

第5回 学長セミナー報告書

魅力ある大学づくり

—学長のリーダーシップを活かして—

公益財団法人 大学基準協会

2018（平成 30）年 1月20日

目 次

1. 開会挨拶1
2. 基調講演 「今求められている大学とは」	
小林 浩 （リクルート進学総研所長 リクルート「カレッジマネジメント」編集長3
3. 講演① 「広島大学の大学改革と学長の戦略的リーダーシップの強化」	
越智 光夫 （広島大学長）17
4. 講演② 「超スマート社会に向けて — 工学系私立大学が挑むイノベーション —」25
佐藤 光史 （工学院大学学長）	
5. パネルディスカッション、質疑応答35
6. 閉会挨拶47

【開会挨拶】

永田 恭介

大学基準協会会長

筑波大学長

司会 本日はお寒い中、本セミナーにおいでいただき、まことにありがとうございます。この学長セミナーはことしで5年目でございます。今回は「魅力ある大学づくりー学長のリーダーシップを活かしてー」ということをテーマに会を進めてまいりたいと思います。

それでは、開会に先立ちまして、大学基準協会会長で筑波大学学長の永田恭介よりご挨拶を申し上げます。永田先生、お願いいたします。

永田 ただ今ご紹介いただきました大学基準協会会長の永田です。本日は、年度末に向けてお忙しい中、お集まりいただきまして、本当にありがとうございます。主催者として一言ご挨拶を申し上げます。

本日のメインテーマは「魅力ある大学づくりー学長のリーダーシップを活かしてー」といたしました。まずは、ご多忙の中、講演をお引き受けいただいたリクルート進学総研所長でカレッジマネジメント編集長の小林様、また、話題を提供していただく広島大学学長の越智先生、そして工学院大学学長の佐藤先生にお礼を申し上げます。

また、パネルディスカッションでは、山梨県立大学学長の清水先生にもご参加をいただきます。さらに、生和先生にはモデレーターをお引き受けいただき、心から感謝を申し上げます。

日頃より申し上げていることですが、本協会の成り立ちについてです。戦後間もなく新しい高等教育のシステムができた中で、誰から強制されたというわけではなくて、大学人自らが、我が国の高等教育の質の観点からそれをどう担保しているかという課題を持って立ち上げたのが、この大

学基準協会です。

現在では、大学、短期大学の機関別認証評価、それから7つの専門職大学院の認証評価を行っており、また今年度からは獣医学の分野の教育評価も行っております。

大学は昨今いろいろな意味で激動しておりますが、その前提として、社会そのものがグローバル化される中で激動しているという認識は、おそらく皆さん一致したところかと思っております。

政府の提言、答申などにおいても、グローバル社会に対応した人材育成を促進すべきである、あるいは、大学はそれぞれ機能、特性があるのだから機能別分化を促進すべきである、などと言われています。あるいは違う観点からは、入試改革という形で表れていますが、初等・中等教育と高等教育の接続改革を進めるべきなど、幾つもの課題が寄せられています。

そして、それ以上に、社会から大学に対しての期待が大きい分、多くの要請があるという認識をお持ちかと思います。

これらの課題を議論する際の極めて重要な部分が大学のガバナンスとマネジメントであり、教学においてはとりわけ、教育のマネジメントのシステムを考え整えることが大変重要です。

政府あるいは社会から様々な提言や意見がありますが、大学が本来的な存在意義に鑑みれば、我々が自律的・自主的に改革を進めていくのが本筋です。そのために学長のリーダーシップが問われているというのも、我々自身が自覚をしないといけませんということなのです。

こうした背景を認識しながら、今回、学長セミナーのタイトルを「魅力ある大学づくりー学長の

リーダーシップを活かしてー」ということにさせていただきます。それぞれの話題を提供していただいた中で皆様と意見交換をしながら、各々が自らの学長像を築いていくことができれば、このセミナーの意義は十分あるであろうと考えています。

J U A Aのロゴの上に70周年のロゴがありますが、これはJ U A Aのロゴコンセプトに則ったデザインです。70年という歴史の重みを感じながら、先ほど申し上げたとおり、新しい高等教育のシステムが戦後できて間もなく立ち上がった本協会の役割を再認識する時期でもあると自覚しています。

お手元の機関誌の方にその問題点等も述べておりますが、皆様といろいろな観点で議論をしながら、よりよい大学作り及び我が国における大学作りを目指していきたいと考えております。会員校の皆様におかれましては、ぜひとも引き続きご支援、ご協力をお願いしたいと思います。

最後に、本日の学長セミナーが皆様それぞれにとって有意義なものになることを期待して、挨拶とさせていただきます。今日は存分にご議論いただければと思います。(拍手)

【基調講演】

「今、求められている大学とは」

小林 浩

リクルート進学総研所長

リクルート「カレッジマネジメント」編集長

司会 それでは、早速、講演に入りたいと思います。最初は、リクルート進学総研所長でリクルート「カレッジマネジメント」編集長の小林浩様の講演でございます。

小林様の略歴は本日お配りしております講演資料に掲載しておりますので、詳しくはそちらをご覧くださいと思います。本日は「今、求められている大学とは」というテーマでご講演をいただきます。

それでは、小林様、お願いいたします。

小林 皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきましたリクルート進学総研の所長で、高等教育の専門誌「カレッジマネジメント」編集長の小林でございます。今日はよろしくお願ひいたします。

非常に大きなテーマをいただきましたが、大体「大学の外から見た大学」ということで、今日はお聞きいただければと思います。55分までといただいておりますが、何と40枚近くスライドを用意してしまいましたので、駆け足になってしまうと思いますが、スピードラーニングだと思って、キーワードをお持ち帰りいただければと思っております。

略歴のほうはあとでご覧いただければと思っておりますが（スライド2）、今進んでおります高大接続システム改革会議の委員をさせていただいたり、現在、大体5人に1人の専門学校生が経済的支援を必要としている状況でありますので、大学だけではなくて専門学校生をどうするかという検討会の委員もさせていただいております。

【社会から見た大学の状況】

まず、社会から見た大学の状況というところで共有をさせていただければと思います（スライド4）。ここ数年、大学の関係者からは「どうも大学入学者の質が変化しているのではないか」。また、企業の人事部長、人事課長クラスからは「大卒者の質が低下しているのではないか」というような質問をよく受けることがあります。

その時に、特に大学外の人に向けて、こんな図でご紹介しています。もう皆さんはご存じのところでも恐縮ですが、国の進学率ですね。15%と50%のところにバーがあって、15%未満のときはエリート型ということで、大学の役割はエリート・支配階級の精神や性格の形成ということでした。日本で言うと1969年までが進学率は15%未満だったそうです。新聞の「私の履歴書」とか「私の交遊録」で、医者や友達が学長だったり、偉い先生だったりするのは、その時代に大学進学することがエリートだったからということが言えるのではないかと思います。

私たちの世代はマス型と言われておまして、大体これも2009年ぐらいまでですが、この世代は、一言で言うと、現場のリーダーを育成するのが大学の役割だったのではないかと思います。

2009年以降は、ご存じのとおり、ユニバーサルアクセス型、日本語に直すと大衆化と言われております。昨年春の大学進学率は大学だけで何と52.6%ということで、小学校のクラスの半分以上が大学に行くといったような状況になっております。

ですので、大卒人材の役割が変化してきたとい

うことが言えると思います。韓国は大体7割ぐらいで、専門職大学みたいなところを入れると9割ぐらいと言われていまして、アメリカで7割ぐらいです。

そして、中国の統計が信用できるかどうかは別にして、昨年の発表で見ると中国でも43%ぐらいが大学に進学しています。中国の大卒者も今はもうエリートではなくて、マス型になってきて、日本の大学の卒業生と就活でバッティングするといった状況になってきています。

しかも、日本はここが18歳だけで占めているということで、さらにちょっと薄くなっているかなということでは感じられるのではないかと思います。

ただ、人事部長、人事課長はこのマス型の時代に大学に行っていて、その当時、大学は、“レジャーランド”と言われていた時期がありまして、そのころに卒業していらっしゃる方が人事部長、人事課長で、彼らは昔のイメージのまま大学を見ているのです。ある意味、保護者の世代ですね。保護者の世代と今を比較したのがこの表になります(スライド5)。1990年には200万人ぐらいいましたが、今は120万人ということで、4割減っています。しかし、大学の数は1.5倍ということで、800に迫る勢いです。通常、企業はこんなマーケットに参入してきません。マーケットが縮小しているのに、プレイヤーが増えている。

では、どうして大学が保ってきたかということ、大学進学率が2倍になったからですね。私たちのころは、クラスの4人に1人しか大学に行かなかったわけですが、今はクラスの半分以上が大学に行くといった状況になってきています。

そして、ある意味問題なのは、学位の種類ですね。学部名称と言っているのでしょうか、1991年の大綱化までは29しかなかったわけですが、法、商、経、文、理、農、工、医、獣医とかいうふうになっていったわけですが、しかし、近年は700以上、先ほど永田先生とお話ししたら、800以上、今あると言われていまして。

例えば、関東で言うと、つい先日まで環境情報学部と情報環境学部が両方あるといったような状況でした。800ある学部の種類の約6割が1大学のみ、「うちの大学だけだぞ」ということで、広告に「唯一です」と出るのですね。これを私たちは“唯一学部”と呼んでいます。

一方、私立大学の定員割れが4割近くになっている。しかも、外から見ると、学部名称から学ぶ中身がわからない。そして、情報公開が進まない。大学ポートレートが公開されていますが、非常に現場としては使いづらい。高校の先生にアンケートをとると、「知らない」あるいは「使っていない」という方々がほとんどになります。

それから、学習成果が見えづらい。大学で何ができるようになったか、これが特に文系学部を中心に見えづらい状況になってきています。

それから、偏差値が信頼できない。これは誰が言っていたかということ、女子高生が言っていました。この間インタビューした名古屋の女子高生が「偏差値って操作できるんですよ」としらっとして言いました。「それは誰が言っていたんですか」と聞いたら、「高校の先生が言っていました。AO推薦を増やして一般入試を減らすと、偏差値って上がるんですよ」みたいなことを言っていました。私が言ったわけではないです。

外から見ると、こんな疑問が出てきます。どの学部で一体何を学んでいるのだろうか。就活の時学生に「君の学科は何を学ぶ学科なの」というと、固まってしまう学生が結構いるということです。

それから、卒業時に一体何が身についているのか。

それから、自ら考えて主体的に行動できる人材への枯渇感というのが企業側にあります。何か指示をします。「これをやってくれ」と言うと、きれいにパワーポイントを仕上げてきます。場合によっては音楽が出たり、ワンとかニャアとか言ったりするのですが、「じゃあ、これを君はどうしたいんだ」と言うと、固まってしまう。これを私たち

は“指示待ち社員”と言っています。こういったことが課題視されています。

それから、グローバル化が進む中で日本の大学はそれに対応できているのだろうかみたいなことが言われています。

もう一つは、地方の大学はなくなってしまうのではないかと。こういった疑問が出てきています。

高等教育が量的に拡大してきた中で、大学の教育や研究の質が、担保、保証されているのかどうか、こういったところが社会から見たときの疑問として上がってきているわけです。

一方、政府のほうも骨太の方針の中に教育のことを書くようになりました（スライド 6）。昔、教育は票にならないと言って、なかなかこういった分野に入ってこなかったのですが、教育の無償化の議論が出てきました。

この無償化も2つあって、幼児教育と高等教育がありました。幼児教育のほうは社会的効果が大きいということで、無償化が明示されましたが、高等教育のほうはそこまで明示されませんでした。そのかわり、「大学教育の質の向上のための教育課程の見直し、教育成果に基づく私学助成の配分の見直し、大学教育の成果の見える化を進める」という言葉が入っています。一体どうやってやるのでしょうか。

また、規模が縮小していく中で、国公立の枠を超えて大学が統合できる枠組みや、経営困難な大学が円滑に撤退や事業継承できる枠組みというのが、今検討されているわけです。

もう一つ、プラスの要素で言うと、教育訓練給付金ですね。皆さんが掛けていらっしゃるあの失業保険なるものが、今景気がいいので結構余っています。この失業保険にプールされているお金を社会人の学び直しに活かそうということで、これを教育訓練給付金という形で、学び直し予算として再編して出してきました。

ですので、恐らく社会人の学び直し、対面教育だけではなくてオンライン教育といったところで

も予算がついてくるのではないかと思います。

一方で、高等教育の無償化という議論をきっかけに、税金を投入することに対する社会からの厳しい視点があります。拡大した高等教育に対して、質が保証されているのか、あるいは大学の数が多過ぎるのではないかとという声まで聞こえてきます（スライド 7）。

規模の縮小と教育研究の高度化の両立、これは今国立大学の教育学部等に対して言われているところです。それから、私学に対しては教育成果に基づく助成の配分の見直しや成果の見える化というところが、今問われてきているということになります。そして、人生 100 年時代構想会議というのがありますが、これは文科省だけではなくて、政府一体となって大学改革が検討されているということです。

つまり、認証評価を強化しようという動きとか、あるいは教育成果を可視化する、あるいは情報公開を促進する、規模の縮小、統廃合、あるいは都市部だけではなくて地方の振興に大学を活かしていこう、それから学び直し、あるいは学び重ねていくということに対しての予算をつけていこうということが、多分これからの 이슈になっていくと考えられます。

【学生たちに求められる資質能力の変化】

そうした大きなマクロの政策の中で、一方、学生たちはどういうふうになっているかということを見ていきたいと思っています。ポイントは、先ほどちょっと申し上げた主体性というところにあるのではないかと考えております。

今、現場から見ると、いろいろな爆弾が落ちてきているような状況だと思いますが、この教育改革の背景にはどんなことがあるのでしょうか（スライド 9）。社会が変われば、必要とされる資質、能力が変わると書いてありますが、大きく左から右へと社会が動いています。

工業化社会から知識基盤社会へと、それから人

口増加、人口ボーナス期から人口急減期、これを「負荷がかかる人口オーナス」と、ボーナスに対して言うらしいです。

もう一つ大きいのは、従来の欧米をキャッチアップする、すなわち欧米という成功モデルがあって、それに追いつけ追い越せというふうな正解を追い求めるモデルから、グローバルに多極化するモデルに変わってくるということがあります。

どういうことかという、2025年までは、インドとか東南アジアで人口が増えてくるわけですが、2050年になると、ナイジェリアを中心としたアフリカに人口の軸が移っていくということです。

そのため、政府も安倍イニシアティブということで、アフリカに支援を申し出たり、中国はアフリカに対する陸のルートと海のルートを両方つくっていくというような戦略をとっているわけです。

大学進学率も先ほど見たとおり高まってくると、卒業生はリーダーではなくて、もう大衆化してくるといったような状況になってくる。そうすると、資質、能力も、今までのように正解を求めてキャッチアップする力、これを私たちは「情報処理力」と呼んでいますが、それではすまなくなってきました。

一つの正解に対して速く効率的にこれを求めていくという社会、あるいは同じ日本人の文化の中で培っていく暗黙の了解から、得た知識、技能を活用していく—これを私たちは「情報編集力」と呼んでいます—に変わっていくのです。

OECDの教育長のアンドレア・シュライヒャーさんはこんなことを言っていました。「答えは全てグーグルの中にある」と。つまり、それをどう活用していくかのほうが重要になってくるということになってきます。そうすると、複数の納得解、答えが一つではなくなってきました。トランプ政権ができるなんていうのは、直前までメディアも予測できなかったわけです。そして、異文化の中で多様性を許容しながら、自分のキャリアを切り開いていくという力が必要になってきます。グロー

バル化、IT化、技術革新の中で、予測できない中で、主体的、能動的に生涯学び続けられる力というのが求められてくることになります。

ちなみに、それを今の若者に当てはめたときどうかというアンケートをとってみました。文科省ではなくて、経産省が出している社会人基礎力というのがあります(スライド10)。社会に出てから役立つ力を整理しているのですが、3つの能力と、そこに当てはまる12の能力要素を定義しています。1つ目が前に踏み出す力、アクションですね。失敗しても粘り強く取り組み、一歩前に踏み出す力。2つ目が、疑問を持って考え抜く力、シンキング。3つ目が、多様な人々とともに目標に向かって協力する力、チームワークです。

学力の3要素と似ているところがあると思いますが、これについて調査をしてみました。高校生、高校の先生、保護者に対して、今後この中で必要となる能力は何か、そして今の子供たちはどの力を持っているかを尋ねてみました。これが次のスライドになります(スライド11)。

そうすると、必要な力は、高校生も保護者も教員も「主体性」と答えました。これは別に文科省が言っているわけではないのです。ステイクホルダーの皆さんが言っているわけです。では現在持っている力は何かということ、「傾聴力」、「規律性」ということで、一言で言うと、空気を読む力だということです。

