

大学・短期大学・専修学校のための

リクルート カレッジマネジメント

155 *Mar.-Apr.*
2009

Recruit College Management

特集

高校進路指導現場の困惑

リクルート「高校の進路指導に関する調査2009」

学納金の価格設定とマーケティング

大学は不況期をどう乗り越えるか



今こそ読む この1冊

潮木守一

桜美林大学大学院招聘教授

吉村 融著

『政策研究の地平へ——GRIPSの挑戦』

(2008年 出版文化社)

異質融合を目的とした大学院大学

本誌の読者のなかで、政策研究大学院大学 (GRIPS) の名前を知っている人は、どれほどいるのだろうか。修士課程院生261人、博士課程院生63人、両方合わせて300人強の小規模の独立した大学院大学 (国立大学法人) である。この院生のうち3分の2以上が外国人で、出身国が47カ国に及び、そのほとんどが国の内外の行政官ミッドキャリアと若いステーツマンであることを知れば、おやと思うだろう。さらにまたこの大学院の所在地が、東京の一等地である六本木だと知ったら、耳をそばだてることだろう。さらにまた本務教員74名、連携教員38人に達することを知ったら、驚くことだろう。

これこそ創設者である吉村融初代学長が心血を注いで立ち上げた、きわめてユニークな政策研究のための大学院である。まずそのユニークさは院生のうち3分の2以上が外国人で占められていることに見ることができる。この大学院は世界各国の若者を出会わせることに目的がある。異質な背景を持った人間が出会えば、何かに驚き、何かを発見し、何かを学びとる。人間は驚きを通じてしか学ばない。学びとは書物に書かれた文字を頭脳に移し替える作業ではない。驚きを通じて新しい発見を刻み込むことである。

専門領域の横断による政策研究

文学部哲学科出身の著者がいかにして政策研究に出合ったのか、いかなる夢を抱いたのか、若い時からの体験がこの本に書き記されている。そして繰り返し語られているのは、「私はノン・コンフォーミストだ」という構えと、「異質性がオリジナリティを生み出す」という信念である。1968年にはアメリカに渡り、そこで行動科学と情報科学という新しい分野が登場しつつある現場を目撃する。こ



の時の経験がきっかけとなって、埼玉大学に行動科学情報解析センターを立ち上げる。それは1973年のことだが、日本でもようやく全国の主要大学に大型計算センターが設置され始めた頃である。

しかし著者の構想を実現するには、日本の大学はあまりにも固すぎる。著者の構想する政策研究とは、数理分析と政治学と経済学という異質な専門領域を出合わせることで、そこからオリジナルな発想を作り出すことだが、長年の縦割り学部構成に埋没した日本の大学では、それができない。そもそもその当時は学部を持たない独立大学院など、成り立つはずがないと考えられていた。

世間では情報化社会という言葉が溢れていても、慣例によって留学生会館には全館で数台の赤電話しか置けない。それを大手電器メーカーと掛け合っ

て各部屋に入れる電話のシステムを寄付してもらった。この寄付が実現したのも、日頃からこの大学院がNTT等の幹部研修を引き受けていたからである。大学だけが外部社会から孤立していたら、実現できなかったであろう。

理想研究実現のためにどう動くか

このように、著書にはいかにして前例のない仕組み、システムを考え出し、実現させてきたか、さまざまな事例が書き込まれている。かつての国立大学には国際機関からの資金を受け入れる制度がなかった。その壁を破ってIMFからの資金を受け入れる仕組みを作り出す。オーバーヘッドの制度も、アメリカでははるか昔から当たり前だったが、日本ではそういう発想さえなかった。ようやく数年前から日本でも導入されるようになった。おそらくノン・コンフォーミストの著者にしてできたことだろう。一人の人間が生涯をかけた夢の実現と葛藤の物語として読むことができる。

特集 高校進路指導現場の困惑

リクルート「高校の進路指導に関する調査 2009」

調査報告 全国の進路指導担当者がとらえる

高校現場の課題とキャリア教育の進展 4

事例①：京都市立堀川高校

二兎を追いながら自立する18歳を育む 22

事例②：品川女子学院

28歳のときに社会で活躍する女性を育てる 26

事例③：神奈川県立相模原総合高校

体験重視型キャリア教育で生徒一人ひとりをきめ細かく支援 30

連 載 アメリカ高等教育事情
大学院生の給料・待遇に大きな格差。調査で明らかに 39

連 載 CEOのための大学マネジメント⑩ 大学は不況期をどう乗り越えるか
変わりゆく社会秩序に対応した変革を 清成忠男 42

連 載 大学のマーケティング⑫
学納金の価格設定とマーケティング 大坪檀 46

連 載 本当に「欲しい」人材⑤ 外食業界
店長か経営か独立か、キャリアは自分で決める 50

連 載 大学を強くする「大学経営改革」⑭
大学トップと部局長のためのマネジメント論 吉武博通 54

今こそ読むこの1冊／『政策研究の地平へー GRIPS の挑戦』吉村 融著 潮木守一 2

取材最前線＜三重大学＞環境のスペシャリストを養成 36

TOP INTERVIEW／樋口建介 群馬パース学園 総長 34

DATA／景気悪化で大学選びは「安」「近」「少」へ／私立大学の3分の1が赤字 38

新世紀のキャンパス／北海道薬科大学 臨床講義棟 58

当代学生のリーダー／山崎瑛士 豊橋技術科学大学 ロボコン同好会部長 63



特集

高校進路指導現場の困惑

リクルート「高校の進路指導に関する調査」

高校の進路指導が難しさを増している。今回の調査結果からは、高校の進路指導担当者の悩みが窺える。特に難しいと回答しているのは、大学進学者も、専門学校進学者もいるいわゆる「進学先多様校」の先生だ。7月にAO入試が始まってから、3月に一般入試が終了するまで、さまざまな入試形態に対応し、早期に合格した生徒への対応もしなければならない。大学や専門学校はこうした高校現場の実態を把握し、先生の声に耳を傾けながら募集や入試戦略の方向性を決める必要がある。今回は、高校進路指導主事へのアンケート結果を報告するとともに、進路指導・キャリア教育に熱心に取り組んでいる高校の事例をレポートする。

調査報告

全国の進路指導担当者がとらえる 高校現場の課題と キャリア教育の進展

角田 浩子 株式会社リクルート 進学カンパニー進路サポート部『キャリアガイダンス』編集長

本調査は、全国の高校で行われている進路指導の実態を把握するために、高校進路指導の専門誌『キャリアガイダンス』が隔年で開催しているもの。2004年より行政主導で導入が呼びかけられたキャリア教育についても、その推進状況を確認した。

1 高校の進路指導現場の実態

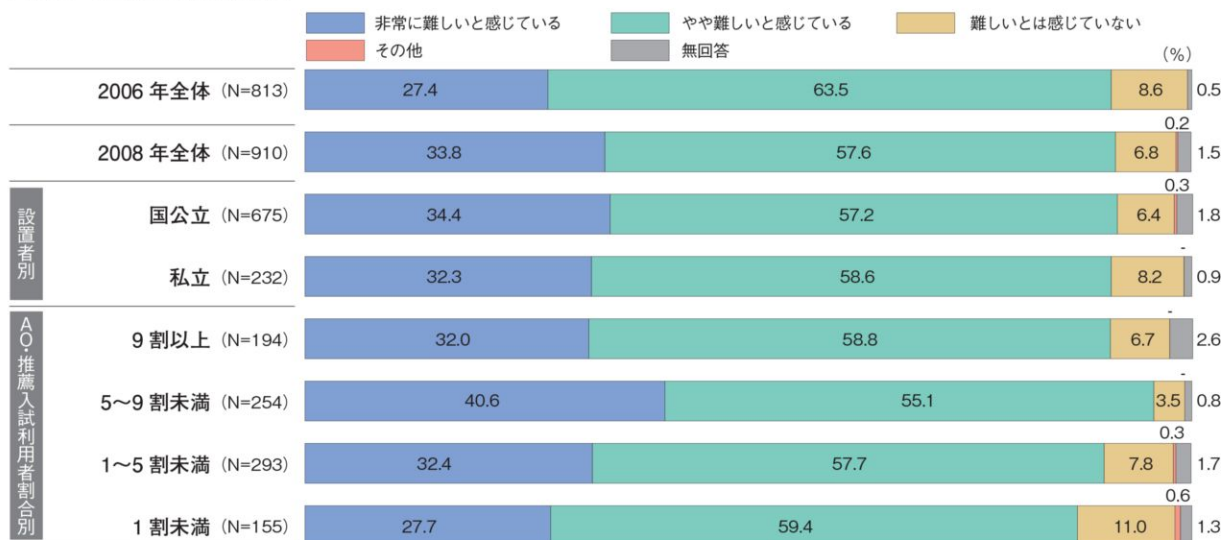
進路指導の難しさ

9割超が難しさを感じている

進路指導の担当者は現在の進路指導の難しさについてどう思っているだろうか。

進路指導主事が中心である回答者の34%が「非常に難しい」と回答(図表1)。「やや難しい」の58%と合わせると91%となり、大多数が進路指導を困難に感じていることがわかった。前回の06年の調査結果と比べると、「非常に難しい」が6ポイント以上増加しており、より難しさを感じる状況になっていることがうかがえる。

図表1 進路指導の難易度



学校の属性別に見て「非常に難しい」が多いのは、私立より国公立、大短進学率別では[40~70%未満]の中程度校、そしてAO・推薦入試利用者が[5~9割未満]の高校となった。生徒の進路が多様な学校でより困難度が高くなっている。

進路指導の難しさの要因

選べない・決められない生徒たち

その要因は何か。現在の進路指導を「非常に・やや難しい」と回答した人にその要因をすべてあげてもらったところ、6割を超えたのは、生徒の「進路選択決定能力の不足」

65%と「学習意欲の低下」60%,「教員の進路指導に関する時間不足」62%,「入試の多様化」61%だった(図表2)。

自分の進路を選べない・決められない,勉強にやる気のない生徒への指導と,入試の多様化などによって増加する仕事量で「時間不足」に陥っている指導現場の状況が見えてくる。時間不足は進路指導の難しさの結果であり要因でもあるのだろう。

また,前回と比べて増えたのは「家庭・家族環境の悪化」,「産業・労働・雇用環境の変化」。逆に減少が目立つのは,生徒の「学力低下」だった。

現在高校で進路指導にあたる教師たちは,ひとところ騒がれた「学力低下」という問題以上に生徒の「学習意欲の低下」に悩み,膨大な入試情報収集・事務処理に追われながら,家庭や雇用環境の悪化という社会情勢の急変に翻弄されているとっていいのではないだろうか。

難しさの最大要因は

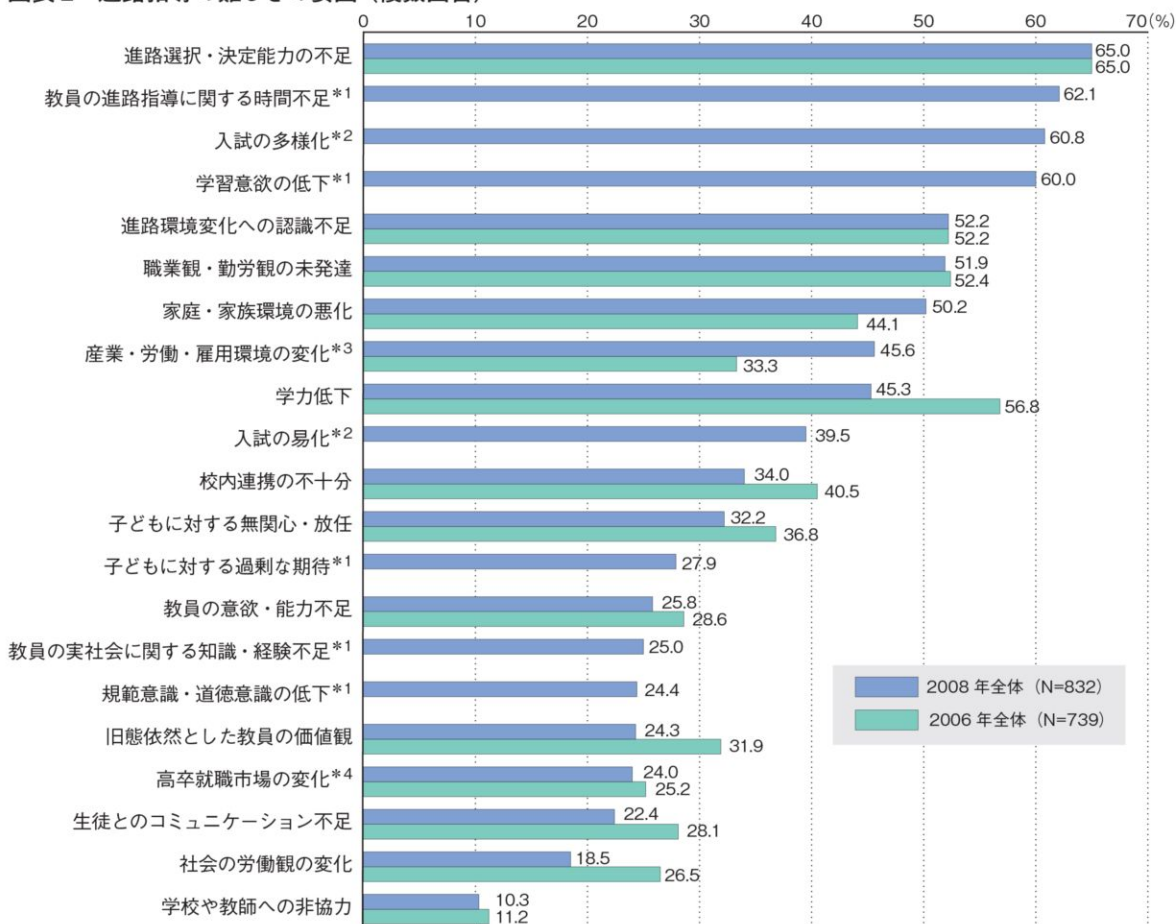
生徒の「学習意欲の低下」がトップ

次に,図表2の進路指導を困難にしているすべての要因のうち,なかでも大きな要因と感じているものを3つまで選んでもらったのが8ページの図表3である。

その結果を多い順に見ると,「生徒の学習意欲の低下」が29%で1位。「入試の多様化」27%,「生徒の進路選択・決定能力の不足」24%,「家庭・家族環境の悪化」21%,「教員の進路指導に関する時間不足」21%と続いた。「学習意欲の低下」は高校の大短進学率別に見てもどこも上位にあがっている。いまやすべての高校の先生方が生徒の勉強へのやる気のなさに困っているのだ。

[大短進学率70%以上]の高校では「入試の多様化」が困難の要因1位に,「教員の進路指導に関する時間不足」

図表2 進路指導の難しさの要因(複数回答)



*1 は初調査項目 *2 「入試の易化」「入試の多様化」は, 06年調査では「入試の易化・多様化」(60.5%)

*3 06年調査までは「産業・労働・雇用環境」 *4 06年調査では「高卒就職市場の状況」

が3位となった。[大短進学率40～70%未満]の高校では3位に「家庭・家族環境の悪化」があがってくる。[大短進学率40%未満]の高校では「家庭・家族環境の悪化」が1位となり、2位から5位まで「生徒の進路選択・決定能力の不足」「職業観・勤労観の未発達」など生徒の問題が上位を占めた点が特徴的だ(図表3)。

また、それぞれその要因によってどのような困難が生じているかを具体的に記述していただいた。以下高校の進学率別に傾向を見ていく。

生徒の学習意欲の低下

[大短進学率70%以上]の高校では、「言われたことは言われた分だけ実行しようとする」が「自分の力で自ら学ぼうとする気持ちに欠けている。教えてもらう受け身の気持ちが強すぎる」など受動的な姿勢や、家庭学習の少なさを指摘する声が多かった。

[大短進学率40～70%未満]の高校では、[大短進学率70%以上]の高校と同様に自主的な学習ができないことのほか、「『知ること』『わかること』に喜びを感じない」といった知的好奇心の乏しさを指摘する声が目立った。「向学心を持って『おもしろい』と感じるのではなく、ただ単にテレビを見ていて『おもしろい』と感じるような授業にしか興味を示そうとしない」という現実がある。

また、「努力する前に学校を決めてしまう」ことも。日常でも「課題を必ず提出しなければならないと思わない。課題提出率も低下した」という。

[大短進学率40%未満]の高校になると、「授業中の居眠り」や「安易な欠席や遅刻」が目立ち、「あきらめ感が浸透している生徒が多い」など、通常の学校生活が成立していない状況が見えてくる。

入試の多様化

[大短進学率70%以上]の高校では困難の理由1位。高校現場で「すべて把握するのは困難」なほどだといい、「求められる学力から進路の決定時期まで様々な点で異なる生徒に対し、教員側に必要な知識量も、仕事量も過大なものになってしまう」「AO入試などの指導は面接指導などが多く、また、専門的な知識も必要になってくるので、そのための研究などもやらなければならない。時間がない」と、教師の多忙化を嘆く声があがっている。

[大短進学率40～70%未満]の高校の記述にも、「個別

の指導が多くなり多忙と対応不足が生じる」「個々のケースについて多様な入試を組み合わせ、入試計画を立てさせることが非常に手間」など、生徒個別に受験指導する苦労がうかがえた。

「あまりにも早い時期に合格すると、その後の高校生活の目標が薄れる傾向にある」との声もあがっている。

生徒の進路選択・決定能力の不足

[大短進学率70%以上]の高校では、「生徒自身が将来学びたいことや、なりたい職業がなく、なんとなく大学進学しなければならないという理由で志望するので、モチベーションを維持するのが大変」で、実際に「能動的に進路を決められず、安易に指定校に走る」「安易にAO、推薦に走りやすい」状況がある。

「生徒本人が決定できない。教員の意見に頼りがち」な原因として、「すべて手取り足取り教えられてきた世代なので」「生活経験が不足している」など、現在の高校生たちの過保護な生育環境や体験不足を指摘する声が多くあがった。

[大短進学率40～70%未満]の高校では、「やりたいことが見つからないから決められない」「わからないとすぐ逃げる」など消極的な態度の一方、「片寄った情報だけ」「HPの情報のみ」で進路を決めてしまう「視野の狭さ」をあげる記述が目立った。そのためか、「自己との適性を認識できずに学部・学科を選び中途退学につながるケースが出てきた」という。

[大短進学率40%未満]の高校ではさらに深刻で、「自分の進路選択にいい加減」「なんとかなるという安易な考え」で、「自分で調べようとしない」「指示されないと動けない」、他人事で自ら行動しない生徒たちに困り果てている様子だ。

家庭・家族環境の悪化

[大短進学率40～70%未満]の高校では、家庭の経済的事情が生徒の進路を狭めているケースが多くなっており、学校からの情報提供などでは「どうしようもないほど困難」との声があがっている。

[大短進学率40%未満]の高校においては最大の課題で、「保護者が生活を続けていくだけで精一杯」「子どもの収入をあてにしている」といった状況のなか、「子どもが精神的に落ち着いて生活できず、ちょっとしたことで心

を乱す」など、家庭環境の影響によって、生徒の気持ちを進路に向かわせること自体が難しくなっているのうかがわせる。この調査は昨年10月時点に実施したものが、その後の経済状況の急展開で、この問題はますます深刻になっていると思われる。

教員の進路指導に関する時間不足

[大短進学率70%以上]の高校では、多様化する入試への対応で膨大になった仕事量に追われていることに対する悲鳴が聞かれる。「AO・推薦・一般・センター。一年中忙しい」「進路資料を読む時間も模試分析をする時間もない」「一部の教員に仕事が集まる」なか、「過労で倒れそう」との声は悲痛だ。「パソコンに向かう時間は増加したが生徒に向き合う時間は減少した」などの訴えは笑い話ではすまされない。

[大短進学率40～70%未満]の高校でも、「会議・報告書作成・校務分担の増加」などによって、以前とは比較にならないほど教師の仕事量が増加しているという記述が並んだ。ここでも悩みは「生徒に直接指導する時間が確保できない」ことだ。

一方[大短進学率40%未満]の高校においては「生徒指導に時間を取られる」ことが「進路指導の時間不足」につながっている。以前の就職指導に比べ、「インターンシッ

プや応募前職場見学等」の業務が増加していることも原因となっているという。

入試の易化

全体では6位、[大短進学率70%以上]の高校では5位、[大短進学率40～70%未満]の高校では4位にあがっている。

[大短進学率70%以上]の高校からは、「昔なら合格しない生徒が受かる⇒そういう先輩を見て後輩も勉強しない⇒それでいいと教師も思う」と、入試の易化によって「勉強しなくなるスパイラル」が出現しているという。

[大短進学率40～70%未満]の高校でも同様で、「本当に何も(勉強)しないで入学する」生徒が出てきたほか、「何をしに進学するのか考えない」という進学動機の欠如や、「勉強して入試に挑戦しようとする生徒の意欲をそぐ」という負の波及、「合格後の(さらなる)学習意欲の低下」と、影響の大きさがうかがえる指摘が集まった。

「高校での学習は大学入試のためだけではない」はずだが、「そんなことは奇麗事」と高校の先生から反発されることも多い。高校生の学習の動機づけのため、大学入試が高いハードルとなり、挑戦すべき目標として確固として存在してほしいという願いが、学校現場に非常に強くなっている。

図表3 最も大きな要因は何か

(図表1「非常に」あるいは「やや難しいと感じている」の回答者のみ・3つまでの複数回答)

順位	全体 (%) N=832		大短進学率 70%以上 N=305		40～70%未満 N=195		40%未満 N=329	
1	<生徒> 学習意欲の低下	28.6	<進路環境> 入試の多様化	39.7	<生徒> 学習意欲の低下	34.4	<保護者> 家庭・家族環境の悪化	29.8
2	<進路環境> 入試の多様化	26.7	<生徒> 学習意欲の低下	29.8	<進路環境> 入試の多様化	31.3	<生徒> 進路選択・決定能力の 不足	25.8
3	<生徒> 進路選択・決定能力の 不足	24.4	<学校> 教員の進路指導に関する 時間不足	24.9	<保護者> 家庭・家族環境の悪化	24.6	<生徒> 学習意欲の低下	24.3
4	<保護者> 家庭・家族環境の悪化	20.9	<生徒> 進路選択・決定能力の 不足	23.9	<進路環境> 入試の易化	23.1	<生徒> 職業観・勤労観の未発達	19.1
5	<学校> 教員の進路指導に関する 時間不足	20.7	<進路環境> 入試の易化	17.7	<生徒> 進路選択・決定能力の 不足	22.6	<生徒> 学力低下	19.1

それぞれの要因がもたらす指導現場の実態—フリーコメントより抜粋(上位3要因)

■生徒の学習意欲の低下

【大短進学率70%以上】

- 自分の力で自ら学ぼうとする気持ちに欠けている。教えてもらう「受け身」の気持ちが強すぎる(関西／その他)
- 言われたことは言われた分だけ実行しようとするが、それ以上を追求する生徒が少なくなり、深い内容が教えない(関西／普通科)
- 自宅での学習時間ゼロというような生徒が出てきた(関西／普通科)

【大短進学率40～70%未満】

- 知的好奇心の弱さ。「知ること」「わかること」に喜びを感じない(関西／普通科)
- 向学心を持って「おもしろい」と感じるのではなく、ただ単にテレビを見ていて「おもしろい」と感じるような授業にしか興味を示そうとしない(中・四国／総合学科)
- 学習意欲が下がり努力する前に学校を決めてしまう(関西／普通科)
- 課題を必ず提出しなければならないという意欲が低下し、課題提出率も低下した(中・四国／普通科)
- 自主的な家庭学習がほとんどできない生徒がいる(東海・北陸／普通科)

【大短進学率40%未満】

- 普段の授業に対する取り組みができない(居眠り、私語など)(関東・甲信越／普通科)
- 学習意欲に乏しく、安易に欠席や遅刻をする(関東・甲信越／その他)
- あきらめ感が浸透している生徒が多い(東北／総合学科)

■入試の多様化

【大短進学率70%以上】

- 複雑な入試システムをすべて把握するのは困難(関東・甲信越／普通科)
- 入試の多様化により、求められる学力から進路の決定時期まで様々な点で

異なる生徒に対し、教員が指導に必要な知識量も、仕事量も過大なものになってしまう(関東・甲信越／普通科)

- 高3教師は4月から進路指導と実務に追われる(関西／普通科)
- 学部・学科・入試科目の変更等、毎年目まぐるしく変化するため、高1→2→3と計画的に指導体制が行えない(関東・甲信越／普通科)
- AO入試などの指導は面接指導などが多く、また、専門的な知識も必要となってくるので、そのための研究などもやらなくてはならない。時間がない(九州／普通科)

【大短進学率40～70%未満】

- 毎年あちこちの大学等の入試制度が変わるので、ついていくのが大変(東海・北陸／普通科)
- 入試の種類が多すぎるし、時期もバラバラ。現場はパンクしそうです(九州／普通科)
- 個別の指導が多くなり、多忙と対応不足が生じる(関西／普通科)
- 個々のケースについて多様な入試を組み合わせ、入試計画を立てさせることに非常に手間がかかる(関東・甲信越／普通科)
- 安易なAO入試、入学実績のない大学からの指定校依頼等に振り回されて落ちついた指導ができていない(九州／普通科)
- 特にAO入試の多様化。あまりにも早い時期に合格すると、その後の高校生活の目標が薄れる傾向にある(東北／普通科)
- 大学の学生確保のための“あの手、この手”に生徒がふりまわされている観がある(東海・北陸／普通科)
- さらに多様化、早期化してきており、正しく選択できているのか、不安に思う点がある(中・四国／普通科)

