

大学コンソーシアムひょうご神戸

第2回 FD・SDセミナー報告書

『“多様化”時代の高等教育』

主催 大学コンソーシアムひょうご神戸
主管 大学コンソーシアムひょうご神戸 研修交流委員会
日時 2007年9月20日(木) 13:00~17:30
場所 神戸親和女子大学
三宮サテライトキャンパス センタープラザ教室

目 次

ご挨拶	・・・1
-----	------

基調講演

「大学教育改革の方向性」	・・・2
講師 梶田 叡一氏 (中央教育審議会副会長・初等中等教育分科会長・ 教育制度分科会長・教育養成部会長・教育課程部会長)	

テーマ別分科会

テーマ 「FDの義務化への対応」	・・・10
講師 小笠原 正明氏 (東京農工大学教授、大学教育センター教育 プログラム部門長)	
酒井 陽一氏 (大同工業大学教授、授業開発センター長)	
コメンテーター 間淵泰尚 (神戸親和女子大学専任講師 本委員会委員)	

テーマ 「学生のメンタルケアと大学の対応」	・・・25
講師 苫米地 憲昭氏 (国際基督教大学教授、カウンセリングセンター長)	
細澤 仁 氏 (兵庫教育大学教授、保健管理センター長)	
コメンテーター 佐藤広志 (関西国際大学准教授 本委員会委員)	

テーマ 「大学職員の専門職性とマネジメント能力」	・・・35
講師 高橋 真義氏 (桜美林大学大学院教授、高等教育問題研究会 FMICS 代表)	
福島 一政氏 (日本福祉大学事務局長、大学行政管理会会長)	
コメンテーター 濱名篤 (関西国際大学学長 本委員会委員長)	

資料編

「基調講演」講師略歴
「分科会趣旨」講師のプロフィール
小笠原 正明氏
酒井 陽一氏
苫米地 憲昭氏
高橋 真義氏
福島 一政氏

ごあいさつ

大学コンソーシアムひょうご神戸 研修交流委員会委員長 濱名 篤

みなさん、こんにちは。大学コンソーシアムひょうご神戸、第2回FD・SDセミナーにお越しいただきまして、まことにありがとうございます。私ども大学コンソーシアムひょうご神戸は昨年の11月にスタートいたしまして、今回は二度目のセミナーとなります。今回のテーマはご案内にもありますように、“多様化”時代の高等教育です。ちょうど今週の月曜日に中央教育審議会の大学分科会の方で設置されております、制度教育部会の学士課程小委員会から出ました審議経過報告を中一日でみなさま方に資料をお配りできたのは大変良いタイミングだったと思っております。本日は梶田叡一先生に中央教育審議会の副会長という立場でご講演をいただくわけですが、考えてみますとこの間、大学改革に対する荒波というものは我々の足もと、あるいは体中がずぶぬれになるくらいの変化が大学に押し寄せているわけでありまして、すでに大学設置基準が改訂されまして、来年の4月からはFDの義務化ということが決まっておりますし、さらにはこの審議経過報告、内容から考えますと、これまではどこの大学の何学部・何学科に入れば良かったと、つまり「どこで何を学ぶか」が問われたのが、今後は「学士力」ということで、「大学で学んで何が出来るようになったのか」ということが重視されるようになる。まさにアウトカム評価という世界の標準に合わせた大学教育という観点で評価を受ける時代になってきております。

本日のセミナーでは基調講演と合わせまして3つの分科会に先生方をお招きしております。簡単ではございますがそれぞれの分科会の先生方をこの場でご紹介させていただきたいと思っております。分科会テーマ1の東京農工大学の小笠原先生、大同工業大学の酒井先生、テーマ2の国際基督教大学の苦米地先生、兵庫教育大学の細澤先生、テーマ3の桜美林大学の高橋先生、日本福祉大学の福島先生です。先生方、どうぞよろしくお願いたします。

それでは基調講演をいただく梶田先生につきまして、みなさま方にはお手元にご覧いただけます資料をご覧ください。梶田先生はご承知のように兵庫教育大学の学長であられ、中央教育審議会の教育課程部会長をお務めになっておられます。略歴についてはこちらに記載させていただいておりますように、昭和16年に島根県松江市にお生まれ、京都大学の文学部をご卒業され、その後、昭和46年に京都大学で文学博士をお取りになられ、国立教育研究所主任研究官、日本女子大学助教授、大阪大学教授、京都大学教授、京都ノートルダム女子大学学長などを経られまして、平成16年12月より現在の国立大学法人兵庫教育大学学長をお務めになっておられます。教育の研究は自己意識心理学であると同っておりますが、教育の評価という点では日本の第一人者であられ、広い視野で日本の教育の問題を取り上げてこられた日本の教育の第一人者の方を我々のセミナーにお迎えできたことを心より感謝申し上げたいと思っております。それでは梶田先生、よろしくお願申し上げます。

基調講演

中央教育審議会副会長 梶田 叡一 氏

ただいま、濱名先生よりご紹介いただきました梶田でございます。今日は本当にタイミングよく中央教育審議会の大学分科会の学士課程の小委員会から報告書が出たところでした。濱名先生はその委員でして、その報告書が出たところで本日の資料に入れていただきました。

私は大学の改革の問題に興味がありまして、これまでいろいろと携わってまいりました。大阪大学におりました頃、今から 20 年ほど前になりますでしょうか、イギリスでニューユニバーシティという、新しいタイプの大学がどんどんと出てきておりました。イギリスにはチャーターユニバーシティと言いまして、オックスフォードとケンブリッジとロンドンという 3 つの昔からの大学がありまして、これらは別格です。ところがイギリスの場合も高等教育の大衆化が進んで行く中で、いつまでもオックスフォードやケンブリッジではないだろうと、エディンバラやヨーク、エセックス、サセックスといった大学をつくって来ました。これらはいわば、アメリカ型の大学であって、オックスフォードやケンブリッジとは違います。サッチャー首相が登場してこうした新しいタイプの大学に大幅な自由裁量権を与え、同時にお金の面で引き締めたのです。日本の国立大学の法人化と同じようなことが 20 年前くらいにイギリスであったわけです。私は B B C に招かれて 2 週間ほど行きまして、7 つか 8 つの大学を訪れていろいろと悩みを聞かせてもらいました。

先日、神戸新聞の一面トップに「兵庫教育大学は運営交付金 9 割削減」というのが出ました。その 1 週間くらい後には「兵庫教育大学は生き残ります」という私のインタビュー記事が載ったのですが、覚えていただいているでしょうか。いずれにせよ、日本でも今、財務省のこうした意図的な P R 戦略にも見られるように、大学関係に出すお金をどんどん引き締めています。同じことがイギリスでも 20 年ほど前にありまして、どれだけ各大学が苦労して頑張っておられるかを聞かせていただきました。ただし大学の自由度が拡大し、ある大学では教授はお年寄りばかり、つまり実績のある人ばかりを集めてファカルティを組む、ある大学では学部長や学科長も含めて皆が 40 代以下ということもありました。これは若い学生を教えるのにお年寄りは引退してもらって、学生と心が通じる若手だけにした、ということです。どこから大学の運営資金を得るかといいますと、地元の自治体に交渉して調査を請け負ったり業務の一部を代行したりという事例が多く見られました。同時に、あまり人が来ない、就職率も良くない学科を思い切って潰すということもしておりました。これらを B B C のラジオ番組 2 本にまとめて報告したのを覚えております。いろいろな事例を紹介しながら日本もいつかこのようになると言いましたが、今やその通りになっております。日本の場合、もっと大変だとも思います。と言いますのはイギリスの場合は基本的には私立はありませんので最後は国が面倒を見てくれますが、日本では 7 割余りが私立大学ですから、うまくいかないと、その大学が悪いということになります。

いずれにせよ、そういうことで 20 年ほど前にイギリスの大学について研究し、日本に向けてラジオ番組で報告しました。この仕事が完了した時に、打ち上げをしましたが、どの国でもマスコミ関係者は打ち上げで飲むのが好きなようです。ロンドンでおいしい所と言えば中華料理かインド料理ということで、中華料理店に行きまして、6、7 人と飲みました。その時に担当ディレクターがアルコールが入ったとたん、流暢な日本語で話し始めたのです。私は腹が立ちました。下手な英語で 2 週間そのディレクターと打ち合わせをしてきたわけです。日本語ののにの字も分からないような顔をして最後の最後に流暢な日本語で話すわけです。どうして日本語を話してくれなかったのかと聞いたらごまかされてしまったのですが、聞いてみたら東京オリンピックの時のイギリスの柔道チームの主将だったそうです。日本に何度か留学しておられまして、柔道の他に日本で何を勉強していたのか聞きましたら、日本の古典文学だということです。そこで私も大学の 1 年生の時にシェイクスピアの『As you like it (お気に召すまま)』を勉強したと言いましたら、そのどこが良かったかと聞かれまして、さわりの部分をいくつも暗唱してくれました。私は As you like it という表題を覚えていただけでもいい方で中身は何だったかほとんど忘れていました。で、日本の古典を勉強したというのだから、ということで平家物語の「祇園精舎の鐘の声、諸行無常の響きあり」と言うのと、その後の、「沙羅双樹の花の色、盛者必衰の理をあらわす、驕れる者久しからず...」とすらすら続けるのです。さすが BBC のディレクター、すごい、とこの時に、痛感いたしました。学士力ということで資料がありますので、また見て下さい。日本人でありながら日本の古典もほとんど知らない人が少なからずいます。学士力の前に大学教員力も必要かなとか、思ったりもします。

15 年ほど前、私は大阪大学から京都大学に移りまして、大学教育の研究センターを立ち上げました。世界中の大学が今は動いているのだ、構造も社会的な位置づけもお金の動き方、学生の受入れ方も全部動いているのだ、ということを経験していろいろな資料を取り寄せて勉強させていただきました。これはとても良い勉強になりました。センター長もやり、やっと慣れたと思ったら京都ノートルダム女子大学に来てほしいと言われました。学長さんが病気になられたり亡くなられたりして長続きしないので若い人を連れてきて学長をしておう、ということで学長代行をしておられた私の京都大学の先輩が、「大学教育についていろいろな所で発信しているが言うのは簡単だ実際にやってもろ」と口説きにこられました。これも理不尽な話です。言うのとやるのはまた別の世界です。分かっているやらないといけないことはやらないといけませんし、やっつけられないことはやっつけられません。ノートルダム女子大学は昔ながらの女子大でして、学部レベルまでの家政と英語の 2 学科しかありませんでした。すぐに教授会で増学科する案を出しました。みなさんに反対されましたが、やらないといけないことはやらないといけません。今や 3 学部で 7、8 学科になります。ドクターコースもありまして、私の計算では構造的に毎年 2 億は黒が出るようにしたつもりです。大学は、入口、出口、プロセスの 3 点を本気になって考えないと生き残るのが大変だということを感じました。京都ノートルダム女子大学は 6 年で辞めて東京

に行く手配をしていたのですが、兵庫教育大学に行くことになりました。私が行くところは何か大きな課題がありまして、兵庫教育大学もそうだったわけです。

私は具体的に即して現代の大学ということをお勉強せざるを得なかった、こういう中で今の流れをどう見るか、ということをお話したいと思います。ご承知のように1991年に大学設置基準が大綱化されまして、それから大学は変わりました。それまでは新設や改組の申請の時にどういうカリキュラムを作る、どういう教員を張りつける、その教員がその科目に向いているかの審査をするといった厳しいチェックを行っておりました。だから昔は大変でした。今日も私と同年齢層の先生方が若干おられますが、その方々の持っておられる大学のイメージは、きちりとしたものだろうと思います。文部省がかなり厳しい審査をしていましたから。しかし、1991年以降はこうしたチェックが基本的になくなりました。そして何学部何学科を作るのにも、大学として理屈が通っていれば良い、ということになりました。16年前には厳しい審査があり、それによって質保証がなされていたわけですが、現在では、自己評価・自己点検によって自主的自立的に個別大学が質保証をするということになっているわけです。役所はうるさいことは言わないが、大学自体が自分の所のカリキュラムがどうだったか、また世の中に対して自分のところのカリキュラムがアピールしているかどうか自己点検して公表するということです。もっと言うと入口と出口です。志願者が来るかどうか、卒業生の就職率なり進路なりはどうか、です。更に言えば、就職してから5年後、10年後、20年後の評判はどうか、です。これらをきちっと自己評価・自己点検して下さいというのが設置基準の大綱化とセットで打ち出されたわけです。

15、6年前と比べますと、大学の総入学定員と志願者の数が大きく変わっています。全入時代ということで、より好みしなければどこかの大学に入れるようになりました。大学間の志願者獲得競争も激しくなっています。それでも、関東、関西、中部の大学は良いのですが、東北、北海道、四国、九州の大学はどれだけ大変か。今は4年制大学が750、短期大学が500、出来ています。それでも毎年、文部科学省は新設を認可しています。私は無茶だと思うのですが、役人というのは一度線路を引いてしまうと、分岐点を作らないかぎり、その線路の上を自動的に走って行きます。私はどんどん認可していく無責任体制で良いのか、というのを言っております。

細かい話になりますが、小学校教員の養成課程、これはご承知だと思いますが3年ほど前に抑制方針が解除されました。それまで小学校教員の養成課程は新たに認可しない方針でずっと来まして。小学校の教員免許を出してもほとんどが教員になれない。だからペーパーティチャーを作るのは良くないということで、国立の教育大学、教育学部でもそれまでの定員の何割かはゼロ免にしました。教育大学でゼロ免、つまり教員免許を出さないコースにして小学校教員免許取得者の数を大幅に抑制して来たわけです。ところが団塊の世代、50代の先生方が大量退職される時代を迎えました。これはあと7、8年続きます。そのために今の小学校養成課程では免許取得者の数が足りなくなるということで抑制方針を解除しました。そして国立大学でもほとんどゼロ免を元に戻しました。京都ノートルダム女

子大学もその1年目に小学校教員養成課程を認可してもらったわけです。2年目になると多くの大学が申請して審査が厳しくなるかもしれない、ということで抑制方針が取れるというその年に申請しました。応援して下さったのは京都市の教育長の門川さんで、京都市教育委員会が支援するという文書を文科省に出してくれました。初年度に入学した学生が今は3年生になっています。採用もたくさんあることを期待しております。次の年から毎年30~40の大学で小学校養成課程が認可されています。中央教育審議会の教員養成部会がその権限を持っております。形式的には申請が出たものを審査して教員養成部会から大臣へ「認可しかるべし」という答申を出すということで、部会の下に課程認定特別委員会があり、大分大学の元学長の野村先生が主査をされ、年配の先生方7、8人の委員で審査しておられます。私が部会長ですから、最終的には私の手から答申を大臣に渡すということになるわけですが。

いずれにせよ、抑制方針が解除されてから毎年30~40の大学が小学校養成課程の申請を出して、私学だけでも100以上の大学が既に認可されました。来年の春についても40くらいが認可される予定です。私はこの前の答申を手渡すセレモニーの時に、「もうこのまま続けるのは考え直そう、設置基準に合っているからというだけで認可していくとまたパーティーチャーばかりになって問題が出てくる」と言いました。また何年かしましたら小学校の教員の採用も少なくなります。需要と供給の問題があります。来年は大丈夫と思います。その後は教員養成は厳しくなる予定です。

大学そのものの改組や新設について私はこのままでは良くないと思っております。この問題については中教審の大学分科会で議論されています。こういう中で、私なりに今後の日本の大学のあり方について、いろいろ考えさせられます。設置者が国立であろうと私立であろうがみんな同じことであって、結局は入口、出口、プロセスです。以前は、どこどこ大学に入りました、という入口で評価が決まっていた。ところが、だんだん良い先生がいる所がいいよ、ということになりまして、プロセスを重視する方向に移ってきています。例えばどこの大学のカリキュラムが面白いよ、どこの大学はユニークな学科を作ったよ、面白い活動を取り入れているよ、といったプロセスの特徴が世の中に対するアピールにもなっています。どこの大学でも、いろいろな立場の人が一緒に頭を絞らないとやっていけなくなっています。昔は今ほど大学の数が多くなかったのでそうではありませんでした。昔はどこの大学に入ったというだけで良かったのですが、入っただけでは良くないということが多くの人に分かってきたのです。

それから今、出口の問題が大事になっています。学士力と言われているのもそうですが、その前に就職率です。自慢話になりますが、京都ノートルダム女子大学は、私が学長をしていた時は関西の女子大学の就職率でトップクラスでした。もちろん、そのためにいろいろと工夫しておりました。志願者が大学を選ぶ時に就職率は大切な判断材料になります。就職先の企業の方でも、各大学のことを非常によく見ております。どこの大学は入社してから伸びるとか伸びないとか、問題を起さないとか、あるいは使い物になるとかな

らないとかです。こうしたことは皆大事なことで、出口を実質的に決める要素となっておりますが、大学卒というので世の中的に一定のイメージがあるわけですから、最低限の一般教養程度のものも身につけておかねばなりません。これが学士力と言われているものです。ですから学士力というのはそれほど大きなことを狙っているわけではありません。第一、学士の種類にしても 500 何十とあります。大学で実際につく力も学部や学科、コースによって違います。また世の中が求めている力も違います。しかし、大学を出たのだからせめてこのくらいは、というものはあると思います。今、自衛隊が給油活動をしているインド洋はどこにあるかと学生に聞いたら、とんでもない所を答えたりします。また、アフガニスタンはどこか知っていますかと聞いたら、アフリカのあたりだったかなと答えたりします。今の学習指導要領では国の名前などもほとんど教えておりませんので仕方ない面もありますが。都道府県の名前も今の高校生・大学生はほんの一部しか知りません。学習指導要領を改訂して、これからは小学校でも主要な国のことも都道府県のことも、また県庁所在地も勉強するようにしますが。

小中高の教育は特に 90 年前後から非常に中身の薄いものになっています。教えてはいけないとか、子どもの目がキラキラだとか、そういう綺麗ごとばかりを、教育行政も現場教師も言っております。しかし、目がキラキラしているだけでは何も分かりません。そういう綺麗ごとは全部やめましょう、というのが私の意見です。教育課程部会長として私が学習指導要領の改訂に責任を持つ立場に居ますのでそういう線でやっております。したがって、県庁所在地を全部覚えさせることになっておりますし、算数、数学でも現在のところやらないことになっていた内容を復活させております。今の大学生がインタビューを受けているのを見ると、本当に恥ずかしくなります。大学生にもなってこんなことも知らないの、と思います。これが学士力をどの大学でも保障しようという発想の土台にあるものです。

出口として一番大切になるのが就職率。次に重要になるのは 5 年、10 年、20 年後に本当にその人が活躍できるかどうか。この二つが出口の問題としては一番大事なのですが、それ以前に、大学という名前がついている所を出ているならせめて最低限これくらいは知っていて欲しい、力がついていて欲しい、ということをやらないといけない時代になったわけです。今度の報告の基本性格をそのように理解してください。高校生の学力についてはいろいろな調査があります、現在大学短大への進学率は 5 割ですから高校での学力で上半分に入っている人が進学していると考えたら大間違いです。傾斜はしていますが、学力を 5 等分した場合の一番下の 2 割に入る人でも大学に行っています。定員割れしている大学の側から言うと、そういう低学力の人でもウェルカムです。そういうことになりますと、よほど工夫して「これだけは」ということの教育を入学してからやっていかないと、その大学を卒業させた後で恥ずかしいこととなります。あその大学を出たけれどもこんな単純なことも知らない、となります。

日本の大学は、専門性の深さだけでなく、知的教養の面でもっと考えなくてははいけない、

と私は痛感しています。特に諸外国からの留学生が増えてくると、このことは大きな課題にならざるをえないでしょう。私は大阪の北部の箕面という、滝と紅葉とお猿さんで有名な街に住んでいます。近所に大阪外国語大学があり、研究留学生も多く来ています。自分の国で大学や大学院を出ていて、日本の大学で学位を取るという人達が半年とか1年大阪外国語大学で研修して各大学に行くわけです。そういう人の中に病気になったりする人もいますので（発展途上国は特に日本のように衛生的なコントロールが出来ていませんので、日本に来てから発病する人も非常に多い）。そういう研究留学生の人達の支援組織ができています。20年近く前から我が家の奥さんもそういうことに関係していましたので、我が家に研究留学生が出入りしてきました。我が家に半年とか1年スティしていた留学生もいました。どうして日本に来ようと思ったのかと聞きますと、実は日本のお茶やお花に関心を持ってとか、武道の歴史に関心を持ってとか、理科系の人でも日本の文化に関心を持っていたからだと言う人が多いのです。そして異口同音に言うことは、日本の文化についても日本の大学で学ぼうと思っていたがそれはだめだったということです。日本の学生は日本の文化も日本の歴史も知らない。学生だけかと思ったら先生も知らない。大学の先生は知識人というイメージがありますが、知識人だったらこれくらい知っておかないといけないというのが他の国の人にはあるわけです。日本の知識人は哲学がないとよく言われます。理科系の先生は、私は哲学の専門ではない、土木専門だ、とか言うかもしれません。しかしながら知識人というのは自分の考えを組み立てることができないと知識としての資格はありません。しかし、日本の場合はそのあたりの問題がないとは言えないでしょう。いずれにせよ、日本の大学では学生も先生も日本の伝統文化についての教養がないという不満をどの国から来た研究留学生も言っていました。私は日本の大学でも最低限の教養を先生も持つ必要があると思いますし、学生についても学士力が必要だと思います。大学分科会の小委員会でもそういう主張がどんどん出ているようです。基本的に大学の先生が集まって分科会を行っているわけですので、お互い大学人として自省自戒する課題があるのではないかということです。

兵庫教育大学は学校の現職の先生方を2年間マスターコースに派遣してもらうということで30年前に始まった特別な大学です。教育大学という名前が付いているので大阪教育大学、京都教育大学と同じだと思わないでください。全く違います。1人派遣するのにその先生の給料と出張旅費と代わりに先生の給料など、年間で2千万円かかります。それでも毎年200名以上の方が来ています。その人たちに話したことがあります。日本の教育についてどういうことを勉強してきましたかと。デューイは読んだという方が多いのですが、本居宣長や中江藤樹はほとんど読んでいない。これで日本の教師ですか、ということです。大学教育のどこかで、広い土台となる教養、知的な土台作りをしなくてはいけない。専門についてはカリキュラムでそれなりにやっておりますが、どこかで知識人としての育ちをはかることを考えなくてはならない。知識人というのは必ずしも高校の勉強ができたということではありません。自分なりに知性的に理性的に物事を考えるくせができていて、考

えるための材料も自分の中にきちっと蓄積されている、それが知識人だろうと思います。大学でそういう知識人をこそ育てなくては、ということなのです。高校までの勉強ができたといっても知れています。大学でもその延長で勉強ができたというだけでは薄っぺらな話です。

1991年に大学設置基準の大綱化で教養課程がなくなりました。知識人を育てるということを先生方の方でも意識しなくなりました。学生の方でも教養を身につけるチャンスがなくなりました。それでなくても戦後60年、本当の知的な土台作りではなく、欧米の新しい流行の紹介に意識が向く、という流れがあった中で設置基準の大綱化があり、本当にそういうことを考えなくてもよくなったわけですが、それで良いのか、ということです。22、3歳まで勉強するとしたら最低こういうことくらいは分かっている欲しいよね、こういうことくらい考えられるようになっていないといけないよね、ということが新しい形での質保証としてクローズアップされているわけです。こういう流れは踏まえたいといけないと思います。

私も兵庫教育大学の学生とできるだけ多く話すようにしています。やはり昔の学生とは違います。昔の学生のイメージで話していると失望したり腹が立ったりすることもあります。京都ノートルダム女子大学の時も毎週一回、お昼休みに学長室を開放して2、30名の常連とお茶とお菓子を出して話をし、とても楽しかった思い出があります。昔の大学生のイメージを押しつけてはいけません。といって女子学生が恋の話ばかりするのに付き合っているだけでは大学の先生はつとまりません。学生たちが高校を出て勤めている男の子や女の子が得られないような知的かつ理性的な何かを得て欲しいのです。ですから私も今の大学でも前の大学でも貝原益軒の話とかよく出していました。日本の古典も分からないようではだめです。何を大事にするかということはあるのですが、いずれにせよ大学も学生も昔のままのイメージではどうにもならなくなっているのです。

私の学生の時は大学の進学率は9%でしたが、京都大学に入りましたら先生方に、「お前ら程度の学生を教える時代になったか」と嫌味を言われました。「京都大学の文学部は優秀な人間が来たもんだ」と先生方はよく言っていました。だから当時の京都大学の学生は背伸びをして、訳の分からない本を持って歩いたり訳の分からないこと話し合ったりしていたものです。当時は京都大学の近くの喫茶店は訳の分からないことを言い合っている学生たちでいっぱいでしたが、最近では静にマンガを読んだり携帯をしたりしている学生ばかりのようです。今は携帯でマンガが読める時代ですね。我々の学生時代はカミュがサルトルがと言っていました。今は間違ってもそのようなことは口にしないようです。やはり量が質を変えました。高校での上から何番目にいたのが京都大学に来るかというのは昔とあまり変わらないかも知れませんが、昔だったら少しは背伸びしていましたが今は背伸びすること自体が恥とされています。背伸びが何の役に立つとかお金になるとかでしたら別でしょう。しかしだからこそこの大学でも意図的に教養課程と言われてきたものを復興させなければいけないのではないかと。こうした一種のあせりに近い大学人の思いが学士

力の提案になっているものと思われます。

もう一度言いますが、入口、出口、プロセスみんな大事です。昔は入口のことしか考えなかったわけですが、今は出口のことから考えます。これがプロセスを考える際に反映して、どういうカリキュラムにしないといけないか、という問い直しになっていくわけです。既成のカリキュラムでは就職率を上げることも、卒業して5年10年後に社会で活躍するということも無理だとか、知性全般を身につけることも無理だとか、いうことになっていくわけです。出口からプロセスを、ということです。出口が良くて、そのための工夫がされていると、行ってみようか、ということにもなります。各大学は、いやおうなく個性化せざるを得ないわけです。企業の世界で言いますと差別化、違いを打ち出さなければ入口も大変になってしまいます。今は子どもが少なくなってきました。今のままで良いという選択肢はどの大学にもありません。従来通りということでは潰れます。改革の方に持っていくか、潰れるかです。

日本はご承知のようにたくさんの借金を背負っています。これで景気が良くなってきたと言っても借金が減ったかという減っていません。誰が総理になろうが、どこも引き締めなければなりません。したがって国公立の教育についても私学助成についても、あまり明るい未来は望めません。そういう構造の中で頑張らなくてはならないわけですが、元氣よく機能している学校は何だかんだ道は開けます。結局、見える所では入口です。やはり志願倍率がある程度なければなりません。ましてや収容定員を大幅に割り込むということは避けなければなりません。しかしそれをどうやって実現するのかというのは説明会を精力的にやりますとか、きれいなパンフレットを作りますとか、グッズをこれだけ準備しますとか、テレビでコマーシャルしますとか、それだけではだめなのです。やはり4年間、2年間で出て行く学生が「なるほど」と世間が納得してくれる力をつけないといけない。そして就職率も良くなければならない。その上に5年後10年後に「いい人をうちに送ってくださってありがとう」と言われなくてはならないのです。

学士力の具体の所については濱名先生がレポートを準備して下さいましたので、このレポートをお読みいただきたいと思います。その背景にあるものをお話いたしました。個別の大学としても、大学の世界全体としても、本当に困難な時期に差しかかっています。これをなんとか突破しないとどうにもならないということをもう一度再認識していただきたい。結局は教育ですので、学生がどういう姿に育っていくかです。そういうことをもう一度お互いに再確認しあって私の話を終わりたいと思います。どうもありがとうございます。

分科会 1 「FDの義務化への対応」

大学コンソーシアムひょうご神戸 研修交流委員会 簀田委員

それでは、大学コンソーシアムひょうご神戸第2回FD・SDセミナー、第一分科会をはじめます。テーマは「FDの義務化への対応」です。3月に開催いたしました第1回FD・SDセミナーでは、教員評価と授業評価の活用というテーマを取り上げました。桜美林大学の諸星先生、東海大学の安岡先生にご講演いただき、たくさんの皆さんにご参加いただきました。今回のテーマをFDの義務化への対応としました理由は、1999年の大学の自己点検・評価の実施、来年からはFDの実施が義務化されます。そこでFD課程の浸透過程および今後の見通し、ならびにどのようにFD活動を組織するかの具体例について東京農工大学の小笠原先生、大同工業大学の酒井先生にご講演をお願いして、その後質疑応答を行い、今後のFD活動について考えていきたいと思っております。なお、コメンテーターは神戸親和女子大学の間淵先生にお願いいたします。私は神戸市看護大学の簀田です。

はじめにご講演いただく小笠原正明先生をご紹介します。小笠原先生は北海道大学工学部助教授、北海道教育大学教授、北海道大学高等教育機能開発総合センター教授などを歴任され、現在は東京農工大学教育センター・教育プログラム部門教授をなされています。大学教育学会常任理事、また平成15年度より「特色ある大学教育支援プログラム」の実施委員をされています。ご専門は、高等教育、考古物理化学で、1993年日本放射線化学会賞を受賞されておられます。それでは、よろしくお願いいたします。

東京農工大学教授 小笠原 正明 氏

ただいまご紹介いただきました東京農工大学の小笠原でございます。この大学コンソーシアムひょうご神戸にお招きいただきまして、私は何を話すれば良いのでしょうかと間淵先生にお尋ねいたしましたら、17年答申の大学のFDの義務化について、実践的なことだけではなくプロセスも話して欲しいとのことでした。ところが私は梶田先生とは違って、17年度答申には直接的にも間接的にも関与しておりません。したがって私のお話しできるのはインサイドストーリーはなく、それを推測するものでしかないと言いましたらそれでも結構ですとのことでしたのでお引き受けしました。実践的なことは長い間FDに関係していらしたのでそれなりにお話はできるとしております。それからさきほど間淵先生と打ち合わせをしたのですが、ただ一言、時間を守って欲しいということでしたので、そのことに注意をしてお話したいと思っております。時間を守るポイントは脱線しないことだと思っております。そこでパワーポイントに基づいてお話をし、時間があれば戻るか、あるいはポイントをつけ加えたりするつもりです。

まず、なぜ義務化かということにお答えしないといけません。平成17年度の中教審答申の「新時代の大学院教育」ということで、これは皆さんご存知の通り大学院に求められる人材養成機能としては研究者、高度専門職業人、大学教員、高度で知的な素養のある人材

というように、4つが掲げられています。この答申は私も読んだのですが、ウェブを打ち出して6～70ページあります。大学院教育の実質化、国際的な通用性、信頼性の向上のために、専攻単位で自らの課程の目的について焦点を明確にすることと、体系的な教育プログラムを編成・実践することが求められるということです。

理系に関して言いますと、特に私が長い間在籍しておりました工学部では昔から大学院に進む学生が多いので、特に目新しいことはないのですが、丁寧に読んで行きますとガイドラインはそれなりに一貫していることがわかります。それでこの答申の背景には、何かモデルがありそうだということが分かりました。モデルのお話の前に、答申としては国際的な通用性、信頼性の向上というのを掲げております。私は国立の大学におりましたのでこれについては以前から気になっておりました、といいますかずっと課題にしておりました。まず始めに考えたことは、我が国の大学院は強いのか弱いのか、ということです。

我が国の大学院の特徴は、基本的にはドイツ起源のものに日本型の研究室システムに加わったものです。4年課程で、昔は3年だったようですが、卒論があって、その卒論を作る過程で講座、研究室に配属してその中で教育と研究が融合した一種の現地研修を受けて卒業するというシステムです。この延長として大学院課程がありました。これは競争力のある(あった)独特のシステムであると言えなくもありません。ただし、括弧の中で「あった」と過去形になっておりますが、現状では必ずしも競争力はあるとはいえないとも言えます。

日本型システムの特徴は、大学院に関する限り質のそろった修士課程の学生のマンパワーに頼っていたということが言えます。80年代まで私は放射線化学という学問をやっておりましたので国際学会に出ますと、日本の大学はマンパワーが揃っていていいですね、と言われました。それに頼っていたところがありました。ちなみに日本人のノーベル賞受賞者には化学者が比較的多いのです。たて続けに取った時期がありましたが、それらの方が実際に仕事をされたのが70年代から80年代にかけてでした。ですから日本型システムの全盛期であるような国際的な仕事をなされたということです。このシステムには限界が来ました。一つの大きな限界は縦割り主義です。学科の縦割りという程度のもではなく、教員個人の縦割りです。先生が違えば隣の研究室にもなかなか行きにくいというようなことがありました。多分そのせいで80年代から競争力を失って、今は80年代ほどの力を持っておりません。それから、ポストドック制度が定着しませんでした。それから博士課程学生の生活保障がない、それから一番大きな欠点はこのような制度ですので学生の興味の範囲が狭くなるということがはっきりしてきました。つまり会社の方は修士は取っても博士は取らない。なぜかと言うと博士は適応性が狭くなっているからということです。その結果として博士の需要が増えないということで、肝心のノーベル賞をもらった野依さんが、現在の大学院のレベルはどのくらいかとの質問に、「相撲で例えれば三段目程度」とおっしゃったということです。

それで競争的な環境を導入して、これを国際化レベルに持って行こうということが出さ

れました。90年代半ばからの国立大学を中心とした大学院の重点化、それに追い打ちをかけるように2001年の遠山プランが出され、それで外部資金による活性化、国際化を図ったという経緯があります。これで何が起こったのかと言いますと、確かに活性化、国際化したのですが非常に大きな勘違いといえますか間違いをおかしました。大学院は研究をするところだから、これからは研究に力を入れていこうという意見が支配的になりました。教育と研究は組織原理が違うのですが、それを混同してしまったのです。もう一つは学士課程を迂回した大学院強化を図った結果、日本型システムの限界を越えることができませんでした。競争的環境は調整局面に入ったというのが私の印象です。

