

大学職員～国公立それぞれの事情

山本 眞一（筑波大学）

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。短期集中公開研究会ということで、本日から毎週木曜日、7月4日まで延べ5日間、筑波大学の東京キャンパスで開催させていただきます。

本日は、SCS、衛星を使った通信システムで、筑波大学の筑波キャンパスともつながっております。聞こえますでしょうか。次回以降は、他大学へも配信し、お互いに質疑応答をしようと計画しております。どうぞ楽しみにしておいていただきたいと思います。

今回もたくさんの方にお申し込みをいただきまして、本当にありがとうございます。こういうテーマの研究会は、あまり世間から注目をされてこなかったわけですが、昨今、また後からもご説明を申し上げますけれども、いろいろな環境変化がございまして、いよいよ皆様方の出番がやってきたという感じです。そういう意味で、大学経営人材というものも、単なる言葉の遊び、あるいは書物の上だけの話ではなくて、いよいよ現実の問題として語られはじめてきたわけですが、そういう意味では、今回も、延べ5回のこの研究会をぜひ有意義に、皆様方にとって満足のいくような形で終えていただきたいと思っております。また、私どもも、そのように努力をさせていただきたいと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

今日は、まずはじめに最近の問題状況のようなものを私の方から説明をいたしまして、その後、この延べ5日間にわたる公開研究会の進め方、その他諸々のことを説明をいたしまして、その後、ぜひ皆様同士で、あるいは私どもと皆様方とで知り合うチャンスをつくりたいと考え、7時半頃からは懇親会を予定しております。ぜひご出席下さい。まだお申し込みのない方でも、飛び入りでも結構でございますので、ぜひご参加をいただきたいと考えております。

本日、皆様方に私の方からぜひお伝えをしたいことは、今日お配りしております資料集の中の一番最後のページに目次だけ書いてございます。まずは、これにそって少しご説明と申しますか、私どもの方の考え方というものを、ご説明をさせていただきたいと思っております。こうやって拝見いたしますと、もう何回かお見えになった方もチラホラいらっしゃるようでございます。ひょっとして、もう2枚、あるいは3枚の修了証書をお持ちの方もいらっしゃるのかも

しれません。その修了証書は、今のところ単なる紙切れでございますが、しかし、いつの日かそれが役に立つ日が来ないとも限らない。こういうことで、今回もまた3回以上ご出席の方には修了証書を差し上げようと思っております。そういう方にとっては、ある意味ではご承知のこととは思いますが、しかし、私はやはり何回も繰り返して申し上げたいのですが、本当に高等教育を取り巻く環境というものは、ここ半年、1年の間を考えても、ものすごい勢いで変わりつつあります。一般論でいえば、我々は21世紀の知識社会に入りつつあって、その中で大学は諸々の変化を受けながら変容を迫られているということでございます。ちょっと前であれば、例えば、高等教育の大衆化であるとか、あるいは科学技術の高度化であるとか、こういう話をすることによって、ここまで変化をしましたということを私からは話していたわけでございます。しかし、どうも現実には、そういった比較的抽象的な話では済まないほど具体的に変化を遂げつつある、というのが昨今の状況ではないだろうかと思っております。

本日お申し込みの方々のバックグラウンドを拝見させていただきますと、おそらく3分の2くらいの方は私立大学の事務職にある方ではないか。あるいは経営にあたっておられる方ではないかと思っております。また、国立大学、公立大学の方も参加をされておられると思っております。そういう意味で、国公立、あるいは私立を問わず、我々は今、具体的な大きな変換点と申しますか、そういう時期に差ししかかっているのではないだろうかと思っております。先ずは、私立を含めた大学全体として、我々が今、関わらなければならないことは何かと申しますと、何といっても18歳人口の減少に伴う、いわゆる学生市場、もっと具体的にいえば、受験市場の急激な縮小ということがあるわけです。かつて、大学冬の時代という本を書かれた私立大学の学長さんもおられました。あの時代、90年代の初め頃は、当然そうなるということはわかってはいたわけですが、まだまだ我々は遠い未来の出来事であるというような、半分不安な、しかし半分は何かなるんじゃないだろうかというような気持ちでいたのではないかと思います。しかし、いよいよこの18歳人口の減少ということが我々大学人を直撃しつつある、というのがここ2、3年の出来事でございます。現在、18歳人口は、辛うじて150万人の大台で止まっているかのように見えますが、再来年度あたりから、また再び急激な減少を迎えます。そして、2009年には120万人。そして、これはあくまでも机上の計算ですが、大学に入りたい人と、そして大学が受け入れ可能な人数というのがほぼ拮抗する。こういうことになるわけです。しかし、現実には、人気のある大学、そうでない大学、いろいろあるわけですから、現

