

## 第3回 学長セミナー報告書

今、学長が成すべきことは何か  
—改めて大学改革を考える—

公益財団法人 大学基準協会

2016（平成28）年1月23日



## 目 次

---

1. 開会挨拶	.....1
2. 基調講演	
「台湾における高等教育の転換改革と評価」	.....3
傅 勝利 （台湾評価協会理事長、義守大学名誉学長）	
3. 講演①	
「国立大学の改革」	.....17
永田 恭介 （筑波大学学長）	
4. 講演②	
「大学に必要な改革とは何か」	.....33
田中 優子 （法政大学総長）	
5. ディスカッション、質疑応答・意見交換	.....47
6. 閉会挨拶	.....63



## 【開会挨拶】

永田 恭介

大学基準協会会長  
筑波大学長

---

**進行** ただいまより公益財団法人大学基準協会第3回学長セミナーを開催いたします。司会は、本協会事務局長の工藤潤でございます。

**司会** 皆さん、こんにちは。ただ今ご紹介いただきました大学基準協会の工藤でございます。

今回で学長セミナーは3回目でございます。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、第1回をおととしの9月nに開催しましたが、台風が直撃いたしました。今回もニュースで西日本でかなり天候が荒れているという報道もございましたので、どうもこの学長セミナーは天候に恵まれないのではないかと考えております。その中で、これだけ多くの先生方にお集まりいただきましたことを、大変感謝申し上げます。

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であります永田恭介よりご挨拶申し上げます。それでは、先生、お願いいたします。

**永田** こんにちは。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、夜の便が不安な悪天候が予想される状況の中、第3回学長

セミナーにお集まりいただきまして、本当にありがとうございます。一言ご挨拶を申し上げます。

まず、本日のセミナーですが、ご多忙の中、講演をお願いいたしました先生方には深く感謝を申し上げます。台湾からおいでいただきました傅勝利先生、田中優子先生、それからパネルディスカッションにてモデレーターをお引き受けいただきました鈴木典比古先生には改めて厚く御礼を申し上げます。

この本協会の成り立ちを振り返ってみると、終戦後、新しい大学制度ができてすぐの昭和22年に、大学あるいは大学人が自分たちでその大学の質について保証する仕組みを立ち上げていこうということのでき上がった組織です。

現在では、大学あるいは短期大学の機関別認証評価、それから5つに上る専門職大学院の認証評価と、評価対象が拡張してきております。

新聞や、あるいは政府のいろいろな提言書などを見ても、日本の大学は、今多くの課題に直面していると言わざるを得ません。一番大切なことは当然ながら人材育成なわけですが、グローバル社会に適合し、その中でしっかりやっていける人材を育成しましょうというのは、よく聞くことで、そのためにガバナンス改革、とりわけ学長のリーダーシップというものを発揮できるようなシ

システムに変えていきたいと思いますということも言われています。それから最近、特に高校と大学の接続、それは入試という形で議論されているわけですが、そういう入試改革なども促進していこうではないかということも議論されております。これらは課題であるというよりは、課題を解決するために提案されているわけですが、実際行うとなると、どれもそれほど簡単なことではないということであり、本日のような学長セミナーも開催しているわけです。

大きなテーマは、「今、学長が何をすべきか」ということですが、副題にあるとおり、「大学改革」という側面から、学長は教学や経営に関してどのように考えていったらいいかというようなことを、今回のテーマにしております。

大学は多様ですから、それぞれ画一的であるというわけでもないし、そうであってはならないとも思います。このセミナーでは、各大学の特性とか個性というものを生かせるように、そしてそれぞれの大学が今申し上げたような課題に主体的に取り組んでいけるように、情報交換を旨として進めていきたいと思っております。

とりわけて後半のパネルディスカッションでは、諸事にわたる問題を登壇した方々と会場の皆様方とでディスカッションして、その内容を深めていきたいと考えています。

もう既に一度申し上げましたが、昭和22年にこの大学基準協会は大学あるいは大学人自らがつくった組織で、69年目を迎えております。当然ながら質保証の意味での認証評価ということはありませんが、それに及ばず、大学が向かっていく方向等にも大学基準協会は目を向けて、その上で質保証

の仕組みをつくって実行していかなければならないと思います。したがって、大学における高等教育のあり方というのを議論するのはいつの場合にもエッセンシャルです。

69年目を迎えますが、正会員あるいは賛助会員の方々皆様のご協力とご支援を、今までに増してもよろしくお願いを申し上げたいと思います。

また、本日のセミナーが皆様や我々にとって前を向いていくために役に立つものになるようにと祈念しまして、ご挨拶とさせていただきます。今日は忌憚ないご意見を交わし合う場にしたいと思います。どうぞよろしくお願いたします(拍手)。

**司会** 永田会長、ありがとうございました。

## 【基調講演】

# 台湾における高等教育の転換改革と評価

傅 勝利

台湾評価協会理事長

義守大学名誉学長

司会 それでは、早速、基調講演に入りたいと思います。

最初は、義守大学名誉学長の傅勝利先生でございます。先生は現在、台湾の評価機関の1つで、本協会とも協力協定を結んでおります台湾評鑑協会、TWAEAと言っていますが、その理事長でいらっしゃいます。

傅先生の略歴は本日お配りいた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らんいただきたいと思います。

この講演資料は、中国語のパワーポイントでご覧いただいておりますが、皆様にお配りしている資料は日本語でお配りしております。また同時通訳も入りますので、両方で見てくださいと思います。

本日は「台湾における高等教育の転換改革と評価」というテーマでお話しいただきます。それでは傅先生、よろしく願いいたします。

傅 大学基準協会の皆様、本日はお呼びいただきましてありがとうございます。台湾の高等教育の転換改革及び評価についてご報告をさせていただける機会を大変うれしく思っております。

私は現在、義守大学というところの名誉学長

であると同時に、台湾評鑑協会でも理事長をしています。

今日の私のご報告は5つの部分に分けて行きます(スライド2)。まず一般的なことについてお話し、台湾における高等教育の転換、改革、発展について述べたいと思います。政府と大学がどのように対応してきたかということをお話したいと思います。

そして、いくつか例を挙げて改革に関して話したいと思います。特に義守大学で学長をしておりました間にどのようなことを行ってきたのかということについて述べたいと思います。さらに、高等教育の転換と評価について掘り下げて話したいと思います。

皆様もご承知と思いますが、評価というのはなかなか難しいものだという定評があります。これをどのように考えたらいいのか、今後の展望ということも含めまして、今日は述べていきたいと思います。

## 【大学の転換を引き起こすきっかけ】

それではまず、台湾の高等教育が直面しております状況と課題について申し上げたいと思います。今3つの課題があると言っていいと思います(スライド4)。皆様も感じていらっしゃ

ることかもしれませんが、台湾も現在少子化に直面しています。これについては、15年前、日本のある大学の学長から日本ではとても深刻なのだということを伺ったことがあります。

これはまず収入である学費が減ってくるということにもなりますし、また台湾は2千3百万の人口に対し、大学が160校もありまして、大学の数があまりにも多いという問題にもつながります。多くの大学が運営されていますが、それぞれが似通っていて特徴がない、特徴がなければ競争力がないというふうになっています。

さらに、学位さえもらえばいいということで、本当に実力をつけられるような教育が大学で行われているのだろうかというような問題にもつながっています。学生の育成をどのように考えたらいいのかという内部の課題ということであるわけです。

### 【高等教育のグローバル化と競争の激化】

国際化が進んでいる現在、“地球村”の競争も激しくなっている、そういった中で今の台湾の高等教育としましては2つの課題があるかと思いますが（スライド5）。

まずは、改めていろいろなモデルの変革というのが求められています。多くの方が上に上がり、そうした中でも淘汰されてしまうという極分化があると思います。

また、大学としては専門性あるいは特色を際立たせるということをしていかなければなかなか生き残れないということだと思います。そして、社会の評価を得られるというのでしょ

うか、認めてもらえるような教育等をしていかなければいけないと思います。

高等教育の国際化につきましては、ご在席の学長の皆様も海外によく訪問されて感じていらっしゃるのだと思います。欧米の大学も今外に向けて動き出しています。

例えば、EUの大学ですが、スチューデントモビリティということで、学生たちの移動ということを強調していますし、今や学生だけではなくて教員についてもモビリティ、海外にどんどん出ていく、移動しており、これは大きな変化と言えるでしょう。

しかし、環境のいいところ、発展の優れたところでなければ、教員は離れていってしまいますし、学生たちも離れていってしまいます。ですから、これはいわばグローバル化による課題と言えましょう。

### 【今までの形を超えた国際競合】

もう1つの側面ですが、今、国際的な競争がある一方、協力も進んでおりまして、この協力のあり方が過去とは異なっていると思います（スライド6）。

これまで国際交流というのは海外の大学を訪問する、学生たちもそうですし、私自身もUCLAに客員として1年間訪問をしまして、そしてまた台湾に戻り教員を続けるということをしております。そういう経験がありますが、今では大分それとは形が変わった交流もあると思います。

例えば、ダブルディグリーであったり、エデュケーションシティというようなジョイント



カレッジというやり方もありますし、様々なコンビネーションがあります。高等教育の中ではさまざまな形の交流というのがあるのです。

このような環境についての心の準備ができていなければ、この新しいゲームの中で役割を果たすということができなくなり、ひいては競争の中で負けてしまうということがあると思います。

### 【少子化の衝撃】

また、大きな課題があるということについても述べたいと思います。皆様ご存じかわかりませんが、今年 2016 年、ちょうど台湾では“大学の津波”というふうに呼んでおります。つまりどういうことかといいますと、少子化が大変進んでいるということです。

大学1年生の数が 2013 年以降少しずつ下がりはじめています。そして、少し上がっている年というのは、中国流に言いますと辰年で、子供の数が多かったということなのです。そして 2013 年、2023 年という 10 年先を見越しますと、大幅に新生が減少するということがわかります。今年を見てみたいと思います。2016 年がこちらです (スライド 7)。今年と去年でどれだけ減少したかといいますと、2 万 5 千人も下がっています。そして次にどれだけ減るか、2020 年ということで考えますと、2 万 7 千人減るというふうな状況なのです。大学1年生、つまり新生が減っていくということで、要するに定員割れを起こす大学というのが今後続出するおそれがあります。大学の倒産ということもあるかもしれません。2013 年から 2023 年の

10 年間、これは予想値になりますが、大学生が今後 30 万 5 千人減っていく。それだけ減っていくことは、つまり授業料収入というのが 300 億新台幣ドル分減るということになります。

