

大学コンソーシアム京都事業と職員の役割について

森島 朋三 (大学コンソーシアム京都)

大学コンソーシアム京都の森島と申します。本日はよろしくお願ひいたします。私は立命館大学に在籍をしております、大学コンソーシアム京都に出向するという形で現在仕事をしております。ですから、1週間のうち、何日間が大学コンソーシアム京都にいて、何日間が立命館にいるということではなく、丸々、大学コンソーシアム京都で仕事をしているわけでございます。本日は、大学の職員の学生サービスへの関わり方ということがテーマでございます。私ども大学コンソーシアム京都の職員は、全て出向職員であり、もともと大学の事務をしていたものが、2年ないし3年、出向してきて事務をしております。今日ぜひお話をさせていただきたいと思ひますのは、事務職員がいわゆる事務をするという仕事のやり方では、大学コンソーシアム京都の仕事は勤まらないということ。最終的にどのように学生サービスを行っていくのか、学生のニーズに答えていくのか、ということです。1時間ですので、まず大学コンソーシアム京都がどういう経過で成立し、どういう目的を持っていて、どういう事業をしているのかについての話をさせていただきます。そしてその上で、学生のニーズをどういうものとして考えているのか、それに事務職員がどのように対応していくのかということをお話をさせていただきたいと思ひます。

まず、大学コンソーシアム京都の設立経過と理念ということからお話したいと思ひます。大学コンソーシアム京都は、当初、京都・大学センターという名称で、94年に地域の多くの大学が単位互換に参加する形で事業を始め、98年に財団法人になりました。現在の名称はその際につけたものです。さて現在、京都市内には、38の大学、短期大学がございます。市内の人口は140万人前後、その中で学生の人口は14万人を越えています。ですから、市民の1割を越える学生が大学で学んでいるということになります。それから、先生方の人数、これも2万人を越えるということもございまして、京都は、非常に狭い地域に大学人と学生が集中している町なのです。

ところが、1980年代の初頭あたりから、大学の市外移転が続いたわけです。まず同志社大学が1年生、2年生を市外に移転させていく。そして、龍谷大学が新学部を滋賀県の津市に開設する。立命館大学も滋賀県の草津市に理工学部を移転させ、さらに経済・経営学部も出ていく。そして、何と云っても決定的だったのは、京都大学も市外に新天地を求めていたことでした。この時、行政、経済界、また、市民から、我が町のイメージが変わってしまうのではないかとということが指摘されました。京都には相当数の部数を持つ京都新聞があり、80年代の半ばから、連日そのような報道がなされておりました。しかし、大学の経営上、あるいは政策上、市外に大学の新たなキャンパスを求めていくということですから、市民が署名運動をやって

も、経済界が遺憾の意を表明しても、その方針は変えることは大変難しいことでした。実際、90年代の初頭までに、多くの大学が市外へ出ていきました。そこで、もう少し知的な集積の地域を広く考えながら町を作っていこうではないか。そこに、大学の連携という考え方を導入することができないだろうか。そういうことで、京都市と経済界と大学が92年～93年にかけて委員会をつくりました。そして、「大学の町京都21プラン」という、京都市としての大学政策をつくりました。地方公共団体が総合的な大学支援策をつくるということは、おそらく全国でも始めてではなかったかと思います。大学の町が変質してしまうということに対して危機感があり、このような動きが生まれてきた。これがまず1つの要因です。

もう1つは、大学側の要因です。皆さんご存じのように、大学設置基準の大綱化が91年に提出されました。そういう中であって、国立もそうですけれども、特に公立、私学がどういう大学改革を進めていくのか。さらにいうと、18才人口が減少していく中、これだけ大学がたくさんあるのだから、他大学の知的な集積を自大学に導入して、自らのコアコンピタンスを強化していくことができないだろうか。大学コンソーシアムという考え方を通じて、個別の改革と将来展望に何らかのインパクトを与えることができないだろうか。私はその時に直接関わっていたわけではないのですが、いろいろな意見を総合していいますと、何とんでも危機感がすごく強かったということがいえます。何もかも1大学、フルセット完結型で行うのではなく、大学コンソーシアム京都というネットワークで何かできないだろうか。行政や経済界をパートナーにしながら、大学のコンソーシアム京都というのをつくることができないだろうか。こういう考え方で政策をつくっていくことになりました。まずは単位互換という形からということで、94年に始めたわけです。

次に、我が国の高等教育の情勢について考えていきます。規制緩和を中心に、大学の高度化と多様化が進む中であって、基本的には自らの大学の有り様を決めていく。このような時代に入ってきているわけです。そうしますと、一方では、大学がある特定の分野に力を入れて、これを売りにやっていくということが考えられます。また、他方では地域全体が連携し、その土地の特色を活かして大学の政策をつくっていくことも考えられます。そういったことを京都市は現在考えているわけです。すなわち、「京都（学術）ブランド」。京都全体がアカデミックな町であるということを打ち出して、大学政策を考えていく。京都には、先日ノーベル賞を受賞した島津製作所の田中耕一さんに限らず、京セラ、村田製作所、それから商工会議所の会頭は村田機械、それから日本電産という、大学と連携しながらベンチャーを起こしていった方がたくさんいらっしゃるわけです。こういう時代だからこそ京都においでよ、ということなのです。大学で学ぶ一方で、京都の奥深い産学連携の中で生まれてきたベンチャーにも触れることができる。このような考え方を提案したいということです。

それから、文化、芸術分野について、例えば、私どもは京都学というものを体系化して、学習できる機会をつくっていこうと考えております。例えば、京都のお寺に行かれたら必ず見られるのがお庭だと思います。お庭の前栽の職人さんは、文化庁が決めている100人のうち17人が京都におられます。そういった方々と大学の先生とが一緒になって、京都の奥深さを学

