

## SPODフォーラム2011 シンポジウム

「高等教育機関におけるマネジメントー危機管理と情報開示の意義ー」

日時：平成23年8月25日（木） 15：30～17：30

場所：愛媛大学南加記念ホール

（略歴紹介）

諸星 裕（桜美林大学大学院教授）

桜美林大学大学院教授・ミネソタ州立大学特別功労教授。1969年にICUを卒業後渡米し、71年私立ブリガムヤング大学大学院修士課程修了。76年州立ユタ大学大学院博士課程を修了（学術博士）。米ミネソタ州の州立大で教授，学部長代行，秋田校学長を経て，98年に桜美林大学に教学担当副学長として招聘され，現在に至る。米国で大学評価委員をした経験も持つ。

池田 輝政（名城大学教授）

九州大学大学院教育学研究科博士課程満期退学。同大学助手，大学入試センター研究開発部助手，助教授，教授，放送教育開発センター研究開発部教授，メディア教育開発センター研究開発部教授，名古屋大学高等教育研究センター教授，名城大学大学院研究科長，大学教育開発センター長，副学長・理事を経て，現在は人間学部教授及び大学学校づくり研究科教授。専門は高等教育経営，教育行政。国立大学協会大学評価専門委員ほかを歴任。

石橋 晶（文部科学省高等教育局大学振興課 課長補佐）

東京大学法学部卒。2000年に文部省（現文部科学省）に入省。文化庁，初等中等教育局初等中等教育企画課専門官，科学技術・学術政策局基盤政策課専門官，高等教育局大学振興課大学改革推進室大学院振興専門官を経て，現在に至る。

司会：これからシンポジウムを開催させていただきます。はじめに，本シンポジウム開催校を代表して，愛媛大学長，柳澤康信より挨拶申し上げます。柳澤学長，よろしくお願い致します。

柳澤：SPODの代表校として，一言ご挨拶させていただきます。SPODフォーラムも3回目ですが，初めて参加いただいた方のために，SPODの経緯を簡単に紹介させていただきます。SPODとは，平成20年度文部科学省の戦略的・大学連携支援事業に採択されたことに始まりました。四国には，大学，短大，高専と全部で33機関の高等教育機関があり，その33機関全てが参加・加盟しているネットワークです。

文部科学省の補助事業は昨年度末で終わり，今年度からはすべての加盟校がお金を出し合う，自主的・主体的な取り組みになりました。大学間連携は，今ではかなり盛んに行われるようになってきていますが，これは平成20年度に戦略的・大学連携支援事業があったからこそ可能になったことです。今日，文部科学省から石橋さん（文部科学省高等教育局大学振興課課長補佐）が来られていますので，一言お願いしておきたいと思

ます。最近、教育GPといわれるものが事業仕分けによってほとんど無くなってしまいました。その中でも、特に大学間連携というのは、戦略的大学連携支援事業という呼び水があっはじめて可能になったと思っています。SPODの取り組みはこの恩恵を被っています。是非、今後も、大規模とは言いませんが、小規模でも継続していただきたいと思います。たぶん、これはここに参加されている方々の総意ではないかと思っていますので、どうかよろしくお願いします。

それから、最近、私が愛媛大学の中で強調していることですが、個々の大学の頑張りというのは大事です。しかし、これからはネットワークを作ることが非常に大事になるのではないかと考えております。それは必ずしも大学間だけの連携というわけではなく、大学と地域、あるいは大学と産業界、あるいは大学と住民、国際的な連携といったものもあります。特に、東日本大震災後、国民全体が「絆」を意識するようになっていますが、我々はそれを形あるものにしていく使命があるのではないかと考えています。

SPODに話を戻しますと、SPODは、主に2つの柱からなっています。1つは四国の各大学で開催されているFD・SDのプログラムを共有化することです。今、80あまりの講座が、各大学で開かれています。これは、加盟校のどなたでも手を挙げれば受講できるという仕組みです。研修プログラムガイドも作られていて、それを見たら、どこ大学でいつどのようなFD・SDが行われているかが分かるようになっていきます。例年、延べ1,000人以上の方がこれを活用しています。

もう一つは、このSPODフォーラムです。フォーラムは4日間のスケジュールで実施していますが、今回も500名以上の方、それから四国地区以外の全国各地から100名以上の方に参加いただいています。



これがSPODの一つのメインイベントになっています。

SPODフォーラムの特徴は、プログラムの3ページの①、②、③に書いています。1番目は多彩な講師陣。2番目は、職場で使える実践型プログラム。そして3番目として、SDプログラムが多数開講されていることです。FD・SDを両方やっているということが非常に大きな特徴だと思います。私が最も重要だと感じているSPODの特徴は、受講者がそのうちに講師になっていくというサイクルをもっている事です。教える方と教わる方が近い関係にある、すなわち、インタラクティブな関係がここでは築かれている。これが大きな特徴です。これからも持続的に続けていくためにはすぐれた手法だと思います。

さて、本日のシンポジウムですが、「高等教育機関におけるマネジメント、危機管理と情報開示の意義」ということで、皆さんテレビでおなじみだと思いますが、桜美林大学の諸星先生にお忙しい中、来ていただきました。それから、名城大学の池田先生。池田先生には愛媛大学の教育改革、あるいは評価に関して初期の頃から教えていただきました。それから、文部科学省から石橋さんに来ていただきました。

これから、この3名の方に高等教育機関における危機管理と情報開示というテーマで話を展開していただきます。学校教育法施行規則が改正され、教育情報の公表が義務化

されたということもあって、情報開示といった場合に、どこか義務的で、なんとなく気持ち重いという人もいるかと思います。しかし、あえていうならば、危機管理というのはどう見てもネガティブな部分を含んでいます。情報開示に関しては、義務的に考えるよりは戦略的にその大学をアピールしていくという側面があるかと思います。そういったところをお三方で展開していただければと思います。どうかよろしくお願いいたします。

司会：柳澤学長，どうもありがとうございました。続きまして，講師の皆さまのご略歴を簡単に紹介させていただきます。

お一人目の講演者は諸星裕先生でございます。諸星先生は，I C U（国際基督教大学）をご卒業後，渡米され米国にて修士，博士の学位を取得されました。現在は桜美林大学大学院教授，ミネソタ州立大学特別功労教授です。様々な大学の立ち上げや改革に関わられた，日本でも数少ない大学経営のプロと申し上げてよろしいかと思います。また，テレビ等のコメンテーターとしてご活躍されていることも，みなさんご存じかと思います。

お二方目の講演者は石橋晶先生でございます。石橋先生は東京大学法学部をご卒業後，文部省，現在の文部科学省に入省され，高等局，文化庁，小中局，科政局などを経て，現在は高等局大学振興課課長補佐を務めています。本日は，昨今の教育情報公表の正当化におきまして，学校教育法施行規則の改正に携われたご経験をもとにお話しいただきます。

最後に今回のシンポジウムにおきまして，ファシリテーターをお願いしております，池田輝政先生をご紹介します。池田先生は九州大学大学院に進まれた後，九州大学，名古屋大学等々を経られて，現在は名城大学教授です。名古屋大学高等教育研究センターご在籍時には，大学教員向けのガイドブックで，非常に有名な「成長する Tips 先生」を出版されるなど，高等教育経営学，教育行政学の第一人者です。

