

## キャンパス運営の議論における二つの基準

本日の司会役の石崎(俊)先生、発言する機会をいただき、ありがとうございます。本年度(二年度)最後の本日のSFC合同運営委員会(総合政策学部・環境情報学部・大学院政策メディア研究科の合同運営委員会)は、私が出席する運営委員会としては最後になります。この機会に、皆さまから日頃議論を通して種々啓発を受けたことに対してお礼を申し上げるとともに、感想を三つばかり申し述べることをお許し願いたいと思います。

### 個別判断を着実に積上げることの重要性

感想の第一は、議論を踏まえて個別判断を着実に積上げてゆくことの重要性です。毎週、毎週、運営委員会で多くの具体的な議題をめぐって議論し、そして個々の案件についてSFCとしての決定を積み重ねてゆくというプロセス自体、キャンパスの運営にとって適切かつリスクの少ない意思決定の方法である、したがって望ましいシステムであることを、委員の仕事を通じて私は確信を深めました。

さまざまな案件について、両学部長は当然リーダーシップをとる、あるいは判断の方向を示されることが少なくありませんが、ほとんどすべての案件は、この合同運営委員会(全教員を代表する二十名で構成。この委員会が「教授会」と位置づけられている)での徹底した議論によってSFCとしての最終判断を下す、という方式が幸いよく機能してきたと私は思います。むしろ、目先の案件についていかに良い判断をしても、そこからSFCの長期的・戦略的な解答がでてくることが保証されているわけではありません。だからこそ、一年半前にSFCの長期的な課題を議論する「SFC戦略会議」(月一回開催)が別途設けられたわけです。

ただ、SFCが長期的なビジョンを実現するに際しても、日常的に直面する具体的課題に対して適切な判断を積み重ねていくことが最も基本になると思います。こうしたプロセスは、とても時間を食う面がありますが、SFCが一〇年をかけて獲得した一つの優れたシステムと考えることができましょう。

### 職務遂行から得られた報酬としての自らの成長

第二の感想は、運営委員という職務の遂行を通して、私自身大きな報酬を得ることができ、色々な面で成長させてもらったことです。与えられた職務に精一杯の時間とエネルギーを注ぎ込むことは、単にその職務を果たすゆえんであるだけでなく、それを通じ

て本人が色々な見方や判断の仕方を学び、そして成長する絶好の機会である(それはこの年齢になっても依然として真実である)、ということをも身をもって体験できました。

与えられた仕事をもし嫌々ながら行うとすれば、それは仕事を与える側(組織)にとって望ましくないだけでなく、仕事を与えられた側にとっても、せっかく学びかつ成長する機会を十分利用していないという意味で大きな損である、と私は考えています。つまり、どのような性質の仕事であれ、それは誰かの配慮によって自分に回ってきたわけであるから、それに一生懸命に励むことによって、結局本人が大きな報償を得ることができる、というのが私の捉え方です。

ちなみに、私は、卒業を控えた学生諸君に対して「一つの組織に入る以上、与えられる仕事に全精力をつぎ込んで当たれ(誤解を怖れずにいえば「会社人間」になれ)」ということをも常々述べていますが、この二年半の間、まさにそれを自分自身の経験として認識を新たにしました次第です。

むろん、それはとても時間を食う仕事でした。私が運営委員を務めてきたこの二年半(五セメスター)について自分の日誌をひもといてみると、委員会の開催回数は、臨時会合も含め合計実に一〇一回にも及んでいます。そのうち、海外出張等のため欠席せざるを得なかった五回を除き、九十六回出席いたしました(委員会の開催時間は一回あたり平均三時間弱であろう)。運営委員会の議題は、教育カリキュラム、入試、卒業といった教育関連はもとより、各種の人事案件、各種施設の問題、研究支援、授業評価、自己点検、財務、広報などがあり、さらにはある種の緊急事態への対応などもあったため、著しく多岐に亘りました。

当初運営委員に任命されたときには、果たして自分に皆さんがなさってきたような見識ある議論と判断ができるかどうか、率直に言ってかなり不安がありました。しかし、就任以来この委員会に私なりの熱意をもって出席したうえで議論をし、あるいは議題を提案し、さらには各種議案に対する対応案を起草する、そして学部長の海外出張時にはその代行を仰せ付けられる、などの仕事を通じて、私自身の知見を広げることができ、とても幸いに思っております。

