

# 久野修慈理事長に 「抱負」と「ビジョン」 を聞く

## 教育の質高め、「感動と安心」 を与える大学に 「風に立ち向かえる 力のあるリーダー」を育む

「見習期間は終わった。これから本腰を入れる」。ことし5月26日に理事長に就任されてから3カ月余。久野修慈理事長は、インタビューに答え、こう力強く「宣言」された。目指す基本コンセプトは「感動と安心」を与える大学だ。「風に立ち向かえる力のあるリーダーを育む」ことが中央大学の実学の本質との認識に立ち、教育の質を高めることに全力を挙げる。それには強いメッセージの発信と学生の立場に立った教職員の意識の変革が必要との考えを強調された。

インタビュー／構成

学生記者

池野絵美

(文学部2年)

北見英城

(総合政策学部1年)

十編集室

——理事長は「Hakumon ちゅうおう」をお読みになっていただいていると思いますが、何かこうしたらよい、というお気づきの点はございませんでしょうか。いきなり不躰ですみません。

久野理事長 読んでいますよ。これ読みやすいように書いてあるんだろうけど、何というか、もう少し学生の主張というかね、学生が今、中央大学の問題をどう感じているのか。この大学の授業に対してどう問題点を感じているのか。そういうものがあつたらいいんじゃないかと思うんだよね。

私はこの教授の授業を受けているけれども、現実はどうで、こうあるべきではないんじゃないかとかね。学生も生活者の立場だもんね。自分たちもアパートを借りて、これだけ苦労してアルバイトをしてやっているんだと。OBに期待することも、書いていいんじゃないかね。

リーダーは格好悪いことする覚悟を  
代々木寮長として奮闘した学生時代

——理事長のことも書かせていただいていますか。

久野 そうよ。理事長はおかしな人だとか、それでいいんだよ(笑)。何もね、そう気取っていると発展はないから。世の中の人は格好のいいことをやるのが一番、いいことに見えるんだけど、私は終始一貫して格好の悪いことをやるほうが正しいという考えなんですよ。



みんなが民主的に討論してきて、それに反対をするということは格好の悪いことかもしれないね。みんながやるということについて同意することは格好のいいことかもしれない。でも、トップは場合によっては格好の悪い結論を出さなければいけない、という覚悟があつてこそリーダーシップが取れると思ってるんだよね。

—— 理事長の学生生活はどのような？

久野 私は中央大学代々木寮棟にいたんだよね。戦後、板橋寮が古くなったので壊して、代々木寮ができた。私が寮に入ったときは6畳間に3人いたんだけど、貧乏人の集団。それから、もう質実剛健。田舎から送ってきたコメを洗面器で炊いて食べたものだね。ハングリーだったね。

—— 代々木寮の6畳間に3人で4年間過ごさ

れたんですか。

久野 いろいろいたわけね。中には泥棒をやるやつもいれば、女性とトラブルを起こすやつもいてね(笑)。いろんな人がいるから、私も寮の委員長をやっていたんだけど。それをさばくのが大変だったんだね。あとになって、安保騒動があつて、学生運動も変わっていったけど、我々のときはもう食事の問題が一番重要だった。食事だけに對してはすごくみんながデリケートだったような気がする。

—— 学生時代は弁護士を目指しておられたとお聞きしました。

久野 そう、そう。法律家を目指していたんだけど、結局、司法試験に受からなかった。

### 青天の霹靂の「理事長」職 末端を大切に、丸投げしない

—— 今年5月に理事長にご就任されましたが、理事長職というのは想定されていたのでしょうか。

#### △ひさの・しゅうじ△

1936年(昭和11年)生まれ。1958年中央大学法学部政治学科卒業。大洋漁業(現、マルハニチロホールディングス)入社。同社専務のあと塩水港精糖社長を経て、2005年から同社会長。中央大学南甲倶楽部副会長、学校法人中央大学評議員会議長を歴任。2007年中央大学学員会会長、ことし5月26日、中央大学理事長に就任した。

久野 いや、はつきり言いまして、頭の中に全く入っていなかったね。ただ、大学の矛盾、問題は常に頭の中にあつた。私は経済界出身の人間として評議員を大昔やっていたんですよね。その水島さんという社長が、私を変わり者として選んだわけで、評議員会で中央大学はどうあるべきかと、相当程度、闘いを挑んだんだ。

