である」。私が例としてあげたように、WHYとかWHEN, WHERE, HOWという書き方で、非常に分析的にやっていただきました。まずWHY, なぜなのか。これに対して、「情報化は、時間空間に対する物理量の意味を失わせるからである」。矢印がついていて、「IT革命により、いつでもどこでも誰でもが情報を共有できることになるので、長いこととか遠いことに対する価値が薄らいでくる」。それが第1の理由である。第2の理由は、「情報化はものに対する価値観の転換を迫るからである」。矢印があって、「前記より演繹されることであるが価値観の転換により従来のパラダイムが崩れ、年長者とか専門家とかえらい人といったような、従来の意味での価値が揺らいでくる」。第3として、「情報化は知識に価値をおく社会構造に転換を迫る」。これは

多分、知識に価値をおく社会構造に向けて転換を迫るということでしょう。三段論法で、「上記の結果、価値に対して今までと別の尺度を社会に与える。つまり、知識本位社会となることが予測される」と書いてあります。これはよく言われることですが、歴史の発展段階で、農本主義社会があって、それから資本主義社会。それに対して知識本位社会と書いてありますが、その理屈でいうと知本主義社会。資本主義社会から知本主義社会が予測されるということです。

WHENを外して、その下のところの、「これらを具体的な大学の形態として表現すると、人と時間と空間に開かれた以下のようなものになる。1. 人に開かれたものによって変わる。性別や障害にとらわれないジェンダーフリーでバリアフリーな大学。2. 時間に関わらず存在。修業年限にとらわれない。パートタイム大学とかフリータイム大学によって変わる。3. 空間に関わらず存在。遠隔双方向授業とかバーチャル大学、インターネット大学等々というものが進行する。実際に潜在的に進行しているものが、数の変化が質の変化をとともなうと、急激に顕在化して進行する。これが未来の大学のシナリオだ」と書いてあります。

いろいろ論理の飛躍がないわけではなくて、整合性がうまくとれない感じがするところもありますが、全体のビジョンというかとらえ方としては、非常に面白いと思います。これは私が解説してもしょうがないので、本人に2～3分話してもらいましょう。

<フロア>

孫福先生から解説しろと言われたのですが、ここに書いた文字以上のことはありません。実は、次のレポート2を読んでいただければ、こちらが私のこれに対する解説になっている部分なのです。これからの大学人に対して考えられる姿はどんなものか。これからの大学は国立、公立、私立に関わらず、国民の税金を使った知の基盤としての大学なので、それを構成する人たちの社会に対する責任を、果たさなければならないというようなことを書きました。その中に、研究会での今までの先生の話の頭の中で反芻しながら書きました。ゼネラリストなのか、スペシャリストをめざすのかということがあります。私個人の考えでは、いわゆるゼネラリストでありながらスペシャリストであるということをめざすべきなのかなと考えました。建築の世界でも言われていますが、建築現場も少子高齢化で、若い職人がいなくなる、技術者もいない、人数も少なくなって高齢者が多くなっていく。一方で業務量は増えるということで、一つの回答が多能工。職人は塗装工とか左官工、大工とか専門職になっていますが、それ以外のことができないのではだめな状態になっています。高齢化していても、専門が左官工でも塗装工でも、他の業務ができるものを育てるようなかたちにとられている分野があります。それを大学の職員にも応用したらいいのではないかと考えました。専門性を持った多能工をめざすべきとレポートに書きました。

ありがとうございました。レポート2も紹介していただきました。IT革命によって大学は将来どうなるのか、パラダイムそのものがどうなるのかということの、ある程度のイメージを描い

