

講演

「大学改革と教職協働 —— 教員はこれにどう関わるべきか ——」

山 本 眞 一（広島大学 高等教育研究開発センター長・教授）

はじめに

ただ今ご紹介にあずかりました広島大学の山本でございます。私どもの高等教育研究開発センターは、大学のことを専門に研究するセンターとして、我国でも最も古い方の部類に入ります。国立大学では一番古くて、1972年の創設ですから、今年で40年目になります。この分野の研究についてはかなりの蓄積をみており、そういうご縁で本日こちらに呼ばれて、これから表題にありますように「大学改革と教職協働」というお話をしようと思っております。

フロッピーディスクのFD

今日の話は基本的にFDということですが、若い方がいらっしゃるので通じないかもしれませんが、FDが我が国で議論され始めたのが、1990年代の初めごろだったかと思います。その頃はFDというと、思い浮かぶのがフロッピーディスクでした。ですから「FDとはフロッピーディスクのことですか？」とまず聞かれるのが常だったのですが、それから20年近く経ちました今では、おそらく「フロッピーディスクとは何ですか？」と聞かれると思います。つまり、FDという言葉は市民権を得たかと思いますが、それがフロッピーディスクのことであるということは、もはや連想の外にあるというのが現在ではないかと思います。たかだか20年足らずの間に、世の中はどんどん変化しているわけです。大学教育はもちろん安定的なものであるべきかもしれませんが、それでもこの20年の間に何かが変わらざるを得ないということが当然あるわけですし、従ってそういう環境の変化の中で、我々はこれからの大学の進む道を考えていかななくてはならないと思っているわけです。

ファカルティ・ディベロップメントとしてのFD

ところでFD、「ファカルティ・ディベロップメント」とはいったい何なのかということですが、狭い意味と広い意味の両方あると思います。中央教育審議会の2008年の「学士課程教育の構築」答申でも、広い意味と狭い意味の両方が書いてあります。最初のところに書いてあるのは、「教員が授業内容・方法を改善し、向上させるための組織的な取組みの総称である」と基本的には狭い意味で書いています。しかし、段々と皆さんお気づきと思いますが、FDをやって行くうちに、「単に授業内容や方法の改善のための研修に限らず、広く教育の改善、更には研究活動、社会貢献、管理運営に関わる教員集団の職能開発の活動全般」、つまり、大学改革に関わるべき教員のもっと一般的な能力開発あるいは意識啓発、これらを含む活動としてのFDということも広い意味では非常に大事ではないかと思うわけです。

従って、もちろん教育方法の改善、改革も大事ですが、それに留まらず教員がどういう役割を果たすべきか、あるいはそのためにはどういう能力を持ち、どういう意識であるべきか、というようなことも含めて、FDと呼ばしていただくほうがよいのではと思っております。

1. 1990年代以降の大学改革

先ほどフロッピーディスクを例に出して20年の変遷ということをちょっと言ったわけですが、20年前ちょうど1990年代の初め頃から、今の大学改革がスタートしています。もちろん大学改革という言葉はずっと以前からあったわけで、私と同世代の先生方は覚えておられるでしょうけれど、1960年代の後半は大学紛争の時代でありました。その大学紛争は大学の古い部分と新しい部分がおつかりあって、ああいうような形になったという方が多いですけれども、あの時点から既に大学改革というのは必要であるということが、叫ばれていました。しかし、後で述べるような様々な理由によって、大学改革は個別の大学の改革にまでなかなか進みませんでした。ところが1990年代以降は、その大学改革は個別の大学の改革に及ぶ時代になり、1990年代以降と、それ以前とを明確に分けることは結構意味のあることではないかと思うわけです。

1990年代以降の大学改革

- (1) 大学設置基準の大綱化～教養教育問題
- (2) 大学評価～自己点検・評価⇒認証評価
- (3) 国立大学の法人化
- (4) 大学・学部等設置の規制緩和
- (5) 学校法人改革・私学行政の整備
- (6) 大学の役割の多様化・個性化
- (7) 大学院教育の発展と実質化の要請
- (8) 学士課程教育の充実と教育の質保証
- (9) 競争的資源配分の進行 (COE、GP等)
- (10) FDの義務化 (努力義務→実施義務)
- (11) 職業指導等の義務化など (細目の規制強化)
- (12) 大学情報の公開義務

1.1 大学設置基準の大綱化

例えば、1番目の「大学設置基準の大綱化」ですが、大学設置基準で教員数や授業の種類等をいろいろ定めてありますが、当時の大学設置基準によると、一般教育と専門教育を何単位以上と分けて規定していました。そういうものを撤廃して、大学のもっと自由度を高めようということになったのが大綱化です。ところがそれが国立大学では、教養教育の縮小という問題に発展いたしまして、教養教育問題というのが90年代、あるいは現在に至るまで、様々な議論を呼んでいます。

1.2 大学評価

それから2番目の「大学評価」ですが、これはもともと大学の人間は、大学自治というのか、あるいはもっと端的に言えば、教授会を中心とする自治というものに、1990年代以前は、今よりずっと慣れ親しんできました。そういう時に大学の有り様を外の人が論じる、あるいは大学を評価するというのはあり得ないと思っており、それは当時の文部省であっても、基本的にはあり得ないと思っていました。私も1972年に文部省に入省しまして、高等教育局だけでなく、初等中等とか、国際とか、大臣官房などいろんな部署におりました。全部は知りませんが、基本的に文部省やそれを取り巻く政治の世界では、大学というのはちょっと教授会自治が強すぎるとか、学長のリーダーシップが弱すぎるであるとか、あるいは極端なことを言えば、先生たちがどうして毎日大学に来ないのかとか、いろんなことを日々疑問に感じながら、少し大学はその有り様を外から考えた方がいいのではないかというような雰囲気はありました。ただ、何と言っても文部省自身が、基本的には大学に対しては権力行政というより、むしろ国立については設置者行政であり、私学については指導・助言という形であったことから、あまり直接的な権限がありませんでした。そのため、あまりそれ以上の強いことは言えなかったわけですが、91年の大学審の答申で、自己点検評価というものを打ち出しました。自己点検評価というのは、外から大学を評価するのではなくて、皆さん方の大学を良くするために、皆さん方自身で大学の有り様を考えてはどうですか、という提案だったわけです。でもそういう小さな提案がだんだん膨らんで、今の認証評価になっているわけです。

