

終章

今回の自己点検・評価活動によって明らかとなった目標への到達度、現状での課題、改善策等の具体的な記述は、本総括報告書や各単位組織の報告書に詳しいのでそれらに譲る。ここでは、慶應義塾大学全体に共通する課題のいくつかを外部評価委員からの指摘も考慮して述べることにしたい。

前提：慶應義塾の組織原理

「独立自尊」の気概をもつ人々を育くむ慶應義塾の組織原理は、独立した自由な諸個人の自発的な集合である。誰にも命令されることなく行われる諸個人の自由な行為が、全体として一つの調和をもたらす方向を慶應義塾は期待して成立している。そこでは諸個人の自由な意思が最大限尊重される。しかしまた、諸個人の責任もきわめて重大なものとなる。個人の行動を規制する規則は最小限に留められるが、他方で組織を構成する諸個人の行動倫理は基本的な部分で近代人が共有する価値観の上に築かれている必要がある。この組織の原理は、一方で因習に囚われない自由な発想を生み、きわめて時代先進的な価値を創造し、社会に貢献してきた。その成果は本報告書の随所に見ることができる。しかし他方で、この組織原理は個人をして自身が社会的な存在であることを忘れさせる可能性もある。

この組織原理は、慶應義塾の大学全体と各単位組織との間の関係にも貫かれている。組織体としての大学全体の統一を図る予算統制はあるものの、きわめて多くの部分が各学部・研究科等の各単位組織の自律性に委ねられている。各単位組織は、慶應義塾の理念と目標を暗黙のうちに共有し、その具現化のためにそれぞれの場で努力を積み重ねてきた。この方向は今後も組織原理の基礎となるべきである。しかし、このような努力が組織全体の発展につながるためには、基礎的な共通部分での価値共有がなされている必要がある。この価値共有の実現には、組織全体が小規模な時代には特別の工夫も不要であったかもしれない。しかし、組織が大きくなり、ますます各単位組織への権限と責任の委譲が行われるようになった現在では、それに格段の努力と工夫が求められる。

今日の激しく変化する環境下で大学が存続し成長するためには、しばしば迅速な判断が要請される。このとき、このような組織原理に基づく組織ではどうしても合意形成が遅れる傾向がある。歴史を経るにしたがい各単位組織間の壁が高くなってしまい、単位組織間の効果的な連携を損なうこともある。大学が社会中立的な軸と社会参加的な軸の両軸をもって展開するとした場合、あるいは単に「社会が欲するものだけを提供するのではなくその社会が必要とするものを提供する」(アシュビー卿)ことを使命とする場合、一概に効率性のみを追求した意思決定機構を志向するわけには行かない。しかし同時に、学内の迅速な合意形成をもとに社会に積極的に働きかけて行く仕組みの構築も欠かせない。この基本的な認識を前提として、以下の6点をとくに喫緊の課題として指摘しておきたい。

1 組織の目標、計画の明示

慶應義塾の建学の精神・理念・教育目標は、創業者福澤諭吉の精神が現代においても基底をなす近代人のそれであったため、学生、教職員などによく浸透している。別の機会に

行った調査でも、理念、目標についての認知度は他大学に比してきわめて高いものであった。また、塾長が2001年に発表した「慶應義塾 21 世紀グランドデザイン」も構成員にある程度浸透している。各単位組織においても、理念・目標等がそれぞれ掲げられている。また、各単位組織はその目標実現のための計画を何らかの形で策定し実現に向けて努力している。

問題は、それらが関係をもって明示されていないことである。小さな組織であれば暗黙の了解が可能であった。しかし、今日のように大きな組織では構成員すべてに理解しやすいように中長期の目標と目標達成への計画が関係づけて明示される必要がある。これらを主体的に受け止め、考え、行動するのはもちろん個人々人であるが、その材料としても提示されていることが望ましい。また、これらを明示するためには、各単位組織の協働が求められる。この一連の作業を通じて、各単位組織、各々の構成員の価値共有が促進され、大学全体の合意形成も容易になる。

財源が限られる私学において、計画立案・提示が無意味に見えることもある。しかし、計画が明示されていれば、その実現状況も具体的に把握でき、障害は何か、その克服に必要な方策（財源がなければどのようにして財源を調達・捻出するか。優先順位をどのように調整するか等）を全体のものとして考えることができる。