生に学んでもらおう。そういった仕組みです。私が申し上げたいのは、個別大学のコアコンピタンスを集積し、さらに京都の町全体として、深い学びができる町、という仕組みをつくっていいのではないかとということです。何々大学を出たということと同時に、京都で学んだ。大学コンソーシアム京都は、地域的にも広がった形、すなわち、地域の文化、産業、企業、それから芸術、奥深い職人、町家文化、寺社等と、学びを結びつける仕組みをつくることを提案しています。大学だけで学び得るものから、大学から外に出て、地域社会とリンクをした形で学びを広げていくという、新たな価値を創出していくことが重要と考えています。

私は80年に大学に入学しました。しかし、大学で学びはしたが、京都の大学で学んだという感覚は全くないのです。せっかく京都に来て、さまざまな文化、芸術、学問、奥深いものがあるのに、そういうものを学んだ経験がありません。そういったことはなかなか自然発生的には学べません。ですから、そうした学びの環境を大学コンソーシアム京都がつくっていいということなのです。

さて、それでは他にどのようなことを実施しているか説明します。まず1つが、大学教育事業、すなわち単位の互換です。単位の互換は、現在各大学から401科目提供を受けております。大学数は46大学入っております。単位互換の授業は、分野にしますと、いわゆる理工学部の実験実習科目や体育の科目、専門のゼミ、語学というものはございません。それ以外であればほぼ全ての分野から科目が提供されてきております。それを相互に乗り入れをして、自大学で単位を認定していくということになっております。単位の認定につきましては、各大学（教授会）が、何単位までの認定ができますということを決めておられます。ですから、学生がたくさん取りたいといっても、その大学および学部によって認定されているところが当然違って来るわけです。

その中の特色ある試みとして、学生ニーズに答えた形で、今大学コンソーシアム京都事務局の職員が進めていることとお話したいと思います。単位の互換は、既存のカリキュラムの相互乗り入れというのが基本になります。そういうものが94年からずっと続いてきているわけです。その中に、大学コンソーシアム京都がコーディネートする科目、コーディネート科目というのをつくっています。これは、コーディネート科目をつくる先生方と、事務局と一緒にやっております。大きく分野を分けますと、「京都学」という分野と、「21世紀学」という分野です。21世紀学は、生命倫理ですとか、現在、学問的、社会的な話題になるようなテーマのもとに、例えばA大学のB先生の提供という形になりますけれども、C大学、D大学、E大学からもそれぞれ先生をお招きして1つの科目をつくって下さる。それから、例えば環境でしたら、環境のNGO、NPO団体から講師が入ってくる。行政から講師が入ってくる。そういう科目をたくさんつくっていいこうと考えております。京都学という分野は、ものすごくたくさんの科目があります。例えば陶芸という分野だけでも、実技などもプラスしますと、それだけで充分なラインナップになります。たとえば、陶芸の実習部分は夏期集中にして、実際に窯へ行くのです。お茶、お花というのも両方とも家元は京都に集中していますから、例えば池坊短期大学がそういう科目をコーディネートして下さって、現場での実習を行う。それから、歴史分

野についても言うまでもありませんし、芸術分野、芸能分野などもあります。例えば来年は、歌舞伎の阿国が六条河原で踊って400年になる年ですから、そういう科目を南座でやろうなどと、我々事務局が学生のニーズを踏まえて先生に提案し、先生と一緒にその科目を作る。

そうなりますと、講義をお願いする方については、大学コンソーシアム京都の職員が現場に行き、「ぜひ講師をお願いします」となるわけです。最初は先生方と一緒にいくわけですが、その後の調整は全て事務職員が行きます。事務職員なりにカリキュラムを作るわけですが、そして、それを先生と議論する。そして、例えば「阿国歌舞伎400年プロジェクト」となるわけです。一緒にプロジェクトを起こして、科目を作っていく。そういうことをやっているわけです。

それからエクステンション事業では、プラザカレッジというものをやっています。作り方はほとんど同じです。決定的に違うのは、必ずしも大学の先生だけではないということです。例えば、截金（きりかね）師の江里佐代子さんという方をご存じかもしれませんが、江里さんの仕事場に行き、「実はこういうことをしようと思っています」と言いますと、江里さんが逆に先生を指名してくるわけです。そして、その先生と一緒に何か教えるプログラムを作らしましょう、ということをやります。そうしますと、事務職員が、今の京都学というようなフィールドがあって、そのフィールドで「じゃ、今回はこういうテーマでやってみようよ」ということになるわけです。例えば、今年、世界水フォーラムというのが京都国際会議場など、近畿地方を中心に開催されます。そうしますと、例えば、貴船神社の水とか、上賀茂神社の水とか、伏見の御香宮の水とか、これをテーマに授業を作ろうということになります。事務職員がアイデアを出して、そしてその神主の方々とお話をして、プログラムを作ってもらおうということになります。そういう方々と話している内に、今度は逆に先生方の指名があるわけです。そして、その先生方に一緒に入ってもらって、1つのプログラム、カリキュラムにしていく。プラザカレッジは、どちらかという連続公開講座になります。こういう授業について、部分的には知ることもあるのですが、体系的に知るといえるのはないわけです。ですから、体系的に学ぶというものを、京都では大学コンソーシアムが初めて提供したわけです。御香宮の水について何か知っている。あるいは、上賀茂神社の水について何か知っている。あるいは、祇園祭りについて部分的に何か知っている。けれども、体系的に学んだらどうか。それを仮に「祭り学」と呼んで、「京都学」という大きな分野の一科目として位置づけてもよいのではないかと。そういうことを先生方に問題提起しているわけです。