今、高校生がどうやって友達と連絡をとっているかをご存じですか。ラインというのをご存じですか。ラインというのはどういうふうにコミュニケーションをとるかということ、絵文字でとるのですね。そこで意思表示をしていく。これをある高校の校長先生がこう言っていました。「テレパシーだ」と。つまり、言語で話さないのです。そういうふうには空気を読みながら生きていく。それではいけない、主体性、実行力、発信力がもっと必要だと、高校生自身も認識しているわけです。

これも調査をしているのですが、大学、短大、

専門学校に進学する子たちにアンケートをとっています。「それぞれの学校種に進学するメリットは何だと思いますか」という聞き方をしています(スライド12)。そうすると、大学進学の特長は「選択肢が広がる」とか、「学生生活が楽しめる」、「クラブ・サークル活動を楽しめる」、「幅広い教養を身につけられる」、「どこかに就職できる」、「大手企業に就職できる」というような考えを持っている。可能性とキャンパスライフに期待しているというのが見てとれます。

短大生はどうかというと、「早く社会に出られる」というのがトップになっています。そして、大学になくて短大等にあるのは、「自分の目指す仕事・職種につける」。例えば保育士とか看護師とかいったところが上位に来ています。それから、やはり短大も大学ですので、「キャンパスライフを楽しみたい」、こういった思いがあるわけです。

では、専門学校はどうかというと、「目指す仕事・職種につける」というのはあるのですが、3番目に「特定の業種・業界に就職しやすい」、これが専門学校の特徴です。大学で経済業界とか工学業界という考え方はないですよ。専門学校では業界への連動性が強い。

それから5番目にある、これが私はショックだったのですが、「そこでしか学べない内容がある」というのが8割の回答を得ているのです。これはおかしくないですか。当然、大学も短大も「そこでしか学べない内容」はあるはずですよ。しかし、高校生は偏差値を軸に選んでいるので、その大学の学ぶ内容とかそこにしかない魅力というのを余り感じていないということになります。専門学校は偏差値という軸がないだけに、その学び方、魅力を言語化しているということがポイントになってきます。

では、大学に入ってからどうか。これは大学生に聞いているのですが、「将来の仕事やキャリアを考える上で影響を受けた経験は何ですか」と尋ねました(スライド13)。そうすると、理系は「大学、

大学院の専門分野、ゼミと研究室の仲間、先生とのつながり」と言っているのですが、文系の学生は「友人とアルバイト」と回答しているのですね。これはもしかしたら人事部長、人事課長の時代と変わっていないのかなというような印象も受けるわけです。

では、それに対して、産業界、企業のほうはどう見ているか。これは経団連が調査したものをグラフにしています(スライド14)。そうすると、理系は「専門分野の知識を身につける」というのがすごく高くなっていますが、全体としては「論理的思考力や課題解決能力、チームを組んで特定の課題に取り組む経験、実社会や職業とのつながりを理解させる」といった、実社会とのつながりを意識した課題にチームで取り組む経験を求められている。これは多分、企業の人には知らないと思うのですが、無意識にアクティブラーニングとか、プロジェクトベースラーニングといった取り組みを、期待しているということがわかると思います。

「学ぶ」と「働く」をつなぐポイントは何か。ちょっと整理をしてみました(スライド15)。大変恐縮な言い方になりますが、企業は今のところ、大学の教育と評価を基本的に余り信用していないのではないかと感じます。どうしてかということ、新卒採用で成績を聞きません。私が入社したのが30年ぐらい前ですが、そのころは有名商社とか銀行とかは優の数が10個以上ないとだめだと言われていました。今は大学名を見ないとまで言っています。そして、大学の学問と仕事ができるかは別物という、社会と切り離れた座学をまだイメージされているということです。大学生も大学生で、大学で何を学んできたかを語らないのですね。

私はよく講演でネタとして言っているのですが、特に文系で、就職活動のときだけ増える副部長と副店長という話があります。部長にはなれない、店長にはなれないので、副部長がやたら増えるの

です。誰かにきつと入れ知恵されているのだと思います。

それは企業の人事担当者は皆わかっています。大学で何を学び、どんな経験をして、何ができるようになったのか、これが非常に見えづらいわけです。結果的に入口のスクリーニングになってしまふということです。

しかし、例えば私ども、リクナビなどもやっているのですが、そこの企業の担当からは電話がかかってきます。「小林さん、何か最近おもしろい大学ないですか」という聞き方をされるのですね。

「おもしろいって何ですか」と聞くと、「特色のある教育をしている大学を教えてください」と言うのですね。

例えば、グローバル人材を育成している大学とか、あるいは入るときの偏差値はそうでもないけれども、入ったあとに非常に成長するような大学とか、あるいは地元で圧倒的に強い短大や女子大、こういった大学を紹介してほしいと企業から問われるそうです。

一方、高校までを見ると、すごく受け身の教育です。高校1年生の夏休みが終わると、7割の学校で文理選択の紙が配られます。こんなことをやっているのは日本だけです。1学期が終わって、やっと高校に慣れたときに、もう文系か理系か決めると言われるのですね。どうするかというと、ネガティブチョイスです。数学が苦手だから文系、歴史が苦手だから理系。この間インタビューした子は、女の子だったのですが、「英語が苦手だから理系」と言っていました。英語は文系科目だと思っているのですね。誤った認識が起こっています。そして、高校3年生の1学期になったら、もう指定校推薦の一覧が配られるのです。これもインタビューした子はこう言っていました。「どうやって大学を選んだんですか」と聞いたら、「指定校推薦の一覧の中から偏差値が高い順に選びました」と言うのです。ミスマッチが起きますよね。そういうことが起こっているわけです。

「学ぶ」と「働く」をつなぐポイントは、受動的な学生を大学4年間でいかに主体的、能動的な学生に変えていくかというのが、ポイントになってくると思います。変化の激しい時代に自分で考えて行動できる、変化に柔軟に対応できるかどうか、これは一つの大きなポイントになってきます。そうすると必要となるのは「なぜ」という問いですよね。これはリフレクション、「自己省察」と言っているのですが、企業の面接ではそういったことができているかというのを見るというのが主流になっています。

しかも、「ライバルは外国人？」ということで(スライド16)、今年卒業する新卒採用について、従業員千人以上の大企業が外国人をどのように採用しているかと聞くと、日本に来ている留学生を採用したいというのが大体4割ぐらいあります。それでは飽き足らず、海外まで取りにいこうという大学が6社か7社に1社ぐらいあるというようなことですよ。

今後グローバル化に対応が必要なのは、もうリーダーだけではない。ちょっと前までは、グローバル化というのはリーダーが対応するのだと言われていました。しかし、もうインバウンドの急増で現場でも対応が必要になってきます。

最近、テーマパークに行くと、ファストパスエントランスというのがあって、そこではいろいろな国の人に対応しなければいけないわけです。そこで対応している人は、英語、中国語、日本語が全部できます。例えば、銀座辺りでデパートに勤めようと思うと、そういった語学ができないと、もう接客できない。つまり、サービス産業化してくると、そういった現場での力が必要になってくるということになります。

そして、「就職しても1企業で勤め上げるのは少数派に」と書いてありますが(スライド17)、会社の寿命というのは一体何年ぐらいでしょうかという質問です。これは先に答えを言いましょうか。今、何と18年だそうです。私が入社したときは「企

業 30 年説」と言われていました。頷いている方が結構いらっしゃるんですが、何と 18 年しかもたなくなってしまうということです。都市銀行は昔 13 行ありました。今はメガバンク 3 行ですよ。損害保険会社は、今、合併、合併で、名前がわからないです。

30 年というのはどういうことでしょうか。大学を卒業すると 22~23 歳です。昔は定年が 55 歳だったので、大体企業が 30 年もつとすると、1 社で勤め上げられたのです。60 歳からもう年金が出た人生でした。しかし、今は、人間の働く期間よりも企業の寿命のほうが短くなっているわけです。そうしたら、自分でキャリアを考えなければいけなくなってきました。しかも、人生は百年だと言われていています。2007 年に生まれた子供たちは何と 107 歳まで生きるということです。

これをうらやましいと考えるか、大変だなと思うかは別ですが、リンダ・グラットンさんはこう言っています。「学ぶ、働く、老後というのは、もうこの区分がなくなる」(スライド 18)。つまり、「学ぶ」と「働く」が生涯を通して行き来するといったような状況がこれから生まれてくると言われています。ですから、自律的にキャリアを選択しなければいけないというわけです。

だから、高大接続改革が必要になってくるわけです。単なる学力だけではなくて、自ら解を見出していく思考力、判断力、表現力、そしてそのもとなる主体性、多様性、協働性、こういったものを一体的につくっていかなければいけない。そのために入学者選抜を変えていくと言われているわけです。高校からもう変えていこう。なので、AO、推薦、一般、全ての入試区分でアドミッションポリシーに基づいて、学力の 3 要素を問うということになってきているわけです。

ただ、ここで注意が必要なのは、学力の 3 要素を問えばいいということではなくて、「各大学のアドミッションポリシーに基づいて」というのが重要になってくるわけです。「全ての大学、違うよ」

と言っているわけです。なので、高大接続改革の目的は入試改革ではなくて教育改革だということがおわかりいただけると思います(スライド 20)。

では、成熟マーケットあるいはシュリンクマーケットの中でどのように学校経営を行っていけばよいのでしょうか。

【高等教育という成熟マーケットにおける学校経営】

2025 年に向けて、マクロ環境が大きく変化していきます(スライド 22)。先ほど申し上げたとおり、人口の軸が移っていきます。製造業からサービス業へ移行するとともに、分野も複合化して、工場はどんどん外国に出ていきます。しかし、専門技術者は増えてくるわけです。成長分野としては、ヘルスケア、新しいエネルギー、クリエイティブといったところ言われています。サービス業が拡大してくると、女性の就業機会が拡大していきます。それから、アジアの留学生が増えてくる。アジアでは高等教育は成長マーケットです。そして、キャリアアップ、これは、私たちは社内で昇進していくのをキャリアアップと呼んでいますが、キャリアチェンジですね。転職していく、新しい職につく、こうしたマーケットがこれから増えていくと見ています。

そうすると、こういった成長分野が学部、学科、コースの中にあるかどうか。あるいは、グローバル化、リーダーだけではなくて現場に対応する人材を育成できるかどうか。そして、女性の学ぶ機会をきちんと取り込んでいけるかどうか。アジアの留学生を受け入れる用意ができていくかどうか。あるいは、日本国内だけではなくて、海外に出ていく。これを「オフショア戦略」と言っていますが、日本の大学は余りやられていないのではないかと。

どこがやっているか。専門学校ですね。専門学校は、昔メーカーがやっていた技術移転をクールジャパンの輸出という形で、日本食を勉強する学

校をつくったり、美容の学校をつくったり、簿記の学校をつくったりというふうに展開しています。また、社会人についても、大学はロースクールを中心に壊滅状態に今あります。どこがやっているか。これも専門学校とユーキャンですよ。そこに取られているという状況があります。

私のロースクールに進学した友人が、言っていました。「ハイリスク・ノーリターンだった」と。こういうのを作ってはいけませんよ。この成長分野に今度は専門職大学ができてくるということになってくるわけです。

そうすると、これは私がつくった競争戦略の図になりますが(スライド 23)、横軸が1学年の規模になります。大体750人ぐらい。大体800人を超えると定員が充足するという傾向があったり、4学年で3千人ぐらい学生がいると経営が安定すると言われるので、ここでバーを切っています。縦軸が志願倍率ですが、今、志願倍率もGDPみたいに名目と実質がありますが、名目倍率です。私学事業団が出している平均倍率は7倍強ということですから、8倍を超えていると大体私立では高倍率であり、名目で3倍を切ると定員を割れてくるという状況になります。

あくまで私立大学ですが、大規模でかつ高倍率の大学は大手総合人気大学という位置づけ、つまりリーダーというポジションになります。そうすると、ブランド校としてのポジションを確立し、グローバル化への対応、国立大との戦いとなってきて、さらには海外の有力大学と戦っていくというようなマーケティング上の位置づけになります。

次に中規模、中倍率というところになると、これはリーダーに対するチャレンジャーという位置づけになります。ここは2018年までに(もう2018年になってしまいましたが)生き残り大学としてのポジションを確立しなければいけない。なぜ生き残りかという、これから人口が減ってくるので、下方圧力がかかってくるのです。なので、この規模でも生き残りが必要になってきます。

地方の公立大との戦いになってくると思います。それから、大学のブランド力が低下すると、附属校の募集が悪化します。附属校から大学に行かない、あるいは今では法人分割を行う大学まで出てきています。

もう一つのポジションがここです。カテゴリーキラー、今回カレッジマネジメントの特集が、「小さくても強い大学」という特集を組ませていただきましたが、あるカテゴリーで強い、ニッチな分野でも非常に評価の高い大学というのがここにあります。医科大学なんかはここに入っています。ここは形容詞のついたプロフェッショナルを育成する、その分野で強いというのがポイントになります。ただ、ここも専門職大学がうまくいくかどうかはわかりませんが、専門職大学が力をつけてくるようです。学生争奪戦になってくる可能性があります。

3倍を切ってくると、淘汰予備軍、大変申しわけありませんが、そういった名前をつけさせてただいて、専門学校との学生の争奪戦になっていたり、地方の私立大学が公立化されたりという形になっています。

上に行けば行くほど長期のブランド戦略がとれますし、下に行けば行くほど一本釣りのようになっていきます。もう1人ずつとっていくというような、毎年経営再建を繰り返すようなことになってきます。いずれにしても、個性化、差別化をして、理念に共感した学生を集めていくのがポイントになってきます。

そのためにはどうするかというと、ポイントがあります(スライド 24)。やはり教育の理念、ミッション、もともとあるものが大事です。それに加えて大学のリソース、アセットも大切です。これは「ヒドゥン (hidden) カリキュラム (隠れたカリキュラム)」と言われているような学風などもありますし、どんな先生、OBがいるか、あるいは立地、最近立地を動かしてしまう大学もありますが、そういったものも含めて、特色あるプログラ

ムなどもリソースになってきます。続いて、ビジョンです。ミッションが昔からあるものであるとすれば、ビジョンはこれから5年後、10年後どうなっていきたいかというものです。そういったビジョンがあるかどうか。そして、4つ目が競合校にない独自性です。もしくは、ベンチマーク校と言っていると思います。ベンチマーク校は3校です。「ちょっとここを目指したい」という大学、それから同じぐらいの大学、そして下から来て、「ちょっとうざいな」と思っている大学、この辺をベンチマークしながら検証していくということになります。

今時の高校生は大体オープンキャンパスに9割以上行っていて、一人当たり3校から5校ぐらい行っています。なので、午前中にうちの大学、午後はほかの大学に行っていると思ってください。特に女子は厳しいです。そういった社会環境、ニーズに合っているかどうか、きちんと高校生や保護者、高校の先生に伝わっているかどうかというのが重要になってきています。そこの競争優位な独自性を見ながら中長期計画をつくって、単年度の事業目標に落として、できれば数値化して、PDCAを回していくということが必要になってきます。

これを文科省的な言い方をすると3ポリシーになってきます(スライド25)。建学の精神や教育の理念をもとに、独自性・個性を明確化してください。つまり、特色・役割・価値を生かしたディプロマポリシー、学位授与方針を立てて学生が何を身につけて社会に出ていくのかを明示してください。そして、その力を身につけるためにどのような教育の編成、カリキュラムのポリシーに基づいて教育を行っていくのか、そしてその教育を受けるためにはどのような人に来てほしいのか、どのような準備が必要なのか、それをどう評価するのか、これをアドミッションポリシーに示してくださいと言っているわけです。

以上のことを入口から出口まで一貫した、マネ

ジメントを行うことも大切です。これがエンロールメントマネジメントと言われるものです。これらを数値的に検証していくのがIRだと思います。私は、IRというものはやはり数字を真ん中に置いてコミュニケーションをする手段だと思っています。経営と教学、教員と職員、大学と学生、あるいは外のステイクホルダーなどと、数字をもとに会話していく、これが重要だと思います。

その上で認証評価を受けるわけです。この仕組みがきちんと回っているかどうか、自律的に改善の仕組みができていくかどうか、これを内部質保証と言いますが、第3期の認証評価は内部質保証に基づいて行われるわけです。

さらに、以上のことを文科省は積極的に情報発信してくださいと言っています。昨年出たガイドラインの中では、大学関係者だけでなく、高校の先生、保護者、受験生といったステイクホルダーにも理解しやすい文章表現にしてくださいと言っています。それが学内にきちんと浸透するかどうか、学外に発信していけるかどうか、これが問われています。