在でももう受験生が集まらなくなっている大学もたくさんあるわけです。それからまた、これから非常に厳しい時期を迎える大学というものもたくさん予想されているわけです。この経営人材養成とは別シリーズで、私ども年に2回ほど公開研究会というものをもってありますが、確かこの3月に大競争時代の大学ということで研究会を開きましたところ、多数の方がいらっしゃったわけです。その時に話をした講師の方々は、口々にと申しますか、大学が本当に危機意識をもたなければならぬということを語られたわけです。そして、大学はもちろん続けなければ意味がないわけですが、しかし、受験生が来ないから、あるいはもうお金のメドがつかないからといって簡単に終わることすらできない。そういう話をされました。つまり、私どもは、的確な見通し、あるいは経営戦略がない限り、大学を続けることも、あるいは終わることすらできない。こういう厳しい段階に、そろそろ差しかかろうとしているわけでございます。正に大学のマネジメント、経営戦略というものが、これほど大事になってきているという時代はないのではないのでしょうか。

それから、去年の12月に、内閣府にあります総合規制改革会議というところが、規制緩和の第一次答申を出したことは、皆様方もご記憶に新しいことだろうと思います。日本経済の再生、あるいは都市の再生ということを目指したプランであって、直接大学だけにターゲットを絞ったものではございませんが、大学に関しても様々なことが打ち出されております。これまで、昭和50年代以来、我々はもう四半世紀にわたって、例えば東京や大阪などの都心部には大学はつくれないんだ、どんどん地方分散をはからなければならないというふうに思い、あるいは指導され、あるいは規制を受けてやってまいりました。しかし、ここで一転いたしまして、都市部にこそ高等教育機関が必要であると述べられてしまうと、本当に我々としてはびっくりするわけでございます。しかし、考えてみますと、人が多く集まる都会にこそ新しいビジネスチャンスがあるわけです。これは、大学にとっても全く同じです。そういう意味で、これは正に大競争時代の一つの入り口を象徴するかのような出来事ではなかったかと思えます。また、大学の組織、学部、学科の設置をこれまでよりも容易にするというような提言もございまして。そういうことを考えますと、各大学は、それぞれが自分たちの経営戦略をもちませんと競争に勝ち残れない。そういう状況になってきているわけでございます。

それからまた、もう1つちょっと頭の痛い話は、基準認証という考え方がその中で取り入れられています。これは、皆様方、国立、公立も含めて我々大学

は、これまでは文部科学省の、あるいは旧文部省のお墨付きを得られれば、それで大学として成り立っていくという考え方でずっと慣れてきたわけです。しかし、これからは、一旦認可された大学も、その後、アクレディテーションと申しますか、基準認証団体による認証を受けて、大学としてのお墨付きをもらわなければ成り立っていかない。こういうことでございます。ですから、一旦大学をつくってしまえば、後は我々のやりたい放題にできるんだというようなことを密かに思っておられたら、そうではなくて実は、大学の資質というものはこれまで以上に厳しく評価される。こういう時代になってきているわけです。したがって、そういう意味では、大学の、いわゆる金銭面という経営問題の他に、大学の教育研究の質ということも、いかにして保持、あるいは向上させていかなければならないのか。こういうことも大学経営を考える場合に必要不可欠な要件になってきたわけです。何でも、どこの団体からも認証が受けられない、そういう大学が出たとすれば、これは監督官庁から厳しいペナルティがある。場合によっては設置認可の取り消しもあり得る。こういうようなことが書かれていたかと思います。その具体策は現在、中央教育審議会の方で議論が進んでおります。最近、審議のまとめ等も公表されております。要するに、国公立大学を含めて、我々は自由に、ある面では非常に自由に大学をデザインできるわけですが、逆に社会的な責任というものも生じてまいりまして、質の保持ということに一段の努力をしていかなければならない。こういう時代に入ろうというわけでございます。

それから、国立、場合によっては公立大学も含めて、こちらのセクターでは現在こういった広い意味での危機意識をもつと同時に、もっと具体的な変革点というものを現在迎えているわけでございます。それは何かというと、ご存じの通りの大学の法人化という話でございます。国立大学については、独立行政法人通則法の規定とはやや異なった規定で、国立大学法人という形で、平成16年度からスタートするということがどうやら本決まりでございます。そうなりますと、我々は16年度の大学法人化を目指して、これから非常に具体的な作業に入らなければならないわけです。これまでのところは、法人化は我々の自主自立を促進する。もっと単純に言えば、我々の教育条件、研究条件が今よりももっとよくなるのではないかと、という形で夢を見ていた大学教員も多かったかと思えます。また職員の方も、それは教員の世界の話であって、職員とすれば今まで通りのやり方で淡々と大学の業務を続けていればよいと思っていたかもしれせん。ところが、ふたを開けてみますと、教育にしても、研究にしても、

