

第1節 職員の企画力を高める

山本 眞一（筑波大学）

皆さんこんばんは。お忙しいところ沢山の方に集まっていたいただきまして、ありがとうございます。私は当センターのセンター長の山本でございます。これでこの短期集中公開研究会も第8回ということになりました。西暦2000年度から続けております。延べにしますと約7週間位になります。その間にもいろいろなことがありましたが、今回また延べ5日間の研究会をやりますので、ぜひ皆さんの方からも積極的にご発言をいただいて、実りの多い研究会にしていきたいと思っております。よろしく願いいたします。

今日は最初の日でございます。最近の様々な状況の中から、職員の能力アップの必要性ということをご説明申し上げるとともに、これから今日を入れて5回の会の進め方等々を説明いたします。

さて、前回この公開研究会を開催いたしましたのは、今年の6月です。それから約4カ月が経過したわけです。その間にも世の中の情勢と申しますか、大学をめぐる情勢はいろいろと変化を遂げております。まず第1に大きなことは、国立大学の法人化が正式に決まったということです。ここにいらっしゃる多くの方々は、国立大学ではなくて私立大学の方が多いようでございます。しかし、私立大学の方といっても、国立大学の法人化は必ずしも無関係ではありません。もちろん、国立大学の法人化というのは、国立大学が直ちに私立学校と同じような立場になるということではありません。法律をよくご覧いただくとわかりますが、様々な点でまだまだ国立大学であるという側面は多いわけです。しかし、法人化された新しい国立大学は、これまで以上に積極的に自分たちの存在意義を社会にアピールしなければならないわけです。そうしますと、これまで以上に、例えば学生のアドミッションであるとか、あるいは研究活動であるとか、いろいろなところでより積極的な行動に出なければならないわけです。そういたしますと、それは我が国の高等教育全体に大変大きなインパクトを与えてくるのではないだろうかと思っております。そういう意味で、公立大学の方、あるいは私立大学の方、いずれの立場におかれましても、やはり国立大学の法人化というのは大きな意味合いが出てくるのではないかと思っております。

そこで、法人化ということについて、もう一度少し考えてみたいのです。この春から夏にかけて国立大学法人法案について様々な議論がありました。一番

大きな議論は、法人化された国立大学に対する文部科学大臣の関与、その他政府の関与、そして、それを受けての大学の自主性ということであったかと思えます。もちろん、これは大きな課題であります。今でもこの課題の重要なことは、いうまでもありません。大学という組織は、やはり自主自立です。学問の自由を守り、そして大学の自治を守るということです。そういう自由な立場において初めて社会に貢献ができる。つまり、納税者たる国民に対するアカウンタビリティを果たすためにも、大学は自主自立でなければならないということは当然のことです。しかし、ここで国立大学にお勤めの皆さんに特に考えていただきたいことは、一方で大学は政府に対して自主自立を主張しなければならないわけですが、それとともに大学の内部に向かっては、自主自立ということは要するに大学において、あるいは大学の学長において、最終的な判断をしなければならないということです。これまででしたら、人事の様々なシステムが、国に国家公務員法があるから、国家公務員法の制約の中では大学には大学に与えられた当事者能力は限られたものであるから、いずれ法令の規定に基づいて措置されるだろう、こういうことで若干の逃げの余地があったわけですが、しかし、これからは労働法の世界になって、一方で当事者能力を持った学長や担当の副学長は、正に最終的な判断をしなければならない。そういう責任があるわけです。

それから、予算の配分その他におきましても、これまででしたら大学である程度のしぼりをかけるにしても、最終的には文部省、そして現在の文部科学省に持って行って、そこで判断を仰いで、その結果、文部科学省がダメだといえ、それはダメでしたということで学内に説明がついたのでしょうかけれども、これからは大学としてどういう計画を立て、どういう予算要求をするかということを中心に意思決定をした上で政府に要求をしなければならない。こういうことになるわけですから、正に大学の中も非常に厳しい競争環境に立つわけです。あそこに、『大学の構造転換と戦略パート2』（参考文献1）という、正に今週刷り上がったばかりの私の本の178ページ以下のところで記述してあるのですけれども、これまでは大学というところは、例えば、私は教育学でございますが、教育学であれば大学の外の同じ教育学の分野の人との競争を意識しておれば、それで済んだわけです。学内の他分野の方々との競争というのは、それほど意識しなくても済んだわけです。ところが法人化後は、もちろん法人化後であっても大学の外との競争というのはますます厳しくなるわけですが、同時に大学の中でも、例えば来年度、どういうプロジェクトを重視して、