それでは17年度答申の大学院のFDとは何か。答申では、各大学院における課程の目的、教育内容、方法について組織的な研究・研修(FD)が必要である、ということでFDの義務化がなされています。そのポイントは社会的な需要がないのに大学院を強化しても仕方がない、大学院、博士課程の社会的な需要は何かというのを調査する必要がある、それに基づいて課程の目的が設定され、教育内容が決まり、教育内容にふさわしい教育方法が分かってくるということです。つまり教育方法は教育内容に依存し、教育内容は目的に依存する関係にありますので、FDの義務化はカリキュラムから考えていかないと達成できません。いきなり目的なしに教育方法を研修することはありえません。現状の大学院で言いますと、社会的な役割がまだきちんと定着していません。需要調査をして目的を設定するところから始める、それからカリキュラムを作っていくという順番になります。いきなり教授法とか研修ということにはなりません。大学院に関してFDとはカリキュラム開発だということは論理的には分かっています。カリキュラムを開発して大学院レベルにふさわしい教授法としてコースワークにおける双方向性を確保する、例えば討論、問題解決型、ロールプレイ、ケーススタディ、実習などの教授法の開発をするということになるでしょう。

この答申の背後にあるモデルを推測することができます。この推測の結果をある場所で話したことがあるのですが、17年度答申に関係しておられた方が、だいたいこの通りですとおっしゃったので、単なる推測でもないだろうと思っています。

この答申は、学士課程と大学院課程のアメリカモデルに基づいて作られていると思います。アメリカモデルは日本において支配的ですので皆さんご存知だと思いますが、意外にその現実が知られていないので、念を押す形になると思いますが、アメリカモデルのポイントを私が知っている分野に限って説明したいと思います。

教員の方ですが、これはディパートメントに所属しておりまして、ディスプリン、専門ないしは分野でかたまっています。それを学科と翻訳して学科に教員が配属されているという言い方もできます。現状の日本と大いに違う所は、一つの大学では一つのディスプリンにまとまっている点です。例えば化学に関して工学部と理学部と農学部にあるということは普通ありえません。化学は化学としてまとまっているということです。そういうふうなディスプリンごとにまとまった人が大学院あるいはポストセカンダリーのコースに出講

するという形で、必要に応じてそれぞれのプログラムで教えています。このポイントは、教員は学科には所属するが、教育課程に所属することはあり得ないということです。よく、なんとか大学院教授というのがありますが、あれは奇妙なものです。大学院のプログラムに関わっているということでしょうが、普通アメリカモデルで大学院教授と言いますとけっこう年を喰った特殊な学生を教えている人というイメージがあります。日本では高校、大学、大学院とありますので大学院教授が一番偉いということになっているのですが、それはアメリカモデルから言いますと錯覚かもしれません。それから教育は基本的には義務でありまして給与は学期期間中しか払えないということです。

日本と同様、大学院の学生になるために試験を受ける必要がありますが、アメリカでは大学院記録適正検査(GRE)という主として英語、数学、および分野の学力で判断するテストを受けます。大学院に入る時にかなり思い切って分野を変えるケースが多いというのが面白いところです。例えば学士課程では物理を専攻した学生が、平気で化学の大学院を受けるというようなことが起こります。その他には個人陳述書や推薦状が必要です。一流大学でもかなりの部分が他の大学、他の専攻に流れます。ですから学生を受け入れる時は定員の2倍も3倍も取っておいてそれで歩留まりで何割で計算することになります。なぜかと言いますと奨学金やTA、RAの条件で、学生は有利な方向へ流れるということ、もう一つは職業に関係しておりますので就職に有利なところ、条件の良いところに流れます。これが大学院の学生です。

教育に関して言いますとアメリカモデルでは教育は組織で、という原則があります。大学院課程は日本に比べるとコースワークに重点が置かれています。科目の選択は学士課程で何を専攻したかですぐいぶん異なります。つまり物理をやっている化学に行くとか、ひどい場合には英文学をやっている化学に行くということもあります。そうしますと学士課程の前半というのはアメリカの場合は共通ですので、後半部分ではじめから勉強し直すことになります。それが可能なように学士課程の後半と大学院の課程は重複しています。科目番号400番台はだいたいそういう科目です。そうなりますと同じ大学に残ると学士課程の分野が変わらなかった場合は同じ科目しかないの自分の大学に残るのは、ばかばかしいということになります。平均して15%くらいしか同じ大学に残りません。それからもちろん、博士論文のための研究と論文のディフェンスがあります。

このモデルの特徴は、意識的に作られた教員及び学生の多様性にあります。日本では同じ大学から博士課程まで行くと同じ先生と10年くらい付き合うことがあるのですがこれはアメリカでは基本的にはありえないということです。

アメリカの学士課程プログラムは非常に柔軟にできています。専攻を入学後に決めるとか、多様なバックグラウンドを持っている学生への対応を図っていると、集中的な教育カリキュラム、厳格な成績評価をするというようなことです。専門は大学に入った時にまだ決まっていませんし、大学院に入るときも変わるということです。

なぜそういうことが可能かと言いますと、アメリカの学士課程の特徴は職業と密着して

いないことです。ある意味で関係がないということです。ですから自分の希望する職業のために高等教育を受けようと思ったら大学院に行く、あるいはそもそも大学に行かずに各種の専門学校で職業的な教育を受けて職業に就くということがあります。こういうシステムを考えると、学士課程のFDの義務化は考えにくいところがあります。リベラルアーツ系のアカデミックな分野が中心ですので、横型でレベルチェックができます。レベルチェックができますと特に学士課程におけるFDの必要はないということです。アメリカモデルでは学士課程のFDの義務化というのは考えられません。

来年から学士課程のFDの義務化が行われます。しかしこれは日本の事情です。日本にもリベラルアーツ型の学士課程はあったのですが、これは戦前からずっとマイナーな存在でした。戦前の大学ないしは帝国大学の中心的な分野は医学、工学、法律といずれも実学で、どちらかという職業的でした。戦後アメリカモデルを導入した時にも学士課程をリベラルアーツ中心にはできませんでした。その結果として、職業に密着した学士課程が多くを占めて現在に至りました。しかも従来あった専門学校ないしは職業的学校はすべて大学昇格を目指しましたので、日本の学士課程の特徴として、実にさまざまな種類の分野が含まれることになりました。今では学士の種類は500何十とあります。これはではリベラルアーツのレベルを維持することによって、学士課程の水準を保つというアメリカ型の方法はとれません。500何十という学士の種類に応じた質的保証を横型で保証するのは無理だから、それぞれの大学でおやりなさいということです。そういうことで日本では学士課程FDの義務化がなされたのだと私は考えております。

もう一つ触れておきたいことは、アメリカモデルにおける研究システムは非常に個人的だということです。大学は大家、教員は店子との関係にあります。大学は雇った先生の力量に応じてスペースを貸し与えるという程度に関係しか持ちません。その結果研究組織は、ポストドックを含めると2、30人という大型のところから、教員がたった一人というところからまで、ピンからキリまであります。外部資金を稼いできて、大学のテナントとして働くわけですから、人件費は自前です。私が70年代にアメリカでポストドックをしていた時に、外部資金の90%は人件費でした。つまり教員個人がお金で集めてきます。そうするとどういう人を雇うか重要になります。かつてポストドックは博士の学位を取った人に対する訓練という役割を果たしましたが、しだいに意味が変わって、ポストドックもアメリカ人だったものがヨーロッパ人になりました。私がいた時は日本人も多かったです。それから韓国人、中国人、インド人へと交代し、現在では理系の数学などの分野はインド人、中国人が多数を占めると言われています。

簡単にいいますと、アメリカモデルでは競争的環境に適応した研究室システムができていて、教育の組織と研究の組織は分離されています。つまり教育とは次元の違う組織原理で作られているということです。これが日本の大学院が重点化された時に気づかれなかったポイントです。

それではどうやって学部教育システムとの両立が図れるかということです。少なくとも

伝統的な大学に関する限り、前身のカレッジとか学校に対する愛着があって、それが教員のメンタリティに影響を与えています。例えばハーバードは大学の真ん中に図書館があってその前に学寮がスクウェアを作って並んでいます。そのハーバードカレッジで授業を持つということは、ハーバードの人間にとってはステイタスで、誰でも教えられるものではありません。何とかしてハーバードカレッジで教えたいと思っている人が多い。アイビーリーグなどもそうです。州立大学はまた事情が異なりますが。

少なくともアメリカモデルに関する限り、考え方の転換が第二次世界対戦の直後から起こっています。GIビルという退役軍人の大学入学から始まって、60年代のベトナム戦争時代の大学紛争があります。私は1970年代にアメリカにいたのですが、私が居たころからキャンパスは著しく変貌を続けて、80年代にはエリートモデルからマスモデルの変換がほぼ終わっていました。これは特殊な学生に対する特殊な教育から、多様な学生に対する効果的・効率的な教育という方向に考え方が変わったということです。これが何十年か遅れて現在の日本でも起こっています。

その一つのポイントは、カリキュラムの構造化です。多様なレベルを設定する、コースを複線化する、理系の分野にとっては Science for All、つまり「すべての人間に必要な大学の科学」を強化するということです。それと同時に教育の組織化が必要になってきました。それまでクラスを担当していた教員の力量に頼っていましたが、個人から組織へという転換が起きました。ITの強化、ティーチングアシスタント制度の整備が行われました。マスモデルでは初年次教育が非常に重要で、初年次教育で失敗すると後で收拾がつかなくなるか、あるいは後で手間暇がかかることとなります。ですから初年次教育でなるべく資源と人材を導入して、年次が上がるにつれて次第に伝統的な教育方法に引っ張り込むということをしております。

さらに具体的にカリキュラムと履修システムを日本の場合とアメリカの場合とを比較してみますと、日本は単線型、レベルは単一、授業は分散履修で週1回の世界でも例を見ないやり方をしています。週1回の履修というのは、語学や理系に関してはだめです。1週間経つとリセットされますから、つまり忘れてしまっていますから、前のところからすぐに始められません。それで必修型、初年次教育でも中クラス志向ということがあります。それに対してマス化したアメリカの大学では、複線型を取っている、それからレベルが複数、集中履修で週に2回、3回というのが普通です。週3回履修すると宿題もどっさり出るので、科目としてはあと2つくらいが限界だと学生が言うておりました。そのくらい集中して学力を一気に引き上げるということをしております。科目は選択型でクラスの共通部分は大きくクラスです。ここにはっきりした戦略の違いがあります。日本の場合は「エリート対応」とここには書いてありますが、実はエリート願望です。なるべく試験で選んだ優秀な学生に照準を合わせて教育する、あるいは教育したいということがあります。ところがアメリカの場合は大衆化対応で、マスの底上げをはかってその中から才能を発掘するという方針に切り替えております。

次の段階はユニバーサル化となりますが、私自身はユニバーサル化の意味がよく分かりません。1998年にマーティン・トロウさんが北大の客員教授として3ヶ月間滞在され、私も毎日のようにお昼ご飯を食べながらお話したのですが、彼自身もユニバーサル化というものの具体的なイメージは持っていなかったようです。E-ラーニングの可能性がまだ分からないので何とも言えないと言っていました。

教育方法については、我々は少人数型が好きで、なるべく顔が見える範囲で教えこみたがる傾向があります。講義中心で個人の力量に依存するというのが、日本の典型的な教育方法です。それに対してアメリカではシアター型と言って、さまざまなしかけを持った大きなクラスでグループダイナミックスを利用して授業を行います。それだけでは効果が低いので、討論を組み合わせます。講義よりも演習を中心にして、個人の力量よりも組織力、物量に重きを置きます。初年次に関してもそうです。

それで思い出しましたが、第2次世界大戦で日本では竹槍とか日本刀と言っていました。向こうは圧倒的な組織力と物量でやってきました。高等教育もそれに似ています。どちらが良いかの目安の一つは、学生の集中力です。全く違います。アメリカの初年次教育のクラスは500人くらいが珍しくないのですが、その500人の学生が授業になるとさっと集中します。集中という点から言いますと、我が国の大学は圧倒的に負けているという印象があります。この写真は、パークレーのグランドサーカス型の授業です。教員は仕掛けの大きなデモ実験をしていて、横に仕事を手伝う人が何人かおられます。更にシステムを比較すると、一人の教員に対してティーチングアシスタントが45人、常勤の支援要員が20人くらいで、教員は体調を整えて講義をするだけという役割分担ができています。そういう授業は一種のオーケストラのようなもので、全部持ち場が決められていて、教員はそのトップに立ってマス対応の授業を指揮しているという構造になっています。

話は変わりますが、我々は授業の方法を変えないといけない時期にさしかかっています。そのためにFDをしなければならないということです。それで2番目の話題に入って、北大の経験から簡単に話します。

北大では総長主催と呼んでいますが、学長主催のトップダウン型で12の学部から選ばれた人たちとワークショップ型、泊まりこみの研修を行っています。その研修のやり方はマニュアル化して全国に公開しました。カリキュラム上の課題を設定してFDを行いました。なぜこういうスタイルをとったかと言いますと、1996年というずいぶん昔のことですが、点検評価で成績にずいぶんばらつきがあることが分かったからです。物理という担当者は25名いるのですがその担当者の不可の比率を調べて10%刻みで棒グラフにしますと、これだけの分布がありました。当時は45%も落とす教員がいるということで新聞沙汰になりましたが、我々から言わせると、とこちらの方(不可がないクラス)が問題です。5、60人のクラスですと初めから1人くらいは出てきません。途中で2、3人くらいが脱落します。少なくとも5%くらいはものになっていないはずなのですが、それを全部通してしまったのかという問題です。こういう問題は今では普通に議論されていますが、当時は各大学の企

業秘密でなかなか公にはされませんでした。

北大の熱心な方々がこれでは良くないのではないかとということで学生にアンケート調査を行いました。学生の本音として、必修科目は落とさないで欲しい、不可はつけないで欲しい、大学に成績評価は要らない、レポートを出したら合格にして欲しい、事前に試験の内容を知らせて欲しい、板書しないことは試験に出さないで欲しいと、勝って気ままなことを書いてきました。これだけでは分からないのですが、どうも学生の意識は大学における学習に向かっていないのではないかと、遊びの文化が勉強文化を凌駕しているのではないかと、授業の在り方、特に成績評価に問題があるのではないかとということで、改めて調査をした結果は驚くべきものでした。大学生生活を振り返って何に熱心に取り組んだかという調査をしましたら、A というのは文系学部で B・C・D は理系学部なのですが「学業」にマークしたのは 60% くらいでした。ところが趣味や遊びになりますと 90 パーセント以上で、一生懸命趣味や遊びに取り組んでいるということが分かりました。また、成績の付け方が明確な授業が多かったかを聞きましたら文系では 98.4% が明確ではなかった、理系では 90% くらいでした。

北大の名誉のために付け加えますが、この調査は卒論を経験しない 3 年生の段階における調査です。卒論を経験するとそこで目が覚めたと、気付いたらもう時間が無かったというケースが多いと思います。その段階までは、そこそこ勉強もするが、基本的にはアルバイトと遊びが中心で、授業の内容には非常に不満だが、かといって教育改革で負担が増えるのはいやで、少人数教育はできるだけ勘弁してもらい、だいたい今のままで良いと思っているということです。

今では当たり前ですが、今から 10 年前にこういうデータを測定して公表するというのはなかなか度胸のいる話でありました。我々の結論は、学生も学生だが教員も教員ではないかということです。それで基礎教育カリキュラムと学習方略の見直しを行ったといういきさつがありました。

実際には泊まり込みで FD を行いました。11 月に札幌からバスで 1 時間くらい行った山の上にある会場ですが、このワークショップスタイルに関しては誤った噂が流れています。たしか H 先生だと思うのですが、私のいる前で“かの有名な北大の拉致監禁型の FD”と言われましたことがあります。そう伝わっているのかと思って私はびっくりしたの、ここで誤解を解きたいと思います。実はなかなか面白いワークショップなのです。阿部先生という FD の元祖のような方がおられて、その方のオリエンテーションがあります。教員は全部で 40 名くらいなのですがいやいや集まっているので始めは険悪な雰囲気ですが、さすが大学の先生で、仕方がないと思うと積極的に面白くしようと態度を切り替えます。オリエンテーションの後にいくつかのグループに分れてカリキュラム上の課題を設定します。一般演習のガイドラインや双方向性の授業をするといったことです。自分のグループはどういうシラバスを作るかという課題を与えてグループ討論が始まります。その後全体で討論して、批判しあい、またグループ討論をしてというサイクルをいくつか繰り返して、最後の

結論を得るようにします。さっきの拉致監禁型というイメージとは全く違って、さすが大学の先生は、腹を決めると活発な議論を行い、面白いアイデアを提供します。毎回楽しみみなワークショップです。

なぜこのようなFDかと言いますと、一つは空間的、時間的に関心を教育に集中させる必要があったということです。例えば医学部の先生は研修に参加しても、携帯が鳴って患者が危ないそうだとということになればすぐにはなくなります。医学部に限らず現場の先生はしょっちゅう出たり入ったりで、まことに落ち着かない。そういう日常性から離れる必要があります。考えてみたら国際会議と同じ環境設定ですね。ヨーロッパの古い城に泊まり込むのと同じ設定です。それから学習コミュニティを作る、異文化交流をする必要がありました。これが我々の言う第一世代のFDで、最近では新任教員研修として定着しております。年に2回これをやると、新任教員はすべて受けることができます。研修を受けるべき教員の数が多いので、こんなことをいくらやっても参加比率が上がらないだろうという意見もありますが、これを30年続けるとすべての教員が研修を受けることとなります。今まで10年間やりましたので、あと20年やれば良いということになります。

第2世代のFDはどのように設計されるかということですが、途中の説明を省略して言いますと、日本の教師モデルはドイツのベルリン大学の教師をモデルにしております。この特徴は「研究することは教えること」という立場です。ところがドイツでもこれは長い年月続いたわけではなく、19世紀の後半には「サイエンティスト」というマニアックな集団ができて、教師としての役割が忘れ去られました。その結果、非常に研究志向の強い教員ができてしまいました。

大学教員には二つの側面があります。一つは教員、もう一つは研究者です。それぞれ専門職だとしますと、専門職としての5つの条件というものがあります。体系的な理論を持っているか、権威を持っているか、社会的に認められた特権を持っているか、倫理綱領を持っているか、文化を持っているかということです。これでチェックしてみますと、大学の先生はそれぞれの分野に関しては研究者の条件を満たしておりますが、教員として見たらどうなのだろうか。体系的な理論、倫理綱領等、特に問題なのはこの倫理綱領です。

私の今日の主張は、第2世代のFDは構造化する必要があるということです。構造化の一つのポイントは職業規範にかかわる研修が必要だということです。教員の特権にかかわる行動規範・倫理綱領、それから体系的な教育理論に関する研修、これはタキシノミーとも言いますが、一般的な学習方法、評価の理論です。それから学習戦略・教育技術にかかわる研修、いわゆるFDです。第1世代のFDは最後の部分だけを取り上げていましたが、私はこの3つで構造化する必要があると思います。倫理と理論は普遍的な必須科目ですので、機関ごとに責任を持って研修を行う必要がある、一方、教育技術は分野や目的に依存するので、むしろ横断的に、地域コンソーシアム的な方が良いのではないかと思います。

職業規範にかかわる研修で一番重要なのは、教育と技能の習得と生涯学習です。専門職

というのはそういうものです。医師が典型的ですが、日本医師会の倫理綱領の第一条を見ても、医学の修得と生涯学習の義務ということが掲げられています。それから学生への敬意、職業で知り得たことについての守秘義務、セクシャルハラスメント、アカデミックハラスメントの禁止等々の、特権の濫用または悪用を防ぐための職業規律というものがないわけにはいきません。これは機関が責任を持って研修をするべきものであると思います。大学が職務綱領を示して研修をして、それを点検をするコンプライアンスが必要だと思っています。

そんなことをやっているといいのかという意見もあるかと思いますが、一つ分かりやすい例をお話したいと思います。私の自宅のペンキが剥がれてしまったので、塗り替えてもらおうと発注したら、まず足場を組む人たちがやってきました。朝私が寝ている間に足場を組んでいなくなり、大学に行こうと思って家を出たら私の家の前にこういう看板が立っていることに気が付きました。これには足場を組み立てる人の作業主任者の職務が書いていて、材料の欠点の点検とか作業のやり方をチェックしようとか、安全带、保護帽の使用を監視することとか、ごく当たり前のその道の人なら当然知っておくべきことなのでしょうが、それを掲げてから仕事をしていました。我々は足場を組む専門家である、専門家であるからこういう綱領を遵守して仕事をしていきますので、どうぞ皆さん安心しておまかせ下さいということです。こうして各専門の職業が成り立っています。ですから私が今日主張したいことは、我々は大学教員だと言うからには大学教員としての職務に関わる綱領を持つべきで、そのための研修をして綱領を守る、あるいはこういう表示をするということが必要なのではないかということです。

来年度から学士課程もFDが義務化されます。良く聞くことは、FDを受ける必要がある人は受けなくて、受けなくてもいい人が受けに来るといいます。今日の私の主張は、そもそも各大学は教員の職務にかかわる綱領を持つ必要があるのではないかと、その綱領に従って研修し、綱領遵守の体制を作って初めてFDの義務化が成り立つのではないかとということです。

途中を随分端折った話になりましたが、第2世代のFDについてお話をさせていただきました。ご清聴、ありがとうございました。

大学コンソーシアムひょうご神戸 簗田研修交流委員

酒井先生のご紹介をさせていただきます。酒井先生は東京教育大学大学院を修了後、東京大学助手、カリフォルニア大学アーバイン校研究員、大同工業大学助教授を経て現職の大同工業大学教養部教授、授業開発センター長をされておられます。ご専門は無機化学、放射化学です。大同工業大学は2001年に授業開発センターを開設され、2005年度に文部科学省の特色ある大学教育支援プログラムに採択されました。6年以上の全学をあげた取組みについて成果をあげられた貴重なお話が聞けると思います。酒井先生、よろしく願いいたします。

大同工業大学教授 酒井 陽一 氏

ただいまご紹介をいただきました、大同工業大学の酒井でございます。授業開発センター長をしております。本日いただいたテーマは、FDの義務化への対応ということなのですが、大同工業大学の事例をお話したいと思います。FDの義務化とは何だろうと思って私も調べてみました。いくつかのことが言われておりました。具体的にどのようなことをすれば義務化に対応したことになるのだろうか、それは各大学の状況によって違い、いろいろだとありました。日常的な取組み、組織的な取組み、教員相互の取組みが義務的FDのかと、私なりに思いました。大同工業大学が6年半取組んできましたのはそういうものの一つだろうと思っております。

さきほどご紹介いただきましたが、現在文科省の特色GPとして全教員の授業を対象にした公開研究授業の組織化ということで採択されまして、取組みを続けております。本日はこの私たち大同工業大学の取組みについてお話しするのですが、大きく3つのパートからなります。(1)なぜそのようなことをやらなければならなかったのかという背景、(2)実際の取組みの内容、(3)そのようなことをやって成果があったのか、ということです。

取組みがどういう場所で行われたのかということは大変重要なことかと思えます。大同工業大学は工学部と情報学部から、なります。情報学部は5年前に開設されまして長い間、単科大学でした。教員の数は110名ということで、それほど大きい大学ではないということが分かると思います。ここに示します偏差値から入学生のレベルとしては決して高くないことが分かっていただけだと思います。

1999年に教育体制改革委員会というものが本学にできました。90年代後半の本学学生の状況の現状分析、教育理念の再構築、新教育システムの確立などが本委員会のテーマとなりました。1990年代後半の入学者全体の低学力化、入学者の自信喪失、入学者の大学での目的意識の希薄化に原因する大学教育解体の危機というものを、私たちの大学は感じておりました。それでは、どのようなことをするべきか、ということを検討しました。まずは教育理念と教育視点の再構築でした。これは1995年に教育重視型大学への自覚的転位を教授会で宣言していたのですが、これはもう一度しっかり確認しないといけないということになりました。それから教育視座の確立とありますが、学生の視点に立った教育をすると

ということ、学ぶこと・思考することの喜び = 自己達成感を与える教育をすることが大事であるという検討結果になりました。

それでは実際にどのような教育システムになるのかですが、教育課程の再構築、人材養成目標、教育目標の設定、標準教育プログラムの作成、標準教育プログラムに沿ったカリキュラムの設定、学習到達目標を作りました。それからキャップ制の導入をしました。また新教育体制の運用のためのサポート組織の設立ということで、これは2つありまして1つは2001年にFD組織としての授業開発センター、1年遅れて、学生を授業外でサポートする学習支援センターができました。それから学生による授業アンケートの導入、これは1996年から授業評価アンケートをしていたのですが、2001年から学習目標の到達度を、学生に自己評価させるというアンケートを新しく追加しました。

この図のようになっておりまして、教員の授業をサポートする組織として授業開発センター、学生のサポートをする組織として学習支援センターがあります。評価システムとしては学生による授業評価、学習到達度自己評価となっております。学習向上を目標としているものとして標準教育プログラム、キャップ制があります。授業開発センターとしての任務について、本日は特に授業公開制度に絞ってお話したいと思います。

FD活動の組織化 - 全教員の授業を公開授業にする - とありますが、研究授業、教員による授業参観、その後研究会をするというシステムは、皆さんご承知のとおり小中高校で普通のこととして取り入れられているものです。最近、かなりの大学でもやっていると思います。私たちはこれを全教員に義務化してやるということ、6年半前に決意しました。本学のFDは何を目指すのか、その基本スタンスの定位ですが、FDはいろいろな取り組み方があると思いますが、私たちは新しく構築した教育課程を最終的に具体化するのには授業であると考えました。授業が不十分であればどんなに周到に準備された教育システムであっても意味がない、ということです。そこで本学のFD活動が目指すべきは、個々の教員の授業実践を直接に対象とし、それを組織的に支援・改善し充実させるものであろう、ということになりました。そのためには、本学FDは全教員、全教員をいうのは非常勤職員を含めてですが、授業を公開し、それを契機にして現状の教育的課題に共同で対処しうる方法を意識的に編み出す活動を実践しなければならないことを決めました。大学の先生の授業というのはお互いに干渉し合わないのが通例だったと思います。授業方法の改善のために工夫することも熱心でありませんでした。それではいけないということになりました。お互いに授業を参観しあい意見を述べることをやろう、ということです。自分の授業に他の教員が踏み込むことを認めるという考え方になるのかと思います。

ここに示してありますのは本学FDの対象領域ということで、3つの丸で示してあります。公開授業でどういうところがポイントになるのか、ということですが、教育内容、教材についてはどうか、授業方法はどうか、それから、学生に対しての知識はどうか、つまり自分の教えているのがどのような学生かというのをどう認識しているのか、ということです。この3点を授業に参観してお互いにチェックし合う、ということです。

F D活動にはいろいろな方法があると思います。私たちが取組みを行うにあたってどのような組織を作ったかについてです。いくつかの可能性を探りました。委員会方式、各学部学科の先生に委員会に出てもらって取組みをする。これには授業現場に踏み込めないことに限界がありました。研修会・講演会方式、これも大変効果のあることだと思いますが個人的啓蒙に留まることに限界があると思います。自主的小グループ方式、F D活動は個人的あるいは自主的に集まった小グループにやればいいのかという考えもあると思いますが、持続性に問題ありかと。センター方式、教育の研究中心になり現場と乖離するところがあるのではないかという懸念がありました。

本学が選択したF D活動組織は、授業の実践的な改善を狙う全学的な運動体でした。すなわち、実践的センター組織でなければならない、ということでした。センターの名前は授業開発センターです。センターの人員としては、センター長1名、副センター長2名、事務スタッフは3名です。センター長と副センター長は兼任でして、普通に授業を持っております。事務スタッフは専任です。センター所員を各学科と教養部に置いております。センタースタッフとセンター所員は、F D活動の方針・実務について運営委員会で議論・決定します。また各学科、教養部のF D活動のまとめ役になっております。具体的には研究授業の担当者を決める重要な役目を担っております。

一部の先生の中には授業公開はしたくないという方もいました。それでどのようなことをしたのかと言いますと、「大同工業大学授業憲章2001」の制定です。教授会において全授業の公開原則と研究授業および授業研究会の実施の宣言をしました。また、公開授業は非常勤講師も含めるといこと、公開授業を学外へも公開することを決めました。授業憲章2001は2001年の3月の教授会で決まりまして4月からセンターを発足して公開授業が始まりました。

研究授業を始めるにあたり、恒常的に行うにはどういうことをしていけばいいのかということが検討されました。システムティックな運営ということで、公開授業、研究会の枠組みを作ってしまうということになりました。研究授業/研究会の担当者が、それぞれ好きにやればいいのかという考えもあると思いますが、そうはしない、ある程度きちんとした枠組みを作りました。半期9回、年間18回を規則的に実施するとしました。また研究授業担当は6学科と教養学部で規則的にローテーション、研究授業実施計画は学期始めに学内アナウンス、授業研究会開催は原則当日16:30~18:00としました。研究授業/研究会は今年の6月で122回を数えたことになりました。ほぼ毎週行っております。特別な授業ではなく、全学部学科、全学年の授業を対象にしています。座学、実習を区別することはありません。実際の研究授業/研究会での様子と議論、これは参加した人だけではなく学内教職員全員も情報を共有できるようにする目的で、センター所報、「授業批評」と言っておりますが、これを年に4回発刊しております。センター所報には何が書かれているか、といいますと、授業者による授業内容の位置づけ、授業方針、研究授業・授業研究会後の反省等、また指定報告者による研究授業の様子、授業研究会での議論の様子、授

業開発センターによる総括等が掲載されています。

公開研究授業の準備と進め方についてですが、 参観者および授業研究会参加者募集ということでセンター事務局より 3 週間前に案内されまして、参観する方は申し込んで下さい、ということです。 授業担当者は「研究授業用資料」を 1 週間前までに提出してもらうことになっています。学生に対する考え方、授業運営方針、授業全体における当日授業の位置づけ、授業指導案、授業時のハンドアウトなどです。提出いただいた資料をセンター事務局の方で参観者分コピーしまして事前に配付します。それから授業アンケートとその先生の授業を受けた学生の到達度自己評価アンケートの 2 つを添付します。研究授業では、基本的には通常通りの授業をやっていただきます。特別なことをやっていただかなくても良い、やっていただくと困る、ということです。事務方も参観できますが、「見学者」としております。理事長や事務長なども「見学者」です。参観した教員は「研究授業アンケート（教員用）」として授業に対する感想、コメントを提出します。授業時間終了前に特別に 10 分取っていただきまして、受講学生にも「研究授業アンケート（学生用）」に記入して出してもらいます。こういう意味では通常通りの授業と言っておいて 10 分前には学生のアンケートのため、授業は終わっていただきますので若干の矛盾はあります。今申し上げましたアンケートは参観教員用と学生用の 2 つがあります。教員の方ですと、本日の研究授業の授業方法について、良かった点、改善した方がよいと思われる点を指摘してください、となっております。授業の組み立て、プレゼンテーション、コミュニケーションなど、授業評価アンケートの項目に入っているようなことについて自由記述するようになっております。また授業内容アンケートについては、適切な教科書を使っているか、というようなことがチェック項目となっております。自由な感想を書く欄が最後にあります。受講学生には何を書いてもらうかという、良かった点・改善した方がよいと思われる点について、自由記述をしてもらいます。さらに理解できた、興味を持った、集中できた、ということは選択肢に丸をつけてもらいます。これらを研究授業終了後センター事務局が回収しましてその日の夕方までに集計して、同日の研究会に資料として出すことになっています。このようにセンター事務局の作業は大変なのですが、今まで遅れたことは一度もありません。

授業研究会の出席者としましては、基本的には教員です。「見学者」である事務方の参観者は研究会には出席できません。司会は授業方法論的観点からと授業内容的観点から、2 名が担当します。授業方法論的観点については授業開発センター長または副センター長が当たります。授業内容的観点についてはその授業の専門に近い先生にご担当いただきます。また授業批評を書く報告者をあらかじめ 1 名決めておきます。これも研究授業を行った先生と比較的分野の近い、同じ学科の先生が担当します。資料とアンケートを研究会の始めに配ります。おおよその進行プロセスとしては、学生アンケートに基づく討論、授業方法論的討論、内容の討論、全体の討論というようになっております。

このようなことで改善効果があったのかということに、皆さん関心があることかと思えます。これらについては、最後にお話させていただきたいと思いますが、まずどれくらい

の教員が参加したのかについて興味があるかと思います。2001年から始まったのです。2001年は23回行いました。これは少し大変だということで次年度から18回にしました。さきほど本学の専任教員が110名だとお話しましたが、ほぼ一巡しました。非常勤講師の先生方も、2006年、2007年から、研究授業を担当していただくようになっております。研究授業にどれくらいの参観者があるのかということですが、1回の研究授業に対して平均するとだいたい10名前後ということですが、研究会については事務方が参加しないので、これより少なくなっております。2006年から研究会の出席者数が増大しておりますが、これは特色GPの補助金で、その授業をビデオに撮って学内配信をしたことによる効果だと思っております。ビデオを視聴して、研究会に出られるという先生が増えました。いずれにせよ10%くらいの教員が研究会に参加しているということになります。

研究授業を6年にわたり見てきた印象としては明らかに授業が良くなったと思っております。効果を数量化して見ることは、なかなか難しいのですが以下若干のデータを示します。

これは学習到達度評価アンケート結果の推移ですが、要するに学生自身が自己評価として授業がどれだけ分かったかというのを、科目にわたり学年にわたり平均化したものです。2001年度から2007年度まで1年生の前期、後期、2年生の前期、後期、となります。2001年から2005年までは到達度は上昇傾向にあります。授業改善が進んだためと思っております。2006年度はすこし低くなっているのですが、これは別の問題、すなわち基礎学力不足の進行が関係していると思っております。そのような最近の懸念はないわけではないのですが、私たちの取組みは、それなりの効果が出ているのではないかと思います。

これは授業評価アンケートの結果を5段階評価で見ているのですがプラス評価とマイナス評価で示したものです。全体的に授業評価が高い、低いという2セットあります。そういう先生方が研究授業をやる前とやった後でのデータです。もともと低かった先生は大きい効果が出ているということになり、もともと高かった先生は研究授業をしてもあまり変わらないことが見えてきました。

