

S F Cの課題

司会の古石（篤子）先生、発言のご指名をいただき、ありがとうございました。

いま私は、S F C両学部教員の皆さん全員がお集まりになったこの会議場の演説台を前に立っていますが、実はたいそう居心地が悪く、またいかにも僭越な行為をしているとの思いを払拭できないままです。ただ、今回導入された学部長選出の新方式は、一つの実験だと考えることもできます。とすれば、「S F Cとは万事实験である」というモットーに従う以上、学部長候補として推薦を受けた者の一人としては、この際S F Cのあり方に関する考えをここで述べることは、義務になります。このため、今日は、あえて登壇することにした次第です。

学部長選出方式の新機軸

S F C両学部の学部長選挙に関しては、このたび新方式が導入され、まず（一）適任と思う教員を全教員がそれぞれ匿名で推薦する、（二）推薦された教員は候補者ステートメント（一枚紙）を作成するとともに、パネル討論でS F Cのあり方についての意見を述べる、（三）そうした情報を踏まえて全員の投票によって学部長を選出する、という方式が採られることになりました。

こうした方式が新たに採用されたことの趣旨は、深谷（昌弘）先生によれば（一）候補者ステートメントやパネル討論をもとにS F Cの教員が皆でS F Cの将来を考える機会にしうること、そして（二）将来を語ることを通じてS F Cの未来を託せる人材を教員が自らの同僚の中から見いだすこと、の二点にあるそうです。それを聞いた時、私はとても斬新なアイデアであり、なかなか良い制度だと思っていました（むろん私が推薦を受ける一人になるうとは全く予想だにしていませんでした）。だが、こと今日に至っては、S F Cについての私なりの見方を何らか申し上げ、議論のたたき台の一片を提供する以外にありません。

学部長の三条件

まず、S F Cの学部長（総合政策学部長あるいは環境情報学部長）には、三つの条件を満たす人がなるべきだと考えます。

第一の条件は、見識です。つまり、大学とはこうあるべきだというビジョン、その中でも慶應義塾大学のあり方についてのビジョン、そして特にS F Cのあるべき姿についての明確なビジョンを持っていることです。第二の条件は、人望です。つまり、その人に対して多くの人々が尊敬と信頼の心を寄せており、この人のいうことなら従おう、という気持ちを同僚教員の多くが持っていることです。これは、リーダーシップの有効性とも関係することだと思えます。そして第三の条件は、学位です。大学は資格授与機関ともいえる組織であるため、その責任者は当然それが発給する最高資格を持っていなければなりません。また、学部長は義塾内外そして国際的にも文字通りS F Cの顔になります。このため、学界で最高の資格を取得した人、つまり博士号の保持者であることが要件の一つになると思えます。

ここまで申し上げますと、すぐお気付きのように、私は現時点では三つの条件（見識、人望、学位）のうちいずれをも満たしておらず、端的にいえば学部長の器ではありません。従って、今回万一私が選出されたとしても、その任務に就くべきではないと考えており、またその意志も全くありません。まずこの点を明言しておきたいと思いま

す。[追記。その後二〇〇〇年三月に学位を取得した。]

私見を開陳する理由

だのに、なぜこのパネル討論に、わざわざ顔を出しているのか。それは、冒頭で申し上げたように、何人かの同僚の方から推薦を受けた以上、これまでに私が関与した各種の任務（SFC運営委員、大学院関係ワーキング・グループ、人事、入試などの仕事）を通して学んだことの一部を、SFC前進のための議論の叩き台として開陳することは、たとえ学部長就任の意志はなくとも、義務であると考えたからです。

SFCの歴代学部長および大学院研究科委員長は、いずれも私が最高に尊敬する方々ばかりであり、これまでのご貢献の大きさは皆さんご存じのとおりです。その一部をここで取り出して批判を加える、などという意図は全くありません。ただ、これまでの成果に自己満足しては何も前進がないので、さらに改善の余地があることは何かを考えることが大切です。

その場合、SFCの課題とは、個性ある教員、能力ある学生、限られた時間、という三つの資源をいかに社会的にみて有効に組織し、活用し、そして発展させていくかである、というふうに理解できましょう。具体的には、研究と教育の一体化、学部教育の本質に関する再検討、教員の事務負担の軽減および公平化、この三つが当面大切であると思います。

研究と教育の一体化

第一の課題は、大学の二つの大きな機能である研究と教育を有機的に一体化することです。それは、具体的には教育カリキュラムの全面改定によって可能になる性質のことがらであります。

この点では、現在検討が進められているような、幾つかの領域（ドメイン、プログラム、あるいはクラスター）を中心に据えた授業科目再編成の動きを支持したい。SFCでは、果たしてどのような領域の研究あるいは教育が中心となっているのか（つまりSFCの対象領域のイメージ）が、このところ外部から（そして内部においても）ややみえにくくなっているため、それへの対応がいま必要になっているわけです。また、教員をそのようにグループ化することによって、SFCらしい相乗効果（synergy）を一層高めてゆくことも必要です。

