

Ⅲ スタッフ・ディベロップメント研修会

基調講演「大学情報の戦略的な情報公開と利用－PR と IR－」

法政大学 常務理事 社会学部教授 徳安 彰

【日時・場所】平成23年9月22日（金）松本大学525教室

【経歴】1956年生まれ。東京大学文学部卒業、東京大学大学院社会学研究科博士課程
ドイツ・ビーレフェルト大学客員研究員等を経て現職。

皆さま、こんにちは。法政大学の徳安と申します。ご紹介いただいた通りですが、昨年のあるセミナーで、今回と同じようなテーマで話をする機会がございまして、たまたま出席されておられました、先程司会をしていただきました柴田様から、「是非、松本大学でお話しをしてほしい」とご依頼を頂きまして、本日ここに参ったわけでございます。時間は、何時までよろしかったでしょうか。2時50分ですね。約1時間半ですか、お付き合い下さい。早速中身に入りたいと思います。

まず、枕でございますが、最近の話題から入りたいと思います。PR と IR ということと言えば、一つはPRの話ですが、一つは情報の危機管理に関わる話でございます。こんなに大きく出ましたので、ご存知の方も多いかと思いますが、ひと月前、なでしこジャパンのワールドカップ優勝で盛り上がった2日か3日後のことでございます。

こともあろうに法政大学のある学生が、なでしこジャパンの熊谷選手と祝勝会の合コンをやって、「今やっているぞ」あたりまでは良かったのですが、調子に乗ってああしゃべったこうしゃべったのだ、ツーショットのだ、しまいには金メダルをもらって、口でカミカミしたとか、いろんな写真をばんばんネットにあげてしまいました。おそらく本人は、なでしこの選手と飲んでしまっているの舞い上がって、たぶんうちの友達だけにしゃべっているつもりで、ツイッターでどんどん情報を出したのだと思います。あとで本人に聞いたら、そういうようなことを言っていました。

が、これが一晩中、何か獲物はないかと、ネット上で狙っているネットの住人の格好の餌食になって、翌日ツイッターは大炎上。2チャンネルはお祭り騒ぎというようなことになって、たちまちネット以外でも大手マスコミの聞きつけるところとなり、当の学生はどういう目に遭いましたかと言いますと、2日目、3日目になると大バッシングで、ツイッターのアカウントも取り消さざるを得ない。たまたまこの学生は非常に無防備に、同じネット上のプロフというネット上のプロフィールを書くところに、実名、バイト先、大学名、みんな晒していました。というわけで、自分の家も横浜の方ですが、たちまち突き止められて、4日5日経つと、マンションの入り口の表札の写真までネットにあげられるという有様でしたし、アルバイト先の居酒屋には、当然行きようもなくなった、という状況になったのであります。

文春と新潮は大分しつこくつきまとったそうです。本人が家に帰ると、家の前に文春の記者が待ち構えて、つきまとうという、そんな状況もあったそうです。本人は本人で、大変だったのですが、何しろ法政大学ですから、ここにでかでかと名前が出ています。「ツイッターに何でも書くバカ」のいる大学というふうに、マスコミは捉えるわけです。確かに、おばかさんではあったのですが、こう露骨に「バカ」と書かれると大学としても辛いものがありまして、実際、広報のほうにも「一体どうなっているんだ」という問い合わせがありました。

うちの大学は、年に1回くらい週刊誌には出たり出なかつたりするのですが、こんなふうな事件が起っています。私たまたま理事になりました4年前には、大麻事件。各大学、いろんな大学で全部出たのですが、一番最初に名前がリークされたのが法政大学でございまして、そのときは文春、新潮どころの騒ぎではなくて、テレビのキー局が朝からこぞって電話攻勢をかけてきて、「お宅は

こんな事になっているのに、記者会見をするのかしないのか」と詰め寄られて、どうするんだ、と大学の中で言っていたが、これはやらないとかえってあとがひどいだろうということで、夕方になって、記者会見をするということで、私のテレビデビューが謝罪会見という、とんでもないことになりました。あとから「おい見たぞ」と、同級生からいっぱいメールを頂きました。そんな事件が起りました。

翌年度の終わりには、今度は附属高校の方ですが、修学旅行先で教師が生徒にいわゆる暴行をふるったということで、これも法政大学高校という名前ですので、大学もだいたい対応に苦慮したりしました。これがマスコミネタとしては、3年半くらいやっていて、3件目。どうも、やはり、年に1回くらい起こる話なのであります。

3回目になりましたので、広報も対応が慣れてきましたが、何が問題であったかという、初日はやはり、みんな国民栄誉賞かと盛り上がっているところに、「監督がだめだ」とか、「金メダルはもらえない」とかと本人が言ったということ、うちの学生が書きちゃったので、つまり、あの素晴らしいなでしこを貶めたということで、だいたいおしかりの電話を頂きました。ただ、おしかりの電話は「申し訳ありません」で収まるのです。一度は言ってみたくて、おしかりの電話をされる方がいらっしゃるのですが、今回非常に特殊で、大麻の時と全く違うのです。大麻の時には、おしかりはあったのですが、きちんと謝罪会見もして、割と早く終息をしたのですが、今回は2日後くらいからネットで盛り上がってしまったので、これまでこなかったネットの住人から電話がかかってくるようになりました。ネットの住人は非常にしつこくて、広報が何か応えますと、それをまたネットに書き込んで盛り上がるという、コントみたいなことを散々やっています、それでどう応えたものやら苦労したと聞いています。さすがに1週間もすると、下火になりまして、これが出たときには、私も電車で中吊りの雑誌広告を見て、困ったなと思いましたが、中身はなんて言うことはなく、見開きに1ページの記事で、これくらいなら6ページくらいの特集を組むのかと思いましたが、中身はないのです。要はちょっと考えが浅かった学生が、調子に乗ってツイッターに書いてしまったというだけの話ですから、中身がないので記者さんも書きようがなくて、2ページで終わったと。本当にこれくらいで済んでほったという話です。

身内の恥をさらすようですが、なにしろ学生が、私のいる社会学部の、しかもメディア社会学科というメディアリテラシーに関して一番分かっていなければならない学部学科の、しかもメディア関係のゼミナールに所属している学生だということで、大変だったのですが、そんなことがございました。

危機管理というのは、やはりちゃんとしなければいけないというのがあります。危機管理にはいろいろありますが、過去3回、いろいろ事が起った状況から見ますと、大きく分けるとマスコミ対応と電話対応、この2つに分かれます。あとは情報管理とは違う、本当の当事者対応というのが、もう1つあります。これが一番大事なのですが。情報管理の観点から言いますと、マスコミ対応と電話対応です。マスコミ対策では法政大学も実はコンサルを入れておまして、プレス発表するときの文章とか、出すべき内容については、必ず事前に相談をして出すようにしています。

電話対応、これがとにかく朝から晩まで電話がひっきりなしに来るものですから、これもきちんとポリシーを決めまして、実際広報の3人くらいで対応しています。1日100本以上かかってくるので、なかなか大変なのですが、判断に迷ったときには、広報の現場判断に任せずに、担当の部長なり、理事なりというところの判断を仰いだ上で応える、そういう形で対応しているところがあります。

次に、これはあまりよろしくない話ではありますが、ちょっと前、夏休みの始まる頃ですか、朝日新聞のAERAの別冊ムックで法政大学の特集を出していただきました。法政は4大学目ですかね。第1号が東大、第2号が明治、第3号が東京女子大、そして4号目が法政大学であります。実は、法政からもだいたいお金を出さないといけない企画なのですが、1万部程度刷っていただきました。

