

教職員が高める大学の實力

松本 美奈

読売新聞東京本社 編集委員

只今ご紹介頂きました、読売新聞の松本美奈と申します。今、先生にご紹介頂きました概要ですと、まるで私が大学のことをよく知っているような、そんな錯覚をお持ちになれるかと思いますが、それは誤解です。大学にお邪魔する度に「こんな面があったのか」「おおこれはすごいな」と毎回驚くことが必ずあります。大学はそれぐらい多様性があり、ダイバーシティーという言葉は、まさに大学のためにある言葉なのだ実感する、そんな行脚を繰り返しています。どうぞ、よろしくお願いします。

今日は「教職員が高める大学の實力」という大層なタイトルをつけてしまいました。学生さんがいらっしゃることを想定していませんでしたので。教職員が高める大学の實力だけではなく、当たり前のことですが、本当の意味での大学の實力は、学生の能力をどのぐらい引き出せるかです。大学、教職員が何を高められるのか。そして、その成果はどこに出てくるのか。学生です。この学生が、卒業時点ではなく、10年、20年経った時に「ああ、さすがあいつはナントカ大学の卒業生だ」と言われた時、初めて大学の實力が認められたというのが、私の個人的な見解です。ただ、世間はそうは見てくれません。学士力というのはどのような方法で測るのかはわからないけれども、「卒業時にきちんとこれだけの力をつけておきなさいね」というのが、今の流れになっています。いずれにしても、大学の實力は学生さんの中にしか見

ることが出来ません。そういうことを頭に入れながら、話を聞いて頂けると幸いです。

私自身の紹介をします。現在、読売新聞において、「教育ルネサンス」という連載、土曜日の朝刊で「親子ホットライン」という読者の子育ての悩みにお答えするというコーナー、その他に「大学の實力」についての調査や連載を担当しています。私には3人の子供がいます。一番上の娘が18歳、次に12歳、そして3歳。生産性は高いけれど、計画性はありません。

【「大学の實力」調査とは】

「大学の實力」調査とは何なのか。そもそも何をもって實力とするか。財力も實力のうちですし、研究ももちろん大学の實力です。ですが、この読売新聞の「大学の實力調査」では、その大学が、学生の可能性を引き出せる大学であるかどうか、これを實力と呼んでいます。つまり教育の力です。ここに注目をしています。狙いは偏差値や知名度によらない大学選びの情報提供です。この大学の實力調査を見てもらいたいのは、これから大学を選ぶ人たちです。社会人も含めてこれから大学を選ぶ人たちに情報提供するのが、この「大学の實力調査」です。なぜ偏差値やブランドによらないのかという点については、また後程お話しします。

「大学の實力調査」は2008年に始めて、今年で5回目です。日本の国公私立735の大学を対

象とし、大学院大学と通信制のみの大学、募集を停止した大学は対象に含まれていません。今年の回答率は87%、642の大学から御回答を頂きました。学部の数だけでいうと1995学部になりました。学生数では96%になりました。最大の特徴は退学率、卒業率など50の項目を大学ごとに掲載した点です。ちなみに、一覧表であって、ランキングではありません。

驚いたことに、「大学の实力調査」というものが出るまで、個々の大学の退学率、卒業率というのは、日本では公開されたことがありませんでした。日本で大学が生まれて100年以上の歴史を持っていながら、この2008年が初めてだった。これはやはり、日本という国の閉鎖性、大学のありようを象徴する一つのエピソードだと思います。ちなみに、この「大学の实力」調査が始まった後、文科省に何度か事情聴取されました。その結果が学校教育法施行規則の改正でした。さらに「大学の实力調査」などを参考にデータベースができないかということで、審議中です。なぜ一覧表なのか。これも後程お話しします。

テーマについては、2008年から毎年大きな柱を作ってきました。一年目は皆さんよくご存知の、大学設置基準で組織的な教育力向上が義務付けられたことを受けてどのような取り組みを行っているのか、ということを探りました。翌年はそれを裏返して、大学はこういうことをしている、では学生にはどのように届いているのかという、学生支援について探りました。三年目は、就職に強い大学とは、ということテーマにしました。これは就職率の高い・低いを問うているのではなく、学生を社会に通用する大人にするために、大学が何をしているのかということ問っています。更にそれを掘り下げる形で、去年と今年は、社会で求められているコミュニケーションの能力の育成、これをどのように工夫して育てているのかという点、そして、中教審を真似しているわけではありませんが、予測困難な現代における変化に対応できる

力をどのように身につけさせているのかということ、基礎的なデータ、ならびに学習の様々な取り組みについて、様々な角度から探ね、作成しました。

なぜ「偏差値やブランドによらない」のか。基本的に偏差値は予備校によって集計方法が違います。ですから予備校によって、同じ大学の同じ学部であっても10程度、偏差値が違うということは良くあることです。予備校の模試の難易度や傾向によっても変わってしまいます。その程度のもので、大学の操作が可能です。これは一般入試のところしか見られませんので、極端な話、一般入試の枠を一人にしたら偏差値は簡単に上がります。その程度の数字です。では、偏差値が高い大学は、良い大学なのか。また、「受験生」の实力は「大学」の实力なのか。「受験生の实力≠大学の实力」です。当たり前です。大学・学部の偏差値というものは、合格者の瞬間風速であって、入学者のものではありません。ましてや大学の教育力とは無関係です。にもかかわらず、偏差値で人生を選択しているというのは、一般入試というものが大半の私立で成立していない時代に適しているのだろうか。国立であっても同様です。はたして、このように根拠があやふやなもので、人生を選んでいて良いのだろうかという問題意識に、この調査は端を発しています。

