

間宮正幸（学校法人共育の森学園理事長・北海道大学名誉教授）

小樽短期大学閉校の教訓

人間の知性にとって重要なことは自分たちの歴史の現実を歪めずに
正確に認識できることである¹⁾。



旧小樽短大遠望

はじめに

本日は、報告の機会を与えていただきお礼を申しあげたい。これがなければ、戦後の一時期、地域社会の若者たちに希望を与える高等教育を担った学園の歴史のひとこまが葬り去られるところだった。報告者は、およそ3億8千万円の負債をかかえて閉校した旧小樽短期大学（1967年～2008年）の敷地・建物の管理を担う現在の《学校法人共育の森学園》運営に携わる身なので、この機会に可能な限りのまとめを行いたいと考えた。

1973年放映の、山田洋次原作TVドラマ『遙かなるわが町』の舞台《鈴蘭女子短大》のモデルになった小樽女子短期大学（1999年小樽短期大学に名称変更）の閉校と今は旧短大校舎にある小樽看護専門学校（2022年）は、地域の人々を巻き込んでそれなりに深刻な経過を辿った。ゆえに、「歴史の教訓」というべきものがあるはずである。ところが、短大が閉校に至った最大の理由は急激な少子化であろうに、2015（平成27）年に報告者が現学園に着（兼務）したときには、関係したであろう人々があたかも罪を背負ったかのように息をひそめて短大閉校問題にふれずにいた。それが不可解でもあり寂しい思いがしていた。当時、学園は何をすればよかったのか。ずっと、それが知りたかった。

今年の《第76回新聞週間標語》として、日本新聞協会は、札幌市在住の片野ゆかり氏（31歳）の作品「今を知り 過去を学んで 明日を読む」を最優秀に選んだ。冒頭に、イエスの時代のギリシャ語原典から『新約聖書』の邦訳を行った聖書学者の「はじめに」の末尾の言葉を引用したのも同じ思いからである。一見、ありふれた文言だが、けだし、歴史的研究を踏まえ

て正確を期した世界的偉業といえる初めての翻訳を行った人の至言というべきであろう。人類史の中でもっとも読まれ続け、キリスト教信仰の礎になっている「聖書」の訳なるものが、いかに「改ざん」の歴史を繰り返してきたか。それを知ることができる。これを学ぶに、何事であれ正確な歴史を知らずに安易に結論は出せない。小さな学園の歴史総括とはいえ、参照すべき原資料の散逸が著しいゆえに本報告は慎重にならざるをえない。その基本的姿勢を保つための大げさな参照とご理解頂きたい。

わが国の、とりわけ地方都市にある大学などの経営は例外なくきびしい状況にある。様々な課題を抱えている。『朝日新聞』（23年9月17日）の「社説」は、「私大定員割れ 地方の進学機会確保」と題して、「教育への意欲を失い、生き残りしか考えていない大学はある。こうした大学は、在学生を送り出す余力があるうちに、撤退を決断すべきだ」と断じ、短いなかにもかなり立ち入って地方の大学の存続を論じている。本報告の結論もそれに近いことを述べることになる。報告者は、小樽短期大学の閉校という一事例を、地域社会の高等教育の歴史のなかにとらえて、今後の学園（大学）経営の指針を得たい。とりわけ、学園の「転機」を見て「閉校」を決断する場合の正しい状況把握（医療・相談機関ならば「診断」や「判定」という）の指標を探りたい。ゆえに、本報告の課題は、「なにゆえ小樽短期大学は閉校するに至ったか」を総括することである。

実際、報告者は、1965年以来、世に稀なことに学校法人が運営してきた小樽看護専門学校を2022年4月に医療法人社団心優会に譲渡するという活動を理事長として経験した。その際、小樽市、小樽市医師会を巻き込んだ少しの市民運動があった。そこから幾多の教訓を得たが、今次は短大閉校問題の総括に絞る。

本報告は、小樽昭和学園時代の『理事会議事録』、『評議員会議事録』、『決算報告書』、『小樽女子短期大学拾年史』、『小樽女子短大 25 年誌』、『小樽短期大学教授会議事録』、『民事再生手続開始申立事件 再生計画（案）』（2007年1月）のほか、わずかに残された各種刊行物、および、当時の関係者からの聞き取り資料に依る。

1 小樽短期大学の沿革



旧小樽短期大学は、学校法人共育の森学園の所有地（小樽市入船4丁目9番1号、通称「聖ヶ丘」、約9千坪）に建つ。前頁の写真は西方の入船公園から見た晩秋の写真で、小樽市内の各地域からあたかも丘の上にたつ中世ヨーロッパのキャッスルの如くに見える。この新校舎は1993年に建った。それ以前は木造2階建の校舎だったが、当時、丘の上に突然現れたのが

「大学だ」と市民は驚いたようだ。現在は、2022年4月に譲渡した「小樽看護専門学校」（2026年3月退去予定）と閉館した附属図書館があり、そしてテナントの会社が旧短大教員の研究室を利用している。法人本部は高校に移したが理事長室はここにある。現学園は、やがて人口の4割以上の減少が見込まれる地域衰退の現実のなかで、この建物と土地を売却・処分しなければならない。しかし、容易にその見通しは立たず、未だ短大閉校時の債務を抱えてまことにき