それを図にしてみました(スライド26)。これは氷山ですが、外に発信するのをアウトコミュニケーション、学外広報と言います。これは目に見える価値です。しかし、水の下にかなり大きなものがあります。これをインナーコミュニケーションと私は呼んでいます。例えば、建学の精神、教育の理念はきちんと共有されているかどうか、ブランドデザインはあるかどうか、あっても、理事長室や学長室に飾られているだけになっていないかどうか、目標、計画がきちんと数値化されているかどうか、それが3つの方針にきちんと落ちているかどうか、それが組織設計に反映されているかどうか、教職員、在校生の一体感があるかどうか、ロイヤリティは保たれているかどうか。

ある大学のオープンキャンパスで、学長先生が「こんな大学にしたい」と言いました。それを学生のツアーで女子大生がこんなふうに言っていま

した。「学長はああ言っているけれども、うちの大学、本当は違うのよ」と。そうしたら、高校生がこう言っていました。「この大学、終わっている」と。それには気をつけたほうが良いと思います。いろいろな大学を回っていると、大学はインナーコミュニケーションが若干苦手なのではないかと思えます。大学の魅力や方向性を共通言語化できているかどうか。うまくいかないのはほかの誰かのせいにしていないかどうかをよく検証する必要があります。

大切なのは大学教育のメッセージの一貫性です。そしてそれがファクトに基づいているかどうかです。私は2002年ごろに経済同友会に行っていて、いろいろな企業の改革を見てきました。それがすごく今の大学のその状況と似ているなと思いました。

以前は、日本の人口が増加して18歳人口も増加していました(スライド27)。強い規制が敷かれ、“護送船団方式”と多くの日本の企業は言われていました。株式は持ち合いで、ほとんど銀行が持っていてくれました。そうすると、経営者が不在でもOKでした。サラリーマンのなれの果ての経営者が多かったわけです。大学で言うと、教授会が大学を運営するのでよかったです。

しかし、2000年以降、マーケットが変わりました。日本の人口が減ってきて、18歳人口も減ってきました。これは構造的な問題です。規制緩和でどんどん規制が緩和されました。競争環境での淘汰が始まりました。本当の意味での経営の必要性が問われてきて、理事会、経営協議会による経営というものが問われてきたわけです。

人口ボーナス期の大学経営と高度成長期の企業経営というのが非常に似ていたと思います。なので、企業的なメソッドを導入する大学も結構出てきました。私は、企業的なメソッドをそのまま取り入れるということが正しいとは思いません。

ただ、成熟マーケットにおける差別化とスピードというのが経営に求められてきているのは、間

違いなのではないかと思えます。うまく使えるところだけ使えばいいと思うのです。

重要なのは、本学の価値、バリューを明確化して、それを社会に浸透させていくということだと思います。そのためには戦略立案が重要になってきます(スライド28)。客観的な理解、戦略立案の前提となる市場の分析、カスタマーと言っはいけないかもしれませんが、高校生や社会人、その地域、ニーズ、それから競合環境の把握、ポジショニング、募集エリア、地元なのか、日本なのか、世界なのか、そういったことを考えた戦略立案です

こういったものを、つまりセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングというものを大学も見なければいけなくなりました。そのためにIRというものをうまく活用していく必要があると思います。

そのときに大事なのが大学職員の役割です(スライド29)。戦略スタッフとしての職員、教職共同の推進者としての職員の役割が大きくなってきます。専門性を軸としたゼネラリスト、T型人材です。教務、財務、入試、何でもいいのです。専門性がないと先生方と戦えません。そういう専門性、すなわち自分の軸を持った上でそれを横に広げていく。そういったことが必要なのではないでしょうか。その上で、目指す姿、行動を共有して、行程表を持ったうえでそれをきちんと検証していくといったことが重要になると思います。職員力が大学改革の成否を決める時代になりつつあるのではないかと思います。

そのために、文科省も大学設置基準を改正して、SDを義務化することを決めました。これをきめた審議会を傍聴したのですが、こんな質問が出てきました。「このSDのスタッフとは学長も含まれるのですか」。

そのときの文科省の方のお答えは、「これは教員、職員のスタッフではなくて、大学を運営するスタッフとして教職員なので、もちろん学長も含まれ

ます」ということです。つまり、大学を運営するスタッフをもっと強化していくことが重要だということなのです。

【ユニバーサル化時代の大学改革の方向性とは】

ユニバーサル化する大学改革の方向性を考えたとき、問われるのは学修成果だと言われています。大きな方向性として、先生が何を教えたか、いわゆるインプット重視から、学生が主何を学んで、何ができるようになったか、これはラーニングアウトカムと言われますが、こういった形に変わっていくだろうと思われま

す。では、アウトカムとして何が重要かという、大きくは全体の底上げとリーダーの育成の2つがあると思います（スライド31）。

全体の底上げは先ほど申し上げたとおり、受動的な学生をいかにやる気にさせていくか、そのための教育改革としては、初年次教育の充実や、アクティブラーニング、PBL、反転学習、あるいは自力だけではなく卒業生や地域、企業などそういったところも巻き込んで行うことが考えられます。そして、到達目標をどのように設定していくかがポイントになってきます。

私はよくこう言っています。小さなガッツポーズを幾らつくれるかということです。学生たちが自分でできたという機会をどれくらいつづけていくか、これが一つポイントになってくるのではないかと思います。その上で、リーダーの育成にあたっては、語学力プラス教養教育・リベラルアーツ教育、つまりグローバル化への対応、具体的には、留学を義務化したり、あるいは国際認証を取得したり、カリキュラムをきちんと国際通用性のあるものにしたり、異文化教育、異文化理解を深めたりということが必要になってきます。

でも、これらはお金がかかるし、パワーもかかります。なので、多分この実施にあたっては少数精鋭のコースとかプログラムが必要になってくるのではないかと思います。

選抜コースをつくったり、同じ寮の中で外国人留学生と一緒に暮らす—私は、“寮内留学”と言っていますが—などの仕組みを作ります。そうすると、毎年クリスマスパーティをやるかどうかでもめるそうです。しかし、そういった機会が大事なわけですね。

それから、そういった人たちに対して戦略的に奨学金を活用していくことも大切です。また、外国人留学生と日本人とを分けるのではなくて、一緒に交流させていくといったことが必要になってきます。その上で、若年時からキャリアスタンスを醸成していく。

重要なのは経験価値を高めていくということです。学生が小さなガッツポーズをできる瞬間をどれだけつづけていけるか。

その上でそれをその大学がローカルトゥローカルの人材を育成していくのか。それとも、私みたいに、あした九州へ行ってくれ、北海道へ行ってくれと言ったら行くようなナショナル人材なのか。それとも、あしたからバンコクへ行ってくれ、ジャカルタへ行ってくれと言っても、日本にいるのと同じように生活できるグローバル人材なのか。それとも、この分野なら負けないといったようなプロフェッショナル人材を育成するのか。これを正課、正課外を含めて、大学全体でミッションに合った人材を育成できるかどうか、これがポイントになってくると思います。

今、大学に求められているものとしては、世界的な傾向としてラーニングアウトカム、学修成果重視であると思います（スライド32）。

大きく言うと、今までの日本は入学の国でした。つまりどこの大学に入るかというのが重要でした。しかし、これからはその大学で何が身につくかというような、卒業の国に移行する大きなプロセスになっているのだと思います。大学生活の4年間、6年間でどのような経験を経て（これは正課だけではなくて正課外も含めてですが）、学生が何ができるようになって、そのラーニングアウトカムが

客観的に説明できるかが重要になります。それらができることによって、各大学の理念、ミッションに合った人材ができるといいかなと、個性を持った教育ができるといいなと思います。

それに対してコミットメントできるかどうかですね。皆さん、ライザップという会社をご存知でしょうか。ライザップは何の会社か、経営理念をご存知ですか。やせる会社ではないのですよ。あそこの経営理念は『人は変われる』を証明するですね。なので、スポーツクラブの次は、今、ゴルフ教室、英会話、教室、料理教室をやっています。ある人に言わせると、これから大学に参入してくるのではないかということまで言われています。そうしたときに、ライザップに勝てますか。ということも言われてくるわけです。

そうなってくると、本学を卒業すると何ができるようになるのか、どんな人物を社会に送り出すのか、これがディプロマポリシーです。それができるのは、どんな理念に基づいて、どんな教育の仕組みがあるからなのか、これがカリキュラムポリシーです。そのためにはどんな思考や意欲を持った学生に来てほしいのか、どのような要件、学力だけではなくて、意欲や、これまでの活用実績が必要なのか、これがアドミッションポリシーです。

アドミッションポリシーのことを審議会ではカレッジ・レディネスと呼んでいました。つまり、A大学、B大学、C大学に全部入る準備が違いますよねと。「うちの大学に来るためにはこんな準備をしてくださいね」というのがアドミッションポリシーになるわけです。

高大接続と言われていますが、高校、大学を通じて求められているものは何か(スライド33)。先ほど言った主体性を持った学生を育ててほしい。そのために、知識だけではなくて思考力、判断力、表現力、そして意欲も見えていくということが重要になってきます。

その上で、「Learn, How To Learn」ですね。こ

れは、OECDとかでも使われているそうですが、学び方を学ぶのです。

大学で身につけた知識は、非常に重要ですが、4年行ったら、あるいは10年行ったらすぐ陳腐化してしまいます。なので、継続して学ぶ力をつける、これがアクティブラーナーの育成だと言われています。机を動かしてのアクティブラーニングということではなくて、アクティブラーナーを育てるのがアクティブラーニングになってくるということです。

そのためには先生が何を教えたか、これは大事です。しかし、視点を変えて、これプラス、学生を主語にして、学生が何を学んで、何ができるようになったか、これをラーニングアウトカムとして見ていく、きちんとリフレクションしていくということが必要になってきます。

だから、今、大学の図書館が変わっているわけですよね。高校の先生方にこういう話をするときに、こう言っています。「大学が変わっているか、どこを見たらわかるか。図書館に行ってみてください」と。昔、図書館は1人で知識を詰め込む場所でしたが、今はラーニングコモンズとかグローバルコモンズとかと一緒にあって、知を発展していく、プレゼンテーションして、皆が活発に議論する場が変わっていますよと。

その上で、1人1人がどんな力を身につけたのか、自分で語れるストーリーをつかっていくということですね。別にTOEICの点数がこうだとか、資格を取れたからだけではなくて、自分の言葉で語れる、これが、大学が機会を提供して経験価値を高めていくことになるのではないかと。その大学ならではの価値というのをどのように伝えていくかが重要になってくると思います。

大学は建学の精神があって、教育の理念があつて、3つのポリシーなどは文科省に言われなくてもそこはかたなくありました。しかし、気づいたらギャップができてしまっていました。高校とのギャップ、社会とのギャップです。そこをやはり

変えていかなければいけない。大学の個性、学部名から学ぶ内容がわからない。自分がこの大学に行ってどうなれるか、将来の姿が描けない。これは高校生からよく聞かれます。企業のほうも、30年もつと思ったら、18年しかもたなくなってしまう。大学改革のスピードが遅過ぎるのではないかという疑問を持たれている経営者もたくさんいます。

そこで、入口のところは高大接続改革で変えていこう。企業が悪い、地域が悪い、大学が悪いというだけではなく、ここも一緒に変えていこう。そこを両方、到達度一何ができるようになったかーといったことをベースに見ていこうとなっています。

「うちの大学はこんな人材を育成している」という、その大学ならではの価値、それをきちんとつくって、相手に伝える。相手に伝わらなければ意味がないわけです。ストーリーとしてわかりやすく伝えるということが重要になると思います。

最後に1枚にまとめましたが(スライド35)、ある大学で文科省の悪口を言ったら、先生方が全員拍手するといったことがありました。そうではなくて、「国が」ではなくて、「本学」を主語にした改革を主体的に行っていくということが重要になります。

3つのポリシーを策定する、それを職員だけではなくて、大学を応援するスタッフとして全学で進めていく。そして、入学者選抜のあり方、評価基準を設定して、きちんとメッセージを出していく。その上で、探究型、アクティブラーニング型の授業、英語4技能に慣れ親しんだ新入生の対応を行う、これは最初が肝心です。ゴールデンウィークまでです。そして入学後の学生、入学がゴールではなくりますので、何ができるようになったか、どうやって成長していくか、これをきちんと見ていく。これが重要になります。

それを数値で測ってPDCAサイクルを回しているのが、内部質保証システムだということにな

ります。それらを、各大学のならではの価値をきちんと社会に浸透させていく、学内と学外とに対してですね。できれば、1分で語れるストーリー「あの〇〇〇〇な大学」とわかりやすい価値が伝えられたら、多分勝ちなのではないかなと思います。

以上、非常に早口でまくし立てるような講演になってしまって恐縮ですが、スピードラーニングだと思って、お持ち帰りいただければと思います。どうもご清聴ありがとうございました。(拍手)

【講演 1】

「広島大学の大学改革と学長の戦略的リーダーシップの強化」

越智光夫
広島大学長

司会 続きまして、広島大学の越智光夫先生にご講演をお願いいたします。越智先生のご略歴につきましても講演資料に入っておりますので、そちらをご覧くださいと思います。

本日は「広島大学の大学改革と学長の戦略的リーダーシップの強化」というテーマでお話をいただきます。それでは、越智先生、お願いいたします。

越智 皆さん、こんにちは。広島大学長の越智でございます。本日は大学基準協会において、このような機会を与えられましたことを、大変光栄に思っております。「広島大学の大学改革と学長の戦略的リーダーシップの強化」と題しまして、お話をさせていただきます。

先ほど、『建学の精神と理念』の社会との乖離が問題である」というご指摘があったのですが、やはり大学の建学の精神、理念は浸透させる必要があります、インナーコミュニケーションを通じてきっちり共有し合うことが重要ではないかと思っております。

したがって、広島大学の学長としてのリーダーシップもやはり、建学の精神、理念5原則、広島大学の第3期中期目標、あるいは昨年4月に策定しました新長期ビジョン「SPLENDOR PLAN2017」などに基づき、どのように大学を改革していくのかということを中心に考えて、目的と方法を混乱しないよう気を付けながら取り組んでいるところであります（スライド2）。

【広島大学が目指す大学像】

広島大学のルーツは教育学部の前身である、

1874年開設の白島学校にさかのぼります。1949年に広島文理科大学等を含めた8つの前身校が合わさって新制広島大学が誕生し、文部大臣を経て初代学長になられた森戸辰男先生が、建学の精神として「自由で平和な一つの大学」を提唱されました。大学の理念としても「平和を希求する精神」を掲げております（スライド3）。

そして、2016年3月に制定した第3期中期目標において、「本学の伝統と実績を活かした教養教育を根幹に、平和を希求し、チャレンジする国際的教養人の育成を行う」ということを掲げさせていただきました（スライド4）。

また、スーパーグローバル大学創成支援事業（SGU）や研究大学強化促進事業（RU）に採択されたことを受け、これらを包含した上で大学の改革構想を実行し、徹底した大学改革と国際化を推進して、10年以内に世界大学ランキングトップ100に入る総合研究大学を目指そうということにいたしました。

「本当にトップ100に入れるのか」ということは別でありまして、やはり高い目標を掲げない限りは、決して達成されることはないとは信じておりますので、10年後を楽しみにやっていきたいと思っております。

そして、学長のリーダーシップのもと、独自の目標達成型重要業績指標（AKPI®）を設定し、IR機能を活用した分析をもとに、本学の強みや特長を活かすような戦略的マネジメントを行うことといたしました。

新長期ビジョン「SPLENDOR PLAN2017」（スライド5）においては、ミッションとして、新しい平和科学の理念＝「持続可能な発展を導く科学」

を確立し、多様性を育む自由で平和な国際社会の実現に向けて、広島大学はどのような役割を担っていくのかということを表明いたしました。

広島大学の描く自画像としては、世界トップレベルの教育・研究環境を提供できるキャンパスでありたい、そして、知の世界的拠点でありたい、最後に、平和で安定した輝かしい未来社会の創造に向けてチャレンジングな大学でありたい、という3つを掲げさせていただきました(スライド6)。

【求められる学長のリーダーシップ】

私が学長に就任した2015年当時、学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律が施行されました。学長のリーダーシップのもとで戦略的に大学を運営できるガバナンス体制を構築する、これが重要であるということでもあります。

そして、第5期科学技術基本計画においては、「教育研究組織の大胆な再編や新陳代謝、学長のリーダーシップやマネジメント力の強化、人事給与システムの改革、経営人材の育成・確保等が求められる」とあり、これはすなわち人材育成・イノベーション拠点としての大学の役割への期待を表しています(スライド7)。

先ほど小林編集長も述べておられますが、今、社会と社会を取り巻く環境が大きく変容しております。その中で柔軟に対応できるようにし、大学全体で力を結集した上で調整して、大学の運営業務全般を迅速に決断、行動に移していく必要性があると思っております。

