

## 平成22年度 FD・SD宿泊セミナー記録

- <講演>
- 「教育研究と経営の質の持続的向上に向けて」  
吉武 博通 (筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授、  
大学研究センター長)
- 「基礎・教養教育における検討課題」  
山下 英明 (教務委員会委員長、都市教養学部経営学系教授)
- 「生きるための大学」  
牧野 篤 (東京大学大学院教育学研究科教授)
- <ガイダンス & ワークショップ>
- 「大学教育のためのPDCA サイクルを回そう」  
舛本 直文 (大学教育センター教授)
- 「今、大学教員に求められている資質とは？」  
青塚 正志 (都市教養学部理工学系教授)
- <参加報告>
- 渡部 みさ (学生サポートセンター教授)  
木佐森健司 (都市教養学部経営学系助教)  
宮林 常崇 (首都大学東京管理部教務課教育支援・評価係)  
鎧 佐和子 (首都大学東京管理部理系学務課都市環境学部教務係)

**平成22年度 公立大学法人首都大学東京  
FD・SD宿泊セミナー**

平成22年5月27日（木）、28日（金）の2日間にわたり、4回目となるFD・SD宿泊セミナーを開催しました。

本セミナーは、今後の首都大学東京の発展を支える新規採用教職員を主な対象者として、大学教育のあり方や今日の学生の現状に対する理解を深めること、本学が抱える課題を共有することを目的に、首都大学東京FD委員会と総務部総務課の共催で行われるもので、今回も以下のようなプログラムにより実施されました。

このFDレポートでは、講演やワークショップの記録と、参加した教職員の感想を紹介します。

- 1 日 程 平成22年5月27日（木）～28日（金） <1泊2日>
- 2 会 場 八王子セミナーハウス
- 3 参加者数 176名（教員76名、職員100名）<2日間のべ人数>
- 4 プログラム

≪第1日 5月27日（木）≫

- 【開 会】 上野 淳（副学長・大学教育センター長・FD委員会委員長）  
【挨拶】 原島 文雄（首都大学東京学長）

- 【講演1】 「教育研究と経営の質の持続的向上に向けて」  
講師 吉武 博通（筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授・  
大学研究センター長<前理事・副学長>）

- 【講演2】 「基礎・教養教育における検討課題」  
講師 山下 英明（教務委員会委員長・都市教養学部経営学系教授）

- 【講演3】 「生きるための大学」  
講師 牧野 篤（東京大学大学院教育学研究科教授）

≪第2日 5月28日（金）≫

【教員向けFDプログラム】

ガイダンス及びワークショップ「今、大学教員に求められている資質とは？」

ガイダンス講師 舩本 直文（大学教育センター教授）

ワークショップ講師 青塚 正志（都市教養学部理工学系教授）

【職員向けSDプログラム】

グループ討議及び講話

テーマ：「魅力ある大学・高専を上げるために

私たち職員がなすべきことは何か」

# 教育研究と経営の質の持続的向上に向けて

筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授  
大学研究センター長

吉武 博通

## —はじめに—

2008年秋から地方独立行政法人評価委員会の委員として首都大学東京の評価に関わらせていただいておりますが、高橋理事長や原島学長をはじめとする法人や2大学1高専の先生、職員の皆さんから様々なお話をお伺いするうちに感情移入と申しますか、今では自分の大学の次に関わりの深い大学として愛着を持つようになっております。

南大沢、日野、荒川の3キャンパスを訪問し、学生の皆さんのお話も伺いましたし、同じ法人傘下の産技大や産技高専にもお邪魔しました。今日は、公立大学法人首都大学東京のサポーターの一人として私自身の経験やそれを通して考えたことなどお話ししたいと思います。

ただいま原島学長のとても本質的で有益なお話を伺わせていただきましたので、そのことも踏まえながら話を進めたいと思います。

## —地域の再生と大学の貢献—

リクルートが隔月に発行している『カレッジマネジメント』とい雑誌に「大学を強くする」という連載を書かせていただいておりますが、第32回目の原稿のタイトルは「地域の再生と大学の貢献」というものです。先ほど原島先生が進学率の話をされましたが、大学進

学率が10%までをエリート段階、10%を超えて50%までがマス段階、それを超えるとユニバーサル段階ということになる訳ですが、日本の進学率が5割を超えたということは明らかにユニバーサル段階ということになります。ところがそのデータを地域ごとに見ると、京都、東京、広島、神奈川の4都府県が60%を超えるのに対して、沖縄は36%、東北や北海道は40%前後と、かなりの開きがあることがわかります。つまり、ユニバーサル段階の地域もあれば、まだマス段階の地域もあるということです。

それから、日本全体で大学もしくは大学院を卒業した人たちがどのくらいいるかを調べてみると、データが古いのですが2000年時点で14%ぐらいしかいません。それ以降その値は増えているはずですがまだ20%には満たないと思われます。大学を卒業していない人がまだ8割いるということは、ある意味でそこに大きなマーケットがあると見ることもできます。私たちは約770の国公私立大学を一括りにして議論しがちですが、地域ごとに見ていったり大学ごとに見ていったりすれば、その姿が違っているということが分かるはずです。

規制緩和や民営化が叫ばれて久しくなりますが、これらの動きには一方で批判もあり、慎重に進めるべき点も少なくありません。しかしながら、地域でできることは地域で解決するという流れは、動きこそ緩慢ですが、方向性としては間違っていないし、進めていかなければならないことだと考えています。

昨年、高知県庁で講演をしたのですが、4,200億円ぐらいの財政規模に対して税収は700億円だそうです。6分の5は交付税や補助金、地方債に依存している訳です。大きな企業もなく、経済・産業基盤は極めて脆弱です。そのような中で将来の姿をどう描くのか、これからの地方はどうなるのか考えさせられます。

地域間格差が問題になっていますが、これも連載を書くためにデータを調べてみると、1950年代とか60年代には、一番経済力がない県とある県と見ますと、2~3倍くらいに開いていたのです。ところが、経済成



吉武博通(よしたけひろみち)氏  
プロフィール

筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授。同大学研究センター長。新日本製鐵株式会社に入社し、総務部組織室長等として、同社の経営・組織改革の推進を担当。2003年より筑波大学社会工学系教授となり、大学改革の企画推進を担当するとともに、企業・大学両現場の改革実践に基づく経営

管理や大学経営の理論化・体系化に取り組む。2006年より筑波大学理事・副学長。2009年より現職。専門分野は、経営戦略論、大学経営論。

長につれて、全国各地がその恩恵を受けるようになり、地域間格差はかなり縮まってくるのです。この傾向は1990年代くらいまで続きますが、いわゆる小泉改革の三位一体改革や地方にある工場の海外移転などに伴い、再び格差が広がり始めた。広がったとはいえ、1950年代から70年代の前半頃までに比べたらまだまだ小さいのですが、傾向としてはむしろ開く方向にある。

何を申し上げたいかという、日本という国を全国平均で見ていくだけでは物事の本当の姿は見えないのではないかと、地域ごとに考えていかなきゃいけないのではないかとということです。地域の視点で考えていけばコミュニティが見えてくる、コミュニティが見えてくれば、個人の顔も見えてくる訳ですから、個人、つまり人間に焦点を当てて、一人ひとりが自立して幸福を追求できるようにするために何が必要なのかという視点で様々な問題を考えることができるようになります。

個人をバックアップするのは家族です。その家族をバックアップするのがコミュニティであり、そのコミュニティを支援するのが基礎自治体ということになります。政治哲学の概念に「補完性の原理」というものがありますが、これからはそれを基本に据えた社会やシステムが重要になってくるものと思われまます。

大学についても、770を超える大学は設置形態も違えば、立地や歴史もすべて異なります。違いを無視して一律的な議論をしたり、大学同士が横並びで同じような行動をとったりすることは避けなければなりません。静岡産業大学の大坪学長は「自分は大学論はやらない、静岡産業大学はどうあるべきかという議論はするけれども」という趣旨のことを述べられて、「静岡産業大学は静岡の産業のために如何に貢献できるか、その一点で考えなければならぬ」と話されます。

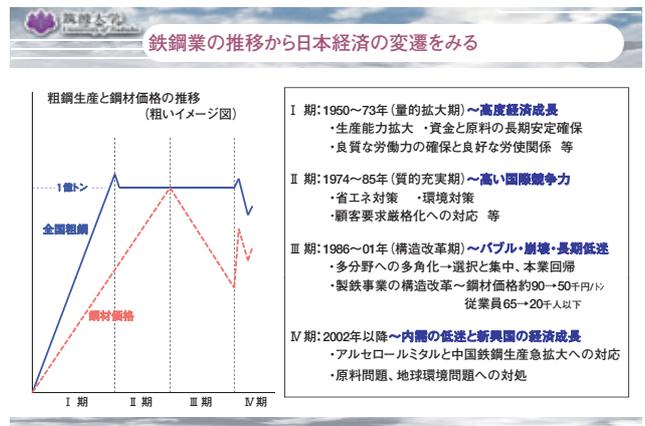
地域の時代において、世界を代表する大都市東京にある首都大学がその存在意義や存在価値をどのように考え、横並びや東大を頂点とする序列を超えて、如何に独自のポジションを築き上げていくか、そのことの重要性を述べさせていただき、これから本論に入らせていただきたいと思ひます。

### —鉄鋼業の推移からみる日本経済—

最初に自己紹介を兼ねて、私が育った鉄鋼業界を通して、日本経済の推移について振り返ってみたいと思ひます。

グラフの実線が鉄鋼生産量、点線が鋼材価格の推移を示しています。生産量も価格も右肩上がりの時期がありますがこれをⅠ期とします。次に、生産量は横這

いになるが価格はなお上昇し続ける時期、これをⅡ期とします。次が生産量は横這いを続けるが価格が下落する時期をⅢ期、量も価格も激しく上下する時期をⅣ期とします。



Ⅰ期は1950年から始まる高度経済成長期にあたります。ヒト・モノ・カネの経営資源を調達し、それを上手に使うことで生産量さえ増やせば物は売れる、そんな時期です。鉄鋼業が量的拡大期であったこの時期、日本経済は年率10%の経済成長を続けました。ただ、日本の産業が公害問題という深刻な社会問題を引き起こしたことは忘れる訳にはいきません。

1973年の第一次オイルショックを契機として鉄鋼業界はⅡ期に入ります。1973年に全国の粗鋼生産は1億2千万トンに達しましたが、以降は1億トンを少し上回る水準で推移します。Ⅰ期で問題となった公害を防止するため環境対策に力を入れるとともに、石油価格の高騰を受けて省エネルギーを進めます。顧客である自動車業界は燃費を競い、電機業界は省エネを競うため、鉄鋼製品にもそれを実現するための高付加価値商品が求められます。私はこの時期を質的充実期と呼んでいますが、鉄鋼業界のみならず、日本の製造業が質を競い、価格競争力と品質などの非価格競争力の両面において世界を席巻した時代です。後世の歴史家が日本という国を眺めたときに、このⅡ期こそが、日本という国が世界において最も輝いていた時期だと考えるのではないかと、そう思っています。

ところが、その期間は長くは続きません。日本の製品に競争力があるからじゃない、円が1ドル240円と不当に安い水準だから価格面で優位にあるだけだというのがアメリカの論理だった訳ですが、G5プラザ合意で円高ドル安にすることが決まります。そこから一気に円高が進みます。国は内需拡大による過度な輸出依存からの脱却を目指しますが、これが結果的にバブル経済をもたらし、それが崩壊する1991年から日本経済は長期の低迷期に入ってしまう。いわゆる失われた

10年が始まります。鉄鋼業界は生産量こそ横ばいを続けますが、ずっと価格は下がり続けていくこととなります。売上高が毎年減ってくる、都や大学の財政に置き換えると毎年数パーセントずつ財政規模が小さくなっていくということになると、恐怖感すら出てきます。その縮小ペースを上回るスピードで会社のコスト削減をしなきゃいけない、そういう状況だった訳です。

その時期に社長に就任したのが後に経団連会長を務める今井敬さんです。今井社長のリーダーシップの下で製鉄事業構造改革委員会を立ち上げ、これまでの生産現場中心のコスト削減に加えて、経営の仕方、物の買い方、人の働き方など、「経営ソフト」と呼ぶべきものを変えていくこととなります。3年間でホワイトカラーを4割削減する、本社の部の数を半減する、分権化と現場主義に基づき現場に近いところでものが決められるようにする、そんな取り組みを、期間を区切って集中的に行いました。従業員に対しては解雇や希望退職こそ行いませんでしたが、グループ会社や取引先への転籍、早期退職の促進、退職補充の抑制などにより、その数を減らしていきました。1985年に6万5,000人いた従業員が2000年には2万人以下になっていました。粗い見方ですが生産性を3倍にあげたと見ることもできます。

これらの構造改革も終わり、アメリカもブッシュ政権のもとで好景気、中国も急速に成長するという状況の中で、鉄鋼業は2002年頃から量・価格とも上向いてきます。日本経済もいざなぎ景気超えだとか、多くの企業が史上最高利益を更新するというような状況になりました。学生の就職状況も好転したことはご記憶のことと思います。ただ、経済指標や企業収益に比して、一般の人々の生活実感は上向かない、閉塞感も解消されない、そんな状態も続いていたように思います。

しかしながら、数字の面は決して悪くなかった、そんな状況の中で、2008年9月にリーマンショックが起り、瞬く間にその津波が世界を飲み込んでしまいました。そして這い上がりかけると、今度はギリシャ・ショック。このような変化の激しい時代に移ってきた訳です。

後づけの説明になりますが、このⅠ期、Ⅱ期、Ⅲ期というのは、経営者にとっても企業が何をやるべきか、政治家にとっても日本が何をやるべきか、比較的明確だったのではないかと思います。企業の場合ならば、Ⅰ期は量を増やせ、Ⅱ期は品質を上げろ、Ⅲ期はコストを下げろ、で来られたように思います。もちろんそれ自体が苦しいことであり、容易なことではありませんでしたが、進むべき道を迷うことは少なかった、方

向は見えていました。しかしながら、このⅣ期は先がどうなるかが見通しにくく、変化の大きさや変化のスピードもこれまで経験したことがないほど大幅に増えています。

これまでの知識の枠組みや思考方法だけでは乗り切れない時代になったと言わざるを得ません。

#### —「既知の世界」と「未知の世界」—

こういった状況の中で、私たちはあらためて「大学とは何か」を問い直してみる必要があると考えています。

このような社会の大規模かつ急速な変化に大学が背を向ける訳にはいきません。それらから無縁であろうとしてもその波は容赦なく大学にも押し寄せてきます。

「だから、大学はもっと社会の変化に敏感になり、社会の要請に応えなければならない。教育においても社会が求める人材を育成しなければならない」という声も学内外で強まってきます。

だからといって、社会の要請や社会が求める人材とは何だろうか、その点についてはもっと深く冷静に問うてみる必要があるように思います。社会の要請や社会が求めるという時の社会とは具体的に何を、そして誰を指すのか。企業を中心とする経済界からの要請が最も意識されがちですが、社会的存在として長期的視野で経営している会社もあるし、目先の利益だけを追求している会社もある。社会といっても多様ですし、多くの人々が将来よりも今のことで精一杯という状況もあります。

結局は、私たち大学に関わる者自身が、あるいは大学自身が世界や日本の未来を洞察し、大学の在り方や育成すべき人材像を考えていくしかないのです。そのことをこれまで一貫して申し上げてきたつもりです。

私が企業から大学に来て一番違うと感じていることは、企業は既知の枠組みの中でいろいろな応用展開をしているが、大学は未知を開拓し、未知を既知に変える役目を負っているということです。例えば企業の研究から中からニュートリノに質量があるなんて発見はまず期待できません。植物の生存戦略なんていう議論も出てきません。不思議だから、知りたいから探求する、なんてことは許してもらえません。企業というのは少なくとも大学を中心とした知の創造拠点で生み出されたものを所与の前提としてその既知を組み合わせて、生活に役立つものをつくる、そういう役割を担っている訳です。

実社会は既知、大学は未知あるいは未知と既知を繋ぐ部分で、それぞれの活動が展開されていることにな

ります。だから大学は、既知や常識だけじゃない部分をしっかりと維持していかなくちゃいけない訳です。そこに大学のおもしろさがあるのだという気がします。

ですから、評価委員の仕事させてもらいながら矛盾を感じることもあります。計画だ、評価だ、といって社会が大学を既知の枠組みの中に閉じ込めてしまっているのではないかという疑問です。しかし、大学が貴重な税金や学生納付金で運営されている社会的存在である以上、説明をしなければいけない。そして大学の教育研究や経営がより良いものとなるよう不断の努力を重ねていかなければならない。そのためには計画や評価がどうしても必要だ、そのことも強く感じています。

心しておくべきは、社会が社会の常識の枠組みの中で寄って集って大学にいろいろなものを求めてくると、既知で大学を囲いこんでしまい、未知なるものを追究する余地や意欲を失わせる危険性があるということです。そのバランスをとりながら評価の仕事に関わっていきたいと考えています。

#### —企業人から大学人への転身—

ここに私の経歴とそれぞれのポジションで考えたことをまとめております。ご覧いただいた通りですが、企業と大学の2つの現場の経験を通して考えたことを2点だけお話ししたいと思います。

一つ目は、会社でも大学でも役所でも、企画、総務、人事、財務などいわゆる管理部門で仕事をしている人が評価されたり、偉そうに振る舞ったりしがちですが、現場こそもっと重視されなければならない、現場から発想しなければならないということです。

特に役所や大学の職員と話していると、リアリティが感じられないことが少なくない。そして二言目には本省・本庁がこういった、大学本部がこういった、学長や事務局長がこういった、という言葉が聞こえてきます。

大切なことは現場で何が起っているかということ、それを自分の目で確かめたかということ、そして自分の頭で考え、自分の言葉で語っているかということです。

特に、現場のリアリティを出発点にとことん論理的に考え抜いてほしいと思います。そして自分が認識した事実や課題、その解決策、実行に向けた手順などを、しっかり文書化し、説明していかなければならない。その力を鍛えるということです。私にとって入社から3年間の製鉄所での勤務は、その訓練の日々だったと思います。いま考えるとこの時に仕込まれたことが役立っている。そう思います。

二つ目は部長になり、同時に子会社2社の社長を兼

務しながら感じたことですが、マネジメントというのは全人格的な営みだということです。マネジメントやリーダーシップの本を読むことも大切ですが、それだけではマネジメントはできない。自らを全人格的に成長させていかねばいけない、それを強く感じます。

今、教育組織の長や部課長の立場にある人だけでなく、大学全体が今後益々マネジメントという要素を重視しなければならない訳ですから、今日お集りのすべての皆さんにマネジメントというものの面白さや難しさ、そしてそれが全人格的な営みだということを知っていただきたいと思います。