■生徒の進路選択・決定能力の不足

【大短進学率70%以上】

- 生徒自身が将来学びたいことや、なりた職業がなく、なんとなく大学進学しなければならないという理由で志望するので、モチベーションを維持するのが大変(関東・甲信越／普通科)
- 能動的に進路を決められず、安易に指定校に走る(東海・北陸／普通科)
- 安易にAO、推薦に走りやすい(関東・甲信越／普通科)
- 生徒本人が決定できない。教員の意見に頼りがち(関東・甲信越／普通科)
- すべて手取り足取り教えられてきた世代なので何からスタートしていいかわからない(東海・北陸／総合学科)
- 生活経験が不足していて適性を見出せない(関東・甲信越／普通科)

【大短進学率40～70%未満】

- 「何をやりたいかがわからない」という生徒が多い。また、「やりたいことが見つからないから決められない」という例も多く、進路選択の内発的動機づけの指導が難しい(関西／普通科)
- 社会経験の不足。片寄ったメディアだけの情報などに頼る(関西／普通科)
- HPなどの情報のみで安易に進路を決めてしまい、決めたことで安心してしまう(北海道／普通科)
- 自己の適性を認識できずに学部、学科を選び中途退学につながるケースが出てきた(東北／普通科)

【大短進学率40%未満】

- 自分の進路選択についていい加減(関西／普通科)
- 何とかなるという安易な考え(東海・北陸／普通科)
- 何をしたいのかわからない。自分で調べようとしていない(九州／専門高校)
- 指示されないと動けない、動かない(東北／その他)

進路指導の実施内容

9割が「オープンキャンパス参加指導」

次に自校で実施している進路指導の取り組みをすべてあげてもらった。

生徒対象の取り組みのうち校内で完結できるものから見てみると(図表4-1)、「進路ガイダンス」96%、「進学面接指導」94%、「小論文指導」91%などの実施率が高かった。また、進路状況による違いが出ており、「文理選択ガイダンス」「土曜講座」などは大短進学率が高いほど実施し、「就職面接指導」「資格取得・検定奨励」などは進

学率が低いほど実施している。

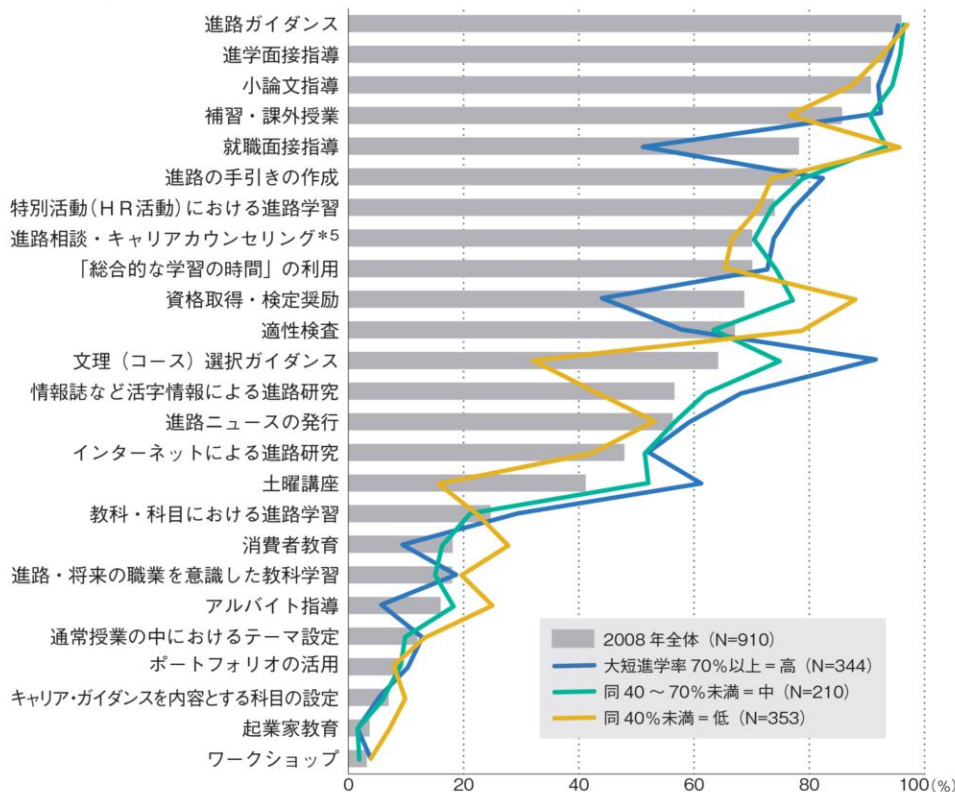
保護者対象の取り組みでは、「三者面談」93%、「保護者向け進路ガイダンス」81%の実施率が高い。

「進路相談・キャリアカウンセリング」の実施率は70%で「進路相談」として聞いた前回85%を大きく下回ったが、前段で見た「仕事量が膨大で生徒に直接指導する時間がとれない」という嘆きと一致すると思われる。

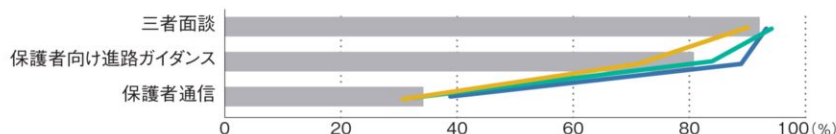
さらに、生徒対象のうち校外実施や外部連携が必要な取り組みでは(次ページ図表4-2)、「オープンキャンパスへの参加指導」91%の実施率の高さが際立つ。前回よりも「進路行事としての学校見学会」が増加し、「職

図表4-1 進路指導の取り組み状況【現在実施しているもの】

■生徒対象～校内で完結可能～



■保護者対象



※全体の()内は2006年調査(N=813) *5 06年調査では「進路相談」

業人による講演会」「卒業生の就職先への教員の訪問」は減少した。また、こちらも大短進学率による違いがあり、例えば「就業体験（インターンシップ）」は「大短進学率40%未満」の高校では84%の実施率だが、[70%以上]では23%というように、大きな差があった。

こういった外部との連携を必要とする取り組みも含め、高校進路指導は実に多岐に渡るものとなっていることがわかる。入試・雇用といった進路環境の変化の把握とともに、教師たち自身の学習が何よりも必要になるだろう。

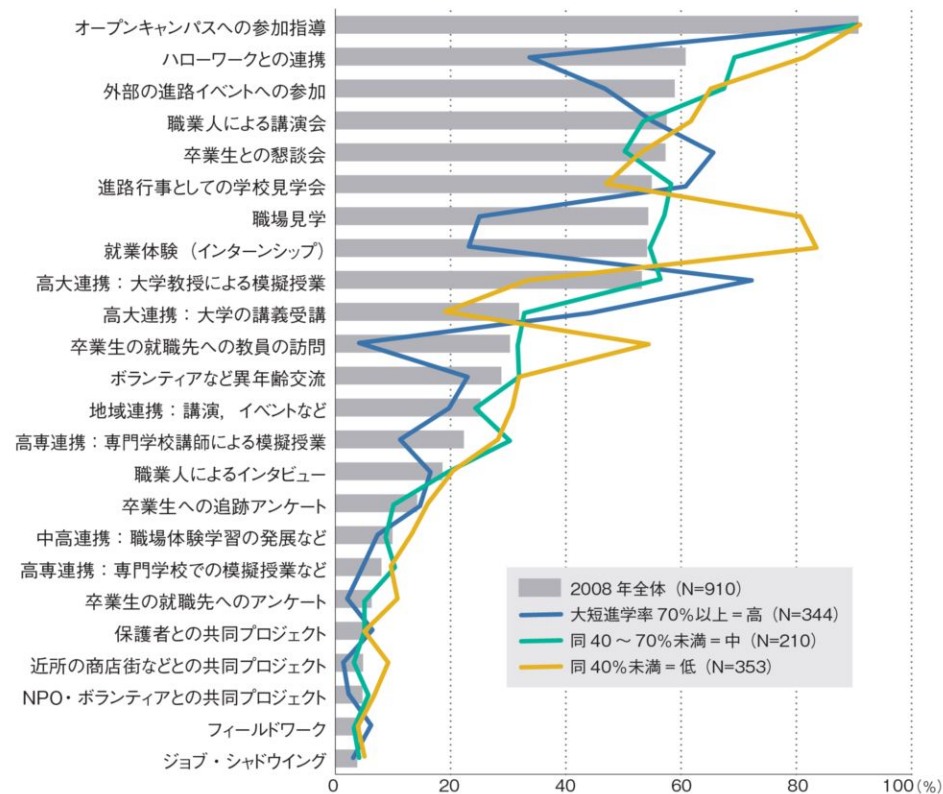
実際、教師対象の取り組み（図表4-2下）で実施率が

高いのは「校内研修」で5割を超えている。「教育委員会、教育センターなどでの研修」30%など前回と比べると、比較が可能なものはすべて実施率が上がり、特に「校内研修」の上昇が大きい。そのテーマについては、「進路環境検討会」「情報交換会」などの最新情報の収集や、「キャリア教育研修会」「キャリアカウンセリング」「小論文指導」など指導方法に関する内容などがあげられた。

いまや、進路指導は、ひと昔前の教師の業務をはるかに超えた内容となっている。スピードや専門性など、さまざまな能力が現場教師に求められていると言えそうだ。

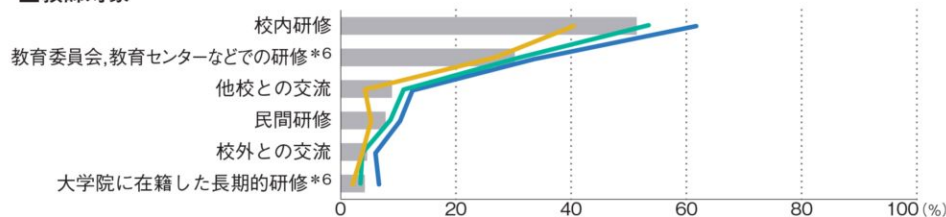
図表4-2 キャリア教育の主な取り組み状況【現在実施しているもの】

■生徒対象～校外で実施、外部・卒業生と連携必要～



全体	高	中	低
90.8 (92.5)	91.3	90.0	90.7
60.8 (64.5)	34.0	69.5	81.6
58.9 (62.9)	47.1	67.6	65.4
57.5 (63.3)	55.2	53.8	61.8
57.3 (56.6)	65.7	50.5	53.0
54.9 (49.6)	61.0	58.6	47.0
54.3 (55.7)	25.3	57.1	80.7
54.1 (56.2)	23.3	54.8	83.6
53.2 (51.4)	72.1	56.2	33.4
31.9 (29.9)	44.5	32.9	19.0
30.3 (37.9)	4.4	31.9	54.7
28.8 (29.6)	23.3	31.9	32.3
25.2 (26.7)	19.8	24.3	30.9
22.3 (—)	11.3	30.5	28.3
18.6 (18.1)	16.6	19.5	20.1
14.2 (18.3)	14.8	10.0	16.1
9.9 (10.7)	7.3	8.6	13.3
8.0 (15.4)	4.9	10.5	9.6
6.3 (7.4)	2.3	5.2	10.8
5.4 (—)	6.4	4.8	4.8
4.8 (—)	1.5	3.3	9.1
4.7 (—)	2.3	5.7	6.5
4.4 (—)	6.1	3.3	3.4
3.8 (—)	3.5	3.8	4.2

■教師対象



全体	高	中	低
51.4 (45.8)	61.6	53.3	40.5
30.2 (—)	33.4	31.0	26.9
8.9 (8.6)	12.5	11.0	4.2
7.8 (4.7)	10.2	8.6	5.1
4.6 (3.8)	6.1	3.8	3.7
4.2 (—)	6.7	3.3	2.3

*6 06 年調査の「校外研修」(25.7%)を「教育委員会、教育センターなどでの研修」「大学院に在籍した長期的研修」に分割

進路指導で教師が伝えていること

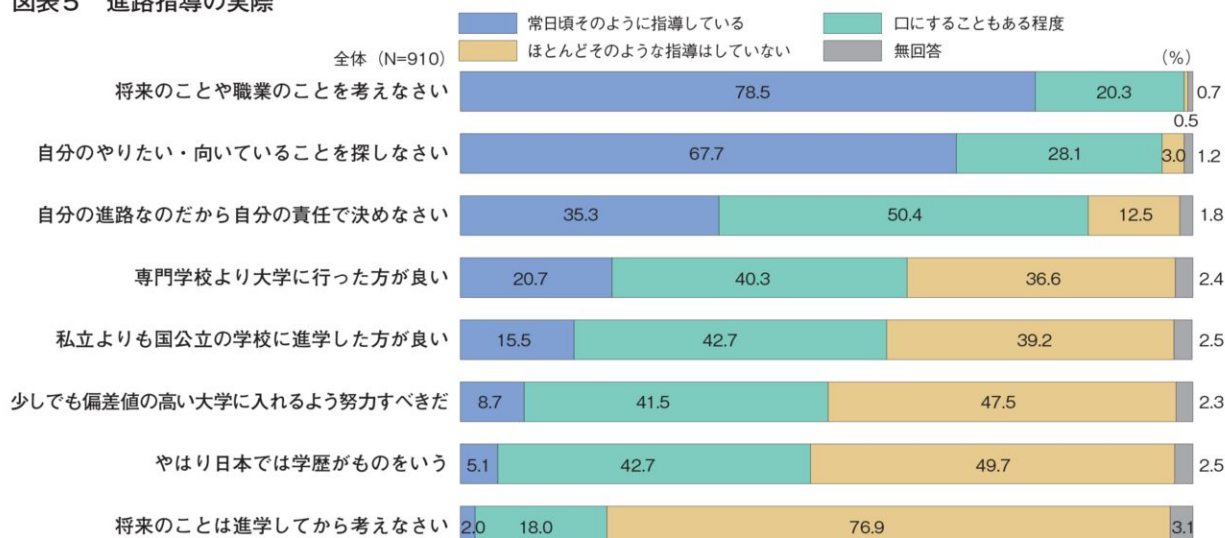
「将来や職業のことを考えなさい」が99%

進路指導を行う上で教師が生徒に伝える言葉を8つ示し、それぞれについて「常日頃そのように指導している」「口にすることもある程度ある」「ほとんどそのようなことは指導していない」のいずれかを選んでもらい、「常日頃～」と「口にすることもある～」の合計をグラフにした(図表5)。この「指導・計」が最多なのは「将来のことや職業のことを考えなさい」で99%。「自分のやりたいこと・向いていることを探しなさい」が96%と続き、

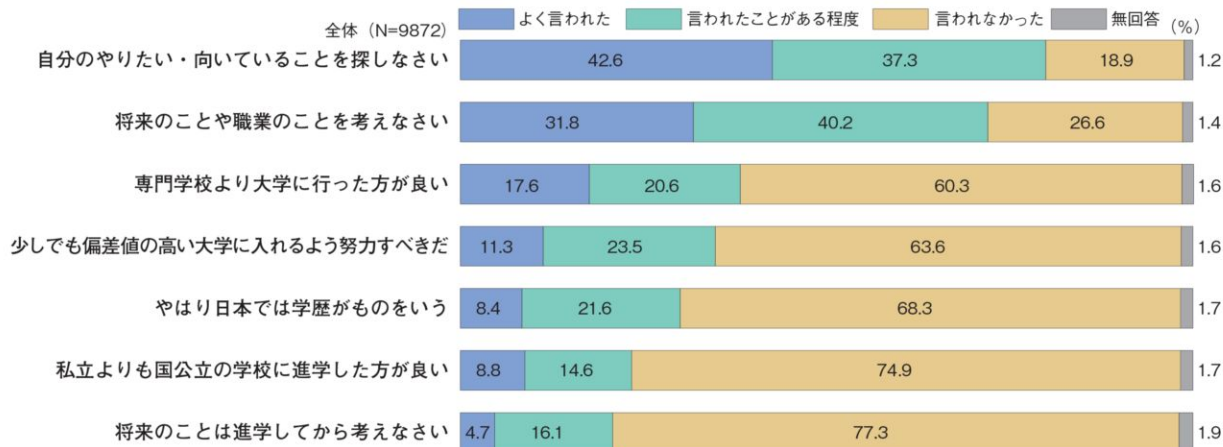
「少しでも偏差値の高い大学に入れるよう努力すべきだ」50%、「私立よりも国公立の学校に進学した方がよい」58%を大きく上回った。現在不況下での国公立志向やブランド志向の高まりが指摘されており、教師の言葉としてもこれらの項目は今後もっと大きな割合になっていくかもしれない。

同様に高校生に聞いた調査結果を参考としてあげたが、上位2項目は先生の指導とはほぼ一致している。「自分のやりたいことを探しなさい」という指導は、「やりたいことが見つからないと決められない」高校生と表裏一体の関係と言えるかもしれない。

図表5 進路指導の実際



<参考> 高校生が進路指導で言われていること (小社「進学センサス2007」より)



※「進学センサス2007」…2007年3月高校卒業の関東・関西・東海地区の男女50,000人に郵送法にて調査(2007年3月23日~4月9日)

2 高校のキャリア教育の進展度

キャリア教育の推進状況

全体の9割弱はなんらか実施

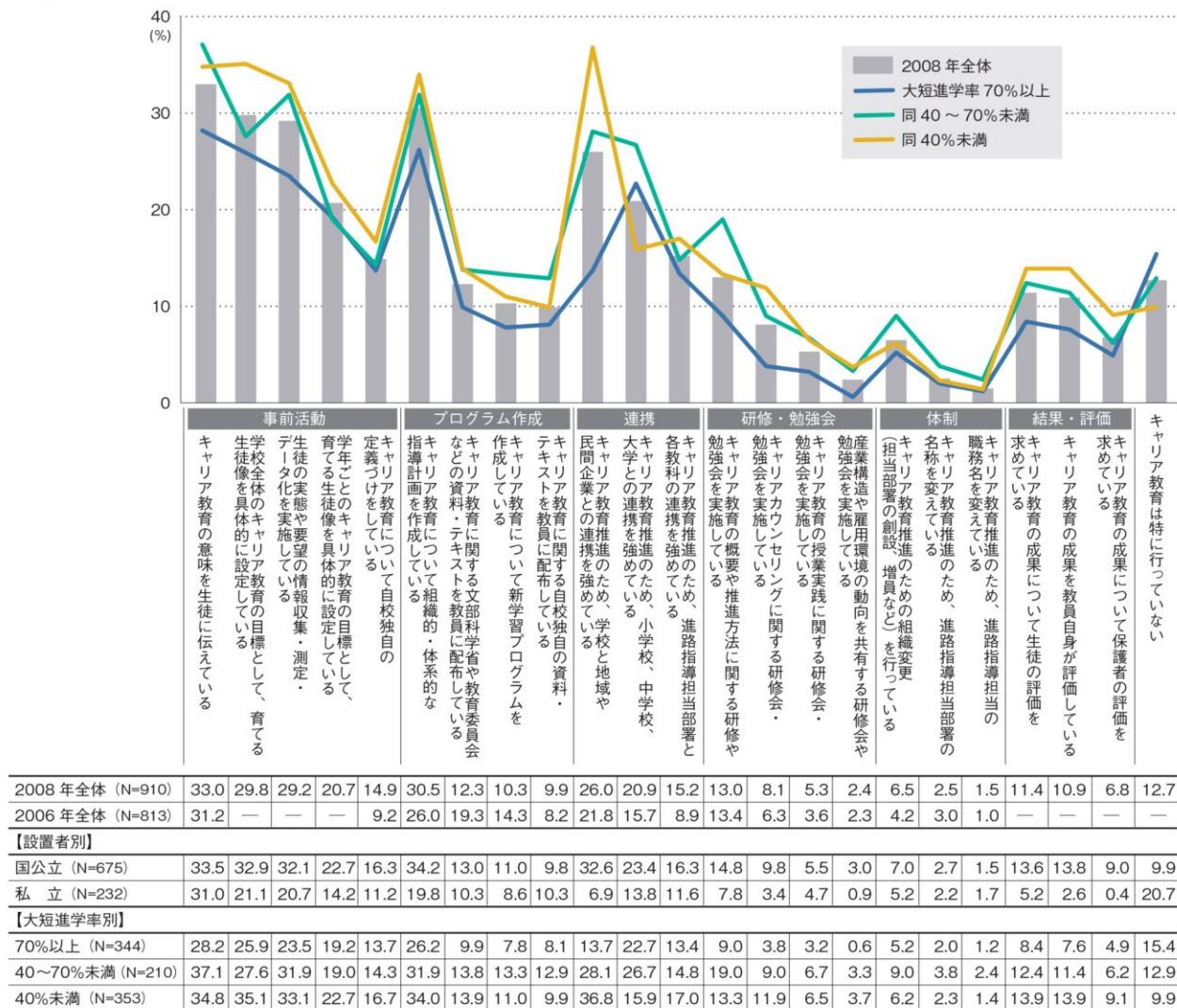
「キャリア教育」が文部科学省から提言されて4年余り経った。キャリア教育の定義は「児童生徒一人一人のキャリア発達を支援し、それぞれにふさわしいキャリアを形成していくために必要な意欲・態度や能力を育てる教育」(広義の定義と呼ばれる)、端的には「児童生徒一人一人の勤労観、職業観を育てる教育」(狭義の定義と呼ばれる)とされている(キャリア教育の推進に関する総合的調査研究

協力者会議報告書 平成16年1月)

それでは現在の高校でのキャリア教育推進状況はどうだろうか。「キャリア教育は特に行っていない」は13%で、9割弱が何らかの活動を行っていると回答している(図表6)。

【事前活動】にあたる項目では「キャリア教育の意味を生徒に伝えている」「学校全体の目標として育てる生徒像を具体的に設定」「生徒の実態や要望の情報収集～」などが3割前後と比較的高かった。また、【プログラム作成】の項目のうち「組織的・体系的な指導計画を作成している」も3割

図表6 キャリア教育の進捗状況(全体/複数回答)



を超えている。【連携】の各項目は前回からの伸びが目立ち、学校外の地域・企業、小・中学校・大学との連携、校内での連携の両方とも進んでいることがわかった。

しかし全体を見わたしてみると、事前活動、プログラム作成、連携の実施に比べ、研修・勉強会、体制づくり、結果・評価等の実施は低率である。

また国公立と私立の差が大きく、キャリア教育を実施していない率は私立が2割を超え、地域・企業との連携にいたっては、国公立3割に対して私立の実施率は7%にとどまっている。進学率で見ると、進学率が高い高校ほどキャリア教育が低調であることは歴然としている。

全体としては普及してはいるものの、その実施は高校に

よって まだまだ“まだら”状況と言ってよいのではないかな。

しかし、「(学校全体の・学年ごとの)キャリア教育の目標として、育てる生徒像を具体的に設定している」高校が一定数存在することは、今後それに対応した成果の評価実施につながると予想できる。目標設定と結果の可視化——PDCAサイクル(計画・実行・評価・改善を繰り返す業務サイクル)を意識することが今後のキャリア教育推進の要だろう。

キャリア教育の体制

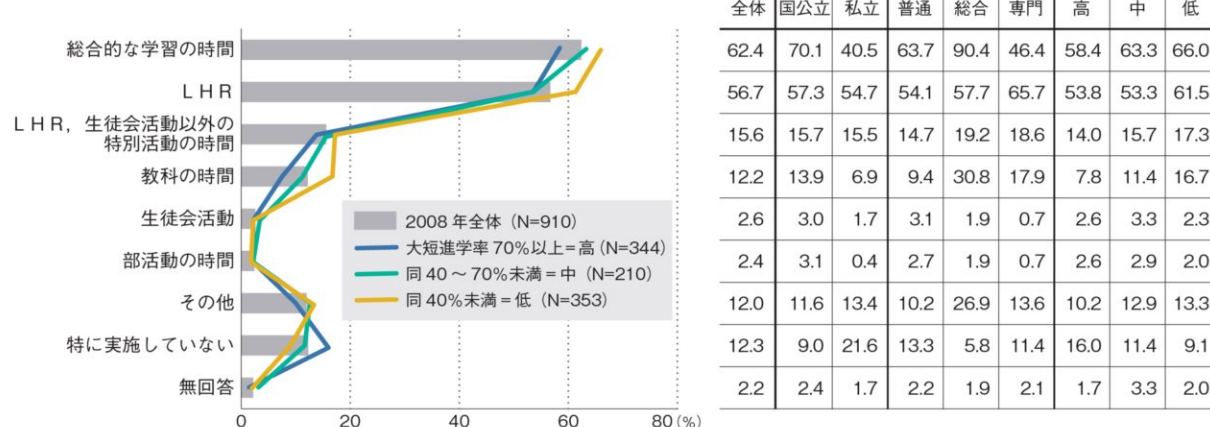
進路指導部が担当 総合的な学習の時間に実施

キャリア教育推進のための体制はどの程度整っている

図表7 キャリア教育の担当部署



図表8 キャリア教育の主な実施時間



※【設置者】国公立(N=675)・私立(N=232) 【高校タイプ別】普通科(N=667)・総合学科(N=52)・専門高校(N=140)

のだろうか。

キャリア教育の担当部署の設置状況については、「進路指導部とは別の部署・組織を設けている」はわずか6%（図表7）。最も多かったのは「進路指導担当部署が兼ねている」の61%で、「担当する部署はない」が24%あり、組織面の対応はあまり行われていないようすだ。しかし、総合学科では「進路指導部とは別の部署・組織を設けている」が23%と手厚い学校が少なくなく、「担当する部署はない」は比較的少数だ。

キャリア教育を主にどの時間に実施しているかについては、「総合的な学習の時間」62%と「LHR（Long Home Room）」57%に回答が集中し、それ以外は2割以下にとどまった（図表8）。そうした中で総合学科は「総合的な学習の時間」が90%、「LHR」が58%、「教科の時間」も31%と他に比べて高く、さまざまな時間が活用されているこ