これからの法人という形の新しいシステムの中では、これまでになかった考え方をいろいろな観点から改めていかなければならない。そういうことがわかってきたわけです。端的にいいますと、夢から覚めてみると厳しい現実がどうやらやってきそうである。こういうことをごさいます。それから、職員の方も、これは大学改革といっても所詮は教員による大学の改革ではないかと、ひょっとしたら少し楽観的に考えておられたかもしれません。しかし、国立大学法人の基本的な設計をした調査検討会議の最終報告は今年の3月に出たわけですが、そこでは教員だけではなくて職員も含めて非公務員化ということで結論が出ました。それから、国立大学については、これまで事務局長や部長や課長などの幹部事務職員は、いわゆる文部省人事で各大学をぐるぐる動いていたわけですが、これが基本的には教職員全てが法人の長である学長の人事権の下に属する。そういうふうに決められたわけです。もちろん、現在の制度等の円滑な移行をはからなければならぬという意識があるわけですから、そこのところはどういうふうな調整がなされるかわかりませんが、そういうふうと考えてみますと、今回の法人化の問題は、単に教員による教育研究上の大学改革の話ではなくて、これは職員までも巻き込んだ非常に大規模な国立大学改革の始まりである。こういうことがわかるわけでごさいます。

これらのことは、もちろん、大学の教育研究ということに非常に大きなインパクトを与えるわけですが、しかし、私立大学も含めて我々は、学生数の減少という中でいかに生き残っていくか、勝ち残っていくかということのことを考えなければなりません。また、国立大学に限っていえば、法人化という新しいスキームの中で、如何にして自らの大学をよりよくしていくか。このためのマネジメントというものが必要不可欠なわけでごさいます。そういう意味で、これまで、何となく文部省のサポートを得つつ大学はそちらの方を半分向きながら、あるいは半分は大学の中を向きながら運営をしていれば、何となく大学というものは成り立っていたんだ、というふうな意識をもっておられたかもしれませんが、これからは大学の自己責任というものが、極めて深刻に受け止めなければならない問題でごさいます。そのためのマネジメント、あるいは管理運営ということを我々は考えていかなければならないのです。ところが、どうでしょうか。各大学は、そういった形で運理運営がなされているのでしょうか。これは、そもそも私どもが筑波大学の東京キャンパスで、大学経営人材養成のための短期集中公開研究会というものを始めた動機の一つでもあったわけです。

我々の問題意識は、当時、2つあったわけです。1つは、本当に各大学に経

営、あるいは管理運営といわれるような、そういった体制があるのだろうかということでございます。それからもう1つは、仮にそういった管理運営があるとしても、あるいはあるべきだとしても、それに関わる教職員の立場、とりわけ職員の立場というのは果してあるのだろうか。こういう2つの問題意識で、我々はこの研究会を立ち上げたわけでございます。そして、第1回目の研究会の時から、皆様方から様々な声が出ました。大学は決して教員たちだけのものではない。我々職員もきちとした形で参画しないと大学は成り立たないのだ、というような意見を述べられた方もたくさんいらっしゃいます。それから、また、教員サイドの方から見ても、果して今の大学に本当の意味のマネジメントがあるのだろうか、といった声も聞かれたわけでございます。その何れもの疑問は、一部は問題点として我々は共有するようになったわけですが、こういう問題が依然としてと申しますか、高等教育を取り巻く環境が変化をして具体的な問題が明らかになるにつれて、ますます私どもが最初に考えた管理運営の体制、そしてまた職員の立場、この何れにも非常に大きな問題があるということが、ますます明らかになってきているのではないのでしょうか。この研究に過去に何回かお出になった方は、この場に現れたすでに10数人を数える講師の方から、いろいろなお話を聞かれてそういう問題を確認されていると思います。今日、初めての方もいらっしゃるかと思いますので、その問題について少しお話をしていかなければならないかと思えます。

1つは、今の大学に管理運営、あるいはマネジメントというのがあるのだろうかという問題でございます。もちろん、大学というものは、社会的な組織として学生を受け入れ、そして教育研究をし、そして社会の付託に答えやっっていかなければならないわけでございます。これまでも、そういう意味では、曲がりなりにもマネジメントはあったわけです。ただしそれは、いわゆる教授会主導の、あるいは教授会による大学自治というような、極めて伝統的な大学観に基づく大学運営であったわけです。ここにいらっしゃる皆様方は、私と同世代か、もう少し若い方が多いように思います。それでも、もし皆様方が何十年か前に大学教育を受けられたのだとすれば、その当時の大学は、多くの大学は教員による、教員のための、教員の自治というものが行われていたのではないのでしょうか。そういう教授会的な自治というものでは、世の中の激しい動きについていけないのではないかと、という声が当時からあったわけでございます。また、これはいわば、行政当局にとっていえば長年の改革の1つの願望課題であったわけです。そういう意味では、大学を担うのは、何も教授会ではなくて、

