

これからの大学経営 ～誰がどのような役割を担うのか～

— 第39回(2011年度)研究員集会の記録 —

高等教育研究叢書

118 2012年4月

広島大学高等教育研究開発センター 編



広島大学

高等教育研究開発センター

これからの大学経営
～誰がどのような役割を担うのか～
－第 39 回（2011 年度）研究員集会の記録－

広島大学高等教育研究開発センター 編

広島大学高等教育研究開発センター

はしがき

この高等教育研究叢書は、昨年 11 月に当センターが実施した第 39 回研究員集会の記録である。当センターが 2008 年度から実施中の大学・大学院改革に関する戦略的研究プロジェクトも今年度で 5 ヶ年計画の 4 年目を迎えた。これまでもさまざまな観点からこの問題を取り上げてきたが、今年の研究員集会では大学・大学院の経営の問題に着目し、その中でもその経営を担い、あるいは支える人材の問題を中心に考えることとした。

大学経営の問題は、過去は大学自治論との関わりにおいて、昨今は限られた資源の中での効率化の要請への対応として取り上げられることが多く、その意味では古くて新しい課題である。また近年では大学職員論も盛んになってきて、人材の観点から論じられることもしばしばである。今回の研究員集会では、そのような背景を捉えつつ、適任と考えられる講師に登場願ひ、合わせて関連する調査結果や実務者からの情報を交えて、できるだけ総合的にこの問題を考えられるようにプログラムを設計したつもりである。

今年度は、もともと財政的にきびしい状況があったことに加えて、2011 年 3 月に発生した東日本大震災の影響もあり、より一層不透明な先行きの中で、高等教育問題を考えなければならなかった。大学経営の問題はそのような意味でも時宜にかなったテーマ設定ではなかったかと思うが、テーマに対応する解答を関係者の皆さんとともに深く考えてまいりたい。

2012 年 4 月

前広島大学高等教育研究開発センター長
山本 眞一

研究員集会の趣旨

今、我が国の高等教育は世界の高等教育と同様、大きな転換点に立とうとしている。それは、グローバル化や知識基盤社会の到来という大きな社会変動に対して、大学はどのような役割を分担すべきであるのか、その意味合いが問われていることに他ならない。かつては政府から手厚い庇護を受けつつ孤高を保つことができた大学も、今や社会に対しその存在意義を明確に示す必要に迫られている。とりわけ昨年は、3月に東日本大震災が起これり、自身の損害回復はもとより、大学がこれまで蓄積してきた英知をもって復興に貢献することが求められている。他方で、高等教育を求める人々の数は増し、大衆化・ユニバーサル化の中で、大学に求められている役割はますます大きくかつ多岐にわたりつつある。このような大学を運営するには、さまざまな経営手法を工夫すると同時に、これを担う人々の資質・能力を高めていくことが必要なゆえんである。

わが国では近年、政府によって大学・大学院改革に重点的に取り組む方針が示され、大学教育の質の保証手段を講じるとともに、国際化・多様化を通じた改革を進める中で、世界トップ・レベルを目指す大学院教育の実現を図り、時代や社会の要請に応えることができるような高等教育システムを構築していくよう方向が明らかにされている。とくに、2008年策定の教育振興基本計画においては、世界的に卓越した教育研究拠点の重点的な形成を支援するとともに、大学院におけるすぐれた組織的な教育の取組を支援し、あわせて、意欲と能力のある若手研究者等が活躍できる環境づくりを支援する、との施策が提示されているところである。

当センターでは2008年度以来、文部科学省から特別の予算を得て、わが国の大学・大学院を21世紀知識基盤社会にふさわしい形に改め、わが国発の知識を創造し積極的に世界に発信するとともに、地域や世界に貢献する高度な能力を備えた人材を養成しうる高等教育システムの構築に向けて、必要な政策に関する研究を行ってきた。今年度も、過年度と同様に所要の研究活動を進めたが、その研究活動の一環として、また大学・大学院改革をより着実なものとするため、大学経営とそれを担う人材をテーマとする国際ワークショップを開催するとともに、毎年実施している研究員集会も当センターの研究活動に合わせ、同様のテーマで高等教育についての問題提起と意見交換を行うこととした。

今回の会合では、国際ワークショップと関連づけながら、各界の著名な方々に講演をお願いし、また多数の方々のご参加を得て、大いに議論を深めることができた。具体的には、本叢書に収録された個別の記録を参照願いたい。この記録が読者各位の大学問題を考える参考となれば望外の幸せである。

目 次

| | | |
|----------------|-------|-----|
| はしがき | 山本 眞一 | i |
| 研究員集会の趣旨 | | iii |

基調講演

| | | |
|--------------------------------|--------|----|
| 大学経営 | | |
| ー課題、組織、人材ー | 金子 元久 | 1 |
| これからの人材育成とマネジメント | | |
| ープロフェッショナルとしての大学職員ー | 太田 肇 | 19 |
| 国立大学改革は道半ば | 黒木 登志夫 | 29 |
| 第 39 回研究員集会の基調講演の概要とコメント | 大膳 司 | 41 |

大学・大学院教育と人材養成

| | | |
|---------------------------------|--------|----|
| 大学経営人材としての職員の役割 | 両角 亜希子 | 49 |
| 立命館の改革と職員の役割 | | |
| ー私立大学のアドミニストレーターに期待されるものー | 森島 朋三 | 65 |
| セッション 2 | | |
| 大学経営人材の現状と課題ー実態調査の結果からー | 山本 眞一 | 79 |
| 研究員集会 2 日目の司会を担当して | | |
| ー第 39 回研究員集会の感想ー | 村澤 昌崇 | 89 |

討 論

| | | |
|-------------------------------|--------|----|
| セッション 3 | | |
| ー大学職員から大学教員の問題へー | 阿曾沼 明裕 | 91 |
| 大学経営・ガバナンス改革の行方 | | |
| ーセッション 3ーディスカッションを司会してー | 大場 淳 | 95 |
| これからの大学経営 | | |
| ー誰がどのような役割を担うのかー | 大森 不二雄 | 97 |

| | | |
|----------------|--|-----|
| 研究員集会の概要 | | 109 |
|----------------|--|-----|

基 調 講 演

大学経営

-課題, 組織, 人材-

金子 元久

(国立大学財務・経営センター*)

本題に入る前に

本日はこういった機会を与えていただきまして大変ありがたいと存じます。私がこれから申し上げるのは、決して完成された議論ではありませんので是非ご意見、ご批判をいただければと思います。

この写真*の人の話から話を始めます。これはサマーズさんといってハーバード大学の前学長でありますけれども、この人は非常に秀才でありまして、お父さんもお母さんも MIT (Massachusetts Institute of Technology) の先生だったらしいのですが、サミュエルソンという非常に有名な経済学の教科書の著者がありますが、そのサミュエルソンがおじさんだそうでありまして、ユダヤ系の非常にインテリの家庭に育ったという人のようです。クリントン政権の財務長官をやりましてハーバード大学の総長に 2001 年になる。非常に若くしてなりました。

それが 2006 年に辞職して大きな話題になりました。なぜ辞めたのかということなのですが、一つは舌下事件でして、女性は自然科学の研究に向いてないとは言わなかったのですが少ないと言ったならば、それで批判された。もう一つは、何か財テクをやってそれが批判を浴びたということもあったようです。それが新聞などではいろいろと取りざたされていました。

しかし、この前後の経緯を調べてみますと、どうも伏線があったらしい。それは教員団と非常に強い軋轢が生じていたということです。一つの問題は、サマーズ学長の知的相対主義に対する批判です。アメリカの大学でもやはりリベラル・アーツ (liberal arts) の学部を中心として、面白ければ何でもいいと、極端に言えば言ってしまえると言いますか、新しい知的なファッションみたいなものが非常にはやっていて、それはハーバードが一種の象徴であったわけでありまして。それに対して社会から非常に大きな反発があり、サマーズ学長はそういった反発を背景にして理事会から任命され、学内でもかなり率直にそういう趣旨の発言をしていた。それがやはり教授会から非常に大きな不満を買っていたといったことがあると思います。

またそういった意味で、大学の教員だけが大学教育の中身を決めていいのか、といった

* 現筑波大学大学研究センター

ことについてもかなり率直に発言をしていた。それが結局いろいろな表面的な事件と相まって辞任に結びついたということのようです。

私はここから二つうかがえることがあるのですが、一つはやっぱり学長は非常に強く教育について独自の信念を持っていて、それは改革に結びつけることが非常に重要な職務であると彼自身も考えたし、周りも考えていた。ハーバード大学は特にアメリカの大学の象徴としての役割というものがあると思いますが、しかしそれはハーバードだけではなくてアメリカの大学一般にある程度言えることだろうと思います。ただ同時に、アメリカでも学長が何か言えばそうなるというわけでもない。やはり学内の合意がない場合には結局行き詰って辞めざるを得なくなる、ということも示している。

歴史的にみれば、アメリカの学長というのはどういう役割を果たしてきたのか。有名なのはやっぱりハーバードの学長さんが多くて、チャールズ・エリオット (Charles William Eliot) という人がいますが、この人はエレクトィブ (elective) と言いますか選択科目制を 19 世紀の終わりに始めた。そういう意味では現代のアンダーグラジュエイト (undergraduate) の教育の枠組みの基礎をつくったと言われていています。40 年間くらい学長だったらしいのですけれども、そういう意味で非常に有名な人です。

それから、次はシカゴ大学ですけれども、ハッチンス (Robert Maynard Hutchins) という学長が 1929 年から 1945 年までいました。この人は、グレートブックス (Great Books) という、いわゆるコア・カリキュラム、教養課程の教育のコア・カリキュラムの源流をつくった人です。さらにコナン (James Bryant Conant) という人が、これはハーバードの総長でしたけれども科学教育を一般教育に導入した、いわゆるジェネラル・エデュケーション (general education) のモデルを作った。日本が 1945 年に新制大学のカリキュラムとして導入した一般教育は、その流れを汲んでいます。

それから、つい最近ではハーバードの学長ではボク (Derek Curtis Bok) という人がいて、この人はアワー・アンダーアチービング・カレッジ (Our Underachieving College) という本を 5 年くらい前に出しましたが、これは様々な実証研究の成果を概観して、「基本的にやはりアメリカの大学教育というのが期待に沿った本当に効果をあげていないのではないか」という問題提起をして、高等教育の世界の内外で、大きな反響を呼びました。

ついでながら、清水畏三さんという先生が、前の桜美林大学の学長ですけれども、書かれた「列伝風ハーバードの学長さんたち」という本がありまして、これは大変面白い本なのですが、残念ながらこれは私家本でありまして本屋で売ってないのですけれども非常に面白い本です。この本の副題は「成功者と失敗者たち」というふうになっていまして、ここに書いたのはある意味では成功した学長なのですけれども、失敗した学長もあるわけですね。

ただ言えるのは、どの学長も教育改革に独自の強い理念を持っていて、それはうまくいった場合もあったでしょうし、失敗したこともあっただろう。しかし独自の理念を持って

教育の改革を進めた。学長というのは経営者だから教育と関係ないようですけども、実はアメリカの大学の学長で歴史に名前を残しておられる人は、みんな教育改革でもって歴史に名前を残しているわけです。

今日の話は経営でありますけれども、経営というのはあまり狭い意味で捉えることはできない。むしろ非常に広い意味での大学の使命の中での教育研究、そのコンテキスト（context）で考えていく必要があるのではないかと思います。今日は黒木先生がいらっしゃるし、学長さんがいらっしゃるのであまり個々の学長さんの悪口を言うとマズイですけども、問題は日本の学長さんがどうであるかということです。

アメリカの事例を見て一つ考えるのは、何のための大学経営か、ということです。さっき申し上げましたけれども、経営というのはやっぱりさまざまな側面があると思うのですが、やはり教育というのも非常に重要な側面であり、あるいは学長にとっては非常に大きな役割、むしろ第一の問題なのかもしれません。

もう一つの問題は、どのように経営するかという問題でアメリカでは学長のイニシアティブ（initiative）が強いと一般的に言われていますけれども、先ほどのボク総長の例で見ると実際に実は理事会、教員の支持がなければ失敗する、あるいは辞めさせられる例も実はそんなに少ないわけではない。ただ、言えるのはかなり強力な説得力を持つということが要求されている。うまくいくかどうか結果としては別ですが、非常に強い信念、理念を主張することが求められている。それが当たり前だと思われているということです。

こういったものと比べて、日本的特質は何かということも併せて問題になると思います。我々はよく「管理運営」という言葉を使い、必ずしも「経営」という言葉は使いません。それは、やはり私は日本的な特質をある程度表していると思いますし、実はこれは本質的な問題をその背後に持っていると思います。同時に日本の大学の特徴は幹部教員とか、特に事務職員が非常に大きな役割を果たしてきた。そういった役割がどのようにこれから変化していくのか、その中でアメリカの大学とも違う、あるいはこれまでの大学とも違うような形態がどのようにつくられていくのかということが問題なのだろうというふうに思います。

以上は前置きでありまして、今日の話は三つポイントがあります。一つは大学「経営」というのは何なのか、わざわざ「経営」という意味は何であるのか。それからもう一つは、そういった経営の課題として大学教育を捉えるとどのようなことが言えるのかということ。そして、三番目にそういったコンテキストの中で大学経営、あるいは人材形成というのがどういった方向で考えられるべきなのかということです。

1. 大学経営とは何か

まず最初にお話ししてみたいのは大学経営、「経営」というのは何か。それを考えるため

に、組織としての大学というものはどうやってできたのかという、古い話に立ち戻ってみたいと思います。

ギルドとしての大学

大学が作られたのは、12、3世紀の中世ヨーロッパでありまして、大学の起源は、ご存知のように、ギルド (guild) でありました。ボローニア大学は学生のギルドで、パリ大学、ソルボンヌが教師のギルドだというふうに一般的に言われていますが、一般的には教師のギルドでした。ユニベルシタス (universitas) という言葉は、ギルドとほとんど同じ意味で使われており、それが今日の university の語源です。

ギルドとは何なのかというと、これは要するに組合なわけです。なぜそうした組織が必要だったのかと言うと、二つの側面があるわけです。一つは個々の教師ではなくて、教師が集まって組織となることによって、体系的な知識を供給することができ、それを求める学生を集めることができる。今ひとつは、学位というものを出すことができる。社会的に価値のある、知識に対して社会的な価値の証明を与えることができる。それはなぜかと言えば、それと同時に団体として質の保証を政府から受ける、チャーターを受けることによって、質の保証をすることができる。それによって、学生は授業料を払い、教師の生活も成り立つ。個々の一人ひとりの教師ではそういった事は出来なかったわけです。

しかし同時に具体的な教育活動というのは、やはり個々の教師がやるしかない。大学全体でやるものではないわけですね。しかも知識の価値自体は、その教師にしか分からないわけでありまして、知識全体をカバーする論理的な、パーフェクトの体系はない。従ってその中には、知識の体系の中に上下関係もない、従って個々の教師を統制する絶対的な権威というのはないわけです。やはり個々の先生が、独自の信念と研究に基づいて研究活動をするしかない。しかし、それでは学問は発達しないので、それがギルドをつくることによって社会的な承認を得て社会的な資源を獲得することができる。

これがギルドとしての大学の非常に重要な役割を果たした点であると思います。中世の社会では大体何でも経済活動、社会活動はギルドによって行われていたわけですが、逆に言いますとそれからほかの組織はだんだん官僚組織に変わって行って、ギルド的な性格を失ってきた。唯一ギルドとして性格を失っていないのが大学なわけです。

それは大学自体にギルドによってしかカバーできないような側面を持っているからだろうと思います。それは何かというと本質的に組織としての統合性を持たなければいけないのだけれども、しかし個々の構成要素の自律性がなければいけない。統合性と自律性、この二つを併存させる仕組みとしてギルドというものの原理が使われ、それは大学については特に根幹的な組織原理となってきた。

ではこの二つの間を結ぶのは何か。官僚制的な上意下達の命令、一定の目的の完成に向かっての命令、そういった原理ではない。そういった原理では動かない。しかし、にもか

かわらず組織の統合性は保たなければいけないわけですから。それを保つ機能が何かと言えば「管理運営」という言葉だろうと思います。

大学の管理運営

ではそうした「管理運営」はどのように行われたのか。

その担い手の一つは学長、「レクター (rector)」です。プレジデント (president) と言わないでレクターと言いますが、ドイツ語だと「C」が「K」になったりするみたいです。レクトールと言うのですが、これはギルド、基本的にはギルドも組合の代表でありますから教員団の一人なのです。大体2年とか3年交代でやっている。ヨーロッパの古い大学に行きますと歴代総長の額なんていうのが飾ってあるのですが、非常に古い大学でも肖像が飾ってあるのはかなり最近で、それはなぜかという写真がなかったということもあるかもしれませんが、もう一つは学長があまり大したことなかったわけです。教員の回り持ちだったから、そう言った学長がありました。

では職員にあたるのはどういう人かという「ビードル」という人がいたそうです。この人は事務長、あるいは総務に当たる人です。ギルド的な組織では規則が明文化されてなくてさまざまなかたちで習慣とか伝統とか、そういったものによって運営されていた。従って組織の規則みたいなものを常に監視している人が必要である、それが事務長であり、総務であった。現在で言う総務的な役割でありました。

二番目は「ノータロ」と言う人です。「ノータロ」というと語感があまり良くないですけども、これは非常に重要で書記とか学籍簿係に対応する。それは大学の組織としての教育機能に対応するわけで、イギリスの大学では大学の事務局長のことをレジストラ (registrar) と言いますが、アメリカでもこの言葉を使うことがあります。それは基本的には学籍簿の管理係である。これは基本的には学籍簿の管理をする人が事務局の中心となり、管理運営の中心となっていた。

それからもう一つ経済的な側面が非常に重要で、出納係というのがもう一つ非常に重要な機能でありました。

言ってみれば総務、それから学務、それと財務と、この三つというのが管理運営上の基本的な機能であって、それはもう中世の大学から実は始まっていたということになります。写真*は、パドワの大学のビードルでありまして、これはこのセンターの、高等教育研究開発センターの前身の大学教育研究センターのときの二代目のセンター長の横尾壮英先生という中世ヨーロッパの大学史の権威が書かれた「中世大学都市への旅」という本の挿絵をそのまま入れました。このようにビードルは杖を持って行列の先頭に立っていたらしいです。

いずれにせよ、大学にとって「管理運営」は組織の維持と機能に不可欠であり、それを幹部教員と事務職員が担っていた。後者には現代に通じる総務、あるいは学務、それから

財務系というものがありません。

近代大学

では近代になるに従ってどうなってきたか。近代大学の嚆矢とされるのは 1810 年にできたベルリン大学です。ここで強調されたのは「研究と教育の統一」、さらにいえば特に研究機能の重視です。ところが研究というものは組織でやるものではなくて個々の研究者が、個々の研究の論理で発展させるものです。研究がそもそも自分の論理を持って、その自分の論理が発展していくことによって発展するとすれば、それを外的な基準でなかなか判断できないわけです。従って個々の教員の自律性が大学の機能発揮の基本である。「学問の自由」というのは、社会の中で大学は自由でなければならない、というスローガンのように一般的に理解されています、実は社会の中だけではなくて大学の中でも、個人としての教員というものは自由でなければいけない。

しかし大学はむしろより強力に組織として制度化されていく。巨大化され、しかもそれがさまざまな社会機構の中に組み込まれていく、当然ながら多量の資源を要する。しかもそれまで大学というのは初等、中等教育とまったく独立にできていたわけですが、教育体系が発展するに従って教育体系の中に組み込まれ、また大学が大衆化していくのです。従って管理する必要性も非常に大きくなった。ということで近代大学というのは、ある意味では、さっき申し上げた部分的な自律性と組織統合の二つの原理の両方を発展させなければいけなかった、従ってその間の亀裂とか矛盾もさらに深くなってきたというふうに言えると思います。

基本的な教育研究活動については極端に言えば個々の教員が、あるいは個々の学部が独自の論理でもって教育研究を行っている。その部分部分が生産的であることが少なくとも研究の上で一番重要である。そこで個々の部分で効率化、最適化をするというのが基本である。しかし同時に、それだけでは組織全体としての統合性が保てない。各学部の間を調整し、組織としての一貫性を保つために、管理運営機能が不可欠となる。逆に言うと非常に矛盾に満ちた組織であるからこそ、管理運営が重要な役割をはたす。管理運営は大学というものの本質に根ざすものと言えると思います。

二つのパターン

ところで具体的な管理運営の形態には二つのパターンがあったと思います。

一つは大陸ヨーロッパ型です。このパターンでは教授会とともに、「事務局」というのがある。基本的なガバナンス (governance) 組織としては教授会があり、それに対して先ほど申し上げた三つの機能を持つ事務局がそれを補佐するというパターンです。教授会は基本的にはギルド的組織ですが、事務局というのは事務局長に統括される官僚組織である。官僚組織というのは上部の命令によって動く組織であるという意味で使っておきます。

もう一つのタイプはアメリカ型です。アメリカ型の大学では、学長の権限が強力であることは事実だと思います。それはどうしてかと言うと学長の選出、承認自体は教授会によって行われるのではなくて理事会によって行われるからです。大学の、言ってみればオーナーというのが明確であって、それは理事会なのです。理事会によって任命・監督されるからその権限の基盤は非常に明確である。

それで管理運営はどうして行われるかという、学長が任命する副学長、あるいは学部長等々によって幹部教員、幹部職員によって分割統治されていて、それぞれに補佐するというかたちで事務職員が配置される。事務局としての統一的なハイアラーキー(hierarchy)をもつ官僚組織というのは存在しません。その意味では、必ずしも一元的な管理体制ではない。ただし、特に最近になって、管理業務を担当する専門職的な人たちが増えているのは、先ほど山本先生のお話しにもありました。ただこの人たちは、ほとんど大学外部との流動性も非常に高い、従って大学独自の職員とは必ずしも言えない。しかも彼らが専門職団体をつくっていて、その知識技能というのはその専門職団体によってかなり形成され、従ってその専門職の中で大学間を異動するというパターンを取っているわけです。

その中で日本的な特質は何かと言うことですが、私は大陸系の学長・事務局型であると思います。ただ、もちろん国立大学法人になって非常に大きな制度的な変化が起きました。制度上は学長に強力な権限が与えられています。ある意味では奇形的な強力な権限があたえられています。しかし実際には、教授会の力というのは決して衰えていない。また国立大学法人については理事が担当部局制を担当して、理事が個々の事務局部門に対応するようにダンダン今変化しつつありますが、事務局のやはり官僚的な体制というのはそのまま保たれていると思います。それから私学の場合には参加型の理事会と言いますか、教員代表、あるいは専務理事、あるいは少なくとも教員、職員の代表が参加するような理事会を持っている参加型の理事会の場合と、それからオーナー型の学長に典型的に見られるような何らかの特定の個人に、あるいはその家族に権力がさまざまにいろんなかたちで集中するようになってきている場合と、そういったかたちがあると思います。

その中で管理運営組織というのは、先ほど申し上げましたけれども基本的にはやはり組織の維持管理が主たる目的であって、それは大学というのは放っておけば分裂してしまうからです。維持管理自体は非常に重要な意味を持っている。そのために官僚的な組織がつくられているということです。その中で事務職員は比較的幅広い経験をする。特定の分野に偏らない、異動することによって幅広い経験を積み重ねていく、その中でルーティン的な業務を消化する能力を形成していくわけです。逆に専門職化は抑制される、ある程度までしか専門職は進まないというような傾向をもっているわけです。これが今までの大学の管理運営の日本の特質であったと思います。

管理運営から経営へ

その中で「経営」というのはどういう意味を持っていたかということ、基本的には財務管理のことを経営と言っていたのだと思います。あるいは財政的な健全さを基準とした意思決定、入試学者政策が、経営問題だと言っていたのです。なぜ入試が重要かということ、要するに入学者を獲得しなければ財政的に困るからで、やっぱり基本的にはそれは財政問題として捉えられていた。

ではなぜ今「経営」をわれわれは語らなければいけないのか。「経営」というのは私は、一定の目的の実現のために体系的な意思決定をして、それを執行するということだと思います。そうだとすると何か目的がないとやはり「経営」とはそんなに実は語る意味があまりないのではないかと。ただ運営するということなのであれば、実はそんなに「経営」というふうなことを言う必要はない。

では何が今、最も大きな課題なのか。私は日本の大学にとって最大の課題は大学教育になっていると思います。

2. 経営問題としての教育機能

では日本の大学教育はどういう問題を抱えているのか。これは今回の研究集会の課題そのものではないので簡単に申し上げたいと思います。

問題としての大学教育

私は大学教育の質自体が問題になるのは偶然ではないと思います。

大雑把に言えば、グローバル化、知識社会化が進み、同時に高等教育はすでにユニバーサル化して量的な拡大が一定の段階に達してしまった。同時に若者の価値観に変化があり、それからキャリアも大きく変化し、しかも見えなくなっている、将来の方向が見えなくなっている。そういった中でさまざまな問題が起こり、それが結果として教育内容の適切化、グリーバンス (grievance)、あるいは効率化、大学教育の効率性、あるいは質の問題、あるいはさらに実質的な学習自体が、ただ表面的に形式的に行われているのではなくて実質的にどの程度のもので出来上がっているのか、その成果が問われるという状況が生じているのではないのでしょうか。

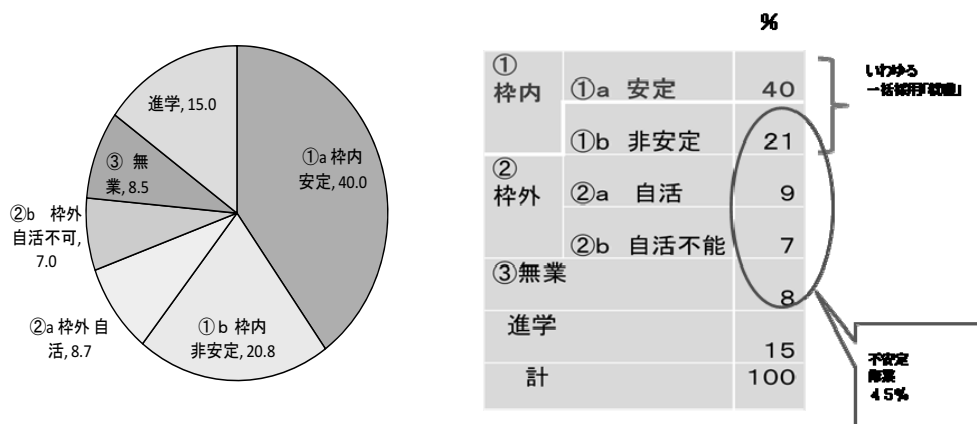
それを少しデータでお見せしたいと思います。大学教育は大切だ、大切だということのようなことはアチコチで言うのですけれども「なぜ大切なのか」ということについてその切迫性について、私は認識がまだ十分ではないのではないかと思うのです。

一つは大学生の就職です。ご存知のように内定率が低くなったというようなことが言われているわけでありましてけれども、しかし実は日本の大学生の就職問題がかなり深刻な状況を迎えたのはもう 1990 年代半ばくらいからです、もう十数年くらいそういった状態が

続いています。これは（表1）2010年ころの大学生の就職状況をいくつかのデータを組み合わせ推定したものですけれども、私はこれを基本的に四つに分類しています。「枠内」というのは4月の一括採用で就職した人、これは学校基本調査で就職した年が出るものです。しかし枠内で就職した人の中でも大体3割くらいは3年以内に辞めると言われています。他方で一括採用の枠内に入らなくても、就職した人はいます。ただしその中でも、自活可能な賃金をもらっている人と、例えば年額200万円以下くらい、自活が不可能な賃金をもらっているような人たちもいます。それから無業、はっきりと無業の人、それと大学院への進学、これが15%くらいです。

そうしますと、いわゆる一括採用は「就職」というのは40%くらいになります。しかしその非安定な人を集めると、いわゆる非安定な枠内修業、それから枠の外での修業、それから無業者を集めると大体45%くらい、4割近くは従来のかたちでの生涯雇用には入っていないのです。大卒者の雇用状況の悪化は深刻です。

表 1



出典：『学校基本調査』2010年、『新規学校卒業者の就職離職状況調査』2005年、『就業構造基本調査』2007年から推計

それはなぜかと言うと産業構造が大きく変化しているからです。日本の製造業は特に2000年代に入って急速に外に出ていった。大卒者の就職先は、ここ特に6~7年の間、急速にシフトしてサービス業に移っていきます。製造業、逆に言うと製造業は年間、大体十数万人、12~13万人くらい大卒者を受け入れていたのが、今は、今年は4万人を切るという状況で、製造業の求職率が非常に下がっている。大卒者の質の構造、量が大きく変化しているということになります。

もう一つ、あまり意識されていないのが、親が大学教育にお金を払う余裕が無くなってい

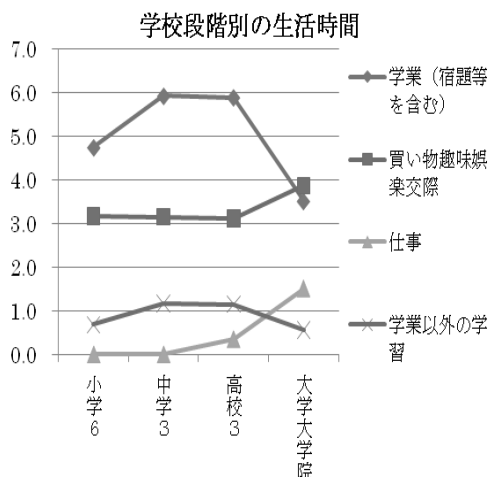
ということですが。大学生のうち、日本学生支援機構の貸与奨学金を借りた人の割合でありますけれども、2000年代に入って急速に「きぼう21」という有利子奨学金の受給者が増えて、大学生の三分の一になっています。これまで日本の親は無理してでも子どもを大学にやると思われたのですが、実はもうそれはウソで、そういったことはできなくなっている、お金を借りなければ大学にやれないという状況に急速になっている。

しかしさっき申し上げたことと併せて考えれば金を借りて大学を出ても、実はそのあとの就職状況は非常に危ない。非常にリスクが高い状況になっているわけです。しかも大学教育は高い金を取って、あるいは高いコストを掛けて教育していると言っていますが、大学生は勉強しているのかということも問題になります。

大学教育の日本的特質

もう一つのデータ（表2）は、総理府の生活基本調査における生活時間です。小学校6年生、中学3年、高校3年、大学大学院と生活時間を見てみますと、学習時間が小学校から中学・高校にかけて高くなるのですが、大学に入ってガクッと下がる。その代わりに、買い物・趣味・娯楽が上がるというような状況になっているわけです。

表2



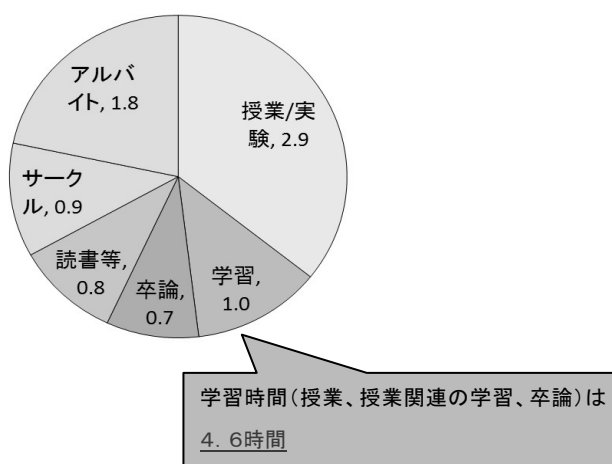
出典：総理府『社会生活基本調査』平成18年

もう一つは、われわれが行った大学生の調査（123大学、45,000人）の調査結果（表3）です。これによれば、大学生の社会的活動時間は1日に8時間くらいなのですが、その中で「授業・実験」に出ている時間が2.9時間「授業の準備」をしているのが1時間、「卒論・その他」これは4年生だけですけれども、一応平均すると0.7時間です。これらをあわせ

て学習時間とすると、4.6時間しかない。1日5時間を切るのです。

もともと日本の大学の設置基準は学生が授業と、それから自分で学習する時間を含めて8時間程度は勉強することを基礎として出来ているのですが、基本的には半分しか勉強していない。日本の学生は実はフルタイムの学生ではありません、平均像はパートタイムの学生なわけです。またアメリカと比べても明らかに学習時間が低い。1週間の自発的な学習に、授業に関連して自分で勉強する時間が1日に5時間弱、5時間以下の学生が4割くらいを占めている、アメリカと比べての非常に特異な状況であります。

表3
大学生の活動時間 8.2時間



出典：東京大学 大学経営政策研究センター (CRUMP) 『全国大学生調査』2006-8年、
サンプル数 44,905人 <http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/>

もう一方で大学教員は、サボっているのかということ、実は必ずしもそうではない。大学教員の業務時間等の調査が3年おきくらいにありますけれども、これを見ますと大外11時間くらい働いていますから、特に普通の人と比べてサボっているわけではない。ただ、教育にかける時間は国立も私立も3時間弱、1日にですね。あと何をやっているのかというと、研究もあるし、社会サービスもあるし、そのほかと言いますか、いろんな業務もある。実は教育にかかっている時間というのは1日の勤務時間の三分の一にも達してないという状況なわけです。

では本当に何をやっているのかということですが、実は驚いたことに教員の担当コマ数は多いのです。調べてみますと大体8コマくらい1学期にやっている。アメリカの大学は大体1年間で3コマとかいうのがリサーチ大学では多いです、そういった大学でなくても大体1学期、3コマくらいが普通ですので非常に多い。なぜなのかということですね

ども基本的に日本の大学の授業というのはあまり先生が時間をかけていないのではないかと、非常に少人数でゼミみたいなものを作って学生が調べて来て発表する。それで何となく少人数でやっていると人格形成にもいいとか何とかいうような思い込みがあって、従って授業もあまり学生が勉強することを要求していない。もちろん大学の先生に聞きますと、学生は典型的には授業には出ているけれども自分で勉強する時間は少ないというふうに反論されているのですが「では、どの程度の勉強時間を想定されていますか」と聞きますと1コマ2単位の授業で大体1時間くらいしか想定していません。本当は2単位であれば4時間の自分で学習時間が必要なはずなのですが、そういったことはまったく無視されている。

