

SPODフォーラムシンポジウム 学長対談「全学的な教育改革をどう進めるか？」(概要)

日時：平成21年9月10日(木) 15時30分～17時30分

場所：愛媛大学グリーンホール

(略歴紹介)

濱名 篤 関西国際大学長，教育学部教授（人間科学部教授併任）。学校法人濱名学院理事長。博士（社会学 上智大学）。専門は教育社会学，高等教育論。

柳澤 康信 国立大学法人愛媛大学長。博士（理学 京都大学）。理学部教授，理事等を経て現職。専門は生態学（行動生態学）

秦 敬治（司会） 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室副室長・准教授。博士（教育学 九州大学）。学校法人西南学院職員，愛媛大学経営情報分析室助教授を経て現職。専門は教育経営学，高等教育論。

司会：最初に，教育の質保証ということで，学生をどう育てるか，に視点を当ててお話を伺いたいと思っているのですが，まず濱名学長，先ほどの講演の中で「時差」という言葉が出てきましたが，それを非常にプラスに捉えられているのではないかなと思ったのですが，いかがでしょうか。

濱名：普通，後発大学には，あらゆる点で教育的資源が少ないですけれども，その反面，高等教育が直面する問題がリアリティとしてありますので，それを活かして大学運営をしないと他に資源がないということがありますよね。そういう点ではそのように考えています。

よく言われるのは，関西国際大学でうまくいっているものは，他所でも大体うまくカスタマイズすれば使える，ということです。本学でうまくいなくても他所に持っていったら使えるかもしれない，というものもたくさんあります。我々は先頭を切ってやっているつもりですけれども，それにはものすごく時間がかかるわけですね。例えば，本学が「ベンチマーク」をつくるときには，国内にはほとんど例がなかったので，海外のものを調査したり，最終的に学科に落としたりどうするかなど細かい点まで含めて，かなりストレスのかかる作業をしてつくりました。今なら，国などが提言する「学士力」や「社会人基礎力」など，作業のヒントになるものがあります。「時差」という意味では，先に始める方が大変だと思います。しかも，始めた時には2年くらい先行していたのかもしれないけれど，今はこっちがうかうかしているとすぐ追いつかれる，そういう気持ちもあります。「時差」には，良い面とそんなに足場が固まった強みというものでもないという，その両面があると思っています。



司会：柳澤学長も，理事時代から我々に対して様々なご提案をいただきましたが，そのあたりの発想，考えというのはどのあたりから出てきたものでしょうか。

柳澤：今日話をした内容は、あたかも計画を立てて、事前に見通しをもってやったかのように話しましたが、私の意識としては、実は全くそうではないですね。教育企画室の専任教員の佐藤さん、彼は平成14年に愛媛大学に着任したのですが、彼が着任したときはまだFDをどうしたらいいかわからない状態で、大学全体としても彼の活動をどうサポートするかといったアイデアは全然なかったと思います。だから彼は自分のできる範囲で、例えば学生支援と今日紹介したFDのメニューにあたる部分をほんとに小さく立ち上げてやっていたというわけです。その時、全学的には全然認知されずに、どちらかといえば高等教育を修めた生意気な若い先生が来て、学部に対して指示するのか、という非難も浴びながら、それでもめげずに着実に活動をやっていて、そのうち彼が中心に進めた特色GPが採択された。これはFDの方ではなくて、SCV（ステューデント・キャンパス・ボランティア）といって、学生のキャンパス内におけるボランティア活動を組織化して、教職員が支援するという仕組みのことで、これがうまくいったこともあって、彼の存在が全学的に少しずつ認知されるようになったわけです。FD活動はそのあたりから始まっていると思うのですが、当初、そういうFD活動と教育改善・教育改革はパラレルに走っていたんですね。

全学レベルでは、当然、学長や理事が考える教育改革があります。例えば、今日紹介した教育コーディネーター制度というのは、前の学長の時に、各学部等での教育改善の草の根運動の推進母体として立ち上げたのですが、それとFD活動は当初我々の中でも結びついていませんでした。学内の教職員もたぶん全く別だと思っていたはずで。

そういうものを動かしている間に、ひょっとしたらこれは結びつくんじゃないか、特に教育コーディネーター研修会を立ち上げ、実施していく中で、「ああ実はコーディネーター研修会は立派なFDじゃないか」ということにみんなが気づいて、じゃあこれを毎年やっていけばいいのではないかと、というように、自分たちの活動の意味を後付け的に捉えてきたという面があります。本学ではそういう意味で、試行錯誤というより、むしろ後で気づいたという面が強かったと思います。

