

多摩大学設立の歩み

野 田 一 夫



目 次

はじめに

Rapport-0 7

{ }

71 78

校紋・校章について 79

野田一夫（のだ かずお）

1927年6月22日生まれ。1952年東京大学を卒業後、3年間同大学大学院特別研究生となり、1955年より立教大学に赴任、助教授を経て1965年同大学教授となる。この間、1960年より62年まで米国マサチューセッツ工科大学（MIT）IC、1975年ハーバード大学に招かれ、客員研究員として企業経営の国際比較の研究に従事。1970年財団法人日本総合研究所設立に当り、立教大学教授兼任のまま茅誠司理事長のもとで理事所長、1975年同研究所副理事長、1981年理事長となる。また1985年10月（社）ニュービジネス協議会設立時より1987年3月まで初代理事長。1989年4月多摩大学設立に伴ない、初代学長に就任。

■専攻：日本産業論、企業経営論、都市論 ■主要著書：
『日本の重役』ダイヤモンド社、『戦後日本の経済成長』
(共著)岩波書店(日本経済新聞社経済図書文化賞受賞),
『戦後経営史』(編著)日本生産性本部(日本経済新聞社
経済図書文化賞受賞),『財閥』中央公論社,『現代の経営』
(翻訳)ダイヤモンド社等

はじめに

多摩大学の設立に関し、設置母体であった田村学園の理事長田村邦彦氏からのご依頼に基づき、学長候補者となることをお引受けしたのは、昭和61年12月でした。それ以来今日まで小生は田村理事長に協力し、責任者として設立から開学に至るほとんど全ての業務にかかわって参りました。

私立大学の場合、慣例として、文部省の設置審査は少くとも2年にわたって行われます。結果的に多摩大学の場合は、私共の努力の甲斐あって設置申請から認可までの期間は最短で済んだわけですが、それでも、第1次の設置認可をクリアーした後、小生は田村理事長に提案申し上げ、同年12月には都心に「多摩大学開学センター」を設置し、最終申請業務の推進に万全を期しました。

同時に小生は、「開学センター」が開所した12月1日より、多摩大学設立関係者ならびに多摩大学に关心を向けて下さった方々に対して、毎週欠かさずハガキの一文“Rapport”を書き送らせて頂くことにしました。関係者には往復ハガキを用いたため、返信でいろいろ貴重な意見や提案を頂くことができました。心から感謝致しております。

お蔭様にて、多摩大学は昨年12月22日正式に設置認可を受け、今年2月、3月の2回にわたって行われた初の入試とともに33~35倍という当初の予想を大きく上廻る入試倍率を記録し、優秀な第1期生を迎えて無事開学の運びとなりました。この小冊子は、過去1年4ヶ月の間のRapport(1号~71号)を集成したものです。多摩大学にみる新大学設立の記録として、ご笑読賜われば幸甚です。

Rapport - 0

新事業としての大学の設立

野 田 一 夫

新大学の設立はなかなかの大事業です。設立の基本方針とかそれに沿ったカリキュラム案の作成といったことぐらいまでなら、いわゆる“机上のプラン”でできないことはありません。しかしいざこのプランを実現しようとすると、一方では用地の取得、校舎・設備の建設・施設、他方ではカリキュラムに沿った最適・最良の教員の確保、有能な事務職員の任用と管理体制の整備……と相当額の資金手当が必要となります。しかも、非営利法人とはいながら学校もまた1つの事業体である以上、収支採算も考えなくては、どんなに理想は高くても、結局は斜陽かまたは倒産の途を歩むことにならざるをえません。

加うるにわが国では、大学の設立は政府の認可事項に属し、そのため大学の設立を志さず当事者（設置者）は設立理念、カリキュラム案、全教員の業歴、設備概要（土地を含む）、開学後4年間の收支予算、以上を可能ならしめる寄付行為および以上を実証する証拠書類等々からなる厖大な申請書を提出して、文部省（および大学設置審議会）の審査を受けねばなりません。私立大学の場合は審査は少くとも2年にわたり、両年とも申請書提出に至るまでも、当局の細部にわたるチェックと行政指導を受けます。

設立業務が進むにつれて、当然のことながら関係者の数は増加してゆきます。事業が途中で早々と挫折てしまえば、関係者の範囲も限られており、おかげするご迷惑も軽微ですみますが、逆に事業が軌道に乗るにつれて、責任者の心の負担は加重されつづけます。いきおい彼は関係者に對して常に何かを訴えたい感情に駆られざるを得ません。小生の場合、それが自然にこのRapportを生みました。

開学まであと487日

各 位

野 田 一 夫

本日都心に「多摩大学教学センター」（千代田区麹町5—7秀和紀尾井町T B Rビル1210号, ☎239-0737, FAX262-7094）が開設されました。開学までに残された時間はあと487日です。小生は今日からここで数名のスタッフとともに、新大学の開学にかかる教学関連の準備一切をすすめて参る所存です。今後は縁あって同じ大学に集う皆様方のご協力を何かとお願いせざるをえないと思いますが、皆様方との基本的コミュニケーションの手段として毎週往復葉書にて小生の側より報告、提案、所感……といった一文を御送り申し上げます。時には皆様方から返信を頂戴できれば幸甚です。

ふり返ってみると、田村理事長から多摩ニュータウンの中に新設を計画中の大学の学長就任の御要請をいただいたのは、約1年前でした。文部省への申請までの日時もわずかしかなく、諸般の情勢から大学設立認可の条件も年毎に厳しさを増していくこと等を考えると、卒直に申してなかなか大変な仕事であると感じましたが、理事長御自身の抱負と情熱に共鳴し、何のためらいもなく「よしやるぞ！」という気になつたわけです。何しろ大学の設立は当事者の一存だけではすすめられぬプロジェクトです。昨年来小生は理事長とともに想像を絶する経験をいやという程味わった後だけに、去る8月中旬の新聞紙上で昭和64年度新設予定の大学の中に“多摩大学”の名前を見出した時の感激は実に一入ありました。ここ数か月、小生の関心と努力の的は専ら校舎等の建設工事です。施工の熊谷組の技術陣と一心同体となって頑張った結果、最近やっと満足のいくプランが出来上りました。近く御披露致しますので楽しみにお待ち下さい。

各 位 多 摩 大 の 名 称
野 田 一 夫

昨年11月、大学新設に関して文部省と折衝を始めるに当つて、まず決める必要があったのは名称でした。田村理事長から御一任を受けた日、小生は自宅に戻り、バスタブの心持よい湯の中に身を横たえて天井を見つめているうちに、ふと“多摩大学”という名称が頭に浮かんだのです。多くの方からこの名前がシンプルでしかも美しいひびきをもっていると言われたりすると、ホッとします。

旧制高校の学生の頃、小生は約半年、多摩川の畔に住んだことがあります。学徒動員で通った東芝府中工場の寮が偶然関戸橋（現在自動車で多摩ニュータウンに入る玄関口）の近くにあったからです。当時は太平洋戦争の末期で戦局は日増しつきびしく、生活物資は極度に乏しく、加うるに空襲におびえる毎日がつづいていましたが、それだけに、夜勤明けの快晴の朝など、寮の窓から眺められる多摩川の悠々たる流れと多摩丘陵の優美なたたずまいを見つめているうちに、何の理由もなく涙がこみ上げてきましたことさえ何回かありました。そんなわけで、小生にとって“多摩”は、多感な青春時代を想い起こさせずにはおきません。果して皆様はそれぞれ“多摩”にどんなイメージをお持ちでしょうか。