それでは，早速，諸星先生にご講演いただきたいと思います。

諸星：諸星でございます。

実は私は危機管理の専門家でもなければ，情報開示の専門家でもありません。本日は，いろんな事を皆様方から勉強しようというつもりで，参加させていただくことに致しました。と，申しましても，実は大学のマネジメントとは全部危機管理です。「今日は何もなくて済んだね」って家に帰れる日が本当は少ないと思います。それくらい大学っていろいろな事が起こり得ますし，起こります。マーフィーの法則というのがあります。悪いことが起こる可能性がある，可能性ある悪いことというのは必ず起きるものであるということを私は何回も実感してきました。大前提ですが，大学生というのは，非常に危険です。これは統計ですが，18歳から22歳という



のは、毎年約500人に1人は亡くなっています。と言うことは、愛媛大学でも何年間で1人ではなく、ほぼ何人かは毎年亡くなられていると思います。これは、全然おかしくないわけで、これが大前提であります。

それに大学というのは結構危険がある。学生のことを考えてみても、まず、スポーツがあります。ある意味、非常に危険度の高いことをやっているわけですが、結構無防備です。アメリカの大学で最初に教員になった時に、1番最初にやらされたことは、責任保険に入らされたことです。つまり、私の授業の中で何か起きたら私の責任になるわけです。「何か起きる」って「何が起こりえるの」って、考えて見たらアメリカは銃社会なのでですね。30人くらいの授業だと少なくとも自分の前にいる学生のうち、2丁ぐらいはピストルを持っているなどと思って授業をしていました。実際にロデオ部のキャプテンがいて、変な缶を持っている。コーヒー缶ですが、いつもそれを持ってくる。それで、何回目かの授業で「一体君、それは何だ」って、「みんなに見せてよ」って言ったら、みんな知っていて、私だけが知らなかった。持っていたのはロープで、ロデオってロープを回したりするじゃないですか、驚いたのですが、あれって生き物なんですね。湿度の管理とかすごく難しい。それで、いつもロープは肌身離さず持っている。「それ武器じゃないか？」って言うと「武器だ」って、その学生はピストルも持っている、カウボーイなんですね。それがアメリカでは普通でした。それで、いつも危険と隣り合わせの仕事をしているなどと思っていました。

日本はそんなことはないと思います。とはいえ、教員が専門家でもないのに、山岳部の部長になるとか、ボクシング部の部長になることがあるわけです。これは私にとって本当に考えられないものすごく無防備な話です。もし何かあった時に訴えられたら、「私はただ名前だけ部長です」、それでは済まない。しかし、それが現実的に行われている。それから、どちらかというと偏差値が高いというか、一生懸命受験勉強しないといけなかった大学に多い話ですが、ちょっと受験疲れで大学に入ってきて、何かおかしい行動をする。これはよくあることです。

もし、日本でアメリカのような銃の乱射事件が起きたとすると、多分学長さんが謝りっぱなしで、大変なことになりますよね。本当は、学長が謝ることはない。それはなぜかという、学生というのは一人一人がみんな個でありますから、なにも我々がそういうところまで教育として関わり合うことはない。とはいえ、大学としての責任というものはある程度問われる。それは、普段からどういうことをやってきたかということに尽きます。

例えば、身体に障がいを持っている学生がたくさんいます。これは大学に限ったことではないけれども、車いすに乗った人たちが普通にこの普通学級に入っています。アメリカやカナダから日本に来る学生たちから「なぜ日本は車いすに乗った人がこんなに少ないの？」って聞いてきます。でも、本当は少ないのではなくその人たちが1カ所に閉じ込めているのです。まだまだ日本では障がいを持つ人が普通の社会生活ができない。私がいたアメリカのミネソタの大学では、学長先生が秘書に連れられて1年に1回は、目隠しをして、キャンパスを歩いて1日を過ごす。副学長は1年に1回は車いすに乗って、キャンパスをずっと歩く。いかにバリアフリーになっているか、そういうような事を普段から検証しています。

それから建物が色々あると死角があるのでどこに死角があるのか、どこが危険なのか

というところも検証しています。愛媛大学にも建物の横に木が何本かあります。その周りには雑草が生えている。先ほど「あれは一体何だろう」と聞きました。そして、本当にきれいな芝生にして、道路との段差もなくせば、多分人はそこを歩かない。それで危険が1要素少なくなる。日本の大学というのはコスト的な問題だと思いますが、あそこまで芝生を張らない。だけど、最終的に訴訟社会になってきた今のこの国を考えると、長い意味でのコストを考えると、芝生をちゃんと植えて絶対に人が入らないようにしておくことが大切です。本当に転んだ時に大学が訴えられるというのが普通だと思います。

私は、大学を卒業して、最初はカナダのキャリア官僚になりました。最初に配属されたのが女子刑務所、それから犯罪学にずっと走ってきました。刑務所にいたときに新しく刑務所を1個建てるプロジェクトがあって、建築のデザイナーを何人か呼んで、プレゼンをやりました。出来上がったのを見て、「この刑務所は250人収容だから、この通りできるとすると、1年に5人くらいは人が殺されますね」って言ったら、そのデザイナーがぶっ飛んじゃったわけですよ。「何ですか？」って。「ここここがこう死角でしょ」、「ここも死角でしょ」と。網走においでになったことのある方は分かると思うのですが、クラシックな刑務所などは、必ず監視所をおいて、全部が見えるようになっていきます。ところが、そのデザイナーが造ってきたのは、本当にホテルみたいなものを造ってきたものですから、居心地は良いとしても、きっとバンバン人が殺されるような事になると言ったのです。

公共の建物を管理する責任者、つまり学長先生や我々は常識的に普段から考えておかなければいけない事ですね。みなさん本当に「えー」とびっくりされますが、アメリカの大学のアドミニストレーターはいつもそういう事を考えています。

今問題になっているのは学生のメンタルの問題です。学生たちというのは、小さな高等学校から出てきて、1万人ぐらいの大学に入ってきます。そういう時に誰か助けてくれる人、アドバイザー制度ってなかなかないものですから、どうしても大学と自分との距離みたいなものがいつまで経っても埋まらない。基本的に学生が自分たちの仲間であるという、そういう何かを作ってあげないと、いつまで経っても精神的に乖離してしまう。そうすると、当然孤独になっていって、そこから精神的に落ちていくということが結構あるような気がします。学生がみんなの中に入ることができないということで1人になって、心が寂しくなってしまう。日本では、年間3万人の自殺者がいます。この中には学生も多いと思います。それから交通事故。大学生に限らず、非常に危険なポテンシャルですね。本人にとっても、周りにとっても、危険な人たちを我々は扱っているのだというのが大前提の一つあります。

もう一つは、学生の実験です。先ほど保険の話をしました。これは、個人の責任保険なのですが、当然組織として責任保険に入っていないといけないということです。化学の実験室がいくつあるかという、それだけでもって保険料率が全くもって変わって来ます。だから、アメリカの大学でリベラルアーツ系の学校って化学、化学をできるだけ少なくしています。桜美林大学でも、化学をミニマムにしようとしています。洗濯機1回まわしたら、どういうものがどうやって流れていって、最終的には地球の温暖化になるかみたいなそういうような科学の授業のタイプにするとか、そういう工夫をしているんです。それで、実験室をなくしました。

今一つ気になっているのが、個人情報です。学生の成績を誰に送るかという問題

です。私どもの大学は極めて厳格なGPAをやっています。基本的にどんどん退学にします。そのかわり、できる学生は、3年で卒業していきます。これはアメリカモデルです。もちろん、ICUもそうですが、私が入った時に250人1学年に入って、4年で卒業したのが170人くらいで、最終的に卒業したのが200人くらいしかいなかった。できない学生は、どっかで間に入らなきゃいけないわけですけども、それをしっかりやっていかないと、モンスターペアレンツが出てきます。これは結構怖い。

