

弱小私立大学論……いま何をすべきか

杉山幸丸

Survival Strategy of Minor Private Universities

Yukimaru SUGIYAMA

キーワード：大学の大衆化、しつけ教育、リーダーシップ

Key-Words: University vulgarization, common-sense education, leadership

Synopsis :

Minor universities are competing with each other severely to collect students as the number of universities is increasing though the number of children is decreasing. As a result a mass of less-educated youths, who often disturb the class is gathering in minor private universities. Professors have to educate such students as well as those who want to study further. The latter will be satisfied if professors respond to students' personal and wide-ranging requests. To respond to requests of those multivariate students, professors must have time free from the programmed schedule. The head of the university must leave professors free as much as possible. Then, they will work and study with students more than obligatory scheduled hours, otherwise professors don't intend to work more than forced to.

はじめに

平易には書かれているがハイレベルの高等教育論が展開されている隅谷三喜男氏の名著(1981)を初め、古今東西を通じて大学論は数え切れないほどある。日高敏隆氏(1993)のように、いわゆる研究大学しか念頭に置かれていない著作も多いし、若者にへつらうような駄作も多い。しかし近年、学校制度の中の位置に大変化はないものの大学の内容が著しく変化し、従来のイメージでは語れなくなってきた。周知の通りである。しばしば言われるのは、① 学生一般の学力低下であり、② 勉学目的と将来像の欠如または矮小化であり、③ 過去には大学という高等教育機関にはけっして来ることのなかった若者層の大量入学である。

①と②の傾向はトップ30、あるいはCOE(Center of Excellence)を自負する大学においても例外ではない。①については、家庭から始まり小中高校も含めたあらゆる場での、教育の厳しさの低下があげられよう。強制はいけない、詰め込みはいけない、ゆとりをもってという大合唱の下、親も教師も厳しい教育ができなくなっている。文部省から文部科学省に名前を変

えても、いまの現場を知らずに作られた「ゆとりの教育」という大方針は、この傾向に拍車をかけているようだ。

②については、基本的には豊かで安定した社会の中で、若者が死にものぐるいで追求すれば何か得られるという夢、目標、あるいは将来像を見出せないでいることによるのだろう。大企業でさえ次々に倒産する経済大不況時代は、逆に言えば一旗揚げる冒険に適した構造のはずだが、安定と豊かさに慣れた大半の若者には霧のかかった将来さえも見えないらしい。不況にも関わらず（本当は不況だからなのだが）アルバイトやパートの仕事口には事欠かず、一文なしで公園に寝泊まりしてもなんとか食べていける（つまり、どこかでは有り余っている）、何とも奇妙な時代がますます先を読めなくしている。おまけに、世界中がテロで沸き立ち、行きずり無差別殺人が横行して、普通の市民がいつ殺されてもおかしくない状況ができてしまった。無気力な若者はこのような八方ふさがりの閉塞状況を、直感で分かってしまっている。

しかし、本稿が主題として取り上げようとしている大学とは、①、②の上に③の要素が大幅にのしかかった、私の勤務する大学のような伝統のない後発小規模大学である。そして大学がそれなりの姿勢を保ちつつ生き長らえるためには、大学をどうとらえて何をしなければならぬか。大学の主体である教員、事務局職員、そして経営者と共に考えたい。できることなら学生にも考えてもらいたいのが本稿の執筆目的である。

少子化傾向はもう30年も前から警鐘が鳴らされ続けているが、今日の日本では女性1人が生涯に1.33人（2001年）しか子を産まなくなっている（特殊合計出生率：厚生労働省、2002）。少子化が始まってからの子たちが親世代になるころはさらに急激に減り、やがて子どものいない社会になって、日本人は絶滅するはずだ。それなのに大学の数は増え続けている。第2次大戦後の学制改革を受けて雨後の竹の子のように大学ができ、駅弁大学などと揶揄されたものだった。国鉄（今のJR）に乗って旅行をすると、駅弁を売っているような地方の中心駅ならたいしてその近くに大学があるという皮肉であった。しかし今は、それどころではない。大都会なら地下鉄の駅1つおきには大学がある状況だ。もっと増えようとしているらしい。文部科学省は大学間に熾烈な競争を起こさせ、半分近くが廃学に追い込まれると予想または期待しているらしい。廃学によって巷に放り出された学生をどう救済するか、プロジェクトチームを組んで真剣に考えられているという。

その結果、同レベルの大学間では学生獲得競争が激烈を極めていく。そこに教育を食い物とする業者が入り込み、競争を激しくあおり立てる。「大学とは何か」という基本命題を忘れて教育産業に翻弄され、巨額をつぎ込んで、まるで企業間の商品販売競争の様相を呈している。いや、もっと品のない、遊んで異性と交際してスポーツをしてさえいれば勉強などしなくてもよいかのような、驚くべき受験生勧誘パンフレットが、なんと大学自身の名で配られている。そんな状況の中で、もう一度、いまの時点における「大学とは何か」「大学は何をすべきか」

を考えてみる必要があるのではなからうか。

1. 学生にとっての大学

a. 学生の進学目的

何をするために大学に入ったのかを学生に聞くと、さまざまな答えが返ってくる。「将来はカウンセラーになって心に悩みを持つ人の力になりたい。だから大学では心理学の勉強をしたい」。「中学で出会ったあの先生みたいになりたい。だから教員になるための勉強をしたい」。「自分を表現できる小説を書きたい。だから文章を書く基礎を学びたい」。「マスコミで働きたい。だから映画やビデオを作る技術も身につけたいし、話し方の勉強もしたい」。「外国に行って国際的な場で働きたい。だから英語をしっかりと身につけ、外国留学もしてみたい」。

