

学校法人トップセミナー記録

大学・学校づくり研究科

名城大学

はじめに

大学・学校を取り巻く環境は、大きく変化してきました。ご承知のように、戦後、日本の高等教育は長く膨張を続けてきました。新制大学発足時、国立 69 校、公立 18 校、私立 87 校でしたが、今日では、高等教育機関数は国公立四年制大学だけでも 740 校余、短期大学や高等専門学校を含めると 1300 校弱にもなります。

しかし、1990 年代半ば以降、入学志願者激減問題を抱え、大学全入時代とも大学氷河期とも称される事態に直面することになりました。こうした中、多くの学校法人では、それまでの篤志家による財団法人的な性格から借入金による事業体的な性格へと経営体質が変質して経済不況の影響を直接に被り、しかも受験料収入や納付金収入の減収によって財政上の問題を抱えてきています。

他方、21 世紀を迎えた現在においては、初等教育から高等教育までの一貫した有機的な教育システムの再構築と持続可能な発展が求められています。だからこそなおさら、教育制度の壁を超えた環境や思考法により、こうした困難に立ち向かう学校法人、そして法人経営を担うマネジメント人材の育成が必要となります。

諸外国における教育改革および教育機関の経営では、「戦略思考法」による変革行動が重要であると考えられています。1990 年代初めからの動きとして、戦略的に思考し、それによって行動するという実践的な組織変革手法の枠組みを学びつつ、実際の適用経験を通してそのノウハウと人材を蓄積している状況が進行しています。

ところが、国内に目を向ければ、民間企業ではこれらの変革理論と手法の導入が早くから進みつつありますが、初等・中等・高等教育機関における「戦略思考法」の導入は、まだごく少数の大学にとどまっていますし、初等・中等・高等教育の壁を超えた大学院教育の提供は、本研究科以外にはいまだ存在しません。

このような状況から、本研究科が提供しております、

- ① 教育制度の壁を越えて、「大学・学校づくりのための科学的手法」を中心とした専門職素養と態度を身につける共通の場と機会と環境、
- ② 既存の学問体系上の「教育学」と「経営学」の壁を越えるために、公共組織の変革戦略理論となる「戦略思考法 (Strategic Thinking)」をベースに、日々の実践と中長期の目標・計画とを同時に視野におさめ、問題発見の分析手法のみならず問題解決の開発手法を大学・学校現場で適用する人材

の重要性を広く関係する人々に知っていただき、本研究科が提供する公共組織づくりの科学的手法の有効性をご理解いただくために、本年度は学校法人の経営責任を負っておられる方々を対象の中心としてトップセミナーを開催してきました。

本セミナーにご協力、ご参加いただいた方々に感謝申し上げますとともに、その記録集である本冊子を通じて、教育の質保証とそのためのマネジメントについてさらなる議論と問題追究が展開されますことを期待しております。また、あわせて本冊子をはじめ本研究科の試みに対して忌憚ないご意見・ご批評を賜れば幸いです。

2010 年 3 月 19 日

名城大学大学院 大学・学校づくり研究科長

木 岡 一 明

目 次

『大学の實力』調査からみた経営専門職養成の必要性 中西茂氏（読売新聞東京本社調査研究本部）……………	1
欧州型自己評価による教育の質向上 Henrik T. Jensen 氏（デンマーク・ロスキレ大学）……………	4
町全体を一つの学校とみなした五ヶ瀬教育ビジョン 日渡円氏（宮崎県五ヶ瀬町）……………	10
強みを活かす大学経営 福島一政氏（日本福祉大学/学校法人東邦学園）……………	13

*本冊子は、平成 21 年度に名城大学大学院大学・学校づくり研究科が主催した学校法人トップセミナーでの講演の要旨を同研究科スタッフが取りまとめたものである。

『大学の實力』調査からみた経営専門職要請の必要性

中西 茂

(読売新聞東京本社調査研究本部)

1. はじめに

読売新聞では、「大学の實力」調査をおこなっている。社内には、社内シンクタンクとしての調査研究本部があり、主に、国際問題、経済問題、および関連分野の調査研究をしている研究員がいる。この中で、教育担当の研究員がおり、対外的な原稿作成、シンポジウムへの登壇、社内研究会の主催等を行っている。

読売新聞では、「教育ルネサンス」と題する連載を2005年より開始し、これまでに1100回を超えた連載となっている。必ず現場に行き話を聞くこと、問題はいろいろあるにしても、それを前提にして前向きな記事を書くこと、タブーに挑戦することの三つを編集方針としてきた。教育問題は批判が多いものの、批判ばかりしていても良くならないというスタンスである。ただし、煽てるような記事では批判を浴びるため、困難はあるが、課題を前提にした前向きな記事を意識してきた。また、タブー、すなわち、なかなか取り上げられないようなテーマについても取り上げることを、一つの大きな編集方針にしてきた。

この中で、印象的な事例を二つ紹介したい。一つは中国地方の小規模な女子大学が、関東の私立の外語大学とスタッフを含めて提携をし、英語教育を根本的に見直した事例である。大学は提携の時代だといわれるなかで、かなり象徴的な事例である。外語大学としては、語学に特化している強みを生かし、女子大学の方は、この提携で地域の中の大きな特徴として売り出すことができる。入学者の中には、中学から高校で英語が好きでなかった者が半数、得意でなかった者が6割いたが、この取組で1年後には、英語教育に高い評価を得られる結果となった。

この導入の経緯を取材してみると、学長の決断、即実行が指摘できる。通常、意思決定には、理事会や教授会などで議論があり、導入までに時間がかかる場合が多いが、この事例ではアイデアがあがってから、1年もかからずに受け入れを決定している。

もう一つは東京大学の教養学部の事例である。東京大学では、教養課程の2年間で何が達成されたか、あるいは、されなかったかという調査に対し、学問的知識や考える力は高い割合で身に付いたものの、他者と討議する力が極端に低いということが明らかになった。そこで、旧制高校時代から残る建物の中を改装し、討議ができる教室を開発した。教室内は、後方を含め可動式のホワイトボードが多数並び、自由に並び替えのできる机を用いて、グループ討論で使用可能である。この事例では、学生の声にはっきりと対応している点が特徴といえる。

以下では、大学の實力調査からの知見について述べたい。

2. 大学の實力調査

大学選びは、これまで偏差値に頼ってきたが、筆者は偏差値によらない大学選びを促したいと考えている。その際、偏差値の代わりに示せるものがないかと考えたときに、教育力ではないかと考えた。そこで、大学の實力調査では、各大学の教育力を自己評価で回答していただく調査として実施した。すなわち、調査する側が大学を評価することをせず、結果は一覧表にするだけで、ランキングには一切しないという形の調査として実施した。

1 回目の調査では、FD の義務化を受けて実施されたという背景もあるが、これまで公開されてこなかった、個別大学の退学率、標準修業年限卒業率や定員充足率を調査し、多くの大学から回答が得られた。2 回目の調査では、学生支援の方に重点を置き、入試方法別の入学者数も明らかになった。この調査では、一般入試による入学者の割合が 1% 台の大学、AO 入試で 1000 人が入学している大学、8 割の大学が保護者会を行っていることなどを明らかにしてきた。

