

# 法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-01-07

## <報告>法政大学 第7回FDワークショップ 「教員・職員による教育改革：学びの視 点を変える」

---

(出版者 / Publisher)

法政大学教育開発支援機構FD推進センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学教育研究 / Journal of Hosei Educational Research and Practice

(巻 / Volume)

3

(開始ページ / Start Page)

139

(終了ページ / End Page)

149

(発行年 / Year)

2012-03-31

# 「教員・職員による教育改革 —学びの視点を変える—」

2011年9月15日(木) 13:00～16:45  
市ヶ谷キャンパス外濠校舎 5階 S505教室

## 基調講演

### 「教員・職員による教育改革—学びの視 点を変える—」

小田 隆治 氏

(山形大学教育開発連携支援センター教授)

今、ご紹介にあずかりました山形大学の小田です。歴史ある法政大学のみなさまの前でお話できることを大変に名誉なことだと思っております。

時間が限られていますので、早速話に入ります。与えられたテーマはこういう形です。

(■スライド)

日本の将来は人材育成にかかっています。これは私が申すまでもなく、経済が傾いてきたので、資源のない日本は、よくこういう形で言われるようになりました。

■そうしたときに、人材育成は何も学校教育だけではなく、職場や地域の隅々で日常的かつ持続的になされる必要があります。

■それでは、大学はどうかと言いますと、学生の教育においては、グローバル化の中で卒業生の質保証が問われております。

また、教員の資質の開発・向上は、FDが義務化されております。FDはSDよりもかなり先行して行われてきました。一般的に、国立大学は私立大学よりもかなり早くから行っております。

また、職員はどうかと言いますと、職員の資質の開発・向上として、SDが今やられているところです。SDスタッフディベロプメントは、イギリス的に言ったら、教員も含みます。しか

し、日本では教員のFDが独立して先行していたために、職員だけを対象にしたものをSDと呼ぶようになりました。こういうターミノロジーに関しては深入りはせずに、話を進めたいと思います。自分の頭を通して自らが定義すればいいことです。

■では、このSDの重要性はどうなっているかと言いますと、平成20年のクリスマスイヴに出ました中教審答申の「学士課程教育の構築に向けて」で、第3章に「学士課程教育の充実を支える学内の教職員の職能開発」というところで、1番目に「教員の職能開発」、2番目に「大学職員の職能開発」という項目が挙げられております。そして、3番目に「大学間の協働」という形で挙げられました。SDは中教審答申に大々的にこのような形で挙げられているということ踏まえておきたいと思います。

■中教審答申では、「大学職員の職能開発」のところにいろいろと書かれています。これは、皆さんおなじみでしょうけれども、状況としては何なのかと言いますと、大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発、SDはますます重要となってきたということです。

そして、能力としては(イ)の一番右側で、例えば、コミュニケーション能力とか戦略的な企画能力やマネジメント能力などが書かれています。

■さらに続けて、現状と課題で、各大学でSDの場をつくりなさいと書かれて、また、大学に期待される取り組みは、自己啓発、学会に参加したり、大学院に入学したりしなさいという形

で、いろいろと具体的なことが書かれ、実際に大学によっては、桜美林大学の大学院に入学することなどいろいろなことをサポートしております。このように、大学を支えていくのは、教員とともに職員だということが中教審答申で高らかに書かれています。

ところで、去年7月ごろに国立がん研究センターのSDの研修会に呼ばれました。電話がかかってきて、来てくれないかというので、びっくりしました。私は大学のことしか知らない、典型的な大学の人間なんですけれども、それが病院のある国立がん研究センターでSDの講演をしてほしいと言うので、びっくりしました。そんなのできませんと言ったのに、ぜひともと言うので話をしに行きました。

そのときに気づいたことがあります。病院はお医者さんと職員さんとで成り立っている。これは、病院の先生を大学の教員に置き換えるならば、大学と同じような構造にあるんですね。そう思うんだけど、病院は中教審答申のように、職員のSDが高らかにうたわれているかといったら、そんなことはどこにもないんです。ですから、大学の職員というものは、かなり恵まれた状況になっている、という時代認識を持っていたきたいと思います。こういうふうに関の答申にきちんと書き込まれたということは、大きいことなんですね。国立がん研究センターがどうして私に話しをしてくれと言ったかと言いますと、まさに病院をよくするため、ナショナルインスティテュートをよくするためには、これからは職員の力だという先見性があったのです。職員の力によって変えていこうとされているんです。

今回、山形大学で「FDネットワーク “つばさ”」主催で「第三回大学間連携SD研修会」をやりましたけれども、国立がん研究センターからは5名の職員さんが参加されました。大学だけではなくて、いろいろなところで大きなうねりがあると感じています。

