

〔共同研究：大学問題の社会学〕

## 共同研究報告「大学問題の社会学(2)」

北 川 紀 男  
上 田 修  
宮 本 孝 二  
原 田 達

前号掲載「大学問題の社会学(1)」に続く

- 6 大学図書館の課題
- 7 大学広報(1)大学ホームページ
- 8 大学広報(2)教員ホームページ
- 9 大学ガバナンスと学長選挙問題
- 10 大学の組織開発

### 6 大学図書館の課題

図書館は、大学にとって教育・研究の情報源として最も重要なインフラの一つである。しかし、情報革命によるメディアの多様化、主な利用者である学生の変質、既にみた少子化による大学志願者減などに起因する大学財政の悪化、それに伴う図書予算の逼迫、更には地域社会への解放などの社会的環境の変化に伴って多くの課題を抱えている。

最初に、我が国の図書館の設置状況についてみてみると、2006年度時点での図書館総数は4,741館で、自治体設置の公共図書館3,063館(64%)、大学・短大・高等専門学校など高等教育機関設置の図書館1,658館(35%)で、他に私立図書館が20館(0.4%)ある。大学図書館にかぎってみると1,337館(28%)であり、うち設置体別では国立大学297館(22%)、公立大学121館(9%)、私立大学919館(69%)となっている。また、蔵書冊数でみてみると、全図書館の蔵書総数は651,432,000冊で、うち公共図書館355,060,000冊(54%)、高等教育機関設置図書館294,722,000冊(45%)、私立図書館1,650,000冊(0.3%)となり、大学図書館にかぎってみると276,734,000冊(43%)である。貸出冊数については、全図書館で662,830,000冊で、公共図書館632,527,000冊(95%)、高等教育機関設置図書館30,303,000冊(5%)、うち大学図書館28,541,000冊(4%)である。大学図書館は、設置数では28%であるが、蔵書

数では43%を占めている。しかし、貸出冊数では4%に留まっている。本稿の考察対象である四年制私立大学についてみると、設置数919館（19%）、蔵書冊数167,185,000冊（25%）、貸出冊数19,929,000冊（3%）となっており、利用者が大学教職員、学生、一部の地域住民に限定されるなど利用形態が異なるので軽々に比較はできないが、設置館数や蔵書冊数の割合からみると貸出冊数が低調であることは否めない。

※上記のデータは、日本図書館協会作成の『日本図書館統計』（2006年度）に依る。

以下は、私立大学が設置する図書館を中心に考察する。前稿で考察したように私立大学といっても、上位校・中位校・下位校によって状況はさまざまであり、図書館についても一律には論じえないが、多くの大学図書館が共通して抱えている課題や問題点を探ってみよう。まず、筆者も参加したことのある、私立大学図書館からなる私立大学図書館協会の西地区部会年次総会や館長懇話会（館長会議）で最近取り上げられた「図書館の課題や問題」からみてみよう。

#### (1) 学生の読書離れ（活字離れ）

2004年度の西地区部会年次総会（於：松山大学）では、いわれて久しい学生の読書離れが取り上げられた。本学でも、1970年頃、大学紛争期でもあったにもかかわらず学生1人当たりの貸出冊数は14.7冊だったが、2004年度には8.1冊にまでほぼ半減している。この背景には、学生が利用する情報源の多様化がある。情報のマルチメディア化の急速な展開で、活字情報だけでなく、各種データ・ベースやWEB上の電子情報を利用することが影響していることは確かであろう。図書館には図書以外に、CD、DVD、ビデオ・テープ、マイクロフィッシュ、マイクロフィルム等の多様なメディアを所蔵しており、各種データベースの情報端末も設置されている。しかしながら、入館者数の推移を見ると若干減少傾向にあるもののほぼ横ばい傾向が続いていることから、学生の図書館利用には大きな減少はなく、読書離れ・活字離れは認めるとしても、情報源としての図書館の役割は依然として重要な位置を占めているのである。

しかし、読書は情報源としてだけでなく、論理的思考を涵養するなどの重要性を鑑みると、読書離れを看過することはできず、大学図書館としてどう対応するかが課題である。その対策の一例として提起されたのが、「書評賞」を設けて読書の活性化を図ろうとするもので、松山大学の「書評賞」制度が紹介された。同大学では、書評賞の制度化で、それまで学生1人当たりの貸出冊数が3.3冊であったものが、5.7冊へと増加したとの報告がなされ、その後、本学や京都産業大学など多くの大学で書評賞制度が導入されることになった。本学では、2006年度から実施し初年度55本、2007年度は140本の応募があり順調なスタートをきったが、松山大学のような効果は目に見えるものを確認できなかった。京都産業大学などにおいても同様で、書評賞が読書を活性化する抜本策とはなっていない。また、実施に伴うさまざまな課題も明らかになった。まず、書評と読後感想文とは異なることを理解させることの難しさ、また、WEB上に公開されている書評サイトのコピーつまり盗作を排除するのに多

大の労力を要したことも課題となった。しかし、書評賞が、優秀作品に審査委員のコメントを付しての公表や応募作品全体に対する講評を通じて、読書の仕方や要約の仕方などを学ばせるいい機会になったし、初年度多発した他者の作品のコピー（盗作）は激減し、執筆のマナー（基本的倫理）の向上が認められ、この点でも教育効果があったと評価できる。しかしながら、メディア環境の変化は、幼少期における図書や活字に対する素養に影響を与えているのであるから、大学生になってから読書を勧奨してもその教育効果には自ずと限界があると云わざるをえないのが現実である。

## (2) 図書館と個人情報

2005年度の総会（於：沖縄国際大学）では、個人情報保護法の施行を受けて、図書館における個人情報の取扱方が問題になった。図書館における個人情報として問題になるのは、貸出記録と名簿などの住所録である。貸出記録は名寄せすることによって個人の読書傾向や思想特徴を読み取られることが危惧されるからである。日本図書館協会は、同法の施行を受けて貸出記録は返却時点で抹消することを申し合わせているが、多くの大学図書館では、学生の読書傾向や特徴を把握する資料として保存し、図書館の運営や収書方針の策定に利用されている。日本図書館協会の申し合わせに添って貸出記録を返却時点で削除している大学は少数派で、貸出記録へのアクセスを制限しセキュリティを厳密に管理して現在も保存しているのが大半である。同年の私立大学図書館協会の年次総会でも合意に至らず、当面は各図書館の判断に委ねられ、今後の検討課題として残された。名簿や住所録については、通例は人名録など以外は図書館で所蔵・公開されることはないのであるが、ゼミ単位の卒業論文集の巻末に綴じ込まれていることが多い。本学図書館では、卒業論文集を所蔵・公開しており、図書館会議で論議になり、現在では住所録については、綴じ込みではなく差し込み形式にするように依頼している。

## (3) 地域社会への図書館の開放

同年の総会時に同時に開催された館長懇話会では、大学図書館の地域社会への解放問題が取りあげられた。これは文部科学省の打ち出した「大学と地域社会の連携」強化の指針を受けて、多くの大学がその一環として附属図書館の地域社会への解放に取り組みだしていたからである。文科省の指導以前から本学をはじめ図書館を地域社会へ開放していた大学はかなりあったが、全国的に見ると解放しているのはまだ半数に達しておらず予想外に少ない。むしろ図書返却の不確実性、図書の紛失、外部入館者の管理など解放への危惧を述べる館長が少なくなかった。特に地方の大学に未解放大学が目立ったが、一つには図書館のセキュリティ・システム（入館ゲートにおけるチェックシステム、図書の無断持ち出しを監視するシステムなど）の未整備も原因しているように思われる。しかし、先にみたように、我が国の図書館で所蔵されている図書約6億6千万冊の内、大学図書館が42%約2億8千万冊を所蔵しており、我が国の公共図書館の未整備（量的・質的）の現状から見ると、大学図書館の地域住民への解放は極めて重要な意味を有している。

図書館の開放の現状には二段階あり、①館内での閲覧のみを許可している部分解放に留まっているものと、②学外者への貸出も許可して完全解放しているものがあるが、完全解放はまだ少数派である。しかし、地域住民が期待しているのは完全解放であり、文科省の指導もあり、大学図書館の地域住民への解放は急速に一般化しつつある。また、ホームページや地域のミニコミ誌を通じての広報活動により、地域住民の大学図書館への関心も高まり、利用登録者数も安定的に増加の傾向にある。将来的には、地域の図書館と相互貸出の協定を結び、地域の公共図書館に検索端末を設置するなどの施策も期待され、大学と地域社会の連携がより緊密になり、地域における大学の存在感が生まれ、大学のイメージアップにも繋がるであろう。例えば、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスのメディア・センター（図書館）では、藤沢市の市民図書館15館と藤沢市図書館協議会を設置して貸出協定を締結し、既に実施されている。