学力低下ということで、このような取組みを始めたのですが、効果があったと自負しております。先ほどの述べました基礎学力低下、学力格差の増大が起きつつある昨今、同じ取組みをこのまま続ければ良いか、というところ必ずしもそうではないと思っております。それはそれで別の取組みが必要かと思っております。これはこれで続けて行きますが、これだけで十分かということ、そうではないことは明らかです。今後いろいろなやっつけていかざるを得ないと思っております。以上です。ありがとうございました。

分科会 2 「学生のメンタルケアと大学の対応」

大学コンソーシアムひょうご神戸 辻河研修交流委員

学生のメンタルケアと大学の対応というテーマで始めさせていただきます。司会進行をさせていただきます。兵庫教育大学の辻河です。よろしく願いいたします。本日は、苫米地先生と細澤先生をお招きいたしました。コーディネーターは佐藤先生です。苫米地先生、よろしく願いいたします。

国際基督教大学教授 苫米地 憲昭 氏

ご紹介いただきました苫米地です。国際基督教大学、ICU と呼んでおりますが、そこでカウンセラーをしています。本日は「学生のメンタルケアと大学の対応」というテーマをいただきましたので、今学生はどのようなメンタルな問題を抱えているのかというデータを出してみようと思います。それから ICU の取組みを一つの例としてご紹介すること、そして大学の対応については、日本学生支援機構からこの3月に出版された「大学における学生相談体制の充実方策について」という報告書で提案されていることをご紹介したいと思います。これから大学がどのように学生のメンタルな問題に取り組んでいけば良いのかということについて私の希望も含めてお話をさせていただきたいと思います。

1 学生相談の利用状況

1) 利用者の増加と困難な問題を抱える学生の増加

どこの大学でも、利用者は増加しています、しかも困難な問題を抱える学生が増えていると言われていています。日本学生相談学会では3年に一度全国調査をしています。その調査でも、1997年度と2003年度、2006年度を比較すると来談者数が増えているのが分かります。我々、学生相談の関係者の中では利用が増えているということと、もう一つ問題が重くなっているのではないかとされています。教職員の方々も教室や研究室、事務のカウンターなどで学生と接してそのような印象をもたれるのではないかと思います。全国調査よれば、勉学・進路よりも心理・適応の相談が増えています。勉学進路の方が問題の対象がはっきりしており、心理・適応相談は自分自身が悩みの対象になっているという意味で、どちらかといえば、心理・適応相談の方が内容的に重いといえます。

ICUのデータで、来談する学生の中で、神経症やうつ状態、心身症状を抱える学生の比率が、1990年度と2005年度では、このように変化しています。1990年度は145人中21人で比率としては14%だったのですが、2005年度は353人中の104人で30%近くになっています。このことは症状のある学生が増えていることを示しています。

2) 相談内容の特徴

では、どのような相談が多いのかということも ICU の場合を例にとりながら、ざっと見てみようと思います。相談内容としては表2にあるように、心身健康が一番の多く、全体の29%です。ついで進路修学、対人関係、心理性格の順です。この分類をもう少し詳しく

見たのが、つぎの表3副次分類です。さきほどの分類は来談者をどれか一つに分類したものです。来談する学生はいくつか複数の問題を抱えていることがあるので、それをすべてチェックしたのが副次分類です。

抑うつ感

まず、抑うつ感を示す学生が多いのが目につきます。全来談者353名中121名で全体の34%です。不安感が99名で全体の28%です。今回のテーマであるメンタルケアという意味では、メンタルな問題を抱えている学生が多いことがわかります。無気力も62名です。例えば「授業に出る意欲が湧かない、目標が見えない、毎日の生活に意味が見いだせない」というような訴えです。無気力状態の顕著な場合は、不登校やひきもこりです。

身体症状の見られる学生は44名(12%)とやや多い。これは抑うつ症状や対人緊張、ストレスと連動していることが多く、例えば動悸、頭痛、胃痛等があります。中でも睡眠の不調を訴える学生は41名(12%)とやや多く、生活リズムを維持できず授業に出席できなくなる場合もあります。

数的に多くはないですが、リストカット等の自傷行為や自殺念慮がある学生が増えています。最近、友だちから「遺書のようなメールが送られてきた」と心配して来室する場合もあります。また、病気や事故による身近な人の死を経験する学生もおり、本人への対応のみならず周囲へのガイダンスが必要なこともあります。

卒業後の進路の問題

卒業後の進路の相談は91名(26%)ですが、最近増えています。「自分が何をしたいのかわからない」「就職か大学院進学かの選択を迷っている」等、卒業後の進路が決められずに卒業を延期する学生もいます。また就職活動では筆記試験と違って面接で落とされることから、自分の人格を否定されたように感じたり、自分が世の中から必要とされていないと感じたりして、深刻な自信喪失に陥る場合もあります。

家族・親子関係の問題

家族の問題は67名(19%)に見られます。内容としては、両親の不和や離婚、親との死別、父親の失職等、家庭が安心できる場になっていない場合、あるいは家族の誰かがうつ病や引きこもり等の病理がある場合が目立ちます。親子関係の問題は、しばしば語られるテーマで76名(22%)に見られます。毎日メールをしているような密着している親子もあれば、その反対に親にほどよく甘えられなかったために、自分自身を確かな存在として感じられないという場合もあります。いずれも青年期の発達課題である、自己の確立とか親からの自立に関連しているといえます。

対人関係の問題

友人関係の相談は49名(14%)に見られます。「引っ込み思案で友だちをつくるのに苦労している」「友だちと話している時に何か緊張する」「一緒にいる友人はいるが、自分の本音を出せる親友がない」等です。小・中学校時代にいじめられた体験が尾を引いている場合もあります。

恋愛関係・異性関係の問題は 63 名(18%)に見られます。このことが問題になるときは相手に恋愛対象以上のものを求めていることがあります。例えば、相手に母親代わりを期待するというものです。そのために交際が長続きしないが、別れることになると自分の存在基盤が揺さぶられるほどに不安定になることがあります。ごく稀ですがストーカー的な行為におよぶ場合もみられます。

学生生活上の問題

入学時の適応の問題は、12 名(3%)にみられました。大学入学は大きな環境の変化であり、自分の居場所が見つかるか、人間関係の輪に入れるか、学業についていけるかといった不安を抱く学生が少なくありません。たとえば「他の人は自分の考えをもっているのに、自分は何も考えてこなかった」と周囲に圧倒されて劣等感にとらわれる場合があります。

サークル活動や寮生活に関しては、そこでの人間関係の相談が多くみられます。例えば部長が部員の協力が得られずに苦労して来談する場合や、サークルの中の引きこもり傾向の学生への対応の仕方等の相談です。また、集団生活ができるようになりたいと考えて寮生活を選択したもののうまく馴染めないと悩む例もあります。

学業に関する問題

学業についての相談は、成績不振 53 名(15%)、引きこもり・不登校 26 名(7%)です。学生相談の役割としては、心理相談だけではなくこのような修学支援が期待されています。成績不振の学生は自発的に来談するよりも、担当教員や教務部から依頼されてきます。実際に会ってみると学業不振の理由として、抑うつ、無気力、対人不安等のさまざまな問題を抱えていることが多く、怠けているというのとは違います。したがって入口は学業不振の問題であっても結果的にはその学生が長年抱えてきた問題に取り組むこととなります。その意味で学業成績は学生の生活状況を示す一つの指標になっていると考えています。

2 国際基督教大学 (ICU) の場合

こういう広いのんびりしたキャンパスです。これがカウンセリングセンターの様子(写真)です。施設はこちらしかなかったのですが、3年前に増築しました。昨年、絹川前学長がこちらで講演をされたようですが、絹川前学長がカウンセリング体制の充実や施設の増改築も推進してくださいました。

1) カウンセリングセンターの体制

学生数は約 3 千名ですが、スタッフは揃っている方だと思います。常勤のカウンセラーが 2 名で非常勤が 3 名です。月曜日から金曜日までは毎日ほぼ 3 名のカウンセラーがいる体制です。金曜日の午前に精神科医に来てもらっていることで大変助かっています。東京では精神科や心療内科のクリニックはたくさんありますが、学内で診てもらえるので学生たちは比較的素直にこちらの勧めに応じて精神科医に会ってくれます。来談率は全国の平均は 4.8% くらいですが ICU では 90 年代くらいから増えておりまして、この数年 10% を越えています。来談率が高いと問題を抱えた学生が多いのではないかと誤解されそうですが、

そうではなくて、どこの大学でも相談を受ける体制を整えるとそれだけのニーズはあるということを強調しておきたいと思います。去年の卒業生は約 700 名でしたが名簿を見てカウンセリングセンターに来たことのある学生をチェックしたら卒業までの間に 26%の学生が利用していました。もちろん一回しか来なかったという学生も多いのですが、何か問題にぶつかったときに相談できる場として機能していたことが大事だと思います。卒業までに、5年や6年かかった人もいますし、一度退学し再入学してきて卒業したという人たちもいました。余談ですが、高い授業料を払っているのだからこういう人たちを5、6名卒業させればカウンセラーの給料はすぐに出るのではないかと思ったりもします。

2) 連携・協働

図2はカウンセリングセンターといろいろな部署の連携を示したものです。例えば学生サービス室(学生部)とは、学内で何か問題があった時には必ず連絡を取り合っています。留学生もたくさんいますが、昨年アジアの国から留学してきている学生が妄想的になって、休学して帰国するということがありました。1年経って戻ってきましたが、母国で精神科医にかかっていたとのことでした。妄想は精神疾患からきているというよりは、発達障害が主で、留學生活のストレスのために一時的に妄想的になっていたようです。このようなときに、学生サービス部や授業の担当の先生と連携することが必要になります。平常の授業だけでは難しく、個別指導の時間を設けてもらう等、部署間で連携しながら対応しています。

今はどこの大学でも発達障害の学生への対応ということが一つのトピックスになっています。学生相談学会でも発達障害やアスペルガー症候群の研究発表の会場は聴衆でいっぱいになります。それだけこの大学で対応に困っているとか、あるいは真剣に取り組もうとしているということだと思います。さきほどの梶田先生のお話にもありましたように、以前は入学して来なかった学生が入って来ているということでもあると思います。

表5は、来談の契機を示したものです。もちろん自発来談が約70%で最も多いのですが、意外と教職員に勧められて来る学生が多いと言えます。「教職員に勧められて」というのが16名、「アドバイザー(指導教授)に勧められて」が24名、そして「教養学部長に勧められて」が11名です。合計すると51名になります。このことは、カウンセリングセンターが学内でどの程度認知されているかを示しているとも言えます。

教職員の方々との連携の機会も増えています。表6にあるように、100名の教職員と直接会って相談する、あるいは電話やメール等で学生のことを相談しています。教職員は全体で300名程度ですので、3分の1くらいの教職員の方々と連携をとったことになります。

つぎに、成績不振学生への対応についてご紹介したいと思います。ICUではGPA制度をとっており、GPAがある基準値未満だとLow Gradeと見なされます。3学期連続あるは通算4学期Low Gradeをとると除籍勧告が出されます。除籍勧告の一つ手前のとき、つまりもう1回Low Gradeをとると除籍勧告ですよというときに、警告書が本人と親元に送られます。それには指導教員とカウンセリングセンターの電話番号が載せてあり、必要があれば相談

するように書かれています。また、これらの学生に教養学部副部長が面接をします。本人はなぜ成績不振になっているのかレポートを書かないとなりません。また指導教員もなぜこの学生はこのようになっているのかについての所見の提出を求められます。カウンセリングセンターに来ている学生に関しては、カウンセラーが所見を書くことを求められることもあります。そのときは本人をサポートするために、何らかの精神的不調や症状を抱えており、思うように学業に取り組めなかったことを書くこととなります。Low Grade が4学期続いた場合も即刻に除籍にするというのではなく、教養学部長が面接をして本人が学業を継続する意思があれば条件を付けて次の学期続けることを認めています。学生の状況によっては、少し休学して体制を立て直しなさいと言われる場合もありますし、カウンセリングセンターにきちんと通いなさいと言われる場合もあります。ICU では、学業不振の学生に対して、このような対応をしております。

3 大学の対応

1) 学生相談体制の充実

日本学生支援機構の事業として、2005年11月に「大学における学生相談体制の整備に資する調査研究会」が設置され、1年半に渡る調査研究、協議を経て今年の3月に作成された報告書が、「大学における学生相談体制の充実方策について『総合的な学生支援』と『専門的な学生相談』の『連携・協働』」です。私も委員あるいはワーキンググループの一員としてこの報告書の作成に関わりました。

それでは、この報告書の特徴を挙げてみましょう。

教育の一環としての学生支援・学生相談

「教育の一環としての学生支援・学生相談」とは、この報告書の根底にある考え方を示すものであり、廣中レポートにある「学生相談の機能を学生の人間形成を促すものとして、捉え直し、大学教育の一環として位置づける必要がある」という考えを継承・発展させたものです。

学生支援の3階層モデル

学生支援の3階層モデル(図1-2)とは、学生を支えていくための諸活動が、3層で捉えられることを示したものです。一番上に学生が配置され、第1層が日常的学生支援、第2層が制度化された学生支援、第3層が専門的學生支援となっています。最初学生は一番下にあったのですが、それを調査研究会の議論の中で上に置く図になりました。このような描き方にも、学生たちを教職員が下から支えていくという姿勢が表現されていると思います。

「日常的學生支援」とは学習指導や研究室運営、窓口業務における助言等を通して、自然な形で学生の成長支援を行っていることを指しています。「制度化された学生支援」とは、「クラス担任制度」「チュートリアル・システム」「オフィス・アワー」「何でも相談窓口(員)」等の役割による活動です。ここには学生による組織的な「ピア・サポート」も含まれます。

「専門的學生支援」とは、二つの層を越えてより困難な課題が生じた際の「学生相談機関」「キャリアセンター」「学習（修）支援センター」「保健管理センター」等の支援を指しています。また、この「3階層モデル」を効果的に機能させるために、各階層間の交流及び連携・協働は必須であるとしています。

学生支援体制を統括する機能

学生支援体制を統括する機能についての提言が、盛り込まれていることも大きなことだと思います。ともすれば、これまで学生支援に関する組織的基盤があいまいであったり、脆弱だったりすることについて、それを強化することの重要性を指摘したものです。そのために、学生支援全般について審議・検討する審議会・委員会を設置することを提案しています。

学生期の課題に応じた学生支援

学生期の課題に応じた学生支援ですが、これは名古屋大学の鶴田和美氏の「学生生活サイクル」の研究、入学から卒業に至る学年進行に伴って、各期に応じた個別の課題やニーズがあるという研究に基づいて取り入れられたものです。このような学生相談固有の研究が取り入れられていることの意義も大きいと思います。

学生相談体制のあり方についての具体的提案

この報告書でもっとも主張したいことは、標題どおり学生相談体制の充実ということにあります。第3章では、学生相談体制について一歩踏込んだ具体的な提案がなされています。例えば、カウンセラーの位置づけについて、教育機能を担うことや、学内のネットワークを作っていくためには「最低限各大学・キャンパスにおいて学生相談機関の核となるカウンセラーは常勤かつ教員であるべきである。その上で、相談活動に多様性をもたらすために非常勤の配置を考慮することになる」という文言等が盛り込まれています。カウンセラーの配置数については、数字を入れるかどうかの論議がありましたが、「学生の個別ニーズに応えられるよう、まず最低限 3,000 人に1人の配置をめざして努力がなされるべきである」と数値を挙げています。その他、カウンセラーの資格や時間配分等についても述べられています。

情報発信の必要性とそのための研究

情報発信の必要性とそのための研究ということが盛り込まれています。学生相談機関にはさまざまな情報が蓄積されますが、それらの情報を共有しやすいよう一般化し、研究という形で発信し、大学教育に還元されることが望まれるとされています。このことが入ることによって、「教育の一環としての学生支援・学生相談」ということの裏付けが示されているように思います。

研修体制の充実

教職員の学生対応の資質向上のための研修体制について、例えば「各教職員のキャリアや職場のニーズに応じた研修の保障」「実際の仕事を通じての訓練」等、具体的に述べられています。

その他、学生支援・学生相談の日米比較、日米英 9 つの大学の学生相談体制の事例紹介等、資料としても充実しており参考になると思います。

2) 積極的な働きかけ

大学の対応としては、キャンパス全体を視野に入れた積極的な働きかけが必要ではないかと思います。相談に来る学生だけを見るのではなく、大学にどのような学生たちが入って来ているのかということを見ていく必要があると思います。その意味では「学生生活に関する授業」がいくつかの大学で始められているのは効果的だと思います。東北大学や広島経済大学などです。広島経済大学では、「自立への歩み」「人づき合い」「学年毎の課題」「心の健康」などの他に「サークル活動、アルバイトの効用」「授業の受け方」「試験の受け方」などの具体的な学生生活に関する内容を取り上げています。東北大学では、「学生生活サイクルと危機」「やる気が起きない 目標喪失」「人生をどうデザインするか キャリア設計」などのテーマを取り上げています。両大学に共通しているのは、学生たちが4年間過ごす中でどのような危機や課題があるのか、その見取り図をもつようにしていることです。受講生は150~250名とかなり多いようですが、小グループのディスカッションを多くとりいれているようですし、必ずコメントを書いてフィードバックするなど、講義だけではなく双方向的な参加型の授業をしているようです。カウンセリングセンターで個別に相談を受けていて、そういうことは友達や学生どうしで話し合うことができれば、自分だけではないと気づき随分楽になるのではないかと思うことがあります。そういう意味でも授業でのグループ・ディスカッションは効果的だと思います。また、両大学の授業のテーマを見ているとカウンセリングセンターに来る学生はこういう問題を抱えていますよという紹介にもなるほどです。これらの問題は、一部の学生だけではなくてかなり多くの学生に共通することだと思います。東北大学の「大学生活のメンタルヘルス 精神科の上手な利用の仕方」というテーマも、社会に出てから教わることはなかなかないと思います。例えば新聞やテレビで中高年の自殺の報道などを見ると、やはり精神科の利用の仕方をどこかで教えておく必要があると痛感します。誰にでも抑うつ状態は起こりうることを知識としてもっておくだけでも意味があると思います。

これからはますます大学としてメンタルケアを含む心理的な問題に対応するための大学の体制を整える必要があると思います。そのためにご紹介した報告書「大学における学生相談体制の充実方策について」を活用して頂ければと思います。ご清聴ありがとうございました。

はじめに

この講演では学生相談における現実的、かつ、実践的な話に焦点を当てたいと思います。私のお伝えしたいことは大きく分けて、アセスメントと対応という二つの事柄に関することです。アセスメントと申しまして、ここにいる皆様の多くは心理療法の専門家ではないようですので、専門的な見立てをする必要があるということではありません。しかし、相談に来る学生は友人・先輩や家族のようなプライベートな関係を持つ他者ではなく、わざわざ大学の教職員のもとに相談に来るということを考えると、準専門家的な見立てをする必要はあるでしょう。

学生相談におけるアセスメント

アセスメントは二つの部分からなります。一つは学生のニーズの理解、もう一つは学生のこころの水準です。

ニーズの理解は大切で、学生相談業務は学生のニーズに応えるというのが基本的役割です。ファーストフードを食べたいと思ってやって来た学生に懐石料理を出すことは学生の役に立つどころか事態を混乱させるだけです。学生相談に来るほとんどの学生は対処に対するアドバイスを求めています。そのような学生の背後にある問題にアプローチしたり、あるいは、相談の場に依存させることにつながりかねない良い関係を提供するというアプローチは危険です。私が見聞きした学生相談における困難事例の少なくとも何割かは相談を受ける側が学生のニーズを理解せず、共感的・受容的態度で学生の話聞くという方法を取ったことにより生じていました。共感的・受容的対応の危険性はこの後にもう少し詳しくお話します。もちろん、対処に関するアドバイスでは相談に来る学生のニーズに応えることができないケースもあります。そのようにアセスメントしたならば、心理療法の専門家が対応する以外に方法はないでしょう。心理療法の専門家が学生相談を行っている場合は学生のこころの水準に対する評価を行い、学生相談という場で心理療法を行うことが可能かという現実的アセスメントを行うこととなります。しかし、現状では多くの学生相談に係わるカウンセラーにはこれらのアセスメントをする能力が欠けているのが現状です。このことはおそらくシステムの問題と関係しています。多くの学生相談に係わるカウンセラーが非常勤であるという現実がこのことと関係していると思われます。

アセスメントの二つ目の重要な目的は学生のこころの水準の評価です。これはもちろん専門的に過ぎる内容を含みますが、少なくともその学生が統合失調症や気分障害のような重篤な精神疾患を持っているかどうか、もうひとつは人格障害を持っているかどうか、この二点だけでも評価する必要があります。例えばうつ病に陥り大学に来ることが困難になっている学生に対して必要なのは学生相談ではなく、精神医学的治療です。そして、おそらくこちらの方がより実際的には問題が起こりやすいのが人格障害を持つ学生に対する対

応でしょう。特に境界性人格障害に関しては、学生相談に係わる全ての教職員がその特徴と基本的対応を理解しておくべきでしょう。

学生相談における対応

対応に関しては、学生相談の分野だけではなく、我が国の心理臨床の場でも支配的な見方に対する危惧ということについてお話したいと思います。我が国の心理臨床の現場では、相談に繋がっているということを重視する風潮があります。そして、対応に関しては共感的・受容的態度が基本ということになっています。私はこのようなあり方をとったばかりに困難事例になってしまったケースを多数見聞きしました。

まず、繋がること、つまり、相談に来続けることが良いことであるという風潮に関して考えてみたいと思います。このような価値観を持つことが、先ほどお話した学生のニーズに対して対処に関するアドバイスという形で対応できなくしていると思います。対処に関するアドバイスをすると極端な話をすれば一回で相談が終わります。学生にアドバイスを与えれば、後はそれを実行するなり、自分なりに変更するなり、あるいは、無視するなり、それは学生の問題で、学生相談の場でどうこうできる問題ではありません。しかし、多くの学生相談の場では、学生相談担当者は学生が相談することを通して大学への全般的適応が向上することを狙ってしまうようです。これは学生のパーソナリティへのアプローチです。学生はパーソナリティの変化を望んで学生相談に来たのではないにも係わらず、担当者が現実的対処に対する助言を与えず、パーソナリティにアプローチすることは、まさに学生のニーズと担当者の対応の齟齬と言えるでしょう。もちろん、対処に対するアドバイスを与えただけでは真の解決に至らないことは確かです。しかし、問題はそこにあるのではなく、準備が出来ていない人に真の解決への道筋を提供しても、無意味であるばかりではなく、かえって学生の成長を阻害するということなのです。繋がることは確かに大切でしょう。しかし、それは学生が継続的・断続的に学生相談に来続けることではなく、必要なときに相談に行くことができる場を持つことによって達成できると思われれます。実際に私が担当するケースのほとんどは1 - 3回の面接で終わりにしています。そのうちの何人かは数ヶ月から数年後にまた相談に来ますが、やはり数回で終わります。確かに同じ問題が何回も持ち上がり、対処というアプローチでは対応できないケースもあります。私は対処では対応できないということを確認した上でそのような学生にはパーソナリティの変容を目指した心理療法を導入します。私の経験ではそのような学生は学生相談に訪れる学生の1%以下です。

次に共感的・受容的態度の危険性についてお話します。共感的・受容的に傾聴するということはカウンセリングの基本であると言われています。私も多くの健康度の高い学生に関してはこのような態度は有効であると思います。問題は、先ほど述べた境界性人格障害の場合です。境界性人格障害は共感的・受容的態度に接すると退行します。退行すると行動化（例えば、対人関係のトラブル、自傷行為、自殺企図など）が頻出します。つまり、

共感的・受容的態度は境界性人格障害を持つ学生の大学への適応を低下させます。学生相談の主要な役割は学生の大学への適応を援助することでしょう。境界性人格障害を持つ学生に共感的・受容的態度を取ることは学生相談の目的に悖る行為です。境界性人格障害を持つ人と一番安全な関係は三者関係です。これは相談においては、担当者と学生で学生の問題を検討するというあり方に相当します。ここでその問題が学生のパーソナリティであるとする、途端に二者関係が出現し事態は混沌とします。最も良い方法は現実的問題に対する対処というところに限定し相談を受けるといことです。

結局、対処を軸に相談に応じるということが最も安全で、かつ、学生の役に立つということになります。そして、そのような対応ではどうにもならない学生に関しては心理療法の専門家のアセスメントと対応が必要になるということがこの講演の結論です。

おわりに

今日、多様な学生が大学に入学するようになり、学生相談の機能はますますその重要性を増しています。にも係わらず、学生相談の体制を十分に構築しようとする大学が数多く存在するのが現状です。そのような大学には未来はないでしょう。

分科会3 「大学職員の専門職性とマネジメント能力」

大学コンソーシアムひょうご神戸 濱名研修交流委員長

それでは、第3分科会、大学職員の専門職性とマネジメント能力のテーマの趣旨とお二人の先生方のご紹介をさせていただきたいと思います。お手元にお配りしております資料の学士力に関する経過報告の中にもSDの問題について出てきております。教職員の職能開発につきましては、資料の35ページに教職員の職能開発という部分が出ておまして、37ページから Staff Development、職員の職能開発についての記載がございます。状況認識としてこの出口管理、大学としての質保証をどうしていくかということへの対策としてSDについても中央教育審議会でも議論がなされておりますし、私は中央教育審議会の学士課程教育の協議会に関する専門委員をしておりますが本日講師として来られております福島先生には、その会議でご報告をいただきました。この経過報告で従来のものと全く違いますことは、それぞれの大学の取組み、大学は何をするべきなのかということと、国による支援の取組みが明確に書かれていることです。従来のものと比べて主語がない、誰がやらなければならないのかという点がないことが特徴です。大学の責任と国の責任が明確に書き分けられていますが、39ページに“教員と協働する専門性の高い職員の育成に向け、SDの機会と場を充実することが大学の責任”として掲げられております。また、国による支援・取組としては40ページに“SDの推進に関わる関係団体と連携して、検定制度やSDプログラムの在り方を含め、SDを推進する方策を検討する”、ということが盛り込まれております。SDの機会と場を充実することが求められているのですが、現状として専門職性の高い職員の方向性のコンセンサスがあるのかということにつきましては確立されているとは言えないと思います。求められているのは専門職性なのかあるいは経営マネジメント能力なのか、何を必要としているのか。5W1Hと言いますが、何を伸ばすのかということがまずあると思いますし、それが誰のためになぜやっていくのかということ、どのような職能についての資質向上が求められているのか、個別のそれぞれの能力に応じた育成なのか、より一般的なジェネリックな意味での資質向上なのかははっきりしていない。またその方法論としてどのようなものがあるのかということについて皆さま方とともに答えを出していかなければなりませんのでそういう観点から講師のお二人をお願いしたわけです。

まず先にお話いただくのは高橋真義さんでございますが、桜美林大学大学院の大学アドミニストレーション専攻の教授として、大学院でアドミニストレーターの育成にあたっておられるのとあわせまして、そこにご経歴がございますが私にとって高橋さんは桜美林に行かれる前からの付き合いですので私学事業団の補助金課長、私学活性化促進支援センターの主任研究調査員という立場で補助金や私学の経営が厳しくなった時の助言者であったわけでありまして。それに加えて、高等教育問題研究会 FMICS、これは知る人ぞ知る有名な組織でございますが職員の資質向上ということにつきましてはいち早く着手されていた、

その発起人で代表であられるという立場でも SD について長くやってこられたということで高橋さんをお招きしました。

もう一人の福島一政さんにつきましては資料にありますように、日本福祉大学の常務理事、学長補佐、執行役員、事務局長という立場で日本福祉大学のマネジメントを支えておられる方です。神奈川県藤沢市のご出身で立命館大学の経済学部をご卒業後日本福祉大学の中で様々な要職を兼ねられて現職に至っておられますが、もう一つよく知られていましてのは大学行政管理学会の会長を先週までお務めになられて、国立大学マネジメント研究会の理事もなさっておられます。また日本私立大学協会大学教務研究委員会の副委員長という形で職員のみならず教員も含めた広い形での Staff Development にも関わっておられます。

このテーマを扱うのには最適の二人をお招きできたと思っております。お二人のお話を大変楽しみにしております。両先生、どうぞよろしく願いいたします。

“多様化”時代の高等教育 「大学職員の専門性とマネジメント能力」とは

- 大学職員はプロデューサーであれ -

桜美林大学大学院大学アドミニストレーション専攻教授 高橋真義 氏

1. コミュニケーション力アップのために笑顔のトレーニングが必要です

濱名さんから極めて難しいお題をいただきました。それに応えられるという自信も力もありませんが、しばらくお付き合いください。

この夏、教職員研修で大学を廻って気になることがありました。それは、国立、私立大学を問わず、教員、職員の皆さんが、ご自分のコミュニケーション力に自信を持っていないように見えたことです。

最初に、専門職性やマネジメント能力などについての難しいことを申し上げる前に、皆さんの人間力というかコミュニケーション力をチェックする実験を体感していただきます。

目線を1センチ上げるトレーニングをしましょう。皆さんには、臍下3センチにある丹田に力を入れてください。ここに力を入れますと胸は自然に張って、あごが上がります。目線が1センチ程上がった顔は、自信がある顔に見えるのです。先週も長崎大学のFD研修会の際にも同じことをやっていただきましたが、とても良いことを教えていただきましたと言われました。

これから大学名を申し上げます。お二人にはこちらに出てきていただきます。フロアの皆さんには目を伏せてください。私が手を叩きましたら、一斉に壇上のお二人を真面目に見てください。お二人はしっかりと皆さんを見返してください。はい(手を叩く)。いかがですか、どんな感じでしょうか。かなり緊張されたようですが、今度は緊張しないように少し演出を加えてみましょう。

では、皆さんには、これまでの人生で一番嬉しい時にされた笑顔を思い出してください。そうです、その笑顔、とても素敵な笑顔です。私がパッと手を叩きましたら、お二人を最高の笑顔で見てください。お二人も笑顔をフロアの皆さんに返してください。はい。どうですか。先ほどとは全然違うでしょう。皆さま、本当に嬉しそうに輝いています。

笑顔はコミュニケーションの原理原則なのですが、実は、教員も職員もこの笑顔をサラリとすることが苦手なようです。

桜美林大学の学生さんたちに「職員に求めるものは何ですか」とアンケートをとりました。その結果、一番に求めるものはコミュニケーション力でした。皆さんには、朝一番に窓口に来た学生さんと疲労困憊の終業間際の100番目に来た学生さんと同じ笑顔で接することはできますか。学生さんは本当によく見えています。人や時間によって態度を変えるような職員の所に行きません。学生さんに、ことあるごとにもっとコミュニケーション力を磨きなさいと言っている教員、職員こそ、コミュニケーション力アップの一層の努力はして欲しいものです。

2. 大学職員はプロデューサーであって欲しいのです

最近、「大学職員はプロデューサーであれ」といろいろなところで言っております。

プロデューサーに求められることは二つあります。一つはコミュニケーション力があること、もう一つは何でしょうか。「個人的にはエネルギーだと思います」、「企画力だと思います」というご意見をいただきました。もっと簡単なこと、プロデューサーとして必要なことは、コミュニケーション力とヒューマンネットワークなのです。

大学には、教育・研究・社会貢献という3つのミッションがあります。この3つの中で社会貢献こそはプロデュース力がなければカタチにはできません。プロデュース力はWITHという一言に置き換えられます。まさに、WITHはコミュニケーション力とヒューマンネットワーク＝人脈に他ならないのです。教員は研究と教育はできなければなりませんが、社会貢献をカタチあるものとしてプロデュースすることはなかなかできません。

先ほどご紹介いただきましたように私は、日本私学振興・共済事業団で破綻しそうな大学のケアもしておりました。大学を破綻させないために、教育と研究と社会貢献の3つのミッションはしっかりと束ねられる必要があります。教員には難しい社会貢献というところをきちんと担って、大学を支えていかなければならないその主人公は、職員の皆さんであり、そして学生さんたちなのです。

教授会は、教員が自分たちのことについて話し合う場ですが、もっと学生の“が”が出てしかるべきだと思います。これからは学生さんのことを、教授会でも真正面から取り上げる必要があります。そして、職員も積極的に考えて学生さんを支援していく必要があります。職員は、大学の二級市民に甘んじることなく、一級市民にならなければなりません。更には、教育サービスのプロデューサーにならなければなりません。プロデューサーは、天才的なひらめきよりは、コミュニケーション力とヒューマンネットワーク＝人脈をどれほど持っているかが問われるものだと申し上げました。

教員は、原則として専門知識を学生さんたちに移入する“FORびと”です。教員の仕事は原則として、学生さんが単位をとってしまえば、半年もしくは一年で終わってしまいます。職員は“FORびと”ではなく、“WITHびと”であるべきです。職員は、学生さんとは、入学の時から卒業するまで付き合うことができるのです。

これからの大学は、小手先で偏差値を上げるような対処療法を積み上げることなく、教員一人ひとりの“FOR”は勿論のこととして、学生教職員の“WITH”を束ねたトータルな組織力の大小を問われることとなります。この組織力が弱まると大学は破綻に向かうこととなります。

3. 学生さんはコストパフォーマンスの高い資産です

平成19年度の経常費補助金はかなり厳しいようです。これまでは、定員充足率が50%を割ったとしてもいささかの救済措置はありましたが、平成20年度以降は、70%を割り込むとぐっと厳しくなります。勿論、これまで通り、小規模校や地方で地域に貢献している大

学については特例的に救済するという事を考えているようですが、とにかく学生さんがいなくなれば公的資金のサポートは打ち切られてしまいます。こうなれば、大学運営資金キャッシュフローは一気に枯渇し、経営破綻は避けることはできません。