■ここでやっと自己紹介させていただきます。

私は学部の一教員です。そして、委員会のメンバーとしてFDを担当しております。また、センターの部門長も兼任しております。ですけれども、基盤は学部の教員で、本務はそれだろうと言われます。そこから給料をもらっています。他からは一切給料をもらっていません。ですから、学部の授業も減らされていなければ、学部の委員会の委員もやらされています。

私がいろいろな大学さんで講演をするようになってきたのはなぜかと言いますと、基本的にはFDをやっているからです。山形大学は6学部あり、学生数は大学院生を入れて1万人ぐらいの大学です。そういうところの全学共通教育である教養教育のFDを2000年からずっとやってきて、いろいろな大学さんでその経験などをお話をするようになりました。

■では、山形大学のFDはどういうことをやっているのかと言いますと、授業アンケート、公開授業、ワークショップ、FD合宿セミナー等、世の中で行われている普通のことをやっています。ある私学の大学さんに行くと、理事長さん、総長さんが1人で授業を全部見て回って注意していく。そのような総長一人のトップダウンのFDもありました。その大学の事情を知ったときに、そういう授業改革もあってしかるべきだろうと思っています。

さまざまな大学にはそれぞれのカルチャーがあつてしかるべきでしょう。FDにおいてもしかりです。我々は時間をかけて、持続可能なFDのスタイルに取り組んでいます。トップダウンで問題はすぐ解決するかもしれないけれど、トップダウンでは持続可能な方向に持っていくのは難しいのではないのでしょうか。

FDを始めたときからこれまで、このFDとは一体何なのかということを常に自分に問い返しています。最近も京都大学でFDネットワークの代表者会議があつて、そこに行ったんですけど、そこで立命館大学の安岡先生から、「今日参加している人たちも国立大学ばかりではないか。国立にはかなわない」というようなこと

をおっしゃいました。さらに続けて、「だけれども、もしかしたらビジョンがなかったならば私学も対抗できるかもしれない。FDのビジョンはどのようなのですか」ということを聞かれました。そこで私が答えたことは「自律的に発展し、自己改革できるような組織に持っていくことが私のビジョンです」というような内容を言いました。これから社会がどのように変貌するかわからないのに、具体的な到達目標なんかを描くことはできないからです。ですから、自分たちで自己改革ができるような、風通しのいい、自由闊達な組織に持っていきたいと私は思っているんです。

このようにFDというのは一つのムーブメントだと私はとらえています。それは、それまでのものと抵触してくるでしょう。FDで行おうということが全面的に善だと私は思いません。

■FDというムーブメントは巨大なことであって、そこには理念が必要なんだろうと思って、私は相互研鑽としたんです。相互研鑽とは何かといったら、トップダウンではなくて、自分たちがいろいろと考えているものを組織内に出し合う。それぞれの人がすでに考えているんです。そして、お互いに出し合ったものからシナジー効果が生まれ、さらに新しいものが出てくるでしょう。しかし、それは組織だけに閉じているわけじゃなくて、よそとのネットワークだったり、いろいろな形でよその知識も当然入れることが必要です。そして、自分の中で合わせていくことです。こういうことを思いました。

ですから、FDで錯覚するのは、授業の下手な人たちを上手くするということを言われます。だから、自分は授業がうまいんだから、相手にしてくれるなど良心的な人が言います。そうではなくて、あなたのいいところを出してください。提供してください。それがこの組織に役立つことですよという形で、我々はこのようにやっています。

■山形大学のFDの特徴は、公開性と共有化に

あります。これは、FDを始めた頃は無自覚だったんですけれども、授業評価を始めとしてFD活動のすべてを公開しています。どの大学さんにも見てもらえるように報告書に全部を掲載しています。ですから、先生たちの授業評価というものが全国の目に触れられるようになっていきます。ウェブにも載っております。それを共有化していこうということなんです。

■1つの例では、授業評価がこのようになっていきます。報告書に掲載されていますから、ご覧になっても構いません。横軸の真っ白なやつは、授業評価に答えていない授業です。非常勤も含めて全部載っています。これが2000年に私が設計したときから、ずっと続いているものです。これは名前と授業名が載っております。

■皆さんの資料集、パワーポイントの中には写真のやつが入っていません。ですけれども、話の流れは同じですので、そのように御理解ください。これも報告書の中に全部載せているんですね。そして、全国にも配っています。授業評価は学生の掲示板にも2000年からずっと載せています。