1.3 国立大学の法人化

国立大学について言えば、一番国立大学関係者が大きな改革であったと認識しているのが、3番目の「法人化」です。法人化は単に国立大学を法的な主体性のある国立大学法人にしたというだけではなくて、実は様々なそれに付随する要件によって、結局国立大学が今のような競争的な環境に置かれ、かつ実は政策当局に対してもかつてのような強い立場を主張できなくなった、ある意味で大きな1つのシステムの中に組み込まれてしまいました。そういう意味で法人化というのは国立大学の有り方そのものを変えていく大きな契機になったわけです。

1.4 大学学部等の設置の基準緩和

一方で、小泉行政改革により、2001年以降、大学学部等の設置の規制緩和というのが行われました。いろいろな要件にも依りますけれども、認可が必要だったものも、学科の設置とか、学部でも同じような分野のものであれば認可が必要でないということで、届けるだけでいいということになったわけで、そういう大幅な規制緩和がありました。

1.5 学校法人改革・私学行政の整備

しかし一方で、是非皆さん覚えておいていただきたいのは、5番目の「学校法人改革・私学行政の整備」です。実は2002年の学校教育法私学法の改正によって、文部科学大臣が私立と公立の大学に対してかなりモノが言えるようになっていきます。かつては文部大臣、そして改正以前の文部科学大臣も、私立大学そして公立大学の運営については、例えば六カ月以上授業をしなかった

時や、あるいは重大な法令違反があった時に、その学校の解散命令が出せるという、言わば伝家の宝刀しか無くて、その間の様々な中間的な手段を持っていなかったわけです。それは何故かという、戦後の教育改革の中で私立大学の関係者は戦前の苦い経験から、徹底的に政府の関与を排除しようとして、そういう設計をしたからです。ただ、2002年の法律改正で、例えば理事長の権限を理事会によって制限することや、あるいは私学行政について文部科学大臣は、「私学に不適切なことがあれば、それを是正するように指導・助言をすることができ、それに従わない時は、是正命令を出すことができる、それにも従わない時は、その学部学科の閉鎖命令を出すことができる。」というような伝家の宝刀よりはややゆるやかな規制権限を持つようになったわけです。

ただし、これは私立大学の数もだんだん増えてくる中で、法人によってはいろいろな不祥事があり、いろいろとデータを集めてみると、むしろこういう規制強化を私学関係者が望んだと結論づける研究者もいるくらいですから、そのような背景があったからなのではないでしょうか、制度改正について特に大きな反対もなく、法律が通りました。その時は何故かなと私も思いましたが、現状はそのようになっていることを認識しておく必要があるのではないかと思います。

1.6 大学院教育と学士課程教育

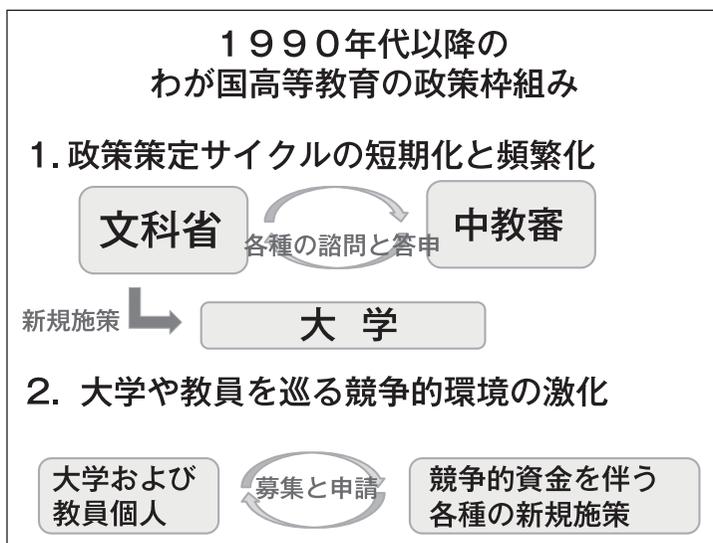
それから、7番目の「大学院教育」と8番目の「学士課程教育」は、皆さまご存知の通り、中身が大切という話になっているわけです。中身をきちっとしないとこれからの大学は、いくら入試で優秀な学生を集めても、何も教育をしないというのは良くないということになっているわけです。9番目の「競争的資源配分」は皆さんご存知の通りです。

1.7 FD・職業指導等の義務化と大学情報の公開義務

10番目の「FDの義務化」、11番目の「職業指導等の義務化」、12番目の「大学情報の公開義務」は、規制緩和の中でも良く考えてみると、細かな規制は少しずつ大学設置に付け加えられておりまして、例えば「FDの義務化」は、もちろん先生たちの個人個人に義務を課しているわけなく、これは大学に課しています。それから「職業指導の義務化」も同様に、大学にその義務を課しています。「大学情報の公開義務」も同様です。これは大学にとって一番出たくないデータで、財務状況であるとか、定員の充足状況であるとか、こういったものも含めて、公開しなければなりません。けれども、これを巡っては様々な問題があると聞いておりますが、これらを含めていくつかの大学改革はすべて個別の大学レベルに及んでいるわけです。従って1970年代のように、全体の大学改革であれば、例えば新構想大学といって筑波大学を作ったとしても、それは直ちに他の大学に影響を及ぼすわけではありませんでしたし、専修学校制度とか私学助成制度が始まったとしても、具体的に大学経営をどうするという話にはならなかったわけです。しかし1990年代以降の大学改革は、これはすべて個別の大学レベルの大学改革につながっているということになります。