新聞では、AERAの広告の隣に2週間くらい、合わせて広告を出していただきました。法政に限らず全国の各大学が、大学案内とか入学要項みたいな形で、それぞれ各自の大学で冊子を作っておられると思います。法政大学も毎年、100ページを超えるような冊子を作っております。これは全く別の形で、法政のコマーシャルをやってくれるということですので、いろいろ作戦を考えました。通常の大学案内ですと、各学部全ての学部の中身はこうなっています。カリキュラムはこうなっています。こんな先生がいます。こんな授業をやっていますというのを、全部きちんととれなく書かなければならないことになっていますが、これはそんな必要はないわけです。そこで一応、15学部ありますので、各学部が推薦するスターだか、ホープだか知りませんが、そういう先生方に登場していただいて、こんなことをやっている先生がいると言って、学生と一緒に勉強しているという特集を組んだり、卒業生にはこんな人達がいるとか。

明治大学は、先にできていたので、いろいろ参考にさせていただいたのですが、今はちょっと怪我をしています、サッカーで俄然人気、実力とも急上昇のセリエAにいる長友君、彼と明治大学のイメージを一新したと言われる女優の北川景子さん。それかちょっと古くなりましたが、社会党で首相もやった村山富市さんですね。この3人を卒業生代表として出して、今風に、今でいう旬と言えば、長友、北川で売ったかなというような売り方をしていました。法政はちょっとそこまで、1人で売れている人がいませんでしたので、集団で行くしかない、文学系に割とたくさん人がいます。小説家の吉田修一とか、その他諸々文学系に力を入れて紹介したりして。

ちなみに素人が読んだらどういふ感想を持つのだろうかということで、素人の代表は家族ですので、家に持ち帰りまして、うちの女房に読ませましたら、「なかなかおもしろそうな大学に見えて良いんじゃないの」というふうに、別に亭主が理事をやっているからほめてくれたわけではないと思いますが、僕の息子も他の大学に行っていますが、「法政、いいじゃん、これ」とほめてくれたので、まあまあのできかと、自画自賛しています。

やはりプロが入って、きちんと編集し、文章も書いてくれますし、写真も撮ってくれますので、大学の中だけでは、なかなかできない技術で、しかも全国版でコマーシャルができるという、大変良い機会を頂いたわけでございます。



ここからは、堅い話になってきます。この情報公開というのが、今日のメインテーマですが、社会的環境はどうかということ、文科省の政策を中心に職員の皆さんでしたら、あらかじめご存知の方も多いかとは思いますが、おさらいの意味も含めて、少しお話しをさせていただきます。

文科省というのは、どういうふうに情報公開の話をしてきたかと言いますと、特に言葉として、それが騒がれるようになったのは、せいぜいここ5年くらいかと思いますが、改めてたどってみますと、それに実質的に当たるようなことを言い出したのは、案外古かったんだということが分かりました。91年、平成3年、平成に入ってすぐだったのですが、学校教育法の中で「自己点検・評価及び認証」の話が出てきて、ここで自己点検評価の結果の公表というのが、すでに制定されておりました。8年たった99年には、その公表の義務化ということになりまして、おそらく松本大学もそうでしょうけれど、90年代から、各大学自己点検評価、あるいは認証評価ということで、膨大な書類を作らされて、担当部局、ヒーヒー言いながら書類を作って、オーディエンスを作って、認証評価を作って、きついことを言われると、頭をかかえて対応をするというようなことをやってきたわけでございます。その結果の公表の義務化が99年だった。

そういうことでこれはもう、だいたい全国一巡しましたので、全国も余り厚い書類を、私は審査員の経験はないのですが、審査員の先生になったことがある方に聞いたら、とにかく各大学段ボール箱、2つも3つもわたされるけど、こんな隅から隅まで読んでちゃんとやっつけられないとい

う感じで、時間を取られて仕方がないということで、簡素化に向かっているところです。認証評価よりも自己点検評価をちゃんとやれということになって参りました。あとで法政の取り組みもちょっと紹介させていただきます。

少しあきまして2005年、文科省が学校教育法の113条「教育研究活動の公表」、それから大学設置基準の第2条「情報の積極的な公表」に基づく事項例を通知したり、あるいは中教審の提言で、「我が国の高等教育の将来像」答申の中で、大学として公表が求められる情報内容ということ述べたりすることになりました。

実際に2007年になりますと、文科省がさらに具体的に、そこに2つしか書いてありませんね。いくつかの項目について、具体的に明示をしなさいということを書いてきて、先程の最初の司会のお話の中にもありましたが、2010年に6月でしたか、通達が出まして、2011年度、今年度の4月から、一定の項目について、公開が義務化されるということになったわけでございます。義務化される中身というのは何なのかというのが、次の学校教育法施行規則の内容になります。

172条の2と言うところがありますが、まず、9項目公表内容が定められました。

- 1 大学の教育研究上の目的に関すること。
- 2 教育研究上の基本組織に関すること。
- 3 教員組織、教員の数並びに各教員が有する学位及び業績に関すること。
- 4 入学者に関する受入方針及び入学者の数、収容定員及び在学する学生の数、卒業又は終了した物の数並びに進学者数及び就職者数その他進学及び就職等の状況に関すること。
- 5 授業科目、授業の方法及び内容並びに年間の授業の計画に関すること。
- 6 学修の成果に係る評価及び卒業又は修了の認定に当たっての基準に関すること。
- 7 校地、校舎等の施設及び設備その他の学生の教育研究環境に関すること。
- 8 授業料、入学料その他の大学が徴収する費用に関すること。
- 9 大学が行う学生の修学、進路選択及び心身の健康等に係る支援に関すること。

この9項目について義務化ということになり、172条3項にありますように、「これらの公表は、適切な体制を整えた上で、刊行物への掲載、インターネットの利用その他広く周知を図ることができる方法によって行うものとする」ということで、おそらくほとんどの大学は、紙で出してもそれがどこまで行きわたるかというよりは、ホームページに掲載するという対応をされることになってきたと思います。

その他、2項の9つの項目以外にも、「教育上の目的に応じ修得すべき知識及び能力に関する情報を積極的に公表するよう努めるものとする」という努力義務も合わせて定められました。

1、2、3、4のあたりは、割と統計の数字で言えるところがあります。例えば、3番目あたりに教員の学位業績とあります。これは結構面倒なのです。私も教員ですから、自分の業績リストを出せと言われて困らないようにしています。これは別によそに就職するために作っているわけではないのですが、古い先生ほど結構杜撰でありまして、年期が経っていますので、昔のことはいちいち覚えていないということがありまして、昔から作る習慣がなかったもので、結構アバウトなものしかお持ちでない上に、インターネット、パソコンがあまり得意ではないので、今は、かなりの大学がネット上で業績を入力していけば、自動的に作れるような形を取っておられると思いますが、そもそもログインの仕方がわからない。「そんなことを俺にやらせるのか」とおしかりを受けたことがございまして、うちの大学も担当が大変苦労いたしました。

昨年まで本当にひどいものでありまして、学術情報データベースという物を学内で作ってまして、これは外部から閲覧できますので、ここに書いていただければ100%公開になるのですが、ここ3年、5年の更新率というのが、学部によっては20%いくとかいかないとか、とんでもない状況です。あなたたちはここ何年間、論文を1本も書いていないのかという話です。書いていても、書いていなくても、そもそもアクセスをしていないという状況でありまして、これはもうペナルティ

を設けて、尻に火を点けるしかないということで、法政大学では、学部ごとに研究費を一定の基準に基づいて割り振るということをやっています。学部で割り振る研究費を、その学部で、学術情報データベースの更新をしなかった教員のいる率に応じて、割り引くと。つまり、1人も更新しなかったら、1銭も来ないということです。半分しかやらなかったら、半分に減らしますと。そう言うことをしましたら、たちまち全学平均90%を超えました。そんなものなのだと思います。

