

# 教育研究と経営の質の持続的向上に向けて

筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授  
大学研究センター長

吉武 博通

## —はじめに—

2008年秋から地方独立行政法人評価委員会の委員として首都大学東京の評価に関わらせていただいておりますが、高橋理事長や原島学長をはじめとする法人や2大学1高専の先生、職員の皆さんから様々なお話をお伺いするうちに感情移入といいますか、今では自分の大学の次に関わりの深い大学として愛着を持つようになっております。

南大沢、日野、荒川の3キャンパスを訪問し、学生の皆さんのお話も伺いましたし、同じ法人傘下の産技大や産技高専にもお邪魔しました。今日は、公立大学法人首都大学東京のサポーターの一人として私自身の経験やそれを通して考えたことなどお話ししたいと思います。

ただいま原島学長のとても本質的で有益なお話を伺わせていただきましたので、そのことも踏まえながら話を進めたいと思います。

## —地域の再生と大学の貢献—

リクルートが隔月に発行している『カレッジマネジメント』とい雑誌に「大学を強くする」という連載を書かせていただいておりますが、第32回目の原稿のタイトルは「地域の再生と大学の貢献」というものです。先ほど原島先生が進学率の話をされましたが、大学進

学率が10%までをエリート段階、10%を超えて50%までがマス段階、それを超えるとユニバーサル段階ということになる訳ですが、日本の進学率が5割を超えたということは明らかにユニバーサル段階ということになります。ところがそのデータを地域ごとに見ると、京都、東京、広島、神奈川の4都府県が60%を超えるのに対して、沖縄は36%、東北や北海道は40%前後と、かなりの開きがあることがわかります。つまり、ユニバーサル段階の地域もあれば、まだマス段階の地域もあるということです。

それから、日本全体で大学もしくは大学院を卒業した人たちがどのくらいいるかを調べてみると、データが古いのですが2000年時点で14%ぐらいしかいません。それ以降その値は増えているはずですがまだ20%には満たないと思われます。大学を卒業していない人がまだ8割いるということは、ある意味でそこに大きなマーケットがあると見ることもできます。私たちは約770の国公立私立大学を一括りにして議論しがちですが、地域ごとに見ていったり大学ごとに見ていったりすれば、その姿が違っているということが分かるはずです。

規制緩和や民営化が叫ばれて久しくなりますが、これらの動きには一方で批判もあり、慎重に進めるべき点も少なくありません。しかしながら、地域でできることは地域で解決するという流れは、動きこそ緩慢ですが、方向性としては間違っていないし、進めていかなければならないことだと考えています。

昨年、高知県庁で講演をしたのですが、4,200億円ぐらいの財政規模に対して税収は700億円だそうです。6分の5は交付税や補助金、地方債に依存している訳です。大きな企業もなく、経済・産業基盤は極めて脆弱です。そのような中で将来の姿をどう描くのか、これからの地方はどうなるのか考えさせられます。

地域間格差が問題になっていますが、これも連載を書くためにデータを調べてみると、1950年代とか60年代には、一番経済力がない県とある県と見ますと、2~3倍くらいに開いていたのです。ところが、経済成



吉武博通(よしただけひろみち)氏  
プロフィール

筑波大学大学院ビジネス研究科教授。同大学研究センター長。新日本製鐵株式会社に入社し、総務部組織室長等として、同社の経営・組織改革の推進を担当。2003年より筑波大学社会工学系教授となり、大学改革の企画推進を担当するとともに、企業・大学両現場の改革実践に基づく経営

管理や大学経営の理論化・体系化に取り組む。2006年より筑波大学理事・副学長。2009年より現職。専門分野は、経営戦略論、大学経営論。

長につれて、全国各地がその恩恵を受けるようになり、地域間格差はかなり縮まってくるのです。この傾向は1990年代くらいまで続きますが、いわゆる小泉改革の三位一体改革や地方にある工場の海外移転などに伴い、再び格差が広がり始めた。広がったとはいえ、1950年代から70年代の前半頃までに比べたらまだまだ小さいのですが、傾向としてはむしろ開く方向にある。

何を申し上げたいかという、日本という国を全国平均で見ていくだけでは物事の本当の姿は見えないのではないかと、地域ごとに考えていかなきゃいけないのではないかとということです。地域の視点で考えていけばコミュニティが見えてくる、コミュニティが見えてくれば、個人の顔も見えてくる訳ですから、個人、つまり人間に焦点を当てて、一人ひとりが自立して幸福を追求できるようにするために何が必要なのかという視点で様々な問題を考えることができるようになります。

個人をバックアップするのは家族です。その家族をバックアップするのがコミュニティであり、そのコミュニティを支援するのが基礎自治体ということになります。政治哲学の概念に「補完性の原理」というものがありますが、これからはそれを基本に据えた社会やシステムが重要になってくるものと思われまます。

大学についても、770を超える大学は設置形態も違えば、立地や歴史もすべて異なります。違いを無視して一律的な議論をしたり、大学同士が横並びで同じような行動をとったりすることは避けなければなりません。静岡産業大学の大坪学長は「自分は大学論はやらない、静岡産業大学はどうあるべきかという議論はするけれども」という趣旨のことを述べられて、「静岡産業大学は静岡の産業のために如何に貢献できるか、その一点で考えなければならぬ」と話されます。

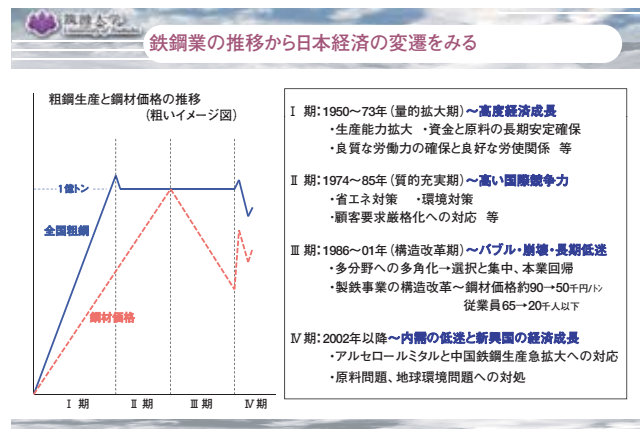
地域の時代において、世界を代表する大都市東京にある首都大学がその存在意義や存在価値をどのように考え、横並びや東大を頂点とする序列を超えて、如何に独自のポジションを築き上げていくか、そのことの重要性を述べさせていただき、これから本論に入らせていただきたいと思ひます。

### —鉄鋼業の推移からみる日本経済—

最初に自己紹介を兼ねて、私が育った鉄鋼業界を通して、日本経済の推移について振り返ってみたいと思ひます。

グラフの実線が鉄鋼生産量、点線が鋼材価格の推移を示しています。生産量も価格も右肩上がりの時期がありますがこれをⅠ期とします。次に、生産量は横這

いになるが価格はなお上昇し続ける時期、これをⅡ期とします。次が生産量は横這いを続けるが価格が下落する時期をⅢ期、量も価格も激しく上下する時期をⅣ期とします。



Ⅰ期は1950年から始まる高度経済成長期にあたります。ヒト・モノ・カネの経営資源を調達し、それを上手に使うことで生産量さえ増やせば物は売れる、そんな時期です。鉄鋼業が量的拡大期であったこの時期、日本経済は年率10%の経済成長を続けました。ただ、日本の産業が公害問題という深刻な社会問題を引き起こしたことは忘れる訳にはいきません。

