

## 第1節 大学経営人材の養成をめざして

山本 眞一（筑波大学）

本日はお忙しいところ、多数お集まりいただきましてありがとうございます。後ほど、このプログラムの趣旨等について詳しくお話し申し上げます。定員30名でご案内申しあげましたが、初日から予想を上回るペースでお申し込みいただきました。このプログラムは、よりよいアドミニストレーターをめざして、できるだけ活発な意見交換のなかで運営していきたいということで、むやみに人数を増やすわけにもいかない。苦慮した結果60名までお受けしました。次回以降は定員60名の教室を用意してあります。その後も、どうしてもという方もおられましたが、次回10月に同じようなプログラムを必ず行いますので、そのときにご参加くださいというご案内を差し上げています。

「大学経営人材の養成をめざして」という目的意識で、大学経営にどなたが当たるかということはいへんな問題です。主として、大学事務局に勤務されておられる中堅あるいは管理職の方々を漠然と想定しておりました。名簿をご覧いただいてもおわかりと思いますが、やはりそういう立場の方々が多く参加です。もちろんトップの方から若手の方まで、たくさんいらっしゃり、私としてはたいへん心強く思っております。かくもたくさんの方がお集まりいただいたということは、大学のマネジメントの実践的な研究の必要性について、皆様方、私どもと同じような思いをなさっているということであろうと思います。

あとで研究会の進め方について少しお話ししたいのですが、その前に、私が考えている最近の大学をめぐる情勢についてお話し申し上げます。

わが国は今、転機を迎えています。それはさんざん言われています。とくにこの10年、1990年代のわが国は、たいへん大きな社会的な変動期です。皆いいだろうというなかで、矛盾は全部大きくなることによって解決がつくという、夢のある時代だったわけですが、1990年代に入って、そういうことが言えなくなった。わが国の社会のなかでわれわれがどういう夢を見るかという、基本的な構造が根本的に変わってしまったわけです。

とくに大学にとって厳しいのは、そういう状態がこの10年ほど続いているなかで18歳人口が劇的な勢いで減りつつある。今年、来年、再来年あたりは、大体同じような水準でいくようなので一休みなのかかもしれませんが、その後は果てしなく18歳人口120万台に突入するわけです。現在は150万ですから、さら

に30万も減るといことです。これだけとっても大学にとってはたいへんな問題です。しかし単に18歳人口の減少だけではなくて、社会構造が1990年代になって大幅に変わってしまった。

学生の就職ひとつとっても、これまででしたら「ザ・ヤンガー・ザ・ベター」(The younger, the better) といつか、とにかく若者でさえあれば、どこか企業が採る。新卒であれば企業が採るという時代であったかと思ひます。今は、ただ単に大学を出ただけでは果たして大企業に就職できるか。普通の企業にも就職できるかどうかわからない。都内にいらっしやる皆様方はすでにご案内のとおりだと思ひますが、学生は3年生の終わり頃から、授業そっちのけで就職活動を一生懸命しています。しかし社会がそれを上回るペースで変わる。本当に学生には気の毒です。また、われわれも何とかしなくてはいけないと思ひますが、どうもいかんともしがたい状況があるわけです。

これはおそらく、これまでの大学は、とにかく若い人の潜在能力を、入学試験という装置によって見分ける。これをアピールすれば、社会は入学試験のレベルを学生の潜在能力として受け取って、それで評価してくれた。これはわが国の教育問題の最たる原因ですので、これがいいとは申しませんが、大学にとればまことに単純な構造です。私は現在、大学の教師ですので、教師の立場からいうと、これほど楽なことはない。つまり、教える申身よりは入学試験の難しさが、世間による大学の最大の評価だとい時代であったわけです。

これが今、おそらく音を立てて崩れつつあるのではないのでしょうか。どこの大学に入ったか、どこの大学を出たかといことは、一部の大学では依然として力を持ち続けるかもしれません。しかし多くの大学にとって、もう、どこの大学を出たかといことではなくて、実際に何ができるかといことが問題になるのではないのでしょうか。したがって大学は、入学試験を難しくする、入学試験をしっかりとやるというだけでは、もはやすまないわけです。大学で何を教えるか、どのようなことを教えれば学生に力がつくか、世間にアピールするか。そういうことを、これからは考えていかなければならないわけです。

