

大学職員に期待されるコーディネート力

－個人の力を組織の力にそして社会の力へ－

大学は、教育・研究を担う教員と、組織運営を担う事務職員によって構成されています。
「個人商店の集まり」ではなく、それぞれの強みを組み合わせ社会とつなぐことによって、
個人の力を組織の力にすることができ、それが社会を変えていく力になっていきます。
大学職員が、専門家を活かす専門職として、また、組織連携のコーディネートの専門職と
して力を発揮し、個の力、連携の力、組織の力を生み出していくことが期待されています。

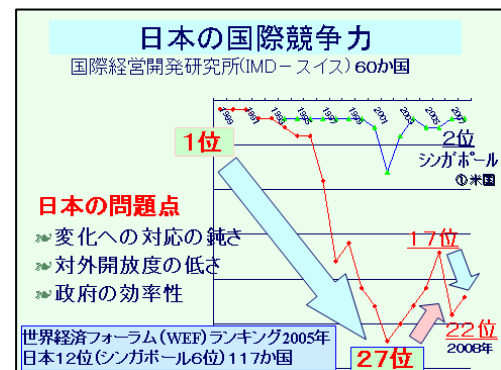
目 次

1. 変化の時代	1
2. 変化を生み出す力	2
3. コーディネーター	3
4. 実現にまで持ち込める企画力	4
5. 変化を生み出すコーディネート力	5
6. 課題を掘り起こし議論を積み上げる対話力	6
7. 広島大学の社会連携事例	7
8. 大学組織の特性	8
9. 大学の機能発揮のための取組み	9
10. 大学職員への期待	10
（参考フレーズ集）	11
「社会の一員としての大学へ」	12
（参考資料）経済財政改革の基本方針2008	13

1. 変化の時代

(1) アジアの変化と成長

- 変革を応援する環境づくり
 - ・「鼓励成功寛容失敗」(中国), 「ゴールキーパー型からストライカー型へ」(シンガポール)
- 成熟化と衰退のメカニズム
 - ・豊かになれば, ジタバタすることは格好悪く, 耳の痛いことや角の立つようなことはせず, スマートに要領よく行動するようになる
 - ・未来を創り出すことなく過去の蓄積を消費
- 危機意識と自己変革能力
 - ・「昨日と同じ今日, 今日と同じ明日」ではなく



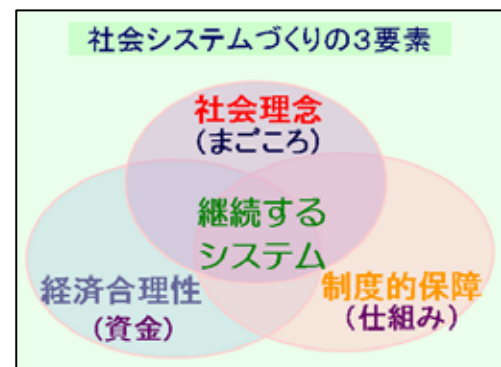
(2) 組織社会化, 知識社会化

- 組織を基本とした知識の活用
 - ・現場の課題を組織の課題にそして社会の課題に
- 組織を単位としての連携 (ネットワーク)
 - ・組織連携とコーディネート力
- 組織としての信用力, 行動力
 - ・個人の力を, 組織の力を通じて活かす
- ※ イノベーション(革新), コラボレーション(連携), コーディネーション(つなぎ役)

組織社会化 ～働く場と生活の場の分離～		
	生活の場	働く場
現在	地域 農業従事者 50%⇒5%	組織 (会社等) 就労者中の勤労者 39%⇒87%
過去	地域	地域

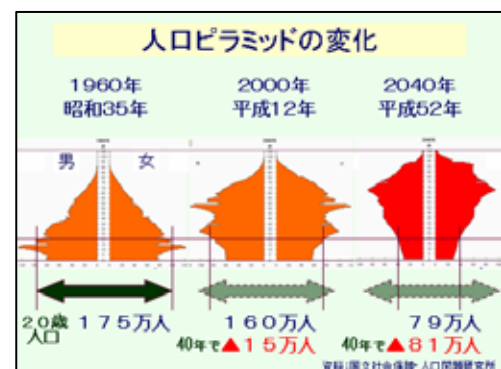
(3) フロントランナーの時代

- 手本のない時代
 - ・うまくいく保証のないことへのチャレンジ
- 仮説に基づいた試行錯誤
 - ・ビジョンと行動, 失敗から学ぶ
- 社会システムづくりの意識
 - ・3要素 (経済合理性, 制度化・強制力, 理念)
- 多様化, 専門化, 機能分担
 - ・限られた資源・多様な資源をつなぎ, 活かす



(4) 空間軸と時間軸

- 空間的意識
 - ・ローカルであればあるほどグローバル
- 時間的意識
 - ・歴史の流れの視点
- 少子高齢人口減少社会
 - ・生涯にわたる継続的なチャレンジ



21世紀の日本の社会が求めているのは, 変革と創造であり, それを実現する個人の静かな迫力ではないかと考えています。 群れになって人と同じ行動をし, 手の届く範囲の世界で生きていくというのではなく, 変革と創造の過程で周囲と違うことに取り組んでいく孤独に耐えて, 新たな領域に踏み出していける人材が求められているように思います。

破壊や捨てることのできる強さも時には必要になります。同時に, ビジョンを共有する仲間も大切です。そして何より, 人と社会に対する豊かな感性が求められています。

2. 変化を生み出す力

(1) 個性と連携と社会システム

- 個性
 - ・「群れる」から「個のネットワーク」へ
 - ⇒固まって一緒に動く草サッカーにならない
- 連携
 - ・コアネットワーク、相互刺激と励ましあい
 - ・組織連携とコーディネート
- 社会システムづくり
 - ・一過性に終わらず、継続的にイノベーションを生み出すシステムづくり

成熟化と衰退のメカニズム

現在の豊かさは過去の努力の産物

豊かになれば

ジタバタすることは格好悪く、
耳の痛いことや角の立つようなことはせず、
スマートに要領よく……

未来を創り出すことなく過去の蓄積を消費

- 「昨日と同じ今日、今日と同じ明日」...ではなく
- 危機意識と自己変革能力

(2) 変化の時代の行動様式、変革を生み出す力

- 一生懸命が恥ずかしくない組織環境づくり
 - ・他人と違うことに取り組み変化を生み出す人材養成と、創意工夫を引き出す風土づくり
- 次の曲がり角まで
 - ・緻密な設計図より大きな方向性でまず行動を起こして小さな成功の積み重ね
- 名付け親になれる独自事業
 - ・自らの仮説に基づく行動の失敗は次につながるが、模倣の失敗からは学べない
- 「紙やすり」と「のこぎり」
 - ・前例踏襲の改善やトゲ抜きではなく新たな枠組みの切り出し、集中と実行
- 変化を生み出すのはいつも「変わり者」(「要らんこと」から変化は始まる)
 - ・異質なものを許容する環境、言い訳や責任転嫁でなく結果評価主義、経験と訓練
- 変化の組織づくり
 - ・一つの正しい答えより、より良い答えを模索し変化し続ける態勢
- 現場原点
 - ・組織の存在意義の原点に帰った発想
 - ・現場の必然性から(現場の取り組みを励まし応援)
 - ・現場の人の思いが反映された社会づくり(現場が主役の達成感、充実感)
※ 現場の問題・必然性に正面から具体的に取り組んだところが、成果を生み出す
- 現場の課題を組織の課題に、そして社会の課題に
 - ・現場の課題を組織内の人々に理解してもらい、組織としての行動にしていくことにより、社会の課題にそして社会の変化につないでいく
- ミッション(使命感)、ビジョン(方向性)、パッション(情熱)、アクション(行動)
 - ・社会の不条理への「良質の怒り」、社会的責任感を持った行動力(ありたい社会の理念)