司会：今、SCVの話も出てきましたが、関西国際大学も愛媛大学も、学生が生き生きしているという話をよく聞きます。学生のやる気にどのような形で火をつけるのか、これは多分どの大学も非常に興味を抱いているところではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

濱名：それは大変難しいところですね。それはかなりの仕掛けやインセンティブが必要です。例えば、本学ではマイレージとか色々なことをやっているけれど、じゃあみんなが乗ってくるかといえばそんなことはない。やはり、教員や職員が相談に乗ったり、刺激を与えたり、そういう部分がないとうまくいかない。

また、全ての学生が成功体験を積んでいるわけでもない。評判というのは結果論であり、隣の芝生は青く見えるという側面が強いのではないかと思います。どうしても表面に出てスポットライトが当たるのは、一番生き生きしている学生になります。しかし、どの大学でも抱えている問題は、そういうふうには輝いていない学生にどうモチベーションを持たせていくかということではないかと思います。本学では、グループワークやフィールドワークを重視していますが、いかにフリーライダーを作らないようにするかとか、頑張ってる学生に対する自

信なりリーダーシップが身に付くかとか、そういうことに気を付けています。また、先ほど柳澤先生が言われた仕組みづくりと同じで、やって振り返ってみると気づきがあるものです。それは、サービスマーケティングなんかでは非常に強調しているけれども、到達目標を達成できたかどうかと同時に、プラスアルファの部分で、後で振り返ってみて気がついたものが大事です。これは学生に限らず、教職員にもそういう仕組みを取り込んでいくと、自信を持たせていけるのではないかと考えています。そういう点では、今回SPODでもやっておられるけれど、ポートフォリオを作成して記録をきちんと残しておくことは、一つの有力な評価ツールであるけれど、自己管理ツールでもあり、ある意味でリフレクションのツールにもなっているのかなと思っています。

司会：愛媛大学でも、まずSCVが始まって、その後、環境ESD、リーダーズスクールといった様々な層の学生に対して教育なり学生支援を手がけてきて、最近、学外からも評価されているように思うのですが、柳澤学長いかがでしょうか。

柳澤：SCVでも、本当に些細な工夫ですが、年に一回、関わっている学生に対して教職員がもてなす日を作っています。感謝デーみたいなものですね。それから学生がSCVに参加する際は、委任状を機構長名で渡しています。そういうささやかな仕掛け、それが学生のモチベーションに大きく影響しているように思います。多くの大学で、同じような制度を立ち上げて後が続かないというケースが結構あるようですが、そういういくつかの仕掛けをつくっておくと、学生は結構喜んで動いてくれて、わりと自立的な組織運営になっていきます。実際に、それで愛媛大学では成功しているのではないかと思います。

司会：仕掛けという意味では、関西国際大学でも、様々なことをされていると思うのですが、いくつかご紹介いただけないでしょうか。

濱名：読売新聞が最初にカラー写真で取り上げてくれたのですが、入学式では全員を壇上に上げて名前を読んで握手をする、卒業式の時も証書を全員手渡しする、ということをやっています。経費ゼロで、学長の右手がちょっと痛くなるだけですが、最初は反対されました。特に卒業式の際は「そんな寒い時期に」といわれたのですが、別に親は学長の式辞や来賓祝辞を聴きにきているわけではないし、本人達もただ座っているだけではつまらないわけです。「1人1人みているよ」という一つの象徴としてやっています。

学生奨励金なども、基本的には成績ベースで、GPAがその学期で1点以上あがれば、学生総会の前に表彰式をして、手渡しで図書券を渡しています。クラブ活動でも、どこかで優勝したようなクラブは、学内でのバーベキューに招くのが恒例になっています。昔は私がやっていたのですが、最近はクラブの監督やコーチ、学生課の職員などが一緒にやっています。何か良いことをすると、ちゃんと見てもらっているとか、ちょっとした工夫が大事だと思います。

モチベーションの上げ方としてはそんなところから工夫するのだけれど、大事なものは、それと到達目標や学習目標などを網の目のように繋げていけるかどうか、ということだと思います。メッセージと仕掛けがうまく繋がらないと、せっかくやっているのに相手に伝わらないとか徒労感ばかりということになるのかな、と思います。愛媛大学でも、学生あるいは教職員もその

ことを十分理解するような工夫なり努力をされていると思いますし、本学も毎年必ずやるようにしています。私は、入学式の式辞で、自分のところのベンチマークの話は必ずします。我々はこの教育をつくっていきますということを、とにかくみんなに分かってもらうようにしています。到達目標を達成しようと思うと、基本的には先に目標を立てておいて、こういう目標を達成する、これはこれでいいわけです。そして、到達目標が一つ一つあって、そこにモチベーションを上げる仕掛けがあれば、学生も、今度はどんな仕掛けが隠れているのかな、という期待感が湧くわけです。これは我々教職員でもやっぱり同じです。そういうところがいいのかなという気がします。

