

# 初年次教育における戦略的マネジメントの手法

大学教職員研修セミナーのとirikumiを通して



水谷 早人

日本福祉大学生涯学習課長

## □ 初年次教育の課題

「初年次教育」は、ガイダンス教育、補習教育（リメディアール教育）、フレッシュマンセミナーまたは導入教育などとも呼ばれている。一九八〇年代以降アメリカの大学で実施されている「初年次体験」教育（First Year Experience）は、七〇年代の「人生とキャリアプラン」といった科目に取って代わり、学生の動機づけの低下に対応したものとされる（浜名篤）『大学の初年次教育』有効』日本経済新聞

二〇〇二年十二月二十一日付）。

全国的な調査結果では、初年次教育に関して日本の大学での定義の不明確性、教育内容の曖昧性、それを担う大学教職員の認識も様々という現状が報告されている。こうした多義性のなかであえて大学における初年次教育の内容を整理すれば、①高等学校までに習得すべき内容の補習教育、②論文の書き方などを中心としたスタディ・スキルの教育、③大学生に求められる一般常識や態度の教育、④専門教育への橋渡しとなるような基礎的知識・技能の教育、という四つの側面が指摘される。大学・学部における人文・

社会・理系等学系別特徴をみれば、学習スキル重視度は人文系が高く理系が低い。教科補習は理系の重視度が高い。情報資源活用スキルの重視度は人文系が高い。学生生活における時間管理や学習習慣の組織化、大学教育に対する動機づけには、学系上の差がみられない（山田礼子「一年次教育の実際と課題」全国私立大学の現状をベースに）二〇〇二年。

初年次教育に関する国際学会（会議）International conference on the first year experience では、教員およびアドミニストレーター（大学行政管理職員）が集まり、事例研究発表や解決方法の探究を行っている。ここでの前提条件は、学生のリテンション（大学での継続率）を高めること

●みずたに・はやと●一九五三年、静岡県生まれ●大学行政管理学会会員、地域通貨団体「レッツチタ」役員、特定非営利活動法人NPOシニアPCマザーズ副理事長●主な著書・論文に、ワークショップレポート「大学職員のプロフェッショナル・スクールをデザインする」（『大学行政管理学会誌』第五号 二〇〇二年）。「大学の事務実践と自己点検・評価」（共同執筆、東海高等教育研究所編『何のための大学評価か』大月書店 一九九五年 所収）。愛知県私立大学教職員組合連合職員問題検討委員会編『私大職員運動と職場の活性化——職能資格制度・人事考課制度をめぐって』（分担執筆、職場討議資料 一九八八年）

にある。アメリカの高等教育とくに州立大学等では、誰もが入学できるため退学率も多い。日本の入試制度と異なるシステムで入学する学生に対しては、高等教育と中等教育とは断絶しているという前提に立って、高等教育に入った段階できちんと体制を整えなければいけないとの基本的見地が大学にあるようである。初年次の体験が、大学での学習・研究における成功、順応性や市民育成等を考えた場合に決定的影響をもたらすことが実証されているという。初年次教育が大学教育のなかにしめるウェイトの大きさを認識させられる。この会議には教員よりアドミニストレーターの方が六対四位の割で多く出席している事実から、アメリカの大学経営スタッフの専門化という課題においても、いかに初年次教育が重視されているかをうかがい知ることができる。（浜名篤「高等教育のユニバーサル化と一年次教育（導入教育）の有効性」『国際的な動向』二〇〇一年）

日本でこれに類似する教育研究は、大学教育学会やガイダンス教育研究会（GE研）等に多数紹介されている。日本では、アメリカとは異なり中等教育と高等教育はむしろ継続しているというのが前提認識にある。また「二〇〇六年問題」といわれるように、高校学習指導要領改定を受け、