#### (4) 図書館職員のアウトソーシング

2006年度の年次総会（於：広島修道大学）及び同時開催の館長懇話会では、図書館職員のアウトソーシング化が取りあげられた。このことは、図書館にかぎったことではなく、大学の総ての部署で、更には民間企業でも進行していることであるが、図書館の専任職員を削減して派遣職員やアルバイトなどの兼務職員への切り替えが急速に進行している。いうまでもなくこの背景には志願者減による大学財政の悪化に伴う人件費の抑制策がある。2006年度についてみると、私立大学の図書館数は911館から919館へ8館増加しているにもかかわらず、専任職員数は4,056人から3,786人へと僅か1年で270名減少している。加えて、それを補充するべき兼務職員数は856名から867名へと僅か11名増加しているだけであり、専任職員が削減されているだけでなく、図書館職員全体が削減され、いわゆる人員合理化が急速に進行しているのである。この傾向は、私立大学上位校や独立法人化した国公立大学においても同様である。当日の館長懇話会で、課長以外は総て兼務職員にしている立命のアジア太平洋大学図書館が話題になった。本学でも実施には至っていないが、理事会から専任職員は課長と他に2名とし、他は総て兼務職員にしたいとの意向の打診があったのであり、多くの大学図書館がこの種の圧力にさらされている。一方、この種の動向を受けて、丸善や紀伊国屋やTRC（図書流通センター）による図書館職員専門の派遣会社が設立されている。更には、立命館大学や日本福祉大学（株式会社エス・エフ・ユー、1994年設立）のように、図書館にかぎらず大学の各部署に派遣する要員を育成する専用の派遣会社を設立する大学も出てきているのである。更に究極の形態は、2004年度から江戸川大学で実施されているもので、専任職員は常駐せず図書館業務の全てを紀伊国屋書店に依託している。

勿論、職員のアウトソーシング化が総て好ましくないというわけではない。図書の受入・整理業務、学術情報データベースへの分担入力などルーティーン化されている業務を外部委託することには経済的合理性があり、それによる専任職員数の削減は否定できないだろう。しかし、大学にとって図書館は教育・研究に直結する施設であり、さまざまな問題が危惧さ

れる。まず、学生の文献・資料相談には、図書館の蔵書構成や学生の所属する学問分野の概要を把握しておくなど司書としての経験が必要であるが、派遣職員など兼務職員は出入りが激しく、ルーティーン化されていない教育・研究に関する相談には十分な対応が難しい。文献・資料相談は大学の教育活動の重要な一端を担っており、司書経験の豊かな専任職員が担当するのが望ましいのである。また、図書館には管理・運営、収書方針、蔵書構成などを審議する図書館会議、収書会議、業務会議などが設置されているが、これらは総て専任職員から構成されていて兼務職員は構成メンバーとはなっておらず、利用者と直接接触している現場の要望や問題点が図書館運営に反映されにくいという問題を孕んでいる。このことは、兼務職員の組織への帰属意識やモラル（志気）の低下をも招きかねず好ましいことではない。さらに、図書館の開館時間は、放課後夜間まで延長しているのが一般的であるが、館内のセキュリティについても、専任職員が極端に削減されると、専任職員が不在の時間帯が生じ、問題が発生した場合に派遣職員だけでは対応に限界がある。多くの図書館では、交代制で専任職員を配置して空白時間帯を埋める努力をしているが、専任職員の業務負担が増加し労働条件の悪化を招くという問題が生じている。

何れにしても図書館職員のアウトソーシング化は、業務内容によっては業務の効率化に有効であるが、大学の教育・研究の基礎的インフラということ考えると慎重であるべきであり、現在の急激なアウトソーシング化には警鐘が鳴らされているとみるべきであろう。図書館業務は、かつての管理中心から教育サービスへと比重を移してきていることを考えると、職員のアウトソーシング化にはより一層慎重であらねばならないだろう。

以上は、私立大学図書館協会の最近の年次総会で話題となったことを手がかりに図書館の抱える問題点をみたのであるが、これに尽きるものではない。紙面の都合もあるので、総てを語り尽くすことはできないが、あと2、3の課題を考察しておこう。

冒頭でも触れたように、前世紀末の1990年代から急速に展開した情報革命により情報環境は大きく変化し、メディアの多様化・マルチメディア化が進展したが、このことは大学図書館の変革をもたらさずにはおかなかった。つまり、大学の教育・研究の情報源としての図書館の占める役割が相対的に低下し、データベース、Webなどの電子メディアが質量ともに比重を増し、図書館の運用する情報媒体を多様化させ複雑なものとしている。この変化に伴う図書館の設備・機器の刷新、図書館予算の再配分などの対応を迫られているのである。その結果、図書館という名称そのものにも変化がみられ、例えば慶應義塾大学では三田、日吉、湘南藤沢各キャンパスともに図書館という名称をカッコ付きで残してはいるものの「メディア・センター」として統括的に運用されている。

#### (5) 図書館の設備・機器

図書館にとって増加し続ける蔵書の収納スペースを確保することは永遠の改題であるが、書籍・図版以外のマイクロフィルム、マイクロフィッシュ、ビデオテープ、CD、DVD など

の新しいメディアを収納する設備の整備も課題である。特にマイクロフィルムやマイクロフィッシュは、湿度や温度管理などの保存状況によってメディアの寿命を大きく左右する。本学でもかつて貴重な「プラウダ」のマイクロフィルム100リール余りが融解するという事故に見舞われたことがある。これらの資料には保存条件を管理する基準が定められているが、完備しているところは少数である。今日、多くの図書館は空調設備が施されているが、特に夏場の夜間や休暇中の館内の温度上昇が問題であり、全館の空調とは別システムの設備が求められるのである。これらのメディアによる情報の保存量は膨大なものであり、一度破壊されると修復不可能なものも少なくない。また、これらのメディアは保存の問題だけではなく、利用するにはフィルム・リーダーやプレイヤーなどの機器が必要であるし、電子情報を利用するための情報端末も利用者の要望に応えうる整備が必要である。更には、情報機器はそのシステムの更新が日常的に繰り返されるので、新しいバージョンへの更新や、また逆に古いデータ形式の場合には、それを読み取る機器やバージョンの保存も必要となる。加えて、このように総合メディアセンターとなった図書館では、蔵書構成だけではなくメディア構成を把握し、その利用機器の使用方法を修得した職員の養成が不可欠であり、図書館の有効利用を大きく左右する。

#### (6) 図書予算

図書館の運用には妥当な予算の確保が不可欠である。しかしながら、大学志願者の減少により大学財政は逼迫しており、図書館予算も毎年度漸減してきている。我が国の私立大学図書館919館についてみれば、2005年度から2006年度の1年にかぎってみても、館数が8館増えているにもかかわらず総経常経費は約633億から627億へと減少しており、その内資料費については451億から446億へと減額されている。この傾向は、国公立大学図書館でも同様であるが、私立大学の場合には上位校に比べ中・下位校に顕著に表れており、本学のように横ばい状態にあるのはまだよしとしなければならないというのが現状である。一方、書籍価格は高騰してきており、特に洋書、分けても洋雑誌の価格高騰は著しく、蔵書構成にも影響を及ぼしている。例えば、本学では洋雑誌の著しい高騰のために、洋書予算よりも洋雑誌予算の方が上回るという異常事態を招いている。結果的には、継続性のない和書や洋書の購入が量的に抑制されざるをえないのである。このような予算状況では、一大学図書館が総ての資料を収集することは不可能であり、個々の大学図書館がその特性を活かして分担収集して、近隣の大学図書館や公共図書館と相互貸出協定を結んで利用するという方策を模索しなければならない状況にある。このことは、最近の情報通信機器の発達により条件は整いつつあり、既にみたように慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスの図書館（メディア・センター）では、地域の公共図書館15館との間で実施されている。

加えて、ますます増加する図書以外のメディア（CD、DVD、マイクロフィルム、マイクロフィッシュ、データベースなど）の購入に予算を配分しなければならないのであるから、予算の逼迫は深刻である。特に、最近急増しているのがデータベースの購入費（使用料金）

の急増である。データベースの利便性は大きく、利用者からの要望も多く、図書館としてはこの新しい情報メディアを購入せざるをえず急増している。しかし、データベースのために別途の予算措置をとっている大学は殆どなく、筆者の知るところでは法政大学だけである。その理由の一つは、データベースの費用は、使用料であり予算費目では消耗品となり、資産化できないということにある。その結果、図書の購入費を抑制してその分をデータベースに回すという処置をとることになり、図書予算の内、従来の書籍購入予算は細るばかりである。2006年度の私大図書館全体の決算額でみると、資料費総額約446億のうちいわゆる図書購入費（書籍購入費）は202億であり、資料費の45%にまで落ち込んでいる。データベースの中には、コンテンツをフルテキストで組み込んでいるものもあり、書籍のコンテンツと重複する場合、利用者からは両メディアの特質の違いから書籍も残して欲しいとの要望も少なくないが、予算節約のために書籍の方の購入を打ち切ることが多く、ますます図書の購入が減少する結果を招いている。データベース費用は資産化できないとはいえ、教育・研究におけるその重要性はますます大きくなるばかりであり、新規の予算措置を講ずる英断が理事会に期待される。