ここで、調査の過程で生じた、大学の現状を象徴する事例を紹介したい。通常、学長宛に郵便物が届くとどのように処理されるだろうか。新聞社から調査を依頼し、結果を一覧表公表する旨を明記して調査票を送付したが、締め切りまでに返送されたのは 100 校程であった。督促をすることで、1 回目の調査では最終的に 499 校から回答を得たが、「届いていない」、「調査票をなくした」といった事例も少なからずあった。調査結果の公表後には、「実は計算を間違っていた」という訂正の連絡が多数きた。中には、新聞社に全く連絡をせず、大学のウェブサイト上で訂正を公表したり、新聞社に対して「誰が回答したのか教えてもらいたい」、「なぜ、うちの大学は載せないのか」という連絡が来る事態となった。社会的な常識からすると、大学の組織としての健全性が疑われる事例といえよう。

中でも、調査が大学の自己評価に基づくものであるにもかかわらず、「総合評価」については、新聞社が A、B、C と付けたと誤解をされ、大学からは「誰がどういう基準で付けたのか」、「今から回答し直せるか」といった連絡、学生からは「うちの大学はこんなに高いはずはない」といった連絡が来ることとなった。この調査結果は、その後、中央公論新社から『教育ルネサンス 大学の実力』という本として出版されることとなった。その際、出版する旨大学へあらためて了解を取った際、50 校くらいから訂正があり、中には総合自己評価を辛く付けすぎたため、D を B にした事例もあった。

取材した記者からも聞いた話だが、公表の直後には、教授会や理事会でも話題になったようだ。それが、追加での回答の要望、訂正の要望、さらには、回答者を教えてもらいたいという要望につながったのだろう。公表の時期が、オープンキャンパスの直前だったため、近隣大学との比較を懸念して訂正の連絡をしてきた事例もあった。一方で、予備校の中には、この一覧表をじっくり見て進路選択に使うといった例や、高校の総合学科などで進路を考える際に使う例もあった。

情報公開や情報開示という問題は、中教審でも議論になっている。筆者は、調査を通じて、大学の重要なデータを公表する体制が、そもそも大学側になくことを痛感した。情報の連絡体制もさることながら、それを出すために、どこから、どのようにデータを集めれば、それがデータとしてまとまるのか、また、誰がそれに責任を持つのかということも含めて、組織化されていない大学が多数あると感じている。今後は、大学にとってマイナスとなる情報であっても公表するためのインセンティブを高める仕組みが必要と考える。特に、大規模大学が率先して情報を公開すべきである。

大学のステークホルダーを考える際には、私立学校法が参考になる。私立学校法を見ると、学生、保護者、教職員、債権者あたりまでが法律上のステークホルダーとして読み取れる。実際は、これらに加えて、志願者、高校教諭、卒業生などが入るだろう。また、地域住民、自治体もステークホルダーと考える識者もいる。さらに今日では、税金の使い道が厳しく問われる時代になった中で、補助金を受けている大学は、納税者もステークホルダーと考えるべきかもしれない。情報公開は、大学のような大きな組織では義務化という考え方が正しいのではないかと筆者は考える。

3. 大学経営への提言

繰り返しになるが、これまでの指摘から、大学では組織ができていないのではないかと疑問が

ある。たとえば、「入試広報」という言葉がある。しかし、通常は何かの広報といった形で、分けて考えることはない。考えるとしたら、「攻めの広報」といったことになるだろう。「入試広報」という言葉は、入試に関することを伝えていけばよいという狭い範囲での情報発信が長い間続いてきたのではないかと考える。「大学の情報公開度は組織の健全性を測る目安である」と言った人物がいる。広報では、学内取材して回るということが大学の学内の活性化につながると考えられるし、それによって職員間のつながりを持っていくことが重要だ。また、認証評価等をどのように分かりやすく発信していくかも、すべての大学が取り組むべき課題だ。

一方、「教職協働」という言葉が言われるようになったが、これは職員が極めて重要なものになってきたことを表している。たとえば、AO入試を本当の意味で行うなら、職員なしには実現できないはずである。教員が高校回りをするのは、本来のAO入試ではない。研究や授業にかかわること以外は、職員の仕事と考えなければならない時代になったといえよう。さらには、大学の文化というものをつくっていく上で、職員の方が果たしている役割は大きく、教員以上であると筆者は考える。特に、インターンシップや、学生の課外活動を支援する大学が増えている。これらは、教員だけでできることが限られている分野であり、職員の活躍が期待できるだろう。

(2009年9月21日、名城大学共通講義棟 N103 教室)

欧州型自己評価による教育の質向上

Henrik Toft Jensen

(デンマーク・ロスキレ大学)

1. はじめに

この講演では、次の三つの問題を考えてみたい。第1に、質とは何かということについて、第2に、欧州大学協会（EUA）の教育機関評価プログラムについて、第3に、ボローニャ・プロセスについてである。EUAはこれまで欧州、アフリカ、南米、中東の大学300校以上の評価を行った実績がある。一方、ボローニャ・プロセスとは、欧州のロシアを含む46ヶ国で共通した大学圏を確立しようとする試みで、学生の流動性を高めるための取組である。

2. 質とは何か

大学は質を保証する責任がある、このこと点については多くを説明するまでもないだろう。大学には、学生を高いレベルに教育するという義務があり、研究材料も非常に高いレベルのものを与える必要がある。一言で質と言っても、教育の質、研究活動の質、大学が地域社会に対して行う社会貢献の質など複数ある。質が高いと言うことを認識するにはどうすればよいか、あるいは、大学で行われている活動すべてが質的に十分であることを確認するにはどうしたらよいだろうか。ここで、質とは何なのか、質をどのように定義するのかという問いが生まれる。例えばある教授が、私の仕事は非常に質が高いと自負しているとする。多くのケースでは実際にその通りなのだろうが、その教授が過去30年間同じことをしているとするなら、もう少し手を加えて更に質を高めることもできるのではないかという議論が出てくるかもしれない。多くの人は、実際に確認すれば質は判定できると言うだろう。実際に見て確認すれば、質的に多少問題があるかどうかはわかるだろうし、これはやりがいのある仕事であるとか、非常に興味深いという判断も、実際に見てみればわかるという考え方はある。一方、質のレベルを判定するには基準を設けてそれと比較する必要がある、という人もいる。基準があれば、それより低いレベルであれば質的に問題あり、と判断できるからだ。

しかし、ここで問題になるのは、評価基準そのものである。例えば、ある研究について評価するとき、国内の学術誌を参考にするとして、そこに評価の指数があり、学術点の得点が高い場合、この研究は非常に質が高い、という判定になるだろう。しかし、例えば経済誌や数学の専門誌だけでは判断できないような部分もあり、実際に社会にとって価値ある研究であるかどうかを考える必要がある。学術誌に頼るだけでは、質を決める他の要素を見落としていることになりかねない。評価基準があったとしても、常にその基準のみを頼りにすると、他の側面に目が届かない可能性がある。こう考えるだけでも、評価基準を使うことについても問題があるといえる。長々と議論して「良さそうだ」「悪そうだ」という意見で決めるよりも、判断手順や判断基準があったほうが簡単である。しかし、どの手順に沿うのかを決める必要があり、その手順に沿ったからといって、別の評価基準があるかもしれない。こう考えると特定の手順だけを頼りにするのも問題がある。こうした質保証活動については、日本でも質保証機関があり、評価や認証を行っていると思うが、非常に時間がかかる作業である。もし学内で質の評価作業をしたら、大学が本来行うべき大切な仕事である教育活動や研究活動の時間を割くことになり、それこそ教育と研究の質が脅かされるという皮肉な結果となる。