そうした改革においては、学部と大学院を貫くかたちで授業科目を体系化することも重要です。さらに、各教員による自己編集的なカリキュラム提案方式の構想も、今後検討を進めるのが望ましいと思います。要するに、カリキュラムの抜本的再編成を梃子にして、SFCの研究・教育の資源を再配分・再結合する一方、「SFCの領域・SFCらしさ」を対外的そして対内的に一層明確化していく、という戦略がいま求められている、と認識しています。

その場合の対応は、安易な膨張主義ではなく、継続的リストラ主義によるべきです。つまり、新しい科目群などを導入する時には、既存の何を捨てるのかを常に明示的にして対応することが欠かせません（リソース配分の重点化）。今後日本では学生数の減少に直面するため、このことは特に重要になると思います。

学部教育の本質に関する再検討

第二の課題は、これまでSFC成功の大きな要因ともいえる学部教育のあり方を、再度検討することです。むろん、SFC大学院（政策・メディア研究科）が抱える課題もあります（率直に言えば、むしろ大学院の方が学部よりも一層大きな問題を抱えています）が、学部教育のあり方にも、検討を要すべき点はなお少なくありません。

確かに、学部教育のうち、知的スキルの習得については、関係する方々のご努力により種々の改善・拡充が図られてきました。このため現在では、かつての自然言語（外国語）および人工言語（コンピュータ言語）という二つの基本技法のスキームから脱皮し、これにデータサイエンス（統計技法）が加わるかたちで三技法科目の体系へと拡充が図られています。

ただ、学部教育で本当に大切なことは、知的基本技法の習得もさることながら、深い思考力の涵養ではないだろうか。SFC卒業生に対する一つの典型的な評価は、勉学の内容に関して「広いが浅い」というものです。そうした見方は、誤解に基づく面（当方としては反論したい面）もあります。しかし、SFCではこれまで、そうした力をはぐくむいわゆる教養教育（リベラル・アーツ）を重視するという発想が欠如している、あるいは意図してそれを無視してきている、といえないでしょうか。もし、そうした因果関係があるとすれば、SFC卒業生の国内外における評価は、今後長期的にみれば落ちる懸念があります。

教養教育の重要性

そもそも教養とは、何だろうか。それは通常、知識の豊かさに加え、感性の豊かさ、バランス感覚、さらには品位など、ものごとに対する幅広い理解力ないし人間としてふさわしい対応姿勢、を意味するように思います。とすれば、それを培う教育が教養教育ということになりましょう。特に、感受性が大きく、思考が柔軟な学部学生に該当する年齢層に対してこうした教育を十分に行うことは、大学の極めて重要な役割であります。

そうした教養の中心を構成するのは（一）感性による把握力、（二）理性に基づく理解力、（三）明快かつ論理的に文章で表現する能力、（四）洗練された日本語によって口頭発表する能力、（五）社会的ルールに対する理解と相手を思いやる心、などの要素であると私は思います。

このうち、（一）は教育におけるアートの重要性を意味しています。また、ものごとの本質を捉えるうえでは、（一）および（二）の両面（感覚ならびに論理）からの援軍が重要になりましょう。さらに、行動（例えば政策立案）につなげる結果を導くためには、（一）、（二）、および（三）を統合した力、すなわちデザイン力が要請されるだろう。これは、ものごとを自立的に考える力、あるいは批判的な思考力だ、といってもよいかもしれない。そして、（四）の力を磨くうえでは、逆説的であるが、一つの外国語に習熟することが大きな力になるだろう。一方、（五）は、教員が自ら率先垂範することによって、学生に伝達できる性質のことでしょう。

つまりSFCでは（あるいはSFCでもやはり）、教養教育という視点が中心課題の一つになる必要があるのではないか。「独立自尊」（self-esteem）、つまり自己の尊厳を守り、何事も自己の判断と責任のもとに行動することが大切であるという慶應

義塾の教育理念、あるいは義塾社中は「気品の泉源」「知徳の模範」たるべしとする義塾の規範は、ここで脈絡を持ってくることとなります。

これらの能力を学生に身に付けさせるには、数多くの科目履修を義務づけるというよりも、むしろ、より少ない数の厳選された科目を深く履修させることが必要になるのではないか。そのためには、例えば、上記の効果を生むように現行科目の一部を統廃合する一方、多くの科目を四単位化すること（週二回授業）によって毎学期の履修科目数を半減させる、などを当面は検討すべきではないかと思えます。