そして大学としての行動を決めていくかということ、きちんと大学の中で完結して決めていかなければならないわけです。したがって、大学の中で、教育学の私が作りたいたいと思っている教育学の大学院研究科は、ひょっとしたら物理や化学の研究センターの設立構想と競争しなければならないかもしれない。こういうことになるわけです。したがって、異分野間の競争が、これまでは何となく社会全体の中で薄まって意識されていたことが、大学の中の現実の競争として出てくるのではないかと。このようにも思っております。

あれもこれも結局は、大学が当事者能力を持つということと関係があるわけです。したがって、大学の自主自立ということは、一方で政府に対して自主自立を要求する、あるいは、社会に対して自主自立の大学であるということアピールするという意味もあるわけですが、それは言わば権利としての自主自立でございます。その裏打ちとしては、いわゆる義務としての自主自立、つまり、大学の中で責任をもって、全てのことを決めていかなければならない。ということなのです。おそらくは、私立大学の皆さんは、そういうことは当たり前ではないかと思っておられるかもしれませんが、しかし、私立大学といえども、やはり日本社会全体に通じる、どちらかという政府が主導して、それに業界がついていくというようなシステムを考えますと、完全な意味で大学の中で全てを決めるというような環境ではなかったかもしれません。しかし、ご案内のとおり、18歳人口の減少、そして大学評価の本格化。こういう中で、本当にこれからの私立大学は、正に私立大学として、そしてアメリカでは私立大学のことはプライベート・ユニバーシティということもありますけれども、しばしばインデペンデント・ユニバーシティ、あるいはインデペンデント・インスティテュートという言葉がありますように、正に自主独立の教育機関として、自らの意思を自らの考えで決めていかなければならない。こういうことになるわけです。

そこで、そういう経営環境の中で、これは前から何回も繰り返して言っていることですが、そういう意思決定をする人たちを、きちんと支えていく人が必要なのです。大学の運営の効率化のためには、学長や副学長、あるいは学部長のリーダーシップが必要であるというところまでは、皆さんよく議論されます。そして、その反面で、これまでのような教授会自治、あるいは評議会自治、こういった教員集団による大学運営がいかに非効率であるか、ということがしばしば語られておりました。あるいは、場合によっては意図的にそれが強調されてきた、ということもあるかと思えます。しかし、ここ10年ほどの間

に、いわゆる教授会的自治の弊害というのは、かなり収まってきたような気がしております。それは、教員といえども、やはり大学の危機というものを感じておりますから、かつてのような過激な教授会自治というのは、やや減少傾向にあるのではないかと私自身は考えております。しかし、教授会自治を弱めたからといって、自動的に学長や学部長の経営能力が高まるわけではございません。学長や学部長、あるいは副学長は、必ずしも経営のプロではないわけです。場合によっては、学長は経営のプロであるよりは、むしろ当該学問分野の権威であったり、あるいは日本の学会全体をリードすべきそういう権威ある人々、こういった役割が期待されているのではないのでしょうか。したがって、理想を言えば、そういう学長をきちんと支える実務的な、そして企画力のある人々が求められているわけです。それは誰かということを考えますと、やはり私が前から言っておりますように、その多くは正に今日お集まりのような皆さんの中から出ていただく必要があるわけです。なぜならば皆さんは、職員としてフルタイムで大学の経営のことを考え得る立場にあるわけです。他方、教員の方は、もちろんフルタイムで仕事をしてもらっていいわけですが、片や教育あり、片や研究ありということで、ややもすると大学のマネジメントは片手間になる。こういう意識が消えません。かつてほどではないにしても、私が現に昔、大学の職員だった時に感じたことは、教員は大学の自治が大事である、教授会自治が大事である、と言いながら、もう一方で大学のアドミニストレーションの具体的な仕事を「雑用」という形でとらえている人が多かったわけです。雑用と重要なこととはどういう関係になるのか、私は未だにわからないことが多いのですが、教員はやるべきことが多岐にわたっていて、大学のアドミニストレーションというのは、その中のごく一部であるという意識を持った方が多いようです。したがって、いくらアドミニストレーションの世界に片足を突っ込んでいても、やはり、もう一方の足はどうしても自分の研究分野に軸足を置きたい。こう考える人が多い。これは止むを得ないことです。というのは、今の日本では教員出身の大学のアドミニストレーションの、いわゆるジョブ・マーケット（雇用市場）というのはまだまだ未成熟です。したがって、教員は教員でなくなれば、それはただの人、ということになりかねないというおそれが、教員の方にあるのは事実でしょう。