■こうして教育情報の透明化と共有化を進めている。だれにもわかるようになってきています。ですから、抽象的な議論をしなくてもよくなりました。山形大学では、点数を甘くつける先生の評価が高いだろう、と世間で言われるようなことが議論の俎上に上がることはありません。よその大学で講演すると、そのような質問を受けますけれども、山形大学では不思議とそうした質問はありません。それは、すごく厳しい先生が高い評価を得ていたりするからです。そういう実証的なものが基盤となっています。

■公開授業と検討会もこのようにやっています。2000年に私の授業をやりました。306人入る教室の授業を公開して、40人ぐらいの教職員が参観しました。学内だけではなく、興味関心がある人はだれでもいいですから見に来てくださいと学内外に広報したら、今、写真を見ますと40人ぐらい、いろいろな人が見に来ています。

こういう形でいきなり全面的な公開の検討会もやりました。こういう形で始まって、ひたすら続いているんです。

そうしたときに、きょうのタイトルにありますように教育改革、学びの視点というところから言いますと、皆さんの前では釈迦に説法なんだろうけれども、もう一回改めて言いますと、これは日本だけではありません。世界的に教育のパラダイム転換が言われております。よく、アメリカがああだこうだ、イギリスがどうだこうだ。研究の世界と同じで、先行した事例を調べるのは当然なんです。しかし、それと同じことをやったら、それは研究にはならないんです。我々は、研究というのとはとにかくナンバー1を目指すんです。新しいことを。世界で初めてのことだけを目指すんです。最先端のことだけが論文になります。同じことをやったら論文にはならない。

そして、クオリティーの高さだけが問われているんです。どれも新しいことなんです。こういうことは同じで、先行事例を研究するのは当たり前だけれども、先行事例のイギリスやアメリカがこうだからと言われても、私は引け目を全然感じません。イギリスがこうだから、ああ、そうなのというだけです。国情が違いますもの。ぱくったら、どうしようもなくなります。

しかし、日本の大学が問われていることは、FDやSDを世界的な動向や日本国内の動向を自分の大学にまったく同じかたちで持ち込もうとしていることです。ある小さな大学さんのFD担当者がすごく真面目で、日本国中でやられているFDの事例をすべて自分の大学で実施しようとしています。全国の動向だからしようがないでしょう、と教授会や大学の幹部を納得させるわけです。これでは大学や教員がパンクします。

私とその大学で講演して、このように言ったら、後から女の先生が泣き泣き、私たち、もう大変です。授業の準備ができなくなりました。ポートフォリオやら何やらやらされて、週に10

コマもあるんです。旧帝大のように週数コマぐらいならいいでしょう。私が週5コマぐらいです。5コマでも耐え切れません。私はやりたくない。1つの科目ぐらいを学習記録に残すならいいけれども、いきなり5コマの記録を毎時間残せと言われてたら。こんな他大学のコピペだけをするような大学は、悪いけれども、いずれ衰退してくると思います。

自分の大学を知っているのは自分たちなんです。これを持ち込んだら、あの先生が反対するだろう、あの教授会が反対するだろうということ推察できなければなりません。内部の人間がそうしたことができなければ、外部のコンサルタント会社の方があっさりさっぱりと手直ししてくれるでしょう。

そうした外部のシンクタンクよりも皆さんの方が改革の旗手になれるのは、皆様たちが自分の大学をよく知っているからです。学生たちが、どのような反応をするかがわかっているからです。ですから、他大学からいろいろなものを導入するときには、自分の大学に合うように加工しなければなりません。それが大きな能力であり技量なのだろうと私は思っています。そしてあらゆることを自分の脳みそを通すことです。きわめて常識的なことも自分の脳みそを通していくことです。同じ結論が出るかもしれないけれども、自分の脳で考えたことはすごく強固になります。これが今、日本の中で、大学だけではなくて、いろいろな場面ですごく問われていることだと、私は思っています。

■もとに戻りますと、教育のパラダイム転換。from teaching to learningというのが世界中問われています。何を教えたかではなく、何を身につけたか。教育の学生中心主義に、教員と職員の協働による教育改革があるんです。

我々、今まで教育だけ、ティーチングが中心だったら、皆様たちが入り込む余地はそうそうなかったんです。しかし、学生を中心にしたら、職員も教員も入り込むんです。今までは、先生たちが何を教えたか。教えたけれども、目の前

の学生たちが出来が悪いから覚えなかった。それだけでちゃんちゃんと終わったんです。そういうことではなくなった。学生が何を身につけたか、これが問われるようになったのです。

これはいかにも正論風だけれども、またそれを批判的にとらえ直して下さい。ここでは入り込みませんけれども、世の中のこの風潮で一番きれいだと思われることを、皆さんは批判的に問い直すことが必要だと思います。学生中心、すごくきれいだな。教えたかではなく、何を身につけたかが問われること。すごくきれいに響くけれども、それはどうなのかというのをもう一回、皆さんの頭で考え直していただきたいと思います。そこに行き着いた結論というのは、より強固になっていくと思います。