2. 大学改革の背景と政策の枠組み

では、何故1990年代以前は、我が国の大学は政府が音頭を取っても動かなかったのに、1990年代以降動くようになったのでしょうかという話です。一口で言えば、世の中の環境が変わったから



であると言えはそれまでですが、もう少し細かく見るといろいろなことがあります。

ここに書いてありますことは、非常にテクニカルなことです、その他に例えば我が国の政治状況が変わりました。1990年代以降、1980年代以前のような安定的な政治状況ではなくなり、政治状況が徐々に、しかし深刻に変わって参りました。安定的な政治状況の中では大学改革を進めようとする勢力も強力だけれども、それを阻止しようとする勢力もかなり強力だったと思います。しかし、政治状況が変わったことによって、そのバランスが崩れたということが大きなものではないかと思いますが、やはり大学がそれを必要とするような要件が、90年代以降生まれたわけです。

2.1 18歳人口の減少

バブル経済の崩壊というのは1つの象徴的な事件であったわけでしたが、我が国の産業経済構造が変わり、学生の就職構造も変わってきました。それから何と言っても18歳人口です。18歳人口の減少は多くの大学にとって非常に痛いことであって、そうなる学生にとって少しでも魅力のある大学作りをするために大学改革が必要であるということは当然のことになりました。その他にいろいろなことがありますが、これらと一緒に90年代以降の政策過程の新機軸が生まれてきているわけです。

2.2 中央教育審議会の役割

政策というのは、例えば中学校のレベルの社会科の話で言えば、国会が法律を決めて、内閣が行政をする、何か争いがあれば裁判所が判断するということで問題ないですが、しかし現実には、行政は「内閣が行政をする」と言っても、行政の特に高等教育の担い手である文部科学省は、なかなか行政として動きづらい状況にあります。もちろん細かなことであれば、即決ということがあるわけですが、大きなことは必ず中央教育審議会に掛けます。いわば、中央教育審議会が全国大学教授会のような役割を担っているわけです。つまり、中央教育審議会で議論してもらって、

その結果を文部科学省が政策に反映するという事です。しかし、中央教育審議会と文部科学省はまったく独立しているわけではなくて、相互に影響しています。そういう政策原案作成機能というものが中央教育審議会にはあるわけです。

2.3 文部科学省の競争的資金

その機能は90年代以前の中央教育審議会にもありましたけれど、大学設置委員会などもあったので、大体重要な政策は数年に1回でした。数年に1回のサイクルで回して、そして新規施策を出すということだったのですが、91年の大学審議会の答申以降、2001年に大学審議会が中央教育審議会に変わるまでの10年間に30近い答申や報告を出しています。つまり年平均3回、年によってはもっと多くの答申を出しています。そのサイクルが早くなるとどうなるかという、新規施策もどんどん出てくるということです。どんどん出てくると、大学もそれについてイエスカノーカ判断する必要があります。昔であれば、ゆっくり判断することができましたけれど、今は矢継ぎ早にくるからすぐに反応しないとイケないようになりました。しかもそういった政策には、最近では競争的資金が伴うようになってきています。COEもそうだしGPもそうだし、その他いろいろなものもそうです。もちろん、そういうものには付き合わないと決めてしまえば、つまり、一切文科省の競争的資金を貰う必要はないということであれば、しばらくの間は大学改革に付き合わなくていいと思いますけれども、大多数の大学はそうでないし、国立大学はお金に困っているが、近隣の大学が応募すれば、自分たちの大学が応募しないと具合が悪いというような、そういう風潮があります。従って競い合うように、この競争という環境に飛び込んで来ているわけです。

2.4 外部資金の導入

だから、大学は非常に忙しくなっており、忙しくなっている中で、研究者あるいは教育者も、昔のようにのんびりとは構えていられないようになってきています。今は教員評価というものもありますから、同僚に少しでも評価されたいというのは教員の思いとしてあります。従ってできるだけ外部資金をたくさん取って、たくさん論文を書いて、そして学会で重要な役職について、この世界で重きを成したいと思う人も多いと思います。そういうことになりますと、大学自治や政府と大学のあり方といった根本的なことを考えるというよりも、大学にとっては自分たちの大学がいかに外部資金を導入するか、そして個人もいかに業績を上げて、評判の高い研究者あるいは大学教授になれるかということが、大きな関心事になってきているのではないかと、私は思っております。そういう意味で、折から大学を巡る環境がどんどん変わる中で、雰囲気的に大学改革にはもう抵抗できないというような形に、この20年かけて、だんだんなってきていると考えるわけです。

2.5 教育研究の実績で勝負

少しまとめてみますと、例えば、以前の大学は、関西学院も入試の難しい大学ですが、かつてはもっと難しい大学だったのではないのでしょうか。あるいは、今日来ておられる他の大学の方も思い出してみられるとそうかもしれませんが、我が国の大学というのは、もちろん分野に依りま

