

話題提供4 「教育改革と経営改善」

赤 岡 功 (京都大学前副学長・経済学研究科教授)

(荒木) 次の赤岡先生は、私どもの大学でつい昨年度まで副学長をしておられました。京都大学で経済学の修士課程を1967年に修了されまして、経済学部教授をずっとしておられます。

それではよろしくお願いいたします。

(赤岡) ご紹介にあずかりました赤岡です。「教育改革と経営改善」というお話をさせていただきます。

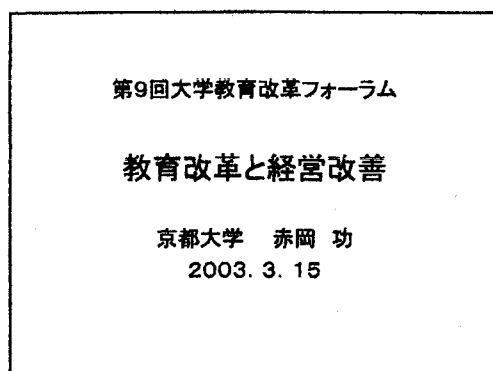
大学の経営課題というものを挙げればこんなところかという感じがします(以下末尾に添付したパワーポイント資料番号を、(2) という具合に記す)が、それを企業経営というかたちと経営と考えてみたら、経営というのは基本的には、インプットをアウトプットに転換することである。そのときにより製品をつくり出して、それを効率よくやり、イノベーションを高める。そのときに企業理念・企業目標があつて、プランニング、そしてオーガナイズがあり、人や組織で資材などを方向づける。そして実際の執行をやつて、これをコントロールするというのが管理過程。これを環境とのかかわり合いで全体を考えるのが経営ということになります。従来、このようなかたちですが、このときのプランニングは非常に大きな戦略もありますが、業務計画にあたるところも含まれるということになります。

本日の経営にかかわるところは、どちらかといえば業務計画のところはかなり大きいという気がします。大学についていえば、教育ということで人材を出す、研究成果を上げるということが従来ですが、これに最近社会貢献が加わり、しかもそれをやるときに構成員の人間性への配慮も非常に重視されるようになりました。それから自然環境保護も必要になる。さらに説明責任を求められる。こういう非常に厳しい状況になってきています。私は京都大学にいますが、小さな大学の設立にコミットしております。その私立大学は今年度4月に開学しています。入学定員が380名、2つの学部です。そういうことを考えますと、この学生募集、進路をどうするか、効率イノベーション、効率の維持、資金の問題、これらが非常に強く出てくることを意識することになります。

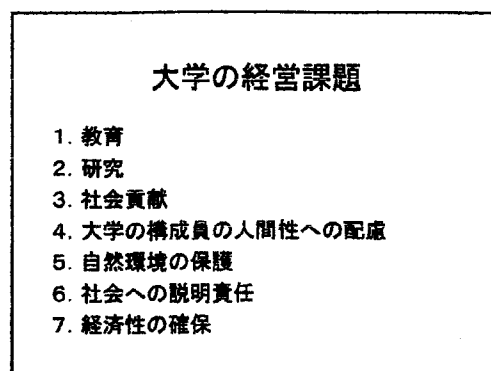
経営管理のやり方ですが、欧米の管理は、プランニング、オーガナイズ、コントロールというのが経営層に集中していて、ここにプランニングがないわけではないけれども、基本的に執行部分はドゥーイングをやっていくというかたちになります。しかしながら、昔から現場にプランニング、オーガナイズ、ドゥーイング、コントロールが残るということを日本の組織は取っていることが多く、しかもプランニング、オーガナイズ、コントロールのところ、大学だけではなく企業でもどちらかというと弱いという特色を持っているので、少しかすみがかかったプランニングという感じがあります。

大学を取り巻く環境の変化ということですが、競争の激化で、大衆化、志望意欲が低い、あれる学生、不登校など

(1)



(2)



があります。私がかかわった学校へ行くと、独りぼっちな学生がだいたいいるのです。すぐにそのうち学校に来なくなります。1人こぼすと、1年間に100万円ほどなくなるわけですから、こぼさないように「出てこい」とやらないといけない。ましてや少子化ですから、こういう問題が出てきます。それからIT革命は非常に使い道がありますが、それから大学の法人化といった問題があります。

「大学の国際化」と書かれています(3)(4)が、要するにアメリカからも諸外国からも日本へ来たいという大学にならないといけない。それからMITが非常に大変なことをやっています。これはお手元にあるので、時間の都合で飛ばさせていただきます。

そこで早稲田が海外に拠点を展開し始めました。

それから、ここはうかつに名前を書いてしまいましたが、つぶれた大学の名前は書いていません。この大学が別の名前の大学に変わり、そして今年、倒産です。それは私立大学倒産の第1号です。そういうかたちが非常に厳しく出てきています(5)。

短期大学では、ご承知のように6割が定員割れで、3割が4年生大学で定員割れ、2001年も2002年もそうです。若干減っているのは、定員削減によって定員割れを防いだという大学がいくつかあるので、こういうかたちになります(6)。

やっかいなのは、いくつかの大学ではこういうように、私語が多いようです(7)。実際にこうなるということは、私が非常勤講師に行かせていただいたときにも知っています。5月を過ぎると普通2～3割の出席率になるから静かになるというかたちです。しかし、私は専門が経営学ですので、2～3割の出席率にするわけにはいかないのです。やはり8～9割は出席させて、騒がずに授業を実現できなければ、私の経営学は何かということになるわけで、これは工夫します。出席の取り方もうまくやりまして、大体はいけるのです。しかし相当な苦闘をやることになります。私語の一般化というのはこういうかたちで言われています。

これは慶應大学に悪いのですが、インターネットに出ています。その後、たぶん落ち着いているだろうと思いますので書かせていただきました。これはできた最初のころだからこうだったのだと思います。しかしながら、とんでも

(3)

大学の国際化 1

埼玉県志木市 会社員 Aさん(52) 長男
は一昨年、東京大に合格したが、米コーネル大留学。経済的に大変だが、本人の意思を尊重。(朝日 2003/01/22)
国際競争力を身につけた日本人を育てられるような、そして外国人が学びに来たくするような教育ができていますか。