従って、日本の先生は実は非常に時間をかけてたくさんの授業をやっているのですけれども、学生に勉強させるということは実はあまりやられていないのではないかと。基本的には、授業負担は多いわけですが時間もあまり使ってない。それはもちろん研究重視とか、管理業務といったこともあると思いますが、結果としては学生のインプットというのは、授業出席が中心で、自発的に自分から勉強するというのは、実はかなり欠けている。結果として、個々の授業の中身が薄い、体系的な知識の習得が実は不完全にどうしてもなってしまう。それから一番大きいのは、自分が勉強したという実感が多分得られないのではないかと、そこから社会の大学に対する不満が強くなるということではないかと思えます。こういうふうに考えてみますと、私は日本の大学教育というのは非常に危機的であって、今、大学教育ではいろんなところで問題になっていまして、中教審（中央教育審議会）で問題にしていますけれども、実は問題はかなり切迫している。さっき申し上げたような高教像も、非常に大きく変わる中でこういった大学教育のままで日本が再生できるのかどうか、実は、非常に大きな問題だろうと思えます。

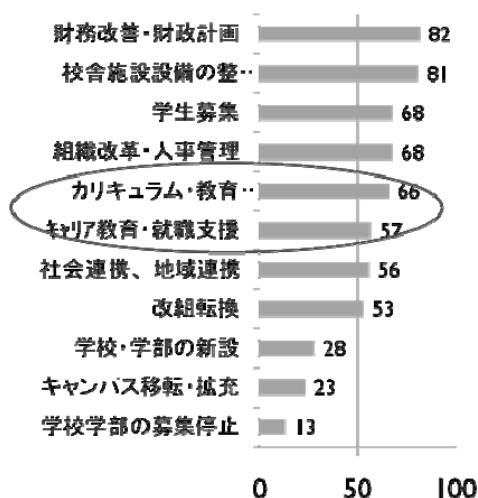
3. 経営戦略と経営人材

では教育を経営課題としてとらえると、具体的にはどのような問題があるのか。

経営課題としての教育

今のところ、一般に大学の経営課題としてとらえられているのは財務・施設・学生募集だと思います。このグラフ（表4）は私学高等研究所がやった調査で、中期・長期の経営計画の内容は何かというのを聞いています。その回答をみると、財務改善とか校舎施設の整備、といったものが中心であることは事実です。ただ次第に、大学教育も経営課題として認識されつつあることは事実だと思います。国立大学の中期目標・中期計画には教育に関する情報が含まれていますし、私立大学の中期・長期計画でもこのデータで見ると、カリキュラムとかキャリア教育とかについては計画も立てられているようになっています。

表 4
中長期計画の内容(%)



出典：私学高等教育研究所『私立大学の財務運営に関する実態調査』2009

対象：私大協 260 校

ただそのほとんどは「良くしなければいけない」という目標であって、どういうふうにしてそれを達成するのか、すなわち経営課題として大学教育を捉えているものは、まだほとんどないのではないかと。

やはり大学教育というのは経営課題だと思うのです。一つは、それは資源配分の問題だからです。どうやって大学が持っている資源を配分するのか。最適なアウトカムを出すためにどういう組み合わせが必要なのか、今まで学生のニーズのことばかり言っていました。しかし本当は、学生に時間を使わせることが教育成果を上げるために非常に重要なものであるはずで。大学の一つ非常に使われてない資源は、実は学生の時間なのです。しかも、それは非常にクリティカル (critical) な資源であるはずで。あるいは教員についても人数の問題もありますし、その教師の時間をどう使うかというのも非常に大きな問題だろうと思います。同時にそれをどうやって組み合わせるのか、教育方法、授業の方法など、いわば大学教育のテクノロジーも大きな問題であろうと思います。例えば、学生にどうしたら自分で勉強させるかのように、それは一種の授業方法の問題であるはずで。そういう意味で一種の生産として考えても、実は教育というのは重要な経営課題になるはずだと思います。

もう一つ非常に重要なのは、教育組織の問題です。日本の大学というのは非常に小さくかぎられた組織に学生を入れ、教育をする。下から上までですね。これは戦前からの日本

の講座制の影響がまだ残っていてそれが増殖的に進んできているのだと思いますけれども、それが実は非常に大きな問題を生じさせているのかもしれない。これはさらにガバナンスの問題にも通じるところです。つまり大学教育をどうしたらいいのかという判断する単位が下の方になればなるほどその中でしか考えられない、その中でしか資源の配分の最適性を考えられない。実はもっと広い範囲で考えれば、もっと最適な資源の配分があり得るかもしれません。

よく日本の大学は、経済的に貧しいから、教師一人あたりの学生数が多くよくないのだという議論があったのですが、これはもうウソかもしれません。学校基本調査から 1990 年代以降の大学教員の数の変化をみますと、国立大学でも私立大学では本務教員の数は増えています。しかも同時に、特に私立大学については兼務教員の数がものすごく増えている。とくにここ 10 年くらいの増え方が著しい。試みに日本とアメリカで学生数と教員数、それから教員一人あたりの学生数を計算してみますとごらんのような結果でありまして、特に非常勤教員を一定の仮定のもとでフルタイム換算してみると、アメリカの大学と日本の大学はあまり変わらないのです。

本当にリソースそれ自体が限られているのかどうか。実はそれはそんなに自明ではない、むしろ問題は、有効な資源配分をしているのかどうか、という視点なのではないか。しかし教育単位が小さく限られていて、資源配分とそれにかかわる意思決定をする。基本的には学部で意思決定をする、しかもかなりの部分は研究室とかそういったところで意思決定をしているわけです。そうしますと、教育組織や教育課程が細分化する、従って授業が属人化してきて標準化ができない、あるいは入試が細分化する。そうしますと教員の担当コマ数が多くなって、個々の授業にかかる時間が少なくなる、非常勤講師が増加する。それから授業の標準化が進まないと TA (Teaching Assistant) とかメディア利用とか、そういったことがなかなか進まない。

アメリカの大学と日本の大学と比べて、よく日本の大学はマス授業と言いますか、大人数授業が多いと言いますが、実は必ずしもそうでもないのです。違うのは大人数授業について標準化が進んでいないために先生が非常に一人で苦勞している。TA の使い方もうまくない。要するにシステム化されていない。基本的には、教師がやはり、その中で一生懸命やれと言われれば教員の業務は増加せざるをえない。また細かく区分をされた教育課程ですと、教育成果が職業や社会生活にどういう関連があるのかということあまり意識できませんから、教育内容のレリバンス (relevance) が不明確な、あるいは学生の授業時間を少なくなる。密度の低い教育が結果として生じて、教育体系のなさというのが社会の印象に残るといった問題がそこから生じてくのではないかと思います。

経営改革の条件

こういった構造的な問題をどう乗り越えるのかということが、私は非常に大きな問題だ

と思うのです。それはマネジメントの問題であると同時に、根底的にはガバナンスの問題に行きつく。部局の自治というのが非常に強力な限り組織の改革は困難である。なぜならば自分の組織、それを超えた利害、あるいは資源配分、横の資源配分という判断はできないからです。

しかし他方で社会的な不満は非常に高くなっていて、例えば中教審などでは、企業の人は口を開くたびに「大学というのは何のための組織だ、何をやっているのだ」と「企業だったら、こんなことは許されない」というようなことをいつも言っているわけです。先ほど申し上げたように大学はその本質として、官僚制的な、統一的な目的を持ってそこから意思決定を派生させていくようなかたちでの組織運営はできないし、望ましくもないと思います。アメリカの大学でも実はそんなことはやっていない。ただ今のままでいいのかと言えば、そうも思わないです。

ガバナンスに関してはやはり部局の中だけに閉じ込められたガバナンスの形態というのは変化するべきだと思います。ただそれは制度的な改革でもって一括してやれるというものではなくて、何らかの具体的な目標を達成する中で達成されるものだと思います。そういう意味では、教育改革というのは実はガバナンスを改善する上でも、非常に大きな契機になるのではないだろうか。ただし、そういった改革自体も上から押し付けるのではなくて、そのプロセスをやはり透明化するということが重要だと思います。

そのためには、教育のあり方を考え、それから授業をつくり直し、その結果を客観的に把握して、さらに改革に結びつけていく。そうしたフィードバックの過程を作ることこそが、大学経営の重要な課題となっているのではないのでしょうか。

そうした変化を起こすには、何が重要なのかということになってくるわけです。もちろん政策も重要でしょう。どこが今、日本の大学の問題であるのかということを確認に提示すること、変化に必要なインセンティブをつくっていくことも非常に重要だと思います。ただ個々の教員・職員に関して言えば非常に危機感はあるのではないかと思いますけれども、具体的な努力の方向が見えないというのが、大きな障害になっていると思います。

そういった意味で、経営人材の育成が大きな課題となってくる。

経営人材の育成

第一の問題は、冒頭に申し上げた、大学におけるリーダーの資質にかかわります。必要な学長像、幹部系人材像とはなにか。どういう人が、どういう機能を果たすべきなのかということの議論に戻るわけです。

ここ 10 年くらいの日本の大学の変化を見ると、国立大学の法人化というのは非常に大きな影響を与えていると思います。いうまでもなく法人化は国立大学については学長の権限を、拡大しました。国立大学法人というのは実は非常に特異なメカニズムでありまして学長の権限が恐ろしく強い、チェック機関が明確にないわけですね。もちろん経営協

議会はありますが、経営協議会は実はチェックの権限を持っていませんし、強いて言うと学長選考委員会が監督機関と言えないことはないのですが、それ以外はないのです。

ところが制度的に学長の権限を強力にしても、学長の判断が正当である保証は実は必ずしもない、制度的にだけ学長の権限を拡大させると実はかなり危険なことになる。形式的にはリーダーシップが発揮される条件ができたが、それは実は相当大きなリスクが生じていたことをも意味している。実際、法人化直後の学長がおこなった改革には後で、かなり問題が生じた例も少なくない。

結果として、法人化前後の学長というのは相当改革派だったのですが、逆にそれ以降の学長は、私は「癒し型」になっているのではないかと思います。調整型と言ったほうがいいかもしれませんが、あえて癒し型と呼んでおきます。いずれにせよ、安心できる学長を選ぶ傾向が堅調になっている。私立大学でも面白いことに同じ傾向がありまして、過去、ここ3～4年くらいに選ばれている学長というのはみんな癒し型というか学内調整型の学長、特に巨大私学はその傾向が私はあるのではないかと思います。皮肉なことに、制度的には改革して権限が多くなった結果として、むしろ学内調整型になってしまった。

しかし現在の状態はどうかというと、私は癒し型学長が行き詰まりつつある、動けなくなっている、と感じます。ある意味ではそれは当然かもしれない。癒し型はリーダーシップを発揮しないためから選ばれたわけですから、リーダーシップを発揮できないわけです。

では何が必要なのかということです。自明に聞こえるかもしれませんが、私は個人としての資質というのも非常に重要ではないかと考えます。特に適格な判断力と説得力というものが重要である。大学の課題について適格に判断する、広い視野から判断する。しかしそれは独走するのではなくて、それを学内に対して説得する。そうした資質をもつ幹部職員を意識的に養成していく必要があるのではないかと。

第二に事務職員についてですけれども、私は今日は具体的なデータに基づいてお話しする時間がありませんで、このあとの発表の先生方が多分、お話しになると思いますので詳細な議論はそれに譲り、大筋を申し上げたいと思います。

まず大学の事務職員というのは基本的に、組織の維持管理を支える管理運営の要員だという、これは忘れてはいけないことだと思います。多少保守的にみえても、この機能がきちんと働いていないと、大学は本質的に分解する可能性を常にもっている。

その中で、何がいま起こっているかということ、事務職員が将来のキャリアに対する展望と、大学の中での自分の位置づけがなかなか描けない。大学の危機がいわれる中で、非常に事務職員に対する期待は高くなっているのだけれども、実は日常やっているのは基本的には管理運営、維持管理であって、それを出ることはむしろ許されない。その中で危機感が空回りしているという状況が生じているのではないかと思います。

では、もしこれまで申し上げた意味での経営というものが重要になっているのだとすれば、大学職員は何をするべきか。私はその一つは、大学について広い視野をもっていると

ということだと思います。日本の大学はアメリカの大学と比べても、大学職員が大学経営にある程度の参加意識をもっている。それは日本の大学の一つの特徴だと思います。ただ、それが活用されるためには、広い視野を持ってもらわないと、危機意識の空回りが起こってくる。

そうした意味では情報収集とか分析とか、そういったことについての一種のテクニカルな知識も必要になってくるでしょう。もう一つ非常に重要だと思いますのは、教育機能において職員の役割というのを明確にし、その能力を活かすということです。

先ほど申し上げたように、日本の大学は、実は大学教員の教育研究以外の時間が非常に多いのです。これはやっぱりシェアード・ガバナンス (shared governance) と言いますか、ガバナンスに参加しているということが一つありますし、あるいは本来は事務職員に任すべきことを任してないというところがきている。入試の負担も大きい。他方で、教育成果の把握、フィードバックについても職員の果たすべき役割はある。いずれにしても、教育に関連して職員が積極的な役割を果たすのは重要な課題だと思います。

それに関して、では具体的にどうやって人材を形成していくべきなのかということになります。

一つは学長あるいは幹部経営職員についてです。私は、日本の学長ないし幹部職員となる前の準備期間が短くて、十分の用意ができていない場合が多いのではないかと思います。それぞれの分野では十分に経験を積まれているうえに、頭はいいと言いますか、賢いのですが、実は大学経営全体についてのバランスが取れた知識、あるいは一定の見識といった点ではどうなのか。大学がどこに行くのか、何が必要なのかということについて本当に判断するような準備ができていいのかということについてはかなり疑問に思います。

結局、部局長の経験者が副学長になり、それから学長になっていく、その間で実は準備する期間があまり取れていないからです。

事務職員についての大きな問題は訓練と処遇が結びついてない、これが最大の問題だと思います。簡単な他機関の研修は別として、たとえば大学職員のための大学院コースなどで勉強しても実はそれが報われない。自分の負担で勉強しているという状態が続いている。職員自身の意欲のみに依拠して人材形成をする、あるいは全く報償を与えない、ということもう限界にきているのではないかと思います。

そうした意味でも、学長などのリーダー養成についても、中堅職員の訓練についても、研修とか、大学院コースとか、大学団体とかやる研修の人材形成の機会はまだ十分ではない。その質的飛躍をもたらすには、既存の人材形成機能を強化し、支援してく中核のような組織を作ることこそことが大きな課題となっていると思います。そうした意味での大学改革支援機関というようなものをつくることは、非常に重要な政策的なオプションではないかと思っています。

最後に、高等教育研究の責任というものが私はあると思います。高等教育研究は、いま申し上げたような課題に十分に答えることができていたのか。先ほどアメリカの学長というのは、かなり教育改革で名を残している人が多いというふうに申し上げましたが、考えてみるとアメリカの大学で学長になるとスタンダードな教科書が結構あるのです。学長になったらこれを読んでおくところのことは分かるというのが大体あって、それを読めば大体の一通りのことは言えるようにできているわけです。

しかし、日本の大学の学長先生がこれを 2～3 冊読むと大体日本の大学の基本的な問題を、歴史から始まり、理念、あるいはメカニズム、そういったことに関して一応の知識を得られるというようなものが提供されているかどうかというと、多分ないのだろうなと思います。高等教育研究の対象として大学のマネジメントを考えることも当然重要でありますけれども、大学経営を行う人の基礎となるような知識として、どういったものが必要なのか考え、それを一定の体系にまとめること。これもやはり高等教育研究の大きな責務ではないでしょうか。

ご謹聴ありがとうございました。

【注】

* 編集の都合で写真は省略した。

これからの人材育成とマネジメント

－プロフェッショナルとしての大学職員－

太田 肇
(同志社大学)

こんにちは。ただ今、ご紹介いただきました太田でございます。最初にお断りしておきますが、今、経営の専門家だというふうにご紹介いただきましたけれども、私の専門は人事管理や組織論が専門です。組織論というすぐ制度を連想しますけれども学問上の組織論というのはむしろ個人に焦点を当てていまして組織と個人だとか、あるいは個人のモチベーションだとか、そういったところがメインの研究で、私も主にその辺りを行っております。それで実際に調査をしたり分析をしたりしているのは主に企業、それから役所の組織、行政組織ですので今日も私のそうした専門分野である一般的なマネジメント、特に人材育成とか、それからモチベーションとか、その辺りに焦点を当てながら最初は本当に一般的な話をさせていただいて、それから少しずつ大学の職員にもこういうことが言えるのではないかという話をさせていただこうと、このように考えております。

まず組織の中で特に人事、人の面に焦点を合わせてみますと日本の組織と、それから欧米の組織というのは、ある意味で対照的なところがあります。日本の組織は企業でも役所でもそうですけれども人事部で一括採用して、そしてそれを各部署に配属する、つまり人事部が集権的な力を持っているわけであります。それに対して欧米の組織というのは、欧米に限らずに中国だとかアジアの企業などでもそうですけれども人事の力というのは相対的に弱いのです。形式的に募集をし、そして応募者が形式要件に合致しているかどうかということをチェックする、実際の採用の権限は各部署にあるという感じです。分かりやすいイメージをしますと大学の事務局と教員のような感じで、事務局は、例えばレポートを出したとか、それから卒業論文の字数が整っているとか、そういった形式はチェックしますけれども単位を出すのは教員が内容を見るわけですが、これと同じようなイメージです。日本の組織は一元的で序列型と言いますか、ヒエラルキー (hierarchy) の階層が多いという特徴があります。そういう組織というのはこれまでの工業社会だとか、それからキャッチアップの経済のもとには大変効率的であったと思います。つまり統制が取れていて均一的な人材が供給できるということです。ところが、工業社会から、いわゆるポスト工業化、情報社会というふうに変わってきますと、あまりにも工業社会に適応し過ぎた組織のモデルが今度は逆に新しい環境に適応を妨げるという現象が今、起きているのだと私は思っております。ですからそれを表すようにいくつかの調査だとか統計だとかを見ると、世間で言われていますように日本の組織というのは今本当に元気がない。企業でもそうですし、国全体でもそうですが。教育・研究の面でも国際的なプレゼンスが落ちて

いると言われているのは、どうも私はその辺りに原因があるのではないかなという印象を持っています。

これまで日本人はモチベーションが高く、組織に対する帰属意識も高い、それからチームワークもいい、だから生産性も高いのだと言われてきました。けれども最近、発表されるいろいろな意識調査やデータを見ると、どうもこうした常識が疑わしいと言わざるを得ません。例えば仕事に対する熱意について、アメリカのコンサルタント会社が行った調査を見ますと「仕事に対して非常に意欲的である」と答えている人はわずか 2%で、調査した国の中で最低であります。逆に「意欲的でない」と答えている人はインドに次いで多くて 41%を占めています。ちなみにアメリカでは「非常に意欲的だ」という人が 21%ですし、フランスでも 9%、イギリスでも 12%ありますから、いかに日本人が仕事に対する意欲を失ってしまったかということがうかがえます。「世界で一番やる気がないのは日本人」というタイトルの本が出ていましたけれど、まんざらそれが誇張ではないということが、こうした調査結果にも表れています。

また若い人について見ますと「人生における最も大切な目標は何か」という質問に対して「高い社会的地位や名誉を得ること」と答えている人はアメリカでは 40.6%、フランスで 17.8%、韓国で 7.5%ありますが、日本ではわずか 1.8%です。それからここには用意していませんけれども青少年を対象にした調査で国際比較をしたものがありますが、それを見ますと「今の職場、仕事に満足しているかどうか」というと、満足している人は調査した主要国の中で最も低い。逆に不満だという人が最も多いという結果が出ていますし、また帰属意識についても「今の会社で働き続けたい」と答えている人は一番少ない、逆に「働き続けることになるであろう」と答えている人が最も多いという結果が出ています。つまりたとえ勤続年数が長いとしても、それは積極的にここで働きたいというより、むしろ運命的というか、変わるチャンスがないので働いている。そういう若者が多いことが調査結果からもうかがえます。

チームワークについてですが、日本人はチームワークがいいと言われてきました。個人では太刀打ちできないけれども、チームワークなら負けないとされます。スポーツの世界でもそうです。けれどもこれも疑わしいことが最近言われています。例えば国際経営に携わった人たちが口を揃えて言われるのは「日本人は仕事の内容が決まっていればメンバーも同じだとチームワークを発揮する、けれども新しい仕事に新しいメンバーで取りかかるとまったく駄目だ」ということです。恐らくこれは先ほど申し上げたように大きな変化が起きている。それにチームワークも適応できていないのではないかなという気がします。またある調査では「同僚が困っているときに助けるかどうか」、それから「同僚に情報、ノウハウを教えるかどうか」といったことについて日本人と欧米人を比較すると、これも明らかに日本人のほうが低い。つまり日本人は同僚が困っていても助けないし、情報は教えないというこれまでの常識に反するような結果が出ています。このようにモチベーションも高くない、そしてチームワークもよくないということになると、それは生産性にも響いてきます。例えば国民一人当たりの GDP を見ますと 1993 年には OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) の加盟国

の中で2位だったのが昨年は16位にまで低下していますし、労働生産性についても33カ国の中で22位です。また国際競争力、これはいろんな機関が調査をしていて、そのうちの 하나가スイスにあるIMDという研究機関の調査ですが、そこが毎年国際競争力の比較をして、それを発表しています。それを見ますと1992年に1位だったのが2010年には何と27位にまで低下しています。このように悲観的な数字ばかりをお見せ致しましたけれども、その背後には仕事の能力と、それから求められるモチベーションの質の変化があると私は解釈しています。特にこれまで長い間、工業社会で成功を遂げていましたのでそのパラダイムというか、システムというか、それが組織の中にも定着しています。工業社会で必要とされる能力というのはいかに決まったものを効率的で正確に、かつ迅速に成し遂げるかといった能力、あるいは答えの決まっている問題を正確に解くかという能力です。こうした能力というのは今までの教育システムだとか、それから人事制度などで引き出すことができます。ただこうした世界というのは均質でなければならぬわけですので、一般的には個性尊重ということを言われますが、本当の意味では個性はむしろかく乱要因であって排除の対象になることが多かったと思います。つまり一人ひとりが個性を発揮して好きなようにやられたら、これはものをつくるにしても、事務作業にしてもスムーズに進められなくなるわけです。ですからいかに調和を取るかということが大事で、そうしたシステムをつくってきたわけです。

ところが情報化、それからソフト化が進みますと、この能力の価値が根本的に変わってきます。その一つの現象としてある調査、これはもう10年以上前ですが「IT化が進んで仕事にどのような変化がでたか」ということについて調査をしていますが、それを見ると個人で完結する仕事が大きく増えたという結果が出ています。つまり周辺の作業が機械化、IT化されることによって個人の守備範囲が広がってきたわけです。企業をみると確かに従来は三人、五人で行っていた仕事を一人でこなす、このようなケースがいろいろなところで増えてきています。例えば証券会社などでも一人店舗というようなのがありますし、生産現場では一人生産システムというのがあります。またコンサルタントなんかでも一人で業務を任されるケースが増えてきています。この個人化ということは、特に処遇を考えたりする場合に、私は大事なキーワードになると思います。そして求められる能力につきましても、一時デジタル・デバインドという言葉が流行しました。つまり最近の若い人は、子どものころからテレビゲームとかパソコンだとか、そういったものに慣れ親しんでいるのでデジタルに適應できる。ところが中高年はそうしたものが苦手だから、一旦仕事を失うと質の高い仕事につけないという意味で言われてきましたけれども、最近はそうした言葉も死語になったかのようで聞きません。これはデジタル技術が人間の能力にとって代わるからでありまして、私のように機械が大変苦手な人間でもパソコンを使ってインターネットを使っています。そうすると今度はデジタルというよりも、むしろアナログ的な能力が必要になってきている。現実には企業などでもそのようなことが言われています。

具体的に言いますと「勘」「ひらめき」「創造性」「独創性」「判断力」「空気を読む力」「想像

力」など。こうした言ってみればつかみどころのない能力が重要になるのは当然のことです。デジタル化できないからつかみどころがないわけですから。これは言葉を変えますと知識というよりも知恵が重要になってくるということです。私は以前から 21 世紀は情報化社会、知識社会だと言われますが、これに若干違和感を覚えていました。確かに知識や価値を持つという意味ではそうですが、人間に求められるものが知識だと解釈すると少し的外しているのではないかなと思います。人間には知識をつくり出す知恵のほうが重要になるわけで、そういう意味では知識社会というよりも知恵社会といったほうが適当ではないかなと思います。この「知恵」というのは極端に申しますと学歴などはほとんど関係がない。では「知恵」は何によって身につくのか？ これも調査結果があります。知恵とストレートには聞いていなのですけれども、コアになるそうした能力は実務経験だというマネージャー、あるいは経営者が圧倒的です。いわゆる修羅場を経験することによってコアになる知恵が身についてくるということです。それからもう一つは異質な人材の相互作用によって知恵が生まれるとも言われています。そう考えると従来の日本のように同じ学歴、同じような性格、タイプ、そうした人たちを一括して採用するというのはあまりいい方法ではないと言わざるを得ません。むしろ異質な人材がそこに入るように多様な方法で採用してくることが大切になります。そしてこの「知恵」とか「思考力」ということを考えた場合に、私は日本の職場の環境、特に物理的な環境というのは軽視できない大きな制約要因だと思います。つまり大部屋で顔を突き合わせて仕事をしていて、本当にクリエイティブな仕事ができるかということです。電話がかかってくるし、周りの人は話しかけてくる、じっくりものを考えていたら「君、何しているのだ」、「手がすいているだろう」というので雑用をまた与えられる。逆に忙しそうに何かを書いたり、電話をしたりするとよく頑張っていると言われる。こうした職場環境を改めなければ、特にホワイトカラーの生産性だとか、仕事の質というのは上がらないと思います。意外と見過ごされがちですけれども重要な点ではないでしょうか。そしてソフトの世界の特徴は、能力の格差が増幅されたかたちで成果に反映されやすいという点があります。極端な例を挙げますと、例えば研究開発だとか、それからゲームソフトの開発などになると、できる人は会社に対して何億円、あるいはそれ以上の付加価値をもたらします。ところがこれまでなら普通に仕事できた人がほとんど貢献できない、価値を生まないというようなことが起こります。そうなってくると例の中村修二さんの特許訴訟などがありましたけれども、あまり処遇に差をつけない日本の組織が果たしてこれが公平と言えるのかどうかという議論がやはりくすぶり続けます。もちろん一部の天才的な人が良い成果をあげてもそれだけでは製品につながらない、仕事が回らないのだと、いろんな人が一緒になって仕事をするから組織は成り立つのだという指摘もあります。たしかにそれは正論です。けれども市場価値の高い人は、ほかに引き抜かれていきますし、またハードの時代と違ってソフトの時代はパソコンが 1 台あれば会社が興せるわけですので簡単に独立してしまう。そうすると、そのような人材を引き留めるためにもやはりこれまでよりも処遇に差をつけざるを得なくなってくる。となると日本的な人事システムが変革を迫られるということになります。

こうした仕事の変化、あるいは能力の価値の変化に伴ってモチベーション、つまりやる気の質も変わってきます。私は日本の組織や社会一般に言えることとして、モチベーションの量については論じられてきたが、モチベーションの質についてはあまり議論されてこなかったと思います。ですから、とにかく額に汗して働くとか、一生懸命だとか、全力だと言えどもそれで許されたわけです。ところがそうしたモチベーションが本当に高い成果につながるのか、これは今また考えなければならないときになってきます。確かに工業社会においては極端に言うところ命令や強制によってもある程度、成果をあげさせることができます。決まったことを型どおりにこなせばいいわけですので。けれどもポスト工業社会に入ってきますと、先ほど申し上げたような能力、例えば「独創性」だとか「創造性」だとか「革新性」だとか、このような能力というのは強制しても発揮できるわけではありません。これも極端な例を挙げますと例えば芸術家だとか作家にいくら強制して良い作品をつくれと言っても出せないのと同じことです。つまり最終的には本人の意欲、本人のやる気に委ねなければならないというところに新しいモチベーションの特徴があります。ですからこれも好むと好まざるとにかかわらず個人の視点を取り入れてマネジメントを設計していくということが必要になります。

私は毎年 2〜3 度、海外に行って海外の企業、役所などで聞き取りや観察などを行っていますが、欧米に限らずに中国、韓国などを含めてこの 10 年、20 年の間に組織やマネジメントが大きく変わっています。中国などはその典型です。従来、中国の国有企業は「鉄飯碗」と言われるように処遇が完璧に保障されて、日本以上に年功的でした。ところがそれが今、国有企業でもマネジメントが 180 度転換されて競争原理でアメリカなど以上に競争メカニズムが取り入れられています。また韓国も 1997 年のアジアの通貨危機以降、日本的な経営からアメリカ型経営へと大きく転換しています。実際に欧米にしても中国などにしても、大企業や役所では 30 過ぎの人がもう課長クラスについています。日本ですと大体それより 10 年くらいは年齢が高いですが。このようにマネージャーにつくだけでも抜擢が当たり前に行われているということ、そして組織がフラットです。つまり階層があまりない、いわゆる文鎮型の組織になってきています。またオフィスも日本の大部屋と違って個室、あるいは衝立で区切られていますので静かな環境で自分のペースで仕事ができます。また、いわゆるフレックスタイムだとか、それから短時間正社員だとか、いろいろな柔軟な雇用形態が取り入れられています。これらも私は日本とかなり違うところだなと思います。日本でも一時、裁量労働やフレックスタイムが導入されましたが、最近むしろフレックスタイムを廃止するところが相次いでいます。やはり制度をいくら変えようと思っても、仕事のシステムだとか、最終的には経営の姿勢のところにかかっていると思います。そこにまでメスを入れなければ、なかなか改革は難しいということです。ただ、いずれにしてもこれからやがて日本の組織も大変革が迫られるということ間違いのないと思います。

今、申し上げましたように新しい能力感、それから新しく必要となってくるモチベーション、そういったものを引き出すためにはやはり今、システムを根本的に変えなければならないと私

は思っています。その上で何が一番のネックになるかという点、「一元的な序列構造」が組織はもとより社会全体に存在すること。そこを変えていかなければならないのではないかとずっと考えています。日本ではご存知のように子どもの頃から、極端に言えば幼稚園に行くころから、より偏差値の高い学校に行く、それを最大の目標にしてみんなが競争していきます。そしてより偏差値の高い大学に入ろうとする。大学を卒業したら今度は有名企業に入ることを考える。有名企業に入って管理職としてより早く、より高く昇進していくというのが本流です。この本流の占めるウエイトという点、重要性というのが圧倒的であること。そこが私は日本の組織と社会の特徴だと思います。それをみんな分かっているために、例えば小学校などでも一輪車に乗れるとか、笛が上手だとか、そういう子は先生が褒めてくれるのです。ところが勉強がよくできる、進学塾に行っているという褒められません。それは勉強のほうが大事だということがみんな分かっているからなのです。つまり、そのことの裏返しだと思います。ところがアジアでも、例えば韓国だとか中国などでは進学熱が日本以上に高いと言われていますが、スポーツだとか、あるいは技能だとか、そうしたもので優れた人が尊敬を得る社会の土壌がある。ましてヨーロッパだとか、アメリカなどになると一層そうした多元化が進んで進んでいます。

こうした「一元的な序列構造」というのは確かに安定性だとか、効率性という面ではこれまで効果を発揮してきました。しかし他方で組織や社会、そして個人の活力を最大限に引き出すという意味ではむしろマイナスだと思います。同じことは大学にも言えるのではないかなと思います。国立大学、私立大学を問わず、いろいろな組織を内部につくる。その結果、ますます複雑で頭でっかちの組織になってきている。管理職も大変多い。そのために若い人に権限が任せられないという現象が起きています。これは企業や役所でも同じです。上司がいないときのほうが仕事はかどるといふ人も少なくありません。つまり細かいことでも上司に報告しなければならぬ、相談しないとイケない、また会議も多いということ。それが仕事の生産性や活力をそぐ一つの原因になっているということは間違いないと思います。

その「一元的な序列構造」をどう崩すか？ キーワードとして私は「多元化」それから「外向き」をあげています。外向きというのは組織の内側ではなくて社会、市場、あるいは専門家社会、そういったところを向いているという意味です。このような働き方というのは、いわゆるプロフェッショナル (Professional)、プロフェッショナリズム (Professionalism) です。

先ほどのご講演の中で金子先生がおっしゃっていましたが、欧米などでは職員はそんなに参加をする機会がない、ただそれが良いとは思わないとおっしゃいました。私もそう思っています。ですから我が国の場合、事務職員のプロフェッショナル化が進められないかというのが私がずっと以前から考えていることです。そこで「プロフェッショナルとしての職員」という視点から考えてみると、もっとマネジメントに深く職員がかかわっていったいいのではないかと思います。

本音の話をしますと、おそらく大半の大学教員はマネジメントにあまりかかわりたくないの

だと思います。それよりも研究，教育に専念したい。事実マネジメントに時間とかエネルギーを取られることによって，先ほどのご報告にあったようにやはり研究や教育にある意味しわ寄せがきていること。それを考えれば，もっともっとマネジメントにかかわってもらって教育・研究と，マネジメントと一種の分業化が進められればと思います。もちろん組織論で言いますと大学というのは専門職組織ですので，トップだとか，基本的な方向性を決めるのはこれはプロである教員ということになるでしょうが，その下にあるマネジメント，つまりオペレーショナルな部分。この部分はずっと事務職員に権限を与えて担ってもらったほうが効率的ではないかなという気がします。

そしてプロとしての能力ということになりますと，知識だとか技術そのものよりも，それを運用する，あるいはつくり出していくメタレベルの能力が重要で，それが知恵だと思いますし，やはりコミュニケーションだとか，ネットワークの力というのが大切になります。そしてこれらの能力というのは陳腐化しないわけですので，経験を積むことによってますますそれが蓄積されてきます。ではこのような能力はどうして磨かれるのかと言いますと，先ほど実務経験，質の高い実務経験が大事だと言いましたが，もう一つはプロジェクトなのです。実はこれについて企業や役所などでこうした知恵だとか，ネットワークをつくる能力，対人能力がどこで磨かれるのかについて国内外で聞いてみました。すると驚くほど多くのマネージャーがプロジェクトだと言います。つまりプロジェクトチームに参加することによって，こうした能力が磨かれていく。同時にそれがモチベーションにもつながると言うことを言っていました。