すが、一般的に言えば、大学というのは入れれば後は出られるので、授業に出席するよりも、友だち付き合いを良くして、人間性を磨くべきであるというようなことを言う人だっているぐらいです。大学は入試を通じての人材選抜機関としての信頼性は高かったわけですが、今は入試の倍率も落ちている大学も多く、定員を確保できない大学も多くあります。そうなると人材選抜機関ではなくて、教育研究の実績で勝負せざるを得ないわけです。

2.6 学生の確保と教育研究費の確保

また、これは2番目の話と関係ありますけども、大学改革をしなくても向こうから大学に入りたいという学生がたくさん来たのは過去の話で、現在は学生数が減ってきていますので、学生確保に不安を持つ大学が多くあります。現実には4年制大学で定員割れしているのが4割、短期大学で6割と聞きますが、定員割れしていない大学であってもいつ定員割れになるか分からないということで、学生確保への不安があります。研究費や教育費も、昔であれば割と安定した経常的な研究資源があったのですが、今は競争的資金が多くなっています。また日本は人口が多いので幸い国内に閉じた環境でずっと教育研究を行えたわけですが、しかし今やグローバル化で、他国の大学とも競争しなければなりません。留学生もどんどん取っていかなければならない、そういう状況になってきています。

2.7 文部科学省行政の変化

それから何といても頼みとしていた文科省は、今や政策官庁にだんだんできていて、法令と予算によって大学行政をするというように変わってきているわけです。昔の文部省は、大学を担当していた大学学術局やそのあとの高等教育局は、基本的には全国大学事務局のような感じでした。設置者行政をやっていて、年度末に事務局長さんが来て、予算が足りないと言えば予算を配分する等、いろいろなことの面倒をみていたわけです。私立大学に対しても、今ほど私立大学に対する権限がなかったものですから、本当の意味での指導・助言が多くありました。もっともそうは言っても、中には皆さんも設置認可申請に行かれて、そんなことはない、ものすごく苦労したという方も多いかもしれませんが、そういった面もあったとしても、基本的には権限がなかったと思います。ですから、そういう中で我々は我々の責任で大学をしっかりと運営していかなければならないということになるわけです。

3. 質保証の時代へ

時代時代に応じて様々な状況があることから、我々は過去の経験のみによって、大学運営はもはや出来ないということです。特に90年代以降大学改革が始まったと言いましたが、その中でも2005年の中央教育審議会の将来像答申以降の環境というのは、政策環境もそして現実の環境もずいぶん変わって来ているのではないかと思います。特に今、政策的に関心が持たれているのは、この「質保証」です。

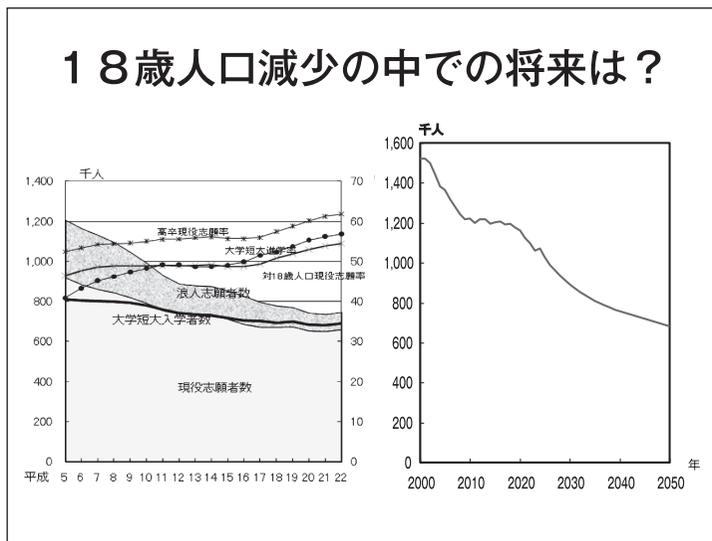
3.1 大学のアカウンタビリティ

つまり大学の外枠の話は基本的なところは改革が進んだものですから、今度は大学の中身、つ

まり教育の中身、研究の中身にかなり関心が集まりつつあります。ここは最も大学の本丸であり、かつ憲法で保障された学問の自由とも関わるところだと思いますけれども、しかし学問の自由がある一方で、大学には強いアカウンタビリティというのが要求されるというような説明をする人たちもおります。つまり大学は税金を投入して運営されているのだから、それにふさわしい成果を出すべきであると考える人も多いわけです。特にこれは国立大学に風当たりが強いわけですが、私立大学にも何らかの形で関係しているのではないかと思います。このようなことから、過去の時代はもはや遠くに去って、現在は2020年頃までに決着をつけないといけない中身の改革というか、体質改革の時代ではないかと思います。

3.2 2020年の区切り

なぜ2020年で区切るかという、実は2020年頃から18歳人口が再び減り始めるからです。これも皆さん、ご存知だと思いますけども、18歳人口というのは1992年に205万人でした。それがダウンと減ってきてようやく去年辺りから一段落して、細かな増減はありますが、大体120万人台で安定しています。この安定期が約10年続きますけれども、この間にしっかりとした中身の大学に作り変えておかないと、それ以降は再び減り始めるわけです。実際、最近生まれてくる赤ちゃんの数は110万人を切っています。彼ら彼女らが18年後にどのくらいの数になるかと言えば当然でありまして、どんどん減ってきます。出生率は厚生労働省の管轄ですから、文部科学省に遠慮しないでどんどん公表しており、2050年、今世紀の半ばには70万人弱になるというデータがあります。これはかなりの確率で、正しい結果になるのではないかと私は思っています。これはしょうがないことですが、個々の大学の努力では濟まないことでありまして、個別の大学に出来ることは、この18歳人口に将来も頼っていくのか、あるいはそうでない別の学生を入れるのかということ以外にはないのではないかと思います。もちろん他所の大学に打ち勝って、他所の大学は潰れても自分の大学は生き残ると、こういうのも1つの戦略ではあるでしょうけども、それにしても各大学がそうとう努力しないと、この激変には耐えられないのではないかと思います。