びしい事態なのである。

まずは、簡単に短大を中心に学園の沿革を辿っておく。(高校と看護学校は省く)。

1. 沿革(略式)

昭和 28 (1953) 年

4 月 青峰高等学校(男女共学)創立 初代校長に松田 新氏就任

8 月 26 日 学校法人青峰学園創立 初代理事長に岡崎茂治氏就任

昭和 31 (1956) 年

3 月 9 日 法人名を学校法人小樽昭和高等学校に改称

3 月 9 日 小樽昭和高等学校に校名変更

昭和 35 (1960) 年

4 月 1 日 小樽昭和高等学校 男女共学を女子高校に変更

昭和 38 (1963) 年

6 月 小樽女子短期大学設立期成会発足

昭和 40 (1965) 年

7 月 28 日 小樽高等看護学院創立 初代学院長に石橋猛雄氏(石橋病院長)就任

9 月 24 日 小樽高等看護学院 第 1 回入学式

昭和 41 (1966) 年

2 月 23 日 法人名を学校法人小樽昭和学園に改称し、学園組織となる。

昭和 42 (1967) 年

3 月 25 日 小樽女子短期大学創立 英文科 入学定員 80 名

4 月 1 日 小樽女子短期大学初代学長に木曾栄作氏(小樽商科大学名誉教授・英語学)就任

4 月 22 日 小樽女子短期大学開学式および第 1 回入学式举行

昭和 49 (1974) 年

11 月 15 日 小樽女子短期大学附属図書館落成

昭和 51 (1976) 年

6 月 1 日 小樽女子短期大学創立 10 周年記念式典举行

昭和 56 (1981) 年

4 月 1 日 小樽女子短期大学第 2 代学長に北村正司氏(小樽商科大学短期大学部名誉教授)就任

昭和 63 (1988) 年

4 月 1 日 小樽女子短期大学英文科 入学定員を 120 名に変更

12 月 25 日 小樽女子短期大学西棟校舎増築落成

平成 元 (1989) 年

4 月 1 日 小樽女子短期大学第 3 代学長に斎藤 要氏(小樽商科大学名誉教授)就任

12 月 22 日 小樽女子短期大学経営実務科設置認可 入学定員 100 名

平成 2 (1990) 年

4 月 1 日 小樽女子短期大学経営実務科開講

11 月 20 日 小樽女子短期大学玄関棟落成

平成 4 (1992) 年

7月31日 小樽女子短期大学・オタゴポリテクニク校（ニュージーランド、ダニーデン市）と姉妹校提携
平成5（1993）年

1月16日 小樽女子短期大学東棟校舎増築落成
6月1日 小樽女子短期大学創立25周年記念式典挙行
平成7（1995）年

11月1日 小樽女子短期大学第4代学長に小南武朗氏（本学教授）就任
平成11（1999）年

4月1日 小樽短期大学に名称変更 男女共学制実施
11月1日 小樽短期大学第5代学長に笥 無関氏（駒沢大学名誉教授）就任
平成12（2000）年

4月1日 小樽短期大学英文科 入学定員を100名に変更
平成13（2001）年

11月29日 小樽短期大学・南クイーンズランド大学（オーストラリア・ツウンバ市）と姉妹校提携
平成14（2002）年

4月1日 小樽短期大学入学定員を、英文科60名、経営実務科80名に変更
4月1日 小樽短期大学第6代学長に渡辺誠三氏（本学教授）就任
10月24日 小樽短期大学・中央大学校外国語大学（韓国・京畿道安城市）と協定書締結
平成15（2003）年

4月1日 学校法人小樽昭和学園第7代理事長に工藤幸治氏（元小学校長）
12月15日 小樽短期大学ビジネス・コミュニケーション総合学科設置認可 入学定員140名
平成16（2004）年

4月1日 小樽短期大学ビジネス・コミュニケーション総合学科開講（英文科、経営実務科を統合） 英文科、経営実務科 募集停止
4月1日 小樽短期大学第7代学長に石橋政雄氏（小樽潮陵高校長）就任
平成17（2005）年

1月27日 小樽短期大学・湖西専門学校（ソウル市江西区）と姉妹
5月17日 学校法人小樽昭和学園第8代理事長に高橋敏明氏（コンサルタント）就任
6月1日 小樽短期大学第8代学長に高橋敏明氏（コンサルタント）就任
平成18（2006）年

4月1日 小樽短期大学ビジネス・コミュニケーション総合学科を、英語・経営実務科に名称変更
7月31日 学校法人小樽昭和学園第9代理事長に赤坂 勝氏（酒販売店主）就任
8月2日 小樽短期大学第9代学長に高川准子氏（高川学園理事長夫人）就任
10月30日 法人名を学校法人小樽高川学園
平成19（2007）年

4月1日 小樽短期大学英語・経営実務科募集停止
8月21日 学校法人小樽高川学園第10代理事長に鈴木秀一氏（北海道大学名誉教授）就任
8月21日 小樽短期大学第10代学長に林 堯氏（本学教授）就任