# (N短期大学) ション (First Year Academic Orientation and Transition) プランニング例

## 方向感覚をもつ

学科の教育目標を伝え、目的意識的な学習目標を立てさせる。

1. (専門教育のねらい)  
学科教育の学習の意義と目的を明確に伝える。

- ・オープンキャンパスでの学科教育の学習の意義についての説明を重視し周知徹底する。
- ・シラバス・講義内容の見直し

2. (専門教育での付加価値) 学習の目標、学習の成果、学習の活動、成績評価の方法、教授・学習の方法を明確に伝える。

- ・「履修の手引き」・シラバスにおける上記項目の充実記載。
- ・進路(卒業・編入・留学先)を想定した学習プログラムの準備
- ・社会人入学者、帰国生徒入学者に対する学習支援

## 大学に触れる

教職員が協力共同し、授業並びに課外活動における仲間作りを支援・促進する

1. (交流プログラム)  
ゼミおよびサークルにおける仲間作りを支援し、その交流を図る

- ・「縦割り合宿」を重視する。
- ・ゼミおよびサークルの「大学祭」参加を促進し、支援する。
- ・スポーツ祭を充実させる。

2. (専門領域学習支援)  
専門の学習に関心を持ち続けるための支援を行う。

- ・在学生や卒業生を参加させたオリエンテーションの実施
- ・1年次終了時に教務委員および教務課員が個々に履修相談を実施する。

3. (問題学生) 「問題 at risk」学生を早期に見つけ、必要な場合には支援を行う。

- ・問題学生早期発見のため教職員が協力し、必修科目の欠席情報や学生情報を学生課・ゼミ指導教員に集中し、適切な支援を行う。

## 学習力を高める

知識内容と学習技法を身につけさせ、学習歴や能力の多様性を視野に入れて、学生一人一人の学習力を高める。

1. (基礎的学習技法)  
学科教育において必要な基礎的な学習方法と知識内容を身につけさせる。

- ・学習プログラムの準備を支援する。

- ・「教養演習」を充実させる

2. (一般的学習技法) グループ作業、話す書くのコミュニケーション力、資料検索力、情報活用能力などの一般的な学習技法を身につけさせる

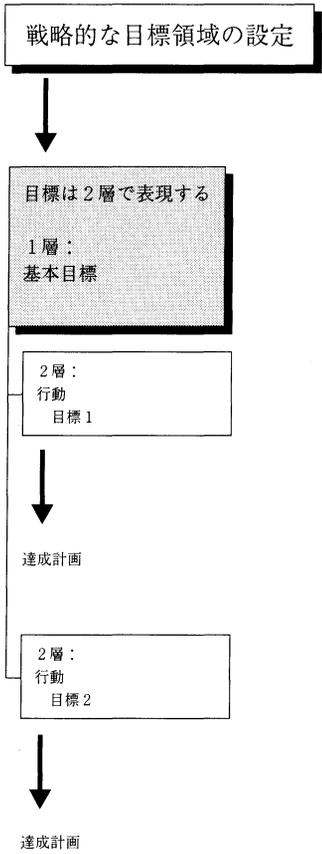
- ・図書館利用ガイダンスの充実(パソコン検索を含む)
- ・パソコン操作の支援をする。
- ・ノートのとり方を指導する
- ・レポートの書き方を指導する。

3. (学習力の支援策) 学習経験や技法の違いを考慮に入れ、必要に応じて、支援策あるいは向上策を講じて水準を高める。

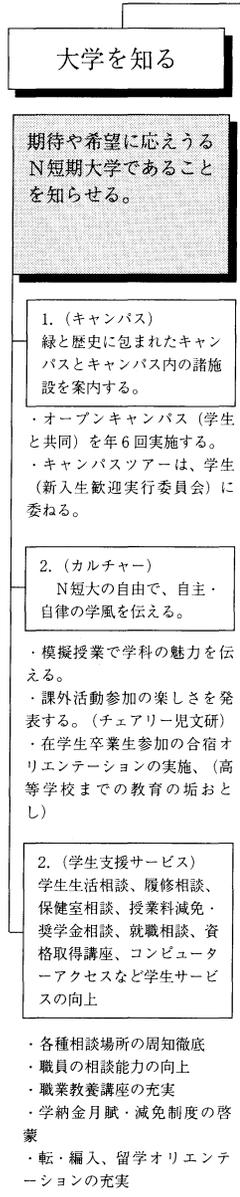
- ・書く力と情報活用技法の支援
- ・言葉と学習技能支援のプログラムを準備する
- ・学習技法を身につけていない学生への支援プログラムを準備する。