持てる資産を有効に活かすことが求められます。金融資産を積極的に運用するために外部から高給取りのファンドマネージャーを雇い入れたとしても、このところの低金利では人件費も出ないはずで、これからの大学にとっての資産は果たして何か、資産は金融資産ではなく学生さんそのものを資産として考えられてはいかがでしょうか。学生さんを入学させてしっかりと教育をして社会に送り出すことは、きわめてパフォーマンスの高い資産運用に他なりません。留年をさせない。中途退学をさせない。400万円の金のなる木として学生さんをプロデュースできるか否か。これらのすべては、これまでは教員の専決事項でしたが、いよいよ職員がこの資産運用に積極的に参画していかなければならなくなるのです。

4. 「大学学生教員職員三輪車論」 三輪車をこぐのは学生さんです

学生募集は、アドミッションからリクルートメント、そしてエンロールメントという方向に動いています。教員が片手間ではもはや執り行えるものではなくなりました。学生さんを資産として活用するという役割分担という点においては、教員と職員は全く平等であるべきです。

これから大学の学生・教員・職員はどうあるべきか。学生さんをどう活かすか、どう活用するかということにおいては教員と職員は全く平等なわけですから、大学は教員・職員・学生は「三輪車」であるべきだと考えます。この考え方を「大学学生教員職員三輪車論」と呼んでいます。三輪車をこぐのは大学の主人公の学生さんです。学生さんがしっかりと力を出し切るためには、教員と職員は後輪となって支えなければならないのです。

先ほど教授会で、学生さんの“が”が取り上げられないと申し上げましたが、実は、同じように職員の中でもなかなか学生さんの“が”は出てきません。学生さんが来てくれなければ、大学は経営破綻の道を歩むことになるのです。

では、大学が破綻したら何が残るのでしょうか。校舎を老人ホームに転用で出来ますか、出来るわけがありません。文部科学省と厚生労働省のヒューマンスケールは、階段の踊り場一つとっても大きく異なります。校舎を老人ホームへ転用するためには、莫大なコストを負担しなければなりません。結局、校舎は野晒しになり、廃屋になるしかないのです。

優秀な教員は逃げてしまいます。高知のある閉校した短期大学の事務局長さんが、「私が一番悔しくてやりきれないことは何だか分かりますか、無能な教員のために頭を下げて就職口を探すことです。使える教員は他の大学にも必要だからみんな引っ張られて、出て行ってしまいます」と語られました。

何度も申し上げますが、大学の資産は学生さんです。これからは、職員がプロデューサーとして学生さんをどのように支えていくことができるか。学生さんとは直接に接する

ことがない総務や人事や会計事務担当者であってもその発想を持っていただきたいのです。

大学を破綻させないために、これからはトップマネジメントの経営責任は重いものがありますが、この経営責任を担う専門家は何人いれば良いでしょうか。せいぜい10人前後ではないでしょうか。ガバナンス、ガバナンスと声を大にすることも大切ですが、一つの大学に100人単位でいらっしゃる職員の皆さんのあり方を全学的に議論すべきではないでしょうか。いろいろと智恵を束ねるために、努力をしなければなりません。この大切な部分の議論が、通常業務に忙しいからという理由でないがしろにされてはいませんか。職員一人ひとりが問題意識を変えて、組織力のパワーアップを図ることなくして、大学は変わりえないのです。

5. あなたは学生さんの可能性を信じることができますか

学生さんたちは大きな可能性を持っています。毎日1時間、自分が納得する努力をしたら、その努力は私の年になったらどのくらいになるかと質問をします。そうしますと、先生はいくつ?と決まって聞かれます。還暦を迎えたよと言いますと、じゃあ3倍くらいかなと答えます。そんなことは決してありません。学生さんが本気で努力したパワーは、普通で千倍、うまくいけば1万倍くらいになって花開くのです。

学生さんに、君たちは大学を選ぶ時に自分の可能性を預けるということで大学を選んだのかいと尋ねます。えっ?と聞き返してきます。高校時代から、自分の可能性は偏差値の1点2点の差の枠の中で決まるものと思いこんでいるのです。大学に入ったら、偏差値は忘れること、自分の可能性を素直に信じて欲しいのです。

偏差値はあまり高くはなくても、妙なコンプレックスや、小さな頃にボタンの掛け違いをじんわりと解いてあげることによって、学生さんは驚くほど大きく伸びます。受験ずれた偏差値の高い学生さんに比べて、成長の「のびしろ」は確実に大きいのです。

学部の一年生、ヤンキーのような格好で授業を受けていた女子学生のSさんは、現在、アメリカのユタ州で元気に語学の勉強をしています。彼女は難しい本を読んだことはほとんどなかったそうです。しかし、みんなに負けられないために勉強をするのではなく、仲間の足を引っ張りたくない、仲間と一緒に勉強したいという理由で学びのおもしろさを知り、一所懸命勉強をしました。そして、奇跡は起こりました。彼女のGPAは、春学期1.95でしたが秋学期には3.75になったのです。

プロデューサーには天才的なひらめきがあることに越したことはありませんが、学生さんが先週と今週で少しでも良く変わっていれば、そのことをしっかりと褒められるか否か、コミュニケーションをきちんと取ることができる自信を職員の皆さんにも持って欲しいのです。学生さんを褒めることは、教員だけに任せるべきことではありません。資料のアンケートを見てください。学生さんが職員に一番求めていることは、コミュニケーション力なのです。このあたりのことをきちんと職員は理解しておいていただきたいのです。

6. 大学破綻 誰もいないキャンパスのライドです

大学は学生さんがいなくなれば破綻します。僅か数千万円の運転資金を調達できずに破綻した東北地方の小さな短期大学のライドをご覧に入れます。この短期大学は、学生数が減少したことに加えて、豪華な建物を建て、1億円もの水増し契約をしてそれを理事長が横領したこともあって破綻をしました。昔の大学破綻は、偉い人の不祥事がらみというケースが少なくありませんでした。この短期大学は、大学からの救済の手が入って何とか存続が決まりましたが、その決定がなされた理事会の日の晩に事務局長さんが自ら命を絶たれました。原因は心労だとは言われていますが、本当のところはよくわかりません。

皮肉なことに、その短期大学を救済した東北の専門学校から大きくなった大学は、数年後に、設置認可の際の不正が明るみになって、わずか数億円のキャッシュフローを確保できずに破綻しました。幸い、民事再生、救いの手がさしのべられ、大学関係者と学生さんたちが力をあわせて血のにじむ努力をされて見事に再生しました。

その一方で、小樽の小さい短期大学の民事再生はスポンサーの思惑に対して疑問が投げかけられ不調に終わりました。これから、弱りはじめた大学を食物にしよとする輩が跋扈することになります。トップマネジメントは“選人眼”が問われることになります。勿論、学生教職員が創る大学の組織力が問われることになります。皆さんには、民事再生での大学再生は簡単ではないことを肝に銘じて欲しいのです。

学生さんがいなくなるとご覧に入れましたライドのようになってしまいます。1年間、銀行に10億円を預けても数千万円しか利息は付きません。学生さん何人分に相当するのでしょうか。学生さん一人ひとりを大切に、きちんと育てあげて社会に送り出すというチームワークをプロデュースすること、これができるのがプロフェッショナルです。これから職員の責任はいよいよ大きくなります。

まとめ

笑顔のトレーニング、目線を上げるトレーニングをしました。丹田に力を入れて目線を上げて、自信を持ち、笑顔で学生さんと接してください。学生さんが中心にいて教員と職員は役割分担をしっかりとすることは、これからの大学の新しいカタチになります。学生教職員が三輪車のようにWITHのスクラムを創ることができれば、大学は生き活きと元気元気になるのだと確信しております。

私はこの原点をきちんと整理をしたうえで、皆さんには今回のテーマを考えて頂きたいと思います。そういう意味で原理原則をお話しました。学生さんを大切にする、学生さんをしっかりと社会に送り出すことができる組織力のない大学に明日はありえません。

いよいよ、これからの大学職員の皆さんには、学生さんの可能性を活かすためのプロデューサーになっていただきたいのです。

濱名さんからいただいたお題とはかなり違うこととお話させて頂きました。ご静聴ありがとうございました。

日本福祉大学事務局長 福島 一政 氏

福島でございます。私がこれからお話することは、自分の経験をそれなりにまとめた形にしております。どうしてそういう発想になってきたのかということ、ある程度ご説明するためには、私が勤めている大学でどういうことをやってきたのかということをお話させていただかないとなかなか難しいかと思っておりますので、背景を知っていただく意味で私どもの大学のご紹介もさせていただきたいと思っております。だいたいお話の流れは次のような形で進めさせていただきたいと思っております。

1. 大学が社会から求められていること
2. 日本福祉大学のご紹介
3. 本学の事務組織改革事例
4. 本学の事務組織改革を進めた源泉
5. 本学職員の役割の現状
6. プロフェッショナルな大学職員に求められるもの
7. 大学職員に必要な資質を身につける条件
8. キャリアパスの多様化

まず、大学が社会から求められていることですが、私は 4 つくらいに分けて考えております。一つめは、「大衆化」されている大学での大学教育です。これは皆さん方もよくご存じだと思いますが、大学への進学率が 50%を越えたというのは学力レベルが中くらいの学生が大学に入ってくるということではなく、もっと低い学力の学生が入って来ることです。大学生の学力低下などということではなく、低学力の子が入ってくる、それがあつる程度の層になるということです。これは、大都市圏のいわゆるブランド大学ではどうか分かりませんが、特に地方の中小規模の私立大学などでは顕著だと思います。低学力だけでしたらなんとか打つ手はあるのですが、学習意欲のない学生たちが層をなして入ってきています。この学生たちの学ぶ意欲をどうやって引き出すのか、がなかなか難しい課題となっています。そのような学生たちを入れなければいいではないか、と言われる人たちもいますが、そうすると、学生確保ができずに、その大学の経営はたちまち危うくなるという関係になっていきますので入れざるを得ません。マーチン・トロウさんが言われるユニバーサル段階の大学教育というものを今まさに創って行かなければならないのではと思っています。それぞれの大学でいろいろな努力をされていますが、いまだこれといった回答が出ていないのではないかと思います。金沢工業大学さんなどが特に理工系の大学では一つの典型を切り開いていると認識しておりますが、全体としてはまだ十分ではないのかなと思います。二つめに高度な研究ということですが、これだけ情報通信手段が発達しますと研究の領域でも世界的な研究をやろうと思ったらグローバルな展開を考えざるを得ないということになります。三つ目に、多様な社会連携ということですが、今は個別大学ですべてのことができるという時代ではありません。そうだとすると大学同士、あるいは地域と大学の関係、高校と大学の関係、産業界・自治体、国と大学の関係あるいは国際的な連携

など、様々な連携が必要になってきていると思います。大学というところはある程度の競争は必要だと思いますが、それぞれの大学の強みをいかした連携というものを強めていかなければならないのではないかと、その中で新しい価値創造、文化創造ができるようにするというのが本来の社会連携の有り様ではないかと思っています。

まさに本日やっているようなコンソーシアムひょうご神戸の取組みなどはこういう大学間連携の一つの典型だろうと思います。一番進んでいると言われている、大学コンソーシアム京都は一つのモデルだろうと思いますが、全国的にはまだまだ不十分だと思います。愛知県でもだいぶん前にこういうものができて大学同士での単位互換もしておりますが、愛知県は結構広く、大学同士が離れすぎていています。例えば、私どもの大学は名古屋から電車で1時間弱くらいのところにあります。そうしますと単位互換で他大学から来る学生も毎年一人か二人です。もっと有効な手段があるだろうと思っています。京都では京都府も京都市も出資したと聞いていますが、愛知でなぜそれができないのか。トヨタなど企業業績が一番上がっている地域でなぜ企業からもお金を出してもらえないのか、そういう努力をなぜしないのか。それから補助金についても、大学連携事業に補助金を出すように働きかけていただけないかと私立大学協会の方にも申し入れしました。連携事業にも物理的な基盤が必要だということで、そのようなことをやっていくことも必要なのではないかと思っております。四つ目に、本格的な生涯学習事業です。少子高齢化というのはご存じの通りです。これほど格差拡大する社会が急速に進むとは思いませんでした。高齢化が進行し、格差が拡大すればするほど、いわゆる「再チャレンジ」のために、国民の学ぶ意欲は高まるでしょう。その高まりに、高等教育機関が正面から応えていくべきではないかと考えています。

さて、私どもの大学は愛知県の知多半島という所にございます。知多半島というのは昔で言う、中京工業地帯という重工業地帯です。日本の三大工業地帯の一つと言われていた時代がありました。新日鐵や以前の石川島播磨工業、中部電力とかそういう大きな重工業産業がございます。農業、水産業、窯業、畜産業も盛んです。それから醸造業がさかんでミツカン酢の本社があります。第3次産業はともかく、第1次産業と第2次産業がとても盛んな地域です。いわば「ものづくり」の地域でもあります。

私どもの大学は1953年に短期大学から始まって4年後に四年制大学になり、その後、経済学部を設置し、1983年、24年前に名古屋市内から今の知多半島に移転しました。名古屋にあった時は高等学校かと思われるような本当に狭いキャンパスでして、このままではこれ以上発展できないと考えて郊外移転をするということになりました。名古屋のキャンパスを全部売り払って新しいキャンパスに移るという計画でして、名古屋市内から1時間弱のところでしたが、移転することを決断しました。これによって、移転当初、一気に受験生が減りました。すぐに盛り返したのですが、最近どういうことになっているかと言いますと今年は昨年比で2割の受験生を減らしました。名古屋市内、あるいはその近郊の高等学校に行って先生方とお話ししますと、日本福祉大学は良い教育をしていることはよく知

っているし生徒にも勧めている。でも、経済や経営系の学部だったら名古屋市内にいくらかでもあるので、生徒は身近にある大学に行ってしまうのです、と言われます。30分もあれば行けるのでなぜ1時間もかけて田舎の大学に行かないといけないのかと言うことです。それで我々も発奮しまして、とびっきり良い教育ができる大学にしようということで、いろいろなことに取り組んでおります。今は4学部、8学科ございますが今申請しているものも含めて来年度は6学部9学科に改組します。これで一気に盛り返せないかと考えております。

私どもの大学の建学の精神は、今から見ても我々のところにはとても響くのですが、これをできるだけ分かりやすく若い人たちに伝えていくことができなければ、と思っております。今は4学部と通信教育部があります。ご覧いただきますと分かりますように通学の学生が約5,900名、通信の学生が約6,100名、大学院の通学が176名、通信が171名となっております。初めて通信の学生が通学の学生を上回りました。これは私どもの大学の戦略として、冒頭でお話しましたような本格的な生涯学習社会に 대응できるようにしようということで通信教育の充実をはかり、学部についても大学院についてもそのようなことを展開させていただいているということです。専門学校、附属高校もありまして通信も含めて全体で13,500名の学生・生徒数となります。大学専任教員は約170名、大学専任職員は約110名おります。

私どもの大学の社会的評価です。中規模な田舎にある大学で、いわゆる競争的資金がどのようになっているかについてですが、COEにも採択いただきましたし、特色GP、現代GPにも毎年採択いただき、大学院GPも採択いただいています。なぜこんなに取っているのかとよく聞かれます。我々としてはさきほども申しましたが、とびっきり良い教育をしようということで、教育改革についてのマネジメントと言いますか戦略、計画を練ってそれを達成するためにどうすれば良いかと教職一体で考えています。財政的にはそれほど豊かでないが、これがあるではないかということでチャレンジしています。今年は少しやり方を変えたのですが、それまではGPなどは、ほとんどを事務職員が申請書の様式にしたがって書いて、先生達と議論をして実現をしていくというようにしました。でも、GPをいくらかたくさん採択いただいても学生募集にはまったく効果がないようです。ただ、採択をされますと補助金が来ているので実行しなければなりませんから、確実に教育改革ができます。先生方の負担も増えますので、最初のうちは良かったと喜んでいたのですが去年あたりから、多少警戒感が出てきました。今年からは、当年度の事業計画を策定する段階から教員にも最初から検討に参加してもらって一層良いものができていると思っています。

さきほどの高橋先生のお話で補助金が途切れたら後は大変だというお話がありました。確かに、当該の事業があまりうまく行かなければそれでおしまいになりますが、効果があることについては、私どもの大学では理事会として教育や研究についての新しい改革の取組みに使うことができる資金をプールしてもらおうということにしました。それともう一つはこれまでの教育のシステムを変えるわけですから今までのやり方を廃止して新しい取組

みをしてくというようなことも必要だと思っております。

私どもの事務組織の改革ですが、業務改革と組織改革と人事制度改革という 3 つに分けてご説明しようと思えます。一つめの業務改革ですが、私どもの大学では最近ではあまり言いませんが「事務局建設」と言っております。要するに事務局づくりです。昔は実務さえきちんとできれば良いという事務局でした。私が入った頃は規程にのっとった事務をしようということが言われておりました。一方で、全職員参加の組織である「職員会議」というものがございまして、毎年夏に合宿をしました。そこでそれぞれの課の業務、今年はどういうことをやるのか去年はどういうことをやって何が良かったか悪かったかということの総括をしてそれをみんなで報告し合ってみんなでたたき合うというようなことをやってきました。そういう中で「教育研究目的達成のための事務局」、「政策提起・管理型の事務局」といった新しい職員像や事務局のあり方を考えて実行に移してきました。今は「事業経営型」事務局づくりということで、事業企画書というものを毎年 150 本前後書きます。これは部課長さんを中心にしてプロジェクト組織で大学、学園全体の戦略課題がございましてそのうちのどれを担当するのか、具体的に何をやるのか、いつまでにどこまでやるのかということを書いてもらいます。プロセスも含めて書いてもらいますが、その結果で人事評価にもつなげるということをやっております。また業務改革推進室というものを設けて私が 7、8 年前に事務局次長をしていた時にさまざまな業務の改革をやるということで課長さんたちを集めてプロジェクトチームを作ってやりました。時代の変遷の中で、あまり適切でない予算のつけ方などはすべて改めました。

次に、アウトソーシングの本格化です。今私どもでは法人 100% 出資の会社を 1994 年に設けました。目的はコストの抑制と削減です。儲けるということは考えておりませんが結果的には毎年黒字で管内の税務署では毎年ベスト 10 に入るくらいの優良な企業です。業種は施設管理、物品販売、人材派遣、業務請負、不動産等で昨年の年商は約 22 億円です。初め施設管理、保険、通信販売などが主だったのですが今では人材派遣、業務請負でだいたい 3 分の 1 くらいです。人材派遣、業務請負をどこにやっているのかと言いますと大学本体です。私どもの大学の職員は約 110 名と申し上げましたが業務委託や派遣で配置されている職員は 170 名います。

組織改革につきましては、1989 年から事務部制、それまでは課長だけでも 20 数名いまして事務局長が一人で全部面倒を見るのはなかなか難しいということで領域別の部制にしました。それも発展していく中で難しいということで 4 局制という 4 つの局を創って大学事務局が一番大きいのですがその中で部編成をしています。

次に人事制度改革ですが、私どもも長い間年功序列制度でした。職員の能力と成長の評価を適切に行うために、「目標による管理」のマネジメント手法の導入をいたしました。目標を掲げてそれを達成したかどうかを自己申告、自己評価をするというような仕組みです。これを言葉だけではなく、我々の手法に取り入れたのが事業企画書というもののなのです。これはバランス・スコアカードの手法なども取り入れておりますがいずれにしても目標に

よる管理が大事なのではないかと考えております。事業企画書を作成してそれを基に仕事を推進するという事は、戦略的思考を徹底するという事です。学園の戦略実現のために自分たちは今どこをやっているのかということや常に自覚ができるようにしようということです。それと、目標達成ができない場合はプロセスについてもきちんと評価をしていこうというようにしています。これは給与に反映させています。今までもある程度は反映しているのですが今年の10月から新しいものにしようとしております。それから私どものスタッフはマネージャー、ゼネラルスタッフ、スタッフの三層構造にしておりますが、それぞれの段階に行くには昇格試験で登用していくというようにしております。

こういう改革をすすめた源泉は何かということなのですが、これは私が30数年前にこの大学に来た頃から言われ続けていたことなのですが“独立した学校法人という経営体は、自らの責任で経営・教学を行わなければならない。その主体者の一人としての責務の自覚を確認し続けてきた歴史”ではなかったと思います。要するにうちの大学を他の誰かが助けてくれるわけではない、自分たちで責任を持ってやっっていこうよ、これを確認し続けてきたということです。それと、その組織的装置としての全員参加の「職員会議」、当時の管理職の人たちが頑張ったというだけではなく、全員が参加をしてみんなで認識をしながらやっっていこうよ、ということです。「職員会議」が職員集団の総意を形成し、「教授会自治＝大学自治」の誤りを実践的に克服しようということです。教授会自治が大学自治を形成するということは誤りであるということは、とうの昔に破産したと思っているのですが、未だに言葉では言わなくても教授会で決められないと大学で決められないということがあります。それは誤りだといくら言っても実体がそのようになっているとなかなか変わりません。要するに我々職員が大学の自治を構成するのだという力があるのだということをきちんと証明ができるようにならないといけなわけです。そのためには我々自身の力をつけなければなりませんし、単に力をつけるだけではなく、仕事がきちんとできるようにならなければなりません。このような中で実践的に克服してきたのだと思います。それから、今の理事長代行を筆頭にして我々くらいの同世代の役員を中心として、この世代の「使命感」が強かったかなというように思います。

私どもの職員の役割の現状ということですが、理事会の構成メンバー12名のうち5名、執行役員メンバーが8名のうち5名、私が事務局長と学長補佐を兼務してありまして、事務職員としては大学評議会の唯一の正規メンバーです。それから経営・教学の各種委員会はすべて教・職の正規メンバーで構成、教職協働でやっております。事務部局長会についてですが、事務局の人事については実質的な決定権を持っています。形式的には理事会で決めますが、今までこの事務部局長会で決められたことが理事会で覆されたことは一度もありません。そのくらいのことはできるようになってきたのだと考えております。

そういう中で私がそれなりに考えたプロフェッショナルな大学職員に求められるものは何なのかなということで一般的に申し上げますと、まず最初に挙げたいのはコミュニケーション能力です。大学という所で働いているわけですから、そこにはどういう関係がある

のかと言いましたら教職員と学生しかいないわけです。ここでコミュニケーション能力がなければ仕事ができないと思います。ところが大学というところは意外とコミュニケーション能力がない人が多いということです。大学には変な人がいるとよく言いますが私の大学にも3奇人、3変人と言われる人がいます。世間常識からはかけ離れた、逆に大学でしか生きていけない人だなと思ったりもしますが、それ以外に3悪人などもいまして、私も3悪人の一人のようなのですが、いずれにしても気持ちよく仕事ができる関係性を作ろうということです。ところが専任職員などよりも派遣職員の中でそういうことがよくできる人がいたりします。我々は3奇人3変人の先生方となかなかうまく関係性を持ってない、何かというところすぐ喧嘩になってしまって物事が進まないというようなことがあるのですが、その派遣職員の方は3奇人3変人全員をとりこにしてしまって、実にたくみです。私などはとても真似ができないと思うのですが、その派遣職員の方に聞くと、大学というところはとても面白いところです。あの先生方から専門のお話を聞いているとすごく面白いですよ、もったいないですよと言うのです。確かにそうだなと思いました。私はその先生方の専門は知っておりますが、あの口調で言われたらいやだなと思ってついつい深い話はしないのですが、確かにきちんと話を聞くということが大切で、学生に対しても同じです。この方は私は日本一の総務課員ないしスーパー派遣になるのだと言って頑張っています。いずれにせよ、コミュニケーション能力が一番の条件だろうと私は思います。ただ、それだけでも仕事はできませんので戦略的プランニングの手法、現状分析・環境分析・マーケティングなどの技法も必要です。何のためにそういうことが必要なのかといいますと、大学の置かれた状況、学生の実態、現状分析をきちんと把握するということです。学習満足度とか学生生活満足度とか数値化できる所はきちんと数値化できるようにそういう力量がなければいけないと思います。

それから政策を実現できるマネジメント能力があることです。企画案を作ること自体はある程度能力のある職員であればできると思います。問題はそれを実現できるかどうかです。これができないと何もやっていないのと同じということになります。あの時にああ言ったのではないかとと言っても物事は前に進みませんので、実際に実現できる力量、そのためには少なくともプレゼン能力、調整能力などがないとそのような力にならないと思います。それから新たな価値創造ができるということです。視野が広く、相対化できる情報の質量がなければなりません。他の大学の職員の方と相対化できる場があるようにするということです。これは私自身、大学行政管理学会の会長をやらせていただいたり、私立大学協会の教務の委員会に所属させていただいたり、そういうところで他の大学、他の大学の職員の方々とお話させていただくことによって、自分自身、あるいは自分の大学がどの程度のレベルのことを考えてやっているのか、よく分かるわけです。うちの方が頑張っているというのがわかれば元気が出ますし、まだまだだなと思えば何とかしなければいけないと思います。井の中の蛙というのは本当に端的に表しています。田舎にある大学ですので意識的に外に出る努力をしなければ井の中の蛙は欠点しか見えませんのでグチしか出ません。

それから複数の業務領域での知見があるということです。一つだけではなく、総務、人事、教学、研究、社会連携などの幅広い知見があるようにするという事です。それはご本人の責任ではなくて大学としての人事配置上の責任だと思いますが、そういうことが必要になってくると思います。それから、教職員・学生から信頼される人格と「大学リテラシー」を含む教養ということですが、大学リテラシーとは大学とは何ぞや、ということをしちゃんと理解されているかどうかです。そういう教養がなければ駄目だと思います。仕事ができる人は頭が良い人だとか腕力のある人だと言われますが、そんなのは絶対長続きしません。やはりきちんとした人格がなければいけないと思います。それから使命感と勇気です。

もう一つ、プロフェッショナルな大学職員に求められることを具体的な仕事のイメージで言います。財務で言いますと金庫番から羅針盤へ。これは何かと言いますと、私が考えたことではなくて今年の2月に仙台でマネジメントセミナーというものをやりまして、今までの財務のやり方はどのようであったか議論しました。そうするとある方が、大学では収入がどれくらいあって支出がどのくらいあったかを勘定科目に振り分けて計算書に落としていくのが今までの仕事でした。ですがこれからはそうではいけませんよね、と言われてました。それではどうすれば良いのかということで、人件費比率をどうするかだとかいろいろあるわけですが、戦略目標を達成してゆく上でどういう分野が今、収益を上げているのか上げていないのか、学生数が減れば当然全体の収入が減るわけですが学生募集のどこに力を入れるのか、補助金が少ない場合はどうすれば増やせるのかを具体的に検討しなければなりません。それは羅針盤ということですよ、とおっしゃった方がおられました。良い言葉だと思ひまして金庫番から羅針盤へとしました。それから教育については学籍管理などから教育マネジメントと学習支援へということ。今までは教務の仕事は学籍管理や成績管理だとかが中心だったと思います。ですがこれからはまさに教育マネジメントと言いますか学生たちの状況がどうであるのか、学生たちの学力が低い、やる気が乏しいといった時にどうやってやる気を引き出すのかということ、職員も考えられるようにならないといけません。先生たちだけでは無理です。これだけ手のかかる学生たちの面倒を見るわけですから先生たちだけでは無理ですので我々が一緒になってその仕組みを考えたり、学生と一緒に取組んで行かなければ今の大学教育というのは打開できないと思います。ユニバーサル段階の教育を新しく作り出すということが必要だと思います。

新たな職員業務の開発としては、フィールドワーク・コーディネーターというものも必要でしょう。座学だけでなく実体験をしてもらいながら学ぶ意欲を引き出すということは効果が実証されています。教員だけで地域の方や企業の方との関係性をつくれといっても無理です。実際に地域や企業にいきなりフィールドワークをやらせてくれといったってできるわけありません。きちんと受け入れてくれる条件がなければ全く意味がありませんのでそういう意味でもっと職員がやらなければならないのではと思います。

次に大学職員に必要な資質を身につける条件ということですが1. 自律的な努力、2. 計画的な人事異動、3. 目標による管理のマネジメント手法の導入といったようなことが

大切なのかというように思っておりますが今までお話をさせていただく中で申し上げさせて
いただきました。

最後に、今私が自分の大学でいろいろ申し上げていることは、教職員が必死になって教育
改革をはじめとした大学改革を進めてきたが、学生募集は思うほど順調には行っていな
い。でも、学生たちの大学に対する満足度はすべての指標で高まっている。現に、本学の
学生たちは学内外で社会的にも評価されることを明るく楽しくやっているではないか、彼
ら彼女らのやっていることをきちんと見ようよ、もっと学生たちと一緒に楽しくしめな
いか、大学コミュニティというのはそもそも新しいこと、新しい知の発見だということで
楽しいところなのだということ、我々自身が楽しくやらなければ学生だって楽しくない
でしょう。もっと楽しい大学作りをしませんかということで具体的に問題提起をしてお
りますが、そういうようなことができるようになれば良いと思っております。以上です。ど
うもありがとうございました。

資料編

基調講演

「大学教育改革の方向性」

兵庫教育大学長
中央教育審議会副会長 教育課程部会長

梶田 毅一（かじた えいいち）氏

【講師略歴】

昭和 16 年(1941 年)島根県松江市生れ。昭和 39 年(1964 年)京都大学文学部を卒業。昭和 46 年(1971 年)京都大学より『自己意識の社会心理学的研究』で文学博士。国立教育研究所主任研究官、日本女子大学助教授、大阪大学教授、京都大学教授。京都ノートルダム女子大学長、などを経て、平成 16 年(2004 年)12 月より国立大学法人兵庫教育大学学長。

研究の中心は自己意識心理学であるが、1971 年以降シカゴ大学ブルーム教授との出会いを機縁に多面的な教育研究にも精力を注ぎ、心理学と教育学の 2 領域を共に専門とする。

【主な著書】

「教育評価」有斐閣, 「教育評価入門」共同出版, 「内面性の心理学」大日本図書, 「教師・学校・実践研究」「基礎・基本の人間教育を」「<生きる力>の人間教育を」「生き方の人間教育を」「内面性の人間教育を」金子書房, 「和魂に学ぶ」東京書籍 など

分科会趣旨

分科会テーマ① FDの義務化への対応

【 趣旨 】

1991年の大学設置基準大綱化に端を発する大学改革の一連の流れの中で、「教育機関としての大学」という側面はきわめて重要な領域となっている。ファカルティ・デベロプメント(以下 FD)はその中心を占める組織的な活動である。1999年の大学設置基準改正にともなう努力義務化以降、FDを実施している大学は急増し、1997年には33%だったものが2005年には81%の大学が実施しているという。しかし、これらの大学が全て効果的な活動を行っているかといえば、疑問を感じざるを得ない。

そこで本部会では①日本におけるFD活動の浸透過程ならびに今後の見通しについて理解を深めるとともに、②いかにFD活動を組織するかについて具体的な事例から学びたいと考える。

【 講師のプロフィール 】

小笠原 正明(おがさわら まさあき)氏

東京農工大学大学教育センター・教育プログラム部門教授。

北海道大学工学部助教授、北海道教育大学教授、北海道大学高等教育機能開発総合センター教授などを経て現職。大学教育学会常任理事。専門は高等教育、考古物理化学。1993年日本放射線化学会賞受賞。平成15年度より「特色ある大学教育支援プログラム」実施委員。

酒井 陽一(さかい よういち)氏

大同工業大学教養部教授・授業開発センター長

東京教育大学大学院終了後、東京大学助手、カリフォルニア大学アーバイン校研究員、大同工業大学助教授を経て現職。専門は無機化学、放射化学。2007年より大同工業大学授業開発センター長。同センターは2001年度に活動を開始し、2005年度「特色ある大学教育支援プログラム」に採択された。テーマは「全教員を対象にした公開研究授業の組織化—授業改善のためのフィードバック・ループ形成の試み—」。

分科会趣旨

分科会テーマ② 学生のメンタルケアと大学の対応

【 趣旨 】

大学が「多様化」する以前から、青年期特有の発達課題を抱えて入学してくる大学生へのメンタルケアは、ある程度まで普遍的なテーマでした。しかしながら、「多様化」に伴って、メンタルケアのあり方もまた変容を余儀なくされています。多様性問題は、まず、大学ごとに入学者のタイプが相当に違ってきているという面で論じるのですが、「多様化」を促した社会構造上の諸要因を踏まえて考えると、時代の変化に応じたニーズの変化というマクロな面も見逃せません。それら大きな構造上の変化を念頭において、個別ニーズへの対応をいかに展開すべきか、考えてみたいと思います。

【 講師のプロフィール 】

苦米地 憲昭(とまべち のりあき)氏

国際基督教大学教養学部教育学科教授(臨床心理学)、カウンセリングセンター長。1972年国際基督教大学大学院修士課程修了。専門は学生相談、スクールカウンセリング等。

細澤 仁(ほそざわ じん)氏

兵庫教育大学教授、保健管理センター長

1995年神戸大学医学部卒業。幸仁会阪本病院等勤務を経て、2001年より神戸大学医学部(精神神経科学講座)助手および同大学保健管理センター助手を併任。2004年より兵庫教育大学に移り、同大学学校教育学部講師を経て現職。専門は精神分析、臨床心理学等。

分科会趣旨

分科会テーマ③ 大学職員の専門職性とマネジメント能力

【 趣旨 】

大学院のFDの義務化に続き、大学設置基準改正によって来春からは学部でもFDが義務化される。中教審の学士課程教育の在り方に関する小委「学士課程教育の再構築について」の審議においても、「教員と協働する専門性の高い職員の育成に向け、SDの機会と場を充実する」ことが、大学に求められている。

しかし、専門性の高い職員育成の方向性についてのコンセンサスが確立されるとはいえない。求められているのは、専門職性なのか、経営マネジメント能力なのか。誰のために、どのような職能について資質向上が求められるのか、その方法論にはどのようなものがあるのか。これからの大学教育改革の一方の担い手についての議論を試みたい。