#### (7) 館内のアメニティとセキュリティ

図書館は情報メディアの単なる倉庫ではない。入館者が読書、資料探索、レポートや論文の作成などの研究・学修活動に時間を費やし、図書館での滞在時間を長くしたくなるようなアメニティも重要な課題である。図書館のアメニティといってもそれはサロニックな談話のためではないことはいまでもなく、読書環境としてのそれである。館内の照明、静寂、読書機のレイアウト、空調などの設備の整備はもちろんであるが、資料を持ち込んで纏まった仕事のできる個室、読書会などに利用できるグループ閲覧室、CDやDVDの視聴室など設置も必要である。さらには、早稲田大学中央図書館のように館内に喫茶店を設けて館外に出なくてもお茶を飲んだり軽食を摂ることができるようにしているところもある。英国の大学図書館では、館内で弦楽四重奏やコンサートを定期的で開催し、読書で疲れた気持ちの気分転換をはかる機会を設けることすら行われている。本学の場合、108席を有するユニークな図書館ホールを有しており、その一層の有効利用が期待される。また、書庫は金属製の書架が林立し書籍が整然と並べられ静寂ではあるが何か冷たい雰囲気であるが、思い切ってバックグラウンド・ミュージックでも流してみるのも面白いかも知れない。アメニティを高め集客力ならぬ入館者数を増加させることは、図書館利用を活性化させ、学生の勉学意欲を惹起しその質的向上に繋がり、ひいては大学の評価を向上させることになる。何れにしても入館者数が増加しなければ、図書館の活性化はあり得ないのであり、刻苦勉励の気質が希薄な現代の学生像からすれば、図書館のアメニティ問題は重要であるといえよう。

次に、本学のような中規模大学においても、年間30万人を越す入館者があり、館内及びその周辺のセキュリティも重要な課題である。図書館のセキュリティといえば、先ず蔵書の適確な管理・保管による紛失・盗難の防止が想起されるが、今日では入館ゲートにおける電

磁式チェックシステムの導入により大方の問題は解決されている。むしろ入館者の多様化や開館時間の延長に伴う入館者の安全の確保、事故発生時の対応の仕方、バリアフリー化の問題などである。

①まず、入館者の多様化に伴う問題としては、地域社会への解放や社会人聴講生の受入による高齢者および障害者の入退館・館内移動時の安全性の確保である。つまり図書館のバリアフリー化であり、大半の図書館ではほぼ達成されているが、未達成の図書館も少なくない。この点に関しては、大学基準協会等による認証評価でも図書館に関する重要なチェック項目とされており、未達成の場合には改善の指導が行われている。館内のバリアフリー化は、障害者や高齢者の上下の移動、書架の間隔を車椅子が通行可能にすることが最低基準であり、通例はこのレベルまでである。しかし、障害者や高齢者にとって書架の高所に配置されている書籍の閲覧の介助、更には視覚障害者にたいする点字媒体の整備、対面朗読なども課題として残されている。

②図書館には書庫内など人影も少なく、監視の目が届かない死角になる場所が少ないが、暴行、セクハラ行為、ストーカー行為、窃盗などの犯罪が発生する危険性が危惧され、入館者の安全確保のための施策が必要である。図書館アンケートや投書の中に、特に女子学生から「書庫は薄気味悪く怖い」などとの指摘があり、改善の要望が少なくない。図書館内における安全性に信頼がなくなれば致命的なダメージを与えかねない。最低限のこととして、モニター・テレビによる監視、ガードマンや職員による定期的な巡回などが欠くことができないのである。

③また、館内での事故、病人の発生などに対する体制も整えておかねばならない。昼間は専任教職員が対応できるが、問題は開館延長による放課後以降の夜間における事故や病人への対応である。持病を持つ学生も少なくないし、高齢者の夜間入館もあり、本学でも延長開館時に書架転倒の事故や病人の発生を経験している。このような場合、まず専任職員が居なければ対応の責任体制がとれない。アウトソーシングによる兼務職員によって開館延長が実施されているところが多いが、これでは事故発生時に大学として責任ある対応が不可能である。それ故に、本学では、開館延長の夜間時にも交代制で最低1名の専任職員を配置しているが、専任職員数の削減のためにその労働条件は厳しいものとなっており、更なるアウトソーシングへの依存は、この面でも支障を来すのである。また、「事故対応マニュアル」を作成して、病人や事故の発生に対する手続・手順を明確にし、そのための研修も必要なのである。

以上、大学図書館が抱える課題を列挙したのであるが、図書館が大学の教育・研究におけるインフラとして果たしている重要性を考えれば、これらの諸課題への対策や改善策は、大学の教育・研究の成果に直結しており、大学の社会的評価そのものをも左右するといわなければならない。



## 7 大学広報(1)大学ホームページ

大学広報の重要な手段として、現在ではほとんどの大学でホームページを活用している。このような傾向は、この国の社会にインターネットが普及し一般化する1990年代の後半にはじまったように思われる。それまでの図像広報（ポスター、電車内の吊り広告など）、活字広報（新聞、入試パンフレットなど）や放送広報（ラジオ、TV）などにくわえて、Web上での大学広報という手段がぐわったわけである。

ここでは、われわれが訪問した三つの大学（鹿児島国際大学、別府溝部学園短期大学、東北学院大学）を例にあげて、それぞれの大学のWeb広報の特徴と問題点をまとめてみたい。

まずそれぞれの大学のフロント・ページ（いわゆる「Home」部分）の構成をみてみよう。

鹿児島国際大学のフロント・ページ（<http://www.iuk.ac.jp/>）はこのような構成になっている。メニュー・バーには、1) 学部・大学院、2) 入試情報、3) 就職情報、4) キャンパス・ライフ、5) 国際交流・留学、6) 図書館、7) 研究、8) 生涯学習、とインデックスがしめされており、さらに右サイドバーには、「国際大学の特色」として「授業公開への取組み」「学生支援」「キャリアデザイン・就職情報」「学長コラム」「IUK ビデオメッセージ」「メルマガ発行中」「資料請求」「IUK カレンダー」「ピックアップギャラリー」「Live Photograph of Sakurajima」「こくさいの森、植物図鑑」がしめされており、左サイドバーには「受験生の方へ」「在学生／保護者の方へ」「卒業生の方へ」「一般の方へ」という訪問者別メニューが設けられている。

別府溝部学園短期大学はこうなっている（<http://www2.mizobe.ac.jp/top.html>）。メイン・メニューは左サイドバーに設定されており、1) 学科紹介、2) 学校概要、3) 学科・コース、4) 授業・免許・資格、5) 自己点検・評価、6) キャンパスライフ、7) 就職ガイド、8) 地域・国際交流、9) 入試案内、10) 資料請求・オープンキャンパス、11) 交通アクセス、12) リンクで構成されている。そして上部に「在学生・教職員の皆さんへ」「受験生の皆さんへ」「企業の方へ（求人申込み）」と訪問者別メニューがあり、右サイドバーには「溝部学園」と「オープンキャンパス」へのリンクが張られている。

そして、東北学院大学のフロント・ページ（<http://www.tohoku-gakuin.ac.jp/university/>）はこうなっている。上部メニューには、「受験生の方へ」「在学・在校生の方へ」「卒業生の方へ」「一般の方へ」「保護者の方へ」という訪問者別メニューが設定されており、左サイドバーには、1) 東北学院について、2) 学長室、3) 学部・学科、4) 大学院、5) 入試案内、6) 入試資料・願書、7) 公開講演会・行事、8) 研究・産学連携、9) 図書館、10) 年間スケジュール、11) 学生生活、12) 授業情報、13) 国際・国内交流というメニューがもうけられ、右サイドバーには「WHAT' NEW」「EVENT & TOPICS」「INFOMATION」がある。

こうしてみれば、各大学のホームページがおどろくほどよく似た構成になっていることがわかる。その基本的な構成コンセプトは、a) 大学の基本情報（学部案内、入試情報など）

の提示, b) 訪問者別メニューの設定, c) 大学独自の取り組みの紹介, である。ここで「大学独自の取り組み」と言っても, その内容を具体的にみれば, 学会を開催したとか(鹿児島国際大学), 公開講座の案内であるとか(東北学院大学), ミュージック・カーニバルを開催したとか(別府溝部学園短期大学), その内容に大差はない。その上, 各ページのデザイン自体が酷似しており, 最上部に大学ロゴをつかって大学名をしめし, キャンパス風景の写真を掲載し, 3カラム・デザインとなっている。これではどの大学のホームページを見てもおなじという印象はまぬがれない。つまり, そこにはいちじるしい画一化がある。もちろん, 個々の具体的な情報においては差異がある(それは当然のことだ, 別の大学なのだから)。しかし, 広報が見るものを惹きつけて「魅惑すること」を第一の目的としているとしたら, この画一化(平準化)の現状はあまりいいことだとは思えない。

