

第22回 佐藤徹 神田外語大学元事務局長  
建学の理念を体現する大学を目指して

「神田外語とともに歩んできた人々の証言」



外国の文化と言語を理解し、外国人と真のコミュニケーションができる人間の育成を理念に掲げ、昭和62（1987）年4月、神田外語大学が開学しました。既存の大学にない、新たなコンセプトの大学を実現するうえで開学後に大きな役割を果たした人物に佐藤徹氏がいます。民間企業で得た能力を惜しみなく発揮した佐藤氏が活躍した背景には、私立大学の本質を理解し、佐野学園の建学の理念を具現化しようとする強い意志がありました。（構成・文：山口剛／文中敬称略）

「全国すべての私立大学を回りました。大学を訪れば、『あの蛍雪時代からわざわざ営業が来た』と応じてくれて、それぞれの県でひとつの大学くらいは広告を出してくれる。成果も上がるので面白かったですね。そして、何よりも、国立大学出身の私が、私立大学とは何かを学ぶ大きな経験になりました」

佐藤徹は、『蛍雪時代』の営業で全国を回っていた時代をこう振り返る。東京外国語大学でフランス語を学んだが、ボート部の活動に没頭し、成績が芳しくなかった佐藤が先輩に紹介されて就職したのが旺文社だった。昭和31（1956）年4月のことだ。通信添削からスタートした同社は、大学受験生向けの雑誌『蛍雪時代』や「大学入試模擬試験」など大学受験関連の事業では不動の地位を確立していた。そして、私立大学が広報に力を入れると予見し、広告営業の部署を立ち上げたのだ。佐藤は広告営業の専門職として採用された第一期生だった。



広告営業を15年間続け、部門の責任者となったが、昭和45（1970）年に人事部への配属を命じられた。出版労連主導による労働争議が起きたのである。人事部の労務担当部長になった佐藤は、組合側との団体交渉に明け暮れる日々を過ごした。社内を二分する大騒動のなか、交渉の矢面に立ったのである。佐藤は、交渉と並行して、就業規則の作成にも取り組んだ。

人事部長を15年間務めた後、教育事業部長に着任した。旺文社では大学入試模擬試験を実施しており、受験者が30万人に及ぶ最大の規模だったが、佐藤が着任した頃には予備校系の模試が実績を伸ばしていた。佐藤は、全国模試の責任者として実務を仕切りながら、受験者の回復に取り組んだ。

広告、人事、模試など花形部署で責任者を務めてきた佐藤だが、経営者の代替わりによって役員として子会社へ出向することになった。おとなしくしていれば定年退職まで勤められる。家庭を持つ中年男性が中途退職するなど、一般的ではなかった。それでも佐藤は、昭和61（1986）年に旺文社を辞職した。（1/8）

「神田外語とともに歩んできた人々の証言」

第22回 佐藤徹 神田外語大学元事務局長  
建学の理念を体現する大学を目指して



異文化コミュニケーションを学ぶ  
新大学づくりに挑戦する佐野学園との出会い

「東京外国語大学にストレートで合格し、就職してからは会社一筋で30年間働いてきました。正直、『このままでいいのか?』とってしまったのです。とにかくサイコロを振ってみよう、そう思って会社を辞職したのです」

佐藤徹が出版社を辞めると、すぐに広告部時代の後輩から声がかかった。神田外語学院を運営する佐野学園が新しい大学を設置するための職員を必要としている、というのだ。

佐野学園のルーツは昭和32（1957）年、東京・神田に開校された「セントラル英会話学校」に遡る。この学校は、第二次世界大戦の敗戦を経験し、「平和な日本を築くためには外国人と対等に渡り合える若者を育てなければならない」と痛感した佐野公一・きく枝夫妻が創業したものである。実務で使える英語の学習を主眼とした同校には、英語を学ぶことに意欲的な若者が日本中から集まった。





昭和39（1964）年には「神田外語学院」へと改称し、英語を母国語とする外国人教員による授業、最先端の視聴覚設備を整えた学習環境、そして分野ごとに専門性の高い実務英語を教えるカリキュラムなどを整えながら、日本を代表する英語学校に発展していった。昭和44（1969）年には学校法人佐野学園を設立し、昭和51（1976）年1月には東京都から専修学校としての認可を得た。そして、神田外語学院の経営を軌道に乗せた佐野学園は、大学の設置を目指すようになる。