【 講師のプロフィール 】

高橋 真義(たかはし しんぎ)氏

桜美林大学大学院大学アドミニストレーション専攻教授

1970年日本私学振興財団(現:日本私立学校振興・共済事業団)入職・拓殖大学出向・助成部補助金課長・私学活性化促進支援センター主任研究調査員/2002年桜美林大学大学教育研究所助教授・学長補佐・大学教育研究所長・大学院教授/高等教育マネジメント・大学アドミニストレーション人材養成・人材能力開発/高等教育問題研究会FMICS代表・「SHINGI 式自己表現・評価トレーニング」チーフファシリテーター/日本高等教育学会会員・大学教育学界会員・人材育成学会会員・筑波大学大学研究センター客員研究員・関西国際大学高等教育研究センター客員研究員・日本私学経営活性化協会・私学経営支援センター専門委員/ shingi@obirin.ac.jp

HP <http://shingi-takahashi.com/> BLOG <http://shingi-blog.269g.net/>

■一言:大学を取り巻く環境は変化だけではなく拡散をはじめました。大学の淘汰はもはや避けて通ることはできません。競争に勝ち、個性輝く大学であるためには、大学の資産であり資源である学生と教員、特に学生に対しては「学生は大学の主役である」という発想を職員が持つべきです。これまでは、教学を支援する大学職員は事務処理能力が第一義なものとして求められてきましたが、これからは学生に対する教育スタッフとして「教えることは学ぶことである」を理解し、教員とともに主体的・立体的に教育サービスをプロデュースすることができるあたらしい役割を担うことが求められます。

授業では、大学の主役である学生、教員に対して、教育支援スタッフとして大局的な視座からの的確な教育サービスの提供と演出、支援資金確保はどのようにあるべきかを現場の目から検証・考察し、新しい戦略的実践型職員力の養成を目指します。

福島 一政(ふくしま かずまさ)氏

日本福祉大学 常務理事・学長補佐・執行役員・事務局長

神奈川県藤沢市出身。立命館大学経済学部卒業後、1972年日本福祉大学に就職。以後、庶務、経理、学生の業務に従事し、施設課長、総務課長、研究情報部長、教学事務部長、財務部長、学園事務局次長を経て現職。学部・学科設置、地域連携、社会連携、事務業務改革、職員人事制度改革、大学教育改革、国際化事業、就職、学生募集などを担当。大学行政管理学会前会長。国立大学マネジメント研究会理事。日本私立大学協会大学教務研究委員会副委員長。

大学コンソーシアムひょうご神戸

FDの義務化への対応

東京農工大学大学教育センター
北海道大学名誉教授

小笠原 正明

1 はじめに なぜ義務化か？

1) 平成17年度中教審答申

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

大学院に求められる人材養成機能

創造性豊かな優れた研究・開発能力を持つ**研究者**

高度な専門的知識・能力を持つ**高度専門職業人**

確かな教育能力と研究能力を兼ね備えた**大学教員**

知識基盤社会を多様に支える高度で**知的な素養**のあ

る人材

2) 答申の主張

大学院教育の実質化

国際的な通用性、信頼性の向上

“専攻単位で、自らの課程の目的について焦点を明確にすることと、当該課程を担当する教員等により体系的な教育プログラムを編成・実践し、学位授与へと導くプロセスの管理及び透明化を徹底していく”

疑問:

わが国の大学院は強いのか、弱いのか？

3) わが国の大学院の特徴

ドイツ起源の日本型研究室システム

卒論

講座・研究室

教育と研究の融合

- ・競争力のある(あった)独特のシステム
- ・質のそろった修士課程の学生のマンパワー

システムの限界

- ・縦割り主義、閉鎖性、教員個人に依存
- ・80年代後半から競争力を失う
- ・ポストドック制度が定着しない
- ・博士課程学生の生活保障がない
- ・学生の興味の範囲が狭い、適応性が狭い(狭くなる)
- ・博士の需要が少ない

「相撲で例えば三段目程度」(野依良治)

4) 競争的環境の功罪

競争的環境の導入

90年代半ばからの大学院重点化

2001年の遠山プラン

外部資金による活性化、国際化

教育と研究の組織原理の混同

学士課程を迂回した大学院強化

日本型システムの限界は克服されない

調整局面に入った競争的環境

5) 大学院のFDとは何か？

今後の大学院教育の組織的展開が有効に機能するよう、各大学院における課程の目的、教育内容、方法について組織的な研究・研修(FD)が必要である。(17年答申)
社会的需要は何か？

設計の順序

課程の目的

教育内容

教育方法

(方法は内容に依存し、内容は目的に依存する)

大学院のFDは「カリキュラム開発」

コースワークにおける双方向性の確保

討論、問題解決型、ロールプレイ(実技の場合)、ケース
スタディー、実習

モデルは？

2 諸外国の大学と大学院

アメリカモデルを中心に

1) 教員 (ファカルティー)

デパートメント (Discipline = 学科 = 教員組織) に所属
必要に応じて、学士課程 (アンダーグラデュエート)、大学
院、スクールで教える

教育課程 (Programs)

分野 (Discipline)

→ 大学院レベル

→ 学士課程レベル

学科 (分野) には所属するが、
教育課程 (プログラム) に所属することはあり得ない
教育は基本的な義務 (給与は学期期間中のみ)

2) 大学院の学生

大学院記録適性検査 (GRE: Graduate Record Examinations Aptitude Test) を受ける

主として英語、数学、および応募する分野の学力

個人陳述書

複数の大学教員の推薦状

学士課程で学んだ専攻と違う場合が多い

一流大学でも多数が他に流れる

奨学金やTA、RAの条件による

大多数はPhDコース、修士は例外

最短3年、普通は4年、例外的に5年。7年以上は一般に不可。

3) 教育は組織で

大学院課程

コースワーク(授業)に重み

- ・科目の選択: 学士課程で何を専攻したかによる
(専攻を変えても基礎から学べる仕組み)
- ・学士課程の後半と重複(科目番号400番台)
(同じ大学に残らない理由の一つ、10数%以下)
- ・厳格な試験

博士論文のための研究と論文のデフェンス

「意識的に作られた」教員及び学生の多様性

学士課程

柔軟なプログラム

- ・専攻を入学後に決める
- ・多様なバックグラウンドを持つ学生への対応
- ・集中的な教育カリキュラム
- ・厳格な成績評価
- ・学士課程は職業と密着していない
(職業教育は、大学院または「スクール」で)

学士課程のFD義務化は日本の事情

リベラルアーツ型、職業型、資格型の並存
目的抜きには教育課程のレベルが決まらない

4) 研究は個人で

大学は「大家」、教員は店子

研究組織はピンからキリまで

外部資金の相当部分(90%ともいう)は人件費

国際的なネットワークを利用した人材獲得(ポストドック)

主力:アメリカ人 ヨーロッパ人 日本人

韓国人・中国人・インド人

上位クラスの研究室の水準は学生の力に依存しない

競争的環境に適応した研究室システム

教育とは次元の違う組織原理

学部教育システムとの両立

アメリカの伝統的大学の強さ

前身のカレッジ、学校に対する愛着

アイビーリーグ、リベラルアーツカレッジ、ランドグラントカレッジ

5)ヨーロッパではどうか？

- ドイツ
- ・大学は専門教育のみ
 - ・卒業後1年間のデプロマアルバイト
90%が博士課程(化学の場合)
 - ・学位取得を前提とした最終的高等教育機関
- イギリス オックスフォード・ケンブリッジ
- 特殊なカレッジ制度
- ・カレッジ教育とデパートメント教育との共存
 - ・博士課程は改革の最中
 - ・競争力に問題があることは日本と同じだが、
言語のハンデがない

6) 考え方の転換

エリートモデルからマスモデルへ

特殊な学生に対する特殊な教育

多様な学生に対する効果的・効率的な教育

(1) カリキュラムの構造化

多様なレベル

コースの複線化

Science for All の強化

(2) 教育の組織化

個人から組織へ

ITの強化、ティーチングアシスタント制度の整備

7) カリキュラムと履修システムの比較

(日本)

単線型

単一レベル

分散履修(週1回)

必修型

中クラス志向

戦略の違い

エリート対応

良く出来る優秀な学生に
照準を合わせて教育する

(米国)

複線型

複数レベル

集中履修(週2, 3回)

選択型

(共通部分)大クラス

大衆適応

マスの底上げをはかって
その中から才能を発掘する

8) 教育方法

少人数型

シアター型

インドクトリネーション型

グランドサーカス型(一部)

グループダイナミクス型

討論を組み込む

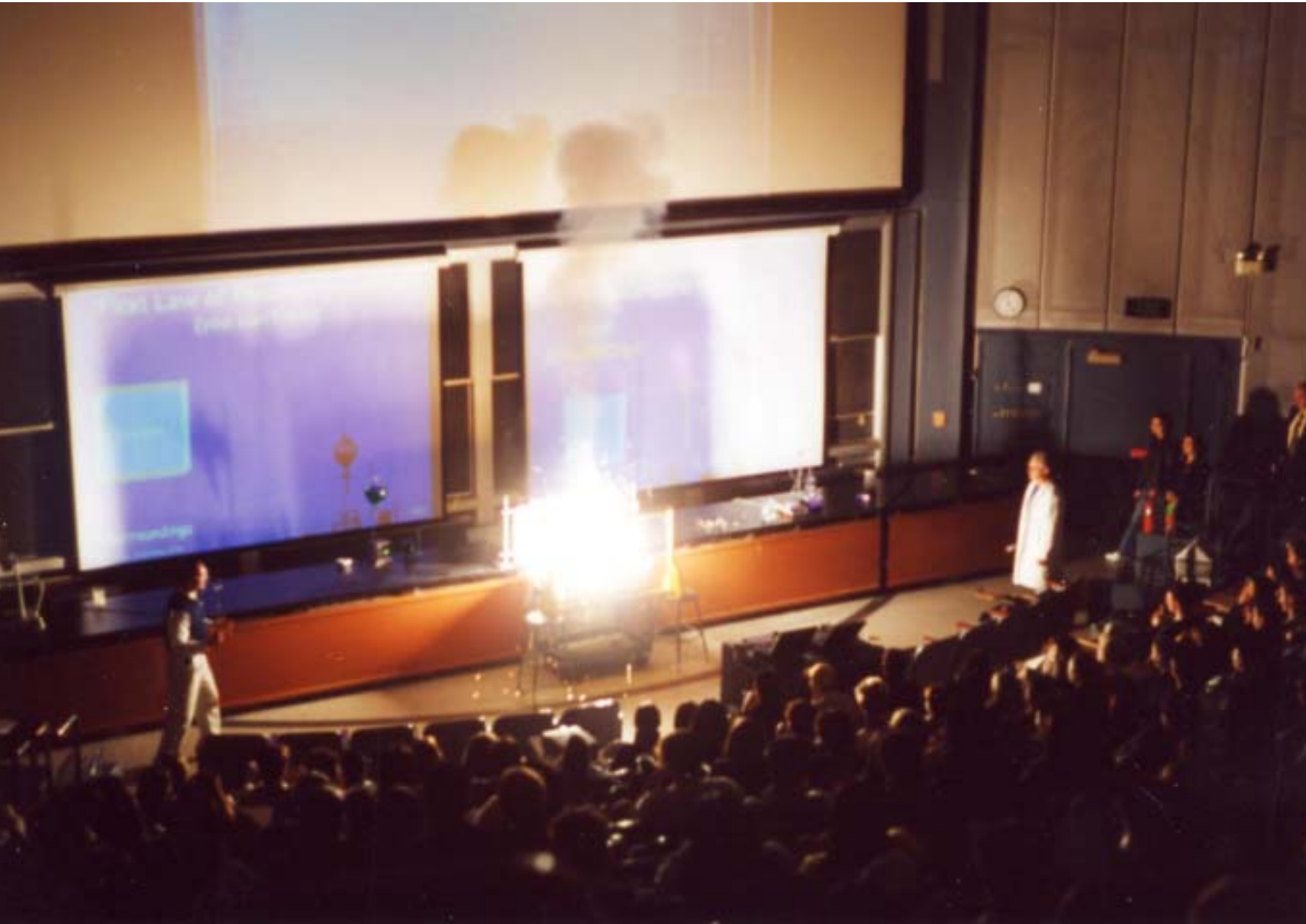
講義中心

演習中心

個人の力量

組織力、物量

学生の集中力に違い！



バークレーのグランドサーカス型の入門化学

3 FDのプロトタイプ(北大の経験)

1) 特徴

総長主催のトップダウン型

部局選抜 + タスクフォース

ワークショップ型

(WSのもとの意味: 芸術家の共同仕事場)

研修のマニュアル化

カリキュラム上の課題の設定

部局への波及を目指す

2) 動機

成績評価のばらつき(1996年の点検評価)

不可の比率

例 物理 (担当者25名)

45%

31%

29%, 21%, 20%

16%, 13%, 12%

8%, 8%, 6%, 6%, 5%, 5%, 4%, 4%, 2%

0%, 0%, 0%, 0%, 0%, 0%, 0%, 0%

3) アンケート調査

学生の本音

(自由記述欄における意見)

「必修科目は落とさないで欲しい」

「不可はつけないで欲しい」

「大学に成績評価は要らない」

「レポートを出したら合格にして欲しい」

「事前に試験の内容を知らせて欲しい」

「板書しないことは試験に出さないで欲しい」

4) 疑問

学生の意識は、大学における学習に向かっていないのではないか？

(遊びの文化 > 勉強文化)

授業の在り方、特に成績評価に問題があるのではないかと？

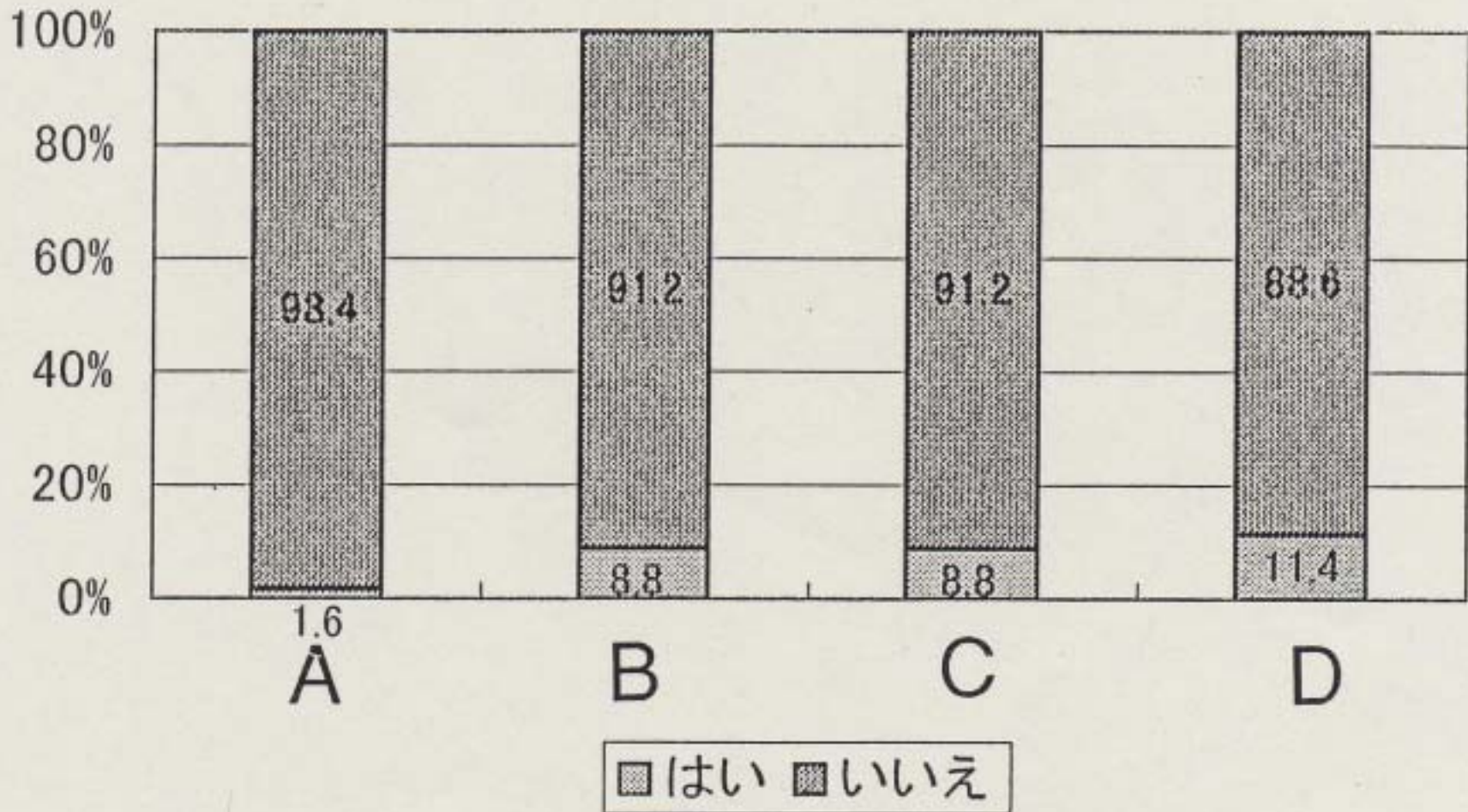
1994年から2000年のデータ収集

学生アンケート調査

学生生活実態調査

科研(代表: 広島大有本章)の全国調査の一環

成績の付け方が明確な授業が多かった



A: 文系学部; B、C、D: 理系学部

5) わかったこと:

学生は積極的には何も望んでいない!

(卒論を経験しない3年生の段階までは)

そこそこ勉強もするが、**基本的にはアルバイトと遊びが中心**で、授業の内容には非常に不満だが、かといって教育改革で**負担が増えるのはいや**で、少人数教育はできるだけ勘弁してもらい、**だいたい今のままで良い**と思っている。

学生も学生だが、教員も教員ではないか?

基礎教育カリキュラムと学習方略の見直し

ワークショップ型のFD(北大スタイル)



第4回北海道大学教育ワークショップ会場

2001年11月17日奈井江町温泉ホテル「北の湯」

オリエンテーション



グループ討議



6) 北大方式のFDはなぜ必要だったか？

関心を教育に集中させる(空間的、時間的)

日常性から離れる

(以上、国際会議等と同じ環境設定)

学習コミュニティを作る

異文化交流

新任教員研修として定着

次世代のFDへ！

3 第2世代のFDの設計

1) 大学教員の「2つの職業」の見直し

1808年: ヴィルヘルム・フォン・フンボルトによるベルリン大学の創設

ユスタフ・フォン・リービヒによる「化学教室」の創設

教師と研究者の統合: 「研究することは教えること」

日本の大学の教師モデル

「サイエンティスト」の出現と「教師」の消滅

80年代からの大学教育改革: 専門職としての教員像の見直し

2) 専門職の5つの条件

体系的な理論を持っているか

権威を持っているか

社会的に認められた特権を持っているか

倫理綱領を持っているか

文化を持っているか

(アーネスト・グリーンウッドの定義)

3) F D の構造化

職業規範にかかわる研修

教員の特権にかかわる行動規範・倫理綱領

体系的な教育理論に関する研修

タキソノミー、一般的な学習方略、評価の理論

学習戦略・教育技術にかかわる研修

いわゆるFD

倫理と理論は普遍的(必須科目)

機関ごとの研修

教育技術は分野、目的に依存

横断的研修、地域コンソーシアム

4) 職業規範にかかわる研修

学生への「敬意」

丁寧な態度と言葉づかい

職業で知りえたことについての守秘義務

セクシャルハラスメント、アカデミックハラスメント
の禁止

特権の濫用または悪用を
防ぐための職業規律

職務綱領 研修 点検(コンプライアンス)



オクトシステム足場

仮設工業会認定番号	SC-1002
積載荷重(1スパン)	200kg以下
足場組立作業主任者	水野 数美
作業主任者登録番号	033326

許可なく部材の取外しは厳禁

足場の組立て等作業主任者の職務

1. 材料の欠点の有無を点検し不良品を取り除くこと。
2. 器具・工具並びに安全带・保護帽の機能を点検し不良品を取り除くこと。
3. 作業のやり方と作業員の配置をきめ作業の進行状況を監視すること。
4. 安全带・保護帽の使用状況を監視すること。

(株) 札幌山水工事部

札幌市西区八軒9条西5丁目2-12 TEL 011-621-2521

5) 体系的な教育理論にかかわる研修

Taxonomy (教育目標分類学)

認知領域(知識)

想起 解釈 問題解決

情意領域(態度・習慣)

受け入れ 反応 内面化

精神運動領域(技能)

模倣 コントロール 自動化

(ブルームの分類)

領域に応じた「行動目標」の設定

評価法がポイント

6) 学習方略の切り替えに関する研修

学生中心

問題解決型

統合

地域中心的

選択可能

計画的

教師中心

情報収集的

専門主義

機関中心的

天下りの

場当たりの

授業のタイプ

教え込み (indoctrination型) から

双方向型

シアター型

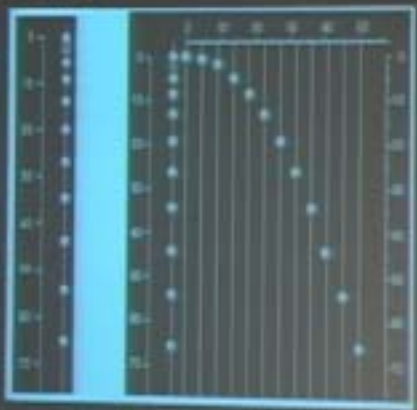
学生を研究せよ

ディシプリンを挙げて、機関横断的に

落下実験

等間隔で光を当てて
映したストロボ写真
重いもの
軽いもの

落下は同時
落下の速さ(スピード)
は段々速くなっている。
速さ=距離÷時間
 $v = h \div t$



北大の試み：基礎物理学～2000



東京農工大の「化学プロジェクト」 2006年以来

4 まとめ

1) F Dの定義

大学教員の「専門職」に関する研修・グループ作業

倫理綱領・体系的な理論

最新の学習戦略・教育技術

2) F Dの実施

機関中心型と横断型の2種類

プログラム開発は重要なF D

コンソーシアムの重要性

3) 教育の組織化

学生の分析と、専門分野の教程の分析

役割分担、教育支援の設計

学習方略の切り替えを！

2007.9.20

大学コンソーシアムひょうご神戸 第2回FD・SDセミナー
“多様化”時代の高等教育(神戸親和女子大学・神戸市三宮町)

FDの義務化への対応 大同工業大学の事例

大同工業大学 授業開発センター長
酒井 陽一(教養部・化学教室教授)

平成17～20年度文科省・特色GP採択取組

大同工業大学・授業開発センター

全教員の授業を対象にした 公開研究授業の組織化

- 授業改善のためのフィードバックループ形成の試み -

大同工業大学プロフィール

所在地：名古屋市南区

設立：1964年度（昭和39年度）

学部学生数：約3,250名

学部構成：工学部(5学科)

情報学部(1学科)

教員数：専任110名

入試難易度：37.5～42.5(河合塾)

学長：澤岡 昭(1999年度から)



・公開研究授業の組織化の背景を なす教育改革

- 1999年度着手、2001年度実行開始 -

1. 全学教育体制の抜本改革に取り組む

1999年度設置「**教育体制改革委員会**」の取組テーマ

90年代後半の本学学生の状況を現状分析

教育理念の再構築

新教育システムの確立

2. まず現状分析を行う

入学者全体の低学力化

- ・特に推薦入学者における理系基礎学力不足
- ・履修歴格差からくる学習困難
- ・日本語リテラシー素養の欠如等

入学者の自信喪失

- ・学校価値へのノン・コミットメント
- ・偏差値序列構造における外部評価視線によるコンプレックス

入学者の大学での目的意識の希薄化

- ・学習モチベーションの低下
- ・受講態度の悪化



90年代末・本学大学教育解体の危機

3. 教育理念と教育視点の再構築を行う

教育理念の再構築

- ・1995年度「教育重視型大学への自覚的転位」を教授会で宣言
- ・その理念を再確認し、その具体化を目指すことが、本学の教育再生への内在的立脚点、生き残りへの唯一の方途と認識

教育視座の確立

- ・学生の視点に立った教育とは？
- ・全教員が学生に向き合う教育 = 学生に対峙する教育
- ・学生に **< 学ぶこと・思考することの喜び = 自己達成感 >** を与える教育

4. 学生に真に向き合う新教育システムを構築する

教育課程の再構築

学科ごとに明確な「**人材養成目標**」、「**教育目標**」を設定
上記目標に学習者が到達するための「**標準教育プログラム**」を作成
標準教育プログラムに沿って「**カリキュラム(授業科目)**」を設定
授業科目に**学習到達目標**5～7項目を設定

キャップ制(履修登録単位上限制)の導入

単位制度の趣旨(1単位45時間)に近づくため半期**20.5単位**に設定
授業時間外学習の促進

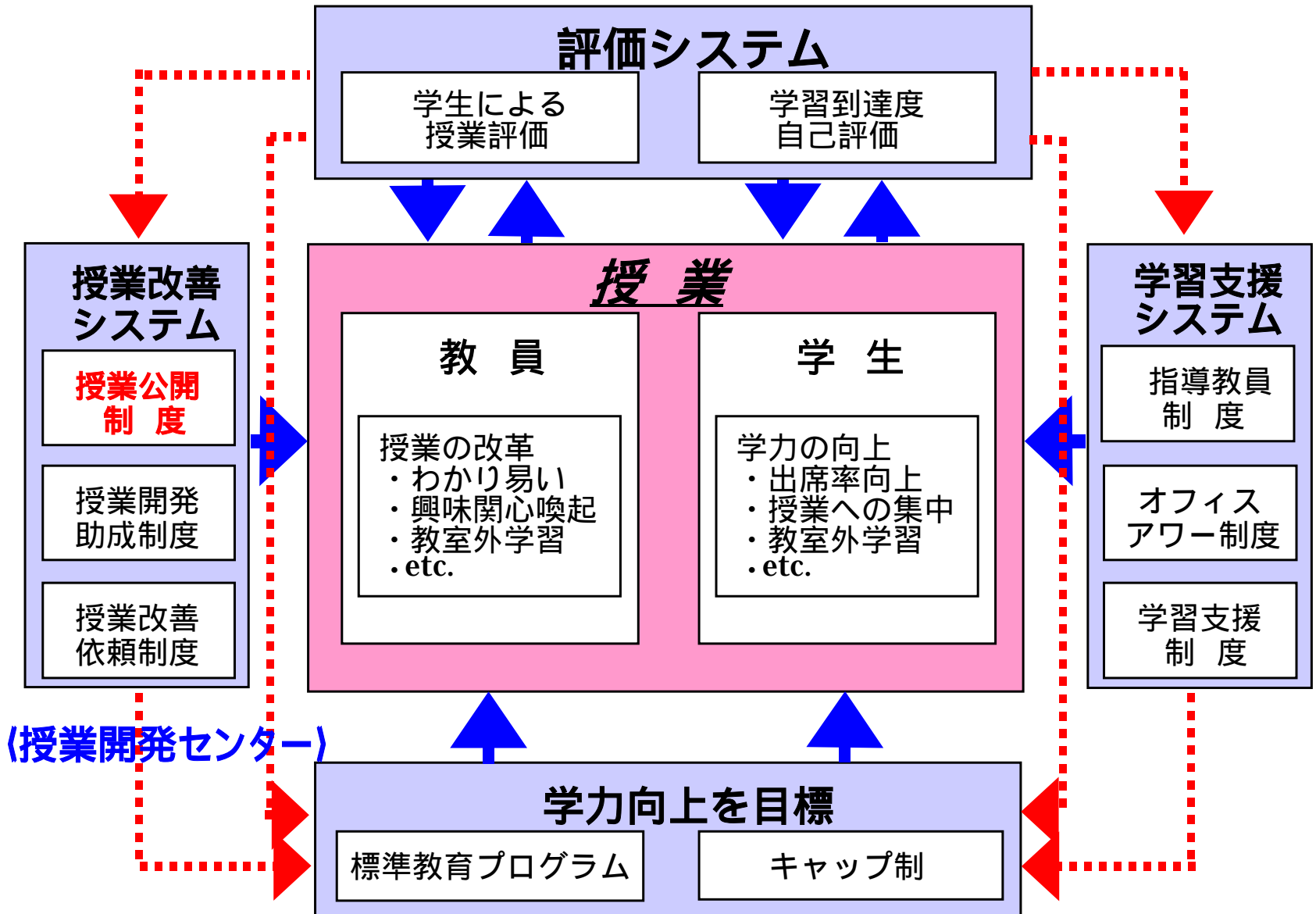
新教育課程運用のためのサポート組織の設立

FD組織としての授業開発センター(本日の報告)
学習支援のための学習支援センター

学生による「学習到達度評価アンケート」の実施

授業評価アンケートは96年度から導入
学習目標への到達度を自己評価させる

図：本学教育システムの全体イメージ



. FD活動の組織化

- 全教員の授業を公開研究授業にする -

1. 本学にとってのFDを定位する

本学のFDは何をめざすのか、その基本スタンスの定位

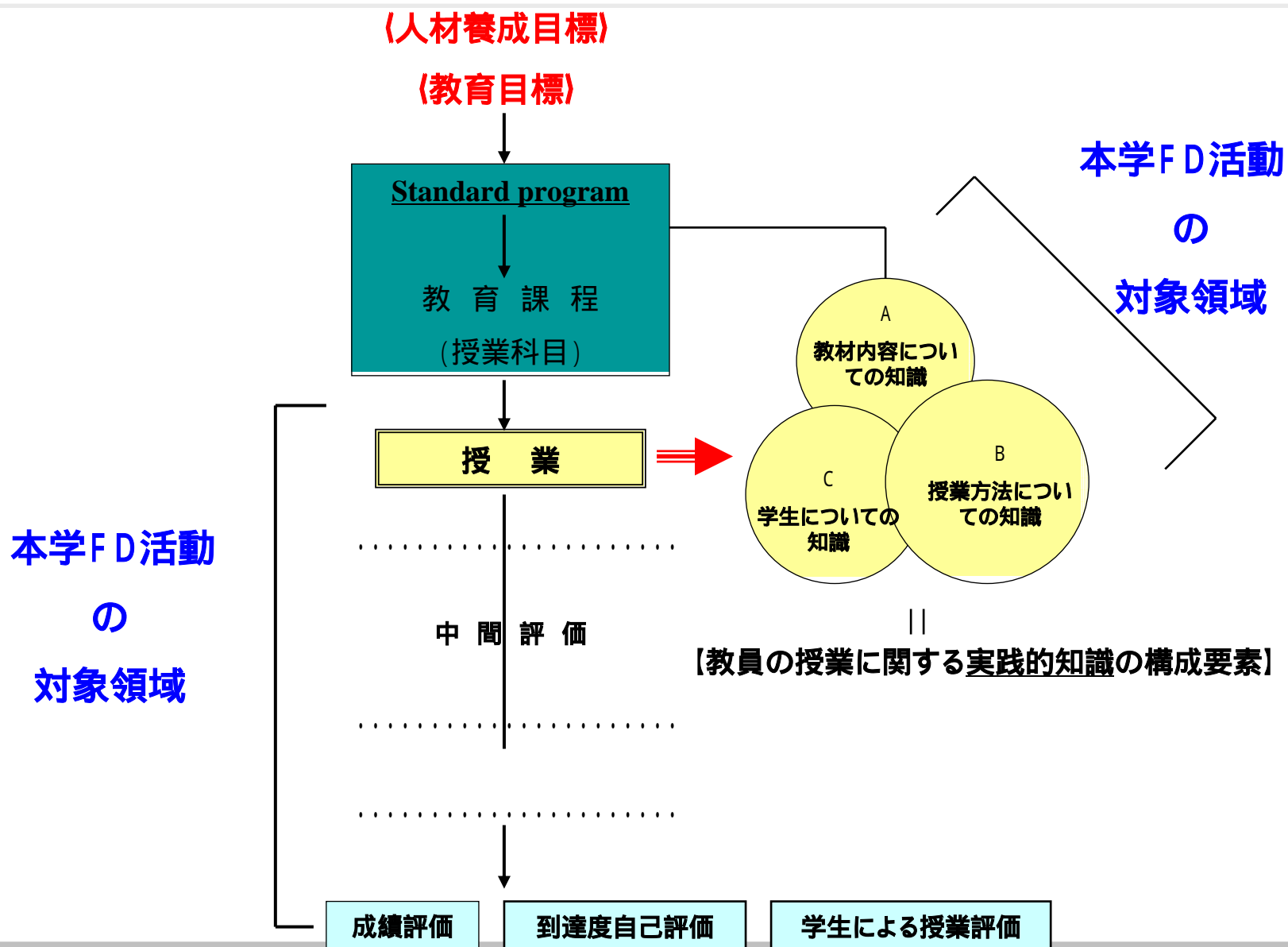
・新しく構築した教育課程を最終的に具体化するのは授業である。

・授業が不十分であれば、どんなに周到に準備されたシステムであっても、そこまでの教育プロセスは無に帰す。

・したがって、本学のFD活動が目指すべきは個々の教員の授業実践を直接に対象とし、それを組織的に支援・改善し、充実させるものであろう。

・そのためには、本学FDは全教員が授業を公開し、それを契機にして現状の教育的諸課題に共同で対処しうる方法を意識的に編み出す活動を実践しなければならない。

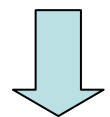
2. 新教育課程と授業に対する本学FD活動の位置



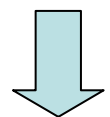
・どんな組織形態が有効か - 実践的組織論をめざして -

FD活動の主たる組織形態

- 委員会方式 授業現場に踏み込めないことが限界
- 研修会・講演会方式 個人的啓蒙に留まることが限界
- 自主的小グループ方式 自発性そのものが限界
- センター方式 研究中心は現場と乖離する点が限界



