

# 大学の戦略的経営と人材開発

第28回 (2000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



高等教育研究叢書

68 2001年9月

広島大学

高等教育研究開発センター

# 大学の戦略的経営と人材開発

— 第28回（2000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

今日、高等教育は大きな変革の時期にある。100年にわたるわが国高等教育の歴史の中で、近代大学の発足、第2次大戦終了後の新制大学の発足、そしてそれに次ぐ第三の変革であるとも言われている。中でも、国立大学の法人形態への移行は、ひとり国立大学の問題でなく、すべての大学が「大学の自律性」をあらためて問われる重要な変革の一つである。国立大学の法人形態への移行は、実施時期こそ確定していないが、実施の方向に着実に準備が進められている。

これまで「大学の自律性」は、「大学自治」という形で存在してきた。しかし、それは、主に学問研究教育の内容とそれに関連した管理体制に対する自律性であったと言ってよい。したがって、「大学自治」は大学教員に強く意識され、守られてきた。しかし、この度問われている「大学の自律性」とは、大学が機関としての意思を持ち、独自の営みの方針を持つということである。そのため、「大学の自律性」は教員だけでなく、大学関係者全ての課題となる。教職員がこぞって「大学の意思」を形成し、それを掲げ、共有し、教育・サービスを提供し、研究を行い大学を営むという「戦略的経営」が必要となる。そして、それを担うための「人材開発」が重要となる。

今回の研究員集会のテーマである「大学の戦略的経営と人材開発」は、このような今日の状態を念頭に置いたものであった。当日のプログラムは本報告書に掲載のとおりであるが、これまでと同じように、第1日目は民主教育協会IDE中国・四国支部との共催による公開講演会とした。また、今回初めての試みとして、全プログラムを広島大学教職員研修会の一環とした。参加者全員による課題の正確な認識、そして研究者間および一般教職員と研究者との討論によって、状況に対する正確な理解を持ち、課題を深化させるのが研究員集会の目的であった。

第1日目の公開講演会では、藤田宙靖東北大学教授からは、現在進められている国立大学の独立行政法人化へ向けての検討状況と課題、川本八郎立命館大学理事長からは、大学における職員の役割について講演をいただいた。第2日目は、「戦略的経営」と「人材開発」について、2つの研究セッションが持たれた。本報告書に記載することは省かせていただいたが、いずれも活発な討論があった。第1日目の夕方に持たれた懇親会は、出席者が相互に知り合い、互いの経験や意見を交わす和やかな懇親の機会となった。

総じて、当初の目的は十分達成されたのではないかと思っている。これも、講師の方々の的確な問題提起と課題の整理、参加者のそれぞれの置かれた立場からの貴重な討論のおかげである。ご多忙の中、講師を引き受けていただいた方々、遠路ご参加いただいたコリーグの皆様、また教職員研修会の一環として参加していただいた本学教職員の皆様に心か



ら感謝申し上げる次第である。研究員集会で得たことが、参加者それぞれの場で、大学改革のために、また、大学研究のために活かされることを期待したい。

本報告は2日間にわたる研究集会の記録であるが、当日の録音をもとに記録にしたものと当日の発言内容をもとに改めてご寄稿いただいたものとの編集されている。当日参加できなかったコリーグの皆さんや、広く高等教育に関心をお持ちの仲間によって利用されることを期待している。

最後に、研究員集会の運営のための、いつもながらのセンター諸氏の精力的な働きに改めてお礼申し上げたい。

2001年9月

広島大学高等教育研究開発センター長

茂里 一紘

# 目 次

はしがき .....	茂里 一紘	
<b>公開講演</b>		
高等教育システムの変動と大学の戦略的経営 .....	藤田 宙靖	1
大学の戦略的経営と人材開発 ― 立命館大学の経験から ― .....	川本 八郎	17
<b>研究セッション① ― 高等教育の市場化・構造変動の中での大学経営の戦略化</b>		
科学技術と高等教育政策の再編成 .....	塚原 修一	31
大学ネットワークと経営戦略 .....	森島 朋三	38
大学の戦略的経営 ― 用具の有用性と限界 ― .....	山本 清	45
一橋大学を含む「四大学連合」について .....	久賀 重雄	55
<b>研究セッション② ― 大学マネジメントを担う人材をいかに育てるか</b>		
大学経営を担うプロフェッショナル人材の養成 .....	山本 眞一	59
学長のリーダーシップと補佐体制 .....	生和 秀敏	65
職員の能力開発と大学経営 .....	横田 利久	73
大学マネジメントを担う人材をいかに育てるか .....	諸星 裕	80
大学の戦略的経営と人材開発 ― 総括の試み ― .....	有本 章	91
研究員集会の概要 .....		101



# 公開講演



# 高等教育システムの変動と大学の戦略的経営

藤田 宙靖（東北大学）

## はじめに

ただいまご紹介いただきました、藤田でございます。

本日は、「高等教育システムの変動と大学の戦略的経営」という題で講演させていただくことになりましたわけですが、この演題は、実は、主催者の方から与えられたものでございまして、私自身は教育行政学とかあるいは教育学の専門家でもなんでもございせん。今ご紹介いただきましたように、一介の行政法学者であるにすぎません。それにもかかわらず、本日こうした席に講師として呼ばれましたのは、これも今ご紹介にありましたように、おそらくここ数年来私は橋本内閣の下での行政改革会議の委員ですとか、あるいは地方分権推進委員会の参与ということで、現在進められております、国の数々の行政改革の一環に携わってきた、ということに由来すると思われまふ。そういったこととの関係で、これもまた今ご丁寧にご紹介をいただきましたが、国立大学の独立行政法人化の問題につきましても、いくつかの発言をしまいいりました。そこで、本日の私の役割につきましても、私が理解してまいりましたことでは、まあおそらくはそういった経験を踏まえた上で、今日大学の戦略的経営ということが重大な問題となってきた、その背景等について、総括的なお話をすることが期待されているのだらうと、私勝手にそのように考えまして、そのようなお話をするつもりでまいりました。

そういうわけで、本日の話の内容は、この「高等教育システムの変動と大学の戦略的経営」でもよろしいのですけれども、あるいはむしろ「国の行政改革と高等教育システム」といったようなものになるという方が、あるいは正確であるかもしれないというふうを考えております。そこで、そういう出発点に立った上で、本日これからいたしますお話について、いくつかの前提を置かせていただきたいと思います。

第1に、今申しましたような意味において、今日これからいたしますお話は、大学の戦略的経営のあり方ということ自体について、何か積極的な提言をしようとするものではございせん。こういった具体的な提言は、どなたか他の方が、本日あるいは明日、なさることであるというふうに私は心得ておまして、ただ、先ほど申しました国の行政改革と高等教育システムという問題を、できるだけ大学の戦略的経営のあり方というテーマに引き寄せて取り扱うようにしたいと考えております。

それから第2に、行政改革と高等教育システムと申しましても、わが国の場合、これはもう言うまでもないことながら、高等教育の担い手すなわち大学には、国立、公立、私立

という違いがございまして、現在行われつつある国の行政改革がこれらに及ぼす影響は、言うまでもなく、これは決して同じであるのではないわけであります。つまり、国立大学にとっては、国の行政改革というのは、まさに自らの改革をも意味するものでありますが、公立大学にとっては、それは大いに参考となることではあっても、直接の影響をもたらすものではない。影響は間接的なものに止まっております。さらに私立大学ということになりますと、基本的にはその影響は、国立大学が変わることによる間接的なあるいは反射的なものであるにすぎないわけです。したがって、国の行政改革が高等教育システムに及ぼす影響について一口で論ずるということは、そういう意味におきましても、そもそも不可能であるか、あるいは少なくともきわめて困難であります。ただ、現下の問題が、具体的には何よりも行政改革による国立大学の変容ということを通じて生じていることは、否定できない事実であると思われまますので、本日のお話も行政改革による国立大学の変容ということを手がかりとして、始めることにいたしたいと思ひます。

そこで、大体以下、お手元に配布いたしましたレジュメに沿ってお話をしてまいりますので、レジュメをご覧になりながらお聞きいただきたいと思います。

## 1. 問題の基礎——現下の国の行政改革とは何か

### (1) 現下の行政改革の目的

まず初めに、総論といたしまして、問題の基礎ということで、「現下の国の行政改革とは何か」ということでちょっと一般的なお話をさせていただきたいと思ひます。国立大学の変容、改革ということを考えます際にも、第1に確認しておく必要がありますのは、現在行われている国の行政改革というのは、何であつて、何を目的として行われているのかということでありまます。

通常行政改革という言葉を開きますと、すぐ頭に浮かんでくるのは行政のスリム化による効率化ですとか、あるいはそれを通しての財政赤字の縮減といったような事柄であろうと思われまます。現在行われている行政改革の中身としてこういう側面が存在すること自体は、もちろん否定できません。しかし、より重要であることは、そこで目指されているのは、単に行政のスリム化や効率化といった目先の問題であるのではなくて、もっと総合的・包括的な、わが国の国家社会全体にわたる従来のシステムの改革ということなのだ、ということでありまます。これを平成9年12月に出されまました行政改革会議の最終報告では、「この国のかたちの変革」という言葉で表わしているわけでありまます。

このことを、もう少し具体的な問題に即してお話しますと、例えば現在行政改革の重要な一環として、中央省庁の再編ですとかあるいは公務員数の削減といったことだけではなくて、情報公開制度の導入だとか、パブリックコメント制度の導入といったことが強調され、また実現されてきておひまます。ところで、単に行政の手間隙を省く、経費を安く上げるといふ観点だけから考えますならば、この行政手続とか情報公開とかいふことは、ま

さにこれは、行政の事務処理過程をそれだけ煩雑にすることであります。そしてまたその分だけ、コストを余計にもたらすという面を持っているわけであります。それにもかかわらず、今日そういった事柄が、行政改革の欠くべからざる要素と考えられているというのは、問題がまさに、もっぱら行政のスリム化とか効率化を図るといった、ある意味では矮小化された問題として捉えられているからではなくて、行政のシステム全体の改革という、より大きな問題として考えられているからだということになるわけであります。そこで、そこで言う行政システム全体の改革というのは一体どういうことかというのが、次の問題であることとなります。この問題に答えますために、多少、本日の本体の話からすると迂遠になるのでありますけれども、今日国レベルでの行政改革が焦眉の急とされている、その背景について整理させていただきたいと思えます。

## (2)背景

明治維新以来のわが国の発展は、一口で言えば、いわば、西欧諸国に追いつき追い越せということをもットーとして行われたものであります。これを短期間に達成するためには、人的資源、経済的資源の集中的な投資が必要だということになるわけでありますけれども、そのためにわが国が採った方法は、少数の能力あるエリートに、発展のための企画立案そして実施をも委ねる。国民の大多数は、その指導の下にこれについていくというシステムを採ることが、最も効率的であるという考え方でありました。このパターンは、周知のように明治維新以降わが国が近代化するにあたって、きわめて大きな機能を果たしたと同時に、また第二次世界大戦後の、文字通りの廃墟の中からわが国が新たに出発した際にもきわめて有効でありました。そしてその際、この指導者たる、中核的エリートの役割を果たしてきたのが、霞ヶ関の中央省庁の官僚群であったわけであります。行政官僚というのは本来は、行政権、執行権を担うにすぎないはずでありますけれども、実際には、この人たちは、単に国会が定めた法律の執行、実施にあたるというだけではない、政府の政策の企画立案、あるいは政府提案の法律についての立案作業についてまで、深く自ら携わってきたわけであります。また、民間の活動に対しても、単に法律を適用するというだけではなくて、行政指導だとか、補助金等によって誘導するという形で、積極的に働きかけることによって、わが国の国策としての「追いつき追い越せ」を達成してきたわけであります。

ところが、今日こういったシステムがうまく働かなくなるいくつかの要因が、登場しているわけで、例えば第1に、そもそも「追いつき追い越せ」という目標自体が疑いを入れないものであるかどうかということが、問題になっております。つまりどういう意味で追いつき、追い越すのかという問題でございます。わが国の「追いつき追い越せ」というのは、第二次世界大戦前は、軍事大国として西欧諸国に追いつき追い越せというものでありますし、また、戦後は経済大国としてのそれでありました。しかしそれでいいのかとい



うことが問題になってきているわけで、例えば、経済の高度成長は他面で、例えば資源の浪費だとか、地球環境の悪化といったような、マイナスの結果をももたらすという問題があるということは、これはもうかなり早くから明らかになってきております。要するに単に経済的に成長すればいいということではなくて、価値観の多様化という問題が生じている。

しかも、今日これが単に一国内の問題としてではなくて、全世界的な規模で生じている。例えば、発展途上国の資源を食い尽くして、先進国のみが経済的な発展を遂げるといったようなことでよいのかといった問題がこれであります。と同時に、こういうあらゆる問題がグローバル化してくるとともに、問題処理のスピードの要請が格段に高まるという問題があります。例えば、金融危機の世界同時化とか、同時発生の危険といった問題等が、その典型的な例であります。それからまた金融危機の問題と言いましても、問題自体がきわめて複雑化している。例えば、金融派生商品を巡る問題などのように、問題自体がきわめて複雑化し、多様化するという事態になっております。しかも、それらがきわめて短期間のうちに著しく変容・変動を見せるということで、こういった中で、ごく少数のエリート官僚だけで的確な判断がなしうるか、という問題が出てくることになるわけで、これこそがまさに、わが国の現在の行政改革というものが問題としてきた根本的なポイントであるということが言えるわけであります。

また、従来のこういうシステムは、まさに霞ヶ関のエリート官僚が体现するところの、国こそが、あらゆるエゴとかあるいは私の利益から中立に、国民全体のために適正な判断を下しうる、という考え方に基づいてできてまいりました。この考え方の中では、一般市民だとかあるいは地域代表等が、こういう国策の判断過程に携わるということは、これは公共の利益を、私の利益ないし部分的な利益によって歪められることになるおそれがあるということになる。したがって、そういうことはできるだけ例外的なこととされなければならない。国策というのはあらゆるエゴとか私的な利益から中立に、真に国民全体のために適正な判断を下しうる者に委ねられるのでなければならないのであって、まさにそういうような資質を備えている者こそが、霞ヶ関の官僚群だという発想であります。

しかし、果たしてそうなのかというのが、今問われている問題なのでありまして、先ほど見ましたような、価値観の多様化でありますとか、あるいは判断のスピード化や柔軟化ということが要請されている時代にあっては、より多くの衆知を内外に求めて、これを利用するということこそが必要なのではないか、ということになります。また、国すなわち、中央のエリートが判断することは常に正しくあるべきだし、まだ事実正しいという前提に立つのではなくて、誤った判断も起こりうるという現実から出発すべきだということになります。例えば最近、公共事業計画の再評価だとか見直しの必要ということがしきりに指摘されておりますのは、まさにこういった問題が表面化した典型例であるわけでありまして。要するに今必要なことは、少数の限られたエリートが手取り足取り国民の面倒を見て、教

育ママ的な発想で、危ないことが起こる前にすべて面倒を見てくれる。面倒を見られる方も、これにすべてをお預けしてしまっ、お任せしますからよろしくお願ひしますという、そういうもたれかかりのシステムを変えるということなのであります。

この霞ヶ関と国民との間の、あるいは霞ヶ関と地方との間の教育ママ的、あるいは言葉を変えて言えば親分・子分的な関係が、わが国の明治維新以来の急速な発展を、大きく支えてきたシステムであったわけでありまして、それではもうだめなのではないかというのが今日の基本的な問題なのであります。つまり、今や国民一人一人が自分の問題として国政を考えていかなければならないということでありまして、言葉を変えて言えば、今求められている「この国のかたち」というのは、創造性と柔軟性にあふれた国家・社会を作るということでありまして、こういった見地から、では、それをどうやって達成していくかということと考えられたのが、中央省庁の再編を中心とする行政改革会議の行政改革案でありまして、また地方分権推進委員会の提言した、地方分権の推進案であったわけでありまして。

### (3)問われていること

以上見ましたのは、現在行われつつある行政改革の背景であり理念でありまして、現実には、各省庁でありますとか、それを取り巻く諸々の利益グループがございます。例えば、いわゆる族議員などというようなものもございます。こういった者たちの抵抗によりまして、果たして本来のそういった理念が、目下進みつつある行政理念によって直ちに実現されることになるのか、ということにつきましては、数々の疑念もございます。しかしいざにせよ、お上にすべてをお任せするということではもはや済まない。また、政治家だとか官僚のようなリーダーの側でも、知らしむべからず、依らしむべしといった従来の発想でやっていくことでは、もはややっていけないのだということは、これは広く今日のわが国社会に根づきつつある認識であるといってもよいように思われます。

このことは、国の行政と私たち国民の間だけではなくて、例えば、経済社会ないし企業の世界においても今日顕著な現象となっております。例えば、先輩たちの積み上げてきました高度経済成長時代の経営の方法を疑うこともなく引き継いで、また株主に対して経営の方針だとか実態について明確な説明をすることなど毛頭考えても来なかったような経営者たちが、思いも寄らなかったバブルのはじけによって、右往左往する。企業の倒産を招くとか、退陣に追い込まれる、あるいは株主訴訟等でその責任を追及される、テレビや新聞のカメラの前で揃って頭を下げる。こういった現象が、従来のわが国では考えられもしなかったような規模及び頻度で、老舗の大企業においてさえ起こるようになっているわけでありまして。

つまり、およそある目的を持って存在している組織の運営にあたる者が、ひたすら伝統に従う、これといった固有の創意工夫をしないままに、ただ流れていく、ということでは

もはや済まないということが、国家であろうと社会であろうと、今日わが国のあらゆるセクションにおいて、現実の経験に鑑みまして、広く共通の認識として痛切に感じられるところとなっているのだということが言えようかと思えます。そして大学といえども、こういった全般的な動向から自由でありうるものではないことは、改めて言うまでもないのでありまして、ただ学問の研究・教育は他の行政活動や企業活動とは違うという理由だけで、漫然と従来通りのあり方を維持するということでは、もはや国民一般の理解と協力を得ることはできない状況となっている。少なくとも、国民一般は、先ほど見ましたような国家社会の全体の変動のコンテクストの中において、大学をも見つめているということ、これが、まずは出発点として十分に理解されなくてはならないのであろう、というふうに考えております。

## 2. 国立大学の改革と高等教育

そこで次に、2の国立大学の改革と高等教育という本題にそろそろ入ってまいります。以上の一般的な考察を前提とした上で、このことが大学に関してより具体的な形であらわれております。現下の国立大学を巡る行政改革に焦点を当てて、再度問題を考えてみることにしたいと思います。

### (1) 文部省の高等教育行政

いうまでもなく、大学における高等教育につきましても、これはそもそもそれぞれの大学による、自主的な創意工夫が何よりも大事であるということは、もう古くから意識されてきたことでありまして、文部省による高等教育行政は、従来から既に、大学の自立的運営の可能性をより拓げるという方向で推移してまいりました。この辺のところの経緯を非常に簡潔に明確に書いたものとして、平成12年5月26日付に出されました、国立大学長大学共同利用機関長等会議における文部大臣説明というものがございます。このレジュメで、2ページのところに、これは後の独立行政法人にかかわる部分についてであります。多少長きに亘るのですけれど引用しておきました。ここに引用してある部分のもっと前の方で、その辺の経緯について、つまり文部省における高等教育行政が従来から既に大学の自立的運営の可能性をより拓げる方向で推移してきたということについての説明がなされております。その簡単な総括によりますと、例えば昭和59年に設置された臨時教育審議会の答申以後、国立大学のあり方に関する政策は、いわば自主・自立体制の確立、教育研究の特質に応じた柔軟活発な運営の実現を、改革の方向としながら、行財政的諸規制の大幅な緩和・弾力化をその手法として進められた、というように要約されております。具体的に言えば、これは例えば大学設置基準の大綱化ですとか、あるいは大学院制度の弾力化といったことがその代表例であったわけでありまして。こういった、大学の自立的運営の可能性をより拓げる方向で推移してきた文部省の高等教育行政政策の中で、その過程あるいはそ

の流れの外からそこに降ってわいて出てきたのが、この度の国立大学の独立行政法人化問題であったわけであります。

## (2) 独立行政法人化問題の発端と文部省

ご承知のように、行革会議の最終報告自体は、必ずしも国立大学の独立行政法人化に直ちに着手せよというふうには考えておりませんでした。最終報告では、こういうふうになっているわけで、つまり独立行政法人化は大学改革方策の1つの選択肢となりうる可能性を有しているが、これについては、大学の自主性を尊重しつつ、研究教育の質的向上を図るという長期的な視野にたった検討を行うべきである、というものでありまして、少なくともそこでは直ちに法人化に着手せよというなどという積極的な要請は行ってはいなかったわけであります。なぜ行革会議がこの問題についてそのような消極的な段階で止めたかということにつきましては、いろんな解釈をする方もおられまして、これは行政改革会議の委員の多くを国立大学関係者が占めていた、これに対して他の委員から遠慮があったんだらうというようなことを言う向きもあります。事実として、そんなことはあったのかもしれないかもしれませんが、しかし行革会議の考え方としてはむしろそういうことではなくて、現に高等教育行政のあり方については、文部省とか大学審議会を中心として進められつつある大学改革の流れがある、この進展をまずは見守るべきであるということであったのであります。そしてその過程で、仮に独立行政法人という制度が、その改革に利用するに値する制度と判断されることになったとするならば、その時点で、大学側の自主的な判断に基づいて具体的に法人化を考えることが適当であろうという、そういう趣旨であったわけで、本来、文部省あるいは大学審議会を中心として行われている、そういう改革の流れをとりあえずはまず見守るべきであると、こういう趣旨であったというふうに、私は理解しております。つまり、国立大学の独立行政法人化の問題というのは、行革会議によって提起されたというよりは、むしろ政治のレベルで、後から出てきた問題でありました。

いずれにしましてもしかし、国立大学の独立行政法人化について、文部省の当初の対応は明確に否定的なものでありました。なぜ文部省がこれに抵抗したかということについても、これはまたいろんなことが言われております。例えば、文部省は国立大学が法人化してしまうと、大学についての管理権限の多くを失ってしまう。権限を失うということは、これはもう霞ヶ関の省庁の最も嫌うことであるし、また文部省が大学についての管理権限の多くを失ってコントロールがしにくくなるということになると、高等教育についての責任を取れなくなるので、これを嫌ったという見方もありました。そしてまたそういう見方も一面では当たっているのかもしれないと思われまます。しかし、私自身はむしろ、文部省の官僚たちが、大学制度の改革について今まで自分らが積み上げてきたことについて、他の部局、つまり独立行政法人化の問題については、具体的に言うと中央省庁等改革本部とか総務庁とかいうことになりませんが、そういった他の部局にヘゲモニーを握られるのを嫌

がる。実質上同じことをするにしても、自分たちの従来の政策の延長線上に位置づけた形で行ったからだというのが実態であったように思っております。いずれにしましてもしかし、国立大学の独立行政法人化の問題というのが、現在のように焦眉の急の問題となりましたのは、先ほどもちょっと申しましたように、具体的には、明らかに政治的な圧力を機縁とするものであります。これは一昨年末から昨年初めにかけての小渕内閣におきまして、太田誠一行政改革担当大臣と、それから有馬朗人文部大臣との間に、せめぎ合いというのがございました。おし合いへし合いがございました。そのせめぎ合いの中で、いわば有馬大臣が抵抗空しく寄り切られることになってしまった、それからのことであります。そしてそれ以降は、文部省は一転して独立行政法人化を積極的に進めるところとなったのであります。これが昨年1月頃の話であります。そしてそれは、実質的に見て、国立大学に独立の法人格を与えるということ自体は、文部省の従来の政策の延長線上にも十分に位置づけられ得ることであったからだと思います。そこで文部省としては、政治的にもはや、法人化ということが不可避なのだということがわかれば、いたずらに面子にとらわれているよりも、積極的に自己の政策として取り組む姿勢に立った方が賢明であるという判断をした、これが事実であったというふうに思います。

この点につきまして、先ほどもちょっと触れました、今年の5月26日の国立大学長・大学共同利用機関長等会議における文部大臣説明は、次のように述べております。これちょっと長いのですが、その部分をレジュメにすべて引用しておきましたので、これをご覧になっていただきたいと思うのですけれども、要するに臨時教育審議会及び大学審議会による改革路線は、多くの成果を納めてきた。現行の設置形態の枠組みの中での改革として多くの成果を納めてきた。しかし、そういう試みも、行財政的諸規制の緩和のための取り組みというのも、そもそも設置形態が国の附属機関であるということから、改革に限界があるということも徐々に明らかになっている、ということでもあります。

例えば、予算面では、国の行政組織の一部である以上、予算の単年度主義や費目間流用の原則禁止の壁はきわめて厚い。あるいは給与やサービスなど人事面の諸規制についても、公正・中立を旨とする公務員制度の性格上、現行のままでは規制緩和が非常に困難である。また、組織編成の面でも、国の機関である以上、組織の設置改廃や定員管理を担当官庁の審査対象から除外する、といった抜本的な改正を実現することは、きわめて困難である。そもそも、国立大学が法人格を持たず、権利義務の主体となり得ない組織である以上、意思決定や財務の使途等において裁量権を制限されているのは当然、ということになるのだ、ということでもあります。その一方、国立大学については、先ほどもちょっと触れましたような、いろいろな外からの要請もあるのであって、そこで運営の効率性を高める。国際的な通用性を重視して世界的水準の教育研究を展開し、さらにリードしていくということが強く要請されているのだということで、そういったことは平成10年10月の大学審議会答申でも、開放的で積極的な自主・自立体制を構築するといったようなことを含めて、大学が

真の自主性・自立性を確立し自己責任を全うするための取り組みが、引き続き大きな課題として言い続けられてきたのだということを言っております。そうして、こういう状況の中で、今回大学改革の方策として、また、行政改革に資するものとして、国立大学の独立行政法人化の問題が提起されたところなんだけれども、従来の行財政的諸規制の大幅な緩和、弾力化という改革手法に限界が見える中で、大学の教育研究システムや組織運営の自主性、自立性や自己責任を大きく前進させ世界的水準の教育研究を展開していくためには、今こそ国立大学にふさわしい形での法人化の可能性について、真剣に検討する時期にあると受け止めるべきであろう。これが今年の5月26日に文部省から出されたこの問題についての文部省の公式の考え方であります。

そこで、この国立大学の独立行政法人化ということですが、そのこと自体につきましては、これはその間、ご承知のように様々な議論が各方面で行われてきております。

### (3) 国立大学の独立行政法人化とはどういうことか？——とりわけ「大学の戦略的経営」との関係において

私が昨年春、『ジュリスト』に論文を書いた頃とは、かなり状況が違ってまいりまして、非常に広い範囲で議論が行われております。とりわけその際大方の関心を集めておりますのは、独立行政法人化によって、一方では、この引用しておきました文部大臣説明が指摘しておりますように、組織編成権、あるいは人事権、あるいは財務処理権の拡大という点で、大学の自主性・自立性の大幅な拡大が期待されうるものの、他面ではいわば、その裏の面として、主務大臣による中期目標の設定だとか、あるいは法人が策定する中期計画に対する主務大臣の認可とか、あるいは主務省及び総務省に置かれる評価機関による評価等々のシステムの導入によりまして、従来は大学に保障されてきた研究教育上の自由に、これまでにない制約がかかるのではないかといった問題であります。これが、従来の議論の最も中心的なポイントとなっていたと思います。こういった問題点につきましては、私自身もまた、これまでに様々な機会において発言してきているところでありますし、ここで改めて繰り返すつもりはございません。ただ、その後の各方面における検討状況を見ますと、問題はおおよそ私が昨年春に予測した方向で解決されることになりそうな気配であると言ってよいかと思われまます。すなわち、国立大学協会ですとか、文部省、自民党の政務調査会、あるいは各大学、東京大学をはじめとするいくつかの大学等がこれまで明らかにしております検討結果を見ますと、現在では概ね、大学が独立の法人格を持つことについては、これは認める。しかしその間に成立いたしました独立行政法人通則法が定めているところをそのままに適用するような形での独立行政法人への移行は、これは大学における研究教育にとって適当ではない、という考え方が、いわば、政・官・学界を通じてほぼ共通する認識となりつつあると言ってよいのではないかと思われるのであります。そしてこのような状況の下、現在、国立大学協会を中心としまして、各方面で、それでは大学

にふさわしい独立の法人格というのはどういうものなのかということについての、具体的な制度設計が、精力的に進められつつあるところであると言ってよいのではなかろうかと思えます。

ところで、このような具体的な制度設計が、これはいずれも独立行政法人通則法に対して、何らかの特例を定めるという形で進んでいるものでありますけれども、しかしどのような特例を定めるものとなるかといえども、いずれにしてもそれが独立行政法人という制度の枠内で行われるものである限りは、この制度自体の根幹を否定するような形のものとはなり得ないという限界があります。それはつまり、どういうことかと申しますと、大学の自治とか、あるいは大学の自主性・自立性ということを強調するあまりに、国の行政庁、つまりこの場合は主務大臣（文部科学大臣）ということになりますが、この大臣からの一切の介入を否定するということになるならば、政治的には当然、それならば、国からの財政支出を前提とする独立行政法人に留まるのではなくて、民営化しろという話になるからであります。そしてこういった反応は、単に政権党である自民党がそう考えるというわけではなくて、納税者である国民の多数がまた取るであろう反応でもある。これは一番最初に本日申しました一般的な動向から見て、まずは疑いを入れないところからあります。そこでここでも、独立行政法人制度の本質ないし根幹はどこにあるのかということをもう一度確認しておく必要があるかと思えます。この独立行政法人制度の本質ないし根幹はどこにあるのかということにつきましても、私、これまでにいくつか発言しておりますのですが、ここでは主として本日のテーマであるところの大学の戦略的経営という問題との関連で、独立行政法人というのは一体どこに本質があるのかということについて、再確認をしておきたいと思えます。

まず重要であることは、国立大学が独立行政法人になるということは、これは確かに自立的な経営を強いられるということでありまして、しかし独立行政法人になるということは、民営化するということとは全く意味が異なるということからあります。

お手元のレジュメに、独立行政法人通則法第二条による「独立行政法人」の定義というのを掲げておきましたが、この独立行政法人通則法の第二条では、独立行政法人を定義しまして、このように言っております。「国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務及び事業であって、国が自ら主体となって直接に実施する必要のないもののうち、民間の主体に委ねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるもの……を効率的かつ効果的に行わせることを目的として、……設立される法人をいう」というわけでありまして、そしてこのように確実に実施されることが必要な事務及び事業であって、かつ民間の主体に委ねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるからこそ、民営の法人とは異なった特別の法人制度を設け、かつ、国が財源措置を執ることとされているのであります。したがって、例えば独立行政法人化されれば、地方国立大学の中には倒産するものが出てくるのではないかとといった疑念が、例えば昨年私が『ジュリス

ト』に論文を書きました時に、いろんな大学からそういうお問い合わせがありました。しかし今申し上げましたような意味におきまして、独立行政法人にはそもそも倒産ということはありません。観念的に倒産ということはそもそもあり得ない。また赤字経営が続くということを理由に、各省に置かれる評価委員会、とりわけ総務省に置かれる評価委員会が、この独立行政法人は赤字経営が続くからということでその廃止を提言することになるのではないかと、こういう懸念につきましても、もともと民営化したのは確実な実施が期待できない事業であるがゆえに独立行政法人としているわけですから、赤字が続くということ自体が当然にその独立行政法人の廃止の理由となるものではないわけでありまして。問題は赤字経営であるかどうかということ自体にあるのではなくて、当該の事業が依然として国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施する必要があるものであるのかどうかということこそが、決定的に重要なポイントになるわけでありまして。もとよりこういった見地からいたしますと、例えば、高等教育機関としてその地域に当該の大学が存在すること自体に、もはや実質的な意味がなくなった、そうであるがゆえに学生数も減り、その累積が大幅な財政赤字となっているといったようなケースがあったとしたならば、そういうケースにおいては、赤字ということが、必要性の有無を判断するための一つの指標として、インディケータとして当該大学の廃止に向けて働くことになるということは、これは事実あり得ないことではなかろうと思っております。しかし、今申しましたように、問題はあくまでも、大学としての存在をアピールできるか否かにかかるとして、赤字の問題はあくまでも間接的なものでしかないと思っております。むしろ逆に、あまりにも黒字経営ということにとられるあまり、商売上手で金が貯まりすぎてしまう、こんなことがあるかどうかわかりませんが、商売上手で金が貯まりすぎてしまうということになったらどうなるか。今度は、先ほどの独立行政法人通則法第二条の要件の中の「民間の主体に委ねた場合には、必ずしも実施されないおそれがある」という、この要件をクリアしないものとして、もはや独立行政法人である必要はない、独立行政法人としての特権を失い、民営化の道を辿らされるということすら、あり得ないではないのであります。例えば経営赤字をおそれるあまりに、ともかくも多数の学生を入学させることを第一義とする。学生の人気を取るために、徹底的にレジャーランド化した大学経営が行われるようになる。仮にこれが事業としてはいかに大当たりをしたといたしましても、そういうものを民営化せず、依然として独立行政法人として国の財政支出を続けるという意味が果たしてあるか、これははなはだ疑わしいという評価がなされることになるであろう、ということでありまして。そしてこういったことこそが、独立行政法人に対して主務大臣が中期目標を定める、そしてその達成度を評価しつつ、法人の存廃についても検討するという、独立行政法人の根幹的システムが持っている本来の意味なのであります。

