

二つの大学

野田 一夫

Two Universities

KAZUO NODA

半世紀以上も昔まだ大学生の頃から、私の心には日本の大学教育のあり方に対する不満が芽生えたが、以後今日まで不満の度合は高まるばかりである。過去十二年間に私が相次いで創設に深くかかわり、かつ初代学長までつとめた二つの大学こそは、私のそうした鬱積した不満の産物だと言っていい。私は本稿で、私の人生展開との関りにおいて両大学設立の経緯、意義、および相互関連について述べてみたい。

Over half a century ago when I was still a university student myself a seed of discontent regarding the higher education system in Japan began to sprout. From my term as a student until this very day the dissatisfaction I felt only increased as time passed. It could be said that my deep involvement and the subsequent creation of two brand new universities over the past 12 years or so are the direct result of the overwhelming discontent I felt in my youth. In this essay I will endeavor to illuminate the particulars, the significance and general connections in the evolution of my life in relation to the ultimate creation of both universities.

多摩大学、宮城大学、大学創設、ベンチャー、事業計画

Tama University, Miyagi University, establishment of an university, venture, business plan

I. はじめに

大学の創設は、どう考えても、会社の創設より遥かに厄介である。会社を設立するには、まず資本金を調達し、所定の手続きをきちんと踏んで所轄の法務局に書類を提出し受理してさえもらえば、それでよい。しかし大学を創るには、何よりも、法制度的制約が極めて厳しい。わが国では大学の設置は政府（文部省）の認可事項であり、まず設置申請者は国（国立大学の場合）、地方自治体（公立大学の場合）、および学校法人（私立大学の場合）に限られる。そして国立の場合を除いては、実に広範かつ詳細につくられた「大学設置基準」に適合するだけの条件を具備していることを証明する膨大な資料を整え、しかもその資料に基づき文部省の所管部署で何回も

の行政指導を受けた上で申請書を提出し、さらに、さまざまな観点から「大学設置審議会」の審査（私立大学の場合は2年にわたる）をすべてパスしてから認可にこぎつける。

大学設置基準も昔日に比べると大幅に緩和されたとはいえ、今なお、所定の面積を下回らない広さのキャンパス用敷地と、所定の建物・施設をつくり設備・備品を購入する費用に当てるために十分な資金を保有していることを前提として、設置者は、設置理念・教育方針やカリキュラム案はもとより、学長・学部長をはじめ全教員の履歴・業歴から建物・施設・設備を含むキャンパス構成の概要、開学後4年間の収支予算とそれを可能ならしめる事業見通し、さらには、大学運営のための学内組織と規定にいたるまでの内容の大部な申請書の作成に、経験者でなけ

ればとうてい分からない辛酸と長い時間を費やさざるをえない。

したがって、大学を創設しようとするれば、申請折衝に入る前から、大学および大学申請業務に関して必要な各種専門知識（さらに、でき得るならば経験）をもった相当数の人材でプロジェクトチームを編成することが必要となる。だが現実には、申請側がそんな人材を最初から揃えることは困難だから、まず少なくともプロデューサーに当たる適材を得ることに心がけるべきであろう。このプロデューサーが具備すべき条件として、(1)（設置者の意を十分に体した上で）創設されるべき大学の理念および教育・研究方針を明確に樹立できること、(2) 大学の設立とその後の運営に必要な主な専門知識（技術）とは何かを理解しているとともに、目的実現に向け各専門家を適時・的確に指揮できること、(3) 上記(1)および(2)とも関連があるが、関係者を説得していけるだけの情熱と論理的思考力と表現力を保有していること、の三つを挙げたい。

さて、私は過去十二年間に、多摩大学（1989年東京郊外に設立。私立）と宮城大学（1997年仙台郊外。県立）という二つの大学の設立に深く関わり、開学後は初代学長となった。前述のごとく大学の創設はとうてい単独個人でできるような事業ではないから、これらの大学を自分で創ったというほどの自負は私にはないが、しかし、自分なしにはハード・ソフト両面で現在のような両大学は出現していなかったはずだという程度の自負はある。つまりこの二つの大学の創設に際し、私の果たした役割は、正に“プロデューサー”に他ならなかった。では「私はプロデューサーとして上記の三条件を具備していたか」、この問いの答えは私自身がすべきではないが、どちらの場合も設置業務に深く関わった後、申請に当たり設置者から初代学長候補者

の要請を受けたわけだから、プロデューサーとしては一応合格したとは言えるだろう。

以上の前提に基づき本稿を書き始めるにあたって、本稿の性格をはっきりさせておきたい。『多摩大学紀要』は本来学術論文を発表する雑誌であるが、依頼のあった『二つの大学』という標題、分量、および「多摩大学創設十周年の記念号」に掲載、という三点から勘案して、私は本稿を、やや論文調の“回顧録風”随筆にすることにした。そして、多摩大学と宮城大学の創設期のいきさつのとくに“主観的”側面、上記二つの大学創設の“共通のプロデューサー”にしか分からない複雑な因果関係、わが国における大学設立に際しての“虚々実々”...といった事柄を時系列的に書き記していく。それぞれ関心の異なるはずの読者それぞれに、何らかのご参考になれば幸甚である。

II. 二つの大学創りに至る因果関係

私の履歴書を一読した人は多分、私が大学在学中から一途に大学教授を志し、人生で順調にその志を達成した上に、晩年になって二つもの大学の創設に深く関わり、開設後は初代学長まで勤め上げた幸せな人間だと思って下さるだろう。だが当の私からすれば、履歴書に記された経歴は確かに客観的にはその通りなのだが、それはとうてい私の人生の主観的実相を知る材料にはなり得ないというのが、率直な気持ちである。私が東大の文学部社会学科へ入学したことも、卒業とともに大学院特別研究生に選ばれたことも、その間産業や経営を専攻することになったことも、立教大学に赴任する頃から俄然マスコミで活躍することになったことも、MITに招かれたことも、相次いで二つの大学創りに関わったことも...、言ってみれば皆、「塞翁が馬」であった。しかし、物事には全て因果