とがわかる。

キャリア教育は学校教育活動全体で、特に今後は教科活動の中で実施していくことが推奨されているが、これも実態はまだまだといえるだろう。

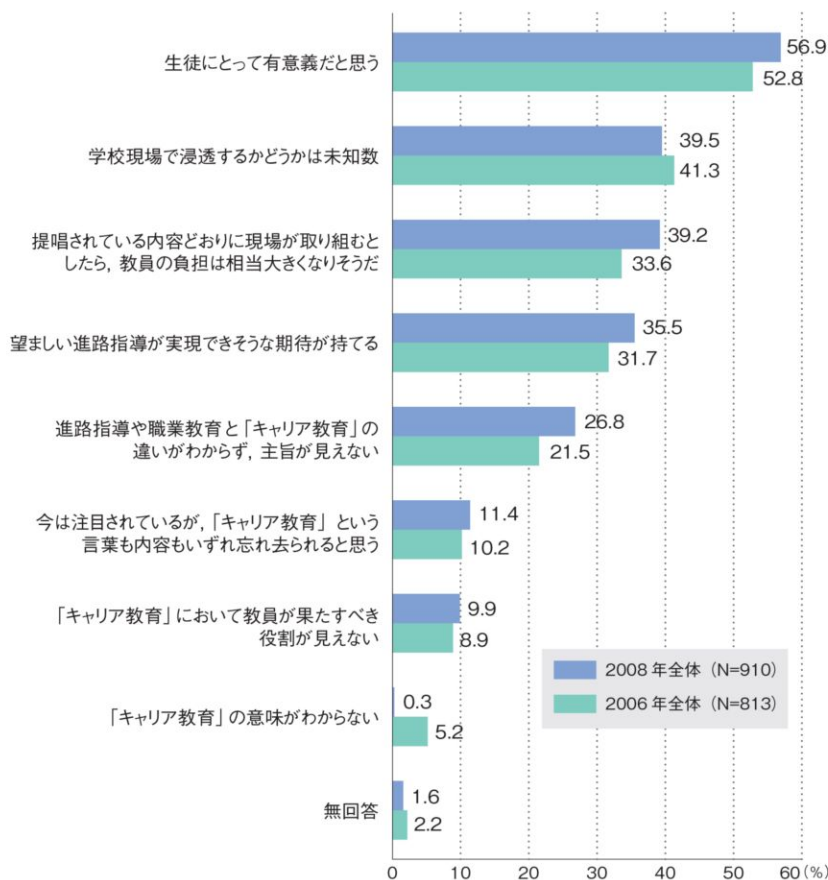
キャリア教育に対する考え

「生徒にとって有意義」が増加

キャリア教育についての考えに近いと思うものを選択肢からすべて選んでもらったところ、最も多かったのは「生徒にとって有意義だと思う」57%で、「学校現場で浸透するかどうかは未知数」40%、「提唱されている内容どおりに現場が取り組むとしたら、教員の負担は相当大きくなりそうだ」39%がそれに続いた（図表9）。

前回と比べると、「キャリア教育の意味がわからない」が減少しており、理解は広がっているようだ。「生徒にとって

図表9 キャリア教育についてどう考えているか



※【キャリア教育実施校】図表6「キャリア教育は特に行っていない」以外の回答校（N=738）

大短進学率 70%以上 (N=344)	大短進学率 40～70%未満 (N=210)	大短進学率 40%未満 (N=353)	キャリア教育 実施校
51.2	61.0	60.1	63.0
39.5	42.9	37.7	38.8
37.8	40.5	39.7	41.1
35.2	34.8	36	39.2
24.4	29	28	23.8
10.5	11.0	12.7	11.0
9.6	10.5	9.6	7.7
0.6	0.0	0.3	0.0
2.3	1.9	0.8	0.5

有意義」「望ましい進路指導が実現できそう」という前向きな項目が2つとも伸びている点にも注目したい。

一方で「教員の負担は相当大きくなりそう」「進路指導や職業教育とキャリア教育の違いがわからず、主旨が見えない」も増加しており、実践に伴う困難さや戸惑いがうかがえる。

また、キャリア教育実施校に絞ると、「生徒にとって有意義」「望ましい進路指導が実現できそう」が全体よりも多くなっている。

キャリア教育による変化

実施校の65%で「教員の仕事増大」

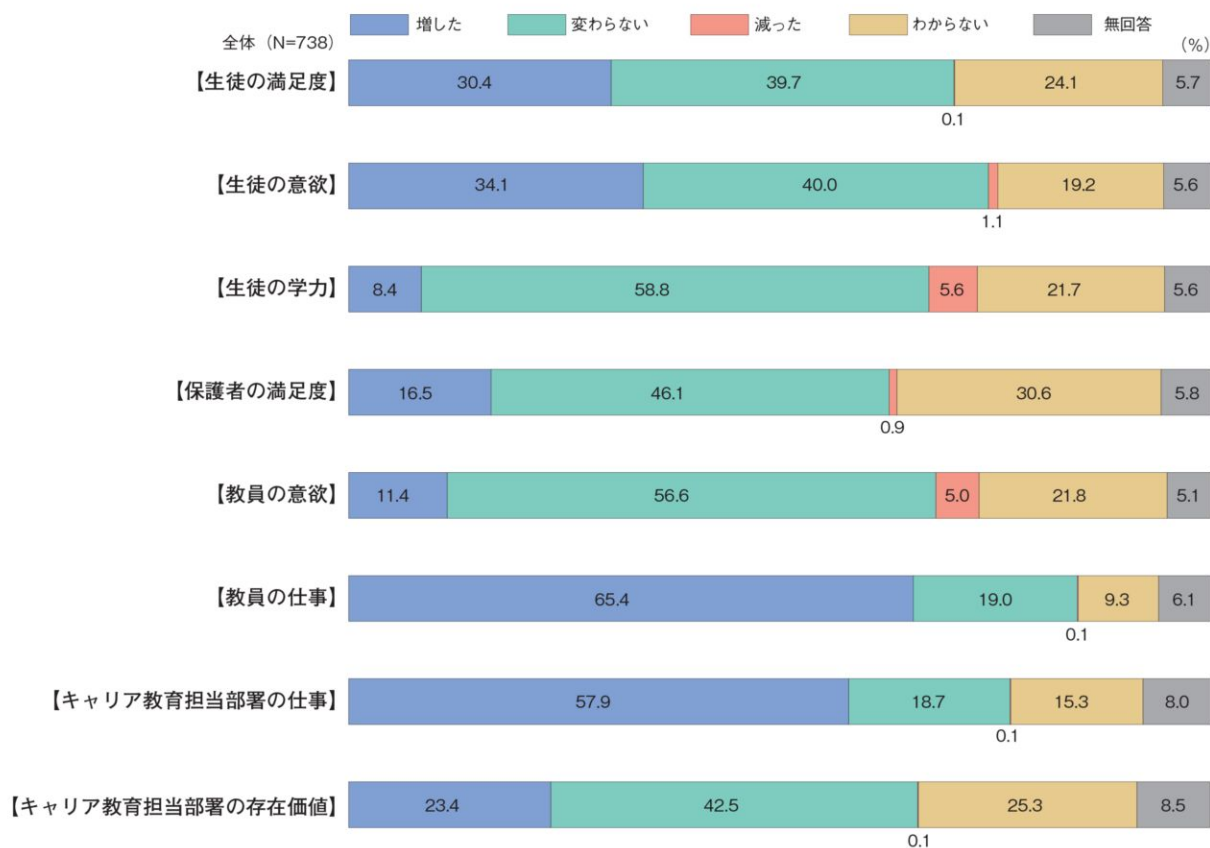
キャリア教育の推進によって何がどう変わったと現場の教師は感じているだろうか。キャリア教育実施校に対して、生徒の満足度や意欲、教員の意欲や仕事量など8つの点についてキャリア教育による増減を聞いた(図表10)。

「生徒の意欲」が増したという回答は34%。「生徒の満足度」が増したという回答も3割を超えた。「保護者の満足度」も「増」が17%あった。

もっとも、生徒と保護者の変化を問うこれらの項目で、一番多い回答は「変わらない」。「わからない」もかなりの割合を占めている。「キャリア教育の成果」は、実施校でも非実施校でも、また学校外からも問われることが多いものの、実はまさに見えにくく、当事者である教師も手ごたえがはっきりあるとはいいいがたい状態のようだ。

一方、教員に関する項目では、「教員の仕事」が増したという回答は65%にもなっており、「キャリア教育担当部署の仕事」の「増」も6割に近かった。キャリア教育の導入・推進で、教員の多忙感・負担感はさらに増しているのだ。一方、「教員の意欲」の「増」は11%、「キャリア教育担当者の存在価値」の「増」も23%にとどまった。

図表10 キャリア教育による生徒・学校の変化



キャリア教育の認識

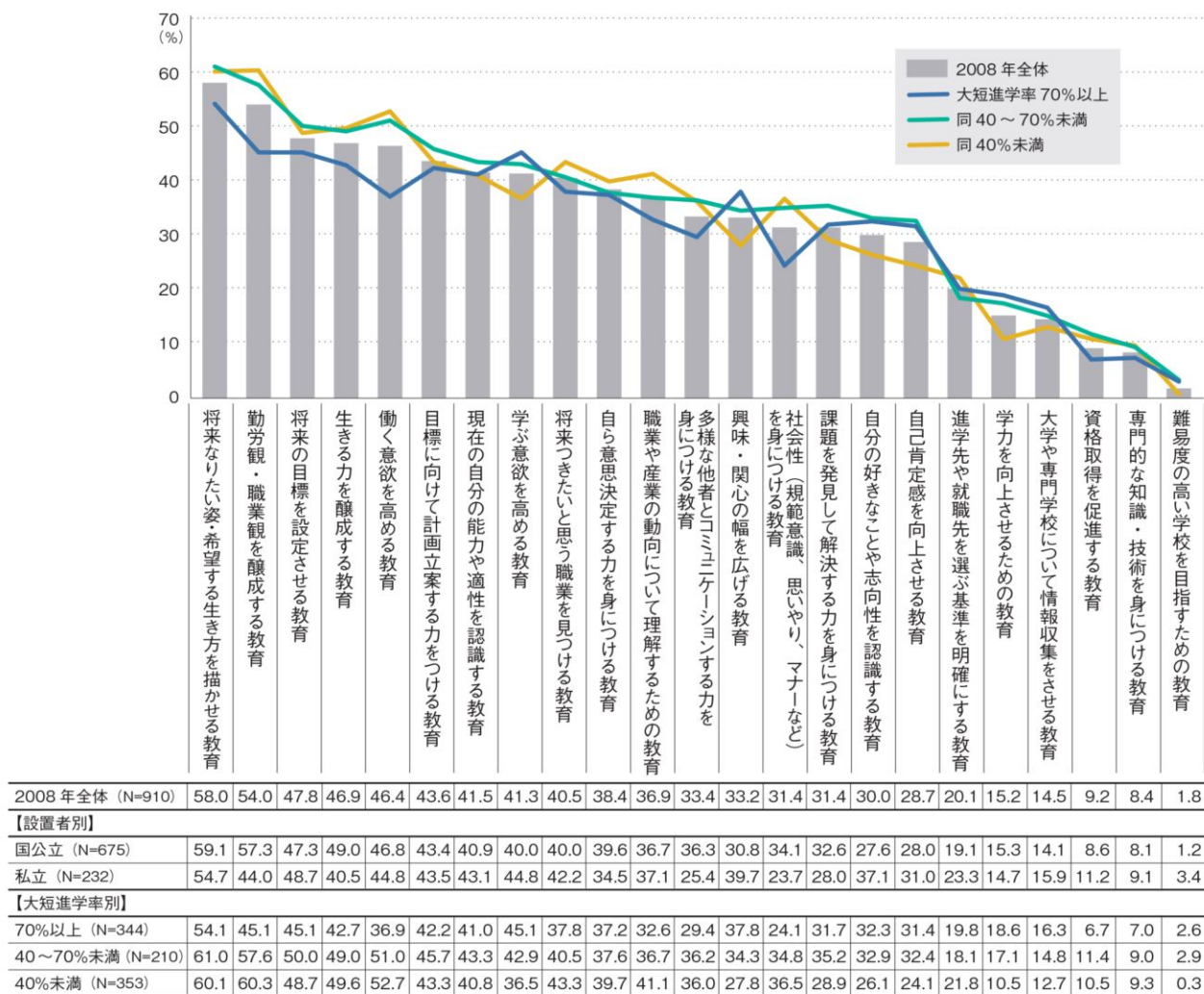
「将来なりたい姿を描かせる教育」

ところで現場の教師は、キャリア教育とはどのような教育だと考えているのだろうか。13ページに示した文部科学省の広義の定義はわかりにくいと当初より不評だったし、「端的には」以降の狭義の定義は「キャリア教育は就職指導や職業教育のこと」という誤解を生む源となってしまう。また、キャリアガイダンス誌ではキャリア教育の実践事例を数多く取材しているが、自校ならではの定義づけをしている高校も少なくない。そこで本調査では23の様々な考え方を示し、それぞれについて「そう思う」から「そう思わない」までの5段階で回答してもらった(図

表11)。

「そう思う」が多かったのは「将来なりたい姿・希望する生き方を描かせる教育」58%、「勤労観・職業観を醸成する教育」54%、「将来の目標を設定させる教育」48%など。一方、「資格取得を促進する教育」「専門的な知識・技術を身につける教育」「難易度の高い学校を目指すための教育」は1割に満たず、より長期的な視点に立つ項目が多めとなっている。大短進学率が高い層では「学ぶ意欲を高める教育」「興味・関心の幅を広げる教育」、低い層では「勤労観・職業観を醸成する教育」「働く意欲を高める教育」の回答率の高さが目立ち、生徒の進路状況によって捉え方は異なる。キャリア教育は実施状況だけでなく「どんな教育か」という認識レベルでも「まだら」なのである。

図表 11 キャリア教育とはどのような教育だと考えているか



3 大学・専門学校に何を望んでいるのか？

大学への要望

入試の時期・種類の抑制を強く望む声

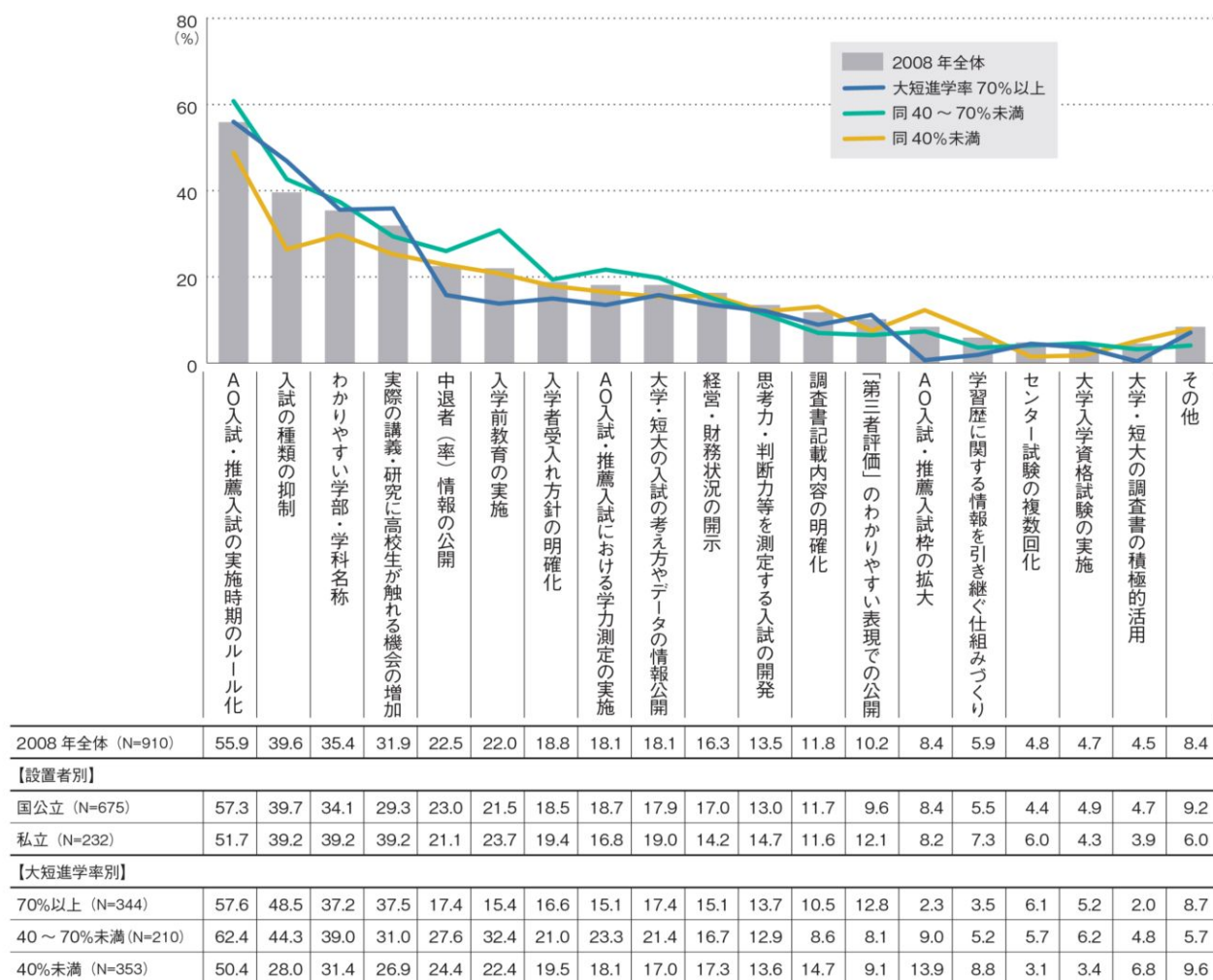
次に「高大接続・連携の観点から大学・短大および文部科学省に期待すること」を聞いてみた。1位は「AO入試・推薦入試の実施時期のルール化」で、56%にも上った。ついで「入試の種類の抑制」が4割近い。進路指導の難しさの要因、そして教師の多忙の要因として上がっていた「入試の多様化」に歯止めをかけてほしいとの願いが伝わってくる。

また、「わかりやすい学部・学科名称」35%「実際の講義・

研究に高校生が触れる機会の増加」も3割を超えている。大学での学習内容を高校生に理解させるため、「わかりやすさ」プラス「実際に触れる機会」がまだ足りないという現状認識だ。学部学科の名称については、「これ以上複雑にしないほしい。何が学べて、何が学べないのかの統一基準をつくってほしい」といった声も上がっている。現在議論し検討されているような「AO入試・推薦入試における学力測定の実施」は18%、「大学入学資格試験の実施」は5%と低率だった。

大短進学率別に見ると、「AO入試・推薦入試の実施時期のルール化」は40～70%未満の高校で、「入試の種類の

図表 12 高大接続・連携の観点から期待すること（全体／複数回答）



抑制」は70%以上の高校で高くなっている。

フリーコメントでも、「AO・推薦入試の実施の時期を遅らせてほしい。少なくとも10月以降に」と、時期についての要望や、「高校教育の障害となっているAO入試の廃止を」といった強い意見のほか、「大学・短大の入試の多様化で負担が大きいのが現状。一方で、生徒の能力を幅広く測ってもらえるのはありがたいことなので、もう少しルールづくりをしっかりとしてほしい」「どんな生徒も受け入れるのではなく、アドミッションポリシーを明確にするなどの基準を示してほしい」と、AO・推薦入試の意義を認めながらも、一定の基準の明確化を求める声が多く集まった。

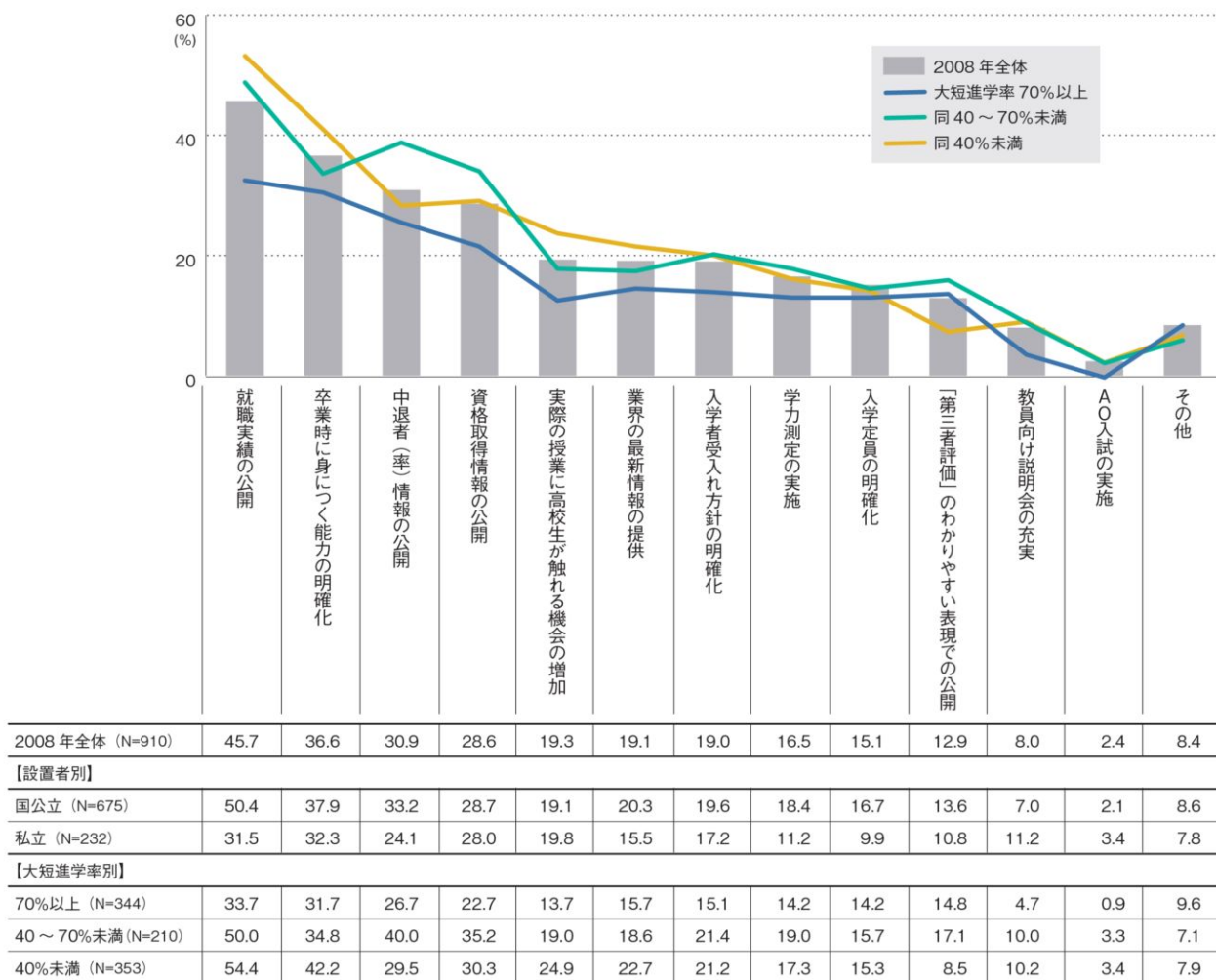
専門学校への要望

「就職実績の公開」が1位

さらに、「高専接続・連携の観点から、専門学校および行政に期待すること」を聞いたところ、「就職実績の公開」が46%でトップ。ついで「卒業時に身につく能力の明確化」37%となった。高校が専門学校に望むことは、出口保障であることがわかる。またこの2項目は大短進学率40%未満の高校でとくに高くなっている。

また「中退者(率)情報の公開」31%、「資格取得情報の公開」29%など、専門学校へは情報公開の要望が強い。フリーコメントでも、「専門学校については客観情報が不足している」といった指摘があった。

図表 13 高専接続・連携の観点から期待すること (全体／複数回答)



大学・専門学校・文部科学省への要望—フリーコメントより抜粋

【大短進学率70%以上】

- A O 入試、推薦入試等の早期実施による内定があまりにも安易なものはいかがか。短大では6月中にA O 入試の結果が出るところもある(関東・甲信越／総合学科)
- A O 入試、推薦入試の実施の時期を遅くしてほしい。少なくとも10月以降(東海・北陸／普通科)
- 入試スタート時期が早まり、夏休みから行う学校(特に専門学校)がある(九州／総合学科)
- 高校教育の障害となっているA O 入試の廃止。推薦入試の開始時期の規制強化(11月以降実施)(関西／普通科)
- 大学、短大、専門学校の入試の多様化はかなり負担が大きいのが現状。一方で、生徒の能力を幅広く測ってもらえるのはありがたいことなので、もう少しルールづくりをきちんとしてほしい(関東・甲信越／普通科)
- A O・推薦入試の縮小化、抑制(関東・甲信越／普通科)
- 学部学科の名称を、これ以上複雑にしないでほしい。または統一の基準をつくってほしい。何が学べて何が学べないのか、何が特徴なのか統一の基準で文科省(または第三者)に評価してほしい(関東・甲信越／普通科)
- 大学の先生は話がへたな人が多いので、実習的なことで生の研究素材にふれさせたい(関東・甲信越／普通科)
- 入学試験問題の適正化。卒業生の情報開示。調査書の活用状況(関東・甲信越／総合学科)
- 目ざす大学のあり方に関連させて入試科目や問題の意図の明確化や、オープンキャンパスの今のあり方に再考を！(中国・四国／普通科)
- 高校と大学・短大との意見交流の場の設置が必要(関西／普通科)

- 教える教員としての立場での交流がもっと必要だと思う(関西／普通科)
- 経営上、定員確保の必要性も充分理解できるが、どんな生徒でも受け入れるのではなく、学力や学習歴を重視したり、アドミッションポリシーを明確にするなどの基準を示してもらいたい(東海・北陸／総合学科)
- 推薦入試で10月に合格を決めた生徒を3月まで意欲をもって学習させることは困難(東海・北陸／普通科)
- 入試のパイプとして連携を考えている所もあると思うが、本来の連携ではないので、もっと互いに意見交換をできるとよい(東海・北陸／普通科)
- 就職の際の正社員と正社員以外の正確な数(関東・甲信越／普通科)