#### —社会は人を育てる場—

高橋理事長も大きな会社でトップマネジメントまで上り詰められましたが、きっと会社は偉大な学校だったという感想を持っておられると思います。多くの企業経営者の方々が、自分は会社で多くの様々なことを学んだ、自分の会社は自分にとって偉大な学校だった、という趣旨の話がされます。つまり、規模の大小に拘らず、良い企業というのは人を育てる場だということです。

同じように、この首都大学東京も多くの教職員を雇用しています。首都大学東京で働いたことによって、教員も職員の皆さんもこれだけ成長したという実感を持てるような環境を作っていくことが、極めて重要であるということです。そのようなマネジメントが行われているか、長の立場にある人はそれを意識しながら長の仕事をしているか、そのことを改めて考えてみてほしいと思います。

人間は生まれてから死ぬまで、生涯学び続ける存在なのだろうと思います。学生に対する教育という点でいえば、生涯学び続けるというプロセスの中で大学や大学院の期間をどう位置づけるかという視点が重要になりますし、経営という点で考えると、働く場としての大学で教職員が如何に自らを成長させられるか、大学が如何にそのような環境を与えられるかという視点が大切になります。

#### —大学の使命・歴史の再確認と多様性の尊重—

次に、民間的発想の重視ということがいろいろな場と言われる訳ですが、当然大学に役立つ要素もあるし、使命や目的を異にする大学にはそのまま生かさない部分もあります。従って民間的発想のどういう面を重視し、それに学ばばいいかということをし少し丁寧に見ていく必要があると考えています。

民間的発想を生かすにあたっての前提として4つの

ことをここにまとめています。

一つ目は、大学の使命や歴史というものを改めて理解しそれを尊重することです。先ほども述べたとおり、大学の本質を理解することなく、社会への迎合や民間的手法の過度な導入を行うことはあってはならないことです。

二つ目は、大学と企業の組織原理の違いを理解することです。教学と経営の関係、学部や教授会の自治をどう考えるか、もっと詰めた議論が必要ですが、このような論点は企業や役所にはありません。大学特有のもので、これを無視して民間的手法を導入してもうまくは根付きません。

三つ目は、多様性を重視することです。大学の研究は教員個々の興味・関心に基礎を置くことが基本と言われています。企業や独法の研究所のようにある方針の下に行く研究とは性格を異にします。もちろん、都の税金で賄われている以上、都民や都政のニーズに沿った研究も必要でしょうし、大学として重点的・組織的に取り組む研究もあるでしょうが、その基礎にあるのは教員個々の興味・関心です。何物にもとらわれない自由な発想とか自主・自立の精神、学問分野・領域の多様性を尊重するという事は非常に大事なことです。

筑波大学は極めて幅広い分野を有する総合大学ですが、外から来た私にとって全ての学問分野が等距離であり、興味深く感じられます。よく見てみると、文系と理系、理系の中でも理学と工学、理学の中でも数学と物理と化学という具合に、学問分野やさらに細かな専門領域によって発想がかなり違うことに気づきます。教員は大学に長くいる割には、大学のことを実はよく知らない、そんな印象を受けます。

だから、学部長といえどもいくつかの学問領域から構成されている学部では、全体を把握できないし、自身の出身領域の常識や経験で学部を運営しようとして上手いかなくなる。あるいは学長や副学長にも同じような面が出てしまうのかもしれませんが。長の立場にある人は自分の出身領域のことを一旦忘れて、それぞれの分野・領域の特徴や発想を虚心坦懐に理解するという努力が必要のように思います。

少し横道にそれたかもしれませんが、多様性を尊重する、これは特に大学という組織において重視されなければなりません。

その上で、最後の四つ目として、民間的発想といっても単なる手法や方法論に学ぶよりは、長く続いている企業や優れた成果を挙げ続けている企業の経営哲学・理念や企業文化に学んでほしいということを強調

しておきたいと思います。

#### 一人間重視・現場重視と経営資源を活かす―

これらの会社に共通することの第一は人間重視、現場重視ということです。残念ながら大学という職場を見て、特に国立大学の場合ですと、法人化前までは文部科学省を頂点とする官僚機構の中において、現場に行けば行くほどやはり出先機関だという、こういう感じがあるわけですね。上位者の部下に対する目配りや心配りも総じてあまり感じられない。教育機関でありながら、若い教員や職員を育てよう、育てるために何をすべきか、といった意識や議論が少ない。それよりは本省や上位役職者に気を遣う。どうしても現場は二の次になる。極端な言い方に聞こえるかもしれませんが、日本のパブリックセクターはそうやって本来ならば育つはずの人たちを育ててこなかった。都庁や首都大学東京でもそのような状況にないか、真摯に見つめ直してほしいと思います。

人・もの・金といった経営資源を如何に有効に活用するかが経営の本質と言われますが、人に次いで気になることは、ものやお金が活きた形で使われているかという点です。最近では経営資源に情報や時間を加えることもありますが、これらを含めて経営資源が活きた形で使われているかどうかは十分に点検する必要があります。これが民間企業に学ぶ第二の視点です。

#### ―学生は「顧客」であり「構成員」であり「製品」―

第三は顧客志向と付加価値重視です。高校を卒業して入学してきた学生たちにどのような付加価値をつけられるかということです。同時に、大学にとっての顧客は誰であり、常に顧客の視点に立った教育や経営を行っているかということです。私は大学にとって学生は顧客であり、社会に送り出す人材であり、一緒に大学を作り上げる構成員だと考えています。

社会に送り出す人材という部分はこれまであえて製品と言っていたのですが、そのたびに学生は製品なんかじゃないというお叱りを受けるので人材と言い換えます。ただ、新日鉄では全ての出荷製品の製造履歴がコンピュータ上に残っていますし、出荷先や用途まで明らかになっています。従って、顧客で不良が見つかれば、製鉄所内のどの工程に原因があったかまで突き止められます。

製品でなくて人材だというならば、日本企業の製品以上の履歴管理や送り出した先までのフォローアップをやっていますかと聞き返したいのですが、たぶんそ

んなことが出来ている大学は少ないでしょうし、そこまでやる必要があるかどうかはわかりません。

製品という用語の是非よりも、学生の視点や学生の立場に立脚した教育や運営をしていかなければならないということが本質なのです。

#### —社会の変化・環境の変化に対する高い感度—

第四は、社会の動向や環境の変化に対する高い感度を持つこと。

為替レートの変動は経済の世界に身を置くと、日々敏感にならざるを得ませんが、大学でも留学生の生活に直結する重要な問題であるはず。しかし留学生を担当する教職員に円とウォンの交換レートの動向とそれによる問題点を聞いてもピンと来ないことがあります。ウォン安円高になったら韓国からの留学生が生活は大変だぞと言って初めて理解してくれる、そんなことがありました。

先ほども述べたとおり、社会の動きに一喜一憂したり迎合したりする必要はありませんが、大学が社会的存在であり、社会や経済と深く関わっている以上、その変化に対する感度を高くしておく必要はあります。

それから、なんととっても日本の名目GDPが過去十数年にわたり横這いを続け、その中で社会保障費だけが増加を続ける。だから地方に配分するお金や教育に配分されるお金も年々縮減を余儀なくされる。このことは十分に認識する必要があります。GDP比でみた高等教育に対する公財政支出の割合の小ささを各国と比較し、もっと増やすべきだと主張していますが、国民の理解を得にくいのが現状ではないでしょうか。

大学には経済学者をはじめ様々な専門家がいます。これら専門家の知恵を総動員して、日本の経済のパイを増やすことやそれをより適切に配分することを真剣に考え、発信しないと業界団体の要望と大差なくなってしまう。教育研究だから大切、という抽象論だけでは社会を動かさません。

だからこそ、第五番目になりますが、大学に真のマネジメントを確立する必要があります。そのマネジメントに本気で取り組む必要があります。企業にあって大学に不足しているのは、このマネジメントの本気度です。

その点でいうと、首都大学東京には、理事長・学長の下でマネジメントが確立しつつあり、私が見させていただき限り良い流れができてきているような気がします。職員の方々とお話ししてもそれを感じることがあります。

企業の場合はなんととっても赤字が続くとつぶれる

という危機感や緊張感があり、それが経営者や社員を本気にさせますが、今の時代は大学にもその危機感が必要だと感じています。危機というのは好機でもある訳ですから、危機感を本気度に繋げ、本気で真のマネジメントを確立する。それが大切だと思います。

#### —分母は投入資金・分子は質—

大学にきた当初に何度も聞かされた言葉は、「先生、大学は企業と違うんです。」企業ではこうだったという言い方は極力避けたつもりでしたが、それでもそのような言われ方をする。そこで考えたのが次の分数の図です。



企業のパフォーマンスというのは、お金を投入して、それに対してどれだけ利益が出たのか。大学のパフォーマンスというのは、お金を投入してどれだけクオリティーを高めたかですね。

確かに分子は違いますね。企業は利益で明快に数値が出ているが、大学の場合の教育・研究の質は、一部数値化できるところもあるけど、全体を数値で表すことは容易ではない。だけど、この数式が示すとおり、企業も大学も分母にお金を投入して、より大きな分子を求めるという点では共通する訳です。

企業に投入されるお金は株主・機関投資家・銀行などによるものですが、機関投資家のお金は年金や保険料だし、銀行融資の原資は預金です。また、大学に投入されるお金は学生納付金か税金です。つまり企業も大学も国民が額に汗して稼いだお金を分母に入れて初めて成り立つ訳です。分母に差はないと考えてよいと思います。

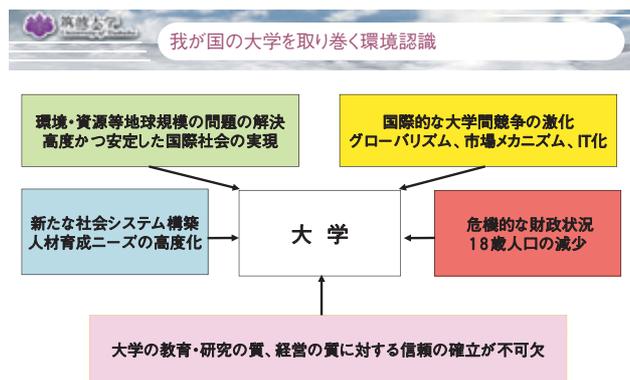
分子の方は確かに利益と教育・研究の質と異なりますが、企業の利益も製品やサービスの質の結果といえることができます。会社全体では利益が計算されますが、それぞれの機能部門やそこで働く一人一人にとって、自分がいくら稼いだのかを知ることは一般的には困難です。企業の現場でも質を高めることの努力が日々な

されているのです。

このような違いと共通点を正しく理解することも不可欠です。

### —大学を取り巻く環境認識—

次にお見せするスライドは、国立大学が法人化されてから半年経った平成16年9月に開催された国立大学協会主催の学長を対象にした第1回トップマネジメントセミナーの講演で用いたものです。



大学を4つの環境が取り巻いていることが示されていますが、右上のグローバル化と大学間競争の激化、右横の財政状況悪化と18歳人口の減少、は多くの大学関係者が口にするので、大学を取り巻く環境の厳しさを表しています。

しかし、それだけでいいのでしょうか。左上には資源問題や環境問題など人類社会の未来に関わる地球規模の問題が書かれており、左横には日本において新たな社会システムの構築や新たな発想に立った人材の育成が求められていることなどが書かれています。

口を開けば大学が置かれている環境は厳しいということになるのですが、これらはみな右側の問題であり、左の問題、つまり地球規模の問題や日本社会の問題に大学はどう立ち向かっていくのか、その議論があまりに少ないということを申し上げたかった訳です。つまり、大学が解決すべき課題は山ほどあるのです。ニーズがあれば社会的存在意義もあるはずですが。

ただ、それらのニーズに対応するためには、やはり資金をはじめとする経営資源の投入が不可欠であり、そのためには大学の活動に対する社会の信頼が高まらなければならない。それが下からの矢印の意味するところですが。

### —大学本部の一員として関わってきたこと—

私自身が筑波大学でどのような仕事に関わってきたかということを次のスライドに示していますのでご覧

いただきたいと思います。

法人化前の一年間は企画調査室という教授数名からなる組織のただ一人の専任教員として、法人化準備のための作業に関わりました。特に大きな仕事だったのは非公務員化に伴う就業規則の制定や労使協定の締結です。

法人化後の2年間は学長特別補佐として、学長や数名の副学長を補佐し、法人化後の体制整備や積年の課題であった学群改組などに関わりました。

その後理事・副学長となり企画・評価・総務・広報・国際連携などを担当します。ただ、あまり目立たなかったと思いますが一番時間を使い、力を入れたのは、それらの業務を通して職員の意識を変え、一人一人の力を付けていくということでした。

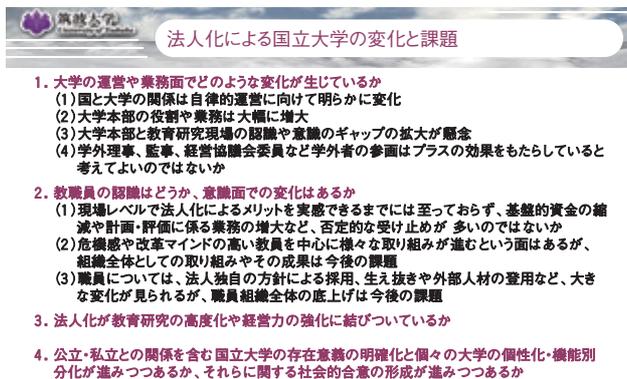
私自身に身に付いたスタイルなのかもしれませんが、役職や年齢に関係なく職員ととにかく対話する。用がある時はこちらからそれぞれの職場に出向く。残業が多そうな職場には夜や休日にとらりと立ち寄ってみる。部課長からは自分をとばして部下に声をかけるなど不満もあったようです。決して評判がよかったとは思いません。しかし、心ある職員の中に変化が生じ、何でも本音で語ってくれるようになったことが何よりの喜びでした。

また、教員や事務職員の陰になってほとんど顧みられなかった技術職員とも直接に対話する機会を持ちました。彼らは研究室単位で採用されてきたので、本部の人事はあまり関心がなく、大学の方針や情報が伝わるルートすらありませんでした。理工系のある国立大学には多くの技術職員がいます。アメリカでは優秀なテクニシャンには教授以上の給料が払われているとも言われています。

大学という組織が機能するために、誰がどこで貢献してくれているのか、大学のトップや本部の職員はもっと丁寧に現場を歩き、耳を傾ける必要があると思います。

## —法人化による国立大学の変化と課題—

国立大学自身は首都大学東京よりも1年先に法人に移行しましたが、その結果どのような変化が起っているかを示したものが次のスライドです。



国と大学の関係というのは、明らかに自律化の方向に変わってきているという実感があります。かなりのことを任せてもらえるようになりました。ただ、GPだとかCOEだとか、いろいろな仕組みが出てきますので、その動向を知り、少しでも多くの補助金を獲得しようとするから、どうしても文部科学省の方を向いてしまう、そういう面は依然として残っています。理事や事務局長をはじめ幹部職員の人事も、法人の長が決めるとはいえ、文部科学省と相談・調整しながら行いますから、幹部職員の中には学長よりも本省の意向を気にする者も少なくありません。大学と文科省の双方がもっと努力しないと、本当の自律的運営はそう容易には実現しないと思います。

これまで国がやってくれたことの多くを法人が自らの業務として判断し処理しなければならなくなったために、大学本部の仕事量が増大したという面があります。一つの例が、国家公務員法、国家公務員給与法、人事院規則などから就業規則等への移行です。法人の責任で予算を編成し決算を行い公表するというのも、法人化以前にはなかった仕事です。

法定会議として役員会、経営協議会、教育研究評議会が新たに義務づけられました。教育研究評議会はこれまでの評議会が法定化されたものですが、他の二つは全く新たな会議体であり学外者も参加します。

学部や研究科など現場の教職員から見れば、本部は忙殺されているし、自分たちの知らない会議で何かが決まっているようだという違和感のようなものが生まれてきます。しかも、理事長がおらず学長一人が法人の経営も大学の教学も最高責任者として統括する訳ですから、かなりの負担になります。大学本部と教育研究の現場が離れてくることが危惧されるために、どの

大学も学長はこれまで以上に現場との対話に気を配るようになります。現場との間の意思疎通をどうやるかが、大切であると同時に非常に難しい問題となっているというのが一つのポイントだと思っています。

学外者がいろいろな形で大学経営に参加していることも法人化後の大きな変化です。このことは大学に良い刺激を与え、良い効果を生んでいるように思います。ただ、まだまだ不十分だとは思いますが、そこそのレベルで止まってしまうような気もしていますが、それをどれだけ実質的な改善・改革に結びつけられるか、今後の課題と考えています。

教職員の意識面での変化はどうかということですが、法人化以降、効率化係数がかかったり、人件費削減が国の方針で進められたりということもあって、メリットは実感できていないだろうと思います。むしろ否定的な受けとめが多いのではないかと感じています。

教員と職員に分けてみていくと、教員の場合、危機感のある人や改革マインドの高い教員はこれを機に大学を大きく変えたいと考えているようで、大きな推進力になってくれます。その一方で、変わりたくない、法人化以前に戻りたいと考えている教員も少なくありません。

職員の方は、上司や周囲の様子を窺いながら、少しずつ変化させていっているというのが大方のところではないかと感じています。マラソンに例えると、法人化という号砲と同時に猛スピードで走り始めた教員がいる一方で、スタートラインから動くことすらしない教員がおり、職員はその間にあって周囲を窺いながらゆっくり走る、そんなイメージかもしれません。

組織である以上、もう少しペースを合わせる必要があるでしょうし、もう少しペースアップしてもよいのかなというのが率直な感想です。

法人化が教育研究の高度化や経営力の強化に結びついているかという点でいえば、経営力の強化には一定程度繋がっているものの、教育研究の高度化にはまだ結びついていないことになるのではないのでしょうか。教育と研究を分けて見てみると、教育は法人化自体の効果かどうかは別にして、組織的に改善を図っていかねばならないという意識は高まっているように思います。ただそれも全教員に広がるころまではいけてないと思いますし、効果というところまではいけてないと思います。問題は研究であり、原島学長もご指摘されているとおり、むしろ競争的資金の獲得や評価で、教員が忙殺され、研究のアウトプットが減っているのではないかと認識を持っております。

### —大学ごとに存在意義と特色を明確にすべき—

このような中、国立大学や公立大学が法人化され経営の自律性を求められるようになり、また大学間の競争も激化の様相を呈してくると、設置形態区分とは何かという疑問があらためて浮かび上がってきます。また、大学ごとにその存在意義が問われるといった状況が生まれつつあるように感じています。