次に人事制度についていうと，日本の組織は調和とか，体系性，均一性ということを重視します。あるいは完璧性と言い換えてもいいかと思いますが，それを優先する限り，先ほどの序列は崩れません。私はむしろ組織や制度というのはもっと乱雑であつたほうが良いと思います。ですから会社なら正社員だけではなくて非正社員，大学などですと臨時だとか，非正規の職員，これらをたくさん入れるとか，あるいは中途採用を増やすとか，抜擢だとか，また複線型の人事だとか，職種転換なども増やしたほうがよいでしょう。なおこの職種転換も個人主導でないと本来意味を持たないと思いますが，いずれにしても制度を乱雑に，むしろ意識的に乱雑にしておくほうが良い。一人ひとりがそれを選択すればいいわけですので，自分に合った働き方で貢献できる。このような組織のほうが活力もあるし，生産性も高くなるはずですよ。

また同じ意味ですが，組織の中にバイパスがたくさんあつたほうが良いと思います。例えば大学の入試も今，多元化していますので推薦入試だとか，AO入試だとかありますし，あるいは大学に行かなくても大学院に行くような道もあります。こうした制度が乱雑にたくさんあると「こちらのほうが得だ」というので，そこに人がたくさん集まってくる。そうすると今度は別のところがまた入りやすくなり，今度はそこに集まる。それを繰り返すことによって序列の固定化が防げるというメリットがあると私は思います。日本でもあらゆる組織にFA制度だとか，ジョブポスティングとかといった自分でキャリアを築いていくような制度が広がってくるのではないかなと思います。現状ではFAと言いましても企業や役所などをみると本当にごく

一部の職員に例外的に取り入れられている程度です。また公募制と言ってもごく限られたポストです。ところがアメリカやヨーロッパの企業や役所というのはポストに空きが出ると基本的に組織の内外に公募して採用する。そうするとやはりそこにバイパスもできてきます。それから、自分でその仕事を選んだということで責任感も持てます。いろいろな意味で私はこちらに移ったほうが効率的だと思います。また先ほど申し上げましたけれども勤務形態の柔軟化に関して、欧米にしても、アジア、韓国だとか中国などにしても、仕事の成果をあげてくれる、あるいは役割を果たしてくれるのであればその人ができるだけ働きやすいようにしようという合意事項がある。そこが制度先行の日本と違うように思います。

このように自律性を拡大する、特にプロフェッショナルを標榜する以上、自律性は必要不可欠な条件ですが、自律性を引き出そうとすると、つまり働き方を個人に委ねるようになれば当然どこかでチェックしなければいけない。それが成果だと思います。ですから一人ひとりが役割を果たし、成果をあげているかどうか。ここをきちんとチェックすることがこれまでよりも必要になってくるはずで。成果重視というと、すぐに成果主義と同じように思われがちですが、成果主義というのは特に上司、管理職が部下の成果を主観的に評価して、それによって処遇に差をつけるというのが普通です。いっぽう、ここで言っている成果重視というのはそうではなくて一人ひとりが与えられた職務、役割、それをきちんとこなしているかどうか、そこを見る必要があるという意味です。

ところで日本では成果主義が一時流行しました。ただ、それがうまくいかないということで短期間のうちに大幅に見直したり、事実上撤回したりするところがあるところがありました。そしてそのときに出てきた声というのは「成果だけではなくてプロセスも見てほしい」という声です。では欧米の企業や役所はどうかというと、そちらでもプロセスは重視しているのです。「では、同じではないか」と思われますが、そのプロセスの意味が違うことに気がつきました。それは欧米で言うプロセスというのは、先ほど申し上げた成果につながるプロセスです。たとえば「開発」ですと、今、開発がどの辺りまで進ちょくしているのか、営業ですと顧客回りをして、どの辺りまで話が進んでいるのかといったところでプロセスを見ます。ところが日本でプロセスというと極端な場合、遅くまで残業をしているとか、休暇を取らないとか、そのような態度や意欲のレベルで見えてしまうところがあります。これを私は「川上」「川下」という表現をしています。欧米などでいうプロセスというのは「川下」で見ます。「川下」で見るとは「川上」の部分、つまり働き方の部分は個人の裁量に委ねられるわけです。そうすると工夫の余地が出てくるし、意欲も出ます。ところがこれを「川上」態度や意欲で見ると、それは工夫の余地がない、また管理されているという感覚も与えてしまいます。けれどもこのように「川下」で見ようとする、やはり一番問題になるのは個人の役割や責任が日本の場合、不明確だということです。ご存知のように欧米にしても、それからアジアの国などにしても個人の職務が明確に決められています。職務記述書というものがあって何ページにもわたるペーパーに資格要件だとか、あるいは何をしないといけないかということだとか細かく具体的に

書かれています。ですからそれをこなしているかどうかでチェックできます。またそれをこなしてさえいれば、やり方は本人に任されるわけです。それだけ裁量権があるし、自由だということです。ところが日本の場合には、仕事の役割や分担は決められていても抽象的です。しかも実際は何人かで、例えば課や係といった単位で仕事をこなす。そのために「成果でみろ」とか「役割を果たしているかどうかでチェックしろ」と言っても実際にはなかなか難しいわけです。そのため、どこまで任しているのか、任されているのかが分からないといったような中途半端なかたちになってくるということです。

そしてこれからのプロの職員ということを考えた場合にもっと組織の内外で活躍し、認められる機会を増やしていくことが大切です。認められるということ、これまではほとんどが役職ポスト、昇進をして地位によって認められるというのが中心でした。しかし、それにはやはり限界があります。役職を次々とむやみにつくるわけにもいきません。私は十何年も前から、人間のこの「認められたい」という欲求がいかに重要かということに注目してきました。そして、3年ほど前からその実証研究を行ってきました。つまり実際に褒めたり、認めたりしてその前後でモチベーションがどのように変化していくかを統計的に分析したわけです。すると、やはり認めることによってモチベーションがあがる、帰属意識が高くなっていく、評価に対する満足度も高くなってきているということが分かりました。実はこれから、今度は学校でそれをやろうとしているところです。ただ、プロの場合には同じ認められるにしても専門家同士で認められなければモチベーションが上がらないということも分かりました。つまり顧客、クライアントから褒められたり感謝されたりしても、確かにうれしいには違いないが、持続的なモチベーションにはつながりにくいということです。やはり専門職である以上、例えば研究会に行っても同じような人たちに認められるとか、あるいはスカウトの話がくるとか、こういったかたちで評価されると初めてモチベーションがアップするということです。ですからそうした機会をもっと増やしていく必要があります。また日本の組織というのは、大学の教員の場合は別ですけども、それ以外は個人の名前をあまり出さない。意図的に出さない傾向がありましたが、それでは認められません。やはり権限を与えると同時に自分の名前です仕事をさせる。シンポジウムでもいいですし、あるいは受験生向けの大学の説明会だとか、いろいろな機会に事務の職員も自分の名前を出して説明したり、語ったりする。そのような機会を与えていくことがやりがいにつながるはずですよ。

それから、もう一つは組織の枠を超えるキャリア形成。特にプロである以上はやはり転職も視野に入れなければなりません。これも調べてみると、ずば抜けたモチベーションを発揮している人は転職している、あるいは転職を視野に入れている人が多いということも分かりました。大学の職員といってもいろんな専門があります。例えば司書だとか、それからキャリアセンターだとか、広報だとか、情報システムなど。これらの仕事に就いている人はプロとしての能力が身につけやすいし、キャリアも形成しやすいわけです。したがって必ずしも大学に留まらなくても民間企業なり、NPOなり、そういったところで活躍する場があります。あるいはほかの

大学でも通用するはずです。ですから、もっとそうした機会を増やすべきでしょう。もちろんこれは「辞めて、ほかに行け」という意味ではなくて、キャリアの選択肢の一つとして視野に入れることによってキャリア形成、能力向上のモチベーションも高くなるという意味です。

そして最後に先ほどの金子先生のお話にも出てきましたけれども非正職員が今、増加しています。彼らのモチベーションをどうして上げるのか、どうして高めるのかは大きな課題になっています。これも私が最近行った調査の結果ですが、派遣社員の分析してみると「どんなときにやる気が出たか」と聞くと、正社員と同じように扱われたときにモチベーションが上がっていることが分かりました。ただ短期的にはそうなのですが、長期になると逆にそれが不満になる場合があります。これは大学の職員にも当てはまりますが、正職員と同じ仕事をさせられていると、最初はそれを意気に感じていても、だんだんと「待遇がなぜこんなに違うのか」と不満を抱くようになります。それを緩和するのは何かというと、一つは周りから感謝されることです。例えば上司から「あなたは非正規で給料は低いのに正職員と同じことをやってもらっていて悪いね」と、こういうふうに言われると不満がかなり解消されるそうです。それからもう一つは、将来のキャリアアップにつながるような支援をしてもらうということです。例えば「正職員になるためにはこういう経験をしておいたほうがよい」とか、「こういうところに行つて勉強をしたほうがよい」とか、このような支援・助言を受けることによって不満がかなり解消されるとことも分かっています。

以上、いろいろ申し上げましたけれども、あえて結論的にまとめてみますと日本人は意欲が高いとか、生産性が高いと言われてきましたが、最近のデータを見ると実はそうでもないということです。それはなぜかということ、能力に対する価値観だとか、求められるモチベーションの質が大きく変わってきているにもかかわらず、そのような新しい能力観やモチベーションの質に適応するような組織やマネジメントが日本ではまだ取り入れられていないからです。だから生産性も高くないのではないかと考えられます。それを根本的に変えていくには、やはりどこから突破していかなければなりません。その一番のターゲットになるのは、「一元的序列構造」だと思いますので、それをいかに崩していくかです。そのキーワードは「多元化」と「外向き」だと思います。これは言い換えるとプロフェッショナルとしての働き方。ですから「プロとしての大学職員」を一つのモデル、目標として私は提示したいと思います。そのためには人事制度もあえて乱雑にするとか、末端にまで権限を委ねる。そして自律性を高めるような制度を取り入れる。それから組織の中だけではなくて、いかに外で活躍できるような場を提供していくか。これらが有効ではないかと考えています。

予定の時間を過ぎましたので、とりあえず私のほうからの話は以上とさせていただきます。ご清聴いただきましてありがとうございます。

国立大学改革は道半ば

黒木 登志夫
(前岐阜大学長)

紹介いただきましたように、私の本職はガンの研究であります。しかし、学長になったときからガンの研究は辞めてしまい、今は自分の大腸ポリープの数を数えているくらいのガン研究しかしておりません。2001年、絶対通るはずないと思っていた、教授を4人しか知らない岐阜大学の学長に推薦されて、選ばれてしまいました。大学の学長にまったくのアドミニストレーション経験なしになってしまったわけです。まるで落下傘で降りたようでしたので、「落下傘学長奮闘記」という本を書いたわけであります。

これから、学長体験と、大学運営への思いの丈を述べてみたいと思います。

法人化のメリット

法人化してメリットは三つあるということが分かりました。一つは「予算の積算」がなくなって「袋」でくる、つまり積算根拠ではなくて自分の戦略で予算を使うということが、ある程度できるようになったということです。二番目は「非公務員化」です。そのメリットは定員制がなくなったことだと思います。定員制がなくなったということは、これも戦略的に人を配置することができるようになったということです。三番目に「学長のリーダーシップが法人法の中で確定した」ということです。

定年制の廃止と 64, 65 歳の給与カット

大学人という自由な立場からすると、定年が決まっているのは不思議なことと思っていました。定年というのは自分で決めるべきと考えて、次のような提案しました。59歳のときに大学に自分の定年は何歳であるかということを申請してもらおう。同時にその自分の決めた定年までに何ができるかということを示してもらおう。教育、研究、社会貢献、大学のミッションであれば何でもいいわけで、それを出してもらおう。それを学部長と学長が評価して特別なことがなければ64歳、65歳では給与を10%カットする。非常に優れた人は100%を出しますということをやったわけですが、それに説得力を持たせるために学長も役員も全部給与を10%カットするということを行いました。そのことを取材に来た日経新聞の記者に言いましたら「役員が10%給与をカットするというのは何かとんでもない不祥事があったときしかあり得ない、本当は何かあったのを隠しているのでしょうか」と言われたのをおぼえています。

もう一つ納得してもらうために大事だったのは退職金には影響を及ぼさないということだったのです。そのため、給与表はそのままにして脚注のところで「評価によって百分の九十にすることもあり得る」というようなことを書いた。そうすると退職金は給与表で出ますから、あくまでも例外処置ということでみんなの納得を得ました。法人化に入る直前の3月の評議会でやっと決まって3月31日に組合との間でサインを交わしたわけでありませう。

ポイント制

非公務員化して定員制がなくなったということが分かりましたので、すぐに考えたのは定員制の代わりにポイント制にすることでした。教授は100ポイント、助教授78ポイント、講師73ポイント、助手60ポイントというポイントにしました。大体1ポイントが10万円から11万円くらいになります、定員に代えて、ポイントを決めて、その中で自由にやってくださいということを各学部にお願ひしました。もし節約してくれれば、例えば教授を1人、1年間に節約すれば、100ポイント、つまり1千万円の60%は学部に戻す、そうして40%は本部で使うというふうにしました。すると人事を少し我慢すればお金のメリットがあるということで非常に人件費の節約になった。このために5年間で5%の人件費削減という問題も簡単に乗り越えることができました。教授が多い逆三角形から、助手が多い正三角形にするというような若返りのためにもこれを使ってほしいということを行いました。今このポイント制はかなり多くの大学が採用しています。

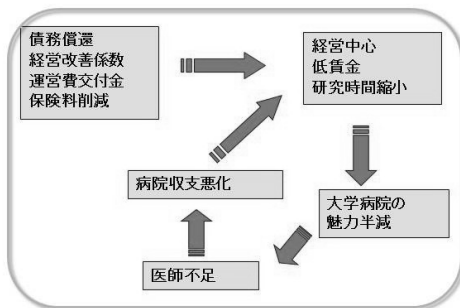
病院経営

一番苦労したのは病院経営であります。岐阜大学の病院は法人化と同時に新しく病院をつかって引っ越しました。素晴らしい立派な病院ですけれども、ふたを開けてみてびっくりしたのは岐阜大学の負債は557億円ある。ただか100億円ちょっとの収入のある病院が一体どうやって557億円を返すのか、法人化したために「返すのはおまえだ」と渡されたのです。法人化した次の年に総合科学技術会議の岸本忠三先生に呼ばれまして、地方大学はどうなっているのか、大学附属病院は一体どうなっているのかを話すように言われました。法人化してまだ10カ月のときだったので、病院経営は大変だということがよく分ってきましたので、「破たんのスパイラル」という模式図を出したわけです(スライド1)、これはたちまち評判になりまして全国の大学病院の教授会などで配布されたと聞きます。そのあと日経新聞に「記事を書かせてくれ」とこちらから頼みまして、特に経営改善係数というのが、いかに非情なものであるかということを訴えたわけです。この日経新聞の記事は非常にインパクトがありまして、財務省も初めてこれで病院の事情が分かったということです。「白い巨塔」はまもなく「白い廃墟」になるというのが、この原稿の結論でした。実際、ではどのくらい病院運営費交付金が削

られているかという、運営費交付金が1%削られて大変だということを皆さんおっしゃいますけれども、病院運営費交付金は、最初の6年間で65%も削られております（スライド2）。第二期からは、さすがに、経営改善係数は廃止されました。

スライド1

大学附属病院『破綻のスパイラル』



破綻スパイラル、総合科学技術会議2005年2月15日



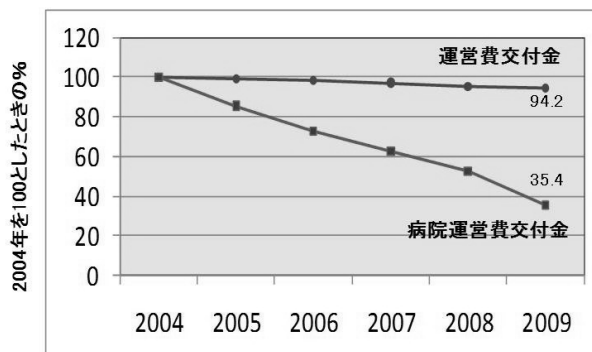
日経新聞投稿 2006年8月21日



スライド2

急激な病院運営費交付金減額

法人化後5年間で教育・研究運営費交付金は、5.8%減。
この間、病院運営費交付金は、64.6%減。



このような中で病院の経営をどうするかということをいろいろ考えました。法人化して1年

目は病院長と医学部長、実はこの二人が僕を呼んでくれたわけですが、二人とはほとんど役員会のたびに言い争いをするような状況になってしまいました。彼らが言うのは大学の予算に透明性がない、いくら病院にきているのかも明らかにしないで責任だけ押し付けられても、責任が取れないということでした。私は、経営方針をはっきり出さない限り、全部の責任を任せるわけにはいかないということを言いました。1年近くやり取りしていたのですけれども、僕としてもどうやって経営していいかわかりませんので、銀行常務出身の監事に「銀行の人だったらつぶれそうな会社に行って立て直すだろう。そのつもりで病院に行ってどこに経営の問題があるのかを言ってくれ」と頼みまして、細かい経営目標を立ててもらったのです。節減目標、数値目標をはっきりさせ、そして経営の実態をその次の月の10日か1週間以内にはすべての数字を出すという制度をつくりました。文科省からジェネラリスト養成のために送られてくる病院の事務には任せておけないので、病院専門の公認会計士事務所から公認会計士を週のうち半分来てもらって経営の分析をするということをして3年間続けたわけです。その上で、病院長に経営のすべてを委任しました。われわれは10%の収入増を目標としたのですけれども、病院長はさらに5%上乗せして15%の収入増を実現してくれました。

入試改革

入試は大学にとって最大の戦略事項ですが、学部教授会の決定に従うことが慣例となっています。その中であって医学部長が「名古屋大学の入学試験が前期にシフトした、これはチャンスだから岐阜大学は後期にシフトしよう」ということを提案してきたのです。僕はすぐにそれに乗り、医学部医学科の入試を後期にシフトしました。岐阜大学医学部医学科は、それまでも非常に倍率が高くて前期が16.3倍、後期が22.4倍ありました。恐らくこれは広島大学より高いと思います。後期シフトにより、前期よりも後期に定員を多くしました。しかもセンター入試で失敗した人がくるようにセンター入試の配点を少なくして科目試験を重視するということをやったわけです。一つの誤算は科目試験は医学部につくらせたのですけれども、医学部の先生というのは、私も含めて、大学に入るときには成績が良くても、そのあとは暗記中心の授業のため、物理数学の問題作成などできないような人ばかりです。そのような人に任せたものですから、間違いが多かった。これに懲りて、翌年からは全学が問題作成と採点を応援するようにしました。

後期シフトにより倍率は驚くべく上がりました、78倍になったのです。次の年は、こんなに多くてはさすがに次の年は誰も来ないと思っていたのがまた増えたのです。みんなから「どうして岐阜大学はこんなに倍率が高いのか」というのを聞かれましたので、僕は「それは学長がいいからだ」と言ったのですけれども、学長が辞めたらもっと高くなっちゃった(スライド3)。なぜこんなに高いか僕もまだわかりません。でもこれだけ多いと医学部の後期だけで3千人近い人がくるわけです。そうするともう岐阜では試験会場がなくて名古屋の予備校を使うことに

なります，その上受験料収入もバカにならないことになります。

スライド3

医学部医学科入試後期シフト

後期シフト

- 募集人数 ;前期<後期
- 後期入試; センター入試の配点を低くし、課目試験を重視

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|------|------|------|------|------|------|
| 前期 | 16.3 | 19.4 | 19.7 | 21.9 | 20.3 | 20.8 |
| 後期 | 22.4 | 78.9 | 64.5 | 71.8 | 78.5 | 98.7 |

↑
後期シフト 学長交代

さらに僕は農学部と工学部も後期シフトをするということを主張したのですが，それは二期校に戻ることになるから駄目だということで受け入れてもらえませんでした。しかし，僕が辞めたあとの新しい工学部長が理解してくれて後期の定員をそれまで5%くらいだったのを30%に増やしたのです。そうしたら倍率が3倍から13倍まで上がりました。そういうことでやはり入試の戦略というのは非常に重要だと僕は思っています。

過去問活用宣言

大学にとって入試問題の作成は大事業です。しかし，誰も嫌がって問題作成をしがりません。それだったら全ての大学の入試問題をみんなが使えるようにすればいいのではないかと考えました。実際医学部の国家試験問題などはプールされております。入学試験の問題というのは大学コミュニティの共有財産というふうに考えればよいのではなからうか。このようなことを，長崎で開催された学長会議のとき，お茶の水女子大学長の郷先生に言いましたら，すぐに賛成してくれて「ずっとそのことを考えていた」というのです。それで平成19年に国公立私立の400の大学に呼びかけましたら70校が参加してくれました。それで平成20年度の入試から実施しております。それから間もなくセンター入試も過去問を使用していいということになったわけです。それまで過去の入試問題を使うということ，以前に同じ問題を受けた人に有利に

なる、不公正だということで新聞が叩くわけです。それが怖くて入試問題をつくった人は「どこかの過去問と似てないか」ということを戦々兢兢としていたわけでありませぬけれども、この過去問活用宣言をしてから新聞でそういうことを非難する人はまったくなくなりました。

旧帝大からはまったく無視されましたし、僕は入試担当の教職員が一番楽になったと思ってやったのに、入試担当の先生から反対を受けました。これは大学の特徴で、何かその人たちのためにしてやろうと思うと必ず反対を受けるといふことがあります。

岐阜薬科大学の移転

もう一つ法人化でできた非常に大きなことは、岐阜薬科大学を岐阜大キャンパスに招致したことです。岐阜薬科大学というのは、岐阜市立の薬科大学です。東海地区はなぜか薬科大学はみんな公立大学なのです。名古屋大学になくて岐阜大学にあるものは何かというものを考えたときに獣医と薬学が名古屋大学になくて岐阜大学にある。そうすれば存在感を示すためには獣医を拡大して、薬大と合併するのが一番いいということを考えました。今日は話しませんが、獣医学科は、教員定員 24 名を 1.5 倍くらいに増やしました。次に、薬大を招致するという考えたわけです。

法人化前から文部科学省に行って岐阜大学と岐阜薬科大学を統合させてくれということを行いました、絶対無理ということでした。岐阜市のほうも看板の大学を国立に渡すことはできないと言います。そこで「岐阜大学の駐車場の 4,000 平米を岐阜市に貸すから、そこに建物を建てたらどうだろうか」ということを提案しました。それが財務省の聞くところになって「不必要な土地を買わせたのか」ということで反対を受けました。その間、事務のほうでいろいろ調べてくれて法人化のときの Q&A の中に「法人の業務の範囲であれば、土地建物を貸与してもいい」ということが書いてありました。「その代金は法人が決めればいい」ということもその Q&A の中で書いてあったわけです。それを楯にとって今度は文科省ともう一回交渉致しまして「これは国立大学法人としての岐阜大学の役割を飛躍的に発展させるのだからどうしても一緒にになりたい、だからそこに建物をつくるようにしてくれ」ということを言いました。ところがもう一つの壁があつて、それは地方財政再建促進特別措置法「地財法」です。そこに「地方自治体の財産は国に貸してはいけない」ということが書いてありました。これは今、なくなったのですけれども、その当時はまだ残っていたわけです。

その二つの壁があつたのですけれども、2005 年 8 月に文科省から承認され、2009 年度に岐阜薬科大学が岐阜大学の医学部の隣に建物をつくることできるようになったわけです。もちろん大学設置法の中で大学自身は建物、土地を持っていないといけませんので岐阜薬科大学の郊外にあった土地はそのままにして、その運動場とか、前の校舎は教養教育に使うということで残してあります。このとき、「われわれは親の許さぬ相思相愛の仲だ」ということをアチコチで言いふらしたのです。それが、やっと、同棲、実質婚にこぎつけたというわけです。

ご承知のように薬科大学は病院実習が今、義務付けられています、学生は渡り廊下を通過して病院までいけるということになります（スライド4）。

スライド4

岐阜薬大教育研究棟



岐阜薬大

岐阜大医学部

岐阜大附属病院

事務局改革

法人化後、文科大臣から辞令を受けるのは学長と監事だけになって、事務局はすべて学長の辞令で動くようになりました。しかし、なかでも、事務局長制度という問題が残っていました。法人化した後も、大学は学長と事務局長の二頭立ての馬車になっている。しかも事務局長が非常に力を持っているので、事務局の人はほとんど学長を見てもくれないのが実情でした。いろいろ内規を調べてきましたら「学長の決裁を受けようとするときは、あらかじめ事務局長の承認を得なければならない」という内規があるのです。これは岐阜大学だけではなくて恐らく文部科学省が、法人化前につくらせた内規だろうと思うのですけれども、それが法人化後も残っていたわけです。事務局長は、学長を自由にコントロールすることができることとなりますので、すぐ廃止しました。

もう一つの問題点は、事務局長が予算と総務とすべてを握っているということです。そのためもあり、大学の予算には透明性がありません。事務局長がにぎっているのです、学長にもよく分からない。実際、例えば教員が予算が足りなくなると泣きつくところは、学長ではなくて財務部長なのです。そうすると、財務部長がどこからか予算を出してくる。ということは、財務部長は自分の、ここに財務部長の方がいられたら申し訳ないのですけれども、自分の力のため

にどこかに予算をもしかしたら隠しているのかもしれない。病院経営のときも透明性のなさが非常に重要になっていましたので、透明性を確保するためには、事務局長制は廃止するしかないという結論になりました。

さらに、総務と財務担当の理事を分けて、それまで監事をしてもらいましたさくら銀行の常務出身の監事を財務担当の理事にしたわけです。事務局長制度を廃止するといったときはほとんど反対がなかったのですけれども、財務担当に民間の人を置くといったときにもものすごい反対を事務局から受けました。しかし、これは非常に重要なことだと思って、抵抗を押し実行致しました。その結果、財務の透明性が非常に高くなったと思っております。

移動官職

さらに移動官職についても、僕自身非常に不満を持っておりました。国大協の部長講習会で「学長に望ましい部長」とは何かということ話すよう依頼を受けました。そこで41の大学の学長にメールを送りまして、そして正直な意見を書いてくれということをお願いしました。わずか10日か2週間しかなかったのですけれども、34の大学の学長が返事をくれました。例えば、優れた部長としては、改革のための判断材料を提供する、積極的に改革を推進する、というのがありますけれども、指示待ちで何もしない、大学をバカにする、低く見る、役員の質問に答えられない、無責任とかとんでもない意見もいっぱい出てきたわけでありまして。有能な人が多いのは確かですけれども、やはりどういう人が来るかの情報もないということが、一番大きな問題だろうと思っております。このアンケートは、そのときA4の紙で20~30枚にまとめてそれを会場で配ったのです。

教授会

次に、教授会について話します。僕も40年間ずっと、教授をやっておりましたけれども、教授の一人ひとは本当に素晴らしい人だと思っております。今でも仲良くみんな付き合っています。知性はあるし、ユーモアのセンスはあるし、いろんなことは知っているし、酒を飲んでも悪酔いする人はめったにいないし、なかなかいい人なのですけれども教授会としてまとまると途端に自治を主張する。そして学部自治が、大学の自治であると思っております。教授会中心主義は、かなり保守的で閉鎖的で不透明です。教育研究評議会に出てくる人は、教授会を代表しているから部局に持ち帰らないと何も決められない。部局に持ち帰ると強硬な意見を言う人がいるとそれを抑えることができない。そのため、いつまでも進まない。学部によっては、午後の1時からやって8時ごろまで教授会をやっている学部があるのですが、長い時間、教授会をやっているところほど建設的な意見は出てこないということもよく分かりました。基本的に改革に反対で、英語教育の改革に反対するのはほとんどの場合、英語教員です。先にお話し

しましたように、入試改革に反対するのは入試担当教員です。東大の佐々木毅先生は学長を辞めたあと、「教授というのは、感謝することを知らない人々である」ということを書いていました。

工学部の改革を進めようとしていました。工学部は9学科制をとっていますが、高校生の目線からすれば、3学科くらいにして、入学後に進路を決めるように提案しましたが、なかなかできませんでした。学科それ自身が学科の自治を主張する。結局、工学部長は何もまとめられないということになります。入試の後期シフトをしようと言ってもまとめられない、英語の個別試験を実施しようと言ってもまとめられない、学位審査に指導教員は入れないようにしようと言いましたけれども、これも守られておりません。

大学憲章を策定したときは、学部に戻さないで「学内パブリックコメント」というのをやったのです。つまり教員だけではなくて、学生も職員の人にも自由に意見を言える場をつくるということも大事だと思ったのですが、僕自身がびっくりするようなひどいコメントが、パブコメでたくさん来たので驚きました。

学長を辞めるときに「岐阜大学の遺言状」という最終講演をしたのですが、そのときに監事報告の一節を紹介しました。「法人化に伴う教員の意識改革は、まだ十分浸透していない」「学部意識が強く、教授会決定がすべてという法人化前の意識が根強く残っている」「教授会が大学全体の改革にブレーキをかける場合がある」「学長のリーダーシップによって、学部の自治が侵されているという被害者意識がある」というコメントが出されました。

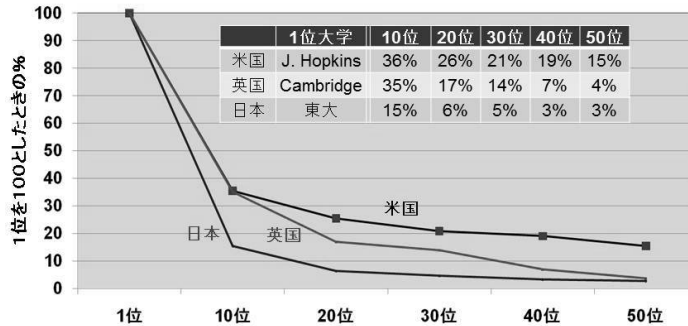
大学間格差

国立大学の外部資金を高い方から順に並べてみますと、東大を100%とすると、京大は65%、阪大、東北大は45-50%、そのあと、九大、北大、名大、東工大とつづきます。

イギリス、アメリカと比較してみると、例えば日本の10位の大学、広島大学は東大の15%しかありません。しかしアメリカとかイギリスでは、10位の大学はトップの三分の一の予算を取っています。20位にいきますと東大の5%以下で非常になだらかなカーブになってしまうのですけれども、アメリカ、イギリスではこのカーブの下がり方が非常に緩いということが分かります（スライド5）。

研究の生産性について、京大の教員ブログに面白いデータが出ています。世界ランキングの400位の中に入っている日本の大学をリストして、論文数と、被引用数を科研費あたりで計算しました。例えば広島大学ですと論文一遍をつくるのに149万円かかっていますが、東大は261万円です。さらに被引用単価、つまり、一回引用されるあたり何万円かかっているかというのを見ますと、東大は18万円、広島大学は15.7万円、つまり東大は、予算をふんだんに使って論文を書いているが、その質は、他の大学とそれほど差がないということが分かります。

日米英の上位50大学間研究費分布



学振調べ
 米国 NSF “Academic R&D Expenditures FY2006” TABLE 31 : R&D expenditures by Federal Governmental Funds at universities
 英国 HE Finance Plus 2006/7 より 英国研究会議の機関別配分額 JSPS London 資料
 日本 平成19年度科学研究費補助金の機関別配分額(直接経費+間接経費の総額)

濱田先生が東大の総長になられたときに、執行部が僕に講演の機会を与えてくれました。「東大一人勝ちはなぜ悪いか」という講演タイトルで話をしました。競争的資金は先の見える研究、確実な研究だけが対象になります。本当に独創的な研究はノーベル賞に結びつきません。ノーベル賞の大部分というのは、誰もが重要性に気がついていないようなときに行われた研究です。競争的資金はボスに配分されるので、若手はボスのために働くことになります。ですから若手の本当のキュリオシティ（curiosity）知的好奇心に基づいた研究というものには育たないことになります。ただ、もちろん非常に先端的なボスの下で働くということは、教育にとって非常に重要ですので、そこで新しい才能が目覚めるということは十分にあります。

そのうち競争的資金を取ることそのものが目的になってしまう、研究に必要なお金を取るのではなくて、どうやったらお金がいっぱい取れるようになるかということ考えて、億の単位の予算を取らなければ一人前でないようになってしまうわけです。つまり「億病」という病気にかかってしまうのです。

一極集中の最大の問題点は、「多様性の喪失」ということだと思います。地方大学、私立大学で行われている研究が失われてしまう。それから大型競争的資金に合わないような研究テーマがいっぱいあります。社会から注目されていないような重要なテーマがあります。学問の多様性というのは社会とか自然の多様性の反映です。多様こそ学問の本質であると思っています。

研究者の多様性も重要なのです。「東大一人勝ち」の陰で地方大学の疲弊が進んでいて、そのために研究者の流動性が失われることは、少し長い目でみたらマイナス要因であることは確かです。ワールドカップで勝つためにはJリーグが強くならなければならないのです。

経済界の人、政治家は「選択と集中」という言葉が好きです。選択と集中は駄目だということ「ばらまき」でいいのかということになるのですけれども、僕は「選択・集中」に対する対立語は「ばらまき」ではなくて「多様性」であり「寛容性」であり「持続性」であると思っております。

改革は道半ば

昨年の4月に日経新聞から依頼があり、「第一期の総括」を書きました。そのときのタイトルは、「活性化はしたが疲弊した6年」でした。見出しには「東大一人勝ち懸念」「文科省からの自律が必要」「財政支援」というようなことが書いてあります。(なお来週の月曜日、11月21日の日経には、科学研究費の基金化を書いておりますので、お読みいただければと思います)。

法人化によって国立大学は本当に活性化したと思います。教育、研究、社会貢献、すべての面において活性化しました、しかし疲弊したのも確かです。運営費交付金が減らされる、人件費が、5年間で5%減らされる、附属病院は稼がなければならない、中期目標・中期計画、評価、それからたくさんのいろんな申請がある。その結果、教職員の事務量が增大する。最大の問題は、教育改革のはずで始めた法人化が、行財政改革へつながってしまったということです。

