

筑波大学大学研究センター

第6回短期集中公開研究会報告

大学職員 学生サービスへの関わり方

より質の高い大学経営にむけて

吉田 恒（桜美林大学）

ただいま、紹介をいただきました吉田でございます。日本に戻りまして約1年が経ちました。学生には、「最近、先生の日本語わかるよ」と言われております。もちろん日本人ですから日本語は使うのですが、1年間くらい往生したこともございました。さて、実は私、千葉県で高等学校の教員を18年ほどやっておりました。その中で、日本の文部省、外務省、および自治省が共同で進めた「語学指導等を行う外国青年招致事業」、通称JETプログラムに参画したことがあります。今、日本全国の中学校・高校に、英語のみならず様々な外国語を教えるネイティブ・スピーカーがいると思いますが、その事業の初年度及び2年目に携わっておりました。初年度、2年目というのは、プログラムの実施・運営面で結構苦しい場面もございます。そういう勉強と経験をしてまいりました。そんなこともございまして、高等学校、中学校での教育だけではない、いわゆる教育産業、ビジネスと教育とを結び付けるというのはあまり馴染まない表現かもしれません、ビジネスとしての教育、あるいは教育経営というものに興味や関心を持ってまいりました。また、縁がありまして、千葉県を退職し、スイスにございますインターナショナル・ボーディングスクールという国際全寮制学校のビジネスにも携わっておりましたので、今日はそういうところからお話を進めてまいります。

お配りした資料を、簡単に眺めていただきたいと思います。まず国際全寮制学校の話からスタートいたしまして、続いて80年代の日本の状況となっております。当時、日本と同様に、アメリカでも中等教育を中心とした悩みを持っていて、両者がお互いを研究し合ったという事実がございます。こうしたことが日本の学校教育の現場へ影響したことについて、考えてみたいと思います。また、私が帰国した時、ちょうど日本企業の偽装・隠蔽体質が問題となって、連日この話題が報道されておりました。この体質、実は学校教育とも関係があるのではないかと思い、3番目としてこの点にふれてみたいと思います。最後に、本日のメインになる部分だと思いますが、教育と経営についてお話をいたします。先ほどの紹介にもございましたが、私自身、学校経営に深く参画してまいりました。高等学校レベルといいながらも、国際高等学校ですから、様々な人種、経営システム、それから習慣、言語などが多岐にわたりますので、この経験の中にもお役に立つ部分があるかと思います。

それでは、私が携わっておりました、スイスにおけるインターナショナル・ボーディング・スクール、国際全寮制学校というビジネスについてお話をします。実は、私もスイスに行くまでに気がつかなかったことがたくさんあります。スイスといいますと、どうしても思い出すのがアルプスの少女ハイジですか、山、雪、観光ですが、1番大きいビジネスは金融です。それから、薬品関係、化学、時計などの産業もあります。スイスのシステム、物の進め方、あるいは価値を置くところのものは、手をとことん入れて、非常に高級感あふれるもの、付加価値の

高い物をつくるといったことです。こういうものが社会の隅々にあるのです。ですから、ご案内のように、1個30万円も40万円もするような時計がたくさん日本に入っています。それが何故か売れている。在庫が無いくらいに売れているのだそうです。そういったビジネスがございます。

私が気がつかなかつたことのひとつに、国際全寮制学校のビジネスがあります。今どのくらいの学校があるかといいますと、国際学校のグループをつくっているスイス・インターナショナル・スクールが、現在20数校あります。小学校をもっているところもありますが、概ね中等教育が中心です。このなかで、全寮制になつてないものも半分以上ございます。しかし、私がおりましたところも含めて、全寮制で生徒を鍛えていく、そういう教育ビジネスが産業として成立するようになっています。これはなぜかと言いますと、スイスがおかれている地理的条件、國の方針、永世中立、国際機関が集中しているなどといったビジネス環境が整つております。そこへ大国からの資本が提供する国際教育が、世界中を市場として生徒を集めているということです。大きいところではアメリカンスクールがあります。これはスイスのなかにたくさんあります。それからイギリス系とフランス系。そして1番最後にやってきたといわれている日本系。この日本からのものは、公文教育研究会が現地のアメリカンスクールと提携をして始めた国際全寮制学校です。

国際学校とはいうものの、我々がここで注意すべきなのは「国際」という言葉には2つの面があるという点です。学校をみた瞬間にクラスがいろいろな国から来た生徒で構成されているといった、表面的に見える「国際」と、プログラムそのものが国際的なものに対応できる、すなわちその学校を卒業していった後は英語圏、あるいはヨーロッパを中心とした大学に進学できる、という面があります。日本人を主に対象として進めている国際全寮制学校は、後者の方に属します。ですから私は、過去、現在、未来の保護者に対してそのように説明してまいりました。全寮制+国際性、すなわち国際全寮制学校といいながらも、日本人がほとんどではないかという言い方が一方にはあるものですから、それに対抗する理屈をもう1つ作りまして、プログラムが国際的である、これも国際学校であるという説明を進めてまいりました。

