

大学時報

2008・5

第320号



大学のあるべき姿

池田 練太郎 ● 駒澤大学学長

少子化問題を背景にした大学間の学生獲得競争は、これからますます激化していくことだろう。大学は、言うまでもなく教育研究の機関である。学生たちが、研究にいそしむ毅然とした学者の姿勢から自然に学び、成長するという面は思いのほか大きいのではないだろうか。学生サポートはむしろ大切には違いない。しかし、学生サービスに汲々として、こびを売っているようでは、大学はもはや大学とは言えなくなる。大学運営において、世の市場経済原理に右往左往しているのは、本来の姿を見失うことになる。決してその根本姿勢を間違えてはなるまい。自戒を込めて。

大学も変革のとき

森山 眞弓・白鷗大学学長

昨年から突然、白鷗大学の学長の職を引き受けることになった。それまで政治の場で生きてきた私にとっては、一時文部大臣の経験があるとはいえ、新しい仕事は新鮮でしかも刺激的なのではないかと思われた。しかし、国会議員とかけもちをしている私は、大学の詳細な内実をいまだ十分掌握しているわけではない。この機会に、日本の高等教育について考えていることを率直に述べてみたい。

一 量的拡大の大成功、いま縮小の時代

日本の高等教育は、その数量的な面においては大成功したと思う。例えば大学の数においては、一九五〇年には国公私立合わせて二百校ぐらいだったが、いまや七百校をはるかに超える数になっている。学生数においても五十万人ぐらいであったものが、いまや多くの女子学生も含め三百万人弱になろうとしている。

この数字だけ見ると、戦後の高等教育の量的拡大には目をみはるものがあり、それが日本経済の発展に寄

与してきたことは疑いない。しかしいまは、日本の高等教育は従前とは全く違う新しい段階へと進んできている。それは未曾有の若者の人口減によって、日本の高等教育機関への進学者数が減少することである。受験者人口は一九九〇年代にピークを迎え、いま受験者は、大学を問わなければ、全員どこかの大学へ入学できる、いわゆる全入時代を迎えている。

これからは、現存する大学は閉校、統廃合を当たり前のこととして受け入れなければならなくなっていくであろうし、日本の高等教育はいままで経験したことのない新しい危機的な時代を迎えていると言えよう。すでに私立大学の約四割は定員割れを起こしており、これがどこで下げ止まるかも予想できない。高等教育は新しい対応を求められている。例えば受験者の多様化を図るとか、社会人の再教育にもっと重点を置くとか考えられると思うが、当面の減少をカバーするのは難しいであろう。



二 高等教育の質的向上を

一方、高等教育の量的な拡大の努力とは対照的に、大学関係者はなぜかいままで質的な面の向上にはやや関心が低かったように思われる。成功した量的拡大へのエネルギーを、質的向上に振り向けたとは言えない。具体的に言えば、教員による研究、そして学生の教育が必ずしも期待したレベルまで到達していないと思うからである。すでに始まっている縮小期においては、この高等教育の質的向上が大きな課題になるであろう。いや、今後は質的向上をしなければ生き残れないとさえ言えるかもしれない。

(一) 教員の研究レベル

私は、この高等教育を担当する教員の養成に日本は必ずしも成功したとは思わない。どこの大学も当時急増する学生に、必要な施設を準備するのに大わらわで、校舎を新築し学生を受け入れる器を造るのに一生懸命になったが、教育を担当する教員についても学部・学科にあてはめる人数をそろえることが先決だったのではないだろうか。その内容、レベルについてはいささか手を抜いてしまったのではないかと感じられる。

そのためか、日本の大学教員の研究力は一部の大学を除くと、必ずしも高いとは言えない。いや巷間聞くところによれば、一年に一本の論文も書かない教員が

数多くいるという。論文が多いからといって必ずしもよい教員とはかぎらないが、いやしくも大学の教員としての研究能力の証しを残すことが必要であろう。

先進諸国の大学の教員は、少なくとも博士学位を大学教員の基礎資格と位置づけているというが、日本では理工医系を除くと必ずしもそのようにはなっていない。聞くところによれば、最高学府たる大学の教員になるための基礎資格というものに公的なきまりはなく、各大学の学則等で定めているようである。私は、少なくとも、大学教員の基礎資格をもう少し高いレベルで定めるべきだと思う。

(二) 学生の教育レベル

私は、学生の教育レベルの問題は少なくとも三つのステップで考えるべきだと思う。すなわち、(1)入り口管理、(2)プロセス管理、(3)出口管理、である。

(1) 入り口管理

入り口管理とは、どのようなレベルとタイプの学生を入学させるかということである。

日本には、西欧にあるような中等教育修了試験がなく、高等学校の課程を修了すれば、それをもって大学への入学資格をもてることになっている。西欧ではいくら大学へ行きたくても、この中等教育修了試験にパスしないと、大学へ進学できない。したがって、大学へ進学したい者は、この試験をパスするために一生懸

命に勉強する。日本で言えば、センター試験のようなものであるか。いわば大学進学への足切りと言える。企業に例えれば、企業は原料を購入する際に、その原料の品質管理を厳しく行う。大学も入学試験とは別に、そのような発想をもつてもいいのではないか。

(2) プロセス管理

プロセス管理とは、学生に提供する教育メニューをはっきりさせ、そのメニューにある料理をいかに魅力的に学生に提供して、勉強させるかである。

そのためには、一コマごとの教育の目標をはっきりさせ、提供する材料を準備し、その講義を魅力的にし、さらに学習効果を客観的に評価する仕組みをつくらなければならぬ。そのためには、授業担当の教員一人だけがこれにあたるのではなく、複数の教員が一コマの授業のあり方を協議し、計画化していくようにしたほうがいいのではないか。

日本の大学では、授業計画が極端に教員個人に任ざれていて、あたかも治外法権のように閉鎖的のようである。日本の学校は小・中・高校でもその傾向が強い。しかしその弱点を直すために、近年小・中学校等では、チームティーチングなどの工夫が一部されるようになり、学年主任とか教務主任などの責任者が決められているが、大学では何らかのチームプレイができてくるのだろうか。大学の教育は全体的に見れば、本来チー

ムプレイなのだから、全体の授業を総体として一つのまとまりをもつようにすべきであろう。

(3) 出口管理

出口管理とは、できあがった製品についての最終の品質管理のことである。学生を大学から卒業させるには、つまり大学が学生に大学卒の学位を出し、社会に出すためには、学生が到達した学習レベルをはっきりさせなければならない。すなわち学生の到達度評価である。

かつて中国の大学関係者から「日本の企業の品質管理制度は、世界でもその水準が高いことで有名である。日本の自動車は故障しない。それは企業の品質管理能力が高いからである。それなのに、日本の大学は出口管理ができていない。日本の大学はなぜ企業のもっている品質管理のアイデアを有効に使おうとしないのか」と言われたことがある。日本の大学は、この問いに答えなければならないと思う。

三 高等教育へ投資が不可欠

日本は戦後になって大学が一般国民に身近なものになっても、戦前の高等教育の型をかなり踏襲し続けたように思う。戦後、高等教育に対する新たな国家的戦略がなかったとも言える。

日本の戦後教育の最も重要な柱となった一九四六年

の占領下に作られた「教育基本法」は、義務教育の小学校・中学校の教育が中心で、半世紀以上も改正されなかった。当時ごく少数の例外的に恵まれた者だけの教育機関だった大学は、そのまま放置された。この教育基本法の内容を、いまの時代に合うよう改正したいという動きも、一部の教員組合等の政治的反発に妨げられて長い間果たすことができなかった。ようやく二〇〇六年に六十年ぶりに改正された際、第七条として大学の項が初めて入ったのである。

一国の発展は、経済と教育が握っている。とりわけ今日のような知識産業社会では、一国の知的能力の備蓄量が社会の発展を決めてしまう。その意味で、国家は高等教育へは十年から二十年先をにらんだ戦略的な先行投資をしなければならない。しかし、残念ながら日本はこうした展望を明確にもたなかったのである。

二〇〇四年のOECDによる「高等教育機関に対する公財政支出の対GDP比」は日本は〇・五％で、OECD平均をはるかに下回って底辺レベルにある。国際競争力という言葉はよく聞くが、それにふさわしい国家投資は見られなかった。

もう一つの問題は、国民の間の公正ということである。それは、旧国立大学には運営交付金として一兆一三〇億円（平成十七年度予算）を出しているのに、私立大学等の経常費補助金は三三三九億円にすぎない。

学生数の比率は、旧国立が四分の一、私立が四分の三なのである。このような国・私間の格差は、各種の奨学金と主として親の負担になり、抜本的な解決の糸口が見つかからないまま固定化している。

なぜ、このような不合理な格差が放置されてきたのであろうか。その理由の一つとして一九四六年の日本国憲法第八十九条に「公金その他の公の財産は（中略）公の支配に属しない慈善、教育、若しくは博愛の事業に對しこれを支出してはならない」とある。一九七五年の私立学校振興助成法でその壁に穴を開けることができたが、大幅に遅れたことは否めない。一人ひとりの国民に平等に高等教育の機会を与えるという思想は長い間無視されてきた。時代に合わぬまま放置されてきた関係諸法制の背景が大きく災いしたと思う。

文部大臣を経験している者として少し無責任だと言われるかもしれないが、九カ月の大臣在任中に思ったことを実行するのは、実際には難しい。

今日、初めて高等教育の現場に入ってみて、教職員と語り合い、学生たちの実際の姿を見て、私の考え方に大きな間違いはなかったと思う。これからの日本という国家を思うとき、いまこそ高等教育改革への具体的な第一歩を踏み出さなければならない。少なくとも私がお預かりしている大学は、できるかぎりその方向に進めてまいりたい。

●座談会●

多様化する入試制度の功罪



西澤	茂●上智大学教授
大西	直樹●国際基督教大学教授
松本	亮三●東海大学教授
林	篤裕●大学入試センター教授
司会	
安藏	伸治●明治大学教授・本連盟広報委員会委員長

——敬称略——

進む入試の多様化

安藏 本日の座談会は、入試という大学における永遠のテーマを取り上げたいと思います。

現在多くの大学で、多様な入試制度を導入しています。AO入試はその代表とも言えるのですが、昨年来、AO入試が問題視されるようになり、九州大学をはじめいくつかの大学でAO入試をとりやめるといふ話が出てきています。

いま、AO入試で入学してくる学生が四万二千人程度、推薦入試で入学してくる学生が二十二万人程度います。つまり、約二十五万人強が推薦入試、あるいはAO入試で入ってくるということで、これが大学入学者の約四割を占める時代になっています。AO入試は早期に行われるため、いわゆる「青田買い」をしている側面がありますし、学力を問わない場合が多く、質の問題を問われることもあります。

私は明治大学政治経済学部に所属してい

ますが、私どもの場合、現在十五種類の入試を行っています。いわゆる三科目の一般入試、全学部で共通の入試、センター試験を利用して、利用期間を前期、後期に分けてそれぞれ五つの科目方式による入試、その他附属校三校からの推薦入試、スポーツ選手対象の入試、外国人留学生、帰国子女入試を入れますと、十五種類になります。

さらに、二・三年生から入ってくる編入試験と学士入学も入れますと、全部で十八種類の入り口があります。

そういう意味では非常に多様な人材を入れていくのですが、はたしてそれがいい方法なのかどうか、恒常的な少子社会のもとで、入試を行う本来の意味や方法などを考え直すべき時期に来ているのではないかと思います。

ちょうど本年三月に、私大連盟の教育研究委員会から『私立大学入学生の学力保障——大学入試の課題と提言——』というレポートが出されましたので、委員長である松本先生から、その概要についてお話しいただきたいと思います。

入試の安易化には歯止めが必要

松本 私大連盟の教育研究委員会では、この問題についてこれまでにも数度にわたってレポートを出してきました。

その中の一つに、平成十六年三月に出した『日本の高等教育の再構築に向けて（Ⅱ）…16の提言 大学生の質の保証——入学から卒業まで——』があります。

ゆとり教育などの問題から、高校生の学力が低くなっています。その中で、国が入試制度の多様化ということで、学力考查のみにとらわれない試験制度の導入を進めてきましたが、AO入試が、ある意味で青田買い的な様相を呈してきているのではないかと、学力を保障する必要があるのではないかとこのことを考えました。

それで、一つには大学入試センター試験（以下、センター試験）をもっと活用してはどうかということを提言しました。

学力の低下は特に理工系では深刻な問題になっており、リメディアル教育で補うな

ど何らかの形で学力保障をしている状況があります。

しかし、学力保障をするにあたり、個々の大学であらゆる試験問題を作成するのは大変な負担になりますし、また誤りも多いため、センター試験などを活用して、統一試験を行うことを考えてはどうかということとです。

私立大学はそれぞれの建学の精神に基づいた教育を行うわけですので、AO入試は必要ではあるのですが、学力担保も必要であること、さらに高等学校での履修状況を考えるうえで、調査書もきちんと活用すべきであるということも述べました。

そして、入試科目数をあまりにも少なくしないこと、入学決定の過度な早期化をしないように申し合わせるべきではないかということを、提言として出しました。

このレポートはかなりインパクトがあったようで、高等学校の校長会などでも取り上げていただき、私も講演をいたしました。

ところが、なかなか実情は改まりません。昨年度から、もう一度入り口の問題を考え

西澤 茂氏



てみようということになり、本日の出席者でもある西澤先生にも加わっていただいて議論をし、平成十九年度の報告を上梓したわけです。

最低限の学力保障は必要

松本 結論としては、「16の提言」と同じことになりました。つまり、状況が全く

変わっていないどころか、入試の安易化がさらに進んでしまったということです。ですから、入り口で大学生の学力をきちんと保障しなければならないだろうと考えま

大西 直樹氏



した。

もちろん、学力の保障は大学入学以降の教育によるところが大きく、最終的には卒業生の質の保証が必要です。

けれども、四年間で教育できる範囲にも限りがありますから、入学段階でもある程度学力担保をしていかなければいけないだろうということですね。

そういうところから、もう一度入試制度を見直すべきであるということを提言しています。

提言は大きく言えば二点あります。一点目は、AO入試はこれからやっていかなければならないという前提のうえで、いわゆるカリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーを考えたうえでアドミッション・ポリシーをきちんと決めて、学力担保をしつつ入試制度を変えようということです。

もう一つは、学力担保をするうえでは、やはり統一試験のような制度が必要ではないかということです。

これは、アメリカのSATやACT、あるいはヨーロッパ諸国のさまざまな高等学校卒業試験を見ても言えることです。レポートではこのような結論を出しました。

安藏 西澤先生、付け加えてご発言いた

安藏 伸治氏



だけです。

建学の精神を全面に出した 入試を導入

西澤 いま松本先生のお話に出てきました

た『私立大学入学生の学力保障—大学入試の課題と提言—』というレポートの作成にかかわらせていただき、私の場合は、特にAO入試についての議論を中心に検討いたしました。

日本のAO入試は、慶應義塾大学の湘南藤沢キャンパスが本格的に導入したのが十八年前の一九九〇年になりますが、それを



松本 亮三氏

きっかけとして、アメリカ型の入試制度として、日本でも徐々に浸透してきました。この数年間は導入する大学もかなり増えており、上智大学でも、昨年度初めて導入いたしました。

本学の成果については、まだ学生が入学したばかりなので、今後、AO入試で入学した学生の大学での適応力、学力の総合評価をしたうえで判定していきたいと考えていますが、基本的にはいままでにない新しい試みとして、建学の精神を全面にうたった入試制度になっています。

私立大学全体が今後それぞれの個性を生



林 篤裕氏

かして大学教育に励んでいかなければ生き残れない時代にあつて、建学の精神に合った学生かどうかを判別の基準にするというのは、一つの画期的な方法ではないかと思っています。

アメリカでは、ほとんどの大学でAO入試を行っています。例えば、コロンビア大学はニューヨークにありますから、「都市型に合った学生」ということも選考の基準に入れるなど、自らの大学の建学の精神や地の利を生かした学生募集を行っているのです。

そういうわけで、受験生の個性と大学の個性の一致を見る入試制度として、AO入試がより発展していくのは望ましいであろうというのがまず一つの結論です。

ただ、一方で現実問題としては、すでにご指摘されているようなさまざまな弊害が出ています。最大の問題は、やはり学力担保の問題です。

アメリカの場合、AO入試といっても、実は書類審査だけではなく、きちんとした学力試験を受けさせたくて審査していま

すので、学力担保はされているのです。

一方、日本のAO入試においては、学力担保がないままに書類審査のみで実行されています。そして、早い段階で選考していますので、学力の保障がされないまま、受験生が早い段階で勉強をやめてしまうという弊害もあります。

そういう点をかんがみると、やはり学力担保の方法を考えていかなければ、日本の大学のレベルが下がってしまう可能性があることは否定できません。

短期的解決策としては、センター試験を活用するのは一つの方法であると思いますが、試験には、高等学校レベルで最低限勉強しなければならぬ水準を満たしているかどうかを測る試験と、一番から順番をつけていく試験があると思います。

学力担保といった場合には、前者の試験制度が必要であり、これはおそらくセンター試験とは少し違った内容になると思いますので、私大連盟独自の高校生の学力担保の試験を作成することが必要であろうと思います。

ただ、それには時間と労力がかかりますから、短期的にはすでにあるセンター試験を活用するのは一つの方法であると思います。

求められるアドミSSION・オフィサーの育成

西澤 もう一点、AO入試について今回のレポートでまとめたのは、大学側の選考基準の問題です。

AO入試による青田買いが指摘されていますが、現状としては、できるだけ早い段階で入学者を確保したいがために、言葉は悪いのですが、AO入試を乱用してしまっている現実があると思います。

この点については、申し合わせ事項として、私大連盟として共通な形でマニュアルを作る必要があると思いますが、それだけでは十分ではなく、やはり選考基準の問題があると思います。実際に本場に大学に合った学生を選びきれているのかどうかということです。

そこには、選考側の資質の問題があるの

ではないでしょうか。どういう形で面接をするのかという共通の基準やきちんとしたマニュアルがないままに、各先生方の独自の判断で面接をして評価しているという実態が多いのではないかと思います。

アメリカの大学の場合には、アドミSSION・オフィサーがあつて、選考する専門のスタッフが常駐していますが、日本の場合には、そういった専門のスタッフを抱えている大学はごくわずかであり、適切な学生を選抜できている状況にはありません。

そういった点も踏まえて、アドミSSION・オフィスの設置や専門職員の育成、また選考基準を明確に出すことによって、日本のAO入試制度も発展する余地があるのではないかと思います。今回まとめたレポートの骨子です。

安藏 二人の先生方から非常に広範にわたって、多様化する入試制度についてご指摘いただきました。

国際基督教大学では、アドミSSION・オフィスの仕組みをつくって、専門職の人たちを育成しながら入試をしてきた経緯が

あるとお伺いしております。このあたりのところを、いまご指摘があったような問題点も含めて大西先生にご発言いただければと思います。

適切なAO入試は 優秀な学生確保に可能に

大西 去年から広報センター長として、いろいろな高等学校を回りながら感じたことは、入試が多様化してきている一方で、大学の選び方については従来の基準でしか考えられていないということです。つまり、高校生は相変わらず大学の偏差値と知名度の高さなどをもとに大学を選んでいきます。他方、大学側は、より多くの受験生を獲得することのみを求めて入試改革を行うという、双方ともあるべき姿からは全く違った方向に進んできていると思います。

アドミッション・オフィスというのは、相当に高い専門性をもって学生を選びます。国際基督教大学では、九月入学選考における書類選考で、アメリカの大学などのアドミッション・オフィスによる入試に近い選

考を行ってきていますが、日本で言うAO入試というのは、自己推薦入試ととらえるのが妥当であり、アドミッション・オフィスの本来の意味に沿った入試とは異なるものです。

アドミッション・オフィスによる入試は、本来、一人ひとりの受験生を丁寧に審査するもので、受験生の数より、優秀な学生を獲得することを目的に行われるものです。しかし、日本のAO入試の現状は、残念ながらその方向に動いていないことを指摘したいと思います。

受験料収入が大きな割合を占める日本の大学の財政構造において、考え方を変えるのは難しいのかもしれませんが。

AO入試のもう一つの問題として、受験時期の早期化があります。これにより高等学校の教育は支障を来しており、一方で大学では就職活動が相当早く始まっていますから、入り口と出口の両方の部分で、求められる学びが妨げられていることは深刻な問題だと思います。

AO入試は、きちんとした基準をもって

行えば優秀な学生は集まります。国際基督教大学の場合は、応募資格として高等学校調査書の評定平均値を示し、一定基準の学力をもつ生徒を対象としています。

一次選考の書類選考では、高等学校の成績に加え、TOEFLなどの英語検定試験の成績、願書、長短二種類の小論文と推薦状二通を総合的に評価します。

願書も比較的長い文章を書かせるようになっていますが、特に推薦状は細かく項目を指定し、それぞれの項目についてのコメントを求める書式を用意しています。

生徒自身が書いた文章に加え、客観的評価として複数の推薦状を合わせて評価していることは非常に重要な要素であると思います。

書類選考に合格した生徒に対して実施する二次選考は、当日与えられる資料をもとに受験生がグループディスカッションをして、その様子を面接官が評価するというものです。最後には意見をまとめて代表者が発表しますが、どのようにディスカッションを組み立て、誰が発表するのかまでをそ

の場でグループ内で決めることになり、その過程がすべて評価されます。

国際基督教大学のAO入試では、リーダーとしての資質を高く評価していることから「スペシャル・アドミSSION」とも呼んでいます。

実際、入学してきた学生のパフォーマンスを調べてみると、実によく勉強しています。また、授業においても非常に積極的で、この入試での入学者は少数ながらも波紋のように周囲の学生によい刺激を与えており、そういった意味でもスペシャルな学生が獲得できていると言えます。

安藏 先ほど西澤先生から、上智大学で建学の精神を組み込んだAO入試を行ったとお話がありました。具体的にはどのような形で行われているのでしょうか。

西澤 もともと、推薦入試で入った学生の成績はいいという結果は出ていましたので、推薦入試と同じような枠組みで学生がとれないかということを考えました。

まず、提出する書類としては、高等学校の成績と推薦状を重視しました。それから、

上智大学の場合は、AO入試と申しまして、も、学科ごとに若干違うのですが、基本的には学力試験を行って、学科の適性を判断しています。

二日間に分けて試験を行っているのですが、一日目は、AO入試委員会といって、全学レベルで選抜された教員と職員のスタッフが、大学への適性、建学の精神への適性を面接にて判断しました。

二日目は学科ごとの面接を実施して、学科への適性も判断しました。学力試験とともに、大学で十分学ぶだけの基礎能力があるかどうかを個別に判断するのです。

その総合評価で選抜しているので、ほかの大学で行われているAO入試とは趣を異にしているかもしれません。やはり学力面での担保をかなり重視している点が特徴だと思います。

なりふりかまわぬ学生確保が問題

れていますか。

西澤 しています。

大西 そういったことは一般的にはかの大学でも公表されているのでしょうか。

松本 はっきりした数を発表していない大学もかなりあるだろうと思います。

先生方がおっしゃったことに同感なのですが、いま日本で行われているAO入試というのは、本来の意味でのAO入試ではないのです。

昨年度までは、私も頑強にAO入試とは言わず、AO型入試と呼んでいたのですが、あまりにもAO入試という名前が普及しているので、今回のレポートでは初めてAO入試という呼び名を使いました。

いまお伺いした上智大学、国際基督教大学は非常にきちんとした形でAO入試を行っていると思いますが、問題は何かというと、私立大学の四割が定員割れを起こしているときに、学生を確保するために、AO入試という名前でなりふりかまわず学生をかき集めているということで、それが日本の大学生の質を下げてしまっていることだ

と思います。

西澤 今回のレポートにも、情報開示が大変重要だという指摘をしています。

何をしているのかという情報開示をするだけで、かなり自浄能力が働いて、少しは青田買いのような無節操な選抜方法は改善されるのではないかと思います。

センター試験は 日本版SATに代わるか

林 先ほど、日本版SATが必要であるというお話がありました、それはセンター試験では補えないのでしょうか。

大西 センター試験が代わりになればそれが一番かもしれませんが、センター試験は科目が細分化されていますよね。SATやACCTは「言語能力」と「数的能力」などの枠で能力を測っており、高校生の学習到達度を見るには、そのような形のほうが都合がいいと思います。

安藏 SATやACCTは、年六、七回受験できますが、センター試験は高校三年生の一月にしか受けられません。ですから、

せめて年間二回ぐらい実施できれば、その中のベストスコアを出すということができると思います。二回実施するのは難しいのでしょうか。

林 複数回実施することによる問題というのは、まず監督の問題です。いま、二日間の監督でさえ大変であるところを、あと数回やるといったときに、大学の先生方に納得いただけるのかどうかというのが大きな問題だろうと思います。

それから高等学校側がどう反応するかだと思います。つい先月も、高等学校の先生方とお話をする機会があったのですが、センター試験を冬以外も実施することになると、その対策が非常に困るとおっしゃいます。

先ほど、早期化という言葉が出ましたけれど、センター試験を十二月にやろうとしても理解が得られずに、また一月に戻ったわけですが、実施時期からして相当タツチにくい部分があります。

それを複数回やるときに、試験の対策はしなくていいのだと申し上げても、やはり

高等学校の先生方も実績を問われるので、非常に困るという意見があります。

それから作題者の確保の問題もあります。大学入試センターは、無尽蔵に問題をつくれるわけではありませんので、大学の先生方に非常にご協力をいただいています。

四百五十人程度が携わり、二年間かけて問題をつくっていますが、非常に時間的余裕のない中でつくっていただいて、なおかつ二年間かかっています。それを、倍の二回やるとすれば、当然二倍の先生方にご協力いただかなければ対応できません。

最後に、SATは年に七回、ACCTは年に六回行われていますが、それぞれの試験の比較ができるような問題作成になっています。

なぜそういったことができるかというと、アメリカの場合は、問題をほとんど秘匿しているからです。受験生もそのあたりはわかっているのか、文化の問題だと思うのですが、今日はこんな問題が出題されたという情報を予備校などに伝えることはしないわけです。

ですので、テスト機関はそれぞれの試験問題がどういう性能をもつのかをわかつたうえで問題を作成しているのです、それぞれの回で比較することができるので。

ところが、日本はアイテムを公開していませんので、同じ問題をもう一度使うことに關してはいろいろな議論があります。

最近、試験問題の再利用もいいのはいかたということも言われていますが、それをやったときの反応というのは予想しがたいものがあるように思いますので、複数回やるということに關しても、考えるべき課題が多くあります。

統一試験とAO入試を 組み合わせる

松本 先ほどの安藏先生のお話でも、二十種類近くの試験が行われているということでしたが、細かく分けていくと、各大学でもそれぐらいの数の入試を行っていると思います。そうすると、同じ年の入学者のスタンダードが非常に複雑化してしまっていることになります。

学生間に大きな学力差がある中で、一つの教育課程において教育していくとなると、リメディアル教育も必要です。そうすると、就職活動に一年かかるとして、大学の教育期間は実質二年ぐらいいしなくなってしまうという非常に大きな問題が生じます。

本来ならば、学力に対するスタンダードを一本化することが望ましいはずですが。その場合に、自分の大学で試験問題をつくる労力と試験監督に要する労力がもしくなれば、センター試験とは申しませんが、統一試験を国として複数回実施するだけの資源は大学から提供できるかもしれません。

それから、すべての試験に等価性を要求することは、いまの状況では無理でしょう。もしすべてがAO入試に代わってしまえば、AO入試が実施されるような期間で二、三回試験を実施して、その後の判定は、受け入れる側の大学が責任をもって行うという形態にしなければとてもやっていけないだろうと思います。

先ほどご紹介したレポートも、実は私立大学だけの問題ではなくて、むしろ国に對

する政策提言のような趣もあるわけです。私立大学だけを改善すれば済むという問題ではありません。国公私立大学を通して、こういう形でやろうという政策ができてくれば、統一試験の複数回実施は可能だと思います。

林先生にお伺いしたいのですが、中央教育審議会から「学士課程教育の再構築に向けて（審議経過報告）」が出ていますが、その中で提言されている「高大接続テスト」については、大学入試センターのほうではどのような議論がなされているのでしょうか。

林 大学入試センターではまだ具体的な議論になっていないのですが、実施時期の早い試験は高等学校としては困るという見解があることは先ほどもご紹介したとおりですので、「高大接続テスト」を導入するとすれば、高等学校側に相当丁寧に説明しなければ受け入れられないのではないかと思います。というのが私の個人的な考えです。

松本 高等学校の先生方からお話を聞くと、特に進学校の先生方というのは、AO入試をやめてほしいとおっしゃいます。

AO入試を実施したとしても、最後にセンター試験だけは受けさせてほしい、そうしなければ最後まで勉強せず、ほかの一般入試を受ける生徒たちの妨害になるという話は聞きますね。

林 つまり、一月にセンター試験を行っているのは、高等学校の教育が全部終わった段階で評価をしてほしいということなのです。やはり三年間まとめて教育をしたいたのであって、三年の夏から手を入れられるのは困るとおっしゃっているのだらうと思います。

私も大学人ですから、基本的には試験対策はやめてほしいと思っています。試験対策の必要のない試験を夏にやってはどうかつまり、高校生の本当の姿が見たいと思うのですが、それを高等学校の先生方に申し上げると、やるからにはやはり対策をとらなければならないのだとおっしゃられます。

それは、目の前に生徒がいる先生方からすればある意味当然の反応と言えるのですが、大学人にとっては、その場限りの対策を講じた学生を受け取るよりは、素の学生

の評価がしたいという気はしていますので、対策の必要のない試験を実施できればいいのですが、これは永遠の課題のような気がいたします。

入試形態別の追跡調査結果を 入試改革につなげて

安藏 いろいろご議論いただきましたが、ここで、別の問題提起をしたいと思います。

私の所属学部で入試形態別に学生のGPAの経過を調べてみましたところ、指定校推薦で入学した学生が一番いい成績を収めていることがわかりました。

それから、センター試験を利用した入試を行っているのですが、おもしろいことに、六教科の入試で入った学生の成績がづねによく、次に四教科、そして三教科による入試で入った学生が一番下になりました。つまり、複数の科目をとった学生のほうが入試の得点率は低くなる傾向がありますが、低くても大学に入ってからしっかり勉強するのです。

いままでもいろいろな入試を行ってきましたし

たが、入試形態別の追跡調査をして、その結果を見ながら入試改革をしていかななくてはならないのではないかと思います。

先ほど松本先生、西澤先生にご指摘いただいたように、本来に大学の建学の精神を理解して、それに沿って育ってくれる学生をとる方法を真剣に考えなくてはならない時期に来ているのではないかと感じます。

そこで大学入試センターのほうも、もう少し使い勝手のいい試験をご提言いただければうまくいくのではないかと思います。

林 センター試験は、当然のことですが、皆さんと共同で行う試験でありまして、強いてやらされているといった関係ではありませんので、皆さんのリクエストになるべく沿った形で変化していければと思っています。

大西 いまお話を伺っていると、やはり本来はSATのような試験をつくって運用するのが一番理想的かもしれませんが、その困難は相当なものです。

それであればセンター試験を使わせてもらうのがいいような気はするのですが、一

番のネットは、やはり教員が入試にかかわらないと我慢できないというメンタリティーの問題があることです。

それから、現行の制度では一点違いで合否が決定するような状況があります。そう考えると、総合的に見て判断することのできるA入試が広がるのはいい傾向だと思いますが、問題は、そうしたときに受験者数が減っていくということ、きちんとやろうとすると、その手間が非常にかかるという点です。

国際基督教大学では、たった四十人ぐらいの学生をとるためのことです。何と何と対処できるのですけれど、それが何百人、何千人になると、非常な労力が必要です。

そういう問題があるので、A入試に移行するということも、超えるべき課題が多いとは思っています。

安藏 高等学校の評定平均の出し方についても問題があつて、追跡調査をすると評定平均が高いはずなのに、大学のGPAは低いものが出てくる場合もあります。

林 つまり、高等学校から出される資料

に疑義があり、内申書の評価が選抜資料として使えないということになっているわけです。

安藏先生がおっしゃるように、内申書の信頼性を高めていただければ、SATのうなものは必要ないと思うのです。両方が真摯に対応すれば、もう少し学生の受け渡しがうまくいくという気はしています。

試験問題の再利用も考えては

安藏 先ほどお話に出た試験問題の再利用ですけれども、日本での実現はやはり難しいのでしょうか。

例えば、私大連盟加盟の百二十四大学がすべて入試を行っています。その中である程度問題を厳選して入試データベースのうなものを作成し、それを公開してもいいと思うのです。

そこからランダムに出すということにすれば、百二十四大学の過去五年間分の問題数だけでも膨大な量になってくると思います。そういうことは考えられませんか。

林 それは考えられると思います。個人としても、百科事典のような問題集をつくって、この中から例えば六割を出し、残りの四割は新作を出すかもしれないという形にしてはどうかと思います。

学生がどれだけ勉強したかを測るようにしたほうが作題者の労力も減るでしょうし、学生も素直に勉強してくれるのではないかと思います。

西澤 私は先ほど、入試の制度として、選抜するための試験と高等学校の学力基準を担保するための試験と二種類あると申し上げましたが、高等学校の学力基準を担保する試験というのは、理想形としては、「これだけの本の中から必ず出す」という形だと思います。

そうすれば、山をかけるといったこともなくなってくるでしょうし、まさにわれわれが求めている基本レベルの学力が判定できると思うのです。

そうした試験制度ができれば、作題する負担も運用するコストも減るでしょうし、高校生としても、これだけやれば必ず合格

するということがわかってくるでしょうし、とてもよいと思います。

松本 要するに、いまの日本の入試構造がそのようになっていないということなのですよ。

先ほど大西先生もおっしゃったように、一点刻みでの合否判定というのは、結局、顔が見えない受験生に対して学力考査だけを課して選ぶときには、そうせざるを得なかったわけです。

でもそうではなくて、今後はアメリカ型のAO入試でやっていくとするとするならば、多面的な要素を含まなければなりませんから、一点刻みの試験は意味がありません。

ですから、同じ問題を繰り返し使いつつ、ある程度の基礎力を測ることができればいいのであって、それ以外の部分で、エッセーを書かせるなど、総合的な評価に基づいて選んでいくことができるはずですよ。

ただ、最低限の学力保障は必要です。このような基礎学力を測る試験といまのセンタ―試験のあり方は違うと思います。ですから、本当にそのように機能させるとすれば、

ば、センタ―試験でやるとしても、試験の基本的な構造を変えていかなければならないだろうと思います。

入り口から出口まで 一貫した教育を

林 いま、入り口の話をしていますけれども、アメリカと比較すると、出口の部分の違いが大きいと思います。

つまり、自分が四年間どう勉強して何を獲得するかということが求められるアメリカ的な大学と、四年が経過すれば自動的に卒業証書が授与される大学ではやはり違います。

もちろん入り口での変化も必要ですが、当然中身の問題が問われてくるわけで、卒業するにはこれだけのハードルを越えなければ出られないということにすれば、一点や二点の差は関係なくなるのだらうと思います。

松本 日本の高等学校にしても大学にしても、ディプロマを出すというのは年数でしかありません。達成度で評価していない

ことがまずおかしいのです。

本当に大学教育の質の保証を考えるには、出口からさかのぼらなければならないことは確かで、われわれが平成十六年に出したレポートにはその視点を入れて、「入学時の質の保証から卒業時の質の保証へ」ということを書いています。

そこからさかのぼって見ていった結果、やはり入学時の学力の担保は必要だということ、卒業時の質保証という視点は、今年のレポートにおいても変わっていません。

安藏 大学が教育目標を達成する人材を社会に送り出すために、卒業時に学生にどの程度の学力を与えて、そのためにどういう教育をするのかを設定する。そこからさかのぼっていけば、教育理念がカリキュラムにも影響してくるし、また学生選抜に影響してきます。

西澤 まさにそれが建学の精神であって、うちの大学に来ればこういう人材を育成していて、その結果、こういう社会人として活躍していますよ、ということが高校生に伝えられるようになれば、大学に対するイメー

ジがよりわくでしょう。

実は、AO入試を上智大学で導入するにあたっては、教員にアドミツション・ポリシーをきちんと理解してもらって、それに基づいてきちんとカリキュラムを組んでもらうということが一つの大きな目的としてありました。

アドミツション・ポリシーを掲げているのは、入り口だけで言っているのではなくて、大学の教育全体の仕組みとして浸透させることが重要で、一貫した大学教育を行うべきなのです。

個々の大学によってどういう特徴があるのか、その特徴を生かした教育の仕組みをきちんとつくっているかということを考えてみると、実はほとんど議論されていなかった現状があると思うので、逆にいい機会ではないかと思っています。

そういう意味も含めて、アドミツション・オフィスと教員が一体化して、アドミツション・ポリシーを反映した学生選抜にかかわることによって、教育の姿勢も大きく変わるのではないかと期待しています。

その成果が出るのは数年後ですが、何か新しい方向づけができれば、一つの入試制度としては確立できるのではないかと思っています。

林 一つ宣伝をさせていただきたいのですが、私が所属する大学入試センター研究開発部というのは、成績の分析や試験の研究を行っています。

実際の学生の成績を扱いますから、研究成果がこのような形で出たということをなかなかオープンにできないところはあるのですが、大学運営をしていくうえでは非常に重要な部分であると思います。

つまり、試験問題をどう分析するか、入学者がどういう振る舞いをするのか、追跡調査はどのように行うのかといったことについて、多少われわれは知見をもっておりまして、声をかけていただければ、可能なかぎりは協力したいと思っています。

今年であれば五月の下旬に、全国大学入学者選抜研究連絡協議会を開催するのですが、どの大学の方でもご参加いただければ、来ていただければ、そういう話もお

聞きいただけると思います。

情報の共有と連携が大切

西澤 いま伺っていると、やはり情報の共有が重要なのかなと思います。

いままでは、個々の大学が独自の方法で選考から教育のすべてを行ってきたが、ほかの大学で何をやっているかということについて、お互いに情報を共有していません。また、大学入試センターとの情報共有もしておらず、そこに大きな問題があると思います。

そして高等学校との間でも本来は情報を共有して、いい学生をいかに発掘し、またその才能をどう伸ばしていくかという部分で連携をとらなければならないと思うのですが、お互いにもっている情報を隠しているところがあり、それが大きな問題なのだろうと思います。

現状よりもっと公明正大に情報を共有して、より優秀な学生を発掘し、それを育てるにはどうしたらいいかということをお

ろいなる部署で連携し合うことができ、よりよい学生を育てていく仕組みができる気がします。

林 情報を共有することは非常にいいことなのですが、大学としてはやはりほかの大学に手の内を明かしたくない部分はあると思います。出せる部分、出せない部分、両方あると思います。

ですから、例えば試験問題の解析の仕方や追跡調査の仕方ということぐらいは他大学を参考にしながら行うだけでもずいぶん効果があるのではないかと思います。

先ほど西澤先生のお話の中で、公開するということをおっしゃいましたが、公開することで入試が公明正大になるかどうかということは、私は一概に利点ばかりではないように感じています。

つまり、AO入試というのは、入学を許可する側が主観をもって行う入試だと思います。その対極にあるのが科目試験入試ですから、AO入試というのは、ある意味あまりオープンにしすぎると非常に主観が出にくくなるだろうと思います。

安藏 公開するというのは、メソッドの公開だと思います。そういう部分で、大学入試センター等が中心になって取り組んでいただったり、あるいは私大連盟のほうでも勉強会のようなものができれば、新しい改革に結びつくと思います。

大西 いまお話が出たこと以外で私が大変気になっているのは、メディアや予備校の問題です。メディアと予備校は偏差値による大学の振り分けしか頭になくて、それに高校生が振り回されています。

いろいろな高等学校を回る中でも、やはり旧態依然とした大学のランクづけの中で、何が勉強したいかではなくて、偏差値がこのぐらいだからこの大学という決め方をされている現実がありますから、その問題性についても何かメッセージを発していかなければならないと思います。

松本 日本の入試構造、あるいは教育構造の問題であって、これは国を挙げて大改革しなければ、小手先ではどうにもならなくなっているのではないかというのが私の実感です。

多様な学生は私学の力

林 私立大学にとって「多様な学生を獲得する」ということは、やはり必要なのでしょうか。つまり、入学してからの教育が成り立たないというのは、非常に多様な学生がいるからで、教育はしにくいだろうと思うのです。

「多様な」というのは、学習履歴はなるべく同一で考え方が多様である、という意味であると思うのですが、多様な入試を行うがゆえに、多様な学習履歴の学生が一つの教室に入ってしまったことを考えると、AO入試をあまり活発にしないほうがいいのではないかという論にもなりかねません。