■そうしまして、職員は教員のサポーターから学生のサポーターという形で、かなり変質してきていることは間違いありません。

■そして、教育現場に携わる職員は、これは僕の希望もかなりあるんですけれども、自由であろうとすること。自由度が高いほど、創造的ないろいろなことができるんだと思います。それはどういうことかと思ったら、大学という職場は、学生に自由に何かしろとか、自由闊達であれとか創造しろとか言うじゃないですか。そういうのに、教員の表情が引きつっていたり、青筋立てて論文を書かないと評価が低いとか、職員さんもいろいろな報告書を書かなくちゃいけない。目の前の仕事よりも評価書を書かなくちゃいけない。そんなばかなことがあるかと。学生だけでなく、大学の構成員みんなが自由であるということが大切なのです。大学全体が。

我々はどうなってきたのかと思ったら、教員と同じように、職員も大学人だということです。大学人だという言葉、私はもう一回掘り起こしたいと思っています。そして自由であることは、発想が柔軟であること、同時に精神的にタフであること。時代の先が見えずに変わっていく。精神的にも肉体的にもタフであることが大事だと思います。それは、学生にも私は求めた

いと思っています。どうやったらタフになるかわからないけれども、タフでなければ、知識・知恵を生かすことはできないし、知識や知恵だけの問題ではないような現実には置かれているんだろうと思います。

そして、先ほども述べましたように、自分の大学・学生・教員をよく知ることが大事なんだと思います。皆さんがよその大学に行ったり、街の人が法政大学は何をやっているんですか、と尋ねたときには、何々をやっていますとはっきりと答えられなければなりません。どういう研究分野があるんですか、どういう特徴的な先生がいるんですかと尋ねられたら、明確に答える必要があります。明治大学とはどう違うんですか、中央大学の法学部とはどう違うんですかと尋ねられたときに、すぐに答えることができないといけないのです。こうしたことができることこそがこの大学の資産です。

大学の変革期だからと言って、既存の教務事務などの大学の基盤を蔑ろにしちゃいけないです。蔑ろにする人がいます。世の中には改革に踊るお調子者がいつの時代にもいます。時代の変革期にお調子者が出ることは仕方がないことだと私は思っています。お調子者の存在を否定はしません。絶対に生まれるんです。時代の変革期には、むだがいっぱい出るんです。ピラミッド構造のように、すそ野の下の方が突出した人を支えていく。変革の際の本当に優秀な人をお調子者を含めていろいろな人たちが陰に陽に支えていくんだと思います。こうして変革期にはいろいろな試みや模索、実験が行われるのです。

こうした試行錯誤を大事にしない限り、本当に実りのあるものは出てこないんですね。しかし、大学の大きさによってリソースの量と質の差がありますから、小さな大学さんは、そんなにむだはできないでしょう。しかし同時に、大学の基盤はきちんとしっかり守らなければいけません。そうしたことをしっかりと遂行している人たちを評価しなければなりません。いろいろな大学に行って、私は基本的には新しいこと

を話すことになってはいますが、基盤が本当に大事なんです。

この十年の間に、新しい事業であるFDとかGPが展開されてきました。それは山形大学の例で言うと、FD部門の専任の職員さんはずっといません。私が持ってきた仕事をしようがなくとか、しようがなくではないですね。正直に言うと、すごく意気に感じてやってくれたんです。他大学のすごく優秀な人職員さんも、先生の書かれている本で一番納得できるのは、言葉ではなくて、意気に感じるということですよねと教えてくださいました。人間と一緒に難しい事をやっていくことは、意気に感じることなんだろうと思います。ロジカルではないですけども人間的だと思います。

私は、人間という生き物に生まれて、機械のようになりたくないということでずっと生きてきました。仕事もそのようにやっています。機械で代替されることなら、私は必要ないだろうと思っています。そうしたときに、意気に感じるというのは、まさに人間的だと思っています。こういう新規事業は教員と職員の協働でつくられていきました。

■かつて教養部というものが山形大学にもありまして、全国どこの国立大学にもあったんですけども、教養部に在職していた私は潰れる頃から大学についていろいろ考えるようになりました。それから2000年からFDを担当するようになって、FDの設計や実施の経験を通して、いろいろな企画力や実践力が身につけていきました。アイデアは、昔から出てくるタイプでした。1日いくらでもアイデアを出すけれども、全然現実のものにならなかった。それで虚しいと思うこともあるけれど、自然とアイデアは出てしまうんです。出さないというんじゃなくて、出てしまう。出てしまうものが、最近になると、比較的簡単に現実になるような時代になってきました。