学部を新しく作るための文科省に設置の認可申請をしなければならないときには、かなり綿密な書類を作って提出しますので、少なくともその時点では、かなりデータが揃うのです。実は法政大学も1999年から2000年前後にかけて学部をたくさん作りました。それは教養部の改編を含んだり、教員の異動を含んだりしましたので、全学の教員に指令が出まして、とにかく業績リストを全員整えなさいということで、当時はまだパソコンのデータベースもきちんと整備されていなかった関係で、手入力でするので、とにかくローデータを下さいということで、紙で掻き集めて作りましたら、どうもあれで疲れてしまったのか、その後なかなか更新が進んでいなかったということがございました。

4番目の数の問題ですが、これはおそらく大学としては普通にやっていたら、出しても何んと言うこともない数字ですが、文科省が狙っているところで言いますと、最近管理の厳格化ということと言われるようになりましたが、過剰に水増しして採っていませんかということです。水増ししているところは、ばれてしまうということです。文科省には、そもそもばれているのですが、世間にばれるので、あまりよろしくないということだと思います。

もっと辛いのは、今私立大学の40%くらいが定員割れの状況が発生していますが、この数は正しい数字を出してしまいますと、定員が割れているのが、世間にさらされてしまう。さらに今、今年も就職状況は大変悪く、7月の頭の時点で全国平均が50%いくのいかないのという状況です。今は例年の推移ならば、60%を超えていると思いますが、そういうところで、あそこの大学に入っても、出るときに6割から7割くらいしか就職できないということがあからさまになってしまうと、せっかく高いお金を払っていったのに、就職もできない大学というレッテルを貼られてしまいますので、数字が厳しい大学にとっては、好んで出したい数字ではないと思います。これももはや義務化ですので、隠すわけにはいかない状況になりました。

教員関係で言いますと、5番目、6番目のところですよ。5番目、6番目はいわゆるシラバスというものをきちんと書いた上で、しかもそれを公表しなさいということです。昔は本当に良い時代でありまして、私も教員に成り立ての頃、当時のベテランの先生方は、とにかく紙ベースで履修要項を作っていました。開きますと、全ての項目について「開講時に指示する」と一言しか書いてありませんでした。とにかく行ってみないと分からない。科目名だけが書いてあるという授業が、一つや二つではなく、全体の縛りがゆるかった。私もそこまで度胸はなかったのですが、今に比べると遙かにラフな、「だいたいこんな感じでやってみよう」というようなことを書いていました。教員の経験で言いますと、初めて法政大学で授業を持たされた新任の時は、今週やってみないと来週は分からないというのが現状でした。自転車操業でしたから、今週しゃべりきったところで、学生さんの反応を見て、来週のことを考えるというようなことをやっていたので、シラバスを作れと言われたら、非常に困ったと思います。今では、半年、15回の各回の計画、授業の内容、目標を細かく書かないといけない。さらには出席点を取るのか取らないのか、何で成績を何%付けるのかということを書ききちんと書いていないといけないことになりました。本当にみんな、四苦八苦してやっています。

法政大学はWebシラバスということで、オンラインで全部入力させていますが、やはり最初の頃は年配の先生方が入力できない。入力仕方がわからない。どうしてこんな面倒なことをやらせるのか。文科省がけしからんと、だいぶ抵抗されました。義務化です。先生のわがままで、大学が迷惑を被りますと言って、プレッシャーをかけて何とかやっています。そんなことでは

んなことが義務化されて参りました。

大学の対応も、これは大事（おおごと）だということで、先程の学内の実質的な話もさることながら、大学としてもちゃんと取り組まなければならないが、「お宅はどうしていますか」といふところ、いろいろな人達が、顔を合わせるたびに、ここ数年は寄ると触ると話があったようです。私立大学連盟では今年の3月に、「大学の情報公開義務化と3つの方針」ということが、教育研究委員会の報告書として出されています。これは比較的簡便な報告書でございまして、オンラインで落とすことができます。先程私が冗談交じりでお話しした項目についての、きちんとした解説が書かれています。

公立大学協会、こちらの方は昨年11月に「教育情報公表ガイドライン」というものが、公立大学協会の第3委員会に定められまして、これも公立大学協会のホームページにきちんとガイドラインの中身を読むことができるようになっています。

国立大学協会はどうしたんだという話ですが、そういうところも含めて、各個別の大学ではなくて、大学の連合体の方でもこれに対する対応についての、様々な議論が進んでいるのが実態で、それを見ながら、いわゆる先進事例というものを見て、「うちの大学はこれをしないと」とか、「これはうちの大学は比べるとだめだ」とか、皆さん悪戦苦闘しているところだと思います。実態はどうかという話が、アップデートされたデータがあると良かったのですが、探してみると、2008年に文科省がやった調査しかないようでして、文科省のホームページで探してみましたが、今年ぼちぼちデータが出るのかと思っていますが、こんな状況なのだそうです。これは、ホームページで出しているものだけであります。

大学紹介とか学部紹介、施設、キャンパスの概要、ここあたりは割とトータルは800くらいですので、かなりの大学が出していますが、学則というのは、案外まだ公開するという意識がなかったのか、半分くらいしか表に出ていない、ホームページでは出ていないようです。

在学者総数、教員総数みたいなものも、半分よりはちょっと多いですが、思いの外、数字は出ていないということが、これでわかります。これは義務化になりましたので、理論上は今年度100%になっているはずですが。

財務諸表についても、500くらいですから、だいたい7割方くらいということになりましょうか。一部にはやはり、経営が余り楽でない大学もあって、余り赤字、垂れ流しに近い状態になっているのをあからさまにしたくないということもありますでしょうし、一部には、むしろホームページに全部あげていくマンパワーが足りないということもあるのではないかと考えています。

学部学科ごとの教員数というのも、案外出ていないということがわかります。シラバスもこの段階では、半分をちょっと超えるくらいしか、公開されていません。

続きですが、GPとの採択状況。これなどは、格好の宣伝材料になると思うのですが、ないから出していないのか、有るのに出していないのかはわかりませんが、半分いっていない状況です。

少ないもので言いますと、研究の状況。これは先程から言っていますように、多分に教員の協力が得られないせいだと思いますが、なかなか出ていない。

一番少なかったのは、公開義務の項目を読む限りは、あまりあるように思いますが、うちの大学も確かまだだと思いますが、設置認可申請書・届出書、設置計画履行状況報告書。特に新しい大学とか、新しい学部学科を作った場合に、文科省に対しては提出が求められていますが、これを公開しなさいということです。これだと、トータルで140とか、150ですから、2割に行かない数字になっているということになります。

教員の公募についても、6割行くとか行かないかという数字ですので、ホームページなどに出さずに、こっそりではないにしても、あまりおっぴらにはしていない大学が結構あるということがわかります。教員の公募に関していうと、私も散々やった経験がありますが、やった経験から言うと、公平さという観点だけ強調するのであれば、ホームページに出して、全国、あるいはもっと極

端に言うとならば全世界から公募をしていただくのが一番、公明正大でよろしいのですが、もっとピンポイントで採りたいというときには、そうも行かない事情があります。特にある程度の年齢以上の方は、出せば応募するということが、あまりございません。そういう中堅以上で、実績があって、実力がある方を採りたいときには、直接その方をお願いに、口説きに行くのが基本です。それでこれを出していたら、逆に詐欺ですよ。いさんで出してみたら、本命はちゃんと決まっています、文科省がうるさいので、形の上だけで公募にしましたということになると、業績リスト、履歴書、論文コピーを取られ応募した側はやってもらえないということになります。



さて、そういう中でこれはいささか手前味噌になりますが、法政大学はどういうことをやってきたかということをお話させていただきます。まず、情報公開規程というのを学内で作りました。作ったのは、2009年12月1日ですから、先程の文科省の施策の対応ということであると、そんなに早いわけではございません。2007年くらいから、この話が盛り上がってきたということになると、その時点で何とか早めに対応したくらいか、ということなんです。

