

第1節 大学職員の役割とその在り方

山本 眞一（筑波大学）

ただいまから第2回の筑波大学大学研究センターによります短期集中公開研究会の、本日はプレ研究会ということで、今後の予定、趣旨などについて説明をさせていただきます。私は、当筑波大学大学研究センターのセンター長をやっております山本と申します。どうぞよろしく願いいたします。

第1回のシリーズを今年の6月にやりましたけれども、そのときも多数の方がお見えになりまして、今回、名簿を拝見いたしますと、半分くらいの方は前回から引き続きご参加ということで、たいへん嬉しく思っております。たいへんありがとうございます。

今年は、第1回のシリーズと第2回のシリーズとでは趣旨は同じでございますが、講師の方々も新しい方も加わっておりますし、そういうことで前回こられた方も、また今回新たに参加される方も、共にいろいろとお役に立つようなことを考えてまいりたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

そこで、いよいよ今回のシリーズのご説明ということになるわけでございます。すでに皆様方ご案内の通り、高等教育、あるいは大学を巡る環境というのは非常に厳しくなっております。数日前の新聞、あるいはマスコミ等で紹介されましたけれども、昨年度は52もの短期大学で、補助金をもらえる水準にまで定員を確保することができなかったというような話もございます。18歳人口の減少というものが、これほど現実になってきているのだということがおわかりになると思います。また、最近は、大学改革ということで、とくに国立大学につきましては、今年大きな出来事が2つあったわけでございます。1つは、大学評価をするための、大学評価機関が国立という形で設置されました。いよいよ今年度から各国立大学に対する大学評価が始まろうとしております。これは、当面は国立大学に限られまして、私立大学は含まないということに法律上なっているようでございます。しかし、国立大学における大学評価というものは、やがて全体に影響を及ぼすということになりますので、これまた皆さんの大きな関心事ではないかと思えます。

それから、独立行政法人化という話も、いよいよ本決まりになろうとしております。今年、来年にかけて、その大学にあった形の独立行政法人の設計ということが、文部省と大学の関係者との共同作業でつくられようとしております。独立法人というのは、必ずしも民営化ではありませんので、ここに多くの方が

私立大学から来ておられますが、私立大学と同じものになるというわけではありませんが、しかし、国立大学にはこれまで以上の自主性と自己責任ということが求められております。いろいろな活動を国立大学としても続けていかなければならないということでございます。これも高等教育全体に影響を及ぼすということが当然あるかと思えます。そういうことで、18歳人口の減少に伴う現実的な危機感もあり、また、国立大学を巡っては大学改革という話があり、今年重要な問題が2つあるというようなことです。ちょっと見ましても大学というのは、ずいぶん変わりつつあるのではないかと、皆さんもまた考えておられるのではないかと思います。

ところで、ここに見えておられます皆様方の大部分は、大学で職員として、あるいは経営者として仕事をしておられる方が多いわけでございます。大学というところは、世間から見ると、大学には教授がおり、助教授がおりというふうに教えるスタッフと、それから大学で何かを勉強したいという学生、この2種類の集団がいて、それらの間でいろいろなやりとりをしながら人を育てていくという、そういう場であるということは世間からはよく見えるわけですが、ここにおられます皆様方のように大学の職員、あるいは大学の経営者という方々の役割というものは、これまではややもすると世間からはあまり見えてこなかったのではないかと思います。実は、私も、今はこうやって大学研究センターというところでセンター長・教授として研究、授業ももっておりまして教育もしておりますが、元々は文部省で20年ほど勤めまして、その間に大学の事務局にも3、4年おりました。そういうことで、国立大学の事務局を通じて大学を見ておりましたので、必ずしも国公私立全体を通じる話にならないかもしれませんが、それにしても従来、ややもすると外からは見えにくかった職員としての立場で、大学の運営に当たってきたという経験もございまして、それから、社会人学生としての経験もございまして。

