

# 学 長 インタビュー

国立大学法人  
小樽商科大学  
やまもと まきお  
山本 眞樹夫 学長

## 地方、小規模、文系、単科 不利な条件を強みに変える 北の名門の新たな改革

小樽商科大学は明治四十四（一九一）年、官立として五番目に設置された小樽高等商業学校を創基とし、平成二十三（二〇一一）年に創立一〇〇周年を迎えられます。

法人化後に副学長を経て昨年四月に学長に就任された新学長としての立場から、小樽商科大学がこれまでの約一〇〇年で果たしてきた成果と、法人化後の新たな改革の取り組みを中心にお話を伺いました。

### 知の拠点として、

### 地方の活性化の起爆剤に

#### 文系の小樽商科、 理系の北大

大学間競争はさらに激しさを増しています。地方、小規模、文系、単科といった不利な条件ですが、それを乗り越えていくためのブランドデザインはどう描かれていますか。また、その使命はいかがお考えでしょう。

学長 本学以外の旧官立高商系の学校は大学の経済学部や経営学部になっていますが、小樽商科大学は明治四十四年に創立された小樽高等商業学校がそのまま新制の大学に単独

で移行し、現在に至っています。平成二十三年に創立一〇〇周年を迎えますが、本学は一つの学校として存続して一〇〇年になります。

北海道ではご承知のように一番古い高等教育機関は北海道大学、つまり旧札幌農学校ですが、どちらかといえば理系の高等教育機関です。

本学が明治四十四年にできたことにより、北海道に文系と理系の高等教育機関が初めて揃いました。そういうことから、北海道で果たしてきた本学の役割は大きいのです。

もちろん北海道の経済界だけでなく、最近流行りの小林多喜二や伊藤整などの文学者や芸術家も生んできました。

#### 地方、小規模、文系、単科の 四重苦を乗り越える策

しかし、状況は厳しくなっており、特に大学間競争が厳しく、二極化が進んでいます。その一つとして、首都圏の有名総合大学と、地方の小規模大学との間の格差があります。さらに少子化が進み、加えて国立大学の場合には運営費交付金がどんどん削減されています。本学の場合、地方、小規模、かつ文系、単科という三重苦ならぬ四重苦を抱えている状況です。

しかし、その中であっても本学が道内で果たしてきた役割は、これからも果たし続けなければならぬと思います。それから、格差、あるいは不利と思われるところを逆に利点として生かしていくことも必要だろうと思います。



山本 眞樹夫 学長

昭和 24 年 10 月 4 日 生まれ (北海道)  
 昭和 47 年 3 月 小樽商科大学商学部卒業  
 昭和 49 年 3 月 同 大学院商学研究科修士課程修了  
 昭和 53 年 3 月 東北大学大学院経済学研究科博士課程後期単位修得退学  
 平成 4 年 5 月 博士 (経済学)  
 昭和 53 年 4 月 福島県立会津短期大学講師  
 昭和 56 年 4 月 福島県立会津短期大学助教授  
 昭和 57 年 4 月 小樽商科大学商学部助教授  
 平成 2 年 10 月 同 教授  
 平成 5 年 10 月 同 商学科長  
 平成 8 年 7 月 同 学生部長  
 平成 14 年 4 月 同 副学長  
 平成 16 年 4 月 国立大学法人小樽商科大学理事  
 同 副学長  
 同 研究科長  
 平成 20 年 4 月 同 学長

たとえば、小規模であることは、教職員と学生が密な関係を築き、家庭的な雰囲気の中で教育できるという利点になります。総合大学の場合では、学長は教職員全員の顔を知らないかもしれないし、またほとんどの学生の顔も知らないでしょう。しかし、本学では教職員は学生の顔もほとんど知っているのです。それから今地方が疲弊していると言われていきますけれども、地方の知の拠点として地方の活性化の起爆剤になりうればと考えています。もちろん、この点でも理系の大学の方が外部資金を取るなど、産学連携にしても成果が目に見えてわかりやすいので、文系大学は不利ですが、格差の要因には、技術とかシーズというもののほかに、やはり意識の問題があると思っています。地方意識、格差意識というような意識を変革して元気を取り戻すことが大切だと思います。そうした意識変革の起爆剤にはなるのではないかと考えています。