そこへいきますと皆様方は、まさに100パーセント大学のマネジメント、大学のアドミニストレーションを追求して決しておかしくない。そういう立場におられるわけです。したがって、皆様方の今後の仕事は、ただ単に学校教育法

や、その他様々な法律に基づく、いわゆる行政事務といわれているような、そういう決まりきった仕事であるとか、あるいは教育や研究のサポート役、こういったものも必要ではありますが、それとともに皆様方は直接大学のマネジメントに携わり、意思決定者を支えるという役割が期待されているわけです。したがって、どうか皆様方、ここに集まっておられる方は、他の大学職員の方に比べて、おそらく意識が非常に高い方が多いと思います。したがって、ある意味では正に釈迦に説法かもしれませんが、どうぞ今以上に意欲を持って、意識を高くして大学のマネジメント、あるいは大学の諸活動に関心を持ち、かつそれに参画していただきたいと、このように考えております。

しかしながら、そうは言っても、なかなか皆様方お忙しい。今日はこうやって沢山集まっておられますけれども、皆様方にいろいろとご意見をおうかがいすると、やはり、日頃の仕事が忙しくて勉強する暇がなかなかありません、そういったことをおっしゃる方が非常に多いわけです。しかし、今申し上げましたように、大学には様々な問題が山積しております。それを解決しながら経営に参画していただくためには、皆様方の力が必要です。そして、皆様方の、何といっても意欲が必要です。ということで、今回この5回のシリーズは、職員の企画力を高めるということで計画をいたしました。この話はもう少し後でいたします。

その前に、「大学経営人材養成のための大学院プログラムの構想」を紹介させていただきます。

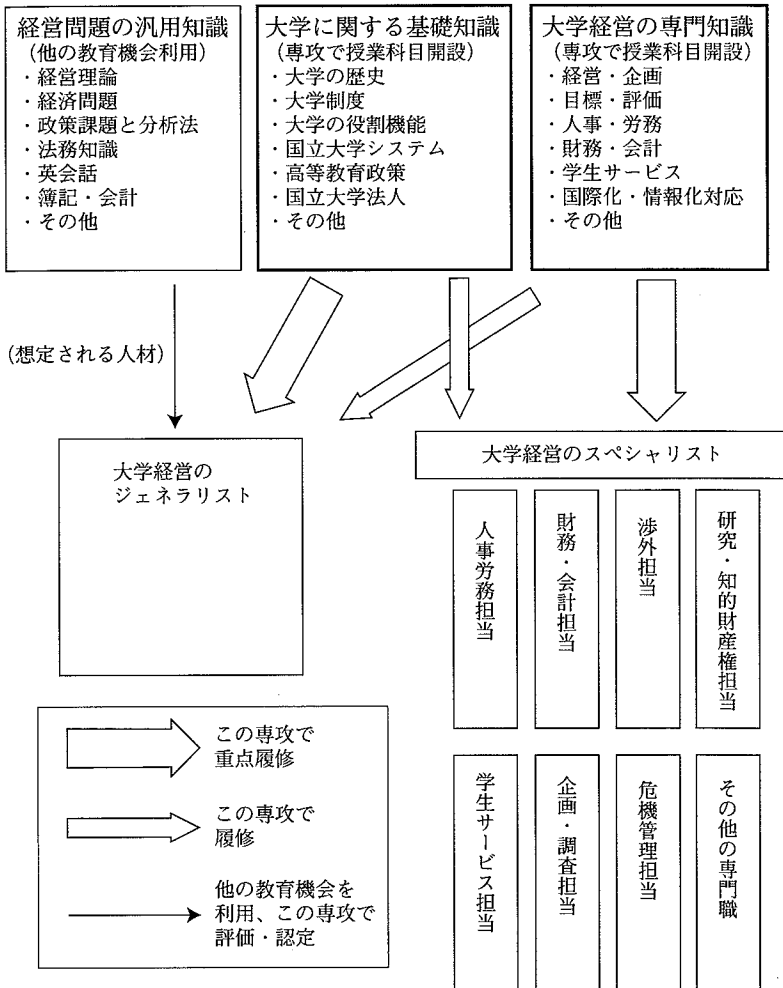
大学をめぐる経営環境が非常に厳しくなり、かつ高度になる。こういう中で皆様方に勉強していただくためには、様々な工夫が必要だろうということです。それとともに、こういった研修会的なものも必要となる。そこで、何らかの形で正式の大学院レベルの教育を立ち上げて、その中で皆様方に勉強していただきたい。こういうふうに考えまして、その概要を図にまとめました(図表1)。これは後でまたご意見をお寄せいただきたいと思います。例えば、皆様方は今何を勉強したいのか、あるいは、どういうことに関心があるのか、ということをつらつら考えますと、おそらくは大学そのものについて、まず皆様方のご関心をお持ちだし、また勉強しなければならないというふうに思っておられることだろうと思います。したがって、真ん中の枠は、大学に関する基礎知識ということです。大学の歴史とか制度とか政策とか、こういった内容のものをぜひ皆様方にも勉強していただきたいと思ひまして真ん中の方に書いてございます。それとともに、皆様方は様々な事務分野で、例えば経営企画の問題であ