3. (遠隔学習支援) 必要に応じて、遠隔学習の機会や多様な学習歴を尊重した選択肢を提供する

**初年次教育のミッション：  
参加・共同・創造で学習力を育成**



**大学名  
初年次オリエンテー  
の戦略**



大学における初年次教育のデザインに、自立的学習習慣の形成支援という大学側の総合的な教育的力量が試される時代を迎えようとしている。何を中等教育から引継ぎ、何を断絶させることが高等教育とくに初年次教育に求められるのか。少子化による大学生き残り競争という視野を超え、教職員個々人の優れた教育・事務実践研究の蓄積のうえで、さらにそれらを大学全体の教育的力量として形成するために、初年次教育を戦略的マネジメントによる実践として展開できる教職員が養成される必要がある。

こうした問題意識にたつて、二〇〇二年九月に大学行政管理学会中部地区研究会主催による大学教職員研修SD (Staff Development) セミナー(以下、SDセミナー)が開催された。この報告書は別途刊行予定であるが<sup>(1)</sup>、本稿ではその紹介も兼ねつつ、セミナー参加大学での事例を通して「戦略的マネジメントの手法」のアウトラインの整理と今後の展望に手がかりを得ることをめざしたい。

(注1) SDセミナーの報告は『日本福祉大学生涯学習センター年報』第五号に所収される(二〇〇三年度刊行予定)。入手を希望される方には、追って <http://www.jec.nenfu.ne.jp/index.html> にて受付けさせていただく予定で

ある。

#### □ 初年次教育事例と戦略的マネジメント

別表<sup>(2)</sup>はSDセミナー中に作成されたN短期大学(以下、同短大という)での初年次教育の成果体系図である。

この図の説明に入る前に、成果体系図そのものについて解説する必要がある。SDセミナーの講師を担当された名古屋大学高等教育研究センターの池田輝政教授が、本誌別稿にて紹介されているように、同研究センターのスタッフとともに、メルボルン大学の全体の戦略目標をこの成果体系図として整理された。

戦略とは、組織の使命、将来像、および目標(ミッション、ビジョン、ならびに目的)をどのようにして実現するかを明示した総合的プランとして定義される。また、戦略的マネジメントとは、組織の長期的な成果を決する意思決定と行動のセットで、組織内外の環境分析から戦略策定、組織改革、戦略執行、モニタリング(成果測定)、成果評価、フィードバックを含む概念として定義される。(龍慶昭／佐々木亮著『戦略策定の理論と技法 公共・非営利組織の戦略マネジメントのために』二〇〇二年)

戦略課題を解決するための戦略の策定においては、サービスをどのようにして取捨選択して体系づけるかが大きな課題となる。そのための一つの有効なアプローチが「戦略オプションの開発・分析アプローチ」(Strategic Options Development and Analysis Methods 略してSODAアプローチ)である。各サービスの成果は次のサービス実施のために必須の前提条件であったり、大きく影響を与えたりする関係にある。箱と箱とに結ばれた線はこの因果関係を表現している。最終的に原因と結果の地図が完成する。(この解説は、龍慶昭/佐々木亮著「政策評価」の理論と技法」二〇〇〇年、によっている。)この手法を用いて、先の成果体系図が作成された。

体系図の最上位に組織のミッション(使命)が掲げられる。あるいは使命のもとに位置するゴール(目的)が表現される。

今セミナーでは、はじめに初年次教育のミッションを確認することから開始した。このミッションは外部環境と内部環境の分析(いわゆるSWOT分析と呼ばれる)のステップを通して確認される。大学の設置理念や伝統、学部の独自性、学部の持っている資源や特性、これまでの取り組みでどういった点に強みを発揮してきたのか、どういう点

が問題点であるのか、などのデータ等を収集する取り組みから導かれる。この作業を抜きにしたミッションは、その営みに参加する者の心にびくものとならない。

また、そのミッションはできるだけ高く謳いあげるものである必要がある。そのめざす目標は、構成員にとってそれがまったく手の届かないというレベルではなく、その営みに参加するすべてのものを元気づけ、奮いたたせるという意味での高いレベルにおく必要がある。