むしろ学長や副学長や学部長のリーダーシップではないか。こういう声が昔からあったわけです。ただ、そういう声は、やはり伝統的な大学に対する考え方が強い時代は、なかなか大きな声にはならなかったわけです。しかし、90年代の大学改革を通じて、段々と教授会的な自治から、学長や学部長のリーダーシップへという形で、最初は若干の抵抗があったのかもしれませんが、最近はずいぶんそうではない。ごく自然に学長、副学長、あるいは学部長のリーダーシップということが、ごくおおびりに自然に話されるようになりました。もちろん、大学によっては違うと思います。今でもそういったことよりは、やはり教授会の自治を大事にしておられる大学もたくさんあると思います。私は、それはそれでよろしいのではないかと思います。ただ、こういう世の中の激しい動きについて行くためには、やはり、いずれにしても学長のリーダーシップというものは必要なんだろうと思います。私自身も確かにそのように思います。

ただし、学長のリーダーシップというのは、一体どういう条件の下に成り立つのでしょうか。これについては残念ながら、90年代に行われた大学審議会の議論であるとか、あるいは最近行われている様々な議論の中でも必ずしも明らかでないのです。教授会から権限を取り上げて学長に移せば、それで済むのか。決してそういうことはありません。それは、学長といっても一人の人間です。一人の人間がやれることといったら限りがあるわけです。多くの人々の協力が必要です。学長はそれでも、副学長という信頼できる人たちを何人か抱えれば、それは学長としての仕事はできるかもしれません。しかし、では今度は副学長はどうかといいますと、恐らく副学長一人ではそんなにいろいろな仕事はできません。毎日来る膨大な書類、これに目を通すだけでも、それだけで1日が過ぎてしまうでしょう。あるいは電話をかけなければならない。返事をしないといけないかもしれない。会議に出ないといけないかもしれない。いろいろなことを考えますと、1人の副学長が戦略的なことも考え、かつ日常の極めて事務的な仕事まで処理をせよといわれても、これはなかなか上手くいきません。したがって、副学長に有能なスタッフをつける必要があるわけです。ところが、今の大学、特に国立大学の現状はどうでしょうか。私は、かつていろいろな書き物にも書いたかと思いますが、少なくとも国立大学に限っていえば、教員による管理運営組織と、それとは別に事務局長をトップとする事務職員の1つのピラミッドというものができておまして、この2つがなかなか交わらない。こういう状況にあるのではないかと考えております。したがって、副学長先生をサポートする事務スタッフというのは一体誰でしょうか、ということ

私は常に問いかけていたわけでございます。そういうこともあってか、最近はいろいろなところで副学長や学長に専任の事務スタッフをつけないといけない、あるいは単純な事務ではなくもっと戦略的なことが考えられるような、戦略的な事柄も理解し処理できるような、こういったタイプのスタッフをつけないといけないということが、ようやく多くの人たちの口にのぼるようになってきたのではないかと思います。こういった状況は国立だけではなくて、公立も、あるいは私立も、状況は全く同じではないかと私は考えております。

そこで、そういうふうに考えますと、ではそういうスタッフは一体誰がそういう役割を果たすのか。そういうスタッフはどこにいるのだ、という話になるわけです。そこで、私は、いよいよ皆様方の出番ですよといいたいわけです。というのは、もちろん、こういう有能なスタッフは、外部からも呼んでこなければならぬ場合もあるでしょう。しかし、いきなり大学の業務に精通しているような外部の方というのは、そう多くはいないでしょう。また、外部の人ばかりを呼んできても、大学としては困ってしまうのではないのでしょうか。そういう意味でいうと、学内の教員の中で事務的能力に優れた人を副学長の相棒に据えるとか、あるいはどこか事務局のトップに据えるとか、という話もちろんあるわけでございます。そういった人も必要でしょう。現にアメリカの大学では、管理職の方の少なからぬ部分は、元々は研究者だった人が段々と管理運営の方の専任スタッフとしてプロモーションを遂げる、こういうケースもあるわけです。それはそれで1つの方法です。しかしながら、大学にはもう1つの有能な集団があるわけです。それが、ここにおられる多くの皆様方のような、いわゆる大学事務を担っておられる方々です。大学職員というのは、気楽な職業だ。地元の大学で一生楽して暮らせる。そういうふうに考えて大学に入られた方は、これは論外でございます。しかし、私は、過去20年間のこういった実践活動、あるいは研究活動を通じて、大学の事務局には本来優秀なだけけれども、しかし大学の中の管理運営システムの制約であるとか、あるいは大学の中の教員と事務職員の厳しい区別であるとか、こういった制約によって本来果たすべき能力を十分に果たせないでおられる方が非常にたくさんおられるのではないかと。こういうことを実感として感じております。したがって、こういう人たちに、もっと活躍の場をもってもらいたい。これが私の希望の2番目でございます。1点目は、大学に大学らしい管理運営マネジメントの体制をとるべきだということ。第2点は、特に職員の方々、意欲のある有能な職員の方には、もっともっと活躍を願いたい。このように考えまして、私はこれまでいろいろな活

