

日本では、2025年・2040年問題が大きな課題となっていますが、これらに当事者意識をもって解決しようとする若者たちの姿を頼もしく思います。

「意志のある所に道あり」という言葉があります。若者の皆さんには、思う通りに行かない時こそ、今の経験が生きるとポジティブにとらえてほしいと思います。

学校法人帝塚山学園 理事長

吉川 勝久氏



2020年4月6日、同学園にてインタビュー

► 「社会に有為な人材を育成する」教育を貫く

——貴学園の歴史について教えてください。

学校法人帝塚山学園は、1941（昭和16）年、鉄鋼報国会と大阪電気軌道株式会社（大軌。現近鉄グループホールディングス株式会社）等からの寄附により、生駒郡伏見村字菅原（現奈良市学園南）に、男子校の旧制帝塚山中学校を開校したことに始まります。学舎建設のために大軌が8万坪の土地を用意し、翌年には学園前駅が新設されました。大軌としては、学園を中心とした住宅都市開発のモデルケースだったのでしょうか。

戦後の学制改革により、1947年には男女共学の中学校を、48年には高等学校を開校。1964年には、三確に大学を開学し、これが現在の奈良・東生駒キャンパスにあたります。

現在では、2歳児教育、幼稚園、小学校、中学校・高等学校、6学部7学科からなる四年制大学、

2研究科からなる大学院を擁する総合学園へと成長、発展してきました。

設立当時の寄附行為「国家有為ノ国民ヲ鍊成スルヲ以テ目的トス」は、「社会に有為な人材を育成することを目的とする」に表現を変え、本学園の建学の精神として今日に至っています。第2代理事長の森磯吉氏が、この建学の精神に基づき『子供や若い人達は学園の宝』と述べ、「学校は、学生・生徒・児童・幼児の主体性が存分に發揮されるよう、あらゆる努力を尽くすべきである」と言及されました。この言葉は、現在進めている第4次中期計画にも「教育の根本理念」として記載しています。

この「建学の精神」「教育の根本理念」に沿って、教職員が一丸となり、それぞれの発達段階に応じて教育を実施してきました。

——帝塚山ブランドとして、学園の名は広く知

られています。

2歳児教育や幼稚園、小学校には、帝塚山大学や高校に通わっていたOBやOGの方が、お子さんやお孫さんを通わせておられるケースが多いです。帝塚山に2代、3代と続けて通われる方もおられ、実にありがたい限りです。

松の小山を切り拓いて学園が建てられたことから、学園章には、松ぼっくりと松葉があしらわれています。松ぼっくりの種の一片は小さくとも、大地の養分を吸収し、陽光を浴びて立派な松の大樹へと育つように、子どもたちにはのびのびと大きく育ってほしいとの意味が込められています。



奈良・学園前キャンパス（左）、
松をモチーフにした学園章（上）

—— 幼児・小学生教育の魅力は何ですか。

幼稚園では、「根っこを育てる」を教育目標として、「生きる力の基礎と学びの基礎を育てる」ことを重点目標に掲げ、自然とのふれあいを基軸に据えた様々な体験カリキュラムや国際教育、情操教育に力を入れています。また、歴史文化遺産に恵まれた奈良ならではの取組として、帝塚山大学の西山厚客員教授（半蔵門ミュージアム館長、元奈良国立博物館学芸部長）から大仏について教えていただくなど、園児たちが歴史に興味を持つ



帝塚山大・西山客員教授による講演

きっかけを用意したりもしています。

小学校は、「根っこを鍛える」教育を目指し、以下の3つの柱を掲げています。

- ・「考える子ども」を育てる
- ・心を磨き「共感力」を高める
- ・本物に触れ「可能性」を広げる

近年では特に、「英語・国際理解教育」と「ICT教育」にも注力しています。「全国ちびっ子イングリッシュコンテスト」では、全国1位や優秀賞を何度も獲得しています。中高生が教える「ロボット教室」からは、ロボットの競技大会「ワールドロボットオリンピアード（WRO）」のエキスパート部門、ミドル部門に毎年出場し、2018年度は両部門において奈良県大会で優勝し、全国大会に出場しました。