図表1

大学経営人材養成のための大学院プログラムの基本コンセプト

平成15年1月

(今後想定される大学院レベルの教育・訓練プログラムの内容)



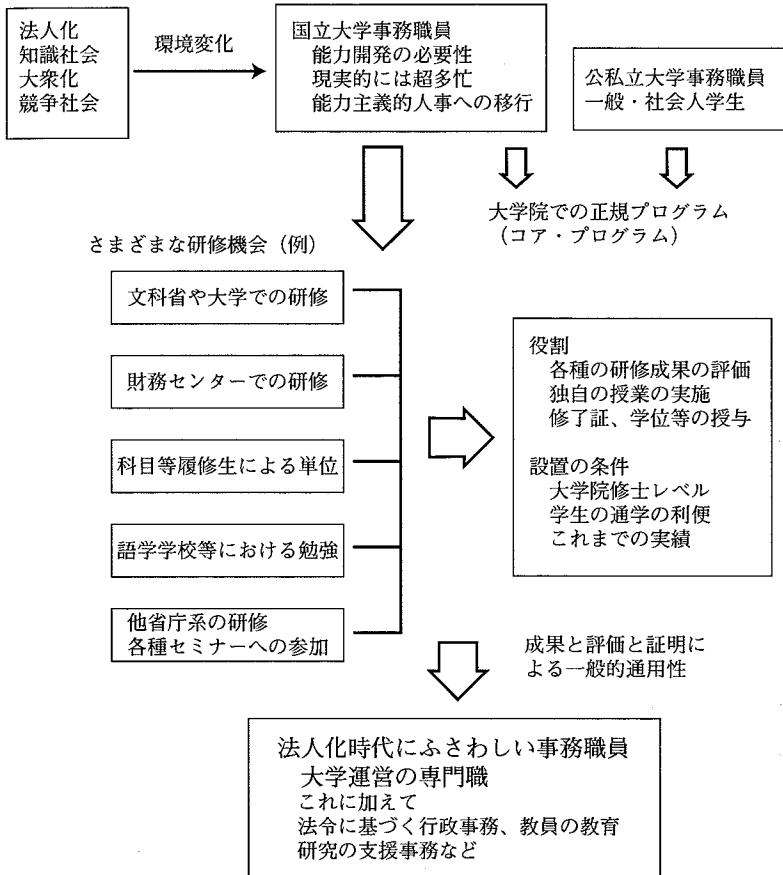
るとか、目標評価の問題であるとか、人事労務の問題であるとか、あるいは最近、特に問題になってきております学生サービスの問題、あるいは研究事務とか、こういった個別の専門的な分野について、正に専門知識をもって事務作業にあたりたいと、このように思っている方が多いと思います。