(4)

大学の国際化 2

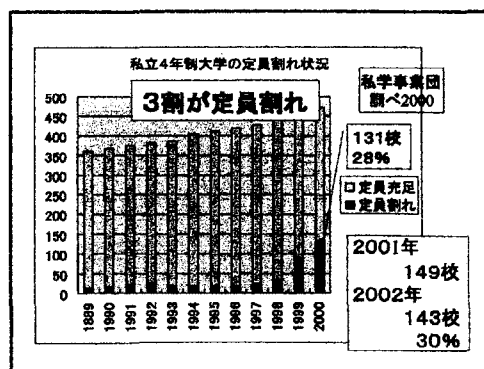
マサチューセッツ工科大学(MIT)
2002年9月、インターネットで全世界に講義を公開。
だれでも閲覧可。講義ノート、授業で使う文献、試験、問題と解答。
10年かけて約2千科目を公開。全部無料。
大学に2カ月で届いたメールは4千通。
称賛が7割超。
日本からのアクセス件数は世界8位。

(5)

大学の倒産

開校三年目の広島県の新設私立大学が、新年度から学生募集を停止し休校。
戦後の混乱期を除けば、4年制大学の実質的な破綻(はたん)第1号。
2000年に短大を改組し、広島安芸女子大として開校。
定員195人 初年度入学者は32人
2年目 も38人
定員割れが続いた。卒業生出さず休校。

(6)



日本の教育も非常に称賛されました。1970年ころは「アメリカのビジネススクールはだめだ」と言われたのです。短期志向で財務ばかりやる。日本の会社に行くときすばらしいびかびかの機械類があり、しかも長期志向でやるから、非常に発展すると言われました。そこでハーバード・ビジネススクールやスタンフォードなども幹部候補生の改革を考えたりしました。こういう時代が1982年です。ハーバード・ビジネススクールのチャンドラーという大御所が日本にやってきたら、新聞記者というのはすごいもので、この大御所の教授をつかまえて「ハーバード・ビジネススクールがあるからアメリカは悪いのだと言われていますが、どうお考えですか」と聞くから、やはり度胸は大したもので、これはまねしないとイケないと思います (15)。

日本の経営賛美論が充満して、アメリカではQサークルというのですが、QCサークルの導入も盛んでした。というかたちで、日本は讚えに讚えられて、かつてはアメリカの企業をこのように買収し、それがどんどん増えました (16)。これを20億ドルで買収する。1986年が1ドル120円ですから、2400億円です。こういうことでどんどんアメリカを買った。アメリカ人がこのときにもものすごく辛い思いをしていることに日本の経営者はあまり気がつかなかった。それで再び批判をされました。そして今度は日本経営がどんどん買われているわけで、そういうときに日本の経営も教育も改革が必要だといわれるようになりました。

私たちが経営学でやるときに、「学生を变形する」というと怒られますが、学生が入ってきて、学生の頭の中を高等にして、モラルを高等にして送り出せば、ちょうど製造業と同じなのです。そういうことでそのプロセスがわかっていれば、こちらがやれる。研究のプログラムもよくわかっていれば、どのように先生は行動すべきか、どのように研究者は研究活動すべきかを、中央からコントロールしようと思えばコントロールできる。成果も、成果の加速性が高ければ、成果尺度を測定して、そういうことができる。

しかし、いかんせん非常に多様で変化が激しい領域なので、研究教育はどちらかといえばこの領域に属して、本来的にいえば、管理が難しく、こういうことが非常にしにくいという領域になるわけです (17)。しかしながら、仕事に関する状況の多様性や変化が激しいときには、非常にプログラムの立て方がやりにくいので、この領域になる。考え方が類似して、理解力が大で、自発性が大ならこれでも大丈夫なので、社会的コントロールでみんな頑張らなさいと

(11)

星城大学 2002年開学
 前身は、明德短期大学(女子大、定員315)
 大変人気の高かったときもあるが、最近教
 年は定員割れ、2001年入学者は約40
 名と大幅な定員割れ。
 星城大学として新たに出発
 経営学部 定員 300 (02年 339)
 (03年)
 リハビリテーション学部
 定員 80名(10倍を超える倍率)

(12)

日本の経営の評価

< I > 批判された時代	1960年頃
古くてダメだとされた。 アベグレン1958	
< II > 絶賛された時代	1970年代後半
畏怖さされた。1980年代中頃	
< II > 再び批判される時代	1990年代後半以降

(13)

驚異的成長
 ソニー、本田等をはじめとする日本企業の快
 進撃続く。



テレビ製造ラインを
まわる井澤氏



本田宗一郎氏
1963年

(14)

日本的経営評価の時代

日本の教育も称賛された。

1970年代中ごろ 米では 日本の成長を見て
米ビジネス・スクールに批判高まる。
(財務経営・短期戦術に傾斜という。)

1973 HBS 科目構成の改革。

1979 エズラ・ボーゲル(広中和歌子・木本彰
子訳)『ジャパン・アズ・ナンバー・ワン』

雰囲気づくりをやってあげればよいということで、こういうかたちになります (17)。

そういうときには暗黙裏に動く組織で、先生の背中を見て勉強をすればいいということだけでいい。しかし規模が大きくなってくると、そういうことだけではやれないし、ITが入ってきて、成果基準や行動基準を細かく作っていつてウェイトづけをやっても、そういうもので十分コストが引き合うし、管理可能になってきます。管理可能になってきたのに、日本の場合は、ワーカーが優秀であるからということでここに留まっていた。しかし、アメリカの場合は、いつでもこちらに行こうという努力が強いので、いかなる場合にも、できるかぎり明示的なルールにより動く組織をつくっていかうという努力を重ねています。日本の場合は、この努力が重ならなかったと思います。

日本の経営は考え方が似ているし、似ていくように図っていくわけです。理解力、自発性、意欲が高いので、パフォーマンスやビヘイビアのコントロールでなくて、S管理（ソーシャル管理）でやれていました。しかし、だんだんそういうかたちでは無理になってきたのです。確かに教育研究はこの領域（S領域）に属する性格があるわけですが、しかし、絶えずこちらに持っていく努力をし続け、繰り返していくと相当こちらに持っていけます。ですから、パフォーマンス・コントロール、ビヘイビア・コントロールへ努力する。それが企業で課題になっています (18)。