宇沢弘文先生の「社会的共通資本」という岩波新書があります。「社会的共通資本」とは、「文化的で豊かな生活」「魅力ある社会の持続」「社会全体の共通資産」のことです。それは社会的に管理運営しなければならない自然環境とか、社会的インフラストラクチャーとか。制度資本としては、医療と教育などだそうです。教育は、「社会的共通資本」として大事にしなければならないというのが、社会の共通認識になるべきです。

もう一つ心配なのは、法人化の二期目になって文科省と国立大学お互いが居心地の良い関係に戻ろうとしているように思います。例えばその一つの例が、外部理事の任命です。法人法には、「理事にはその任命の際に、現に当該国立大学法人の役員または職員でないものが含まれるようにしなければならない」というふうに明確に書いてあるのですけれども、今回この講演をするにあたって調べましたら24の大学で事務局長が外部の理事として入っているのです。事務局長は一応、文科省の人間とすれば外部だと思うのですけれども、それは表向きの話で学長が任命しているわけですから、外部の人間とは誰も言えないと思うのです。このこと一つをとっても、文科省と国立大学は、居心地のいい相互依存の関係に戻ろうとしているように思われます。

勝手なことを自分の経験に基づいてお話しましたがけれども、ご参考になれば幸いです。どうもありがとうございました。

第 39 回研究員集会の基調講演の概要とコメント

大膳 司
(広島大学)

第 39 回研究員集会在「これからの大学経営—誰がどのような役割を担うのか—」をテーマとして 2011 年 11 月 17 日 (木)・18 日 (金) に開催された。初日は、金子元久先生 (国立大学財務・経営センター教授), 太田肇先生 (同志社大学教授), 黒木登志夫先生 (日本学術振興会学術システム研究センター副所長, 前岐阜大学長), の 3 名による基調講演で幕を開けた。

本稿では, その基調講演会の概要をまとめ, 基調講演の司会者として, 基調講演から何を学んだのかについて示したい。

1. 金子元久先生「大学経営—課題, 組織, 人材—」

1.1 略歴等

金子氏は, 1950 年生まれで, 1972 年東京大学教育学部卒業後, 同大学大学院教育学研究科修士課程修了へ進学し, 1974 年に教育学修士取得後, 1976 年にアジア経済研究所員として勤めた後, シカゴ大学大学院に進学し, 1984 年 Ph.D. を取得した。米国ニューヨーク州立大学アルバニー校客員助教授, 国際復興開発銀行教育訓練政策部コンサルタント, 広島大学助教授 (大学教育研究センター), 東京大学助教授, 教授, センター長, 研究科長を経て, 2011 年より現職。専門は教育政策論, 高等教育論, 教育経済学。主な著書・編著書は『大学の教育力』(筑摩書房, 2007), 「国立大学法人化の射程」江原武一編『大学の管理運営改革』(東信堂, 2004) などがある。

1.2 講演概要

金子氏からは, 3 つのポイントについて話があった。1 つは大学「経営」という意味は何であるのか。もう一つはそういった経営の課題として大学教育を捉えるとどのようなことが言えるのか。最後に, そういったコンテキストの中で人材形成というのがどういった方向で考えられるべきなのか, ということであった。

まず最初にお話いただいたことは, 大学経営とは何か, ということである。大学において基本的な教育・研究活動は分かれて実施されている。個々の先生が, あるいは個々の学部が独自の論理でもって教育研究を行っている。その部分部分で効率化, 最適化をする

というのが基本である。しかし同時に大学全体としての統合性を保つために総務系、学務系、財務・施設系といった管理・運営機能の必要が生じてくる、という話であった。

その管理・運営の方法には二つパターンがある。一つは大陸ヨーロッパ型で、基本的な管理組織として教授会が機能していて、それに対して先ほど示した三つの機能を持つ事務局がそれを補佐するというものである。もう一つはその変形でアメリカ型である。すなわち、大学のオーナーは理事会で、学長は理事会によって任命・監督される。管理・運営は、学長が任命する副学長、あるいは学部長等々、幹部教員、幹部職員によって分割統治されていて、それぞれを補佐するというかたちで事務職員が配置されている。日本は、前者の教授会・事務局型である。

続いて、では何が今、非常に大きな管理・運営上の課題なのか、と問題提起があった。金子氏は、最大の課題は大学教育ではないか、と指摘した。

すなわち、大学教育は管理・経営課題である。なぜかと言えば、一つは非常に重要な管理・運営問題は資源配分だからである。大学の一つ使われてない重要な資源は、学生の時間である。それに関連して、教師についても人数の問題や時間をどう使うか、というのも非常に大きな問題だろう。同時にそれをどうやって組み合わせるのか、すなわち、教育方法論も大きな問題である。さらに、もう一つ非常に重要なのは教育をどういう単位で考えるか、という点である。

最後のテーマがそれらの管理・運営問題に対応する人材をどうやって形成するかということの話があった。提言として、一つは、大学改革支援機関というような、比較的短期間に経営人材をつくっていくための中核になっていくような機関をつくるということも非常に重要な政策的なオプションではないか、と指摘された。もう一つ、高等教育研究の責任というものがある。高等教育研究の対象として、大学経営を行う人の基礎となるような知識というものに対してどういったものが必要なのかそれを考え、それを一定の体系をつくっていくということも非常に大きな課題になっているのではないかと、との指摘があった。

1.3 質疑・応答

講演後、フロアーとの質疑・応答があった。「派遣職員や任期付教員が増えていますがどう思われますか？」との質問に対して、「彼らは組織に対するコミットメントを避ける。長期的にみた場合、アウトソーシングやパートタイムは合理的ではないのではないか。」との回答をよせた。

さらに、「先生は、教育の主体は部局であるが、その反面、その教育成果が問題視されており、学長のリーダーシップも重要となっている、という矛盾した状況を指摘されたが、そのことをどのように考えておられるのか」との質問に対して、「大学教育は部局の主体的な活動が重要であるが、あまりにも部局の方に偏りすぎており、全学的なスタンスから教育を考えることが求められている」との回答があった。

2. 太田肇先生「これからの人材育成とマネジメント-プロフェッショナルとしての大学職員-」

2.1 略歴等

太田氏は、1954年兵庫県生まれで、神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了後、国家公務員・地方公務員を経験した後、三重大学人文学部助教授、滋賀大学経済学部教授などを経て2004年から同志社大学政策学部教授（同大学院総合政策科学研究科教授を兼任）で、現在、日本労務学会副会長を務められている。専門は組織論で、経済学博士。とくに個人を生かす組織・社会について研究を進めており、著書は、『公務員革命』（ちくま新書、2011/10刊）、『承認とモチベーション：実証されたその効果』（同文館）、『日本人ビジネスマン「見せかけの勤勉」の正体』（PHP研究所）、『個人尊重の組織論』（中公新書）など20余冊出版されておられる。

2.2 講演概要

太田氏の講演内容は以下の通りである。

日本組織の人事的な特徴は、一括採用して、それを各部署に配属することである。つまり、一元的で序列型と言うか、階層が多いという特徴を持っている。つまり統制が取れていて均一的な人材が供給できるということであった。そういう組織は、これまでの工業社会やキャッチアップ型の経済のもとで効率的であった。ところが、あまりにも工業社会に適応し過ぎた組織のモデルが今度は逆に新しい環境に適応を妨げるという、このような現象が今、起きている。

これまで日本人はモチベーションや組織に対する帰属意識も高い、チームワークもいい、だから生産性も高いと言われてきたが、近年発表されるいろいろな意識調査を見ると、こうした常識が疑わしいと言わざるを得ない。例えば、仕事に対する熱意についての調査を見ると、「仕事に対して非常に意欲的である」と答えている人はわずか2%で、調査国の中で最低であった。

情報化、ソフト化が進むと、能力の価値が根本的に変わってきた。その一つの現象として、「IT化が進んで仕事にどのような変化が生じたのか」という調査を見ると、「個人で完結する仕事が大きく増えた」という結果が出ている。つまり周辺の作業が機械化、IT化されることによって個人の守備範囲が広がってきた。企業をみると確かに従来は三人、五人で行っていた仕事を一人でこなすようなケースが増えている。例えば証券会社などでも一人店舗、生産現場では一人生産システムというのがある。この個人化ということは特に処遇を考えたりする場合に大事なキーワードになる。

最終的には本人の意欲、本人のやる気に委ねなければならないというところに新しいモチベーションの特徴がある。ですからこれも好むと好まざるとにかかわらず個人の視点を

取り入れてマネジメントを設計していくということが必要になる。

新しい能力感、それから新しく必要となってくるモチベーション、そういったものを引き出すためには、システムを根本的に変えなければならない。その上で何が一番のネックになるかといえば、「一元的な序列構造」が組織はもとより社会全体に存在すること、そこを変えていかなければならない。

その「一元的な序列構造」をどう崩すか。キーワードとして「多元化」それから「外向き」である。外向きというのは組織の内側ではなくて社会、市場、あるいは専門家社会、そういったところを向いているという意味である。このような働き方をするのが、いわゆるプロフェッショナル (Professional) である。

「プロフェッショナルとしての職員」という視点から考えてみると、もっとマネジメントに深く職員がかかわっていったいいのではないか。おそらく大半の大学教員はマネジメントにあまりかかわりたくない。それよりも研究、教育に専念したい。それを考えれば、オペレーショナルな部分は、もっともっと事務職員に権限を与えて担ってもらったほうが効率的ではないか。

そしてプロとしての能力はどうして磨かれるのかと言えば、質の高い実務経験と、プロジェクトへの関与である。つまりプロジェクトチームに参加することによって、こうした能力が磨かれていく。同時にそれがモチベーションにもつながる。

近年増加している非正規職員のモチベーションを上げるには、短期的には、正社員と同じように扱うことである。だんだん「待遇がなぜこんなに違うのか」と不満を抱くようになる。それを緩和するのは、一つは周りから感謝を表すことであり、もう一つは将来のキャリア・アップにつながるような支援をすることである。例えば「正職員になるためにはこういう経験をしておいたほうがよい」とか、「こういうところに行って勉強をしたほうがよい」とか、このような支援・助言を受けることによって不満がかなり解消される。

2.3 質疑・応答

「プロフェッショナルな職員をプロフェッショナルでない幹部職員がどのように管理できるか？」との質問に対して、「マネジメントのプロが必要である」との回答があった。「自立主義、役割の明確化、責任の明確化を個人でできるか？」との質問に対して、「1人で仕事を進めることができる。」との回答があった。「職員の評価の方法」に関する質問には、「日本のように仕事が個人化していない中では、3段階くらいの評価がよいのでは」との回答があった。「今日、教職員の評価など、個人評価が行われ始めているが、そのことが教職員のモチベーションを上げるか？」との質問に対して、「職員は限定的、教員の場合は全く効果がない」との回答があった。

3. 黒木 登志夫「国立大学改革は道半ば—事務局/教授会/旧帝大/文科省への注文」

3.1 略歴等

黒木氏は、東京大学名誉教授で、日本学術振興会学術システム研究センター副所長。1960年東北大学医学部卒業後、インターンを経てがん研究に入られた。1961年東北大学抗酸菌病研究所（現加齢医学研究所）肺癌研究部助手、1967年同助教授を経て、1969-71年米国ウイスコンシン大学がん研究所に留学され、1971年東京大学医科学研究所癌細胞学研究部助教授、1984年同教授に就任された。その間、1973,75-78年WHO国際がん研究機関（フランス・リヨン市）に勤務され、1996年3月東京大学を退官された。その後、昭和大学腫瘍分子生物学研究所所長、2000年日本癌学会会長、2001年6月・2008年3月岐阜大学長を歴任され、2007年4月より現職。

専門は、「発がんとかん細胞の細胞生物学」で、主な受賞は、1970年試験管内発がん実験成功により「第4回高松宮妃癌研究基金学術賞」受賞、1998年「日本癌学会吉田富三賞」（試験管内発がん、シグナル伝達研究、がんの解説書に対して）。主な一般向け著書に『科学者のための英文手紙の書き方』（朝倉書店、1984）、『がん細胞の誕生』（朝日選書、1989）、『がん遺伝子の発見』（中公新書、1996）、『健康・老化・寿命』（中公新書、2007）、『落下傘学長奮闘記』（中公新書ラクレ、2009）、『知的文章とプレゼンテーション—日本語の場合、英語の場合—』（中公新書、2011）などがある。

3.2 講演概要

黒木氏からは、「法人化のメリット」「思いつき学長」「大学運営の難しさ」「大学間格差」「改革は道半ば」といった内容の講演が行われた。

法人化のメリットには3つあった。1つは、「予算の積算というものがなくなって袋でくくる」、つまり大学は積算根拠ではなくて自分の戦略で使うということがある程度できるようになったことである。2つめは「非公務員化」、すなわち、定員制がなくなったことである。これによって戦略的に人を配置することができるようになった。3番目に、「学長のリーダーシップが一応、法人法の中で確定した」ということである。

黒木氏自身も、学長時、法人化のメリットを生かして、①定年制の廃止、②教員管理のポイント制、③病院の経営、④後期入試の定員増、⑤入試問題の再利用、⑥岐阜薬科大学の隣接招致など、大学改革につながる豊富なアイデアを提案された。

続いて、大学運営の難しさとして、事務局と教授会のあり方についての話があった。

事務組織の問題点は、事務局が予算と総務とを握っているということである。法人化前は局長、部長・課長、現地採用というのはくっついていただけでも、法人化後、文科大臣から辞令を受けるのは学長と監事だけになって、事務局はすべて学長の辞令で行われるようになった。問題は、移動官職の人たちがどれだけ文科省との間に距離感を持つかという

ことで、そのため、氏は、法人化後、事務局長制度を廃止し総務担当の理事だけにされた。

もう一つの問題点は、大学内の予算が非常に不透明であるということである。そこで、それまで監事をしてもらっていたさくら銀行の常務を財務担当の理事にした。

次に教授会についての話しがあった。教授一人ひとは本当に素晴らしい人だが、教授会としてまとまると、途端に自治を主張する。教育研究評議会に行っても、そこに出てくる人は教授会を代表していると思うから部局に持ち帰らないと何も決められない。部局に持ち帰ると強硬な意見を言う人がいると抑えることができなくて結局あいまいな態度を取るから大学の決定というものはいつまでも進まない。

次に「大学間格差」について話があった。わが国の国立大学の外部資金を高いほうから並べた時、もちろん東大が圧倒的に高い。東大の一人勝ちを示している。続いて、その半分くらいのところから一つのカーブが出てきて、京大、阪大、東北大、九大、北大、名大、東工大と並ぶ。次に広島大学から始まるなだらかなカーブがある。

東大の一人勝ちをなぜ問題視するかというと、「一極集中は多様性を喪失する」。地方大学や私立大学で行われている重要な研究が失われてしまう。多様性こそ学問の本質である。

最後に「改革は道半ば」というお話があった。中期計画に基づく国立大学法人の運営方式の第一期を、「活性化はしたが疲弊した6年」と特徴付けられた。

すなわち、法人化によって国立大学は、教育、研究、社会貢献、すべての面において活性化したが、運営費交付金は減らされる、人件費は5年間で5%減らされる、附属病院は負担金が多くなっている、そして中期目標・中期計画、評価、それからたくさんのいろいろな申請書の用意等、事務量が増大した。さらに心配なことは、二期目に入って学長が調整型になった。二期目になって文科省と国立大学お互いが居心地の良い関係に戻ろうとしているように思われる。

今後の改革の視点として5点を提案された。1つは、学長選考は意向投票を行う。3人までに絞ったら、そのあとは選考会議が選ぶようにしないと国立大学法人法の精神に反することになる。2つめは、とんでもない学長がきたらどうするか。途中で外部評価委員会によって評価、勧告を行わなければいけない。3つめは、専門職を育てるということである。すべての事務の人は外に出て研修を受けるということが大事である。例えば病院であれば、民間の病院に出て、そこでどういう経営を行っているかということを見ることが大事である。4つめは、英語教育が大事である。今、大学の国際化の一つのネックになっているのは事務職員の英語力があまり高くないということがある。最後に、監事は先ほど言ったようなガバナンスを内部にいてみるという役割を担っているけれども、監事は非常に力が弱い。ですから学長と良い関係、すなわち、つかず離れずの関係を持つてなければその意見はなかなか通らない。

3.3 質疑・応答

「先生の管理運営上のモットーがあったのか？あるいは、学長を支えた方々はおられたのか？」との質問について、「自分でも学長が務まるとは思っていなかった。一部の事務局職員が支えてくれた。しかし、会議後などはプールに行って1人で泳いでストレスを解消した。さらに、理事に善い人を選ぶことができた。特に銀行から来ていただいた方とは話しながら改革を進めることができた。」との回答があった。

続いて、「日本には 800 近くの多様な国公立大学はあるが、これらをどのように考えるか？」との質問に対して、「日本には、研究成果に基づいた教育活動を行う大学が必要であるが、研究先鋭的な大学も必要である。これだけ多い大学をどのように整理したらよいのでしょうか？」と回答された。この疑問に対して、フロアーから「大学が多様化していくのは望ましいことで、その中から社会的意味のある大学を支援していくことが重要ではないか。」「各大学が自身の教育・研究機能をどのように強化していくのか。その時に、大学の教育機能を社会が評価できるのかが重要である。」との意見が寄せられた。

最後に、「アメリカの学長や副学長は管理運営の期間が長い。日本の場合はどのような形が学長や副学長を養成するのがよいのか？」との質問について、「教育と研究のことがわかっている人が学長になるのが望ましいのではないか」との回答があった。

4. 感想

3名の講演は、各自の大学経験や研究成果をふまえた貴重な内容であった。

金子氏からは大学教育こそが重要な経営課題であること、太田氏からは工業社会に適応的な古い日本的経営方式は限界にきていること、黒木氏からは学長がリーダーシップを発揮するとはどのようなことか、を勉強させられた。

私なりに、3名の話をもとめると次のようになる。

大学の主要な活動は、教授団（Faculty）による教育・研究活動に基づいている。それらの活動を大学組織全体で統合する役割が経営・管理活動であり、学長をトップとする大学執行部（理事会）が主要な機能をはたす。幹部職員は、大学執行部に入って学長と協働することが求められており、一般職員は、教授団及び大学執行部と協働して、教育・研究活動を進めていくことが求められている。事務職員が機能を果たしていくためには、職業内容の専門的知識や技術の向上が求められていると同時に、大学の歴史や現状などの基礎知識も知ってもらうことが必要である。そのためには、高等教育研究の進化とともに、大学の活動を支援する機関の設置が求められる。

現在、経済のグローバル化・競争の激化の中で、大学の経営について、時間をかけて話し合う余裕はそれほど残されていない。大学構成員は、同じ船の乗船者として、それぞれが機能を最大限に果たしていけるよう、環境状況にあった新たな管理・運営の仕組み作りを考えていく必要があると再認識させられた。

大学・大学院教育と人材養成

大学経営人材としての職員の役割

両角 亜希子
(東京大学)

はじめに

ご紹介いただきました両角です。今日は「大学経営人材としての職員の役割」について、実態調査のデータをご紹介しながら、お話しをさせていただきたいと思います。大学経営の担い手を考えるとき、リーダー層、教員、職員など、様々なアクターが想定されますし、もちろん大学職員だけが経営を担う人材とも考えておりませんが、本発表では職員のみを対象に考えてみたいと思います。

この問題については、1990年代頃からの大学職員論という文脈で多くの議論がなされてきました。山本眞一先生の「大学職員」から「大学経営人材へ」という議論はその典型かと思えますし、すでに「経営人材としての職員」という認識は一定の広がりや定着を見せているようにみえます。ひとつ根拠となるデータをお示ししたいと思います。東京大学大学経営・政策研究センターが2010年2月に大学教員対象に行った「全国大学教員調査」の中で「職員の専門性を高めて、教員は教育研究に専念すべきだ」という設問に42%が「強くそう思う」、43%が「そう思う」と回答しています。このように大学教員も大学職員への変化を求めていることが明らかになっています。

この領域についての先行研究について簡単に触れておきます。これまでの研究は、大きく2つの観点からアプローチがされてきました。ひとつは「職員個人に着目した研究」で職員を対象としたアンケート調査などを材料として、「職員に新しく求められる能力は何か」「どのような能力が不足しているのか」に着目され、「企画調査能力」の必要性が指摘されてきました。個人属性や職務との関係性から必要な能力が論じられるとともに、今後必要となる研修や人材育成のあり方などが議論されています。もう一つは「大学職員の人事制度に関する研究」で大学を対象とした実態把握調査がいくつか実施され、個別事例の紹介も数多くなされています。そこでは特に「個々の職員の能力を活かす制度」「やる気を引き出す制度やキャリアパスのあり方」に焦点をあてて論じられる傾向があります。こうした制度はまずは導入そのものが課題となることから、規模別など、どのような大学でどのような人事制度が捉えているのか自体に多くの関心が寄せられてきましたが、その一方で、人事制度の効果検証までは十分に行われていないように見えます。

本発表における2つの分析課題・データ

そこで、本発表ではこうした先行研究の状況をふまえて、2つの課題を設定しました。ひとつは、個人と制度の兩者をつなぐ視点を考えてみたいということです(=分析①)。職員の将来のあり方は変わるべきだという議論は個人ベースで語られることが多いですが、大学の特性などによっても実態や望ましいあり方が異なるのではないかという問題関心からこのような課題を設定してみました。

もう一つの課題は、こうした一連の職員改革は経営状態の改善につながっているのかということです(=分析②)。初期の研究を改めて読みなおしますと、大学職員論が出てきた背景には大学経営への貢献・大学経営の改善が強く意識されていました。しかし、最近の議論は精緻化が進んだ一方で、元々あった問題関心が薄らいでいるように見えますし、そもそもこうした問題意識は実証研究レベルで全く検証されてきませんでした。

以上の2つの分析課題については、すでにまとめた論文が元になっています。分析①については、2011年5月号の『私学経営』にまとめた論考が元になっています。本日は大まかな結果をご紹介しますので、もし関心を持っていただいたら、両角(2011)をご覧くださいできれば幸いです。また分析②については、同僚の小方直幸氏と共同で執筆した論文が元になっています。こちらは2012年3月に発行予定の両角・小方(2012)をご覧くださいできればと思います。

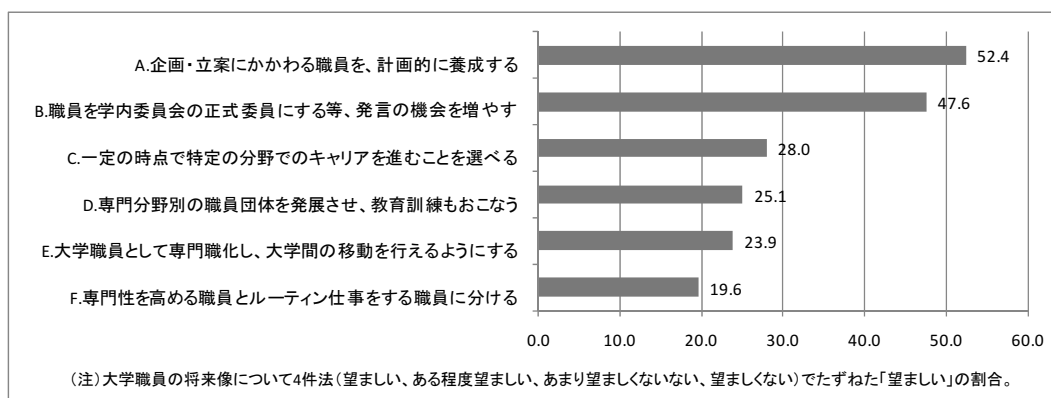
分析①②で用いたデータは東京大学・大学経営政策研究センターが2010年2月に実施した「大学事務組織の現状と将来—全国大学事務職員調査」です。この調査は全国国公立大学の本部・学部あてに調査票を郵送し(本部10票、学部5票ずつ、合計17,645票)、5,909名から回答を得ました。設置形態によって異なる制度下にあるため、今回はこのうちの私立大学職員のみでの回答を用いました。発送数は13,440票、回収数3,724票で回収率は28%でした。この調査では、全調査票にIDを割り振り、どの大学に勤務する職員の回答かがわかるように設計した点に最大の特徴があります。これによって個々の職員に直接尋ねきれない(尋ねづらい)定員充足率や偏差値などの大学特性とのリンクが可能になっています。

分析①：個人と制度をつなぐ視点—将来像を手掛かりに

ではさっそく分析結果をご紹介します。ここでは職員の将来のあり方についての、個人属性と組織特性の影響を見ていきたいと思っています。まずは図表1に職員の将来像を示しました。多い回答を見てみますと、「企画・立案にかかわる職員を計画的に養成する」が52.4%、「職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす」が47.6%となっています。将来像が6つもあるとわかりにくいので、因子分析という手法を用いて、3つの将来像としたいと思っています(図表2)。一つ目は、いわゆるアメリカ型アドミニストレ

ーターのイメージですが、「専門職化」の要求です。二つ目は「経営参画」、三つ目は、一定時点での「キャリア分岐」です。「職員は変わらなければならない」と語られる内容は、確かにこの3つのいずれかの議論に集約できるかと思えます。なお、少し技術的な話をしますと、ここでは斜交回転といってそれぞれの因子が独立という前提を置かないで3つの因子を抽出しました。因子同士の相関行列を見ていただくと相関はかなり高いかと思えます。何を言いたいかという、たとえば専門職化の要求を強く持っている人は経営参画やキャリア分岐についても望ましいと考える傾向があるということです。もっと平たくいってしまうと、変化を求める人はこの3つの軸のいずれも望ましい方向と考えるのに対して、変化を求めない人はいずれの方向も望ましいと考えていないというようなことを示しています。

図表 1 職員の将来像



では、この3つの将来像と個人特性、組織特性の関係を見てみましょう。結果を見やすく示したのが図表3です。この図の読み方ですが、たとえば、専門職化の要求は、若い人ほど、学歴が高いほど強く、逆に管理職では弱いというふうに見ます。将来像と個人特性との関係は先行研究でも着目されてきましたので、ここではこれまで全く注目されてこなかった組織特性との関係を中心に見ていきたいと思えます。

まず注目したいのは、専門職化の要求は小規模大学ほど、また偏差値が低い大学ほど強いという関係です。これは一見どういうことか、よくわからないように思えますが、確かに「大学職員を専門職化し、大学間の移動を行えるようにする」という設問に対して、肯定的な回答をした割合は学生数 1,000 名未満で 74.4%、1,000-2,000 名で 72.5%、2,000-4,000 名で 66.0%、4,000-10,000 名で 63.5%、10,000 名以上で 63.9%となっています。いろいろ探ってみたところ、小規模大学が置かれた環境に起因するのではということがわかってきました。

図表2 3つの方向性—専門職化, 経営参画, キャリア分岐

| | 因子 | | | |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | |
| | 専門職化 | 経営参画 | キャリア分岐 | |
| D. 専門分野別の職員団体を発展させ、教育訓練もおこなう | 0.676 | 0.016 | -0.014 | |
| E. 大学職員として専門職化し、大学間の移動を行えるようにする | 0.673 | -0.020 | 0.006 | |
| B. 職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす | -0.049 | 0.739 | -0.029 | |
| A. 企画・立案にかかわる職員を、計画的に養成する | 0.059 | 0.606 | 0.031 | |
| F. 専門性を高める職員と、ルーティン的な仕事をやる職員とに分ける | -0.032 | -0.052 | 0.634 | |
| C. 一定の時点で特定の分野でのキャリアを進むことを選ぶことを可能 | 0.034 | 0.065 | 0.563 | |
| (注) 主因子法 (プロマックス回転) を行った。 | | | | |
| 因子相関行列 | 因子 | 1 | 2 | 3 |
| | 1 | 1.000 | 0.447 | 0.393 |
| | 2 | 0.447 | 1.000 | 0.429 |
| | 3 | 0.393 | 0.429 | 1.000 |

図表3 将来像×個人特性・組織特性

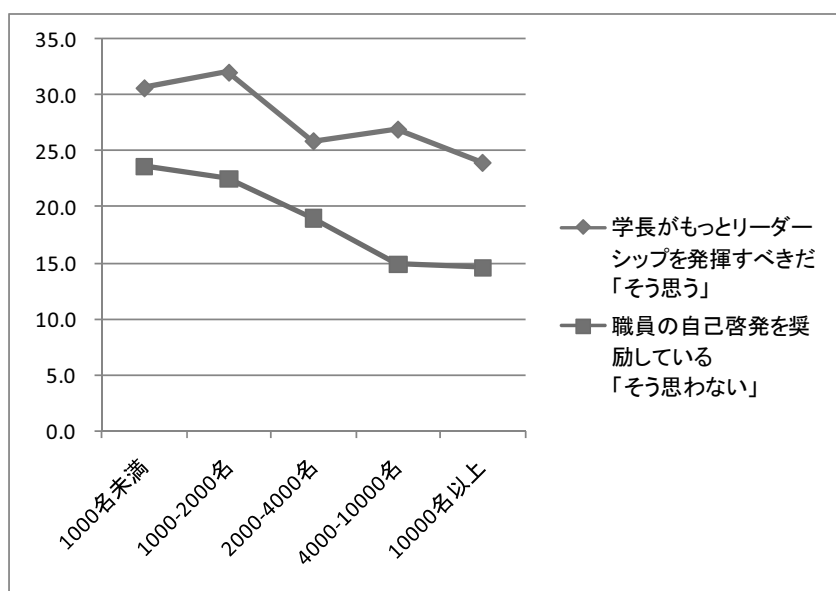
| | 個人特性 | | | | | 組織特性 | | | |
|--------|-------|-------|----------|--------|-------------|--------|-------|------|---------|
| | 性別 | 年齢 | 学歴 | 職位 | 希望職種 | 規模 | 偏差値 | 職員理事 | オーナー系 |
| 専門職化 | | 若いほど+ | 学歴が高いほど+ | 管理職ほど- | 国際交流、研究支援で+ | 小さいほど+ | 低いほど+ | | オーナー系で+ |
| 経営参画 | 男性ほど+ | | 学歴が高いほど+ | 管理職ほど+ | 経営企画、研究支援で+ | | | | オーナー系で- |
| キャリア分岐 | 男性ほど+ | | 学歴が高いほど+ | | | | | | |

(注) 網がけは1%水準で有意。

図表4をみると、小規模大学ほど、職員の自己啓発は盛んではありません。図表は示してませんが、所属大学主催の研修の経験率は、学生数1,000名未満の大学の場合は56%、10,000名以上の大学の場合は75%です。そのせいか、大学団体主催の研修の有効さ（経験した者のうち、意味があったと答えた人の割合）は、学生数1,000名未満で39%、10,000名以上で32%とわずかですが、小規模ほど高く評価する傾向が見られます。もともと人材（量）が少なく、それゆえに研修や自己啓発の機会も多くないからこそ、優秀な人材が大学間を移動してくることにに対する期待が高いのではないかと考えられます。というのは、学長に

対する考え方の違いからもうかがえます。同じく図表4を見ますと、小規模大学ほど「学長がもっとリーダーシップを発揮すべきだ」と考える職員が多いことがわかります。アメリカの大学とは異なり、日本の場合は学長マーケットが存在しておらず、学内から学長候補者を探す傾向が見られます。大きな大学であれば、それだけ学長などの学内リーダーに向けた人材がいる可能性も大きいですし、学部長などを歴任することにより、必要な能力やノウハウを身につけたり、周りの人が管理者としての能力を判断できたりする機会も多いと考えられます。小規模大学は正にその逆で、学内に学長候補者となりうる人材が少ない、かといって学外に学長市場が発展しているわけでもないジレンマを抱えがちなのだと思います。また、いろいろな大学の学長や理事長にインタビューをしていますと、小規模大学ほどいいリーダーが出てきたときに大きく転換する可能性を高いことも印象レベルですが感じる人が多いです。

図表4 小規模大学が置かれた環境



再び図表3に戻ります。オーナー系私学（ここでは現理事長が創業者あるいはその一族という定義をしました）かどうかで、望ましい職員像のあり方が異なるというおもしろい結果が出ています。オーナー系の私学では、専門職化の要求が強く、逆に経営参画の要求は弱いようです。なるほど確かにオーナー系私学では、経営の中核はオーナー一族を中心に担われるケースが多いので、そこで働く職員は、財務なり教務なり、一定の分野で専門職化し、自分の実力を発揮したいと考えるのは確かにうなずける気がします。ガバナンスのあり方によって、望ましいと思う職員像のあり方が異なるという結果は事前には考えて

いなかったの、とても面白い結果だと個人的には思います。ただもう一步踏み込んでこの結果を考えてみたいと思います。オーナー系とひとくくりにするの問題かもしれませんが、オーナー系の大学では事務局長を外部から雇ってくるようなケースが多く（データで確認したわけではなく、あくまで私個人の印象にすぎませんが）、事務長などの事務幹部人材が学内で育ちにくい面があるような印象をなんとなく抱いていましたが、それはこうした職員の意識の違いと関係があるのかも知れません。改めて考えてみれば、専門職化モデルであるアメリカでは、事務長が事務組織全体を統括する組織運営スタイルではありません。財務、教務などの担当理事がおり、その下に専門分野別のミドルレベル・アドミニストレーターが配置されている縦割りの組織化が行われています。専門職化した職員が能力を発揮しやすい組織構造とセットになって機能しているのであり、日本の大学職員がアメリカの大学職員のように、狭い一定の領域で専門職化することが今の組織構造のままではうまく機能しない可能性も考えられます。いずれにしましても、このあたりはさらに深い分析が必要な領域かと思います。