1973年の第一次オイルショックを契機として鉄鋼業界はⅡ期に入ります。1973年に全国の粗鋼生産は1億2千万トンに達しましたが、以降は1億トンを少し上回る水準で推移します。Ⅰ期で問題となった公害を防止するため環境対策に力を入れるとともに、石油価格の高騰を受けて省エネルギーを進めます。顧客である自動車業界は燃費を競い、電機業界は省エネを競うため、鉄鋼製品にもそれを実現するための高付加価値商品が求められます。私はこの時期を質的充実期と呼んでいますが、鉄鋼業界のみならず、日本の製造業が質を競い、価格競争力と品質などの非価格競争力の両面において世界を席巻した時代です。後世の歴史家が日本という国を眺めたときに、このⅡ期こそが、日本という国が世界において最も輝いていた時期だと考えるのではないかと、そう思っています。

ところが、その期間は長くは続きません。日本の製品に競争力があるからじゃない、円が1ドル240円と不当に安い水準だから価格面で優位にあるだけだというのがアメリカの論理だった訳ですが、G5プラザ合意で円高ドル安にすることが決まります。そこから一気に円高が進みます。国は内需拡大による過度な輸出依存からの脱却を目指しますが、これが結果的にバブル経済をもたらし、それが崩壊する1991年から日本経済は長期の低迷期に入ってしまいます。いわゆる失われた

10年が始まります。鉄鋼業界は生産量こそ横ばいを続けますが、ずっと価格は下がり続けていくこととなります。売上高が毎年減ってくる、都や大学の財政に置き換えると毎年数パーセントずつ財政規模が小さくなっていくということになると、恐怖感すら出てきます。その縮小ペースを上回るスピードで会社のコスト削減をしなきゃいけない、そういう状況だった訳です。

その時期に社長に就任したのが後に経団連会長を務める今井敬さんです。今井社長のリーダーシップの下で製鉄事業構造改革委員会を立ち上げ、これまでの生産現場中心のコスト削減に加えて、経営の仕方、物の買い方、人の働き方など、「経営ソフト」と呼ぶべきものを変えていくこととなります。3年間でホワイトカラーを4割削減する、本社の部の数を半減する、分権化と現場主義に基づき現場に近いところでものが決められるようにする、そんな取り組みを、期間を区切って集中的に行いました。従業員に対しては解雇や希望退職こそ行いませんでしたが、グループ会社や取引先への転籍、早期退職の促進、退職補充の抑制などにより、その数を減らしていきました。1985年に6万5,000人いた従業員が2000年には2万人以下になっていました。粗い見方ですが生産性を3倍にあげたと見ることもできます。

これらの構造改革も終わり、アメリカもブッシュ政権のもとで好景気、中国も急速に成長するという状況の中で、鉄鋼業は2002年頃から量・価格とも上向いてきます。日本経済もいざなぎ景気超えだとか、多くの企業が史上最高利益を更新するというような状況になりました。学生の就職状況も好転したことはご記憶のことと思います。ただ、経済指標や企業収益に比して、一般の人々の生活実感は上向かない、閉塞感も解消されない、そんな状態も続いてきたように思います。

しかしながら、数字の面は決して悪くなかった、そんな状況の中で、2008年9月にリーマンショックが起り、瞬く間にその津波が世界を飲み込んでしまいました。そして這い上がりかけると、今度はギリシャ・ショック。このような変化の激しい時代に移ってきた訳です。

後づけの説明になりますが、このⅠ期、Ⅱ期、Ⅲ期というのは、経営者にとっても企業が何をやるべきか、政治家にとっても日本が何をやるべきか、比較的明確だったのではないかと思います。企業の場合ならば、Ⅰ期は量を増やせ、Ⅱ期は品質を上げろ、Ⅲ期はコストを下げろ、で来られたように思います。もちろんそれ自体が苦しいことであり、容易なことではありませんでしたが、進むべき道を迷うことは少なかった、方

向は見えていました。しかしながら、このⅣ期は先がどうなるかが見通しにくく、変化の大きさや変化のスピードもこれまで経験したことがないほど大幅に増えています。

これまでの知識の枠組みや思考方法だけでは乗り切れない時代になったと言わざるを得ません。

#### —「既知の世界」と「未知の世界」—

こういった状況の中で、私たちはあらためて「大学とは何か」を問い直してみる必要があると考えています。

このような社会の大規模かつ急速な変化に大学が背を向ける訳にはいきません。それらから無縁であろうとしてもその波は容赦なく大学にも押し寄せてきます。

「だから、大学はもっと社会の変化に敏感になり、社会の要請に応えなければならない。教育においても社会が求める人材を育成しなければならない」という声も学内外で強まってきます。

だからといって、社会の要請や社会が求める人材とは何だろうか、その点についてはもっと深く冷静に問うてみる必要があるように思います。社会の要請や社会が求めるという時の社会とは具体的に何を、そして誰を指すのか。企業を中心とする経済界からの要請が最も意識されがちですが、社会的存在として長期的視野で経営している会社もあるし、目先の利益だけを追求している会社もある。社会といっても多様ですし、多くの人々が将来よりも今のことで精一杯という状況もあります。

結局は、私たち大学に関わる者自身が、あるいは大学自身が世界や日本の未来を洞察し、大学の在り方や育成すべき人材像を考えていくしかないのです。そのことをこれまで一貫して申し上げてきたつもりです。

私が企業から大学に来て一番違うと感じていることは、企業は既知の枠組みの中でいろいろな応用展開をしているが、大学は未知を開拓し、未知を既知に変える役目を負っているということです。例えば企業の研究から中からニュートリノに質量があるなんて発見はまず期待できません。植物の生存戦略なんていう議論も出てきません。不思議だから、知りたいから探求する、なんてことは許してもらえません。企業というのは少なくとも大学を中心とした知の創造拠点で生み出されたものを所与の前提としてその既知を組み合わせて、生活に役立つものをつくる、そういう役割を担っている訳です。

実社会は既知、大学は未知あるいは未知と既知を繋ぐ部分で、それぞれの活動が展開されていることにな

ります。だから大学は、既知や常識だけじゃない部分をしっかりと維持していかなくちゃいけない訳です。そこに大学のおもしろさがあるのだという気がします。

ですから、評価委員の仕事させてもらいながら矛盾を感じることもあります。計画だ、評価だ、といって社会が大学を既知の枠組みの中に閉じ込めてしまっているのではないかという疑問です。しかし、大学が貴重な税金や学生納付金で運営されている社会的存在である以上、説明をしなければいけない。そして大学の教育研究や経営がより良いものとなるよう不断の努力を重ねていかなければならない。そのためには計画や評価がどうしても必要だ、そのことも強く感じています。

心しておくべきは、社会が社会の常識の枠組みの中で寄って集って大学にいろいろなものを求めてくると、既知で大学を囲いこんでしまい、未知なるものを追究する余地や意欲を失わせる危険性があるということです。そのバランスをとりながら評価の仕事に関わっていきたくて考えています。