ておられると私は思っています。

それから次のレポートは「IT革命は最大級の衝撃である」と書いてあります。「IT革命の結果、大学は世界を競争相手にしなくてはならなくなってくる。まさにボーダーレスになってくる。インターネットで全世界の人々は、いろいろな知識や情報を瞬時に得ることができる。大学における授業内容、研究内容も、同様に誰もが容易に手に入れることができる。その結果として、日本はおろか全世界の人間が、特定の大学を選ぶ権利を持つということになる。唯一のバリアは言語である。そここのところで多少の制限は残るけれども、たとえば英語なら英語という国際語ができる人に関しては、全世界の人間が特定の大学を選ぶ権利を持つ。逆に言うと、大学は世界中から優秀な学生を集めることができるチャンスにもなる。その結果、大学が世界に発信する教育のグローバルスタンダード化が図られる。グローバルな大学ランキングが公表されて、これが重要な役割を果たすようになってくるだろう」。もう一つは、教育学習環境の変化。「ウェブ上の仮想教室ができる。キャンパスに学生を集めて教育を行うという伝統的なものは残るけれども、ウェブ上での仮想授業も日常的に行われるようになるだろう」。それから事務組織の変化と体制づくりというのが3番目にあります。「事務職員の世界においては、ウェブ上でのカリキュラムとかシラバスとか時間割等の公開、履修登録手続き、成績通知等々を始める必要がある。そういうことも含めて、広角的な視野と専門的知識を持ち、上方向への政策視点を持ったアドミニストレーターとして職員が自立する必要がある。そういうところまでいく」と書かれています。

あとお一人。これもなかなか面白い。「大学の貸座敷業化」と書いてあります。「教育コンテンツを持つものを中心に組織ができる。優れた教育コンテンツを持つものをどれだけ集められるかが大学の威信につながる。たとえば、大学組織はゲーム機のようなもので、どれだけよいソフトが揃っているかが市場でのシェアに直結することになる。教員はマンガ産業のように、個人で細々と講義の準備を行ってきたのが、スタッフを抱えて、講義から評価までチームプレーで行われるだろう」という書き方をしています。「大学側が優れた教師を生み出す市場としての機能を果たすために、19世紀ドイツの私講師制度のようなものを復活させることになる」。これも非常にユニークなビジョンだと思います。

大学職員のところでは、「人間が対応しなければならない部分を業務とする職員と、情報システム関連職員のみが必要とされ、不断に工夫改善が求められる」。ですから、それ以外の職員はいらなくなる。先ほど私がゼネラリストはいらなくなると言ったことと同じことです。「情報技術についても、一定レベル以上の活用能力が求められ、システムを含めた業務の改善提案が出せる程度の能力も必要になる」。大学の管理運営、最後のところで「大学は国際競争の時代となる。その結果、好むと好まざるとに関わらず、アメリカ型の理事会管理方式が大学経営の主体となる。意思決定のスピードとか管理部門の強さ、いずれも日本型の管理機構では太刀打ちできるものではない。国際競争には勝てない。結局、デファクトのグローバルスタンダードというかたちで、アメリカ型の理事会型の組織に変わっていくだろう」と言っています。なかなか面白い。

私の解説が意図と違っていたら言ってください。今のは最初の「IT革命」です。2つ目の「グローバルイゼーション」。これを取り上げたのは13名中ただ1人でした。これもなかなか

いいレポートでした。「グローバリゼーションは、学部学科といった従来の大学の基本単位、枠組、既存システムや教職員の意識の根本的な変化をもたらす」と宣言しています。EUの実験を具体的にあげておられる。「20世紀までの国民国家制の見直しということで、一民族一国家が正しい世界観だったこれまでのあり方に対して、EUは見直しを迫っている。大学の世界でも同じようなことが言えるのではないか。今日の常識では、大学を構成する基本単位は学部だけれども、学部という概念は変貌を遂げていかざるをえない。すなわち、今日までの学部の自治、教授会組織—たこつばというイメージでは社会に受け入れられない。「小異を捨てて大同につく」という言葉があるけれども、各大学は大同とは何かを思考し、相互に分け与えるような仕組みを構築していく」。21世紀、グローバリゼーション、地球社会化、地球市民化、そういうもののインパクトで、大学の組織の縦割りというか、そういうところの変革は当然なされるだろうということでしょうか。

それから成熟社会における大学の存在意義ということ。「大学は成熟社会において、最も可能性に満ちた機関である。一般の会社人のように、個人がボランティア活動に特別励まなくても、我々大学で日常考え働くことが、同時に成熟社会の貢献につながる」。大学の、ノンプロフィットオーガニゼーションとしての存在意義を言っています。そして、「一人一人がそう実感できるようなシステムをつくる必要がある。こういうビジョンが意識改革の根幹をなしてくる」。これも未来の大学のビジョンとしては、いいところを突いていると思います。何かコメントがありますか。