そうしたら知らないうちに評議員をクビになっちゃったんだよね。それから大学の仕事は一切関与していなかったね。正しいことを正しくやる、何が正しいかを追いつめていくというのが私の主義なので、大学の仕事をやるのは夢にも思っていなかった。自分としてはもう青天の霹靂(へきれき)だ。

—— でも、受けた以上はやらなければいけないと。

久野 そう。受けた以上は末端に立つて泥まみれになって、全体が幸せになるような道を強く進むことが基本だという判断をしたわけね。

私は丸投げというのは嫌いなんです。末端、仕事の現場ね、それを大切にしながら、一切丸投げはしないと、こういう主義なんだね。今までそうだったんだと思うんだけど、トップになる人があまりに偉い人だから、下にすべて丸投げしていたと思うんだね。そうすると、学生がどんな活動をしているのか、どんな問題点を抱えているのかわからない。

私が理事長になって学食に行くでしょう。学生



さんが食べているよね。その雰囲気での大学で勉強をしていることが幸せかどうか、不満をもっているかどうか、がわかるわけだね。

—— 不満を持っている学生というのは、その食事の風景を見たらわかる？

**久野** わかるね、不満とか悩みを持っているとね。学生さんは大学の基本的に貴重な財産なんだから、財産を大事にしなければだめなんだよね。もっと簡単に言えば、大学にとって貴重なお客さんなんだよね。だから、私に言わせると授業料を払ってもらっているから喜んでいような理事長だったら、それは辞めてもらったほうがいいね。私はそういう考えなんだな。

### 会社経営と大学経営は全く違う

### 強いメッセージと具体的行動が必要

—— 理事長にご就任されて3か月余りが過ぎ

ました。民間企業の経営者として長い経験がおりですが、学校法人としての理事長では、何か違いをお感じになりますか。

**久野** 私の考えでは、会社というのは利益を上げなければいけない。常に利益至上主義だよ、市場原理に基づいている。でも、大学はそうあつてはならないと思うんですよ。

もちろん大学の経営が安定しなければいけないことは基本であつてもね。利益至上主義というのは大学の経営とは関係ない。経営を安定して利益を上げるためにコストを下げる、先生の質を落とす、生徒に対する教育のレベルを下げる。それだったら大学は解散したほうがいい。だから、私は会社の経営と大学の経営は全く違うと思つているんだね。

—— 学生の満足度を高めると？

**久野** 私は大学の学員会会長として全国を歩いているわけね。そこで思うのは、大学の貴重な資産であるOB、それと学生さんに対して、総合大学としての中央大学を、今後いかにして慶應、早稲田に負けないような位置づけに持つていくか。そのためには強いメッセージと具体的行動が必要だということなんだね。

そして中央大学は、学生さん、お父さん、お母さん、OBの人に感動を与えるようにならなければいけない。あわせて、学生さんには中央大学で学んでいけばいいところに就職できるとか、お父さんやお母さんにも安心感を与えなければいけな

いね。だから、私が今考えているコンセプトは「感動と安心」。将来、強く生きられる人間性を育てる。私はここに重点を置いていくことにしたんだよね。

—— 「感動と安心」ですか。

**久野** そういう教育を法律の先生にもやつてもらわないといけないときが来たんじゃないか。法律を通してどういう感動を与えていくのか、どういう安心を与えていくのか、どういう人間性を身に付けていくのかという講義をしてもらわなければならない。私はそう思っているんだよ。

### 学生との「コミュニケーション場づくりを

### 触れ合い、気持ちの通い合いが大事

—— 具体的にどういったビジョンをお持ちですか。

**久野** 私は学生さんとのコミュニケーションの場を積極的に設けなければいけないんじゃないかと思つているんだね。私と、学生さん200人でも300人でもいいんだよね。コーヒ一杯飲んでディスカッションをするとか(笑)。そういうことが大事だと思つているんだよ。本当にコミュニケーションしていきける場をどうやつてつくつていくかを考えているんだよ。

私は組合から全部回っているんだけど、職員の人とも大学をどうしていったらいいか、話をしてね。職員が学生さんの相談に乗る中身も、やつぱり本当に気持ちに通つていなければだめだと思つ