去年のこの同じ場で、天野郁夫先生も言われておりますが、首都大学東京の存在意義は何なのかという問題です。

筑波大学も同じで、そもそも国立大学の存在意義は何かということをはっきりと明らかにする必要があり、その次に茨城県に茨城大学以外の大学が存在する意味は何かということを問うてみなければなりません。

明らかではないかという反論も聞こえてきそうですが、国民の多くが納得できるような、国民の立場に立った簡潔にして分かり易い説明ができなければいけないと思います。国立大学の存在意義については文部科学省や国立大学協会で様々な説明がなされていますが、いずれも相対的なものでしかなく、説得力を欠くとの指摘もなされています。

筑波大学についていえば、旧帝大のような当該地方の最高の教育研究機関であり国を代表する総合大学という位置づけや一県一校の大学のような性格を有している訳ではありません。開学理念は大学改革を先導する大学ですから、全ての大学が改革の成果を挙げれば歴史的使命が終わることになってしまいます。

もちろん、自分の大学ですから存在意義がないなどと思っておりません。しかしいざ説明しようと思うと意外に難しいものです。きちんと教育をし、研究成果を挙げていればそれだけで十分に社会的意義を示しているのではないかという考え方もあっていいと思います。何よりも数多くの卒業生を輩出しているのですから、そのことを誇りに持ち、彼ら彼女らのためにも大学として生き続ける、そのような考え方も良いように思っています。

一方で、政府・自治体、産業界・金融界、初等中等教育など大学以外の様々なセクターで大規模な統廃合が進む中、大学だけが学校数を増やし、学部数を増やし続けているという状況は客観的にみると不思議な状況でもあります。遠くない将来に大規模な構造変革を余儀なくされる可能性があることも考えておく必要があると思います。その時に、自校の存在意義や使命・特色を明確に示す必要があります。

どっちつかずの曖昧さを残した話をしてしまいましたが、この問題を考え続けるという姿勢が大学の教育

研究力や経営力を強めていくことになるのではないかと考えています。

### —競争促進的政策の課題と施設整備の在り方—

次に大学を取り巻く環境の中の政策面について2点ほど触れておきたいと思います。

もっと競争的資金のウエートを高めて、頑張っている大学とそうでない大学のメリハリをつけたらどうかという議論が経済財政諮問会議などで提起されていたことはご記憶のことと思います。

それに対して、日本は米国に比べると既に十分に大学の選別が行われており、東大に多額の資金が集中し、一定の資金が配分されているのは東大をはじめとする10校くらいまでで、それ以外の大学に配分される資金は限られているという趣旨の反論がなされています。

これだけの先進国になって、いまだに発展途上国のような中央集権と首都一極集中が続き、教育研究もそれに輪をかけるような状態は見直されなければならないと考えています。大学も富士山ではなく八ヶ岳型のいくつものピークがある構造に持っていかないと東大自身の国際競争力もつかないように感じています。

もう一つ考えておくべきは、国立大学や公立大学の施設整備の問題です。私立大学は保有不動産の売却や賃貸などでキャッシュを捻出しながら自助努力でキャンパスリニューアルなどを進めています。国立大学も公立大学も毎年度の運営費交付金の捻出が精一杯で、施設整備に十分な資金を投入できていないというのが実情ではないでしょうか。

大学にとっては、なんと言ってもキャンパスや施設設備が重要です。国立大学の施設整備というのはこれまでほとんどが補正予算で賄われてきており、それを除くと86の国立大学の施設設備整備予算というのは400億円程度です。単純に86大学に等分しても一校5億円に満たないレベルです。

これまで補正予算で賄ってきたと言いましたが、多くが景気対策のための公共工事の一環でした。近年公共工事自体が大幅に抑制されていますので、今後に期待も持てません。一方で、施設設備をメンテナンスしながら上手に使うという発想や方法を国公立大学はあまり身につけていないように思います。企業に比べると施設の劣化や陳腐化が早いようにも思います。

長期的視点に立った施設整備資金の確保と、施設設備の維持改善のための工夫は、国公立大学共通の大きなテーマだと考えています。

### —まず大学のことを知り、他大学の事例に学ぶ—

これからの大学の在り方を考える上でいくつかの視点についてお話ししたいと思います。

まず、大学というのは確かに変わりつつある、昔の印象のまま大学を見ると大学に大きな変化が起っていることがわかんと思います。ただ、本質的な変化というのはまだまだ部分にとどまっているという気もしています。ただ、何が本質的な変化なのか、それから変化させるべきところと維持すべきところは明確になっているのか、といった点は明らかにしていく必要があります。

そのために必要なことは、大学関係者自身が大学に関する種々の事柄をより広く知ることだと思います。大学の歴史や制度とか、中教審答申、特にエポックになるような答申、大学や大学を取り巻く環境に関する種々のデータ、世界の大学のシステムや動向などをきちんと押さえておく必要があります。

それから、国公私立の枠組みを超えて大学間で情報を共有することも大切です。私立大学の中には進んだ取り組みをしている大学も少なくありません。私が知る限りでも早稲田大学のプロジェクトによる職員育成と課題解決、京都産業大学の就業力育成、関西外国語大学の派遣留学生に対する支援体制、多様な国籍の学生が英語で学ぶ立命館アジア太平洋大学のシステムなど参考になる事例は少なくありません。

リベラルアーツの重視が言われていますが、国際基督教大学や秋田の国際教養大学などには学ぶべき面が数多くありそうです。

### —情報の可視化の重要性—

それから、自分の大学に関する客観的なデータというのを縦横斜めいろいろな形で眺めておく。そのためにもデータベース化しておく必要があります。もちろん数値だけで何でも判断できるものではありませんが、可視化できるものがあれば出来るだけ可視化することが大事です。その仕事は教員には難しいかもしれません。教員には教育研究や学生との対応に専念してもらいたいと思います。ここで力を発揮し、イニシアティブをとれるのが職員です。職員が教員と本当に対等に仕事をしていこうとするときに、データベースを構築したり、客観的なデータで物事を分析したりすることは大きな力になります。

大学全体のデータだけでなく、学部・研究科の活動成果・水準や個々の教員の教育研究活動の状況を客観的に把握することも大切です。それを評価に用いるかどうかは別にして、データ化し客観化できるものはで

きるだけ共有できるようにデータベースを整える。

仮に評価を行わなくても、データ化されていることそれ自体が課題の発掘となり、組織や個人の改善を促すことになるはずで。大学にはデータベースかできるのにそれをやっていない情報がまだ山のようにあるように思います。

### —教育の組織的展開と研究の高度化の促進—

これらの上に、教育システムの改善を進めていかなければなりません。研究というのは基本的には教員個人が責任を負うことになりませんが、教育というのは組織が責任を負わなければなりません。学位は大学名で出していますし、昨今重視されている学位プログラムなどは学位に導くための体系的な教育を求めています。その体系を構築するのは教員個人ではなく、教育組織です。依然として、教育も教員の自由と考え、やりたい科目とやりたい時間帯を希望し、それを教育担当の教員が調整して教授会に付議し、その承認を得てカリキュラムが決定するといったやり方を踏襲している大学・学部もあるのではないのでしょうか。教育については実効性のある組織やシステムづくりが不可欠だと考えています。

研究については、個々の教員の興味・関心に基礎を置くことが基本であり、その結果や成果に責任を負うのも教員個人です。大学はそのための環境整備に努めなければなりません。同時に必要なことは、教員が狭い分野に閉じこもらないように、学内外で盛んに交流できるよう、それを促し支援することです。また、大学として取り組む重点的なテーマには、分野を超えて様々な教員が集まる仕組みをつくる必要があります。教員の興味・関心と大学の強み、社会的要請、学問の動向などを結びつけながら、このような組織的研究を促進することも、これからの大学の重要な役割だと思います。

### —経営・教学の両方におけるマネジメントの確立—

以上で述べてきたこと以外にも、キャリア支援、留学生の受け入れと派遣を含む国際交流、地域・自治体・企業等との連携など組織的な展開を必要とする仕事が、大学の中で増え続け、重要性も増してきています。

これらを含めて、大学の業務のどこまでを経営と呼び、どこまでを教学とするか、厳密には難しい面もありますが、あらゆる領域において組織的展開が不可欠となっており、そのためのマネジメントを確立することが強く求められています。

ここでいうマネジメントというのは、お金に関わる

ものだけではありません。場をつくり、人を動機づけ、健全な組織状態の上に成果を上げていく、そのような営み全体をマネジメントと考えています。人・もの・金という言い方は好きではありませんが、これに情報や時間を加えて経営資源をフルに活用する、それらの資源が生き活きと使われている、そんなマネジメントを確立する必要があると思います。

それを至るところで定着させていく。そのマネジメントを主体的に担っていくのはやはり職員ではないかと思えます。教員は自身が担当する教育と研究により専念する。特に若手教員には研究に没頭できる環境が不可欠です。ただ、同時に蜻蛉に閉じこもらないように、学内外で幅広い交流を側面から促すことも必要です。その中でマネジメントに協力する、そのような姿を目指していくべきではないでしょうか。

かつての、教授会が教学事項を決定し、理事会が経営事項を決定し、職員はその指示に従う、といったスタイルから、職員がマネジメントを主体的に担い、教員は教育研究に専念しつつ、マネジメントに協力する。

教員が主、職員が従のかつての姿を、職員が主、教員が従に変えようと言っているわけではありません。それぞれが得意分野で大学に貢献しつつ連携する、そのような姿を意味します。もちろん、学科長、学部長、副学長、学長と、長としてマネジメントを主体的に担う立場になる教員も必要ですし、そのための訓練の場が必要であることも指摘されています。

このようにマネジメントを確立した上で、先ほど原島学長がお話しされたことと同じですが、大学全体として、あるいは学部として、さらには個々の教職員として、学問と社会の未来を洞察し、自らの使命と役割を確認するということが求められているように思います。

参考までに、スライドでは中教審の主な答申のタイトルを時系列的に表示しております。キーワードだけ追っても教養教育、社会人の受け入れ、高度専門職業

中教審答申にみる高等教育の課題

- 2002. 2 「新しい時代における教養教育の在り方について」
- 同 「大学等における社会人受入の推進方策について」
- 2002. 8 「大学院における高度専門職業人養成について」
- 同 「大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について」  
(設置認可の在り方、第三者評価制度の導入)
- 2005. 1 「我が国の高等教育の将来像」  
(機能別分化と個性・特色の明確化、高等教育の質の保証)
- 2005. 9 「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」
- 2008.12 「学士課程教育の構築に向けて」(「学士力」他)

人の養成、質保証、機能分化・個性化、国際的に魅力ある大学院教育等々、今日の大学が抱える課題が見えてきます。

その中で、ちょっと横道にそれますが、学士力という言い方には違和感を覚えます。天野先生も去年の講演で同じようなことを言われていますが、なぜ学士ではいけないのでしょうか。答申を出してもそれがなかなか実現しない、だから言葉に様々な修飾語を纏わせ、違いや目新しさを強調する、そんな空疎な感覚が学士力という言葉にはあります。

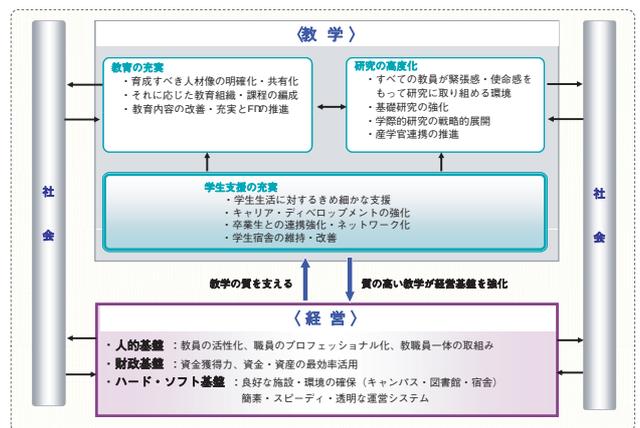
大学間にこれだけ学力差が広がっている訳ですから、学士力と呼んだからといって何かが変わるものでもありません。育成すべき人材像や学士課程に何を求めるかというのはそれぞれの大学で考えるしかないと思っています。そのことを社会に広く示して、大学の見識を問う、それが一番大切なことだと思います。

—高度化が求められる学生・留学生支援—

次のスライドは教学と経営の関係を含めた大学運営の構造を図示したものです。

教学の質が優れた経営力をもたらし、優れた経営力があって、質の高い教学が展開される、そのようなことを意図して描いてみました。

先ほど、経営と教学の区別は厳密にやろうとすると難しいと申し上げましたが、首都大学東京の場合は上手く整理されており、高橋理事長が経営を担われ、原島学長が教学を担い、経営と教学が連携しながら双方の質を高める、といった形が出来上がりつつあるように思います。



この図の意味するところのもう一つは、それらの活動が広く社会に開かれた状態で展開されなければならないということです。両側に社会と書き込まれているのはその意味です。

それから、この図は教学が教育、研究、学生支援の3つから成ることを示しており、学生支援を教育とは

別の概念として整理していますが、現在において学生支援は教育の中に含めてしまうにはあまりに大き過ぎるので、教学を構成する一つの独立した領域として表示してみました。これまで学生支援の中心的な課題だった経済的支援や課外活動支援なども重要性は増していますが、キャリア支援・就職支援、メンタルヘルス問題への対応、ハラスメントへの対応など、高度な専門性が求められる学生支援業務が急増しています。

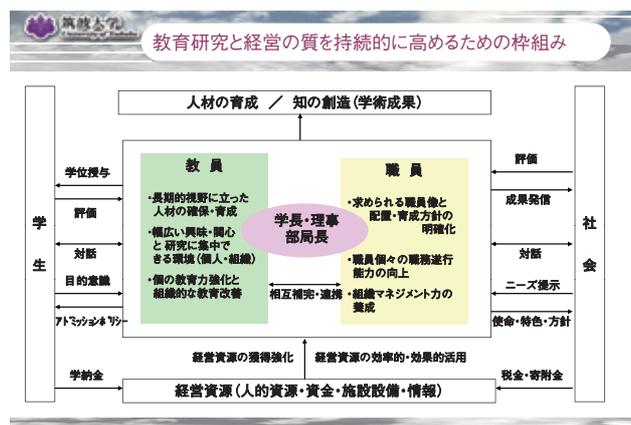
また受け入れ留学生の増加は、大学の留学生支援に様々な課題を投げかけています。例えば、留学生の不法滞在という問題は、私自身副学長として国際連携を担当するまで意識したことがありませんでした。ある時、不法滞在する筑波大学の留学生がいるという指摘を受けて、あらためて勉強し直してみました。

留学生にも大学院や学部の正規学生から科目等履修生、研究生など様々な身分があります。大学ごとに留学生数が公表されていますが、内訳を見ないと本当のところはよくわかりません。これらの全てにおいて入国から出国まで大学が責任を負わなければいけないと聞いた時に、自らの無知を思い知らされました。つまり、筑波大学で学ぶためにビザを発給しているのであり、大学には成田に到着した瞬間から出国するまでの責任がある、卒業した段階で大学の手を離れる日本人学生とは根本的に違う、そういうことを初めて理解しました。

留学生に関する業務に長く関わっている教職員の皆さんには当たり前かもしれませんが、入学前や修了後に実際にどのような形で在留管理をすれば良いのかは難しい問題です。私自身の知識不足の問題という面もなくはないですが、そのような基本的なことも含めて、留学生を受け入れたり派遣したりという仕事には多くの知識と高い専門性が必要になってきています。

—教育研究と経営の質を持続的に高める—

次のスライドは教育研究と経営の質を持続的に高めるための枠組みを示したものです。



教員と職員がそれぞれに固有の役割を担いながら、対等な立場で相互に補完しあい連携しあう。対等だからといって、職員は教員をリスペクトしなくていいということじゃありません。先生の多くはプライドも高く、自分の能力や研究成果に自信を持っています。きちんとリスペクトとして誠意をもって接すればそれに応えてくれるはずですよ。

一方で、教員にも職員をリスペクトしてほしい。互いに尊重し合うことが全てのベースになります。そして、その教員と職員の真ん中に学長や理事、部局長がいて、教員と職員が活躍するための場づくりをする、それがこの図の意味するところです。リーダーシップという強烈な個性で組織をグイグイ引っ張ることをイメージしがちですが、大学におけるリーダーは大きな方向性を示し、学生にとって魅了があり、教職員にとって働き甲斐のある場や環境をつくりあげていく、そのことが最も大切な役割だと考えています。

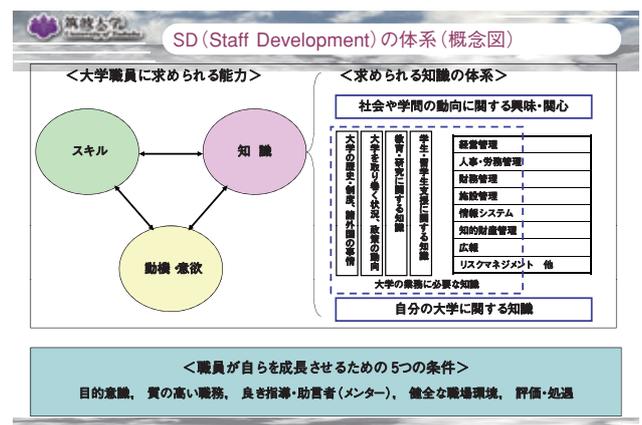
そして、下に表示している経営資源を使って、上に示している人材の育成と知の創造というアウトプットを生み出す、これが大学のマネジメントの枠組みだと考えています。

そして大切なことは、それらの活動が学生や社会との密接な対話を通して展開されなければならないということです。何度も繰り返しますが、決して迎合する必要はありません。しかし、大学が大学の中に閉じこもって唯我独尊になって良いわけでもありません。

方向性や成果を絶えず学生や社会に問いかけ、対話を繰り返しながら、大学の見識で将来の人類社会を洞察した最適な施策を展開する。そのようなことが重要だと考えています。

—大学職員の能力開発を意識的・体系的に実施すべき—

そのためには、これも繰り返しになりなすが職員の能力開発が不可欠です。そのことを示したのが次の図です。



大学職員に求められる能力を、動機・意欲、知識、スキルの3つにまとめてみました。何よりもまず、大学職員個人が使命や役割を理解し、その重要性が増しつつあることを認識することが大切です。また、法人・大学の側は、彼ら彼女らを動機付け、その意欲を引き出すための施策や環境整備に気を配る必要があります。

その上で、職員は右側に整理したような知識を身につけていくことになります。大きく分けると大学固有の知識、経営に関する知識、自分の大学に関する知識、社会や学問の動向に関する興味・関心の4つになります。

経営に関する知識には、企業で必要とされている経営管理、人事・労務管理、財務管理、情報システムなどが含まれます。これらの知識は企業か大学かを問わず、広く様々な組織で求められる要素です。