【大短進学率40～70%未満】

- A O 入試のルールが必要。「調査書」の出ない時期に「成績証明書」が用いられたり、どこまでOKなのかがわからない。大学生のように高校でも「高2の冬に進路確定」なんてことになるのではと不安(九州／総合学科)
- 一部大学のA O 入試の実施時期が早く(7月)、調査書の作成(評定)が難しい場合がある。高校の情報を集めて、A O 入試の実施時期を検討してほしい(東北／普通科)
- 高校の教育課程(指導要領)の変化に大学入試がついてこれていない(中国・四国／普通科)
- 入試の多様化で現場はパンク状態です。また、学費がなんとかできず、涙している生徒が毎年います。もっと学費を安くしてほしい(関東／総合学科)
- 保・幼・小・中・高・専・短・大が一堂に集まる必要がある。そこで新しい動きがでてくると思う(九州／普通科)
- ノーアポでの来校は常識を欠いていると思う(関西／総合学科)

- 各大学、学校によって卒業生の就職データの出し方が違っている。これを統一してほしい(中国・四国／普通科)
- 専門学校については、客観的な情報が不足している。悪質な学校もあるので、排除するようなシステムが必要と思う。大学については第三者評価である情報がほしい(東北／その他)
- 指定推薦の乱発は止めてほしい(関東・甲信越／普通科)

【大短進学率40%未満】

- A O 入試に時期的な制限を文部科学省でつくるべき(関東・甲信越／総合学科)
- 就職率の開示など。その職業に就いていない学生を入れ、開示するのはどうか？オープンキャンパスよりも、平日の普段の学生の姿を見せてほしいところ(北海道／専門学科)
- 専門学校のA O 入試があまりにもわかりにくいので、しっかりとしたルール作りや説明がほしい(東北／普通科)
- 授業料や入学金を安くしてもらいたい(東海・北陸／総合学科)
- 上級学校の高校訪問は広報担当者が多いが、授業をしている教員の訪問を強く望む(東北／総合学科)
- 地域の高・大・短・専と企業も加えて、キャリア教育研究会を作ってはどうか(中国・四国／総合学科)
- まともな専門学校には、明らかに存在意義がある。入試が易化しているからと言って、大学へ送ればよいというものではない(中国・四国／普通科)
- 各学校の卒業時の就職実績の明確化。入学者の定員に対する充足率の公開(中国・四国／専門学科)
- 経営が危機的な状況にある大学、短大、専門学校がどこなのかがよくわからず、現場での進路指導がしにくい場合がある(中国・四国／専門学科)

総括

高校の指導現場を理解したコミュニケーションを

本調査の結果から聞こえてくるのは多くの業務に追われる進路指導担当教員たちの悲鳴だ。

「大学の入試や学部学科がわかりにくいから、指導するには膨大な情報収集をしなければならない。専門学校の実績情報は自力で探さなければならない。自分たちの高校時代とはまったく様変わりした多岐にわたる進路行事を校内外と連携しながら準備・実行し、本来ならばちゃんと検証し次年度につなげていかなければならない。進路選択していく当事者である高校生たちは、勉強もしなければ選べない、決められない。自分で調べない。それなのに3年生の早い段階から以前にはなかった入試方法で上級学校に合格が決まっていく。その手続きは一年中教師が対応している…」。

前ページに紹介した大学・専門学校・文部科学省への要望をつづった自由記述には、自分たちの負担の大半は、学生募集という経営観点から入試形態や学部学科名称をいまのかたちに変えてきた高等教育機関側に責任があるのでは、という批判・不満がうずまいている。こういった高校進路指導現場の状況を理解したうえで、入試改革や、学部学科改変、アドミッションポリシーなどの意図を明確に丁寧に高校に向けて説明していく必要性があるだろう。

入試・学部学科名以外では、現在の経済情勢を反映してか、進学費用軽減の要望、就職状況の正確な情報公開を求める声が目立っている。そこに答えていくことが、高校側からの信頼獲得につながることはむろんだらう。

また、高校からは批判の声だけでなく「大学・専門学校と高校が一堂に集まり、情報交換・意見交換する場がほしい」「保育園・幼稚園・小学校・中学校・高校・大学・専門学校が集まる必要がある。そこから新しい動きが出てくるのでは」といった、密なコミュニケーションを求める声も散見された。これも進路指導に奮闘する高校教師たちの本心なのだ。

また、調査結果からわかるように高校のキャリア教育は各校レベルで試行錯誤している段階だ。大学や専門学校でも低学年次からのキャリア支援の取り組みが進展しているようだが、悪化する雇用情勢下だからこそ、単なる就職支援を超え、社会が求める力を学生につける教育の必要性と重要性を痛感し、その方法をさらに模索されているところではないだろうか。キャリア教育の取り組みは、高校と高等教育機関では同じ段階にあると思われる。

また、高校生たちの「学習意欲の低下」などの様々な問題は高等教育機関入学後にもそのまま持ち越されているだろう。同じ課題を抱えた若者たちにどんなキャリア教育をするのか。高校、大学、専門学校が、それぞれが行っている内容の情報を交換してはどうかと思う。

次ページより3校の事例紹介があるが、大学レベルの探求活動をさせている高校もあれば、企業と連携して生徒が商品開発をするなど起業家教育を先取りしている高校もある。教科活動も含めた学校教育全体で取り組む高校からは、正規カリキュラムでのキャリア教育のヒントが得られるだろう。

高校と大学・専門学校が、若者を教育する接続した教育機関として、誠実な情報公開と情報交換に取り組み、交流していくことがいま求められているのではないだろうか。

調査概要

■調査目的

全国の全日制高等学校で行われている進路指導の実態を明らかにする。

■調査方法

質問紙による郵送法

■調査対象・対象校数

小社「キャリアガイダンス」を発送している全国の全日制高等学校5085校の進路指導主事（一部単位制を含む）

■調査期間

2008年10月6日（月）～10月22日（水）
・10月29日（水）到着分までを入力対象とした。

■有効回答数

910校（回収率17.9%）

・設置者別

国立675校（74.2%）

私立232校（25.5%）

無回答3校（0.3%）

・高校タイプ別

普通科単独校487校（53.5%）

総合学科単独校（移行中含む）40校（4.4%）

普通科中心で他学科併設校180校（19.8%）

総合学科併設校12校（1.3%）

工業を中心とする高校67校（7.4%）

商業を中心とする高校37校（4.1%）

家政を中心とする高校4校（0.4%）

農業を中心とする高校32校（3.5%）

その他41校（4.5%）無回答10校（1.1%）

・地域区分

北海道82校（9.0%）

東北88校（9.7%）

関東・甲信越257校（28.3%）

東海・北陸154校（17.0%）

関西110校（12.1%）

中・四国112校（12.3%）

九州104校（11.5%）



事例 1 京都市立堀川高校

DATA

- 学 科：普通科第Ⅰ類・第Ⅱ類
人間探究科 自然探究科
- 創 立：1908 年
- 生徒数：744 人
(男子 410 人・女子 334 人)
- 進路状況 (2007 年度実績)
大学 162 人 短大 5 人
専門学校 4 人 就職 3 人
その他 73 人

二兎を追いながら 自立する18歳を育む

2002年春、前年度6人だった国公立大学の現役合格者数を一気に106人に増やしたことで一躍脚光を浴び、「堀川の奇跡」と称された京都市立堀川高等学校。以降、京都大学の現役合格者数で全国公立高校のトップクラスの座を維持するなど、「公立復権」の象徴として知られている。

しかし、同校では大学合格だけを目指しているわけではない。「自立する18歳を育む」というスローガンを掲げ、自ら学ぶ姿勢を養い、大学あるいはその後の長い人生を生き抜く力を育てることを教育目標に据えている。

1985年に同校に赴任。1995年から3年間の京都市教育委員会勤務を経て「新生堀川」誕生の前年に教頭として戻り、2003年から校長職を務めるなど、一貫して同校と関わる荒瀬克己校長に、進学校における進路指導・キャリア教育のあり方と具体的な実践について伺った。

「探究基礎」という科目

堀川高校の代名詞といわれるのが「探究基礎」(人間探究科・自然探究科)という科目だ。後述する「総合探究」(普通科)と合わせて探究科目と呼ばれている。これは、グループや個人単位で自由にテーマを設定し、ディバ



荒瀬克己校長

トやプレゼンテーションなど様々な仕掛けを通じて、課題の発見や解決に取り組む授業だ。基本的には週2コマで行われるが、実際には放課後や休日、長期休暇などを使い、寝食を忘れて研究に没頭する生徒も多い。1クラスに対して最低でも2人の教員が担当するほか、大学院生によるティーチングアシスタントもつく。学術顧問として山折哲雄氏、茂木健一郎氏ほか錚々たる顔ぶれも並ぶ。研究成果はポスター発表や個人論文の形で発表されるのだが、これがすごい。

「赤土への吸着を利用したリン溶出抑制法の開発」

「合成着色料による植物プランクトンの繁殖の抑制」

など、大学の卒業論文と見紛うテーマが揃うのだ。

そうした高度な論文はどのように生まれるのだろうか。探究基礎はホップ(1年前期)、ステップ(1年後期)、ジャンプ(2年前期)という3段階を経て完結する。

まずホップでは論文の書き方や情報機器の使い方など研究に必要な基礎的なスキルを学ぶ。40人のクラスを8グループに分け、ディバート大会を経てグループ論文を作成。完成した論文は英訳され、ディバート同様、ク

ラス内での選考を経て全体会で発表される。

ステップは文理あわせて10のゼミに分かれての活動となる。ゼミ選択は9月に実施される2年生の研究発表やゼミの担当教員によるプレゼンテーションを参考に行う。文系ゼミでは少人数のグループで論文を作成、理系ゼミではデータ分析の基礎、実験やシミュレーションの技能を身につけるなどして、共に個人研究に備える。

ジャンプは探究基礎の総決算。興味・関心のあるテーマを設定し個人研究を進める。成果はポスター形式にまとめられ探究基礎研究発表会で発表。生徒同士が互いに評価しあい、最後に個人論文を作成して終了する。

探究科目は単なる自由研究ではない。そこには、大学に合格する力だけではなく、受けとる力、考える力、判断する力、表現する力を磨きながら、自ら学ぶ姿勢を養ってほしいという意図が込められている。それは、新生堀川高校誕生の背景をひもとくと理解しやすい。

新生堀川高校誕生の背景

1999年に人間探究科・自然探究科が新設される以前の堀川高校は、京都のほかの公立高校同様、進学実績では著名な私立高校に遠く及ばない、けれど穏やかな生徒が集うごく普通ののんびりとした学校であった。

しかし、進学ニーズが高まる時代状況にあって公立高校全体が地盤沈下するなか、市民からは「公立では大学に合格できないではないか」という不満が高まっていた。当時、同校の一教諭であった荒瀬校長も、同僚が息を私学に通わせている現状に疑問を抱いていた。そして、自分の子供にも自信をもって勧めることができる魅力ある学校に変えたいと手探りで学校改革を進めていた。そんな折、行政においても改革の機運が高まり、府立高校に続

図表1 堀川高校の学科構成

普通科第Ⅰ類 <1学年1クラス>	基礎基本を重視し学力を充実するコース。2年次以降、文系・理系・一般系を選択。幅広く教養を深める。
普通科第Ⅱ類 <1学年1クラス>	学習内容を拡充・高度化し、学力を伸長するコース。2年次以降、人文探究コース・理数探究コースを選択。
人間探究科 <自然探究科と合わせ1学年4クラス>	人文系統の学習を深め、人間の文化や社会・行動などについて探究する能力と態度を養う専門学科。
自然探究科	理数系統の学習を深め、自然の現象や原理・法則などについて探究する能力と態度を養う専門学科。



ポスター形式の研究発表会では生徒同士が批評しあう

く形で、堀川高校をパイロット校とした市立高校改革が動き出す。改革は巨費を投じた近代的な校舎の新築を始め多岐にわたるが、目玉は大学での高度な教育と高校とを橋渡しする「普通科系の新学科」を設置することであった。それは学区の縛りを受けず京都全域から生徒を募集できるアドバンテージを意味している。そのことを理解するためには、多少複雑な京都独特の入試制度について説明を挟む必要があるだろう。

1985年の入試制度改革以降、京都の全日制普通科高校には、一つの学校内にⅠ類(標準コース)、Ⅱ類(学力伸長コース)という類型が設けられ、類型ごとに選抜が行われていた。Ⅰ・Ⅱ類ともに府内を8つに分けた通学圏内での総合選抜(各校が単独で合格判定する単独選抜ではなく、合格者を通学圏内の高校に自動的に振り分けることで学校間の学力格差をなくす制度。Ⅱ類に関しては2003年より単独選抜に移行)となる。ポイントはⅢ類(体育・芸術系などの個性伸長コース)および専門学科(商業科・工業科など)はそうした縛りを受けないことだ。

そこで考えられたのが、普通教育をより高度に拡充させた普通科系の専門学科を設置することだ。これにより、

通常の普通科と比較してカリキュラムに独自性が加えられるうえ、通学圏に縛られず単独選抜で生徒を募集することが可能となる。有り体にいえば難関大学を志望する生徒を府内全域から集めようという発想だ。そのためエリート校化を危惧する批判も少なくないが、これまでにはない行政の動きに多くの市民から歓迎の声があがった。

課題は新学科の中身だ。当時、市教委で改革の陣頭指揮をとっていた荒瀬校長らに課せられたテーマは、大学進学率の向上という市民からの要求に応えることと同時に、「高校の役割とは大学に受からせることだけなのか」という疑問にも答えをだすことであった。同校長は言う。

「大学に受かるだけの力ではない力とは何かと考えた時、それは、大学入学後、自ら学ぶ姿勢であり、将来どのように生きていくかしっかりと考えられる力だろうと。その力をつけるためにどうすべきかを考え抜いた」

その答えが大学での高度な専門研究に向けた探究能力を養う人間探究科・自然探究科であり、前述の探究基礎という科目であったのだ。

「二兎を追う」「自立する18歳を育てる」

「大学に合格する力」と「将来を生き抜く力」というように、同校では物事を二つの側面からアプローチするよう生徒に奨励している。これは荒瀬校長の口癖でもある「二兎を追う」という言葉に表されている。二兎とは「知識修得型の学習と課題探究型の学習」であり、「受験英語力と英会話能力」であり、また「部活動と勉強」や「よく学びよく遊ぶ」ということである。敢えて二つ以上の目標に取り組むことで視野が広がり、より高い成果があがるという考え方だ。これらは表裏をなすものでどちらかを選ぶものではないとも言う。例えば「知識修得型の学習と課題探究型の学習」。知識があるから課題に取り組むことができるわけだし、課題に取り組むうちに新しい知識が習得できる。二つは互いに高め合う相乗作用を持っている。そのため同校の生徒は大変忙しい。部活動や行事が盛んである一方、受験指導も徹底している。



探究基礎の化学ゼミのひとコマ

生徒に馴染みのフレーズといえば「自立する18歳を育てる」という同校のスローガンもそうだろう。探究基礎の運営には「探究基礎委員会」、海外研修旅行には「海外研修旅行委員会」という具合に、多くの取組みに生徒が主体的に携わっているのもその表れといえる。

探究科目の発展

こうして始まった探究基礎も、当初から現在のように完成されたものではなかった。初期は文献研究を主体とした文系寄りのテーマが中心であったという。今のような高度な研究や実験が可能になったのは2002年にスーパーサイエンスハイスクール(理数系教育の研究開発校)の第1期指定校に選ばれてからだ(2005年に5年間の指定延長)。これにより大幅な予算がつき、高速液体イオンクロマトグラフィなどの高価な機器を購入したり、大学院生によるティーチングアシスタントをつけたりすることが可能になった。

2003年度から高校における「総合的な学習の時間」が実施されるのに伴い、普通科版の探究科目「総合探究」がスタートした。前述のように、京都の公立高校にはⅠ類、Ⅱ類などの入試区分があり堀川高校も例外ではない。難関の入試を経て入学してきた人間探究科・自然探究科の生徒のほかに、普通科Ⅰ類、Ⅱ類の生徒もいる(図表1)。「堀川という集合体は3つの学校からなる」と評されることもあるくらい入学時の学力レベルは異なる。そうしたなか総合探究は、普通科の生徒に対しても人間探究科・自然探究科の生徒同様、「知りたい」という気持ちを刺激するために開始されたものだ。カリキュラムや目標設定は異なるものの基本的な方向性は探究基礎と変わらない。

「それまでの学習状況や学力の定着度に差があることは事実だが、こと学ぶ意識や高みを目指す姿勢、力をつける過程に入学時の偏差値などまったく関係ない」と荒瀬校長は力説する。手間のかかる2種類の科目(探究基礎・総合探究)を並列して行うことは効率が悪いし、進学実績だけを考えるなら人間探究科・自然探究科に力を集中したくもなろう。しかし「総合探究を導入することに何の躊躇もなかった」と語るところに、同校の理想を貫く姿勢が表れている。もっとも、総合探究における優秀な研究成果を武器にAO入試や指定校推薦で難関大学に進む

生徒も少なくない。荒瀬校長は語る。

「手前味噌だが、うちの生徒をとった大学は絶対に得だ
と思う。勉強することの意義を知っているからだ。ある
普通科の卒業生は進学先で『なぜ、大学生は勉強しない
んだ』と驚いていた」

また、ある大学の教授から「堀川出身の生徒はすぐ分か
る。実験に対する姿勢や動きが違う」と言われたことが
あるそうだ。この言葉は本当にうれしかったという。

成果と課題、今後の方向性

人間探究科・自然探究科が新設され10年が経った。進
学実績は新生堀川1期生が卒業した年にあたる2002年
以降、現在まで高い数値を維持している(図表2)。

さらに高い数字を期待する声もあるが、荒瀬校長は冷
静だ。「これ以上数字を伸ばそうとするのであればやり
方を変える必要がある。それは徹底して進学指導にシフ
トすること。大学合格こそすべてという意識改革から始
め、生徒をその気にさせる必要がある。でも、それで合格
させたところでその子は長続きするだろうか」

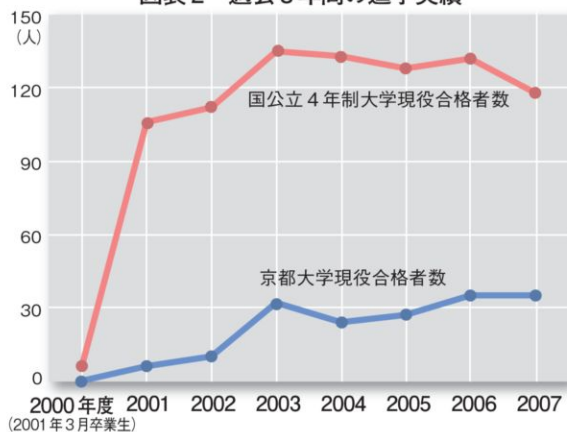
そうした考えと逆行する形で、同校は新たな課題を抱
えている。「探究科の試験に落ちたが、どうしても探究科
目を学びたいから普通科Ⅱ類の試験を受けて堀川に來
た」という生徒がいる一方、「大学に合格しさえすればい
い」という生徒も増えていることだ。進学実績がクロ
ーズアップされるなか、仕方のないことだろう。だが荒
瀬校長は、そうした生徒を否定するものではないと前置き
したうえで、それは堀川高校の方向性ではないと言う。

「繰り返すが、大学合格は一つのステップであり大切な
のはその後。そのために自ら学ぶ姿勢を高校時代につけ
てほしい。そのことを今後もアピールしていきたい」

同校長はまた、成功に甘んじることの危険性も感じて
いる。「凡人の集まりである私たちが、ここまで何とかう
まくこられたのは、方向性をしっかりもち、点検しながら
やってきたから。よく失敗体験が大切だというのが、それ
は失敗を乗り越えて成長するからだ。成功体験も同じ。
そこを乗り越えてこそ意味を持つ」

「ゴールに行く道は無数にあるのに、この道でないとダ
メだと思い始めるとゴールをも見失う可能性がある。
ゴールよりもやり方に意識が集中するからだ。『去年やっ

図表2 過去8年間の進学実績



ていたから』『これがうちのやり方だから』と思い始め
ると何のためのやり方なのかを忘れてしまう。ゴールや方
向性を見失った集団は烏合の衆。組織とは呼べない」

高校現場から大学への提言

最後に、生徒を送り出す立場から見た大学への要望や
提言について伺った。

「あえて言うなら、アドミッションポリシーの具体化。
こういう学生を育てたいという大学の考え方が、はっき
りと伝わってこない気がする。どの大学も似ているのは
当然かもしれないが、漠然としたイメージではなく、もう
少し具体的に『こういうことを考える学生を育てる』『4年
間でこんな力をつける』というところを明確に打ち出し
て頂きたい」

これに付け加えるように次のように語る。

「単なる学力検査だけでは本当に大事な力を見落とす
こともある。それよりも、どういう学びをしてきたかとい
う学習歴を見る試験・検査をして欲しい。例えば難関国
立大学などでも本物のAO入試を真剣に実施して欲しい
ですね。単なる学力検査とは別の尺度があってもいいと
思います」

高校生向けの公開講座や出前授業なども大変有用だと
話す。実際、ある大学の特別プログラムに参加し、そのま
ま進学した生徒や、逆に、これは自分のしたいことではな
いということに気付き別の大学を選んだ生徒もいるとい
う。大学の学び、授業はどういうものか分かった状態で進
学することはとても大切なことと荒瀬校長は語る。 ■

(堀水潤一 ライター)

事例2 品川女子学院



DATA

- 学 科：普通科
- 創 立：1925 年
- 生徒数：1262 人
(女子中高一貫校：中等部 626 人
高等部 636 人)
- 進路状況 (2007 年度実績)
大学 83% 短大 2% 専門学校 5%
留学 1% その他 9%

28歳のときに社会で活躍する女性を育てる

品川女子学院は東京都品川区にある私立の中高一貫校だ。1925年の創立以来、社会に貢献する健全な女性を育てるという理念のもと一貫して女子教育に携わってきた。

一時期、中学の入学者が激減するなど「学校存亡の危機」に陥るが、「生徒が主役の学校に」という合言葉のもとで1989年より総合的な学校改革に着手。進学コースの設置、広報の充実、制服の刷新、校則の見直し、校名変更(それまでは品川中学・高等学校)、校舎の改築、完全中高一貫化などを次々に行うことで、偏差値、入学希望者数ともに急上昇。都内でも有数の人気校になった。

近年は、企業との積極的な連携や金融経済教育を取り入れるなどの先進的なキャリア教育も展開。受験指導に特化した進学校とは一線を画しながらも、大学進学実績を向上させている。

そうした多年にわたる改革の立役者であり、2006年度から校長を務める漆 紫穂子校長に、同校の進路指導に対する考え方と具体的な実践内容について伺った。

教育活動の根幹を成す 28 プロジェクト

同校では「28プロジェクト」という教育スローガンを掲げている。これは28歳になったとき、社会で自立し活躍で



漆 紫穂子校長

きる女性を育てるために同校が取り組んでいる様々な実践の総称だ。教育活動のゴールを18歳前後の大学入試に置くのではなく、28歳という年齢に設定し、そこから逆算した教育を6年間で行おうとする考え方である。大学合格ではなく、その後の職業人生あるいは生活全般を視野に入れるという意味で、同校ではこれをライフデザイン教育と呼んでいる。

なぜ28歳なのか。それは、仕事では様々な経験を積み、プライベートでは結婚や出産を考えるターニングポイントになる時期と捉えているからだ。出産可能な年齢には限りがあるなど、女性は人生のライフ・ワークバランスを早いうちから自覚する必要がある。また、育児を終えるなどして職場に復帰する場合、資格や語学などの高い専門性が武器になる。そのためには専門職大学院などへの進学を視野に入れる必要もあり、28歳はそうした学びを社会に還元できる年齢でもありと考えているのだ。

世界を知る前にまず地域や日本を知る

28プロジェクトはおおよそ次のような段階を経る。す

なわち、中学1年次で「地域を知る」、中学2年次で「日本を知る」、中学3年次以降で「世界を知る」という流れだ。これらのテーマに沿った内容を、道徳および総合的な学習の時間の週2コマを中心に放課後や休日なども活用しながら取り組んでいく。

例えば中学1年次の「地域を知る」では、旧東海道の宿場町という立地を生かし、地元の商店主にインタビューを行う。対話を通じて社会との接点を体感し、視野を広げる狙いだ。また、国土交通省の協力のもと校舎前の国道沿いに花壇を作るなどのボランティア活動も実施する。

中学2年次の「日本を知る」では、田植え体験のほか、茶道、華道、着付けなどの日本文化を学びながら、相手をもてなす気持ちや周囲に気を配る気持ちなどを感じてもらおう。国際舞台を含めた社会で活躍する女性を育てるためには、まず自分がよって立つ場のことを理解する必要があると考えているからだ。「インターナショナルの前にナショナルのない教育は疑問。真の国際人とは自国のアイデンティティを持った人。英語の前に日本語、外国文化の前に日本文化をまず学ぶ必要がある」と漆校長は言う。

そうしたベースを築いたうえで「世界を知る」の段階に入る。この場合の世界とは、文字通り世界(国際)という意味と、自分を取り巻く世界(社会)という意味がある。

前者は長期の海外修学旅行でありTOEIC®対策などの語学教育である。また、留学制度の充実や積極的な留学生の受け入れもその一環だ。一方、後者の代表的な実践が次に述べる「企業とのコラボレーション授業」だろう。

企業とのコラボレーション授業

ポッカコーポレーションとの共同開発による「桃恋茶^{とうれんちや}」(桃の香りの烏龍茶)。サンリオとのコラボレーションによる「品女キティ」(同校の制服を着たキティちゃんの根付け)。常盤薬品と共同開発した「眠眠打破^き「起まずいじゃん」(オリジナルパッケージの眠気覚ましグミ)……。