戦略的な目標領域(ドメイン)は、今回の場合セミナーで用意されたものを所与のものとして設定した。これは本来、それぞれの大学の特性にあわせた領域が設定される。ただ、ここに掲げられる「大学を知る」「方向感覚をもつ」「大学に触れる」「学習力を高める」は、初年次教育戦略にとつてある程度普遍的なテーマと判断した。

ドメインごとに基本目標と行動目標を設定する。また行動目標を受けて達成計画を策定する。目標を二層にして構造的に表現するところがこの体系図の優れた点である。

「大学を知る」というドメインに関して、簡潔で誰にでもわかりやすい基本目標を表現する。その目標を実現するための行動目標として、「キャンパスツアー」、「カルチャー」「学生支援サービス」の三つを設定する。カルチャー

は、先輩から後輩に受け継がれる学生文化が中心を占める。同短大では、この学生文化と大学全体の文化を継承させるうえで、学生の自主的活動がおおきな要素である。こうして次の学生支援サービスでは、そのために教職員として求められる様々な課題があげられることになる。

同短大での初年次教育実践の具体的成果は、たかいレベルでの学生の活動に端的にあらわれている。学生会執行委員会、大学祭実行委員会、サマーキャンプや卒業を祝う実行委員会等があり、学生会は七〇八割の参加で大会を常時成功させ、新入生歓迎実行委員会には百五十人におよぶ参加学生がある。「涙いっぱいの瞳 この感動はやりとげたものしか味わえない」という同短大ホームページの文言は、同短大が基本姿勢として貫いている学生を主人公にした大学習づくりを、学生自らのことばで語ったものといえよう。

一般的に学生寮が新入生ガイダンスの機能を果たすことがよくみられるが、同短大ではキャンパス内に設置されるセミナーハウスで先輩と後輩の学年縦割りによる短期合宿を、延べ一ヶ月間かけて行われていることが同種の機能を果たしていると思われる。学生自身がキャンパスライフを楽しく感じる集団に成長すれば、高校生対象のオープンキャンパスにおいても、学生自身が自らの大学を熱く語って

くれる。

保育科学生の六七%（二〇〇一年度）が公務員保育職に就職している数値は、「子どもを大切にした保育」という一貫した保育観を教師と学生が共有するなかで、将来展望に直結した学びの機会が学内で保障され、同じ目標を持つた友人どうしの集団的共感と、共同の場の存在とが結合された成果による指標といえる（「短大学生の満足度について」二〇〇三年一月二十五日）。

今日、全国的に短大での定員割れが深刻ななかにあつて、同短大のつよい学募力の源泉は、教職員と学生が共有する高いミッションにあると思われる。（参加・共同・創造）をキーワードとするミッションは、当初は五〇六人の教職員による「子どもあつての学校」「子どもの夢をかなえる学校」づくりの模索から出発した。中核となる教職員によるカリキュラムのデザインと、豊かな学生生活のためのソフトとハードづくりを持続的に追求するなかで現在の到達レベルが形成された。短期大学は二年間であり先輩から後輩への継承は、教職員の永続的ともいえる支援を必要とする。この業務認識は「われわれは接着剤である」との職員のことばになる。通称「二者懇」と呼ばれる、学生会・サークルの様々な小さな学生の単位と教職員との、非常にき

め細かな懇談会を数限りなく開催しており、学生課職員だけでなく教員の学生委員も参加することによって、教員の認識も変革される。FDが自然なかたちで教学運営システムにビルトインされている。

成果体系図は、図そのものの策定が目的というわけではない。むしろこの策定プロセスの中により多くの構成員が参画し、高いミッションを共有することによって構成員を元気づけ、多くの者を引きつけることが目的である。目標の領域（ドメイン）を設定し、基本目標と行動目標・行動計画として目標全体を構造化し、構成員がそれぞれの基本目標を自らの使命と認識していく過程そのものが、まさに戦略的マネジメントの実践にほかならない。SDセミナー後、同短大ではセミナー参加者の報告を受けて、事務職員会議で全員参画型の研修会が実践されている。