(3) コーディネーターの必要性

- 問題意識の共有と行動のためのコンセンサスづくり
 - 組織社会において、多様な関係者が共通の問題意識を持ち、行動のためのコンセンサスを形成するためには、それをコーディネートする役割が求められています。
 - 特に、何のためにという「めざすもの」を高く掲げて、関係者の「使命感」や「思い」を結び付けていくことが求められています。

※ 日産ゴーン社長：「私は実践的な人間だ。自分がいつ失敗してもおかしくないことを知っている。だから、傲慢さが非常に嫌いだ。どんな企業にとっても、最も大きな危険の一つは傲慢さだと思う。」(2002.5 日経ビジネスインタビュー)

3. コーディネーター

コーディネーターには次のような役割が求められており、そのためには、異なる分野の人々の議論をつなぐ通訳的機能と、企画力、コーディネート力、対話力が必要です。

(1) 専門家を活かす専門職，社会システムづくり

○ 専門家を活かす専門職

コーディネーターは、各分野の専門家の力をつなぎ、活かしていきます。自分の手柄を誇るのではなく、調整役として、全体が自然に流れていく環境づくりが期待されます。

○ 現場の活動を支援する社会システムづくり

単なるつなぎ役ではなく、社会の不条理な課題への「良質な怒り」を原動力に、ありたい社会の理念を掲げ、広い視野と現場原点の行動力で、多様な人々や組織の力を生かして、新たな社会システムづくりをめざします。

(2) 多様な人々の力を活かして，自分の能力以上の成果を生み出す仕事

○ 多様な職種・分野の人材や知恵のジョイント

コーディネートの魅力は、他の人々や組織の力を生かして、自分の実力以上の仕事をすることだと思います。「専門家」は個人の能力を売りにしますが、「専門という守るべきもの」があるが故に、それにこだわり、自分の実力が仕事の限界になりかねない場合もあります。コーディネーターは、価値観や方向性についての個人的信用を基礎に、多様な人々の力を集め引き出し組み合わせることで、より大きな成果を生み出します。

(3) 自分がやった訳ではないが，自分がいなければ生まれなかった仕事

○ いろんな人と協働することの楽しみ，喜び，モチベーション

協働することの楽しみは、夢を持って取り組んでいる青く伸びやかな魅力のある人に会えることです。我慢や忍耐も必要ですが、それまで見えなかったものが見えてくることもあります。自分がいたためにその人の力が適正に評価され活かされたと感じることはうれしいものです。「自分がやった訳ではないが、自分がいなければ現実化しなかった」と思える仕事がコーディネーターの仕事だと思います。

(4) 良い仕事を見つけ応援する

○ 新たな取り組みを励まし応援する

新しい取り組みは常にいかがわしさや脆弱さを持っていますし、推進者自身も確たる自信を持てず手探りでもがいているものです。そんな時、「前例がない」「成功する保証はあるのか」などのやる気のない無責任・無神経な一言が人々の意欲をくじき気力を萎えさせてしまいます。逆に、現場での議論に参加し一緒に模索することにより、人々を励まし地域を変えていく力を生み出していくこともあります。

大切なことは、自分の持っている問題意識が自分だけのものではなく、そんな問題意識を持つことが間違っていないんだということに自信を持つことだと思っています。同じ問題意識を持つ仲間が存在を感じられないと、自信を失ったりあきらめたり、逆に肩に力が入り過ぎて空回りしたりして、成果に結びつかないことがあるように感じます。

○ 良い仕事の価値を説明し広く説明し共有

現場で地道にいい仕事をしている人の活動に光を当て、その価値を説明し社会として認知しほめることが大切です。

“Progress is a nice word, but its motivator is change, and change has its enemies.”
(進歩というのは響きのいい言葉だが、進歩を誘発するのは変化であり、変化には敵がつきもの。)クリントン大統領が、来日時(1993.7.7)の早稲田大学での講演(1993.7.7)の中でロバート・ケネディの言葉として紹介
*訳は、『大統領の英語ビル・クリントン』朝日出版社による。

4. 実現にまで持ち込める企画力

(1) 狭義の企画力

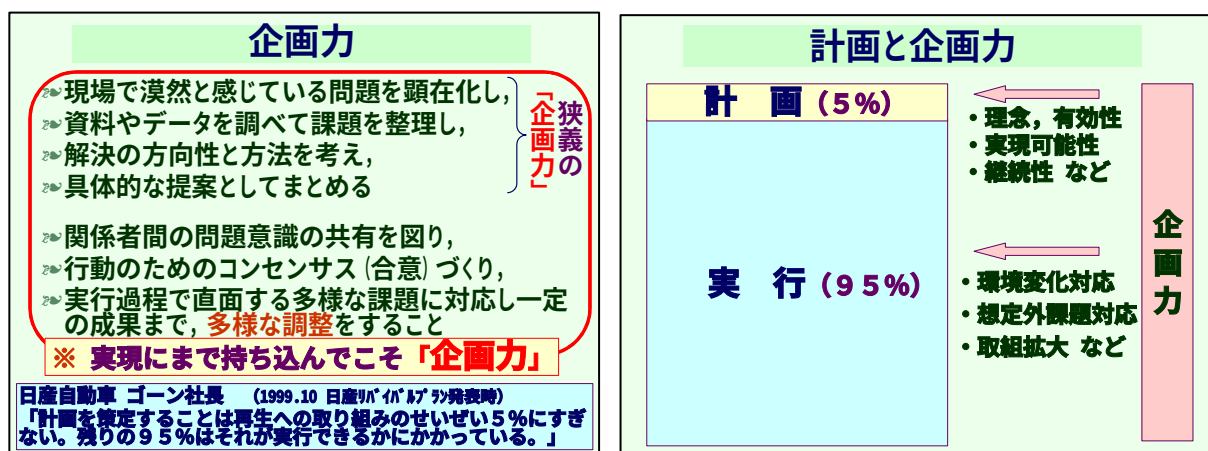
- 現場で漠然と感じている問題を顕在化し、
 - 資料やデータを調べて課題を整理し、
 - 解決の方向性と方法を考え、
 - 具体的な提案としてまとめる
- ⇒理念、有効性、実現可能性、継続性 などの検討

(2) 成果を生み出す企画力

- 関係者間の問題意識の共有を図り、
 - 行動のためのコンセンサス（合意）づくり、
 - 一定の成果まで、多様な調整をすること
- ⇒環境変化への柔軟な対応
⇒想定外の課題への臨機応変な対応
⇒あきらめない持続力と体力・忍耐力 など
※ 実現にまで持ち込んでこそ「企画力」