次に、配付資料に「京都を基盤とした高大連携システム」と書いてある通り、大学コンソーシアム京都の教育事業の一環として、高校と大学の連携というのを考えています。実は、単位互換あるいはシテカレッジという教育プログラムを提供していたので、高校の教育委員会の方から、受験勉強ではなくて本当の学問を教えてやってほしいという要請がありました。高大連携というのは、うまくやれば「京都の大学においでよ」ということにもなると思ったわけです。高校の授業は、土曜日がお休みになったり、総合的な学習の時間というのが入ってきました。それを、どのようにしようかというのは高等学校の現場では相当問題になっています。大

学コンソーシアム京都の単位互換やシティカレッジ、プラザカレッジを見ていると、非常におもしろいプログラムが並んでおり、これをぜひ高校生に教えてもらえないか、場合によっては大学に行くことができないだろうか、という話し合いが始まりました。大学コンソーシアム京都が仲介して、大学と高校をつなぐことをやり始めました。京都府内でやっているだけではもったいないので、今年は7月に東京首都圏の高校生対象にも、学びフォーラムということで、模擬授業を始めました。そして、京大の総長、同志社の学長、立命館の学長に出たいて、学びとは何かという対談もやったりしたわけです。

それからもう1つは、京都の魅力をプラスした形の学問を高校生に提供する。地域がまとまればできるということで、今のところ近府県ですけれども、教育委員会と提携して高大連携のプログラムを提供したり、大学に来ていただいたり、というようなことができるのではないかとことです。ですから、受験勉強を通じて大学のことを知るということを超えて、もっとその奥にある本物の大学の授業を聴いてもらう。それから、京都の奥深い学びというのを聴いてもらう。そういう京都ならではの仕組み、高大連携システムを作ろうということを考えております。

3つ目は、大学事務のアウトソーシングです。現在これについて調査しています。例えば、事務方だったらわかりだと思えますけれども、例えば清掃業務、それから警備の業務、あるいは図書館の業務など。これは、場合によっては共通でアウトソーシングできるのではないかとことが話題にのぼってきています。調査を進める中で、いろいろとニーズが出てきます。場合によって、財団法人でできなければ、別の形態を含めて何かできないかということを考えています。各大学のコストダウンができれば、これまでそれに使っていた金額を、別のところに集中的に使うことができます。そういう仕組みの構築について、現在調査研究をしております。

もう1つは、デジタルアーカイブ研究です。1番最後に申し上げますけれども、私どもの施設の6階には、京都市がデジタルアーカイブ研究センターを設置しています。皆さんご存じのように、遠隔講義が進展してきますと、それに必要な教材が必要になってきます。しかし、その教材を作るための仕組みが、通常では個人に任されています。これを何とか組織的に支援する仕組みができないかということです。

それから、産官学連携共同研究事業についてです。京都はベンチャーが産学連携を通じて起きてきています。アイデアとか研究のシーズというのはあるのですが、それを企業に仕立て上げていくということは大変難しいわけです。それを大学連合で支援していく仕組みを、京都起業家学校、あるいはNPO分野の人材育成という形でやってきております。それと同時に、この産学連携分野では、インターンシップをやっております。98年からインターンシップの授業を実施しております。ゼミ単位でのインターンシップというのは徐々に進んでいたわけですが、大学をあげてインターンシップに取り組むというのは最近だと思えます。1大学で起業開拓をしていったり、事前学習をしたり、学生ですからビジネスマナーを学ばせたり、そういう仕組みをつくることは非常に難しいのです。ですから、まずは全京都をまとめた形で、大学コン

ソシアム京都が企業開拓に行きました。現在、約300社にインターンシップの受け入れをしていただいております。また、行政も20団体、NPOも年によって増減しますが20団体に受け入れをしてもらっています。これらを前提にビジネスコース、行政コース、NPOコースという3つの学習コースを設置して、インターンシップを実施してきております。その中では、必ず事前学習をして、ビジネスマナーもその中に含んで入れて、それから実習に行って、さらに事後学習をする。そういう仕組みを大学コンソーシアム京都で作りました。そして、修了証を出し、その修了証を大学に持ちかえて単位認定をもらう仕組みを作りました。こうやって定着していきますと、企業も、例えばA大学は受けただけでも、B大学は断る、というわけにはいなくなるわけです。関西では、大学コンソーシアム京都なら受けます、という企業も相当出てきております。今日は私がこちらに来ておりますけれども、うちの職員の何人かは企業開拓に走り回っています。大学コンソーシアム京都として受けて下さいというわけです。企業からすれば国立大学、公立大学、私立大学の学生をインターンシップに迎え入れることができるという仕組みになっております。当初は、「大学コンソーシアム京都です」と言った時に、企業の方にちゃんとコンソーシアムと認識してもらえない時代もありましたが、徐々に組織名も受け入れて下さって、そんな形で広がってきています。他にも様々な事業計画がありますけれども、全てについてお話しすることはなかなかできませんので、代表的な活動についてお話ししました。

配付資料の次に入る前に、学生サービスということについて、少し考えてみたいと思います。学生サービスという考え方が、おそらく近年変化をしてきていると思います。これまで学生サービスというと、学生部の仕事というイメージだったと思いますが、今や、京都の大学のいくつかのご意見を伺っていると、むしろ教学の仕事として理解されているのです。学生サービスというのは教学の仕事という、そんなイメージの方が強いと思います。