動をしまっていました。そういう意味では、職員の問題というのは、この研究会でも話の非常に大きな柱になるのではないかと考えております。

私自身は実は、大学を出てすぐに文部省に入りまして20年ほど過ごしてまいったのですが、その間に国立大学、あるいは国立大学に似た大学の事務局で5年近く仕事をしたことがございます。よくそういう話をしますので、もう聞き飽きたという人がいるかもしれませんので、あまり繰り返したくはございませんが、職員である間は教官というのは勝手な人種に見え、そして教官という立場で仕事をしますと事務官組織というのは非常に堅くて、大学の教育研究の抵抗勢力ではないか。そういうふうにさえ思えたりします。誠に人間というのは勝手なものでございます。しかし、そういう勝手さというものは、一応どこかに置いておいて考えますと、やはり、1つの大学の中に2つの組織が固い壁を隔てて存在するというのは、決してよいことではありません。したがって、これからの大学は、国立大学も公立大学も、あるいは私立大学も含めて、大学のアドミニストレーション、マネジメントという観点から見ると、それに相応しい人をいろいろな人材のプールの中から登用しなければならない。このように思うわけでございます。そして、そのプールの中の最も有力なプールが、有能な事務職員のプールでございます。そういう意味で、皆様方、もうすでにいろいろなところで実践しておられるかもしれませんが、ぜひ向上意欲と、そして自信をもって、これからの大学マネジメントを考えていっていただきたいと思っております。

そこで、私どもの大学研究センターでは、これまでにいろいろなことをやっけてまいりました。1つは、こういう職員の問題も含めた基礎的な研究です。2つ目には、大学経営人材養成のための短期集中公開研究会でございます。これは、ちょうど2年前の6月に第1回を開きました。第1回の時は、本当は少し専門性ということを考えますと、そんなに多くの人がこういう講座に来ないのではないかと、30人位で始めてみるか。そういうことで予定人数30人ということで募集をしました。しかも、6時半からやるということですが、あまり遠くの方はいらっしやらないだろうということで、都内の大学に限って案内をさせていただいたわけです。しかし、ふたを開けてみますと、いきなり60人、70人という申し込みがありました。これには、私もびっくりしたわけです。それほどこういう問題に関心をもたれていたのだなあ、ということをしみじみと感じるわけです。回を追う度に、この研究会の参加申込者は増えております。今回も、実際、申込者のベースでは150人を越えております。そういうわけで、

そろそろこの教室のキャパシティもぎりぎり一杯というところです。実は、筑波大学も、筑波キャンパスに行くと大きな会議場、あるいは教室がたくさんあるわけですが、ここはこの教室が唯一にして最大の教室です。ですから、ここが限界ということになると、今度はどこでやろうという、ちょっと嬉しい悩みもあるわけです。しかし、とにかく、それほど多くの人がこの研究会に興味をもって下さる。最初は小さな教室でやろうと思っていた公開研究会も、2回目、3回目になりますと、幸いこの教室もできたので、ここで開催をさせていただくことになりました。そういったことを含めて、私ども大学研究センターの活動については、本日配っております資料の中に、筑波大学大学研究センターという小さな書き物がございます。それを後でお時間のある時にぜひご覧いただきたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。