これらはしっかりと将来を見据えた方針だが、もう少し現実的な第2のタイプもある。すなわち、「経済的に自立したい。だから大学でいろんな資格や免許を取りたい」。自分に適した道を考えて上でのこととは必ずしも言えないが、これだってまっとうな進学理由のうちだ。だって、自分に適した道に就職口があるとは限らないからだ。

第3のタイプは「これから考える」組である。将来どうしたらよいかまだ分からない。だから、大学の4年間をそのために費やしたい。いろんなことを勉強し、見聞きし、経験もして、自分の適性を見つけ、社会に出る前に自分の歩むべき道を探りたい。これだって、現代ではまっとうな進学理由と言ってよいだろう。

問題は、このような将来に向き合う姿勢の全くない、真剣に考えることのない第4の答えである。面と向かって聞いても返答はないが、これと言って何をする気もない、「親が行けと言ったから来ている」学生である。これらの学生は卒業証書さえくれればよいので、単位はできるだけ楽に取りたい。「いちいち勉強しなければ学期末試験をパスできないなんて、もってのほかだ。高い授業料を払っているのだからもっと簡単に単位をよこせ」。どうやら親子揃って勘違いをしているようだ。大学の卒業証書を自動車か家具でも買うような気である。商品なら、大事に扱って欲しいと作り手は当然思うものの、手荒に扱われるとうすうす分かっている、たいいの場合、お金を払われれば売らないわけにはいかないだろう。しかし卒業証書は根本的に違う。社会に出て恥をかかないだけの人材に仕立て上げなければならない。「お前の出た大学ではこんな常識も身につけさせずに卒業させたのか」と、あとで評価を下げられるのは大学自身だ。私立大学としては、学生の授業料はのどから手が出るほど欲しいが、まちがって大学に来たような学生は初めから入れるべきではなかったのだ。そして、単位は与えられない、卒業はさせられないとはっきり言うべきだ。

b. 大学の対応

第4のタイプはさておき、これらの学生の将来への夢に答えるべく、教員たちは精一杯の努

力をしている。だから必要な知識を習得できる科目の授業を取り揃え、各分野の知識や技術を伝授することは必須である。しかし、大学はそれだけではない。学生たちにどうあってほしいのか。何を身につけて社会に出て行ってほしいのか。学生に質問する以上、大学自身も真剣に考えなければならない。大学は何をすところか、と。

学生の望む、社会に出てから直ちに必要になる知識や技術を身につけさせることはもとより大事だが、それは最低限のことである。技術は実地訓練が必要だとしても、最低限の知識は、あまたある出版物でもなんとか身につけられる。いつでも分からない個所を質問でき、相手に応じた回答を与えてくれることは、もちろん出版物ではできないことである。大学、なかでも教室教育のもう一つの大事なところは、生身の教師を「目の前」にして、その姿勢、態度、生き方も学ぶことであろう。これはテレビを通じた放送大学やSCS（人工衛星を介した多元授業）でも及ばない教育である。SCS だって質問は可能だと反論されるかもしれない。しかし今どきの大学では、多くの質問が授業終了後にそっとやってくること、そしてそんな質問への回答から教師と学生間のコミュニケーションが始まることは、多くの教員の経験していることである。

しかし、同じ「目の前」教育でも、知識と技術の習得なら、それに徹底した学校として専門学校がある。専門学校は、資格や免許を目の前にぶら下げた、いわゆるノウ・ハウ教育に特化した学校である。学生の就学目的が目前にあって明確であり、資格や免許を取らせることが目的のだから授業の内容も明快であり、あとは教師の授業技術次第ということになる。教師も学生もたがいに熱が入ることは確かだ。

では、大学はどんな教育をすところなのか。最近の大学のパンフレットを見ると、どんな資格がとれるかが最大の「売り」になっているかの観がある。たしかに大学でのカリキュラムにこそ盛り込まれる科目であり、大学を卒業しなければ取得できない資格は、大学が宣伝の材料にしても当然だろう。しかし、資格や免許の種類が違うだけで、大学の方向性が専門学校と同じで良いのだろうか。

かつて大学とは、自分の人生の目的、あるいは方向をしっかりと見定めた若者が、それを確固たるものにし、実現するための基礎を築きに入學してくるものだった。いわば、自己実現という目標を鮮明にしたものだった。目標を決めたら、それを實現するにふさわしい大学・学部・学科を、時には名指しで教師を選んできたものだった。たとえ授業にはほとんど出席しなかったと人生の半ばを過ぎてから豪語する輩でも、全精力を集中する何物かを持っていたのである。哲学や思想的議論に熱中していた者、図書館や下宿でトルストイやチェーホフを読みふけた者、学生運動で走り回っていた者、山登りに明け暮れた者、いずれも、しかりである。

やがて萌芽的ながらもIT時代が始まり、偏差値というたった一本の物差しで日本中の学生の格付けができるようになってしまった。受験生は自分の関心と特性よりも偏差値で進学先を

選ぶようになった。進学すべき大学を選ぶのに自分の特性・方向性を見定める、あるいは決める必要はさらさらなくなってしまったのである。こころ辺が大きな変曲点だったように思う。

さらに時代が変わって長寿社会になり、寿命の伸びと平行して、さまざまな意味での個体の発達成長過程が長引くようになった。おまけに上記のような社会環境にある。人生の目標や方向性やらを考える機会もなく、強制されることもないうちに体ばかりは大きくなり、体力や性的能力や不平不満をぶちまける点など、いくつかの側面では大人としての資格を十分備えるようになった。そしてそのまま大学に来てしまった。この章の冒頭で質問に第1の答えをだしてくれた学生のような、自分の興味や周囲の環境に合わせて特定の職業または活動分野を頭に描いてきた学生は、そのなかでも、精一杯考えている学生である。

c. 長期的視野への対応

しかし、人間の生き方、あるいは人生の柱とは、必ずしも職業とは一致しない。考え抜いた目的により近づける職業に就ければ幸いだが、現実には難しいことが多い。それでも流れの中の木の葉のようにではなく、自分なりの生き方を社会の中に作って欲しい。早々と結論が出てしまったが、現代の日本の大学とは、これからの生き方を模索し、身につけるところと位置づけられるのではなかろうか。