国際学校のなかには50年から60年の歴史をもつてゐる学校もございます。ただし、オペレーションのコンセプトは学校によって非常に違います。スイス勤務を終えて帰国する前に、ある国際学校が新しい校舎をつくったのを見に行ってまいりました。そうしましたら、教室のなか、あるいは実験室、そこには各々イスが全部で16個しか置いてありませんでした。これは、16人以上は入れない、というメッセージを伝えているのです。いろいろな国から生徒の保護者や将来の保護者がみえます。その時、口でいろいろなことを説明するよりも、実際に国際学校のスタイルがそこに厳然としてあるわけです。「あつ、そうか。これが本当の国際全寮制学校が目指している姿なのか」ということがわかるわけです。そういったビジネスの展開をしているところがたくさんあります。

資料には、徹底した国際教育と言語教育で将来のエリートを養成するとまとめております。これは、全ての学校でそうでした。英語のみならず、フランス語、ドイツ語、イタリア語な

ど。先ほど申しましたが、50年、60年の歴史をもっているような学校ですと、たった1人の生徒が、何々語を勉強したいといった場合にも、出来る限りその言語の教員を探して集めます。そこまで対応するのです。そして、言語教育だけでなく、もちろん認定されている各教科のプログラム、それから、音楽、スポーツ、旅行、社会奉仕、こういったものを徹底的にカリキュラムの中に入れてあります。要するに、緩やかに、なだらかに3年間楽しく遊ぶというパターンではなく、徹底的に教育により鍛え上げるというコンセプトがあるのです。

その下に「IB（インターナショナル・バカローリエイツ）に収斂する陶冶と訓育」とあります。いま私が申し上げてきたここまでスタイルは、普通の国際全寮制学校のあり方です。スイスには20数校あるといいましたが、そのなかで、かなり進んでいる学校であれば、IBとよばれるプログラムをもっています。まだなかなか日本社会になじみのないプログラムです。ヨーロッパ、あるいはアメリカでは、すでに相当理解が浸透しております。IBは、インターナショナル・バカローリエイツというものです。具体的に言いますと、カリキュラムではまず言語が2つ。これで2課目です。それから、数学、理科、歴史、音楽、あるいはコンピュータが入ってきます。これで6科目になります。この6つに、更にプラス3領域というのがあります。1つは、学生に自由研究をさせる。自由研究についてエッセイを書く。これは相当厳しいエッセイになります。それから、知識の理論といわれるものがあります。これはTOK（セオリー・オブ・ナレッジ）と一般的にいわれています。これは、いろいろな学問分野の横断的アプローチから物事を分析し、そして統合する力を養うことを目指している科目です。非常にわかりやすい例を出しますと、日本のテレビCMで、アルコール飲料をグラスに入れて飲む場面があります。文化によっては、このようなCMを禁止しているところがたくさんあります。日本の場合には、いかにも、喉ごしという感じを伝える宣伝になりますから、あれでいいのだと思いますが、日本の場合はなぜ許されているのか。例えばアメリカでは、実際にグラスに口をつけてアルコールをゴクゴクと飲んでいく画面は流れません。一体これはどういう理由によるのか、ということを心理学や歴史、あるいは医学ですか、社会学の面ですか、いろいろな分野から考えていくのです。さまざまな視点から分析し、考えた結果を統合して、最終的に自分の結論を出していく。そういう訓練をする科目です。これは相当厳しいと思います。IBプログラムは2年間にわたって行われます。高校2年と3年の段階になります。

先ほど3領域あるといいましたうちの最後の1つのがCASSと呼ばれるものです。これは、一般的には社会貢献、いわゆるソーシャルサービスです。IBプログラムの規定によりまして、週に必ず最低2時間、ソーシャルサービスに従事することが原則になっています。この前テレビで、サッカー選手がボランティアのことで話をしていました。イギリスのベッカム選手があるチームに所属する。所属した時に契約書をもらう。その契約書の中に、週に最低3時間ソーシャルサービスをやりなさいと書いてあるそうです。日本でも、若者に社会参加をさせる、あるいは倫理観を持たせるという意味で、ボランティアが教育プログラムの中に組み込まれることがありますが、これらは要するに、将来のリーダーを養成するというプログラムになります。IBプログラムは、こうしたリーダー養成のモデルプログラムと言えます。

さて、こう述べてきますと、授業料を含めた学納金が相当高いのではないかと思われるでしょう。当然、高いです。述べてきたIBプログラムを提供しない国際全寮制学校でも相当高い。ある1つの例を出しますと、400万円を少し超えます。あるところで話をしましたら、それは3年間ですかと言われましたが、これは1年間なのです。こうした学校に在籍する生徒が、夏休みに、サマースクールをとるとか、アメリカに短期留学するとか、あるいは日本で何かをというように、世界中を動き回るようになりますと、もっとお金がかかります。ただ、このような充実した教育が提供され、寮もあり食事もつき、学校の旅行費用も入っている。修学旅行も年に3回くらいありますから、これを冷静に考えますと、本当に高くてとんでもないという金額なのかどうか。私は、親御さんに話をする時は、これは決して高くないという論陣をはるわけです。将来のリーダーを養成するプログラムは、手をとことん入れるスイススタイルの教育プログラムは、日本でも支持されてきました。やはり共鳴をしていただく方は相当数いらっしゃるということです。こういったプログラムをもった学校を、日本の企業あるいは学校法人が提供することができるようになった、という時代的な背景もあったかと思います。

