

第1節 これからの大学事務職員のあり方

山本 眞一（筑波大学）

筑波大学大学研究センターの山本でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。これからの予定といたしましては、来週は本学の吉武教授です。この方は、元々、新日鉄にお勤めでして、筑波大学が企画調査室専任の教授ということで探しておりましたところ、数十倍の難関をくぐり抜けて採用された方です。それから、最終日の青木加奈子さんは、以前にもこのシリーズでご登場いただきましたが、再度登場していただきまして、大学事務職員として求められているもの、必要なものということについてお話を願ひます。そして、最終回には簡単な修了式もやります。修了証書を差し上げたいと思います。そのためには、今回延べ5日間の行事の中で、3日以上ご出席をいただきたいと思っております。3日以上ご出席の方は修了証書を差し上げたいと思っております。ぜひ頑張ってご出席をいただきたいと思ひます。

それから、この資料にいろいろなことが書いてございますが、特にこういう研修会と申しますか、研究会はとかく一方通行になりがちです。そうではなくて、ここにわざわざ書いてありますように、単なる講習会ではなくて、皆様方からもどンドン発信を願うということで、通常は1時間の講演に対して、1時間の質疑応答ということでやってまいりました。今回のシリーズもそのように考えております。今日は1時間しかありませんので、私はできるだけ縮めてお話をして、皆さんから意見をいただきたいと思ひます。今日は、それとともに、残り1時間の懇親会もござひます。そちらの方で自由に意見を言っていたきたいと思っております。

今日は、広島地区の方、それから筑波大学のメインキャンパスであります筑波地区、この2カ所と衛星回線につながっております。どちらの地区でお聞きの方も、この東京でやっているのと同じような感覚で、ぜひ積極的に議論に参加いただきたいと思ひます。ちょっと、懇親会までは参加いただけません。如何に技術が進歩いたしましても、こちらのビールをそちらにお届けすることはできないので、残念ですが、皆さん方の方でもぜひ終わった後、懇親の機会がもしあれば、大にお楽しみいただきたいと思っております。

ここまでが前置きです。どうやら各地区とつながったようです。改めて今日のお話を始めたいと思ひます。

今日のお話のタイトルは、ごくありきたりの「これからの大学事務職員のあ

り方」となっております。しかし、私どもの方で、この企画を始めて3年経ちました。今回は、4年目の第1回ということになるわけです。毎回やっているうちに、やはり、これからの大学を担っていく大きな力として事務職員というものがある、という感じをどんどん強めていっております。特に最近、大学を巡る環境というものが、ものすごく変わりつつあるわけです。しかもそれは、単なる改革というよりも、根本的な次元で変わってしまうのではないかと。こういう見通しがあるわけです。いい方向に変わるか、そうでないのか。これは、我々皆が、つまり大学というシステムを作り上げている我々自身が決めていけないといけないわけでございます。国立も公立も私立も、大学の設置形態を問わず、今、大きな変化の入り口にあるということが言えると思います。

そこで、おそらく皆様方の関心、それぞれの大学の立場によって違いますが、国立大学にあっては恐らく法人化というものが、あと1年弱というところに迫ってきております。その辺が関心の中心でございましょう。また、多くの私立大学の方、そして国立大学ですらおそらく無縁ではないと思いますが、18歳人口の減少ということが、非常に重く我々の経営環境にのしかかってきているという感じがございます。その辺も含めて、これからの大学をどうしていくかということを考える、正にその中心として皆様方がいらっしゃるのではないだろうか。このように思っております。

それにしても、最近、ますますいろいろな雑誌や新聞、あるいはテレビやラジオで大学の問題というものが取り上げられます。私なども、ついつい駅で雑誌などを買ってしまう方ですが、中身を読むとそう大したことはなかったと思うこともあるわけです。しかし、その編集者の意図とすれば、大学というものを取り上げることによって、読者がその雑誌に関心をもつということらしい。そういうことがわかってきたようでございます。それほど大学というものが世間で注目されているわけです。これは、決して大学というものを、すごいものだ、偉いものだという感覚でとらえているのではなくて、かなり興味本位のところもあるかと思えます。しかし、世間の人々が大学の成り行き、あるいは行く末というものに、これほど関心をもっているということは、かつてなかったのではないだろうかと思えます。しかもその関心の持ちようが、昔のように、難関大学に入るためにはどうしたらいいのか。受験勉強をどう勝ち抜けばいいのか。そういった従来のタイプの関心ではなくて、大学そのものが成り立っていくのか。あるいは、潰れる大学はどこであろうか。あるいは、例えば、法科大学院として成功する大学はどこであろうか。COEをとる大学はどこであら

うか。いろいろなところで関心をもっているわけです。そういう意味で、その関心の渦中に我々はあるわけです。我々とすれば、もう少し違った次元で、あるいは専門的な次元で大学問題を考える。こういう力をぜひ身につけたいものだ、あるいは、皆様方にも身につけていただきたいものだ、このように考えるわけでございます。

そういうことで、どうも大学を巡る環境というのは、あまり明るくないらしいということ、どうも皆さんの中でいろいろと感じておられるのではないかと思います。18歳人口の減少というのは、いつかの機会にここでも説明をしたかもしれませんが、とにかく2009年に入学希望者と、入学受け入れ可能数がほぼ1対1で対応するというところまでは、一応皆さんの間で合意されているわけです。その先どうなるのかということは、皆、怖くて話ができないというような状況の中で、何となく2009年問題をクリアすれば、後は何とかなるのではないかと、おそらく去年あたりまでは思っておられる方が多かったのではないかと思います。しかし、そうではなくて、実は2020年代以降、2番底に向かってまっしぐらということで、この参考資料にも書いてあるかと思いますが、2050年代には18歳人口は80万ちょっとなるわけです。これは、やや多めの楽観的な見方だと私は思っております。したがって、実際にはもっと急速なスピードで18歳人口が減るのではないかと考えられます。そういう時代が、この2009年問題のすぐ後にまたやってくるということですから、今のような大学経営ではとてもやっていけないということがあるわけです。

