

## 梅村清弘が語る これからの大学経営

聞き手 編集長 田子 健

編集委員 杉江修治

### 学長に就任した頃の中京大学

—— 先生が理事長に就任されたのはいつですか。

梅村 少し順を追ってお話します。昭和五十五年の四月に小山福松学長の任期が終了するのを受けて、その前年の十二月に学長選挙が行なわれました。初代の学長は私の父である梅村清明でして、二代目学長が父の右腕であった小山先生ですが、小山先生の学長就任はいわば既定路線のようなものでしたので、事実上はこのときが初めての学長選挙であったといえます。私は昭和四十年に梅村学園の理事長

代理になっていましたので、学園の経営内容については良く知っていました。その頃の中京大学にははっきり言って展望など何もなかったのです。それで経営危機をなんとか回避したいと思って学長選に立候補することに決めたのでした。しかし経営者の息子である私への反発や、四十二歳という若さに対する危惧などもあって、そのときの選挙は本当に大変でした。最後は組合の推薦する教授と猛烈な競争合いとなりました。三回目の投票で辛うじて勝つことができました。その学長を二期八年務めたあと、昭和六十三年に理事長となって、現在十年目です。

—— 学長に立候補された当時の経営危機とはどのような

ものだったのですか。

梅村 当時の中京大学は大きな赤字を抱えていました。昭和四十五年頃の大学紛争の影響を受けて、学費を五年間も値上げすることができなかったのがなんといつても大きかったわけです。それでも給料は日本のベストテンぐらいだったと思いますので、大学は借金だらけでした。

—— 学長になられて、まずどのようなことから手を着けられたのですか。

梅村 就任したその年の夏に、経営の実状を徹底的に洗い出す作業から始めました。財政計画や学費問題に限らず、学生生活や教学体制、入試、就職など、中京大学のあらゆる



うめむら・きよひろ ●1937年、愛知県生まれ ●専攻はスポーツ社会学 ●主な著書に『スポーツ社会学-その構想と展開(講談社)』『遊びと人間(ベースボールマガジン社)』『私のスポーツ交遊録(同)』『コーチの社会学(大修館)』『監督の条件(同)』『紳士録(海越出版)』 ●現職は梅村学園総長・理事長、他に公職として文部省保健体育審議会委員、2005年日本国際博覧会協会理事、東海学生陸上競技連盟会長、東海体協協会会長等。

る課題を検討したのです。その結果として翌昭和五十六年一月に完成したのが、「中京大学の新学費について―教育研究の現状と課題」という、さしずめ中京大学白書ともいべき冊子です。これは四百字詰め原稿用紙で二百五十枚のかなり大きなものでした。私は法人の部長などの担当者全部連れて、この白書を示しながら教授会などで財政再建の必要性を説明し続けたのです。当然いろんな批判が飛び出しましたが、最後にはどうにか学費値上げに対する合意を取り付けることができました。

—— 教授会との話し合いの様子についてお話しいただけますか。

梅村 その頃は教授会と組合の力が非常に強く、とくに教授会の発言はみんな通ってしまうような雰囲気でした。理事会・事務局側は彼らが怖いものだから、ほとんどそのまま聞いてしまうのです。ですが、私は一回に大体二時間、長いときで三時間ぐらいかけて、四か月の間に合計二十九回も説明会を行いました。そうするうちに、法人は法人で将来像について調査研究してもらおうが、教授会としても十分に検討するというように、協力的な姿勢もいくらか窺えるようになりました。教授会もいい大学にしたいのだな、発展させたいのだな、ということがだんだんと分かり始め

ました。

—— そうなるとあとは楽ですね。

梅村 いえいえ、まだまだ大変でした。そのときですでに私どもでは新学部構想を温めていたのですから、話し合いの中でそのことを少しずつ出してはいたのですが、学費値上げのコンセンサスが得られてしばらくした昭和五十七年の六月に、「新学部について」という冊子を作って教授会に説明に行ったときには、ものの見事に拒否されてしまいました。中央大学では、昭和四十一年に法学部と文学部が同時に設置されてから新しい学部ができていなかったの、大学の活性化のためにも新学部が欲しかったのです。当初私どもは社会学部と経営情報学部を提案していましたが、もともとは経営情報学部ではなくて経済学部を作りたいと思っていたのですが、商学部が既に存在するのに新しく経済学部ということでは無視されちゃうでしょ。ですからこのような提案をしたのでした。しかし何度も説明しましたが、どうもなかなかうまく行かないのです。ところがその年の十月か十一月頃になって商学部のほうから、学部を改組して経済学部を作って欲しいといった逆提案を受けたのです。この逆提案を待ってましたとばかり理事会で承認して、その案を全学教授会に諮って経済学部もできることに