とにかく新大学の和文名称は小生の一存で決めさせて頂きましたが、英文名称を定めるに当っては是非諸兄姉の御知恵を借りたいのです。欧米人の常識や感覚からして、多摩大学のような規模の学校名に university を冠することはひどくふさわしくない気がします。できれば institute を用い、たとえば The Tama Institute of……といったふうに名乗りたいものです。創設時は“経営情報学部”のみですが、将来は学部の増設もあると考えると、余り分野を限定したくもありません。何かコレハ！という名案はないものでしょうか。

Rapport—3

昭和62年12月15日

地 の 利

各 位

野 田 一 夫

東京都多摩市聖ヶ丘4-1

これが多摩大学の所在地です。文字もひびきも申し分なく美しい地名だと信じます。しかも、この場所は最近「東京百景」の1つに選ばれたことが示すように、多摩丘陵の中でもとくに素晴らしい展望に恵まれ、晴れた日には西方遙か箱根、富士、丹沢、奥多摩、大菩薩、秩父、奥武藏といった山々があたかも連峰のように眺められます。

ありがたいことに交通も至って便利です。電車ですと、小田急、京王両線が合流する「永山駅」からわずか1.5キロメートル、公園・緑地を除いては周囲はすでに瀟洒な住宅が建ち並び、道路も広く、かつ整然とつくられているのでバスもタクシーも利用には事欠きません。電車なら京王新宿から聖蹟桜ヶ丘駅まで25分(特急、10分おき)、同駅から現地まではバスで10分です。自動車なら都心から高速道路を使って優に1時間で大学に到着することができます。

近い将来には京王線は橋本駅(JR横浜線)まで延長され、またモノレールが八王子駅と多摩センター駅とを結ぶ予定ですから、横浜、八王子方面からの当地への電車でのアクセスは更によくなる筈です。桜ヶ丘、多摩、東京国際、府中等多数のゴルフ場も至近の距離にあります。

多摩ニュータウンは将来人口30万人都市をめざす活気あふれる新興都市で、中心の多摩センター駅(永山駅の次)の周辺の文化・商業・レジャー施設の集積は仲々のものです。現在大学の設置可能な地域で東京都心にここより近い場所はありませんが、行政上の考え方があれ、何よりも都心に近く立地することは、私どもにとってもこれほど希わしいことはありません。多摩大は正に“地の利”を得たといえましょう。

時 の 運

各 位

野 田 一 夫

昭和68年度以降、わが国の大学をめぐる経営環境は、一転悪化が予想されます。“駅弁大学”の簇生以来つづいてきた戦後のわが国の大学新增設熱の二大基本条件が根底から揺さぶられようとしているからです。1つは、18歳人口の絶対数が67年をピークに大きく減少に転じ、今後長期にわたって増加が見込まれないことです。今1つは、18歳人口の一時的減少期にも大学進学者数を下支えしていた大学進学率の上昇もここ2~3年来頭打ちになったことです。

多摩大の設立はこうした時代的趨勢を十分見極めて計画されました。まず、前回も触れた立地選定の利があります。68年以降全国的に見た18歳人口の減少傾向の中で、南関東、とくに首都圏、更に多摩市周辺は当分の間この人口帯が縮少どころか増大することさえ予想されます。第2は規模の小さい大学の利があります。

多摩大の敷地は付属高校を含めてわずか $50,000m^2$ 、学生数は収容定員で一学年160名（付属高校は同じく250名）、全国の大学の中でも最も小さい部類に入りましょう。しかし、これから経営環境の中で大学が僻地に大きい敷地と建物を持ち、多数の学生の満足をかちえることは至難です。多摩大は、小さいながらも、立派な教授陣と充実した設備をもち、すでに整備の終った周辺のコミュニティの人々を支持層とする大学として栄えることが理想です。

第3は専門分野の利があります。実用性・学際性・国際性という三大方針にのっとった“経営情報”教育の諸成果は、正に時代の要求を充すに違いありません。第4、第5……の利は紙数の限りがあり、改めて書かせて頂きますが、多摩大の発展には“時の運”が力強く味方することを信じます。

人 の 和

各 位

野 田 一 夫

「地の利」「時の運」と標題がつづけば、次はやはり「人の和」です。大学と限らずすべて集団目的達成の成否を終局的に左右するものは、何よりも「人の和」に違いありません。

ところで、聖徳太子以来わが国で広く使われてきた“和”的真の意味を恐らくよくわからぬままに、小生は昔からこの語にある偏見を抱いて来ました。集団成員の間で意見の対立が起った場合、わが国ではとかく理非曲直を冷静に見きわめるよりは対立そのものを融和させようという気持が人々の間にひろがります。そんな時必らずといっていい程“マアマア主義者”が使う“和”という言葉を小生は大嫌いです。

多摩大の人の和は、そこに集う教職員1人1人の相互間の基本的信頼関係に立脚したいと念願します。この和を前提として、たとえば多摩大の教授会を夢みれば、小生の理想は誰もがそれを楽しみに待ち望むことです。会議ですからとくに面白くもない報告もありましょうし、時には議論に感情も入るでしょう。しかし必要なことは、会議の雰囲気を可能な限り楽しいものにしようとする全員の熱意であり、努力のくり返しです。この努力は必らずやわれわれ一人一人の身についた日常的行動様式になると信じます。

教授会を義務や義理でのためでなく楽しみのための時間にするには、単に会議の運営法や各人の口語表現力の向上努力といったことのみか、広い意味での“演出”努力（部屋の選定、家具のレイアウトから、飾りつけやBGM、茶菓サービスの仕方に至るまで）も要求されます。激しい意見の対立はあっても時を忘れてしまう程楽しい会議、これこそ意義のある会議であり、こんな会議をごく自然にこもてる人々の間にこそ真の“和”があるといえるのではないでしょうか。

一流大学を目指して

各 位

野 田 一 夫

新年おめでとうございます。

年が明けると、多摩大の開学が俄かに近づいた感があります。来年の今頃は新入生の募集活動や入試の準備でてんやわんやだと考えると今から気が気ではありません。創る以上はわれわれの多摩大を一流大学に仕上げたいと念願します。ただし“一流”的基準は多摩大独特のものであります。

世に一流大学とは合格者の偏差値の高さとか一流と称せられる官庁や企業への就職者数の多さといったことを基準にしていよいよですが、小生はそんなことはあまり気にとめていません。将来結果がそうなったからといって別に嘆く必要もありませんが、とにかく多摩大は、一定の基礎学力を前提として、

1. 何かに卓越している（個性）
2. 青年らしい人生の理想をもっている（活力）
3. 人間的魅力がある（人柄）

といった3点で一流の学生を集め、教育をすることが希いです。

したがって、基礎学力のテスト以外は論文と面接で入学者を選抜したいものです。とくに面接は是非とも3人とか5人といった複数の教授陣の判定に依りたいですが、全員一致の場合は別として、判定が極度に分かれる者についてはトコトン議論を尽くすべきだと思います。えてして“大器”といわれる人材はこのカテゴリーに入りがちだからです。

要するに多摩大がまず目ざすものは、われわれが“一流”と信ずる学生を集めることです。そのため大学設置の認可が下りるや否や、単にわが国のみか広く全世界の高校生の中から、われわれの基準に合うと思われる人材をあらゆるルートを通して推薦して貰い、人材を選ぶことも考えています。

以上の考え方に対し、諸兄姉のコメントを頂戴できれば幸甚です。

C S K情報教育センター

各 位

野 田 一 夫

C S Kといえばコンピュータソフトではわが国最大の会社です。そのC S Kの誇る一大情報教育機関が何と多摩大と目と鼻のサキに今年9月開所します。場所は永山駅（京王線、小田急線）から徒歩数分、敷地こそ1万m²ですが、総工費160億円を投じてつくられる延床面積3.2万m²強の施設は誠に充実しており「10台の超大型コンピュータを活用、1,000人を同時に教育、200人の宿泊施設をもつ……」という謳い文句は刮目すべきものがあります。