そういうことで、どうやらレジメの1、2、3、あるいは4近くまでお話を進めてまいりました。そこで、4番目の問題を、本当はもう少し具体的に話をしなければならぬのですが、ちょっと前置きを長くしゃべりすぎました。後で、この公開研究会の全体の構造についてもお話をしなければならぬので、この点は省略をさせていただきます。しかし簡単にいいますと、国立大学が法人化をするということは、国立大学にとっては、これまでは一々文部省にお伺いをたてる、あるいは最終的には文部省が面倒を見てくれる。こういうことで、いわば借り物の大学を運営しておればよかったわけですが、これからは、設置者は相変わらず国ということで規定されるようではございますが、しかしその国から1つ1つの国立大学を預けられて、その国立大学を自分の大学として自分の責任で運営をしていかなければならぬわけです。その経営責任というものとは格段に重くなるわけです。そしてまた、これは教員だけではなくて、職員の方々も非公務員ということで、いよいよもって大学と一体となって仕事をしていかなければならぬわけです。大学を構成する全ての人が管理運営ということを考えていかなければならぬ。こういうことなのです。しかも、実際に上手くやらないと、中期計画が6年後に一旦終了いたします。その段階で文部科学省におかれた評価委員会が、その法人である国立大学の業務達成状況を評価するわけです。しかもまた、教育研究の実質的な面も、これは多分、大学評価・学位授与機構の評価に委ねられると思いますが、こういった評価もある。その他、諸々の評価によって実績が問われるわけです。いわば真剣勝負。つまり、やりっぱなしでは済まない。真剣勝負でございますから、勢い我々は皆が自分の事として経営責任、あるいは経営のノウハウというものを考えなければ

ならない。こういうことでございますから、その影響たるや多大でございます。ちなみに、若干予告をしておきますが、今年の8月1日木曜日に、私どもはこの研究会とは別のシリーズで公開研究会を企画しております。この頃、度々取り上げておりますが、いよいよ具体化が進んでおりますので、国立大学の法人化と、その各方面への影響のようなテーマで研究会を予定しております。まだ案内は出しておりませんが、日と計画は大体決まっております。皆様方に口頭ではございますが予告をしておきます。また詳しいことは、何れ書面で関係の大学等々にご連絡をさしあげます。興味のある方はこの公開研究会と合わせてご出席をお願いいたします。

そこで、5番目の、新しい時代の大学職員に求められるものということでございます。先ほど若干申し上げました。つまり、大学というところは、決して気軽な商売、気楽な職場として考えてほしくないわけです。かつてはそういった面もあったかもしれませんが。例えば、私立大学の職員というのは、あまり公募するというのもないようですが、たまたま公募をすると何十倍という競争率があるという話を聞いております。つまり、ある意味では、隠れた人気職種です。ただし、その原因を聞いてみますと、必ずしも積極的に大学運営に関われるからとか、こういった理由ではないようです。どうやら、世間のいろいろな業種に比べて、かなり給料が高いらしいというようなこと。これは本当かどうかは知りませんが、そういったこともインセンティブの1つであるというふうに聞いております。それから、国立大学は公務員試験に通らないと採用されないわけですが、しかし各県に大学が置かれております。そういったところに採用されますと地元の大学に就職できて、しかも幹部事務職員は全国をぐるぐる動きますが、そうでない方は、こちらから特に希望しなければ1つの大学にずっと定年までいられる。そういう形で、どちらにしても、どちらかという少し楽ではないか。あるいは少し給料が高いではないか。こういったような気軽な気持ちで大学職員になられたとすれば、それはこれからの大学職員としては必ずしもふさわしくはない。これからの大学職員は、正に荒海に乗り出そうとしている大学という小さな船を、いかに引っ繰り返しもせずに無事に目的地に着けるようにするか、ということを考える非常に高度な知的な、そして技術を要する職業ではないかと私は思っております。そういう意味で、ひょっとして皆さん、日常の業務でいろいろ経験がおりかと思っておりますが、これは規則ですからできませんとか、あるいは本学では前例がありませんのでやらないでほしい、あるいは、こういった物品の注文がきていますが一体何のために使うの

ですか、というような、いわば現在の大学運営をなるべく変えないで守っていかうという、いわば守りの姿勢、こういったご経験はないでしょうか。もちろん、大学というところは社会の公の機関ですし、国立大学、公立大学は正に法令に基づいて運営されなければならない部分は多いかと思いますが、大学は法令だけで動くものではありません。もし法令があったとしても、その法令を如何に運用するかというのは皆様方の腕です。したがって、私はいろいろなところでいっているのですが、何か言われた時に、できませんというのは非常に楽ですけれども、こういう職員ではやはり困る。むしろ、やってみよう。できないかもしれないけれども努力してみましよう。やってみましよう。こういえるだけの意欲と能力をもつ。こういうことが、これからの大学職員に求められるのではないかと私は思っております。そういう意味で、今回は、これから4人の講師の方に順次話を聞いていくわけです。ぜひ、そういう問題意識をお持ちになって、この4人の方々の話を聞いていただきたい。私は、そのように思っております。