第1条に「この規程は学校法人法政大学が情報を積極的に公開することによって本法人の公共性や社会的責任を明確にすることを目的とし、情報公開の実施及び情報の管理に関し、必要な事項について定める」というふうに書かれています。一つは、情報の積極的な公開をしていくという、文科省の方針に沿った方針をきちんと大学として持つのだということが書かれています。では、どうしてそれをするのかということになりますと、大学の公共性や社会的責任を明確にするためであるという形で、この規程を作ったということになります。

私も大学の理念とかビジョンをいろいろ考えて作っていますが、公共性というのは、大事なポイントでして、公共性の意識が薄いのは、どちらかというと教員の方ですが、自分はたまたまこの大学に身過ぎ世過ぎで、自分の研究をするために就職したと思っておられる先生がいます。自分の研究は自分が好きでやっているのだから、世の中の役に立とうと立たまいが、知ったことではないと、やっているケースもないわけではないです。大学の教員、特に私立大学の場合は、はっきりいって給料は研究で出ているのではなく、教育で出ているわけなんです。ここが私自身も、教員に成り立ての時には、あまり自覚はなかったのですが、だいたい国立も私立も含めて、大学の先生になるときは、「自分は研究者になりたい」と思ってこの職に就いています。教育者になりたいと就いているのは少数派だと思います。だから、給料は研究をすればもらえると勘違いをしている方がたくさんいます。それだったら、年間に論文を10本書いて世界的に評価のある人と、3年に1本しか書かないで、誰も知らないような人とは、給料は圧倒的に差がついていなければならないのですが、どうしてそういうことがないのかということ、ほとんど教育で仕事をしてもらうことで、給料をもらっているからなんです。

教育とは何かということ、ほとんどの大学、特に私立大学にとっては、収入の大部分を占める授業料、これを納めてくれる学生さんにその納めた学費に見合うだけの教育サービスを提供していく。その教育サービスの一番コアになるのが、授業である。その授業を担当するのが教員であるということで、給料が出ているということになりますので、俺の研究のためということにはなりません。次世代を担っていく若者、今、社会人学生もいますので、あまり「若い、若い」と言ってもいいませんが、主に次世代の若者に対する教育を施していくため、これが給料の元にある責任でもあるわけなんです。教育を社会に提供していくということですから、個人的な研究の興味、関心ということではなく、全く公共的なことなのであります。ここを明らかにしていけば、当然、自分の教育研究実績を開示するという事は、当たり前のことになります。当然、それに伴って社会的責任も発生してきます。

初めに自虐的に申し上げたツイッターの話も、学生のやったことですから知ったことではありませんと、なかなか大学が居直れないのも、たまたま社会学部メディア社会学科にいたせいだけでなく、あれが仮に文学部哲学科であろうが、経済学部経済学科であろうが、そういうこととは無関係に、やはり所属する学生が世間知らずというか、不注意が実態ではありますが、ああいう騒ぎを起こしたことについて、大学として一応、お詫びらしいことをしなければいけない。大麻事件の時には、本当にお詫びをしましたが、今回はお詫びのポーズです。こんなことを言うと怒られますが、あとでサッカー協会には、お詫びを入れようと思っています。世間的には、一応申し訳なかったかなという顔をしたということです。大麻事件の時には、本当に申し訳なくて頭を下げました。そういうことも含めて、問題になってくる。

もう1つ、ここに「消極的開示」と書きました。義務化されていないことについては、文科省的には出さなくてもいいわけです。ところが中には大学はどうなっているのかと、いろいろな情報の開示を求められることがあります。それについては、文科省は出さなくても良いと言っているのですが、うちは一切出しません、知りませんと、いつも言えるとは限りません。そういうことのために、消極的開示ではありますが、請求があった場合に、どのような形で公開するのかということも合わせて、この規程の中に定めているわけです。公開規程も、頭のところだけ出して、あとは切れていますので、見にくいのですが、大学のホームページにちゃんと公開していますので、ご関心のある方は、フルバージョンを見ていただければと思います。

今日、学校法人の文書は主に電子的な方式で作られた物が多いというようなことになっているわけです。電子的に作られているというのは、あとでお話しをします IR に大変響いて参ります。昔はとにかく、みんな紙に手書きでありました。ベテランの職員のみなさん方でしたら、B4版の大きい集計表のようなものに、定規で線を引くところから始まり、まだ印刷したものがあればいくらの時代に、手書きでいろんな書類を作っておられた方がいらっしゃるかも知れません。ワープロやパソコンが使いやすくなって、手で書くくらいなら打ったほうが早いというようになり、しかもそれがメール添付で人に送れるということは、ここ10年の話です。15年くらい前、やっとインターネットが、Windows95が出てすごいらしいとか、インターネットというものが使えるらしいというのが、ほんの15年くらい前の話です。本当に「今どき紙で」というように言われるようになったのは、5年、10年くらい前の話です。今世紀になってやっと電子化が当たり前になってきました。電子化が当たり前になってきたので、実は情報の集積、データベースの作成も、本当は非常に楽になってきているはずですが、ところがおそらく古いフォーマットですとやってこられた大学は、むしろ紙ベースのファイルですね。古い文書の束は、きちんと年次を追ってあって、出してこいと言われると探す出てくるのですが、それを電子化したような新しいきちんとしたファイリングシステム、データベースというのは、まだ必ずしもどこもできていないのが実態ではないかと思えます。法政大学もいろんなことがあって、事務方に指示をして、昔のああいうのが確かあったはずということを言いますと、一生懸命ファイルをめくって探しているケースがかなりございます。何しろ電子的であれば、検索をかければ、あっという間に出てきますが、紙ですと、何年のいつ頃やったはずなんだと、目星を着けてばらばらめくっていく。頭の中が電子メモリ化しているような職員の方がいらっしゃると、それでもほぼ一発で当たるのですが、それでもなければ半日探しても、まだ出てこないということになりかねません。まあ、そんな時代になりました。

余談ですが、先程の紹介で法政大学は、毎週の常務会をしているという話をしましたが、毎週の常務会に事務処理上の書類がこんなに出てまいります。「紙の無駄だ」と今年になって総長が吠えましたら、それならペーパーレスにしましょうということになりました。要するに基本的にみんな、ワードやエクセルで作っていますので、ファイルがあるわけです。それならペーパーレスにしましょうと、11月から我が法政大学の常務会は、iPadで資料を全部閲覧するという、本当にうまくいくのかなと。総長は言い出しっぺだけれど、しばらくは近くにインストラクターが必要なのではな

いかとか、いろいろ言っています。言い出したのは総長ですので、今更あとには引けません。夏前には、ほぼ原案ができています。11月から本当にやります。これをやらないと本当にペーパーレスにはならない。そもそも今年の初めに年間の紙の消費量が何千万枚だと言うことを聞いて、「そんなに使っているのか」というのが始まりです。これが本当にできるようになれば、学内の事務は相当ペーパーレスになると思います。その第1段階の実験ということで、我々はちょっとiPadをさわってみたいと言っています。またその辺の結果でも出したら、お話しする機会があると思います。

今やることになっているのはホームページです。今年の4月からリニューアルしました。実際のホームページを開いていただきますと、ここの白いスペースの所をクリックしますと、動画が出るようになっていて、ハードコピーを取ると抜けてしまい、間の抜けた資料になっています。これはトップページです。ホームページにバナーがいくつか貼ってありますが、「情報公開」というバナーを貼ってあります。きちんと大学のトップページから内側の情報公開をしますということを、ここに書いて、そこからいろんなところにリンクを張れるしくみにしてあるわけです。