各業界第1線で活躍中の実務家、大学・研究機関の研究者をもって講師陣を編成し、各業種、各職能の実情に合わせて、各社の新人から中堅幹部、さらには経営者に対してまで必要な情報ならびに通信の利用技術について一貫教育が計画されています。多摩大はすでに昨年末C S Kと合意書をとり交し、開学の暁はC S K情報教育センターと密接な協力補完関係をきずき上げようとしています。

申すまでもなくわが国の学界には、いわゆる“产学研同”に対する抜けがたい偏見が存在しています。この偏見は、大学も学者も一般に極度に外っぽみで外部社会との接触に対して自信がないという事実から生まれたと思われます。多摩大はこうした日本の学界の因習的価値観や行動様式から全くフリーでありたいと念願します。

多摩大はあらゆる外部機関との協同ないし協力の機会があるごとに、常に是々非々の判断を下しうるだけの実力と自主性を確保しつつ、自らの短所を他機関の長所で補い、自らの長所を最大限に發揮して発展すべきではないでしょうか。C S Kとの提携は多摩大のこうした成長戦略の第一歩としてそのタイミングも内容も申し分のないものであると信じます。

図書御寄贈の御願い

各 位

野 田 一 夫

大学の新設に関し文部省が設置基準ならびに行政指導によって求める条件はなかなか細かくかつ厳しいものです。たとえば収容定員1学年160名の多摩大の図書館は2万3000冊(基準の1.5倍)以上の図書と125種類(基準の2.5倍)以上の学術雑誌を揃えねばなりません。それも単に数のみでなく、各分野ごとに一定数の専門書とか主要学術雑誌の過去5年間のバックナンバーといった具合に、揃える図書・雑誌についても注文がつきます。

この注文を簡単に充すことは困難であることから、その足元を見て大手書店の中には審査側の意向に沿うような図書・雑誌一式を取揃えることを商売にする部門があります。多摩大の場合も試みにある書店に見積りを出させましたところ、洋書を含めて予想を大幅に上廻る予算が提出されました。しかもその内容たるや、小生の分野ですと、審査が終り次第不必要となるもの、購入しても年間を通して恐らく閲覧者のほとんどないと思われるものが実際に多くを占めていたことには驚かされました。

日本の大学は一般に、財政が苦しい割に学術とか研究の美名のもとに首をかしげたくなるような金の使い方をします。この点多摩大は何としても限られた予算を有効に活用したいと考えております。そこで若し皆様方所蔵の書籍・雑誌類で多摩大に寄贈してもよいというものがございましたら、是非ともこの際御協力を賜わりたいものです。事務局では受入れに当たり詳細なリストを作成し、寄贈図書の内容を明らかにするとともに、将来寄贈者よりのいかなるお求めにも応じられる形で保管させて頂くつもりです。

御寄贈に際しては御手間を最少限にしたいと希いますので、何卒下記に御連絡の上一番便利な方法を指示賜われば幸甚です。

• 住所： 東京都世田谷区世田谷3丁目12番19号

青葉学園短期大学図書館

• 氏名： 司書 森 康子

• 〒： 03-429-8101

多摩大附属聖ヶ丘高校

各 位

野 田 一 夫

多摩大開学より1年早く附属高校である聖ヶ丘高校が今年4月1日に開校します。多摩大の用地は、多摩ニュータウンの聖ヶ丘地区が住宅地として開発されるに当り都立高校用地として残されていたのですが、都立高校が他地区につくられこととなったため、住宅都市整備公団より私立大学用地として多摩大の母体である田村学園に売却されたものです。

しかし住民の間にはこの地に高校設立の強い要望があり、結局売却に際し公団は附属高校併設を条件としたものです。もともと大学用地としてもさして広くない土地に高校を併設させられては、という御意見もありましょうが、別の考え方もあります。私は旧制高校がいわゆる“7年制”といわれた成蹊高校であったせいもありますが、中学、高校、大学と数年づつコマ切れでそれぞれ違った教育を受けるより、むしろ高校・大学は7年間一貫した方針で教育が行われた方がいいと考えています。とくに多摩大が目ざすような高度な経営情報教育は日本の現在の標準的大学教育のように一般課程2年、専門課程2年（しかも4年生の前半は事実上就職活動に終始する）では到底所期の目的を達することができません。

ただし、多摩大は経営情報の分野で“一流”を目指すわけですから、附属高校が同じ方針のもとにすぐれた人材を選抜し、充実した教育を行なうのが前提です。付属高校卒業生全てがエスカレータ方式で大学へ進学できるわけではないことも当然です。“外の血”を入れることはすべての場合、発展の条件と信ずるからです。先日附属高校の田村哲夫校長から頂戴した報告では、幸い初年度の付属高校の人気は予想以上で、入学志望者の質は高く競争率も相当な程度に達することのこと、聖ヶ丘高校の恵まれた門出を心より期待する次第です。

田村学園について

各 位

野 田 一 夫

私立大学の設立に当っては、学校法人が設立母体（設置者）となって文部省に申請がなされるのが慣わしで、多摩大学の設置者はすでに御承知のごとく学校法人田村学園（理事長田村邦彦氏）です。

田村学園の創立者は現理事長の父君に当られる田村国雄氏で、昭和12年に目黒女子商業学校を設立されて以来一貫して主として女子商業教育に尽力されました。同氏は昭和36年には教育功労者として文部大臣から表彰され、同45年には従五位勲四等旭日小綬章も受けておられます。現理事長も昭和58年に藍綬褒章を受けておられますから、田村家は2代にわたって教育界に一方ならぬ貢献をされてきたわけです。

現在田村学園は目黒学園女子商業学校と3つの幼稚園を直接に経営するほか同系列校として学校法人青葉学園（理事長・学長田村邦彦氏）の経営する青葉学園短期大学家政科・食物栄養科 学生数700人）・青葉学園幼稚園、学校法人渋谷教育学園（理事長・校長田村哲夫氏）の経営する渋谷女子高等学校・渋谷幼稚園・幕張高等学校・幕張中学校があります。

小生と田村邦彦氏を結びつけたのはわれわれの共通の友人岡昭氏（現在、東京湾横断道路株式会社社長）です。田村氏はここ4～5年来学校法人田村学園グループの中核となるような大学の設立を念願され、その推進力となる教学側の責任者についての相談を旧制高校・大学を通じての同窓生である岡氏にもちかけたところ、岡氏の心の中にすぐ小生の名前が浮んだわけです。岡氏の紹介で田村氏と小生が始めて御会いしたのは一昨年11月中旬であったことを考えますと、よく一年余りで大学新設計画をここまで進めてこられたものだと感無量です。

諸兄姉御一人御一人のこれまでの御協力に改めて感謝申し上げる次第です。

多摩といふ地名

各 位

野 田 一 夫

多摩大の設立を思い立って以来、当然のことながら“多摩”といふ地名の由来について関心を抱き、折あるごとに人に聞いたり文献に当たったりしてきました。これまで一番興味をひかれたのは、博識をもつてなるある友人の言でした。彼によると、多摩はもともと多麻、麻の多い場所という意味で、その由来は、昔上方から朝廷の命で布を織る工人の集団が関東へ送られた折、彼らが原料の多生するこの地を見つけ、多麻と名づけて住みついたからだというのです。

昔織布は最先端技術だったわけで、多摩地区は歴史的にハイテック・センターであったのかと喜んだわけですが、残念なことに、東京都庁や多摩市役所にある資料には、上述の説を裏づけるものは何もありません。万葉集には、九州の防人へ出陣して行く夫を思いやる妻の歌として「赤駒を山野に放し捕りかにて多麻の横山歩（かし）ゆか遣らむ」とあるように、たしかに多麻の文字が使われていますが、多摩川上流の丹波山の発音がなまって多麻になったというのが、どうやら定説らしいのです。