10月31日 法人名を学校法人共育の森学園に改称

平成20(2008)年

3月14日 小樽短期大学閉学式挙行

7月31日 小樽短期大学廃止認可

◇以後、学校法人共育の森学園本部、小樽看護専門学校校舎として使用され、報告者は2015年6月から第12代理事長(北大と兼務)、2017年4月から常勤理事長(週3日勤務)。

2. 法人組織の体制と短大の設置

上の沿革年表では高等学校と看護専門学校を省いたが、1966年に「学校法人小樽昭和学園」と改称し、学園組織となっている。現在の、学校法人共育の森学園理事会・評議員会においても小樽短期大学・小樽看護専門学校・小樽明峰高校の全体の「沿革」が記されて配布される。関係者としては「連続と非連続」を意識せざるをえなくなる。市民は「連続」を見るだろう。

学校法人小樽昭和学園は、地元の婦女子の中等教育、高等教育、看護職養成を担う私学の展開を期して設置された。高等学校、女子短期大学、看護学校の創立・運営が想定され、小樽市仏教会、小樽市医師会、小樽全市連合PTが母体になった。この三団体によるいわばトロイカ方式で運営されることになっていた。

こうして学校法人小樽昭和学園は、実際に小樽昭和女子高校、小樽高等看護学院(後に、小樽看護専門学校)、小樽女子短期大学を運営することになった。法人理事長は地元小樽の学校校長経験者、寺院住職、病院院長、事業主等が交代で就き、各校の校長・学長は教育関係者、医師会関係の医師、小樽商科大学名誉教授・道立高校校長等が就任している。

小樽短期大学の歴史

1967(昭和42)年、小樽女子短期大学は初めての学生を迎えた。『小樽女子短期大学拾年史』(1976年、1頁)は、「胎動から誕生へ」と題して以下のように綴る²⁾。

小樽市連合PTAを中心として、十数年来、市民ならびに識者の間に女子短大の要望と世論が高まり、機熟して昭和38年、小樽女子短期大学設置期成会(会長・石橋猛雄氏³⁾)が結成された。学校法人昭和学園(理事長有田大宗氏)が設立母体として文部省に英文科(定員80名)の設立申請を行い、昭和42年3月25日付を以って設立認可となった。

小樽女子短期大学初代学長は、小樽商科大学名誉教授だった木曾栄作氏で「貿易実務」「商業英語」の権威とされている⁴⁾。木曾氏は「私学経営には全く未経験であった私共は、ひたむきに本学に籍をおかれた教職員と共に共同体的運命観を堅持して、理事会の理解・協力・支持によって今日に及んだと信じます」と『拾年史』の「序」に記している。木曾学長は数々の業績を残したことが言い伝えられ、また記録に残る。当初、教職員は、教員14名、兼任講師15名、事務職員9名で構成された。短大開学当時(1967年)の学校法人小樽昭和学園第3代理事長は、小樽市内の曹洞宗・龍徳寺住職の有田大宗氏で、17年間の長きにわたって理事長を務めた。また、氏は宗門の全国組織運営では要職に就いていた。創設期の資金的援助をしたと伝え聞く。『拾年史』に「発刊に寄せて」の一文を寄稿しているが、仏教者としての有田氏の教育思想や経営に関する意見をうかがえるものには残念ながらふれえない。木造の短大旧校舎の校

門近くに氏の胸像が立っていた（『25 年誌』に写真掲載）。小樽昭和学園理事を長く務めた理事（小樽市内開業医）は、最後期の理事会での閉校にかかる議論が交わされた際、「木曾学長のもとに創設されてきた私の大学は立派なところだと思っている」（2006 年第 1 回理事会：スポンサー探しのために急成長した学習塾経営者の手に渡ることを懸念しての発言）と述べている。創設当時からしばらくの間、地元の人々に評価され支えられていた短大であったことが伺える。

当時、人口が約 20 万人であった小樽であるから短大は高校卒業生が増えていくことが念頭にあったことだろう。実際、小樽女子短期大学認可が遅れたため、4 月以後に始まった学生募集は相当難儀したものの、初年度、59 名の学生のうち 27 名は「小樽昭和女子高校」の 5 名を含む小樽市内の高校からの入学者だった。そして、定員 160 名でスタートしたのが、10 年後には全道から学生を集め 500 名の在籍者になっている。その後の短大の全国的動向と同じく、1993（平成 5）年の全国短大在籍学生数のピークの頃には、小樽女子短大も在籍者数 720 名に達した。25 年記念誌を見るように、若い女子学生に満ち溢れていた活気ある様子がうかがえる。

ちなみに、1995（平成 8）年に再び共学になって「小樽昭和女子高校」転じて「小樽明峰高等学校」と改称した高校も 2000（平成 12）年には定員を超える在籍数 594 名に達した。「小樽看護専門学校」も 2020 年度の入学者が 26 名（40 名定員）に急減するまでは入学者定員を満たしていた。トロイカ方式とはいえ、最後まで各校独立した会計であった。