<フロア>

アメリカ型のシステムに学ぶべき点がたくさんあるのは、僕も全く異論はないのですが、その一方で、ヨーロッパでは経済的豊かさを越えた成熟型社会のシステムモデルを着々と構築しつつある。そういったグローバリゼーションも当然あるだろう。そういう中で、大学は可能性に満ちた機関であるということを書いたかったのです。

ありがとうございました。それから少子社会化、高学歴社会化。これもIT革命ほどは多くなかったのですが、4人ほど回答されています。「学部は学問の基礎、基本の教育を中心にして、大学院は高学歴社会に対応する、真の高等教育機関として再生すると思う。顧客である学生、父母のニーズを見据えた教育サービス産業であるとの自覚を持ち、経営責任とか教育責任が明確な大学に変化していこう」。ポジティブな変化をみています。少子社会化で顧客志向の発想をしないとだめだということ、そういう大学に否応なく変わっていくだろうということです。

それから「これまでの、研究中心で片手間で教育という意識があった教員も、大学倒産を目の当たりにすれば、学生に対する顧客意識、大学間の競争意識が芽生えざるをえない」。そういうプロセスを書いています。「教授会に対しても、教育に関しても遠慮がちであった経営者が、生き残りのためには教学サイドにきめ細かな教育を要求し、品質の改善を突きつけていく」。変化がどういうふうに大きく来るかということ、「教育研究の品質の保障を中心に変化をする。現在の

大学は、いろいろなことを言っているけれども、体系的な教育を施しているわけではない。個人商店の中で勝手に授業をしているにすぎない。シラバスとか、いろいろ衣装は整えているけれども、実態は個人商店があちこちに店を出しているにすぎない。それが変わってくる」。ではプロセスはどんなふうになるか。「これまで声が発しなかった消費者である父母から、1. 教育の品質保障を強く求められる。2. 第三者評価の進展で大学のランキングが起こる。3. 大学関係者の意識改革が起こって、4. 法人の合併とか倒産が同時並行的に始まる。5. 経営責任の明確化をせざるをえない」。うまくいった場合にはこういうことになるということだと思います。希望的な観測として書かれていると思います。

ここまで、第1のテーマの3つのトレンドに対する回答がありました。次は2つ目のテーマです。自分の勤務する大学で起こりつつある変化ということをあげています。ここ5年から10年くらいの間にどんな変化が起こったか。一つは、「この大学では事務職員の人事制度の整備が行われて、年功序列型人事の打破が行われた。それとカウンセリングセンターとか国際交流とか情報システムなど、スペシャリスト型の職員グループが形成されてきたというのが目立つ」。それからもう一つは、「大学行政上の意思決定に対する事務職員の参画が生まれた。事務職員の発言権の拡大」。年功序列型人事の打破は、仕事の変化とは違いますが。スペシャリスト型職員グループの形成は、スペシャリスト型職員が必要とされるような仕事の変化が起こったということでしょう。それから大学行政上の意思決定に事務職員が参画するようになったというのも、仕事上の大きな変化だと思います。それをあげています。

その中で、「従来、さまざまな委員会において、部課長といえども単に所管部署の説明役として会議に出席していたけれども、最近の規定を改正し、正式メンバーとして事務職を加えるようになってきた。大学業務の多様化によって、かなりの知識やスキルが求められる仕事が多くなってきており、そうした能力を持つ職員に対しては、教員の側も対等なパートナーとして認めざるをえなくなってきたのだと思う」と書いてあります。これはなかなか鋭い分析だと思います。それから「教授会の自治、教員主導による大学の運営に限界が生じた。ここではじめて大学経営という概念が台頭してきた」と書いています。実際にどんなスキルとか能力を求められているかという点、「今、求められているのは、現場でいえば、外国語能力、情報処理能力など、教員と互角以上に対応できる知識やスキルである」と書かれています。「そうした若手の職員が育ちつつある。しかし将来の経営人材ということになると、これをどう育成していくかは非常に困難な課題である」。