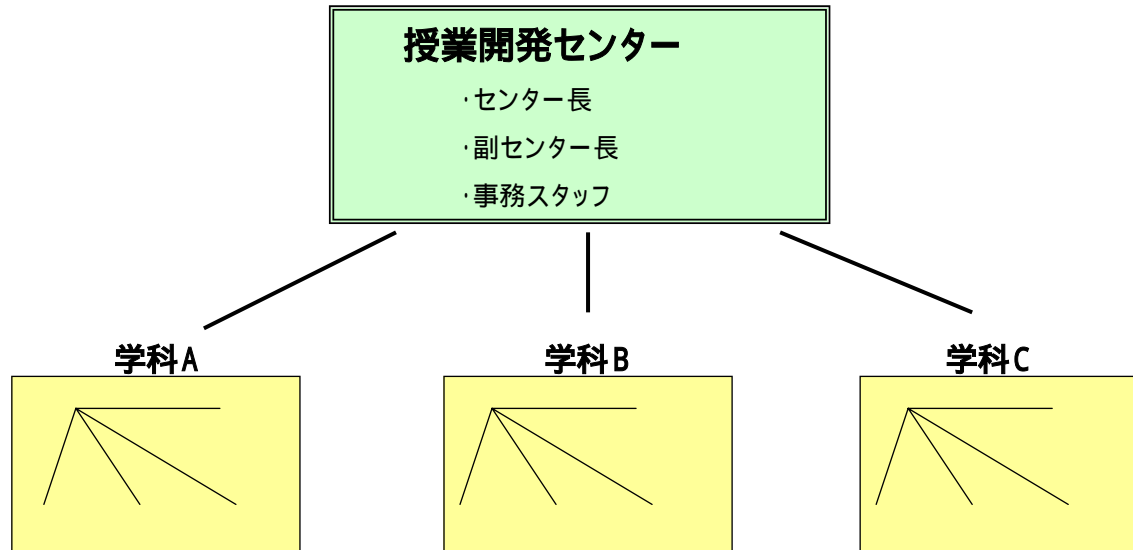
本学のFD活動組織は、授業の実践的な改善を狙う、全学的な**運動体**でなければならない。



実践的センター組織

4. FDを担う授業開発センター組織を工夫する

図: イギリス・サリー大学エルトン教授「教授活動の全学的質の向上のためのモデル」に啓発された組織図



(はresource person、 はその他の教員)

センター長1名: 全学FD活動の統括者

副センター長2名: センター長をサポート、**事務スタッフ2名:** センターの事務的運営

センター所員11名: リソース・パースン、センターのFD活動の中心、学科とセンターとのメディエータ役、6学科・教養部独自のFD活動の担当者

5. 公開研究授業を恒常化するための原則

『大同工業大学授業憲章2001』の制定

- ・教授会において全授業の公開原則と研究授業および授業研究会の実施の宣言
- ・授業開発センターのFD活動を全学的合意によって担保

公開研究授業の対象は非常勤教員も含む全教員の授業

- ・特定有志教員のイベント的公開授業を回避し全教員を対象

公開研究授業の学外への開放

- ・学外教育関係者への参加の呼びかけ

大同工業大学授業憲章2001

CHARTER of TEACHING 2001

(2001年3月教授会)

大同工業大学は、教育重視型大学としての使命を果たすために、全授業の公開を原則とし、持続的に授業の改善と充実に努めることをここに宣言する。

この宣言の目的達成のために研究授業と授業研究会を実施する。

6. 公開研究授業を恒常化するための具体的ルール

FD活動の日常化を狙うシステムティックな運営

- ・半期9回、年間18回を定期的に実施
- ・研究授業担当者は6学科と教養部で定期的にローテーション
- ・研究授業実施計画は学期始めに学内にアナウンス
- ・授業研究会開催は原則、当日16時30分～18時

センター所報『授業批評 - TEACHING CRITICISM for Faculty Development -』の発刊

- ・各公開授業の様子と授業研究会での議論の報告、センター長総括
- ・その他、大学教育論的トピックス(「私の授業改善」シリーズ等)
- ・年4回発行、学内構成員と学外の高等教育研究機関に配布

半期分の研究授業の計画表提示(日時、授業者、授業科目、クラス)

2007年度前期・後半の例

回	日時(曜日・限)	授業担当者(所属)	授業科目	クラス
第118回	6月 1日 (金・4限)	遠藤 友紀雄 非常勤講師 (都市環境デザイン学科)	R C構造デザイン工学	都市環境デザイン 学科 3年
第119回	6月 7日 (金・4限)	川戸 和英 教授 (情報学科)	情報マーケティング	情報学科 4年
第120回	6月11日 (月・3限)	齋藤 慎太郎 准教授 (教養部・保健体育)	健康科学I	全学科 3年
第121回	6月22日 (金・4限)	高平 尚也 非常勤講師 (機械工学科)	CAD入門	機械工学科 1年
第122回	6月25日 (月・2限)	宮崎 保光 非常勤講師 (電気電子工学科)	通信工学	電気電子工学科 4年

センター所報『授業批評』

半期に2回発行し、大学構成員全員に配布(現在vol.1～vol.25)

内容構成:

・授業者による授業内容の位置づけ、授業方針、研究授業・授業研究会後の反省等

・指定報告者による研究授業の様子、授業研究会での議論の報告

・授業開発センターによる総括等

授業批評

Teaching Criticism for faculty development

2号 2001年10月10日発行

- 研究授業報告
 - 第1回 大塚博史先生の授業 大塚博史先生、松浦一博先生
 - 第2回 藤原謙治先生の授業 藤原謙治先生、松浦一博先生
 - 第3回 宮内博史先生の授業 宮内博史先生、松浦一博先生
 - 第4回 宮内博史先生の授業 松浦一博先生、松浦一博先生
 - 第5回 松浦一博先生の授業 松浦一博先生、松浦一博先生
- 研究授業総括 松浦一博先生(授業開発センター長)
- 「コラム」 藤原謙治
- 編集後記

研究授業報告

第6回 研究授業			実施日 平成13年6月15日		
授業担当者	大塚博史 助教	科 目	情報機械システム工学科	科目名	電気回路演習
受講の別	選 取	授業科目・学年	機械・2年	科 室	EO402
登 録 者 数	154	当日の出席学生数	114		
研究授業	8・2	当日の出席学生数	114		
参加者	松浦一博	当日の出席学生数	114		
授業研究会	6	当日の出席学生数	114		
参加者数	6	当日の出席学生数	114		

○ ●は授業方法の種類からの報告者、■は授業内容の種類からの報告者

授業担当コメント

学生が大学で過ごす期間の大半が授業であることを考えれば、大学側の学生に対する最大のサービスはいかにわかりやすく、いかに楽しい授業を提供するかにあることと思う。他に学生が授業の内容に特別な関心や興味がないとしても、授業の中から「理解できる喜び」や「問題を解ける喜び」を少しでも感じ取ることができれば、授業を面白いと感じるようになるトリガーになるのではないかと考えている。私は学生が受動的に知識と授業を受け取るのではなく、そのトリガーを提供できるような授業を創出したいと常々考えている。

スライドタイプな表現ではあるが、「機械工学科の学生がどのくらいわかりやすく電気工学を学べるか」を課題として、私の授業に対するさつぷりスタンスとそれを表現する日つつの工夫(と言ってもおこながましむり)を述べてみる。「電気回路がわからない」という声をよく聞く。なぜだろう? (電気回路に覚えなしからわからない) 同感です。確かにそのとおりですね。自分も学生の頃そう思いました。「でも、授業で使う方式自体はなんとか理解できる」なると、電気のオームの法則を覚えているならば回路にかけた電圧とそこを流れる電流から回路の抵抗を求めることはできるでしょう。「じゃあ、そうして求めた抵抗って何?」と聞くと言えに解るのである。「抵抗とは何ぞや?」一問ではあるが、このような本質的な事柄を理解していない学生が多いのである。本質を理解していないから、「1000日と10の位桁数の合成抵抗を求めよ」なんて質問と、公式を暗記に計算を始めるのである。本質がわかっているならば回答できるはずなのに、そこで授業に対するスタンス(もしくはおこな)の問題として、「数式の体系的な理解」よりも「物理現象の体系的な理解」に重点を置くということが挙げられる。教科書を読んですぐわかる学生なら授業は必要ない。教科

は教科書に書かれた学生にとって馴染みのある問題を提示して、スピーカーを接続した後の電圧を測定して電流を導き出す。目で覚えないう電圧もスピーカーを接続して測定するし、動きを自分でみることでわかるわけですね。これでも「目で覚えないう電圧」というライクシステムは適用していません。またこれは90分という、集中力を維持するに十分な長い時間立っアップタイムを考慮して、学生の理解度を一時間毎に確認もしています。



①では電圧の測定も手伝って、スピーカーを接続した後の電圧を測定して電流を導き出す。目で覚えないう電圧もスピーカーを接続して測定するし、動きを自分でみることでわかるわけですね。これでも「目で覚えないう電圧」というライクシステムは適用していません。またこれは90分という、集中力を維持するに十分な長い時間立っアップタイムを考慮して、学生の理解度を一時間毎に確認もしています。

②ではパソコンを利用したシミュレーションを授業に取り入れてみる。実験で聞く回路は必ずしも物理上であり、一方実験はデザインミクスを持つ。コプラのりでも動くように動きを伝えることができる。実験の理解は回路に深まるものと期待している。

③では実験を身近な話題に置き換えて話すこと中心にしている。電圧の求め方がわかりにくとも、キャパシタンスやインダクタンスに列を伴う人のために、トンネルで高電圧を発生する回路から、たとえ理解できなくてもその本質的な部分は共通しているはずなので、理解できなくてもそのうち自分で理解してわいてね」という構図である。

第2回スタンスとしては、いかに学生のストレスを減らすか」ということが挙げられる。これは授業内容と

7. 公開研究授業の準備と進め方

参観者および授業研究会参加者募集

センター事務局より3週間前に案内

センターの事前準備

授業担当者は「研究授業用資料」を1週間前に提出

- 学生に対する考え方
- 授業運営方針
- 授業全体における当日授業の位置づけ
- 授業指導案と授業時ハンドアウト

授業参観者には下記資料を事前配付

- 授業担当者が提出した「研究授業用資料」
- 授業担当者に対する過去の「学生による2種のアンケート結果」

研究授業の進め方

授業担当者 通常通りの授業を実施

授業参観者 教員(参観者)、事務方(見学者)

参観教員は「研究授業アンケート」を提出

受講学生 授業終了10分前に「研究授業アンケート」を記載し、提出

アンケート（学生用）

項目 1 本日の授業の全体で、良かった（プラス評価ができる）点を指摘してください。

項目 2 本日の授業の全体で、改善した方がよいと思われる点を指摘してください。

項目 3 以下の項目について該当する方を でかこんでください。

A この授業は（理解できた・理解できなかった）

B この授業は（興味をもった・つまらなかった）

C この授業は（集中できた・あまり集中できなかった）

項目 4 本日の授業の感想を自由に書いてください。

アンケート（教員用）

項目 1 本日の研究授業の授業方法について伺います。以下に示す観点を参考に良かった点、改善した方がよいと思われる点を指摘してください。

項目 2 本日の研究授業の授業内容について伺います。以下に示す観点を参考に良かった点、改善した方がよいと思われる点を指摘してください。

項目 3 本日の研究授業の感想を自由に書いてください。

8. 授業研究会の具体的運営方法

出席者

- ・授業担当者と参観教員(教員に限定)

司会者

- ・授業方法論的観点と授業内容論的観点からの2名の司会者

報告者の指名

- ・「授業批評」において報告する者1名

出席者配付資料

- ・授業者提出資料、授業者の「授業評価アンケート結果」等
- ・学生による本時のアンケート結果、参観教員のアンケート

おおよその進行プロセス

- ・学生アンケートに基づく討議 授業方法論的討議 (参加者全員がアンケートに基づき批評を加えることから始める) 授業内容論的討議 (専門領域が近い参加者全員がアンケートに基づき批評を加えることから始める) 全体討議

『研究授業の様子』



『研究授業の様子』



『授業研究会の様子』



『授業研究会の様子』



・データで見る6年間の実践成果

- 取組の有効性の検証 -

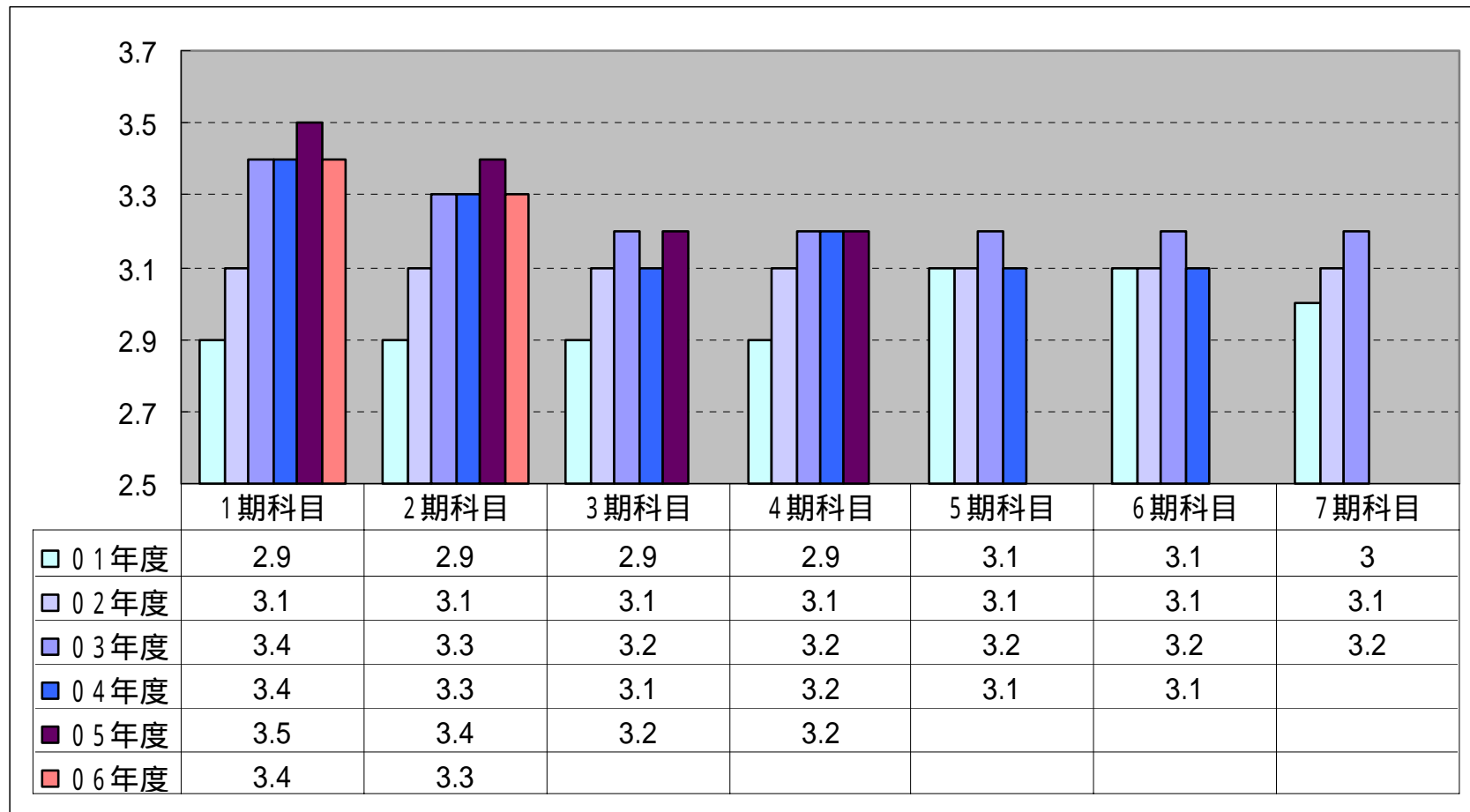
1. データで見る取組への参加度

表1: 研究授業・授業研究会参加状況(2001~2006)

年度	研究授業 開催回数	研究授業						授業研究会	
		参観者 (教員)	1回平均	見学者 (事務)	1回平均	計	1回平均	参加者 (教員)	1回平均
2001	23	180	7.8	29	1.3	209	9.1	154	6.7
2002	18	170	9.4	35	1.9	205	11.4	144	8.0
2003	18	181	10.1	53	2.9	234	13.0	142	7.9
2004	18	181	10.1	32	1.8	213	11.8	149	8.3
2005	18	173	9.6	44	2.4	217	12.1	133	7.4
2006	18	202	11.2	10	0.6	212	11.8	183	10.1
計(人)	113	1087	9.6	203	1.8	1290	11.4	905	8.0

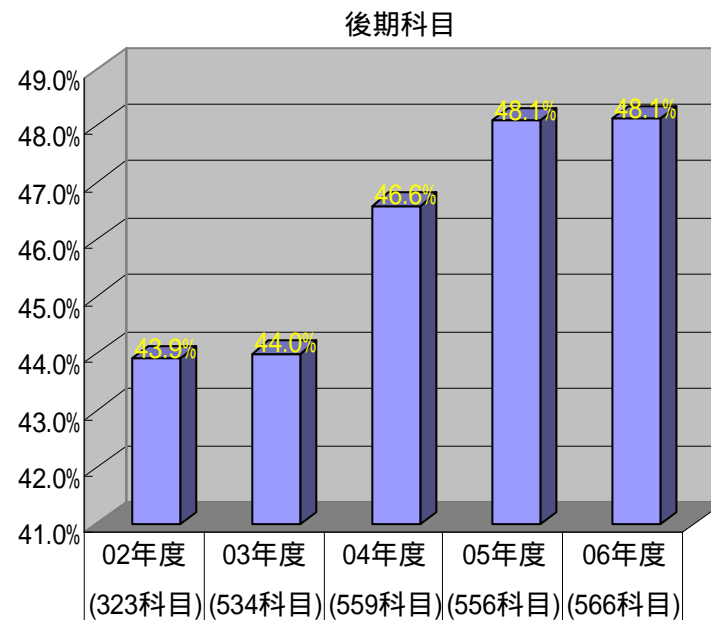
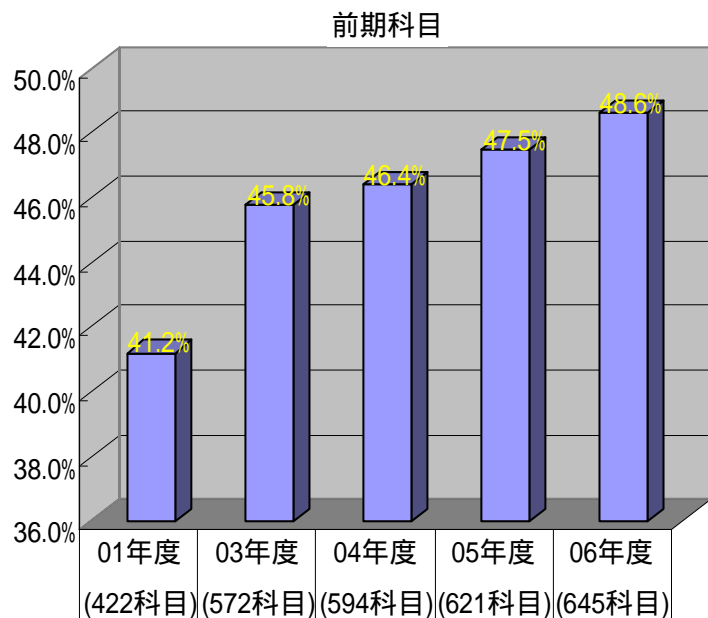
-2. データで見る取組の有効性

「学習到達度評価アンケート結果」の推移 (入学年度別・全学科平均)



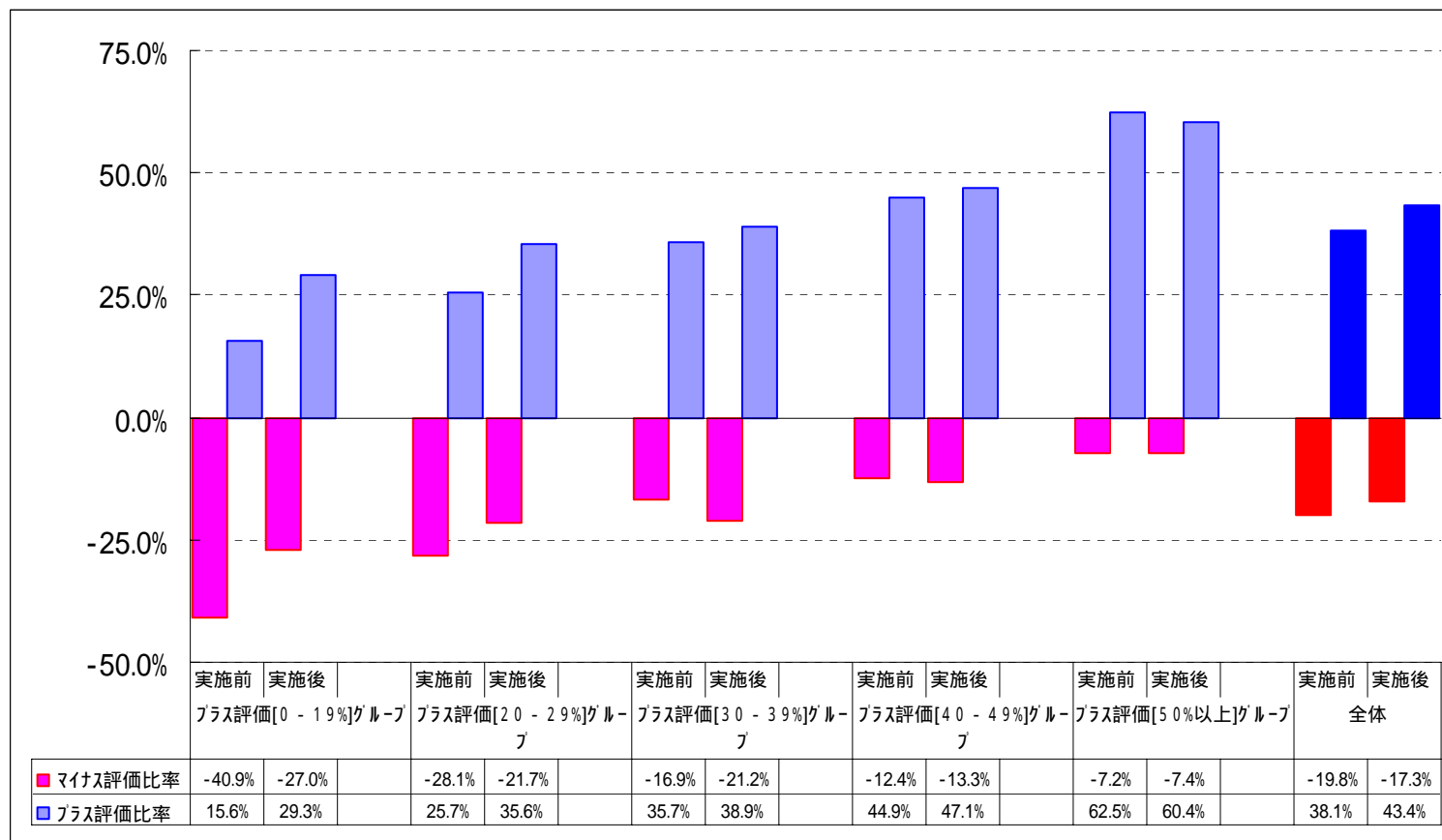
-3 . データで見る取組の有効性

年度別・授業評価平均値プラス評価の推移(全体)



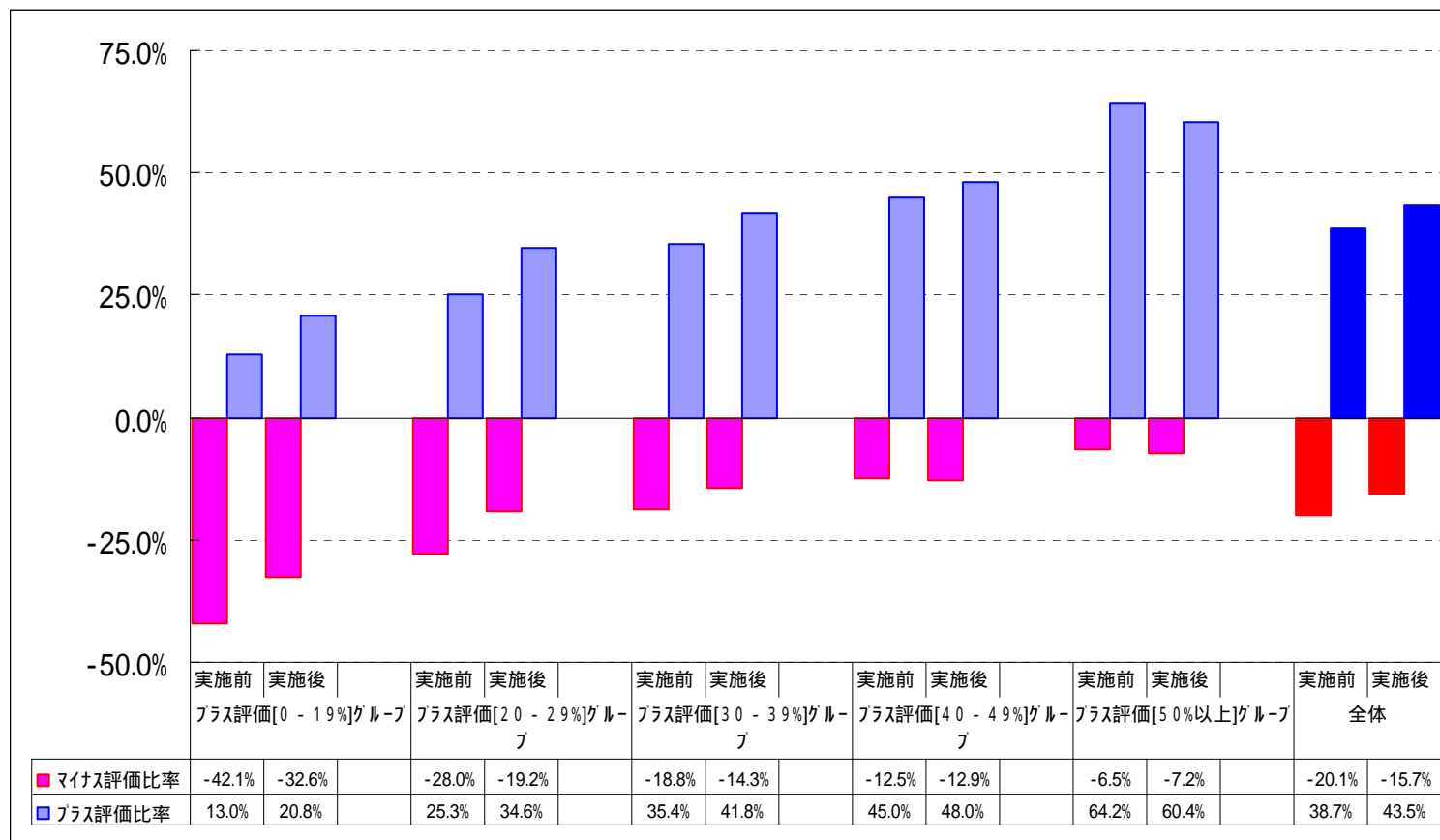
- 4 . データで見る取組の有効性

研究授業実施39科目についての授業改善状況 (実施前と後、「授業評価アンケート結果」による)



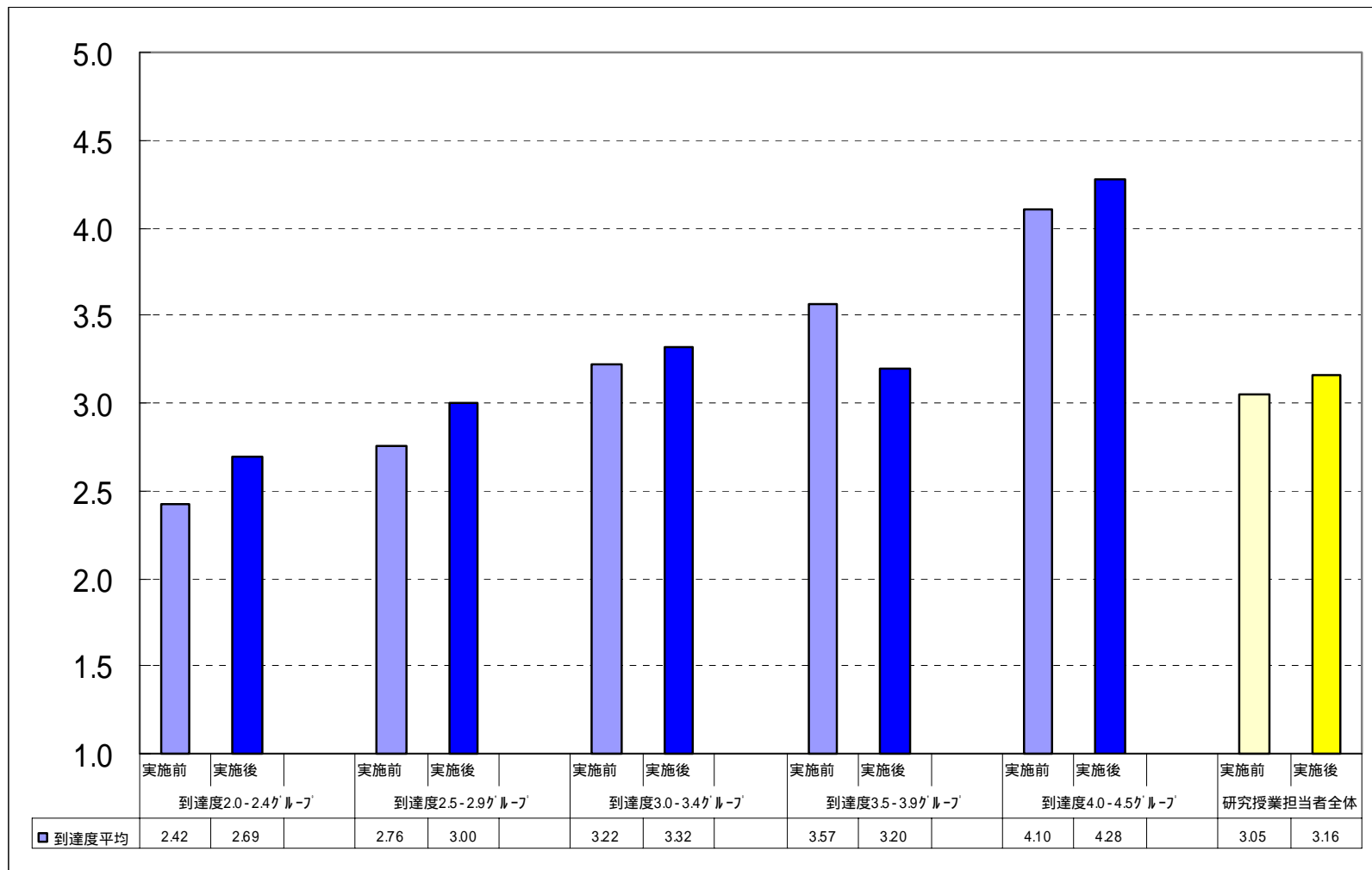
- 4 . データで見る取組の有効性

研究授業担当者(77人)の受け持つ全授業における授業改善状況 (実施前と後、「授業評価アンケート結果」による)



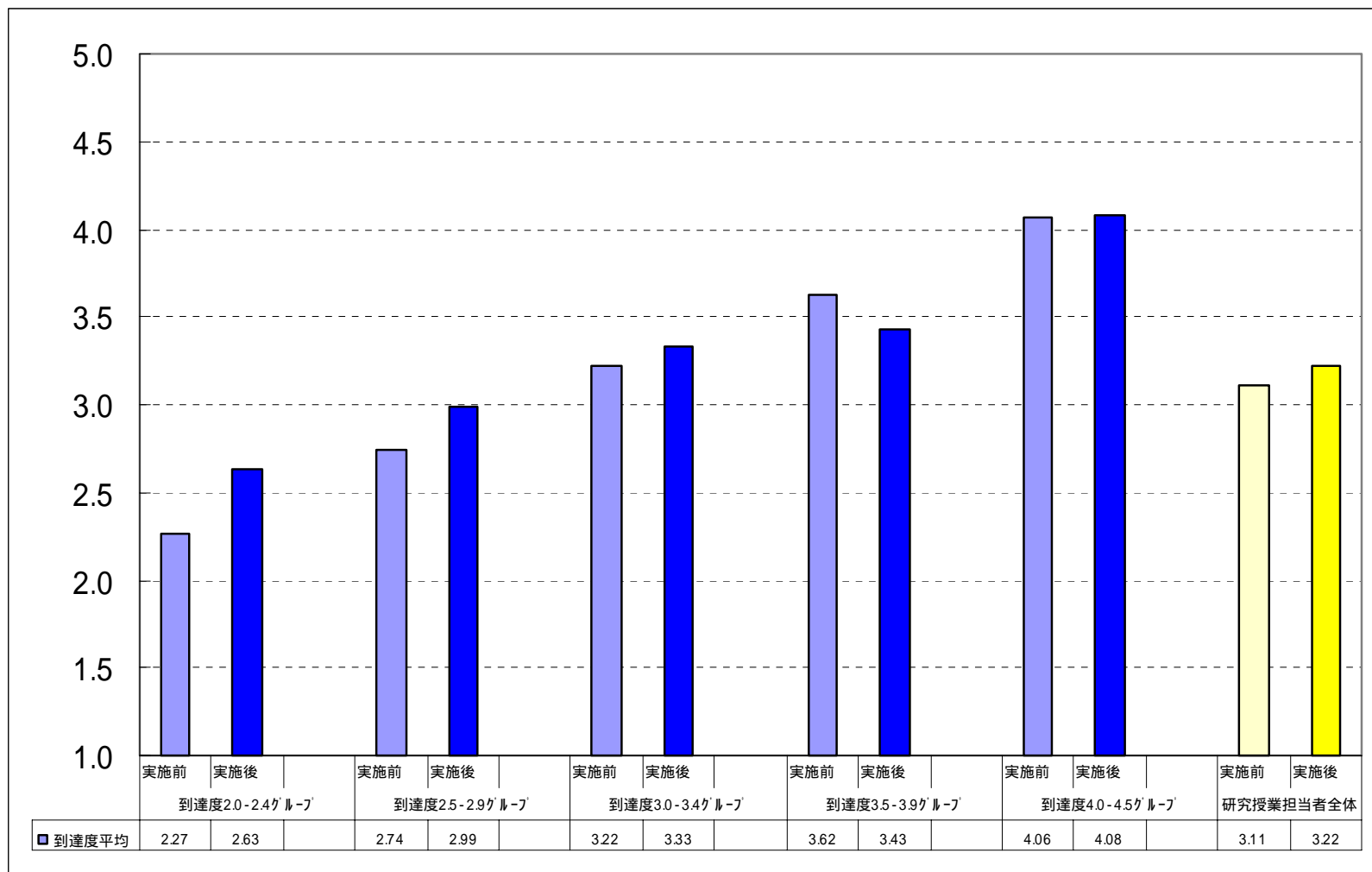
2-5. データで見る取組の有効性

研究授業実施45科目についての学習到達度改善状況 (実施前と後、「学習到達度評価アンケート結果」より)