また世間も、大学を見る目が厳しくなってきました。不況が長く続く。しかも大学は、私立だけではなくて国立大学も最近授業料が高い。47～48万といお金を取る。思い出していただくとおわかりでしょうが、30年前、私はある国立大学の学生だったのですが、その頃の授業料は年額なんと1万2,000円でした。月割りにすると1,000円。物価水準がもちろん今よりはだいぶ安かったのですが、それにしても月額1,000円と月額数万円とは大きな違いです。必

然的に、大学の存在意義というか、それを問いかけることが起こってきます。まさに大学に対するアカウンタビリティが現在、大きなプレッシャーになって大学に降りかかってくるわけです。

とりわけ国立大学にたいへんな圧力でかかっていると思います。私立大学の皆様方は、何といっても学生の確保—18歳人口の減少をもちに感じておられますので、それなりに努力されておられると思います。国公立大学は、これまでは比較的そういう心配をせずに、とにかく大学のあるべき姿は何かということを考えるだけの余裕が、若干でもあったと思います。しかしながら国立大学—公立大学もそうかもしれませんが、税金で運用されている大学をどういう方向にもっていくのか、あるいはどういうふう運営すべきかということが、非常に大きな問題になっています。マスコミその他ですでお聞きおよびのことと思いますが、国の機関である「大学評価・学位授与機構」という新しい組織ができて、今年から国立大学を教育面、研究面、それから全体の姿という3つの観点から厳しく評価するということが始まります。また先月、文部省はついに国立大学の独立行政法人化に向けて、正式の意向を表明しました。いよいよ国立大学にも経営のメスが入ることになります。

しかし、その国立大学に経営マインドをといても、実際にそれを担うべき人材がいるのか。はなはだ心許ない。そういうこともありまして、本日の席にもっと国立大学、公立大学の方に来てほしかったのですが、どういうわけかと申しますか、やはりと申しますか、私立大学の方が圧倒的に出足がよくて、最近ようやくいくつかの国立大学の方からも問い合わせがありました。「今からでも職員を参加させたいのだけれども」という申し出がありましたが、残念ながら今回はお断りせざるをえませんでした。そういう点からしても、私立大学の関係者はさすがに意思決定が速いと感心いたします。

では、私立大学はちゃんとやっているのか。やはり大学をめぐる構造が根本的に変わるなかで、本当に私立大学も対応ができていくのかということを見ると、おそらくそうではあるまいと、皆さん、思っておられるのではないのでしょうか。こういうささやかな研究会にかくもたくさんの方がお出でになるということは、おそらく現状に対して、さまざまな問題を考えておられる方がいらっしゃるわけです。

参加者の方にアンケートをお願いしていますが、昨日現在までにきたアンケートの中から、若干、抜粋させていただきますと、大学のアドミニストレーションあるいは大学のマネージメントに対して、いろいろご不満あるいは心配を

もっておられる。「大学経営における職員の役割は、今後重要性を増す一方であると認識しているから、個々の職員の育成についてヒントを得たい」。あるいは「職員集団は専門的な集団に変貌していかなければならない」、「どんな展望が見いだせるか、勉強したい」、「情報公開が必要である」、「潜在的な能力をどう生かすか」。いろいろと心配事、あるいはやりたいことをお書きいただいています。そういうことから考えても、私立大学といえども決して安泰ではない。これからの厳しい時代を乗りきるためには、何らかのかたちでの、マネジメントの観点の抜本的な変革が必要であると認識されていると思います。

大学について、バックしてお話しします。国立大学、公立大学、私立大学を問わず、大学にはさまざまな問題があります。先ほどからいくつかのキーワード「18歳人口の減少」、「アカウントビリティの増大」、「大学は入試で勝負するのではなくて、何を教えるか、何を学生に学び取らせるかで勝負すべき」とかいろいろ申しました。要するに、これらはこれまでの大学観—大学に対する考え方を、抜本的に変更することを求めているわけです。