そこで問題になるのは、生き方とは何かである。他人（ひと）のためになる人生を送りたいということもあろう。発明・発見をして人々に豊かな暮らしを与えたい、あるいは、平和でみんなが心豊かに過ごせる社会を作りたい、という大きな夢を持つ者もいるだろう。一方、自然に囲まれた穏やかな人生を送りたい、ささやかでも良いから妻や子どもがいる幸せな生活を送りたい、等々だって生き方の例だ。大義名分をぬぐい去ってもう少し現実的に言えば、大会社に就職して、定年まで安定した収入を得て、世間体も良い社会的地位につきたい、というのがマジョリティの本音かも知れない。もっとも、それだって自分の特性と好みに合った方向性は見つけなければならない。第2の答えのような現実直視型でも、経理でも営業でも技術でもかまわなくて、自分の特性を見つけておいた方が良いことはたしかだ。

机上での勉強はあまり得意でないが、冒険、異文化、弱者のため、等のキーワードを体で感じ、実行したい若者も大勢いるはずだ。

それにしても、このような生き方の例の多くは大学で見つけて、そのまま食いつぶぐれなく突き進めるほど単純では決してない。まずは、学部や学科選びに直接関係してくるはずである。職業とも密接な関係を持つことは当然だ。だからこそ大学選びの段階で必要になるのだが、とりあえずは大学生活の4年間を、それら人生探しに当てても良いだろう。ただ、少なくともこれからの人生に向けて、何かを探したいという意欲は持って入ってきて欲しいと思うのである。何かをしたいのだが、何を考え、どうしたらよいか分からない。それはよいだろう。探し物

をじっくり探すがよい。今日の大学はそのためにこそあると言っても過言ではない。

しかし、大学全入時代になるといろいろな学生が入ってくる。あまり表面には現れないが、これと言った目的もなしに周囲の動きにつられて入ってきた者やら、大学ぐらい出しておけという親の言いなりにやってきた者、授業料さえ払えば勉強などしなくても卒業証書は買えると思っ
て来た者、ただただ遊び友だちを求めて来た者、等々、第4タイプの学生である。要するに未成熟者である。

そもそも、大学に入って何かをしたいわけではない。このような学生たちが私語で授業を妨害し、机に突っ伏して熟睡する連中なのだろう。彼らに大学生活の目的を持たせること、心身を集中できる何かを探させること、これは難儀だ。とても無理だと思ったら、思い切って落とそう。中途半端な温情は、かえって若者の将来を台無しにしてしまう。しかしそれができれば、大学での教育の何割かが達成したと考えてよいのかも知れない。学生から見れば、何かを発見したことであり、目から鱗が落ちた状態になるはずである。

d. 発見のためのメニュー

原材料を加工して、付加価値を付けた製品にするのが生産者の仕事なら、学生に何かを発見させること、集中できるものを見つけさせること、人生の目標を立てさせることができれば、付加価値をつけた「製品＝人材」として社会に送り出すことができるだろう。現代の大学の果たすべき教育の少なくとも大事な一面を現している。それさえもできなかつたら卒業させるべきではないのだ。

少なくとも何かを見つけ出そうとしている学生には、何かを発見させる場を用意することだ。これこそ大学の特徴だろう。先ず第1に、空間としての十分な場を用意する必要がある。学生のための自由空間である学生会館で仲間をつくって議論をしたり、音楽を奏でたり、さまざまなサークル活動をすることができる。選手だけのためでない、広くてどの学生も使えるグラウンドが必要だ。誰もがボールを蹴ったり、走ったり、転んだりできるグラウンドだ。学生だけでなく、大学職員も混ざって集まれる場ならもっとすばらしい。

昔の学生は空間としての場さえ用意してやれば勝手にいろいろ始めたものだが、いまは大学側が手を貸してやる必要がある。とくに学問・研究に多少とも関わるような事柄は、教員の方でメニューを作ってやる必要がありそうだ。教員は自分の研究に関わりのあるテーマを看板に掲げれば、食いついてくる学生が多少はいるものだ。私の小さな学部でさえ十指に達するオープン・ゼミとか自主ゼミなどと称する集まりが立ち上がっている。初めは教員主導でも、学生たちが自主的に活動を始めれば、いくらかの時間はとられるものの教員側に手取り足取りの苦労は減るはずだ。

何時の頃からなのだろうか。大学祭とはキャンパス内にできた食べ物屋街とロックバンド・

ステージになってしまった。それもあってよい。だが、本来は日頃のゼミ活動やサークル活動の成果を披露する場だったのだ。学生ばかりでなく、教員や地域の人々や高校生までも含めたオープン大学にすれば、これらの人たちの理解を得るばかりでなく、大学が社会から得るものも多いに違いない。大学内外を通じた学生同士のコミュニケーション促進になることはもちろんだ。

無目的な第4タイプの学生指導に忙殺されていると、ついつい、人生を探しにやってきた学生をほったらかしにしてしまう恐れがある。いやそれ以上に、目的を明確にさせて入学してきた学生こそ主体のはずだ。大学が公式に用意したカリキュラムでは拾えない学生たちの欲求を、オープンゼミこそが拾って歩けるだろう。