余談ですが、この偏差値というものに疑問を持った一つのエピソードがあります。東京都内に「お受験熱」が大変盛んな地域があります。その地域の、ある公立の小学校の入学式直後に、こんな光景を目の当たりにしたことがあります。1年生が入学式の直後にランドセルを投げつけていたのです。真新しいランドセルを投げつけていました。なぜこんなことが起きているんだろうと思い、その小学校の先生に伺いました。先生はこう答えました。「こういった光景は毎年なんです。毎年こういう光景が見られます」と。そこは「お受験」が大変盛んです。受験に落ちた子だけが公立の小学校に来ます。落ちた

子は、偏差値という概念はわかっていません。しかし、「自分は駄目だ」というレッテルが貼られたということだけは実感しています。だから、「こんなランドセルなんか背負いたくなかった。あの校章の入った立派なランドセルが背負いたかった」と思い、ランドセルを投げるのです。こんなスーパーで買ったようなランドセルを背負う自分は自分ではない、自分が望んでいる自分ではなかった、という思いを抱いているのだらうと思います。私はこの子たちには偏差値そのものは理解されていないと思います。しかし偏差値が落としている影の重さというものを、感じました。この子たちが中学校で、高校で、大学でリベンジできれば良い。でもそうならないケースもたくさんあります。偏差値が低いから、低い子だけが傷つくのか。そうではありません。高い子も傷つきます。偏差値が70だった子が、68に落ちたら傷つくんです。「自分はやっぱり駄目なんだ」と。

こんな数字は必要なのか、それが私の問題意識のスタートでした。例えば、ダイエットをする時に大事なものは体重ですが、体重だけを見ていると病気になります。他にも色々と考えなければいけない。例えば、食生活を点検することももちろん大事ですし、それから運動、運動量ももちろん大事です。これらのひとつが体重です。これだけを見ていたら病気になります。偏差値も同じです。これだけ見ていたら病気になります。自分の学力というものが、その試験でどのくらいの位置にあるのか、それを見るだけのものであって、それ以上のものではありません。それをわかってもらいたいと思います。この調査にはそういう願いを込めています。

偏差値はこの程度のものなのに、なぜそれを基準にして選ぶのか。判断基準にできる情報が不足しているからです。「どうせ大学は本当のことを言わないよ。都合の悪いことは隠しているじゃないか」とおっしゃる方がいらっしやるかもしれませんが、その通りです。大学のホームページを見てみると、非常に申し上げにくい

ですが、名前を隠したらどこの大学か区別がつかえません。どこの大学も、一生懸命、似たようなカラフルなビジュアルのものを作っています。では必要なデータはどこにあるのか。何回もクリックして進んでいかないと探し当てられませんし、ないことすらあります。そして大学の方に「やっぱり受験生に公開してくださいよ。一新聞社がやるものじゃないですよ」と申し上げると、必ずこういう答えが返ってきます。「どうせ受験生は偏差値と知名度だよ」と。悲しい現実です。

では続いて、この「大学の实力調査」から浮かび上がってきた現実をご紹介します。

これまで5回の調査をしてきて、私は、大きく分けて三つを実感しています。「大学は組織なのか」「危機意識を共有しているのだろうか」「学生の変化に気づいているのだろうか」。今、大学は内憂外患状態です。特に外患、外から押し寄せてくる患いがたくさんあります。

「大学の实力調査」で、毎年自由記述を設けて、「今課題となっていることは何か」を挙げてもらうと、中心はFD・SD、つまり教員の能力開発、職員の能力開発です。これを見かけない回答はありません。また、キャリア教育・学士力・ガバナンスも比較的良く見られる回答です。社会人基礎力をどうつけるか、コミュニケーション能力育成という回答もあります。以前、中教審の答申で打ち出された「機能別分化」という問題もあります。既卒者支援、学生の評価、学生のストレス耐性が大変下がっている、本当に困っているといったことなども書かれています。

大学は本当に多様な支援をしなければなりません。昔のような大学ではいられないという悩みを実感します。こういった外から多くの要求が来る中で、大学はそれに耐え得る組織なのか。ここが重要です。

(参加者とのやり取り)

先生、大学は組織でしょうか。渋い顔されま

したね。

組織ですか？——「組織ですねー」

では学生の方に聞いてしまおう。——「僕はそうは思いません。」

なぜ？——「自分がイメージする組織って、違う学部でも研究内容を知っているような、いやーなんですかね、教授同士の横のつながりがないように思います。」

「大学の实力調査」では、必ず教員数を訊いています。専任、専任以外の教員数。これは学生と教員の対比を知るために毎年必ず訊いています。それに対して毎年このような質問が来ます。「非常勤講師を専任教師にしていいか」と。良いわけがありません。不思議に思います。さらにもう一つ苦言を呈せば、データがいい加減です。数字という数字全部がでたらめという大学もありました。学生数、退学率、退学者数、それから教員数、とにかく数字という数字すべてをでたらめに書かれます。「去年はこのように一覧表を作りましたよ」というものを調査書と一緒にお送りしているので、いい加減なデータを出せばどうなるかわかった上でそのように回答して来られます。また、設問を自分の書きやすいように書き換えて回答して来られるというケースがあります。ロックまでかけていますが、そのロックを外してまで書き換えて来られる、一体どうやって外したのか、どうやって書き換えたのか知りたいぐらいです。良く書きたいというお気持ちはわかります。例えば、皆さんの中に先生もいらっしゃると思いますが、出した問題を学生が書き換えて、それが正解であったとしても、正解として認めていいものか、難しいところだと思います。そういう回答を見る度に、「大学って面白いな」って思います。その回答がそのまま新聞に掲載されます。

さらにこんな質問もありました。「なぜうちの大学は出ていないのか」「これから出すから掲載してほしい」というものです。とてもありがたいことに、最近、この「大学の实力調査」

を進路の参考にして下さる高校が増えてきています。それを受けて、高校から「なんでおたくの大学は調査を出していないんですか」と問い合わせがあるそうです。

なぜこんなことを今申し上げているかと申しますと、いい加減な回答があれば、今日のように皆さんにお話ししてしまいます。笑いものにしてしまうということです。にもかかわらず、笑えないのは、その背後に丸腰の教職員の存在を実感するからです。非常勤講師を専任として数えて良いかどうか、まわりの人たちに聞けばわかることです。ですが、それが聞けない。データは公開が前提です。にもかかわらず、いい加減なデータを書いて、読み合わせをしないで出してしまう。調べないで出してしまう。これが今の大学の組織性のなさだと思っています。これは一例に過ぎません。毎年実感していることです。