国際基準もどんどん変わってきております。日本が少し進んでいたという分野も、気がついてみるとかなり遅れています。医療の世界も例外ではありませんが、今の日本の医学教育のレベルでは国際基準に到達しない、という現象が起こっております。このままコンサバティブであり続ければ、すぐに国際社会から置き去りにされていくこととなります。

次に、運営費交付金です。(スライド8)。広島大

学は、平成16年度、約291億円の運営費交付金をいただいておりますが、平成30年度は約247億円と、50億円近くこの14年で減ってきている。この中で何とか大学の機能を維持しながら一層の発展を遂げることが期待されているわけです。

それだけのパフォーマンスを社会に対して見せることは、広島大学にとってもプラスであるということ十分に自覚して、構成員一同取り組んでいると思っております。

やはり、ガバナンスによって、強みと特色を最大限に発揮する大学に変わっていく必要があるということでもあります。大学改革の指針といたしまして、ガバナンスを強化し、自主的・自律的な改善・発展、そして世界トップ100に向けた取り組みが必要になってきます。

具体的にはあとで少し述べますが、学術院を設置し、学部を改組し、今は大学院の改組に取り組んでいます。そして、卓越大学院あるいは指定国立大学法人への申請等についても準備を進めております。こういった状況の中で、広島大学も真摯に大学改革に取り組んでいるところであります。

広島大学は、RU事業の採択を平成25年に受けました。それにより本学は3億円の配分をいただく大学の一つとなりました(スライド9)。URAを初めとする研究推進体制の確立、世界的研究拠点の継続的な創出、優れた研究人材の確保・育成のための競争的環境の確立、そして国際研究活動の活性化、この4つを研究力強化の方針としており、その実現のために、国際的に知名度の高い先生方に大勢来ていただく、あるいは留学生に来ていただく、また広島大学から多数の先生方、学生に海外で活躍していただくということになるかと思っております(スライド10)。

【広島大学の研究拠点】

本学の研究拠点というのは自立型研究拠点が10、インキュベーション研究拠点が16あります。Q値(質的指標、論文に占めるTop10%論文数の割合)

と V 値(量的指標、当該分野の論文数の世界シェア)をレベルごとに分け、広島大学の研究の、どの分野がどの位置にあるのかということをもとに、学内の審査によって拠点として選定しています(スライド 11)。

自立型拠点には、クロマチン動態数理研究拠点、ゲノム編集研究拠点、広島肝臓プロジェクト研究センター、社会実装指向型 HiSENS 拠点、うつ病の革新的診断・治療法開発研究拠点などがあり、昨年、キラル物性研究拠点、極限宇宙研究拠点なども広島大学の中できらりと光る研究ではないか、ということで選定しました。インキュベーション拠点から自立型拠点に評価を受けて上がっていくという仕組みです。インキュベーション拠点で評価が悪ければ、もう一度組み直しということになります(スライド 12、14)。

次にご紹介するのは、「革新的イノベーション創出プログラム」(COI STREAM)に選ばれた広島大学が誇る拠点「精神的価値が成長する感性イノベーション拠点」であります(スライド 13)。これはマツダ株式会社との共同研究なのですが、「感性の可視化」といって、ファンクショナル MRI の中に運転の模擬環境を構築し、脳のブレインイメージング、つまり血流量をはかりながらドライブをしてもらいます。MRI の中で運転の画像を見ながらハンドルを切ったりアクセルやブレーキを踏んだりする、そのときにワクワクすると、どのようなことが脳の中で起こっているのかが見えるのです。逆に言うと、脳の中のある部分に血流が多いとワクワクしているのではないかと、ということがわかるようになります。

こういった血流や脳波、脈拍などを同時に計測し得られたデータは、マツダの中で既に使われ始めています。

この研究は、決してドライビングだけではなく、衣食住全てにおいて「気持ちがいい」とはどういうことなのかを感性を問うことによって分析する、全ての領域にアプリカブルな研究であると思って

おります。

研究リーダーである本学の山脇成人特任教授は、もともとうつ病を研究する精神科医でありまして、「ワクワク」とは反対にネガティブな状況に置かれたときのブレインイメージング、脳の状態はどうなっているのかという研究も行っております。マツダだけではなく、コベルコ建機株式会社など他の日本の企業とも、センターオブイノベーションでつながりを築いております。

【スーパーグローバルの大学として】

世界的な研究拠点に発展するためには、高度な I R 機能の活用と優れた U R A の育成、国際的な学際・融合拠点への進化、若手研究者等イノベーション研究人材の育成、国際共同研究を加速させるネットワークの拡充、グローバルな協働を基盤とした社会連携の推進等についても、積極的に行っております。

一方で教育に関しては、世界水準の教育を行う必要があるということで、スーパーグローバル大学の選定が平成 26 年に行われました。広島大学もトップ型 13 校の 1 つに選ばれましたので(スライド 15)、国際通用性の高い教育の提供や、流動性の高い教育システムの構築、世界から優秀な人材を確保するといったことにも積極的に取り組んでいるところであります。

S G U の大学として、世界トップ 100 に入ることも大事ですが、広島大学は、被爆地に開学した平和の大学として「平和を希求する精神」を持ち、持続可能な社会の実現に向けてチャレンジできる学生を育成しよう、と考えています。中国の聴覚障害の学生さんなど、多様な学生を積極的に受け入れております。

また、大学改革の一つとして、学術院の設置、教員人事の一元化と森戸高等教育学院 3+1 プログラムについて少しお話させていただきます。

【全学一元化した教員組織「学術院」】

本学では 2016 年、35 のユニットからなる全学一元化した教員組織「学術院」を設置しました（スライド 16）。これまで教授や准教授の選考は各学部あるいは研究科でされておりました。部局の壁を壊すというのは、並大抵なことではないのです。

しかし、現在は、各部局から上がってきた「こういう人がほしい」という要望を検討する全学人事委員会を設置しました。例えば、教育学部の哲学の先生が辞められても、総合科学部あるいは文学部に哲学の先生がいれば、必ずしも教育学部の先生が辞められたあと新たに雇用する必要はないわけで、そのあたりのことを委員会で検討してもらっています。

人事は学術院のユニット、例えば文系、理系の中をユニットごとに分けておりますが、そのユニットの中で、哲学の先生は部局を超えて集まる形になります。また、将来的にはそこから人事の提案も出てくる可能性があると思っておりますが、現在はちょうどその中間地点にあるということがあります。

人材をできるだけ有効活用して、外国人教員や若手研究者、女性教員の採用を促進し、顕著な業績を上げた教員の採用などを行っております。優秀な教員がポストアップの機会を逃すことのないようにしていきたいと思っておりますし、学長等による戦略的リクルートも積極的に行おうとしているところであります。

教員人事のフローとしては、学部の人事選考委員会からの選考報告を受けて部局長や教授会で業績審査をし、これが OK でしたら、全学人事委員会で審議して、私がお人いいかどうかということをチェックいたします。そして、チェックしたものが役員会に付議され、最終的に決定する、という形をとっております（スライド 17）。

「学長のリーダーシップ」が強調され、「リーダーシップの予算をつけましたよ、裁量経費をつけましたよ」と言われるのですが、実際に使えると

ころは余りないのです。

最近では若手の研究者のモチベーションを上げようということで、39 歳以下、広島大学採用 2 年以内の場合は 45 歳以下の方に最大 100 万円を 10 件、2 年間の支援を行っております。

ただ、いい先生が育ってくると、都会の大学に引き抜かれてしまうことが多いのも事実です。私は広島東洋カープを見習い、取られても取られても若手を育てて、優勝する大学になろうと思っております。

寄附金も各所をお願いしており、まずは順調に増えてはいるのですが、まだまだ不十分で、今まさにスタートした「広島大学が躍動し、広島を活性化させる基金」につきましては、広島県内だけではなく、同窓生を中心に全国規模で展開するべく取り組んでおります。

【目標達成型重要業績指標（AKPI®）】

次に、目標達成型重要業績指標（AKPI®）について詳しくご説明します（スライド 18）。これは、Achievement-motivated Key Performance Indicator の略でありまして、構成員全員が AKPI® で 1000 を取れば広島大学は世界の大学トップ 100 に入れるという、一つの指標であります。

授業、博士人材養成、国際性、外部資金、SCI 論文の 5 つの項目を数値化しており、それぞれ授業が 300 ポイント、博士人材養成が 150 ポイント、国際性 100、外部資金 150、SCI 論文が 300 で、合計 1000 ポイントになります。

もう少し詳しく見てみますと（スライド 19）、留学生 1 人を受け入れると 20 ポイントですから、1 人の先生が 5 人受け入れていただくと 100 ポイントになります。論文は、教員一人当たり目標 3 報としています。1 編が 100 ポイントということになります。分析をいろいろやってみますと、広島大学も決して悪くはないなということがわかります。例えば SCI 論文の被引用数、Citations per Papers を見ると、東京大学、京都大学、名古屋大

学、大阪大学に次いで広島大学が5番目に高い。質の高い論文は書いているが、1人当たりの論文数が少ないという結果が出ています。

今の社会状況を見ておきますと、データサイエンスの領域は今後5年、10年でかなり進展すると思われま。日本はかなり遅れています。広島大学は、これにキャッチアップしていかなければいけないということを私自身も強く感じております。こういった状況を受け、本年4月より、本学12番目の学部となる情報科学部を新設いたします(スライド20)。データサイエンスコースとインフォマティクスコースの2コースがあり、定員は80名です。初代の情報科学部長には、元首都大学東京教授の木島正明先生にご就任いただき、今までのしがらみにとらわれない新しい情報科学部を作りたいとお願いをしております。カリキュラムとしては、1,2年次で様々な基礎を学び、3年次からデータサイエンスとインフォマティクスの専門履修コースに分かれ、専門知識・技術を習得してもらいます。(スライド21)。

また、本学には、文理融合の総合科学部があるのですが、その中に国際共創学科を同じく4月に設置いたします。4年間を通して全て英語で授業を行い、日本人学生には半年間の留学に必ず行ってもらおうようにしています。入学定員は40名ですが、その半数が留学生という構成にしたいと考えています(スライド22、23)。

【日本人留学経験者数を増やす仕組み】

次に、日本人の留学経験者数を増やす取り組みも行っております。毎年千人以上の学生を留学させている大学もあると思いますが、平成28年度のJASSOの日本人学生留学状況調査結果によると、協定等に基づく日本人学生派遣数の多い大学として、国立大学では広島大学が3番目に入っております。

本学では、日本人の留学経験者数が平成25~28年度の3年間で50%増、大学間協定に基づく派遣

日本人留学生も同様に44.4%増になっています。平成29年度には、定員20名で海外留学を必須とし、世界で活躍できる国際的教養力を育むことを目的とした「グローバルピースリーダーシッププログラム」を新設しました。(スライド24)。

また、STARTプログラムという特長的な海外派遣プログラムがありまして(スライド25)、留学したことがない、海外に行ったことがないような新入生にも、費用負担をできるだけ少なくするよう大学が補助した上で、アメリカ、ニュージーランド、オーストラリア、インドネシア、ベトナム、タイ、台湾等に派遣しております。参加者は、平成28年度が266名おり、2週間程度現地に滞在し、講義やワークショップなどを受けてもらっています。

森戸高等教育学院3+1プログラムは、平成28年度から始めました。平成29年度は90名の中国の学生が本学に来ています。

これは、3年間を海外の大学で指導を受け、その後1年間広島大学に来ていただき、広島大学の教員から専門教育、卒論指導を受け、向こうの大学で学位をとっていただくという制度でありまして、9か月間履修をしていただきます。その後、本学の大学院等に進学する学生も多数おります。将来的には500名程度の学生を受け入れて、本学が、中四国の日本語教育の拠点になればと考えているところであります。

【世界から、広大へ】

次に、世界から広島大学へ、ということで、75ヶ国・地域から1,745名の留学生を受け入れております(平成29年11月1日現在)(スライド26)。海外拠点につきましては、私自身、ドイツやロシアを訪れ、本学の拠点を新たに設置いたしました。現在、世界14ヶ国に16拠点ございます(スライド27)。

昨年の11月にはカリフォルニア大学バークレー校と大学間交流協定を締結いたしました。また、ハ

ーバード大学とも締結いたしましたして、2018年度の5月から15名程度の学生が3か月程度、広島大学で学ぶことになっております。現在47ヶ国・地域の大学・機関と283の大学間協定を締結いたしております。

会場の先生方の中にも来ていただいた方がおられると思うのですが、昨年11月30日～12月1日にかけては、第3回日墨学長会議を開催いたしました(スライド28)。日本から30、メキシコから39の大学・関係機関が参加し、約150名にご出席いただきました。メキシコ国際開発協力庁のガルシア・ロペス長官にもお越しいただきました。メキシコにはマツダの工場もあり、そうした産学官を中心に連携を図って参ろうとしております。

【世界に羽ばたく。教養の力】

学生には、やはり教養の力が非常に重要だと思っております。入学したからといって安心するのではなくて、今がスタート地点なのだということをも十分わかっていただきたい、講師の方のお話からワクワクする何かをつかんでいただきたい、という思いから、昨年度より日本や世界をリードする方たちをお招きして特別講義を開催しております。2018年度からは全学部必修科目「大学教育入門」の一環として実施します(スライド29)。

昨年度、講義をお願いした7人とノーベル賞受賞者のポール・ナース博士との対談を収めた本をPHP研究所から発行しておりますので、ご興味があれば、ご一読いただければ幸いです(スライド30)。

また、ノーベル賞受賞者の方にもできるだけ本学にお越しいただき、世界トップレベルのお話を学生や広島の高校生にも聞いてもらおうと、京都大学の山中伸弥先生にも整形外科医としてのつながりで来ていただきました(スライド31)。梶田隆章博士、ポール・ナース博士、そして2018年はバングラデシュのムハマド・ユヌス博士、大隅良典博士にもお越しいただき、7月には天野浩博士にも

講演していただく予定です。

大学ランキングについては、いろいろな議論がありますが、海外の学生の中にはランキングを見て大学を選ぶ方も多いのではないかと思います。偏差値を見て大学を選ぶのと同様に、ランキングを見て大学を選ぶということがあるので、広島大学もできるだけそういったスタンダードにキャッチアップしていく必要があると思っております。

学生への経済支援もできるだけ充実させていこうということで、平成29年度から導入したのが「光り輝く奨学制度」です。学業成績が優秀な学生10名を選考し月10万円の奨学金を給付し、3,4年次の授業料を全額免除しています。(スライド32)。

エクセレント・スチューデント・スカラシップは、30名に1人を目安に、大学院の後期分授業料を全額免除にしています。

講演時間は45分ということで、たくさんの情報を駆け足で説明させていただき、申しわけございませんでした。

最後になりますが、広島大学は、平和を希求し、国際的にチャレンジするような人を育てていきたいと思っており、(スライド33)、構成員一同、一丸となって取り組んで参ります。ご清聴いただき、まことにありがとうございました。(拍手)

司会 越智先生、ありがとうございました。

越智先生は大変ご多用で、これからすぐまた広島大学のほうに戻らなければいけないということで、本日は14時にはこの会場を出なければいけないのですが、1～2分、時間がございますので、ここでお一人、お二人、ご質問を受けたいと思いますが、いかがでしょうか。ご質問のある方、挙手をお願いいたします。

H K大学のHと申します。すばらしい講演をどうもありがとうございました。

人事のことでお伺いします。例えば哲学が必要

であるとする学部の哲学の先生がお辞めになられて、ほかの学部にその分野の先生がおられる場合、改めて越智先生に盛大な拍手をお願いしたいと思っています。ありがとうございました。(拍手)

そこの学部のカリキュラム構成をその先生がご担当になられるというお考えですか。

越智 簡単に言えば、そうです。ですから、広島大学では学術院に所属するのです。例えば医学部とか文学部に所属するのではなくて、広島大学学術院に所属して、主たる担当は、教育学部に行って哲学を教えるということであっても、他の学部においても教える権利がありますし、義務もあるということになります。

H 卒業論文みたいな研究も学部に関係なくお持ちになられるということですか。

越智 最終的には大学院を含めてそうしたいと考えております。

H 学位をプログラム学位の形にしていきたいとお考えですか。

越智 そうです。大学院の再編に向けて今行っているのは、大きなくくりにしてプログラムの形にしていきたいと思っています。

H 要するに、必要なものを集めていって、最終的な学位プログラムにするという形を目指されているということですね。

越智 なかなか大変ですが。

H ありがとうございました。

司会 ちょうど40分になりましたので、ありがとうございました。

またパネルディスカッションで広島大学名誉教授の生和先生にご質問いたたければと思いますが、

【講演 2】

「超スマート社会に向けてー工学系私立大学が挑むイノベーション」

佐藤光史

工学院大学学長

司会 引き続き、講演に入らせていただきます。3番目の講演は工学院大学学長の佐藤光史先生でございます。佐藤先生のご略歴につきましても資料に掲載されておりますので、そちらのほうをご覧くださいと思います。