んだよ。

—— 理事長は学員会会長としてことしの新年祝賀会で、大学関係者が常に触れ合うことが大事だと、ご挨拶されました。そういうことですね。

**久野** そうです。ですから、積極的なコミュニケーションの場と、学生さんが求めているニーズについての答えを出していかなければいけないと私は思っているんだね。そういうコンセプトとオーガナイズできる体制を整備したいということだね。

—— 中央大学の良さはいっぱいありますが、逆に、足りない点、あるいは補っていかねければいけない点もあるとお考えでしょうか。

**久野** 中央大学の学生さんは見ていて、やっぱり優秀だと思えますよ。学生さんはベストを尽くしていると思うね。だから、その学生さんを指導する側ね、これが一番しっかりしなければいけないときが来たね。その指導する側すべて、中央大学の新人職員からトップまでが、ものの考え方を変えていかなければいけないときが来た、と私は思っているんだね。

### 官僚的なものの考え方を変える 「学生より偉い」と思う人は去れ!

—— 教職員の方々の意識の変革ですか。

**久野** 大学だから誰もつぶさないだろうと、安穩としている。その安穩としているのは、そこで学んでいる学生さんに対して失礼なんじゃないか。そういう面では「君たちは学生なんだよ。オレの

ほうが偉いんだよ」と、そう思う人はこの大学から去ってもらわなければいけない、と思うんです。自分たちも学生の立場になりきらなければいけない。そういうことがないんだね。官僚の世界というかね、官僚はオレたちが偉いと思っているでしょう。それと一緒にそこは間違いだと思うんだね。

—— どうやって意識変革を図っていかれるおつもりですか。

**久野** 先生方とか職員の中に、そういう認識を持つ人を20人か30人つくることが先決だと思っているんだ。その人たちが率先してやっていけば、みんなそれに従ってこざるを得ないだろうと。それと末端を強化することね。末端の人がそういう意識を持てば、上の人は変わらざるを得なくなる。これに全力を挙げることにしているんだね。そうすると学生さんに対する気持ちの示し方、あるいはアフターケアの仕方とか、も私は変わってくる



と思うんだね。

この前もどこかで言ったんだけど、立命館大学へ行つたときに、1階の受付の女の子が明るい顔をして「いらつしやいませ」と言ってるね。もう素晴らしいマナーを持っているなと思つたよ。

—— 「いらつしやいませ」はいいですね(笑)。

**久野** それで、7階の理事長室へ行つて1時間くらい常任理事らと話をして、帰りに理事長が玄関まで送ってきたんだよね。その帰りも1階の受付の女の子が「ご苦労さまでした」と言ってるね。正直言つて、そういうことが大事なんだね。

### 卒業後もアフターケアする組織を OB・OGの継続的寄付を収入源に

—— それが触れ合いですね。

**久野** 触れ合いなの。だからね、私は、卒業式で卒業生、一人ひとりとお互いに頑張つていこうと理事長が握手する。お父さん、お母さんとも握手する。そういうことをやっていかなければいけないと見ているんだよ。

また卒業した人の悩みの相談所というのがあってもいいと思っているんだ。大学を卒業して仕事に就いて、悩みがあつてもなかなか上司に相談するとか、お父さん、お母さんにも言えない場合があるよね。いろいろ悩みがあると思うんだよ。大学がそれを聞いて、職場を転換できるような道とか、大学を卒業しても10年間ぐらいはアフターケアするようなものを形成していかなければいけない

い時代が来ているんじゃないか、と思うね。

—— 卒業生も現役学生と同じように大事にするという発想ですか。

**久野** まじめすぎてノイローゼになったり、精神的に落ち込んだり、そういう卒業生たちもいるんだって。それは家庭が悪いのか、大学の教育が悪いのか、本人の性格かわからないけれども、大学にもそういうアフターケアする組織があつていいと思うんですよ。

そこは変えていかないとね。もう少し大学も卒業生に対する社会貢献、アフターケアをやっていくことが必要なんじゃないかと思うね。

—— 「産学連携」についてはお考えですか。  
**久野** それは私も考えたんだけど、大学の経営というのは授業料と受験料に依存しているわけ。

それと国の補助金に依存しているんだね。しかし、日本の国の財政も厳しく、補助金も厳しくなってくる。そこで大学が安定的な収益、収入を確保するために、中央大学には多くの健全なOB・OGがいるから、まずそれを組織化して、そこから継続的に大学へ寄付をしよう。