そういう中であって成績を誰に送るか。明らかにステークホルダーは、学生本人であり、その学生の成績は、彼の個人情報であることも間違いないんですが、お金を出しているのは親ですよ。桜美林大学では成績が悪いと親に突然呼び出しをかけて三者面談をやります。ある程度早いうちから親に対して警告を出しておかないといけないということになりまして、私どもは少なくとも未成年の間は、学生に何も言わないで親に成績を出しています。一応成人になっても学生には親に成績を送ることを言います。ただし、学生がどうしても嫌だっている場合にはやめています。これはおそらく宿題として皆さんの学校で考えなくてはならない事だと思います。知る権利を誰が持っているのか、つまり、ステークホルダーが誰なのかというところは常に考えておく必要があるのではないかと思います。

大切なことはシュミレーションを普段からやっておくということです。なんといっても危機というのは、いろんな種類の危機があるのですが、こういうことが起きた時には何がどう動くのかというシュミレーションは普段からやっていないといけない。私が桜美林大学に行って、2年目、3年目でしたか、たまたまなんですけど、本当のプロの広報部長を採用しました。2ヶ月後に、私どもの附属高校の1年生が世田谷の公園でホームレスを刺してしまいました。もう、ハイエナのごとくマスコミが来るわけですね。それに対して私らじゃダメですよ、我々じゃ絶対ダメですよ。そのプロの広報部長は、あたかも何にも無かったように、本当に見事な対応をしてくれました。これはすごかったですよ。こういうのは、本当のプロの広報家だと思いましたよ。

基本的に学内を色々まわって、ジェネラリストになって上がっていくというのは、大学がこれだけ高度になって、細分化されている機能から考えると無理だと思います。アメリカの社会に限らず、ヨーロッパもそうですけれども、広報系の最高のポジションというのは大統領の広報官ですよ。ナンバー2が國務省の、つまり外務省の広報官でしょう。そのすぐ下くらいにGMだとかエクンモービルの広報官がいて、その下くらいにハーバードの広報官とかがいる。これは、実は業種とかなんとかに全く関係なしに、彼らは広報のプロで、最初はほとんどの人が実は小さな大学の広報担当だった。それでいい広報をしていると、どんどんヘッドハントされたり、自分が応募することによって少しずつこうやってUpward mobilityといいますけど、最後に行くところは大統領報道官です。これからの大学職員には、このような形のキャリアパスを作っていく必要があると思います。

別に広報だけじゃなくて、大学のマネジメントを担う人も、小さな大学で学部長をやって、副学長をやって、学長をやって、それからもうちょっと大きな大学の副学長になって、それから学長になって、更にもうちょっと大きな大学で副学長になる。これが、私の世代のキャリアパスです。

先ほど私のことを、大学経営、アドミニストレーションのプロとご紹介いただきましたし

たが、本当は犯罪学者として大学の教員になったけれど、それは10年も持たなくて、ずっとそのあとアドミニストレーションをやっています。それは、専門性という意味では、大学のマネジメント、極めて専門性が高いことであります。だからといって、行動生物学をやってらっしゃる方がダメと申し上げるわけではありません。資産台帳を読めて、労働関係法規を実践できるという方がなかなかおいでにならないのが日本の大学のマネジメントの実態ではないかと感じます。

次に、情報開示についてです。認証評価はアメリカモデルですが、同じ大学人同士がやることですから、同業者の目でごまかせないじゃないですか。そこが1番強いと思う。ですから、出るべき情報が出てないなと思ったら、我々の責任において情報を出させるようにする。それを7年に1回の認証評価でやるべきだと思います。

残念ながら、日本中の800いくつの大学が全部1回目はクリアしたと思うのですが、認証評価で1つもつぶれなかったですよ。それはあり得ない。800いくつの大学だったら、3つや4つは完全につぶれてもおかしくないでしょうね。私が入学定員50%以下の学校から呼ばれた時に、情報を出してください、そうじゃないと色々できないじゃないですか、コンサルをするわけですから。でも、1回や2回じゃ出してくれない。それなら、「私行きません」って、そうするとやっと出てきます。それで「来年から募集停止したほうがいいですね」ってことをいろんな学校で申し上げているんです。

一昨年6つの大学が募集停止しました。そのうちの1つですごく面白い事がありました。こんなレベルのセンスで経営されているのだなと思ったのですが、その学長先生が在学生たち500人か600人集めて、「来年から募集停止だけど、君たちの事は大丈夫だから」っていうふうに言ったそうです。その学長先生はすごくいい先生で、非常に学生の事を思い、ご近所の大学をまわって「うちこうなったんで移りたいっていう学生がいたらお引き受けいただけますでしょうか？」って。他の大学もみんな定員割れしている大学ですから、「どうぞどうぞ」みたいな話になったそうです。それで学校にまた戻ると学生たちに、「皆さん、皆さんすごくいいニュースですよ、ここと、この大学が皆さんを引き受けってくれるんですよ」。なんかいい話じゃないですか、極めて。でも、その後がいけない。「でも、残りたい人がいたら残ってください」って言ったのです。

このおかしさってお分かりになります？だって残られちゃったら、あと7年間開けておかなくてはいけませんよ。基準教員はずっとそこにいなくちゃいけないでしょ。半分の学生が他のところに行っちゃったら、収入が半分になるでしょ。でも、出ていくものは同じ、それも7年間やっていかになくちゃいけない。そのレベルのセンスしか持っていない人たちが、大学の経営をやっているという驚きです。ちょっと、レベルが低い話ですが、この辺のところをもっと出さないと、いずれ入ったけれどもこれは全く中身が違ったというところで、本当に消費者保護の観点からダメになると思います。

話しは変わりますが、オープンキャンパスなんてものはやっちゃダメです。オープンキャンパスって、その日は最高にお化粧して1番きれいにしているわけで、しかもオープンキャンパスってことは普段はクローズだっていう概念があるわけですね。そうじゃない。いつでもオープンじゃないとダメです。いつ来ても構わない。そこに行って、「私は愛媛県の〇〇高校の△△です。この大学に来たいんです。」って言った時に、今日はオープンキャンパスじゃないからダメっていう学校には行く必要は全くない。それでは全然ダメです。そういうときでも、「OK」って、ちゃんと誰かが案内してくれて、「授業

をのぞいていいですか」って言えば、「いいよ」って、教室の後ろに2人に入って授業を見せて普通の大学を見せる。そこまでやらないとダメですよ。

実は見せたくないところだらけっていう大学が多いので困るのですよね。実はそうやって、自然淘汰されていくのです。

最終的には、受益者がそういう学校をふるいにかけていくと思います。こうなると、もうお役所では守りきれないし、基本的には経済原則です。とにかく学生がいないわけですから、そういうところは、だんだん少なくなっていく、そういうことでしょうね。ですから、情報公開をしない、したくないっていうのは、なんか弱みがあるわけで、それを受益者が「これはどうなんですか」ってどんどん言えるような環境を作る。それなりにちゃんとやっている学校はそういう事をどんどん公開していく。そうすると、「あれ？この大学はこういうところまで公開していますが、おたくの大学はどうなんですか？」という様に彼らの要求度が上がってきます。そうすることによって、我々というか大学人の、日本の大学の経営陣の意識が上がってくると思っています。

