

新しい大学経営プロフェッショナル

～ 教員・職員の対立を超えて～

山本 眞一 *

筑波大学大学研究センター

New Professionals for University Management: Beyond the Conflict between Academics and Non-Academics

Shinichi Yamamoto**

Research Center for University Studies
University of Tsukuba

Abstract Universities and colleges in Japan have recently experienced a great change in their management and administration due to the impact of the knowledge-based society. In the last century, when Japan was in the industrial society mode, people regarded the university system as a device for finding diligent youths, by means of strict entrance exams, who would work hard for the industry after graduation rather than in a place of teaching and learning. Thus people did not demand so much of university teaching itself. University management was a steady business because they could easily recruit new students every year without making efforts to improve their teaching. In the current century, however, people's demands for university teaching and research have become much greater. The more complicated university management becomes, the more it should be improved and sophisticated. In that sense, the role of managers and administrators has become greater. The growing expectations for the role of non-academic staff are, thus, recently discussed much more often than before as those for "new professionals for the management of universities and colleges."

(Received on March 7, 2006)

1. はじめに

21世紀知識社会の入り口に立つ今、大学経営の基盤が大幅に変わりつつある。20世紀の我が国は、工

業社会であり、教育制度もこれに合った仕組みと運用で動いていた。つまり、大学はそこで知識や技術を教えるということ以上に、入試を通じて優秀で勤勉と思われる人材を選抜し、彼らを社会に送り出すという機

*) 連絡先 : 739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2 広島大学高等教育研究開発センター

**) Correspondence: Research Institute for Higher Education, Hiroshima University, 1-2-2 Kagamiyama Higaishiroshima, 739-8512 JAPAN

能を備えていた。大企業は、潜在能力に優れた若者を、有名大学のチャネルを通じて容易に確保することができた。若年時新卒定期採用という雇用慣行は、1960年代から70年代半ばにかけての高度経済成長時にとくに盛んであったが、それはまさに大量生産の工業社会に見合った雇用慣行なのであった。このような中で、日本型学歴社会が形成され成熟した。

このような大学システムは、第二次世界大戦後の社会改革の中で生まれた。すなわち、第一に戦前の多種多様な高等教育機関を統合して、一つの「4年制大学」という形に改めたこと、そこに一般教育という一種の教養教育を必修のものとして導入したこと、第二に修士課程と博士課程からなる課程制大学院制度を導入し、研究者を始めとして社会が求める高度な人材養成に対応しようとしたこと、第三にすべての大学には学校教育法の規定による単一かつ共通の目標、すなわち教育と研究そして人格形成を与え、これによって戦前に見られた高等教育機関間の序列を少なくとも制度上は除去して平等化を図ったこと（中教審の1963年および71年の答申にある「種別化」構想は、当時は否定的に捉えられていた。）、第四に国立大学には一県1大学の原則を適用して県内にあった国立のさまざまな高等教育機関を統合し、一つの大学に纏め上げたこと、私立大学には戦前の苦い経験の反省から、規制も助成もしないという「ノーコントロール・ノーサポート」の原則で臨むことになった。これらの措置によって生まれた大学は、「新制大学」と呼ばれ、教育制度の単線化と国民所得の増大によって、多くの若者が大学の門を叩くようになった。

これは大学にとっても、まことに楽なシステムであった。大企業への就職には大学卒の資格が必要だということで、放っておいても人々は大学の門を叩いた。大学は、たとえその教育内容が、教える側の教員の都合によって適当に決められていたとしても、何らの差し支えもなかった。なぜなら、これは特に文系の分野についていえることであるが、人々そして企業が大学に期待したのは大学の高い選抜性とそこから来る学生の潜在的能力の証明であって、決して教育によって向上した新たな能力のことではなかったからである。若者の数は十分に多く、かつ進学率は年々上昇する中で、大学が学生募集に苦労することはほとんどなかったといえよう。したがって大学経営は、常に成長を続ける時代の大きな流れに沿って、微調整を図る程度のことで済んでいた。事務職員の