3.3 2050年には在學生140万人に

実際、学校基本調査のデータを過去15年間ほど追っていますが、そうしますとこの太い線のところが、大学短期大学の入学者数になります。1990年代の前半では大体毎年80万人くらい入っていたのですが、今は少し減ってそれでも何とか70万人くらいを確保しています。ところが、実際の高校生の大学志願者数は1993年には120万人いたのですが、最近では大体80万人を割って70万人近くまで、減ってきております。こうして見ると、浪人の人ってずいぶん少なくなっていることがわかります。予備校が現役高校生を一生懸命入学させようとしているのも、そのためです。現役志願者数はすでにこの平成13年あたり、10年くらい前から、その年の大学・短期大学の入学者数を下回っているわけです。このようになりかなり厳しい状況になっていまして、実質的には大学全入になっています。何故実質的に全入かと言うと、私立大学は国立大学と違って、経営上、入学者数は多分定員の1.2倍くらいがいいのではないかと思います。ところが1.2倍にすると志願者数を超えてしまうことになりまして、実際には受験生も行きたい大学が当然あるわけですから、多少あふれる人がいるのは当然であって、この10年近くは実質的には全入の状況になっているというのが現状ではないかと思えます。そうなると、データが3年前で古いですが、2007年時点で約300万の大学短期大学の在学者数がいて、そのうち学部と短期大学の在学者数で大部分を占めています。それ以外となると、大学院や留学生や社会人になりますが、18歳人口がどんどん減ってきてしまいます。今の進学率は2007年で53%だったと思いますので、53%の進学率で考えますと、2050年にはもう140万人くらいしか在学者数を集められません。仮に進学率が少しずつ伸びて、60%、65%、70%で計算し、2050年に70%の進学率になったとしてもそれほど伸びないと思います。もっと上がるという説もありますけれど、しかし大学教育は、高等学校と違ってかなり選択的なものではないかと思っていますので、あまり100%近い進学率というのは想定しにくいのではないのでしょうか。仮に想定したとしたら、それはもはや大学ではなくて、職業訓練校、高等レベルの職業訓練校になると思います。そのような訓練校を入れれば、もっとたくさんの人を収容できるかもしれませんが、まあ大体こんなところがせいぜいではないかと思えます。

3.4 学生の獲得規模と質の問題

そうなると、大学院や留学生や社会人を大学に大幅に取り込まないと、今の規模は保てません。皆様方が充分ご存知のとおり、大学院や留学生や社会人というのは普通の若い学生より、経営的にいえばコストが高い学生だと、私は思います。また一方で、日本は成人学生が大学で学位を得てもなかなか世の中で評価してくれないので、果たしてこんなにたくさんの方を集めることができるのかという、素朴な疑問もあります。留学生はもう少し取ることができるかもしれませんが、しかしこれも大幅に留学生を取ろうとすると、今度はその質が問題になってきます。このようにして今の規模を保てるのかということが1つの課題になります。もしこのシナリオがあり得ないとすれば、現実には学生数が減ってしまうわけであり、そうすると当然そこから先は怖くて言えませんけれど、そういうことになるわけです。

3.5 定員割れの原因

あとで私学事業団のホームページから数字を見ていただく方がいいと思いますが、今年の夏に

発表された平成23年度のデータですが、定員割れは大学が39%、短期大学が67%で、そのうち補助金交付の対象になる5割未満が4年制大学と短期大学で16校も出ているという状況です。このような大幅な定員割れが始まったのは、短期大学で言えば平成7年度、4年制大学でも平成11年度、この辺からかなり定員割れが目立つようになっていきます。だからその時期も10年ほど続いているわけですから、ある意味慣れになってしまっているかもしれませんが、これからもっと厳しくなるということは確かです。例えば、短期大学の入学志願者は、平成4年あたりは90万人もいたのに、いまや10万人くらいですから、ものすごく減っているということが分かります。更に悪いことには、日本は18歳人口に頼っている比率が非常に高いわけです。文科省が2年ほど前に公表したデータでは、入学者に占める25歳以上の者の割合は、OECDの平均では20%くらいだそうです。それより多い国、アイスランドは約40%だそうです。日本は僅か2%です。非常に若者依存の高等教育であるということが分かります。社会人を入れようとしても、もともとの原因に迫らないと、そう簡単にはいかないだろうと思うわけです。その原因はいろいろあるわけですが、大きな原因の1つは、家計の負担が非常に高いことです。自分でお金を払って大学に行かなければならない、あるいは自分の親が払ってくれて大学に行かなければならないからです。ヨーロッパの大学は、原則的に授業料は無料です。それから卒業した時にもらう卒業証書とか学位の価値が、アメリカもヨーロッパも高いです。ところが日本は必ずしも高くないことも原因です。日本は学歴社会だと言うけれど、それは25歳までの学歴社会というのが本当は正しい表現です。成人にとっての学位はアメリカやヨーロッパに比べると価値が高くないと日本では考えられており、大学の教員になりたい人は博士を取らないと具合が悪いですが、企業に行く人はむしろ博士を取ると具合が悪いということになるくらい、日本では学位の価値があまり高くないと考えられています。

3.6 学生確保のための大学改革

とにかく若者依存の我が国では、大学の定員割れが進むとともに、大学受験生の立場は完全に逆転してきており、つまり大学側にとっては、これが学生確保の努力が必要である理由と言えます。学生確保するためには、大学改革をして大学を魅力のあるものにしないとイケないということです。これはいくら大学が「自治だ自治だ」と言っても、逆に自治だからこそ、大学自身の責任で改革をしていかなくてはなりません。