これらは産学連携によって同校の生徒が企画し、実際に製品化された商品の一部だ。例えば「桃恋茶」は理系出身の女性社員を招いて実際の商品開発を学ぶという趣旨のもと2005年度に実施された「ポッカ特別講座」を通じて2年をかけて実現したもの。



中学2年生が行う着付けの授業

また、「品女キティ」はバーチャルな株式体験・ポートフォリオ学習で知られる日経STOCKリーグに参加していた2004年当時の高校1年生がサンリオと関わりを持ったことがきっかけで始まったものだ。以降、「S&Sプロジェクト」の名で生徒会が引き継ぎ、完成させた商品を文化祭などで販売。その利益でカンボジアに学校を建てるという趣旨のもと現在も続けられている。さらに今年度は「角川特別講座」と題して、映画『DIVE!』のプロモーション活動に中高あわせて42人の生徒が参加している。

上記はいずれも有志による取り組みだが、教育効果が高いことから、2006年度以降は中学3年生全員を対象にした正課の授業として行われている。1年間を通した授業には企業担当者も参加し、商品企画や店舗提案など具体的な目的に向かって、グループ討議やリサーチ、プレゼンテーションなどが重ねられていく。

2006年度は常盤薬品とアスクル、2007年度は森永製菓とTSUTAYA。2008年度は「牛乳に相談だ」のコピーでおなじみの中央酪農会議・電通が同授業に参加している。

「教育活動の一環という趣旨を十分理解していただいたうえで社会貢献意識の高い企業の協力を得ている」と漆校長は語る。

同校ではそれまでも生徒に様々な世界を見てもらおうと、外部講師による特別講座や体験学習に力を入れてきた。大学の出前授業や著名人に講話を依頼する機会も多く、そうした活動が現在の活動のベースにあるという。

大学や企業関係者を積極的に招き入れる理由はいくつもある。一つには、大学で行われている学問やリアルな企業活動を肌で感じるにより、今、自分たちがしている勉強が将来にどうつながるのかを強く意識してもらい、学



習の動機付けとしてももらうためだ。

また、将来のロールモデルともいえる大人を身近に見せることで、職業についての理解を深め、自分の適性や好き嫌いも感じてほしいと考えているからだ。実際、この年代の生徒は職業に対して漠然とした理解しかない。例えば、製薬会社の女性社員が文系出身で法務の仕事をしていると聞くと、「薬品会社って薬剤師ばかりがいる理系の会社だと思っていた」と目を丸くする生徒がいる。また、締め切り直後の徹夜明けで講演に来てくれたファッション誌の編集長の話を聞いて、「好きな仕事をしている人はどんなに忙しくても輝いていられるのだ」という感想があがる一方、「そんな忙しい仕事は私には向いていない」と感じる生徒もいるという。漆校長はこうも語る。

「学校という場所は、とかく学業成績という狭い軸で評価されがちだが、こうした授業は、プレゼンテーション力に優れた子や、発想力のある子、リーダーシップを発揮する子など、生徒の持ついろいろな能力に光を当てることになる」

起業体験プログラム

「企業とのコラボレーション授業」に並ぶ同校の目玉がベンチャーキャピタル会社の協力のもとで2006年度より行われている「起業体験プログラム」だ。これは文化祭に出店する模擬店を株式会社の起業に見立てることで、リアルな経済活動を学ぶというプログラムである。

4月の事業計画の立案から始まり9月の株主総会で終わるプログラム(図表1)は、対象となる高校1、2年生にとって一大イベントとなる。出資を募る際のプレゼンテーションにはベンチャーキャピタリストとして同校のOGなどが出席するほか、本物の会計士や税理士なども参加し、利益



プレゼンテーションの機会を多く作る

図表1 起業体験プログラムの流れ

4月	<事業計画の立案・企画書作成> クラス単位で企画書を作成。仕入れ先企業などを検討し順次アポイントメントをとって交渉開始。
5月	<事業計画書作成・飲食希望クラスコンペ実施> 企画書をもとに事業計画書作成。飲食店の出店数は制限されているため希望クラスがコンペを実施。
6月	<ベンチャーキャピタリストへのプレゼン> VCとなる大学生OGらに高1、2年の全クラスが一堂に会してプレゼンを実施。
7・8月	<具体的な準備開始> 株券発行、定款、登記簿作成を経て準備開始。協力企業との打合せ、資材調達、広告・資料作成など。
9月	<文化祭本番・株主総会開催> 文化祭当日は販売、翌日は株主総会を開催、決算発表を行う。

に応じた配当も出るなど本格的だ。

ただ、こうした先進的な活動に注目が集まる同校だが、「企業とのコラボレーション授業」も「起業体験プログラム」もあくまで28プロジェクトの理念を具現化する取組みの一つでしかないと漆校長は強調する。インパクトがあるため、どうしてもそこばかりにスポットライトが当たるが、「地域を知る」「日本を知る」活動や語学教育など、地に足がついた地道な取組みがあってこそ成り立つのだという。

28プロジェクトは学力向上の布石に

さて、こうした取組みは生徒にどのような影響をもたらしているのだろうか。漆校長は生徒の進路選択に変化が見られるようになったと語る。大学を偏差値や世間的なイメージ、あるいは試験科目などではなく、自分の将来を見越したうえで学部・学科などから選ぶようになったのだという。

同時に進学実績も向上した。2004年度には東京大学に浪人生を含む2人が合格。2006年度は国公立大学に14人が現役合格している(1学年は200人ほど)。「ムラはある」ものの、ここ数年、数字は安定している(図表2)。

その点で、28プロジェクトは教科指導、受験勉強の動機付けにもなっているようだ。

「これらの活動は労力もかかるし、試験科目とは直接関係ないことが多いため、大学受験だけを目的にするのであれば確かに回り道。受験指導だけをしていれば、もっと進

学実績はあがるかもしれない。しかし、それでは子供たちの未来がないと私たちは考えている。大学合格は、人生の一次試験としては大切だがあくまで通過点。ゴールはその先にあり、そこで勝負できる確信はある」

漆校長がそう自信を持って話すのは、卒業生の活躍ぶりをよく見聞きするからのようだ。こんな例もあがる。

「うちの卒業生は進学先の学校案内などに登場することが多い。在学中、様々なことに取り組むなかで、リーダーシップやコミュニケーション能力などを磨いているため、卒業後も何かと目立ち、白羽の矢が立つのだろう」

進路指導現場から大学への提言

最後に、生徒を送り出す立場から見た大学への要望や提言について聞いた。

「卒業生の話を総合すると、必ずしも大学入試の難易度と満足度は比例していないようだ。一般的な評価は低くても、例えば少人数のゼミ教育に力を入れていたり、熱心な学生が多かったり、卒業後の再就職の支援までしてくれる面倒見のいい学校などは評判がいい」

そうした学校の独自色がもっと高校の現場に伝わってくればいいと漆校長は語る。オープンキャンパスはそれができる絶好の機会だろう。同校も、オープンキャンパスへの参加を積極的に奨励している。

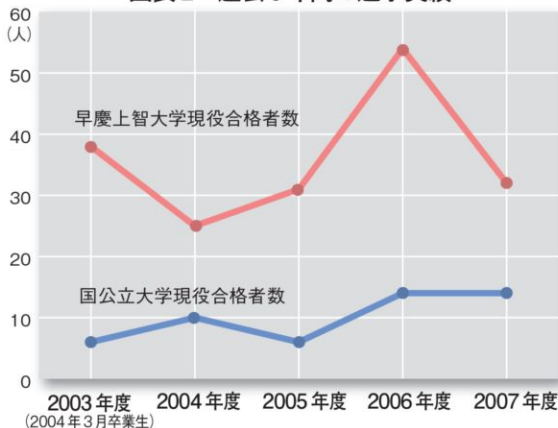
「生徒は、教育内容はもちろん、校風、特に学生の様子をよく見ている。某国立大学と某私立大学の両方に合格した場合、不思議と圧倒的に後者を選ぶ生徒が多いのだが、オープンキャンパスでの印象によるものだと思う。特徴がうまくアピールできている大学は当然強く印象に残るようだ」

では、大学はどのようにアピールすれば、高校生の心をつかむことができるのだろうか。大学の立場にいるとしたらという仮定の話で質問をした。

「私だったら、外部(高校生)にアピールする前に、まず内部の学生に対して母校愛を高めるような活動に力を入れると思う。母校愛が高まれば、未来の後輩にアピールしたいという気持ちになるからだ。高校生にしても、先輩から母校愛がにじみ出ていると心を動かされるだろう」

母校愛を高める方法の一つが、大学の広報活動に学生を積極的に関与させることだとも言う。

図表2 過去5年間の進学実績



「本校で、小学生向けにオープンキャンパスを実施すると3分の2以上の生徒がボランティアとして参加してくれる。なかには自分の意志ではなく友達に誘われてという子もいるが、参加することで帰属意識が高まっていくようだ。行動することで視点は変わるものだからだ。大学でも同じ。広報活動に参加することで母校愛が深まることもあると思う。そうやって、学生をオール広報スタッフと捉えてみてはどうだろう」

広報活動に学生の考えを取り入れることは高校生のニーズを拾うことにもなる。最後に、進学先で大学のパンフレット作成に携わったある卒業生の話をしてくれた。

「彼女がパンフレット作成に携わったきっかけは、高校在学中、本校に来て学校説明をしてくれた大学職員に偶然キャンパスで出会い、『あのときの説明を聞いたことで、この大学を選んだんです』と話したからとのこと。パンフレット作成にあたり、当初の案は、教授紹介に多くのページを割かれていたものを、彼女が『高校生にとってあまり必要な情報ではない』と主張したことで圧縮され、その分キャンパスライフの紹介ページが増えたのだとか」

このエピソードからは同校の生徒らしさにもにじみ出ているようだ。

ところで、2004年以来、代々後輩に引き継がれてきたS&Sプロジェクト(品女キティ)の利益の合計額が400万円を超え、この3月、晴れてカンボジアに学校が開校することが決まった。「どうしたら社会貢献できるか」と生徒自らが必死で考え、実践してきたことが、時を重ねて本当に実現したことを漆校長は誇りに感じている。

(堀水潤一 ライター)

事例3 神奈川県立相模原総合高校

DATA

- 学 科：単位制総合学科
- 創 立：1980 年
(2003 年校名変更・学科改編)
- 生徒数：717 人
(男子 323 人・女子 394 人)
- 進路状況 (2007 年度実績)
大学 33.1% 短大 10.6%
専門学校 31.4%・就職 14.4%
浪人 5.1% 未定 5.5%



体験重視型キャリア教育で 生徒一人ひとりをきめ細かく支援

多様な進路に対応する総合学科の新設校

神奈川県立相模原総合高校は、03年に普通科の大沢高校を改編して生まれた、県内2校目の総合学科^{*1}の高校だ。総合学科は、現在の高校生の能力・適性、興味・関心、進路等の多様化に対応するためにつくられた、普通科と専門学科に並ぶ第3の学科。原則単位制で、必修科目とともに学校独自の多彩な選択科目をもつ(図1)。自己の興味・関心や進路希望を軸に個別の履修計画を立てて学ぶ方式で、生徒は入学時から自分自身と将来を見つめて随時選択していくことが求められる。

そのような特色をもつ総合学科への改編にあたり同校が目指したのは、キャリア教育を基盤として「生きる力」「学ぶ力」「自律し自立する力」を育成する学校づくりだ(図2)。学習指導や特別活動などすべての教育活動を社会との接続を意識して見直し、独自のスタイルを構築してきた。

現在、「課題集中校」と言われた前身校から、生徒の状況は大きく変わってきている。同校の羽中田圭子校長は「目的意識をもち、授業や特別活動に自分から積極的に関わろうとする生徒が増えた」というが、それは数字にも表れている。かつては3年間での退学者数が70人を超す学年もあったが、昨年度はわずか2人。卒業生の進路状況で注目した

いのは進路未定のまま卒業する者の割合だ。03年度16%が07年度11%に減少し、進学準備を除いた未定者は改編以来3年連続で6%以下を維持している。また、普通科時代は就職者が半数を占めていたが、同校入学者の変化もあって大学進学者が大きく増加し、現在は専門学校も含めて上級学校への進学者の割合は7割を超す。このような変化をもたらした、同校の取り組み内容について見ていきたい。



羽中田圭子校長

校外での体験を重視した3年間のプログラム

同校のキャリア教育の中心となっているのは、総合学科の原則履修科目「産業社会と人間(産社)」^{*2}および「総合的な学習の時間(総合学習)」だ。1年次は「自己理解を深め目標を明確にしよう」、2年次は「将来設計を定め学力、自己を伸ばそう」、3年次は「自己実現に向けチャレンジしよう」という学年目標に沿い、3年間の積み上げ型のプログラムを構築している(図3)。

1年次に履修する「産社」は、2年次以降の科目選択や将来設計の基礎づくりと位置づけられ、適性検査やキャリアプラン作成などによる自己理解、上級学校・企業見学などの

図1 学校独自に設定する総合選択科目の例

系列	科目
人文社会系列	文学研究近現代編、漢字研究、心理学入門、茶華道入門、マーケティング
生活福祉系列	児童文化、食文化、ミュージックセラピー、社会福祉基礎、基礎看護、服飾文化
環境数理系列	代数学入門、発展化学、発展生物、生活科学、環境野外実習A・B集中講座
国際文化系列	生活英語、フランス語、中国語、ハングル、異文化コミュニケーション、国際文化比較
情報ネットワーク系列	HP作成入門、デジタル映像編集入門、初めてのCG、CAD入門、ハードウェア構成技術
健康スポーツ系列	スポーツ探求A・B、レクリエーションスポーツ、スポーツトレーナー学

※異なる系列の科目も選択可能

校外学習を通じた上級学校理解、職業理解などに取り組み、積極的に社会参加するための能力・態度を養成するために政治経済・金融やモラル・マナー等を学ぶ、シチズンシップ教育も取り入れられている。

3年間にわたる「総合学習」では、まず1年次に「ものの見方・考え方」「読む・聞く・書く・話す」等を身につけるテーマ学習を実施。基礎学力の定着は、受験だけでなく卒業後の進路先に適応するためにも大切な要素であるという考えに基づいている。

2年次になると興味・関心や希望進路のフィールド別に10人前後のグループを編成し、チューターと呼ばれる担当教員の指導のもとで進路研究を進める。フィールド別の上級学校・企業見学のほか、夏季休業にはインターンシップも行われる。

そして3年次も同様にフィールドに分かれ、個人の課題研究に取り組む。興味・関心や希望進路に関連して、例えば「子どもの栄養を考えたおやつ」「動物が人に与える影響」「航空整備士になるまで」といったテーマを各自で設定。博物館や図書館といった関連施設も活用しながら探究を深め、レポートや作品を制作する。いわば卒業論文や卒業制作のような活動だ。

こうしたプログラムで特に重視されているのが、校外における“体験”である。前述のように3年間を通じて、実際に企業や上級学校の現場を訪問したり、社会人と触れ合う機会が多く設定されている。

「現代の子どもたちには社会での実体験や社会のなかの自分を意識する機会が絶対的に不足しているなか、体験活動は自己の興味・関心の発見や進路意識の高揚に大きく役

図2 学校経営の基本的な考え方と取組み

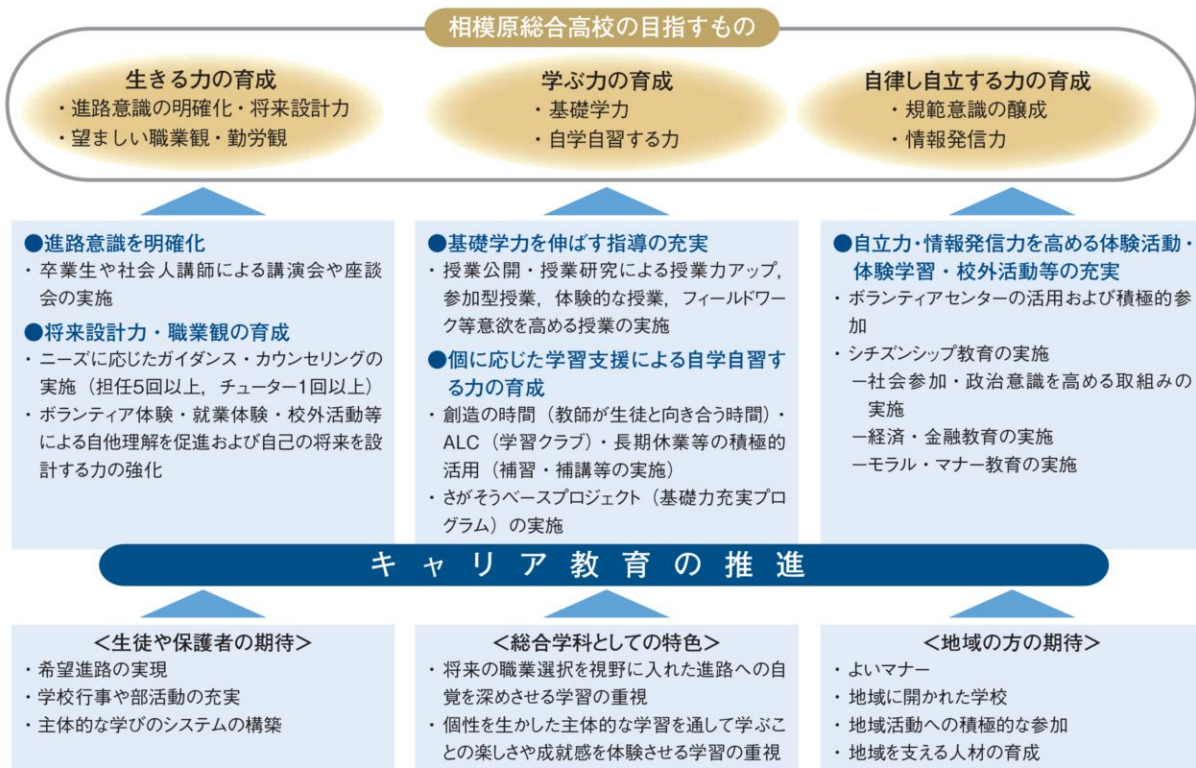


図3 「産業社会と人間」「総合的な学習の時間」の概要(08年度)

1年次	「総合学習ベースプロジェクト」 ・読解力の育成 ・2年次の準備学習 ・2年次の所属フィールド決定のためのプログラム など [夏休み] 夏期講座	「産業社会と人間」 ・学校適応、自己理解 ・上級学校理解(学校見学含む) ・職業理解(企業見学含む) ・産業社会理解 ・キャリアプラン作成 など [夏休み] 職業人インタビュー、オープンキャンパス、学校見学、インターンシップ、ボランティア活動
2年次	「総合学習キャリアプロジェクト」 ※フィールド単位 ・2回の校外学習(上級学校、企業等見学)を軸にした進路研究 ・3年次の「課題研究」のテーマ設定 [夏休み] オープンキャンパス、学校見学、インターンシップ、ボランティア活動	
3年次	前期:「総合学習フリープロジェクト」 ※フィールド単位 ・課題研究(調査、実験、作品製作など) [夏休み] オープンキャンパス、会社訪問・就職対策講座など 後期:「NEXT STAGE PROGRAM」 ・進路内定者への入学前・入社前プログラム ・進路未定者への活動継続プログラム	

立ちます。その重要性について教員全体で共通認識を持ち、事前・事後の指導も充実させて効果を高めています」(羽中田校長)

授業や特別活動でもキャリア教育

キャリア教育の視点は、「産社」「総合学習」以外の各科目の授業においても取り入れられている。単なる知識の伝達ではなく、知識の応用力や社会で求められる諸能力の育成を目指し、グループワークやペアワーク、レポート作成やプレゼンテーションなど、情報の活用やコミュニケーションの要素を積極的に導入。各種コンテストへの挑戦、近隣の小学校やハローワークなどの地域の各種機関と連携した授業を行うことで学習意欲向上につなげるなどの工夫が少しずつ増えている。

しかし、教科・科目によっては取り入れるのが難しく、慣れ親しんだ指導方法を転換するハードルは高い。授業改善を促進するため、情報活用能力や人間関係能力など育成したい能力やその育成のための具体策を教科・科目ごとに例示した表を作成して共有するなど、教員研修が実施されている。また、授業は日常から他の教員に対してオープンだというが、そうした動きをさらに加速させようと年2回程度の「授業公開週間」を設定し、担当教科・科目に関係なく他の教員の授業の見学が行われる。

「例えば褒め方にも、よい点数を取って頑張ったねと言う方法もあれば、自分で設定した目標を達成したら自分で自

分を褒めるという方法も。多様な意欲・関心の引き出し方を学び合えたらと思って実施しています」(羽中田校長)

授業以外の特別活動も活発で、そこでも地域や他の教育機関と連携した体験の機会が多い。例えば、「ボランティアは他者理解、社会貢献の重要性、社会的なマナーなど多くを学ぶことができる」(羽中田校長)と、今春から校内に「さがそうボランティアセンター」を設置。生徒のスタッフが中心となって地域の福祉・医療施設に企画提案を行い、全校生徒が誰でもボランティア参加できる体制を整えた。35時間の活動につき1単位の単位認定もある。また、近隣の大学や専門学校と提携して夏季休業中に授業を受講できるなど、高大・高専各連携の例も少なくない。

2人の担任とチューターが多面的に指導

毎年度、幅広い選択肢から進路と関連させた各自の履修計画を作成する総合学科では、履修・進路に関するガイダンス・カウンセリングが重視されており、同校でも手厚いサポートを組織的に行っている。

まず、ガイダンス機能については、年次による温度差や対応の違いをなくし、学校全体で情報やノウハウを蓄積していくことを目指し、進学・就職指導を担当する「ガイダンスセンター」が主導している。同センターが情報の収集、集積、提供を行い、進路ガイダンスや保護者対象の進路セミナーおよび運営センターが担当する履修ガイダンス等も含めて計画的に開催する。

個に対するカウンセリング機能の充実のためには、一般的な各クラス担任1人に副担任という体制から、2人担任体制へ変更。同校在任期間が長い教員と短い教員、理系教科担当と文系教科担当という具合に、タイプの異なる教員がチームを組んで多様な生徒に対応している。さらに副担任も各年次複数おいて担任をフォロー。2年次からの「総合学習」におけるチューターも、その分野における具体的な情報提供やアドバイスをを行う。生徒一人ひとりの情報をなるべく大勢の教員で共有し、網を張るように連携して生徒をサポートしているのだ。

「生徒のキャリア発達のスピードや目指す方向は一人ひとり異なります。複数の教員が多面的に生徒を見ることで、様々な活動による生徒の変化や気づきがあった瞬間を見落とさないようにしたいのです。タイミングを逃さず支援

することで、生徒は飛躍的に伸びていきますから」(羽中田校長)

履修・進路相談の機会には面談週間が年5～6回あり、状況に応じて保護者も交えながら、こまめに生徒の状況把握と意思確認が図られている。また、放課後の約1時間を使って教員は会議等を入れず生徒と向き合う『創造の時間』が週4日設定されており、日常的にも進路や学習などの相談が気軽にできる体制を整えている。教員側から働きかけるだけでなく、生徒自ら担任やチューター以外の教員にも相談に行くなど、自主的な行動を促す方針だ。

多忙な指導現場にあって、同校教員が最優先しているのは生徒とコミュニケーションする時間だ。そこに十分な時間をかけられるよう、組織や運営方法の改革にも取り組んできた。一般的に学校組織では教員のコンセンサスを取りながら物事を推進することの困難や、一部の教員に役割が集中しがちといった課題が聞かれるが、同校では教員一人ひとりが主体的に動きスピード感ある組織運営が図られている。

具体的には、従来の校務分掌を抜本的に見直し、センター制を導入(図4)。6つのセンターがそれぞれ課題や目標をもって自律的に活動している。教員はいずれかのセンターに所属し、各センター20～30ある個別業務について2～3人ずつの係となって企画・調整を行う。係は担当業務の責任者として、若手にも権限が委譲されている。各業務は事後アンケート等でしっかりと振り返りがなされて翌年に引き継がれるなど、PDCA(Plan・Do・Check・Act)サイクルに則って進めることで業務効率化を図っている。

社会への接続に向けた上級学校の教育に期待

「社会の変化に伴って学校も変わらなくてはならない」(羽中田校長)と、改編をきっかけとして始まった学校改革は現在も続いている。今後の課題について、羽中田校長は次のように語った。

「本校では数多くの体験活動を実施していますが、これらが単発の“イベント”で終わってはいけません。体験によって生まれた意欲や進路意識を、いかに普段の授業や学習につなげていくかが大切です。例えば外国人に対するボランティア活動で日本の歴史や文化の知識習得を盛り込むというように、体験活動を教科学習と接続させる。一方、各教科・

図4 校内組織と主な役割

学習センター	・授業研究・改善(シラバス、授業評価など) ・行事関係 ・総合学科研究(産社、総合学習のプログラムなど) ・シチズンシップ教育等
連携センター	・学校外学修(高大連携、就業体験活動など) ・地域連携(福祉ボランティア活動など) ・PTA関係・保護者連携
ガイダンスセンター	・キャリア教育の企画全般 ・進学指導全般(模擬試験、小論文・面接指導など) ・就職指導全般(就職対策講座、求人票整理など) ・外務関連(進路指導協議会など) ・ガイダンス室、カウンセリング室
生活センター	・施設管理運営(自学習空間の整備など) ・保健管理運営(カウンセリングも含む) ・生徒会・委員会指導 ・生活指導・支援
運営センター	・学務・学籍管理 ・教育課程編成と運用(時間割、履修計画など) ・財務関係
入試広報センター	・入学者選抜の企画 ・中学広報活動・学校説明会等 ・情報管理 ・情報発信(HP運営など)

※教員はいずれかのセンターに所属

科目においてはキャリア発達との関連を明確にして改善を図っていくカリキュラム・マネジメント(教育課程経営)を推進し、より効果的な学びを提供していきたいと思っています」