同じような関係でもう1つのことを申し上げたいと思うのですが、独立行政法人通則法第二〇条は、その役員任命につきまして、役員任命は法人の長が行うということに



たしております。そして、その対象としては、一号として「当該独立行政法人が行う事務及び事業に関して高度な知識及び経験を有する者」というのを挙げ、二号で「前号に掲げる者のほか、当該独立行政法人が行う事務及び事業を適正かつ効率的に運営することができる者」というのを挙げております。この第二号の方の規定は、言うまでもなく、独立行政法人が独立の経営主体となることから、それにふさわしい人員を備えることができるようにするためのものでありまして、例えば大学の場合であるならば、経営担当の副学長を置く、そして企業など学外から人を呼んでくるようなことが、例えば想定されていると言ってよいだろうと思います。ただその際、ここで言っている事業の適正かつ効率的な運営ということにつきましては、先ほど申しましたような前提がある。単に金儲けということだけではない。そのためにはやはり、二号役員であっても実質的には一号役員たるべき内実を備えたものであることが必要となるだろう、あるいは少なくとも二号役員のみが事業経営を牛耳るような結果となるのでは、これは独立法人という制度本来の趣旨に反するということにもなり得る、ということをご心得おかなければならないのではなかろうかと思っております。

### 3. 地方国立大学の問題——地方分権の推進との関係について

時間があまりなくなってまいりましたが、次に、地方国立大学の問題についてお話ししたいと思います。先ほどもちょっと申しましたが、この国立大学の独立行政法人化ということに対しましては、例えば旧帝国大学のように規模の大きな大学は十分対応できるであろうけれども、地方国立大学の場合にはその力がない、だから、中には潰れるものも出てくるのではないかと、といったことが関係者の間で心配されております。この問題に関連して、ここで若干のお話をしてみたいと思うんですが、まず倒産のおそれということにつきましては、先ほども既に説明いたしました。先ほども申しましたように、問題は経営の黒字・赤字ということそれ自体にあるのではなくて、ことはもっぱら、高等教育機関としてその地域にその大学が存在することがどうしても必要であるということが、十分な説得力を持って説明できるかどうかということにかかることになります。ところがこの点につきましては、実は地方国立大学の場合、従来あまり表面から触れられてきてはおりませんけれども、看過することのできない重要な問題があるように思われるのであります。そしてそれは、これまた現下の行政改革の重要な一環として進められている地方分権推進の問題であります。

国立大学の独立行政法人化の動きに対しましては、地方国立大学の中から、独立行政法人化すると経営が困難となる、そこで潰れるおそれがあるということを前提といたしまして、地域に密接した高等教育機関はぜひとも必要であるのだということを理由に、反対の声が一部であがっております。同じような発想というのは、これは実は政治家の方でもいたしております、例えば平成12年5月11日付けの自民党政務調査会の提言「これからの

国立大学のあり方について」というものでは、国立大学を国立大学法人に移行した後も、国土の均衡ある発展の観点から、地方の国立大学が地域の文化や産業の振興に果たしてきた役割を十分に評価し、その維持強化を図るべきであるというふう述べておられます。

しかし、この地方国立大学の地域密着性という理由づけは、少なくとも理論的には、論者の意図とは逆に、地方国立大学の不要論につながることもなりかねないように思われるのであります。それはつまり、端的に言って、地域に密接した高等教育機関がぜひとも必要であるのなら、それは公立大学のより一層の充実によってこそ果たされるべきなのであって、それと並んで同一地域に国立大学が存在する必要性はない、という議論をも招きうるからであります。

平成7年に、現在進行中の地方分権推進の基礎となっている地方分権推進法が定められました。お手元の資料に地方分権推進法の第四条の「あるべき国と地方公共団体との役割分担」ということについての規定を引いておきましたが、ここではこのように定められております。「地方分権の推進は、国においては国際社会における国家としての存立に関わる事務、全国的に統一して定めることが望ましい国民の諸活動若しくは地方自治に関する基本的な準則に関する事務又は全国的な規模で若しくは全国的な視点に立って行わなければならない施策及び事業の実施その他の国が本来果たすべき役割を重点的に担い」、そしてその後ですが、「地方公共団体においては住民に身近な行政は住民に身近な地方公共団体において処理するとの観点から、地域における行政の自主的かつ総合的な実施の役割を広く担うべきことを旨として、行われるものとする」と、このように定めております。ところで、従前のように、地方国立大学が文部省という国の行政組織の一部として、少なくとも建前の上では国の統一的な高等教育政策を直接担うものとして位置づけられていた限りにおいては、おそらくは、この地方分権推進法で言っている基準の中の「全国的な規模で、若しくは全国的な視点に立って行わなければならない施策および事業の実施」の一環として、その存在意義が根拠づけられたのだと思います。しかし今や各国立大学が独立の法人としてその自主的な性格によってそれぞれ固有の経営を行うことになり、しかもその存在意義が地域に密接した高等教育ということに置かれることになるということになりますと、公立大学と比較した場合の使命、固有の使命、その必要性ということ、少なくともかなり不明確なものとなってまいります。つまりそれがどうしても国の出費によって行わなければならない事務・事業であるということの説明は、それだけ困難となるからであります。もっともこのことは、仮に独立行政法人化せず、文部科学省の組織の一部として残ったとしても、基本的には同じことだと思われるわけで、つまり、仮に一方で旧帝国大学と国立大学の一定の部分が独立行政法人化したとしますならば、それはすなわち、国は高等教育について必ずしも自ら主体となって直接に実施する必要はないのだ、という認識が明らかになったということをも意味することになります。そうした上で、それではなぜ地域に密着した高等教育だけが国が自ら直接行わなければならないものなのかということ

は、きわめて説明が難しいことになるだろうと思われるわけであります。例えば、京都大学の佐和隆光教授などは、国立大学の独立行政法人化に対して反対の意見を述べておられますけれども、その理由として説明しておられますところは、こういうことなんです。今回の独立行政法人化のたくらみは地方国立大学を潰そうとする目的を持つものであるから反対するのであって、地方国立大学が地域に貢献してきた実績と重要性に鑑みるならば、国はむしろ、十分な財政的裏づけをした上でこれらの大学を地方に委譲すべきである。こういう考え方を佐和隆光教授などは地方国立大学の独立行政法人化の反対の理由としておられる。

いずれにしても今後の地方国立大学の戦略的経営というのは、こういった状況を踏まえて行われなければならないことになるはずだと思います。つまり、その独自の存在意義を主張しようとするならば、それは地域密着性ということとは別の、教育研究内容自体の固有性と、そしてそれが国全体の見地からして不可欠なものであるということ、各大学ごとに明確に主張するものでなければならないのだということであります。

#### 4. 公立大学及び私立大学の場合

##### (1) 公立大学の場合

次に公立大学及び私立大学の場合でございますけれども、まず公立大学の場合には、問題はいわば今申しました地方国立大学の場合と裏腹をなすということになると思われるわけで、まず一方で仮に地方国立大学が独立行政法人化して、その自由を生かして経営に成功したということになりますと、公立大学が従来通りの経営形態を続ける限りは、その競争力において、著しく遅れをとることになる。その結果は、公立大学もまた独立行政法人化して、競争力をつけるほうを目指すということになるのか、あるいは逆に存在意義を問われて、廃止される方向に向かうことになる。これは、地方公共団体の財政難ということを考えれば、こういう方向も決してありえないことではありません。他方で逆に、仮に地方国立大学が先ほど申しましたようなコンテクストにおいてその存在意義を失うというようなことがあったとすれば、公立大学の地方密着型高等教育機関としての意義は、今日のそれをはるかに越えた重要なものとなるだろう。いずれにしても、従来通りの経営で安閑としているというわけにはいかなくなるだろうということであります。そこでおそらく地方国立大学及び公立大学について共通に言えることは、将来において何らかの形での両者の協力関係、あるいは提携関係、これはいわゆる「棲み分け」ということも含めてであります、これを明確に確立するということであろうと、このように思われます。

##### (2) 私立大学の場合

それから私立大学の場合ですが、私立大学の場合につきましては何よりも、国立大学及び場合によっては公立大学も含めて、これらの大学の独立行政法人化によって経営上の強

力なライバルが登場することになるという点が、深刻な問題であります。従来国立大学は、経営上の基盤は確実ではあるものの、その反面国立であることに伴う経営上の制約があって、周りの状況の変化に機敏に対応することが困難であるということがございました。したがって私立大学としては、いわばその間隙をついて、国公立大学の場合にはない柔軟な経営をするチャンスがあった。つまりこういった、ある意味ではこういった形での国公立大学との棲み分けが可能であったということが出来るわけであります。しかし、仮に国公立大学の独立行政法人化が、その制度の本体の狙い通りに成功した場合を考えるならば(失敗する場合もありうるので、これはやってみなければわかりませんが)、仮に成功した場合を考えるならば、一方ではそういった意味での機敏性をもある程度備え、しかし他方では経営の基盤を確実に持った、まさに強力な競争相手が、ほぼ同じ平面あるいは同じ空間において登場することになるわけであります。もちろん、先ほども見ましたように、独立行政法人化は民営化とは異なりますから、そのことに伴う行動の制限は依然としてなくなるわけではありませんけれども、しかし少なくとも、従来の国直営の場合に比べれば、格段にその経営上の自由度が増すということは、おそらく否定できないであろうと思います。

## 5. 将来の展望

そこで以上見た上で、最後に5の将来の展望ということについて、これはかなり大雑把な展望であります。ざっと考えてみますと、以上見ましたような国立大学の独立行政法人化問題を機縁として生じるこの状況が、高等教育システムのあり方について、今後基本的に何を意味することになるだろうかということであります。

なによりも明らかであることは、国立、公立、私立という三類型の相対化ということであります。平成9年12月に公にされました行政改革会議の最終報告は、21世紀におけるこの国のかたちを新たに形成するための行政改革の理念の一つとして、「公共の空間は官の独占するところではない」という考え方を明らかにしております。高等教育あるいはそもそも教育一般は公共の空間に属するものであり、それゆえに官、官というのは国であります。公共の空間に属するものであるからこそゆえに、官がこれを一貫して担い自ら行わなければならない、こういう考え方は、一方では現に存在するわけで、例えばドイツ等の学制はもともと、典型的にこういう考え方にも基づいたものであります。これに対してわが国の場合には、ドイツの制度のみならず早くからイギリスなど諸国の影響を受けていることもありまして、国公立大学と並び私立大学も高等教育において重要なその一翼を担ってきたことは、言うまでもないわけであります。しかし他面で、国が高等教育をその公共性ゆえにこそ、少なくともその大きな部分において自ら行わなければならないんだという考え方自体は、疑いを入れぬ前提として今日まで受け継がれてきたと思います。

国立大学を独立行政法人化するということは、言葉を変えて言いますと、高等教育は公共上の見地から確実に実施されなければならない事業であるとしても、だからといって国

が自らこれを行う必要はなく、国は必要に応じて援助をすればよいのだ、という発想に立つことであります。ここでは「誰が行うのか」ではなくて「何が行われるのか」ということが、公共性の有無についての決め手となっているということもできるかもしれません。ということは今後、経営主体の如何による違いではなくて、そこで何が行われるかということが、例えば高等教育機関の類別化についても、その中心的な資格となる可能性を含むものだと言うことも、できるかもしれません。つまり、従来の国立、公立、私立という違いを超えて、そこで高等教育として行われる事業内容がどのようなものであるのか、つまり例えば高度の研究と結びつき研究者としての後継者育成をも意味するような教育なのか、それとも高度の専門職業人の育成なのか、あるいはまた、より大衆化された一般教養としての教育なのか、はたまた百貨店方式、ユニバーシティなのか、あるいは専門店方式、つまり単科大学なのかといったことによって、国の対処方法、教育行政のあり方も違ってくるといえる可能性が生じているわけであります。そしてこのところを十分に理解した上で、果たして自らは何をやろうとするのかということを確認にしないまま、過去のやり方をただ守っていくということでは、もはや一つの大学として生き延びていくことができないおそれがあるということが、以上本日縷々お話ししましたことからおおよそは推察されるのではないかと思います。

以上、本日は、現在進捗しつつある国の行政改革、とりわけ国立大学の独立行政法人化ということを経機として、大学の運営ないし経営に関してどのような課題が生じているかということにつきまして、まことに大雑把ではありますが、私なりの概観を行ってみました。このようなお話で本日の研修会で私に与えられた役割を果たし得たのかどうか、甚だ心もとないものがございますけれども、時間もまいりましたので、ともかくもこれでひとまず私の話を終えさせていただくこととしたいと思います。ご静聴どうもありがとうございました。

# 大学の戦略的経営と人材開発

## ——立命館大学の経験から——

川本 八郎（立命館大学）

高等教育研究開発センターの米澤先生が、私の学校までわざわざ足を運んでいただきまして、研究員集会に来て立命館のことを少し報告していただきたいとおっしゃられました。そんなに人に誇れるようなことを立命館はやっておりませんし、いわんや私は、諸先生方の前で体系的かつ論理的に話をする力量もございません。固辞をしたのですが、広島大学の高等教育研究開発センターは、昨日おとといにできたのではなくて、実に長年にわたって、高等教育のありようについてご苦労なさっておられる。私どもも、発行されておられます書物を見せていただきながら、学ばせていただいていたわけでありまして。言い換えますと、その借りがありまして、お断りができなくて、それでまいりました。

このテーマに書かれているほど立派なことを話することができませんが、立命館大学がこの間、改革・改善を行ってきたことにつきまして、どうしてそういう改革ができたのか、あるいは取りかかることができたのか、取りかかるのについてはどういう方向で、どういう点から取りかかってきたのか、そしてそれを実践する過程でどういうことを教訓としていわば学んできたのかということが話の中心になるかと思えます。その前に、実践してきたことを報告させていただいて、実践してきたことを通じて、大学というところの重さ、もっと言いますと、大学の負の側面に言及したいと思えます。大学の関係者でない方々は大学というと皆偉いと思ってる。すばらしいと思ってる。だから高等学校で辞めずに大学に来ている。だけど大学ほど負の重いところはないと、私は実践をすればするほど痛感しています。したがって、負の問題を少し最初に触れながら、立命館学園が改革に取り組んできた、そのいわば意味を報告させていただきたいと思えます。

立命館のこの間の改革は、1979年から出発いたしました。したがって1979年から2000年ですから約20年間、私の経験では、少なくとも立命館は「昼寝」をしませんでした。朝から晩まで比較的眞面目に働きました。しかし最初の10年間は誰も認めてくれませんでした。私と当時の総長は、これだけ休まずに頑張ってるのに、成果としての評価は出てこないのは何故なのかと思っていました。成果すなわち、社会からの評価が出てこない。ところが10年を過ぎて、15年にかかり始めた頃から、立命館は頑張っているとなってきました。言い換えますと、私の実感であります。改革・改善というのは、1年頑張ったから来年評価してくれるなんて甘いものではありません。世の中は厳しい。このことをいやというほど感じさせられました。私の実感ですが、この20年を振り返ってみまして、休むという事は罪である、さぼるということは犯罪である、ぐらいに思えます。1日休むと3日

間では取り返せない。それが5年や10年さぼったらどうなります。これはつぶれます、止まってるということはありません。止まってるということは沈むことであり、死ぬことである、というように実感しております。

1979年に学費改訂と財政政策を確立し、1982年に立命館の全体的な入試改革を始めます。1987年には理工学部、ハードに偏重していたわが自然科学分野が、初めてソフトの分野に手をつけます。立命館は京都にありまして、私の学生時代には、一面的評価であります、語学の嫌いなのは立命館、と言われてきました。言い換えますと、国際化の遅れているのは立命館であると。これはずっと私の学生時代から卒業して立命館で長い間職員でいる間、自分の頭と胸の中からは消えない課題でありました。そこで、1988年に西日本で初めて国際関係学部の設置という本格的な国際化政策の樹立に取りかかりました。同時に、これから21世紀は、ますます、女性の方の活躍が世界的にも重要になってきます。しかし立命館は、依然として附属高等学校は男子校のみであった。1988年に附属高校の拡充と男女共学化に踏み切りました。戦後一つの考え方でもあった「産学共同といえば軍学共同であり、軍学共同といえば戦争賛美であり、したがってそれは右翼的であり、許しがたい方針である」というのが、だいたい日本の戦後の大学のところで、私学だけではなく国立大学にもそういう意見が強くありました。1992年には、立命館大学における産学共同の原則を明確にしました。推進していく原則を確立いたしました。そういう新しいことを進めていくと同時に、学園の体制強化を、学内理事会制から常任理事会制へ、あるいは教学担当常務理事から副総長制へ、あるいは専務理事・常務理事制という具合に、学園の体制強化を寄附行為の改正と関わって行ってまいりました。

寄附行為というのは私学においては、国に置き換えれば憲法であります。したがってこの改定はそう簡単にはできません。私が就職して間もない頃ですが、その時分に法政大学の総長であった大内兵衛先生が立命館に講演に来られました時、大内先生が末川先生に「寄附行為の改正というのは難しくできない」と言っておられたということを知りました。立命館の寄附行為を見てみますと、1992年に寄附行為を変えるまで、昭和26年に変えてから実に41年間変えることができておりません。

学園の課題や規模の拡がりにともなって、組織というのは、その体制を強化しなければ必ずいびつになっていくことを戦後急成長したいくつかの企業が教えてくれています。猛烈に儲かっている。猛烈な勢いで上昇した。しかし問題が発生した。それは、その組織整備が遅れていたということでもあります。そういう意味で、組織・体制の整備ということが重要であります。これが1992年頃に手がけたことでもあります。

1994年には、京都からびわこ・くさつキャンパスへ理工学部が移転しました。この広島大学も素晴らしいキャンパスで、このキャンパスを歩きますと気持ちがいいですね。そういう意味では立命館は狭いところで、京都の広小路という御所の横のところですが、3000坪のところでも1万名以上の学生がいます、世界で人口密度の一番高いのは京都広小路河

原町，立命館大学キャンパスではないかと，こう思ったぐらいに，狭いところでありましたけれど，このびわこ・くさつキャンパスは17万坪というところで，理工学部の本格的な拡充を行いました。同時に，立命館の附属高校は1つでありましたけれど，宇治学園というところと高等学校を合併しまして附属高校を2つにいたしました。同時に，理工学部がびわこ・くさつキャンパスへ移りましたので，金閣寺に近い衣笠キャンパスに政策科学部を開設しました。1995年には北海道で慶祥学園を合併して立命館慶祥高等学校を開設いたしました。新しいキャンパス，新しい施設を全部作り上げたわけでありまして。1998年には，京都にありました経済学部と経営学部を，びわこ・くさつキャンパスへ，理工学部のところへ移しまして，文理融合の新しい体系を構築する方針を確立したわけでありまして。1979年から私どもは第3次長期計画というのを出発しまして，そして99年間の力量でもって21世紀を展望する2000年に，立命館アジア太平洋大学を大分県で開学させていただくことができたわけでありまして。いかに地方自治体の協力や賛同があろうとも，私の経験では，1979年からの20年間にわたる立命館の総長をはじめとする教職員の努力がなければ，アジア太平洋大学の開学は決して行うことができなかったと思っております。平松知事からいかにお願いされようが，いかに土地はそこで提供されようが，あるいは造成費を援助されようが，大学の内部に実力と力がなければ，新しい大学の創設はできません。そういう意味で1979年からの20年間に及ぶ立命館の教職員は努力をいたしました。総体としての立命館の全体力量がなければ，このアジア太平洋大学を開学することができませんでした。逆に言いますと，1999年までの改革・改善というのは，現在ある立命館大学をどんなふうにも伸ばして，どういうふうにも改革し，どうしてよくするかということが中心課題でありました。アジア太平洋大学の設立は，まさに21世紀を展望する社会的貢献へ立命館が乗り出すことができた，こういう具合に思っております。それは，この20年間の学園と学園を支えていただいた多くの人たちの，いわば日本の各大学の諸先生方や職員の方々，皆さんのおかげだと私は本当に思っております。

さてそこで，このように一応の改革は連続的にさせていただきましたけれど，これらを通じまして，先ほど言いましたように大学というところは厄介なところである，難しいところである，重いところである，とつくづくそう思っています。それは私だけじゃなくて，皆さん自身もそう感じているはずですよ。大学こそおもしろいところであるという人は，今目標をもってどンドンやってる人です。そういう人に学ばねばならない。しかし私なんかは正直言って，大学というのは本当に，大学で仕事ができたらどこでも仕事ができると思っております。大学というところは24時間365日我慢の場所です。大学というところは，改革をしてはいけない，改革はなじまない，もともとそういう組織になっています。だから今，政府とか文部科学省とかいろいろところで検討されていますが，あの程度のことでは大学はたいして変わりません。少しは変わるかもしれませんが。典型的なのが自己評価です。先生は生徒に点数つけて評価しているのだから，先生の評価は生徒にさせるべきで



す。こと自分のことになったら自己評価にする。評価は他人がするものです。川本の話がよかったかどうかはあなたがたが評価するのです。私が帰りの新幹線で「僕の話は立派だった」と評価するのはおかしい。この自己評価に大学の本質が表れている、と私は思っています。

大学というところの中心は何か、大学の先生方である。教授の諸先生方であります。私はいつも職員に言っています。大学でいえば、先生がアクターでありアクトレスです。いい芸を、いい演劇をやってくれなければ、学生は感激しないんだ。それをやってくれるのは先生方なんだ。だから大学の中心はあくまでも大学の教授であることは間違いありません。それをどのように支えて、すばらしい演技を、そして学生諸君が感激をする、世の中の人たちが学ぼうとする、そういう先生方をどのように我々は援助し、活躍できるようにするのが、理事長を中心とする事務局の役割であります。だからもっと言いますと、できの悪い先生がいるということは、できの悪い理事長がいることであります。大したことのない事務職員が多いから、いい先生ができない。こういう具合に私どもは思う必要があります。俺は一生懸命やってるけど、あんな者を採用した教授会が悪いんだ。それは悪いこともありますよ。ありますけれど、そういう場合に一面的に見ていたらだめです。その大学における教員の質、教員のありよう、姿というものを、事務職員はわが身として見なければだめであります。しかし皆さん、大学の先生というのはですね、学者なんです。しかも、個人的に活動をする、そういう人たちなんです。広島大学のために教育研究する人ではないのです。立命館大学のために教育研究する先生じゃないんです。東大であろうと、早稲田であろうと、その先生は教育研究を個人として、学者として、教授としてやるのがその先生の使命、本来の姿なのです。言い換えますと、本質的に、組織的集団化にはなじまない人たちなんです。それが圧倒的多数を占め、しかも偉いときてる。これを束ねて進もうということはどんなに難しいか、広島大学の学長もきっと思っておられると思います。個人の集合体であって本質的に組織的要素はない。大学のことについて本気になってやる教授が出たとしても、尊敬しますけれども、日本の学会は誰も評価してくれません。それよりは論文を書いて、発表して、学会で評価を受ける方が、その先生にとってはもっと関心の高いことであることは、誰にでもわかります。だから大学の改革はなかなか進まない。これはどの大学でも本質的に同じだと私は思います。

もう1つの問題は、大学の先生というのは社会から信頼され、尊敬されています。尊敬され、信頼されているからこそ、別の表現で言いますと、大学のことは大学人自らが治めるといふ大学の自治、教授会の自治が慣行化しています。自治というのは、指揮・命令系の組織ではありません。だから、自治が形骸化し、自治が形式化してきますと、それは組織的体をなさないわけであります。改革なんて遠い夢であります。ここに、私は大学の持っている1つの重要な問題があるのを感じます。

もう1点、大学のすべての教職員、ほとんどが、使うことすなわち支出に熱心である。

予算の要求は実にシリアスで懸命であります。しかし、その収入を確保することについてはほとんど関心を持っていません。これが私立大学の、いわんや国立大学は文部科学省であって、広島大学の構成員がなぜ広島大学の予算のこと心配しないといけないのか、という調子ですね。私学になりますと、理事長あなたの責任だと。日本の大学というのは、やはり東京大学が中心なのです。私学というのは建学の精神があります。しかし、大学の組織、大学の運営、大学の形態、大学の学者のありようは、みんな国立大学をまねしてるんです。これははっきりしてます。建学の精神にのっとった組織がありますか。建学の精神にのっとって組織的に展開している私立学校があったら教えてほしい。みんな東大、京大のまねです。だからいかに財政が厳しい私立大学でも、その意識は東京大学の教授と変わらない。これが圧倒的構成員である。病院が同じです。だから病院は赤字です。医者は病院のことについては関係ない。病院経費は、病院長かその他の附属大学の医学部の学部長か、誰かの責任でしょう。このように、私立大学と病院がきわめて類似している。これが大学の1つの特徴である。もうおよそ組織ではない。トヨタ自動車が頑張ってるのは、トヨタは今年買った人でも、1台売るか2台売るか3台売るか、どこへ売るか。それはすべてトヨタ株式会社の収入に関わるわけです。いいタイヤを作ろうと、いいエンジンを作ろうと、ぜんぶこれは儲けることと関係するんです、収入に関わるんです。支出じゃないのです。大学は全部使うことに熱心。だから、根幹の問題について問題認識を持たない。言い換えると、その組織の存立の基本について関心が薄い。そういう人たちが圧倒的にたくさんいる組織が大学という組織であります。改革が困難であるのはいわば当然ですね。

もう1つ、日産やトヨタや住友銀行や三井銀行や、あるいはNEC、企業や地方自治体と違って、大学のトップというのはどういう権限を持っているのか。いったい広島大学の学長の権限は何と何があるのですか。立命館大学の総長の権限は何があるんですか。どんなにできの悪い教員がいても、何一つ注意もできないし、処分もできない。皆さん一度振り返ってみてください、自分のところの大学の学長になったつもりで、何の権限があるのか。権限なきは大学の学長であります。先ほど司会の先生がおっしゃっていましたように、私は総務課長、学生課長時代から一番大学のトップに近いところにいたわけです。総務部長くらいになった時からは、365日、好きであろうと嫌いであろうと、うちの偉い先生と付き合わなければならなくなりました。富士山は遠くから見るときれいなんです。そろそろでしょ、広島大学の学長さんもきっとそうですよ。遠くから見ると偉いんです。総長選挙の時に僕に「川本くん、総長の権限って何だい、君」ってこう聞かれるんです。歴代総長みんな思っておられることです。私はこう答えているんです。「総長、あなたには権限は何もありません。しかし、あなたの権限がすべてであります。まったく何もないけれど、すべて持っているという具合に考えてください」、「それ君どういうことかね」、「それは先生の権威であります。総長・学長の力がなければ、あなたは権限はゼロ。あなたに真の力があれば、権限は100%。これが大学の学長です」、「何でそう君、いやなことを言

うのかね」。立命館の総長だけじゃなく、各大学の学長もそういうことですね。もっと言いますと、広島大学の学長が、広島大学のある学部の教授会に、学部長に、「明日の教授会、僕行くよ。行って僕、少し話をしたい」と言って行くことができますか。学長が教授会に来て、話をして、施政演説をして、要請をして、そういうことを大学で聞いたことありますか。ないでしょ。行けないんです。足を踏み入れることすらできないんです。おかしいと思いませんか。組織のトップが、その自分の部局へ行けないんですよ。こんな組織ありますか。広島銀行がありますね。広島銀行の頭取が、この東広島に支店があるとします。その支店に行けないんですよ、支店長と従業員が賛成しない限り、許可を与えない限り。しかもその支店長全員で頭取を選挙してるんですよ。おかしいと思いませんか。組織じゃないですよ、これは。実に奇妙な存在、奇妙な物体、これが大学ですね。だから改革は簡単ではない。

知らないうちに、5年10年、戦後何十年のうちに、もっと戦前からでもいいですよ、大学というところは改革になじまない体質がね、血となり肉となり、体質化してるんですよ。そんなに簡単に改革ができるはずがないんですよ。だから、改革をしようと思つくと、相当なエネルギーで本気にならない限りはできなません。しかしまた、どこの大学も、その基本的体質を変えるシステムを作り上げている経験はない、残念ながら。と私は思います。だから、本来ならば、少々Aという人間が止まっても、あるいは学長が少々休もうとも、学部長が止まろうとも、改革というものは前に進んでいくようなシステム・組織にしなければならない。組織的構造を。しかしそうはできていない。今の大学の改革は大学の指導部を中心として、その大学の教職員が、一致して意思統一をして前向きになって努力しているから改革ができるのであって、そういう空気とそういう意欲がなくなれば、ただちに止まるというのが今の大学の改革の状況であります。どんな組織を作ろうが、どういう制度を作ろうが、基本は人間ですけれどね。しかし、こういう改革になじまない組織で改革しようという時には、まさにそこにいる人たちの意識が決定的に重要である、というように私は思います。

それで、そういう大学の体質といいますか、負の側面ですね。この負の側面を理論的に補完しているものがあります。言い換えると、大学の改革を進めない理論的根拠と言いますか、ベースと言いますか、それが、私から言いますと、形骸化された大学自治論であります。形式化された大学自治論であります。もっと詰めて言いますと、教授会自治論であります。私はそう思います。

本来、大学の自治というのは、先ほど冒頭で言いましたように、自ら治むることなんです。広島大学のキャンパスに交番署はありますか。立命館大学の3万名の学生が、BKC（びわこ・くさつキャンパス）1万5000名、京都（衣笠キャンパス）1万5000名で構成されていますが、交番署はないんです。早稲田4万名、交番署はありますか。そういう社会というのは、大学しかないんです。大学は自ら立って自らを治めることで、社会の人たち

が信頼してるんです。だから自治というんです。しかし今言ったように、全体の状況は自治能力を欠いている。言い換えると、改革の力量がないということは、自ら治める力量を失っているということなんです。しかし大学の自治論と教授会自治だけは頑張って主張している。大学の自治というのはまさに創造でなければならない。大学を作り発展させ、社会に役立っていく、歴史に貢献する、これが大学の使命であるんです。そんなこともできない自治なんかはいらない。それはセクト集団であります。どういう具合にして、自治の中身が崩壊してきたのか。自治というのは本来、学問研究の自由という、権力の介入は許さないと、これがまず僕は大前提だったと思うんです。だから昭和8年京都大学の教授が、文相に対して断固として抗議をして、大学の人事教授会自治権を守ろうとしました。しかし皆さん、もう今や敵はないんです。戦う相手がなくなってきたんです。戦う相手がなくなったら、自治集団はお休みするんです。今何に向かって自治を守っているかという、自分たちの利害だけを守ってるんです。言い換えると、そういう創造的責務と言いますか、国民から負託されている真の創造的責任というものを生かしてきていない、今や大学の教授会自治は。これを問わねばだめだと私は思います。したがって、教授会内部には激烈なる相互批判はありません。いかに大学の教授たりといえども、正しくない主張や、ときには人物もいるはずで、助けてやらねばならない人もいるはずであります。しかし教授会で、真に激烈な論争と相互批判ができていくかという、どこの大学にもない。これでは大学が活性化するはずはありません。言い換えると、自分たちの保身の場所であります。もっときつく言うならば、大学の自治、教授会の自治における学部教授会は、日本の大学は、自分たちのセクト集団化になっています。これを治さなければ、私はだめだと思います。だから、総合学園で私が理事長として立命館学園の運営を凶る時に、最も配慮しなければならないのは、Aという学部はB、Cのことは関知せず、己の学部さえよければよろしい、その学部の中における学科は9つあり10あったとしたら、自分の学科さえよければよろしい。そうではなく、1つのところの分野から出てくる要求を、全学の観点でそれを置き直して、どういう具合にしてみんながそれを育て、援助し、助け、時には批判をし、政策を樹立していくか、高めていくかということをやらない限り大学の改革はできません。言い換えると、大学というのはそういう負の側面というのを現実に抱えながら、皆さんも苦勞しておられるし、いわんや大学のそれぞれの責任者をもっと苦勞しておられると、私はそういう具合に思います。

負の問題から、今、大学の教授のを中心に教授会の側面から申しあげましたけれど、職員の問題にそれを置き直してみますと、職員がそれぞれの高等教育機関の重要な役割を果たしているという、まだ誇り高きプライドを持っていません。言い換えると、教授会であろうと、教員であろうと、教学機関であろうと、上級機関であろうと、それは決定したことを行えばよいという、大学の事務職員の受動的な精神。別の言葉で言いますと、大学の職員から見て大学の教授に断固として批判し、断固として議論をたてた職員は何人いるの

かと、それぞれの大学で。あたかも大学における事務職員が、裁判所における裁判官と書記のごとくの関係になっている。私は間違いだと思います。私は先ほど言ったように、先生方がすばらしい力量を発揮して教育研究に専念できる環境を作っていくのは職員です。職員はプライドを持たなきゃだめだ。職員はその観点から自分の意見を出さなければだめです。しかし、日本の大学の事務職員はそうになっていない。これは、1つには歴史的制約からであり、1つにはその持っている役割をその学校が教職員含めて明確にしていなからであります。この2つの点から、私はまだ期待から遠い状況が依然として続いているように思います。これも早急に改善しなければならない課題であり、負の側面であろうかと思えます。