ここをクリックして一步入りますと、この情報公開というページが表示されます。上の方は、先ほどの積極的に公開する情報にあたる部分でして、ガバナンス、教育研究体制、社会貢献、そして経営と4つくらいの項目に分けて、それぞれをクリックして、中に入りますと、さらに細かい項目が出てきます。これが積極的な開示の方です。

こちらが先ほど「消極的な開示」というところで、申し上げたところです。さらにクリックしていくと情報開示請求方法についての紹介があることになっています。

上の方の積極的にという頭のガバナンスのところだけ出しました。大学の理念・目的などは、トップページから入れるようになっていますが、情報公開として、法政大学はこれだけのものを全部リストにして、セットで公開することにしてありますという一覧が見えるようにということで、ダブルトリプルでリンクが張ってあっても構わないだろうと、ここにリストとして出した上で、ここからもリンクできるようになっています。大学の理念・目的、各学部・学科・研究科の理念、事業計画、事業報告書、監事監査報告書といろんなものがあります。昨年段階では、まだかなり個別のホームページに飛んでいくしくみになっていました、かなりの部分をPDF化しまして、PDFとして閲覧もしくはダウンロードできる形に変えました。

消極的開示の方法ですが、ホームページの中にこのように開示手続きのフレーズを作るとあります。開示を求める方は、情報を知りたいということでご相談いただきまして、あとでお見せしますが、開示請求書というのをを出していただきます。そうすると、大学側が請求書に基づいて、一定の対応を致しまして、開示できないということになりますと、異議申し立てをしていただきます。開示できる場合には、開示請求を受けて、開示していくという形になっています。ちゃんと手続きを踏んで開示をしていくということになります。これにつきましては、規程を作りましたが、2009年に規程を作って以来、現時点では情報開示の請求はまだ1件も発生しておりませんので、実際にやってみたらどうだったというお話しはできませんが、しくみだけはこのように整えてあります。

おそらくどういうときに出てくるのかなと、少し考えてみますが、義務化がされる前の大学の情報が余りに開示されていない状態の時に、不正経理があったのではないとか、本当は赤字なのに評議委員会などで黒字であるかのような報告をしているのではないとか、おそらく情報の開示ですから、その手のことがあったときに、そういう噂を聞きつけたときに、本当なのかということで、開示要求をされるのかなという気は致します。

あと、文科省が要求しているものをほとんど全部出してしまうと、むしろそういうものは、簡単にお出しできませんということが多くなると思います。簡単に表に出せないものとしては、職員に対して懲戒処分をしなければならないときに、当然、懲罰委員会ではどういうことがあったのか、事実を確認した上でご本人を呼んでヒアリングをして、事実を確定し、その上で懲戒処分を決定す

るわけですが、その議論のプロセスを、一応議事録は執ってありますが、これを全部出せと言われても、個人情報に関わる問題もありますので、簡単に出すわけにはいかない。おそらく裁判沙汰にでもならなければ、簡単にさせるものではないと思っております。

実は、うちは昨年ありました附属校の暴行事件に関わりまして、教員を何人か処分いたしました。その附属校の教員の中には、懲戒免職になった教員がおりまして、懲戒免職ですと、教員免許の失効の問題が発生しますが、諭旨免職以下であれば、あるいは通常の退職であれば、法政はだめでも、よそでも一度教員の口を探すというのは、教員免許の資格はありますので、受け入れてくれるところがあれば行けます。しかし、懲戒の場合は、東京都の教育委員会が免許を失効させてしまいます。そうすると教員免許がなくなりますので、どこでも雇ってもらえなくなります。こういうことで、ちょっとまだ訴訟がらみの動きがあるのですが、そういう風になったときには、普段は出さないものでも、裁判に関係したもののみに開示させるということがあるかも知れない。おそらくそういう話だろうと思います。2年やって一度も開示請求がないというものには、こういうものがありますということは開示しています。具体的な開示文書は、こんな感じに書くことになっています。



さて、これが情報公開の一般的な部分ですが、次にいわゆる IR に関わる問題として、法政大学は大学評価室というものを作りました。2008年1月のことであります。もともとこれは、「全学的な自己点検評価の実施体制を再構築し IR を推進するため」に定められております。とにかくうちは、来年度がまた自己点検評価の認証がかかる年ですので、具体的にはこれに向けた体制を作るといのが、最初にありまして作ったものです。認証も、段ボール何箱分もの書類というものを書かずに、自己点検評価がメインになるということですので、とにかく出すものは出すので、あとは勝手に評価して下さいということではなくて、我々がちゃんと自分たちで検証しました、こうでしたということを示明しなければならぬので、その体制を作りました。

実は私も今回お話しするために、改めて読み直して、ああそうだったのかと思ったことがございまして、「教育・研究及び管理運営等に関する評価並びに改善、向上を図るための方策に関すること」ここは、当然なのですが、「大学評価のための情報収集・調査・分析」ああ、ちゃんと入っているじゃないか。そのための「データベース構築並びに情報提供に関すること」この(2)(3)は、改めて自分の大学の規程で恐縮ですが、読んでみてああ、そうなんだと思いました。

IR というのは、メインはこのあたりなのです。自分の大学の実態はどうなっているのか。その情報をきちんと集めてデータベースを作って、その実態を分析できる体制ができていること、ここが非常に大事なわけです。ああ、そうなんだと、どうして思ったのかというと、うちの大学評価室の今のマンパワーで主にやっていることは、2012年の認証評価のための資料作り、あるいはその前提となる自己点検評価を毎年きちんと積み重ねていくと、そこがメインでありまして、もっと戦略的に自分の大学の情報を使って、改善のためにやっていけるだけの施策提案までやっていけるマンパワーも能力も、今のところは備えていないのが実態なのです。改めてここを読んでみると、それくらいまで行かないと、最後はいけないのかなと思直した次第です。

IR というのは、だいたいいろいろな物の本を読んでみますと、その辺の学校運営の改善につながるような分析、さらに提案、そこまで行って初めて IR になると言われています。しかもこれは教員だけでは、というよりは基本的に教員では無理でありまして、職員の方がどれだけできるかに関わっているということが、一番大きな部分の一つだと思っています。教育研究体制についての実態や評価は一応本職ですから、教員がメインでやるのですが、教員の悪口ばかり言って自分のことも関わるので、いけないのですが、教員は大学全体のことなので、実はあまり関心がございません。自分のやっている事にしか、関心がないケースが多い。そうすると自分はきちんとやっているから

良いだろうと言うことではなくて、自分がいるこの大学の学部は、あるいは大学全体としてどのようなだろう。教育のパフォーマンス効果は出ているのだろうか。研究の質は高いのだろうか。あるいはそうではないとしたら、どこをどうすれば良くなっていくのだろうか。そういうことを各人の自覚とか努力ではないところで、整備し、改善していくための努力をしなければならないのですが、これが教員は必ずしも全員が強い関心を持っているわけではないというのが実態なのです。むしろそこは職員の方のほうが、学生との窓口で学生と接触する機会も遙かに多いわけですから、いろんなタイプの学生と接触するわけですし、不平不満も含めて、聞く機会も多いわけです。そういうところから出てくるいろいろなデータも含めた形で改善していく。最終的にはそういうところまで行かなければいけないと思っています。

どこの大学も認証評価であまり辛い点を付けられますと、あとに響きます。結果も公表しなければいけませんので、そこそこ合格点をもらえるための努力というのが先に来て、そこは本当は日頃の積み重ねなので、日頃ちゃんとやっておけばいいのですが、そちらに追われて本質の改善のほうが進まないということもあり得ます。これからはそこかなと思っています。