関係がある。こうわが人生をつらつら振り返ってみる時、少なくとも五つの要因が、不思議な因果関係を織り成しながら、私を大学創りへと推し進めてきたように思える。

2.1 技術者としての父親の血

私の父親は航空機の技術者だった。明治末の東大卒業時は物理学科で流体力学を専攻したのだが、一部軍指導層が飛行機というものに本格的関心を抱いた大正はじめ、海軍の要請でドイツに派遣され、航空技術を学び取って帰国した。その後国家の政策を受けて航空機の国産を担うことになった三菱重工業に入社して以来太平洋戦争終結時まで、父は常に軍用機開発の第一線にあった。私は父が42歳の時に生まれたから、丁度小学生の頃父親の周囲には、日本を代表する若き航空技師（例えば、「零戦」の設計者である堀越二郎氏、「隼」の設計者である糸川英夫氏など）の名前がたえずあった。私はそういう父を深く尊敬するとともに、将来は父を超える航空機の技術者になろうという夢を自然に膨らませていった。日本の航空機開発の歴史を創った技術者としての父親の血は確実に私の体内に受け継がれ、私は「ものを創る」ことに、異常な情熱を感じ、執着を持ち、また、それなりの天賦の才を発揮できると信じている。

2.2 理系から文系への転進

私の少年の夢は、太平洋戦争の敗戦によって突如破綻した。当時旧制高校理科在学中だった私は、占領政策の一環として東大工学部の航空学科が廃止されるという報に接し、文字どおり茫然自失の心境に追い落とされた。工学部内で目標を変えるというのがごく自然な対応だと第三者は考えるだろうが、何しろ物心ついて以来の一途な目標を喪失してしまった上に、当時の日本は工業国家の再建など到底無理と思われる

厳しい占領下にあった。結局1年後私は文科に転じた。だが、納得して転じたわけでない文科の学生生活の深い迷いの中で、私はマックス・ウェーバーの学説に巡り合い、これが契機となって東大進学に当たっては、迷わず社会学専攻の道を選んだ。しかし私は、社会学にも東大の教育にもすぐ失望したから、東大時代の私は、専攻など忘れて面白い講義、納得の行く講義に首を突っ込み、また興味の赴くままに学部を問わず臆面もなく多くの先生方の門をたたき、警咳に接する機会を得た。こういう学生生活によって、私は理系を含め思いもかけず幅広い知識を身につけることができた。

2.3 大学院特別研究生という偶然

大学を卒業する前の年の秋のある日、突然尾高邦雄教授（産業社会学）の研究室に呼ばれ、「特別研究生にするから大学院に残らないか」と勧められた。「学者になる気もなく、また社会学にも興味がありません」とすぐお断りしたが、「学者になる必要もなく、社会学をやる必要もないが、とにかく暫く私の仕事を手伝え」というお言葉に返す言葉もなく、お勧めをお受けした。理系出身であるということを過分に評価された結果に他ならないが、相当な奨学金を頂戴しながら、とくに就職を急がずもう暫し学生生活の自由でも楽しもうかという軽い気持ちだった。が、これをお引き受けしたことが、後述のごとく、私の人生を以後今日まで大学と断ちがたくした。3年間の東大研究室の生活にはあらゆる意味で適応できないまま、他方3年間の特別研究生の“お礼奉公”の義理を果たすべく、1955年4月、私は専任講師として立教大学に赴任することになった。ところが、教壇に立ち学生たちに対することになって、私は自分が教員としては意外に天分があり、またやり甲斐を感じることを知った。教職に自信がつくと、その他の

仕事にも張りが出てくる。時あたかも戦後日本の経済成長が開始される時期で、産業界は“アメリカ経営学ブーム”の台頭期にあった。大学と大学院を通して身につけた該博な産業や経営に関する知識が買われ、そのブームに乗せられてしまった私は、忽ち産業界各社でのコンサルタントとかマスコミ活動で引っ張りだこの毎日を過ごす身になる。この時期に得た最大の資産は、企業経営の現場を知り、また広く産業界に人脈を形成できたことである。

2.4 MITでのカルチャー・ショック

過熱する“アメリカ経営学ブーム”に翻弄されそうになって、さすがの私もいささか迷いを感じ始めていた1959年秋、これも全く突然MITの経営学部長から、ポストドクトラル・フェローとして招きたいという書状が届いた。そうだったいきさつは今もって分からないが、経済的報酬もワイフの分まで往復旅費がつくという特典も、全て破格だった。関わっていた仕事にいささかな未練は残しながらも、私は進んでこれに応じることにした。その結果MITで体験できたアメリカの大学生活は、私にとって、正に人生最大のカルチャー・ショックだった。MITはアメリカの大学の中で最も大きくも、美しくもないし、また歴史も古くはない。しかしMITは当時も今も、アメリカの大学の中で最も豊かで、遅しく、そして革新的な大学である。とくに私がここから受けた感銘を集約すれば、(1) 総収入の過半が研究によること、(2) 授業料は総収入の20%にも満たないのに、教育に対しては実に徹底した配慮がなされていること、そして最後に(3) 政・官・産・マスコミなど各界の指導層の圧倒的信頼をうけていること、の三つである。以後MITこそ私にとって、大学の生きたモデルになった。

2.5 再び立教大学で

1962年夏、2年のMITでの研究生生活を終えて帰国する時、私の人生観には大きな変化が生まれていた。何よりも私には、大学教授を本業として生きようとする踏ん切りがついていた。同時にMIT時代の多くの仲間のように、狭い大学の世界の中ではなく、広い社会で大学教授として評価される活動をしようという抱負が心の中に燃え上っていた。何事も旧套墨守を建前とする日本の大学の実状に反抗しようという自信も旺盛だったから、まず立教大学で、それまでの日本の大学に無かった新しい学部ないし学科を創設しようと考えた。丁度その頃、暗礁に乗り上げていた「ホテル学科」の設立計画があったから、私はその責任者を進んで引き受けた。受けてはみたものの、学内での調整にせよ文部省との折衝にせよ、私には万事腹立たしくかつ愚かしいことばかりで、何回も後悔したものだが、後で考えると、大学教職員とか文部省の役人独特の発想とか行動様式は、こういう実体験を通してしか学べないものなのだ。1967年日本で初めての「観光学科」が設立され、学科長に就任した私は、大学教員間での管理職の仕事というものまで、初体験できることになった。

