

## 第1節 現職アドミニストレータからの発信

山本 眞一（筑波大学）

皆さん、こんばんは。それからこの衛星回線を通じてご覧になっておられます広島大学、それから愛知教育大学、山形大学、そしてまた、筑波大学のつくば地区の皆さん、こんばんは。

今日はそういうことで、ここに今多数の方がいらしていますが、この方々のほかに、全国のいくつかの大学で、同時にこの短期集中公開研究会にご参加の方がいらっしゃるということでございますので、のちほど時間があると思いますが、皆さま方もぜひこの会場以外の方とも対話をしていただきたいと思えます。

私は、この筑波大学大学研究センター長の山本と申します。すでに皆さま方の何人かは、というか、むしろかなりの方が前回、前々回とこの短期集中公開研究会にご参加のようでございますが、改めまして、この講演会の、この短期集中公開研究会の趣旨というものを少しご説明をしなければならないと思えます。

皆さま方、ほとんど毎日大学の運営、あるいは経営に当たっておられる方だと思いますが、それぞれがいろんな問題意識を抱えてこの会場にいらしているわけでございます。というのも、ご案内のとおり、今、日本の高等教育、あるいは大学をめぐる環境というのは、まさにただ単に本で読んだように、環境が変わりつつあるというだけではなくて、非常に現実性をもって変化を増しているわけですね。おそらくここにおられる方の多くは、私立大学の事務局にお勤めだと思えますが、ご案内のとおり18歳人口は猛烈な勢いでこれから減るといことが予測されております。

はたしてこの18歳人口の減少期に当たって、数年前の文部省の大学審議会が言うように、進学率58パーセントを確保できるだろうかということは、まさに現実の心配事になってまいりました。つまり、18歳人口の減少に合わせて、もし大学の入学者数が、今70万人を少し超えるぐらいいるわけですが、仮にそれが60万人になってしまったとすれば、それはもろにそれぞれの大学の経営に影響を与えるわけです。国立大学といっても、おそらくそのころには、法人化をしておるわけですが、国立大学にもその影響は及ぶということでございまして、これは、われわれ大学人にとって非常に、ある意味では気の重い、大きな課題なんですね。

しかしまた明るい側面もあるわけです。それは何かというと、21世紀はまさに知識社会の時代、あるいは知識経済ということが1つのキーワードになっておりますね。つまりこれまで以上に、大学における教育や研究が、社会のさまざまな活動、とりわけ経済活動につながっていくと、こういう時代を迎えつつあるわけでありまして、そういったしますと、大学でやっている教育、あるいは大学で行っている研究が、直接社会につながっていくわけですよ。そういう仕事を、皆さま方はさまざまな立場で抱えておられるわけですから、まさに21世紀は、皆さん方にとって、本来ならばたいへんやりがいのある、こういう時代が来たと、こういうふうに喜ぶべきことなのではないかと思えます。

ただ一方で、大学をめぐる環境は、18歳人口の減少ということのほかにも、いろいろと外部からの要求というものが高まってきております。大学のアカウントビリティという言葉が最近よく聞かれますが、つまり、大学には多額の公費が、これは国立大学や公立大学だけではなくて、私立大学にも補助金その他を通じてさまざまな公費が投入されているわけでございまして、これらの資金を使うからには、その資金を出した人に対してアカウントブルであるべきであると。つまり、説明責任を負うという考え方が最近もろに強くなってきております。

そういうことを背景にして、やはり国立大学の法人化であるとか、あるいは大学の第三者評価であるとか、あるいは最近はこの6月にいわゆる遠山プランというものが出されまして、国立大学の法人化、あるいは場合によっては、それはひょっとすると法人化を超えてさらに進むのではないかということ、皆さん心配しておられるわけですが、これに付随して、国立大学の再編統合であるとか、あるいは国公私全部を通じて、トップ30と申しますか、いわゆる大学を競争させる。こういった具体的な戦略が出てまいりまして、これらそれらを合わせまして、今や大学の管理者、あるいは経営者にとっては、まさに大変な時代であるわけです。

大変な時代というのは、来てほしくなかったという意味もあるわけですが、もう一つは、たいへんやりがいのある、こういう時代がこれからやってこようと、こういうことではないかと思えます。つまりどういうことかということ、こういう大変な時代に、大学を上手にマネージする、上手に経営するということがこれからの大学にますます光が当たると、こういう時代がまもなくやってこようと、こういうことではないかと思えます。つまりは大学の経営人材を本格的に養成する時期が来たと、こういうことなんですよ。