短期大学閉校の教訓小史

結局、1993（平成 5）年の在籍者数 720 名から 13 年後の 2006（平成 18）年になると 74 名まで、なんと約 10 分の 1 まで激減した期間の短大の経営実態を検討することにほかならなくなる。在籍数ピーク 3 年後の 1996（平成 8）年 5 月の理事会・評議員会で「学園の将来が心配」、「短大学生の確保対策の訴え」、「学園のリストラ資金運用の法人全体化」と短大選出評議員から要望意見もでたが議事は終了。翌、1997（平成 9）年 3 月の理事会・評議員会では冒頭に理事長（医師）が「短大の入学者減により学園財政は大変厳しい状況にあり、対策を講じていく」と述べた。しかし、その「対策」はどうであったか。まず行ったのは 1998（平成 10）年から「寄付金」を募る議論と「支出面で思い切った削減」である。1997（平成 9）年 11 月の理事会で、短大学長が「入学選抜の方法を工夫したが今年度は 160 名位しかならぬ。学内では考えつくことは全てやった」とまで述べているのに、一方で、この年に、ある退任理事に「退任慰労金 148 万円」と「報労金 74 万円」計 222 万円が支払われている。むろん任期中には手当が支払われていた。そのほかの手当である。さらに、ほかの理事の退任にあたっても同様であった。

今日振り返ると何かを見落としていたことはあきらかであろう。

3. 教育と研究

小樽女子短期大学・小樽短期大学ともに地域の若者を受け入れて、「深く専門学芸を教授研究し、職業又は实际生活に必要な能力を育成する」という学校教育法「短期大学の概要」の目的を果たしていた。一定水準の優れた教育活動を行い、目標であった高等教育の任務を担ってきたことは間違いない。それを示す『小樽女子短大 25 年誌』（1993 年）がある。この記念誌は、まさに小樽短期大学の絶頂期に刊行されたもので、教員の研究活動や大学内でのサークル活動はもちろん海外の大学との交流の紹介など希望に満ちた編集がなされた。

報告者は理事長に就任してからいろいろな機会に卒業生の実際の活躍にも直に接してきた

し、旧短大附属図書館蔵の図書の充実ぶりには目を見張った。むしろ、短大の規模から見て驚異的という感慨を抱いたほどである。現共育の森学園の措置として、2021年8月から蔵書の「永久貸与」の措置を行ったので、小樽商大や北海道大学の研究者、大学院生・学生、小樽市内の高校教諭などに活用して貰っているが、これらの人々も同様の感想を抱いて図書館の充実ぶりを称える。ただ、本報告では、教育と研究の内容を論ずることが目的ではない。

なにゆえ、債務を抱えることになって閉校することになったのか。それを探求する。

2 小樽短期大学の経営不振

2008年、小樽短期大学は、およそ3億8千万円の負債を背負って閉じた。この後に、ピークであった1993（平成5）年以後の経営不振の年次的増幅にふれるが、初めに「末期症状」を示した時点（2006年＝平成18年）の状況を述べる。

経営危機意識を持ちつつも諸事情を抱えた古参短大事務職員が次々と去っていった。その中で、事務職員としては新参の職員だったA氏が閉校時に責任ある立場の事務職員として残ることになった。去る9月の一、このA氏が「閉校の教訓は何か？」の問いに答えて以下の2点を指摘した。

- ① ガバナンスがなっていなかった。
- ② 構成員の無関心。

この指摘は記憶の彼方から絞り出すかのように発せられたものだが、おそらく的を射たものと考えられるので以下に、この視点から論じたい。

1. 組織運営の問題（ガバナンスの不在）

報告者は、第一には、問題の所在は「経営」内容（財務と人事）の全学園的把握・共有の欠如にあると考える。トロイカ方式から派生する真のリーダーシップの不在が大きい。すなわち、報告者が現法人の理事長職を8年半の間担って実感している、「財務」と「人事」にかかる法人理事会・評議員会による民主主義的議論による判断とその責任の所在という課題である。この真のリーダーシップの不在が、一貫して続いた。

小樽医師会関係の理事・評議員は看護学校における看護職養成に関心があり（*例外もあったようだ：後述の元高校教諭H氏の感想）、短大選出の理事は同様に短大の進退に関心を持つのみ。短大は入学者の送り先としての高校には関心をもっても「小樽のヤンキー学校」（*今日では臨床教育学的教育実践校と評価が高い）という評判の高等学校の運営には関心をもたない。事業経営者の理事・評議員は、地元名士として、地域活動をする一端として学園の運営に参加していたのであって大学経営（教育・研究・財務）に通じた人はいなかった。

A氏は、最終の段階で「一部の上の人がコンサルタントを連れてくる。どこかの会社の人を連れてくる。その人が理事会・評議員会にかけずに勝手に決めていく。危機感はある、もがいていただろうが、いろんな人の意見を聞かずに結局遠くのスポンサー（株式会社タカガワ⁵⁾）を連れてきた。それもこっそり、突然。そうしたらタカガワはいきなり民事再生を切り出した」。

そう語る。今、この時を振り返るとタカガワに「してやられた」感じがぬぐえない。タカガワは民事再生で又の一儲け、の行動が見えてくる。故森本正夫氏（北海学園理事長・北海道私学厚生協会理事長）が「ハゲタカみたいな連中」と称して反対に名誉棄損で訴えられた一幕もあった（『財界さっぽろ』2007年10月1日発行）。タカガワにとって争い事は前提であるかのようだ。