現在、種々の問題（研究倫理、利益相反、個人情報保護等）について、各部署の協働で全学的な方針・基本的な考え作りが進行している。これらはやがて具体性を強め各部署、各構成員の行動規範となるに違いない。この動きをさらに加速させて大学全体や各学部・研究科などが目標とするものや計画を全体の中で位置づけて提示する作業に入るべきである。2008 年の創立 150 周年に向けての作業はこの絶好の機会である。

2 総合大学としての力の結集

本報告書の各所で指摘されていることでもあるが、今後さらに各単位組織が連携した教育・研究が求められている。広範な分野を包含する当大学において、各単位組織の協働できる分野はきわめて多い。研究活動では、すでに単位組織を超えた連携が数多く進み、成果をあげている。とくに 21 世紀 COE による大学院各研究科の研究面での連携は今後を大いに期待させるものである。

これに比して、学部・研究科が協力して教育に臨む姿勢は今とられ始めたばかりである。それぞれの学部・研究科は創設時より慶應義塾の理念の下、独自の文化とカリキュラムを育んできた。これを大切にしつつもこれが必要以上に固着してしまうことを避け、既存の学部・研究科の枠に囚われない新しい時代に適切な教育課程を協働して作り上げる柔軟な姿勢が求められている。

カリキュラム編成において、学部横断的な科目の編成をさらに進めるべきである。場合によってはそれぞれの学部がもつ専門分野の科目をプールし、共通のプログラムを形成する方法も考えられる。このことによって各単位組織に分散している力量ある人材の力がさらに発揮できる場が形成されることになる。大学院ではすでに合同演習等の設置が進んでいる。これは、すでに学問分野間の連携が強く要請されていることを示唆するものである。

教養研究センターへの学部の壁を超えた教員の結集、外国語教育研究センターの活動、大学教育委員会の小委員会での議論の活性化などはこれからの改善方向を示すものとして評価できる。この動きをさらに大胆に促進させる必要がある。

3 教育・研究活動の国際化

近年の教員個々人の国際的な研究活動には目を見張るものがある。しかし、「真に国際的に尊敬される学塾」となる目標から見て、組織としての国際化はきわめて低調であると言わざるを得ない。留学生の数は全体で回復傾向にあるもののなお盛時には及ばない。どのような位置づけで留学生を迎えるかは各学部・研究科の判断に委ねられているが、多様である。多様性を残しつつも留学生受け入れを促進する全学的な合意形成が必要である。留学生を迎えるには、これに即応したコースやプログラムの設計、日本での生活基盤形成への援助が不可欠であるが、商学研究科、理工学研究科を除き英語のみを使用言語として学位が取得できるコースは存在しない。当大学が創造する知的価値の成果を全世界に発信するには、留学生のみが孤立することのないように配慮しながら、もっと多くのコースやプログラムを開設する必要がある。

それ以上に在学生の留学比率が低いのは問題である。教育課程に外国での課程を組み込んだカリキュラムの開発が望まれる。また、授業料減免や単位認定など積極的に海外留学を誘発する制度的環境作りをさらに進めるべきである。

2004年以降本格化したダブル・ディグリー制度開設の動き、国際連携推進機構の発足、留学生宿舎の建設計画等は、各学部・研究科が一体となって国際化に本格的に取り組もうとする努力の現われとして評価できる。創立当初から国際化していた当大学の特色を新しい時代に復興する活動に全学一体となって取り組むべきである。

4 教育の質の向上

教育の質は一義的には、教員と学生との相互交渉によって規定される。個々人の自主性を重視する考え方は、教育の質の維持・向上は個々の教員の努力によるものとされてきた。SFCなどの一部の学部・研究科を例外として、カリキュラム編成を除いて教育の質の問題には組織として関与して来なかった。FDや学生による授業評価の導入なども、個人の自発的な意思に基づいて行われるのが大勢であった。高い意識をもった教員が多く、基本的にこの考え方に依拠してもこれまで大きな問題はなかった。しかし、社会的な存在としての大学を考えた場合、組織として教育の質を保証する手立てを用意することも必要である。教養研究センターを中心にFD活動への関心が高まっているのは個人の自主性を基礎とした上での教育の質向上への動きとし評価できる。大学のできる最大の社会貢献は、良い教育を行い有為な人材を育むことにある。とすればなおさら、この教育の質の問題には組織として正面から対応すべきである。