しかしながら、ここにお集まりの多くの方は、そうは言っても、現実の大学にはさまざまな問題があると。さまざまな問題があるからここに来ているんだという気持ちで一杯の方がほとんどではないかと思います。それは、ほかの会場で聞かれている国立大学の職員の方も同じ思いでいられるのではないのでしょうか。

つまりどういうことかという、今の大学の管理運営、あるいは経営のやり方というのは、この来たるべき新しい時代にとって必ずしもふさわしいものではないということを、皆さま方、とりわけ大学の職員の方は、日々の仕事を通じて感じておられるわけですね。

こういう私自身も、かつて大学の事務局で仕事をすることがございます。某伝統的な有名国立大学、この事務局で広報の担当の課長クラスの仕事をやっておりましたが、このときに感じましたのは、やはり国立大学の教官というのは、文部省に来るときは何か用事があるのでたいへん愛想のいい顔をしていますが、大学の中では、非常に厳しい顔、特に職員に対しては厳しい顔をしているわけですね。私は今、立場としては、教官の立場ですから、またちょっと違う思いもあるわけですが、当時私が職員として感じたことは、国立大学には事務職員の活躍の場がきわめて限られている。有能な人材がたくさんいるにもかかわらず、職員の活躍の場がきわめて限られているという思いがしたわけでございます。

したがって、その鬱憤を晴らすには、夜の一杯というのが欠かせないということになるわけでございます。当時のことを思い出しますと、前にも言ったかもしれませんが、夕方一杯のビールを飲むときに、どんなおつまみで酒を飲むのがおいしいかと言いますと、何といても教官の悪口でございます。教官の悪口を言いながらお酒やビールを飲むというのがいかにおいしいかということ、今でもきのうのこのように思い出すわけでございますが、しかし、ただいまのところは、大学の教官という立場になりまして、教官の立場から事務職員を見ますと、また違った思いがあるわけです。

それは、例えば今大学は従来のように、単に定型的な教育、あるいは定型的な研究をやっておればそれで済むということではなくて、いろいろと新しい時代に応じることが必要なわけですね。TLOの話もそうでしょうし、あるいは大学の国際化に伴って、さまざまな人々が大学とのあいだを出入りするわけですが、あるいは産業界との連携協力であるとか、いろいろなことが日々起きてくるわけですが、そういう中で、何か新しいことをやりたいと。新しい

ことをやりたいと思うと、なかなかうまくいかないんですよね。おそらくそれは教官のほうにそういう訓練をしている者が少ないということと同時に、事務職員の側にも、そういった訓練、あるいはそういった心構えをもてるような体制にはなっていないということが大きな原因ではないかと、私は思っております。

つまりどういうことかと申しますと、今基本的には、今の大学は、教授会自治、あるいは評議会自治と申しますか、教員の代表によって大学の基本的な方針を決めていると。そして、職員はその方針に従って、それを実施する、あるいはそれが制度的に間違っただけに行っていないかどうかをチェックすると、こういう立場のようでございます。したがって経営上は素人である教員が、片手間に管理運営をし、そして、本来ならば経営のプロであるべき職員の方は、十分な研修の機会を与えられるでもなし、かつまた教員組織を差し置いて自らが思うところをどんどん企画していくと、こういう立場にもないということでございます。どちらかという、大学の管理運営、経営のプロフェッショナルといわれている人たちが不在であったというのが現状ではないかと、このように思うわけですね。

しかしこういった、いわば古くからあるわれわれの大学の管理運営、あるいは経営のシステム、果たしてこのままでいいんでしょうか。おそらくここにいらしている方は、たいへん問題意識があるわけですから、このままでいいと思っておられる方は1人もおられないと、このように思います。何らかの改善が必要であると。何らかの改善というのは、もちろん教官サイドにも改善すべき点はあるわけですが、まず何よりも、皆さん自身が経営のプロフェッショナルになりたいと。そしてそのプロフェッショナルとしてふさわしい働き場を獲得したい。このように思っておられる方がほとんどではないかと、私は思います。

そういったこともございまして、筑波大学の大学研究センターでは、昨年の5月に第1回の研究会を開きまして、それ以来今回で4度目なんですが、そのときに、研究会をやりますよということで配ったチラシ、こういう形で皆さんに配ったわけでございます。これは、今回の、第4回の表題、つまり「現職アドミニストレータからの発信」という、こういう統一テーマの会合の案内でございますが、ここにいろいろな表題を添えまして、第1回目から案内をしているわけでございます。ここにも私がさっき申し上げましたようなことが縷々書かれておりますが、いずれにしてもこれからの大学の経営、あるいは運営を支えていく、そういった人材が今こそ必要であるということで、皆さま方に呼びかけ