司会：諸星先生，ありがとうございます。続きまして，石橋先生にお話いただきたいと思ひます。それでは，よろしくお願ひ致します。

石橋：皆様，こんにちは。先程ご紹介に預かりました，文部科学省高等教育局大学振興課の石橋と申します。よろしくお願ひ致します。本日は，私が担当した教育情報の公表というものが，どういふことを背景に，またどういふことを狙ってやってきたのかといふことをお話ししたいと思ひています。情報の公表は，本年（平成23年）4月1日から義務化されました。多分その準備に皆様方も多くの時間を割いてくださったと思ひています。今回，公表していただく決めた項目といふのが，資料の12ページに書いています。ご覧いただくと，こんなこといいのかなと思ひうくらい，非常にベーシックなことになっています。すでに多くの大学でパンフレットにもお載せになっていると思ひますし，ホームページでも公開されているような情報を並べています。



教育情報の公表といふのは何なのかといふと，実はこの「教育情報の公表」という言葉を使ったところにポイントがあります。情報公開でも情報開示でもなく，情報の「公表」なのです。それは「ネガティブ，もしくは義務的なニュアンスを少しでも弱めたい」と思ひたことから始まって，最終的には大学が戦略的にいろいろな情報を出していくといふニュアンスになっています。この政策を打ち出していくためにも，「教育情報の公表」といふ言葉にしました。

今回の改正ではどの大学であってもやるべき事だと思ひて義務といふことにしていますけれども，本当は戦略的に，各大学でいろいろな情報を出していただければといふことで，今回の制度化をしたといふのが大きな背景です。ただ，その時に誰に対して

やるのか、誰が情報の受け手なのか、ということ学内でいろんな議論になればいいなというのが、もう一つの裏の想いとしてありました。

大学に関わられる方は沢山おられると思います。当然、大学に入ってこられる高校生、社会人、学生さんの保護者の方もそうでしょうし、実際の社会の一般の方々、大学との関わりを持っておられる方々、それから産業界の方々、様々な方々がおられると思います。しかし、大学は誰のためのところなのかということ突き詰めて考えていくと、それは学生だと思のです。学生さんが大学に入ってきて、何を学ぶことができるのか、それから、どんな先生に出会えるのか、どんな学生さんと一緒に学ぶことができるのか、そこにいる学生さんたちはその後どういった層で活躍しているのか、そういうことを高校生が知ることができたら、大学選びが変わってくるのではないかなと思います。今は偏差値で、という話がされていることが多いです。そうではなく、自分はこういう学問をしたいからこの大学に行きたい。僕は柳澤先生がいるから愛媛大学に行きたい。諸星先生がいるから桜美林大学に行きたいんだ。そういう思いで高校生が大学を選べるようになったら、大学も変わるだろうし、日本の子供たちも変わるのではないかなと、実はそういう考えがこの教育情報の公表の根底にあります。

本当に、法令にしてしまうと味気ないこの9つの項目ですが、各大学でホームページに掲載していただく時には、高校生の視点というものを大事にさせていただくと公表の仕方が変わってくると思います。例えば、大学の教育研究上の目的ってなんですかという、人材養成が目的ということです。この大学はこういう人材を育てたい、今、どの大学も、もちろんそういう目的を持っていますが、それが抽象的な大きなことも書いてあるのです。高校生から見ると「それってどう言うことなのかなあ」っていうようなことになってしまっているのです。高校生の視点で、例えば愛媛大学に来たらこういうことが学べますよ、こういう先生がおられますよという内容、例えば、先ほど私は博物館（愛大ミュージアム）を見せていただきましたが、本当に素晴らしい研究が行われていて、その研究では第一人者の先生方がおられるわけです。その先生について学べたら面白いと思う高校生は沢山いると思います。そういう内容がホームページに出ていると、高校生が「僕はこの先生に、私はこの先生について勉強しよう」と思うのではないかなと思います。そういう情報を出していくことができればいいなということです。

この教育情報の公表というのは、10年くらいかけて、じわじわと大学の中でその地位を得てきたというふうに考えています。最初は地方公共団体の中から情報公開条例などができていって、ステークホルダーにどう情報公開していくのが重要かという話から始まっています。地方公共団体だったので、その直轄にある各学校、初等中等教育の学校はそれに合わせて情報の公開というものを始めていったわけです。

国は、地方公共団体よりも遅く、情報公開法ができました。その流れの中で10年くらい経って今回、義務化ということになりましたけれども、それは、大学の中でそういう機運も根付いてきたからこそ、こういう形で法律に書くということをやすべきという議論があったことも事実だと思います。

今、各大学のホームページを見たら、多くの大学がホームページのトップページに、教育情報の公表というボタンなどを作ってあり、クリックするとここに書いてある項目が見られるようになっていています。高校生にとって見やすいかということはまだ検証できていませんが、少なくともこれらの情報はきちんと出ているというような状況になって

います。あとは各大学がそれぞれ他の大学のホームページを見ていただいて、ここはこういう面白い工夫をしているとか、そういう事を見ていただくとさらに取り組みが進んで行くのかなと思っています。

次に必要なのはデータベース化だと思っています。今日お配りした資料の一番最後にもその動きが出ているので、ご紹介します。「なんで急にデータベースについていう話になったの」っておっしゃる方もおられると思いますが、まず各大学が教育情報を出していただくということをスタートとして今行っていますが、今度はそれを1つのまとまりにして、比較できるようにする。高校生の視点に立てば、比較できることは大事です。例えば、A大学とB大学、C大学、どこに行こうと悩んでいる高校生がいるとします、そうすると、A大学のホームページを見て出てくる情報とB大学、C大学で出ていた情報がバラバラだったとします。情報は出ているのですが、その情報がバラバラだったとすると、高校生が一生懸命読み解いていく必要があります。しかし、例えば、学生の規模やどんな先生がおられるかというのが同じような形で出てくるようなデータベースがあったとすると、その3つを並べて比較することができ「自分の勉強したいのはこれだから、ここだな」と考えやすくなるということができるようにならないかなというのが次に考えていることです。

これを「大学ポートレート」という言葉で書いています。各大学のポートレート、それぞれの自画像が並んでいくようなことができないかなというふうに考えています。ただこれは、文部科学省ができることを越えつつあります。我々は法令上、教育情報の公開を義務化しましたが、次にどういう情報をどうやって出していくかというのは、やっぱり大学界の中のご判断があるのではないかと考えています。

ここに「大学団体等による支援」と書いてありますが、これは要するに各大学、大学界の中でどういうものを出したら良いのかという議論を始めてもらいましょうというのが、この中間まとめの意味です。ICU（国際基督教大学）学長の鈴木先生にこの協力者会議のトップをやっていただき、中間まとめを出していただいたものです。

各大学がどういう情報を出したら良いのか、それをどのように出したら良いのかという議論を始めていただいて、そこからデータベース化までもっていけないかと考えています。

ここは国として一つの意図があります。仕分けの議論というのが出ていますけれども、国の独立行政法人が持っているデータベースは4つあります。1つは、学位授与機構が持っている国立大学法人のデータベースです。それには相当細かい情報が出ています。もう一つは大学入試センターが持っているハートシステムという、これはもちろん高校生のために大学で何を学べるかという、さきほど申し上げた様なことが書いてある情報のデータベースです。あとは、留学生のための情報データベースをJASSO（日本学生支援機構）が持っています。これらのデータベースは事業仕分けの結果、一本化するように指摘を受けています。