スキルというのは、動機・意欲と知識以外のものを指します。最近、採用活動などで重視されているコンピタンスなども含まれます。仕事の良くできる職員の思考・行動特性、というような意味で理解していただければと思います。経験に基づくノウハウなどもここに入ります。

大切なことは動機・意欲、知識、スキルの3つがそれぞれ別個に存在しているのではなく、相互に影響しあって成長していくということです。動機・意欲が低ければ何も始まりません。それだけあれば良いかという、知識やスキルが伴わないと、きっと仕事に対する意欲も低下していくでしょう。知識を習得する過程でスキルが磨かれることもありますし、スキルが高いと仕事が効率的に処理され、新たな知識を獲得しようとする意欲も高まり、知識自体も増えていきます。

このように3つが相互に関わり合いながら、スパイラル的に成長することが大切です。そのための土台となるのが下に表示されている5つの要素です。

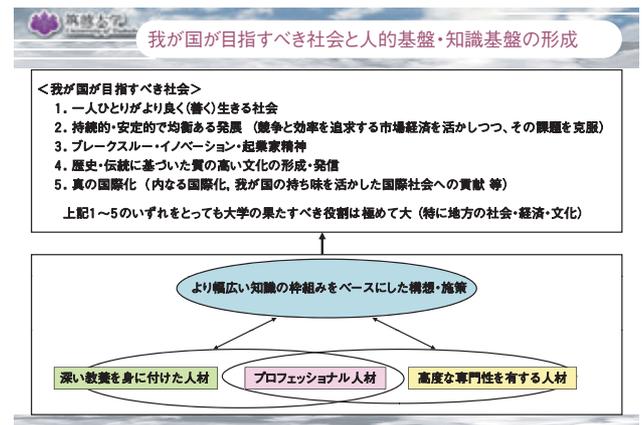
人が育つか育たないか、その責任は自分自身が負うしかありません。自分が育たなかったのは職場の責任、上司の責任と言ってみたとところで、誰も支持してくれません。ただ、大学として育つための環境や土壌作りはしなければなりません。

そのためには、職員個人が目的意識を持てるようにすること、質の高い職務を与えること、効率的に処理でき仕事自体の目的や意義がはっきりしていることが大切です。それから、良き指導者・助言者、最近ではメンターと言われています。健全な職場環境、適切な評価・処遇です。

最後のスライドは、私の理想論のようなものですが、

どんな社会を目指すのかというものです。我が国が目指す社会というのを5つぐらい書いていますが、やはり一番大事なのは一人一人がよりよく生きる社会だろうな、そう思います。それをつくるために教育があり、大学があるのだらうと思います。

大学には大きな逆風が吹き荒れていますが、大学がやるべきことは山ほどあります。ニーズがあれば、それをしっかり捉えて、応えていく限り、組織の存在自体が問われることはないはずで



首都大学東京を取り巻く環境も厳しいけれども、それ以上に大きな期待があり、無数のニーズが周囲にあるはずで

非常に雑駁な話になりましたけれども、以上で私の話を終わりたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

# 基礎・教養教育における検討課題

教務委員会委員長

都市教養学部経営学系教授

山下 英明

2010年3月に大学教育改革検討PTが作成した「本学の大学教育改革に関する検討のまとめ」（以下、報告書と呼ぶ）には、全学共通科目に関する検証と再整備、学位授与の方針と教育課程編成・実施の方針の明確化、教育の質の改善など、多くの教務事項に関する検討課題が挙げられている。ここでは、まずそれぞれの全学共通科目について、報告書にまとめられている現状とその問題点を紹介する。つぎに、教育の質の改善のための教務システムの課題と対策について説明する。最後に、筆者が学部の専門科目で実施している授業改善活動例を紹介する。

## 1. 全学共通科目の検討課題

(1) 基礎ゼミナールは、課題発見から、調査、討論、プレゼンテーションまで、学問の技術の習得を目的とした2単位必修科目で、1年次前期に履修する。25人以内の少人数制で、グループ討論や共同調査を通じて豊かな人間関係を形成する能力を養うことも目指す。クラス編成は学生の希望に基づき抽選で行っている。報告書には、専門性を踏まえた授業内容・クラス編成が必要であること、基礎ゼミの成績評価が一般の成績評価になじみにくい、などの問題点が指摘されている。

(2) 実践英語は、「聞く」「話す」「読む」「書く」を反復し、実践的な英語を身につけることを目的とする。入学直後に行われる試験によって、レベル別に少人数クラスが編成される。1年次、2年次とも4科目・4単位が必修であり、このうち4科目は英語を母語とする教員が担当し、6科目は共通のテキストを用い、共通の試験によって成績評価を行う。報告書では、現状の教育効果を検証・分析したうえで、英語教育の目標の再確認することの必要性が指摘されている。また、英語教育分科会の負担、責任の軽減も検討課題である。

(3) 情報リテラシー実践は、パソコン取扱能力だけでなく、課題にITを活用する能力の育成を目的とする。情報リテラシー実践Ⅰは必修の2単位科目で、情報倫理、情報検索、ワープロ、表計算、プレゼンテーション、HTML等を身につける。この他選択科目に、A

(データ処理、データベース)、B(プログラミング)、C(画像・音声処理)がある。報告書には、現状の教育体制を分析すると共に、個々のニーズに適合できる教育体制を構築すること、大学で学ぶにふさわしい情報リテラシーの内容にすることが、課題として挙げられている。



(4) 都市教養プログラムは、都市に関連する幅広い学問分野を学ぶ科目群で、「幅広い教養プログラム」と「専門教育の導入的教育」の2つの側面をもつ。テーマの縛りは21年度入学生から撤廃したため、履修の選択が自由になった。平成22年度には、学生が履修選択時に少しでも多くの授業の説明が聞けるよう、第1週目の授業で同一内容の説明を2回行う「45分×2」講義を試行し、現在その有効性を検証中である。報告書には、分野別概説科目の充実により分野横断的な教養教育の実をあげる、体系的履修を可能にするプログラムの系統化を図る、履修者数の適正化を図る、などの課題が指摘されている。また、教育の目的が伝わりやすい名称も検討する必要がある。

## 2. 教務システムの課題

現在、教務委員会、FD委員会では、教育の質の改善のために、以下のような教務システムの課題と対策について検討している。

### (1) 進級制度の運用、命令退学制度の検討

現在、成績が不振な学生に対する適切なケアと警告のため、履修相談を行い、また一部の学部・学系では進級制度を運用している。さらにこれらの対策の効果を向上させるために、命令退学制度の復活を検討中である。成績の基準は、従来から用いられている総単位

数の他に、GPA (Grade Point Average) も検討すべきである。なお、平成22年度入学者から、成績が不振な学生の保証人に成績を送付することも始めた。

#### (2) Webシラバスへの移行

利便性向上と外部公開が可能になることから、Webシラバスへの移行を検討中である。限られた予算内で出来る限り使いやすいシステムにすることが課題である。

#### (3) 成績のWeb入力への検討

平成23年度を目標に、Web成績入力システムの導入を検討している。これにより、入力手間の削減、記入ミス防止、安全性確保が期待でき、将来的には成績評価締め切りの延期による授業期間の確保も可能となるが、成績入力者へのサポート、安全対策が課題である。なお、本システム導入に伴い、OMR (Optical Mark Reader) による成績入力システムは廃止する予定である。

#### (4) 単位制度の実質化

大学設置基準では、1単位あたり45時間の学習を必要とすることが定められており、単位制度の実質化のためには教室外での学習時間の確保が求められる。その対策として、シラバスの質の向上、ミニテストの実施、課題・学習コンテンツの提供、TA・SAの導入、キャップ制の導入などを検討すべきである。単位制度の実質化は、学生の混乱を避けるために、すべての授業で同時的段階的に実施し、授業間で情報を共有することが必要である。

#### (5) 成績評価の適切な運用

元来成績評価は絶対評価で行われるべきであるが、授業によって成績評価分布のばらつきが大きいことは問題である。今後、成績評価についての全学的共通認識が必要である。

### 3. 個人レベルの授業改善活動例

ここでは、筆者が学部（経営学系）の専門科目、「経営科学Ⅰ」で行っている授業改善活動を紹介する。本科目の受講者は毎年250名～300名で、多くが経営学系の1、2年次生である。

#### (1) 授業評価アンケートの活用

経営学系では、毎年授業評価アンケートを学期の中間に実施しているが、本科目ではこの結果を受講生および次年度受講生に公表している。学生の意見や要望を受け入れるか否かについて、授業担当者の考えを説明するためである。たとえば、授業の難易度について60%近くの学生が「やや難しすぎる」と回答しているのに対して、「やや難しいくらいの内容を理解するのが

大学の授業のあるべき姿」と一蹴する場合もある。以下に学生の自由記述に対する筆者の回答を例示する。

- 問題の趣旨や全体の流れがわかりにくい→繰り返し説明し、前の授業の復習も行うよう改善
- 板書を写していると説明が終わっている→板書を移す時間を確保するよう改善
- 演習問題を多くやりたい→時間外学習のための新たに演習問題を配布
- 計算しながら説明すると間違いがあり分かりにくい→あらかじめ計算したものを板書するよう改善
- 黒板の字が小さすぎる→黒板が見やすいという人もいたので、見えにくい人が前に着席するよう指導
- 式やグラフだけでなく、文章の説明も書いてほしい→自分でメモをとる訓練をするよう指導
- 重要なところは違う色で書いてほしい→重要な点を自分で判断するよう指導

#### (2) 授業の感想（記名式）の有効性

この授業では前述のアンケートとは別に、学生にレポート提出時に授業の感想も書くように要求している。もちろん、感想の内容は成績評価には影響しない。この記名式の意見収集は、ほぼ全員から回収でき、単なる批判的意見だけでなく、建設的な意見も多く寄せられるという利点がある。また、無記名式と比較して好意的な意見が多く寄せられるが、この点は記名式であることを差し引いて受け止める必要がある。

#### (3) 他の授業の観覧

今年度筆者は同僚の教員にお願いして、授業の観覧をさせていただいた。これはあくまで自分自身の授業改善が目的であって、観覧した授業に意見を述べるためではない。観覧してみて初めてわかったが、自分の専門外の授業は学生の気持ちになって聞くことができ、以下のように自身の授業改善に非常に有効な気づきを得られた。

- 頻繁に話の位置付けを確認するとわかりやすい
- 教員が当然のことでも学生は論理的飛躍を感じる
- 教員の少しの混乱は学生には大きな混乱になる
- スライドと黒板の併用は難しい
- 説明した後板書すると学生は確認しながら写せる
- インタラクティブな時間も有効

授業改善のためには、担当者と受講者の間のコミュニケーションが何よりも必要である。現在盛んに行われている授業評価アンケートも、FD活動のアリバイ作りとしてではなく、コミュニケーション構築の手段として活用していただくことを切に望む。

# 生きるための大学

東京大学大学院教育学研究科教授

牧野 篤

## 1. はじめに

皆さまこんにちは、牧野でございます。いまご紹介いただきましたように、東大に移りまして今年で3年目になります。実は、住んでおりますのが、南大沢の近くの別所というところなのですが、八王子に来てから意表をつかれることがとても多いのです。今日も実は意表をつかれていまして、こんな山の中にこのような施設があることに驚いています。

これはある意味で今の学生に似ているなという印象を持っています。私たちが付き合っている学生達にはほぼ毎日、意表をつかれることがたくさんあります。皆さんもおそらく戸惑うことが多いのではないかと思います。

私は、東大に移る前ですが、それまで15年間名古屋大学におりまして学生たちと付き合ってきました。私の専門はさきほどのご紹介にもありましたように生涯学習でして、青年の問題も扱っています。今日は少しそのお話をさせていただきたいと思います。

## 2. 生きづらい若者たち

今日のテーマは重い感じになりますが、なるべく私が経験した学生の実態等をお話しさせていただきながら、学生との付き合い方を考えることができればと思います。

皆さんのお顔を拝見しますと、お若い方からご年配の方までいらっしゃる。実は、私も先日気が付いて愕

然としたのですけれども、今年の新入生は1990年、1991年生まれなのですね。バブルが崩壊する前後に生まれている学生たちなのです。そして、彼らの人生というのは、日本は良くならないといわれ続けた20年、いわゆる「失われた20年」です。彼らが大学に入ってきて、先輩を見ると就職難の時代です。実は東大生も例外ではなく、世間では東大に入れば勝ち組のような話ばかりをしているわけですが、実際彼らはとても就職に苦しんでいます。しかも、今年も、私のゼミ生で、卒論を書く学生が15名いるのですが、そのうち4名がすでに留年すると言ってきています。4月までの段階で内定が出ないので、もうやめますとって、疲れきっているところがあります。このような社会で、彼らがどういう形で自分の人生を作っていくのが課題になるのではないかと思います。

### ○解離を起す学生たち

まず、彼らはとても生きづらいのではないかと感じています。人格が多重化している感じがするのです。これはここ20年間くらいの傾向ではあるのですが、解離を調べるテストをすると30%が解離の傾向を持つ、10%が病理の段階に入っているのではないかと、私の知人の専門家は言っています。

驚いたことに、レポートを書かせると、リストカットの経験者が8~10%います。死ぬつもりはないから深くは切らないですけれども、切って血が出てきて痛くなるのを待っている。痛みを感じることによって、自分のからだにそこに存在していることを確認していく、あるいはいろんなストレスが溜まってくると切っけ気晴らしをする子もいるようなのです。

東大で私の講義を受講している学生に書かせましたら、リストカット体験者や見聞したことのある者が、大体8%くらいいました。自分の経験ではないけれども、友達のことを書いた中で、自分を大事にできない、自分の体をいじっている、または性的な関係を結ぶことによって、なんとか自分が存在していることを保とうとしている子たちがたくさんいます、ということを書いてくる学生が増えてきています。これを書いてき



牧野 篤(まきの あつし)氏  
プロフィール

東京大学大学院教育学研究科教授。

名古屋大学大学院助教授、同大学院教授を経て、2008年より現職。

専門は中国近代教育思想・社会教育・生涯教育。

中国・台湾のコミュニティ教育・少子高齢化問題、日本のまちづくりや高齢化・過疎化

そして生涯教育など、多岐にわたる調査や執筆活動に精力的に取り組まれている。

た学生は、友達がそのようになっているのをどうしていいかわからないと言っています。このような傾向を強めている子たちが進学校の中でも出てきています。

さきほど、セミナーの中で授業の話がありましたけれど、大学ではAV機器を使うように言われるわけですが、使うとどういうことになるかという、スライドを一生懸命写すばかりで話を聞いていない。それで、最近、私はAV機器を使わないようにして、板書に戻しました。そうすると今度は板書を一生懸命写している。話を聞いていないのです。そこで最近、「ちゃんと授業を聞きなさい。聞いて自分できちんとメモを取りなさい。」と、書かなくなりましたね。昔は、資料を説明しながら教員が板書して、学生は自分で参考書を読んで、ちゃんとメモを取っていたのですが、今はとてもそんな学生はいません。

最近、特に解離を起している学生たちがそうなのですが、何となく自分と教員との間に膜があって、直接的でないと感じているようなところがあるようです。スクリーンに映っている先生をボーっと見ている感じで、何となくはっきりしない。ご飯を食べながらテレビでお笑いを見ている感じだということです。

私にだけ1対1で授業をしてほしいとレポートで訴えてくる学生たちが増えてきています。大講義での一斉授業に違和感を感じているのです。

しかも、本の読み方も変わってきているのではないかと思います。字面を追っているのではなく、写真のように見えて、ところどころ自分にヒットする単語が出てくると、そこだけを受け止めて勝手に解釈しているので、本の内容が理解できていない学生が増えていくのです。読むのではなく見る感じですね。虫食いだらけでも大丈夫、分からない単語が出てきても気にならないらしいです。コミックでも見る感じでテキストが読まれているようになってきています。

### ○自己責任の沼に沈み込む

しかも、先ほどお話ししたように、彼らは生きづらさを感じ、その上、自己責任論の中に組み込まれてしまっています。

今、ゼミで貧困問題を扱っていますが、先日、本を読ませまして、貧者・ホームレスになる不安があるかと聞きましたら、受講生40名のうち半分の20人くらいが「ある」、あと20人が「ない」と答えているのです。

彼らはこう言っているんですね。「社会構造的に、社会の環境によって貧者は作られてしまう。」 私たちの世代から言うと、だから社会を変えなきゃいけない、と思うんですね。社会が貧者を作り出しているし、社

会が格差を作り出しているし、貧困層を作り出している。だから社会を変えなきゃいけない、または福祉制度を充実させて底上げを図ったほうがいい。こういう議論をするかなと思っていましたら、違うんですね。人が社会の影響を受けて貧者になってしまうのは、その人に貧者になる資質があるからだ、と考えている。だから、社会の影響を受けて貧困の資質を持つようになってしまう。そうなる貧困者ががんばったって足抜けできないかもしれない。不安なのは、もしかしたら自分もその資質を持っていて社会の構造に共鳴して、そうになってしまうかも知れないからだと言うのです。

そして、大丈夫と言っている学生も、自分にはそういう資質がないと思っているし、あったとしても気づいているから、何とか回避して貧者にならないで済むかも知れないと思って、不安はないといっている。そして、なってしまったら仕方がないし、なってしまったら自分が悪いんじゃないかと感じると言います。貧困になった自分が悪いのだから、自分で何とかしなければいけない、と思い込んでいる。じゃどうするの？ と聞いたら「努力するしかないけど、どうしようもないかも」と言います。

ゼミで少し議論させましたら、女の子たちがコソコソ言っているの、何なの？ と聞いたら、「先生、私たちには最後の手段が残っています。」と言うんですね。最後の手段、何だと思われませんか？ 「結婚」と思った方、古いですね。実は私も「結婚」だと思いました。「結婚なの？」と聞いたら、「いいえ、先生とんでもない。結婚なんか頼ったら、旦那がこけたら、一家貧者じゃないですか。」と言うのです。旦那がこけることを前提に結婚を考えていますから、当然怖くて結婚なんかできない、というのがうちの女子学生の意見です。じゃあ何が残っているのかというと、おわかりですか？ 「風俗」なんですね。そう言うので、「いや、風俗っていったって、その年齢だとせいぜい5～6年でしょ。5～6年であとは使い捨てじゃない」と言うのと、「ええ、それでも男よりは5、6年持ちこたえられます」と言うのです。それくらいのことを考えています。「でも今の話って特殊な話でしょ」と言うのと、「いえ、違います。日ごろ私たちが仲間内で話すときにも、食べられなくなったら風俗があるよね、という話をしています」というのです。

風俗に対してとても敷居が低くなっていて、ちょっと仕事があまくいかなかったらそちらの世界に行く。そこでお金を稼いで帰ってくる、ということができないのではないかと受け止めている女子学生が増えています。