PCを使い楽しく学べる、
最先端の教材で英語を学ぶ（左）



WRO2018 奈良県大会で優勝したときの様子（右）

学園にお子さんを預けていただける一番の要因は、やはり「根っこを育てる・鍛える」教育というか、ほのぼのと明るい雰囲気があるからだと自負しています。特に、小学校は明るくのびのびとしていて、なおかつ学業成績もよいお子さんも多いが、全員が小学校から中学校への内部進学できるよう内部進学推薦制度の工夫をしているところです。

—— 優秀な進学実績でも知られています。

中学・高等学校は、医学部薬学部を含む国公立大学や難関私立大学への進学率が注目を集め、受験校の印象が強いかもしれません、中学生は全員がクラブ活動に参加し幅広い分野で活躍しています。

レベルの高い活動をしているクラブも多数あり、例えば理科部ロボット班は、2016年のWRO日本大会で中・高両部門とも日本一に輝き、世界大

会に進出。そこで高校生チームは82チーム中5位入賞という好成績を収めました。

また、2018年に中学校高等学校ギター・マンドリン音楽祭で最優秀となる音楽大賞を2年ぶりに受賞したギターマンドリン部をはじめ、英語部、数学部、放送部、ダンス部、卓球部、陸上部等も全国大会で活躍しており、私自身とても誇りに思っています。

—大学では『奈良学』研究に力を入れておられると伺いました。

2017年度から3年間にわたり、文部科学省・私立大学研究ブランディング事業に採択され、「帝塚山プラットフォームの構築による学際的『奈良学』研究の推進」に取り組みました。本学の『奈良学』とは、地域との連携のもと、奈良の魅力を新たな学問的視点で再発見、再構築することで、地域の活性化と創造に貢献することを目的としています。

本事業は、奈良県全体を研究のフィールドとする本学の実学教育ともマッチするもので、学生や教員の地域連携活動や産官学連携活動の大きな後

押しとなりました。教員は研究を通じて地域の活性化に寄与することができ、学生にとっても、教員の最新の研究成果に触れ、実社会に役立つ「生きた知識」を体得できました。

『奈良学』関連の研究では文部科学省の科学研究費助成事業に3件が採択されるなどの実績が生まれました。

研究と教育という両輪で、地域の活性化を目指す「実学の帝塚山大学」というあるべき姿を具現化できた好例だと考えています。

その研究結果報告会となる「奈良学フォーラム」を、2020年3月14日に奈良春日野国際フォーラムで開催する予定だったのですが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、残念ながら延期しました。

►「全体最適」の視点で学園の改革を推進

—理事長に就任されたきっかけは。

もともと、2005年に近鉄の専務取締役に就任した時から6年間、学園の評議員を務めていまし



た。2013年に近畿日本ツーリストとクラブツーリズムの統合を終え、KNT-CTホールディングスの会長をしていた時、当時近鉄の会長を務めていた山口昌紀氏（故人）から、「そろそろ奈良へ帰るか」と言われ、7年間の東京での単身赴任を終えられると思ったら、それが帝塚山学園の理事長就任への打診でした。

学園は、2008年ごろまで、学部や学科の新設、定員増加等の拡大路線を取ってきました。運営体制も右肩上がりの時代のまま、推移してきたのですが、2010年ごろから収支バランスが崩れだしました。

こうした中、前理事長は、改革のため教育行政の経験豊富な奈良県元教育長を常務理事（現 学園長）として招かれました。その後、自らの後任探しを、当時学園の最高顧問を務めていた山口会長に依頼され、私に声がかかった次第です。山口会長には秘書課長、部長時代の直属の上司として仕えてきたこともあり、打診の際に「山口会長には今までノーと言ったことはないので」とお答えしたところ、「今度も頼む」ということになりました。

— 改革をどのように推進されましたか。

理事長に就任した時は、前理事長が「非常事態宣言」を出されて改革をしようとしてこられましたが、学園の役職員は、躍進、成熟の中で生まれた「安逸に流れる意識」から脱しきれていませんでした。前例主義に囚われがちで新しいことができず、改革に向けたモチベーションが弱いことに驚きました。役職に就こうという意欲も少ないのです。