(3) 企画力とは

- 原点と方向性を大切に
 - 問題意識の共有と行動のコンセンサスづくり
 - 直面する多様な困難に柔軟に対応しやり抜く力
 - 内弁慶にならず、社会の現場に出て対応する力
- ※ そうでなければ、
・単なる感想・思いつき、評論、机上の空論、無責任、自己満足、言い訳、格好付け、・・・
⇒問題点の解説ではなく、早期の解決行動力
・問題に直面した時に、それがいかに深刻な問題かと解説を始める人、最悪の事態の予想を語りだす人、そして、とりあえず成すべき具体の行動に体を動かす人
⇒信頼される高い実務能力
・新たな企画の事業への取組みの中で、実務能力の筋力が鍛えられる。実践力を背景として、企画力が高まる。



「計画を策定することは再生への取り組みのせいぜい5%にすぎない。残りの95%はそれが実行できるかにかかっている。」(1999.10 日産パナールン発表時)

5. 変化を生み出すコーディネータリ

(1) 変化を生み出すということ

- うまくいかないのが当たり前
 - ・新しい仕事は必ず壁にぶつかる、うまくいかないのが当たり前。うまくいく保証があるということは新規性がないということ。
- あるべき論の危険さ
 - ・あるべき論に引きずられて、「うまくいくはず」との思い込みに陥らない。
- 理路整然とし過ぎた説明の危険さ
 - ・完璧なフォームの野球選手だけがホームランを打てる訳ではない。
- 難しい仕事は、難しい顔をしていてはできない
 - ・必要な情報が気軽に幅広く自主的に集まる明るく楽しい雰囲気が大切。

(2) 理論と実践力のバランスの取れたコーディネーター

- 理論と実践力のバランスが大切
 - ・企画管理部門の長い人は、知識や内部根回しの経験があり理屈や問題点の指摘はうまいものの、実践の度胸や人の心の機微への配慮が十分でない場合があります、
 - ・現場の長い人は、問題・課題を肌で感じているものの、その背景にある課題を整理し資料等で裏付け方向性を組み立てて周囲を説得する力が弱い場合がある。
- 広い視野と論理的表現力・説得力
 - ・大切なことは実践の中から学ぶことだと思いますが、同時に広い視野と基礎知識、現場の問題を体系的に整理して論理的に伝えていく表現力・説得力も必要です。

(3) コーディネーターの資質

- 社会全体を見る目（現場感覚と全体俯瞰力）
- 社会システムづくりの視点（社会資源の最適活用、ネットワーク化、実現可能性把握）
- 長期的視野での結果重視（打ち上げ花火にならない歴史の流れ意識）
- 社会の理不尽さへの良質な怒りを感じる感性（声なき人々のために）
- 将来への夢とオープンな明るさ（人をひきつける魅力と柔らかな感性、仲間づくり）
- 使命感（歴史の歯車を前に動かすのか止めているのか）
- 肩の力を抜く（悲壮感にとらわれず内弁慶にならない楽しめる心）
- 責任感（口先では信用は生まれない）
- 度胸と愛嬌（話を聞いてもらえること）
- 世話好きとフットワークのよさ（下働きが苦にならない）
- 孤立への耐性（群れの流れから出て一人になる、多様性を許容する環境づくりも大切）
- 小さな成功体験の蓄積（実績で自信を生み出し、行動の積み重ねで筋力をつける）
- 大胆さと繊細さ（後始末までちゃんとやる）

(4) コーディネーターの能力

- 対話力（人の話を聴く力、引き出す力、多様な専門職種とのコミュニケーション能力）
- 共感力（相手への感受性）
- 分析力（課題整理力、全体体系化、全体俯瞰力）
- 表現力（現場の問題を社会に論理的に発信、自分の立場の客観視、説明能力、折伏）
- 構想力（計算はできても打算にならない、グランドデザインの提示）
- 行動力（チャンスを生かすフットワークの良さ、率先実行）
- 忍耐力（社会の不条理への良質な怒りに裏打ちされた継続努力、気迫、厚み）

6. 課題を掘り起こし議論を積み上げる対話力

(1) 対話力

- 人の話を聴く力、引き出す力
- 本音を発言しても、受け止められ、空振りにならないというメッセージの発信
- 参加者の発言の真意や背景を理解し、他の参加者に分かりやすく翻訳する力
- 参加者の立場、権限、置かれた環境の理解と整理
- 課題整理力、項目整理力、論理的自己表現力
- ほどよい緊張感のある議論の場づくり

(2) 意見交換の基本ルール

- 現場・原点意識を大切に
 - ・「何のための議論か」を忘れずに
- 相手の発言を否定しない
 - ・質問・反論は建設的に、代替案を提示
- 自分の言葉で語る
 - ・聞きかじりの受け売り、借り物言葉ではなく
- 話を良く聴き、みんなで積み上げていく
 - ・なるほど、それって面白い！これはどう？
- 無いものを数えず、可能性を探す

(3) 積み上げ型議論に必要なもの

- 原点、方向性の提示、目標設定、論点の整理
 - ・結論を急ぐのではなく論点をまとめて話すこと、他の人の話を聴いて理解しメモすること、対話を成立させ積み上げ式の議論をめざすことが大切。
- 会議後の48時間メモ
 - ・会議の後にも緊張感を維持し事後の発想を生かすため、48時間以内に全員がメモを発信
- 力関係で最も発言力の弱い立場の人の発言を引き出し重視
 - ・勇ましいあるべき論でそれらの声を押し潰してしまえば、実際に機能する生きたシステムは生まれません。
- カタカナ言葉の羅列ではなく、現場体験に裏付けられた言葉
- 「静かに考え、静かに語り、静かに聴く」訓練
 - ① 議論の前に、それぞれが考えをまとめて語ることを3点メモする
 - ② それを3分間で伝える事前練習
 - ③ 6人程度のグループで、一人3分それぞれが考えたことを述べる
(ここでは質問・感想発言・意見交換はせず、黙ってひたすら話を聞く。)
 - ④ 他のメンバーの話を聞いて気付いたこと・考えたことをまとめて3点メモする
 - ⑤ 二つの3点メモの中から、全体として大切だと考える3点を選ぶ
 - ⑥ 最終的に選んだ3点を元に全体で意見交換

(4) コーディネートの流れ

- ① 問題点の抽出・整理（関係者が現場で漠然と感じている問題点を顕在化）
- ② 資料収集・整理（資料やデータを調べ関係者に簡潔に説明）
- ③ 課題抽出整理（問題点や関係資料などから重要な課題を絞り込む）
- ④ 中長期的方向のまとめ（めざすべき方向性を整理し提示し議論して共有）
- ⑤ 具体的な実施事業案の提案（具体的な事業案について優先順位も含めて議論）
- ⑥ 具体的な行動のための関係者調整（百里の道は九十九里をもって半ばとす[家康]）

7. 広島大学の社会連携事例

(1) 広島大学での社会連携事業例

2004年前後の広島大学の取り組み。

- 産学連携と地域連携
 - ・ 研究開発・技術移転中心の産学連携のほかに地域連携を掲げ、その総体を社会連携とした。
- 民間等からのスタッフ
 - ・ このような業務は、民間等から教員職として採用したスタッフが担当。
- 以下、地域連携センターで関わった事例