次に話を進めていきたいと思います。先程、JETプログラムについて簡単に申し上げましたが、その年代の話です。80年代、日本が戦後、経済復興をなし遂げて、70年代後半から、学校現場で言えば、特に高等学校の進学率が95%位にきておりました。私が千葉県に入った70年代前半で92~93%でした。今が97%弱でしょうか。そういう時代になってきた。80年代、日本の経済は右肩上がりで、非常に大きな経済成長を遂げていました。この経済成長を世界中が目を見張って見ていました。そういった時代の中で、学校現場でいろいろなことが起きてきました。校内暴力もありました。それから徐々に陰湿ないじめ、中途退学もたくさん出てきました。このような状況の中で、いろいろな新しい教育のシステム、プログラムの必要性が叫ばれていました。その時に、中曾根臨教審というのがありました。1984年に審議会がスタートして、87年に最終答申が出ましたが、国際化、情報化、生涯教育に対応できるプログラムをつくっていこうというものです。その背景には、従来の高等学校が、普通科を中心として偏差値が1つでも高いところをいい学校であるという、こういう思い込みがありました。中曾根臨教審の時に、ちょうどアメリカでも似たようなことが起こっていたと先ほど申し上げましたが、それについても後でふれてみたいと思います。

こうした動きの後に、実は日本の私立学校法人がヨーロッパに高等学校を相当つくりました。すでに30年近い伝統をもっているロンドンの立教だけ除きます。立教以外の学校は全て80年代後半につくられました。最後にできたのが公文の1990年です。日本の経済が右肩上がりでドンドン伸びた。貿易黒字がしこたま溜まった。企業も新しい時代の要請に合うプログラムをもった学校をつくる。そして社会に貢献するという意気込みでヨーロッパに展開したことなのです。一方で、学校現場が荒れてきた。これは、この急激に変化した80年代の社会と大きな関係があるわけです。その辺りにも原因があるわけです。この点についても、アメリカの事情を少し眺めた後で改めて戻ってきたいと思います。

1984年の臨教審あたりから、中等教育の見直しが始まりました。その時に、アメリカは

実は非常に深刻な状況になっておりました。皆さんご存知の方もたくさんいらっしゃると思います。「危機に立つ国家」という報告書が1983年に出版されました。それから、同じくその年に出たのが、アメリカの高校教育の現場についてアーネスト・ボイヤーがまとめた調査レポートです。そのレポート読んで、アメリカ国民は衝撃を受けました。当時の高等学校の現場では、ドラッグも含めて、中途退学、高校生の妊娠、校内暴力など、凄まじい状況になっていたのです。さらに、高等学校の卒業生でありながら、きちんと英語を読めないのではないかと思われるような事件がいくつも起こっていたのです。軍隊も含めてそうです。そうすると今度は、爆弾など危険物を取り扱う場面で、英語で書かれている注意書きが読めない、たとえばそういう問題も起こってくる。このような状況がありました。そこで、その原因は、一体どこにあったのだろうかという研究が進んだわけです。

今一般的にいわれていることは、1960年代後半からアメリカで出てきた、オルタナティヴ教育理論です。ただし、私がここで申し上げているのは理論そのものです。その当時、オルタナティヴスクールという、いろいろな形の学校が実はできているのです。従来型の普通の学校に代わるものとして、例えば、マイノリティーを中心とした学生たちを教えるものですが、学校に行けない子供たちを教える学校。いろいろなものができます。その根底にあるのがオルタナティヴ理論だということです。学校という1つの枠から子供たちを解放し、自由にする。しかも画一的な教育をしない。人間性を回復する。こういう謳い文句をいわれますと、なかなか反論することは難しい。それが脚光を浴びてきました。さらに、1960年代後半といいますと、ベトナム戦争です。北ベトナムの爆撃が1965年。アメリカが50万人を超える兵隊を送って、なおかつ5万人以上の若者が死んで、しかもその戦争に負けた。この戦争に対する反戦運動が、キャンパスを中心として起こっていました。もちろん当時でできました公民権運動もございます。こういう社会的状況と相俟って、オルタナティヴ教育理論が、教育界全体、特に日本でいう中学校から高等学校レベルに浸透していきました。アメリカの高等学校の荒廃の原因は社会的な背景と共に、オルタナティヴ教育理論にあったのではないか、というのが1983年に出されたレポートの内容でした。あまりにも自由にすぎたということが言えます。

日本では、1980年代にひどくなってきたと申し上げました。お配りした資料の(3)として、オルタナティヴ教育理論と日本の学校現場についてまとめてあります。1980年代、日本でも校内暴力やいじめ、中途退学者が増えました。日本の場合は、オルタナティヴ教育理論は理論だけが入ってきて、具体的にプログラムをつくるというところまで至りませんでした。学校に来ない子供たちを家庭で教育してもいいというホームスクールですか、銀行、会社、図書館、美術館などいろいろなところで学ぶことができる。だから学校を開放して、壁を取り外してしまう。日本では、そのようなプログラムは出てこなかったのです。なぜならば、ちょうどその時は受験一色の時代であり、偏差値が1つでも高い大学に行く。そして大企業に就職すれば必ず幸せがやってくる。このような1つの価値観で走っていましたから、日本ではこれに替わるプログラムやシステムが実際にできなかった。そして理屈だけが

