

●座談会●

私大連盟加盟大学の協働が支える 高等教育の未来



- 菊池克仁 ●法政大学(法政大学)入学センター入試課長
三谷靖司 ●南山学園(南山大学)教育・研究事務部長
藤本英城 ●日通学園(流通経済大学)新松戸総合事務センター課長(就職担当)
塩田邦成 ●立命館(立命館大学)国際部事務部長
司下山隆 一 ●日本私立大学連盟教学支援担当課長

—敬称略・法人名ABC順—

一般社団法人としての新たな船出
来し方を振り返り、未来を展望する

山下 日本私立大学連盟(以下、私大連盟)は、昭和二十六年に設立以来、私立大学の教育研究の質向上と経営基盤の確立、教職員の福利厚生と学生生活の充実を目指して、会員法人・加盟大学から役員、委員等として派遣された、約三千名に上る私立大学関係者の熱意と努力に支えられながら、さまざまな事業を展開し、私立大学の発展に貢献してきました。しかし、その実情は、関係者以外の方々からはなかなか見えにくく、ベールに包まれているといった指摘を受けることもしばしばです。

私大連盟では、昨年度(平成二十三年度)から設定したビジョンのもとに事業計画を策定するとともに、平成二十四年四月に一般社団法人に移行し、新たな定款のもとで再スタートを切りました。

本日は、大学を取り巻く環境が大きく変わる中、私立大学、そして私大連盟はいかなる機能や役割を果たすことが求められているのか、今後、私大連盟が率先して取り



(2012年11月5日 私大連盟会議室にて)

組むべき課題とは何かについてご議論いただくため、会員法人から私大連盟に出向いただいた二十一法人、六十九名の方々を代表して、地域や規模の異なる会員法人で実務リーダーとしてご活躍されていらっしゃるお四方にお越しいただきました。

それでは、皆さんの私大連盟への出向時代のご経験や、その思い出を皮切りに座談会をスタートさせたいと思います。まずは、私大連盟でどのような業務を担当されたのか、事業に携わってどのような感想をもたれたのか、お話しただけですでしょうか。

大学では経験しなかった さまざまな業務に従事

塩田 私が私大連盟に出向したのは平成三年からの二年間で、早いもので二十年以上が経過しました。当時の私大連盟事務局は調査部・総務部・事業部の三部制で、私がお世話になったのは調査部でした。

ちょうど大学設置基準が大綱化された年で、加盟大学の学長に関連アンケートを実施し、その結果をまとめる仕事に従事したことを覚えています。

三十五歳での出向だったのですが、それまで在籍していたのは就職部や学生部といった学生支援関係だったので、教学関係の仕事に携わったのは私大連盟での仕事が始めてでした。自分のキャリア形成において、大変大きな二年間になりました。

藤本 私が出向したのは平成六年からの一年間で、二十八歳のときでした。所属したのは事業部で、主に研修事業に携わりました。大学ではそれまで教務課に在籍しており、研修の段取りやコーディネートを行った経験は皆無でしたので、非常に有用な勉強をさせてもらいました。

特に印象に残っているのは、教員と職員とを対象に実施した大学問題研修の企画や運営に携わったことです。

菊池 私は平成八年から一年間、藤本さんと同様に事業部に籍を置き、教員研修などの業務に従事しました。

当時、職員研修は頻繁に実施されていましたが、教員研修はまだスタートしたばかりで、今考えると、あれがFDの走りだったと思います。

私大連盟は先見の明をもって、まだ大学

菊池 克仁氏



全体に広がっていない、いわば「芽」の段階のものを育ててきた歴史があり、その功績は大きいものがあるとあらためて感じます。

藤本 当時は、FDという言葉もまだなじみがなかったので、「フロッピーディスクのことではありません」なんて話してましたね(笑)。

三谷 私は平成八年から半年にわたって、事業部にお世話になり、研修関係の仕事を担当しました。

「職員総合研修」が終了する直前で、最後の基本コースに携わったことが印象に残っています。そのころは三十代の半ばで、大学では一貫して図書館業務に従事してい

三谷 靖司氏



ましたので、私大連盟への出向は、入職以来、初めて図書館から離れて外の世界をのぞく機会となりました。

この座談会に出席することに決まって、当時の研修資料を引っ張り出してみたのですが、その目的の部分を読み返してみると、「大学を見つめ直し、自分の言葉で大学の現状と将来について発言できる職員、そして二十一世紀を託しうる国際的視野をもった職員を養成する」とありました。

この問題意識は今でも十分に通じますね。私大連盟は十五年以上前から、大学職員の重要性を理解し、育てようとプログラムを組んでいたのだとあらためて感心しました。

山下 隆一氏



知る人ぞ知る団体？
その出向前のイメージは？

山下 私大連盟への出向が、皆さんのキヤリア形成において大きな契機になったとお聞きすると、事務局の一人としてとてもうれしくなっています。

私大連盟に対して、皆さんは出向前にとどのようなイメージをもたれていたのか、お聞かせいただけますか。

藤本 私は出向する五年前に私大連盟が実施する職員研修に参加したことがありますが、正直なところ、出向するままでのような団体なのか、何をしているのかと

いう点について、詳しいことは何も知りませんでした。

菊池 私も私大連盟というところ、職員研修を実施している団体というイメージが強かったですね。あとは私立大学に関するさまざまな調査を行っていることも知ってはいませんが、それ以上の印象はほとんどありませんでした。