もちろん、科目試験だけでいいという意味ではないのですが、教室の中の均質性、学力履歴の均質性をいかに保つかを目標にしてもいいのではないかと気がします。

安藏 それは非常に教育の基本にかかわる問いかけです。

例えば私どもの学部では、非常に多様な学生がいます。全員にTOEICの試験を課しますと、百点台から九百点超までいるのです。つまり、下手をすればアルファベットの全部書けない学生から、母国語レベルの学生までいます。英語という尺度だけで測ればそうなります。

ところが、百メートル走る能力を見ると、オリンピックで金メダルをとってくるような学生もいれば、十メートルも走れないで転んでしまう学生までいるわけです。それもやはり能力であるわけです。

私の所属学部は大きな学部ですから、すべてをみんな同じ教室に入れて、同じことを教えて、同じ尺度で測らなくても、年間に千五百以上の授業が動いていますから、それぞれみんな違う授業をとって、違った形で能力を高め合うことができるのです。

多様な入試制度で入れるということは、多様なクラスも用意して、その中で、学部としてのパワーをもっていくということも一つの教育の姿勢ではあるわけです。

全部同じ型の中で優秀な学生をつくるの

であれば、やはりそれは学力試験だけで判定すればよいと思いますが、その中では、オリンピックで金メダルをとる学生は出てきません。あるいは経営のトップになる人は育たないかもしれないということです。

林 それはそのとおりですね。

教養教育の充実で学生の底上げを

大西 アメリカの場合を考えてみると、

日本の高校生のように受験勉強をしていない生徒もたくさんいますから、高校生の能力というのは相当ばらばらです。

それを大学一・二年生のときにすごく勉強させるわけです。教養教育がとても充実していますから、専門に入ったときにぐんと能力が伸びるわけです。

そういう意味では、日本においても、教養教育を一・二年でしっかりすることが求められているのではないでしょうか。一・二年で、大学の専門課程のレベルにまで上げることです。

日本の大学では、入り口から専門を学ぶ

ものだと考えているところがあるため、均一性が必要になり、多様な学生が入ってくるのは困るということになるのだと思います。そうではなく、一・二年でしっかり教育することが求められます。

安藏 それから、一・二年終了後に、他の専攻に変えられるということも重要です。

そういう柔軟性がなく、「本学の教育はこれだけです」というところで、できる子だけを伸ばすということであれば科目試験だけでいいと思いますが、それはやはり私立大学の精神に反すると思います。

やはり、建学の精神や教育理念に沿った学生を育てることが私立大学の使命ですから、多様性の中でお互いに切磋琢磨して人格を高めていくことが私立大学の教育だと思っています。

松本 しかし現状を見ると、科目試験で合格した学生と、AO入試で合格した学生と入り口のスタンダードが多様でありすぎるという問題があるわけですから、ある一定の基礎学力を担保する必要があるのではないしょう。

そのうえで、多様な人間を受け入れるという姿勢で臨むのが理想的だと思います。その後どう教育していくかというのは、大学教育の責任になります。

安藏 それこそまさに最初の西澤先生のお話ではありませんが、高等学校の学力基準を担保できるような試験を行って、あとは各大学が教育をして、出口の質保証をきちんとしていくことが求められているのではないのでしょうか。

西澤 上智大学は、実は数少ないセンター試験を使っていない大学の一つです。なぜ使わないかという点、まさに物理的制約の問題で、二日間といえながらも、その時間を割くには厳しいことが一つ、もう一つは、出題者を出すように言われたときに、その余力がないということも理由です。

逆に、センター試験を導入することによるメリットを考えたときに、学力担保が一番大きなポイントになると思いますが、それについては、一般入試でも、AO入試その他の推薦入試等でも学力担保の試験を個別にやっていますので、十分カバーできて

いると考えています。

自前で全部やったほうがいいのか、統一的にやったほうがいいのかという判断はかなり分かれるところで、上智大学は自前で一応何とかやっているという状況があるということです。

ただ、本当にそれですべて完結しているかということ、確かに問題も多々ありますので、今後、センター試験の導入について検討する必要があると思います。

松本 しかし、考えなければいけないのは、各大学が個別に入試問題をつくり、行うということが、本当にいいのかどうかということです。

それは教員の側にとっても大きな負担になっているし、間違いの原因にもなります。また、そういった時間を教育にもっと振り向けることもできるはずです。

ですから、そういう負担を取り除くためにも、共通テストは役に立ちます。その実施については、日本のあらゆる大学からほんの少しずつの労力を投入すれば、大きな力になると思うのです。

各大学はそれを利用しながら自分の大学に合った学生をとっていき、教育研究に集中するのが望ましいのではないかと気がします。

入試の再構築は大学教育の再構築

安藏 私学の場合には、建学の精神や教育理念に合った学生を輩出しないわけませんので、大学の存在意義をもう一度考え直して、入試を再構築しなければならぬ時期に来たのではないかと思います。

高等学校の学力基準を測るような形にするか、あるいは入試問題の再利用ができるような形にすれば、AO入試の質の担保ができて、それが大学教育の再構築の第一歩になるのではないかと思います。

本来の意味での優秀な学生を選抜する入試を考えなくてはいけない時期に来たことを改めて実感しました。

(二〇〇八・三・三十一 私学会館)

※「学力保証」は文部科学省表記に倣い、「学力保障」と表記しています。

●特集 知識基盤社会における大学職員の役割

吉武 博通 ●筑波大学理事・副学長

一 組織的取り組みが重要性を増す大学業務

筑波大学の運営にかかわるようになって以来、絶えず強調していることは、「筑波大学も国立大学というシステムも職員の意識が変わり、業務の生産性とその質が大幅に向上しないかぎり、将来にわたり存続し発展を続けることはできない」ということである。組織論を実務的にも理論的にも専門にする者の直感でそのような発言をしていたが、最近は身をもって実感するようになった。また、国公私立を問わず、大学の将来を左右する最も大きな要素の一つが職員の能力・資質と職員組織のパフォーマンスであると考えている。

従来も職員の役割は決して小さくなくつたはずである。それにもかかわらず、大学は主たる構成員を教員とし、職員は従たる地位に甘んじてきた。大学が右肩上がりの成長セクタ

ーであるかぎり、それでも表面上問題は生じなかった。しかしながら、環境は明らかに変わり、変化の大きさも速度も増しつつある。繰り返すまでもないが、確認の意味も含めて大学を取り巻く主たる環境変化を整理することとし、次の三点を挙げておきたい。

一つ目は、十八歳人口の減少と収容定員の増加がもたらした大学間競争の激化に対処するために、経営力の強化がこれまで以上に求められるようになったことである。

二つ目は、教育研究の質の向上に対する社会的要請の高まりである。大学という器を用意し、教育研究は個々の教員任せというかつてのやり方は通用しなくなりつつある。

三つ目は、産学連携、地域・社会貢献、国際連携など大学に期待される役割が多様化し、大学の活動のフィールドも広がっていることである。

このような状況において特に求められる重要な要素は、組



組織的な取り組みであり、そのマネジメントであり、それを担うプロフェッショナルの存在である。

大学における研究が教員個々の興味・関心に基礎を置き、

教育もその学術成果のもとに展開されるべきであることは重視されなければならない。それと同時に、学問の進展や社会の要請を踏まえつつ教育の質を向上させるためには、育成すべき人材像を明確にしたうえで、カリキュラムの構造化、教育の質の改善システムの確立、それらの学内外への明示等を着実に進めていく必要がある。また研究においても、従来以上にグループによる研究や大規模な拠点を形成しての研究などが求められつつある。これらのことは、教育研究においても組織的な取り組みが重要性を増してきたことを示している。

また、国公立大学法人や学校法人を経営すること、そのもとに設置される大学を運営することは、本来組織的な営みである。産学連携、地域・社会貢献、国際連携等の業務も組織的要素が強い。このように、教育研究を含めて、大学の活動全般において組織的な取り組みとそのマネジメントがこれまで以上に強く求められるようになってきているのである。

そして、教員が教育研究活動により専念できる環境を確保するためにも、組織的な取り組みを支えるプロフェッショナルの存在は欠かせない。大学職員が真のプロフェッショナルになりうるかが、日本の大学の将来を左右すると言っても言いすぎではない。

二 職員に期待されるプロフェッショナルとしての役割

これからの大学において、プロフェッショナルとしての職員に具体的にとどのような役割が期待されるのであろうか。一般的には、大学の業務を経営と教学に分けて論じることが多いが、これ自体、「経営は理事会、教学は教授会」という二分法的な発想に基づくものであり、実際に両方の業務に携わってみると相互に深くかわり合っており、明確に区分けできないものが多い。本稿では大学の業務を、教育研究、人的基盤、財務基盤、ハード／ソフト基盤、リレーションの五つに分類し、それぞれについてプロフェッショナルが求められる意味を考えてみたい。

第一のカテゴリーは教育研究に係る業務であるが、教育については教員が希望する授業科目を示し、教育組織のカリキュラム委員会が教員の希望をもとに調整し、職員がその結果を印刷物や電子媒体にして学生に配布するという方法が多くの大学でとられてきたのではなからうか。

先に述べたように学問の進展や社会の要請に基づき、学生の立場に立つてカリキュラムを編成するというプロセスを確立するためには、民主的と称する利害調整的な方法を選び、合目的で組織的な方法を用いなければならない。そのためには、学部長・研究科長など組織の長の強いリーダーシップ

とそれを支えるスタッフの存在が欠かせない。

また、教育の質を持続的に高めるためには、科目ごとの履修状況や学生による授業評価など、教育の実施状況・成果を客観的なデータとして可視化し、それらを教育の質の改善に結びつけるべくファカルティ・ディベロップメント(FD)を着実に推進していく必要がある。このような業務も、組織の長のリーダーシップとスタッフの積極的関与なしには成り立たない。

ここでいうスタッフは教員・職員のいずれでもよい。教育に対する深い理解と情熱をもち、その仕事に集中できる者であることが最大の要件である。教員を授業や研究指導などに専念させるためには、職員をそのようなスタッフに育て上げていくこと、または教員・職員が一体となってスタッフ業務にあたることが望まれる。

研究についても前述のとおり、グループ研究や拠点形成による大規模な組織的研究の機会が増えるにしたがって、研究組織のマネジメントがこれまで以上に重視されつつある。それを担うのが研究リーダーとそれを支えるスタッフである。ここでも、職員をスタッフとして活用することができれば、研究者を実際の研究業務に専念させられる。

第二のカテゴリーは人的基盤に係る業務である。教員・職員の採用・育成・評価・処遇に関する制度を構築し、それを効果的に運用できる体制を整えることは、教育研究の質を支

えるうえで最も欠かせない事柄である。教員の個別人事は教授会に委ねるべきであるが、教員人事が公平かつ適正に行われるように、教授会を主宰する学部長等を制度、手続き、データ面等からサポートする業務も重要であるし、教職員の育成システム、評価システム、人事・給与制度等を整えたり、労働組合と良好な関係を築いたりすることも人的基盤強化に欠かせない。これらの多くの部分を職員が担うことになる。

第三のカテゴリーは財務基盤に係る業務である。中長期的な収支見通しを検討のうえ、あるべき財務戦略を策定し、それに基づいて年度予算を編成し、月次レベルでその進捗をフォローアップしながらキャッシュフローを管理する。保有資産を有効に活用するとともに、資金調達や余資運用にあたり最も有利な方法を選択する。物品調達や各種契約にあたっても教育組織や教員の個別的要望と全学最適を調和させた工夫が求められる。一律的な経費削減を長期間続けるだけでは本質的な解決にならないし、組織活力の低下をもたらすことになる。豊かな発想で財務業務や調達・契約業務を革新することは、経営の健全性を保つうえで不可欠である。

第四のカテゴリーはハード／ソフト基盤である。具体的に、施設・設備をより少ないコストで良好に維持すること、情報システム基盤を整備すること、それらの前提となる効率的な意思決定システム、業務処理プロセスを設計することなどである。学生にとって、教員・職員にとって、どのような

環境を提供するかは大学の大きな課題である。それをハード／ソフト両面について絶えず点検し、限られた投資でよりよい状態に維持することが求められる。

第五のカテゴリーはリレーションである。

産学連携だけでも、かつての大学では考えられなかった多様で高度な業務が必要となる。教員の研究成果と産業サイドのニーズのマッチング、企業との共同研究や企業からの受託研究に係る契約の締結・実施に係る業務、知的財産に係る業務、大学発ベンチャーの支援・育成などである。外部人材の登用も含めてこれらの業務を担当しうる職員の配置が必要である。

地域や自治体に対する顔となるような職員も育成していかなければならない。企業の場合、事業所の総務部長や総務課長は、社内業務の調整役であると同時に地域・自治体に対する顔でもある。大学にとって地域社会の健全性とその発展は欠かせない要素であり、それに対する大学自身の貢献も不可欠である。理事長や学長に代わり、地域や自治体と率直に對話できる職員を育成すべきである。

同窓ネットワークづくりや同窓会との緊密な連携は、私立大学にとって最も重要なリレーション業務の一つであり、それを担う職員も配置されているが、国公立大学では今後特に力を入れるべき業務であり、それを担う職員の育成が欠かせない。

このように、産学連携、地域・社会貢献、同窓ネットワー

クのいずれをとっても、法人や大学の内なる業務を処理するだけでなく、大学の顔役として積極的に学外に出て、学外と良好なリレーションを構築する、そのような役割が職員に期待されているのである。

リレーションの最後に国際連携を挙げておきたい。わが国の受け入れ留学生数は約十二万人にまで増加してきたが、将来は三十万人という案も示されている。いずれにしても増加する方向であることは間違いないであろう。一方で、日本の大学からの派遣留学生の数は低い水準で横ばいを続けている。今後は双方向的な交流を促進する観点からも、派遣を積極的に増加させる必要がある。また、学生交流・学術交流を含む大学間連携も活発化してきている。

このような状況に対処できるだけの学内基盤は整っているであろうか。大学が学内外に発信する文書、ホームページ、学内掲示など、どの程度国際化に対応できているであろうか。これらの課題に応えるためにも、職員組織の国際化は急務である。将来的には職員の三人に一人は英語で仕事ができるような大学にしていかなければならない。大学の国際戦略にとって「内なる国際化」こそ、すべての基盤となるのである。

三 プロフェSSIONALをどう育てるか

このように説明してくると、これまでの大学職員像とかけ

離れ、現実味をもって理解できないと感じる向きもあるであろうし、その逆に、その程度の共通認識はすでに得られており、その方向に著実に歩を進めつつあるとする大学関係者もいるであろう。このように大学によって認識や取り組み状況に大きな違いがあるものと思われるが、プロフェッショナルの育成が急務であることは確かなところである。それをどのように育て上げていくべきかについて、以下で述べていくことにする。

第一に、かくあるべきと考える職員像を大学として明らかにし、学内で認識を共有する必要がある。学生教育において育成すべき人材像を明確にするのと同様である。また、大学がアドミッション・ポリシーを明示するのと同様に、職員の採用にあたって求める職員像を明らかにする必要がある。

第二は、業務の再設計である。企業経営の世界では一時期エンジニアリングという概念が注目されたが、いつの時代の間かなる組織であろうとも、業務プロセスの再設計を意味するリエンジニアリングは重要である。声高に意識改革を叫んでも、仕事の仕方や内容が変わらなければ画餅に終わってしまう。

これまでやってきた業務の意義を根本に立ち返って問い直すとともに、組織編成の見直し、意思決定プロセスや業務処理プロセスの簡素化、情報技術（IT）の高度利用等により、既存業務を三割から五割程度削減することは、多くの大学に

おいて可能だと考えている。そのうえで、それによって生じた余力を、教育研究の質や経営の質を高めるために真に必要とされる業務に充てるのである。その業務については前章で述べたとおりである。

第三は、理事及び部課長層の意識改革とマネジメント能力の育成である。高い資質と意欲をもった若手職員が、国公立を問わず確実に増えていることは歓迎すべきである。

その一方で、彼らを指導・育成する側の理事・部課長は、大学の職員や職員組織に求められる新たな役割を十分に理解し、それにふさわしいマネジメントを行っているであろうか。そのような問いかけ自体がナンセンスだと感じる私立大学も少なくないと思う。しかしながら、すべての大学においてそのことを改めて点検・評価すべきであるし、十分でないと判断したならば、意識改革やマネジメント能力育成を強力かつ計画的に進める必要がある。そうしなければ若手職員が伸びてこない。

第四は、全職員に共通的な事項であるが、組織に対するコミットメント、広範な興味・関心、大学職員に必要な知識・スキル、という三つの要素をもった職員を育てるための配置・育成・処遇施策を検討し、それらを推し進めることである。大学職員に必要な知識・スキルとは、主として大学業務に関する固有の専門知識、経営に関する知識・スキル、国内外の大学に関する知識等を意味する。

これらの要素を身につけるためには、OJT (On-the-Job Training) をベースに、学内における研修プログラムや学外の研修への参加を組み合わせ、総合的かつ実効性の高い育成計画としたうえで、それを着実に実施していく必要がある。

第五は、大学という職場や仕事の魅力を高めることである。企業や官公庁とは異なる、大学という職場ならではの魅力を明確にする必要がある。働きながら授業を聴講できたり、大学院学生として学んだりすることができれば、それだけで他の職場に比べると大きなアドバンテージになる。実態として男女差が残る職場も少なくない中で、大学は男女差を意識することなく働ける職場ではなからうか。

さらに、業務が再設計され、職員が教育研究、大学経営、リレーション業務などにより積極的に関与することができれば、仕事のやりがいや魅力も一層高まるであろう。

四 知識基盤社会と大学の将来像

二十一世紀は知識基盤社会と言われている。

それならば、これまでの社会において知識はそれほど重視されてこなかったのであらうか。近年、多くの議論が深みのない皮相的なものとどまつているように感じられるが、それでも知識基盤社会と呼べるのだろうか。知識や情報の量により豊かさに格差が生じることも懸念されるが、知識基盤社

会がもたらす負の側面をどう考えるのだろうか。

これらはいずれも、意地の悪い皮肉まじりの問いかけであるが、知識や情報の量が爆発的に増大し、その伝播・伝達速度も増す中で、真に良質の知を創造し、それらを上手に用いながら、人類社会の未来に役立てていくことは、現在の社会を構成する者の最大の責務である。特に、地球環境問題、資源・エネルギー問題、グローバルキャピタリズムがもたらす光と陰、民族間紛争や台頭するナショナリズム、既存システムの不適応がもたらす国内諸問題等々、わが国や世界の将来にかかわる重大な問題が山積している。

大学こそ、これらの問題を解決するための知の創造と人材の育成において、先頭に立たなければならぬ。そして、教員だけでなく職員も、それを担っているという矜持と自覚をもつ必要がある。だからといって、ただ忙しく走り回る必要はない。学問の進展や社会の動向をにらみながら、将来を洞察し、長い時間軸でなすべきことを考え、それを着実に推進していくことが何よりも求められるべきである。

大学を取り巻く環境は確かに厳しいが、社会が多くの課題に直面すればするほど、大学の役割も増してくると考えるべきではなからうか。そして、その大学の将来を左右するのが職員であることを多くの大学関係者が理解し、その育成に全力で取り組むことが強く求められているのである。

●特集 新しい人事給与制度の構築と導入

本田 博哉・慶應義塾塾長室長・経営改革推進室事務長

一 はじめに

慶應義塾は、昭和三十年代に、当時としては画期的な人事給与体系を導入した。爾来改良を重ねながら、五十年の長きにわたってこの体系を維持してきている。しかしながら、制度疲労と環境変化への不適合ともいうべき数々の矛盾を解消できないまま今日に至っている。

ご承知のとおり、かつては日本型経営の岩盤とも称せられた「終身雇用」と「年功賃金」のあり方が、主要な企業の間ではすでに平成十二年を過ぎたあたりから見直しが始まり、いわゆる「成果主義」を平成十七年段階で約九割の企業が導入している（『日本的人事制度の変容に関する調査結果概要』社会経済生産性本部）。

いまさらの感がないわけではない。周回遅れも否めない。しかし、人事給与にかかわる制度改革は、組織文化や組織風

土に強い影響を受けることから、一般企業の取り組みをそのまま移植すれば事足れりというような簡便なものでは決しない。

本誌が刊行されているころにはおそらく、管理職限定ではあるが新しい人事給与制度が施行されているに違いない。われわれにとつては旧弊を打ち破る大胆な試みが、ともかくも一歩を踏み出すことになる。まずは管理職が、守旧的な職務態度を脱していかに新しい機会を生かしアクションにつなげていくことができるのかが問われる。この新しい制度改革の取り組みを通じて、職員がこの変化の時代を生き抜く基礎体力を身につけることができるものと確信している。

二 環境変化に職員はどう立ち向かうか

日本の大学は現在大きな歴史的転換点にある。これまでの行政の護送船団方式に守られて、比較的安定したシェアを分



け合って棲み分けと共存が可能であった。しかしながら、大学に個性や多様化が求められている今日、大学運営や経営を担う人材もそれぞれの能力や個性を生かし、多様化への対応力が求められている。

また、好むと好まざるとにかかわらず、大学の経営力が厳しく問われていることは否定しがたい事実である。極端に乏しい高等教育に対する公財政支出のもと、経営の巧拙が私立大学本体の存否を決定しかねない状況に立ち至っていると言っても過言ではない。

このような状況下にあるのなら、運営を担う責任集団としての職員こそが、率先して変化に立ち向かうチャンスであるのかもしれない。大学の「事務員」ではなく大学を経営していく「人材」として活躍できる好機到来である。

大学内部に目を転じてみると、近年、職員組織において研究そのものを下支えする研究支援部門の創設や、経営トップに直結した戦略部門の設置、財務・人事・広報・企画など戦略機能の強化充実が図られている。従来型の大学職員のスタンスやスキルでは対応が困難な新しい仕事、新しい役割の萌芽が顕著になっている。

人間には、本源的に自ら成長したいという気持が備わっているはずである。また組織に対して貢献意欲もあるだろう。慶應義塾はそうした人を育むことが使命の学塾である。構成

員たる大学職員の自己成長意欲や貢献意欲を刺激して、成長と組織貢献を促す仕組みがないことは、大学にとっても勤務する職員にとっても、これは大きな機会損失であると言える。

新しい仕事にチャレンジしたい、新しい役割期待に応えたい、という若手職員のやる気を促して、新しい時代に即応した職員を育成する仕組みづくりを急がなければならない。仕事を通じた能力開発がはかばかしく進まない現状があるとしたら、これこそ危機的状況である。これからは、個人が自ら働くことの意味を主体的に考え、自ら積極的に成長感や達成感を得ながらキャリアを形成し、同時に組織貢献を可能にする職場環境の形成が何よりも重要である。

三 人事給与制度改革への道筋

こうした背景のもと、職員が自ら主体的に能力を開発し、仕事に意欲的に取り組み、新しい働き方を見いだせるような仕組みづくりとともに、経営的側面からは総人件費の伸びを抑制しつつ、限られた人件費予算を有効に活用して人材活性化にもつなげていく必要に迫られていた。そのため、人事制度や給与のあり方を抜本的に見直すことが不可避の状況であった。幸い、塾長をはじめとする義塾経営層に改革への強い意気込みがあったことが、次に述べるプロジェクトチームの設置から政策への接続までを強力に後押しすることになった。

四 学内プロジェクトチーム・メンバーの公募

三年前の平成十七年十月、ウェブの職員揭示板に、経営改革プロジェクト室長名による「人事・給与制度に関する改革検討プロジェクトチームの編成について」という文書が載った。内容は管理職からの公募で、職員部門を対象に検討チームを編成し、期間は三カ月とし、短期的施策にとどまらず中長期を見据えた新たな制度や仕組みについて、前向きな議論検討を加えることなどが趣旨であった。

かねてより、現行の人事給与制度の本質的な欠陥と不備について改革の必要性を痛感していたところだった私も志願することにした。ともすれば専門でないがゆえの不毛な議論を避け、実行段階への橋渡しを容易にするために、人事部の若手が加わり経営改革プロジェクト室が事務局を担った。このチームでは最年長者の私が、プロジェクトリーダーを引き受けることになった。

五 職場慣行、仕事環境、現行制度が内包する矛盾

第一次プロジェクトチームはまず、現行の人事給与制度の実体把握と分析、また組織実態の分析に着手した。

●仕事のあり方

- (1) 貢献意欲を刺激する人事施策がないために、やっても

やらなくても大差がない。結果自ら機会をつくり出して、新しい仕事にチャレンジすることがない。

(2) 前例主義とも、予算編成における前年度踏襲主義とも表すべき、旧習をかたくなに守る職場慣行の実態がある。こうした職場慣行のもとでは、仕事はおおむね定まっていた（定型的）上から来るばかり（待ちの姿勢）で、本来あるべき姿として、個人が仕事上の問題点を抽出したうえで主体的に課題を構成し、目標を設定することがない。

●組織上の問題点

(1) 硬直的な縦割りの伝統的事務部門が仕事の横展開を妨げている。その結果、部門横断的に人材を結集して、問題解決にあたることで培われる総合力の形成がままならない。

(2) どちらかと言えば、事務管理に重きを置いた仕事環境が、若手職員の潜在能力発揮の障害となり、能力発揮の貢献意欲を萎縮させ閉塞感を与えるばかりでなく、前途有為な若年層の早期離職を招いている。

(3) 人を育てるのが社会的使命の学塾であるにもかかわらず、仕事を通じた自己研鑽や自己開発など、人材育成機能が有効に働いていない。「独立自尊」の人を育てるという建学者福澤諭吉の理念が職員組織に浸透していない。

●給与のあり方

- (1) 生活費が上がり続けることを前提として、加齢による

自動昇給や勤続年数による加給など、年齢や「年の功」に過度に依拠した構造となっている。結果的に勤続年数が長い層が獲得する生涯賃金が最も高く、中途就任者が著しい不利を被っている。しかも、給与全体が固定費として下方硬直性を有しているために、個々人のライフスタイルに合った働き方や、貢献度に応じたフレキシブルな給与設定を可能にする、給与の変動費的要素の導入への大きな障害となっている。

(2) 現行の人事給与制度は、潜在的な職務遂行能力を基準に賃金表を連動させて給与が決定される制度であるが、その能力が顕在化して発揮されないことが往々にしてある。発揮されても成果に結びつかない場合も見受けられる。また、管理職に適用されている範囲職能給も現実には年功色の強いもので、厳格な査定を避けることから高止まりする傾向にある。

(3) 標準的なモデル給与では、扶養家族を有する男子の世帯主を想定しており、これは東京都の標準生計費を参考にしている。昨今非婚の単身者や婚姻しても子どものいない世帯が増えるなど、現実の世帯のあり方は多様化しており、実態との乖離が生じている。

(4) 賞与の算定基礎に、扶養家族手当や勤続給など属人的年功的要素の強い給与項目が含まれている。一律の固定支給部分が大半を占めているため、期間業績を評価する評価給部

分はごく一部にとどまっている。

(5) 役手当の設定が硬直的で、内容が変化しても見直しをすることがほとんどない。新設ポストもその狙いに応じた設定が難しく、旧来からある秩序の中で位置づけるほかはない。つまり役手当が実態を正しく反映できていない。

(6) 個々人の能力差を軽視した年功による順送り人事と、昇格時期に差があっても生涯所得が変わらないような悪平等があるために、能力開発や新しいことに挑戦しようという動機付けを著しくそいでいる。給与はおしなべて右肩上がりというぬるま湯構造をもたらしている。

六 第一次プロジェクトチームからの提案

現行制度の欠陥を克服するために、①勤続年数に依拠しない、②個の選択を重視する、③職務遂行能力・役割・貢献度に応じた処遇を可能にする、ことなどを提言した。これをもとに新たな制度を設計することとし、教員人事制度も視野に入れて第二次プロジェクトチームに引き継ぐことになった。

七 第二次プロジェクトチームの発定

平成十八年四月から、経営層とのキャッチボールを繰り返しながら、教職員共通のフレームを設計し、実行可能な制度に落とし込むことを目的に、第二次プロジェクトチームが発

足した。ここで得られた月例給与の基本的な構成は、汎用性を意識して①基本給、②資格給、③評価給、④職責給の四本立てとした。

①基本給は、義塾のミッションを果たすパートナーに対する生活保障給として、専任教職員全員に定額を支給する。

②資格給は、学歴や国家資格のほか、塾内の認定業務資格のレベルに基づき支給する。

③評価給は、若年者の勤続による職務能力の習熟を見込み昇給の余地を残すなど、職能資格制度の優れたところは保持することとした。

④職責給の考え方は、従来の役手当分類とは異なり、個人に課せられる職責（ポスト）そのものかなりの格差をつけることで、思い切った内部労働市場化を図ることにある。

二次にわたって活動を継続した人事給与制度改革プロジェクトチームも、平成十八年十月をもって、ようやくその役割を終えた。

八 人事部の検討による実行可能な 人事給与制度改革の構築

平成十八年十月から、第二次プロジェクトチームの提言を踏まえて人事部による詳細な検討が開始された。

人事給与制度改革案の策定が、以上のようなプロセスを経

て人事部へと橋渡しされたことは、自発的に参加したプロジェクトメンバーにとっても、また人事部や経営改革プロジェクト室のスタッフにとっても得がたい貴重なOJTの機会となったことは間違いない。

九 内部労働市場活性化への期待

新しい制度は、内部労働市場を活性化させるための工夫が随所に施されている。例えば、管理職の業務資格レベルは四段階に分かれている。上位の業務資格へ移行するには、現資格で一定以上の年数の経験を積んだうえで、「業務資格認定委員会」へ申請しなければならない。これまでのように人事部から昇格の申し渡しに来るのを待つのではなく、自ら申請することになる。

ただし、業務資格には一定の任期が定められており、上位の業務資格へ移行せずに満了を迎えた場合、業務遂行レベルが維持されているかどうかを審査し、水準に達していないと判断されると、原則として下位の業務資格レベルが適用されることになる。

また、課長と部長の階層固定が撤廃され、マネジメント職に一本化されたため、理論的には部長級の職責に耐えうると判断されれば、マネジメント職の業務資格が得られた直後であっても、現行の部長級ポストに就くことは可能になる。

目標管理制度により、各人はまず所属部門の目標を理解し、所属長と共有しなければならぬ。そのうえで計画(目標設定)・実行・検証(評価)という一連のマネジメントサイクルに主体的に参加することになる。このサイクルを確実に回していくことの難しさは容易に想像がつくところであるが、組織全体の使命達成と、個人の役割(職責)行動の連結に有効であることから、組織への貢献の最大化も期待できる。

業務目標…各人が自己の強みや弱みなどの分析を行い、所属長との面談を通じて課題を設定する。

業績目標…具体的にどのような目標に基づくのか、方法・プロセス・ウェイト・難易度などを所属長との面談を通じて確定していく。

これら一定期間の業務評価と業績評価は、賞与の評価部分に反映される。賞与については、基礎率と呼ばれる固定支給部分に、業務評価と業績評価に基づく評価率を加えて支給額が決定される。

業務評価において導入される多面評価は、従来からの上から下への「直線」的な評価を補うものとして、「多面」的な評価により、被評定者の能力や適性を伸ばすために活用することができ、各人の職務能力の全体像がどのようなものであるかについて、診断的情報を提供(「労務時報別冊」『慶應方式による管理能力アセスメント』労務行政研究所、一九八一

年)する側面もある。本人評価を含めた同僚と部下の評価を総合することで、評価の透明性や納得性に配慮するものと言える。

五十年ぶりの制度改革である。一気呵成に実施するのも一つのやり方ではあるが、一定年数の移行期間を設けることにより、激変緩和の措置をとった。

十 おわりに

導入を決めただけではまだ三合目くらいで、必要に応じた修正や改善はむしろ積極的に施しながら、完成度を高めていくことが必須となる。新しい制度に魂を吹き込み、着実な定着を促していくためには、目標管理や評価制度は、新しい取り組みであるだけに、直接携わる職員相互のすり合わせや情報共有を繰り返すことが欠かせない。

人事工学研究所の大泊剛所長、産業・組織心理学者の南隆男慶應義塾大学教授には数々の有益な示唆と助言をいただいた。誌面をかりて謝意を表したい。

これからも職員の能力開発や、評価者の訓練、柔軟な組織体制のあり方など、取り組むべき課題はまだまだ多い。私学には建学者の心という無形の遺産がある。この新しい制度改革を通して、建学者の剛毅な精神に立ち返り、「合理と独立の学校経営」を実現する一里塚としたい。

特集 ● 専任職員採用の工夫と今後の課題

三浦 暁 ● 早稲田大学 人事部 人材開発担当課長

一 はじめに

早稲田大学における人材採用の考え方、
求められる資質

プレゼンテーションを終え記念撮影する学生たち



二〇〇八年一月銀座。日産自動車カルロス・ゴーン社長を

前に、早稲田大学の学生たちが、企業のプロフェッショナルたちと共に課題を解決する「プロフェッショナルズ・ワークショップ」の成果として、経営改善提案を発表した。半年間に及ぶ調査研究を終え達成感に満ちた学生たちの傍らには、四人の若い職員の笑顔があった。

二〇〇二年から二〇〇四年に採用された彼らは、自

ら志願してこのワークショップに参加し、あるときは学生たちと悩みを分かち合い、そしてあるときは企業と教員をつなぐプロジェクト・コーディネーターとして活躍した。所属部署の業務では経験できない新たな学生サービスのあり方、企業と連携するうえでの調整の難しさ、そしてマネジメントの重要性を学び、若手職員の中心的存在になるという決意と自信に満ちた笑顔であった。

二〇〇七年十月に創立百二十五周年を迎えた早稲田大学は、今後十年間の目標として、「早稲田」から「WASEDA」へ、グローバルユニバーシティとしての地位の確立を掲げている。本学職員にはこの目標を実現するために、プロフェッショナルとしての役割が求められる。教育研究に対する深い造詣をもち、大学の組織運営、意思決定支援に必要な企画立案、実行・評価を担い、学生・教員・校友や社会の真のニーズをくみとりながら、教育研究に最大の成果を生み出せるようマネジメントすることが求められる。このことを踏まえ、本学では以下のような点を職員に求められる資質として考えている。



表1 専任職員採用実績

(人)

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
新卒	10	9	8	12	8	14	16	24	22
既卒	3	5	11	10	19	16	24	23	7
合計	13	14	19	22	27	30	40	47	29

※2008年度は4月1日現在

※専任職員数は762人

(1) 教育研究の向上に対する情熱と、経営マインドを併せもつこと

(2) 学生など大学を取り巻くステークホルダーのニーズを敏感に察知できること

(3) 粘り強い実行力をもち、チャレンジ精神旺盛なこと

(4) 革新的な発想力と行動力をもつこと

(5) 学外とのさまざまな折衝において、交渉力を発揮できること

以上は一般企業が求める人材像とほぼ同様と思われるが、高等教育機関として教育研究の向上に対する情熱をもつことを選考時の基準として重要視している。

二 専任職員採用数の動向

本学では近年、新卒・既卒ともに積極的に職員採用を実施している。採用者数が二〇〇六～〇八年度において特に増加している理由としては、①一時期採用者数を絞っていた反動（年齢分布の調整）、②団塊の世代の退職（六十五歳定

年の本学では二〇一〇年前後にピークを予想）への対応、③新規事業展開に伴う業務量増大と職員業務の高度化への対応等が挙げられる。

また、通年採用が一般化し、内定辞退者の続出に悩まされている企業が多い中で、本学は内定辞退者が少ない（毎年若干名程度）ことが特徴と言えるであろう。

以上のような、また就職環境が「売り手市場」である状況のもとで、本学がどのように職員採用を行っているか紹介する。

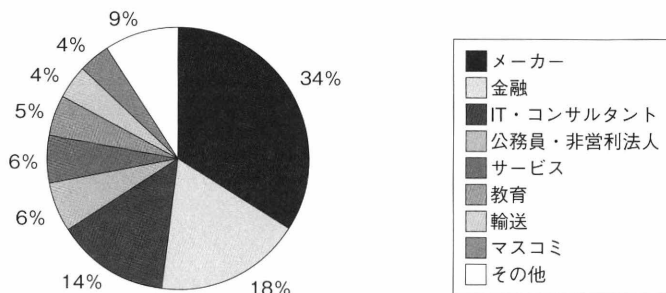
三 大学職員を志望する母集団を形成するための工夫

——職業としての大学職員を
広く認知してもらうために

かねてより大学職員になりたいと考える小集団は存在している。例えば身内に大学職員がいる者、運動部や留学の経験があり、学生時代から大学職員と接する機会が多い者である。本学における採用者の中にも、こういった層がある程度の割合を占めている。これらは、いわば人事側の努力なく大学職員を目指した者たちである。

一方で、大学職員という職業の存在にすら気づいていない大集団が存在していると思われる。また、その存在は知っていても、仕事内容が地味で事務的あるいは定型的だというイメージをもち、自分自身の職業の候補に考えていない集団もかなり大きいのではないか。これは大学業界全体として大き

図1 既卒採用者の出身業種



な損失であり、一人でも多くの人々に職業としての大学職員を正しく認知してもらうことが重要である。

(一) 新卒採用

新しい描いた職員像と実像のギャップに悩まないためにも、早稲田大学職員の仕事について正確に伝えていくことが求められていると考える。また、このことによって、多様なタイプ

の新卒採用については、毎年、多数の学生から応募があり、狭き門の選考を行っている。しかしながら、似たタイプの学生が集まる傾向にあり、応募者の相対数が大学職員をいわゆる公務員的なイメージでとらえており、多様化・複雑化かつ高度化している大学職員業務の実際の姿を理解していない。また、国際的な大学間競争にさらされた厳しい業界であるとの認識も低い。

採用した職員が入職前に

の学生が早稲田大学職員を目指してくれることを期待している。例えば、商社、メーカーやIT企業等を目指す学生が、大学の海外展開、産学官連携や情報化戦略等に関心をもち、就職先の選択肢に入れてくれることが理想である。

具体的には、以下の取り組みをしている。

①就職情報サイトを活用し、広範な学生に必要な最低限の情報を提供している。また、本学ホームページ上に、より詳細な情報を掲載している。特に、「先輩職員からのメッセージ」は早稲田大学職員の仕事を紹介するうえで役立っているのではない。②本学キャリアセンター主催の合同企業説明会に、いわゆる就職人気ランキングの上位となっている企業と並んで、一企業として参加している。他業種を希望する学生が、早稲田大学職員を知る機会になればと期待している。③本学を志望する学生に大学職員の仕事をより深く知ってもらうため、選考と関係なく採用説明会を三月と五月に複数回実施している。ざっくりばらんな雰囲気をつくるため、若手職員が説明し、些細な質疑応答にも丁寧に答えるよう心がけている。職員の仕事の本当の姿を知ってもらう機会にしている。

(二) 既卒採用

本学では十五年ほど前から既卒採用を本格化し、これまでに百四十人程度を採用した。とりわけここ数年は、表1のとおり既卒者を積極的に採用している。民間企業等でさまざまな業種を経験した多様な人材(図1)を採用することで組織

を活性化させ、新卒で入職した職員にも刺激を与える効果をもたらしめている。

数年前からは、年に二回（四月一日と十月一日）定期的に採用を行っている。そのたびに、「リクナビ」や「マイナビ」といった転職情報サイトや新聞の求人広告を活用して、新たな母集団形成を図っている。半年に一度定期的に採用活動を行うことで、当該募集時期における応募者を確保するだけでなく、将来の応募者を増やす効果があるとも考えている。

しかし、昨今の雇用環境の改善と転職市場の拡大等により、有為な人に応募してもらうためには工夫が必要になってきている。

(1) いかに転職マーケットにいる層に求人を周知するか

転職を考えている層は、転職情報サイトを見ていることが多いが、サイトに求人広告を掲載するだけでは膨大な求人の中に埋没し、目に留まる可能性が低い。その対策として、誰もが見るであろうサイトのトップページへの企業名掲載や、本学職員を紹介する記事の掲載を行った。また、インタビュー^{*}サイトだけでなく、紙媒体の転職情報誌等に本学職員のインタビューを掲載してもらい、より広い層への周知も図った。

(2) いかに転職マーケットにいない層に求人を周知するか

さらに重要なことは、転職活動をしていない、転職情報サイトを见てもいない層にいかに大学職員という仕事を認知させるかである。現状の仕事に満足している人に、「大学職員

という職業があり、早稲田大学で働けるのであれば転職も考えてみたい」と思わせることが必要である。そのためには、いくら転職情報サイト等で周知を図っても効果は薄い。

その対策として、二〇〇七年十一月「マイナビ転職EXP O」という転職イベントに参加した。大学がこの種のイベントに参加するのは珍しかったのか、大勢の人々が話を聞きに来てくれた。また、このイベントに参加したのは、来場する人々に説明することだけが目的ではなく、早稲田大学の名前が載ったこのイベントの告知広告が、各種媒体、特にJRや私鉄車内に大々的に掲示され、転職活動をしていない人々にアピールすることも目的であった。