広島大学の社会連携事業			
		分野	
		地域連携	(境界域) 産学連携
資金	大学の独自資金	地域貢献研究 社会連携担当副学長設置 地域連携センター設置	ベンチャーDB作成
	地域の資金	科学わくわくプロジェクト	産業振興ビジョン受託 各種協議会、事業等参加
	国からの補助金等	地域貢献特別支援事業	地域共同研究センター リエゾン教授 知財本部

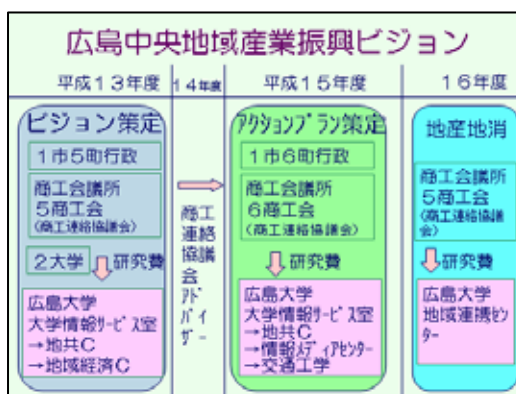
(2) 科学わくわくプロジェクト

- 協議の場づくり
 - ・ 地域の財団の支援を受けて、幼稚園、小中高校教員と大学教員による、子どもの科学教育についての意見交換の場を設けて集中的に議論。
- 協働プロジェクトの構築
 - ・ 大学教員と小中高校教員が協働して、サイエンスレクチャーや科学塾を開催。



(3) 地域との共同研究

- 産業振興ビジョンの策定
 - ・ 大学のシンクタンク機能として、学内の研究者の参加を得て、産業振興ビジョンの策定に継続的に協力。
 - ・ 地域の経済団体からの研究費により、各教員の専門分野の研究成果をまとめて提供。
- 犯罪防止対策の共同研究
 - ・ 地元県・警察本部からの研究費により、減らそう犯罪県民運動の推進に関して、それぞれの専門分野の研究を実施。
 - ・ 参加研究者：
 - 法学部（犯罪環境学）、文学部（倫理学）、総合科学部（社会学）、地域連携センター



(4) 地域貢献研究

- 地域の課題を大学の資金で研究
 - ・ 地域からの提案課題について、学内の研究者から研究計画を募集し、適切なものについて大学から研究費を支給。
- (例1) 障害者作業所の支援に関する研究
 - ・ 参加研究者：医学部（作業療法）、総合科学部（社会福祉）、教育学部（情報技術）、地域連携センター
 - ・ 地域側参加者：個人ボランティア、ベンチャー企業経営者、障害のある当事者
- (例2) 外国人子弟の日本語教育支援に関する研究
 - ・ 参加研究者：教育学部（国際比較教育、臨床心理）、留学生センター、地域連携センター
 - ・ 地域側参加者：日本語教師、ビザ支援NPO

8. 大学組織の特性

(1) 大学という組織と教員

- 個人事業主の集合体
 - ・大学教員は基本的には個人事業主的感觉であり、そのような教員の集合体を大学運営管理組織である事務局の職員が支える構図。
- 教員中心の意思決定機構
 - ・基本的には対等な立場での参加の教授会，学内選挙による学長選出。
- 教員に係る組織経営能力の訓練・評価システムの違い
 - ・一般組織では，通常，係長，課長，部長などの昇任過程において，組織経営能力が鍛えられ評価をされていき，段階的・継続的な選抜が行われている。
- 定期的な評価の違い
 - ・一般組織では，通常，毎年定期的・継続的に勤務評価などがなされ，給与，昇任，人事配置などに反映されている。
- 組織外部での評価基準の存在
 - ・大学の教員には，研究者として，学会や論文等により，組織外部における評価システムがある。

(2) 専門性の高い分野としての課題

- 専門家はいるが，つなぎ役が少ないこと
 - ・自分が主役ではないという役回りは少ない。
- 1対1は得意でも，組織的活動経験が少ないこと
 - ・社会システムづくり，ネットワークづくりの感覚も必要。
- その1対1も，専門家⇒客体という一方向の関係に慣れていること
 - ・世話をする人とされる人というように関係性が一方的なことが多い。
- 組織を動かすこと，組織間協力の経験が少ないこと
 - ・組織自体のできることできないこと，
 - ・組織の中のある部署のできることできないこと，
 - ・組織の中のある役職のできることできないこと，という組織の限界と可能性の理解。
- 専門分野以外の多様な立場の人との対話経験と能力
 - ・専門領域での知識・資格・権威だけに頼らない連携構築力。知らない分野や立場・力学を理解するのは結構面倒なもの。（専門領域外理解力）
 - ・今からは，異なる分野の人を結びつけることが必要。違う立場の人との相互作用により新たなものを生み出すことを面白いがる心。
- 個別課題には強いものの全体課題の総体把握の経験が少ないこと
 - ・多様で複雑な課題項目の体系的整理の経験と能力。

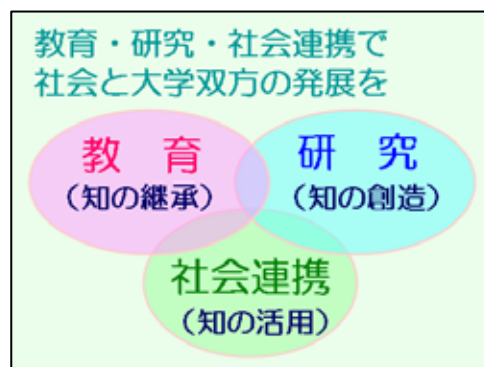
(3) 大学組織の変化

- 中間的業務領域の拡大
 - ・産学連携，社会連携（地域連携），入試関連，就職支援，留学生支援，情報化支援など，一定の専門性が求められるとともに，「業務」としての安定的な実施が求められる機能が拡大している。
- 組織社会化の中で組織力発揮が求められている
 - ・組織としてシステムの・継続的に取り組まなければならない課題の増加。
- 教員と職員の役割分担と責任体制の明確化
 - ・組織経営の重要化の中で，個々の意思決定や行動の成果についての評価方法と責任体制について，新たな仕組みを検討していく必要が生まれている。

9. 大学の機能発揮のための取組み

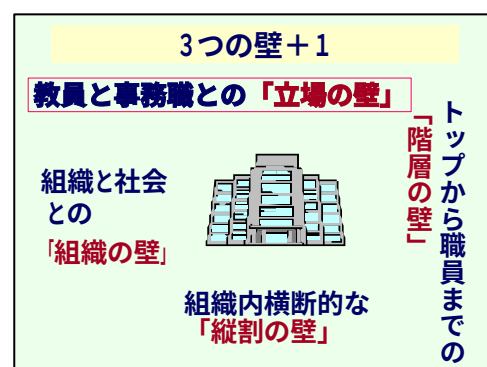
(1) 大学のこれから

- 社会の中の大学
 - ・社会との連携により、研究を深め教育を高める
 - ・個人活動の集積と専門性の複合
 - ・専門性と社会資源との結合
- 教員の専門性と組織力との総合力の発揮
 - ・教員の専門性を活かす学際的連携と、社会連携を支え構築する組織力
- 地域の高等教育機能の高度化への参加
 - ・地域の他の大学や企業等との連携による新たな教育スタイルの発展
- 対象年齢と教育活動の場所の拡がり
 - ・「18歳から22歳をキャンパス内で教育」というビジネスモデルの変化。
 - ・知識社会における継続教育(継続学習)
 - ・社会人教育の拡大に伴うサテライトキャンパスやバーチャルキャンパスなどの拡大
 - ・専門の研究者のみによる教育から実務経験者の教育参加の拡大による教育スタイルの変容(オムニバス形式の講義など)