つまり、これまでの大学は、どちらかという生産者の論理であった。大学の教育内容は教員が決め、大学の研究内容も教員が決め、それを世間に出せば世間はついてくる。そういう幸せな時代でした。これからは、消費者である学生、あるいはその学生を経済的に支える家族、産業界、その他いわば大学のユーザーあるいは消費者という方々が、さまざまな意見を大学にぶつけてくるわけです。こういう消費者の論理を、大学は決して無視できないわけです。もちろん大学の社会的存在意義は、必ずしも個別の消費者ニーズに正確に対応するだけでは十分ではありません。なぜなら、大学は知識や技術の最大の生産者で、それは現在たった今の消費者に対する責任を果たすだけでなく、将来の消費者あるいは将来の社会に対して、責任を負わなければならないわけです。そういう意味で、大学のあり方はなかなか複雑ですが、しかしこれまでのような生産者の論理オンリーではとてももたないという状況になってきました。

生産者オンリーの時代では、大学の主役は何といても教員、教官でした。マネジメントというといわゆる教授会自治で、これで十分機能していました。むしろそういうメカニズムが必要だったわけです。そういうなかでは、ここに教員もいらっしやるので一概には言えませんが、職員の立場、ポジションはどちらかという定型の—少し役割が小さいというか、そういう状況であったかと思っています。個人的な経験で恐縮ですが、私は30年ほど前、昭和47年に大学を卒業したあと、文部省に入りました。大学課とか技術教育課、あるいは放送

大学の事務局とか、いろいろ大学関係の仕事を15～16年やってきました。その間、国立大学の事務局にも出て、アドミニストレーションの末端を担った経験があります。そういうところでいわば教官といわれている人たちを拝見すると、現在、私も教官と呼ばれているので、自分で自分のことを批判することになってまことに申しあげにくいのですが、内輪の論理を最優先させるという感じが強くなりました。

文部省に来られるときは、教官の方も何か用事があって来るわけですから、非常に愛想がいいのですが、大学では職員に非常に厳しい顔で対応される。私は何も知らずに大学の事務局に行って、最初は、自分でどんどん物事を考えて動かしていけばそれでいいのではないかという、非常に楽観的な考え方をもっていたわけです。実は大学は教授会の自治ですので、教授会はもとより、いろいろな委員会の議を経て決めなければならないわけです。職員はその議に従って動けばいいという考え方だったわけです。あまり出過ぎるとあとでたいへんな目にあうということで、なるべく出ないように出ないようにと皆さんが行動しておられると肌で感じました。かといって出なければ、大学は本当に動きません。先生方の言うとおりに動いていければそれでいいのかというと、必ずしもそうではない。30年前からそうではなかった。まして今のように社会の動きが激しく、大学観の変更を求められるような時代では、職員の方々が教授会で決まったことしかやらない、あるいは教授会で決まったことをやるだけという考え方ではちっとも動かないわけで、ひよっとすると大学全体の経営を左右しかねない危機を招くことですらあるわけです。

そういうなかで皆さん方は、おそらく非常に苦勞しておられるのではないかと思います。だからといって教授会をやめて、大学は理事長と幹部職員と中堅以下若い職員だけで運営できるかということ、そうでもない。やはり大学は知識の生産の場であり教育の場ですから、そういう専門家を抱えて、そのなかでいっしょに仕事をしていくことがどうしても必要です。大学という組織の特殊性といいますが、難しさ—これからの大学の経営あるいは大学のマネージメントを考えていく際に、われわれは真剣にその問題に対して対応しなければならないであろうと思います。お互いに文句を言い合う。お互いに違った関係者を責任者にしてなすりつけて、不平不満を言い合うだけでは決してすまません。ですからアドミニストレーターはアドミニストレーターなりに、教授会メンバーは教授会メンバーなりに、理事者は理事者なりに、それぞれの責任をもう一度再確認して、大学という組織の特性に応じた、新しいかたちのマネージメント、