どなたかこの事について御存知なら、お教え下さい。何れにせよ多摩地区は無土器時代から既に先人が住んでいた遺跡があり、また歴史の上では、鎌倉時代に、鎌倉と武藏とを結ぶ街道の関所が今の関戸橋ぎわに置かれて以後、宿場町が川をはさんで発達することになったようです。町から眺められる丘陵はその優美なたたずまいの故に、眉引山とも呼ばれたと伝えられます。

再び入試方法について

各 位

野 田 一 夫

目下日本は北から南まで大学受験シーズンの真只中、小生も今週は日曜日から立教大学の試験監督に駆り出され、緊張した顔でセッセと答案に記入している受験生の姿を眺めながら、来年の多摩大の入試について、いろいろ想いをめぐらせました。

先日 *Rapport* 6 で、一流大学を目指す多摩大独自の学生選考基準について私見を披瀝申し上げましたところ、予想外に多くの方から御批判なり御意見を頂戴し、嬉しく思いました。とくに、いわゆる偏差値の軽視が基礎学力の軽視に陥らないようとにかく、面接で人柄を見抜くことはいかにもつかしくかつ危険であるとか……多数貴重な御忠告には恐縮いたしました。

ところで小生は、何か“一芸に秀でた”人材には、それが大学の教科目と関係のない分野での能力発揮であっても、合否の選考に当って十分考慮を払う価値があるという考え方を依然として強く持っています。もちろん秀で方に関しては、万人が納得できる実績（たとえばスポーツでいえば、全日本高校チャンピオンであったとか、音楽や絵画でいえば、国際コンクールで金賞をとったとかといった）でなければ意味はないと思います。

大学での教科目に関係がある分野ならなお更、権威がありかつ信頼のできる学外の機関の資格なり査定結果に最大限依存することをもっと真剣に考えるべきではないでしょうか。それぞれの大学で入試問題をつくり、試験の実施、採点、選考……といったものに莫大な時間と手間と費用をかけるより、たとえば英語なら、英検準一級とか TOEFL 580 点以上の取得者には試験免除、また英検二級とか TOEFL 550 点以上の取得者にはそれなりのメリットを与えるといった事は、十分意味のあることと信じます。他の分野で信頼できる資格なり検定には一体どんなものがありましょうか。御教示下さい。

多摩大の建築構想

各 位

野 田 一 夫

多摩ニュータウンの中でも聖ヶ丘地区は一番の高台にあります。しかも多摩大および付属聖ヶ丘高校の敷地はこの地区的最も高い尾根筋を走る街道に面した約 1 万 m^2 の急斜面と約 4 万 m^2 の全く平らな造成地とで構成されています。尾根街道と平地との高低差は 14~15m ほどありますから、街道沿いに北西から南東に向って展かれた 150 度の眺望は、たしかに“東京新百景”の 1 つに数えられるに足るだけのものがあります。

小生がはじめてこの眺望に接した一昨年の 11 月中旬の或る日、折から北風が吹いてその季節にしては肌寒かった黄昏れ時で、西方遙か実に見事な夕焼けを背景に箱根、丹沢、富士、大菩薩、奥多摩、秩父……の山々の濃紺のシルエットが絵のように連っていました。この息を呑む程荘厳な風景に見とれているうち、小生の体内には或る種の旋律が走るとともに、心の中にはこの地に出来上る建物群のイメージが瞬時に浮び上りました。

「そうだ展望台だ。平地部分にはなるべく尾根街道沿いに長大な 4 階建のビルをつくり、尾根街道とビルの屋上との間に人工地盤をわたして広大な展望台にしたらよい。そして建物の最上階かペントハウスに学内食堂を設けよう。恐らく日本の大学の学内食堂でこれほど眺望のよいところはない筈だ……」とひとり想像をめぐらしながら、小生は思わず興奮していました。

多摩大の建設工事を施工するのは熊谷組の技術陣ですが、私とのはじめての会議で私の構想を聞くとすでにその時点でつくられていた設計方針を全面的に改めて下さり、小生の構想を最大限生かす方向で短期間のうちに、私の期待通りの素晴らしい基本計画をつくり上げてくれました。次回の *Rapport* で多摩大の校舎の特徴を御説明させて頂きます。

レストランとクラブ

各 位

野 田 一 夫

限りのある広さの土地に限りのある額の予算で限りのある期間に建物を建てるわけですから、建設工事にとって何よりもまず必要なことは基本理念ないし構想であります。これがない工事はありきたりのプロジェクトです。施工者は出来上りのますさを予算とか土地とか時間に転嫁するのが常です。私共が残りの人生を賭けてつくり上げようとする多摩大学の建物が、ありきたりであってよいわけはありません。

いま小生と熊谷組の技術陣全員の心の中には、幸いはっきりとした多摩大キャンパスに関する共通の長期的 ideal があります。来年 4 月の開学までに実現するものはその一部ですが、それに対した時、全部が実現する将来を誰もが待遠しく思うものであつてほしいと希っています。何の理想も感じとれない完成品には我慢がならないが、心ゆるがす理想さえ感じとれれば未完成品でも十分満足できるという考え方沿って、近く建築申請は行われる筈です。

多摩大の教職員や学生が、外部の人々に当分自慢していい施設は学内食堂と図書館とスポーツ・アリーナの 3 つです。食堂が眺望絶佳の場所にできることはすでに前号で御紹介しました。しかも“学生食堂”といった佗びしいイメージのものではなく、外形・内装とも新しくオープンした“素適なレストラン”という感じに完成させるのが目標です。当面建物の最上階(4 階)に予定していますが、近い将来その上にペントハウスをつくり、教職員とゲストのくつろぎと交流のための faculty club を含む 2 フロア直結のアメニティ・スペースとして利用することを考えています。

次回に図書館とスポーツ・アリーナについて御紹介します。

図書館とスポーツ・アリーナ

各 位

野 田 一 夫

櫻ヶ丘カントリークラブの前を通る 2 車線の道はすぐに広い川崎街道にぶつかりますが、信号を直進するとそこが、多摩丘陵の最高部を走るいわゆる“尾根街道”（都道 138 号線）の起点です。はじめ趣きのあるゆるい下りがつづくこの道は、一転急なカーブの道にかかり、上り切ると突然眺望が開けて、行手に多摩大のシンボルタワーの優美な姿があらわれます。

ただしこの情景は、多摩大の開学に必要な第 1 期工事が来年 3 月末完了してからの話です。シンボルタワーの足下に隣接して、緑したたる前庭と約 40 台の駐車場をもった素敵な郊外型レストラン風のクラブ・ハウスが完成するのは、もう少し先のことでしょう。しかし、多摩大の誇る図書館とスポーツ・アリーナは第 1 期工事の中に含まれています。スポーツ・アリーナは多摩大建物群の中心に位置します。テニス、バスケットボール、バレーボールの公式試合のできるコートと 1,000 人以上の観客席をもち、自然光の入るガラス張りの天井に覆われた巨大なアトリウムで、各種セレモニーもイベントもできる多機能空間として利用されます。一方図書館は意味のない蔵書よりは快適なサロン風閲覧スペースの実現に重点をおきます。

図書館の開館時間は日本で最初の年中無休を目指し、多摩大の直接関係者のみか、近隣に住む知的な人々が進んで会員となって利用することを楽しみにもし、誇りにもするような場所にしたいと考えています。図書館のラウンジと学内食堂のそれとは建物の 4 階で共通の広いアメニティ・スペースとしますから、必然的に一部の料飲サービスも 24 時間型となり、両者は今、展開しつつある情報化社会の望ましいライフスタイルをつくり上げてくれるに違いありません。

