

評価の新段階とFD時代の大学教育

寺 崎 昌 男

はじめに ― 3度目に招んでいただいて ―

ご紹介いただきました寺崎です。今度で3度もお呼びいただき、こちらの方こそ押し掛けて来ているという感じでございます。

今大学は大変厳しい時代に入っていますけれども、その中で我々はどのように腹を決めて置いたらいいのか。私自身、一昨年から去年にかけて国・私立大学7つに頼まれて外部評価委員を勤め、ある国立大学には運営審議会委員として行く機会がございました。昔国立にいて今私立にいるものですから、頼むのにちょうどいいということでしょう。去年からは私立大学の中の伝統的な学部も外部評価を始めたんです。この前は早稲田大学の法学部にまず行き、その次は今年三月、慶応義塾大学の文学部に行きました。このように歴史の古い学部が外部評価を始めるような時代になってきました。今日お話しします「評価の新段階とFD時代」はもうとっくに始まっていて、私自身もその中できりきり舞いさせられている状態です。

私は、信念としては、大学は自分で変わっていかなくてはいけないと思っています。ただし、今、外からの力がものすごく強いのですが、それにただ身を任せて流れていくようでは駄目だと、前から思っていました。今もそう思っています。すなわち内発的な改革をどうやって作っていくかということこそが今の大学にとって大事である、というふうに思っていて、今日のような会合には喜んで来させて頂いているわけです。

第1回目の時には一般教養教育のあり方というテーマで、専ら立教大学時代のカリキュラム改革を、ほとんど自慢話のようにさせていただいた訳です。そのときは気楽でした。やったことをしゃべればいいのですから。2回目は、一昨年に呼ばれました。今度は日本において、大学教育というのはどう考えられてきたか。2時間分ぐらいの時間がありましたので、これもそれこそ私の専門ですから、大いにしゃべらせていただきました。

私は大学の歴史が専門です。教育学というのが元々の領域で、その中で教育の歴史、教育史という分野があり、その中にまた近代教育史というのがあって、そこで止まっていてよかったはずなんですけど、やがて、好きこのんで大学教育史というのを始めたのが40年前でした。そのころは「そんなことやっていたら失業が目に見える。失業するために勉強しているのか」と大学院の頃から言われており、本当に失業しました。3年半、何の肩書きもないという時を過ごしたんですね。やっと就職がありまして、所員が3人しかいない小さい民間研究所の一員になりました。そこで大学史を研究している間

に紛争がおき、高等学校への進学率が90%を超え、大学のマス化が進行して、その研究所にいた最後の頃には、逆に全く変わってしまったんです。「うちは教育史の先生が一人ほしいけど、特に大学のことをやっている人がいたらそういう方に来ていただきたい」と。やっと立教大学文学部に移りました。これが最初の大学教員歴となりました。1974年のことでした。74年から始まって現在まで26,7年ぐらいでしょうか、国立私立の両方に勤めて暮らしてきました。大学で教育学を学生に教えながら、外側で起きている大学の変化というものにも気を付けて、それに対して何らかの発言をしていくということを四半世紀ほど重ねてきたわけであります。

そういう目から見ても、現代の変化はすごいと思います。誰も本当にフォローできないではないかというのが最近の私の感想です。それだけに大学の中にいる我々は、状況をしっかり認識し、変化には賢明に対応して行かなければならないと存じます。

1 大学政策の重層化

今、大学政策はかつてない重層的な構造もって進んでいると思います。

第1番目は、皆さんご存知と思いますが、例の大学審議会の答申です。4年前に出ました。いろんなことが書いてあったのですが、例えばキーワードが幾つか使われています。授業設計をしろと書いてあります。そしてその一環として評価を厳しくしろと。これが第一のポイントでした。出口管理という言葉は経営学の事典には載っていませんが、経営の現場では使われています。他方で、課題探究能力の育成をしろということが言われておりました。この提言が、今、中教審で小学校から大学に至るまでの教養教育をきちんとしろという方向で広がってきているわけです。最後は第三者評価です。第三者評価という言葉はここで始めて真正面に出てきました。

この大学審議会答申には副題に「競争的環境の中で個性が輝く大学」と書いてあります。あれに惑わされて、この文書を大学論だと思って読む方がありますが、間違いだと思います。政策文書として読むべきものだと思います。書かれていることの中のいくつかは、必ず実現していくものだと。実現していったらどうなるかということを見ておかなければいけないと思います。

例えば、“特に私立大学の場合、それぞれ工夫を凝らして独自の教育改革を行い独自の方針による教育改革を行うことによって独自の個性を発揮して欲しい”というようなパラグラフがありますが、その後ろにちょっと書いてあることがあります。“もし大学が危なくなったときは学生の管理の問題を中心として今後適切な施策を講じる必要がある”。これだけ付け足しのように書いてあるのです。私の周りの行政に近い人たちは「先生、こんなの読んで騙されちゃいけませんよ」と言うのです。「どうして」と聞きますと、「先生方は、前の方だけ見るでしょう」と。「一生懸命頑張っている教育したらいいという文章だからいいかと思いますけれど、私どもは逆です。後ろの方を見ます」「どういうふう

要がある、ということは“大学がつぶれたとき文科省はどう責任を持つか”と言ってるんです。これは“大学がつぶれたら学生の身分をどうするかということに限って文科省が責任もつ”と、そう言ってるんですよ」「A大学がつぶれてそばにB大学があるとする。つぶれたA大学には3年生以下が残っている。その学生たちをどうするか。そういうことはこれから文科省がやります。ただし、もうひとつ裏を読まなくてははいけません。金のことは面倒見ないといっているんです。つまり護送船団はもうないぞ、という宣言なんです。」事情通はちゃんとそうやって読んでいるわけですね。ちょっとしたキーワードもやはり私たちは気をつけて読んでおく必要がある。大学審議会答申というのは今も生きておりますし、かなり重要な、裏の裏まで読んで先を読んでおかねばならない文書です。

2番目はご承知のとおり独立行政法人化の動きです。私がかつて書きましたドクター論文は『日本における大学自治制度の成立』というものでした。大学の自治は、東大でどうやって始まったかという研究であります。そういう論文を書きました私の目から見ますと、独立行政法人化というのは大問題だと思います。もともと良く分からないというのが、最初の感想です。第一に、独立行政法人通則法の言うことと大学をどう変えるかということとの間には隙間がある、この隙間をどうやって埋めていくかというので今、国大協や文科省も考えている。通則法の下の個別法というのを考えている。それは可能でしょうか。

もっと疑問なのは、独立行政法人というタームです。どこで切れるのか私には分からないのです。「独立」で切ると、行政法人というのがあることになります。しかし行政法人というものはないんです。それとも独立行政というのがあるって、そのおかげをこうむる法人ということなのか。これも分かりません。何人かの人にも「どこで切るんですか」と段々に聞いてみると、田中二郎先生が昔、教科書にお書きになったというのです。多分占領下に作られたアイディアですね。概念としては不分明なものなんですよ。はっきりしているのは、金は国が出す、そして自分で運営していったいいけれども、中期目標や長期目標を持って評価を受ける。実際にはあなた方が責任を持って運営していきなさいという、どうもそういう法律らしい。疑問の多い制度です。しかし法人化はぬきがたいプロセスをもって進行してしまして、どこの国立大学もこの線に沿って今、懸命に中身を代えようとしているんです。もともと、どこの国立大学もこれになりたいとは思っていなかった。内発性無き着想といいますか、全部政治と経済からでてきたもので、外から強いられた改革の典型だと思うのです。

ただし、大学の歴史から見るとかなり画期的な変化であるとは言えます。どうしてかという、大学が国立と公立と私立の3つに分かれることを私たち日本人は当たり前だと思っています。しかし世界的に見ると、これは奇妙な制度なんです。設置主体別に大学の類型を決める。これが宿命的に大学の位置を決めていく。これを私たちは1870年代末から80年にかけて、明治10年代末ぐらいに導入したのです。それまでは公立・私立