新しいかたちの経営を、ぜひともわれわれは考えていかなければなりません。

とくに私どもがこの一連の研究会で重視したいのは、何といても大学に働くさまざまな職員の役割の変化、あるいは役割の期待の変化です。これに、ぜひとも私どもは研究会という活動を通じてお手伝いしたいと考えています。なぜなら、筑波大学の大学研究センターは、今から14年前、昭和61年に、わが国の大学改革に資するためのモデルを開発するという主旨で生まれた学内の研究施設です。したがって、研究施設の本来の目的は、皆様の役に立つ大学改革のプランを提示することにあるわけです。たんなるアカデミックな研究をして、それで仲間内で評価しあってそれでおしまいというだけでは、決してすみません。私どもの究極の使命は、やはり「社会貢献にあり」と考えていますので、こういうかたちで皆様方のためにいささかでもお手伝いができることは、私どものたいへんな喜びです。これから一連の研究会をやりますが、ぜひ皆様方といっしょに研究会を育てていきたいと思っております。

私が最近書いたもののいくつかについて、その趣旨を少しだけご説明します。まず、大学審議会と学術審議会の、最近出たそれぞれの答申のポイントです。中身については、文部省のホームページから入ることもできますし、さまざまな市販の印刷物でも入手できますので、具体的なところはご覧いただきたいと思います。キーワードは、大学審議会の答申は、「競争的環境のなかで個性が輝く大学」となっていますし、学術審議会の去年6月の答申は、『「知的存在感のある国」を目指して」となっています(1, 2)。

また、最近の、ある雑誌の私の連載記事をご紹介します(3)。こういう研究会を通じて皆様方は能力アップのための何らかの刺激を求めていると思うのですが、連載の最初はちょうど、新しいタイプの経営や大学運営ができる人材が必要ではないかということを描べています。連載の第2回では、最近、大学は教授会自治的な大学観から、社会のなかの大学という考え方がどんどん増えている。その根本的な原因はどこにあるのかと考えると、大学行政に影響のある政府、これまで大学運営に大きな力を持っていた教授会、それから学生の声、父母の声を含めた市場、その3つの力のバランスがかなり変わってきているのではないかと述べています。

連載の3回目は、戦後のわが国における高等教育の時代区分です。戦後の高等教育の歴史を眺めると、1960年頃からの15年間の量的拡大に加えて、その後いったん大学の規模は少し落ち着いて、政府主導の計画的な大学改革が進められました。現在は社会の混乱期に対応して、再び大学は拡大かつ危機に直面

して、まさに大学多様化の時代ではないかということを表にまとめました。連載の4回目。高等教育は大衆化したといわれています。しかしよく考えてみると、大衆化した、あるいはユニバーサル型になった一つまりもっと多様化したという意味は、すべての大学が昔のままではなくて、今変わっているということではなく、昔からある大学のようなタイプもあれば、現在、新しい役割が求められている大学もある。要するに大衆化というのは、何も金太郎飴のようにすべての大学が大衆化するのではなくて、さまざまなタイプの大学が出てくることだということをお願いしたいわけですが。

連載5回目は、今回のテーマとは必ずしも関係がないかもしれませんが。大学研究センターなどが活動の拠り所になっている日本高等教育学会が3週間ほど前に開かれたので、そのときのレポートです。その次の論説は、日本の高等教育のことを世界の人に知ってもらいたいと、ある雑誌が企画しました。雑誌は英語とスペイン語と中国語で出されていて、その日本語を私が書きました。わが国の高等教育を、できるだけ一口でどういふか書いたものですので、いろいろな論点が入っていると思います。ご参考にしていただきたいと思います。また、2年前の日本高等教育学会の学会誌には、大学職員論がなぜ必要かということについて書きました(4)。これらはすべて、私が今考えている問題意識のなかにあります。これから折にふれてご説明したいと思います。

いずれにしろ、われわれがめざすところ、あるいは皆様方にやっていただきたいことは、こういう研究会を通じて、これまでとは違った環境のなかで成立するであろう新しい大学観、21世紀知的社会のなかでの新しいタイプの大学、新しい大学の環境—こういうなかで皆様方の自らの力あるいは役割、期待を100%生かしていただくためには、どういふことが必要か。たとえば専門性を拡大する、あるいは専門性を増やす、活躍する場を増やす。さまざまな方法があるかと思っています。そういうことを、ぜひ私どもはいっしょに、これから何人かの外部の講師の方もお願いしてありますが、こういう方々を通じて、いっしょに考えていきたいと思っています。