たわけです。

当初は、できるだけインテンシブに、あるいはインターラクティブに議論をしなければならぬと思ひまして、30名ということで皆さま方に提示をいたしました。ところが、30名ということで募集をしましたら、その30名の枠は、募集の初日か2日目ぐらいにあつという間に突破いたしまして、初回は60名を超える方を受け入れざるをえなかったと申しますか、こちらとしては、最終的には喜んで受け入れさせていただいたわけでございます。

そういった、ちょっと人数が増えましたが、それでも皆さま方の熱い思いというのは、人数が増えたことによっていささかも邪魔されることなく、と申しますか、非常に熱心なご討議をいただきまして、そういうことで第1回、第2回、第3回と回を重ねていったわけでございます。

その間に、今年の3月に、これまでの研究会の1つのまとめをしようということで、普通の昼間の公開研究会を開きましたところ、これまた大変な人数がお集まりになりまして、要するに、今や大学の管理運営、経営の人材、あるいはアドミニストレータと呼ばれております人材の養成は、本当に急務であると、こういう感じをいたしたわけでございます。

そのほか私どもの大学研究センターでは、こういった公開研究会のほかにも、もう少し基礎的な大学の管理運営のメカニズムであるとか、そういったことの研究もやっております、それやこれやで皆さま方とこれまで2年間にわたりましてお付き合いをさせていただいておるわけでございますが、私どもの研究の一環として、今年の冬に、全国の国立大学の職員のアンケート調査をいたしました。皆さま方に直接関係が深いことと思ひますので、ちょっと時間をお借りして、概要をかいつまんでご説明申し上げます。

この調査は、私どもの大学研究センターの研究活動の一環として行われたわけでございます。世間では大学の管理運営は必要であるという声が増しに高まっておりますし、また、大学審議会等々では、学長や学部長のリーダーシップということが1つのキーワードになってきておりますが、しかし、考えてみますと、学長や学部長がリーダーシップを発揮する、教授会のパワーに対抗してリーダーシップを発揮する、これはたいへんに結構なことではありますが、しかし学長が1人、あるいは学部長が1人頑張っても、これはなかなかリーダーシップをとるというわけにはいきませんよね。

わが国の産業界で、製造業は世界に冠たるパフォーマンスを示しておりましたし、ちょっと時代が変わってしまいましたが、それにしても日本の経済にお

ける製造業の役割というのは非常に大きいと思いますが、一方、ホワイトカラーの生産性ということを考えますと、これは欧米諸外国に比べて必ずしも高いとは言えない。むしろ低いのではないかという意見が非常に強いわけです。つまり私どものレベルで考えましても、日本のオフィスワークには、非常に大きな問題がある。おそらく大きな問題の1つは、その仕事が構造化されていないと申しますか、つまり1人で何もかもやらざるをえないような、こういう状況というのがけっこうあるんですね。大学には特にそういった傾向が強い。

したがって、例えば国立大学で言えば、大学には学長や副学長、あるいは学部長といった管理職の人がおりますが、それを支える秘書的、あるいは事務的、あるいは業務的なサポートというのは、諸外国の大学に比べるとときわめて貧弱であります。貧弱であるというのは、単に人数が少ないというだけではなくて、そのサポートをする仕事の質というものがどうも違うのではないかということ、ここ数年私は主としてアメリカの大学を中心に、そのアドミニストレーションを見てきておるわけでございますが、その中で感じるわけでございます。

つまり、学長や学部長のリーダーシップを支えるための人材、これもまた大学のアドミニストレータとしての重要な資質でございます。こういった人材もわが国には、非常に少ないのではないかと、私は感じておりまして、そういうこともございまして、この全国の大学の事務局長、あるいはそれに相当する方、それから中堅の職員です。40歳代の職員ということ想定いたしまして、1,298名という方を選びまして、アンケート調査をしたわけでございます。通常こういったアンケートをしますと、回収率は大体30パーセントとかそのへんまで来ればうまくいったというものでございますが、われわれの期待を超えまして、回収率68.2パーセントという、この種の調査としては、比較的高い回収率を得たわけございまして、本日ここにいらしている方々のところにもひょっとするとアンケート調査が行ったかもしれませんが、お忙しい時間の中、答えていただきまして、本当にありがとうございました。

その中で例えば職員のプロフィールということについていろいろなことが分かったわけでございます。私立大学と国立大学とでは職員の学歴構成にもかなりの違いがあるということが分かりました。これはおそらく国立大学については公務員試験制度と密接不可分の関係にあるのでこういう結果が出たのではないかと思います。つまり逆を言えば、国立大学の事務局は、わが国の国家公務員制度と非常に関係が深いということなんです。