本日は「超スマート社会に向けてー工学系私立大学が挑むイノベーション」というテーマでお話しさせていただきます。それでは、佐藤先生、お願いいたします。

佐藤 皆様、こんにちは。ただいまご紹介をいただきました工学院大学の佐藤でございます。

多くの学長先生、皆さんがお集まりのところでこのような機会を頂戴し、主に私どもの取り組みをお話できることを、大変光栄に存じております。

ただ、本日いただきましたこの「学長のリーダーシップを活かして」というテーマでございますが、実はお受けした時点で4月からの次期学長の選考が進んでいる途中でございまして、それでお受けするかどうか悩んでおりました。ただ、3月で終わるのならそのようにお話をすればいいし、続けるのであればこれからの方向を少し含めながらお話をさせていただければよろしいかということで、本当に荷が重いのでございますが、お引き受けしたという次第でございます。

大変重い命題で、しかもこの目的が、どのようにリーダーシップを活かしながら大学改革に取り組んでいくべきかを探る機会にするのだというのが、このセミナーの趣旨ということでございます。

また、学長として学内で取り組んできた改革や、その中でどのようにリーダーシップを発揮してき

たかということで、先ほど申し上げたような事情ではございましたが、4月からも引き続き次期の学長を仰せつかることになりましたので、そのつもりで今日お話を少しさせていただきたいと思っております。

いただいたリクエストは、かなり具体的な内容でした。どういうことかと申しますと、本学では2015年度に先進工学部という学部を立ち上げました。それからハイブリッド留学制度、あるいは基礎科目のステップアップ制など、このあとが重要なのでございますが、「8年連続志願者増の貴大学の魅力をどうつくり上げたか」という、非常に具体的で、学長としてどのように関わって先導してきたかと言う内容です。

ただ、実は私はそのころは学長補佐、あるいは国際交流センターの所長という役目の中で取り組んでいた内容であるということをご理解いただいた上で、今日お話を聴いていただければ幸いです。

このように、今回のテーマそのものについては、私の前任で6年間、2009年度から14年度まで学長を務められた水野明哲先生の在任中に準備が進んだ内容がほとんどで、私が1期目を務めているこの3年間の役割というのは、その円滑な完成を担っているという事情があることも、あらかじめご了解いただければありがたいということです。

ですので、先にご講演をいただきましたお2人の先生方のような体系的な話題提供にはならない可能性が高いということ、まずはご了解いただければありがたいと思っております。

私ども工科系の私立大学としての役割は何か。国が提唱しておりますこれからの超スマート社会、これはいつでも必要なときに誰でもが必要なサー

ビスを必要なだけ受け取ることができる、そういう社会をつくっていかうということが今叫ばれているわけでございます。そういう中で、私ども工科系の大学としては、どのような役割を持つていけばよろしいかということを考えながら、ふだん教育研究に当たっております。

そして、そこでは当然ながら科学技術が必要になってまいります。それから、ものづくりと言われることに強く関わっているわけで、どのように貢献できるかということ、まず問題提起として挙げておきたいと思えます。

なお、私自身は大学院を終えたあと、実は国立科学博物館というところで9年間研究員をしておりまして、そのあとご縁があって工学院大学に移って、現在に至っているわけでございます。そして、もともとのバックグラウンドは応用化学でございます。現在は材料化学の分野で教育研究をずっとしているわけですが、前職も含めて、社会と科学技術の橋かけということ、自分の一つの役割と考えて取り組んでいるところでございます。

【工学院大学沿革】

まずは、工学院大学の工学教育全体の特徴をご理解いただくために、少し歴史的な流れについてご紹介をさせていただければと思います（スライド3）。

工学院大学は、昨年130周年という、非常に長い歴史を持っているわけですが、その前身となる学校は日本で最初につくられた私立の工科系の教育機関でございます。明治20年、「工手学校」、この「工手」というのは辞書に載っていない言葉かと思いますが、いわゆる帝国大学を出た上級の技師と、それから現場の間に入って実践的に指揮できるエンジニア、これが「工手」という意味であるということでございます。

そして、明治20年ですから、日本がようやく近代化を始めたころで、この1887年の前年、1886年に東京電灯会社、これが今の東京電力の前身だ

そうでありまして、その前年によく電力を供給する会社ができる。そういうような時代背景にあったということでございます。

ちょっと年表をお示ししたいと思います（スライド4）、これは工学教育機関の、特にこれは首都圏、東京近郊での機関の抜粋ということで、ほかの帝国大学等、全く記載しておりませんが、このころ当然ながら日本の工業化、近代化ということが非常に大きな課題で、そして私どもの仲間になるような大学ができ上がってきたということがよくわかりいただけるかと思えます。その中で比較的早い時期にできた学校であるということになるわけでございます。

ちょっとまた戻らせていただきます（スライド3）、学校を設立いたしましたのが渡辺洪基で、帝国大学の初代の総長でございます。工学倫理の提唱者としても知られている先生でございます。福井のご出身で、ほかにも例えば東京府の知事、あるいは貴族院の議員等々歴任をされた先生で、近代日本の国家プランナーのお一人でした。伊藤博文と一緒に岩倉使節団に随行されました。当時、岩倉使節団に随行したときはまだ22歳という若さだったそうでございます。こういう大先生の音頭によりまして、この前年、先ほど東京電力の前身の会社ができたと申しましたが、帝国大学令によりまして帝国大学が初めてつくられたのが同じ年で、1年間総長を務めたあと、この「工手学校」の設立に尽力されたという方でございます。

【工学院大学キャンパス】

そして、これは当時つくられたキャンパスの写真ですが、築地につくられた木造の3階建ての校舎です。残念ながら、この校舎は関東大震災で焼失してしまいます。これがなくなってしまって、エンジニアに対する社会からの要請も非常に高かったわけですから、学校を復興しようということで、いろいろな方々がご苦勞されたわけです。5年後に現在キャンパスのある新宿に復興すること

ができて、このときに「工手学校」から「工学院」という名称に変えております。したがって、このときの学長は学院長という名前と呼ばれていたようでございます。当時の復興会の長を務められたのが古市公威先生で、土木学会の初代の会長でいらして、やはり「工手学校」の設立に渡辺洪基先生と一緒にご尽力されました。この復興と併せまして、本学の新宿キャンパスの1階のアトリウムには渡辺洪基先生と古市公威先生の胸像を飾らせていただいているわけでございます。新宿で復興して、新制の大学になるまでに約5万5千人の卒業生を輩出したという記録が残っております。それまでに62年間ということで、日本の近代化、工業化に貢献してきたということになるわけですが、せっかく復興して間もなく戦争の時代に入りました。そして、戦後になりまして1949年に大学の設置が認可されて、現在の工学院大学ができ上がったという歴史を持つ学校でございます。

そして、当時新宿には8階建てのビルしかなかったのですが、これが現在の工学院大学で（スライド5）、駅から歩いて5分のところに29階建てのビルとして、日本で最初の高層キャンパスと言われております。現在、私どもはこれをグローバルゲートキャンパスと位置づけて、東京アーバンテックタワーという言い方でこのキャンパスを呼ぶことにしております。この場所というのが、これはちょっと写真が小さいのですが、ここがキャンパスでございまして、この手前側に新宿駅がございまして、その奥側に、これが京王プラザホテル、それからその奥には都庁もちょっと見えているのですが、この辺りは、先ほど申し上げました昭和3年に復興したときには、まだ淀橋浄水場と呼ばれる浄水場でありました。東京都の水瓶だったということで、昭和40年までそのような状態であったようでありますが、現在、新宿は副都心と言われる場所になって、さらに再開発されて、このような形になってきたということに

なります。

こちらで教育研究を続けていたわけですが、だんだん発展するに従って場所が狭くなってきたために、昭和38年に八王子市内に、現在八王子には22の高等教育機関がございまして、その第1号としてキャンパスを開拓しました。

こちらが24万平米ですので、飛び地もあるのですが、かなり広いキャンパスで、ゆったりとした丘陵型のキャンパスです。最近の再開発によりまして、新しい建物、これが新しい4号館、それから新しい2号館で、先ほどもお話がありましたが、ラーニングcommonsなどがこの建物の中に最近つくられたということになります。こちらは、南側が教育関係を中心にして、北側のほうに研究設備等を含み、建物が現在20を超えておりますが、グラウンドなどの体育設備などもかなりしっかりしたものがございまして、弓道場やボクシング場といった、ちょっと特殊なものもあるところでございます。

【工学院大スタディズ】

さらっと言ってきたわけですが、この大学の設置認可の際には、実は理事会は大学にするのは難しだろうと、とてもそんな資源はないということで、工業専門学校にしようということで動いていたようでもあります。ところが、何と当時の学生たちは理事会にかけ合って、「いや、大学にすべきだ。大学というところで我々は学びたいのだ」ということをかけあって勝ち取ったということが、今でも決議文などで残っております。

なぜこんなお話をしているかと申しますと、学長になりまして、それまで少し自校教育が手薄だと感じておりました。私は、入ってから1か月目ぐらいのところで、ほぼ全新生に向けてクラスごとに、数は多いのでありますが、「工学院大スタディズ」という自校教育科目を実施することといたしました。

これは、学生たちに自信を持ってほしい、本学

の場合、もちろん第1希望で入ってきてくれる学生はたくさんいるわけですが、必ずしもそうでない学生もいて、学習意欲を喚起するという意味を込めて、このような歴史について少し話をしております。まずは我々、エンジニアとして歴史を学ぶことだとか、あるいは渡辺洪基先生が提唱したような工学倫理を大事にしようと訴えることにしているわけでございます。もちろん、新入生は当時の様子を知るわけありませんが、学長への手紙という課題を出しまして、私の話を聞いてどんなことを感じたかを書いてもらいます。皆、非常に決意をして、「これから誇りを持って勉強するぞ」というようなことを読むと、彼らの感受性の高さというものにむしろ私が感動する内容で、毎年、実は楽しみにしているところでございます。

もちろん、「大学の勉強というのは非常に大変なのだぞ」ということは、最後にちゃんと釘を刺すようにしております、「つらいことがあったら、こういうことを思い出さない」ということをお話するようにしているところでございます。

学長になってからまだそんなに時間がたっているわけではございませんで、数少ない成果の一つと言ってよろしいかもしれません。教職員の皆さんもご理解をしてくれているようであります。

工学院大学は、昭和39年、それから昭和41年に、それぞれ修士と博士の大学院の各課程を設立して、現在も教育研究を進展させています。両キャンパスは中央高速道路の出入口がそれぞれ近いものですから、シャトルバスを利用するとドアトゥドア45分程度でつなぎながら運営をしているということになります。

新宿駅というのは実は世界一の乗降客を誇る駅でございます。1日370万人程度が利用されるということで、最近採択していただきました私立大学研究ブランディング事業で、「エリア防災+新宿」というものを行っております(スライド6)。これは「巨大都市・複合災害に対する建築・情報学融合によるエリア防災活動支援技術の開発と社

会実装」というタイトルで実施中です。これはドローンを使って避難の状況を確認するとか、そういう実験をやっている最近の研究でございますが、大学がちょっとだけここに見えております。これは都庁で、ここが新宿の中央公園です。地域と連携しながらこういう研究を進めていくというのは、本学にとっての一つの大きな特徴となっているということになります。首都圏の直下型の地震というのは必ず起きる。この予測はほぼ困難ということではございますが、必ず起きるわけでありまして、それに備えようということでございます。私はかつて学生部長時代にこの地震対策ということで、2008年度に学生支援GPで、やはりこういう防災、減災関係で本学のこういう研究の活発さというのを把握してございまして、2016年度には新しいブランディング事業に応募して採択をいただいたところでございます。

【工学院大学の規模・組織と建学の精神】

それでは、本日リクエストがございました先進工学部を含めて、現在の規模を少しご紹介させていただきます。現在、4学部、15学科でございます。ここは少し見にくいのですが、工学部でございます。先進工学部と工学部と建築学部、情報学部、4学部で15学科を持っております(スライド7)。そして、大学院は1研究科、工学研究科のみで、修士課程が6専攻、それから博士課程が5専攻ということで、とにかく今、大学院生をもっと増やさないといけないということで、もちろんそのベースになるのは研究活動ということをご理解いただきながら、その発展を推進しているところでございます。

建学の精神につきましては、「社会・産業と最先端の学問を幅広くつなぐ『工』の精神」ということで(スライド8)、工学の「工」というのはこういうことを意味するのだろうということで、2012年、125周年を迎えたときに、これは教職員の間で非常に活発な議論を行って、リニューアルしたも

のでございます。

その前は、これは幾つか説があるのですが、というのは、建学の精神をそんなに昔から意識していたわけではなくて、少しふらふらしていたところがあったので、きちんとしようということだったと思いますが、工手学校の初代の校長だった中村先生が開校式で述べた「奉仕と自己研鑽」というのが、一応公式にはリニューアル前の建学の精神と言われております。この際に、先ほどからいろいろお話がございしますが、125周年のときにビジョン150、それからこれに伴うミッション、それからバリューを規定して、そして現在公開しているところでございます。これにつきましては、今年度130周年を期に、もう少し時代の変化に合わせて、この5年ぐらいの変化に合わせてということになるわけですが、もう少しブラッシュアップしていこうという作業を今行っているところです。これももちろん工の精神をそのまま受け継ぎながら、わかりやすく説明しようという努力でございます。

【寄付行為リニューアル】

もう一つ、最近ございました大きな変化としては、工学院大学の寄付行為のリニューアルが、これはもう一昨年ということになりますが、12月に行われました（スライド9）。もちろん、幾つかの法改正の中で、本来はこの2005年ぐらいにやっておくべきものだったのかもしれませんが、少し遅れ込んだということになるかと思えます。

理事会が最終的な意思の決定機関であるということ、それから評議員会は諮問機関であるということ、それから監査機能を強化するというようなことで、今回このリニューアルによりまして、理事の人数それから評議員の人数等が非常に小さくなりました。それから、監査、監事につきましては、今選考が進んでいるところでございますが、常任の監事を置こうということで、寄付行為の改正を行ったところです。

併せて、この2015年のガバナンス改革で学長のリーダーシップを強めようということでございますが、私が教職員の皆さんに申し上げているのは、私はもちろんいろいろな提案はさせていただきますが、私が考えるリーダーシップというのは、機能的リーダーシップと言われる種類のものでございます。教職員一人一人が、SDでもあらわれていると思うのですが、一人一人がやはりリーダーシップを持って、今自分がやるべきことをやっさいこう、そういう意思統一をしながら、それが総体としての工学院大学になればいいじゃないかというぐらいのつもりで、いろいろな施策を実施しているということになります。

【ドメインの拡大：先進工学部】

この寄附行為のリニューアルの際、非常に大きな一つの変化がございまして、それは、本学が先ほど来ずっと説明させていただいた工業にかなりこだわってきたわけですが、むしろもう少し基礎的なところまでドメインを拡大しようということで、先進工学部というものを設立したということになります（スライド10）。当初、2015年に立ち上がったときには私が学部長をするはずだったのでありますが、学長になったので、現在は別の方をお願いしております。

この学部のミッションは、20世紀型科学技術からの脱却ということで、我々が目指すべきイノベーション、これは今まで結び付かなかったことを結び付けるという考えに基づいての施策と言えるかと思えます。今まで別々になってしまっていた、要するにタコつぼになっていたものをもっと結び付けよう、言い方が悪かったのですが、高度に専門化してしまった分野をできるだけ横断、連携できるようにしようということで、改革をしたのがこの学部ということになります。

その中でクォーター制を導入し、さらにステップアップ制を導入して、学力に応じてどんどん先に進める学生は先へ進み、何度かトライアルしな

いとなかなかクリアしない学生にはそこがちゃんとできるところまで面倒を見ようということです。基礎をとにかく固めて、そしていろいろなところで指摘されておりますように、現在入学生の持っている学力のスペクトルが非常に広いので、これに対応するための一つの施策としてとったということになります。

当然、これはゆとり教育の影響が非常に大きくて、今でもゆとり教育前には戻っていない、学力全体が戻っていないという認識を持っております。今はまだ中間報告の段階ではございますが、その中で今我々が考えなければいけないことは、修士一貫教育を見据えた工学教育改革を行い、そういう工学教育へこれから結び付けていかなければいけないという、非常に大きな変わり目にいるということになるかと思えます。

【グローバル化への対応】

そして、グローバル化というのは当然ながら非常に大きなテーマでございます。ここには疑問を呈してありますが、若者が海外に行かないということは海外が嫌いだということとイコールに思われがちなのではないでしょうか（スライド 11）。しかしながら、別に若者は海外が嫌いなわけではなくて、行けるものなら行ってみたいと思っているかもしれない。ただし、通常の留学をするということには非常に大きな障壁があって、一つは、現地で授業を聞いて単位を取れるだけの語学力があるかどうか、それから、現地の学校には別途授業料を払わないといけない。それだけの資力があればよろしいわけですが、少なくともこの2つが非常に大きな障壁になっていて、なかなかチャレンジが難しくなっているのではないだろうか。