それを受けて、学位授与機構のデータベースに一本化するような形となっていますが、国としては、このデータベースを活用していただいて、新しいデータベースを生み出していただきたいと思います。そこに大学界の情報も入れていただいて、高校生やそれ以外のステークホルダーにとってわかりやすいデータベースを作っていければと思っています。

教育情報の公表は、義務化されましたが、これは本当に各大学の戦略として、どういう情報を高校生のために、社会のために出していったらいいかという事を、是非学内で議論していただき、いいものにしていただければと思っています。ですから、国が勝手に義務化したと思わず、ポジティブにとらえていただければ本当にありがたいなと、実際法律改正に関わった人間として思っているところです。

それがまたデータベースとなると、比較可能性とかランキングなど色々な議論はありますが、これも高校生が見てわかりやすくなるために、それから大学間でも、あそのこの大学はこういうような情報をお出しになっているんだとか、そういう中で自分の大学ではこういう情報が少ないから集めてきちんと大学としてデータにしておこうとか、そういう大学の中での情報の管理の次のステップに繋げていただければと思っています。

司会：石橋先生、どうもありがとうございました。それでは、次にお三方にご登壇いただいてディスカッションをと思っておりますが、本日はフロアの参加者の方々からもご質問いただく時間を十分に確保させていただいておりますので、ぜひ後ほど活発なご討論をしていただければと思います。それでは、池田先生、進行の方をよろしくお願い致します。

池田：今、テーマが2つありました。一つは危機管理ですね。実は私、この3月で4年間の副学長、理事職を無事終了することができました。副学長、理事になった時の自分はと、つい思い返してみました。そのときは頭の中で法的思考法のスイッチを入れました。私は、法学部の卒業生ではありませんが、一般教養で法律を学んだり、専門分野で学んでそういう法的思考法は身につ



けました。知識を記憶力ではなくて思考法で応用すると、何か問題に対して、最悪の事態を念頭においてそうならないような解決策を考えるようになります。そういう思考法を副学長のときに使いました。つまり、学生が自殺をしたり、犯罪を起こしたり、いろんな問題を起きた時に、学長ではなくて副学長が前面に出て謝る場面を覚悟したり、しかも、そのときに頭を下げるだけではなくて、後始末を含めて法律的な対応を思いめぐらせたり、そういう危機管理の思考法を頭のどこかで働かせていました。

大学の職員やそれから先生のなかには、法学部の先生は別として、そういう思考法は案外持っていない人が多い。やっぱり大学の経営者なり、職員の責任者の方は、法律の知識ではなくて、法的思考法を身につけて、訴訟になったらこんな専門家を雇ってとか、そういう腹をくくって問題解決をする覚悟は必要です。でも、4年間続けて、学生関係のトラブルで何も頭をさげることが無くて、「ほっとした」のが本音です。昔、アメリカに家族と長期滞在したとき、ピストルでいつ打たれるかもしれないという緊張感が小脳のあたりにいつもありました。あの見えない緊張感をもったのと一緒ですね。危機管理に対応する思考法の一つを、諸星先生の話聞きながら思い出しました。

次に教育情報の公表です。石橋さんは戦略という言葉を出されましたが、実は戦略思考法の問題だと思いました。戦略思考法というのは、要するに先取りの力です。文部科学省がどんな施策を打ち出し、外国の環境や状況を調べて、日本の高等教育に「これが足りない」、「これを何とか大学のためにお膳立てしたい」と提案するその背景や意図を読み取ることです。情報公表に関しては、大学そのものの社会的責任を自覚することであったり、自律的な経営力を身につけてもらうという、国としての戦略思考法がそこに働いている。それを大学が読み取って、法的思考法を越えたところで自らの判断で情報提供をしていけばよい。

教育情報の公表に関しましては、言葉の整理ですが、開示とは違う。開示は、英語で言えば「ディスクロージャー」で、もともと入試成績のような個人情報を相手から要求された時に出すものです。公表とは、英語では Report に対応すると考えれば、今回の公表の趣旨は「Report to the Public」ではないでしょうか。社会に対して、ステークホルダーに対して、情報を積極的に Report する、その責任を求められているのだと理解できます。情報公表に対する名城大学での対応は私が責任者を務めましたので、「Report to the Public」の考え方で対応を指示しました。名城大学のホームページにそれが反映されています。そこで大学の特色を出すために一工夫した情報の内容が教員紹介です。そこにはティーチャーズ・ポートフォリオというコンセプトを一部反映させて、どんな授業科目を担当しているのかの教育情報、そして自分の特徴だと言える研究論文5点とともに、教育・研究に対する抱負を簡潔にコメントしてもらうことを全教員にお願いしました。本人の肉声が含まれているのがポートフォリオたる所以だと思ったのがその工夫の理由です。お二人の話を、法的思考法、それから戦略思考法の応用として理解してみました。

司会：池田先生、どうもありがとうございました。フロアの方からもご質問等いただいでよろしいでしょうか。スタッフがマイクを持ってお近くに参りますので、お手を挙げていただければと思います。いかがでしょうか。

フロア：お三方にお聞きしたいのですが、今日、先ほど池田先生の方から、法的思考と戦略的思考が求められる、これは教員も職員も必要だということですが、実際、諸星先生の主張されていた大学アドミニストレーターという職種とされている思考法なのかも知れないですけれども、こういった考え方なり趣旨なりを、どうやって身につけていけばいいのか、どうやってそういった能力を持っている人を育成していけば良いのかという事があるかと思えます。そういった思考法の持ち主をどう育成するのかという点でご質問させていただきます。

司会：池田先生からお願い致します。

池田：いきなり大事な議論のポイントに来ましたね。名城大学のある先生との話の中で、「授業の中で方法論を教えてください」と聞いてあります。そのときは、「うーん、教えてないなあ」と言われました。「方法論を教えなくて、応用力って生まれるのでしょうか？」という問いが私自身のなかにあります。新たな知識を理解し深めるとい

うのは、使えるようになるには実はものすごく時間がかかります。だけど、方法論、つまり具体的なデータに則して思考法の手順を学ぶことができれば、理論や知識の使い方がなんとなく分かってくると考えます。そういう教育や指導の方向に大学の授業内容を変えていかないと、いつまで経っても能力の高い人しか学ばないような結果にしかならないでしょう。学士課程の教養というのは、そうした方法論を学ぶ思考法のトレーニングの部分が大きいと思う。そうした方法論の授業をどのように大切にしているのか、海外の大学の授業も調べてみたい気がします。たぶん、ヨーロッパあたりの大学ではそういう授業は展開されていると思います。

司会：ありがとうございます。諸星先生お願いします。

諸星：私は、2つの思考法という池田先生のおっしゃることはよく分かるけど、そういうことを考えもしなかった。毎日毎日、体張って大学のマネジメントをしてきました。38か39歳くらいでアドミニストレーターになりました。そのあたりじゃないですかね、アメリカのアドミニストレーターは40歳前後で、教員として燃え尽きた人とか研究者として一流になれなかった人とか、けどどうしても大学に残りたい、実は、まさに私は両方の理由で、大学にどうしてもいたい、そのためにはどうしたら良いかということ残っていたのが、アドミニストレーターとしての道なのです。

私は人間が好きです。もちろん異文化の中です。アメリカのミネソタ州ですから、そんな中で、学部長の補佐をやらさせていただいて、気がついたら43歳で副学長になっていた。2週間に1回、組合と団交をやっていました。毎日毎日がイバラの道ですよ。ですから、終わった時に、本当によく眠れました。