結果として、このイベント後の採用においては、採用する側にとつて厳しい就職環境の中で、従来よりも二割増の応募者を集めた。また、このように広く募集を行うことにより、既卒採用においては本学出身でない人が多数応募・入職（採用者のほぼ半数が早稲田大学以外の出身）していること、大学業界からの転職はほとんどなく、民間企業からの転職者が大多数であることを付記しておく。

なお、本年四月中旬には、朝日新聞の連載記事「スタートライン」に本学職員を紹介する記事が掲載された。この欄は就職活動中、あるいは近い将来に就職を控えた学生とその家族を主な読者層としており、大学職員という職業をより広く社会に知ってもらう機会になればと考えている。

四 選考における工夫

——大学職員をより強く志してもらうために

募集段階における工夫と併せて、選考段階も大学職員をより強く志してもらうためには重要なプロセスである。

本学における選考プロセスは以下のとおりである。

- (1) 書類選考
- (2) グループディスカッション（新卒のみ。評価は一般職）
- (3) 筆記試験、適性検査
- (4) 一次面接（人事部以外の管理職による面接）
- (5) 二次面接（人事部の管理職による面接）
- (6) 三次面接（職員理事による面接）

本学では、広い視野に立ち、自律的・創造的に仕事を行える総合力の高い人材を求めている。そのため選考においては、どのような学生時代や社会人経験を送ってきたかということだけではなく、その中でいかに課題を発見し解決に導いたか、自身はどのような役割を果たしたか等を重要視している（コンピテンシー面接）。また、多面的な評価ができるよう、人事部以外の管理職や一般職が選考のプロセスに入るようにしている。

また、面接においては、選考が進むにつれて、高等教育や早稲田大学の動向について、早稲田大学職員を目指す動機について、あるいは自分自身が早稲田大学で何をできるのかといったことについて、質問内容を具体化・高度化させていく。

次の選考までに調査したり考察してくるよう誘導することにより、受験者の志望度を高め、また志望度の高い受験者に絞り込んでいく判断材料にすることができるのである。

先述したとおり、入職後のミスマッチを防ぐために、早稲田大学職員の仕事を正確に伝えることが大切である。また、職員には教育研究の向上に対する情熱が求められる。選考段階において、その確認と醸成を繰り返し行っているのである。

なお、このような選考を行うにあたり、評価者の育成も重要と考え、評価を行う一般職・管理職には研修を実施している。これは、研修を受講する職員自身のスキル向上にもつながっている。特に管理職については、採用面接においてだけではなく、日頃の部下との面談や育成、人事評価等にも活用できる手法を習得する機会にしている。

五 内定後の工夫 —— 丁寧に関係を構築する

売り手市場の昨今、採用が長期化するに伴い、内定辞退の増加に悩む企業が増えている。その対策として、数億円にも及ぶ予算をかけて「内定者フォロー」を行っている民間企業もあるという。

本学においては、選考段階での志望度を高める工夫が功を奏してか、これまでのところ高い費用をかけたフォローは行っていないが、内定辞退は非常に少ない。

留意しているのは、当然ではあるが一人ひとりに対して丁

寧に接することである。新卒・既卒を問わず、内定（内々定）決定後数日以内に三十分程度の個別面談を行い、勤務条件や職場環境等に関する不安を解消するようにしている。その際には、人事部管理職からの説明だけでなく、立場に近い職員、例えば既卒内定者には既卒入職の職員に面談を担当させ信頼関係を構築している。

新卒の内々定者に対しては七月八月に懇親会、十月に内定式、十二月に事前研修説明というように、定期的に集合する機会を設け、同期の仲間がきずなを深められるようにしている。また、大学が内々定者のメーリングリストを用意し、内々定者達が自発的に懇親を深めるようサポートしている。

なお、早稲田大学職員として足元を固め、配属後に自立的に離陸できるよう、採用時の導入研修にも力を入れている。四月入職者（新卒・既卒）には二カ月間、十月入職者には一カ月間の研修を行い、早稲田大学についての理解、大学へのロイヤリティや職員としての自覚の醸成を図っている。

六 今後の課題

国際的な競争環境の中で、早稲田大学が世界の一流大学とも肩を並べ、世界に存在感を示す大学となることを目指し、「教育力」「研究力」「社会貢献力・文化推進力」「経営力」をさらに高めるためには、教員と職員が一体となってミッションを推進していくことが必要である。大学に期待される機

能が多様化・複雑化する中で、今後職員の担う職域が広がり、高度化していくことは避けられない。つまり、職員にはプロフェッショナルとしての役割を果たすことが求められているのである。

人材確保においては、ますます優秀で多様な人材（例えば博士号保有者やグローバルなビジネス経験をもつ外国人等）に早稲田大学職員を選択してもらえよう工夫していきたい。

また、結婚、出産、育児等で退職した職員を即戦力として再雇用する制度等を導入することも検討したい。

しかし、それ以上に大切なのは、確保した人材を生かすことである。総合的・有機的に人事政策が機能しなければ、宝の持ち腐れになりかねない。採用した職員をプロフェッショナルに育成するシステムの構築が必要である。

早稲田大学においては、職員のプロフェッショナル化を図るために、これからの職員の「役割」や「必要とされる能力・スキル」を定義し、人材育成の方向性を明らかにしたうえで、具体的な育成施策や人事制度のあり方を見直していかねばならないと考えている。

* 1 二〇〇七年度から産学協同の新しい試みとして導入した。企業からの課題に対して、早稲田の学生チームが提案を行うプロジェクト。

* 2 参考 <http://www.waseda.jp/person/sennin.html>

* 3 参考 http://tenshokumynavi.jp/job_prime/024.cfm

●特集 大学事務組織改革は誰のため

小西 靖洋 ● 関西大学大学本部長

— はじめに

高等教育を取り巻く環境については、いまさら述べるまでもなく大変厳しい状況にあることは周知のことである。その実情を詳細に見ると、厳しい中にも大学によつて大きな違いを見ることができると。つまり、PDCAサイクルが好循環している大学と悪循環している大学に二分されている。数字的に見れば、七百五十六の四年制大学の三九・五%が定員割れを起こし、苦境に立たされている。今後の出生率や進学率の状況を見ると、樂觀できる要素は何もないと言つても過言でない。日本の十八歳人口は、現在の百二十万人前後から、三十年後に百万人を割り始め、五十年後には現在の半分近くになると推定されている。はたして各大学はどのように生き残ろうとしているのであろうか。

この厳しい状況を打開するため、いずれの大学においても英知を結集し、何とか勝ち残ろうと苦勞をされている。成功

した例、失敗した例を列挙すればきりががない。私の所属する関西大学においても例外ではない。本誌の先生方が掲載されている各方面からのアプローチは、本学でもかなりのスピードで実践している。とりわけ若手職員の育成には、これまでもずいぶんと力を入れてきた。具体的には、就業前教育に始まる人事制度（人事考課、目標管理、自己申告、研修）を確に運用し、考課や評価を数値化し、それを昇給や賞与に連動させている。この制度による職員の意識改革は、徐々にではあるが効果を発揮しつつあるといったところである。

私はこれまで、事務職員研修や人事制度設計に直接かわつてきたが、つねに気にかかつていたことがある。それは、「年齢が上、経験が長い」というだけで「よい仕事ができるか」という疑問である。いずれの大学においても、各職場における業務分担は職位に基づき主担者や担当業務を決めているのが通常ではないだろうか。ときには、若くて有能な職員が雑用的な業務ばかりを担当させられ腐つてしまい、やる気

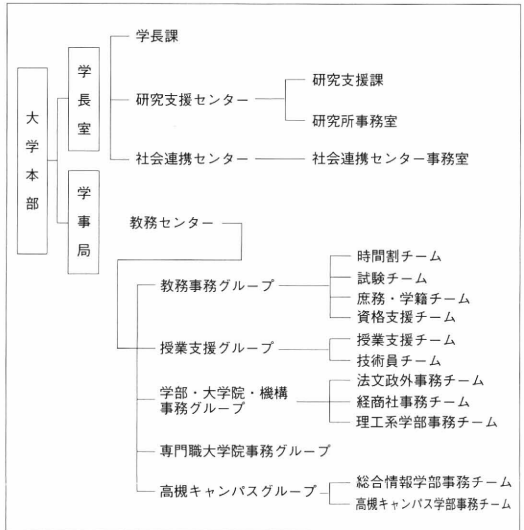


新旧教務事務組織

旧教務事務組織



新教務事務組織



を失っているという例はないであろうか。

二 なぜ、いま事務室の二元化なのか

本学では、二〇〇六年に若手事務職員による教務事務センター設置のためのプロジェクトを発足させ、具体的な検討を開始した。日常の業務を抱えながら、午後五時以降集まり、現状分析、他大学調査の検討などを繰り返し、十の学部事務室を二〇〇七年九月に一つのセンターに統合し、そのセンターの業務を三つのグループ（教務グループ、学部・院・機構グループ、授業支援グループ）に分けた。

統合の目的としては、他大学の事例に学びながら、ワンストップサービスを実現すること／事務職員の能力の向上を図ること／新たな分野をカバーする組織を構築する／教務センターでは、次長は局長の、課長は次長の、補佐は課長というようにすべてがワンランク上の仕事をする、などを掲げて立ち上げることにした。

その結果判明したことの一つが、多くの仕事は任せれば職位や経験に関係なくできる、ということである。具体的な事例として、時間割編成を挙げる。これまでは、学部事務室ごとに補佐や主任を中心に編成されていた。センターになり時間割グループができると、そこにはグループ長はいるが、補佐、主任、課員というこれまでの序列はなくなり、グループ長の下に課員しかない。しかも、センターは全学部の時間

割を編成しなければならないという新たな問題を抱えた。しかしながら、悪戦苦闘ののち、みごとに期間内に成し遂げてしまった。よきリーダーと課員がいれば、それほど職位にこだわる必要はないという一つの証明である。

これによる効果は計り知れず、達成感、自信、取り組み姿勢の変化、知識の向上等々、一段の成長を見ることができたと思う。その道のりは決して平坦なものではなく、残業に次ぐ残業の連続であったがみごとに成果であった。本学の建学の精神である「学の実化」＝理論と実際の調和をまさに実現したことになる。

三 関西大学はいくつあるか

次に、統合により気づいたことは、関西大学は外から見るといくつあったのか、ということである。各学部事務室ごとに基準、帳票、休み時間のとり方などが異なっており、独自性を大いに発揮していた。学生の取り扱いも学部によって異なるところがずいぶんとあった。外から見ると、これでは関西大学は十大学あることになってしまう。統合により全学の取り扱い基準の統一ができたことは、本学の学生にとっても朗報であり、大きな成果であった。教授会は「教学に関する重要な事項を審議する」にあまりにもとらわれ、独自性を発揮しすぎた結果とも言えるが、いくぶんなりとも解決できたと思っ

四 授業支援グループは これからの最重要組織

仕事内容についても、長い間に先生方と事務職員の関係が密になり、多くのプライベートな仕事を引き受けている。断りきれない雰囲気があり、ついつい引き受けてしまうというあしき慣習が続いていたのだが、統合により断ち切ることでできた。考え方は、先生方への支援は断ち切るのではなく、積極的な支援体制を構築するというスタンスを貫いた。これまでの個人対個人から、個人対グループの関係を組織化したのである。

先生の授業に対する準備は大変である。多人数クラスになると、レジュメの準備だけで、ときにはご家族の手まで借りるという話を聞かされる。これではよい授業にならない。そこで、支援が必要な部数などを事前に聞き、当日教室に届け、配布まで支援するといったサービス体制をつくった。もちろん、IT機器のセッティング、トラブルへの対応なども可能とした。授業支援の充実を図る方策は、大学評価の視点からも重要となるであろう。

五 学生は授業支援の重要スタッフ

この授業支援グループには約百四十人の学生たちがSAやTAとなって、事務職員と共に活躍してくれている。彼ら／

彼女らを雇用するとき、応募の理由とともに、授業を受ける学生として改善してほしい点、自分ならこのようなアイデアを取り入れたいなどの希望を書いてもらい、その中から面接により選考している。終了後には、自分のアイデアが実現できたか、なぜ成功しなかったのかなどのレポートを提出してもらう。仕事中に問題が発生したら、すぐにミーティングを開き、自分たちで解決案を検討することを常態とした。利用される先生方の評価は高い。

この制度は、事務職員の意識改革ばかりでなく、学生の自立心の向上にも大いに貢献している。思わぬ副産物である。社会人として大学を巣立つ際、彼ら／彼女らにとって大きな自信となってくれと信じている。

五 九九%のイミテーションと 1%のオリジナリティ

教務センターを立ち上げるに際し、他大学の状況について調査を実施した。いずれの大学においても、とりわけ歴史の長い大学は似たり寄ったりであった。何とかしたいがなかなか実施に踏みきれないという声が大半であった。共通した悩みは、①仕事が多岐にわたるようになったが、組織が伴っていない。②学部の独自性が顕在化している。③ワンストップサービスができずたらい回しになっている。④仕事は職位により固定化し、能力の向上を妨げている。⑤事務職員の視

野が学部の範囲にとどまり、大学全体を俯瞰できる視野に立っていない。⑥教授会の賛同を得ることが難しい——等々が挙げられた。本学においても全く同様の状況である。言い換えれば、他大学のよい点を採択し、そこに1%のオリジナリティを加味すれば、いままでにない組織が構築できると考えた。

七 顧客満足度を考えていますか

本学では、これまで毎年「学生生活実態調査」を実施してきた。その中に学部事務室の対応に対する満足度という質問項目がある。この満足度が年々低下し、二〇〇三年には大半の事務室で五〇%前後になり、ひどいところでは二五%という結果が現れた。大学は教育機関であるとともに、サービス機関である。サービス産業における顧客満足度が五〇%で、はたして産業は成り立つだろうか。

大学における事務室の執務状況を思い浮かべてみよう。今はPCに向かい仕事をする機会が多くなっている。真剣に執務すればするほど他人から邪魔されたくない。そのようなときに学生が質問に訪れる。その学生に向けた職員は、どのような顔をしているだろうか。よく来てくれました、ありがとうございます、といった顔だろうか。それとも、真剣に仕事をしている邪魔をしてと、不機嫌な顔になっていないだろうか。これではサービスにならない。現在の事務室の環境をサービスのできる体制にしなければならない。そのためには、

ワンストップですべての要件を満たし、笑顔で応対できるようにする仕組みが必要である。スペースの問題や古いこれまでの仕事のやり方、考え方を持ち込まない工夫も必要である。これまで使用してきたPCの持ち込みまで制限し、陋習の排除に気をつけた。

八 トップを落とせ

これを実現するには、トップの理解が何より必要である。

幸いに、本学ではトップがワンストップサービスの考え方を理解し、将来の拡大に備えた事務室のあり方にも言及し、全面的支援が得られたことが、物理的な面での解決を容易にした。一方、教学での賛同〓教授会の賛同は困難を伴った。いずれの教授会も最後まで賛同を得ることができなかった。何度も教授会に足を運び質疑応答を繰り返した。ここでも学長をはじめ、執行部が全面的に支持してくれ、最終的に事務組織は法人事項であるとの考えに立ち、実施に踏み切ることができた。このやり方がいずれの大学にも通じる考え方とは思わない。それぞれが知恵を出さなければならぬところであろう。

九 石の上にも三年

他大学の事例を見ても、一元化された事務組織が理解され、十分に機能するまでには時間がかかっている。理解を得て機能するまでには、学生は一年で、事務職員は二年で、教員は

三年かかると思っており、準備をすることも大事なポイントであろう。一年目から全学の理解が得られると考えるのは無謀である。最低三年を目標に軌道に乗せる計画を立てることが大切である。まだまだ事務職員は「事務屋」であるとの觀念が抜けきらない構成員が多くいることを認識しておく必要があるように思える。

十 教職協働は誰のため

昨今、教員と事務職員の関係は「対立の構造から協働の関係にあるべき」と言われている。構成員は本当に双方がパートナーとして認識しているのだろうか。部分的には協働になっているところが見受けられるが。大半の構成員の意識はどうかというところ、その意識はいまだに拭ききれないと言える。例えば、大学設置基準第九章事務組織等にある第五九条には、「大学は、その事務を処理するため専任の職員を置かなければならない」と記載されているが、事務職員に求められる能力は、事務処理をすればそれで十分であろうか。

私は、この条文の改正をぜひ行ってほしいと思っている。現状を反映するならば、少なくとも、「大学は、教育研究を支援し、かつ事務を処理するため専任の職員を置かなければならない」と改正してもらいたい。そのために事務職員は、協働できるための能力の向上を自らに課し、日々研鑽を積みなければならない。教員が事務職員を真によきパートナーと

認めてくれないかぎり、教職協働は実現できない。本学の授業支援グループがその意味において、先生方のパワーポイントの作成を支援し、ラフなレジュメを清書し準備するなど真に機能するならば、事務職員の存在意義を証明する重要な組織になると考えている。

いまは教務センターの一つの組織となっているが、将来は大学における教育にとって最も重要な組織となるのではないだろうか。それが実現できたとき、初めて真の教職協働が実現できたと言えるかと確信している。

十一 教務センター内の配置換えは 所属長の権限

始めから十分な人材を確保し、発足できる大学はほとんどないと言える。それゆえに、センター内で人材を育成するという方針をしっかりと組み込むことが重要である。本学でもこの点で、教務センター内百四十八人の異動は所属長の判断とした。人事当局にお願いをし、少なくとも五年以内の人事異動は極力避けてほしいとお願いした。この狙いは、センター内の担当を二年から三年経験すると担当換えを行うが、この間に後任者を育成する。それができないと担当業務が替われないという基本を確認した。この趣旨は、教務に強い事務職員をできるだけ多く育成し、将来的には全学の部署に異動させることにより、教務を理解できる人材がいずれの部署に

も存在する環境をつくることである。

人材を育てるための方法はいろいろとある。しかし、日常の仕事をごなしながら育成しなければならぬとしたら、あえて新たな研修制度を別途立ち上げても、実行することは困難を伴うであろう。OJTを中心に能力の育成を可能とする方法がよいように思える。当然、自己啓発やOff-JTをタイムリーに組み合わせ、知的好奇心を駆り立てることが大切である。強制的に実施する方法を採用するならば、可能なかぎり、上位層を少なくし、全構成員にワンランク上の業務を命ずるなども一方法であろう。

十二 結び

誌面の関係で個々の事務職員の研修方法にはあえて触れなかった。しかし、ここで述べたかったことは、自らが学ぶ意思をもち、その環境が与えられ、やらざるを得ない状況に身を置くと、思わぬ力を発揮することを上位者が信じ、業務を任せられるか否かが育成のポイントとなる、ということである。事務職員の能力の向上に関し、種々の制度や組織変更は当然に必要であるが、そのときで出会う上司の存在がどれほど大きな力をもっているかを再度確認してもらえれば、本文の目的を果たしたことになるであろう。上司は、課員にその組織で将来、大きな夢の実現を共有できるようにインセンティブを課員に与え続けることも重要な責務であろう。

特集 ● 大学の未来を職員がどう開くか

——教育研修制度と若手職員による学生支援プロジェクト

山下 修 ● 芝浦工業大学総務部次長（人事担当）

小倉 佑介 ● 芝浦工業大学総務部人事課（S・O・Sスタッフ）

一 はじめに

芝浦工業大学（以下「本学」と表記）の職員人事制度は、仕事に対して、

- ・ どのような姿勢で取り組んだか（情意）
 - ・ どのような業績を上げたか（成績）
 - ・ どのような職務遂行能力をもっているか（能力）
- を評価し、評価結果を「昇格・昇進」に結びつけながら人材育成を行うとする「能力開発型」制度である。

では、具体的に何が「能力開発型」なのか。本学の職員人事制度の中心的な役割を担っているのが、あるべき姿や期待される職能要件を資格ごとに定めた「職能資格制度」であり、

その期待される職務遂行能力の向上を図るための具体的目標を「目標管理制度」において設定する。そして、設定目標を計画どおりに達成するため「教育研修制度」により個々の能力向上、スキルアップをフォローし、最終的にそのシーズンにおける職務遂行能力の向上度合い、目標達成の到達度などを自己申告書と人事考課により評価する。また、このほか「ローテーション制度」を教育研修制度の一環として位置づけ、計画的な人材育成のための補完手段としている。いずれも目新しい制度ではないが、本学ではこの流れを、能力開発型の人事トータルシステムとして位置づけている。

我田引水ながら、人事制度の中にキツチリと教育研修制度組み込み、これを機能させるための試行錯誤の取り組みの中には、人を育てるという可能性が見えたりもする。



二 教育研修制度

(一) 階層別研修(各階層原則年一回実施)

本学が人事制度の一環として実施する「教育研修制度」の種類にはいくつかあるが、その中心として実施しているのが階層別研修である。これは、職員を職務遂行能力または年別にグルーピングし、教育研修の主管部署(人事課)がそのテーマや方法を設定して実施する研修形式である。

以下に具体的な内容を紹介する。

【管理職研修】

課長補佐以上の役職者を対象として、広い視野に立った管理能力を養う。二〇〇七年度実施内容は次のとおり。

・アドミニストレーターとしての役割(講演)

【中堅職員研修】

原則として三十一～三十九歳の一般職を対象とし、リーダーとしての知識・技能と「管理」の基本的能力を養う。二〇〇七年度実施内容は次のとおり。

・大学職員の仕事(講義と討議)

【若年職員研修】

原則として三十歳までの一般職を対象とし、私立大学のあり方、今後の戦略等について研鑽する。二〇〇七年度実施内

容は次のとおり。

・私大の組織論とマーケティング論(講義と討議)

【新任職員研修】

学卒・中途の新任職員を対象とし、学校法人の概要把握、大学職員としての基本的知識とルールを学ぶ。二〇〇七年度実施内容は次のとおり。

・私立大学関係諸法規と本学就業規則ほか(講義)

【全体または合同研修】

前記の階層の全体または階層のいくつかを組み合わせ、タイムリーな話題提供や情報交換等を通じ、職員相互に共通認識、問題意識をもたせることを目的とする。二〇〇七年度実施内容は次のとおり。

・職員の立場から学生サービスを考える(講義)

(二) 明治学院大学とのコラボレーション

前記のような本学で企画・実施する研修において、頭を悩ませるのが、毎年の研修テーマの設定や研修形態などの発案である。特に階層別研修においては、それだけで年間最低五本の企画を絞り出さねばならず、研修に対する参加者のモチベーションの維持・向上と実効ある内容とするためには、実施側に相当のパワーと情熱が必要となる。

こうした折、二〇〇七年度において、縁あって明治学院大

学と本学との間で「交流連携事業に関する基本協定」が締結

され、職員の研修においても交流・連携の機会をもてることとなった。このことは、研修メニューの多様化と研修に対する参加者の興味・関心の向上という面でまさに幸運であった。

当初、明治学院大学との合同研修は、文系大学と理工系大学の「異文化交流」として、懇談・懇親を主眼とした軽めの企画を本学側では構想していた。しかし、双方の打ち合わせ段階で大いに話が盛り上がり、結果として前述した階層別研修における「管理職研修」「中堅職員研修」及び「全体研修」についてのコラボ（合同）研修が初年度から実現した。

他大学との合同研修は、研修実施時の参加者の緊張感や意欲を高めるとともに、他大学との交流・連携・相互理解を職員レベルで促進することができることなど、単に「異文化交流」にとどまらない成果を得ることができ、二〇〇八年度の継続実施についても、早期の段階で決定されている。

（三）その他の研修

階層別研修のほか、本学で実施している主な教育研修は次のとおりである（外部団体主催の集合研修は除く）。

【部門（業務）別研修】（年間二回程度実施）

共通の業務を行う課または個人を対象とした日常的・実践的なテーマのもとに行う研修。二〇〇七年度に本学が独自で

実施した研修会は次のとおり。

- ・労働者派遣法と派遣職員との接し方（講義形式）
- ・印刷費用の節約術と見積書の見方（講義形式）

【海外研修】（年間三人程度を派遣）

アメリカ及びイギリスの提携大学及び周辺地域における見聞と語学スキルアップのための研修。短期は一カ月、長期は一年間。短期は学生の国外留学の引率を兼ねる場合が多い。

【通信研修】（年間二十五人前後が受講）

学校法人産業能率大学の協力を得て実施している二カ月・六カ月の通信研修。百種類の研修コースを用意。自発的な受講を原則とし、本学の受講者は、ホームページ作成スキル、ビジネス文書作成スキルなど業務に直結したコースを選択する者が多い。受講料は本学負担。なお、二〇〇七年度よりこの研修も明治学院大学とのコラボ企画として運用しており、案内冊子などを共同で制作している。

【スキルアップ支援制度】（年間三人程度が利用）

本学が直接実施する研修ではないが、資格や学位取得及び語学などのスキルアップのため、自発的にスクーリング・外部研修の受講などを行う職員に対して、受講料の一部または全額を本学が負担する制度。通信研修と異なり、受講日時が限定されることが多いため、利用者はさほど多くない。二〇〇六年度まではこの制度を「一人一芸制度」と呼称していた。

【S・O・Sプロジェクト】

本学若手職員によるグループでのSD活動。次項で詳細を紹介。

Ⅲ S・O・Sプロジェクトへの取り組み

(一) 「S・O・Sプロジェクト」とは

S・O・Sとは、「Support of S.I.T.（芝浦工業大学）」の略称で、「キャンパスライフの充実」を旗印に、本学を盛り上げたい、学生の力になりたい、本学の名物となる活動がしたいとの想いから、若手職員を中心に、部署を超えて二〇〇六年度に自発的に結成されたプロジェクトである。このプロジェクトの学内的な位置づけについては相当の議論があったが、部署を横断する多様な学生支援活動等を通じ、職員個々のスキルアップ、キャリアアップにつながるグループでのSD活動（職員研修の一環）として学内認知がされている。

若手職員は、入職とともに活動スタッフとして全員加入し、満三十三歳の年度末または管理・監督職となった時点で「定年」となる。これは、プロジェクト組織を一定人数に保つことにより、フットワークを軽くするという狙いで、学卒者における入職後十年という区切りである。現在スタッフ数は二十四人で、各種支援イベントを実施する傍ら、一定のテーマ

についての勉強会などを開催している。

以下にS・O・S発足から現在までの取り組みを紹介する。

(二) 「S・O・Sプロジェクト」発足の経緯

S・O・Sは、二〇〇四年に大宮校舎の一学生課員が、新入生の学生生活を支援するために作成した「新生活応援ガイド」という冊子にそのルーツがある。冊子の内容は、アパート等を借りる際の礼金・敷金の注意点やトラブル対応、災害発生時の避難場所、大学周辺のグルメマップなどであった。この冊子の作成を二年間続けたところ、意外？にも新入生やその父母に大好評となった。これに気をよくした担当者は、新入生への情報提供だけでなく、全学生を対象とした充実したキャンパスライフのための情報提供や気軽に質問・相談のできる場を提供したいという思いとなり、二〇〇六年に若手有志に声をかけをして、S・O・Sプロジェクトが立ち上がったのである。

ちなみに、結成当時のS・O・Sは、「Shinseikatsu Ouen Staff」（新生活応援スタッフ）の略称であった。

(三) 「S・O・Sプロジェクト」始動の一年（二〇〇六年）

二〇〇六年版の「新生活応援ガイド」は、S・O・Sスタッフのプロフィールなどを掲載して、親近感や相談の気軽さを

アピールした。しかし、当時の相談の受け方は、メーリングリストに送られてくる相談や要望に回答を返すというだけのもので、この形が定着せず、立ち上げから半年間は活動実体がほとんど見えなかった。多くの職員が自然解散の危機をささやく中、スタッフの一部が、新体制でのS・O・S活動を考案する。これは、そもそもの活動趣旨を残しつつも、活動自体をSD活動と位置づけ、S・O・Sプロジェクトを研修活動の一環として、本学の「公認」を得ようとするものであった。

具体的には、より機能的に学生相談の受理やスタッフの啓発活動が行いやすい環境を整備するべく、S・O・Sを「学生コミュニケーショングループ」「広報グループ」「企画イベントグループ」「SDグループ」の四グループに区分し、各グループの活動目的と活動内容が示されたプランであった。

この「再編成」のプランは、研修担当部署に評価され、また結果として理事会においても「公認」されることとなり、年度の後半ではあったが、予算の付与及び活動時間の保証などが約束されたのである（これを機に「Support of S.I.T.」の略称を「S・O・S」とすることとなった）。

四 「S・O・Sプロジェクト」再始動の一年（二〇〇七年）

二〇〇七年度の活動は、S・O・Sの存在を学内に周知することから始まった。まず、新入生への周知徹底を図るべく、

スタッフのほとんどが入学式会場へ向き、オリジナルのポストイットとS・O・S活動のPRチラシを配るなどした。次に、PRポスターを製作し、キャンパス内の主要個所に掲示し、S・O・Sのネームとロゴマークの学内周知に努めた。また、六月には、ホームページをリニューアルし、S・O・Sスタッフブログを開設するなど、学外への情報発信も開始されている。

各グループの活動であるが、学生コミュニケーショングループでは、共通の趣味をもった学生同士が集まることのできるコミュニティづくりを開始。「卓球」「英会話」「ヨガ」などを通じたコミュニティを結成した。この取り組みは、共通の趣味や興味等を介して、学部学科を超えた友達づくりに一役買うものとして評価されている。

企画イベントグループでは、学生対象にS・O・Sオリジナルイメージキャラクターの公募を行うなど、学生参加型の企画づくりに取り組んでいる。また、キャンパス内では体験しにくい体験をしてみよう企画として、一日お寺で座禅が体験できる「修行ツアー」などの企画・運営を行っている。

SDグループでは、スタッフのスキルアップとキャリアアップを志向し、世界規模で活躍する企業経営者を招いてのセミナーを開催。また、多くのスタッフの参加を得て、本学の厚生施設で一泊二日の合宿を行い、S・O・Sの目指す方向性

についての再確認とチームワークの強化が行われた。

広報グループでは、S・O・Sポスター、「大学生生活便利帳」の製作をはじめ、ホームページ、ブログの運用、活動報告書となるリーフレットの制作及びオリジナルグッズの製作などを進めている。

いずれのグループ活動も、再始動から一年を経過して形になりつつあり、これらの取り組みが、学内外から徐々にではあるが注目・評価されていることは幸いなことである。

(五)「S・O・Sプロジェクト」の今後の展開と可能性

自然解散の危機から、わずか一年で活動を形にし、スタッフの多くが半ば手弁当の合宿に自主参加するという結果が生まれたことは、本学の職員のことながら一定の評価に値する。

また、この組織は、いわゆる「法人部門」「大学部門」の区分によらない部門横断型の構成となっているため、部門間における情報の共有、大学を含めた学校法人全体の動きをとらえたうえでの判断能力の養成など、学生支援を通じてスタッフ本人のSD活動となっている。特に入職直後に法人部門に配属された職員にとっては、通常業務ではほとんど接触することのない学生たちとの交流を通じて、彼らのニーズや思考を直接把握することができるという環境が形成されている。

S・O・Sは、本学の教育研修施策の展開の中で、OJTと

OFFJTが融合した新しい形態として機能し始めたところであることができ、学生支援と人材育成が一つのプロジェクトで実現できる可能性をもっている。

S・O・Sメンバーの「定年」は早く、新陳代謝が激しい組織である。活動へのモチベーションも個々で必ずしも一致しているわけではなく、今後の継続的な活動についての保証はない。しかし、現在の学生目線に立ったS・O・Sの取り組みと、メンバー同士の結束は、確実に個々の財産となるはずであり、十年後、二十年後に彼らが本学において展開するパフォーマン스에、少なからずの期待感がある。

S・O・Sプロジェクトを含め、教育研修の展開についてのポイントは、「大学をよくしよう」という発想や意欲をもたせるための、しかけ・風土をいかにつくるかである。多様な研修制度や支援制度はそのための「しかけ」ではあるが、これを機能させる風土は、ベテラン職員の情熱によって醸成されていく。「人材育成」とは、若手のみを対象とするものではなく、全職員を対象とした学校法人のプロジェクトである。本学のS・O・Sプロジェクトも今後さらに充実した展開が期待されているが、活動を支えていくのは若手職員のみではなく、若手があこがれ、そしてまねをするベテラン職員たちの「カッコよさ」である。

特集 ● これからの大学職員とは

本間 政雄・立命館副総長 立命館大学／大学行政研究・研修センター長

一 これからの大学職員——理想と現実

これからの大学職員に求められることは、何よりも大学の基本的使命である教育と研究について理解し、その担い手である教員に敬意を払い、大学に未来を託す学生に対して愛情をもつことである。これこそがすべての前提である。

教育研究の現場である学部・研究科の事務部に配置されている職員であれば当然、現場から離れた財務部や人事部の職員でも、目の前に並んだ数字やデータの向こうに教員や学生の姿が見えるようにならない。大学の主役は、あくまで学生と学生を教える教員であり、学生が「この大学に入ってよかった」「大学のおかげで成長することができた」「好ましい研究に打ち込むことができた」と思えるような教育・学

修・研究の条件を整えることこそ大学職員の役割である。

しかし現実には、こうした理想からは程遠い。

ある国立総合大学で実際に起きたことであるが、大学院学生が昼休みに在学証明書の交付を受けようと事務室を訪ねたところ、窓口がちょうど閉まるところだったので、近くにあった自動証明書発行機を使おうとしたところ、事務室から職員が出てきて、機械のスイッチを切ってしまったという。職員に「なぜ」と尋ねると、「機械が紙詰まりなど起こしたりすると、昼休みなのに職員が直さないとけなくなるから」と答えたという。

別の、これも国立大学であるが、教員の研究活動が活発で、科学研究費補助金や民間からの研究助成金を次々と獲得してくるので、担当の職員から「先生、研究費をとってくるのもいいかげんにしてください。私たちの仕事が増えるばかりですから」と文句を言われたという。



これらはたまたま国立大学職員の例であつたが、同じようなことは私立大学でも珍しくないだろう。デパートで、「こんなに買うんですか。計算が面倒ですから買うのをやめてください」とは絶対に言わないだろうし、レストランが書き入れどきのお昼に店を閉めるなどということはあり得ない。しかし、大学ではこういうことがまかり通つてきたのである。その結果は、職員に対する教員の不信であり、学生の不満である。あらゆる大学職員論は、このことを前提になされるべきと思う。

二 教員と話す、学生と接する

教員がどんな講義を行い、どんな研究をしているか、職員はまず知らなければならない。ホームページや研究紀要に目を通し、新聞などに出る評論や批評などをスクラップする。著書が出れば、図書館でざつとでもいいから目を通す。主な教員の研究室を訪ねて、研究テーマについて説明してもらうのもいいし、講義をのぞかせてもらうこともいい。そこから共感が生まれ、この先生のためにがんばりたいという気持ちが生まれてくる。

学生に対しても同様である。学生が大学生活に何を期待し、どんな悩みを抱えているか、職員は把握していなければなら

ない。学生全員の顔と名前を覚えることは無理としても、クラブ活動のリーダーやボランティア活動をしている学生など、窓口によく顔を出す学生の名前を覚えることはできる。名前で呼びかければ、学生との間に人間的な関係が生まれる。そうなれば、学生の大学への思いを理解することができるようになり、彼らのために職員として何ができるかを考えるようになる。

教員や学生が職員を信頼するようになれば、職員にあれを任せよう、これを頼もうということになって、職員の活躍する場が自然に広がり、職員の仕事もおもしろくなる。そういう好循環が生まれれば、教員の「職員風情が……」という職員蔑視、職員をあたかも使用人と見るような意識も自然に変わるであらう。

三 大学職員の仕事の変化

現代の大学は、例えば二十年前の大学と比べると、格段に複雑・高度で多様な機能を果たすことが期待され、しかもそれらの機能をより効率的・効果的に果たすこと、そしてその結果を広く社会に示すことが求められるようになっていく。

例えば、二十年前の大学に、「大学評価」という制度は存在せず、「ハラスメント」という概念はなかった。大学の「情

報化」はまだ動き出したばかりの段階で、「情報セキュリティ」の保全のために多くの資源を投入する必要もなかった。

政府による「規制と保護」行政のもとで、「市場」への新規参入のハードルは高く、「市場」も拡大を続け、学生獲得や外部資金獲得に頭を悩ます必要もなかった。「オープンキャンパス」やホームページを活用した大学広報も存在しなかったし、「顧客サービス」「社会的説明責任」「コンプライアンス」といった米国発の考え方もほぼ無縁であった。留学生などほとんどの大学にとって「別世界」の話であって、「単位互換」「共同学位制度」の構築など議論の俎上にも上らなかった。「産学連携」「TLO」「知財活用」などといったことは、口に出すことさえタブー視されていた。

それが、いまはどうか。

いやしくも大学の看板を掲げ、それなりの学生と教員を集め、大学として社会的に評価されようと思えば、右に例として挙げたような新たな仕事、責任、機能をきちんと果たさなければいけない時代になったのである。しかも、経営の効率化を追求するため、最大の支出費目である人件費の増加は何としても避けない（できれば減額したい）ところであり、これまでよりはるかに多くの高度化・複雑化・多様化した業務を、下手をするとかれまでより少ない人数の職員でこなさなければいけなくなっているのである。

今日の大学は、多少の例外はあっても、総務、秘書、経営企画、調査分析、大学評価、広報・危機管理、監査・内部統制、法務・訟務、人事制度、人事・労務、給与・共済、労働安全衛生、財務企画、経理、契約管理、資産管理、施設・設備計画、環境対策、情報インフラなどを扱う「管理部門」と、志願者確保と入学者選抜、学生支援、教務、留学生・国際交流、研究体制整備・研究支援、産学官連携、知財管理などを扱う「教学部門」が通常置かれる。それぞれ、「間接サービス部門」「直接サービス部門」と言い換えてもいい。それが「部」であろうと「課」や「グループ」であろうと、「係」であろうと大学であるかぎり、規模の大小、役割の軽重こそあれ、何らかの組織が置かれているのである。

さらに付属病院をもつ場合には、管理・教学部門に加えて、診療報酬や患者の外来対応や入退院、治療費の請求・回収、薬剤や治療・検査機器の維持・管理など「大学病院部門」とも言うべき独自の業務があるし、例えば人事管理一つをとっても、医師、薬剤師、看護師、検査技師、理学療法士、病理検査や社会福祉専門の資格をもつ専門家など多様な職種のも多様な勤務形態に対応しなければならないので、独自のノウハウが求められる。危機管理にしても廃棄物や廃液の処理にしても、状況は同じである。

国立大学のように、数多くの専任教員としばしば大型の研

究・実験装置（例えば、原子炉や加速器）を擁する研究所や観測施設、演習林、観測船、植物園、農場などをもつ場合には、また別の専門的な仕事加わる。

そのうえに、高等教育進学率が五割を超えたいま、教育の対象となる学生の資質や基礎学力、進学動機・目的、卒業後の進路などは大きく多様化した。こうした学生の多様化は、高大連携、リメディアル教育、キャリア教育、授業評価、教育の質を保証するための教育課程の管理、インターンシップ、少人数教育、メディアを活用した教育、中退や学業懈怠者へのカウンセリング、障害をもった学生や社会人学生のケアなど大学の事務部門に新たな、そして大きな負担を強いるようになっていく。

それだけではない。研究活動にかかわる近年の顕著な変化——高度化、複雑化、学際化、大型化、国際化、産学連携の強化など——も、言うまでもなく、事務部門に同様の負担をもたらしめている。

決定的なのは、高等教育「市場」が縮小を続ける中で、大学間競争が激化する一方、社会もまた競争原理の導入による効率化と効果的な教育研究活動の遂行を求めるようになったことから、大学に「経営」が求められる時代になったことである。限られた資源の戦略的配分、資金・資産の利活用、外部資金の獲得、財務分析、能力・実績重視の人事制度の設計、

業務の見直しによる廃止、簡素化、外部委託などの事務改革など、民間企業と同じような「経営」努力が大学にも求められる時代になったと言ってもいい。

要するに、大学職員の仕事は、この二十一年間で全く変わってしまったのである。もちろん、会議や式典の設営や給与・旅費計算、履修科目登録手続き、施設の維持・管理といった古典的な「一般行政事務」は大学であるかぎり残るが、いずれ（すでに）電子化されるか外部委託される運命にあり、これまで述べてきたような多様で高度な業務が大学職員の中心的な役割として期待されるようになっていのである。このような根本的な変化に気がついていないのは、ひよっとすると当の職員自身かもしれない。

四 いずれからの大学職員に求められるもの

こうした業務をこなしていくためには、自分が担当する分野に関する知識、技術そして経験が必要なのは言うまでもないが、併せて大学を取り巻く内外の環境の変化を機敏に察知し、大学として何が課題かを把握し、課題を調査・分析し、課題解決のために必要な政策を企画・立案する能力も求められる。