III. 多摩大学の創設とそれ以後

3.1 背景

立教大学に観光学科を設立して以後、私の関心は学外に向かった。大学レベルの研究に限界を感じ、当時米国で“シンクタンク”と称されていた新しいタイプの研究機関を逸早く日本で設立しようと思い立った。すでに67年には「野村総合研究所」が株式会社として発足していたから、私としては財団法人による日本での第一号を狙ったが、幸いなことに、私はすぐに多くの良き理解者と協力者に恵まれることになっ

た。ことに、立石一真氏（立石電気の創業者）から設立に必要な資金一切の寄付を、また茅誠司先生（元東大総長）から初代理事長の応諾を得られたことが大きかった。70年9月には「日本総合研究所」が設立許可（経済企画庁、通産省）され、私は立教大学教授兼任のまま、初代所長に就任した。

数年後「石油危機」（第一次）が勃発し、日本の国内外の経済社会情勢が激変していく中で、発足後間もない日本総合研究所の仕事は忙しさを増した。シンクタンクの責任者をしてみて痛感したことは、大学と違って時代の趨勢をそれこそ肌で感じ取れることであった。例えば、世間の関心が石油に集中している時にも、（コンピュータの想像を絶する早さの性能向上と利用分野の拡大に基づく）“情報化”という時代的趨勢に対して、われわれは注視を怠らなかつた。何しろ、通産省が情報化に対応するために69年に新設した「電子政策課」が日本総合研究所の所管課となっていたから、すでにその頃から通産省にその人ありと名を轟かせていた平松守彦氏（現在大分県知事）が初代課長として、適時的確なしかも血のかよった助言を行ってくれたこと、このことは特筆しておきたい。

官民一体の努力で日本が意外に早く石油危機を克服した頃、日本社会、とくに産業界の情報化は一段と進んでいたが、産業界と対照的に大学は一般に極めて遅れていた。このことに気づくや、私の頭にひらめくものがあった。「そうだ。情報革命の観点から、立教大学に経営分野の新学部を設立しよう。新座（東京郊外の小都市）にある土地を使えばいい...」と。池袋キャンパスは満杯になっているのに、立教学院が58年に東武鉄道から大学進出を前提に寄付を受けた新座市の広大な土地は、雑草が生えるにまかされていた。東武の側の不満もつり、立教も発展の機会が必要だと勝手に判断するや、私は

新学部構想を固めて、早速学内で動き出した。が、学内の壁は予想外に固かった。私も容易にあきらめず、70年代末から毎年のように構想を練り直しては学内活動を繰り返したのだが、結局は実行はなかつた。立教大学は成熟期を過ぎていた感があり、財政の悪化と組織の硬直化が一切の新規事業を頑なに拒んだ。ところが、この新事業の挫折が、やがて多摩大学の創設につながったのである。

3.2 発端

かつてMITのフェローとしてボストン郊外に暮らしていた頃、私はワイフに宣言した。「60歳まで働いたらハッピーリタイアメントして、どこか気候のいい大陸で暮らすぞ！」と。多くのアメリカの友人の生きざまに強く影響された結果である。日本では昔も今も“定年”とか“退職”という言葉そのものに侘しさや暗さがただようが、私は逞しいアメリカの友人たちのように、定年（立教大学は65歳）前に辞表を出し、第二の人生を堂々と生きようと、心に誓ったのだ。それは決して出来心などではなかつた。

80年代半ばとなると、私の年齢も50代半ばを過ぎようとしていた。私にとって立教大学への区切りである還暦を意識するようになると、立教大学での新学部構想への私の熱意は薄れ、代わりに海外移住への関心が俄然高まった。関心が高まると、具体的計画を立てて実行に移るのは、私の性分である。私は幾つかの基準に照らして数年間海外の諸都市を検討した結果、場所をオーストラリアのブリスベンと決めるや、間もなくその郊外に家まで購入してしまった。忘れもしない86年、私が58歳の夏。数年後日本のバブル景気がこの地の不動産まで高騰させるとは予想もしなかつたが、数ヶ月後日本で新しい大学づくりの相談が持ちかけられるとは、もっと予想していなかつた。

その年の秋のある日、同年の友人である岡昭君（当時、開銀副総裁）から突然電話があり、「東京郊外で大学を創りたいという友人がいるので、君を紹介したいのだが…」という話だった。私も「残念だが岡君、僕はつい先頃オーストラリアに家まで買って、もう日本脱出を楽しみにしてるんでね…」などと軽く受け流したが、結局「…相談に乗るだけならいいだろう」ということになり、数日後私は霞ヶ関の「三井倶楽部」で、岡君立ち会いのもと、田村邦彦（田村学園理事長）・田村哲夫（渋谷教育学園理事長）ご兄弟にお会いすることになった。ご挨拶もそこに「どんな大学を考えておられるのですか…」という私の質問に対して、どういうわけか田村（邦彦）氏が「東京産業大学という名前の…」というお答えをされた。そのお答えを私が失礼にも、「略してトーサン（倒産）大なんて縁起が悪いからおよしなさい…」とぼっさり切ってしまったこと、それが全ての事のはじまりだった。

「なるほど、そこまでは考えていませんでしたな…。何か他にいい名前のお考えでもあれば…」ということから、まだ新大学へのご協力をする気の全く固まっていないままに、結局はその夜には私は「多摩大学」という名前の名付け親になり、その週には多摩ニュータウンにあったキャンパス予定地の視察に足を伸ばし、翌週には図々しくも（立教大学教授の肩書きで）文部省にまで一緒することになった。今考えれば、信じられないほど早いテンポの事態の進展だった。いつから私がこの大学創設のご協力を決意したのかすら全く思い出せないが、世の巡り合わせとはえてしてそんなものなのであろう。

3.3 実 現

もし、田村学園の側に新しい大学について創業の理念とか教育方針・方式・内容などが完全

に固まっていたなら、多分、私は創設のご協力をする気にはならなかったはずである。私は自信も個性も人一倍強い人間であるから、そういう状態では関心も意欲も全く湧いてこないからである。しかし話し合いの過程で、田村理事長のご希望がご尊父（田村学園の創設者田村国雄氏）のご遺志にしたがってとにかく四年制大学を創立することにあると確認できた、その私の心に、数年前断念した「新座プロジェクト」のことが俄然蘇ってきた。そして多分私は田村氏に、「経営と情報を組み合わせた新しい分野」が日本の大学にとっていかに必要とされるのかについて、得々と喋ったような気がする。