#### —企業人から大学人への転身—

ここに私の経歴とそれぞれのポジションで考えたことをまとめております。ご覧いただいた通りですが、企業と大学の2つの現場の経験を通して考えたことを2点だけお話ししたいと思います。

一つ目は、会社でも大学でも役所でも、企画、総務、人事、財務などいわゆる管理部門で仕事をしている人が評価されたり、偉そうに振る舞ったりしがちですが、現場こそもっと重視されなければならない、現場から発想しなければならないということです。

特に役所や大学の職員と話していると、リアリティが感じられないことが少なくない。そして二言目には本省・本庁がこういった、大学本部がこういった、学長や事務局長がこういった、という言葉が聞こえてきます。

大切なことは現場で何が起っているかということ、それを自分の目で確かめたかということ、そして自分の頭で考え、自分の言葉で語っているかということです。

特に、現場のリアリティを出発点にとことん論理的に考え抜いてほしいと思います。そして自分が認識した事実や課題、その解決策、実行に向けた手順などを、しっかり文書化し、説明していかなければならない。その力を鍛えるということです。私にとって入社から3年間の製鉄所での勤務は、その訓練の日々だったと思います。いま考えるとこの時に仕込まれたことが役立っている。そう思います。

二つ目は部長になり、同時に子会社2社の社長を兼

務しながら感じたことですが、マネジメントというのは全人格的な営みだということです。マネジメントやリーダーシップの本を読むことも大切ですが、それだけではマネジメントはできない。自らを全人格的に成長させていかねばいけない、それを強く感じます。

今、教育組織の長や部課長の立場にある人だけでなく、大学全体が今後益々マネジメントという要素を重視しなければならない訳ですから、今日お集りのすべての皆さんにマネジメントというものの面白さや難しさ、そしてそれが全人格的な営みだということを知っていただきたいと思います。

#### —社会は人を育てる場—

高橋理事長も大きな会社でトップマネジメントまで上り詰められましたが、きっと会社は偉大な学校だったという感想を持っておられると思います。多くの企業経営者の方々が、自分は会社で多くの様々なことを学んだ、自分の会社は自分にとって偉大な学校だった、という趣旨の話がされます。つまり、規模の大小に拘らず、良い企業というのは人を育てる場だということです。

同じように、この首都大学東京も多くの教職員を雇用しています。首都大学東京で働いたことによって、教員も職員の皆さんもこれだけ成長したという実感を持てるような環境を作っていくことが、極めて重要であるということです。そのようなマネジメントが行われているか、長の立場にある人はそれを意識しながら長の仕事をしているか、そのことを改めて考えてみてほしいと思います。

人間は生まれてから死ぬまで、生涯学び続ける存在なのだろうと思います。学生に対する教育という点でいえば、生涯学び続けるというプロセスの中で大学や大学院の期間をどう位置づけるかという視点が重要になりますし、経営という点で考えると、働く場としての大学で教職員が如何に自らを成長させられるか、大学が如何にそのような環境を与えられるかという視点が大切になります。

#### —大学の使命・歴史の再確認と多様性の尊重—

次に、民間的発想の重視ということがいろいろな場と言われる訳ですが、当然大学に役立つ要素もあるし、使命や目的を異にする大学にはそのまま生かさない部分もあります。従って民間的発想のどういう面を重視し、それに学ばばいいかということをし少し丁寧に見ていく必要があると考えています。

民間的発想を生かすにあたっての前提として4つの

ことをここにまとめています。

一つ目は、大学の使命や歴史というものを改めて理解しそれを尊重することです。先ほども述べたとおり、大学の本質を理解することなく、社会への迎合や民間的手法の過度な導入を行うことはあってはならないことです。

二つ目は、大学と企業の組織原理の違いを理解するということです。教学と経営の関係、学部や教授会の自治をどう考えるか、もっと詰めた議論が必要ですが、このような論点は企業や役所にはありません。大学特有のもので、これを無視して民間的手法を導入してもうまくは根付きません。

三つ目は、多様性を重視するということです。大学の研究は教員個々の興味・関心に基礎を置くことが基本と言われていています。企業や独法の研究所のようにある方針の下に行う研究とは性格を異にします。もちろん、都の税金で賄われている以上、都民や都政のニーズに沿った研究も必要でしょうし、大学として重点的・組織的に取り組む研究もあるでしょうが、その基礎にあるのは教員個々の興味・関心です。何物にもとらわれない自由な発想とか自主・自立の精神、学問分野・領域の多様性を尊重するという事は非常に大事なことです。

筑波大学は極めて幅広い分野を有する総合大学ですが、外から来た私にとって全ての学問分野が等距離であり、興味深く感じられます。よく見てみると、文系と理系、理系の中でも理学と工学、理学の中でも数学と物理と化学という具合に、学問分野やさらに細かな専門領域によって発想がかなり違うことに気づきます。教員は大学に長くいる割には、大学のことを実はよく知らない、そんな印象を受けます。

だから、学部長といえどもいくつかの学問領域から構成されている学部では、全体を把握できないし、自身の出身領域の常識や経験で学部を運営しようとして上手くいかなくなる。あるいは学長や副学長にも同じような面が出てしまうのかもしれませんが。長の立場にある人は自分の出身領域のことを一旦忘れて、それぞれの分野・領域の特徴や発想を虚心坦懐に理解するという努力が必要のように思います。

少し横道にそれたかもしれませんが、多様性を尊重する、これは特に大学という組織において重視されなければなりません。

その上で、最後の四つ目として、民間的発想といっても単なる手法や方法論に学ぶよりは、長く続いている企業や優れた成果を挙げ続けている企業の経営哲学・理念や企業文化に学んでほしいということを強調

しておきたいと思います。

#### 一人間重視・現場重視と経営資源を活かす―

これらの会社に共通することの第一は人間重視、現場重視ということです。残念ながら大学という職場を見て、特に国立大学の場合ですと、法人化前までは文部科学省を頂点とする官僚機構の中において、現場に行けば行くほどやはり出先機関だという、こういう感じがあるわけですね。上位者の部下に対する目配りや心配りも総じてあまり感じられない。教育機関でありながら、若い教員や職員を育てよう、育てるために何をすべきか、といった意識や議論が少ない。それよりは本省や上位役職者に気を遣う。どうしても現場は二の次になる。極端な言い方に聞こえるかもしれませんが、日本のパブリックセクターはそうやって本来ならば育つはずの人たちを育ててこなかった。都庁や首都大学東京でもそのような状況にないか、真摯に見つめ直してほしいと思います。

人・もの・金といった経営資源を如何に有効に活用するかが経営の本質と言われますが、人に次いで気になることは、ものやお金が活きた形で使われているかという点です。最近では経営資源に情報や時間を加えることもありますが、これらを含めて経営資源が活きた形で使われているかどうかは十分に点検する必要があります。これが民間企業に学ぶ第二の視点です。

#### ―学生は「顧客」であり「構成員」であり「製品」―

第三は顧客志向と付加価値重視です。高校を卒業して入学してきた学生たちにどのような付加価値をつけられるかということです。同時に、大学にとっての顧客は誰であり、常に顧客の視点に立った教育や経営を行っているかということです。私は大学にとって学生は顧客であり、社会に送り出す人材であり、一緒に大学を作り上げる構成員だと考えています。