それと、大学は国内の企業、国際的な企業と連携を図っていかなければならないときが来たのではないかと思っているんだね。大学のもついろいろな知的所有権とかノウハウとかを大きなバックボーンとして構築して、産業界からの助成で安定的な収益を得るようなものをつくっていく。授業料収入とOB・OGの継続的な寄付と産学協同で

開発したものが、財政的に貢献する。そういうことをやっていかなければいけないと思っているんだね。

### 国際性を重視し、教育の質高める ゴルバチョフやサッチャーを招請

—— 国際性もやはり重要視されている、と雑誌でおっしゃっているのを拝見しました。

**久野** そうです。国際性、国際化と言うのは簡単なんですけど、そう簡単にはものは進まないね。留学生が多くなり、学生さんも国際化してくれば、大学と大学の関係も、中央大学と慶應とか、中央大学と早稲田とか、そういう次元を超えてくるときが来たわけだね。それにどう対応していくのか、によって総合大学としてのイメージが大幅に上がるんじゃないか。

総合大学として、中央大学は今後、法律だけでは選ばれなくなる時代が来ると見たんだね。総合大学としての中身をどうやって高めるかというのは、教育の質を高める、国際的な人を先生に呼んでくる、あるいは国際的な大学、例えばハーバードと提携するとか、そういうかたちに持っていくば、学生さんから得る評価は大きいと思う。

前に、エリツイン（ロシア連邦初代大統領）が日本に来たとき、私は懇意にしていたから、ゴルバチョフ（ソ連邦最後の大統領）に中央大学の教授になってもらったらどうかと言ったんだね（笑）。みんなに笑われちゃったよな。

でも、そうじゃないんだよね。ゴルバチョフはソ連の最後の大統領なんだね。ということはマルクス・レーニン主義をずっと貫いてきたソ連の指導者として、共産主義というものはどこでよかったのか、どういうところで間違いを起したのか。そういうことを講義してもらったほうが大学生にとっては勉強になると見たんだね。そうしたらバカにされちゃったの（笑）。

—— 聴いてみたいですね、それは。

**久野** それが本当の国際化というやつだね。現実には流動化しているわけだから、そこで学生さんが国際化とはどういうことなのか。資本主義市場はどうなのか、金融は、あるいは資源はどうなるのか、こういうことをもつと実学的に教える先生が必要なんじゃないか。

イギリスのサッチャー（元首相）を呼んできてやったらすごいだろうね。女性としてリーダーシップを取ってきたけど、こうだったとかいう話をね。そうしたことをやっていかないと、大学も変革できないと思うんだね。

### まじめだが、機動力に欠ける 強いメッセージの発信がない

—— 中央大学は2010年（平成22年）に創立125周年を迎えます。歴史ある中央大学が刻んできた伝統については、どのようにとらえられていますか。

**久野** 中央大学の伝統というのは私の感じから

いくと、真面目なものの蓄積だったと思うんだね。簡単に言うけどね。真面目の集団というか。真面目なことはいいことだよ。ただ、それに機動力が付いていなかったと私は見たんだね。

慶應や早稲田の場合は基本的にも真面目で、応用能力を持っているんだけど、ものすごい機動力も持っているね。だから総合大学としてあそこまで来たんだよ。青山学院もそうかもしれないね。

中央大学は確かに経営者から含めて先生方も全部、真面目の積み重ねだね(笑)。しかし、真面目なだけでは国際的なこういう時代にはなかなか対応力を持ってなくなっちゃったわけね。ダイナミックな対応をしていかなければいけないときが来たわけでしょう。

——中央大学には活力を感じないと言うOBが多いですね。何かやってはいるのだろうかけれども、外に活力が伝わって来ないということがあるように思います。

**久野** メッセージがないんだよ。私も考えたからね、何か内部でいろいろやっていても外部に対する一貫した強いメッセージがないんだよ。中央大学の八王子に来てもらんなさい、こういう学問とこういうものがありますよ。それを徹底的にメッセージしていかなければいけないんだよ。それが中途半端なの、この大学は。