2-5. データで見る取組の有効性

研究授業担当者(56人)の受け持つ全授業における学習到達度改善状況
(実施前と後、「学習到達度評価アンケート結果」より)



最後に

- 本学FD活動の今後の課題と展望 -

本学FD活動の今後の課題と展望

終わりになき授業改革運動としてのFD活動

非常勤教員の公開研究授業のシステマティックな運営体制の構築

専任教員による別の形の公開研究授業体制の構築

共通課題解決法を発見する場としてのFD活動

「授業開発助成制度」による新しい授業改善試行のさらなる展開

「授業開発成果推進制度」による授業改善試行のさらなる全学展開

教育体制の改革へと常に連動していくFD活動

平成18年度に第2期教育改革として検討

特色GP採択後のFD活動

公開研究授業と授業研究会の映像化による教員参加

1 学生相談の利用状況

- 1) 利用者の増加と困難な問題を抱える学生の増加
- 2) 相談内容の特徴
 - ・抑うつ感、不安感を訴える学生が増えている
 - ・学生生活サイクルの時期に応じた問題・課題がある
 - 初年次の大学生活への適応の相談
 - 3、4年次にみられる進路の相談
 - ・家族、親子関係の問題が語られることが多い
 - ・深刻な問題には歴史がある

2 国際基督教大学 (ICU) の場合

- 1) カウンセリングセンターの体制
- 2) 連携・協働
 - アドバイザー制度、学生の健康を考える会、成績不振学生への対応

3 大学の対応

- 1) 学生相談体制の充実
 - 大学における学生相談体制の充実方策について—「総合的な学生支援」と「専門的な学生相談」の「連携・協働」— (日本学生支援機構調査報告書 2007) より
 - ・全学共通基盤としての位置づけ
 - ・カウンセラーの常勤化と教育職としての位置づけ
 - ・カウンセラーの配置数 最低 3000 人に1人
- 2) ネットワークづくり
 - ・日常的な連携・協働
 - 「学生支援の3階層モデル」(日本学生支援機構調査報告書 2007)
 - ・連絡会議、委員会、等
 - 例) 東北大学「学生相談・学生サービスの展開を考える研究会」(座長：副学長)
 - 「全学『部局学生支援相談担当責任者』協議会」(座長：理事&副学長)
- 3) 積極的な働きかけ
 - ・学生生活に関する授業 例) 東北大学、広島経済大学、等
 - ・成績不良、低単位取得者への働きかけ
 - 「学業成績は学生の生活状況を示す指標である」

表1 学生相談機関に関する調査報告
(日本学生相談学会)

	1997年度	2003年度	2006年度
来談率	3.6%	4.8%	4.8%
来談者延数	337.2	452.1	504.8
勉学・進路		30.2%	25.5%
心理・適応		50.5%	53.4%
その他		19.3%	21.2%

来談者数の増加と困難な問題を抱える学生の増加 全国調査(日本学生相談学会)

困難な問題を抱える学生の増加

・神経症やうつ状態、心身症等の症状を抱える学生

1990年度 145人中21人 15%

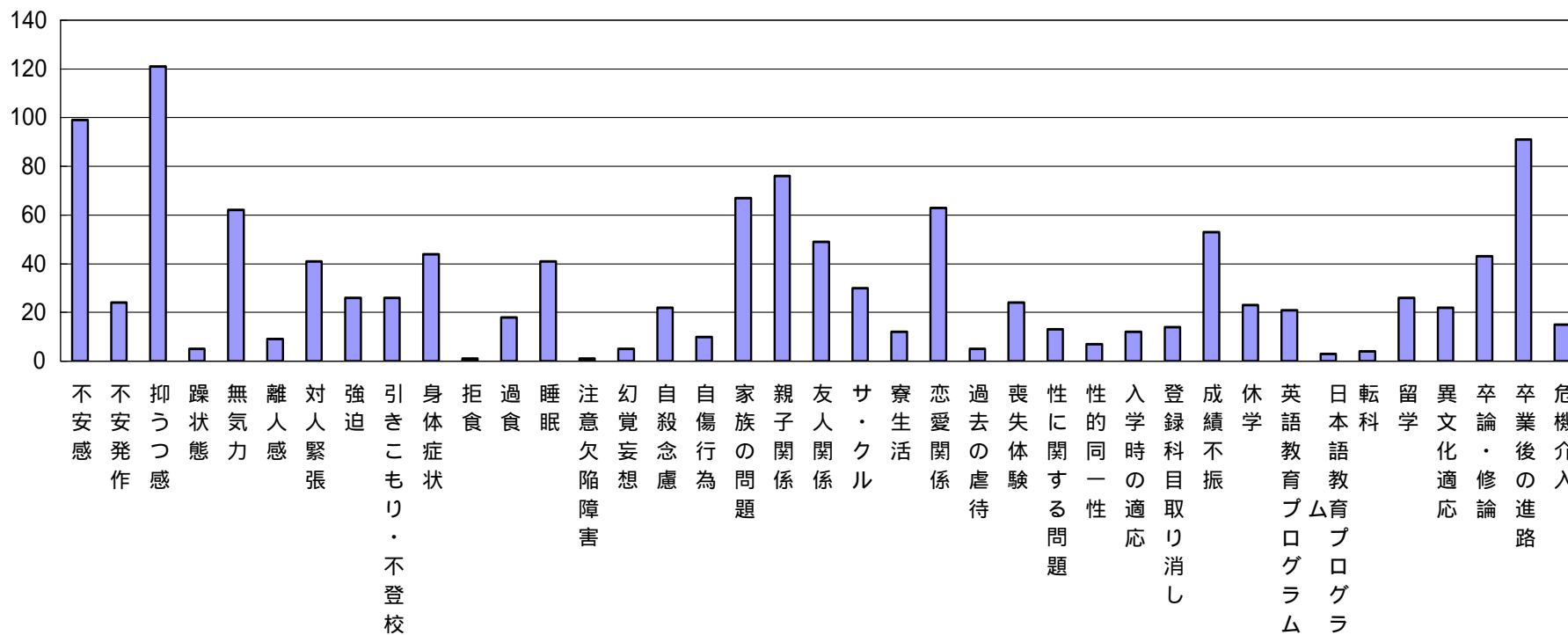
2005年度 353人中104人 29%

表2 相談内容・援助方法別

	進路修学	心理性格	対人関係	心身健康	学生生活	その他	計
教示助言	35	4	29	23	9	27	127
危機介入	2	0	1	0	0	0	3
教育啓発(カウンセリング)	42	22	24	22	6	2	118
心理治療	6	17	2	15	2	1	43
心理治療+医療	9	8	1	42	0	0	60
療学援助	0	0	0	2	0	0	2
計	94 26.6%	51 14.4%	57 16.2%	104 29.5%	17 4.8%	30 8.5%	353 100%

表3 相談内容副次分類

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
不安感	不安発作	抑うつ感	躁状態	無気力	離人感	対人緊張	強迫	引きこもり・不登校	身体症状	拒食	過食	睡眠	注意欠陥障害	幻覚妄想	自殺念慮	自傷行為	家族の問題	親子関係	友人関係	サークル	寮生活	恋愛関係	過去の虐待	喪失体験	性に関する問題	性的同一性	入学時の適応	登録科目取り消し	成績不振	休学	英語教育プログラム	日本語教育プログラム	転科	留学	異文化適応	卒論・修論	卒業後の進路	危機介入
99	24	121	5	62	9	41	26	26	44	1	18	41	1	5	22	10	67	76	49	30	12	63	5	24	13	7	12	14	53	23	21	3	4	26	22	43	91	15



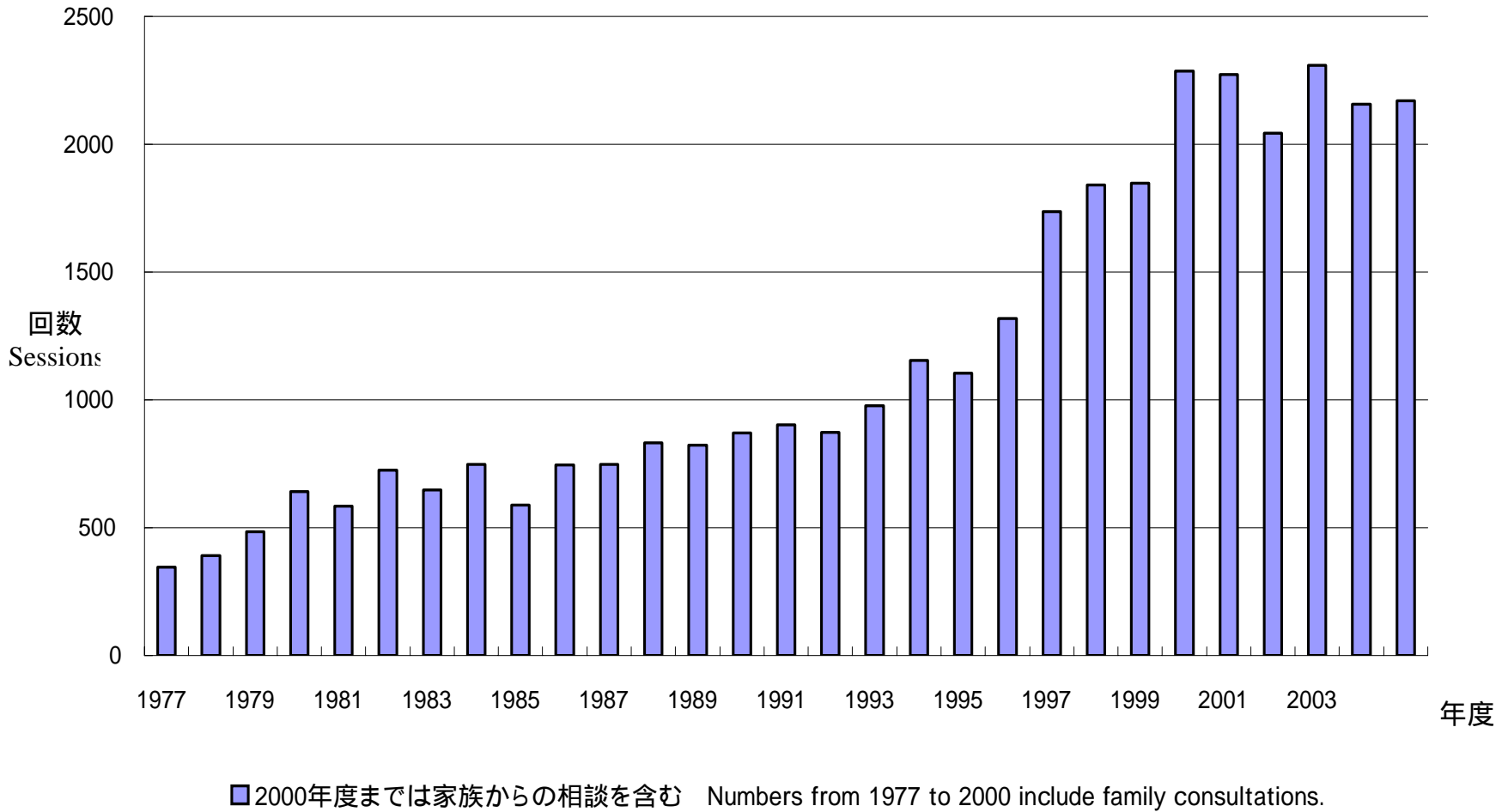


図1 面接回数 Fig.2 Number of Session

表4 来談者数・来談率の推移（ICU）

年度	来談者数	面接数	来談率(全学生数比)
1978	78	392	3.9%
1983	104	647	4.9%
1988	142	832	5.7%
1993	212	977	7.4%
1998	296	1841	10.2%
2003	370	2310	11.9%
2004	368	2157	11.5%
2005	352	2170	11.1%

図2 学内の連携図

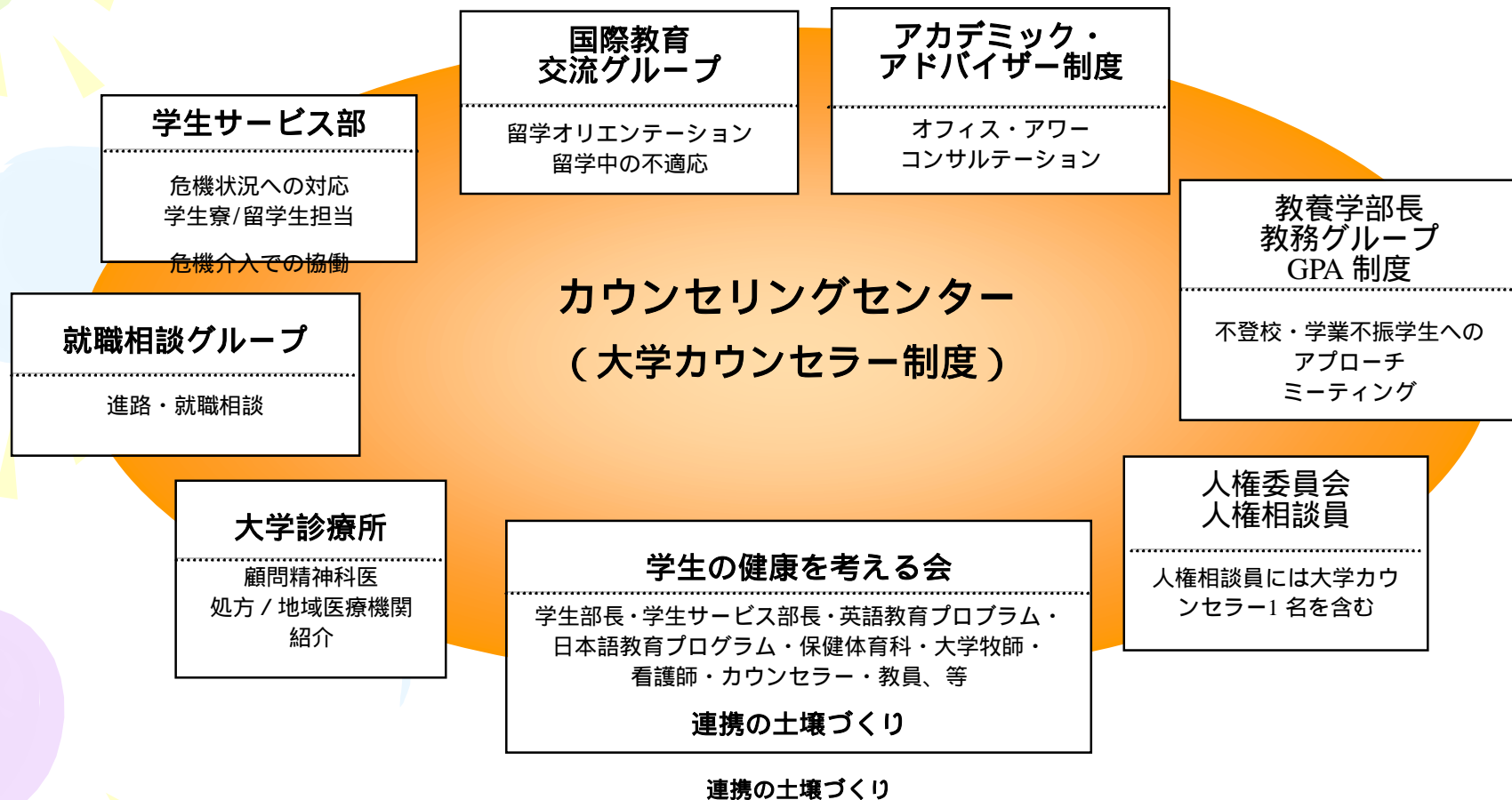


表5 相談内容・来談契機別

	進路修学 Academic & Career	心理性格 Personality	対人関係 Interpersonal Relationship	心身健康 Physical & Mental	学生生活 Campus Life	その他 Other	計 Total	
自らすすんで Self	56	36	46	73	13	25	249	70.7%
教職員 Faculty or Staff	0	6	2	6	1	1	16	4.6%
アドバイザー Advisor	12	2	0	10	0	0	24	6.8%
教養学部長 Dean	10	1	0	0	0	0	11	3.1%
新入生生活調査 Questionnaire	6	4	5	5	1	1	22	6.3%
友人 Friend	2	2	3	3	1	1	12	3.4%
家族 Family	7	0	1	4	0	1	13	3.7%
その他 Other	0	0	0	3	1	1	5	1.4%
計 Total	93	51	57	104	17	30	352	100.0%

表6 教職員との連携 コンサルテーション

	実人数	面接回数	電話相談等
2002年度	71	16	243
2003年度	99	102	494
2004年度	87	34	459
2005年度	100	67	604

成績不振学生への対応(1)

警告書

- ・2学期連続、もしくは通算3学期Low Gradeの場合
- ・本人と親元に送付。アドバイザーとカウンセリングセンターの電話番号が載っている。

教養学部副部長面接

- ・2学期連続、もしくは通算3学期Low Gradeの場合
- ・アドバイザーの所見
- ・本人のLow Gradeの理由についての報告

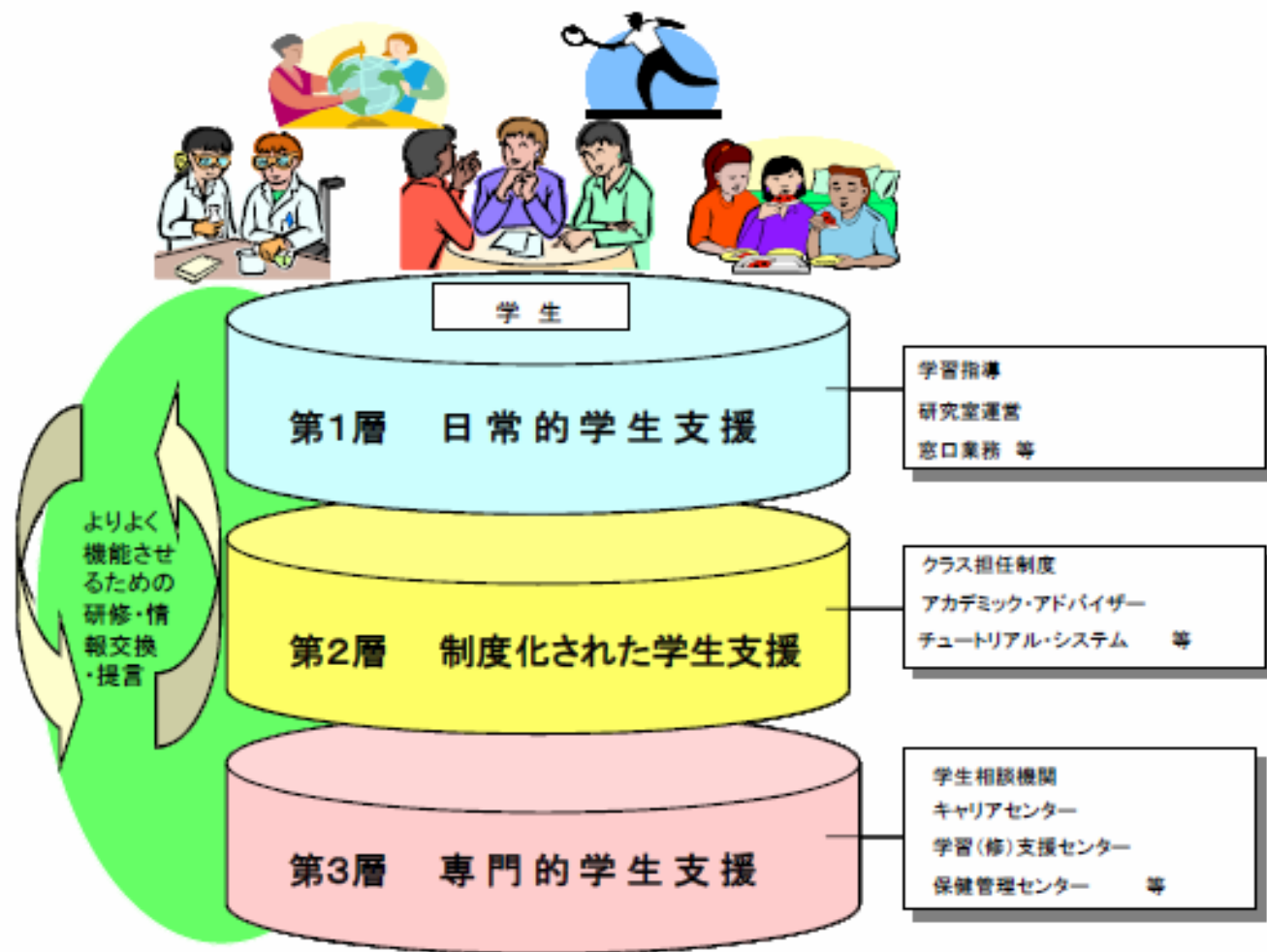
成績不振学生への対応(2)

教養学部長面接

- ・ 3学期連続、あるいは通算4学期以上
Low Gradeの場合
- ・ 学業を継続、休学、カウンセリングセンターに通うこと、退学、等。

2) 学生支援の3階層モデル

様々な課題やニーズを抱えた学生を大学全体で支えていくための諸活動は、「(図1-2) 学生支援の3階層モデル」に示すように、3つの階層で捉えられる。学生が学業・研究及び正課外教育における課題を乗り越えていくためには、大学が学生支援の基盤となる諸機能や諸設備を用意しておくことが不可欠である。



(図1-2) 学生支援の3階層モデル

「倒れる大学」から「活きのぼる大学」へ いま職員は何をすべきか

「FOR」から「WITH」へ - 母校沈没回避のために -

1. 母校沈没の時代を検証する

- (1) 競争的環境をランチェスター戦略から読む 強者と弱者の戦い方
- (2) 大学全入時代と私立大学経常費補助金の新しい考え方
- (3) 母校沈没のカタチ ゾンビ化そして残ったものは使いみちのない建物だけ

2. 学生サービスの低下が母校沈没(ゾンビ化)をまねきます

学生サービスの低下は母校沈没への一里塚である
学生の質の低下の伴わない規模拡張はありえるのか
ブランドイメージ維持のための経費は誰が負担するのか
学生数増は確実に経費を増大させる
緊縮財政に耐えられるか否かが倒産への分かれ道である
経費の増を補填するためにランクを下げて学生募集に走る
いよいよ最低ランクの学生をかき集めることになる
ブランドイメージの暴落 志願者数の加速的減少
入学歩留率の恒常的低下 中途退学者の増加
学費をディスカウントすれば学生は来るのか否か
定員充足率が50%を割ると経常費補助金は不交付となる
収入減に見合うだけの物件費の圧縮はできるのか
人件費の圧縮 優秀な教職員の退職
キャッシュフローの食いつぶし
銀行は運転資金融資を拒否 日歩の資金を導入するのか否か
母校沈没 M&Aか 破産か民事再生か

3. 「FOR」から「WITH」へ 学生が主人公であるという発想

- (1) あなたは学生はお客様ではなく大学の資産であると発想できますか
- (2) あなたは学生の可能性を渦にするプロデューサーですか
魔法の言葉 「笑顔のトレーニングをしよう」「目線を1センチ上げよう」
- (3) あなたは資産活用のプロですか 学生をほめる大切なポイントは2つです

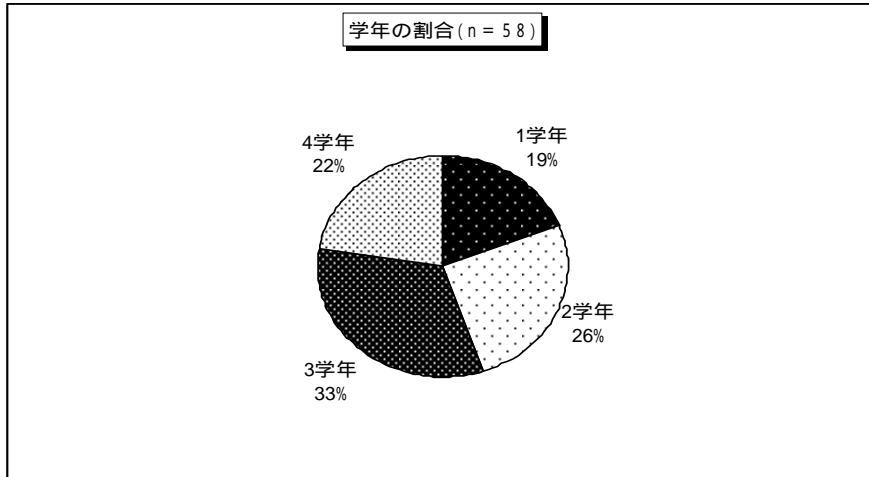
4. 母校沈没回避は「教職員両輪論」から「学生教職員三輪車論」へ

- (1) 「FOR」人と「WITH」人 アウトソーシングできるのはどちらですか
- (2) 「教職員両輪論」から「学生教職員三輪車論」への発想転換できますか
- (3) 「活きのぼる大学」は「WITH」人のスクラム(総和)が創ります

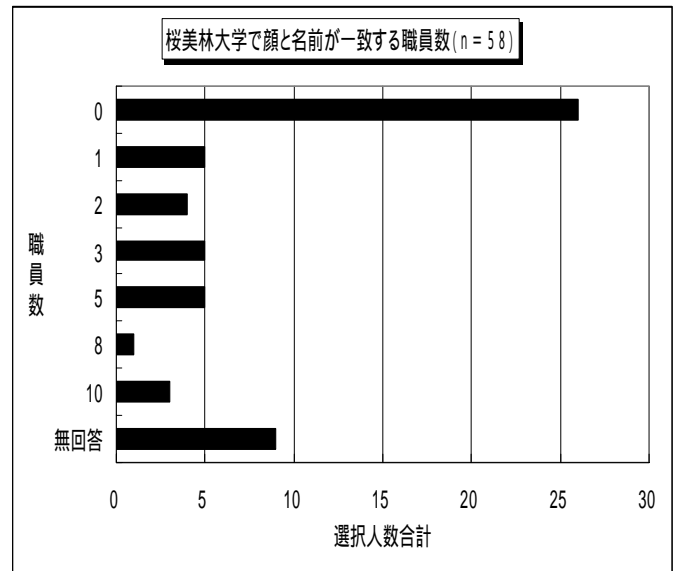
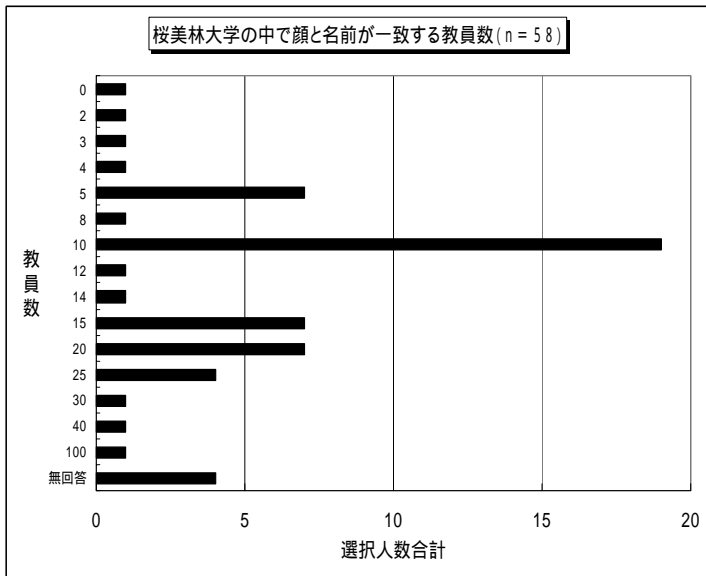
大学職員について大学生に調査 アンケートまとめ

「大学と現代社会」2006年10月16日 4時限 桜美林大学

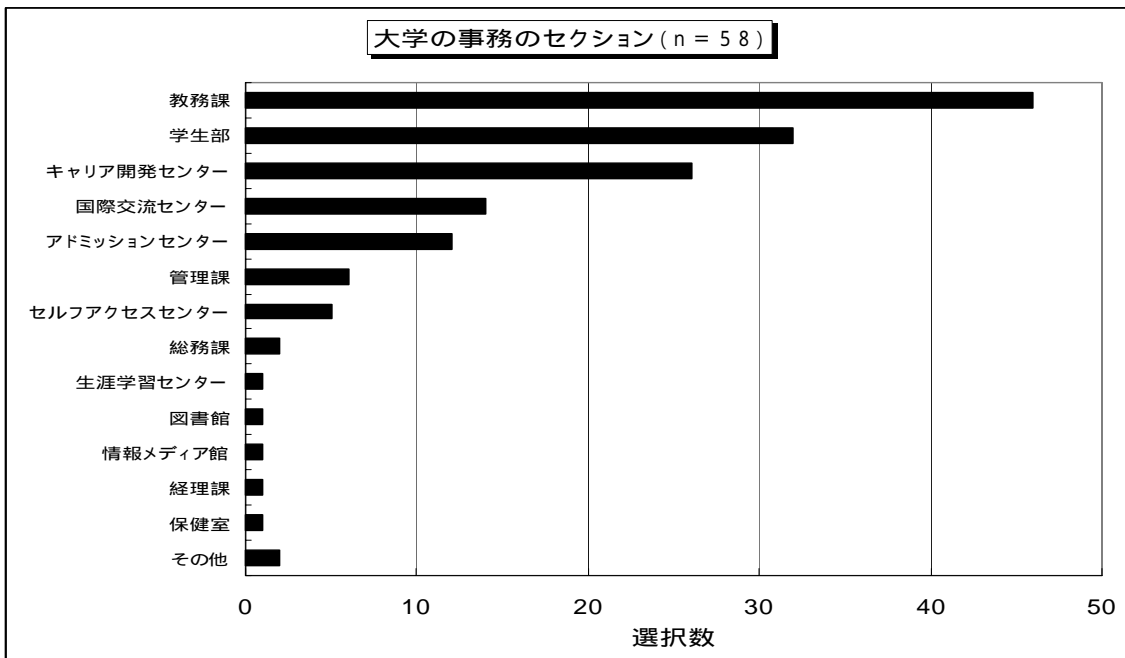
回答学生数 58人



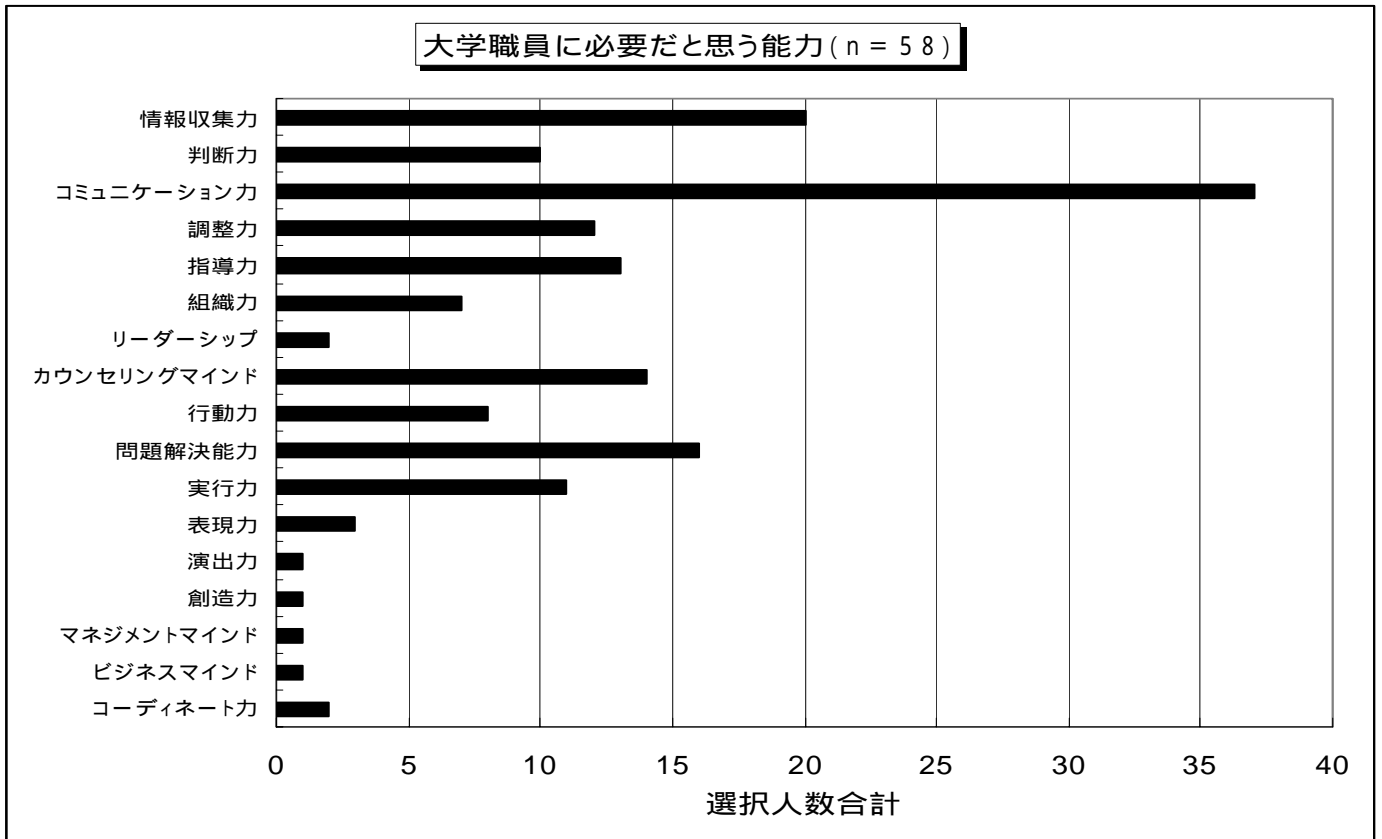
桜美林大学の中で、顔と名前（姓・名どちらか一方でも可）が一致する教員・職員は、それぞれ何人程いますか？