それでも考えていることの1割ぐらいしか現実になっていないと思います。こういうFDの

経験を通して、SDにチャレンジするようになりました。やっとSDの話に入ってきました。

■2003年当時、FDにあわせてSDも必要だと考えるようになりました。これは、国立大学の学長さんや副学長さんの中にもそのように考える人が出てきました。しかし、何をやっていかかわらなかつたようです。私が平成15年のSDをやった年に、ある国立大学に講演に行ったときに、その大学も当時からFDに頑張られていましたが、その副学長さんが講演会が終わってからの懇親会で、これからSDもやらなくちゃいけませんねと言われましたから、山形大学はやりましたと言って報告書を出したら、たいそう驚かれました。そういう時代でした。時代の進みぐあいがすごく早いです。すごく早くて、SDという言葉が今大学の中に定着しています。すごい速度で変わっているんだと思います。

私が大学間連携のFDの組織である「地域ネットワークFD“樹氷”」を山形県でつくったときに、県内の大学や短大さんを回って、その大学さんに話をしたときに、その大学の学長さんがちょっと話を待ってくれ、FDとは一体何ですかというのが平成16年当時でした。

■では、第1回目のSDをどういう形でやったかと言いますと、残す時間が余らないので、すごく飛ばして、資料に載っているものは後から読んでください。学長が何か楽しいことをやりたいという感じで、やりました。学長がアイデアを教職員に公募しようと言ったのを、私は反対しました。公募したら、教員が研究費を取るために出します。それじゃ駄目でしょう。FDの次にSDをやりたいと言って、SDがやられるようになったんです。30歳から45歳までの方、6学部ありますから、1学部から5名出してくださいという形で、30名定員でやることになったんです。

■では、どういうふうにしたのかと言いますと、これは基本的にはPBL (Project Based Learning) なんです。FDがモデルになってい

ます。山形大学は平成13年から毎年1泊2日のFDの合宿セミナーをやっています。プログラムは1番目に「山形大学のニーズと課題」、これはFDでやっているんです。グループ学習でプロダクトを出してもらおうです。2番目は「山形大学をどのような大学にするか」。これもFDでやっています。次に、「山形大学創出プロジェクト」。現実にかこうしたいというプロジェクトを出してください。そして、それを話し合っ、いろいろなプロジェクトをきちんと書類に出してもらって、いいものがあつたら学長裁量経費をつけますよというものを行いました。これは初めから公開していますから、合宿セミナーに行く前から職員さんは考えているんです。合宿へ行ってからも班で一生懸命考えました。

■実際に出てきたものが何かと言いますと、インフォメーションセンターの設置とか、いろいろなものが出てきました。そして実際にインフォメーションセンターができました。これは当時、地方の国立大学では初めてぐらいのものだと思います。これは職員さんの提案からでき上がったんです。

■2年目にまたやろうということになりまして、学長は、去年と同じじゃだめだろう。私も去年と同じものをしたくないと思っていました。とにかく私は何事も形式化したくない性分ですから。では、新しいものは何をするかということです。当時、平成15年に大学のミッションが1つつけ加わっていました。それまで大学のミッションは、教育と研究でした。平成15年に社会貢献が加わったんです。そこで社会貢献は全国の大学でどうなったかと言いますと、工学部を持っているところは、テレビも新聞も産学官連携というのがぼんと出てきました。だけれども、総合大学で産学官連携だけではないだろう。余りにもシンプルすぎると思いました。それはそれでやったらいいけれども、もっと違うスタイルがあるんじゃないかと思いました。同時に、山形大学は地方大学で、皆様のイメージでは、

山形県とすごく密接な連携をしているだろうと思われるかもしれませんが、平成15年、16年当時、ほとんど何も連携していませんでした。当時、朝日新聞の中央の記者が私のところに別件でインタビューに来たんですけども、話の中で地域貢献していますよねと聞かれました。国立大学はしません、県立大学じゃないですから、というつれない答えをしたのを覚えています。

しかしながら、国立大学が法人化し、地域連携というものを考えなければいけないということをおもひまして、職員さんと一緒に考えようというか、職員さんを動かしてみようと思ったんです。なぜ職員さんを使って地域連携を考えたと言いますと、山形大学ですと山形県出身の職員さんがほとんどなんです。この地で生まれて、ずっと育った。大学は県外の大学へ行った人もいます。みなさん優秀です。地元に残るためには、給料は少なくても、県庁や市役所の次に山形大学の公務員になればよかったのです。職員さんは公務員になったんですけども、法人化とともにいつの間にか公務員じゃなくなっていました。思ってもみないことがおきたのです。

