

経営改革と教学改革に向けて 真摯に語り合う研究会をめざす

大学マネジメント研究会会長 本間 政雄

マネジメント不要・不在の時代との決別

わが国の大学には、「マネジメント不要・不在」の状況が長く続いてきました。国立大学や公立大学は、国や自治体からの財政負担や管理職人材の派遣を含む手厚い保護によって、私立大学はほぼ一貫して増え続けてきた大学進学者の存在によって、経営の効率化や教学改革など考える必要がなかったからです。

しかし、この10年間で、大学を取り巻く環境は大きく変化しました。18歳人口は1992年のピークから4割も減少し、財政に深刻な影響を与えています。国立大学への運営費交付金も2005年以降削減が続き、附属病院の収入増や外部の競争的資金の獲得が求められています。

それだけではありません。補助金が削減されるだけでなく、人材育成と研究の両面でこれまでよりはるかに高い要求を突きつけられているのです。

人材育成に関しては、これまで「大学で中途半端な勉強をしても会社では役に立たない。入社後、会社できちんと鍛えるからよい」という企業の姿勢もあり、教員は講義ノートを読み上げるだけでも誰にも文句を言われず、学生は大して勉強しなくても卒業単位がもらえました。

しかし、企業は国内市場の低迷で海外進出を余儀なくされ、厳しい国際競争にさらされ、近年にわかに大学にグローバル人材の育成を求めるようにな

りました。こうした声に呼応するように文科省も、単位の実質化や学修時間の確保、アクティブラーニングやPBLの導入、英語力の向上、英語による授業の導入などを大学に求めるようになったのです。

市場が縮小し手持ち資金が減少する中で、企業は、新たな市場を開拓し、より品質の高い製品を生み出す必要に迫られています。同様に大学も、限られた物的・人的資源を最大限に活用して新たな市場(社会人、留学生)を開拓し、世界で競争できる人材を育てる必要に迫られているのです。

大学運営に求められる人材と視点

一方、マネジメント不要・不在が長く続いたことから、大学を効率的に運営し、人材育成と研究の実を上げるために教職員をマネジメントできる人材は育ってきませんでした。

学長は、学問的業績と調整力が問われるだけであり、理事長は現役を退いた企業の元社長の名誉職的な閑職と考えられ、教員から理事や副学長になっても、教育研究の合間の片手間仕事としか見なされてこなかったのです。

部課長などの幹部職員も同様です。彼らは、長い間ルーティンを無難にこなすことが求められてきた結果、「事務屋」になってしまい、中長期の視点に立って、大学の現状を分析し、戦略や計画、政策を立案するという視点はありませんでした。

経営の課題を共に考え 経営人材を育成する組織

2001年に文科省より国立大学の再編・統合による大幅な数の削減を柱とする「大学(国立大学)の構造改革の方針」が公表され、2004年に国立大学の法人化・非公務員化が実施に至ったのは、まさに経営の効率化を国立大学に厳しく求めるべきだとの政官財の強い意向が働いたからです。

筆者は、2001年1月から京都大学事務局長を務めており、近隣の国立大学との統合の検討に関わり、法人化の方針が決まってからは、法人化に向けた膨大な準備実務や制度設計に関与しました。その一方、国立大学協会の研修委員長として、学長以下副学長、理事、部課長の体系的研修プログラムをほとんど独力で企画しました。

これらを通じて感じたことは、教職員を問わず国立大学の幹部には、組織や人事などの運営能力という意味での「マネジメント力」だけでなく、グローバル化など、教育研究のあり方を変えるという意味での「マネジメント力」が決定的に欠けているということでした。

構造力学の教授が財務担当理事になり、解剖学担当教授が総務・人事担当理事に就く一方で、筆者自身も含めて文科省出身の理事、事務局長、部課長の多くは、組織の合理化、費用の削減、業務執行の効率化、あるいは公務員型の人事考課や昇進制度の実績主義への切り替えという「行財政改革」へ

の強い意志が欠けていたのです。

また、法人化後は、各大学で経費の節減策や事務組織の合理化が行われましたが、そうした事例について情報交換の機会があまりありませんでした。当時の国大協が学長中心の組織で、入試や第三者評価などに関心が偏っていたことへの不満もありました。