そして、これが最も難しく、そして最も重要な能力である

が、立案した政策をさまざまな関係者の利害を調整しつつ、理解を求め、了解をとりつつ実行に移す「政策実行力」が必要である。とりわけ、本質的に保守的で既得権擁護に走る「教授会」という改革抵抗勢力を動かさなくてはならない大学では、これこそがいま最も必要な能力と言ってもいい。

大学職員とひと口に言っても、係員クラスと課長クラスではおのずと求められる能力のレベルは異なるものの、本質は変わらない。特に「政策実行力」は、「確かな事実とデータ」の裏づけをもったうえでないといふ教員（だけでなく、役員や上司、同僚）を説得させることはできないので、高い調査・分析力をもっていることが前提となる。

五 立命館大学／大学行政研究・研修センター

二〇〇五年度に立命館大学が設置した「大学行政研究・研修センター」が行う「幹部職員養成プログラム」は、上に述べたような環境変化を先どりし、自ら課題を設定し、課題を分析し、政策を立案し、実行までもっていくことのできる、「自律型」幹部職員の養成を図るための極めて実践的な研修プログラムである。これまですでに三期実施し、立命館、生協、事業会社である「クレオテック」から五十三人の受講生と、関西地区を中心に延べ三十三大学二企業一団体（私大連盟）

から三十八人の聴講生を受け入れてきた。

このプログラムは、一年間にわたる講義、演習、論文作成、海外・首都圏調査、自己啓発によつて構成されている。

内外の高等教育に関する幅広い知識を得るための「大学行政論Ⅱ」（九十分の講義及び質疑応答。十月から翌年一月まで。十五コマ。「文部科学省の私立大学政策」「産業界から見た大学の教育力」など）は、文部科学省の行政官や高等教育研究者、塾や大学を設置運営する株式会社トップなどを講師に迎えている。

立命館の諸課題の分析と政策を理解するための「大学行政論Ⅰ」（四月から七月まで。十五コマ。立命館の国際戦略「立命館大学の新たな教学展開」など）では、各部の部・次長が教壇に立つ。

さらに、「特別講義」（二〇〇七年度は「大学職員のための財務入門」「大学管理運営の国際比較」など六コマ）も随時行われる。「政策立案演習」では、自らの属する職場の課題を上司との意見交換を経て自ら設定し、必要な調査・アンケートとそれらの分析を行い、首都圏の大学調査と英・米における海外調査（約十日間）の結果をも踏まえて、具体的な政策提起を行う。受講生は、「研究計画の構想」「中間報告」「研究論文発表」という三段階に分けて、一年を通じて三回（各三十分）報告を行い、他の受講生、聴講生からの意見を聞き、三人の

専任研究員から講評を聞く。また、受講生は「ゼミ生」として研究テーマ別に研究員の指導を受ける。

「演習」で論文の形で提起した政策は、まとめる過程でつねに上司（課長または次長）の意見を聞くことになっており、論文は本人だけではなく、指導にあたった研究員と上司との「共著」という形をとっている（論文は、『大学行政研究』一〇三号として公表）。

最も重要なことは、論文は「終わり」ではなく「始まり」にすぎないという点である。すなわち、受講生は、提起した政策を職場で実践・実行することを前提に論文をまとめ、それを所属部課の政策として実行に移すことになっているのである。それによって「机上の空論」は排除され、政策を実行に移す過程で本当の意味での「政策実行力」が培われることになる。

さらに、受講生には、調査分析能力を身につけるため、大学院レベルの「調査統計」「統計解析」の講義二十九コマの受講と、日本語文章力検定試験二級合格、TOEIC受験が義務づけられている。

また、大学行政論の講義についてレポートを毎回書くことになっている。これは、参加者全員に配布される。受講者は、講義について通り一遍の感想を書くだけでなく、自らの職場の課題にひきつけて講義を評価することが期待されているの

で、一年のプログラム修了時には三十ページ、なかには六十ページほどの分量の文章を書くことになり、相当の文章力がついたと受講生や上司の評価がされている。そして受講生には、大学行政管理学会加入と、九月の総会での論文発表が奨励されている。

このプログラムの詳細は、『大学行政研究』一〇三号、『大学行政論Ⅰ・Ⅱ』（東信堂）、『大学時報』二〇〇五年五月号、二〇〇六年一月号、『国立大学マネジメント』二〇〇七年二月号に詳しいので、詳細はそちらに譲るが、二〇〇八年度は、関西の大学だけでなく、遠く東京、福井、金沢、岡山の大学を含む二十四人も聴講生が毎週金曜の午後、立命館朱雀キャンパスに通ってくることになっている。

開設四年目を迎えた本プログラムが、ひとり立命館だけでなく、日本の大学職員の資質の向上と職員間のネットワークづくりに微力ながらも貢献できているとひそかに自負しているところである。

本プログラムの今後の課題としては、①大学院化、②聴講生を含む修了者のネットワーク化と研究活動の奨励、③首都圏展開の三つがある。大学院化には、採算ラインの入学定員二十人を毎年安定的に確保できるかという問題があり、中長期の課題と思うが、②と③については今年度中に具体化した

日本文化を大きく特徴づけるものの一つに漆工芸がある。ウルシの木から採取した樹液は、複雑な工程と高度な技術によって、美しくあでやかな漆器という芸術品に変わる。日本人の暮らしに密着し、精神風土をも映し出してきた漆は、はるかいにしえの縄文時代にはすでにその基本技術が確立され、約三千年前の縄文時代晩期の是川遺跡これがにおいては縄文漆文化の爛熟期を迎えたとされる。

青森県八戸市にある是川遺跡は、市の中心部から四キロほど離れた新井田川沿いの台地に広がる遺跡であり、藍胎漆器あいたしき、装身具、飾り太刀など漆を使用した出土品、漆液を保管した土器や

ジャパンロード (漆の道)

中村 覺

● 光星学院理事 専任

漆液をこした布といった漆工作業にかかわる遺物も出土している。近年では、赤色漆塗り櫛やふたつきの樹皮製容器という重要文化財級のものも見つかっている。

平成十六年四月、八戸市においては是川遺跡ジャパンロード(漆の道)プロジェクトが立ち上がり、調査実行委員会会長を仰せつかった。このプロジェクトは、精巧な漆遺物が多数出土している是川遺跡の漆文化を手がかりに、中国をはじめとするアジア地域や国内の漆文化の調査・研究などを通して、漆文化の起源や広がり、縄文文化の実相を探っていくというものであった。

連綿と続く漆文化だが、その起源には依然として多くの謎が残されている。現段階で世界最古の漆器は日本から見つかっている。北海道函館市の遺跡から出土した約九千年前の漆遺物がそれであり、中国で最古となっている浙江省の遺跡から出土した約七千年前の漆遺物より二千年も古い。従来、日本の漆文化は中国大陸から伝わったとされてきた。だが現在では、中国起源説、日本独自発生説、多元発生説など多くの見方が出ている。体系的に未解明のアジア漆文化について、プロジェクトは空白の地図を一つずつ埋めていく努力をした。

このプロジェクトの事業は、中国、韓国、ベトナムなどの海外調査をはじめ、国内調査や取材活動、海外フォーラム・研究発表会、調査報告としてのシンポジウムや写真パネル展を実施し、集大成としてアジアシンポジウムを開催して情報発信をした。三年間に漆のルーツを求める旅としてジャパンロードツアーを三度実施し、これに参加させていただいた。

ジャパンロードツアーの一度目は、平成十六年十月九日～十四日の「中国長江下流域」訪問であった。七千年前の遺跡の復元現場である河姆渡遺跡と出土品を展示している同遺跡博物館、アジアの漆研究のシンボルである六千四百年前の「赤漆塗りの木椀」が保存されている浙江省博物館などを見学し、多彩な漆遺物がある良渚文化博物館では、精巧な玉器に強烈な印象を受けた。二度目は、平成十七年六月二十四日～二十九日の「ベトナム」で、ベトナ

ム最古の二千四百年前の漆遺物が出土しているベトヘー遺跡や、中世の赤漆の仏像群、現代に息づく芸術性の香り高い漆画をベトナム国立美術館で目の当たりにし、ベトナムの多彩な漆文化と独自の発展のありようを見て、新鮮な驚きを覚えた。

三度目の平成十八年十月二十六日～三十一日の「中国長江中流域」では、馬王堆漢墓から出土した漆塗りの大きな棺をはじめ、湖北省博物館では特別公開の漆遺物や古代の音楽会を再現したステージ上の編鐘の漆塗りの梁など、各地の漆文化とその歴史に触れることができた。

このプロジェクトは試行錯誤を繰り返しつつも、当初予想していた以上の成果を上げることができたと思う。何より、このプロジェクトが縁となって、国内外の研究者たちが漆文化の起源や変遷について大いなる関心をもち、プロジェクトの枠を超えて調査研究を進

めてくれたことが大きな後押しになり、漆研究のための大きな礎を築くことができたのではないかと思っている。

貴重なプロジェクトに参加し、研究団の方々の努力と手助けにより、太古の歴史に臨むという壮大な夢をかなえていただいた感動は至宝である。縄文時代という古代から連綿と続く文化をもつ地元八戸を誇りに思う。



●夏目漱石のロンドン時代と現代

漱石は、百年余り前にこう書いた。

「倫敦に住み暮らしたる二年は、尤も不愉快の二年なり。余は英国紳士の間にあつて狼群に伍する一匹のむく犬の如く、あはれなる生活を営みたり」と。

一九九四年四月、私はロンドンにいた。フランスとイギリスでノルマンディー

イ一大作戦五十周年記念式典が米・仏・英の首脳と、ベテランの兵士が大勢参加してにぎにぎしく行われた。ウエストアクトンの朝は、日本人サラリーマンが次々と出勤する。日本人学校の生徒が足早に登校していく。テレビコマーシャルには毎日、日本の企業名が流れる。M25環状線には、同様の看板が目に見え込んでくる。ロンドンの銀座リージェントストリートには日本の百貨店があり、その一階にはすし屋があ

イギリスの
日本文化研究

齊藤 末弘

●西南学院理事長

って、ときおり演歌が聞こえた。私は毎朝、駅前のインド人の雑貨屋に「タイムズ」を買いに行つたが、日本企業の広告は見ても、日本文化に関する記事は見たことがなかった。首相が三人交代したときだけ小さく載つた。

●イギリスの日本文化研究

私は、ロンドン大学J・R・C（日本研究センター）から招かれて、一年間留学した。職員はわずか一人。所長はアメリカ人のドルウ・ガースル教授（近松文学）だった。毎週水曜日、五時間目に日本に関する研究発表が行われた。あるときは「吉田学校について」、またあるときは「芭蕉」、またあるときは「津島佑子の作品」と、多岐にわたった。その成果が機関紙「ジャパン・

フォーラム』（創刊一九八九年四月）に発表されているのである。一九九四年まで六年間十二冊の内容は総数百十一編、その内訳は政治十八、経済二十七、歴史三十一、文化三十五（うち文学八）、である。

ちなみに、イギリスのおよそ百くらいある大学のうち二十五大学に日本に関する（語学を含む）学科やコースが存在する。その教員数は、イギリス全土で百九十一人。そのうち文学十一人、政治・経済九十九人、日本語八十一人（非常勤を含む）であつた。有名なケンブリッジ八人、オックスフォード十三人、シェフィールド二十三人、カーディフ九人、マンチェスター七人等が力を入れている。しかし、「日本研究

センター」をもつ大学は、オックスフォード、ロンドン、マンチェスター大学等であったが、これらは笹川財団、日産自動車等の日系企業が支援しているばかりであった。卒業生は三百人を超える勢いであった。

●第七回日本学欧州会議

八月二十二日から二十六日まで、私は誘われてコペンハーゲン大学で開催された「日本学欧州会議」に出席した。三十一カ国から四百人余の「日本」を日夜研究している学者が集まった。それだけで、滑稽にも私は感動した。出席者の多い順に国名を挙げれば、まずドイツが七十九人、日本七十一人、イギリス四十八人、デンマーク三十六人であった。国際会議は八分科会に分かれ、百七十八人の発表があった。

特徴の一つ目は、「天皇」論が自由活発に行われたことであった。二つ目は、フェミニズムの流れから「労働と性」「性と贈答品」等の探究が目立つたことである。三つ目は、単なるオリ

エンタリズムを超えて、文化論においても、グローバルな国際性に連なる研究が活発になったことであった。つまり比較文化論の、例えば「日本文学に関するロシア人最初の評論」（モスクワ大学）、「サイデンスデッカーの『源氏物語』論批判」（同）、「新古今和歌集・相聞歌のある記号論的分析」（プラハ大学）、あるいは「日本文化、心理構成要素としての『怪談』（モスクワ大学）」等、忘れたいものであった。ここで私は多くの友人を得たのである。

●大江健三郎のノーベル文学賞受賞

十月十四日、「タイムズ」紙は「サムライ作家に敬服」という見出しで、大江健三郎のノーベル文学賞受賞について、写真つき囲み記事を出した。「日本」と言えば、いまや経済やハイテクを想起するが、この機会に日本文化を見直さなければならぬ」といった論旨であった。しかし、他紙には出なかった。また、名門オックスフォード大学に、有史以来初めて日本人の専任講師が採

用された。彼女は神戸外国語大学の出身で、ご主人はロンドン大学の教授であった。

このようなうれしいニュースの一方で、翌年一月、阪神淡路大震災が伝えられ、また、地下鉄サリン事件が大きく報道されて、ロンドン地下鉄の厳しい警備にまで及んだ。

日本文化研究は、漱石の時代とは隔世の感があるが、大学の図書館は、予想以上に蔵書が貧しい。経済優先を脱皮して、本当に交流し、「文化」を理解し合うようになるには、政財界が一致協力して促進するよりほかはないのかもしれない。



遠隔学習支援システム「CEAS」による入学前教育

山本 英一 ● 関西大学 教授・副機構長

一 はじめに

大学全入時代を迎え、高等教育に耐えられる学力をもった学生を獲得しようと各大学がしのぎを削っている。一般入學試験とは別に、AO入試に代表される多様な入試制度のもと、さまざまな背景をもつ学生が大学に入学してくるようになって久しいが、関西大学も例外ではない。多様な個性をもつ人たちが集まり、異質なものをぶつけ合いながら、切磋琢磨することによりお互いを高めていくことは、高等教育機関としての大学だけでなく、社会のあるべき姿であるかもしれない。しかしその前提として、個性の衝突と切磋琢磨を実りあるものにするための資質、すなわち大学においては「基礎学力」の確認が必要不可欠であることを忘れてはなるまい。文部科学省の諮問機関である中央教育審議会の作業部会が推薦入試やAO入試にも学力試験を課すことを提言し、時を同じくして九州大学や筑波大学などがAO入試の一部廃止を決断した背景には、そのような学力の保証が難しいことを物語っている。幸い関西大学では、AO入試や推薦入試で入学してくる学

生の学力が他の学生と比べて劣っているということはない。むしろ、入学後、勤勉に学業に取り組み、優れた成績を残す学生も少なくない。問題は、このような入試が一般入試に先立って、しかも前年の秋に行われるために、合格決定後半年近くの時間が下手をすると宙に浮いてしまうことである。中学・高校で生徒が培ってきた学力を、この期間になえさせることがあつてはならない。しかも、例えば英語のような語学力の維持・向上には、仮に短時間であっても継続的な学習の積み上げが要求される。何もしない半年のブランクが生じることは学習の上では致命的である。

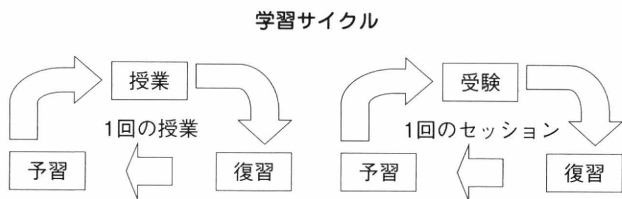
したがって、継続的な学習活動を誘導しつつ、生徒の学力向上を目指す取り組みは、とりわけ英語教育において、すでに大学入学前から始めるべきだと言える。そのような認識のもと、①学習者の地理的分布、②学習習慣の形成、及び③教員の負担の観点から、eLearningが入学前教育の有効な手法の一つであると考え、関西大学では、平成十八年度に高大接続パイロット校からの入学予定者およびその百人に対してeLearning英語プログラムを始めた。平成十九年度にはこれ



をAO入試等による入学生にも適用し、受講生は八百人余りにまで拡大した。以下では、関西大学の入学前教育を紹介しながら、その趣旨と課題について論じることとする。

二「CEAS」を活用した入学前教育

関西大学では、平成十六年度現代G.P.に採択された、教育



対面授業のサイクル

入学前教育のサイクル

支援e-LearningシステムCEASを全学規模で導入し、教育改善に取り組んでいる。e-Learningであるがゆえに、大学内に限らず、インターネットが使える環境であれば、全国どこにいてもアクセスできるわけで、入試合格者をキャンパスに集めて授業を実施することができないこと（①学習者の地理的分布）に対応する手段として極めて有効である。

また、このCEASの特徴は、「授業」を中核として、前後の予習・復習活動に必要な教材や資料を簡単に割り付け、予習↓授業↓復習の学習サイクルを明示し、テスト機能やアンケート機能を使って学習者の理解度を測定・評価し

つつ、教育を展開していく点である。入学前教育では対面授業を欠くことになるが、一回一回の授業をイメージしながら、予習（教材読解・視聴）↓受験↓復習（解説）のサイクルを一週間単位（月曜日開始、日曜日終了）で完結させ、これを八週にわたって繰り返す。学習活動を明示的なサイクルに乗せて計画的かつ継続的に展開することは、入学後の学業においても不可欠で、CEASによる教育は、対面授業における場合と同じように、基本的な学びの習慣の誘導（②学習習慣の形成）に役立つと考えられる。決められた期限までに課題を提出するという手法はこれまでもあったが、その場合、学習者が継続的に課題に取り組んでいるかどうかは不透明であった。e-Learningによって、一週間単位で学習サイクルを実施・点検することで、学習の継続性が保証できると言えよう。

この入学前教育は、入学する前の年の秋学期での実施ということになる。その業務に教員が専念できる体制づくりが望ましいが、実際には、日常の学部・大学院の授業の合間を縫って時間をやりくりする必要がある。教材の作成や採点に多くの時間を割けないのが現状である。幸い、CEASはWord/Excel/PowerPoint等で作成したファイルをはじめ、画像、音声、動画ファイルも容易にアップロードできる。また、事前にテストやアンケートを作っておけば、その採点・集計は「連結一覧評価」機能を用いて瞬時に行うことができる。日常の業務に忙殺される教員にとって、過度な仕事（③教員の負担）とならない点が、CEASによる教育のメリ

ットでもある。

三 「CEAS」による入学前「英語」教育

事例報告

入学前教育の目的には次の二つの側面があると思われる。

一つは生徒の基礎学力を維持するという側面。もう一つは大学教育への橋渡しを考えながら、学習者としての自立性を高めようという側面である。前者が比較的消極的な目標であるのに対して、後者は積極的な目標だと言えよう。前述したように、AO入試や推薦入試で関西大学に入学してくる学生の多くは、比較的確かな基礎学力をもっていることもあり、少なくとも以下で紹介する英語のe-Learningは二つの側面を巻き込みながら、後者、すなわち学習者としての自立を強く意識した取り組み

選択式テスト

テストサイトURL	Cynic: 狂悖の学習 (その2)
氏名	山本 英一
受験期数: 1回目	

大問1	次の各文を読んで最も適する単語を選びなさい。
問題文	A very strong desire for something
選択肢	☐ accept ☐ bark ☐ contemptuous ☐ demonstrate ☐ imply ☐ reveal ☐ rude ☐ swear ☐ theory ☐ yearning
大問2	To make something clear to people to show clearly the existence or truth of something
選択肢	☐ accept ☐ bark ☐ contemptuous ☐ demonstrate ☐ imply ☐ reveal ☐ rude ☐ swear ☐ theory ☐ yearning

と言える。高校三年生(の後半)は、大学0年次生として位置づけ、以下の三点に留意しつつ、八週間にわたる入学前英語教育プログラムを実施している。

シソーラスって知ってますか？

Cynicの狂話、もう一度、本文を眺めてください。

Diogenesの「弟子」という意味で、
disciples (p. 14, 3行目)、
pupils (p. 14, 9行目)、
those who followed him (p. 14, 21行目)、
those who thought like him (p. 15, 9行目)の4つの表現が使われています。

後者の2つは、それぞれ「『イカ』奴にしたがった人たち」、「『イカ』奴のように考えた人たち」の意味ですが、つまりところ「『イカ』奴の弟子たち」を表わしているのです。

日本語だと「弟子」という言葉を繰り返して文章を書いても気にならないのですが、実は英語は同じ言葉を文中で繰り返すことを大変嫌う言語なのです。

- (1) 基礎学力の確認と大学教育への橋渡し
 - (2) 継続的学習習慣の形成
 - (3) 自立的学習者の養成
- 以下、個別に説明をすることにしよう。
- (一) 基礎学力の確認と大学教育への橋渡し
- 使用する教材については、版權の問題もあり、筆者が編纂・執筆した大学用初級教科書(及び学習参考書)の一部をPDF化してCEAS上にアップロードしている。主に語彙と内容の理解を旨とし、和訳にこだわるのではなく、英語による理解を優先させるため、確認のテストは英文をベースにした構成にしている。これは、大学入学後の英語学習においては、英和辞典ではなく英英辞典を使って語法を理解し、語感を養ってもらいたいからである。また、基本的な文法問題も取り上げ、必要に応じて生徒が手元の参考書等で確認することを促している。

さらに、受験(＝問題解決)のための英語学習ではなく、英語の使い手(ユーザー)として英文に接してもらう端緒を与えることも大学教育への

期限の設定

タイトル

Listening (2)

授業概要

(1月7日~1月13日の学習内容)教材プリント(Cynic)の後半部分(p. 14, 21行目p. 15 最後)まで読みましょう。その上で、テスト(語彙)とテスト(内容理解)に答えてください。テストを終えたら、授業資料「シーラスのお話」を読んで、問題に答えてください。

教材

・Cynic

・シーラス(類語辞典)のお話

アンケート

・類語の問題 (受付終了時間: 2008/01/17 23:59)

重要な橋渡しだと考えている。例えば、表現の「省略」や「繰り返し返し」が基本となる日本語の談話とは異なり、英語の談話は「代名詞」や「(定冠詞プラス)類語」を中心に展開する。「シーラス(類語辞典) について知っていますか?」というタイトルの文章を読ませて、英文の中から類語(表現)を見つけさせる課題をプログラムに含めている。これは、いわば「学習者」から「ユーザー」への脱皮を目指し、独力で談話を構築する力を生徒たちに養ってもらいたいからである。

(二) 継続的学習習慣の形成

先に述べたように、生徒がeLearning教材に規則的・計画的にアクセスして、わずかずつであっても学習を継続することが、本取り組みの狙いでもある。したがって、八週間(各週一セッション×八回)にわたるプログラムに割り振られた教材・試験を、例えば生徒が一週間で終わってしまうような設計では困るのである。そこで、各週の始まり(月曜日)に教材を提示し、少し時間差を入れてテスト

オンライン・リソースの利用

そのようなことを踏まえて、「英語習得法」についてのインタビュー番組がありますので、まずそれを聞いてみることにしましょう。何回か聞いてイメージがわいたら、次に日本語を読んでみてください。

URL

<http://www.voanews.com/specialenglish/archive/2006-01/2006-01-10-voa10.cfm>

受験を許可する。また、CEAS上に用意された個々のテストには、パスワードと提出期限(二週末)をあらかじめ設定することができ、その機能を活用して受験のタイミングと期間をコントロールしながら、八回のセッション(八週)を完了させるのである。

生徒の中には、FAQ(Frequently Asked Questions)機能を使い、一気に課題を済ませることができないことに対する不満を寄せる者も若干名ある。それに対しては、本プログラムの目的が単に解答することではなく、自らの知識を動員し、辞書などのツールも活用しながら、英文を考え、学習を継続することにあることを説明している。

(三) 自立的学習者の養成

大学卒業段階の社会人が英語を使って一人前に仕事ができるようになるには、さらに千時間以上の英語研修が必要だと言われる。大学においても、授業に漫然と出席し、与えられた課題をかるうじてこなしている程度の学習量では、英語の力は身につかない。教室を離れても、粘り強い自学自習活動が求められているの

である。

現代は、インターネットにアクセスすると、英語で発信された膨大な量の情報がある。その気になれば、無料で質の高い「教材」をそこから見つけ出し、自学自習に活用することができる。入学前教育では、そのようなサイトにリンクを張り、インタビュアー（音声情報）を聞いたり、記事（文字情報）を読んだりしたあとで問題に答える課題を配置している。例えば、ここで、生徒たちはVoice of America & Student Timesなどが比較的平易な英語で提供している情報に接する。これらは、大学入学以降の自学自習にも役立てることができるリソースなのである。つねに受け身の学習者に終始するのではなく、将来のニーズに備えて、自らを鍛えるためのリソースやツールを積極的に発見し、それを活用できることが学習者としての自立には必要である。そのようなリソースやツールに生徒たちの目を向けることも、本プログラムの重要な役割の一つだと考えている。

四 入学前英語教育から見えてくるもの

過去二年間、e-Learningによる入学前英語教育に携わる中で、英語教育に限らず、大学における教育の根幹とも深くかわる問題、そして対面コミュニケーションに基盤を置かないe-Learningが抱える問題を考えさせられたように思う。いずれも教育の本質にかかわる問題であり、それらに言及すること本稿のまとめとしたい。

(一) 学習者からユーザーへ——問題解決能力の獲得に向けて

前で述べたように、本学の入学前英語教育の目的は、基礎学力を確認しつつ、大学教育への橋渡しをし、継続的な勉強を通じて学習者として自立してもらうことである。しかしながら、FAQ機能を使って寄せられる生徒の反応を見ると、各セッションで課せられたテストの得点に一喜一憂する姿が目につく。実は、各テストには合格点（通常は六十点）を設定しているので、それに達していない場合は「不合格」というメッセージが流れてしまうのである。合格点は到達目標であって、それに届かない場合は、解説を読み直ししながらなる学習に努めてほしいというコメントをBBS（電子掲示板）に流すと、初めて生徒たちも安心するようであるが、点数へのこだわりは根強いものがある。

さまざまな受験を経て入学してくる学生の多くは、教室であれ試験であれ、与えられた問題を解き、一定の得点をとることが「英語の勉強」であるかのような錯覚をしている節がある。近年、TOEICやTOEFLのスコアによる能力判定に関心が集まり、問題解決法のテクニック習得に明け暮れる学生の姿や、そのスコアアップに限定した授業が大学でも盛況な現状とも相通じるところがあるように思われる。そもそも、いったい何のために英語の勉強をするのか？

近年、ESP (English for Specific Purposes) 教育が注目されるようになった。学習者の将来のニーズに備えた英語教育である。一人ひとりのニーズが生じる分野は、ビジネス、法

律、テクノロジーなど多岐にわたる。また、その中で求められるレトリック(Ⅱ「ジャンル」と呼ばれる)は、フォーマルな論文調なのか、インフォーマルな会話体なのか。これもまたさまざまな点である。そのような多種多様な分野やジャンルの中で生きていく社会人は、もはや教えを請う「学習者」であることは許されない。少なくとも、新たな問題に直面したとき、自らの知識と周りにおけるリソースを駆使することで、それを解決する能力のある、いわば自立した学習者、さらには一人前のユーザーでなければならぬのである。そのとき、TOEICやTOEFLのスコアは、その人の瞬間的な体力の確認手段にすぎないわけで、試験問題が解けても、ユーザーとして独り立ちしていなければ、せっかくの英語力もほとんど意味がない。

このことは、英語に限らず、広い意味で「問題解決能力」の育成にかかわる事柄だと思われる。そのように考えると、少なくとも大学での学習は、結果(「スコア」)ではなく、過程(「目的と手段の関係づけ」)に重点をシフトすべきであろう。「学習者としての自立」や「ユーザーへの脱皮」を意識したe-Learningを目指し、それにふさわしい課題を与えたり、オンラインリソースに学生の目を向けるように企てたのは、そのような重点のシフトと実はずながっているのである。

(二) 対面コミュニケーションの大切さ

入学前e-Learningでは、生徒と担任者のやりとりについては、BBSとFAQ機能を利用している。前者は、担当者か

らすべての生徒へメッセージを配信するとき、後者は生徒が担当者へ質問やコメントを寄せたいときに用いられる。ここで、一つ気になる点は、生徒からのメッセージが、ときとして、対面コミュニケーションでは考えられないほど不信任に満ちた口調になっていることである。コミュニケーション能力の未熟さなど、いろいろな理由が考えられようが、教員と学習者の関係性も一因しているのではないか。

授業支援ツールとしてCEASを正課授業に組み込んだ場合、教員と学生は互いの名前と顔をよく知ったうえで、オンライン上のコミュニケーションが行われる。一方、CEASを用いた入学前教育では、冒頭でも触れたような「地理的事情」があつて、名前こそ明かしているものの、双方が一面識もないまま教育(学習)が展開される。そこには、言葉では言い表しがたい、信頼感の希薄さを感じられることがある。

遠隔教育と言えば、かつての通信教育が思い出される。筆者もその通信教育にかかわった経験があるが、郵便による解答・添削の繰り返しとは別に、大学キャンパスあるいは地方会場で定期的に行われる対面スクーリングは活況を呈する。教員と学生の信頼関係、そして学生同士の連帯感がそこで育まれていたように思う。ピア(仲間)同士の関係性の中で学生が自らを定位しつつ、教師と触れ合う対面コミュニケーションの場の存在が重要なのである。そこに教育の本質があるのだとすれば、e-Learningによる入学前教育には、さらなる工夫の余地が残されているように思われるのである。

eラーニングによる入学前学習

若林 敏雄 ● 東海大学教授

一 大学全入時代を迎えて

少子高齢化社会の到来とともに大学全入時代を迎えて、多くの大学は多様な入試を実施し、さまざまな学習経歴をもつ学生を集めている。また、価値観の多様化や社会の変化が、高校生の学習行動や意識に影響し、学習やその意欲の面で二極化の傾向を示している。

大学は、学生に対して一定の知識レベルに到達できる教育を提供し、社会において活躍できる人材を育成することが求められているし、学生は自らの将来をしっかりとらえ、大学での学びを実践しなければならない。

いまや、情報通信技術（ICT）の発達には目をみはるものがある。総務省の通信利用動向調査（二〇〇六年度）によると、パソコンの世帯保有率は七四・一％、ブロードバンド回線利用の割合は六七％、インターネットの人口普及率は六

八・五％にも及んでいる。

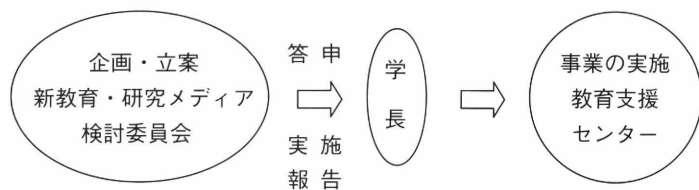
そこで、東海大学は全国に展開している付属高校と連携し、推薦入学予定者が大学に入学するまでの期間を利用してeラーニングによる入学前学習を企画し、実施してきたので、その概要を述べる。この取り組みは、高大連携による高等教育におけるさまざまな課題の解決を可能とするとともに、ICTの教育への活用及び学園の進展を図るプログラムとして意義あるものと考ええる。

二 東海大学における高大連携

東海大学は、学園内の一貫教育プログラムとして中高大連携事業を推進している。その取り組みの中心は学園オリンピックである。当初はスポーツ部門を中心として一九六四年から実施されていたが、一九九一年より数学部門、一九九二年には英語、芸術（音楽、造形）部門が加わった。現在は、理科、



図1 TICU事業の実施体制



国語、知的財産、ディベートを加えて、計八部門にわたって実施されている。スポーツと芸術（音楽）部門は湘南校舎で行われているが、その他の文化部門は、群馬県・嬬恋研修センターで寝食を共にしながら一週間に行われている。このような学園オリンピックは、参加者自身が自らの才能を発掘し、それを伸ばすことができる取り組みとして、高い評価を受けている。

その他の高大連携事業として、体験留学制度、研究レポート、後述するeラーニングによる入学前学習がある。体験留学制度は、付属高校生が大学の授業を週三コマ（二日間）を限度として受講し、合格すれば入学後本人の申請により単位認定を受けることができる制度である。研究レポートは、推薦合格者に対して学科専攻課程ごとに課題に対するレポートを提出させる取り組みである。

三 入学前学習における高大連携

東海大学は、二〇〇二年六月に文部科学省のサイバークャンパス整備事業に応募し、TICU（International Cyber University）事業として採択された。この事業計画では、キャンパスを有機的に結合させると同時に、学園内の機関が一体化して、それぞれが有する資源を有効活用するとともに、地域社会や国内外の他の高等教育機関とも連携を強化して、グローバル化した高等教育、生涯教育及び国際貢献を目指すことを目的としている。二〇〇六年四月には事業の継続申請が採択され、三年間の事業が進められている。図1にTICU事業の実施体制を示す。

eラーニングによる入学前学習は、この事業の一環として、学園内の付属高校十五校から理工系学部学科専攻課程への推薦入学予定者を対象に高大連携プログラムとして実施されている。二〇〇五年度と二〇〇六年度は、千歳科学技術大学の協力のもとに、同大学が開発した魅力ある数学、物理のコンテンツ*1を利用し、実施した。その目的は、高校における数学、物理の基礎知識をeラーニングによって受講者自らが学習・整理し、基礎をしっかりと培い、入学後の大学における基礎科目及び主専攻科目の理解を容易にするとともに、これによって勉学に対する自信と意欲を涵養することである。実施上、

図2 学習状況

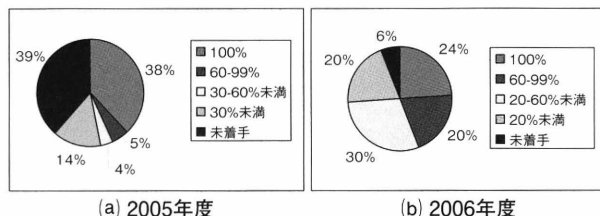


図4 入学前学習の実施全学部における基礎学力試験(数学)の平均値の推移

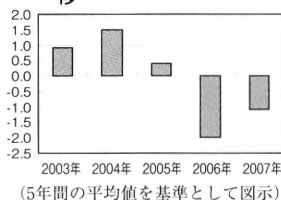
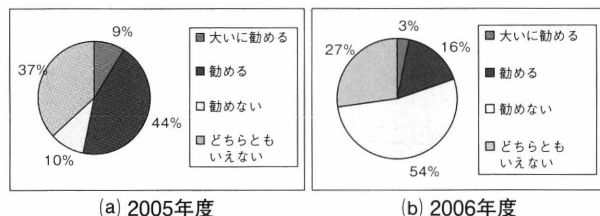


図3 後輩にeラーニングを勧めるか



定められた期間内に学習するコースと自由に学習できるコースを設け、また、入学後、受講者を対象にアンケートを実施するとともに、修了証書(二〇〇六年度は受講証書)を授与し、顕彰した。

なお、二〇〇六年度は、予想を超えるアクセス数の集中によりスムーズな学習環境を提供できず、学習進捗データも消したことは反省点である。

二年間の取り組みで学習効果があったのだろうか。受講者アンケートの結果を踏まえて分析する。

まず学習状況を見てみよう。図2に二〇〇五年度、二〇〇六年度における学習状況を示す(二〇〇六年度は自己申告による)。六〇%以上の学習達成率は両年度ともほぼ同じである。人数では二〇〇五年度は七十人、二〇〇六年度は三百三十人に相当するが、二〇〇六年度は多くの受講者が学習環境の悪い中で学習したことになる。

次に、eラーニングについて考えてみよう。受講者の大半が自宅でeラーニングによる学習が可能な環境にあることがわかった。また、後輩にeラーニングを勧めるかを質問した結果を図3に示す。二〇〇五年度では五〇%以上が後輩に勧めたいとし、二〇〇六年度においても二〇%近くが後輩に勧めたいと回答した。これらは高く評価すべきことである。

学習効果を検証しよう。本学では、二十年以上前から新入生に対して入学直後に、理工系においては英語と数学、文

系においては英語と国語の基礎学力試験を実施している。その数学における試験結果を用いて入学前学習の効果を検証した。その結果を図4に示す。付属推薦入学者の全学部の数学期平均点は二〇〇六年度が最低であり、二〇〇七年度はわずかながら上昇に転じ、V字回復傾向にあることがわかる。

四 第二段階を迎えた入学前学習

二年間の入学前学習の取り組みにおいて得られたことは、高校生はeラーニングに興味をもっており、自宅からインターネット接続ができること、チャレンジ精神が旺盛で高校生を取り巻く人たちが協力的であることなどである。この学習環境を生かし、大学と高校が連携をさらに強めて入学前学習に取り組むと、さらなる効果が期待される。

一方、取り組み当初から入学前学習用コンテンツの必要性を認識し、数学、物理、化学、生物の四教科目の制作を大学におけるリメディアル教育用コンテンツ開発として位置づけて、教養学部、理学部、情報理工学部、工学部からなるコンテンツ制作チームを組織し、それらを制作した。制作されたコンテンツについては、大学、付属高校からなる延べ三百人にも及ぶ教職員を動員してLMSを含めて評価検証を行い、二〇〇七年末に完成させた。

そこで、二〇〇八年度付属推薦入学予定者のeラーニング

による入学前学習「実施要領」及び「入学前学習マニュアル」を作成し、左記のとおり入学前学習を実施した。

対象高校生…付属高校十五校の推薦入学予定者一〇四〇人
対象学部学科…理工系十四学部五十一学科専攻課程
学習内容…

(1) 全学科共通課題 (三百四十九課題)

高校の数学Ⅰ及びⅡの内容をもとにした課題で、その学習進捗状況が管理される。

(2) 入学学科選択課題 (平均二百三十四課題/学科)

高校の物理、化学、生物の内容を基に出題した課題から構成され、その学習進捗状況が管理される。

(3) 自由学習コース (一〇六三課題)

数学、物理、化学、生物のすべての課題から構成され、自由に学習できる。

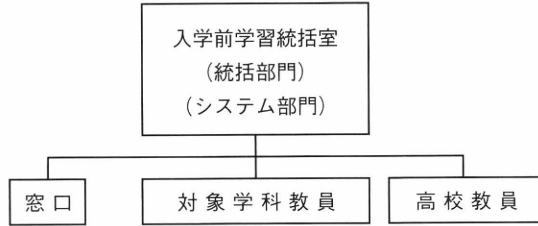
学習方法…自宅や高校等にあるパソコンからインターネットを経由して東海大学の学習サイトに接続してeラーニングによって学習する。

学習期間…二〇〇八年一月十五日～二月二十九日。ただし、

自由学習コースは三月三十一日まで学習可能である。

顕彰…すべての課題を達成した場合、修了証書を授与
検証…アンケート調査実施や有効性等について検証
サポート…高校教員、大学教職員からなるサポートセンターが学習に関するすべてをサポートする。

図5 入学前学習サポートセンター



(統括室は教職員及び技術職員、窓口は技術職員で構成)

五 学習の成果と効果

学習は、入学前学習マニュアルに従って、本学の学習サイト「入学前学習システム」に接続して行われた。このシステムは、東海大学が管理運用している「Collabo.LMS (NEC社製)」を使用している。

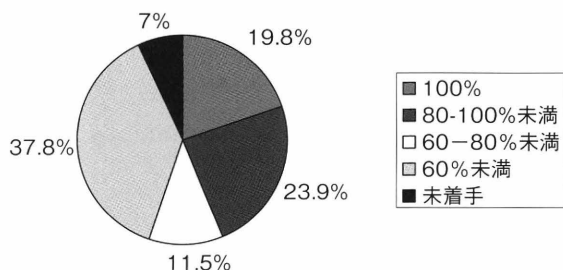
受講生に気持ちよく学習してもらうために、高校教員及び対象学科教員、技術職員、事務職員からなる入学前学習サポートセンターを組織し、学習に関するすべてについてサポートした(図5)。統括室は学習の管理・進行すべてを統括するとともに、学習サイトの掲示板や電話などによるeラーニングに関する質問や問い合わせなどに対応した。窓口は質問や問い合わせの受付、振り分け(回答を含む)を担当した。高校教員は、大学からのID、パスワード及び学習マニュアルなど学習に関するすべての情報を含む書類の配布、学習の概要説明、高校における受講生の質問等に対応し

た。対象学科教員は、学習や入学学科に関する質問に対応した。実際に、掲示板や電話での質問や問い合わせは、学習以外に関するものが大半であり、教員の出席は少ない。また、毎週、サポートセンター統括室から学習進捗状況を高校、学科教員に送付し、受講生の学習状況を把握した適切な学習指導をお願いした。これらの学習の管理、指導、進行、スケジュール等については高校、学科に対する事前説明会の開催などによって周知した。