いろいろな立場で大学を眺めてみますと、大学というところは、どうもこれまでのような教員と学生という、いわば古典的な外に見えやすい集団でのみ成り立つような組織としては、もはや成り立ちがなくなっているということがわかるわけでございます。それはなぜかと申しますと、皆様ご承知の通り、元々は大学というところは、いわば知識を中心とした共同体ということで、中世のヨーロッパに生まれたわけです。それが、学生を主体とした組織であるか、教員を主体とした組織であるかはともかくとして、こういう知識を求めて、それを専門に教育研究するという形で成立したと私は承知しております。それが時

代とともに進歩発展をとげてまいりまして、19世紀の始め頃、われわれはいわゆるドイツ型の大学と呼んでおりますが、ここにおいて飛躍的な発展がございました。この200年間は、大学というところはたんなる過去からの知識を守っていくというような組織ではなくて、教育と最先端の研究をすると、そして最先端の研究が教育と結びつくと、こういう現代に通じる大学に対する考え方というのができたわけでございます。ちょうど、わが国が明治の初めに近代的な大学制度を取り入れたときは、このドイツ型の大学というものが全盛期を迎えておりました。そういう中で、わが国は、いわば国家主導型で、こういうドイツ型の大学モデルというものを取り入れたわけでございます。したがって、今でも大学の理想像はと聞かれますと、ドイツ型モデルに近い、現代でいえば東京大学とか、あるいは京都大学といった大学にそういう伝統が受け継がれていると私は思うわけでございます。いわば最先端の学術研究、そしてそれを教えるべき学生集団と、こういうようなもので成り立つ大学というものが一方にあるわけです。こういうドイツ型と申しますか、あるいは日本において最初に導入されて確立した感じのある大学というところでは、その主役は今でも最先端の研究をする研究者でございます。その研究者の研究をいかに支えるかということが、事務局の伝統的な役割であったわけです。

しかし、そういった大学を含めて現在の大学では、必ずしも、事務局の役割というのは、教育、研究を支えるだけというだけでは済まない領域がいろいろ出てきているわけです。例えば、国際関係しかり、留学生の数なども昔に比べて飛躍的に増えております。こういった留学生を大学のどの部分の、どの人々がちゃんと面倒を見るのか、ということになりますと、従来の教員対職員という中では、なかなか仕事をどうやって分けていくのかということがはっきりしないわけです。それから、最近は研究活動においても、産業界との連携ということが進んでおります。そういたしますと、例えば、特許を取ったときにどうするのかとか、あるいは産業界から人を入れるといっても、その場合、既存の大学の制度の中でどのように位置づけたいのかとか、いろいろと法的、あるいはそれ以外の面で、さまざまな難しい知識が必要になるわけでございます。こういったものは、従来の教育研究にあたる教員、あるいはそれを支えたいかといわれております職員の、通常想定される知識の要求度合いとはまた違った側面が出てくるわけです。これに大学は否応なく対応しなければならないわけです。誰が担当するのかという問題が出てまいります。それから、最も伝統的な領域とわれていきます庶務とか、会計とか、あるいは施設とか、こういった領

域におきましても最近の状況の変化というものは、従来のように決まったお金を決まったように使うというようなことでは到底無理です。また、総務といったところにおいても、前例に則ってきちっと間違いなく仕事をこなすというだけでは、到底濟まないわけです。したがって、こういった伝統的な領域においても、われわれは新しい知識、技術、あるいは運用の仕方というものを学びとらなければならないわけです。

ところで、そうはいつでも、前回のシリーズの、6月から7月にかけてやりました研究会でも、皆様方にいろいろレポートを書いてもらい、また積極的にご発言をいただいたわけですが、その中で、いろいろなことが問題になりました。こういった新しい知識が必要だということも当然問題になりましたが、それ以前に、古典的な大学観というのは、まだまだ日本の各大学には存在するというのも、改めて私は再認識したわけでございます。