ヘルシンキにあるビジネス・スクール・オブ・エコノミーという教育機関は、質の評価に力を入

れている。ある年では、15 件もの評価作業を行っている。これは、肝心の教育活動に影響しているのではないだろうか。質の確保という仕事は、大学の学長など幹部が携わるべきものである。アイルランドは質に対する認識が非常に高く、大学の質を判定する基準も非常に高いレベルのものとなっている。しかし、アイルランドの大学の中には、質の確保を行う担当者を置いて、その人物に任せきりにしているところもあり、幹部の仕事ではないと考えているようだ。これでは大学内に高い質を確保しようという文化が育たなくなる。学内で共通の認識を持つことが重要だからだ。質とは常に変化する状況の中で連続的にとらえるものであり、大学内にいる人すべてが質の確保ということに気を配るべきである。

ここで、建築の例を考えてみたい。教会、大聖堂、寺院などを見ると、その建物は非常に美しい。大聖堂や寺院などには、何本も並んでいる柱、室内で柱と柱をつないでいる美しいアーチなど、大聖堂などを訪れると高い質が保たれているということを感じる。しかし、同様の聖堂や寺院を多数見るうちに、同じような建物ばかりで退屈な作業となり、何が良質なのかわからなくなるだろう。その際、じっくり見ると予期せぬ発見がある場合がある。例えば柱の背後に隠された悪魔の顔、その隣には 16 世紀の貴族の顔、アーチの部分に刻まれた小鳥の彫刻などである。そうした予期せぬ発見によって、単に建築物を評価するだけでなく、そこにクリエイティブな何かを見出すことができ、単なる聖堂、単なる寺院ではなく、興味深い特徴を有した特別な聖堂、特別な寺院であることがわかる。質を評価するための評価基準があるとしても、質を見極めるにはそれだけでない「プラスアルファ」を見る必要がある。

3. 欧州大学協会の大学評価プログラム

3. 1 質の文化をつくるための評価

質は組織内の文化として醸成されるべきものである。では、文化を醸成するにはどのようにしたらよいのか、というのが次の問題である。ここには何らかの手法とツールが必要になる。ツールとは、例えば自己評価シートや学生対象のアンケートなどで、学生が授業をどう感じているかを調査するものなどがある。あるいは、学術書などの指標があり、研究面の質の確認に役立つだろう。しかし、自分の使った基準だけが全てではなく、質の評価をするときは組織全体を視野に入れるべきである。そして、学長が最終的な責任を持つて行うべき仕事であり、担当者に丸投げしてはいけない。また、学部の責任者も巻き込み、責任を持たせるべきであり、高い質を確保できている大学であれば、教職員や学生も巻き込んで一緒に取り組むべきである。ただし、これらはステップのひとつであり、ゴールは質文化の醸成である。文化をつくる作業は大切で実り多いものであるが、非常に時間がかかる。日々の仕事や情報収集を系統立てて進め、日々のコミュニケーションを積み重ねていく中で質は形成される。評価機関や専門家に依頼して助言を得ることで、内部だけでは考えつかないこともあるものの、まずは内部の取り組みが一番重要だ。

欧州各国政府が大学の質を管理する省庁を設置した際、大学連合である ERU(欧州大学学長連合)は自ら質の管理を行うこと主張し、EUA は教育機関を対象とした評価プログラムを開発した。これは、大学の透明性を確保し、質については大学自身が責任をもって対処し、そのような文化を醸成し、質管理や質保証を行う主体は大学にあることを明確にするものであった。EUA の評価プログラムは、教育機関の取り組みを評価するものであり、評価の対象は学習カリキュラムではない。組織、幹部、戦略的企画、質に対する認識を全体的に評価する。また、教職員と幹部のコミュニケーション、学生と教職員とのコミュニケーションなどをすべてまとめて評価する。これは、必要な情報が行き渡っているか、それが対話につながっているか、などを確認することである。学生からのフィ

ードバックなしには、授業が良いかどうか、学生に適合しているのかわからない。一般的な基準で良い授業と言えても、現在受け持つ学生に対して良い授業になっているかどうかは、フィードバックがなければわからないためだ。

3. 2 プログラムの概要

EUA の機関評価プログラムは国際的であり、同業者、すなわち、学長、副学長と、その経験者らに評価してもらうものである。彼らは大学を運営した経験があるため、大学が抱える問題や大学特有の問題について熟知している。見識と経験を持ち、大学運営の在り方と、教職員と学生との関わり合いについて意見を持つ者が評価する。評価チームを構成しているのは 5 人で、そのうちの 3 人はこの経験者ら、これに加えて質保証の専門家・コーディネータと、学生の代表が加わる。これらは全員外国から来ることになっており、国籍の異なる 5 人の評価メンバーが大学を訪れて評価を行う。EUA は 1994 年以来、大学、高等教育機関、科学技術専門学校、芸術専門大学などを対象に 300 校以上の評価を行った実績を有する。また、評価結果に基づき、各国政府に対する助言も行っている。近年は、欧州以外の地域、特に、南米、アフリカ、中東でも評価を行っており、今年には日本の大学にも評価チームを派遣した。

評価プログラムでは、シンプルな四つの質問を行う。第 1 に、大学の取り組む課題は何か、それを説明し、大学の使命と目標を認識してもらう。第 2 に、その課題にどう取り組み、どのような努力をしようと考えている、第 3 に、果たすべき使命（課題）に対して実際の努力はどうか、すなわち、取り組みの有効性をどう明らかにするのかを示してもらう。例えば、学生に対するアンケートは行っているか、進級率や論文発表の割合などの統計はあるかなどである。第 4 に、大学がどのように努力し、どう改革していくのかである。すなわち、変革の能力を問うもので、ここでは戦略的キャパシティと呼ぶ。これは、実際はやや難しい。例えば、電気工学の分野において非常に優れた教授がいるが、電子工学のことは何も知らないという場合、その教授を外すか、苦勞して電気工学から電子工学へ移行してもらう必要があるためだ。

EUA の評価プログラムには、一定の手順がある。第 1 に、大学が EUA に依頼を行うことが、最初のステップとなる。依頼なく大学に出向いて行くことはない。まず大学側が、EUA のサービスを利用すべきか否かを検討する。第 2 に、最初の評価作業、すなわち、自己評価報告書の作成である。EUA では、この雛形を用意しており、作成方法や、自己評価の実施方法のセミナーも提供している。第 3 に、評価チームの大学訪問となる。経験者 3 名と、学生、コーディネータで構成されるチームである。最初の大学訪問は、2 日間で行う。その後 1~2 ヶ月かけて、「2 日間で何がわかったか」「最終評価では何を行うべきか」について、評価チームが意見交換を行う。その後、2 回目の大学訪問を行う。ここでチームの代表者が、評価結果を大学側へ書面と口頭で報告する。第 4 に、任意であるが、大学が EUA に対し、報告内容を活用したかについて評価を求める。この作業は、通常は 2~4 年かけて行う。

さて、この評価作業の第 1 の目的は、大学の組織としての自治力と、戦略的キャパシティの向上である。欧州の大学の多くは、政府の管理下にあるが、戦略的キャパシティを高めることにより、大学自らが戦略的に考えられるようになる。評価では、目標を達成するために必要な行動が取れているか、さらに目標自体が適切であるかも調査する。評価対象となる教育機関が持つ資源や置かれている状況などを鑑み、当該機関が現実的な戦略を持っているかを調査する。「本学は高い研究・学術レベルを誇る世界トップクラスの大学を目指します」と言うのは簡単だが、目標の適切性が重要だ。