という時代があって、それだけではすまない政府自身が大学を作るんだということになって出来たのが、帝国大学というものです。このときに官立というのを新しく作ったわけです。官立総合大学が帝国大学である。官・公・私、国・公・私というこの3つに分ける枠組みというのは、日本が作ったことになる。今私たちはそれを少しも不思議だとは思いませんが、国立大学のない国から来た人たちから見ると本当に不思議なことだったようです。戦後、占領軍は国立大学のないアメリカからやって来ました。彼らは日本の大学を全部変えることを勧めて本当にドラスティックな改革をやっていた。その彼らも、国・公・私という3つのカテゴリだけはこのまま手をつけませんでした。本当は、アメリカ国立合衆国大学というのはいないのですから、「国立大学をなくせ」といえる状況だった。しかし残した。それが今変わりつつある。大学の長い歴史のスパンで見ますと、なかなか面白い事件ではあります。

これを機会に国立が変わることは大いにあるでしょう。ただ一旦国立が本気で変わってきたら、私学の立場から見ると怖いと思います。なにしろ資源がありますから。校舎があり校地があり、時にはお金も儲かる附属病院がある。そして一番怖いのは教官対学生比率です。国立大学の外部評価に行って、本当に分かりました。私立大学の教員当たり学生数は大体平均が30人～40人の間です。20人というのはほとんどございません。ところが国立は全部1桁です。8人とか9人とか。10人以上というところはほとんどありません。これは元々私学が負わされている大ハンディです。その8人しかないところがもし本気になったら大変だと思います。私学の中のしたたかなリーダーは「国立は国鉄になるだけです。JRになったら怖いです。そこまで行くにはまだ時間がありますから私立は頑張ればいいですよ。」こう言います。しかし、結果は恐らく今から10年後ぐらいには出てくる。これはやっぱり大きな脅威です。

3番目は突然降ってきたトップ30です。まだ私学では理工系のことだけだと思っている方が多いんですよ。文学部の人など「他人事」と思っている人が多かった。とんでもない。影響は大きいです。新聞なども言っていますけど、うまい手を考え出したと思います。30に入ることを学内改革の1つの呪文にしている大学もあるんですね。うちの大学の中のどの分野が一番強いのかを決めてかかる必要があるという話になっています。お金の問題ではありません。今年ついたお金が、182億円ですか。182億を30で分けて御覧なさい、大した額ではありません。1820億というならだいぶ違うと思いますけど。でも、なぜ多くの大学がトップ30に入りたいと血眼になるかというと、「トップ30の1つです」というのがいわば後光効果を表すからです。ただし、トップ30というのはあまりに行儀が悪いからCOE計画とこの頃言い直しています。センター・オブ・エクセレンス。結局同じことです。どこがCOEというのを決めるかというと、文科省の方から直接指名した幾つかの団体から委員を出させているわけです。大学評価機構は頭越しにされてしまった。すなわち、今の大学評価機構がやっている外部評価とまた違うレベルで、我々の周りに生まれている政策の1つです。

第4の層は、ご承知の規制緩和です。これはむしろ今まで申し上げたものよりもさらに怖いと思います。例えば、学部学科の設置等はもう届出だけで結構です、大学もどこにお作りになって結構、というような方向が出つつあり、さらに今見え隠れしているのが大学の入学定員も自由化するということです。突然、中部大学の入学定員を来年、全く独自の判断で倍にしたっていい、ということになるんです。

徹底していきますと、結局設置基準による評価は無いということになります。大学になるための入り口のところで、先生が何人いてそのうち資格ある先生が何人だから、この大学の入学定員はこれだけまでに止めさせる、といったことを誰も言ってくれなくなるわけですね。後で評価すればよい。ですから、文科省ではなくて通産省が力を入れているのは、この自由化の問題です。通産省などから見ますと、設置認可評価だけに頼っているのは不当である、という話になります。事後評価で結構である。結果だけ評価すればよろしい。後で結果をみてやる評価、これをアクレディテーションと言いまして、今、大学基準協会がやっているのがそのアクレディテーションです。それで結構じゃないかと。護送船団の徹底した解消でございます。誰も助けに来ないということです。この動きは今どっちに揺れるか、かなり動いているところですが、現在の政策動向の中では規制緩和の方向に進むことは間違いありません。校地の中の校舎面積の割合などというのは昔はきっちり制限されていたんですけど、「そんなことはもうどうでも結構です」となってきたんです。いくらだって駅のそばに作っていい。工場等立地規制の制約はなくなりました。主要な駅の前に小さな敷地があって、そこを全部校舎にしたって構わない。そうしたら、咽元で学生を抑えることができる。そういう競争もあっていいということです。

最後がグローバル化です。国際競争が恐らく始まっていくでしょう。今学生の取り合いを国内の18歳人口だけでやってますけど、多分それでは収まらないでしょう。全世界から学生を集めてくる努力というのをやっていくことになると思います。立命館大学がアジア太平洋大学というのを別府に作られたんですが、思い切ってバンコク支部を置いて、タイの留学生の募集に行ったんですね。びっくりしてたのは、フランス、イギリスのいろんな大学の出張所があるという。「あなたの国は今ごろ来たんですか」と言われたそうです。「自分たちは20年前からここで留学生を集めている。」これは本当の話です。そういう状態になっています。ということは逆に国内の日本人の学生が、いずれ海外にどんどん持ってかれるという事態が起こりうるわけです。今、文科省が持っている規制は国内法の指定する学校法人でなければ外国の大学は日本国内に正規の大学を置けないということだけです。しかし、これがもし廃棄されてしまったら、誰だって作ってもいいという事になってしまいます。ですから、ハーバードであろうが何だろうが、日本国内にどんどん進出して学生を集めればいい。高等教育の激甚な国際的競争の時代が間もなく来るだろうと思われま。

最低以上の4層の大学政策が、私たちの目の前に現れてきているということでありま

す。とても昔のように、文科省は統制しようとする、大学は自由を求めるというような簡単な図式ではなくなっているという印象を、強く持ちます。

2 評価の新段階をどう見るか

そういう中で評価ということが浮かんできていると思うのです。私たちは今、大学評価の波にさらされているのですけれども、評価というものをそもそもどういうカテゴリーに分けるかを、しっかり見ておく必要があるのではないかと思います。

第一は社会的評価です。これは私たちが今、日常的にさらされている評価です。社会的評価の主体は誰かという、それはまず受験生本人です。それから受験生の親。これらも社会的評価の主体です。それから企業と大学の間を繋ぐ教育情報関連の業界、例えばベネッセとかリクルートとか、これも社会的評価の主体の1つです。もう1つは企業と官庁です。全部これらが社会的評価の主体として私たちの前に現れてきて、かつてないぐらい熱心に大学を見ているわけです。

中でも怖いのはマスコミの力だと思います。こういう機会にいつも例としてお話するのですが、一昨年6月に出た週刊朝日があります。ご記憶でしょうか。それに載った記事が「受ければ受かるFランク私大194校全実名」という記事でした。広告を見て駅ですぐ買いました。心配でした。桜美林は載っていないだろう、前いた立教はどうだろうか、別の理事をしている大学もありますのでそこは載っていないか。幸いその3校は載っていない。でも194校というのが全部、ぎっしり1ページ立てて書かれております。これをよく見たら、びっくりするような大学が載っているんです。