今日配っております冊子の中に、私の基本的な問題意識を書いた文章がございます。そこをご覧いただきますと、わが国のいわゆる伝統的な大学ではとくにそうだと思いますが、一方の主役であります教員組織、これが教授会というものを軸に大学のすべての意思決定に関わるということです。もちろん、大学というところは知識を扱う専門的な組織でございますが、一般の企業のような形で運用するということは到底合理的とは思いません。しかし、教育研究とは違った、そうでない側面もいろいろあるわけです。こういうところまで教授会の権限を及ぼすということはいかがなものであろうかと、こういった感想をメモの形でお寄せいただいた方もたくさんいらっしゃいました。また、現実にご発言いただいた方もいらっしゃるわけでありまして。私のつたない経験から申しましても、大学の中で教員というのは、私も今教員でございますので、自分を批判するというのもたいへん難しいわけでございますが、教員というのは自分のやりたい教育研究を通じて、もしかしたら世の中に役立ちたいと、ここまで考えている教員も多いのではないかと思います。いずれにいたしましても、既存の秩序にとらわれないで、できるだけ新しい知識、技術を学びとろう、あるいは皆に教えていこうと、こういう意欲の高い教員も中にはいるわけでございます。こういう人たちは、本質的に規則というものは嫌うわけです。

ところが、職員の方、あるいは大学の経営者の方から見れば、それはある一定の定まったルールに基づいて運営すべきだということふうにお考えの方が多いと思います。中には、若干、非常に柔軟な職員の方もいらっしゃいます。現行制度の中でも、どこをどういじれば最大限教員の活動をサポートすることができ

るだろうかと、このように考えておられる方もたくさんいるわけでございます。ルールに則って仕事をしようと思っておられる場合は、必然的に積極的な教員集団とは対立をすのでしょう。また逆に、非常に積極的な職員の方がおられて、既存の大学のルールにとらわれずに、できるだけ先端的な試みをサポートしようと思っている方も、また職員内部の中で、また場合によっては伝統的な意味での教授会との対立ということも覚悟しなければならないかもしれません。しかし、こういった対立は、もし対立があるとしても、これは何としてでもうまく力を合わせて、今後の大学をつくっていかなければならないわけです。なぜならば、来るべき21世紀は知識社会、あるいは知識経済の時代と、ずっと言われ続けております。その知識社会の中で、大学が果たす役割も大きいと思えます。こういうふうに、期待が大きくなっているにもかかわらず、大学はいずれにしてもお互いに足を引っ張りあって、外に見える活動ができないということになれば非常に残念なことです。そういう意味では、大学を前へ、前へと引っ張っていく、いわゆるエキスパートと言われるような方々がどうしても必要になるわけです。ところが、今のシステムでは、なかなかこれができないということなのです。

私は大学研究という立場から、それから私のつたない経験の中から思いましたことは、やはり大学の中に、これからの時代にふさわしい大学をうまく引っ張っていく、そういった人を育てていく必要があるのではないかと、このように思うわけです。そして、もちろんこれは、教員の中からそういう人が出ててもよろしいのですが、皆さんは日常、相当な意欲にもえて、自分の大学をいかによくするかということをお考えになっているのではないかと思います。皆様方は教員とは違って、フルタイムでこういったことを考えられる立場にあるわけです。したがって、私はまずは職員の中で、そういう熱心な人に、ぜひとも新しい時代にふさわしい知識、技術を身につけていただきたい。そしてそれは、皆様自身が努力によって身につけていただきたいと、このように考えております。もちろん、職員だけではなく経営者の方、それから教員の方でも意欲のある方が、もちろんそれをやっていただく必要があると思っております。こういう人がいまして、せっかく世の中が変わって、例えば国立大学の独立行政法人化ということで、これから大学の自主性が求められると言われておりますけれども、しかし仮にこういう人が育たない場合に、例えばかつての銀行と大蔵省との関係のように、形の上では自主性があるようになっていても実際はそうではない、というようなことが起こってくるのではないかと、このように私は非常に

心配しているわけです。私立大学はそれでも長年の大学運営のノウハウというものをそれぞれお持ちです。それはそれでよろしいわけでございます。国立大学には残念なところ、いまのところ経営のノウハウというのは、ほとんど育っていないのではないかと思います。それは大学だけの責任ではなくて、国立大学というのは今は法律的に言えば国の1つの出先機関です。したがって、経営のノウハウというのは、本来、設置者である国、もっと具体的に言うと、文部省がもっておればそれでよかったと、こういうことだったのかもしれない。しかしながら、これからの独法化という話になりますと、やはり大学独自に経営の判断ができる人たちが、今の国立大学にも必要になるということでございます。