教室と研究室

各 位

野 田 一 夫

実は先週、10日程の米国出張から帰国したところです。留守中頂いた御意見・御提案に対し電話も差し上げられませんでしたこと御許し下さい。しかし、昨年12月1日以降、小生の*Rapport*は1回も欠かさず毎週火曜日に投函されてきましたから、今回の出張の前には3回分、昨年末・年始に2週間日本を空けた際には、実に4回分の原稿を事前に書いて出かけたわけです。

Rapport 13, 14, 15号の3回は集中的に多摩大の建築の特徴について御説明しました。教室とか研究室については一言も触れませんでしたが、別にそれらを軽視しているわけではなく、また、それらがありきたりであってよいと考えているわけでもありません。教室や研究室には予算上とくに重点を置きはしませんが、他大学に比べればハード的にもソフト的にも一味違った工夫をこらしたいと考えます。

教室では教える者と教わる者との社会的距離をいかに近づけるかにまず最大の努力を払いたいものです。とくに教室の規模が大きくなるにつれて、教育はとくに紋切り型の講義に終始するようになります。天賦のスピーチ・テクニックの持主でなくても、何故か気持よく自分の意思を伝えられるような空間的条件を具備した大教室ができればしめたものです。

研究室にも革新が必要です。狭い個室に粗末な机と椅子、書架やケースに収まりきれずに部屋中にあふれた本や書類、環境に凡そそぐわない形で搬入されたワープロの悲喜劇的姿……。「研究室は諸悪の根源である」と言われることのないよう、機能的にも卓越した居住性も抜群な教員用居室の条件とは何かを、諸兄姉各自で真剣に考えてみて下さい。

大学のハードとソフト

各 位

野 田 一 夫

今春開学する附属聖ヶ丘高校の校舎はもうほとんど仕上っています。いざでき上った建物を近くで見上げると、予想していたよりは大きく堂々としており、外壁のタイルもサッシュもその色といい質感といい申分ありません。床面積で約3倍の規模の大学校舎の建築も近く着工されますが、全てが完成した時の壮観が今から楽しみです。

ここ数年わが国でよく使われる“ハード”と“ソフト”という表現に従えば、多摩大のハード(建物)に関しては、どうやら見透しはついたようです。あとは内部空間(内装、設備、什器等)の問題が残っていますが、本体工事程苦労することはないと思われます。そこで、残りの1年、われわれはソフトの整備に全力を傾倒する必要があります。

ソフトの最たるものは教授陣であります。未だ最終申請以前なので、多摩大教授陣の全容を公表できませんが、最近の新設大学はもとより既存の大学と比べても、一般教育・専門教育課程とも最高水準にランクされるものとひそかに自負しています。次にソフトとして教授陣の水準と同等の重要性をもつのは学生の質です。われわれは一方で画期的な入試方法の開発に努めるとともに、今年12月下旬に予定されている正式認可までに完全な広報体制を整え、来年の今頃はわれわれ皆が教育者としての情熱と期待を湧き起させられる若者たちを、多摩大の第1回生として迎えたいものです。

ところで、教師と学生をつなぐ教科目の内容、教育方法、教師の教育能力……といったソフトは、日本の大学ではこれまで意外に軽視されてきました。だからこそわれわれは、この面でも多摩大の最大の特色を發揮したいと考えます。何なりと諸兄姉の具体的御提案を切望します。

多 摩 大 学 校 歌

各 位

野 田 一 夫

校歌というと何か紋切り型の歌詞となぜか楽しくないメロディーを連想させます。それ故に、果して今の時代学校が校歌をもつ必要があるのか、という意見にもそれなりの説得力があります。

しかし他方、傑出した歌詞とメロディーの歌があり、それが人々の間で広く歌われている間に、この歌が実はある学校の校歌だということになれば、話は別です。恐らく大学のよきイメージの形成、知名度の高揚にとってこれほど効果のあるものはありません。

そこで多摩大では、歌謡曲の作詞家としては空前の実績を残された阿久悠氏に多摩大校歌の作詞を御願いしました。幸い同氏は小生の古く親しい友人の1人ですので、いろいろ面倒な注文を聞いて頂き、やっとこの程頂戴したのが以下のような作品です。

“この輝ける日々よ”

心に翼を見つけた日から
あした
明日はまぶしい光にあふれ

翔び立つ夢を語るのも 彼方の世界想うのも
今あればこそ 今生きてこそ
この輝ける日々よ いつまでも
この輝ける日々よ いつまでも

瞳に希望を映した日から
時代は魅惑の友だちとなり

流れる風に急ぐのも 移ろう季節に迷うのも
青春あればこそ 青春生きてこそ
この輝ける日々よ いつまでも
この輝ける日々よ いつまでも

この歌詞にもとづき今三木たかし氏に作曲をお願いしてありますので、必らず素晴らしい校歌となることを確信しています。

どうか歌ってみて下さい

各 位

野 田 一 夫

阿久悠氏が多摩大のためにつくってくださった校歌の歌詞は先号で御紹介しましたが、先週の金曜日の午後、三木たかし氏がその歌詞につけた曲の楽譜とテープをもって、わざわざ小生の事務所を訪ねてくださいました。音楽の世界で仕事をしている友人たちも同席してくれて、三木氏が自らギターを弾きながら歌う多摩大校歌を皆で何回も聴きました。素晴らしい音楽性の高いメロディーだと思いませんか？ ただ校歌として齊唱するのにはキィが高すぎるよう感じられる等、今後多少のアレンジが必要と思われます。以下が三木氏直筆の楽譜です。どうか歌ってみて感想をお聞かせ下さい。

ニミチにわざ てを - オトコイタウム リ
おじてはすぶ じい - ひの ゆい - おる さ
ひてつや や う - が て - 3 の - カ
ひてのせ がい - かも - う も -
おれに え - い 子 いき え
うやく な う - い う も -
お - い - う う も -

教学センターの今後の業務

各 位

野 田 一 夫

この*Rapport* 20号をシンガポールへの機上で書いています。成田へ出発する前、田村理事長も出席されて、昨年来目黒の田村学園内に設置されている「設立準備室」の職員（男性4名、女性2名）と「教学センター」の職員（男性4名、女性1名）との初顔合わせが行われ、これで来年4月に予定されている多摩大設立のための準備体制はほぼ完全に整いました。

準備室は、文部省への申請書類の作成を中心としたいわば総務部的職能、センターは、特色ある一流大学をつくるためのハード・ソフト両面の企画・推進的職能と大まかな役割分担がありますが、両職能は車の両輪というよりは相互にオーバーラップするところが多く、今後1年密接な協力のもとに大目的の達成をはかる所存です。センターの職員は尾高敏樹、後藤一美、近藤隆雄、飯田健雄の専任4氏と渡辺明美さん（日本総合研究所よりの出向）、職能は大別して次の8項目です。

1. 教育内容—①コース別履習を前提とした科目構成と担当役員、②時間割、③教科別教育案
2. 選抜・入試—①選抜入試の方法、②入試問題、③入試場所
・要員
3. 大学規則—①教務、②学生、③教員各規則
4. 図書館—①図書館システム、②購入図書、③設備
5. 教室及び付帯設備—①研究室利用システム、②教室サイズ、
③各室設備
6. 対外収益事業—①地域教育、②寄付講座、③設備寄贈範囲
7. 広報活動—①広報基本スケジュール、②プレスリリース、
③大学概要、④文書様式、⑤広報方式
8. 教員調書—①未提出者への督促、②調書整理
上記各項の原案作成と諸調整。

Be Student-Oriented!