一番驚いたのは、私どもの大学教育学会で、いい教育をなさっていると評判の、金沢工業大学の名前が載っていることです。Fランクというのはフリーパスの略だと書いてあります。しかし私どもの聞いている金沢工大は、そんな誰でも受かるというような大学ではないはずだ。教育改革をきちんとやっておられる大学だと聞いている。不思議だと思って、その記事の元になったものを早速予備校から取り寄せました。『栄冠を目指してー2001年度入試難易度予想ランキング表速報版』（河合塾）です。これで見ますと、確かに各大学学部ごとにAからEまでマークが付き、ところどころにFがある。Fとは何の略かと言いますと「ランクフリー」の略であるとして書いてあるんですよ。「独自の入試制度をとっていて難易度にはまらない」という意味なんです。むしろランクフリーに挑戦してみなさいという意味でFが載っている。さらに金沢工大のところを見てみましたら、22あるコースのうちでフリーパスになっているのは、そのうちの2コースです。その1コースは開設されたばかりです。この2つだけがフリーパスであって後は全部そんなことはない、立派に競争率がある。けれども、22のうち2つがフリーパスだと記者から見られてしまったら、その大学全体がフリーパス大学だということになる。「危ない大学」ということで格付けされることです。これからこういうことが起こりうるんです。“あの大学は駄目だ受けたら受かる、どうせつぶれる”という議論になって、どんど

んと落ちていく。マスコミによって落下を加速させられて行く。逆に、虚報によってぐんと上がるところも出てくるかもしれません。商品と同じということです。

その後、注意して見ておりましたら丹羽健夫という河合塾の顧問の方が書いた『悪問だらけの大学入試』という本がありまして、わざわざ「我々はランクフリーという形で新しい入試のことを学生たちに紹介した。しかし週刊誌の報道では、それはフリーパスということになっていた。これは間違いだ」と書いてあります。そしてその後ろにワンパラグラフとして金沢工大のことが大学名こそ挙げていませんが、きちっと書いてありました。「我々はそういう学校を挙げたかったんじゃないかった」。怖いんですよ。社会的イメージというのがマスメディアによって「作られる」ということです。

昨年9月、金沢工大に、学生たちと一緒に1泊2日の見学に行きまして。噂に聞いていた通りでした。夏休みの終わりの連休の初日に行ったにも関わらず、例えば図書館は満杯なんです。学生がいっぱい勉強しに来ています。図書館で働いている職員もえらく若いと思ったら、それは全部学生のアルバイトにしているということでした。学生たちが夢考房という建物の中でソーラーカーのプロジェクトを一生懸命やっていたり、図書館に行けば非常に設備が整っていて、自分でやろうとさえ思えば、いろんな機材を使って勉強できるような設備も完備しています。休みだったにも関わらず、玄関の前に大きな看板が掲げられていて「見学の方々はどうぞ受付へおいでください」と書いてある。連休でも職員の人々が来ているのかと聞いたら、「ちゃんと皆ローテーションを組んでいて、見学する方を案内するようになっております」というのです。びっくりするぐらいの熱の入れようです。必死で大学を守っていらっしゃる。丸半日でしたが、隅々まで歩かせてもらって本当に驚きました。一方で、科研費の合格率もものすごく高いという話でした。申請を助けるチームがきちんと助けて、合格率を高めたと申しておられました。「学生の自学自習を支える」という標語のもとに、頑張っておられます。

要するに、社会的評価というのはマクロにみると非常に正確なんです。ミクロなところで極めて揺れる恐れがある。その揺れ方をマスコミの力が支えていく。誤報が出たら終わりということになる。これは昔は大学が直面していなかった新しい危機ではないでしょうか。社会的評価は、その意味で怖いと思います。

2番目は行政的評価です。これは日本では歴史的に強かった。大体、戦前、文部省は大学の評価すらしなかったわけです。自分の作る帝国大学が即ち大学だといって作っていく。誰もそれを審査はしない。大正時代に公立と私立大学が出来ました。公私立大学を大学として維持させていくためにはどうするかということで、慌てて日本で初めての大学審査基準を作って、公私立大学だけを審査したわけです。つぶれてはいけないということで、基本財産を積み上げて、その基本財産を文科省に供託させ、初めて大学としての出発を許したという歴史があります。

これを全部やめにさせたのが戦後の占領軍です。行政機関だけが物差しを持っていて独占的に大学を評価し、しかも公私立大学だけを評価するとは何事だと。これはアメリカ

カ人の目から見たら当然のことでした。国・公・私立大学全体を評価できるシステムを大学自らが作るべきだということを言って出来上がったのが、大学基準協会という団体だったわけです。他方、行政評価の部分は、1956年の文部省令大学設置基準で行うという分担が生まれました。そういう流れがございます。

行政評価は日本では歴史が古くて強いんです。1991年の大学設置基準の大綱化は、その部分の緩和が始まったことを意味します。あまりに頑なだった行政評価は、まず自分の手で緩和された。1991年以降現在まで10年間の間は、これほど日本の大学が自己裁量権を持ちえた時期はなかったのではないかといいぐらいの時期だったと思います。ただし、それだけで済んだかという、そうはいかない。そこで出て来たのはさっき申した第三者評価というものでした。大学審議会答申が強調しました第三者評価というのは、国立大学を対象とする公平な審査機関を作るということでした。これで大学評価機構というのが出来た。「第三者」と言っているのはそういうものであります。いかにも国民全体が評価するようというような構造になっていますけれども、つまりは行政評価の一部だと私は見ています。拡大した行政評価であると。これは、今後恐らく独立行政法人化した国立大学を対象として、また動き始めることでしょう。今は、国立大学を相手にして、2年目の評価に入っているわけでありまして。去年が教養教育の評価、今行われているのが教育学、法学の評価です。理学、工学等々の評価も今試しに行われ、来年から本格化するといっています。審議会答申のいう第三者評価とは、疑うべくもなく行政評価の一部分だと思ってます。

次に相互評価。これが基準協会で行っているものであります。相互というのは大学相互という意味で、専門家がお互いに評価する、という意味です。大学基準協会は先ほど申したア krediteーションの機関なのです。日本に数ある大学関係団体の中で、国・公・私立の全部が入っているのは大学基準協会だけです。後は国立大学協会、私立大学協会、全部設置主体別の団体です。基準協会は唯一の全大学から成る相互評価の機関であります。

最後に外部評価。今先ほど申したように慶應の文学部とか早稲田の法学部とか含め、多くの大学が始めているのはこの外部評価というものです。第三者評価とは違います。外部評価の特徴は何かというと、評価する人を各大学・学部が選べることです。これが一番大きいポイントです。ですから各地の国立大学でも、例えば、その土地の新聞の論説委員とか商工会議所の会頭とか医師会の会長とかが来ておられます。そういう人の判断は、全然私たちと違う目で大学を見て遠慮なく言いますから、非常に役に立つことが多い。ただし、その方たちの意見に大学は拘束されない。これが行政評価と違うところです。運営諮問会議に近い外部評価の場合は、その外部評価をこっちが生かせばよいのです。今、私は桜美林大学の自己点検評価委員会委員長をさせられていますけれど、評価ということについて大学の先生方と話しますと、まだこれからだなと思うことが多いです。

例えば、今私たちが掲げているのは、アカウンタビリティに対応しうる報告内容を作

ろうということです。誰でも読めるような形で成果を発表したい、というのが1つです。2番目は学内者がそれを読んで、これからどう改革していったらいいかがわかるようにしたい。言葉を変えて言うとイノベーションのための自己評価、これを中心目的に据える。そして3番目はこれをもって外部評価の材料にしたい。来年3月に完成を予定していますから、来年度以降そのことを目指して欲しい。町田市の市長を呼んだっていいじゃないか、相模原の市長を呼んだって構わない。そういう人たちに来てもらおうじゃないか、ということを掲げたのですが、そこまで言うと先生方の一部は大変反発されるわけです。「私たちは外から評価されるために研究教育をしているのではありません」なんて言われる。「外からの評価などを受け入れる気はありません」。「違うんです、誰に評価してもらうかはこっちが決めるんです」と言うと、「文科省じゃないんですか」と言われる。「そんなこと考えてもいません。」こういう珍問答をやることもあります。私は、真の外部評価はもちろん受けた方がいいと思います。外部評価を適切な人に受けると、そのアドバイスは必ず役に立つと思います。