そういうことです。それから、別の方はレポート課題の2で、業務変化の代表例として、「タスクオーバー的なプロジェクト方式の増加」。クロスオーバーという言い方もできると思います。タスクをクロスオーバーしたかたちのプロジェクト方式の増加。それから「企画立案機能と提言型組織への期待」。それから「学生志向の徹底」。顧客マインドというか学生サービス、そちらの徹底。「従来の管理志向から経営マインドへの充実へ。情報活用推進への期待」。このようなことがあがるということです。

まだまだ取り上げたいのですが、レポートはこれくらいにします。後ほどコメントをつけてお

返ししたいと思います。どうもありがとうございました。

それでは、また元に戻ります。新しい仕事がどんなものかとか、既存の仕事の変化はどんなものかというのは、所属の大学とか組織によって違うと思います。ですから、どれが正解だというのはありえません。それぞれの大学、それぞれの組織ごとに、それぞれの現象が起こっているということだと思います。私がレポートを課した手前、何もしないのは悪いと思って、私もそれなりにやってきました。慶応の事例から言うと、戦略企画とか戦略広報というコンセプトが非常に重要になってきたと思います。それから国際交渉の能力を持った職員が必要になってきた。そういう職員でないとこなせない仕事が出てきたということです。それから学部運営の支援。本来は教授会とか学部長、学部長の補佐集団、教員組織の中でやっている。これに、むしろ事務の側から優秀な人間を送り込んで、その人たちにプランニングとか調査をやらせようと、職員側から提案しています。こういうことも必要になってきた。

それから研究の支援。これまでは、大学の中での研究は、ノーサポート・ノーコントロールと言われていましたが、そんなことを言っているときではない。研究支援も徹底的にやらなければいけない。これを職員の仕事として取り込まなければならない。そういうことが起こってきて、やっています。それから特許とか技術移転の問題。TLOの問題。それから法務も非常に重要になってきます。大学がいろいろなかたちで訴えられることも出てきますし、慶応でも最近ありましたが、週刊誌でいろいろなことを書かれる。そういうときの対応の仕方、法的な対応の仕方を誤ると大変なことになる。これは教員の片手間では絶対にできません。本当に専門職員を持たないとだめです。こういうことも出てきている。

経営支援という意味からいくと、財務の専門家とか資産運用の専門家。そういうものも必要になってくる。それから学生サービス。窓口も含めて学生に対する顧客サービスというか、川下志向と言ってもいいかもしれませんが、そういう発想を常に持たなければならない。そういうことが徹底されるようになってきた。それからネットワーク。これはどこでもあげていますが、ネットワークの環境の整備。これは絶対に必要です。こういう能力を持っている人間がたくさん必要になってきています。それからもう一つはセクハラ防止。専門の部署として1年以上前に立ち上げましたが、職員もここにはりつけて、半ばセミプロみたいなかたちで育てようとしています。対社会連携。いろいろのがあります。エクステンションのようなものもあれば、研究の産学連携のようなもの、いろいろあります。リエゾンオフィスなどもあります。そういう意味での社会連携を担うような職員が必要になってきた。従来の事務職員という発想からは全くかけ離れたようなものが、どんどん増えてきていると言えます。

それをある程度くくってみるとどんなふうになるか。私流にくくってみると、従来のゼネラリスト、一般の事務職員と違って、専門職能とかスキルが非常に要求される。大体日本の特にアカデミックな世界ではスキルを馬鹿にしますが、スキルは非常に重要です。それから3C—無理矢理こじつけてみたのですが、コミュニケーション、コーディネーション、コラボレーション。3つのCです。こういうマインドを持って、またそういう職能とかスキルを持った人たちが求められる。そういう世界が増えてきた。それからもう一つは3P—プランニング、プロデュース、プ

プロジェクト。こういう言葉で表されるような領域が重要視されるようになってきた。それから定型業務に対して、非定型業務が重要になってきて、今後ますます拡大してくる。従来は、官僚的な手続き作業を事務がやっている。どんどんマニュアルをつくって定型化していく。定型化していけば手足を動かすだけですむ。これは両刃の剣で、マニュアル化、定型化していくと業務は効率的になるけれども、逆にものを考える時間がなくなってしまう。ものを考えない人間をつくってしまうことになる。それよりも、非定型業務を創造していくことによって、一仕事やることによって相当人が鍛えられる。野球でいうと遊撃手。自分のポジション、エリアを守ることから、遊撃手のように、あちこち、球が飛んでくる方に動いていく。あるいは、野球よりもサッカー型。サッカーは球が動く方に皆が走る。大体のエリアは持っているけれども、ことと次第によっては自分のポジションをはるかに越えて奥まで踏み込んでいく。逆に後ろまで守る。こういうかたちによって変わっていくということです。