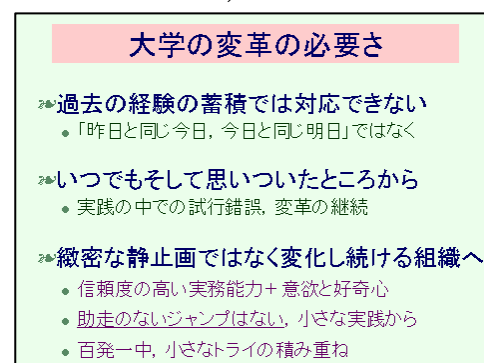
(2) 大学組織の3つの壁と大学特有の壁

- 一般的な組織の3つの壁と大学特有の壁
 - ・トップから職員までの「階層の壁」
 - ・組織内横断的な「縦割の壁」
 - ・組織と社会との「組織の壁」
- ※教員と事務職との「立場の壁」



(3) めざしたい大学組織

- スリムでフットワークの良い行動する組織
 - ・時代の変化に対応した責任ある取り組み
- 感性と反応性の良い頼れる組織
 - ・お役所風の独りよがりでない社会との連携
 - ・打てば響くレスポンスが信頼を生み出す
- 社会の進歩に貢献する組織
 - ・現状に安住せず、社会の不条理への良質な怒り
- 職員を生かす組織
 - ・創意工夫チャレンジの楽しさ充実感
 - ・良いハンドル(方向性)と良いエンジン(推進力)を持った車と、その車が能力を発揮して走りやすい道路(組織環境)
- 連携の可能性を開拓する組織
 - ・新たな情報の発見(興味と好奇心)
 - ・新たな視点の発見(受容力)
 - ・共通の課題の発見(課題整理力)
 - ・新たな解決法の発見(心と気持ちの柔らかさ)
 - ・新たな価値の創造(良い仕事への意欲)
- 気楽でまじめな議論のできる組織風土改革
 - ・いつでもそして思いついたところから



10. 大学職員への期待

(1) 社会連携を担う大学人材

- 大学経営人材と社会連携人材
 - ・大学経営人材と地域連携・社会連携人材に求められるものは、同じではない。大学経営人材は、組織運営のプロとして、システム化・マネジメント力が求められるのに対して、地域連携・社会連携人材は、既存の教員と地域ニーズをつなぐだけでなく、一定の理念の下に多様な教員（専門家）を組み合わせ新たな価値を生み出すことも求められている。もちろん、同じ人物が両方の役割を担うことも考えられる。
- 大学の社会連携人材に求められるもの
 - ・高い目的志向性を持ち理念を提示でき、専門家をつないでそれぞれの力を引き出し、一定の成果を報告書等としてまとめ切る力。
 - ・これらはテクニックだけではなく、日頃からの組織及び社会への問題意識の掘り下げや専門家の力を引き出し組み合わせる対話力とコーディネート力・システム構築力、過去の自分自身の達成経験・実績に基づく自信とプライド、専門家である教員から一定の敬意を払われる仕掛けと実力などが必要。

(2) 大学に求められる人材と評価・処遇

- 高度専門業務分野を担う人材の処遇
 - ・産学連携、社会連携（地域連携）、入試関連、就職支援、留学生支援、情報化支援など、専門性と業務としての安定的実施が求められる分野を担う者の位置づけや評価基準が問われている。
⇒教員か職員か、高度専門業務分野を担う新たな職種の創出か、事務職員の中での高度化や職の分化か
- 高度専門業務分野を担う人材の評価
 - ・「自分がやった訳ではないが自分がいなければできなかった」というコーディネーター役の仕事について、組織的にどう評価していくのかという点が課題。
 - ・実務能力とコーディネート能力の評価は、実績に対しての評価が中心。ただし、新規採用時にはそれに代わる評価方法が必要。組織内訓練を必要とするこのような人材の社会での流動化はまだあまり進んでいないし、採用に際しての評価・判断基準も未確立。

(2) これからの大学職員への期待

- 言い訳をしない体質づくり
 - ・「先生が、教授会が…」⇒バックツアー症候群
 - ・脱「お役所仕事」⇒お役所仕事は役所の中だけではない
 - ・「風に向かって立つ」⇒風圧に耐える体力・気力
- 大学職員の専門性の向上
 - ・企画力・コーディネート力の向上、組織間連携感覚の向上 ⇒プロジェクト構築・推進力¹
- 大学職員の人材育成
 - ・専門家を活かす専門職としての教員との協働体験と実績の蓄積
 - ・「活用なくして育成なし」⇒実践の機会の提供と職員のチャレンジ

※「自分自身が自発的に考え主体的に実行したこと」を定期的に振り返り確認する。

☆ まずは使命感（何のために、何をめざして）と責任感（名を惜しむ）。そして、…

お役所仕事	
2nd	これまでもこうしてた…前例踏襲
2nd	それは自分の仕事じゃない…箱庭の完璧主義
2nd	事前に話がなかった…小さな権限を振り回す
2nd	うまくいく保証はあるのか…で、やる気をくじく
2nd	包括的・抜本的・総合的に…で、単なる先送り
[できること、やりたいこと、やるべきこと]	

¹ 『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる』 WISDOM@早稲田，東洋経済新報社

(参考フレーズ集)

(変革について)

- 新しい取り組みは必ず壁に直面
 - ・ 周囲と対話を積み重ねながら無理せず根気よく、孤立への耐性
- 変化の中の孤独に耐える仲間、励まし合いのネットワーク
 - ・ 「みんな」は3人から、性急に広げすぎず高いレベルで目的意識を共有
- 次の曲がり角まで
 - ・ 先々まで設計図を書いても環境が変化、先が見えなくても方向性を大切に行動してみる
- 明日の選択
 - ・ 明日が今日と同じなのは多くの選択肢の中から今日と同じ日を選んでいるから
- お山の大将
 - ・ より高い山に登るためには一旦登った山を降りて登り直すことが必要
- 紙やすりとのこぎり
 - ・ 小さなトゲを問題にするのではなく新たな形を切り出していくこと
- 百発一中
 - ・ 失敗をしなければ当たりも出ない、失敗から学びながら
- チャレンジの前には皆平等
 - ・ 挑戦においては、個人の能力や過去の経験や実績に関わらず成功の保証のない不安は同じ
- 難しい仕事は難しい顔をしていてはできない
 - ・ 必要な情報が気軽に幅広く自主的に集まる明るく楽しい雰囲気が大切。
- あと1mの壁
 - ・ 先の見えない取り組みに、あと1mの所で諦めて引き返しているかもしれない恐さ
- 半歩先、中腰の姿勢、舞い上がりずへたり込まず
- 成功の唯一の秘訣は、できるまで止めないこと

(お役所仕事)