そういう意味で、これからは新しいタイプの人材が必要であると、私は本当に切にそのように思うわけです。したがって、前回こういう研究会を呼びかけましたところ、前回実は、こういう会はインテンシブにやらないといけないから30人くらいがいいのではないかとということで、30名限定ということで募集をいたしました。ところが、たちまち100名近くの方からご応募がございました。とても100名は無理なので、60名くらいということで、何とか60名でスタートいたしました。というのは、まだこの階段教室と申しますか、この大教室がまだ改修中で、この教室も使えず、我が方で用意できる教室が60名程度の教室だったわけです。収容定員60名の部屋にいっぱいの人を呼んで、何とかやったわけでございます。というのは、これほどの人が集まるということは、やはり皆様方も同じような思いで、こういう機会を待っておられたのではないかと思います。

筑波大学だけではありません。実は、今年の11月には、広島大学で、私どもとほとんど同じ構想で、2日にわたる研究員集会が行われました。大学経営人材の養成ということでやられるそうでございます。それから、皆さんご存知と思いますが、来年の4月には桜美林大学の方で設置認可申請中だそうですが、認可されましたら、来年の4月から大学の経営人材専門の大学院のコースをおつくりになるということです。しかも、通学に便利な都心にサテライト教室を設けて授業なさるといことです。それから、私どもの筑波大学でも、夜間大学院、経営システム科学専攻とか、企業科学専攻とか、いろいろと専攻がございますが、たいへん、人気を集めておるわけでございます。この夜間大学院を改組いたしまして、1つの独立したビジネス科学研究科というものをつくる構想が進められております。年が明ければ、概算要求が認められたかどうかかわ

かるわけです。これが実現いたしますと、その中で現在の経営システムという専攻と同じようなコンセプトで、企業の経営でない大学を含めた非営利的な組織のマネジメントも、もう少し力を入れて研究をしよう、教育をしようということが話し合われております。当然、私どもの関係しております大学のマネジメントについても、専門的な授業科目を置く予定をしております。したがって、私どものこういった公開研究会と、それから大学院における授業というものとの適切な結びつきということも考えてまいりたいと、このように思っております。

さらに、日本全体をながめてみますと、例えば名古屋大学とか広島大学では、大学院の博士課程でこういった大学の経営人材のあり方を研究するような、こういうコースがすでに設けられております。現実にはどのように運用されているか、私はまだ詳しくは承知しておりませんが、このような形で、あちらこちらで大学の経営人材の養成の重要性ということが徐々に認識されるようになってきているわけです。したがって、皆様方がこういった場で少し話を聞いてみようという意思と申しますか、意欲と申しますか、こういったことは決して間違っていることではなくて、あるいは進み過ぎていることではなくて、正に今日の大学を巡る問題の中で、1番重要なものの1つではないかと思うわけです。したがって早く始めた人ほど得るべきものが大きいと思うわけです。皆様方の大学の経営人材の養成ということについて、正にトップランナーを走っていただきたいと思っております。

ご案内にも書きましたように、今年は第1回のシリーズが6月、第2回のシリーズが10月、11月ということで開きます。今年は主として、われわれの間の問題意識の共有と申しますか、問題意識を高めるということに重点が置かれております。個別の、もう少し専門的な知識、例えば財務であるとか、人事であるとか、あるいは国際であるとか、図書館であるとか、いろいろあります。こういった個別の具体的な知識、技術を深めるという問題については、次年度以降に専門的なものを考えてまいりたいと思っております。今回も基本的には前回同様の、いわば総論的なものでございます。今回はとくに、大学職員の役割とそのあり方ということを重点的に講師の方々にお話をいただきたい。このように思っております。

講師陣ですが、5名の方をお願いをしております。最初は来週になります第1回ですが、一橋大学事務局長の久賀重雄さんという方をお願いをしております。久賀さんは、最近、一橋大学の事務局長に就任されました。その前は、豊

橋技術科学大学の事務局長もやっておられました。その前は、実は文部省の私学部の学校法人調査課長をしておられました。こういう大学行政、あるいは大学運営に専門をもっておられる方です。いろいろとそういう意味で、大学という立場から見た職員のあり方というものについて、国立大学にとどまらずお話をいただきたいと思っております。