こんなふうになんらかの形で私たちの前に新しい評価の時代が生まれていますが、ただその評価について論じ考えるときに、どういう評価かということをよく見ておく必要があると思うのです。カテゴリーをきちんと分けて議論しておかなければならない。この点、新聞の記事などは評価を全部一諸くたに考えているように思います。私の目から見れば、行政的評価は最小である方がよい。本当はない方がいいかも知れません。しかしそれ以外の評価は大いに受けるべきだと思います。その目的は、「自己革新のための評価」という目的意識をもってこれを行う、ということです。こういう腹を決めておく必要があると思います。

評価の新しい流れに面して、努力と見識がどうしても必要です。この努力と見識を用いるのは、大学のなかにいる教職員、まずは我々でしかありえないと思います。さらに経営者の方たちももちろんそうです。

2番目は、大学は何において競争し、どこで勝負するか。これを今後考えておくべきだろうと思います。会社の競争とどこが共通し、どこが違うのかをきちんとしておかななくては行けない。例えば、研究の競争というのは分かります。しかし、教育の競争ということになるとはっきりしない。教育において競争というのが成り立つとすれば一体何なのか。これは大きい課題だと思います。まず、特質というものの発揮しかありえないと思います。我々の教育はこれこれこういう特質があるということを発揮するのは教育競争の第一歩でしょう。競争を私たちはどのように設定するか。ここが問われると思います。

3 桜美林の新しい大学院コースとFD、SD

話はちょっと横道にそれますが、今、桜美林では夜間課程の大学院、大学アドミニストレーション専攻という新課程を去年の4月から開設しました。現職の大学職員の方を

対象にして、定員 20 人、課程を修了したら修士が取れるというコースを作ったんです。いわば大学の職員の方のビジネススクールです。これをやってみましたところ、一昨年ぐらいから朝日新聞が報道するし、すごく有名になってしまった。去年開きましたときには定員 20 人ですけど、電話等々の問い合わせが 150 件来て、受験生は 27 人。全部面接をしたが落とす理由がない。結局全部入れました。27 人のうちの 2 人は秋に入学するというので、実質 25 人の第 1 期生が生まれたわけです。今年はやや人数が減りましたがけれども、それでも 17 人ちゃんと入りまして、2 学年合わせれば 42 人。きっちと埋まっております。

そういうところで接していますと、今、大学に何が大事かというのが非常に良く分かります。例えば重要なのは、広報活動です。しかし高校の先生に聞いてみると、大学が重要と思っている事と高校が重要と思っている事とでは全然違うらしいのです。

例えば、立教のころに「外から見た大学改革」というシンポジウムをやりました。高校の先生、受験雑誌の編集長、学識経験者などに話してもらったのですが、高校の先生の話がすごく面白かった。「先生方は大学の案内というのをお書きになっていますけど、ひょっとしてあれは仲間の学者に見せようと思って書いてはおられないですか」と言われるのです。「うちあたりのような進学校になりますと、進路指導室の壁一面に全国から送ってきます。その中から生徒が取るかどうか、よく見るかどうか、これが勝負です。」

「生徒は何を見るのかご存知ですか。第一に『この学科に進んだら、こういう勉強があるんだと極めて分かりやすく具体的に書いてあること』2 番目は『その勉強をしたらその先どうなるかがきちんと具体的に分かること』これがないと駄目です。大学はムード写真で釣ろうと思っているかもしれないけどムード写真なんて何にもなりませんよ」と。もう 1 つは「何年生が読むと思いますか。高 1 ですよ」と。「高 1 のときに高 2 からどのコースを選ぶかを決めるのです」。高 1 の子に読めるということは、ついこの間中学校出た子に読めるように書いてほしいということなのです。それを聞いて、その次の年から文学部の入試案内が一変致しました。高 1 の子に読める文章なんて、書いたことがないというような気がするのです。学者仲間のことが頭にあって、なにになに学なんて、新しい領域の学問である、と張り切って、つい学会論文なんか書いているように書いてしまう。それでは全然分かってもらえないのです。

2 番目にもう 1 つ、桜美林に行ってから聞いて面白かったのが、やはり公立高校の先生の話でした。「先生方、どうやって生徒が大学を決めるか御存知でしょうか」と言うのです。実はその前にベネッセの人が話をして、「大学を決めるときに一番大きい条件は通学の便利ということです。その次に何の学部学科かということがきます。」と言われて、かなりショックを受けていました。桜美林は昔、東京のチベットと言われていた場所にあるからです。その次の高校の先生がおっしゃるには、「先生方、オープンクラスなんかなさるでしょ。6 月に呼んだり 8 月に呼んだり 9 月に呼んだり、あのときに実はかなり決まるんです」。どうやって決まるか。「授業がどうであったかなんでことではありませ

ん。たまたま廊下を群れて歩いていたら、誰か先生が通りかかった。その先生に「ちょっと何番という教室はどこですか」と聞いたとき、その先生が「『さあ僕は知らんな。君たち今日は何があるの』などと言っちゃ駄目なんです。『そこなら僕が今から行くからついておいで』こう言っただけで、見学の生徒たちは、『先生、あの大学は私の本命じゃなかったけど、来年本命にします』と変わるんです。『何しに来たの』なんて言おうものなら『先生あそこは受けようと思ったけど、絶対受けません』なんていうぐらい大事なことになるですよ。そういうことで大学の選び方が決まるんです」。そう言われましたね。

こういうことを含めた広報が大切なのです。今、本当に昔と違ってきていると思います。

今、桜美林で歓迎されているのは、私どものやったFD活動でした。去年から今年にかけてやりました。私は大学教育研究所の所長ですけど、所員は助教授1人しかおりません。後は誰もいない。もう1人いますが、この人は契約所員として給料だけ出して自己点検評価の事務方だけをしてもらっているんです。3人でちゃんと持たせています。どうして持たせているかという、先生方のFDをサポートするという役割設定をしたからです。去年からテーマを決めました。初めは、「学生の学力低下にどう対応するかというので1年やりませんか」と言いましたら、反論が起きましてね。「学力低下よりは学生の新しいニーズにどう答えるかという方がいいんじゃないですか」という意見があって、そこに落ち着きました。その記録が去年2つ出ました。第1回目は私も発題致しましたが、4人の先生が、『言葉の世界への招待』という題で、学生たちにコミュニケーション能力や書く力を育てるために、私はこんなことをやっているということを、こもごもしゃべりました。第2回目は「外国語教育の改善と革新一私の前任校の経験から」というテーマで、最近来られた英語教育のベテランの先生方3人にずらっと並んでもらって、例えば亜細亜大学の頃にはこんなことをしたとか、国立大学ではこういうことをやってみたとかという経験を話してもらって、ディスカッションをしました。外国語教育のときなんかは、60人くらいの先生方が来られて、入りきれないくらいにいっぱいでした。

その記録が、全部学内雑誌の一部に載ったんです。これを見つけたのが大学の広報課の人でした。「このところ、是非抜き刷りをいっぱい作りましょう」と言いまして、それを持って高校を回るというのです。「これが一番いいPRです。」というのです。彼らは分かっているんです。「うちはこういう奨学金があります」とか「こういう教育をやってます」という口で言ったのでは駄目だということを。現実には大学の先生方はこれだけ苦労しているということが、これを見ればすごくよく分かる、そのことが何よりの宣伝だというのです。ということは、すなわち高等学校もまた侮るべからざる評価の主体だということです。大学はその評価の目がどこに向いているものかを知っておく必要があります。そこまで含めた広報活動、これが大事だと思います。新聞に1ページ大の広告を何千万もかけて出すというのよりは、こういう材料が実は一番効くかもしれない