仕事もそのような中では、教員の言うことを忠実に受け止め、間違いのない事務作業をこなすという程度のことで済んでいたようである。

大学と政府との関係で言えば、文部省の役割は、第一に国立大学を管理・運営すること、第二に大学設置基準を設定して、公立および私立大学の新設の認可を行うこと、第三に1970年代半ばからは私立大学の運営に要する経費の一部を補助すること等であり、高等教育のグランドデザインを始めとして大きな政策立案に当たるべき役割は、急速に拡大する大学システムの前には、やや後追いの状況に置かれていた。実際、大学・短大進学率は当初は10パーセント内外であったが、1960年台に急上昇し、1975年には38パーセントを越えるようになった。これに対して、文部省は高等教育計画の策定による大学システムの規模抑制、筑波大学など新構想の国立大学の新設による大学改革の誘導、大学院制度の整備、私立大学に対する経常費補助金の増加、共通一次試験の導入による大学入試制度の改革などの諸改革を打ち出したが、大学を抜本的に改革するには至らなかった。それは、大学関係者の意識が容易に変らなかったこと、大学への進学需要が依然として旺盛で大学改革への強いインセンティブが不足していたこと、などの理由による。

2. 知識社会の進展に伴う大学経営の変化

しかし近年、事態は大きく変わろうとしている。知識社会は、高度な知識とその運用に価値を置く社会である。企業経営は、勤勉な社員のみによって支えることが困難になりつつある。勤勉な社員に加えて創造性や個性豊かなスーパー人材を必要とするようになってきた。大企業の採用方針も、単に有名大学を卒業しているからということではなく、大学でどんな教養や専門性を身に付けたかを重視するようになってきている。勤勉や協調性よりも、創造性や個性が重視される時代がやってきた。

当然、大学教育にも厳しい目が向けられる。十年一日のような授業は学生や企業から評価されず、教育内容にも大幅な革新が求められるようになってきている。各種の高度専門職業人を養成するカリキュラムについては、とくにその質の向上が求められる。FDやSD活動が推奨されるのは、単に大学改革の雰囲気づくりに止まらず、教育や研究の質の向上という大学経

営の根幹に関する事態への対応の必要性からであることを忘れてはならない。

このような状況下、1990年代に始まる今次の大学改革は、「改革の15年」とでも呼ばれるべき本格的なもので、それまでの懸案が一挙に解決に向って進み始めた。その特色は、第一に規制緩和であり、大学設置基準の大綱化によるカリキュラムの弾力化、大学設置認可基準の準則主義の徹底による裁量行政の抑制、工場等規制法の撤廃による都市部での大学新增設の許容などが含まれている。また、大学共通の目的を追求するよりも、各大学のミッションを明らかにし、個性ある発展を目指すことが奨励されるようになった。もっともこの規制緩和によって、例えば大学の一般教育ないし教養教育の衰退という副産物が生じたため、その対応が求められるようになってきている。

第二に説明責任ないしアカウンタビリティ要求への対応である。大学の行う教育研究活動には多額の公費が投入されていることから、その活動の情報公開が求められるようになり、また、教育研究の質の維持向上のために評価制度が導入されるようになった。評価制度は、当初大学自身による「自己点検・評価」に止まっていたが、その後「第三者評価および「認証評価」制度へと発展をした。認証評価は、文部科学

大臣の認証を受けた評価機関による評価を、今後すべての大学が7年ごとに受けることを義務付けるものであり、米国の「評価認証(アクレディテーション)」制度にヒントを得たものとされている。また、これは第一に挙げた規制緩和の見返りとしての事後規制の一種と解することもでき、大学は行動の自由を得たことの引き換えに結果責任を負うことになったものであるとも言えよう。