ここで、目標の適切性について、イギリスのノースロンドン大学の評価を行った事例から考えてみたい。ノースロンドン大学はイギリス大学のリーグテーブルの最下位に位置している大学である。評価チームはノースロンドン大学を訪問する前は、「特に特徴もない学校だろう」という先入観があったが、訪問してみると教職員は熱心でやる気に満ち、学生も学習意欲があり素晴らしい大学であった。この大学は労働者階級のエリアに立地し、学生の3分の2が黒人学生であった。評価を通じて、この大学が非常に良い大学であることがわかった。大学の活動は非常に付加価値が高く、家族で初めて学位を取る学生が多かった。評価チームは報告書の中でその点を強調した結果、イギリス政府は大学の質を認めて助成金を出し、大学の付加価値を高く評価した。この大学は、イギリスの大学ランキングでは最下位であるが、在学生に与える付加価値を考えると、非常に高いレベルであったと考えられる。これは、学生を見ることでわかることだ。

上で示した、評価プロセスを詳細に考えてみたい。まず、自己評価の段階だが、この段階を非常に重視している。自己評価で学内の質確保のプロセスが向上するためだ。評価チームの評価は、今後の改善を主眼に置いて行う。EUAは基準による評価は行わず、改善するためにどうするのかを考える。よって、優れていると思える大学にも「ここは改善できる」と助言し、問題のある大学に対しても、同様に助言する。EUAは財団などの支援を受けている組織ではなく、政府や企業の傘下にもない。EUAの取り組みは、研究や教育の評価を行うのではなく、研究や教育が質の高いものであることを確認するためのシステムを評価しているといえる。

評価において調査する点は、細部を拾い上げて見るのではなく、その教育機関の主な特徴と、今後の改善のために何をすべきか、教育・研究・社会貢献のために刺激があり競争力を備えた効率的な環境が整っているかについてである。評価チームのコーディネータは、独立した研究者で、EUAの大学評価コンセプトに賛同している者である。毎年、全員がその年の評価プログラムに向け3日間のオリエンテーションを行い、昨年の活動の振り返り、大学での活動の進展状況の確認、評価作業の進め方等を議論する。

大学訪問についても、少し詳細に紹介しよう。1回目の訪問は2日間で行う。そこで大学が置かれているポジション、大学の内部で行っている質保証活動を把握する。滞在中、評価チームは、教職員、学生、学部・学科の責に者、大学関係者、学部長、副学長、学長、理事、理事長など、学内の300~400人程度の人に会う。これにより、大学の各分野の現状、経営幹部の視点、一般教職員の視点、学生の視点、地域社会への貢献の視点などが理解できる。ある大学では、管理部門のスタッフ全員に、「この大学におけるあなたの使命は何か」尋ね、2ページ程度のレポートを書いてもらったことがある。この経験は、大変興味深いものであり、大学の研究活動や教育活動、社会貢献活動に、どんな役割を果たしているのかを聞いたのである。自分たちはなぜ今ここにいるのか、自分の使命は何なのか、果たすべき義務は何かを自問することは大変有意義だ。訪問調査の報告は、学長に対し、まず書面で行う。これは、大きな誤解がないことを確認するためのものであると共に、口頭での報告の前に、報告内容を知らせておくためでもある。報告内容について、教職員や学部長の前で慌てることのないよう、心の準備をしてもらうという意味である。

欧州では、優れた大学は教職員に裁量を与えられる、弱い大学ではそれが困難である。大学の自治が確立しているということは、学内の質の文化の確立と密接に関わっている。大学の自治が確立していれば、学内体制が確立し、トップダウンでなく学部が自ら責任をもって自主的に活動することができるはずだ。大学において自治力を育てるためには、コミュニケーション戦略が重要である。大学は、教職員や学生に対し、インターネット等によっても情報を発信し、週1回でもよいからキャンパス新聞を出すなどの取組も有効だろう。

コスト分析も重要である。コスト分析では、スタッフの労働時間も計算し、スタッフが仕事から受けているストレスについても調査する。例えば経営陣からの指示が、頻繁に変更されるような場合は、やる気が低下するだろう。大学は学生から授業料を徴収するが、それに対して、何を提供しているかも調査する。授業料の収入が少ないために、十分なサービスが提供できない、ということはいえない。質向上に向けて、大学が現在の保有資源でどのように対処するか、資金が足りなくとも何ができるのかを考えなければならない。

3. 3 文化づくりにおける対話の重要性

高等教育の質や優良性は、機関の置かれた状況を鑑みて判断すべきものである。そのため、EUAでは対話を重視しており、これをダイナミックコンセプトと呼ぶ。ダイナミックコンセプトは、成長や改善が常に継続的に起こるものであるという概念である。評価チームが大学を訪ねる際は、多くの人と対話をする。対話によって、人はどうすればいいのかに気づくことが多く、相手に「これをすべき」と指示するよりも、話し合いによって何をすべきか自ら知覚できる方がよい。そうした意味で、対話は常に有効な手段である。また、自治力は質文化と密接に関わっており、自治力があれば、質の文化もつくるのが可能だ。それは単に学内ということではなく、執行部と学部の関係、学部と学科の関係においても言えることである。また、自治力を確立することと、成果を出して説明する責任を果たすよう努力することは、車の両輪のようなものだ。EUAは、まず大学側の希望、そして大学が掲げている使命や目標を見極め、その目標が適切なものであるかなど質向上のためのプロセスを検討する。これこそが大学の目標へ向かう作業の出発点となる。質についての概念は、大学というコミュニティの中でこそ共有しなければなりませんコンセプトの共有ができていない場合は、まずコンセプトづくりを行い、質の文化をつくるべきであると我々は提案する。質向上のプロセスでは、幹部が上から命令するのではなく、成果をフィードバックし、次のステップにつなげる循環型のシステムが必要である。施策があまりにも現実とかけ離れている場合には、修正する必要がある。こうしたフィードバックを行う文化、人々の意見を取り入れて施策が循環される仕組みを整備することが、質向上の活動において非常に重要である。

EUAは、これらの活動を、外部組織から一切指示を受けることなく、独立して行っている。大学の評価を行う際は、その大学が国の制度においてどのようなポジションにあるかを把握し、国の制度の中で大学の高等教育や研究の複雑性が考慮されていない場合は、EUAからそれを指摘する。

質保証を行うのは大学自身の責務であるが、それを政府にも知ってもらう必要がある。そこで、大学は外部の関係者と常に対話することが重要だ。特に、リーダーシップ、戦略的な思考、質の文化がいかに形成されるか、自らの目標を認識しているか、ということに関する対話である。

4. ボローニャ・プロセスについて

欧州では大学の質向上システムとして、ボローニャ・プロセスというものがある。これは、欧州全域において統一した教育構造を構築する試みである。学士課程3年、修士課程2年、博士課程3年となっているが、このシステムの下では学士課程を修了後、転学が可能である。修士を他の大学で取り、さらに転学して博士号をまた別の大学で取ることが可能である。また、欧州には、単位取得のシステムとしてECTSシステムというものがある。基本的に欧州全ての国で1学期30単位となっており、学士課程の修了後でなくとも、学士課程の3年間の間に外国へ留学し、半年だけ別の大学で学ぶことが可能である。その間に取得した単位は、すべて母校でも単位として認定される。ボローニャ・プロセスでは、欧州共通の基準やガイドラインを設けているが、この基準は非常にオ

オープンなもので、大学の質保証に関する基準、その保証を認証する機関に関する基準がある。欧州では、履修科目よりも学習成果に着目する。すなわち、教授が何を教えるべきかではなく、教授が自分の指導成果を把握しているかに着目する。また、学生に対する指導については、学術的な面だけではなく社会的スキルも考慮する。これは、学生が集団の一員として活動し、自分自身の行動を計画的に行うスキルを身につけることも大学教育の一部であると考えからだ。