2. 教員にとっての大学

a. 教養教育

大学教員には基本的に教育と研究の2つの役割が課せられている。

教育は、第一義的には社会に出てから必要になる知識と態度を身につけさせることだが、それをもとでして、自分で考える習慣を身につけさせることがもっと重要だろう。さらに言えば、一つの現象にも多様な側面がある。私たちの現代社会で起きている諸現象には複雑な背景があることを解きほぐしながら理解を進めなければ、本当の理解にはいたらないことを悟らせることである。正解が必ずしも一つではないことを知ることである。実は現代社会だけではない。一見、単純に見える生物の世界の現象でも、ある現象を起こさせる種々の要因の解析は驚くほど複雑である。逆に、複雑に絡み合った現象がきわめて単純明快な原理で説明されることもある。自ら考えるためにこそ、多面的な知識を身につけなければならない。これこそが教養と称されるものであろう。

「人文学部」という、一見ただけでは将来役に立つのかどうか分からないような科目をそろえた分野の教育は、実は、若者が社会に出て生きて行く上で最も基礎的な「教養教育学部」なのだ。したがって、人文学部での教育で最も重要な点は、知識を伝達することよりも、その知識で何をどう考えたらよいのかを考えさせることなのである。そういうトレーニングこそ大事なのである。目に見えにくいことではあるが、教育による付加価値の最も大きなものである。

社会に出たときに最も大事な教養教育のもう一つの側面は、最低限の「常識」だろう。社会の中で「余人を持って代え難い」地位を築くためには、独自の発想、ユニークな行動が必要になることがある。しかしそれだって、常識の基盤の上に乗って初めて発揮できるものである。常識と独自性・創造性のバランスについてはいろいろな考え方があろうが、ここでは深入りしないでおく。

b. 授業管理

さて、その最も基本的な教育を進めるために大学の教員が最初に直面する難題は、なんと「授業管理」または「教室管理」と言われるものである。もう20年も前から、あちこちの大学で授業中の学生の私語の多さが問題になってきた。若者たちの「他人への迷惑に対する無神経さ」は別の所で論じたから、ここでは深入りしない(杉山、2002)。「迷惑だから退出せよ」、と指示しても出て行かない。それだけではない。放っておけば携帯電話、飲食物、喫煙具、マンガ、鏡と化粧道具などを平気で机に出して、ときどき見ている。時には帽子をかぶったままの学生もいる。居眠りならまだしも、まるで机に接着剤で貼り付けたかのように突っ伏して、終始熟睡している者もいる。授業中の教室は休憩室ではない。なにがしかの緊張感が教員にも学生にも要求される場である。

社会の中でのマナーとはどういうものか。礼儀とはどうすることか。文化とは。親も、小学校も、はては中学・高校さえも避けて通っているのなら、あるいは、社会そのものが秩序を失ってしまったから家庭だけではどうしようもないのなら、親と力を合わせて大学で教え込まなければならない。授業とは教師と学生の真剣勝負の場である。だからこそ、学生による授業評価が大切なのである。真剣勝負の相手としての教師を評価できる人格を持った存在として、学生は扱われているのである。授業中のマナーを厳しく求める教師に悪口を並べる学生は、真剣勝負の値打ちのない人間なのである。だから、学生から得た評価結果を100%信頼するわけにはいかないだろう。教員個々人の反省・改善材料ではあっても、そのまま教員評価には使えない由縁である。

一方、真剣勝負をする以上、教員同士でも切磋琢磨が必要である。互いの授業を参観し、意見を述べ合って、よりよい授業を目指してこそ真剣勝負に臨める。他人の授業を見ると、「あの方法は自分も使えそうだ」とか、「これは私も真似してみよう」と思うようなヒントが、いくつかはあるはずだ。また逆に、「もう少しこんなやり方をしたら、あなたの授業はずっと良くなるはずだ」というコメントも出せる。それにも関わらず、「自分の授業を見られたくないから他人の授業の参観も遠慮する」、などと平気でうそぶく教員が1人でもいる以上、授業改革は困難を極める。なぜなら、教員が全員そろって授業管理、授業改革を志さなければ、学生は「易きに流れる」ものだからである。「アリの一穴から堤防が崩れる」のたとえ通りであろう。意欲的な小学校や中学校ならどこでもやっている教員同士の相互授業参観・相互批判(たとえば、NHK、2002)は、大学でも必須だ。

c. 教員相互の働きかけ

他のどの集団でも同じだろうが、大学の教員はそれぞれ個性の強い個人の集まりであり、また、その個性を存分に発揮することが認められ、推奨されている存在である。しかし、個性を

発揮することはばらばらで良いということではない。教育の基本方針までばらばらでは教育は成り立たない。学生は戸惑うばかりだ。教員間でとことん話し合い、互いの考えを理解し合って、教育に対する共通の基本線を作り出すべきだろう。大学教員の仕事は個人プレイの占める部分が多く、自主性が尊重されなければならない。しかも、その成果が営業マンが商品売るようには表面に現れにくいという特徴がある。だからこそ、徹底的な相互理解が必要なのである。こうした場合、えてして無言の抵抗を続ける輩がどこにでも少数はいるものだが、どうしても理解が得られないのなら断固排除しなければならないだろう。そこまで行かずに何とか総員の気持ちを一つに結集できるか否かは、集まった教員たちの協力の姿勢と集団の長の力量、そして相互の信頼にかかっている。