さて、このように立命館が、一番冒頭で言いましたように、いくつかの連続的改革をやってきたわけでありましてけれど、なぜそれができたのかと、ここから私のいわば分析・評価でありますけれど、端的に言って、立命館大学がこの間の20年間の連続的改革ができた、その最大要因は、曲がりなりにも、立命館は立命館の学生を大学の構成員として位置づけてきた。いわば、学生の位置を正当に認めてきた。学生の意見に、総長はじめ学園の教職員が教授諸氏が、耳を傾ける姿勢とシステムを作ってきた。これが最大の立命館の変革・改革のベースだったと私は今も思っております。学生は敏感である。学生は生半熟である。半分大人で半子どもである。不十分なこともあれば、信用してはならない面も持っている。しかし、すばらしい点も多く持っている。この両面を正確に見ていかなければだめだと私は思います。言葉で言わなくても、あの先生は本当に力があるのかどうか、あの教授は本物なのかどうか、2回か3回講義に出ればただちに学生はわかっているはずである。したがって、学生の意見というものを大学はもっと率直に耳を傾けるシステムを構築しなければ、私はだめだと思う。それが日本にはない。立命館の場合には全学協議会という組織があります。しかし、これも果して正しいかどうかは、私は依然として疑問だと思っております。これは自治会というものがあり、学友会というものがあり、そこで討議し、学生大会を開き学生の意見を集約しているのであって、そういうことをやろうとする学生がいなくなればそれはなくなる。言い換えると、教授会自治とよく似ています。自主的自治集団による大学の学生の意見というものを反映しているのであって、そうじゃなくて、もっとシステムティックに学生の意見というものを大学の教学責任者あるいは財政の責任者が、聞けるシステムを大学は作らないと、私はだめだと思います。

しかし立命館は幸い、全学協議会、もう1つは立命館総長選挙。これは大学生はもちろん職員も入ります。そして高等学校の教職員も入ります。立命館の総長選挙は、要するに始まってから開票までですと4ヶ月間、準備を入れますと半年かかります。したがって、冒頭に言いました、立命館総長の権限というのは、具体的にはこれとこれとこれというのはありません。あってもそれはもうすでにみんな終わってることであります。たとえば学生の賞罰、学生を処分する、最後は学長、総長の権限であります。ちゃんと書いてある、

賞罰規定に。しかし、該当する学部教授会ですでに決めております。したがって総長はそれを見てハンコを押すのであります。総長の権限というのは、私から見ますと、立命館の場合には、半年かけて全学の学生教職員が選挙に参加して選んだ人物である。その人物の意見と声は尊重しなければならない。それが条理というものであります。

そういう意味で、私は立命館における、いわば改革の1つの重要な意味は、学生参加による、そのことが総長というものを権威たらしめる。言い換えますと、総長の提案と意見について無視はしない。総長が提起したことは検討する。学長がトップが提案したのに、誰も協力も審議もしなければ検討もしないというようなことになったら組織じゃなくなる。そういう意味で、学生参加における総長の重さというものがあり、改革へつながる1つの道筋です。学部長選挙も学生参加である。これは拒否投票であります。そういう形で、学生が学部長の選出に参加をしているわけであります。

そういう学生参加という問題を、皆さんも振り返っていただきますとわかりますけれど、学園紛争後、特に学生に対する見方が、日本の大学の教職員は冷たくなってきた。率直に言って、大学の研究室を破壊し、書物を焼き、暴力を振るい、学園施設を破壊することは私は間違いだと思ふ。誰が何と言おうと承認できない。しかし、だからといって、学生はすべてそういうものであるかのごとく考えて、大学の学生諸君の意見をまじめに聞こうとする姿勢が、大学人になくなったことも、紛争後の特徴であります。これは私はだめだと思ふ。そういう意味で立命館はその後、学部における学部長と学生との懇談、総長や理事長と学生との会議、あるいは総長選挙への参画、こういうことを立命館はやめずにきた。これが私は改革へのやはり1つのベースであったと、自分では思っております。それは面倒です。厄介です。どういう問題が出てくるかわからない。学生と、夕方の6時から深夜まで交渉をやる時には、我々大学の責任者はすべてのことについて敏感になり、そして問題を探り、検討を加え、答えねばならない。でなければ学生は信用しなくなる。学生と大学の指導部の関係に信頼関係がないのにどうして議論ができますか。いやいや私学は学費が高い、学生諸君は高い授業料をお父さんやお母さんに頼んで納めている、それなのに、理事長や総長の言っていることが信用できない、質問しても答えられない、きわめて単純なことを調べていないというようなことになれば、学生は誰も信用しません。信用しない者が学費値上げを提起して、誰がまじめに議論ができますか。別に誇るわけではないですけど、1年に1回は、1週間かけて財政の公開をしています。財政の公開ってというのは単に、消費収支や資金収支表を貼って、こういうようになりました、決算はこうなりました、予算はこうでありますというのを、書いて出すことではありません。財政の公開は、財務部長はじめ財務次長、課長、課員すべてが登場いたします。場所を特定いたします。教室なら教室、その大きい教室の中で、学生諸君がいつ来ても説明できるように机を並べて、財務関係の職員が並びます。今年度やりましたのも、500名近くの学生が質問に来ています。学生のお父さんやお母さんが納めている学費について、支出について、答え

ることができない大学の財政は間違いであります。大学は真実を教えるところであり、しかし金の使い方は隠さねばならない、としたらこれは大学ではありません。そう思いませんか。国立大学は予算すら決算すら国民に対してははっきりしていないでしょう、皆さん。聞いたことがありますか、僕は教えてもらったことがない。それぞれの大学が全部明らかにしたことを僕は聞いたことがありません。税金は払ってますけど。立命館は全部明らかにする。一番最初にそれを提起して全体的にやりました時に、当時のうちの財務部次長が私のところに来まして、私はその時は常務でしたが、「常務、理事長の年間の給与や常務理事の給与を聞いてきましたら、どうしますか。答えますか。」「答えたらよろしい。」「常務理事は交際費があります。役員交際費。その交際費について内訳を全部教えてよろしいでしょうか。」「よろしい。」学生は必ず理解してくれる。だから学校で使っている金について、何も躊躇する必要はない。堂々と答えたらよろしい。これが、やっぱり私から見ますと、学生参加ということの意味だと思います。

もう1つの問題は改革をしていく場合に、その学生参加と関係したことでありますけれども、学園の構成員がそれぞれの大学、立命館であれば立命館大学に危機認識を持っているかということが決定的に重要である、と私は思います。優れて、その組織の責任者がその危機認識を有しているか否かということは決定的に重要です。そういう意味で私どものところは、言いましたように、1979年に学生参加の大学費闘争による学園の危機が論争されたことから出発するわけであり、授業料を上げて、教職員の給料は保証しなければならない、経常費の赤字がたまっていく、学費改訂しなければだめである。ところが日本の学費改訂は、皆さんもご存じのように、従来は新生だけの学費値上げであります。2年生以上は学費を値上げするということはまずありえなかった。したがって、学費収入が少なくなれば、その財源は来年入る新生の学費が高くなることによって補填をしたのであります。ところが、いよいよ赤字がたまっていく。新生から値上げしよう、2年生の約倍あげねば解決がつかないことになってくる。じゃあ1年後に生まれたばかりに授業料が倍になる。合格せずに浪人して予備校に行って、そして立命に来たら実は去年の倍高いと、そんなばかげたことありません。これをどうするのかというのが、財政問題の議論の出発点でありました。同時に、財政問題だけでなく、教学上の問題、学生実態の問題、あるいは学生のレベルの問題、そういう全学的な実態の検討に入るわけであり、そういう意味で、私はやはり改革をしていく時の基本は、自分が所属している組織、それについてどういう具合に危機認識を持っているかということだと私は思います。立命館も財政上の危機にあり、そしてその1978年、79年頃の入学者数減少傾向、これらを全体としてどう受け止めるかということが、改革への出発点であったわけであり、

そこで、そういう危機認識を持ちながら、何から手がけたか、ということをお話しすると、1つは財政政策の確立であります。言い換えると、教育研究を発展充実させるためには、財政的安定を保障しなければならない、特に私立大学は。したがって、学費について、日

本の私立大学にどこも経験したことのない、全回生スライド方式をとりました。これは戦後の学生運動から見ますと、まさに立命館の理事会は許しがたい集団であります。全学連の歴史的到達点は、在校生には学費値上げをさせないというのが彼らの闘争成果でした。だから新入生からばかりやっていたんです。それを立命館は1回生から4回生までの学費値上げを提起しました。それはもう、東京からも大阪からも全国から支援に来る。1979年はまだ来ました。その時の私たちの論理はきわめて単純でありまして、1人あたり100円値上げしなければならぬ。来年来る新入生に。前の年に入った子どもは50円である。昨年入った者は50円で、今年入る者は100円、倍違う。これではだめだ。どうするのかということ考えたのが、4人で割ったらよろしい。1人25円でいい。来年入るこの新入生、弟だけに100円納めさせて、自分は50円で済ませるのはよくない。来年100円に入る子は100円の価値のある先生に教えてもらったらいいますが。100円払って立派な施設で勉強させてくれるならいいですが。結局は一緒です。1年遅れたばかりに、親の月給はたいして上がってないのに。だから負担の公平でいこう。だから、4人で割れば、1年生25円、だったら4年生も25円をあげたらいいんです。そしたらみんな100円となるわけです。これで頑張りました。しかしこの時も、学生の説得もさることながら教授会の同意の方が厳しかった。これに時間がかかりました。というのは、これをやれば立命館は学園紛争の二の舞が起こる。在校生まで学費値上げ反対の渦巻きができる。また学校暴力が起こるんじゃないか。どうするんだというのが、1つの空気でありました。しかし、やることはやらねばならない。これを突破したのが、立命館の以後の長期計画を保証していく財政的根源を明確にした、いわば抜本的財政政策をやったと、私は思います。この時の総長は天野総長。亡くなられましたけれども、天野先生も個性の強い人でしたが、先生の決断は偉いと、私は今も思っております。

それからもう1つの問題は、それぞれの組織はそれぞれの内部事情を持っています。言い換えると、同じ組織の中にも、進んでいる面と遅れている面があります。79年の段階で我々の検討したのは、立命館の遅れている分野、これを掘り起こして、これを少なくとも遅れている分野を進んでいる分野のところまで導き出そうと、これが方針の1つでした。具体的には、それは理工学部の、ハードで偏重の理工学部を、世の中がソフト化へ向かっているにも関わらず、わが立命館理工学部はハード一点張り。それで初めて情報工学科というものを作り出そうという方針をここで立てました。同時に、附属高校が、一人っ子というのは甘えます、附属高校が1つというのはよろしくない。また、単一学部というのは難しいと思うんです。やっぱり複数学部の方がいいですね、競争ができますから。そういう意味で、この附属高校を根本的にどういう具合に立て直すかという、これが1つの問題。そして、遅れている立命館の国際化をどう進めるかという、この3つの遅れている問題や矛盾を解決するという政策を樹立したわけでありまして。それが情報工学科であり、男女共学化であり拡充であり、国際化、国際関係学部であります。その時に、私どもは私



学ですから、正直言いまして、当時の立命館大学理工学部は毎年7億円近くの赤字でありました。したがって、どういうことになるかと言いますと、立命館の総長からはじまって教職員全部、理工学部のことはあまり話題にしない。語れば支出、こうなってしまうのです。理工学部の先生方は、おとなしくなる。したがって、さわらない。それが原因で、いつまでもハードであって、要するにソフト化が進まない。こういう問題があるので、1つの試案でやりなさいということで、各学部の収支決算をそれぞれ出してみました。それで、原則というのは、それぞれの部はそれぞれで自分で独立しなさい。独立というのは自主的に、その基本方針を持ちなさいと。よそから借りてきて生きていくということはだめで、財政の各部の分野の自立性ということを打ち出したわけでありまして。そうしてきますと、結局、立命館都市型中規模大学＝学生1万5000名というのが当時の立命館の大体の計算だったんです。

しかしそういう具合に各部が、理工学部も大学院も夜間も、あるいは高等学校も、自分で自分の財政というものを自立していくという具合に計算をしていきますと、おのずと学園、総合学園としての規模問題が登場してこざるをえなくなりました。これが立命館学園規模問題であります。言い換えますと、立命館昼間部2万名規模の改革の方針を出したわけでありまして。ところがこれは、文教政策と激烈な、いわば闘争と言うと語弊がありますが、問題を醸し出す。高等教育政策のもとにおける学生数増というのはきわめて厳しい。しかしそうしなければ学園は発展しない、もたない。ということが1979年から80年代の我々の、いわば議論であったわけでありまして。

これ以後、第3次長計、第4次長計、そして今5次長計まできたのですが、政策を確定してきますと、大学で大事な点は、政策を確定する時に特定の人間だけでやったらだめだということです。可能な限りたくさんの人に参加してもらうこと。人間、皆さんもそうでしょう。あなた自身が参加して決めたことをあなたは反対しませんよね。簡単な理屈ですよ。そういう意味で、政策にできるだけ多くの人に参画してもらうことが、政策の決定とその実践をスムーズにする根源である、ベースである。そういう具合に考えないとだめでありまして。若手の先生方、将来立命館を背負っていく30、40代の若い人たちがその次の立命館を背負うわけです。そういう方々に政策に参画してもらう、という具合に職員も教員も、職員も委員として登場せしめる。そこで、職員は学んだらよいし、職員は自分の力を自覚したらよい、あるいは積極的に提案をしたらよい。そういう機会を与えなければだめである。という様に進めてきたわけでありまして。

それからもう1つ大事な点は、大学を改革する時に休んではだめです。休んでは絶対だめだ。1つやれば、1つが終わりそうな時には2つめにかかりなさい。2つが終わりそうな時には3つめにかかりなさい。要するに400mリレーでいきなさい。100m競争はだめだ。100m走って、終わった、次の100mをいつ走る、来年考えよう。もうだめです、そのうち。そうじゃなくて、100m走っている時には、もうすでに100mの90m、80m来た時には第2

ランナーが走り始めている。こういう連続的改革の方針を出さないと、大学の改革というものは進まない。止まってしまう。このエネルギーを持たないとだめである、これが私の教訓であります。

もう1つは、私立大学ですから、何ととっても教育研究、特に自然科学の研究を保障するには、お金がいる、授業料だけではだめだ。言い換えると、その先生方が研究したいという熱意を財政の責任者である理事会が、どういう具合に結合したかというのが、産学共同の新しい道であります。それ以外にない。したがって立命館は、理工学部の先生方とリエゾン・オフィスという体制を作りまして、600社の中小企業をまわったのであります。簡単な理屈で、立命館の機械工学科、ロボット工学科、光工学科にはこういう先生がいて、こういうことを研究しているということと、たとえばAという会社ではこういう分野を研究している、あるいはBという会社はこういうことを研究しているということとを結合させます。「社長、あなたのところの研究と私のところの研究はここでドッキングできます、やってみませんか」と、立命がうって出たのです。今の日本はそうじゃないんです。広島大学の先生のところへ広島の企業が来るわけで、「先生お願いします」、「そうか、まあ忙しいけども1つちょっと協力しようか」と、こういうことでしょ。これでアメリカに勝てますか。これで世界に勝てますか。言い換えると、産学共同というのはもっと組織的にやらないといけない。そういう時に私のところで問題となりましたのは、さっき言いました、第2次世界大戦のアレルギーが残っている、我々自身に。産学といえば軍学である。軍学といえば戦争協力である。したがって産学は犯罪的である。こうなったわけです。これをやぶらないとだめです、堂々と議論をして。したがって立命館は、先ほど言いましたように、産学共同の原則を明らかにしました。これは研究は公開をする、民主的に進める、研究テーマは大学自らが自主的に決める、こういう具合に公開・自主・民主という原則を全学的に明らかにする。だから理工学部の先生方は今堂々と産学共同をやっておられる。しかし、原則的な考え方というものを切り開く時は辛い、学生諸君からも批判されました。産学共同を提起した時は、正直な話。しかし、「君ね、君着ている服は誰が作ったんだ。君履いている靴は誰が作ったんだ。それ作っている人は軍国主義者か。違うだろう。平和産業ではないか。そこと大学が仲よくすることがどこが悪いか、私にわかるように君説明してくれよ、今度は」と。その議論を全学協議会という、さっき言いましたところで解決をして新たな産学共同の道を開いたわけであります。そういう意味で、基本的に大事な点は、事務局を作らなければ、この産学共同は進みません。先生だけにまかせてはダメです。事務局はそれを支えて、そして先生方に本当にできるようなシステムを作ってあげないと。これが私は決定的だと思います。

そういう意味で、時間がオーバーしましたところで、まだまだ話はきりのないことがたくさんあるわけですが、人材の問題で言いますと、できるだけ大学の改革や事業に先生方を、とくに若い先生方を入れてください。職員も参加させてあげよう。そうするこ

とによって新しい力が出てくる。それが新たな政策を生んでくる。こういう具合にしませんと、持続的なエネルギーとして、うまくいかないのではないかと、こういう具合に思っております。

テーマどおりになりませんでしたけれど、これで終わりとさせていただきます。どうもありがとうございました。

## 研究セッション①

高等教育の市場化・構造変動の  
中での大学経営の戦略化



# 科学技術と高等教育政策の再編成

塚原 修一（国立教育政策研究所）

## 1. はじめに

大学の戦略的経営を考えるさいには、その前提として大学をとりまく状況の変化を吟味する必要がある。本報告では政策面にしぼって議論をすすめるが、最近の諸外国の動向として、政治主導による統合政策の推進があげられよう。つまり、社会経済の重要課題に対して省庁間の協力が要請され、それらを戦略的に統合する主体として政治が登場している。近年、ポスト冷戦体制や高度情報社会などへの移行にともなう、産業競争のグローバル化が指摘されている。これへの対応が統合政策の典型的な課題のひとつであるが、そこでは、経済政策、科学技術政策、教育政策、労働政策などを統合的に運用して国家戦略が追求される。とくに、狭い意味での技術の革新にかぎらない、新機軸（イノベーション）の追求が重視される傾向にある。

政策における政治の主導性が叫ばれている点では、日本も例外ではない。それが上記のような統合政策にまで及んでいるかどうかはともかく、少なくとも今次の行政改革において、政治の主導性なしに省庁の再編成が可能であったとは考えにくい。いずれにしても、文部科学省という高等教育と科学技術をとともに所管する省が誕生した以上、高等教育政策と科学技術政策の関係強化が今後はよりいっそう期待されると考えられる。文部科学省の誕生に先立って、文部省の国立教育研究所と科学技術庁の科学技術政策研究所は「これからの研究開発と人材養成等の諸政策の連携・統合に関する調査研究」を企画し、1999年度から3年間の共同研究を開始した。

先行研究をみると、国内外の教育政策や学術・科学技術政策の研究は日本にも存在するが、両者の連携・統合を主題とするものは、これまでのところ見当たらなかった。そこで、政策の連携・統合が課題となる領域を中心に調査研究を実施した。本報告は、その成果の一部を塚原が代表してまとめたものである<sup>(1)</sup>。

## 2. 外国の事例

文部省は、教育、学術、文化、スポーツを所管する省であった。しかし、科学技術庁との関係にしぼれば、両省庁の統合は教育・学術政策部局と科学技術政策部局の統合である。このような統合は外国にも例がある。下記の外国事例をみるかぎり、異なる省庁が所管していた政策を統合することには効果が期待できる。さらに、政策内容の進化を目的としない、単なる再編成であってもそれなりの効果があるが、効果が現実のものとなるまでに時

間を要するといえる。

#### (1) イギリス

1964年に教育省が教育科学省に改組され、95年には教育雇用省に再編された。つまり、かつて統合した教育と科学を分離して、教育と雇用を合体させた。当局者によれば、95年の再編は、政治上の必要性、とくに教育と雇用の連関を密にしたいという現政権の方針を反映したものであるが、特段の革新的な理念があったわけではない<sup>(2)</sup>。その後、2001年6月には雇用を分離して教育技能省に再編された。

#### (2) フランス

省庁の設置が政令（大統領令）事項であるため、大統領の強大な権限のもとで頻りに改組がなされている。1990年代だけを見ても、92年に国民教育省が国民教育・文化・コミュニケーション省となり、95年には国民教育・高等教育・研究・職業参入省、さらに97年には国民教育・研究・技術省となった。当局者によれば95年の改組が重要で、それによって初等中等教育と高等教育の接続が改善された。国民教育・研究・技術省がとりくんだ最大の課題は、地方分権と規制緩和、管理行政から指導行政への移行、教育の民主化ないし機会均等の実現であり、この点では日本と類似していた<sup>(3)</sup>。しかし、2000年3月に同省はふたたび国民教育省と研究技術省に分離された。

#### (3) ドイツ

1994年に教育学術省と研究技術省を教育・研究・科学技術省に統合し、98年には技術部局を経済産業省に移管して教育研究省となった。当局者によれば、94年の統合は大臣の交代を契機とする政治的再編であり、政策内容の進化が目的ではなかった。事実、当初の内部組織は、人事、予算、組織などの管理部門に2人ずつ課長をおき、教育と研究をそれぞれ別の局が担当する体制であった。しかし、定員削減によって組織の統合が進められた。ドイツでは行政官にも専門性があり、研究部局と教育部局の人事交流は現在でもまれであるが、統合された部局では両省の出身者が混在して政策の統合性が深まっている<sup>(4)</sup>。

### 3. 個別政策の連携と統合

つぎに、連携・統合の対象となる個別政策の相互関係について検討する。一般に、教育政策と学術・科学技術政策の目的は同じではないから、連携を「異なる目的をもつ政策の協力」と考えることにする<sup>(5)</sup>。教育政策と学術・科学技術政策は、いずれも複数の個別政策から構成されている。予算制約のもとでその分配を争うという意味では、あらゆる政策が対立関係にあるとも言えるが、複数の政策が協力することもあり得よう。すなわち、個別政策のあいだには親和性と対立性があり、個別政策が協力しやすい場合、両者があまり関係しない場合、対立する場合などが想定される。それらは表1のように整理されよう<sup>(6)</sup>。

表1 教育政策と科学技術（学術）政策の目的のあいだに想定される関係

	振興普及	個性伸長	普通教育	専門教育	機会均等
水準向上		◎高度人材養成		◎	
人材発見					○
社会貢献	○高度な教育の普及			◎	
国民的合意			◎		

注：表頭が教育政策の目的，表側が科学技術（学術）政策の目的。○は親和性あり，◎は強い親和性ありと考えられる組み合わせを示す。

この表のなかで，科学技術（学術）の水準の向上と，教育における個性の伸長は親和性が高いと考えられる。すなわち，科学技術（学術）の水準の向上をはかるためには創造的人材を確保する必要がある。一方，科学技術（学術）における創造性は個性のひとつの形態であるから，適性のある者を対象としてそれにふさわしい教育をほどこすことは，個性の伸長という教育の目的にかなっている。また，科学技術（学術）による社会貢献を達成するためには，豊富で多様な科学技術人材がその担い手となることが期待される。こうした人々の育成は主として高等教育段階の専門教育に期待されるわけであるが，それはまた，教育の振興・普及という教育政策の目的にもかなっている。

一方，教育は科学技術（学術）の振興に資するばかりでなく，教育固有の目的をもつことから，両者が競合・対立する可能性も考えられる。たとえば，科学技術に関する国民的合意を形成するひとつの方策は，しかるべき教育を初等中等教育段階でほどこすことであろう。しかし，普通教育の内容は，いわゆる科学技術理解に限ったものではないから，教育にかかわる時間や資源の配分が問題となろう。また，個性の伸長といっても，科学技術人材への適性が個性のすべてではないから，科学技術とは結びつきにくい卓越性（たとえばスポーツのそれ）との均衡や，個性を伸長する教育と，並はずれた個性をもたない多数者のための教育との均衡といった問題が発生する。

これらとは逆に，教育を改善する手段として科学技術を利用することも考えられる。これは，科学技術（学術）による社会貢献のひとつの領域として位置づけられよう。教育工学という専門分野は従来から存在していたが，今日ではインターネットやマルチメディアに代表される新しい情報技術の利用がさまざまに試みられている。

最後に，この表の形式では表現しにくい課題として，外国人科学技術者の受け入れや国際共同研究がある。これらはいずれも，他国が実施した教育の成果を活用することにあたるが，教育や教育政策という言葉が暗黙のうちに自国のそれを意味するために，この表の中には位置づけにくいのである。



#### 4. 連携・統合のしかた

政策相互のあいだに親和性や対立性があるとすれば、複数の政策が協力するかどうか、協力するとしてどの程度まで行うか、対立する政策をどこで折り合わせるかなどの事項を政策決定の一環として処理しなければならない。一般論として、個々の政策には利害関係者が存在する。政策調整には、これらの利害を調整する場合と、関係者の利害とは別の、より高次の立場から調整を行う場合とが考えられる。

一般に、政策は階層的な構造をもつ。このうち、最上位の調整は政治の場で行われる。そこでは、個人（大統領、首相、知事など）や組織（議会など）によって、制度そのものの創設・改変・廃止をふくむ、多様な調整がなされる。これを別として、より上位の政策調整はその基本的な枠組を制度によって強制的に規定し、その枠内では何らかの個人あるいは組織に調整をゆだね、より下位の調整は当事者にまかせるという構造が想定される。

以上に述べた政策調整方式を、アメリカを事例としてまとめれば次のようになる<sup>(7)</sup>。

##### (1) 制度による規定

アメリカにおいては、教育の権限は州政府、研究開発費の支出は連邦政府という基本的な役割分担がなされ、教育側の権限を優先する形態がとられている。また、大学のアクレディテーションは、日本の大学設置審査のような1回かぎりのものではなく、定期的に繰り返される認証制度である。一方、連邦政府や民間の資金を受領するためには、アクレディテーションを受けていることが前提とされ、大学の教育面での充実が研究開発費などを受領する条件となっている。

##### (2) 個人ないし組織による調整

調整の主体として、大学およびその理事会をあげることができる。アメリカの卓越した大学は相当の自律性をもち、かつその社会的責任をふまえて調整を行っているようにみえる。大学の収入源が多様であることは、大学の自律性を高める要因であろう。

具体的な事例のひとつとして、連邦政府の研究開発プロジェクトと若手研究者（博士号取得者や大学院生など）の養成と確保の関係があげられる。プロジェクトの受託は大学の収入増加を意味し、大学の教育活動にとっても望ましいことであろう。一方、連邦政府は、しばしばプロジェクトの発足によって新領域を開拓しようとする。そのため、既存の専門分野との関係において、大学院における研究課題の選択や、若手研究者の経歴に大きな影響を与える。この点の調整は個別大学の判断にまかされ、どちらかと言えば、教育側が柔軟性を発揮することによって処理されていた。

もうひとつは、人材の需要予測と供給体制の問題である。アメリカの労働統計局や国立科学財団はしばしば分野別の人材需要の予測結果を公表するが、基本的には情報提供や注意の喚起にとどめ、人材供給について強力な措置をとることはない。連邦政府の教育政策の手段として奨学金があるが、人材養成を方向づける機能の有効性は限られている。すな

わち、さまざまな学科や研究科の規模をどれほどにするかは個別大学の判断にゆだねられている。

### (3) 調整を当事者にゆだねる場合

教育研究ないし教育改善の領域では、連邦政府のプロジェクトとして採択されることが、いわゆる「お墨付き」となって州政府から追加援助が得られることが多い。これは、教育の向上という目的に対して連邦と州が連携していることを意味するが、それを調整する制度や組織・個人があるわけではない。

もうひとつの事例は、新技術の教育への適用についてみられ、ネットワークを利用した大学教育の試みが教育機会の拡大という視点から評価分析されていた。評価分析の主体は、高等教育への進学機会の拡大を目的のひとつとする非営利組織であり、大学でも政府でもなかった。この組織は、この問題の本来の当事者ではないが、いわゆるステークホルダー（当該問題に関心をもつ第三者）として問題にかかわったといえる。

### (4) 政策の親和性と調整方式の関係

以上の結果を、政策の親和性と調整方式の関係としてまとめれば次のようになる<sup>(8)</sup>。

第1に、教育政策と科学技術（学術）政策の連携・統合を考えるうえでの最大の課題は、両者の総体としての関係をどのように位置づけるかということであろう。アメリカの場合、大学については制度による規定がなされ、教育側の一定の充実が科学技術（学術）側の前提条件とされた。

第2に、そのもとでの連携・統合は、かなりの部分が個別大学の決定にゆだねられていた。しかし、本稿の冒頭では親和性が高いとみなした科学技術人材養成についても、養成する専門分野など、より具体的な決定事項については教育側と科学技術（学術）側とで対立があるようにみえた。すなわち、親和性があるからといって対立がないとは言えない。この政策事例については、どちらかといえば教育側が柔軟性を発揮することによって処理されていた。

第3に、一見すると親和性が高いと思われた事例に対して、第三者が問題提起を行う場合があった。すなわち、教育が追求すべき複数の価値がアメリカでは複数の主体に分散的に体现されていて、事態に応じて異なる主体から問題提起がなされるのであろう。

## 5. 「再編成」の動向と影響

文部科学省のもとでの「再編成」のうち、制度・組織の改変については、以前から議論されている国立大学の独立行政法人化と、同じ分野にある研究機関の統合がまず候補となる。運営面の改革としては、市場ないし評価による競争原理の導入と、国などによる方向づけ（重要課題の提示など）の組合せが考えられるが、どちらかといえば、高等教育は競争の、科学技術は方向づけの色彩が強い。この相違をもたらした理由は、科学技術が研

究フロンティアの変化に即応することを求められるのに対して、高等教育は人づくりとして、多様であっても不易の側面が強いからであろう。高等教育についても、理工系の拡充、大学院の拡充、地域別の収容力といった目標が提示された時代があった。今日、その種の目標が強調されないのは、規制緩和といった政策手法の転換によるとともに、関係者がおおむね一致するような目標が見出しにくいからとも考えられる。

高等教育が外部から方向づけられた場合の影響は、次の諸点に集約されよう。まず、一般論として、大学のさまざまな機能が方向づけられれば、構成要素のあいだの競合・対立は深まる可能性がある。また、個別機能への影響のうち、教育への方向づけは、人材養成の質と量（教育水準の確保を含む）という形態をとると考えられる。この問題は共同研究の平成12年度の課題としたので、別稿にゆずりたい<sup>(9)</sup>。

学術ないし科学技術に対する方向づけとは、外的な要因が内容におよぼす影響であるから、科学社会学ないしSTS論（科学・技術・社会論）の主要課題のひとつにはほかならない。これについては、影響関係の有無をはじめとする多様な議論が行われているが、実証的研究は必ずしも多くない。旧ソ連を対象としたGrahamの事例研究<sup>(10)</sup>によれば、科学は相当に頑健である。すなわち、自由や経済的支援の乏しい状態でも科学活動は生き残れるが、どちらかと言えば自由より経済的支援が重要であり、両者が結合したときに創造的な成果を生み出すという。また、外的要因が科学技術（学術）の内容には影響を及ぼさないとしても、外的要因によって、特定の研究領域が無視されたり抑圧される可能性はのこる。このような影響は、とりわけ新分野形成において致命的な役割をはたすことがある<sup>(11)</sup>。

これらの方向づけには、先見性や戦略性ととともに、試行を率先するリーダーシップが求められる。これらは、科学技術に内在的な課題であると同時に、社会的要請をふまえたものでなければならない。その意味では、政策構想に対する一般市民の参加がもっと考えられてよい<sup>(12)</sup>、現実的課題にとりくむ人文・社会科学の振興が急務であろう。

## 【注】

- (1) この共同研究による国立教育政策研究所の成果の一部は、以下の報告書として刊行された。国立教育研究所・共同研究プロジェクトチーム（代表 喜多村和之）『これからの研究開発と人材養成等の諸政策の連携・統合に関する調査研究——平成11年度年次報告（中間報告）』国立教育研究所教育政策研究部，2000年，国立教育政策研究所・共同研究プロジェクトチーム（代表 塚原修一）『これからの研究開発と人材養成等の諸政策の連携・統合に関する調査研究——平成12年度年次報告（中間報告）』国立教育政策研究所高等教育研究部，2001年。本報告は、前者の一部に加筆したものである。
- (2) 喜多村和之「英仏における行政改革と高等教育政策の形成と評価」，喜多村『前掲書』3-7頁。とくに3頁を参照。

- (3) 相良憲昭「フランスにおける行政改革と大学評価」、『同上書』9-22頁。とくに、9-10、12-13頁を参照。
- (4) 平澤 冷「ドイツにおける政策統合の現状と新政策の展開」、『同上書』23-33頁。とくに、25-26、28-29頁を参照。
- (5) 辞書によれば、統合とは「二つ以上のものを一つに統べ合わせる事」、連携とは「同じ目的を持つ者が互いに連絡をとり、協力し合って物事を行う事」である。しかし、教育政策と学術・科学技術政策の目的は同じではないから、本文のように読みかえた。新村出（編）『広辞苑』第5版、岩波書店、1998年、1877頁、2838頁。
- (6) 塚原修一「教育政策と科学技術（学術）政策の連携・統合——アメリカ合衆国の場合」、喜多村『前掲書』35-48頁。とくに35-37頁を参照。
- (7) 「同上論文」43-44頁を参照。
- (8) 「同上論文」45頁を参照。
- (9) この共同研究では、平成12年度の成果に以下のものがある。飯吉弘子「産業界の高等教育要望——臨教審以前（1970年代後半～80年代前半）の経済団体教育提言整理」、塚原『前掲書』67-81頁、塚原修一「高等教育に対する科学技術政策の提言——科学技術会議の答申を中心に」、『同上書』83-95頁。
- (10) Loren R. Graham, *What Have We Learned About Science and Technology from the Russian Experience?*, Stanford University Press, 1998, pp. 125-135.
- (11) 山田圭一、塚原修一『科学研究のライフサイクル』東京大学出版会、1986年。
- (12) 科学技術政策に関する参加型アプローチの最近の試みとして、社団法人農林水産先端技術産業振興センター（編）『遺伝子組換え農作物を考えるコンセンサス会議報告書』2001年。