つまり、これは例えば 1 万以上の教員が仕事を失うということになります。これは社会問題にもつながりかねない危惧すべき問題です。

### 【特色に欠けた発展】

もう 1 つの課題は、今の大学は特色に欠けていると言われております (スライド 8)。皆同じような顔をしているじゃないかということなのです。例えばミスコンテストというと、身長がどうか、そして誰がきれいかということですが、実は皆同じように見えるということはないでしょうか。

それと同じように、台湾の大学でも、研究を重んじて教育を軽んじると、それが教育のほうは余り重視しないとか、あるいは学生たちが学部で勉強する際、教授たちの話を聞きますが、どちらかといいますと学術的な研究ばかりするということなところがあると思います。

論文を発表する、そして学術会議に出席して発表する、産業界のために人材を育成するよりも、自分の発表のほうが重要だというように考えるような教授もいるというような特徴もあります。そもそも、台湾は大学の数が多過ぎまして、ほとんど同じような特色なのです。

例えば、今までは、エレクトロニクスがこれまではポピュラーだったのが、今はホスピタリティという介護関係ですね。福祉関係のものが大変増えている。皆同じような学部を作り始め

たというような問題があります。

### 【実用性の低下】

あと、こちらですが（スライド9）、これまでも大学の運営について、うまくやっていきたいというようなことが言われていたのですが、大学評価の指標というのは皆が同じような指標で評価されるというようなことから、特色を作るという余地がどんどん制約されているというような問題もあります。

つまり、これまでの大学は多くの大学生を育成したけれども、それでもなかなか卒業した学生が売れないというような事態にもなっております。

台湾では大学は一般的に社会の中で、ちょっとその社会から切り離されているというふうには言ってもいいかもしれません。産業界というのはとにかく時代の変化に瞬時に対応していきます。本当に毎日のように大きな変化があります、あらゆる会社が続々と育っています。

しかし、大学は、大変残念なことに、そういった時代の波になかなか乗れていないというところがあると思います。我々の育成する人材が産業界の必ずしも必要としている人材ではないというような問題もあります。

また、大学はどれだけたくさん学生を募集できるかということばかり考えがちでありました。ですので、学部を1つ増設するごとに、学生が募集できるかということばかり考えて、卒業する学生が就職できるかということはあまり考えてこなかったというような問題でした。

かつては大学の卒業証書があれば何とか生

きていけるということだったかもしれませんが、今ではそうではありません。やはり産業界と大学の間で大きなギャップが存在するという事態になっております。

### 【台湾における高等教育の未来像】

今の台湾では各大学に対して、やはり転換が必要だということ、過去の思考回路だけではなくて、新しいことにもチャレンジしていくことを奨励しています。

まずは特徴がない、少子化、また実用性の低下という問題がありました。さらに国際競争力が激しくなっているというような新しい状況の中で、我々としましては新しい建学の理念というものが需要だと思います（スライド11）。

つまり、これは大学の運営ですが、持続的な発展ということを考えなければいけません。今年が2016年ですが、今後数十年にわたり同じようにこの大学があるのかどうかということを考えますと、やはり次のようなことを考えなければいけません。

例えば、キャンパス知識の創出ということを考えなければいけませんし、学術研究についても考えなければなりません。もちろん、先生たちがしっかり教育をして、且つ研究もしてということも大事であります。我々としましては科学技術の川上と川下というものを、これには上に行く、あるいは下に行く、両方あるかと思いますが、いずれにしても付加価値を高められるような試みをしなければいけないでしょう。

また、ハイエンドな人材です。大学では、例

えば、いろいろな分野の人たちがいますが、こういう人たちが社会のために、また政府のため、社会のためにいろいろな兼業をするようになっているのです。ですので、教育そのものももしかしたら自分たちの発展のために活用されているというところがあると思います。

もう1つですが、今のような競争の中で、場合によっては、適度な制度保証をする中で、やはりその市場から撤退をするということも必要ではないかと思えます。

もちろん、これによって問題も生じるかもしれません。ソフト、ハードの面で問題があるかもしれませんし、法的にこういうことができるのかということも考えなければいけません、やはりこういう高等教育の質の確保というのは不可欠なのです。

### 【高等教育の創造転換プログラム】

台湾では教育部という政府機関がありますが、3つの連携政策をし、4つの実行戦略をしております。また、量的な規制も行っていますので、これについて若干ご説明をしたいと思えます。

いずれも具体的な問題を解決するためですが、学生たちが減少している。学生が減少すれば、大学の先生も失業するかもしれない。学生が減れば、もしかしたら教育の質も何らかの影響を受けるかもしれない。

大学の運営、経営が危機にさらされるかもしれないということがありますが、一方で積極的な面もあると思えます。つまり、21世紀の高等

教育の質を持続的に向上させるということをしていくのだということが1つの考え方です。

今、政府として考えているのは、3つの連携政策のための推進事務室の設置です。3つのプラットフォームをつくっています。

例えば、ハイエンドの人材の確保のためのプラットフォーム、そしてまた一部の人たちは大学から、あるいは産業界や政府のほうに転職できるようにしていくということ、また一部の大学におきましては、これは多くの競争によりまして、すぐにも方向展開ができるようにということでもあります。その同じ海の中を泳いでいくのにも、こちらの海ではなくあちらの海にも泳いでいけるようにしていくというようなプラットフォームです。

もう1つは教育の質の確保のためのプラットフォームです。質が保証できない、あるいは教育が今後きちんとサービスを提供できないというような大学に関しては、それを監視することによりまして、しかるべき対処をしていくということです。

いろいろな教育の問題というのは、実は台湾の内輪の事情になりますが、教育部門だけではなくて、例えば、財政部門や、あるいは衛生部門というのでしょうか、そういった福祉関係ですね。そういったところとも連携して、いろいろと物事を決めなければいけません。恐らく日本でも同じだと思いますが、文部科学省のみならず、ほかの省庁ともいろいろな連携というのが必要になることも多いかと思えます。ですので、例えば、大学を合併させる、廃校させる、転換するというようなときではありますが、こう

というようなときには法律に基づいた処置というのが必要です。そうでなければ、こういったことは立ち動きません。

### 【「入学率」を基準に大学の定員数を調整】

そして、さらに量的な規制についてご紹介しますが、なぜ定員割れしてしまうのかということ考えた時に、もし2年連続で80%以上、定員の生徒を募集できなかったという時には、定員数を削減していきます。

左は国立大学ですが、私立大学については同じようなメカニズムではありますが、その新入生が定員の70%を切った場合には定員数を削減していくというような措置をとっています（スライド14）。

このように、単に拡張するとやはり定員割れが今後も深刻化するということから、このような措置に出ています。

またさらに、補助金に関する規制がありますが（スライド15）、私立大学に関しては奨励補助金というものが出ます。これによって運営のうまくいっている大学に関しては補助金を与え、そしてうまくいっていないところは自助努力というふうにしていくということです。

また、国立大学ですが、一定の減額基準というのがあります。入学率が低い場合はこのような措置の対象になってしまいます。

一方、インセンティブとしましては、自主的に定員を削減した大学に関しては5万台湾ドルを助成することになっています。これは、定員数1名削減に対してこれだけの金額を助成します。

また、さらには、このような補助金に関してですが、少なくとも入学率が50%でなければやはりこのような補助金を受け取る条件は満たされていないということです。

また、80%未満の場合には定員枠というのを削減しなければいけないのですが、もし大学側が自主的に定員を削減しますと、逆に政府から奨励補助金というのを出すこととなります。

このように量的にこのようなメカニズムのもとで大学の定員調整というのをしているわけであります。

また、ここ2年ほどですが、人材ハイエンド化を推しはかっているところでもあります。先ほどもちょっと申し上げたところではありますが、大学では教員の側も、特に若い研究者とか学者もさらに昇進をする、自分の力を伸ばす場がある、チャンスがあるということを政策として行っています（スライド16）。

もう1つは、今後、大学の先生も余剰教員というのが出て、そのようなことになった場合には、こういった大学の資源の有効活用ということから、大学のパラダイム転換というのをやっていきます。これらにつきましては、大学に弾力性のある教育実験の場を与えています。

もう1つですが、認証関係やあるいは行政の手段から、競争力があるか、特色があるかということの評価します。そのような大学に関しては存在を認め、さらなる競争力の向上をさせます。

強みがある場合には、その強みをさらに生かしていくということを奨励していきます。これまでは特色がなく、皆同じような発展の仕方を

していたので、逆に競争力がなくなってしまうという問題がありました。

もう1つの措置であります。国立の大学も含めまして、大学同士の連携や合併をしていくということでもあります。事例につきましては後ほどご報告したいと思います。このような戦略をとっております。

### 【人材ハイエンド化】

次ですが、ハイレベルの人材をどのように育てていくかのプラットフォームですが、「高等教育人材工場育成とマッチングプラットフォーム 培訓及媒合プラットフォーム」というプラットフォームがあります。このウェブサイトです（スライド17）。

高い学位の人材の適性をよく見て、いかに適切な用途と結び付けられるか。例えば、教育には向かない人材であれば研究職を紹介するようなマッチング、また国際競争には関心を持たない、そうした人材をあえて学校の中で採用する、あるいは商品、製品のアドバイザーなどの職を推奨するなどです。

ですから、産業界で研究職を続けるといった措置を通して、人材の流通を促進していく。そしてさまざまな就職口、アプローチが増えていくということです。

### 【廃校学校の支援】

また、こうした中で行政によるモニタリング、監督、管理が重要です。例えば、定員充足率の公開、毎年の退学者、新入生の学籍がどれぐらいなのかを公開しなければなりません。そうす

ると、経営で本当に困っている学校であれば、やはり募集停止にしなければならないなどの措置が出てきます。もちろん、過渡期のような期間を設けて、改善を待つ。できなかつたらやはり募集停止の措置、あるいは廃校の措置としなければなりません（スライド18）。

そうすると、人事が問題になります。学生はほかの学校に行くことになります。よい学生には特に受け入れが必要となります。又、受け入れる教員の人事は難しくなります。行政が役割を果たす、あるいは民間に助けてもらうなどということです。また、学校の資源の処置も非常に重要になってきます。校舎、土地の使い方、これは法律では決まっていますので、新たな法律法規が必要になってきます。

普通はよくない大学が廃校になるのですが、実は一部、非常によい大学もあるわけです。

例えば、総合大学で、何でもやりたいというような大学があります。そうすると、規制の緩和が必要になってきます。そうしますと、規制を緩和させ、奨励金を融通できるような制度にしていく。あるいは、収入を増やして、自分の大学のクオリティを上げていくような余地を設けていくということです。人材もそうですが、研究成果、発表された論文あるいは出願特許など、台湾では法律法規が非常に厳格でありましたが、今後は少し弾力性を持ったやり方あるいは人材の流通を促進できるような形を考えています。ですから、人材のストレス、フラストレーションが減っていくと思いますし、国際競争にもより参入できるようになると思います。