学生が易きに流れやすいように、教員もまた易きに流れやすい。授業管理などしないで済ませられるものなら、しないで済ませたい。私語がうるさいからと、いちいち雷など落としたりしたくない。誰だって学生に嫌われるのは厭だ。しかし、社会の中で調和をとりながら生きていくためには、他人を無視して勝手な行動をとっているわけにはいかない。その時の集団の抱えた課題に合わせた行動や態度が必要なのである。それを学生たちに頭と体で覚えてもらわなければならない。その作業を避けて、あなたのように、「自分の仕事ぶりを他人に見られたくない」などと言って殻に閉じこもっていられるのは、研究者としての背中さえ見せていればよかった、社会から隔絶した一時代前の大学教員以外にはないからだ。

さらに付け加えるなら、自ら議論を吹きかけてくることのなくなった今どきの学生とコミュニケーションをとるためには、教員側から何らかの発信をしなければならない。カリキュラム外のゼミや研究会を自主的に開くことはすばらしい。うれしいことは、単位にならなくとも集まってくる学生がいることだ。その他にもいろいろな工夫があろう。研究室のドアをいつも開けておくことは、たいした用のない学生でも入りやすくする一つの方法だ。話す相手は、何もあなたでなくたって良いのだ。それでもあなたに話しに来る学生を増やして欲しい。

学生はあなたの鏡である。鏡を見、その態度を正しながら学生を、そして自らを磨く覚悟がないのなら、これからの弱小大学の教員としては完全な落伍者だろう。一日も早く教員を辞めるべきだ。

d. 勉強してこそ大学教員

目的意識のはっきりしない学生が増加し、小中高校の手抜きした分だけ大学が基礎教育をしなければならない。おまけに、「授業中は帽子を取りなさい」とか、「お化粧品は化粧室でしてきなさい」、「周囲に迷惑になるような私語は慎みなさい」などと言う最低限の「しつけ」まで大学に持ち込まれるようになると、大学教員の仕事は無限に膨らんでしまう。しかも、どうやって学生の気持ちを引きつけるような講義をするかのテクニックや資料の作成に精力の大半を取

られてしまうと、その中身がおろそかになりやすい。教員が新しい勉強をしなくなってしまうのだ。

「新しいことなど教える必要はない、上手に教えればよいのだ」、などと放言する教員まで登場する有様だ。予備校はそれでよい。一流大学の入試に出る範囲の知識と応用の仕方を的確に覚え込ませるのが目的のすべてだからだ。予備校教師は、文字通り教授法の高度なテクニックを駆使して、時間を切り売りするプロだといっても良いだろう。教授法だけがすべてであるかのような声が大学にもあることを巧妙に利用して、経営者は勤務時間の大半に形のある義務を課そうとする。すなわち、授業時間を増やして縛りをかける。研究時間はもちろん、勉強する時間さえ教員が十分にとれなくなったら、大学教育の半分以上が崩壊だろう。それは大学経営の崩壊でもあるはずだ。ろくにしつけもできていない学生でも、最新の研究成果に基づく最新の知識を分かりやすく、そして「あなたたちの身近な問題」として伝えられるか否かで、その大学、その教育に対する信頼には雲泥の差が生じる。私の専門分野で言えば、DNA、クローン、生態系、環境保全、バイオ・テクノロジー、遺伝病、エイズとエボラ、等々の現代において意味するところを簡潔に説明できなければ、大学教員としては失格だ。大学経営者は最低限、教員に十分な勉強時間を与えなければならない所以である。

e. 研究こそ大学教員の本命

さらに言えば、大学教員に研究は必須である。「研究とは何か」については別に考察したので、ここでは省略する（杉山、2000）。自分自身であげた研究成果の意味、評価、分野全体のなかでの位置づけ、等々を教育の中に生かしてこそ、教師に対する学生の信頼度が増すと言うものだ。しかしやっかいなのは、教育も研究も形に現れないところで大きな努力が払われ、しかも、良い結果が出るとは限らない。大学経営者は教員に対して研究するための十分な時間を与えるべきだ。教育の基盤を作る研究に注がれるエネルギーが局限されると、大学教員は担当授業コマ数で稼がせられる単純労働者と化して行く。教員自身がそれでよいのだと思い始めたら、これは大学教育の崩壊である。

現実には、少ない教員で多くの仕事をこなさなければならない。教育から一步離れたところにも多くの仕事が待ち受けている。高校や受験塾・受験雑誌向けの広報宣伝活動、高校生に学内施設やモデル授業を見せるオープンキャンパス、見学日や相談日、推薦入試やAO入試などで早々と仮合格した高校生の入学前指導、年が明ければ5回も6回も行われる入学試験の問題作成と試験監督。時には大学主催の一般市民向けオープンカレッジの講師にもかり出される。一年中、学生集めのための行事が満載されている。それでも教員は、歯を食いしばって研究をすることが必須なのである。

一生懸命に研究を進めようと努めたが十分な研究時間がとれず、ついに他大学に転籍した人

は数多い。こうした人に対して、「研究ばかりして逃げて行った」と嘆く研究嫌いの経営者がいる。とんでもない話である。不十分な研究環境で精一杯研究し、それを教育に生かし、しかも各種委員会などで大学の組織運営にも最大限の寄与をした教員こそよそから引き抜きにくるのは当然である。そのような優秀な人材を、一時的ではあっても身近に置いたということは、大学経営者としての誇りである。20代の末から30代の優秀な人材を引き抜いてきて、精一杯働いてもらって、そして40代のうちに、さらにレベルの高い大学に引き抜かれれば、学生と大きくは年齢の違わない、そして給料の割合低い教員が多数を占める、最も理想的な教員配置ができるはずである。外に転籍する教員の悪口を言い、定年まで引き手のない高齢で高給取りの教員が充満した大学にしてしまう経営者は、コスト・ベネフィットの観点からだけ見ても、無能経営者と言うべきだろう。