ですね。広報活動を賢明に発見していくことが非常に大事だと思います。

F Dのことに戻ります。F Dを始めたり継続するについて一番大事なことは何でしょうか。

私は教育学者ですから、いろんな地域の教育委員会の研修活動というのを割りに良く存じております。高等学校以下の学校における研修活動というのは、法律的には教員には研修を受ける権利があると書いてあります。すなわち研修権というのがあるといわれていますけれども、現実に行われる場合は、教育委員会や教育庁その他が行う講習会のことを意味します。その講習会の特徴は何かと言うと、主に「伝達」です。第1の特徴は、極めて形式化しやすいことです。例えば、先生方にテーマを決める自由がない。「学習指導要領が変わります」「総合的な学習の時間が作られます」「今後、生きる力を育てる教育が大事です」などということになると、そのテーマに沿ってずっと講習が行われる。2番目は、ほとんどが命令研修だということです。欠席は許されない。学校から命令されて出てくるというのが普通で、これはたびたび組合との間でトラブルの元になります。3番目は研修による成果というのを自分たちが確かめることが出来ないということです。テーマ選定の自由がない、出席の自由が束縛されている、結果における判断が曖昧だ、この3つがそろって、目も当てられない形式的研修になるわけです。

大学のF DやS Dというのはそこに陥らないようにしなければならないと思います。一番大事なことは、この大学・職場で何が大事なテーマ・課題であるか、自分たちでまず発見しておくことだと思います。テーマの発見、課題の発見なくして研修はないと私は思います。大学の先生がやられるF Dは、それこそが基本の要諦だと思っています。

桜美林でやったようなテーマを立てると、先生方は乗ってこられます。乗ってこられるテーマこそ非常に重要で、それから離れたものを作っちゃいけないということです。人によっては、F Dをぼろくそに言う方もいるのです。日高敏隆さんというこの前まで岡山で学長だった高名な生物学者でありエッセイストでもいらっしゃる先生がおられます。あの方がF D大嫌いなんです。F Dなんていうものを大学教師がやらなくっちゃならなくなったのは誠に嘆かわしい、F Dというのに出てみたら「学生にクイズをやれ」と言われた。「そんなクイズで勉強するなんてあっていいのか」というのがあの先生の疑問なんです。私はよっぽど大学教育学会の講演のときに「先生はどこかでよほどひどいF Dを受けられたんですか」と聞こうかと思いました。惜しくも聞き損なってしまいました。何か体験があるんですね。場合によっては大学のF Dもそういう傾向が無きにしもあらずです。そうすると、多くの心ある先生を目を引くことが出来ません。

やっぱり大学のF Dというのは、プラクティカルな部分と理論的な部分との両方がないといけないと思います。もう1つはF DやS Dのシーケンスも必要だということです。シーケンスというのは繋がり、階梯です。いくらなんでもばらばらでは良くない。今年は外国語をやってみようか、来年はちょっと教養教育の方に広げてやってみるか、その次は経営のことについて聞いてもらおうかというふうでは駄目ではないでしょうか。さ

つき申しました通り「学生の新しいニーズにどう答えるか」で2年間はやって、その次はまた別のテーマを発見していこうと思っております。今年は、この7月に企画を立てましたが「大学の学習と教育を地域と世界に繋ぐ」ということでやろうとしています。体験と学習を繋ぐ教育活動をしている先生もおられるし、フィールドワークをやっておられる先生もいます。そういう実践の中で新しい勉強の仕方というものをどう作り上げていくか。そういうシンポジウムを学内の先生だけでやってみようかと思っています。テーマの繋がりが必要ですね。

4 SDの必要性

これまではFDを中心に説明してきましたけれども、SD（スタッフ・ディベロップメント）が今後ものすごく必要になると思います。先ほど申した大学アドミニストレーション専攻修士課程というのは、正にこれをやっているわけです。スタッフの方たちの力をどうつけていくか。ただし、実に難しいです。なぜかという、職員の方たちの要求は2つに分かれるんです。1つは、技能的な点で自分を伸ばしたい。例えば、自分は今まで経理をやってきたけれども、学校法人の会計が分かっていない、そののちをきちんとやらしてもらえませんかといった要求です。大学財政というのに出てみて、財務諸表を本当に読めるようになりたい。これがありますね。教学関係では自分は教務をやってきた、カリキュラム改革の下働きをずっとやってきたけど、よく分からないことがいっぱいある、教務支援を一体どうやってうまくなれるかということがやりたい、こういう要求があります。ある国立大学の職員の方が来られたんです。まだ若い方です。「独立行政法人になるのが分かっているの、やがて私のいる大学を今後行政法人に変えていくときの企画担当の係になれ、勉強してこいと言われて、ここにきました」「どうやって地方から通うんですか」と言いましたら「いや大丈夫です。近くに住みます」と言います。「大学が配慮してくれて、2年間、東京近郊の大学に出向させてくれます。」そういうことをちゃんと大学がやり始める時代になったんです。これはスタッフ・ディベロップメントです。

こういうような方にとって見れば、何が大事かという、先程言った法人会計基準を学ぶことではないんです。もっと広く大学というものの、特に国立大学といわれるものの本質や歴史を見たい、そのあり方を考えてみたい、ということです。

つまり、技能と、もう一つは教養です。この教養の部分は実は非常に大事で、大学が危機に迫られますと「大学とは何なんだろう」という知識や識見、難かしく言えば歴史や哲学を非常に皆さん求められます。新宿のアドミニストレーション専攻でも、その2つのところへきちっと学習の重点が置かれていて、履修者の動向にも非常にはっきり現れています。私などは「大学教育史」という科目をずーっとやっていて、今年やっと戦後に入ったんです。例えばそういうことをやっても、皆さんは、やっぱり面白いと言われます。というのは、今起きている問題は、昔からあったんだということが分かる。ど

う解決していったかが分かるというのです。しかし他方でもう1つの人気講座は、例えば文科省の課長さんに出てもらっている「大学行政比較研究」です。これなんかも皆さんは一生懸命聞きます。今の大学問題が、講義を通じで分かるからです。この2つの技能的面と教養的な面との間に見える今後のポイントは、企画能力というのをどうやって育てるかということです。こういうことをこれからやっていかなくちゃいけないと思っています。

そういうふうに見ますと、大学の職員の方たちの専門性を高めていくということについては、社会的期待もあるし、職員の方自身もものすごく求めておられるのですが、現実にはどうかというと、専門性を高めたことによって何が生まれるかというその証明がまだなされていないのです。去年は経理にいたけれど今年は教務に回って、その次は研究所に行ったなどというように学内でもかなりばらばらに動いて行かれます。一人の人がスペシャリストとして頑張っていくというふうになっていない。別の言い方をすると大学アドミニストレーターというプロフession自体が成立していないという問題がございます。私たちはいま、ちょうど工部大学校をやっているようなものです。当時卒業生が働く場所などはなかった。役人になる他なかった。しかし教える方はイギリス人技師たちが第1級の教え方で教えていった。40年経ってそれが全部役に立ったわけです。今はそれだと思います。本当はああいうコースを成り立たせていくためには、大学の職員のジョブ・ディスクリプションと申しますか、職務像というか、そういうものがきちっとあって、それを構成する要素は何で、それを作り上げていくための授業はどうあるべきかというふうに下りていかなければなりません。けれども、ジョブ・ディスクリプションというのがそもそも成り立たないんです。ですから出発がどうしても苦しい。しかし、サバイバルの時代になったら、職員の方の力を抜きにして大学はサバイバルできません。そのことだけは非常にはっきりしていますから、課題はこれからでございます。SDは大事だと思います。

もう1つは労働市場の開放性がないということです。法政の職員の人がある時トランスファーされて立教に移ったとか、その逆とかいうのはほとんどない。専門職であるからには本当はどこへ移ったっていいはずですが。教員はその反対で、一種の水商売ですからどこに移ったっていい。危なくなったらすぐ逃げていく自由を持っています。ところが職員の方はそうは行かない。開かれた労働市場がないというのは非常に大きなデメリットの1つです。でも、だからこそそのメンバーの能力開発はやらなくてははいけない。矛盾を大きくかかえた構造にもかかわらず、今、私どもはそこを一生懸命突破しようと思って、頑張っているところです。