- 箱庭の完ぺき主義
 - ・ 自分の守備範囲を自分で決めてそれ以外には無関心、無責任
- 農耕社会の調和重視の行動様式
 - ・ 横並び、分をわきまえた則を越えない振る舞い、序列意識
- 選択をしないという選択
 - ・ 無責任、先送り体質、右肩上がりの時期には通用した行動様式、無為の責任
- パックツアー症候群
 - ・ 旅行パックの選択だけして、何か問題が起きれば全て添乗員と旅行会社の責任だと主張
- 責任を取らない責任者
 - ・ 自ら判断をしない責任を取らず御輿に乗るスタイルの限界、情報価値理解力の違い
- ジングルの曲芸運転
 - ・ 木や穴をよけて上手に運転できるのは自慢にならない。地道な道づくりが大切
- 緻密な正しさの危険
 - ・ 緻密で間違いのない選択の積み重ねが正しい結果を生み出すとは限らない

(仕事について)

- 「できること、やりたいこと」と「やるべきこと」の違い [by 東北大 大見先生]
- 成功は偶然の産物ではあるが、その偶然を生み出すのは偶然ではなく継続的な努力
- 未来・現在・過去
 - ・ 将来のビジョン、現在の取り組み、過去の実績を3点セットで説明
- 信念と良質な怒り
 - ・ あるべき社会への信念と社会の不条理に対する怒りの蓄積が原動力
- 多様性の力
 - ・ 均質な一枚板よりも複合材の強さ、しなやかさ、多様性、非均質性の評価
- 時間がない
 - ・ 忙しくて時間がないのではなく、他のことを優先しているだけ
- 川を渡るか渡らないか
 - ・ 川を渡った人はとことん頑張れ、自分は渡ってないのだから関係ない、ではなく
- 長距離バスにトイレを付ける
 - ・ 長続きするために無理し過ぎなくともいい工夫、安心感の提供
- 決め付けない我慢とやらない我慢
 - ・ 「絶対、みんな、全部」などと安易に使わず。資源を集中させるためにはやらない我慢も

「社会の一員としての大学へ」

広島大学では、4年前に全国で初めて社会との窓口役の専任教員組織を設置した。その立ち上げに参加し、「産学連携」と「社会貢献」だけではない、大学と社会との連携の可能性開発に具体的に取り組んできた者として、その経験を述べたい。なお、本稿の内容はすべて個人的な感想・意見である。

(社会連携という言葉)

教育とは縁のない世界から大学に移った私は、当時使われていた「社会貢献」という言葉に違和感があり、それに代えて「社会連携」を提唱した。大学の知の一方的提供ではなく、大学と社会との双方向での関わりによる、大学自身の変化と両者の発展という意識を盛り込みたかったからだ。この「社会連携」という言葉は、本学では、国立大学法人化を機に「社会連携推進機構」が設置され、一定の認知がなされた。

(社会連携の意義)

当初私は、この社会連携という言葉をお上の大学としてスタートした国立大学が、社会の中の大学として発展していくことだと説明していた。21世紀の日本において、人と社会について根源的に考え、持続的に研究を蓄積していき、そして人を育てる場としての大学には、現実の社会に軸足を置き、そのダイナミズムと必然性の中で知の価値を発揮させる存在であって欲しいという期待があったからだ。「事件は常に現場で起きている」のであり、「知」が社会との関わりを持たなければ、その価値と迫力も社会に伝わりにくいのではないかという思いである。社会が大学に求めているのは、「お人好しの一方的なサービス」ではなく、大学本来の使命である教育・研究において、社会との関係を深めその責任を果たしていくことである。

(学内連携と組織的・継続的連携)

社会連携の模索に当たっては、人的制約もあり、まず成功事例を生み出すことに重点を置いた。理屈だけではなく、実際にやってみなければ問題点も分からない。そこでは、「学内での横断的な連携」と、「社会との組織的・継続的な連携」を重視した。大学には個人商店の集合体的な性格があるが、学際的な連携活動や、社会的存在としての大学の立場を生かした活動にも、大きな可能性があると思っている。また、できるだけ地域の資金を活用することを大切にしたい。一方的な貢献ではなく、その活動に対しての地域からの価値評価に基づいた連携が大切だと考えたからだ。

(社会連携の事業例)

このような観点から取り組んだ例として、地元のマツダ財団との連携により幼小中高大の教員等の議論から生まれた複合的な科学教育事業である「科学わくわくプロジェクト」や、地域の経済団体との共同研究方式により学内の多様な領域の教員の参加を得て取り組んだ産業振興ビジョン等の策定、行政との共同研究としての犯罪減少のための複合的な実証研究の構築、地域からの提案について大学の資金で研究する制度を活用しての、障害者作業所支援や外国人子弟日本語教育支援システムの共同研究などがある。

これらの事業には、学内の多様な部局の教員が、それぞれの専門分野を生かして参加している。通常の研究活動においては自然発生的には生まれない学際的な協力が、社会のニーズをきっかけとして生まれている。社会科学系の教員の参加が多いことも特徴である。

また、大学の持つ社会的信用と専門性を背景とした、小中高大の教員など地域の科学教育に関わる関係者のネットワークづくりや、行政や経済団体等の議論の場づくりなどにも手応えを感じるとともに、地域の実践者・組織と大学の研究者との共同作業にも大きな可能性を感じている。

(専門家を生かす専門職)

今後は、このような社会連携活動をどう安定的・継続的に発展させていくかが問われている。それにはコーディネーター役を担える組織の役割が大きいと思うが、同時に、組織づくりよりもむしろそれを担う者の確保と活用の問題のようにも感じている。社会連携分野では、大学の社会的使命について高い目的志向性を持ち、自分の業績を誇るのではなく、学内の専門家の力を引き出し社会と結び付ける新たなシステム構築のできる人材が求められている。

大学では、産学連携、留学生支援、入試、就職、情報など様々な分野で専門「業務」を担う「教員」が増加しているが、そのような部門での業務と研究の関係や業績評価などの処遇のあり方、適切な人材の確保策などが問われている。

(社会の一員として)

以上、私が直接関わった活動を中心に私見を述べた。私自身は本年度末で大学を離れることにしたが、手本のない今の時代においては、大学には人と社会の原点を見つめる知の拠点として、科学の真理追及の場としての役割がさらに高まっていくと思う。知は、現実の社会との関わりの中でその輝きを増すし深まっていく。継続教育などの形で大学と社会との接点も更に拡大していくだろう。人の社会のありたい姿の実現のために、大学が社会の一員として社会とともに発展していくことを心から期待している。(広島大学 地域連携センター 教授 橋本 康男)

(参考資料) **経済財政改革の基本方針2008（骨太の方針）**
平成20年6月27日閣議決定

(目次)