今の話にも通じることですが、「大学に危機意識はあるのだろうか」ということも実感しています。先ほどのようなデータを出すのは、「少子高齢化の中でもうちの大学は生き残れるのではないか」という、危機意識がない大学ではないかと思います。「うちの大学だけはなんとか大丈夫なんじゃないか、ほっといても学生は来るんじゃないか」というように考えているのだろうかということを、取材に行っても感じています。

専任教員と非常勤教員の違いは、誰に聞けばわかるのでしょうか。他の教職員がどんな仕事をしているのかおぼろげにでも頭に入っていたら、こんな質問を読売新聞にしなくてもいいはずですよ。

それからもう一つ。「大学の实力調査」の中で見て頂きたいのは、空欄の部分です。退学率や入試方法別の入学者数、こういった情報を出してこない大学があります。これらが見る人にとって、どれほどのインパクトを持って受け取られるのかということに想像が及ばないからでしょう。これもやはり、目先のことしかわから

ない、すなわち10年後20年後を見据えた危機意識がないのではないからであろうと思っています。

例えばこんな例がありました。ある大学で、退学率が数%とありました。実数は1000人規模だったのです。しかし「このくらいなら、うちはビクともしないから大丈夫！」と、その大学の教員職員が豪語されていました。その時に「ああ、この大学は危ないな」と感じました。私は、「お勧めの大学はありますか」と訊かれても、絶対答えないようにしています。しかし、この大学は勧めたくない大学の1つだと思います。口にしたことはありませんが。

もう一つ。私はこれが一番怖いと思っています。「教職員は、学生の変化に気づいているのだろうか」ということです。「学力の低下」という言葉がよく使われています。日本は法律で「学力」を定義している非常に珍しい国です。「学力、知識活用、意欲」この3つが教育において重要であるとされています。この3つがすべからく劣化していると言われています。その結果何が起ころか。

具体的に言えば、退学です。「大学の實力調査」で、最初に退学率というものを公開してしまった責任から、退学とは何なのかということはずっと取材しております。退学率ほど難しいものはない、というのが私の持論です。正直に言えば、退学率が高いイコール悪い大学である、とは言い切れません。退学率が高くても、やはりこれは教育力のなせる業だなということもあります。

例えばこのような例があります。ある工学部だけの大学。その大学は少し退学率が高めでした。その背景には何があるのだろうと思い、取材に行きました。実は、非常に教育熱心な先生が退学率を押し上げていたのです。その先生は、欠席が目立つ生徒をすぐにチェックして、研究室に呼び寄せます。そして、必ずこのような質問をします。「君ね、ずっと見ているけど、欠席が目立つよね、どうしたの？」と。そ

の学生はこのように答えました。「大学なんか全然面白くなくて来る気が失せちゃった」と。先生は答えます。「なんか面白いこと探せば？」「いや、本当になんだよ、もううんざりなんだよ」「わかった、それならせっかく若いんだから、色々チャレンジしてみなよ、学外に出てみろよ」。そして学生と先生が話し合った末に、その学生は休学することにしました。しかし、ただ休学にしたのでは学生は遊んでしまいますので、月に1度必ず報告に来るようにと言いつけました。彼は足しげく通ってきます。毎月、毎月「だるいよ、毎日全然面白くないよ、もう大学をやめて、このまま働くよ」と言っていました。ある日、その学生が研究室に飛び込んで来て、目を輝かせて言ったそうです。「先生、面白いこと見つかった」「なんだ」「俺、今美容院でアルバイトしている。美容院でアルバイトしていて、美容師さんと一緒に高齢者の施設に行ったんだ。そこで、おばあさんたちにメイクしたり、髪をきれいにしたりするのを手伝ったんだ。そしたらおばあさんに手をぎゅっと握られて、『今日はありがとう。またあんたに会えるの楽しみにしてるよ』って言ってくれた」と。「俺はこんなに感謝されたことはない。俺は本当にうれしい、だからこれを仕事にしたい」。先生は「それはいい。だけど残念なことに、うちは工学部しかないから美容師にはなれないんだ。だから、これから君が美容師になれる、一生懸命勉強できる場所をさがそうよ」と言い、学生と一緒に、一生懸命パンフレットを読み、ホームページを見て、見学に行き、その学生を専門学校に転学させました。その学生にとっては新しいスタートです。でもその大学にとっては、退学率という形で残りました。

こういう事例もあるので、退学率というものは迂闊には判断できません。ただ、このような事例ばかりではありません。私はこういうものを「暗い退学」と呼んでいるのですが、その実例も多い。その大学の退学者たちを追跡取材し

て、質問をした時、こんな共通ワードが出てきました。「なぜこの大学にきたの？なぜ大学進学を選んだの？」と聞くと、ほとんどの人が「みんなが進学するから」「友達が選んだから」「何をしたいのかわからないけど、とりあえず就職するのは嫌だったから」「高校を出てすぐに働くななんて嫌だもん」「先生が、親が、大学くらい行けって言ったから」と答えました。意欲がそれほどない、でもみんなが行くから行く。小さなつまずきが致命傷になります。致命傷を負えば立ち上がれません。不登校になり、引きこもりになり、退学。自殺する人もいます。

JILPIT、労働政策研究・研修機構が中退者の男性の4割、女性の6割が正規雇用にくることが出来ないというデータを出しています。つまり退学は、その瞬間だけではなく、その人の一生に大きな影を落とすのです。退学して10年の方に会って話をしました。今年（2012年）の2月に、非正規で勤めていた工場がつぶれて、「親元で暮らしているの、毎日部屋の掃除をしている。他にすることがないんです」と話してくれました。じゃあその方は、なぜ大学に進んだのか。まさに、みんなが進学していて、親が行けと言った、先生が行けと言ったからです。だから、行ってもやりたいことがあったわけではない。

