

危機意識と大学改革について

宮本幸展

東京ガス(株) 埼玉導管ネットワークセンター

最初に、この原稿執筆のお話をいただいたときに感じたことは、大学も変わってきているんだな—ということとこういうご依頼のお話がやはり来たかという(私に対してという意味ではなく)二つの印象がまず、同時に頭に浮かんだ。最近の大学を取り巻く環境については色々な場所で議論されており、私のような企業人にも少なからず耳に入ってくる。特に、この3年ほどの各大学の動向は、私のちょっと先輩達が経験した学生紛争世代の大学改革とは全く性質を異にするものと見ている。私の素朴で単純な疑問は「大学はどこに行こうとしているのであろうか?」ということである。企業であれば「経営理念」という企業としての行動基準が明確に示されていて、例えば、あらゆる事業活動を通じ、お客さまや株主、地域から信頼される「企業グループ」として、社会とともに「限らない発展」を実現していく、というような具合である。

「大学」の場合はどのような理念になるのであろうか?大学の理念は不朽不変なのであろうか? まず、このような素朴な疑問から、大学制度について調べてみることから始めた。幸いにして、最近図書館が閉まっている時間には自宅のパソコンから即座にインターネットで調べることができる。「大学制度」で検索してみると実に五十四万九千件が出てきた。平成十四年四月十九日付けの国立大学協会の長尾真会長の「新しい「国立大学法人」像について」(最終報告) に関しての国立大学協会会長談話から大学制度改革の進む方向性がほぼ理解できた。その中で引用されていた「独立行政法人通則法」というのが気になったので、これまた検索してみるとA4サイズで8ページにわたる条文が出てきた。具体的な改革のイメージがどうしても湧いて来なかったので結局「筑波大学」で検索することになった。平成十五年十二月付けの平成14年度

版年次報告書の「はじめに」から「国立大学法人筑波大学の中期目標・中期計画（素案）」、「本学の自己点検・評価」、「建学の理念とその実現」、「平成十四年度年次計画」などを読ませていただいた。読ませていただいた感想は、具体的な数値目標を除いては企業で作成する中期計画とほぼ同じ内容であり非常にわかりやすい計画内容であると感じた。基本方針、具体的目標の設定、具体的方策という形でまとめられていることが企業で作成する中期計画と全く同じ内容と感じたわけである。

さて、ここまで調べてきて次に疑問に思ったのはそもそも今回の改革で「国立大学法人」は何に危機意識を持っているかということである。先ほどの長尾国立大学協会会長談話（平成十四年四月十九日付け）では「今回、まとめられた法人像は、全体としてみると、二十一世紀の国際的な競争環境下における国立大学の進むべき方向としておおむね同意できる。」とある。この談話で使われている「競争環境下」という言葉は、非常に重要な意味を持っていると私は思う。企業では、まさに市場においてライバルとの熾烈な競争を続けており、「勝つか負けるか、負けるのがいやなら市場というリングに這い上がり続けて生き残り続けて行かねばならない」のは言うまでもないことである。個々の大学においては、ど

のような「市場」で「誰を相手に（企業でいえばライバル企業）」「誰の満足（企業で言えば、お客さま、株主）」を得て競争し、成長し続けるのかという具体的なターゲットが明確なのであろうか？私はこの部分、すなわち、具体的なターゲットの明確さこそが今回の改革の最も重要なポイントではないかと考える。私が今の職場で最も注力しているのは、所員一人一人に危機意識をしっかりと持ってもらうことである。立派なビジョンをいくら掲げてもまず「危機意識」がないと、所員は目標のレベルを自ら低いところに設定し、所定の時期に必ず100%達成しましたと自ら宣言する。そこで、私は20%高い目標、20%スピードアップを一人一人の目標設定時にお願いしている。さらに、四半期ごとに進捗状況を一人一人ヒアリングし、業績をあげるにあたって苦労している点、悩んでいる点を中心にアドバイスするようにしている。「危機意識」をしっかりと持っている所員は、こちらが指導するまでもなく自分でしっかりと目標を設定し、進捗も自分でしっかりと管理し、必要なときに上司にしっかりと相談してすばらしい業績をあげている。つまり、自立・自律するには心から「危機意識」を持つことが何より重要なのである。私の愛読書の1冊であるジョン・P・コッターの「The Heart of Change」では成功している