入ってきた。その理念は何だったかといいますと、人間は自由である、画一的な教育を止め、子供たちをしばらない。その影響を受けて、規律の欠如が起こり、教室が非常におかしな雰囲気になります。今風な言葉を使うと学級崩壊です。これは、何でもかんでも自由だというようにはき違えた部分があったからだと思います。それから、機会と結果の平等。機会の平等は、我々もよく承知していますし、必要なことです。ある学校に行くとしても、どこに進学していくか。高等学校以上の場合には、特に、社会的、制度的にそれをしばるものはほとんどありません。当然そうなのですが、今ここで申し上げたいのは、結果の平等までを日本の社会、特に学校現場の先生たちは求めたのです。もちろん、親御さんが求めていたこともあります。保護者からいろいろな苦情がくると、学校としては取り入れざるを得ない。恣意的な苦情に対して、毅然とした態度で学校の方針を納得させることがなかなか出来ない。その結果、結果の平等が生まれてしまったともいえると思います。

もう1つは、コミュニケーションの不成立があります。極端な例が、成人式です。外国にいて読んだ新聞に、日本の状況について説明してありました。成人式が成立しなかった。ある地方公共団体が主催した成人式がつぶれたというのが、3つも4つも書いてありました。これは、もちろん、今の若者に合わないスタイルで成人式が行われることに若者が反発した、という見方もできます。しかし、考えてみたら、先ほどの学級崩壊も全てそうなのですが、いろいろなところで子供たちの1人1人の自由を最大限に認めない、個人の気持ちを尊重しない教育のあり方が問題である、と先生はいわれてきました。私がいた時もそうでした。ですから、どうしても、個人の気持ちを最大限尊重していこうとするがために、子供たちを集団生活の中で規制する、そういうことができなくなっています。コミュニケーションが成立しないというのは、1番最後のよりどころである大前提、授業は先生が説明している時は静かに聞いてくれないと伝わらない、あるいは、式典であるならば、必ず式典の主催者がいて挨拶をする側も何人かを送り出す、そういう大前提そのものが完全に無視されているのです。

オルタナティヴ教育の理論が広まっても、日本では、理論を受け入れ、学校や教育プログラムを作るということにはならなかった。そのかわり、全てが自由、大前提すらも否定するというような状況が起きてきてしまいました。そこでは、コミュニケーションは成立しません。同じステージに乗ってこないのです。そうなってきますと、今度は大学も人事ではありません。今まで想像すらできなかつたような行動をとる学生たちが自分のキャンパスに増えてくる。これはもちろん、中等教育までの段階で、「公」の精神が欠落した若者が大量生産されていることが原因だと思います。

次に、学校教育と偽装・隠蔽の土壤との関係についてはお話ししたいと思います。アメリカで最近大きい事件がございました。エンロンやワールドコムが、会計基準を勝手に操り、粉飾決算をしたというものです。日本の場合、日常生活に關係している電気ですか、米ですか、肉、牛乳、ウナギなどの食料品が表示通りになっていない。おそらく、ほとんどなってないのでしょう。このように、偽装・隠蔽が日常的に起こっています。これは、善惡の許容範囲があまりにも大きすぎるということに関係しているのではないかと、ある時気がつきました。

そうして、日本で行われている学校教育の生徒指導のあり方にちょっと思いを馳せてみました。学校では、生徒指導上の問題が起こると、こういう状況で、ああいう状況で、こんなふうに苦しかったからこんなことをしてしまったんです、と状況説明をたくさんする。そして、申し訳ないというわけです。すると、仕がない、今度から気をつけなさい。うん、わかった。これで大体終わるのです。よほどのことでもない限り、生徒手帳あるいは校内規定に書いてあるはずの、自宅での謹慎あるいは謹慎が重なると退学処分という、ルール通りに物事は進まない。いろいろなルールやポリシーはどこかに書いてあるだけのことであって、その通りには物事は進まないので。必ず状況を聞いて、あの子はこういう状況だったから可哀相だ、それは仕がない、止むを得ない、という。それはそれで暖かい生徒指導の方法かもしれないのです。しかし、ある行為をしてしまったということに対して、当然本人が受けなければならぬ結果（コンスクエンス）が全くない。日本の場合、これがなかなか子供たちに与えられないのです。優しい文化なのです。このような教育をずっと受けてくると、大学を卒業し、社会に入り、40～50歳になって人を使う立場になってしまっても、どうしてもここから抜けきれない。すなわち、いろいろな不正があったとしても、いろんな言い訳やら状況説明に終始し、申し訳ないごめんなさい、と頭を下げてお終いになる。そういうパターンがたくさんあるわけです。学校の教育の有り様としてはいろいろな見方できますが、今社会で起こっている出来事をみると、どうもこうした学校の生徒指導から無責任な考え方方が拡大再生産されているのではないかという気がしました。社会全体の有り様は、教育と密接に関係しているのだということを考えなければなりません。

いよいよ、今回の中心となる教育と経営に話を進めていきたいと思います。資料には、教育ビジネス・パブリックの性格が嫌う競争原理の導入と書いてあります。学校教育法にある学校は、大学をみても国公立だけではなくて私立も含めて、社会に対する大きな使命をもっています。ですから、そういう意味では全て公的な存在であるといえると思います。公的な存在のなかに、ビジネスあるいは競争原理はあまりなじまない、というのが我々の文化のなかにあります。このような姿勢が、教育のプログラムも含めた経営の部分でなかなか変化できない理由ではないかという気がしています。