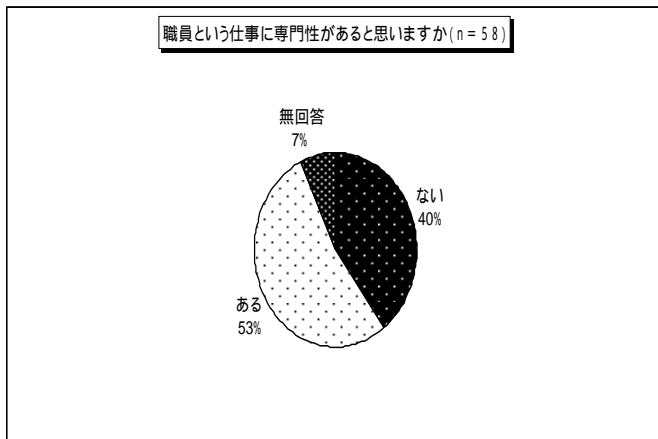
大学には、どのような事務のセクションがあると思いますか



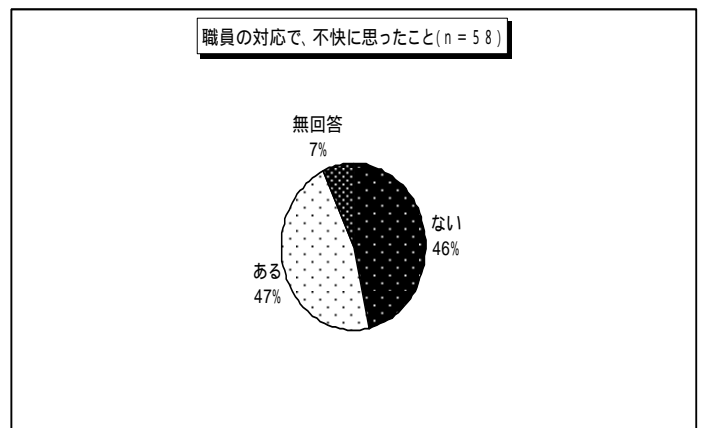
職員に必要だと思う能力は何ですか 特に重要なものであると思うもの3つに を付けてください



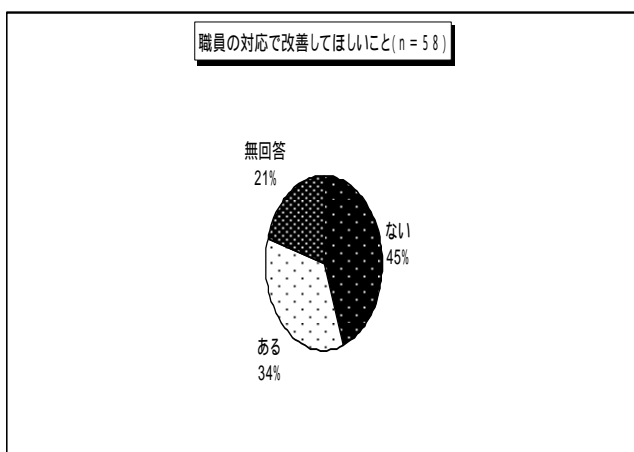
職員という仕事に専門性があると思いますか



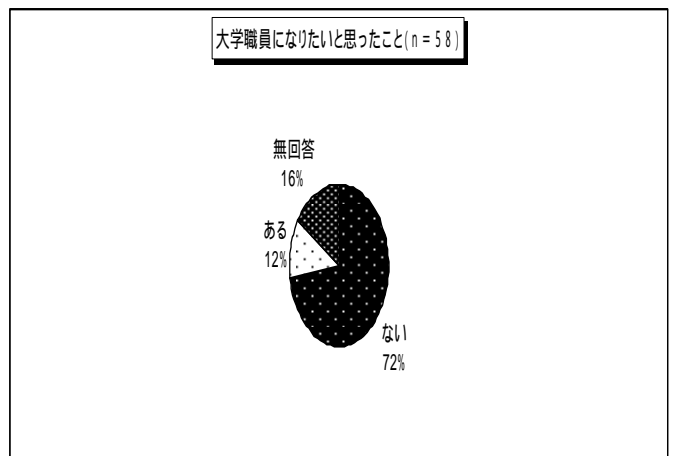
職員の対応で、不快に思ったことがありますか



職員の対応で、改善してほしいことがありますか



大学職員になりたいと思ったことはありますか



職員の大学での役割はどのようなことだと思いますか（抜粋）

学生・教員の為の環境づくり（教室配分など） 備品管理
教員と生徒のやり取りをしながら学校の事務をする
大学の運営や生徒・職員のサポート
様々な部分でのパイプの役割（例 教員 - 学生、世間 - 学校、教員 - 学校 - 学生）
学生の気持ちをより理解すること
大学の運営 経理・事務 情報システムの管理 環境を整えること
学生の成績等をしっかりと管理すること
大学の学生が授業を受けやすいように授業がスムーズになるような配慮をする。わからない事等について質問をしっかりと聞き受け答えをする

教員と職員の役割の決定的な違いはなんですか（抜粋）

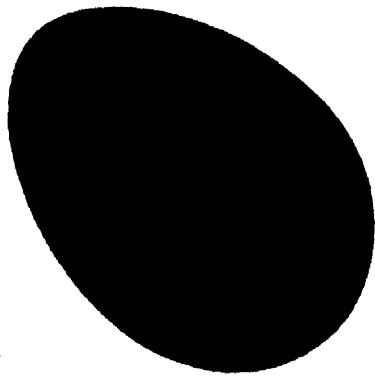
教員は授業をする。職員は生徒との直接的な関わりは少ないかもしれないが、
学校を支えるのに必要なポジション。
可能性を広げ（教員）増やすのに導く（職員）
名前だけだと思う。教員だけが講義を行うと思うが職員も人前で講演をしたりすることもあるかもしれないので、名前だけかなと思いました、でも主に職員は大学生活のサポートだと思う。
教員は学問・情報を通して教えるが多くの生徒を対象とした指導力。職員はサポート力。
専門研究分野を持つか否か

どのような職員がよい職員だと思いますか（抜粋）

生徒に親身になってくれる職員。
笑顔で対応、親切
生徒の信頼を得ている教員、職員。それが良い結果だと考えています。
親切な対応ができる人、仕事をするのが早い人。
学生の気持ちになってくれる人 仕事と割り切ってる人はすぐ分かる
どんなことにも柔軟に対応でき、コミュニケーションがとれる職員
笑顔で対応してくれて問題に向き合ってくれる人
親切で積極性がある人
とにかく話を聞いてくれるはなしやすい職員
学生のことを一番に考える人
個々の学生の個性を認めてくれる
忙しくてもイヤな顔や態度をせずに対応してくれること
事務だけではなく 学校全体に目を向けることのできる人。
仕事を着実にこなし、大学の為を思って行動する。

職員の大学での役割はどのようなことだと思いますか（抜粋）

生徒が大学生活を送りやすいようにその手助けをする
学生・教員の為の環境づくり（教室配分など） 備品管理
生徒に多くの知識を与える。
学生が夢を実現できるか大事な場所なのでその学生を色々な面でバックアップするということだと思います。
教員と生徒のやり取りをしながら学校の事務をする
生徒の気持ちを理解して、学校を成り立たせる
事務手続き カリキュラムについての相談 単位などの管理
学生もしっかりと勉強できるように全てにおいてサポートすること
学生への情報伝達 困ったときにアドバイスをする



FMICS
 FUSION FOR THE MANAGEMENT
 OF INDEPENDENT COLLEGES & SCHOOLS
BIG EGG

NO. 545

NO. 546

FMICS GOKUN

よくキク (一生懸命)

心からホメル (十ほめ一ただす)

かならずカタル (一言以上)

皆でカンガエル (三人寄れば文殊の智慧)

どこまでもギビング (GIVE & GIVE)

高等教育問題研究会
 (まずはじめよう会)

<http://www.fmics.org>

褒めことば (五十音順)

あ：あったかいね い：いい顔してるね
 う：うれしいな え：笑顔がいいね
 お：おっきいな か：カッコイイね
 き：気が利くね く：グットジョブ！
 け：元気元気元気がいっばいだね
 こ：行動力があるね さ：爽やかだね
 し：姿勢がいいね す：清々しいね
 せ：センスがいいね そ：底力があるね
 た：たくましいね ち：チャミングだね
 つ：つぶしが利くね て：天下一品だ
 と：堂々としてるね な：ナイーブだね
 に：ニコニコしてる め：抜かりないね
 ね：粘り強いね の：ノリがいいね
 は：バリバリだね ひ：引き込まれそうだ
 ふ：懐が深いね へ：弁が立つね
 ほ：本物だね ま：マメだね
 み：魅力的だね む：無駄がないね
 め：目力があるね も：物怖じしないね
 や：やさしいね ゆ：夢があるね
 よ：読みが深いね ら：ラッキー！
 り：リーダーシップがあるね
 る：ルーキーみたいに初々しいね
 れ：礼儀正しいね ろ：ロマンティストだね
 わ：ワクワクするね ん：ん・・・最高
 あなたは3分間で褒め言葉を幾つ書き出せますか。夏休み。ご家族やお仲間と一緒に“褒める力”をしっかりと磨かれてはいかががでしょうか。

ベロベロ褒めるが一番

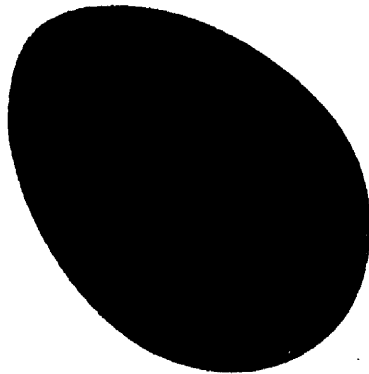
「褒め上手は、お相手の顔をしっかりと見て、自信をもって堂々と褒めます。結婚式の新郎新婦を褒めまくる、あのベタベタ感覚で少しオーバーぐらいがいいんです」が褒め方のコツだと言っていました。何と何ともっと上手が現れました。一人で小学生の学習塾をやっている姪っ子が、「子どもを褒める時は、ベタベタ褒めるんじゃない。褒めるときは、もうめちゃうくちやべロベロ褒めまくってあげて丁度いいのよ。ベタベタのおじちゃん、まだまだなんだと思うなあああ」恐れ入谷の鬼子母神。目から鱗が落ちました。

“だいがくすきなんだびと”は褒め上手です

素直な感想として「他人から褒められる」という経験は、なかなか無いので嬉しかったです。褒められると、次はこんな事をやってみよう、挑戦してみようといった気持ちになります。「褒める」という行為は、生活の全てに役立つことであり、褒められた人を成長させる効果があると思います。また、褒めた人も他人の素晴らしい所を見つけるといった成長にもなると思います。

母校で先生になりたいという桜美林大学の学部
 の4年生の素直な気持ちは貴重です。

さあ、恥ずかしがらずに視線を1センチ上げて褒めてください。あなたと学生さんの笑顔で、元気元気元気にやる気一杯のキャンパスにしちゃいましょう。そうなんです、“褒める力”は、母校沈没という四文字熟語をキャンパスに近づけないパワーを持っているのです。(高橋真義)



FMICS

FUSION FOR THE MANAGEMENT
OF INDEPENDENT COLLEGES & SCHOOLS

BIG EGG

NO. 547

FMICS GOKUN

よくキク（一生懸命）

心からホメル（十ほめ一ただす）

かならずカタル（一言以上）

皆でカンガエル（三人寄れば文殊の智慧）

どこまでもギビング（GIVE & GIVE）

高等教育問題研究会
（まずはじめよう会）

<http://www.fmics.org>

様

下見ても 上見ても SMILE X 2

長崎空港ANAの受付カウンターのキーボードには、黄色のラベルプリントに黒字で印字されたスローガンが張り付けられていました。

気になって質問をしました。カスタマーフロント職の係員さんは、一瞬、何だろうと不思議な顔をしました。すぐに笑顔で応えてくれました。「ハイ。ここ長崎空港の受付カウンターの担当者で考えたスローガンです。全社的ものは、あんしん、あったか、明るく元気、です」

ベストリクルート研究会
2007は、桜美林大学の学生さんの就活勉強会です。メンバーのOさんは、テーター打ち込みのボランティアに来てくれました。彼女は航空業界の地上勤務を希望、ANAのインターシップに参加。終了後に、学生さん50名の中から2人選ばれる、アルバイトとして継続勤務をオファーされた一人です。明るい笑顔と熱意ある仕事ぶりとは礼儀正しい所作は選ばれて当然です。

地上勤務の何が面白いのかなと質問しました。「ANAにはマニュアルは無いようなんです。突発事項にそれは皆さんが一所懸命に力を合わせて対応しているところを見て、ここで仕事をしたいという想いを一層強くしました」

「うん、わかった。今からリスクマネジメントに少しでも関係すると思う本を100冊、お父さん、お母さん、弟さん、妹さんと一緒にブックオフの100円から500円のコーナーに行き行って調達してごらん。就活を家族と一緒に楽しむことができる学生さん、あなただって、そんな学生さんだったら、即、採用したいと思うでしょ」

2週間後、彼女からのうれしいメールです。

「先生からアドバイスをいただきました。先日、父とbookoffへ参りました。冊数はまだまだ30冊には及びませんが、近々そろえたいと考えております。正直を申しますと、まだ1冊しか目を通していません。もっと自分に厳しくならなければと感じております。

しかし、このことをきっかけに、父がどのような仕事をしていた、やりがいや苦労することなども聞く機会ができ、また、家族内での話題も増えました。特に、父の仕事に対する真剣さ、大変さを知ることにより、父のために私ができることを考えたり、それを他の家族のメンバーと話し合えることが非常に尊いのです。また、現在のアルバイトの業務にも活用しております。

この活動を通し、誰かのために自分ができることを考え、実行し、その情報を共有しあうことがいかに幸せかを学んでおります。そのようなことが大切にできると思える会社に就職し、本当の意味で立派な大人になりたいです」

学生さんの笑顔 × 教職員の笑顔 キャンパスたっぷりスマイル×2 作戦。あったかくて明るく元気元気元気になるこんなキャンペーンを、あなたの大学は全学挙げてサラリとできますか。（高橋真義）

主催：財団法人 大学セミナーハウス <http://www.seminarhouse.or.jp>

日程：第2回 2007年10月12日(金)～13日(土) (1泊2日)

第3回 2008年3月14日(金)～15日(土) (1泊2日)

場所：八王子セミナーハウス (東京都八王子市下柚木 1987 1)

大学人コミュニケーション力養成セミナー

輝く大学を創る原理原則を考える

大学を元気にするコミュニケーション力とは

学生は可能性ある大学の資産であり資源です。社会や企業が求めるコミュニケーション力を学生が身につけることにより、大学の社会的評価は高まります。学生が元気であるためには、教職員が多様なコミュニケーション能力を身につけ、常に磨くことが必要です。学生の可能性を最大限にプロデュースし、大学を元気にするための全員参加型コミュニケーション力養成セミナーを企画いたしました。

このセミナーは、国・公・私立大学の垣根を越えた皆さまにご参加いただき、個性が輝く大学創りをプロデュースするためのコミュニケーション力の養成をいたします。全員参加の「自己表現・評価トレーニング」を体感し、新しい企画として、ポストイットを使った「カード出し」の手法を用い、多層的・多面的なグループディスカッションをおこないます。プロデューサーに求められるコミュニケーション力と人脈をつくるためのノウハウ・気づきを共有していただきます。

大学経営を担う人材養成担当の方は勿論、学生と大学を少しでも元気にしたいと意欲に燃える教職員の方々の積極的なご参加をお待ちいたしております。また、これまでセミナーハウスで開催しました「大学職員セミナー」に参加いただきました皆さまには、コミュニケーション力の更なるブラッシュアップのためにもご参加ください。

プログラム概要

第1日目(金)

12:00～13:00	受付・昼食
13:00～13:10	開会
13:15～14:30	自己表現・評価トレーニング1
15:30～18:00	参加者提題発表
18:00～19:00	夕食
19:30～21:00	グループディスカッション「笑顔の効用」
21:30～23:00	懇親会

第2日目(土)

8:00～8:45	朝食・チェックアウト
8:45～10:00	グループディスカッション チーム別報告
10:00～12:00	自己表現・評価トレーニング2
12:00～12:15	閉会
12:30～13:30	昼食後解散



開催模様

自己表現・評価トレーニング

「自己表現・評価トレーニング」は極めてシンプルです。チームのメンバーは5人または4人です。参加者は、発表者・司会者・タイムキーパー・評価者・メンバーという5つの役割をそれぞれ時計回りの順番で受け持ちます。守っていただくルールは、プラス発想すること、あたたかさいっぱい発表者を褒めまくっていただくことです。

3分間の自己表現をメンバー全員が“笑顔”と“うなずき”で応援します。2分間の評価はプラス発想でおこない、5分間の振り返りでは、発表者を褒めて褒めて褒めまくりです。2、3、5分間の計測はストップウォッチを使います。メンバーの数×10分間+αという短い時間で、驚くほどコミュニケーション力は高まり、豊かなヒューマンネットワークが創られます。気がつけば、皆さんは笑顔がいっぱい、目線が上がり、元気元気元気になっているのです。

チーフファシリテーター 桜美林大学大学院大学アドミニストレーション専攻教授 高橋真義



高橋真義先生

参加者提題発表

ご自分の大学の個性輝くアクションを紹介していただきます。参加者の皆さまが、共に語り、共に学び、コミュニケーション力をアップするためにも、おおいに自慢して下さい。提題のテーマと内容を500～1000字程度にまとめ、ホームページの申込書からお申込みいただきます。2名ないし3名の報告者を募集します。

グループディスカッション（ポストイットを使った「カード出し」による問題点の深化）

大学をプロデュースするためのコミュニケーション力について、「笑顔の効用」をテーマに、ポストイットを使った自由な発想を束ねる「カード出し」の手法により、お互いの気づきの引き出しの扉を開く新しい全員参加型グループディスカッションをいたします。

第1回大学人コミュニケーション力養成セミナー参加者の声

このセミナーに参加し、国・公・私立の垣根を越えて本音で語り合うことで、自分では予想もつかなかった「ひととひとのあたたかな絆」が生まれました。過去いろいろな研修に参加しましたが、これほど実のある研修はなかったと思います。グループメンバーの応援と励ましで、はじめて自分の殻を破り一歩前進しました。ひととひとがつながりあう瞬間って、素晴らしいですね！ 私が何より嬉しかったのは、先生の「愛情」です。

（ニックネーム TAKAKYO）

募集要項

募集人員：30名（各回は30名ずつ募集しますが、定員になり次第締め切らせて頂きます）

参加費：27,000円（税・宿泊・食事4食 トレーニング資料代等を含む）

申込方法：ホームページ掲載の申込書に必要事項をご記入の上、お申し込み下さい。参加が確定した方は折り返し参加決定通知をお送り致します。連絡のない場合は電話でご確認下さい。

その他：当ハウスは一般の宿泊施設としてもご利用頂いております。セミナーの前日またセミナー終了後、宿泊を希望される方はご連絡下さい。

お問い合わせ先：八王子セミナーハウス 事業推進部企画広報担当 孫 国鳳

TEL：042-676-8532(直通) FAX：042-676-1220

E-mail：g-sun@seminarhouse.or.jp

さあ、みんなでディスカッションしよう！！

大学職員のためのスキルアップ演習

現代の大学が抱える問題点を 33 の課題に絞る 知恵とアイデアを引き出すためのトレーニングブック

「学び」の入門書が生まれた

東京大学名誉教授

寺崎 昌男

「職業」と「生き方」をめぐって課題を投げかけられたとき、人はどのような答えを創り出すか。その答えは、どのような回路を経て、自分だけでなくまわりの仲間を励ますか。この本はそうした学習を熱烈に行った大学職員たちの、協同学習の記録である。

それだけでなく、そもそも自分自身の解答を準備する方法は何か、その解答を周りの人に納得させる表現力はどうすれば身につくのかも示してくれる。いわば学士教育段階、専門職大学院段階の「導入教育テキスト」であり、大学段階の「総合学習」の教本である。多くの方に活用されるよう声援を送りたい。

この本を推します

芝浦工業大学名誉理事長 石川 洋美

大学世界は今大変なときを迎えています。大学関係者の中から「大学改革」という言葉が頻繁に発せられます。私は数年前からこの時代を「大学維新の時代」と呼んでいます。「維新」とは「総てを根本から作り直すこと」です。大半は変わらねばなりません。

さあ、「ジム」の皆さんの出番です。ジムの皆さん目を覚ましてください。明治維新の若者のように、旧人を越えて発言してください。行動してください。あなた方の出番です。

「ジム」を脱して新しい大学創りのなかで明確な役割を担ってください。この本はその旗印です！

申込先 (株)霞出版社 〒102-0074 東京都千代田区九段南 4-6-9 OSビル 4F

TEL03 (3556) 6022 FAX 03 (3556) 6023

キリトリ線
申込書

平成 年 月 日

書名	大学職員のためのスキルアップ演習	部数	部
	定価 ¥ 2,100.- (消費税込) + 送料	総額	円
送付先	[氏名] [住所]〒		
電話番号	- -	FAX 番号	- -
備考			

目 次

- 1 大学職員とは (2003.4.24、2004.4.22)
- 2 大学職員は、外からどう見られているか (2003.6.12)
- 3 学生に人気のある教員にあって、不人気な教員にない“人気の秘密”とはなにかを考える (2004.11.18)
- 4 学生に人気のある職員にあって、不人気な職員にない“人気の秘密”とはなにかを考える (2004.12.16)
- 5 学生サービスの特殊性 (2004.10.21)
- 6 コーヒーの問題 (2003.10.16)
- 7 学生が主人公の教学支援システム (2004.9.30)
- 8 学生への一言 (2004.10.7)
- 9 やる気のない新入生へのアクション (2003.6.5)
- 10 学生を元気元気元気にするスローガンを考える (2004.11.4)
- 11 やる気のない学生を元気元気元気にする魔法の言葉を考える (2004.11.11)
- 12 新しい本の読み方にアクションあなたは何を感じましたか -1- (2004.12.2)
- 13 新しい本の読み方にアクションあなたは何を感じましたか -2- (2004.12.9)
- 14 出入り口管理における職員の役割 (2003.5.15)
- 15 教員と職員の役割分担 (2004.5.6)
- 16 教学支援のアドミニストレーター (部長クラス以上) は教員であるべきか? (2004.10.28)
- 17 コピーの取り方を通しての新人教育 (2003.6.26)
- 18 経常費補助金 機関補助からプロジェクト補助へ (2004.6.24)
- 19 定員充足率 50% 欠格の是非 (2004.7.1)
- 20 私学助成と会計検査院 (2004.7.8)
- 21 大学倒産を考える (2002.9.12、10.17、10.24)
- 22 大学院への株式会社参入賛否 (2002.12.26)
- 23 大学の倒産と、企業の倒産との違い (2004.6.10)
- 24 大学倒産回避のために大学職員は何をすべきか (2004.6.17)
- 25 競争的環境下でいかに職員力をアップするか大学への成果主義の導入について考える (2004.5.20)
- 26 『売れるもマーケ当たるもマーケ マーケティング 22 の法則』を読んで (2004 年夏休みの課題)
- 27 職員がすべき“さわやかな教学支援” のカタチを考える (2005.1.13)
- 28 大学を元気元気元気にする S D と F D の融合 (2004.6.3)
- 29 大学改革を主人公として新しい大学職員像を考える (2004.5.13、2005 年春合宿後)
- 30 職員は部署によって性格が変わる
- 31 大学と高校の教職員の違いとは
- 32 理想の管理職
- 33 大学職員としての必読書

この 33 の課題に、桜美林大学大学院大学アドミニストレーション専攻高橋真義ゼミのゼミ生 O B をはじめとした関係者が、少しでも大学を良くしたいと願いながら一所懸命に悩んで苦しんで、そして楽しんだ「解答」が各々 3 点ずつ付されています。

本書は手にとってただ読むモノではありません。職員力アップのためのエクササイズがギュッと詰められています。読者の皆さまには、お一人でこのトレーニングにチャレンジされることは勿論、お仲間と侃々諤々の議論を戦わせながらトレーニングをしてください。1 週間に 1 回、課題 (= 宿題) をこなしてください。約 1 年間の努力は、みなさまの職員力を格段にアップさせるためには充分です。

これまでの職員は、朝 1 番目の学生さんと午後 5 時近くに窓口に来た学生さんと同じ対応ができれば合格でした。しかしながら、これからの競争の時代に生きる職員は、この当たり前に + が求められます。本書には、皆さまに求められる + のヒントがたくさんあるはずです。

2007.9.20

大学コンソーシアムひょうご神戸

第2回FD・SDセミナー

大学職員の専門職性とマネジメント能力

福島 一 政

(日本福祉大学常務理事・学長補佐・執行役員・事務局長)

(大学行政管理学会前会長)

お話の内容

1. 大学が社会から求められていること
2. 日本福祉大学のご紹介
3. 本学の事務組織改革事例
4. 本学の事務組織改革を進めた源泉
5. 本学職員の役割の現状
6. プロフェッショナルな大学職員に求められるもの
7. 大学職員に必要な資質を身に着ける条件
8. キャリアパスの多様化

1. 大学が社会から求められていること

1) 「大衆化」されている大学での大学教育

低学力・意欲の乏しい学生でも高等教育を受けたにふさわしい力量をつけることができるようにする

2) 高度な研究

グローバル化が拡大する中で、世界的なレベルでの研究の発展ができるようにする

3) 多様な社会連携

大学同士、地域、高大、学・産・官・民、国際、などの連携でそれぞれの組織の「強み」を生かして新しい価値創造ができるようにする

4) 本格的な生涯学習事業

少子高齢化社会・格差拡大社会が急速に進展する中で、いつでも・どこでも・学びたい時に学べるプログラムを提供できるようにする

2-1. 日本福祉大学のご紹介



2-2. 日本福祉大学のご紹介

- 1953年 中部社会事業短期大学として設立
- 1957年 日本福祉大学に改組(日本で初の社会福祉学部)
- 1976年 経済学部開設
- 1983年 名古屋市内から知多半島に総合移転
- 1995年 情報社会科学部を半田市に開設
- 2001年 通信教育部を開設
- 2003年 福祉経営学部を開設
- 創立50周年
- 2008年 ?

全国に約53,000人の卒業生

2-3. 日本福祉大学のご紹介

- 建学の精神・教育標語 -

[建学の精神]

この悩める時代の苦難に身をもって当たり 大慈悲心
大友愛心を身に負うて 社会の革新と進歩のために挺身する
志の人を この大学を中心として輩出させたいのであります
それは単なる学究ではなく また 自己保身栄達のみならず
たる気風ではなく 人類愛の精神に燃えて立ち上がる学風が
本大学に満ち溢れたいものであります

学園創立者 鈴木修学

[教育標語]

万人の福祉のために、真実と慈愛と献身を

2-4. 日本福祉大学のご紹介

- 学部 - 社会福祉学部 経済学部
情報社会科学部 福祉経営学部
通信教育部
(通学学生数約5,900名、通信学生数約6,100名)
- 大学院 - 社会福祉学研究科(一部通信制)
福祉経営・人間環境研究科
国際社会開発研究科(通信制)
福祉社会開発研究科(一部通信制)
(通学院生数176名、通信院生数171名)
- 専門学校 - 2校(介護福祉士・作業療法士等の養成校)
(通学学生数約440名、通信学生数約500名)
- 附属高校 - 1校(生徒数約600名)

- ・総学生・生徒数約13,500名
- ・大学専任教員数約170名、大学専任職員数約110名

2-5. 日本福祉大学のご紹介

本学の社会的評価

- 2003年度 21世紀COEプログラム「福祉社会開発の政策科学形成へのアジア拠点」
特色GP「学生とともにすすめる障害学生支援」
- 2004年度 現代GP「知多広域活性化に向けた学生の地域参加」
- 2005年度 特色GP「ユニバーサル・アクセス時代の通信教育」
現代GP「福祉人材を育成するeラーニングプログラム」
「魅力ある大学院教育」イニシアティブ
「国際型通信教育による実践的研究者の養成」
- 2006年度 現代GP「新ふくしキャリア時代を生きる人材の養成」
特色GP「知タウンシップによる教育イノベーション」
- 2007年度 現代GP「ブレンデッド学習による学生中心の教育改革」

3 1. 本学の事務組織改革事例 - 業務改革

・30年以上におよぶ「事務局建設」の歴史

「教育研究目的達成のための事務」「政策提起・管理型の事務局」など、目標を掲げて各課室ごとに業務改革・改善に取り組み、職員会議で発表。現在は「事業経営型」事務局づくり

・業務改革推進室(オフィス型組織)の活用

文書・業務連絡の電子化、WEB履修登録、学内電話のPHS化、人件費・経費の適正化(入試手当廃止、会議費・渉外費、旅費交通費、光熱水費、福利費等の削減)

・アウトソーシングの本格化

1994年株式会社エヌ・エフ・ユー設立: 目的はコストの抑制・削減
業種は、施設管理・物品販売・人材派遣・業務請負・不動産等
年商は、約22億円規模。

3 2. 本学の事務組織改革事例 - 組織改革

- ・1989年4月から事務部(長)制

現在は、学務、研究・教育連携、入学・広報、
総務、企画・事業、財務、高校の7部

- ・2001年4月から局(長)制

現在は、大学事務局、総務局、企画・事業局、
総長・学長室の4局

3 3. 本学の事務組織改革事例 - 人事制度改革

- ・年功序列制だけからの脱却
- ・「目標による管理」のマネジメント手法の導入
- ・戦略的思考の徹底 「事業企画書」による戦略実現のためのマネジメント
- ・目標の達成または達成できない場合はプロセスの達成度合によって人事評価 給与に反映
- ・マネージャー、ゼネラルスタッフ、スタッフの各資格に分けて役割分類 昇格試験による登用

4. 本学の事務組織改革をすすめた源泉

- ・独立した学校法人という経営体は、自らの責任で経営・教学を行わなければならない。その主体者の一人としての責務の自覚を確認し続けてきた歴史。
- ・その組織的装置としての全職員参加の「職員会議」
- ・「職員会議」が職員集団の総意を形成し、「教授会自治 = 大学自治」の誤りを実践的に克服
- ・現理事長代行を始め職員出身役員を中心とした世代の「使命感」の強さ

5. 本学職員の役割の現状

- ・理事会の構成メンバー(12名)のうち5名
- ・執行役員会の構成メンバー(8名)のうち5名
- ・大学事務局長が、学長補佐を兼務、大学評議会の正規メンバー
- ・経営・教学の各種委員会はすべて教・職の正規メンバーで構成
- ・事務部局長会(11名で構成)を月1回定例開催。実質的に、事務局の人事・組織について決定権を持つ
- ・学長選挙では全職員に投票権

6 - 1. プロフェッショナルな大学職員に求められるもの

一般的には

- ・コミュニケーション能力

(気持ちよく仕事のできる関係形成能力)

- ・戦略的プランニングの手法

(現状分析、環境分析、マーケティングなどの技法があること)

- ・政策を実現できるマネジメント能力

(企画案を実際に実現できる能力があること。コスト感覚、プレゼン能力、組織できる力量、調整能力などがあること)

- ・新たな価値創造ができる

(視野が広い、相対化できる情報の質・量があること)

- ・複数の業務領域での知見がある

(総務、財務、人事、企画、教育、研究、社会連携、生涯学習などの経験と知見)

- ・教職員・学生から信頼される人格と「大学リテラシー」を含む教養

(頭の良さや腕力の強さではない)

- ・使命感と勇気

6 - 2. プロフェッショナルな大学職員に求められるもの

職員業務の発展

- ・財務 - 金庫番から羅針盤へ
- ・教育 - 学籍管理から教育マネジメントと学習支援へ
- ・評価 - 定性的評価だけでなく、評価指標を用いた定量的評価に基づく
改善・改革業務へ など

新たな職員業務の開発

- ・フィールドワーク・コーディネーター
- ・インストラクショナル・デザイナー
- ・研究コーディネーター・マネージャー
- ・学生生活支援ソーシャルワーカー
- ・インスティテューショナル・リサーチャー など

7. 大学職員に必要な資質を身に着ける条件

1. 自律的な努力

幅広い教養、科学的な世界観・教育観、コミュニケーション力、戦略的思考、リサーチ力、正確な実務力。

2. 計画的な人事異動

経営部門(財務、人事、企画、事業等)、教学部門(教育、研究、社会連携、生涯学習等)、行政管理部門(総務、学長室等)を若いうちに3年くらいずつ経験できるとよい。

3. 目標による管理のマネジメント手法の導入

戦略的プランニングとそれを実現するためのマネジメント手法を実践的に身に着けることができるようにする。仕事の結果が処遇に結びつく人事評価制度が適切に導入されれば、より確実となる。

8. キャリアパスの多様化

1. 専門職 (プロフェッショナル職)

フィールドワーク・コーディネーター、マネージャー
インストラクショナル・デザイナー
学生生活支援ソーシャルワーカー
研究コーディネーター
知財マネージャー
インスティテューショナル・リサーチャー
ファシリティ・マネージャー 等

2. 管理職

部長、課長

3. アドミニストレーター

理事、執行役員、副学長、学長補佐、副学部長、学部長補佐

コンソーシアムひょうご神戸

第2回 FD・SDセミナー報告書

『“多様化”時代の高等教育』

印刷・発行 2008年3月

発行者 大学コンソーシアムひょうご神戸

〒673-0521 兵庫県三木市志染町青山1丁目18番

(関西国際大学内)

TEL:(0794)84-3610 FAX: (0794)84-3562

<http://www.consortium-hyogo.jp>

(非売品)