先ほど池田先生がおっしゃったような思考法とかは、全く考えもしないでやってきたなと思いました。ただ、いろんな種類のステークホルダーがいて、クライアントがいるわけです。例えば運転手さん、あるいはグラウンドキーパー、そういう人たちとはその目線で話ができないといけないし、そうかという、オペレーションクラスとはいいませんけれども、それに近い連中も言葉でねじ伏せなくちゃいけない。このため、かなり幅広い、知識ベースも思考ベースも必要だったと思うのですが、どっちがどっちって考えたこともなかったですね。

日本の場合、何というのかな、そういうふうな道に入ろう思うという人があまりいないのかもしれない、気がついてなんとなくバランス感覚も良くて、選挙で学部長にされて、気がついたら順番で学長になっちゃったっていう人が日本にはいます。私らからみると正直言ってアマチュアですよ、大学のアドミニストレーターとしては。だから、プロでなくちゃいけないわけで、プロとしての思考、それが池田先生のおっしゃった2つの思考を使い分けるのか、それともどちらなのか、私にはちょっと分からないです。

司会：石橋先生、いかがですか。

石橋：私は大学人ではないので、お話しできることがほとんど無いなと思って、ご質問を伺っていました。一つ思ったのが、これは誤解を恐れずに言いますけれども、大学の中には教員か職員しかいないっていう今の状況は、もしかしたら変えることができるのか

なと思いました。恐らく、諸星先生が言っておられた方というのは、教員でも職員でもない、その真ん中にあるべき立場の方なのかなと思っていました。私が担当しております大学設置基準には先生方のことを教員、それこそ学長とは、教授とはと書いています。それと職員という言葉しかないのです。その制度的にも、その中間的なアドミニストレーターという職種はないので、もし私に何かこれからできることがあるのならば、そういう職種を法律に書き込んでみることであらうと今思いました。

諸星：私は逆だと思う。大学には学長を置く、教授を置く、准教授を置く、助教を置かなくて、どこの世界にそんな法律があると思います？会社法には、会社には部長を置かなくてはいけない、課長を置かなくてはいけない、係長を置かなくてはいけない、そんなの考えられないですよ。いちいち書かれると、みんなそこに置かなくはいけなくなる。本当に放っておいてくれたら、必ずやるんです。教員か職員って書かれるので、真ん中の人ができなくなる。何もなかったら、真ん中の人はいくらでもできますよ。できるだけ、そういうことを書かないでいただきたいと思います。

石橋：分かりました。何も書かないことにします。

司会：よろしければ各大学でアドミニストレーターのような立場の方からもご意見いただければと思います。

フロア：今、石橋さんがおっしゃった話ですが、私は是非作ってもらいたい。今は教員と職員としか書いていませんので、中間的な役職というのは、置けるようにしてほしいと思います。今、学校教育法がそうになっています。本当は全部無くした方が良いと思いますが無くせませんから、ご検討をお願いしたいと思います。

諸星先生と池田先生にも、日本の大学の中で学部の中の壁が非常に非効率で学部の中になかなか入っていけない。私、副学長をやっていますが、ほとんどが会議の運営です。毎日、毎日会議やっているのですが、そういうことで本当にマネジメントできるのか。

諸星：先ほどのセッションで日本の大学の学部の弊害についていくつかお話ししました。それは、学生を学部で最初から囲んでしまう。多数が不本意入学ですから、学生が他にもっと面白いものがあると気がついた時には、そっちにいけるかというといけないというシステムになっている。これは絶対変えないといけないと思います。アメリカでは、全入させて、その際に何を勉強したいのか、生物学であるとか、経済学であるとか、一応書かせますけれども、最終的にそこで書いた学問領域で卒業していく学生は28%くらいしかいない。途中で学生たちは変わっているわけです。それは、どれくらい情報公開すればその学生たちが実際に入ってくる前に「こういうことが勉強できるんだ」、「こういうことを勉強したいんだ」って思って入ってくるかというのは、私は非常に疑問ですね。例えば、文化人類学とか高等生物学とか書いて情報公開しても、実はそういう学問領域が教科として高校にないわけですから、なんのことだか分からないわけです。教養を取ってはじめて、こんな面白い話があるんだっていうところでいくわけです。それで、経済学部の話ですが、過去10年遡ると、日本中で経済学部の志願者が90%ダウ

ンしていて、10%しかいない。実は、アメリカでは経済学部が全部なくなった。経済って一体何なんだと経済学部の教員と議論していた。とはいえ、飯が食べられなくなるわけですよ。ところが、日本の雇用慣行で「学生がいらないからお前らクビだ」ってできないわけです。そこで、経済学部をなくす代わりに、あなた方を他のところに入れてやろうということでやった。教員のギルドである学部を学生を突っ込んでしまっただけで、それで彼らが考えるカリキュラム体系とかでやります。これが学生の自由な勉学環境を阻害している。そうすると、学部を学生に入れてはいけない、学部というのは教員のギルドとしてあっていい、学生は別のところにいる。

例えば、「中国研究」という専門を作ったとします。そこは、学生のいるところで、経済学部には毛沢東の頃の経済専門家がいたり、環境経済の専門家がいたり、中国の食文化の専門家がいます。その教員が学生のいるところに教えに来る、そういうモデルを作りました。それを桜美林大学では学群と学系と呼んでいて、うまくいっていますよ。それで、さっき申し上げたように入学後に学問領域を決めることもできるんですよ。アメリカの大学に入りますとね。ただね、そうしますと、一昨年だったかな、ICUで完全に450人どこの学科にも属さない形で入ってきた。それを作るちょっと前に鈴木学長と話をした時に、やっぱり怖がっていらっしやいましたよ。「ちょっと怖いですが」と、「それは分かります」と。なぜならば、市場原理が働きますよね。教養課程において、やっぱりつまらない教員の学問領域、入っていく人が少なくなりますよね。それは思考を変えなくちゃいけない。

今、皆さんの大学の圧倒的多数が、教養って、なんかちょっと変な言葉ですけど、若干ちょっと落ちる人にやらせておけば良いという、何となくそういういい加減さみたいなものが日本にはある。全くそうじゃなくて、私は殺人と強姦の専門家ですけど、犯罪学入門という教養の科目を私に任せていただいて、これだけの人数だったら、このうちの6割か7割か、「えっ殺人ってこんなに面白いんだ」って思ってくれるくらいに私は教育力があると思っています。

つまり、エースをぶつける。エースをぶつけて、教養の科目を出していきます。それで学生の取り合いをします。そうすると市場原理が働くじゃないですか。そうすると、インド哲学で、すごい先生がいて、3人の学生が集まった。そうすると、これは学問領域として残さなきゃいけないってことは分かる。教育機関として考えた時に、学生がやりたくないことをやらせるっていうのは、それは絶対に避けなくちゃいけない。

司会：池田先生にも先ほどと同じ質問がありますが。

池田：今、諸星さんがおっしゃったことと基本的には同じです。ただし、言い方がちょっと違います。教育プログラムを担当してもらう教員と、特定の学問分野の研究者として活躍してもらう教員とでは、人材の活用の仕方に違いがあって良いと思います。全ての教員が教育にアイデンティティーを持たなきゃいけないというのは、大学としてちょっとおかしいと思います。