ここも情報公開ということで、このようなニューズレターを定期的に出して、様々な情報発信に努めています。うちではアンケートをよくやっています、卒業生のアンケートというのがあります。入学生、在学生だけではなくて、卒業生からもアンケートをとっています。4年間法政大学に通ってどうでしたか。どこがよかったでしたか。どこがいまひとつでしたか。というようなことを聞いて、実態とつきあわせながら、改善に結びつけていくということをやっています。回収率は、なかなか上がらないのですが、仕方がないので、たくさんばらまいて数をたくさん取るということをやっています。

もう1つは、これは教育に関わる部分ですが、大学の本筋である教育について、教育開発支援機構という組織を作りました。目的は「各学部の進めている教育改革への情報提供と学士課程教育の再構築の取り組みをサポートする全学的な企画・調整・支援組織」であるということになります。評価室のほうが、もっぱら評価と分析がメインだとすると、こちらは企画・調整・支援ですから、こちらと評価室の情報と、こちらの実際の企画調整が一緒になって動けば、大学の教育が改善されるという感じになると思っています。中身はFD推進センターと市ヶ谷リベラルアーツセンター、学習環境支援センターという形になっています。法政の特殊事情がございまして、真ん中のリベラルアーツセンターというのは、かつての教養部です。これは各大学ほぼ解体されたわけですが、だいたいなくなった頃に、改めて教養教育が大事だという世論が盛り上がり、その教養部という組織自体をもう一度復活させ、どうすればいいのかを検討するために作った組織でして、これが一番新しいのです。一番古いのが、FD推進センターで、情報公開とか大学評価に関わるところで言いますと、このFDが一つ大事なポイントになってくるわけです。

この3つの組織はこんな感じになっていますが、FD推進センターは、授業改善ということで、教育の質の向上に向けて、いろいろな取り組みをやっています。FDというと、とにかく授業関係をすればFDというのが初期のころにはございましたが、学生もだんだんアンケート慣れ、アンケートずれを起こしてきまして、最初に法政大学で実施したときには、まず教員がいると学生は書きにくいので、配るやいなや、教員は外に出ろと言われました。それから有志の学生に頼んで回収をしてもらえと言われました。そのために必ず15分時間を取って、授業を15分前にやめて、実施しろと言われました。やってみると、1年目は確かに良かったのですが、2年目くらいになると、大教室ですと、配りますね。前の学生なんか、後ろに配る前にみんな書いてしまっています。教員が出るも何も、出ても行かないうちに全部書いてしまっている状況で、ほとんど真ん中あたりに全部マークをしているとしか思えないものもありました。考えてみれば学生にしても、自分が取っている7つも8つもの科目で、時期がくると毎時間アンケート、同じものを書かされるので、いい加減やっていたらいいというのもあるみたいです。

このような実態もあるので、教員からは非常に評判が悪かったのですが、にもかかわらず、そういうのがちらちら見えるので、そもそも信頼性がないのではないかと教員は思っていたのですが、全体として見ると、それなりに信頼性のあるデータが出ているというのが実態のようです。

私は割と毎回学生にリアクションペーパーを書かせたりして、毎時間ある程度モニターしていましたが、自分でモニターした結果と、最終的なアンケートで学生から返ってきた答えというのは、ほぼ合っているのです。自分で毎回こんなに手応えがあったのに、ふたを開けてみたら、なんだこの評価、というようなまるで勘違いというようなことは、案外ない。だから逆に毎回モニターしていれば、改めてやらなくてもいいというのですが、少なくともアンケートに信頼性はあるということが分かってきました。

最初はかなり形式的にアメリカから直輸入したようなものを、日本語に直してやっていたのですが、ポイントが3.1が3.2になったらどうなんだという話をしても仕方がないと、最近では、できる限り個々の授業に則した、具体的な改善案につながるようなデータを学生からとれないかということで、毎年アンケートを工夫しています。

教員の側からも、学期末にやったのは良いが、その学生達には一切フィードバックできなくて、フィードバックできるとすれば、ろくに授業に出ていなかった再履修の学生しかいない。そんなものにフィードバックしても仕方がない。むしろせっかく答えてくれる学生に可能な範囲でフィードバックして改善したいという要求も出てきたので、末ではなく、半ばに一度取ってみたらどうだろうということも、いろいろやり始めています。そうするとますます回数が増えて大変なんです。授業参観というのもありましたね。アンケート結果につきましては、このようにニューズレターを作りまして、個々人の教員には個々の教員のデータが行くのですが、全学的な傾向につきましては、このように集計を致しまして、報告書を作って、毎年きちんと出るようにしています。そうしますと、全学の平均的な動向と、各先生方は自分の個人的なデータを比べてみて、すばらしいとかいろいろ思うのでしょうか。



さて、以上が法政大学でだいたいやっていることなのですが、戦略的にやっていくために何が必要なのかということのを少し考えてみたいのであります。情報公開の課題というのは、よく言われる5W1Hをちょっとひねってみたのですが、「情報公開の対象」誰に対して情報を公開するのか。どんな情報を公開するのか。何のために公開するのか。どうやって公開するのか。やるといくらかかるのか。How much? というのは、普通入っていませんが、実際人手がかかる。人手がかかるということは、当然人件費がかかるということです。データベースだの、ホームページ構築だのと言いますと、バカにならない人件費以外のお金もかかるのです。データベースのためにサーバーを入れると、何百万とお金がかかります。どこの大学も左うちわで、のうのとやっておられるところは、日本全国ほとんどないと思いますので、かなり深刻な問題だと思います。

1つずつ行きます。大学の情報公開の対象です。改めて考えると実にいろいろな対象があります。1つは「義務化」だといった文科省に対して、「我が校はきちんとやっています」と言わないと、監督官庁ですから、下手をすると補助金にかかわっていくことになりかねません。文科省からおしかりを受けたという情報が、自分の公開でなく世間に公開されますと、ますます評判が落ちますので、ここは非常に大事なポイントです。認証評価期間についても、同じようなことが言えます。ここに対して求められる情報をきちんと公開していく必要があります。

今現在のステークホルダーで一番大きいものは、学生であります。教育サービスの直接の享受者です。学生さん自身は、一見あまり自分の大学の情報を細々出されても、だから何なんだと思っ

が出さなければならないと文科省が言っているすべての情報を、学生がみんな知りたがっているということはありません。しかし、何も関心がないかということ、案外そうでもなくて、特定の、特に自分の利害に関わるもの、利害とはいろいろありまして、勉強の関心、就職の支援、いろいろありますが、そういうことについては、きちんと知りたがる部分があります。ですからそういうのを全部トータルしますと、結局文科省が言っているような情報を全部出せということになり、非常に大事なポイントになります。

次に保護者ですね。何しろ授業料を実際に納めてくれているのは、保護者です。寄付をお願いするのも、大きいものは保護者ですので、ここは大事なポイントになってきます。

実は学生、保護者、次の卒業生もそうですし、その次の受験生もそうですが、学生や保護者については、「ホームページに出しています。ご覧下さい」というのは大事ですが、Face to Faceで、きちんと情報を伝えるということも、非常に大事になってきます。法政大学では、全国から学生に来ていただくということで、全国各地に保護者の組織である後援会というものの支部がございまして、主に夏休みになりますと、全国で支部総会というのが開かれます。そこへ私ども役員ですとか、学部長と、きちんと事務的なことの説明ができる事務職員とが一緒に参りまして、直接保護者の方々と懇談をする機会を持っています。私も今年は7月に福島に行って、ついこの間8月末に高松と岡山と回ってきました。そういうところで、直に保護者の方の声を聞いて、直接その場でお答えするということは、「書いてありますから、みて下さい」というと、どこを探せば良いんだという話で、ピンポイントで探したいときには不便です。我々が直接そうやってやりとりをする以外に、相談会を設けまして、特にお子さんの成績と、履修の問題、就職の問題、これは二大関心事ですので、担当部局の職員もきちんと配して、それぞれ親御さんが成績表を持ってきて、「うちの子は大丈夫なのか」「何が問題なのか」「最近大学に行っていないようだがどうしたらいいのか」あるいは、4年生の親御さんが「夏休みが明けてまだ就職が決まっていないがどうすればいいのか」といったご相談まで、個別相談を含めてやっています。