社会に送り出す人材という部分はこれまであえて製品と言っていたのですが、そのたびに学生は製品なんかじゃないというお叱りを受けるので人材と言い換えます。ただ、新日鉄では全ての出荷製品の製造履歴がコンピュータ上に残っていますし、出荷先や用途まで明らかになっています。従って、顧客で不良が見つかれば、製鉄所内のどの工程に原因があったかまで突き止められます。

製品でなくて人材だというならば、日本企業の製品以上の履歴管理や送り出した先までのフォローアップをやっていますかと聞き返したいのですが、たぶんそ

んなことが出来ている大学は少ないでしょうし、そこまでやる必要があるかどうかはわかりません。

製品という用語の是非よりも、学生の視点や学生の立場に立脚した教育や運営をしていかなければならないということが本質なのです。

### —社会の変化・環境の変化に対する高い感性—

第四は、社会の動向や環境の変化に対する高い感性を持つこと。

為替レートの変動は経済の世界に身を置くと、日々敏感にならざるを得ませんが、大学でも留学生の生活に直結する重要な問題であるはず。しかし留学生を担当する教職員に円とウォンの交換レートの動向とそれによる問題点を聞いてもピンと来ないことがあります。ウォン安円高になったら韓国からの留学生が生活は大変だぞと言って初めて理解してくれる、そんなことがありました。

先ほども述べたとおり、社会の動きに一喜一憂したり迎合したりする必要はありませんが、大学が社会的存在であり、社会や経済と深く関わっている以上、その変化に対する感性を高くしておく必要はあります。

それから、なんとといっても日本の名目GDPが過去十数年にわたり横這いを続け、その中で社会保障費だけが増加を続ける。だから地方に配分するお金や教育に配分されるお金も年々縮減を余儀なくされる。このことは十分に認識する必要があります。GDP比でみた高等教育に対する公財政支出の割合の小ささを各国と比較し、もっと増やすべきだと主張していますが、国民の理解を得にくいのが現状ではないでしょうか。

大学には経済学者をはじめ様々な専門家がいます。これら専門家の知恵を総動員して、日本の経済のパイを増やすことやそれをより適切に配分することを真剣に考え、発信しないと業界団体の要望と大差なくなってしまいます。教育研究だから大切、という抽象論だけでは社会を動かさません。

だからこそ、第五番目になりますが、大学に真のマネジメントを確立する必要があります。そのマネジメントに本気で取り組む必要があります。企業にあって大学に不足しているのは、このマネジメントの本気度です。

その点でいうと、首都大学東京には、理事長・学長の下でマネジメントが確立しつつあり、私が見させていただき限り良い流れができてきているような気がします。職員の方々とお話ししてもそれを感じるがあります。

企業の場合はなんとといっても赤字が続くとつぶれる

という危機感や緊張感があり、それが経営者や社員を本気にさせますが、今の時代は大学にもその危機感が必要だと感じています。危機というのは好機でもある訳ですから、危機感を本気度に繋げ、本気で真のマネジメントを確立する。それが大切だと思います。

### —分母は投入資金・分子は質—

大学にきた当初に何度も聞かされた言葉は、「先生、大学は企業と違うんです。」企業ではこうだったという言い方は極力避けたつもりでしたが、それでもそのような言われ方をする。そこで考えたのが次の分数の図です。



企業のパフォーマンスというのは、お金を投入して、それに対してどれだけ利益が出たのか。大学のパフォーマンスというのは、お金を投入してどれだけクオリティーを高めたかですね。

確かに分子は違いますね。企業は利益で明快に数値が出ているが、大学の場合の教育・研究の質は、一部数値化できるところもあるけど、全体を数値で表すことは容易ではない。だけど、この数式が示すとおり、企業も大学も分母にお金を投入して、より大きな分子を求めるという点では共通する訳です。

企業に投入されるお金は株主・機関投資家・銀行などによるものですが、機関投資家のお金は年金や保険料だし、銀行融資の原資は預金です。また、大学に投入されるお金は学生納付金か税金です。つまり企業も大学も国民が額に汗して稼いだお金を分母に入れてもらって初めて成り立つ訳です。分母に差はないと考えてよいと思います。

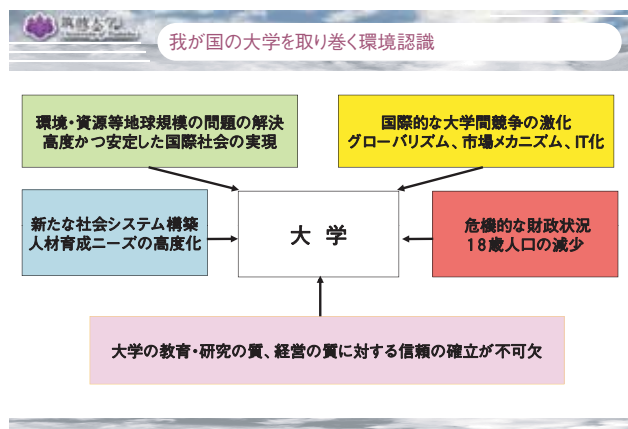
分子の方は確かに利益と教育・研究の質と異なりますが、企業の利益も製品やサービスの質の結果ということができます。会社全体では利益が計算されますが、それぞれの機能部門やそこで働く一人一人にとって、自分がいくら稼いだのかを知ることは一般的には困難です。企業の現場でも質を高めることの努力が日々な

されているのです。

このような違いと共通点を正しく理解することも不可欠です。

### —大学を取り巻く環境認識—

次にお見せするスライドは、国立大学が法人化されてから半年経った平成16年9月に開催された国立大学協会主催の学長を対象にした第1回トップマネジメントセミナーの講演で用いたものです。



大学を4つの環境が取り巻いていることが示されていますが、右上のグローバル化と大学間競争の激化、右横の財政状況悪化と18歳人口の減少、は多くの大学関係者が口にするので、大学を取り巻く環境の厳しさを表しています。

しかし、それだけでいいのでしょうか。左上には資源問題や環境問題など人類社会の未来に関わる地球規模の問題が書かれており、左横には日本において新たな社会システムの構築や新たな発想に立った人材の育成が求められていることなどが書かれています。

口を開けば大学が置かれている環境は厳しいということになるのですが、これらはみな右側の問題であり、左の問題、つまり地球規模の問題や日本社会の問題に大学はどう立ち向かっていくのか、その議論があまりに少ないということを申し上げたかった訳です。つまり、大学が解決すべき課題は山ほどあるのです。ニーズがあれば社会的存在意義もあるはずです。

ただ、それらのニーズに対応するためには、やはり資金をはじめとする経営資源の投入が不可欠であり、そのためには大学の活動に対する社会の信頼が高まらなければならない。それが下からの矢印の意味するところでは。

### —大学本部の一員として関わってきたこと—

私自身が筑波大学でどのような仕事に関わってきたかということを次のスライドに示していますのでご覧

いただきたいと思います。

法人化前の一年間は企画調査室という教授数名からなる組織のただ一人の専任教員として、法人化準備のための作業に関わりました。特に大きな仕事だったのは非公務員化に伴う就業規則の制定や労使協定の締結です。

