

未来眼やまがた 第15回

霞ヶ関から教育現場へ、改革に賭ける

18歳人口の減少により大学全入時代となり、今春は4年制私立大学の約半数が定員割れになったともいわれている。また、法人化した国立大学は、運営や財政などで自主・自立が求められ、大学はかつて経験したことのない大変革期のなかにある。昨年9月に文部科学省事務次官から山形大学長に転身し、就任から1年経った結城章夫学長にうかがった。

■ 故郷で教育改革を実践

町田 最近、サブプライムローン、衆議院解散など、経済や政治の話題が中心を占めていますが、日ごろから「教育問題」は日本にとって大きなテーマだと思っています。日本の将来は教育にか

かっています。しかし、教育というものは、取り組んでもすぐに効果があるものでなく、ある程度時間がかかると思っています。

学長就任からちょうど1年が経ちましたが、感想はいかがですか。

結城 この1年、多くの方々にご配慮頂き感謝しています。また、就任前に考えていたとおりのやりがいのある仕事に取り組んでいます。

大学改革という仕事は、すぐには成果が見えないものですが、任期の4年が過ぎたら「ずいぶん山形大学は変わったな」と評価して頂けるようにと考えています。初年度は、そのためのスタートの年として十分な手応えがありました。いま進めている改革を着実にやっていけば、目指す大学を創ることができると確信しています。

町田 結城学長は、教育行政の中核である文部科学省事務次官から、故郷山形の大学教育の現場にと、大きな転身をされました。そのご決意に敬意を表しています。

結城 私はもともと工学部の出身で、大学卒業後に旧科学技術庁に入庁し、長い間研究開発行政に携わってきました。2001年の省庁再編で旧科学技術庁が、旧文部省と一緒に、それから国の教育行政に携わるようになりましたが、その時も大きな転身でした。

町田 いまの日本では、特に地方の疲弊が叫ばれており、そのためにいかに地方を活性化させていくかが大事になっています。

学長が霞ヶ関の中央省庁から、現場に飛び込まれ、改革に取り組もうというご決断は、さまざまな方面に良い刺激を与えたと考えます。山形大学だけでなく、山形県全体にとっても、非常にありがたいことだと思っています。中央省庁から現場に転身という、一大決断の決め手は何でしたか。

結城 文部科学省時代には、大きな事が2つありました。それは2004年の「国立大学の法人化」と2006年の「教育基本法の改正」です。これらは日本の教育を大きく変える出来事だったと思っています。

これらの仕事をやり終えて、実際にこの改革によって、教育の現場はどうなっているのか、どのように変



●町田 睿 (まちだ・さとる)

1938年秋田県生まれ。東京大学法学部卒業後、株式会社富士銀行入行。同行取締役総合企画部長、常務取締役を経て、1994年株式会社荘内銀行取締役副頭取就任、1995年取締役頭取、2008年6月より取締役会議長。

わったのか気になっており、また、責任も感じていました。そんな時に、私のふるさとの山形大学長へとの話があり、霞ヶ関からではなく現場で大学改革に取り組もうと、学長選挙への出馬を決断しました。

■ めざすのは“人間力”と“生きる力”の教育

町田 教育の現場に目を移すと、さまざまな課題が持ち上がっており、問題は深刻ですね。まず、子供たちの理科離れが進んでいることがよく指摘されていますが、学長は工学部出身という観点から、どのようにご覧になっていますか。

結城 私は子供の頃は理科少年で、ラジオを組立てたり、昆虫採集をしたりするのが大好きでした。そして、大学は工学部に入り、その後も科学技術庁に入庁しました。

日本は科学技術立国であると思います。たとえば昔からの丁寧なものづくりや、緻密な作業は世界に誇れる強みです。しかし最近の子供たちの理科離れの現状は深刻で、それを何とか食い止めたいと、科学技術庁や文部科学省時代に取り組んできました。

町田 また、子供たちの学力低下も指摘されていますが、この点はいかがですか。

結城 学力低下については、あまり心配していません。むしろ一昔前のような、詰め込み教育は良くないと思います。教育は詰め込み式ではなく、余裕をもって子供たちに「生きる力」や「考える力」を身につけさせることが必要だと思います。生きる力を身につけさせるための方法として、「ゆとり教育」が生まれました。その後、その問題点が指摘されるようになりましたが、取り組み方が徹底されていなかったからだだと思います。