そこを解決してみようということで導入したのが、この「ハイブリッド留学」という制度でございまして、本学の教員が提携校まで出かけて行って、授業そのものは日本語で行い、そして、通常の試験を行います。したがって、現地の学校

に払う授業料は要りませんし、当然ながら単位を取れないということもない。通常の勉強をしていれば取れる。英語の授業に関しては協定校のネイティブの教員が対応します。そして、生活は全てホームステイで行うシステムで、現在イギリスのカンタベリーと、それからシアトルで2校、それからことしの春からニュージーランドでもう1か所展開して、年間100人以上の学生を送り出せるようにだんだん増えてきたところでございます。27年度にAP（大学教育改革加速プログラム）に採択していただきまして、昨年には工学教育協会、関東工学教育協会からそれぞれ業績賞をちょうだいすることができました。

このハイブリッド留学はもう4年実施しておりますが、その進化系をちょっとご紹介させていただきたいと思えます（スライド 12）。

これはちょっと字が見えないかもしれませんが、アメリカの協定校から同じように逆ハイブリッド留学で本学へ来ている学生たちと、築地へ行ったときの写真です。こういう形で協定校から来た学生と交流するプログラムです。私どもではこれをキャンパスアテンディングプログラムということで募集をかけますと、やはり100人を優に超える学生たちが留学生たちのお世話をしたいということで一緒に活動します。学園祭なども一緒にやったりするというようなプログラムも展開しております。

もう一つは、来年度になりますが、このハイブリッド留学を使って航空理工学専攻というのを先進工学部の中に展開することといたしました。これは、もちろん社会的な要請として、国際的なパイロット、教官を含むパイロットの不足が問題になってきております。特にアジア地域ではこれから需要がどんどん増える見込みとなっており、日本の航空会社でも今パイロットが不足していることは現実としてあるわけです。キャンパスアテンディングプログラムの写真はシアトルの皆さんですが、別にカリフォルニアのロングビーチ

にあるフライトスクールと提携いたしまして、このハイブリッド留学方式を活用して、エンジニアとしても、パイロットとしても資格が取れるようなプログラムを開発しました。そして、授業料の負担、実習の負担というのも段階的にできるような方式を取って、できるだけ多くの皆さんに、パイロットを目指す機会として使ってもらえるようなシステムにしていこうと考えているところでございます。

【研究の発信力・連携強化】

あとは、学長になってから進めていることの一つとしては、やはり研究活動で、同時に大学院の活性化ということを目指しているわけですが、そのベースになるのはやはり教員の研究活動でございます。本学の場合、研究が余りされていないかという、決してそうではなくて、教員は非常に一生懸命やっているわけですが、それを今まで発信するということがなかなか行われていなかったということがございました。そこで、2015年からとにかく外に見える形にしましょうということで、JSTやNEDOが主催するようなイベントに積極的に参加するように呼びかけてきました。2015年、これは呼びかけた最初の年ですが、このときには東日本の私立大学でトップの採択数、それから昨年、一昨年は全国の私立大学でトップの採択数を獲得することができました。

このイベントには「大学見本市&ビジネスマッチング」という副題がついておりまして、2日間で2万5千人を超える企業の皆さんが来訪されて、そして研究のシーズを探す場でございます（スライド13）。この水色のTシャツを着て説明しているのは大学院生か卒論生でございまして、ここで直接企業の方と研究について議論するというような場にもなっておりまして、非常にいい機会になっていると考えております。

併せて、こういう研究の発信力あるいは連携の強化ということで、例えば、これはもう16年間続

けている国際シンポジウムでございますが（スライド14）、ちょうど昨年11月に130周年の記念の一つとして開催いたしました。これは院生と教職員の学園祭と書いてあるのですが、こういうイベントを通して、協定校間やあるいは学内の教職員との相互理解を促進する場にしようということで、こちらは八王子の新しい2号館でのポスター発表の様子です。当然ながら1、2年生もおりますので、学内でこういう活動が行われていて、しかも先輩たちが皆英語で受け答えをしているのを見ると、なかなか刺激を受けるようでございます。

このときにはちょうど東京医科大学様と東京薬科大学様、連携校でございますが、さらに八王子市との共催ということで、ご講演もいろいろなところからいただきました。さらに、シーズの発表会も行うという、イノベーションジャパンの小さいバージョンというのを実施したところで、このような地域連携も行っているということです。本学の名誉博士でいらっしゃいますパデュー大学の根岸先生、ノーベル化学賞を2010年に受賞された先生にもいらしていただいて、ご講演にも参加していただくというようなことをやりました。

【世界大学ランキング】

あと、先ほどもお話がありましたので、もう深くはお話いたしません、やはり世界大学ランキングについてです。これは、ちょうど大学基準協会の70周年、去年この会場で行われた会の中で、常務理事の金沢大学の山崎先生がご質問に対して、一言おっしゃった言葉が非常に私の頭の中に残りまして、「たかがランキング、されどランキング」と（スライド15）。これは特に理工系の大学にとっては重要なのではないかと思います。

留学生は必ず見ております。これは、在学中の留学生でもこういうことを言っておりますが、おかげさまで昨年本学はワールドランキングでトップ5%、順位は取って書きませんが、とにかくト

ップ5%まで、それからQSはアジアランキング
トップ3%までしか発表しませんので、ここに入
っていないことには発表されないということにな
ります。両方とも昨年登録して初ランクインを果
たすことができたということです。ただ、これは
「教職員、相当頑張っているよ」ということを示
そうということで、ここに人事のデータを示しま
した。専任の教員は230名しかおりません。それ
から、専任の職員も130名しかおりません。この
規模で世界のランキングに挑み続けるためには、
どういう施策が必要かというようなことになって
いこうかと思えます。

【学生プロジェクト】

そして、発信力の一つといってもいいかもしれ
ませんが、学生たちは多分そうは考えていないと
思います。自分たちのやりたいことをどうやって
実現していくか、それこそ主体的に取り組む力を
育てる上で、本学ではこの「学生プロジェクト」
というのが非常に大きな役割を果たしていると思
えておりますので、ご紹介をさせていただきます。

これは3つの大きなプロジェクトでございます
(スライド17)。実際にはこれだけではなくて、も
っといろいろなプロジェクトがありますが、世界
を視野に入れたプロジェクトとしては、NHKの
学生ロボコンというのが毎年行われておりまして、
アジアの予選が日本でも行われています。本学は、
10年連続出場して、2017年、デザイン賞を受賞い
たしました。連続出場しているだけではだめだか
ら、とにかくアジア、世界を目指して頑張るよう
にということで、今、檄を飛ばしている最中でご
ざいます。

それから、鳥人間コンテスト、これも琵琶湖で、
これは実に7年ぶり5度目の出場となりまして、
これで飛んだということだけにはご覧いただけ
るかと思えます。この先は写しません。何とか飛び
出すことができました。

もう一つが、これはブリヂストンのワールドソ

ーラーチャレンジで、これは4号機でございます。
既にこの大会に3回チャレンジしておりますが、
今回はスピードを競うチャレンジークラスとい
うところに参加しました。今年は非常に厳しい気
候条件で、オーストラリアのダーウィンからアデ
レードまで3千キロを走破しないといけないので
ありますが、途中は全部キャンプしながら5日間
かけてオーストラリアを完走するというものでし
た。このときにはチームは全体で30人程度、現地
へ行ってレースに参加したわけではありますが、実
際には、今年このプロジェクトに参加している学
生は306名でございます。この規模は大体1学部
程度に相当するわけであり、しかも4学部全部の
学部から参加しております。そして、この4月
にソーラービークル研究センターという、教員が
アドバイスをする組織を総合研究所の中に設立い
たしまして、教員が22名で、やはり全学部から応
援に来て、一緒に研究を行うというようなことを
進めておりまして、協力企業も50社を超えるとい
うような規模で実施をしているところでございま
す(スライド17)。

また、学生の社会参画ということで、これも24
年続いているということになります。八王子キ
ャンパスで小中学生を対象に学生たちが実験を教
えるという、これは2日間で昨年の場合には7千
人、多いときですと9千人ぐらいのお子さんたち
が集まるイベントに学生たちが参加して、社会性
を身につける場にしているということをご紹介さ
せていただきたいと思います。

【おわりに】

これが最後のパワーポイントになりますが(ス
ライド18)、日本は資源、エネルギー、ここには食
料や水という問題は余り書いてありませんが、世
界的に見れば、もちろんこのような問題がござい
ます。それから、日本では、先ほど地震のことが
ございましたが、災害が多発しており、少子高齢
化、そしてグローバル化するという変化の非常に

著しい社会です。その中で、我々は何を機軸に科学技術を進めていけばいいかというところで、一つ頭にいつも置いておきますのは、このサステイナブル開発目標という事です。これを2030年までに世界で達成しようと言われていて、こういう幾つもの大きな目標に向けて活動し、教職員そして学生が超スマート社会に貢献していこうというようなことを提唱しております。そして、皆さんで頑張ろうと提唱していることがリーダーシップだとするならば、今のところ、その程度のものであるとお伝えをさせていただきます。私の話を終わりにしたいと思います。

どうもご清聴ありがとうございました。

司会 先生、ありがとうございました。

これで3名の先生方のご講演が終了いたしました。続きまして、ご講演いただいた先生方によるパネルディスカッションに入りたいと思います。

今までのご講演に対してのご質問、ご意見を併せて伺いたいと存じますが、広島大学の越智先生が公務の関係でご退席されましたので、パネルディスカッションの際に山梨県立大学理事長・学長の清水一彦先生に加わっていただきたいと思っております。

壇上でちょっと準備がございますので、恐れ入りますが、しばらくお待ちいただきたいと思っております。

【パネルディスカッション】

「魅力ある大学づくりに向けて学長はどのようにリーダーシップを活かして改革に取り組むべきか」

モデレーター：生和秀敏

大学基準協会特任研究員

広島大学名誉教授

パネリスト：小林 浩

佐藤光史

清水一彦

山梨県立大学学長

司会 準備ができたようでございますので、小林様、佐藤先生、清水先生、それからモデレーターの生和先生にご登壇いただきしたいと思います。

ここからはパネルディスカッションのモデレーターとして広島大学の名誉教授で、本協会の特任研究員の生和秀敏先生をお願いしたいと思います。それでは、生和先生、お願いいたします。

生和 それでは、限られた時間でございますが、パネルディスカッションを始めたいと思います。

最初に清水先生に10分か15分ぐらい、プレゼンテーションをお願いしたいと思います。

皆さん方ご存じのように、清水先生は非常に優れた教育学者として有名な方でございまして、筑波大学の副学長を長い間おやりになり、そして現在山梨県立大学の学長ということで、特に教育行政、これからの大学がどういう方向に進んでいくべきかということについて、むしろ内側からさまざまなご提言をいただけるものだと思っております。

それでは、清水先生、どうぞよろしく申し上げます。

清水 山梨県立大学の清水です。

「学長のリーダーシップ」というテーマですが、私の3年間の学長を振り返りますと、一言で言

いますと「学長は孤独である」ということがよくわかりました。

今日はこの3年間に取り組んだ本学の教育の質保証、先ほど小林さんのほうから地方の大学は潰れるかもしれないという、そういう危機感のもと、やはり地方の大学もここですべきことは、もはや質の保証しかないというような思いで、この間に取り組んだことを一部事例紹介させていただきます。

その前に、私は、日米の大学制度の比較研究をしております。我が国は70年間、アメリカのシステムを受け継いでいるわけですが、赤字のところは、全くアメリカとは違った部分であります(スライド2)。つまり、70年前にアメリカ型のシステムを導入しても、70年の間にまだ追いついていないといえますか、実現していない。これはどういうことかといいますと、一つは日本の大衆化がアメリカより22~23年遅れているという歴史的な背景がございまして、日本はアメリカの大学制度と比べておよそ20年ほどの時差があると考えれば、むしろこれからこのアメリカの赤字部分のところに向かって、模索していると考えられます。

他方では、もともと農耕民族と狩猟民族の違いがございまして、システムが入ってきて、その魂まではなかなか変えることはできない。この70年、我が国が続いているアイテムというのは、むしろ

何か日本的な価値があるのではないか、必ずしも狩猟民族型のものに合わせなくてもいいのではないかというようなものも考えられるわけです。

ここでは書いていないのですが、日本とアメリカとの比較で取り上げたアイテムの価値は何かとこのことを考えてみました。例えば、機能の箇所組織中心主義というものについては、むしろ農耕民族の協調性をあらわしたものでもありますし、アメリカのプログラム中心主義というのは、むしろ学修の成果というものが価値になっている。あるいは個人研究費についても、日本は平等性という概念が非常に強い。欧米の外部資金では競争という概念ですね。全体を通じて、やはり日本とアメリカの大きな価値の違いというのは、私なりに一言であらわしますと、日本は量的平等性という概念が非常に強い。アメリカは質的な多様性です。このように価値観が大きく違っている。

70年でなくても、臨教審からもう30年以上たつて、連綿と大学改革が進められてきております。システムもほとんど導入されました。しかし、この間になかなか定着しなかった一般教育とか単位制度といった制度もございます。

ここに挙げたものについても、現在政策奨励で国のほうも動いておりますが、やはりもう一度原点に立って、本当に農耕民族に適した制度なのかどうか、その価値は何かとこのことを振り返ってみることも大事ではないかと思えます。そうしないと、臨教審以降の30年間、現場はシステムの改革だけに振り回されてきたという現実も見られます。

ここ30年ぐらいの流れを簡単にまとめますと、戦後、高等教育制度の総点検、見直しも現在も続いている(スライド3)。これは「狩猟民族社会の高等教育システム」の「農耕民族社会の高等教育システム化」だと私は思っております。先ほど言いましたように、農耕民族社会の価値もあるということです。ですから、場合によっては、このシステムについては欧米のようなシステムは要らない。本音は、今の大学評価、認証評価について、

私はネガティブに思っておりますが、今日はそこについては申し上げません。大学基準協会もやっていることですので、応援しなければいけません。そういうところをもう一回立ちどまって検証する必要はあります。

システムについては、あらゆるシステムが入ってきました。臨教審とか教育再生実行会議に見られたように、次第に政策のほうに移行してきているというのが、大きな特徴かと思えます。また、小林さんも触れましたように、今インプットからアウトカムという方向もございます。とはいえ、やはり農耕民族ではインプットが非常に重要です。先ほどの量的平等性という概念から言うと、どういふふうに18歳人口の学生を募集するかというのが非常に重要である。しかし、流れとすれば今はアウトカムのほうへ来ている。エデュケーションからラーニングへ、「保護」から「淘汰」の時代へと、基準の大綱化以降はつきりとこの方向が示されてきました。

こうした中で日本の高等教育改革の大きな制度的な課題として挙げれば、私は2つあると考えています。

1つは、組織中心の大学からプログラム中心の大学へ変わるべきである。昭和22年につくられた学校教育法が70年たつても、まだそのままになっています。つまり、大学の教育研究組織の基本は学部、学科、研究科、専攻であるというもので、これは70年前のエリート時代につくられた条文です。

今やユニバーサル段階のときに果たして通じるのかどうか。高校生の大半が高等教育へ行く時代にあつて、70年前の法規定がそのまま現在も使われている。しかも、高校の目的と大学の目的は法的には全くつながっていない。こういう中で高大接続改革といつてもおかしい。やはり組織中心からプログラム中心へと移行しなければなりません。先ほどの広島大学の改革もこれを一つの目玉にして今進められております。筑波大学でも早くから

実行しております。そういう意味で、これが一つの大きな課題と言えます。

もう一つは内部質保証システムです。現在各大学が取り組んでおります学修成果の可視化です。これは言うのは簡単ですが、実際に学修成果をどうやって可視化するか、各大学は非常に頭を抱えて悩んでいると思います。この内部質保証システムが構築されますと、もう設置審は要らなくなる。そういうことだと思います。各大学の自助努力で質を保証するシステムが構築されれば、学内にその設置審があるということになるわけですから、これは一つの大きな制度課題ではないでしょうか。

いずれにしても、求められる3つの改革視点は、先ほどから指摘されているように、学生、国際、未来です。これは、各大学の改革あるいは国の改革でも共通していると思います。

最初の学位プログラムについてですが、私も関係した文科省のワーキンググループでつくったものが今のところ公的な定義です（スライド5）。現在は専門職大学士とか専門職短期大学士が入りましたので、学位は2つ足さなければいけないのですが、こういう学位を取得するにあたって達成すべき能力を明示して、その学生が修得できるように体系的に設計された教育プログラムということになります。ですから、その考え方は制度的に言うところ、いわゆる“教教分離”、教員組織と教育組織を分離するというものです。先ほどの広島大学の学術院というのはまさに教員組織です。そして、既存の学部、学科、研究科、専攻をプログラム化する。つまり、それらは学生の組織であるということになります。これによって柔軟に、かつ機能的に運用できるわけです。