（注2）別表はSDセミナーの成果作品として明らかにする目的で紹介するものであり、大学での機関審議等を経た「公的」文書という性格のものではないことをお断りしておく。

#### □ 初年次教育戦略の新たな地平にむけて

一方、四年制大学の初年次教育はいくつかの点で短大とスタンスが異なる。短大の初年次は翌年が卒業・就職という課題を前にした切迫感、緊張感に満ちたという意味で凝縮された内容である。四年制大学は就職活動が三年次の後半に前倒しされる時代とはいえ、短大に比較すればゆったりとしたプロセスとなる。

四年制でのキャリア形成プロセスは、自分探しの営みにおける機会を豊富に創造できるという意味では強みともいえるし、教職員・学生間でのミッションを共有するうえでの困難性という点では、弱みともなる。意思形成の困難さは大学の規模が大きなものとなるにつれ、いっそう増大する。N短大では、成果体系図自体が必ずしも必要とはいえないかもしれない。しかし中規模大学以上となると、やはりこうした表として構成員が共有するものを策定するのが有効と思われる。

全国の短大のなかには、定員割れを克服して急成長する「スーパースhort大」ともいうべき短期大学が登場しつつある。それは、短大ならではの強みを生かした意思決定の敏速性

により、時代と社会のニーズを的確にとらえて急変貌をとげた事例である。規模の大きな四年制大学にとって、効率的な意思決定能力の鍵となるのが戦略的マネジメントの蓄積、言い換えればどれだけの教職員に戦略思考が培われているかが、今日問われている。

「二〇〇六年問題」という見地から、初年次教育のミッションを「低学力対策」とするのは適切とはいえないだろう。そのことばでは大学構成員の総合的なパワーを引き出すことができない。これに深く関連して、小中学校での「学力低下」議論が今日行われており、文部科学省調査によれば学習意欲や学力と社会階層との関連が浮き彫りになろうとしている。そのなかで「成功事例」を行っている学校では次のような特徴をもつという（荻谷剛彦ほか『調査報告「学力低下」の実態』二〇〇二年）。

(1)「学習意欲」や「自学自習」をキーワードとする指導、  
(2)「個別学習・少人数学習・一斉指導」を柔軟に組み合わせさせた授業づくり、(3)子どもの集団を大切に、「わからない時はわからないと言え」学習環境、(4)「習得学習ノート」をつくり、子どもたちが学習の見通しをもち、学習のふりかえりができる、(5)「総合学習」等で、子どもたちが「進路」や「生きる力」を考えることを重視し、学習に対

する動機づけを促す。

初年次教育の戦略的マネジメントにとって、この小中学校での成功事例から高等教育はなにを学びとることができらうか。

学生の自立的学習習慣形成にとって学びのへ意味と文脈を理解し自覚することが不可欠である。この理解や自覚は、学生が学内外での自主的活動を展開し、学生が主役となる場面や機会に満ちた学生文化のなかで獲得される。

カリキュラムデザインを通じ、この場面と機会創出を教職員が持続的に支援し追求する営みの重要性は、すでにみたN短大の事例や本誌前号特集の「学生参加型教育」が指摘するところである。

FDという視点からすれば、できる限り多くの教員に研究偏重のスタンスから教育に対する関心を喚起するためのマネジメントが重要である。「たとえば、授業づくりという営為に研究マインドでもって挑戦する」という（池田輝政「名古屋大学の試みを通して見た大学の組織・経営」二〇〇二年）目標を設定するリーダーシップを、チームとして形成することが求められる。

「すぐれた教師は、教育内容の知識を生き生きとした例で提示することができ、その知識にいたる多様な道筋を理

解し、その知識の学びを触発する確な課題を設定して、子どもたちの多様なイメーჯやアイデアを引き出し交流しながら、子どもへの学びを教育内容へと接近させる能力を備えた教師である」と佐藤学は指摘する(「カリキュラム研究と教師研究」一九九九年)。大学においても同様の教師像が中長期目標として求められている<sup>(3)</sup>。