私どもはまず、学生サービスの対象とする学生は、当然、いわゆる伝統的な学生だけではないと考えています。社会人も学生であり、そのニーズに対しても応えることを基本において考えています。学生ニーズを明らかにして分析するために、アンケートを実施しております。ほぼ全ての授業に対するアンケート調査をするということです。ですから、単位互換であろうが、シティカレッジであろうが、インターンシップであろうが、公開講座のプラザカレッジであろうが、すべてアンケート調査を実施し、ニーズを承るということをしております。特に社会人向けには、「社会人ニュース」というものを発行しております。その「社会人ニュース」の中にもアンケートを入れて、回答してもらえようにする。それからインターネットもまた、そういう環境を作っているということです。私どもの授業は、何といてもニーズオリエンテッドな授業ということです。ですから、必修科目というのは全くありません。必修という考え方がないわけです。おもしろいから履修する、単位互換の科目もおもしろいから履修する。シティカレッジにしても、もちろんリピーターはたくさんおられますが、必修という考え方が全くないわけです。ここでも、おもしろいから行く、です。プラザカレッジにしても、おもしろいから行く。ベンチャー育成学校にしても、そこで学べば起業できると考えるから行

く。全てそうになっています。

ですから、ニーズに応えられなくなると市場から退場になる、とうちの職員は全員思っています。例えば、NPOスクール、NPO人材育成は、定員40人のところ20人しか受講者がいなかったら、来年は止めなければいけないという評価が出ます。学生ニーズはそういった意味で直接的な評価基準です。

2つめのニーズとして、社会的ニーズ（要請）があると思います。例えばインターンシップなどはその典型ではないかと思います。確か96年か97年に就職協定がなくなりました。その当時、通産省や労働省がインターンシップの重要性を打ち出したわけです。どちらかという、学生のニーズというよりも社会的ニーズを受けてインターンシップが広がってきた。もちろん、今は学生が行きたいというようになっています。社会的要請という観点からも、事業を起こしていくということがあると思います。インターンシップだけではなく、ベンチャー人材育成やNPOスクールなど、こういった事業は社会的な必要性からプログラムが起きていると考えています。

3つめのニーズは、先生方が「これは必要じゃないの」という授業。先生方のニーズです。これは、私どもで実施しているプログラムでいいますと、リメディアルプログラムというものです。最初は、理系の分野がほとんどでした。物理学科、高校の教科書の補修をしていくことが多かったわけです。最初は教育委員会に相談しましたところ、教える人はいるけれども教え方がどうでしょうねということでした。そこで現在は、予備校と提携して実施しています。この事業は、教員がどうしてもやりたい、やらねばならないということで、教員のニーズから始まったのではないかと思います。現在、理系の分野で多いのは、実は日本語分野、論文の書き方や話し方、プレゼンテーションなどです。もしかしたら次は、読書力という科目もやらなければいけないかと思っています。学生が自分の勉強したいことを自覚して学問を始める前にぜひやらせたいという、先生方のニーズに由来するものだと思います。

それでは、こうしたニーズを誰が把握をするのか。これが、大学コンソーシアム京都の組織運営と事務職員の役割ということになるわけです。私は大学コンソーシアム京都の事業を運営していくにあたって、まず何よりも事務局職員が、今申し上げたいいくつかのニーズを、どれだけ感度よく把握できるかということが重要だと考えています。把握したニーズをもとに、先生方に提案をしていく。大学コンソーシアム京都で、例えば高大連携の環境学のプロジェクトを計画し、事務職員が問題提起をし、関係する先生にお願いをして進めていこうと議論する。そうすると、地域のこういう人に声をかけようとか、別の大学のこういう人に声をかけようとか、高校のこういう先生に声をかけよう、そういうことが広がっていきます。事務職員が議論したことを、別の方に伝えるに行く。そして輪を広げる。そして、新たな事業にしていくということです。もっと言いますと、京都の起業家学校、NPO人材育成、インターンシップなどのカリキュラムも、実は事務職員が作ります。担当している職員は相当研究をしています。職員が、この先生の専門、教えられている授業内容というものをよく調査し、それをこういう形で講座にしていこうと提案します。カリキュラムによっては、大学の教員だけでは組めないこと

もあり、公認会計士の先生、社会保険労務士の先生、それからもちろん実業家の方々、そういうつながりをつくっていかないといけないわけです。計画を進めるうちに、先生よりも事務職員の方が、大学外部の専門家と親しくなっています。そして具体的なカリキュラムを組んでいくという次第になります。そういうプロジェクトをつくったら、今度は大学コンソーシアム京都の機関（常任理事会）にあげて、そこで決定した案件については正式に各大学に依頼するということになります。プロジェクトの意義が正確に伝われば、正式に大学としても受けて下さるといふ仕組みになっていく。そういった流れで大学コンソーシアム京都の事業運営をしています。

最後に、大学コンソーシアム京都の事業を通じて感じた、大学職員に求められることについてお話しします。まず何よりも、「知性」、「感性」が大切であると常々感じます。教授会の議事録を書くことも当然大切なことですし、システムを構築することも大事なことなのですが、「知性」「感性」——社会の中で今どういうことが話題になっているのかを本質的に知る力——が大学職員にとって決定的に重要ではないかと思えます。そういう力がなければ、受験生や社会のニーズに対応した大学作りというのは、まずできないのではないのでしょうか。もう1つは経営センスです。大学院等でアドミニストレータを養成するという動きが、全国的に始まっています。東京では、大学の中で始められています。そこで学ぶことによって、大学のアドミニストレータになるのに十分な知識が得られると思うのですが、その知識とは異なるのが「経営センス」です。