入学前学習では、受講生自身が自らの知識を自己チェックし、不足を補い、四月から始まる大学生活に備えることであり、入学後の単位や成績には反映させないことを基本方針としているが、学習達成率を増加させるいくつかの取り組みを行った。その一つは、一月末の学習状況に従った、高校における取り組みであり、二月の初めに高校独自のスタイルで指導がなされた。また、二月中旬にはサポートセンターから、学習に着手していない生徒とすでに着手している生徒とに分けて、自宅あてにハガキによるメッセージを送付した。学科に入学してくる受講生に学科が何らかのメッセージを出す取り組みもなされ、数は少ないけれども特色ある対応がなされたが、目立った変化は見られなかった。今後はeラーニングのメンタリングという観点から、効果的な取り組みを考える必要があると思われる。

二〇〇八年度入学者に対する入学前学習についての詳細な

図6 2007年度入学前学習における学習状況



分析は今後の課題であるが、学習状況を図6に示す。百分達成者は一九・八%であり、二百二人に及ぶ。全体の平均学習達成率は五八・九%、平均達成率が最大の学科は九四・五%、最低の学科は三一・一%である。最も課題数の多い学科の平均達成率は五六・五%であるが、ほぼ過半数が九〇%以上の課題を達成している。受講生には、主体的な学習であり強制するものではないということ

を周知して実施しているにもかかわらず、多くの高校生が進んで取り組んでいることがわかる。

六 将来に向けて

三年間にわたって入学前学習を付属高校から理工系学部への推薦入学者を対象に実施してきた。

最初の二年間を第一段階としてとらえ、千歳科学技術大学の電子学習システムを利用していただき実施した。二〇〇七年

度は、本学が開発した入学前学習コンテンツを用いて第二段階として実施した。

受講生自身が、eラーニングによる積極的な学習とその姿勢を入学後の学修や課外活動に生かし、大学におけるキャンパスライフを実りあるものとしていくためには、高校や大学がさまざまな角度から受講生を支えることが必要である。また、高校と大学は垣根を取り外し、受講生の学習のために取り組んでいく必要があると考える。

今後、本学では、理工系学部を対象として実施してきた入学前学習を、文系学部や他の入試形態に対しても拡大して実施していくことはもちろんのこと、読む、書く、聞く、考える、計算するなどの基本的な力を養う学習にも拡大していく。また、この学習を通して高校から大学へのスムーズな移行を図り、入学後の初年次教育や導入教育につなげていく。さらに、入学予定者や学生に対する学習支援をキャリア教育支援としてとらえ、その総合的な支援の枠組みを構築し、科学技術立国を支える人材育成を図っていく。

●参考文献

- *1 小松川「学部教育プログラムでのe-Learningの活用について」千歳国際GPフォーラム、二〇〇六年
- *2 若林「e-Learningによる高大連携としての入学前学習」『大学の物理教育』二〇〇七年

フレッシユマンセミナーによる導入教育

倉林 眞砂斗 ●城西国際大学教授・教務部長

一 フレッシユマンセミナーの概要

本学は、開学した一九九二年の春から、千葉県鴨川市にて一泊二日のフレッシユマンセミナーを毎年四月に実施している。本学のメインキャンパスは同県東金市にあり、鴨川市は、そこから南へ車で二時間ほどに位置する県内有数の海浜リゾート地である。

二学部二学科、定員三百六十人という規模でスタートしたこともあって、第一回目のフレッシユマンセミナーは、公立の研修施設を利用して学科ごとに三日続きで行った。プログラム運用の効率化と、アドバイザーグループごとの取り組みを充実させるために、第二回目からは市内のホテルを借り切って実施するようになり今日に至っている。学部の新設や改組を重ねて六学部七学科となった現在も、一千数百人の新生を対象に、七軒のホテルに分宿するなどして五日間連続で集中的に実施している。

またこの間、鴨川市には二〇〇四年に安房ラーニングセン

ターを、二〇〇六年には観光学部を開設した。「観光地での先進的な観光教育」をコンセプトとする、宿泊・イベント開催機能をもつ安房キャンパスの創出によって、セミナーの運営や内容もさらに進化し始めている。学部・学科によって多少異なるが、セミナーの概要は次のようなものである。

第一日目は、各キャンパスで開講式を終えたあと、バスで移動しながら学部・学科間の時間調整に従って、大多喜町にある本学葉草園、学校法人城西大学の創立者である水田三喜男の生家、曾呂尋常小学校の分教場、鴨川市郷土資料館などを逐次見学し、安房キャンパスでのプログラムや課題に取り組む。夕食後は、二十時から二十二時までをアドバイザーセッションとし、学科やアドバイザーグループごとの企画を進めていく。

第二日目の昼過ぎまでには巡見プログラムを終えるが、学部によっては、日蓮上人ゆかりの誕生寺や著名な棚田である大山千枚田、幕張キャンパスなどもルートに組み込んでいる。そして、夕刻前には各キャンパスに戻って解散する。



二 帰属意識を育む

毎年、手間暇をかけて準備し実施するこのフレッシュユマンセミナーは、単に地元千葉県や鴨川市を新入生に知ってもらうことだけが目的ではない。もちろん、これから四年間を過ごす地域のことや、本学の実施施設及びその価値を正しく伝え、爾後の学生生活に役立ててもらうことは大切である。しかし、鴨川市でフレッシュユマンセミナーを実施する最大の意義は、この地が学校法人の創立者である水田三喜男の生まれ故郷であることにほかならない。

水田三喜男は、一九〇五年に千葉県安房郡曾呂村（現在の鴨川市）に生まれ、安房中学校から旧制水戸高等学校を経て京都帝国大学法学部へと進む。そして、戦後最初の衆議院議員選挙で初当選を果たし、政治家としての道を歩み始める。以後、自由党の政調会長、自由民主党の結成を経て通産大臣、大蔵大臣、また政調会長として、国や党の重責を担って戦後日本の経済発展の牽引役を果たす。さらに、義務教育費や文教施設費の国庫負担、私学助成など文教政策にも尽力した。そして、若きころから教壇に立つ経験をもつなど、教育への計り知れない情熱が、一九六五年の城西大学の開学として形をなす。こうした創立者の理念や実績は、私学教育にとって、あらゆる知的な営みの原点として不変の価値をもつ。

本学のフレッシュユマンセミナーに、水田三喜男の生家や旧

分教場、鴨川市郷土資料館などを巡見コースに組み込んでいるのは、創立者の理念や実績を新入生に肌身で感じてほしいからである。

生家である登録有形文化財「旧水田家住宅」は、江戸後期の築造と推測される五室構成の茅葺き民家で、西側に縁側を作り出し、南面には瓦葺きの下屋をさしかけるなど典型的な房総民家の特色をもつ。土間に設けられた竈や、展示されている農具からは往時の生活がしのばれる。また、豪壮な長屋門は牛小屋としての役目も兼ねており、酪農発祥の地とも言われる当地の歴史を物語る。この「旧水田家住宅」は、二〇〇四年に第十回千葉県建築文化賞を受賞した。

この生家のほど近くに、いまは使われていない曾呂尋常小学校の分教場がたたずんでいる。この旧分教場は、全国的に見て最も早い段階の一八七四年に創設された。本校まではかなり遠かったため、少年水田三喜男は小学校一年生から四年生まで、まさに現存するこの分教場で机を並べて勉強したのである。その証しと、分教場の恒久的保存への願いを込めて、本年一月に跡地の一角に石碑を建立して鴨川市へ寄贈した。日本の各地で、旧分教場はさまざまな活動の拠点として見直され始め、いまや地域活性化の象徴的存在の一つとなっている。当地に観光学部を擁する本学も、創立者の学び舎が地域活性の拠点として再生する日を夢見ている。

創立者の生家も創立者が学んだ分教場も、南房総の美しい

山並みに懐深く抱かれて現存する。これから新しい環境で、新しい学びを始めようとする若者たちにとって、創立者の原点に触れるのに、これ以上ふさわしい場所があるであろうか。牧歌的な景色が広がる中で、少年水田三喜男はどのような志を抱いて幼少期を過ごしたのか。創立者について、人づてに聞いたり読んだりするだけではなく、その場に自ら足を運び、自らの目で見て、自らの学生生活と重ね合わせて考えてもらいたい、という思いが本学のフレッシュマンセミナーの根底にある。

また、鴨川市郷土資料館には、創立者ゆかりの品々が多数保管・展示されており、政治家として風流人としての人柄をしのぶことができる。

一般に、学生たちが創立者のことを正しく知り、人生の先達として意識する機会はその多くはないかもしれない。だからこそ、創立者を介して、学ぶことやリーダーシップをとること、意思決定をすること等々について考える機会を新入生に与え、「学間による人間形成」「国際社会の中で生きる人間の人格形成」という建学の精神をかみしめてもらいたいのである。このことは、帰属意識を育むことにつながり、本学の学生として、自覚と責任と誇りをもって自己形成に努めることと表裏をなす。

そういう意味で、本学のフレッシュマンセミナーは、いわゆる導入教育の「導入部」をなす、大切な行事なのである。

三 「コミュニケーションを意識づける」

フレッシュマンセミナーでは、移動や食事は別としてアドバイザーグループが重要な行動単位となるが、なかには複数グループあるいは学科全体で取り組むプログラムもある。学科の教員一人ひとりが、あるいは役割分担してプログラムを進めていくが、学科教育にかかわるセンターの専任研究員や先輩も参加してサポートをする。一泊二日とはいえ、それなりのコミュニケーションが突然生み出され、最初のうちは何となくぎこちない雰囲気が漂う。コミュニケーション力の育成が重要課題の一つとされる昨今、こうしたステップも実は大きな意味をもつ。要は、互いに知り合う過程を意識づけること、それをあとから思い起こさせることが大切なのである。

ここでアドバイザーセッションやグループワークの一例を紹介しておく。本学は国際人材の育成を教育目標の一つとして英語教育に力を入れており、国際人文学部国際交流学科では「英語漬け」を意識させる企画で新入生を刺激する。

その一つは英語でのゲーム。例えば英国版「百人に聞きました」式に、英語で「夏のスポーツのベストファイブは？」と質問し、グループディスカッションをしてから第一位候補の英単語を回答シートに記入し合計得点を競うというもの。英語と英国文化を身近に感じさせながら、ネイティブ教員が競争意識をあおって場を盛り上げる。

ほかに「ピクショナリー」と呼ぶ英語ゲームもある。チームの一人が絵を描いて、指定された英単語を他のメンバーに一番乗りで当ててもらう。文字・数字による表現やボディーランゲージは禁止なので、六十秒という時間制限の中で、絵で表現しにくい、例えば「水曜日」のような英単語を当てさせるのはなかなか難しい。

フレッシュマンセミナーでは、学歌を暗記して斉唱できるようにすることも学部・学科に与えられた課題の一つである。これは帰属意識の育成とも密接にかかわる。国際交流学科では、アドバイザーグループごとに学歌の英語版を考えて、最後に発表し合って「優秀作品」を表彰する。

いずれも、コミュニケーションとチームワークの大切さを感じさせながら、これからの学科教育へと導いていくユニークな取り組みと言える。

またメディア学部では、グループワークによる簡単なアニメーション制作に取り組み、最後に作品を発表し合う。ここではコラボレーションも大切なポイントとなる。

円滑なコミュニケーションという点では、ボランテアで参加してくれる先輩たちの存在は大きい。目立たないところで新入生に気を配り、これからの学生生活や、留学・研修・インターシップなどを具体的にイメージしてもらうためのプレゼンテーション等々。これはまた、違った意味での貴重な学生教育の場でもある。教員、先輩、そして同級の仲間た

ちと共有する時間は、四年に及ぶ学生生活の第一歩として、ますますその重みを増している。

四 さらなる充実を目指して

本学のフレッシュマンセミナーは、一カ月以上に及ぶオリエンテーションウィークスの行事の一つとして位置づけられている。期間中のイベントとして、ほかに前年度ベスト टीーチャー受賞者や執行部教員による始業講演、各種センターの企画・展示・講演会、新入生歓迎会などがある。こうした新入生との接点も、それらを提供する側がしっかりと意味づけ、新入生にそれを意識づけてこそ本来の役目を果たしうる。例年の取り組みであれば、なおのことたゆまざる見直しと工夫が欠かせない。

まず、必修の基礎ゼミやオフィスアワーなどを利用して、在学生の意識や考え方をセメスターごとに把握する。本学では、アドバイザー教員とは別に、学部・学科横断的な基礎教育に携わるリベラル・アーツ&サイエンスセンターがその役目を担う。また、取り組み成果をFDなどで共有し、必要に応じて教員の認識転換を促していく。そして、リーダーシップやコミュニケーション力、プレゼンテーション力を身につけた在学生は、新入生に刺激を与える一翼を担う。

こうした教育の連環をつくりだし機能させてこそ、一泊二日のフレッシュマンセミナーも無限の価値をもつことになる。

日本語リテラシー——「言葉力」を鍛える

森下 育彦 ● 京都精華大学日本語リテラシー教育部門長

一 はじめに

「日本語リテラシー」は、学問の土台である読む・考える・書く力を育成する教育実践として、本学人文学部一年次生全員を対象とし、二〇〇五年度から本格的にスタートした。

このプログラムは、高校での国語学習を補う必要から設けられる「リメディアル」科目、あるいは専門的な特定の目的をもつ「技法」科目とは性格が異なる。言い換えれば、「文法」学習でも「論文作法」学習でもなく、学問の土台としての「読む・考える・書く力」そのものを実践的に体得しようとする教育プログラムであり、一年次生による体験学習として、以降の学士課程におけるあらゆる学習を支え準備するものと位置づけられている。

二 取り組みの背景

大学での学びの特質は、主体的に読み・考え、他者に向けて表現しようとする「自立した学習者」としての活動にこそあると言えるが、学生が「自立した学習者」であるためには、学問・芸術が個々の学生に内在する価値とならなければならぬ。そのためには、読書の世界の豊かさ、考えることのおもしろさと広がり、他者に向けて表現し自分の価値観を育てていく喜びなどを、学生一人ひとりが実感する必要がある。

しかし現在、学生が自立した学習者へと育つには大きく二つの困難がある。第一に、ほとんど読書習慣をもたない学生や、本といっても、ライトノベルのような軽い「読み物」しか読まない学生が年々増えている。こうした学生は、さしあ



たつて要求される「新書レベル」での読書やレポート作成にもかなりの困難を抱える場合が多い。第二に、関心が自分と身の周りに閉じていて、他者や社会へとは広がらない学生が増えている。このような学生は、社会や人間についてさまざまな切り口で調べたり、考えたりすることのおもしろさをわからないまま専門課程に進み、学問の世界と自らの興味・関心とを結びつけられずに苦勞することになる。

こうした現状を前提として、「日本語リテラシー」では、まず読む・考える・書くおもしろさを経験してもらうことを当面の目標とする。

図1 課題作文の完成まで



三 能力別クラス編成

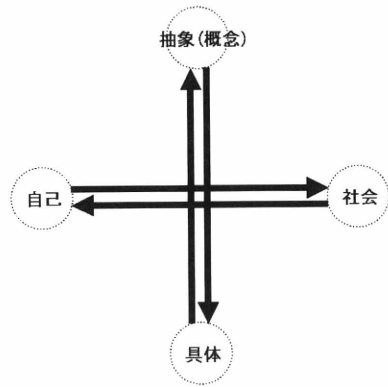
入學段階での「読む・考える・書く力」は、学生によって大きな違いがあり、全員に同水準の達成目標を設定することはできない。そこで、AO入試における評価及びオリエンテーション時に課する「プレ課題」の評価に基づき、能力別クラスを編成することとした。クラスごとに教員一人、チューター一〜三人を配置し、それぞれの目標水準を設定する。各クラスは、実習の授業時にはそれぞれがさらに三つの小クラスへと分割される。ただし、どのクラスにおいても、授業の構成は、次に述べる同一のプログラムに従っている。

四 授業の進行

「読む・考える・書く力」の育成は、「一個の課題作文を仕上げるプロセス」の中に統合して行うほうが、より効果的である。具体的には、一週のうちには講義及び小クラス単位での実習を配置し、三週間を一クールとし、一クールごとに課題作文を一つ完成させることとした。一クールの基本的な進行は以下のとおりである。

まず、講義で「作文課題の提示」と、それに関連した「テ

図2 「考える」モデル



クストの解説」を行う。小クラスの実習では、講義で提示された課題について学生同士で話し合ったり、教員・チューターのサポートを受けたりしながら、各人が「アイデアと構成のメモ」を作る。さらに講義を挟んだ次の実習では、学生各人は「メモ」をもとに作文に取り組む。

提出された作文を教員とチューターが「添削」し、その添削と個別指導をもとに学生は作文の完成度を高める。完成された作文について、教員は講義で「全体講評」し、また「佳作の紹介」をする。

このようなサイクルを、年間通して十回繰り返すわけだが、

年度最後の課題は、字数も多くなり課題としてのハードルも高くなるため、準備も含めて二クールかける。学生は合わせて九個の課題を完成させることになる。

五 カリキュラム設計

各クールの課題や使用するテキストはクラスによって異なるが、一年間の基本的な流れは、各クラスに共通している。それは、「私」から「他者・社会」へ、そして、具体から抽象へという流れである。

前期は、「記憶に残ること」「私のこだわり」といった課題で、自分自身の経験や思いを書き、さらにそこで提示された「自分」を改めて問い、とらえ返す作業を徹底して行う。「自己」というテーマは、学生が最も関心をもつ、またある意味最も苦手とするテーマであるが、例えば、私がある「こだわり」をもつのはなぜなのか、その「こだわり」は何を意味するのかといった考察を深めることは、「自己」の再発見・再確認であり、学生が個々の興味・関心を深め、学問と結びつけていくための準備として必要なことである。この自己確認を前提として、後期になってからは、しだいに「時代」や「社会」といったテーマへと移っていく。カリキュラムは、また同時に、しだいに概念的な思考が求められる課題やテキスト



へ移っていくように組み立てられている。学問の営みにとって、具体的なものごとを概念的に把握したり、逆に抽象的な概念を具体化して考えることは必須の作業であるからである。

六 対話関係

本取り組みの根底にあるのは、他者との対話関係を学生にとって具体的なものとして実現させ、その中で教育を行うという考えである。学問・芸術の教育は、先達と入門者、あるいは学ぶ者同士の対話による以外にはなく、「読む・考える・書く」こと自体、現実の人間による教育なしに世代を超えて継承発展させることはできないからである。

メモづくりから作文を返却するまで、あらゆる場面で対話関係が強調されるが、とりわけ「個別的に対応する添削指導」では高密度の対話関係が実現される。ここでは教員・チューターは、まず学生一人ひとりの「言いたいこと」を読み取って添削指導を行う。添削では考察の浅い点や、表現が未熟な箇所を明確に指摘する。言いたいことを把握したうえで、の厳しい指摘であれば、学生は教員・チューターの力量を実感し、信頼をもって受け入れるのである。

さらに「添削指導」は、学生が自己をとらえ返し、他者からの視線を受容する場でもある。学生は、なぜそう感じるの

か、考えるのかと繰り返し問われ、自分が暗々裏に抱いてきた価値観を「自覚」し、また自分の考え・表現が「他者からどう見えるか」を知る。教員・チューターはそうした他者としてあることを自覚して、学生に向かい合う。

また、学生は他の学生と話し合い、他の学生の作文を読み、単なる「仲良し」の関係ではなく、各人の価値観を表現し交換し合う「対話」の関係性を学ぶことになる。学生の関心を他者の存在や社会のあり方へと広げていくためにも、この対話的關係が土台となる。

七 一人ひとりに「付き合う」工夫

「日本語リテラシー」を履修する人文学部一年次生の入学定員は四百五十人であり、講義授業は平均百二十四人のクラスサイズ、実習授業は平均三十八人のクラスサイズである。

教員一人とチューター一〜三人とがチームを形成し、能力別に編成された四ないし五クラス、及びさらに三つに小分割された実習クラスを、それぞれのチームが担当する。学生は一年を通じてクラスを移動することはなく、担当の教員・チューターも固定されている。一人ひとりの学生の一年を通じた動向・成長を確実に把握できるチーム・ティーチングの体制である。講師・チューター一人あたり学生四十人弱という計

算になるが、担当する学生は固定されないため、一人の学生を一人が抱え込むようなことはない。

実習授業では、基本的に学生一人ひとりとこの個別対応を行うが、個別対応は授業時間以外にも行う。実習を欠席して課題を書く準備ができていない学生や、実習中に十分にケアできなかった学生などは、スタッフルームに呼び出して作業してもらうことになる。何をどう書いたらいいのかがよくわからない学生の場合は、テーマを改めて説明したり、インタビューしながら一緒にモチーフを探ったりしなければならぬ。また、熱心な学生は、呼び出す以前に自らスタッフルームに相談に来る。

そうした時間に添削に要する時間を合わせると、学生一人当たり平均、年間十時間以上が、授業外の個別対応に費やされることになる。そのコストはチーム全員でシェアするが、一人の学生に二人以上で対応する場合も多い。かくして、前期終了時には、担当クラスの学生全員をチーム全員がよく把握していることになる。

スタッフルームには、課題の相談以外で学生が訪れることも多い。そこには、学生と面談したり、その場で作業するためのスペースがあり、貸し出し用として約三千冊の本がある。また、学生が作業するためのPC七台が常備されている。こうした条件に加えて、学生とスタッフとの関係が親密になる

ことによって、授業時間以外でのかわりも増えてくる。

一年次生は、サークルなどに所属しない場合、大学に「居場所」がない。スタッフルームは、こうした学生の一時的な「立ち寄り場所」としての機能をも併せもつことになり、後期になると特に用のない学生がやってきて雑談することも多い。それは、授業や添削で、学生一人ひとりと丁寧につき合っている、彼ら／彼女らの言葉を真摯に受け止め、レスポンスした結果、一定の信頼を得られたからこそである。学生はときに深刻な悩みの相談をもちかけたりもするが、そうした話も、一見課題とは何の関係もない雑談も、「対話」としての意味をもち、課題の内容に影響することもあるため、なおざりにはできない。

一年間かけて一定の信頼関係を築き上げる中で、学生たちが書くことのおもしろさを実感し、「考えて書く」ことの醍醐味を獲得していく過程に付き合うことは、教員・チューターにとっても大きな喜びであり、貴重な経験となる。

八 学生による授業評価

日本語リテラシーでは、前期終了時及び後期終了時に学生を対象とした授業評価アンケートを実施し、その結果を踏まえた「実践報告書」をクラスごとに作成している。質問項目

は、講義・実習それぞれの授業のあり方から、それぞれの課題の感想、読む・考える・書く力の学生自身による自己評価など多岐にわたる。全体としての授業の満足度を問う質問では、二〇〇五年度前期以来、八十数%から九〇%の学生からポジティブな評価を得ているが、毎回、学生の回答の中に授業運営上の問題点が見いだされ、その克服・改善が図られている。スタートしてから実質三年しかたっていないこのプログラムには、まだまだいくつもの課題があり、改善の余地は大きい。また、毎年ごとに変容する新一年次生のあり方に対応する柔軟性も必要である。

「日本語リテラシー」は、二〇〇六年度、文部科学省の「特色ある大学教育支援プログラム」に採択された。採択に伴う補助金を学生にとって有効に活用するため、二〇〇七年度及び二〇〇八年度はチューターの数を増やし、さらに丁寧な個別対応が可能になっている。

※「実践報告書」などの資料は、「特色GPシリーズ」として、希望される教育関係者に無料でお分けしています。詳細は日本語リテラシーHPで確かめてください。

<http://www.kyoto-seika.ac.jp/cell/literacy/>

教育支援と障害者雇用の連携

— 求められている教育支援の社会的貢献

八木原 律子 ● 明治学院大学教授

一 障害者雇用における社会の動向

ILO 障害担当上級専門官であるMsDebra Perryは、I A二〇〇七国際会議(二〇〇七年十一月十六日、開催地・静岡市)の講演で、加盟国は「ILO 第一五九号条約」や「障害者の権利に関する条約」に批准してきたが遵守されるに至らなかったという反省のうえで、障害者にも適切な職業を提供することの必要性を参加者に示した。そのためには、適切な訓練と教育が雇用の現場にスムーズに移行していくような具体的なシステムづくりが重要であると述べ、その時代要求に応じて柔軟に対応できるための、地域連携による社会的責任で改善していこうと呼びかけた。これをわが国の障害者雇用の現状に照らし合わせると、雇用率制度が定められて今日まで、雇用率が達成されたことはなく、障害者雇用には多くのバリエーションが存在し、働きやすい環境にはないことが国連から

も指摘されているところである。

わが国の障害者雇用に関する動向は、二〇〇六年度から精神障害者も雇用率に算入できるようになり、ハローワークを中心とした障害者の特性理解を含む啓発セミナーや雇用率未達成企業への雇用促進セミナー、及び訪問指導が行われている。最新の動きとして、雇用領域では、二〇〇六年七月から障害者雇用促進法改正に向けた三つの研究会(「多様な雇用形態等に対応する障害者雇用率制度の在り方に関する研究会」「中小企業における就労支援の推進に関する研究会」「福祉、教育等との連携による障害者の就労支援の推進に関する研究会」)がスタートし、それを踏まえて労働政策審議会障害者雇用分科会によってとりまとめられた法案要綱の答申が二〇〇八年二月に行われ、三月七日には閣議決定し、一部改正に向けて国会に提出されたところである。

それによると、障害者の意欲を重視し、能力に見合った多様な雇用の機会を拡大するというものである。「成長力底上



「戦略」と称して福祉から雇用への移行を進めるための推進五カ年計画を策定（二〇〇七年二月）。具体的には、二〇一一年までに九千人の障害者を福祉から雇用へ移行するために、地域の特性を生かした就労支援体制の全国展開、ハローワークを中心としたチーム支援の重視、障害者雇用法制の整備、関係者の意識改革等が今後進められていくことになる。その内容は第一に、これまで従業員三百人以上規模の企業に納付金制度が導入されていたが、この改正案では従業員百人以上規模の企業にも順次に納付金制度が適用されていくことになる。第二に、短時間労働（週二十時間以上三十時間未満）に対応した雇用率制度の見直しがあり、障害者のニーズを重視した改正となっている。こうして見ていくと、障害者雇用促進への流れが一気に加速しているということが理解できる。

福祉領域においても「障害者自立支援法」の本格的施行と「障害者雇用促進法」の改正を見据えた支援者の意識改革が要求されている。特に就労支援事業に取り組んでいる現場は、これまでの抱え込みからケアマネジメントを導入したネットワーク機能を構築して、障害者を社会に送り出していくことになっている。

現在、国や地方自治体が率先して障害者のチャレンジ雇用を始めているが、障害特性に見合った短時間労働からのステップアップ型移行支援システムや関係機関との連携による就労支援のあり方等は未整備のままである。今後は、障害者の

雇用促進を図るために、地域で障害者の雇用支援を行っている機関や企業に、障害者雇用を推進できる人材の育成が喫緊の課題となっている。

二 明治学院大学社会学部の取り組み

国の動きから推察すれば、すでに企業を含む現場の支援者を対象とした障害者雇用支援のためのセミナーは、国や地方自治体、障害者支援機関で開催されているが、ほとんどが知識中心で具体化していくには十分とは言いがたい。したがって、今後、大学における障害者雇用の推進を担う人材育成が教育機関に期待されていくことは明白である。

（一）本学における現代GPプログラムの狙い

中野によって紹介された、明治学院大学社会学部が取り組んできた文部科学省補助事業である「現代的教育ニーズ取組支援プログラム」（現代GPプログラム）は、地域との連携を図りながら大学における障害者雇用を推進していく活動の中で、地域に暮らす障害のある方やその人を取り巻く環境の理解を促しながら、共生社会に柔軟に対応できる人材育成を、大学の教職員チーム、学生、地域支援関連機関、住民との連携で、誰もが住みやすい共生社会の実現を目指すことであった（『大学時報』第三〇九号、二〇〇六年七月号、中野敏子「共生社会の実現に向けた地域活性化への貢献——障害者雇用と教育支

援との連携」54～59ページ)。

その基本柱として、①教育支援では講義科目「共生社会の理解」と実習科目「インターンシップ」を開講した。外部講師には先駆的に障害者雇用を推進している企業人、地域における障害者就業支援者、障害当事者を招聘し、さまざまな角度から共生社会と障害者雇用を学ぶ機会とした。「共生社会の理解」を履修した学生に限定して「インターンシップ」を行った。②単位にはならない学生の自主的チームの組織化に努めた。③大学における障害者雇用を通じて、学内教職員チーム、学生と地域住民である障害のある人、地域住民、地域行政を含む諸団体、企業との「交流と参加」がネットワークの中で図られることに特徴をもたせた。

(二) 取り組みの成果

前記の①で学生は、「共生社会の理解」を深めるために企業の障害者雇用への姿勢を専門家や企業人から学び、「インターンシップ」では、障害のある人との協働を通して、知識としての障害者雇用を、企業という実社会で現状や課題を把握する力を体得することができた。インターンシップ終了後、学生は各自の習得した学びを持ち寄り、共有し、集約して「企業への提言」としてまとめ、学生とインターンシップ先の企業人との意見交換、次年度に向けた課題整理や体験を通じたキャリア形成への意欲の向上を確認することができた。「雇用支援機関が企画する企業研修セミナーで、学生の学びの声

を伝える機会をもちたい」「未来を担う学生との面談は新鮮でよかった、いつでも質問に応じる」等の声が挙がり、学生はこの体験に自信を得て就職活動に反映させることができた。具体的には、特別支援学校や障害者雇用を推進している企業への就職へとつながった。

②の自主的活動である四つの学生プロジェクトチームは、独自の学びを得てきた。学内雇用推進に貢献した学内雇用推進チームは、障害者雇用にかかわった職員への意識調査を実施し、第三者的立場で課題を把握することや障害者雇用を総合的に支援するための技術の習得をすることができた。企業研究チームは、学生の視点で企業訪問を行い、障害のある人となない人の協働する姿を見学し、職場での共生に必要な要素として、(i)自分自身が認められていること、(ii)社員が能力を向上できる機会があること、(iii)個人が尊重されていること、(iv)業務の振り分けは個別対応であること等に気づくことができた。スワン学生サポートチームは、学内でパン販売を通して、障害のある人となない人との架け橋として活動していく中で、少しずつ共生社会の扉が開かれていくことを感じ取ることができた。港区活性化チームは、各チームが活動を通して蓄積したノウハウを集結し、行政へ働きかけ、学生が考えてきた共生社会を副区長等の行政職員に提案できた(『白金通信』「特集1 社会学部現代G.Pプロジェクト 誰もが住みやすい社会へ」3～9ページ)。

③の学内障害者雇用の推進では、地域に住む知的障害者の雇用を教職員チームと学生、地域の支援機関との連携で実現できた。また、地域住民と学生を対象としたジョブサポーター養成講座の開催では、学内事務局部署の協力を得て実習体験を行うことができた、ここでの体験は行政が行う障害者の体験実習にジョブサポーターとして協力することができた。

このプロジェクトの二年半の評価は、報告集にまとめることとなっている。

(三) 今後の展望

二〇〇五年度の採択年度は、種をまく作業、つまり共生社会とは何か、障害者雇用とはどうすること？ などの理解を深める啓発から始まった。二〇〇六年度はまた種を育てる作業で、そのときどきで振り返りのためのシンポジウムを行い、他大学への武者修行にも出かけた。二〇〇七年度はこの活動を継続・安定させる作業、つまり定着させるにはどうするか、活動からその不具合を改善することで安定を心がけてきた。定着は地道な作業で、絶えず障害者や職場の環境、仕事内容にも気配り、心配りを忘れてはいけないということを改善のたびに肝に銘じたところであった。

二〇〇八年度からは、大学独自の教育支援を受けながら、これまでの定着から安定・発展させていくことになっている。本学社会学部で構築したプログラムは、他大学や地域の図書館で実践できるように、さらに活用しやすく発展させてい

く開発が取り組み目標となる。

「教育支援では「共生社会の理解」と「インターンシップ」の科目は引き続き開講し、教育の充実を図る。また、大学事務局との連携で、共生社会の実現を目指すために障害者雇用の推進に継続して協力していく。市民向けジョブサポーター養成講座は、学生と教職員チーム、地域住民とで構築する共生社会の実現に向けた学びを提供し、次のステップを踏み出す足がかりを形成していけるナチュラルサポーターの輩出に尽力したい。こうした大学を軸に、学生、教職員チーム、地域住民でつくりあげる学びの循環が重要と言える。そして、これまでプロジェクトの原動力となってきた学生プロジェクトチームは、より主体的に各チームのプロジェクトの意義や年間活動計画書を作成し、共生社会を実現していくための夢や可能性を持ち寄って発展的に出発する予定である。

本学が担う社会貢献とは、教育の現場に地域住民との連携で活動していく基礎となるモデルを、大学が各地に発信していくことなのであろう。

三 大学教育に求められる社会貢献

国の施策からも推察できるように、大学が果たす社会貢献には大きく分けて、働きやすい職場環境を担う人材育成（これから社会人となる学生と地域住民、関係機関の支援者、企業人

等」と、地域への雇用支援にかかわる技術提供がある。基本は、専門家である前に一人の社会人として、ナチュラルサポートのできる人材が職場にも支援機関にも多く存在することが、安心して働きやすい職場を提供することとなり、共生社会の実現に向けた取り組みとなる。

(一) 職場環境への取り組み

厚生労働省は、障害者の雇用支援で「ジョブコーチ（職場適応援助者）」の育成に力を入れている。第一号が社会福祉法人やNPO法人の職員に、第二号が企業対象である。二〇〇七年九月現在までのジョブコーチ配置数は総数で七百九十三人（地域障害者職業センターのジョブコーチ三百四人、第一号四百六十九人、第二号二十人）で、障害者雇用対策を遂行していくには人材が圧倒的に不足している。ジョブコーチは養成研修を終了した専門家であるが、大学でできる社会貢献は、地域に存在するさまざまな立場の人たちが持ち味を生かしつつ、相互に尊重し合って生活している共生社会に気づいていくことのできる若い人材の育成である。

厚生労働省がいま国会に提出している障害者雇用一部改正案は、人材育成が軸となって達成できるものであると理解している。

(二) 大学から地域への技術提供

各国は、福祉にかかる費用を削減する方向に動いている。その対策として、障害者も経済市場を担う人として参加させ

ていくことが福祉経費の削減につながるという考えに立っている。したがって、障害者の働きたいという意欲を支援する対策として、障害当事者にどのようなスキル学習や作業訓練が必要かを、教育、福祉、雇用の包括的な個別支援計画を作成し進めていくことになる。

オーストラリアのNSW（New South Wales）では、障害者支援を行っているNPO団体に登録された障害者に、団体を通じて二年間のみ補助金が支給される仕組みとなっている。逆に二年以内に登録している障害者が就職できたら、余剰金はその団体への報奨金となる。支援者に支援する自信と意欲をもたせる大きな励みとなっている。したがってよい人材を育成することで、障害者のニーズに沿った柔軟な雇用支援が的確に遂行されれば、結果的に福祉予算を削減できるという考えに立っているのである。

また、同じくNSWの普通高校で特別支援を必要としている生徒たちに、地域の就労支援センターの職員が、学校に出校し、職業準備支援教育の機会が与えられている。卒業と同時に①就職か、②進学（訓練校も含む）か、③支援センターを利用するか、のいずれかを選択してもらい、仮に③を選択するのであれば、卒業後、迷わずに訓練の場と連携できる仕組みとなっている（「明治学院大学社会学・社会福祉学研究」一二三号、八木原律子「障害の在る人たちの就労支援システムについての一考察——オーストラリアNOVA EMPLOYMENTの就労支援

わが国では、職業準備教育プログラムを学校教育の中で学ぶ機会が少ないし、学外に技術提供していく機会も少ないが、実践家が大学に寄せる期待は、教育機関が知識と技術の振り返りやプログラムの再開発に向けて開かれた学びの場となることと、開発されたプログラムのモニタリングを教育機関が第三者的に行う評価作業にあると言える。

これは、本学が現代GPPプロジェクトを契機に開講した「共生社会の理解」や「インターンシップ」の科目を履修して巣立っていった学生が、現場でどのように活用しているかを調査し評価し再構築していくことに通じよう。

四 わが国の教育支援と障害者雇用の歩む道

雇用率制度から見る教育機関は、研究領域のため障害者雇用推進には難色を示している機関が圧倒的に多く、除外率が適用しても、雇用率未達成機関が一般企業に比べて高くなっている。地方自治体やハローワークでは、教育機関を対象に障害者雇用促進強化セミナーを開催することも検討されていると聞く。ある大学は特例子会社を設置し、集中的に障害者雇用を進めようという動きがある。特例子会社のよさは、大学内に障害者雇用の啓発が不十分である場合や仕事の創出が各部署で見いだせない場合、そして危険を伴う研究機関には

配置できないため等の理由で、一時的に設置される場合はともかく、半永久的に障害者雇用を特例子会社に委ねるといえるのはいかがなものだろうか。

社会は、障害者を排除する時代から共生社会の時代へ突入している。社会のニーズに対応した開発プログラムの創出がキーワードになっていくことだろう。

さらに最近では、支援現場にピアサポーターの存在が重要な役割を担っている。特に精神障害者のピアカウンセリングは、情報提供と傾聴を中心に仲間がパートナーシップを組み成果を生み出している。仲間からのアドバイスは、従業員や支援者からのアドバイスよりも自然に受け止められやすく、同じ職場で同じ業務に限定したピアサポーターは、仲間の励ましや安心、自信、勇気にもつながり、同一の職場に複数の障害者が雇用されていくのにも効果を奏している。したがって、ピアカンセリングプログラム開発も期待されることである。

障害者雇用は、単に働く場と作業の提供だけではない。そこに至るまでには個人が抱える課題としての生活の基本的習慣や、対人スキル、ビジネスマナー、自己管理（金銭、服薬、食事等）、社会資源の活用等の学習がある。

その支援技法を開発するには、教育と雇用の現場と障害者が生活している環境も視野に入れ、社会生活全般にわたる支援者と共に、プログラム開発していくことであり、教育機関が担う道であると認識しているところである。

千駄ヶ谷キャンパス新設と同窓会の力

——津田塾のユニークな歴史を中心に

飯野 正子 ● 津田塾大学学長

一 はじめに

二〇〇八年四月、津田塾大学は東京都渋谷区千駄ヶ谷に新キャンパスを開設することになった。JR中央・総武線千駄ヶ谷駅前という便利な場所に本学の新たな教育研究活動の場ができたのである。ただしこれは、最近よく見られる、いわゆる「都心回帰」とはやや異なる。この新キャンパスが開校される千駄ヶ谷の地（七千三百平方メートル）は、津田塾大学同窓会が一九〇五年の発会以来、母校の財政を支える目的で教育・文化事業を展開し築き上げたものである。その土地・建物が学校法人津田塾大学に寄附されることにより、現在、本学が活動している小平キャンパスはそのままに、都心に新キャンパスが加わるのである。

二 津田塾大学のユニークな歴史

津田塾大学には、その前身である女子英学塾創立当初から、創立者津田梅子の熱意に応えた、国内外の多くの友人や篤志家などからの募金に支えられてきたユニークな歴史がある。女子英学塾は、国境を越えて女性の高等教育を支援する人々の財政的・精神的協力がなければ生まれしていなかったと言えるよう。

よく知られているように、津田梅子は日本政府の方針により六歳でアメリカに渡り、十一年間、当地で教育を受けて帰国し、その七年後には再度アメリカに向かい、アメリカ東部の名門女子大学プリンマー大学で教育を受けた。そして、帰国後、日本社会における女性の地位の向上には女性が教育を



受けることが必須であるとの信念に基づき、女子のための高等教育機関をつくることを目指したのである。

津田梅子は、そのための有意義な第一歩は、少しでも多くの日本の女性に自分と同じような機会が開かれることであると考え、アメリカ留学時代の友人に協力を要請し、日本の女性の留学を支援する奨学金をつくった。津田梅子に女性の将来、そして日本の将来を見通す目があったことは言うまでもないが、その考えを受け入れ、要請に応じた友人の力は大きいものであった。国を越えた協力に根ざしたこの奨学金は、男子にとつてすら留学の難しかった時代に、何人もの女性を留学生としてアメリカに送ったのである。その留学生たちが帰国後、留学で得たものを生かして社会に貢献したことは、多くの場で語られている。

女子英学塾の開校（一九〇〇年）に際して、津田梅子を献身的に支えた人々の中にはアメリカ人女性、アリス・ベーコンやアナ・ハーツホンがいる。津田梅子と共にアメリカに渡り、十年間滞在した山川捨松を受け入れたベーコン家の娘、アリス・ベーコンは、女子英学塾開校の準備の段階から津田梅子を支え、開塾後は教師として無報酬で塾の発展に力を注いだし、津田梅子のプリンマー留学時代の友人アナ・ハーツホンは、アリス・ベーコンに続いて来日し、塾のために長く貢献した、第二の創設者とも言われる人物である。

