

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 Ms. Debra 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、その時代の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アが存在し、働きやすい環境にはないということが国連から

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GPP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GPP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、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、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る。

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G P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、除外率を適用しても、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とはもかく、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トは、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、津田梅子を身体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、麴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」となって続くことになる。

「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いらない。これまでに本学でも、さまざま構想による改革や取り組みが進められてきた。しかし、これからはもつと思いつい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、九州地区一円ですら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ぐらをかき、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

指さなければならぬ。

(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

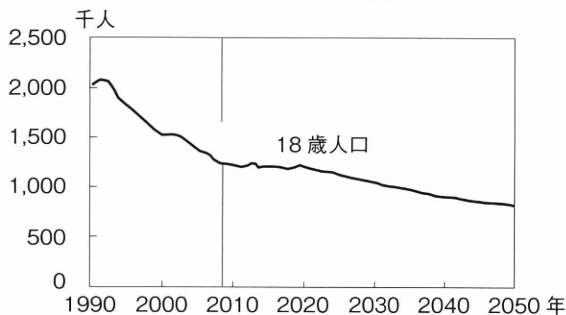
中央教育審議会の試算によると、二〇〇九年度に大学・短期大学

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」時代と思われがちであるが若干異なる。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

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

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、

「全入時代を迎え、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はどうだろ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、本学文系学部にて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、さまざまな経歴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げりが見え始め、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。

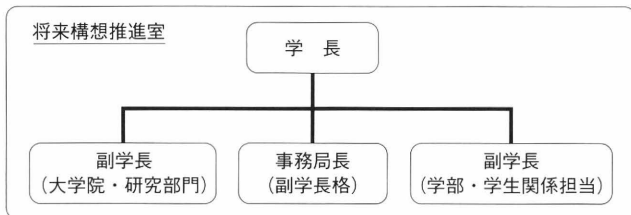
※ $13500,000(\text{円}) \times 4(\text{年}) + 13500,000 \times 3 + 13500,000 \times 2 +$

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

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)



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。

五 組織・人材マネジメント改革

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

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、研修を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