私が子供たちの状況で心配しているのは、学力低下よりも、むしろ心の問題です。公共心や社会性の欠如が、特に深刻な問題だと思います。そのため、2006年に教育基本法を改正することで、その問題解決を目指しました。この取り組みが子供たちに届き、そして成果が出るまでには、まだしばらく時間がかかると思います。

町田 教育は三拍子がそろうことが大事だと考えています。つまり、家庭・学校・地域社会がそれぞれ教育の役割を果たしていくことです。しかし、今はそれらが十分に果たされていないと感じています。そのことで大学教育においても影響があるのではないかと思います。

先日、映画「チップス先生さようなら」を観ました。イギリスのパブリックスクールを舞台にした小説の映画化で、一教師の半生を描いた物語です。彼が教師を辞するとき「私は教師としては力不足だったが、礼



●結城 章夫（ゆうき・あきお）

1948年村山市生まれ。東京大学工学部物理工学科卒業。科学技術庁に入庁、科学技術庁長官官房審議官（原子力安全局担当）、科学技術庁科学審議官を経て、2001年文部科学省大臣官房長、2005年文部科学事務次官。2007年9月より国立大学法人山形大学長。

儀と規律を身につけることを教えた」と、スピーチしたセリフがとても印象的でした。

これからの日本を担う人材は、単なる知識よりも、むしろ、生きる力や人格を身につけた人間を育成することが重要です。また企業経営においても、生きる力や人間性を持った人材が、企業を支えてくれていると実感しています。

結城 私もこれまでの職業人生をふりかえってみると、知識の量よりも、何にでも挑戦する意欲や、失敗してもめげない根気や胆力の方がはるかに大事だと思っています。

そのためにも学生には、大学時代にこそ「どのように人生を生きるべきか」をじっくり考えてほしいと思います。そして山形大学から「人間力」と「生きる力」を持った人材を社会に送り出したいと思います。

■ いまこそ、教養教育を

町田 学長は就任から1年という短い間に、さまざまな改革に取り組んでこられました。

結城 大学はかつてない大競争時代にあり、国立、公立、私立のすべての大学が、生き残りをかけた競争に入っています。

昨年、学長就任にあたって大学経営の基本方針として2つをかかげました。「何よりも学生を大切にして学生が主役となる大学創りをする」と、「教育、特に教養教育を充実させる」ことです。そしてこの基本

方針を実現するために取り組む目標を「結城プラン2008」として作成し、その達成に向かって取り組んでいます。

町田 学長が取り組んでおられる改革のなかで、特に私が関心を持っているのは新しい教養教育への取り組みで、「教養教育を充実させる」という基本方針は、私もまったく同感です。具体的にはどのように取り組む予定ですか。

結城 現在の山形大学の教養教育には、素晴らしい科目がたくさんあります。しかし、大学の都合で教えやすいカリキュラムが中心になっていたり、学生が自分の都合で自由に選んでカリキュラムを選択する方式になっています。

しかし、これからの教養教育のあるべき姿としては「山形大学では、学生にこれだけはしっかり身に付けてほしい」という教養教育の目標を決めて、責任を持ってそれを提供し、学生に身につけてもらうことだと思います。そのためには、それに応じたカリキュラムを設定しなくてはなりません。

現在は、新しいカリキュラム作成の準備を進めています。来年の春までに内容を決めて、平成22年から新しい教養教育がスタートする予定です。

町田 大学時代は人生にとって非常に大事な時期です。この時期に何を感じ、何を考えるかは、その後の長い人生に大きな財産となります。大学にはそのために必要な教養教育や幅広いカリキュラムを学生に提供してほしいと思います。

結城 先ほど申し上げたように、大学に入学したら「人間とは何か」、「私はどのように生きるのか」という課題に向き合い、つきつめて考えることが大事です。そ

のことを学ぶきっかけとなるような教養教育にしたいと思っています。

町田 また、新しい取り組みとして「教職大学院」の開設を予定されていますね。

教育改革を進めるためには、学校教育の現場を担う良き教育者を育てることが大変重要だと思います。新しい大学院はどのような特色を持った大学院になるのですか。

結城 山形大学には、付属の幼稚園、小学校、中学校があり、教育者育成のための重要な現場となっています。さらに今年申請した教職大学院は、教育者育成のための実践的な大学院にしたいと考えています。

そのために、学問が中心の大学院とは異なり、むしろ教育現場の具体的な課題を盛り込み、実践を養う内容にしたいと思っています。そして学生の半分は現職の教員、半分は学部で教職課程を履修した学生が勉強できる専門職大学院にしたいと計画しています。