首都圏は大変人数が多いので、10月に首都圏まとめて父母懇談会というのをまた別途行っていますが、一般的な情報公開だけでない、コミュニケーションをきちんとやるということは非常に重要だと考えています。

これは卒業生についても同じです。ホームページには卒業生のページというのがあり、そこに行くとも大学の一般的な情報と、特に卒業生向けの情報が出ていることになっていますが、これも特に地方にいらっしゃる方に対して、卒業生は、全国津々浦々に支部がございまして、折を見て総長を始め、大学の役員関係者がそういうところに出掛けて行って、直接お話しをする。これが卒業生に帰属意識を持って頂いて、さらにはいろんな形で物心両面で、特に最近では大学としては是非寄付をお願いしたい、「物」のほうが大事ですが、物心両面で応援して頂くために、非常に大事なことだということになっています。

文科省が教育情報公開と言ったときに、非常に強調していた中に、受験生、高校、予備校といったところも含まれていました。お宅はこれから次の学生さんを取りたいんですよ。どういうことをやっているのか知らずに、とにかく来ればよいことがあるとか、来ればわかるという態度はだめですよ。「うちはこの形で、こういう内容の教育をしていて、実態はこういうふうになっています、さあ選んで下さい」というふうに言わないとだめですと言ったわけです。よっぽど信頼されていないんだなという気がしますが、文科省の役人さんが何を考えてこのように言ったのかはよくわかりませんが、私は非常に微妙だなと思うのです。

最初に法政の力という、AERAのムックをご紹介しましたが、あれは完全にイメージ戦略です。何が何人だとか、学費がいくらかかるとか、在籍者数とか、いわゆる文科省が出せという情報はほとんど書いてありません。法政は来るとこんな楽しいところがある良いところですよ。卒業生にもこんな人がいますと、そんなことしか書いてありません。ですから、あれは文科省的には、何ら情報

公開になっていません。しかしPRとしては、非常に重要です。おもしろそうだなと思ってくれる受験生の方が、どれだけいてくれるか。法政も選択しに入れても良いのではないかと考えてくれる親御さん、先生方がどれだけいるか、むしろそこが勝負だと思って作っています。

文科省は、なぜか進級率を出せとか、就職率を出せとかいっています。もちろん大事な数字だと思います。関心を持つ人は持つと思います。しかし、進級率が厳しい大学には行かないのかと。数字だけ見せられても困るのです。

例えばここ数年、今年はあまり言わなくなりましたが、去年あたりは非常にマスコミで話題になりました、秋田の国際教養大学という大学があります。外語大の学長をやっていた中嶋先生が学長をやっていますが、就職内定率100%ということで、とっても話題になりました。ところがあそこは、教育を実質的に一生懸命しますので、また留学を必修化していますので、4年で卒業というのは、きわめて少ないです。4年間での卒業率半分と言われていました。そうすると、あそこは4年間で卒業できない大学だと出されたら、とんでもない。よほどそれだけ価値のある中身をやってくれないと、普通に4年で卒業できる大学はいくらでも掃いて捨てるほど有るし、就職も普通にやっていたら、まともにもできる大学はいくらでもあるのに、どうして好きこのんでそこへ行かなければならないのかということになる。そうすると、数字だけ出ればいいというものではないだろうと思うのでありまして、別に文科省も数字だけ出せと言っているわけではないのですが、出すときには、数字について下手な言い訳はいりませんが、なぜこういう数字になっていて、メリットデメリットがあるならあると書いて出さないと、大変なことになると思うわけです。おそらくこれから先、まだこれからだいぶ先の話かも知れませんが、卒業率100%という大学はむしろ信頼されなくなると思います。要するにユルユルのアマアマで、みんなに単位をあげて、4年間で卒業させているのねというふうにしかな、思ってくれなくなると思います。というのは、世の大人達は、ちょっとできが悪かったりサボれたりすれば、必ずや1割や2割は落ちるだろうと、自分の経験も含めて大学に行った大人達は思っているわけです。みんなスイスイ通る大学なんて、気持ち悪いくらい全員まじめにやっている大学か、緩い大学かどちらかで、だいたい緩い大学と思われるわけです。そうすると、100もいけない、だけど70というと、どれだけ落としているんだと、これも良くない。なかなか難しいところだと思います。

この講演を始める前に、ちょっとお昼をごちそうになりながら、懇談をしていたときに、法政大学は箱根駅伝で大変苦戦をしまして、かつては常連校であったのですが、今や予選会で出られるか出られないかを毎年繰り返しているような状況で、正直今年も出られるか出られないかの状況です。まずこれは、全国の卒業生が大変な関心を持っています。大学は正月の楽しみを我々に提供しないのかと。2日と3日にやることがないじゃないかと。大変な責任です。どうしてかということ、日本テレビが、朝から半日流しっぱなしにしている、トップにでも出ようものなら、〇〇大学が1日コマーシャルをしているようなものですから、大変なことになります。そういうところで、伝統校以外にも、新興校と言われるところが駅伝に一生懸命力を入れて、選手を集め、監督を集め、しのぎを削るという中で、ただ伝統校というだけでは、厳しい状況になっているわけです。これはうまくいけば、広告料にしたらいくらという計算をしますが、大変な効果があります。

それだけではなく、先程のツイッターのおバカさんみたいな話になりますと、ネガティブな評価が出てくる。あれはまだ良いのですが、本当にスキャンダルみたいなことが起これば、今は必ずマスコミが出てきて、根掘り葉掘り追求をされます。対応を間違えると、あそこは臭い物にふたをして隠したがっていると、さらに追求されます。大変なことになります。プラスでもマイナスでも、マスコミにきちんと、良い情報は積極的に提供して、悪い情報はなるべくひどくならないように提供するという努力が求められるところです。企業もそうです。これは卒業生採用に関わって来ます。それから研究では、産学共同で、共同研究をする相手にふさわしいかどうかに関わってきます。もちろん寄付を頂戴する場合も同様です。



半分オフレコみたいな話なので、録画されているとしゃべりにくいのですが、今年はキャノンという一流企業が、ご存知だと思いますが、採用の説明会を大学別に分けてするということを発表して、大騒ぎになりました。東大、早稲田、慶應とか、いわゆる誰もが第一グループと思われるグループが1つありました。その次の第二グループがありました。法政大学は大変ショックを受けたのであります。どうしてかという、世間ではMARCHといいます。明治、青山、立教、中央、最後にHの法政なのですが、キャノンのリストを見たら、MARCとしか書いてなかったのです。えっ、Hが落ちている。私は最初にネットで記事を見て、スペースが足りなくて、切っただけかなと思って、大慌てで詳しく調べてみたら、どこを見てもMARCとしか書いてなくて、さすがに怒りまして、キャノンに質問状を出しました。「他意はありませんが…」と。他意がないわけけないと思うのですが、これは相当ショックでありました。そこまで思ってあの記事をご覧になった方がどのくらいいらっしまったかはわかりませんが、法政関係者としては毎年多いときには2桁、少なくとも片手くらいの卒業生を送り込んでいるだけに、ショックだったのです。

最近よく言われていますのは、地域連携、地域社会ですね。地元に対して大学がたまたまここにいるだけですからということでは、すまなくなっています。大学があって、地元の皆様方ともこういう連携をいろいろしますので、もし機会があれば、是非いらして下さいということをやります。法政では、例えば各地域に、地元にお住まいの方々に図書館の開放をしております。何百人というオーダーで、利用カードを持っている方がいらっします。そういうことをまずきちんと広報していく。それから地域の方々を主にオーディエンスに想定したような講演会やシンポジウムを開きますので、そのときにも広報していく。そう言うことが最初の取り掛かりになりますが、様々な地域連携のために、地域に対しても情報を公開していく必要がある。