ここで、分析①についてのまとめをしたいと思います。経営人材としての職員の課題について論じられることが多いですが、職員の将来像として、専門職化、経営参画、キャリア分岐の3つがあり、これをわけて論じていく必要があるのではないかと考えています。またこれまで先行研究の中で論じられてきたように、個人特性の影響も強く受けていますが、組織特性によっても望ましい将来像の考え方に違いがあることがわかりました。専門職化の要求は、小規模大学、低偏差値大学で強い傾向がみられること、オーナー系の私学では専門職化の要求が強く、経営参画の要求が弱い傾向がみられること、キャリア分岐については組織特性の影響がない、つまりどのような大学に勤めている職員であっても、「一定の時点で自分のキャリアを選ばせてくれ」という要求が強いことがわかりました。なぜこの問題を考える時に、個人特性だけでなく、組織特性も考慮すべきだと主張するのかといいますと、この問題は個人の努力レベルで語られることが多いですが、大学の中で的人事制度の工夫も必要ですし、場合によっては大学を超えたレベルの議論も必要ではないかと考えるからです。小規模大学は人材こそ限られていますが、独自の教育理念でよい教育研究活動を行っているところがたくさんあります。こうした個性ある大学の機能をより発揮させるためにも、中間団体が果たす役割、たとえば人材を一定期間派遣するなどを検討してもよいのではないかと、私自身はこの結果を見て感じました。

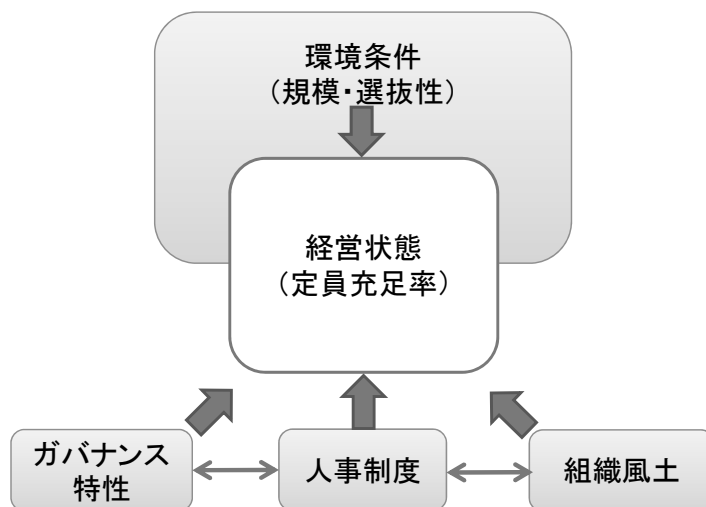
分析②：職員の改革は経営改善につながっているのか

では、続いて、分析②に話を移したいと思います。職員の改革が経営状態の改善につながっているのかを分析するために、我々は図表5のようなモデルを設定しました。経営状態ですが、ここでは定員充足率で捉える事にします。学納金収入の占める割合が大きい日本の私立大学にとって、学生確保は経営上、最も重要な課題であり、この成功なしに経営

状態が良くなることは基本的にはありません。定員充足率は、規模や選抜性といった組織特性によって大きく異なることがよく知られています。ただこうした組織変数は大学にとっては所与の条件に近いので、「規模が小さいほど定員充足状況が悪い」「選抜性が高いほど定員充足状況が良い」傾向がみられるなどといっても大学にとっては全く役立つ情報になりません。大学にとって統制可能で、なんらかの努力可能な取り組みが、こうした条件をコントロールしたうえでも経営改善に効果があるのかを明らかにすることが重要かと考え、このようなモデルを設定しました。

以下では、「組織特性」「ガバナンス」「人事制度」「組織風土」のそれぞれの間の関係について確認したうえで、最終的には組織特性を統制してもガバナンス、人事制度、組織風土が経営改善につながっているのかを見ていくことにします。図表が多くなってしまい、申し訳ありませんが、数字でお示しするよりも視覚的にわかりやすいかと思いますので、ご容赦ください。

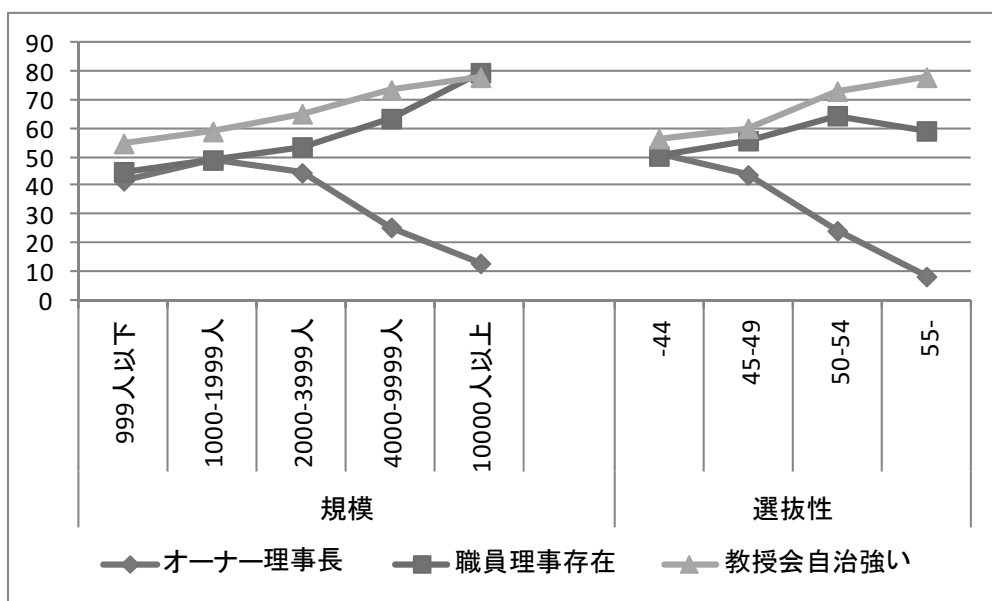
図表5 分析のモデル



組織特性とガバナンスの関係

図表6を見てください。オーナー理事長は、規模が小さいほど、選抜性が低いほど多いことがわかります。職員理事（職員出身で理事になっているもの）は、規模が大きいほど、選抜性が高い大学ほど多い傾向が見られます。また、教授会自治は、規模が大きいほど、選抜性が強いほど強いようです。教授会自治の強さについては、職員から見て、その大学の教授会自治が強いと思うかという観点からデータを取っている点には留意が必要です。どの結果もきわめて常識的な内容ですが、この当たり前とも思える結果がわかりやすい形であまり示されてこなかったかと思しますので、ご紹介しました。

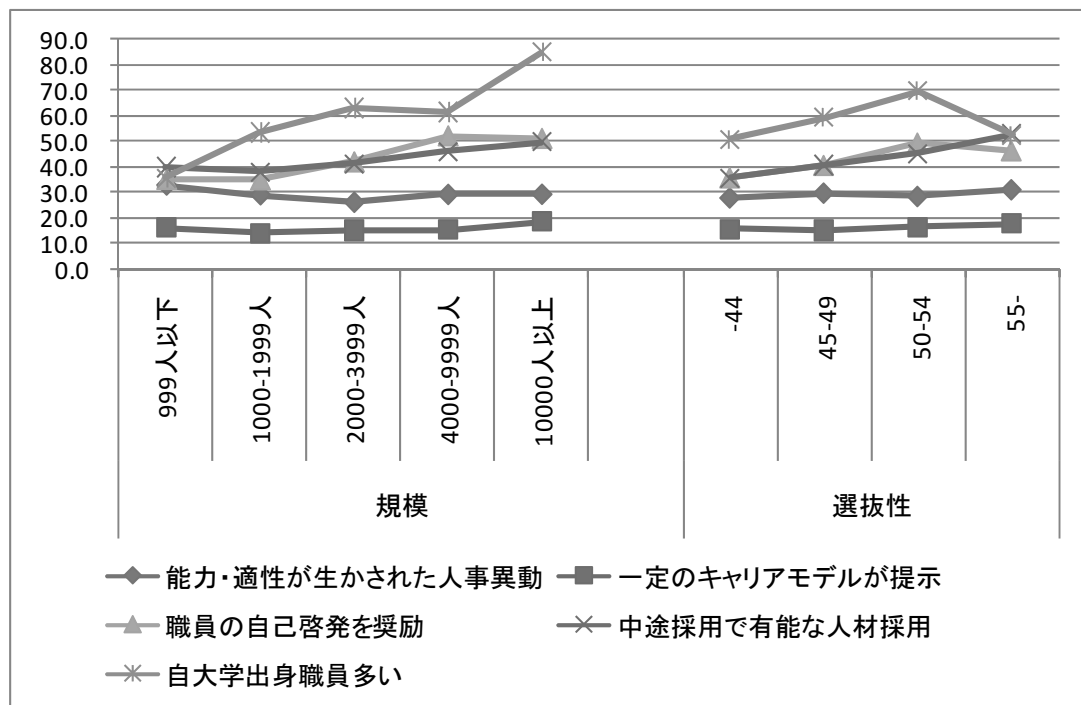
図表6 組織特性×ガバナンス



組織特性と人事制度の関係

図表7をご覧ください。適切な人事制度、一定キャリアモデルの提示については、どの大学でも低評価です。職員の自己啓発はさきほども述べたように、規模が大きいほど盛んです。偏差値では50-54の大学でもっとも盛んですが、この理由はよくわかりません。中途採用で有能な人材の採用は規模が大きいほど、選抜性が高いほど多いようです。自大学出身者が多いのは、規模が大きい大学、選抜性は50-54の大学でもっとも多いようです。

図表7 組織特性×人事制度



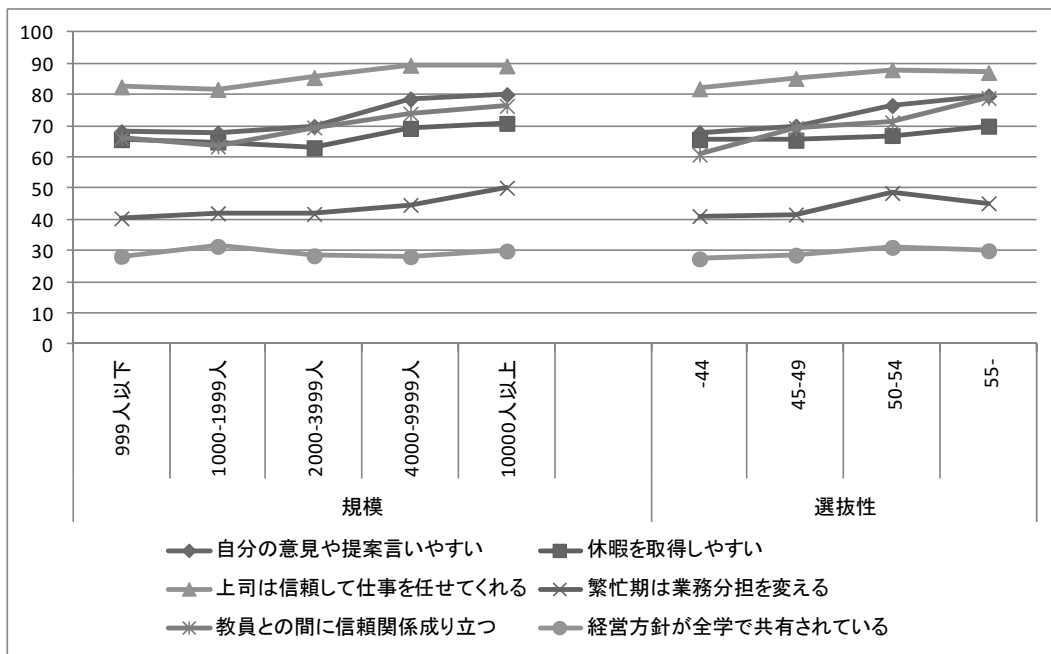
組織特性と組織風土の関係

図表8をご覧ください。意見や提案の言いやすさ、上司の信頼、教員との信頼は、大規模大学ほど、高選抜性の大学の職員ほど肯定的な回答をしています。ここでおもしろいのは、経営方針の共有度が、規模や選抜性によって変わらないということです。私が別のところで実施した調査でも同様の傾向が確認されるのですが、「小規模大学ほど意見共有がしやすい」と思われているようですが、データから見る限り、必ずしもそうした傾向は見られないようです。

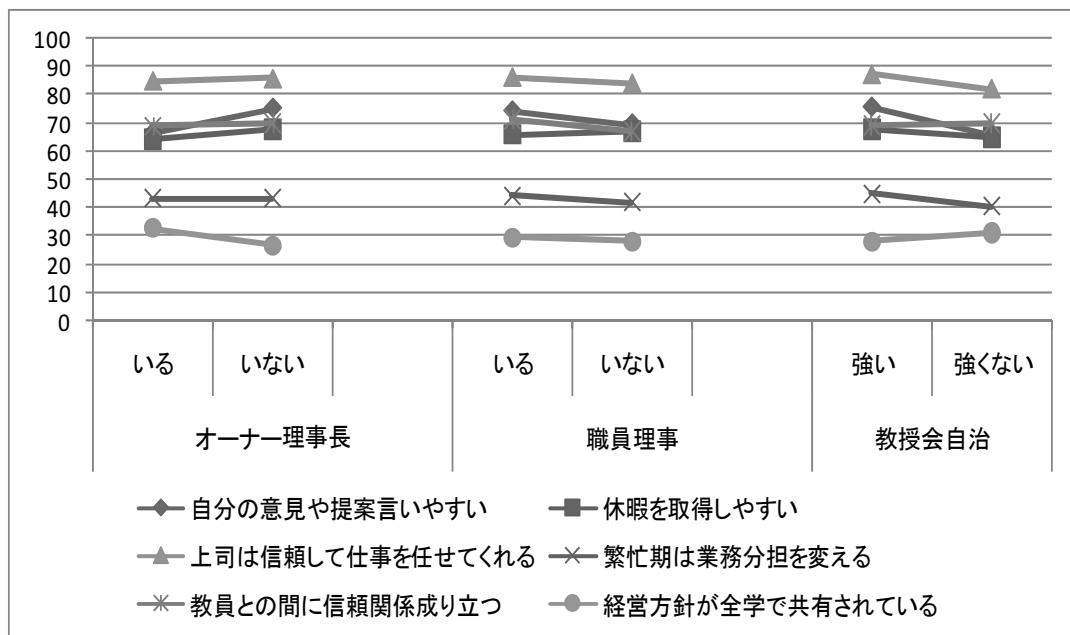
組織風土とガバナンスの関係

図表9をご覧ください。組織風土とガバナンス関係ですが、一言でいえば、それほど明確な関係は見られないということになります。わずかながらに差がみられたところを申し上げておきますと、自分の意見や提案を言いやすいのは、オーナー系でない場合、職員理事がいる場合、教授会の自治が強い場合で肯定的な意見が多いようです。また、教員との信頼関係は職員理事がいる方がよい傾向が見られますし、経営方針の共有についてはオーナー系私学の方が共有が進んでいる傾向もわずかながらですが、確認できます。

図表8 組織特性×組織風土



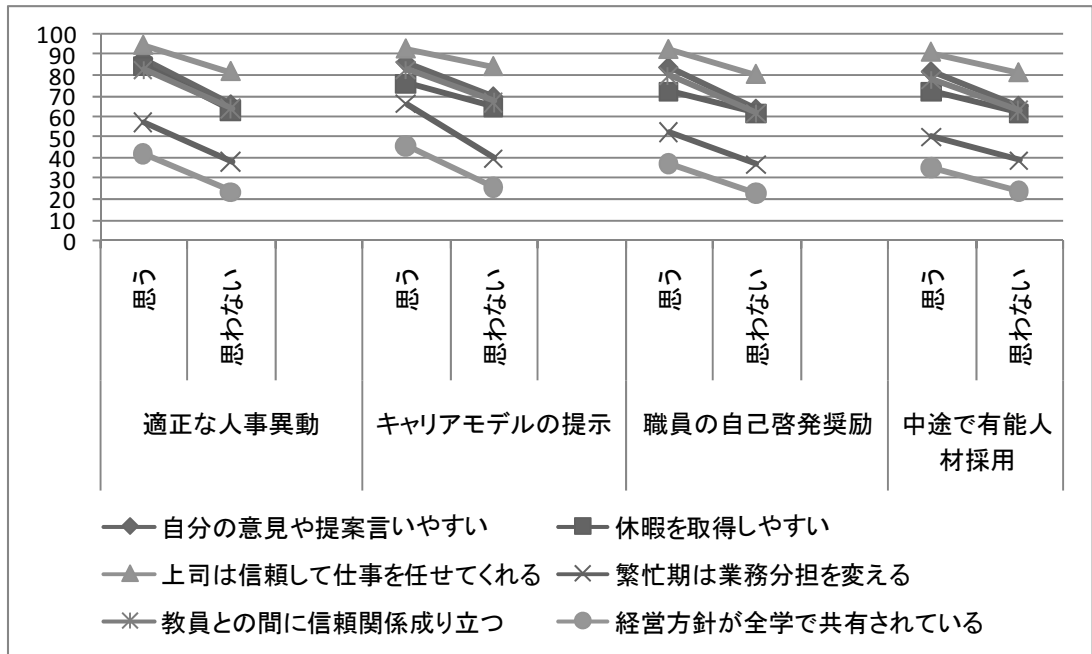
図表9 組織風土×ガバナンス



組織風土と人事制度の関係

図表10をご覧ください。さきほどとは対照的で、組織風土と人事制度は強く関係があるようです。適切な人事制度があるほど、キャリアモデルが提示されているほど、職員の自己啓発が奨励されているほど、途中で有能人材が採用されていると感じているものほど、業務のしやすさなどの組織風土を高く評価する傾向が見られます。

図表10 組織風土×人事制度



定員充足率の規定要因分析

以上では、組織特性、ガバナンス、人事制度、組織風土のそれぞれの関係を見てきましたが、これらのあり方によって経営状態が異なっているのかどうかを重回帰分析という手法で見ていきたいと思えます(図表11)。重回帰分析の良さは、それぞれの変数を統制した上での影響力を見られる点にあります。つまり、規模や選抜性が同一だとした上で、ガバナンスなり人事制度の違いが定員充足率の違いに影響を与えているのかを見ることができます。変数の定義については資料にお示しした通りですが、詳細を知りたい方は、元の論文で確認をいただければと思います。なお、ここでは3つのモデルで分析を行いました。モデル1は組織特性だけを説明変数として投入したもの、モデル2はガバナンス、人事制度、組織風土だけを説明変数として投入したもの、モデル3はすべてを説明変数として投入したものです。結果を見ていきましょう。

図表 1 1 定員充足率の規定要因分析（重回帰分析）

| | モデル1 | モデル2 | モデル3 |
|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 規模 | | | |
| -999 | | | |
| 1000-1999 | 0.137 **** | | 0.149 **** |
| 2000-3999 | 0.225 **** | | 0.238 **** |
| 4000-9999 | 0.313 **** | | 0.308 **** |
| 10000- | 0.310 **** | | 0.308 **** |
| 選抜性 | | | |
| -44 | | | |
| 45-49 | 0.138 **** | | 0.131 **** |
| 50-54 | 0.292 **** | | 0.282 **** |
| 55- | 0.230 **** | | 0.175 **** |
| ガバナンス | | | |
| オーナー理事長 | | -0.220 **** | -0.138 **** |
| 職員理事存在 | | 0.099 *** | 0.044 ** |
| 教授会自治強い | | 0.118 *** | 0.049 ** |
| 人事制度 | | | |
| 適切な人事が実施 | | 0.005 | -0.008 |
| 自大学出身者多い | | 0.023 | -0.088 **** |
| 組織風土 | | | |
| 業務しやすい環境 | | 0.055 *** | 0.040 ** |
| 教員と信頼関係 | | 0.052 *** | 0.023 |
| 目標が共有 | | 0.041 ** | 0.047 ** |
| 調整済みR2乗 | 0.238 | 0.095 | 0.288 |
| F値 | 128.333 **** | 37.500 **** | 88.328 **** |

(注) 分析で用いた変数は下記のとおり。詳しくは両角・小方(2012)を参照されたい。

【ガバナンス変数】

オーナー理事長の有無，職員出身理事の有無，そして教授会自治の強さに着目

【人事制度】

- 人事制度に対する評価（「能力や適性が生かされた人事異動が行われている」「一定のキャリアモデルが示されている」「職員の自己啓発を奨励している」「中途採用において有能な人材が採用されている」）に対する回答の，思わない・思うに対して1-4の得点を与え，それを合計したものを標準化した得点）
- 自大学出身の職員が多いか否か（1，0のダミー変数）

【組織風土】

- 業務遂行のしやすさ（「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある」「休暇を取得しやすい雰囲気がある」「上司は信頼して仕事を任せてくれる」「忙しい時期には業務分担を変えている」）
- 教員との信頼関係（「教員との間に信頼関係が成り立っている」）
- 目標の共有（「大学の経営方針は共有されている」）

まず指摘しておく必要があるのは、規模や選抜性が定員充足率に与える影響力がやはり相当に大きいということです。モデル1からモデル3で説明力がそれほど大きく向上するわけではありません。ただし、影響力は小さくても、こうした変数の影響力があるという発見自体がきわめて重要です。モデル3において、ガバナンスに関しては、オーナー理事長でないほど、職員理事がいるほど、教授会自治が強いほど、定員充足率が高まることが確認されます。この解釈は慎重になされるべきだと思います。誤解のないように強く、何度でも説明しておきたいのですが、「オーナー私学が悪い、職員理事を置けばいい、教授会が強ければよい」といったように単純にこの結果を解釈するのは明らかな間違いだと考えています。むしろここから読み取れるのは「学内の様々な人の意見を吸い上げて反映しやすかったり、チェック機能が働いたり、オープンな雰囲気のがバナンス」が望ましい結果につながっているということではないかと思います。そもそも、個々の大学を考えれば、この組み合わせこそが重要かと考え、ガバナンスパターンを作って同様の分析をしました。ここでは結果を示しませんが（両角・小方 2012 には出ていますので、ご関心があればそちらをご覧ください）そこからこの解釈が妥当だという結論に至りました。学長個人のリーダーシップが相当に強いと一般に思われているアメリカの大学でも実はそうとは限らないですし、共同統治（Shared Governance）という理念が何十年にもわたり、掲げられ続けているように、経営に対する広い範囲の「参加」が大学経営においてきわめて重要だと考えられています。アカデミック・リーダーシップという言葉も、構成員の参加を引き出すという意味で使われ、大学組織でのリーダーシップのあり方は特殊だという議論もたくさんされてきました。命令系統が明確な官僚組織とは異なり、個々の教職員（とくに教員）の自律性が高いことが重要である大学組織ゆえに共通にみられる特性なのかもしれませんし、この結果は日本の大学においても、この「参加理念」のガバナンスが重要だと示しているように私には見えました。しつこいようですが、くれぐれも間違った解釈でこの結果を読まないでいただきたいと思います。

ほかの結果も見てみましょう。モデル2で影響力が認められなかった人事制度に関しては、自大学出身者が多くない場合に定員充足率が高まるという結果も得られました。業務のしやすさ、課題共有という組織風土も、定員充足率を高める上でプラスの影響があることが確認されました。適切な人事制度や教員の信頼関係の影響は確認されませんでした。多くの大学で実現のために努力されている「適切な人事制度」が経営状態の改善にはつながっていないという結果でした。では、適切な人事制度は意味がないのかということ、もちろんそのような乱暴な議論をするつもりはありません。人事制度の意義を考えるために、仕事のやりがいと仕事の継続性の規定要因分析を試みました（図表12）。

人事制度の意義

適切な人事制度が実施されていると感じているほど、職員個人の仕事のやりがいや仕事

を続けたいという継続性にプラスの影響を大きく与えていることがわかります。つまり、人事制度はこうした点に大きく貢献していると考えられます。

この結果の表で、もう一点おもしろいと感じる結果がありましたので、ご紹介しておきます。定員充足率を高めるといふ点においては影響力の見られなかった教員との信頼関係ですが、こちら職員個人のやりがい、仕事の継続性にはプラスの影響を与えていること

図表 1 2 人事制度の意義

| | やりがい | 継続性 |
|--------------|-------------|-------------|
| 規模 | | |
| -999 | | |
| 1000-1999 | 0.034 * | 0.044 ** |
| 2000-3999 | 0.036 * | 0.105 **** |
| 4000-9999 | -0.007 | 0.098 **** |
| 10000- | -0.005 | 0.130 **** |
| 選抜性 | | |
| -44 | | |
| 45-49 | -0.042 * | 0.022 |
| 50-54 | -0.068 *** | -0.012 |
| 55- | -0.114 **** | 0.024 |
| ガバナンス | | |
| オーナー理事長 | -0.013 | -0.044 ** |
| 職員理事存在 | 0.014 | -0.018 |
| 教授会自治強い | 0.000 | -0.005 |
| 人事制度 | | |
| 適切な人事が実施 | 0.159 **** | 0.131 **** |
| 自大学出身者多い | -0.032 * | -0.019 |
| 組織風土 | | |
| 業務しやすい環境 | 0.359 **** | 0.209 **** |
| 教員と信頼関係 | 0.103 **** | 0.077 **** |
| 目標が共有 | 0.023 | 0.049 *** |
| 調整済みR2乗 | 0.249 | 0.138 |
| F値 | 62.489 **** | 30.488 **** |

(注) 仕事のやりがいについては、「自分の能力や適性が生かされている」「やりがいがある」に対する回答の、思わない・思うに対して 1-4 の得点を与えそれを合計した得点を、仕事の継続性については、「大学職員を続けたい」「現在勤務する大学で今後も働きたい」に対する回答の、思わない・思うに対して 1-4 の得点を与えそれを合計した得点を、それぞれ用いた。

がわかります。人事制度や教員との信頼関係はモチベーション向上に大きく影響をしているようです。最近、教職協働の議論もさかんに行われていますし、うちの大学院生の間でも非常に関心が高いトピックスですが、職員自身が教員との関係のあり方に強い関心を持って研究をしようと思う背景にはこうした実感があるのかもしれないと思いました。

いずれにしましても、人事制度については、それが個人のモチベーションを向上させ、それが組織風土を改善して経営改善につながるのかなど、間接効果を含めたさらなる検証が必要な領域かと思います。これについては今後の課題にさせていただきます。

まとめ

では、最後に分析②でわかったことをまとめて、この発表を閉じたいと思います。第一に、ガバナンスに関しては、適切なパワーバランス、参加志向が経営改善にプラスの影響を与えていることがわかりました。第二に、業務のしやすさや構成員の間の課題共有といった組織風土も、経営改善にプラスの影響があることがわかりました。第三に、人事制度は経営状態の良し悪しには関係していないが、職員個人のモチベーション向上には一定の効果を持っていることがわかりました。ただし、以上は大学全体の傾向を説明したにすぎません。たとえば、学生の確保に非常に苦心している大学だけを対象として考えれば、別の結果があるかもしれません。「皆の意見を聞いて」とゆっくり改革をしていては、手遅れになることも考えられます。このあたりの課題についてはケーススタディなども併用して検討していく必要があることを申し添えておきます。

今後の課題についても何点か述べておきたいと思います。第一は間接効果も含めて人事制度についての効果をさらに検証することです。第二は、職員自身の要望が最も強い経営参画の効果の検証です。経営参画にもさまざまなパターンがありますし、どのような大学でどのようなやり方が良い効果を上げているのかも含めて検討する必要があるでしょう。第三は、組織風土を被説明変数とした研究です。うちのコース紀要『大学経営政策研究』にまとめた論文で明らかにしたのですが、中長期計画の策定、年度計画の実質化、数値目標の設定といったマネジメント改革は、組織内の課題共有度を高めることを通じて経営改善にプラスの影響を与えているようです。こうした課題共有度を高めるために、どのような大学で何をすることが効果的なのかを明らかにすることが、実践的にも役立ち、学術的にもおもしろいのではないかと考えています。残りの課題は挙げだすときりがなくなってしまいますが、事例研究を重ねることや、国立大学、公立大学を対象とした分析も必要だと考えています。何を経営改善指標に設定するべきか、一工夫必要だと考えていますが、いずれにしましても、これらを今後の課題と考えています。ご清聴ありがとうございました。

【引用文献】

両角亜希子（2011）「私立大学の経営戦略 ⑤日本の大学職員：将来像とその規定要因」『私学経営』No.435, 46-54 頁。

両角亜希子・小方直幸（2012）「大学の経営と事務組織ーガバナンス，人事制度，組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科研究紀要』第 51 巻。

立命館の改革と職員の役割

—私立大学のアドミニストレーターに期待されるもの—

森島 朋三
(立命館大学)

はじめに

2000年の前後から、「大学における『アドミニストレーター』とは何か」「その役割はどのようなものか」という問題意識が高等教育の各界で喧しくなってきたと思う。これには様々な理由がある。ひとつには国立大学の法人化が実現して、国立大学においても教育研究だけでなく、大学経営が喫緊の課題となってきたからであろう。さらに私ども私立大学では国際化をはじめとして激変する教育環境、少子化による経営環境の厳しさが現実味を帯びてきたからに相違ない。

立命館大学では、大学アドミニストレーター人材養成を目指して、2004年に理事長をセンター長にして大学行政研究・研修センター（アドミニセンターと略す）が発足している。これは全国的な問題意識に啓発されるとともに立命館内部の発展段階に即した問題意識（危機意識といってもよい）により創設されたものである。アドミニセンターの発足を記念したシンポジウムの開会挨拶において、当時の理事長である川本は「大学の職員の有り様というものを、われわれは根本的に考え直して職員の力量向上、言い換えますと職員が学園のすべての分野において主要な主人公として登場する大学をつくらなければだめであると考えます。大学の職員は先生の下僕ではありません。立場が違うけれど、自分の仕事に堂々と確信をもって提起しなければだめです」ということを自らの体験を基にして語っているが、まさにこれが立命館の人材養成の当時の段階を物語っている。

立命館では20年の改革の歴史の中で、政策的・制度的に人材養成に力を入れてきたとは決していえないけれど、職員が大学改革において極めて重要な役割を果たしてきたことはまぎれもない事実である。しかしそれは人材育成政策として確立してきた結果であるとは残念ながらいえない。改革の中で職員が鍛えられてきたことは事実であり、それを振り返ることは今日の立命館にとって重要な意味があると考え、本稿を起すこととしたい。

1. 立命館の20年の改革

(1) 20年の改革の主な軌跡

立命館のこの間の改革の出発点をどこにとるかということは様々な議論がある。しかし、

多くのところが納得する時期は第3次長期計画（3長と略す）の始点である1984年，そして約20年ぶりの新学部である国際関係学部を創設した1988年頃であるというあたりが妥当ではないだろうか。もちろんそれはそれまでの学生・教職員・先輩たちの努力の上に立っていることはいうまでもない。また，3長以降の改革を成功に導いたのは，それを支える学費・財政政策を議論した1979年の全学協議会であるということをおぼえているわけではない。

立命館の改革は先述した3長に象徴されるように，長期計画全学委員会方式で進めてきた。立命館は創立以降，1948年に法学部，文学部，経済学部，翌年（1949年）理工学部を新制大学化し総合大学として再出発している。その後，1962年に経営学部，1965年に産業社会学部を創設している。キャンパスは京都市上京区の広小路と北区・右京区の衣笠の2キャンパスである。この6学部の時代が20年余り続き，激しい学園紛争，オイルショック，不況の時代を経て，3長が始まったのである。ここでは「国際化，情報化，開放化」などが改革のスローガンとして掲げられ，なかでも国際化，情報化は本学教学のあり様と弱点克服課題として相当厳しい議論がなされた。また，中等教育分野でも，立命館中高の共学化とキャンパス移転が同時に進められることになり，総合大学から総合学園としての一定の地歩を固めていくことになる。幸い国際関係学部の評価は高く優秀層の入学が進み，一躍立命館の評価を全国に広げることになった。

3長に続いて始まったのが，立命館でも学生数，教職員の多数をしめる理工学部改革である。1980年代半ば我が国において情報テクノロジーが先端科学技術の主流を占める時代である。立命館では時代要請にどのように応えていくのかという教学課題と理工学部の財政もふくめた改革課題が学園全体のなかでも重大な課題となっていた。これは言い換えれば学部規模問題でもあり，教学改革とあわせ重大な改革課題であったのである。ところが衣笠キャンパスは風光明媚な歴史的景観地区である。都市部における工場等制限法規制下にあるばかりでなく風致地区でもあり改革しようにもその環境には限界があった。そこで理工学部の教学改革を主な課題として学園全体ではキャンパス新展開が大きな課題となったのである。キャンパス問題検討の詳細はここでは詳述できないが，現在の滋賀県草津市野路地区に決まった経過は立命館アジア太平洋大学（後はAPUという）の展開と同様に，大型の公私協力プロジェクトである。すなわち，びわこくさつキャンパスの創設総事業費662億円のうち，土地費用，インフラ整備費用含めて132億円をキャンパス整備費用として滋賀県と草津市から支援を受けたのである。当該の理工学部は新学科の創設をはじめ学部における定員増や大学院の抜本的拡充をはかり，大学としては産業界や地方公共団体，地域社会との連携をすすめるリエゾンオフィス等を創設して新たな時代の産官学連携を教学の中心に据えて全国私学理工系の嚆矢ともなる改革を進めたのである。キャンパス移転が教学改革を支え，また新キャンパスの展開により研究教育の高度化をおしすすめたのである。3長に続く第4次長期計画（4長と略す）の期間は1991年から1995年であるが，

同時期には政策科学部創設，宇治中高の合併による立命館宇治中高の創設，同様に札幌経済高校を合併することにより立命館慶祥高の創設を果たした。これにより，立命館教学の中高大の一貫性確保と大学への進学者の安定的確保を同時に整備していったのである。

さらに，4 長の進行途上，大分県平松知事より立命館の大分県への進出と本格的な国際的人材養成への期待が寄せられた。立命館は国際関係学部創設以来，大学の国際化では一定の評価がなされていた。しかし，21 世紀を前にして国際社会は欧米を中心とした経済社会からアジア太平洋地域の新時代を迎えようとしていたのである。実際我が国主要企業の中国・韓国・台湾・シンガポール・タイ等アジア諸国への進出は著しく，アジアにおいて活躍できる本格的な人材養成が求められていたのである。当初大分県側は理工系人材育成を求めていたようであるが，私立大学における財政や立命館における教学展開の総合性を検討する中で，アジア太平洋地域における経営人材養成と地域社会を広く理解する人材を養成する分野として検討が深められ，国内の経済界からの支援も受ける中で，本プロジェクトを立命館アジア太平洋大学創設事業として推進することになった。これには大分県と別府市から総額 192 億円の支援が行なわれ，経済界では APU への支援組織としてアドバイザーコミッティーが組織され，APU のあり方や教学内容へのアドバイス，そして特に留学生への約 41 億円もの奨学金が実際に集められた。2000 年に開学した APU はわが国初の本格的国際大学として今日でも高い評価を得ている。現在 82 カ国からの留学生（留学生数は全体の約 40%），日英の 2 言語対応授業，教員も約半数は外国籍という教学内容は他に追随を許さないものである。