私が経営者であれば、例えばインド哲学で大学の特色を出したければ、3人ほど人材を揃えて一緒に教育プログラムを作ってもらおう。そのプログラムの人気が無くなれば、1人だけは残して、他の2人は別のところに移ってもらおう。異動先を色々斡旋す

るのは、経営者が努力しないとイケない。これは理科系の学科組織の運営に近い。日本の理科系教育は成功していると思います。教育研究組織の単位が壊れていなくて、そのなかに学生が所属し、先生方が集団で指導し力を合わせる、そういうカルチャーがまだあります。そういうものを経営が自覚的に広げていけば、教育もずいぶん変わってくる。

教授会は合意形成の会議体ですから、これはあってもなくても教育のクオリティーには関係ないです。合意形成を重視すると意思決定のスピードが落ちます。しかも、教授会以外にも全学でいろんな委員会があつて、どんどんスピードを落としている。議論を尽くして合意形成をしても、基本的に合意内容のクオリティーは最初の企画案に大きく左右されるんです。企画を託した人たちを信頼して、できるだけスピーディーに承認していけるような合意形成の仕組みを作っていけば、日本の大学のポテンシャルはありますから、随分変わると思います。

諸星：桜美林大学でインド哲学の研究者が教える授業がなくて、研究だけしているというのは考えられないのです。うちの大学のミッションが研究じゃないからです。採用する時に、どういうことをやっていただくのかということを確認にしています。日本の大学では、研究業績だけで採用しているところが多いと思いますが、それじゃ絶対ダメです。私が副学長だった時に決めたルールで、トップ3人もしくは5人くらいを研究業績で選ぶ、それで一人ひとり面接を行って、その時にちゃんと模擬授業をしてもらう。彼らもどんな学生に教えるか、うちの学生がどれくらいのレベルか知りたいわけですから、適合性というか、マッチングを考えるということも仕事だと思えます。「うちは教育のための大学」、「研究だけやりたいのなら他の大学に行ってくれ」とはっきり申し上げます。そうじゃないとどっちつかずになると私は思います。

それから、学部の教授会とか合意云々、先生方は会議が多いとおっしゃっています。実はアメリカの大学では学部の教授会って学期に1回とか、どうしてもって時には朝飯会で近所のファミレスでやっています。いろんな会議をやっていることによって、結局、割を食っているのは学生なんです。特にセメスターにして、週2回の授業にすると、月木と火金のたすきがけになって、水曜日が会議の日になる。うちの大学でもそうなのですが、これはいかんと思って、教員10人ぐらいに「会議が多いとか、雑用が多いっていったい何をしているのですか、3週間ほど日記つけてください。」ってお願いしました。それで、何時から何時までは何をしたか、それでその中に、「大学の教授としてやるべき事で自分もやっていて楽しいこと」がA、「大学の教授としてやるべき事だけど、自分は向いてないとか、やりたくないとか、もうこんなことはどうでもいい」がA<sup>+</sup>とか、6つくらいのカテゴリに分けて出してもらいました。そうしたら、圧倒的多数が、大学教員がこんな事やらなくて良いと思うことばかりでした。それが雑用ですよ。それを外してあげるとというのが、私の副学長としての仕事だった。どうやって外すかという、基本的に事務職員がこれを決めればそれで良いのです。

教員は、教授会で決めて、とにかく教員が決めないと何も動かないと思っている。でも、学校教育法だって、何を見ても、教授会なんて名前は全然出てこない。責任ある立場としては、そうですね。責任者の名前が出てくるのは学校法人の長である理事長と教育組織の長である学長、これしか出てこない。1度ある大学にFDと呼ばれていって、45分間、控室で待たされました。何かと思ったら、教授会をやっている、何かもめて

いて、事務職員の方が「すみません」って。「なにやってんの」って言ったら、駐車場委員会でもめているんですって。「なんだいそれ」って、「どこかの大学から新しい偉い先生が来られるんで、誰かの順番が下がるんです。駐車場の位置が。それで何時間ももめている」んだって。もう、教授会のメンバーはコストの高い人ですよ。そういう人たちがバカなことをやってるんです。それが学職のギルド、マネジメントとして考えれば、考えられないでしょ。1時間単位当たり、いくらになると思います、ホントに。それが日本の大学の実情ですよ。ホントにそう思います。

司会：ありがとうございます。

フロア：石橋さんにお聞きします。今うちの大学も教員組織の改編みたいな話をやっています。学位プログラムという話もあるので、設置認可の基準とかですね、専任教員とかがどこか一カ所しか入れないとか色々整合しなくなっていると思うのですが、そのあたりを、今どうなっているかではなくて将来的な部分で構いませんので、是非お願い致します。

司会：もし、コメントをいただけるのならお願いします。

石橋：学位プログラムという言葉が、中央教育審議会委員会から出てきて、だいたい2年か3年くらい経ってきたところですけども、学位プログラムなどを本当に徹底していくとなると、今の設置基準は変えなくてはならなくなります。それが、大学がマネジメントをやっていく上で非常に良いということがあるのであれば、文部科学省として変えなくてはならないことだと私は思っています。



なかなか言いづらい部分もあるのですが、実際は制度とか法律があるからこうしないといけないというわけじゃなくて、やっぱりそれは大学の実態をきちんと、大学をいい方向に向けるように制度作りをしなくてはいけないのが、文部科学省の仕事だと私は思っています。それだけに、いろいろな議論を出していただけたらすごくありがたいなと思います。実際に教育に関わる場所である大学からの声というのは、本当に貴重なものです。

司会：そのほかに、フロアの方からご意見いただけないでしょうか。

フロア：石橋さんにお聞きします。大学ポートレートという情報公開の話で、高校生のために、選ぶために有益ではないかというお話だったと思います。今日の資料にイギリスにおける学生の満足度があります。これも高校生が大学を選ぶ時に役立つ情報だと思

ます。将来、日本の大学にもこういう情報を公開してほしいと考えていますか。

石橋：確かに学生の入学時の情報とか、満足度とか、そういうのは高校生が欲しいなと思う情報の一つだと思います。ここはなかなかいろんな議論のあるところだと思うのですが、これを法律なり制度でやるのがいいのか、もしくは先ほど私も最後に申し上げましたように、大学界の議論としてやっていって、みんなで公開していきましょう、という話にした方がいいのか。私の思いとしては、色々な情報がどんどん公開されていくのが、大学に入って来る高校生にとって有益だと思いますけれども、制度にすればいいのか、皆様の総意としてそういうふうに動いていった方がいいのかということについては、正直悩ましいところでございます。

諸星：私は役所がやるべきじゃないと思います。自分たちが仲間同士で評価している。日本には極めて進んだ教育産業というのがあります。結構高度なことをやっています。ベネッセしかり、リクルートしかりですけれども、あの方々がおやりになる、例えば満足度なんかですけれど、それなりに信憑性はあります。

たまたま私の母校のICUが4回続けてですから、16年間ですか、ずっとトップだった、一つ一つの項目をみると「なるほど」と思うわけですよ。私がちょうど副学長になった時、私の大学はちょうど100位くらいだった。副学長を辞める時に40位くらいまであげることができた。それはアドミニストレーターの指標として、目標として、すごく気になりましたね。

例えば、コンピューターセンターの使い勝手が悪いなんていうのは、それまでは割と良かったんですが、20位くらい一気に下がった。すぐにコンピューターセンター長を呼び出して、「おいこれ、どうしたんだ」って聞くと、新しく入れた機械と前からあるソフトの互換性がなくて、たまたま半年間ほどそれが使えなかったと言ったので。「もう解決したね?」、「解決しました。」ああいうのをやると結構細かいアドミニストレーションが要求されると思います。