それから職員の平均勤務年数ということを見ますと、私立大学の方は比較的

長く同じ大学にお勤めの方が多くようですが、国立、公立については、勤務年数が短い。特に公立大学については、事務局長クラスの、いわゆる幹部だけではなくて、中堅の事務職員につきましても、非常に勤務年数が短い。これは、ご案内のとおり、これらの人々は、きのうまで知事部局にいた人が大学にたまたま来て、またどこか別のところに帰っていくと、こういうふうなパターンを取っているからでございます。

それから能力向上策につきまして意見を聞きましたところ、多くの方が能力向上策は必要であると。特に何が必要かということ聞いてみますと、経営戦略等の企画能力であるとか、あるいは知的財産権等の新しい専門知識、このあたりが必要であると答えた方が非常に多いわけでもございまして、例えば日常的な事務処理能力をもっと高めたいと、こういう必要があるかということについては、あまり高い回答が得られておりません。

また、私どもは最終的には、大学院の修士課程レベルのプログラムが、もっともつくられるとよろしいのではないだろうか。つまりプロフェッショナルスクールの1つの形態として、大学のアドミニストレーションというのもその対象になるのではないかと、このように強く信じて、そのための努力もしておるわけでもございまして、また現実には、今年の4月には、東京の私立の桜美林大学が新宿にサテライトキャンパスをつくられてきて、こういった大学のアドミニストレータを養成する修士課程の専攻を立ち上げられました。こういうふうには、この教育プログラムも徐々にではありますが、本格化しつつあるわけです。

で、その中で修士課程の設置は有効かどうか。既存の研修制度のほうが有効ではないか。いろいろと意見があるようでもございまして、ぱっと見ますと、かなり意見は分かれております。ただ傾向としては、修士課程の設置は有効であると、このようにお答えの方が多いということで、私どもも一安心をしております。

こういうような結果を見ましても、大学の事務職員の方は、国公立大学を通じて、今のシステムには必ずしも満足をしておられない。何らかの形で改善改革は必要であると、このように思っておられる方がたいへん多いということを知りまして、私も非常に自信を深めたというのが、今回のこのアンケート調査でございました。

さて、これらのアンケート調査、あるいはここでこれまで3回にわたって開催されました短期集中の公開研究会、こういう経験の中で、いろいろと考えて

みますと、やはりどうしてもこれからの大学の中には、新しいタイプの経営人材、管理運営の人材が必要であるということを、いよいよ感じるわけでございます。そのへんの問題意識を、「新しい時代の大学運営に向けて」ということで、昨年書かせていただきました。これからの管理運営、あるいは経営の人材というのは、いったいどうして養成すればいいんでしょうか。長期的な戦略を立てられる人材、あるいは新たな専門知識をもった人材、あるいはリーダーシップのある人材、こういった人材が必要であるということは分かるわけです。しかしそういった人材をどうやって求めるか。ここに、たいへん大きな問題がございます。

というのは、何となく、こういった人材は、皆さん方自身になるべきだと、このように思っておられる方がほとんどではないかと思えます。それはそうです。私も実は、皆さま方自身がこういった経営人材になっていただくということが、たいへん望ましい方向ではないかと思っておりますが、ただ、この短期集中の公開研究会で、何人かの講師の方をお招きしてお話を聞いた中で、これからは、大学の事務職員、特に専任の事務職員でさえ、うかうかしていると、仕事はどんどんアウトソーシングされてしまうよというお話があったかと思えます。つまり、大学のトップ経営者の立場とすれば、もちろん皆さま方にそういった能力を身につけてもらいたいと思っておられる方もいらっしゃるでしょうけれども、仮に皆さま方にそういったことが期待できないということであれば、そういう仕事はどんどん外部の専門家の手に委ねられてしまうということになるわけでございます。

それからもう1つは、アメリカの大学では、大学のアドミニストレータというのは、必ずしも事務職員のことだとは思われておりません。つまり大学のアドミニストレータというのは、例えば学長であったり、あるいは副学長であったり、あるいは学部長や、あるいは部長クラスの、ディーンといわれる、こういった人たちのことをアドミニストレータというわけでございます。

そしてこういうアドミニストレータは、どういう人がなっているかと言いますと、アカデミックなバックグラウンドをもった、つまり研究者、教員の方々からそういう仕事をやっておられる方もいるし、あるいはビジネスの世界から来られた方もいるということで、日本流に翻訳すれば、教員出身のアドミニストレータもおれば、事務職員出身のアドミニストレータもいる。さらには、外部の企業からスカウトされた方々もアドミニストレータとして活躍する可能性がある。こういう意味でございます。