学園は改革期に入っていたのに、安定成長期の頃の制度や慣習がそのまま続き、全員がそれにどっぷりつかっていたと言えます。

そのため、まずは学園が非常事態にあるということを認識してもらうべく、数値やグラフ等のビジュアルデータを用いて「見える化」を図りました。タテ、ヨコ、ナナメから現実を「見える化」することは、かつて民間企業の企画部門で長く仕事をしていた経験が活きました。

また、「組織力の強化」が必要だと考えました。

当時の大学の教員はまるで個人事業主のようで、多くが個人最適、よくて学部や学科の「部分最適」にとどまっているように感じたからです。私は「全体最適」を重視し、「大学としての組織目標をはっきりさせ、ベクトルを合わせる」ことを訴え、今も機会を見つけて言い続けています。

余談ですが、理化学研究所の松本紘理事長（京都大学前総長）の著書、『改革は実行』にも、松本理事長が京大総長に就任された折に、「全体最適」を唱えられて改革をされたとの記述があり、意を強くしました。

現行の第4次中期計画については、「教育内容の質の向上」「組織力の強化」「財政基盤の強化」を3本柱とする諸施策について、法人と各学校園が毎年PDCAサイクルを回して推進しています。

— 理事長は、第4次中期計画の策定段階から関わっておられたのですか。

そうです。私は2015年3月に理事長に就任しましたが、第3次中期計画が2016年3月末で終わるタイミングでしたので、すぐに第4次中期計画を作りはじめました。学園が創立80周年を迎えるタイミングに合わせ、計画最終年度を6年後の2021年度に設定しました。

それまで、数値計画は年度予算と決算ぐらいしかありませんでしたが、各学校園それぞれで6年計画を立て、さらにそれを総合した法人としての全体計画を立てました。私は近鉄時代に中期計画の担当役員でしたので、目標設定等はできますが、やはり個別の施策は現場でないとわかりません。

私は精神論というか、問題意識の指摘や心構えを、具体策は教育行政に詳しい学園長があるべき姿から個別具体的な施策に落とし込みを指揮し、法人と教学部門が連携して作りました。

これまで、学園全体の経営を担う法人部門と、教育の現場を担う教学部門との連携があまり良くなかったことが問題と思っていましたが、「経営と教学の一体化」に向けて、理事長と、教学を統理する学園長の間で情報共有と問題の整理、方針

決定をするようにしました。また、学園長は現場とのコミュニケーションをより密にしました。

法人役員と各学校長から成る常任理事会を活性化させ、法人部門と教学部門との情報交換をより密にするとともに、各学校長や園長の権限を強化し、彼らの意思決定を、法人部門がサポートする体制もできました。

——人材育成面では、どのような工夫をされましたか。

企業で働いていた時に、「地位やポストが人をつくる」ことを痛感し、それ以来、人材育成の基本としてきました。人事異動に際して、よく「この人がいないと、うちの部課は成り立たない」という話が聞かれますが、できるだけそう言わない、言わせない仕組みづくりに努めてきました。

本学園の理事長に就任してからも、まずは1年間一通りの業務を見渡したのち、大胆な人事を行い、人材育成にも力を入れてきました。

ジョブローテーションや外部人材・コンサルタントの活用等も、人材育成に大きな役割を果たし、今後、役職に就くことに強い意欲を持てるような工夫をして、人材を厚くしようとしているところですが、まだまだこれからと考えています。

——改革の結果、学園はどのように変わってきましたか。

とにかく最初は、役職員にあまり元気がなく、何を計画しても「これが有効ですか」と批判的、懷疑的な見方が多かった印象がありましたが、私が危機意識を高めつつ持ち前の元気と明るさで改革を訴え旗振りし、外には「動く広告塔」になればとの想いでブランドのPRに努め、学園長がリーダーシップを發揮して、具体的な施策の指示や指導で現場を引っ張りながら、これまで取り組んできました。

一連の取組の結果、役職員の意識はずいぶんと変わってきましたし、「面倒見の良い帝塚山学園」を学園のブランドとするため、「学生、生徒、児童、園児ファースト」という意識も浸透しつつあり、教育内容の質も向上したように感じます。