法人化後の2年間は学長特別補佐として、学長や数名の副学長を補佐し、法人化後の体制整備や積年の課題であった学群改組などに関わりました。

その後理事・副学長となり企画・評価・総務・広報・国際連携などを担当します。ただ、あまり目立たなかったと思いますが一番時間を使い、力を入れたのは、それらの業務を通して職員の意識を変え、一人一人の力を付けていくということでした。

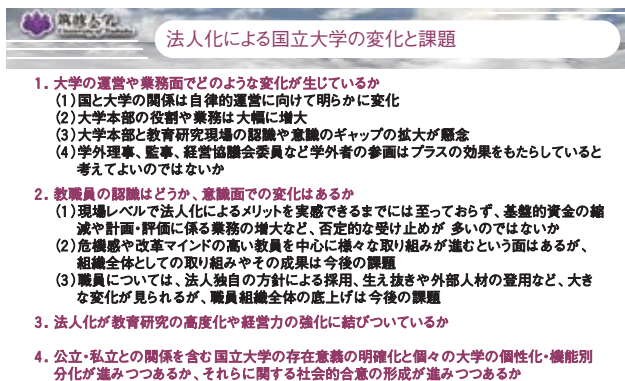
私自身に身に付いたスタイルなのかもしれませんが、役職や年齢に関係なく職員ととにかく対話する。用がある時はこちらからそれぞれの職場に出向く。残業が多そうな職場には夜や休日にとらりと立ち寄ってみる。部課長からは自分をとばして部下に声をかけるなど不満もあったようです。決して評判がよかったとは思いません。しかし、心ある職員の中に変化が生じ、何でも本音で語ってくれるようになったことが何よりの喜びでした。

また、教員や事務職員の陰になってほとんど顧みられなかった技術職員とも直接に対話する機会を持ちました。彼らは研究室単位で採用されてきたので、本部の人事はあまり関心がなく、大学の方針や情報が伝わるルートすらありませんでした。理工系のある国立大学には多くの技術職員がいます。アメリカでは優秀なテクニシャンには教授以上の給料が払われているとも言われています。

大学という組織が機能するために、誰がどこで貢献してくれているのか、大学のトップや本部の職員はもっと丁寧に現場を歩き、耳を傾ける必要があると思います。

## —法人化による国立大学の変化と課題—

国立大学自身は首都大学東京よりも1年先に法人に移行しましたが、その結果どのような変化が起っているかを示したものが次のスライドです。



国と大学の関係というのは、明らかに自律化の方向に変わってきているという実感があります。かなりのことを任せてもらえるようになりました。ただ、GPだとかCOEだとか、いろいろな仕組みが出てきますので、その動向を知り、少しでも多くの補助金を獲得しようとするから、どうしても文部科学省の方を向いてしまう、そういう面は依然として残っています。理事や事務局長をはじめ幹部職員の人事も、法人の長が決めるとはいえ、文部科学省と相談・調整しながら行いますから、幹部職員の中には学長よりも本省の意向を気にする者も少なくありません。大学と文科省の双方がもっと努力しないと、本当の自律的運営はそう容易には実現しないと思います。

これまで国がやってくれたことの多くを法人が自らの業務として判断し処理しなければならなくなったために、大学本部の仕事量が増大したという面があります。一つの例が、国家公務員法、国家公務員給与法、人事院規則などから就業規則等への移行です。法人の責任で予算を編成し決算を行い公表するというのも、法人化以前にはなかった仕事です。

法定会議として役員会、経営協議会、教育研究評議会が新たに義務づけられました。教育研究評議会はこれまでの評議会が法定化されたものですが、他の二つは全く新たな会議体であり学外者も参加します。

学部や研究科など現場の教職員から見れば、本部は忙殺されているし、自分たちの知らない会議で何かが決まっているようだという違和感のようなものが生まれてきます。しかも、理事長がおらず学長一人が法人の経営も大学の教学も最高責任者として統括する訳ですから、かなりの負担になります。大学本部と教育研究の現場が離れてくることが危惧されるために、どの

大学も学長はこれまで以上に現場との対話に気を配るようになります。現場との間の意思疎通をどうやるかが、大切であると同時に非常に難しい問題となっているというのが一つのポイントだと思っています。

学外者がいろいろな形で大学経営に参加していることも法人化後の大きな変化です。このことは大学に良い刺激を与え、良い効果を生んでいるように思います。ただ、まだまだ不十分だとは思いますが、そこそのレベルで止まってしまうような気もしていますが、それをどれだけ実質的な改善・改革に結びつけられるか、今後の課題と考えています。

教職員の意識面での変化はどうかということですが、法人化以降、効率化係数がかかったり、人件費削減が国の方針で進められたりということもあって、メリットは実感できていないだろうと思います。むしろ否定的な受けとめが多いのではないかと感じています。

教員と職員に分けてみていくと、教員の場合、危機感のある人や改革マインドの高い教員はこれを機に大学を大きく変えたいと考えているようで、大きな推進力になってくれます。その一方で、変わりたくない、法人化以前に戻りたいと考えている教員も少なくありません。

職員の方は、上司や周囲の様子を窺いながら、少しずつ変化させていっているというのが大方のところではないかと感じています。マラソンに例えると、法人化という号砲と同時に猛スピードで走り始めた教員がいる一方で、スタートラインから動くことすらしない教員がおり、職員はその間にあって周囲を窺いながらゆっくり走る、そんなイメージかもしれません。

組織である以上、もう少しペースを合わせる必要があるでしょうし、もう少しペースアップしてもよいのかなというのが率直な感想です。

法人化が教育研究の高度化や経営力の強化に結びついているかという点でいえば、経営力の強化には一定程度繋がっているものの、教育研究の高度化にはまだ結びついていないことになるのではないのでしょうか。教育と研究を分けて見てみると、教育は法人化自体の効果かどうかは別にして、組織的に改善を図っていかなければならないという意識は高まっているように思います。ただそれも全教員に広がるころまではいけてないと思いますし、効果というところまではいけてないと思います。問題は研究であり、原島学長もご指摘されているとおり、むしろ競争的資金の獲得や評価で、教員が忙殺され、研究のアウトプットが減っているのではないかと認識を持っております。



### —大学ごとに存在意義と特色を明確にすべき—

このような中、国立大学や公立大学が法人化され経営の自律性を求められるようになり、また大学間の競争も激化の様相を呈してくると、設置形態区分とは何かという疑問があらためて浮かび上がってきます。また、大学ごとにその存在意義が問われるといった状況が生まれつつあるように感じています。

去年のこの同じ場で、天野郁夫先生も言われておりますが、首都大学東京の存在意義は何なのかという問題です。

筑波大学も同じで、そもそも国立大学の存在意義は何かということをはっきりと明らかにする必要があり、その次に茨城県に茨城大学以外の大学が存在する意味は何かということを問うてみなければなりません。

明らかではないかという反論も聞こえてきそうですが、国民の多くが納得できるような、国民の立場に立った簡潔にして分かり易い説明ができなければいけないと思います。国立大学の存在意義については文部科学省や国立大学協会で様々な説明がなされていますが、いずれも相対的なものでしかなく、説得力を欠くとの指摘もなされています。