かつてはこうではなかった。大学広報にホームページが使われはじめた90年代後半, 各大学のホームページには多様な形態があった。それらはシンプルでいまだ洗練されてはおらず, そのぶん見栄えもあまりよいものではなかったけれども, しかし, いかにも手作りという雰囲気があり, 個々の大学の特徴が画面から直接的につたわってくるようなものだった。それは各大学の「差異」をはっきりとしめすものだった。じつは筆者自身, 前任校の入試関連ページを作製していたが, その画面構成はつたないものではあったけれども, 他のどの大学の入試広報にもない特性を保持していたと思う。もちろんそれは, オリジナリティがあったという意味ではない。Web 上での広報についていまだモデルがなく, と同時に html で作製できる文書にはプログラム上の限界がいくつか存在していたこともあって, 各大学は手探り・手作り状態で Web 広報に取り組んでいたということにすぎない。しかし, このいまだモデルがなく, 技術的に限界があったという状況が, 各大学におけるホームページに個性を与えていたことは間違いない。いわば, 意図せざる「差異」がそこには存在していた, ということである。

それが今のような状態に変化した大きな理由は, Web 広報のアウトソーシングにあったことはあきらかである。Web 広報ばかりでなく, この国の現在の大学そのものが, もはやアウトソーシングなしでは存立が不可能な状況に立ち至っている。入試広報, 入学試験の採点・集計業務, 情報機器関連業務, 図書館業務, 教務関連業務, エクステンション業務, サテライト関連業務, 現業部門など, さまざまな業務が外部委託されている。この中でもとりわけ情報機器に関する業務は, 入試採点・集計, 情報センター, 図書館, 教務など広範囲におよんでいる。これらの業務は, 現業部門や教務関連業務などの外部委託とはことなり, 専門知識もしくは専門技術の活用が不可避であるゆえに必要とされる外部委託である。人件費の削減という理由からではなく, それができる人材がないという労働力能上の問題から派生するアウトソーシングであることが特徴である。その典型のひとつが, Web 広報(ホームページ)の作製であるわけだ。したがって, この種の外部委託は大学財政のバランスシート上では経費削減どころか, 多大の持ち出しを必要とすることになる。このようにして維持

されてるのが、現在の大学 Web 広報の実態である。

しかし、それによって出来上がったホームページは、そのスタイル、編成コンセプトが業者任せの、個々の大学の特徴も香りも感じられない、平準化され画一化されたものになってしまった。このような現象はすでに活字媒体のパンフレットにあらわれていたことであり、各大学が毎年作製している入試パンフレットもまた、どれもこれも似たり寄ったりの変わり映えのしないものとなっている。毎年、初夏におこなわれる合同入試説明会で頒布されるこのパンフレットはせいぜい表紙だけでアイキャッチする画一化された冊子である。しかし、業者にとっては作製が容易な（緊急性がとぼしく、情報内容も煩瑣ではないという意味で）、しかも確実に収入が見込まれる「おいしい」仕事である。業者にとって大学は、その業務を奪う格好の事業体ということになる。

とはいえ、入試パンフレットは経費の面からみても、広報内容・規模の点からみても、さほど問題になるものではない。というのは、それが読者（受験生）の目にふれる期間は短く、また読者数も限定されているからである。しかし、Web 広報はそういうわけにはいかない。活字パンフレットとホームページの決定的な違いは、Web 広報が常時読者の目にふれるメディアという点にあり、またその読者数も膨大な数におよぶという点にある。広報の目的が可能なかぎり多数の読者を獲得するという点にあるとすれば、Web 広報が活字メディアにくらべて有利なメディアであることは間違いない。しかし、その Web メディアが似たり寄ったりの紙面構成になっているとすれば、その意義は減じる。

しかし、これははたして Web 広報というメディアの罪なのだろうか。というのは、ホームページはその大学がおこなっている活動を広報しているだけであり、したがって似たり寄ったりのページになるのは、じつはどの大学も似たり寄ったりの活動をしているということに他ならないからである。オープンキャンパスと言われればオープンキャンパスをする、地域連携と言われれば地域連携をする、どこかの大学が AO 入試をすれば我が大学も AO 入試に踏み切る、どこかの大学が学会情報をホームページに掲載すれば我が大学もそれに倣おうとする、あの大学が大学院を作ったと聞けば、我が大学も大学院を作らないと「乗り遅れる」「恥ずかしい」「大学院ひとつなくては一人前の大学とは言えない」とばかり大学院を設置する……等々、つまり、各大学のホームページが金太郎飴になっているのは、各大学そのものが金太郎飴だからである。どこにも特徴がない、すべてが横並び、これがこの国の大学広報の特徴であり、じつはそれは、この国の大学そのものの特徴なのである。これでは、受験生が「この大学に進みたい」と「魅惑」されるわけがない。つまりそこには「特徴」がないからである。「特徴」のない商品とは、ブランド店にならんでいる商品ではなく、スーパーマーケットにならんでいる商品と同じである。スーパーマーケットの商品を購買者が選ぶときのポイントはなにか、それは価格である。となると、似たり寄ったりの大学を選ぶときのポイントはなにか、それが偏差値になるのは至極当たり前のことなのである。

## 8 大学広報(2)教員ホームページ

1992年9月30日、日本で最初のホームページが作成された。文部省（当時）高エネルギー加速器研究機構計算科学センターのホームページ (<http://www.tsukuba.gr.jp/>) である。「gr.jp」というアドレスがしめすように、これは政府機関のホームページだった。

研究者が個人としてホームページをもつようになったのは、高エネルギー加速器研究計算科学センターのページから遅れること3年、1995年の頃だと言われている。この時点から数えても、すでに10年以上の時間がながれた。その後、研究者はホームページを活用してきただろうか。

ここではわれわれが訪問した三つの大学（鹿児島国際大学、別府溝部学園短期大学、東北学院大学）を例にあげて、それぞれの大学の研究者個人ホームページについて、その現状と特徴についてまとめてみたい。

鹿児島国際大学のホームページから教員個人のページを探し出すことはむづかしい。初めて大学のページを訪れた者が、教員の個人ページを発見することはきわめて困難である。それは個人ページに行きつくまでに幾重にもリンクを辿らないといけないからである。最短のリンクはこうなる。大学フロントページ→学部・学科ページ→各学部ページ→学科ページ→教授陣一覧ページと四つのリンクを辿ればいいのだが、しかし、これはすでにリンク構造を知っている場合の話であり、はじめて大学のページを訪れた者が、やすやすと教員の個人ページに行きつくことはほぼ不可能と思われる。

そのようにしてやっと辿り着いたとしても、じつはこの大学には教員の個人ページはきわめてすくない。国際文化学部を例にとれば、学部教員の数41名、その内、個人のページを公開している教員はわずか2名にすぎない。萩尾重樹教授（心理学<http://www.iuk.ac.jp/~hagio/index.htm>）と藤山清郷助教授（マスコミュニケーション論 <http://www.iuk.ac.jp/~seigoh/index.html>）のみである。

藤山助教授のページは「ゼミ日記」「マスコミ論」「マスコミ塾」「コラム風車」「プロフィール」の5部構成となっているが、その内容はタイトルがしめすとおり、ゼミ紹介とシラバス、教員の研究活動紹介、エッセイによって構成されている。萩尾教授のページは「オイガー・ソサエティ」と称しているが、その作成はどうやらゼミ生が担当しているものと思われる。このページは八つの項目から成り立っているが、その内容は著書の紹介、エッセイ、講義案内、学会案内などである。

東北学院大学の場合も、大学のフロントページから教員の個人ホームページに行きつくのは相当にむづかしい。経済学部経営学科の場合にはこうなる。大学フロントページ→経済学部ページ→経営学科ページ→経営学科ホームページ→専任教員ホームページとリンクしてやっと辿り着くことができる。ここでもまた、サイトの構造（リンク構造）を知っている話であり、初めて大学のページを訪れた者が、教員の個人ページに辿り着くのはきわめて難しい

はずである。

この学科の場合も、専任教員24名のうち、個人ページを公開している教員は7名にすぎない。そのうちのひとつ齊藤晋一ゼミのページ (<http://www.tssc.tohoku-gakuin.ac.jp/~saitos/>) は講義・演習ごとの掲示板を設置して、もっぱら学生と教員のコミュニケーションの場としてホームページを活用している。大森ゼミのページ (<http://www.tssc.tohoku-gakuin.ac.jp/~ohmori/>) はシラバスやテキストの紹介もあるが、ここでも在校生や卒業生の情報(個人ホームページへのリンク)を掲載して、ゼミを中心としたコミュニケーションの場としてホームページを活用しているようである。

別府溝部学園短期大学の場合は、教員のホームページに行きつくのは比較的簡単である。大学フロントページからリンク集のページに行けば、教員のページへのリンクがある。ただ、ここにリンクされているページは2名(「松波勝のホームページ」<http://www2.mizobe.ac.jp/9links/mysite/matsunami/index.html> と「笠置映寛のページ」<http://www2.mizobe.ac.jp/koujityu.html>) だけであり、笠置のページはずっと「工事中」のみである。