現在、多くの大学では学部や研究科が教員の組織になっていますから、そこをいじると大変な労力を使うことになってきますが、教員組織と教育組織が分離するようになると、教育の面では非常に機能的に発展できるというメリットがあるわけです。それを可視化したのがこのような図でございます

（スライド6）。これまでは組織自体の目的、目標あるいは3つのポリシーというものでつくられてきた。これを学位のほうから見ようというものです。したがって、1つの組織に複数の学位があったら、その複数の学位ごとに3つのポリシーがなければいけないということです。この観点から日本の大学の学位プログラムを総点検すれば、問題の多い大学があると思います。つまり、同じ学位名を使っている、中身が違う、カリキュラムが違う、コンセプトが違う。だけど、出てきた学位は同じである。学位のほうから、全ての3つのポリシーを再構築するということが求められているというわけです。

2つ目の教育の質保証についてですが、大事なのは原点回帰ですね（スライド7）。原点回帰というのは何かといいますと、大学の成り立ちは、教える者がいて、学ぶ者がいる、それを結ぶカリキュラムがある、この3つが大学の要素です。つまり、教師と学生とカリキュラム、これが大学の3要素です。そこでは教師力と、学生が身につける学修成果と、そしてカリキュラム力といいますか、それはシラバスに具現化されますが、この3つが基本的な構造です。そして、教師力を上げるためにはやはりFDしかないのです。カリキュラム力をアップするには、学んでいる一番身近な学生が評価する授業評価が重要であり、その結果がカリキュラム改善につながります。教員サイドからカリキュラムを組むというのは、これは学問的なカリキュラムであって、他方、リアリティなカリキュラムというのは学生のニーズなどから吸い上げて組み立てるものです。

それから、学生が身につけるべき学士力です。今日、各大学において「学士力は何ですか」と問われたときに、「うちの学士力はこれです」というのは多分出せると思います。どの大学でも3つのポリシーを打ち立てているわけですから。しかし、それがなかなか学生には伝わっていないのも事実だと思います。

本学では、学士力の見える化を実行しました（スライド8）。山梨県立大学は3学部あります。学部・学科ごとに、それぞれの学士力を1年かけて作ってもらいました。全部で42の学士力がここに挙がっております。全学共通のものが学士基盤力、あとは学士専門力、教職もありますから学士専門力（教職）と、大きく3つに分けました。そして、前期の授業の最後に学生による授業評価においてこの「学士力を身につけましたか」という質問項目に答えてもらい、それを4段階で表したわけです。全部で1,200科目、本学では開設されていますが、全ての科目に「この科目はどの学士力を身につけるものか」というマップをつくってもらいました。それを大学生、留学生にもガイダンスで周知して、1学期の終わりに自己評価してもらいました。この数字はダミーですが、4段階のうち全学の学士基盤力は3.40、学士専門力は3.35という数字が出てきます。そして各学部・学科ごとに点数の高い順にずっと並べてみると、この赤字のところは本学の理念・目的を具現化したものに該当します。

本学はグローバルな知の拠点、一言で言うと地域貢献ですが、地域貢献に深く関係する学士力を赤で抽出しました。赤が上のほうにあればあるほど大学の目的が達成できているということになります。間もなく後期分が出ます。前期と後期が出たら、これを社会に発信しようと思っています。言ってみれば、大学の通信簿です。組織ごとの通信簿です。妥当性とか精緻度はともかくとして、こうして本学の学士力というのをこういう形で見える化し、社会に発信しようと思っています。

次に、ガバナンスですが、私の経験では、ガバナンスの要素はパワーとリーダーシップとスキンシップ、この3つだと思います（スライド9）。パワーは、これは学長、理事長はすでに権限を持っています。理事を選ぶとか、いろいろな人事の面でもパワーを持っています。リーダーシップというのは何も学長1人がとる必要はないです。他

の理事とか副学長とか、ほかの人がリーダーシップをとっても、私はいいと思っています。

中でもスキンシップ、これが大事です。今日登壇された学長先生方もスキンシップをされていると思います。教育研究の現場へ行って、現場の声を聞き、できるだけその声を吸収したり、一緒に行動したりする、このスキンシップです。

私自身の運営の戦略目標は3つです。意識変革、スピード感、実行性です。パワーは意識変革で余り使わないほうがいいと思います。スキンシップは全部に使います。それで二重丸をつけましたが、この観点から私は3年間、自己評価をしてみました。1年目、2年目、次が3年目になりますが、どういうときにパワーを発揮するのか、リーダーシップを発揮するのか、あるいはスキンシップを発揮するのかというのを表でまとめてみました（スライド10、11）。

一番左側が、この3年の間に本学で取り組んだ改革とか事業です。一番右が、外部指摘であり、外部の委員とか監事とか法定会議等で指摘されたものですが、そういう指摘も改革を進める上では非常に助かります。

こうしてみると、もちろんパワーは意思決定が中心ですが、リーダーシップのところでは、新しいシステムや制度をつくる時に、ある程度こちらで設計をしています。私自身が素案とか制度構想をして、これを全学の委員会にかける。そうすると、非常にスピード感が出ます。そういう手続を経れば、大体制度はでき上がる。スキンシップは個別に相談したり、学内のFD講師になったりします。こういう形で、この3つの戦略目標というのを達成しています。これは大変ですが、いろいろなプランや原案作りがあれば、スピード感が出ますし、学内の委員会の手続もスムーズになり、構成員も納得してくれています。

少し時間をオーバーしましたが、与えられたテーマについてご報告させていただきました。

生和 どうもありがとうございました。

パネルディスカッションというのは、パネリスト相互にディスカッションをするということも含まれるのですが、時間が限られておりますので、フロアの皆様方から質問、ご意見を承るという時間にしたいと考えております。

どなたでも結構ですから、挙手をして所属とお名前をお聞かせの上、ご質問をお願いしたいと思います。できるだけ簡潔な質問がよろしいです。答えるほうもできるだけそのように努力をお願いしたいと思います。いかがでございましょうか。どうぞ。

T T大学の学長のTでございます。大変貴重なご発表をありがとうございました。

最初の基調講演のスライド番号29番、小林様の発表の中に、職員力が大学改革の成否を決める時代というご指摘があったかと思えます。

例えば、アメリカの大学ではアドミニストレーターにつく職員の方たちの多くが、Ph.D.まで持っていたらっしゃるという状況で、日本は職員と教員、教職協働ということが言われておりますが、教員の側からアドミニストレーションに関わるものも、職員の側からアドミニストレーションに関わるものも、この中途半端な制度設計になっているのではないかと思います。

日本の大学が世界の中で競争力を持つていくために、教員と職員というその真ん中にアドミネストレーターのトラックというものを、早くしっかりと持っていくということが、今後求められているのではないかと思います。この職員力が大学改革の成否を決めるという、ここの部分をさらに詰めていかななくては行けないかと考えておりますが、いかがでしょうか。

小林 ありがとうございます。

多分2つあると思っております。今おっしゃったのは、1つは制度的なものの問題と、あと1つは、

その学内でどのように活かしていくかという、2つの問題があると思えます。

日本全体として、そういった制度設計とかプロフェッショナルの育成というものと、あとは、職員の方々のモチベーションをいかに高めるかということです。職員の方々のモチベーションが高い大学は改革が進んでいますし、非常に雰囲気もよいというところがあると思えます。

いろいろな大学を回っていて、最近、若手の職員の方でプロジェクトをつくって、未来に向かって提案をつくっていくという大学が結構出てきていて、これはすごくいいことだと思うのです。

ただ、ある大学に行ったら、非常にそのメンバーが暗いのですよね。「何でこんな前向きなプロジェクトをしているのに暗いのですか」と言ったら、「いつもこうやって選ばれるのだけれども、結局最後、理事会にはしごを外される」というのですね。これはやはりまずいのではないかなということと、そこでコミットするような常務理事とか理事長に言ったら、「私が言うのと、言うとおりにやるから」とおっしゃっていたので、副学長とか、そういうクラスがやはりサポートしていくということが大事だと思います。

以上のように、1つは制度設計の専門家とか専門領域をもととしたプロフェッショナルの育成と、もう1つは学内での、安心安全に改革を進められるような、議論できるような場というのを作っていくという、2つがあるのではないかと考えております。

生和 ほかにご意見はありますか。

O N大学の学長のOと申します。

立場から言うと、多分、清水先生にお伺いするのが一番いいと思うのですが、最近、県内就職ということと、それから学生の力をいろいろな意味で、それこそアウトカムをできるだけよくするということと、必ずしもベクトルが同じ方向を向い

ていないなというのが一番困るというのか、先生方からもいろいろな指摘などもあります。

そこで、我が地元も人口が減っていく中で、このまま大学が何もしなくてもいいというわけではないと思うのですが、先生のところで総合的にどうか、どんなふうにして、アイデアがあったら、ぜひ教えていただきたいと思います。

清水 ありがとうございます。

公立大学の共通の悩みかもしれません。山梨県でも高校生の7割以上が県外へ出てしまっていて、本学でも県内出身の入学者が55%で、県外からが45%です。

幸いに専門職として、看護とか福祉の学部がございますので、こちらは、例えば看護は65%ぐらい県内に就職しています。専門職のほうはそれほど県外へ出る数は多くはないのですが、国際政策学部というのは、グローバルな人材も養成しますので、できるだけ海外とか県外とか、そういう志向の人が多くて、地元にとどまらない。その就職率が非常に低いのです。

ですから、一方では、大学は地域に貢献する優秀な人材を育成するという一方で、先ほどのような、社会に「地域人材を育成していますよ」ということを見えるようにしています。

しかし、最終的に学生が外へ出たり海外へ行ったりするのは、これは止めようがございませんので、その点はもう1つ、オール山梨11大学でやっている「COC+事業」で対応しています。こちらはKPIがはっきりしてしまっていて、地元就職率を5年間で10%ほど上げるということで、さまざまな企業と連携したり、いろいろな仕組みをつくらせたりして、地元に残るように工夫しているところです。

大学としてできることは、「地域貢献のための人材を育成しています」というのを見える化し、発信してあげる。そのための数値化を試している。そういうことでよろしいでしょうか。

小林 何かグローバル化というと、東京を中心にと海外にというような先入観もあるような気がしています。ある大学で、留学した学生さんが地元のメーカーに就職したのですが、「何でおまえ、せっかく留学までしてきたのに地元の企業に就職するのだ」と言われたところ、その学生が言っていたのは、「先生、わかっていないな。うちの企業は地元の企業だけれども、世界シェアの3割を持っていて、ほとんど毎日英語でやり取りしているのだ」というふうなことを言われて、その先生ははっとされたそうです。

ですから、先ほどちょっと話の中でもしましたが、もうどの企業でもインバウンドを含めてグローバル化は避けられないのですよね。大きなメーカーではなくて小さなメーカーほど、海外に出ていくというようなことが求められています。

そうすると、もしかしたら気がつかないだけで、地元にある企業で一生懸命グローバル化しようとしているのだけれども、人材がいないと悩んでいる企業が、結構あるのではないかと思います。そこら辺のコミュニケーションがもっとできると、何かいい関係性がつくれるのではないかと思います。

生和 ほかにいかがでしょうか。どうぞ。

K C大学のKと申します。

研究と産学連携のほうを主に担当しているのですが、小林先生のお話の中だと、スライドの番号で9番とか10番とか、これまでに求められた学生の質と、これから大事になってくる能力とか話があったのですが、私自身が実は理科系の教育を受けているので、昔々ののどかな時代に学生実験とか卒論とか大学院の研究とかで締め上げられていたところについていた力というのは、まさにこれで、それが今だとどうかというと、大体戦力になる3年生の後半ぐらいからインターンも行かせてやら

ないといけない、短期留学も行かせてやらないといけないというのが、M1 ぐらいまで続いています。

ですので、実際じっくりと考えさせるといふか、教員が与えるテーマではなくても、自分で見つけて考えさせる時間がなくて、追われまくっていて、むしろだめなんじゃないのかという気が、少なくとも理科系ではしています。

ただ、うちの大学は、ちょっと学長は来ていないだろうと思いますが、文系の力が強い大学なので、そういったところで文系の学生を締め上げるのはもしかしたらいいかもしれないのですが、全学的にそういうものはどうなのかなと思っています。

その辺り、小林さんと、それから理科系しかない佐藤先生と、あと教育の仕組みとして、大学としてどうなのかというのを清水先生から、ちょっとアドバイスいただけたらと思います。よろしく願いいたします。

小林 ありがとうございます。

多分そこでどういうふうな人物を育成するためにどういう教育をしていくかというのが、これは文系、理系にも関わらず、メニューというより方針がすごく重要になってくるのではないかなと思います。

プログラムを幾つ積み上げても、外から見たときに、「この大学とかこの学部はこういう人を育成していくから、こういう仕組みなのだ」というストーリーができていないと、やはり外から見てもわかり辛いですし、学んでいる学生も実感がないまま、何か義務感だけで卒業してしまうということがあると思うのですね。

さっき“自校教育”のお話もありましたが、こういうふうな考え方を育てる大学だからとか、学部だからとかと、最初に、教育の目的を言わずにいきなり授業から入ってしまう大学もあつたりします。ですので、そこら辺のところはず、さっ

きゴールデンウィークまでと申し上げましたが、これはもしかしたら入学前教育も含めて、非常に重要になってくるのかなと思います。

その上でメニューを、プログラムをどうするかというのが多分乗っかってきて、それが先にありきの教育ではなくて、理念とか目的をはっきりさせてからプログラムを置いていくと、そこら辺が文系、理系問わず、はっきりするのではないかなと、外から見ていると思います。

佐藤 理科系の場合には、やはり積んでおかないといけない基礎的な学力が必ずあると思うのですね。もちろん、それは文系の科目も同じなのかもしれませんが、若いときにある程度きちんと理解しておかないと、先へ行けないということがある中で、いろいろなプログラムを用意して、その中で選んでもらうということです。

ただ、やはり自分で幾つかのチェックポイントを設けて、自分に本当にそれが合っているのかどうか。特に工学院大学の場合には2015年からプログラムを全新生に実施して、そしてそれをチェックポイントでどれぐらいなるか、必ずしもそのプログラムの点数が上がる方がいいことだということではないのですが、自分を振り返るポイントを卒業するまでに設けています。ただ、無理をせず、しかも本人の成長が自分で自覚できる、そういうようなシステムにしてあげないと、いろいろなことをやっても、何をやったのかわからないぐらいの学生も中には多分いると思うのですね。

そこで、先ほど小林さんもおっしゃっていた、やったという実感を持てるような、多分いろいろな実験だとか、もう理系の場合にはものすごい拘束時間が長いので、多分かなり疲れているということは、もう見えてわかりますね。

やはり体力がどんどん、昔に比べてなくなってきているようにも見えて、疲れてしまっているのではないか。そうならないように、自分で自分を振り返られる、そういう時間というのをどこかに

設けてやるというのは、かなり大事で有効なのではないかと考えております。

清水 日本の高等教育の設計が敗戦後の中でつくられたという、そこに大きなボタンのかけ違いがあったと思います。

アメリカのようにリベラルアーツと、そこはメジャーも含んだリベラルアーツであり、そして専門教育は大学院で行う、この2つをきちんと整備してスタートすればよかったものが、全部学部詰め込まれて、学部の中で教職もやりなさい、しかも資格免許も全部しなさいということで始まった。看護とか保育士とかは、厚労省の学校指定規則などで100単位ぐらいはもう決まっているわけです。ですから、カリキュラムの体系化を、工夫をしなさいと言ったって、それは不可能に近いです。

日本の大学のカリキュラムを見ますと、全学共通の一般教育の用意単位数は、戦後必要単位数の2倍というのが目安であったのに対して、今では3倍から5倍になっているのです。全学共通科目として不要な科目がいっぱいあるということです。それは大学の経営という面からも、非常勤講師等の経費がかさばり経営を圧迫しているわけです。

本学でも調べましたら、専門科目については大体1~2倍で、これは70年前の目安のとおりだったのですが、全学共通科目が4倍強になっていました。それで今、担当の理事を通して、とにかく10%ぐらいは減らしましょうということで、目標値を掲げて非常勤科目を中心に減らすことを検討しています。

こうした制度的な問題を抱えながら、しかも、最近はクォーター制に移行しようとする大学が増えている。 Semester制からクォーター制に移行するということは科目数が増えるわけです。それはメリットですが、他方では、それは体系化やゆとりを持って学修するといったことから離れていくこととなります。昔の通年制は、ある意味でよ