大学の設置に向けた準備を率いたのは、当時、神田外語学院の事務長であり、佐野学園の理事を務めていた佐野隆治である。佐野は既存の外国語大学の枠にとらわれない、新しい大学の実現を目指した。その中心になる考えは、「異文化コミュニケーション」だった。日本人としての文化観をしっかりと持ちながら、外国の異文化も理解する。外国語の高い運用能力を持ち、外国人と対等な立場で意思の疎通ができる。そんな高い教養と技能を併せ持った日本人を育成する「新しい大学」をつくりたいと佐野は強く思ったのである。

佐野は佐藤の実績を評価し、佐野学園への参画を求めた。新しいコンセプトの大学を実現するうえで、幾多の困難が生じるはずだ。叩き上げの経験を通じて私立大学の本質を理解している佐藤であれば、この仕事をやり抜けるだろうと佐野は見込んだのである。昭和61（1986）年4月、佐藤は佐野学園に奉職した。（2/8）

「神田外語とともに歩んできた人々の証言」

第22回 佐藤徹 神田外語大学元事務局長  
建学の理念を体現する大学を目指して



「言葉は世界をつなぐ平和の礎」  
建学の理念に基づいた就業規則の作成を目指す

佐藤徹が最初に手がけた仕事は、職員の就業規則や給与規程の見直しだった。神田外語学院は開校以来、規模を拡大し続けてきた。学生の教育を最優先する学院では、どうしても職員の待遇の見直しは後回しになってきた。

「当時の専門学校では、『労働基準法に違反をしなければよい』という考えが一般的でした。大学の設置基準でも職員の就業規則は特に必要ありませんでした。しかし、佐野学園は大学を持つ学校法人になるのだから、就業規則もしっかりさせなくてはならない。新しい職員がどんどん入ってくるのだから、規則は絶対に必要だったのです。その思いは佐野理事長と私に共通するものでした（※1）」

佐藤は前職での人事部長時代に、労務担当として会社の就業規則を作成した経験があった。佐藤はまず市ヶ谷駅近くにある私学会館に通い、他大学の就業規則を研究した。そして、日本生産性本部の主任研究員だった楠田丘から指導を受けながら、どのような就業規則にすべきかを詰めていった。

重要視したのは就業規則に建学の理念を盛り込むことだ。佐藤は前職の広告部時代に全国の私立大学を回ったことで、私学は建学の理念に基づいてこそ存在の意味があると痛感していたのである。





就業規則ではまず、「言葉は世界をつなぐ平和の礎」を土台とする建学の理念を書き、佐野学園に奉職するうえでの心構えを記した。そして、「佐野学園は学生を教育するところであり、職員についても人を育てることが第一である」という学園の方針を具現化するために、「人材の育成」「職員教育」「自己研鑽」を三本の柱としながら、規則を定めていった。給与規程については、年齢や奉職年数だけでなく、能力給とそれに必要な査定も盛り込んだ。

就業規則と給与規程は原案通り承認されたが、佐藤は佐野隆治の決断の大胆さに驚いた。

「特に給与規程については導入すれば大幅な増額が伴うものなので、即断されたのには驚きました。もちろん、佐野学園の財務状況は豊かでしたから、これぐらいの増額は受け入れられるだろうという見通しはありました。それにしても、佐野隆治理事長の腹の太さと決断の速さを身にしみた最初の出来事でした（※2）」（3/8）

1. ※1、2：佐野隆治の当時の役職は佐野学園常務理事

第22回 佐藤徹 神田外語大学元事務局長  
建学の理念を体現する大学を目指して

「神田外語とともに歩んできた人々の証言」



誰にも経験のない第1回の大学入試  
不正と過ちを防ぐために万全の体制を敷いた

佐藤徹が佐野学園の就業規則の作成に取り組んでいた昭和61（1986）年12月、文部省は神田外語大学の設置を認可した。この通知を受け取ると、職員たちは神田外語学院で培ってきた広報の手腕を発揮し、新大学の開学の告知と学生募集を積極的に展開した。わずか数カ月間のうちに、定員の300名を遥かに上回る約3000人以上の志願者が集まったのだ。

佐野学園にとって初となる大学入学試験を指揮したのが、前職の出版社時代に大学入試模擬試験の責任者を務めていた佐藤だった。佐野学園の法人本部総務部長との兼任で入試センター長に就任した。佐藤が徹底的にこだわったのは、「絶対に不正は許さない」「過ちも犯さない」の2点だった。