## 実学を重視した第一期、 語学・品格を重視した第二期の改革

—これからの第二期中期計画に向けての取り組みをお伺いします。

学長 第一期はとにかく法人化自体が大変なことでしたので、それに対応することで精いっぱいだったと思います。

小樽高等商業学校の渡邊龍聖初代校長以来、本学のモットーは「実学・語学・品格」です。

第一期はどちらかといえば実学の側面から、産学官の連携を目指して取り組んできました。たとえば、ビジネス創造センターを設立して産学官連携の拠点とし、また札幌サテライトを札幌駅前に移転し、専門職大学院アントレプレナーシップ専攻を立ち上げて、道内の経済の活性化に貢献してきました。それ

から、大学院に博士課程を設置し、小さいながらも学士・専門職学位・修士・博士、すべての学位を授与できる大学としての体制を整えました。

これからの第二期中期計画で力を入れたいと考えているのは、語学・品格です。具体的に言えば学部教育です。「商学系リベラルアーツ」ということで、教養教育と語学教育に力を入れていく。商科大学としてのコア・カリキュラムをきちんと身に付けさせた上で、語学・品格を重視した学部教育に力を入れたいと思っています。

### 実践的な商学を柱に 得意分野に資源を集中した改革を

副学長から学長に就任されて、法人化後進めてきた様々な改革の方向性について伺います。

学長 やはり小さい大学ですので、明確な個性を打ち出すことが必要です。そのために先ほど述べたビジネス創造センターやビジネススクールを設置しました。社会科学系としては比較的産業界からの受託研究、共同研究の件数は多いほうだと思いますが、そういう形で実学の方向に改革を進めてきたわけです。王道はやはり個性ある教育と研究に力を入れていくということです。総合大学のように、

総花的な取り組みはできませんので、選択と集中という形で、得意分野に資源を集中して生きていくというのが基本的な改革の方向だと思っています。

——小樽商科大学は商学部のみで単科大学ですが、その中に経済、経営、企業法学、教職課程、言語センターを備えています。単科大学とはいえ、総合的な面もあるように思います。

学長 第一期中期計画以前の段階では、文系の総合大学を目指すところがありませんでしたが、私はやはり本学の姿勢としては、商科系の単科大学としてあるべきと考えています。

ただし、私は商学という概念を広義に捉えています。商学というものは経営学や会計学

## 語学、MBAなど、

## 大学ブランド力の強化

——すでにブランドになっている「北の外国語大学」というブランドをいかに発展させていきますか。

学長 本学の歴史を見ると、開学当初はカリキュラムの三分の一が語学でした。それだけ語学に力を入れていました。『チャタレイ夫人の恋人』を訳した伊藤整なども東京の中央の文壇に出て、武器になったのは小樽高商で習った語学、特にフランス語だと言っています。ですから、語学は本学の大きなブランドになってきたと思います。

先ほど述べたように、第二期中期計画では、

など、狭い意味に捉えられがちですが、実際にビジネスをやっていく上では法律も必要ですし、ITも必要ですし、当然、語学も必要です。実際のビジネスでは様々な分野が必要になってきます。ですので、私自身は商学というものを、実践的・応用的な総合社会科学として広義に捉えています。

そこで学部の段階の学生には会計学とか経営学とか経済学などに特化させないで、今言ったような実践的・応用的な総合社会科学としての商学を身に付けさせることを考えています。

本学には語学も含めた様々な教育資源がありますので、そういう教育をしていく上で有利でしょう。

学部教育における語学に力を入れたいと考えています。本学で今、外国語だけで七カ国語、日本語も含めれば八カ国語学べるのです。そういう良い点を発展させていきたい。ただ、やはり国際語としては、善かれあしかれ、英語が主流になっていますので、eラーニングと組み合わせるなどして英語教育に力を入れています。