2回目は、山岸駿介先生です。多摩大学の教授で教育ジャーナリストです。以前は朝日新聞社の社会部の記者をやっておられました。教育関係について多数の発言がある方でございます。たいへん、大学問題に熱心にご発言いただいております。先日、たまたまパソコンをいじっておりましたら、山岸先生のホームページが現れました。その中で、ずいぶんいろいろなことを発言されているということを知りました。私どもが、こういう方を講師に選んでよかったなど、このように思っております。既存の枠にとらわれない、ズバズバともの言っていただけのではないかと期待をしております。

3回目は10月26日に、名城大学の坂本先生にお話をいただきます。坂本先生は名城大学に長くおられまして、経営に深く関与されておられます。とくに財務について非常にお詳しい方です。今回、とくに財務についての専門的な知識を皆様方にお話するという主旨ではございませんが、しかし坂本先生がこれまで培ってこられました財務に関する深い知識に基づいて、大学の経営人材のお話をさせていただく予定です。

4回目は、文部省の高等教育大学課の企画官をしています村田義則先生にお話をいただきます。村田先生は、とくに国立大学の職員の人事行政について専門的にやっておられます。久賀先生には、大学の事務局長としてお話をいただくわけですが、村田先生には、職員の人事行政という観点からお話をいただき、合わせて国立大学の話は私立大学にとっても参考になるようにということでお願いをしております。当日は、そういうお話が聞けるのではないかと思っております。

最終回は、早稲田大学の副総長、常務理事の村上義紀先生にお話をいただきます。村上先生には、第1回のシリーズでもお話をいただきました。たいへん好評でしたので、もう1度お願いをするということです。また、ご本人もご了承いただきましたので、再度ご登場いただくことにいたしました。最終回でございますので、今回のいわばまとめ役ということで、私どもとしては期待をいたしております。

このような講師の方からお話をいただくわけですが、この研究会の運営

は、従来ややもするとありがちな講師からの一方的な発言、つまりいわゆる研修会、講習会というような形にはしたくないと前回も思っておりましたし、今回もそのように思っております。したがって、2時間の予定は、大体半分に分けて、1時間は講師からのお話、しかし残りの1時間は皆様方からの積極的な質問やご意見をいただきまして、人数は若干多いですができる限り相互交通的、つまりインターラクティブなコミュニケーションで話を進めていきたいと思っております。それから、これは講師のお考えにもよるのですが、できれば講師の方から皆さんに何か課題を与えていただきまして、その課題に基づいて皆さんから簡単なレポートを出していただきたい。そのレポートを私どもの方でまとめて講師に届けまして、講師からできれば何らかのコメントをもらうというようなことも考えております。

前回ご出席の方は思い出していただいたかと思えます。例えば、慶応の孫福先生は事前に皆さんのところに課題を出されました。その課題を返していただいた方のものを紹介しながら講演をされたかと思えます。こういうふうな形で、講師の方とできるだけいろいろな形でのコミュニケーションを深めていきたいと思っております。ぜひ、ご協力をいただきたいと思えます。したがって、この研究会は、決してたんなる情報収集の場ではございません。皆さん方からも情報をどんどん出していただきたい。このように考えております。ぜひとも、ご協力をお願いいたします。

そういうふうに皆様方に積極的にご参加いただくわけでございますので、前回もそのようにしたのですが、延べ5日間の研究会の中で3日間、3回以上出席された方には終了証書を差し上げることにしております。終了証書には番号がついており、連番になっております。したがって、当然、わが方でずっと記録にとどめておくという種類のものでございます。これは、いわゆる教育プログラムではないので、単位にならないのは申し訳ございませんが、そういうことで皆さん方の努力の証ということで、私どもの方から差し上げるものでございます。もしお時間が許せば、ぜひ、少なくとも3回はご出席いただきたい。そうすれば、最終回に3回の出席に達した方については、後ほど終了証書を差し上げることにしております。楽しみにしておいて下さい。

本日はご出席、たいへんありがとうございました。