立命館の川本理事長は、大学職員から理事長になっています。大学経営に関わる研究を本格的にしたことはないと思いますが、並み居る教員、職員の中で、経営的なセンスというのが全然違うのです。これは何かと言われると説明は難しいのですが、目の付けどころ、政策の勘どころというのが全く違うのです。学習を通じて身につけてきたものなのか、生来備わっていたものなのか。「経営センス」というのは、どこでどうやって身に付けるのでしょうか。知識とは違う。知識も当然バックグラウンドにあるわけですが、それをはるかに越えた経営センスというのは、どこかにあります。これは一体何だろうか、という感じがいたしております。そういう2つが備わったうえで、次に専門性で行くべきなのだろうと思うのです。専門性だけで、部署が変わってしまったら全然役に立たなくなってしまう。「あの人、以前は輝いていたのにね」というのはよくある話です。「知性」「感性」と「経営センス」がまずあって、その上に「専門性」が乗っていかないと、「専門性」のみであると、部署が変わるとまた一からということになるのです。

それから、ネットワークというのは広い人脈のことです。「一日中事務所におったらあかんでえ」ということを、よく職員に言っています。いろいろな人と接して、いろいろな人脈をつくってきなさいということです。大学コンソーシアム京都の職員というのは全員出向ですので、2年ないし3年程度で大学に帰ってしまうわけです。ノウハウをそのまま持って帰ってしまうのです。しかしよく考えると、ノウハウだけでなく人脈もまた個人のものでありますから、職場が変わっても続くわけです。本当の人脈というのは、B君とC君、Dさん、Eさんと、個人的

な関係でつながっていきます。ですから、大学コンソーシアム京都に来たのだから、ものすごく広い人脈をつくって帰りなさいと言うわけです。このことは、絶対に力になります。当たり前なのですが、そういうことを言っています。そうしますと、いろいろな感性も磨かれますし、知性も身につく。そして、やはり熱心に仕事をします。その行き着く先が、「熟練」ということになってくるのではないかと思います。

少しまとまりのない話になってしまいましたが、大学コンソーシアム京都ができてきた経過、主な事業、そこで大学職員が学生のニーズをどう捉えて、それをどのように具現化しているかという流れを中心に、約1時間ほどお話をさせていただきました。どうもありがとうございました。

<フロア>

今日はどうもありがとうございました。私は大学で成績処理をしております。単位互換協定での単位の認定方法について伺いたいと思います。現在、私の勤務する大学でも単位互換協定に入っており、今年度は編入学生などと同様に単位の振り替えにより対応する予定です。しかし、大学にない科目を履修するという単位互換協定というしくみに対して、私個人はおかしいと考えております。単位互換をされているところでは、他大学で取得した単位をどのように認定していらっしゃるのか、まず大学コンソーシアム京都についてお聞かせいただければと思います。

大学コンソーシアム京都では、多くの大学は振り替えではなく、単位互換科目それ自体として認定しておられます。ゾーンを設けていらっしゃるって、今や単位互換というのも、コンソーシアム内部だけにとどまらず、個別の大学間でも単位互換をしておられるわけです。単位互換というゾーンが、教養の学際分野に設定されて、その中の科目として単位互換をそのまま受け入れる形になっています。それから、制限単位数は大学によって違います。年間で4単位までですとか、8単位までですとか、そういうところもあります。制限がないところもありますが、制限があるところの方が多いです。それから、関係する分野に限るとか、あるいは大学によっては土曜日のみ限定されている大学もあるようです。単位互換科目は、2単位15時間を基本にいただいています。

<フロア>

もう1点お聞かせいただきたいのです。単位認定をしている大学では、学則にしっかりとうたってある大学がほとんどなのでしょうか。

ご存じかと思いますが、学則に入れなければなりません。基本的には、単位互換の始まった段階で、多くの大学が学則改正をしておられます。

<フロア>

今日はありがとうございました。2点ばかりお聞きしたいと思います。先生のお話の中で、インターンシップの推進については、大学コンソーシアム京都としてのイニシアチブをとっていることにメリットがある、というお話がありました。最近、教育サービスの質が問われていく中で、FD（ファカルティ・ディベロップメント）事業も大学コンソーシアムが行うことによって、個々の大学が行うよりもいい面があるのかどうか。その辺りを少しお聞かせ願えればと思います。

もう1つは、研究者データベースです。これは、少し内容をお聞きしたいと思います。38大学、加盟している先生方の全研究業績が紹介できるのか、それとも大学コンソーシアム京都に来ている先生方の研究業績が見られるのかなどの詳細を教えてくださいたいと思います。以上です。

全ての事業をご説明できませんでしたので、そのことにつきまして補いたいと思います。まず、研究者のデータベースについて申し上げます。これは、今は科学技術振興事業団（JST）に名称が変わってしまっていて、そちらの方に移管しているところです。大学コンソーシアム京都が全大学のデータを整理して、向こうにお渡しすることになっています。この情報が、大学コンソーシアム京都の研究者データベースを通じて、ホームページに公開されています。大学コンソーシアム京都では、独自に1、2項目の情報を付加しております。これは、私どもは地域性を持つ組織であるという理由からです。例えば、地域の共同研究に参加できますかとか、生涯学習で講師をして下さいますか、ということを付加しています。

もう1つ、FD（ファカルティのディベロップメント）ということですが、この事業における現在の目的は交流です。ですから、各大学でFDをなさっておられる実践の交流を全京都でやりましょう、ということで、大学を越えた形で実施しています。94年からやっておりますが、今や大学コンソーシアム京都が実施する「FDフォーラム」は、600名ほどに上っています。300名が京都の先生方で、あと300名が全国の先生方となっています。これも最近では、高校と大学の連携テーマにしています。高校4年生が大学1年生といったあり方も指摘されております。今年の3月のもそうですし、来年3月にも行おうと思っておりますのも、高大連携、すなわち関西の各高校の先生方も参加できるようにと考えています。ですから、そこに行けば、京都がどんな教育実践をしているのかということが、1大学が行うよりもはるかに効率的に知ることができることになります。連携のメリットを相互に生かすことを考えております。実は、FDフォーラムでやり始めたことから、いろいろ発生してきたことがあります。それが先ほど申し上げた、リメディアル教育をやらねばならない、ということでした。交流することが次の事業の展開にもつながっていくわけです。