また、減少傾向にあった大学の入学者も2016年度から底入れして、いかに入学定員の許容内に納めるかといううれしい悲鳴をあげたりもしています。財政改革についても進みつつあります。

私自身、改革はまだ道半ばと考えていますが、こうしてインタビューをしていただけることは、外から見ても一定の評価をいただけているということだと感じ、ありがとうございます。

——目指す総合学園の将来像、今後の展望について教えてください。

本学園に少子化の影響はまだ少ないと考えていますが、これから出てくると考えています。中期計画にも謳っているように、「どんな変化の時代にも選ばれ続ける学園を目指す」ことが重要と考えています。

ご自身、子ども、ひ孫と4世代にわたる帝塚山ファミリーがおられます。やはり、創立以来培ってきた帝塚山ブランドを高め、立地のうえからも安全・安心な学園というイメージの維持・向上に努めることが大切です。

そして、大帝塚山ファミリーともいべき、保護者、卒業生の輪も大きくし、また、社会に必要とされる学園としての魅力を高めるべく、産官学の連携、地域との連携ももっと広げていきたいと考えています。在学生、保護者、卒業生、地域社会との連携を大切にし、これをさらに広げ、末永く続くよう努力してまいります。

——新型コロナウイルス感染症の拡大は教育に

も大きな影響を与えていますが。

新型コロナウイルス感染症で、当学園も休校を余儀なくされる等、大きな影響を受けています。

こうした中で、大学、中・高校、小学校は、オンライン授業をスタートさせつつありますが、今までの授業形式をカバーできない部分も多々あります。軌道に乗るまでは、形に現れる、現れないを問わず、教育現場に与える影響は計り知れません。

ただ一つ言えるのは、今後、ICT教育が一層進むことになるのは間違いないということです。ここでノウハウが蓄積されれば、毎年流行するインフルエンザ対応にも活かせると思います。

一方で、「教育は国家百年の大計」と言われるように、教育は「思い付き」や「流行り」で大きく方針をブレさせず、るべき姿をしっかりと描き、示したうえで進めていくことが重要です。

あくまで教育を行う手段、テクニックの部分では変化を余儀なくされると思いますが、本質は変わることはありません。どんな時代にあっても、帝塚山学園の教育の基本理念を磨き、絶えず向上させていくことが重要と考えます。

これからも、建学の精神や創業者の想いを反芻して、ぶれずに「社会に有為な人材を育てる」ことに取り組んでまいります。

►奈良のありたい姿を、未来から逆算すべき

— 奈良への想いをお聞かせ下さい。

奈良県は、昔の人が都として選んだだけあって、災害も少なく、農業や観光、中小企業も発展した「住んでよし、訪れてよし」の地です。一方で、今回の新型コロナウイルス感染症は、社会のあり方を大きく変える可能性もあります。こうした中では、今までの延長線上の発展を考えることも大事ですが、同時に、近く訪れるAIやIoTの時代に「奈良県としてどのようなあり方が求められるか」を、未来から逆算的に考えることも必要ではないかと考えます。

例えば、今回のウイルス感染症で改めて大都市

への一極集中の問題が浮き彫りとなる中、災害対策の観点からテレワークで本社機能のバックアップを可能とする新しい大都市の隣県としてのあり方等、具体的にイメージし、奈良から提言していくことも重要ではないでしょうか。

— 奈良県の観光と観光振興のあり方について、ご意見をお聞かせください。

旅行会社を経営し、業界団体に携わってきた立場から言えば、まずは日本国内の観光旅行と、インバウンド（訪日外国人観光旅行）を合わせた全体のパイを大きくすることが必要でしょう。その中で、地方や県、さらに県内各地区での競争があります。

しかし、国内観光旅行の全体のパイはそれほど伸びることはないでしょうから、やはりインバウンドを伸ばすことが重要ではないでしょうか。

今は、新型コロナウイルス感染症の影響で、観光産業は非常に厳しい状況に置かれていますが、やがて終息したのちには、観光客で再び賑わいを取り戻すと考えています。

奈良は盆地性の気候であり、夏は暑く冬は寒い特徴があり、日本の観光客にとって、奈良は夏や冬に向いた観光地ではありません。

しかし外国人旅行者は、夏や冬という季節に関係なく訪れ、夏冬の稼働率が大きく落ち込みやすい奈良にとって最大のオフシーズン対策となりえます。外国人旅行者を夏冬に受け入れる強化策を、官民学を挙げて進めていくことが重要と考えています。