ここに至るには理事会の最後のあがきというべき行動がある。当座の資金ショートの焦りから、理事会は、外部スポンサーの選定にあたっては複数の議論があった（2006年5月第1回理事会）にもかかわらず、事業家出身の理事B氏が理事会の一任を受けて徳島県の「迎賓館」のようなところで知事と会食をした。というようなことから大した信用できるタカガワだと接していく様が議事録から読み取れる。一方、元コンサルタント転じて理事長・学長になっていたC氏が「タカガワが学園の展望をどう考えているのかが見えてこない。2、3年後のプランが見えてこない。法人を手にして短大がほしいのか」と反論している場面がある。もっとも、C氏が推した他の外部スポンサー候補も虎視眈々の「塾」から起こった学校法人で、今日の時点で見ると21世紀の学園経営における新自由主義的略奪競争（*不登校経験の若者収奪戦に突入の感あり）がうかがえる。タカガワでなかったとしても結末はさほど変わらなかったか。

それにしても、である。この時、小樽信金、基金協会、事業団からの借入金膨らんで、「さていよいよ困った」という議論に際して、小樽短期大学を「立派な大学」と自己の想いを述べたD理事が「短大だけ落ち込んでいるのが不思議だ」と発言している（*ここに至って）。

以前、新聞に掲載された、とある家庭の主婦と思しき方の一句が、ここで思いだされる。主婦は、口座通帳の残額を見て、「アッ」と驚いたのだろう。おそらく「あっ、危ない」とムンクの絵『叫び』のごとくにして詠んだ様子が浮かぶ。この一句をうろ覚えながら記憶倉庫に保存しているので掲げる。

「踏切をわたる子猫を見るように 印字されたる通帳を見る」（主婦）

この感覚。これが生活者による家計の経済的危機感というものであろうと察する。いったい、数年も前から前年度比でガタガタと音をたてて収入減となっている決算報告を受け短大の成り行きを知っていた事務管理部は、理事会にいかなる報告者をしていたのか。いや、理事会・評議員会のメンバーに箴言の一句も伝えなかったのか（*当時、若い職員として直接経理を担っていた元職員E氏は、きびしい数字をそのまま上申した。しかし、それが理事会でどのように議論されたか知らされなかったと回顧）。そういう組織的なガバナンスの問題がある。

同年（2006年・平成18年）、第3回理事会で、上記の理事長・学長を務めていたC理事が辞任を申し出る。タカガワが入り込むことに反対していたようだ。ただ、C氏は「このままでは短大部の資金がショートし、6月分の人件費が払えない。」などと経営の深刻を述べている。2006（平成18年）に至って、前年度の卒業生がわずか58名であるのに「資金的には（在籍）学生130名の学生が必要、1.2億円不足」などと公認会計士からの指摘の記載がある。（*到底望みえない数字であろうに）。

2006（平成18）年6月の第4回臨時理事会で最後に、事業家のF監事が「短大だけを閉鎖し、高校・看護の2部門で学園を運営することになれば、資産売却をしても債務がこの2部門に残る可能性がある」と発言。短大閉校もありか、でも他の2部門に債務の負担をかけることはで

きない、と。この発言がようやくの閉校決断に向かう意見のようである。しかし、結果は、まさに「他の２部門に負担をかけること」になった。

結局、C 理事長は、理事会・評議員会、短大教授会からも支持を失って罷免。そして、タカガワが入ってくる。夏の臨時理事会でタカガワ側の理事が４名就任する。2006 年 8 月には、会長夫人が短大学長に就任のかたちとなる。同、11 月には学生募集停止を決議する。翌年、1 月に「民事再生」の申請手続きに入った。『理事会議事録』を見る限り、４名のタカガワ以外の理事も毎回承認して事は進められている。このあたりが、「はじめに」で記した「あたかも罪を背負ったかのように息をひそめて短大閉校問題にふれずにいた」ことの伏線かもしれない。

2. 無関心

組織の「運営」はそのまま単に「経営」ではない。たとえば、前述のように、2006（平成 18）年度は、閉校の判断を迫られて理事会・評議員会ではそれなりに激論が交わされた。（＊当然であろう）。ところが、同年の短大教授会議事録を見ると、財務上の経営問題は毎月何一つ議題にならなかった。教員が経営を正式に集団議論した跡は一切ない（＊記録を見る限り）。これは A 氏も認めるところである。「短大の教員は無関心だった」（A 氏）ということになる。「この時期の短大教員はうすうす経営危機を感じていて、雇われて教員をやっている感じだった」（現職員 G 氏）。また、理事会・評議員会では他の２校の会計からの借入などが議論されてもめていたのに、２校のほとんどの教職員にはしっかりと伝えられていない。

「当の短大の事務職員の自分は経営の資料は見たことがない。教授会の教員もそうだった。」（A 氏）。「経理担当の自分は短大の経営状況は心配したが学園全体は見えていなかったし、それを理事会・評議員会がどう経営判断するかは若かった自分には提言する立場になかった」（元職員 E 氏）。経営情報の多くは、理事である校長・学長までに留められていた。これでは無関心にさせられていたとしか思えない。

当然、法人本部事務局、小樽短期大学教授会・事務管理職の組織運営の在り方が問題になるだろうが、2004 年に文科省に呼び出されて指導されるまで「法人全体を統括する本部事務局」は機能していなかった（A 氏）。そういうことの結末でもある。