# 大学ネットワークと経営戦略

森島 朋三

(財団法人大学コンソーシアム京都)

## 1. 財団法人大学コンソーシアム京都設立経緯と最近の動向

財団法人大学コンソーシアム京都（以下、「大学コンソーシアム」という）は、1998年3月19日に文部大臣より、基本財産1億円で設立許可を受けた。財団法人設立に至るまで、大学コンソーシアムは任意団体の京都・大学センターとして活動してきた。

当初は公立・私立大学のみで発足したが、今年から京都大学、京都工芸繊維大学も正式参加し、すでに参加していた京都教育大学もあわせオール京都の体制が確立した。

京都のこうした事業を推進する拠点も、本年10月に正式オープンした。足掛け7年にわたる京都の大学ネットワークにむけた事業の基礎が固まったのである。

## 2. 大学コンソーシアムの現在の事業展開

大学コンソーシアムの事業内容と実績は以下のとおりである。ここでは概要及び特徴について説明する。

### (1) 事業内容

#### 1) 「大学と地域社会及び産業界との連携に関する調査研究事業」

本事業の目的は、大学を越えた共同研究（戦略研究、学際研究等）、京都市のシンクタンク計画を企図したものである。事業領域は以下の通りである。

- ① 地域研究助成事業（研究助成）
- ② 地域調査研究助成事業（フィールドワーク等教育助成）
- ③ 学術活動研究成果公開支援事業（出版助成）

#### 2) 「大学と地域社会及び産業界との情報発信交流事業」

本事業の目的は、学術的資源を保有する大学が産業界や地域社会さらには市民活動との交流を促進するため実施するものである。

- ① 大学間情報ネットワーク事業－大学間ホームページのリンク
- ② 京都地域大学研究者データベース－国立情報学研究所とのリンク

#### 3) 「大学におけるインターンシップに関する推進事業」

本事業は、文字通り大学生のインターンシップに関して、理論、プログラム研究開発・実施、普及啓蒙を担うものである。1998年より、通産省（当時）産業政策局大学等連携推進室及び近畿通産局からの特別な支援を得て事業化したものである。特に京都の各大学が

ら委託を受けて、1998年から学習コースを設置し、約400名規模のインターンシッププログラムを実施している。学習コースの開設は、1大学では開設しにくい大学にとって大きなメリットがあり、さらに受入れ企業にとっても1大学の学生だけでなく、多様な大学生の受入れを可能とするものである。

- ① インターンシップ理論研究・プログラム研究開発事業
- ② インターンシップ学習コース（ビジネス、ベンチャー、行政、NPO4コース）の実施
- ③ インターンシップの普及・啓発・情報交流事業

#### 4) 「大学における社会人教育に関する企画調整事業」

本事業は、京都地域の各大学で未だ十分進んでいない社会人の受入れを促進することを目的に、京都市の支援を得て事業化したものである。具体的には「科目等履修生制度」「聴講生制度」を活用したシティーカレッジ、社会人に大学の魅力を紹介する事業である。

シティーカレッジは社会人にとって本格的な入学には至らないが、大学における体系的な学習が保証され、複数大学の受講をも一挙に可能とすることでメリットがあり、さらに受講大学以外のすべての図書館も利用できるようにした。

- ① シティーカレッジ事業
- ② 社会人のための大学入学フェア
- ③ 社会人への大学情報機関「テレホン相談室」の設置

#### 5) 「単位互換等大学の教育交流に関する企画調整事業」

本事業は、表題の単位互換をはじめ、学生課外講座（エクステンション事業）の相互乗り入れ事業である。

単位互換は、2000年には京都教育大学等の参加も得て、40大学288科目、11000人の出願者があった。ただし、出願者が全員受講許可されるとは限らず（キャパシティ問題等）、最近では40%程度の受講不許可者がでている。

学生課外講座は大学コンソーシアムの独自事業はなく、各大学からの提供科目を調整するにとどまっている。

- ① 単位互換
- ② 学生課外講座

#### 6) 「大学の教職員に対する研修交流事業」

本事業は、大学教育の今後のあり方と関わって、FD（ファカルティ・ディベロップメント）活動を京都全体の大学が相互交流しつつ、その研鑽をはかるといふもの。さらに職員研修においても目先のスキルの向上を目指すのではなく、これからの大学職員像を模索する研究交流事業を企図している。

- ① FD事業（FD研究交流会、FDフォーラム開催等）
- ② SD事業（研修会の開催等）

## (2)京都市大学のまち交流センター（キャンパスプラザ京都）のオープン

京都市は京都の大学間，市民との交流拠点として全国でも他に例のない「京都市大学のまち交流センター：愛称キャンパスプラザ京都」を本年9月にオープンした。本施設は京都市の公共施設として大学関係者ばかりでなく，市民にも広く開放されるもので，大学都市京都のシンボルである。施設概要は以下の通りである。

### 1)施設規模・場所

キャンパスプラザ京都は，京都の玄関口京都駅前に建設された。それだけでも京都市の大学振興策への力の入れようがわかろうというものである。施設は，鉄骨鉄筋コンクリート地上6階地下1階延べ床面積 11,677.47㎡（敷地面積2.631㎡）。施設内容は講義室，300人規模教室2室，200人規模教室1室，100人教室1室，セミナー室30人室4室，会議室80名規模室1室，40名規模室2室，レセプションルーム100名規模室1室，和室1室等である。利用料金は料金等公共施設のため格安で利用できる。

## 3. 大学コンソーシアムの理念と基本戦略——「世界に誇る学術文化都市・京都の創造」＝「21世紀高等教育・京都モデル」の構築

当初，大学コンソーシアムは大学連合として発足し，大学間の共同事業をコーディネートすることを目標に掲げてきた。しかし，発足後の大学をめぐる環境の変化や産業，地域社会・行政等からの要請の変化により，一步進んだ新たな基本戦略策定が求められている（「将来構想検討委員会」の設置）。いまやグローバルなネットワークの時代である。大学も今後は個別の展開を基礎としつつネットワークの時代に向う（IT活用による事業展開も含めて）。そこで，京都という都市特性もふまえ，「ネットワーク型高等教育システム」の構築を今後の基本方向として考えていきたい。特色ある大学づくりを支援しつつ，学術文化都市がもつストックを最大限に活用する，それが「21世紀高等教育・京都モデル」である。

具体化方向としては以下の3点がその基本視点である。

### (1)「21世紀型学術文化都市・京都」の発展

21世紀社会の現出を前にして，我々は「21世紀型学術文化都市・京都」の発展を提案している。京都は歴史的に芸術文化ストックの豊富な都市である。京都市内に大学は39立地し，全国有数の学術文化都市である。これら集積のネットワーク化をすすめるなかで新たな学術的価値，有用性を発展させていこうとするものである。

### (2)「新産業創出都市・京都」の構築

京都の知的・学術的ストックと歴史的な産業集積，さらに京セラ，オムロン等に見られるベンチャー起業家の精神を融合した新産業創出をめざす。近年，「目利き委員会」（ベンチャービジネスの格付評価機関）活動やTLO，通産省地域プラットフォーム事業等産官

学連携事業がいち早く進められているが、こうした活動をさらに広い範囲ですすめることをめざす。

(3)大学の共同経営戦略

21世紀社会において価値は多様化する。IT分野を中軸に、学際的、融合的研究が進むことになる。専門分野や大学を超えた学術研究が進まなければならない。さらに大学教育においても、特色ある教育活動が進むことになる。一方、国立大学の法人化、少子化の影響は大学経営にとって甚大であり、経営面においては戦略的な提携・合併等も起こりうる。21世紀は「個別大学フルセット完結型」経営から「ネットワーク型」経営へとその姿を変化させ、そのための京都ならではの基盤形成とコーディネート機能が大学コンソーシアムに求められている。

4. 今後の事業の具体化にむけてー将来構想検討委員会中間答申ー「事業計画」概要

事業計画	事業コンセプト
<p>I. 学術文化都市・京都の創造戦略の構築 ー産官学連携共同研究事業ー</p> <p>1. 「21世紀京都学術コンソーシアム(仮称)」の発足ー</p> <p>(1) インスティテュート(研究機構)の設置&lt;リサーチ&gt;</p> <p>① シンクタンク機能</p> <p>② アカデミック・コロシウム</p> <p>③ 学術交流協定 等</p> <p>(2) 「京都文化学術情報図書館機構(仮称)」&lt;インフラ&gt;の設置</p> <p>① 市民開放ネットワーク図書館システム</p> <p>② 学術共同ライブラリー</p> <p>(3) ユニバーシティー・コーポレティブ・エクステンション&lt;イデュケーション&gt;</p> <p>2. 国際的情報発信</p> <p>(1) 国際的学術情報発信</p> <p>(2) ヴァーチャル・ユニバーシティー</p> <p>(3) デジタルアーカイブ関連事業</p> <p>* 遠隔講義等大学教育のIT化推進</p>	<p>&lt;事業コンセプト&gt;</p> <p>学術文化都市・京都の新創造戦略ー「知」の統合と創造を推進するため、「21世紀京都学術コンソーシアム(仮称)」を発足させる。コンソーシアムには、「インスティテュート(研究機構)」と「京都文化学術情報図書館機構(仮称)」を敷設する。</p> <p>&lt;事業コンセプト&gt;</p> <p>グローバル化が進行する現在、京都の学術文化活動を国際的なレベルで交流・発信するため様々な施策を検討する。高等教育の情報化・蓄積技術の高度化のためにデジタルアーカイブ研究センター(キャンパス6階)との共同化を図る。また、遠隔講義システム等を活用し、<u>ヴァーチャル・ユニバーシティー</u>を検討する。</p> <p>&lt;事業コンセプト&gt;</p> <p>京都には東京や大阪にはない奥深い企業</p>



<p>(4) ローカルネットワーク形成      &lt;詳細提案⇒次回以降&gt;</p> <p>3. 産官学共同研究事業／高度人材育成プログラム</p> <p>(1) サテライト大学院&lt;誘致&gt;</p> <p>(2) 21世紀経営人材育成プログラム</p> <p>(3) 京都起業家学校</p> <p>① 起業家育成コース</p> <p>② イントラプレナーコース</p> <p>(4) NPOスクール</p> <p>&lt;詳細提案⇒次回以降&gt;</p>	<p>文化（精神文化・京都経営理念）がある。大学コンソーシアム京都はキャンパスプラザ京都を拠点にして産官学ネットワークの知的ハブとして高度な産官学連携人材育成事業を推進する。</p>
<p>II. 大学の戦略的提携施策</p> <p><b>大学政策研究事業</b></p> <p>1. 「大学教育研究センター（仮称）」</p> <p>①大学教育企画開発事業</p> <p>②FD交流事業</p> <p>③大学マネジメント人材養成事業</p> <p><b>大学教育事業</b></p> <p>1. 単位互換</p> <p>(1) 21世紀型特色ある教養科目</p> <p>(2) 資格免許科目の共同化</p> <p>(3) 外国語科目共同開講</p> <p>2. シティーカレッジ</p> <p>(1) 科目等履修制度</p> <p>(2) 聴講生制度</p> <p><b>エクステンション事業</b></p> <p>1. エクステンション・プロジェクト</p> <p>(1) 「大学公開講座」</p> <p>(2) 「プラザカレッジ（仮称）」</p>	<p>&lt;事業コンセプト&gt;</p> <p>21世紀における大学教育のあり方を研究し提案する。事業方向性としては、①大学教育企画開発事業、②FD交流事業、③大学マネジメント人材養成事業を柱とする。</p> <p>&lt;事業コンセプト&gt;</p> <p>(1) 単位互換</p> <p>単位互換の<u>高次プログラムを開発する</u>。具体的には「21世紀学」「京都学」分野の特色あるコーディネート科目を開設し、さらに資格免許科目、外国語等の共同開講等を検討する。</p> <p>(2) シティーカレッジ</p> <p>社会人が大学の正規科目を受講できる科目等履修制度（聴講生制度）であるシティーカレッジをさらに充実させるために講座内容、諸制度を検討する。</p> <p>&lt;事業コンセプト&gt;</p> <p>大学コンソーシアム京都は<u>大学連合によるエクステンションセンターの機能</u>を有する組織の確立を目指す。具体事業は以下の骨子において実施する。</p> <p>(1) エクステンション・プロジェクト</p>

## 2. キャリアアップ・プロジェクトーアウトソーシングプロジェクトー

### (1) インターンシップ

- ① ビジネスコース
- ② 行政（国・地方公共団体）コース

### (2) キャリアアッププログラム

### (3) 就職セミナー

### (4) リメディアル教育プログラム

## 大学間共同事業

### ー大学間共同、高校・大学連携事業ー

#### 1. 連携・共同事業

##### (1) 就職活動の共同支援事業

##### (2) 国際交流事業共同化

\*その他様々な分野でアライアンスを検討する。

##### (3) 高校・大学連携事業ーアーティキュレーション（高大接続）ー

- ①リメディアル教育研究
- ②大学・高校授業の相互乗り入れ
- ③大学・高校連携入学システム

#### 2. 学生交流事業

##### (1) 学生共同プレス

##### (2) 合同学園祭

##### (3) アントレプレナー・NPO学生生活動支援

## Ⅲ、施設経営・管理運営事業

### 1. キャンパスプラザ京都の利用促進

### 2. キャンパスプラザ京都の管理運営

キャンパスプラザ京都において、市民・社会人に対して、大学の知的資産の開放を行う。従来の「大学公開講座」（2000. 10～）の事業に加えて、大学コンソーシアム京都主催の体系的・専門的プログラムを開発実施する。事業として積極的に収益性を追求し、コンソーシアムの財政自立を目指す。

#### <事業コンセプト>

大学コンソーシアム京都がアウトソーシング機関として、本格的な教育プログラムの提供（大学からみればアウトソーシング事業）を実施する。収益性を念頭においた事業として確立することを目指す。

#### <事業コンセプト>

大学の共同経営戦略として教育事業以外の様々な部門の連携を検討する。

##### (1) 大学間連携共同事業

可能な部分から積極的に連携をはかる。とりわけ、インターネット等を通じて学生の個別性が高まっている就職活動。さらに国際都市・京都において留学生施策のさらなる充実が期待されるところである。

#### <事業コンセプト>

我が国の教育全体を見わたすとき、高等教育と初等・中等教育の連携がきわめて重要となっている。大学コンソーシアムは、その組織的優位性（行政も関わる連携組織）を活かしてアーティキュレーション（高大接続）の課題に取り組む。

#### <事業コンセプト>

京都の学生（情報）交流、自主的な活動の交流を支援する。現代的な学びと成長の自己実現を京都をステージにして大学間交流を実現する。

＜事業コンセプト＞

単なる施設管理にとどまらず、大学と地域社会の有機的な連携を目指して、キャンパスプラザ京都の積極的な利用促進をはかる。

5. 行政とのリンクージ——今後の課題

「激動期」とも想定される21世紀初頭、様々な事態が予想される。しかし、いずれにしても学術文化都市・京都においては大学と行政機関である京都市、京都府とのリンクージはきわめて重要である。京都ならではの大学施策充実をめざし、恒常的な相互関係の確立が求められるところである。

# 大学の戦略的経営

## ——用具の有用性と限界——

山本 清(国立学校財務センター)

### 1. なぜ「戦略的経営」なのか

大学という教育研究サービスを社会に対して供給している非営利組織が、なぜ営利目的の企業経営における概念である「戦略的経営」という用語に関心を持ち、実務に適用しようとする動きがでてきたのであろうか。特に我が国は、私立大学を含め高等教育機関は研究指向が強く、大学経営や戦略は私立大学の経営者や実務者段階の関心にとどまっていた。しかしながら、下記の4つの大きな環境変化が経営と戦略の必要性を認識させることになったと考えられる。

#### (1) 少子高齢化

周知の通り18歳人口が1993年以降減少に転じ、これまでの主たる高等教育の対象者が少なくなる一方で、直前までの高等教育機関の拡充がはかられていたため、従来の18歳人口を対象にすれば供給過剰になることが予想されている。このことは、大学間の学生「獲得」競争や「生き残り」競争を促すことになり、教育研究だけでなく組織体として経営が存続するかの検討を余儀なくする。

#### (2) 高等教育のユニバーサル化

大学・短期大学への進学率が50%前後に到達した状況と18歳人口の減少は、今後希望する者は高等教育サービスを受けられることに結びつく。従来のエリート養成から社会の基幹的要員の育成段階を越え、多くの進学者は初等中等教育と同じようなユニバーサルな層から構成されることになる。すでに「算数ができない大学生」が問題になっているが、この現象はいわゆる「一流大学」においても生じていることであり、大学間で学生の能力に大きな格差を生じていることを意味し、自ずと各大学がどの層の学生を対象にするか（セグメンテーション）の判断を迫られる。

#### (3) 市場化・法人化

国立大学においては2001年度中に法人化の検討を終えることになっており、従来の国の施設であった存在から法人格を有する独立した経営組織に移行する公算が強い。国から独立した存在ということは、法人の枠組みの範囲とはいえ、自ら意思決定しなければならないし、中長期の経営の視点が要求される。また、私立大学においても、学生の獲得以外に公的財源（私学助成）について業績見合いの配分比率が高まっており、私立大学間での競争及び法人化後の国立大学との競争が激化すると予想され、経営の役割が一層強まると思

われる。

#### (4) 国際化

科学技術予算の拡大にかかわらず，学術論文の生産性や被引用回数においては未だ我が国の大学の研究は欧米先進国に劣っており，また，学生・教職員の国際性も低く，このため世界的に優秀な人材を獲得できるに至っていない。国際的な活動を強化することは，研究成果や卒業生の社会での活躍を通じて我が国のポテンシャルを高めるだけでなく，優秀な学生・スタッフや寄付金獲得など大学の経営基盤を人材及び財務面で強化することになるから，戦略的な資源配分や長期的な目標設定による差別化が重要性を増している。

これらの環境変化への対応から，大学の「管理運営」から「経営」への移行，とりわけ長期的に目指すべき目標設定とその達成にかかる「戦略的経営」の重要性が高まってきている。そこで，小稿では，まず次節で，戦略的経営の対象組織である高等教育機関の特性を整理する。企業経営との異同点を無視した単純な用具の適用は意味がないからである。そして，第3節では，高等教育における戦略的経営の概念を検討する。続く第4節は，戦略的用具としてこれまで提唱されてきた手法を検証し，新たな方向を提示する。最後に，結論と今後の課題が述べられる。

## 2. 高等教育機関の特性

### (1) 教育研究活動の自律性

我が国を含め高等教育機関は，基本的に自らの教育研究活動について自主性が尊重されており，政府から直接の統制を受けない配慮がなされている。ガバナンス構造として自己規律的であり，外部のステイクホルダーが直接働きにくい性格を持つ。もっとも，我が国では特に「教授会自治」といわれるように，学部教授会の権限が強く，企業の経営者のような学長や学部長等によるトップマネジメントの行使に制約もある。

### (2) 成果の評価の困難性

教育研究活動の評価，とりわけ研究活動の定量的評価が困難なことは，ノーベル化学賞を受けた白川博士が我が国で高い評価を受けてこなかったことから明らかである。教育についても，米国のように成績と採用時の報酬が連動しているような環境下にないし，統一試験も実施しない状況では，真に入学から卒業・修了までの学力の変化を測定することは困難である。自然科学分野の研究でも，学術論文による指標でよいかは議論があるところである。

### (3) 教育については限定期間につきサービス供給者と消費者の関係にたつ

高等教育機関もサービス提供組織であることには違いがないが，日常商品やサービスと異なる特性を有する。通常のサービス期間が4－6年間前後であり，かつ反復してサービ

スを受けることが限定されることである。非反復性という点で重病での医療サービスに似ているが、期間が長期である点が異なる。介護サービスと似ている印象を与えるが、受益者が主として本人かつ若年層であり、効用の発現期間が長期に及ぶ点が異なる。

#### (4) 公的財政支援

非営利組織であることから、大学独自のサービス供給に対する収入だけで活動財源を賄うことは困難である。このため、設置形態の如何をとわず、政府から公的支援を受けるのが通常である。この財政支援は、高等教育機関と政府の間に公的資金に関するアカウントビリテイ関係をもたらし、活動の自律性と財務の非自律性をどのように調整するかの問題を提起する。

#### (5) 外部性

大学間に高等教育市場を通じて競争機構が作用しても、市場性がない専門分野や基礎研究が最適水準より低くなる危険性がある。これはサービスの受益者が広く社会人類に及ぶことに起因するが、民間財のように競争的な市場形成にのみ政府が関与すれば最適状態が生まれることにならない。したがって、個々の高等教育機関が戦略的な経営をする意義は大きい。それ以外に高等教育政策などによる政策誘導や教育研究基盤の整備が必要である。

### 3. 戦略的経営の概念

戦略的経営とは、戦略を実施する統合的な経営行動であり、長期的な視点を有する。図1に代表的な経営テキストによる戦略的経営の概念を示すが、組織のビジョン・ミッションの設定から評価に至る戦略的経営過程からなる。こうした1970年代に「戦略的計画」のブームとなった形式的な分析手法は、民間経営では下火になっているが、公的部門や非営利組織で新公的経営(New Public Management; NPM)として再び脚光を浴びている。アングロサクソン諸国で始まったNPMは世界銀行などの国際機関の働きかけもあって、世界的に適用され始めており、わが国でも政策評価のガイドラインにしたがって、各府省が組織目的を設定しその達成度を監視する指標作りに力を注いでいる。

民間経営にならえというスローガンにかかわらず、将来の予測可能性、合理性及び要素還元主義という前提条件が現実の企業社会で通用しないことが明らかになった<sup>(1)</sup>手法を適用しようとしているのは皮肉なことである。しかし、高等教育機関においても、この流れは無視できないだろうし、現に英国ではイングランド・ファンディング・カウンセル(HEFCE)の最近のガイド(00/24)は、表題が「高等教育の戦略的計画」とされているように、この路線にある(図2参照)。おそらく従来計画・予算偏重の弊害が強すぎ、また、情報公開が不足していたため、企業並に計画、実施及び評価という古典的経営サイクルを確立することが、政治的説得力を持つ。また、統制の再構築につながるという信条

は、政治・行政の不祥事が続発している状況下で社会的に受け入れられやすいからである。

#### 4. 戦略的経営の用具の特質と限界

もちろん、高等教育機関に自律性が重要だとしても、長期的な目標や経営の観点が不必要なわけではない。冒頭にあげた外部環境の変化を踏まえれば、戦略的に経営する必要性は大きく、戦略的計画の意義も否定できない。重要なことは、民間部門で失敗した戦略計画にしたがって形式的に実施していくアプローチの制約を認識することである。

今後高等教育市場で見込まれる環境変化の大きな変化を踏まえると、過去のトレンドに基づく将来推計・巡回的な戦略的計画の実施でなく、戦略目的自身を見直すサイクルを兼ね備えた戦略的思考こそ重要性をもつ。換言すれば、その形式性（戦略計画、経営計画、年次計画といった細分化と業績測定とレビューの組み合わせ）に固執するのではなく、柔軟に環境適応していくこと、全体的経営に配慮すること、組織のポテンシャル・能力を高めることを通じてミッションを実現していくアプローチが有効といえる。

したがって、現状分析で古典的なSWOT分析（図3参照）を行ったり、ポジショニング（図4）で価値連鎖分析（図5）を行ない戦略的計画を作成し実施・評価するというより、総合的評価と学習を通じて経営の統合化を実施することが重要である。もちろん、大学の方向性を所与として付加価値を高め効率性を改善するには、価値連鎖モデルでどの要素・過程に弱さがあり改善を要するかを特定化すること、あるいは、戦略を検討する際に、どのような競争戦略を他の大学に対して構築するか競争優位の戦略を応用することが有効であろう。

しかし、より必要で有効なことは、民間部門が戦略的計画から戦略的思考に移行したのと同様に、自己の組織の強さや改善点の同定化でなく、どういった対象に対して、いかなるサービスを提供すれば競争優位に立ったり、付加価値が増大するかの探求である。わが国企業・経済が1990年代から停滞しているのは、現行の商品やコンセプトでの改善やTQMで効率化や質の改善を図っても、新しいブレイクスルー技術の登場や市場化に対抗できないことが大きい。わが国の大学が企業より競争力が弱いことは、世界ランキングの上位にわが国の大学が現れてこないこと<sup>2)</sup>から明らかである。

つまり、新規創造と実現の手順の必要性である。この点で、参考になると認められるのが効用探索手法（図6参照）とバランスト・スコアカード（図7参照）である。第一の効用探索手法とは、組織とクライアント・顧客との関係を当該組織との関与過程と効用の要素の観点から整理し、どの要素に将来重点をおくかを探索するものである。図6では、大学の場合の想定要素と内容を記載してあるが、差別化とか将来の需要対応あるいは需要創造・囲い込みを行う内容を検討することで、具体的な対策が考案できやすい利点がある。

第二のバランスト・スコアカードは、もともと財務業績に偏っていた企業評価を総合的な観点から評価する業績測定手法として開発されたものであるが、最近では因果関係を検

証できるよう進展してきた。特に、公的組織や非営利組織は、企業以上に公的財政支援を始め政府や地域社会との関係がガバナンスと活動資源の獲得の調和の観点から重要になってくる。このため、大学の活動が財務以外にどのように社会貢献したり学術の進展に寄与しているかの情報開示が重要である。そして、その貢献を一層充実する戦略的手段は何か求められている。この観点から、基本モデル（図7）の顧客の観点を「ステイクホルダーの観点」とし、さらに最上位の観点として「社会・地域・人類への貢献」に修正したのが図8である。現段階では理論モデルに止まっているが、各要素を定量化してパネルデータを使用して分析すれば因果関係の検証も可能で、どの活動を改善すれば最終目的の達成にいくら寄与するか及び必要な財源はいくらかの推計が可能になる。

## 5. 結語

大学の戦略的経営の用具について、技術論や単純な企業経営手法の応用の問題点を整理し、代替的手法の概要と方向性を提示した。しかしながら、Rigby (1993) が指摘するように、①全ての用具には強みと弱みがある、②実用性で判断すべきである、③用具に使われてはいけない、という教訓を確認することが必要である。高等教育機関の自律性とステイクホルダーに対するアカウンタビリティをどのように均衡させるかは、専門職サービスと非営利組織という2つの大学固有の特性を踏まえた検討を要請するから、戦略的経営でも、活動の枠組みと政府の統制をどの程度認めるかを明確にして始めて用具の使用が可能になる。したがって、大学の戦略的経営を真に機能させるには、個々の大学レベルの経営戦略と社会での大学の位置付けの明確化を行う政策レベルでの戦略の双方が必要であり、後者は政策論なり政策評価論で補完されねばならない。

### 【注】

- (1) 詳細はMintzberg et al. (1998) 参照。
- (2) 社会科学の経済学では、東アジアに限定してもトップは香港の大学とされる。詳細はJin and Yau (1999) 参照。

### 【参考文献】

- Groves, R. E. V., M. W. Pendlebury and D. R. Stiles (1997). "A Critical Appreciation of the Users for Strategic Management Thinking, Systems and Techniques in British Universities", *Financial Accountability and Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 293-312.
- Jin, J. C. and L. Yau (1999). "Research Productivity of the Economics Profession in East Asia", *Economic Inquiry*, Vol. 37, No. 4, pp. 706-720.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne (2000). "Knowing a Winning Business Idea: When You See



- One", *Harvard Business Review*, Sep/Oct, pp.129-138.
- Mintzberg, H. , B. Ahlstrand and J. Lampel (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Simons & Schuster.
- Rigby, D. K. (1993). "How to Manage the Management Tools", *Planning Review*, Nov/Dec, pp. 8-15.
- Robbins, S.P. and M. Coutler (1999). *Management 6th ed.* , Prentice Hall.

図1. 戦略的経営の代表的プロセス(Robbins and Coulter, 1999)

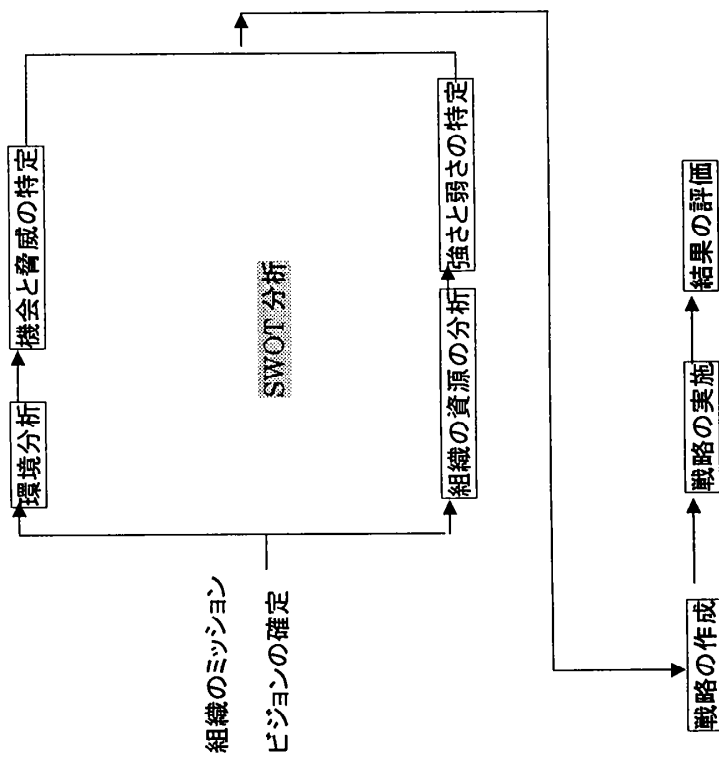


図2. イングランド・ファンディング・カウンセルの戦略的計画の概要

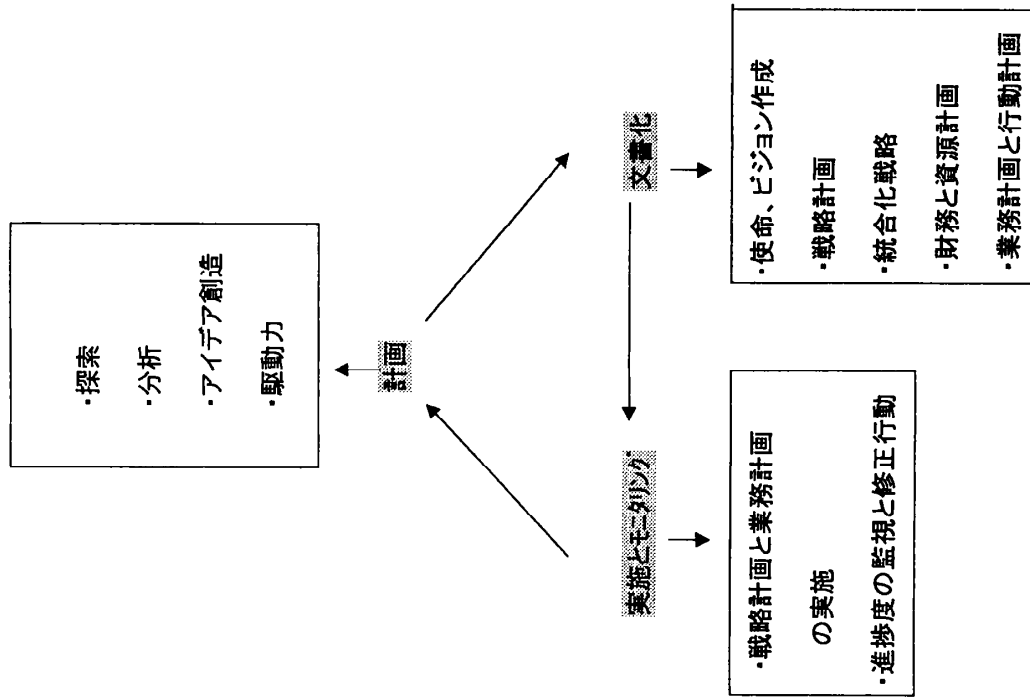


図3. SWOT 分析

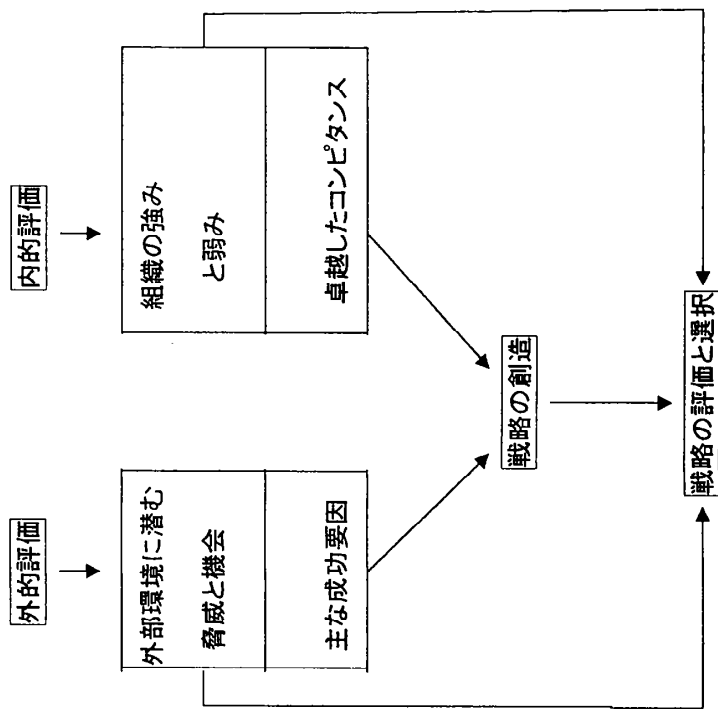


図4. 基本戦略の大学への適用(Groves et.al, 1997)