また、さらには、大学といえども経営体でございます。これは単なる営利企業ではございませんが、しかし、大学という組織は今よりもっと合理的に経営がなされなければならない。こういうふうになっておられる方も多いでしょう。したがって、いわゆる大学システムとか、あるいは大学経営とかいった部分を超越してと申しますか、経営学や法律学の一般的な知識ももっと磨きたい。このように考えておられるだろうと思います。こういったものを組み合わせ、一つの大学院プログラムというものを、私は作りたいと思っているわけでございます。ただ、次の図表2をご覧くださいますとおわかりのように、皆様方は、大変お忙しいと思います。ここは、ちょっと国立大学のことを大きく書いてありまして、今日来ておられる大部分の私立大学の方には申し訳ないのですが、これは国立大学だけではございけません。公立大学、私立大学も同じようなことが言えると思います。皆様方、これからの厳しい経営環境や職場環境に対応するためには、これまで以上に能力開発、あるいは自己啓発が必要であると思っておられると思います。そういう方のために、そしてまた皆様方は、現に今、いろいろな方法で勉強しておられると思います。ここに来られるのも一つの形態です。その他、いろいろなところで勉強しておられると思います。筑波大学も、例えば、大学院で科目履修生というものを多数とっております。私自身も、ここの夜間大学院で高等教育に関する科目を担当しておりまして、科目履修生を募集いたしますと沢山の現職の大学職員の方がいらっしゃいます。そういう方がとられた正規の大学院の単位を、ぜひカウントをさせていただきたい。こういうふうを考えております。こういったものを含めて、法人化時代とございしますが、法人化時代でもあり、かつまた18歳人口減少時代でもある。こういう時代にふさわしい大学事務職員を、大学運営の専門職というふうにとらえまして、そういう方々を養成してさしあげたい。こういうふうを考えているわけでございます。

そのために、少しアンケートをとりました(図表3、参考文献3、4)。今年の2月に全国の全ての国公立大学、それから国公立の短大にアンケートを出しました。対象数は5000人です。おおよそ60パーセントにあたる3000人弱からご回答をいただきました。それによりますと、大学院プログラムは研修制度

図表 2

(教育・訓練プログラムの履修形態)



よりも有効である。こうお答えの方が国立大学では特に多くて224対86になっておりますし、私立の4大でも822対492。短大で、443対321となっております。大部分の方が大学院プログラムに対する期待をお持ちであるということがわかりました。それから、どういう科目に、あるいはどういう学習内容に興味があるかということをお聞きすると、これはある程度予想がついたことでございますが、非常に具体的な、かつ現実的な中身に大変大きな関心が高まっております。もっとも、大学の歴史・制度とか科学技術と大学というのは一番下の方にございまして、いかにも低いように思いますが、それでも関心がありという方は、関心がなし、どちらかといえばなしという方に比べると、はるかに多いということでございます。私どもが考えております25の教育内容は、いずれも皆様方の高い関心をよんでいるということで、私としては大変自信を強くしておるところでございます。ぜひ、そういうことで、こういうプログラムを1日も早くと申しますか、予算の話もございまして、1年でも早く立ち上げたいと考えているわけでございます。

この短期集中公開研究会も、そういうことで、これらの新しいタイプの大学院を立ち上げるための一つの準備段階というふうに位置づけることもできます。あるいは、大学院プログラムとはまた別途に、私どもの大学研究センターが、日頃の研究成果を生かして皆様方に提供する社会サービスの一貫でもあるわけです。こういう両方の側面をもって、これまで実施をさせていただいているわけでございます。

この辺で、この研究会の進め方についてご説明を申し上げます。このプログラムは、参加者の大部分の方が現職の大学事務職員の方々であるということを意識いたしまして、皆様方に参加しやすい時間帯、曜日ということで、これまでずっと木曜日の夕方ということでやらせていただいております。今回も原則として毎週木曜日の6時半ということで設定させていただいております。

それから、この研究会の運営でございますが、ここにゴチックで書いてございますように、この研修会は単なる講習会ではございません。皆様方は、今日この資料を手に入れまして、これでこの研修会は終わったと、後は家に帰って読むだけと、こういうふうにご安心になっては困ります。これはあくまでも材料の1つにすぎません。皆様方との活発な質疑応答の中で、この研修会の質を高めていくということが必要です。そこで、今日は時間が少ないわけですが、次回以降、講師の皆様には大体1時間位話をさせていただいて、残りの1時間ほどは活発な質疑応答ということで、実施されて以来やってきているわけです。