塩田 私にとつては、日本の私学政策に関するシンクタンク、政府に物申す団体というイメージが強くなりましたから、そういうところに外向という形で足を踏み入れることに、実はものすごく重圧を感じたことを覚えています。さらに、立命館大学か



藤本 英城氏

らの外向は私が二人目で、一人目の方が大変力のある方でしたから、それもプレッシャーでした。立命館の職員が評価されるのでは、という受け止め方でした。

三谷 私の場合は「いよいよ来た」という感じでした。南山大学は二十名の中堅職員が半年ごとに十年間外向していましたからね。過去の外向者が私大連盟でどのように評価されていたのかはわかりませんが、比較される対象が多い分、「変なやつが来た」とは思われたくない、気を張っていました。

山下 外向期間中の業務を通じて得られた新しい発見や気づきの中で、特に印象に



塩田 邦成氏

残ったことをお話しただけですか。

視野の広がりを得て

それを実感した外向経験

菊池 外向して一番大きかったのは、視野が広がったことです。外向前は主に学部事務、いわゆる教務畑を歩んでいたこともあって、例えば履修や学籍管理に関して、法政大学のルールしか知らないという状態でした。外向してみると、それが唯一のルールではない、さまざまな大学があり、それぞれの大学が違ったやり方で行っているということがわかってきます。日常業務で直面していた問題が、法政大学固有の問題なのか、あるいは他大学でも同じように悩んでいる普遍的な問題なのかということが、おぼろげながらわかるようになりました。

大学共通の問題であれば、すでに取り組んでいる大学の事例を参考にすればいいわけですから、余裕をもって対処できるようになりました。このような視点を得ることができたのは外向のおかげです。

その意味では「視野が広がるとはこういうことなんだ」と実感した一年でもありませんでした。

したね。

衝撃的だった予算対策活動

三谷 私にとつても外の世界を知ることができたのは得がたい経験でした。

振り返ると、いろいろと驚くようなことに遭遇しましたが、その代表が、政府の予算編成に合わせて行う予算対策活動でした。「東京ではこんなことをやっていたのか」

と強烈な衝撃を受けた一方で、「誰かが何か行動を起こすからこそ、ものごとは動いていくんだな」と考えるようになりました。以来、大学に関する政策や法律などについても、自分自身の問題として、当事者意識をもって関心をもつようになりました。

塩田 私も予算対策活動の内容にはびっくりしました。自由民主党の文教部会や議員会館の文教有力議員に陳情活動をしたり、文部科学省に陣中見舞いに行ったり、私も含め、職員は泊まり込みで予算対策活動をしていました。出向が終わったあと、大学に戻ってから同僚にもいろいろ見聞きしたことを話しましたが、この話題は一番盛り

上がりました(笑)。

予算対策活動以外で印象に残っているのは、教育研究委員会の担当理事でいらした明治学院の院長先生や、分科会長でいらした愛知大学の学長先生など、各大学の学長やトップの方々と一緒に仕事ができたことです。大学設置基準大綱化の中心的な役割を果たした先生方から、直接その目指すところ、内容をお聞きするチャンスも得ました。

私大連盟の事業に関わることで、通常ではお話しすることのできない方々と一緒に協議をしたり、貴重な情報を手に入ることができました。大学の学長がどんなことに悩んでおられるのか、じかに感じ取ることのできたのもとても印象に残っています。

菊池さんがおっしゃった「視野の広がり」は私も一番実感したことですし、出向制度で最も期待されることではないでしょうか。

藤本 私が私大連盟での仕事を通じてあらためて感じたことは、各私立大学にはそれぞれカラーがあるということです。

各大学の関係者の方とお会いすると、そ

の大学ならではの個性がどこかにじみ出ている。やはり、私立大学には建学の精神に起因するDNAのようなものがあることを感じました。考え方や行動も含めて、それぞれに違いがあるところに私立大学の良さがあるわけですし、そうした違いを超えて、まとまっていくところにも良さがある。

私大連盟というまとめ役の場に一度自分の身を置いたことで、もてる力を微力でも注ぎ込んで、少しでも私立大学の発展に寄与したいと考えるようになりました。

また、私大連盟を通じて、日本私立大学協会や私立大学情報教育協会など、関係団体と交流をもてたのも大きかったですね。他団体の方々とじかにお話ししてみると、本学において有用な情報をおもちだったりすることもわかり、それをきっかけに、そうした団体の皆さんともお付き合いさせていただくようになりました。