それから、国立大学も、法人化をうまく制度設計して法人化さえ乗り切れば、後はバラ色の国立大学がある、ということでは決してないわけです。法人化には、今いろいろと産みの苦しみと申しますか、様々な心配事があります。国会でも論議されておりますし、その他いろいろなところで、これまで考えつかなかったような具体的な問題点というのものも、いろいろと上げられております。しかし、それがクリアされれば、もう国立大学は安泰かということ、そうではありません。国立大学も6年後の評価結果によってはどうなるかわからない。あるいは、これまで我々は自主性をもって運用できない政府の一機関だったから、法人化すればそれらの問題は解決するのではないかというようなバラ色の夢をもっていた一部の教官もいるわけです。しかし、よく考えてみると、法人化は行政改革という大きな大きな遺伝子をもっているわけです。したがって、行政改革という意味では、国立大学はもっと社会に対して説明責任を果たすべきである。こういう主張でございいますから、説明責任を果たさせる責任をもってい

るものは、第一義的には政府です。したがって、政府の管理監督が強まるということも、行政改革という面からみればうなずける話でございませぬ。しかし、大学改革という面から言うと、大学はもっともっと自主的でなければならないわけです。その大学改革と行政改革とのコンフリクトと申しますか、並び立たない様々な要素というものを、これから具体的に解決していかなければならないわけです。そういう問題が2004年の法人化の後でも、ずっと続いていくのではないかと私は思っております。国立も、そして私立も、そういう面で見ると必ずしも将来は明るくないわけです。公立大学も同じような問題を抱えているかと思ひます。

しかしながら、このレジメ（文末、参考資料）の2に書いたように、世の中の見方には、もう1つの見方があります。それは、これからの経済、社会システムと申しますか、あるいは産業構造と申しますか、我々の社会をつくっていく根幹が大きな意味での20世紀工業社会型から、21世紀知識社会型へ移行していく。すでに一部は移行しつつあるわけです。そういう知識社会という社会構造を考えますと、その中で最も中心的な役割を果たすべきは、やはり大学、あるいは大学を取り巻くこういった知識生産、そういう活動にあるわけです。したがって、大学の役割という点からいうと、やはり将来はかなり明るいのではないかという見方もあるわけです。暗い見方と明るい見方、私は両方が真実だと思います。その両方の真実の中で、個別の大学がバラ色の夢の方を実現したいと思うならば、やはりそこに構造改革と申しますか、それぞれの大学の構造改革というものがなくてはならない。そのように思ひわけです。構造改革の中で最も重要なことは、ここに3つ掲げてございませぬが、とりわけ大衆化と高度化への同時対応と申しますか、あるいはこれまで大学が担ってきたと申しますか、安穩とあぐらをかいていた多くの志願者と、その中から選抜できるという、こういう立場です。この立場を早く脱却して、教育、研究の中身で勝負をする。こういうシステムに早く移行できた大学こそが、正に21世紀知識社会の中で勝者である。そういう体制に達することが他の大学よりも遅れてしまっているような大学、あるいはそういうことが実現できなかった大学というのは、これからは非常に苦しい道を歩むであろう。こういうふうには思ひわけでございませぬ。したがって、我々は、1日も早く大学というものの構造改革を、国レベルでも必要なかもしれませぬが、個々の大学レベルでも行う必要があると思ひわけです。

そういうことを前提に、私どものグループ（私学経営に関する研究会）では、

この5月に、1つの研究経過を中間報告という形で出したわけです。その概要が参考資料2です。そのメンバー表は、参考資料3です。こういう高等教育関係者や法律家、あるいは会計の専門家、こういう方々の協力を得て、現在、研究を進めているわけです。その研究会の方で、いろいろな事態が急速に動いておりますので、どういう視点が重要かということについて、研究の中間発表をしたわけです。特に、私どもの研究会の中で1番大きな論点になったのは、このままでいくと成り立たなくなる大学というのが沢山出るだろう。しかし、その時に大学の果たすべき社会使命を忘れて、大学の存続というものを第一に考えるような、もしこういう経営者が沢山いるとすれば、大学を閉めるという英断を下す時期を逸して、閉めるに閉められないという存在感のない大学というものが沢山できて大変である。こういうことが私どもの中で、1番大きな問題意識として上がっているのです。どういうことかと申しますと、大学というのは正に人の組織です。大学の経営をやっていくというのは、正に人件費をどうするかという問題になるわけです。そして、仮に大学を止めるということになれば、例えば、教職員の退職手当てにしても相当な財源が必要です。その他、様々な措置をするのに膨大な財源が必要です。したがって、大学経営というものは、それを動かすだけでも相当なお金がかかるわけですが、大学を閉めるとなればそれなりに準備されたお金が必要なわけです。そういうお金までも、もう無いというような状況に経営が陥るとすれば、潰すに潰せない。こういう状況になるのではないか。この点を私どもの研究会では大変恐れているわけです。そうなる泥沼ですから、そこに考えもしないような様々な問題が現れてきかねない。