■職員の方々に地域へ飛び出して地域連携を考えてください。プロジェクトを役場の人と考えて、いいものがあつたら現実のものにしましょうという形にしたんです。実際にどういうものが出てきたかと言いますと、大学祭をよその土地でやったり、ヘルシーメニューコンテスト、医学部のお医者さんや看護師さん、管理栄養士さんと一緒にやりました。「鮭川まつり」に参加したものなど多様なプロジェクトが提案され、そのほとんどが実施に移されました。

初めは、職員さん3人で自分たちで決めた役場に平日に行きました。山形県の面積は結構大きいですから、どこの役場も大学からかなり離れていますから、車で行くんです。役場に行って、一緒に何かやりましようと言ったら、うちの課じゃありませんよと、つれなく他の課に回

されたりしたこともありました。何かやりましようと言ったら、役場の人から、山形大学は何ができるんですかと聞かれて、自分の大学は何ができるか、さっぱりわからない状況だったようです。そこで大学に帰って教員の名簿を見て、こういう先生たちがいるんだということがやっとわかり、それぞれの専門性を知ったようでした。ほかにおもしろいのは、山形大学が来たら、山形大学の売名行為でしょうと言われたのもありました。このように、山形大学は地域との結びつきが希薄な時代に、こういうプロジェクトを役場の人たちと出してくるようになったのです。

■その中の一つに、第2回目のSDから「山形大学エリアキャンパスもがみ」というものが立ち上がりました。今、山形大学の地域連携の一つの看板になっております。平成17年に「エリアキャンパス “もがみ”」というのを設立したんですけれども、その次の年、平成18年に現代GPをとりました。言葉だけはただなので私は愛称を考えます。例えば大学間連携のFDの組織には「地域ネットワークFD “樹氷”」というように「樹氷」という愛称を入れたり、今、東日本のFDネットワークには「つばさ」という愛称をつけています。

■このときのGP申請書のタイトルがこれです。「エリアキャンパス未来遺産創造プロジェクト」。何が何だかさっぱりわからないでしょう。「未来遺産」は、私が勝手につくった言葉ですから。例えば三社祭があったら、三社祭が一番初めに始まった年がある。そして、後に遺産になっていく。その一番初めの誕生のところに立ち会おうということで、「未来遺産」という言葉をつくりました。

取組の内容がわかりやすいのは副題の方です。「大学の初年次教育と地域の人材育成を相乗的に活性化していく現地体験型授業」となっています。これを展開していったんです。こういう形で教養の授業に位置づけて、山形大学から50キロ、100キロ離れている土地ですから、

学生はバスで土日を利用して1泊2日で2回現地に行くことになります。私の目の前にいる平野さんも参加されました。

■一つ一つの話の詳細はできませんから、さらっと流します。現在、山形大学のSDの実績を基盤として、大学間連携SDをやっています。平成20年に「FDネットワーク “つばさ”」を設立しました。これは、山形県のネットワークから、さらに拡大させまして、東日本、北海道から関東地方の神奈川、千葉の大学まで参加されています。今、48法人。私は、48大学等と言いますが、実際には48法人で、大学の数にしたら50を超えています。そういうものをつくりました。初め、34法人だったんですけれども、多くの大学と一緒にFDをやるようになっております。

■そして、21年にFDだけでなくSDもやろうじゃないかということになりました。大学間連携のSDをやるよと言って、つばさの加盟校、さらには全国の大学にこういう案内文を配りました。案内文はたったこれだけです。これだけでは何をやるのかわからない。9月5日10時から夜の9時までと書いて、内容は「大学事務改善ビデオ「あっとおどろく大学事務NG集」の作成」とだけしか書かれていません。何かわからないのに、全国からたくさんの問い合わせが来て、30名の定員じゃどうしようもないので、40名に増やしました。驚いたのは、東大を初め、旧帝大さんのほとんど全部から参加させてほしいと来たことです。定員の関係上、幾つかお断りしました。こうして、全国の大学・短大・高専さんが参加されて、一緒にSDをやりました。

では、実際何をやったのかと言ったら、ビデオ撮影をしたんですね。去年にできあがったものを見られたそうですが、このビデオはいろいろな大学さんが集まって、班でテーマを決めてつくられたんです。山形大学だけでつくったわけではありません。山形大学は撮影したものを編集していきました。そして出来上がったものが、参加校だけでなく全国の様々な大学のSD

研修会で利用されています。

■ビデオ撮影以外にも、プログラムⅣ「優秀な大学事務職員になるための5つの鉄則」というものをグループワークで考えてもらいました。北海道から九州まで参加者がいました。その模様ですね。参加された方々です。