その方は、入学してすぐ、ここには居場所がないということには気が付いていました。勉強が難しい、全然面白くない。それで欠席がちになったそうです。でも行かなければという思いはある。今の学生さんは基本的に、真面目で素直です。何とか行こうと思います。でもなかなか行けない。それでも頑張っ、その方は大学に戻りました。戻ってある授業に向かいました。ところが、いつまで待っても誰も来ない。授業が始まって30分、1時間経っても誰も来ない。仕方なく帰ることにしたそうですが、掲示板のところを通った時、ハッと驚きました。教室が変わっていたのです。その時に、その方は思ったそうです。「教室が変わったことを知ら

せてくれる友達すらいなかったんだ」と。「自分はひとりだったんだ」と。彼はそこから引きこもりになり、結局休学して、退学しました。そしてその後の10年間、彼はあちこちの非正規雇用を転々とし、今は部屋の掃除をするだけの毎日です。これがミスマッチの現実です。

暗い話ばかりしてしまいました。その一方で「実力ある大学」もあります。困った現実を抱えながら、輝く大学というのもあります。ある大学では、ゼミの一環で学生が野菜の引き売りをしています。ある時学生が、畑の隅に捨てられている真っ赤に熟れたきれいなトマトを見て、「なぜこんなきれいなトマトが捨てられているのだろうか」という疑問を持ったことから始まりました。「じゃあその畑を持っている農家の方に聞いてごらん」と教員が言ったので、学生たちは畑に行き、「このトマトはなぜ捨てられているんですか」と聞くと、農家の方は「実はトマトというのは、まだ青いうちに出荷していて、流通過程の中で赤くなるんだよ。最近は産地直送ということで、真っ赤に熟れたトマトを出荷することも出来るけど、今この辺りの農家は高齢化していてそれどころじゃないんだよ」と答えたそうです。それを聞いた学生たちは、「そういう地域の悩みを何とか私たちに解決できないか」と思い付き、野菜の引き売りを始めました。野菜の引き売りをする中で、地域にいる買い物に行けない高齢者の方の存在も知りました。地域には色々な問題があり、色々な方々が生きているのだということ、ゼミ活動を通じて彼らは学びました。

このゼミだけではなく、この大学は全学的に地域と連携して教育するというをとっても熱心に取り組んでいます。なぜそんなことができるのか。それは大学自身が、10年にわたって地域を育ててきたからです。地域に困ったことがあると聞くと、学長自ら出向いていく。町内会の野球チームのピッチャーもやっていて、学内の重要な会議を差し置いても試合に駆けつけてしまうという、そういう学長です。そうした関

係の中、地域は、この大学の学生であれば何でも受け入れてあげようと思うようになりました。挨拶が出来ていなければ注意する、言葉遣いが悪ければ注意するといった、躰もするとともに、その代りに、例えば野菜の引き売りで「黙って引いてても買ってくれないよ」「この野菜の料理法を聞かれた時にあなたはどうか答えるの」といった質問をし、学生に考えさせる先生役もやってくださっています。これもひとつの大学の實力かと思えます。

芸者さんに「生きる・働く」ということを学ぶ授業をしている大学もありました。「腰掛けOLでいいや」という女子学生が大変多いということを知った先生は、「腰掛けOLなんてものが存在するのか。働くということは大変なことなんだ」ということをなんとか学生に伝えたい、どんな職業もすごく大変でプライドを持って働いているんだということを知ってもらいたいと思ったそうです。でも学生にとって興味のないことを言っても、学生は乗ってこない。そこで先生は学生に「どんな人に会いたい？その人に働くということを知ってみようよ」ということを提案しました。すると学生たちが「芸者さんに会いたい」と言ったので、その先生は地域の料理屋さんと交渉し、「ひとり1000円でなんとか芸者さんと呼んで、こういう講義をやりたんだけどやってくれないか」とお願いし、実現したのがこの授業でした。この授業の中で芸者さんたちは「学ぶということと働くということは一緒なんだ。実はこの地域では4年制大学を卒業していないと芸者さんになれないという決まりがあって、あの時学んだことが今こんな風に生きてるんですよ。あのときに学んだことは全然足りなかった。だから今苦労してるんです」ということを話して下さいました。これが終わった後、学生に話を聞いたら、「腰掛けOLっていうのはひょっとしたらいないのかもしれない。自分はもうちょっと勉強したほうがいいのかと考え直しました。」と、明るい笑顔で話してくれました。

「学長ランチ」を始めた大学もあります。この大学のある学部は非常に退学率が高い。やはり学ぶ意欲、なぜこの大学なのか、なぜこの学部なのかということをつかずに入ってきた学生が大変多いことにこの学長は気が付きました。そして理事会でもこれを問題視し、「なんとか10年間で退学率をこの数字まで下げましょう」ということで始めたのが「学長ランチ」。「学びっていうのは、最初はみんなつまづくものなんだよ。僕は今でこそ論文を書きこんなふうになったけれども、アメリカに留学したところはサブウェイで注文したらこんな長いパンが出てきてしまって困ったことだってあるんだよ」という失敗談を含めて、学長自身も悩みながら勉強してきたんだということをお話されていました。