いくつか欧米のケースを紹介します。チャータースクールというものがアメリカで相当話題となっております。チャーターというのは、許可をしたものという意味です。わかりやすくいいますと、地域住民、あるいは教員、親が教育体制やプログラムを設計して学校をつくる場合に、学校行政区の認定をうければ、それは学校になります。アメリカでは、1991年にミネソタ州で法律が制定されたことを始まりとして、現在では2000校前後のチャータースクールがあります。これほど多くのチャータースクールをつくって、その後どうなるのかという不安があります。教育は大きな公的ミッションをもっていますから、どこかで誰かが監督しなければいけない。チャーターを発行するところ、すなわち教育委員会であったり、あるいはその地方の州立大学が、3年または5年の間、毎年その学校で学ぶ子供たちの成績あるいは諸々を含めた結果を、客観的な指標によってチェックする。その結果をインターネットで全国に流し

ています。そういったチェック機能を経た後で、3年後にもう1回更新される。あるいは5年後にもう1回更新される。そういうスタイルの学校なのだそうです。

これと相俟って、アメリカではエジソンスクールというのが出てまいりました。停滞した公立学校に教員、学校経営の専門家を送り込む。どうしようもなくなっているような公立学校を見事に復活させる。そういうビジネスがあります。今、大手だけでも3つ、4つあるのだそうです。エジソンスクールはそのうちの1つです。先日、日本経済新聞にも、日本も「株式会社導入か」という記事が掲載されていました。いわゆる小泉内閣の構造改革特区構想の一部としてです。病院や学校を株式会社が運営する。そんな動きも少し出てきました。アメリカのチャータースクールというのは、税金を使って民間の運営で進めるというパターンになります。公金を使う限り、チャータースクールといえども公立学校のステータスになります。しかし、3年、あるいは5年という期間を区切ってチェックを受けて、これで成績が伸びてくれれば存続することができる。例えば、年間50万ドルかかるところをエジソンなら40万ドルで済ませた、という場合には10万ドルの黒字になり、立派なビジネスになります。こういうケースに対して、激しい反論も出てまいりました。今、そういったせめぎ合い、議論をしている最中だと思います。それが、アメリカの学校ビジネスの新しいスタイル、ここ10年の動きです。

次に、公共部門の効率化をねらうNPM／PPPと書いてあります。これはイギリスの話です。NPMというのは、ニュー・パブリック・マネジメントのことです。イギリスも過去30～40年かかって地方公共団体の合併等々を繰り返して、効率化に向けて数を減らしてきたと思います。特に、サッチャー政権では、小さい政府ということを随分やっていました。したがいまして、そこには民間資本、あるいは民間の経営の手法を入れて、政府はできるだけ小さくする。そういうコンセプトがありました。それから、PPPというのは、パブリック・プライベート・パートナーシップのことです。サッチャーが現れる前の70年代後半まで、イギリスの経済は停滞し、不景気、高い失業率、税収の落ち込みが顕著な時代でした。税収が落ち込む一方で、社会はだんだん複雑化し、住民たちは多様なサービスを期待するようになります。サービスを期待される側、すなわち公共部門は、サービスを提供しようと試みます。しかし税金が入らない限りできませんから、増税という行為が起こる。主権者たる国民は公共部門に対して税金を払うことによって自分の権限を委譲する。委譲された側は、受け取った税金を活用してより効率のよい行政を行っていく責任がある。そして、実現した行政サービスの結果を説明する責任が出てきます。これが、今風にいわれているアカウンタビリティです。そういったことを追求していくのが、NPMの追求しているものであり、PPPの精神でもあります。

皆さんの中にロンドンに行かれた方がいらっしゃると思いますが、地下鉄の開業は1863年ととにかく古い。新しくできた線は少しあるだけで、ほとんどの駅ではエレベーターもない。車両とプラットホームの間に大きな隙間がある。ですから、駅に着くと、「マインドザギャップ」、車両とプラットホームの間に隙間があるから気をつけろ、危ないというアナウンスがあるわけです。これは、「マイndxギヤー」と我々には聞こえます。とにかく古くて危

險であるから、これを30年くらいかけて徹底的に直そうという動きがPPPです。150億ポンドを投入して、車両、線路や駅の改修、エレベーターの設置をして、地下鉄にいろいろな改良を加えるということを進めています。イギリス国鉄が分割民営化された後に相当大きな事故がいくつか起こったことを教訓として、全面的に民間に委ねるのではなく、経営を国が補完する。車両やインフラに相当する部分の改良を、民間に任せます。要するに、公の精神だけではなく、市場原理を入れるわけです。公的な存在としての使命を持つビジネス経営として、ひとつのヒントを与えてくれるものだと考えます。

次に、学生募集にみられる「営業」努力とあります。これは、私がスイスで学校を運営しておりました時の話です。毎年、日本の大学から大学の紹介や学生募集で、教職員の方々がいらっしゃいました。毎年募集に来ている学校もありました。必ずそこにはよい学生をおくつてました。ある大学で、新しい学部をつくったので学生をおくつて欲しいという相談がありました。その時、こちらから「あなたの大学の英文科はどうなりましたか」と質問したところ、「いや、まだ改組してません。プログラムは従来通りです」という答えがありました。この返事を聞いて、「大変申し訳ないのですが、あなたの大学の英文科にはうちの学生はやりません」とお答えしました。言い方がやや横柄ですが、そのくらいのプライドをもって応対していました。私の高校で勉強している学生を、大変申し訳ないけれども、あなたの大学の英文科に進学させるわけにはいきません。新しくつくった学部にはおこります。私はいつもこう答えていました。ここで「本校はこのくらい学生を鍛えているのだ」というメッセージを出しているわけです。徹底的な国際教育と言語教育で鍛えられた学生が、さらに4年間学ぶのであれば、それを土台としてさらに学生の能力を伸ばしてくれるような大学でなければ進学させる意味はないですよ、ということを言っているのです。