き時代だったのですが、それがSemester制になって、さらにクォーター制になるとどんどん知識を詰め込むというほうに移行してしまうわけです。

生和 さて、ほかに何かいかがでしょうか。どうぞ。

S K大学のSと申します。非常に単純な質問で申しわけないのですが、佐藤先生にお伺いいたします。

このハイブリッド留学ですが、現地では日本語で工学院大学の先生が行かれて授業をなさる。そして、現地の英語の授業はあちらの学校の先生がなさるのですが、この英語の授業は何時間ぐらい、その週になさるのでしょうか。

もう1つ、ホームステイということで、ある程度の英語の実力はつくと思うのですが、この留学の目的は語学力を高めるとかいうのではないのでしょうかというのと、本学でしたら留学というときにはTOEFLとかTOEICの一応の最低レベルがあるのですが、そういうことはどういうふうになっているのか、ちょっとお伺いします。

佐藤 あのご質問のほうから申し上げますと、語学力は全く不問にしております。したがって、入学した学生であれば基本的には誰でも行けるという形にしております。

それで、英語の授業はほぼ毎日、半日ぐらいは英語の授業になっております。ただ、集中的に時間を組んだりすることもありますので、必ずしも毎日2時間というわけではないのですが、それで一定の語学力は確保したいというやり方をしております。

普通の本学の教員、専門の教員が行くこと、それから一般教育科目の教員が行くこともあるのですが、集中講義形式で1週間なら1週間という形で授業を実施しております。もちろん、英語にも力を入れております。

S 一般の大学のESLとはまた違うわけですね。

佐藤 違いますね。理工系の学生にとって、自身の専門で用いる基礎的なコトバとなる「専門用語」の理解が先という意味で、第二言語は数式や化学式などであって、英語は第三言語と言えるかも知れません。ハイブリッド留学の大きな目的は、英語の習得を含むものの、むしろ異文化理解による視野の拡大、人間的な成長にあります。

S わかりました。

生和 ほかにいかがでしょうか。どうぞ。

K A大学のKと申しますが、佐藤先生にちょっとお聞きしたいと思います。

工学系の大学で、その大学院の進学率が随分低いと思うのですが、これは学生側の事情なのか、あるいは大学としてはもっと上げたいけれども、そこが何ともならないという話なのか、その辺はいかがでしょうか。

佐藤 ご覧いただきますと、大体全学部でならして20%弱ぐらいの数になっております。これは非常に低いと思っております。もちろん、今、上げたいと考えているところですが、本学は、ある意味、就職に非常に強いということは昔からございまして、それから先ほど申し上げたように、建学の精神からいって、上級技師と現場をつなぐエンジニアということですとずっと来たわけですね。

ところが、やはり勉強しなければならぬ内容も増えておりますし、当然ながら、これからはその部分は大学院でという形になるわけです。そういう意味で、少し遅いかもかもしれませんが、これからとにかく増やしていきたいと考えております。

その一つのきっかけが、先進工学部は、立ち上げに際して進学率50%ということを一応目標に掲

げて、まだ卒業生が出ていないものですからわかりませんが、在学生に聞いているところでは、かなりの学生が進学意欲を持っているということですので、ここで卒業生が出るとかなり変わってくるかなと考えております。

K ちょっとご質問したのは、学生のほうが大学院なんて行きたくないというのが、結構あるのではないかなと思ったので、ちょっとお聞きしたのですが。

佐藤 大学院に進学を決めるタイミングというのも多分重要でありまして、入ったときに、もう自分は4年で卒業するのだということを決めて入ってくる学生さんもたくさんいるわけですね。ただ、勉強していく中で、もっと高度な研究に触れながら卒業したいという場合には、当然、途中で大学院進学に変わっていくわけですので、それだけのモチベーションを持たせられるかどうかというのが非常に重要です。意識づけそのものも重要だと考えております。確かに現状は非常に低いと思っております。

生和 ほかにいかがでしょうか。どうぞ。

M K大学の学長を務めておりますMでございます。いろいろお話を聞かせていただいて、ありがとうございます。清水先生にちょっとお伺いしたいのですが、“教教分離”のお話です。本学でも部分的に教教分離をしているところがあるのですが、ちょっと問題になっているのが、教員組織側のガバナンスの問題です。

特に、教員組織の長がその教員を業績評価なんかをするのですが、その際に実際に教員組織の長とそこに所属している教員が、違う教育組織に関わっているということがあられるわけです。そうすると、そこに所属している教員が当該の教育組織で何をしているのかというのが、その教員組織の

長がわからないという現状が実はあります。

さらに承認人事をするときに、どういうふうに評価したらいいのかとかいう問題が、実は起こっているのですが、その辺りのところはどういうふうに工夫をしていけばいいのかとかいうことで、アドバイスをいただければと思っております。

清水 本学では“教教分離”はしていないのですが、筑波大学のときに、“教教分離”がございました。ご存じかもしれませんが、10の系がございまして、一つの系が大体200人規模ということです。

系の会議は教員の組織ですから、「教員会議」と言っています。学群、学類とか、あるいは専攻とか教育組織のほうの会議は「教育会議」と言っているのです。したがって、会議が全然違って、系のほうは教員の会議ですが、ここは人事とか教員業績評価も系が中心です。他方、カリキュラムとか入試とか学位の審査は教育組織でやるわけです。そこでは機能が分離しています。

教員業績評価についてですが、筑波では、基本は自己評価から始まるのです。自己評価で教育、研究、学内運営、社会貢献、医学だと医療とかありますが、それを自己評価して、その次の第2次評価はそれぞれの系の長がやるわけです。そのときにはエビデンスが出ます。自己評価が基本になっていますから、そこに出てきたエビデンスで第2次、そして第3次は全学の評価委員会がそれをオーソライズするという仕組みになっているのです。

今おっしゃったように、複数の教育組織に行っている先生もいます。それぞれの組織での証拠書類といいますか、エビデンスとして書類が出ますので、それを確認しながら評価するということだと思います。

M ありがとうございます。

本学も似たような形でやっているのですが、実はやはり出てきた書類だけではちょっとわからな

いところがあるので、現実にはそれぞれの教育の組織の長にその教員組織の長がヒアリングするような形をとっているのです。今は特定の組織だけでいいのですが、それを全学的に広めようとすると、かなり複雑になってしまって、その辺のところも考えなければいけないかなと思っております。

それ以外にも教員組織のガバナンス的な問題がいろいろあって、今、踏み込めていない段階だと考えています。

清水 学生による授業評価のデータも出るわけですよ。

M 出ます。ただ、授業評価だけではなくて、やはりその教育の組織の中でいろいろ仕事の分担がありますから、そこでどういう仕事をやっておられるのか、広報だとか入試だとか、そういったところの評価をどうするかというようなところもあるわけですね。どうもありがとうございました。

清水 ヒアリングが一番丁寧だと思います。手間はかかるとは思いますが。ありがとうございます。

S S大学の学長のSと申します。今日はどうもありがとうございました。

学長のリーダーシップという形で魅力のある大学をつくる、これはいろいろな大学でも取り組まれていると思います。

我々もCOC、COC+、それから研究プランニングと、それぞれやっているのですが、ただ、いかんせん、いわゆる学生数、18歳人口が減っています。

2018年というのは、小林さんの例にありますとおり、淘汰予備軍のグループに我々は入ります。地方の中小で、いわゆる短大、女子大からの大学です。

今、大学数は増えて、それで学生数が減ってい

るので、これは経済的に言っても成り立たないものだと思います。政府のほうで中央の大学の補助策というのがあるのですが、ただ、大局的に見るとその流れは変わらないわけです。

例えば、台湾とかは公立、市立、国立が統合するという事態もあると思うのですが、まだまだ日本はそういった危機感、対応策がないと思うのです。これを世界的に見て、どうあるべきか。それとも、日本的な新しい大学モデルをつくっていくのか。その辺りを3人の先生、ないしは小林さんからお願いしたいと思います。

小林 大きな話よりは、まず今、大規模大学で都市部にないと学生が集まらないというふうな風潮があります。規制もかかるという形ですが、さっきちょっと申し上げたのですが、カレッジマネジメントで、小さくても強い大学ということで、23区ではなくても、大規模ではなくても、ちゃんと学生を集めている大学を調べてみたくて、私学事業団のほうにも入試結果をもとに分析をしてもらいました。

そうしたら、一つわかったのが、今までは800人規模がないと定員が埋まらないというのが割と全国的な傾向だったのですが、大規模大学の定員超過の規制がかかったために、この800人規模が500人規模まで下がってきたということで、これは一つ効果があったと、私学事業団では分析をされていました。

その中で、ぱっと、ラインナップを見たときに、どういった小さくても強い大学があるかという特徴を整理したら、大体やはり3点だったとなりました。

1つが、やはり実学系に強いということですね。これは、資格取得というのがよく言われますが、それだけではなくて、社会科学系であっても、例えば公務員とか、あるいは語学力とか、何か学修成果を見える化して就職につなげているとか、その先が見えるような、わかりやすい成果を発信し

ている。

2つ目は、地元から進学する学生が多い。つまり、小さい大学で、地元から評判が悪いとだめだと。地元から集まっていないからほかから集めようと思っても、やはりだめで、柔軟に集める戦略と何百人か集める戦略は全然違いますので、その地元の評価が出ていて、それを広げていくということです。

そして、3つ目は、地域にコミットすることですね。何回も申し上げたのですが、その覚悟を決めて、きちんとやり切るということです。

あわよくばグローバルとか、あわよくば世界とか言ってしまうのですが、そうではなくて、そこについてきちんとやり切って、そこで評価が出てきたら横に広げていくようにして、この大学はやはりここで価値を発揮するのだというところを、学内できちんとまず握って、それを学外に知らせていくということだと思います。こういうことが、まず制度設計の前に学長のリーダーシップのもとでできることなのではないかと、今回は思いました。

それを学生が自分の高校に帰って、「うちの大学はこんなことをやっているんだよ。こんな子に来てもらったらハッピーになれるんだよ。なぜなら、私がこうだから」と話すのが、多分一番の教育効果であって、これをやってどうしてもだめだったら、やはり政策的なところに頼らざるを得ないのではないかなと思います。でも、まずは自分のところで集められたらいいなと私は思います。

清水 政策的には幾つか言いたいことがあるのですが、我が国でまだ臨教審以降提言されていて、実現されていないのが単位累積加算制度です。複数の大学で単位を集めて、そして学位を取得する。

今、国の人づくり革命という中で、生涯学び続けるというリカレント教育との関係で、そうした制度が実現するのを私は期待しております。人づくり革命ですから、「革命」とつくぐらいですから、

革命に失敗はあり得ないことです。やはり成功させてもらいたいと思います。

もう一つは、社会人の学び直しの際に、例えば諸外国でやっているように、4年以上社会で勤めた人は自由に高等教育機関にアクセスできるという、リカレントのシステムを作って、社会人をどんどん高等教育機関に取り込む。こうした社会人についてもいろいろな公費助成もつけるという制度を作っていくと対応できないと思います。

なお、県立大学というか、公立大学に行ってよくわかったのは、山梨県には県立大学のほかに県が持っている教育機関が幾つもあることです。農業大学校とか産業短期大学校とか、あるいは宝石専門学校とか、他省庁の所管の学校が存在します。さらに、県が持っているいろいろな研究機関もあります。これは、ある意味ではもっと大きく統合できる可能性もあるということです。それは、行政的に今後検討されるかもしれませんが、大きいそのくくりで傘をかけてやったほうが、私はいいと考えています。

さらに、今度は専門職課程も作れるわけで、4年制大学は2年制の専門職短期大学課程をも作れるわけですから、他省庁との兼ね合いがうまくいけば、県立大学の中に2年制プログラムも幾つかできるわけです。そっちのほうが公立としては効率的ではないかとも思っています。

この4月から、近くの長野県には公立大学が3つも誕生しました。ある面では競合はしますが、そういう中で県のほうもいろいろと考えていますし、公立大学にとっては県とか行政との協議が不可欠だと思いますので、いろいろな知恵を出していけば何とか乗り切れるのではないかと楽観視していますが――。

生和 ほぼ時間が来ましたので、申し訳ないのですがもうこれ以上のご質問は承れません。

先ほど、どなたかが、学長は孤独だとおっしゃいましたが、リーダーシップというのは、本来は

他人に対する影響過程であると、社会心理学では言っております。

つまり、どうやったら学生や教職員に対して影響を与えることができるのか、その中で、清水先生が3つのカテゴリーをお分けになって、スキップという言葉がありました。

やはり学長の最も大きな仕事というのは、リーダーシップを発揮することだと思います。リーダーシップの一番中心は計画を立てること、プランニングです。このプランニングした内容をどうやって構成員の人たちにきちんと理解をしてもらうか。この作業が大変重要だと考えます。

理解をされなくても強引に物事を進めるのがリーダーだという具合にお考えになるとすれば、これはどこかの大統領みたいなことになるのです。

大学におけるリーダーシップとは、構成員に対して目指す方向をきちんと説明ができて、そのプランニングに対して構成員がいろいろな知恵を出せるような条件整備をすることが、これからの学長に強く求められていることなのではないかと思っております。

今日は限られた時間でしたが、非常にいいお話をいただきました。もう一度お三方に対して拍手をお願いしたいと思います。(拍手)

では、これで終わります。

司会 パネリストの皆様、モデレーターの生和先生、どうもありがとうございました。

【閉会挨拶】

村田 治

大学基準協会常務理事
関西学院大学学長

司会 最後になりましたが、大学基準協会の常務理事で関西学院大学学長の村田治より閉会の挨拶がございます。村田先生、よろしくお願ひいたします。

村田 皆様、第5回学長セミナーにお越しいただき、改めてお礼を申し上げます。本日は非常に活発な議論をしていただきまして、心からお礼を申し上げます。私も聴衆の一人として、簡単に感想を述べさせていただければと思います。

まず、小林様からは、高等教育の質保証、質の向上といったところで、まさにその中でもユニバーサル段階での大学のあり方について俯瞰的に講演をしていただきました。

その中で、幾つかのキーワードがあったかと思っています。主体的に学び続ける、そしてそのためにはまさにアクティブラーニング、あるいはPBLといったような言葉が出てきたかと思っています。まさに Learn how to learn、そこが大きな一つのキーワードであったかと思っています。

また越智先生には、まさに長期のビジョンの中でAKPIの設定といったところが、我々、学長の一人としても非常に参考になったかと思っています。

特に私にとって参考になりましたのは、あとから生和先生にもお聞きしたのですが、全学的な人事委員会、戦略的な人事配置、これも今日の一つのテーマであったかと思いますが、いわゆる柔軟な学位プログラムのあり方としての“教教分離”というのは、10年以上かけてようやく形になってきたということです。

正直なところ、ほっといたしました。これを1年2年でできたのだしたら、どうやってするのだ

ろうかと正直なところ思ったのですが、一つの制度を変えていく、抜本的な制度を変えていくのには10年はかかるのだなということを改めて認識させていただきました。

それから、佐藤先生、今まさに寄附行為のリニューアルから、新しい先進工学部、これもある意味、学位プログラムの柔軟性、これを分野横断的な形でされている。

その意味でも、大きな今日のテーマである学修成果の可視化と同時に学位プログラムの柔軟化であるということ、私も勉強させていただいた次第でございます。

その3人の方のご講演を受け、清水先生からは2つのことが提案をされました。一つは学位プログラムをどのように柔軟にしていくのか、学位プログラムを中心にどのように大学を運営していくのか。もう一つは、内部質保証システム、教育の質保証という形でまとめていただきました。まさに今日のテーマのキーワード、学修成果の可視化、そして柔軟な学位プログラム、このことに尽きるのかなと思います。

そして、会場の先生方からは、学長がどうリーダーシップを発揮するのかということ、いろいろご質問をいただきました。最終的には、生和先生からもお話がありましたが、決して押しつけるのではなくて、一人一人の教職員に対して、コミュニケーションをしっかりとっていかないとけないと思ったところでございます。

なお、私、実はやっていることが1つございまして、昨年の夏から始めたのですが、学部長と学長、副学長が1泊2日で合宿をして、そこで本音で話をするということをやっております。基本的

には“飲みニケーション”ですが、これはやはり一番大きなコミュニケーションの仕方ではないのかなと思っております。

もちろん。これは私が発想したわけではなくて、上智大学の前学長の早下先生にお教えいただいたもので、やはり一人一人の教職員と面と向かっていろいろな話をしていくのが重要なのだろうなということをつくづく今感じているところでございます。

とにもかくにも、10年がかりでやらなければいけないことばかりだなと思いましたので、私もこれを参考にさせていただいて、今後とも少しでも大学を改革できればと思っております。

今日は皆さんも、いろいろと参考になったのではないかと思います。これを、それぞれの自大学の改革につなげていただければ、きょうのシンポジウムが非常に成功だったということになると思います。本日はどうもありがとうございました。

(拍手)