さて、教員の問題に移ります。日本の大学教員研究というのはものすごくまだ貧しいと思います。悔しいけれども、やはりアメリカの研究は大いに進んでおり、これだけはアメリカの研究をうんと学んだ方がいいと思います。

5 大学教授たることをどう考えるか

今私どもが大学の教員について考えるパターンの1つは、「役割葛藤」ということです。特に、研究と教育、これは矛盾する、研究に足を置けば置くほど教育は疎かになるし、教育に足を置けば置くほど研究は出来なくなる、という「研究か教育か」という古典的な役割葛藤によって、まず大学の教員の専門性を考えます。しかしそれでいいのかという問題があります。

私は教育史をやってまいりましたので、明治以後、日本で出されたほとんどの教師論というのを読みました。改めて文献目録などを調べてみますと、明治時代から今日まで、教師論という名前の付いた本が、敗戦直後の時点までに200冊以上挙がっているんです。ここで「教師」というのは小学校の先生のことです。小学校の先生に対しては各方面の人々が注文をつけ放題に付けてきた。ところが、大学の教師論というのはゼロなんです。一冊もないです。誰もそんなことは考えていない。大学教員自身も考えてこなかった。「あの人は帝大教授になったから、偉いだろう」と、他の世界の人になります。なった人はなった人で、「これから世界に伍していくような研究をやっていくんだ、俺は学者だ」と言っていれば済んだという歴史が、ずっとあるわけです。その中間に、旧制高校の名物教授伝といった書物はありますけれど、そういうのは教育史の文献目録には載らない。そういうわけで、誰も大学教師とは何かなどと考えてきていないのです。戦後もまたそうでした。今やっとFDをやるようになって、改めて考えざるをえなくなってくるわけです。

今度こちらに参ります前にいろんな論集を改めて調べてまいりました。余りまだ自信はありませんけれども、非常に面白かったのはアーネスト・ボーヤーという人の書いた『大学教授職の使命』（有本章訳）という本でした。これはなかなか纏まったいい本でありました。ボーヤーはご承知のように『アメリカの大学』と訳された本を書いた人で、『大学教授職の使命』という日本語訳が出たその直後に60数歳で亡くなった人です。この本はいわば彼の最後の本です。

それを見ますと、彼は「大学の教授たること」を「スカラシップ」という言葉で表現しているのです。そのスカラシップの内容は、4つだということです。決して研究と教育だけではない。

1つは「創造のスカラシップ」です。これは一番大学教師には分かりやすいもので、研究によって新しい世界を創造していくという、そういうスカラシップのことです。もう1つは「統合のスカラシップ」です。彼の説明によりますと、大学教師はいろんなことを教えたり研究したりしているけれども、本当に持つべきことは、周辺のいろいろな様々な領域、自分に近い近接した領域、この領域についてきちんと目を配るということである。ただ1つのテーマや領域しか知らず、そのことによって教授になる、大学教員になるということが一番いけない。狭い専門のPh.D.取得のための勉強の中で育って来た人が、その次に大学教師になったとき、そのとき彼は統合のスカラシップを欠いてい

るというほかない、と述べております。

もう1つは教育です。teaching。これは立派なスカラシップの一部であると思ってよろしい、とボイヤーは言います。教育は従来、第1番目の創造と反されると言われてきた(研究と教育の矛盾の問題です)。しかし、今後、非常に大事なスカラシップの一部であると言わざるを得ない。

最後は応用(application)のスカラシップです。大学の中でコミュニティーを作り、大学の動きを社会と繋ぐということです。応用というと日本でいうと理論を実用化するとか、産学共同を推進するとかいうことのように思いますが、彼は非常に広い意味で使っていて、大学と社会を繋ぐ、あるいは大学の中で学生たちと自分の関係あるいは同僚と自分の関係を作り上げていく、これも全部応用のスカラシップだというわけであり、研究と教育の対立などというなんて荒っぽい議論ではなくなってきました。

ボイヤーがこの原本を書いたのが1992年だったと思いますが、その5年後に、スタンフォード大学の総長だったドナルド・ケネディという人の書いた本があります。アカデミック・デューティー *Academic Duty, 1997, Harvard U.P.* という本です。この本には感動いたしました。訳がもうすぐ出るようになってます。アメリカでも良く売れているようで、ペーパーバックでも売っています。その本は、そもそもスタンフォードのPh.Dの学生たちに「君たちが将来就職するであろう職場がどうなっているかを教えたセミナーの記録」なんです。日本で言えば、オーバードクターくらいの院生に、開かれた大学とはどんなところかを教えたガイダンスセミナーの記録なんですね。例えば、to teachとかto discoverとかto publishそれからto tell the truthというように、ずっと学生たちの将来の職業的生涯に即して、その方法論を非常に本質的に述べています。

to tell the truth (真理を述べること)というのが最後から3番目のチャプターです。to reach beyond the walls(垣根を越えること)という最後から2番目、そして最後がto change (大学改革について)となっています。ここでずっと言われている大学教師像というのは、かつてのような研究か教育かという話ではなく、ライフコースに即して一人一人が、自分の内的な力を蓄え、発表し、更に大学のために力を尽くし、大学と社会を繋ぐ努力をする、その全過程が「大学教授職の形成」というものだという考え方です。専門性はそれこそ総合的に作っていく必要がある。こういう大学論になってきています。私は今回非常に勉強させられました。

日本の中でかつて非常に貧しかった大学教師論というのを、我々がこれから作っていく必要があると思っております。FD活動というのは、その一環になりうることだと思うふうに思っています。ボイヤーはスカラシップと言っているようですが、別の人はプロフェッソリート(professoriate)と言います。いろんな言い方をしている人がいるようですが、要するに大学教員とは何か、と言うことで、今後求められてくる論点じゃないでしょうか。自分の経験を元にしながらも、理論的に大学教師論を作っていく必要があると思います。

6 大学が授けたい「学生の自己発見」

最後になりますけれども、FDを頭において大学の今後、あるいは自分の役割を考えますと、非常に大事な改革の方向が見えてくるような気がいたします。

1つは、大学の個性というのを私たちが発見していくことだと思います。中部大学の個性は何かというということを、先生方自身発見していかなければならないと思います。

私にとって言えば、桜美林大学の特性は何かというということを、大学構成員の一人として、それこそ共に、スカラシップを発揮して、納得しかつ共有するということが必要ではないでしょうか。これを一番求めているのは学生たちです。

この前来たときにお話いたしました、立教大学で立教大学を考えるという講義をやりまして、歴史の中で立教大学のあり方を確かめ、今の立教大学が、例えば明治学院と、また例えば青山学院とどこが違うか、更に上智とどこが違うかということをした時の学生たちの喜びようというのは忘れられないんです。彼らは立教を難易度表で選んでいるわけです。ですから上智であろうが、青山だろうが、立教であろうが、変わりりはないと思っているんです。たまたま受かった、ちょうど良かった、そう思って入って来ている。JARバックという言葉があります。上智、青山、立教これが1つのセットになっている。どこかに入ればいい。たまたま立教に入ったから来ているというだけなんです。何にも自信がない。別の言い方をすれば自分の居場所が分からない。自分の居場所が分からないということは、自分が分からないということです。

大学生の一番大事な仕事の1つは、自己の発見だと思います。自分の課題の発見、自己そのものの発見、これが青年期には最も必要で、同時に今一番欠けているものだと思いますが、大学はそこに何ら手を貸していないんです。でも有効に手を貸す方法は、「あなたは今どこにいるか」ということを教えることだと思います。そのための非常に有効な手段は、自分のいる大学のことを丁寧に教えることです。3時間話したんですが、本当に彼らは感動してくれました。結局のところ、学生たちと一緒に、お互いの大学の居場所というものを発見する仕事をしていく、これが大学教育の重要な一環だと気付きました。私は、あらゆることをしゃべりました。立教に関して恥も外聞も話しました。戦後、巨人長嶋で、急に上がった偏差値、その偏差値がその後どういう経過を経て今になり、全学共通カリキュラムをどうして私たちは作らなければならなかったかという話も赤裸々にやったんです。それが良かったんです。裏も表もしゃべれるのは講義というものの強みであります。講義はそれが出来る。学長訓示では出来ない。私はセクハラの歴史でもなんでもしゃべれる。そのことの中で学生は安心いたしました。彼らが私に示してくれたのは、知的欲求が満たされたという満足感ではありませんでした。自分を見つけた、という安堵感です。