したがって、この概要で見ますと4番目の当面必要な方策のところ、5点ほど大事な論点というものを掲げさせていただいたわけです。1点は関係者の意識改革です。私は子どもの時に学校教育を受けて、それから文部省というところに就職したのですが、長い間いわゆる右肩上がり、つまり昨日よりも今日、今日よりも明日の方が世の中の状況が良くなる、こういう時代にすっかり慣れてきております。ですから、どうもそういう考えを脱却して、昨日よりも今日の方が生活レベルが悪い、明日の方がもっと悪くなる、という生活には、なかなか慣れることができません。しかし、大学の経営環境というのは、正にそういうものなのです。したがって、そういう状況をいち早く認識して、しかもこれからの知識社会というものに順応するにはどういう大学であるべきかということについて、今以上に厳しい現実認識ができる。こういう意識改革が必要な

のではないかとということが第1点です。

そして、第2点には、そういう中で生き残っていく大学というのは、経営体質をきちっと改めなければいけない。もっと具体的にいうと、軽量で、しかも高品質の教育や研究サービスが実現できるような、こういった大学システムでなければならないわけです。これは、各大学の努力も必要です。また、各大学の様々な活動を規制している枠組みというものも改めてもらわなければならないとは思いますが、こういう経営体質の改善というものが必要になるわけです。

それから、3番目。これは最も大事なことです。現在、在学している学生さんの権利をきちんと保障すること。最近、いくつかの大学で経営破綻が起きているわけですが、やはり、最大の関心は、在学する学生がどうなるのかということです。これは、何がなんでも第1に優先して考えなければならないことです。したがって、そうした学生の転学等の円滑化、ルール化というものが必要ではないかと考えたわけです。

それから、4番目の問題は、社会的には必ずしも高い支持が得られているのかどうかはわかりませんが、いろいろな方に聞いてみますと、大学はこれまで散々いい目をしてきたのだから、大学の教職員だけが一般の労働者に比べて優遇されるというのはおかしいではないかというような考えをもっている人がいるようです。したがって、この点はなかなか微妙です。しかし、例えば、大学の教員は職員の立場からするといろいろ批判もあろうかと思いますが、教員1人を養成するには相当な投資をしているわけです。そうした投資が無駄にならないようにするには、その大学で仕事ができなくても、何らかの意味で、その教員に社会に役立つ専門性というものがあれば、それを有効活用しなければ社会的な損失です。また、皆様方の中でも、一生懸命勉強して大学の経営、あるいは大学を含んだそういう類似の、いわゆるノンプロフィットな組織の経営というものに慣れておられる方は、それをまた社会的に活用しなければ損失です。したがって、そういう転職の円滑化ということも図らなければならないのではないだろうか。そして、また、大学の施設設備というものも、教育、あるいは研究に向けた形で設計されているものです。これを単に金銭的な価値に変えてしまうというのではなくて、せっかく造ったインフラはそれなりの使い方があっていいのではないだろうか。こういったことを、ぜひ考えてほしいということです。とりあえずのところ、現在は中間報告でございまして、これをどう実現していくかということは、これからできれば年内に研究成果をまとめたと思っていますが、どうなりますことやら。段々と各論になってくると、こう

いう問題を考えるのは非常に難しい。つまり、皆さん、こういう問題を知りたい人ばかりで、この問題を発信する人というのは極めて少ないのです。今日、ここに来られている方は、そういうことはないかと思いますが、皆さん、一生懸命聞いて帰られますけれども、自分の大学の情報を出して下さる方は極めて稀でございます。したがって、こういう研究が良質な、高い質の研究成果を得るためには、皆様方の協力も必要なのです。ここにおられる方は、そういう意味で、どなたにお声掛けをするかはわかりませんが、もし私どもの方から何か頼み事があれば、ぜひ最大限のご協力をいただきたい。このように考えている次第です。

そういうふうには、経営問題という暗い問題がある中で、知識社会という明るい見通しがある。その中で大学改革を進めて、大学の構造を転換していかねばならない。こういう基本的な線というのは、おそらく誰もが異論がないと思います。しかし、それをどう実現していくかということになりますと、やはり大学というのは人材です。誰がやっていくのだということになるわけです。そこのところに、繰り返し繰り返し申し上げるようですが、その問題にフルタイムでとりかかる、そういう立場にある、熱意ある大学職員というものの登場、出番があると私は思っております。

いささか古い話で、私は何度も話をしたことがあるので、皆さん聞きあきたとおっしゃるかもしれません。私は、今から20年以上前に、当時の文部省に勤めている時に、2つばかり大学の事務局の経験があるわけですが、その中で感じたことがあります。国立大学の場合は教員といわずに、伝統的な大学であればあるほど教官という言い方が常のようです。その教官が普段は研究に関心があると申しますか、行政用語では教育研究というのが、伝統ある国立大学では研究教育というのが慣わしです。その研究教育に第1の優先順位をもっている教官が、アドミニストレーションは雑用であるとおっしゃるわけです。雑用であるから、事務に押しつけると言わんばかりの態度なのですが、しかしそうは言っても、その意思決定の最終的なところは教授会や評議会であれば決まらないわけですが、如何にそれが事務の仕事だといっても、では事務官だけで決められるのかということ、決して決められないわけですが。そういう社会を私は5年間見てきたものですから、大学の意思決定のルールを、もっと見直さなければなりません。ついでに、教官と職員というような言い方とか、あるいは職員のことを言っているのか、組織のことを言っているのかわからない「ジム」という嫌な言葉を、ぜひ改めてもらいたい。このようなことを考えまし

て、私はいろいろなところで書いているわけです。しかし、なかなかその意識というのは、今日に至っても改まらないようです。しかし、如何に大学の中でその意識が改まらないとしても、大学の外のすぐ隣には、先ほど申しましたようないろいろな危機があるわけです。したがって、これからは否応なしにその危機に対処しなければならないわけです。そのためには誰がやるかという、皆様方しかないのではないかと私は思うわけです。