### 【大学パラダイム転換】

また、3番目の措置ですが、最新の大学改革では、新たな試験を行っています。今までは数十年も大学教育期間といえば教育と決まりきっていましたが、今後はそうではありません。産業に参入していく。企業と連携して何かを一緒に行っていくということを試みています。

### 【高等教育機関による創造転換計画】

産学については、大学の技術、人材を使って何かができないかということです。あるいは何かの機関に転身するということです。例えば、大学から派生し、様々な事業があり得ると思います。一部の教員をそこに振り分けるということです（スライド20）。

また留学生について、海外の学生のリソースについて説明しますと、これは大陸を含めた国際協力も含んでいます。これは海外かどうかは別問題として、大陸との協力、東南アジアの大学の協力、欧米の大学との協力も我々は非常に重視しております力を入れています。ですから、学生のモビリティはグローバルなものです。

次に、特に私たちの年代となると、教育といえば、古いものが多かったのですね。新しいものは往々にして教育と見なされていなかったのですが、私たちはもっとあらゆることにトライしていかなければなりません。

### 【大学連携と合併】

例えば、ほかの大学との連携した大学の経営も行っています。また、大学の協力、大学の合併です。大学間の協力はうれしいのですが、大

学間の合併は微妙な問題です。合併したい大学もあれば、そうではないものもあるかもしれません。あるいは大学間のアライアンスです（スライド21）。

大きい大学が小さい大学を助ける。例えば、1つのエリアの中で、ある大学はハードウェアが豊かですが、ソフトウェアが足りない。一部の大学はハードウェアは少ないのですが、人材が豊富で、技術もある。そうすると、お互いの長所を補うような形で大きい大学が小さい大学をリードしていくという試みです。

### 【高等教育機関の統廃合現状】

もう1つの措置について説明します。教育省において国立大学は政府が主管する大学で、政府が比較的主導行っております。また、私立に対しては奨励するという精神で推進しており、私立大学間の合併を奨励しています。調整において、さまざまなメカニズムが導入されています。法律法規に合った形です。私立大学は私立大学法に則って設立されています。合併もそうですが、法律法規を踏まえて合併なりをしていきます。

また、実例を挙げますと、国立大学が2カ所あります。南部の国立嘉義大学、中部における国立台中科技大学ですが、この2つの大学が合併されました。1つは科学学院です。国立嘉義科技大学は師範学院と嘉義技術学院との合併になりました。

私立校にも合併の例がありました。仏教の大学と人文系のそれぞれ独立した大学ですが、一緒になりました。また官民、看護大学ですが、

台南大学と看護大学とを結び付けました。しかも、法人も一本化になりまして、正真正銘、法的にも1つの大学になりました。

#### 【大学の創造と転換に関する推進の仕組み】

今後のイノベーションを見通していくと、今後は実力があるのですが、今後の見通しが必ずしも有利ではないとなれば、やはりシフトしなければなりません。

大学の理事会が今のトレンドを見て、自分のミッション、理念が合っているかどうかを判断しなければなりません。そして、その大学に設計をしてもらうわけです。客観的な分析を行い、トレンド、自分のウィークネス、機会、脅威の分析をしていきます。そして弱いところをなるべくカットして、強みをさらに大きくしていくということです（スライド23）。

そうしますと、よい目標が立てられます。よい目標があったら、やはりプランが必要です。そして、人や、物のリソースが必要になります。

これはDoですね。DoのあとはCheckが必要になります。Checkを行ったところ、今までの設計目標との間のギャップがわかります。ですから、一連のPDCAのサイクルであるわけです。

DoとCheckで想定した目標値との差を見っていきます。ですから、イノベーション、転換について、台湾の大学はそうした政策、ストラテジーを立てています。PDCAを通して常にギャップを点検して、調整を行っているところであり

#### 【高等教育創造転換の事例】

続きまして、もう1つの事例を紹介したいと思うのですが、台南に興國管理学院があります。教育省は先般、定員の募集停止を決めました。そして、募集しなくなりました。そして、この大学は外部、社会のリソースを求めました。チャイナトラスト、中国信託の尽力を得て、改革を行いました。今は中信金融管理学院になりました（スライド24）。

このグループの強みは金融ファイナンスの管理です。マネジメントです。ですから、その方向に転換しました。目標としては、アジアで最も実務を重んじた商学院になるということです。これは典型的な私立大学、自分に合った転換を模索した例になりました。

#### 【義守大学の30年の持続的な変革】

私は現在、評鑑協会の理事長をしておりますが、今まで取り組んできた例があるので紹介したいと思います。1990年にこの義守大学に行って、2011年までさまざまなお手伝いをいたしました。

まず、この大学も国際競争のさまざまな圧力がありました。この例を通して、学長の皆様方と一緒に考えたいと思います。

この大学は1970年に設立されました。もともとは高雄工学院でしたが、これは文科省の認可を得て義守大学院に変わりました。2009年、国際化を図るために方向を定めたいと思って、国際学院を立ち上げました。

そして、ずっと医学院を持ちたかったのですが、しかし台湾の文科省は非常に厳格でしたの

で、2013年によく義守大学医学院ができました。そのときに大学全体で12学部になったのです。

私は、大学としてはまず教育、次は研究、次がサービスだと思うのです。

義守大学の再建に関して、私は理事会とこれからはグローバル化を図らなければならないと話しました。“地球村”です。どのような課題、チャレンジも“地球村”と関係します。ですから、地球の彼方で何かが起こると、私たちに必ず波及してきます。

### 【キャンパス計画と整備】

こうした社会の中で、これは90年のことですが、私はある国立大学のポストから離れまして、この義守に行きました。そして、学長室に足を踏み入れた最初の感じが、こういう風景が目に入りました。キャンパス、ビルディングはこうです（スライド28）。

私が思うに、キャンパスとビルは大学の資源の一部、特色を持たなければなりません。ですから10年の取り組みで、今の風景はこういうふうに、皆さんごらんいただいているようになりました。ドームもつくりました（スライド29）。

さらに10年たちました。古いドームの上で、さらにたくさん寮をつくりました。ちょっと辺鄙なところに立地しているので、やはり寮がなくてはなりません。寮がなくては来てくれません。寮にはたくさん投資しました。寮の中は全部エアコンが完備しています。高雄は土地柄、夏は非常に暑いところです。

そして、学長職にあったときの整備、建設の

写真です。医学部の建物です。大学医学部の付属病院です。そして、2カ所の病院ができました（スライド30）。

最近の写真です（スライド31）。ごらんください。これは国際化の取り組みですが、国際学院です。向かい側には私たちのグループが建てたショッピングモールと5つ星のホテルができています。

こうした事業は自分の力では足りません。やはりいろいろなコラボが必要です。そしてプロモーション、宣伝が必要です。大学は普通の商品ではありませんが、でもセールスマンの精神が必要です。プロモーション、宣伝に力を入れました。一計をひねりました。

義守大学では、経費を出して、何かを協賛していきましょう、スポンスしていきましょうということで、新聞の枠組みで大学生のコンクールをやりました。この新聞ですが、広告の目標というのは全世界の中国圏の、中華圏の学生に向けてのものです。このコンクールのテーマ、私は「大学について」と決めました。そうすると、この新聞は独占的に私たちの大学の広告を行いました。

非常にわかりにくいかもしれませんが。ここは祝賀の賀、私の子供が大学に入学できてうれしい、おめでとうという横断幕なのです（スライド32）。実は、台湾の伝統なのです。本当にこういうのぼりを出したのです。

多くの台湾の大学生が私たちのコンクールに応募してエントリーしました。これが一つの事例です。

もう1つ、大陸の天津科技大学とは提携の形



で協力しました。義守大学のロゴが入っていますね。天津は中国大陸の東北部にあります。旧満州に近いところです。

これは1つはISU、ISUはイッシュ、実は発音的にアイシュウとも言うのです。ですから、アイシュウとチョイスは似ています。ですから、アイシュウ、アイチョイス、義守大学という意味になります（スライド33）。

こちらは北京工業大学の学生がつくりました。これは本の知識を国際的なものにできるという芸術品です。

ですから、大学もマーケティングを使い、そして、世界じゅうの中国語圏の学生に伝えました。そして、今まで台湾でも義守大学の名前が知られていなかったのですが、一躍有名になりました。

### 【国際交流】

また、よい学生を選んで欧州に留学させて、さらにチャンスを与えました。奨学金も出しました。1カ月、アメリカ、イギリス、これは英国ニューキャッスルでの留学ですが、1カ月間派遣しました（スライド34）。

大陸の経済も非常に豊かになって、発展すると共にチャンスが増えました。優秀な学生を大陸に送り込むというプロジェクトも行っています。費用も大学が負担しています。

もう1つ、国際協力の形ですが、科学技術の協力ですね。日本のITC、東大の情報基盤センター、企業とは主にペンタックス社との協力です。また、LEDのプロジェクトです。私自ら主催者としてかかわりました。

大学の経営については、学長にとって非常に懸念するところなのですが、やはり簡単に言いますと、よくしていかなければならない。よくできると、どんなに課題があっても、問題が起こっても、安心していけます。

この写真ですが、私たちの国際学院です（スライド37）。ゲストハウスもあります。十数年前、私は日本の学長から少子化について学びました。そしてこれが非常に私の中で生きてきました。

### 【国際水準の大学になるために】

そして、台湾も少子化が切羽詰まってきています。もう時間がありません。ですから、跳躍しなければなりません。ですから、成長、進歩、成果が、これはセットです（スライド39）。

ですから、Quantityも必要です。Qualityも必要です。生徒を増やしていかななくてはなりません。生徒の品質もよくしなければなりません。質がよくなければ、どんなに数があっても仕方がないことですから。

また、進歩のスピードも追求しなければなりません。他人が1年に一歩進歩するとすれば、私たちは十歩先に行かなければなりません。あるいは量子の跳躍のように跳躍しなければなりません。これが私たち義守大学が行ってきたことです。

### 【高等教育の転換と評価の新思想】

高等教育の評価、質評価ですが、過去投入した分に合ったアウトプットのみで、フィードバックや管理監督の機構がありませんでした。そ

して、どの大学もこの質評価について、少し面倒だと思ってきました。一方、非常によい質評価を得たら、鼻高々というようなイメージがありました。

しかし、今後は違います。まず、PDCAのサイクルが必要です。先程も申し上げましたが、PDCAはやはり重要です。これはスパイラルのようです。高みを目指し、どんどん高くなれるわけです。そうすると、自己位置づけと特色が必要になってきます。