委員会で審議した議題の数は、その時々によって大差がありますが、いま仮に一回あたり大ざっぱに言って一〇の議題を審議したとすれば、在任中に合計約一〇〇〇もの案件の決定に関わることができたこととなります。その結果、やや大げさに言えば、最近二年半の間におけるSFCの歴史の形成に参画できた、という意味でもまた、ありがたく思っ

ています。

この間においては、両学部長のほか、総務担当として行動を共にすることの多かった金安(岩男)先生をはじめとする委員の皆さんや原田(悟)事務長などから、委員会での議論を通して実に様々なことがらや、異なる視点からの考え方を学ぶことができました。この場を借りてお礼を申し上げます。

### 長期的にみてSFCのためになるかどうかが発想の原点

第三の感想は、私の内部に「長期的にみてSFCのためになるかどうか」という極めて単純な判断基準を設定し、それを全ての場合に適用して考えましたが、それはやはり適切であったという感想であります。

具体的には、常に二つの基準を忘れないで議論をすることでした。一つは、私がSFC内におけるある特定の集団ないし研究領域(クロスセクション)の利害を代表しているという発想ではなく、SFCの全教職員の立場から考えることに努めたことです。つまり、運営委員でない方々の声、いわば「声なき声」にも意識して耳を傾けたうえで議論をすることでした。

もう一つは、「長期的にみてSFCのためになるかどうか」という視点(時間軸)です。それは至極当然のことかもしれないが、私としては万事、長期的にみて責任ある説明が可能(アカウンタブル)か、あるいはSFCの名声を損ねないか、といった視点を基にして議論を行う、あるいはそうした視点からの考慮が不足している場合には、あえてその視点からの議論を提示する、ということをや図的に行ってきました。

その結果、ことがらによっては皆さんの気分を害する、あるいは多少摩擦を生じるといったことがあったかもしれない。しかし、その場合でも、具体例に逐一言及できないものの、結果的にはたいていの場合、SFCとして適切な判断を行う一助になったのではないかと考えています。私の運営委員会への貢献がもしあるとすれば、このようないわばアンカー(船をつなぎ止める錨)の観点からの議論であったと自分自身では思っています。

### 滞在先は英国オックスフォード大学と米国ミネソタ大学

ところで、来週からスタートする新年度(二 一年度)の一年間は、鶴野(公郎)総合政策学部長のお許しと運営委員会のご承認により、私は海外で研究活動をいたします。SFCに着任して以来、これまでは授業の準備、各種委員会の活動、書物の刊行(六冊)などがむしやりに突き進んで七年間が経過してしまったというのが現時点での印象です。こ

のため、いましばらくの間は、従来よりもじっくり考え、あるいはエネルギーを充電する必要を痛感しています。今回、その機会を与えてくださったことに大変感謝しております。

滞在先は、やや欲ばって二つにしました。一つは、英国のオックスフォード大学(最初の半年)、もう一つは、米国のミネソタ大学(次の半年)です。

オックスフォードを選んだ理由は二つあります。一つは、そこで上級客員研究員(Senior Associate)として研究活動を行うとともに、別途フランスの研究者と行っている共同研究をこの間に仕上げることです。そしてもう一つの理由は、英国最古のこの名門大学がIT(情報技術)化・グローバル化という新しい環境の下でどのように対応しているのかを垣間見たいこと、そして今後のSFCにとって何か参考になることがあるかどうかを考えてみたいこと、によるものです。

一方、アメリカのミネソタ大学では、ビジネス・スクール(Carlson School of Management)に義塾との交換協定に基づく客員教授(Visiting Professor)として滞在し、専ら研究を行う予定です。ただ、ここでも、研究活動のほか、プロフェッショナル・スクールの様々な側面について見聞を広め、SFC大学院のあり方に関して何かヒントを得ようと思っています。こうした今後の知見は、何らかのかたちで皆様といずれシェアしたいと思います。なお、事情が許せば、かねてから招聘されているオーストラリア国立大学で年度末の一、二か月間、研究滞在することも検討しています。

これからの一年間、私は皆さまの前から姿を消しますが、みなさんどうぞお元気で。これまでの二年半にわたるご好誼に改めて感謝申し上げます。

(慶応義塾大学SFC合同運営委員会でのあいさつ、二〇一一年三月二十八日)