そこで考えたのが、国立大学の経営課題を共に考え、経営人材を育成する全国組織の設立でした。半年ほどの準備期間を経て、「国立大学マネジメント研究会」(通称「マネ研」)を2005年7月に設立しました。

会員らと築き上げた マネ研の成長と飛躍

こう書くとも簡単に聞こえますが、当初、主な事業として大学マネジメントをテーマにした月刊誌の刊行を考えていたので、必要資金をいかに集め、編集などの実務をどうするかが最大の課題でした。そうした時に、頭に浮かんだのが、NPO法人学校経営研究会の月刊誌「学校法人」にエッセーを連載していた関係で、気心の知れていた編集者の矢島美知子さんでした。彼女に月刊誌の構想を話すと、たちどころに賛成し、ぜひ編集と資金集めに協力させてほしいということになりました。

以来8年間、「大学マネジメント」誌は、2005年7月創刊以来一度も休

むことなく発行され、今年10月に第100号を刊行できました。彼女の献身的なサポートがなければ、筆者の構想は思いつきに終わってはずでした。

日本経済新聞が、筆者の要請に応じて教育欄のページを「マネ研紹介」に提供してくれたこともあり、創立1年にして国立大学の幹部教職員を中心に、300人の個人会員を集めることができました。

また、大学や企業が賛助会員となってくれたおかげで、資金的にも安定し、さまざまな研究会やワークショップ、シンポジウムなどを開催できるようになりました。情報過疎や乏しい人的ネットワークに悩む地方での活動も活発に行えるようになりました。

3年前には、会の名称から「国立」を取り、設置者の別なく全大学を対象に活動を広げることにして、同時に経営だけでなく教学にも活動対象を広げました。現在、個人会員約400人、月刊誌購読会員が130人、月刊誌発行部数は1500部です。そして、賛助会員は12国立大学、11私立大学、28企業、3団体の54法人、予算規模は1900万円に成長しました。

今年度からは、文科省の中堅官僚と大学幹部の意見交換の場「大学政策フォーラム」、大学の課題を話し合う



研究会「第22回マネ研サロン」にドイツ研究振興協会前代表を迎えて

「未来フォーラム」、中堅・若手職員の能力開発をめざす「maneken 共創考房」と「大学創生エンジン」を実施。また、10月下旬には「伝統と革新」をテーマにドイツ大学訪問調査団を派遣しました。2007~2008年に3度実施した「大学トップマネジメント・リーダーシップ・プログラム」(TMLP)も、近々再スタートする予定で準備中です。

マネ研は、しばしば「本間のワンマン・バンドだ」と揶揄されますが、それでいいと考えています。世の中に一つくらい、政府、企業、大学の誰にも遠慮することなく、課題を本音で語り合い、改革に向けて本気で努力する人が集まることのできるフォーラムがあってもいいと思います。

これからも、こうした運営方針を貫きつつ、さらに活動範囲を広げていきます。一人でも多くの教職員、一つでも多くの大学の力になれるよう、マネ研はさらなる発展をめざしています。



旅装を 解きながら

課題と向き合い、解決のために行動を起こす

今回は、一風変わった「旅」になった。設立から8年、筆者も国立大学・文科省から離れ、私学の経営にあたるので、関心領域が広がり、政府の大学政策に対してもより広い立場から意見が言えるようになったと感じる。

昨年末で、立命館アジア太平洋大学を退任した時には、大学の現場から離れ、時間的・精神的ゆとりを得て、マ

ネ研の活動を生活の中心におこうと考えた。だが、諸般の事情から関東学院常務理事、梅光学院理事長を引き受けることになり、それもかなわなくなった。

日々、大学改革の厳しい現実と直面し、課題解決に向かって具体的に行動する中で、新たな知見を得ることができた。マネ研の活動を考えるうえで、それは極めて有益だと思うし、心の底に、

現役から離れたら、現実から遊離していくという恐れがあったのも事実だ。

文科省での行政経験、OECDとUNESCOという2つの国際機関、2つの国立大学、4つの私立大学、大学評価機構での経験を持つ人間はそうはいない。そのアドバンテージをふまえて、これからも「言うだけでなく行動する」人間であり続けたい。