3年間できめ細やかな指導を行う同校だからこそ、卒業生が学ぶ大学・短大や専門学校に対する期待も大きい。

「最も気になるのが、そこでどのように育ててもらえるのか、そしてしっかりと社会と接続させてもらえるのか。飾ったキャッチフレーズではなく、明確なアドミッションポリシーとわかりやすく正確な学校の情報が知りたいのです。大学進学率が5割を超えた現在、専門学校はもちろん、大学も社会で生きる力をつける教育機関として私たちは見えています。変化の激しい現代社会では、知識やスキルを身につけるだけでなく、それらを応用する力や学び続ける力、また社会貢献意識等の育成が求められています。高校側もさらに改善していかなくてはなりません、そのような観点をもつ大学・短大や専門学校で卒業生がいつそう伸びていくことを願っています」

(藤崎雅子 ライター)

※1 普通教育および専門教育の選択履修を旨として総合的に施す学科として平成6年度から制度化。原則として単位制で、多様な選択科目からの履修、キャリア教育を重視していることなどが教育の特色。

※2 総合学科で原則全ての1年生が履修。産業社会における自己の在り方生き方について考えさせ、社会に積極的に寄与し、生涯にわたって学習に取り組む意欲や態度を養う。

臨床,教育,研究を循環させ,質向上に努めたい

群馬パース学園 総長

樋口 建介



ひぐち・けんすけ氏

1945年 群馬県生まれ
1976年 社会福祉法人ほたか会創設
1978年 医療法人社団ほたか会創設
1989年 株式会社ベルジテレーノ(現株式会社ヴィラサージュ)創設
1992年 学校法人ほたか会創設
1997年 学校法人群馬パース学園創設
2002年 総長に就任し現在に至る

※パース(PAZ)はポルトガル語で平和の意

群馬パース大学は看護師、保健師、理学療法士を養成する定員120人の大学です。今年度、4年制大学となって初めて卒業生を世に送り出しますが、おかげさまで1人の学生に対して3000件もの求人が届きました。事業的には利益も出ており、これまでは順調に来ているように思います。

こんな小さな地方の単科大学ですが、経済紙などが興味を持ち、取材に来られることがあります。記者の方々は「なぜこんなに小さな大学で赤字にならないのか?」「うまくいっているのなら、もっと定員を増やしたほうがいいのではないか?」などとおっしゃいます。

私は大学の規模を大きくするのはよくないと思っています。学生一人ひとりに目が行き届かなくなり、国家試験の合格率も下がりがねません。「スケールメリット」という言葉がありますが、私はあまり信じていません。質を伴わず、ただ単に大学が大きくなるだけではないでしょうか。

誤解を恐れずに言うならば、私は学校経営をしているつもりはありません。数々の医療施設、介護施設を擁する私たち「パースグループ」に、そして地域社会全体に本学の教育の成果が還元できればそれでいいのです。つまり、私たちの学校経営は利益のためではなく、事業の必要に迫られて行ってきたものであり、換言するならば、夢に向かって全力を注いできた結果、たどることになった道のりだといえるかもしれません。

必要に迫られて病院,学校を次々に開設

私が群馬県で4番目となる特別養護老人ホーム「川場春光園」を開園したのは1977年のことです。当時、特別養護老人ホームとは、「病状が固定していて治療を要さない老人が入居するところ」だと行政側は説明していました。ところが開園してみると、治療の必要

な重症者が予想外に多く来られました。そうしたことは想定していなかったため、医師がまるで足りません。自分の不勉強も痛感しましたが、このままではやっていけないと思い、厚生省（当時）に相談に行きました。「話が違う」と詰め寄ると、「今からでも遅くないから、近くに病院をつくりなさい」という言葉が返ってきました。想像もしていない言葉でしたが、入居者の現状を鑑みれば私もそれが得策だと思い、様々な努力の末、翌年「ほたか病院」を開設しました。

病院をつくってみてわかったのは、医師、看護師といった医療専門職が地元で非常に不足している現状でした。調べてみると当時群馬県は全国でも下から5本の指に入るほど医療専門職が少なく、とりわけ看護師の不足は深刻でした。私たちが思い描く老人の桃源郷をつくるには自前での人材養成が不可欠だと考え、今度は看護学校を立ち上げることを決意したのです。

ところが、すんなりとは行きませんでした。地元の一部から反対に遭い、他の看護学校が開校されるような状況にもなったために、こちらの計画は取り下げざるを得なくなりました。そこで看護学校ではなく、まずは介護福祉士を養成する「ほたか保健福祉専門学校（現群馬パース福祉専門学校）」を92年に開校しました。その後いくつかのハードルを乗り越え、ようやく98年に念願の「群馬パース看護短期大学」の開校にこぎ着けました。

大学ではなく短期大学からスタートしたのは理由があります。地元で医療専門職が少ないということは、とりもなおさず大学教員になり得る人材も少ないということです。そこで短期大学に来てくださった先生方に就任直後から勉強を始めていただき、同時に実績を上げていただいて、2005年に「群馬パース大学」を開校するに至りました。

この大学は群馬県内でもっともきれいな星空が見えるといわれる、緑豊かな高山高原にあります。当初はこんな田舎に学生が集まるだろうかと心配もされまし

たが、ふたをあけてみれば北は北海道から南は沖縄まで全国から学生が集まり、予想に反して7割が県外出身者となりました。好評いただいている理由として、ひとつは寮費を含めた費用を安価に抑えられた点があると思います。また、様々な臨床現場を持つことによる現場に立脚した教育内容、とりわけ短期大学時代から取り入れている老人看護や地域看護（在宅看護）に関する教育の先進性や、勉学に集中できる学習環境も挙げられるでしょう。

しかし今後は学生の利便性も考え、2010年に高崎市に新キャンパスを構えることになりました。一方で本学の原点である高山キャンパスは残し、そこをハリー・ポッターさながらの学校と学生寄宿舎を備える教育寮として再構築したいと考えています。

大学単体で利潤を追求しない

ご承知のように、医療の世界は今大きく変わろうとしています。看護師の裁量が広がり、今後は医師に代わって医療行為を行うような機会も増えていくでしょう。となれば看護師もリスクマネジメントの一環として、民事訴訟や刑事訴訟の知識が必要になります。そうした社会の要請に加え、私たちの臨床現場では、日々解決すべき課題や研究すべき材料が山のように出てきます。そこで本年4月に「群馬パース大学大学院」を開校することとなりました。

これにより私たちのグループに「臨床」「教育」「研究」という体系が整うことになります。これらの関係を一層緊密にし、臨床→教育→研究→臨床…というサイクルを循環させて臨床現場に質的向上をもたらすこと。これが私たちに課せられた最大の使命です。

すなわち学校単体で利潤を追求するのではなく、グループトータルで利益を確保し、そして何より、私たちの成果を地域社会に還元することを第一の目標として、今後もこれまで以上にグループ運営に情熱を注いでいきたいと考えております。

景気悪化で大学選びは「安」「近」「少」へ

河合塾が昨年末に全国の高校教員を対象に実施したアンケート調査によると、約7割の教員が「景気悪化が進路選択に影響している」と回答したことがわかった。

具体的な影響がどのように表れたかを聞くと、「奨学金の活用を考える生徒が増えている」(63.6%)、「通学可能な範囲の大学を選ぶ志向が高まっている」(54.0%)、「学費の安い国公立大志向が高まっている」(44.5%)、「私立大の受験校数を減らす傾向が高まっている」(39.8%)などが挙げられた。さらに国公立大志向について聞くと、約半数が「強まっている」と回答。昨年10月の河合塾模試では、国公立大志願者数は前年並みに落ち着いていたが、同時に私立大併願者数は減少しており、国公立大志願者の私立大学離れが、アンケート結果に表れたようだ。

河合塾では、受験生が「安(学費・受験費用が安い)」「近(身近にある)」「少(受験校数の減少)」を意識していると分析。「指定校推薦において、地元の私立大は人気があるが、関東・関西の私立大は有名私立大でも希望者がいなかった(愛知)」 「学費以外にお金のかかる首都圏への受験が減るのではないかと感じている(京都)」 「一般入試より比較的安いセンター利用入試を活用しようという傾向がある」との教員のフリーコメントからもそれがうかがえる。

実際に、センター入試後に河合塾が公表した「2009年度大学入試動向」では、センター試験の志願者が54万3981人と前年比596人増加し、特に首都圏・近畿地区の国公立・私立大ともに、他地区からの受験者が減少しており、アンケート結果を裏付ける形になった。

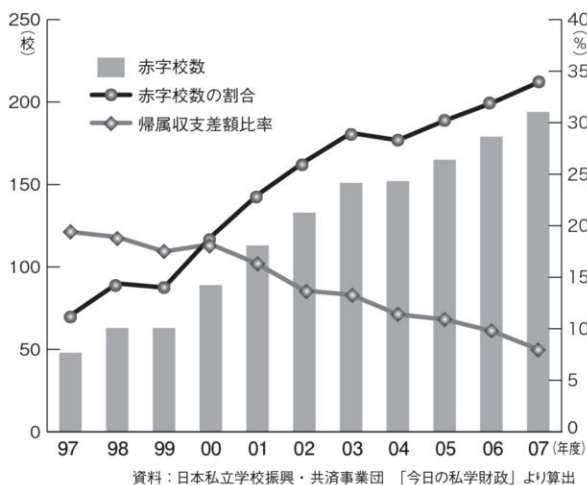
私立大学の3分の1が赤字

日本私立学校振興・共済事業団が取りまとめた平成20(2007)年度版「今日の私学財政」によると、07年度の私立大学572校中、赤字校数^{注1}は194校で、その割合は33.9%と私立大学全体の3分の1を超えたことがわかった。

97年には50校に満たなかった赤字校数は、07年には約4倍近く増加。赤字校数の割合も、2000年の4.9ポイント増を契機に増加幅が大きくなり、04年にいったんは減少するも、その後も増加し続けている。

一方、「帰属収入」から「消費支出」を差し引いた、「帰属収支差額」は2573億円で、対前年度比569億円減少した。帰属収支差額の帰属収入に対する割合を示す「帰属収支差額比率」も、8.0%と昨年度の9.8%から減少。図のとおり、2000年に一度増加したきり、減少の一途をたどっている。

今回の支出増の要因としては、学生確保のための奨



学費と、人件費抑制のための委託費の増加が挙げられた。しかしそれらが学生生徒納付金額の確保に繋がっているかは不明だ。

注1 帰属収入差額比率がマイナスの校数

CEO
のための
大学マネジメント変わりゆく社会秩序に
対応した変革を

清成忠男

法政大学学事顧問(法政大学前理事長・総長)

アメリカ発の金融危機は、需要と供給の急激な縮小をもたらし、世界同時不況を引き起こした。雇用問題も深刻化し、今後、当分は総じて所得の上昇が期待できない時代が到来しつつある。わが国の輸出立国モデルは限界に達し、景気が回復しても経済構造が元に戻らないことは確かである。

こうした事態に大学はどう対応すべきか、不確定な要因が多いものの、一応の検討を行っておこう。

1 新しい時代の始まり

アメリカの過剰消費依存型経済の改善は必至である。基軸通貨の交代も当分は無いとしても、その指導的地位は低下する。そして、金融モデルも、外国からの貯蓄供給に依存する構造から以前のように国内優先に市場を求めるといふ流れに回帰しよう。

いずれにしても、アメリカ一極体制はゆらぐことになる。

世界のシステムにおいて、アメリカの中樞性が低下し、他方で世界が解決すべき課題は多様化し多極化が進む。それだけに、各国が相互依存の関係を深め、グローバルに協力して問題解決をはかることになる。価値観は多様化しても、共生が不可欠になる。新たな次元で国際的な相互理解の重要性は増すことになる。

ところで、国内に目を転ずると、あらためて社会デザインに着目する必要がある。市場セクター(第1セクター)、政府セクター(第2セクター)、非営利セクター(第3セクター)のそれぞれの役割をあらためて理解しておく必要がある。需要はまず市場セクターが満たすが、「市場の失敗」が生ずる場合は政府セクターが満たす。「政府の失敗」が生じた場合には非営利セクターが対応することになる。ただ、「非営利セクターの失敗」が生ずる場合には、再び市場セクターが対応するか、あるいは各セクターの協力で需要充足に努力することになる。なお、今後、速やかな解決を要する新しい問題が次々に生ずることが予想される。したがって、非営利セクターが次第に拡大することになる。すでにアメリカでは、非営利セクターは市場セクターに対するセイフティー・ネットの役割を果たしている。

経済運営のうえでは市場を活用するにしても、競争のルールを整備しておく必要がある。とくにわが国では規制緩和「官から民へ」の流れは良いとしても、性善説に立ったため競争のルールの整備が十分でなく問題が生じたことは周知の通りである。国が介入して自由を確保するという、本来の新自由主義に立脚した政策が望ましい。新自由主義は自由放任主義ではないし、市場原理主義とは根本的に異なる。

今回の不況克服のためには、有効需要創出策が必要である。また、中長期的課題として、地球温暖化対策がある。

この両者が結びついて、世界の主要国が一斉に環境や再生可能エネルギーなどの分野に重点投資を行う動きが出てきた。2008年7月には、グリーン・ニューディール・グループによる「ア・グリーン・ニューディール」が発表された。次いで、2008年10月には国連環境プログラムによって「グローバル・グリーン・ニューディール」が提起された。1929年に始まった世界恐慌克服のためにアメリカで実施された「ニューディール」の現代版である。環境・エネルギー問題の公共投資だけでなく、省エネ住宅、エコカー、省エネ家電、さらに有機農業、等々、重点投資の分野は広い。20世紀の工業社会が生み出した問題を解決しつつ、新しい産業の主役として環境・エネルギーなどの分野に大きな期待をかけている。こうした分野が伸びれば、結果として大きな雇用創出が可能になる。こうした展開には、環境に関する文明史的理解が不可欠である。

2 組織と個人

危機が去った将来の構造は、どの分野においても、過去のそれとは大きく異なっていると思われる。危機への対応を通じて、新しい時代が動いている。

さて、現在、どの分野の組織においても、変革が不可欠である。変革如何では、時代の変化に取り残され、脱落してしまう。だが、危機をバネに思い切った変革を断行することが可能である。危機は、チャンスでもある。

危機においては、組織のトップの力量が問われる。トップには、先を読む力が求められる。新しい動きの萌芽は、現実にくつも認められる。新しい芽から先を読むことが重要である。フィード・バックならぬフィード・フォワードという作業が有効なのである。

変化の激しい時代にはトップは組織の内外にヴィジョンを示す必要がある。ミッションをあらためて点検し、ステイクホルダーの各層にヴィジョンを提示する。需要の急減に対応する場合でも、中長期を見据えて戦略的に資源配分を行うことになる。当然に、事業モデルも組み変えることになる。組織間の連携のあり方にも、少なからぬ変化が生ずると思われる。

危機への対応策の一つとして、新事業への挑戦が重要な選択である。すでに指摘したように、グリーン・ニュー

ディールへの対応は、動かない確かな標的である。環境や省エネなどの分野で、競争と協調が展開し、しかもそうした動きはグローバルな広がりを見せるであろう。イノベーションが不可欠であり、旺盛な企業家活動が期待される。強味を一段と強化し、変革を持続することが重要である。

組織と個人の関わりにも変化が生じつつある。個人が組織に依存する時代は終りつつある。個人が専門能力を身につけ自立する時代になりつつある。自立した個人が組織を強め、組織を支えるのである。いいかえれば、組織が個人を抱え込むという状況ではなくなっている。もはや組織に埋没した個人の集団主義は有効ではない。終身雇用には長所があるにしても、その意義は低下している。

とはいえ、わが国においては、アメリカ型の「組織に馴染まない個人」が主流になるとも思えない。むしろ、組織と個人がキャリア・パスをすり合わせ、組織人として能力形成を進める。

いずれにしても、危機は組織をきたえ、個人をきたえる。危機への対応を通じて成長する組織が登場する。経営構想力が組織のあり方に影響を与え、危機への対応の過程で組織力が強化される。同時に、組織を支える個人の能力形成も進む。危機を、将来を見据えた変革の好機と位置づけて努力することが重要なのである。

3 求められる“人財”

現在、社会が求めている人財は多様である。しかし、最も求められているのは、パラダイム・シフトのなかで、変革に立ち向かう人財であると思われる。すでに変革を模索している企業は少なくない。そこで、ここでは、まず社会人、職業人に求められる資質や能力から取り上げる。学生は、企業等の変革を見据えて将来設計を行うことになる。

知識基盤社会への移行によって、どのような分野においても総じて経営資源が高度化しつつある。変革に挑戦する職業人には、何らかの専門能力を身につけ、組織内においても自立性を強めることが求められる。もちろん、単純労働に依存する分野も存在するが、低所得や雇用の不安定性から免れることはできない。

職業人の専門能力は、組織、業種、職種によって、きわめて多様である。多様ななかから選択することになる。職業経験を生かして、自覚して何らかの専門能力を身につける必要がある。その際、組織依存というよりは、組織に変革を促す。組織に変革志向が強ければ、変革に積極的に協力することが重要である。個人の能力が向上すれば、組織にはプラスになるはずである。危機の過程で自ら考え、判断し課題を発見し、問題解決をはかる、そうしたタイプの自立型人財が変革に寄与する。人財の組織内自立を組織の側がどの程度許容するかが変革の成否の鍵になろう。

さて、高度の知的職種は、ノン・ルーティン、非定型という特徴を有している。構想力、企画力、実行力などの能力が中心であり、形式化が困難な暗黙知に支えられている。もちろん、暗黙知の形式化、可視化が絶えず進められている。だが、同時に、新しい暗黙知が常に創造されている。そうした暗黙知が価値を有しているのである。

ところで、世界システムの多様化が進展し、グローバルなレベルで解決しなければならない問題が山積している。多様な文化の共生を前提にして行動しなければならないから、国際教養人の役割が増す。また、グローバル化は国境を相対化し、国境を超えた地域間競争が展開する。したがって、グローバルな状況を理解した地域再生人財が求められる。

いずれにしても、現在、多様な専門的人財が社会から求められている。こうした人財の能力形成は、必ずしも

企業等の研修やOJTで的確に行われるとは限らない。こうした人財形成には経営大学院が対応する余地があると思われるが、この点は後述にゆずる。

以上の職業人とは対照的に、学生の段階ではどのような人財形成が求められるであろうか。いいかえれば、社会は職業人予備軍としての学生に何を期待しているのであろうか。

これまで、学生の進路選択には、一種の「甘さ」がつきまといっていたように思われる。もちろん、これは学生の責任というよりは、学生は親などにより甘やかされていたのであり、それを可能にしたのは「豊かな社会」という状況であった。全入時代、ユニバーサル・アクセス段階に移行し、大学の大衆化が進むとともに、学生は一段と多様化した。大学への志願動機は曖昧化し、学習意欲、学力ともに低い学生が増加傾向をたどった。進路選択にも安易さが目立ち、就職しても中途退職が少なくなかった。

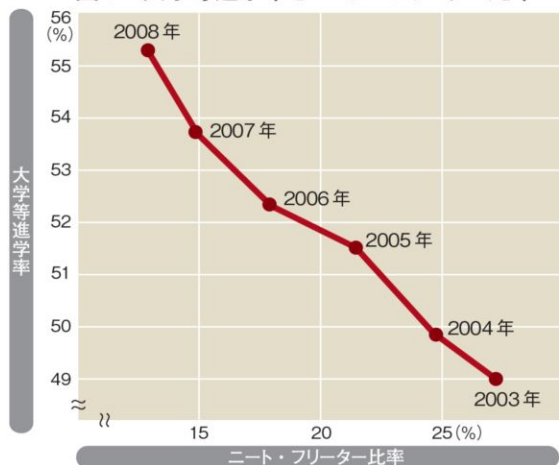
今回の「派遣切り」の対象となった人々には少なからず大学卒業者が含まれており、しかも「自己責任」を認め、自己の甘さを指摘する声が少なくなかった。仕事が存在する限り、派遣はそれなりに安定し、安易な選択の対象になり得たのである。

たしかに「失われた15年」の時期には、大学卒業者のニート・フリーター比率は拡大した。だが、大学卒業生向けの雇用が縮小していたわけではなく、選り好みしていたにすぎない。正規雇用を避け、親の所得に依存して生活していたのである。「就職氷河期」も過去を知らないメディアのつくり出した幻想にすぎない。大学卒業者の就職は1958年に始まる経済の高成長以前の時期においては、たしかに厳しかったのである。大学の大衆化とともに大学卒業者の数が増え、他方で企業数が著しく増加し雇用の機会が拡大した。就職の選択幅が拡大し、選択に迷いが生じた結果「自分探し」という奇妙な言葉さえ登場した。高望みする親の意識と現実の間にズレが生じ、ニート・フリーター化を親が許容したのである。

4 大学の対応

前述したように、いま社会は不連続に変化しつつある。それとともに、求められる人財も微妙に変化しつつある。

図1 大学等進学率とニート・フリーター比率



※進学率は浪人を含む
資料：文部科学省「学校基本調査」

また、進学率の上昇によって、学生も多様化しつつある。大学もまた変化しなければならない。もっとも、こうした大学の変化は中長期的な課題である。さしあたりは大学は方向性を明確にしておく必要がある。

さて、大学教育は、今後、量より質を重視しなければならない。ただ、短期的には、多くの大学にとっては、学生の量的確保が重要な関心事である。

今回の不況下では、先行きが不透明であり、かつ、多くの人々にとっては所得が上昇する見込みがない。こうした状況が大学への進学率や地域別動向にどのような影響を与えるかが問題になろう。

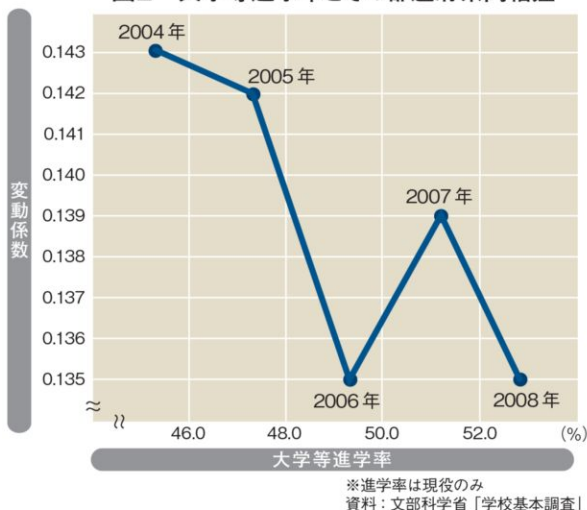
大学・短大進学率に影響を与えるファクターは単純ではないが、ここでは雇用状況を見ておこう。図1は、大学・短大進学率（過年度高卒者を含む）と大学新卒者に占めるニート・フリーター比率の相関を見たものである。2003年度はニート・フリーター比率が27.1%とピークに達し、以後その比率は年々低下し2008年度には12.8%にまで落ち込んでいる。とにかく両者は逆相関の関係にある。2009年度には雇用状況が悪化し、大学・短大進学率が低下するおそれがある。

また、個人所得が総じて低下することが予想され、これも大学・短大進学率の伸び悩みに影響を与えると思われる。のみならず、志願者の「安・近・少」志向が話題になっている。地元の国公立志向が強まり、志願者の延べ人数は減少するであろう。ただ、就職を考慮すると、東京志向が衰えるとは思えない。大企業や中堅企業の正規雇用者として就職の可能性を考えると、東京圏の大学を受験することになる。つまり、相反する二つの傾向が交錯することになる。

問題は、大学・短大進学率の都道府県間格差が、今後どのように推移するかである。過去5年間の動きを見ると、図2の通りである。若干不規則であるが、進学率の平均値の上昇とともに、格差は縮小している。京都、東京、広島、神奈川、兵庫などは一貫して進学率が高い。逆に、沖縄、岩手、北海道、鹿児島、長崎などは、常に低位にあるが、それでも進学率は上昇傾向にある。今後、短期的に見れば、進学率の平均値はやや低下し、地域間格差に大きな変動はないと思われる。

ただ、大学の対応如何で方向性は決まるといえよう。

図2 大学等進学率とその都道府県間格差



求められる人財像も、産業構造も、職業も、今後はともに変化する。望ましい社会の形成に、大学がどれだけ対応できるかで、大学への進学のある方は変わってくる。

大学の多くは教育型であり、研究型はごく一部にすぎない。ただ、どのタイプの大学でも、地域の「知の拠点」として社会をリードしていくことが望ましい。教育型大学であっても、特定の分野で突出した研究を戦略的に進めていく必要がある。

そして、地域における社会デザインへの貢献や新産業創出の支援など、地域社会の活性化をリードするという活動が大学の新しい公共性の内容になろう。

教育面では、高校から入学してくる伝統的学生のみならず、社会人学生を含めてリーダーや専門家の教育を重視すべきであろう。今後、わが国の社会においては、多様な分野、レベルにおいて多くのリーダーと専門家が必要とされるはずであり、大学はターゲットをしばって教育にあたることが望ましい。教員の教育力の向上が不可欠である。

大学の基本的役割は、時代の流れのなかで変わらないようにみえるかもしれない。しかし、社会秩序のパラダイム・シフトが進みつつある時代においては、大学は危機意識をもって教育・研究の変革を推し進めるべきであろう。 ■

大学のマーケティング ⑫

学納金の価格設定とマーケティング

大坪檀 静岡産業大学学長

設置別など学費には大きな格差が

マーケティング活動の展開にあたり常に念頭に置かなければならない重要な要素の一つはマーケティングの対象となるサービスやモノの価格である。マーケティングでは、この価格はコストを積み立て設定されるものではなく、顧客の値ごろ感、支払能力、ニーズ、欲求、価値観、競争環境などによって定められるものであると考える。価格設定の基盤にはもちろん需給関係が存在する。供給よりも需要が多ければ供給者側が価格設定力を行き届くことになる。前号でモノが売れなくなると、多くの企業は値下げして販売増加をはかることを説明したが、価格設定はマーケティングにおける基本的な重要テーマである。