山下 大学に戻られてからは、どのような業務を担当されたのでしょうか。

塩田 出向から二十年以上がたちますが、出向直後は資格講座を担当する部署に配属となり、その後、十二もの部署を経験しま

した。その意味では、出向の経験と配属先には直接的な関係性はありませんでした。

大学政策への意識が高まり

当事者意識をもって全体を俯瞰する

塩田 ただ、私自身の視野が広がったことで、いかなる業務に従事するにせよ、私たちの使命は、大学の教育研究の発展に寄与することですから、つねにそれを高度化するという意識を持ち続けられたことは大きかったですね。

藤本 私の場合は、出向して視野が広がっただろう、ちよつとは勉強しただろうということだと思いますが、総務部への異動を命じられました。それから五年間、総務部で仕事をしました。出向時の経験を十全に生かせたかという点、自信はありませんが、大学問題研修に携わり、教員の方々と一緒にコミュニケーションを重ねることで、教員ならではの考え方の傾向を学ぶことができ、それが大学に戻ってからの仕事にも確実に生きました。

三谷 出向後は、事務システム課、教務課、総務課、そして現職の教育・研究事務

と経験してきました。出向を経て最も変わったのは、大学に関係する政策などを意識するようになったことです。

出向から大学に戻ってしばらくたつと、「二十一世紀の大学像と今後の改革方策について―競争的環境の中で個性が輝く大学―（大学審議会答申）」が公表されるなど、その後の大学改革の方向性が示され始めました。そうした資料はつねにチェックするようになりました。

とりわけ、大学院の設置を担当していた当時に公表された「新時代の大学院教育―国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて―」とする答申に記された課程制大学院制度の考え方は大いに参考になりました。その後、担当した認証評価、GP（大学等が実施する教育改革の中から優れた取組を選び、文部科学省が支援することなどを目的とした事業）などにもつながっていききましたから、その意味でも出向時の経験や気づきは大きかったと思います。

塩田 私も中央教育審議会（中教審）の答申などは、熱心に読み込むようになりました。やはり直接関係する職場にいないと

も自分自身の問題だと意識するようになりましたね。

菊池 私大連盟では、多種多様な会議を行っているので、出向期間中には多くの会議に臨席する機会を得ることができました。この経験から会議の運営や段取り、議事録のとり方などを学ぶことができ、大学に復帰した直後に配属された総長室の立ち上げやさまざまなプロジェクト、会議の運営などに生かすことができました。

三谷 出向前に担当していた業務からいったん完全に離れて、さまざまなことを考える時間をもてたのは大きかったのかなと思います。

塩田 出向せずにそのまま就職部の仕事をずっと続けていたならば、例えば当時の就職協定の問題に関しても、私大連盟がどういう主張を経済界にするのかという、仕事と直接関わる部分的な範囲の中でしか私大連盟との関わりを考えなかつたかもしれませぬ。

しかし、日本の大学政策のあり方などには、つねに関心をもつようになりましたし、そういう大学の外の動向を踏まえて、自分

の大学の教育研究はどうあるべきか、今の部署ではどういふことができるか、すべきかということも考えるようになりました。

藤本 与えられた業務に専心することも大変良いことだと思いますが、その一方で、それにどっぷり浸りきってしまうと、隣の部署が、どういう仕事をしているのか、意識しなくなってしまうこともあります。私大連盟での業務を経験することで、大学の組織、業務全体を俯瞰できるようになれたことは、とても幸運だったと思います。

山下 近年、大学を取り巻く諸環境が大きく変化しています。国内社会では超少子高齢化、国際社会ではヒト・モノ・カネや情報が国境を越えて行き交うグローバル化という未体験ゾーンに突入しています。

また、十八歳人口の減少に起因する諸課題への取り組みに加えて、私立大学が有する公共性の視点から、自己点検・評価、認証評価、情報開示など、新たな政策や方針が立て続けに出されました。私立大学はそうした制度改正等々に対応すべく、懸命に努力されてこられたのではないのでしょうか。皆さんが外向されていた時期に比して、

大学を取り巻く環境やそのあり方が大きく変わったかと思えます。その変化を皆さんはどのようにとらえていらっしゃるのでしょうか。

藤本 私が外向していた二十年近く前と比べると、現在は全国の四年制私立大学の四五・八%が定員割れというデータに象徴されるように、相当に経営環境が悪化していると感じます。二十年前は、「そういう事態が訪れるのはまだ先のこと」という空気が一般的でしたが、ガラッと環境が変化してしまいました。

私立大学の公共性と

情報公開・説明責任・質保証

三谷 とはいえ、この間、私立大学はそうした社会状況の変化に合わせて、社会からの要請にどのように対応するかということに必死に取り組んできましたよね。

相次いで出された答申などに基づいて、新しい施策も次々と出され、制度も大きく変わってきた。その中で、社会から見るとこれまでの実体がよくわからなかった大学というものを体系化し、可視化したうえで、情報公開を通して社会に対する説明責任を

果たし、質を保証することが求められていくということでしょうか。

菊池 学生に対する教職員の意識も変わりました。以前とは比べられないほど面倒見が良くなったというか、悪い言い方をすると過保護になりましたね。

以前は、「就業力」という言葉も、教育現場ではあまり重視されていませんでした。「大学教員は学生の就職のことには関わりません」という声さえ聞かれたほどでしたが、今ではそうした風潮はありません。「自分たちが学生の就業力の育成に積極的に関わっていかう」と意欲的に考える教員がとも増えました。