各 位

野 田 一 夫

大衆社会、ないしはそれを超える“分衆社会”の消費関連産業にあって、成功する企業の鉄則は1つ、それは to be Customer-Oriented です。

常に顧客のニーズを把握し、そのニーズを充すような商品を提供しつづけないかぎり、どんな技術も、どんな営業基盤も、どんな人材も所詮は企業繁栄の戦力たりえないわけです。

営利法人である企業と非営利法人である大学との差はあれ、法人繁栄の鉄則に変りはない筈です。企業にとっての顧客は大学にとっては、授業料を払う学生です。従って新設の多摩大学が発展するための鉄則は1つしかありません。それは to be Student-Oriented です。だが、18歳人口の自然増と異常な大学進学熱といった戦後の恵まれた環境の中にあって、既設の日本の大学の大部分は、名門・新参を問わず、この鉄則の実行を怠ってきたように思われます。

企業にとって主力商品に当るものは大学では講義、したがって、商品リストに当るのがカリキュラムであります。日本の大学の中でカリキュラムと個々の教科目を、学生のニーズ、あるいは卒業生を受け入れる社会のニーズとの関連で、たえず真剣に検討し改良の努力をしている例はいくつあるでしょうか？また教授の教え方とか講義の内容が学生にとってどれほど満足を与える、また教育効果を生んだかに細かい神経を使っている例がいくつあるでしょうか。

多摩大は日本の大学のこうした在来の慣習を是非打破したいものです。「大学は“研究の府”である前には“教育の府”である」という大前提に立ち、教育を求めて集った若者に対し可能なかぎり満足のいく学生生活と教育成果を与えること、これこそ多摩大の最大の目的であると信じます。

年間講義案の提唱

各 位

野 田 一 夫

大学のカリキュラムを構成する各教科目の中には、多かれ少なかれ相互に内容的に関連をもつものがあります。各教授は当然自分の担当科目に関連のある科目的教授を（学部ないし学科の）同僚として知っている訳ですが、にもかかわらず、日本の大学では通例各自の講義の内容、進め方、あるいは教育方法……について、共通の受講者である学生の立場から「何がベストか」「何をどう改善したらよいか」といったことを調整する仕組みもない上に、担当者間で私的にとことん話し合う機会もきわめて少ないようです。

結果的に、講義の内容には担当者間で精粗の差がはげしく、相互関連性が明らかにされず、そのことが教育の効果を低めるのみか、時には学生の勉学意欲まで沮喪させてしまっていることも稀ではないと思われます。多摩大に関しては、教育の基本方針としてこの弊を徹底的に排除したいものです。まず週1回の講義の場合は実際には年間で25～26回程度にしかなりませんから、各教授は各自の1年分（もちろん半年分のこともあります）の講義内容を各回に分けた概要（年間講義案）をつくり、関連科目ごとに集ってそれぞれの年間講義案をつき合わせ、内容の調整（そしてできれば進め方とか教え方についての十分な意見交換）を行ないたいものです。

小生は決して教育内容や方法の画一化を希うものではありません。知識人、とくに教育者は普通人に比べて個性的な人物が多く、学生が学校でその個性に触れることが重要な教育の要素と考えています。しかし、今の日本の大学のように教育内容や方法を教授に一任してしまうことが、「単位さえ取れば…」という安易無気力な学生をたくさん輩出している原因であることもまた否定できないのではないでしょか。

教授陣の構成

各 位

野 田 一 夫

目下教学センターがとりくんでいるのが「第2次設置申請書」の作成ですが、今年は全教員の個別審査が主眼となっているだけに、教員予定者の方々から提出して頂いた“調書”を基に、形式・実質とも完全に近い書類にしようと日々努力をつづけております。

ところで、いよいよ最終的に固まった30名の教員予定者の構成を眺めなおしてみると、“一流大学”を新設するために私共が貫いてきた方針が見事に反映されているようで、心嬉しくなります。まず年齢ですが、40歳代の10名を中心て60歳代6名、50歳代8名、30歳代5名、20歳代1名で、平均年齢は47.5歳。新設の大学としては平均年齢も若く、かつ世代のバランスもよくとれています。

次に出身大学ですが、何と18大学に散らばっており、東大6名のほか、3名が名大と慶應、2名が中大、京大、立教で、残りの12大学が1名づつ。これだけでもいわゆる“学閥”的ニオイすらないわけですが、2名以上の大学について卒業した学部をみると、東大は工・理が各2名、経・文が各1名づつ、名大は法・経・工各1名づつ、慶應は文2名、経1名と全くの“能力主義”的構成となっているのにはいたく満足しています。

最後に教員全員を卒業した学部別に分類すると、さすがに経の6名が一番多く、次いで工・法の各4名、各3名が商・文・理、2名が音楽、教養・社会が各1名、何と10学部に亘っている状態です。

多摩大の研究・教育上の特色の1つは“学際的”アプローチ、しかも古い大学にありがちな大御所教授の“権威主義”とは永遠に無縁でありつづけたいだけに、開学後も末長く教授陣のこうした構成には、全員でとくに配慮しつづけたいと念願します。

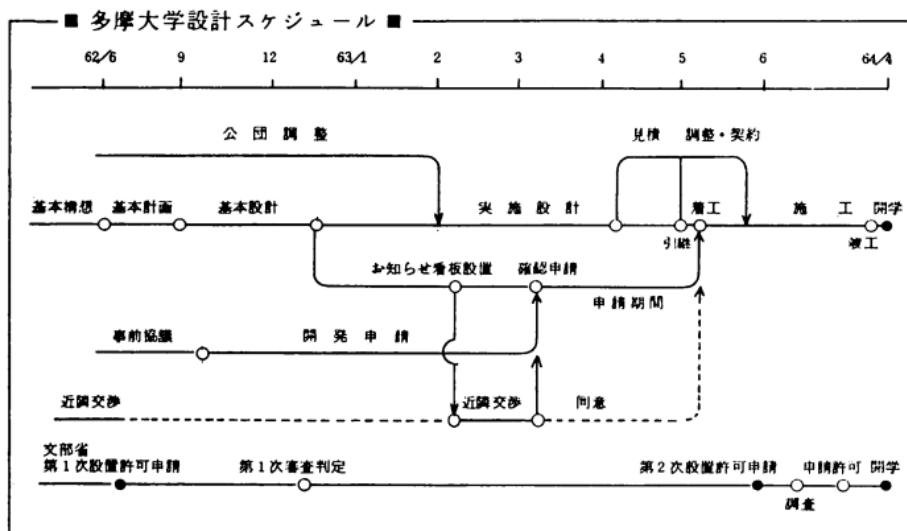
施工者の苦労

各 位

野 田 一 夫

ゴールデン・ウィークいかがお過しましたか？小生は10日ほどイタリアを旅し、いまヴァチカンで要職にあるヨゼフ・ピタウ師（元上智大学学長）やフィレンツェに住む塩野七生さん（作家）と旧交を温めてきました。御二人とも来年開学する多摩大に大きな期待を抱いて下さっています。開学後はあらゆる意味で多摩大を是非ともこういう各界のすぐれた方々を胸を張つてお迎えできるような大学にしようではありませんか。

ところで、われわれがゴールデン・ウィークを楽しんでいる間も熊谷組の“多摩大プロジェクト”チームの方々は、工事着工をはさみほとんど休日を返上で仕事ととり組んで下さったとのことです。このくらいの工事となると、ざっと記しただけで「設計スケジュール」は下図のように、工事着工までには実にさまざまな手順を踏まねばなりません。どうか熊谷組のスタッフの方々の労をねぎらい、心からの応援を送って下さい。



大学教員の経済的報酬

各 位

野 田 一 夫

とくに日本では、教養を尊ぶ人々は“カネ”的話をしたがらません。“給料”的話はなお更要注意です。しかし皮肉にも、特別な場合を除いて、人は誰でも“収入”的ことを何も気にしないで生きてはゆけません。新設の多摩大に集う人々は教職であれ事務職であれ、常勤であれ非常勤であれ、その貢献に対して経済的報酬を得ます。その金額と公平感とは、1人1人の多摩大に対する帰属意識ないし満足度の最大の根拠となる筈です。