したがって、時代は確かに皆さま方を、もっともって能力の高い人になってもらいたいと、このように思っていることは間違いがないでしょうけれども、しかし、皆さま方だけがこの能力アップの対象ではないということは、深く、深く考えていただきたいと、このように思うわけでございます。おそらくここに来られている皆さん方は、たいへん現状を憂えてここにいらしているわけですから、そういうことを今さら言っても、皆さま方には重々お分かりのことだと思いますが、ただ、私は今全国の大学にいらっしゃる事務職員の方々、この方々に特に申し上げたいのは、これからの大学の事務局というのは、決して安定した、変化のない、しかし幸せな生活を保証する、そういった職場ではなくて、21世紀型の知識産業をリードしていくような、こういったダイナミックな職場である。そういうダイナミックな職場に堪えうるような、あるいはそういったダイナミックな職場に適合しうるような人材にこそ、活躍の場が与えられると、このように私は思っております。

したがって、皆さま方にとってこれからいい時代が来ようとしておりますが、しかしそのいい時代は、皆さま方の努力がなくては実現しえないと、こういう世界ではないかと、このように私は思っております。

特に国立大学の皆さんに申し上げたいのですが、ただいま国立大学は、独立行政法人化ということで、いろいろと検討が行われております。その過程で飛び出しました遠山プランによると、大学の再編統合、あるいはトップ30を目指した競争ということが言われておりますが、こういう中で、われわれはともすれば目標をきわめて限定的に考えがち。つまり再編統合が目的であったり、あるいはトップ30になることが目的であったりというような、あるいは法人化のいわば具体的な設計図を書くことが目的であるということで、どうも手段と目的が入れ替わってしまうという現象をしばしば経験しておりますし、これからもそういった恐れは十分にあるわけでございます。しかし、大学の本来の役割というのは、これは国公私立大学全部を通じて言えることですが、やはり知識という大きなそういう材料を使ってそれを開発し、そしてそれを教育という手段で若い人に伝える、あるいは社会サービスという形で経済・社会にそういった知識を移転していくと、こういった作業を通じて社会に貢献をするということが、大学の本来の役割であろうかと思っておりますので、それは大学の設置形態の如何、あるいは大学のロケーションの如何にかかわらず、そういったことは忘れてはならないこととでございます。そういう重要な大学を支えておられる皆さま方の仕事でございますから、これは本当に重要なことなんですね。ですから

そのことを皆さま方は、ぜひもう一度お考えのうえで、これから本日を含めて4日間の短期集中講演会を、ぜひ皆さま方と一緒にやってまいりたいと思っております。

そこで、ちょっと時間が限られてまいりましたし、質疑応答の時間も必要なのですが、少しこの研究会の進め方について簡単にお話ししておきます。配布資料にもそのことが書いてございますが、この会は、特に現職の職員の方々の方の便宜を図るために、夜間に開くと。通常大学のいろんな研究会というのは、こちらの事情と申しますか、主催者側の事情が優先されて、昼間の皆さま方はとても来られない時間帯にやるということがよくあったわけでございますが、この研究会はそうではなくて、皆さん方が仕事を終えられてからでも来られるように、あえて夜間に設定をいたしました。

そしてまた、この研究会の運営ということ、できるだけ双方向、つまりインターラクティブにやっていくと。つまり単なる研修会ではないと。皆さん方は、この研修会で話を聞いて、そしてこういう資料をもらったから、それで一安心ということでは決して終わってほしくないわけですね。本日配ったこういう資料も、これは皆さん方の職場に帰って、こういった研修会に出たよと言って、同僚や上司の方に見せるということが目的ではなくて、まさにこういった材料を使いながら、皆さま方とわれわれ、あるいは講師の皆さんと、積極的に対話していくということが肝心でございます。

そういうことで本日はのちほど懇親会がございますので、本日は例外ですが、次回からは、2時間のうちの1時間を講演、残りの1時間は皆さま方との対話ということに充てる予定でございます。したがって、皆さん方は、いっぱい質問を用意して、毎回の講師の方々、あるいは皆さま方相互のあいだでお話し合いをいただきたい。このように考えております。

さらに皆さま方の中で、この延べ4日間あるうち、毎回出席、あるいは少なくとも3回以上出席された方には、前回、前々回でもそうだったのですが、修了証書を差し上げております。この修了証書は、残念なことに、今のところまだただの紙切れでございます。ただの紙切れではございますが、ひょっとすると将来お役に立つかもしれないし、あるいは将来役に立たないとしても、皆さま方の心構えの何らかの支えになってほしいという思いをこめて、私どものほうから差し上げるものですので、ぜひ1人でも多くの方がこの修了証書を手にとられて、今回の公開研究会を終えられることを心から願っております。