大学のアドミニストレーション、あるいは管理運営、あるいはガバナンス、マネジメント、経営、いろいろな言葉が飛び交っています。その中でよく言われるのが、学長のリーダーシップ、あるいは学部長のリーダーシップです。これは確かに正しいことです。真実だと思います。しかし、誰がそのリーダーシップをとれるのかということになりますと、今の大学のシステムではどうも甚だ心許ないということが、少なくとも私の周辺の見た限りでは言えるわけです。例えば、先週話をされたトヨタの福田さんのところなどでは、入社して早々にアシスタントが2人だと思ったら3人もついたという話をされました。しかし、例えば、国立大学を見まして、学長はどうかわかりませんが、副学長や学部長に四六時中アシストする有能な職員が2人、3人とついているかという、ついていません。皆様方の大学ではつけておられますか。つけておられるとすれば、大変先見性のある大学だと思います。例えば、国立大学で、副学長や学部長といっても、結局はいろいろな相談事はパートタイムでそれを補佐している教官か、あるいはわざわざ事務局ということではいろいろな案件ごとに担当者を呼んで、こういう事をやってくれということをお願いしなければならない。そういうような仕掛けになっているわけです。つまり、私立大学も恐らくそうではないかと思いますが、国立大学の場合は教官による大学の管理運営という極めてバーチャルな組織と、実際に大学の事務処理をやっている、ある意味でリアルと申しますか、実質的な事務局という2つの組織が並び立っているわけです。これは、これからの法人化を控えた大学には、ちょっと問題があるのではないかということで、私はその問題を常々主張しておりました。最近いくつかの大学の法人化後の管理運営組織を拝見しますと、これまでのような事務局制を廃止いたしまして、担当の副学長の下に事務スタッフをつけなおす。こういう形のアドミニストレーション組織を構成されている大学が沢山出てきました。例えば、これまででしたら事務局の研究協力部とか、あるいは学務部とか、こういった名前でも組織されていたような事務組織が、研究担当の副学長の下に直属する。あるいは、これまで事務局の経理部とか、あるいは主計課とか、ある

いは財務課とか、いろいろな名前前で呼ばれておりました事務組織が、財務担当の副学長の下に直属する。そういうような形で、段々とアメリカ型の、あるいは世界標準の大学のアドミニストレーションの形になりつつあるようでございます。もちろん、そうではなくて、これまでのような教官の組織と事務局の組織を分けて考えようというような大学もあるのかもしれませんが、そういった形でマネジメントの一元化を図ろうという動きがあるのは、基本的には望ましいことではないかと思っております。

ただし、そうなりますと、皆様方にもご注意願いたいのは、これまででしたら事務局の中で何年勤めれば係長とか、何年勤めれば補佐とか、将来の見通しというものがある程度ついていたのかもしれませんが、これからは、もっとも自分のアイデンティティーと申しますか、ご自分の専門性なり、ご自分が大学の中でおかれた立場というものをきちんと考えてまいりませんか、なかなか将来のライフコースというものが描きたいような状況になるのではないかと思います。つまり、どういうことかと申しますと、これまででしたら皆さん方は事務職員の間でだけ競争をしていれば良かったのですが、これからの大学のマネジメント、特に国立を念頭において考えれば、私は大学には教育や研究をやるスタッフと、それから非常に細かな事務処理をする、いわゆるサポートスタッフと、そして大学のマネジメントの中核を担うべき、いわゆる私が言います大学経営人材と申しますか、いわゆるアドミニストラティブな、あるいはマネジリアルな、こういうスタッフ。そういう3つの種類に分かれていくのではないかと。そして、おそらく皆様が目指しておられるのは、最後のカテゴリー、つまり、大学のマネジメントの中核を担うべき職員です。この分野というのは、教員出身の人と、いわゆる事務職員出身の人と、そしてまた外部の人材。その三者が三つ巴になって競争していく。こういう極めて専門性と競争性の高いポストではないかと私は思っております。したがって、皆様方が、自らが大学の経営人材たらんとすれば、これまで以上に様々な能力を磨く必要がある。このように思うわけです。

今回、私どものセンターのテーマが、「大学職員の自己啓発」という、いささかありきたりの名称になっているような印象をお受けになったかもしれません。しかし、そういうことではなくて、これからの皆様方はいろいろな方々と競争しなければなりません。そのためにはどうすればいいのかということを考えていただく、ということで企画したテーマでございます。したがって、講師の方々も、ちょっとこれまでと毛色の違った方を集めたつもりでございます。民

間出身の方が沢山いらっしゃいます。私自身も純粹培養の大学教員ではなくて、元々は外から来た人間でございます。他の方々も皆そうです。大学とその他の社会と両方知っている方々にいろいろな話をしてもらおう。そう思って今回、企画をしたわけでございますので、あと3回もぜひ楽しみにしていただきたいと思えます。

最近の状況の中でいろいろと気になることがあるわけです。それらの中で、私がちょっと書きましたものを、ここにまとめて上げておきます。まず「高等教育システム今年の展望」(参考文献1)ということで、これは今年の1月頃に出したのですが、新たな変化の1年目ということで、国立大学もそうですが、私立大学も財務体質の改善をしなければならないのではないかとということです。例えば、財源です。私立大学の財源というものを、質の高い教育研究に対する対価としての授業料、というように堂々と取れるお金で経営をしなければならなくなるのではないかと。これまで何となく取っていたから今後も安泰と思うような財源が、思わぬところで足をすくわれかねない、というようなことがあるわけです。きちんとした教育研究ということでお金が取れるような、こういう大学でなければならないだろうということを書いたわけです。