大学のマーケティングで、この価格に相当するものとしては、授業料や入学金など、いわゆる学納金がまず考えられる。

この連載の執筆にあたり、各大学の授業料を調べてみて驚いた。私立大学の授業料には、学問分野、地域、規模、歴史、ブランドで比較してみても、かなりの格差と高低がみられるのだ。医学部や歯学部はかなりの高額で、しかも正規の学費とは別に高額な入学金や寄付金を求めるところが多く、その金額は半端ではない。私立大学の医学部、歯学部に進学するには、親の授業料負担能力が問題となる。工学系やデザイン系、芸術系の学納金も高く、大学間でも格差がある。スポーツ系にも同様な傾向が見られる。地域格差もある。東京圏の大学は、個別的にみると安い大学もあるが、概して地方よりも割高である。

国公立大学の学納金は私立大学の約半値なので、医学部系や工学部系の授業料の両者の格差は甚だしく大きいのが周知の事実である。このような私立大学と国公立大学の競争を学生獲得競争の点に絞ってみれば、授業料の格差は甚だ不公平で、企業競争の視点でいえば不正競争防止法違反の状況にあり、国公立大学の経営者は不当な競争優位に立ち私学と競争しているといわざるをえない。ある東京の著名私立大学の理事が、入学者が最終段階で授業料の安い国立大学に流れてしまい、その大学の工学部は東大や東工大の滑り止めになっていると嘆いていた言葉を思い出す。

学生が支払う大学入学時の授業料や入学金、生活費などの年間経費総額について、マスコミで紹介されることがあるが、大学別、分野別、地域別に、授業料や諸経費で格差があることはあまり細かく取り上げられていない。現在のところ学生募集にあたり授業料等の学納金を前面に押し出して自大学の優位性を広報している大学は見かけない。

学費が大学選びの重要なポイントに

受験生が減少を続け、学生募集競争が激しくなり、かつ受験生や受験生の保護者が経済的に厳しい状況に置かれるようになれば、授業料を含む学費総額が大学選択の重要なポイントになると考えられる。

静岡産業大学ではオープンキャンパスなどで学生や保護者に対し学費（授業料や入学金、その他の納付金）について詳細に内容を説明し、その際に類似のコース、学科を提供している他大学の授業料、入学金、その他の納付金を

含め4年間に大学に支払う金額と対比して示し、学費の面で他大学よりも本学が優位にあることを説明するようにしている。受験生の反応は定かではないが、同席する保護者の関心を引いている。

このような視点から大学の魅力を売込むには、自大学の学費が他大学に比してどのような位置にあるのかを絶えず把握し、必要に応じ再設計する必要がある。授業料や入学金、施設費や特別納付金、後援会費、クラブ活動費など学生が負担する総費用について、突っ込んだ検討がこれから一層必要になると思われる。授業料は安く設定されているが、入学金や施設費を別途高めに徴収し、トータルでは学生の負担が高額になっているケースや、入学年度には色々な名目で高めに徴収し、次年度以降は授業料や施設費などの徴収額を低く抑えているところもみられる。資格取得に必要な費用を別途徴収したり、単位別に授業料を設定したりといったところもある。本学でも、科目等履修生と呼ばれる、いわゆる聴講生の授業料は単位別に設定している。

学費の徴収の仕方にも各大学で色々な工夫が行われている。分納、延納制度を設け、年2回あるいは複数回の分納を認めているところもある。ほとんどの大学は銀行振込制度を利用しているが、クレジットカード払いを認めている大学は、現在のところ日本ではまだ耳にしていない。授業料等の支払方法をプロモーションのツールの一つに打ち出している大学はないが、多くの企業が大型商品の売出しに支払方法をプロモーション活動の重要なツールとして前面に打ち出しているのを見れば、近い将来、銀行の教育ローンとタイアップして学納金を支払う仕組みを打ち出し学生募集を行う大学が出てくるかもしれない。

不況時こそ地元の利をアピール

保護者の経済状況が悪化してくると、受験生の地元大学志向が高まると期待されており、その際、東京圏、近畿圏などの大学に通う場合の学費総額を比較して明示し、学生募集の誘引策とすることができる。

多くの地方大学は大都市圏内の大学志向の学生を地元に取り止めるのに苦労しているが、生活費を含めて地元大学に入学するのが学費の点でも優利であることをもっと

アピールする必要がある。100年に一度の経済危機と今日の経済状況を描く声が高まっているが、多くの地方大学はこの危機をまたとないチャンスと捉えることができる。大都市圏の受験生に対し、地方大学の魅力を学費や生活費の点でも強く訴求、地方大学を選択させる募集戦略を展開することができる。学費をプロモーション活動の対象にする場合には、授業料や学納金、教科書代、生活費(住居費、交通費、食費、光熱費etc)等も分別比較し、優位性を明示することが有効である。魅力的な教育内容、高い教育水準や就職率を売り物にするだけでなく、地方の大学は、東京や関西の大学に比して学費や住居費を含め生活費の面でも割安であることを前面に押し出し、学生募集を有利に展開する戦略をこの際検討する必要がある。今回の厳しい経済変動に直面しアメリカの中小大学のなかには学生募集に授業料や生活費を含む学費の点で自大学の優位性を訴求し始めている所が続出している。

本学では、キャンパスが存在する磐田市と藤枝市の住みよさ、地方都市の魅力、豊かな就職機会と本学の就職率、生活費、東京圏への近さを授業料等の学費の割安さに加えて全国的に広報することを心掛けている。アルバイト収入を加味して学費を計算している学生が多いことを考えると、地域の魅力を訴求する場合、アルバイトの機会、種類に関する情報は重要であると思われる。

また、学費、生活費の比較を国際的にも行う必要が出てきているようだ。日本の大学の授業料、学費はアメリカの私立大学より割安であり、中国、韓国などの私立大学と比較してもそれほど高くない。アメリカの授業料や諸経費(生活費、交通費etc)、安全面のことを考えれば、中国や韓国からの留学生は、増加することは間違いない。最近の金融危機で各国の通貨価値が低落し、留学費用にも大きな影響が出るものと懸念されるが、どのような結果になるか、今のところ予測ができない。

学費設定のポイントは“値ごろ感”

では、マーケティングの視点から見て、実際には授業料をどのように設定すればよいか。

授業料が受験者や支払者、通常は保護者にとって支払い可能な金額であるかはもちろんであるが、その額が値ご

ろ感のあるものであることが重要である。値ごろ感とは支払うに価値があると感じる額で、類似大学、類似学科との比較、教育サービスの質、水準、内容、ロケーション、評判、大学の諸施設や就職、生活費など様々な要因が作り出すイメージが値ごろ感を醸成する。授業料の設定にはこの値ごろ感を十分考慮する必要がある。ブランドはこの値ごろ感を高める。大学のブランド価値を高める日頃の努力はこの点でも極めて重要である。

授業料の値ごろ感に影響を与えるものに、前号で述べた奨学金制度や特待制度がある。授業料を含む学納金を明示する場合には、この奨学金制度や特待制度に言及する必要があるのはいうまでもない。

また、学納金の設定にあたり、大学運営コストを厳格に算定している大学のケースは耳にしたことがないが、授業料収入で人件費や諸経費をカバーできない場合には、原則的には大学の維持存続は覚束ないことになる。授業料を現在のような競争条件のもとで設定する場合には、対象とする学生を巡る競争相手、他大学や専門学校、各種教育機関あるいは海外も含めた教育機関を考慮して設定することとなる。

小売市場をよく観察してみると、全国的にブランド力でビジネスを展開している企業が、競争相手と大きな勝負に出る時には、新製品を前面に打ち出し、かつ価格面でも競争に打って出ることがある。新製品ではデザインや機能面で優位に立ち、価格でも差をつける戦略、すなわち顧客に対し、新製品のデザインや性能のみならず価格でも誘引し、従来の購入先からスイッチさせる手法を採ることがある。

現在の経済情勢のもとでの受験生募集戦略を考察してみると、このような戦略は大学のマーケティング戦略でも応用できるように思われる。ブランド大学を志向していた受験生を誘引し、受験先をスイッチさせる戦略においては、今までの新コースや新学科の新設による訴求だけでなく、学費や諸経費でも魅力的な格差をつけ、それも訴求力として学生募集戦略の展開を図る地方大学が出現する可能性がある。

なお、ほとんど意識されていないが、授業料を主体とする学納金は、学生が授業を受け、自分の能力を高めるために支払っているのであって、先生方に研究をしてもらいた

いと願って納入しているわけではないと考えるべきだ。今後はこの授業料や入学金、施設費など用途の説明を詳しく求められる時代が来るかも知れない。

学納金も市場が決める

さらにマーケティングの視点で述べれば、モノやサービスの価格はビジネスサイドが決めるものではなく、顧客あるいは市場が決めるものであると考えるべきだ。モノが不足し、供給不足で需要が大きい場合は供給者が価格を決定する、すなわち、「コスト+利益」で価格が決められると考えていた。今でもそのような考えでいるビジネスマンが多いが、供給過多で需要過小の場合には、顧客が買ってくれる値段でなければビジネスは成立せず、企業の生存は難しくなる。大学の場合も、受験生が減少し定員割れを起こしている今日、学納金は市場が決めるようになることを今から覚悟しておく必要がある。

顧客に価格決定権と購入の選択権がある場合、マーケティングの視点でビジネスシステムを再構築し、顧客に選択されるような売り物と価格を提示しうる企業になるために改革を行う。多くのイノベーションはこのような視点で推進される。新鋭の設備やシステムの導入、製品の再設計、ビジネスモデルの再構築を行うことで、企業は競争力を身につけることになる。マーケティングではこのような取組みを原価企画と称することもあるが、学生募集競争が激化するようになると、大学でもこのような視点で大学の仕組み、学校運営のプロセスや教育の中味を改革し、大学発展の新戦略の構築を迫られることになるのではないか。

授業料等の学納金は安く設定するのがよいのか、高く設定するのがよいのか。大学のように公共性の高い活動に従事する場合、このいわゆる価格設定は厄介な問題である。ビジネスの世界では、値段はモノやサービスの価値表示であると考えられる。安いのはそれだけの価値しかないからで、安売りによいイメージはない。“安かろう悪かろう”という言葉がそれを表している。ビジネス的に考えれば、高い授業料で学生を誘引できないのは、大学にそれだけの魅力がないからということになる。東大や京大がハーバード大学やプリンストン大学並みの授業料で世界から

学生を誘引できて、初めて世界レベルの大学といえるのではないか。

価格設定の専門部署の可能性

この価格問題は学納金だけに限られるものではない。多くの大学は各種の教育事業や委託研究活動、共同研究も行い収入の一部に当てている。このような活動にあたり、講習会費や研究活動費や研究成果の配分、知的財産権のライセンス料をどのように定めるかの問題が発生するが、これも価格問題であり、慎重な取扱いを要する。多くの大学はこれらの事業に活動領域を拡大する必要性に迫られており、価格設定についての方針を大学として明確にすること、また大学内に専門的な検討部署を設けることも必要である。

また、学生が大学生活で支払う費用は様々だが、授業料等の学納金以外の教科書代や生活費など、トータルでどのくらいの金額になるのか把握し、大学としてできるだけコストがかからないように努力する必要がある。

アメリカの大学では、教科書は中古品を利用できるような教科書の再利用システムを設けているところもある。大学の食堂で支払う食費をどのように抑えるかもよくテーマになる。中国の大学を訪問して圧倒されるのは寮や宿泊設備が充実していることである。日本の多くの学生は寮生活を歓迎しないが、大学のなかには大学が借り上げて安価な宿泊設備を提供しているところも多い。

トータルで大学生活にどの程度の費用がかかるのかを明示して、学生募集広報に乗り出す大学が出てきても不思議ではない。

財務内容の説明責任

最近の世界金融危機の影響が大学運営に具体的な数値で報道され始めた。大学のなかには基金運営で多額の損失を計上したところが出現している。また定員割れや経営効率の悪さから経営不振に陥っている大学と巷間ささやかれるところも出ている。大学を取巻く社会、とりわけ受験生の保護者や高校の進路指導者の間では、このような情報に不安を感じる人が多くなっている。本学でも

受験生の保護者から大学の財務内容について問合せを受けたことがある。せっかく入学したのに、大学が在学中で破綻するのではないかと、卒業した大学が経営破綻でなくなり、母校が消滅するのではないかといった懸念が生じるのは当然である。このような環境のなかで、大学によっては企業と同様に格付け会社の評価を取りつけ、それを広報するところも出始めている。さらに、社会に対して自分達の財務体質の健全性をアピールすることの重要性を認識し、自大学の財務状況をホームページで開示し、健全性を積極的に社会に訴求するところも出てきている。

静岡産業大学でも、財務諸表をホームページで公開するだけでなく、高校の進路指導担当者を対象とする大学説明会やオープンキャンパスで、積極的に大学の財務体質の健全性を説明するように心掛けています。

このような視点で受験生に大学をアピールするプロモーション活動が求められるようになってくるのは、大学の置かれている競争環境からも当然と考えられるが、この種の活動は金融機関や地域社会や同窓会、企業社会、行政機関に対しても積極的に行う必要が高まると思われる。企業には、社債や株式発行などにより資金調達を円滑に行うため、IR活動と称する投資先に対する広報活動を盛んに行う向きが多い。最近では地方の行政機関が地方債の消化を促進するために格付機関に格付けを求めたり、IR活動を積極的に行ったりするところも出てきている。今後は大学でも、余剰資金を運営するだけでなく、有利に運営資金を獲得するために企業の行うIR活動を始めるところが出てくると思われる。

慶應義塾大学や早稲田大学など多くの歴史ある大学は、周年事業の一環として巨額な寄付金を集める活動を行っており、このための総合的なIR活動が常時展開されている。私立大学の運営基盤の中心は学生の学納金であるが、近年、財政基盤の強化のために寄付金や研究委託金、公的な補助金などをベースとする外部資金の獲得が必要となり、IR活動が重要な大学のプロモーション活動の中核をなす時代が到来しているように思われる。大学の学長の仕事は寄付金集めだといわれるようになってきており、これからは大学のIR活動の重要性は一層高まると思われる。



⑤ 外食業界

店長か経営か独立か、 キャリアは自分で決める

溝上憲文 ジャーナリスト

飽和市場で変革を続ける各社

景気の急激な冷え込みを背景に外食産業の苦境が続いている。08年度決算は上場企業のうち半数近くの企業が赤字もしくは減益の見通しを打ち出している。原因は景気の悪化だけではない。いうまでもなく少子高齢化による市場の縮小という構造的要因もある。加えて新規参入が相次ぎ、店舗の供給過剰による外食市場の争奪戦がさらに拍車をかけている。

外食市場全体は97年の29兆円をピークに漸減、ここ数年は24兆円台で推移しているが、上場企業数は04年の約80社から08年は97社に増加。大手外食企業の競合が激化し、今後はさらなる淘汰が進むと予測されている。

業界市場の盛衰を象徴するのがかつての外食の主役でもあったファミリーレストランの不振だ。少子高

齢化による家族の風景が大きく変わり「個食化も言われるように家族団欒で外に出て食事をする頻度が少なくなってきました。また、駐車場付の郊外ロードサイド型というメイン立地が、若い人の車離れや飲酒運転の規制強化などで集客力を落とし、駅前立地などにシフトしています。また、この消費不況によりファミリーレストランも価格の低い業態が支持されており、今後より一層淘汰が進むと思われます」(すかいらく社長室の鈴木誠室長)という状況だ。

すかいらくは昨年12月に中期事業計画を発表。創業以来の業態であるファミリーレストランの「すかいらく」を廃止し、「ガスト」などの人気ブランド業態へのシフトを軸にした経営戦略の転換を図っている。

「昨年8月から1ヶ月半かけて全国約3000店を延べ130人のスタッフが

1店ずつマーケティングし直し、200店を閉鎖し、300店を業態転換する計画を策定し、今年から進めています。これまでの店舗拡大路線ではなく、既存店強化を柱に店舗の適正配置を目的に、当社の強みである転換を進めることで、結果として堅調な主力業態のガストは現在約1150店から年末までに1300店以上に増やしていく予定です」(鈴木社長室長)

市場の実態を見据えた経営戦略の見直しはすかいらくだけでは足りない。ファーストフード最大手の日本マクドナルドは04年以降、店舗の統廃合や投資拡大による事業戦略の見直しを推進した結果、全店売上高対前年同月比で36ヶ月連続プラスを達成。昨年12月21日には年間売上高が国内外食産業としては初の5000億円を突破した。さらに08年以降は構造改革期と位置づけ、従来の直営店主流のビジネス形態からフランチャイズ(FC)ビジネ



佐藤博
日本マクドナルド 人事本部フィールドスタッフ
スタッフィング部統括マネージャー

スへの転換を図っている。

「約3750店舗のうち3年前は直営7割、F C 3割でしたが、3年後はF C 7割、直営3割に変えて

いく予定です。マクドナルド発祥のアメリカを軸にグローバルな視点から経営の効率化によるビジネス展開を図っていくことにしています」(日本マクドナルド人事本部フィールドスタッフィング部・佐藤博統括マネージャー)

一方、ジャパニーズファーストフードの雄である吉野家は03年以降、米国産牛肉の輸入禁止により業績は低迷したもののメニューの多角化を推進。その後の牛丼販売の再開とともに躍進。07年度の売上高は過去最高を記録。現在、2010年度の店舗数3500店、売上高2100億円への拡大を目指した中期経営計画を推進中だ。

「牛丼がない間にメニューの多様化の実験を進めてきましたが、牛丼再開後は新たな武器として成長しています。従来の牛丼単品型ではマーケットを考えると1500～1600店が国内の飽和点と見ていましたが、これからは倍の3000店舗のポテンシャルがあると考えています」(吉野家ホールディングス社長室・木津治彦広報担当)

石橋を叩いて渡ると言われた堅実経営の吉野家としては、まさに攻めの経営戦略への転換である。こうした

各社の経営戦略の転換は人事・採用戦略にも大きな影響を与えている。

リクルーターによる マッチング強化

求める人材像も各社微妙に異なる。すかいらーくは現場の中核となる店長ができる人材かどうかを基本に据える。同社の新卒採用者は08年度200人、09年度150人、そして10年度採用者は150人を計画している。新卒のほぼ全員が店長を経験することになるが、求められる能力としてコミュニケーション能力、オペレーション能力、リーダーシップ、論理的思考力を挙げる。

「店を経営する店長が業務管理するのは当然ですが、店にどういうお客様が来るのか、どういうサービスをしたらいいのか、地域のマーケティングをする必要があります。そのためには人と接する能力が弱いのか、強いのか。また、お客様を通じて問題を発見し、分析し、解決していく能力も必要です。さらに入店状況や雨が降った場合の対応、アルバイトが欠員となる場合の採用など常に先手を打って対策がとれるかどうか也很重要です」(同社人事本部人事部・神田三津男採用担当リーダー)

店舗の平均的な従業員数は約30人。経営者としてのマネジメント力と同時に顧客のニーズに合致したサービスの提供による業績拡大が求められる。単に“人と接するのが好き”というだけで務まる仕事ではない。同社は学生の能力の見極めとミスマッチを防止するために今年度から採用方法を大きく見直した。一つは採用試験前の学生との面談に

よる自己分析の支援だ。それに先立ち、店長経験2～3年の社員を選抜し、2週間の研修を経て4項目の試験を



神田三津男
すかいらーく 人事本部人事部採用担当リーダー

全てクリアした社員をリクルーターとして任命。会社主催のセミナーのプレゼン、運営、選考の管理、学生との面談を担当する。

「事前にウェブによる当社独自の適性検査を受けてもらい、セミナー後、過去の振り返りによる自己分析も含めリクルーター面談を実施します。この業界が自分に合うのか、合わないのか、本当にやっていくつもりがあるのかしっかりと自己分析してもらいます。面談で可否の判定はしません。目的は学生と会社のミスマッチをなくしたいというのが狙いです」(神田採用担当リーダー)

今年度認定されたリクルーターは6人。お互いに面談を通じてきちんと向き合うことで意思を確認する。従来のエントリーした母集団から選別し、絞り込んでいくというやり方とは一線を画している。面談の後に一次試験(人事部面接)、筆記試験、二次試験(役員面接)を経て最終的に可否が決まるが、面接も面接官研修を実施して、どこを見るのかという基準を従来以上に明確にする。たとえば人事面接ではオペレーション能力、コミュニケーション能力、リーダーシップ、ストレス耐性の有無をポイントに面接。役員面接では「総合判断や店長以外の仕事を担える

かどうか、配置を含めて最終的に判断する」(神田採用担当リーダー)。

面接はすべて1対1で行う。リクレーター面談時から個別のシートを作成。適性検査や筆記試験、各面接官の情報を総合し、人事部長の確認を経て最終的に内定を出すことにしている。多くの情報の分析と複数人の判断を重ねることで、面接や入社後のミスマッチ防止策としての効果も狙う。

経営理念への共感と問題意識

吉野家も現場の店長の資質の有無を人材要件としている。同社流の店長像とは、問題意識を欠かさない現状打破の姿勢と自分の仕事に対する飽くなき好奇心を持ち、経営理念を共有できる人材だ。

「組織に入れば興味がないことでも取り組まなければいけません。自ら情報収集して興味を持とうとする好奇心は大事です。同時にたとえ



増田明子
吉野家 人事総務本部
採用課長

トップダウンの指示でも、なぜその指示があるのか、それがお客様のために必要かといった問題意識を持って突き詰めて改善すべきところは自ら提案していく姿勢も重要です。もう一つは『For the People すべては人々のために』という経営理念。お客様だけではなく、従業員やその家族、地域の人々の役に立ちたいという会社の考え方に共鳴できる人です」(人事総務本部・増田明子採用課長)

同社の採用数は08年度65人、09年度70人。そして10年度は85人を予定している。また、この中には新卒だけではなく同社のアルバイトを対象に25歳以下の者も含まれている。応募資格をアルバイトに拡大したのは、同社の店舗で働く就職対象

の学生が多数人おり、売り手市場の中で人材の確保を図るという狙いがある。

「当社には新卒対象の学生が毎年1000人ぐらい働いています。なかなか優秀な学生の採用が難しいなかで、内部のアルバイトでも採用試験を受けていない現状がありました。そこで外から入りたいと思ってもらえる会社にするには、まずは内部のアルバイトの新卒をターゲットに募集することにしたのです。もちろん採用後は当社の経営幹部候補として育成します」(人事総

務本部・中北光人事課長)

内部のアルバイト学生であれば、資質・能力もある程度はわかる。いわば“内部労働市場”を生かすことで優秀人材を確保できるというメリットもある。ちなみにこれまでにアルバイトから7～8割程度採用している。ただし採用プロセスは一般の新卒と同様だ。

新卒採用試験では、1次試験は基礎的能力と性格分析のペーパーテストを実施。ここで3割程度が落とされ、2次試験は1時間かけて1対1の人事部面接を行う。面接では「人の役に立ちたいという目的意識があり、実際に過去の経験でどんな壁にぶつかり、その壁をどうクリアしてきたか」(中北人事課長)という観点から最終的に可否を決定する。

店長候補との決別

上記2社が店長職をキャリア形成の核に据えているのに対し、日本マクドナルドは必ずしも店長になることを必須の要件としていない。FCビジネスの拡大という経営戦略の転換の中で求める能力も多様化している。同社の新卒採用者数は例年120～130人。10年度も約130人を予定している。募集職種は営業スタッフ職とオフィススタッフ職(若干名)の2つに分かれ、オフィススタッフ職はマーケティング、財務、人事、IT、メニュー開発などの部署にて業務を担当する。営業スタッフも店舗経営には携わるが、マネジメント業務にとどまらない。

「店長職の上は20～25店舗を統括するエリアマーケットディベロッ

すかいらーく採用計画

(単位:人)

	総合職(大学・短大・専門)
2008年入社	200
2009年入社	150
2010年予定	150

吉野家HD採用計画

	吉野家 (全学歴)	HD (大卒以上)
2008年入社	65	
2009年入社	70	2
2010年予定	85	若干名

日本マクドナルドHD採用計画

	営業スタッフ (全学歴)	オフィススタッフ (大卒以上)
2008年入社	127	
2009年入社	130	若干名
2010年予定	120	若干名

パー(AMD), その上は50~70店舗を統括する営業部長職がいます。今後はFCビジネスの拡大にともない, FCに対するオペレーションや経営面でのサポートを行うコンサルティングスキルも必要になります。FCビジネスを成功に導くための高度のスキルを備えた人材の育成も重要な課題となっています」(佐藤統括マネージャー)

さらに今後は世界119カ国で展開するグローバル企業の一員として, 世界で活躍できるグローバル人材の育成と輩出も積極的に行っていく予定だ。従来の外食産業は店長職をゴールとするキャリアモデルの狭さから学生の魅力に欠ける点もあった。本人の意欲と能力を前提に多様なキャリアパスを用意することで優秀な人材を確保していきたいとの思いもある。

キャリアモデルは多様化へ

日本マクドナルドだけではない。吉野家では入社後, 教育店舗に配属され, 評価・研修を経て店長, キー店舗の店長, エリアマネージャー, 営業部長というコースが用意されている。キー店舗の店長になるには研修と資格試験を経て最短で2年を要するが, 実際は3年以上かかる人も珍しくない。従来のキャリアパスはエリアマネージャーを経験しなければ, 人事, 財務, 企画, 開発, マーケティングなどの本社部門に進めなかったが, 今は店長, キー店舗の店長から異動するコースもある。

その狙いは「営業のスペシャリストか, あるいはゼネラリストとして

部門長を目指すのかについて早い段階から自分の将来のキャリアを考える契機を与えたい」(中北人事課長)というものだ。

また, 吉野家の親会社である吉野家ホールディングスも独自に新卒採用を実施している。09年度は10人と少ないが, 採用者は外食事業経営者を担う人材として育成される。入社後3~4年は各事業会社の店長職務などを経験した後, 財務, 人事, 経営企画などを経て部門マネージャー, 国内及び海外事業会社の執行役員を目指すキャリア開発モデルが用意されている。一般企業が導入している早期選抜経営幹部養成コースの新卒版である。