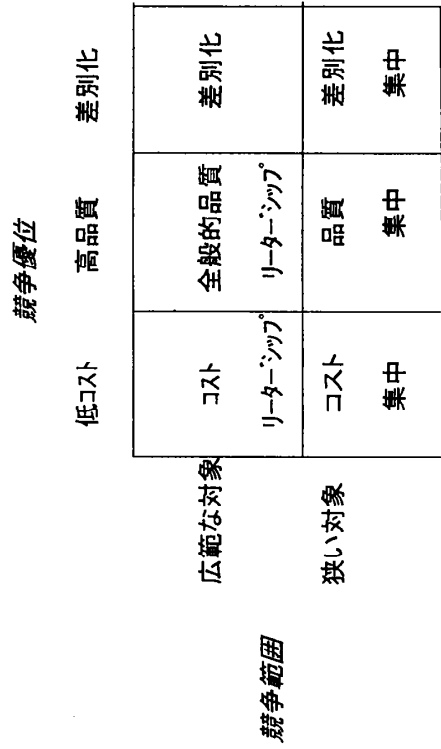


図5. 価値連鎖モデルの大学への適用例(Groves et.al, 1997)

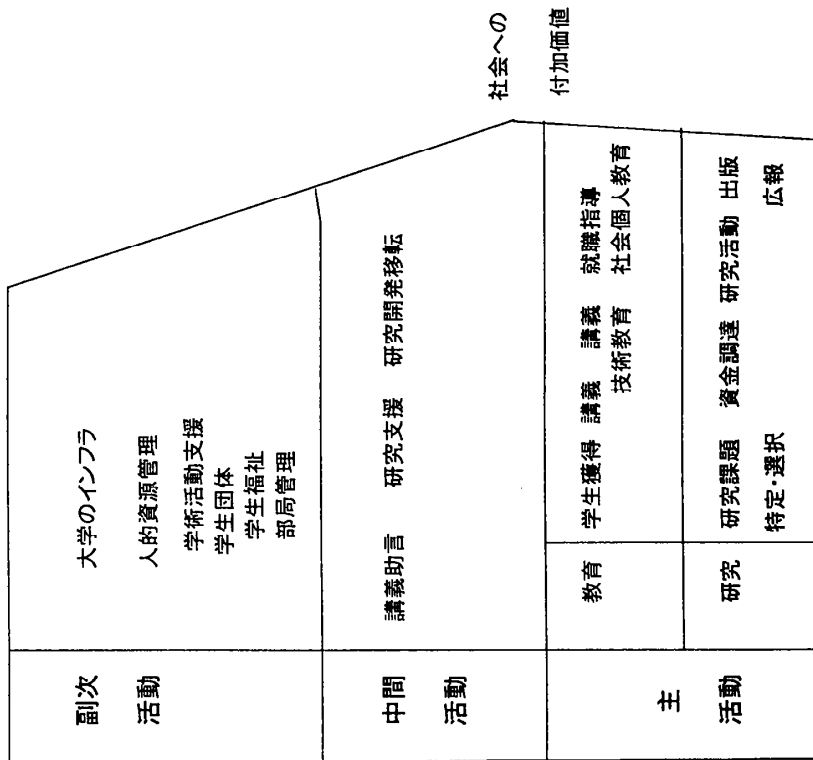


図6. 効用創造の分析手法(Kim and Mauborgne, 2000)の大学への適用

学生の経験サイクル

	受験・入学	学生生活	卒業	社会人生活
知識・技能	カリキュラム	講義の質	試験対策 補習	継続教育 支援
授業料等	受験料 入学料	授業料 奨学金	学位 審査料	同窓会費
利便性	インターネット入試 社会人入試	仮想大学	卒業認定時 単位互換	同窓会組織
ブランド・名声	広報	大学連携	卒業生 への7ヶ年	同窓会活動
施設・スタッフ	有名学者等	厚生施設 学習機器	就職支援	同窓会館等

注: 枠内の要素は、考えられる事例である

図7. バランススコアカード(Kaplan and Norton, 1996)

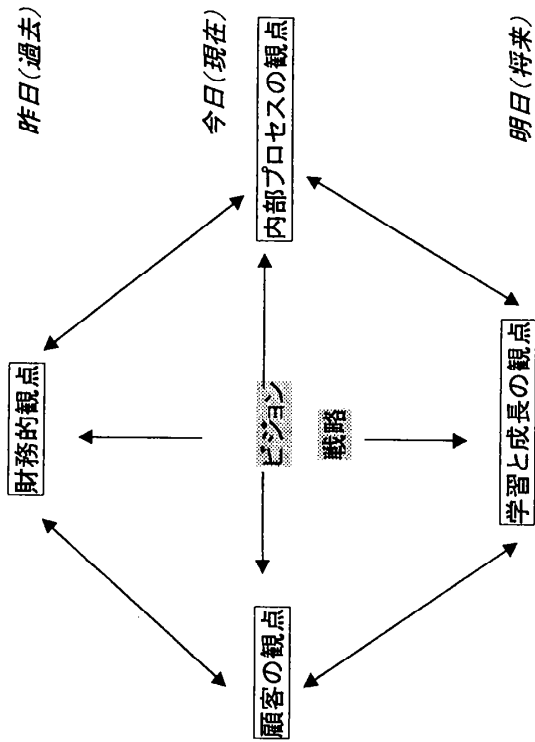
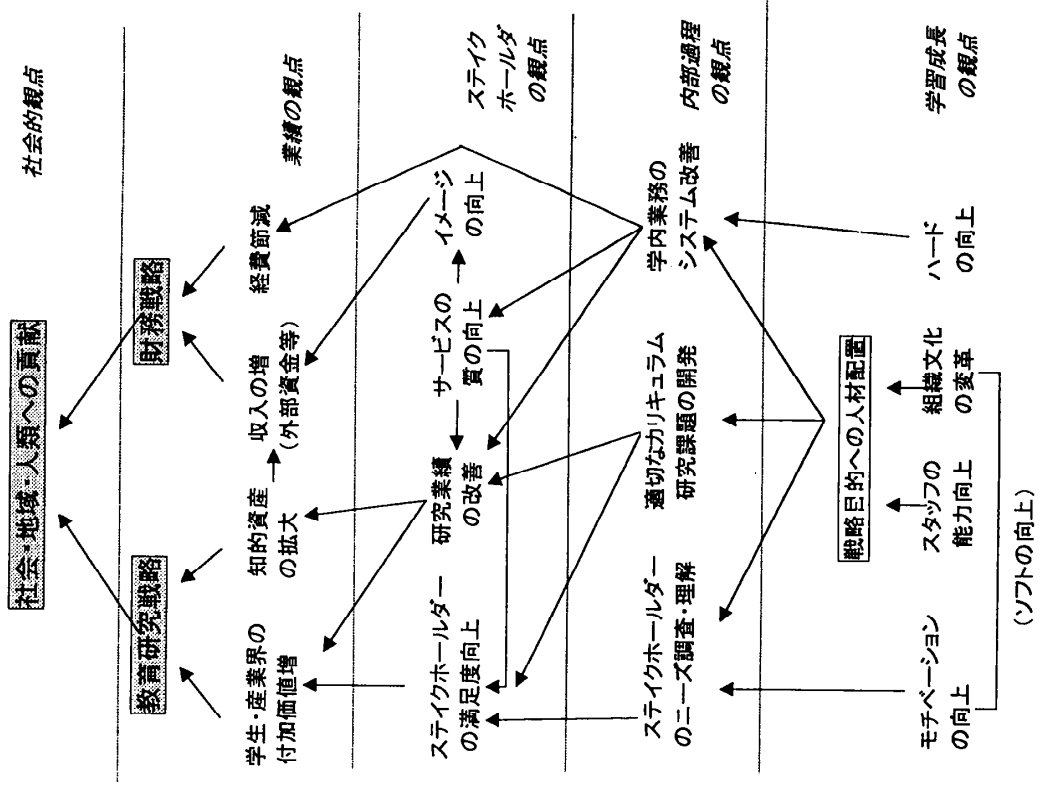


図8. バランススコアカードの大学への適用



# 一橋大学を含む「四大学連合」について

久賀 重雄（一橋大学）

それぞれの講師のお話に対して個別にコメントするというよりも、この研究セッションのテーマである「大学経営の戦略化」に沿う一つの事例の紹介をして、コメンテーターとしての責めを果たしたいと思う。それは、1999年の秋から話題となっている国立の東京医科歯科大学、東京外国語大学、東京工業大学、一橋大学によるいわゆる「四大学連合」である。なお、最初新聞に掲載された時には、東京芸術大学を含む「五大学連合」とのことであったが、東京芸術大学は、早めの段階で、この「連合」には参加しないこととなった。

まず、この「連合」の内容の概略を述べる。内容の詳細についてはまだ確定していない部分もあり、また「編入学」や「複数学士号」の制度はすべての場合に適用されるものではないので、あくまでも大まかなものとして理解していただきたい。

## 1. 「四大学連合」の概略

### (1) 「連合」の性格

この「連合」の性格は、教育と研究の連携であって、最近国立大学間で動きのある合併ではない。最初新聞にこの構想が報道された時には、5つの大学を合わせると京都大学に匹敵する規模になると、合併をも示唆する文言もあったが、決して合併ではない。4つの大学で締結する「四大学連合憲章」にも、「四大学連合は、連合を構成する各大学が、それぞれ独立を保ちつつ、研究教育の内容に応じて連携を図ることで、(後略)」と明記されている。

### (2) 「連合」の目的

「四大学連合憲章」には、「21世紀を迎えた今、グローバル化された社会において、真に国際競争に耐えうる研究教育体制を確立することを基本的理念とし、(中略)これまでの高等教育で達成できなかった新しい人材の育成と、学際領域、複合領域の研究教育の更なる推進を図ることを目的とする。」と記されている。

「四大学連合」を構成する大学は、それぞれ東京医科歯科大学は医学部と歯学部、東京外国語大学は外国語学部、東京工業大学は理学部と工学部と生命理工学部、一橋大学は商学部と経済学部と法学部と社会学部を有する。複数の学部を有するといえども、東京大学や京都大学のような総合大学ではない。ある意味での単科大学である。しかも、これらの各大学は、それぞれ異なる分野の学部、大学院の研究科や研究所等を有している。それぞれの大学の中だけではできない学際的あるいは複合的な教育と研究を各大学が連携するこ

とによって果たそうとするものである。

### (3) 「連合」の目標

「四大学連合憲章」には、「連合」の具体的な目標として、次の3点を掲げている。

- ①履修や進学に関して、学生の選択の幅を拡大し、より良い教育体制を確立すること。
- ②共同研究プロジェクトや学際的な研究領域での協力を行うことにより、国際的な研究水準の維持・達成を目指すこと。
- ③海外の大学との提携により、研究教育の更なる発展・向上を目指すこと。

この具体的な目標の下に、学生、教官及び研究者の交流を図り、各大学の研究教育の水準を一層向上させようとするものである。

### (4) 「連合」の最初の事業

「連合」の最初の事業は、2002年度から始まる「複合領域コース」という特別履修プログラムと、それに引き続いて「複合領域コース」を履修している学生に開かれる「連合」内の関連する他大学への「編入学」の道と、「連合」内の二大学で得られる「複数学士号」の制度である。

#### 1) 「複合領域コース」

「複合領域コース」とは、ある複合領域（例えば、医学と工学との複合領域、医学と経済学との複合領域、工学と法学との複合領域）について、二大学又は三大学で授業科目を提供して、一つの履修コースをつくるものである。このようなコースがいくつか設けられる。2001年度に入学する学生が2年次になる2002年度から履修でき、以降は、2年次以上の学科等に所属する学生が履修できる。ある大学の学生が、他大学の提供する授業科目を履修する場合には、他大学の「特別聴講学生」として履修し、他大学で取得する単位は、所属大学の単位に換算する。

#### 2) 「編入学」

「連合」内の各大学では、一部の例外を除いて、編入学は行われてこなかった。（一部の例外とは、高等専門学校卒業者が、東京工業大学に編入学する等である。）今後は、「複合領域コース」を履修している学生に対し、関連する他大学への「編入学」の道を開くものである。学生の選択の幅を拡大することになる。

#### 3) 「複数学士号」

例えば一橋大学には、現在でも「学士入学」の制度がある。これは、一橋大学の一つの学部を卒業した者が、一橋大学の他の学部の第3年次に編入学するものである。これにより、6年間で、例えば、法学と経済学の二つの学士号を得ることができる。「四大学連合」で構想する「複数学士号」は、前述の「複合領域コース」を履修して一つの大学で学士号を取得した者が、関連する他大学に「編入学」し、更に別の学士号を得るものである。この制度により、例えば、工学と法学の二つの学士号を持つ新たな人材の育成を図ることと

なる。

## 2. 「四大学連合」の意義

「大学経営の戦略化」の観点から、この「四大学連合」には、次のような意義がある。

### (1) 単科大学どうしの連携

最近、国立大学の合併の構想がいくつもある。例えば、山梨大学と山梨医科大学、図書館情報大学と筑波大学、東京商船大学と東京水産大学、神戸大学と神戸商船大学、九州大学と九州芸術工科大学である。これらは何れも、単科大学どうしか一方が単科大学である。

「大学経営の戦略化」の観点からすれば、単科大学が他の大学と合併することは当然考えられる。この「連合」が最初に新聞に報道された時、5大学を合わせると京都大学に匹敵する規模になるという文言があったのは、このことを端的に表している。しかし、「四大学連合」の場合には、単科大学でありながら、合併ではなく、各大学がそれぞれ独立を保つ連携であることに意義がある。前述したような事業を行うためには、合併して一つの大学になった方が、実施が容易であるようにも思われる。しかし、規模の大小には、一長一短がある。「四大学連合」の最終的な目標である各大学の研究教育水準の一層の向上のために、むしろ最初の事業のためには困難な方法を選んだと言える。

### (2) いわゆるトップダウン

この「四大学連合」が発想された経緯については、種々新聞や雑誌で報道されている。一言でいえば、仲の良い学長同士の話し合いから生じたとのことである。報道の内容の細部の真偽については窺い知る由もないが、その後の「連合」の構想の検討の過程を見ると、学長のリーダーシップによっていることは明らかである。もちろん、教育研究は、一人一人の教員によるものであるから、一人一人の教員が、構想の内容に賛同し、理解していなければならない。一人一人の教員の賛同と理解を得た実行があるならば、学長のリーダーシップによるいわゆるトップダウンも、その発想から実施までの迅速性という点からして、良い手法である。

### (3) これまでの教育に対する問題提起

前述の「複数学士号」の制度には、一つの課題がある。それは、4年間で二つの学士号が取得できないかということである。(二つのうちの一つが医学又は歯学にかかる場合を除く。)

前述の一橋大学の学士入学の場合には、一つの学部を4年間で卒業した後、別の学部年第3年次から編入学し、更に2年間を経て、合計6年間で二つの学士号を取得できる。これは、4年間のうち、前半の2年間は全学部共通の教育であり、後半の2年間は各学部独自の教育であるとの考え方によっているものと思われる。従って、共通部分2年+一つの



学部独自の部分2年+別の学部独自の部分2年の合計6年間で二つの学士号を取得できるのである。

「連合」の「複数学士号」の制度の詳細は確定していないが、例えば、工学と法学の二つの学士号を6年間で取得できることは、想定される。しかし、これでは、人材育成の観点からあまり意義がないのではないかと思われる。そこで、学校教育法の改正により新たに導入された修業年限4年の大学を3年で卒業できる制度と考え方にに基づき、3年+1年の合計4年間で、二つの学士号を取得できないかという課題である。もちろん、「複合領域コース」を履修する学生であるから、一つの大学の3年間の在学のうちに他の大学の教育も受けている場合である。

この課題を果たすためには、そもそも4年間で大学を卒業し、一つの学士号を得るための教育とはいったい何なのであろうかという検証が必要である。この点で、これまでの教育に対する問題提起を引き起こすこととなる。

#### (4) 最初の事業の次にあるもの

現在、最初の事業の2002年度からの実施に向けて、各大学、各教員による懸命の検討が行われている。前述の「複数学士号」についての大きな課題だけでなく、「複合領域コース」の授業科目は何にするか、どのような授業内容とするか、時間割はどう組むか、「複合領域コース」を履修して学生が他大学で取得した単位はどのように所属大学の単位に換算するかなど、課題は多い。さて、そのように長期間苦勞した結果は、2002年度の実施とともに自ずからすべて公開されることとなる。ここで、他の総合大学が、そのノウハウを使えば、各学部が近くにある総合大学の場合には、各大学が離れている「四大学連合」の場合よりも、実施が容易であると思われる。(東京医科歯科大学は、医学部と歯学部が東京都文京区、教養部が千葉県市川市に、東京外国語大学は東京都下府中市に、東京工業大学は東京都目黒区と神奈川県横浜市緑区に、一橋大学は東京都下国立市にそれぞれ所在する。)先人が苦勞したノウハウを得て、後の者が更に大きな成果を上げることは世に多くあることである。それでは、「四大学連合」に何が残るか。それは、新たな試みに挑んだ精神と、最初の事業の実施を通じて得られた各大学の教員の交流である。結果のノウハウは他の大学が得ることはできても、苦勞の過程のノウハウは得ることはできない。そこから「四大学連合」のもう一つの具体的な目標である共同研究プロジェクトや学際的な研究領域での更なる協力が進み、「四大学連合」の目的である真に国際競争に耐えうる研究教育体制の確立が果たせることになることが期待されるのである。

## 研究セッション②

大学マネジメントを担う人材をいかに育てるか



# 大学経営を担うプロフェッショナル人材の養成

山本 眞一（筑波大学）

## 1. 内外の諸環境の激変

今年(2000年)は、20世紀最後の年である。世紀末には何かにつけ、特別の感慨が語られるものだが、大学関係者にとっては、我が国に近代的大学制度が導入されて120年余りが経過する中で、この10年間に経験した改革の動きはまことにめざましいものであった。しかしその割に、大学関係者とくに国立大学関係者の危機意識には未だ鈍いものがある。大学をめぐる諸環境とその変化を正しく認識するとともに、自らの大学が社会において果たすべき役割や、自らが学長・学部長として、あるいは教員や職員としてどのような貢献をすることができるのかを深く考えることが、今ほど必要な時はない。

さて、近年の大学をめぐる諸状況の変化はまことに著しい。その大きな流れは、第一に、進学率の上昇による大学教育の大衆化、第二に、経済・産業構造の変化に伴う実学的教育ニーズの増大、第三に、科学技術の高度化に伴う大学の研究活動への期待の増大である。さらに、それらの変化の行きつくところの21世紀社会システムは、明らかに「知識社会」あるいは「知識経済」と言うべきものである。知識社会に生きていく大学にとって、従来のように18歳の若者を難しい入試によって選抜し、これをもって潜在能力を判別し企業に送り出すという、まことに安易な役割とは決別しなければならないだろう。つまり、大学の教育研究の内容が問われる時代なのである。しかも、18歳人口の減少という経営上の大きな課題にも対処しなければならない。

もう少し直近の変化を眺めると、国立大学においては、自己点検・評価、大学院重点化、教養部の改組、カリキュラムの改善やファカルティー・ディベロップメント、そして目下のところは大学の第三者評価や独立行政法人化など、改革の動きはまさに矢継ぎ早である。そして、各大学に対しては、これまでとは異なり、競争的環境の中での個性の確立を目指して、自己責任による思い切った舵取りが期待されている。平成10年秋の大学審議会答申は、1990年代大学改革の総決算であると同時に、今後の大学に期待される行動の処方箋でもある。

## 2. 大学の経営体制の問題点とその解決

### (1) 教授会的ムラ社会と職員の役割

ところで、その自己責任による大学運営はどのようになされるべきであろうか。自己責任をとるにふさわしい体制のないところで、いくら大学の自主性や学長・学部長のリーダー

ーシップを叫んでみても始まらない。我が国の大学とくに国立大学や歴史のある私立大学においては、いわゆる「教授会の自治」の論理にもとづく独特の管理運営方式がとられてきた。このようなシステム下では、集団としての意思決定に時間がかかる。とくに問題であるのは、少数の声の大きな意見が全体を支配しがちであることで、それを防ぐには、前例重視、手続き重視の運営になりがちである。さらに、教員たちの関心が内向きに傾きがちで、これが「学内ポリティクス」の温床となってきた。ここでは、大学というものは「社会の公共財」というよりは、「教員のための大学」とみなされがちで、このような「ムラ社会」の論理の中で前述のような高等教育をめぐる新状況に対応することは、極めて難しい。

そのような意味で、大学審議会が学長や学部長のリーダーシップ、つまりはこれまで過度に「合議制」で運用されていた大学システムを、社会の他の組織あるいは外国の大学に見られるような責任ある個人の意思決定を重視するやりかた、つまりは「独任制」の要素を取り入れようとしているのは、方向性としては正しい。ただし、現状には大きな問題がある。それは、大学運営を実質的に支えるべき職員、それも中堅以上の職員の活躍の場が極めて限られているということである。

教授会自治的の大学においては、必然的に大学内部のヒエラルキーは、教員（というよりはむしろ「教官」という用語がニュアンスをよく伝えている）部分と、職員部分とに二分され、前者が後者に対して優位に働くという状況でありつづけてきた。そこにおいては、職員の役割はまことに控え目で、職員は決められたルールに則り、そのルールからはみ出ようとする教員に対してブレーキ役を引き受けることはあっても、職員の方から大学運営に対して積極的に働きかけるといった仕組みはなかった。かと言って、教員の多くも大学運営を雑用と認識し、進んで大学運営の専門的知識を身につけようとするわけではない。つまり、学内には教員、職員を通じて、大学運営のエキスパートが不在であったのだ。

## (2) 官僚的システム下の事務局

しかし、このような教授会中心のシステムは、世の中の動きが緩慢で、しかも大学が文部省に庇護されているという中でこそうまく働いた。時代は変わり、大学に自己責任と自主性が求められるようになってきた以上、その内実を支える人材なくしては、これが画餅に終わる危険性がある。とくに、国立大学においては、法人化が実現すれば、これまでとは根本的に異なる発想で大学運営に当たらなければならない。

ところが、その職員層にも問題がある。職員の有能性は、これまでややもすると、専門的知識を駆使して自律的に大学運営に当たるよりも、政策担当者が示す情報やシグナルにいかにかアクセスし同調するかの方が重要であった。つまり、予算を含めて政府からの資源を他にさきがけて獲得する能力が重用され、いわゆる事情通と言われる一群の人々が評価されるきらいがあった。しかし、これからはそれも大事だが、それよりも、幅広い見識や専門的知識を基礎に、社会のニーズや高等教育の状況を読み解き、当該大学の運営を通じ

て、いかに社会貢献ができるかを考える能力がより重要になる。

大学の骨組みを構成する人事や会計についても、予算や定員を確保しそれを間違いなく使うというだけでは不十分で、収支のバランスやコスト意識、さらにはアカウントビリティ感覚を持ちつつ、大学の将来構想を描き、それとの関連で、適時適切な判断を行えるだけの能力が必要になってくる。とくに、これからは政府からの資源に多くを期待することは難しくなり、また、期待できたとしてもそれは競争的資源である。大学の顧客として、産業界や学生・卒業生からの収入の割合も増えるであろう。しかも大学には、これまでのような人事、会計、施設などの伝統的な業務に加えて、留学生・社会人学生サービス、寄附金獲得、広報・企画、知的財産権の管理、産学連携、学生募集、国際関係、卒業生ネットワークなど、従来のままの教員・職員の体制では対応が困難な分野が多数出現している。

ただ残念なことに、現在の国立大学事務局には、このような事態に対応する能力に問題がある。すでによく知られていることだが、国立大学事務職員は三層構造をなしている。つまり、幹部職員は文部省による全国人事であるから、一つの大学のためというよりも、文部省を中心とした大学行政機構の中に組み込まれている。幹部職員のさらに上層には、文部省採用のキャリア職員が、事務局長職を中心に進出している。また、中堅以下の職員は、一つの大学で勤め続けることが多いものの、例えば昇進の機会が幹部職員とは別扱いになっているなど、上述のような能力をアップするインセンティブや機会に乏しいのが現状である。このような三層構造は、教員・職員の役割区分と相まって、大学職員を過度に官僚的、保守的にしているのではないかと考える。私は、これからの大学職員に求められる資質は、教員や地域社会の住民からの問いかけに対して「できません」と逃げるのではなく「やってみましょう」と言えるだけの自信と能力を持つことではないかと考えているが、皆さんはいかが考えられるであろうか。

### 3. 新たなタイプの専門家（プロフェッショナル）の必要性

今こそ、大学に新しいタイプの経営・運営人材が、とりわけ職員層にそれが必要である。最近、いくつかの大学において大学院修士課程レベルでの人材養成プログラムを設立し、また設立しようとしているのも、このような背景と無関係ではない。私の勤める筑波大学大学研究センターにおいても、今年度から大学の管理職や職員層を対象とした短期集中公開研究会を開催している。私としては、このような人材を含めて、大学運営の任に当たる人々の多くが、高等教育の在り方をより深く学んで欲しいものだと考えている。

今年6月に、筑波大学大学研究センターでは、大学の管理運営の職にある人々を対象として、研修プログラムを開始した。図は、その趣旨と概要を表したもので、関係者に配布された広報資料である。我々が大いに勇気つけられたのは、当初設定した30人という枠の3倍もの応募者があったことである。このことから、学長はじめ大学の管理運営の任に

## 第1回筑波大学大学研究センター短期集中公開研究会のご案内

期 日： 平成12年6月22日（木）開始 30名限定  
 毎週木曜日午後6時30分～8時30分、最終日7月27日（木）  
 場 所： 筑波大学大学研究センター（東京都文京区大塚3-29-1）  
 地下鉄丸の内線茗荷谷駅下車徒歩2分（夜間大学院と同じ場所）

説明会を兼ねたプレ公開研究会を、6月15日（木）午後6時30分から上記の場所で開催します。

当センターにおいては、今年度から、大学の経営・管理・運営の任にあたっておられる方々や大学のマネジメントに関心ある方々を対象として、「大学経営人材に関する短期集中公開研究会」を開催することにいたしました。これは、今日、大学経営環境が厳しさを増す中で、経営の中核にある理事会や教学の責任者、またそれらを支える中堅・若手の職員の力量が必要とされ、期待されているにも関わらず、その能力アップをはかるためのノウハウの蓄積に乏しく、教育プログラムも整備されていないからです。また、私立・公立の大学だけではなく、国立大学においても、法人化の検討が進む中で、各大学の自主的経営判断を支えるべき職員に、これまでとは異なる能力・見識を養うことが求められております。

すでにいくつかの大学において、大学院修士課程レベルの教育プログラムを開講する動きがあると聞いておりますが、この公開研究会は、現職として活躍中の方々の受講の便宜を図るため、原則として夜間に開催し、また一つのテーマについて2～3ヶ月程度の短期間に集中して連続実施することを特色としております。このような研究会を通じて、関係者の認識を高めるとともに、他大学の意欲的な取り組みを加速することも一つのねらいと考えております。

講師については、当センター及び筑波大学の専任教官が担当するほか、桜美林大学の諸星裕先生、寺崎昌男先生、私学高等教育研究所の喜多村和之先生、多摩大学の山岸駿介先生、慶應義塾大学の孫福弘先生、早稲田大学の村上義紀先生、北星学園大学の土橋信男先生、千葉工業大学の土谷茂久先生、会津大学の池上徹彦先生、宮城大学の久恒啓一先生はじめ多数の専門家の方の協力を得ることになっております。

参加資格には、制限はありません。大学教職員、研究者、実務家、一般の方などこの分野の問題に関心ある方々の幅広い、かつ継続的なご参加を望みます。

筑波大学大学研究センター長 山本 眞一

研究会についてのお問い合わせならびに参加お申し込みは、下記までお願いいたします。

筑波大学大学研究センター

電話 03-3942-6304, 6307  
 HP <http://130.158.176.12/>

E-mail  
 syamamot@sakura.cc.tsukuba.ac.jp

次回以降の研究会テーマ（予定・順不同）

- トップとミドルと専門職
- 知識社会における大学の役割と職員
- 我々のルーツを知る（大学の歴史と展望）
- 情報の読み方・使い方
- オーガナイズド・アナキー（大学組織の特性とそれに対応した経営方策）
- グローバル社会のマイクロ・マネジメント（国際化にどう向き合うか）
- スペシャリストへの道（専門性の高め方）
- アントレプレナーシップ（経営マインドの在り方）
- 知的資産のマネジメント
- 選抜から選択へ（学生確保戦略の再考）
- 政府の政策の読み解き方
- 教授会的マネジメントと仕事のノウハウ

ある人々が、このような職員研修の必要性を認めている、そしてそのニーズは非常に大きいということが分かる。筆者である私は、その開会式の折に挨拶をして、高等教育をめぐる環境の変化の中で、このような研修の必要性は年毎に大きくなってきていること、そして我々の目的はとくに職員層の能力アップにあることを強調した。

この研修プログラムが仕事を持つ人々を対象にするということで、我々は特別の配慮をすることにした。まず第一に、このプログラムは職場の勤務時間の制約を受けにくい夜間に実施することである。毎週木曜日の午後6時30分開始というのが具体的な日程であった。第二に、単なる一方的な研修に終わらせないために、できるだけ参加者と講師との対話が行われるように配慮した。このため、1回2時間のプログラムの中で、講師の話は最初の1時間に止め、残りの1時間は参加者から講師への質疑、あるいは参加者間のコミュニケーションに当てることにした。目論見通り、熱心な質問や意見開陳があり、特定の人に発言が偏りがちという課題はあったものの、活発な雰囲気の中でプログラムは進行した。また、参加意識を高めるため、できるだけ多くの人からレポートを出してもらい、これを講師に渡して、さらに講師からのコメントを求めることにした。もし、これらのことに配慮しないと、単に話を聞くだけ、資料を持ち帰るだけのありきたりの講演会・研修会になってしまうのではないかと恐れたわけである。第三に、できるだけ短期間に達成感を持たせるのが有益と考えて、2ヶ月程度で終わることを考えた。また、所定の要件を満たした受講生には修了証書を授与した。

我々は、82名の受講生を受け入れた。その内訳は、私立大学の職員が54名、国立大学職員が6名、公立大学職員が1名、大学教員が7名、その他（関連業界、学協会など）が14名であった。18歳人口の減少という現実の経営課題を抱えて、私立大学の職員に問題意識がより高かったものと思われる。

研修プログラムを通じて、多くの参加者が指摘していたのは、教員と職員の考え方の違いである。教授たちはそれが教育研究上の必要性あるいは熱意から出たものとはいえ、政府や大学の設定したルールを外れるか、あるいはそのぎりぎりのところで行動しようとする。職員は、立場上、そのルールを守る側に立たざるを得ない。教授会運営の不合理性を指摘する声も大きい。とはいえ、職員の側にそれを積極的に改革しようというインセンティブも弱い。それは上述したように、国立大学では、管理職は大学間を頻繁に移動し、また一般職員は改革をリードする立場にはないからである。私立大学においても、教授会中心の大学運営は伝統校を中心に、思いのほか浸透している。

参加者はまた、大学運営のための知識・技術の修得に意欲を示した。考えてみると、我々はあまりにもゼネラリストを大切に考えすぎてきたようだ。素人の教員集団がパートタイム的に大学運営の中枢を担い、本来は玄人であるべき職員集団は、その機会と立場を与えられないまま日常の事務処理に追われているという状況では、おそらく21世紀型の大学としては成り立たないのではないか。



#### 4. 知識社会に対応するために

言うまでもなく、これからの我が国の社会は、グローバル化・情報化を伴いながら、知識経済社会に移行する。大学は、これまでのような入試を通じた「人材選抜」ではなく、知識の創出（研究）・普及（教育）・移転（社会サービス）を通じての社会貢献が、その大きな役割になる。また、個人レベルで考えても、大量生産型工業社会にかつてそうであったような集団協調性ばかりが重視されるのではなく、知識・技術・思想をしっかりと身に付けて、その使い方も訓練をした上で、社会貢献することが新しい生き方になるであろう。そのような意味で、我が国において大学院教育が極めて低調であること、あるいは研究者養成にばかり偏っていることは、極めて憂慮すべきことである。学部卒よりも大学院卒が評価されないどころか、かえって就職に不利になるような社会は、これからの知識社会と矛盾する。我が国は、学歴社会どころか、世界の中では低学歴社会であるときえ言われている。もちろんこれには、従来の大学院教育のあり方も大いに非難されるべきことであり、大学も積極的に改革に努力すべきであろう。