いっしょに考えるとはどういふことか。単に一方通行で、講師の方から話を聞いて資料をもらってそれでお終いというわけではない。今日お配りした資料も、皆様に単に読んでいただくためにお配りしたわけではなくて、資料に書いてあることをご参考にしていただいて、大いに批判をしていただき、皆様方から発言いただきたい。つまりインターラクティブというか、相互交流的に研究会をもちたいと思います。私どもが人数にこだわったのは、そういう理由もあ

るわけです。本当は30人でなんとかかと思ったのですが、皆様方の非常な熱意があるということがわかりましたので、30人では怒られますが100人では迷惑であろうということで、本日のような人数にいたしました。ちょっと人数は多いですが、ぜひとも皆様方からも、本日も含めて、積極的にご発言願って、いっしょに情報を共有しながらこういう問題を真剣に考えていこうと思っています。よろしく願いいたします。

これからは、5回の研究会の進め方についてお話しします。この研究会で第一回と言っているのは、今日だけが第一回ではなくて、今日を含めると6日間、研究会部分だけですと延べ5日間の日程全部で、第一回と考えています。第一回で終わるつもりはなくて、第二回、第三回とテーマを設定しながら研究会を開催したいと思っています。

第一回のテーマは「大学経営人材の養成をめざして」。これが今回の、延べ5日間の研究会の統一テーマと考えております。それに対応するテーマとして、「トップとミドルと専門職のあり方」、「知識社会における大学の役割と職員」、「大学の歴史と展望」、「さまざまな情報の読み方・使い方」、「国際化」、「専門性の高め方」というようないくつかのテーマを立てて、このテーマのもとに研究会をもちたいと考えています。したがって1年間におそらく2回ないし3回、こういう研究会をこれから開催することになるかと思えます。もっと具体的に言うと、おそらく春と秋に1回ずつ。地方の大学の方からお叱りをいただいたのですが、「飛び飛びでは出にくいから、1週間の集中でやってもらえないか」という話もあります。ご要望が強ければ、そういうことも考えなければなりません。いろいろなやり方はあると思いますが、1回の講演会ではなく、ひとつのテーマについて少なくとも延べ5日間の研究会を実施するということが、ひとつの特色です。

運営ですが、原則として各回お一人の講師をお呼びしています。商業的な講演会ではありませんので、まさに講師も、受け付け等でお手伝いいただいている方も、ボランティアベース、もしくはそれにちょっと毛の生えた程度でお願いしています。本当にありがたく感じています。そういう熱心な講師からお話しいただきます。ややもすると従来、目いっぱい講演いただいて質問の時間は最後の5分ということがよくあるのですが、この研究会では、講師の話はできるだけ短く、皆さん方のディスカッションを長く。できればその間に、講師の講演と皆様方の研究との仲立ちが何かできないかと考えております。場合によっては皆様方にレポートを書いていただいたり、皆様方からそれ以外の

意見をいただいたり、私どものスタッフあるいはこういう高等教育を研究分野にしている若い研究者たちの協力も得て、皆様方の研究のお手伝いをさせていただきますと考えております。

ボランティア的な運営ですので、何かと行き届かないところも多いかと思いますが、その点は何卒ご容赦いただきます。また、参加者の皆様方にいろいろなお手伝いをしていただくこともあろうかと思いますが、その節はよろしくお願いいたします。1回につき延べ5日間の研究会をもつということですので、せっかくの機会ですから、一区切りということで修了証の発行を予定しております。とはいっても、1日しか出ない人と5日間出た人と同じように扱うのも、5日間出た人に申し訳ないので、少なくとも半分以上は出る必要があろう。つまり3回以上ご出席の方は、確認して何らかのかたちで修了証を差し上げたいと思っています。ただし、この修了証は、制度上やむをえないのですが、今の段階ではただの紙切れであろうかと思っています。しかし今はただの紙切れでも、ひょっとすると将来、それが何かものをいうようになるかもしれません。そういうことを期待しながら、皆様方に修了証を差し上げたいと思っておりますので、毎回ご出席いただきたいと思っております。