第三に競争的環境であり、研究費を中心に、これまでのような定型的基準の積算による配分よりも、個別案件ごとの申請と審査にもとづく個別配分の傾向が強まっている。21世紀COEや科研費、さらにはGPなどがそれであり、さらに法人化を遂げた国立大学は、政府のイニシアチブに基づくさまざまな競争的プログラムへの対応に追われるようになっている。これは経営の効率化、教育研究の活性化に繋がるとの見方がある半面、長期的に支援しなければならない基礎研究や人材養成に負の影響を与えかねないとの危惧もあり、今後の推移が注目される場所である。

3. 少子化による変化の加速

知識社会への変化の進行は、それ自体が大学に大き

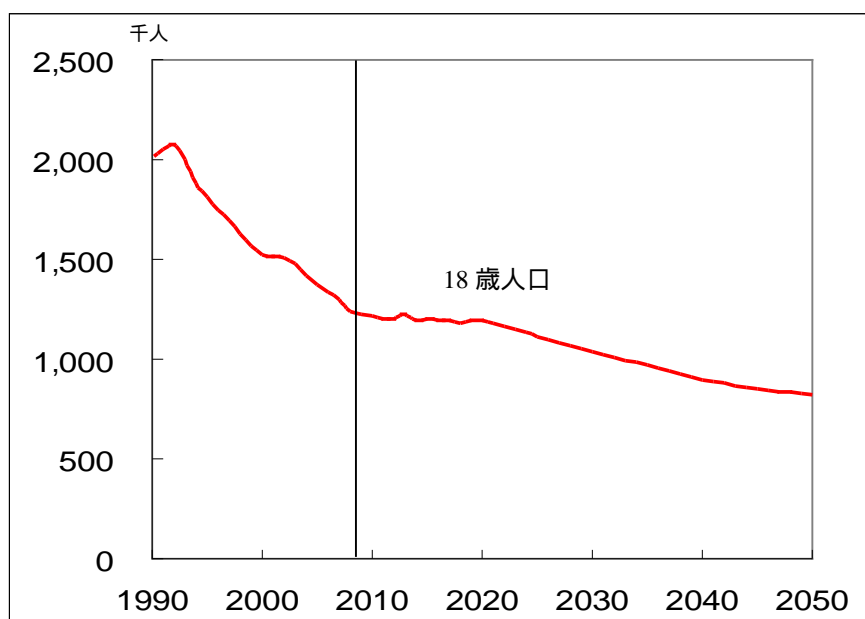


図1. 18歳人口の将来見通し (出典) 厚生労働省国立社会保障・人口問題研究所推計

なインパクトを与えるものであるが、日本ではそれに加えて少子化(18歳人口の減少)の影響があり、大学経営へのインパクトをさらに大きくしている。中教審の試算によると、これまで2009年度に大学・短大進学希望者と受け入れ可能人数が一致、すなわち大学全入時代が来るとされていたところが、2年前倒しの2007年度にはそのようになるという。学生確保の困難は、いよいよ大学経営の本丸に迫りつつある。

また、少子化の傾向は2009年で終わるわけではない。厚生労働省の2002年の推計によると、18歳人口は2010年代には120万人程度で安定的に推移するものの、その後2020年代から再び減少に転じ、2050年には80万人になると見込まれているからである。2005年1月の中教審答申「我が国の高等教育の将来像」では2020年までの展望で終わっているが、本当はその先を見越した長期的展望である必要がある。

この少子化の影響によって、大学は学生による大学選びという試練にさらされつつある。以前のように入試によって学生を入れてやるという発想では、到底大学経営はなしえない。大学経営を助ける立場にある者、とりわけ事務職員は、このような学生と大学との立場変化を深刻に受け止めるべきである。大学経営者は、学生と大学との接点にこそ優秀な職員を配置して、大学のイメージを高め、そして教育上の工夫改善をしている大学であれば、それが具体的に受験生や学生に伝わるようにすべきである。この点は、私の見るところ、私立大学の方が国立大学に比べて遥かに進んでいるようである。