これらを含めて、これからの大学運営にあたる人材の役割は極めて大きいということを、我々はもう一度認識すべきであると思う。

#### （注記）

研究員集会の後、平成13年2月に全国の大学事務局長及び中堅職員約1,300名にアンケート調査を実施した。その結果、本稿で指摘した様々な問題を裏づけるようなデータを得た。調査結果の概要は、平成13年6月9日付日本経済新聞教育欄の拙稿を参照されたい。

## 学長のリーダーシップと補佐体制

生和 秀敏（広島大学）

大学審議会の答申が示されて以来、学長のリーダーシップについて取りざたされるようになってきたが、本格的な論議は依然として低調である。大学の設置形態の変更が明確になれば、当然、学長の役割や機能の変更が求められるはずで、学長のリーダーシップに関しては、その時に改めて考えればよいといった雰囲気は学内には強い。

これまでの国立大学の学長職は、特別の権限をもたない大学の代表者であって、学生紛争や統合移転など難題があるときは別として、温厚な人格者であれば、大過なく学長職を務めることができた。また、国立学校設置法の改正によって、大学の管理運営の主体が評議会であることが明示されても、実態は、従来からの慣行どおり、各学部の教授会の意向を尊重すべきであるとする傾向が学内では依然として強い。学部教授会自治を楯に既得権を守ろうとする多くの教員にとって、お飾り以上の学長は、「百害あって一利なし」とはいわないまでも、煩わしい存在と映るのかもしれない。

「学長のリーダーシップ機能を高めるべし」という大学審議会答申は、これまでの「よき慣行」を脅かす黒船の来航に近いものであり、できれば大きな波風を立てずに過ぎ去ってもらいたいと思っている節がある。学長のリーダーシップ論が真剣に論議されない背景には、変化を嫌う構成員の姿勢と外圧に対する擬態を続けられるだけは続けようという思惑が働いているように思える。

しかし、大学が一つの法人格をもち、競争的環境の中で独自な一つの事業体・組織体として機能することになると、文部省に代わって学長職が大学経営の大半の任を担うことになる。文部科学省を向いただけの事務職や、手足を縛られて祭り上げられているだけの学長職では、到底対応できない事態がやってくることは、火を見るより明らかである。学長を補佐した2年間を振り返り、これからの大学をリードする学長職のあり方および補佐体制について、若干の私見を述べさせていただく。

### 1. リーダーシップとは何か

リーダーシップとは、「集団に対して目標や課題を明確に与え、それを最も効果的に達成させたり解決させるために、構成員の働きに適切な動機づけや影響力を行使すること」と定義されている。しかしながら、リーダーシップ機能の効果が問題となるのは、あくまで実態としての集団が存在し、その構成員が、集団としての目標や課題を共有し、その実現に向けた努力を求められている場合に限られている。構成員に集団への所属意識がな

いところでは、リーダーシップ機能を論ずること自体、全く意味をなさないと言ってよい。

外見から見れば大学も、他の集団や組織と同様、学長を代表者とする一つの組織体として存在し、建学の精神や設立の理念を掲げ、その理念の実現に向けて努力しているように見られている。しかし、実態は必ずしもそうではない。大学の理念はあっても、謳われている文言は抽象的であり、個人個人の目標はあっても、大学としての集団目標は取り立てて鮮やかなものではない。それに向けて構成員を一致団結させるエネルギーを引き出すほどの誘因価値はない。

学生も教員も、学部や学科や講座への所属意識はあっても、大学への帰属意識は希薄である。各学部や研究科も、設置者である国や文部省の意向には忠実に従うが、学部の利益に抵触してまで、大学としての意思決定を行う必要はないと考えているように感じられる。これまで学長のリーダーシップが問題にされなかったのは、大学が、共通した目標をもった一つの集団というよりは、学部や研究科の緩やかな連合体でしかなかったことに起因しているように思える。

しかし、これからの国立大学は、設置形態も管理運営の様態も大きく変わろうとしている。国が設置したものは、絶対に潰れないし、潰すはずはないと考えるのは、全く根拠のない自己中心的な幻想に過ぎない。公務員法および教育公務員特例法によって身分保障がされるという前提も怪しくなっている。いいかえれば、法人の長である学長がリーダーシップを発揮せざるを得ない時代が、今やってこようとしているのである。

## 2. 大学の業務と課題

学校教育法によれば、「大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的および応用的能力を展開させることを目的とする」と設置目的が述べられており、教育と研究が大学の最も重要な使命であると考えられている。しかし、学問の高度化とグローバル化の時代を迎え、また、閉鎖社会からの脱皮を求める社会の期待に呼応する形で、多くの大学では、新しい時代における大学の使命についての論議が重ねられている。その結果、高等教育機関としての教育活動の充実、国際的競争力のある研究活動の推進に加え、地域社会・国際社会との連携による開かれた大学の実現を目指そうとする大学が増えてきた。

国際競争力のある研究活動の充実に関しては、研究者指向が強い多くの教員にとって、まず異論はないであろう。しかし、際立った実績をあげている研究グループに特別な予算措置や人的措置を考えようとする、決まって、既得権を擁護する意見が吹き出してくる。自由な競争があってこそ研究活動の活性化に繋がるという意識改革と共に、優れた研究やユニークな研究、大学として推奨したい研究に対しては、全学的視点から重点的に人的・物的資源配分を行う必要がある。

独立行政法人化に向けた前段階として、本年度から、教員を講座や学科目に張り付けて

いた縛りが解かれるなど、人事や予算の重点的・弾力的運用が一段と可能となるような法整備がされている。定員と予算管理を学部等からはずし、大学として一括管理することを真剣に検討し始めている大学もある。この自由度を生かすか殺すかは、ひとえに、それぞれの大学の見識と決意に懸かっている。

教育活動についても、それが高等教育機関である大学の最も重要な業務であることに表だって異を唱えるものはいない。しかし、実態は決して満足できる状態ではない。十分信頼の置けるデータに基づいた議論であるかどうかは別として、高校段階までは、世界的に見ても高水準にあった生徒が、大学卒業段階では、今や世界の多くの大学生に大きく水をあけられているといわれている。それに加え近年は、高校生基礎学力低下が問題にされるようになってきている。2006年以降、新指導要領により教育を受けた生徒が入学するようになると、教科学力の低下は一層深刻になる可能性がある。

予想される事態に大学はどう対応するのか、残念ながら、まだ、その青写真すら描かれていない。教員の教育能力の向上に格段の努力が必要であることは言うまでもないが、硬直化した教育システムや不明確な評価システムに問題がある可能性もある。教育成果を上げている国内外の大学から虚心に学び、高等学校等との真剣な協議を重ね、教育組織、教育目標、教育内容、教育方法それぞれについて抜本的に再検討しなければならない。

社会貢献の重要性については、構成員個人個人の間には、理解の仕方や受け止め方に相当な温度差がある。社会貢献というと、技術開発などでの産業界との協力や連携をイメージする人もいれば、一般の市民や地域住民を対象とした医療活動や生涯教育活動こそ社会への貢献だと考えている人たちもいる。また、産学共同を資本の論理による学問の自治の破壊と考えた時代から、産学官の連帯強化こそ新しい大学創生の道と考える最近の大学の急変ぶりに、少なからず戸惑いを覚えている人たちもいる。

しかし、大学が、閉じた世界から開かれた世界へと変貌しつつあることは、紛れもない事実である。このような状況の中で大切なことは、社会のニーズに十分耳を傾けながらも、あくまでも大学が主体者として、自らの意志と責任において積極的に社会に貢献するというスタンスを堅持することだと思ふ。

### 3. これまでの学長の機能と権限

これまでの国立大学の学長は、ヨーロッパの大学に見られるレクトール型で、教授職の代表として選ばれ、権限も任期も短いのが特徴である。強い指導力と権限をもち、任期も長いアメリカの大学に見られるプレジデント型とは大きく異なっている（井村，2000）。そのような学長が、これまで比較的支障なくやってこれたのは、国立大学が文部科学省の出先機関であり、予算をはじめ、管理運営に関する事項の多くが、法律や省令・通達などによって一律に管理され運営されてきたからに他ならない。

毎年行われる概算要求についても、文部科学省当局との実質的な折衝に当たるのは、文

部科学省人事で派遣されている事務局長以下の上級職員に委ねられている。教授職の代表である学長も、一般的・社会的な評価とは裏腹に、文部科学省内の格付けから見れば、大学課長の下であり、せいぜい課長補佐と同等の位置づけと考えられる。学内における人事、財政、運営、いずれの観点から眺めても、学長の職務は、「評議会の議を経て行う」とされており、現行の規程のもとでは、学長の権限は、実質的には極めて限られたものに過ぎない。

教員の任用・昇任や学部長等の選考は、学長の選考自体もそうであるように、すべて教育公務員特例法によって行われており、評議会の議に基づき学長が定める基準によって、各学部の教授会が行うことになっている。各学部等は、それぞれの事情にあった選考基準あるいは細則を定め、学部教授会の裁量で人事を行っている。学内共同利用施設等についても、運営委員会が教授会に変わるものとされており、学長が直接、人事に関与することができないようになっている。本学でも、自らの諮問機関である大学計画委員会は別として、副学長および学長補佐の任用以外、人事案件に関して学長は、ほとんど自分の意向を反映させる手だてをもたないというのが実状である。

教員に対する懲戒は学長の権限とされているが、あくまで管理機関である評議会の審査を経て学長が行うことになっている。実際には、特別な場合を除いて、まず、任用を決定した学部教授会の議を経てから評議会に付議されるのが常例である。ハラスメント問題の場合、調査会の議を経て学長が処分を行うことは可能だが、懲戒処分を行う場合には、評議会のもとに設置される審査会の議を経なければならない規程になっている。

校費の配分原理が変更になり、学生数と教官数を積算基礎に学部配分される校費と大学の判断に基づいて使用が可能な大学分の校費とが区別されるようになった。本学では、この制度改正の趣旨を生かすため、大学分の校費の一部を傾斜配分する新しい配分方式を評議会で決定し、本年度から既に実施している。しかし、一般の校費は、学長の裁量で予算配分ができるものではない。本学の場合でも、学長の強い意向があったとはいえ、評議会の中の財政部会で配分原案を作成し、それをもとに評議会で審議し決定したからこそ可能となったものである。最近でこそ、学長のリーダーシップを高めるという名目で、学長特別経費が新設され増額されてきたが、従来あったいくつかの費目をまとめたもので、学長独自の判断で新規に予算執行ができる自由裁量の程度は、それほど高いものではない。

国立学校設置法の改正によって、大学全体に関わる重要事項はすべて評議会で審議し決定することが明確になった。その意味では、評議会を主宰する学長の意向が、評議会の審議に反映される条件は整備されたといえる。学部教授会は、教育公務員特例法で示されている教員の採用と昇任、学部または研究科の教育課程の編成、学生の入学・卒業または課程の修了および学位の授与に関する事項、その他当該部局の教育または研究に関する重要事項に権限が限定されているからである。しかし、評議員の選出母体が各学部等であるため、評議会が学部代表者会議という性格から抜け出せず、全学的な立場から独自の判断を

下せるほど学部教授会から自律しているとは思えない。

本学では、評議会が全学的視野から審議機能を発揮できるよう評議員の選出方法を改め、学部選出の評議員の数を抑え、代わりに全学共同利用施設長や主要な全学委員会の委員長を評議員に加えた。それと同時に、評議会内部に部会を設置し、評議会自らが大学の重要事項について主体的に審議できる仕組みを考えた。しかし、学長と各評議員との情報格差・意識格差は大きく、各評議員が選出母体の利害を離れ、学長と同様な状況認識をもてる段階には、残念ながらまだ至っていない。

このような状況を知ってか知らずか、一般の構成員は、学長に多くのことを期待し、時に過大な要求を学長に突きつけることが少なくない。干渉や介入は嫌うが、絶対的な保護と経済的保障は当然のこととして要求する。それは丁度、親に対する子どもの態度とよく似ている。それに応えるために学長は、もっぱら個人としての社会的力量と様々な人脈を駆使することで、何とか期待に応えようと努力している。しかし、この努力は外には見えないし、見えたとしても、その真意が理解されるケースは意外と少ない。

#### 4. 学長に期待されるリーダーシップ

最近では、リーダーシップを創造的な集団活動を推進する機能として考え、集団活動の維持と管理を意図したマネジメントと区別しようとする傾向が見られる。マネジメントとは、「秩序を作り維持する機能」であって、組織化と人材配置、統制と問題解決、計画と予算管理などが、これに相当する。他方、リーダーシップとは、「変化を生み出す機能」であって、ビジョンの確立と戦略化、団結と意思疎通、動機づけと激励などが、これに相当すると言われている（Kotter, 1990）。組織の管理責任者である以上、マネジメント機能を見捨てることはできないが、これからの学長は、リーダーシップ機能を発揮することに最大の意を払わなければならない。国立大学の独立行政法人化がほぼ確実化されている現在、国立大学の学長には、経営的視点に立ったリーダーシップが強く求められている。

これまでの国立大学は、文部科学省が理事会機能を担っており、総務省や財務省との交渉を一手に行ってきた。もちろん、今後も、主務省である文部科学省が重要な役割を果たすことに代わりはないが、学長の責任は、従来とは比較にならないほど大きなものになる。競争的環境下において個性的で存在感のある大学にするため、各法人の長である学長は、自らの責任と権限において経営戦略を立案し、意思決定を行い、それにもとづく人材、資金、施設・設備等の重点投資を行うことが必要になる。

そのためには、大学として護るべきもの、変えるべきもの、拡充すべきもの、縮小すべきものを、中・長期的視野に立って見極める的確な判断力が必要であり、それに基づいて、スクラップ・アンド・ビルドを果敢に行う決断力が求められる。そして、何よりも決断した内容を構成員に十分理解させるだけの説得力が重要になってくる。

判断力の源は、確度の高い情報収集と分析力であり、時代の流れを冷静に見極める洞察

力である。また、決断力の源は、決断した結果生じる全ての事態に対しての責任を引き受けるという覚悟であり、不安があっても、大学としての発展の可能性が高いと考えられる選択肢を積極的に選び、果敢にそれを実行する勇気である。勇気と覚悟は一体であり、覚悟がなければ勇気は生まれてこない。覚悟があれば、失敗や非難回避の欲求に耐えることができるし、我執や目先の利害に惑わされることも少ない。

説得力の源は、情熱であり、人類の未来に役立とうとする夢をもちつづけ、決してあきらめず、それを教職員に、学生に、そして社会に、熱っぽく語り続けることである。これからの学長は、運営諮問会議の意見はもとより、大学評価・学位授与機構が行う評価を尊重することが義務づけられるため、時には、学内構成員の意思とは異なった決定を余儀なくされる場合も考えられる。立場や利害が異なれば、大学に対する評価が異なるのは当然である。異なった意見を調整することに意を払うより、自分の意見や考えを自信をもって披瀝し、それぞれを説得する努力のほうが遙かに重要になってくる。

「知に働けば角が立つ、情に棹させば流される」といわれるが、異なった意見を止揚し、目標に向かって関係者を動機づけるためには、論理的な説得もさることながら、時には、誠意や情熱といった情の働きが大きい場合もある。

## 5. 学長のリーダーシップを支える条件

学長のリーダーシップを期待するためには、それを支える条件を整備すると共に、それを妨害している条件を排除する必要がある。とりわけ、諸規程によって実質骨抜きにされている学長の権限と責任を明確にする必要がある。

名実ともに評議会が最高意思決定機関である場合、学長は、評議会の意向をもとに、大学としての意思決定を行い、大学の運営を行えばよかった。しかし、これからは、運営諮問会議や大学評価・学位授与機構など学外の意見を尊重することが義務づけられるようになるため、学長は、学内の意見と学外からの要請という二つの圧力を受け止め、自らの判断で、大学としての意思決定をすることが求められるようになる。

「評議会の議を経て」という条項によって、権限も責任も曖昧にされてきた学長は、基本的には、評議会からも運営諮問会議からも独立した意思決定機関・執行機関として機能しなければならない。好むと好まざるとに関わらず、これが、国民全体に責任をもつ開かれた国立大学における学長職の社会的な宿命である。

全学的な管理機能が評議会に移され、さらに今後、管理運営の業務の大半が学長のもとに集中されることになると、一般の教員は、本来の業務である教育と研究に専念し、自らが「雑用」と称していた管理運営業務からは解放されるようになる。このような変化は、多くの教員にとって、基本的には望ましいことのはずであるが、現実には、「雑用」を学部自治の根幹と考えている人たちが依然として多い。教育と研究の自由が保障されるならば、管理運営の権限と責任は、学長に一任するといった意識改革と学内規程の整備が必要

となってくる。

すでに大学は、大競争の時代に突入したといわれている。国費の有効な投入という観点から考えれば、国立大学の再編・統合もやむなしという世論を無視することはできないだろう。しかし、文部科学省の指導の実態を見ると、それに対応したものになっているかどうか疑わしいところがある。関係する学部にのみ目を向けた省内担当課による行政指導の背景には、既得権益を守ろうとする官僚的体質が感じられる。

大学自体が統廃合されようとしている時代である。大学が生き残るためには、学部単位でのスクラップ・アンド・ビルドが必要になってくる場合も十分考えられる。各学部が従来のように所掌課の縦割り指導を受け、時にそのことを、学部保身の楯に使っているようでは、自律した一つの組織体として大学を運営することは困難である。文部科学省は、文部科学省となったことを契機として、我が国の文教・科学政策を総合的に立案する官庁に徹し、大学の具体的な運営に関しては、自らがその責任を負うべき大学に、その全てを委ねる方向に転換すべきである。

## 6. 補佐体制の重要性

学長が独自の意思決定を行うためには、評議会や運営諮問会議に十分対応できるような企画立案機能や調査機能を自らがもたなければならない。とりわけ、教学と経営の両面から大学の将来像を描くことが求められている国立大学にあって、学長には理事長職の機能も期待されるようになる。余程のスーパーマンでもない限り、教員集団の代表として選ばれた学長が、一人でその任をこなすことは不可能に近い。既に多くの大学で併任の副学長制が採用されているが、これからは、管理運営に精通した専任の副学長が必要となってくるだろう。因みにカリフォルニア大学では、12人の副学長が学長を補佐する体制がとられている。

もちろん、副学長や学長補佐の数だけを増やせばよいというものではない。多岐にわたる学長業務の補佐体制を整備するに当たっては、教員だけではなく、専門的知識と意欲をもった事務職員も含め、教員と事務職員が一体となって学長を補佐する体制を構築する必要がある。所属学部の利害から離れ難い教員とは異なり、事務職員は、全学的視野から比較的客観的に大学の現状を見極める機会に恵まれている。問題によっては、学外の専門家や同窓生の代表を積極的に登用することも考える必要がある。同じような考えや情報をもっているものを集めるのではなく、異なった視点や様々な経験をもっているヘテロな集団で補佐体制を整えることが大切であろう。

新しい大学創造に向けて学長がリーダーシップを発揮するためには、何よりもまず大学の構成員一人一人が、過去に捕らわれず、時代精神を理解し、学長と共に、大学の将来に想いを致すことが最も大切なことである。本質的に保守的である我々大学人は、「変化は



虚構であり、変わらないものに真実がある」と考えがちである。しかし、自律したものは自らの力で変化していくものであり、「変化の止まぬところにこそ真実がある」と考えるべきであろう。発展は変化であり、創造もまた変化である。「絶えざる自己変革」は、本学の理念の一つでもある。旧来の陋習を打破する勇気こそ、学長はもとより、大学の構成員全てに求められている基本的な要件であるように思える。

#### 【引用文献】

- 1) 井村裕夫, レクトール型からプレジデント型へ, I D E -現代の高等教育, No. 415, 2月号, 18-22, 2000
- 2) Kotter, J. P. *How leadership differs from management*, New York : Free Press, 1990

#### 【参考文献】

- 1) I D E -現代の高等教育, No.415, 2月号, 2000
- 2) Kotter, J. P. *On what leaders really do*, (黒田由貴子監訳, リーダーシップ論:いま何をすべきか, ダイヤモンド社, 1999)
- 3) 三隅二不二, リーダーシップ行動の科学, 有斐閣, 1984

# 職員の能力開発と大学経営

横田 利久（中央大学）

「職員の能力開発と大学経営」というテーマについて、私大の職員として26年勤務し、教務部門、法人の経理・財務部門、学部の新設等、比較的多様な業務についての経験をもとに、主として「人と組織の活性化」という面から、それを阻害している要因を中心に実践的・経験的に述べてみたい。本来、「職員の能力開発」と「人と組織の活性化」は論理的には別の課題ではあるが、以下に述べるように、とりわけ大学においては、その組織風土の特性からこの二つの課題は密接不可分であり、「人と組織の活性化」の視点を抜きにして「職員の能力開発」は組織レベルではとうてい達成しえないと考えられるからである。

なお、私大の職員といっても近年とみに、大学の規模や歴史さらには地域によってはその特性に大きな違いがあらわれてきている。特に、比較的最近設立された大学では、立派なキャリアを持つ有能な社会人を職員として中途採用し、こうした職員による少数精鋭の活気ある効率的な運営が行われていることが少なくない。この点は、危機感の浸透している中・小規模の歴史ある大学でも一部同様な現象が見られる。したがって、本稿で述べる大学の組織風土と職員の実態は、必ずしも私大職員一般ではなく、危機感が浸透しているとはいいがたい大手伝統私大職員について言及していると考えていただきたい。

## 1. 元気な大学には、元気で有能な職員が必ずいる

このテーマに関連してまず思うのはこのことである。

内外の急激な環境変化のもとで、大学の取り組むべき課題が多様化・複雑化・高度化し、それにつれて職員の職務領域も急速に拡大しつつ内容が高度化しているのは周知のとおりである。一方で、18歳人口の減少をはじめとして、経営体としての私大をとりまく環境は年を追うごとに厳しさを増していることも同様である。これらの環境変化の具体的内容はここでは触れないが、こうした状況を背景に、共同で大学事務請負会社をつくる構想もでてきているように、伝統的な意味での事務職員の存在／役割／仕事には根本的な見直しが迫られている。たんなる事務屋のままでは、専任職員であることの存在そのものが問われる状況が到来している。職員には、限られた人員を前提に、大学の経営管理への参画、新たな課題にも対応しつつより効率的で質の高いサービスの提供など、従来よりもはるかに多面的な役割が求められているのである。

このことは、他面では職員の力量（個人的および組織的力量）如何が、大学の発展に決定的な影響を与えうるということでもある。日本の大学のありようを変える可能性すら持

っているといっても過言ではない。現に、大学改革の進んでいる大学、法人経営を含め新機軸を積極的に打ち出し評価されている大学においては、職員および職員組織が例外なく重要な役割を果たしている。端的に言えば、たとえば立命館などが代表例であるが、様々な改革を進めて注目を浴びている大学は、職員および職員組織が元気なのが特徴である。そしてそこには必ず、有能な職員の（あるいは職員出身の）キーマンがいる。このことは、地域や規模の大小にかかわらず同様である。

しかし、これらはまだまだ一部の現象である。課題の生じている広さ深さとそのスピードからすれば、期待される本来的役割からすれば、全体としてはまだまだ職員の力量（個人的および組織的力量）は貧弱であり、その能力開発は遅々たるものがある。

## 2. 職員の能力開発は、（特に大手大学において）何故遅々としているか

職員の能力開発の必要性や、開発・保持すべき能力内容については、各大学の様々な検討資料や個人の研修報告等でもほぼ似たような項目が列挙されており、おおむね合意があるように思われる。にもかかわらず、職員の能力開発は、（特に大手大学において）何故遅々としているのか。それがどうして容認されているのか。この点を具体的かつ実践的に切り込んでいかないと、この課題は多くの現実が示しているようにたんなる願望やスローガンに終わらざるをえない。

周知のとおり大学においては、その組織風土や職員の位置づけなどからして、民間企業等に比べて、人と組織の活性化がきわめて難しい。能力開発を阻害している要因について、理論的に分析するのはとうてい任に余るので以下に経験的に述べてみたい。

### (1) 社会的環境 — 見えにくい組織と閉鎖的な労働市場

#### ① 社会から見えにくい大学組織と職員の業務

もともと大学それ自体が様々なバリアーによって守られ見えにくい組織ではあるが、中でも大学職員の存在およびその業務はそれが著しい。特殊法人・公益法人・第三セクターなどにおける様々な例が示しているように、業務実態が見えにくく、しかも企業等と異なり短期的な業績評価にさらされない公益的組織にはそもそも停滞や腐敗が生じやすい。説明責任を求められることが少なく、万一求められても様々な言い訳が可能であり、外に向けてはムラの論理で和を大事にして結束するからである。その結果、問題・課題があっても長期間にわたって放置されやすい。

#### ② 閉鎖的で未成熟な労働市場

大学職員の労働市場が閉鎖的で未成熟なことも大きい。アメリカと異なり、日本ではアドミニストレーターやポジション制の概念がないこともあり、高等教育界に開かれた労働市場がない。このためもあって日本では現在まで、組織的かつ体系的な大学院レベルでの職員能力開発プログラムが存在しなかった。（この必要性は私の知りうる限りでも20年近

く前から指摘されていたことではあるが、最近ようやく、広島大学高等教育研究開発センターや桜美林大学や筑波大学で組織的に取り組みを開始したことは誠に喜ばしいことである。)

## (2) 学内環境 — 能力開発には脆弱な大学の組織風土

大学はそもそも価値観が多元的なため、知識が組織的知識として共有されにくく、個人レベルにとどまっていることが多い。職員の能力開発は個人の自主性に委ねられており、組織的に、職員をしてその気にさせ、働かせ、能力開発を促すシステムや風土がきわめて脆弱である。それらを少し詳しく述べたい。

### ① 組織ミッションが不明確で共有されていない

大学はいつてみればNPOと行政の複合組織であり、それ故本来きわめてミッション性が高く、それなくしては十全には機能しえない組織である。しかし、特に大手大学では、一部のいわゆるミッション系が建学の精神レベルで明確であることをのぞいては、ほとんど不明確で構成員に共有されていない（もっとも、そもそも価値観が多元的であることが許容される大学においてミッションを明確にし共有することはたいへんなエネルギーが必要となるのであり、これが達成されているくらいであれば人と組織は既に活性化しているともいえよう）。

当該大学のミッションが不明確であることは当然に、それを受けた職員のミッション、組織・職場ミッションも同様とならざるをえない。「何のために」「だれのために」「何を目指して」というミッションが、大学として、職員として、職場として明確にされ共有されていなければ、一般に職員は現状でできる範囲のことを、真面目ではあるがしかし漫然と行うだけである。そこでは彼らが新たな業務課題に挑戦したり、能力開発を自発的に行うことは偶然でしかない。

### ② リーダーシップの不在

組織のミッションを明確にし共有化しうるかどうかはひとえにトップのリーダーシップにかかっている。しかしこれが大手大学では、なかなか難しいことは周知のとおりである。学長と理事長と総長が三位一体の場合はまだましなもの、そうでない場合は、三者いずれもが権力も権威も十分でないことが多いために、リーダーシップの発揮が困難を極める。

そして、実はその問題の陰に隠れてしまいがちだが、同様にあるいはそれ以上に問題なのが、ミドル・マネジメントレベルのリーダーシップ不足である。多くの管理職は、旧来的な年功序列制度と業務手法のもとで、さしたる成果をあげた実績もないまま順送りで昇進してきている。「仕事ができる」といわれている職員ですらも、現在の組織風土・職員文化の中での業務処理、手続き、身の処し方に気が利いている程度（いわば「KKD（カン、経験、度胸）」に優れている程度）が大半であり、変革期の新たな業務課題への対応には疑問符をつけざるをえない。仕事の仕方と関わり方を革新し、課題形成力と教育力を

備えた力量のある課長・課長補佐の元につくのとそうでないのとでは、若手職員の能力の伸張度は、雲泥のものがある。

### ③「大学職員症候群」にかかりやすい組織・職場風土

私は常々、大学職員とりわけ教学部門の職員は、ある種の病気にかかっていると言いつけてきた。事なかれ主義と前例踏襲・横並び主義、手続き文化、「大学の特殊性」というサボタージュの合理化、教員・教授会への責任転嫁、学生サービスよりも学生管理、教員への反撥や被害者意識からくる偏狭な職員ナショナリズム、職員同士の言い訳し合いとかばい合いなどなどの症状である。大学の組織風土に由来するこの職員組織文化の現状を称して私は「大学職員症候群」と呼んでいる。

この病にかかった職員は、口では「危機だ」「生き残りだ」というが、きわめて評論家的あるいは床屋談義的で方法論がない。飲み屋だけで通用する粗雑な議論を何年も繰り返して、二言目には、改革しようと思っても、教員が、教授会が、理事会がとくる。自らを真摯に省みることが少ない。

### ④率直に相互点検・評価しない教員と職員

法人経営を含めて大学の取り組むべき課題が多様化・複雑化・高度化している中で、従来のように、意志決定の中枢を任期制の教員が片手間に担い、一方で職員が旧来的な業務分野・手法に依存しては、十全の機能を果たしえないのは明らかである。大学が一つの組織体として有効に機能するためには、教員と職員の新たな役割分担の模索と、双方の業務のありようの率直な点検・評価が不可欠となっている。

しかし現状はどうか。教員からすれば、職員にはより高度で質の高い業務をしてほしいと考えていながら、ある種の遠慮から率直に要求できていない。職員も逆に、教員に反撥を秘めつつ諦めがちである。お互いに点検・評価することになれば、より厳しく自己点検もせざるを得ない。この結果、「不幸なもたれ合い」が続くこととなる。

### ⑤機能しない、させない人事システム

職能資格制度等を導入したものの、運用実態は従来どおり年功序列の昇進・昇格で、形骸化している研修システムなどといった問題は多くの大学で指摘されている。機能しないというよりは、機能させる気がない、といった方が実態に近い。職員の人事諸制度を近代化するためにアリバイ的に民間企業的手法を取り入れたものの、本音のところでは民間の業績主義の昇進・昇格・給与処遇やギリギリした研修よりも、旧来の牧歌的な制度がよいと思っている職員が多いのではないか。それは、「職員のアイデンティティ」や前述の「大学職員症候群」とも関連する。

### ⑥日々の仕事に追われ、新たなチャレンジの余裕と時間がない

人と組織の活性化や能力開発課題について、組織的に有効に取り組むことが困難とすれ

ば、頼りは個人の自覚的努力となる。しかし、大学の業務量は増大してきている一方、厳しい財政事情から、専任職員を増員するような条件にはなく、かといって、業務の抜本的な見直しやアウトソーシングもそう簡単には進展しにくい。その結果、特に現場の若手・中堅レベルは日々の仕事に追われており、自ら新たな業務課題を創出し、それに対応した能力開発を行う余裕と時間がないのが実態である。だからこそ、彼らを日常から切り離すために、制度としての能力開発システムの存在とその厳格な運用が不可欠なのだが、現場責任者に忙しいからと反対され、実施できないケースも少なくない。

以上、いろいろあげつらってみたが、これらが原因となり結果となり複雑に絡み合っ、人を成長させ、組織を活性化するサイクルが回らない。そのため、ごく一部の自己学習力のある職員が困難な条件を乗り越えて自主的に成長することを期待するのみなのが現状である。

### 3. まとめにかえて ― 職員・職員組織の能力開発と活性化のポイント

これらの現状から、職員の能力開発を促し、人と組織を活性化するためのポイントについて、以下に挙げてみたい。

#### (1) 基本は職員の位置づけの再確認

何よりもまず、職員にかかわる全ての施策の基本として、当該大学の現状と目指す方向を踏まえた職員論の確立が急務である。職員は当該大学の中でどういう機能・役割を果たすべきか、職員自身や他の構成員（役員、教員、学生、父母、OB等）は職員の現状をどう捉え何を期待しているのか等について、実態調査に基づき、全学的な議論を行う必要がある。そして、職員を大学組織の中に、しっかりと定義し位置づけなければならない。1980年代の終わりに「職員は大学の基本構成員である」というある意味ではきわめて当たり前のことを、職員総合問題審議会における全学的議論の末にあらためて確認し位置づけたところから、早稲田大学の職員の活性化は始まった。立命館でも改革の初期段階で同様の議論が行われたと聞く。たんなる現実的な存在から、全学的な議論と合意のもとに職員を明確に位置づけ直すこと、それが職員と職員組織活性化のための出発点である。

#### (2) より短期的・実践的には、職員をその気にさせるトップ・マネジメント

職員と職員組織活性化のためには、より短期的・実践的には、トップがリーダーシップを発揮し情報と課題を共有するための場や学内メディアを積極活用することがきわめて重要である。特に部長会議や課長会議は、トップのビジョン、方針、考えを職場トップに伝え、語り、課題を共有し、その実践を促す場にしなければならない。これらの会議が形骸化し総長・理事長・学長・常任理事が出席せず、事務連絡機関と化している状況があれば、早急にあらためる必要がある。

- ①部長会議・部課長会議はトップのメッセージを伝え課題を共有する場
- ②職場ミーティングの活用（部長会議・課長会議の結果反映と相互往復作業，大学全体の課題と個別職場課題の共有）
- ③各種メディアやメールの活用（学内紙誌はトップのメッセージを伝える場。メーリングリストで課題と情報の共有，メールでトップに直接意見・提案等）