■こうやって「あっとおどろく大学事務NG集」が出来上がり、全国の大学に貸し出しております。こちらでも利用されたように、ちょうどいいSDの入門教材だと思います。

■昨年、第二回目の大学間連携SD研修会をやるんじゃないかということで、何をテーマにしたかと言いますと、「OJTによる大学事務改善」です。これをやりますよと言ったら、このときは定員を設けませんでした。初年度は1大学2名まで、合計40人とやりましたけれども、どれだけ来るか試してみようということでやりましたら、75大学から135名が参加されました。今度もまたビデオを撮るんですね。18班に分けて、135名の方が半日のうちに作品をつくりました。ほかにもOJTマップをつくりました。

初年度のSDの総合評価は5段階評価で、4.5ぐらいあって、高いなと思いました。うれしいなと思いました。この年は、余りにも大人数なので、どうかなと思って心配したんですけども、総合評価は4.4と高い評価でした。ですから、高い評価を得て、主催者としてすごく安心しました。

■今年も第3回目をやりまして、終わったばかりなんですけれども、全国から70名来られて、びっくりするのは、大阪大学から9名、新潟大学から9名参加されていることです。終わったときにどうして参加したのと聞いたら、先輩たちの評判がいいからですという言葉が返ってきました。上司から行けと命令されているわけではなく、この研修会の告知を待ちに待っているそうなのです。ホームページに上げられるのを毎日見ているそうなのです。

スタッフは今年の人数が適切だったと言っています。すごくよかったですね。去年よりは忙

しくなかった、余裕があってよかったです。最後の発表会ですが、発表の形式は自由ですよと言ったら、ほとんどの班で劇をしました。スタッフの職員さんは70名だと楽ですよねと言うんです。なぜ楽だと言えるかと言うと、昨年に135人を経験したからです。スケールの大きいものをやったら、70名のレギュレーションがすごく楽なんですね。技量が確実に上がっているんだと思います。

■この大学間連携のSDの波及効果はいろいろあります。一つは、いろいろなところでビデオが利用されていることです。次に、参加した人たちが自分の大学に帰って発表もして、その大学さんにフィードバックされていることです。

■この模様は、私の本『大学職員の力を引き出すスタッフ・ディベロップメント』で詳しく書いてありますので、ぜひ買って読んでください。ほとんど売り切れてしまって、世の中に出回っていないようです。増刷されるはずですので、ぜひ読んでください。本の宣伝でした。

■さらに、予想しなかったのは効果にはこういうことがありました。1・2回目に大学間連携SDに参加されたのは、国立も私立さんも、総務部の部長さんとか人事課の課長さんが多いんです。まさに研修のやり方を見てみたい。見て、自分のところへ持ち帰る。それがことしはすごく若返りました。30歳前後の若い人たちがたくさん参加されていました。時代は急激に変わっていくんですね。

そうしたときに、広島修道大学さんも、人事担当の偉い方が参加されていたんですけども、後に自分の大学でやってくれと言われて、午前中の講演と午後のワークショップを行いました。ビデオは撮りませんでしたけれども。

では、主催者の発見は何だったのか。一つは、自大学の職員も他大学の優秀な職員に負けていないということを確認したことにあるそうです。何なのかと言いますと、大学間連携SDに来ている職員の方々が驚くのは、ここに来てい

る職員はめちゃくちゃ優秀なんだと、びっくりされます。日本の大学は捨てたものじゃないと言って帰られる職員さんもいます。そういうふうに映るみたいです。ですから、よその大学の職員はすごく優秀だという印象を持たれるのですね。しかし、自分のところでやったら、同じように時間内できちんとワークを仕上げ、優秀なんだということがわかり、すごく喜ばれました。

次に、自分の大学の課題に対して全員が共通認識を持っていることが確認できたことが嬉しいようです。こちらが与えたテーマで出てくる答はどの班でも共通しているんです。そこに安心感を覚えられました。大学の課題がそれぞれの班や個人で全然違ったら、大学として一丸となって立ち向かえませんか。

さらに、個々の職員の新たな一面を発見することができたということです。何なのかと言いますと、これも私はあずかり知らぬことですが、日ごろひょうきんな人が、いざ研修をやる時きちんとするか、おとなしい人がいざ発表しろと言ったらやる、そういうところにすごく力を得たとおっしゃっていました。

■さらに、広島修道大学さんが私大連の西日本地区でこのSDの成果を発表し、それを聞いておられた同志社女子大の部長さんが興味を持たれて、うちでもやってくれというので、先週月曜日にやってきました。そして、いろいろな面でよかったとおっしゃっていただきました。今週月曜日は、久留米のコンソーシアムで講演をしてきました。いろいろな波及効果が出てきました。