なりました。経営情報をやるのだったら、将来のことを考えて経済を作って欲しいという提案が商学部のほうから出されたわけですから、そのときはすんなりと行きましたね。その頃の商学部はどちらかといえば理論系といえますか、半分以上が経済の先生だったので、その先生方を商学部から切り離して経済学部を新設したことは、ある意味では自然な成り行きだったといえるでしょう。

—— 社会学部・経済学部について、その後情報科学部・経営学部と相次いで設置されて行きますね。

梅村 結果的に社会学部を作るときは教養部からの、経済学部設置は商学部からの逆提案というかたちとなりましたから多少は楽だったかもしれませぬ。けれども情報科学部は全く新しいところになることになりましたので、きつちりと詰めておく必要があります。教授会や組合がめっちゃくちゃ強いでしょう。とにかく恐ろしいものですから、法人の会議を一年間に七十六回もやったのですよ。会議は朝の八時から夜の九時頃までが当たり前でした。そして各教授会へは年間に合計三十回以上は行ったでしょう。でもこの頃の私には、教授会での発言に制限時間が設けられていました。というのは、私は学長に就任したときから毎年何回となく教授会に出かけて、法人としての考えを一生懸

命に説明していたのですが、どうしても話が長くなってしまったのです。そのため学長の説明は十五分だけです、ということにされてしまいました。でも十五分ではとても無理ですから、まず私が二十分か三十分ほど話して、あとは担当者が一時間か二時間ほど説明するといったようにして各教授会を回りました。

—— ずいぶんと粘り強く交渉されたのですね。

梅村 民主主義のもとでのリーダーはちゃんと目的を示してね、これに対してはどうか、もっといいことはないかと問わなければならないのです。ですから私はありとあらゆることを洗いざらい公表して、ターゲットを作り上げていくように努めたつもりです。とはいっても真面目に考えていない人の意見もすべて聞いていたら、烏合の衆になってしまうかもしれません。でも六年ぐらい経った頃からはその時間制限も緩やかなものになり、割合とスムーズに運ぶようになってきました。

—— 先生のお考えが、教授会のメンバーにもよく理解されるようになっていったということなのでしょうね。

梅村 やはり先生方も中京大学を良くしたいのです。いい給料を貰っていい環境になったほうがいいに決まっていますね。教育研究が良ければ経営的にもうまく行く。経営が

良ければいい教育研究条件を提供できるのです。私はその点を訴え続けてきました。

### 大学組織のあり方について

梅村 昔の人は「雄弁は銀、沈黙は金」って言ったでしょう。でも冗談じゃない。自分の意思をはっきりと伝えないのでどうしようもないですよ。だから私はいろいろな場所、とにかく一生懸命自分の意見を示すのです。大学発展のためには、私とか法人側の意見が正しいのか、それとも教授会や組合のほうが合理的なのかを真正面から議論します。大学を良くしようと思ったら、お互いの意見はもう限りなく近づくに決まっていますから、あとはただ、どこまで努力をするかということですね。だから私は絶対に姑息な手段は使いません。まず人を信用して、はっ



きりとした目的を提示する。基本は大学を良くして明るい職場にする、それに向かって努力するという事に尽きま  
す。

—— 先生が学長に就任された頃の、職場としての中京大  
学の雰囲気はどのようなものだったのでしょうか。

梅村 これは他の多くの大学もそうなのでしょうが、あの  
頃は左翼系の人たちがやたらと強くてバランスに欠ける状  
態でした。もちろん左なら左で優秀な教員を採っていれば、  
それはそれなりに良かったでしょう。しかし自分たちがよ  
り優れた人は採用しないような状態でした。そのため大学  
院の博士課程の存続が危うくなる状況が現れたりもしまし  
た。大学は保守的などころです。何もやらなければどうし  
ても沈滞していきます。組織は生き物なんですよ。教授会  
も生き物です。ですから伝統のないものは残す。そうで  
ないものは変えていく。常に活性化ということを意識して  
おく必要があります。