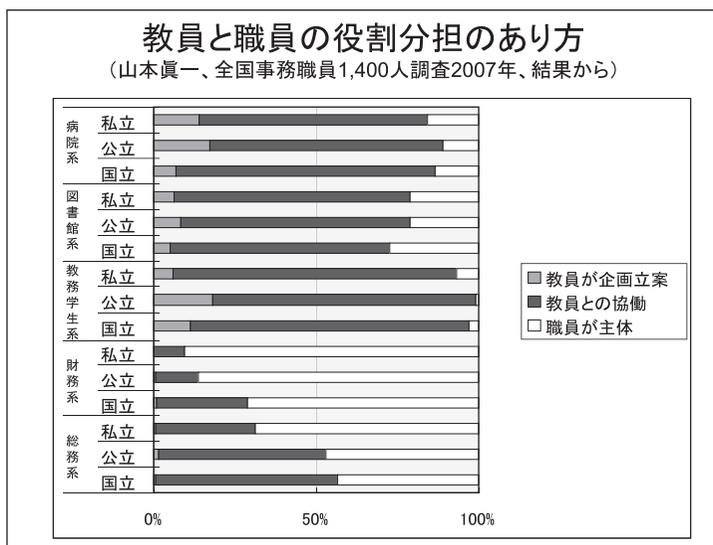
4. 高等教育における専門性と汎用性の課題

その中で、教員にとって最も関係があるのはやはり教育でありまして、その教育の中で教養教育については2008年の「学士課程教育の構築」答申で「学士力」という言葉が出てきました。「学士力」というのは、新たな教養教育のあり方というような意味ですが、つまり社会に出た時に、もっと通用力のある学力を付けさせるにはどうしたらよいか、ということで学士力であるとか、あるいは大学教育実質化であるとか、そういうことが言われるようになったわけです。もっとも何を対象にそう言っているかと言うと、分野によってかなり意味合いが違います。私だけでなく皆さんが思われるのは、やはり主として文系に関わることであろうと思います。実際日本の大学は、大きく分けると文系、理系、医系の3つの違ったカルチャーの連合体でありまして、従って

総合大学に行くといつもそう思いますが、この3つのカルチャーはかなり違います。お互いに関わっているところもありますが、かなり違うところもあります。しかし文系の学生は全体の4割もいますから、あるいは4割もうちょっといますから、ここの改革無くして大学改革はあり得ないわけです。それは学士課程教育の改革もそうですけれども、大学院改革にもこれは響いておりまして、なぜ日本で大学院に行くと諸外国のように評価されないかということは、日本では専門性と汎用性が一致しないと考えられているからではないかと思います。何も能力の無い人が、学士課程に入ると確かに汎用性が上がると、これは教育のおかげと友だち付き合いのおかげの両方だと思いますけど、汎用性が上がれば企業に就職し易い。しかし大学院に行くと汎用性が衰えて、専門性は多少身につくけれども、これはちょっと企業では敬遠される状況にあると思います。もちろん大学教員になるためには必須ですけれども、今申し上げた理由で非常に難しい状況にあります。理系は学士よりも修士の方がいいと思いますけれども、博士になると同じような状況です。なかなか容易ではありませんが、本当ならばアメリカの学士、修士、博士のように、専門性と汎用性は両立するという考え方で教育をしていかななくてはならないのではないかと思います。皆さま方にその方法をどのように考えられるのか、是非お教えいただきたいと思っております。

5. 教員と職員の役割分担のあり方

そういうことで、2008年の中央教育審議会の「学士課程教育の構築」答申は、大学教育のあり方について大変重要なことを定義しておりますけれども、それとともに職員の質を高めるということをかなり強調しています。先ほど学長先生が、関西学院大学ではもともと教員と職員が区別なく頑張ってやっていて、それがだんだんと職員と教員の役割分担ということが言われるようになったというような趣旨のお話をされたと思いますが、ただ一般的にはこれまで大学の職員と教員は必ずしも一体化して仕事をする環境ではありませんでした。特に国立大学でそうです。私は文部省に勤めていて、国立大学と国立大学みたいな大学の事務局に行ったことがありますが、そこは驚くほどの違った社会が同居しているシステムであって、これは具合が悪いとその時強く思



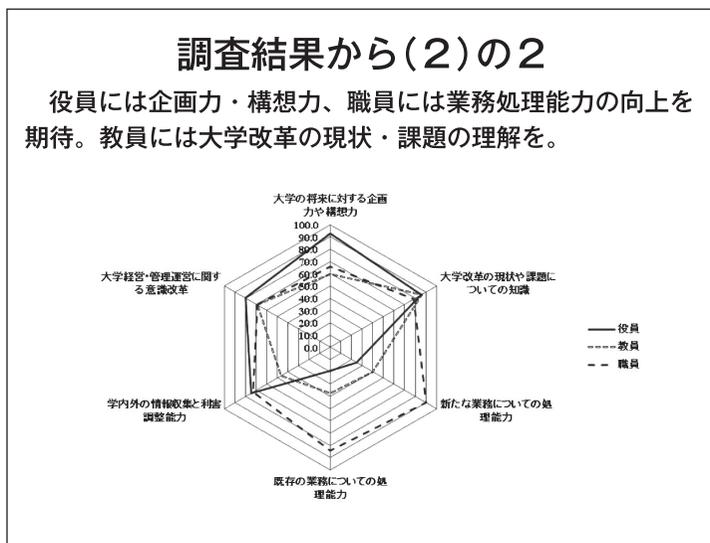
い、特に職員の質を高める、あるいは職員の立場を確立するということが大事だと思いました。