■時間になってきましたので、まとめに行きます。私が職員さんに期待すること。こうやってSDをやっていると、私の同僚と言いますか、教員仲間が、小田さん、SDをやっているけれども、企画力とかではなくて、電話のかけ方とか挨拶ぐらいできるようにした方がいいんじゃないかと言われます。職員の中にははまともな挨拶できない人もいないかと言われる人

もいます。確かに挨拶できない職員さんも中にはいます。でも、そうしたことは私の管轄ではありません。職員さんの簿記会計とか経理の仕事とか総務の仕事とか、学務のいろいろなものづくり方というのは、私のあずかり知らぬことです。職員さん同士の方が詳しいです。けれども、大学人として教職と一緒にやるときに、私は教員としての立場や視点から職員の方々に伝えられることもあるんだろうと思っています。そういうことでやっています。私にすべてを頼ってもらっても困るのです。

私が職員さんに期待することは何なのかと言いますと、自分の仕事を正確に、かつ迅速に行うことができる能力を身につけてほしいということがあります。そして、同僚に信頼されることが最も大切だということです。これを忘れないでください。特に迅速さは、財産であり力です。早く正確にすること。

もう一つ、事務的な仕事というのは一ひねりがなかなかできないかもしれませんが、できる機会は結構あるんですね。自分の仕事に一ひねりを加えて、個性的にしましょう。私たちは機械じゃないんです。機械みたいに単純に同じことをしているだけだったら、いつかは機械にとって変わられる。変えた方がいいでしょう。しかし、そうじゃなくて、人間的な一ひねりができた方がいいだろうと思います。

次に、チームで仕事ができる能力。信頼、同僚を巻き込む力、リーダーシップなどを身につけましょう。自分の知識・知恵・経験・感性というものは、個人的にすばらしい能力けれども、大事なことは集合知ですから。チームで仕事できる能力、特に、初めて係長さんになったときには、それを意識してほしいと思います。自分だけができる仕事じゃなくて、チームで何をするかということです。チームは、業績主義だけに陥らないことが大切です。1年後にチームでできた仕事だけではなくて、ここにいらっしゃる先輩方が自分の定年間際になって自分を支えてきたものは何だと振り返った時に、新人

の時に会った、あの先輩から教わったことが大きいことを思い起こされるはずです。

まさに教育力というものを身につけていただきたい。職員さんたちで勘違いして、教育と言ったら、すぐ学生に対する教育と思われるけれども、そうではなくて、部下を教育する力です。あなたから学んだことは部下の一生の支えになるかもしれないんです。そういうところをきちんと考えていただきたいと思うし、そういうところを課長や部長の人たちは評価していただきたいと思っています。

目の前の仕事ばかり考えて、ミクロな仕事をやりますけれども、それだけではなくて、大学全体のミドルのこと、また日本、世界、世界の大学界をいつでも俯瞰をして考えるような視点を持とうではありませんか。そうすることによって、日々は輝いたり、目の前の仕事がいいものになっていくんだろうと思っています。

■FD・SDは、我々の望む校風をつくり出す持続的な営みでなければならぬと思っています。そして、新しいことにチャレンジし続けることによって、組織の鮮度を恒久的に保つことができるだろうと思います。

最後に、若い職員の方々はとにかくあきらめないことです。本の中にも私、書いておりますけれども、出るくいは打たれます。当たり前です。出るくいは打たれるから嫌だと思われているかもしれませんが、ばかを言っているんじゃない。そんなやわな社会ではありません。いつの時代だって、どんな社会だって、出るくいは打つんです。打たれて二度と出てこないのは、初めから意欲や能力がないんです。二度目出るかどうか、三度目出るかどうか、その人の意欲であり能力なのです。

■今すぐじゃなくたって、10年、20年後に皆さんの夢はかなうかもしれません。自分がそう思い続けないと、確信しておかないと、だれも思っはくれません。

最後に吉田拓郎の詩を載せております。

「古い船には新しい水夫が乗り込んでいくだ

ろう 古い船をいま動かせるのは古い水夫じゃないだろう なぜなら古い船も新しい船のように新しい海へ出る 古い水夫は知っているのさ、新しい海のこわさを」

新しい海の怖さをよく知っている、古い水夫の小田が発表させていただきました。ご清聴どうもありがとうございました。(拍手)

**司会** 小田先生、ご講演どうもありがとうございました。広いテーマにもかかわらず、大学職員の職能開発、それから山形大学のFD活動について、それから残る大学の条件、それからFDの理念を含めた自己改革の必要性と、キーワードとしての相互研鑽、それから教育情報の透明化、また教育現場に携わる職員として必要なこと、それから山形大学でのSDの取り組み、それから大学間SD連携、最後にSDとしての能力等をまとめていただきました。非常に貴重なご講演ありがとうございました。