そうした流れの中で、正課外の教育プログラムも以前より充実しています。GPの影響も大きいと思いますが、学部教育だけではなく、さまざまな組織やプロジェクトを新設し、実に多様なプログラムが実施されるようになりました。学生も、そういう環境を当たり前だと思いうようになっていきます。

三谷 GPが大学に与えた影響はとても大きく、大学を変えた一面があることは否

定できないと思います。

もちろん、以前から、それぞれの大学はさまざまな教育活動を展開してきたわけですが、GPなどの制度が整備されることによって、そうしたさまざまな活動を体系化されたプログラムとして組み立てる必要が出てきました。

そして、それらのプログラムを集積することで、「こういう機能があります」「こういう成果を出しました」というように、大学の活動がどんどん可視化されていきました。さらに言えば、GPによって、職員と教



員の関係も随分変わったと思います。活動をプログラムに組み立てるといふことになると、教員がこれまで教育研究として直接とらえていた業務の範疇を超えることが出てきます。それとともに職員の役割の重要性も増し、教職協働の具体的な動きにつながっているのだと思います。

藤本 教員は学生に学問を教えていればいい、職員は事務的な仕事をしていればいいという時代ではなくなり、職員にマネジメント能力が強く求められるようになったのも、大きな変化の一つですね。

大学政策を転換させたユニバーサル化

塩田 大学政策が大きく転換した背景を考えると、ユニバーサル化という問題も無視できないでしょう。

皆さんがおっしゃるようなさまざまな政策が打ち出された底流には、間違いなく、大学進学率の上昇への対応という問題がありました。残念ながら、現段階から見ても、思ったとおりにうまく事が運んだとはとても言えません。

六月に中教審が公表した「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて―生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ―(答申)」では、学習時間の少なさが指摘され、強調されています。しかし、二十年以上前の大学設置基準の大綱化の時点でも「単位の実質化」はうたわれており、シラバスの重要性や自己点検・評価が質の保証のためであることも指摘されていたんです。「質確保は国際的な通用性から見ても大切」とすでに言っている。それが現在でも全く同じことが言われている。そうした状況を見ると、いったいこの二十年間、大学は何をやってきたのか、ユニバーサル化にちゃんと対応できていたのかという思いに駆られます。

私立大学においては、臨時的定員(臨定)の恒常化も関係していたのだと思いますが、臨定が設定されたころは、設置基準で指摘されたような課題を先送りしても入学者は増えたとし、収入も上がった。臨定はバブリーだったと思います。

日本の産業界では、失われた二十年」ということが盛んに言われますが、中教審の

答申を読み返してみると、大学も実は産業界と同じで、今後の二十年では絶対と同じことを繰り返してはいけないと思います。

三谷 私も大学人の一員ですから偉そうなことは言えませんが、ユニバーサル化への対応は、個々の大学が自分たちの教育方針に基づいて自律的に推進していかなければいけなかったのに、実際には大学の外から、さまざまな改革内容を具体的に示されるようになってしまっています。シラバスの内容しかり、科目のコースナンバリングや学修ポートフォリオもしかりです。例示とはいえ、具体的に示されると、その導入自体が目的化しないよう注意する必要があります。

塩田 大学設置基準の大綱化のときにすでに、大学の自主性・自律性・個性化が強調されていたのですけどね。

山下 四年制大学への進学率が約五〇%、短期大学も含めると六割弱になりました。大都市圏とそれ以外の地域との高等教育への修学環境の違い等を踏まえると、わが国全体ではもっと進学率を上げるための環境整備が必要であるという「量」の視点から

の議論と、グローバル化を踏まえた「教育の質的な転換」という「質」の視点からの議論をいかに両立させていくかという課題に、私立大学を中心とする高等教育機関は立ち向かっていかなくてはなりません。現在の大学の変化という点では、グローバル化という視点も見逃せないと思いますが、いかがですか。

社会のグローバル化と 私立大学の課題

塩田 日本の私立大学が、国内だけを見ていけばいいという時代から、外国の大学と比較され、その中から選ばれなければならない時代に変わってきていると強く感じます。

グローバル化の問題に適切に対応していかなければ、日本の大学は世界から見放されてしまうのではないかという危機感はこの二十年間でますます強くなっていると思います。

私は六年半にわたって立命館アジア太平洋大学（APU）でも勤務をしていましたから、なおさらグローバル化については高

い関心をもっています。立命館大学がベンチマーキングをする際、かつて参考にしたのは「関関同立」でしたが、今ではそれだけでは十分とは言えず、世界に目を向ける必要が出てきています。

韓国でも、延世大学校や高麗大学校などは特にグローバル化に向けて走りだしている。それが世界的な潮流です。その流れに、日本の私立大学も対応していかなければいけませんし、そうしなければ、諸外国からの留学生が減少するだけでなく、日本の高校生も、日本の大学よりも欧米の大学のほうがいいとこれまで以上に判断するようになるかもしれません。