現に職員と教員の役割分担のあり方ということで、これは4年前に私が全国調査しましたが、それによると、財務系総務系の仕事は職員主体、若干教員との協働という考え方が多いですが、教務系の事務分野では圧倒的多数の人が教員との協働であって、教員がイニシアティブを取るわけでもなく、職員がイニシアティブを取るわけでもなく協働でやるべきだと、考えている人が多いという結果が出ております。但し、これは誰に聞いたかという職員に聞いているわけでありまして、教員や役員に聞いているわけではないので、ちょっと不十分なデータだと私は思っていました。もちろん職員の方は頑張っておられるわけですが、実際の大学経営は職員だけでなく、役員や役職に就いている教員、あるいは役職に就いていない教員もそうかもしれませんが、いろいろな方が一体となって現実にはやっているわけです。役員がいなければ大学経営は成り立たないし、役職教員がいなければ大学が動かないのは、もちろんです。そこで職員の視点とは別の視点で調べる必要があると思ひまして、今年の2月に新たな全国調査を行いました。皆さんの大学にも調査票が行ったことだと思いますし、関西学院さんからは回答もいただいておりますので、この場を借りて御礼を申し上げたいと思います。3割近い、2,281人の方から回答をいただきました。内訳は、役員の方、学部長などの部局長の方、一般の教員の方、それから幹部職員の方と一般職員の方です。

6. 教職員の能力開発について

その結果、能力開発の必要性について聞きましたところ、全体と回答者のカテゴリー別に意見を集計したところ、全体的には役員の能力開発がとて必要と答えている人が約70%います。これは教員の約36%、職員の約59%に比べても高い割合です。つまり、大学関係者の多くは、役員の能力開発こそ必要であると思っている人がかなり多いということになります。しかも役員自身がそういうふうになっている割合が約74%とさらに高いということです。職員も能力開発については、もちろん59%と高いですが、職員の能力開発がとて必要と思っているのは実は職員自身

調査結果から(2)							
能力開発の必要性							
役員は70%が「とて必要」、しかし教員は36%に止まる。							
役員は自身で「とて必要」と考え、教員はそうではない。							
職員の能力開発は、役員と幹部職員の多くが指摘。							
		役員	部局長等	一般教員	幹部職員	一般職員	全体
2. 役員 の能力開発	とて必要	73.9	69.7	69.3	69.1	64.5	69.9
	必要	24.2	27.8	25.9	25.9	31.6	26.5
	必要でない	1.1	0.2	0.0	1.0	1.3	0.7
	分からない・その他	0.9	2.3	4.8	3.9	2.6	2.8
3. 教員 の能力開発	とて必要	37.1	30.9	32.8	39.4	34.2	35.8
	必要	57.3	62.0	59.0	53.1	56.1	57.0
	必要でない	3.2	4.6	1.0	3.1	3.5	3.2
	分からない・その他	2.5	2.5	7.2	4.5	6.1	4.1
4. 職員 の能力開発	とて必要	63.6	45.6	44.8	68.4	60.5	58.5
	必要	34.9	52.1	50.7	30.0	37.3	39.3
	必要でない	0.2	1.0	0.0	0.0	0.4	0.3
	分からない・その他	1.4	1.2	4.5	1.6	1.8	1.9



です。教員はそれより約23ポイント低い36%くらいです。これは何故なのか、もう少し分析しないといけないなと思っております。そして教員の能力開発ですけど、教員の能力開発がとても必要と思っているのは、実はやはり幹部職員と役員です。教員自身は実は一番低いです。この点が、意識の差ではないでしょうかと思います。

能力開発と言っても、いろいろな能力開発の分野があり、どの能力開発が必要と思っているかということを少し調べてみますと、企画力や構想力、意識改革、利害調整能力そして既存の業務についての処理能力、新たな業務についての処理能力、そして大学改革の現状や課題についての知識を持っている、持つことができるかどうかということです。こうやって見ると、役員について他よりも高かったのは、「大学の将来に対する企画力や構想力」に関する能力開発で、他よりも少なかったのは「新たな業務についての業務処理能力」とか「既存の業務についての業務処理能力」です。いわば事務能力はそんなに要求しないということです。逆に職員について言えば「業務処理能力」については、非常に高いポイントが上がっていて、他の分野ではそうでもない。教員についてはどれもかなり低いのですが、他に比べて際立って低いのが「既存の業務についての処理能力」、「新たな業務についての処理能力」です。まだ良く調べてみないと分からないのですが、教員には職員と同じような事務能力は求めていないと思うわけです。しかし現実には、我々国立大学だけかもしれませんが、様々な書類が回ってきてまして、時には教員が書いたものを職員がチェックするという体制になっているものですから、教員にも事務能力が必要ではないかと思わないでもないです。

7. 教職協働のギャップについて

「教職協働」ですが、これは4年前の調査と少し違っており、職員はやっぱり「総務系の業務処理は職員主体」、「教務系の業務処理は教職協働」と考えていますが、部局長と一般教員を入れた教員は「総務系については教職協働」、教務系については「教職協働」も多いけれど、「教員の企画」というのもかなり多いことがわかりました。

調査結果から(3)

教職協働への考え方

職員は、教務系について教職協働を挙げ、教員は逆に総務系で教職協働を考える割合が大きい。

		役員	部局長等	一般教員	幹部職員	一般職員	全体
5. 総務系の業務処理	教員の企画	2.1	8.0	5.2	0.1	0.9	3.0
	教職協働	45.0	65.6	63.8	31.4	33.6	46.7
	職員の企画	52.9	26.4	31.0	68.5	65.5	50.3
6. 教務系の業務処理	教員の企画	33.6	40.4	40.0	19.3	19.7	30.2
	教職協働	63.5	58.4	56.2	78.0	76.0	67.1
	職員の企画	2.9	1.2	3.8	2.8	4.4	2.8