次に、申し込みの際にもお問い合わせいただきました経費についてお話します。この研究会自体は、自発的かつ私どもの研究活動の一環として、皆様方のお手伝いをしたいということで生まれたものですので、研究会自体は対価を取ってやるべきものではないと考えております。したがってこの研究会そのものは無料です。ただ、この種の研究はわが国でも未発達分野で、こういう研究をこれからぜひとも育てていかなければならない。あるいは、研究が育てば育つほど、皆様方に成果を還元することができるという意味合いもあります。国立大学には、個人あるいは企業から寄付金をもらうという制度があります。皆様方が、もし、私どものこういう研究活動に対して、少しでも支援をしようというお考えがおありでしたら、寄付金申込書がありますので、奨学寄付金—スモールなアマウントなマネーであっても差し支えありませんので、ぜひ寄付を申し込んでいただきたいと思っております。

参考の金額まで書いてまことに厚かましいのですが、所得税法の規定を読むと、国に対して個人で寄付されると、1万円を超える分については、ある一定の制約はありますが、所得から控除されるそうです。1万円を超えて寄付される方は、何らかの特典がありますという意味です。これに書いて申し込んでいただき、学内で手続きして受け入れるということになると、皆様方にお礼状と

歳入告知書と2種類いくと思います。お金の振り込みのご案内をすることになっています。したがって、今日、お支払いしていただく必要はありません。本日、印鑑をお持ちでない方は次回お持ちいただいても結構です。本日でしたら私に預けていただければ、責任をもって処理いたしますので、何卒よろしくお願いいたします。金額は参考ですし、出す出さないも任意です。何千円でも何万円でも、あるいは出さなくても結構です。その点をちょっとご案内いたしました。

ただ今までのところで何かご質問がありましたらお受けします。何か実施のことについておわかりにならないこと、おありでしょうか。出欠表を受け付けにおいておきますので、印をつけていただいて、それが3つ以上つくと修了証を差し上げる、というふうに考えています。

研究会は6時半から8時半までです。講師の方に大体1時間以内でお話しいただいて、後は皆様方とのディスカッション、あるいは何か私どもで用意したものの説明など、1日につき2時間程度を考えております。とくに最初の回は、おそらく総論と申しますか、職員の役割への期待のようなものを中心になると思います。私もそういう趣旨で、講師の予定の方にはお話しあげています。最終的には職員のあり方のような話になっていくと思います。

#### <フロア>

インターラクティブで授業を進めていきたいということですが、講師の方々のお名前はもう掲載されているので、あらかじめ各先生方に質問がある場合、直接先生のEメールアドレスかセンターにお尋ねすることは可能でしょうか。それぞれの先生の立場からこういったことがお詳しいということがありますので、質問をあらかじめ先生のEメールアドレスにお送りするというのは可能でしょうか。

そうですね。それはこの講演会に対するご要望と承ります。そういうことも含めてぜひ、連絡先と書いてある大学研究センターの、ファックスの方がいいと思いますが、あるいは私のEメールアドレスまでお送りいただければ、事前に講師の方々にはお伝えします。

今日は始まったばかりですが、毎回、必ず皆様方のご要望は承りますし、また途中でも、皆様方のご要望はいつでも承りますので、ぜひ気軽にその辺は考えてください。本日は、お申し込みになられた方は、隣で名刺交換会というこ

とで少し情報を交換していただきたいと思います。皆様方、ご都合もありませんから、三々五々、解散ということにいたします。それでは、前半はこれで終わります。ご静聴、ご協力、ありがとうございました。

#### 参考資料

- (1) 大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方向について」1998（抜粋）
- (2) 学術審議会答申「科学技術創造立国を目指す我が国の学術研究の総合的推進について」1999（抜粋）
- (3) 山本眞一「高等教育システム 連載」ジヤース教育新社『文部科学教育通信』各号ほか
- (4) 山本眞一「大学の管理運営と事務職員 ー管理運営論への新たな視点ー」日本高等教育学会編『高等教育研究』第一集 1998