この話を知り合いの高校の教員に話しました。私の大学時代の同期で、学校の教員をやっているのですが、それを話すと「おまえ、大学はいつも遅れているな」というんです。「高校生もそうなのか」と聞くと、「そんなのは当然と受け止めなければいけない。たとえば父親が失業あるいはリストラで職を失って貧困になった、母親が勤めに出たりして大変という時に、女の子が一番行きやすいのは風俗しかないだろう」と言うのです。進学校でも女の子は風俗にとっても近くなっていると言います。

学卒で正規の職について60歳で定年でだいたい37,8年間のキャリアだとすると2億8000万円くらいの生涯賃金を得ることができます。これは税込みですから、手取りは2億円ちょっとです。しかし、今20歳を過ぎてフリーターになってしまうと、ほとんどフリーターで行くしかないという社会構造になっています。一部上場企業でフリーター経験者を採用すると言っている企業は1.7%しかない。ほとんどが新卒採用しかしません。いったんフリーターになってしまい40年間フリーターで行くと、生涯賃金は4,000~6,000万円といわれています。年収100~150万円なんですね。こういう状況の中で、しばらくは親が食わせています。親が退職しても年金で食わせていきます。でも親が亡くなった後、フリーター世代はどうするのか。

実は、初期のフリーターは現在40数歳で、いまだにフリーターです。そうすると生活保護しか残っていないじゃないかという話になるわけです。じゃ何ともしないといけないということになるのですが、彼らは、それは自己責任だと引き取ってしまう。そして、辛いと思っている。さらに、彼らは、「この社会にいるのは自分じゃなくてもいいんじゃないか」という感覚を抱え込んでしまっています。

この社会は、市場社会で、私たちを入れ替え可能にすることで維持されているようなところがあります。誰だって同じように職に就けるといふところがこの社会のいいところですから、誰だって同じように職について同じように生活が出来ることを保証してきたはずなのですが、気が付いてみると、誰だっていいなら私でなくたってよかったのじゃないかと、若者が自分の境遇の責任を引き取ってしまうようになってしまった。

私が私であることの原因がわからない。一体私って何なのという形で「わたし探し」をしなければならない。そこに出てくるのは自己防衛の感覚ですね。何とかして人から大事だよといって欲しいし、そうでなければ誰かに出し抜かれてしまうかもしれない。だから、何とかして自分を保とうとして、どうするかというと、

自分のほうが優秀なんだと思い込む。ですから、すぐに人のことを馬鹿にすることになる、と彼らはいいます。何の根拠もなく勝手に相手を否定することを学生たちはよくしますが、聞いてみるとこれも自己防衛のためにやっているだけであって、本当に根拠があるかどうかはわかりません。あいつはあんなことを言っていてバカなやつだと思っているところがある。

### ○格差社会の中で

格差社会の中では「勝ち組」「負け組」に分けられていて、学生たちもその影響を受けています。あまり東大のことばかりをお話するのはよくないかもしれませんが、私も東大に来て驚いているんです。名古屋にいたときには、名古屋大学というのはあの辺では勝ち組ですけど、学生は負け組だと思っているのです。就職活動を始めるとどうしても東大の連中に負けてしまう、といて卑下している。

では、東大生はどうかというと、これもまた微妙ですね。私がいるところは教育学部で文科Ⅲ類からの進学者が多いのですが、彼らは文Ⅰ・文Ⅱを見ているんですね。自分たちは文Ⅰ・文Ⅱより劣っていると思っています。しかも3年生への進学の際に進学振り分けというのがあって、成績で進学先を振り分けるのですが、偏差値が一生ついて回るんです。学部が上がってきてからは、私たちは彼らに対して、もう偏差値は関係ないのだから、自分のやりたいこと、自分の進路をちゃんと見つけることが大事なんだと一生懸命言っているのですが、どうしたって「僕は文Ⅰじゃないもん」となっていくわけなんです。

それで文Ⅰの連中はどうかというと、その文Ⅰの中でも上下関係が出来ていて、どこまでいったって抜けられないんです。そしてどうなるかというと、一生これが付いて回るのです。だから、辛くてしょうがない。こういう社会になってしまっています。

### 3. 新しい<自我>のはじまり

こういう社会で、彼らは戦略として新しい自我を作り出していくという行動を取り始めているのではないかという実感があります。

私の専門の教育学の立場から言いますと、人格とか自我とかは、心理学の先生がたの観点とは違うかもしれませんが、基本的には社会の状況によって作られていくものだと理解をしています。

この自我という表現も、私たちは日ごろよく使いますが、150年前にはなかった言葉であって、もっといえば自我は統一されていくもの、昨日の私と今日の私

と明日の私と将来の私はずっと一人の私であるという感覚を持つようになったのは、近代産業社会という社会に入ってからであって、日本であればここ130年くらいの話でしかないんですね。そういう意味では、社会が変わっていくことによって、人々の自我の在り方や人格の在り方も変わっていくのが普通であると考え、先ほども言いましたような、自分と先生との間に膜がある、何となく違うような感じがする、ずれている感じがあるというのは、ある意味普通のことなのかもしれないのです。

たとえば、対面式の一斉授業という形式で授業をすることが始まったのも、明治に入ってからですから、それ以前はこういう形で授業をやったことはないはず。寺子屋をご存知かと思いますが、寺子屋というのも個人授業をベースにした塾形式のものです。寺子屋の絵などを見ても、とても一緒に授業をやっているような感じではないですね。一人ひとりが手習いで字を書いていて、お師匠さんにみてもらって直してもらっているだけで、あとの子どもは何をやっているかという、走りまわったり、喧嘩をしていたりでむちゃくちゃな状態なわけです。

それでは藩校はどうかというと、藩校も個人教授がベースですから一斉授業はやったことがないはず。それが明治に入り、すべての人が同じように人格を持ち、同じように生活することをベースに作られた社会の中で、人々の生活を管理していく、一貫した自我を作っていくような社会システムがつけられる過程で、このような一斉授業が成立するようになってきた。そうであれば、社会が変わっていつてしまっているのであれば、一斉授業も成立しなくなるのは普通かもしれない。

ちょっと言いにくいんですが、学生相談室ですね、心理カウンセリング等を受けるところの統計で、少し古いものなのですが、学生たちは何に悩んでいるか？

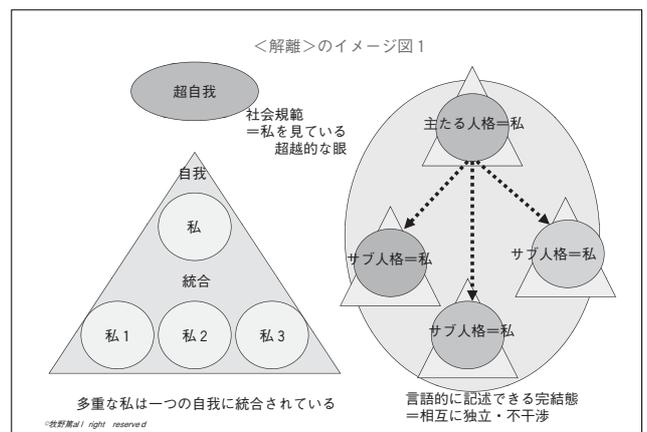
私はセンター試験の前身の共通一次テストの最初の受験者です。1979年に大学に入っています。そのころ先輩や先生方からは「新人類」と呼ばれていました。お前たちの世代から何を考えているか分からなくなったとよく言われました。広く浅くいろんなことを知っているなんて考えられない。あと、マークシートの米を塗りつぶして入ってきた奴らだと思われていて、どうもなんとなく変な奴らだと思われていたんですね。その新人類が今の学生たちのことが理解できない。もう「宇宙人」と呼んでいますけど。

人生に悩むというのは学生の特権だったはずで、私たちが学生の時に悩んでいたのは、人生・将来どうす

るかですとか、あと恋愛ですよ。付き合っている彼女をどうするのが大きな課題であったのですが、今の学生たちの大きな問題は精神保健とか対人関係で、恋愛とか人生とか、とてもそこまではいかない。今の学生というかちょっと前の学生に聞きますと、一番多いのが「抑鬱」ですね。その次に「適応障害」です。不適応。あとはいわゆる人格障害と呼ばれているものがずらっと並んでいるような状況ですけど。あと統合失調も増えてきています。昔は分裂病といわれていたものですが、学生たちはこういったものに悩み始めている。簡単にいえば、どうも自分がそこにきっちり位置づいているとか、そこにきっちり存在しているという感覚を持ちづらくなっているのではないかということです。そして解離を起こしていく。

自我は統合されているといいますけれど、子どもはバラバラなんです。3歳くらいまでの子どもはバラバラなんです。それを社会がきっちりと、簡単に言うとトレーニングする。おしっこやウンチをそこらへんにしちゃいけないということをきっちり躾けますよね。そうすると我慢しなければならぬから、したい自分を保ち続けてどこかまで行かなければならぬですよ。そういうことから始まって、きっちりと「わたし」を一人にしていくという作業を社会はしてきたわけです。

それから幼稚園に入れば、今は幼稚園指導要領が変わってしまいましたからやっていないのですが、時間がきたら座って、お話の時間がありますから、たとえば15分間座ってなければいけない。そういう教育をしていたはずなんです。その中で、私たちはいっぱい自分があるんだけどそれを一つにまとめ上げていくんです。ただ、これはまとめたものなので解けやすい。



古い自我のモデルは無意識・意識・自我・超自我というような下から積み上げられたピラミッド構造で説明されます。この自我が、強いショックを受けると、人格全体に強い影響を受けてしまうので、どうするかというと、無意識の領域に抑え込んで、蓋をして、な

かったことにしておこうと抱え込んでしまう。しかし、何かの都合で蓋が開いて、ショックを受けた経験が出てきてしまう。するとまた人格が動揺することが起こる。これがトラウマということですし、それを繰り返してしまうので、カウンセラーが付き添って、本人が受けたショックを言葉にするように支援をしていくようにするのです。

私たちは言葉を使って他人とコミュニケーションをしているので、自分の経験を言葉にすることで他人に共有させることが出来て、さらにそれを自分の記憶に変えることができる。記憶は操作することができるので、楽になるということなんです。経験を言葉にすることによって記憶に変えることができ、楽になっていって、自分なりの対処ができるから、そこで立ち直っていくことが出来る。

カウンセラーはたとえば鏡のような存在で、話を聞いてオウム返しに言葉を返していくことによって、その人が自分の言葉で自分の経験を語るように支援する役割を担っているのです。しかし、どうも今の子どもたちはそうじゃないんですね。ショックを受けると、違う自分にすり替っていってしまって、あまり悩んでいないのではないかと思ったりします。人格がその都度入れ替わる。そして、自分で経験に対して言葉を与えてしまうのです。違う人格がそれに対して言葉を与えてしまうので、他人事のように処理をしてしまう。そうすると自分がやった経験なんだけれど、自分の経験になっていないという学生が出てきてしまう。

#### ○増える大学での不登校

さらにいろんな学生たちがいます。大学でも不登校がだいぶ増えてきていまして、首都大学東京はどうかわかりませんが、名古屋大学でも東大でも増えてきています。大学として困っているのは留年が増えていると同時に不登校が増えてきているということです。

FDなんかで、相談センターの先生がおっしゃるのは「出てこなくなったら気をつけてください」ということなのです。私たちからしたら信じられないですね。出てこないことのほうが普通だった私たちですから。出てこなくなったら気を付けるというのはなかなか感覚が分からないです。すみません、若い方がいらしたら申し訳ありません。私たちの世代は、大学は行ったことになっているんですが、実際にはあまり行ったことがないという場所が大学だったんです。親には行ったことになっているんですが、自分たちは行ったことがあまりない。とくに教養課程なんかはそうなんですが、今の学生たちは出てこなくなったら危ない。これはな

かなか理解しにくい、つかみどころがないのですけれど、彼らは、行けなくなっちゃう私を自分で処罰するんですね。自分の中に葛藤が起こってしまう。

最近、私の学生も出てこなくなりましたので、会って話を聞きました。そうすると、小学校のころから良くて来た。中学校で進学校に入って、ずっといい成績で来て、そして東大に入った。入ってから辛くてしかたがない。なぜかという誰も褒めてくれない、と言うのです。つい「えーっ！」と言ってしまったんです。そうしたら「ほら、先生もそうでしょう」と言うんです。「でも、褒めてくれないって普通でしょ？ 大学では褒めないよ」と言い返したのですが。みなさん、首都大学の先生方は学生さんのことを褒めますか？ 私は、18年間教員をやってきて、学生のこと褒めたことはないのですが。学生は、やってきて普通ですよ。ね。「君はよく授業に出てきて偉いね」とか、「このゼミのレポートよかったよ」とか、「がんばってるね」とか言ったことはないです。

さらに彼は何と言ったかといいますと、小中高と12年間皆勤賞だったと。そこでまた、つい声をあげてしまったのがまずかったですけれど、驚きだったんですね。1回も休んだことがないなんて。私は高校時代はさぼり放題さぼってましたから、そういう者からみると、学校にきっちり12年間行ってしまったなんていうのは信じられないところがあるわけですけども、そういう風に褒められ続けてきたわけです。そして東大に入った途端、だれも褒めてくれなくなったといっ、すごくショックを受けている。それでショックを受けられても困るんだけどという話をしていたんですが、そういう学生たちが増えてきています。

何が起こるかという、行きたくなくなるのですが、行きたくない自分を責めるのです。それで、行かないきゃならないし、なんで行きたくないんだ、たとえば親が期待しているだろうと思ってしまって辛くて仕方がない。自罰的になってしまって、どんどん行けなくなってしまうのです。ここで身体症状に訴えて、熱が出たりして休めば、ある意味、合法的逸脱というんですが、病気だから仕方がないでしょと、自分に言い訳ができるので、また出てこられるようになるんですけども、なかなかそうはいかないですね。

さらに下手をしたら、友達や彼氏や彼女がいたりして、共感的他者と言いますが、「うん。よくわかるよ君のこと」と言ってくれたりすると、また問題が起こってしまう。いわゆる共依存という関係に入ってしまう。相手が悪い状態であるところに自分がいることによって、相手が自分を保っていると思ってしまう。そうす

ると相手が悪い状態であるのを助けようとして、また、自分が助かりたいと思っているのに、悪い状態から立ち直ってしまうと自分がいなくなるから、相手や自分を悪い状態に置き続けようとしてしまう。これが共依存なのですけれども、そういう関係に入ってしまう。しかも、それを恋愛と間違えている学生がたくさんいます。

そうすると、恋愛しているのに潰しあっている関係になってしまって、出てこれなくなってしまう。男の子も女の子も二人ともいなくなるんですね。それで、会ったり話を聞いたりして二人を切り離していくことになるのですけれども、なかなか大変です。

### ○自己愛型・自己実現型ボランティア

もうひとつは自己愛になるのですが、さきほどの「自分だけに授業をしてください」というのに近いですね。認めてもらえない自分が辛くてしょうがない、だから先生、私のことを認めてください、というわけなのです。または、自分がそこにいることがかけがえない、誰かとは取り替えられないんだと思いたいという学生が増えてきています。

ボランティアでもそんなのが増えてきているのです。学生たちが積極的にボランティアをするようになって、社会的には大変良いことだとなっているわけなのですけれども、社会学の先生方は意地悪な人が多くて、ボランティアっていいことをやっているのに、絶対裏があるだろうと調べ始めたら、このような結果が出るということがずいぶん前から言われています。

ボランティアは貢献なのか、面白そうだから行っているのか、嘘っぽいと思っっているのかの因子分析を行ったのです。

一つ目は、「困っている人がいるから行かなければいけないんだ」、二つ目は、「何となく面白そうだから行ってみよう」、三つ目は「何となく嘘っぽいよね」で、相互に排斥しあう因子を取り上げて傾向性を調べるのですが、従来はだいたい三つのパターンに分かれていたのです。つまり、伝統的なまじめ派、醒めた傍観者派、それに遊び感覚派です。しかし、90年代以降4つ目のパターンが出てきていると言われています。それが、「イケイケ派」というもので、互いに排斥しているはずの因子が全部プラスにふれてしまっている学生たちがいるんです。普通では理解できないのですが、貢献をしたいし、面白そうだし、嘘っぽいと思っっているという結果が出てしまうんですね。

この解釈ですが、「自己実現」のためにボランティアに行っているのではないかとされています。たとえ

ば、阪神淡路大震災の時にもこの結果が出たと言われていますが、あの時も全国各地からたくさん若い人がボランティアに行きました。行ってどうなったのか。これは報道の問題もあるかもしれませんが、どういうイメージで行ったかという、テレビに瓦礫の山が映っていて、被災者がそこで生活をしている。それを見て、自分もそこに行って、瓦礫の山を汗水たらして走り回って、被災者を助けている“私”、“美しい私”がそこにあって、「あー生きている」と実感できるかもしれないと思っった人がとても多いということが分かっています。そんなのばかりが来たら、現場が混乱して困ってしまいますよね。行ったらどうなるのかという、テントがあって、はい並んと言われ、登録しなさいと言われて、番号を割り振られて、何番さんバケツリレーに行きなさいと言われて、その通りに動くしかないんですね。そうするとどうなるかという、「こんなはずじゃなかった」「こんなの元の生活と同じじゃないか」「もっと僕は活躍しているはずだったのに、なんでこんな番号振られて列に並ぶの？」とまたショックを受けて帰ってくる人がとても多かったことが分かっています。そういう意味では、ボランティアは大変良い話ではあるんですが、何となく自己愛的になっている。他人のために何かをするのではなく、自分のために、つまり自己実現のために他人を利用するという形になってしまっていると言われ始めています。

### ○自己実現のための「天職」探し

職探しも自己実現のためにしている感じなのです。 「天職」を探していると彼らは言いますが、社会全体でそれを煽っていますから仕方がないかもしれませんが、仕事を身につけようとか夢を作ろう、実現しようとかではなく、今あるものを探している、本当の自分を探しているという形で職探しをしているんですね。

私たちの上の世代、親の世代から言わせると、私の父も技師でしたが、たたき上げの技師から言わせると、そんなのは甘っちょろいわけですよ。 「なにバカなことを言っているんだ」と一蹴されてしまうかもしれないです。職について、そこで一生懸命にやっっていて、それが身についていくと創意工夫が生まれ、自分の仕事を改良しながらもっと力が発揮できるようになっていって、それが天職になるのだ、と彼らは言うわけです。天職なんてどこかに転がっているようなものではないと言います。

しかし、私の学生たちも含めて、転がっている天職を探す。ちょっとやってみて合わなければ、これは天

職じゃなかったと言って次を探すというように切り替えていくような感じになっています。

そしてさらに、人と違っていると言われたいんですね。これは名古屋大学の学生も東大の学生もみんなそうなんですけれども、大講義でアンケートをとったりするんですが、8割か8割5分の学生が「自分ではまだわかっていないが、自分には人と違って、すぐれた能力がある」と思っているというのです。そして、それを見出してくれない社会が悪いと思っているわけです。なんとなく機動戦士ガンダムかエヴァンゲリオンみたいですけども。社会が自分のことを認めてくれないとひがんでいるところがあるのですね。