一年生、二年生にTOEICを受けさせていますが、卒業までに何点取らなければいけないといった最低点は今のところ決めていません。いずれは最低点を決めて、本学の卒業

生は最低でもTOEICで何点の実力があるという形の教育をしていきたいと思っています。

学部教育の改革では、もちろん語学の単位を今より増やしたいと思っていますが、さらに国際ビジネスや国際コミュニケーションといったプログラムを取り入れて語学を徹底的に追求しようという案も出ています。

### 初年次教育と就職の支援を充実

——初年次教育の取り組みについてお伺いします。

学長 初年次教育は、平成十三年に学部のカリキュラム改革を行い、基礎ゼミや総合科目として取り組んでいます。初年次、特に一年の前期が、四年間の学生生活に決定的な役割を果たしますので、その間に、学問とは何かを教え、さらに広く社会に対する関心を持つてもらい、その後の学問につながるための「知の基礎系」という科目群をつくりました。

幾つか科目がありますけれども、特徴的なのは総合科目です。総合科目は毎年幾つかのテーマで行っています。エバーグリーン講座では本学のOBに実業人として、社会の動きを実体験から話してもらいます。そのほか小樽学やキャリア教育など、一年生の特に前期の間に社会の諸問題に触れて、勉強に対する意欲を持ってもらいます。

キャリア教育は十年一貫ということで、高

校、大学、卒業後の三年と、合計十年で一貫したキャリア教育を行っています。高校との接続では高大連携の中でキャリア教育の一部を行っています。それから本学には緑丘会という強力なOB組織がありますので、そこを通じて卒業後の若手のケアを行っています。それからキャリア支援課では、第二新卒の方の就職相談も行っていきます。

——面倒見がよろしいですね。

学長 ええ。就職の良さも本学の特色の一つですからね。語学と就職の良さは伝統です。

——高大連携の中でキャリア教育を行っているとのことですが、高校生向けの教科書も出されていますね。

学長 出前授業や高校訪問は当たり前ですが、幾つかの高校と協力して高校生向けの教科書をつくりました。日本経済評論社から経済学、経営学、企業法学の教科書を三冊出しています。出前授業などに活用したりしています。

## MBAの学位取得における新しい形

——大学院では、MBAで北大と協定を結ばれたそうですね。

学長 本学では、理系なら理系の学位を取った学生にMBAの学位を取得させて、両方の専門家を育てたいと考えています。今協定を結んでいるのは、北大の農学院と保健科学院です。基本的には、北大の学生が修士課程二年時に、本学のMBAの授業を一年聴講

してもらいます。そして、学生がそれぞれの修士号を得て卒業後に本学のMBAに来てもらい、聴講済みの単位を既修得単位として認定して、もう一年でMBAを取得できるというプログラムです。ですから三年間で北大の農学修士なり保健科学修士なりに加えて本学のMBAを取ることができます。

農業や病院経営はマネジメントの善しあしで随分違ってきますので、マネジメント教育のニーズが高いようです。説明会は学生も多くなって盛況でした。様々な分野を融合して大学院をつくるのも一つの手ですが、本学のよう

## 本気で取り組む小樽市の産業の活性化

——第一期中期計画は実学という方向で改革を進められたとのことですが、小樽商科大学の社会貢献、産学官連携の取り組みについて伺います。

学長 本学の産学官連携の窓口は、基本的にはビジネス創造センターで行っています。センター長は元みずほ総合研究所にいらした民間出身の方ですので、産学官連携については非常にセンスが良いです。今ビジネス創造センターに小樽市の職員が一人派遣されて来ています。小樽市の産業の活性化について一緒に取り組んでいます。