欧州の質保証機関の登録制度として、EQAR (European Quality Agency Register) がある。質保証機関は EQAR へ登録の申請ができ、EQAR に登録されていれば、質保証機関としては間違いないということになっている。この制度は、1年前にスタートしたばかりで、どの機関も EQAR の認定を受けられるかどうかを非常に気にしている。EQAR の基準を満たせば、欧州の全ての国でそれが通用するため、登録されている機関を利用したいというところから評価の要請が増える可能性がある。登録されていない評価機関であっても仕事をすることは可能だが、未登録の機関から良い評価結果を得たとしても、基準を満たした評価機関からの評価とは異なることは明白だ。

ここでまとめると、学長、副学長の役割は非常に重要である。特に、教育担当部門と管理部門を連結させることが重要だ。中央集権的にコントロールするのではない。管理部門について、中央管理か分権方式にするのか議論があったとしよう。たとえば、以前は学科に所属しており、現在は全学の組織となっているキャリアセンターがある場合、現在取り組む活動について、これが本当に正しいのか、キャリアセンターの使命は何なのか、そうしたことを常に話し合うことが重要だ。

また人材開発も重要だ。質の文化を醸成し、それをサポートするには対話が必要である。制度や登録など形式的なことよりも、実りある対話をするのが質の文化の醸成につながる。制度が必要な場合もあるが、質の文化をつくるのに最も重要なのは制度ではない。外部からの評価を受け入れるのではなく、学内で質の向上に取り組んでいることをアピールし、内部で自己評価をする姿勢が重要だ。

このボローニャ・プロセスというのは任意の制度であり、法的な義務があるわけではなく、官僚的な支配体制でもない。ただし、欧州各国の政府が国家レベルでボローニャ・プロセスを活用し、官僚レベルのシステムをつくるということはあり得る。ボローニャ・プロセスでは学生本位の学習が重視されている。学習成果と学生本位を重視する大きな動きが、現在の欧州にはある。大学は象牙の塔であってはならず、社会貢献ができる集団であるべきだ。

5. おわりに

EUA では質の文化を醸成するプロジェクトを進めてきた。質保証活動が目指すものは、教育機関のクリエイティブな能力とイノベーションを確保することである。質を考えるときは、各大学の状況を十分に考慮すべきであり、大学ごと、国ごとに定義を行うことが重要だ。目指すことは改善であり、質保証はレベルに達していない大学を罰するためではない。大学が自治力を確保することと、説明責任を果たすことは、分けて考えることはできない。自治力が強くなれば学内の質向上の活動も活発になり、その逆もまた言える。

(2009年10月27日、名城大学名駅サテライト多目的室)

町全体を一つの学校とみなした五ヶ瀬教育ビジョン

日渡 円

(宮崎県五ヶ瀬町)

1. はじめに

私は宮崎県教育委員会などを経て、2007年から五ヶ瀬町教育長を務めている。その間、学校は何のためにあるのか、教職員は何のためにいるのかといった問題を考え続けてきた。この講演では、これらの問題を基盤に置いて、五ヶ瀬町の教育ビジョンや実際の取組について説明したい。

2. 学校教育と地域

宮崎県の人口は114万であるが、そこに学校教職員が1万1000人いる。つまり人口の約100分の1が教職員である。これは日本全国でもほぼ同じで、分母を就業者数にすると、80分の1が学校教職員である。働く者の80人に1人が教職員ということは、一つは学校教職員は非常にありふれた職業であって特別なものではないということ、いま一つは、国家レベルでみると学校教育に非常に多くの投資をしているということの意味している。

ところが、大きな投資がなされているものとして地域住民が認識しているのは医療・福祉・土木であって、これらについての関心が高い。道路に穴ができたなら、すぐに役所へ連絡するような住民が、学校に穴(欠陥)があってもなかなか連絡しない。学校はレベルが高いことをやっているように見えるが、医療・福祉・土木と比較すると住民からの期待度が低い。

学校は自分たちの身近なものとして存在するのだという意識を地域住民に持ってほしいのだが、私はそれを待つ前に、学校教職員が成熟して、学校と地域の関係をもう一度つくり直す必要があるという考えで取り組んでいる。それが五ヶ瀬教育ビジョンにつながっている。

学校と地域との関係を確認するため、2007年の赴任直後に町内6校(小学校4校、中学校2校)の校長から各学校の課題を聞いたが、共通して挙げられたのは学力向上であった。校長たちの認識は田舎で学校の規模が小さいため競争心がわかず、切磋琢磨の機会がないから、コミュニケーション能力が弱い、書く力が弱い、読む力が弱いというものだった。このような認識は、小さいことは駄目で大きいことが良い、地方よりも中心地が良いという明治以来続いてきた考えに縛られたものである。

議会でも、赴任早々「教育長はどういう教育をするのか」と質問された。これも官製の考えにとらわれたもので、むしろ議員の方がどんな教育をしたいかという考えを持つ必要がある。教育というものは学校や教師たちが押し付けるのではなくて、地域が、親がどういう教育を受けさせたいかという価値観を持たないと学校は反応できないのである。

私自身は、産業革命以来続いている消費型社会の価値観を変えたいと思っている。学校で高い能力をつけ、それが高い学歴、高い給与につながり、高い給与は高い幸せを生むという連鎖ではなく、五ヶ瀬にしかない幸せを発見し、子どもたちに伝えることによって、均衡のとれた日本にしたいと考えている。

その際、1940年から続いている県費負担教職員制度が問題になる。1940年以前は市町村の学校の職員の給与は市町村が払っていた。市町村間の格差を是正するために都道府県に給与権を与えたのだが、これにより学校教職員が市町村職員であるという自覚が薄れてしまった。このため、子ど

もに対して、地域の話ではなくて、県の話や国の話をしてしまう。教師たちは地域にどのような幸せがあるのかを知らないのだ。

これを断ち切るために、五ヶ瀬町では私の赴任時以降、校長と教頭と事務職員に議会の傍聴を義務づけた。これをしないと、学校教職員は自分たちだけで地域のことを判断してしまう。地域に住んでもいない校長が「この学校の課題は云々」と言ってしまう。学校教職員による議会傍聴は、町のことを知ってもらうと同時に、議員が活性化するという効果をもたらした。町予算の最大の部分を占めている教育について議員が関心を持つようになった。

3. 五ヶ瀬教育ビジョン

このようなことを進めながら五ヶ瀬教育ビジョンをつくった。五ヶ瀬教育ビジョンは三つのカテゴリーから構成されている。

第1のカテゴリーは学校制度の変革と指導方法の刷新、第2のカテゴリーは教職員の町づくり参加、第3のカテゴリーは第1と第2を支える学校のシステム変更である。

まず第1のカテゴリーでは、従来の授業形態を変えた。学級集団に固定された授業を、各学年・各教科の内容ごとに最適な児童生徒数で授業を行うようにした。たとえば各学校に1年生が10人、25人、7人、10人いるとすると、合わせて52人の児童に4人の教師がいることになる。これを単元によっては52人を一つの集団として授業を進める。これにより、小規模校では出来にくいといわれる多様な意見・価値観に触れる教育が可能となる。その際、余った教員は、他の学年の少人数教育にあたる。逆に、1年生に対して他の学年の教師がついて、児童6人に対して教師1人という授業もできる。単元構成を工夫することによって、これを実現した。

もう一つの学校制度変革として、小中一貫教育を町全体で実施している。ただし、学校を統廃合してしまうのではなく、従来の6校をそのままにした小中一貫である。子どもたちはスクールバスを利用して自由に動き回っている。一貫の基本はカリキュラムなので、9年間のカリキュラムをつくっている。たとえば英語は、中学校の英語教員が、出口時点での能力を定め、それを狙いながら5年間（小5～中3）のカリキュラムをつくっている。他の教科でも、9年間の中に適切な区切りを定めてカリキュラムづくりを進めている。