大学教員は、すべからく、教育も研究も最大限に行い、その上、望まれれば大学（学部）運営にも寄与し、よりレベルの高い大学に引き抜かれて行くのを理想とすべきである。それでこそ、教員としての商品価値を高めたと言えるだろう。そのためには、勤務時間だけ働いていたのでは時間が足りないはずだ。教師は聖職であるとの自覚に立って、全精力を注がなければならないだろう。大学経営者はぐちをこぼす代わりに教育・研究の条件整備に努め、むしろ引き抜き側に回れる努力をすべきであろう。こうした教員と経営者の間にこそ、緊張感のある信頼関係が確立されるはずだ。

しかしながら研究とは、研究室に閉じこもって独りでしこしこ続けているだけで、新天地を開拓できるものでは決してない（杉山、2000）。近隣の、あるいは遠く離れた分野の考え方や方法を持ち込んだり融合させたりすることが必須なのである。そのためには教員相互に研究会などを開き、他人の研究を理解し合うことが大事なのである。これは、研究をどう教育につなげるかの工夫にも発展するだろう。できることなら教員だけでなく、研究会の輪を学生にまで広げたいものだと思う。

3. 経営者と事務局にとっての大学

a. 「長」が部下を信頼することから始まる

かつて私は、学長とは冠であると書いた。「基本的には学問レベルにおいて格調が高く、光り輝いていなければならない。勢いが、迫力が、説得力がなければならない。冠の勢いは足元にまでおよぶ（杉山、1999、p237）」。そんな風にした。

しかし最近になって、この表現にはもう一つ大事なことが抜けていると思うようになった。「長」たるものは、自分だけが光り輝いてはいけない。自分が光り輝いているのだなどと思てはいけない。部下の1人1人がほんとうは自分より輝いていることを知らなければならないということだ。輝いて見えないのなら、輝くはずの部分を自分が錆びつかせているのだと

自覚すべきだ。誰にも輝く部分があると信じ、それを発掘させることだ。たいていの人とは自分で発掘し、自分で磨く潜在的な力を持っている。その力を信頼することで半分は達成するはずだ。考えてみれば、教員が自分の学生を信頼しなければならないのと同じことである。

リーダーシップとは、支えてくれる人たちを信頼することから始まるのではなかろうか。リーダーが部下を信頼して、初めて、部下はリーダーを信頼するようになるだろう。部下を信頼しないリーダーは、そもそもリーダーの資格がないだけでなく、若者たちに背中を見せながら走らなければならない教育者としても、失格だろう。すなわち、大学にいる資格がないのである。

ここまで来て、はたと気がついた。私自身、小さい集団ながらも学部長という「長」の位置にある。学部の教員、事務局職員、その他の職員を信頼することなくしてこの席に座り続けることはあり得ない。たとえ小さくとも、そして、経営者から僅かな権限しか与えられていない中間管理職であるにしても、自分の責任の枠内からわき起こる不信の雰囲気を感じたら、たとえ任期の途中であっても辞任しなければならないと思う。そもそも、下に信頼されているか否かを察知する努力も能力も失ったら、その時が辞任のタイミングだろう。しかし、能力を失ったこと、能力がないことを自分ではほとんど気が付かないから、あるいは、気が付くことを避けているから、そういう「長」を抱え込んだ大学という組織にとって、事は深刻だ。こうした事態を避けるためにこそ、学生による教員評価が必要なように、教員による学部長、学長評価が必要だ。

語弊があるが、部下とは将棋の持ち駒のようなものだと思う。下手な将棋さしにとっては「歩」などは不要な駒かもしれないが、上手に不要な駒など存在しない。どの駒にも独特なキャラクターがあり、使い方によっては大きな働きをすることもある。少なくとも最大限に働こうとしている駒に関しては、それぞれの駒を思う存分、その能力いっぱい働かせられるか否かが、「長」の能力であろう。

かつてある友人に忠告されたことがある。「杉山さん、長になったら自腹を切っても自分に批判的な人材を身辺に配置しておくべきですよ」。まったくその通りだと思った。高みに上がれば上がるほど、下からの声が届きにくくなる。意識して聞こうとしない限り下からの声は聞こえないものなのだ。

学長には、それにふさわしい器があるのだと思う。フェイス・トゥ・フェイスで小回りのきく小さな大学ほど、「長」の器の大きさがその大学の盛衰に直接関わってくる。

b. 経営者は余裕を持って見守ること

当たり前のことだが、大学とは教育をすることである。赤字にしてはいけないという経営感覚の必要性は企業も一緒だろうが、大学の存在理由または目標は人間作りをすることであって、金を儲けることではない。大きくなることでもない。少子化が進み、学生集めが困難を極

めるようになって、雑多な種類の雑魚を投網で、一網打尽に集めてくるような集め方をしてはならない。だからと言って、偏差値の高い学生ばかりを集めると言うことでは必ずしもない。当該大学の教育方針に合った、つまり、教育効果を上げるにふさわしい学生を選ぶべきなのである。

後発の弱小大学ではてっとり早く知名度を上げるために、特別奨学金を与えて運動選手を集めてくることがある。多くの運動選手は厳しい環境に耐える、集団の秩序を守る、礼儀正しい、等の特徴を身につけるという利点が強調されるが、不祥事が多いのも運動部の特徴である。

現在の大人社会に適合させるにはそれに合った規則でしぼるのがいちばん手取り早い。そしてある時期、規則に順応させる必要のあることも否定できない。それなら運動選手だけでなく、全学生に対して集団行動のあるべき姿をたたき込むべきだろう。しかし、社会に放り出された若者は「自主的に」その時代の社会に適合してゆかねばならない。若者を大人にするためにこそ存在する大学は、運動選手だけでなく、学生のさまざまなキャラクター、長所や短所を公平に見守ってやる必要があろう。