そこで、残された時間で、今回の企画と、そのねらいの説明を申し上げます。こういった黄色い表紙のものが、皆様のお手元にあるかと思えます。この写真は、前回のこの教室で撮ったものです。前回も、こうやって多数の人が熱心に話を聞いて下さったわけです。今回は、回数でいきますと第5回目にあたります。延べ日数にしますと、確かもう21日目か22日目位になると思えます。したがって、延べ日数でいうと、もう3週間位こういった研究会を続けているわけです。今回も、延べ5日間にわたって研究会を実施いたします。初回は、私が案内を兼ねてお話を申し上げました。次回からはテーマとしては、国公立それぞれの事情ということですが、国立、公立、私立、設置者によって大学のマネジメントにも事情の違いがございます。なるべくそうでないようにしたいとは思いますが、それぞれ違ういろいろな問題を抱えているわけです。それぞれの事情に則して、講師の人からお話を願いたいということを考えまして4人の方を選んだわけでございます。来週は福井県立大学の大学院教授の稲澤俊一さんをお呼びしています。この方は、元々県の職員でいらして、それから大学教授に転身された方です。いわば私も似たようなものでございますが、そういうことで両方の世界を知っておられる方です。常々、大学の事務局は大事である。かつ改革されねばならない。このように問題意識をお持ちです。そういう意味でも、有益なお話が聞けるのではないかと思います。それから、その次の6月20日は、高石道明さんです。この方は、信州大学の留学生センターの教授

です。ついこの3月までは信州大学の事務局長でいらっしゃいました。大変新しいことがお好きな方です。私も実はそうなんですけれども、かねがね大学の事務局職員はもっと勉強すべきであると、高石さんもおっしゃっています。そのためにいろいろな新機軸を考えておられます。大学職員の研修ということでは、私立の桜美林大学で去年の4月からマスターコースが既におかれております。実は、こういうところにも、信州大学から事務職員を派遣しておられます。これは多分、高石さんの熱意の現れではないかと思っております。そういう意味で、国立大学の職員も、今や派遣で、大学院で勉強をするという、こういう時代を迎えているわけでございます。そういった話もお聞かせ願えるのではないかと思っております。それから、その次の6月27日は、井原徹さんです。この方は、早稲田大学の理事です。前財務部長です。井原さんは、また別の顔をお持ちです。それは、私立大学の管理職事務職員を中心として、大学行政管理学会という集まりがございます。これは別に、私立大学に限らずに国公立の職員も入ってもいいことになっております。すでにかなり多くの国立大学の職員の方も、この学会に加わっておられると聞いております。現在、その行政管理学会の会長でいらっしゃいます。早稲田大学を運営するというのは大変なことだろうと思いますが、こういったことも含めて私立大学の実情というものをお聞かせ願えるのではないかと考えております。それから、最後の7月4日は、日塔喜一さんという方です。この方は、ついこの前まで日本私立大学連盟の事務局長でいらっしゃいました。広い立場から、私立大学の運営面というものに注目をされてこられた方です。様々なことが聞けるのではないかと思っております。そういうことで、これらの講師陣を取りそろえて、これから予定をしております。ぜひ皆さん期待をして、そして、できれば毎回ご出席を願いたいと思っております。

そこで、この研究会の進め方については、資料集の1ページでございます。この研究会は、今まで申し上げましたこととちょっとオーバーラップしますが、普通の大学のこういった研究会は昼間行われことが多いわけですが、この研究は現職の職員の方、あるいは現職の大学管理職の方が大変多かろうと思ひまして、皆様方の参加の便宜を図ろうということで、第1回目から夜間に開催をいたしております。しかも、年間にポツポツと研究会をやりますと、皆様方の集中力というもの、せっかくの勉強の意欲というものも湧きにくかろうということで、できるだけ短期間に終了するというので、1、2ヵ月で終われるようにということを企画しまして、原則として毎週開くということを考えてわけで

す。そのつどいろいろなテーマを考えてやってきております。ここに書いてあるのは1つの例示です。今後こういったテーマを全部やるかどうか。それはわかりませんが、例えばこういったものを考えているということをご理解下さい。

それから筑波大学では、夜間大学院がすでにあるわけですが、昨年度、夜間大学院にビジネス科学研究科という研究科がございます。ここでは大学のマネジメントを含めた授業科目もすでにおかれております。もちろん、メインは企業の経営ということですが、大学のマネジメントに関心のある方も、こういった正規の大学院研究科にお呼びすることができるのではないかと考えております。本日、お配りしております資料の中に、平成15年度の大学院ビジネス科学研究科経営システム科学専攻の社会人学生募集要綱というものも入っているかと思います。特に、大学院ビジネス科学研究科経営システム科学専攻の中には、通常のコースの学生の他に、プロジェクトマネジメントコースがございます。1つのプロジェクトを仕上げさせていただくことを主眼にしたコースも設けております。これについては、1番最後に書いてございますように、プロジェクトの名前が大競争時代の大学とビジネス。こういうことで設定をしております。来年度、学生を若干名募集をしようと考えております。もし、皆様方、あるいは皆様方のお知り合いの方で、こういった大学院での勉強を希望される方がいらっしゃいましたら、ぜひこういったこともお考え下さい。もちろん、私の希望とすれば、近い将来、大学のマネジメントに限った大学院の専攻、例えば修士課程レベルの大学院の専攻というものの設置も視野に入れて将来計画を考えております。すでに、先ほど申し上げましたように、私立では桜美林大学が東京新宿のサテライトキャンパスで、大学院修士課程の専攻において、昨年度から正式のプログラムを発足しております。世の中は、そういうふうに動いております。様々な学習機会の組み合わせということも、ぜひお考えいただきたいと思っております。