個々の教員の専門領域としての科学や文化内容を、授業場面に具体化する知識へと蓄積するうえで、事例研究を中心とした方法が有効であろう。これにより、教育実践が教員の孤立しがちな個人的営為から、学内外の多様な知恵や資源の活用された実践へと道が開かれる。

また、総合学習の登場のなかで体験学習がクローズアップされているが、表面的な体験でなく「地域と大学のかかわり」という戦略的实践のなかに体験を位置づけることが求められる。地域社会での実践を通して教職員が学生との協働関係を築くことにより、学生にとってリアル感やキャリアへの関心を喚起して授業に関わることができると。

地域の再生にとって世代共生が必須の課題であるように、青年の課題にとって市民教育との連携と結合は急務である。「青年学生が社会人として活躍する社会のため」の「包括的な青年政策の構築」と「そのための研究者と行政

と実践家との協力体制」(宮本みち子『若者が「社会的弱者」に転落する」二〇〇二年)を創出することは、初年次教育戦略においても、また社会連携事業戦略においても、目標として掲げられる必要がある。学生と市民による参画型カリキュラムづくりは、教員個々人の努力ばかりでなく、大学職員が学内の調整業務に携わるスタイルからの改革をはかり、大学内のキャンパスという発想から地域のフィールドをキャンパスとしてとらえ、地域でのファシリテーター(学習支援・援助促進者)となることによっても支えられる。

多様な地域資源に存在する楽しさや苦しみを、学生と教職員が市民とともに楽しみ学びあう共同体づくりというビジョンを掲げることも、初年次教育の新たな地平を切り開くのではないだろうか。

(注3) 上野千鶴子「授業で生存戦略、教えます」(「サヨナラ、学校化社会」二〇〇二年、所収)で紹介されている「社会調査法」の授業は、講義・演習・実習の諸方法をダイナミックに組み合わせたワークショップ型授業の先進事例(Best practice)と思われる。

## □ 大学自治と戦略的マネジメント

私立大学にとって「経営戦略」の重要性は多論を要さない。国立大学においても独立行政法人化への動きのなかで、マネジメントへの関心が高まりつつある。

大学間競争が激化し各大学は内部組織を変更し、多くの大学で教授会の権限を縮小させ、それに代わって学長職もしくは理事会の権限を拡大させ、職員を大学運営に積極的に取り入れる方法が採用されている。大学職員の専門的知識が重要視され、大学全体が専門職員の専門性への依存度を増大させつつあるが、必ずしも「大幅な権限を委譲するだけの品質保証、信頼性を担保しているわけではない」とのデメリットも否定できない現実がある。「適切な戦略を策定するためには（あるいは、少なくとも誤った判断を防ぐためには、これら各単位間（理事会、教授会、事務局——筆者）での情報の交流、ネットワークが不可欠である）」

（潮木守一「市場競争下の大学経営」二〇〇二年）。

「経営戦略」の必要性が急務とする認識が広がる一方で、大学の管理運営環境がどのような実情にあるかを、松浦良充「自治」という名のもとに」（二〇〇二年）が具体的に

描いている。松浦はA大学での事例を通して、大学の改組・改革をめぐる意思決定過程において、学部・部門の「自治」原則がきわめて機動性、効率性に欠き、学内での議論の積み上げ方式による合意形成システムが、決定を行った「主体」とその責任の認識を希薄化させる無責任体制を明らかにしている。ここに描かれる世界は例外というより、中規模以上の大学管理運営では比較的良好とみられるといつてよい。

教学部門で業務を担当する大学職員は、こうした「教授会自治」世界との、調整のうえに調整を重ねる日常業務に付き合うことになる。こうした環境のもとでは調整のツボや裏技を蓄積する「専門性」は獲得できても、戦略的マネジメントの手法と思考を身につけることは困難であるといわざるをえない。また経営部門の職員が戦略的計画を提起し、一旦機関決定した場合にも、その実現において教授会との果てしない議論の末に、当初の計画のコンセプトが希薄となる場合も多い。こうして経営部門の職員は、経営幹部集団のなかでの責任の曖昧化、戦略計画における優先順位への無理解に安住を余儀なくさせられる思考スタイルともなりかねない。