この間，立命館大学では衣笠にある経済学部・経営学部を BKC に移転させ（1998 年），教育環境は産官学で先行する理工学部と共同のカリキュラムを創設して文理融合キャンパスとして発展させてきた。これにより，立命館大学は衣笠学生・院生数約 16,000 人，BKC 約 14,000 人となる。

（2）立命館改革の特色－職員の果たしてきた役割にもふれつつ

先述してきたように立命館では，ダイナミックな改革を連続して行ってきたが，このような取組みを支えたものは何か，私なりに振り返ってみると，いくつか重要なことを指摘することができる。

その第 1 は，学園内の改革課題は本来様々にあるはずである。もっといえば学部・研究科教授会や中学高校等教学機関毎に改革課題はある。それを全学で学園課題テーマを設定し，個々の教学課題を全学課題にして，全学の力をそこに集中させたのである。これがいわば全学長期計画方式の「真骨頂」であった。たしかに長期計画方式は，安定的な計画を着実に遂行するというものであって，大学などにおいては妥当な改革方式であるといえる。しかしそれ以上に本来個別課題を全学課題にして，教職員や学生までもが意思を統一して改革に取り組むという姿勢を構築することは企業経営にしてもなかなか実現できるもので

はないのではないだろうか。この際、その事務局を担ったのは調査企画室・調査企画課教職員だけでなく、各委員会委員の教職員、そしてその委員会ごとの事務局を担った職員が多数おり、該当セクションだけでなく全学が連日熱い議論し続けたのである。なかでも職員は委員会に提出する原案を教員とともに緻密にまとめあげ、根拠資料整備作成に邁進した。

そして第2は、その学園課題がひとり立命館の改革課題であるのではなく、わが国私学あるいは国立大学をもふくめた高等教育全体の課題であると設定し、公益に奉仕する大学人・教育者として志を高めたのである。APUの創設などは、まさに我が国高等教育国際化の課題そのものであり、まさに国策でもありうべしとの考えは本学教職員誰もが感じたものである。そうしたいわば国家プロジェクトをわが立命人が担っているというプライドは留学生確保への責任感として具現化した。職員は留学生確保のために、アジア太平洋諸国の高校等訪問を行って留学生確保の取組みを行った。

第3は、3長以降の改革は「社会」「地域社会」との連携の歴史であるといっても過言ではない。もちろん改革は社会的要請に応じて行うのは当然である。しかし、ここでいう中身はBKCにしてもAPUにしても各々大型公私協力を前提にしていた。すなわち、BKC創設時滋賀県と草津市から土地の無償提供とインフラ整備費用を合わせて132億円に上る支援を得た。またAPUも大分県と別府市から192億円もの支援を得た。これはキャンパス整備に係る直接費用であるが、これ以外に道路取り付け費用や駅舎及び駅周辺整備費用、公共交通機関整備費用等間接費用を合わせると県や市は歴史上かつてない大規模予算を投入したであろうと想定される。その後、大学整備による経済効果を数値的に検証しており、県市は大学の（キャンパス）立地によるメリットを県民市民に説明する努力をしている。他方、こうした行政との交渉にあたっては直接間接の交渉案件が多数生じる。これらはほぼすべて職員が担当し、大学の進出によって自治体（まち）がいかにか知的に潤うかの説明を様々な角度から行った。別府市などでは留学生との共存は、生活環境を一変させるものとして最初から喜ぶ人は少数であったという。これらに対しても粘りづよい職員の説得があり、徐々に住民の理解を得ていったのである。

第4には改革課題と学園規模の問題である。周知のように京都の都市特性からして、本学のような大規模私学を許容する土地環境はない。歴史文化観光都市としての京都は、全国学生にとって憧れの町であるということは疑いれない。全国の受験生に対して東京以外のどの町で学びたいかと問えば、必ずや京都が上位に来るのは予想に固くない。しかし、その歴史的文化をもつ風光明媚な町であるがゆえに、キャンパス規模は制限されるのであり、国の法律（工場等制限法、今はない）京都市条例（歴史景観条例）により、建物の容積率、高さ規制など厳格に制限される。したがって学園規模、大学規模は自己規制しなければならず、18歳人口の急増急減期にあつて尚更問題であった。

実際、1981年に法学部が立命館大学（新制）発祥の地であつた広小路キャンパスを出て

衣笠に移ったのであるが、このときは全学生・院生数は、約 21,000 人であった。そして、国際関係学部創設時の 1988 年には約 20,000 人、1994 年の理工学部移転時では 27,000 人（衣笠 22,300 人、BKC4,600 人）、1997 年の経済・経営学部移転直前は 24,000 人であった。しかし、その後 1998 年には衣笠 10,000 人、BKC14,000 人、そして 2011 年現在では衣笠 18,000 人、BKC18,000 人であり、京都における学生規模は一時 2 万 5 千人を超えるが、その後は 2 万人を超えることはない。実際大学設置基準においては、土地面積による学生数は 10 m² に対し学生数 1 人という計算となる。衣笠キャンパス用地は単独で見ればその要件を満たしていない。学生数、学園規模は緻密に見る必要があるが、教学改革とキャンパス移転（増設）の節目には必ず学生定員拡大を伴って改革を進めており、逆に言えば定員確保のない改革はほぼない。1980 年代から 90 年代、「教学改革は財政」とのスローガンもこの頃うまれたと思う。

2. これからの改革－「R2020」計画によるこれからの立命館改革

さて、過去について語ってきたが、問題は未来である。最近の日本経済新聞のコラムでもこれから我が国の企業においても、未来が見通せず、国際経済、政治、国家財政状況の不安定な時代においては、しっかりとした「ビジョン形成と人材育成こそが重要である」と述べられていた。まったくそのとおりである。肯首するばかりであるが、問題はその内容である。これからの大学経営の基本コンセプトはどのようなものであろうか。立命館においても 8 年をタームとした長期計画の時代を終え、国立大学法人と同じ 6 年間の中期計画を 2005 年から開始し、2011 年からは新中期計画として「R 2020」計画（以下、「R2020」という。）を開始した。この「R 2020」は 2020 年の立命館を目指して、2011 年から 10 年後を見据えた改革大綱である。これは 2018 年から 18 才人口が 110 万人前後で推移し、2028 年には 90 万人に減少するという超少子化時代に早期から準備に入るというものであり、早い時代変化に対応するため、前半期 5 年（2011 年～2015 年）、後半期 5 年（2016 年～2020）という分割計画である。

（1）「R2020」においてこだわった立命館の改革ポリシー

「R 2020」は作成するのに丸 2 年を要した。学園内の民主主義のあり方をめぐった様々な議論をふまえ、教職員参加型の計画作りをめざすという事情もあるが、ひとり立命館ばかりでなく世界の中の日本の位置への戸惑いのなかで高等教育や教育がどのような役割を果たすべきか、根本から問い直さざるを得ないという時代状況を反映している。

本学は APU という我が国では稀に見る国際化された学びの環境をもつ大学を有している。しかし、それで本学園は本当にわが国高等教育の国際化に貢献できているのか。企業が中国、韓国、台湾ばかりでなくタイ、マレーシア、ベトナムそしてさらには西アジア、

そして BRICs 諸国等に展開していこうとしている時代に大学の国際化をどう考えるか。日本から海外に学ぶ学生が極端に減少している現状を憂えるばかりで有効な手立てを講じることのできない現状をどう打開していくのか、極めて深刻な課題にどのように立ち向かっていくのか。先日、東京大学が「秋入学」の方針を打ち出したが、教育の国際化にどれだけの影響があるか課題はまだまだ山積している。産業界でみても中国や韓国には先頭を譲り始めている現状は否めない。このままでは彼の国から日本に留学する意義は希薄となろう。悪循環である。

日本人学生の教育についても、近年指摘されてきた学力低下問題は本当に克服できているのだろうか。文部科学省は学習指導要領の抜本的な見直しをはかり、学力向上の策は打っているように見えるが、「ゆとり教育」世代の「子ども社会人化？」は当分続くだろう。一部企業によるとその対策に困惑しているともいう。

立命館大学では近年、教育の質向上を掲げてきたが、「R2020」では大規模私学である本学の特徴も踏まえて、「学びのコミュニティ」形成に力を入れている。要するに教育の質向上は、従来の大規模講義、大人数ゼミなどでは実現は難しい。大規模大学、学部であっても学生一人ひとりの学び空間は小さくまとめ、さらに個人が大切にされる教育環境を伴って整備するという現実的具体的ポリシーを持つようとしている。それには ST 比の抜本改善、教員の持ちコマ減少、大講義、ゼミ教室規模縮小、語学教室規模の改善、教育 IT 関連機器の改善、食環境、学生の居場所などキャンパスアメニティーや図書館の再整備、スポーツ施設の改善など立命館において、既存教学・施設改革という従来になかった改革思想へのコペルニクス的転換である。いいかえれば、次の時代の社会的要請に応じる大学を目指すために、従来とは根本的に異なる「質の向上」という改革思想を確立しようとするものである。

（２）キャンパス創造－「大阪茨木新キャンパス」の新展開の意義

新たな改革を推進するための立命館大学の課題は、衣笠を中心とするキャンパス問題の解決である。立命館大学のキャンパスは衣笠では約 18,000 人の学生・院生が 12ha の敷地の中で学び、現状では教室条件や学生施設、食堂等の厚生施設等は限界を超えている。衣笠キャンパスでは自転車通学する学生の行列が西大路通りから東門まで連なり約 2km の道路の片側が自転車で覆われる。衣笠キャンパスの狭隘化解消は緊急かつ重大な課題である。そこで常任理事会はこの問題解決のため全学にその克服の必要性和意義を問うたのである。こうした経過を経て、理事会は立命館大学の第 3 のキャンパスとして大阪茨木キャンパス購入を決定した。同キャンパスは大阪府茨木市 JR 茨木駅前に広がる約 12ha の広大な土地で、2015 年には衣笠から政策科学部、BKC から経営学部が新たな社系学部の展開を目指して移転準備を始めている。先の「R 2020」の具体化として移転学部は「社会と学問の実践的共鳴」という基本コンセプトのもとグローバル化と社会、地域との連携、そ

のなかでも「リーダー人材育成」を目指して新たな教育研究を始める。また、商都大阪において産業界・地域社会との新たな交流を通じてそれにふさわしい人材育成や産業育成にも力をいれる。すでに地域からの期待は高く茨木市では破格の支援を早期に決定していただき、受け入れ態勢は整い始めている。大学・高等教育のあり様が大きく変わろう（変わらざるを得ない）としているなかにあつて、本格的な地域社会と大学とのパートナーシップは新たな大学像としても注目課題である。今日、東北大震災の復興への努力はまさにわが国の国策であるが、そこで生み出される「復興」という概念は「元に戻る」、「もとの故郷にもどす」（精神的にはそれには違いないが）ではなく、新たな都市基盤形成であり、産業育成であり、人づくりなのである。我々大学人は東北大震災の復興は、それ自体の取組みだけではなく、人類史的に位置づけながらそこから何を学び、何を創出していくかということを考えなければならない。たまたま立命館大阪茨木新キャンパス創造がその時期に重なったが、我々は彼の地の復興支援に参加しつつ、そこで生みだされる「復興力」「創造力」に学び、新たなまちづくり、産業起しを学問の力にしていくことが求められているのではないだろうか。また、大阪の中小企業は超円高に苦しみ、産業の空洞化に苦しみ、国際化にむけた新たな決断に迫られている。我々はこのような取り組みにも参加し、日本の力を実感する学問に学生が学ぶ環境構築が重奏するよう努力しなければならない。このキャンパス創造はそこに参加する学部構成から考えても、復興を新たな「知」創造に転換しうる最大の役割を果たすべきと考える。

他方、こうしたキャンパスが立命館大学にできることによって、他キャンパスにおいても知的刺激を受けることになるだろう。もちろん、各キャンパスの狭隘化解消にもつながる。

衣笠においては、政策科学部の次に移転する学部（なかの専攻もしくは学科）も想定されている。また既存学部定員の削減による大阪での新展開、また懸案の人間系学部の展開等学生数の変動・移動はまだこれから旺盛な議論が広がることになる。BKCにおいても経営学部移転の後、スポーツ健康科学部の改革、経済学部の改革、社系理系融合の新たな改革課題等テーマは多数ある。

3. 大学職員はこれからどうあるべきか—大学行政研究・研修センターをはじめとした立命館の人材育成

（1）これから必要な大学職員像

さて、こうした未来志向の課題と「R2020」の具体化をつなぐために、大学職員はどうあるべきか。この問いかけは自らの職務・責務であると同時に、大学の将来方向の重要な部分を占めるものである。そこで、大学職員はどうあるべきか、そして育成方法がどうあるかについて私見として述べてみたい。

立命館の改革方法は大きく変化していかざるを得ないということ为先述した。まさにそれは日本社会をめぐる国際的、社会的環境の変化に規定されるものである。したがって、改革方策としての「R2020」は大綱であるという性格を持たざるを得ない。しかし、理念（プリンシプル）としては明確にさせておかなければならない。これからは「学生の成長に責任を持つ学園」として一層存在意義を示していく学園に変わっていかなければならない。学園のそここに広がる学びのコミュニティでは知的な格闘が展開され、そこには国際学生も日本人学生もともに世界観を広げ、未来を語り合う空間が生まれなければならない。研究発表は大学関係者だけでなく企業や行政、場合によっては、社会経験のある年齢を問わない学習者が学び集うコミュニティがうまれるというものである。一層不透明さを増す社会環境であるから、大学、学園という自由な学問環境が大切であり、国を超えた多様な知性が集まり議論することで、学生、教職員が成長し、世界の明日を見通す考えが創出されるというものである。職員はまさにその中で育ち、持ち場の仕事を通じてキャリアを積みながら、大学人としての知性を磨くことがこの時代極めて重要なのである。

大学はこのように知的空間が広がることが期待されるが、問題はそうした環境をどのようにして持続し発展させていくかである。大学を長期的に維持し、さらに時代要請に応えていくためには“経営”が健全かつ安定的に維持されていなければならない。激変するグローバル競争環境と超少子高齢化社会の中で大学経営を維持し続けていくのは至難の業である。“経営”するということは、現状を維持していくということではない。京都の伝統産業は一見手堅い経営に見えるが、その実改革に次ぐ改革の努力を重ねることで発展してきたのである。

大学の場合、社会的要請にどのように応えていくのか、新たな学問領域や科学技術の進展にどのように挑戦していくのかという課題が常にある。これには一定の財政的担保が絶対的に必要である。私立大学においては定員や学費政策がつかまとう。低成長、少子化時代のなかで増定員や学費値上げは簡単ではない。本学では既存学部から定員を切り出して、新たな学部創設の担保にしてきた。創造的再編である。これ自体教学機関において相当厳しい議論が求められる。しかし、これだけでこれからの改革の担保があると考えられるだろうか。私立大学は、自らが改革する財政的根拠を創出しなければならないところに来ている。大学教学組織に改革を求め、そのことにより財政的根拠を生み出していく従来になり改革枠組みである。これは増定員をし、新学部を新キャンパスに設けるより難しい仕事である。全国の大学関係者・経営者はすでにお分かりのことと思う。問題はこれを誰が提案し、誰がその下支えをするのかということである。

後段のやり方が従来の本学の改革方式とすれば、前者が今後のあり様であろう。しかし、あまりにまだ抽象的である。私立大学・学園の経営環境がそのようなものであるならば、職員こそが経営環境改善もしくは展開の方途を考えなければならない。立命館の改革の特色である学生定員の増加と大型公私協力を超えた改革のあり様を考えなければならないの

である。すでに提示したようにその一つの解は「学生の成長に真に責任をもつ教育」であり「教育の質の向上」である。これにより学生の満足度（最近では学生父母の満足度とも解される）を高めることである。しかし、これだけではない。学生・父母を「ステーキホルダー」と捉え、企業社会、国際社会の要請に具体的に応えるということで「ステーキホルダー概念」の深掘りをしなければならないのではないだろうか。キャンパスという広大な知的空間の捉え方の改革を踏まえて新たなステーキホルダーの概念規定を早急に構築しなければならない。教育・研究と大学経営をつなぐ新たな大学論の実践的構築が急がれており、次の時代の職員には、その提案責任がある。これは教学機関に対してそれまでとは異なる「仕事」を求めることになろう。また、社会に向かっては自らの新たな価値、有用性が具体的にどうあるか説明する力が求められる。

もうひとつ、大学職員に求められる重要な力量としては、学生、教育、研究、法人業務などそこにおける確実な実務力量である。近年、本学でも「特別転籍」をめぐる社会的批判を受ける事態を招いた。これ自体をここで論じることにはしないが、過去にはじめた取り組みを組織的に省みることなく、進めようとしたことで批判を受けたわけだが、総点検を通じて見直さなければならないことが多数あったことは事実である。コンプライアンスにもとづく学園運営という観点からは反省点が多くでてきたわけである。また、職員の勤務のあり方についても 36 協定をめぐる問題は単純な是正で済ますことのできない問題として確認された。本学で蓄積されてきた「働き方」の価値観の見直しを伴うものである。「頑張り方」の転換であったのである。これには相当な財政支出も生じることになったが、決断し改善し続けてきている。しかし、さらに深刻な事態はいずれの職場においても急拡大した職員数、優秀ではあるが経験の浅い職員に対する現場教育が追いつかない現状が生じているということである。特に学部事務室や研究の現場にある職員の苦闘と苦悩は深刻な課題である。こうしたなかでは、大学職員とは何か、現場にある職員は何を大切に成長していくべきなのか、根源的な問いかけが重要となっていることを正面に据えて考えておかなければならない。大学のあり様とも関連し、総務人事サイドとしては掘り下げて検討しなければならない課題である。

（２）大学行政研究・研修センターの取組みと課題—これから大学に求められる職員の資質

立命館では、大学行政研究・研修センター（以降、アドミニセンターという）を 2004 年に発足させた。当時、桜美林大学などで大学アドミニストレーター養成の大学院が設立され話題となっていた。また、国立大学が法人化され大学における“経営”が課題とされたのである。そこで本学でもアドミニセンターの設置が検討されたのである。当時は本格的な大学院として構想され、その方針は現在でも正式には降ろしていないが現状では明確な方針が確立しているとはいえない。しかし、アドミニセンターは本学において、新たな大

学職員を育成するにあたって重要な問題提起をしたとはいえよう。以下、アドミニセターの概要を紹介する。

<アドミニセターの概要>

①目的

本学の幹部職員養成を狙いとして、日常業務を題材にしつつも、日常業務を通じてではなし得ない具体的課題への実際的理論的研究を目的とする。

②対象（受講生）

本学法人職員及び他大学の大学職員、本学では関係会社である株式会社クレオテック、立命館生協からも受け入れを行っている。

③講義およびゼミナール

前半期と後半期に分け各々15回×90分、「大学行政論Ⅰ、Ⅱ」として前半期は本学部次長が各部の課題を説明する。後半期は我が国内外の高等教育政策、主要な大学の紹介について識者に報告していただく。その上で、「政策立案演習」として本学職員は研究レポートを作成し、評価を受ける

④海外大学視察（海外調査研究）

夏期休暇を利用して、海外大学の視察を行う。テーマは各々論文作成に関して必要な問題意識を出し合って設定する。

⑤講師陣

専任職員（部次長級職員）2、3名を専任研究員として置き、それ以外に非常勤として数名の部次長を指導教員として配置している。またアカデミックアドバイザーとして、高等教育の専門の教員、経営学の専門の教員を2名程度お願いしている。

⑥運営体制

本学理事長をセンター長として位置づけ、副センター（専任研究員）は常勤の部長を配置している。事務局は人事課が担当している。このメンバーで講師陣の手配、受講生の指導、評価など行っている。

⑦業務時間配慮－職場からの支援

アドミニセターは、毎週金曜日午後3時から勤務時間終了の5時半までをめぐとして運営している。受講生は勤務時間の配慮がされている。職場として受講生を送り出すことによって、戦力ダウンとなるが、政策立案してそれを職場で活用するということもあり業務として総合的に見れば成立しているといえる。また、受講生のレポート作成には職場として支援し、上司も論文作成に参加している。

⑧評価

評価は作成された論文の発表（論文発表には受講生だけでなく職場の上司も参加してその論文の意義について説明する）審査によって行われる。論文発表会は2次に亘って

行われ、最終審査は学園役員によって点数評価がなされ、毎年最優秀者、優秀者3名が選ばれる（年によって若干の変化あり）。最優秀者は、一年間の海外留学が認められる。

アドミニセーターの概要は以上のようなものであるが、2005年以來今日までの本学受講生は、94人である。本学専任職員は今年総数710人（2011年5月1日現員数）で、平均すれば7人に1人が受講生となっている。また毎年的人数は平均すれば、約13.4人である。相当な人数を送り出しており、職場の中で一定の影響、成果が得られていると思われる。昨年アドミニセーターが行った元受講生への緊急アンケートでは「(自らの職場の課題だけでなく)全学的な視点で仕事を行うようになった」「競合校等他大学の動きと関連付けて仕事を考えるようになった」等経営的視点も徐々に身に着けつつあることがわかる。また仕事のへの姿勢についても「積極性が増した」などの意見が寄せられている。アドミニセーターの講師陣が指摘するところの「成長する大学職員」の断面を見るようである。このようにアドミニセーターは本学において着実に成果を上げているかに見える。しかし、今日までの成果を多としつつも、今後の立命館を牽引していく観点からは、課題も指摘しておかざるを得ない。すなわち、幹部養成として始まった同センターがその役割を果たしたのかという視点である。私の幹部像は先に述べた“新たな時代の経営を提案できる”幹部である。政策立案演習は一定の成果を収め実際の方針として現場で生かされている。しかし、それとともに幹部人材がどれだけ輩出したであろうか。組織が大きくなることに比して、幹部人材はまだ必要としている。さらに、学園が「R2020」の時代に入り、先述した改革課題に対する「深掘り」は未だ不十分であると言わざるを得ない。自らの責任放棄との誇りは免れないことは自覚しているつもりである。しかし、それでも今後の具体的な改革の方向性の検討の問題意識が醸成しはじめてきたという状況ではないか。期待が高いだけにその役割発揮が俟たれるところである。

4. まとめにかえてー「大学アドミニストレーター論」への理想と願望

先述したように、大学、私立大学はいま、その社会的な役割が問われている。大学のあり様自体が問われているのである。「過去こうしてきたので、明日もそうする」等ということでは存続自体も危うい。確かに大学によって歩み方は異なるであろう。もちろん大学の設立理念により改革のあり様や方向性も異なる。それはそれでよい。しかし、高等教育機関である限り、教育と研究、社会貢献は求められる。それを社会が評価することを否定はできないはずである。要するに社会的要請に背を向けることはありえないのである。

こうした状況にあって、大学職員はどうあるべきなのだろうか。先には「悲壮なくらい」私立大学改革は困難な時代を迎えていると表現したが、我が国の高等教育機関は「危機の時代」を迎えているといっても過言ではない。私は学園の総務担当常務理事として職員採

用にあたってきたが、常に彼らには「あなた方（特に中途採用者）は、よくぞこのような『構造的不況業種』を選びましたね。それ相当の決意がなければ、私立大学（学園）職員になるものではないです。単純にみれば縮小こそすれ、拡大することのない市場の業種です。あなた方が本学の価値観を変えるくらいの意気込みがないと当業界は縮小均衡の業界です」という戒めを込めた厳しいコメントをしている。これぐらいの厳しいハードルを課さなければ、私立大学において事務職員を務める意味はないと私は心底考えている。20年後はさらに厳しい。

では、そうであるならば、私立大学職員はどのような課題に取り組まなければならないのであろうか。どうあるべきかと表現することは僭越と考える。しかれば、どのような課題があるかと問題を立て、いくつか考えていることを提示しておきたい。難しい問題であるが、そうであるからこそ、平易な表現で本稿の最後を締めくくっておきたい。

それはまずこれからの私立大学職員は時代感覚を研ぎ澄ませるべきと思う。私立大学における時代感覚とは、まずもって政治的経済的動向に敏感であることだと思う。先に日本経済新聞のコラムを引用したが、我が国の位置が揺らいでいる時期になすべきことは、国際社会に通用する人材養成であろう。それにはどのような課題があるか、過去にこだわらず次代の人材養成課題を果敢に提示する力量が求められる。創造的再編とは往時の改革概念を超えており、経営問題も併存しているのである。それを学内において説得し時には厳しい議論にも耐えながら、実行しぬく力量である。それこそがこれからの私立大学職員に求められる課題である。

そして第2に、限られた経営環境を打開する財政政策の提示である。学費や国等からの補助金により私立大学財政のほとんどの収入を占めるが、これからはそれ以外に収入（源）政策を構築する必要がある。創造的再編は教学政策であるが、財政政策でもある。寄付政策もこの時代そう簡単ではない。第3の収入政策の方途を構築しなければならない。それは収入を生む教学政策の構築ともいえるものである。また、他方支出構造の見直しも急務である。教育研究経費、物件費、そして人件費までもが聖域とはいえない。問題は、ただ削減のみ一方的ではなく、重点化をいかにはかるかということである。ECOや省電力の発想をどう積極的にとらえるかも智恵がいるところである。

教学との論争は避けて通れない。この論争を否定的に考えるのではなく新たな大学創造という方向性でなんとか議論したいものである。

第3には、学生（実態）に学ぶということである。学生実態はまさに時代の変化に沿って変わってきている。「教育の質向上」と一言で言えばそれまでであるが、大学は教育機関として入学してきた「学生の成長に責任を持つ」ことが責任ではないだろうか。各々多様な期待や資質、能力をもった学生が入学している私立大学にとって、その各々の目標を確立させ自ら実行するという自覚を育み、支援するということが求められる。学生生活の様々な分野と場面においてその課題を発見し教学機関や法人に提起する責任も職員にはある。

その際重要なことは、学生を通してその社会背景，時代状況を理解する力がどうしても必要ということである。時代の中で育つ彼らはその背景と無縁ではない。言い換えれば，時代背景を理解することが彼らを理解し支援するカギにもなるのである。こうしたことに敏感でなければ，彼らの成長に責任を持つという，前時代とは異なる次元の大学のあり方を実現していくことはできない。

第4に，大学職員にも，いや大学職員こそ「知性」を備えた人材でありたい。立命館アドミニセンターの発足シンポジウムのあいさつで川本前理事長は，「大学職員こそ教養を」と語っている。未経験ゾーンに突入する大学界にあって，時代を模索するカギは卓越した教養力と挑戦力と考えたのであろうが，その考えは私も共感する。過去の海図は通用しない。またその書き換えスピードも速い時代である。そうであるならば，自ら書き換えていく力量をつけてほしいというところであろう。教職共同というが，これにも「知性」が必須であることは疑い入れない。職員とは組織人である。なかでもアドミニストレーターは組織の中心で働かなければならない。組織のなかで働く厳しさを乗り越える「知性」は複雑な局面での判断力，決断力を養うものと考ええる。

こうした諸要素を備え，教学と財政を新たな次元で結び合わせうる人材，議論を旺盛に組織しつつ，しかしいったん方向性がまともれば決断し学内のどの方面に向っても発言し実行する勇気をもった人材がこれから求められる。

本稿は「大学アドミニストレーターとは何か」を提示したいということではなく，次代に大学における職員はどうあるべきかということを考えたいと思い，拙稿に至ったわけであるが，考え抜かれた中身では決してない。日頃感じていることを書き連ねただけである。ご批判はすべて受け止める覚悟をしている。ぜひともお願いしたい。

このような機会を与えて下さったことに感謝申し上げ，本稿を終えることとしたい。

セッション2

大学経営人材の現状と課題－実態調査の結果から－

山本 眞一
(広島大学*)

1. はじめに

私からは、科研費を得て今年(2011年)2月に実施した全国実態調査の結果も踏まえつつ、大学経営人材の現状と課題について話をしたいと思います。経営人材のカテゴリーで重要な意味を持つのが大学の事務職員だと思いますが、その大学職員問題に私がなぜ関心をもったのかと言いますと、それには個人的な理由と社会的あるいは研究上の理由と二つがあります。

まず個人的な理由ですが、ご存知の方も多いかと思いますが、私は以前に文部省に勤めていたこともあって、またその間にいろいろな経験をしたことによって、皆さんの多くよりは、さまざまな立場で大学を見てまいりました。今現在は、「教員」という立場で大学を見ているのですが、以前、文部省の大学学術局や高等教育局に勤めていたときには、行政という立場で大学を見ておりました。また、文部省に入って数年後に、筑波大学大学院修士課程経営・政策科学研究科に人事院から2年間派遣されて経済学修士の学位を得たのですが、その折には「社会人学生」としての眼で大学を見ることができました。さらに、東大と放送大学の事務局で課長クラスの職員を都合5年間ほど経験したので、職員の視点から大学を見ることができたのが、この職員の問題を考える重要なきっかけでした。

何が大きなきっかけかという点、たとえば当時の東大では、すべての意思決定は教員あるいは教員集団が教授会や委員会を通じて行っていたものですから、いかに職員が優秀であっても大学運営の決定に関わるできないということを知ったことです。これらの大学では、どこかで聞いたような言葉使いですが「教官の、教官による、教官のための大学自治」が実践されていて、職員の出る幕がなかったのです。このことは、文部省で行政をやっているときは、あまり気がつかないことでしたが、このような「教官」と「ジム」(事務)の世界が分離していて、しかも前者が圧倒的に優位な組織というものは、今後の大学の役割とそれにふさわしい運営を考える際に問題ではないかと考えたわけです。

その思いは、文部省での行政から大学での教育研究に軸足を移し、そして筑波大学での仕事をしている間にも弱まることなく続いておりました。スライド1は、私が2000年頃

* 現桜美林大学大学院

から本格的に職員問題の研究と能力開発の実践を始めてまもなく、学会での研究発表を見た日本経済新聞の横山さんが、私にこの問題に関する原稿を書くように勧めていただいたので、当時初めて行った全国調査の結果をまとめたものです。もっとも見出しは新聞社の方で付けられたものですが、さすがプロだけあって、「大学職員、経営担う力を」、「迫る改革に備え」、「活躍できる環境も必要」という見出しはその内容を余すことなく示していると感心しました。記事の内容はスライドの解像度では見にくいので、新聞の縮刷版などで確認していただければと思います。

スライド1

職員問題、2001年から本格調査を開始

表1 職員のプロフィール

| | 調査対象の 大学職員数 | 全国調査の 大学職員数 | 全国調査の 平均年齢 | 大学以上の 学歴を持つ 割合 (%) |
|-------|----------------|----------------|---------------|--------------------------|
| 専任職員 | 1,6 | 13.3 | 33.8 | 75.6 |
| 国立 | 1.7 | 1.8 | 37.4 | 84.6 |
| 私立 | 15.6 | 21.1 | 30.7 | 66.7 |
| 講師 | 11.3 | 18.6 | 36.3 | 84.4 |
| 非常勤職員 | 14.5 | 19.0 | 38.4 | 65.1 |
| 国立 | 2.8 | 3.2 | 42.3 | 74.9 |
| 私立 | 11.5 | 15.9 | 35.3 | 68.9 |
| 講師 | 13.3 | 18.5 | 41.8 | 81.2 |

表2 能力開発に関する職員 (%)

| 専任職員 | 能力向上の進捗 | | | | 日進月歩 |
|------|---------|-----|------|------|------|
| | 必要 | 進捗 | 停滞 | 後退 | |
| 国立 | 91.5 | 0.0 | 47.6 | 80.5 | 7.3 |
| 私立 | 84.6 | 2.8 | 33.1 | 18.8 | 7.7 |
| 講師 | 90.0 | 7.6 | 58.3 | 49.5 | 15.2 |
| 非常勤 | 89.6 | 7.6 | 55.8 | 36.0 | 12.9 |
| 専任職員 | 87.6 | 1.2 | 42.9 | 78.6 | 17.9 |
| 国立 | 90.0 | 6.9 | 30.5 | 69.0 | 10.9 |
| 私立 | 86.8 | 1.3 | 55.3 | 83.2 | 17.2 |
| 講師 | 88.1 | 1.8 | 50.2 | 65.7 | 14.5 |

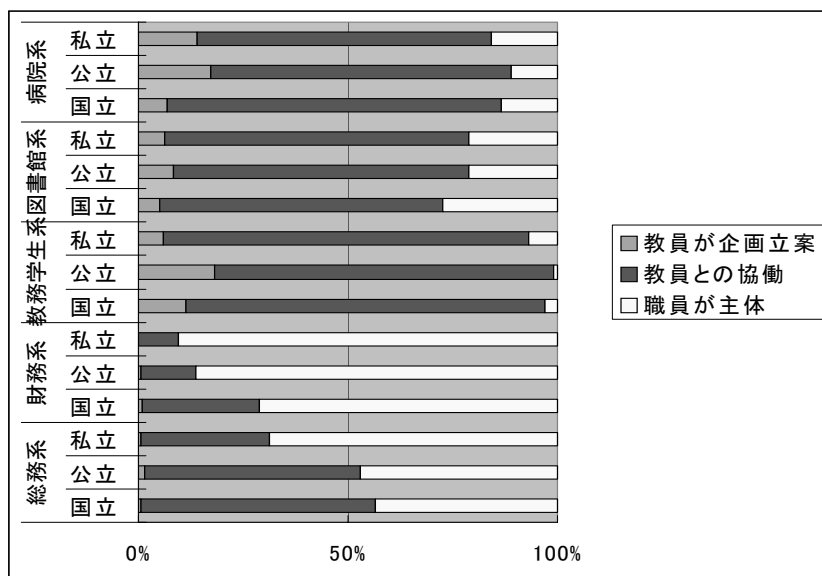
2. 職員問題への関心の高まり

私が職員問題に取り組み始めた頃は、まだ多くの大学関係者の間で共有される課題ではなかったのですが、2000年代も半ばを過ぎる頃からは、段々と関心が高まってきました。中教審の2008年の有名な「学士力答申」においても、「職員は大学の管理運営に携わり、また教員の教育研究活動を支援するなど重要な役割を担っているが、大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発 (SD: スタッフ・ディベロップメント) が重要になり、個々の大学職員の質を高める必要性がある」と指摘し、この問題が政策課題として認識されるようになりました。