我々は全寮制で行っていた国際教育と英語教育に対して、それだけの自負がありました。TOEFLでいうと、1クラスの平均点が540～550点、低いところで510点前後になり、個人の最高で663点というケースもありました。大体の大学では、450～500点をちょっと超えるくらいが目標ですから、高等学校で学力が大きく伸びた場合、さらに英語の能力を伸ばそうと思えば、アメリカに行くということにもなります。そういったことも全て率直に大学の方々に申し上げてきました。このとによって、大学側も我々の学校を見る目が変わってきます。あの高等学校は一筋縄ではいかないよ、ということです。ビジネスをやる限りにおいては、これぐらいの姿勢でぶつかっていく必要があると思います。

それから、これは私の営業努力のスタイルですが、出張で日本への飛行機に乗る際には、必ず客室乗務員に名刺を渡します。脇で見ているとあまりいい光景ではないのですが、機長に会わせて下さいと毎回言っていました。そして、名刺を持って、自分の学校を撮った写真に案内をつけて、そこで5～10分くらいしゃべってくるのです。コックピットの中をいろいろ説明してもらひながら、こちらは学校の紹介をする。これは、機長あるいは副操縦士も含めて、彼らが知り合いに、あるいは彼らがどこかのパーティに行く、あるいはいろいろな人とソーシャライゼーションをする中で、そういうふうやつがいた、こういう学校がある、と必ずど

こかで話題になるということを想定しているのです。ですから、例えば年3回日本に出張するということは、往復で合計6回自分の学校の紹介ができるのです。それをやってきました。ただ、あまりタイミングが悪い場合には止めます。そのかわり、許す限り飛行機の前方のセクションに乘ります。それも1つのシンボリズムなんです。いかにも学校がクタクタで、潰れそうで、もうダメだよ、でもお願ひね、というようなメッセージを送っている学校に、親は子供を通わせません。そんな営業努力をやってまいりました。

次に、教育と学生サービスについてお話をします。ピースミールアタックと書いてあります。小出しにしていくということです。これは我々の文化が得意とするところです。皮肉を込めて言っているのではありません。突然大きな変化が起こるといけないのです。少しずつというのは、一步一步という言葉があるように、大事なことなのです。しかし、スピードが必要な時に、このやり方は、全く時間とエネルギーの無駄です。いろいろな大学のプログラム、それから大学職員の学生に対するサービスのあり方を見たり、聞いたりすると、やはり横並びという状態です。どこに行っても同じなのです。就職部という名前が変わっても、だいたい皆同じ名前（キャリア開発部など）になってます。それから、学生サービスについていいますと、これは若者文化と関係してくるのですが、学生からの苦情があったときに、その場的な対応や、ルールやポリシー通りに事を処理しない部分があるのではないかという気がしています。私は学校で、厳しくやってくださいと先生方にお願いしていたものですから、なおさらそれを感じるのであります。特に、大学というのは一種独特な雰囲気がありますし、教員も自由である、学生も自由である。おかげで、教員も学生も授業との関係で、良い雰囲気をつくっておきたい。そうなると、苦情は教員にいかないで、すべて職員にいくのです。職員の方々は、起こっている問題をその場で何とかしなければいけないものですから、その場、その場で解決していく。そういうスタイルを全て含めて、ピースミールアタックといっているのです。従来のスタイルを一気に大きく変えるには、システムと姿勢を同時に変える勇氣があつてもいいのではなかと思います。大学の学生に提供するプログラム、对学生サービス、そういったものも一気に変えた方がいいのではないかと思います。自立して、自分のことを自分でやるという任性、ポリシーやルールを守るという意志が学生になれば、英語などはまするものになります。過剰サービスにならない戦略をもって、様々な学生サービスを考えていくことが大事だと思います。

それから、見えないカリキュラムとあります。わかりやすい例を出します。ファストフードではなく、レストランでお客さんが食べています。ナイフとフォーク、あるいはグラスが触れ合う音が聞こえる。楽しく話をしている。そういった諸々のざわめきというのでしょうか、そういう音が、そのレストラン全体の雰囲気を作ってくるのです。食べている時に、色々な音が少しずつ聞こえてくる。それが楽しいのです。逆に、自分と連れ合いがたった2人しかいない、静かなレストランを考えて下さい。ガランと空いている。あまり美味しいくないと思いませんか。キャンパスを見た場合、学校の中には建物、教員と職員、そして学生。そういった存在物がキャンパスを構成しているわけです。学校のプログラムだけで教育をすると思ったら大間違

いです。環境、醸し出される雰囲気、すなわち見えないカリキュラムで、実は学生も生徒も教育されているのです。私は今まで何回も職を変えてまいりましたが、新しい職場に行く度に、朝早く学校、あるいはその職場に行きます。そして、散歩してみるのです。煙草の吸殻が山ほど落ちている。あるいは掲示物がだらしない。よく見ると有効期間が終わった掲示物がたくさん貼ってある、というようなところが見えるのです。それは、やはりある種のメッセージをその構成員に伝えていることになるのです。我々は環境の動物ですから、毎日そういう有り様を見ていきますと、自然にそれに馴れてくる。環境はやはり大事です。構成員の一員である教員、職員の方を含めて、こうした視点で見ている人たちがいないと、全体としての機能は満足のいくものにならない、ということが多いえると思います。