さて、このような現状を見れば、大学教員が個人のホームページをもつことに対して、あまり熱心ではない現状が浮かび上がってくる。ただし、この点についてはすこし慎重に考える方がいいかもしれない。というのは、上に挙げたページのアドレスを見れば判るように(「<http://www.iuk.ac.jp/>」「<http://www.tssc.tohoku-gakuin.ac.jp/>」「<http://www2.mizobe.ac.jp/>」)、これらのページはすべて大学のサーバーにアップされ、大学の Web ページにリンクされている個人ページにすぎないからである。つまり、以上のことは大学教員が Web 上に個人の情報を公開していないということを意味するものではなく、あくまで大学のページにリンクしている教員は少ないということを示しているにすぎないからである。

じじつ、大学のサーバーを使用せずにホームページを公開している研究者はたくさん存在する。岡本真『これからホームページをつくる研究者のために』(築地書館、2006年)に掲載されたホームページをみれば、「nify」や「dion」、「odn」、「geocities (yahoo)」などのサーバーを使用している研究者はおおい。さらに、ここ数年のブログの流行がある。気軽に Web 上で情報を発信できるブログは、ホームページ作成の煩雑さ(html 文書の作成、サーバーへのアップロード、更新の手間)を大幅に軽減して、おおくの研究者がホームページよりもブログを利用している。したがって、研究者は Web 上での情報発信に熱心ではないというわけではない。ただ大学のページにリンクする(当然のことながら、大学のサーバーを利用する)研究者がすくない、ということにすぎない。

では、どうして研究者はあまり大学のページ上で情報を発信したがるのか、ここでは三つだけ仮説を提示しておきたい。その仮説とは、以下のものである。

- 1) 技術(能)的な問題
- 2) インセンティブの問題
- 3) 自由(管理)の問題

1) の技術（能）的な問題とは、上に書いた html 文書作成やアップロードなどの煩雑さの問題であり、Web 上の情報発信がブログに移行している理由でもある。ただし、ここで技術（能）的な問題と言っても、研究者にはその能力がないということを意味しているのではない。すでに良質のホームページ作成ソフトは一般化しており、特殊な意匠をこらさないかぎり、html 文書の作成に専門知識が必要なわけではない。もちろん、それでも手間（時間）はかかる。問題はこの手間がかかるという点にある。つまり、大学教員がホームページを作成し、それを更新しつづけるにはかなりの時間とエネルギーが必要であり、まさにここ、研究者にそれだけの時間的な余裕がないことが問題なのである。近年、大学教員はいわゆる「雑用」にますます追いまわされるようになった。会議のおおさ、入学試験などの学内業務のおおさ、採用や昇進にかかわる業績審査のきびしさ等々、大学教員の「自由」になる時間はますます縮小されている。このような状況のなかで、手間のかかるホームページを維持していくのはますます困難になっている。

2) インセンティブの問題とは、教員が苦勞してホームページを作成したとしても、それが大学内で、学会でなんの評価もうけないばかりでなく、ときには好事家とみられたり、さらには研究もせずに趣味に精をだしているとしか見られない現状のことである。これでは大学教員が手間のかかるホームページを作成しようという気にならないのも当然のことである。先の事例にあるように、大学教員のホームページにはゼミの円滑化をはかり、卒業生との連携を維持しようとする試みがおおくなされているが、そのことが学内で正当に評価されるわけではない。最近では教育業績としてホームページの作成や講義などでの Web 利用を文化省提出書類等に記載する教員が増えてきたけれども、しかし、その項目が現実に学内でどのような評価されているかは疑問である。また、年表や資料・史料の公開など大学教員が研究上の目的からホームページを作成することもおおいけれども、作成した研究用データが学会などで業績として評価される状況にはいたっていない。もちろん、研究者データベースである研究開発支援総合ディレクトリ (ReaD) の研究者プロフィールにホームページ URL という欄がもうけられ、研究者のプロフィールデータの一つとして個人ホームページが認められたことは大きな前進ではあるけれども、それはあくまでプロフィールの紹介という意味しかもっておらず、およそ業績評価の意味がないのが現状である。

さらに加えて、3) 自由（管理）の問題がある。本学にもあるように、おおくの大学で情報機器利用に関する規程がもうけられている。規程の文面そのものは妥当なものがおおく、さほど問題があるとは思えないのだが、しかし、個人の意見を自由に全世界に発信するという Web の特徴から言えば、なんらかの規制（規程）があるのなら、大学以外のサーバーを利用して自由に意見を発しようという研究者がおおくなることは当然のことである。これは利用（者）と管理（者）というジレンマをはらむ問題であり、たしかにこれは容易に解決できる問題ではない。しかし、管理者側が管理を強めればそれだけ、大学教員は個人ホームページを自主的に作成しようとする意欲をうしなっていくだろう。

以上の三点以外にもさまざまな問題があるけれども、大学教員が個人ホームページをもつことが、その大学にとって一定の意義をもつことはまちがいない。というのは、大学の公式ホームページにふくまれているコンテンツは「死んでいるもの」がおおく、いま現在の大学のありようや動きをしめしてはいない。「死んでいる」コンテンツの典型は、建学の精神とか組織と沿革などである。しかし、もともと Web は、「いま、現在」のありようと動きを広報するのに適したメディアであり、その点から言えば、教員や学生、ゼミやクラブなどの「生きている」情報こそが Web 情報にふさわしいコンテンツであり、その代表的な例が教員の個人ホームページだからである。

## 9 大学ガバナンスと学長選挙問題

様々な改革が矢継ぎ早におこなわれ、それに立ち後れるならば大学の存立さえ危ういという雰囲気が増している今日、大学には紛争あるいは紛争の芽があふれているといっても過言ではない。何よりも大学間競争の激化は、必然的に勝者と敗者を生み出した。敗者には、定員割れによる財政危機、甚だしい場合には倒産一閉校という過酷な事態が待ち受けていた。他方、勝者においても、相次ぐ改革による業務量の増大、さらには改革のための財源確保を目的とした教職員の賃金・ボーナス等のカットをはじめとする労働条件の切り下げが強行されている。そればかりか、「勝ち組」大学間の競争も激化の一方であり、改革のうごきは止みそうにもない。しかも、これらの改革のなかには、民間企業であれば当然計画案を策定する際におこなわれるフィージビリティスタディが本当になされたのが疑問である場合も少なくない。改革をおこなえばおこなうほど、必要とされる経費は嵩み、逆にそれによる収入の見込みは費やされた費用に満たない。改革は改革を呼び、それにともない経費だけが増大し、大学の財政はますますその基盤を弱体化させていく。

こうした事態を背景として、大学のガバナンス改革、とりわけ強いリーダーシップを発揮し、経営体としての大学を強化していく強い学長が望まれている。あらたなタイプの学長待望論には、アメリカとは異なり、わが国の学長は、専門的職能としての資質を欠いているという認識が認められる。実際、これまで大学によって学長に求められる役割、機能は異なり、またその性格も多様であったことは否めない。この点に関して、天野郁夫は学長の「果たしている役割は、よくいえばそれぞれに個性的で多様、悪く言えば曖昧でとらえどころがなく、したがって一般化がむずかしい」とした上で、その「曖昧さの最大の理由は、恐らくはわが国の大学に支配的な、強い教授会自治の存在にある」(『大学改革の社会学』玉川大学出版部、2006年、260、261頁)と指摘している。天野はさらに続けて、この曖昧な学長の選出の特徴について次のように述べる。「理事会組織をもつ私立大学の場合にも、学長が教員(ときには職員をふくむ)直接選挙で選任される例が多い。それだけでなく選任された学長が、そのまま理事長を兼ねる場合も少なくない。しかも、こうした直接選挙による学長選任というきわめて日本的な方式については、それを支持する意見が大学の構成員だけでなく、

学長自身の間にも一般的である」(同上書, 262頁), と。

教員だけにせよ,あるいは教職員によって,場合によっては何らかの形で学生が加わるといったように学内関係者の直接選挙で学長が選ばれる方式をここではステークホルダー型選出手続と呼ぼう。これと対照的な手続は,よく知られているようにアメリカの大学で見られる「教員の意向と関係なく,その(大学経営上の)専門的職能にもとづいて,理事会により選任される」(同上書, 262頁)方式であり,これを前者のタイプと対照させてプレジデント型と呼ぶことにしよう。そうすると,教授会自治を前提としてステークホルダー型選出手続によって選任された学長の職能は曖昧であり,経営者としての資質に欠けるところがあるから一学長はその選出手続に規定され,そのような資質は最重要の要件として要求されていないから当然ではあるが一,代わってプレジデント型選出手続を採用すれば,アメリカのように専門的職能を持ったリーダーシップあふれる学長を選出できるという議論が導かれる。あらたなタイプの学長待望論は,この種の議論であるといつてもよいかもしれない。