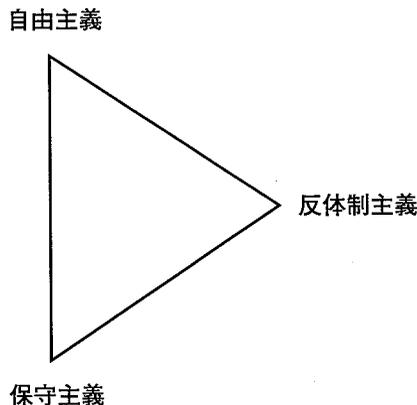
それから、「高等教育システムの改革方法」(参考文献2)というところでは、最近いろいろと話題になっております認証評価です。これがアメリカ型のアクレディテーションなのか、それとも単なる大学評価なのかは、これから実際に事態が動かないとわかりませんが、語順が変わったということは、かなり大きな意味があるのではないかと思っております。また、他の何人かの方も、そのようにおっしゃっています。つまり、元々総合規制改革会議では評価認証(アクレディテーション)という形で提言されたものが、いつの間にか認証の意味が、行政当局が評価機関を認める、というようにちょっと変わってしまったので、果して認証評価がアクレディテーションなのかということについて、ちょっと?マークがつくような状況でございます。しかし、いずれにしても、これまで評価と無縁だった大学、特に私立大学は、これまでは大学評価学位授与機構の評価も対象外と、関係者のある意味での政治的な動きによって、そういうふうにストップされていたわけですが、それらを全て生産して、これからは全ての大学が外部からの評価にさらされる。こういう時代になりました。これは、かなり大きな変化です。

しかし、そういう変化の中でも、どうも日本とアメリカとの対比であまり変わらないのが、資金源の多様化があまり進んでいないということです。例えば、

21世紀COEプログラムなどで去年は大騒ぎをして、また今年も大騒ぎでございませう。なぜ、こんなに大騒ぎをするのかということ、資金源が1ヶ所からしか出ていないからです。それが大きな理由だと私は思っております。したがって、全ての大学で資金源の多様化を進めるということが、大学の自主・自律を守るためには必要なことではないかと思っております。これは、日本とアメリカとでは仕組みが違いますから、なかなか難しいことではございませう。しかし、少なくともそういう努力をしなければならない。

それから、「知識社会の中での大学改革の選択肢」(参考文献3)ということ掲げております。ちょっと大上段なタイトルですが、言いたかったことは要するに、図表1の三角形のような形をしたものでございませう。私どもは戦後ずっと様々な対立、いわゆる旧ソ連対アメリカ陣営と申しますか、東西の対立というものにあまりにも慣れておまして、教育問題もそういうことで考えてきたわけです。実は、そういう対立軸が事実的に無くなってしまった今日、よくよく考えてみると、もう1つの対立軸がある。その対立軸を巡って教育改革も、これから進んでいくのではないかと。つまり、大学改革も単に大学をもっと自由にしようということだけでなく、行政改革ということでもっと大学に対する管理、監督を強めようという動き、あるいは、そういう期待が世の中にもあるということを見落としてはならない。したがって、新しい意味での対立軸というものを早く見つけて、その軸をどうするかということを考えていかなければならないのではないか、というのがそのページです。それから、「私立大学の経営問題を考える」(参考文献4)ということで、ただ今申し上げたことです。

図表1



もう1つ、残された時間でお話をしなければならないのは、ここにおられる皆さんの中でも何人かの方には、ご協力を願ったのではないかと思います。図表2（参考文献5、6）に載せておりますが、今年の2月に私どものセンターでは、第2回目の大学職員アンケート調査を行いました。第1回目は2年前に、大学の事務局長、それから事務局長が指定する40代の中堅の諸君ということで、大体1000人程度の調査でした。今回は、大学、短大まで対象を広げました。しかも、いろいろな年代の方に調査表を配ってほしいということでお願いをいたしました。対象人数を5000人に広げました。幸い60%、3000人ほどから回答をいただきました。この種の調査で回収率が60%というのは、かなり高いと思います。その概要は、日本高等教育学会の5月の年次大会でも発表いたしました。その中で1つ、どんな授業内容、どんな中身を将来設立されるべき大学院、あるいは研究プログラムで学びたいかということで、25の科目を例示して聞い

図表2

授業内容別関心度（人）

科目名	あり	どちらかといえば、あり	どちらかといえば、なし	なし	不明	合計	平均
大学の危機管理	1589	1024	207	44	112	2976	1.55
大学の目標・評価・企画	1622	949	216	72	117	2976	1.56
大学の公報・情報公開	1467	1147	208	45	109	2976	1.59
入試・学生募集	1527	1029	252	58	110	2976	1.60
学生・就職サービス	1532	1016	250	63	115	2976	1.60
大学の情報化対応	1387	1218	200	49	122	2976	1.62
大学の運営・経営概論	1484	977	303	87	125	2976	1.65
財務・会計	1393	1100	317	62	104	2976	1.67
人事・労務	1390	1106	301	71	108	2976	1.67
大学の役割・機能	1366	1143	286	72	109	2976	1.67
法務知識	1344	1156	283	68	125	2976	1.68
大学の国際化対応	1078	1320	381	73	124	2976	1.81
教育研究支援事務	1064	1292	428	64	128	2976	1.82
高等教育政策	1073	1264	420	87	132	2976	1.83
大学経営人材論	1159	1154	411	135	117	2976	1.83
大学の知的財産管理	1026	1333	423	66	128	2976	1.83
経営学・経営理論	1098	1109	519	135	115	2976	1.89
英文作成・英会話	962	1211	538	134	131	2976	1.95
簿記・会計	863	1281	581	127	124	2976	1.99
経済・時事問題	757	1378	577	134	130	2976	2.03
知識社会と大学	692	1428	592	104	160	2976	2.04
政策形成・分析法	849	1138	677	168	144	2976	2.06
諸外国の大学	731	1344	628	148	125	2976	2.07
科学技術と大学	480	1321	880	151	144	2976	2.25
大学の歴史・制度	519	1200	896	214	147	2976	2.28