図表3

(1) 職員の能力向上のための専門職大学院・修士課程の設置の有効性 (人)

	大学院有効	研修制度有効	その他	不明	総計
国立	224	86	34	3	347
公立四大	121	104	23	8	256
公立短大	58	56	5	4	123
私立四大	822	492	95	27	1436
私立短大	433	321	53	5	812
不明	1	1			2
統計	1659	1060	210	47	2976

(注) 国立～私立短大は、回答した職員の所属する大学の種別である。

(2) 授業内容別関心度 (人)

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

(出典) 山本真一アンケート調査 2003年

したがって、皆様もサイレント・マジョリティになることなく積極的に発言され、そして、もしこの場で発言の機会がなくても、後でEメールその他で私どもの方に積極的にご意見や、あるいは質問を寄せていただきたいと思いますと考えております。Eメールアドレスは冊子のあちこちに載っているかと思えます。それを参照の上、ぜひ私どもの方に、皆様方の積極的なご意見をお寄せいただきたいと思いますと考えております。また、ひょっとすると、講師によっては皆様方に課題といったようなものを提供していただくこともあるかもしれません。ですから、ぜひ皆様方、この講演会は、決して講師が主役ではありません。むしろ主役は皆様方です。ぜひ積極的にご発言をいただきたいと思いますと考えております。

それから、皆様方には修了証書をお渡ししたいと考えております。ただし、今日、資料だけを受け取って帰られた方に修了証書をあげるかということ、そうはいきません。この研修会には毎回ご出席をいただきたいと思いますと考えております。ただ、皆様方は大変忙しいわけですから、毎回といっても、ひょっとすると突発的なお仕事等々があって、なかなか全回は出席できないということがあるかもしれません。そういう方についてはご事情により、原則として3回以上ご出席であるということを条件に、我々の方で審査をいたしまして、全回出席でなくても修了証書を差し上げようかと考えております。1回でもご欠席の方は、全回出席の方よりも、もっと積極的にこのプログラムに関与していただきたいと思いますと考えております。この研究会は今日が第1回目でございますが、次回以降はここに書いてありますように、第2回目は、山本恵子さん。NHKの社会部の記者で、大学問題を最近ずっと追っておられる方です。積極的なご発言が聞けると思います。楽しみにして下さい。それから第3回目には、東京芸術大学事務局長の太田和良さんから、大学のアドミニストレーションの実際について、ご自分の経験も踏まえて語っていただきたいと思います。太田和さんも最近、本を書かれましたので、もう読まれた方もいらっしゃるかと思いますが、ぜひご参考になさって下さい。それから第4回目は、相良敏夫さんです。この方は企業のご出身の方です。現在はウィズ・ケイという共立女子学園の様々なビジネスを引き受けるという、そういう会社の取締役・事業統括部長をやっておられます。大学ビジネスとは何かということについて、皆様方にもご参考になるようなお話が聞けるのではないかと考えております。最終会は、日本福祉大学の常務理事の福島一政さんにお話を願います。日本福祉大学は愛知県にある大学ですが、なかなか経営にも工夫をされているというふうにかがっております。福島さんに最後を締めさせていただこうと思ひまして、お呼びす

る予定でございます。

毎回、いろいろなテーマを設定させていただいております。なかなかテーマ選びも難しいわけですが、今回はこれからの大学運営にあたっては、皆様方の優れた企画力というものが、どうしても必要だろうということで、皆様方の企画力を高める。これは、必ずしも、講師の方々の話をそのまま実践してもらいたいという意味ではありません。むしろ、講師の人の話に刺激を受けて、皆様方自身が企画力を高めるための努力をしていただきたい。こういった意味合いも込めているわけです。今回、延べ5日間の公開研究会の参加を通じて、ぜひ皆様方の企画力を高めていただきたい。このように思っております。よろしくお願いたします。

参考文献

- 1 大学の構造転換と戦略パート2 山本眞一 ジアース教育新社 2003
- 2 大学マネジメントの理論と実際 ～競争的環境の中で個性輝く大学を創るために～
太田和良幸 黎明書房 2003
- 3 SDが育てる大学経営人材 山本眞一編 文葉社 2005
- 4 大学事務職員のための高等教育システム論 山本眞一 文葉社 2006