司会：次に、教育改革とFD／SDの話を進めたいと思います。今日の参加者は教員と職員が半々ではないかと思っっているのですが、柳澤学長は先ほど、教育改革をする上で職員が大切なのだとお話しされました。もう少し詳しく想いを伝えていただけると、職員への勇気づけになるのではないかと思います。いかがでしょうか。

柳澤：私は、この4月に学長になりましたが、その学長選挙の時に所信表明演説をしました。私は前学長を補佐する立場だったということもあって、基本的には前学長の路線でいいと思っています。そうすると、新しい面がなかなか出てこないのですね。では、どこに新しさを求めるかということになりますが、その一つとして、これまでやってきたことを着実に実質化していくことを挙げました。ただ、実質化という地味なことを言っているだけではなかなかアピール



できないので、新しさを出すための一つとして、教職員、特に、職員の能力開発ですね、これを挙げました。私の持論でもあるけれど、何らかの評価をする場合、例えばGPAで学生を評価するのであればそれに見合う学生支援のシステムが必要である、というのと同様に、職員を評価するなら、同時に職員の能力開発をするシステムをいち早く立ち上げないといけないと考えています。職員はただでさえ数が少なくなって、私はその演説の時

にも言ったのですが、「少数精鋭」と言えば格好はいいけれど、単なる「少数」になってしまうという危険性もあるわけです。だから、支援体制を早急に立ち上げなければいけないわけですが、今回幸いなことにSPODが立ち上がりました。

SPODは、FDだけでなくSDも同時にやるということが非常に意味を持っていると思います。職員の研修といえば、どこか外部のプロフェッショナルの講師が来られて、その人の話を伺うだけになってしまう危険性もあるわけですね。そうではなくて、教職員と一緒にやるということ、そういう場を設けることが職員にとっても教員にとっても、成長するきっかけになると思うのです。私は今のSPODのやり方というのは、非常に将来性があるのではないかと思います。

司会：今、柳澤先生からSDの話がありましたが、濱名学長はいかがでしょう。

濱名：愛媛大学が、元職員の方を教員に登用して組み合わせている、というようなところは、我々から見ていても大変いいなと思います。本学はどうしてもまだ教員に負荷が大きい。学生が多様になってくると、何かしてもみんなが期限どおりに物を出したりする習慣がついている学生ばかりではありません。事務局はそのフォローを教員・アドバイザーを経由してしようとするのですね。本当に教員でなければできないことではないことまでやっている可能性もありますが、けれど学生と関係ができていて教員を使いたくなるのですね。そうすると、教員全体がどんなことをやろうとしているのか、今どんな戦略でどういうふうな方法論を使っているのか、ということ職員も同時に理解しておかないと厳しいです。

本学は歴史が浅いので、職員に中途採用者が多い。一定の安定した供給源とか育成システムが出来上がっている大学では、民間の出身者が来るということはいい刺激だとポジティブに見られますけれども、そうでないところに、多くの中途採用の人たちが入ってくるというのは非常に難しい面もあります。後発大学では、教員のことよりもむしろ、そういう点で悩みが大きいわけです。本学で学生のベンチマークをつくったら、職員が、自分たちのベンチマークもつくると言ったのです。学生に要求するものより自分たちが上でないといけないだろうということで、学長名のプロジェクトチームをつくってやってもらったのですが、すごくいいものができたと思います。これができたときは嬉しかったです。

ただ今度は、それを使って日常的に我々がやろうとしている政策をどうクロスさせればいいのか、そういうことが課題になります。私も兵庫のコンソーシアムで、この3月まで研修交流委員長というのをやっていて、FDとSDを一緒にやろうとしていたのですが、やっぱり難しいですね。その意味で、SPODの取組は全国的に見ても注目度が高いと思いますし、他より優れた取組をされているのではないかという気がします。

柳澤：先ほど濱名学長との昼食の際にお話を聞いて面白いなと思ったのは、関西の雄である立命館大学ですね。今いろんな先進的取組をされていますけれども、現在の隆盛を築いたのは、実はどうやら職員だったのではないかと、というような話をされていたのですが、そのあたりの話をお伺いできますか。