そのほか、地域連携協議会という学内組織で、本学、小樽市、小樽の商工会議所、札幌商工会議所、経済中小企業家同友会などの経

な取り組みも新しい形かなという気がします。——アントレプレナーシップ専攻について伺います。

学長 専門職大学院でアントレプレナーシップ専攻がありますが、授業はかなり厳しいです。主に社会人が対象で、札幌サテライトで夜間の授業を行っています。ユニークな経歴の持ち主が入ってきて、学生の満足度はかなり高いようです。課題が山ほど出るので、学生は仕事の合間に勉強しなければなりません。就寝時間が夜の二時過ぎとか徹夜は当たり前前のようなです。

济団体が集まった協議会があります。そこで毎年様々なテーマで個別事業を三〜四件選定して取り組んでいます。

今取り組んでいるのは、特に韓国・中国との貿易関係です。韓国・中国では北海道は一つのブランドになっているようで、北海道産の製品は非常に売れるようです。地元企業が売り方がわからない状態ですので、貿易の知識を提供しました。有名なのはナマコですね。中国ではものすごく高級な食材です。

——最近では「商大生が小樽の観光について本気で考えるプロジェクト」（本気プロ）で地元と協力しているということですが。

学長 これは、社会人基礎力を学生時代に身に付けさせるための新しいキャリア教育の

あり方を探る経済産業省の委託事業です。

全市挙げて応援していただいているプロジェクトで、小樽市は随分と期待しています。学生主体で幾つかのテーマで調査をして、自治体や商工会議所、小樽の経済人を前にプレゼンテーションをします。そして、良いものは企画だけでなく、実行まで学生が行う取り組みです。

## 強力な同窓生に支えられて

——先ほどお話に出ましたが、同窓会との連携がほかの大学に比べて強いと思います。

学長 同窓会が強いことが本学の大きな特色の一つです。実質的には同じなのですが社団法人緑丘会と財団法人小樽商科大学後援会という二つの組織があります。

結束力が非常に強く、八〇周年のときには五億円の基金を集めてくれました。九〇周年には一億円、ビジネススクールの設置時には五〇〇万円の募金を集めていただきました。最近金利が低くなって、厳しくなっていますけれど、後援会から助成金をいただいています。本部が東京の池袋のサンシャイン六〇の五七階にあり、大きなホールと事務所を持っています。

本学は語学の伝統を生かして、国際交流が盛んですが、これも緑丘会の助成金から奨学金を出して海外からの留学生に支給したり、本学の学生を奨学金付きで送り出したりしたことが呼び水になっています。

それから札幌サテライトも借料のかなりの部分を緑丘会から助成いただいでやっていすので、緑丘会がなければ札幌サテライトもできませんでしたし、当然アントレプレナーシップ専攻もできませんでした。

——国際交流が盛んだそうですが、小樽は港町でもありますね。

学長 語学の伝統の延長で、国際交流には力を入れてきました。今は一三カ国一七大学と学生交換協定を結んでいます。短期長期を含めて一時は一〇〇人近くでしたが、ちょっと落ち込んで、今六〇人〜七〇人くらいの留学生が来ています。

逆に本学からは語学研修を含めて毎年五〇人くらい海外に出ています。

留学生と市民との交流活動は活発に行われています。一番多いのは中国からの留学生、

## 全国から優秀な学生を集めるために

——優秀な学生を集める方策についてお伺いします。実は道外からの学生が極めて少ないと伺っています。

学長 そうです。道外出身の学生は今四％ほどです。

——以前は小樽商科というと全国ブランドだったのですが。

学長 そうですね。私自身も本学出身で昭和四十三年の入学ですが、当時は道外の学生が四割ほどいたように思います。友人にも大

その次に韓国。留学生会館に四〇人以上が暮らしています。

それから、実は本学には学生寮がありません。以前あった寮は学園紛争のあおりで廃寮になってしまったのです。次のグラントデザインの一つになるでしょうが、第二期中期計画では、寮を復活させたいと考えています。できれば国際交流会館の隣に建てて、留学生との混住寮にしたいのです。そこで留学生と一緒にプログラムをつくり、さらに交流を活発にしたいと考えています。