私の話を田村氏がどう受け取られたのかは知らないが、私は結果として、多摩大学の新設業務を大幅に任せていただくことになった。すなわち、設置認可のための文部省との折衝、それに伴う諸業務（大学の理念・教育方針の決定、カリキュラム・教授陣の編成、キャンパスレイアウト・建物・設備の基本構想、組織体制の確立…）から、広報活動や校歌・校章の作成に至るまで私は進んで関与させていただいた。より詳しくは、開学前の約1年半私が関係者の方々に毎週書き送ったハガキ通信（Report）を集成した『多摩大学設立の歩み』（多摩大学刊、1989）をご一読願いたい。多摩大学設立に関し初めて文部省と接触してから開学までに要した日時はわずかに2年4ヶ月に過ぎなかったこと、それだけは強調したい。

私立大学は設置審査が2年にわたることもあって、申請前の行政指導の期間までを含めると4～5年はかかるのが普通であることを考えると、記録的な速さであった。主たる原因を考えてみよう。まず私が田村邦彦氏から多摩大学の教育内容と設置業務をほぼ全面的に任されることを確認できた時、私は立教大学に設置しようと長年構想してきた“経営情報”学部を、そ

のまま多摩大学で実現しようと即座に決意した。すなわち、文部省との接触以前に、設置の趣旨やカリキュラムの大綱は私の頭の中にほぼ完全に出来上がっていたわけである。問題は粒よりの教員候補者の獲得だけであったが、この件で真っ先に相談に行った長年の畏友中村秀一郎氏（当時、専修大学教授）が、思いもかけず自らが教員候補者第一号となって多摩大学新設に協力してくれることになる。

私の人生を好転させてくれたいくつもの幸運のうちで、多摩大学の創設に際して当初から中村氏が率先パートナーとなってくれたこと以上の幸運はなかったといえる。多摩大学が創立時からそれこそ“多士済々”の人材を教員に揃えて世間を驚かすことができたのも、中村氏の協力あってのことと、私の感謝の念はつきることはない。中村氏の果たしたもう一つの重要な役割がある。田村氏と私とは年齢が同じであるばかりが大いに気が合うのだが、ともにワンマン的性格であるためか時には意見が激突したものだ。こんな時、情の細やかな中村氏がにこやかに双方をなだめ事態をまるく納めてくれたことが何回もあった。田村（理事長）・野田（学長）・中村（学部長）というトリオががっちり手を組み、主導力となって多摩大学が創設されたとすれば、抜群の調整役としての中村氏の果たした役割は測り知れないものがある。

3.4 結 果

文部省の大学（学部）設置抑制政策のために、多摩大学は当初収容定員一学年わずか 160 人の単科大学として発足せざるをえなかった。しかし、われわれ関係者はそのことを逆にとり、大学受験生に対しては「小さい大学、大きい理想」というキャッチフレーズを掲げ、限られた予算の中で広報活動に全知全能を傾けた。「経営情報学部」としては全国で 7～8 番目の誕生で

あったが、われわれは、教授陣の多彩さ、カリキュラムのユニークさ、教育方針の斬新さ、小さいながらも美しいキャンパス...をいろいろな機会に最大限アピールし、また常に自信をもって、「21 世紀を拓く！」というモットーを喧伝した。その結果、初年度の出願倍率は予想を遥かに上回り実に 33.3 倍に達したが、これが多摩大学を世間的注目度の高い大学とする契機となったことは疑いない。

多摩大学を創設するに当たって、私の念頭には常に、米国の大学教育から見習うべき制度や慣習があった。「授業評価」、「シラバス」、「ドロップアウト」...といったものがこれまでなぜ日本の大学になかったかを、私は長い間疑問に思っていた。したがって、多摩大学の開学とともに私は積極的にこれらを導入したのだが、時あたかもわが国では、「大学改革」が時代の風潮となりかかっていたことから、新設の多摩大学は多くのマスコミによって、まるで大学改革の先駆者のごとき受け取られ方をされ、またしばしばそのような報道の的となった。何人もの教員のマスコミでの活動も開学早々から目立ったし、それ以外でも開学早々、例えば当時売出中のアイドル女優中山美穂主演の連続テレビドラマのロケ地として本学キャンパスが使われたり、中学生の頃から“国民的美女”と称されていた後藤久美子が本学附属聖ヶ丘高校へ入学したり、あれやこれやで多摩大学の知名度は急速に高まっていった。

教育はもちろん研究も、本来営利を目的に行われるべき事業ではない。だからといって、学校法人によって設置され運営される私立大学にとっては、収支採算が軽視ないし無視されれば、やがて大学の教育・研究活動が低調となる。だから、大学の成否を基本的に左右するものは経営の成否であると言ってもよい。経営の成否にとって、世間的知名度は重要な要因である。経

営の知名度は受験料、入学金、授業料などの収入に大きな影響を与えずにおかない。多摩大学の場合も、開学時点の知名度の予想外の高まりは経営に大きく貢献した。受験料収入の面は当然として、受験者が初年度のみか2年度も異常に高かった事実を踏まえ、3年目には文部省により収容定員と同数の臨時定員増を認められ、入学定員は一挙に320人となった。また、完成年度（93年度）からは受験料、入学金、授業料をそれぞれ値上げした結果収入は増大し、開学後5年にして（臨時定員増に伴う設備増設投資の減価償却費を計算に入れても）消費収支は完全にバランスすることとなった。

学部に関しては完成年度までに経済・社会基盤が固まる見通しのついた1991年、多摩大学では更に大学としての体制と威信を整えるため、大学院の創設準備にとりかかり、93年4月には経営情報学研究科修士課程、95年4月には経営情報学研究科博士課程を、ともに予定通り発足させた。したがって、学長の私が95年3月任期を全うして退任できれば、多摩大学創設プロジェクトは、私にとって理想的な完結を見るはずであった。しかし最後の最後になって、2代目学長にすでに選任されていた中村秀一郎氏が94年末急病に倒れるという不幸が勃発した。このため、私は（学長代行）として退任を事実上延ばさざるをえなくなったが、95年9月、長年の友人グレゴリー・クラーク氏が3代目学長に選任され、私は多摩大学に対する全ての役割を終えることができた。数えてみると、田村氏から学長候補者のご依頼を受けてから実に約9年、私には多摩大学の創設と立ち上がりについに総知総力を傾けたという満足感がある。だからこそ、退任に当たって頂戴した「名誉学長」という地位を、心から誇りに感じている。