自分を開発し、自分をアピールし、自分できっちり仕事を作っていくという行為でなく、自分に合った仕事をくれないからいけないとか、大学が自分を認めてくれないから僕はこんな状態なんだと恨んでいるところがあります。だから教員が刺されちゃうのかなと思ったりもするわけですけども、怖いですね。

#### ○バラバラなままの人格

恋愛もそうです。私たちの頃は、どう告白するか、どう戦略を立てるかということをどきどきしながらやっていたわけなんです。たとえば一目ぼれした子に声をかけて、どう告白をし、その後のことについてどう戦略を立てるかということを考えていたはずですよ。

今の子たちはそうではなくて、登録して待っているんですね。出会い系なんかに登録して、紹介されるのを待っている。恋愛するということの駆け引きですとか、相手に告白するというどぎまぎしている感じをあまり持たないですね。

そして、紹介されて付き合ってもうまくいかないと、はいさよなら、という話になるわけですし、あまりどぎまぎしないで、声をかけて簡単に断られたりすると、僕のことを認めてくれないと怒ったりするわけなのです。

そういう意味で幼稚な全能感を強く保持したままになっている。ある意味でバラバラな自我といいますかバラバラな人格のままきってしまう。そして、自分が社会にきっちり位置づいていて、過不足なくきっちりあって、そして生きているという実感を強く持ちながら生活出来ているという感覚を持たない。その上で、からだに飢えている。

今流行っているのが、身体を加工するということですね。手を切ってみたり、あちこちにピアスの穴を開けてみたりするわけですよ。

うちの学生でもいっぱい穴をあけているのがいるの聞いてみたんです。「痛くないの？」そうすると「痛いっすよ」というので、「じゃ、なんでそんなにつけてるの？」と聞くと、「先生、わかってないなあ」と言われたんですけど、分かりたくないですね。痛いのがいいんだそうです。今流行っているのがプチ整形ですね。あと、見えませんが刺青を彫っています。いま、女子中学生も刺青を彫るのが流行っていて、自分で彫るんですね。それから耳にピアスをあけるのも自分でやるんです。痛いんです。どうやってあけるかご存知ですか？ インタビューしたことがあるんですけど、水で冷やして安全ピンを火であぶって、ぶすっとあけるんです。痛いんですね、すごく。でもそれがいいたそうです。なぜかという、誰誰命というのがあって、その子のために自分で痛みをこらえているという感覚があったりですとか、痛いという感覚を持つことによって、私がここに存在しているんだと強く思えるからなんだそうです。性的な関係もそういうところから入って行くのですね。

それから、授業も90分間座っているのですけれど、意識がどこかに行ってしまう学生たちがいます。私も自分の子を育てた経験がありますけれど、子どもは座らせていても、どこかと交信していなくなってしまうことがよくあります。宇宙人と交信してどこかに行っていて、また帰ってきて話を聞いているということがありましたけれど、学生にもそういう者たちが増えてきているような気がします。授業中にこうして話をしている、気がつくとなんかいない学生たちがいるんですね。顔はこっちを向いているのですが、誰かと交信しているなというのがいっぱいいるんですね。そこで、しょうがないので、「はいっ！」とか言って手をパンと叩くと、こっちに戻ってくるんですけども、「では、今日の宿題。この授業で私が何を言ったか、概要を書いてきなさい」と言うと、あとから学生たちがどーっとやってきて「困ります」というんですね。覚えていない、分からない、そういう学生が増えていますけれども、解離を起していたんだなと思います。

#### 4. 心脳コントロール社会に生きる

##### ○心脳マーケティング

それを強化するような社会が、いま出来上がってしまっています。「心脳コントロール社会」とか「ニューロコントロール」と言いますが、私の知り合いの経営者たちが最近よく言うのは、考えさせないで、脳神経のレベルで反応を引き出しながらモノを売ってこう

というようなやり方なのです。ニードではないのです。何が必要かを考えさせながら需要を掘り起こしていくのではなくて、デマンドみたいなもの、直感的にそれが欲しいか欲しくないか、また手が出るか出ないか、という形のやり方なのです。これは人格を相手にしないマーケティングの仕方、売り方なのです。

もう少し言いますと、日本社会では、80年代の半ば以降、経済発展が頂点に達した段階で、家庭単位の消費から個人単位の消費に切り替えられていったという経緯があります。そして、その中で個人の嗜好がとても強調されていって、人と違うことがよいことであり、社会全体が同じものを求めるのではなくて、各個人が違うものを要求しなさいという風潮になっていく社会になったのです。それが、1990年代後半です。さらにそこから個人の嗜好も細分化されていき、人格を相手にしないような売り方になってきています。

この時の問題は、要るかい要らないかの判断をするのではなくて、むしろ好きか嫌いかという感覚の問題に商品のあり方が切り替えられていく時代に入ってきたのではないかということです。たとえばコンビニが使っているPOS（ポイント・オブ・セールス）というシステムですが、商品をレジに持っていくと、キャッシャーの人がまず2つのボタンを押すのですが、何をしているかご存知ですか？性別と年齢を押しているんです。そのうえで、レジを通すと、本部のほうでデータを管理していて、その店の客層が分析されます。その店にはどういうお客が多くて、どういうものを好むかのデータをとって、その店のモノがなくなる前に、その店のお客が好むものを送ってくれるんですね。そうするとだんだんその店の品物の構成が良く使う人が好むような構成になっていくので、その店が行きつけの居酒屋のようになっていく。それで、気になるからしょっちゅうのぞきに行くようになってしまう、というのがPOSのシステムなんです。

「あ、いいものがある」とあまり考えないで手が出るようになってしまうのが、コンビニのシステムなんです。大学内のコンビニもそうになってしまうと、おじさんが行く場所がなくなってしまいます。だんだん若い子向けのものになっていくので、私などは欲しいものなくなってしまうんですね。

これをもっとうまく使っているのがネット通販なのですが、アマゾンなんかでも閲覧歴とか買ったものの傾向がとられていて、開くと私の好きそうなものが出てきます。しかも、バナー広告もどんどん好きそうなものが出てくる。そしてヒット率が高くなる。そうになっていくと、従来のテレビを使って全ての人々に同

じように宣伝をしなくても、バナーが出てくるだけで売れてしまうということが起こる。さらに携帯電話の決済サービスでは、携帯電話がキャッシュ代わりに使えるようになってきています。そうすると、使った履歴をデータとして全部取られていて、たとえば、私がイタ飯屋さんで使ったとすると、あなたのお好きなイタ飯屋さんありますという情報がでてくるようになってきます。それは私の人格とかには関係なく、私がスパゲッティが好きでその中でも何が好きかということが分かっていますから、そこ、つまり味覚に訴えかけてくるわけです。

そういう意味では、個人が判断することを待たずに社会が動いていきますし、判断することを求められていない社会の中で、彼らは生活をしているという面があります。私たちの嗜好というか癖みたいなもの、好き嫌いのようなものがデータベース化されながらモノが提供されて行く。そしてそれを持つことによって、俺は他人とは違うんだと思えるよ、ということが社会的に言われる社会になっているんですね。



#### ○自我ではなく「器官」

本当は選択させられているのに、「あなたは自分の好きなものを選択したんでしょ」「あなたはこれを選択した。他人とは違って本当に素晴らしい」と言われているような感覚を持つようになっていく。そして、よく言われているのが、この心脳マーケティングは、人間の古い脳を使っているということです。簡単に言えば、「器官」というのが利用されている。私たちの言葉では「自己の嗜好化」と言いますが、自分が癖になってしまっていく。どんどん自分が好きなものを提供され、どんどん買いなさい買いなさいといわれ、それを買うことによってあなたが自分らしくなっていく、と言われ続けるのです。いくら食べてもいくら飲んでも、いくら身につけても満足はこないわけですから、どんどん買い続けなければいけない、どんどん食べ続けなければいけないのです。

そのような状況の中に彼らは置かれているのではないかと思います。そしてその中で「あいまいになっていく私」の本当の姿を求めて、たとえば身体の内存在をどこかで感じていくために、身体を加工していくのではないかと思います。

そこで今出てきているのが、自己愛的なもの、オンリーワンの趣向ですね。自分が唯一であるということです。スマップの歌に「世界に一つだけの花」というのがありますが、私たちから言わせれば「世界に一つだけの花」なんて「ナンバーワン」に決まっているだろうと思うんですが、「オンリーワン」なんですね。人と違ってあなただけが大事と言われたい。それが自分を保つ手段になってきています。すべて、そうしてもらわなければいけない。自分で作り出していくのではなくて、簡単にいえば、どこかにいる超越した神から、自分の好きなものをどんどん与えられるような生活をしていますから、万事そうしてもらわなければならない。だから自分の隠れた能力を大学が引き出してくれるべきであって、なんでしてくれないのか、というのが彼らの感覚なのです。ですから東大に入ると、東大は日本で一番面倒見の悪い大学ですから、何もしてくれないと言ってショックを受けてしまう。何もしてくれないと言って恨みに思っている学生が結構います。

## 5. 社会全体の解体

### ○民衆を国民化する

さらにこれは社会全体の問題としてもどうもズレがあるんじゃないかと思うのですが、従来の私たちの社会というのは、近代産業社会で大量生産・大量消費をベースにしながら、そこでコツコツとモノをたくさん作ってそれを売っていく、しかも買う側のほうも、私たちみんな同じ国民だよ、日本人だよという気持ちを持っていて、同じものを欲しがるのが前提で社会が作られていたのです。

それがさらに、アメリカを市場にしたり、世界を市場にしてモノを売っていくという社会になっていくわけですが、基本は大量の同じような労働力であり消費者である人をたくさん作りながら、市場を拡大していく、簡単にいえば、同じようなものをたくさん欲しがる人をたくさん作るということを前提に作られてきた社会です。それを私たちの言葉で「民衆を国民化する」と言います。これは、学校を通して基本的にはやってきました。産業的身体を作るという言い方をしますが、一つは時間の在り方を自然時間から時計時間に切り替える。ですから、大学の1時間目も何時何分からと決まっていますよね。小学校・中学校・

高校も全部同じですね。夏も冬もかわりなく、時計時間で自分の仕事をするような訓練を一生懸命してきたわけです。

身体所作もそうですね。たとえば私たちは普通にこういう風に直立で歩いていますけれど、明治以前の日本人はこういう風に歩いていなかったんですね。これは軍隊の歩き方なんです。どうやって歩いていたかという腰をちょっと落として、前かがみになって歩いていたのです。これは楽ですよ。ぎっくり腰だとこれくらいに歩くとすごく楽です。江戸時代の農民たちは身体に負荷がかからない歩き方をしていたんですが、それが明治以降は富国強兵政策で、身体改造も行われて、歩き方も全部矯正されたんです。腰を伸ばして、かかとを上げて膝もあげて歩くようになったんですけれども、全部学校で訓練してきたんです。また、兵式体操も取り入れられて、これはラジオ体操の前身ですが、オランダから入れた兵式体操で、身体所作の改造を行ったのです。

さらに、言語、国語を作って統一してみんなが同じ言葉を使うようにして同胞意識を作ってきた。こうして市場を作ってきた。さらにその中で、時間軸に沿って自分が発達していく。「私」というものがベースにありながら大きくなっていったり、知的なものが増えたりする「私」といったものを作り出してきたんです。価値と時間の管理ですね。

その上、小学校の学区は旧町村と重なっていました。現在も自治会や町内会と重なっているはずですが、これは空間の管理をしてきたわけなのです。そして、価値と言語と時間と空間を重ね合わせながら、日本という国は人々をこの日本という国の正式メンバーという形で育成してきた。

### ○価値観の解体

それが壊れ始めたのが1985年以降です。まず、価値の解体がはじまりました。バブル景気で行われているように、消費のあり方が「おいしい生活」ですとか「欲しいものが欲しいわ」という、個人ターゲットに切り替わっていくのです。そして、他人と違うことが良いということが強調されて、国民の価値が解体していきます。

本当は、「私たち」というのは、みんなが同じで入れ替え可能だからこそ、社会に参加することが出来るし、同じ私たちなんだから、相手から私を見ることが出来る「私」がそこにいるという形で自我が確定されていたはずなのですが、そのころから共通基盤の「私たち」が壊れていきますので、残ったのが「入れ替え可能な

私」だけなのです。そうしますと、一体私はなぜそこにいるのか？なぜ位置づいているのかがはっきりしなくなる社会が90年代以降やってきてしまったんです。その中で「私探し」が始まるようになってきた。職探しも、実はバブルのころはマクドナルドのアルバイトが時給2,000円だったんです。その頃は学生が一番金持ちでした。今は時給800円ですからね。そんな時代に正規職に就くのは馬鹿らしかかったですね。そんな時代がやってきて、社会全体の勤勉という価値が壊れていったんです。

そのころ出てきたのが援助交際で、存在そのものが売買の対象になっていく。高校生と「しるし」が付いた存在が売買の対象になっていく、モノを作る意味がなくなっていく時代に入っていったわけです。

さらに00年代に入って、価値と言語と時間が壊れていく中で何が起こったかという、空間が壊されていく時代に入りました。簡単にいえば、コミュニティが解体しはじめた。少子高齢化の中で機能しなくなってきたコミュニティがたくさん出てきました。さらには平成の大合併で学校の統廃合がどんどん起こっていきます。その中で空間的な自分の存在の場所がはっきりしなくなる時代がやってくるようになった。

その上で、さらに、そういう風になったのはあなたたちの責任なんだから、自分で何とかしなさいよ、という形で、自己責任論が喧伝される時代に入ってきています。この意味では、若い人たちを中心にして自分の所在の無さが彼らをむしばむような時代になってしまったのではないかと思います。その中で「私探し」を一生懸命しているわけなんですけど、本当は探せるものじゃないはずですよ。作り出すものであったり、相手との関係の中で自分を認知するものであった「私」が、探すものになってしまったのです。そして、探し出せないからと言って、探し出すためには自分らしいモノを消費しなさいという形で「自己の嗜癖化」が強要されるようになってきています。

## 6. 人が学ぶということ

### ○「つながり」をつくり出す試み

今後、私たちが何をしなければならぬかという、新しいつながりみたいなものをきちんと作って行って、大丈夫なんだよという関係をどこかでつくってやらないと、彼ら若者は辛いのだろう、と思います。

一つだけ実践例を紹介します。今、私たちがやっていますのが、農業中心なんですけれども、過疎地の中山間地の支援事業も含めて、若い子たちが自分を取り戻しながら過疎地の支援もして行って、農業で食べら

れるような仕組みも作りながら、収益を社会還元しようというような実践です。

彼らが何をやっているかという、新しい農業をしているのですが、本当は自分達がそこに生きがいを作っているという面があるのです。さらに彼らは、地域の人々の間に入って、高齢化率のとても高いところで、見守りをしていきながら、一緒に生活をしています。

さらに、私たちが支援している学生農業ベンチャーのメンバーは流通も新たにつくっていて、消費者と対面販売をして対話を進めながら、自分を認めてもらい相手を認め返すという循環をつくり出す中で、モノが売れていくという関係を作ろうとしています。今まで彼らがある意味で恨みに思ってきたような、自分は認めてもらえないとか、自分は何の役に立っているのかははっきりしないとか、あるいはこの社会に十全に位置づいているのかははっきりしないといったことに対して、むしろ農業ですとか農作物の流通を新たにつくり出し、それらに従事することによって、自分がそこに位置づいているという感覚を強くもつようになる。それをベースにしてお客さんと対話をし、農家の方との対話をしながら新しい産業を作っていく。こういう試みが進められています。

このプロジェクトは今年の4月から新しく生産に入っていて、今年目標は、年間ひとり400万円の年収を得ることなんですね。「やさい安心くらぶ」という流通を作っている側のほうは、一人あたり月額60～100万円売り上げています。それをベースにしながら、農村に4割返していますので、農家の方も潤っていきますから、この過程で彼らが自分の存在をそこにきっちりつかんでいくことが出来るのではないかと感じています。

こういうことを私たちが社会の中につくっていかなければならないだろうと思います。

### ○相互に承認しあい信頼しあう

相互に信頼しあえる、自分のことを認めてもらいながら、相手を認め返していく。私たちという存在は、単なる交換可能な存在で、自分でなくてもよかったんじゃないか、ということではなくて、交換可能な私たちであるからこそ、相手を通して自分のことを認めることが出来るんだと、自分はそこにちゃんといるんだという感覚をしっかりと身につけさせることだろうと思います。

これこそが大学の中でなされるべきことではないのかと思います。大学はまだ社会に出る前の段階ですか

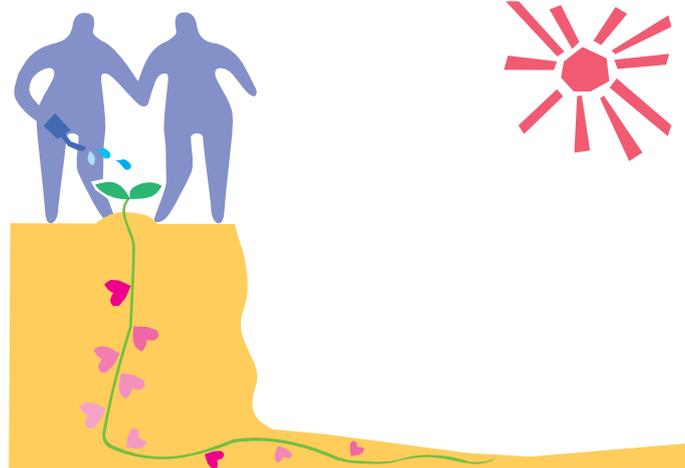
ら、モラトリアムかもしれませんが、準備期間でもあるはずですね。その中で、彼らは仲間や教員や職員との関係の中で、お互いがきっちり認めあえているのだ、そこに存在していることを認めてもらえているのだという強い感覚をもつことができるようになる。このことが重要なのだと思います。それをベースにしながら、たとえば授業なり講義なりの中で何かをやってみること、学んでみることによって、自分との間に、さらに自分と他者との間にオーバーアチーブな関係が出来る。

何かをやることによって、あとから自分がこんなことが出来たと発見をするわけです。事前に分かっているわけではないのです。学びというのは基本的にそうです。学んだあとから、あー、こういうことがわかった、出来るようになったとわかるわけですから。そしてその驚きや嬉しさをベースにしてもっと学ぼうとすることを、私たちの言葉でオーバーアチーブメントの

循環といたりしますが、そういうどンドン前に行こうとするような関係を彼らに作ってやるのが、この社会の中で求められていることではないかと思うわけです。彼らはそこで、自分に対する駆動力を獲得することになります。