最後に、経費のことについてちょっとここに書いてございますが、センター

この公開研究会というのは、センター本来の研究活動でございますので、研究会に関する費用は一切いただかないということにしております。ただし最近、国と産業界との連携と、国立大学と産業界との連携ということが盛んに推奨されておりますし、その中でさまざまな制度も用意されておりますので、そしてまたこういった大学のマネジメントに関する研究というのは、まさに立ち上がったばかりでございますので、そういった研究を応援してやろうという方は、どうぞ積極的に我々のこの活動にご協力をいただきたい。こういう趣旨でここに書いてあるものでございますので、何とぞご理解をいただきたいと、そのように思っております。

そういうことで、いささか教訓めいたことを皆さま方に申し上げまして、皆さま方のほうが大学の管理運営、経営にはるかに経験がおありなのに、私のような者からそのようなことを申し上げてたいへん失礼をしたかとは思いますが、あえて挑戦的なことを申し上げることによりまして、これからあと10分ちょっとしか時間はないと思いますが、皆さま方から積極的なご意見、ご質問、あるいはよその会場の方との対話ということに残りの時間を使わせていただきたいと思っております。とりあえず私の話はひとまずここで終えまして、ここからは質問の時間、あるいは討論の時間に充てたいと思っております。どうぞよろしくお願ひいたします。ほかの会場の皆さま方も、そういうことでご協力をお願いしたいと思っております。

まずはこの会場の方でご質問のある方はいらっしゃいますでしょうか。

### <フロア>

いま山本先生のお話を聞きまして、職員の力をどう発揮していくかというところに、ちょっと興味をもったんです。また、いろんな職員の力が研修のテーマになっているのかなというふうにも感じたんです。

そこで、常々本学でちょっと話題になっている事務職員の学長選挙への参加。これけっこう本学ではホットな話題になっているのですが、国立大学さんの場合は、おそらく国家公務員法などによって制限されているのかもしれないんですが、私学においては、おそらくもうすでに事務職員は学長選挙に参加しているとか、今徐々にそれを話題にしているとか、いや全くそこは聖域で、踏み込めないとかというところ、いろいろあろうかと思うんですが、やはり経営上では素人の教員が、片手間にやっているというお話と、やっぱり本来はアドミニストレーションという立場で十分経営的な能力を発揮しなければいけない職員

としての立場、職員がそういう経営に参加できない。つまり学長選挙に参加できない。このへん、どういうふうにお思い、またはお感じになるか。また、他大学さんのほうでも、うちではもうすでに解決済みだとか、何かお考えがあればぜひ教えていただきたいと思います。

分かりました。ただちょっと私の個人的な意見を申し上げさせてもらいますと、職員であれ、教員であれ、学長を選挙で選ぶというのは、要するに企業で言えば、従業員が社長を投票で選ぶということですよ。これが果たして組織の正常な形かどうかというのは、ちょっと私には疑問があるところです。だから、そのトップの任命方法というのは、また別のやり方があっていいのではないかと、私は思っておりますけれども、ただ大学というのは、この知識を取り扱うということで、単なる営利企業とは違った側面もあることは確かですね。いま質問された方の大学ではいかがなんでしょうか。

#### <フロア>

私個人の今のところの考えなんですけど、そんな声高に言うつもりはないんですけども、自由とか、民主とか、そして一緒につくりあげる、そして職員、教員、そしてまた学生さん、そういった3つの力を束ねていくうえで、やはり職員の方も十分勉強して、体力をつけて、そこに参加していく必要があるのではないかというふうに感じています。

分かりました。私は、職員の経営参加というのは、これは何と申しますか、きわめて日常の、普通の仕事を通じて、もっともっと参画をするということが必要なもので、つまり今は、職員のそういった能力を大学の経営に直接生かしていないという点が問題であるわけですね。ですから、その職員の経営への参画というのは、べつに学長を選ぶことをやれば、それが実行されたのだということではなくて、おそらくは、本来の経営の中身について、能力のある職員には、もっと責任のある仕事をさせるというような形で実現するべきものではないかなと、私はこのように思っておりますけれども。

ほかの方々はいかがでございますか。ほかの会場の方でも結構ですよ。いらっしやいませんか。こういったことも1つの検討の材料になりますね。どうもありがとうございます。何かほかに質問がございますでしょうか。あるいはご意見とか。ほかの会場はいかがでございますか。はい、ではどうぞ。すみません、