一九〇二年には、麹町五番町の廃校になった女学校跡を購入して移転するが、その際にも多くの篤志家に財政的な支援を受けた。その五番町の校舎は、一九二三年の関東大震災によって灰燼に帰するのであるが、全焼した校舎の復興を助けたのも、ハーツホンを中心とする津田梅子のアメリカ留学時代の友人と、梅子の妹でアメリカに住んでいた安孫子余奈子の教会関係の友人が中心であった。加えて、開校以後の同窓生の支えは極めて大きかった。

三 津田塾会

財団法人「津田塾会」の活動も、津田塾大学同窓会が一九四七年に「文化新日本建設に貢献する津田塾同窓生相互の紐帯を緊密ならしめ、国家社会に有為な人材を育成すべき重責を担う母校の使命を援助すること」を目的として開始した事業「津田塾会」から始まっている。

一九〇五年に発会した同窓会は、「母校への御恩報じ」のため「別科」と称する英語塾をつくって英語を教え、その収益を早くも同年に「母校体操場建築資金」として寄附している。別科はその後「女子英語会」と名を変え、戦時中に「津田英語会」となつて続くことになる。

「戦中戦後、荒れ放題に荒れた校舎、軍需工場として使用

されたまま何ら補修工事もされなかった体育館等を使用に堪えるよう修理するための募金」に始まり、「継続性のある」

母校援助の方法として「津田英語会」を推進したのは一九四六年に同窓会理事長となった広瀬千代子であった。彼女が多くの難関を乗り越え、焼け野原であった千駄ヶ谷に土地を購入し、資材を譲り受けて校舎を建て、英語の学校を始めたいきさつは感動的である。当時の塾長星野あいの全面的な支えも大きな推進力であった。

その後、藤田たきや高野フミなど、歴代の理事長のリーダーシップのもと、「津田英語会」（一九七四年に財団法人「津田塾会」となる）は、「継続的に母校を援助すること、広く日本人に正しい英語を教えること、塾卒業生に適した仕事を与えること」を目標に掲げ、種々の事業を通して母校そして社会一般に貢献してきた。なかでも、英語の実務教育を行う「津田スクール オヴ ビズネス」や幅広い年齢層を対象とした英語講座は、顕著な実績を残した。

この財団の事業を通して、同窓生をはじめとする熱心な協力者が築いた千駄ヶ谷の土地・建物が、このたび、財団法人津田塾会の解散に伴い、学校法人津田塾大学に寄附されることになったのである。これは、前述した関東大震災後の本学の復興のために寄せられた寄附に匹敵する規模と見られる。

この関東大震災の前年一九二二年に土地を購入していた小平

に本学の新しい校舎が完成したのは一九三一年であるが、それ以後、本学は移動なく現在に至っており、今回のような形での新キャンパスの開設は、これまでに経験のないことである。

私立大学が同窓会から財政的な支えを受ける例は多いとはいえ、アメリカなどに見られる寄附文化は日本にはまだ根づいていない。そのような中で、津田塾会の活動に見られるような同窓生の力には特筆すべきものがある。特に、百七年の歴史をもちながら、卒業生総数が三万人に満たない規模である本学にとって、この支えは何にも増して心強いものである。

四 新キャンパスでの今後の活動

このような歴史が示す同窓生のスピリットとエネルギーを次の世代に伝えるべく、津田塾大学は新しいキャンパスでの教育研究活動を展開することになった。二〇〇八年四月からの千駄ヶ谷キャンパスでの事業計画は以下のとおりである。

(1) 大学の教育研究の推進に資するための計画としては、大学院新研究科を二〇一〇年度に開設できるよう検討中である。その中心は、社会人を対象とした英語教員の養成であり、初等・中等・高等教育の現場や、その他の教育機関、あるいは政府機関などにおいて力を発揮できる人材、つまり本学のスローガンでもある「社会に貢献できる力量をもつ人材」の

養成である。

小平キャンパスには、早くも一九六三年に文学研究科が設置され、これまで教育研究に携わる人材を多数輩出してきた。現在検討中の新研究科の目指すところも同様の人材養成ではあるが、新研究科を千駄ヶ谷キャンパスで開講することの重要な意味は、千駄ヶ谷の地の利を生かし、夜間や週末を使って授業が可能になることである。

また現在、小平キャンパスで活動している研究所やセンターの活動を千駄ヶ谷でも行い、学会活動や、その他の教育関係プロジェクトの実施を順次実現する。千駄ヶ谷キャンパスで新たに開始する研究プロジェクトも企画されているが、すでにオープンリサーチセンター主催のシンポジウム「現地から語る国際協力——津田ネットワークを通じた経験の継承」は、過去二年にわたって千駄ヶ谷で行われ、多くの参加者を得て好評であった。地の利が生きた好例である。

(2) 「津田塾大学オープンスクール」では、「地球市民をめざす方のための学びの場」と銘打った、小学生から社会人まで幅広い年齢層を対象とする英語講座・生涯学習講座を提供する。津田塾大学及び津田塾会の長年にわたる研究・実績の成果を生かした「使える英語」の習得を目指す英語講座に加えて、外務省や国連機関の後援・協力を得て、国際公務員・国際協力事業従事志望者のための訓練コース、そして英語

力・国際力・IT力向上のための「学び直しプログラム」(日本私立学校・振興共済事業団による「新規学習ニーズ対応プログラム支援経費」補助事業)を実施する。

(3) 津田ホールは、大学の講堂として教育研究活動に活用するが、すでに音楽ホールとして地道な活動を続け評価されているこのホールを含む施設を活用して、芸術・文化・国際交流などの公開教育講座やイベントを実施することで、地域貢献事業を一層推進してゆく。

五 今後に向けて

都心にキャンパスをもつこと、それも本学のユニークな歴史を反映したキャンパスを新たにもつことは、本学にとって大きな意味がある。この魅力的な場でさらにどのような活動を展開するかについての議論は、学内でいままなお活発に続いている。大学教育の将来を構想するにあたって、現代における教育のあり方を見直すばかりでなく、教職員一同で本学の伝統や理念を振り返る、よい機会となっているのである。さまざまな問題を解決しながら、「二十一世紀への大きな贈り物」とも言える新キャンパスを津田塾大学の五十年後、百年後の発展のために活用することは、この千駄ヶ谷の地に心血を注いだ同窓生の母校への熱い思いに応えることでもある。

「所属大学の改革提案」の採択にあたって

私大連盟は、各大学のミッションを具体化するための施策を立案し、実行することを通じて、大学経営を支える人材を育成するために、キャリア・ディベロップメント研修、業務創造研修、アドミニストレーター研修を実施している。アドミニストレーター研修は、三十五歳から四十歳程度の管理・監督職にある職員と、大学行政職あるいはそれらを補佐する立場にある教員を対象としている。

研修は、六月から十二月まで約半年の間、五回の研修会で延べ十一日を使い、現状分析を踏まえて政策化するための知識や考え方の修得を目指している。現状や環境分析にあたっては、マーケティング、財務、組織と人材の三側面から検討し、そのうえで政策策定過程に基づいて立案するというプロセスを重視している。そして研修生は、六人程度で構成されるグループで取り上げた実在または仮想の大学の総合戦略の策定と、所属大学の改革提案となる個人レポートを作成することが求められる。

本年度は、三十四人がアドミニストレーター研修を修了したが、最終レポートは研修生の課題認識を尊重しており、大学の各分野・各部門にわたって総合的な政策を提案したものと、特定の課題に焦点を当てて改革提案を行ったものに大別できる。今回、本誌に掲載するレポートの採択にあたって、運営委員会は次の基準で選考を行った。

(1) 研修の成果を踏まえ、アドミニストレーターの視点から練られた戦略的改革提案となっているか。

(2) 提案の内容が具体的で、実現可能性が高いものとなっているか。

(3) 提案内容の論理展開が明快で、また文章表現も理解しやすいものとなっているか。

レポートの内容は上述したように二つに大別できるが、いずれであっても、現状や環境に対してしっかりとした分析が行われ、そこから政策が導き出され、実現に向けた課題についても検討されていることが求められる。換言すれば、政策の提案は説得力があることが重要であり、それはアドミニストレーターに求められる重要な能力である。運営委員会は、三十四点の改革提案の中から、現状・環境分析を踏まえ、大学の特色を強化する政策を説得的に展開した久留米大学・梶原克彦氏の「地域に根ざした久留米大学であるために——文医融合型教育の実践と地域社会との共栄を目指して」を採択することとした。

政策は実現されてこそ意味がある。梶原氏を含む三十四人のすべてのレポートの内容が、所属大学の発展に貢献することを期待している。

(文責・平成十九年度アドミニストレーター研修運営委員長 大島英穂)

地域に根ざした久留米大学であるために

— 文医融合型教育の実践と地域社会との共栄を目指して

梶原 克彦 ● 久留米大学知的財産本部管理室

一 はじめに

現代の大学改革は、日本がこれまでに経験したことのないほどの規模と速いスピードで進んでいる。一方、近年大学を取り巻く環境は大きく変動し、少子高齢化社会の進行によって引き起こされている定員割れもその最たる問題の一つである。また、大学設置の規制緩和等により新設の大学・学部・学科等が増加することで、国公私立大学、短期大学の経営環境は一層厳しさを増し、すでに競争は激化している。このような状況において、大学はもはや改革を行う以外に道は残されてはいない。これまでに本学でも、さまざまな構想による改革や取り組みが進められてきた。しかし、これからはもっと思い切った改革が必要ではないだろうか。本年創立八十周年を迎える久留米大学が、この先百周年、百二十周年を迎え、社会からより一層必要とされる大学となるためにも、今回の研修の成果を踏まえ、アドミニストレーターの視点から本学のあるべき姿を検討していく。

二 本学の歴史と基本理念

最初に本学の基本理念であるが、ひと言で言えば「実践的人材の育成」と「地域文化への貢献」である。本学の歴史は、医学・商学という二つの流れと統合、拡大発展にある。まず医学部門では、福岡県医師会の提唱に基づき、地域社会の強い要望を受けた久留米市と地元篤志家の密接な協力・支援により、一九二八年の九州医学専門学校として創設された。地域住民に直接貢献する実践的医師の養成が目的であった。一方、商学部商学科も地域産業で活躍できる人材の育成を目的として、久留米市を中心とした県南地区の強力な後押しと地元篤志家の絶大な援助により一九五〇年に開設された。

このように建学時の医学・商学が筑後地域の強い要望によって誕生したという経緯から、地域社会に根ざし、地域住民の期待に応えることが本学の使命であることは間違いない。今後も地域住民の期待に応え維持発展をし、九州地区一円で確固たる地位を確保していくためにも、「学生の質を維持し



ながら学生数を確保していく」ことは前提条件であり、絶対条件でもある。では少子化による受験者減という危機が迫っている中で、どうしたら学生の質を維持しながら学生数を確保できるのか、その戦略の方向性を探るため、マーケティング分析の手法の一つであるSWOT分析を使って本学に関する評価、考察を行った。そして導き出されたのが「文医融合型教育の実践」である。つまり、医学部を中心とした人文科学系、社会科学系との融合を図ることにより斬新な教育効果を期待しようというのだ。実際に知的財産権、病院マネジメント、バイオ関連、社会福祉、情報教育、スポーツ科学などの医学系と文系の両者を結ぶテーマは数多く存在していて、もし両者の協力関係が構築できれば、そのシナジー効果は大きいに違いない。ただ現実的には、学部学科間の縄張り意識が強く、教育研究を融合する意識は薄いため、両者の協力関係を導くことは厳しい状況ではある。しかし、だからこそ改革を進めなければならない。

では、そのような教育改革を推進するにはどうしたらよいのか、何が必要なのか、大学のマーケティング、財務会計、組織・人材マネジメントのさまざまな視点から考察していきたい。

三 総合戦略策定のためのマーケティング分析

まず、内部環境の特徴で主なものを挙げ、強み弱みを明らかにしていきたい。

◆「実践的人材の育成」と「地域文化への貢献」

◆五学部十一学科・五大学院を擁する総合大学

◆附設中学校・高等学校を併設

(一)「実践的人材の育成」と「地域文化への貢献」

地域社会からの絶大なる信頼と歴史と伝統による人脈（創立八十年）によって寄附金収入も順調に推移していることは強みであり、これは本学の基本理念が、今日まで適切かつ有効に機能し、地域社会にも受け入れられてきた証しである。

しかし、伝統や歴史の上にあらをかき、現状に満足し不断の努力を怠ってしまうことで、地域からの信頼を一気に失ってしまうと弱みになってしまう。そうならないためにも、今後も基本理念に沿って、大学教職員一丸となって不断の努力を積み重ねていかなければならないし、伝統に縛られすぎた柔軟な思考が欠如しないよう努めなければならない。

(二)五学部十一学科・五大学院を擁する総合大学

総合大学の強みとして、学部間の教育研究の連携強化により、医学・人文科学・社会科学など多方面の研究、教育分野の提供が可能であることは強みである。

しかし、組織が肥大化・複雑化することで、意思決定の遅延や、専門分野に特化しすぎて各分野での連携が希薄になるという弱みもあり、長をトップリーダーとする強力なリーダーシップのもと、意思決定機関の強化、教職員や学生からの自由な意見聴取システムの構築、学部学科の枠を越えた柔軟なカリキュラムの改革を行うことで、学部横断型の組織を目

指さなければならない。

(三) 附設中学校・高等学校を併設

附設中学校・高等学校は全国的にも著名な進学校で、寮も完備され、福岡・佐賀両県を中心に県外からも多くの入学者を確保している。しかしながら、附設高等学校から本学への進学者数は毎年二十人程度で、そのうち九割以上が医学部である。文系学部への進学者はほとんどいない。附設高等学校

からの進学者を増やすためには、やはり文系学部の魅力を高める必要がある。

では外部環境の特徴はどうであろうか。以下、総合戦略シナリオを描くヒントになった特徴を二つ挙げる。

◆ 十八歳人口の減少

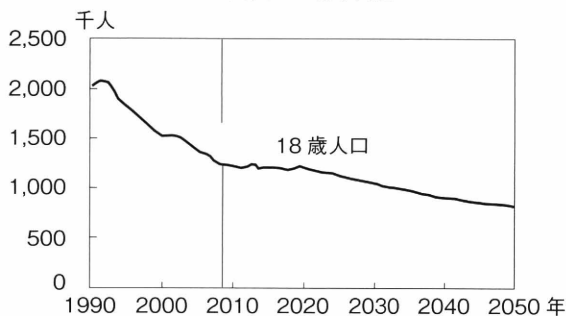
◆ 過疎地などの地方

の医師不足の深刻化

(四) 十八歳人口の減少

中央教育審議会の試算によると、二〇〇九年度に大学・短期大学

図1 18歳人口の将来見通し



(出典) 厚生労働省国立社会保障・人口問題研究所推計

進学希望者と受け入れ可能人数が一致、すなわち大学全入時代が来るとされている。また厚生労働省の二〇〇二年の推計によると、十八歳人口は二〇一〇年代には百二十万人程度で安定的に推移するものの、その後二〇二〇年代からふたたび減少に転じ、二〇五〇年には八十万人になると見込まれている(図1参照)。

この少子化の影響によって、大学は学生による大学選びという試練にさらされ、従来の入試によって「学生を受け入れてやる」という発想では大学経営は成り立たなくなってきた。ただ「大学全入」の意味を考えると、「進学を希望すれば誰でも大学に入れる」時代と思われるが、若干異なる。正確には「志願して願書を出せば誰でも大学に入れる」時代という意味である。そしてその裏には、進学を希望して、学力があるにもかかわらず、経済的理由で願書を出せない高校生が少なからず存在しているのだ。

それを裏づけるデータの一例として、株式会社ライセンスアカデミー進路情報研究センターが二〇〇七年三月二十三日付で、各報道関係者あてに「学費に関する高校と大学の意識調査レポート」をプレスリリースしている。その中で、学費を負担できない親が増えており、学費を理由に進学を断念する層が増加傾向にあることが明らかになっている。このアンケート結果では、実際に「学費」を理由に六割が進学変更、もしくは断念している。また進学にかかる「費用」として、「初年度納入金」の存在が大きな壁となっている面もあるよ

うだ。

なお、レポートの統括として、次のようにまとめられているので引用すると、

「全人時代を迎え、進学においても、大学が『選抜する』時代から、学生が『選ぶ』時代となり、『多額の教育費を払うに値するかを、はかりにかけられる家庭も多くなってきた』という意見もある。これまで進学しなかった層も大学進学するようになった現在、入学者が多様化していることをふまえて、大学側も進学する者へのニーズを捉える必要が出てくる。しかし、高校現場のニーズに、まだまだ大学側は追いついていないようだ。その一つに『学びたい』そして『学ぶために支払いたい』と考える家庭はもちろん、親の経済力に左右されない進学支援への配慮が必要だ。納入方法や支払期限など、受験生本人が、自分の力で進学できるような支援が求められている」*

このようなことから、大学側が学生を受け入れるうえで、意欲も学力もあるのに大学へ進学できない高校生に対する財政支援が必要であることがわかる。

(五) 過疎地などの地方の医師不足の深刻化

地方の医師不足は非常に深刻で、何とか医師を確保しようと、破格の奨学金を設けたり、医学部の地域枠（地元出身者の入学枠）を拡充させたりと行政も手を尽くしているのが現状である。千葉県は、県内に付属病院をもつ東京慈恵会医科大学、東京女子医科大学、日本医科大学などの六私大の中か

ら二大と協定を結び、毎年各大学二人の計四人に、在学六年間で総額三千二百万円を上限とした異例の奨学金を創設している。大学側は、地域枠を設けて受験生を募集し、県が資格審査を行って対象となる受験生を決める。入学金が必要な初年度は七百万円、二年次以降は年間五百万円を限度とし、奨学金を出す。奨学生は、卒業後に県内の自治体病院などの医療機関に九年間（小児科と産科は七年間）勤務すれば、全額返還が免除されるという仕組みになっている。また鳥取県や秩父市でも、一人でも二人でも地元でがんばってくれる医学生を支援し、尊い市民の命を守る自前の医師を確保するために医学生を対象にした奨学金制度が創設されている。こうした医師確保のための方策が講じられるなど、地方の医師不足は深刻化しているが、こういった社会問題に対して本学としても何か貢献できないだろうか。

このように内部環境と外部環境の特徴をとらえ、強み弱みを検討していく中で、「実践的人材の育成って何なの?」「地域文化への貢献って何?」「文系学部からでも医学部へ編入できるの?」「これからはビジネス感覚や法律知識のある医師は必要かも?」「附設高等学校からの進学者を医学部だけでなく文系学部にも増やすには?」「久留米大学の魅力をもっと外部へ伝えるにはどうしたらいいの?」等々、さまざまな考察が展開された。そして導き出された戦略シナリオが、「医学部を中心とした人文科学系、社会科学系との融合教育の実践」である。

そして、その具体的施策は以下のとおりである。

○医学部の学士編入学制度の導入（給付奨学金制度有）

- ・文系学部を中心とする学内推薦枠（五人）
- ・他大学からの学外編入枠（五人）

○医学部から専門職大学院への進学奨励

- ・法務研究科に「医療法務コース」を新設
- ・ビジネス研究科に「医療経営コース」を新設

さて医学部の学士編入学であるが、一九七五年に大阪大学で初めて導入されて以来、一九八八年の東海大学における導入、一九九八年度の群馬大学と島根医科大学での導入を契機に全国的に展開している。この制度は、国公立大学医学部ではとりわけ多く行われており、現在は国公立全五十五大学の約六割にあたる二十九大学が実施している。ところで、私立大学はというと、東海大学、獨協医科大学などで実施されている程度でほとんど例がない。

そこで本学医学部でも、この学士編入学制度を導入してみてもどうかというのが私の提案である。

近年、医学科志望の受験生の増加に伴い、将来医師を志す受験生が増えている。しかし一方で、医学部入試の難易度から、医師になる夢をあきらめて、やむを得ず他の理系学部あるいは文系学部を受験して進学する学生や、社会人になっても医師になる夢をあきらめきれずにいる人たちが一定程度存在している。また逆に、医学部へ入学できる学力を満たしていても、本当に自分は医師に向いているのかどうか悩んで医

学部受験を躊躇している学生もいるかもしれない。もし、本文系学部内に学内推薦による医学部への編入学制度が導入されていれば、そのような受験生にとっては大きな魅力となり、入学を志願してくると思われる。

さらに、文系学部にも優秀な学生が入学してくることで、文系学部全体の底上げにもなり、附設高等学校からの進学者も増えるに違いない。一方医学部にとっても、さまざまな経験や価値観をもった多様な学生が入学し、人文・社会科学系の知識や幅広い教養を身につけた学生が入学してくることで、医学部内に新たな息吹を吹き込むよい機会となりうる。

ところで、文系学部・医学部双方にとってシナジー効果が高いと考えられるこの制度の推薦枠は、学内外合わせて十人とする。これは、推薦枠を増やすことで編入学生の質の低下を招く恐れがあり、制度の拡大によってさらに多大な経費がかかることも予想されることから、当面は推薦枠をある程度制限したい。

また、学士編入学生は経済的負担を大きく伴うことから、財政的な支援・配慮のため、年間授業料五〇％相当の奨学金を給付する。

次に、医学部から専門職大学院への進学奨励であるが、いま医療を取り巻く環境は大きく変化し、医療の質の低下、地方の医師不足等、さまざまな問題が起きている。患者負担引き上げや、診療報酬改定等の医療費抑制策による病院収入の伸びにもかかりが見え始め、病院経営は大きな転換期を迎え

ている。さらに医療訴訟の急増によるメディカルリスク・マネジメントの必要性も叫ばれてきている。こうした状況の中、医学の専門知識だけではない、病院経営のマネジメント能力を備え、法律にも精通した医療人が求められてきている。このような社会からの要請に応えるために、専門職大学院に医療法務及び医療経営の二つのコースを設置することにする。

四 総合戦略推進のための財務分析・財務戦略

次に、総合戦略の基盤となる財源について、財務分析及び財務戦略を検討してみる。

本学の財政面であるが、帰属収入の約八割が医療収入（六二・四五％）と学生生徒納付金（二一・一〇％）である。また寄附金、補助金においては、医学部の占める割合が多い（寄附金全体に占める寄附金の割合…八五・四九％、補助金全体に占める割合…五四・六一％）。つまり、本学の財政面では附属病院を含め、医学部にかかわる収入の割合が大きいのが特徴である。しかし、年々人件費比率が五〇％を超え増加傾向にあることや、医療収入や補助金収入に依存した体質になっていることは問題で、補助金・医療費抑制策や十八歳人口の減少により大学間競争が激化し、大学を取り巻く環境は依然として厳しく、多くの不安材料を抱えていることから、経営面では大変厳しい状況であることは間違いない。ただ幸いなことに、本学の財務状況はまだ健全であり、今後いかに積極的な資産運用に取り組んでいくかが鍵となるであろう。

さてここで、学士編入学制度を導入するにあたり、どれくらいの経費が必要になるのか試算してみたい。

編入学生（三年次編入）に対する給付奨学金として、年間授業料の五〇％を減免することから、編入時から卒業までにかかる経費として四年間で五千四百万円が必要である。

※年間授業料二百七十万円↓五〇％減免で百三十五万円

十人分の初年度経費が千三百五十万円

四年間で五千四百万円

また、毎年編入学生を受け入れた場合、第一期生が卒業するまでにかかる経費は一億三千五百万円になる。

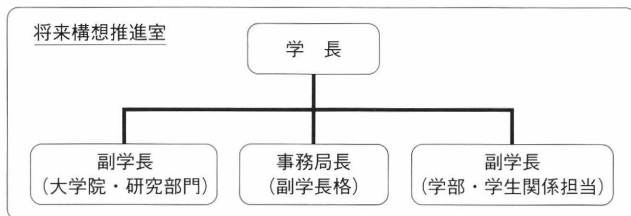
※ $13500,000(\text{円}) \times 4(\text{年}) + 13500,000 \times 3 + 13500,000 \times 2 +$

$13500,000 \times 1 = 135,000,000$

ではそのための予算獲得策であるが、学士編入学生のための新たな奨学金基金（久留米大学イノベーション奨学金基金）を設立する。そして年間目標額を一億円とする。

なお、この基金の設立趣旨は「文医融合型教育の実践による新しい久留米大学像」である。この設立趣旨は、積極的な寄附金獲得として、創立時からの歴史と人脈を生かし、母校に対する帰属意識が最も強い医学部同窓会をはじめ、文系学部に対する帰属意識が最も強い医学部同窓会をはじめ、文系学部の父母会や卒業生に対して寄附金の働きかけを行う。また、医師不足が深刻化している地域行政（特に九州地区）と積極的に協定を結び、医師確保のために設立された奨学金を活用し、財源の負担軽減へとつなげていきたい。そして、地域医療のよき担い手となる医師を育成し、地域社会へフィードバック

図2 総合戦略推進のための新たな組織運営体制
(副学長と将来構想推進室の新設)



五 組織・人材マネジメント改革

クさせることで、基本理念に沿った久留米大学の本来あるべき姿として、外部に対して大きく存在感をアピールさせたい。

では、以上の総合戦略を推進するための組織・人材マネジメント改革はどうすべきであろうか。

まずトップのリーダーシップと、それを支える組織の機能が充実していなければならぬこと、そして戦略的なマネジメントがいかに確立できているかが重要である。

そういう意味では、学内で最も発言力の強い医学部の積極的なかわりは重要で、医学部を中心とした総合戦略を展開すべきである。そのためには、「学長の強いリーダーシップ」と、権限を委譲された「改革担当部局の創設」が求められる。すなわち、将来構想推進室の設置と、新たな「副学長」体制の導入である。学長のもとに、医学部教員と文系学部教員からなる二人の

副学長、そして副学長格の事務局長から構成される「将来構想推進室」が具体的な戦略シナリオの企画・立案を行い、すべての大学構成員で実行に移すのである(図2参照)。

今後も改革を推進していくうえで、「将来構想推進室」が学部間をつなぐ懸け橋となつて、学部間連携を図り、縦割りだけでなく、横とのネットワークも重視した組織づくりを目指していきたい。

六 おわりに

今回の研修において、大学アドミニストレーター概論から始まり、マーケティング、財務(会計)、組織・人材マネジメント等、さまざまな視点や角度から自大学を分析していった。その中で所属大学のことを全くわかっていなかった自身に気づかされた。ただ、その気づきのおかげで、自大学に対する誇りをもつことができ、これからも本学を発展・繁栄させていきたいと感じるようになったことは、研修受講した大きな成果であつたと思う。そしてこれからは、研修講師の妹尾先生が話された「状況をどのような「問題」としてとらえるかによつて解決策が異なってくる」や「視点・視座・視野をどう変えるかで状況は変わる」ということを常に意識していきたいと考えている。

● 引用文献

- * 1 http://licenseacademy.jp/pdf/gakuhni_0703.pdf

キャンパスは東京・副都心

秦野 眞 ● 立正大学産業経営研究所長



東京都品川区大崎

本学は、品川区大崎と東京都の北西に接する埼玉県の熊谷市の二つのキャンパスをもつ。大崎キャンパスは、JR山手線五反田駅と大崎駅の間、いずれの駅からも十分の徒歩圏内である。JR大崎駅からキャンパス正門までをたどれば、まず整備と開発がいま進む大崎駅西口から、目黒川と平行して走る山手通りを左折、高層ビルに沿って峰原坂の上り口まで進み、戸越に続くこの緩やかな坂をわずかに上ると谷山ヶ丘のキャンパス正門に着く。

『立正大学の百二十年』によれば、明治三十四（一九〇二）年十月、東京府下荏原郡大崎村谷山ヶ丘と呼ばれる土地三・一三坪を八九四〇円で購入したとあり、また『品川区史』は「北は目黒川の向こうに山の手の台地をのぞみ、東は品川の沖合いを一望できる景勝の地であり、教学の府としてふさわしい環境をもっていた」と当時を描いている。

●多様な顔をもつ街・品川

昭和二十二（一九四七）年「地方自治法」公布後、旧荏原区との合併により誕生したのが現在の品川区である。品川区は都の東南部に位置し、武蔵野台地とその東側にある低地

及び埋め立ち地からなる。面積は約二十三平方キロメートル、人口三十三万人強である。品川区は大きく五つの地域に分けることができる。日本考古学発祥の地で古代の大森貝塚を史跡にもつ南東部の大井地域。中世には品川湊、江戸期にあつては品川宿として栄えた東京の玄関としての品川地域。また南西部にあつて住宅地、商業地として発展する荏原地域。近年、埋め立て地として、新たな街づくりが進む八潮地域。そしてわが街大崎地域である。

●目黒川と京浜工業地帯の形成

大崎地域は、地区内を東西に走る目黒川を挟む南北の高台一帯を指す。大崎の地名が現れるのは江戸初期であるが、後期の史料によれば、鳥の生餌としてのケラ虫、薬用の蛙、ヨモギ、タンポポ等を江戸城に献上するよう、大崎の農民に命じられたとある。当時の大崎地域は江戸御府内との境界、さまざまな作物を供給する農村地帯であつた。

明治に入り、農地とわずかばかりの工場が点在する大崎地域は、日清・日露並びに第一次大戦のちに様相を一変する。資料によれば、明治四十二（一九〇九）年を一〇〇とす

大崎町の人口は大正七（一九一八）年には二六八と増加している。明らかに、目黒川沿いを中心とする大崎地区への工場進出による人口の流入が主な理由である。

本学キャンパスの西門の右手に、民家と構内を画するレンガの壁がある。一つ一つに、SINAGAWAの文字が刻まれているこの薄紅色のレンガは、明治二十（一八八七）年、日本初の本格的な耐火レンガを製造した品川白煉瓦製造所のレンガであり、産業遺産である。



『品川区史』によれば、目黒川河口からその沿岸の区内に

は、ガラス、

毛織物、薬品、

精密機械等々の

業種でわが

国の先駆けとなる

企業、製造所が数多く

存在する。大

崎地域内に限定

しても明治

四十五（一九

一二）年に開

業した三相誘

導電動機の明

電舎、大正三

（一九一四）年に海軍の下請け工場として兵器部品の製造から出発した日本精工などがあり、工業用ポンプの荏原製作所は大正九（一九二〇）年に現在の大崎駅近くに工場用地八千坪を購入している。その他、明治末期から大正初期にかけての大崎地域における、企業、工場あるいは事業所の設置は枚挙にいとまがない。目黒川を中心とする大崎地域は、京浜工業地帯形成の原点だと言ってもよい。

●副都心大崎と都市型大学

昭和五十七（一九八二）年、都の長期計画で副都心に指定され、開発と整備がいまも進む大崎駅東口周辺と現在の目黒川の様子は写真のとおりである。

昭和五十九（一九八四）年に着手されたこの事業は、オフィスのみならずショッピング施設や文化施設、ホテル等の複合的なゾーンとして「大崎ニューシティ」「大崎ゲートシティ」の二つの新しい街を完成させた。その後、大崎駅西口の明電舎跡地には第三の街「シンクパーク」が完成、「緑と風を呼ぶ」目黒川の環境整備と合わせ、都内で最も注目される地域である。

都市型大学にとって、堀で囲われたキャンパスがすべてではない。学生にとってはそこで学び、アルバイトをし、楽しむ場（地域）こそ重要であろう。本学においては、産学官推進センターの設立を契機に、歴史的文化遺産と大中小の企業に囲まれたこの品川大崎で、「地域（わが街）」とともに生きる新たな大学」像を模索している。

甲斐の国・今昔物語

山口 勝弘 ● 山梨英和大学教授

山梨県甲府市



甲府市は山梨県の県庁所在地で、一八八九（明治二十二年）に発足し、来年市制百二十年を迎える。その前身は、一五一九年武田氏によって開創され、甲斐の府中（政治の中心地）と呼ばれ、後日「甲府」と名づけられた。今日でも地元では甲斐の国という愛称がよく使われる。

甲府市の郊外、釜無川のほとりに「信玄堤」がある。甲府盆地はいくつもの川の合流地であり、信玄の時代に水害対策として当時の最先端の土木技術を駆使して造られたもので、四月になるとその土手沿いは桜並木を散策する人にぎわう。駅の北側にある「武田神社」は、一九一九年に創建された武田家三代の屋敷跡で、年間を通して多くの参拝客が訪れている。単なる神社ではなく、今日でも庶民文化を語るときには欠かせない精神風土の基地になっている。この辺りは、江戸時代末期の甲府城下の町割りに基づいて名づけられた町名が多く残っている。

「昇仙峡」は、かつての水晶の産地としても知られており、百四十年前金峰山から産出された水晶の加工技術が、今日、甲府市が世

界屈指の宝飾産業の町になった基盤になっている。

このように、信玄時代の所産がいろいろな面でいまに生きているのを感じることができる。ちなみに地元では、決して「信玄」と呼び捨てにはせず「信玄公」と呼ぶが、そんなところにも今昔の融合をかいま見ることができ。

山梨英和学院は、一八八九年にカナダの宣教師団（カナダ・メソヂスト協会）の協力のもとに甲府の地に設立され、間もなく創立百二十周年を迎える。一九四〇年から十八年間、当時の社会状況の中で「英和」から「栄和」と改名を余儀なくされたが（後日「英和」に復活）、今日まで一貫して地に根ざした教育活動を実践してきたことが、地域社会の人々の信頼を獲得することにつながっている。この過程は、甲府盆地の百年の歴史の一ページを担ってきている。現在、幼稚園、中学・高校、そして三十六年間の短期大学時代を基礎に大学（四年制）及び大学院（臨床心理学専攻）を開設している。ぶどう畑に囲まれている落ち着いたキャンパスで、若者たちが自己を見



失うことなく着実に研鑽を積んでいる。

ヘレン・ケラーとサリバン先生の物語は、教育学や人間学、また映画や偉人伝として幅広く取り上げられている。大学のすぐ近くにある「万力公園・万葉の森」は、同じ重複障害の児童の日本版治療教育の発祥の地である。笛吹川のほとりに広がる園内の一画にかつて山梨県立盲ろう啞学校があり、校長として赴任してき

た堀江貞尚が一九四八年に重複障害児の治療教育実践に取り組んだが、ここが一九七〇年までは日本で唯一の実践の場であった。

大学から車で五分の所に「笛吹市春日居町郷土館・小川正子記念館」がある。当地で生まれた女医小川正子がハンセン病患者救済活動に尽くした生涯（一九〇二～四三）に接する

ことができる。救らい活動は明治になって内外の宗教家、特に外国人宗教家によって始められたが、日本人では一九〇七年に身延深敬病院（山梨県身延山）で、日蓮宗僧侶の綱脇龍妙が取り組んでいた。一九三二年から長島愛生園（岡山県）に奉職した小川正子の救らい活動は、一九四一年に封切られた映画「小島の春」監督豊田四郎）の中で多くの人々に伝えられた。明治から昭和にかけて二人による救らい活動が甲府の地で展開されていた。

その他、雑学ではあるが興味深い事柄がいくつかある。甲府市はぶどう酒（ワイン）と麦酒（ビール）の醸造が日本で最初に手がけられた場所である。甲府の町にはこの間まで、直角に交わらない交差点が点在していた。信玄時代の名残で、敵に攻め込まれたときに身を隠す場所をつくるために、意図的に設計されたと言われている。また、この地には「無尽」という組織があり、これは山梨独特の昔から続いている庶民の相互扶助のシステムで、同級・同窓、郷里、趣味等々、いろいろな単位で構成される私的集団を指し、地域での諸活動を推進するうえで無視できない人的資源になっている。

最後に、このような精神風土の中で、多くの人々が、そして今と昔を融合させながら地域社会で共生していることを想像していただけると、また別の景色が見えてくるかもしれない。来甲の折は、ぶらっと本学にもお立ち寄りください。ワインの一杯ぐらいは何とか用意します。

文化マネジメントの人材育成

石崎 晴己 ● 青山学院大学総合文化政策学部長

一 「文化の世紀」

二十一世紀は「文化の世紀」と言われる。二十世紀までは、いわゆるパワー（国力）の決定的要素は経済力であり、国力というものの直接的顕現である軍事力そのものも、結局は経済力に依存していた。しかし現在、経済力そのものが、大幅に文化の力に依存するようになっていいる。近年、アニメ、漫画、ゲーム、映画、現代美術、音楽などの日本発のポップカルチャーないしメディアコンテンツが世界中で受け入れられ、「ジャパン・クール」という言葉が生まれているのが、その代表的な例であるが、経済の中で文化産業が占める割合が増大しつただけでなく、ITをはじめとして、産業のあらゆる分野で、発想力・デザイン力としての文化力が、決定的役割を果たすようになっていいる。

こうした文化力の重要性をつとに指摘したのは、ハーヴァードのジョセフ・ナイ教授である。彼の「ソフト・パワー」論は、自国の文化が世界に浸透することによって、自国の価値観を他国に受け入れさせ共有させることによって、他国との協調を生み出す「ソフト」な力を強調するものであり、多

少「文化帝国主義」的危険を内包しないではないが、世界の「パワー・ポリテイクス」が、結局は価値観をいかに受け入れさせるかという闘争から成り立っていたことを、改めて暴露してくれた。

例えば現在、いわゆる日本食ブームが世界を席巻しているが、日本食（そのマナーも含めて）とともに日本的な味覚、感性、対人関係、価値観が、世界に広まっているはずである。しかしまた、日本食はこの過程で、それぞれの国、それぞれの土地の感性や価値観に合わせて、微妙に姿を変えているはずでもある。

こうしてあらゆる面で二十一世紀に人間の活動の最も重要な要素となるはずの文化の創造に携わり、文化を海外に発信することができる人材、その意味で、二十一世紀に最も必要とされる人材、二十一世紀をリードする人材を育成することが、わが総合文化政策学部（以下、本学部）の目的である。

二 文化のマネジメント

とはいえ本学部は、文化創造者としての芸術家の養成機関ではない。文化創造者の創造が可能になるための財政的・社



会的・法制的環境を整え、その創造物が社会に受け入れられ、評価され、普及・流通する過程のあらゆる段階、あらゆる局面に介在する人材、つまり文化のマネジメントないしプロデュース活動に携わる人材を養成しようとするものである。

そうした人材は、文化・芸術を味わいその価値を見抜くだけの感性・審美眼を備えている必要があるだけでなく、芸術家が文化創造を行うのに必要な資金の調達や文化政策物の流通・消費にかかわる財政的・会計的知識や、その事業化のための市場調査・分析のノウハウなどを含むマーケティング戦略の知識、さらには、近年ますます厳格さを増している知的財産権関連法規をはじめとする法律の知識等々の、社会科学系の多様な能力・知識も要求され、それに加えて、世界の全体的趨勢（必ずしも文化的趨勢に限らず）と人類の価値観と人間観そのものの動向を理解し解釈する能力も不可欠であろう。つまり、文化・芸術にも秀でているが、金の計算にも強く、法律にも詳しい人間、ということになる。

こうしたところから、本学部で学ぶ者は、人文科学系と社会科学系の二つの分野の学問を学ぶことになるのであり、本学部は、人文科学と社会科学の双方にまたがり、この二つを総合する学問体系に立脚するということになる。

三 カリキュラム——人文科学と社会科学の総合

以上のコンセプトから、以下に具体的に述べる本学部の特

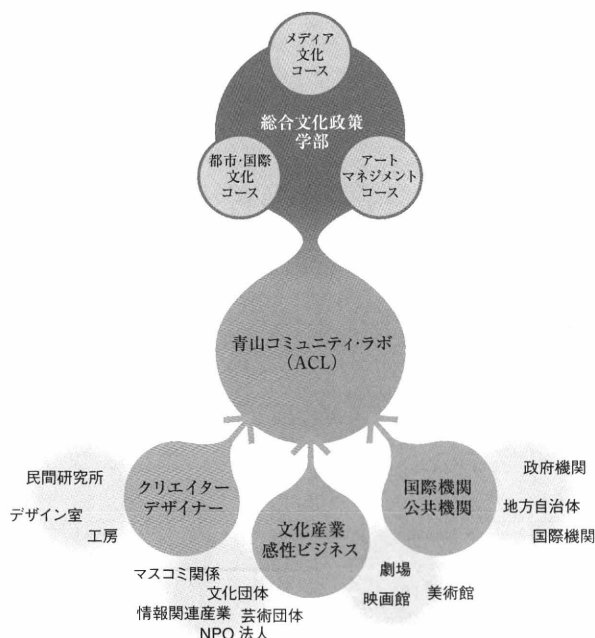
徴あるカリキュラム体系は由来する。

青山学院大学は、独自の全学共通教育システム「青山スタンダード」をもっており、通常、学生は一・二年次においてこれを履修するが、本学部においては、これを一年次のみで履修させ、二年次よりただちに専門科目の履修に進ませる。