同じようなことを今なさっているのは九州大学です。低年次教育を頑張ってやられました。全学の先生が協力して大学の歴史というのを大胆にもやってみたんです。その中にはちゃんと九州大学の歴史のことも入っているんです。連続講義だったのですが、7

00人希望があって、400人しか入らない教室だったのでレポートを出させて300人落としたんだそうです。ところがものすごい好評で、彼らのほとんど全部の感想文が、部厚い報告書になって出ています。それを見ると、本当に学生たちの考えは面白いです。私は九州の生まれですので、九大がどんなに偉い大学だったかはよく知っております。しかし、あの九大に入った学生たちが書いていること、例えば、なぜここに入ったのか、ということについて、立教の場合と全く大差ありませんでした。「私はここに入りたくて入ったのではありません。ただ勉強していないのではないということを示すために入りました」とか、そんなのがいっぱいあります。「旧制高校と前から聞いておりましたが、旧制の制というのは、私は新姓・旧姓の旧姓高校という字だとばかり思っていました。しかし、旧制高校というものは今と違ってこういうものだったのですね」とか、たくさんの言葉が載っているんです。その全部を読んでも、九大に入ってくる学生たちといえども、やっぱり九大のことを何も知らずに入って来ているんだということが分かります。入って来て総合講義を聞いて初めて安心したんだということが、よく分かりました。その連続講義の1時間は総長が担当されました。その時間だけは、総長の講義写真と共に西日本新聞がドンと記事にしたんです。これも大変なPRになりました。そういうPRなら大学にとって一番いい。

こういう点で、私は、学生たちも加えて大学の個性を確認していくという課題が、これからのティーチングスタッフにせよ、あるいはマネジメントのスタッフにせよ、非常に大事なことではないかと思えます。ちなみに九大の低年次教育は、次の年は「九州大学を考える」をやったわけです。これもいっぱい来て、私は1時間だけシンポジウムの手伝いに行ったのですが、学生たちの熱気はすごかったです。このプロジェクトは、両年度を合わせて第一回総長賞というのを貰ったんです。大学としても非常に大事な活動だったでしょう。これから低年次フレッシュマン教育というのがすごく大事になっていくと思えます。

おわりに ー生涯学習と大学ー

最後に、大学生活の4年間というのを、私たちは生涯学習のファーストステップと考えて教えて行くという目をもっておく必要があると思えます。学生諸君にもそれを徹底させていく必要がある。つまり、4年間で完成させようと思わなくてもよろしい、ということだと思えます。

私が学生たちによく言うのは、「これから君たちはまだ60年間生きる。健康でいられる。その間に今の大学生活の中で『あれをやっておけば良かった』と思うことがきっといろいろ出てくるに違いない。後悔しないで済むような、今の送り方をしなきゃいけない」ということです。中でも重要なものは4点だと話すのです。

第一は健康。健康こそ実は一番基本で、だから大学でも保健体育はちゃんととらないといけない。2番目は外国語の力です。特に発信力を養う。1つでもいいから外国語を

話し書けるようにしておくこと。今それをやらないと、後ではなかなか難しい。最後は人間関係を造っていく、創造する力を養うこと。まずこの3つが一番大事だろうと思います。今の学生たちは、残念なことに人間関係を造っていく力というのがほとんどありません。彼らは人と関係を持つことを実は内心恐れていると思われるのです。強固な自我を持っているから人と付き合いたくないというのではないんです。なるべくならば人から影響を受けたくない、余計な関係というのをもちたくはない、ただし深い関係でない関係ならいくらでも持つという、それが彼らの中であって、昔とその点大いに違うように思います。彼らにとって大事なことは人間関係を造っていく力、これを大学生のうちに育てておきなさい、と話しています。

最後は、人から言われなくても勉強できる技法というのを身に付けておきなさい。自分でやれる力というのは大事なことで。そのためにはどうやって調べ究めるかということをおっしゃいます。

これから恐らく日本の大学は、生涯学習の第一ステップということにだんだんくなっていくと存じます。そういう点では現職の若い先生方のお力が非常に大事だと思っております。

長い話を熱心にお聞きいただき、ありがとうございました。

質疑と討論

司会：どうもありがとうございました。レジュメに沿いまして大学政策の主な動向から評価の新段階、それから教員職員のあり方。今後の課題として大学のあり方と非常に分かりやすくご説明、ご指導いただきまして誠にありがとうございました。時間も若干余裕が、実は5時半までなんですけれども、先生の時間の余裕が若干あるということにして、ご質問がございましたらお受けしたいと思いますが、どなたでもどうぞ。

寺崎：ちょっと1つ補わせてもらってもよろしいでしょうか。

新宿で仕入れた知識なんですけれども、ベネッセの専門家が教えてくれました。「私が見ている危ない大学というのは3つのメルクマールがあるそうです」私も慌ててメモをしたんです。

「1つは中退者が多くないか」。中退者の数がずっと増えていくというのは非常に危険な兆候なんだそうです。2番目は過去10年間の志願者の減り方。これが一本調子だったら確実に危ない。リバウンドがないのはいけない。まだ生きていたときには、前の年が楽だったら、次の年が難しいとか、ありますね。それがなくなって一本調子で落ちて行ったら、もうその大学や学部は危ないというんです。3番目は入学者の偏差値7ポイント減というのがもう1つのメルクマールだそうです。偏差値7ポイントとはいろんな全国の統計データの中で見てみると、10年前の不合格者に大体当たるんだそうです。ですからそこまで下がっていったなら駄目なのだ、と教えてくれました。彼の言によれば、高校の先生は、危ない大学がどこかというのを良く知っているというのです。昔とは全

然違うと言っていました。本当に怖いことですね。

司会：ご質問いかがでしょうか。それでは学長から一言。

学長：大変大事な問題を大変わかりやすく分析していただきましてありがとうございました。1つだけ質問させていただきますけれども、評価の問題でございますけれども、どうも日本人というのは評価というものがある意味では苦手な国民ではないかなと感じるんですけれども、それでもこれからは評価が一番大事だということなので、評価の下手な人に評価をさせることの大切な点をサジェスション頂けませんでしょうか。

寺崎：大事な点ですね。確かに日本人は評価は不得意なんですけど、番付は好きなんです。ですから大相撲・村相撲とか、囲碁・将棋などは、江戸時代から好きでした。番付の文化というのは、技能の序列化の文化です。ある技能についての序列を1番2番とつけるのは非常に好きだった。これが明治以後になって、順番は囲碁の順番や相撲の順番ではなくなって、知的な順番になってしまったという歴史があると思うんです。そのあたりから、知的な評価をしてしまったら、その人間の全面を評価したことになる、ということが、評価というものを日本で非常に重いものにしてしまったような気がします。好き嫌いという点からいけば、序列は好きだから、「トップ 30」とかいわれると張り切ってしまう。

序列は好き、ただし序列をつけるための評価という点になるとなかなか気が重い。もし序列のずっと下になったらもうおしまいだという話になるという構造の中で、やはり苦手なんじゃないんですか。

たった一つの尺度でずっと序列を付けていくというんじゃないということの評価する側がうんと強調しておく必要があるんじゃないでしょうか。教育の面ではここが問題だ、しかしこっちの面では非常にいいとか、こういう評価軸を考えることが大切だと思います。