<フロア>

インターンシップ事業を実施するにあたり、いいところを紹介してもらい、あるいは

は、逆にそういった学生が集まるなど、そういったことはありませんか。そういった時の対応方法について教えてください。

あると思います。これは確かに実務的には対応が難しいです。私どもは、インターンシップは基本的には教育プログラムであると考えています。学生からすれば就職活動ですし、企業からすれば採用活動となるわけですが、大学コンソーシアム京都としてはあくまで教育プログラムとしてインターンシップを位置づけています。これは、当時も今も変わりません。ですから、最初の頃は学生が企業を選ぶことができなかつたわけです。ところが、やはり学生の本当のニーズが引き出せないということで、結局、企業名を並べて学生が企業を選ぶということにせざるを得ませんでした。いかに教育プログラムといっても、そのような部分は出てきます。ですから、例えば金融など、人気のある企業は競争率が何十倍などというのが出てきますし、全く応募無しという企業も出てきます。そういったことになっているわけです。第1希望で自分はそのに行けなかつたら止めるという、そういう申し込み方もできます。また、第3希望までいける、リベンジができるという仕組みも作っています。全部調整が終わった後に残る企業がありますので、そこに行きたいということでしたら、そこに行けるようにしています。これらの手続きは全て、事務職員が引き受けています。今年400社目指して、現在300社を超える企業があります。申し込んでくる学生が700～800人ということになります。これを3日間で志望理由を書かせたものを読んだうえで、5分程度の面接をします。そして、どのくらい熱意があるのか、どのくらい企業研究をしてきているのか、インターンシップについて研究してきているのかということを知りたいことをやっています。

<フロア>

実務的なことも交えて伺いたいのですが、受講生の調整と申しますか、送り出す方と迎える方との数のバランス、調整などをどのようにやっていらっしゃるのかということ。それから、学生のニーズに応じてプログラムを組むことをやっていらっしゃるということについてお聞かせください。本当に学生が自分の勉学にプラスになるような形でうまく科目を選んでくれたらいいのですが、興味本位になることもあるのではないかと思います。単位互換制について、学内での学生へのPR、広報をどのようにやっていらっしゃるのか。それから、履修を登録して実際に単位の認定を受ける人の割合が6割くらいという話を聞いたことがあります。あとの4割は途中で脱落するということでしょうか。認定率を少し高めるような方法はあるのでしょうか。それから、事務処理が大変だと思うのですが、履修の受付や単位の認定など諸々のことで、大学側が快く協力してくれるのか。先生の方も、他の大学からの人に熱心に教えるといった協力をしてもらえるのか。この辺りのことについてお聞かせください。

受講生の調整ということであれば、単位互換の科目を開設し、受講生を最終的に決めていく

までの一連の流れをお話の方がいいのではないかと思います。単位互換科目について、去年からはパンフレットだけではなくホームページ上に簡単なシラバス、何を学習させたいかということを書いていただく項目を作りました。それを学生が読んで、100文字くらいの出願理由を書いてもらうことになっています。今年の出願者は1万2000人おります。1万2000人といいますが、1人何科目というのもございます。希望する学生は、まず所属する大学の教務課なり学部事務室に提出します。それが全て4月初旬に大学コンソーシアム京都に送られてきます。この時期がもっとも大変です。大学コンソーシアム京都ではまずこれを科目別大学別に分類します。現在、単位互換には42大学が入っていますから、42大学から1万2000人分の出願書類が送られてきて、それを今度は提供大学別、科目別に全部並べ替えるわけです。そしてそれを提供大学に送ります。それを授業を担当する先生がお読みになって、定員以内でしたら全員受け入れます。もちろん、定員を越えている科目がたくさんあります。私どもから基本的にお願しておりますのは、極力大学に偏りが無いように願いますということだけです。あとは、出願理由を先生が読まれて判定をされるということになります。例えば、定員150人の科目に300人が出願してきたら、150人を落とすということになるわけです。そして、採択されたさ150人についての情報が、大学コンソーシアム京都にくるわけです。それを今度は、出願者の所属する大学に返すということをしします。ですから、4月中は仮受講になってしまいます。そして、5月の連休前くらいになると、登録許可についての情報が各学部の掲示板に張り出されることになります。受講生の調整は、そういった形になっております。これを何とかシステム化できないかということも議論しております。どうしても折り合いがつかないのは、受講生の出願理由を聞きたいということです。おそらく通常教養科目について、ある科目を受講登録をするのに出願理由を書かせる大学はまずないと思います。大学コンソーシアム京都での単位互換では、それをやりなさいというのが共通の認識となっています。これはどうしてもやらざるを得ません。このプロセスをどうすればシステム化すればよいか、非常に難しく、現在検討しているところです。

それから、ニーズに応じてということです。これは確かに難しいわけですが、ただ、学生は、遊びに行くような雰囲気でもわざわざ他大学の授業を受けに行ったりはしないのです。やはり関心がある。知的な関心があるからこそ、わざわざ大学の外に出てまで授業を聴きに行くというのが基本だと思いますし、そういう学生が中心になっているように思います。何となく大学に来て、何となく受講する学生は、単位互換をあまり受けないと思います。先生の感想文などを見ますと、授業に来ている学生はやはり熱心ということです。ただし、修得率という問題があります。自大学の科目登録が後になりますから、事前に申し込んだ単位互換は見送るというパターンです。