日本では企業でもこれがあまりできていませんでした。ですから企業が率先してやり、成果主義を導入しました (19)。優秀な人の処遇、人件費抑制を企業がやりました。トップバッターが富士通や松下電器ですが、経済同友会などもこの方向がいいのだと言ったのが、10年ほど前ということになるかと思います。

ところが、そうやりますと達成しやすい目標ばかり挙げる。それから短期志向になるわけです。こういう問題が出てくることは最初から予想されますが、実際に出てきました。それで、富士通もどこの会社も、成果主義の見直しをしています (22)。その結果が、尺度の改善、尺度の設定法、つまり尺度の多元化、ウェイトづけということが1つです。それから、やはりソーシャル・コントロールの要素も残していくようなことをやらなければいけないのだと。そうでなければグループワークが促進できないし、モラルダウンもするし、個人主義が行きすぎる。ということで成果主義の方向、左上に動くわけですが (18)、動いていく中で、こういうことを組み合わせながらやっていくというかたちになってきました。

(15)

**1982年 スタンフォード大学や
ハーバード大学など米国の主要大学の
ビジネス・スクールが本格的な「日本のビ
ジネス講座」を設置を準備。**

**HBS有害説についてチャンドラーに質問
(日経1982.9.9)**

**日本的経営賛美が充満。
Qサークルの導入も。**

(16)

**日本企業 米企業を買収
落胆するアメリカ人**

1986年、41件(前年度の7割増)

同年のハリス世論調査 (アメリカ人の感情)

日本の投資に落胆させられる。 48%

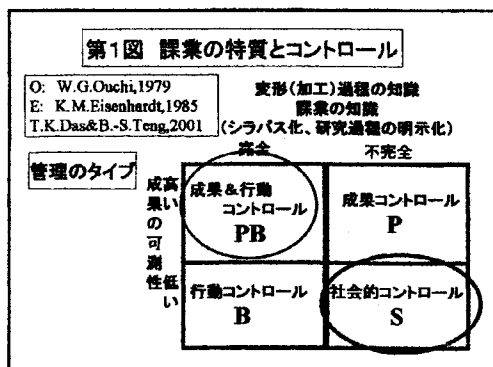
勇気付けられる。 18%

**米政府は日本企業の米国企業買収に厳しい
制限を課す動きをみせる。**

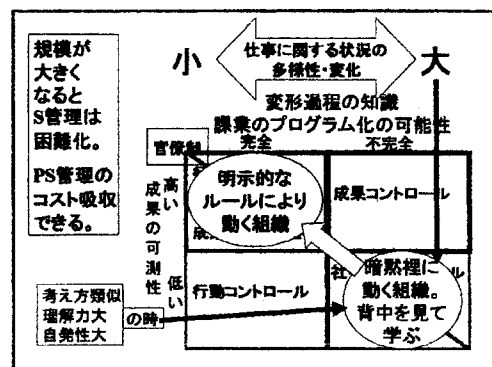
しかし、1987年には買収件数は94件に増。

<Ⅱ>再び批判される時代 1990年代後半以降

(17)



(18)



企業の方よりはどちらかといえば大学がやりやすいのですが、企業がやりました。それから、大学の場合はやりにくいのですが、この方向は努力すればかなりできると思います。そういうわけで、尺度の多様化、尺度のウェイトづけが必要であるというのは、先程、道上先生からお話がありました。道上先生の場合は、できる人にご褒美をあげるということでした。あるいはもう1つ、ソーシャル・コントロールという要素で、直接働きかけたり、そうした人に組織的支援をすることがありうるという気がします。

京都大学と星城大学ですが(24)、星城大学はよくも悪くもこれ(全学共通教育と学部専門教育)だけです。研究大学に最初からなれるわけではありません。京都大学はこういうかたちですが、特に重要なのは高度専門職業人養成で、アメリカの経営に負けている1つはこれです。先程、JABEEという話が出ましたが、あのようなかたちで高度にきちんと専門的内容を身につけた人たちを育て上げていくという大学院レベルの教育が、日本できちんとしたかたちになっていないというのが問題なので、この点をやっていかないとはいけません。

京都大学などは教育といった場合に、全学共通教育も大学院教育も非常に重大ですが、これだけの範囲を抱えてい

(19)

企業、成果主義導入

- ・ 優秀な人への処遇
 優秀な人のやる気維持・流失防止。
 高度専門職の処遇・採用
 能力向上意欲の刺激
- ・ 人件費抑制

(20)

成果主義

1992.9 松下電器全社に成果主義拡大へ
 (研究職・技術職にすでに実施)

1992.11 富士通で成果主義へ 1993年に
 管理職、94年以降は全社員に導入。

成果主義の提唱

1992年12月3日 経済同友会の提言
 「賞金や昇進が年齢や勤続年数だけで決まっ
 ているのは、公正で納得のいく制度とはいえない。」
 1995年5月 日経連『新時代の日本的経営』

(21)

アウトプット管理 の問題

達成しやすい目標ばかり
 掲げチャレンジしなる。
 短期志向になる。
 不満の人も多い。
 方法に問題を感じる人が多い。

成果主義 (日経連コンパニースタッフ2000年調査)

満足	不満
16%	62%

IT技術者へのアンケート
 有効回答 3,170人

(22)

成果主義の見直し

富士通 成果主義の見直しで話題になった。

チャレンジ精神の低下。短期主義。 尺度の改善
尺度の設定法

意見を言えるように。

グループワーク
 職場での技能の伝承・教えあい。
 個人主義の行き過ぎ。
 モラルダウン

Sの要素の
 必要性

(23)

大学での PB化

完全 課業の知識 不完全

高 成果可測性 低

成果主義の経験から

- ・ 尺度の多様化
- ・ 尺度のウェイト
- ・ S Cont.の要素

(24)