大学としては慶應、早稲田に勝るメッセージを国内、国際的に発信しなければいけないと思っているんだ。125周年記念事業をやるのに、飲み食い

してパーティーやるのは必要ない、と言っているんだよね。そんなことをやる時代じゃないんだよね。何かを残さなければいけない。

例えば、講演会をやるときに、アメリカの連邦準備制度理事会(FRB)を辞めたアラン・グリーンスパン、前議長ね。FRB議長を20年やってたね。ああいう人を呼んで来なければだめなんだね。そうすると、もう中央大学のイメージは変わっちゃうと思う。



学生記者の質問にていねいに答える久野理事長(中央)

——学生が殺到します(笑)。

**久野** 殺到するよな、ああいう人を呼んでこなければいけないんだよな。そうしたら中央大学はすごいやと。ゴルフバチョフとグリーンズパンを呼んできたら超満員になっちゃうよな。

### 都心展開論は現状からの逃げ 全てのレベルを全力で上げる

——そういう方々をお呼びするにしても、キャンパスが八王子にあるというのが一つデメリットになっているのではないかと気がしないでもないのですが。

**久野** それを先生方もみんなおっしゃるわけね。私は八王子だから悪いということはないだろうと言ったんだ。都心展開でなければだめなんだよ、というのは、理事長として格好のいい発言だね。でもオレはしない。例えば、慶應大学が八王子にあつて生徒が来ないかと言ったら私は来ると見ているんだ。都会にないとだめだというのは、逃げ、と私は見たんだ。

中央大学は八王子に30年間いるのだから、八王子とか多摩地区を売り込む。そういうメッセージを強く出して、八王子はこういう素晴らしいところですよ、これだけの学園はないですよ、と。明確にメッセージするとともに、やっぱり教育の質を高めなければいけない。教育の質と中身を変えていかなければいけない。そうするといくらでも生徒は集まるといふ発想を私はしているんだよ。

八王子の周辺に学生寮、女性のための寮をたくさんつくるのか、そういうことが必要だと思うんだよ。先生もなかなか講義に来れない、これもわかるね。都心であれば1日3回講義に行けるけど、八王子の中央大学へは1回しか行けない、1回1万円だと1万円しかもらえない、3万円ももらえるのが1万円だということになるね。だったら3万円払えばいいじゃないかと。

私に言わせれば、頭が古すぎるんだね。もの考え方が平面的なんだよ。都心になればいけないことも事実だと思うんだね。でも、そこに逃げる道を求めてはならない。検討すべき今後の問題もあるが、今の段階では逃げないですべてのレベルを上げること全力を挙げてもらうように、先生方に大いに期待している。

### 多摩地区にもっとサービスを

#### 125周年で学部編成換えも検討

—— 大学というのは、その地域と密着して成り立つところが多いと思います。地域とのつながりもやはり大事にするべきではないかと思えます。  
久野 そう。中央大学としてもっと地域にサービスをしなければいけない。昔、私が横浜ベイスターズの社長をやったときに、細郷さんという市長とファンクラブをつくったんだよ。12万人ぐらい集めたね。そのことでものごとくチームと横浜市が一体化されたんだよ。

大学も社会奉仕するというのは語弊があるけれど



久野理事長に聞く池野記者（左）と北見記者（右）

ども、多摩地区に対して、中央大学はこうだから、お子さんは中央大学にやってくださいよ。この多摩地区だって膨大な人が住んでいるわけだよ。そういう市場をもっと大事にするような政策を打っていかなければいけないんじゃないかと私は思っているんだね。

中央大学に行けば、常に英会話とかが無料でできるようなシステム、先生がいて中国語会話とかスペイン語もね。生徒が1人でもディスカッションでできるとかね。損して得を取れというわけじゃない

ないんだけど、何かそういうことが必要だね。

—— そういったお考えは新学部の構想につながっているのですか。

久野 うん、当然だね。何か考え方を変えないとだめだね、そのところを今、検討しているんだよ。私はまだ見習い3か月だから、いや、3か月過ぎたよね。いよいよ本格的に動かなければいけないと思っているんだよね。

新学部の構想については教側が検討することなんだけど、やっぱり125周年を記念して学部を編成換えするとか、何かやらなければいけないんじゃないかと。学部の名前を変えたからいいということでもないしね。教科を変えるとかいろいろあると思うんだよね。私が言っているのは地球学部みたいなものを設けて地球援助学科とか、ボランティア学科とかつくって、人材を養成して送り出すという方法があるでしょうと。