3. 組織改革という課題

そもそもの問題の本質は、1990 年代後半からの短大の財務的経営判断の欠落だったことはあきらか。「あて職」や縁故で着任した歴代理事・理事長の存在、これが、ガバナンスの欠如と無関心につながるのか。

当時の関係者からの聞き取りを総合すると、次の２点が指摘される。それは、わが国の人口減少地域における高等教育の在り方、大学経営に関する高度の専門的研究と現場の検討の欠落が背景にある。

1) 運営はトロイカ方式だったのか

トロイカ方式のはずの学校法人小樽昭和学園全体の経営は、すでに指摘したように対文部省対応上の動きはともかく実態は３校バラバラで本部の統率機能が保たれていなかった。1966 年小樽昭和女子高入職の元高校教諭 H 氏は、インタビューに答えて「同じ高校内に法人本部があったはずなのに、その人が本部事務局担当者だとは知らなかった。亡くなった元高校長 I 氏が、理事会・評議員会に出席しても話題は短大のことばかりだった、と述べていた。短大設立

当初は女子高でお金をためて短大に回していたと聞く。高校と短大は一触即発のときもあった。」と語った。現在、小樽明峰高等学校に勤務している、1990年代当時若手だった複数の教員は、小樽看護専門学校が創立40周年の際（2007年）、小樽短期大学が閉校直前で校舎が空いたので引っ越しするまでは、昼間全日制小樽明峰高等学校の校舎を夜間使用していたにもかかわらず、「駐車場を勝手に使用した」といった程度の記憶しかないほどの交流で、同じ法人の学校同士の繋がりにはなかった。

まして、高校から見た短大は別途の組織のようであった。高校からの短大への不満もいろいろ聞かれる。前述H氏は、「平成5（1993）年に、学園の将来検討委員会を開いた際、女子高をどういうふうに改革していったらよいかを話すのに、短大の委員（教授）は、短大の「英文科」や「経営実務科」に入学者を送れるように「英語コース」と「経営実務コース」で編成したらというような付属校としての高校再編成を希望した」と不満を語った。

「トロイカ方式」とは、三頭だての馬車で3人の有力者が指導し執行していく様を表す。小樽昭和学園の場合は、三頭がそれぞれに走っていたということであろう。報告者の元職場であった北海道大学には「本部」があり、以前は選挙で選んだ学長と文科省からの事務局長がいた。各部局は、まがりなりにも「本部」のもとで執行していた。報告者が理事長として着任したばかりの理事会で、当時の高校長（理事である）は、「ふん、理事会なんて」と呟いていたのは実態を反映したのであろう。「大学運営には疎い公立学校長経験の理事と企業家理事のふたりが取り仕切り、他の理事は年2、3回の理事会に出席した程度」（高校事務長）が実態のようである。

短大閉校という事態を迎えるまで、この「トロイカ」問題の改革はとうとうできずにきたということになる。

2) 少子化と四大志向—短大数縮小の要因

短大は、以下に示す文科省統計資料（次頁写真、「短期大学数などの推移」、2016年、6頁）であきらかなように、全国的な動向として、1990年代後半から入学者急減が見込まれて経営不振に陥るのはあきらかだった。1993（平成5）年をピークに全国の短大数も在籍学生数も急減していたのであるからから、小樽短期大学も余程の改革をしない限り同様の経過を辿り、この時期から経営問題は深刻な事態に陥っていくのは容易に予想された。

しかし、やったことといえば、小樽短期大学に名称変更、定員数の変更、外国人留学生の入学受け入れ、英文科と経営実務科を廃止して「ビジネス・コミュニケーション総合学科」設置（2004年）、再度、「英語・経営実務科」に名称変更ぐらいのことであった。これは、あたかも太平洋戦争時の日本陸軍の「戦慄のインパール作戦」ようで⁶⁾、特段の手をうてないまま次年度入試に突っ込み、失敗したらまた突っ込む。あとは地元信金などから「借入金」の操作で賄う。まあ、「低頭平身」で借りまくったようだ。