大学教育

全学共通教育
 (教養・専門基礎・
 語学・情報等)
 学部専門教育
 大学院教育
 高度専門職業人養成
 研究者・大学教員の養成

星城大学

とくに、
 PB化の程度
 高める必要が
 高い。

京大

ます。星城大学はこうですが、ただ星城大学の先生方も研究者を志向している部分があるわけです (24)。星城大学の場合は5年任期制を最初から採っています。その場合は、辞めていただくということもありますが、できるかぎり組織的支援をしますから、いい研究業績を上げて、お代わりになられても結構です。その代わり、優秀な若いバリバリした可能性がある人をいただく。その方がサラリーも安いのでしょうか。その人たちをこの大学で研究者として育てて、どんどん代わっていただければ、そのこと自体が星城大学の声望も上げる。そういうシステムで考えていこうと思っているわけです。

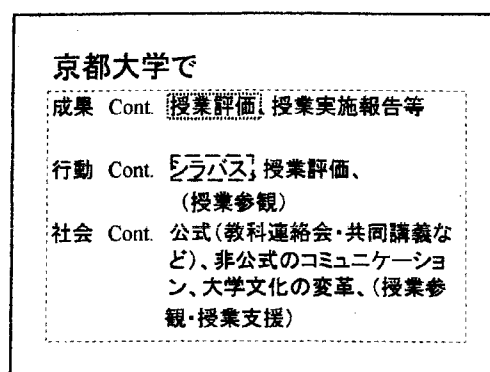
京都大学ではどの程度やられているかなという感じがあります (25)。成果コントロールについて授業評価が入ってきて、少しはやり始めたなというぐらいです。それから行動コントロールで、シラバスについては書き方がとても大ざっぱで、とてもシラバスとはいえないなというものもあるし、非常に詳しい方もあるので、授業評価よりはましかなという感じです。授業参観も藤岡先生が研究なさっています。これは組織立ってやっているという類のものではありません。社会的コントロールもあるわけですが、いろいろその他できればいいのですが、教科連絡会、共同講義、非公式のコミュニケーション、大学文化の変革 (授業参観・授業支援)、これらはできている部分もありますが、なかなか難しいです。

先程の話ですが、京大では、プラン・オーガナイズ・コントロール、そして教員がいるわけですが、京大人らしくいい教育をしなければならないプレッシャーがあるというのがソーシャル・コントロールで、自由を強調し、自学・自習重視、圧制埋め込み主義を否定してゼミ重視というかたちで、学生に自発的に活動してもらってということ (26)。これは、組織立ってやっているわけではない。やっている部分もないわけではないが、基本的には各先生方それぞれの発意でやっています。

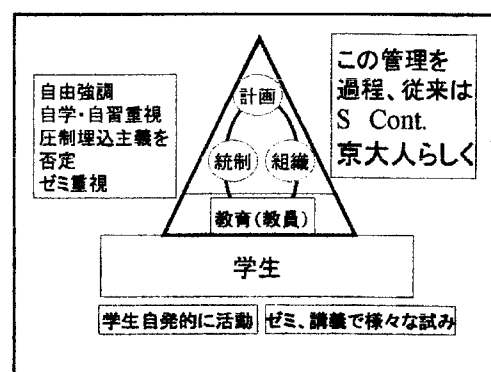
ただ、これで学生は相当なことがやれます。ここのところがやはりかすみがかかっているということです。京都大学では、パフォーマンス・コントロール、ビヘイビア・コントロールを強めるというかたちで、シラバス・授業評価をやり、今年、高等教育研究開発推進機構ができて、センターが拡充される。こうして組織的支援がかなり強くなり、そこから教員に対するある種の働きかけができるようになる。この機構の中でプランニング、オーガナイズ、コントロールのかすみを払おうというわけです (27)。組織的支援をして、FD も少しやられている。かなりよくなってきたという感じがします。ポケットゼミを、このように意欲を上げようというかたちでやっていこうとしています。これからどの程度できるか、来年もしこの会があれば、多少はお話をしなければならないのかもしれないかもしれません。

ついでに、私のゼミのことで恐縮ですが、自学・自習でどの程度のことがあるのか。1995年に私のゼミの学生たちが、沖縄と京都市内の町を結んで、テレビゲームでバーチャルショッピングをやったのです (28)。1994年が開始ですから、非常に早い時期にやったのです。私はほとんどこういうものにはコミットしていません。8割方か9割方学生がやり、困ったときにだけ私に相談に乗る。ということで、学生がやりました。京大から沖縄へパソコンを2台、丸善だとかそういうところに送って、京大銀行を開設してバーチャルショップをやったわけです。学生はものすごく乗りますし、非常に効果があります。これを2年に1回やっています。私のゼミだけを挙げましたが、このようにゼミの先生方がいろいろなテーマでやっておられます。それが従来の京都大学の教育を支えたと思います。

(25)



(26)



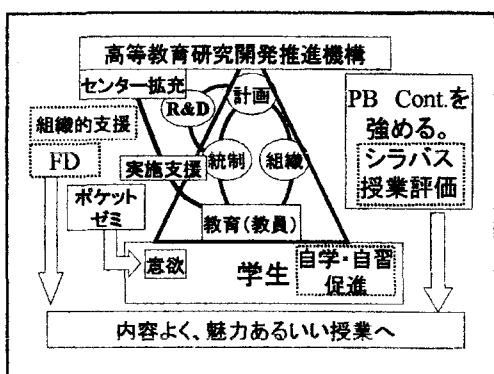
星城大学については、こういうわけで(33)学生主役です。これをともかく、楽しくしないとだめなのだというかたちでやっています。

星城大学の場合は、なにぶん、このようなことをきわめてクリアにやっていくことができるわけです。その中で特に気にしているのは、定員割れなし、私語なし、落ちこぼれなしということがどの程度できるかということです。

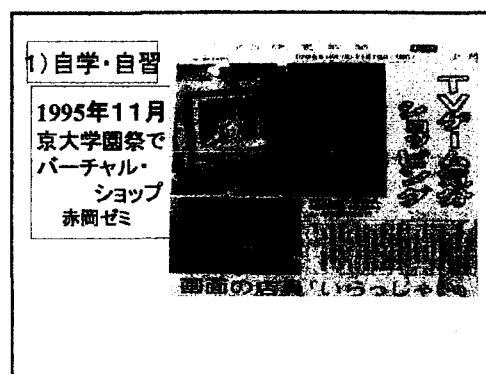
教育は、語学・基礎科目・専門科目は教員グループで研究会を持って、テキストを作り、出版ということで、共同テキストができます(34)。標準内容を効果的に教育し、重複を避ける。専門科目はかなりの程度、個別にする。それから学生をモチベートして、授業崩壊のない講義システムを確立する。現実にはかなり苦闘して、70点くらいの出来ではないでしょうか(35)。