来るべき時代の大学職員像をざっと書いてみました。一般的に言えることですが、事務とか事務屋という自己規定から、高度な専門職、プロフェッショナルへの意識転換が必要である。先ほどプランニングと言いましたが、ビジョンの形成とか概念構築とか戦略志向。戦略的な発想はものすごく大事です。それから政策提言、デザイン。全体をどういうふうにデザインしていくか。それから総合調整とか合意形成。これをうまくできる能力。それから評価の視点をきちんと持っている。あるいは知的・専門的能力。高学歴と創造性。全体的視野と政策的視点を持つ専門家。スキルという意味では、国際コミュニケーションのスキル。英語力がベースになりますが、外国語能力。ネットワークのリテラシー。これはものすごく大事です。この2つができないと、将来の大学の職員は務まらないと思います。

業務変革のフローチャートをざっと言います。右上の部分がどちらかというと planning, plan の部分。合意形成とかいてあるのが decision-making, decide。実施とかいてあるのが do です。評価が see。plan, do, see と書いてあります。これまでの伝統的な事務職員の仕事のやり方は、実施、do の部分が非常に大きかった。plan と see の部分は非常に小さかった。plan とか see を全く念頭におかないで仕事をしている事務職員が圧倒的に多かった。けれどもこれからはそうではなくて、do の部分はしっかりやらなくてはいけないけれども、plan と意思決定、decide の部分が非常に重要になる。それから評価の部分も非常に重要である。こういうことをここでも言っているわけです。

もう一つ、これまで職員の世界では、企業でもそうですが、ゼネラリストとスペシャリスト、この2つの大きな区分けがあった。ゼネラリストは視野が広い。いろいろなところを渡り歩いていますから、組織の全体はわかる。けれども、深い専門知識を持っていない。非常に浅い。それに対してスペシャリストは、かなり深い専門知識を持っているけれども、自分の専門の仕事以外の隣の仕事がどんな意味を持っているのか、何をやっているのか、まるきりわからない。関心も持たない。ゼネラリストとスペシャリストの2つををどうやって組み合わせ、組織をうまく運営していくかというのが、これまでの命題でした。

けれどもそれはもう限界に来ている。ゼネラリストの視野の広さはものすごく大事です。スペシャ

リストといえども、視野の広さを持たなくてはいけない。少なくとも自分の業務の2つ3つ先の業務まで、ある程度掌握しなければならない。同時にゼネラリストと言われる人たちも、スペシャリストほどではないけれども、専門知識を持たなければいけない。少なくとも1つ2つの専門については、自分は相当勉強して、誰にも負けないくらいの知識を持っているくらいにしなければだめだということです。同時に、政策的な視点が必須です。自分のやっている仕事について、広い視野を持っていて専門的な知識を持っていても、政策的な視点—問題をきちんとクリアに認識していて、どうやって解決するのか、解決の提案を打ち出せること。それが政策的な視点です。政策形成能力と言ってもいいかもしれませんが、そういう能力を持っていないとだめです。それは従来のスペシャリストにも、ゼネラリストに対しても、今後は要求される。これがプロフェッショナル職員の概念であるということを申し上げておきたいと思います。

時間がまいりましたので、この辺で私の話は終わりにします。あと5分ほどの時間ですが、少し質問を受けたいと思います。皆さん、何かご質問やご意見がありましたらどうぞ。

<フロア>

大変興味のある、そして面白いお話をありがとうございました。一つ、大変関心があるというか、これからどういうふうに課題を進めていくのかと思っているところがあります。それは、いわゆる教育職員と行政管理職員、あと事務技術職員、学術専門職員です。私もなるほどと非常に関心を持って聞いているのですが、現実問題として、特にうちの場合はルーティンな仕事をする職員が非常に大きな率を占めています。この部分が、これからの大学を考える場合、悪い言い方をすると、がんではないかと思っています。そういう中で、若手の職員が非常に苦勞しながら、企画立案できないという状況があります。そのような職員は、派遣やアルバイトに取って代わられるということでもいいのですが、実際問題、この方々が大部分を占めている。こういう方々をどういうふうにして、行政管理や学術専門に意識づけしていくのか。いずれはつぶれる運命にあるのでしょうか、我々はそこで生活している以上、つぶれては困るので、こういう方々をどういうふうに方向づけしていくのかは、大事なポイントだと思います。そこら辺を先生はどうお考えなのでしょう。