そういうことから考えると、お役所がそういうことを出していただくなくても、プライベートなエージェンシーなり、我々の仲間がやってもいいんじゃないかなと思います。

池田：先ほど石橋さんからデータベースという言葉が出ましたけれども、データベースの本質は、ある専門家から聞くと、自転車操業だとの話でした。いったん作ると常に更新して回していかないと倒れる。すごいコストのかかるものだと聞きました。だからできるだけ大規模のものは作らない。必要最小限のところで作った方が良いと言うのを伺いました。

実は、事業仕分けに遭った大学入試センターのハートシステムは、私が企画者の一人でした。そうした経験からの私の結論というのは、本当に基本的なデータは別として、現場の職員の人たちが持っている大事なデータを、情報テクノロジーを使って必要な時に吸い上げることができる、そういう仕組みやシステムの方が良いと思っています。

司会：ありがとうございます。ただ、深読みすると、先に出した方が勝ち、というのが私なりの印象ではございます。他にご質問等おありの方はいらっしゃいませんか。

フロア：諸星先生にお伺いします。最初に大学のマネジメントはすべて危機管理だとおっしゃって、大学というところはシミュレーションをやっていないとダメだというのが印象的でした。お話いただいた以外にどのようなシミュレーションを大学としてするべきか教えていただければと思います。

諸星：どれが一番大事ということは無いと思います。変な話ですけど、例えば学長がここで心臓麻痺を起こしたらどうなるか、そこをいつも私は考えていました。今、うちの学長は太りすぎて、本当にどうなっちゃうか分からない。それで、その時にどういう体制を作るかということをいつも念頭に置いていました。大学のキャンパスを一つ一つぶさに見てみると、色んな危険があると思います。それはたぶん、素人というか、普段、何も考えないで普通にそこの大学を使っている方には分からないことだと思います。

危機管理のプロというか、必ずそういう人がいますので、お呼びになって、「どういう事を考えますか」っておやりになったほうが良いと思います。アメリカではそれを常識的に普段やっています。それをやっておかないと保険料率がとんでもなく高くなっちゃって、大変な事になります。

司会：よろしいでしょうか。

フロア：ご回答いただいたところ申し訳ないのですが、大学が見落としがちな危機管理のポイントもお願いします。

諸星：日本の大学で見落としているのは、何から何まで安心しているということです。私さっき通ってきた時に、「ちゃんと耐震改修をやられましたね」って横にいたどなただったかな、申し上げましたけれども、建物の構造から始まって、芝生の管理まで普段見慣れて安心しきっているところだと思います。誰かが転んだ時にどういう行動がとれるのか、一番にどこに、どこの担当に連絡すれば、ここまで救急車が来れるのだろうか、そこまで考えておく必要があると思います。

フロア：大変参考になりました。ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。柳澤先生、いかがでしょうか。

柳澤：細かい話をさせていただきたいと思います。今、IRを基に意志決定することが大事だということで、IRが一つのキーワードになっています。今、各大学が特にトップレベルで意志決定する時に、他の大学がどのようにやっているかという情報が欲しい、すわなち、我々のベン



チマークとしての自分のところの強み、弱みというところを見極めていかないといけないと思うのですが、石橋さんはそういったところまで考えられて、大学ポートレートを作って行かれるのかお尋ねしたいと思います。それから、池田先生は基本的には現場がまず情報を持つことが大切だと話されました。私もそれが現実的であるかなと思います。ベンチマークというか他と比較する時にはそれだけでは十分ではないといわれてしまう危険性があると思います。そのあたり、日本においてどのように構築していくのが妥当と思われるのかを教えてくださいたいと思います。

石橋：大学ポートレート、先ほど高校生が比較しやすいようにというお話しさせていただきましたが、本当は色んな作り方があるだろうなと思っています。マネジメントに使うのであれば、当然色々な大学が自分たちが知りたいことも踏まえた、ポートレートの大枠というか枠組みを作っていくということも必要なかなと思っています。ここは、先程の諸星先生のお話ではないですけれども、文部科学省がやるというよりも、大学のコミュニティの中で、「じゃあ本当に必要なポートレートの姿ってなんだろう」という議論をしていただく必要があるのかなと思っています。IRは大学でも課題ですけれども、文部科学省としても課題です。我々自身もエビデンスに基づいた意志決定が本当にできているのかと自問自答する事が多々あります。もしかしたら、日本の教育界全体がそういう問題を抱えているのかも知れないとまで私は思っています。やっぱり色々な情報をきちんと把握して、それを学内、我々では組織内の意志決定に使わないといけないと思いますし、日本全国にそういうきちんとしたデータがそろっていくと、全国的にどう動いていったら良いかということも見えてくると思っています。これからは世界との戦いですから、各国がどのようになっているのかということも見ていかないといけないと思っています。IRというのは、これらのどの段階においても重要になってくるという風に思っています。国立大学に関して申し上げますと、学位授与機構の持っているデータベースというのは、実は非公表でございます。ただ、すごく細かい情報が入っているようで、もし各国立大学の中での合意があれば、それは双方で見られるようになるのではないかと考えています。そういう議論も始まると良いなと思っていますところでございます。

司会：池田先生、お願いいたします。

池田：すごくいい質問をしていただいたと思います。IRのコンセプトに触れる前に一言のべます。ここに参加されている佐藤先生と秦先生は、教育もできる、研究もできる、F D e rとかS D Cとかそういう専門職としても頑張っておられます。そして、ある意味では学長に知恵を提供したり、学長の指示のもとに動いたりという役割も果たされている。そういう専門職と経営者の関係というのが日本の大学にはなかった。だけど、愛媛大学はそういう専門職の育成にコストをかけています。私立大学にもそういう専門職が本当は必要なんですが、経営者に余裕なり、それが必要だという意識がないので困っています。

F D e rとかS D Cとかの専門職モデルができ、もう一つ、I R e rという専門職が必要になってきています。IRというのは、教育の情報を資産として社会に発信したり、他の気になる大学と比べて、「うちはこの辺がまずいな」という判断や意志決定に役立て

ることができます。教育もできて、研究もできて、それで職員の人と協働できる、そういうメンタリティーを持っている人が I R e r です。まだまだこれからの専門職モデルですが、実は佐藤先生と秦先生は、I R e r としても役割を果たしていると思いますが、まだアルバイトの段階のような気がしています。本格的にやると体が壊れるんじゃないかと思う。

今回見学した愛大ミュージアムから受けた印象ですが、あそこには成果物としての優れた研究資産があります。例えば I R e r は、資産データの意味づけという観点から、「学長、うちにはこういう研究資産が N o . 1 です。もうちょっと社会に宣伝しましょう」という知恵を学長に伝える専門職として機能できます。あるいは学長の指示を受けて、求められる資産データをすぐに調べ報告することもできます。そういう専門職の方向で I R のテーマを議論しないと、今の I R の論議はちょっと違った方向に行きそうです。

司会：どうもありがとうございました。最後は大学のマネジメント、特に人的リソース、あるいはコストのリソースの面も含めてですけれども、一定の方向性を示していただけだと思います。もう一度、壇上の諸星先生、石橋先生、池田先生にフロアから大きな拍手をお願いしたいと思います。

以上をもちまして、S P O D シンポジウム 2 0 1 1 を終了させていただきます。どうもありがとうございました。