（出典）山本眞一アンケート調査2003年

てみました。こういう皆様の勉強というのは、いくつかの分野に分かれるでしょう。大きく分けると、大学の経営といっても、元々は経営問題一般、あるいは社会の様々な仕組みを理解するという基礎課目、こういったものが必要です。つまり、経営に関する汎用知識といったものです。そして、もちろん大学そのものの成り立ちであるとか、あるいは大学そのものの理解、いわゆる大学に関する基礎知識というものも必要でしょう。それから、今、様々な問題になっている大学経営の専門知識というものも必要だろうということです。それぞれに科目を並べまして、中身も名称も厳密にはこちらで定義しておりません。それぞれの回答者がお感じのままにお答になったという点は、若干割り引いて考える必要があります。しかし、一般的な傾向を探ろうということで、敢えてこういう形で調査をいたしました。その結果、ここにある点数は必要または関心ありというところから、不要または関心なしというところまで、1、2、3、4と単に記号をつけてあるわけです。その記号を無理やり足し合わせて平均してありますから、必ずしも1と2の間の距離や、2と3の距離と、3と4の距離とが均等であるということは全く保証の限りではありません。あくまでも参考ということで理解いただきたい。それから、もっと正しく理解しようと思えば13ページにあるように、関心ありと答えた人がどのくらいいて、関心なしと答えた人がどのくらいいたかということで理解していただいたほうがいいと思います。しかし大体、平均とここでいっております数値と、関心あり、関心なしという傾向とは一致するわけでございます。したがって、傾向を知るにはこれで十分かと思えます。これで見ますと、最も皆さん方の関心を引いたのは、大学の危機管理であるとか、あるいは大学の目標、評価、企画であるとか、あるいは大学の広報、情報公開、入試、学生募集。こういった大学の経営の根幹、大学の生き死にに関係する具体的な問題にかなり関心が集まりました。反面、相対的にやや関心が薄かったのは、残念ながらいいですか、実はこの辺が私どもの専門分野ですので、大変残念なのですが、諸外国の大学であるとか、科学技術と大学であるとか、あるいは大学の歴史、制度、こういったところがやや関心の度合いが薄かったわけです。といいましても、そういう領域も関心ありと答えた人が、関心なしと答えた人に比べると相当に多いわけです。皆様方が、こういう中身は必要ないというふうにご理解いただいているとは思いたくないし、また客観的に見ると、やはりこういう基本的な勉強をしていただくということは役に立つことだと思っております。この調査結果にめげずに、引き続き高等教育研究も頑張っていきたいと思えます。しかし、それにしても、皆

様方が関心をもっている領域が如何に具体的な、あるいは今日的な課題であるかということがよくわかりました。その辺は、これからの参考にさせていただきたいと思っております。

時間も迫ってまいりました。最後に、前の繰り返しになりますし、あるいはこの記事をご覧になったかと思いますが、2年ほど前に私が書いたもので「改革課題としての大学職員のキャリアアップ」を紹介します（参考文献7）。皆様方の存在意義として、ぜひ考えていただきたいは、もちろん皆様方自身がトップマネジメントになっていただくことも必要でございしますが、とりあえずは学長や学部長などのトップマネジメントを支える人になっていただきたい。また、トップマネジメントの立場にある方は、そういう方をぜひ引き上げるような、こういう仕掛けを考えていただきたいと思っております。そしてまた、いろいろところで言っているのですが、やる気のある人とない人の区別をするリトマス試験紙は、いろいろと新しい事態が生じた時に、まず「できません」と答える人。この方はきっと責任感の強い人だろうと思っておりますけれども、あるいは責任感の強い人と、やる気のない人とが混じっているわけですから、どっちかわかりません。しかし、私は、どちらかということ、そういう慎重な人よりは、走りながら考えても「とにかくやってみようじゃないか」というふうに考えるだけの意欲のある人。やはり、こういう人を買いたいと思っております。したがって、これからの法人化時代の大学管理職、そして一般職員、これは国立に限らず私立も含めて、ぜひぜひやる気のある、そしてそのやる気を裏打ちする専門的な、あるいは一般的な知識、技術をもった、こういう職員に皆様方にはなっていたきたいと思っております。これは、この東京の会場におられる皆様方に対する要望であるとともに、筑波地区、そして広島大学地区におられる方々へも、私が最も言いたいこととさせていただきます。

何せ、これからの世の中というのは、どう変わっていくかわかりません。決まりきったことを処理するというで終わっていたような事務処理、及びそういう事務職員の時代は去りつつあります。これからは何が起こってもおかしくない。そういう時に、どう対処していくか。こういう能力のある職員をぜひ育てていきたいと思っております。そういう意味で、今回の「大学職員の自己啓発」という題で、ぜひあと3回、今日も含めると4回ですが、勉強を続けていただきたいと思っております。

時間が少しございますので、何人か短いご質問があればお受けいたします。

<フロア>

私の目から見ますと、教官と事務官、技官というのは、はっきり分かれているわけです。私は事務官なものですから、事務職員の啓発という点を踏まえた場合、事務職員の特質、特徴というのを、先生はどういうふうにご覧になっておられますでしょうか。いい面もあるでしょうし、悪い面もあると思います。この点、教員としての先生のお立場からお聞かせいただければと思います。よろしくお願いします。