この研究会についていえば、ここに太字で書いてございますように、皆様方、ぜひこの研究会にはポジティブな態度でと申しますか、要するに、自分自身も主役の1人であるという気持ちで参加していただきたいと思っております。ただ単に資料をもらって、大学に帰って上司に報告すればそれでいい、というような研究会ではありません。そのために毎回の講師には、特にお願いをしています。2時間ありますけれども、その2時間全部を話に使わないでほしい。つまり、話は1時間に止めて、残りの1時間は皆様方と講師の間、あるいは皆様方相互の間、あるいはこうした他のキャンパスと結んでおりますから、こういった他

のキャンパスの方々との話し合いに使いたい。このように考えております。ぜひ皆様方もご協力をいただき、かつ積極的に発言をしていただきたいと思います。私としては、できるだけ多くの人に皆様方の考えを声に出していただきたい。このように考えています。司会進行も、そういう形でやってまいりたいと思います。ぜひご協力をお願いしたいと思っております。

それから、先ほど申し上げましたけれども、この研究は一定数出席をされずと、修了証書を差し上げることにしております。延べ4日間と書いてあるのは間違いです。延べ5日です。今日も1日としてカウントできます。延べ5日間の研究会に3日以上出席された方は、審査の上で修了証書を差し上げます。先ほど申し上げましたように、今のところこの修了証書は事実上の証書でございまして、特にそれがどういうふうに役立つかということは今のところ定かではございません。しかし、いつの日か、こういったところでの修了証書も皆様方のお役に立つようになればいいなあ、ということをお私としては心から思っております。

最後になりましたけれども、経費についてちょっとご説明を申し上げます。この研究会の本体は、私どもがあくまで大学研究センターの研究活動の一環として行うものです。これはあくまでも無料でございます。皆様方は、そういう意味でぜひご安心下さって、この研究会に参加していただきたいと思うわけでございます。ただ、昨今、大学というところは、産業界との連携を含めて外の世界ともっと関係を持ちなさい、もし可能ならば外からお金をどんどんもらいなさい、ということが今やおおびらに大学の首脳陣、あるいは文部科学省方面から推奨されるようになってきております。そういう意味で、大学に対する、国に対する寄付金というものは大いに歓迎いたします。そういう意味で、皆様方には今日、寄付のご案内という、これは塩野さんという方が代表になっていただいておりますが、こういう活動を支援する会のようなものができております。今日も皆様方の幾人かはお寄付を願ったというふうに聞いております。改めて御礼を申し上げますとともに、こういった活動をもっともっと大きくしていくために、皆様方の暖かいご支援というものは大歓迎でございます。よろしくお願いをいたします。なお、具体的なことは、今日配付した資料をお読み下さしまして、ご協力いただける方はご協力をお願いいたします。

それでは、これまでのところで何かご質問があれば、ちょっとおうかがいいたします。あるいは、懇親会の席でもお受けいたします。何かございますでしょうか。よろしゅうございますか。それでは、後は懇親会の席でということで。

もちろん私どもも出ます。皆様方から、もし何かご質問があれば、その時に聞いて下さい。それから、そもそもこういった懇親会を開くのは、皆様方のネットワーク、輪をぜひ広げていただきたいということでございます。筑波地区の方は、残念ながらここでお別れですが、何かご質問ございますか。それでは、この会は一旦ここで閉じまして、懇親会に移りたいと思います。今日のご静聴ありがとうございました。

<参考資料>

山本眞一『大学の構造転換と戦略』ジアース教育新社, 2002

<当日配付のレジメ>

大学経営人材養成の必要性と課題
(講演要目)

平成 14 年 6 月 6 日

筑波大学大学研究センター長

山本眞一

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

1. 高等教育をとりまく環境の変化
2. 大学の管理運営および経営の現状と職員の立場
3. 大学研究センターがこれまで行ってきた仕事
4. 国立大学の法人化による管理運営および経営面への影響
5. 新しい時代の大学職員に求められるもの
6. 今回の企画のねらいと実施要領