もっともステークホルダー型,プレジデント型という選出手続が必ずしも特定の学長のタイプと結びつくわけではない。ステークホルダー型の学長においてもリーダーシップを發揮し,学内の反対にもかかわらずその政策を実行する学長もいれば,他方,プレジデント型においても学内のコンセンサスを重視する学長もまた存在することは言うまでもないだろう。この点とも関連するが,谷聖美はプレジデント型学長の実相について,次のように指摘している。「学長が強力なリーダーシップを發揮する機会はそれほど多くないからこそ,大学史や校内の建物に若干名の,そして若干名だけの学長の名前が残る,というのが真相なのである。……アメリカの大学は高度に分権化されており,様々な組織や機関がそれなりの自律性や自治権を持って集まっている。学長は独任制の機関としてそのなかでも中心的な役割を果たし得ることにはなっているが,それでも全体を束ねて方向性を与えていく仕事は容易ではないし,ましてトップダウンで大学を動かせるほどの権限を持っているわけではない。そもそもトップの地位に強大な権限がはじめから約束されているのなら,ただ命令するだけでよいわけで,何もその地位につく人にリーダーシップの能力やスキルがある必要などないのである」(『アメリカの大学』ミネルヴァ書房,2006年,39-40頁),と。

それにも関わらず,プレジデント型選出手続が曖昧とされるわが国の学長の性格を変えるためには必要なこと,したがって,学長選出手続の改定が大学ガバナンスの改革に不可欠と認識される傾向が,近年強まってきた。このことを最も端的な形で示すことになったのが,2004年の国立大学の独立行政法人化問題であった。なぜなら,独立行政法人としての国立大学のあり方を規定する国立大学法人法は,学長のステークホルダー型選出手続を否定し,学外者が過半数を超える学長選考会議による選出手続を定めたからである。たしかに,この規定においても学内意向聴取はおこなわれるので,直ちにステークホルダー型の学長選出が全面的に否定されるということはないかもしれない。しかし,法の規定はプレジデント型選出手続に似た選考一任命方式に他ならない。実際,いくつかの国立大学では学長選考をめぐる



紛争が生じ、新潟大学、滋賀医科大学、高知大学のように争いが裁判所に持ち込まれるケースさえ起きてきている。大学のガバナンス改革の一環としての学長選出手続の変更問題は、国立大学にとどまらず、私立大学にもおよぶことになった。そのようなケースとして首都圏に位置する私立大学－A大学で起きた役員選挙規程の改定に関わる問題がある。

A大学は文系と理系を合わせ15学部（内3学部は2008年4月開設予定）を持つ総合大学で、学生数も付属校（中学・高校）、通信教育を合わせ4万人に達する巨大私学である。同時に、近年、相次ぐ新学部の設立をはじめとして改組転換に積極的に取り組むとともに、交通至便な場所にあるキャンパスでは人目を引く高層の校舎建設といった設備投資にも力を入れている。このような大学の取組に加え、受験生の上位校へのシフト－上位校受験志向の強まりという傾向が加わり、志願者数を急増させている。受験生の確保に苦しむ地方の中小私立大学からみれば経営環境に恵まれているA大学で大学改革－大学のガバナンス改革の一環として役員選挙規程の改定が理事会から提案されたのは2004年のことであった（以下、A大学における役員選出手続改定問題については特に断らない限り「A大学の民主主義を語る広場」<http://bass44.com/statements.htm> にリンクされている資料により、引用註は省略する）。改定案に対する付属校を含めた全学的な反撥・批判を受けて理事会は何度か改定案を作成し、政策の実現をスムーズに図ろうと試みている。2006年2月には「役員等の選出方法見直し」を、またその後、批判が収まらない状況を背景に検討委員会を設置し、その検討結果を2007年1月に『役員選挙規則の見直し』について（案）」といったように、修正をおこなった改定案を公表している。こうした経緯を経て、また現総長の任期満了（2008年3月）に伴う次期総長の選出が日程に上るなか、2007年3月に最終提案がなされた。

A大学における総長－学長制は採用されていない－を中心とした役員選出規程の改定をめぐる問題は以上にみたように、2004年から2007年にかけて続き、その間、反対の声を踏まえ何度か改正案が作成されている。ここで、そのプロセスについて詳細に立ち入り、検討する余裕はなく、またその必要もないだろう。以下において①改定の対象とされた総長選出規程の特徴を見た上で、②それにかなる修正が加えられたのか、という点に焦点をあてることにしよう。まず、前者の点についてみれば、従来の総長選挙はいわゆるステークホルダー型といってよく－ただし、教員（除助手）は1投票につき2得票、職員（除部長）は1投票につき1得票の扱いといった格差がみられた－、立候補についても大学の専任教員であれば10名の推薦があれば立候補することができた。これに加え、A大学では総長が理事長を兼ねると寄付行為で定められていた。総長が理事長に就任するということは、教学の代表者として選出された前者がその地位ゆえに後者の職掌を執り行うということでもある。換言すれば、付属校も含めてA大学では、教学が経営－管理・運営に対して優越的な地位を占めてきた、といってよいのかもしれない。このような総長の性格規定は、それ自体、A大学の歴史の中で作り上げられてきたガバナンスのあり方であり、そうした構造を作り上げる根拠、またそれが長年にわたって維持されてきたのも理由があつてのことなのだろう。しかし、このよう

な体制のあり方は、あらたな学長像に象徴される大学のガバナンスの再編成という流れの中で、非効率、時代遅れなものとなされるようになるのも避けがたかったことは改めて強調するまでもないだろう。

理事会において、この管理・運営の構造がどのような問題を孕むものとして認識されたのかは詳らかではない。ただ、2006年2月に理事会決定された「役員等の選出法見直し」では、選考委員会を軸とし、それに加えて意見聴取をおこなうことによって、総長を選出するという手続が提案されていたことに、その考え方は集約されているとよいだろう。すなわち、①定数19名のうち理事会指名委員が過半数を越える11名を占める総長（理事長・学長）選考委員会が次期総長候補者（1名）を理事会に推薦し、②その候補者について評議会に意見聴取をおこない、その上で③理事会が次期総長を選任するという選考手続である。ここには明確に総長のステークホルダー型選出—そこには教職員間の間に得票率について格差があったことは否定できないが—から総長の性格規定の変更をも含む理事会主導の選考へという転換が示されている。

しかし、この選出方法については反対が多く、上に記したように検討委員会での検討を経た上で、2007年1月に「『役員選出規程の見直し』について（案）」が出され、①選挙制度の復活ならびに②総長の性格規定の変更がおこなわれた。すなわち、①事前審査を経た3名の総長候補者に対する専任教員による選挙の実施、②総長→理事長という関係を理事長→総長という関係へと変更するものである（<http://blog.so-net.ne.jp/igajin/2007-07-05>）。その後、この案に若干の修正が加えられ、同年3月に最終案が出されたことについてはすでにふれた。

2006年2月の理事会案からすれば、2007年1～2月に出された修正案は、表面的には学内からの批判に応えステークホルダー型選出手続へとやや振り戻されたといつてもよいのかもしれない。しかし、後者の改定案においても、総長の性格規定の変更にみられるように、大学という経営体において、教学は経営に優越するという考え方は退き、両者の明確な区分と経営—管理・運営面の確立がなければ、教学も存続し得ないという理事会の考え方が貫かれているといつてもよいだろう。いわゆる「勝ち組」大学であっても、いやそうであるがゆえに「勝ち組」大学間での熾烈な競争に耐え、それに勝ち抜いていくためには、改革のスピードをより一層あげていく必要がある、そのためには経営を担う理事、とりわけその中心となる理事長—学長については従来の選出方法では最適の人材を得ることは難しい、という姿勢を一連の役員選出をめぐる改定案作成の過程から読み取ることは難しくない。

このような改革案が従来のステークホルダー型の民主主義を否定するものであると批判することはやさしいが、批判者が大学のおかれた厳しい状況をふまえ、それに対応し、確実な生き残り策を具体的に示すことは極めて難しい作業である。例えば、A大学付属校の中学・高校の教員は2006年に出された改定案に関して理事会に宛てた文書（A大学第二中・高等学校合同教員会議「A大学『役員等の選出方法見直し』について」（理事会決定）」について）2006年2月24日）において次のように問題点を指摘し、自らの取組みを示している。だが、

それによって、理事会、さらに大学が直面している困難な事態を乗り越えられるのかという点になると疑わしいといわざるを得ない。ガバナンスをめぐる対立において、その批判者が抱え込まざるを得ない困難を示す格好のケースなので、やや長くなるが、引用してみよう。

貴理事会は、「18歳人口の減少による全入時代到来」、「高等教育における教育の質的改善・強化」といった「高等教育のパラダイムシフト」による「私立大学の危機」に加え、「国立大学法人法」の制定による「大学間競争」のさらなる激化に対応するため、「私立学校法」の改正に伴う「新たなユニバーシティー・ガバナンス」を整備し確立しなければ「競争に生き残ることができない」とし、学校法人の「法人」としての面、つまり「総長（理事長・学長）」を頂点とした「経営管理体制」を教学面に優先して置き、それを制度的に強化・規定するという主張をされています。現在の経営管理体制の分析と称して、学校法人A大学の寄付行為の理事長の位置付けについて「改正私立学校法が施行された現在において、適切でない制度であることは明らかである。」と恣意的な解釈を行っていますが、[寄付行為第12条・理事長の選任及び任期において……引用者]「理事長は、A大学総長（学長）をもってこれにあてる。」としていることは「学校法人A大学」が教学を優先する「学校」「教育機関」である限り当たり前のことです[この関連は前述したように2007年1月の改定案で変更された……引用者]。……（中略）……また「国立大学法人法」の制定とのかかわりで、補助金や学費の差など経営上競争優位な国立大学に対抗するために「経営管理体制」、すなわち学校法人の「法人」としての経営面、特に「総長（理事長・学長）」を頂点とした「経営管理体制」を教学面に優先して置き、それを制度的に強化することが述べられています。営利追求の「法人」の経営管理強化と同様の手法で対抗していこうとするならば、さらに教学面を犠牲にしていくことになりかねません。