IV. 宮城大学の創設とそれ以後

4.1 背景

前述のように、多摩大学が創設早々から予想外の世間的評価と知名度を得ると、それに比例し日本各地から学長の私には、大学新設についての意見を求められる機会が尻上がりに増加していった。相手の大部分が学校法人の理事長や理事の方々だったが、県知事とか市長もかなりおられた。私には個別ケースについて具体的な意見を申し上げる自信はなかったから、最初は丁重にお断りするのだが、それでもとおっしゃられればむげにお断りもできなかった。結局お会いしてお話を伺った方の数だけでも、30人は超えた。お話を伺うと、私のような性格であるから、はっきり物を言ってしまう。趣旨や場所や予算を伺うと、大部分は大した成功が期待できそうもない計画だったから、大幅な計画変更か断念をお勧めするという失礼をくりかえすことになった。しかし、その中でも、例外的に大いに興味を引き付けられたり、感心させられたりする話も幾つかあった。その一つが、本間俊太郎氏（前宮城県知事）からの話だった。

1992年秋、突然宮城県秘書課から多摩大学学長室に電話があり、本間知事がお会いしたいという依頼を受けた時、多分大学新設のご相談だろうという勘が私には働いた。たっのご希望で、早急にお会いすることになった。案の定私の勘は当たったのだが、はじめてお会いした本間知事の大学新設に対する情熱は予想外で、率直に言って心を動かされた。「すでに前知事（山本壮一郎氏）の時代に看護単科大学案が決まっているが、人創りを県政の柱の一つと考える自分としては、初めての4年制県立大学として将来の発展につなげるため、少なくとも2つ以上の学部を設置して発足させたい。…」ということから始まり、本間氏は大学教育に関して

並々ならぬ見識を披瀝された。かくて、多摩大学の理念と実績に基づき県立大学の創設に格別の協力をと要請された時には、私は進んでお手伝いしようという気になってしまっていた。

翌年4月宮城県が「県立大学創設準備委員会」を設置するに当たって、私に副委員長にとの正式要請があったが、委員長にかねてから敬愛していた西澤潤一氏（当時、東北大学総長）が就任されると知らされた時は、実に嬉しかった。丁度その前年大学設置基準の大幅な改訂（「大綱化」と呼ばれる）があり、多摩大学の創設時には愚かしいほどに厳しかった法制度的規制が大きく緩和されたこともあって、私の心には、この県立大学にいろいろ画期的な試みを提案し、実現してみようという期待が膨らんでいった。ところが、思いもかけず、県立大学創設準備委員会が動き出して半年もしないうちに例の汚職事件が勃発し、頼みの本間知事は突然退任することになる。

4.2 発端

本間知事の退任を受けた知事選が行われる頃西澤先生とお会いする機会があって、「ひょっとすると、この計画もご破算になるかも知れませんか...」とお話しし合ったことがあった。ひょっとするととは、八木功氏（本間氏のもとで元副知事）の対立候補として出馬した浅野史郎氏が当選したら、という意味であったが、結果はわれわれの予想とは大きく異なることになった。すなわち、「本間県政の全面見直し」を公約に掲げて浅野氏が当選し知事の座についたのだが、こと県立大学創設プロジェクトに対しては、知事からはストップは一向かからず、委員会は以前と全く同じ状態で続行された。そればかりではない。その後浅野知事はこのプロジェクトに関し、予算・人事・組織体制...など一切の変更を行おうとされなかったのである。

さて、中央官庁であると地方自治体とを問わず、外部の学識経験者を主要メンバーとする審議会とか委員会の役割はごく限られたものになるのが普通である。総合部会と専門部会に別れる場合、とくに前者についてはそれが当然なのだが、後者についても、相当実質的な役割を果たすことは実務体制的に無理というものである。したがって、事務局にあたる部門とそこに配される人員の働きが決定的に大切になる。わが「県立大学創設準備委員会」の場合は、県庁内の一部門として新設された「県立大学創設準備室」と二十数人の県職員が実質的な仕事を果たすことになる。私は長年の経験からそのことが分かっていたから、いくつかの主要専門部会の委員を引き受け、通常のコマンドの副委員長らしく現場の動きに密着して多くの時間を割いた。当然のことながら、創設準備室の幹部職員とはインフォーマルな関係を深め、県庁内部はもとより関係官庁とか地域社会パワーエリート意向をも直接知ることになった。

公的機関を創設するのは初めての経験だったが、関りを持って運営の実態に触れれば触れるほど驚かされることが多く、それだけにまた興味が深まっていった。例えば“箱もの事業”の初期投下資金についてであるが、官庁の単年度主義会計のもとで巨額な予算が何年か前にどのようにして確保されていくのかは、一般人には全く不可解である。宮城県の場合も、県立大学創設のための予算総額は、創設準備室が設置された時点ですでに大枠は県庁内で決まっていた。250億円と知らされた時はその額の大きさに驚愕させられたが、「なぜそれほどの資金を投入する必要があるのか」という経済計算をどこも行っていないようだを確認した時には、もっと驚愕させられた。とにかく、キャンパスのロケーションやレイアウトにせよ、学部の構成や名称にせよ、カリキュラムや建物・設備のあり

方にせよ、重要な決定は全て“役所のしきたり”に則り、形式的には創設準備委員会で事実上は創設準備室で行われたと言ってよい。もっとも、行政的にそれ以外の現実的方法は、果たしてありえたのだろうか？

浅野知事になって県立大学の設置に関し変わったことといえば、設置年が当初予定より1年ずれて1997年になったことぐらいであろう。最初から予定には無理があると感じていた私にとっては、むしろ歓迎すべきことであった。浅野県政も3年目に入った95年になると、設置業務はにわかには緊迫感が増してきた。「県立」をつけず簡素に「宮城大学」とする名称も正式に決まり、96年の設置申請を目指してキャンパスの基礎工事が着工される一方、早々と内定していた学部長候補者を中心に、カリキュラムの作成や教員候補者との接触も開始された。その頃、私が最後まで最も関心をもちつづけ、かつ能力を傾倒したことといえば、それは、とことん納得のいくキャンパスづくりであった。