■異なるものとの連携で突破口を開く

町田 学長の新しい取り組みの中には、立命館大学との連携もありますね。同大学との連携にはどのような狙いがあるのでしょうか。

結城 地域に役立つ大学になるためには、他の大学との連携と協力が不可欠だと考えています。山形大学と立命館大学は、東北地域と関西地域、国立大学と私立大学という異質な組み合わせです。それによって、お互い学び合える点が多いと期待しています。立命館大学とは、これから職員育成やカリキュラムの充実などで幅広く連携していく予定です。

町田 地方は早いスピードで人口が減少しており、特に山形県は全国5位の高齢化先進県です。今後は地方と都市との格差だけでなく、地方でも地域間格差がひろがっていくことが懸念されています。その対応として、何としても地域活性化が必要です。

産学官連携は、地域の産業の生存に関わる大きな課題ととらえています。これからは大学と大学だけでなく、大学と地域、大学と企業の連携など幅広い連携を期待しています。

■分散キャンパスをビジネスモデルに

町田 山形県は、村山・庄内・置賜・最上地域がそれぞれの文化圏・経済圏を持っていますが、山形大学は県



新たな連携へのチャレンジ、立命館大学との協定

内唯一の総合大学として、それぞれの地域にキャンパスが分散されています。このように大学が分散されていることで、一つにまとめるマネジメントの難しさをどのようにとらえていますか。

結城 分散キャンパスのマネジメントには難しさはありますが、それは同時に「強み」でもあると考えています。強みは、それぞれの地域で山形大学は、地域密着のきめの細かい活動が出来やすいことです。

同時に分散キャンパスのマネジメントの難しさはひとつのチャレンジと、とらえています。キャンパスが分散しているために、情報共有や仕事の進め方などで、改善すべき余地がたくさんあります。これらの改善を積み重ね、つまり大学の分散キャンパスのマネジメント改革を進めていくことで、新しい大学経営のモデルを作りたいと考えています。

今後、全国の大学では、統合が急速に進んでいくことが予想されます。そうすれば、分散キャンパスの大学が増えてくることになるでしょう。その場合に、山形大学の分散キャンパスのマネジメントをひとつのモデルとして発信し、貢献できるだろうと考えています。

■ 大学マネジメントの時代

町田 大学大競争時代にあって、山形大学のような大きな組織を動かしていくのは非常に大変です。そのため、結城学長のようなマネジメントのプロフェッショナルが運営を担っていくことは、非常に大事なことだと思います。

結城 国立大学の法人化によって、国立大学もマネジメント力が求められる時代です。私はこれまで中央省庁で、大きな組織を動かす、また大きな改革に取り組んできた経験があります。そこで培ったさまざまなノウハウを山形大学の改革のために活用できると考えています。

町田 企業経営者の間では、P.F.ドラッカーのマネジメント論がよく読まれています。彼は著書で「組織のマネジメントは、利益を追求する民間企業だけに必要なものではなく、公的な組織つまり行政や病院、大学にも必要な共通した原理である」と言っています。

今日の学長のお話をうかがって、まさに大学も本格的なマネジメントの時代に突入したと、実感させられ



学生を大切にし、学生が主役の大学を目指す

ました。

結城 これまでとは違い国立大学といえどもこれからは、民間企業と同じスピードで改革することが重視されます。そのためには、失敗を恐れずにどんどんやってみることが必要で、民間企業からも大いに学びたいと思います。

町田 結城学長の改革は、非常にスピード感があると評判です。

結城 方針の立て方や改革の進め方、効率的な事務の進め方などは、文部科学省時代の経験が生きています。山形大学就任直後に取り組んだのは「意志決定のスピードアップ」と「事務手続きの簡素化」でした。また科学技術庁時代に経験した危機管理への対応も、これからのマネジメントでは重要な要素だと思います。

町田 危機管理の重要性は、金融機関も同じです。これは絶えず考えておかななくてはならない課題です。危機管理においては、マニュアルを完備することも大切ですが、危機管理に対する基本的な姿勢をすべての社員にいか浸透させておくかが大事なようです。

最後に、これから取り組むべき課題についてお聞かせください。

結城 今後の課題は、山形大学の中の人材育成です。改革を進めていくためには、職員の育成が課題です。山形大学に骨を埋めるという気持ちを持った職員と、一緒に大学改革を担っていきたいと思っています。

そして、山形大学は山形に根を張り、山形にとってなくてはならない大学にならなければ生き残れません。今後より一層、地域と連携していきたいと思っています。

町田 貴重なお話をありがとうございました。