4. 事務職員に求められる資質～大学経営人材となるために

大学の事務職員は、従来は教員の教育研究活動のための支援事務や理事長、学長の経営を事務的に支えさえすれば、それで足りるものと見なされていた。しかし、このような変化が激しい時代にあって、大学職員に求められる役割はそれらに止まるものではない。大学の経営判断に参画したり、また教員と協働してカリキュラム・デザインや学生支援に乗り出すなど積極的な役割が期待されている。そのようなとき、大学事務職員にはどのような資質が求められるだろうか。

かつては、大学職員は隠れた人気職種であるとも言われ、その給与や休暇などの恵まれた条件が若者を引き付けていたきらいがある。また、国立大学ではとくに、公務員であるということが大学職員であること以上に魅力に思われて、地元で勤められる堅実な職場という意識があったことは否めない。職員と教員との対立というのは、職員が過度に教員に従属したり、逆に教員を法令規則によって管理しようとする仕組みと態度を指すが、これは変化の少ない社会と教授会自治という伝統的大学観が支配的であったからこそ成り立つものであった。

しかし今は、大学は平穩無事に事務をしていれば済むような組織ではない。知識社会の中で主体的な役割を果たすべくダイナミックに変化を遂げていく組織なのである。そのためには、職員はこれまでの職員観から脱却して、大学経営人材として大学の将来を担っていくだけの気力と能力が必要である。教員との関係は対立ではなく、協働でなければならない。そのために必要な資質として次の三点を挙げておきたい。

第一には、時代の難しさを、知識社会の本質や少子化の現実との関りで正しく捉えられる能力である。知識社会も少子化も、中長期的社会変化であり、大学経営にとって構造的要因となる。この構造的要因にどのように対処するかを考え、かつ考えられる職員になりたいものである。

第二に、教育の工夫改善を始めとする学生サービスの向上を正しく捉えられる能力である。そのためには、自身の勤務する大学でどのような教育内容が提供されているかを知る必要がある。ある程度の専門的知識も必要である。なぜならば、企業の営業活動にとってその企業が取り扱う商品に関する知識が必要不可欠であることを思い起こしてほしい。売るべき商品の中身を知らないで、果たして顧客に向かい合える営業社員はいるであろうか。ところが、大学については、教育研究の中身を知らなくても、学生サービスはできるというようなことを考える職員あるいは教員がいるのではないかと私は心配している。教員と職員の棲み分けを考えればその方が好都合なのかも知れないが、これからの大学経営には、教員と職員との協働関係が必要である。職員も教員の教育内容を知らなければならない。

第三に、常に新しい事務分野に興味を持ちつづけることである。未経験だからといって躊躇してはな

らない。未経験な事務分野であっても、それを学ぼう、研究しようという積極的な態度が必要である。私は以前からこのことを何度も主張し続けているが、教員に難しいあるいは面倒な事務処理を任せるような職員であってはならない。そのような事務分野には、新たな大学経営の発展の芽が隠されているものである。それを積極的に発掘してほしいものである。

なお知識社会は、同時にグローバル化を伴いつつ進行中である。これからの大学経営は国内のみを視野におくだけでは不十分である。競争相手は国内の大学だけではない。海外には多くの野心的大学が存在する。彼らの行動如何によっては、我が国の大学に深刻な打撃が及びかねない。競争に負けないよう、世界の高等教育の動向にも目配りのできる職員でありたいものである。

参考文献

- 大 仁 (1999), 「大学改革～1945 - 1999」, 有斐閣
中央教育審議会(2005), 「我が国の高等教育の将来像
(答申)」
山本眞一(2002), 「大学の構造転換と戦略」, ジェ
ス教育新社
山本眞一(2006), 「大学事務職員のための高等教育シ
ステム論」, 文葉社

注：この小論は、2005年6月22日、北海道大学高等
教育機能開発総合センターで開催された創立10周年
記念国際ワークショップで行った発表にもとづき、
書き下ろしたものである。