その意味では、今後ますます日本の大学の教育力・研究力を世界の大学と比較・検討したうえで、いかにしていくべきかという視点がこれまで以上に必要ですし、そうしなければ、日本の大学は、本場にガラパゴス化してしまいます。

藤本 うかうかしていると、日本の大学は世界から取り残されてしまうかもしれません。企業の多くはグローバル化しているし、世界中どこにでも進出しています。そ

のような中で、大学だけが内にこもっているわけにはいきませんよね。

塩田 日本人学生は、留学生と比べると

言語力も落ちるし、ハングリー精神も足りない、すでにそのように指摘する産業界の方もいます。そう考えると、日本人学生の雇用はどうなるのか、非常に心配です。

日本人の学生がもつともっと輝くことができるように、大学教育を充実させていかなければいけないと思っています。

大学教育の目的は 学生の自立心を育むこと

藤本 私が何よりも大事だと感じているのは、学生が自立することです。自立さえできれば、学生たちはグローバル化などの変化の波にも耐えられると思います。

しかし、実際の大学教育は、先ほど菊池さんがおっしゃったように、非常に過保護になっている。つまり、自立心を育むような教育が行われていないような気がします。学生を自立させることこそが大学教育の真の目的であることを、教職員も再認識していく必要があるのではないのでしょうか。

菊池

付け加えれば、近年、大学において親・保護者がますます存在感を増すようになってきています。

以前であれば、学生本人に対してアプローチしていれば済んだことでも、今では保護者にも説明責任を果たす必要が生じてきています。学生自身も親に強い依存心をもっていることも気になります。

藤本さんがお話しになったように、グローバル化の中で生きていくには、自立心やチャレンジ精神が必要なのに、実際にはそれとは真逆の、内にこもる傾向の学生が増えてきているように思います。

山下

確かに、時代や社会環境によって学生の気質なども変化してきている面もあるのかもしれないですね。

先ほど、藤本さんが、教職員には個々の大学ならではのカラーを感じるとおっしゃいましたが、普段、学生と接していらして「わが大学の学生らしさ」というものを感じたりすることはありますか。

菊池

以前に比べて、「○○大学らしさ」という大学の個性はだんだん希薄になってきているように感じますね。ただ、大学も

一年生と四年生ではキャンパスの風景への溶け込み方というか、大学へのなじみ具合など、明らかに雰囲気が変わってきました。

ほかの大学を訪れたときに感じる学生たちの様子や雰囲気はそれぞれに違いますので、やはり各大学の個性というのは受け継がれているのだと思います。

三谷

昔は、ファッションを見ると、うちの学生と隣の国立大学の区別がついたと言われていましたが、今は、皆さんおしゃれになってきていますから(笑)。ただ、南山大学は名古屋圏では唯一のカトリック系の大学ですし、宗教科目や行事などを通してキリスト教精神に触れる機会も多いですから、そうした雰囲気はにじみ出ているように思います。

藤本

今は情報を簡単に取得できる時代ですから、学生が均質化するのも無理ないのかもしれない。ただし、教職員がもっている「流経大」ならではの考え方や行動が学生に浸透して、学年が進むごとに流経大らしさが出てくることはあります。本学は一年生から四年生まで全員ゼミ制を導入していますので、そうした「らしさ」

が出てくるのに、ゼミが果たす役割はとも
も大きいように感じます。

塩田 ずっと立命館大学にいたら意識し
なかつたと思いますが、立命館アジア太平
洋大学にも勤務していましたので、それぞ
れのカラーの違いは感じますね。というの
も、立命館アジア太平洋大学の学生は、立
ち居振る舞いや発言の内容が、明らかにほ
かの大学の学生とは異なっていて、かなり
「とんがった」ところがあるわけです。

一般的に学生の個性化がどこまで進んで
いるのかはよくわかりませんが、立命館ア
ジア太平洋大学の学生に関しては、それが
顕著ですね。

藤本 地方の大学には、そういう「とん
がった」部分が絶対に必要ですね。ほかの
大学と同じようなことをしていたら、埋没
してしまいますし、学生も集まってきてく
れません。本学の教職員は、少しでもとん
がったところを見せていこう、私立大学の
中で違いを見せていこうと日々取り組んで
いるところです。

山下 大学を取り巻く環境の変化、変化
を受けての今後の展望についてもお話し

いただきました。

それらを踏まえたうえで、私大連盟にも
う一度出向することになったとしたら、ど
のような事業に携わってみたいか、ご参考
までにお聞かせいただけますでしょうか。

私立大学としての

社会への情報発信と「基準づくり」

菊池 出向の経験があるわれわれにとっ
ては、私大連盟は身近な存在ですが、残念
ながら、多くの大学関係者にとってはまだ
縁遠い存在だと思います。その意味では、



私大連盟の存在をアピールする事業に携わ
ってみたいですね。出向しなくても、私大
連盟が発信する情報によって、われわれが
得たようなさまざまな効果を多くの大学職
員が得ることができればとても意義深いこ
とだと思っています。