また同時期、国立大学は国立大学法人に移行しましたが、その行政改革としての側面はともあれ、大学改革としての側面はきわめて重要であり、要するにこれまでのような「公務員の管理」ではなく「企業の経営」をもって運営していかなければならないことになりました。当然、そこで働く職員のキャリア・パスも多様化の傾向にあります。以前でしたら、国家公務員の勤務場所のひとつとして、他省庁の地方事務所と並んで、国立大学事務局があり、それは安定的な職場として人気を呼んでいたのではないかと思います。もっとも私が先に述べたように、意欲のある職員にとっては、例の「教官」の役割との関係もあって、必ずしもやりがいのある職場ではなかったのではないかと思います。法人化後は、意欲ある職員を公務員時代とは別に、各大学の独自採用も増えつつあり、また法人化以前であれば文部本省で十数年訓練をつんだ人材だけが部課長クラスの管理職を占めるといふ「移動官職問題」もあったと思いますが、これも生え抜きの優秀な職員を内部登用で管理職にすえるなどの変化が見られるところです。さらに大学運営の複雑化に対応して、アウトソーシングや専門家登用も増えるなど、大学事務は複雑でダイナミック、かつやりがいのある仕事に変化しつつあります。したがって、職員に求められる能力も多様かつ高度化してきています。

スライド2

教員と職員の役割分担のあり方 (山本眞一、全国事務職員1,400人調査2007年、結果から)



さらに加えて、いわゆる「教職協働」ということが言われるようになってきました。確かに、教育・研究の場である大学においては、そのやり方はともかくも教員が大学運営に関

わらなければ動かない部分があるのです。しかし多忙な教員が片手間に大学運営に携わっていて十分だった時代は去りつつあります。そこは運営のプロとしての職員の出番に期待されるところが多いのです。現に、スライド2にあるように、私が以前に行った職員に対する実態調査においても、大学職員は教務・学生系や図書館系、病院系など教員の関わりが大きい業務分野において「教職協働」に期待が大きいようです。

しかしながら、これまでの調査から見えてきた課題もあります。それは、現実の大学経営が、役員、部局長等の役職教員、幹部事務職員それに一般事務職員の連携の中で行われているにもかかわらず、職員についてのデータはあってもこれらの役員・教員・職員の全体を同時に把握できるようなデータがないことです。とくに教職協働のあり方を考える際には、スライド2のように職員の視点だけではなく、教員など別の視点からも調べる必要があるのではないのでしょうか。そういう課題意識もあって、2011年2月に新たな全国調査を行うことにしたのです。

3. 新たな全国調査から見えるもの

新たな調査は、職員だけではなく、学長・理事などの役員、学部長・研究所長などの部局長、教授・准教授などの一般教員、部課長・課長補佐などの幹部職員も加えて約8千人を対象に行いました。その結果、2,281人から回答が得られました。職種ごとおよび設置者別の回答者数は、スライド3の通りです。

スライド3

調査結果から(1)

回答者の属性

- | | |
|-------------------|------|
| 1. 学長・理事など役員 | 571人 |
| 2. 学部長・研究所長など部局長等 | 482人 |
| 3. 教授・准教授など一般教員 | 390人 |
| 4. 部課長、課長補佐など幹部職員 | 686人 |
| 5. 一般職員 | 228人 |

| | | 役員 | 部局長等 | 一般教員 | 幹部職員 | 一般職員 | 回答なし | 全体 |
|---------|------|-----|------|------|------|------|------|------|
| 1. 回答者数 | 国立大学 | 185 | 182 | 83 | 228 | 107 | 2 | 787 |
| | 公立大学 | 75 | 56 | 27 | 75 | 17 | 3 | 253 |
| | 私立大学 | 306 | 240 | 176 | 376 | 104 | 18 | 1220 |
| | 回答なし | 5 | 4 | 4 | 7 | 0 | 1 | 21 |
| | 合計 | 571 | 482 | 290 | 686 | 228 | 24 | 2281 |

調査結果から、若干注目すべき点を紹介しましょう。まず能力開発の必要性についてです。回答の選択肢として、①とても必要である。②必要である。③必要でない。④分からない、⑤その他、に分けて聞いたところ、役員については70パーセントの回答者が「とても必要」と回答したのに対して、教員についてはこれが36パーセントにとどまることでした。また、役員は自身で「とても必要」と考える者が多いようですが、教員についてはそうではありません。また、職員の能力開発は、役員と幹部職員の多くが「とても必要」と答えておりました（スライド4）。

スライド4

調査結果から(2)

能力開発の必要性

役員は70%が「とても必要」、しかし教員は36%に止まる。

役員は自身で「とても必要」と考え、教員はそうではない。

職員の能力開発は、役員と幹部職員の多くが指摘。

| | | 役員 | 部局長等 | 一般教員 | 幹部職員 | 一般職員 | 全体 |
|------------|-----------|------|------|------|------|------|------|
| 2. 役員の能力開発 | とても必要 | 73.9 | 69.7 | 69.3 | 69.1 | 64.5 | 69.9 |
| | 必要 | 24.2 | 27.8 | 25.9 | 25.9 | 31.6 | 26.5 |
| | 必要でない | 1.1 | 0.2 | 0.0 | 1.0 | 1.3 | 0.7 |
| | 分からない・その他 | 0.9 | 2.3 | 4.8 | 3.9 | 2.6 | 2.8 |
| 3. 教員の能力開発 | とても必要 | 37.1 | 30.9 | 32.8 | 39.4 | 34.2 | 35.8 |
| | 必要 | 57.3 | 62.0 | 59.0 | 53.1 | 56.1 | 57.0 |
| | 必要でない | 3.2 | 4.6 | 1.0 | 3.1 | 3.5 | 3.2 |
| | 分からない・その他 | 2.5 | 2.5 | 7.2 | 4.5 | 6.1 | 4.1 |
| 4. 職員の能力開発 | とても必要 | 63.6 | 45.6 | 44.8 | 68.4 | 60.5 | 58.5 |
| | 必要 | 34.9 | 52.1 | 50.7 | 30.0 | 37.3 | 39.3 |
| | 必要でない | 0.2 | 1.0 | 0.0 | 0.0 | 0.4 | 0.3 |
| | 分からない・その他 | 1.4 | 1.2 | 4.5 | 1.6 | 1.8 | 1.9 |

能力開発によって伸ばすべき能力についてはどうでしょうか。質問の選択肢は、①大学の将来に対する企画力や構想力、②大学改革の現状や課題についての知識、③新たな業務についての処理能力、④既存の業務についての処理能力、⑤学内外の情報収集と利害調整能力、⑥大学経営・管理運営に関する意識改革の六つを設定しました。その結果はスライド5に示すとおりです。

一口に申し上げると、役員には企画力・構想力、職員には業務処理能力の向上が期待されており、教員には大学改革の現状や課題の理解を求めるということになると思います。

調査結果から(2)の2

役員には企画力・構想力、職員には業務処理能力の向上を期待。教員には大学改革の現状・課題の理解を。

| 必要とされる能力 | 役員 | 教員 | 職員 |
|----------------------|-----|-----|-----|
| 1 大学の将来に対する企画力や構想力 | 93% | 59% | 66% |
| 2. 大学改革の現状や課題についての知識 | 86 | 86 | 79 |
| 3. 新たな業務についての処理能力 | 25 | 40 | 90 |
| 4. 既存の業務についての処理能力 | 19 | 37 | 84 |
| 5. 学内外の情報収集と利害調整能力 | 75 | 47 | 73 |
| 6. 大学経営・管理運営に関する意識改革 | 80 | 69 | 69 |

先ほどから話題に上げた「教職協働」についてはどうでしょうか。これは面白いことに、立場によって教職協働にふさわしいと考える業務分野が大きく異なることでした。スライド6に示すように、職員は教務系の業務について教職協働を挙げ、教員は逆に総務系の業務について教職協働を挙げる者が多いのです。

調査結果から(3)

教職協働への考え方

職員は、教務系について教職協働を挙げ、教員は逆に総務系で教職協働を考える割合が大きい。

| | | 役員 | 部長等 | 一般教員 | 幹部職員 | 一般職員 | 全体 |
|-------------|-------|------|------|------|------|------|------|
| 5. 総務系の業務処理 | 教員の企画 | 2.1 | 8.0 | 5.2 | 0.1 | 0.9 | 3.0 |
| | 教職協働 | 45.0 | 65.6 | 63.8 | 31.4 | 33.6 | 46.7 |
| | 職員の企画 | 52.9 | 26.4 | 31.0 | 68.5 | 65.5 | 50.3 |
| 6. 教務系の業務処理 | 教員の企画 | 33.6 | 40.4 | 40.0 | 19.3 | 19.7 | 30.2 |
| | 教職協働 | 63.5 | 58.4 | 56.2 | 78.0 | 76.0 | 67.1 |
| | 職員の企画 | 2.9 | 1.2 | 3.8 | 2.8 | 4.4 | 2.8 |

なぜそのような結果になるのかですが、私が考えるに、職員については総務系、教員については教務系などそれぞれ得意の分野があり、その得意分野については自らのイニシアチブによって事を運びたいと思うのに対して、得意でない分野あるいはこれまであまり関与してこなかった業務分野についても、何らかの関与を求めていると解釈することができるのではないのでしょうか。とくに教員はこれまで教授会や委員会等を通じて大学運営に深く関与してきたこともあり、また職員はこれまで深い関与が許されてこなかったことを考えると、そのことの裏返しの願望が回答に現れているのではないかと、私は結果を読みました。

さて、大学運営について職員のより大きな関与が期待されている中で、現実には教員が部局長等の管理職を務めています。このことについて、二つの質問を用意しました。一つは、「教員の管理職・専門職は将来その職務に専念するようになる」つまり現在は管理職業務の傍ら教育や研究にも従事しているのが大部分の事例のようですが、将来はもっと管理職業務に専念するようになるかどうかです。二つ目の質問は「教員の管理職・専門職は将来、職員や外部人材で代替される」というもので、教員以外の人材がこれに充てられるようになるかどうかです。

これらの質問に対する回答の傾向は、スライド7の通りですが、管理職教員の管理職としての職務に専念するようになるかどうかについては賛否の意見が拮抗していますが、職員や外部人材で代替されるかどうかについては、その代替の対象である役員や部局長に否定意見が多いようです。教員は教育・研究が本務であって大学の管理業務などは雑用だと普段は公言してはばからない教員も、いざその職務に関わる変化に直面すると途端に保守的になるのでしょうか。

スライド7

調査結果から(4)

管理職教員の役割

管理職教員の職務専念は意見が拮抗、職員や外部人材での代替については役員、部局長に否定が多い。

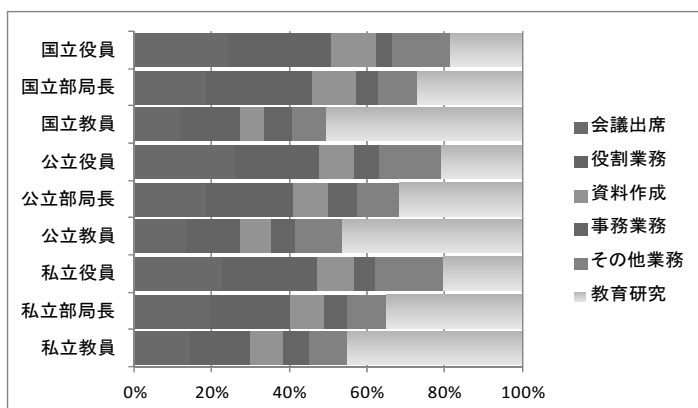
| | | 役員 | 部局長等 | 一般教員 | 幹部職員 | 一般職員 | 全体 |
|---------------------------------|-----------|------|------|------|------|------|------|
| 7. 教員の管理職・専門職は将来その職務に専念するようになる。 | とてもそう思う | 7.2 | 4.4 | 5.5 | 4.5 | 6.6 | 5.4 |
| | そう思う | 40.8 | 40.2 | 41.4 | 40.2 | 37.3 | 40.3 |
| | 思わない | 47.8 | 45.4 | 39.7 | 45.5 | 39.9 | 44.6 |
| | 分からない・その他 | 4.2 | 10.0 | 13.4 | 9.8 | 16.2 | 9.7 |
| 8. 教員の管理職・専門職は将来、職員や外部人材で代替される。 | とてもそう思う | 2.5 | 1.9 | 4.1 | 4.1 | 10.1 | 3.8 |
| | そう思う | 22.2 | 18.7 | 21.7 | 31.2 | 32.9 | 25.2 |
| | 思わない | 65.1 | 67.8 | 60.3 | 48.4 | 33.8 | 56.9 |
| | 分からない・その他 | 10.2 | 11.6 | 13.8 | 16.3 | 23.2 | 14.2 |

実際、スライド8に示すように、今回の調査からも教員が大変忙しく、一般教員でも50パーセント、部局長では30パーセントほどの時間しか教育・研究に使っておりません。残りの時間は会議出席や事務的な業務に忙殺されているという現状が分かるのですが、それでも大学の管理運営を義務と考える教員は多いようです。

スライド8

調査結果から(4)の2

現実には多忙な教員



スライド9

調査結果から(5)

自己啓発の実践

役員が最も熱心、次いで部局長、幹部職員の順。一般職員の奮起が望まれる。但し、大学院での学習は一般職員が多い。

| | | 役員 | 部局長等 | 一般教員 | 幹部職員 | 一般職員 | 全体 |
|---------|---------|------|------|------|------|------|------|
| 9. 自己啓発 | 経営専門書 | 44.3 | 19.7 | 15.5 | 26.1 | 21.9 | 27.5 |
| | 大学専門書 | 66.9 | 53.1 | 42.1 | 43.9 | 32.5 | 50.3 |
| | 新聞ニュース | 81.3 | 76.3 | 67.6 | 71.1 | 58.8 | 73.1 |
| | 研究会参加 | 47.5 | 29.5 | 24.5 | 33.7 | 25.9 | 34.2 |
| | 大学院での学習 | 2.5 | 0.2 | 0.7 | 3.2 | 7.0 | 2.4 |

いずれにせよ、これからの大学運営に積極的に関わるには、能力開発が必要ですが、最

後に自己啓発の実践について聞いてみました。結論から述べれば、自己啓発の実践は役員が最も熱心であり、次いで部局長、幹部職員の順でした。一般職員の奮起が望まれる結果です。結果はスライド9の通りです。

4. 教員の属性～国公立の別の違い

今回の調査で興味ある差異を見つけました。それは役員・教員・職員の属性が設置者によってかなり異なるということです。属性としてここでは、年齢、最終学歴、勤務先と同一大学の卒業かどうか、現職までの主要履歴、勤務年数を聞いてみました。

お気づきのことと思いますが、平均年齢は設置者別に大差はありません。その中で、最終学歴について、教員については国立大学が一番高く（つまり博士課程修了者が多い）、職員については私立大学が一番高い（つまり学士号保持者が多い）のです。別の言葉で言えば、教員と職員との学歴差は国立大学が一番大きく、私立大学では相対的にそれが小さいのです。また、同一大学出身者は、国立では教員に多く、私立では職員に多いことも分かりました。さらに国立大学では教員は若い頃から教員として育ち、職員も同様に職員としての経歴を踏んで現在に至っているのに対し、私立大学ではややバラエティーに富んでいるようです。公立大学ではそのキャリア・パスの特異性から、職員の職歴には県庁勤務経歴を反映して「企業官庁」が多いようです。

スライド10

調査結果から(6)

教職員の学歴、設置者別、教員・職員別に差異にも特徴がある。

| | 人数 | 年齢 | 最終学歴 | | | | | |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| | | | 博士 | 修士 | 学士 | 短大 | 高校 | |
| 国立 | | | | | | | | |
| 役員 | 185 | 59.3 | 40.4 | 22.4 | 30.6 | 1.6 | 4.9 | |
| 部局長等 | 182 | 58.0 | 61.0 | 30.8 | 7.7 | 0.5 | 0.0 | |
| 一般教員 | 83 | 51.2 | 71.6 | 18.5 | 9.9 | 0.0 | 0.0 | |
| 管理職員 | 228 | 52.4 | 0.4 | 3.1 | 52.9 | 11.0 | 32.6 | |
| 一般職員 | 107 | 38.8 | 3.8 | 12.3 | 56.6 | 8.5 | 18.9 | |
| 不明その他 | 2 | | | | | | | |
| 小計 | 787 | | | | | | | |
| 公立 | | | | | | | | |
| 役員 | 75 | 62.0 | 31.1 | 18.9 | 50.0 | 0.0 | 0.0 | |
| 部局長等 | 56 | 57.2 | 43.6 | 34.5 | 21.8 | 0.0 | 0.0 | |
| 一般教員 | 27 | 51.9 | 59.3 | 33.3 | 7.4 | 0.0 | 0.0 | |
| 管理職員 | 75 | 54.5 | 1.4 | 4.1 | 73.0 | 5.4 | 16.2 | |
| 一般職員 | 17 | 38.9 | 11.8 | 0.0 | 70.6 | 0.0 | 17.6 | |
| 不明その他 | 3 | | | | | | | |
| 小計 | 253 | | | | | | | |
| 私立 | | | | | | | | |
| 役員 | 306 | 61.3 | 33.4 | 15.7 | 46.9 | 2.0 | 2.0 | |
| 部局長等 | 240 | 60.0 | 44.2 | 32.9 | 21.3 | 1.7 | 0.0 | |
| 一般教員 | 176 | 53.3 | 49.4 | 31.8 | 15.9 | 2.8 | 0.0 | |
| 管理職員 | 376 | 52.1 | 0.8 | 9.0 | 76.3 | 8.5 | 5.3 | |
| 一般職員 | 104 | 38.5 | 1.0 | 4.8 | 79.8 | 12.5 | 1.9 | |
| 不明その他 | 18 | | | | | | | |
| 小計 | 1220 | | | | | | | |

調査結果から(7)

教職員の学歴、設置者別、教員・職員別に差異にも特徴がある。

| | 同一大学出身者 | 就職までの主要職歴 | | | | 勤続年数 |
|-----------|---------|-----------|------|------|------|------|
| | | 大学教員 | 大学職員 | 企業官庁 | その他 | |
| 国立 | | | | | | |
| 役員 | 20.0 | 66.8 | 26.1 | 4.9 | 2.2 | 18.0 |
| 部長等 | 23.1 | 94.0 | 1.1 | 3.3 | 1.6 | 21.9 |
| 一般教員 | 32.5 | 85.5 | 0.0 | 3.6 | 10.8 | 16.3 |
| 管理職員 | 4.4 | 0.4 | 95.2 | 1.8 | 2.6 | 13.2 |
| 一般職員 | 16.8 | 2.9 | 90.5 | 5.7 | 1.0 | 13.5 |
| 不明その他 | | | | | | |
| 小計 | | | | | | |
| 公立 | | | | | | |
| 役員 | 5.3 | 49.3 | 4.0 | 42.7 | 4.0 | 8.1 |
| 部長等 | 5.4 | 76.4 | 0.0 | 14.5 | 9.1 | 14.4 |
| 一般教員 | 7.4 | 63.0 | 3.7 | 14.8 | 18.5 | 7.0 |
| 管理職員 | 2.7 | 1.3 | 6.7 | 76.0 | 16.0 | 3.4 |
| 一般職員 | 11.8 | 11.8 | 5.9 | 58.8 | 23.5 | 3.2 |
| 不明その他 | | | | | | |
| 小計 | | | | | | |
| 私立 | | | | | | |
| 役員 | 11.8 | 52.3 | 24.3 | 16.8 | 6.6 | 17.6 |
| 部長等 | 8.8 | 80.8 | 2.9 | 9.2 | 7.1 | 16.3 |
| 一般教員 | 8.5 | 73.0 | 1.7 | 10.3 | 14.9 | 12.3 |
| 管理職員 | 23.7 | 0.0 | 74.3 | 16.0 | 9.6 | 18.2 |
| 一般職員 | 35.6 | 1.9 | 77.7 | 11.7 | 8.7 | 10.6 |
| 不明その他 | | | | | | |
| 小計 | | | | | | |

このように学歴差と同一大学という二つのファクターを組み合わせると、国立大学と私立大学とで誰がイニシアチブを取りやすいかということが見えてくるような気がします。私自身が東大や放送大学において職員の主導権がないように感じたのは、そのような背景があるのかもしれません。もちろんこの分析は、国公私立というマクロでみたデータに基づいていますので、個別の大学についていえば、もっと違った側面も見えてくることでしょう。これらについて、さらに分析を進めたいと考えています。

研究員集会 2 日目の司会を担当して

－ 第 39 回研究員集会の感想－

村澤 昌崇
(広島大学)

今年度の研究員集会は、大学経営という近年の高等教育業界のホットトピックの一つを扱ったこともあり、特に大学職員を中心とした参加者が多く、熱気に満ちたものとなった。

研究員集会の 2 日目は、3 人の報告者に登壇いただき、大学経営人材の養成に焦点を当て、両角亜希子氏（東京大学）からは「大学経営人材としての職員の役割」、森島朋三氏（立命館大学）からは「大学アドミニストレーターの役割」、山本眞一氏からは「大学経営人材の現状と課題～実態調査の結果から」の報告を頂戴した。お三方の報告は本叢書に掲載されているのでそちらをご覧ください、総括的な議論についてはコメンテーターとして午後から登壇いただいた大森不二雄氏（首都大学東京）の玉稿にお任せするとして、本稿では、司会ながら一オーディエンスとして拝聴させていただいた立場から、印象やコメントを簡単に記しておきたい。

両角報告は、事務職を対象とした調査を元に、大学職員を取り巻く制度・環境および職員本人のモチベーション等が大学の経営状態へ及ぼす影響を計量分析により明らかにしようとするものであった。調査の結果は、我々の実感を裏付けるような結果であり、総論として、大規模な大学、選抜度の高い大学、良好な組織風土、適切なガバナンス、透明性の高い制度が大学の経営の健全性を担保するというものであった。特に発表では、規模や選抜性を統制しても、組織風土やガバナンス、人事制度が経営を左右する点を強調していた点が注目される。この結果をそのまま鵜呑みにして、風土やガバナンス、人事制度を改革すれば経営がうまくいくという幻想に、ともすると我々は陥りがちである。しかし、経営状態が良いからこそ組織風土も良く、ガバナンスもバランスが取れ、適切な人事が行われているという逆の因果関係が成立している可能性も考慮しなくてはいけないだろう。発表者本人も課題としては触れていたようだが、どちらの因果の「物語」がリアリティを持っているのか、さらなる分析が今後期待される。

山本報告は、大学経営における教職協働のあり方を模索するべく、教員・事務職員両方を対象としたアンケート調査結果を中心に展開された。事務職員だけでなく、教員も教学を中心とした大学経営を担っていることは周知の事実だが、今日では教員出身の管理職の経営責任がますます問われる時代となっており、事務職員以上に教員からも経営の専門家を育成していくことが焦眉の急である。山本報告の調査の試みは、そのような観点も視野に入れた先見的な調査となっているといえる。報告された調査結果からは、しかしながら、

「教職協働」への道のりが未だ遠いことを痛感せざるを得ないという印象であった。特に教員・事務職員が各々の仕事領域への他方からの介入をあまり望んでいないという結果(山本報告はむしろ数値結果を柔軟に解釈し、むしろ教員・事務職員相互が仕事に介入することに比較的ポジティブであるとしていたが)はその典型であり、「教職協働」が総花的な幻想、あるいは誇大ターム化して一人歩きしているのではないかと懸念された。

ただいづれにせよ、両角報告・山本報告は、これまでFDと同様に意識啓発のための呪文のように唱えられてきたSDが、オーソドックスな研究者達の手により、堅実な計量分析に基づいた効用分析や事実確認へとステップアップしつつあることを示すものであることには疑いの余地がない。

しかし、これら高所対処からの平均傾向の報告・研究に対し、森島報告は、一大学の事務・経営の生々しいまでのリアリティを提供し、経営の専門人材のシステムティックな養成が必ずしも一筋縄では行かない点を痛烈に指摘する。森島氏が自問自答しているように、果たして「アドミニストレーターは(制度によって)養成できるものなのか」……。ともすると「経営者は、育成するものではなく、育つものである。突然出現するものである」でしかないのか……。

いづれにせよ、今回の三報告は、それぞれの研究・実践の強みが存分に生かされた、冷静且つ客観的な大学経営の現状分析と報告であったという印象であった。今日の高等教育を取り巻く状況では、根拠の薄い、誰のためのものか不明な、不必要な自己承認欲求の掃き溜めのような活動が後を絶たず、不必要な改革幻想を肥大化させている感がある。そのような、必要かどうかもわからない改革幻想に突っ走る前に、我々はこれら三報告のような堅実な質的・量的なリアリティの構成や自問自答を行って、むしろ「立ち止まって考える」勇氣も必要なのではないかという認識に至った。

討 論

セッション3

—大学職員から大学教員の問題へ—

阿曾沼 明裕
(名古屋大学)

セッション3では、大場淳氏とともに阿曾沼が司会を行った。以下、阿曾沼による報告である。

1. 総括コメント

セッション3ではまず前半で、セッション1、セッション2の発表をもとに、大森不二雄氏によるコメント「これからの大学経営～誰がどのような役割を担うのか～」が行われた。「大学『経営』とは何かという基本問題から始まり、大学の固有性から生じる「大学経営の困難～大学の本質と関わる～」について、大学経営の枠組みを規定する「政策・制度とガバナンスによる制約」について、近年とりわけ話題とされる学習成果問題からみた経営（『経営』改革を迫る『教育』改革～学習成果の重視～）、そして、経営を支える「経営人材のキャリア・職能開発」についてコメントや提言がなされた。これまでのセッションの議論を踏まえ、大森氏自身の知見を加えて、包括的に多様な問題に言及したもので、いくつか刺激的な問題提起がなされた。詳しい内容は、大森氏ご自身の報告でご確認いただきたい。

2. 総括コメントに対する発表者の意見

大森氏のコメントに引き続き、セッション3の後半では、黒木登志夫氏（「大学内外の四大勢力—事務局、教授会、旧帝大、文科省—とのつきあい方」と太田肇氏（「これからの人材育成とマネジメント」）を除くセッション1及び2での報告者、すなわち金子元久氏（「大学経営—課題、組織、人材—」）、両角亜希子氏（「大学経営人材としての職員の役割」）、森島朋三氏（「大学アドミニストレーターの役割」）、山本眞一氏（「大学経営人材の現状と課題—実態調査の結果から—」）、そして大森氏にご登壇いただき、フロアを交えてディスカッションが行われた。

フロアからの質疑への応答の前に、大森氏の総括的コメントを踏まえて、登壇者から改めて意見を披露して頂いた。その中でいくつか記憶に残ったものを挙げれば、まず金子氏は、今回の二つのセッションでは、大学において集権的な意思決定は機能しがたいことが

かなり共通の見解となっていること、だが分権的な運営といっても現実のメカニズムは複雑で多様であること、そしてそれに対して高等教育研究は大学経営にどのように貢献でき、どのようにフィードバックできるのかが問題であること、などを指摘した。

両角氏からは、大学職員の専門職化について、それは限定的なものであり、しばしばイメージされるアメリカ的な専門職化ばかりに着目することは必ずしも望ましいとは限らない、むしろ日本では大学職員はすでに意思決定にかなりコミットしており、それをよりよく機能させるには、単に個人の能力を高めるにとどまらず、組織の制度や風土の改善が必要であること、そして、そこから見えてくる大学職員のキャリア像を構築すべき、といった意見が出された。

森島氏からは、大学経営モデルの質的転換がなされねばならず、そのなかで大学職員は少なくとも教育改善の意味を理解しておく必要があること、そのために新しい段階の教職協働が必要となること、そしてそれらのために様々なケーススタディ、理論研究、調査がなされる必要があるといった意見が出された。

山本氏からは、日本の組織は強力なリーダーシップは求めず、各組織が自治を有する、その集団的意思決定という日本的な風土が大学にも影響しているのではないかと、職員の専門職化については、アメリカでは教員に対するサポートティンク・スタッフの人数が日本の大学より多く、そこで専門職化がかなり可能であり、日本では教員よりも職員ポストを削減してきたがむしろ教員ポストの方を減らすべきである、といった指摘がなされた。

さらに大森氏からは、日本の大学経営の特徴は、大学固有のギルド的風土を有する組織特性に加えて、日本的なインフォーマルな意思決定、なんとなくコンセンサス経営という特性が加わって形成されたものであるが、しかしこのままで良いわけではない、そのためには個人の能力だけ向上しても仕方なく、システム、制度、仕組みの問題として大学全体で取り組むべきである、といった意見が示された。

3. フロアからの質問による転回—大学教員の参加と育成の問題へ—

これら登壇者の意見のあと、フロアから幾つかの質問が投げかけられた。印象に残ったものを上げると、大学教員は大学経営にどのようにかかわるべきか、教員が経営参加する際に全学の利害と部局の利害とをどう調整すべきか、法人化後縮小した「教員による経営参加」の穴を職員はどう穴埋めすべきか、経営参加する職員はある程度学問を背負うべきではないか、といったものである。こうした質問に対して登壇者にはまとめて答えていただいた。

森島氏からは、従来の教学と経営を分離という考え方ではなく、学長は教学のみならず経営全体の責任を有し、経営的センスがますます必要であること、そして事務職員は職場のプロであると同時に、学生を通じて社会を理解し、さらに知性を磨く必要がある、とい

った意見が出された。

山本氏からは、日本では財務と総務が教務より上位にあるが、アメリカでは教学部門を掌握するプロボストが実質的な学長＝大学経営者であり、財務や総務が経営を支配しているわけではない、また日本で教員が経営を担うとすればやはり教授会の適切な運営の仕方が問題となる、といった意見が出された。

金子氏からは、①日本の大学教員は教育3時間、研究4時間に加えて、管理運営に4時間費やし、教員の経営参加はさらに増えており、教員は実は色々なことをやりすぎで、資源の適切な使い方になっていない可能性がある、②教授会では、すべての情報を教員全員が共有しなければならないが、それが必要なのか、より重要なのは自分の教育の位置づけではないか、③教員が経営者になる仕組み（人材選抜、人材養成）が機能しなくなっているのではないか、従来は全員参加を通じてその中から適当な人が出てくるというパターンであったが、教員の参加は意味ある選択的参加であることが必要ではないか、また、現在では自らの大学がおかれている状況についての知識等を得る場所が教員にとってなく、学長になる前の勉強時間もない、このため教員の経営人材になるための教育・訓練が必要であり、そのために高等教育研究の役割が問われるのではないか、といった意見が出された。

両角氏からも、教員出身の経営者の養成が重要な問題であるとの指摘がなされた。

大森氏からは、日本では教員に経営者的な能力が必要とされるようになったのはここ数年だが、イギリスやアメリカでは大学経営のトップやシニアはもともと教員が多く、経営人材の主力は教員であり、部局長から副学長、学長へと進む、とりわけ重要なのがディーンや学科長つまり部局のマネジメントであり、部局で経営を学んだ人が全学の副学長になるというトレーニング・プロセスがあり、それに研修プログラムもある、といった指摘がなされた。

このようにセッション1、セッション2において議論の対象が主として大学職員であったのに対して、セッション3では、後半の質疑応答から、大学教員の経営参加、そのための経営人材養成の問題に議論が傾斜していったことは興味深い。教学と経営の分離が効率的な機能分担のように受け取られているためか、経営人材というと職員に目が向けがちであるが、じつは大学経営には教員の役割が不可欠であり、そのための人材養成、トレーニングのあり方が重要な課題となる。この課題のために、高等教育関連の大学院プログラムや研修プログラム、そして高等教育研究がどのように貢献できるのが、問われることになる。

大学経営・ガバナンス改革の行方

ーセッション3ーディスカッションを司会してー

大場 淳
(広島大学)

本セッションは、前日の三つの基調講演並びに当日午前に行われた三つの報告を踏まえた総括討論である。但し、基調講演者でこのセッションに参加したのは金子元久氏のみである。総括討論に先んじて、これら4氏の追加的発言並びに大森不二雄氏によるコメントが行われた。

大森氏は、研究員集会その他の議論を通じて浮き上がる主要論点を、大学「経営」とは、大学経営の困難性、政策・精度とガバナンスによる制約、「経営」改革を迫る「教育」改革：学習成果の重視、経営人材、そのキャリア・職能開発に整理し、大学経営にかかる先行研究や同氏が詳しい英国の実例を引きつつ、それぞれの論点に分けて三基調講演及び三報告についてのコメントを行った。その内容は多岐に渡るが、組織文化のダイナミックな変革の重要性と上から統制する仕組み（例えば成果主義）は避けるべき方策であるといった指摘が印象に残った。企業的な経営が進むアングロ＝サクソン諸国の大学でも依然として同僚制が重視されていること、英国では委員会文化（committee culture）をうまく使いつつ説得を通じて学長が変革のマネジメントを行なっていることも注目すべき指摘ではないかと思う。反面日本においては、国立大学の学長が経営・教学の最高責任者と位置付けられつつも、改革派学長は学内で四面楚歌となり、単なる学長の権限拡大では改革は進まないことを指摘するが、これと比較すればアングロ＝サクソン諸国の実践にかかる同氏のコメントは非常に示唆的である。同時に、学長や部局長が選挙によって選ばれることについて大森氏は懐疑的であり、同氏の「控えめ」提案では投票は候補者を絞る意向投票に留めるべきとし、更に「控えめではない」提案では選挙自体の廃止を提案する。

この後にフロアを交えた討論が展開された。この討論では、国立大学の法人化によって教員の参加が失われる一方でそれを補う人材が育成されていない、教員があらゆる活動に参加することは不適切であって参加が必要な領域を検討すべき、教員の経営人材を育てることは引き続き重要である、そのための教員のキャリア形成や能力開発活動が不可欠で特に米国と比べると少ないなどといった意見が出された。全般的には、教授会自治には限界があるものの、教員が大学経営に引き続いて重要に参画していくことの必要性の認識が概ね共有されていたと思う。その一方で、教員外職員の見直し（専門性開発等）やそれを踏まえた教職協働の新たな在り方の模索についても意見が出された。その点については認識が共有されているとまでは言えないかもしれないが、職員の専門能力開発は不可欠ではあ