大学における教育の質の向上には、研究の質の向上もまた不可欠である。国際水準の研究を追求するには、世界中から水準の高い研究者を教員として自然に迎え入れることがで

きる態勢の整備が必要である。前項で触れた国際化とは、ことさら意識することなしに教員・学生が自由に行き来できる大学の建設であり、これを通して真に世界に通用する大学の教育の質も確保されると考える。この点に早急に取り組む必要がある。

5 組織運営の権限と責任の明確化

学外者が多数を占める最高の意思決定機関である評議員会の下、塾長が理事長と学長を兼務し、これを支える常任理事のほとんどが現職教員であり、学部長等も理事として学外の理事とともに理事会を構成する法人運営のあり方は、学事と法人運営とのバランスある運営を可能にしてきた。また、学事についても、各学部・研究科等に実質的な権限が委譲され、それらを原則月1回の大学評議会・大学院委員会において調整する方式は自律と集中、分権と統合の観点から見ても一定の機能を果たしてきている。

しかし、近年の環境の激変、解決すべき課題の多様化の中で、制度的に対応しきれない場面も出て来ている。上記1に述べたような全学的な計画立案などにおいて、現在は臨時のプロジェクトを立てて対応しているが、恒常的にこれらに責任をもって対処する組織が求められている。他方で、新しく生まれる制度や組織が固定化し柔軟性を失うことがないように配慮しなければならない。権限と責任を明確化するとともに、大胆な改編をも常に視野に入れた組織運営が必要とされている。

個々人の意思を最大限尊重する原理に基づく組織では不可避的なことではあるが、学部長や研究科委員長が個々の教員の意見の調整役に忙殺されている。この結果現状では、単位組織の計画立案者、運営責任者としての機能を十分に果たせていない。学部長等の補佐体制を整備するとともに、学部長等の権限と責任を明確にし、単位組織の代表として全学的な方向を定める意思決定に参画することが期待される。

6 財政基盤の強化

大学の活動領域が年々拡大を続けることを反映して、教育研究に向ける支出が経費節減の努力にもかかわらず膨張の一途を辿っている。また、戦後建設された施設の老朽化が顕著になってきている。これらを更新する財源を捻出することは至難の業である。これまでの減価償却累計額に対する消費支出超過累計額の割合が近年急速に上昇している。このことには注意が必要である。収入の飛躍的増加が期待できない現状では、引き続き経費の根本的な見直しによる節減に努めなければならない。しかしその際、一律の節減は縮小均衡に陥り活気を失う可能性もある。全学的な合意のもと財源の効果的な配分替えによる対応を考える必要がある。

収入構造の多様化をはかり、広い範囲から収入を得る方策を強化することが要請されている。この中でより重要な取組みは大学自身の Endowment を増強することである。それは日本社会の寄付文化を変える息の長い運動となる。国民の広い層から集まった多様な学生が良い学習環境で学び有能な人材として育つことが、社会にとって多大な利益となること、とくに産業界にとって良質の人的資本の蓄積となり国際的競争力維持につながること

などを先頭に立って訴えなければならない。それには、大学でどのような環境でいかなる教育・研究を行なっているのか、どのような教育を目標とした計画をもっているのかなどを社会に対して明らかにすることがまず必要である。高等教育をめぐる近視眼的な議論に巻き込まれるのではなく、あるべき大学像を示して将来を展望できるのは、独立した諸個人の力を結集した学塾の運動以外にあり得ないという自負心をもって行動すべきである。今回の自己点検・評価活動は、この意味でその第一歩となるものである。

おわりに

本章では、今回の自己点検・評価活動で明らかになった最大の問題、自律と集中、分権と統合の問題をいくつかの点に敷衍して述べた。

慶應義塾が日本の学塾の理想型となることを目指して今後も歩んで行くには、この自己点検・評価活動を出発点として教育と研究の質をさらに向上させ、そのことをもって社会に貢献する姿勢を全学的に意思統一して明らかにすることが肝要である。創立150年記念事業の議論が、この教育・研究・社会貢献のあるべき姿をまず描く討論から始まったことは意義深いものがある。

以 上