第1章 日本経済の課題と改革の視点

第2章 成長力の強化

1. 経済成長戦略

I 全員参加経済戦略

- ①新雇用戦略，②サービス産業・中小企業の生産性向上，③生活直結型産業の発展，④世界最先端のIT国家化

II グローバル戦略

- ①世界に開かれた経済の構築，
②開かれた経済のインフラ強化（「空」の自由化，対日投資の拡大）

③ 国際的な人材強化

i) 高度人材の受入拡大

ii) 教育の国際化

- ④「アジア経済・環境共同体」構想の実現
⑤国際競争力ある成長分野の創出
⑥総合的な外交力強化

III 革新的技術創造戦略

2. 地域活性化〔(1) 地方再生，(2) 農林水産業，(3) 中小企業〕

③ 国際的な人材強化

i) 高度人材の受入拡大

経済成長のカギは人材であり、今、多くの国が高度人材を集めることにしのぎを削っている。我が国においても、能力に見合った高い処遇での人材誘致や、企業の幹部・基幹業務への登用を始め、より魅力的な雇用環境、生活環境の整備を早急に進め、高度人材の受入れを拡大する。

- ・世界から高度人材の受入れを拡大するため、産官学労で構成する「推進会議」を設置する。「推進会議」の場で、数値目標の設定や必要な施策について検討し、平成20年中に関係府省でアクションプログラムを策定する。

ii) 教育の国際化

開かれた国にする観点から、高度人材受入とも連携させながら、留学生受入を拡大させる。若いうちから多国籍の留学生と学び、国際感覚を身に付ける教育を充実する。

- ・教育の大胆な国際化を進めるため、平成20年度中に、グローバル30（国際化拠点大学30）（仮称）を始めとする、留学生30万人計画を策定し、具体化を進める。
- ・留学生の就職支援等を進め、2020年を目途に留学生数を30万人とすることを目指す。
- ・英語教育を強化する。

(別紙)成長戦略実行プログラム

(3) 国際的な人材強化

A 高度人材²の受入れ拡大

政府内に産官学労からなる「推進会議」を設置する。高度人材の受入れの数値目標設定や下記の事項等について、「推進会議」の場で検討を進め、平成20年中に関係府省が協力してアクションプログラムを策定する。

(ア) 企業等における外国人活用の推進

- ① 企業における人事評価・給与評価の公平さと透明性の向上
- ② 国際化指標を策定・公表し、企業の人材の国際化を後押し
- ③ 社会保障協定（国際的な年金通算など）の締結の加速
- ④ 高度技能実習制度の導入について検討
- ⑤ 企業の幹部や基幹業務への外国人高度人材の登用拡大
- ⑥ 留学生向けの採用枠の設定・拡大など、企業における積極的な採用促進
- ⑦ 中央官庁等における外国人活用（特に観光庁、JETRO等）
- ⑧ 在留資格の明確化

(イ) 高度人材の範囲の検討

(ウ) 外国人が住みやすい生活環境づくり

- ① 先進的な英語教育を推進するインターナショナルスクールに係る税制面の支援等を引き続き推進。都道府県の各種学校への認可基準（土地建物の自己所有要件等）の見直しを促進
- ② 内外での日本語教育を強化
- ③ 外国人の受診しやすい医療環境の整備の推進（医師等の相互受入れの拡大等）
- ④ 有能な高度人材を受け入れるために、永住資格の付与を促進

B 教育の国際化

文部科学省及び関係省庁は、高度人材受入れとも連携させながら、「留学生30万人計画」の実現、英語教育の強化に向けて、平成20年度から3か年の取組を加速する。

(ア) 「グローバル30（国際化拠点大学30）」（仮称）の構想の具体化

留学生受入れの拠点となる質の高い国公私立大学をコンペ方式で全国・各分野をトータルで30校程度選定し、以下の措置を講ずる

- ① 英語で受講・卒業できるコースの創設。9月入学の拡大。内外の大学のネットワークを構築、交換留学・単位互換・ダブルディグリーの実施。また、大学院生の受入れを重視
- ② 国際公募による優秀な教員の採用。英語による教育コースは、世界でも一流の内容を確保
- ③ 海外校や海外ワンストップ拠点を展開し、大学が直接留学生をリクルート・選抜
- ④ 支援措置の重点化（拠点大学に対する重点的支援。留学生教育については国立大学法人の授業料設定を弾力化等）

(イ) 留学生の就職支援・受入れ環境づくり

- ① ジョブ・カードの活用等により、日本企業への就職を産業界・大学・政府を挙げて支援
- ② 在留資格の審査手続の見直し、在留期間の決定に係る運用の周知徹底、卒業後の継続在留期間の見直しの検討
- ③ 産学官連携し企業の情報提供や就職相談窓口等拡充、企業のキャリアプログラムの開発促進
- ④ アジア等の優秀な留学生の我が国産業界での活躍を促進する「アジア人財資金構想」を推進
- ⑤ 日本への留学に関する海外での情報提供及び支援の一体的な実施を推進
- ⑥ 渡日前入学決定や入国審査の迅速化等留学決定の円滑化、宿舎確保の取組等受入れ環境づくり

(ウ) 英語教育の強化

- ① 小学校低・中学年（例えば3年生）からの英語教育の早期必修化を目指し、モデル的な取組を含め具体策を検討。また各学校段階の到達目標を明確化（TOEIC・TOEFL・英検の活用等）し、英語教科書・教材の質、語い数、分量を向上
- ② JETプログラムを活用したALTや、英語能力の高い社会人等の指導者の確保を図る。またTOEIC、TOEFL、英検（例えば英検1級程度）を条件に課すなど、英語教員の採用の見直しを促す
- ③ 日本人高校生・大学生の海外留学を推進

(エ) 海外で活躍する日本人研究者の招へい促進のための環境づくり

² 在留資格のうち、教授、芸術、宗教、報道、法律・会計、医療、研究、教育、人文知識・国際業務、技術、技能、投資・経営、企業内転勤の専門的・技術的分野。2006年現在15.8万人

経済成長戦略大綱³

経済財政諮問会議(平成 20 年第 17 回)提出資料
平成 20 年 6 月 27 日改定

第 5．生産性向上型の 5 つの制度インフラ

1．ヒト：「人財立国」の実現

(1) 一人ひとりが能力を最大限発揮できる社会の構築

① 教育の質の向上及び社会人としての基礎的な能力の養成・強化（略）

② 世界をリードする大学・大学院への改革 **【追加】**

大学全入時代の中、社会人として求められる能力を備えた大学生を社会に送り出すため、各大学の入試科目の設定にあたっては、各大学のアドミッションポリシーに基づき、文系学部における理系受験科目の設置など、文系・理系の区分に関わらず入学志願者の幅広い学力を問えるものとするよう促すとともに、教育内容・方法の改善や卒業認定も含めた厳格な成績評価等を通じた学士課程教育等の質の向上、社会や産業界との深い連携による実践的教育に基づいた基礎的能力と専門的能力を併せ持つ人材の育成など、大学の教育の質の向上を図る取組を支援する。同時に、事業の健全性を確保しつつ充実した奨学金事業を推進する。また、学長のリーダーシップの下で、効率的な大学運営マネジメントが可能となる環境を整備する。

加えて、大学・大学院の国際化に対応した取組を促進し、国内外から優秀な学生や教員が集まる環境を整備する。「留学生 30 万人計画」の策定状況を踏まえつつ「大学グローバル化プラン（仮称）」を可能な限り早期に策定し、国際競争力のある卓越した教育研究拠点の形成等により、世界トップレベルの教育提供のための取組を推進するとともに、アジアを含めた海外の有力大学等との国際的な相互連携プログラムの促進等により、大学の国際化を推進する。また、国内外の大学・機関との連携強化等を通じ、単位互換やダブル・ディグリーの実施を促進する。