最後に、何しろ良い教職員、特に教育の現場では、教員がちゃんとしたのが来てくれないことには、話になりません。あそこの大学に行きたいな、行ってもいいなと思われる大学でないと、まずモチベーションが上がりません。質の良い教員が来てもらえるように、それに値する大学であるという情報の公開をしていく必要がある。このように様々なわけです。

内容的には、半分くらい言ってしまいましたが、教育、研究、あとは法人がらみの情報、これが大きな3カテゴリーだろうと思います。学生や受験生向けには教育情報が非常に重要でしょうし、学会や産業界に向けては、研究情報も重要になってきます。数年前から文科省が情報公開の絡みで非常に強調しているのが、法人の情報です。何か良さそうなことを言っているが内実は、ガタガタではないか。つまり経営基盤がちゃんとしていなくて、財務的にほとんどボロボロになっているとか、あるいは経営体制が全く整っていないで、評議員をすっ飛ばして、誰かさんが独裁でやっている。これはオーナー系の大学に時々あるのだそうです。そんなことはよろしくないということで、文科省も評議員会をちゃんとしなさい、監査をちゃんとしなさい等いろいろと縛りをかけてきています。そのようなことについての情報も公開をしていくことになると思います。

目的は戦略が非常に必要でして、教育情報であれば、学生・保護者に対する教育の説明責任、あるいは受験生に対する教育内容の伝達ということですし、研究ならば、社会的成果を公表し、外部資金をそれで獲得していくことになりまして、法人情報は、ステークホルダーに対する経営の適切性、あるいは社会貢献の伝達ということになっていくだろうと思います。

方法は、先程も言いましたが、どんなメディアを使うのかということと、どんなコンテンツを載せるのか、2種類あると思います。メディアとしては、今一番メジャーなのはウェブページです。まだまだ捨てがたいのが、従来の印刷物があります。当面はメディアはこの2つをミックスしながらやっていく必要があると思います。一時期に比べると、技術的にも経済的にもご家庭でインターネットにアクセスできないという、家庭はなくなってきていますが、ここはまだ印刷物をきち

んとやっていく必要があると思います。それから最近ですと DVD も結構使いまして、私どもの大学ではオープンキャンパスをするときに、昔は受験生に箱のビデオをお渡ししていましたが、今は円盤1枚で済むようになりました。学部の説明を載せた DVD を1枚ずつお渡しするようにしています。

あとは先程強調しましたが、対面的伝達。これがなかなかバカにならなくて、オープンキャンパスの時にも、各大学がやっていると思いますが、教員や職員だけでは対応できないので、学生を動員します。オープンキャンパスの時には、現役の学生に出来るだけアシスタントをやってもらって、受験相談も含めて制度的なことは、職員や教員が答えますが、「実際、正直な話どうなのですか」というところを聞きたいわけです。そこについては、なるべく学生に答えてもらうということにしています。これはなかなかホームページを作っても、簡単に出ていかない情報なのですが、非常に大事な情報だと思っています。コンテンツ、いわゆる義務化で言われるところは、規程とか組織とか統計的数字がメインですが、あとこの定性的な情報です。文章映像音声による表現がないと数字が一人歩きして変なことになったりとか、結局、説明不足なので見る気がしないということになっていくわけです。

あとはコストです。これは大学によって違うので、一概には言えないのですが、人件費以外に情報インフラへの投資、これが最近非常に多くなってきていて、下手をするとたちまち1,000万円単位でお金が必要になってきます。広告宣伝費というの、なかなかバカになりません。一時期に比べますと、プロ野球中継を見ますと、フェンスに大学の名前が書かれるケースが増えました。うちの大学もいろいろなところから引き合いが来ますが、今のところまだやっていません。中には、新幹線の電光掲示板に広告を出したらどうかという人もいます。



さて、IRの取り組みについて言えば、これは全国的にそうではないかと思うのですが、特に教員には、やらされている感が非常に強かったのです。「ちゃんとやっているから良いじゃないか、文句言うんじゃないよ」というようなことが、しっかりとやっている教員にはありませんし、後ろめたいところが若干ある教員には、「やらされたくない、さわられたくない」ところがあったかと思っています。

いずれにしても、あまり積極的にやりましょうという雰囲気ではなかったですね。教育研究に関して全部公開して、それを全学的に集計してみたら、全国的に見て大学のパフォーマンスはどうなんだということを知ること、何か意味があるというふうに教員があまり思っていなかった。授業評価アンケートも立ち上がりはそうでした。FDセンターは2005年に作り、そのもうちょっと前から授業評価アンケートを入れましたが、教員はもう、みんな「やるのかあんなの」という感じでした。

授業評価アンケートについては、先程お話したのですが、日本に実際に入ってきたのは、90年代の半ばよりももうちょっと早かったと思いますから、うちは10年くらい遅れてやっと入れた感じだったのですが、よそでの評判も聞き、あまり乗る気ではなかったのが実態です。やりようによっては使えるし、少なくとも自分の確認にはなるということで、「あんなばかばかしいことに金を使って」というほど、ひどいネガティブな評価はだいぶなくなりました。それと同時に「せっかくやるならば」ということで、もう少し自分の改善につながるような中身にしてくれという意見もできました。形式的にスコアが出ましたというのではなく、自分の授業の改善につながるアンケートに変えてほしいということがあり、もう毎年のように中身はリバイスしています。そういう意味で、教員にとっては、非常に役に立っています。

私は自分が職員ではないので、必ずしも十分な情報がないのですが、うちの大学も一番多かった

ときには、専任職員が600人ほどいました。今は400人です。どうしてこんな事になってしまったのかと言いますと、学部を増やしたので、教員を増やさざるを得なかったのですが、教職員トータルでの人件費がそんなに増やせない。どうしてかと言うと、学部は再編で作りましたので、定員の純増がないのです。そうすると学費を上げない限り、実入りが増えるわけがないので、トータルの人件費を抑制しないと、人件費ばかりが膨らんでどうしようもないということで、専任職員の辞めた人の枠も埋めないようにして、だんだん漸減してきたのが実態です。そうすると日々ルーチンで忙しいわけです。その上に IR と言われても、多分勘弁してほしいという気持ちが、職員の側にあったと思います。

この部分はまだ必ずしも100%うまくいっていないのですが、ポリシーとしてはどうしているのかと言うと、専任職員には、アウトソーシングできるルーチン業務はなるべくさせない。少しはやらないとトレーニングにならないのですが、ずっとそればかりの専従になるような職員は、なるべく作らない。外注する。専任職員はなるべく企画戦略を多少とも考えられるような業務とか、マネジメント業務をやるという大きな方針を決めました。そういうあたりから職員も自分の大学の状況をきちんと見ましようということで、いろんな形での研修をやる中で、単に「もっとこうしましょう。」「ああしましょう。」の研修ではなく、「大学をどうしたらよいと思いますか。提案をして下さい。」という提案型の研修などもやっています。そうしますと、今言いました人件費の絡みにつきましても、職員の側から「こういう体系に変えると良いのではないか。」という提案が出てきたりしています。職員の方も、ただ IR のための情報を集め、情報作りをするルーチン業務をやるだけでなく、情報の中身が何を示すのかを理解して、法人をよくしていくために、職員の側から何が言えるのか、何がやれるのか。こういう方向へ、多少は行きつつあるのかなと思っています。口で言うほど、かっこいいことがたくさんできているわけではないのですが、そういう方向を大学としてみんなで目指しています。

時間になりました。ご清聴ありがとうございました。