まず試験問題については、学長である小川芳男が大きな方針を定めた。読解問題などの記述試験については文部省出身で、教授への就任が決まっていた佐々木輝雄が担当。当時には珍しく時事問題を取り入れた試験問題が創案された。

リスニング試験は30分。試験問題の草案づくりを担当したのは神田外語大学の教授として後にELI（English Language Institute）を設立するフランス・ジョンソンである。受験会場は神田外語学院と神田外語大学だったが、3000人にも及ぶ受験者が等しくリスニング試験を受けられる環境があるのも、佐野学園が視聴覚設備に惜しみない投資を続けてきたことの成果だと佐藤は指摘する。

佐藤は、教授陣から試験の方向性を確認したうえで、西日本に本拠を置き、「進研ゼミ」を展開していた福武書店（現・ベネッセコーポレーション）に問題作成を発注した。大学入試の試験問題作成は民間企業が受託するが、実際の問題づくりは高等学校の教員が行う場合がほとんどだ。長年の付き合いがある前職の出版社にも頼めたが、情報の漏洩を危惧し、万が一漏洩しても影響が少ない西日本の会社に発注したのである。印刷は大蔵省印刷局に発注し、大学までの試験用紙の運搬にはガードマン付きの特別車輛を用意するという徹底ぶりだった。

また、入学試験には多数の監督員が必要である。佐野学園の職員や大学に就任予定の教員を総動員しても必要な人数はそろえられない。そこで、佐藤は出版社時代に付き合いのあった会社に依頼して、必要な監督員の人数をそろえたのである。（4/8）



神田外語とともに歩んできた人々の証言

第22回 佐藤徹 神田外語大学元事務局長  
建学の理念を体現する大学を目指して



受験者の出身高校のレベルを手がかりに  
定員3割増の合格者ラインを見極めた

公平性を追求した1年目の入学試験だったが、佐藤徹には苦い経験があった。

「志願者募集を締め切った翌日、1本の電話がありました。受験生のお母さんでしたが、『自分の手違いで娘の願書を出し忘れてしまった。なんとか受験させてもらえないだろうか』と泣いて頼まれました。受験生自身のミスではないし、1人増えたぐらいでは大きな影響はありません。でも、私はお断りしました。とにかく厳正と公平にこだわってしまった。職員たちが私の対応を見ていたから、それも意識したのでしょう。今思えば、すまないことをしたと思います」

試験の結果が出ると合格通知を何人まで出すかを検討する。この作業は、佐藤と佐野隆治の2人だけで行った。受験者の名前、出身高校、点数がすべて印字された書類を見ながら、どこまで合格通知を発送するかを決めていったのである。文部省は定員の3割増までなら適正な学生数であると判断し、補助金を支給する。しかし、それを超えると補助金は支給されないのだ。



こればかりは他大学のやり方など参考にはならない。注目したのは受験生の出身高校である。合格ラインにいる受験生一人ひとりの高校のレベルを検証しながら、どの受験生が神田外語大学に入学するかを推測していった。結果として、合格通知を出した約6割が入学し、定員の3割増のラインは維持できた。

この合格者ラインの作業でも、佐藤には苦い思い出がある。開学から数年が経ち、合格ラインの設定も慣れてきた。当初は理事長の佐野との共同作業だったが、佐野の負担を減らそうと配慮し自分ひとりで担うようになった。しかし、平成9（1997）年2月の判定では入学者が定員の5割増に達してしまったのである。もちろん、文部省からの補助金、2億円もゼロである。

「まったくのケアレスミスです。合格者が5割増になったことで、予定していたクラス数や1クラスの定員を急遽、増員しました。そして、何よりも文部省からの補助金がゼロになってしまったのです。正直言ってクビを覚悟しました。教授会でも大問題になりましたが、佐野（隆治）理事長は『超過した人数分を考えれば、財務的にはかえってプラスになる』と不問に付してくれました。全面的に支援してくれた佐野理事長には、今でも感謝しています」（5/8）