大学はまず自分が特色を決めるわけです。教育型を目指すのであれば、教育の効果を重点にするわけです。物差しというのはやはりそれぞれのエリアに分けているのです。研究が強みの大学の物差しで教育型をはかるわけではありません。

これは私の年齢となると、毎年人間ドック、健診が必要になってくるのと同じように、大学はやはり強くなるためには、まず自己アセスメントも必要ですし、評価が必要です。目指す方向が同じだと思います。

### 【評価を通し、大学の特色化を促進】

また、この評価の作業自体、過去と今は違います。昔は、どの質評価の項目も同じです。例えばそうすると、80点得たら79点より優れているという錯覚になるわけです。実はこれはフェアではありません。

現在、項目は特色ごとに見ています。教育型、産業型の区分が違いますし、物差しが違います。ですから、ミカンとリンゴは比べられないように、基準が違うのです。今までは、ABCDは

もうざっくりばらんに皆同じように評価してしまいうわけです。

また、新たに縦軸、自分の縦軸の評価が重視されるようになりました。去年より今年のほうが元気だ、丈夫だというふうになれば、やはり喜ばしい成果になるわけです。

IPOについては既に申し上げました。今までは要するにハードルの要件でした。そのハードルを越えれば、それで終わったわけです。しかし、今は違うのです。やはり特色に応じた評価ということになっています。どの学校にもそれなりの特色があるはずですよ。

また、こうした評価を通じて、大学は新たなイノベーションを目指せるようになるわけです。特色を生かせば、いわゆる未開拓の市場に入れるわけです。まだまだ評価でだめだといわれる大学の場合は、自分の課題を認識するわけです。どうしても改善できなかつたら、これは撤退して出ていくしかないわけです。

例えば、自動車を例にしますと、ベンツ、トヨタ、さまざまな名車があるわけです。どの車もすばらしいです。交通にとって、車としては全部いいです。ただし、もしマーチ型をつくるたすと、マーチに合った資金の投入が必要です。ベンツをつくるのであれば、ベンツにふさわしい資源を投入しなければなりません。

ですから、一律には行かないわけです。つまり、どういう学生を育てたいのか、それに合った資源を投入しているかどうか。それができたらそれはすばらしい大学と評価してよいと思います。

### 【評価を通し、大学の自己改善を促進する】

私達の評価というのは、この大学の自分の選んだ特色、目標をリスペクトする、そして要求としては絶えず向上を図っていくということです。スパイラルに向上し、高くなっていくということです（スライド46）。

ですから、モデルが必要です。私も再三強調しているのですが、自分が模範としたい目標を見つける。もしなければ、自分の特色がモデルになります。また、新しいモデルを見つけて、それについていくということです。

それぞれ異なるモデル、模範があつていいと思います。なければ、自分自身が模範になればよいわけです。

### 【結びと今後の展望】

もう時間が来たと思いますので結論を申し上げます。少子化は台湾にとって大きなチャレンジ、嵐です。ここ数年、いわゆる18歳人口が激減しています（スライド48）。

そうすると、シャッフルが必要になってきます。特色を目指すのであれば、また地元にあった発展をすれば、これは契機となって、揺るぎない発展ができるわけです。そうでなければ、この大学はだめになるわけです。一部の女性は、例えば自分の顔がきれいではない。そうすると、いろいろといじるわけです。必ずしもその女性に合うわけではありません。ですから、イノベーション、転換というのは万能薬ではありません（スライド49）。やはり各大学には経営の目標、そして目標に合ったやり方、効果のあるやり方を望みたいと思います。

私のプレゼンテーションは以上です。皆さん、ご清聴ありがとうございました。またQ&Aに非常に期待をしております。ありがとうございました。

司会 傅先生、ありがとうございました。



## 【講演 1】

### 国立大学の改革

永田 恭介

筑波大学長  
大学基準協会会長

司会 それでは、続きまして、筑波大学学長の永田恭介先生のご講演をお願いいたします。永田先生のご略歴もご講演資料の最初にありますので、ごらんいただきたいと思います。

本日は「国立大学の改革」というテーマでお話しさせていただきます。それでは、永田先生、お願いいたします。

永田 傅先生、ありがとうございました。非常にまとまったお話だったと思います。

私の話は、その中にほとんどマージしているのですが、なるべく実例をお見せしながらお話をさせていたきたいと思います。

#### 【中央教育審議会の審議状況】

まずその話に入る前に、実は事務局のほうから要望があって、中央教育審議会が今どんなことを話し合っているか少し話をしてほしいということがありましたので、ご紹介をさせていただきます。

これは成り立ちで、こちらが現在、第8期の中央教育審議会の審議状況をまとめたものです(スライド3)。我々に特に関係あるのは、この大学分科会の中の一連のものであります。今どんな議論をしているかということですが、ここにまとめてみました。その第8期中教審の大学分科会で現

在審議をしている内容というものは、これらです(スライド4)。

1つは、ここにあるような、求められる知識、技能の変化に対応した学修機会を充実させるためにどうしたらいいか、それから大学教育の在り方そのものについて、認証評価の制度の改善や質保証に関係するシステム相互の連携のあり方について議論していく上で、設置審およびアフターケアと認証評価というものがどういうふうに関連しているかというようなことを、今後のために今話し合っています。

それから、大学のグローバル化を促進するためにどうしたらいいか。ちなみに、この「トビタテ！留学JAPAN」というのはそういう中から出てきて、現在進行形中のプログラムです。

また、大学院教育については、答申がほぼ出ているわけですが、今後の大学院教育の在り方というものについて考えています。シビアな問題として、法科大学院教育をどうするか、これはもってしまえば、法科大学院を作り過ぎたかというような部分に鑑みて、今後どうしていったらいいだろうかという話し合いをしています。

この中央教育審議会のレギュラーの会議とは別に、ここ(スライド5)にあるような高等教育関係のいろいろな議論がされていて、例えば、一番上の

これは実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の制度化に関する特別の部会などです。私は、この特別部会の部会長をやっているのです、何かあれば、後でご質問にお答えします。

### 【高大接続システム改革の検討状況】

それから、文部科学省の中に、高等教育に関するこういう審議会の中の一つとして高大接続システム改革会議と呼ばれているものがあります（スライド6）。

そのほか、ここにあるように幾つか、最近になって耳にするような特定大学、これは指定国立大学とかという名前が変わってきていると思いますが、こういった問題が現在議論されているということです。

どれもこれも傅先生がおっしゃったことの下にあるような話題であって、それを現実に、しかし政府が注文をつけているのではなくて、大学の関係者たちが自らどうしたらいいのかという議論をしている最中というところです。

これは高大接続改革システムの会議の第6回の資料で、ホームページ等からアクセスできますが、要は、入学試験を変えることによって大学の教育をきちんとしたものに変えると同時に、初中等教育にも影響を与えよう、入学試験というものをパワーとしてそれらを変えていこうという内容になっています（スライド8）。

次に、大学自身のアドミッションポリシー、カリキュラムポリシー、ディプロマポリシー、当たり前のことかもしれませんが、これをちゃんと作っていこうということが提言されています（スライド7）。大変重要なのは、3月いっぱいこれ

は実はまとまりまして、4月に各大学に通達が行くことになると思います。最後学位を出すときに、1つのプログラムで3つも4つも学位を出してはいけませんというふうに通達が行くようになると思います。もし、複数の学位を出すなら、2つ違うカリキュラムを組まなければいけないというようなことが通達されてくると思います。

それから、ここが本協会に関係しますが、認証評価制度の改革もしようということです。

また、これが一番今話題になっていますが、入試をどうするかという問題であります。これはまだまだ問題が山積みだと私は思いますが、3月をめどに答申が出てくる可能性があります。そうすると、今度はそれをいかにして実行に移すかということになります。

これはもう一度今の話を絵であらわしたものです（スライド10）。とりあえず今喫緊の問題は、この3つのポリシーを必ず大学ごとに作りなさい、もって、プログラムごとに、つまり大学院なら大学院、学士なら学士の各課程で明快に書きなさいということになります。うちは何々を育てて、ああいう人もこういう人も育てますというのはだめですよというふうに、ひな型が来ると思います。

### 【大学マネジメントの改革—筑波大学を例にとりながら—】

そこで、筑波大学の例をとって、幾つかの問題、マネジメントの改革の問題や教育や研究の問題、あるいは先ほどのグローバル化にどうやって対応するかという例を実際お示しします。

後でもう少し大きなアウトラインが出ますが、その大学マネジメントの改革という観点は、国立

大学ではこのようなチャートの中に押し込められていて、平成 27 年度、今年の 3 月までは改革を加速するための期間というふうに定義されています（スライド 12）。

いよいよ平成 28 年度からは第 3 期中期目標・計画期間として確実に改革を進めなければならないということで、この中期目標というのは文部科学大臣から各大学に示されるものですから、そういう命令を受ける直前という状態になっています。それに対して、我々としてはそれを実行するための計画を、今度は大学が作って出すという仕組みになっています。

#### 【機能強化に向けた改革構造】

筑波大学というのは、現在この 3 つのターム、これまでと現在、3 月までの課題それから 4 月以降の課題をこういう具合に考えていて、改革の 3 つの柱というのは、当たり前のことですが、研究教育と社会還元をちゃんとしよう、その中には、前は余り書けませんでした、イノベーション創出についても飛躍的に加速させようとしています（スライド 14）。

それから、ここはちょっと工夫していて、国際的通用性ではなくて、本学は国際的に互換性のあるプログラムを推進していこうと主張しています。そして、根本的なガバナンス改革をします。もって来年度の 4 月以降はこういうことを実行しますということに、今のところなっています。

#### 【学校教育法及び国立大学法人法の一部改正への対応】

問題は、戻ること約 1 年前の、平成 27 年の 4

月に学校教育法及び国立大学法人法が改正されて、ガバナンス上、法律義務化されたことがたくさん出てくるし、解釈も変わったという点です。その学校教育法と国立大学法人法の改正に伴って幾つかの修正や改革を求められたわけであり（スライド 15）。

その中の一つが学長のリーダーシップの確立ということで、副学長は学長を助け、命を受けて校務を掌る。これは、以前は学長の職務を助けるとなっていたものが、今後は副学長がやっていいよということです。幸い筑波大学に関しては、その副学長というのは実に高い職務を持つ者としてできていまして、もともとほぼこの形でした。