こういった實力ある大学の共通点は、組織性・危機感と使命感、うちの大学はどうあるべきか、学生をどう育てるかを真剣に考えている、ここだと思います。こういう点がよくわかるのが、学習支援センターだと思っています。私は大学にお邪魔するたびに、学習支援センターを探します。この学習支援センターという言葉は一般的ではありますが、実はやっていることは様々で、そこに大学の姿勢が見えるなと思います。ある大学の学習支援センターに、とても感心しました。その学習支援センターは正門のすぐ前にあります。その大学は駅からとても離れているのでスクールバスが来ます。そのスクールバスが停まる場所がその正門の前のロータリー、降りるといきなり学習支援センターが入っている建物にぶつかるわけですね。でも学習支援センターがあるだけでは、学生は入りません。仕掛けはまだあります。なぜかこの大学は正門から入るとファーストフード、具体的にいうとマクドナルドの、あのフライドポテトとハンバーガーの匂いがすごいんです。その匂いのもとはその建物の一階から来ています。あれはおもしろいですね。学生は朝ごはん食べているにもかかわらず、バスを降りると、

その匂いに釣られてふらふらっと入っていきます。ところがここからが毘なのです。マクドナルドで、フライドポテトとハンバーガー、今日は暑いからコーラを買おうと思い、買います。ところが、そこには椅子がありません。「あっ困ったなあ。教室は飲食禁止だし」そこでふと見ると、2階に通じる階段がある。「上に座るところがあるんだ」と思い、トントントンと階段を上がります。そして上がったところにカウンターがあって、なぜかそこに先輩が待っている。先輩が「おはようございます」と待っています。そのときに学生の頭に黄色信号が灯ります。「あっ。まずい。ここはなんか違う」。でも、先輩が待っている。もう後ろには下がれないから前が出る。そうすると先輩が口を開けます。「今日は何の科目ですか？」何の科目かと訊かれると、人間は反射的に苦手な科目を言うようにプログラムされているようです。「数学です」「望月先生、3番テーブル呼びです」と言うと、望月先生が3番テーブルで待っています。これは逃げられない。仕方がないから先生の前に座って、先生が用意した教材に向き合います。「今日はどこから始めようか。じゃあこのへんからやってみよう」その学習支援センターはオリジナル教材を用意しています。このオリジナル教材、タイトルは数学でも、中身は「算数」です。ですから、学生はもちろん解けます。「じゃあ次にこれはどうだろう」。少し難しい問題が出てくるけれど、なんとか解けます。その時に先生はすかさず「できるじゃない君！大丈夫だよ。自信持って。もっとやろうよ」と褒めます。すると学生は褒められて嬉しいものだから、「俺、意外と天才かもしれない」と思います。褒められると嬉しいからまた来る。また来るとまた勉強して。「君は本当に頑張っているね」何度も来て勉強すれば成績は上がります。当たり前です。成績が上がる。そうすると、他の学生が疑問に思います。「お前なんで成績あがったの？」その学生は答えます。「実は学習支援センターに通ったんだ」。そ

こでその学習支援センターはいつも大入り満員となりました。学習支援センターは予約制という大学もありますが、予約なしでいつ行っても15、6人の先生がいます。高校で教え上手だったという人たちを公募して常駐させています。夏休み中も何人かが交代でいられるようにしているということでした。

ここに出てくるのが組織性です。一人二人がうちの学生はこうだからと言って思いついてやったことではない。組織として何が大切かを考え、ヒト、モノ、カネを投じるという組織性です。それから危機感と使命感です。先ほどの大学では、うちの大学は、学生に力をつけて卒業させなかったら必ず淘汰される、ここでやらなかったら高校にそっぽを向かれる、そう危機感を持っていました。実際この危機感は当たりました。それが良い方向に働きました。最初は教員からも「こんなバカみたいなことは大学のやるべきことじゃない」と反対がありました。しかし、やったおかげで何が起きたか。退学率が3分の1に減りました。そしてこの大学なら力をつけられるということがわかってきて、地域の高校から信頼されるようになりました。その大学に行けばどんな子でも勉強好きにしてくれるということが実証された。そこで高校が「うちの子は問題あるけどおたくは学習支援センターがあるから送り込んでも大丈夫ですね」ということが周囲の高校にわかってもらえるようになりました。そのように高校がわかって、倍率が上がれば、今まで反対していた先生は勢いをそがれるわけです。今ではその学習支援センターは授業のフォローアップをしています。単なる補習ではなく、「この授業の、この先生の授業で、どうもつまずく子が多い、先生どうやって教えていますか」ということで授業にも踏み込み始めました。そういうことがあって、その大学の先生たちも、「このところだけど、こうやってつまずく子たちがいるかもしれないから、そしたら助けてくれないか」と言うてくるようになり、良い循環が生まれました。

そして、こういった大学のもう一つの共通点は、情報の共有・公開です。自分の大学の学生はどのような状態なのか、どういう問題を抱えているのか、こういうことをきちんと共有し、公開して、そして学内外で共有するということが、このような大学の共通点でした。

こういう話をすると、必ず皆さん反論します。新築は簡単、でもリフォームは難しいのです。では、もうすでに建っている大学は遅いのか。そんなことはないと思います。私は、目指すは周回遅れのトップランナーなのではないかと思えます。この言葉を教えてくださったのは大学の先生です。一生懸命やっている先生たちが、「自分たちが目指しているのは周回遅れのトップランナーなんだ」という話をされていました。その大学では、何もFDらしいFDをしてこなかった。このままいったらどうなるか。必ずや淘汰される。そう思ってその先生たちは、色んな大学に、様々なことを吸収しに行きました。例えばH大学では合宿式のFDをやっていました。K大学では授業参観をやっていた。それから学生アンケートなど、色々なものを真似しました。ただし、真似するだけでは身に付かない。そこで、自分たちの大学に合った、アレンジをしました。FD合宿をそのまま導入するのでは面白くない。そこで、学生を入れましょう、学外の人を入れましょう、地域の方を入れましょう、と、開かれたFD合宿を行いました。つまり、そのようにすることで、自分たちが見えていないものが外の人には見えるということがわかりました。授業参観をただやるだけ、ただ話し合うだけでは、参観する側も参観される側にも意欲は湧かない。そこで、先生たちが始めたのはクリニックです。カウンセリングではなく、先生たちのこういうところは、学生たちにうけていたけど、こういうところはどうだったんでしょということ、ビデオで見て一緒に振り返る。基本は貶すのではなく、「お互い頑張ろうね、先生は良いものを持っているよ」というように、励まし合いまし