客観的に見た事務職員の本質というのと、教官から見た願望というのはちょっと違うと思います。また逆に、事務官から見た教官に対する意識というのも、ちょっと違うような気はします。1番中立的に言えば、大学で日々起こる様々な出来事をきちっと事務的に処理するという。もう1つは、それだけに止まらずに、これからの職員は変化に迅速に対応できる能力というものも必要になります。これらは、もちろん、教官もそういうことをやる必要はあるわけですが、何といてもこれからは、分業して協力していくということが必要になるわけです。アドミニストレーションをやる人は、教員出身者も事務職員出身者も、もっと管理運営に力を入れなければなりません。そうでない教員は、教育研究に、もっと力を入れないと大学の競争力はつきません。また、ある人は如何にスマートに、あるいは如何に効率的にサポート業務をするか、ということを考えていかなければなりません。ですから、立場、立場によって少し違ってきますけれども、やはり大事なことは変化への対応ということです。特に、管理的な立場にある事務職員のこれからの資質としては、変化に適切に対応できる能力ということが必要になってくると思います。

<フロア>

18歳人口がどんどん減少しているということで、それに伴って大学が立ち行かなくなるのではないかと1つのスパイラルがあるかと思っています。もう一方で、これからの知的社会といいますか、経済のグローバル化によって新たな需要というのも大学には要請されているのではないかと思います。その辺を先生が先ほど、暗い見方とか、明るい見方と言われたのだと思います。その辺について、もう少し説明していただければと思います。

要するに、見方を変えるというのは、単に見方を変えるだけでなく、例え

ば、大学にどのような学生を受け入れるのかとか、あるいは大学はどのような教育研究をするかということについて、発想を変えていく、あるいは、ターゲットを変えていかないと、明るい面というのを生かすことができないであろう。そして、これまで通りの態度で、あるいはこれまで通りの方法で経営を続けていけば、どんどん暗い面が大きくなっていくのではないか。一言で言えばそういうことなんです。ですから、その辺の詳しいところは、参考文献を、ぜひご参照いただきたいと思います。時間をかけて読んでいただきたいと思います。本日の講演はこれで終わらせていただきます。ご静聴ありがとうございました。

参考文献

- 1 「高等教育システム パートII」 山本眞一 文部科学教育通信 No.67 p38-39 (2003)
- 2 同上 No.68 p38-39 (2003)
- 3 同上 No.69 p38-39 (2003)
- 4 同上 No.76 p38-39 (2003)
- 5 同上 No.77 p38-39 (2003)
- 6 大学事務職員のための高等教育システム論 山本眞一 文葉社 2006
- 7 「改革課題としての大学職員のキャリアアップ」 山本眞一 Between No.184 (2002)
- 8 S Dが育てる大学経営人材 山本眞一編 文葉社 2005

参考資料1

これからの大学職員のあり方

平成15年6月26日
短期集中公開研究会

筑波大学教授・大学研究センター長
山本眞一

1. はじめに
「大学問題」が注目される時代の中で
行政改革と国立大学の立場
経営問題としての18歳人口減
2. 知識社会の中で役割が変わりつつある大学
大衆化と高度化への同時対応
入試による人材選抜から教育・研究の中身で勝負へ
象牙の塔から社会的制度としての大学へ（大学の「学校化」）
アカウンタビリティの増大と第三者評価
国立大学の法人化
その基本コンセプトと高等教育システムへの影響
3. 直面する大学改革の重点課題
競争と個性（規制緩和と認証評価）
自主自立の確立
経営困難大学への対処（研究会中間報告 平成15年5月）
4. 大学運営も様変わり
大学業務は複雑高度化
アドミニストレータの必要性
（「学長・学部長 vs 評議会・教授会」を超えて）
教員と職員の関係は、管理や従属の関係から協働的關係へ
経営人材の質が大学の将来を左右する
アンケート調査の結果から
5. 法人化時代の大学管理職および一般職員の役割
トップマネジメントを支援、職員のやる気を引き出す
「できません」より「やってみましょう」と言えるために

私立大学経営に関する研究会研究成果中間報告概要

2003年5月1日

1. 研究および中間発表の趣旨

国立大学の法人化、18歳人口の減少など、私立大学（短大を含む。以下同じ。）を巡る経営環境が大きく変化しつつある中で、今後存続が困難になる大学の増加が心配されている。当研究会では、弁護士、公認会計士などの専門家の参加を得て、私立大学の経営悪化を防止する方策や、やむを得ず閉鎖に至る場合の円滑な移行措置について研究を続けてきた。研究は進行中であるが、問題の緊急性に鑑み、これまでに取りまとめた研究の一部を中間報告することとした。

2. 大学を巡る経営環境の見通し

放漫経営や理事者間の内紛などこれまでもあった大学の経営危機の原因とは異なり、今後は18歳人口の減少その他の構造的な要因によって経営危機に陥る大学が増加することが心配される。その18歳人口は、2009年に120万人にまで減るとされているが、その先も引き続き減少を続け、2050年には約80万人になると見込まれている。このことは、これまでのように若者だけを顧客とするような大学教育システムでは、今後大学経営が成り立たないことを意味する。大学経営についての徹底的な構造改革が必要であり、また努力の甲斐なく大学閉鎖に至る場合は、学生の利益を損なわず、かつ社会的な混乱を避けるための方策を考えておく必要がある。

3. 大学閉鎖のプロセスと諸問題

大学が経営危機に直面した場合に、設置者変更、合併、民事再生、破産などさまざまな手法がこれまでに考えられているが、当研究会としてとくに関心を持ったのは、これらの手法を進めるに当たっての実際上の問題点とそのように解決していくかという具体策、さらには政策支援の在り方である。例えば学生の転学には現実にはいろいろな困難があり、それをスムーズに実行するにはどのような方策があるのかの検討が必要である。