— ストレス発散法について教えてください。
特にスポーツがお好きと伺っていますが。

休みの日は、まずテレビ番組表からスポーツ番組をチェックするくらいスポーツが好きですね。何か気になることがあっても、スポーツ選手の活躍ぶりを集中して見ていると、良い気分転換になります。

プロ野球では、近鉄バファローズ（現 オリックスバファローズ）の試合をしおっちょ見に行きました。梨田監督や仰木監督とも呑んだことがあります。

近鉄の労務部長をやっていた関係で、ラグビーもよく観戦に行きました。今でこそ近鉄ライナー

ズは事業部の管轄ですが、昔は近鉄ラグビー部と言つて福利厚生の部門が管轄していたんですよ。

東京での単身赴任時には、自宅のマンションから5分のところが箱根駅伝のコースでした。年末年始は奈良に帰省するのですが、いつも1月3日の早いうちに東京に帰つて観戦しました。お台場にトライアスロンやビーチバレーを見に行つたこともあります。

——これからの方者に励ましの言葉をお願いします。

帝塚山学園では毎年、学園の講堂に中学校・高等学校の卒業生を迎へ、同窓会主催の成人式を行つていますが、そこでこんな話をしました。

「今、日本では、2025年・2040年問題と言われる、人口・年金・医療・介護に関する様々な予測が出され、大変な課題となっています。一方で、若い人の中には、『日本には長い歴史で培われた民族性、国民性があり、我々の祖先はその都度、幾多のピンチを乗り越えてきました。元寇、明治維新、終戦後の混乱等、幾多の困難を乗り越え、今があります。今度は、私たちがこれらの課題を乗り越える番です。一部の政治家に任せるのではなく、我々の問題であり、課題です』という人たちがいます。頼もしい限りであり、私もその通りだと思います。ここでいう『私たち』はまさに、皆さん方です。ぜひ皆さん方には、これから社会を作り、時代を作る一員であることを忘れてはいけないと思います」

若者の皆さんには、これから、様々な経験をするでしょう。思うようにいかなかったり、遠回りしたり、苦い経験もあると思います。しかし、その経験は必ず生きます。ポジティブシンキングで、常にこれからがスタートだと思って強い意志を持って頑張れば必ず道は拓けます。

“Where there is a will, there is a way.”（意志のある所に道あり）という言葉があります。リンクーンの言葉とされていて、私の信条でもあります。

●プロフィール 吉川 勝久 氏

■主な経歴

1945年、奈良県高取町生まれ。1968年、京都大学経済学部卒業、近畿日本鉄道株式会社入社。2001年同社取締役、2003年常務取締役、2005年専務取締役、2007年代表取締役副社長。2008年、近畿日本ツーリスト株式会社 代表取締役社長、2013年KNT-CTホールディングス株式会社 代表取締役会長、2015年取締役会長（2016年退任）。

2015年、学校法人帝塚山学園理事長に就任、現在に至る。

■座右の銘、好きな言葉

Where there is a will, there is a way.

意志のある所に道あり

■大事にしていること

陰徳、現場の職員への挨拶や声掛け

■趣味

スポーツ観戦、周辺の美術館・博物館訪問、五七五の日記

■私のモットー

好奇心、ポジティブマインド

■好きな食べ物

寿司、天ぷら

■お勧めの本

『AI以降：変貌するテクノロジーの危機と希望』丸山俊一・NHK取材班著

■私のストレス発散法

スポーツ観戦、ビール、早く寝ること

■奈良県内で一番好きな場所

金剛山麓線（奈良県道30号線）から見る中和盆地

■所属団体等の概要

・法人名：学校法人帝塚山学園

・奈良・学園前キャンパス：

奈良市学園南三丁目1番3号

・奈良・東生駒キャンパス：

奈良市帝塚山七丁目1番1号

・創立：1941年2月28日

・園児・児童・生徒・学生数 6,311名

（2020年5月1日現在）

（聞き手・文責：太田宣志）