さらに、アジア・太平洋域内における大学間交流を飛躍的に拡大させるため、欧州の「エラスムス計画」のアジア版ともいえるべき大学間の交流を支援する制度（「アジア・太平洋域内大学交流促進計画」（仮称））の立ち上げを検討する。

さらに、知識基盤社会の進展に伴う新たな教育研究ニーズに的確に対応するため、大学・学部の再編統合や、国公私を通じた大学院等の共同設置等の大学の自主的な取組を支援する。

こうした大学の取組を着実に実行するため、これらの取組状況を示す客観的な根拠資料、データをもとに、客観的かつ公平な評価に基づいた適切な資源配分を実現する。

③ 人材育成パスの複線化と人材の横の移動の促進（略）

④ 全員参加の社会の実現（略）

⑤ 人材投資の加速 **【追加】**

次世代を担う若者への投資を加速するため、若手研究者に対するフェローシップの充実や、競争的かつ自立的研究環境の整備及び海外や産業界・異分野に挑戦する環境の構築など、大学等における人材投資への支援の充実を図る。

また、企業・労働環境の変化に迅速に対応し、一人ひとりの能力が最大限発揮されるよう、企業における人材投資の加速を図っていく。

(2) 産学連携による人材育成の強化

① 経済社会のニーズに柔軟に対応できる高等教育の展開

産業界や国際社会のニーズに柔軟に対応し、知の拠点として地域に貢献する高等教育が実現されるよう、機動的な学部・学科の創設・再編を推進し、基盤的資金と競争的資金を有効に組み合わせて教育研究のための資金を確保した上で、評価の充実等による質の保証と向上を図るとともに、産業のニーズも踏まえた第三者評価に基づく重点的な教育研究投資を推進し、また、イノベーションを担う実践的・創造的技術者の育成や、女性研究者の活躍促進のための環境整備等を行う。

³ 「経済成長戦略大綱」は、「歳出・歳入一体改革」と車の両輪をなすものであり、今後 10 年間に我が国が「新しい成長」を実現するために必要な経済政策を集成させたもの。2006 年 6 月策定。

② 産業界との連携による実践的教育・訓練の導入

専門職大学院を始めとする大学、高等専門学校、工業高校などの専門高校、公共職業能力開発施設等において、産学連携により、高度な職業人材を養成するための実践的教育・訓練（企業実習、長期インターンシップ等）を促進するとともに、地域の産業戦略を踏まえた、地域、地元産業・誘致産業、教育機関、職業訓練校等が連携した実践的人材育成など、地域の中小企業の人材確保・定着にも資する地域密着型の職業訓練等を実施する。

加えて、地元の企業技術者や研究者、高度技能者等の経験・能力を活かした理科授業づくりや、実際の社会・経済における理科・工学の貢献を伝え、理工系人材の育成・確保に資する教育、各学校段階におけるキャリア教育の推進、女子の理工系進路選択支援を図る。

企業が主体となり、座学と実習とを組み合わせる訓練システム（実践型人材養成システム）の周知・普及や熟練技能の継承に取り組むことなどにより現場を支える人材の能力開発機会の拡充を図る。また、「技能五輪国際大会」や「ものづくり日本大賞」の実施を契機として、モノ作りに対する若者始め国民の関心を高め、人財立国実現への国民全体の取組を強化する。

③ 産学双方向の対話と行動の実現 **【追加】**

経済成長の鍵となる人材育成機能について、大学が注力している点と産業界が大学側に期待する点は必ずしも一致していないという指摘があるとともに、産業界が求める人材像が大学に対して明確に伝わっていないなどの指摘もある。このため、平成 19 年 10 月に産学双方向の対話と取組を推進するために設立された「産学人材育成パートナーシップ」において、関係府省とも連携しつつ、横断的課題や業種・分野別課題など、引き続き幅広く議論を行っていく。併せて、これらの議論に基づき、産学連携によるモデルプログラムの開発やインターンシップの推進など、産学双方の具体的な行動につなげる。

(3) 人材の国際競争力の強化

① 世界的な教育研究拠点の飛躍的な拡大（2010年：30拠点程度）

世界トップレベルの研究拠点の形成を目指すとともに、信頼される学部教育を実現する取組を推進した上で、国際競争力のある卓越した教育研究拠点の形成、大学院教育の抜本的強化、学生等（特に博士課程学生）に対する経済的支援の充実を通じて、世界的に魅力ある大学院の構築の取組を加速し、世界的「ブレイン・サイクル」を取り込む。

② アジア等の優れた人材の受入れ促進等

日本を世界により開かれた国とし、アジア、世界との間のヒト・モノ・カネ・情報の流れを拡大する「グローバル戦略」の展開の一環との位置付けの下、新たに 2020 年の実現を目途として「留学生 30 万人計画」を策定・推進し、外国人留学生の受入れの促進を図る。留学生 30 万人計画の実現に向けて、国際化の拠点となる質の高い国公私立大学を全国 30 校程度（「グローバル 30（仮称）」）選定し、重点的な国際化の取組を支援する。

産学官が連携して、我が国企業で働く意志のある能力・意欲の高いアジア等の留学生を対象に、専門教育、ビジネス日本語教育、インターンシップ等を活用した就職活動支援などをパッケージで提供することにより、アジア等の優秀な人材の産業界での活躍を促進する「アジア人財資金構想」を着実に実施していく。

加えて、世界から高度人材の受け入れを加速するため、産官学労で構成する「推進会議」を設置し、数値目標の設定や必要な施策について検討し、平成 20 年中に関係府省でアクションプログラムの策定・推進を行い、優れた外国人研究者・技術者・経営者等の高度外国人材の受入れを拡大するとともに、日本企業における外国人材活用を促進し、優秀な人材を惹き付けるため、企業の人材国際化水準を測る「国際化指標」を策定・公表するなど、人材マネジメントについての検討を進める。また、現在専門的・技術的分野と評価されていない分野の受入れについて、その問題点にも留意しつつ検討を行う。また、研修・技能実習制度の運用の適正化及び制度の見直しを図る。 **【追加】**

③ グローバル化に対応する多文化共生社会の構築 **【追加】**

加えて「生活者としての外国人」に関する総合的対応策」（平成 18 年 12 月 25 日）に基づき、日本語教育の充実、標識・各種表示等の外国語表記の拡大、実効性のある在留管理システムの構築、住宅確保、外国人児童生徒の教育の充実などについて実施していく。

また、地域における多文化共生社会を構築するための指針「地域における多文化共生推進プラン」（平成 18 年 3 月 27 日）を踏まえ、都道府県・政令指定都市・市町村において、それぞれの指針・計画等を策定するよう推進を図る。



橋本 康男（広島県 総務局 国際課長）

昭和51年広島県庁。商社出向，シンガポール駐在，国際交流財団出向のほか，人事，企画，産業振興，地域医療等を経験。平成13年広島大学・大学情報サービス室助教授，平成16年同・地域連携センター教授。平成17年広島県庁。研修企画，政策企画課長を経て現職。

e-mail: yasuha@hiroshima.email.ne.jp

URL: <http://www.asahi-net.or.jp/~wi4y-hsmt/index.html>