経営者は知名度向上効果、つまり広告効果だけでなく、教育効果をこそ最重点におき、学生たちに暖かいまなざしを向けてやらなければならないのである。経営者の存在意義は、次世代をになう若者を作っていくのだという使命感以外にありえない。現場の教員やその他の職員から一步離れて、しかも大きく包み込む姿勢こそ望まれるところだろう。現場に足をつっこむのなら、徹底して教育者になることだ。しかし、両立することは困難だろうと、私は思う。

論理的に言って金銭面でペイすることの少ない教育と、黒字にすることを至上命令とする経営とでは、しょせん、両立は容易でない。つつい教育が軽くなる。一步離れ、余裕を持って教育現場を暖かく見守る経営者こそ、望ましい学校経営者と言えるだろう。

c. 事務局は扇のかなめ

事務局というのは実に難しい立場にある。放っておけば、確実に経営者の丁稚小僧になる運命にある。それがいちばん楽な道であり、しかも、教員に対する支配者のような位置に落ち着ける。最も普通に見られる光景である。しかし、今日の大学事務局は教員に準じて学生と接することの多い人たちだ。だから、学生の気質も悩みもかなり理解できる立場にある。でも通常は、規則が服を着たような対応になってしまいがちだ。そして、経営者の命を受けて経営者の顔色をうかがいながら、とにかく学生の数を集めることに汲々とするようになる。どんな大学にしたいか、どんな学生を集めたいかなどの基本命題はつつい片隅に追いやられてしまう。現場を知らない、または現場を離れて久しい経営者は数さえ集まれば、当面、満足するからだ。こんな事務局に仕立て上げてしまうのは、主として経営者の責任だろう。

しかし、いまほんとうに必要なのは、学生の立場に立てる事務局職員だろう。そのためには

どうしたらよいのだろうか。それは、教員との連携以外にあり得ない。そして教員と共に、学生を理解すること、学生の立場に立つことからしかすべては始まらないだろう。

割合スムーズに学生の立場に立てる教員と、学生を理解するにはあまりにも遠い存在である経営者の間に立って、大学、中でも弱小私立大学の事務局は扇の要として、いま、その存在が問われている。

あまりに煩雑になった大学運営のために、近年は管理運営・入試広報活動のプロを養成しようという気運が高まっている。教員を教育に専念させるために、これは大事なことだ。しかし、身体は事務局に置きながら、教育を直接担当する教員の意見を十分吸収して道を切り開くことは容易ではない。通常は経営者の立場に偏ることが多い。その結果、教育理念のない管理者になりかねない。難しい舵取りが要求されているのである。

d. 留学生対策

導入部で、「日本人は絶滅する」と書いた。このことは、必ずしも日本列島から人間がいなくなることではない。全国的に見ればまだ僅かだが、日本の労働力の一部を外国人が担っていることは周知の事実である。じつは、大学の学生もしかり。日本の最先端の学問を吸収しようとして、あるいは、将来日本の企業で働く夢を持って留学してくる優秀な学生がいる一方で、学士号の取得だけを目指して、もっとひどいのは出稼ぎ目的で日本の大学に入ってくる東アジアの学生が急増している。経済的に豊かになり、進学希望者が増えたが、高等教育体制の整備が遅れている中国からの留学希望が急増している。日本では、就労ビザの取得は厳しいが就学ビザは容易だという事情がある。

一方に、学生獲得に頭を悩ませている中小の私立大学がある。どんな教育をするのか、だからどんな学生を集めるのか。学生募集の本質を忘れて数の確保のみに走れば、勉強意欲も修学のあてもない学生で数合わせをすることになる。中国からの留学生の大半がアルバイトに走り、ほとんど大学に出てこない、それでも退学処分できないという酒田短大の惨状はどうして起きたのか。ろくに質のチェックもせずに原料を仕入れた経営者の責任、学生集めの作業をした事務局の責任が問われなければならないだろう。

国際化は現代社会の必然であり、一般学生だって外国人学生を理解し、つき合えなければならない。しかし大量の外国人留学生を受け入れるなら、それなりの受け入れ態勢整備は必須である。当然ながら、日本人学生に対すとは別の経費のかかることである。収入面ばかりを計算して支出面を計算に入れず、言葉のハンディを持った留学生の教育と生活の世話を教員たちの自主努力に任せておいたなら、必ず失敗するだろう。大学生活にも勉強にも光を見出せず失望して帰国する学生を増やすことは、大学の評価を下げる最短の道である。酒田短大ほどではないが、すでにいくつかの失敗例を耳にしていることである。

4. 社会にとっての大学、そして大学教育の目的

a. 社会が望む大学

まったく当然のことながら、社会が望む大学とは、社会に役立つ人間を作ってくれるところだろう。では、社会に役立つ人間とはどんな人間像が考えられるだろうか。先ず第1に、有形無形に存在する社会のルールを守れる人間だ。たとえ軽い意味でも、社会に対する倫理感と使命感を行動にできる人間である。第2に、社会の常識の理解できる人間だ。常識が理解できるためには、「読み書きそろばん」に始まる相応の知識と自分で考える能力が必要だ。第3には、集団の中で調和のとれた生活や仕事ができる人間だ。調和がとれるだけでなく、一步進んで周囲を巻き込みながら調和を作り出せる人間なら、もっとすばらしい。これはすなわち、自分をはっきり主張し、かつ、相手を理解できると言うことだ。言い換えれば、これはコミュニケーションのとれる人間と言うことだ。第4に、これらの基本の上に自分自身でものを考え、判断し、独創性を発揮できる人間だと言えようか。こうしてみると、基本は最初の3項目にある。それはすなわち、教養というものだろう。だから、いまの大学で本当に必要なのは教養教育そのものなのだ。