濱名：そうですね、中教審の将来像答申が出始めた頃から大分変わってきたと思うのですが、ある時期から、どのシンポジウムに行ってもリッツ（立命館大学）の職員が来ています。1人ではなく、4、5人で来ていて、どこへ行ってもいる人が何人かいるのですね。教員が主力で出ているようなシンポジウムにもリッツの職員達は来ています。しばらくすると、そのメンバーが、だいたいもう部長や理事クラスになっているのですが、その層がやはり機動力になっています。だからリッツを動かしているのは職員だと思います。職員が系統的に知識を持ち、現状分析できる能力を身につける、という面に投資をしていたので、リッツは伸びたのだと思います。職員から理事長に上がったカリスマのような人たちがいて、そこでは、教員が主で職員が従ということではなく仕事をしています。考えてみますと、教員は、週に6コマとか7コマという講義を受け持っているわけですから、職員の方が、集中して考える時間をつくれるのかもしれない。会議などを作業まで含めてキチッとやれるのは職員の方かもしれません。そういう点から考えると、大学の中で、職員が強い大学というのは、非常に足腰が強いのかな、と思いますね。GP資料のチェックをやっていますと、職員が強い大学は、一般論としてプロポーザ

ルが上手いと感じます。国立大学の採択率の高さもそこに起因します。プロポーザルを書かせると、トレーニングをきちっと受けているから、国立の方が採択率が高いのだと思います。私立の中でも、そういう全体像、戦略であるとか、プロポーザルをきっちり書くトレーニングが徹底されているところは、インフラができていて強いのではないかという気がします。

司会：続けて濱名学長にお伺いしたいのですが、FDに関して、関西国際大学はいくつもの新しい取組を教育プログラムとして立ちあげられていますが、実態としてはどのように行われていますか。

濱名：先ほど柳澤学長が提唱された4アクター論の3（全学の教育担当管理職）とか4（FD担当者）の役割はわりとやっているかもしれません。本学には、高等教育開発センターという部局があり、そこに2つの部門があって、初年次教育部門長と、教育開発部門長がいます。初年次教育は、もともと本学の売りでもあります。初年次教育部門を中心にやっています。もう一つの教育開発部門というのは、FDであるとか、学生の変化を追っかけていくようなテストを担当する部門です。そのセンター長は、学長補佐を兼ねています。もう一つ、センター内に評価室というのがあって、これも学長補佐が室長を兼ねるのですが、そのあたりが中心になって企画を立てていきます。

本学からGPに申請するときは、学長補佐クラスがプロジェクトリーダーになってプロジェクトを起こすんです。本学の中では、GPを獲得して一人前の学長補佐という感じです。テーマを考える際には、GPのテーマというより、FDのテーマとして、我々と彼らがディスカッションします。世の中の流れや次の展開は何か、というような話をディスカッションして、そのことについて詳しいのはどんな人か？という話になると、私の方に情報や人脈があるので、お願いをしてお話しに来ていただいています。そこで、それらFDの具体的な組み立てをする人たちが、教員の理解度を斟酌しながらまた次のFDのテーマを決めていきます。その中で、もっと金が必要だ、あるいはもっと思い切って施策として舵を切らなきゃいけない、という場合には、GPに申請する、という流れになっています。

別に高等教育プロパーとは限りませんが、そういう教員の部隊がある程度中心になって動いているという感じです。今、FD研修は年に6日間くらいやっていて、平均出席率は8割強くらいです。昔は、出席率を上げるために、休んだ人を集めて補講をやっていました。夜7時にやったりして、非常にヒンシュクをかきながらやっていました。再々補講をやったこともあります。もう根比べです。ああ、あんなやつをまた夜、少人数で聞かされるのは困るかなあ、という感じです。最初はそうだったのです。でもだんだん、施策と連なってくると、聞いていないとわからない、聞いてないと困るようなことで、出席するのが普通というふうになってきます。それからは、休んだ人に補講でなくビデオや教材を見てもらう、というようなやり方になってきました。FDというのは、私は最終的には根比べみたいなものだと思います。大学の方向性として決まったものについて、わからないでは自分が不安になる、自分が困る、と思ってもらえるようになればもう少し定着するのかなと思います。愛媛大学の出席率は知らないのですが、私は国立大学のFDの最大の問題点は、出席率自体が非常に低いことだと思います。私が行ってほしい出席率どのくらいですか、と聞くと、ほしい10パーセントとか、まあ多くて30パーセントくらいです。やはり、これはもっと上へ持っていかないと、共通言語化しな

い、概念が共有できないので、その工夫が必要ではないでしょうか。FDを担当するセンターの教員にとっては、先生方に会場に来てもらうための仕掛けをどうつくるかという点が悩みだらうと思います。そういった点では、愛媛大学は、先生方が困ったところに手を伸ばそうとしてサポートする仕組みに取り組みられているところがすごく良かったのではないかと思います。

司会：国立大学では、人を集めるのが大変だということですが、愛媛大学の教育コーディネーターは60数名だということです。この皆さんはきちんと来られて、そして一緒にワークをやっているのでしょうか。