本大学は、東京・青山と神奈川・相模原にキャンパスをもち相模原キャンパスは、ここで全課程を履修する理工学部以外については、青山スタンダードの履修にあてられている。したがって理工学部以外の人文・社会科学系学部の中で、本学部の学生のみは、基本的に一年次で相模原への通学を終え、二年次より青山キャンパスに通うことになる。

一年次については、この青山スタンダードのほかに、専門基礎科目も配置されている。それは「メディア文化概論」「都市・国際文化概論」「アートマネジメント概論」「文化創造入門」（以上四科目は必修）、「ACL入門」という五科目の「基本科目」と、それぞれ二科目を擁するA群、B群、C群の三つの科目群からなる。「メディア文化概論」以下の三科目は、後述する三コース（メディア文化コース、都市・国際文化コース、アートマネジメント・コース）に対応し、それへの導入を果たすものである。「文化創造入門」は、本学部が確立することを目指す「総合文化政策学」への入門科目であり、複数の専任教員が講義を分担する。「ACL入門」については後述する。

二年次から始まる専門科目は、専門共通科目、コース科目、



演習科目の三つのカテゴリーに分かれるが、まずコース科目について述べるのが適切であろう。専門教育課程には、将来の進路を踏まえた三つのコース、メディア文化コース、都市・国際文化コース、アートマネジメント・コースが置かれる。これらのコースは、閉鎖的な下位単位ではなく、文化・芸術科目を職業的進路に応じて分類・整理した推奨履修科目群、ないし科目履修モデル、と言うべきものであり、学生はこの

モデルを目印としつつ、自分のニーズと関心に合わせて、自由に他のコースに属する科目を履修することができる。この三コースは、いずれも本学部が養成しようとする人材に対応する。すなわち、それぞれ以下のような進路を想定するわけである。

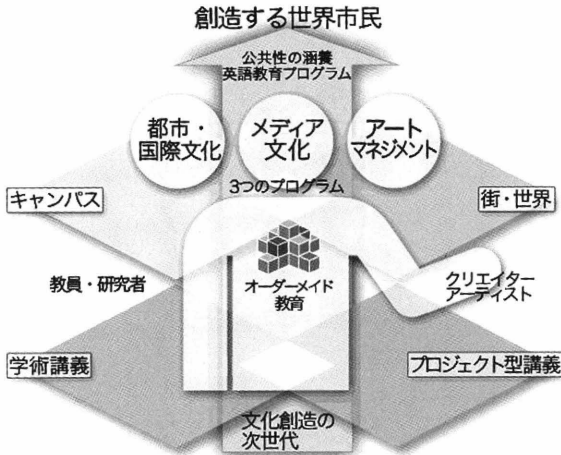
メディア文化コース 雑誌・書籍の編集者、つまり出版社の編集部員、ラジオ・テレビのディレクターやプロデューサー、映画、演劇、音楽のプロデューサー、あるいは音楽やゲームなどのITコンテンツのディレクター・プロデューサーなど、活字、音声・映像、ITというあらゆるメディアに携わる者。

都市・国際文化コース 都市計画や都市内小地域の開発・再編活動、いわゆる「町おこし」「村おこし」といった地域の文化振興・再生計画の立案・実施、さらに国際的な文化交流に携わる者。

アートマネジメント・コース 主に造形芸術の評価・管理・普及・交流などに携わる者、具体的には、美術館・博物館の学芸員、美術展等の企画・運営を行うキュレーター、企業メセナの担当者、文化団体の職員、NPOや国ないし自治体で文化に携わる職員。

これに対して専門共通科目は、こうしたコースに編成されない科目群であり、A群（政策マネジメント分野）、B群（文化総合分野）、C群（パースペクティブ分野）に分かれる。前

述したように、本学部が涵養しようとする能力・素養は、①文化・芸術分野、②社会科学分野にまたがり、さらに③世界と人類の動向を見通す力も加わるわけだが、A群は、文化・芸術のプロデュース、マネジメント、事業化のための実践的知識を養うための、社会科学分野に属する科目からなり、B群は、文化・芸術分野のうち、コース科目に編成されない、より一般的な科目とすることができよう。C群は、③の能力・素養を養うための、いわば哲学・思想・世界観の科目の集ま



りである。

四 アカデミックな知と 実践知のクロスオーバー

本学部のカリキュラムのもう一つの特色は、実践的な要素を大幅に盛り込む点にある。本大学が位置する東京・青山界隈は、美術館等の文化施設、文化団体、文化産業の拠点、アトリエ・工房を多数擁する世界有数のクリエイティブな街であり、多くの第一線のクリエイターたちが日々活動を展開している。この地の利を生かして、本学部は、学部附置の教育研究プロジェクト機関「青山コミュニティ・ラボ（ACL）」を開設する。ACLそれ自体は、青山周辺を拠点とするさまざまなクリエイターや文化機関・文化産業が交流・連携してつくり出す文化コミュニティの核となることを目指すものだが、そうした学術外の実践的文化創造活動と、大学的教育研究活動との融合の場であることが、この機関の本質的特徴となる。すなわち、文化創造の現場と大学的知との交流・融合である。

具体的には、一流の学者、クリエイターをアドバイザーにお願いし、ACLの運営に参画していただく。また青山周辺に拠点を置くクリエイターや文化機関・文化産業に協力機関として登録していただく。アドバイザーと本学部教員は、これらの協力機関の協力を得て、ACLの枠内で教育研究プロ

ジェクトを立ち上げることになるが、そのプロジェクトには学生の参加の道が開かれている。これに参加する学生は、プロジェクトが協力機関と協力して推進する各種の催しに参加したり、協力機関の創造活動の現場にインターンの参画することもありうるが、そうした活動が学部の授業の単位として認められるのである。

これを学部のカリキュラムの側から整理してみるなら、学生は一年次に「ACL入門」を受講し、ACLのあり方について手ほどきを受けたのち、まずコースごとに置かれる一般講義・特別講義のペア科目（「メディア文化論」「エリア文化論」「芸術文化論」）を履修する。ペア科目のうち特別講義は、クリエーター、アーティスト、実務者による実践的な内容の講義であるが、これを教員による学術的な一般講義とペアで履修することを義務づけたのは、学術的な基本を踏まえることなしに「人気のある」クリエーターの実践的講義を受講するという「浮ついた」履修姿勢を予防するためである。

ACL関連の授業としては、このほかに「文化基礎演習」「文化演習」「ラボ・アトリエ実習」がある。これらの科目は基本的には上記ペア科目を履修したのちに履修する段階履修科目となるが、ペア科目履修を条件とせずに履修することを認められることもありうる。

なお、ペア履修の特別講義は、必ずしもACLとのみ関連するわけではなく、担当教員の指導のもと、他の文化施設・

機関との協力を仰ぐこともありうる。

ACLはまさに街と大学の連携であり、「キャンパスを越えるキャンパス」の試みと言える。それを主たる拠点とする本学部の実践的教育システムは、「学術の知」と「現場の知」の融合・協働の試みである。このような本学部の姿勢は全体として、大学的知の新たな方式の模索として位置づけることができる。

五 新たな実践的語学教育

こうした姿勢はまた、語学教育にも現れている。当面、英語のみについてであるが、本学部は、「日本の文化を世界に発信できる語学力」の習得を可能にするカリキュラム体系を練り上げている。一年次生に向けては、ネイティブスピーカーを講師として、コミュニケーション能力を高めるための「イングリッシュ・コミュニケーション」と、語彙力、読解力も含めた正確なコミュニケーション能力を涵養し、併せてTOEICなどの英語検定試験の成績アップも目指す「イングリッシュ・プロフィール・エンシイ」を開設する。ともに能力別にクラス編成を行い、前者は、一クラス十五人程度の少数クラスで、四十五分授業を週四回履修することとし、後者は、一クラス三十人程度の九十分授業を週に二回履修することとする。かくして学生は、ほぼ毎日英語の授業に出席することになるが、これ以外にも随時、担当講師とコミュニケーション

ションを行い質問することができるとする体制が組まれている。

これを受けて二年次では「英語による日本理解」を履修する。これは基本的に専任教員による英語による授業で、「文化」「歴史」「経済」「芸術」の九十分授業四科目を履修することになる。異文化を理解するには、まず自国の文化を理解しなければならないが、それを英語で行うということは、すでに異文化（この場合は英語文化であるが、現在の世界で最も普遍性を帯びた文化と言うことができよう）を通してそれを行うということであり、日本の文化を一定の普遍性を帯びたフイルターを通して客体化しつつ理解する、ということになる。それ自体が一種の異文化体験、カルチャーショックであり、自分の国を理解することと、国際的センスを身につけることが、同時に図られることになる。

本学部は、パリ、ニューヨーク、ロンドンなどの同系機関との連携についても協議を進めているが、学生をそれらの機関に派遣することも視野に入っており、また海外留学も大いに推奨し、その便宜を図る体制の構築を急いでいる。以上のカリキュラムは、そうした海外滞在へ向けてまずは十全な能力を準備できるものと考ええる。

六 二十一世紀の市民

以上に述べたように、本学部は総体として、文化のマネジメントに携わる人材の育成を目的とするものである。しかし

今日、文化創造の作業はますます集团的なものとなりつつあり、プロデューサーやマネジャーとアーティストの協同作業の中で、誰が文化創造者で誰が企画・運営・発信者なのか、区別はますますあいまいになり、分業はますます一体的なものとなっていくのではないか。本学部は、文化創造者としての芸術家の養成を目的とするものではない、とつましく述べつつも、本学部出身者がそうした意味で「文化創造者」の一員となることは、大いに想定されることであり、そのことから「本物の」アーティストが出てくるということも排除されない。

文化は、基本的に他者を理解するための手段であり、他者を他者としてではなく、自分自身として「主体的に」理解する、つまりは「その人の身になって」理解することを可能にしてくれる。本学部で身につけた文化力は、職業の中で発揮されるべき資質・能力であるが、それだけでなく、人間として、市民としての資質・能力でもあるのである。およそ大学は、職業にかかわる専門的知識・能力を有する職業人を養成しようとするものだが、大学の最終目標は、ありうべき市民の育成である。価値観が多様化し、予測不可能な事態が次々と生起する二十一世紀を、あらゆる変動、あらゆる価値に柔軟に対処する知的・感性的柔軟性を発揮して生き抜く、タフで、明晰で、あらゆる偏見・拘泥から自由な、寛大な人間、市民の育成こそ、本学部の心から願うところである。

融合型ライフサイエンス教育研究拠点 としての生命科学部・薬学部

谷口 吉弘 ● 立命館大学生命科学部長

一 設立までの経緯

立命館大学は一九九四年、理工学部の滋賀県草津市への新キャンパス移転に際して、二十一世紀の科学技術分野における展開を視野に入れて、従来の「化学科」に加えて、新たに「生物機能利用・生体模倣」分野の教育研究を担う「生物工学科」を設置した。さらに二〇〇四年には、情報理工学部の設置に伴い、その一学科としてバイオインフォマティクを基本に据えた「生命情報学科」がスタートし、生命科学分野の教育研究分野の充実に取り組んできた。しかしながら、今後の社会の発展に対して生命科学がもたらすインパクトの大きさをかんがみると、生命科学分野の教育研究のさらなる展開が急務である。特に生命科学分野の諸課題は、従来の学問体系を超えて、学際的な課題の解決が求められている。したがって、従来、立命館大学が展開してきた理学や工学の領域を越えて、医学や薬学の領域にも踏み込んで、われわれの生活、健康や医療に直接かわる問題の解決にも寄与する新たな

な教育研究拠点の必要性に迫られた。

また、滋賀県下には、医学教育機関があるにもかかわらず、薬学教育機関が存在しないことから、薬学関連教育機関の設置に関する強い要請も滋賀県から受けていた経緯がある。

二 教育の理念

「二十一世紀は生命科学の世紀」と言われる中で、生命科学を基礎とした科学技術が社会や生活に深く浸透するとともに、生命現象の本質にまで迫ろうとしている。二十世紀末から二十一世紀にかけて、生命科学は急速に進歩し、生命現象の根底で支える遺伝子とその情報によって発現されるさまざまな生体の構造と機能が明らかにされつつあり、新たな視点から人間の健康や生命にかかわる未解決の課題を解明する状況が生まれている。

一方、人間は多様な知的活動や産業活動を通じて、自然・生物・環境を大きく改変し、またこれらを利用して便利で豊かな生活を築いてきた。しかし、その変化の影の部分として、



健康・医療、生物資源や地球環境などの新たな課題が生じているのも事実である。人類がつくり出した自然環境の急激な変化を前にして、改めて生命の本質を科学的に解明し、健康を増進し、自然や環境と共生する調和のとれた豊かな社会を創造する必要に迫られている。こうした時代の要請に正面から応えられる人材を育成することが急務となっている。

「理学と工学の融合」を目指して展開してきた立命館大学理工学部は、わが国における最も古い歴史と伝統を有している。理工学部の新キャンパスへの移転により誕生した新理工学部の理念として「人間を中心としてHumanistic Science and Technology」を目指した。新たに誕生する第三、第四の理系学部の「生命科学部・薬学部（六年制）」は、これらの教育理念を継承発展し、二十一世紀の生命科学の展開を視野に入れて、理学、工学、農学、情報学、医科学、薬学の「融合」を教育理念としている。

三 特徴

生命科学は、食料、環境、エネルギーの分野のみならず、福祉、看護、スポーツ、健康、医療、生命倫理、医療経済・経営、環境経済・経営など、今後さまざまな研究領域との連携による発展や展開が期待されている、学際的かつ国際的な学問領域である。このため、生命科学や薬学はもとより、その基盤となる化学から工学、農学、情報学、医科学、薬学領

域にわたる専門家や実務経験者（臨床医師、薬剤師）を広く招聘し、先進的で総合的な生命科学の教育研究の展開を目指している。このため、生命科学部には、応用化学科、生物工学科、生命情報学科、生命医科学科を配置し、薬学部は臨床薬剤師を養成する六年制の薬学科のみで、全国でも珍しい入学定員百人の小さな学部である。

また、立命館大学で展開されている産学連携を一步進めた「産学融合研究室」を設置して、企業の第一線で活躍されている研究者や技術者と学部学生・大学院学生が教育研究を通じて人的交流を図ることのできる仕組みも準備している。生命科学・薬学の教育研究には、実務実習との観点からも医科大学との連携は必須である。このため、滋賀医科大学や関西医科大学などと学術協定を締結し、高度な教育研究を展開する。生命科学分野は、生命倫理や心理学、医療経済・経営をはじめとして広く人文社会科学分野のかかわりも多く、総合大学の強みを生かした人文社会科学分野との連携も図る。

四 共通カリキュラム

生命科学部・薬学部の特徴でも述べたとおり、それぞれの分野の専門を学びながら、生命科学部・薬学部の全学科で、理学と工学の基礎科目に加えて、医療から生命科学全般にわたり、医科大学との連携や総合大学の利点を生かした左記のカリキュラム構成を可能にしている。また、生命科学の学問がもつ

国際性を考慮して、英語運用能力の習得にも力を注いでいる。

(1) 医科学・薬学基礎プログラム

医科学・薬学の基礎である「人体の構造と機能」「公衆衛生学」「微生物学」「生化学」などを学ぶとともに、生命科学研究者・技術者に必要とされる倫理について学ぶ「生命科学与倫理」を配置している。

(2) 医療マネジメントプログラム

「医療ビジネス論」「医療経営論」「医療経済論」「経済社会論」などの科目から、医療経営の基礎知識を修得する。

(3) 医療と社会プログラム

「生命倫理」「医療システム」「医療社会論」などの科目を配置して、医療をめぐる社会環境と社会とのつながりから生じる倫理的・社会的視点から生命科学を理解する。

(4) プロジェクト発進型英語プログラム

学生の関心のある身近なテーマから、専門性の高いテーマまで英語で情報収集、発進する「プロジェクト型授業」とそれを支える「スキルワークショップ型授業」の二本の柱で、高度な英語力を養成する。

五 学科の特徴

(一) 応用化学科

物質の構造や性質、反応を原子・分子レベルで解明する。化学は、環境や資源、生命、宇宙といった重要なテーマに深

くかわり、生命科学における基盤技術として大きな役割を果たしている。

応用化学科では、原子・分子レベルの理論と技術を駆使し、さまざまな物質の機能解明や新物質を創成するための現代化学を展開する。材料・エネルギーなどを対象とする応用化学コース、生体物質などを対象とする生命化学コースを用意し、エネルギーや環境問題など、社会の重点課題の解決に挑む。

(二) 生物工学科

バイオテクノロジー（生物工学）とは、生物にかかわる技術を産業・工学に利用するする技術である。近年の遺伝子工学やタンパク質工学などを基盤とした新たなバイオテクノロジーを展開する。

生物工学科では、化学、生化学、生物学、医科学などの専門知識をベースに環境、医療、食料、バイオエネルギーなど、多様な分野で研究展開する。環境・生態系の解明及び生物資源の有効的な活用によって、人類が安全・安心して暮らせる持続的社会的の実現を目指す。

(三) 生命情報学科

生命科学と情報科学が融合して誕生した学問がバイオインフォマティクス（生命情報学）である。ヒトゲノムの解読の陰に、このバイオインフォマティクスの発展と情報処理技術の飛躍的な向上があり、近年新たな研究領域として注目を集めている。

生命情報科学では、生命科学と情報科学の二つの領域をバランスよく学べるカリキュラムを用意し、生命の神秘を解き明かす。また、ライフサイエンスの研究に役立つ新しいソフトウェアやシステムの開発に貢献できるエンジニア研究者の養成を目指す。

(四) 生命医科学科

「健康とはどのような状態か」「病気の原因とメカニズムとは」など、生命と医療の根源的な問いにアプローチして、基礎生物学や基礎医学を重点的に学習する。複雑精緻な生命現象を解明し、早期診断や疾病予防など予防医学を中心に生命システムの探究と医科学研究を展開する。さらに「生命倫理」や「公衆衛生学」など幅広い学びを通じて、生命現象に対する理解とともに、人体の構造や機能、そして医療についても学識を備えた人材を育てる。

(五) 薬学科 (六年制)

現在、薬剤師は医師や看護師などと同様に「医療の担い手」として、臨床現場で医療チームの一員として活躍することが求められている。

薬学部薬学科では、こうした時代の動向に対応して、高度な専門知識と技術を備えた薬剤師の育成を目指す。薬剤師育成のための実務教育にとどまらず、自然科学系研究の蓄積を背景に、質の高い教育を推進するとともに、生命科学部と連携して、高度な医薬の専門家を育成する。

六 将来の展望

立命館大学が展開する新学部は、従来生命科学関連教育研究分野が理学部、工学部、農学部、薬学部、医学部に分散していた学問を体系づけて、基盤となる科目の精選・共通化を図り、これまでの化学領域、生物学領域、情報学領域に加えて医科学領域と医療薬学領域を導入することにより幅広い教育研究を展開し、確かな基礎学力を有し、高い生命倫理を身につけた医療人を含めた生命科学技術者、研究者を養成することにある。また、学部・学科間の垣根を低くした「融合型ライスサイエンス」を目指している。このことこそが、「二十一世紀のライフサイエンス」の学問を切り開く力となると信じている。

おりしも、二〇〇六年に臨床の現場で活躍できる高度な専門性を備えた薬剤師の養成を目的として六年制薬学教育がスタートし、この課程を修了した者のみに薬剤師国家試験の受験資格が与えられることになる。このため、医学や医療に関する幅広い専門知識や技能を養うとともに、医療人として責任を全うするために必要な高い倫理観と豊かな教養の修得が必要になり、他に類を見ない生命科学部・薬学部の共通カリキュラムの試みこそが六年制薬学教育にふさわしい理想の教育システムを提供し、地域に貢献できる多くの優れた臨床薬剤師が育つことを期待している。

竹宮 敏子 ●東京女子医科大学名誉教授・理事

二十一世紀に生きる医学教育

東京女子医科大学「人間関係教育を含むテュートリアル」

一 はじめに

東京女子医科大学（以下、本学）は、一九〇〇年十二月五日に吉岡弥生により創立され、女医学校、女子医学専門学校を経て今日に至った。本邦唯一の女性だけに門戸を開く六年制の医学部で、創造的な知性と豊かな人間性を備え、社会に貢献する医人を育成することを教育の目標としている。一九六一年からベツド・サイド・ティーチング（BST）の導入、一九七一年には、それまで二年間に限られていた教養科目セミナーを六年間で選択可能とするなど、少しずつ改良を重ねてきた。しかし、二十一世紀に社会で活躍の場を広げる女性医師の育成に最適な教育方法をつねに思索していた吉岡守正学長（当時）の英断で、一九九〇年に抜本的な改革が実現した。その準備段階から、発足後十年間を共に歩んだ一人として、歴史的な紹介を務めさせていただくことになった。

二 改革の必然性に関する三時の思考

一九八五年、文部省は阿部正和慈恵会医科大学学長を主査として、医科大学学長、医学部長、病院長ら計十一人からなる「医学教育の改善に関する調査研究協力者会議」を発足、本学学長も参加した。一九八六年発表の最終まとめは、「医学部における教育は、主に良き医師の養成を目標とすべきもの」であるが、医学研究者を含み、将来医学・医療に携わる者にとつての基本的な態度、科学的な思考、適切な判断力を育成することであるとの注釈がついた。本学の医学教育改訂にあたっては、この討議内容を根底に据えた。

これと相前後して開かれた医学教育国際会議の影響も多大なものがあつた。一九八四年米国医科大学協会（AMC）は、「二十一世紀の医師」と題するGPEP報告（Panel on the General Professional Education of the physician and College Preparation for Medicine）

を発表した。「すべての医師は、その専門分野にかかわらず、共通の基盤として知識、技能、価値観、態度を習得することが必要である」と明言し、「従来の知識伝授型を改め、学生の学習能力を開発し、患者や社会のニーズに応えた教育内容とせよ」等を示した。この勧告報告書は、米国だけでなく、他の諸国の医科大学にも大きな刺激を与えた。

三 学生気質を掌握、教師と体制の問題点を明示、教育再生を

学生の勉学態度ははじめ、指示したことは実行、欠席は少なく、記憶力はよい、相互扶助の精神に富む。一方、核心をつかむことに不慣れ、なかには価値判断を欠くガリ勉をする者がいる、記憶と知識・知恵の乖離、集団の中に自己を埋没、積極性を抑制する、などが目立つ。これらのマイナスポイントは、よく考えて改善するのは教育者側の義務と考えた。学生は若いゆえに弾力的な適応力をもっており、伸びる資質もっている、目標がはっきりしていれば達成する努力はいとわないう、志は負けず嫌いである、など開花できる能力は秘めて入学してきている、この点は重要な前提とする。

教育者側は、教育技術を学んだことのない者が大部分であるから、自らが定見した教育体系を変えることに對して消極的になりがちである。講義で一度は話しておかないと不安、したがって講義が教育の最も本質的で神聖なもの、講義されたことは記憶されているべきとの誤認、専門の学問の直訳導

入、学生には鑄型として印刷しようとする、医学教育全体の中での専門であることの無視（これは教育責任の誤解につながる）、教育内容の反省の拒否（裏づけのない權威主義）、自己過信、講座主義の權威の教育への持ち込み、本学の特徴の一つであるセンター構想の精神が教育体系に反映されない、学生への責任転嫁、口実としての多忙（これも責任回避の一種）、研究第一、臨床第二、教育第三の潜在意識（これは日本全体に見られる体質と言われている）。

教育体制については、従来のわが国の医学教育の反省点が本学でも同じく挙げられる。学部学生にとって到達目標が明確でないために各科の授業内容が詳しすぎ、教師の興味本位に偏りがちである、教えずぎて学生の自主的勉学を引き出さないかその余裕も与えない、教育内容の各科の連携が行われず、無意識の重複が多すぎる、社会問題に対する配慮が少ない、カリキュラムが固定的過密、学生が興味を集中できる選択的余地が少なすぎる、個性を有する患者等への対人態度・会話の訓練が行われていない、開業医等による地域社会との接触が薄く、またprimary careを組織だつて学ばせていない、教師の採用に際して、研究歴、臨床歴に重点が置かれ、教育的配慮が欠けている。

四 教育改革の準備段階

一九八五年十月の教授会において、学長は「本学の医学教育を根本的に再検討し、能力の高い医師を世に供給すること

こそが、建学の精神を生かし、発展させる道である」と訴え、そのために「卒前卒後教育調査検討委員会」を組織すること、を提唱した。委員は、学長指名により教授十人、助教授一人、講師三人、助手一人及び学長の十六人から構成され、同年十二月二日に第一回委員会を開き、以後原則として毎月一回の討議を重ね、一九八八年三月の第二十六回委員会において本報告がまとめられ、次に実際のな予行段階に入った。

この二年半の間に、学長をはじめ各委員は、国内外で参考になる主要大学の医学部、医科大学の視察に出かけた。この間に、医学教育海外留学者の企画も進め、McMaster Universityへ講師二人（小児科学と放射線医学各一人）、Univ. New Castleへ講師一人（解剖学）がそれぞれ半年間派遣された。委員は、国際医学教育会議での講演会やシンポジウムなどにも数回参加した。

教授会には、一九八六年七月より一九八七年十月まで数回に分けて報告がなされ、一九八七年十一月二十日には医学部の教育目標が決定された。それに合わせて、作業小委員会（到達目標、tutorial、実習、P.O.S. [case-based learning]、教養の各委員会）として二十一人が具体的な作業を開始した。

五 教育改訂の発想

本学の卒業生が社会で他大学卒業生と互角の評価を得るためには、在学中に学生個々の潜在能力を十分に伸ばし、創造力豊かで人間味にあふれ、医療・研究チームで積極的に寄与

できるレベルに引き上げなければならない。それも、卒業生のすべてが身につけていることを目標とした。二十一世紀において、本学卒業生が社会の中で必要とされる医師として生き抜く力を有することは、とりもなおさず本学が教育機関として生き残ることである、と学長は明言した。教育は本来、attractive・innovative・promisingなものであるべきで、そのことが学生を引きつける原動力となると考えていた。

項目別には、①教育目標、②到達目標、③開発すべき能力の明示、④カリキュラム作成の基本原則、⑤改訂前後の教育組織に遺漏のないこと、などについて具体化が進められた。

McMaster大学やNew Castle大学、Harvard大学のカリキュラムは参考としたが、本学の特徴は、教養科目にも配慮し、第一学年からCase-based learningを導入し、tutorial学習を主体としたことである。統合カリキュラムで各科をつなぎ、講義ではあくまでも各専門学科の本質的概念を与え、学生がそれまで学んできた事柄の有機的関係を示すことに重点を置く。自学自習の習慣を入学当初より身につけ、そこで出てきた疑問については自己の努力と仲間との討議とで煮詰め、それでも手に余る場合には専門家に聞くという態度に慣れさせるように導く。

実習についても、従来の自然科学、基礎医学の各科の網羅的内容を徹底的に整理して、事象を科学的に判断し、思考することを第一とし、学生が学問の本質を理解し、真髄を追究することの喜びをかみ締めさせることを重要視する。実習で

得られた結果そのものよりも、結果に至る過程を十分に理解させることに重点を置いた。さらに望むべくは、学生が学問への関心を深め、興味をもち、医学研究への志向が引き出されれば申し分ない、このような実習のあり方はさらに、医学教育全体の中で検討されるべきであるとした。

このような構想を可及的速やかに実現させるべく、学長は全教職員の協力と献身的な努力の必要性を説くと同時に、新教育技法の習熟、必要経費の支えについて関連部署へ強力に説明と依頼を続けて、いずれも適切に乗り越えた。

六 医学生の間関係教育の必要性

新教育法への準備を進める過程で、対人関係のスキル習熟のプログラムの必要性が問題となった。ある日、学長から筆者へ特命が下り、人選、委員会の構成、カリキュラムの企画、教科書や教材の作成、ロールプレイの指導方法等々、すべてを一任された。

当初は「インタビュ委員会」から発足したが、学生の中に米国での実習を希望する者がいて、委嘱状への記載にも適する「ヒューマンリレーションズ委員会」と改めた。人間性と態度、表現力の習熟を目的としたが、目標として、①一対一の対応。②一対数人の対応。テュートリアルではもちろんのこと、ヒューマンリレーションズでもすべてのカリキュラムで終了後はディスカッションを行う。③一対多数の対応は、大勢を前にした話し方。④数カ国語での面接技術の訓練。各

学年に英語、ドイツ語、フランス語、スペイン語、中国語、韓国語などを話せる学生が在籍していることから、患者役に本学のSP (simulated patient) 研究会の学生の協力を得て、第四学年の臨床診断実習の一部でデモンストレーションを行い、学生たちを刺激した。⑤視聴覚障害者・知的障害者への対応。手話による問診の入門を実施後、学生たちの手話勉強会が発足した。知的障害者への対応は小児科領域での活動から、今後の発展が期待される。

第六学年で、クリニカル・クラークシップの副主治医体験を経験して、学生時代の演習は総括とした。

七 まつめ

本学の学生の気質と教授法並びに体制上の問題点をしっかりと見極めたうえで、必要な改善について方策を練り上げ決断し、あらゆる方面での入念な準備を行って、一九九〇年に本学の医学教育の一大改革は実行に移された。吉岡守正学長の強力なリーダーシップとすき間のない全学に及ぶマネジメントは、二十一世紀の医学教育改革として未永く歴史に残り、医学教育に携わる方々と医学生たちを鼓舞し続けるであろう。改革から十三年後すなわち二〇〇三年に文部科学省の「特色ある大学教育支援プログラム」に、本学の「人間関係教育を包含するテュートリアル教育——温かい心を持ち問題解決能力を備えた医師の養成」が採択され、広く世に認められるに至った。創始者である学長は泉下でお喜びのことと拝察する。

創立二十 years を迎えて

石巻専修大学

菅原 澄夫 ● 石巻専修大学教授

北上川のゆったりした流れのほとり、その広大なキャンパスにバステルピンクの校舎が美しい石巻専修大学がある。平成元年に「社会に対する報恩奉仕」の建学の精神のもとに宮城県石巻市に設立された本学は、恵まれた少人数教育の環境のもとで、学生一人ひとりの個性を大切にしながら、二十一世紀ビジョンとして「社会知性の開発」を掲げて人材育成に努めており、本年度は創立二十 years を迎える。

本学は、百三十年の伝統を有する専修大学が、念願であった「理工系学部を有する新大学」を設置するため、石巻市からの校地提供という多大な援助のもとに、その建学の精神を東北の地で実践し、地域はもとより、広く国際社会の発展に寄与する有為な人材の育成を目的として設立された。「国際化」「情報化」「学際化」及び「統合化」の四つに集約された教育理念をもつ本学は、理工学部九百人と経営学部千三百人の合計二学部二千二百人の学生数を有する。理工学部には、

基礎理学科、機械工学科、情報電子工学科及び生物生産工学科の四学科、経営学部には経営学科一学科がそれぞれ設置され、大学院修士課程及び博士後期課程も併設されている。

学生一人ひとりの希望と適性に合わせ、教職員一丸となって就職をサポートする体制は本学の特色で、開学以来つねに高い就職率を維持し続けている。平成十八年度の就職決定率は九六・二%と、東北地区の大学でトップクラスの実績を誇り、全卒業生当たりの就職率は全国平均より一二・七ポイントも高く、無業率は全国平均より三・八ポイント低い。また、二十五万人を超える卒業生組織「専修大学校友会」が強力にバックアップする体制もあり、きめ細かい指導体制が確立されている。

入学定員についても、開学以来今日まで増加させることなく、ゼミや卒業研究では一貫して学生一人ひとりの個別教育を実践し続けており、マンモス大学とは一線を画している。

さらに、これまで米国ワシントン大学、モンゴル国立大学、そして中国の石油大学や温州大学と国際交流協定を相次いで締結し、交流プログラムも着実に充実してきた。

少子化による入学志願者の減少など、大学を取り巻く環境は厳しい。本学としても、入学定員確保や社会貢献、産学官連携など、特色ある大学づくりを目指して努力をする必要がある。



まず、開学以来の教育機関としてのノウハウを地域の活性化の推進に役立てるため、建学の精神のもと、地域の高等学校との高大接続研究事業及び地元石巻市や近隣との包括連携の協定をそれぞれ結び、さらなる地域貢献を目指している。また、本学では平成二十年度から二十一年度にかけてコー

ス制の充実や導入など、多くの改革が実施される。「事業経営」「ビジネス会計」「情報ビジネス」及び「国際ビジネス」の四コースをもつ経営学部では、平成二十年度から「国際ビジネスコース」を改編強化して、経営学をベースに観光学を学び観光企業や地方自治体などで即戦力となる人材を育成する「国際経営・観光コース」を新設する

とともに、大学院と学部を合わせて五年で修士の学位を取得する一貫教育プログラムも実施する。

一方、理工学部においては、全学科にコース制を導入する。機械工学科では、すでに平成十八年度から「自動車工学」「機械システム」及び「エネルギー輸送システム」の三コースが導入され、また情報電子工学科では平成二十一年度から「カーエレクトロニクス」「先端エレクトロニクス」及び「ITデザイン」の三コースが導入される。新分野の「カーエレクトロニクスコース」を設けることで、機械工学科の「自動車工学コース」と併せて、全国的にも自動車に特化した本格的な二コースが設置されたことになり、充実した設備を備えた「自動車工学センター」で学べる唯一の大学となる。

さらに、平成二十一年度から生物生産工学科では「海洋生物生産」「遺伝子・細胞」及び「生態系修復」の三コースが、また基礎理学科では「美と健康」「食品分析」「植物と環境」及び「総合科学」の四コースがそれぞれ導入される。

これらのコース制導入により、学びの方向性を明確にしたうえで、的確な教育・指導体制により人材育成を図りたい。今日の少子高齢化をはじめとする厳しい社会環境の中で、本学は地域に根ざした大学として、建学の精神のもと、自らの改革を進めながら、地域社会との連携の充実・拡大や産学官の連携も積極的に推進させていく必要がある。

ホスピタリティを教育の基本に

西武文理大学

柏木 孝之 ●西武文理大学サービス経営学部長

西武文理大学は、昭和四十一年「西武栄養料理学院」を創設した学校法人「西武学園」（現文理佐藤学園）により設立され、今年十年目を迎える。

本学は、昭和六十三年に設立された前身の文理情報短期大学における経営情報教育の経験と実績をもとに、社会のニーズに沿ったサービス経営の教育を実践する機関として四年制大学に改組転換した。平成十一年、今日的経営の基礎理念であるホスピタリティを具現化する目的をもって、日本で初めてのサービス経営学部を開設した。

本学の教育目的は「豊かな人間性を持つ、実践的で柔軟な職業人」の育成である。このことは、わが国の経済社会が直面しているさまざまな状況の中で、自主的に問題を発見し、対応策を検討することができ、関係する人々の合意をとりつけて実現していくことができるように学生個々の態度と能力

を磨き上げることを目指している。すなわち「生活者優先」「高学歴化」「国際化」などの社会動向に合致した態度と発想に立って、問題を解析する理論・方法・技術を身につけた学生を育成することと考えている。

このような教育目的を達成するため、平成十九年度から、健康福祉マネジメント学科の増設を機に「基礎学力の徹底、急速に変化するこれからの時代に対応する資質の育成、さらには体験や経験に裏打ちされた確かな専門知識と行動力の育成」を目指してカリキュラムを改定している。

新しいカリキュラムは、①新教養教育（リベラル・アーツ）、②専門教育（サービス経営学、健康福祉マネジメント学）、③キャリア教育（Human Skill & Knowledge）で構成している。

●「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」採択

本学の学生がサービス経営学を学ぶことで、実際のサービス産業において具体的に力を発揮しうるように教育することが重要な課題になってきているときに、文部科学省から「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」の第一回目の公募が公表される。

本学は「生産性の低いサービス産業」を改善するためのサービス・イノベーション人材育成として、「高付加価値を生むシミュレーション・マインドをもったミドル・マネジャー

授業風景



育成プログラムの構築」というタイトルで応募し、全国三十七大学の中から、認定六大学に選ばれている。

本事業の提案内容は、三つの柱からなっている。

(1) 産学連携によるサービス・イノベーションのリーサーチ

(2) 育成の対象

としてのミドル・マネジャーに焦点

(3) ケース教材

をパッケージ化した新教育

プログラム

であり、特に本学

の育成対象とする

ミドル・マネジャー

をケース教材に

よって、現実的に

力量を有する学生

を育成する「新教

育プログラム」の

構築は、今後本学

の教育の基本にな

ると考えるものである。

この新教育プログラムでは、「求められる能力のレベルに応じて段階化したケースメソッド教育」の構築を図る。観察・比較・思考・伝達、さまざまな知的営みをサービス業の具体的業務を題材としながら繰り返し学ぶことによって、「虫の目」の課題発見・分析力と、「鳥の目」の全体認識・判断力を備えたサービス人材を育成し、もって組織全体のイノベーションパワーの源泉になる人材を育成したいと考えている。

このようにサービス産業が高付加価値化するための人材育成を中心に、ホスピタリティを基本とする教育の大学を目指している。さらに充実を図るため、来年度、看護系の新学部を立ち上げるべく鋭意構想中である。

●サービス経営の教育研究の橋頭堡として

わが国経済発展の「双発のエンジン」と期待されている製造業とサービス業のうち、サービス産業の経営、すなわちサービス経営を中心とする教育研究機関の一つとして橋頭堡きょうとうほを築きたいと考えている。

このためにも、学生満足度を高める教育システムの構築、さらには卒業生がサービス産業へと就職した企業で評価していただけるような社会人基礎力を有した学生の育成を具体的に進めていく大学組織の構築を目指そうと考えている。

プラネタリウム・クリエイター 大平 貴之氏に聞く

聞き手 草野 満代 ● キャスター

幼少時代から好奇心旺盛

大平 学生時代に私が作ったプラネタリウムが初めてテレビで取り上げられたとき、そのニュースを読んでくださったのが草野さんなんですよ。

草野 そうでしたか。一九九一年から九三年まで三年間朝のニュースを担当していたので、その時期ですね。

そんなに早くからプラネタリウムを作り始めていらつしたのですか。

大平 さかのぼると子どものころからボール紙で簡単なものは作っていたのですが、学生のころに初めてレンズを使ったわりと大がかりなものを作りました。

草野 研究のテーマもプラネタリウムだったのですか。

大平 プラネタリウムは学業とは別にやっていたのですが、卒業論文のテーマはプラネタリウムにしてみました。

大学の先生に、ここまで一生懸命やったのだから、卒業論文のテーマにすればどう

かと言ってもらって。

草野 いつごろからプラネタリウムに興味をもたれたのですか。

大平 それがどうも肝心なところの記憶がスボンと抜けているのですが、小さいころからモノを作るのは好きでしたね。

子どものころはとにかくいろいろなモノを作ったり、植物に興味をもったり、電車が好きだったこともあったし、アニメを作ったこともありました。

鉱物を集めたり、写真に興味をもったときには、自分の部屋に暗室を作りました。ロケットの打ち上げに夢中になっていたこともありました。

ただロケットの打ち上げは危険なもので、続けていたら別の形でニュースで読んでいただくことになっていたかもしれない(笑)。

そんなことをやっているうちに、だんだんとプラネタリウムに絞られてきたといえますか、やることが大がかりになると、そうたくさんいろいろなことはできなくなりますよね。



大平 貴之氏



草野 満代さん

草野 星と結びつくような体験があったのですか。

大平 それがそういうわけでもないんです。子どものころもいまも、それほど星のきれいな場所に住んでいるわけではないです。あの星空が忘れられなくて、という話ができばいいのですが(笑)。

草野 学生時代はまじめに研究生活を送っていたんですね(笑)。

大平 まじめという表現があたっているかどうかはわかりませんが、はたから見ればまじめに映ったでしょうね。生産工学部という理系の学部だったので、周りの友達もまじめな人が多かったです。

私の場合とはにかくプラネタリウムを作ることが自分の生活の中心で、それに没頭した学生生活でした。

プラネタリウムの魅力

草野 何がそこまで大平さんを夢中にさせたのでしょうかね。

大平 プラネタリウムをなぜ好きになっ

たのかはよく覚えていないのですが、いまの自分の理解では、いろいろなことに興味をもったうちのたまたま一つだったのですが、子どものころにいろいろ興味をもった技術を集大成できることでしょいか。プラネタリウムを作るには、電気も機械工学も光学も必要です。

さらに上映するとなると、シナリオを書いたり音楽を選んだり、演出も必要になりますが、小学生のころから漫画を描くのが好きだったので、そういうことも生かせます。自分でナレーションをして星の説明もしましたしね。そしてその作品は老若男女だれでも対象になります。

ほとんどの技術というのは一般の人にはなかなか理解できないと思うのですよ。けれどもプラネタリウムというのは、技術と一般の人との距離が非常に近いといえます。直接お客さんの目に触れますよね。そういう点では、エンターテインメント性もあり、自己満足に終わりません。