### (3) 課題を担いうる職員の計画的育成と即時調達

課題の生じている広さ深さとそのスピードからすれば，そしてそれが現在の職員および職員組織では十分担いきれないとすれば，長期的視点に立ってそれを担いうるプロフェッショナルな職員の育成を図りつつ，一方では，思い切った外部資源の即時調達や業務のアウトソーシング等によって，組織としての課題遂行能力を維持し向上させなければならない。それは本来，大学の不可欠な構成員としての職員自身の責任でもある。しかしながら，現在の組織風土からすれば，自らの課題としてとらえるよりは抵抗や反発が先行しかねない。それを説得し納得させるのも，現状ではトップのリーダーシップの発揮如何であり，職員の位置づけの再確認にかかっている。

#### ①課題を担いうる職員の育成

大学の組織風土と業務水準の現状では，OJTだけでは課題を担いうる職員の育成はとうてい困難である。学外に学び視野を広げるため，外部派遣によって育成を図る必要がある。

- ア．海外大学・大学院，国内大学院への計画的派遣
- イ．学外諸機関（連盟・協会，私学事業団，文部科学省，企業・自治体等）への計画的派遣
- ウ．業務の徹底的アウトソーシング化（「何を出すか」ではなく「何を残すか」で考える）
- エ．30代の課長積極登用（障害になるようなら，中高年管理職は勸奨退職）

#### ②課題遂行能力のある人の臨機な採用・調達

外部からの人的資源の調達にあたっては，たんに専門的な課題遂行能力を求めるだけでなく，職員の文化ひいては大学の組織風土を変革しうるようなパワフルな人材を求め，彼らが大学組織・文化に埋没せず活躍しうるような環境設定に留意しなければならない。

- ア．高度職業人養成大学院や海外大学院修了者の採用と外国人の採用
- イ．外部人材の導入（経験者中途採用，委託・派遣の活用）
- ウ．雇用形態の一層の多様化と専門家・特殊技能者の期限付き採用等

(参考) 大学横断的ないくつかの勉強会の取り組み

このテーマに関連してこの機会に、自らが関わっている大学横断的な勉強会組織を紹介したい。なお、これ以外にも、高等教育研究会 (<http://www.bekkoame.ne.jp/ha/shes/>) が、関西地域を中心に、定例会のほか機関誌 (『大学創造』『職員ジャーナル』) 等を発行して地道な活動を行っている (筆者は会員ではないが機関誌の定期購読を通じて勉強させてもらっている)。

○高等教育問題研究会 (まずはじめよう会。通称フミックスFMICS) <http://www.fmics.org/>  
1981年5月発足。会員約500人。関西、名古屋にも支部を持つ。高等教育、特に私学経営問題を考えるボランティアなスタディーグループ。月例会と月1回のSD (Staff Development) 年1回のシンポジウム等を行っている。主として大学職員が多いが、大学教員、一般企業人、公務員、主婦、一部学生等を含む幅の広い組織。機関誌「FMICS」は毎月発行され400号を超える。

○大学行政管理学会 <http://www.ne.jp/asahi/juam/>

1997年1月発足。会員約700人。プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指して、「大学行政・管理」の多様な領域を理論的かつ実践的に研究することを通して、職員の相互啓発と研鑽を深める組織。年1回の研究集会のほか、分野別研究グループや各地区により月例会等を行っている。正会員は、管理職中心に大学職員に限定。年1回の学会誌のほか、年4回の会報、年10回の「事務局便り」を発行している。



## 大学マネジメントを担う人材をいかに育てるか

諸星 裕（桜美林大学）

諸星でございます。大変場違いな感じをしてまいりました。私は国立大学の門をくぐったのは、自分の五十数年の人生の中で今日が4回目か、5回目でございます。こんな自分みたいなのが国の税金で決して教育を受けてはいけないと思って生きた人間でございます。さすが国立大学だなという感じが、雰囲気を感じております。皆様方、国立大学という本当にかっちりとした組織の中でかなりのんびりとやってらっしゃるんだろなあという羨ましさというものもあります。私は弱小私立大学でございます。もしかしたら3年後若しくは5年後には定員割れを起し、そしてFランク若しくはEランクになって、潰れていってしまうのではないかと、それを何とか食い止めようということで毎日毎日本当に「戦い」をしている、私はプロのアドミニストレーターでございます。そういう目から見ますと、今までのお話は、国立大学の精神構造がまだそのままのんびりと生きてらっしゃって、問題意識はしっかり提起されてあったと思うんですが、しばらく国立大学は変わらない、いくつか潰れてくださるのでなんとなく僕らも大丈夫なのかなと、国立の分が僕らに流れてくれるのかなというふうに感じました。

また横田さん、中央大学でございますが、たぶんご存じだと思いますけれども、2万人以上の学生がいて、100年以上の歴史がある大学、全国で17あるらしいですが、その大学はまず潰れないと。あと、よほどプログラムの特化している、絹川学長がおみえになりますけれども、私の母校でありますICUであるとか、理科大であるとか、小さい学校でもきわめてそういう形で光っている学校というのはまず大丈夫だろうと。そうすると私どもの大学というのは、ほとんど風前の灯火ではないかということで、本当に毎日毎日「戦い」をしているわけでございますが、そういう時にこういう会にお招きいただきまして、本当に場違いであるなと思いつつも、皆様方が普段何を考えてらしてどのくらいのんびりしてらっしゃるのかなというのを知りたくてまいりました。

コメンテーターというポジションをいただきまして、私はご紹介にもございましたけれども、おばさん向けのテレビのコメンテーターをしておりますので、あのスタイルで来たものですから何の準備もしてなくてここに来ましたので。ところが今出されたこと、これにコメントしろと言われても、とってもしゃないんですけれども、私は役不足でございますので、いくつかちょっと揚げ足を取ってみようかなと思うことがございますけれども。

その前に、あの、どこから始めたらいいかわからないのですが、1998年の答申というのは、確実に私はやはりアメリカモデルになってきたのではないかと思います。私はICU

を出まして、まもなくアメリカの大学院に行きまして、そしてずっとアメリカ、あとカナダの方に刑務所とそして大学に勤めておりました。大学の教員をやり、そして大学のアドミニストレーターをやり、全部で25年くらいアメリカ及びカナダと関係したわけでありまして、自分の人生の半分はアメリカの大学で過ごしたと言っていると思うんですけども、そういう人間から考えますと、皆様方がやってらっしゃることってというのは、少なくとも30年くらい遅れております。たぶんお気づきになっていらっしゃるというのがまたすごくよいところでありまして、これはもうとにかく日本の大学なんて世界の大学、特にアメリカの大学に追いつくなんてこと、もう絶対に、間もなく始まる21世紀中にはたぶん無理でしょう、と思っております。

そういう中であって、むしろ追いつけるとしたら、同じようなことができるとしたら、どういう形かなということを考えますと、やはりすべての大学が自分の大学が何をやらなくてはいけないかということをしつかりまず、ミッションということを確認することだと思えます。先ほど生和先生の話の中に99大学の学長が集まって、この方々が教育政策の決定を何一つすることができず、そして集まっても特に何も発言をすることができないという話がありましたけれども、それはもう私どもは当然のことだと思っております。なぜならば、その99の大学が全部違わなくてはいけないわけですね。同じ大学が99ある必要がないわけです。東京大学には東京大学のミッションがあり、秋田大学には秋田大学のミッションがあり、また北九州工業大学ですか、あれも国立ですよ、その、ミッションがあるわけで、各々を代表して来てらっしゃる方々が、すべて同じモデルの中で、物事を考えてやってらっしゃる限り、これはまずだめだろうというふうに考えております。ですから、教員と職員という話でありますけれども、生和先生の話では教官と事務官というお話でしたが、これは久しぶりにそういう言葉を実際に聞いたんでございますけれども、それ以外の方々はいらっしゃるのかなというごく素朴な疑問が実は出たんですね、私の中に。大学の構成員の中に、教員というのは確かに表に出て劇をする、演劇をする、パフォーマーでありますけれども、その他の方々すべてご専門を持っていて、各々の役割を持ってそしてやっと大学が本当に存在できるわけでありまして、例えば演劇に例えれば、宣伝をしてくださる方がいて、ポスターを書いてくださる方がいて、そして入場券を売ってくださる方がいて、入り口では切符をもぎって下さる方がいて、席に案内してくれる方がいて、そして場内の照明をつけてくださって、幕を開けてくださって音楽をかけてくださる方がいて、そして初めてやっと、パフォーマーというか、役者がそこで劇ができるわけで、これはただただ来てる皆さんがその役者の演劇だけを見に来てると思ったら大間違いでありまして、すべてが、いかにうまくできているかと、その総合的なオーガニゼーションと言いましょか、パフォーマンスを見に来ていらっしゃるわけでありまして。横田さんのお話の中に、職員が外からよく見にくいと、職員という仕事は一体何をやる人なのよということをよく聞かれると、そのために職員という、学校の、大学の職員というのが、労働市場が存在しない

のではないかというお話があったのですが、まだこれが存在しない限りは私は日本の大学というのは絶対に伸びないと思っております。

と申しますのは、私は桜美林にお世話になって2年半でございまして、つまり日本の大学、初めての大学が桜美林でございまして、まだ日本の大学では2年半しか仕事をしたことがないんですが、2年半前に私はまず図書館に行きました。図書館に行って1番前にいた方に、窓口の方に自分は昔こういう専門を勉強をしていました…私は犯罪学なんですけれども…まあとっくに犯罪学は止めてしまったんですが、いずれにしても今桜美林にはどういふ本があるかなど。犯罪学でちょっとペーパーを書きたいんだけど、どこに行けばいいのかと言いましたら、その1番前にいた方が「あ、先生すみません。私、先月管財から移ってきたばかりで何もわかりません」って。それに私は本当にびっくりいたしました。「え？じゃあ、誰か他にわかる人がいませんか？」と。そこに窓口で4人おいでになりましたけれども、4人ともこの4月の人事異動で変わって来た方でありました。これは全然機能してないですね、図書館として。まったく機能していない。これは他の場所に行っても大体大なり小なり同じである。アメリカの大学院で私が1番感心いたしましたのは、当時1960年代の大学が終わって70年代の初めに、まあ、70年に大学院に向こうに行ったわけですが、その頃からアメリカの大学の事務員、事務職というのは本当の専門家でありました。私は本当にお金がなくて、ある日学生部の奨学金課に行きました。「何とか奨学金をくれ」「そうか君は日本人か。そうか。爺さんか何かにユダヤ人がいないか？」と。ユダヤ人がいるはずないですよ、私は日本人です。「何でそんなことを聞くんですか？」「いや、ユダヤ人だったらイスラエル系の奨学金があるんだよ。ロックフェラーでも何でもあるんだよな。だめか？どうだ、君はカソリックじゃないのか？」「いえ、カソリックじゃありません」「カソリックだったらケネディの奨学金があるんだよな」何とかして僕に奨学金をどっからか探してきてくれる、そういうプロが私がおりました大学、2万7000人の私立の大学でありましたけれど、そのプロが10人くらいいました。帰り、税務署ではありませんけれども、手ぶらで帰ることはなかったです。税務署が来ますと必ず何かお土産、国立大学の方々はそれはおわかりにならないかもしれないけれど、私がそこに行きましたら、何かどっかの仏教会からの奨学金、300ドルくらい探してきて、私にくれました。私は実は仏教徒ではありません。クリスチャンでありますけれども。それでもいいんです。私の父親はどっかの檀家でありましたからって言いましたら、これがプロなんですよ。これはすごいですよ、やっぱり、私どもの図書館というのは図書館という名前を付けてはいけないんじゃないか。なぜなら本当に図書館じゃないです。ここの広島大学の図書館はどれくらい図書館かどうか知りませんが、ただの本のお蔵じゃないかっていう感じはちょっとしておりますけれども。アメリカの大学の図書館に行きますと、本当に文献、調査、研究のプロがいます。そしてその方々はしっかりとした専門性を持っていて、僕もこういう講義をやります、こういうことを実は外の団体に頼まれて、レクチャー

をするんですがと言いますと、ああじゃあこういうものを作りたいと、教材をしっかり作ってくださる。コンピュータを駆使して、CGを駆使して、スライドを駆使して、音を駆使して、作ってくださるプロがいます。結局みんなの共同作業なんですよね。どうもそれがですね、そういう環境で私は育ってきたもんですから、事務職であるとか、教員であるとかですね、教官であるとか事務官であるとかいう分け方が、まず気に入らないというか、非常になじめないんです。当然のことながら、私2年半桜美林におりますので、事務の方々とお付き合いしております。

1番最初に感じたのは、まさか広島大学の事務の方はそんなことはお考えになってらっしゃらないとは思いますが、もしかして考えてらっしゃるとすると、もしかすると危機的な状況かもしれませんが、彼らは第二級市民だと思っています。大学における第二級市民。絶対にあってはいけないことですし、そういう言葉を普段使ってはいけない言葉ですが、本当にそうなんです。本当にそうなんです。生和先生のお話にもありましたけれども、学長のリーダーシップがあってそこに責任があるという、責任という言葉が出てきましたけれども、実際に物事を決定しているのは教授会であると。教授会に一切責任がないと。責任がないのに物事を決定するとは何のことか。よくこのメカニズムを見てみますと、私は第三者的に見てみますと、なるほどなど。要するに責任を取りたくないけれども、物事を決定したいから、教授会で決定することによって責任を分散するわけですね、皆さんで。教授会が決めたってことはあの時の教授会はその人がどうこうしてさ、という話で結局誰が悪かったって話には決してならないわけで、そのために教授会で物事を決めると、そういうスタイルでやっておられるようでありますね。これをやっている限り、日本の大学は絶対にいつまでたっても大学として機能しないであろうと。中央大学は学部が6つあるそうなんです、学事暦が6つとも違うそうです。1年の学年の始まりの日にちが違うんです、学部によって。これ、違う学校ですよ？6つありますよね？先生のお話にもありましたけれど、いろんなものを縄で閉じてというお話がありましたけれど、まさにその例ですよ。ですから、中央大学の何とか学部の学生であり、何とか学部の教員であるということで、非常に狭い村社会という言葉は先生はお使いになりましたね、なんですね。これでは絶対に発展いたしません。絶対発展しません。教授会の壁というのがあまりにも高すぎる。

私どもはそういうことをするとまずいのではないかとということで、実例を出すと後で困るのでできるだけここからあまり口外していただきたくないんですけれども、たぶん吹き矢が飛んでくるか、私の家が夜討ちかけられると思うんですけれども、経済学部っていうのは、私死ななくちゃいけないと思っております。大体半分くらいがマルクス経済学者でありまして、マル経というのは欧米の大学では、歴史学科の中でかなり忘れ去ったところで勉強しておりますが、それをまだ堂々とやっているわけでありまして、広島大学もあるかどうか知りませんが。慶應義塾大学の目玉は、経済学部でしたよね、ずっと。理財

科というところで始まって、私の祖父も大正3年に出ておりますけれども。慶應義塾大学の経済学部、私どもの頃はやっぱり慶応をリードする学部だったと思いますが、今1番元気がない。やはりマル経がやっているうちはダメですよ。その代わり慶応が何したかっていうと、湘南校舎を作ってそこに竹中平蔵だとかあの連中、つまり経済学者をそこに連れてきたわけですよ。そして経済学をやっている。なるほどなど。日本の大学というのは、すでにある物を潰して新しいものを作ることができない。そういう構造になっているんだということが、私はわかりました。となるとですね、変化というものを計画的にしようと思うとなかなかできない、市場原理に任せて何とか潰れてくれるのを待つ以外ないんです。私はそれを待ってもらえるかどうかと、桜美林大学もそこまでもつかどうか、わからないんです。そういう状況にいる大学。しかもそういう状況にいる大学は日本の全大学の半分以上なんです。ああ、よかった。それに比べたら私はよかったと皆さんは思ってもらっちゃうかもしれませんが、本当にそう思ってもらっちゃう方々はもっと、本当に危機的なことにお気づきになってないんじゃないかって感じがいたします。

私が何を考えているかといいますと、1つの学部が潰れてくれないとすると、当然のことながら定員割れを起こします。定員割れを起こした時に、学部というのは一応文部省の方からは、お上の方からは、助成金というのをいただきますので、そのうち学部をなくさなくてはいけない。つまり、どっかで定員割れを起こしても、かた一方で余分にとっていけば全体でうまくなるという、外にはわからないようなシステムを作らないといけないわけですね。国際基督教大学のように、1つしか学部のない学校はいいですよ。私どもはそうじゃないわけですから、4つの学部がありまして、かなり格差がございます。ということで、学部間の往復というものを、壁を取る作業をまずしなくちゃいけないということを考えました。どうやるか、これは学生たちに言わせるのが1番簡単なんです。私どもがドンって言いますと、教授たち、ボンと反発来ますから。何をやったかって言いますと、まず主専攻というのがございます。経済学部の学生、専攻は経済学だと。それはよいだろうと。しかしお前たち、経済学というのを勉強して、就職して何かなると思っているのかと。何も使い道にならないよと。高等学校の教員が、潰しが利くから経済に行つていよと、そんなレベルなんですよ。潰しが利くっていうのはつまり何もやらないってことです、基本的には。そういうレベルでもって、大学を選んで入って来てるわけですから、これではとってでもではないですが、ろくな付加価値をつけることはできない。そうすると、本学には非常に伝統が長い、私どもの大学は中国で始まった大学ですので、中国語、中文科というのをやっております。経済学部の学生が、中国語を副専攻で、メジャーとマイナーという概念ですけども、副専攻で他の学部の三十何単位を取る、これをありにしました。つまり、どこの学部の学生でも、他学部の科目を並べてそしてカリキュラムとして1つのパッケージとして、取るというシステムを作りました。そうすることによって、実は市場原理がだんだん入ってまいりました。他の学部の連中は、経済学を副専攻に取ろうと思う

奴が全然いないんですね。そうすると経済学部の連中は、俺たちのやっていることってあんまり人気ないんだなってわかってくる。まだわかってないのでありますが、もうすぐわかるんじゃないかと思います。今年の推薦入学の数を、来週はつきりわかると思うんですけども、経済学部長に水曜日に見せます。その時の、僕は彼の反応が大変楽しみでありますけれども、非常に厳しいことになっております。そういった物事を変えていかなくちやならないんでしょうね。そういう時に初めてああなるほどなど、自分たちが今まで考えてきた自分たちの城、村、そこにこもってたんでは俺たちの学部は潰れてしまうな、ということであります。

アメリカでも1980年代には少子化の波が押し寄せ、そして景気が悪くなって、大学が大変困難な状況になりました。私は1977年にミネソタの州立大学の助教授になりまして、それから89年まで13年ほど、そこで助教授、教授をやったわけですが、80年代初めに、私がおりました州立大学は1万6000人の学生でありましたけれど、いろいろデモグラフィをずっと見てみますと、これはたぶん1万人ぐらいになってしまうという計算が成り立っております。これはやばいと。1万6000人で今まで作ってきたものを1万にするということはこれは大変なことあります。州立大学でありますから、国立大学と同じで、どちらかという親方星条旗でありますから、それほどお金に関しては、心配しなくていいんですが、とはいえ、やはり、競争はあります。しっかりとした競争原理はあります。私どものミネソタ州は私立の大学は大変いい大学が沢山ありまして、その連中と、競争しなくてはいけないということで、しょっちゅう学生のとりにっこをやっているわけです。もちろんお隣の州、近辺の州とも競争になるわけですが、その時に私どもはいろんなことを考えて大学をとにかく18歳から22歳、23歳までの遊び場ではいけないんだということを考えました。夜のクラスを圧倒的に増やしました。午後のクラスを増やしました。1時半かかる小さな村に、ランチ、サテライトキャンパスをいろんなところに設けて、教員が出ていくようになりました。大学のメインキャンパスには託児所を設けました。いろんなことをごちゃごちゃやっているうちに、1万6000人がたった1000人しか減らないで1万5000人でメンテすることができました。私どもの予測よりも5000人くらい多かったと思います。さてその時に、その1万5000人の学生たちを調べてみますと、今までのプロフィールと全然違うプロフィールであることがわかりました。4分の1の学生が25歳以上、若しくは結婚している、若しくはフルタイムの仕事を持っている、若しくは子どもがいる、この4つのどれかに入るのが4分の1の学生。大学が完全に変わりました。そうやってマーケティングすることができたわけです。

アメリカの大学のカリキュラムを、5年前のカリキュラムを見てみますと、今年と5年前を比べると、少なくとも10%科目は変わっています。これ常識です。10年前と比べると、たぶん25%くらい変わってると思います。広島大学はどうでしょうか。10年前出た科目と今ある科目とどのくらい違うでしょう。もし違っているとしたら、ある先生がお辞めにな

って、他の先生が来られて、人ありきの人事で科目が出されているから科目が変わったってことじゃないでしょうか。これでは全然カリキュラムじゃないですよ。

外の動きにどのくらい敏感にリスポンスしてきたか、アメリカの80年代の中頃には、もうドイツ語を取る学生はいなくなりました。ドイツ語の教員は、私ども3人おりました。まず取る学生がいらないんですからクビにする以外ないんです。確かにテニユアというのがあります、終身雇用の枠があるんですが、いくらなんでも学生を1年に2人しか取らないじゃ、3人の正教員抱えとくわけにはいきません。私どもはその3人に最後通牒です。

「2年間お休みをあげます。1年間はフルのサラリーを出します。1年間はお自分でやってください。そしてリトゥーニングしてきてください。他の語学を教えられるようにしてください」と。1つの外国語を教えられる人間はたいがい他の語学を教えることができます。ちょうど80年代も終わりに近くなってきて、だんだん米ソの冷戦構造が崩れてきた。ロシア語が脚光を浴び始めました。その3人の教員のうち1人は辞めたって言って、辞めました。まあ、お年だったです。もう2人はロシア語の教員になって、2年後帰ってきました。そうやってカリキュラムも変わっていったんです。エズラ・ボーゲルの『ジャパン・アズ・ナンバーワン』という本が出て、日本型の経営がどんどん脚光を浴びている時には、日本語の教員が何人かいました。それもだんだん、日本てだめなんだよなってわかった時に、14億の民がいる中国、当然そうなります。日本語教えてた教員が2年後には中国語の教員になってます。そうやって、教員は変わってきました。しかし、これは教員だけの努力では、絶対ないです。皆の、です。皆の、チームなんです。チームでやってきたから、初めてそういうことが可能なんです。

学生部長が教授である、図書館長が教授である、就職部長が教授である。ごく普通のパターンでありますよね。たぶん広島大学、また皆様方がいらっしゃる大学でもそうかもしれません。私は、この3人、3つの職業というのは絶対に教授であってはいけないと思います。アマチュアがやる仕事ではありません。学生部長というのは、しっかりとしたカウンセリングのバックグラウンドを持って、ずっと学生のことをやってきた方々、その方が学生部長をやってくれなくてはいけません。図書館長もそうです。私も学生の時にはICUには、鬼藤さんという方がいらっしゃいました。おっかないライブラリアンでした。しかし彼女はすべて図書館のことをわかっていました。すばらしい図書館がわが母校にはありました。また今度すごいのを30何億で、どなたかが亡くなったんで、寄付金でお建てになりましたけれども、すばらしい図書館です。それが、本当に図書館として機能しています。本のお蔵としてではなくて。2200人の大学で1日に入館する学生が1400何人です。考えられないような図書館です。それはプロの図書館員がしっかりやっているからです。就職部長も同じことです。教授が片手間にやることではありません。これ、しっかりと企業の人事をやってきた方々がやらなくちゃなんないです。教授会がなんでもかんでもやりたいという今までの既得権及び、その、まあ不安から来るんでしょうね、自分たちがやっ

かなくちゃどうなっちゃうんだろう、事務員に任してらんないっていうようなことを言うんですが、そういう精神構造でいる限りは絶対だめです。そして彼らは同じ舌の根が渴かないうちに、いや雑用が多くてさ、とおっしゃる。雑用とはつまりそういうことなんです、すべて。それを止めて、プロに任せないさいと。そうすることによって初めて、専門性が出てくるわけですね、プロの方々の。いつまでたっても教授が何とか部長ってくるんですから、いくら下からたたき上げて、よし俺は学生部でしっかりカウンセリングを勉強して何とかしようと思っててもなかなかそういうモチベーションは続かない。日本式の終身雇用でグルグルグルグル回る、まあ、多くの皆さんは官僚でいらっしゃるんですが、官僚はそれはそれですばらしい職業だと思います。職業じゃないですかね、あれは。ステイタスだと思いますけれども。それでは、私は残念ながら大学というのは生き残れないんじゃないかと思います。

コメンテーターというのは人様がおっしゃったことを揚げ足を取って文句を言うあれなんです、お三方ともちょっと私が普段考えているフラストレーションを本当に見事におっしゃっていただいたので、私はもうちょっとそれに毒づいた程度であれなんです、生和先生、ちょっとお尋ねしたいんですが、新しく独法になりますと、法人の長である学長が文部省と折衝交渉をしなくてはならなくなってしまうということをおっしゃったのですが、それは絶対できないわけで、今現在選ばれている学長というのはすべてアマチュアでありますから、絶対、文部省の方々はたくさんいらっしゃるかもしれませんが、それはそれなりに大きな看板を考えてやってらっしゃるわけで、そんなところに1人で行って交渉できるはずがないんですが、この構図の中に理事会というのは全然できないんでしょうか。先ほどちょっと理事会の機能を持たないといけないという話をされたのですが、アメリカの州立大学の場合には、州政府とは別に州立大学の理事会というものがございまして、それは州政府が任命した、きわめて、州によりますけれども政治的イデオロギーがあることもありますけれども、各界の代表でありますとか、各地区の代表があつて理事会があつて、その理事会が学長を、つまりCEOですね、CEOを雇って学長をやっているわけですが、そういう構造というのは今回の独法の中には全然可能性がないんでしょうか？

生和秀敏：可能性は全くないというわけではないんですが、現実にはまだ文部省がすべての権益を離そうというような発想にはなっていません。ですから各大学の自立性というようなものがどの程度確保されていくのかということについてはまだ不確定なところがあるわけです。しかしただ今までとは違ってもう、すべての大蔵との間の予算折衝とかあるいは、総務庁との間の人のやり取りというのは、これはもう文部省が各大学の肩代わりをしている、つまり実質的には理事会の機能をもむしろ持ってやってきてくれていたというところが、これが今まで各大学が独自の法人格をもってそれぞれが、学長を選びその学長も外部やいろんな人たちが実質的には理事会に近い機能を学内に作っていくことにたぶん



なるんだろうと思いますけれども、そこが今度はある程度の、もちろん構造の1番大きいところは文部科学技術省と交渉することになるわけですが、外部資金の導入や、いろんな各省とのやり取りっていうのは、おそらくそこはやらなくちゃいけない。あるいは大学を取り囲んでいる様々な企業だとか、地域だとかの間の折衝方っていうのも当然そこがやらなくちゃいけない。

諸星：ということは、今お話になられた理事会機能というのはあくまで学内の組織ということになりますよね。私どもが考えるには、外に対するアカウンタビリティというのは、外が判断することであって、周りの方々がそれに参加していないと、いつまで経っても教授たちのこういう狭い、とんがりビジョンと言いますか、それが続いてしまうような気がするんですが。

生和秀敏：おっしゃる通りです。ですから今でも大学は法制上、運営諮問会議というのが国立大学は全部法律で義務付けられておましてね、それは大学外の人たちなんですね。今までのようにただご意見を伺うんじゃなくて、その意見は尊重しなきゃならないと。つまり、大学はその運営諮問会議が、実質的には理事会機能を持つような組織形態に変わっていくであろうと思っております。

諸星：ありがとうございました。それはかなり希望が持てるようないい感じですよ。山本先生がやってらっしゃる夜のあれですけども、私も参加させていただいて、1番最初にこの調子でドンと皆様方の批判をいたしまして、皆さんの危機感を煽ったわけで、それが私の与えられた役目でしたので、あれなんですけども、私立の大学の職員が多かったということでございましたけれども、当然私立の大学の職員の方が危機感があるからなんでしょうね。ということは国立大学の職員の方はあまり危機感はないということなんですか？

山本眞一：国立大学は、まあ、難しいんですけども、誰が国立大学を動かしているのかということに関わるわけですけども、今のところ、大学審議会の答申を見ましても、学長、学部長のリーダーシップとありますように、大学を引き受けているのは学長であり、あるいは学部長でありと、まあ、こういうふうを考えている人が多いようなんですよ。ですからそういう方々が、危機意識を持ってらっしゃる方々がいらっしゃるんじゃないかと思うんですが。ただ残念なことに、その方々は、意識があってもそれを動かすだけの体制になってないんですよ。実際に動く方は職員がそれを支えないといけないわけですけどもこちらはなかなか、個別には非常に意識の高い方がいらっしゃるんですけども、全体的には非常に難しいんですよ。つまり難しいというのは、別に能力がないという意味だけではなくてですね、動きづらい雰囲気があるという。ですから私今度、関東近辺の国立大学の事務局長さん宛に、職員を派遣して欲しいと、この公開研究会にですね、と呼びか

けました。それから私立大学にも呼びかけましたが、私立大学はわりと早かったですね、レスポンスが。国立の場合は、本当に飛び出すようにいらしていただいた方もいらっしゃるんですけど、たいていは庶務課かどっかから電話がかかってきて、これはどういう文章を出せばいいんでしょうかとかですね、あるいはもう少し決定に時間がかかりますので、待っていただけないでしょうかと、こういうのがけっこうあったんで、やっぱりなかなか建前の世界がまだ私立に比べてたくさん残ってるんじゃないかなという気がいたしますね。

諸星：学長及び学部長にそのような能力があると期待する方がまずいけないわけで、いや、そうなんです。それだけの専門性を持たれて、学者、研究者なんですから、大学の経営ということをお手間におできになるはずがないわけで。私は東北大学が西沢学長を選ばれた時に、世界的な学者を1人殺してしまったなと私は思いました。それは本当に、世界の西沢さんだと思うんですよ、それがそうじゃなくなっちゃったわけですよ。パートタイムとかアマチュアの大学の学長を始められて、本当にいろいろと苦労されてたのを私は秋田におりまして見てたんですけれども。まあそれは余談ですが。

わが盟友の横田さんなんですけれども、大変謙虚な方ではありますが、中央大学の総合政策学部が今日あるのは彼の功績だと思うんです。私どもは彼を雇いたいと思っております。中央に横田ありなんです、やはりなんと言っても。国立学校財務センターに鳥居ありということもよく知っておりますし。いろいろな方々が今ここに、もちろん中央大学の皆さんもおいでになっていらっしゃいますけれども。そういう時にですね、事務官の方々がおいでになると思うんですが、うちからお呼びしたら200万くらい余分だと、来ていただけますでしょうかね、年間。結局そこに来るんですよその市場にあるかないか、流動性があるかないか。つまり「先生、自分の専門性をどのくらいで買ってくれるんだよ」と、こういうことなんです。ずっと今のままこのまま座席が、ずっと職があると思ってる方が大体おかしいんです、正直言って。もうそういう世界になってきてるわけですよ。もし、圧倒的多数のここにいらっしゃる方が国立大学の事務官の方だったら、たぶんそんなことは考えてもみたことがないかもしれないけど、それが世間の常識から考えると、絶対おかしいことなんです。たぶんそれにお気づきになっていないかもしれないかもしれませんけれども。ですから私は、私立の大学の主に職員の連中と話した時に、あなたはもし2年後にあなたの大学がなくなったら、そしてその可能性というのがあるんです、まあきわめてあるんです。濱名さんなんかはいつもそれを考えていらっしゃると思いますが、その時にあなたは自分の仕事ありますか。他の大学行って俺は教務に関しては負けないぞと、文部省に出す書類を作ることであったら絶対に負けないぞと、学務に関することだったら負けないぞ、学生部に関することなら負けないぞ、絶対にやるんだという、売れるだけの専門性をお持ちですかということをお聞きします。それがもし国立大学の皆様方が持っていらっしゃるな

いんでしたら、私は子どもいませんけれども、もしいたら絶対に国立大学には子どもはやりません。だって何かあってもちゃんとした学生部のプロがいないんですもの、しっかり面倒見てくれないんですもん。ただ広島大学を出たという看板だけでしたら、あまり魅力ないです、それじゃ。どういう付加価値をつけてくださるんですかということです。結論ですけれども、教員だけが学生に付加価値をつけることじゃないんです。皆でやることなんです。その皆でやることを自分たちが教授会に入っていないから、いわゆる意思決定のコアの部分にいないからといって、俺たちはいつもなんとなく外で眺めてればいい、なんか言ってもどうせ殴られるだけだからと思ってらっしゃるようだったら、21世紀に我々と一緒に大学を引っ張っていこうという、チームには加わらないで下さいと、もうおいていかざるを得ないんじゃないかと、次の世紀にはそのくらい私は強く感じております。私立の学校じゃ確実ににおいていかれます。潰れます。それくらいの危機感を持って子どもは普段やってるわけです。

コメンテーターというのは言いたいことを言えるんですね、ありがとうございました。

# 大学の戦略的経営と人材開発

— 総括の試み —



# 大学の戦略的経営と人材開発

## ——総括の試み——

有本 章（広島大学）

今回の研究員集会のテーマ「大学の戦略的経営と人材開発」に即して、各報告が行われた。全体を通して、4つの視点からの総括を行うことができると考えられる。それは、①大学とは何か、②戦略的経営とは何か、③人材開発とは何か、④戦略的経営と人材開発との関係性とは何か、というものである。以下では、各側面から若干の整理を試みてみたい。