柳澤：今、濱名先生が言われたのは、一般教員の出席率ですね。それが問題になっているのですが、愛媛大学は、FD研修やFDの講演会に関しては、ある時点で、出席率を求めることをやめてしまったのです。むしろ、少人数でやった方がいいと、あんまり多数を動員することはしないということになりました。でも教育コーディネーターの研修会の方では、さすがにコーディネーターとして指名されている人の意識は高いですから、出席率は9割くらいですね。出張等で都合の悪い人以外は必ず出てきています。

また、先ほど濱名先生の話をお聴きしていて、この会場に来ているFD担当者といわれるタイプの方たちは、自分の大学の状況と比較したときに、ちょっと悩みのポイントが違うと思われたのではないかと思います。どういうことかと言えば、濱名先生の大学は、学長を中心に教育改革・教育改善をして動いています。そういう動向自体が、FD活動のメニューになっています。本学でもわりとそういうところがあるのですが、他の国立大学のFD担当者の悩みは、そういう各学部などで行われている教育改革・教育改善などの動きに直接関われないことだと聞きます。ファカルティの外側の存在としてしか位置付けられていなくて、何をやっているかといえば、授業アンケートの分析であるとか、授業参観の企画であるとか、先ほど話をしたような狭い意味でのFD活動に限られています。そういう自分自身の不満やあるいは忸怩たる思いがあって、教育改革のところまで踏み込めるシステムをどういうふうに作っていくのか？という点が大学の課題であると思った方も多かったのではないかと感じたのですがいかがでしょうか。

濱名：私の大学は後発だったので、何か特色を作らざるを得なかったんです。GPが当初段階ではプラスに働かなかったもので、そうすると、何かやるしかないわけです。お定まりの改組転換ももちろんやったのですが、改組転換をやったからといっても、他所もみんな真似します。そしてすぐ飽和状態になります。組織改革と教育内容の改革、私立大学だと共通教育の科目や学科の改組で、大学というところは、その二つの改革をしたがるものですが、我々はあまりそちらに血道をあげるのはやめよう、ということにしました。既存の科目を変えることにはやはり抵抗感が大きいので、我々が、初年次教育を先に導入したっていうのは、そこがひとつのブレイクスルーだったと思います。教員は、本当は学習支援だってやりたくないんです。高校のリカバーをやるとか、非伝統的な教育、自分がトレーニングを受けてないことを教えるっていうのは非常に嫌なんですけれども、これを初年次教育として全部授業として入れました。そして入れるとそれなりに効果がありました。例えば学習技術、本学に上村という学習技術では日本の第一人者がいます。彼女などがつくってくれたものが、全体の学力低下をかなりカバーして

います。そういうことを考えていくと、効果があるからやらなきゃ仕方がない、仕方がないが自分はやったことない、だったら誰かに聞かなきゃいけない、そういう機会を作っていくところからやり始めました。それができたことが、非常にラッキーだったと思います。そういう、ファカルティの外側にいる先生方が必要とされるような仕組みやニーズを見つけてどう埋め込むか、というようなことが大事ではないでしょうか。

司会：最後に、もう一つだけお訊きします。柳澤学長のお話の中で出てきましたが、委員会の数を極力少なくしたり、決裁ルートの簡素化をしたり、教授会を通さずに、経営陣の方に直接諮って上から下ろしていくやり方をしたりという意味決定の方法は、非常に簡潔で迅速なやり方ではないかと思っています。私のみる限り、あまり教員や学部からの反発もないように感じているのですが、この仕組みは簡単に導入できたものなのでしょうか。



柳澤：学部の代表を構成メンバーとする委員会方式の弊害は、教員だけでなく事務職員もかなり感じていたんです。それはもう当たり前で、当然委員の背後に利害集団がいるわけですから、委員会を開いても、一旦持ち帰らないとダメとか、そういう話になります。それで非常に無駄な時間を使ってしまいます。法人化して、特に大学全体が評価されるというときに、そんな悠長なことをやってられないということで、委員会方式をなるべく少なくすることは、学内全体の合意とまでは言いませんが、雰囲気としてかなり醸成されてきたと思います。そういう中で、実際に、例えば教育・学生支援機構が立ち上がったときなどには、委員会方式を極力排除したような組織にしたというのが実態に近いと思います。

司会：関西国際大ではいかがでしょうか。

濱名：私のところでは、この春に、電子決裁システムができたおかげで、世界中どこへ行っても決裁文書が追っかけてきます。電子決裁で全部済むのですね。朝起きるとバーッと稟議書が並んでいるのですが、それはものすごく早くなりました。どこで止まった、何月何日に副学長が決裁した、ということが全部わかります。コメント欄もありますし、ものすごく流れが速くなりました。そういう方式は良いなって、やってみて思いますね。