時代が大きく変わっていくときに、これまでのやり方をしている人たちを、うまく時代の変化にのせて、新しいかたちに全員を変えていくのは、事実上ものすごく難しいわけです。過去のケース、みんなそうです。産業革命のときに、新しい機械をぶち壊すという反対運動が盛んに起こりました。それと同じようなことが、実際にこれからも、メンタリティとして起こりうるでしょう。その意味で、正直言うと、全員をバスに乗せて、行政管理職員とか学術専門職員に誘導していく方法は多分ないだろうと思います。全員が救われるということは、まず考えられない。一人一人が、どうやって自分が新しいタイプの職員に変わっていくかということを考えるしかない。意識の改革がまず第一です。それにともなって、ある程度スパイラルに動いていくわけですから、ス

キルとか専門職能とかを身につけるという努力をしていく。ただ、そうかといって、個人の意識改革と努力に全部任せるというのでは、大学側としては知恵がないわけです。大学としても、それなりの何かの制度的なものとのか、方向性をきちんと示す。そこは必要になってきます。

これは慶応でも難しくてなかなかできないのですけれども。時間がなかったので話すのをやめました。業務改革をやりました。たとえば人事の育成のところ、いろいろな研修とか教育とか、制度をつくろうということで少しくつってはいます。組織の側からいうと、今いる人たちをどうやって救うかという問題よりも、その人たちを教育してそちらの方に向けていくのは、大変長い時間がかかるわけです。それなら同時並行的に、組織が生き残るためには、新しいそういうタイプの人を採用しようという考え方に当然なるでしょう。それで何をやっているかという、一種の経験者採用ですけれども、専門職能力の高い人とか、職業大学院—MBAなどを取ったような人たちを採用する。外国語能力を持っている人を集中的に採用する。たとえばTOEFL 600点以上の人間を優先的に採る。ITの先端技術を持っている人を積極的にリクルートしてくる。そういうことをやるわけです。人材獲得の場合はこういうことをやる。

人材育成に関しては、私が人事部長になってから始めたのですが、職業大学院のコースに職員を今、派遣しています。塾内留学と言っていますが、慶応の中にビジネススクールがあります。経営大学院です。もう一つは湘南藤沢にある政策・メディア研究科。研究者養成のコースではないコースは、慶応ではその2つです。そこへ職員を送ってしまう。そこで2年やらせてマスターを取らせる。帰ってきた連中はかなり変わります。さっき言ったような戦略的な思考とか政策提言能力とか、ずいぶん持ちます。そういうことをやっています。それから外国の職業大学院に派遣することも、実はやっています。ITのスキルの研修も徹底してやろうということで、去年あたりから始めました。海外のベンチマーキングの研修。日本の中だけにいて、他の大学と比べて慶応はよくやっていると自己満足したのではしょうがないので、世界のトップクラスの大学を見てきて、そこに行って話を聞いて、「やはり太刀打ちできない」ということを理解してもらう。それで、ベンチマーキングですから、そのいいところをきちんと調査して分析して、「慶応でもできるじゃないか」ということをやろう。こういうことも、実はやってきている。

これは焼け石に水といえそうかもしれませんが。全員を救う話にはとてもなりません、少なくとも若くて意欲のある人たちをどうやって引き伸ばすか。それこそはしごがなく2階に上がれないという人たちに、どうやってはしごをかけてやるかという話になっています。その意味で少し手をさしのべたという感じはしています。しかし職員育成の問題は、一筋縄ではいきません。育成のプログラムをつくったらそれでいいかという、決してそうではない。人事はそれだけではなく、待遇の問題とか、管理職がしっかりしていないと部下は育たないとか、いろいろなことがあります。その管理職のトレーニングをどうやるかとか、管理職に本当に実力のある人を登用するにはどうしたらいいか、人事政策を変えなくてはいけないとか、いろいろなことが起こります。だから人事制度全体を変えなくてはいけない。それはものすごく大変です。そう簡単に回答があるわけではなくて、各大学、みんなそれぞれ独自に考えざるをえないということが事実でしょうか。