筑波大学についていえば、旧帝大のような当該地方の最高の教育研究機関であり国を代表する総合大学という位置づけや一県一校の大学のような性格を有している訳ではありません。開学理念は大学改革を先導する大学ですから、全ての大学が改革の成果を挙げれば歴史的使命が終わることになってしまいます。

もちろん、自分の大学ですから存在意義がないなどと思っておりません。しかしいざ説明しようと思うと意外に難しいものです。きちんと教育をし、研究成果を挙げていればそれだけで十分に社会的意義を示しているのではないかという考え方もあっていいと思います。何よりも数多くの卒業生を輩出しているのですから、そのことを誇りに持ち、彼ら彼女らのためにも大学として生き続ける、そのような考え方も良いように思っています。

一方で、政府・自治体、産業界・金融界、初等中等教育など大学以外の様々なセクターで大規模な統廃合が進む中、大学だけが学校数を増やし、学部数を増やし続けているという状況は客観的にみると不思議な状況でもあります。遠くない将来に大規模な構造変革を余儀なくされる可能性があることも考えておく必要があると思います。その時に、自校の存在意義や使命・特色を明確に示す必要があります。

どっちつかずの曖昧さを残した話をしてしまいましたが、この問題を考え続けるという姿勢が大学の教育

研究力や経営力を強めていくことになるのではないかと考えています。

### —競争促進的政策の課題と施設整備の在り方—

次に大学を取り巻く環境の中の政策面について2点ほど触れておきたいと思います。

もっと競争的資金のウエートを高めて、頑張っている大学とそうでない大学のメリハリをつけたらどうかという議論が経済財政諮問会議などで提起されていたことはご記憶のことと思います。

それに対して、日本は米国に比べると既に十分に大学の選別が行われており、東大に多額の資金が集中し、一定の資金が配分されているのは東大をはじめとする10校くらいまでで、それ以外の大学に配分される資金は限られているという趣旨の反論がなされています。

これだけの先進国になって、いまだに発展途上国のような中央集権と首都一極集中が続き、教育研究もそれに輪をかけるような状態は見直されなければならないと考えています。大学も富士山ではなく八ヶ岳型のいくつものピークがある構造に持っていかないと東大自身の国際競争力もつかないように感じています。

もう一つ考えておくべきは、国立大学や公立大学の施設整備の問題です。私立大学は保有不動産の売却や賃貸などでキャッシュを捻出しながら自助努力でキャンパスリニューアルなどを進めています。国立大学も公立大学も毎年度の運営費交付金の捻出が精一杯で、施設整備に十分な資金を投入できていないというのが実情ではないでしょうか。

大学にとっては、なんと言ってもキャンパスや施設設備が重要です。国立大学の施設整備というのはこれまでほとんどが補正予算で賄われてきており、それを除くと86の国立大学の施設設備整備予算というのは400億円程度です。単純に86大学に等分しても一校5億円に満たないレベルです。

これまで補正予算で賄ってきたと言いましたが、多くが景気対策のための公共工事の一環でした。近年公共工事自体が大幅に抑制されていますので、今後に期待も持てません。一方で、施設設備をメンテナンスしながら上手に使うという発想や方法を国公立大学はあまり身につけていないように思います。企業に比べると施設の劣化や陳腐化が早いようにも思います。

長期的視点に立った施設整備資金の確保と、施設設備の維持改善のための工夫は、国公立大学共通の大きなテーマだと考えています。

### —まず大学のことを知り、他大学の事例に学ぶ—

これからの大学の在り方を考える上でいくつかの視点についてお話ししたいと思います。

まず、大学というのは確かに変わりつつある、昔の印象のまま大学を見ると大学に大きな変化が起っていることがわかれると思います。ただ、本質的な変化というのはまだまだ部分にとどまっているという気もしています。ただ、何が本質的な変化なのか、それから変化させるべきところと維持すべきところは明確になっているのか、といった点は明らかにしていく必要があると思います。

そのために必要なことは、大学関係者自身が大学に関する種々の事柄をより広く知ることだと思います。大学の歴史や制度とか、中教審答申、特にエポックになるような答申、大学や大学を取り巻く環境に関する種々のデータ、世界の大学のシステムや動向などをきちんと押さえておく必要があります。

それから、国公私立の枠組みを超えて大学間で情報を共有することも大切です。私立大学の中には進んだ取り組みをしている大学も少なくありません。私が知る限りでも早稲田大学のプロジェクトによる職員育成と課題解決、京都産業大学の就業力育成、関西外国語大学の派遣留学生に対する支援体制、多様な国籍の学生が英語で学ぶ立命館アジア太平洋大学のシステムなど参考になる事例は少なくありません。

リベラルアーツの重視が言われていますが、国際基督教大学や秋田の国際教養大学などには学ぶべき面が数多くありそうです。

### —情報の可視化の重要性—

それから、自分の大学に関する客観的なデータというのを縦横斜めいろいろな形で眺めておく。そのためにもデータベース化しておく必要があります。もちろん数値だけで何でも判断できるものではありませんが、可視化できるものがあれば出来るだけ可視化することが大事です。その仕事は教員には難しいかもしれません。教員には教育研究や学生との対応に専念してもらいたいと思います。ここで力を発揮し、イニシアティブをとれるのが職員です。職員が教員と本当に対等に仕事をしていこうとするときに、データベースを構築したり、客観的なデータで物事を分析したりすることは大きな力になります。

大学全体のデータだけでなく、学部・研究科の活動成果・水準や個々の教員の教育研究活動の状況を客観的に把握することも大切です。それを評価に用いるかどうかは別にして、データ化し客観化できるものはで

きるだけ共有できるようにデータベースを整える。

仮に評価を行わなくても、データ化されていることそれ自体が課題の発掘となり、組織や個人の改善を促すことになるはずで、大学にはデータベースかできるのにそれをやっていない情報がまだ山のようにあるように思います。

### —教育の組織的展開と研究の高度化の促進—

これらの上に、教育システムの改善を進めていかなければなりません。研究というのは基本的には教員個人が責任を負うことになりませんが、教育というのは組織が責任を負わなければなりません。学位は大学名で出していますし、昨今重視されている学位プログラムなどは学位に導くための体系的な教育を求めています。その体系を構築するのは教員個人ではなく、教育組織です。依然として、教育も教員の自由と考え、やりたい科目とやりたい時間帯を希望し、それを教育担当の教員が調整して教授会に付議し、その承認を得てカリキュラムが決定するといったやり方を踏襲している大学・学部もあるのではないのでしょうか。教育については実効性のある組織やシステムづくりが不可欠だと考えています。

研究については、個々の教員の興味・関心に基礎を置くことが基本であり、その結果や成果に責任を負うのも教員個人です。大学はそのための環境整備に努めなければなりません。同時に必要なことは、教員が狭い分野に閉じこもらないように、学内外で盛んに交流できるよう、それを促し支援することです。また、大学として取り組む重点的なテーマには、分野を超えて様々な教員が集まる仕組みをつくる必要があります。教員の興味・関心と大学の強み、社会的要請、学問の動向などを結びつけながら、このような組織的研究を促進することも、これからの大学の重要な役割だと思います。