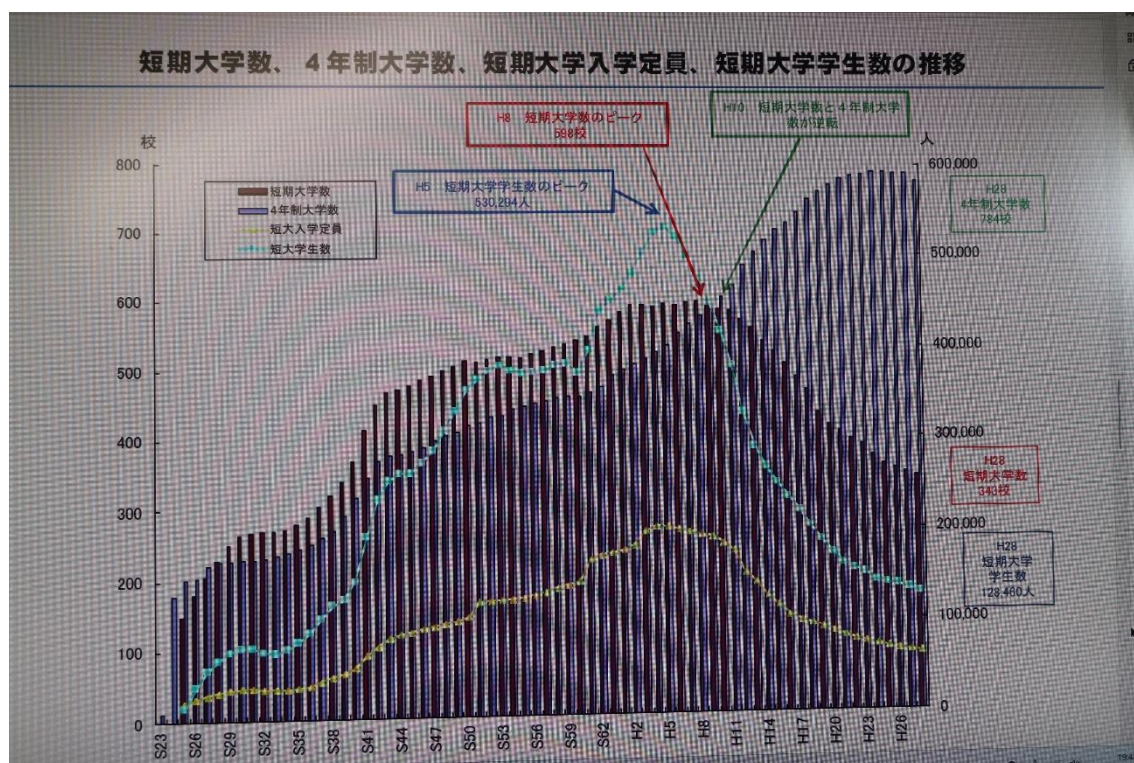


図1 短大学生数（水色）は1993（平成5）年がピークで 53万人から12万人まで激減

北海道の金融機関が拓銀の破産の時期にどうしてこのような学園に資金提供をしたのかと不思議にでさえある。ただ、この生徒納付金収入の流れになっている。この年、生徒納付金が前年比1億円減っていた。常識的な判断をするならこの時に「閉校」を決断すべきではなかったか。高校の「特定残高」（貯金）7,800万円も定年退職者7名の退職金のためで短大に回すことなどできなかった。

短大の収入変遷

生徒納付金年度	金額（およそ）	国補助金
1993（平成5）年	5.6億円（人件費3.4億）	5千万円
1995（平成7）年	4.5億円	同上
1998（平成10）年	3.0億円	同上
1999（平成11）年	3.2億円	同上
2000（平成12）年	3.1億円	同上
2001（平成13）年	2.1億円	同上
2002（平成14）年	1.6億円	同上
2003（平成15）年	1.7億円	同上
2004（平成16）年	1.4億円	同上
2005（平成17）年	0.98億円（人件費1億）	文科省補助金打切

つくづく、この急降下の 13 年間、大学経営には素人の理事・評議員らが全職員の声を汲まずに、「インパール作戦」を結局承認してきたと映る。そういう構図が見えてくる。「閉じれる体力があるうちに閉じるべきだった」（元短大職員 E 氏の言葉）。

『理事会議事録』を見ると、借入金の金額を目の当たりにしながら、理事・評議員・監事は「以上、承認された」と議事を終了し、押印されているのが可笑しくもある。わが国では慣習なのか常習なのか「決断の先送り」の一端の事例。会計監査報告も赤が出ているのに赤を直接問題にせず、「書面形式上問題を認めない」とお上に報告している。そういうものか、と思うのだ。溜息が出る。

学園経営に明るい公認会計士の J 氏は、ようやくにして閉校の議論を真剣に始めた 2006（平成 18）年の第 4 回理事会・評議員会で、参考人として「アカデミックな短大は生き残れないのにその方向を選んだ」と述べて批判しているが、実際、資格を出す短大のように変身できなかった。だが、J 氏の批判は遅きに失した。

4. 経営判断

やはり、最後に、一応数字で追ってみる。卒業生の数だが、1997（平成 9）年度が 2 学科合わせて定員 220 名のところ 235 名。ところが翌年の 1998（平成 10）年度は 171 名、1999（平成 11）年度が 128 名、2000（平成 12）年度が 174 名、ついで 2001（平成 13）年度が 116 名と減っていく。ところが、2002（平成 14）年度は 85 名と激減している。入学者は、2001（平成 13）年度の英文科定員 100 名のところ 31 名、経営実務科定員 100 名のところ 59 名であった。つまり、定員の充足率 50%を切った。2002（平成 14）年度に、定員を英文 60 名、経営実務 80 名に変更したものの、入学者は合わせて 77 名だった。とうとう 2005（平成 17）年度から文科省の補助金が打ち切られた。

ゆえに、**補助金打ち切りが予測された2002(平成 13)年か遅くとも 2002(平成 14)の段階で「短大閉校の決断」があってもよかった。**しかし、理事会・評議員会では、来年こそ、というような「インパール作戦会議」のごとき議論が続き、閉める決断が先延ばしされていく。

報告者がこの報告で一番に各位に意見を頂戴したいことは、このようなときの「責任ある決断の仕組みの科学」のような知見である。高等教育機関経営における財政論からの指摘をいただきたい。