解答にはならなかったかもしれませんが。解答がなかなか見えてこないというところが、これが我々の面白いところで、簡単に正解が見つかる職場は面白くありません。みんな知恵をしぼって、それでもわからないという職場が一番面白い。こんなことでよろしいでしょうか。あまりまとまらなかったかもしれませんが、これで私の今日の話を終わります。どうもありがとうございました。

【司会】孫福先生、ありがとうございました。皆様方が出されたレポートについては、後でコメントをいただけるということですので、楽しみにしたいと思います。

お手元にお配りしていますように、次回の研究会—こういった主旨の研究会を何度かやって、我々の理解を深めていきたいと思っていますので、10月から11月にかけて企画したいと思っています。大体アウトラインとしてはこういうことです。引き続きこういう研究会のお出になりたい方、あるいは今回、やむをえずお断り申し上げざるをえなかった方で、お待ちになっている方も何人かいらっしゃると思いますので、—こういう方も含めて8月末には正式にご案内を差し上げたいと思います。よろしく願いいたします。前にも一度、皆様方にはご連絡先を聞いておりますが、若干、聞き漏らした方もいらっしゃると思いますので、お手数であればこの紙にお書きいただいて、後ほど私どもにお渡しいただきたいと思います。

いずれにしましても、最初の試みで、いろいろな意味で至らないところがたくさんあったかと思っています。その点はどうぞご容赦いただきます。それからせっかくEメールのネットワークなどもできていますので、レポートに限らず、我が方の研究活動、公開研究会について、ご意見ご要望等ありましたらどしどしお寄せいただきたいと思います。

5回の研究会に、ご熱心な参加をいただきましてありがとうございました。また本日は、孫福先生には熱心な、またビジュアルなプレゼンテーションをしていただきまして、ありがとうございました。ここで改めて皆様方に御礼申し上げて、終わりといたしたいと思います。どうもありがとうございました。

大学経営人材の養成を目指して

孫福 弘

21世紀初頭の大学サバイバル

危機と機会
——大学をとりまく環境——

少子化
長寿・高齢社会
生涯学習社会
高学歴（高学歴）社会
国際化
規制緩和（国立大学の独立行政法人化など）
IT革命の衝撃
私学経営危機

<現状認識>

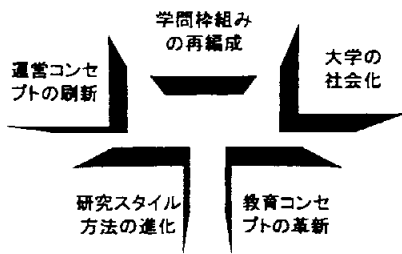
真の危機は大学の中にある

- *あらゆる制度の硬直化・官僚化
- *旧態依然とした教育のありかた
- *顧客としての学生を見下す運営
- *教育・研究のマネジメントが不在または弱体
- *教授会自治、教員自治の仲良しギルド
- *イメージ投票で選ばれる素人経営者
- *管理運営の制度的無責任体制

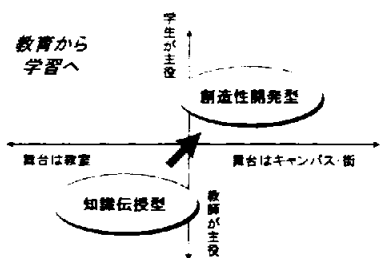
大学再生のための要件

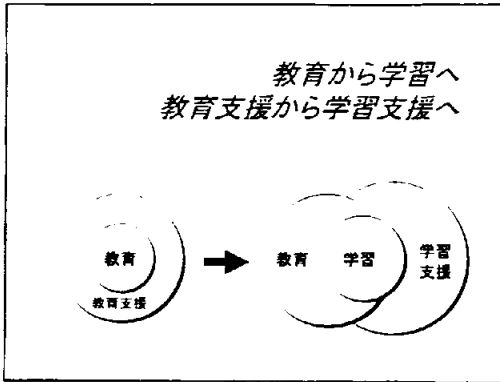
- トップの経営感覚とリーダーシップ
- 教員の変革への意志
- 職員のプロフェッショナル化
- 教・職のコラボレーション