だからこそ、小生はいつかは Rapport でこの問題に対する考え方を諸兄姉に提示させて頂き、諸兄姉の忌憚のない御意見を聞かせて頂きたいと希ってきました。今号で始めて小生はこの問題に触れます。とても1回では済むはずはありません。どうか皆様からも積極的な御意見を御送り下さい。

教職員各自が多摩大から受取る経済的報酬の水準は、大きくは多摩大の收支状況、小さくは人件費の“原資”的問題に帰着しますから後へ過し、まず“公平さ”から議論しましょう。教職員のうち職員の方々の報酬についても、当面教学センターの担当業務外であるとしてさておくことにしましょう。

そこです、「大学の常勤教員とは主として“サラリーマン”なのか“自由業”なのか」から検討を始めたいと思います。前者ならば、報酬額を左右するのは時間的拘束なのか、教育活動の質なのか、教育以外の仕事の負担なのか、そしてそれらを評価する方法はあるのか……、後者ならば、所属する大学での教育以外の外部活動はどこまで“自由”なのか、変動収入に対してサラリー（固定収入）をどのように対応させるべきなのか……、こうした根本的な問題の検討の上に、多摩大教員の経済的報酬に関し、最大多数にとっての“最高に公平”なシステムを究めてみようではありませんか。

常勤・非常勤の報酬格差

各 位

野 田 一 夫

周知のごとく、日本の大学では常勤教員に比して非常勤教員の経済的処遇は著るしく劣るという慣習があります。しかも、この格差を正当化する理由は全然ありません。非常勤教員の講義内容も教え方も概して常勤教員のそれより劣るということはありません。むしろその逆が実情かも知れません。その上非常勤教員は勤務状態(休講、遅刻等々)によってすぐに対応措置がこうじられる反面、米国の大学などと違って日本の大学では常勤教員の教育的怠慢ないし無責任に対しては最大限目をつぶるということが普通です。

多摩大は他に率先してこの悪弊を除去したいものです。大学は“教育の府”であり、とくに私立大学は与えられる教育を期待して授業料等を納入した学生(の両親)によって主たる経済的基盤を支えられている一種のサービス事業である以上、現場で教育活動にたずさわる教員は、常勤も非常勤も一心同体となり、常に教育の成果に対して配慮を払う必要があるからです。

すなわち、カリキュラムは、単に学者・専門家の立場からみて体系だっているのみか、時代の流れをよく反映し実際界の要求を充しているかどうか、個々の講義は全体としてのカリキュラムの方針や体系に沿って行われているかどうか、講義の内容はその充実度と教え方において学生の満足を得ているかどうか、といったことは実質的に大学の盛衰を左右することを、誰もが銘記する必要があります。

したがって、教育活動の対価の 1 つとしての経済的報酬に関しては、多摩大は常勤・非常勤の格差をもうけないことを原則としたいものです。その前提で常勤の教員の平均的給与所得が他大学の水準を超えるために何をすべきかを、とくに常勤教員の側から徹底的に考えてみようではありませんか。

各 位 事務を重視しよう
野 田 一 夫

先々号から始めた経済的報酬への私見の提示をこの号でもつづけるつもりでしたが、先週来生じた一連の出来事からいささか感づるところあり、1回だけ経済的報酬論を中断して標記の件について書かせて頂きます。

文部省への多摩大の第2次(最終)設立申請書の提出期限は来る6月30日と迫って参りました。準備室では小数のスタッフが厖大な仕事をかかえ日夜頑張っています。しかし、設立準備室が先月来教員予定者の方々から必要書類を頂戴する過程で、残念ながら小生の心を痛める事務上の問題がいくつか生じました。

事務の基本は、それが企業であれ学校であれ、組織の目的・目標を明確に理解し、その達成にむかって最適な手順・方法を定め、継続的に実行することにありますが、何よりも大切なことは、事務の対象者への“思いやり”であります。たとえば大企業に籍を置いている方々が「所属長の承諾書」を得るために、手続きをすすめるためだけでどれほど複雑なステップを踏む必要があるか、予想以上の時間を費さざるをえないか、また時には退職の意思表明をすることの社内的反応にまでいかに気をつかわざるをえないか……といったことに事務方が十二分配慮して事を運ばねばなりません。さもないと、双方にとつて必要な書類を整えるに当って、微妙な不快感ないし不信感が生まれてしまうからです。

不幸にもそういうことがあったと仮定して、私共はこれを「災をもって福と転ずる」契機にしたいと考えます。大学は企業等に比べて“事務”を軽視し勝ちです。したがって、今後仕事の量と質に対応して人材の充実・育成、事務システムの近代化を他校に先がけて実施に移していくことは、多摩大学発展のために最重要的戦略であると信じます。

再び経済的報酬について

各 位

野 田 一 夫

再び経済的報酬論に戻ります。報酬といえばふつう給与・ボーナス等金額で示されるものを指しますが、人が組織から得ているものには社会的地位、個性発揮の機会、人間関係、時間的余裕……等々金銭には換算できぬものが含まれています。したがって、人が組織の成員として満足感を抱きうるか否かは、その人の欲求構造に応じて微妙に異なる筈です。

この視点から多摩大の経済的報酬体系（狭義には給与体系）を考えてみましょう。企業であろうと学校であろうと、自立的な収支採算単位である以上、成員の経済的報酬の総額、つまり原資には自ずから限界があります。しかも企業の場合には戦略とか努力によって業績を上げ、原資をふやす余地が多く残されていますが、学校の場合には収入は原則として学生の納付する授業料等で、成員の知恵や努力によって原資をふくらませうる余地はごく限られています。（但し、多摩大の場合はこの余地をいろいろな形で開発してみたいと考えています）

となると大学の場合、結局、経済的報酬論は、個々の成員の欲求構造に応じて原資をいかに公平に配分するかということに帰着します。かといって、欲求構造は客観化しうるものではありませんし、たとえそれができても、欲求構造に応じて、個々人ごとに異った額の経済的報酬を準備することはとうてい不可能です。しかし少なくとも実施したいことは、成員が組織内で果す役割に応じて異った報酬体系をつくり、各自がそのどれかを選択できるという方式です。たとえば教員に関しては、教育上の負担に公平を期した上で、学内で教育外の職務に就く場合には経済的に厚く、また学外で狭義の教育以外の活動を希望する場合は時間的に恵まれるといった原則に立った画期的報酬体系をつくってみたいものです。

大学教授の本業とは

各 位

野 田 一 夫

和製英語“サラリーマン”をとくに定義すると「毎月定額の給与を受取って働くホワイトカラー」ということになりますか。すると、大学教授もこのカテゴリーに入ります。しかし、日本の大学教授には一般サラリーマンのように毎週月～金曜まで所定の勤務時間が義務づけられてはおらず、長期有給休暇も夏、冬、春と格別に多く、学期中といえども（規定上はともかくとして）講義等で大学に来なければならない日が週せいぜい 3～4 日程度、それも普通“出勤日”とか“勤務時間”といったもので拘束されているわけではありません。

以上わが国では、一般的のサラリーマンに比べて大学教授は時間的に極めて自由な上に、（とくに私学に関しては）勤務時間外の活動に対し他国に例をみぬほどの自由が慣習的にみとめられています。暗黙的には、この自由は学術研究に励むためのものでしょうが、大学教授でなくとも立派な学術研究の成果をあげている人は全国にクモのごとくいるわけですから、大学教授のみに特権が与えられてよいわれもないように思われます。