理事を兼ねている方もいらっしゃるのですが、いろいろな会議では「理事・副学長」とは絶対呼ばず、「副学長・理事」というふうに今でも呼んでいて、教学に関して非常に権限の高いものでありました。今度は法律上、そのとおりになったので、これについては我々としては歓迎をしているところです。

こういうものに関連して、附属図書館長という職が、未来を見たときに、本当に図書館長のままでいいのかという問題があって、これは情報や企画をする副学長を図書館長に併任させています。ですから、図書館よ変われ、という命令を出しているのと似ていまして、図書館は、単に本を集めて、それをどうのこうのするだけではなく、情報分析までやってくださいということを申し上げています。

次に、学長補佐室の活用、これは前からやっていました。

人事については、ここにあるように、赤字だけ

読ませていただきますが、学長自体は全学的な視点から全学戦略枠というのを持っています。業績評価と連動した年俸制も入れています。

予算権の次に、これですが、今度は私が縛られているわけですが、選挙ではなくて学長選考会議が学長を選ぶということになっています。実際来週には、私が評価を受けなければいけなくて、半分以上が学外の方の前で、この1年間にやったことを紹介しなければなりません。国立大学もそういう時代になりました。

それから、ここにあるように、学部長等の選任は全部学長がしています。そして、教授会はありません。我々はもともと教授会を置いておりません。教授会にかわるものを置いていますが、いわゆる教授会というのは機能させていないのです（スライド16）。

それから、監事の機能と権限は特段に強くしました。国立大学であると、学長と監事が文部科学大臣の任命ということになっていて、つまり監事は唯一学長に対して同等の立場でものが言える立場にあります。

それから、経営協議会は、学外委員が過半数、先ほど言ったように、学長選考会議も学外者が過半数という状態になっていて、法律に準拠した形になっています（スライド17）。

### 【教育研究体制の改革】

我々の大学独自の大きな改革ですが、ご存じかもしれませんが、その一つは昔から、教育組織を教員の所属する組織にしていません。教育組織は学生が所属する組織で、教員組織というのは別途、研究者の集まりとして設定してあります。これが

後にいろいろと役に立つわけです。

人材については、これは経営的な観点からも給与システム等を改革しているのですが、その中でも後でお示しするクロスアポイントメントは、例えば半額で人を雇うということになるわけですが、双方の組織でフィフティフィフティで払って仕事をしていただくというものです。

それから、これは、大学改革戦略室というのを今準備していて、平成28年の4月から発足しますが、言ってみれば、中央情報局のようなものに近いものになるかもしれません。

我々としては、先ほど言ったように、教育組織があります（スライド19）。ちょっと変わっていて、学部ではなくて、我々は、学群と呼んでいますが、学士課程の組織、それから大学院の組織、そのほかいろいろな組織があります。

教員は系と呼ばれる研究を主体とした集まりの中において、ここからいろいろなところに教えに行くので、それぞれの教育組織の縛りがなくて、あくまでもプログラムを実行するために必要な方が教えに行くという作りになっています。これがいろいろな、多様化してきたプログラムをつくるに当たって非常に便利になっていて、多くの大学では文学部と工学部では壁が大変高いものだと思いますが、我々のところはそうではなくて、文学をやっている組織から例えば物理学のコースを教えてくださいというようなことは当たり前だということになっています。

そのほかにもお示したい点がありますが、いずれにしても、先生方が所属する教員組織、そこから学生が所属する教育組織や研究センターに先生方は出かけて行って教育や研究をやるのだとい



うことです。

### 【人事・給与システムの改革】

人事・給与システムについては、基本的に年俸制を今導入している最中です（スライド 20）。まだ改善とは言えませんが。

それからもう一つ、もともと国立大学ですから、人件費はその教員枠を目安に、もっと言えば学生数を目安に支援されているわけです。この枠という考え方をやめまして、ポイント制にしました。ここにあるように、シニアの教員 2 人が辞めたときに、シニアを 2 人とってもいいけれども、若手なら 3 人分ぐらいのポイントになるだろう、あるいは大物の外国人を雇いたかったら、2 人分の給与を合わせれば、来てくれるような方が呼べるだろうということで、このポイント制というのは結局金額でいろいろと人事を考えてくださいというシステムになっています。

### 【運営体制】

後でも述べますが、今、去年の 4 月の新しい法律のもとにいろいろ改革をしているのですが、実はこの大学が持っている性質と性格が非常によく合っていて、基本的には我々としてはこの新しい方式というのは非常にわかりやすかったということです。

この辺りは配布した資料をごらんいただければおわかりいただけると思いますので、この流れだけ言っておきます。学長がいて、学長と副学長の懇談会というのがあって、これはどちらかという事前調整の役割を持っています。それから週に 1 回、運営会議というのがあります（スライド 22）。

これは大学をオペレーションする人たちの集まりで、ここで決裁するものもあります。その下に書いてある教育研究評議会において教学に関するものを審議してもらうこともあります。さらにお金がかかわることになると経営協議会、これは先ほど言った外部の方が半分以上いるという会議にかけないといけません。その後、最終的に法律上の役員に当たる方だけの役員会ということになっています（スライド 23）。これらは、毎週やっているもの、毎月やっているものというのがあります。

本学は監事には投票権はもちろんありませんが、諸会議には出席いただいて結構ですということにしております。

今ここでお話ししました新しい学校教育法、国立大学法人法の中でやらなければならないことは筑波大学としてもともとやれていたこともありました。傅先生がおっしゃったことに対する筑波大学の回答みたいなスライドになります。

### 【筑波研究学園都市】

何か先ほどの傅先生のものと似たスライドになりましたが、我々が立地する 40 年ほど前の状態のところからこの街と大学ができていって行くのです。大学は多分このあたりにありますので、街の中のかなり大きな部分を占めています。そして、こんなになりましたということです。実際によく言われるのは、つくばというのは産官学研究機関が集積しているということです。そのとおりで、ここにあるような 300 を超える研究施設が集っています（スライド 26）。ただ、アセットとしては、これまで十分に活用されていなくて、多くの協働はしていませんでした。

それから、つくばという街は科学特区になっていて、ロボットがまちを歩いていいという街づくりになっています。普通の街でやるのは法律違反になっていて、実際にこうやってコロコロと走れるまちは日本にほかにはないと思います。つまり、何を意識しているかという、先端技術が生まれたら、その場で、市中でそれをテストできるという立地条件をつくってあるということです。これもアセットです。

### 【建学理念】

それで、そういう場所に 40 年前この大学ができました。建学の理念、私立大学の場合には基本だと思いますが、私立大学と同様にかっちりした建学の理念があって、今もその建学の理念に従って進めています。

これが、600 字程度の建学の理念です。この中に大切なことがたくさん書かれていて、私も、今でも毎日のように見えています。有名どころとしては、「開かれた大学」というのはあらゆる意味において開かれた大学、それから物理的な意味では国内的にも国際的にも開かれた大学であることが基本的な性格であると言っています。それを今様にどう実行するかは後でお示しします。

### 【ガバナンスとその改革】

それから、もう 1 つ大切なのは、ここにありますが、「不断に改革」ということですが、これは、教育研究はもとより、それを運営するガバナンス体制もシーズレスに、つまり、止まることなく常に改革を続けるということを宣言しているわけです。したがって、新しい法律ができたときも

割と難なく受け入れることができ、これも我々の大学の基本的な性格だということです。

その上で、この 3 月までの、我々が自分で決めた大きなミッションというのは、ここにあるように、「地球規模課題の解決に向けた知の創造と、それを先導できるグローバル人材育成」であるということです。

現在の大学のスタティクスです。この大学は図書館情報大学と統合しています。大変でした。その時点から、十何年経ちます。それでもなかなかまだまだマインドが完全に一緒になっているとは言えなくて、先ほどの傅先生の連携とか合併というときに、こんな国立大学同士でやってもなかなか本当の同じマインドになるのは時間がかかる。ようやく最近同じような感じにはなってきました。

### 【すべてにおいて開かれた大学運営】

これもよく使うスライドで、これは外国でもよく使っています。30 秒で大学を説明してくださいというときに使うスライドで、ノーベル賞と金メダルというふうに説明しています(スライド 29)。筑波大学としては今年 43 年になりますが、一番初めには師範学校、高等師範学校として明治 5 年にできていて、東京大学ができる前に官立の高等教育機関として最初にできたのが筑波大学の前身の師範学校です。

それで、我々としては、大学の特徴は既に述べましたが、それが数字でどうかというようなことをお示しすると、このようになっています。

これもあとでそれぞれの観点でもう少し詳しくご説明しますが、例えば、留学生の数というのは国立大学の中では留学生比率が最も高い。ここに

書いてあるのはビザを持っている学生ですが、ビザのない学生も入れる、つまり、3カ月程度の短期間の学生を入れると3,500人ぐらいになります。

それから、キャンパスの広さ、そして、残念ながら今はこうなっていませんが、2011年のときには大学発ベンチャーが2番目の大学です。これは誇るべきことだと思いますが、27年前に社会人だけのための大学院を、夜間の大学を東京キャンパスに作っています。東京キャンパスというのは、昔の東京教育大学のあった所です。

具体的に今度は教育、入試も含めてどういう改革をやっているかということですが、それはとりもなおさず、先ほど傅先生が挙げられた問題、少子化ということを実際に意識しているということです。

### 【教育（含む、入試）改革】

また、社会のニーズというもとらえた形でやっているつもりです。目につくだろうと思われる教育の仕組みの一つは連携大学院で、つくばという立地を利用して、そこにある研究所と一緒に教育プログラムを作っています（スライド32）。

それから、役立っているのが、博士の超早期修了のプログラム、これは企業で既に論文も持っている、最後にアカデミアとしての作法を覚えていただいて、博士を付与するというので、現在1年間だけ、多くの場合は企業から研究員が来て、ここで最終的な、会社で言うディスプリンではない学問上のディスプリンとしての博士とはどういうことかを学んで出ていくことになります。

あと、学期制ですね。

それから、この教育にかかる産学連携プロジェクトを非常に強く推進していて、一番有効なのはこの日本プロジェクト産業会議、JAPICなのですが、これはとても人気があります。JAPICと連携して科目を開講しました。これは寄附講座相当ということになります。