大学に関する世間の大勢は、先端的研究の重視、大学院重点化という方向にあります。こうしたなかで一部には、研究に重点を置けば大学教育は自然についてくる、とでもいう発想があり、それが広がりつつあるようにもみえます。大学院に特化ないし重点化した大学の方が格が高いといった通念は、その典型的な例でしょう。こうした状況のもとで、学部重視論を主張するのは、やや後ろめたい気がします。しかし、SFCの成功はあくまで学部教育にあったことを銘記すべきであり、時流に流されていやすくも学部の空洞化が生じるような事態は、何としても回避する必要があると私は思います。

教員の事務負担の軽減および公平化

第三の課題は、SFCの教員が教育および研究以外に割いている事務的な負担を軽減し、またそうした負担を公平化することによって、SFC全体の運営効率化と戦力アップを図っていくことです。

具体的には、われわれが多量の時間を投入している各種委員会に関して、その数を抜本的に見直す（意味が乏しくなった休眠委員会はずべて廃止する）、各委員会のメンバー数を大幅に減らして（例えば一律に半減させて）意志決定の迅速化・効率化を図る、などの見直しを考えられます。また、会議自体の効率化を促進すること（例えば電子メール会議の積極的導入、会議時間の事前的制限など）により、学部運営に関する作業の密度を向上させることが大切であります。さらには、入試事務の合理化も検討課題になりましょう。

われわれ教員にとって貴重な資源とは、資金の問題もさることながら、究極的には「時間」だと思えます。その効率的活用（特に会議の効率化）は、本務である研究・教育の充実にとって不可欠の条件です。この重要性は、かつて述べたこともあります（本書第一部の一〇章として収録）。

システムの改善で効率化、公平化を

一方、学部運営の事務負担が一部の教員に偏っているという問題に対しては、「一人一主査制」の導入による対応が考えられます（これは金安先生が以前から主張されているアイデアでもあります）。つまり、責任をもって取り仕切る委員会を各教員に原則として一人一つ割り当てる一方、二つ以上割り当てることは原則的に回避するという方針を採ることです。それによって、教員相互間での事務負担を公平化すること（フリーライド問題の解決）が可能になりましょう。

そこでのポイントは、教員が喜んで関与するような仕事配分の仕組み、ないしシステム（最近の経済学の用語では incentive-compatible scheme）という観点を導入する

ことにあります。例えば、教員は必ず複数の任務を担当しなければならないとすれば、どの委員会の仕事をしたいかを全員に自己申告してもらい、その情報を考慮したうえで全体の任務割り振りを構築する、といったやり方はその一例でしょう。

S F Cの教員諸兄・諸姉は、単に高い研究能力だけではなく、S F Cの将来像や改革の方向についての豊かなアイデアを、皆さんお持ちです。また、とても重要なことですが、皆さんS F Cへの貢献意欲にあふれています。例えば、村井先生が音頭をとって去る二月一六日に実施されたS F Cの将来に関する討論合宿（二〇年後のS F Cを考えようということで「二一九」と命名されていました）には、任意参加という扱いであったにもかかわらず三〇人もの方が加わって夜更けまで議論が行われ、その模様（ログ。約五〇ページもある）はS F C教員であるならばWWW上で閲覧できるようになっています。その第二回目は、富田先生が三月一三日に主催され、同様の記録をみることができます。このような動きが自然にわき起こるとするのは、まさにS F Cの誇りです。

ただ、ここで提案されているかなりのアイデアは、これまでにすでに出されたもの（旧聞に属する主張）である場合も少なくなく、組織としてみた場合には、アイデアを系統的に蓄積し発展させるといった仕組みが欠落している、との印象を禁じえません。例えば、S F C運営委員の定数削減問題については、二一九合宿においてもかなりの方々が主張されていますが、これは実は三年前に学部長のうちのお一人が、すでに提案なさっていたものです。この例にみるように、個々の発想が効率的に煮詰められ、そして実施案として結実するプロセスは、これまでS F Cではやや曖昧なままになっていたように思います。

S F Cの内部から出てくるアイデアをうまく結集すること、それとともに、S F Cが他大学に先駆けて実施した外部評価（学外の有識者七名の委員で構成、その評価結果は一九九八年一〇月に公表）の提言内容も取捨選択して今後生かすこと、そして教員のS F C改善に対するインセンティブと熱意を統合するための仕組みを作ること、これが学部として（そして学部長として）の当面の大きな仕事の一つであると思う。そのような仕組みをうまく作ることができれば、S F Cが目指すべき方向やその具体策は、自然にでてくるのではないのでしょうか。

今回の学部長選挙では、候補者として推薦されている方々は、私を除きどなたが学部長に就任されるにしても、安心してS F Cの次の二年間の舵取りを託せると思います。今回もまた、最適任の方が選出されることは間違いないと私は確信し、また楽観しています。

ご静聴、ありがとうございました。

（総合政策学部長候補者パネル討論会での意見陳述、一九九九年六月三〇日）