歴史的にみれば大学自治がフンボルトのいう「学問の自

由」を思想的基盤に発しており、一九六〇年代の「大学紛争」のなかで「大学自治Ⅱ教授会自治は破綻した」とされても、松浦が指摘するように、いぜんとして実態的運営においては教授会自治が支配的状況である場合も少なくない。この克服に困難を伴うのは、「大学自治」が社会からの需要に即応しないとする（象牙の塔）感覚を払拭したにせよ、なお大学運営の担い手における大半の意識が、社会的に開かれ普遍性を獲得したものに十分なりきれていないことに起因する。

大学をめぐる内外環境の激変に対応して、大学人自身が組織と思考の自己変革をなすとげるためには、大学全体の戦略的マネジメントの推進を理事長なり学長レベルのトップが決断し、実行することが決定的に重要である。この実行にあたっては、トップからのアプローチとボトムアップのプロセスのバランスに留意した、「ミドル・アツプ・ダウン方式」による参加・協働型政策形成が有効であろう（大住莊四郎ほか『日本型NPM 行政の経営改革への挑戦』二〇〇三年）。初年次教育戦略も、大学全体の戦略のなかに位置づけられてこそ真に生きてくる。

#### □ 社会連携事業戦略のために

以下では、本稿のテーマである「初年次教育」とやや離れるが、筆者が日々担当している「地域と大学のかかわり」というささやかな経験を通してみた、大学の社会連携事業戦略のための手がかかりについて考察してみたい。

戦略経営論の教えるところでは、戦略計画プロセスのなかには戦略的思考を阻害する問題をもつものもあるという（ガス・サローナーほか『戦略経営論』二〇〇二年）。その問題の一つとして、正式な計画プロセスを用いると予算と業務計画ばかりに関心が向いてしまい、戦略計画が創造的な思考作業ではなく、資源配分の政治的プロセスになってしまう点をあげている。

ここではまた、詳細な計画や予算の準備のウエイトよりも戦略の一貫性にシフトし、計画自体ではなく内外の環境変化の影響をすぐさま自分なりに考えられる能力Ⅱ戦略的思考が、マネジメントにおいていかに重要であるか強調されている。さらに、非営利組織や公的機関の戦略的思考はまず目標を設定するところから始まり、組織の「持ち主」

である顧客や地域社会の利害を代表する必要があること  
が、指摘されている。

大学という組織の「持ち主」は誰なのか。「大学自治」  
教授会自治」論では、大学の持ち主は教授会であり、一般  
的には学校法人の理事会、大学教職員の持ち物と考えるだ  
ろう。「持ち主」が顧客であるとか、地域社会の利害を代  
表する目標設定を行うという思考は、これまで日本の多く  
の大学ではあまり顧みられない発想であった。それはアメ  
リカ特有の発想とする反応が、これまでの「二十世紀型思  
考」である。しかし、NPO・NGOの登場に代表される  
「変革の世紀」と呼ばれる二十一世紀の新しい市民パワ  
ーが席卷しつつあるなかで、そういったこれまでの思考方法  
の基盤は確実に崩れつつあるといつてよい。

今日、大学の地域社会連携事業が次第に重視されつつあ  
る折り、大学教員や企業、自治体、技術移転機関(TLO)  
などの関係者が参加し、全国的な産学連携ネットの構築を  
めざす「産学連携学会」が設立された(斎藤浩「産学連携  
学会の設立 技術創出へ人材育成」日本経済新聞二〇〇三  
年三月二十九日付)。同学会は「地域連携活動の総合的支  
援」「産学連携リエゾン業の専門職化」「産学連携学の確  
立」を三大目標に掲げ、この目標達成のために全国各地域

の「地域連携」を「連携」させる全国産学連携ネットの構  
築が不可欠としている。そして、地域連携活動の総合的支  
援活動は現在の産学連携活動に最も欠けており、地域のバ  
ランスのとれた発展があつてこそ初めて日本全体の経済的  
発展につながる指摘している。