委員会方式は、柳澤先生が言われていたとおりで、自分の所属組織を背負ってしまうんです。本人の意見とは関係なく、そんな責任は負えないという躊躇があります。アメリカの大学では、タスク方式というのがあります。新しいことを始めるときには、いろんな課にまたがることもあるので、タスク方式をとります。本学でいうと、最大半年から1年未満でチームをつかってそこで考えてもらいます。学内への提案段階では学長から出す形をとります。どこの学科の誰々がどう言ったからどんなものができた、ということが見えないようになっているので、たぶん楽だろうと思います。だから非常に良いタスクを短期間で仕上げてくれます。ただ、そ

れも増えすぎると、どうしても既存の業務に影響して負担感も大きくなり過ぎますので、そこが非常に難しいところです。

しかし、やはりスピードは優先事項です。本学は学生が1600名ほどしかいません。小規模校のメリットを最大限に活かそうと思えば、機動力が活かせなければ話にならないと思っていますので、そういうやり方をとってきています。また、タスク方式のメリットは、規模が大きい大学ほど大きいのではないかと、我々から見ていてもそう思います。

司会：ありがとうございます。フロアの皆さんから、ご質問等はございますか。

質問者：さきほど柳澤先生のお話で、職員と教員、FD/SDが大切だということだったのですが、スタッフを巻き込もうとすると、苦勞するのは事務職員のキャリアパスですね。財務省と文部科学省の力関係みたいなものが学内にそのまま降りてきて、財務と教務だったら、財務の方が強いとか、事務職員のキャリアを考えたら、この人には教務に来てほしいのだけれども、財務に行くのもやむを得ないか、という判断を、教員側がどこかでせざるを得ません。そういうとき、学長が一言何か言ってくれると助かるな、と思うときもあるのですが、柳澤先生はそのような、事務職員のキャリアパスというものを色々と配慮されて、配置をされているのでしょうか。

柳澤：私は4月に学長になったばかりなので、前学長のときの配置をそのまま引き継いでいます。国立大学の場合は法人化の前は文部科学省の出先機関でしたから、当然といえますか、お金を扱う財務系の職員が一番優秀で偉くて、学務系が一番下に見られていたというのは、まあどの国立大学でもほとんど共通していたと思います。でもそれは良くないということを皆さんわかっていて、愛媛大学でも、非常に些細なことをまず言いますと、教職員の名簿を、前学長の指示で学務系から、つまり、学生の現場に近い人から順番に書くようにしています。財務の方は、今かなり後ろの方になっていると思います。また、愛媛大学の場合は、財務系でキャリアを積んできた人たちが、学務系とか庶務系にかなり移っています。たとえば、今日のこの対談も企画してくれましたけれども、教育企画課長、彼は完全に財務畑です。ここ数年、学生生活課長と、教育企画課長をやっております、こういう形で、財務系から学務系の方へ人材が移っています。それともう一つ、愛媛大学の場合は、SDが一番早く行われたのは学務系です。これはかなり自発的なものですが、これがSDのスタートで、ここがわりと愛媛大学の中でのノウハウを蓄積している。そこへ他のキャリアを持った人たちが入り込んでくるということで、ちょっと手前味噌になりますが、そういう面で、教育に関わる職員の層が厚くなっているという面はあると思います。

司会：濱名先生はいかがでしょう。

濱名：本学は国立と全然違うのであまり参考にならないかもしれませんが、タスク方式というのは、自分の課の仕事以外のところにも人が入って行って、短期間でも一緒に仕事をやれるという点でのメリットがあります。小さい大学ですから、総務や教務が長い人とかはいるのだけれども、あまり固定はしていません。ただまあ、両方必要なのでしょうね。専門領域をもってい

るタイプの職員が重要なカギを握る場合もありますし、いろんな部署との協力体制をとりながらやっていくようにしようと思えば、ジョブローテーションで動いていく人の力が必要になってきます。どちらの道を歩むかは、最終的に本人たちの責任で選択してもらうことになるでしょう。そのためには評価も必要だし、自分自身で目標を作ってやってもらうということになっていきますね。まあ自分が教員だからそうだというのもありますけど、評価制度とか目標管理制度というのは、教員から先にスタートしています。だから教員にとってはごく普通のことになっていきますけど、職員は今年からで大分遅かったですね。やはり組織目標を見ながら、自分が今年どういうふうに目標を立てるかとか、あるいは自分はどういうところを伸ばしていきたいか、といったことは、やった方がいいのかなと思います。専門職領域の中でやりたい、そしてその目標を中期的に立てるといふ職員の方は、そういったキャリアパスが適当だろうし、いろんなところを回って、色々自分の視点を変えたいという希望があるのであれば、それを一つの評価の観点にして、人事配置の中でも取り組んでいかざるを得ないんじゃないかと思います。むしろそうでない分野というのは、現在の職業領域でいうと、専門職を除けば本当に少なくなっているのではないかと思いますね。