—— 学部を次々と増設されて、若い先生方が増えられま  
したね。

梅村 新しい先生がたくさん来られるのはいいことなので  
すが、若い人ばかりでは困るのです。うちは関東と関西の  
谷間にある大学ですから、学会の理事・評議員クラスの先

生が各学部二人ぐらいい居なければ中央にオーバース  
プしていないですから。そういう点への配慮は教授会に  
お願いしています。

—— 職員組織についてはいかがでしたか。

梅村 事務職員としての自覚がない人がたくさんいたよ  
うに思いました。言葉は悪いかもしれませんが、月給泥棒と  
でもいべきような。能力がないのか能力を發揮しないの  
か、そういう人には本当に困りましたね。けれども彼らを  
組合が擁護するのは、とはいえ、まさか買ひ物袋を下げ  
てちよつとやって来るような感覚の人に、高い給料を支払  
うわけにはいきません。大学の事務組織は、どうしてもぬ  
るま湯的な雰囲気になりがちですから、組織を活性化す  
るためにはいろんな業種から、できるだけ有能な人を集めた  
いと思っています。企業から優秀な人材をスカウトしてき  
た結果、いろいろな人  
生経験を持った人々が  
事務職員の組織に刺激  
を与えてくれました。  
それまでは私も梅村  
学園の卒業生が過半数  
を占めていたのです



が、学園のOBがたくさんいるところではどうしても先輩後輩の関係が支配的となりますので、組織としてうまく機能しないような局面も現れてきます。そういった状況を変えようとして外部の血を積極的に導入することに決めたのが、事務局改革の始まりでした。

—— たとえばどのような方々をスカウトされたのですか。

**梅村** 初めの頃、すなわち私が学長に就任する前後にお招きしたのは、三井観光の東京支店長、毎日新聞の本社の事業部長、三井銀行の広島支店長といった前歴をお持ちの人たちです。その後は定期募集する対象年齢層も広げまして、とくに二十五歳から三十歳ぐらいの層を中心に中途採用を行なっています。

—— 中京大学は中途採用の職員の比率が非常に高いと伺っておりますが、このことはどのような効果をもたらしたのでしょうか。

**梅村** 新卒採用ばかりの組織に比べて、摩擦とか亀裂とかが入ることも多いでしょうが、それが無い限り力が発揮されないのですよ。「和を以って貴しと為す」という言葉もありますけれど、そのような日本の人間関係論だけでは限界があるのです。社会がどんどん加速度的に変化をしてい

るときに、ただ何々大学を卒業しましたというだけの人を採用しても仕方がないでしょう。もちろん大学が厳しいのであれば、新卒者を採用したあとそのままずっと年功序列であっていいですよ。でも残念ながらそうではないとすれば、社会の荒波に揉まれて苦労した人を探ったほうがいいと思います。また若い人たちにとっても、自分自身の本来の適性が分かるには、企業に勤め始めてから二年ぐらいは必要ですね。ですから私は二十九歳ぐらいまで採りなさい、あらゆる業種から採りなさい、といつも言っています。先ほども申しましたが、事務職員は社会との接触がどうしても乏しくなりがちですから、このような形での活性化も必要だと考えています。

—— アメリカなどでは、職員の専門職化というものがかなり進んでいるようですが、中京大学ではそういうかたちで、各部署で専門家を育てていくというように運営されておられるのでしょうか。

**梅村** 専門職というのは二・三割ぐらいいれればいいのかなあ。もちろん部署によって違いますね。たとえば管財などは一級建築士とかも揃っていたほうがいいですね。しかも全部自分で人件費までも弾いて計算できるように現場の経験者ね。でも何といっても能力のある人でなくてはね。や