るものの、米国型の専門職化は困難、経営のプロ（専門職）というのも難しいのではという意見が支配的であったように思う。これらを総合すれば、やはり教員を中心に大学経営を進めていくべきであり、学長のリーダーシップにはその参画を促す機能が最も期待されることになるのではないだろうか。

上述の教員外職員に関する議論は、米国の制度が日本にはそのままでは導入できないことを示していると受け止められる。確かに米国の専門職制度は、高い流動性や専門職団体、養成課程、高い給与と多数の非専門職職員の存在といったそれを支える仕組みがあって初めて成立するものであって、その一部を切り取って日本に導入しても機能しないことは容易に想像できる。同様に、学長や部局長の権限や選考方式についても同様のことが言える。学長を取り上げれば、米国にはその経営能力向上のための様々な育成プログラムやそれを促すキャリア開発があり、優れた能力を發揮した学長が高等教育新聞（*The Chronicle of Higher Education*）といった全国的広報媒体を通じて広く公募される、場合によっては非常に高額な報酬を提供する、さらに理事会が学長の活動を評価するといったチェック体制が存在するといった一連の仕組みがあって制度が機能しているのである。米国に倣って、例えば学長選挙を止めるあるいは長期在任を認めるといった改革を行うのであれば、やはり同国に存在する一連の仕組み作りが日本でも不可欠であることは言を俟たないであろう。

これからの大学経営

—誰がどのような役割を担うのか—

大森 不二雄
(首都大学東京)

はじめに：浮かび上がる主要論点

平成23年11月16日から18日にかけて開催された広島大学高等教育研究開発センターの国際ワークショップ及び第39回研究員集会の統一テーマは、「これからの大学経営～誰がどのような役割を担うのか」である。3日間にわたる講演・報告、とりわけ研究員集会の報告等から、次のような論点が浮かび上がってきたと考えられる。以下、これらの主要論点について、順次論じていく。

- ① 大学「経営」とは何か
- ② 大学経営の困難～大学の本質と関わる～
- ③ 政策・制度とガバナンスによる制約
- ④ 「経営」改革を迫る「教育」改革～学習成果の重視～
- ⑤ 経営人材～教員系，職員系，そして新たな専門職？～
- ⑥ 経営人材のキャリア・職能開発

1. 大学「経営」とは何か

1.1 「管理運営」(administration) から「経営」(management) へ

金子元久氏の基調講演によれば、これまで管理運営のうち財務等を「経営」と呼んできた。ところが、今は教育・研究を含め、一定の目的の実現のための体系的・組織的な意思決定とその執行、という幅広い意味で、「経営」という言葉は使われるようになっている。海外でも、大学の「管理運営」(administration) から「経営」(management) へ、さらには「戦略経営」(strategic management) へ (Shattock, 2000, p.93 ; Dearlove, 2002, p.257) という変化が捉えられている。ちなみに、「戦略とは、組織の主要な目標・政策及び一連の行為を首尾一貫した全体へと統合するパターン又は計画である」(Quinn, 1980, 7)。英国の大学の副学長 (Pro-Vice-Chancellor: PVC) には、「戦略的」(strategic) 及び (日常業務)「運営的」(operational) の両方の役割があるとされ (Smith, Adams & Mount, 2007), 学長は日常業務 (housekeeping) は下に任せるという (Breakwell & Tytherleigh, 2008)。以上のような「経営」概念の浸透は、高等教育における企業的なマネジメントの

導入と軌を一にしている。

1.2 学校法人制度・国立大学法人制度におけるマネジメントとガバナンスの曖昧さ

大学「経営」が教育・研究を中心とする大学の目的を効果的・効率的に達成するための資源配分その他に関する意思決定とその執行であるとするならば、理事長と学長が併存する私立大学の経営は、双頭体制を意味するのか。あるいは、「経営」において学長は理事長の部下か。学校法人の理事会と学校（大学）の関係については、「ガバナンス」(governance)と「マネジメント」(management)を対比する観点からは、制度設計そのものに由来する曖昧さがつきまとう。

役割分担を明確化する一つの方法は、米国や英国の大学のように、理事会を文字通り「ガバナンスの最高機関としての「ガバニング・ボディー」(governing body)として位置付けることである。「ガバナンス」は、語義・概念が曖昧なまま多用される言葉だが、ガバナンスの最高機関は、大学にしる他の組織にしる、当該組織の目的達成、利害関係者の利益の確保、社会全体の公益促進等の視点から、組織の大きな方向性を規定する意思決定を行い、それに基づく経営を監督し、必要に応じ経営者に是正を命じ、従わなければ経営者を差し替える等の役割を果たす機関である。「マネジメント」すなわち「経営」そのものは経営者に任せられる。

森島朋三氏の報告では、立命館の管理運営の問題点として、「理事長の決定事項と学長の決定事項の課題」が挙げられた。立命館固有の問題ではなく、日本の学校法人制度に由来する普遍的な問題として、「経営」と「教学」の二分法は、金子講演が描写した新しい「大学経営」の概念と相容れないのではないか、という疑問が生じる。

国立大学法人制度の場合は、異なる疑問が見出される。機関レベルでは、いわば最高経営責任者（CEO）としての学長に対し、上位に立つて方針を示し監督するガバニング・ボディーが存在しない。一見すると、国立大学の学長は、マネジメントのみならずガバナンスにおいてもトップに立つオールマイティの存在であるかのようなようである。しかし、国立大学法人制度がその特殊形態であるところの独立行政法人制度の制度設計において、法人がアカウントビリティーを負う相手である政府が事実上のガバニング・ボディーであることを踏まえ、国立大学法人のガバニング・ボディーも政府であり、学長（CEO）は政府に責任を負うと考えれば、現行の国立大学法人制度を理論的に整理して理解できる。

2. 大学経営の困難～大学の本質と関わる～

2.1 フンボルト型大学のジレンマ：「ギルド」的本質と「経営」の必要性

金子講演が述べたように、専門分野ごとの基礎単位あるいは個々の教員の緩やかな連合体としての「ギルド」が大学という組織の本質であり、こうした組織にとっては、組織維

持のための「管理運営」機能は必要だが、「経営」は不要だった。ところが、学生の学習成果の視点から、基礎単位を超えた教育の体系化が求められる中、大学全体が教育の質を保証する責任を負うようになり、分節化・細分化した組織単位は変化に抵抗する。それゆえ、今日、ギルド的大学は、刷新すべき過去の遺物か、それともギルドの本質を保ったまま、全学的意思決定を機動的に行うという、都合の良いマネジメントやガバナンス構造は可能なのかという 이슈が、日本を含む多くの国々において今日的課題となっている。

2.2 ルースからタイトな組織原理へ転換を求める大学教育改革

大学という存在は、学生・教員・職員等のアクター（行為主体）がそれぞれの目的を持ち、学内外から提供されるインセンティブに反応しながら活動していくことによって、教育・研究や管理運営等が形成されていく「システム」、ないし、緩やかな編成原理に基づく「組織」である。組織論研究者として著名なカール・E・ワイク（Weick, 1976）が緩やかな組織編成原理を「ルース・カップリング」（loose coupling）として提唱した際、教育機関を分析対象としたことは象徴的である。同時に、大学は、内部に学部等が割拠する剛構造の小組織の集まりでもある。社会の人材需要や学生の教育ニーズ等に柔軟に感応して教育プログラムを新設したり再編成したりするには、様々な学問分野の教員が協働して組織的な教育活動を行う、もう少しタイトかつ柔構造のシステムへと大学が自己変革を図る必要があるが、これに対しては、緩やかな編成原理に慣れた教員個々人も、剛構造の組織としての自律性を守りたい学部・研究科等も共に抵抗することになりやすい（大森, 2010b）。

2.3 企業的な「経営」が進む英・米・豪の大学といえども、依然として「同僚制」も重視

英・米・豪の高等教育における効果的リーダーシップに見られる行動特性として、以下のようなものが挙げられている（Bryman, 2009, p.45）。

- ① 大学の使命の追求に向けて率先するアプローチ
- ② 大学のために達成を目指すものに焦点を当てたビジョン重視のアプローチ
- ③ 学内に焦点化。すなわち、大学内部にうまく繋がり、構成員からインスピレーションを引き出すこと
- ④ 学外に焦点化すること。すなわち、様々な関係者とネットワーキングし、大学の目指す方向や高等教育に対する良き理解を強化
- ⑤ 高潔な人格を有すること
- ⑥ 他者と協議を行いながら、変革を導入すること
- ⑦ 大学の一般構成員からリーダーたちを遊離させないこと
- ⑧ 既存の組織文化を覆さないこと
- ⑨ リーダーシップへのアプローチにおいて柔軟であること
- ⑩ 起業家的でリスクを取ることに

⑫ 組織の文化や価値に影響を及ぼし、変革を支えること

⑬ 変革を支える構造をデザインすること

上記リストから分かる通り、「同僚制的」(collegial)要素と「経営主義的」(managerial)要素が混在している(⑧と⑫は、一見矛盾。また、⑥は項目そのものの内に二つの要素が含まれる。)。企業的な「経営」が進んでいると言われるこれらアングロサクソン諸国においても、依然として「同僚制」も重視されていることが分かる。

3. 政策・制度とガバナンスによる制約

3.1 OECDによる日本の高等教育政策レビュー

経済協力開発機構(OECD)による日本の高等教育政策レビュー(Newby *et al.*, 2009)は、以下のような高等教育のガバナンス改革を提言した。その提言は、米英や北欧等に比べ、日本の大学は戦略経営が不十分である、との認識の上に立っている。全ての国公立大学及び多くの私立大学が、学部ごとの教授会によってコントロールされ、教授会の意思決定権限(特に拒否権)は、財政的・戦略的な帰結に責任を負うことなく行使されがちであることを指摘する。「実際、いかなる重要な決定もコンセンサスが得られた後になされるので、チェック・アンド・バランスのシステムは、積極的で前向きというよりも、受動的あるいは否定的ですらある」(Newby *et al.*, 2009, p.32)。戦略的な大学経営が根付かない他の一因は、学部等の改組、学生定員、授業料等が大学の裁量に委ねられていないなど、依然強固な文科省の監督権限にあるという。そして、戦略経営の不足が、カリキュラムや教育方法のイノベーション、国際化等の遅れにつながっているとの考察を示している。

3.2 四面楚歌で感謝もされない使命に取り組む改革派学長

黒木登志夫氏の基調講演は、「事務局」「教授会」「文科省」という複数の抵抗勢力の狭間にあって、ほとんど単身で(民間出身理事の助けを借りつつ)様々な改革を実現した落下傘学長としての大学経営の経験をベースにしたものであった。ワイク(Weick, 1976)のいう「ルースに編成された組織」(loosely coupled organization)における改革者の置かれる状況の典型であろう。バラバラなインセンティブを持ったアクターから成るシステムとしての大学において、「変革のマネジメント」(change management)を実践することの難しさ、そうした改革者としての大学経営人材に求められるスキルの複雑性をも物語る。

しかし、そもそも、大学改革に責任を負うのは、トップ・マネジメントとも呼ばれる学長と役員(理事)だけで担えばよいのか。黒木講演や国際ワークショップにおける本間政雄氏の基調講演が浮き彫りにした部局の保守性は不変のものなのか。

3.3 全学だけでなく、部局にもマネジメントは必要

日本では、マネジメントといえば、学長、全学、トップダウン、というイメージで語られる。しかし、英・米をはじめ、海外の大学では、部局（Department や School）への予算・人事等の委譲・分権型マネジメントは、大学経営陣が担保しているアカウンタビリティや任命権とセットで広く見られるところである。そうした分権型マネジメントの下での部局には、ある種の起業家的な行動も見られる。例えば、外国人学生獲得や国際連携教育などの国際化における戦略的行動はその一例である。

国際ワークショップにおいてジョン・ダグラス氏（Douglas）の講演が描写した米国の「大学の弱体化」（university devolution）からは、逆説的に日本にとっては学ぶべきプラスの教訓も読み取ることが可能である。すなわち、米国の大学では分権型マネジメントが進んでおり、各部局が戦略的行動を取るようになってきているという点である（ダグラス講演は、その弊害として起こる部局間の利害対立や分裂状況に焦点を当てている。）。

3.4 外的な政策環境：選択と集中 VS. 多様性

大学にとっての外的な環境要因のうち、「政府」の手によって政策環境がどう変えられていくかは、「市場」の変化と同様、あるいはそれ以上に死活的な重要性を持つ。国立大学のダウンサイジングを主張する本間講演と、地方国立大学の果たしてきた役割を強調し、多様性・寛容性・持続性を重視する黒木講演は、この点では対照的であった。

3.5 学内のガバナンス上の制約要因：学長選挙と学部長選挙

黒木講演は、大学内部のガバナンスの制約要因として、学長選挙と学部長選挙を挙げた。金子講演によれば、国立大学の法人化当初と違って、癒し型の学長が選ばれる最近の傾向は、大学構成員による学長の選任というメカニズムの当然の帰結であり、その結果、改革の行き詰まりに直面しているという。黒木講演は、国立大学改革のための「控えめ」提案として、学長候補は、3人まで意向投票で絞った後、選考会議が選考することとし、学部長は、3人まで学部が絞った後、役員会が選考すべきと主張した。

こうした提案は、理事会（カウンスル等）の学外メンバーが多数派となるよう構成された小委員会（Search Committee 等）が民間ヘッドハンティング会社（Executive Search Agencies: ESAs）を使用して候補者の探索・選考を行う英国大学の学長選考方法（Breakwell & Tytherleigh, 2008）に比べれば、たしかに「控えめ」であると言えよう。しかし、そうした控えめなガバナンス改革さえ、日本の高等教育において一般化しそうな気配は今のところない。

4. 「経営」改革を迫る「教育」改革～学習成果の重視～

4.1 高等教育における「学習成果」が強調される世界的背景

1990年代以降、世界各国で急速に進行した高等教育のマス（大衆）化・ユニバーサル（普遍）化によって、多様化した学生に対する教授・学習の改善が求められるとともに、教育の雇用・経済に対するレリバンズ（関連性・適合性）の確保が強調されるようになった。例えば、キャリア教育、エンプロイアビリティ（雇用につながる能力、就業力）の育成、汎用的スキルの強調等である。グローバル化する知識社会、知識経済において、競争力確保のため、大学の人材育成機能が注目され、厳しい視線が注がれるようになったのである。

これは、学生の「学習成果」に関し、アカウントビリティが求められるようになったことを意味する。また、高等教育の国際化の進展によって、学習成果の集大成としての学位の国際的通用性が問われるようになっている。

4.2 我が国の大学改革：制度改革から教育改革へ

近年の中央教育審議会答申のうち、高等教育関係のものを一覧すれば（以下に列挙）、制度改革（規制緩和）から教育改革（再規制）への流れを読み取ることができる。

○大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について（答申） 平 14.8.5

- －行政改革・規制緩和の流れ：事前規制型から事後チェック型へと移行
- －設置認可を弾力化、認証評価制度の導入

○我が国の高等教育の将来像（答申） 平 17.1.28

- －高等教育計画から将来像へ
- －高等教育の多様な機能と個性・特色の明確化
- －高等教育の質の保証

○新時代の大学院教育（答申） 平 17.9.5

- －大学院教育の実質化
- 大学院教育振興施策要綱（平 18～22年度）

○学士課程教育の構築に向けて（答申） 平 20.12.24

- －3つの方針，学士力

○グローバル化社会の大学院教育（答申） 平 23.1.31

- －学位プログラムの確立，グローバルの活躍する博士の養成（リーディング大学院）
- 第2次大学院教育振興施策要綱（平 23～27年度）

4.3 「学習成果」重視の教育改革が必要とする「大学経営」

以上の諸答申の中でも、大学教育・大学院教育改革の方向性を大きく規定しているのは、「学士課程教育の構築に向けて（答申）」（2008年12月）、「新時代の大学院教育（答申）」（2005年9月）及び「グローバル化社会の大学院教育（答申）」（2011年1月31日）で

ある。いずれも、卒業生・修了生が身に付けるべき「学習成果」に基づき、教育内容（カリキュラム）等の体系化と組織的な取組を求めている。

学生の学習成果に焦点を当てることにより、大学教育の体系化・組織化、具体的には、学習目標・教育課程・教授法・評価法・学習支援及びこれらを支える人的・物的資源など、学位プログラムを構成する諸要素の「システムの統合」(systemic alignment) が要請されるようになったのである（大森，2010a）。これは、学習成果重視の国際的趨勢が我が国にも及んだことを意味する。

ところが、我が国においては、勉強しない大学生という日本特有の問題もある。金子講演は、大学教育の問題として学生が勉強していないことを端的に指摘した。この問題に焦点化していかない限り、改革の小道具を並べ立てるだけでは無力である。「学習」しなければ「学習成果」があるはずないのである。その背景要因としては、大学教育の付加価値を問わない新規学卒採用等の雇用慣行の存在が大きい。大学固有の問題は、勉強しない学生のやる気のなさではなく、勉強させない大学教育の在り方であり、現状では、学生はタコ壺教員とルース組織の狭間で迷子になっている、と言っても過言ではない。

学習成果に向けて系統的に統合された大学教育を目指す改革は、金子講演が指摘した専門分野ごとの基礎単位あるいは個々の教員の緩やかな連合体としての「ギルド」としての大学に対し、相性の悪い「経営」の必要性を突き付ける。同時に、そうした改革の前に壁として立ちはだかるのも、ギルドとしての大学組織の本質である。問われるのは、「変革のマネジメント」を可能にする制度・政策環境とガバナンス構造の在り方であり、マネジメントを担う人材の育成と活用である。

5. 経営人材～教員系，職員系，そして新たな専門職？～

5.1 大学経営人材に求められる専門性・多様性・開放性

本間講演は、単純化して要約すれば、経営は経営の専門家に任せるべきとの主張を展開した。技術的専門性の高い分野はそうであろうが、縷々述べたような大学経営の複雑性を考慮すると、経営企画とか戦略経営といった総合的な経営機能については、簡単に経営のプロに任せればよいとは言えないであろう。たとえば企業人が即、大学改革に通用することは、むしろ稀ではないか。

むしろ重要なのは、特定の専門的職能に加え、組織活性化（組織文化の変革）のための、経営人材の（出自の）多様性ではないか。これは、太田肇氏の基調講演において提言された、一元的序列を崩す人事の多元化と組織の枠を超えたキャリア形成の方向性と軌を一にする。そうした意味からは、本間講演が提言した多様な外部人材の招聘は有効である。

5.2 教員と職員の両方に出番

山本眞一氏の報告において、いわゆる教職協働の対象職務領域について、職員が教務系を挙げ、教員が総務系を挙げていることは、新しい大学経営（経営 VS 教学ではない、広義の経営）にとってプラスに受け止めるべきではなかろうか。構成員間の意識の差異は、必ずしも否定的に捉えるべきものとは限らない。職員はもとより、教員も、経営課題に無関心あるいは改革に反対する者ばかりではない。人材の有効活用のためには、ギルド的文化の支配的な部局からの推薦に頼らない一本釣りの登用も必要であろう。

森島報告によると、学校法人立命館では、教員部長と職員部長が並列配置されるようになった。「教職協働」の一形態としての「教職並立型」ともいうべき、この経営システムがどう機能するか。そのメリットとデメリットは何か。注目される場所である。

立命館に限らないのであろうが、学校法人の職員の中途採用が少なくなく、職員構成が多様化している。太田講演が提言した「人事の多元化」、「一元的序列」を崩す「多元化」と「外向き」に沿った動向として、評価すべきであろう。

5.3 抜け落ちていく視点：第三のプロフェッショナル

海外の大学では、教育支援、人材開発、ICT、IR、マーケティングその他の諸分野で、「教員」と「事務職員」以外の多様な専門職層が勃興してきている。いわば「第三のプロフェッショナル」である。日本でも類似の動向が見られないわけではない。「これからの大学経営～誰がどのような役割を担うのか～」を考える上で、無視できないアクターとなりつつある。今回の研究員集会で抜け落ちていく視点と言えよう。

6. 経営人材のキャリア・職能開発

6.1 経営人材を目指す者に対し、誰が何を教えるべきか

山本報告によると、大学職員の間で経営企画的な職能開発の人気の高いが、これは理解できるし、まっとうなことである。しかし、そうした能力開発のために、誰が、何を、教えるべきか。それは、必ずしも自明ではない。OECDのレビューが改革対象とみなしているようなマインドセットの者が、公式の地位だけで教えるべきではない。高等教育研究の成果を伝授することが、そうした能力開発の即効薬になるわけでもない。また、日本では、大学職員向けあるいは教員系を含む大学経営人材向けの研修プログラムの提供及び受講が十分でないという現状もある。

6.2 英国の事例：高等教育リーダーシップ財団のトップ・マネジメント・プログラム等

そこで、海外の事例として、英国の状況を見てみよう。以下は、2011年2月に実施した現地調査の結果によるものである。

英国では、大学の経営陣や学部・学科等のリーダーの研修については、全国の大学等高等教育機関が会員・共同オーナーとなり、これに公財政による補助が行われる形で、「高等教育リーダーシップ財団（Leadership Foundation for Higher Education）」が設立・運営されている。高等教育ファンディング・カウンシルを通じた公的補助金は同財団の収入の約2割であり、8割は事業参加費や会費等の自己収入である。

財団の各種プログラムのうち、大学経営陣向けの「トップ・マネジメント・プログラム（TMP）」は、大成功を収めているという。いわば看板事業である。その参加者は、副学長等の経営陣の一員を学長が推薦するもので、一般的に大学経営者のキャリアパスに位置付いている。教員系・非教員系の区別はなく、様々な役職のマネージャーが参加している。TMPは、参加者から非常に肯定的な評価を得ている。所属大学の学長の評価も高い。1999年のTMP開始以来、24年（回）の参加者計約400人中、70人が英国の大学の学長になった。海外の大学の学長等になったケースもある。

リーダーシップ財団の各種プログラムのうち、大成功といえるものは、TMPと、高等教育アカデミーとの共催事業である“Change Academy”である。加えて、高等教育以外のセクターでコンサルタント体験をする“Strategic Exchange”も好評である。

「学科長（Heads of Department）プログラム」は、以前には需要が多かったが、今は学内研修が多くなり、財団への需要は減った。教育チームや研究チームのリーダー研修プログラムも、同様の傾向がある。

6.3 英国の大学経営人材と職能開発～日本にとっての含意～

リーダーシップ財団の各種プログラムでは、変化（change）、戦略（strategy）、革新的（innovative）等の概念が強調され、安定的な日常の運営能力だけでは不十分、というメッセージが読み取れる。“Change Management”（変革のマネジメント）の重要性が刷り込まれるものになっている。現在の高等教育内外の環境下では、安定（stability）は望み得ないからである。

もとより、日英両国間の高等教育制度や大学運営の文脈の違いは、考慮に入れる必要がある。まず、英国では、教学・経営両面にわたる大学の自律性が戦略経営の強調にリアリティーを付与している。また、高等教育セクターに限らず、広く英国の社会・経済における雇用の流動性という背景があって、学長のヘッドハンティングや副学長の公募が当たり前のように機能し得ている。

6.4 プロフェッショナルとしての大学経営人材のキャリア開発

これに対し、日本では、太田講演が指摘したように、一元的・序列型の組織と評価で閉塞する組織・経済・社会の状況がある。社会全体と同様、大学組織も官僚制から脱却できていない。びくともしない強固で硬直的な秩序を前にして、無力感が漂い、活力喪失に陥

っているのが現状と言えよう。ダイナミズムに欠ける日本社会の縮図でもある。

教員系にしる、職員系にしる、あるいは第三のプロフェッショナルにしる、専門性を高め、その能力を育て活用していくには、太田講演が主張した通り、各ポストの職務権限を明確化し、仕事の自律性を高める必要がある。「組織の枠を超えるキャリア形成」(太田講演)のためには、海外のような転職市場の生成も必要となる。両角亜希子氏の報告は、職員に自大学出身者が多くない場合に定員充足率が高まるとの知見を披露したが、これは人材の流動性・多様性の価値を示したものと言えるのではないか。大学経営人材の育成・活用を高等教育システムの自己革新力と結び付け、実質化していくためには、両角報告における調査票の設問にあった「専門職化し、大学間の移動を行えるようにする」という方向性を避けて通れないと考える。

おわりに：これからの大学経営の4つのキーワード

最後に、今回の研究員集会が十分に掘り下げていない視点として、「グローバル化」に対応した大学経営の在り方を挙げておきたい。一言でいえば、少なくとも一部の大学は、外国人も意思決定に参画できる、バイリンガル組織への転換に本気で取り組むべきではないか。そのためには、英語能力を採用条件の一つとすること、重要情報やルールは日英二か国語で文書化すること、権限・責任の所在を徹底的に個人化(明確化)・可視化すること等が課題となる(大森, 2010c)。

以上で論じてきたことを総括し、今後の大学経営及び経営人材の在り方を4つのキーワードで表せば、「システムの統合(systemic alignment)」「可視性(visibility)」「流動性(mobility)」「戦略経営(strategic management)」となる。

- ① システム的統合：学位プログラムを構成する諸要素を学習成果に基づいてシステムの統合する教育経営
- ② 可視性：職務権限の可視化
- ③ 流動性：プロフェッショナル人材の流動性、国際化
- ④ 戦略経営：流動・躍動するプロフェッショナル人材による、ダイナミックでイノベティブな経営

大学経営及び経営人材に関する今後の研究において、この論考が参照され、研究の発展に貢献することがあれば幸いである。

【参考文献】

大森不二雄(2010a)「学習成果に基づく学位課程のシステムの統合モデル—学士課程教育の構築と大学院教育の実質化の本質—」『国立教育政策研究所紀要』第139集, 101-110

頁。

大森不二雄 (2010b) 「高等教育の質保証の方法論としての教授システム学—IM・ID 理論による大学院教育の実質化と学士課程教育の構築」西村和雄・大森不二雄・倉元直樹・木村拓也編『混迷する評価の時代—教育評価を根底から問う』東信堂, 159-186 頁。

大森不二雄 (2010c) 「グローバル人材が躍動する社会を目指す教育・雇用改革～閉塞する日本に対する唯一の処方箋～」『大学マネジメント』Vol.6, No.8 (2010 年 11 月号), 12-22 頁。

Breakwell, G. M. & Tytherleigh, M. Y. (2008) *The Characteristics, Roles and Selection of Vice-Chancellors*, London: Leadership Foundation for Higher Education. (<http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>, 8 November 2011)

Bryman, A. (2009) *Effective Leadership in Higher Education*, London: Leadership Foundation for Higher Education. (<http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>, 8 November 2011)

Dearlove, J. (2002) A Continuing Role For Academics: The Governance of UK Universities in the Post-Dearing Era, *Higher Education Quarterly*, 56 (3), 257-275.

Newby, H, Weko, T, Breneman, D, Johanneson, T., & Maassen, P. (2009) *OECD Reviews of Tertiary Education: Japan*, Paris: OECD.

Quinn, J. B. (1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Illinois: Irwin.

Shattock, M. (2000) Strategic Management in European Universities in an Age of Increasing Institutional Self Reliance, *Tertiary Education and Management*, 6, 93-104.

Smith, D, Adams, J & Mount, D. (2007) *UK Universities and Executive Officers: the Changing Role of Pro-Vice-Chancellors*, London: Leadership Foundation for Higher Education. (<http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>, 8 November 2011)

Weick, K. E. (1976) Educational organizations as loosely coupled systems, *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 1-19.

研究員集会の概要

プログラム

テーマ：これからの大学経営～誰がどのような役割を担うのか～

会場：広島大学 学士会館2階 レセプションホール

第1日：11月17日（木）

13：00～ 受付

13：30～14：00 開会

センター紹介 山本 眞一（広島大学高等教育研究開発センター長）

セッション1 ー基調講演ー IDE 大学協会中国・四国支部共催

司会 大膳 司（広島大学）

14：00～15：10 基調講演1 大学経営ー課題，組織，人材
金子 元久（国立大学財務・経営センター）

15：10～16：20 基調講演2 これからの人材育成とマネジメント
太田 肇（同志社大学）

16：20～16：35 休憩

16：35～17：45 基調講演3 大学内外の四大勢力ー事務局，教授会，旧帝大，文科省ーとのつきあい方
黒木 登志夫

17：45～18：00 質疑・討論

第2日：11月18日（金）

9：00～ 受付

セッション2 ー大学・大学院教育と人材養成ー

司会 村澤 昌崇（広島大学）

9：30～9：40 趣旨説明 山本 眞一（広島大学）

9：40～10：10 報告1 大学経営人材としての職員の役割
両角 亜希子（東京大学）

10：10～10：40 報告2 大学アドミニストレーターの役割
森島 朋三（立命館大学）

10：40～11：00 休憩

11：00～11：30 報告3 大学経営人材の現状と課題ー実態調査の結果からー
山本 眞一（広島大学）

11：30～12：00 質疑・応答

12：00～13：15 昼食

セッション3 ーディスカッションー

司会 阿曾沼 明裕（名古屋大学） 大場 淳（広島大学）

13：15～13：45 コメント 大森 不二雄（首都大学東京）

13：45～14：45 討論

14：45～15：00 総括 山本 眞一（広島大学）

15：00 閉会の辞

第39回 研究員集会参加者名簿(敬称略, 所属は集会当時のもの)

(基調講演講師)

金子 元久 (国立大学財務・経営センター) 太田 肇 (同志社大学)
黒木 登志夫 (日本学術振興会学術システム研究センター)

(報告者・司会・コメント)

両角 亜希子 (東京大学) 森島 朋三 (立命館大学)
大森 不二雄 (首都大学東京) 阿曾沼 明裕 (名古屋大学)

(参加者)

相田 美砂子 (広島大学) 佐々野 克美 (広島大学)
天野 智水 (琉球大学) 佐々本 隆司 (広島大学)
雨谷 昭弘 (同志社大学) 澤谷 敏行 (関西学院大学)
有本 章 (くらしき作陽大学) 鈴木 一範 (愛知学院大学)
石塚 公康 (読売新聞) 高島 敏郎 (広島大学)
和泉 浩基 (広島大学) 恒松 直美 (広島大学)
伊藤 茂美 (広島大学) 椿 康和 (広島大学)
井上 雅晴 (広島大学) 中山 実 (東京工業大学)
江坂 宗春 (広島大学) 西本 勝彦 (広島大学)
苑 復傑 (放送大学) 野崎 和明 (広島大学)
大佐古 紀雄 (育英短期大学) 長谷川 紀幸 (横浜国立大学)
岡橋 秀典 (広島大学) 林 透 (北陸先端科学技術大学院大学)
岡本 哲治 (広島大学) 久野 吉光 (日本シヨトーカ研究所)
亀山 俊朗 (お茶の水女子大学) 藤原 将人 (立命館大学)
川口 博之 (県立広島大学) 船守 美穂 (東京大学)
神原 信幸 (新潟大学) 古澤 修一 (広島大学)
北川 沙紀 (常翔学園) 堀田 泰司 (広島大学)
木村 太祐 (広島修道大学) 増岡 由貴 (広島大学)
木本 尚美 (県立広島大学) 松浦 正博 (広島女学院大学)
具志川 大輔 (名桜大学) 水野 貴文 (広島大学)
栗本 英和 (名古屋大学) 宮町 良広 (大分大学)
坂詰 貴司 (学校法人芝学園) 村上 尚 (広島大学)
崎山 直樹 (千葉大学) 村中 均 (常磐大学)

森根 健博 (広島大学)
諸見里 安晴 (名桜大学)
山崎 慎一 (桜美林大学)
山下 洋一 (広島大学)
山野井 敦徳 (くらしき作陽大学)
山本 恵子 (広島大学)
勇木 義則 (広島大学)
横山 美栄子 (広島大学)

吉永 契一郎 (東京農工大学)
劉 文君 (東京大学)
渡部 慎二 (広島大学)
和田 芳弘 (広島大学)
Brian Denman (Hiroshima University)
Liao Lawrence Ma (Hiroshima University)

(高等教育研究開発センター)

山本 眞一
北垣 郁雄
大膳 司
黄 福涛
藤村 正司

大場 淳
村澤 昌崇
秦 由美子
福留 東土

執筆者紹介（執筆順）

*所属は本書刊行時点のもの

| | | |
|------------|------------|------------------------------------|
| やまもと 山本 | しんいち 眞一 | 桜美林大学・教授／前広島大学高等教育研究開発センター長 |
| かねこ 金子 | もとひさ 元久 | 筑波大学大学研究センター・教授 |
| おおた 太田 | はじめ 肇 | 同志社大学・教授 |
| くろき 黒木 | としお 登志夫 | 日本学術振興会学術システム研究センター・副所長 ／前岐阜大学長 |
| だいぜん 大膳 | つかさ 司 | 広島大学高等教育研究開発センター・教授 |
| もろすみ 両角 | あきこ 亜希子 | 東京大学・講師 |
| もりしま 森島 | ともみ 朋三 | 立命館大学・理事 |
| むらさわ 村澤 | まさたか 昌崇 | 広島大学高等教育研究開発センター・准教授 |
| おおば 大場 | じゆん 淳 | 広島大学高等教育研究開発センター・准教授 |
| あそみ 阿曾沼 | あきひろ 明裕 | 名古屋大学・准教授 |
| おおもり 大森 | ふじお 不二雄 | 首都大学東京・教授 |



高等教育のユニバーサル化と大学の多様化
—第 39 回（2011 年度）研究員集会の記録—
（高等教育研究叢書 118）

2012(平成 24)年 4 月 27 日 発行

編 者 広島大学高等教育研究開発センター
〒739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2
電話 (082)424-6240
<http://rihe.hiroshima-u.ac.jp>

印刷所 株式会社タカトープリントメディア
〒733-0052 広島市中区千田町 3 丁目 2-30
電話 (082)-244-1110

ISBN 978-4-902808-72-8

University Management, Present and Future: how and by whom?

Proceedings of the 39th R.I.H.E. Annual Study Meeting
(Nov.17-18, 2011)