4.3 実 現

日本の大学と欧米先進諸国、とくに米国の大学とを一般に比較して誰にでも歴然とした違いは、キャンパスの印象である。日本の大学は狭いキャンパスの中に、総じてインテリア的配慮の乏しい建築物が雑然と立ち並び、しかも屋内屋外とも管理が行き届いていないから、生活空間としては魅力的でなく、また居住性も極めて悪い。「(日本の)20世紀型大学との決別」を長年一種の執念のように抱いてきた私にとって、実現すべき「(日本の)21世紀型大学」とは、実感をもって率直に言えば、「米国の大学関係者が訪ねてきても引け目を感じないですむ大学」であった。つまらない見栄と批判されても一向に構わない。私はそういう大学を創るという目的を持つことによって、意欲が高まり、知恵が湧

き起こり、どんな労苦も気にならなくなる人間なのである。

多摩大学を創設する時も、実は同じ気持ちだった。しかし、田村学園が予算の範囲内ギリギリの40億円強でやっと購入した東京郊外のキャンパス用地は、ロケーションは申し分のないものではあったとはいえ、わずかに3ヘクタールの広さだった。多摩大学の開学は1989年であったから、主な建設工事が行われたのはバブル景気最中で、地価だけでなく、建設資材費も人件費もサービスコストも全てが高騰していたとはいえ、創設のために投ぜられた初期投下資金は、(臨時定員増に対応する追加分を加算しても)総計約90億円。この内土地の購入費を差し引くと、建物や設備を含めキャンパスに投ぜられた資金は50億円弱に過ぎなかったという事実をよくよく銘記されたい。

文部省は大学設置審査に当たって、大学の用地面積から建物の床面積までの最低基準を定めているが、基本になるのは学生数(収容定員)である。したがって、私のような人間なら、申請される学部構成と収容定員を聞いただけで、ある大学創設に必要な初期投下資金は(土地の購入費とか造成費を除いて)どれくらいかが分かるものだ。創設準備委員会が発足した直後、収容定員数と創設予算額(初期投下資金)を知って私が驚いたのは、正にそのためだった。宮城大学の学生数は(臨時定員増分を含めた)多摩大学の学生数をやや下回るが、キャンパスへの初期投下資金の総額は、結局210億円。このうち土地購入費など28億円を差し引くと、約180億円強。キャンパスの建設には、多摩大学に比し何と3.5倍の資金が投ぜられたわけだ。

しかも、宮城大学の建設工事が行われた時期は多摩大学の場合と対照的に、バブル景気崩壊後であったことを勘案すると、私立多摩大学に比し宮城大学の創設が資金的にいかに恵まれた

ものであったかが理解されよう。私にとっては、国際的水準のキャンパスをつくれる最初にして最後の機会と感じられたのも致し方ない。県が取得した用地は20ヘクタール。たしかに多摩大学に比べれば格段に広いが、米国の一流大学には比べようもない。しかし幸いなことに用地は、周辺の環境において抜群に恵まれていた。仙台駅からは北方わずか約10キロメートルのその地は、三菱地所が戦後30年の歳月をかけ、巨額な資金を投じて計画的に開発した有名な「泉パークタウン」に隣接しており、美しい自然が豊かに残されている上に、官・民の研究施設や各種学校や県立図書館（98年完成）、「アーバンリゾート風」の本格的ホテルやあかぬけたゴルフコース・テニスコートなどのスポーツ施設に囲まれている感じだった。

米国の大学関係者なら間違いなく、これら全部を大学のキャンパスと早合点してくれるに違いないと思うと、余計にやり甲斐も湧いてきた。私の専攻は企業経営で、土地開発はもとより建築とか造園とは全く無縁なのであるが、何しろ技術者としての父親から受け継いだ血は私の体内に脈々と流れていて、文科に転じてからも「物づくり」の関心と情熱は人後に落ちなかった。したがって、宮城大学の創設にあたっては多摩大学の場合と同じく、キャンパスレイアウトとか建物や施設の基本構想は絶対に他人任せにしたくなかった。とくに、キャンパスレイアウトと外観にはこだわった。まず最初に、南北に細長い限りある敷地の利用効率を高めるため、全学の教育・研究施設を本館ビル内に収め、その巨大なビルを周辺の杉に覆われた南端の丘陵に包み込んで外部からは見えないようにするとともに、幹線道路近くに象徴的なデザインのビル（交流館）を建設し、両者を長いコリドールで結ぶという構想が固まった。

次に私は設計や施工の責任者を集め、「キャン

パスよりはリゾートをつくるつもりで」という基本方針を明示し、具体的には、用地の真ん中には最大限の大きさの湖を造成すること、その外観は造園技術を駆使して美しい自然湖そのものにする、本館ビルを湖に面して建つ風格あるリゾートホテルのように建設すること、コリドールを外観内観とも芸術性の高いものに仕上げること、キャンパス内には一本も電柱を立てないこと、幹線道路に沿って柵や門は一切設置しないこと、導入路は大型バスが行き交えるだけの幅員とし、かつ緩やかなカーブに沿って街路樹のあるパークウェイ風につくること...等々を絶対条件として指示した。こうして出来上がった宮城大学のキャンパスは、抜群に恵まれた周辺の環境と相和し、210億円という公費を投じただけあって、「米国人大学関係者が訪ねてきても引け目を感じないもの」に完成した。

以上宮城大学に関しては、思わず“ハード”面に大きな紙面を割いてしまったが、これは私にとって、多摩大学では到底できなかった大事業だったからである。だが教育方式とか組織体制といった“ソフト”面でも、多摩大学の経験が私に大きく役立ったため、私はその前例の多くを踏襲することになった。もちろん宮城大学の場合も、ただ多摩大学を踏襲しただけではない。例えば、「授業評価」一つとっても、実施を他機関に完全委託しかつその結果を全面的に学生に公表するといったことは、多摩大学では実施できなかった。MITと組み通信回線を通して昨年からはじめた「ヴァーチャル・デザイン・スタジオ」にせよ、学生による学生のための大学施設の維持管理を目指す「キャンパスレンジャー」にせよ、宮城大学オリジナルの試みも少なくない。ただ総じて見れば、両大学が設立された時期の差はわずか8年であるが、“ソフト”面での大学の革新的試みは相当革新性が高くても、昔ほど世間の注目を浴びなくなってい