この出席管理は、ここはこういうかたちで(36)非接触型です。経営学部とリハビリテーション学部がありますが、経営学部の教官の3が経営系で、2が情報系です。2が非常に強いので、これは無線LANで、オンデマンドで講義が

(27)



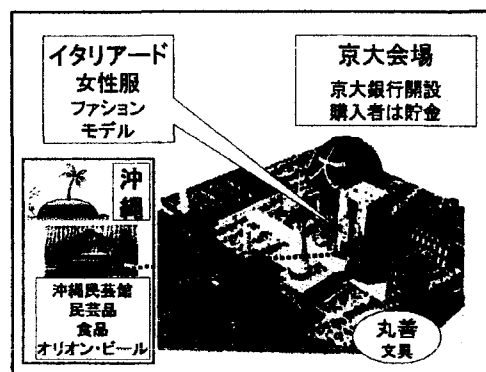
(28)



(29)



(30)



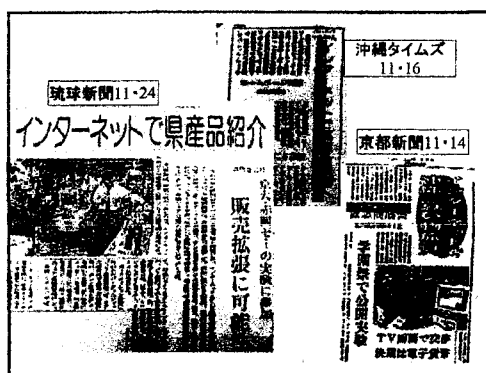
(31)

自学・自習の高度化

これ以降

- 1) 学部生でも文献調査が飛躍的に向上。
- 2) 企業等組織についての調査の質が向上。
(eメールで直接質問を送る。回答する企業がほとんど。意欲も向上。)
- 3) グループ意見交換が促進される。
- 4) また、ゼミ報告も100%パワーポイントで、その技も向上。

(32)



受けられる。こういうかたちが出ていますので出席管理もこれでやれるということです。

学生が直ちに乘れるためにこういうアシスタントを入れて、それからパソコンが苦手だという先生もいらっしやいますから、そういう方を支援するというかたちで全部大丈夫になりました。

このクラスもそうですが、このクラスから隣へ画像が飛んで、隣でも見られるようになっています (38)。この大学もこういうかたちで2つの部屋をやっています。遠隔講義とはいいいにくいので、マルチ・クラス講義と呼んでいます。こちらで先生が講義をしているときに、今は先生が1人ですが、そのときは数名入っています。こちらにも数名の先生が入っています。それで、大きな教室をつくらなくても200人くらいの教室が3つあれば600人の講義ができます。実際には470～480人が分かれて入っているというかたちでできるわけです。これも副次効果ですが、FD 効果としてのものすごく効果が大きいのです。

というのは、文化教養ゼミ (39) というのをやっているのですが、全員が週に2回、先生と接するのです。特に1

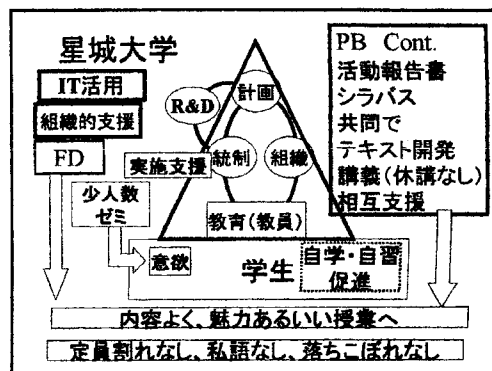
(33)

星城大学の運営・特色

- ①学生が主役(スター)で、 Star
- ②楽しく、 Joyful
- ③プライドいっぱいの大学で Pride
- ④地位上昇ができ Advancement
- ⑤コストが低い。 Cost effective

それが 星城大学 SJPAC (星城パック)

(34)



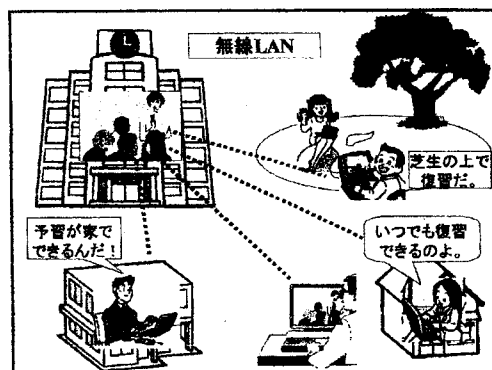
(35)

教育

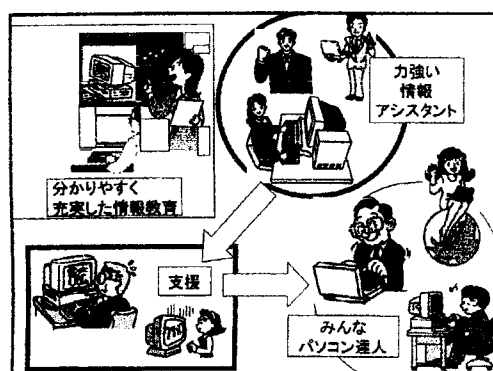
- ・語学、基礎科目、専門基礎科目は教員グループで研究会をもちテキストを作り、出版。
標準的内容を効果的に教育。
- ・専門科目は教員が個別にシラバスを提示
- ・学生をモチベートし、授業崩壊のない講義システムを確立。

現実には苦闘: できは70点ぐらい

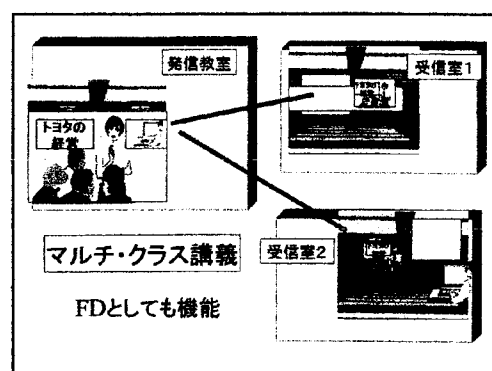
(36)