すかいらーくも今年度から新たなキャリアパスの仕組みを設ける。同社では入社後は各種研修を経て教育店舗に配属される。そこで店長の指導の下で接客, 調理などの実務の習得のほかマネジメント研修を網羅した独自のプログラムをクリアし, 最終的に店長認定試験を受けて店長になる。店長以降のコースとしては, 教育エリアマネージャー, 営業部長などの店舗経営のプロフェッショナルのコース, あるいは人事, 経理, 商品開発, 情報システムなどの本部スタッフのコースがある。

これまでは職務選抜や公募制等で配置していたが, さらにキャリアモデルを明確にしていく予定だ。



「店長以降はこれまで試験はありませんでしたが, 技量認定試験を設けて求められる能力要件を明確にしたい。本人自身でキャリアを描けるような仕組みを構築していく予定です」(神田採用担当リーダー)

さらにもう一つのキャリアモデルとして同社のフランチャイズオーナーとして独立開業の道を提供する制度が今年度から本格的にスタートする。現在の応募資格は店長職10年以上, 40歳以上の一定の人事評価を得ている者が対象。さらに1年間のトライアル期間を経て最終的に役員面接をクリアした人がオーナー資格を得る。初の今年度は25人が選ばれた。制度の目的は「独立志向の社員も多く, 会社としてキャリアのゴールの選択肢の幅を拡大する」(神田採用担当リーダー)ことにある。

競合著しい外食市場での優位性を狙う経営戦略を推進するうえで人材力強化は不可欠だ。優秀な人材の確保と定着に向けた人事・採用戦略も大きく変化しつつある。 ■

大学トップと部局長のための マネジメント論

吉武博通

筑波大学理事・副学長
大学院ビジネス科学研究科教授

マネジメントを担う人材が育つシステムづくり

4月に学長・理事長や副学長・理事などのトップマネジメントの大半や一部が交代し、新たにこれらの職に就くことになった読者も少なくないであろう。学部長や大学院の研究科長など部局長の多くが交代するものこの時期である。

トップマネジメントや部局長などの職に就く場合、組織の目指す方向性や運営方針などを明確に定め、文字通り満を持してその仕事に臨むのが理想であるが、構成員に推されたり、順番が回ってきたりという事情で、引き受けざるを得なかったというケースもあるのではなかろうか。

一般の組織においては、上司の仕事ぶりを見ながら役職者になるための訓練を積み、役職の階段を昇るにつれて、責任の重さ、業務スパン、率いる部下の数が増すというキャリアパスが敷かれ、階層別研修などの教育システムも用意されている。

これに対して、大学の場合は、トップマネジメントや部局長などの役職の多くは専ら教育研究の分野で経験を重ねてきた教員で占められる。学科長や専攻長などの管理運営業務を経験したとしても、その期間は限られ、トップマネジメントや部局長に至るプロモーションルートとして明確に位置づけられている訳ではない。役職者のための研修などを体系的・計画的に行っている大学も少ないのではなかろうか。

マネジメントの基盤となる資質・能力において大学教員が企業人や役人に劣るとは思えない。知識欲、理解力、思考の広さと深さ、論理性、説明能力などにおいて優れた

資質・能力を有している教員や教員出身の大学トップは数多くいる。

しかしながら、そのような資質・能力を有する教員を如何に見極めて選任・登用するかについては、限られた情報と主観による部分が大きいことも事実である。また、マネジメントに係る資質・能力に恵まれた教員でも重責を担い始める初期段階では様々な苦労を経験し、試行錯誤を繰り返すのではなかろうか。重要なことは、漫然と試行錯誤を繰り返すのではなく、自分なりのマネジメント観またはセオリーを持ち、それを一つの仮説として実行により検証する、つまり仮説・検証を繰り返しながら、独自のマネジメントスタイルを構築していくことである。

そのための一助となることを願って、自身の経験・観察と組織行動論上の知見などに基づき、現に学長・理事長、副学長・理事、部局長などの職にあるか、または新たにそれらの職に就いた読者を念頭に、マネジメントにおいて重視すべき要素について述べてみたい。

いうまでもないが、理事長や理事(常務理事などを含む)の中には職員出身者も少なくない。職員からの登用をより拡大すべきというのが筆者のかねてからの主張であるが、そのような意味からも、現在職員として教学や経営に関わっている読者にも有益な内容となることを心がけて論を進めることにする。

「役職」ではなく「マネジメント」に意識を集中

松下幸之助は「経営は創造である」という言葉を遺したが、企業に限らずあらゆる組織においてマネジメントは全人格的かつ創造的な営みであり、そのことを基本に

据えて組織の運営にあたらなければならない。

しかしながら、多くの場合、自分が就いた「役職」それ自体を必要以上に意識し、当該役職の権威や責任・権限といったものに関心が向かいがちである。特に大学のトップマネジメントや部局長の役職に就いた場合は、会議や行事・儀式への出席、来客対応などの機会が大幅に増えるし、稟議書や相談事も数多く持ち込まれ、仕事の内容や環境が一変する。否応なしに「役職」それ自体を意識せざるを得ない状況に置かれることになる。

時間のマネジメントの巧拙が成果を左右

このような状態で時間だけが経過するという事態を避け、目指す成果を着実に実現するために最初に取り組むべきことは「時間のマネジメント」である。

仕事のできる人とできない人の差は時間を上手にマネージできているかどうかによって生じると言われることがあるが、時間のマネジメントが拙いと、投げられた球を打ち返すことだけに終始し、じつくりと想を練って攻めの仕事を展開することができなくなる。仕事の計画性も損なわれ、意思決定が遅れがちになることで、業務が停滞し、組織活力も低下することになる。

このような状況を避けるためには、一日のうちの少なくとも1時間以上を、構想を練ったり、懸案事項を整理したり、仕事の手順を考えたりする時間に充てる必要がある。多くの企業トップが早朝に出社するのは自由な時間を確保するための工夫の一つである。

時間の使い方としてもう一つ重要なことは、即断即決する事項と熟慮する事項のメリハリをつけることである。可能な限り即断即決することで、判断する側もそれを求める側も共に「仕事の在庫」を限りなく小さくすることができる。それにより互いに無用なストレスから解放されるし、熟慮が必要な事項に神経を集中することができる。

相対的な視点から自己の役割を考える

時間を上手にマネージするためには、仕事の軽重を理解し、的確な取捨選択と優先順位付けを行う必要がある。そのためにも、自分が就いた役職が本来何を期待されており、現在の組織の状況において自身はどのような

役割を果たすべきかについて、自分なりの考え方を明確にしておかなければならない。

仕事をするということは意味のある成果を出すということである。しかも、組織である以上一人で出せる成果は皆無に近く、その大半は他者との関係や多くの関係者の協働の中から生み出されることになる。任せられるものは任せるべきである。

構成員の力量や彼らとの信頼関係など、自らを取り巻く組織環境をよりの確に理解し、相対的な関係の中で自分の役割を捉える。そのように自らの役割を客観視できるゆとりを持つことが、役職それ自体ではなくマネジメントそのものに意識を集中するためのもう一つの要件である。

トップマネジメント本来の役割に照らし仕事を厳選

学長・理事長、副学長・理事など大学におけるトップマネジメントの役割は何であろうか。教学と経営の関係をなどを踏まえた厳密な議論が必要であるが、ここではそれらを一括りにして、トップマネジメントの究極の役割を、

- ①自らの大学の社会における存在価値とそれをさらに高めるための方向性を学内外に明示すること
- ②教育研究の質の向上を促進するための環境の整備と経営基盤の強化
- ③組織の状態の把握と健全性の維持、及び成果の確認とその公開

という3つに絞り込んでみた。すべてを網羅しきれていないかもしれないが、一つひとつの仕事の意味や目的を確認しながら業務を進めることで、無駄な仕事を排除できるし、仕事に軽重をつけることもできる。そのためにも基本的な事柄や原理・原則と呼べるものは、可能な限りシンプルにしておく必要がある。

筆者は役職に就くたびに、「自分の役目は自分が就いた役職を不要にすること」という究極の目標を掲げて、任せることによる若手育成と現場主義を重視してきた。上位役職者が必要以上に仕事をする、その何倍もの業務負荷が部下や現場に生じることが経験則として染み付いていたことも理由の一つである。

自分がやりたいと思ったことも上記に示した3つの本来の役割と照らしながら篩いにかけて、厳選した仕事に力

を注ぐ。その繰り返しの中で自身のマネジメント能力も研ぎ澄まされるし、組織全体のパフォーマンスも高まることになる。

部局長はぶれない・ためをつくる・整然と合意形成

部局長に期待される究極の役割も基本的にはトップマネジメントに準じ、

- ①学部・研究科の社会における存在価値とそれをさらに高めるための方向性を部局内外に明示すること
- ②教育研究の質の向上を促進するための環境の整備と部局運営基盤の強化
- ③組織の状態の把握と健全性の維持、及び成果の確認とその公開

という3つに絞り込める。ただ、トップマネジメントと決定的に違うのは、大半の事項を部局自治に基づく合議により決定しなければならないことである。教育研究現場の要求と大学執行部の方針の板挟みになることも少なくない。今以て部局を大学当局に対峙する組織と考える教員も少なくない。

それだけに部局長のマネジメントには困難が伴うが、3つの役割を絶えず意識し、それに基づいて軸を定めて仕事に臨めば、大学執行部と当該組織の両方からの信頼を得る可能性が高い。

信頼を損なう最大の要因の一つが「ぶれる」ことである。ぶれることと柔軟であることは根本的に異なる。本質を理解し目的を明確にした上で状況に応じ臨機応変に対応することが後者であり、本質を理解できず目的も曖昧な場合にぶれを生じることになる。

信頼に関わる二つ目の要因として「ため」の重要性を指摘しておきたい。スポーツで「ためをつくる」という表現があるが、「ため」のない役職者は構成員を不必要に駆り立て、組織の安定性や生産性を低下させがちである。大学本部で聞きつけた情報を咀嚼することなく不十分な状態で伝えたり、組織の要望を十分な吟味を行うことなく執行部に持ち込んだりでは、何のための部局長であるかわからない。

部局長の最大の苦労は組織内の合意形成であろう。些細な事柄も教授会（または教員会議）の審議が必要という大学・部局もあるし、日常的な事項は部局長の専決や

少数の教員で構成する運営委員会などに委ねられている大学・部局もある。憲法や学校教育法などの法令の趣旨を尊重した上で、必要以上に意思決定に時間や労力を費やさないように、合議によって決する事項を厳選する努力を重ねるべきである。

併せて、一部の教員の発言で会議が混乱したり、不必要に長引いたりすることを防ぐための議事進行方法を身に付けておく必要がある。可能ならば、最低限必要な事項を会議運営ルールとして部局内で取り決めたり、学内共通のガイドラインとして全学で共有したりすることを試みるべきである。

ぶれないこと、ためをつくること、整然と意思を形成すること、これにより組織内外からの信頼が高まり、仕事も一層進め易くなる。そのような正のスパイラル状況を作り出すことが重要である。これらの基礎になるものは、部局長の本来的な役割に対する理解、本質を見抜く力、対話、胆力などである。

マネジメントにおいて重視すべき3つの要素

トップマネジメントについて述べた内容は部局長にも適用できるし、その逆も当然あり得ることを付言した上で、本稿のまとめとして「マネジメントにおいて重視すべき要素」を3つに絞り込んで述べることにする。

第一は「知識と情報」である。

大学における管理運営は教員ポストや予算などリソースをめぐる利害調整が中心となり、教員の関心もそこに集中しがちである。しかしながら、大学全体でも、部局のレベルでもより質の高いマネジメントが求められる状況においては、その基盤として多方面にわたる知識・情報に不可欠となる。具体的には、自身の専門を超えた幅広い学問分野への関心、関係法令を含む大学に関する制度的枠組みや海外の大学のシステムに関する知識、教育研究に関する国内外の議論の動向や大学の前後に位置する高校・就職環境に関する情報などが考えられる。

また、必要以上に数値化を求めることは避けなければならないが、既にある情報だけでもデータベースを整えて容易に可視化できるようにすることで、大学の経営状態、部局や教員の教育研究活動、教職員の勤務実態などを的確に把握することができる。

学内で展開される議論は知識と情報が不十分であるがゆえに抽象論・観念論に陥る傾向にある。確かな知識と情報を有することがマネジメントの質を高めるための大前提となる。

第二は「思考法と行動様式」である。

大学でよく耳にする言葉に「〇〇がこう言った」、「規則はこうなっている」、「これまではこうやってきた」という3つがある。そのたびに「あなたはどうすべきだと考えますか」と尋ねるようにしている。

「誰のために何を為すべきかという目的」と「絶対に守らなければならない原則」の2つだけを徹底し、あとは自由に創意工夫を行い、効果的に課題を解決するというのが基本である。マネジメントを担う立場にある者は、根本や原理・原則を押さえる、本質や問題の構造を理解するという思考法を自ら身に付けておくと同時に、構成員が様々なノイズに惑わされることなく、このような思考法に基づき効果的に課題解決できるように、その指導・育成に努めなければならない。

筆者が最も力を入れてきたのもそのことであり、事あるごとにそれを強調するとともに、職員にはA4版一枚の文書に、検討の目的、基本的な考え方、施策の骨子、実施上の課題と解決策、実施に向けた手順・スケジュールを過不足なく書けるように指導してきた。書くことで思考法を検証することができるし、それを鍛えることができるからである。

行動様式については、既に述べた「時間のマネジメント」、「ぶれない」、「ためをつくる」に加えて、「段取り」の重要性を指摘しておきたい。あらゆる仕事において段取りは効率性ととともにその成果にも大きな影響を及ぼす。段取りの上手な役職者の下ならば手戻りも少なくストレスなく仕事を進めることができる。

第三は「対話(コミュニケーション)」である。

役職の立場にある者は可能な限り多くの構成員と心の通う対話を行ってほしい。対話が不足すると構成員に疑心暗鬼や疎外感が生じやすくなる。大学に限らず多くの組織で心を病む人々が増えてきていることを危惧している。原因の多くは何らかのプレッシャーや疎外感であると思われる。

対話はこのような問題の発生を抑えるだけでなく、

個々人の仕事を活性化させ、組織の健全性と活力を高める契機となる。組織内の意思統一もより容易になるであろう。

このような対話を行うためには、役職者自らが語るべきものを持っていないといけない。その基盤となるものこそ真の教養と呼ぶべきものかもしれない。それと同時に不可欠なことは相手の立場に立って考えることのできる心配りである。

マネジメント論と銘打つ以上、より多くの要素を取り上げ、多面的な議論を展開すべきかもしれないが、徒に多くのことを書き綴っても実践することは難しい。そこで本稿では、一般的なリーダーシップ論では取り上げないような要素も含め、マネジメントの立場にある者が如何に構成員の「信頼」を得て、成果を高めることができるかという点に絞って述べてきた。

最後に、松下幸之助が「実践経営哲学」として記した20の言葉を以下に掲載して今号を締め括る。

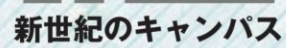
松下幸之助「実践経営哲学」より

- まず経営理念を確立すること
- ことごとく生成発展と考えること
- 人間観を持つこと
- 使命を正しく認識すること
- 自然の理法に従うこと
- 利益は報酬であること
- 共存共栄に徹すること
- 世間は正しいと考えること
- 必ず成功すると考えること
- 自主経営を心がけること
- ダム経営を実行すること
- 適正経営を行うこと
- 専門に徹すること
- 人をつくること
- 衆知を集めること
- 対立しつつ調和すること
- 経営は創造であること
- 時代の変化に適應すること
- 政治に関心を持つこと
- 素直な心になること

松下幸之助著「実践経営哲学」PHP 研究所



カーテンウォールと「Room」がモザイクを織り成す象徴的なファサード。



Campus of New Century

北海道薬科大学 臨床講義棟



北海道の石狩湾を見渡すパノラマビューの丘の上に立つ北海道薬科大学。



「Room」と「Space」を組み合わせた、開放的な吹き抜けのアトリウム空間。

北海道薬科大学は、2006年の6年制薬学教育スタートに合わせ、臨床講義棟(C棟)を竣工した。学生や環境との「共生」をコンセプトに、薬剤師育成に最適な学習環境の提供を目指す。

2010年度から、病院等の臨床現場において長期実務実習が義務化される。この実習を実りあるものとするために

は、学内での事前の実技実習が望ましく、臨床講義棟の建設は不可欠だった。

「薬剤師という国家試験の合格も大切ですが、医療人としていかに能力ある薬剤師を育成できるかが本質的に重要。この2つのミッションを実現するために臨床講義棟はある」(渡辺泰裕 広報部長)

臨床実習の場として「薬局実習室」「製剤・TDM室」「注射薬配合室」等を設置。特に新設した「無菌室」は、今後増加する在宅医療に備え、薬局が担う輸液調剤機能も視野に。調剤実習を1年次より実施し、低学年で専門性の高い機器に実際に触れることでモチベーションを高め、学習へのフィードバックに生かすのが狙いだ。

また少人数制でより学習効果が高まると指摘し、グループ学習のできる演習室を多く設置。館内随所にある「アルコーブ(ミーティングスペース)」も、学生の自主学習をサポートする。

さらに全館LAN対応とし、入学時に学生全員にPCを購入させ、授業もPCをフル活用する。これはインターネットが薬剤師にとって不可欠なツールだからだ。重要な医薬情報が国内の紙ベースに落ちるには相当の時間を要するため、常にインターネットを通して英語の最新医薬情報を読解する能力が求められる。英語教育も重視しており、小規模の薬学系単科大学ながら英語の専任教員4人体制で、4年次の前期まで英語を必修科目とし、後期の医薬情報学の授業へとつなげていく。

環境面では、光熱費を浪費しない空調設備や断熱構造、最上階の蓄熱室、エントランスのある2Fの全床冷暖房、日射しを遮り視界を遮断しないアルミルーバー等を採用した。また限られた面積でも居心地の良い空間にしようと設計を工夫。建物を積み木を積んだ形状にたとえ、1つの積み木を押し出すと、出っ張り「Room」と引っ込み「Space」ができる点を利用。それを幾重にも重ね、変化と広がりのあるユニークな内部空間を実現し、「2008建築学会作品選奨」を受賞した。



日本海を一望できる学生テラス「マリンホール」。



全館に7箇所設置された「アルコブ」。

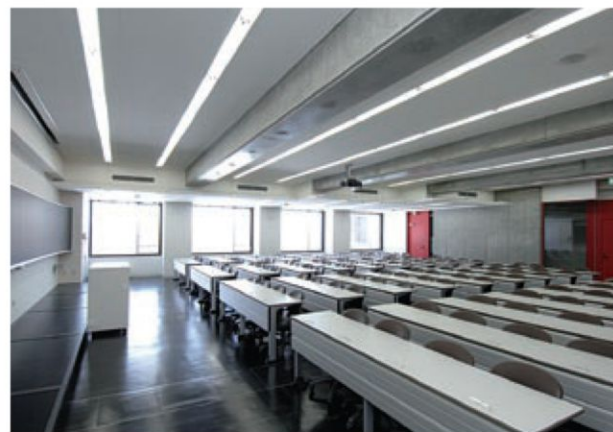


調剤室では、錠剤や散剤、軟膏剤などの調剤をトレーニング。



薬局実習室では、教員が患者、学生が薬剤師に扮し、処方箋窓口での接客を練習する。

薬剤師が活躍する現場をリアルに再現した「無菌室」のエアシャワー。



講義室では、PCと大型プロジェクターを用いて授業を展開。

社会人入試なら
「面接のみ」で入学できる
大学院もたくさんあります

だから人気沸騰！
これ一冊で社会人入試の
すべてがわかるバイブル

2009年度版 MBA、ロースクール、臨床心理士、福祉、教員免許、通信制、etc
社会人入試のための「新しい自分と仕事を手に入れた」社会人62人の実例レポート

大学・大学院

RECRUIT
AUTUMN 2008 580 YEN

社会人入試！
●社会人入試対策の不安を解消！
「大学・大学院入試はじめてガイド」
ビジネスプロフェッショナルが「集う」
【日本版MBA】
通信制大学・大学院
まるわかりガイド
「学長」と「人気教授」の声
●「臨床心理士」など資格取得
●「法政大学」「アワフライン」
●「プロ養成大学」など
●「社会人入試」の最新情報

62人の社会人学生
人生変わった！

定価 580 YEN

書店にてお求めください

●この大学・大学院に出会えてよかった！

人生変わった 62人の 社会人学生

社会人入試の内容、募集概要、
学べる内容が一目で比較検討しやすい！

大学院・大学・通信制 入試&学校ガイド

社会人入試のための 2009年度版
大学・大学院
RECRUIT

※お近くでお求めになれない場合
日本全国送料無料でお届けします
0120-022-844
(9:00~17:30 土日祝除く)

▶本号の特集では、進路指導現場の最前線取材しようと、カレマネでは久しぶりに高校に取材に伺いました。3校に共通していたのが、キャリア教育に力を入れているという点。なかでも「主体的に学ぶ姿勢を身につけた生徒達を、社会との接続へ向け、大学はどのように育ててくれるのが見えにくい」というご意見を多く聞きました。大学はアドミッションポリシーを高校生や高校教員にうまく伝えられているのでしょうか。さらに、失礼ながら、自らの研究と同じくらい教育に熱心な大学教員が、どれほど存在するのかも考えさせられました。(能地)

▶もう少しすると後期日程の入試が始まりますが、関係者の皆様はご多忙のことと思います。後期日程の受験生にとっては文字通り「神頼み」したくなるような思いでしょう。その「神頼み」の本来の姿は①「頼むではなく誓う」ことなのだそうです。もちろん②「礼儀正しく」です。そして、肝心なのが③「具体的な言葉にする」こと。「これまで一生懸命に受験勉強を頑張ってきました。〇〇大学〇〇学科の受験では、合格を勝ち取れるよう、自分の力を存分に発揮して参ります」と言ったことになるのでしょうか。念が入るような気がします。最後のひと踏ん張り、体調を崩すことなくやり切ってほしいものです。(佐々木)

▶このページの右隣、当代学生のリーダーという連載では、毎号何かに熱く取り組み、目を輝かせている学生を紹介しています。こんなイイ顔をした青春時代もあったな、と昔を懐かしむ思いでご覧になる方もいるかもしれません。

来月には新入生が入学します。新しい環境に目を輝かせ、これから起こる出来事への期待で胸をふくらませて。思い描いた夢を実現することは難しいかもしれませんが、高等教育を受けることで、右ページのような、目を輝かせ熱い信念をもった学生が一人でも多く世に輩出されることを切実に願います。(松本)

▶今回の高校教員向け調査では、「高校の進路指導がより難しくなっている」との結果が出ました。全入時代に近づきつつある大学は、生き残りをかけて次々と入試改革を進めています。入試はより専門的に、よりテクニカルに改革されています。しかし、実際に高校生に接する高校教員が、進路指導を担当する機会は、何年かに1回であることも少なくありません。そこに大きなギャップが存在しているように思います。各大学はそうした高校の進路指導の現場の実態を見つめながら、どのようにして高校とのコミュニケーションをとっていくのか、高大接続の大きな課題だと感じました。(小林)

編集人／小林浩 発行人／井上智生 発行所／株式会社リクルート
編集制作／佐々木泉美・能地泰代・松本恵 編集顧問／中津井泉
本社／〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー
リクルート進学ホットライン 0120-161-656(フリーダイヤル)
受付時間／月～金曜日(祝日・年末を除く) 10:00～17:30(13:00～14:00除く)
FAX 03-6834-8376
DTP・印刷／図書印刷株式会社
本誌の記事・写真・図表などの無断転載を禁じます。

若き技術者魂

ロボコン同好会部長

銀色に光る奇妙な物体が目の前に現れた。様々な電気系統の配線がむき出しになったこの構造物こそ、2008年度ABUアジア・太平洋ロボットコンテストの日本代表として、インド大会で大活躍したロボットたちなのだ。このロボットたちを自らの手で製作し、操縦するのが、「とよはし☆ロボコンズ」と呼ばれる豊橋技術科学大学のロボコン同好会のメンバーだ。1991年から始まった「NHK大学ロボコン」の大会で通算5回の優勝という、輝かしい戦績を引き継ぎ、新部長となったのは、小学生の頃からプラモデル作りやロボットが大好きだったという山崎瑛士さん。「自分の目指す理想のロボットを作るには、自ら部長になるのがいい」と思い、立候補して次期リーダーに名乗りをあげた。

現在部員は15名。多くは高校時代からロボット製作に携わっていたり、高等専門学校出身者だが、1年生の中には初心者もいる。山崎さん自身は、高校時代もロボット部で活動し、より高度なロボットを作りたくてこの大学に入学してきた。だからこそ、初心者や後輩に対しては、まず、自分の製作する姿を見せ、体でロボット製作への取り組み方を伝えているという。「大会に向けては、3台のロボットを製作するので、3、4名ずつのグループに分け、1台のロボットに専念します。勝てるロボットを作るために各グループが試行錯誤を繰り返していくので、毎日夜遅くまでかかりつきりになることもしばしばあります」そう語る山崎さん。自分たちの製作改善テーマは、「安定性と速さ」だという「いつ動かしても安定している状態を保つことは見た目より難しいんですよ。そして、勝負を勝ち抜くためには速さも大切なんです。」

部員からは、「常に縁の下での力持ち」として信頼を得ている山崎さん。多くを語らず、実践的に取り組んでいく姿勢への評価であらう。もちろんNHKロボコンに優勝し、ABUロボットコンテストで活躍することが目標であることには変わりはない。しかし、あえて山崎さんは言う。「あくまでも納得のできるロボットを完成させたいです」そう語るリーダーの目に、若き技術者の熱い魂を見た。

山崎 瑛士 さん

(生産システム工学課程3年)