た。その点多摩大学が全国に先駆けた数々の試みは、実に大きな社会的貢献であったのだ。

宮城大学の“ソフト”面に関してどうしても触れておかなばならないのは、その学部構成である。創設時には、看護学部と事業構想学部の二学部が並立することになったのだが、看護学部は私が創設準備委員会の副委員長に就任した時点で、すでに与件として決まっていた。その上、国策に沿って看護婦（ないし保健婦）の養成を主たる目的とするこの学部の教育方針とか教育内容には、さしたる個性を打ち出す余地はなかった。したがって率直に言って、私が実感をもって設置に関与したと思えるのは、残念ながら事業構想学部だけである。

戦前も戦後も文部省は、旧套墨守的な大学管理方針に基づき、はじめから理系と文系とを画然と定めた上、原則として専ら既存の学問別に学部学科を認可してきた。このため、戦後の新制大学の誕生を契機として大学数が急増すると、日本各地に金太郎飴のような（学部・学科構成の）大学が族生することになる。ところが、「大学改革」がようやく全国的に叫ばれるようになった1991年、遂に文部省も大学設置基準の大幅規制緩和に踏み切らざるをえなくなった。「事業構想学部」という、名称もカリキュラムも教育方法も全てが前例のなかった学部設置も、こうして制度的に可能となったわけである。

事業構想学部の目的は、新しい事業を発想し、企画し、推進し、運営できるプロデューサーないしプロジェクト・マネージャー的人材の育成である。このためには、時代の趨勢に適した事業を随時発想しうる能力、該事業に関係のある主要な専門知識・技術の適確な理解と把握、多くの専門家を該事業の遂行に組織化できるリーダーシップ...などを学部レベルから意識的に学生に教育していく必要がある。この学部では「理系と文系との統合」と「高度な実学」を標榜す

るように、カリキュラムの内容や教員の経歴・専攻は自然科学・社会科学・人文科学の広い分野にわたっている反面、観念的・抽象的思考よりは、現実的・具体的問題解決能力に教育の主眼を置いている。

事業構想学部実現までの過程は決して平坦ではなかった。私が提案した当初県庁の担当者の間では、名称・内容とも前例のないこのような学部は、申請時点で文部省が認めないのではないかという危惧が強かった。したがって、私は彼らを排し、単独で文部省の担当官のところの説明に行ったのだが、嬉しかったことに、担当官の理解は県庁の担当者より遥かに早く、前向きだった。事業構想学部が正式に認可されると、県庁の担当者は今度は、受験者が集らないのではないかということをしきりに懸念しはじめた。ところが彼らの予想に反し、受験生の反応は上々で、初年度の出願倍率は何と36.3倍に達したのである。かくて、“ソフト”面の「事業構想学部」は“ハード”面の「泉キャンパス」とともに、宮城大学の“顔”となった。

4.4 結果

1997年4月1日という日を、私は終生忘れることができない。この日私は宮城大学の初代学長に就任しただけでなく、生まれてはじめて役人（地方公務員）になった。それまで長い間の私立大学教授生活の過程で、役所にもいろいろと仕事上の関りがあり、また役人にも多くの友人・知人がいたから、役所とか役人については一応よく知っているつもりだった。だがこの私の自信は、役人になったその日で大きく揺らいた。私の場合、学長の仕事は何よりも予算のチェックからはじまる。その日、経理係から持ってこさせた本学の予算書概要を開いた時、私がまず歳出面で探したのは、前から気になっていた「減価償却費」だった。が、どこにも無い。

次に「金利」を探したが、これも無い。要するに、県は県立大学の設立のために巨額の起債までして巨額な資金を投じたのに、少なくとも学長の手元に来た予算書には、減価償却費も金利も計上されていなかった。私はほっとするとともに何か不安になった。

私立大学の常識でいえば、減価償却とか金利を費用として計上する必要がないなら、新設大学が経済的に自立することは極めて容易である。初年度の本学の収支差は、(交付金を収入と見て)予算面では約15億円の赤字であることは理解できたから、私は完成年度(4学年までが揃う年度。本学の場合2001年度)までの収支の概算を、早速経理係につくらせた。だが何と結果は私の予想に反し、毎年増大する支出が収入増を上回って、赤字幅はむしろ漸増していくことが分かった。これでは完成年度以降毎年の赤字幅は急増しつづけ、下手をすると10年後には赤字の累積額は(減価償却費や金利を考慮に入れないで)初期投下資金の額を超えるかもしれない。しかも、こんな分かりきった事実に対して、学内はもとより県庁内にもそれを真剣に懸念している職員は一人もいそうもない。私はこの時、放置すべきでない「行政の経済体質」に触れた思いだった。

大学の創設に巨額な公的資金が投ぜられた上に、設立後も毎年赤字の累積額が無限に増大するとなれば、納税者である個人・法人にとってはたまったものではあるまい。他方大学側から見れば、急速に悪化しつづける財政に完全に依存して、大学独自の掲げる方針に沿った教育・研究活動はつつがなく行なっていけるのだろうか、いやそれ以前に、経済的に他者に依存しながら主張する「大学の自由」とか「大学の自治」の理論的根拠はどこにあるのか、このような根本的疑問が私の心の中に次々に湧き起こってきた。数日後、私はかねてから親しかった教員の

一人天明茂君(会計学)を学長室に呼び、以上の事実を説明した上で、私の心の中の根本的疑問を彼にぶっつけた。公認会計士であるとともにベテランの経営コンサルタントである天明君と私の意見は、幸い全く一致した。全学のあらゆる知恵と努力を傾け、十年後には県財政の負担にならない大学を目指すこと、そのためにまず学内の総知総力を傾けて「経済自立十ヶ年計画」を策定すること、これが宮城大学開学直後に私が彼と最初に固めた決意だった。