「神田外語とともに歩んできた人々の証言」

第22回 佐藤徹 神田外語大学元事務局長  
建学の理念を体現する大学を目指して



私大の経営方針は理事会が決める  
議長の隣に事務局長が座った異例の教授会

佐藤徹は、開学3年目の平成元（1989）年4月に神田外語大学の事務局長に就任した。大学では月に1回、教授会が開かれるが、その形式が他大学にはないものだった。議長は学長であるが、その隣に事務局長が座るのだ。この独自の形式こそが、佐野学園の「意志の表れ」だといえるだろう。

開学当時の神田外語大学は、学長の小川芳男はもちろんのこと、4学科（英米語学科、スペイン語学科、中国語学科、韓国語学科）の学科主任もすべて東京外国語大学の出身者だった。事務局でも国立大学の実務経験者が重要なポストを占めていた。いわば、国立大学的な風土が強かったのである。

私立大学の経営方針は、学校法人の理事会が決めるものであり、その根底には建学の理念がある。だが、国立大学出身の教員たちは、その原理原則を理解しながらも、本音では「理事会は大学運営には口を出さず、教授会に任せてほしい」と考えている。理事会をないがしろにしようとする教授会に釘を刺すために、佐野学園の理事会は事務局長の佐藤を議長の隣に座らせたのである。



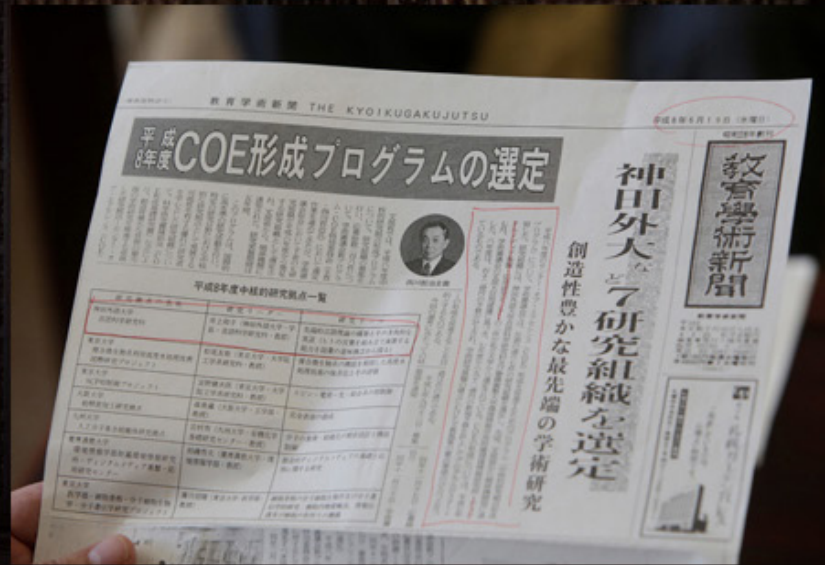
事務局長に着任した佐藤は、教員の定年退職の年齢などの就業規則づくりに着手した。教授会では、一部の教授たちは声を荒らげて「約束が違う!」「そんな話は聞いていない!」と佐藤に詰め寄った。しかし、佐藤は前職で出版労連の猛者を相手に団体交渉の矢面に立った人物である。教授会では余計なことは言わず、一人ひとりの教員と個別に交渉することで、きちんと事態を収めていった。

そんな教授会での激論の様子が佐野学園の理事会に伝わったことがあった。理事会から急速、呼び出しがかり、佐藤は東京・神田の佐野学園本部に足を運んだ。教人の理事からは「弱腰では駄目だ、もっと強く出る!」と指摘された。

「私は教員の方々にまったく動じていませんでした。私立大学の経営において理事会が優先するのは当然です。それなのに、理事の方々からそんな指摘をされてしまったので、『理事会の方針通り、一歩も引かずに対応しますから、後ろから鉄砲を撃つのはやめてほしい』と言わせてもらいました。佐野（隆治）理事長は笑っていましたね。理事長は落語がお好きな方です。あんな場で『後ろから鉄砲を撃つ』なんて表現をしたのを面白がっていたのかもしれませんが」（6/8）

「神田外語とともに歩んできた人々の証言」

第22回 佐藤徹 神田外語大学元事務局長  
建学の理念を体現する大学を目指して



### 正月明けの事務所で受け取った1本の電話 教育界に激震が走った神田外語のCOE採択

平成2（1990）年、学長の小川芳男が逝去し、津田塾大学学長を経験した井上和子が後任に抜擢された。言語学の権威である井上の就任によって、研究機関としての神田外語大学の地位向上にも期待が高まった。平成4（1992）年には大学院の修士課程、平成6（1994）年には博士課程が開設された。そして平成8（1996）年、神田外語大学は文部省からCOE（センター・オブ・エクセレンス）に採択されたのである。