### 文学部にアニメ学科!?の発想も

#### 社会の指導者と間口広げる努力を

—— 私（北見）の総合政策学部の中でも戸惑いの声が聞こえてきますね、学問的に他の学部の教養学部をずっとやっているみたいだとか。

久野 そう、そう。特徴がないんだよ。やっぱり特徴がなければいけないね。だから、文学部も文学部としての本当の特徴をつけるためにはどうあるべきかと。

—— 私（池野）は社会学専攻で、先生方も有

名な方々がいて、すごく学んでいて充実していますが、文学部の社会学専攻といってもピンとこない感じですよ。学部、学科名というのも結構、影響するのかなとは思いますが。

**久野** 中央大学文学部にアニメの学科を設けるとかね、何か発想を変えていかないよだね。頭のない人たちは、バカにするんだよね。でも今の学生さんはアニメに対する理解は100%以上持っているわけだね。何かそういうものも教育の中に入れてあげない時代が来ているんじゃないかと思ってるんだね。

中央大学はこういう大学で、伝統はこうでこうなので、素晴らしい教育をしていますよ、ということアニメで流すようにするぐらいでなければだめだと見たんだよ(笑)。法律はしっかりやってもらわなければいけないけど、時代に合ったかたちでの表現、メッセージを発していかなければいけないんじゃないかな。

この大学は、社会的応用力を失ってしまっているというのが現状で、そこに学生さんも魅力を感じない部分が存在するのではないかという気がしてきましたんだな。

—— 他大学の友人たちと話をしても、中大生はどちらかというと机に向かう勉強は得意だけれども、経験知が足りないというか、社会での経験が比較的、他大学と比べたら少ないのかなという感覚はありますね。

**久野** 話してみると学生さんのレベルは高いんだけど、話の内容が真面目というかね。だから、その学生さんに魅力を感じないんだな。そんな感じを受けたね。世の中の本当の指導者と間口を広げる人が大学にいないから、学生さんはそこでどまってるわけだね。私はこれはもったいないと思っただよ。そこをもう少し幅を広げて考えていくと違ってくるね。

### 風に立ち向かっていける力つける 仲良しクラブでは道を間違える

—— 最後に今の学生に求めるものをお聞かせください。

**久野** 私が今の学生に求めたいことは、風の立たないところに発展はない、と。風を立てていくような気持ち、気力が無いといかんと思うね。私は、一貫して憎まれ役を務めてきたんだよ。憎まれ役をやるというのは大変なんだよね。でも、風を立てないことには発展がない。風を立ててお互いに意見が一致したときほど、ものが前に進むことはないね。

互助会みたいに仲良しクラブでやっていくと道を間違えてしまうということです。社会に出れば、もうあらゆる風が吹いてくるわけね。風に立ち向かっていくだけの力を付けておかなければ、本当のリーダーシップは取れない時代が来ている。だから風を立ててお互いに論争する、闘う。しかし、闘ったあととは一致団結してリーダーシップを取っ

ていくような力を付けていってもらわなければならない。

これが中央大学のいう実学の本質じゃないかと思うんだね。その力をいかに付けるかを、先生が学生さんを指導していくことだと思っただよ。コンピュターがあつて、ものの結論というのは早く出てくるでしょう。でも、それでは本当の実力はつかないね。私はそう思っているの。読解力を持たなければだめだと思っただよ。

—— これからは学食で久野理事長をお見かけしたときは声をかけてもいいですか。

**久野** そうだよ。理事長と学生が学食を食べながら話をする。その中で物価がどう上がっているとかね。この前も職員の人と一緒に食べたよ。私は全国和菓子振興会の会長だから、このどら焼き、あそこのどら焼き、そんな話をみんなとしていたわけね。そうしたら、この学校で学ぼうとか、この学校の職員として頑張っていこうとか、そういう気持ちにつながっていくわけでしょう。

学食を食べながら理事長とそういう話をするというのが一番、最高だよ。そう思わない?(笑)

—— 今度、学食に行くたびに見つけさせていただけます。

**久野** うん、そう。学食でね。お願いしますね。—— はい、ぜひ。本日はありがとうございます。

(このインタビューは9月3日、多摩キャンパス理事長室で行いました)