社会は個人の集まりである。だから個人がそれぞれの家庭でできる教育をしていれば、学校はいまの教育の半分が上がりということになってしまう。社会が必要としていながら、その構成員である個人個人が子どもたちに必要なしつけをせず、教育もしていないからこんなことになってしまうのだ。しかも小中高校も放棄したしつけ教育が、いま、大学に押しつけられている。だから大学は、専門教育などは縮小して、せめて学生を常識の通用する人間にしようと思死にもがいている惨状である。それでも、第3項目まで合格したなら成功と言えるだろう。独創性や専門性は卒業してからでも遅くはない。とりあえず、社会に通用する人間になったのだから。

b. 大学教育の目的

大学教育の本命は、広い視野に立って人生の柱を形作れる教育でなければならない。もう少し具体的に言えば、世の中にあるさまざまな現象の相互関係に気づかせ、それらを総合して考える態度を身につけるようにさせることである。世の中にはいろいろな考え方が存在し、それぞれがそれなりに正しいことがある。真実も真理も一つだけでないことがしばしばある実態を知るのも、大事な教育のうちである。だから、同じことを教師によって別々なことが言われてもかまわない。それぞれの考え方や正しさの背景には、それぞれの抱えた歴史や環境も影響しているだろう。それぞれの教師が何を基盤に据えていっているのかを知ることによって、最終的に学生一人一人が判断しなければならない。

だから大学教育は、さまざまな考え方の存在を知り、自分の考えを作り、必要に応じてそれ

を行動に移させる、その基盤づくりの教育だとも言える。結論は当たり前のこと、人間づくりである。

現代の中小私立大学の広報パンフレットを見ると、いずれも、どんな資格や免許が取れるか、どんな技術が習得できるか、どんな就職口があるか、そんなことが詳細に書いてある。専門学校と同じではないかといふかられる向きもあるだろう。その通りだと思う。しかし、人間づくりはできたが自力で口に糊することができなければ、考えも行動も空疎なものになってしまう。現実を生きるすべも身につけさせなければならない。これがいまの大学である。そしてそれも、社会が大学に望んでいることだろう。

では、カルチャ・センターとはどう違うか。カルチャ・センターの授業項目を見ると、はっきり2種類に分かれるようだ。資格は必ずしも伴わないが、技術・知識の習得を目的としたものが第一。もう一つはテーマの限定された、しかし教養教育そのもの。だから後者は大学教育と重複することになる。ただし、自覚した人たちが資格も免許も単位も求めずに、自らの懐を痛み、時間を割いて集まるものであり、しつけの必要などこれっぽっちの必要もない。これは根本的な違いとさえ言えるだろう。

大学とは、いま、専門教育よりも、どこでも生きていける人間づくりこそが本命になっている。情報過多で、世界中のニュースがリアルタイムで入り、しかも、地球の裏側で起きた事件が私たちの生活に直結する時代である。世界のどこでも生きて行ける人間づくりこそが本命になって当然なのだろう。

5. 結論

今日の弱小私立大学の抱える問題は、大学の大量化と（一部かもしれないが）小中高校の教育放棄に基づいて、しつけから始めなければならないことが第1である。このために教員は過重な負担を背負わされている。一方で、少子化に基づく需給バランスの崩れは受験生の底ざらえを余儀なくされ、ますます高等教育の占める割合が小さくなっている。学生の質をそろえることが教育効果の面から望ましいが、この希望は経営面を考えるとわがままとさえ写る。そこで大学がカリキュラムにバラエティを持たせると同時に、教員はオープンゼミや学生対象の研究会活動でやる気のある学生の要望をきめ細かく汲み上げる必要が生じている。教員がこのような対応をするためには、彼らを授業コマ数で縛る一方で、フリーハンドを与えることが必要である。

どのような集団でも、すべてはリーダーが部下を信頼するところから始まる。フリーにしてこそ教員は学生との接触の機会を増やし、その要望を汲み上げ、何かをしなくて集まってきた学生に満足感を与えることができよう。意欲ある学生が充実した学生生活を送れば、さらに意欲ある後輩を吸収することに結びつくだろう。そのように具体化することこそ、リーダーの責

務でもある。

今日の大学教育の最大の役割は、社会に通用する常識をわきまえた人間を送り出すこと、すなわち人間づくりがもっとも基本に上げられる。さらに、自分の特徴を自覚し、人生の進路または柱を形作るよう指導することである。

なお、大学の抱える問題として入試方法の多様化や高大一貫教育、さらに生き残る道として地域への開放・連携や生涯教育・コミュニティカレッジなどがしばしば取り上げられるが、紙数制限のため、これらの新しい大学のあり方について本論では扱えなかった。いずれ検討する機会を持ちたいと思う。

謝辞

本稿の基礎になる考えは私の勤務する東海学園大学人文学部教員・職員諸氏との切磋琢磨の中から生まれた。草稿段階で高野春広、宮田光、奥田達也各氏からコメントを受け、最終稿のブラッシュアップに役立たせていただいた。ここに記して感謝の意を表す。ただし、本稿の内容、表現のすべては筆者の責任である。

引用文献

- 厚生労働省、2002：平成13年人口動態統計。
- 日高敏隆、1993：「大学は何をすところか」。平凡社。
- NHK 教育TV、2002：教育フェア 2002…日本の宿題・シリーズ学校。
- 杉山幸丸、1999：「サル生き方 ヒトの生き方」。農文協（人間選書）。
- 杉山幸丸、2000：研究とは何をすることか。東海学園大学研究紀要、6: 1-10。
- 杉山幸丸、2002：袖触れあうも他生の縁。総合教育技術、2月号：6-7。
- 隅谷三喜男、1981：「大学でなにを学ぶか」。岩波書店（新書）。