第2のカテゴリーである町づくりについては、教員が子どもたちと同じ物差しで話ができるようにするために、教員が町全体を考えるという趣旨である。たとえば町に図書館が欲しいと思った教職員のグループ（図書館作業部会）は、全国から図書を寄附してもらって、ごかせふれあいらいぶらりいという図書館をつくっている。ただし、建物を造る資金はないので、既存の建物（町内15箇所）の中に自分たちで本棚を置いて、町民が気軽に借りることができるよう本を並べている。

また、町の最大の問題は高齢化であるので、健康問題が重要である。子どものうちから健康への意識を持つことが医療費や福祉費の抑制につながるという趣旨で、健康な町づくり部会が「早寝早起き朝ごはん」運動を展開している。子どもたちから歌詞を募集して、「早寝早起き朝ごはん」の歌をつくり、CDを作成・配布して、機会あるごとに皆で歌っている。今年は体操をつくっている。これが出来上がれば、町内の無線で朝と晩に流して、高齢者も含めて誰もが体操をする町にしようと考えている。

この他、給食部会は、月2回、学校給食を地域住民の中の希望者へ実費で提供している（わくわくランチサービス）。地域文化力向上部会というのもあって、教師たちの能力を活かして茶道・華道・書道などのカルチャー教室を無償で開いている。

子どもたちの絵を町の中の商店街に飾った時には、町に一つしかないコンビニエンスストアに女

性の高齢者 6 人がたむろしているのを発見した。人口 5000 人のうちの 6 人が子どもたちの絵を見るためにコンビニに集まったのだ。これは人口 5 万人の都市だと 60 人、50 万だと 600 人、500 万人の横浜だと 6000 人が一箇所に集まった計算になる。教育の力、教育に対する関心の大きさを改めて感じた。つまり、学校はコミュニティの場なのだ。従来のコミュニティの基本は家族だったが、これを再生するのは難しい。学校をコミュニティの核にする方が手っ取り早いのではないだろうか。

五ヶ瀬教育ビジョンの第 3 のカテゴリーであるシステム変更は、学校予算の変更だ。従来の学校予算はあてがい扶持で、与えられた予算をどう使うかということで成り立っていた。しかし、今年度からヒト・モノ・カネを学校に与えようという趣旨で、この目標のためにこれだけの投資をしたという予算を学校が出すという方式に変えた。議会では当然、学校教職員が答弁する場面も出てくる。

また、町には役場が 1 箇所しかないから、学校に役場の出先としての機能を持たせることを検討している。たとえば住民票発行などの簡単な手続きは学校でできるようなシステムにする。法的な問題もあるが、最終的には、簡単なことであれば学校で済むようにすることを考えている。

最後に地域通貨について説明しておきたい。65 かせゑ券、35 かせゑ券、15 かせゑ券という名刺サイズの時間通貨だが、単位は分だ。最初は社会福祉協議会を通して老人たちに配った。老人は書かれた時間分のお手伝いなどをしてもらえるという仕組みである。しかし、それだけではうまく行かなかった。誰がお手伝いができるか、誰が困っているのか分からないシステムだったからだ。そこで今年度は、地域通貨を学校に 3000 枚配った。学校はボランティアをしてくれた人に地域通貨を配るシステムにした。これにより、助け合いの雰囲気生まれ、循環するようになった。

これをコーディネートしているのは学校事務職員である。これからの学校事務職員は、高齢者の世話もする。住民票の手続きも引き受ける。民製とはまでは言えないが、官製ではなく、自分たちがつくった学校の職員なのだ。学校に対して国民が投資している。だから、教育だけという小さな目標だけではなく、地域のためという大きな目標を設定し、教育もその中の部分的な目標として、忙しいけれども教職員は一生懸命やっっていくという姿が五ヶ瀬町では見えはじめている。

(2010 年 1 月 23 日、名城大学共通講義棟 N506 教室)

強みを活かす大学経営

福島 一政

(日本福祉大学/学校法人東邦学園)

1. はじめに

経営学では強みを活かすということがよく言われる。しかし、大学経営において強みを活かしているところは少ない。この講演では、大学がおかれている現状や、現代社会において大学が行なうべきこと、さらに大学経営とは何かということ踏まえて、強みを活かす大学経営、あるいは強みをつくる大学経営とはどういうものか、どういう視点でやったら良いのか、成果創出のポイントは何かということ述べてたい。

2. 大学のおかれている現状と大学がなすべきこと

日本の大学がおかれている現状は、よく知られているように、大衆化（進学率の上昇）、少子化（18歳人口の減少）、格差拡大（私立大学の約半数が定員割れ）、経営人材の不足（国立大学・私立大学ともに専門人材が不足）、公財政支出の不足（GDP比0.5%でOECD加盟国中最低）といった言葉で表すことができる。

これに対し、大学が現代社会で行なうべきこととして、次の4点を挙げるができる。第1は、日本の大学で多数を占めるようになった学力不足・意欲不足の学生に対して、大卒者にふさわしい力を身につけさせるような新しい教育手法や教育システムを開発するということである。学生が分かるような授業にするために教員が授業スタイルを転換すると共に、職員の踏ん張りも必要だ。

第2は、世界的レベルの高度な研究をするということである。小さい大学だから高度な研究ができないということではなく、考えていけばいろいろと出てくるはずだ。

第3は、多様な社会連携による新たな価値の創出である。他大学、地域、高校、産業界、自治体、国際関係などと連携し、それぞれの「強み」を活かした新しい価値創造ができるようにすることが大切だ。地域と大学との間で結ばれている連携関係は、現状では特定の教員がやっているものが多い。そうではなくて、組織としての大学と地域の企業などが連携し、大学からすれば新しい教育資源として活用させてもらうことが大切だ。大学の社会「貢献」というよりも、「連携」に重きをおきたい。

第4は、本格的な生涯学習事業の開発である。少子高齢化の中での格差拡大を何とかするためには、どこでも、いつでも、学びたいと思うようになった時に学べるような仕組みを高等教育機関が作っていく責任がある。

3. 大学経営の中心

こうしたことを踏まえて、大学の経営の中心とは何かを考えてみると、医歯系などは別として、大方の私立大学の収入の7~8割は学生納付金によっている。収入の大部分を学生納付金によっているのだから、教育が中心になるのが当たり前である。大学経営というと、人事・財務・総務・企画といったことだと思込んでいる人が多いが、大学経営の中心は教育である。教育がうまくいかなければ、商売にならない。教育で売れるようにしなければ、大学経営は成り立たない。

そこで、私が勤務していた日本福祉大学では、飛び切り良い教育ができるようにということGP

などに挑戦した。新しい時代の、我々の目の前にいる学生たちが成長するために、どういう教育システム、教育手法がいいのだろうかという具体策を、我々なりの教育改革をプランニングした上で考えてきた。単独で採択された GP が 10 ほどあるが、日福大ぐらいの規模でそれだけ採択されたのは、他には金沢工業大学ぐらいしかない。

採択された GP が多くなると、教員の負担も重くなり、なぜ事務方が提案したことをやらなければいけないのかというような軋轢も多少発生したが、今は教員も確信を持っており、GP で導入した教育手法が主流になってきている。

GP は、学生募集に直接には影響しなかったが、新しい大学教育の在り方として、きちんとやっていけば定着していくと確信している。そのためには、職員が少し踏み出して、教員と一緒にやっていく必要がある。これは、大学の強みをつくることにつながる。もちろん、経営管理としては財務・人事・総務が中心なのだが、大学経営で一番大事なものは教育だということは、ぜひ押さえておきたい。