### —経営・教学の両方におけるマネジメントの確立—

以上で述べてきたこと以外にも、キャリア支援、留学生の受け入れと派遣を含む国際交流、地域・自治体・企業等との連携など組織的な展開を必要とする仕事が、大学の中で増え続け、重要性も増してきています。

これらを含めて、大学の業務のどこまでを経営と呼び、どこまでを教学とするか、厳密には難しい面もありますが、あらゆる領域において組織的展開が不可欠となっており、そのためのマネジメントを確立することが強く求められています。

ここでいうマネジメントというのは、お金に関わる

ものだけではありません。場をつくり、人を動機づけ、健全な組織状態の上に成果を上げていく、そのような営み全体をマネジメントと考えています。人・もの・金という言い方は好きではありませんが、これに情報や時間を加えて経営資源をフルに活用する、それらの資源が生き活きと使われている、そんなマネジメントを確立する必要があると思います。

それを至るところで定着させていく。そのマネジメントを主体的に担っていくのはやはり職員ではないかと思えます。教員は自身が担当する教育と研究により専念する。特に若手教員には研究に没頭できる環境が不可欠です。ただ、同時に蜻蛉に閉じこもらないように、学内外で幅広い交流を側面から促すことも必要です。その中でマネジメントに協力する、そのような姿を目指していくべきではないでしょうか。

かつての、教授会が教学事項を決定し、理事会が経営事項を決定し、職員はその指示に従う、といったスタイルから、職員がマネジメントを主体的に担い、教員は教育研究に専念しつつ、マネジメントに協力する。

教員が主、職員が従のかつての姿を、職員が主、教員が従に変えようと言っているわけではありません。それぞれが得意分野で大学に貢献しつつ連携する、そのような姿を意味します。もちろん、学科長、学部長、副学長、学長と、長としてマネジメントを主体的に担う立場になる教員も必要ですし、そのための訓練の場が必要であることも指摘されています。

このようにマネジメントを確立した上で、先ほど原島学長がお話しされたことと同じですが、大学全体として、あるいは学部として、さらには個々の教職員として、学問と社会の未来を洞察し、自らの使命と役割を確認するということが求められているように思います。

参考までに、スライドでは中教審の主な答申のタイトルを時系列的に表示しております。キーワードだけ追っても教養教育、社会人の受け入れ、高度専門職業

中教審答申にみる高等教育の課題

- 2002.2 「新しい時代における教養教育の在り方について」
- 同 「大学等における社会人受入の推進方策について」
- 2002.8 「大学院における高度専門職業人養成について」
- 同 「大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について」  
(設置認可の在り方、第三者評価制度の導入)
- 2005.1 「我が国の高等教育の将来像」  
(機能別分化と個性・特色の明確化、高等教育の質の保証)
- 2005.9 「新時代の大学院教育～国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて」
- 2008.12 「学士課程教育の構築に向けて」(「学士力」他)

人の養成、質保証、機能分化・個性化、国際的に魅力ある大学院教育等々、今日の大学が抱える課題が見えてきます。

その中で、ちょっと横道にそれますが、学士力という言い方には違和感を覚えます。天野先生も去年の講演で同じようなことを言われていますが、なぜ学士ではいけないのでしょうか。答申を出してもそれがなかなか実現しない、だから言葉に様々な修飾語を纏わせ、違いや目新しさを強調する、そんな空疎な感覚が学士力という言葉にはあります。

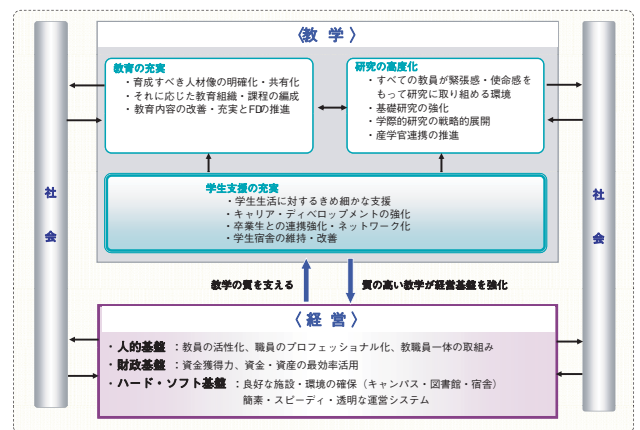
大学間にこれだけ学力差が広がっている訳ですから、学士力と呼んだからといって何かが変わるものでもありません。育成すべき人材像や学士課程に何を求めるかというのはそれぞれの大学で考えるしかないと思っています。そのことを社会に広く示して、大学の見識を問う、それが一番大切なことだと思います。

—高度化が求められる学生・留学生支援—

次のスライドは教学と経営の関係を含めた大学運営の構造を図示したものです。

教学の質が優れた経営力をもたらし、優れた経営力があって、質の高い教学が展開される、そのようなことを意図して描いてみました。

先ほど、経営と教学の区別は厳密にやろうとすると難しいと申し上げましたが、首都大学東京の場合は上手く整理されており、高橋理事長が経営を担われ、原島学長が教学を担い、経営と教学が連携しながら双方の質を高める、といった形が出来上がりつつあるように思います。



この図の意味するところのもう一つは、それらの活動が広く社会に開かれた状態で展開されなければならないということです。両側に社会と書き込まれているのはその意味です。

それから、この図は教学が教育、研究、学生支援の3つから成ることを示しており、学生支援を教育とは

別の概念として整理していますが、現在において学生支援は教育の中に含めてしまうにはあまりに大き過ぎるので、教学を構成する一つの独立した領域として表示してみました。これまで学生支援の中心的な課題だった経済的支援や課外活動支援なども重要性は増していますが、キャリア支援・就職支援、メンタルヘルス問題への対応、ハラスメントへの対応など、高度な専門性が求められる学生支援業務が急増しています。

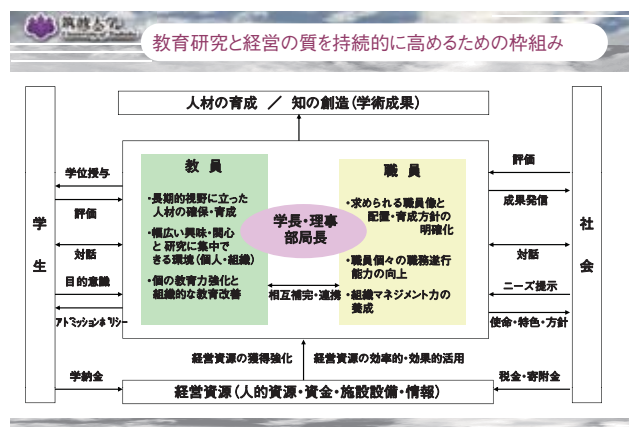
また受け入れ留学生の増加は、大学の留学生支援に様々な課題を投げかけています。例えば、留学生の不法滞在という問題は、私自身副学長として国際連携を担当するまで意識したことがありませんでした。ある時、不法滞在する筑波大学の留学生がいるという指摘を受けて、あらためて勉強し直してみました。