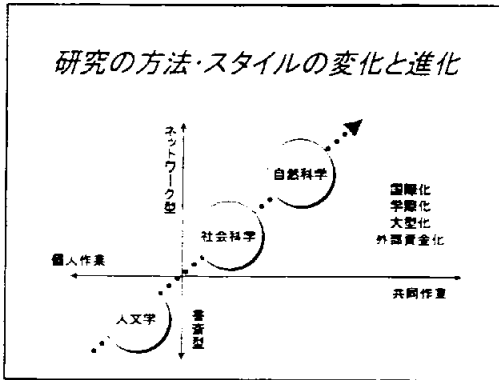
大学世界の進化と変化の行方を読む

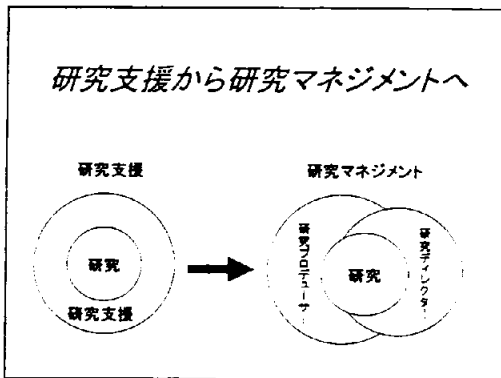


教育から発育へ









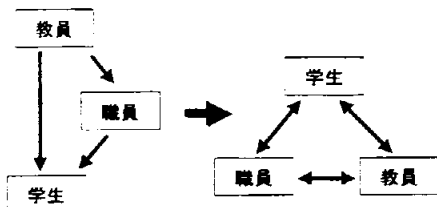
社会サービス機能の出現

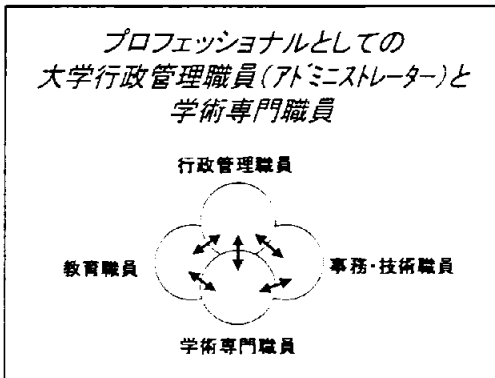
- 教育・研究に次ぐ、新しい大学の機能
- 大学の資源の社会還元
- 市民大学講座、社会人教育、エクステンション講座、専門研修 ...
- コンサルタント、シンクタンク機能、政策提言、審議会委員 ...
- 技術移転、技術指導 ...
- 大学施設の開放 ...

社会サービスは職員がプロデュースする

- 社会サービスは「学部自治」の外側(?)
- 企画・プロデュース次第で可能性が開ける
- 人的資源は学内・外を活用
- 新たな収益源としても位置づける
- マーケティング、マネジメントなど、経営の発想が活かしやすい
- 教員の協力がカギ

教員・職員・学生の変化





**新しい仕事が生まれている
既存の仕事に変化が生まれている**

慶應の事例から...	専門職能/スキル	
	3C	
戦略企画・広報	国際交渉	コミュニケーション
学部運営支援	研究支援	コーディネーション
		コラボレーション
	3P	
特許、技術移転	法務	プランニング
財務/資産運用	学生サービス	プロデュース
ネットワーク環境整備・開発		プロジェクト
セクハラ防止	対社会連携	非定型業務
.....		遊撃手/サッカー型

- 来るべき時代の大学職員像**
- ・ 「事務」「事務屋」から、高度専門職業人(プロフェッショナル)への意識転換
 - ・ ヴィジョン形成、概念構築、戦略思考、政策提言、デザイン、総合調整、合意形成、評価
 - ・ 知的・専門的能力(高学習歴)と創造性
 - ・ 全体的視野と政策的視点を持つ専門家
 - ・ 国際コミュニケーションとネットワークのリテラシー