### 【国際通用性のある教育—グローバル人材の育成】

今この改革加速期間から、いよいよ改革をするというところで、大きく分けて3つの改革に取り組んでいるということです

最初のころは、スーパーグローバルとも関係あるのですが、赤字のところ特に大切で、教育研究のトランスボーダー化を加速する。つまり垣根を超える教育や研究というのを非常に重要にしようとしています（スライド33）。それは、先ほど、傅先生の大学の数や子供たちが減るということも関係あるし、それから社会ニーズとしてアカデミアのみならず、産学の連携する現場で教育をしようといったことも全部そのボーダー、つまり産業界とアカデミアとか、国と国であるとか、高校と大学であるとかというボーダーを全部越えようというわけです。そのためにいろいろな仕組みが必要であろうかとは思いますが。

もう1つは、専攻とか研究科というのは全部廃止して、全部プログラムだけにする。つまり、筑波大学の学部はプログラムだけが並んでいるし、大学院もプログラムだけが並んでいるということを目指しています。先生もそこにはいないので、必要な先生をどこからでも集めてつくれるわけです。そういうシステムにしようとしています。

その際、いま重視しているのは、学位を明確に

したい。例えば、いわゆる研究型の学位、今一応大学院を考えていただけるとわかりやすいと思うので、例にとれば、研究型の学位、いわゆる PhD です。

それと、例えばその領域の教育学博士のような専門者としての学位、それともう1つは専門職の学位に分けることを目指しています。極端な例を考えれば、PhD コースで研究に邁進する場合、インターンシップなんか要らない、凝り固まった人を育てれば良いというようなプログラム、それはそれ一部にそういうプログラムもあって良いわけです。

高大接続については、ずっと以前から新しい入試改革を進めていて、その中で既に実行しているものの一つが、国際バカロレア教育プログラムを修了した生徒を対象としたバカロレア選抜、これは全学全ての、医学も含めて全てでやっています。最近大変有効であるということがわかってきています。

ちなみに、今年大失敗しましたが、バカロレア 45 点満点で 43 点という学生が合格したのですが、オックスフォードに逃げられました。オックスフォードは大体 41 点で入れるので、43 点というところでも行けるのです。去年は 41 点の学生がやはり医学に合格をしています。相当優秀な学生が入ってくるのがわかります。

#### 【大学院に繋がる高大接続の学修課程】

こちらの方の学習課程というのは我々が今まで考えていて、僕らは僕らで独自のスキームで進めようと思っていました。

要は、年次進行にせず、ナンバリング進行にす

る。だから、例えばこの学生は何年に入学したけれども、現在はここまでとっていて、昔で言うところの、2 年次ですがもう既に 3 年次を終わっているという学生はどうぞ先へ。ひょっとして大学院に進みたい学生はそれらもとってくださいというシステムを今つくろうとしています。何年次生という言い方がなくなるはず。何年入学で、今あなたはこの段階ですというふうに変わっていくというシステムです。

それから、根本的に教養学部というか教養教育というのは一応大綱化でなくなっているわけです。現在のくさび型と言われているものの中で、そのくさび型の幅の底辺と配当年次のどちらも広げようとしています。

関連して、少子化というか、大学の存続がかかってくる話になります。我々としては大きくりの入試をやる計画です。これは高大接続システム改革とは別に我々が考えてきていることです。大きくりというのは何々学部何々学科で入試はしないということです。

基礎系、それから学術系、それから複合系みたいなことを例として考えています。基礎系というのは数学、哲学、物理学みたいなものを一緒に入試をしてしまう。それから、別のところでは生物学と経済学などの入試を一緒にやってしまう。そういう入試のことです。

最も重要なことですが、これから先にはいろいろな教育資源を使いたい、トランスボーダー、つまり、いろいろな壁を払ったことをやりたいと考えています。

一つは、このキャンパスインキャンパスと僕らが呼んでいるものは、主に海外のパートナー大学

と完全にキャンパスを共有する。だから、キャンパスを共有するという事は、先生も職員も学生も、その相手のキャンパスが自分の大学の中にある、自分のキャンパスが相手の大学の中にあるという感覚が持てるようにすることなのです。

ものすごくわかりやすい目標を述べれば、学生証1枚が両方の大学で通用するという状況まで持っていこうとしています。例えば、2限目はボルドー大学のビルディングAでやっていますというカリキュラムになっていくわけです。それはeラーニングスタイルになっています。しかし、まとめてとるには留学をしなければいけません。

それから、もう一つ重要なのはこちらなのですが、私立大学と今開発しようとしているのは、キャンパスウィズキャンパスと言っているものです。

これはキャンパスインキャンパスまでは行かないけれども、持てるものをお互いに使って、一緒に教育をしませんかということで、専門性あるいは特色のある私学のプログラムと連携してスタートしようとしています。学生はどちらを使ってもいいですよというシステムになっています。

それから、寄附講座はここに見せたとおりで、いろいろなところとやっていて、その現場で学生と一緒に勉強しています。

これも新しいものの一つですが、これは修士課程で、本当は学部でもやりたいのですが、研究室のPIは全部外部の人というプログラムです。つまり産業界、例えば製薬会社とか、いずれも各研究室の主体は外側の人です。ですから、企業の研究所の部長がPIで、副PIを大学からつけて差し上げる。大学のマネジメント関係の仕事は副PIがやるけれども、研究や教育の主体は外部の人

になっていただくということです。完全に外のリソースを使って教育をするというシステムで、順調に学生も集まっています。

給料を払っている部分もあるし、定款等の関係で給料が払えない方場合もあるのですが、いずれにしても一生懸命やっただけです。

これは既に述べたJAPICというものです。

### 【研究改革】

研究開発についてです。大学ですから当然一部教育にもマージしているわけです。研究推進について大きく2つに分けて、要するにベーシックサイエンスをしっかりやるということ、完全に社会に還元できる形にまでやる研究というふうにしませんかということで、今システムを調整しています。

ここにいろいろと目標を書いておりますが、いろいろな施策を打って、何とか10年後にはこのところに、安倍首相だったら100位以内に入れたいのですが、ある意味でうちは達成していると言っているので書きませんが、存在感のある大学になっていこうとしています（スライド37）。

これはご存じかもしれません。サイバニクスとありますが、これは年間170万円の基礎研究からスタートした研究です。12年かかってマザーズに上場し、かなりの高い株価になりました。

新しい装着型の介護ロボットをつくったという例ですが、これは残念ながら、日本ではまだ保険適用されていないし、医療応用もできません。ドイツとデンマークでは既に保険適用まで行っていて、売られています。というわけで、170万円か

らした研究が今何千億円というビジネスにつながっています。もちろん、教授も続けていただいていますので、教授兼CEOということになります。

それからこれは藻類ですね。藻類からオイルを作るというプロジェクトを今進めています。まだ単価が高くて、リッター200円以上してしましますが、実際には作ったオイルを入れて車を運転するというようなPRもしています。

その他にも、ここにあるようないろいろな取り組みがあります。

これは中性子捕捉療法といますが、日本での保険適用はまだありません。

アメリカのFDA（アメリカ食品医薬局）のこのBNCT（ホウ素中性子捕捉療法）の申請書を見ると、日本の大学の実績ばかり出てきます。

社会に対して出口としてちゃんとプロダクトなり新しいコンセプトとして出せる研究を支援する目的で、1年半前に国際産学連携本部というのを置きました（スライド40）。これは、産学連携に特化した部署で、外部からのお金と、それから自分たちの持っているものとのマッチングを進めている部署です。この中に研究を実施するセンターと、それからそれをマネジメントするセクターがあるということです。ここは基本的には研究開発として大学は1円も出しません。全部外部資金でやってくださいということです。

それから、これがリーダーシップの一部ですが、往々にして共同研究とか共同教育というのは個人の先生に依存している部分が多いと思います。何々先生と何々会社とか、何々先生とどここの何々先生との間などです。それにはもう限界があるので、初めからターゲットを絞って、大学が組

み合わせを考えていこうということです。

例えば、わかりやすいのは、体育をビジネスにしようと思うのだったら、今だと情報系と人文系と体育系が協業しないとできないという状況になっているので、この部署で作ってしまうのです。

要するに、個人の先生に頼らないで、社会のニーズで、相手方がスポーツ用品会社だったら、そこと大学が話をして、こちらにプロジェクトを落とすというようなやり方をします。今いろいろなものを作っていこうとしています。

そういう例として、タイヤのない車、あるいは車のない道路になった時代のことを一緒にやりませんかということで、トヨタ自動車と共同研究しています。どこにも工学がありません。エンジンをさわっている人たちは一切関係なくて、次の車がなくなる社会をどうつくるかという、人間学とか心理学とか法律、社会工学、人間工学あるいは芸術のデザイン、こういうものが今トヨタ自動車と一緒に、タイヤがなくなった時代、あるいは車がなくなった後の社会のモビリティをどうするかというようなことを研究しています。

これは、明らかに個々の先生が対応はできなくて、大学として「こういうことをやったらどうだろう」の提案を逆に会社側が受けてくれた。この中に学生もちろん入って行って、学生は全部この現場でこういうことを学んでいるということです。

そういうものも見てみるとたくさんあって、これからいろいろと大学が触媒として、そういう研究を進めていきたいなと思っています。

## 【国際化への取り組み】

最後に、国際化への取り組みについてですが、大学間の連携といったこともご提案したいと思います。

これは、先ほどもお出ししましたが、我々の大学は、ビザを持った学生が2,400弱で、トータルがこれですから、かなりの数が出て、それからビザを持っていない3カ月未満の学生というのが1,200~1,300人ぐらいいます(スライド44)。

ですから、三千数百人の学生さんがいて、大体5人~6人に1人は留学生ということなので、卒業式も最近では英語で話すことが多くなりました。日本語では入学式、卒業式の式辞も述べているということになります。

建学の理念にありましたが、あらゆる意味で開かれた大学、国内的にも国際的にも開かれた大学でなければいけないと言っていて、それを実行することでこのようなことになっています。

海外のオフィスですが、これは型通りのものではなくて、アクティブなオフィスで、今電話すれば全部出てくれるというオフィスが今12カ国13カ所あります(スライド45)。これはすごく役に立っていて、例えば入学試験を上海オフィスでやるというと、行きさえすれば、そこに学生が集まっていて、入学試験をすることができるというようなシステムになっており、大変結構だと思います。

これは協定の数です。ここに数字が出ています。これはそちらを見ていただければいいと思います。

こちらは、先ほども申し上げましたがスタートとしては去年ですが、教育のシステムとしてトランスボーダー、この場合は国を越えるということなのですが、キャンパスインキャンパスというシ

ステムです(スライド46)。現在、協定も終わって、それから調印式も終わって、事務所もできて、カリキュラムがほぼできて上がっています。既にこちらでお雇いした先生がこちら側に行っていて、あちらの先生が我が大学に来ているというものが3つあります。それが国立台湾大学とフランスのボルドー大学とUCアーバイン校です。