### 1. 大学とは何か

まず、大学とは何かという視点は、今回の研究員集会においては、テーマを見る限り明示的ではないことは言うまでもない。大前提として隠されているから、必ずしも議論の対象となることを期待していないように読めるかもかもしれない。そのことを表向きに取り上げて、具体的な分析や詳細な検討が行われる必然性は最初からなかったことは確かであるように見える。しかし、仮にも大学のことを論じる限り、この問題を無視したり看過したりすることはできないはずである。言うまでもなく「学問の府」である大学は学問の発展によって学界へ貢献し、ひいては社会へ貢献することが期待されるのであるから、この当然のことを今更論じる必要はないかもしれないとしても、大学の理念・目的・目標は、大学の現状や行方を議論する場合には、顕在的にも潜在的にも意識されざるを得ない。それを無視した議論は抽象論になってしまう可能性が少なくないし、「大学の理念喪失の時代」と言われる今日ではなおさら生産的ではないと考えられる。今日の大学では、いかなる大学像を構築しようとしているのか、あるいは大学組織とはいかなるべきものなのかは、不断に俎上にのせる価値があると言わなければならない。このような問題意識から見ると、大学組織の分化が進行し、academic work（学事）の根幹をなすとみなされる研究、教育、サービス、さらには学習の相互の関係が乖離した状態に陥り、これら相互の有機的な連携が問われなければならない状況が出現していることに注目しなければなるまい。

この観点から、各報告者の報告を傾聴し、その内容を吟味してみると、正面から表題に関わる議論を展開した報告はなかったとしても、大なり小なり関連した議論がなされたことが分かる。塚原氏は、マクロな国内外の教育政策や学術技術政策の連携・統合を問題にしたが、「科学技術（学術）の水準向上と、教育における個性の伸長は親和性が高いと考えられる。すなわち、科学技術（学術）の水準の向上をはかるためには創造的人材を確保する必要がある。」と論じた。現在の大学は、そのような大きな政策転換の中に位置づけられて論じられる必要性があることは、重要な指摘である。その他、横田氏の「組織ミッ

ションが不明確で共有されていない」との指摘があるほか、森島氏の教育の理念への言及、山本（清）氏のビジョンやミッションへの見解、久賀氏の「四大学連合」の目標への視点などが見られる。残念ながらこれらの発言は相互に関連づけた議論にまで深められるに至らないまま終わった。大学が21世紀に追求すべき理念や役割は何かをトータルに問い、社会の中の大学のシステムや個々の機関の位置づけを明確にする試みはきわめて重要な側面であるのであるから、そのことに留意するならば、これらの報告者の発言を発展させて具体的な議論を深めることこそ、さらに充実した成果が得られたはずであるが、単発的な発言に終始した。科学技術と教育、研究と教育の関係に関して意見を開陳した塚原氏の発言もまた、単発的な発言に終わらず、さらに敷衍して、研究、教育、学習の連関性や連結の問題を論じるまで、全体の報告者間の相互の議論が深められる必要性があったはずである。

そのような後知恵的な問題はあるが、塚原氏の総合政策的視点とは角度を変えて、藤田氏が「公共性」の問題を論じた点は、大学とは何かを考える場合に重要である。なぜならば、今後の大学が独立行政法人化やマーケットメカニズムの進行の中で、とかく効率原理に照準することによってかなりの変貌を起こす可能性が高いと見込まれる時に、市場原理のみでは抜け落ちてしまう大学像のあり方を的確に指摘した点は、見逃せない論点であると考えられるからである。独法化によって国立大学が民営化の方向に向かい、次第に私立大学化するならば、従来の国立大学が果たした守備範囲は誰によってカバーされるのかは必然的に曖昧化するに違いない。国立大学は、私立大学に比較して、費用のかかる理工系や医療系の学部を多く持ち、公共性の観点から運営されてきたし、その点では赤字経営になりがちなこの領域を私立大学が従来引き受けようとしなかったのは当然の成り行きである。こうした国立大学が固有に遂行してきた仕事の特徴は公共性に貢献している側面であるのに加え、地方の教育機会の拡充や地域へのサービスの点でも一定の役割を果たしてきたと言える。こうした側面は社会における大学の位置付けの側面からの議論であるが、今後とも大学とは何かを問い、大学の社会的使命や機能を考える場合に必要不可欠な論点である。

社会における大学の位置づけに対して、社会の中で大学が果たす理念、使命、機能、役割と関係して、もっと大学内部の組織や機能のメカニズムに照準した議論も必要であると考えられる。大学組織の理念とその内部の役割や機能は有機的な統合性を発揮してこそ、大学固有の活力が引き出せるに相違ないからである。その側面に関しては、横田氏が組織の理念の不在を論じそれを阻む組織風土を論じたのに加え、山本（清）氏が大学組織内部過程への考察を行っている点がこの問題に対して最も至近距離に位置する発言であるとみなされる。そこでは、今後「スーパーマーケット型大学」への発展が論じられたが、こうした現象が回避できないならばなおさら、大学の今後重視すべき本質的な役割や機能を詳論する必要がある。その視点は、内容的には上述の研究、教育、学習の連関性や連結を意識する観点から学士課程教育と大学院課程教育の連続性が具体的に問題とされるならば、

大学の理念、使命、機能、役割の内実が一層明確に議論されたことになるのであるが、その辺りが欲を言えば各セッションを通じて掘り下げられることなく不十分な状態のまま終了した印象は拭えない。

## 2. 戦略的経営とは何か

大学が存在を確実にするためには、現在の状況を的確に分析し、診断を行い、それに基づいて処方箋を書くなど、総じて将来への洞察力を持つことが重要である。現在の大学が置かれている社会的状況は、従来の大学の歴史や経験をいくら参考にしても無意味なほど迅速かつ抜本的な転換期を迎えているとも言えるかもしれない。社会的変化は大学の対応を凌駕して急ピッチであり、その早さに大学はついていけないと言っても過言ではあるまい。大学側からの的確な洞察、分析、診断を行うことや的確な処方箋を書くことが思うようにできないジレンマに直面しているように見えるのは、そのような cultural lag（文化遅滞）に陥っているからに違いない。かつて W. F. オグバーンが指摘したように、物質文化が先行し、非物質文化が遅滞し取り残される現象である。社会変化あるいは大学の社会的条件の中で特に大きなものは、さしずめ行革から独法化に至る合理化、市場原理や市場メカニズムに具現される市場化、知識が経済と結合して社会の仕組みを構造的に変革し始めている知識経済化、知識が資本と化す「知識資本主義」の台頭などであるとみなされる。その種の社会全体の構造的な変化からの挑戦に対応して、大学の存亡をかけた戦略的経営やマネジメントが意図的に採用されなければ、大学組織の明日はないにも等しいと考えられるし、この問題意識は今回のテーマに潜在的に反映されていてしかるべきである。それはセクターや機関を超えた全大学が共通に直面する議論の前提であると同時に各大学の固有の取組みを期待しているのでもある。大学審議会が「競争的環境の中で個性が輝く大学」を期待していることは周知の通りであるが、現実には各大学共通の課題があると同時に個々のセクターの特性や大学の組織的特性に応じた固有の課題があるのであり、それへの取組みが期待される。

その点、セクターを対象を絞れば、主に国立大学の戦略的経営の問題がある。行政改革の一環として、独法化が採用されれば、国立大学はたちまち新たな経営戦略を構築する局面に直面せざるを得ない。その点、藤田氏は独法化政策の導入に至る経緯を詳細に論じるとともに、独法化型の大学の戦略的経営への示唆を種々行った。特に、独法化は民営化とは異なるものであり、国が財政措置を行うものであり、倒産はないという視点を強調した上で、上記の公共性の見地が問われることを問題にし、誰が独法化を行うかではなく、何が行われるかが公共性の有無の決め手になると報告した点が注目される。経営の効率性や合理性もさることながら、大学経営では経営の中味が最も問われるのであり、換言すれば公共性が問われるとの指摘は重要である。戦略的経営とは、単なる財政問題やアウトソーシングの問題ではなく、大学が何を追求するかの内容の問題を抜きに論じられない。関連



して、森島氏は文字通り大学間のネットワークを基軸にした「戦略的経営」を問題にしたが、そのような取り組みにおいても、大学本来の組織が追求すべき経営の中味が問われることになるし、その点で大学間の足並みが揃うか否かが重要であることが分かる。同様に、久賀氏は「四大学連合」の経営目標の一つに「より良い教育体制を確立すること」を掲げており、研究教育を軸に連携する方針を明確にしているし、しかも事業として「複合領域コース、編入学、複数学士号」を実施するとしている。単科大学の合併ではなく、あくまで連携による国際的な研究教育水準の維持・達成を期するとしている。これら京都や東京の目標が戦略的経営によって実際に具現するか否かはパイロットケースとして注目される。

経営理念の中枢に教育を位置づける点からみれば、川本氏は過去から現在までの立命館大学の経営を回顧しながら、学生の意見の尊重に重きを置くことを方針としてきたことを披瀝し、経営の合理化要請が強まる中であって何よりも教育の質的向上へ注意を払うべきことの重要性を強調した。戦略的経営の基軸が概して組織の経済的側面からの生き残り戦略であるとしても、その中核に使命や役割の質、とりわけ教育の質的水準を据えることの必然性は今後の大学淘汰の時代には一層明確になるはずである。学生や消費者が大学の教育のプログラムや中味を詮索する時代の到来は、何よりも教育の質への重点化がヒト、モノ、カネ、情報、知識の側面で留意されなければならないことは明白である。

この経営組織の中の教育の側面に高等教育機関の特性に留意しつつ理論的に焦点を合わせて論じたのは山本（清）氏である。氏は戦略的経営とは「戦略を実施する総合的な経営行動であり、長期的な視点を有する」とし、ビジョンやミッションの長期的実現について分析を行った。企業では従来「戦略的計画」から「戦略的思考」への転換が生じていることの指摘は、すでに知識基盤社会への戦略的経営を志向していることを示唆する。また日本の大学が企業よりも国際競争力がない点の指摘は、この観点での立ち遅れと連関する指摘であり、大学が国際競争力を付けるために何をすべきかを考える場合に示唆に富む。このような経営の見直しの中枢や中身の問題は、こうした企業の戦略的経営との類似性がかなりあると考えられると同時に、山本氏の論理を構成しているごとく、大学の場合はやはり研究や特に教育を柱に据えた視点が重要であることは看過されてはならない。この側面は大学の理念の問題と同時に今回の各セッションでは十分に深められるまでには至らなかったもので、論点を整理して今後さらに研究を深めることが重要であると考えられる。

### 3. 人材開発とは何か

大学マネジメントを担う人材をいかに育成するかという問題は、今日のような大学生が残り問われる時代には、焦眉の急を告げていることは論を待たない。山本（眞）氏は大学経営を担う専門職の養成がこれまで等閑に付されてきた経緯を「教授会的ムラ社会」や「官僚制システム下の事務局」などを通じて指摘し、新しいタイプの専門職として経営人材の養成が必要であることを論じた。実際に、2000年度から筑波大学へ集中的プログラム

を導入して、社会人を対象に開放講座を実施していることが報告された。きわめて大きな需要が示され、成功裡に行われているとの報告は、逆に言えば、この領域が立ち遅れていることの何よりの証拠にほかならない。経営に専門的知識や技量に裏打ちされたプロフェッショナルな人材を確保することは、大学組織の活性化が問われ、組織としての的確な方向性を模索する場合に不可欠であるが、その種の人材養成の大学や大学院での制度化に関しては漸くその第一歩が遅ればせながら開始されたことが分かる。

これに対して、生和氏は、大学のリーダーシップの問題を焦点に据え、学長のリーダーシップ論を展開し、リーダーシップを構成員の成熟度の側面と変化を生み出す役割の側面から分析した。その背景を規定する風土、土壌、体質とかかわって、法的・官僚制的体制などシステムの束縛が問題になることに言及し、その見直しが不可欠であると論じた。また「法規程によって実質骨抜きにされている学長の権限と責任を明確にする必要がある」と論じた。学長のリーダーシップは、セクター間、機関間によって相違があるし、期待の方向や質にも個性があるに違いないが、研究が立ち遅れている側面であるし、研究や事実裏付けられたリーダーシップとは何かを問題にする必要がある。横田氏は、トップのリーダーシップ発揮が困難な状況を分析するとともに、さらに課長や課長補佐などミドル・マネジメントのレベルのリーダーシップが不足している実態を指摘した。

大学組織は、大きな転換期に直面しているにもかかわらず、内的に危機感が乏しいとの論議は報告者に共通する論調であったが、外圧によって受け身的に動くのではなく、内発的に主体的に新たな組織構築を模索することの必要性が求められている。その点、大学はそれを阻む概して保守的な風土や体質を持っているのかもしれない。横田氏は、大学の組織風土には危機感の不在現象があること、「事なかれ主義と前例踏襲・横並び主義、手続き文化、大学の特殊性というサボタージュの合理化、教員・教授会への責任転嫁、学生サービスよりも学生管理、教員への反撥や被害者意識からくる偏狭な職員ナショナリズム、職員同士の言い訳し合いとかばい合いなどなど」の特徴を持つ「大学職員症候群」があることを論じた。しかも職員論とその方法論の不在があることを論じ、システム・メカニズムの確立によって、自己責任が持てる体制、「課題を担いうる職員の育成」の構築が課題であると指摘した。すでに OJT のみでは職員の育成は不可能であり、海外大学・大学院、国内大学院への計画的派遣や業務のアウトソーシングの必要性があることを具体的に提言した。そのような職員文化や風土、あるいは危機感の喪失があるばかりか、実はすでに組織存亡の危機に直面していることなどは、全国の大学が大同小異である側面は否めない事実であるし、微視的に観察すれば、セクターや機関によって取り組みの相違がかなり進行していることもやはり否めない事実であろう。諸星氏は、国立大学はのんびりムードがあるのに対して、私立大学はすでにFランクが言われ、潰れる状況になっていると論じ、セクター間の格差があることを指摘した。しかし同時にセクター間の相違を越えて、取り組みが遅れていることでは共通性があるとの認識を披瀝し、大学審の答申はアメリカモデル

を導入しているが、日本の大学は米国に比較して30年ぐらい遅れていると論断し、その意味から今日、大学のことを何でも専門的に知っているプロの養成が不可欠であると指摘した。

#### 4. 戦略的経営と人材開発の関係性とは何か

この問題は、今回の議論のトータルな視点からの整合性を分析することの必要性を含意しているのであるが、そのことはとりも直さず上述したいくつかの視点の整合性を問うことに通じるはずである。

(1) 大学とは何かの再検討が改めて必要である。従来の研究中心の大学観は研究者中心主義の大学観を導いたことは否めない事実である。大学が外部の環境変化に対応し、存在理由を明確にし、求める大学像を社会へ向けて発信し、十分な理解を得るには、研究や研究者中心の考え方のみでは説得力に乏しく、社会からの支援や協力を得ることは覚束ない。少なくとも学生が大学に来てくれなければ、大学は存続しようにも存続できないから、学生を如何に確保するかは戦略的経営の重点事項となる。上で論じた教育を経営の中心に置くことと関連してくる問題である。大学であるから研究を基盤に成立するのは当然だとしても、その偏重に陥るのではなく、教育や学習への関心を組織的にも意識的にも喚起しなければ、学生にとって魅力のある大学を構築することは困難である。その意味で従来の研究偏重の風土の見直しが必要であるばかりではなく、大学や大学人が取り組む仕事の内容を再検討することから再出発しなければ現状は打開できない。すなわち、大学は学問の府であり、知識の理解、発明・発見、伝達、応用、統制などを基本に academic work を構成している以上、それら相互の連関性を問い直し、scholarship（学識）の再考を行うことから再出発しなければならない時点にきている。従来のアキレス腱である教育の再考と教育への重点的な改革を持続することは最重要課題である。勿論、それだけでは不十分である。今後の大学が戦略的経営の最重要課題にするのは、こうした教育であるからには、教育の客体、あるいは学習者への視点がもっと強化されなければなるまい。上述したように、研究、教育、学習の統合が課題になる所以である。

(2) 大学の戦略的経営の背景を探ることが不可欠である。それは大学の社会的条件であるが、そこには上述したような行革、独法化、市場化等の条件が作用している。問題はこのような動きの中で、誰が大学の経営の主体になるかにあるはずである。そこには様々な方向性が考えられる。大枠としての行革路線は政治的統制と調整が主体となるし、1980年代から今日までの大学改革の動きは、臨時教育審議会、大学審議会、政府によって高等教育政策が整備され、行政レベルでの実施に移されてきた。その場合、従来の国立大学では政府省庁からの法体系に則った官僚制的統制と調整が主体となるし、同時に大学側からの専門職的統制と調整が主体となる構図になるはずである。行革自体は市場原理の導入と呼応しているが、今後は市場化は一層進行すると見込まれるから、市場的統制や調整が拡大

し、需要と供給の論理が大学経営へ浸透する度合いが高まらざるを得ない。学生はもとより、消費者、納税者、スポンサー等の意識や行動によって大学の価値が決定される傾向が強まるはずであるし、国立大学の独法化の方向はその路線を辿るものと推察されるのである。そこでは、行政や官僚制による規制緩和によって、国立大学は私立大学へ近い形態となり、5～6年程度の中期型の経営を迫られる。将来的には、高等教育システムの見直し、大学機関の統廃合を含めた再編成が行われる中で、評価学位授与機構の査定と噛み合わせた資源の配分が予想される以上、機関レベルでは好むと好まざるとにかかわらず生き残りをかけた経営が模索されざるを得ない。

上記した知識が組織の中枢性を増し、高度な知識を身につけた人材が重視される知識基盤社会や知識経済社会の進行によって拍車がかけられる今後は、当然ながら、専門職的統制や調整がクローズアップされることになり、大学教員や職員の専門職としての実力がきわめて重要な比重を持つことになるのは必至であるとみなされる。すでに上で見たように、OJT型の限界が見られ、内部でのFDやSD以外に外部派遣型の研修や訓練が必要とされ、アウトソーシング化が欠かせない状態になりつつある。今後この動きは加速されるに違いない。必然的に、大学と社会の知識を基軸とした連携が深まるし、大学内部でも各組織・集団間の知的連携は深まる方向へと動く。教員と職員の二つの組織、文化も見直されて、知識を媒介とした連携へと向かうはずである。今日のように、教員と職員が分化し、分断化し、別々の文化を形成している状態では、大学としての総力の向上に繋がらないから、両者の相互作用と協力が不可欠となるし、専門職の力量をその養成、リクルート、昇任、処遇の各過程で体系的に醸成する必要性が高まる。たとえば、2000年度からスタートした広島大学や桜美林大学の職員開発型のコースや筑波大学の短期研修コース等が発展し、大学教員・職員志望者の必修のコース、たとえば高等教育基礎コースあるいは高等教育マネジメント開発コース等として早晚定着することが期待される。教員も職員も大学に関する基礎学力やプロフェッショナルな資質・技能を制度的に訓練・養成することによって、醸成することが不可欠となる。そこでは少なくとも教員と職員に分断した文化の統合化が実現され、大学や高等教育に関する修士や博士レベルの学力やスカラーシップが醸成されなければなるまい。

換言すれば、アナログ型からデジタル型、あるいはモード1からモード2の境界がボーダレスになる知識社会では、形式知やさらには暗黙知を媒介に、大学と社会の相互連結が増し、両者間の情報・技術・知識の交流が促進され、それらを担う人材交流が活発化すると同時に、教員と職員の間の人材交流が活発化し、融合する方向へと展開されることになる。さしあたって教員開発と職員開発は同時に組織的かつ統合的に推進される必要がある。

(3)戦略的経営のシナリオを書くことが必要となっているが、今回の報告では、いまだ手探りの段階にある事実が縷々開陳されたばかりで、その実現は今後の課題だと言える。従来のように、法体系によって官僚制的に統制されたり、調整されたりするのではなく、

専門職による創意工夫が不可欠の段階に突入するから、教員や職員の個々人が自覚と実力を培うのは当然だとしても、教授団や職員団のまとまった集団が一定水準の自覚や実力を身につける必要が生じることは言うまでもない。法体系や人事システムに関しては、細かな法的規制があるために、活動が制約されてきた側面は否めないのであるが、経営が専門職集団に委ねられる時代には、その辺りの規制緩和が進行しなければならないという課題があるとしても、従来の上意下達型の経営方法を転換する時代には、戦略的経営のシナリオと同時にマニュアルの開発が欠かせないであろう。その意味では、現状では立ち遅れている研究レベルの開発が必要である。諸星氏が指摘したように、現在の日本の大学経営の近代化は米国に比較して30年遅れているという観点に立って、研究開発と実践の双方において、早急な改善がなされなければならない段階に到達している。

### まとめ

以上、報告者の議論をふまえながら、最初に指摘した4つの枠組みから一応の総括を試みた。その結果、第1に全体的に大学の戦略的経営がきわめて重要であるとの認識では報告者の意見は一致していたとみなされるし、「文化遅滞」の状態に陥っている大学の現状の中で、それを打開し克服する観点からの先導的な主張がなされたことは成果である。概して、大学の取り組みは立ち遅れており、とりわけ組織の改革や生き残りにとって中枢を占めるプロフェッショナルな人材の開発が不十分であるとの点でも共通の意見がみられた。知識が資本となる今後の知識社会では、本来が知識社会である大学においても質の高い知識の所有とその適切な使い方こそが組織の存亡を決定する度合いは高まらざるを得ないから、その中枢では知の戦略的再構築を人的・組織的な側面から模索するのは必然であるばかりか、大学とは何かという理念・目的・目標を的確に措定する試みと、中期・長期的な経営戦略を練ることと、さらにはそれらと密接に関係する専門的人材を開発して養成することは、今後重要性を増すことは明確になったと言える。

第2に、総論と各論の展開との連関性が必ずしも十分ではなかったことは反省点である。本集会は第1のような総論的な問題提起を行う上では成果を得た半面、個々の報告同士が有機的に噛み合っただけで連関性を深め、主題の目的、内容、方法が理論的、経験的、実践的、政策的に連関性を十分構築するまでには至らなかったと言わざるを得ないし、むしろその方向には相当の時間がかかることを明らかにしたのではあるまいか。塚原氏が提起した総合政策の方向、藤田氏が論じた公共性の問題などは、システムレベルの政策と関わる視点であるが、これらと機関や組織レベルの経営戦略や戦術などとの有機的関係が吟味されるには至らなかった。その原因の一つはそのような連携を研究する視点がいまだ十分発展していないことに起因するように見える。別言すれば、それは戦略的経営以前の戦略的研究やそれを基盤にした戦略的政策が立ち遅れている事実を裏書きすると推察される。

これらの点を勘案して、第3に、今後の課題が明確になったことは成果である。それは、

今後、独法化が実施に移され、大学の廃止・合併を含め再編成が問われ、個々の大学の生き残り戦略や戦術が一層深刻の度合いを高めると予想される中で、大学の理念の問い直しはもとより、それとの関係において国公私を問わず戦略的経営の具体的な中身、方法論など各論が大学のセクター、機関、組織などの種々の角度から具体的に展開されることが要請されることを意味する。と同時に「大学の戦略的経営と人材開発」の問題は研究、実践、政策の各側面での連携を一層不可欠のものとせざるを得ないだろうことを意味する。



## 研究員集会の概要





# プログラム

テーマ 大学の戦略的経営と人材開発

第1日 11月17日(金)

会場：中央図書館ライブラリーホール

オリエンテーション・趣旨説明

14:00～14:30 茂里 一紘 氏(広島大学)

公開講演 — IDE民主教育協会中四国支部との共催 —

14:30～17:15 司会：山野井 敦徳 氏(広島大学)

14:30～15:30 「高等教育システムの変動と大学の戦略的経営」

講師：藤田 宙靖 氏(東北大学)

15:30～15:45 質疑応答

15:45～16:00 休憩

16:00～17:00 「大学の戦略的経営と人材開発—立命館大学の経験から」

講師：川本 八郎 氏(学校法人立命館)

17:00～17:15 質疑応答

懇親会

17:30～19:30

会場：北第2福利会館

第2日 11月18日(土)

会場：中央図書館ライブラリーホール

<午前の部>

研究セッション①

高等教育の市場化・構造変動の中での大学経営の戦略化

9:30～11:45 司会：羽田 貴史 氏(広島大学)

科学技術と高等教育政策の再編の中で

塚原 修一 氏(国立教育研究所)

大学ネットワークと経営戦略

森島 朋三 氏(大学コンソーシアム京都)

戦略的経営を生み出す装置

山本 清 氏(国立学校財務センター)

コメンテーター：久賀 重雄 氏(一橋大学)

11:45～13:00 休憩 ― 昼食 ―

<午後の部>

研究セッション②

大学マネジメントを担う人材をいかに育てるか

13:00～15:15 司会：小方 直幸 氏(広島大学)

大学経営を担うプロフェッション養成

山本 眞一 氏(筑波大学)

学長のリーダーシップと補佐体制

生和 秀敏 氏(広島大学)

職員の能力開発と大学経営

横田 利久 氏(中央大学)

コメンテーター：諸星 裕 氏(桜美林大学)

総括と閉会の辞

15:15～15:30 有本 章 氏(広島大学)

第28回研究員集会参加者名簿（敬称略，所属は集会当時）

（公開講演講師）

藤田 宙靖（東北大学）

川本 八郎（学校法人立命館）

（報告者・コメンテーター）

塚原 修一（国立教育研究所）

森島 朋三（財団法人大学コンソーシアム京都）

山本 清（国立学校財務センター）

久賀 重雄（一橋大学）

山本 眞一（筑波大学）

生和 秀敏（広島大学）

横田 利久（中央大学）

諸星 裕（桜美林大学）

（現客員研究員）

小林 哲夫（朝日新聞社）

澤 昭裕（通商産業省工業技術院）

秦 由美子（滋賀大学）

松井 寿貢（広島修道大学）

松坂 浩史（文部省）

安岡 高志（東海大学）

（元客員研究員）

池田 秀男（安田女子大学）

伊藤 彰浩（名古屋大学）

加澤 恒雄（広島工業大学）

金子 勉（大阪教育大学）

絹川 正吉（国際基督教大学）

清水 畏三（桜美林大学）

関 正夫（広島大学名誉教授）

高木 英明（光華女子大学）

竹内 常善（名古屋大学）

田村 達堂（広島国際大学）

長尾 信吾（呉大学）

橋本 学（広島国際大学）

畑 博行（近畿大学）

服部 憲児（宮崎大学）

濱名 篤（関西国際大学）

平田 諭治（鳴門教育大学）

別府 昭郎（明治大学）

松浦 正博（広島女学院大学）

丸山 文裕（椋山女学園大学）

村澤 昌崇（広島国際学院大学）

（現学内研究員）

越智 貢（文学部）

於保 幸正（総合科学部）

仙波 克也（教育学部）

吉田 総仁（工学部）

（元学内研究員）

池端 次郎（教育学部）

位藤 邦生（文学部，付属図書館長）

井原 康輝（医学部）

江口 正晃（総合科学部）

瀬山 一正（医学部）

成定 薫（総合科学部）

堀越 孝雄（総合科学部）

水島 裕雅（教育学部）

安原 義仁（教育学部）

山代 宏道（文学部）

(オブザーバー)

秋山 吉功 (広島大学)	阿曾沼明裕 (名古屋大学)
伊澤 義雅 (広島大学)	石本 誠之 (広島大学)
板垣 護人 (広島大学)	井手 弘人 (名古屋大学)
出光 直樹 (桜美林大学)	伊藤三千夫 (大谷大学)
今田 能之 (広島大学)	岩沢 和男 (広島大学)
上田 隆文 (広島大学)	江坂 宗春 (広島大学)
岡田 進 (広島大学)	岡田 治之 (大谷大学)
岡 正人 (広島大学)	奥村 誠 (広島大学)
甲斐 克則 (広島大学)	香川 和信 (広島大学)
金田 和文 (広島大学)	神谷 遊 (広島大学)
神田 実三 (広島大学)	管 壽一 (広島大学)
木下 彰 (広島大学)	國利 辰洋 (広島大学)
国吉 久人 (広島大学)	久野 木 (広島大学)
蔵谷 孝行 (広島大学)	栗崎 茂雄 (広島大学)
河野 千恵 (椋山女学園大学)	近藤 尚美 (広島大学)
坂下 勝 (広島大学)	坂田 範夫 (中央大学)
坂田 浩之 (広島工業大学)	昨野 裕司 (広島大学)
迫 豊人 (広島大学)	佐々木 力 (広島大学)
佐藤 一郎 (四国大学)	佐藤 清隆 (広島大学)
眞田 一美 (広島大学)	柴 芳樹 (広島大学)
島内 功光 (高知工業高等専門学校)	島田 学 (広島大学)
清水 聖幸 (通産省工業技術院)	菅原 勉 (広島大学)
杉本 俊多 (広島大学)	鈴木 一富 (南山大学)
関 志朗 (広島大学)	千代章一郎 (広島大学)
空 誠宗 (広島大学)	高越 良治 (財団法人大学コンソーシアム京都)
瀧本 和人 (広島大学)	田中 逸郎 (広島大学)
田中 誠一 (広島大学)	田中 秀利 (広島大学)
田辺 創一 (広島大学)	田村 博幸 (広島大学)
段原 昭二 (広島大学)	鶴 登美子 (広島工業大学専門学校)
鶴 衛 (広島工業大学)	寺脇 義則 (広島大学)
土井 康明 (広島大学)	戸澤 滋憲 (広島大学)
土肥 善嗣 (広島大学)	豊浦 順昭 (広島大学)
鳥居 聖 (国立学校財務センター)	中島利喜夫 (広島大学)
中田 高 (広島大学)	中増 亨 (広島大学)
中道 正勝 (広島大学)	中山 広明 (広島大学)
那須 正和 (広島大学)	西岡 照夫 (広島大学)
西 享子 (名古屋大学)	西村 敏英 (広島大学)

(オブザーバー)

西村 秀雄 (敬和学園大学)	野津 滋 (岡山県立大学)
野中 章彦 (広島大学)	野々原慎治 (広島大学)
野村 建明 (広島大学)	野村 正人 (広島大学)
羽田 誠一 (広島大学)	畑 博人 (広島大学)
浜渦 哲雄 (広島大学)	濱田 米充 (広島大学)
林 直樹 (徳島文理大学)	飛田 郁也 (広島大学)
平越 幸男 (広島工業大学専門学校)	廣瀬 郁生 (広島大学)
藤井 重勝 (広島大学)	藤本由紀夫 (広島大学)
古川 慎吾 (広島大学)	前田 孝一 (広島大学)
正岡 淑邦 (広島大学)	升島 努 (広島大学)
松浦 末男 (広島大学)	松浦 博厚 (広島大学)
松岡 弘子 (広島大学)	松永 征夫 (広島大学)
松原 省三 (広島大学)	松本喜代司 (広島大学)
三戸 里美 (広島大学)	宮地 尚 (福山大学)
宮田 敏近 (高知医科大学)	宮田 學 (広島大学)
宮脇 克也 (広島大学)	名井 緑 (広島大学)
森川 敏昭 (広島大学)	安田 源 (広島大学)
山口 博史 (財団法人大学コンソーシアム京都)	山崎 護 (広島大学)
山下 博司 (広島大学)	山中 康行 (広島大学)
山根八洲男 (広島大学)	山根 義則 (広島大学)
山本以和子 (名古屋大学)	山本 孝夫 (広島大学)
山本 春行 (広島大学)	吉崎 誠 (南山大学)
吉村 幸則 (広島大学)	米澤 宏 (広島大学)
六重部篤志 (広島大学)	若林 真一 (広島大学)

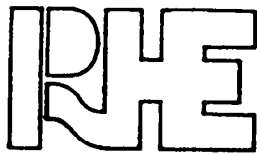
(センター専任教官)

茂里 一紘	有本 章
北垣 郁雄	小川 正賢
羽田 貴史	山野井敦徳
小方 直幸	米澤 彰純
南部 広孝	稲永 由紀
吉田 香奈	

## 執筆者紹介（執筆順）

\*所属は本書刊行時点のもの

茂里 一紘	広島大学高等教育研究開発センター長
藤田 宙靖	東北大学大学院法学研究科教授
川本 八郎	学校法人立命館理事長
塚原 修一	国立教育政策研究所統括研究官
森島 朋三	財団法人大学コンソーシアム京都副事務局長
山本 清	国立学校財務センター教授
久賀 重雄	一橋大学事務局長
山本 眞一	筑波大学大学研究センター長
生和 秀敏	広島大学総合科学部教授
横田 利久	中央大学総合事務担当課長
諸星 裕	桜美林大学副学長
有本 章	広島大学高等教育研究開発センター教授



大学の戦略的経営と人材開発  
—第28回（2000年度）研究員集会の記録—  
（高等教育研究叢書68）

2001（平成13）年9月30日 発行

---

編者 広島大学高等教育研究開発センター  
発行所 広島大学高等教育研究開発センター  
〒739-8512 東広島市鏡山1-2-2  
電話(0824)24-6240  
印刷所 三原プリント株式会社  
〒723-0041 広島県三原市和田町6483  
電話(0848)64-1643代

---

ISBN 4-938664-68-2

**University Reforms on Strategic Management and Staff Development**

**Proceedings of the 28th R. I. H. E. Annual Study Meeting  
(Nov. 17-18, 2000)**

---

**RESEARCH INSTITUTE FOR  
HIGHER EDUCATION  
HIROSHIMA UNIVERSITY**