大学の中でこの関係をきちんと作ってやることによって、彼らが自己愛的になり、もっと自分のことを見てほしいとか、社会関係・人間関係の中できっちり位置づいている感覚をもてないと苦しんでいる中で、少しでも自分がきっちりそこにあるのだということを彼らに実感させていく、そういったことがこれから私たちのアプローチとして必要なのではないかと思います。そうすることで、大学は彼ら学生にとって生きるための拠点へと変わっていくのだと思うのです。

少し話があちこちになってしまい、すみませんでした。以上で終わります。ありがとうございました。



# ガイダンス：大学教育のためのPDCAサイクルを回そう

大学教育センター教授

舛本 直文

## はじめに：大学教育の質保証が求められるわけ

今の日本の大学は、希望者は誰でも入学できるユニバーサル化の段階にあるとされ、ほぼかつての高校と同じ状況に移行しつつある。その中でも、国際化＝グローバルスタンダードに合わせ、日本式大学授業への反省や単位互換・留学などへの対応が求められている。また、文科省の法令改正により教育情報の公開が求められるようになった。これは大学の社会的責任（アカウンタビリティ）としての公開であるが、法制化することにより、実態をごまかす大学などを駆逐しようということであろう。

しかし、このような外圧による対応ではなく、大学教育の質保証では、本来的には教師・学生ともに「よりよい授業」を求め、その結果学生達に学習成果を保証することが重要なのである。つまり、これまでの「勉強しない学生たち」と「勉強させない教員たち」（主要関心事を研究に置くなどのため）の互いに楽をしようとする馴れ合い構造からの脱却が求められているのである。

## FD・SD：絶えざる営み

我々のすべての営みには、計画・立案、実践、評価、反省・再計画というPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルがあり、そのサイクルとともに改善・充実されていく。PLANの段階では、首都大学のミッションと学部・学科の教育目標が確認され、シラバスの作成、教材開発、評価方法・基準の確認などが行われる。DOの段階では、授業方法（発問、討論、発表）の共有、教育機器の活用、授業時間外学習課題の提示、成績評価、オフィス・アワーの実施等が含まれる。CHECKの段階では、SE・TEの実施、試験、ピアレビューや自己点検・評価、Web授業公開、授業ノート作成、ポートフォリオの作成などで授業の振り返りが行われる。Action（FB・RE-PLAN）の段階では、学生支援・教員支援・職員支援のシステム化に向けて、インセンティブの活用、結果のWeb化・印刷や出版（『クロスロード』やリーフレットの充実等）などによる広報も通じて公開し、新たな授業構築に向けて行動する

ことが含まれる。

このような絶えざるPDCAサイクルを回すことによって授業実践が螺旋的に改善・充実していくものと考えられている。ここでは、年間の時系列に沿って、本学のPDCAサイクルの作業を辿っておくことにする。

## PLAN：10月頃～：授業設計（計画・立案）

まず、翌年度の授業の目標・方法・評価などの基本構造を設計することから始まる。目標・テーマは学生たちに身につけさせたい能力（成果）である。それを達成するために15回の講義内容を順序立て、段階的に構成することになる。さらに、単位制度をふまえて授業時間外学習課題を設定し、そのためのテキストを選定して参考書リストを作成する。授業方法として、グループワーク、プレゼン、講義方式等を考慮し、最後に成績評価のための評価項目や評価方法、評価配分などの基準を定める。この評価は学生たちに達成させたい能力（成果アウトカムズ）を計ることができるものでなくてはならない。

11月頃にはこの授業設計をシラバスに落とし込んでいくことになる。シラバス作成の目的として、次の5つがあげられることが多い。①授業選択情報、②学修計画の指針、③学生と教員の一種の契約書的确認（レポートや評価など）、④学術的な情報、⑤授業のルールなど事務的情報である。

シラバスの作成に当たっては本学の「授業担当者のための手引き」（pp.26-29）が参考になる。シラバスの記載内容（ポイント）として、本学では以下の7項目の要素の明示が求められている。

- ・ 授業方針・テーマ（教師目線からの授業のねらい）
- ・ 到達目標（学生目線からみた獲得できる学習成果）
- ・ 授業計画・内容（15回分）
- ・ テキスト・参考書（入手できる基本文献）
- ・ 成績評価方法（絶対／相対）・評価項目（学習成果が測れる項目）・評価配分（ウェイト）、試験・レポートなど
- ・ 特記事項（受講資格、オフィスアワー、連絡など）

＜参考＞シラバスとコースカタログの違い  
「コースカタログ」とは、全授業の簡単な概要であり、授業選択のために簡潔にまとめられた情報。字数制限などのフォーマットが指示される。「シラバス」は、初回の授業時に受講者に配布される受講者のための授業の詳細な学習支援情報。自由な記述で、字数制限なし。  
＜夏目達也他（2010）大学教員準備講座、玉川大学出版部、p.28＞

#### DO：4月～授業の実施（教授法）

4月の授業開始はオリエンテーションから始まる。ここでは「大学の学びへの誘い」が重要である。本学では「都市プロ」のオリエンテーションで「45分×2回」講義を試行している。初回には、受講者のレディネスの把握や動機づけが行われ、詳細版シラバスの配布も行われる。授業の情報や授業時間外学習のためにWebの活用や毎回のPPT資料の活用などが試みられている。

受講者名簿である「教育手帳」は履修申請者の確認や出席管理に活用できる。Webからダウンロードも可能であり、手作りでカスタマイズして利用する方法もある。

#### DO：5月～ルーティンワーク

5月の連休明けから授業が落ち着き、毎回の授業の準備として、PPT作成、配付資料の準備やWeb公開、ミニッツペーパー（毎時の小レポート）整理、出席管理、授業時間外学習課題の採点等のワークが定常化する。以上の作業にTAが活用できると随分助かる。「基礎ゼミ」や「情報教育」ではTAが準備されているが、「都市プロ」では大人数の授業しかTAが配備されない。

授業担当者としては自分なりの授業ノートを作成し、毎授業のポイントや反省等を整理しておくことと次年度の授業に役立つ。また中途に中間試験を取り入れ、形成的評価をして理解度を把握したり動機づけしたりして受講生にFBすることも重要である。毎回の授業資料やノートなどからティーチング・ポートフォリオ（TPF）を作成していくことも有益であろう。

#### DO：7月～成績評価（評価計画）

7月の授業後半になると成績評価の準備に入る。既にシラバスで学生に周知しているはずであるが、以下のような評価計画を再確認しておく必要がある。

・評価方針：形成的評価／総括的評価

- ・評価方式：絶対的評価／相対的評価
  - ・評価方法：レポート・中間試験・期末試験・口述・プレゼン・GW・製作・実演か
  - ・評価項目（対象）：出席、ミニレポート、授業中の発言、課題、テスト（理解、論理、問題発見、独自性等）
  - ・評価配分：%配分、ウェイト
  - ・評価結果のFB：返却のためのオフィス・アワー等
- このような事項をすべてシラバスに記載しておくことが難しい場合には詳細版シラバスを配布する方法もある。参考までに、本学の全学共通科目には成績評価に関する「申し合わせ」等が以下のように定められている。基礎ゼミ：ガイドライン、情報：指針、都市プロ：申し合わせ、未修言語：基準、保健体育：基準である。残念ながら、実践英語と理工系共通については定められていると推察するが公開されてはいないようである。

#### DO：7月～成績評価

実際の成績評価として、中間テストによる理解度や学習進捗の確認とFB、形成的評価としてのミニッツペーパーや授業ノート、ラーニング・ポート・フォリオ（LPF）や出席状況がある。総括的評価としてのレポートには、客観的評価を心がけるために教師も評価する能力を身につけなくてはならない。期末試験として、論述、選択マーク、口述、プレゼン、作品、ポスター製作などが考えられる。それぞれの評価基準が受講生には公開されていなくてはならない。またこの評価は、シラバスに掲げられた学習成果と対応している必要がある。また、クラスの評点が「5」や「2」などに偏る場合には、課題に偏りがある可能性もあるので、自己評価が重要になろう。

続いて、採点結果の報告である。マークシートの紙ベースとWeb入力の方法がある。転記ミスや時間短縮の視点からWeb入力の利点が多いようであるが、情報管理の点を注意しなくてはならない。成績評価の分布の偏りはGPAにも関わってくるので注意が必要である。最後に、学生へのFBと質問などへの対応が求められる。

さらに言えば、成績情報の管理が求められる。学生の質問やクレームに対応できるように出席や試験成績などの情報を整理して4年間は保管しておく必要がある。本学の全学共通科目では、最低1年間は成績情報を保管するよう要請されている。

## CHECK：7月～様々な評価

PDCAサイクルのCとは授業のチェックとしての様々な評価である。例えば、学生の授業評価アンケート（SE）、教員自身の授業評価アンケート（TE）、9月末のSE・TEの集計結果の返却、自分自身の授業ノート、中間・期末試験の傾向、レポートの成果、TAによる反省評価、同僚による評価、FDレポート・リーフレットの活用、自己評価としてのTPF化などが考えられる。

## ACTION：8, 9月～ 授業の再構築

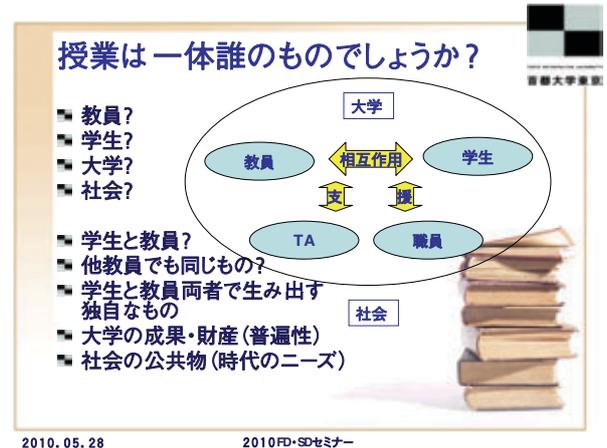
チェックの後は授業の再構築へと改善していくことになる。これがACTIONである。さらに授業方法や評価方法などの研修や情報収集も有効になる。

ここでは、次の授業に向けて授業の再設計情報の確認から始まる。様々な評価、テストやレポートなどCheck情報を活用すること、様々な研修への参加（FDセミナー等）だけでなく、日常的に同僚と話し合うことも一つのFDである。他大学・機関の情報を得ることも有益であろう。出版やWeb公開情報の利用、さらには自分の研究に係る最新情報を導入していくことも重要である。

### 最後に：授業は一体誰のものでしょうか？

さて、最後にこのような問いを投げかけてみたいと思います。自明な問いとしてあまり振り返られない問いかもしれません。しかし、さまざまな回答が可能かもしれません。教員のもの？ 学生のもの？ 大学のもの？ 社会のもの？ 学生と教員両方のもの？ これらを図に表してみました。

さらに、授業は他の教員でも同じものであるべきなのでしょうか？ 確かに、誰が教えても同じ成果が達成されることも重要かもしれませんが。個人的な意見ですが、「授業は学生と教員両方で生み出す独自のものがある」と考えます。授業も個性ある生きたもので、教員と学生にその場しかない化学反応を引き起こすようなものであることを理想とするのではないのでしょうか。しかし、授業は大学の成果・財産として普遍性を持つべきであるという考え、社会の公共物として、時代のニーズに合致しているべきだという考えもあるでしょう。しかし、教員が勝手に教えればすむものではないと思います。



最後に、本セミナーでは「PDCAサイクルには余裕がない。遊びが重要では？」という意見が出されました。当然のご意見ですね。学生も教員も楽しみながら授業から脱線もしながら、化学反応していくのですから。

### 参考：授業改善のための参考文献等

- ・夏目達也他（2010）「大学教員準備講座」玉川大学出版
- ・「成長するチップス先生」名古屋大学Web版：  
<http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/tips/>
- ・中井俊樹（編）（2008）英語で授業シリーズ（1）大学教員のための教室英語表現300。アルク
- ・『まんがFDハンドブック おしえて！FDマン』京都FD開発推進センター：Web版  
[http://www.kyoto-fd.jp/handbook/digital\\_book/index.html](http://www.kyoto-fd.jp/handbook/digital_book/index.html)
- ・首都大学東京FD委員会Website：  
<http://www.comp.tmu.ac.jp/FD/>

### 付録：FDとはFaculty Developmentの略ですが、異説：

- ・Food & Drink?（一杯飲みながらの日常的改善?）
  - ・FriendlyなDiscussion?（日常的FDを和やかに?）
- （様々な異説が考えられそうです）

# ワークショップ：今、大学教員に求められている資質とは？

都市教養学部理工学系教授

青塚 正志

FD委員会からの依頼により、昨年度に引き続きワークショップを担当させていただきました。本年度いただいたタイトルが「今、大学教員に求められている資質とは？」でした。「大学教員に資質を求めている主体は何か」を自問すれば、当然「社会」、となりますので、ワークショップでは、現代社会が私たち教員（大学）に求めていることを具体的に把握し、それらに十分応えているか？ 応えるには何をなすべきか？ について参加者と意見交換ができれば、と思いました。

ところが、社会が私達に何を求めているかについては必ずしも明確ではありません。そこからワークショップで意見交換することも考えましたが、限られた時間内での議論では散漫に陥ってしまうことが懸念されました。そこで、大学が義務付けられている大学評価において問われている評価項目から「求められていること」を認識し、それに応えることができる資質もまた求められていることを自覚し、その資質向上のために何を考え、成すべきかをワークショップの軸とすることにしました。

ワークショップの冒頭では、本学が義務付けられているそれぞれの根拠法に基づく3種類の評価制度について概説しました（資料1）。

## 《資料1：3種類の大学に関する評価とそれらの根拠法》

自己点検・評価	：	学校教育法第109条	第1項
認証評価	：	学校教育法第109条	第2項、3項
公立大学法人評価	：	地方独立行政法人法	第28, 29, 30, 79条

これらの大学評価の中で、本年度に首都大学東京が受審することになっている独立行政法人大学評価・学位授与機構の「認証評価」において問われている評価基準（資料2）を取り上げ、参加者に意見交換していただくことにしました。時間の制約により、認証評価の評価基準5「教育内容および方法」の観点（資料3）の一部についての意見交換のみになってしまいましたが、多くのご発言をいただきました。残念ながら、発言記録はありませんが、以下に、基準5各評価観点に関連した私からの問いかけと、私なりの考えなどをまとめます。セミナーに参加されなかった教員の皆様にもお考えいただければ幸いです。

## 《資料2：大学評価・学位授与機構の大学評価基準（機関別認証評価）》

- |     |  |
|-----|--|
| 基準1 | 大学の目的：明確に定められているか、構成員への周知、社会への公表等      |
| 基準2 | 教育研究組織（実施体制）：学部・研究科等の組織構成、教育活動の運営体制等   |
| 基準3 | 教員及び教育支援者：教員の配置、採用・昇格基準、研究活動、教育支援者の活用等 |
| 基準4 | 学生の受入：アドミッション・ポリシー、入学者選抜の実施、実入学者数等     |
| 基準5 | 教育内容及び方法：教育課程、学習指導法、成績評価等              |
| 基準6 | 教育の成果：単位修得等の状況、進路の状況、学生や卒業生からの意見聴取等    |
| 基準7 | 学生支援等：学習相談、留学生等支援、自主的学習環境の整備、生活相談・支援等  |
| 基準8 | 施設・設備：施設・設備の整備・活用、ICT環境、図書館等           |
| 基準9 | 教育の質の向上及び改善のためのシステム：授業評価、授業内容等の改善、FD等  |

基準10 財務：財務基盤、収支計画、適切な資源配分、財務諸表の公開、会計監査等

基準11 管理運営：管理運営・事務組織、学長のリーダーシップ、職員研修、自己点検・評価等

選択的評価事項A：研究活動の状況

選択的評価事項B：正規課程の学生以外に対する教育サービスの状況

### 《資料3 評価基準5 教育内容及び方法 〈学士過程〉》

観点5-1-①：教育の目的や授与される学位に照らして、授業科目が適切に配置され、教育課程が体系的に編成されており、授業科目の内容が、全体として教育課程の編成の趣旨に沿ったものになっているか。

観点5-1-②：教育課程の編成又は授業科目の内容において、学生の多様なニーズ、研究成果の反映、学術の発展動向、社会からの要請等に配慮しているか。

観点5-1-③：単位の実質化への配慮がなされているか。

観点5-2-①：教育の目的に照らして、講義、演習、実験、実習等の授業形態の組合せ・バランスが適切であり、それぞれの教育内容に応じた適切な学習指導法の工夫がなされているか。

観点5-2-②：教育課程の編成の趣旨に沿って適切なシラバスが作成され、活用されているか。

観点5-2-③：自主学習への配慮、基礎学力不足の学生への配慮等が組織的に行われているか。

観点5-3-①：教育の目的に応じた成績評価基準や卒業認定基準が組織として策定され、学生に周知されており、これらの基準に従って、成績評価、単位認定、卒業認定が適切に実施されているか。

観点5-3-②：成績評価等の正確さを担保するための措置が講じられているか

問いかけ1

基準5 観点5-1-①：

授業内容が「基本的な目標」に沿ったものになっているか？そうでなければ、沿ったものにすることが可能か？

### 《資料4 首都大学東京の基本的な目標》

首都大学東京の基本的な目標

#### ○重点課題

首都大学東京では、大都市における人間社会の理想像の追求を大学の使命とし、特に次の3点をキーワードに、大都市東京ならではの都市に立脚した教育研究に取り組む。

#### ① 都市環境の向上

さまざまな環境問題に対し、物資の循環や都市基盤配置の視点から貢献していく。

#### ② ダイナミックな産業構造を持つ高度な知的社会の構築

工学系各専門領域の融合と、産業社会を支えるシステムについて、より人間の立場にたった都市社会を支えるシステムの構築を目指す。

#### ③ 活力ある長寿社会の実現

医師と保健医療職との十分な連携や、在宅医療等への要請が高まるとともに、障害を持ちながら自立して生活する人々への地域ケアのあり方などに貢献する。

#### ○教育

学生にとって、大学は生きた学問を修得できる場となるべきである。意欲ある学生一人ひとりの自主性を尊重し、大都市の特色を活かした教育を実施し、広く社会で活躍できる人材の育成を図る。

首都大学東京設立時のいろいろな経緯から、未だに大学の目標（資料4）が十二分に教職員に浸透していないということもありますが、知りません、賛同できませんでは済まされません。大学あるいは各部局の教育・研究目標は大学ウェブサイト、各学部、研究科等ウェブサイトに、公開されており、学外者にとっては、それが本大学に関心を持つ大きなきっかけになるからです。他人事と思わずに、教員は、公開されている大学全体、所属部局が掲げている教