た。このように、自分たちなりのアレンジを繰り返しているうちに、この大学は、他の大学から注目されるようになり、気がついたら周回遅れのトップランナーになっていたという実例です。

これも、ついでに話しておきます。「まだ遅い、もう遅い」ということは言わない。「今がその時」これも、ある先生に教えてもらいました。これは大学の経営の話ではなく、学生に向き合う時に必ず、「まだ遅い、もう遅いは言わない。今がその時。気づいた今がチャンスなんだ」ということを、その先生はよくおっしゃっていました。

更に実力ある大学の共通点を申し上げます。今、大学では、キャリア教育がずいぶんと盛んに行われています。その中で、先生方が必ずおっしゃっていることは、なりたい自分を意識させ、書かせる、ということです。これはとても大事だと思います。ですが、なりたい自分だけでは目的は達成されません。それはなぜか。先ほどの学生の変化と同じです。今の学生の社会は、とてつもなく狭いです。知っている職業はほんの一握りです。その中からなりたい自分を選ぶのです。なりたい自分をそこに当てはめようとする。でも、なりたい自分ではなれなかった自分と背中合わせです。それよりは、必要とされる自分を意識させることが重要です。これが、実力ある大学、教育力のある大学を見て、感心した部分です。なりたい自分だけ、これだけを強調していたら、偏差値と同じです。二分の一どころか、かなり高い確率でなりたい自分とは違った自分になります。それよりは、もっと学生の視野を広げて、この世には、必要とされない人は一人もいない、ということに気づかせ、必要とされるあなた、というイメージを学生に落とし込んでいく。一緒に考える。必要とされる自分を意識させることが重要なんだということを、私は教えてもらいました。

最後です。山登りより、川下りを。実力ある大学の先生たち、職員の皆さんは実践されてい

ました。山登りより川下り。あの山の頂上を目指せ、というふうに学生の尻を叩くのは本当に簡単です。学生は素直で、とても真面目ですから。だから叩けば、なんとかなる。ところが、あの山の頂上にはもう幸せはありません。昔は官僚になれば安泰でした。今、官僚は削減の対象です。そして私たちは、一流と呼ばれている企業、金融機関がばたばた倒れていくのを見してきました。つまり、もはや私たちの価値観で、幸せというのは語れない時代に入っています。山登りをしても、そこに幸せはないかもしれない。それよりはむしろ、先ほど言ったように、なりたい自分よりも社会に必要とされる自分、それに沿って、川を下る。ペットボトルで組んだ粗末な筏かもしれないけれど、それに乗っていく。それも教育なのだ、ということをお教してもらいました。教育の語源はエデュカティオ、引き出すという言葉だそうです。

最後になります。「大学の實力」はなぜ一覧表なのか。「大学の實力」調査は、当初、ランキングにすることが私に与えられたミッションでした。ですが、ランキングにしたところで、それは偏差値と変わらない。ある一定の尺度、それも読売新聞が作った尺度で、このランキングのトップを目指せば、幸せになれるか。なれるなんて誰も保証出来ません。偏差値が高い大学に入ったら幸せになれるかどうかなんて、もはや誰も保証できません。一覧表にしたのには、自分の幸せは自分の力で掴み取ってほしい、自分の人生は自分で選び取ってほしい、そういう思いを込めています。

少し時間があるので、その背景をもう少しだけお話しします。大学ランキングをと言われた当時、一番上の娘が中学生で、不登校になっていました。いじめが原因で、毎日家にいました。そうすると、不登校の娘のところに同じく不登校の子が遊びにくるようになりました。うちから、目と鼻の先に中学校がある。わずか5分くらいの距離に。その中学校には行けないけれど、うちには来てくれる子が何人もいました。

その子たちが、こんなふうに話していました。

「私は小学校3年生まで学校に行けなかった。中学校に入って、また行けなくなった。たぶん高校も行けない。でも、大学は行きたい」。そう言った時に、娘も含め、そこにいた子たちは皆うなずいていました。私自身も、良くわかりました。私自身、小学校、中学校と、不登校歴が長かった。高校も苦しかった。でも、大学で初めて学ぶということの意味、学ぶということの面白さ、それに会いました。誰とつるむのも、誰とつるまないのも自由。何を学ぶのも、何を学ばないのも自分の責任。そこで私は人生をやり直し、不登校という過去ときちん向き合うことができました。

大学というところほど、学びにふさわしい場所はありません。その大学を、守ることができるのは皆さんしかいません。今、大学は百年に一度の大転換期と言われていています。このまま放置しておいたら、政権がどう変わろうと、大学に安泰な時代は来ません。今は戦時ではないでしょう。まだ嵐の前の静けさ状態です。そんな中ですら、組織か、組織じゃないかわからなくなっている状態で、果たして戦時を乗り越えられるのか。その答えは皆さんで出してください。

でも、私は大学を守ってほしい。この日本の教育を支えるのはやはり大学しかありません。小学校、中学校、高校の先生は、大学の卒業生ですから。大学の力が大きい。その大学に、きちんと今、大学というのは何をすべきなのか、どう学生と社会と向き合うべきなのかを考えてもらいたい。そのために、ランキングではなくて、一覧表にしました。その情報を次世代に届けたい。それが「大学の實力」調査に込めた願いです。

「大学の實力」調査というのは、毎年7月に読売新聞朝刊に掲載し、その後このような本にして、980円で売っています。ちなみにこの売り上げは、被災地の受験生のための奨学金にしました。奨学生として9人の内定を出しまし

た。この人たちにお渡しします。給付型の奨学金です。さらに「大学の實力」をもっと読み解くために、全ての高校に、「大学の實力を読み解く冊子」を無料で配布しました。

日本で、日本に生まれて良かった。この世に生まれて良かった。この国で教育を受けられて良かった。そう思える人を、一人でも増やしたい。そのために、私たち読売新聞は、「大学の實力調査」は、皆さんと手を携えて、この国の大学教育が力をつけていく、そのお手伝いをさせて頂きたいと思っています。長くなりました。ご清聴、ありがとうございました。