次に、問題解決とスピード。とにかく日本の場合はスピードが遅いです。私もJETプログラムで、自分の課にイギリス人、アメリカ人、日本人の部下を何人か持ちはました。どうひいき目に見ても、やっぱり日本人は遅いのです。行動が遅い。能力の問題ではなく、性質によるのですが、もう、そういう言い方しかできません。10年近くスイスでやっていて、7ヶ国位の方々を採用していましたが、日本人がやはり最も遅いようです。良質で勤勉な人たちなのですが、仕事のスピードは遅いのです。その辺りを、我々は考えていく必要があろうかと思います。アクションパッケージとありますが、要するに、目的を決める。次に、目的に対する目標はこれだ、目標に対する具体的なプログラムはこれだ、具体的なプログラムの達成をいついつまで誰がやる、そしてその日程。最後にそれを客観的な指標でチェックする。そういう細かなところまで作ってスタートしないと、我々の民族はなかなか走らないのです。最後には走るのだけれども、それまでに相当時間を費やしている。それが、私も含めた我々の民族の弱さであるかもしれません。勤勉で、勤務時間終了の5時、6時まできちんと座っているのです。決して早く帰りません。他の民族を見ますと、4時少し過ぎるとそわそわしたり、中には逃げるようになってしまう、という人もいました。しかし、意味のある仕事の量は、必ず後者の方が多くやっているのです。もちろん例外もありますが、あえて断定的に言わせていただくと、やはりスピードが遅いということがいえると思います。

最後に、統一体としての指揮・命令系統についてです。コミュニケーションとメッセージとなっていますが、学校という組織の長は、校長ということになります。言葉が悪くて申し訳ないのですが、日本では、長というのは、双六で言うと上がりのようなところがあります。日本の公立高校の校長といいますと、大体55歳前後でなります。管理職試験を受けて教頭になって、55歳までに校長になれなかった人は校長にならない、という暗黙の了解があります。そうすると大体そこは上がりですから、あまり際立って仕事をしなくともいい。しかし今、世界的に見ても、私はそれではいけないと思うのです。

学校というのは、会社のように日々営業をやっているわけではなく、とにかく生徒や学生を相手にする場所です。そうなりますと、指揮・命令系統の頂点に立つ最終の意思決定者、大学なら学長、高校でいうと校長、そういう方たちが、最終意思決定者であるということを、そのコミュニティのメンバー全員が認めなければダメなのです。あれはあんなことを言っているけ

れども、自分はそう思わない、というディスカッションはあるでしょう。しかし、実際に物事を動かす時には、やはり構成員は上司に従うべきです。ディスカッションをして、ある方向付けをつくる時に、あるいはプログラムをつくる時に、様々な意見が出てくるのは当然です。しかし、最終的に責任者がこうやると決めたら、それに従わざるを得ない。自分がトヨタに勤めていて、最終段階でやはりマツダがいいということは言えないと思います。もしそれをその段階で主張するのであれば、マツダに移るべきです。これは最低限のマナーだと思っています。私の場合もそうですが、私がやってきた方針に反対する方も、当然ありました。そして最終的な段階でも方針が受け入れられない場合には、「あなた、自分で学校を作りなさい。あそこに土地が余っている。土地を買う。自分で職員を採用する。税金も払う。雇用体制を整える。全部やって、自分でやりたい学校を作りなさい」。そのように言ってきました。ある組織に属して、最終的に意思決定者がこれでいくといった場合に、それに従わなければ物事は進みません。ですから、全体をオーケストレイトする、指揮・命令系統の1番頂点に立つものがいるのだという理解は、これからのおおきな教育ビジネスにおいても必要なことだと実感しています。

よりよく理解していただくために、いろいろなことを申し上げました。もちろん、これは私の方的な部分、個人的な経験をベースにした、ものの捉え方、説明でございます。ですから、おかしい部分があるということも、もちろんございましょう。それはそれで、機会があればご指導願いたいと思います。ありがとうございました。

＜司会＞

吉田先生、どうもありがとうございました。ぜひこういうことを伺いたい、あるいはこういう考え方をもっているというご発言の方がいらっしゃいましたら、お受けしたいと思います。ご自由にどうぞ。

＜フロア＞

今日は、大変楽しいお話をありがとうございました。実は、私もヨーロッパに数年間住んだことがありますので、今日話されたことは、私も共通に思うところがあります。例えば、日本の市場メイキング、問題解決が非常に遅いというお話をされました。確かに、日本というのは遅いわけです。例えば、フランスの新聞等では、数年前だったと思いますが、日本では決定まで10年かけている。ただし実行は数日で行う。逆に、フランスなどは数日で考えて市場メイキングをやって、実行には10年かける。そんな話も聞いた覚えがございます。どちらの方がいいのか、そういう議論はやっていかなければならないだろうと思います。さて、今日は1点だけお尋ねしたいと思います。アメリカのオルタナティブ教育理論が日本に入ってきて、その後規律の欠如だと、結果の平等の養成、あるいはコミュニケーションの不成立と、こういった現象が出てきたというお話をでした。これは、オルタナティヴ教育理論によるところが1番大きいのか、あるいは日本の社会がその様に変化していった部分が相当あったと思いますが、そうであれば他にどういったファ