育・研究の目標の達成に責任を持たなければなりません。とはいいいましても、大学、部局の目標を担当している授業に反映することについては、多くの教員が頭を悩ませることではあります。教員の専門分野によって、目標を授業内容に取り込むことが容易、あるいは難しい、とさまざまだからです。

ご担当の授業内容が「基本的な目標」に沿ったものになっているか？そうでなければ、どのようにすれば沿ったものにするのが可能か？いかがかでしょうか？

問いかけ2

**基準5 観点5-1-②：**

**学生の多様なニーズ、社会からの要請をどのように把握したらよいのか？**

シラバスで授業内容が紹介され、それによって学生はそれぞれのニーズに合致する科目を選択、履修しているはずです。シラバス記載内容（契約事項）に沿った授業、シラバス記述内容の充実（より具体的な記述）が、学生のニーズへの配慮となると思います。学生のニーズを把握するためのアンケート調査などは行われていませんが、FD委員会が行っている授業評価（SE）回答、特に自由記述から汲み取ることが可能です。組織的授業評価アンケートとは別に、担当教員が授業開始時に独自にアンケートを実施し、その科目について学生が何を望んでいるかを把握するのは、非常に効果的のように思われます。私は担当している基礎ゼミナールで、第1回目のゼミでアンケートを実施し、「本ゼミナールに何を望むか」についての回答を、2回目以降のゼミナールの形態、内容に反映させることにしています。しかし、最近、「楽しい授業を」「わかりやすい授業を」という要望が多くなってきている傾向にあり、悩ましく思っています。皆さんは学生のニーズを把握するために何か工夫をなさっていますでしょうか？また、予想されるニーズとはどのようなものでしょうか？

問いかけ3

**基準5 観点5-1-③：**

**単位の実質化の必要性を理解し、その配慮がなされているか。**

大学設置基準第21条において、「1単位の授業科目を45時間の学習を必要とする内容をもって構成することを基準とする」と定められており、大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」（H10.10.26）においても、その単位制度の実質化を図ることが述べられています。本学では、自主学習スペースの提供など、授業外学習を行うための環境は十分に整備されていると思いますが、実際に学生が授業外学習に取り組むことを促すにはどうしたらよいでしょうか？

具体的に予習項目、復習項目を指示すること、宿題を課すこと、頻繁に小テストなどを行うこと、それらをシラバスに明記すること、が有効であるように思われますが、教員の負担はそれなりに増加します。いうまでもないことですが、理想的には、「授業内容以上に知りたい」という気持ちが学生に湧き上がってくるような授業の実践手腕を私達が身につけることなのかもしれませんが、難しいですね。いかがでしょうか？

問いかけ4

**基準5 観点5-2-③：**

**自主学習への配慮、基礎学力不足の学生への配慮等が組織的に行われているか。**

ほとんどの授業科目において、基礎学力不足のために理解できない一部の学生がいるだろうと思います。一昔前でしたら、基礎学力を持った学生を入試で選抜しているのだから、大学の授業は、基礎学力をチェックしたり、教授したりする場所にあらず、仮に学力不足の学生がいたとしても、それを補うのは学生が自発的に、ということだったので、この評価観点で明らかなように、現在では、大学が何らかの対策を講ずることが求められているわけです。2010年5月15日の読売新聞によれば、某私立大学ではそのような学生を、提携高等学校において聴講生として基礎を学ばせる制度を採用したとのこと。驚きました。これを妥当な組織的配慮と評価するかしないかはともかくとして、考えさせられる報道でした。

本学では、実践英語の能力別クラスわけ、在学年数別最低習得単位数に満たない学生に対しての組織的な履修相談、基礎的内容の共通科目の提供、推薦入試などの合格者対象の入学前教育の実施、などを組織的に行っています。しかし、基礎学力不足の学生の存在を、時機を逸することなく把握できるのは、各授業科目においてであり、その時に何らかの配慮を行えば「落ちこぼれ」を防ぐことが可能かもしれません。ご担当の科目について、基礎学力不足の学生に対して特別な配慮をしておられますか？

最後に、

この数年間、全学、各部局における自己点検・評価委員会が、自己評価書の作成など本年度受審の認証評価への対応に追われていますが、教員の多くにはその内容が伝わり難く、本ワークショップでご紹介した評価項目に戸惑いや驚きを覚えた方も多いのではと思います。社会が大学に求めている事柄を、意識していなかった教員ほど、その戸惑いは大きいのではないのでしょうか？このワークショップを機に、認証評価のための自己評価書、いずれ通知される認証評価機構からの評価結果などに関心をお持ち下さい。

私の勝手なまとめで恐縮ですが、「今、大学教員に求められている資質」とは、変貌する社会の中で、その社会からの大学教員（大学）への要請を認識して、それらに応えることを責務とし実践する姿勢と能力、といえましょう。しかし同時に、社会の動向に左右されない「大学」、「学問」のあるべき姿とその質を維持していく意志を持つことも、大学教員の資質として重要であると強く思います。



# 学生と教職員が共に創る「生きるための大学」

## －FD・SDセミナー参加記－

学生サポートセンター教授

渡部 みさ

2010年5月27日・28日に開催されたFD・SDセミナーに参加し、「大学」に関わる複数の講演を聴くとともに、教職員が集う懇親の機会を得ることができました。授業担当の関係で第1日目のみの参加でしたが、充実したその時間を拙稿にて少しでもお伝えできればと思います。

臨床心理学を専門とする私は、4月から人文科学研究科大学院の授業や学部都市教養プログラムの授業を担当、一方で学生サポートセンターにおいて学生相談を行っています。本研修会の内容は、これらの仕事に密接に関わるものでした。

第1日は、FD委員の梶井先生の司会により、上野副学長の開会挨拶、原島学長の高話へと続きました。本学の理念、大学改革の現況と将来像を語られ、「教育システムを通して次世代へ希望を伝える」お話に心打られました。

次に筑波大学の吉武博通先生に「教育研究と経営の質の持続的向上に向けて」と題した講演を頂きました。民間企業で長く活躍された先生は、「現場重視」と「論理的思考」とを大学改革においても大切にされた方です。大学の使命や歴史の尊重を強調されており、評価委員である本学をはじめとする「縁ある大学」への温かい思いを語るご様子が印象的でした。また「首都大学東京の存続意義」に触れられて、「学生が居て卒業生がいる以上、存続意義がある」と明言されたことであらためて「大学と学生へ向けた愛」の大切さを感じました。

続いて、教務委員長の下山先生が「基礎・教養教育における検討課題」について講演され、現在の基礎・教養教育の構成と検討課題を説明下さいました。ご自身の授業における学生の自由記述とそれに対する返答例はインタラクティブな授業構築の参考になりました。

この日の最後には東京大学の牧野篤先生が「生きるための大学」と題して講演されました。リストカッターをはじめとする「生きづらい若者たち」の現状を提示され、解離を促進する今日の社会状況に言及されました。今日の若者にとっての「自我」が、かつての若者とは異なって受動的であり断片的であること、こ

れは社会現象として首肯されるものです。講演の最後には、都会と農村との交流により若者が「つながり」の回復を目指す試みを紹介されました。

今日の若者が身体性や人とのつながりを切望しリストカット等に頼らざるを得ない状況を、自己肯定的文脈へ転換していくことは火急の課題です。その試みの一つとしての「有機農法とその作物流通への若者のコミット促進」に関して牧野先生はお話されましたが、同様の効果を持つ別の試みを、大学内で教職員と学生との関わりの中で生み出していけるならば、大学全体が活性化していくことでしょう。

学生支援の礎をどこに置くかは各教職員の専門性と持ち味によって異なります。牧野先生は教育学・社会的な発想の中で上述の取り組みをなされてきたわけですが、臨床心理学的な発想の中では、人と人との関わりそのものの中に展開を期待する面があります。私に関わっている相談面接とは、心の中の土を作り耕し、生きていく力を育てる作業です。また個別面接に限定しない広い意味での学生との様々な関わりの中で、各教職員は学生の身体性や人とのつながりの実感を高め、生きていく力を育てていけるのではないのでしょうか。各部署の教職員が協同し、学生の成長を支えること、その結果私たち教職員もまた育てられていくこと、これこそ「生きるための大学」の醍醐味であると感じます。

最後となりましたが、研修会開催にご尽力いただいたFD委員会の先生方と担当職員の皆さまに心より御礼申し上げます。

# 社会のニーズに応え／ニーズを与える大学

## 教職員・社会を巻き込んだ大学教育の包括的な改善としてのFD

都市教養学部経営学系助教

木佐森 健司

本学において、FDは「教員が授業内容・方法を改善し、向上させるための組織的な取り組みの総称」として定義されており、私自身も、FDセミナーへ参加するに先だって、FDを、あくまで教員が授業内容をどのように改善するのかという、限定した取り組みと考えていた。しかし、本年度のFDセミナーは授業内容・方法を改善するというテクニカルな側面にだけ注目するのではなく、大学という組織を運営することについて包括的な観点から徹底して再検討することに軸足が置かれていた。

この趣旨のもとで開催された三つの講演、ガイダンス、ワークショップでは多くを考えさせられ、また学ぶことができた。「基礎・教養教育における検討課題」では、基礎・教養教育における検討課題と現状に関する詳細な説明、「生きるための大学」では、社会学的な分析を踏まえた学生のアイデンティティの変化と近年の動向についてお教え頂き、大学教育をめぐる状況を多面的に把握することができた。この理解を踏まえ、二日目は「今、大学教員に求められている資質とは？」と題されたガイダンスとワークショップが開催された。

一連のプログラムでは、さまざまな点を学ばせて頂くと同時に、ディスカッションの中で先生方の多様な立場のご意見を伺う中で、諸先生方が真剣に、首都大学の教育の在り方を考え、また実際に取り組んでおられることを伺い、私自身も、より真剣に、こういった改善に携わってゆく必要がある、との思いを新たにしました。

一連のセミナーの中で特に学ばせて頂いたことは(a) 大学とは教員と学生のためだけにあるのではなく広く社会のためにあること、(b) 大学は社会のニーズへ応えると同時にニーズを与えようような研究・教育を行う必要がある、大学教育の包括的な改善はこういった目的の実現を目指して行われることが大切であり、私自身もそういった改善を担っていく必要があることである。

セミナー一日目の「教育研究と経営の質の持続的向上に向けて」と題された講演では、大学の教育研究を考える上で、次の点が重要なポイントとして取り上げ

られた。それは、大学の教育を、より広い視野から捉える必要性である。大学は確かに、教員と学生のものである。しかし大学は同時に、そういった学生や、教員を必要とする社会のものである。この観点に立つと、大学経営は学生のニーズだけではなく、広く「社会」のニーズに応えるべく行われる必要があることになる。

ただし、吉武氏は上の点に加え、次の二つを考えてゆくことが更に重要であると指摘された。ひとつは、ここでニーズに応えるべき「社会」とは一体何か、ということである。日本という社会なのか、特定の産業界を対象とした社会なのか、社会という言葉で示される対象は極めて多様である。そのため、学生のためだけではなく、社会のための大学を目指すべきではあるが、そこでニーズに応えるべき社会がどのような社会なのか、このことをしっかり考える必要性が指摘された。

もう一つは、ただ「社会」や学生のニーズにこたえればよいのではないという点である。確かにそういったニーズに応えることは重要であるが、そういったニーズを見ている限り、既知の人材しか供給できない。大学はむしろ、そういった既知の人材を供給するだけではなく、それまでは想定されてこなかったような新たな人材をも供給できるようになる必要があることが指摘された。

吉武氏の指摘を踏まえれば、そもそも大学の教育は(a) 広く社会のもとで考える必要があり、そのためには教職員だけではなく、FDは社会をも巻き込んだ包括的な改善として行われる必要がある。(b) 更に、大学における教育は社会のニーズに応えるだけではなく、社会で必要とされるニーズを「与える」教育である必要がある。FDを授業内容・方法を改善するというテクニカルな側面から理解していた私にとって、同氏の指摘は私の視野を広げてくださるものであった。

FDセミナーに参加させて頂かなければ、諸先生方の取り組みを直に伺い、こういった問題を改めて考えるということは、なかったように思います。私にこういったことを考える機会を提供して下さったFD委員の先生方、事務スタッフの皆様にご挨拶申し上げます。

# 首都大はどこにあるのか

## ーFD・SDセミナーに参加してー

首都大学東京管理部教務課教育支援・評価係

宮林 常崇

大学の仕事に慣れ始めたある日「自分が普段過ごしている職場（大学）に、少し距離を置いて見ている人もいるようだ」と感じるがあった。そのうち「首都大を自分の大学だと思っている人がどれ位いるのだろう」ということが気になった。果たして「首都大学東京」とは誰の、どこに、あるものなのだろうか？

そんな私が参加することになったこのセミナー、2日目はグループワークと聞いていたので、当事者意識のない「白けた」議論で終わってしまうのではないかと不安であった。

1日目はFDと合同で、学内外の講師による講演会。吉武先生の講演の中で「いま首都大学東京が社会での立ち位置で悩んでいるように、筑波も悩んでいる」「大学論ではなく〇〇大学論であるべきだ」「卒業生がいることがその大学の存在意義」・・・私の中でもややしていた様々なことが「言葉」に置き換えられ、具体化されていく時間であった。

また、民間企業出身の先生ならではの切り口で大学の様々な問題を考察していく展開は、民間出身の私にはとても馴染みやすかった。大学に関する出版物や講演会などから知識を吸収しようと努めてきたが、「大学から見た社会」を論じるものが多く、社会と大学の接点を「社会の側から」論じているものはあまりなかった。

もしかしたら大学を社会の側から論じることすら、大学人にとってはまだ違和感のある時代なのかもしれない。しかし、公立大学法人である本学にそれは許されない。大半の学生が朝から真面目に大学に来てしまう？今の大学に私も違和感があるが、「単位制度の実質化」などの流れは、昔の大学のままでは済まされない時代になってきた。その時代の一番先を走っている先生の講演を、職場の研修として聞いたことにただただ感謝するばかりである。

不安な2日目のグループワークは、1日目の講演内容が参加者間の共通言語として機能したおかげで、スムーズにテーマの核心に辿り着くことができた。もし、

このグループワークが、初日のFDセミナーを経ていなかったとするならば、私の不安が的中していたかもしれない。それだけ1日目の講演は、私たち職員に知識だけでなく、意識にも効果のある内容で、白熱した議論のきっかけになった。

果たして10年後の法人はどうあるべきか、そのために我々職員は何をすべきか、というテーマに対し、私のグループでは「大学を、職場を、仕事を好きになる」というフレーズでまとめた。

様々な職場に属している6人が、現在目の前で起きている問題、抱えている不安などを語りあい、そして解決策を模索しあう過程で出てきた答えがこのフレーズ。ある私学のように「学生・教員・職員が愛校心で一つにまとまる」姿が、公立である本学が目指す姿ではないかもしれない。しかしながら、反対に無関心すぎるのはどうだろう。その思いを私だけではなかったことにうれしくなり、そして安心した。

議論の中で「この大学は、挨拶ができない人が多い」「守衛さんに挨拶したことがありますか」という発言があったが、身近なところから変えられるヒントもあるのだなと教えてもらった。短い時間であったが、刺激の多いグループワークであった。

我々職員一人一人が「首都大を好きになる」ことからはじめよう。すると、首都大が「自分の」「胸の中に」やってくるものだと知った。そんな、2日間であった。

最後に、研修の機会を設けていただいた関係各位の皆様にご礼申し上げます。

# 大学の職員であること

## －FD・SDセミナーに参加して－

首都大学東京管理部理系学務課都市環境学部教務係

鎧 佐和子

私は1年5カ月間の非常勤契約職員を経て、平成22年4月から常勤契約職員となりました。その約2カ月後の5月27・28日にFD・SDセミナーに参加する機会をいただきました。

全く異なる職務内容に携わって2カ月弱、気持ちばかりが先走り、配属先の同僚に負担をかけていたかもしれせん。仕事を早く覚えなければというプレッシャーで、疲労も感じ始めた時期でしたので、他の部署に配属された正規職員・常勤契約職員の新規採用の方々とコミュニケーションをとることで視野を広げ、気持ちを切り替える良い機会になると期待して参加しました。

一日目は昼食後、職場から直行して、午後からFD・SD合同プログラムを受けました。教員と職員が一堂に会し、同じ講演を聴講するというスタイルでした。

講演は3つ、1. 筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授・大学研究センター長（前理事・副学長）吉武博通先生の「教育研究と経営の質の持続的向上に向けて」、2. 本学都市教養学部経営学系教授 山下英明先生の「基礎・教養教育における検討課題」、3. 東京大学大学院教育学研究科教授 牧野篤先生の「生きるための大学」をいずれも興味深く拝聴しました。

各講義を聴講し、『総じて今、大学という研究教育機関が置かれている内外の環境を広い視野で捉え、困難を十分認識し法人を支えてゆかなければならない。本大学にはこのような状況でも飛躍可能な資質があるのだから、可能性の芽を開花させるために教職員ともに努力して大学という器とその中にいる学生をそれぞれ携われるところから徐々に盛りたててゆこうという気概を持つように』というメッセージと受け取りました。

研修後に、常勤契約職員になってからのこの2ヶ月間で、自分に何が足りなかったのかを自問してみました。思い返せば、木を見て森を見ていなかったのだと感じます。個人の業務スキルをアップさせることはもちろん大切ですが、その目的が何であるかということ

をもっと意識せねばならないと痛感しました。組織全体が進もうとする将来像・目指すゴールを各個人がしっかり意識した上で、組織として良質なアウトプットを出す為に個人が何をすべきか、常にこのことを念頭に置き業務を遂行せねばならないと強く感じました。

短期間で人が循環する構造となっている法人内のこと、今後私が頼っている先輩が異動されて、新しい職員が配属されることがあろうか思います。そのときに、組織が変わらず機能する為、先輩同様に新人さんをフォローできるだけの力を身につけようと、この研修で気持ちを切り換えることができました。

研修後の夕食時や自由参加の懇談会、その他で個別に皆さんとコミュニケーションが図れたことも、宿泊研修に参加できたことの大きな収穫でした。

研修二日目は、少人数グループでテーマの「魅力ある大学・高専を作り上げるために私たち職員がなすべきことは何か」について討議し、グループ内の意見をまとめ、他の職員の前で発表する経験をさせていただきました。

大変緊張するものではありましたが、他のグループの発表を聞くことも、また、自らの意見が盛り込まれている内容をグループの代表者に大勢の前で発表してもらうという体験は、とても興味深く、刺激的なものでした。

研修を通じ、自分が失念していたことを思い出すことが出来たこと、新しい知識を得ることが出来たこと、様々の方とコミュニケーションが取れたことは非常に有意義であったと思います。今後は研修で学んだことを活かし、大学職員として、質の高いアウトプットを出し続けたいと決意を新たにしています。