そのために相当努力したのは、学長同士で会合を何回もやって、本音を語らないと全然進まないもので、相当時間を費やしました。このようなパートナーは今後も増える予定でいます。

構想の根本はここにあるように、とにかく教職員、学生のモビリティを飛躍的に高めたい、それから国境や機関を全部越えさせたい、国境や機関を越えて、全ての世界じゅうの資源を使いたいのです(スライド47)。

壁としてどんなものがあるかということ、今一番きついのはここかなと思っていて、機関の壁、日本の中の機関同士の壁のほうが国境より高かったりします(スライド48)。それから、高校との壁や社会との壁というものもあって、今こういうものを解消していこうとしています。

そのキャンパスインキャンパスをオペレーションするための取り組みというのはここにあるようなものであります(スライド49)。

この科目ジュークボックスというのは何となくイメージしてもらえと思いますが、ジュークボックスがあって、これとこれをとりたいたいと言うと、申請していただく、そういうシステムになっています。

その中には筑波大学で開講しているもの、ボルドー大学で開講しているものが学生に対しては同

等に並んでいるということです。だから、留学という概念ではなくて、その場でやってくださいというものです。

それから、これは、海外教育研究ユニット招致と書いてありますが、この色はどちら側の給料かということを示しています（スライド 50）。海外のこのP Iの方は本学に来て研究教育に携わっていただいております、この紫部分はうちが払っている給料で、青い部分は相手が払っています。

こういうことが一旦可能になると、実はこの副P Iあるいは研究員レベルあるいは助教レベルでも行ったり来たりするようになる。また逆に、本学の中から行きたい人をこちらでペイしたまま相手に送ることもできるということです。

そのキャンパスインキャンパスの中で、現在5つ計画して、2つは既に動いています。1つはドイツの大学とやっている仏教哲学で、もう1つはオランダの大学とやっているがん研究領域のもので、要するに研究室が2つあるみたいな感じなので、皆さん大変うれしそうにやっています。

これは、今言ったようなことをサポートするために、我々が設置したグローバルコモنزという組織です（スライド 51）。グローバルコモنزとは何か。学内JTBみたいなもので、ここに行けばいろいろな相談をワンストップでやっていただける。それから、いろいろなルールのことやリテラシーのことも学べるという組織です。

ここにあるようないろいろな内容をやっています。ここにあるような学生たちに対して、会話を練習したり、いろいろなチャンスを得るとか、あるいは留学のためにヘルプをするとか、それから

もう少し政策的な問題をやったり、次世代のスタッフを育てるとか、職員に英語がしゃべれるようにしようとか、そんなことをやっています。

今のは支援のほうですが、学生に対する教育としてはコモنزのほかにグローバルコミュニケーション教育センター、これは留学生センターと外国語教育センター、日本語教育センターを全部一緒にしてしまったので、この新しいシステムで支援をしています（スライド 52）。これには文句がありまして、研究させない教員をつくるのかとかと言われましたが、研究はやってもいいけれども、頼むから使える外国語を教えてくださいと一生懸命説得しました。

シェークスピアを研究している人が来てはもちろんいいのですが、学生にサービスするときには使えるものを教えてくださいねということで、相当反発を受けましたが、何とかやってくれるようになりました。こちらが数値目標です。ほぼ、全部達成していて、順調に進んでいると思います。

### 【大学改革を主導するために】

最後のパーツです。こうした中で我々は気づきました。もうこれ以上やっていると経営的にもたないということに。つまり、あまりに多様化していて、やるが多すぎる。1つの大学でチャレンジすることは不可能なことがだんだん増えていて、それが特に国際協力という部分になると顕在化してくるわけです。それを何とか解消したい。それは研究や教育の場でも全部同じだと思います。先ほど言ったように、私立大学と国立大学が今組もうとしているし、国を越えてもやろうとしています。



これは、国立大学の将来ビジョンのアクションプランというのですが、昨年の10月に出されました。国立大学協会の副会長というのをやっていて、改革担当なので、こういうものをつくっていただけです（スライド54）。国立大学全体としては、問題点として少子高齢化、それから国にお金がない、それから国際競争が激化しているという、この3点を物理的な背景として、ほかにもたくさんありますが、わかりやすいバックグラウンドとしてこれを立て、これにどう対応するかということを発表しました。その中で2点、1つは優秀な、あるいは多様な入学者を確保すること、そのための環境整備をしよう。それからもう1つは、大学間の機能的な連携、協働を進めて、教育研究をやろうと。つまり、もう1大学ではできない部分もあるので、一緒にやりませんかということ提案しているわけです。

これは、ご存じのとおり、先ほどの台湾と同じで、ポピュレーションは激減していくということを示しています（スライド55）。それから、債務はどんどん膨れ上がりまして、800兆円を超える国債がある（スライド56）。

先ほど言ったように、そういう背景でありながらも我々としては何とか学生をちゃんと受け入れていかなければいけないだろう。それから、大学間で何とか連携して、質を落とさないようにして研究教育をやろうよということでもあります（スライド57）。

特に国際というところに目を置いて、今日はそれだけあと数枚のスライドでお話ししますが、日本人を外に送り出すのは当然のことながら、いかに留学生をとってくるか。これは移民政策云々と

いう問題とは全く関係なくて、この知的基盤社会を支えるためには、一定の数と能力をもった若者が必要なので、日本人はもちろんのこと、そこに留学生も含めたパワーが必要だろうという観点です。

もう1つは、社会人にもっと専門教育をもう1度学び直してほしいという観点、この2つが、学生の数をしばらく埋めるために今後10年から20年の間機能するであろう具体的な考え方です。

今度は具体的な例で、ちょっと国際と離れますが、こんなのをやっています。これはナノテクノロジーというものに関する共同研究教育ですが、ここにある4団体が経団連の支援を全面的に受けて、産官学の、プラットフォームをつくって、ナノテクノロジーの研究教育拠点をつくりました。

既に5年たって、外国人も日本人もいろいろなところから来ています。かなりの多くの大学、芝浦工業大学だとか九州工業大学だとか、日本中のあらゆるところから学生さんが来ています。パワーアップするために、柏にある東大にも入っていただき、第2期、今度の4月からは体制が5機関と経団連という形で進めています。経団連は重要です。

それから、これも今提案しているわけですが、日本は企業からの研究費、支援費が非常に少ない。明らかに少ないのです。これを増やすために個別の大学の活動だけではなかなかうまくいかないというので、「トビタテ！留学JAPAN」と同じように、どの業界も共有するような問題解決を設定して1つの袋にお金を入れてください、できれば最終的に2,000億円まで、その問題解決をしたい国立大学、私立大学、何でもいいのですが、それ

が協業して、そのお金をとりにいきます（スライド 63）という考え方です。

個別に努力していても、とてもこの現在の状況を改善することはできないと思うので、我々としては、つまり大学側としてはこういう提案を文部科学省に概算要求していただくということを今やっています。これによって、これは研究部分ですが、教育部分にも同じことがあって、とにかくお金を企業から出してもらえるよう、1対1では無理なので、こういう仕組みを今要求してもらっています。

さて、これで最後、これは 2015 年に私が出た学長級の国際会議というのがこのぐらいあって、もっと本当はあるのですが、私が出たというだけでこのぐらいありまして、往生しているわけです。もうこんなにたくさん出ていても嫌だというぐらいあって、実際にはこの倍以上開催されているのですね。こういうのが実情です。

国大協としてはもう個別にそれぞれ国立大学がやるのも大変なので、まとめていろいろな細かい協定やクレジットの問題とかは協会がやろうとしています。フランスの協会とドイツの協会と、そしてオーストラリアの協会と、現在台湾の協会にもう個別の大学同士でやるのはやめようよと言っています。

ご存じだと思いますが、この辺は事務局を今は国大協がやっています。国公立全部入っている J A C I E をぜひともご利用いただければ、いろいろな面倒くさい手間が省けるだろうと思います。

そこで、さらに案件はふえて、こういうのがあるのですが、これは政府案件ですね。日本とベトナムの間で大学を日本主導で作る。これはそうい

う政府間の約束をして、こういうものをつくろうというわけです（スライド 59）。これは簡単にはできません。1つの大学ではとても対応できないわけですね。そこで現在こういうことになっていまして、この9月から学生募集を始めますが、幾つかの大切な領域について、私立大学、国立大学関係なく、幾つかの大学がコンソーシアムを作って対応しましょうということです。現地でベトナムの若者に日本型大学教育を施そうというわけで、ここにあるように国公立関係なく入っていますが、いろいろなところにお声がけをした結果、こういうところが手を挙げてくれたわけです。単体でやるのは東大も筑波大も無理で、皆でやろうということになりました。

同じような事例がここにありまして（スライド 60）、マレーシア日本国際工科大学院とあるのですが、これも政府の肝いりで、これは J I C A がお金を出して、つまり日本政府が現地に日本型の工学教育をやる大学院をつくっています。先生がほとんど日本人で、その方々に先方政府から相当額の教育資金が手渡されていると聞いています。この案件も1つの大学では絶対無理なので、こういうコンソーシアムでやっているということです（スライド 60）。

どんどん増えていて、今度はヨーロッパをどうするんだということになり、ヨーロッパでは、例えば早稲田大学はボンにオフィスを持っていたのですが、違うところに移りたい、縮小したいというようなことがある。そうすると、今までの経歴が消えてしまいましたが、それはよくない状況だということで、J S P S ボンオフィスの小平先生が、皆さんにお声がけしたら、ここにあるような国公

私立の大学が集まって、JANETという情報交換システムができました。仮に縮小しても情報はもらえるようにしようということで、これが今拡張していこうとしています（スライド 61）。小平先生のほうでは、ボンだけではなくてストラスブルグとかロンドンとかストックホルムのJSPSオフィスにもこのネットに入っていて、今後いちいちオフィスをつくらなくても個別に大学が協業できるようにしようということです。これはもうすぐ正式に皆さんにお声がけが行くと思いますが、何の義務もありませんので、ぜひともどうぞご参加ください。

これもそうです（スライド 62）。アフリカはもっと遠い。これも1つの大学だけでできるわけがないというわけで、ジャパン・アフリカ・アカデミックネットワーク、JANと言っていますが、ここにあるようにいろいろな大学が参加して、根本的にアフリカのいろいろなことを解決しよう、あるいはロジスティックスをやろうということです。アフリカに行きたい時はお声がけいただければ、主管校が世話してくれるというふうに思います。