4. 地方の中小規模大学の特徴

他方、地方の中小規模大学によくみられる特徴として、次のような点が挙げられる。第 1 に、定員割れでボーダー・フリーとなっている。現状を打開する戦略的プランがない。手法が分からない。学生の大学に対する満足度が低い。最近はどここの大学でも学生中心ということを使うが、実際にはそうっていない。

第 2 に、学生の学ぶ意欲をかき立てるプログラムが極めて不十分である。座学中心で、たとえばフィールドワークといったことが組み込まれていない。社会連携、特に地域連携が不十分である。大学の中の資源だけではなく、もっとネットワークを広げて、そこから教育資源を、あるいは研究資源を得ることが必要だ。

第 3 に、目の前の「おかしなこと」を変えることができない。大学には、外からの視点でみると「おかしなこと」がかなりあるが、それまでの経緯にこだわったり、変えることに億病であったりして変わらない。変えようというリーダーが出てきたときには変わることがあるが、うまくいっていない大学が多い。

第 4 に、教職員が自分の大学の強みや弱みを認識していない。漫然と過ごしている。自分の大学のどこが強いのか、弱いのか。そういうことをあまり意識せずに、淡々と日常の仕事をこなしているという感じだ。したがって、教職員が自分の大学の教育の特徴を自信を持って語るができない。たとえば入試相談会などで受験生に対して自信を持って語るができないのであれば、語れるようになるために教員たちと話し合ってみてほしい。

第 5 に、役員・教員・職員のコミュニケーションが表面的で、信頼関係が乏しい。うちの大学の教員は少しも動いてくれない、いろいろ問題提起しても教授会に跳ね返される、教員が悪い、といったことを言う職員は多い。他方、教員に聞いてみると、うちの職員たちは少しも動かない、黙々と事務処理しているだけだと言う。役員に対しても、うちの理事はちゃんとした方針を示さないとといったことを言う。こうしたことを互いに直接言い合うようにする必要がある。まじめに仕事をしているが危機感がないということでも困る。

第 6 に、職員に権限委譲がされていない大学が多い。ほとんどの大学は、課長に決裁権限がない。予算の決裁を事務局長や理事長が全てやっているようでは、彼らに考える余裕を与えないことになる。同時に、課長や部長が、自分に与えられた範囲内の予算でどうやってやりくりするかということを考える機会も与えない。決まったことだけやっていけばよいということになるので、これでは

大学は良くならない。SDにもならない、OJTにもならない。

5. 大学の個性化が進まない理由

こうした中で大学の個性化が進まない。その理由として第1に、多くの大学で偏差値信仰がある。偏差値よりも、この大学でどういうことがやりたいのか、それに対して、この大学はこういうことができるというような、高校生との間でキャッチボールができるような仕組みが必要である。

第2に、学生確保のテクニックに目が行きすぎている。どうやったら確保できるかということに目が行きすぎている、本当にこの大学で学ぼうという学生に入学してもらうにはどうしたらいいかということあまり考えない、この大学は何ができるかということあまり考えない大学が多い。

第3に、戦略の立て方が分からない、大学経営のプロが決定的に不足しているということがある。こうしたことはある種のスキルでもあるので、学んだだけではできない。体験してみなければ分からないので、実戦的な学びが必要だ。

第4に、目の前の学生に向き合っていない。学生にきちんと向き合えば、自分たちの学生はこんなに良いのだから何とかしようと、教職員も思うはずだ。こうしたことをやっている人もいるが、組織全体としてやっていない。

第5に、学生が集まりそうな学部・学科を新設する幻想にとらわれすぎている。どこの大学でも、新しい、人気のありそうな学部や学科を作ったら学生が来るのではないかと思っているが、教育の中身を魅力的なものにせず新しい学部・学科を作っても、重荷になるばかりだ。そもそも大学は、学問・文化の継承と創造をするところだと思うのだが、テクニカルな方向に走りすぎている。

6. 自校の強み、特色の再認識

自分の大学の強みや特色を再認識するためには、建学の精神、創始者の理念、心意気の原点に立つということが大切だ。ただし、これらが古めかしい言葉で書かれている場合もあるので、現代に生きるものとして分かりやすく表現する必要がある。また、自分の大学の「いいところ探し」や「あら探し」を、誰か一人がやるのではなくて、みんなでやってみる。みんなはどう思っているのかということを出して、あるいは文章にして、お互いに刺激し合ってみる。要するに、自分の大学の強みや弱みはどこにあるか、みんなが何を考えているかという認識を共有するということが、とても大切だ。

これは「よそ者」にやってもらうと効果がある。ずっと自分の殻の中でやっていると、良い点も良いと思えない。あるいは、弱点も弱点だと気づかないことがある。

私はこの1年間、日本福祉大学が立地する美浜町の職員5名と日福大の職員5名を選抜し、美浜町の魅力発見プロジェクトというプロジェクトをやっているが、その中で、お互いの「いいところ探し」「あら探し」をやった。そうすると、大学の職員は、美浜町の職員たちがいいところだと思っていないようなことを言う。逆に、美浜町の職員は「日福大はみんないい学生ばかりですよ」と言う。いろいろと学生の良い点、良くやってくれている点を挙げてくれる。

日福大は1983年に名古屋から知多半島に移転したのだが、移転当初は学生がアベックで歩いているというだけで苦情が来た。子どもたちの教育に良くないとか、ごみの出し方が悪いとか、大学に頻繁に苦情の電話があったり、直接怒鳴りこまれたりした。しかし、確かに最近はそういうのがほとんどなくなっている。やはり外から見ってもらうことで、どれほど変わってきたか、変わっているかということが、よく分かるのだ。

7. 強み・特色を活かす独自戦略策定の視点

このように、自分の大学の建学の精神を端的に表現できて、強みや弱みを認識できたら、自分の大学にとっての「向かい風」「追い風」が何かを把握する。要するに SWOT 分析をするということなのだが、「強み」「弱み」「機会」「脅威」と言うと、形式ばってしまうので、私はそういうふうには言わずに、「いいところ探し」「あら探し」「向かい風」「追い風」と言っている。これはぜひ試していただきたい。

これらを念頭に置いて、創立時の理念を現代に活かした教育ミッションを明示する。数年後に実現したい自大学の姿（ビジョン）を数項目にまとめる。そのビジョン実現のために必要な幾つかのドメインを設定し、ドメインごとの目標を示して、目標を達成するための具体的な事業を考える。

こういうことをやるときに気をつけなければいけないのは、ラーニング・アウトカムズだ。どういう人間を育てるか、この大学を卒業したらどういう力が付くのかということを明示しなければならない。どういう教育をするかということと、その中でどういう人材を育てたいのかということをも明確にする必要がある。

そして、他大学と強みを活かし合った連携をする。一つの大学だけで全部のことができるわけではないので、いろいろな大学と組んでやっていけばいい。さらに、地域と連携し、大学町の創出を目指す。前述の美浜町の魅力発見プロジェクトは、学生が住みたい町をつくらうではないかというのがきっかけだ。「さよなら」と言えない町をつくらうというのがテーマだ。昔は城下町、門前町といったものがあつたが、現代だったら大学町がいいのではないか。ヨーロッパにはハイデルベルクなど大学都市がいろいろある。そういう町をつくれないうかという、壮大な夢を描いている。