ご所属とお名前をちょっとおっしゃっていただきまして。恐れ入ります。

<フロア>

本日お配りいただいた資料の中のことをおききします。今後の大学・短期大学の進学率の上昇の見通しが書かれています。2009年の文部省の当時の大学審議会答申によると58.8パーセントであると。ところがそれに対して、60万ぐらいしかないということになっています。そうすると、比率が58.8パーセントじゃなしに、せいぜい50パーセントに近い数字ではないかと。これは文部省のこの58.8を目指すとするば、さらにどういう手立てを今後する必要があるのかというようなことですね。先生のご所見を。これは国の施策のみならず、これはそれぞれの大学の自主努力でも一生懸命やらないと、特にこの58パーセントには、何か手立てがあるのかどうか。

そこはまさに、この職員の能力開発ということともかかわってくるわけですが、私はこの小論のいちばん最後に、こういった私の予測は、実は本当ははずれてほしいと、こう書いてある。つまりはズれるためには、大学にさらに大きな魅力づくりが必要であるということですよ。データの的には、ここ数年大学や短大に進学を希望する高校生のパーセンテージというのはほとんど一定でございます。なぜ一定なのかといろいろ考えて、その理由をここに書いてあるわけですが、つまり従来ならば大学に行かなかった人がこれから大学に行こうという意思決定をするためには、これまでわれわれが考えていた大学の魅力とは違った大学の魅力づくりをしませんと、新たな顧客を確保するのは、非常に困難ではないだろうかというのが、私の見方なんです。要するに、そういう新しい大学の魅力づくりをどうやってやっていくかということですよ。どうやって新しい魅力をつくっていくかということに成功しませんと、せいぜいこのくらいではないでしょうかというのが、私の見方なんです。

それはここにいらっしゃる皆さん方、それぞれがやはりお考えにならないといけないわけですね。それは個別の大学によって事情は違うと思いますが、事態はそのくらい深刻なのではないのでしょうかというのが、私の問題提起でございます。

ほかはどうでしょうか。あと2～3分だと思いますが、せっかくSCSでつないでありますので、ほかの会場の方、ぜひご発言いただけますでしょうか。こちらで、どうぞ。

### <フロア>

いまのお話の中で、職員の能力向上を図るというお話が出たんですけども、われわれ職員としては、具体的にはどのような目標を立てて能力向上を図ればいいのかという、そうした具体的な例が、参加者の中で挙げられる方があれば教えていただきたいのですが。

そうですね。せっかくですから、参加者の中で、どうやったら能力向上を図ったと言えるか、あるいはどういうことを目標に能力向上を図ればいいのかということですが、ちょっとたまたま目が合ってしまったのですが、最終回にご講演いただく予定の、東京経済大学の青木さんが来ていらっしゃるんですけども、ちょっと予告編で何かおっしゃっていただけますか。

### <青木>

東京経済大学の青木です。よろしくお願ひします。私自身が何に目標を設定するのかということかと、思っています。自分は、大学の中でどのようにポジションを定めて、それが、学生さん、教員、職員という大学の構成員の中にあつて、自分のポジションから、どういう発信をしていくのか。その目標をまず定めた時点で、そこに対して自分はどうのように到達していくのかを考え、実践できるようにしたいと思っています。とても抽象的な表現しかできないんですが、今そのようなことで、11月に皆さんへの問題提起と、それから皆さんからのご指導をいただけたらと考えております。とても中途半端で申しわけないんですが。

ありがとうございます。ちなみに私は、一口で言えば、やはり特に中堅レベルの職員の方には、ややもすると、何か新しいことが起きたときに「できません」とおっしゃる方が多いですけど、「できません」ではなくて、「やってみましょう」と言えるだけの自信と能力をやっぱり身につけるといふことが1つの方向性ではないかと、私は思っているんです。それと、もちろんトップレベルのアドミニストレータについては、また別のものが必要かもしれませんが、とりあえずは、「できません」から「やってみましょう」という形にマインドを変えていただく。そのための努力をしていただくということが必要ではないだろうか、私は思っております。

筑波地区の会場の方、いかがですか。

## &lt;フロア&gt;

いまの山本先生のご指摘のとおりでございますが、私も、日ごろから思っていることは、1つは、今大学を囲む状況は非常に変化が激しいわけですが、常に問題を分析して、自ら先生方に問題提起をし、あるいは助言をするというスタンスをもっていかないと、事務系の職員はこれからやっていけないのではないかとこのつもりでございます。以上です。

どうもありがとうございました。広島の方、いかがですか。何人ぐらいいらしていますか。つながっていますか。広島大学のセンターは、筑波大学よりも13～14年先輩で、研究の蓄積もたいへん大きなところでございます。せっかくの機会ですから、ぜひちょっとご意見をいただきたいと思うのですが。