はり教員と五分に近いくらいに話すことのできる人でなくては、教方面のサポートなどできませんから。

### 開かれた大学づくり

——先生は開かれた大学づくりということを、相当早くから提唱しておられたと伺っておりますが。

梅村 私が学長に就任する直前、つまり学長選挙に勝ったすぐあとの学内新聞の新年号のトップに、「開かれた大学に」との記事がちゃんと載っています。そのことを打ち出したのは昭和五十五年ですが、その後少しずつ進めていきまして、やっとオープンカレッジにまで到達したのが平成七年です。

——このセンタービルも、開かれた大学づくりの一環とお見受けしましたが。

梅村 平成六年に完成したセンタービルは、このとおりいきなり歩道に面して建っていますが、この配置については教授会から多くの反対がありました。こんなふうには歩道の所にあるとは何ごとだったね。しかし街の真ん中にある大学のほとんどは、商店街などとは切れちゃっているんです。けれども大学というのは、本来は街の中に溶け込んでいな



ければいけません。ですから、歩道から自然に入ることのできるようなものに是非ともしたかったわけです。

——それにしても本当に立派な建物ですね。

梅村 センタービルには教室・ゼミ室・書店・食堂などの他に、多目的のヤマテホール、「C・スクエア」という名前のギャラリ、放送大学の地域学習センターなども設けました。また各階には、学生たちのみならず市民の方々もくつろぐことのできるような空間を配置しました。たとえばこの九階でしたら百二十人、一番少ないところでも八十人ほどが集うことのできるラウンジルームが各階にあります。エレベーターを降りたらず、教室を出たらず、校舎を出たらずぐ何かがある、そういうふうでないと人間が触れ合うことはできないのです。大学が生涯学習の拠点としての機能を果たすためには、さまざまな人が気軽に集まってくるようなことができるように、そして多様な人々が自然に

触れ合うことができるように配慮することがなによりも大切であると考えています。

—— 公開講座などにも力を注がれていますね。

梅村 イビデンの多賀潤一郎社長（現会長）と私の同年で名古屋銀行の専務だった加藤千磨さん（現頭取）にお願いで、中京大学と中部経済同友会との共催で人工知能のシンポジウムを行なったのが昭和六十二年の五月です。それが公開講座の第一回目。それから経済・経営や健康・余暇・スポーツ講座、教育・文化・芸術シリーズを開催したところ好評でしたので、経営学部設置をきっかけに、今度は経営者講座を設けようということになりました。経済同友会のご支援を賜って、当初は会長・社長クラスの方々五人で、おひとり年四回の特殊講義というかたちで始めました。それがいまや八年目ですか。現在では十人体制でやっています。

—— 経営者講座の顔ぶれはすごいとの評判です。

梅村 講師の先生方を年に二度ほどお招きしておもてなしをするのですが、十人中八人ぐらいはおいで頂いております。こちらも学長以下七人か八人ほど並んで、礼をつくすのですが、壮観ですよ。あれほどの大物のスタッフがずらりと揃いになるのは。十年近くやっている、やはり

それだけのことはあるのだなあと感じますね。

—— これらの試みが学生たちに与えた影響についてはいかがでしょうか。

梅村 オープンカレッジや公開講座を開講することで、学生が社会人と一緒に学ぶようになります。先生方も一般人にも教えるとなると、かなりシビアな授業でないとやっていけません。そういうことも含めて、いろんな意味で刺激を与えることは大切だと思いますね。

#### これからの大学経営

—— 先生は昭和五十五年に二十年計画を作られて、昭和六十一年から平成三年までの間に四つも学部を創設されたわけですね。これは本当にすごいことですね。現在、中京大学は八学部を擁する総合大学に発展されたわけですが、今後の新たな課題としてはどのようなものがあるのでしょうか。

梅村 まあ何といっても十八歳人口が減るなかでの大学づくりが課題となるのですが、今後の大学は社会人の育成というか、生涯教育に焦点を当てないといけないですね。そのためにはまず誰でも大学のキャンパスに入ることがで