(37)



(38)



年生ですから先生と週に1回ではちょっとしんどいのです。一斉授業で、文化教養ゼミというのは、十数人、15コマやりますが、それを受けて、次の日かその次の日に、今度は20人くらいずつに分かれて、昨日聴いた一斉講義についてディスカッションをしていくというかたちで、だめ押しをしていく。そのためにすべての教員がコミットしなければいけないので、それぞれの教室に4~5名くらいずつが入り込みます。

その先生方が他の先生方の講義を聞くことになりますから、他の先生方の講義のいいところがずっと、ほかの先生方に入っていく。そして教科連絡会をやる。4人も5人も先生が入っているから、私語くらいは押さえられるだろうと思うわけですが、なかなかそうはいかない。私語はやはり大変なものです(41)。何度注意をしてもやめない。

出席は9割以上を目標にして、最終講義まで9割近くにはなっていると思います。8割くらいになるときもありますが、大体いけている。ただし、とにかくしゃべる。男の子でも女の子でも同じです。いつまででもしゃべっている。最初は先生方も慣れない方がいて、注意のしかたがわからない。注意のしかたを言って、注意をすると、その場はやむのですが1分ももたない。それでついに静かになったと思うと、寝ているわけです。起こしてもまた寝る。しまいに「トイレに行く」と言う。これをどうするか。

細かい話になりますが、これはスマイレッジ・カードというポイントカードです(42)。ただのポイントカードにすると格好が悪いので、ポイントカードとせずにスマイレッジ・カードとやっています。いろいろなときに質問をしたり、復習クイズをしたり、遅刻をしていないと、あなたは偉いねということであげるわけです。これは別のことも狙っています。このカードに文化教養を表す内容を書いて、ポイントカード的色彩をできるだけ薄める。他の大学の先生から褒めていただけると一番いいのですが、なかなかそうはいかないので、ここのところでずいぶん、この大学の先生を褒めるのです。教師が「あの先生は偉い先生です」と学生に言うと、学生はわりとその先生の話をよく聞くようになるのです。ですからお互いに褒めてくれれば一番いいのです(笑)。しかし、なかなかそうはいかないので、ここのところで、前のあの先生の講義はすごかったというのを書くわけです。この方はこういうことですからと、これだけおもしろい話を書いておけば、この先生が偉いことがわかるだろうというかたちです。ポイントカード的な色合いを薄めてあげないと大学生にはかわいそうなので、これは勉強になるからもらいなさいという感じになっていま

(39)

文化教養ゼミ
受講者の多い講義の状況
 当初は、私語多かった。
 しかし、星城大学では、複数教員でテキスト作成。教室で複数以上の教員が講義支援。
 これは、教員の熱意により可能。

⇒ 教員相互に講義法・内容を学ぶ。
 講義内容も、提示の仕方もベストへ

(40)

星城大学の挑戦

遠隔講義の有利さ、良さ

- 1) 情報技術に精通する。
- 2) 予習・復習が効果的にできる。
- 3) 一人一人を落ちこぼれなく教育

欠席、ついていけないとき:
 アーカイブで個別に補習。分かるまで。

それでは、 私語は? 出席率は?

(41)

おしゃべり・学習意欲

出席9割以上を目標 非接触式カードで管理
 欠席多いと電話で相談。大体良好
 しかし、
 おしゃべり、大きな声。
 静かにしてると思うと机に突っ伏して眠る。
 おこしても、すぐ寝る。
 トイレに行く。

(42)

スマイレッジ・カード Smileage

- ・ 講義を楽しくするため
- ・ 活気をだすため
- ・ 眠気さまし
- ・ 記憶支援

星城マイレッジ:
 Sマイレッジ
 smile
 スマイル

いい質問したとき、
 教師の質問に答え
 たとき、
 復習クイズで。遅刻しないと。

す。システムはこうですが、時間がないので、全部飛ばします。

これは先程、書きました。この中から中核教員は残っていただいたいと思いますが、いろいろな若手の育つ大学と位置づけていただければ。そのために学位取得や学会活動などのキャリアアップのための支援は組織的にします (46)。そういうかたちで当分は、研究がいく。しかしながら、そのうち教員の力がつけば、教育についてもやれるでしょう。それから教員任期制を書いています。先程、今の人は学生のキャリアについての相談をうけなければいけないという話がありましたが、まさにそうです。落ちこぼれの学生、ずいぶん自分を見失う学生もいるわけです。結局は、これをさせてやらないとだめなのです。

授業はパワーポイントを皆さんが使って、大抵の方は音楽を入れるし、画像を動かすし、踊るというかたちでやりますが、それでもコテツと寝るわけです。ともかく興味を持たせないといけない。出席するように9割から8割引っぱり出すということは、興味の無い人間まで引っぱり出してくるわけですから、寝られてしまいます。しょうがないのでやっているのがこのインターンシップで (45)、報酬を出してやるわけです。そうするとここで真剣になります。

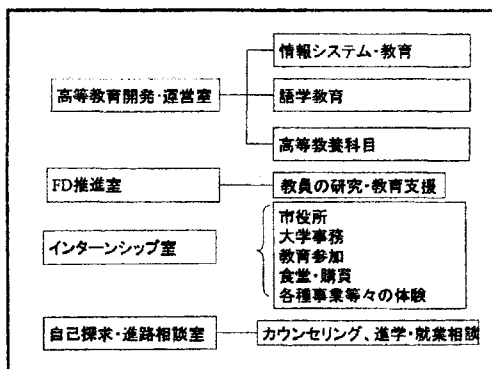
近くのスーパーに30名ほどがアルバイトに行って、なかなか評判がいいのです。行ったのをレポートに書きます。今日はこんなことがあった、あんなことがあった。こういう工夫がおもしろかったと。それは単位に今のところはつながっていませんが。これを単位化できるようにおそらくはなる。それから大学事務を手伝ってもらう。それからオープンキャンパスも行く。高校訪問も、こういうことで学生が行きます。これは副次効果がものすごく大きいのです。なぜかという、自分の大学を「いい大学」と言わないと彼は困るわけです。