最後におっしゃった事務処理というのは、どうなのでしょう。確かに事務処理は大変ですが、今申し上げたような流れでやっております。あとは、科目の提供にあたっては、私どもも今曲がり角に来ているとは思っております。基本的にはその大学ならではの科目という形でお願いをしています。総合大学ですと、その学都ならではのということになってくるわけです。そ

こでないといけない科目を、ぜひご提供してくださいということで、作られてきています。自大学にはない、特色ある科目が授業として聴けるという形でやっておりますので、京都の1つの名物となりつつあります。相互に協力し合おうではないかということです。ただし、実務のアンバランスが出てきますので、これは何とか調整しなければいけません。これをどう改善していくのかということも議論しているということはあります。

<フロア>

本日はどうもありがとうございました。仕事に関連する話をおたずねしたいと思います。1つは、このコンソーシアムを運営するには、相当、運営費などの経費がかかると思うのですが、運営費は各大学の加盟料なのでしょう。それとも、例えば先生の人件費というのは、大学コンソーシアム京都から出されているのか。あるいは大学の方から支給されているのか。それを参考までにおたずねしたいと思います。

それからもう1つは、事業計画の中に、留学生の住宅保証機構の事務局機能というのがありますが、これの概略をお話いただければと思います。

大学コンソーシアム京都の運営費につきましては、収入をお話すれば運営費ということになると思います。1つは、維持会員の会費ということでいただいております。会費の考え方は相当議論がありました。大学の財政規模に合わせて会費をいただくということです。1番わかりやすいのは、学生数に応じてということで、現在は当該年度の在籍学生数×1000円となっています。14万人の学生がおりますので、会費収入で年間1億4000万円くらいになっております。これに加えて、社会からのニーズに対応するというので、経済産業省、厚生労働省から、委託事業費ですとか、補助金という形でお金をいただいております。これが、2002年度では年間約1億2000万円にのぼっております。それから、1番これから強化していかなければならないと思っておりますのは、事業収入です。プラザカレッジ等々の有料講座です。インターンシップ事業でも、学生から1人1万円もらっております。こういう有料の事業をやっております、この収入が約3000万円あります。さらに、今申し上げたような金額に加えて、施設費の補助があります。京都駅前に大学の町交流センターという施設があります。これの管理運営費用は京都市が拠出しています。これが年間1億4000万円程度でしょうか。それを足した金額が大学コンソーシアム京都の年間予算になりますが、隠れていて見えないのは私どもの人件費です。これは全て各大学の手弁当になっております。1人600万円から800万円、事業主負担分を含めたとして、約1000万円となるでしょう。16人おりますから、その人数分が予算からは隠れているということになるのでしょうか。それがおおよその予算規模です。

それから、留学生への住宅保証についてです。留学生の住宅を確保するには保証人が必要であり、大学だと大抵先生がなさっていたり、あるいは大学の国際課や留学生課などの課長さんが一人で何十人も留学生の保証人になっていらっしゃるというケースがこれまでありまし

た。しかし、いろいろな事情、あるいは経緯があり、財団法人を機関保証人にしようということになりました。大学コンソーシアム京都を事務局として、加盟大学のうちのいくつかが留学生の住宅保証に係わる組織を立ち上げました。そして、大学と行政と不動産業者に連絡協議会に入ってくださいまして、その協議会で機関保証をします。大学でまず印鑑を押しておいてもらって、大学コンソーシアム京都理事長の印鑑を押して、それを大家さんに見せたら機関保証されているという仕組みです。そういう仕組みにしています。京都は留学生が非常に多く、徐々に人数は増えてきています。

<フロア>

2件伺いたいのですが、まず1点目は、職員として求められる能力としての経営センスは学習では身につかないのではないかとおっしゃっていましたが、知性、感性を鍛えるにはどのようにすればいいとお考えでしょうか。私としては、個人能力の差は前提にしつつも、発想の基本をおさえれば日々のトレーニングで向上していくのではないかと感じています。2点目は、今までのお話を聞いていますと、各大学にとってはいいことづくめのような印象を受けるのですが、各大学で新たに発生した課題や対応等がございましたら教えて下さい。

1番難しい質問だと思います。これは私個人の雑感ですから、大学コンソーシアム京都の基本的な見解ということではありません。その辺りを踏まえてお話したいと思います。まず、知性、感性をみがくということが1番大事だと感じたのは、学生の動向、それから学問の動向、それからいうまでもなく社会環境の動向に対して、まず何よりも大学職員がいかに敏感かということが、これからの大学の質を決めるのではないかと思ったからです。方法というのは人それぞれによって違うと思いますが、そういうことのために個人、あるいは職員集団が組織的にどう頑張るかということではないかと思っています。質問された方が、そういうことを通じてみがかれるならば、それが1番いいのではないかと私は思います。大学コンソーシアム京都に来ている職員には、こうしてほしいということはありません。まずは、例えば京都学なら京都学という分野で、ぜひ京都学を体系的に語るような職員になって下さいとお願いしています。あるいは、デジタルアーカイブの分野なら、それを専門的に語る職員になって下さいとお願いしています。そのためには、相当多角的に勉強しなければならないと思います。そういうことがぜひとも必要ではないかと思っています。ネットワークも広げなければなりませんし、多数の書物も読まなければならないと思います。