さらに、日常業務では自分の大学に関す
る広報はできて、私立大学全体をアピー
ルすることはなかなかできませんが、私大
連盟が中心となって、私立大学関係者だけ
でなく、社会全般に「日本の大学教育を担
っているのは私立大学である」というメッ
セージを発信し、私立大学の魅力を伝えて
いきたいと思っています。

三谷 私は今、「教育の質の保証」を担
当していますが、認証評価機関や文部科学
省が示す「相対的な基準」を超えて、私立
大学としての「絶対的な基準」というもの
を、私大連盟がもっと打ち出していくこと
ができるものかと感じています。そうい
う基準づくりに関わる事業であればお手伝
いしたいなと思っています。

藤本 私が私大連盟と初めて関わりをも
ったのは、入職して二年目に参加した平成

元年度の業務別研修で、そのときに得たものがとても大きかったのです。

菊池さんもおっしゃったように、普段はどうしても自分の大学のことがばかり考えがちですが、やはり私立大学が丸となって取り組まなければいけないことも多い。研修への参加は、そうしたことを考えるきっかけにもなりますから、業務別研修のようなスタイルの研修を立ち上げて、それに携わってみたいと思います。

私大連盟を介した

地域や規模を超えた交流・協働

塩田 業務別研修には私も若いころに参加しましたが、そこで名刺交換させていただいた人たちとは、今でも情報交換しています。研修への参加は、スキルアップだけでなく、ネットワークづくりにもなります。そこで得たネットワークは仕事をするうえでも有益な財産になりますから、若い人にそうしたネットワークづくりの機会を与えることは大事なことだと思います。

藤本 私も何か情報を得たいことがあれば、すぐにかつて研修で知り合った他大学

の職員の方に電話します。「また？」って言われることもあります(笑)。

菊池 私大連盟の研修には、いろいろな私立大学の関係者が集まりますよね。普段はお会いできないような関係者の皆さんと所在地や規模の違いを超えて交流できるのは大きなメリットですよ。

今、私は入試関係の仕事をしていますが、定期的に東京にある私立大学関係者が集まって情報交換をしています。しかし、同じような規模の大学での集まりで、地域も限られているので、得られる情報はどうしても限定されてしまいます。ほかの地域や規模の違う大学の状況を知りたいときには、やはり私大連盟を軸としたネットワークが必要になります。

藤本 地域を超えた情報は貴重です。私にとつては、関東ではなく、関西の情報が欲しいときがあります。というのも、関西の大学は非常に先進的で、先進事例も多くおもちですからね。そこで、同時期に出向していた他大学の職員の方などに電話をして、貴重な情報をいただいています。

山下 先ほど三谷さんから、私大連盟が

イニシアティブをとつて、私立大学における絶対的な基準づくりに着手することの重要性についてご提言がありました。

私立大学は「公共性(基準性)と自主性」「教育研究の充実と経営基盤の強化」といった二者のバランスをいかにとつていくべきかという、国立大学にはない困難を抱えています。そしてその延長線上で、私大連盟が平成二十四年度事業計画において掲げているビジョンでも、公共性の観点からの「私立大学の権威の保持」と、自主性の観点からの「自律性の尊重」を掲げています。

今後の私立大学、そして私立大学のいわば同志的結合体である私大連盟は、いかにあるべきかについて、私大連盟への今後の要望や期待も含めお考えをお聞かせください。

三谷 相対的な基準とは異なる、私大連盟加盟の私立大学としての一定の絶対的な基準を保つことが必要だと思います。自主性や多様性はその上に保証されるべきで、そのためにも私大連盟が基準化に向けた諸活動に積極的に関与すると同時に、加盟大

学の状況を比較検討することで、各大学の自主性・独自性を示していくといったことが大切なのではないかと思えます。

山下 私立大学は「かくあるべし」という基準をもったうえで、各加盟大学の自主性や独自性を尊重していくべきということですね。

私立大学の自主性と独自性 「マス」とともに「ニッチ」な事業展開を

菊池 やはり私立大学は、建学の精神がそれぞれ異なっており、自主性や独自性は重要な要素であり持ち味です。

しかし、それが今は、グローバル化への対応、社会からのさまざまな要請や政策誘導によってだんだんと希薄になってきているということも言えるのではないのでしょうか。

三谷 確かに画一的な枠組みにはめられた中で、どこに独自性を見いだしていけばいいのかという声は耳にします。

菊池 個々の私立大学は、本当はもっともっと独自性を打ち出したのだけれども、周囲を見回し、流れに乗り遅れないように、

それを自ら制限しているようになっていて、それに伴い、自主性が発揮しにくくなってきたるように思えます。

また、先ほど学生が均質化しているという指摘もありましたが、以前とは違って、建学の精神や大学の個性・特色で大学を選ぶ学生が減ってしまった結果ではないでしょうか。このような現状の中で、各私立大学がどのように独自性を打ち出し、私立大学としての多様性を取り戻していくのかを考えていく必要があると思います。