この文書－抗議書は、理事会の政策－ステークホルダー型の役員選出方法から理事会主導型のそれへの転換を正確に捉えており、これ以上、この点について説明する必要はない。問題はこのような認識を示した後、理事会政策に対抗して現状に対する対応策、取組方針をいかに示し得るかである。先の文章は続いて、自らの取組を次のように描き出す。われわれは「私学助成金増額要求の署名を長年継続的に取り組」み、今年度は書名も「53000筆を越え」、この数字は「助成金の交付に対して一定の影響力をもたらす」ものであるとともに、それらはこれまでの「教育に対する一定の評価、期待の現れでもある」、と。それゆえ、付属校のこれまでの教育を尊重し、校長の公選廃止に反対するという姿勢が明らかにされている－この段階では先にみたように学長および付属校校長の任命制が打ち出されていた－。この引用部分で争点が微妙にずれていく様子を見て取ることができる。

財政基盤を強固にし、機動的な経営体制を築き上げなければ独立行政法人化した国立大学を含む激しい大学間競争に勝ち残ることはできないこと、それにもかかわらずA大学では教

学が経営よりも優越的立場を占めてきたこと、そうした事態を改革する手段として総長選挙を含む役員選挙規程の改定をおこなうというのが一連の問題の出発点であった。したがって、先の文書の中でも述べられている「営利追求の『法人』の経営管理強化」策として捉えた理事会の政策を否定しきれる教学優先の経営体制が存続しえる可能性を展望し得るかということが、この批判の有効性を判断する基準になろう。もちろん、このような政策的構想をすぐさま描き出し得るとは思えないが—そうであれば、私学が現在抱えている重要課題の多くは直ちに解消される—、そうした思考の苦闘の跡を先の文書に見出すことは難しい。引用した文書は、理事会政策を批判した後、一転して国庫助成運動の取組と署名活動の成果という点に収斂していくからである。現在の状況において国庫助成運動が私学の財政基盤の強化に不可欠といえるかについては判断が分かれるだろうが、次の点についてはふれておかなければならない。すなわち、A大学は首都圏において国庫助成運動の有力拠点校であったが、すでにその姿は昔日のものとなったということである。国庫助成運動に取り組むよりも、自らの力で財政基盤を強化することが理事会だけでなく、大学—教授会ならびにその構成員の合意となったという現実の中で、この運動の取組みを成果として掲げるより他に対案がないということ自体が、教学主導型より経営主導型の体制への転換を建設的に批判することの難しさを物語っていると言えよう。

A大学でみられたようなケースが、今後、私立大学にどれほど広がっていくかは不明である。私立大学には国立大学と異なり、学長の選考手続を規定する法律は存在しない。また、それぞれ固有の目的—建学の精神を掲げ、その追求を課題とする私学に対して、一律的な学長の選任手続は相応しくない。しかし、従来にまして迅速な経営判断の有無が大学の存在基盤を揺るがしかねない事態にあつて、そうしたことを可能とする経営体制、それと密接に関連する強力な権限を持つ学長という考え方が広がっていくだろうことは容易に想像できる。それだけではなく、国立大学が独法化によって自助努力を求められ、それに応えることができなければ存廢の危機に直面せざるを得ない現在、その経営努力が私学にとってまさに脅威となりはじめたという状況に規定され、学長の選出手続に象徴される大学の運営・管理の問題、総じてガバナンスの再編成は私立大学にとってももはや避けがたくなってきた。この過程で、ここで取りあげたような紛争もまた、数多く起きよう。そして、そうした対立・紛争を経験する中であらたなガバナンスのあり方が徐々に生成してくるのかもしれない。

## 10 大学の組織開発

以上、大学の直面している多様な課題について、具体的な取り組み状況を概観してきた。どのような課題にせよ、それに取り組むのは大学構成員、すなわち教職員であり、経営を担う理事会ないし常務理事会である。そして問題によっては学生や卒業生もまた大学構成員としての役割が期待される。それらの個々の力量が活性化され、それによって組織能力が高度化することなしには、どのような課題にも適切に対応できないだろう。組織能力の向上のた

めの組織開発が求められる。それをいかに実現するかについて、この最終章で検討したい。

言うまでもなく組織集団は、その環境から人的資源や物的、資本、情報等の諸資源を調達しつつ、定められた組織目標達成に向けて諸資源を動員する総過程として存在する。目標達成に向けて分化した地位・役割に配置された組織構成員が、地位に配分された諸資源を動員し、地位に割り当てられた役割を遂行する。これが組織が現実に生きる基本形態なのである。ここに組織開発の諸課題を見出すことができよう。基本的な問題は、それぞれの地位に配置された教職員がその役割を十分に認識し遂行できる仕組みの整備である。そのためには何が必要か。まず構成員ごとに検討することから始めたい。教員、職員、経営者、学生、同窓会、教育後援会である。

大学教員に期待されるべき役割が、教育・研究であることがまず確認されなければならない。多様な大学の教員に共通した悩みは、教育・研究に必ずしも十分な時間と労力を割けないという点にあった。教育の中心は正課の担当科目の教育にほかならないが、必要に応じて課外の教育、生活指導、入学前教育、就職活動支援なども含まれる。それらの教育を推進するために研究活動が不可欠であり、そこには多大な時間が必要となる。その時間を確保するためには、教員には可能な限り、教育・研究以外の役割を担わせるべきではない。怠惰な教員は十分に本来の役割を遂行しない可能性があるが、そのためにこそ自己評価や授業評価があり、それを教員のモラルやモチベーション強化に活用する方策が工夫されなければならない。教員がそれぞれの担当する教育を十分に可能にするように、採用を公正に行い、授業評価を実施し、教育能力の維持発展のための研究条件改善、労働条件改善を進めることが必要である。こうして初めて本来の意味でのFD活動（授業内容・方法の改善・向上のための組織的活動）や教育・研究活動評価が可能となるだろう。

なお、教授会を形骸化すれば、教員の教育・研究への投資時間が増加するという見解もありうるが、実際にそのような大学ではむしろ教育・研究以外の仕事を、教授会を通すことなく押し付けられる可能性が高くなるようである。その場合に、たとえば教員組合など教員の利益を保護する組織があれば、それに抵抗することは多少とも可能になるが、教授会が形骸化の方向にある大学では、教員組合も組織されていないか、たとえ組織されていてもほとんど無力であるかのどちらかと思われる。

教員の役割を可能な限り教育・研究に限定するためには、職員の役割の拡大強化が必要である。職員こそ大学研究の専門的研究者であるべきであり、それは教員が個々の固有専攻領域の研究者であることを厳しく求められるのと同様である。近年、大学運営のプロとしての行政管理職員という表現が目につくようになった。たとえば行政管理職員の養成については、大学行政管理学会が134の私大、その管理職340人で発足して以来10年が経過し、現在では262の国公私立の大学から、1150人の職員が参加しており、その3分の1は中堅・若手職員であるという。また、大学コンソーシアム京都が実施している大学アドミニストレーター研修は、2005年から京都以外の大学職員にも門戸が開かれ、立命館大学は大学行政研究・研修

センターを設置し大学幹部職員養成プログラムなどを開始した。さらに京都産業大学では早くも2002年から、40歳以下の職員を京産大大学院マネジメント研究科で研修させる制度を発足させていた。このように職員能力の高度化を図る試みが本格化しているのである。

教員中心の大学運営スタイルを改革の対象に据え、大学組織の近代化には大学運営のプロとしての行政管理職員が不可欠であるとする方向性は、大規模な上位大学ではすでに実現しつつあるようだ。大学行政・管理の多様な領域を実践的・理論的に研究することを通して、職員相互の啓発と研鑽をはかるという意図は正しいと思われる。大学運営を担うにふさわしい意識と企画運営能力をもつ職員は不可欠であろうし、後述のように、学長や理事長のリーダーシップを支えるマネジメント層やスタッフの力量が大学の経営力、運営力を決めるだろう。

ただし、日常業務の先端を担う職員の能力も同様に重要である。職員の場合にも教員と同じように、採用、育成の課題がある。採用における適性判断の正確さを維持し、また新入ないし若手職員の研修を組織的に実践しなければならない。職員こそ大学研究の専門家であるべきだ、という明確な指針のもとに、職員研修、その成果発表やコミュニケーション活性化の諸手段の活用、等が期待される。行政管理は上層部だけの課題ではなく、職員の各地位に行政管理の問題意識が必要なのである。このような職員組織に教授会は執行決定の権限を委譲し、執行決定の前提にある基本決定についても学部長ないし評議員レベルでの形式的承認で実施するくらいの抜本的な組織改革が求められる。大学特有の教員組織と職員組織の二重性を、組織開発の方向で活性化するためにはそのような改革が不可欠であろう。