## &lt;フロア&gt;

よろしいでしょうか。今日は講義をありがとうございました。1つ、私の意見と感想も含めた質問をさせていただきます。

私は、ある大学の付属学校に勤めたことがございます。そのときに、教員集団と、事務系の職員、そして、生徒たちというかわりの中で、事務系職員という官職抜きにして、いろんな提案をさせてもらいまして、皆がそれぞれのアイデアを出すということで、ある意味対等な関係で提案と仕事をさせてもらった経験があります。非常におもしろく、充実した仕事ができたとこのように教官、事務官含めて考えております。ここで、私1つ思うのですが、今の大学の組織、特に国立大学の組織というのは、仕事を守ることと、組織を守ることが、非常に大きな問題となっております、何を省いて何を攻めていくかという提案がかなり出にくい状態になっているように思います。そういう意味では、独立行政法人化で、大きな、目に見えないような網がはずれていくことを楽しみにしております。また、大学の事務系職員、特に提案とか企画をする力があるながら、遠慮があって、発揮できなかったこと、これが大いに発揮できるような、そういう機構、あるいは人事体制になることが望ましいことだと、私は考えております。長くすみませんでした。

ありがとうございます。そういう問題意識を、あちこちの大学でもっておられる方がいらっしゃるということは、たいへん心強いことございまして、多分、東京地区の筑波の会場におられる方も、そういったご意見に同意されるの

ではないかと思しますので、これからどんどん議論を進めてまいりたいと思います。

SCSで参加されている山形大学さんのほうで質問がありましたらどうぞ。

#### <フロア>

お尋ねしたいんですが、現在の学長や学部長を支える人材が少ないと。そういった能力が低いと。まさにそのとおりだと思うんですが、これは、原因として、個人に問題があるのか、あるいは特に、国立大学の場合なんですが、組織に問題があるのか、というお考えでしょうか。

基本的には、私は組織に問題があると思います。ただ、特にこれから独立行政法人化ということになりますと、大学の経営陣が直接責任を負わなければならないということになりますので、そういたしますと、やはり経営上の責任を負っている方がその方に何がしかのスタッフがいませんと、今の国立大学のように、スタッフは別の管理、それから教官組織は教官組織で別の管理運営をやっているというのでは、せっかくの支援が有効に利用できませんので、したがって方向性とすれば、独立行政法人化後の国立大学は、それぞれが担当の副学長になると。ですから、今の事務局長も管理の副学長、あるいは財務の副学長、何になるか分かりませんが、とにかく副学長の1人となって、それぞれの副学長がそれぞれスタッフを抱えて仕事をしていくという、いわばアメリカ型の大学に近い形になっていくのではないだろうか、こんなふうに私は思っております。

そうすれば、おのずとそういった人材も育っていくのではないかと、私は思っておりますが、ただこれにはいろいろと異論もあるようでございますので、これからいろいろと議論を進めてまいりたいと思っております。

各地からのご発言ありがとうございました。衛星で結ぶというか、やはりテレビ電話でもそうですけども、ちょっと舞台裏まで見えてしまうというところが、これからの情報化時代の、思ってもいなかったことの1つかもかもしれません。しかし、今ちょっと衛星回線でたいへんスタッフの方に努力していただいて結んでやりました。次回も同じような形で結んでみたいと思っておりますので、そういうことも踏まえて、ぜひ皆さん方に、この中だけではなくて、外のキャンパスの人と一緒に参加しているのだという気持ちで積極的にご発言いただき



たいと、このように思います。

その他、今後の運営については、今日配りました資料におおよそ書いてございますので、もしお分かりにならないことがありましたら、ぜひともご遠慮なくこの連絡先にご連絡いただいて、ご質問いただきたいと思います。

それから次回以降の予定ですが、今回は玉川大学の近藤さん。その次は中央大学の横田さん。それから最終回は、ただいまちょっとご発言をいただきました東京経済大学の青木さん。これらの、いわば現職のアドミニストレータとして、そしてまたこれからますますご活躍が期待できるこのお3人の方に、1回ずつお話をいただくということにしておりますので、楽しみにしていらしてください。

それでは本日は、これから懇親会を開きますので、皆さん方たくさん名刺をおもちだと思いますが、ぜひ名刺交換などしながら、それと同時に、大いに親交を深めていただきたいと思います。

本日は、どうもありがとうございました。また、サテライトで結びましたほかの会場の方々もたいへんありがとうございました。とりあえずこれで私の講演を終わらせていただきます。ご協力ありがとうございました。

## 参考資料

山本眞一「新しい時代の大学運営に向けて」