留学生にも大学院や学部の正規学生から科目等履修生、研究生など様々な身分があります。大学ごとに留学生数が公表されていますが、内訳を見ないと本当のところはよくわかりません。これらの全てにおいて入国から出国まで大学が責任を負わなければいけないと聞いた時に、自らの無知を思い知らされました。つまり、筑波大学で学ぶためにビザを発給しているのであり、大学には成田に到着した瞬間から出国するまでの責任がある、卒業した段階で大学の手を離れる日本人学生とは根本的に違う、そういうことを初めて理解しました。

留学生に関する業務に長く関わっている教職員の皆さんには当たり前かもしれませんが、入学前や修了後に実際にどのような形で在留管理をすれば良いのかは難しい問題です。私自身の知識不足の問題という面もなくはないですが、そのような基本的なことも含めて、留学生を受け入れたり派遣したりという仕事には多くの知識と高い専門性が必要になってきています。

—教育研究と経営の質を持続的に高める—

次のスライドは教育研究と経営の質を持続的に高めるための枠組みを示したものです。



教員と職員がそれぞれに固有の役割を担いながら、対等な立場で相互に補完しあい連携しあう。対等だからといって、職員は教員をリスペクトしなくていいということじゃありません。先生の多くはプライドも高く、自分の能力や研究成果に自信を持っています。きちんとリスペクトとして誠意をもって接すればそれに応えてくれるはずですよ。

一方で、教員にも職員をリスペクトしてほしい。互いに尊重し合うことが全てのベースになります。そして、その教員と職員の真ん中に学長や理事、部局長がいて、教員と職員が活躍するための場づくりをする、それがこの図の意味するところです。リーダーシップという強烈な個性で組織をグイグイ引っ張ることをイメージしがちですが、大学におけるリーダーは大きな方向性を示し、学生にとって魅了があり、教職員にとって働き甲斐のある場や環境をつくりあげていく、そのことが最も大切な役割だと考えています。

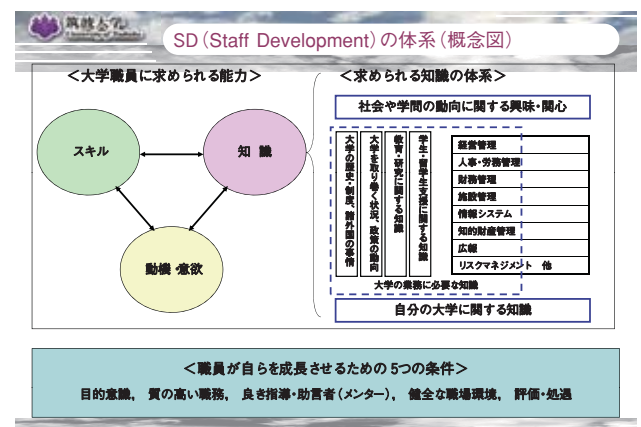
そして、下に表示している経営資源を使って、上に示している人材の育成と知の創造というアウトプットを生み出す、これが大学のマネジメントの枠組みだと考えています。

そして大切なことは、それらの活動が学生や社会との密接な対話を通して展開されなければならないということです。何度も繰り返しますが、決して迎合する必要はありません。しかし、大学が大学の中に閉じこもって唯我独尊になって良いわけでもありません。

方向性や成果を絶えず学生や社会に問いかけ、対話を繰り返しながら、大学の見識で将来の人類社会を洞察した最適な施策を展開する。そのようなことが重要だと考えています。

—大学職員の能力開発を意識的・体系的に実施すべき—

そのためには、これも繰り返しになりなすが職員の能力開発が不可欠です。そのことを示したのが次の図です。



大学職員に求められる能力を、動機・意欲、知識、スキルの3つにまとめてみました。何よりもまず、大学職員個人が使命や役割を理解し、その重要性が増しつつあることを認識することが大切です。また、法人・大学の側は、彼ら彼女らを動機付け、その意欲を引き出すための施策や環境整備に気を配る必要があります。

その上で、職員は右側に整理したような知識を身につけていくことになります。大きく分けると大学固有の知識、経営に関する知識、自分の大学に関する知識、社会や学問の動向に関する興味・関心の4つになります。

経営に関する知識には、企業で必要とされている経営管理、人事・労務管理、財務管理、情報システムなどが含まれます。これらの知識は企業か大学かを問わず、広く様々な組織で求められる要素です。

スキルというのは、動機・意欲と知識以外のものを指します。最近、採用活動などで重視されているコンピタンスなども含まれます。仕事の良くできる職員の思考・行動特性、というような意味で理解していただければと思います。経験に基づくノウハウなどもここに入ります。

大切なことは動機・意欲、知識、スキルの3つがそれぞれ別個に存在しているのではなく、相互に影響しあって成長していくということです。動機・意欲が低ければ何も始まりません。それだけあれば良いかという、知識やスキルが伴わないと、きっと仕事に対する意欲も低下していくでしょう。知識を習得する過程でスキルが磨かれることもありますし、スキルが高いと仕事が効率的に処理され、新たな知識を獲得しようとする意欲も高まり、知識自体も増えていきます。

このように3つが相互に関わり合いながら、スパイラル的に成長することが大切です。そのための土台となるのが下に表示されている5つの要素です。

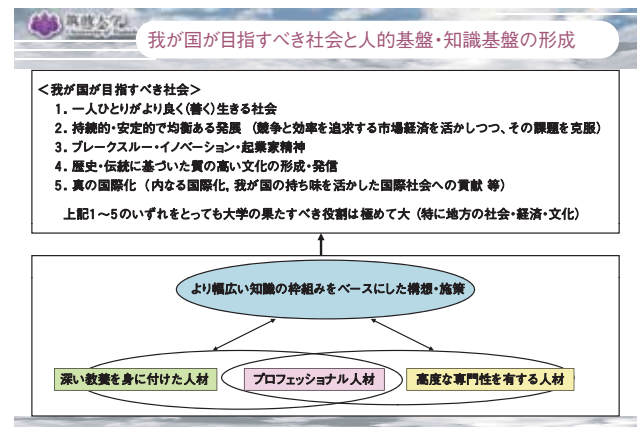
人が育つか育たないか、その責任は自分自身が負うしかありません。自分が育たなかったのは職場の責任、上司の責任と言ってみたとところで、誰も支持してくれません。ただ、大学として育つための環境や土壌作りはしなければなりません。

そのためには、職員個人が目的意識を持てるようにすること、質の高い職務を与えること、効率的に処理でき仕事自体の目的や意義がはっきりしていることが大切です。それから、良き指導者・助言者、最近ではメンターと言われています。健全な職場環境、適切な評価・処遇です。

最後のスライドは、私の理想論のようなものですが、

どんな社会を目指すのかというものです。我が国が目指す社会というのを5つぐらい書いていますが、やはり一番大事なのは一人一人がよりよく生きる社会だろうな、そう思います。それをつくるために教育があり、大学があるのだらうと思います。

大学には大きな逆風が吹き荒れていますが、大学がやるべきことは山ほどあります。ニーズがあれば、それをしっかり捉えて、応えていく限り、組織の存在自体が問われることはないはずで



首都大学東京を取り巻く環境も厳しいけれども、それ以上に大きな期待があり、無数のニーズが周囲にあるはずで

非常に雑駁な話になりましたけれども、以上で私の話を終わりたいと思います。ご清聴ありがとうございました。