COEは卓越した研究拠点を形成するために、5年間にわたり拠点として採択されるとともに、研究費が支給される制度である。学術審議会が選ぶもので、平成8年度は208件の応募があった。このなかから、井上に応募した研究テーマ「先端的言語理論の構築とその多角的な実証」が創造性豊かな最先端の学術研究として採択されたのだ。

他の認定プロジェクトでは、東京大学、大阪大学、九州大学、慶應義塾大学というトップクラスの大学が名を連ねている。当時の『教育芸術新聞』（※3）では1面トップで「神田外大など7研究組織を選定」と報じている。佐藤徹は当時のことをこう振り返る。



「大学に採択の知らせが届いたのは1月4日でした。大学はまだ休暇中だったのですが、私はひとりで出勤していました。暖房も入っていない教務室で仕事をしていると、電話がかかってきて『文部省ですが、神田外語大学がCOEに選定されました』と言われたのです。跳び上がるほど驚き、そしてうれしかったですね。開学わずか10年目の大学がCOEを獲得したのは、教育界の大事件でした。COEによって神田外語大学の名が広く知れ渡ったのは間違いありません」

平成9（1997）年4月、神田外語大学の学長は石井米雄へとバトンタッチされた。アジア文化研究の第一人者である石井の起用によって、佐野学園がかつてから構想していた「太平洋圏の時代」に対応する学びが現実味を帯びてきた。そして、石井が学長として在職していた平成13（2001）年に「国際言語文化学科」が設置され、東南アジア諸国の言語と文化を学べるようになったのだ。（7/8）

1. ※3 『教育学術新聞』平成8（1996）年6月19日号

神田外語とともに歩んできた人々の証言

第22回 佐藤徹 神田外語大学元事務局長  
建学の理念を体現する大学を目指して



自らの業務が学生のためになっているか、  
職員が立ち返るのはその一点しかない

佐藤徹は平成11（1999）年3月に事務局長を退任し、その後1年間にわたり、大学参与として後任者を補佐し、平成12（2000）年3月に佐野学園の職員を退職した。大学から出版社へとストレートに歩んできた自分の人生に疑問を持って会社を辞め、新たなコンセプトの学を具現化するという未知の仕事に取り組み始めてから、14年の歳月が流れていた。

振り返れば出版社時代に培った経験のすべては、神田外語大学という「ぶっつけ本番の舞台」を開演に導くうえで大いに活かされた。神田外語大学は、佐藤が退職した翌年の平成13（2001）年4月、念願の「国際コミュニケーション学科」を設置した。既存の外国語大学ではない、異文化コミュニケーションを学ぶ新しいタイプの大学が、ようやく形になったのである。佐藤は取材の終わりに、こんな言葉を贈ってくれた。

「佐野隆治理事長の不動の信念のもとに、ここで出会ったすべての人々とともに、新しい大学をつくることに燃えたドラマチックな時間でした。稀有な体験ができました。この原体験をこれからも忘れずに持ち続けたいですね」

「大学は学生を育てる場所です。職員はどんな業務に携わっていても、その目的は学生を育てることにあります。職場では人間関係もあるし、業務の方向性で迷いが生じるときがあります。でも、立ち返るところは、その業務が学生のためになっているか、その一点でしかない。そして、建学の理念です。『言葉は世界をつなぐ平和の礎』。私はこの言葉と一体化しています」（8/8）

佐藤 徹（さとうとおる）

昭和9（1934）年1月、東京に生まれる。昭和31（1956）年3月、東京外国語大学仏語科卒業。旺文社に入社し、広告宣伝、人事労務、全国模擬試験などの業務に携わる。昭和61（1986）年、同社を辞職。同年4月、佐野学園に奉職。法人本部総務部長、神田外語大学入試センター長、事務局長、大学参与を歴任し、平成12（2000）年3月に佐野学園を退職。退職後は、東京外国語大学ボート部OBとともに、ボートチームを結成。平成17（2005）年にはワールドマスターズ（英・グラスゴー開催）にも出場した。今もマスターズボートの現役として、トレーニングを欠かさない日々を送っている。