企業の分析結果に基づいて「大規模な変革を成功に導く8つの段階」が紹介されており、第1段階は「危機意識を高める」、第2段階は「変革推進チームを作る」、第3段階は「適切なビジョンを掲げる」、第4段階は「ビジョンを周知徹底する」、第5段階は「自発的な行動を促す」、第6段階は「短期的な成果を実現する」、第7段階は「気を緩めない」、第8段階は「変革を根付かせる」とある。私は日々、この8段階を念頭に置きながら、お客さまに選択していただき、ライバルに勝つための改革に日々がきながらチャレンジしているわけである。先ほども触れたが、私の勤務する小さな職場でも「危機意識」をベースに「市場」「お客さま」「ライバルに勝つ」ことを所員一人一人に徹底するのは至難の業である。これが大学のような巨大な組織運営となると学長をはじめとする経営陣の今後のご苦勞は想像を絶する。ここで、再び長尾国立大学協会会長の談話の登場となる。「国際的な競争環境下」で個々の大学が「何に危機意識」を持って「誰と競争していつまでに勝とう」という「気構え、心構え」である。本当に「高等教育は国家の盛衰にかかわる重要な問題」で「最も重要なのは人材育成」という「危機意識」を大学運営にかかわるすべての人が持っているのだろうか？実は、この文章は科学新聞二〇〇〇年の三月二十四日号に掲載さ

れたMIT教授の利根川進氏の講演内容から引用したものである。私も国民の一人として氏の文章から今の日本が置かれている状況を改めて再認識した次第である。つまり、私も含めて今回の国立大学の法人化改革や日本の高等教育のおかれている現状、個々の大学の中期目標や中期計画などなど知らない、あるいは関心がない国民がほとんどではないだろうか。時代とともに「高等教育」の役割が変わってきているのに、私も含めて国民の意識は利根川氏の言う「国家の盛衰にかかわる重要な問題」という危機意識とは程遠いものがあると思う。私は、今回の大学改革を通じて「日本の高等教育が目指すもの」をしっかりと目に見える形で国民に示していくことが極めて重要であると思う。日本においては筑波大学が他に先んじて昭和四十八年十月一日施行の「国立学校設置法等の一部を改正する法律による学校教育法の一部改正」において「高等教育」を「教育」と「研究」に明確に分離して学群制度を導入したすばらしい歴史がある。私は、筑波大学のこれまでの取り組みの中で脈脈と組織や卒業生、周辺社会で培われてきた「筑波大学ブランドのDNA」がきっとこれからの大学法人化の仕組みの中でさらに加速し、進化するのではないかと強く期待している一人である。特段の資源を持たない我が国が、これからの激動の国

際社会の場で生き残っていくためには、国は「高等教育による人材育成」に可能な限りの資源を傾注し、個々の大学の特性・個性を大事にする一方で、大学は、中期目標・中期計画を可能な限りスピードアップ、より高い目標にチャレンジしていくべきと考える。そのためには、大学は企業や社会と緊密な連携をとり、目標・計画の進捗管理を企業や社会の適正なメンバーを入れてしっかり実施していくことが極めて重要と考える。明治、大正、昭和、平成と日本の高等教育が歴史の移り変わりとともに変遷してきたが、私は本当に今こそ「高等教育は国家の盛衰に関わる極めて重要な問題」ととらえ、国民の一人一人が危機意識をもって真剣に高等教育のサポートに取り組まなければならない時期とあらためて認識した。今回の原稿を書かせていただくにあたって、知らなかった大学制度や改革の現状について表面ながらも色々勉強させていただき、本当に貴重な機会を与えていただいたことに感謝したい。私の周囲ではまだまだ余力を残しながら年金生活を送っておられる優秀な先輩方が多い。企業、地域社会、家庭で多くの経験を積んできた先輩方がボランティアで地域の大学運営に何らかの形でかかわることができるような仕組みができれば中期計画の目標達成のスピードアップもはかれるのではないだろうか？という提言

も最後に付け加えておきたい。バブル経済成長の時期に日本はアメリカを追い越したと思っていたら実は周回遅れだったという有名な経済学者の言葉がある。今こそ、国立大学は自分の足元をしっかりと見据え、危機意識と熱意をもって企業や地域社会を巻き込むオープンな組織となり、競争に勝てるスピード感をもって具体的な成果をあげる時ではないであろうか。これからの日本が国際社会での激しい競争を生き残っていくためには今後3年間の「国立大学法人化」の運用にかかっているといても過言ではないだろう。国民の一人として私は注視していきたいし、もし自分がボランティアで何かお役に立てることがあれば積極的にサポートしていきたいと考えている。

(みやもと ゆきのぶ)