そのオープンキャンパスです。学生がバンダナにこういう画像を処理して貼りつけて、オープンキャンパスに来た高校生を入れながら配るのです。学生諸君はお手のものです。3か月すると、すぐにこういうことをします。

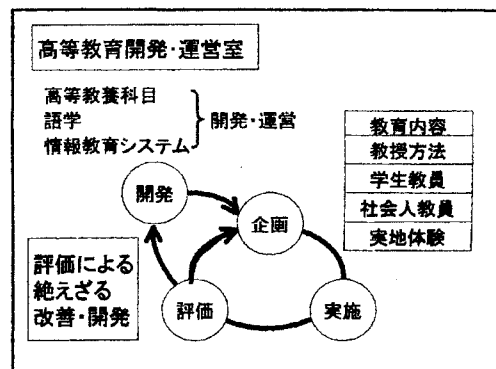
しかし、厳しいがということで、先生方に説得をします。先生方に乗っていただくのが非常に難しいわけです。厳しい事態を克服するために任期制5年でやらせてもらいましたが、決して冷たくするわけではありません。組織的支援をして、3年目にもし悪ければイエローカードを出し、組織支援を強めるというかたちでやろうとしています。

それから、先生方をお願いしているのは、学生が好きで、教育が好きで、研究が好きで、文化へのあこがれを

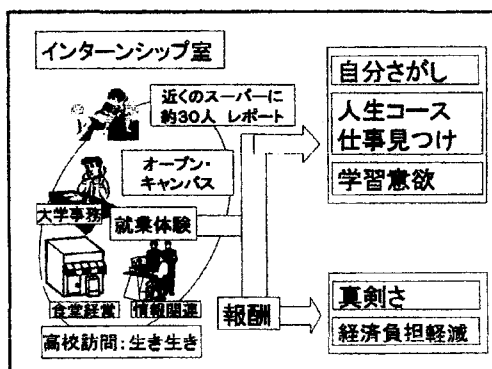
(43)



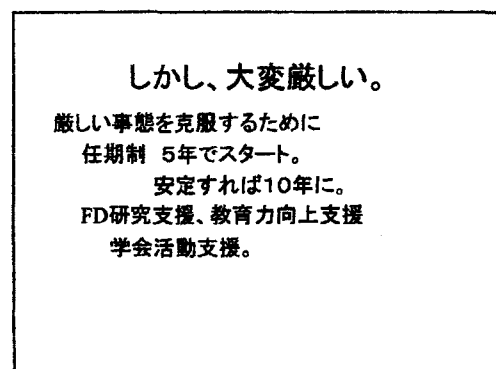
(44)



(45)



(46)



持ってくださいと (47)。一人一人の学生を見れば、微笑みがわくようなつもりになってくださいと (笑)。これができれば教育は成功すると。

それから、特に事務の場合も、募集のときにかかってきた電話が冷たいとだめなので、事務の人は微笑してくださいと。ずいぶん細かいことをやっていますが、好きな人の写真をそばに置いておいたらという話です (笑)。こういうかたちで実現しようとしています。

文章力ですが、かなり書けるようになりました。おもしろいもので、大学院に進学したいという者が8人出てきました。マックス・ウェーバーを原書で読ませています、なんとかついてきます。ものすごく遅いですが、ついてきます。それからもう1つ、ついてくるかどうかということでこういうシンポジウムをやっています。これは教師集団の刺激ですが、学生にも出席してもよろしいということにしたのです。最初は非常に心配しました。お客さんが来ているわけですから、後ろでわいわいがやがや普通の授業どおりやられたらたまりませんから、別室を用意しておいて、インターネットで飛ばして、もしうるさかったらそちらに全部放り込もうと思っていたのです。しかし、おもしろいもので、それはいけるのです。しゃべらずに聞くのです。こういうかたちで出席してよかったという。学生たちはやはり「やれ」と言ったらやれるようになるのだということで、教師にも非常にいい影響を与えています。

「むすび」ですが (48)、私が今日お話ししようとしたことは、要するにパフォーマンス・コントロール、ビヘイビア・コントロールが教育では本来的には難しいですが、しかし、これはやっていかなければいけないし、やっていけば必ずいいかたちのものに改善していける。工夫を積み重ねれば必ずできます。その1つの方向は尺度の多様化、ウェイトづけ、先生方の意見を入れること。それだけではなくて、ソーシャル・コントロールも必要です。

それから、そのときに組織的支援をどう組み込むかということで、FDであれ、マニュアルであれ。東京大学が実はマニュアルを出されたそうです。1～2回生の講義に行くときに、講義には変化を持たせること、あまり堅苦しいことばかりではなくて、たまには息抜きも入れること、そのようなマニュアルを出されているようですが、そういうのもいるような感じです。チューターがついていますが、今のところは、そのチューターを訓練せずに、先生方にそのまま任せています。このチューターを集合的に訓練するともものすごく効果が上がると思います。そういう組織的支援。

それから学生の意欲喚起をやるということで、自発的学習やポケットゼミを京大ではやっています。星城大学でやっているのはインターンシップですが、これはアルバイトを事実上、インターンシップにする。それはレポートを出させることで、そういったかたちにする。なかなか難しいわけですが、やれるところはあるだろうと思っています。しかしながら、やれることを今まで必ずしもやっていなかった。今後はやっていこうと思っています (拍手)。

(荒木) どうもありがとうございました。

(47)

ぜひ、お願いしたいこと	
1) 学生が好き。 2) 教育が好き。 3) 研究が好き。 4) 文化へのあこがれ。 5) 他者を理解する暖かいところ。 上の項目を表現する努力を。 6) とくに開学後の初期は厳しさを覚悟していただくこと。	一人一人の学生を見れば 自然に微笑みが わく気持ちに！ 事務はまず微笑して電話をとる。 そのためには、好きな写真を！

(48)

むすび
1) PB化(教育では困難伴うが必要) しかし、尺度多様、ウェイトづけ、意見Sも必要 2) 組織的支援 ①FD、②マニュアル、③チューター訓練 3) 学生の意欲喚起 ①自発的学習(FW)、②ポケットゼミ、 ③インターンシップ(アルバイト)