あとはやはり港町ですから、国際感覚を養うという意味では良い土地柄と想っています。街を歩けばロシア人を多く見かけます。最近では台湾、中国からの観光客が増えていすし、隣のニセコ町ではオーストラリアからのスキー客がたくさんいます。

阪、九州、沖縄出身の学生がいました。当時、沖縄からだど留学生になりましたが、いろいろな出身地の学生がいて随分面白かった。

今は道内出身者がほとんどで、それも札幌圏に集中しています。決して良いことだとは思っていません。入学試験で東京試験場を復活したのは、二〇〇八年の三月からですけれども、もう少しテコを入れたいと考えています。在京の高校の進路指導の先生にお集まりいただき、説明会を二回ほど行いました。そ

それから代々木駅に広告を出したりしています。そのほか東北地方には副学長と教務課にあちこち回ってもらっています。先ほど寮の話をしましたが、道外の出身者を受け入れたいということもあるのです。

代々木駅に広告を出したそうですが、広報活動の取り組みについて伺います。

学長 広報活動は、国立大学の弱いところですが、広報に割ける予算が本場に厳しくなっていて、なかなか私大のようにあちこちの雑誌に派手な広告を出すというわけにもいきません。やはり一番良い広報活動は、記事になる事業や活動に取り組みことだと思いません。

その意味で潮祭りという小樽の祭りに出て、私も踊りました。「小樽雪あかりの路」というイベントにも大学で参加しています。やはり記事になるような活動はしていきたいと思っています。

## 小規模ならではの きめ細かなケア

学生支援について特にメンタルヘルス相談体制について伺います。

学長 メンタルヘルスに関しては、様々な機会に教員の講習会や講演会を行っているほか、「学生何でも相談室」を設けたり、もちろん保健管理センターではカウンセラーに毎週何回か来てもらっています。

また、本学は小規模ですので、個々の学生について把握できる面があります。一年生は

基礎ゼミ、三、四年生はゼミの先生を通じて、個人的に誰がどうということも副学長レベルでよく把握しています。

## 主体的に考えて取り組む力を育てる

学長のリーダーシップとガバナンスについてお考えを伺います。

学長 法人化以降、学長はリーダーシップを随分発揮しやすくなっています。財務面でもかなりの部分が大学の裁量に任されていますので、やりやすくなりました。

経営協議会や教育研究評議会、役員会といった公的な組織はもちろんです。本学の場合一番有効だと思っているのが、毎週月曜日の九時半から副学長三人と事務局長と私で行っている五者懇談会です。

そこでいろいろな懸案事項を話し合っ、できることはすぐやります。それから大きな問題についてもここで交通整理しています。教授会に諮らなければいけないことは諮るのですけれども、最終決定権は役員会にありますので、細かいことはほとんどできます。予算も学長裁量経費という形で、かなり自由度があり、リーダーシップは発揮しやすいと思います。

ただし、逆に言うとなんか方向にも進みかねないところがあります。しかし、本学には教授会もありますし、学長選考会議もあり、協議会や評議会など今の制度で上手くガバナ

ゼミを二週間くらい休んだという場合などは学生に電話をするなり、かなりきめ細かく対応しています。

スできると思います。

最後にありますが、今、子どもたちのコミュニケーション能力の不足や引きこもりなどが問題になる中で、教育の座標軸をどこに据えたいのか先生のお考えを伺います。

学長 確かに今の学生のそういう面は否定できないと思います。また、今問題となっているようなことは最終的には学校教育だけでは解決できないのかなという気はします。ただ、本学の学生を見てみると、たとえば先にお話した「本気プロ」や「総合科目」などで目的を与えてある程度サポートするものすごい馬力を発揮するのです。

今の学生は市長と直接話したり、企業に乗り込んでいくこともわりと平気というか、ものおしせずにとんどんやりやります。良い側面はかなり伸びていると思うのです。

その意味でも大学にとって教養教育は非常に重要になってくると思っています。教養教育と言っても単に幅広い哲学や文学を学ぶということではなく、主体的に考えて行動することを身に付けさせたい。自ら動く教養教育。そういうことで活性化したいと思っています。