司会：ありがとうございます。他に質問はございませんか？

なければもう少し私の方から質問させていただきます。

柳澤学長から、4つのアクターの話がございました。濱名学長は、それを聴かれてどのような感想をお持ちでしょうか。

濱名：やはりそういう役割分担というのはあると思います。私も4つ兼ねているように思われている時期がありまして、当時の担当学長補佐は、「極力学長に喋らせるな」と（笑）。というのは、ずっと私が喋ると、また怒られているような感じになるわけです。これができている・できてない、ということをずいぶん言います。まあそういう時期があって、研修でもワークショップの部分が増えていったりしたのでしょうか。けれどやはり最終的には、私が出て行って指導するよりは、それぞれの学科で考えてもらう方がいい。それでわからなければサンプルを出したり、アドバイスしたりはしますが。今の状態でいえば、コンサルテーションの部分というのは、やっとなら私の中で分離するようになってきている感じがします。私は、常勤コンサルタントではなく、スポットで呼ばれていくコンサルタントです。FD担当教員の役割は、私は基本的にあまりやりたくないと思っています。それをやると1から10までやることになってしまう。4つの役割を全部兼ねてしまうとトゥーマッチですよ。絶対的な権威者・権力者になってしまうわけだから。だけどリソースを持ってきたり、全体をコーディネートしたり、動かないところに、やる気に持ってってもらいたいときには我々も動かなければならない。小規模大学であれば、4種類の組織は作れませんが、ただ、柳澤先生に整理していただいたように、役割はあるんですね。担当者とか担当部局を明確にしておかないと、どうしても混乱が起きてくるのだらうと思います。愛媛大学がその整理をかなりきちっとされていることは、非常に良いことだと思いますし、必要なことだと思います。

司会：中小規模の大学ですと、なかなか専任のFD／SD担当を置くのは難しいことだと思います。それで濱名学長は、スポットでご自分が関わっていらっしゃる。しかし、なかなか他の大

学では、学長自らがそこまで関わるということは実際行われていないと思います。そういった点でいえば、中小規模の大学がFDを効果的にやっていくには、どのような方が核になっていくのが良いのでしょうか。

濱名：やはりある程度高等教育についての知識であるとか、経験を踏んだ人を入れざるを得ないでしょう。ただ、大体そういう方っていうのは、若いですよ。中堅・若手です。かつての柳澤理事がそうであったように、それを支えてきちんと守って育てていく方がいらっしやなければ、無駄死にしていく、あるいはストレスを貯めて孤立感を深めていってしまう。ただ、最終的に、そうした施策を理事クラスとか副学長クラスがやろうとしたら、トップがその価値や方向性を理解していなければできない。トップが必ずしも高等教育の専門家である必要はないけれども、そうした施策やしきみをとることに対する状況認識を持っていなければ、できないだろうと思います。だからそのレベルでの理解と、それに応じた支援体制をトップが作らなければFDは進まない。そして、そのスタートラインは、多くの場合、外部スタッフですよ。我々のときもそうでしたけれども、オーディエンスの教職員が聞いて納得するような話をしてくださる方を外部から連れて来て、こういうことをするとお宅でも良いですよ、という話をしてもらいます。内部の人間だけでは動かないので、外部も適度に使いながら、内部のトップ自体が目標と現状認識を持つことと、それを支える仕組み、支援者をきちっと作っていくことが、FD担当者を育てていく上では大事です。本学なんかでは先ほどセンターなんて言っていますが、全部兼職ですから。専任の教員は、そこには今1人しかいないです。センター長も兼職です。そういうことを考えていくと、やはりそういうしきみをつくっていかないと、難しいのかなと思います。

司会：もう一つ、柳澤学長のお話の中で、教育・学生支援機構と教育学生支援部、つまり教員の集団と職員の集団を、うまく繋ぐことができている、これは他の大学ではあまりないのではないか、ということでしたけれども、この繋げるということに関して、どのような経緯やご苦労がありましたでしょうか。

濱名：私からもひとつ伺いたいのですが、どこまでが職員の領域なのか、例えばお金の問題であるとか、職員の指揮命令の問題であるとか、どうしても私どもの大学でも境目が難しい。特に、関係が対一の関係になればなるほど、難しさがあると思うのですが、その辺りも含めて教えていただけるとありがたいです。