さっき言ったボーヤーがすごく強調しているのは、褒賞ということです。プライズが大事で、どこをプライズすべきか、どこを褒めるべきかというのを経営者サイドが分かっているのが一番困るといっています。褒めるためには全人格的に褒めるべきではなくて、この点がどうかというふうにやる必要がある。ですから自己評価も他者評価も、評価の多元化ということを受け入れながら、評価を我々の中に受け入れていくことが重要でしょう。それは一元的序列ではない。そういう流れを作っていく必要がありそうな気がしますね。難しい作業でけれど。

副学長：評価との関係ですね、もう一つ、今、毎日言われている競争という言葉ですが、競争と評価を裏表の関係にするから評価の問題に対するヘジテーションが起これると思うのですが、その辺で競争というものを、それが本当に人が伸びるという今のようにプライズする、本当に力になるのかということをお考えいただけたらと思うのですが。

寺崎：競争という言葉に対して、教育学者は基本的にはなじみが薄いです。むしろマイナスと見てしまう傾向がございます。ただ先生方の理工系の領域では、例えば、世界

的な業績競争というのはあるでしょう。発見のための競争はものすごい大競争です。そういうレベルの競争というのはあると思うのです。しかし、我々が大学のあり方について直面する競争というの、もうちょっとドロドロしている。学生の入学志願者が減った増えたの競争とか、名前が知るか知られていないかの競争とかという話ですね。私は、そういうときに、競争というスローガンを頭において頑張っていくべきか否か疑います。何か独自性を出していくことをやっていたら、いつのまにか勝っちゃったということならあるような気がする。私は大学のあり方、改革についての競争とは、それだと思いません。

副学長：そこに共同というのがありますよね。ある面で言えば共生ということに読めると思うのです。要するに共生があるから共同があるから競争というのが成り立つんですね。逆にいえば、競争といえ、公正な競争があるから共同共生が成り立つというものですよね。その辺がなんかコンプレッションばかりが。ワールドカップはいいのだけれども。その人たちがすべてワールドカップ的のようになってくれるのも困るのだけれど、どうも有り難うございました。

学長：今のをちょっとフォローしますと、山下先生が公正なおっしゃったのですが、なかなか公正というのは難しいのではないのでしょうか。評価のはじめにルールを決めておくということが非常に大事じゃないかと思うんです。いかがでしょうか。だから何かこれを評価するということに、その誰もが評価するものは無いと思うんです。評価というのは必ず主観が入ってきますから、客観だけでいくのは。完全に中立というか公正な評価というのはある意味では非常に難しいことです。そういうときにそういう評価をするときには何かルールを、土俵を決めてそれでその上でその評価をする習慣を付けていかないと。ところが今先生がおっしゃられている評価は、どうもルールがもう1つははっきりしていないのではないかという気がするがいかがでしょうか。

寺崎：1つは、やり方としては、例えば遊びでやるという手もあると思うのです。江崎玲於奈さんが筑波大学でやったのはそれだと聞きました。これは授業評価を学生たちにさせて江崎賞というのを作ったんだそうですよ。「一番授業の面白い先生」とか「分かりやすい先生」とか、「内容が現代的な先生」とか、7つくらい作ったんだそうです。学生たちの投票をやって全部文化祭のとき壁に貼った。私の友達で、面白いというのと現代的という2つで俺はトップで、江崎賞を2つも取ったんだ、と遊びで言っていました。どうもそれは大変大事なことです。一方で、アメリカで言うとテニユア（終身在職権）を貰うための競争とか、これはシビアだと聞きます。日本でいえば助教授から教授になる評価。この辺の改革方向になると、私としては、まだはっきり分かりません。東京理科大学は頑張って教員評価を作っておられるそうですが、聞いてみるとやっぱり大変ですね。

寺沢：経営情報学部で講師をやっている寺沢と申します。今日は大変興味深く聞かせていただきましてありがとうございました。経営組織論の経営学のモチベーションセオ

リーというのが専門でして、是非その点から1つ質問してみたいので、ご存知でしたら教えていただきたいのですが、今教員の話というのが非常に多かったのですが、職員の場合ですね、先生の講演の中ではある国立大学の例を出していただいて職員の専門性を高めていくために、大学の方が理解を示して何らかのアクションをとっているという。これからの大学というのは確かに教員と職員が力を合わせてアクションを起こしていかなければいけないと思うんですけども、先生のご経験の中で私立大学の中でここは非常にうまく職員のモチベーションをしている、あるいは昇進昇級体系が非常にモチベーションを高める方向にある、あるいは教員と相乗作用をもたらす方向に行っているというものが、もし例がございましたら是非教えていただきたいと思うのですが。

寺崎：昇進昇級体系のことは存じません。あまりデータが出ないし、特に給与体系がどうなっていて昇進のルールがどうなっているかになると分かりませんが、職員のモラルが非常に高いな、大学運営のベースになっているな、と思う大学が3つあります。

一つは立命館大学です。現職院生たちの合宿などで皆が舌を巻いているのは立命館です。それは何かからくるかというと、大学全体の課題が全部職員に分かっているということから来ます。それは肝要なことなんです。コメントを加えますと、立命館大学は独特の歴史を持った大学です。戦中は全くの右翼大学だった。立命館禁衛隊という京都御所を守る隊を学生・教職員が作ったほどの学校でした。戦後、反省から民主立命館に変わって、協議会方式を取り、全部下から持ち上げる形にした。学生たちは自治会で、職員は主に組合で、または職場で、教員は教授会で問題を討議し、それを協議会に上げて決める。この流れが受け継がれて、その上に経営努力が加わっていつていますから全学一丸で動けるのですね。モチベーションというのはああやってできるものかと思いました。70年代初め、民主立命だったころに法学部の授業の見学に行かせてもらいまして、そのときに驚いたんですよ。1週間のうちの1日、午後1時間か1時間半ぐらい、全学の事務が止まる時間があるんです。その間に何しているかというと、各課や係で職員の人たちが議論しているんです。今何が問題かとか、本学の課題はどうかとか、ちょうど教授会のような会ですよ。そのずっと小規模のやつ。見て回って、これでだから一時事務が止まってもいいんだなと思いました。その流れや基盤の上に、今の経営的発展がある。こういう構造となっている。あの場合、大事なものは「危機感や課題が共有されている」ということです。これがモチベーションの一番のベースだと思います。

2番目の例は、私の居りました立教がそれに近かったです。立教の場合は、カリキュラムの大改革をやらなくてはならなかったのですが、そのときに職員の人たちが改革の中身を分かってくれました。全学共通カリキュラムを作る。何処が問題か。先生たちは何を考えているか。職員の人たちがそれを全部理解していました。全カリが実現したあとも、教員が誰もいなくなっちゃって、事務室に電話すれば、全カリってどんなことをやっているかということを持ちま教えてくれた、と何人もの学外者から感心されました。保健体育のことをちょっと聞いたら、そこにたまたまいた人が全部教えてくれました、

と他所の大学の先生が言っていました。

3 番目は、これはもっと徹底しています。大阪女学院短期大学です。大阪女学院はすごく進んだ英語教育改革をなさっていますが、行ってみますと、職員、教員という言い方がそもそも学内にないのです。英語で teaching staff と management staff（マネジメントスタッフ）という言い方で、お互いを呼んでおられます。そして、ティーチング staff の人の情報とマネジメント staff の人の情報とに差がないのです。私は一度座談会に呼ばれて学校に行きまして、誰も知った先生がいなかった。事務の受付がありまして「東京から参りました寺崎という者ですが」と言ったら、その窓口にいた人が、打てば響くように「今日のご苦勞様でございます」とサーっと案内してくれたんです。全部伝わっているんです。「学内情報の透明化と共有」は非常に大事なことだと、改めて思いました。

司会：時間がまいりました。先生のお話を伺いまして、本学も大いに個性化を考えていきたいと思います。本日はどうもありがとうございました。

（桜美林大学大学院教授、東京大学名誉教授）

（この講演は2002年6月5日（水）521講義室で開催された。）