先にあげたメルボルン大学の成果体系図には、そのドメ  
インに「地域社会への貢献」Community Developmentが掲  
げられている。海外の大学でこうしたドメインはすでに普  
遍的にみられるといつてよい。日本の大学では最近になつ  
て社会連携を重視する傾向が生まれてきたものの、大学内  
部の構成員にとって、社会連携事業は大学とは別世界の事  
項であるとか、大学周辺領域の事項であるとの認識がなお  
支配的である。

マスコミ報道では、産学連携事業が理工系の大学と企業  
との技術提携の世界という取り扱いが大半ではある。しか  
しこの東海地区をみても、大垣市では岐阜経済大学まちな  
か共同研究室「マイスター倶楽部」が地元商店街の活性化  
事業に関わったり、学生が空き店舗活用により喫茶店経営  
という活動を展開している名古屋学院大学まちづくりNP  
O「人コミュニケーション」などの事例は、人文・社会系大学の  
特性を生かした産学連携事業にはかならない。

筆者自身、現在担当している業務は大学付置機関である生涯学習センターの運営にある。日本福祉大学は、知多半島総合研究所という地域社会貢献を柱に総合学術リエンをミッションとする研究所をいち早く設置し、その研究蓄積を発展させ知多半島地域を中心にした「知多ソフィア・ネットワーク」という産官学民の連携と異業種交流ネットワーク推進事業を展開している。生涯学習センターは、このネットワークとのミッションを共有し、生涯学習という人材養成からのアプローチを中核事業として展開している。ここでのささやかな業務経験からみても、企業やNPO、地域住民からの大学に寄せるニーズ・期待に応えられないと、その大学は社会的信用を失いかねないという実感を抱く。大学は理事会や教授会、事務職員の「持ち物」という〈錯覚〉から脱却し、学生とその父母、彼らを含む住民が生活する地域社会の「持ち物」であることを日々自覚させられる。

こうした地域社会での現場からのニーズに応えうる大学かどうかの評価は、リアルで実践的であるがゆえに大学人にとっては厳しいものがある。なぜなら、地域社会や企業社会にこそ戦略的思考が圧倒的に蓄積されているからである。

全国各地での「まちづくり」の成功事例をみれば明らかのように、そこで活躍するキーパーソンの戦略的思考は秀逸なものに満ちている。成功企業の事例として、日産再生の旗手カルロス・ゴーン『ルネッサンス 再生への挑戦』（二〇〇一年）は戦略的思考のモデルを示している。また、行政においても戦略経営の時代を迎えている。イギリス、ニュージーランドでの改革モデルからひろがり、民間企業での経営理念・手法を導入し行政部門の効率化・活性化をはかるという、ニュー・パブリック・マネジメント略してNPMによる戦略行政への転換が進みつつある。三重県での事務・事業評価、愛知県瀬戸市での行政経営委員会の展開などが近隣の先進的事例である。

ポートランド州立大学学長が高らかに述べるように、「われわれの都市空間は、拡張された生きた実験室となり教室となる。そこで、われわれの同僚や学生、コミュニティはかれらの知識・スキル・才能を互いに結びつけ共同の成果を上げる。このような意味で、教師と学生、大学とコミュニティ、学ぶことと為すこと、などの境界は薄らいでいく。」「大学だけではなく、コミュニティの中にもすばらしい資産がある。…この資産は、われわれの使命の達成を助けてくれるだけでなく、われわれの努力に報い励ましてくれる。

この新しい文脈において、コミュニティは共同の教師となり、われわれすべてが共同の学習者となる」(木村純「地域住民の生涯学習に参画し、生涯学習者を育てる大学の取り組み」(二〇〇二年)。

戦略的思考のスキルアップは、書かれた書物のうえだけで身につくものではない。自らの実践とその試行錯誤のなかで、社会での先進事例を学ぶ必要が見出される。SDやFDのあり方が、大学の日常生活と切り離され改まった装いの企画として行われる時代から、より多くの大学構成員が学生となり地域での一生活者となって、地域・企業現場から戦略的思考を学ぶ時代を迎えている。社会人大学院の広がりや、社会連携学会設置にみられる多くの大学人の産学連携への参画はそれを加速させるものと確信している。

学生とまちあるき (経済学部「地域学」)