この時点で、開学時まで私の心を占めていた各種の構想や計画は、全て後回しとなった。が、何と同時に私は、経済的自立達成のために絶対に行使する必要のある人事権や予算執行権が私に全く付与されていないことを知ることにもなった。巨額な資金を投入して創設したとはいえ、県の機構上では宮城大学も約150ある県の地方機関の一つに過ぎず、地方機関の長には、実質的には従来何の制度的権限も与えられてこなかったのである。権限がないことは責任もないことだから、県立大学学長などというものは、ある意味では気楽な職業であるとも言える。しかし、「20世紀型大学との決別」を宣言し、「21世紀の公立大学モデル」を他に先駆けて実現しようなどという途方もない理想に燃えて学長を引き受けた私には、置かれた状況は我慢しがたい不条理に感じられた。かくて県の伝統的制度・慣習は、私にとって何をさしおいてもまず打破すべき当面の“敵”と化した。

その年の夏を待たず、私の戦いが始まった。誠にタイミング良く浅野知事が県独自の行政改革に乗り出すことになり、協力の依頼があるや率先して委員を引き受けた私は、新鮮な体験に基づき最も活発に具体的提言を行った。県庁内の主要部署の幹部職員にはもちろんのこと、県内各所で行われる講演会やシンポジウムなどに集る一般市民にも、大学活動の不当な足かせと

なる現行規制の愚かしさを、私は訴えつづけた。また、多忙な時間を割き新聞や雑誌にも努めて自分の主張を繰り返した（仙台市および宮城県一円で圧倒的購読者数を誇る「河北新報」の夕刊のコラム『けやき並木』に半年間毎週寄稿しつづけた随筆は、その典型的なものである。この全 26 回分は後に小冊子に集成され、『大学随想』として宮城大学出版会から刊行されている）。

この戦いは、幸い 1 年も経たないうちに、具体的成果をみることになった。「大学の知恵と施設を最大に活用して県民に各種知的サービスを提供し、結果としてもたらされる収入によって財政の負担を軽減し、究極的には大学の“自由”と“自治”の前提である経済的自立を目指す」というわれわれの筋の通った主張は、急速に世論の支持を得るようになったばかりか、県庁職員各層の間にさえ予想外のテンポで理解者を増やしていった。一方県は、偶然本学開学の年からはじまった県独自の行政改革を進める上で、宮城大学を「行政改革モデル機関」と位置付け、他に先駆けて例外的な規制緩和と最大限の権限委譲を試みる決断に踏み切った。このため早くも 98 年度から、学長の人事権と予算執行権は大幅に拡大されるとともに、教員の研究および対外活動に対する制度的規制もかなりな程度緩和ないし撤廃された。また、事実上大学の付置機関となって収益活動を行えるシンクタンク「宮城総合研究所」も財団法人として正式認可され、活発な活動を開始することになった。

もちろん、この程度のことで私は満足はしてはいない。県の制度・慣習の壁は依然として堅固であり、それに対する私の戦いはつづけられている。つまり、「経済自立十ヶ年計画」達成への道はまだ遠いのだが、2 年前と違って、宮城大学がすでにその道の上を着実に歩みだしたという、その実感は、私にとっていま何よりの誇

りであり、かつ喜びである。

V. おわりに

宮城大学も早くも開学 3 年目を迎えようとしている。今年は 72 歳になるという自分の歳を考えても、私が学長をつとめる期間は今後それほど長くなるはずはありえない。宮城大学の近未来事業としては、「大学院」（2001 年設置予定）と「第三の学部」（2003 年設置予定）が二つの大きな目玉で、この二つの実現のメドをつけるのが当面の私の最大の仕事だと思い、この一年はあらゆる関連情報を求め検討しながら、それこそ寝ても醒めてもそのことを考えつづけてきた。これだけ考えつづけるとさすがに構想は固まるもので、新年（99 年）早々本学の「将来構想」を学長私案として学内外に発表した。県庁の幹部も本学の教職員もいきなりで驚いたようであるが、変化する経済社会の動静を見据えながら常に希望に満ちた大学の未来ヴィジョンを描きだすこと、それこそが学長の最大の職能だと思っている。

余程の状況変化でも起きない限り、多分あと 7 ～ 8 年もすれば、宮城大学は私が今頭の中で描いているような姿に変身しているはずである。もちろん、その頃私は学長はしていない。そして、宮城大学の学生・院生はもちろん教職員の大部分も、初代学長が 7 ～ 8 年前に発表した「将来構想」のことなど考えてもみないだろう。それでいいのだ。私は「ほら、見ろ！」と時々つぶやきながら、今とは全く違うプロジェクトに没頭し、新しい未来ヴィジョンを頭に描き出して独り悦に入っている、それが私には一番ふさわしい。もちろん、まだ生きていればの話だが...

著者プロフィール

1952(昭和27)年 東京大学社会科学部卒業(産業社会学専攻)
1952年 東京大学大学院特別研究生(1955年まで、経営社会学・経営学専攻)
1958年 立教大学助教授
1960年 マサチューセッツ工科大学ポストドクトラル・フェロー(1962年まで、企業経営の国際比較研究)
1965(昭和40)年 立教大学教授
1967年 同大学観光学科初代学科長(1970年まで)
1970年 (財)日本総合研究所初代所長
1975年 ハーバード大学イェンチン・フェロー(同年中)
1981年 (財)日本総合研究所理事長(現在まで)
1985年 (社)ニュービジネス協議会、初代理事長(1987年まで)
1989年(平成元年)年 多摩大学学長(1995年まで)
1993年 (社)日本マネジメントスクール会長
1995年 多摩大学名誉学長(現在まで)
1997年 宮城大学学長

主要著書・訳書

日本の重役(ダイヤモンド社)、日本会社史(文藝春秋社)、戦後日本の経済成長(共著、岩波書店、日経・経済図書文化賞受賞)、(英語版、Postwar Economic Growth in Japan, tr. Robert Ozaki, Univ. of Calif Press)、財閥(中央公論社)、戦後経営史(編著、日本生産性本部、日経・経済図書文化賞受賞)、現代経営史(編著、日本生産性本部)、日本の経営 - 勝者の条件 - (鹿島研究所出版会)、企業と社会(共著、丸善)、松下幸之助 - その人と事業 - (実業之日本社)、大学を創る(紀伊国屋書店)、現代の経営(ピーター・ドラッカー著の監訳書、ダイヤモンド社)、創造する経営者(ピーター・ドラッカー著の共訳書、ダイヤモンド社)など