柳澤：これは、国立大学などのある程度規模の大きい大学での事例になると思うんですけども、今は、法人化して、理事体制になっていますね。本学では、例えば事務には教育学生支援部長がいます。それが教育学生支援部のトップであるのですが、さらにその上には教育・学生支援機構長を兼ねた理事がいます。だから実際は教育・学生支援機構長がトップなのです。そして、機構のいわゆる教員組織のトップも、機構長なのです。だから、事務職員側からこういうふうに関心したいなというアイデアがあると思いますよ。その内容が、教員組織から反発されそうな内容であれば、機構長の方から通していけばいいのです。そういう形で、だんだんと指揮系統を理事の方に一本化している面があるのです。ですから、そういう意味では、あまり

深刻な教員と事務の対立というのは生じないような組織になっています。

濱名：そうすると、担当理事が、教育研究職を犠牲にして見ていないと、情報としてきちんと掌握できなくなるのかな、という感じもするのですが。その辺は、色々配慮されているのですか。

柳澤：国立大学の理事というのは、本当は専任職ですよ。一応形の上では退職届を出してから理事になっているのですが、愛媛の場合は理事を専任にするほどの余裕はないので、兼任で教員として授業も担当しながら理事をやる形になっています。私は、学生に接するような機会を理事は持ってなければいけないと思うので、兼任の方がいいとは思っているのですが、その代わり負担は大きいですよ。これは大学によって違うと思います。国立大学でも理事は完全に教員職を離れてしまって、学長が変わって理事を辞めたときはその人も辞めなくてはならない大学もありますね。そういう場合は、かなり年長の人でないと理事にならないということが出てきます。我々は、元の身分に戻れるということにしていますので、比較的若い理事もいます。ちょっとした工夫だと思うんですけど、理事体制の下で一本化していくというのは、国立大学の場合には大事なんじゃないかなと思っています。

司会：もしよろしければ、今日お見えになっている教職員の方に対して、もしくはSPODの取組について、濱名学長から一言コメントをいただければと思います。

濱名：SPODの取組を見せてもらっていると、非常に細やかな目配りと、教員と職員が一緒の部分と、分けている部分とあって、結構良い組合せになっていると思います。ただ気になっているのは、まだミクロレベルの内容が多く、ミドル・マクロレベルをどうやってつくっていくのか、という部分ですね。聴衆の皆さんの立場でいうと、自分の大学に持って帰ったときに何から取りかかればいいのか、というようなことだと思います。我々も考えてみれば、どうやって学内で到達目標を作っているか、あるいは、到達目標ができたときに、お題目ではなくて



どうすればカリキュラムに落とし込んでいけるかという戦略、あるいは、教育方法を導入するときに、個々の先生方はクリッカーだと効果があるっていわれるけれど、大学の教育全体の中でクリッカーを使って何をしようとするのか、というようなところが、今日お話している限りではわかりにくい。そのミドル・マクロレベルの問題を、SPODはこれからどう扱っていくのかな、と思います。そちらの方が非常に重たい課題です。愛媛大学ではこの部分を非常に自覚的にやっておられるようですが、SPODでは、そのまま真似るのではなく、それぞれの大学の文脈に見合う形に汎用化するような、あるいはヒントになるようなものをつくっていただくと、さらにいいものになるのではないかと思います。

司会：ありがとうございます。柳澤先生、最後に何かコメントがありましたらお願いします。

柳澤：明日、SPODの総会がありまして、加盟校のかなりの数の学長が集まると思います。私も一言挨拶しなければいけないのですが、このSPODの取組は、文部科学省の支援事業としては次年度で切れてしまいますが、これはもっと続けなければならないと思っています。10年後の計画としては、ファカルティ・ディベロッパーを育てる大学院を立ち上げたいと思っています。これは徳島大学が最初に言われたのですが、そういったところも見据えて、この取組をずっと続けていけばいいと思っています。特に小規模大学の場合は、なかなか自前のFD担当者を持つというのは大変ですから、このネットワークで、こういう場所で情報交換したり学んだりしてもらって、自分の大学でどう応用していくかを常に考える場を持ってもらえたらと思います。今、全国的にFDセンターの拠点化の話もあるようですが、どうもFDセンターというと、研修所みたいなイメージが思い浮かびますが、私は、FD担当者が現場を離れているんな大学の人に対してFDをするなんていうのは、絶対にだめだと思うんです。その意味でネットワーク型というのは、進化させれば理想形になると思っています。ネットワーク型での拠点化というか、きっと我々が今ここでやっているものが一番先進的なものではないかと、そういうふうに思っています。

司会：そろそろお時間になりました。いかがでしたでしょうか。最後に、本日ご登壇いただいた両学長に、拍手とともにお礼を述べたいと思います。どうもありがとうございました。