非常に大きくて難しい問題ですが、まずは地道に、自らの大学の良さを大学関係者が認識して、教職員・学生・ステークホルダーで共有していくことから始めるべきではないかと思えます。

教職員が自分の大学の良さを再認識し、学生やステークホルダー、さらには高校生にもアピールする仕組みをつくっていくことが重要だと思います。

塩田 私大連盟への期待としては、私立大学という共通のベースに加えて、独自性・多様性という、話題に上ったようなさまざまな課題に対応する事業を進めてい

てほしいですね。具体的には、コンサルティングのような業務も考えられますし、データバンクのような取り組みも有効でしょう。さらに、グローバル化への対応という観点から、各種の法令や省令をはじめとする諸規定の英訳といった事業等々を推進しながら、加盟大学への支援を進めていただければ助かります。

さらにもう一つ言えば、私大連盟には高等教育政策、私学政策のオビニオンリーダーとしての機能をこれまで以上に期待したいところです。利益団体としてさまざまな運動をするのも重要ですが、グローバル化などの問題に対して、政府や産業界に力強く主張してほしい。内外に大きな影響力をもつ国立大学協会に負けないくらいの力を発揮してもらいたいですね。

菊池 卒業生の数を比較すると、私立大学のほうが多いにもかかわらず、国立大学のほうが世間に注目される傾向があります。そうした世の中の目を変えていきたいですね。

そのためには、私立大学のほうから新しい話題や各大学の個性的な取り組みをどん

どん提供していくような動きを仕掛けていくことが必要だと思えます。

藤本 今後は、私大連盟の立ち位置についても考えなければいけないのではないのでしょうか。

現状では、すべての加盟校に関係する共通の問題への対応に終始している印象があります。その意味では、マス^①を重視してきたと思いますが、今後はより、ニッチ^②の方向に目を向けていってもいいのではないかと思います。たとえ対象が少なくても、そのほうが特色を出しやすいのではないでしょうか。

例えば「この事業は法政大学や南山大学にとつては重要な問題だけど、流通経済大学にとつては問題ではない」、あるいは「これは立命館大学は支持しないかもしれない」といった課題にも積極的に関与していくといったことも必要なのではないでしょうか。利益が相反するようなテーマは難しいにしても、そのくらいスタンスが異なる課題にも果敢に取り組んだほうが、これからは存在価値を出せるのではないかと思います。

山下 思い切って、最大公約数的な立場を離れてみるのがあってもいいのではないかと。皆様のお話をお伺いして、恒常的にそのようなスタンスをとるということは難しいかもしれませんが、例えば、「この二年間は、地方に立地する小規模大学の問題に特化した課題を設定し、有効な政策提言を打ち出す」といったように、その折々に解決すべき問題を適確にとらえ、適切な課題を設定して取り組み、機動的に政策提言をとりまとめ、社会に発信することを通じて、塩田さんが指摘されたオピニオンリーダーとしての役割を果たしていくことが求められているのだと感じました。

また、そうしたことを実践していくためには、菊池さんが指摘された私立大学の存在意義に対する社会の認識を深めるためにも、私大連盟の認知度をもっと高めていく必要もあります。

現状では、私立大学関係者の中でも、学長や理事長をはじめとしたトップマネジメントに携わっていらっしゃる方々、委員や研修等への参加を通じて関わってくださっ

た教職員の方々には認知されていても、「知る人ぞ知る」団体から脱却することができていないというご指摘もいただくことがあります。

現在、私大連盟では、情報の共有・発信機能の強化策の一環として、「コンシエルジュ事業」を推進しています。会員法人である加盟大学とより積極的にコミュニケーションを図り、パイプを太くしていくとともに、徐々にでも会員法人の個々のニーズに則した事業展開を図っていきたくないと検討しているところです。

社団法人である日本私立大学連盟

藤本 コンシエルジュ事業はコミュニケーションの強化という意味でもとても有効な事業だと思いますが、私個人では、まずは人間的なつながりをもっともっと広げていくことも大切なのではないかと思えます。私大連盟に対し、一人ひとりの教職員が信頼感をもつようになれば、自然とコンシエルジュは機能するようになると思います。

例えば、私大連盟が人を集める機会を増

やすなどして、より多くの方に参加してもらう機会を提供することで、一人でも多くの会員法人関係者を巻き込んでいくことが必要だと思えます。私大連盟の活動に一度携わってもらえば、自然とその存在意義も理解することになるはずですから。

山下 財団法人ではない、人の集まりである社団法人として、パイプを太くするとともに、まずはどのような形でもいいので私大連盟に関わっていただき、その存在を知ってもらう仕組みをつくり、パイプの本数を増やすことが重要ということですね。

興味と関心を引き、 理解と共感を得る対象の拡大を

塩田 確かに、現状でも大学法人の経営者は私大連盟を身近に感じています。学長もそうです。職員に関しても、研修などに参加したところのある者は、私大連盟の存在意義を理解していると思えます。