さて、大学組織全体を統括し大学経営全般に責任と権限をもつのが学長・学部長も常務理事として参加する常務理事会、そしてその執行をバックアップする理事会である。その役割は第1に財政安定化であり、第2に中長期の基本計画の策定であり、第3に財政安定化と中長期基本計画を前提にした各種の執行決定である。このような理事会組織の運営に近年危うい傾向が見られる。大学の経営改革には一般企業の経営経験をもつ人材が適切であるという誤解である。大学世界以外の企業の経営者であれば、大学経営にも有能であるとは限らない。また、たしかに教員が教育・研究の役割を担いつつ経営を担当するには無理があるし、研究テーマをかかえながら経営を担当するのは教員にとって荷が重すぎるのは事実である。しかし、それは教授会を大学改革の阻害要因と決めつけ、教員の意向や利害を軽視した大学経営をすればよいということではない。そのような危うい傾向の具体例として、いわば「立命館症候群」とでもいうべき症例が見られる。

教員軽視の風潮は、大学経営の鏡としてもはやされる立命館大学理事会によって醸成され、あたかも伝染病のように関西の諸大学に蔓延した。立命館大学の場合、その系列にあるアジア太平洋大学で若手教員を任期制を盾にとって切り捨てていること、あるいは水で薄めたような新学部を次々に設置し大学ブランド価値で受験生を集めていること、さらには活発な拡大路線による財政運営の必要から教職員の労働条件を低下させていること、これらが

学に対応しい目標形成であり意思決定であると言えるのだろうか。たしかに理事会が自らにも厳しい態度をとるなら、それなりに納得できないこともない。しかし、経営責任を人件費削減、研究費削減という形で教職員に押し付けておきながら、理事会がお手盛りで自らの退職金を操作して高額な所得を手にするとなると、学校法人の経営と一般営利法人の経営との混同がはなはだしいといわざるをえないだろう。アメリカの過大な報酬を獲得する経営者よろしく、自らを過大評価し自己肥大化させた経営者たちにはなんの意義も認められない。

立命館大学が私立大学のモデルとみなされ、競合する同志社大学、関西学院大学、関西大学がそれを模倣し、さらに中堅ないし中位大学の理事会にとって関関同立に追随することが何かしら経営者らしいことをしているのではないかと自他ともに評価する基準となっているようだが、自らの大学に固有の課題、固有の特性や能力を生かした問題設定、目標形成こそが求められているのであって、たんなる追随、模倣には意味がない。そして、そのような困難な課題は、一人理事長や学長のなしうところではない。それゆえ、いわゆる衆知を集めることが必要となるのである。そのためにこそ大学全体における組織開発、後述のような組織コミュニケーションの活性化が重要なのである。

次に大学生であるが、大学生は大学組織の構成員であるとともに、大学組織から教育サービスを受ける消費者でもある。しかしたんなる消費者でないことは、大学生が不祥事を起こした際に、大学の教育責任、管理責任が厳しく問われることに如実に示されている。デパートの消費者の犯罪でデパートの責任が問われることはないが、大学の場合はそうではない。大学生が消費者であると同時に教育組織である大学の構成員でもあるからである。たとえば4年間という期間に、大学構成員として大学生はすごす。そのような大学生の役割とは何か。勉学に励み、課外活動にも参加し、卒業必要単位を取得し、各種資格も取得し、望ましい進路を見定めそれに向かって進み卒業していくことである。そのような役割を大学生に認識させ遂行させることが教員および関連部署担当職員の日常的な仕事となる。それは大学生にとって利益となることであり、大学生の活動成果は大学の評価を高める。教員はもちろん正課、課外の教育に関連する部署の職員に期待される役割を大きい。さらにそれは就職支援にもつながり、卒業後の活躍は大学評価に連動するであろう。

こうして大学生は卒業すれば同窓生となり、同窓会という組織や、各種クラブやゼミの同窓会組織の構成員となる。ただし、全員同窓生であるが、同窓会に加入したり、積極的に参加する卒業生は必ずしも全員ではない。さらに言うならば、同窓会といえば同窓会の役員会が代表するようになるのが同窓会組織の特色であり、同窓会役員が大学に強い発言権をもつ大規模大学も見られるが、それには長所も短所もある。不当な利益供与や連携は論外であるが、コミュニケーションの活性化による適切な連携は望ましい。同窓会組織の民主的運営、同窓生の要望の集約と実現、すなわちコミュニケーション活性化こそが同窓会役員会に期待される。

また、大学生の保護者が結成する組織を大学がもつ場合が多い。たとえば教育後援会であ

る。授業料等を納入したうえに、教育活動の後援のために資金を提供するのは保護者にとって負担となるため、これもまた全員に強制されるものではなく、ボランティア活動というべきものであるが、大学にとっては貴重な社会関係資本であり、適切な連携が図られねばならない。

以上、大学教員から始めて順次個々の大学構成員の本来の役割について簡単に見てきたのであるが、彼らとその役割を適切に認識し遂行するためには、それらが相互に調整され組合わされなければならない。あらゆる役割に一つを中心から指示が出される組織はありえないし、そのような中央集権的組織が現実的に効果を発揮したためしはない。個々の構成員が自律的でありながら、それらの有機的連帯が成立し組織の実効性が発揮されるといった組織状態が目指されるべきであり、そのための基本的条件が構成員のモラル、モチベーションを高める将来像、将来計画の共有である。すなわち、組織開発に必要なのは、組織構成員に希望を抱かせモラルやモチベーションを高めることのできる大学の将来像・大学像の確定なのである。教育理念・教育目標と学生像・教職員像、大学の規模の指標（大学院研究科数、学部数、学科数、学生数、教職員数、キャンパスの規模など）、施設設備建設構想などがそこに含まれる。総合的・長期的な基本方針なしには組織活動は統合性を欠き場当たりのものになるだろう。そしてこの総合計画策定作業もそのような方向へ大学組織を変えていくための一環なのであり、策定されるであろう総合計画が、長期的な基本方針を構成員に共有させることになるのである。

ただし、大学の将来像を明確にし、中長期計画を確定することは出発点にすぎない。それを前提に、その実現に向けて各種課題に対応して行くためには、環境変化に的確に対応できる体制づくりが求められる。たとえ環境が変化しどのような問題が発生しても、いち早く問題を発見し、その解決のための方策について合意を形成し、迅速かつ適切に執行しうる組織とならねばならない。各部署の現場で発生し発見される諸問題が、経営的決定を担う中心的部分に正確に伝達され、経営的・管理的な層が問題認識を共有する組織が必要なのである。迅速に問題を把握し、それへの対応策を具体化し、組織を動員して実行に移すという一連の過程をまず駆動するのは組織の意思決定である。意思決定とはいっても最高決定権限をもつ地位に就いている成員だけの課題ではない。集権型モデルは現実的ではなく、実際には分権的で、環境適応的である。すなわち大学組織の直面する諸問題に各部署、各部分組織、あるいは諸個人が意思決定し問題に対応するのである。環境情報の収集、解読、内部情報化、部局間コミュニケーションのチャンネルの整備、現場の意見が表明される機会の保証など、組織能力の向上には、組織内コミュニケーションの活性化、構成員の動機づけの強化、問題解決への動員システム整備などに向けた組織開発が求められる。問題を発見し、問題意識を共有し、情報を広く外部に求め、問題解決に向けての場を設定し運営し、意志決定権限をもつ地位にある人々の基本決定を促進し、といった過程のなかで組織能力は向上する。各地位にある人々が、その役割を正確に認知し、その役割を遂行することを可能にする組織条件の整備



が不可欠なのである。

組織はたえず環境変動に注意を怠らず適応努力を重ねていかねばならず、またその対応が組織内部に伝達され共有化され、組織の活性化が図られねばならない。教員間、学部間、教員・職員間、事務部局間といった大学組織各領域、各層のコミュニケーション活性化はもちろん、マクロな環境変動をモニターし環境対応に最大の責任をもち、諸課題を把握し迅速に適切な対応策を策定し実施して行く役割を主として担い、大学経営の専門家集団の自覚をもつことが期待され、その成果を厳しく評価されるべき理事会が、コンプライアンス（規則遵守）とデュー・プロセス（正当な手続き）に基づく意志決定プロセスの透明性の確保によって実現する組織全体のコミュニケーション活性化が不可欠であろう。

## Sociology of Problems at Universities (2)

Norio KITAGAWA

Osamu UEDA

Kouji MIYAMOTO

Tohru HARADA

Now in Japan, many universities are troubled with the decline in quantity of entrance examinees. They are making great efforts of adjusting to the severe environment. Our collaborative research project “Sociology of Problems at Universities” has been operated, from April in 2004 to March in 2006, to research problems with which universities, in particular private ones, are confronted, and to examine ways of dealing with them. This article, which is the second one of reporting the research, aims to depict the situation, arrange those problems (library, public relations and homepage, management and president election, organizational development), and suggest proper ways to solve them.