また、学生や教職員を多数抱える大学の閉鎖は、退職金の支払いを含めて、一時的に多額の資金を要することから、資金繰りができる時期に、将来を見通して大学閉鎖を決断しなければ、教育活動の実態がないにも係わらず大学としての存続を囚らざるを得ない（つまり実態のない大学）という悪循環に陥る危険性がある。これは、大学の社会的使命や信用性の上からも大きな問題になる。大学の存続か閉鎖かを判断し、適時適切な措置をとる決断力が大学の経営者や政策担当者に求められる時代がすぐそこに来ているといえよう。

なお、大学の不動産や施設設備等の資産は、容易に換価できないものであるため、一旦、運営のための経費すなわちキャッシュ・フローの流れが滞ると、それが少額でも経営が成り立ち行かなくなるケースは少なくない。民事再生による再建手法は注目されるが、まだ大学に適用された例がなく、その標準化が必要である。さらに大学閉鎖にあたって、不当な第三者の介入を防ぎ、経営困難大学が食い物にされない手立ても必要である。

4. 当面必要な方策

以下のような方策が必要であると、当研究会では考えている。

(1) 関係者の意識改革

大学をめぐる環境は激変し、もはやこれまでの拡大・拡張基調のマーケットを前提としては語れない。21世紀知識社会の中では、大学は入試の難しさによる人材選抜機能よりも、教養教育や職業生活に必要な専門教育によってその役割を果たすようにしなければならない。

(2) 大学の経営体質の改善

人件費の増大を抑えつつ、効率的かつ高品質の教育が提供できるような大学経営システムの研究が必要である。また、大学経営の透明化を図り、生産者（大学）優位の経営から、消費者（学生）優位の経営に切り替えることも必要である。

(3) 学生の転学等の円滑化

一時的・個別的な救済措置に止めるのではなく、学生の学ぶ権利・利益を損なわないよう、一般的なルールとして確立することが望ましい。これにより、一大学だけでなく、大学界全体の信用を守るべきである。

(4) 教職員の雇用確保および転職の円滑化

その養成に時間をかけ、さまざまな専門性を有している教員の活躍の場を奪うことは、社会の損失であり、公益に反すると考えられる。また、職員も専門的知識を獲得して、あらゆる組織の経営の専門職として活躍の場を見出すよう、彼らの雇用確保および転職の円滑化を図る必要がある。

(5) インフラとしての大学施設・設備、他用途への転換

大学が持つ施設・設備は、単に学校法人の教育事業資産としてのみ捉えるべきものではなく、社会の知的インフラとしてその活用策を考えなければならない。

(6) 以上を踏まえた上での、必要な政策対応

第一に、大学の経営実態を把握し、関係者全員が危機を共有することで、問題を冷静かつ客観的に認識し、問題の先送りをしないことである。第二に、経営破綻の防止のため、あらゆる努力を傾けるべきである。第三に、経営危機に対処するために、学生の権利保護、教職員の雇用確保、施設・設備の活用方策などを含めて「危機管理」の手順やノウハウの研究開発とその公表が必要である。第四に、関係者の責任追及だけでなく、経営困難に至る理由やメカニズムの解明が必要である。

以上、当研究会では、これまでの検討状況を中間的に報告するものであるが、国立大学の法人化の影響なども含めて、今後引き続き研究を進め、関係者の今後の対応に資するような処方箋づくりを目指すことにしたい。

連絡先：筑波大学大学研究センター長・教授（研究代表）

山本 眞一

電話：03-3942-6307, 6304

e-mail syamamot@sakura.cc.tsukuba.ac.jp

(参考) 私立大学(四年制) 入学定員充足率の推移

入学充足率	元年	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
150%以上	47	41	30	14	16	17	20	10	13	8	6	8	6	9
140-150	30	31	18	19	23	16	5	13	13	13	15	10	12	10
130-140	51	53	48	42	58	48	46	51	42	35	30	34	38	45
120-130	100	92	87	90	105	113	139	159	137	139	99	119	102	114
110-120	80	93	106	110	98	129	119	112	142	140	115	100	134	114
100-110	36	41	62	77	66	59	63	58	55	69	96	69	52	71
90-100	8	10	15	21	13	11	11	7	12	18	41	38	39	31
80-90	5	4	5	4	5	6	5	6	9	8	22	36	29	37
70-80	0	0	1	1	0	0	0	1	0	2	8	21	36	25
60-70	0	0	0	0	0	0	0	1	0	6	10	14	10	14
50-60	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	5	13	23
50%未満	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	17	22	13

100%以上の学校数	344	351	351	352	366	382	392	403	402	404	361	340	344	363
100%未満の学校数	14	15	22	27	19	19	18	16	23	35	89	131	149	143
100%未満の割合%	3.9%	4.1	5.9	7.1	4.9	4.7	4.4	3.8	5.4	8.0	19.8	27.8	30.2	28.3
合計	358	366	373	379	385	401	410	419	425	439	450	471	493	506

(出典) 日本私立学校振興・共済事業団公表資料から作成

(別添) 私立大学経営研究会名簿(五十音順)

岡田 佳子	筑波大学大学院教育学研究科院生
加藤 毅	筑波大学大学研究センター講師
笹倉 興基	弁護士・黒田法律事務所
高橋 真則	公認会計士・高橋真則事務所
高橋 真義	桜美林大学大学教育研究所所長
鳥居 聖	学校法人・桜美林学園法人課長
日塔 喜一	機会均等等研究所所長・前日本私立大学連盟事務局長
村上 義紀	元早稲田大学副総長・常任理事
両角 亜希子	産業技術総合研究所技術と社会研究センター特別研究員
矢島 美知子	学校法人経理研究会
山本 真一	筑波大学大学研究センター長・教授(研究代表)