そういう意味では、最もターゲットとすべきは個々の教員かもしれませぬ。ほかの関係団体の事業内容も参考にしながら、FD事業等、教員が魅力に感じる方策を検討

し、重層的に取り組んでほしいと思えます。

三谷 確かに、教員へのアプローチは少し弱いところがありますね。FD研修は、参加した教員の評判も良いようですし、認証評価なども教員の関わりや関心が高いので、大学基準協会との共同事業などがあれば、多くの教員を引きつけることが可能だと思いますし、潜在的なニーズも高いのではないかと思います。

菊池 情報提供に関して言えば、私大連盟のウェブサイトは非常に便利です。自分も立ち上げに携わったので手前味噌になるかもしれませんが、各大学のリンクも見やすく、私立大学を取り巻く情報も探しやすい。法人の経営陣や職員にとっては、非常に使い勝手の良いサイトになっているのではないかと思います。

さらに、私大連盟ではメールマガジンも配信されていますね。法政大学では全職員に転送されているので、われわれも日々、私大連盟からの情報に触れることができますが、教員にまでは転送されていません。個々の教員に私立大学を取り巻く状況や各大学の取り組みに興味や関心をもってもら

うためには、このようなツールにより、もっと大学に関する情報を届けていくことが必要だと思えます。

ほかにも、FD活動や教員研修などにより、教員の皆さんと私大連盟との接点を増やす取り組みも必要でしょう。現在、FD活動は今一つ広がっておらず、個々の教員に浸透していないのが現状だと思いますが、私大連盟のネットワークと一大学ではなかなか実現できない課題への取り組みにより、その活動を広げていくことができるのではないかと期待しています。

山下 まずは自律性や獨自性が求められる私立大学のこれからの発展には、大学職員の方々の力が欠かせません。二十代、三十代で私大連盟に出向され、大学職員としてのキャリアを積み重ねてこられた先輩職員として、若手職員の方々にメッセージをお願ひできますでしょうか。

塩田 これまでのキャリアを振り返って、アドバイスすることがあるとしたら、「外を見ろ」ということですね。外の世界を知り、その教訓をとことん生かしてほしいということですね。

もし出向というチャンスに恵まれたら、そこで懸命に努力すべきだし、自主的な勉強会などにも積極的に参加する。それはあとならぶに必ず生きてくると思います。

三谷 私も塩田さんと同じで、「外を見ろ」ということに尽きるかなと思います。

もちろん、自分の今の仕事をきちんとすることが大切ですが、それだけにととまらず、外に出ていろいろの人と交流する。そして、縦横斜めとさまざまな方向にネットワークをつくっていろいろな刺激を受け、広い視野でものごとを考えていく。一度、所属大学の衣を脱いで自分の力量を推し量る、そういうことが必要だと思います。

さらに、中教審の答申など、私たちが携わる大学教育の現状をよく把握したうえで、仕事に取り組みことも重要です。

私大連盟もさまざまな報告書を出していますから、そういうものにも、積極的に目を通してほしい。内容を咀嚼しながら、自分の大学に置き換えて考えることで、必ず力がつくと思います。

藤本 今、話題のベストセラーの一つに、私大連盟会員法人のノートルダム清心学園

の渡辺和子理事長が書かれた『置かれた場所ので咲きなさい』という本があります。このタイトルの言葉を見て、思わず「自分が私大連盟への出向で覚えたのは、まさにこのことだな」という思いがよぎりました。

与えられたポジション、

人との関わりの中で生きることは

藤本 与えられたポジションで、一生懸命に努力する。これは、人としてもとても大切な姿勢ですし、ぜひ、若手職員に送りたい言葉ですね。

菊池 最近の若手職員は、多くの私立大学の職員採用試験を受けて、入職してきています。これは、自分の出身大学の採用試験しか受けない人が多かったわれわれの世代には考えられないことです。その意味では、大学職員という職業が広く認知されてきたんだなと実感します。

おそらく多くの人は、学生をはじめ、積極的に人と関わる仕事をしたいと思っただけで、大学職員を志望されたと思います。後輩の皆さんには、その気持ちを忘れないでほしいですね。

学生や教員との関わりの中で、自分が何ができるのかという意識を持ち続けて仕事をしていくと、広い視野で自分の仕事を確認することもできると思うし、何よりもやりがいを感じて大学職員生活を送っていけるのではないかと思います。

山下 本日は、私大連盟にご出向いただいた皆さんのご経験を振り返っていただきながら、私大連盟との関係や私立大学を取り巻く環境の変化などについてお話しいただきました。さらに、私立大学のもつ公共性・自律性・独自性・多様性といったキーワードをもとに、私大連盟の今後への期待や具体的な検討課題等、貴重なご提言をいただきました。

本日の座談会を、私大連盟の会員法人・加盟大学が集い、もっと知っていただくとともに、私立大学への社会からの理解と共感を得る契機にしていきたいと感じました。

本日は、私大連盟事務局にご出向された方々による初の企画で、もっともっとお話をお伺いしたい時間となりました。本日は長時間にわたり本当にありがとうございました。