日本では“学者であること”が大学教授の必要条件とされていますが、やはり教授の職業は学者ではなく“教師”であります。大学は収入の大部分を教育に依っている以上、教授は専任・非常勤を問わず、大学の本業を支える大黒柱です。したがって、多摩大教授陣は水も洩らさぬチームワークによって他校の比肩しえない教育成果をあげ、それによって、他校の比肩しえない経済的報酬を確保したいのです。また日本の私大では教授に対し雑務から管理業務に至るまで教育外の負担を負わす慣習がありますが、多摩大はこれに關しても公正妥当な対価のシステムを確立し、他校に範を示したいと念願します。

多摩大の経済的報酬システムに関する御意見を待望します。

研究の府としての多摩大

各 位

野 田 一 夫

すでに何回も強調させて頂きましたように、多摩大は「何よりも大学は教育の府である」という基本方針のもとに、全教員協力してユニークかつ高度な教育の成果をあげたいものと念願しておりますが、他方大学としての多摩大に対する内外の評価は、単にこうした教育の成果だけで確立されるものとも小生は考えておりません。大学である以上、多摩大は“研究機関”としても一流を目指すべきです。

ところで教育の場合と違って研究の成果をあげるに当っては、全教員が協力一致するような目標を掲げえない悩みがあります。教員として多摩大に集う方々はすでに研究者としてそれぞれの分野を定め、成果をあげてこられました。“経営情報学部・経営情報学科”としてのカリキュラムに沿って各教科目ごとに適任者を選んだという点では多摩大の教授陣容は、既設・新設のどの大学にもヒケをとらないと信じますが、だからといって、この全教員をうって一丸とする研究プロジェクトといったものはとうてい存在しないわけです。

わずか30余名の教員で広汎な教育分野をカバーするわけですから、いってみれば1人1人が違った分野の研究者であるともいえますし、関連分野ごとにくくっても、せいぜい5つか6つ程度にしかならないであります。そこで先ず考えられることは、(1)1人1人の教員がその分野において研究者として高い成果をあげるために大学として為すべきこと、(2)いくつかの分野で何人かの教員が協力して推進する価値のある共同研究プロジェクトに対して大学の為すべきこと、の2つに対して当初より多摩大としての基本方針を定め、それを制度として実施に移すことあります。この点諸兄姉のお考えを是非伺いたいものです。

各 位

自由と真理

野 田 一 夫

わが国ほど大学の教授や学生が“学の自由”とか“真理の探求”という用語を多用してきた国はありません。“学の自由”とは言論とか表現の自由が一般大衆に許されていない状況下でこそ深い意味がありますが、現在の日本のように、すべての自由があふれすぎていては、事実上死語と化してしまっているといえましょう。“真理の探求”に至っては昔から大学人の思いあがりか、いい逃れの表現以外の何者でもありません。

多摩大では、これらの2つの用語の代りに“教育外活動の自由”と“実用性の探求”を掲げてみてはどうでしょう。すなわち多摩大の教員は週の中定められた何日かは徹底してよき教師に専念したあとは、各自の個性を最も發揮しうる仕事の領域で思いきり活躍し、その成果を存分に教育と研究の業績の上に反映して頂きたいものです。それぞれの活動が、教育者であるとともに研究者であることを社会的に要求されている大学教授にとってどれほど必要であり、またふさわしいものかどうかは、各自の良識で判断して頂くほかはありません。もちろん多摩大の教授会の構成メンバーの良識の限界を超える場合においてのみ、時には自制をお願いすることも起ってきましょうが、「待った！」のかからぬかぎり、各人の活動は自由です。

“真理”に関して小生を一番納得させる考え方は、米国のプラグマティズムです。すなわち、「現実に真に役立つことの中に真理がある」という考え方ほど研究者にとって厳しい評価はありません。直接にせよ間接にせよ、現実に真に役立つことに対しては、世の中は必ずしも報いてくれます。研究者もまた、世の中に貢献することによってのみ、研究に必要な費用を十分調達できる筈です。多摩大は自力でゆとりある研究体制をつくり上げようではありませんか。

各 位

わが友中村秀一郎氏

野 田 一 夫

去る6月30日、私共は多摩大学設立に関する最終（第2次）申請書を文部省に提出いたしました。この書類作成に関し教員予定者の方々におかけした御迷惑に対し改めてお詫び致すとともに、御協力を心から御礼申し上げます。あとは万事が順調に進み、12月には正式認可がおりることを信ずるのみです。ひでいちろう

それにつけても今回、学部長をお願いする予定の中村秀一郎氏について、小生の尽きぬ感謝の気持を込めて書かせて頂きたく思います。産業論や経営学の分野での同氏の優れた業績は広く誰もが認めるところです。しかし氏に接した人は誰でも、氏の明るくかつ実に温かい人柄に魅せられます。小生も幸い同分野の先輩としてすでに20年以上も氏を敬愛しつづけてきました。

したがって、多摩大の設立に関し田村理事長から正式に御依頼を受けた直後、最初に御相談したのが中村氏でした。まさか氏自身が定年を6年も残して専修大を去り、多摩大へ移って下さるとは夢にも思っていませんでしたが、話すにつれて意気投合し、「残りの人生を飾るにふさわしい、素晴らしい大学をつくろう」と固く手を握りました。忘れもせぬ一昨年12月下旬のことでした。

ただ小生のように立教で何の拘束もない身と異なり、中村氏が多摩大へ移る意思表示を公的に行いえたのはたしかにごく最近になってからです。しかし実際には、大学設立にかかる繁雑極まる、かつ精神衛生にわるい仕事を小生が責任者としてどうにかやってこれたのは、終始中村氏の献身的協力があったからです。互いに何十回となく頭をひねり、激励し合い、手分けして行動した波乱の1年半を顧みる時、小生にはすべての苦労は洗い流されて、たしかめつくされた“男の友情”的爽やかさのみが心を充してくれます。「ヒデさん（と小生は呼んでいます）本当にありがとうございます。これからも頑張ろうぜ！」

全教員が一目置くような事務職員を
各 位

野 田 一 夫

第 2 次設立申請書を文部省に提出してみると、改めて気にはなるのは、秋口に予定されている設置審でのヒアリングや実地検査のことでもなければ、年末の認可の成否でもありません。むしろ、認可がおりることを前提として、来年 4 月までにやらねばならぬ各種各様のそして庞大な量の準備業務をどうこなしていくかということが、小生の心に重くのしかかっています。

6 月末締切りの申請書を文部省所定の形式にのっとって作成するという業務だけでも、卒直にいって在来の事務体制には荷がかちすぎていたようです。したがって田村理事長ともご相談し、なるべく近い将来、設立準備室（目黒）と教学センター（麹町）を一体化した新体制を整え、主要職能ごとに適材適所の人材を配して正々堂々の陣容で開学へ向けて歩を進めるつもりでおります。この新体制と人材は、多摩大が設立された後、所期の目的を達成するためにも絶対欠かせないものと信じます。

日本の大学、とくに私大では、教員と事務職員との間に一種の慣習的身分格差が存在し、人材が比較的事務職員になりたがらないためか、あるいは学校側が事務職員に人材を求める努力をしないためか、本来事務職員が占めるべき管理ポストまでとかく教員が兼務することすら普通に行われてきました。元来学者志望がふつうである教員には、事務能力はもとより、管理能力を備えた人は稀ですから、教員は教学に専心し、学校運営は完全に事務職員の手に委ねることこそが多摩大の理想です。

この理想に向っての第 1 ステップは全教員が一目置く程の才能と活力（職能的知識・経験はもちろんですが）を兼ね備えた人材を何人か事務方の要職に置くことです。彼らによって他校の比肩しえぬ事務システムがつくり上げられれば、教員はすでに申分ないだけに、多摩大の発展は間違いない筈です。御推薦頂けそうな人材をご存知なら、ご一報下さい。