教育改革と経営改善

赤 岡 功

(京都大学大学院経済学研究科)

1 再転した日本の経営・教育の評価

大学改革に関する2002年11月朝日新聞開催のシンポジウムにおいて天野郁夫氏は、「70～80年代には、日本の経済や教育はすばらしいと言われた。ところが、10年ほど前から、日本だけが『地球のお荷物』と言われ、経済がだめ、何よりも教育はだめだと言われる」(注1)と述べておられるが、この見解には多くの人は賛同するであろう。

しかし、この見解を受け入れた上で、次の2点は指摘しておくほうがよい。その第一は、日本の経済や教育が称賛される70年～80年代より以前には、日本の旧制の教育も戦後の教育改革の結果も批判をうけ、また、戦後日本の経営も遅れたものとして批判されていたことである(注2)。第二に、天野氏の上の発言にも含意されていることであるが、1980年代では、アメリカにおいてアメリカの教育は批判をうけており、とくに経営に関していえばアメリカのビジネス・スクールは、①財務面に偏っており、②短期志向という点で弱点をもつとされ、有力ビジネス・スクールでは日本的経営に合わせたカリキュラムの編成が行われていたことである。

なぜ、あまり長くない間に評価が再転したかは、この短い時間では述べきれないし、他の論考で論じてもいる。そこで、ここでは、日本では組織の管理が、第一に、①明確化された詳細なルールによるのではなく、組織への人の一体化によっており、その下で②形式知化の努力が十分でなく(ときには不要とされ)、暗黙知による管理が行われていたことによること、そして、第二に、欧米からみれば、これらは2点は一般的に民主的でもなく有効に機能もしないとみられるが、環境条件によっては人を生かす面もあり、高機能をもたらすことがあること、これらだけを指摘しておくことにする(注2)。

とはいえ、近年では、環境状況が変化したため、1970年代80年代に、うまく機能した日本的経営方式も日本の教育も、最近ではうまく機能せず、変革を迫られている点が少なくないのも事実である。

今回のフォーラムでは、このうち、教育、とくに高等教育にもとめられている変革と大学の経営について考えることが与えられたテーマである。

(注1) シンポジウム「再生・知の拠点——改革に動く大学／京都大学にみる21世紀の大学像」(朝日新聞社・朝日21関西スクエア主催、NHK京都放送局共催、京都大学特別協力、大学コンソーシアム京都後援)朝日新聞 朝刊 2002/11/02

(注2) 教育については、例えば、W. K. カミングス著(友田泰正訳)『ニッポンの学校：観察してわかったその優秀性』(原著1980年、訳書1981年)を、経営については、アベグレン著(占部都美訳)『日本の経営』1958を参照(。

なお、拙稿「日本的経営の一検討」(第10回日本経営学史学会大会統一論題報告、2002年4月)

2 大学を取り巻く環境の変化と大学の役割

大学をとりまく環境の変化について言えば、主要なものとして、①国際競争の進展、②

大衆化、③少子化、④IT革命、⑤国立大の法人化などが上げられるが、これらの変化のなかで、最も重要なものは、競争の激化である。とくに、少子化は大学間の競争を激化させて倒産の危機に直面する大学が出始めている。それだけでなく、重要なことは、大学間競争は国内においてだけではなく、国公立、私立大学を問わず、とくに上位校にとっては、大学間競争が国際化してきていることであり、優秀な学生、研究者確保における競争は、大学だけでなくそれぞれの国の命運の左右する可能性が大きくなっている。

この競争の激化の下で、大学は、〔Ⅰ〕一方で、その役割としての(a)教育と研究の質の維持・向上のほか、(b)大学の構成員の人間性への配慮、(c)社会貢献、(d)自然環境の保護への努力ももとめられており、〔Ⅱ〕他方で、これらを、経済性の維持・向上させつつ実現していくことを求められている。さらに、大学は説明責任に応える必要もあるとされている。

3 経営が問われる大学

これまで、日本の大学がこれらの〔Ⅰ〕の各項目と〔Ⅱ〕について、高めていく努力がなかったわけではない。しかし、それらは、一言でいえば、各部局や各個人の努力に依存するところが大きかった。現在では、この全体についての大学としていかに経営していくかが重要になっている。

さて、ここでのテーマは教育と経営の改善であるが、この点についていえば、1970年代80年代に、日本の教育が称賛されたというのは、細目にいくつかの点に問題があったとしても、総体としては、国際的にみてパフォーマンスが良好であると見られていたということである。

しかし、それは、個々の人々が大学を良くしようと意欲的に考え行動し、研究教育にも努力を惜しまず、教員も学生も各成員がそのようなシステムで行動しうるだけの優秀さをもっていただからである。大学では教育が軽視されたという意見が強いが、教員が研究に没頭していれば学生は教師を尊敬し、内容が大変難しく、板書が読みにくく、また声が聞き取りにくければ、学生は自らの努力でそれを補った。そして、かえって教育成果があがることも少なくなかった。それだけの意欲と能力が学生にあった。教育は軽視されていたというより、勉学に一定の成果を上げるという組織目的に一体化するそれぞれの教員と学生の任されていた。つまり、教育のやり方は各教育現場の裁量にまかされており、暗黙知の世界のものであった。したがって、明示的に記述されるような経営は、皆無とはいわないまでも、大変少なかった。

しかし、環境変化は、大学の教育現場にも大規模化、複雑化、変化の激しさをもたらした。他方で、競争が激化し、大学においても経済的効率性が問われる程度が高くなった。このときには、暗黙知による管理（いいかえれば現場にまかす体制・つまり中央からみれば成り行き任せの管理）では対応ができなくなる。経営の科学化が必要になる。

それは、優秀な学生の採用、教育、社会への送り出しの全プロセスをおおうものであり、大学の他の活動とも関連するものである。厳しい転換期を迎えている日本の各大学は、懸命に経営を改善しようとしている。大学の経営の良否によって、上の〔Ⅰ〕〔Ⅱ〕に大きな差が生ずるとみられる。

しかし、状況は、大学院に大きなウエイトがある大学と学部を中心とする大学によって大きな違いがある。そこで、本報告では、筆者が関わっているこれら2つのタイプの大学について簡単に紹介して、大学における教育と経営の改善を論ずる参考にしたい。