それから、課題という点で言いますと、おそらく大学は忙しくなったのではないかと思います。もし大学コンソーシアム京都がなければなくていいような事を、それがあつたためにやらなければいけないということになります。さらに問題だと感じますのは、大学コンソーシアム京都の事業と、各大学の事業とが、下手をすれば競合するわけです。自分たちが会費を出して、職員も出向させて事業をやっているのに、自分たちの大学でやろうとしていることを先に

大学コンソーシアム京都がやっちゃっている、といったことが起きることになるかと思えます。そこで、例えばインターンシップが各大学で定着してくるようになれば、大学コンソーシアム京都は事業としてはこの分野から引き上げようと考えています。起業家学校、NPO、こういう分野でも、場合によっては個々の大学でもできるわけです。むしろ、やった方がいいと思えますし、実際にすでに実施している大学もあります。そうなりますと、大学コンソーシアム京都でやっていることと多少の違いはあっても、バッティングするということになります。そういう分野は、大学コンソーシアム京都は積極的に止めていこうとなるわけです。

社会的にニーズに対応したパイロットプロジェクトと位置づけられる事業分野と、大学コンソーシアム京都でなければできない事業分野にわかれます。FDの交流事業なども、大学コンソーシアム京都がコーディネートしてこそできます。そういうようなものは大学コンソーシアム京都でやったらいいということになります。あるいは新しい分野で、高大連携などの分野は、高校からみれば1大学というよりは京都全部とやってもらった方がいいということになります。そういうことにメリットがあるのならば、定着してやっていったらいいと考えています。インターンシップ、起業家学校、NPO、人材育成、学生スタートアップベンチャーなどは、いずれは止めていってもいいとなるかもしれません。要するに、各大学でやるようになってきたら、大学コンソーシアム京都は引き上げていく。おそらく、社会的なニーズはどんどん変わっていきます。その頃には大学コンソーシアム京都は別のことをやっていると思っております。そういった位置づけでやっていかないと、各大学がやっているのに大学コンソーシアム京都でもまだやっている、ということになってしまいます。ですから、この解決の方法としては、積極的に引き上げていくということで対応してはどうかと思います。

本日はお招きをいただきましてありがとうございました。まとめにはならないと思いますが、今後は、大学づくりという点では、大学職員こそが主体者ではないかと考え、これまで仕事をしてまいりました。先生方というのは、高い研究水準のより豊かな教育を保証して下さることになるわけです。ですから、よりよい運営環境をつくっていくことが、いうまでもなく職員の仕事です。そう考えますと、職員がいかに大学のコアコンピタンスを社会状況の中で見定めて、方向性を提案できるかということが大切ではないかと思えます。大学コンソーシアム京都に出向している職員には、職員というのはそういったものなのだと伝えていきます。ただし、「知性」「感性」だとあえて言いたかったのは、熟練した事務力量だけではダメだからなのです。まず第1は「知性」「感性」と申し上げたいと思います。それだけ大学職員の役割は重要なのです。

最後に、大学コンソーシアム京都の今後の有り様としては、何といたっても各大学の個性ある、活力ある発展をどうバックアップできるかということを中心に考えています。同時に並行して、京都という知的集積、学問の都から、次の時代を展望できるような提案をしていくことも大切です。大学コンソーシアム京都と各大学が互いに協調し、地域社会全体として発展していきたいと考えております。これは京都だからということではなく、おそらくどの地域であっ

でもそういう考え方をできるのではないかと思います。そういう意味では、他の地域とも積極的に交流をはかっていきたい。計画中のものについてはお話できませんが、基本的には私どもの情報はほぼ全面的に開放することにしており、どんなことでもご説明するようにと全職員に言っております。私もそう思っております。積極的な情報も含めた形での交流を、今後ともできればということです。本日はどうもありがとうございました。

大学コンソーシアム京都事業と職員の役割について

2002年11月7日
大学コンソーシアム京都
森島 朋三

I、大学コンソーシアム京都設立経過とその理念等

- 1、大学コンソーシアム京都設立経過
- 2、設立の決定的要因－2つの要因
- 3、我が国の高等教育環境をめぐって
- 4、基本政策（戦略）と関わって－「京都（学術）ブランド」

II、大学コンソーシアム京都の事業計画

- 1、事業計画策定の基本的考え方
 - (1) 大学連合で実施することで新たな価値を創出するもの
 - (2) 京都が歴史的に形成してきた知的ストックとの交流
 - (3) 社会的ニーズに対応したパイロットプロジェクト
- 2、事業計画－いくつかの特徴的内容
 - (1) 教育事業－「大学コンソーシアム京都発の教育プログラム」
－「京都を基盤とした高大連携システム」等
 - (2) 企画事業－「大学事務のアウトソーシング」
－「デジタルアーカイブ研究センター」等
 - (3) 産官学連携・共同研究事業－「京都起業家学校」「NPO人材育成」
「インターンシップ」等
 - (4) リエゾン事業－コンソーシアム型リエゾンオフィス

III、大学コンソーシアム京都の組織運営と事務職員の役割－学生サービスへの関わり方

- 1、大学コンソーシアム京都の組織運営
- 2、教職共同のプロジェクト－「各種事業委員会」の設置
- 3、事務職員の仕事
 - (1) ニーズの把握（学生、社会人、担い手からのニーズ<シーズ>）
 - (2) 企画立案－「企画書づくり」から「事業計画書づくり」へ
 - (3) 教員の組織化（大学を越えたメンバー選び）
 - (4) 地域への協力依頼
 - (5) 広報計画・実施
 - (6) 実施運営
 - (7) 報告書づくり

*協力者への御礼

IV、雑感－大学職員に求められるもの

「知性・感性」⇒「経営センス」⇒「専門性」⇒「ネットワーク」⇒「熟練」
*大学コンソーシアム京都プロフィール <別添プロフィール>

以上