きて、涼しいからいよかなというのでも、あの展示を見たいなというのでもいいのですが、とにかく気楽な雰囲気を作らなければダメですよ。

—— これからは大学間で大きな格差がつく時代ですね。

梅村 でもやり方によつてはこれはチャンスですよ。新しい教育研究のあり方や新しい学部学科を考えることで、組織は活性化していきます。たとえ全部が全部実現しなくても、そのことで必ず新しい何かを得ることができます。この過程で得られるものが貴重なのです。そのため私どもでは、法人本部と教授会とが年中話し合うようにしているのです。文部省は臨時定員増の五割を恒常的定員として認めるわけでしょう。学科増はほとんど審査なしでしょう。そしてじゃんじゃん大学を作らせる一方で子どもはどんどん少なくなる。二〇一〇年あたりには十八歳人口は百二十万人にまで急減します。一九九〇年が二百万人だから八十万人も少なくなる、何と四〇%もの減少ですね。でもこんなことは今に分かったことではないのですから。私は学長に就任した時点から、これに焦点を合わせてやっているのです。現在愛知県には、四年制の私立大学が三十校ほどありますが、十八歳人口の減少の割合から考えますと、どうしようもない事態を迎える大学が十校ぐらいは現れるとの予

測もありますね。短大のほうはさらに深刻でしょう。中京大学がそうならないようにと、私どもはこれまで努力してきました。

—— たとえば今後新しい学部の設置なども考えておられるのでしょうか。

梅村 二〇〇五年頃に新しい学部を作りたいということは前から言っています。もちろん中京大学の教育研究にプラスになって、しかも経営的にも安全なものを含め、ですがあまり流行を追うつもりはありません。というのは、文学部とか法学部、経済学部といった従来の古典的な学部は、あまり大きな波はないのです。小さな波はあっても、あとで振り返るとだいたい王道を歩んでいるような感じなのです。ですから本来の大学教育を考えるなら、まず伝統的な学部に焦点を当てるのが望ましいのではないのでしょうか。いずれにせよ私どもは、最後の八番目の経営学部の博士課程ができた昨年の四月が、中京大学の本格的なスタートだと考えています。

—— 理事長としての先生の基本的な役割はどのようなのですか。

梅村 私はずっと以前から、常に新しい取り組みを五つぐらいは手がけていなければならないということ、教授会

でも組合でも皆さんに  
言い続けてきました。

そして私の役目は波風  
を立てること。人より  
多く考えて、池の中に  
石をばーんと投げるこ  
とです。十分な調査研

究をしないで教授会にお邪魔したならば、この馬鹿野郎何  
しに来たんだ、と言われてしまうだけでしよう。

—— 先生のお話を伺っています、信頼関係にもとづく  
合意形成の手続きというものは本当に大切だと改めて思  
いました。そのような手応えが感じられるようになられた  
はいつ頃ですか。

梅村 私は最初に学費値上げに踏み切ったでしょう。その  
ときに現状を洗いざらい示したら、あんなうるさい教授会  
が学長要請の緊急教授会を開いてくれたわけです。展望が  
あればちゃんと動くことが、学長に就任した年の五月か六  
月頃には分かったのです。昭和五十七年に新学部の提案を  
したときにはずいぶん拒否されましたので、ああ遂に駄目  
か、夢はつぶれたと思ったら、十月か十一月に教養部と商  
学部から逆提案されたのです。よし、これはいけるとい



ことで、計画にさらに拍車がかかったのです。こう言っ  
ては何ですが、当時は教授会も皆私の意見に反対したのです。  
反対したことが、すべてうまくいくという結果をもたら  
したのです。

—— 人を信頼してはつきりと目的を提示するということ  
は極めて基本的なことかもしれませんが、本当に「言うは  
易し行うは難し」ですね。

梅村 私は私で理想がありますし、学長は学長の、教授会  
は教授会のそれぞれの考えがありますから、それらを詰め  
る作業を常に行わなければなりません。でも私は学長を辞  
めて二年ぐらい教授会などに行かなかったことがあるので  
す。そうしたら三年目ぐらいに、淋しいから来てくれとお  
呼びがかかったりしたこともあります。

—— 中京大学の近年の目覚ましい発展の秘密は、情報公開  
と信頼という組織運営の基本を忠実に守られたところにあ  
ったのですね。我々の大学のあり方を考える意味でも、非  
常に参考になることを数多くお伺いすることができました。  
今日はお忙しいなか、どうもありがとうございます。

(一九九七年七月二十五日 中京大学センタービルにて)

記録・構成 秋野勝紀