先述のように、現学校法人共育の森学園理事会は、2020 年度入試で充足率 65%に激減した《小樽看護専門学校》を 2 月の臨時理事会で即座に閉じる決断をした。その、決断の理事会・評議員会を開催した際、現場の教員は当然ながら強い反対の意思を示した。それは、「バトル」であった。先延ばし策には職員の生活保障の憂慮もあろうが決断した。結果的には小樽市・小樽市医師会の関与もあって、8 月に、当面小樽市が赤字補填をすることになった。そして、11 月には医療法人に譲渡することができた。

即断の根拠は、「3 学年制 120 名定員の看護学校を閉じるには 1 億数千万円必要」と計算されたからである。先延しすればさらに額がふくらむ。未だ小樽短期大学の債務を抱える身でそれだけのじゅうぶんな体力があろうはずもないが「今なら可能だ」という判断であった。閉校を実施すれば、法人の「特定資産」（学園の貯金＝実質高校の貯金）がまったく残りわずかになる。しかも、高校からすれば、仕組み上「特定資産」の貯蓄にはほとんど貢献することがなかった看護専門学校の閉校のために、短大に続いてまたもわが身を削ることになる。「そんな理

不盡な」と、労組等から理事会は責めを負うた。理事長としては辛い状況であった。

結局、医療法人に譲渡したが、それでも、看護学校教職員の退職金は「特定資産」から数千万円拋出した。すなわち、毎年、賞与等で1千万どころか100万円単位をめぐって労組と団交をして攻防してきており、その緊張感がいやおうなく思い出された。たてまは「学園」の特定資産なのだが、本音は土日も働いて貯めてきた高校の貯金が「特定資産」になり、それが看護学校教職員の退職金になる。現高校労組は紳士的ではあるにせよ本音でそう要望してきた。

3. さいごに

財務を考えない運営でよいわけはない。まして、「インパール作戦」でよいわけがない。そして、それは自ずと国の財政の如何にかかわることであるから政治を睨む。学校法人組織の責任母体である理事会・評議員会の運営の在り方を真剣に議論しなければならない。現場の教職員の声が届かない理事会・評議員会でよいわけがない。とりわけ事務職員の声を大事にすべきである。報告者は、理事長として、「トロイカ方式」ではなくて、普段からの「血の通う民主主義的学園経営」が必要だと思って実務に臨んでいるつもりである。「トップダウン方式経営」には断固反対である。

報告者は、元来、病気や障害を抱える人々の *évolution et dissolution* (進化・発達・発展と解体・退行) を研究してきた臨床心理学のものだが、学園という組織にも「解体・退行」がつきまとうと知り、解体・退行から回復へと向かう「再教育 (*rééducation*)」の方法を適用しようと考えてきた。

学園の運営には、知的で理性的な科学的思考が第一に必要である。しかし、情動、感情、身体性 (からだをつかう)、連帯、傾聴、対話といったキーワードが重要だと思える。つまりは、「踏切をわたる子猫を見るように 印字されたる通帳を見る」(主婦)。こういう生活感覚を重視したい。「大学」という、かつては「象牙の塔」と称された経営母体を庶民感覚でみていく必要があるのだろうと考える。

注

- 1) 田川建三訳『新約聖書』作品社、2018年。これは携帯版だが、田川の新訳『新約聖書：訳と注』(全七巻)は、イエスの時代のギリシャ語原典からの訳業で世界的に見て画期的。
- 2) 小樽女子短期大学創立拾周年記念事業拾年史編纂委員会『小樽女子短期大学拾年史』1976年、1頁。
- 3) 精神病院石橋病院院長、日本精神科病院協会初代会長を務め日本の精神医療の先達の一人。小樽高等看護学院(小樽看護専門学校の前身)の初代院長。
- 4) 『小樽女子短期大学拾年史』、「誇るべき教授陣容」、23頁。
- 5) 株式会社タカガワは、四国徳島市に本社を置く企業で、会長の高川晶が学習塾からおこした。現在は医療事業、介護ビジネス、ゴルフ、ホテル事業にも進出して資本金75億円、売上85億円という。当時、北海道のゴルフ場を買収に來道していて学園理事と接触した。2006年中途から2007年までのわずか1年間余の関与だったが小樽昭和学園から高川学園と名称変更。夫人は短大学長に就任。さまざまな混乱をもたらした(共育の森学園在籍する職員の

すべてが犠牲を被った)。

- 6) NHK スペシャル取材版『戦慄のインパール』(岩波書店、2018 年) に、第 1 章「“責任なき” 作戦認可」、第 2 章「度外視された“兵站”」、第 7 章「責任をとらなかった指導者たち」がある。兵站すなわち食糧など必要なものを調達する後方部隊を軽視し、「進め」というが「引け」といわない。まして、いざとなれば逃げる。第 1 章はこのときの学園のトロイカ体制、第 2 章は「財務計画」の軽視、第 7 章は理事会・評議員会の仕組みのこと。報告者には同じように映る。それゆえ、何も知らされなかった下で働いていた人たち(第 2 章「消耗する兵士」が、その後「息をひそめて」生きてこざるをえなかった。

.....

メモ