[以下、質疑応答]

(司会) ありがとうございます。少し時間が過ぎますので、せっかくですから、質疑の時間を持ちたいと思います。どなたからでも結構ですが、ご質問があれば、いかがでしょうか。様々に、面白い話をして頂きましたが、これだけは聞いておきたいな、ということがあればお願いします。

●ありがとうございます。様々な関係から教えて頂きまして、勉強になりました。先ほど、最後のほうに言われた山登りより川下りという言葉ですが、私も自分が今置かれている状況、また、接する学生のことを思いながら聞いておりましたが、私のほうは山登りが好きなせいか、川下りという言葉と、学生の可能性を引き出していくということが、どうつながっていくのかなということが、何となくイメージは出来ませんが、少し疑問に思っておりました。この点について、教えて頂ければと思います。

○(松本さん) すいません、少し説明が足りませんでした。山登りというのは、親御さんに言う方がよくわかるかもしれませんが、世に言う偏差値の高い大学に行って、一流の企業に入って、官僚になるということが幸せの道、これを山登りと言っただけで、川下りというのはそれこそ今先生がおっしゃったような、その学生の可能性、その学生を必要としてくれる社会を川

に例えたということです。学生の作った、可能性という筏に乗っていく。それを川下りと例えました。ですから、昔のように、一流大学、一流企業、これを山登りと大きくくくっただけなのです。世に言われている、幸せなコース、そんなコースはもはや存在しないということをお願いしたかったのです。説明が不足していて申し訳ありません。最初に申し上げましたように、親御さんはまだ偏差値という言葉の持つ価値の変化に気付いていないようです。自分たちの時代の偏差値と今の時代の偏差値というものを同一視してしまう。だから偏差値が低い大学＝ダメ大学というふうに簡単につながってしまいます。皆さんわかっているだろうと思って説明を省略してしまいました。失礼しました。

●松本さんが考える、これからの大学はどうあるべきだと思いますか。方向性と言いますか、将来あるべき大学というのはどのようにお考えですか。

○(松本さん) 危機感を共有し、教職員が手を携えて、大学というものを組織として運営していく。戦略と戦術と、戦力。この三つが、きちんと備わっている大学を私は實力ある大学だと思います。ガバナンスが大きくものをいうところですか。どうやって大学を作ろうかという、学長レベルの方々の考えがきちんとしていること。そして、それに基づいて、その危機意識を共有出来る教職員がいること。更に、その教職員が何をやるか。もう学生を育てるしかないですが、うちの大学は今何をしていかなければならないのか、という現状をきちんと把握できている。こういった大学を、實力ある大学だと考えています。こういう大学であってほしい。先ほど、教員同士が全然連携が取れていないとおっしゃいました。「こういう大学でいいのかな」ということをおっしゃりたかったわけですよ。その問題意識は、そのまま参加されている皆さんに伝わっているわけですから、大丈夫です。今の危機感の共有。先生方には耳の痛い話かもしれませんが、少なくともこの席にい

らっしゃる先生方は、そのような実態が学生に伝わっていたということがわかっているわけですから、それは今後改善されていくであろうと思います。

●先ほど、組織ということが話に出てきましたが、私自身も含めて大学に勤めていらっしゃる先生方の大多数が、いわゆる会社のような組織ではやっていけそうもないと思われるのかもしれないかもしれません。それが実態だと思います。そのような人間が、どうやってうまく組織化に携わっていけば良いのだろう、そこからはみ出してしまえば、今度はどこに行けば良いのだろうと、そういうところを危惧していますが、その点についてはどう考えておられますか。

○（松本さん）どの組織にも2・6・2という数字が当てはまると思います。最初の2はトップ層、6は中庸、最後の2、これを大学では「深海魚」と言うそうですね。深海魚らしい、奇抜な能力や発想力、こういうものを持っている深海魚なら良いと私は思います。そうではなく、あじやいわしの大衆魚の類いなのに深海魚然として海底でくつろいでいたりする。こういう人たちをどう巻き込むのか、トップ層の2の方々が、どうやって大きな循環を作っていくのか。これについては、はっきりとは私にもわかりません。先ほど、抽象的に危機意識の共有、情報の共有、こういったことを申し上げましたが、これは理念であって、ノウハウとして一体何をしたらいいのか、これは正直に言うと私にもわかりません。そもそも、危機意識を共有すること自体が難しい問題です。大学には多くの人間がいます。今日、ここに集った皆さんは、危機意識を持っていらっしゃる。なんとかしなきゃ、というふうに思っている。そうじゃない方に、どういう言葉で語りかけたいのか。もし、これは効き目があったという事例があれば、ぜひ教えて頂けないでしょうか。特効薬、処方箋というものがありましたら、教えて頂きたいです。どの大学にも通用する方法は私にもわかりません。むしろ、どの大学にも

通用する万能薬というものはないと思います。それぞれに開発していくしかない。今、どうしたら良いかと考えている先生方が、少なくともこれだけいるのだから、ここから広げていけば良いのかなというところまではわかりますが、実際のところどうしていくのかは、先生方次第です。

●少なくとも、いわゆる会社型の組織というのは、大学においては成立しないのではないかと思います。そうすると、うまく組織として成り立つ、組織としてやっていくためにはどんな方法があるのかというところが、一番の問題ではないかと思います。