7.1 教員の管理職

こういうことで、教員と職員とで意識がかなり違う印象があります。それは教員が忙しいことを理由に、教員が管理職、専門職にもっと専念しないといけないとか、教員の管理職、専門職は将来職員や外部人材で代替されるだろうという問いかけに対して、かなり否定する人が多い結果でした。つまり教員は今いろいろな仕事をやっているけれども、その仕事を他の人に代わってもらうことがいかどうかと聞かれると、必ずしもそうは思っていないということです。実際教員は忙しいことは確かです。忙しいけれども忙しい中でいろんなことをやっています。学部長とか研究科長などの部局長は、国立も公立も私立もそうですが、特に私立の場合は3割以上の時間を「教育研究」に使っています。逆に言うと、一般の教員は「教育研究」に使う時間は半分であとの半分は様々な業務に使っています。こういうとりあえずの結果が出ております。いずれにしても教員は現実にはかなり多忙だけれども、その中で会議に出たり、役割に応じた業務をしたり、資料を作成したり、場合によっては、事務業もやっています。

7.2 教職員の自己啓発

だからもっと勉強しないといけないのかなと思って聞いてみましたら、果たして教員の方もかなりいろんな自己啓発はやっていると答えておられます。特に新聞ニュースで大学に関する問題をチェックしているという人は、役員で8割を超え、部局長でも8割近く、一般教員でも3分の2、幹部職員は7割、一般職員でも6割弱ということですから、職員の方もずいぶん頑張っていると思いますけど、頑張っている方とそうでない方がおられるので、こういう研修会に来られる職員の方は大丈夫ですが、むしろ来られない方が問題であると、こういうことかなと思います。

7.3 教職員の学歴

次に回答者の最終学歴を聞いたのですが、国立大学は教員と職員でかなり差があります。例えば一般教員の7割、部局長の8割が博士だと回答しています。ところが管理職員の3割強、

一般職員の2割弱が高卒と回答しています。ところが私立大学は逆に部局長、一般教員で博士あるという人は半分弱です。一方で大多数の職員の方は大卒であるということで、学歴構成が国立と私立でかなり顕著な差がある印象があります。

7.4 同一大学出身

それから現職に就くまでの経歴とか同一大学の出身者であるかどうかを聞いていますが、例えば国立大学の教員はその大学の卒業生であるという人が一定数います。私立については、これは大学によって相当違うので、関西学院さんも違うかもしれませんが、部局長も一般教員も同一大学出身者の比率はかなり低いです。それに対して職員は同一大学であるという人がかなり多いです。これは国立大学とかなり違うところです。それから現職までの主要経歴ですけども、(国立の)部局長、一般教員はこれまで大学教員として育ってきましたという人が圧倒的であり、また職員の方もこれまで大学職員として育ってきましたという人が圧倒的ですが、私立は、それと比べると教員として育ってきた人の他に、企業や官庁で育ったという人も1割くらいいました。

7.5 企業官庁出身職員

それから一般職員も職員として育った方の他に、企業や官庁で育ちました、という人が相当数おられる点が、国立と私立で少し違います。このあたりの理由ももう少し細かい大学のカテゴリー別の差異などもこれから調べていくつもりですが、教員と職員の意識の差とか、あるいはそのバックグラウンド等をさらに分析しながら、職員や教員や役員のあるべき能力開発の方向性というものを言わなければならないと思っております。

7.6 職員の能力開発と立場の確立

そのため、教員の関わり方というのは、大学によってかなり違うと思いますが、一般論としてもともと大学というところは、役員や教員や職員がそれぞれ力を合わせてやらなければならないところです。ただ一時期、あるいは過去ずっとと申しますか、やはり教員と役員の役割が極めて大きくて、職員の役割が小さかったということが一般的には言えるのではないかと思います。それを90年代以降の大学改革に合わせて、職員の能力開発、職員の立場の確立ということが必要であると、私自身もそのように考えてそれをかなり主張して参りまして、おかげさまで最近では職員が学内であまり出過ぎたことをするなというような風潮はだんだん無くなってきているのではないかと思います。それはそれでいいのですが、私が心配しているのはそれに見合った職員の能力開発や仕事の本場があるのだろうかということです。

7.7 教員や役員の大学経営のあり方

それと平行して教員や役員の大学経営のあり方について、データに基づいて、もう少し深く分析をして、その結果によってあるべき方向性を今一度考え直した方がいいのではないかと思います。私の第2の主張です。それらは、こうだからこうしろという形ではなかなかないです。1つの大学の改革というのは、その背景があつての改革ですからそれをすぐに他の大学に移植するという事はできないわけにはいきません。従って、我々がやらなければならないのは、それ

それぞれの大学に共通する、あるいはそれぞれのグループに共通する何か軸のようなものを発見して、これをそれぞれの大学の事情に合わせて行くということが必要なのではないだろうかと思えます。

最後に

実は関西学院さんに伺うのは私今日初めてで、正門入った途端にもすごくきれいな建物が現れてびっくりしました。今日来た時に感じたことと最後のスライドの写真（スタンフォード大学）が連動して、感慨深かったことをご報告いたします。ちなみに写真は私が携帯電話で撮ったものですが、日本の携帯電話は立派だけど、国際通用性がないと思います。どこかに似ているような気がします。そのどこかに似ている所を何とか改革をしなければいけないというのが、私のとりあえずの結論でございます。私からの話題提供はこれで終わります。ご清聴ありがとうございました。