8. 分かりやすい教育ミッションの事例

これまでに私がみてきた教育ミッションの分かりやすい事例として、次のようなものがある。日本福祉大学の「万人の福祉のために真実と慈愛と献身を」「しあわせを考える大学」。愛知東邦大学の「真に信頼して仕事を任せ得る人格を持つ人材の養成」。名城大学の「名城育ちの達人を社会に送り出す」。

以上は私が直接かかわってきた大学だが、他の例として、金沢工業大学の「教育付加価値日本一の大学を目指す」、静岡産業大学の「大化け教育」「静岡県とその地域社会にこだわる存在」がある。さらに、ミッションというより、特色化の例だが、国際教養大学の「『国際教養』教育の実体化」「すべて英語による授業、少人数教育の徹底、1年間の海外留学」がある。

広島経済大学は「『ゼロから立ち上げる』興動人の育成」をミッションとしている。まさにゼロから、学生たちが何かを得たいといった時に、全て学生たちに任せてやらせる。たとえば大学施設である興動館の中で、カフェを学生たちだけで運営させている。その中で学生が経営などについて学ぶというようなことをやっている。

9. 強みを活かしている大学、ブランド力に依存している大学

実は、強みを活かす経営をしている大学はなかなかない。中部地区で強みを活かしているのは中京大学ぐらいだ。「学術とスポーツの真剣味の殿堂たれ」というモットーで、かつてはこれが前面に出ていた。最近またこのことを前面に出している。オリンピック開催も関係しているが、スポーツという強みを活かしている。

一方、早稲田、慶応、上智、関関同立などの大手の大学は、ブランド力を活かしており、大した

ことをやっけていなくてもマスコミが騒いでくれる。それだけで名前が売れる。

地方では、広島修道大学、松山大学、熊本学園大学といったところがその地域ではトップブランドの大学だ。こういう大学は、卒業生が県庁や市役所、地元の大企業や銀行に一定割合いるから、学生の出口が安泰である。もちろんこういう大学も努力しているが、我々はそれ以上の努力をしなければならぬ。

逆に、ブランド力に依存し、過去の実績でやっているような大学は、職員に元気がない。ささいなことは改善するが、大きな問題点が解決できない、自己変革できない大学が多い。職員が改革の基点になっていない。もちろんそういう大学にもその気になっている職員は何人もいるのだが、そういう人が何かやろうと思ってもつぶされるといふようなことがある。それから、職職協働ができていない。部の壁や課の壁が厚すぎて、同じ職場なのに一緒にやらない。職員の自主性や自立性を育てることができていない。このような状況では、職員が反乱を起こすか、トップを替えるしかないのだが、それも難しいのであれば、その大学はうまくいかないという覚悟をしなければいけないと思う。

10. 強みを「つくる」大学経営

むしろ、強みをつくる大学経営が大切だ。強みをつくった大学として、たとえば福岡工業大学は、昭和40年代半ばに倒産の憂き目に遭っている。その後、課長クラス以上の職員を10人ぐらい企業（そのほとんどはサービス業）から入れた。理事長が交代して「For all the students（全ての学生・生徒のために）」「Just do it（すぐ実行する）」というテーマを掲げ、新しく入ってきた課長たちと一緒に大学を変えていった。職員は、徹底して学生のためにということで、たとえば、ごみが落ちていたら自ら拾ってきれいなキャンパスにする、学生たちが困っていることはすべて自分たちでどんどん解決していく、といったことだ。事務局長は福岡ダイエーホークスの編成部長経験者で、選手との契約・解雇などで非常につらい思いをしたので、相手の立場がよく分かる。学生の立場がよく分かる。そういう人が中心になって、学生に対して常にメッセージを発する。学生のために何ができると常に考えて、いろいろな改善をしていった。

次の例として、金沢星稜大学も今から5年ぐらい前に定員割れした大学だ。その後しばらく浮き沈みがあったが、3年ぐらい前から定員を確保し、さらに伸ばしている。ここでなされているのは、新入生を山中温泉に連れて行き、クラスごとに違う旅館に宿泊させ、友だちづくり、先生との関係づくりをする。やまなか湯路（ユウロ）という地域通貨を使用させて地域を理解させる。3年生になると、輪島に行かせて、やはり同じようにゼミごとに旅館に宿泊させ「わじまねえ」という地域通貨を使用させて、今度はもう少し経済に果たす役割などを専門的に考えさせるといふようなことをしている。これは基本的に全て職員がやっている。さらに、週に2~3回、職員が交代でA4判1枚のニュースを作って、いろいろな出来事や学生の活躍ぶりなどを記事にして、学生たちに手渡している。ここでも職員が一生懸命だ。

前述の広島経済大学は、近くに同系統の学部を有する広島修道大学があり、厳しい環境であるが、定員割れせずに踏ん張っている。「『ゼロから立ち上げる』興動人」という教育ミッションにもとづき、体験を通していろいろな刺激を与えていくということを学内の活動としてやっている。これは当時の学長がリーダーシップを発揮したのだが、実際にやっているのは職員だ。

静岡産業大学も大坪檀学長がリーダーシップを発揮して、地域に貢献する人材の養成ということにこだわってやっている。ところが、この大学は、普通の専任教職員よりも派遣職員である守衛の方が学生のことをよく知っている。門の所に立っていると学生が来るから、必ず「おはよう」と声

をかける。そのうちにいろいろな話をするようになり、学生の就職活動状況は彼が一番よく分かっているということだ。そのことを学長がちゃんと知っている。そういう中で、職員がそれに倣って一緒にやっ払いこうという、なかなかいい形になっている。理事長や学長や事務局長がリーダーシップをとることもあるのだが、やはり実際に動かしているのは職員たちだ。

国際教養大学は、元東京外語大学学長の中嶋嶺雄氏が学長で、彼のリーダーシップがあるのだが、職員の支えがあって、前述のような実践がなされている。金沢工業大学も、職員がプログラムを作ってやってきた大学だ。

11. 大学経営戦略策定から実践へ：成果創出のためのポイント

戦略策定から実践、成果創出のためのポイントとして、次のような点が挙げられる。

まず第 1 に、教職員が自分の大学に対する現状認識を共有する。第 2 に、学生を中心に考える。第 3 に、教員・職員・学生のコミュニケーション（相互理解と信頼性）が必要だ。

第 4 に、「誰か」のリーダーシップとミドルマネージャーの変革姿勢ということが挙げられる。最初に引っ張るのは理事長であったり、学長であったり、事務局長であったりするのだが、必ずそこでは課長などのミドルマネージャーと一緒にやってきている。

第 5 に、人間関係形成力のある職員を活用する。コミュニケーション能力のある職員をもっと活用していただきたい。

第 6 に、職員への権限委譲。課長に 1 円の決裁権限もないようでは、仕事のやりようがない。

第 7 に、分かりやすさ。たとえば、いろいろな冊子を作っても専門用語を多用していると理解できない。理解できないものをいくら示しても無駄だ。そうではなくて理解できるものを作る。できるだけ分かりやすく、みんながあまり誤解しないで済むような表現をしていく必要がある。戦略策定というのはそういうところにある。

第 8 に、ホスピタリティ。強みを作ってきた大学の共通項は、職員がその責任を果たしている。このことは大切な点だと思う。

(2010 年 2 月 20 日、名城大学共通講義棟 N506 教室)

学校法人トップセミナー記録

2010年3月19日

発行 名城大学大学院 大学・学校づくり研究科
〒468-8502 名古屋市天白区塩釜口 1-501
TEL: 052-832-1151 (代表)
E-mail : ooem@ccmails.meijo-u.ac.jp
<http://emspd.meijo-u.ac.jp/>

印刷 有限会社エスエスプリント