○（松本さん）たとえば私立大学の強みの一つは、国立や公立と違って、建学の理念がはっきりとしていることだと思います。それは、昨日今日で作った、コピー&ペーストとしたものとは違います。創価大学には、『創価教育学体系』という建学の理念の基となる本がありますよね。そこには、経験から出発し、価値を目標とし、そして、経済を原理とする、ということが書かれてあって、そこに原点が見出させるのではないのでしょうか。要するに、原点に戻るといっても一つの方法かと思います。そういったことも含めて、ミッションがきちんとしている。このミッションとは何かということについて議論が出来れば、本当にいいなあとは思いますが、それは難しいでしょうか。そういう場というのは、なかなか作れないでしょうか。外から見ていると、創価大学のように、一つの思想体系を持っていて、建学の理念もはっきりしている、それが難しいとなると、他の大学はこれどうしたらいいのだろうかと思ってしまいます。

ミッションがきちんと定まっていないから、多くの大学は困っているのかもしれないとは思っています。大学としては難しいかもしれないけれど、学部はかくあるべきで、こういう学生を育てるというポリシーがあって、そのためにこうなんだというようにカリキュラムポリ

シーを作り、更にそのためにアドミッションポリシーがこうなんだという、体系性というものをきちんと作り直してみるべきではないか、という議論ができないものかと常々思っていますが、体系性というのは難しい問題だと思います。

●本日はありがとうございました。保護者の松本さんとして、冒頭に一番上の娘さんがいますとおっしゃっておられましたが、保護者としての松本さんは、お子さんの大学選びに、特に保護者としてどういう形で関わられていたのかとか、どういうアドバイスをされていたのかというのを参考に伺いたいと思います。

○（松本さん）結論から申し上げますと、スポンサーで、情報提供者、そして相談相手というスタンスを守るようにしています。

先ほど申し上げました一番上の娘ですが、不登校だったこの娘、実は他にも色々ありました。語り始めたら、これだけで2時間はかかります。もう大変でした。

やっと不登校から立ち直って、中3になりました。ここから高校を選びという時に、私が一番大事にしたのは、山登りより川下りでした。そして、この子が選んだ川を、この子が作った筏で下るということを大事にしました。この子が、自分は何をしたいのか、どこの高校に行きたいのか、私は自分で選ばせました。そして、娘は自分で選んだ高校に行きました。ところが、自分で選んだ高校にも関わらず、入学して1ヶ月後、この高校にはやりたいこと、やりたいものがないと言ってきました。転校したい、と。正直、ほっとしたんですよ。娘の高校選びに口を出さなくてよかった、と。先ほども申し上げましたとおり、私は娘にプレゼンをさせ、相談を受け、求められれば情報も提供し、スポンサーとして納得したらお金を出しますよ、というスタンスをとっています。その結果彼女は3つの高校を選び、その中の第一志望に入った。それにも関わらず、1ヶ月後には、やりたいものがないと言うのです。ここで、私は「あなたに何も押し付けてないよ、ここはあなたが

選んだんだよ」と言うことが出来ます。押し付けたら親の責任になってしまう。だけど、押し付けないで、自分で選択して、自分でプレゼンしたのだから、自分の責任です。

そこで、娘には自分で選んだ責任を取らせました。「どうしても転校したいのなら、また3つに絞りなさい。そしてそれについてプレゼンしなさい」

半年待ちました。そして出てきたのは、アメリカ、イギリス、ニュージーランド。この3つが出てきました。私もさすがに驚きました。専門学校も含めて、色々な学校のパンフレットを取り寄せているのを見てはいましたが、さすがにアメリカ、イギリス、ニュージーランドという選択肢は想像もしていなかった。娘はそこで何をしたいのか。それは、当時流行していたハリポッターの映画を見て、自分もぜひ映画を作る人になりたい、そのための勉強がしたい、ということでした。「昨日今日で映画を見ただけの人が、突然映画人になれるんだったら、はっきり言って私はスピルバーグになってたよ」と思いましたね。

毎日、子どもと戦争しました。半年はやりましたね。それでも、最後まで「どうしてもここ行かせてくれ、そのかわり泣き言は言わないから」と言い張り、最終的に私が折れました。通っていた高校は退学しました。行くにあたって、アメリカ、イギリス、ニュージーランドの3つの選択肢のうち、アメリカは入国審査がとてつもない。全然勉強していなかったのに、全然入れるレベルではありませんでした。イギリスは時期的に合わず、結局、入れるのはニュージーランドしかなかった。ニュージーランドに行き、そして現地で色々な国の学生たちと、色々な国の若い人たちと切磋琢磨するうちに、自分の馬鹿さ加減もよくわかったようです。自分は何も知らない。映画のことだって、ほんの少しの知識しかないことを知り、とてもじゃないけど映画人にはなれないことを思い知らされました。そして、進路を変更することにしまし

た。今度は何になるか。娘は、自分の強みを考えました。「自分の強みは何か。口喧嘩だ。口喧嘩だったら、何年もお母さんと闘ってきて、人には負けない。単なる口喧嘩だったらわがままだけけど、口喧嘩に理論を加えた法律家ならビジネスになる」というように、彼女なりに論理的展開を加えて思いつきました。そして「英語はやってみたら面白かった。だから、法律を勉強したい。国際的に活躍出来る法律家になりたい」と彼女は考え、ニュージーランドから帰国し、勉強して試験を受け直し、今はイギリスに行っています。お金のかかる子って大変です。

私自身は、一般的な保護者と同じだとも言えますし、そうではないと言えるかもしれません。ただ私に言えることは、この子たちが大人になった時に存在する職業と、今の職業は違うということだけはわかります。今、想像も出来ないようなカタカナ職業がたくさん増えています。それは私たちが学生だった時にはなかった職業です。今ですら、こんなに増えている。ましてや、これだけ知識の陳腐化が加速している時代に、この子たちが大人になって社会に出る頃には、もはや私たちの常識が全く通用しないだろうと私は考えているので、口出しはしません。その代わり、お金を出すスポンサーとして、説得してくれないと困ると話しています。私が理解出来ない、私が共感出来なければ、お金は出さないよというのが私の基本的スタンスです。そういう話でよろしいでしょうか。

(司会) それでは、皆様に本日のセミナーにご満足いただけたところで、終了させて頂きたいと思います。松本さん、大変にありがとうございました。