クターがあったのか。その辺りの考え方をお聞かせいただけたらと思います。よろしくお願ひいたします。

今、先生がおっしゃいましたように、社会の有り様が子供たちに与えた影響が大きかったのではないか、ということもあると思います。私がここで申し上げたかったのは、オルタナティヴ教育理論、すなわち学校から子供たちを解放し、自由で、人間性豊かなものにする。画一教育教育を排除する。そういう方向が日本に入ってきた時に、学校現場で実際に教育の実践にあたっている教員たちは、その当時、私も含めまして、その理論をその瞬間ににおいて排斥できない。もちろん言っていることは正しいものですから、それを受け入れる。なるほど、そうだよね、という共鳴がありました。なおかつ、それを子供たちに対して、自分はどういう具体的な態度、対応がとれるのかという時に、それ程厳しく生徒指導をやっていくことにためらいを感じる職員がたくさん出てまいりました。そういう職員の対応が出てまいりますと、子供たちの教員に対する姿勢が変わってくる。保護者の学校と教員に対する姿勢も変わってくる。そういう相乗効果も出てきたと思います。それから、80年代、特に国際化現象がありました。モノ、カネ、人の流通が激しく行われましたから、当然そこには多様な価値観が起ってまいりました。したがって、揺れ動く時代であったと思いますし、社会全体が学校教育に、逆に影響を及ぼしてきたというのもあったと思います。ですから、結論的に申し上げさせていただければ、両方から学校現場に大きな影響を与えたのではないかと思います。

< フロア >

先生の講演内容を非常に新鮮に受け止めております。特に、4番目の、問題解決とスピード。これは正にその通りでございます。日本もやっと、特にプロジェクト研究等を通じまして、アクションパッケージといえるような流れが出始めております。ただ職員を含めて、全体がそういう認識を持つまでには、例えば今日のような講演を聞くといった、外部からの刺激が相当必要になってくると思っております。多少時間がかかると思いますけれども、その必要性は認識をしております。そこで、もしそういった認識を持つ上で、日本の国土に合ったよい方法があれば、サゼスチョンいただければありがたいと思います。

私にとっては非常に荷の重い部分になると思います。結局、リーダーシップを発揮する立場にある方のリーディング、指導を待つしかない部分もあるのです。今おっしゃられましたように、なかなか時間のかかる問題です。そう簡単にアクションパッケージはつくられない。できたとしても、実際に行動に移すとどうなるか。我々の文化に馴染まない場合には、最後のチェックの段階で、やはりコミュニケーションの方法を使って、リーダー層が自分の部下、あるいは自分の部、課に対して、特に真剣に何回も何回も説明を繰り返していく必要があるのではないかと思います。私の個人的な体験で言ってしまいますが、様々な形で細かいミーティングをやりました。とにかく1日中自分の部屋に入ってきてもらって、いろいろなことを攻めた

ことがあります。攻めたといいますのは、その目標に向かっていろいろなやり方をしたという意味ですが、そういうことを1年以上やりました。その結果、どうやらあいつの言っていることは、こんなことらしいといわかってもらうまでになったと思うのです。今、先生のご質問には、そういう個人的な体験レベルでしかお答え申し上げられません。以上です。

<司会>

国立大学も再来年度から法人化しますので、早い意思決定というのが求められております。また、吉田先生も、今後ともいろいろとご意見をお寄せいただきたいと思います。本日は、どうもありがとうございました。

平成 14 年度第 2 回大学研究センター短期集中公開研究会

10月 31 日(木)02

より質の高い大学経営にむけて

1 International Boarding School というビジネス

- (1) 日本の 1 条校である「国際全寮制学校」との違い
 - ア 徹底した国際教育と言語教育で将来のエリート養成
 - イ IB に収斂する陶冶と訓育のカリキュラム

2 1980 年代の日本の国際化と教育

- (1) 中等教育の再編と高等教育の改組など
- (2) 中等教育改革のアイロニー
 - ア 日本：ひとつの同化軸と序列競争型社会からの脱却
 - イ 米国：オルターナテヴ教育理論と社会背景が産んだもの
- (3) オルターナテヴ教育理論と日本の学校現場
 - ア 規律の欠如
 - ウ 機会と結果の平等
 - エ コミュニケイションの不成立

3 学校教育と偽装・隠蔽の土壤との関係

- (1) 雪印、三井物産、日ハム、伊藤忠、東電などの偽装や隠蔽体质
- (2) 「言い訳」と「状況説明」に終始する学校の生徒指導—Policy を尊重しない文化と過ちはあるものの Consequence を必ず与える文化

4 教育と経営

- (1) 教育ビジネス—“Public”的性格が嫌う競争原理の導入
 - ア チャーターや公共部門の効率化をねらう NPM/PPP にみられる精神→市場原理の導入
 - イ 学生募集にみられる「営業」努力
- (2) 教育と学生サービス—Piecemeal Attack の呪縛から逃れる
 - ア 教育する場としての大学
- (3) 見えないカリキュラム—School Community を意識する
- (4) 問題解決とスピード—Action Package が必要
- (5) 統一体としての指揮・命令系統—Communication とメッセージ

以上