そして、自分のやってきたことが認められるとやはりうれしいですね。人に理解

されて受け入れられる喜びもありました。

あと、理系の学部は男ばかりなんですよ。ずっと男子校育ちで理系の大学へ入ってしまったので、プラネタリウムを完成させれば横の広がりもできるかと(笑)。

草野 女の子にもてる(笑)。

大平 もてるかどうかはともかく、その一歩手前ですよね。とりあえず出会いをつくる(笑)。

本当に女の子が周りにいなかったんですよ。日本大学は学部によって場所がばらばらなので、生産工学部は男子学生ばかりだったんです。

最近芸術学部で講義に行く機会があるのですが、同じ大学とは思えないです(笑)。

草野 華やかで。

大平 プラネタリウムを作るうえで生産工学部という学部はすごくよかったですけれどね。

大学もすごく協力してくれて、場所を提供してくれたり機械を貸してくれたり、とてもありがたかったです。

草野 「メガスター」という大ヒット商

品が生まれて、家で楽しめるプラネタリウムも開発されましたね。

大ヒット商品

「メガスター」と「ホームスター」

大平 家庭用の「ホームスター」ですね。あれは私が最初に作ろうと考えたのではなく、玩具メーカーの方から協力してもらえないかと話が あったんです。

私も個人的にはこういうものは大好きですが、好きだからこそ客観的に考えることができないくて、一般の人がどのくらい買ってくれるかというのは正直見当がつかせませんでした。ですから売れるかどうか不安だったのですが、予想以上の反響に驚きました。

「ホームスター」もこれからどんどんやっついていくと思うのですが、業務用の「メガスター」のほうは、いま実際に見られる場所というところ、お台場の日本科学未来館と川崎市青少年科学館と二カ所しかありません。それをもっとたくさんの方に提供したいというのが次の大きな目標です。

もって小型化して科学館や学校に置いてもらいやすいように開発したり、あとはいま「メガスターⅡ」があるのですが、世界最高性能の「メガスターⅢ」を開発して、川崎の科学館のリニューアルに合わせて納める予定になっています。三年計画でいまからぼちぼち始めています。

草野 長期スパンなんですネ。

大平 いままではずいぶんめまぐるしくて、三年ぐらいの長期スパンでの開発というのはなかなかできなかったのですが、私の中でも非常に貴重な機会になっています。斬新で画期的なものができないか、いまみんまで考えているところです。

草野 大平さんご自身は、一番好きな星は何ですか。

大平 やはりオリオン座ですね。三つの星がきれいに並んでいるのは本当に不思議です。

草野 どんな素人でもどこからでもすぐにわかるし、私もオリオン座は大好きです。

大平 しかもちょうど正確に真東から昇り、真西に沈むんです。あの三つの星がち

ようどそういう位置にあるというのは、自然界のいたずらにしてはできすぎだなという気がします。

草野 そうですよ、遠く離れた地球から見ているのに。

大平 でも本当は宇宙空間では三つ並んでいるわけではなくて、距離もまちまちなんですけれどね。違った角度から見ると全然三つに並んでいないんです。

草野 先月アフリカのタンザニアに行ったのですが、南半球からはオリオン座が逆に見えるんですね。すごく不思議な感じでした。

大平 南半球へ行くと、日本から見えるものがすべて逆に見えます。

草野 星を見るだけで、遠く離れていても同じ地球にいるんだとか、つながっているんだなと思えますから、改めて星っていいなと思いました。

大平 確かに全然違う土地へ行くと、地上の風景とか空気とか、住んでいる人も違いますが、その中で星というのは、世界中どこへ行ってもシェアできるものですよ。

プラネタリウムを軸に広がる世界

草野 一日の生活スタイルはどのような感じですか。

大平 取材等の予定がなければ、朝から会社に行つて、最近はコンピュータの仕事が多いです。図面を書いたり、シミュレーションしたり、あとは実験をしています。

それからプラネタリウムを上映するとなるとCGが必要ですので、CGをつくったりもしています。

この間は宇宙センターをテーマにした番組をつくったので、種子島までヘリコプターを飛ばして、ハイビジョンのカメラで撮影して編集しました。

草野 子どものときにいろいろなものに興味があつて、最終的にプラネタリウムに集約されたとおっしゃいましたが、それがいま、こうしてまた広がっていますよね。

大平 たぶん欲張りなんです。プラネタリウムというのはニッチな産業であるわりに、いろいろなことをやらせてくれるもの

でもあるんです。機械のことをやったり、番組をつくったり、いろいろな人に出会ったり。

草野 テレビコマーシャルに出たりとか。

大平 あれもおもしろかったですね。何回も何回も同じことをやるんですね。やはりあいう現場でもつい裏方を見てしまします。

草野 自分はこの先プラネタリウムをやつていくのだと決意されたのはいつごろなのでしょう。

大平 実は職業にするという意識はあまりなくて、なし崩し的にこまできたという感じなんです。

プラネタリウムを作るとは決めているのですが、人生の選択、例えば学校に入るとか、会社を選ぶといったところではけっこう周りに流されているところがあります。

日本大学の附属中学・高校に行っていたので、そのまま日本大学の理系の学部に進学して、理系だから大学院ぐらい行つておこうという雰囲気になって、何となく大学

院に行つて。

それで就職となったときに、プラネタリウムで食べていけるような感覚もなかったので、エンジニアだから精密機械か家電メーカーがいいなど、自由闊達で愉快的な企業はどこかと考えて、じゃあソニーに行つておくかという感じでここまでできたのです。

ただ、プラネタリウムをずっとやり続けてきて、それがだんだん自分でも知らないうちに大きなものになってくると、ニーズが生まれてきますから、それを少しずつ仕事にし始めると、どうしても昼間の仕事と逆転する瞬間がくるんですね。

それで会社を離れて、気がついたらここで仕事をしているという、そんな感覚なんです。

趣味からプロの仕事へ

草野 そうなることを予感したというか、確信したのはいつの時点ですか。

大平 とりあえず本業にした瞬間というのは、会社を離れて独立した瞬間ですよ。

草野 会社員のところはいろいろなことをやらなくてはいけないですよ。

大平 会社の仕事が本業という意識はあったんです。プラネタリウムは自分が作りたいから作っていただけで、会社は腰掛けでいつか独立するぞなどと考えてたわけではありません。

ところがプラネタリウムが評価されて、では上映しようということになれば、もうプロなわけです。

こちらが会社で仕事をしていても、「メガスター」を大きなイベントで貸し出すとなると、相手は仕事でそれをやっているわけですから。

草野 そのときは大平さんの中では副業という意識だったのですか。

大平 副業という言葉で意識していたかどうかはともかく、いま振り返ると明らかに副業でしたね。収入もありましたし。

プロがアマチュアかというのは、自分に対しての責任と、社会に対しての責任があると思うんです。

自分に対しての責任という意味では、ソ

ニーにいれば給料が入ってくるので、プラネタリウム製作はやめようと思えばいつでもやめられます。自分の生活を預けていないという点ではプロではないわけです。

けれども、もう一つの社会に対する責任という点では、「メガスター」を貸し出す相手は仕事でやっているの、無責任なことではできないわけです。そういう意味では、半分はプロの側面をもっていたわけです。

だから、例えばプラネタリウムを貸し出して上映すると、昼間に仕事をしていても電話がかかってくるんですよ。「電源が入りませんがどうしましょう」とか。

草野 「メガスター」関係の電話が。

大平 昼間に仕事をしているときに電話がかかってくるけど、会社の仕事があるのでうまく対応できないんですよ。これはとても困りますね。そういうこともあって、独立を考えるようになりました。

草野 大学を卒業したときに、プラネタリウムを製作している会社に就職しようとは思わなかったのですか。

大平 思いませんでしたね。自分でプラ

ネタリウムを作っているということは、もうすでに自分流ができあがっているわけですよ。一方で既存のプラネタリウムを作っている会社でもノウハウはもっているはずですよ。

そうすると、せっかくゼロから自分でノウハウを育ててきたのに、既存の会社に入ってしまうと、その会社のノウハウと混ざって、自分でやってきたことがオリジナルではなくなると思いました。

草野 一般化してしまうかもしれない。

大平 そうですね。そこはやはり自分流を大切にしたいと思いました。

草野 それが結果的によかったのですね。

大平 それは間違いなくよかったですね。もし入っていたらと思うと、ちょっと想像が付きません。

星の数、個人の力

草野 いくつかあるプラネタリウムと大平さんのプラネタリウムは、何が違ったか

らこんなに多くの人々に受け入れられたのだと思いますか。

大平 まずプラネタリウムの製造メーカーとしては、国内に大手のメーカーが二つあります。大手と言っても業界が小さいので百人規模ですが、二大メーカーがあつてそこに大平貴之というごく小さな存在がいるわけです。

世界で言うところ、アメリカやロシアという大国があつて、南太平洋の小さな島が突然大きなことをやってしまったという、そんな感覚なんです。プラネタリウム業界の方も非常にびっくりしたと思います。

ではなぜ受け入れられたかと言うと、逆にこれは私のほうが聞きたいぐらいなのですが、私が考えるところでは、持ち運びができることと、星の数が従来に比べて百倍以上あることではないかと思っています。

数というのは、比較の尺度としてはわかりやすいですからね。従来の数万個に対して数百万個の星を表現したこと。しかも個人が作ったということも、取り上げられやすい要素だったと思います。

「メガスター」をもし普通の企業が作っても、こんなことにはならなかったのではないかと、とはよく言われますから。

プラネタリウムの世界は本当にいろいろなしがらみが多くて、メーカーは民間企業ですけれども、ユーザーとのつながりがあるので、ユーザーの意識にすごく縛られるところがあります。

ユーザーというところだいたい科学館とか自治体の施設です。そうするとその自治体のミッションがあつて、例えば、理科教育などの目的に限定しなければプラネタリウムというのは使えません。

ところが、私の場合は個人でやってきたので、何をやることも自由なわけです。プラネタリウムというのは扱ひ免許はいりませんから、例えば渋谷のセンター街にもつていつて上映してもいいわけですが、ほかのプラネタリウムはそういうことはやろうと思ってもなかなかできません。

場所を選ばず精神的にも縛りがないというのが、とてもよかったのではないかと思います。

草野 小さいゆえのメリット、個人ゆえ

のメリットですね。

そのほかに、ご自身でも感じていらつしやると思いますが、技術的なことを超えて、何かほかとは違う心に響くものがあるのでしようね。

大平 そうですね。その点は私が言うのも何ですが、私のプラネタリウムにみんなが心を動かしてくれたということだと思ふのです。

見えない星がつくりだす 星空の質感

大平 その要因も二つあって、一つは、作った星空そのものです。星の数が従来の何百倍になったというのはすごくインパクトがあるようで、実は「メガスター」で付け加えたのは、肉眼で見えない星なんです。つまり肉眼で見える星はせいぜい数千個しかなくて、それはほかのプラネタリウムでも変わりません。つまり差は大きいようで小さいわけです。

その差というのは、業界のプロにはわか

るけれど、一般の人にはなかなかわからないのではないかという意見がけっこうあったんです。私もそこはファイティ・ファイティに考えていて、ただ、世間の人に受け入れられようと思って作ったわけではなく、とにかく私がこれを作りたいから作ったただけです。

それが実際に世の中に送り出してみると、すごくアートの見方をされたと言いますか、肉眼では見えない星を出すことによって表現できた星空の質感というのが、まさに人の感性に響いたようです。特に表現活動をしている人からはすごく反響がありました。

草野 いままでにない感覚を味わったのでしようね。

大平 星空の質感というのは、たぶんいままでのプラネタリウムで提示しきれていなかったのでしょうね。

私もすごく驚いたのですが、天文学の知識がなくても、本当に世間の人の目というのは鋭いなあと感じました。

草野 そこに物語性やドラマ性も加わっ

たわけですね。

大平 そうですね、「小さいころの夢を実現してきた」というように。「夢はかなう」というメッセージと私のやっていることをつなげて表現されることはよくあります。ただ、そうすると「大平さんを見習って夢をもつように」という方向に話が進みがちなのですが、私はそれにはちよっと反対なんです。

夢をもって何か特定のことをやるというのは、特定の特技をもった、ごくひと握りの人間のやることのような気がするんです。でも、自分で夢を実現していく人もいれば、自分の夢がなくても、例えば周りの人と仲よくしたり、家族をすごく大事にしたり、人を支えたり、まとめたり、そういういろいろな立場の人がいるから世の中はバランスがとれるのだと思います。

みんながみんな自分の夢を追求したら、たぶん世の中壊れてしましますよね。

ですから私の例をとって、「おまえたちも夢を見るように」という方向にもっていかれるのは反対なんです。

私はこういう人間だけれども、もっと多様な考え方を認めてあげるほうが大事かなと最近思います。そういう話を最近若い人に話す機会が増えたのですが、その話は響くところがあるみたいです。

夢はなくても大丈夫

草野 いま若い人たちとおっしゃいましたけれど、私たちが学生だったときよりもずっと簡単にたくさん情報が手に入る中で、自分らしさということを考えると、逆にすごく難しい時代なのだろうなと思います。そういう中で大学生に贈るメッセージはありますか。

大平 月並みですが、例えば「夢を見ろ」ということにしてもそうですし、誰かの考えやどこかでつくられた価値観に縛られすぎず、焦らずやっていくのがいいのではないかと思います。

草野 学生時代にしておいたほうがいいことはありますか。

大平 個人的に言うとも英語ですが、英語

にしてもそうですが、コモンセンスというのはすごく大事だと思うのです。

人との接し方や社会のルールなどは、人間として学ばなければならぬ必修科目だと思います。私はその辺りができていないこともあって、反省することが多いですね。

草野 大平さんはやりたいことがそのまますぐに結びついた方だと思うのですが、自分が何に向いているのかわからなくて迷っている若者は多いのではないかと思います。

大平 見つけられなくてもいいと思うのですよ。たぶんそれでも本当に自分に向かない仕事であれば続かないと思いますし、最終的には、はまるころにはまるような気がするんです。

ですから、「ああ、おれは夢のない人間だ」という強迫観念にとらわれなくてもいいと思うんです。

草野 でも一つ好きなことがあるというのは、幸せなことではありますね。何でもいいのですか。

大平 まあ、幸せは幸せですよ。でも

夢が見つからない、何をしたいかわからないという人が不幸かというとそうではなくて、その人なりに、逆に私の手に入らないものを手に入れていることもあるでしょうし、人それぞれなのではないでしょうか。ただ、一つのことを追求するほうが、マスコミには取り上げられますよね。そのぐらいのことなんです(笑)。

私からすれば、周りに気配りをききんとして、それこそサークルなんかで仲よくやっているのは、いいなあ、うらやましいなあと思いますよ。

私が技術のことで悩んでいるときに、ほかの人は人間関係とか、あるいは夢を見つけないことに悩んでいるかもしれませんが、悩むことによって必ず成長するわけで、みんな等しく二十四時間与えられている中で、考えたりもがたりしていれば、必ず何か見つかると思います。

草野 これからの活躍を期待しています。今日はありがとうございました。

(二〇〇八・四・八 ANAインターコンチネンタルホテル東京)

●新会員代表者紹介

増田 壽男 (ますだ としお)



法政大学
総長

平林千牧前総長・理事長の任期満了に伴い、四月一日付で総長・理事長に就任。任期は三年間。

増田新総長は一九四一年東京生まれ。一九六四年に慶應義塾大学経済学部を卒業後、一九七〇年に同大学大学院経済学研究科博士課程単位取得満期退学。同年法政大学経済学部特別助手として採用され、一九七九年四月経済学部教授に就任し現在に至る。この間、イギリス歴史研究所(ロンドン)客員研究員、経済学部長、「二十一世紀の法政大学」審議会委員、比較経済研究所長、企画・戦略本部主席補佐等を歴任。

大西 晴樹 (おおにし はるき)



明治学院大学
学長

大塩武蔵前学長の任期満了に伴い、新学長に大西晴樹経済学部教授が選出され、学院チャペルでの就任式を経て四月一日に就任した。任期は二〇二二年三月末までの四年間である。

大西新学長は一九五三年北海道生まれ。一九七五年法政大学法学部卒業、一九七八年明治大学大学院政治経済学研究科博士前期課程修了、一九八三年神奈川大学大学院経済学研究科博士後期課程単位修了。一九九六年には経済学博士号(神奈川大学)を取得している。本学には一九八三年に経済学部専任講師として着任、助教を経て、一九九三年に教授。この間、オックスフォード大学リージェンツ

●新学長紹介

鈴木 宏一 (すずき こういち)



八戸大学
学長

蛇口浩敬前学長の任期満了に伴い、四月一日付で学長に就任した。任期は三年。鈴木新学長は一九四七年宮城県生まれ。一九七一年慶應義塾大学経済学部を卒業、大和証券(株)に入社した。一九七四年から二年にわたり、旧西ドイツのケルン大学経済社会学部に留学。一九八九年大和総研ワシントン支社長、一九九三年大和総研ヨーロッパ(株)社長を経て、一九九六年大和総研理事就任、一九九六年日米二十一世紀委員会事務局長、二〇〇一年総合研究開発機構(NIRA)理事、二〇〇一年日本大学大学院客員教授を務め、著書には『夜明け前のアメリカ』(一九九〇年)、

専門は経済学（経済政策、独占理論、日本経済）。バブル崩壊、平成不況といった現象を通し、戦後日本経済の実相に迫る構造分析を行う一方、市場主義、グローバリゼーションといったキーワードを手がかりに世界経済の分析も手がける。現在、日本経済政策学会会員、経済理論学会会員、国際経済学会会員、編・著書に『現代経済と経済学（新版）』（有斐閣）、『なぜ巨大開発は破綻したか』（日本経済評論社）等のほか、論文多数。

法政大学は一八八〇年の創立以来、百二十有余年にわたる歴史と伝統を誇り、その建学の精神に「自由と進歩、進取の気象」を掲げる。新総長は、これを基調に自身のこれまでの実績・経験を生かし、教学改革を一層推進し教育の質向上を図るとともに、自立型人材の輩出を目指す。校友との連携を強化し、法政コミュニティの充実、本学の地位向上に努める。新体制の運営では、その求心力、バランス感覚と手腕に、学内外の期待が集まっている。子（女）は独立し、現在には妻と二人暮らし。趣味は読書（歴史小説、スキー、そしてガーデニング）。

パーク・コレッジの客員研究員として研鑽を積んだ。二〇〇四年からは経済学部長を二期四年務めている。

専門はイギリス史であり、多数の著書、論文を世に問うている。なかでも「十七世紀イギリス市民革命の宗教的背景」といった分野の業績は高く評価され、著書『イギリス革命のセクト運動』は、革命期の急進的セクトの動向を第一次史料によって分析し、新しい研究領域に光を当てた画期的労作である。近年は、揺籃期のイギリス帝国についても多角的に論じているが、学芸活動とともに二、三の研究會を率先して主宰し、若い学徒のよき指導者、相談相手ともなっている。

一八六三年のヘボン塾創設以来、明治学院大学はキリスト教主義の人格教育を建学の精神としてきた。大西新学長はキリスト者である。『キリスト教学校教育同盟百年史』編纂委員会の委員長を務めており、本学にリベラルな学風をもたらした歴史的背景も熟知している。学生諸君はもとより教職員の協力のもとで、新学長が大学改革の変動期に果敢に挑戦することが期待されている。

“Clinton Revolution”（一九九二年）、『次代のIT戦略』（二〇〇二年）などがある。

八戸大学では非常勤講師として一九九九年から講義を担当。二〇〇七年に副学長として赴任し、二〇〇八年四月学長に就任した。昨年度は全学部生向けに異文化理解（国際関係論）、ビジネス学部生向けに日本経済論と国際金融論の講義を担当した。

海外滞在十二年、訪問国数三十二カ国という経験を生かし、八戸大学のみならず八戸市広域の国際交流の発展に力を注ぐ。ボーダレスな発想を得意とし、「ビトが国境を越える」ということが自身の柱の一つに据えられている。地域貢献を推進してきた蛇口前学長の方針を引き継ぎ、自らが先頭に立つて、八戸大学が地域にできることをどんどん実現しようとしている。

アメリカのニューヨーク市と同じ緯度にある自然に恵まれた八戸大学のキャンパスで、鈴木新学長は、「明日に挑戦する元気な学生」の育成に力を尽くす。さらに、硬式野球部の活躍を一層高め、八戸大学からメジャーリーガーを誕生させたいとの野望を抱いている。

●新学長紹介

杉原 左右一

(すぎはら そういち)



関西学院大学 学長

平松一夫学長の任期満了に伴い、四月一日付で杉原左右一商学部教授が学長に就任した。任期は二〇一二年三月三十一日までの三年間。

新学長は一九四五年和歌山県生まれ。一九六八年本学理学部卒業。一九七〇年本学大学院商学研究科修士課程修了、一九七三年商学研究科博士課程単位取得、商学博士。専攻は統計学。著書『統計学』（晃洋書房）等。これまで、学校法人関西学院の院長代理、大学の学生部長、商学部長、総合教育研究室長、図書館長などの要職を歴任した。

過去に例がないわけではないが、本学の学長としては珍しい理系の学部（理学部）を卒業

ミカエル・カルマノ



南山大学 学長

ハンス・ユーゲン・マルクス前学長の任期満了に伴い、四月一日付でミカエル・カルマノ人文学部教授（南山学園前理事長）が第六代学長に就任した。任期は二〇一二年三月三十一日までの三年間。

新学長は、一九四八年七月生まれの五十九歳で、ドイツ連邦共和国ヘッセン州出身。一九七〇年にドイツ聖アウグスティヌス哲学神学大学を卒業後、南山大学への外国人留学生として来日し、一九七四年南山大学文学部神学科卒業。一九七五年カトリック司祭叙階（神言修道会）。一九七八年米国カトリック大学修士課程修了後、一九八三年米国シカゴ大学で

久木田 重和

(くきた しげかず)



東京経済大学 学長

村上勝彦前学長の任期満了に伴い、四月一日付で就任した。任期は四年。

久木田新学長は、一九四三年福岡県生まれ。一九六六年九州大学経済学部卒業、一九七一年同大学院経済学研究科修士課程単位取得退学。一九七一年東京経済大学に経営学部専任講師として着任。助教を経て、一九八四年教授に就任。入試委員長、経営学部長、大学院経営学研究科委員長、図書館長を務める。学外では、公認会計士試験委員などを歴任。研究分野は会計学。時価主義会計を中心に会計学の基本問題について理論的実証的に研究している。特に、オランダにおいて一九三

業した学長の誕生である。理学部の学生時代は数学系の研究室に所属し、数学の勉強漬けの毎日を通すごした。「数学だけの世界に飽き足らなさを感じ、人間や社会の現象にかかわった研究をしたかったから」、大学院では商学研究科に進学し、統計学を専攻した。「多くの学生は受験勉強での必要性から、文系または理系の一方に偏った勉強だけをして大学に入学してくる。そもそも文系・理系の区別など便宜上の区分けにすぎない」と、自身の経験を踏まえ語っている。名前の「左右」は、左右の異なる考えやアイデアを統一できる人物になってほしいという両親の願いを込めた名前だそうで、その名のとおり、文系・理系を融合した教育によって、スクールモットーである「マスタリー・フォア・サービス」の精神をもった人材を育てることを目指す。

「まず、大学院の充実をしたい。教育研究プログラム面では、異分野の理解と分野の垣根を越えた横断的な教育プログラムや共同研究を推進するとともに、教育研究環境面でも、一層の充実を図りたい」と抱負を述べる。

博士号取得。一九八四年南山大学文学部講師、一九九〇年同助教を経て、一九九六年同教授。一九九六年以来南山学園理事並びに評議員を歴任し、一九九九年四月から二〇〇八年三月まで第九代南山学園理事長を務めた。

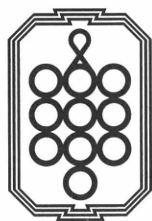
専門は教育課程論で、「大学教育と価値教育」「宗教と教育の国際比較」「教育と国家」等をテーマとする研究のほか、多様な人種・言語が混在する米国の学校カリキュラムや教育改革に関する研究を行ってきた。

二〇〇七年に神言会来日百周年、南山学園創立七十五周年を迎え、その節目に合わせ「南山大学グランドデザイン」が策定された。二十年後のあるべき姿を標榜した「グランドデザイン」には、カトリック大学としての教育理念と「人間の尊厳のために」という教育モットーに基づき、改革に向けたビジョンと中長期目標が掲げられた。前学長から引き継いだ「絶えざる自己改革」と「個の力を、世界の力に。」というキーフレーズに、「違いをもたらず内なる充実」という一言を加え、グランドデザインの段階的実現を目指す。舵取り役としての新学長の手腕が期待される。

〇年代から理論展開され実践されてきた代替価値会計の理論的実証的な研究及びオランダ会計制度と会計基準の国際的コンバージェンスとの関連の研究に取り組んでいる。

東京経済大学は、一九〇〇年に創立された大倉商業学校を前身としている。進取の精神を意味する「進一層」の気概をもち、「責任と信用」を重んじるとともに、実践的な知力を身につけてグローバル社会で活躍する人材の育成を図ることを建学以来の理念とする。幅広い教養と専門的な知力に裏づけられた総合的な判断力としての実践的な知力を涵養するために、「TKUチャレンジシステム」という教育システムを昨年度より導入している。これは、社会人として必要なりテラシーを養う全学生対象の「ベーシックプログラム」と、公認会計士などのプロフェッショナル志望者を支援する特進的で選抜制の「アドバンスプログラム」からなり、実学と外国語重視の大倉以来の伝統をバージョンアップしたものである。この教育システムを充実して教育力の強化を図り、本学のブランド力を高めるための諸課題に取り組む。

福岡女学院看護大学



学校法人福岡女学院は、創立百二十三年の歴史を有し、一貫してキリスト教に基づく女性教育を推進し、幼稚園、中学、高校、大学、大学院を擁する総合学園として発展してきたが、本年新しく福岡女学院看護大学を発足させた。

その端緒は、独立行政法人国立病院機構の福岡東医療センターが、同法人の方針で付属の三年制看護学校を閉鎖するに際し、福岡女学院に対し、同センター敷地や病院の利用等を誘致条件として提示したことである。女学院はそれを受け、同地が別地であることから、看護学部でなく四年制の大学として新設する

大阪女学院大学



大阪女学院大学の教育は、一八八四年のウエルミナ女学校としての創立以来、キリスト教教育を基盤に「何らかの方法で働く義務を悟り、正直に仕事をすることを誇りとし、日常生活の雑事を超えて、ものごとを見抜く力のある人間を形成する」(A・モルガン)ことを理念として百二十五年に至っている。

一九六八年に創設された短期大学(英語科)では、コンテンツベースの教授法による徹底した高度な英語教育と教養教育の統合により学生の人格形成を進め、短期大学十課程の新しいモデルとして一定の評価を受けている(二〇〇四年「特色C.P.」)。

徳永 徹

(とくなが とおる)



福岡女学院看護大学 学長

福岡女学院看護大学の初代学長に就任した徳永徹氏は、平成六年より十四年間、学校法人福岡女学院の院長、あるいは理事長を歴任した。その間、幼稚園長の八年をはじめ、一時期は大学学長、生涯学習センター長等も兼務。また今回の看護大学の開設準備委員長を務めるなど学院の諸改革の先頭に立ち、校勢の進展に貢献し、名誉院長の称号を贈られた。

徳永氏は、昭和二年生まれ。幼少より東京、浦和、鎌倉、横浜、長崎、熊本と転々し、昭和二十七年九州大学医学部卒。同大学院修了後、同大学細菌学教室助手となり、昭和三十四年国立予防衛生研究所(東京、現国立感染症

ことを決定した。

既存の福岡女学院大学は、英語やリベラルアーツを主とした文系の三学部からなるが、近年、臨床心理士、保育士、幼稚園教諭等、隣人愛に立つ実務型女性の育成にも力を入れてきた。看護大学はその延長上にある。

新看護大学は、入学定員百人、看護師、保健師を養成する。大実習室や礼拝堂を兼ねた大講義室、図書館も完備した美しい四階建ての校舎が完成し、定員の五倍を超える志願者も得て、四月四日、順風満帆の船出となった。

教育目標としては、ヒューマンケアリングをキーワードとし、自然科学・人間科学の幅広い教養に支えられ、人間愛と倫理観を備え、また心理学や英語やコンピュータなど、人間関係を良好に維持しうるコミュニケーション能力も十分に修得した看護職者の輩出を目指す。また大きな特色として、国立病院機構福岡東医療センターと連携し、臨床実習や臨床系授業に力を入れ、専門的な知識・技術を修得し、問題解決能力と看護実践力を身につける。さらに地域との提携を重視し、地域貢献のできる看護職者の育成を目指す。

その後、二〇〇二年に実施された工場等制限区域にかかわる規制緩和を機として、念願であった四年制大学の開学を実現した。

開学した国際・英語学部 (Department of International & English Interdisciplinary Studies) では、国際社会、生活世界、ビジネス世界における問題解決能力 (基礎的・応用的) の養成を目指した専門科目、専門実務科目を含む全卒業要件単位の六〇%の授業を英語を使用言語として展開している。

学上課程教育の先進例として、二〇〇七年度には「特色GP」の採択を得た。

二〇〇七年には完成年度を終了し、百二十八人を社会に送り出した。学士 (国際・英語) という学位には、「自己の存在の尊さに目覚め、卓越した英語運用力と高度な専門的能力を身につけ、多くの人々と協働し、二十一世紀の国際社会や地域社会が抱えるさまざまな課題の解決に積極的にコミットする」と表記されており、広く世界を視野においたリーダーシップの担い手として働く女性を世界に送り出すことへの願いが込められている。

症研究所に転動した。以後、結核部長、細胞免疫部長、エイズ研究センター長等を歴任。この間、カリフォルニア大学へ二度留学し、東京大学、京都大学等、多数大学の非常勤講師も務めた。昭和六十三年同研究所副所長、平成三年同研究所長、平成五年三月退官した。この間、日本細菌学会賞、日本結核病学会賞などを受賞。勲二等瑞宝章の叙勲を受けた。

平成六年、福岡女学院より院長として招聘されて福岡へ赴任。これは、徳永氏が九州大学医学部の学生時代、当時福岡女学院の院長であった伯母の徳永ヨシ先生の勧めにより、福岡女学院教会で得心して洗礼を受け、徳永氏はそれをその後の人生の原点として心から感謝していたからであった。その後、研究を離れ、一切を福岡女学院にささげて働いたが、平成十五年、スウェーデンのノーベル・フォラムに招かれて、徳永氏らが発見したCDG DNAに関する招待講演を行った。

著書は和英多数があるが、異色は幼稚園長として毎月の父母だよりの巻頭に寄せた短文を集めた『喜びを力に』(祥書院) であろう。氏の人柄を知る好著と思われる。

●新加入会員大学学長紹介

関根 秀和 (せきね ひでかず)



大阪女学院大学 学長

二〇〇四年四月に開学した大阪女学院大学の初代学長に就任した関根秀和学長は、このほど四年の任期を終えて再任され、第二期目に入った。関根学長は一九三七年名古屋市長生まれ。関西学院大学大学院社会学研究科修士課程修了。大阪女学院高等学校教諭を経て、一九六八年大阪女学院短期大学開設に伴い助教に就任。その後、一九八三年大阪女学院短期大学学長に就いて以来、短期大学学長としては七期目に入っている。

この間、日本私立短期大学協会監事、同将来構想特別委員会委員、短期大学基準協合理事等を経て現在、大阪私立短期大学協会会長、

●海外トピックス

カナダにおける学生募集事情

——アルバータ州VS東部諸州

カナダでは、石油景気により急速な経済発展を遂げているアルバータ州が、学生獲得で東部諸州を圧倒している。大学入学年齢層のみならず、その親たちまでもが経済力にひかれて続々とアルバータ州に移住しているためである。この二年間に約二十五万人のカナダ人がアルバータ州に移住し、この勢いは弱まる兆しが無い。人口学者も、かつてない大規模な国内移住であると指摘する。カナダ・ベスト大学にランクされなかった東部の大学の学生総数は、昨年度二・五%減少。さらに、子どもをもつ家族の転出は、将来のますますの高校生減少につながる。東部諸州にとって極めて深刻な問題だ。

危機感を募らせる東部の大学の多くは、何とかアルバータ州への移住者を取り戻そうと、あの手この手の特別待遇策を打ち出している。ノバスコシア州のアカディア大学では今年度航空券支給サービスを開始した。数回実施され

講義を行うというものである。

同大学によると、アルバータ州教育委員会は、同州と米国の大学に教員・行政職員向けの修士課程プログラム開講の打診をしたが、より安価でプログラムを提供できる同大学がこれを請け負うことになったとのことである。

(『高等教育クロニクル』二〇〇七年五月十一日号)

中国がアフリカの大学と 精力的に連携強化

去る六月、中国は、南アフリカ及びリベリアの諸大学に対する大規模な援助事業計画を発表した。アジアがアフリカへの関与を強めていることを如実に示す事例である。

南アフリカのシユワン工科大学は、キャンパスに孔子経営学院を設立する協定を締結。中国語の普及や中国ビジネス文化理解の促進に向けた環境整備の一つと言える。

また、戦争により甚大な被害を受けたりベリヤに対し、中国政府はリベリア大学の再建援助に同意。その内容は、校舎、実験室、学生寮の新設、並びに工学、科学技術分野の中国人教員の派遣である。

日本私立短期大学協会副会長、短期大学基準協会副理事長、同第三者評価委員会委員長を務めている。また、中央教育審議会大学分科会臨時委員、大学設置審議会大学分科会委員、私立大学等経常費補助金特別補助検討委員、国立大学法人評価専門委員、大学評価・学位授与機構評議員などを歴任、現在に至っている。

所属する学会は、日本社会学会、日本都市学会、キリスト教文化学会、学生相談学会、交流分析学会、異文化間教育学会、多文化関係学会など。大学教育学会では常任理事を務める。著作は『新しい教養教育をめざして』（大学教育学会編、東信堂）等の諸誌への掲載が多数ある。

関根学長が入学式をはじめ機会あることに学生に語りかけるのは、「大学」で学ぶことの究極の意味についてである。知識や技術を身につけることそのものが目的ではなく、それによって他者に対する深い理解と共感が増し加わり、その結果、本当に重要なことを判別することができるようになることだと繰り返す。

る、三日間のキャンパス訪問イベントに一回でも参加し、同大学への入学を決めた高校生に、入学時に必要なアカデミアへの片道航空券を支給するというものである。

また、ニューファンドランドのメモリアル大学とニューブランズウィック大学は、アルバータ州民に対し、秋学期に向けた入学審査及び可否判定を即座に行うサービスを実施。

また、ニューブランズウィック大学は、アルバータ州の優秀な高校生を対象に学費のクレジット支払い、航空券サービス、コーリングカード支給と内容とする抽選会を実施した。アルバータからの学生に対しては、学生寮入居を保証し、さらに個室を用意しているという。

しかし、アルバータ州の大学には、東部諸大学による、こうした強引ともとれる学生募集の手法にもほとんど動じる気配がない。人口の急増がアルバータ州の二十一の公立大学に絶大な力をもたらしている。同州政府は、二〇〇八年までに同州の大学の学生総数を一万五千人、二〇二〇年までには六万人増やすと公言している。

東部の大学には、この逆境を逆にチャンスに変えようという決意も見られる。プリンスエドワードアイランド大学は、アルバータ州エドモントン西部及び東部の二カ所に教育学修士課程を設置した。同大学の教員が毎月一回週末、及び夏期に一週間、飛行機で現地に出向き、集中

南アフリカのステレンボッシュ大学の中国研究センター研究員ナイデ氏は、アフリカの大学援助にかかわる中国の貢献は、欧米の政府や大学のそれと比較するとまだ小さいが、今後ますます拡大すると予想している。

中国は、急激な国内経済の成長を一層加速させるため、天然資源確保の必要性から、アフリカ各国政府に対し、道路や学校、その他インフラ整備に係る援助を約束することで、友好関係を築いている。上記のような中国政府によるアフリカ高等教育との連携は、まさに外交上のソフトパワーによる国家間の関係強化、ひいては新たな契約への発展につながるものと言えよう。ナイデ氏は、中国とインドが理工学及び情報科学の分野でアフリカにもたらしている物的・人的資源を高く評価している。

例えば、先ごろ中国農学アカデミーの教授たちが、農業技術者訓練プログラム創設に向けた土台造りのためアンゴラに滞在した。中国政府はアフリカに、今後四年間で二万人の農業技術者を育成する計画である。

一方、アフリカ諸大学においては、アフリカ・中国の大学間学術交流の一環として、中国語教育が急速に普及している。現在、アフリカの大学生八千人が中国語を学んでいると新華社通信は伝えている。

（『高等教育タロニクル』二〇〇七年七月六日号）

●平成二十年春の叙勲

(一) 内連盟関係

紫綬褒章

安西祐一郎 (慶應義塾塾長)

(会長)

旭日小綬章

水田清子 (城西大学元理事長)

(元財務・人事担当理事者会議)

瑞宝重光章

大南正瑛 (立命館元総長・学長
・京都橘学園特別顧問)

(元常務理事・元学長会議)

土田將雄 (上智大学元学長)

(元副会長)

松前紀男 (東海大学元学長・
北海道東海大学元学長)

(元学長会議運営委員会)

瑞宝中綬章

高添一郎 (東京歯科大学名誉教授
(元財務・人事担当理事者会議))

(元学長会議運営委員会)

奈良康明 (駒澤大学元学長)

(元学長会議運営委員会)

藤本 守 (大阪医科大学元学長)

(元学長会議)

松田藤四郎 (東京農業大学理事長)

(理事・学長会議)

松長有慶 (高野山大学元学長)

(元登録代表)

山野一美 (関東学園元学長)

編集後記

□ 一般人試やセンター利用入試は、「合格できる」学生を選別している

だけで、必ずしも大学の教育理念や建学の精神に賛同し志願した学生を選んではない。その結果、不本意入学者、隠れ浪人、五月病、成績不振者、在籍原級者を生む。AO入試は、その大学・学部に入学したい優秀な学生を選考するための入試であるはずが、受験生の「青田買い」を促進し、高校教育を全うすることのない状況をつくりだした。そのためリメディアル教育が必要となり、またAO入試から撤退する大学が現れた。年間複数回実施し、高校教育の理解度を数段階で表す統一試験があれば、こうした問題を解決できる。

過去問の再利用を含め、入学試験の再考が求められている。(広報委員会委員長・明治大学教授 安藏 伸治)

□ 手に汗握る入学式本番、学生たちは堂々と日頃の学びをプレゼンテーションした。準備開始から半年間、学生を励ましてきただけに、鳥肌が立つ思いがした。学生とのかかわりが職員の成長の場であり、学生の成

長が職員の喜びである——このことが身に染みた瞬間である。今号で特集した職員力量高度化、職員力量の向上は誰のため？ 私たちはつねに問い続けなければならないだろう。

ところで皆さんはお気づきだろうか。特集の報告の多くがプロジェクトチームなどの結成により前進したものであることに。職員がプロフェッショナルとしての自らの役割を自覚し、具体化に向けて動き出している。このうねりを読者にもぜひ感じてもらいたい。(広報委員会委員・立命館大学広報課長 細野 由紀子)

□ 大平貴之氏が作成した「メガスター」は、これまでのプラネタリウムの常識を超える四百万もの星々を表現することができる。大平氏は「自分流」を貫くエンジニアであると同時に、満点の星空を描写する「空間演出家」のようなアーティスト気質ももっていた。また、メガスターを通じて宇宙や科学に興味をもつてもらえたらうれしいと語っていた。学習のきっかけというものは、やはり「楽しさ」や「感動」から生まれるものなのかもしれない。忙しい毎日が続く昨今ではあるが、プラネタリウムで星空を見上げると、宇宙の壮大なスケールを感じることができる。

本誌をご希望の方は……

○ 私大連盟ソーシャルリレーションズオフィスまでお申し込み下さい。

○ お申し込みの際は、住所、氏名、大学(会社)名をご明示下さい。
○ ご希望の方には、協賛協力金(年間五〇〇〇円)を負担していただきます。

(編集企画分科会委員・明治大学資産管理課 高橋 洋平)

□ 新緑深まる五月、今号は座談会、小特集ともに大学の入り口をテーマに取り上げた。座談会では、高校生の学力が多様化する中で、学生確保のためにAO入試がいわば「乱用」されている状況から、一定の学力保障をしようとして、各大学の建学の精神に照らし合わせて、学生を総合的・多面的に選抜することの重要性が指摘された。教室での均質性を考えるなら、多様な学生を獲得することとはたして必要なのかとの問いかけに、多様な学生の獲得こそが私学の力になるとの発言が印象に残った。学力の底上げを図りながら、目指すは考え方、個性の多様性であり、それこそが私立大学の力になるのである。(編集担当 阿部 晴美)