そして、これをさらに強化したいわけで、現在考えているのは、個別の大学や個人としての活動から、これをもっとコンスタントにメインテナンスできるシステムにしましょうということです。これは誰が中心になるかはさておき、それぞれの提案や各個別の提案を総括して、1つの組織ではできないものを、皆さんの力を借りて、お金は政府から持ってきて、何とか国際連携の研究教育ができる体制をつくらうということで、これももうすぐ立ち上げます。

これは概算要求上、文部科学省が似たようなものを出しています。

これは最後のスライドですが（スライド 64）、申し上げたかったのは、国際活動を例にとって、もう1つの大学だけではできないということを行っているわけです。個々の活動を阻害するつもりはありません。けれども、ある程度の責任を持たなければいけないようなものを作りたい。特に教育というのは決して個人でやろうと思ってもできないのと同じように、大きくなってくると、1つの組織では対応できないということになってきました。

そういうことを考えていって、公立大学の構造改革をしようというときに、ぜひともここにあるように国公私立大学を含むネットワークづくりにも責任を有し、高等教育全部のグランドデザインを一緒に話し合っつけていけませんかという提案を、今年の10月にしました。

もう設置形態の問題ではなくて、本当にこの国の高等教育の将来をどうするかという時に、国立大学だ、公立大学だ、私立大学だというのではなくて、それぞれが主張して構わないけれど、また妥協する必要もないけれども、意見交換をしなければならぬだろうということです。具体的に先程のような国際活動も、あれこれ言う前に一緒にやっているじゃないかということとはたくさんあるわけですから、ぜひともお互いに手を取り合っつてというか、助け合いながらやっていきたいと思えます。

ちょっと長くなりました。以上でございます。

司会 永田先生、ありがとうございました。

永田先生に対するご質問、ご意見につきまして  
も、後ほどのパネルディスカッションの前にお願  
いしたいと思います。

## 【講演2】

### 今、学長が成すべきことは何か—改めて大学改革を考える—

田中優子

法政大学総長  
大学基準協会理事

司会 それでは、引き続き講演に入らせていただきます。

3つ目の講演は、法政大学の総長であります田中優子先生でございます。先生のご略歴は本日の講演資料にも詳しく掲載されておりますので、ごらんいただきたいと思います。本日は「大学に必要な改革とは何か」というテーマでお話をいただきます。

それでは、田中先生、お願いいたします(拍手)。

#### 【大学に必要な改革とは何か】

田中 法政大学総長の田中でございます。大学に必要な改革とは何か、私立大学の視点からお話したいと思います。

残念ながら、今日、私は傅先生のレクチャーを聴くことができず、また永田先生のお話は途中からということになってしまいましたが、その理由は、全国から卒業生が集まる校友会の新年会があったためです。このような行事は私立大学にとって極めて重要な行事です。

なぜかといいますと、1つは寄付金という観点から、それから私立大学にとっては特に体育会系を中心にした課外活動というものは大変重要です。これは大学のブランドを高める役割をするほかに、

大学教員が学問、研究、勉強だけでなく、学生の心身の健康とは何かという課題をいつも念頭に置くということ、そのことを考えるためにも大変重要なことです。そしてこの課外活動を支えているのがやはり卒業生たちです。

私立大学の学長は皆さん同じ思いを持っていらっしゃると思いますが、この卒業生のきちんとした組織づくりをしないと、大学を支える背骨が1つはない状態になってきます。

ですから、大学の学長として考えなければならぬことの1つは、やはりその卒業生たちをどのように組織化するかということです。これがまた全国だけではなく、留学生がふえていくに従って、全世界の卒業生に広がっているわけで、今徐々に全世界組織というものをつくりつつあります。

適当に組織化していた時代とは違いまして、法政大学の校友会は、一昨年、一般社団法人という組織になりました。これは財政的にも透明性を高くしていくということや、各県の組織としてもきちんと組織化していく、さまざまな選挙制度も作っていく、そうした上で世界に拡大していくという意味で大変重要なものです。

そういうことで言いますと、国立大学とはまた違った、さまざまな観点が私立大学には必要だと

言うことができると思います。

また、総長という名称についてですが、この名称は私立大学の中でも何通りかに分かれております。法政大学の事例では、総長は学長と理事長を兼ねています。ですから、学長としては4人の副学長を統括しております。そして、理事長としては理事会を統括していますが、現在理事は、学内つまり教員の理事と、学外の理事と、そして職員の理事、そしてまた附属中学、高校を持っておりますので、そこから選出された理事をあわせて10名の理事がおります。そして3名の監事がおります。理事長としてはそこを統括しております。

この理事長と学長を兼ねている組織体というのがどうなのかということは、疑問を寄せる方もいらっしゃいますし、またその形をとっている複数の大学もあります。そしてまた、学長という名前なのですが、理事長も兼ねていらっしゃるという方もいらっしゃって、それぞれです。

しかし、これは各大学の歴史が担い、作り上げてきた制度でして、そう簡単に改革する、あるいは変えるということができません。それはなぜかといいますと、例えば、法政大学の場合、学長と理事長が分離した場合に、もちろん、学長は教学を背負って、さまざまな要求項目を持っています。しかし、経営者としての理事長はそれに対して経営的な責任がありますから、さまざまな財政的な問題を抱えていて、またこれも妥協できません。

非常に豊かな時代はいいのですが、財政的な困難を抱え始めたときには、この理事長と学長が分かれていることによるコンフリクトというのが多くなると予想されます。そして、その学長機能と理事長機能が合わさっていることによって、むしろ

その教員たちが抱えている問題をある財政的な限界の中でどのように実現するかという、そのことを一緒に考えなければならなくなります。

これは両方の機能が争っている場合ではないという状態になってきて、そういう意味では、現在の体制のほうがむしろ分離しているよりましだと考えている教員は多いです。これについては批判されることが多いのですが、それはそれで各大学の特性として考えていかなければならない体制だと思います。

そしてもう1つ、ガバナンスの問題としてよくやり玉に上げられるのが選挙制度です。法政大学の総長は選挙で選ばれます。そしてまた理事も一部分、選挙で選ばれます。先ほど言いました10名のうち、選挙で選ばれるのは3名だけです。あとはほとんどが指名の理事ですが、附属校の理事1名は、これは3つの附属校がありますので、附属校の校長の互選で選ばれます。そのような構成になっております。

副学長は全員総長の指名です。ですから、数をカウントしていくと、総長指名が非常に多いということになりまして、しかし一部分、理事も選挙で選ばれる。そして、そもそも総長が選挙で選ばれる。そのような体制に対して、結局人気投票になってしまうのではないかという批判もあります。

しかし、実際にその教員を説得しなければならない立場にある総長という存在は、教員たちが推した人であるということバックアップにして、その教員たちの意見を聞き、また教員たちを説得するというような役割が課せられています。

これがやりやすいのかやりにくいのかというのはそれぞれの問題があると思いますが、これもあ

ながら選挙制度はだめだと言うばかりでは余りよい解決にはならないと思います。やはりそれぞれの大学が持っているガバナンスの歴史というものの基盤の上に立ってこそ、その大学のやり方、その大学らしさというものがつくられていくのだろうと考えております。

その辺りのことはまたあとで、パネルディスカッションの中でも出てくるのではないかと考えています。

さて、今日は法政大学の事例もお話しますが、もう少し一般的な私立大学が迫られている今の状況も考えなければなりませんと思いますので、最初は今どういう状況の中であって、どのような改革が必要なのかという非常に大きな展望のところからお話ししたいと思います。

### 【法政大学の改革の方向】

まず、改革の方向ということで3つを提示いたします。

1番目は、日本の大学から世界の大学へという意識を持たなければならない。つまり、世界の大学へ意識とビジョンを転換しなければならないということです。

これは先ほど永田先生のほうから国立大学の事例、特に筑波大学の事例をお示しになりながら、最終的には連帯していかなければならない、連合していかなければ乗り切れないのではないかというお話をいただいて、またそれも大変私にとっては関心の深いお話でした。

確かにそうなのですが、その前提として、私立大学はある意識改革が必要になります。すなわち、意識と、大学のビジョンそのものを、日本の大学

であるということから世界の大学になるということで、転換しなければならないのです。

これは今言われているグローバル化という改革である、と表現できると思うのですが、改革よりも強いものです。つまり、まず意識転換をして、覚悟を決めなければならぬと言っているかもしれません。覚悟を決めなければ、生半可な改革ではできないと感じています。

これはもちろん私立大学にとっては財政問題を常に抱えているからなのです。お金が潤沢にあって、何でもできるという状況ではなくなっている時代に、自分の立ち位置をどこにするのかという決断は非常に重要なものになります。

ですから、そのときに日本の大学として日本の学生だけを受け入れていくという決断では、私立大学はこれからの展望はないだろうと思っています。

実際にはどういう大学を想定しているのかと言いますと、多様な国籍、民族がキャンパスの中に集っている大学です。もちろん留学生を外に出すわけなのですが、それだけではなく、キャンパスそのものがもう日本人ではない人達によって占められていく。割合はそれぞれだとしても、そういう政策を持ってその方向に舵を切らなければならないという時期に来ています。

2番目としては、高校の新卒者を迎える学校という考え方から、あらゆる年齢の人々が学ぶ学校へと意識とビジョンを転換する必要があります。これも、恐らく少し生涯教育を取り入れましょうという改革程度では済まなくなってきました。これは実際に必要があります。

あらゆる年齢の人々というのは、例えば30代、

40代にとっては、これからキャリアを積む年齢です。それから60代、70代、あるいは80代、90代にとっては、むしろ学ぶこと自体に喜びを見出すという年齢だと思います。そのさまざまな学ぶ目的というものがあって、その多様な学ぶ目的に大学が教育を合わせていくのは極めて大変なことです。

これも実は生半可ではできないのですが、18歳を迎えるということだけで満足するのか、そうではなくて、いや、もうこの際、そうではない大学、あらゆる年齢層を対象にする教育を展開する大学になるのかという、決断が必要な事柄だと思います。

ですから、私は改革の方向と言っていますが、むしろ転換の方向と言ったほうがいいのかと思います。そして、それを多様な状況下で学ぶというようなことを想定して、仕組みそのものをそちらのほうに向けていかなければならないという時期に来ているかと思います。

そして、その1と2を前提にしますと、それぞれの大学が建学の精神を編集し直し、教育目標と社会へ約束する大学の方針、この、社会への約束を私達はブランドと呼んでいるのですが、そのブランドを明確にする。そしてそのブランドを明文化する、表現するために長期ビジョンを策定するということが必要になっています。

この1番と2番は必要なことなのですが、では多くの大学がそれを行っていった場合に、大体同じような大学になってしまうのか。大学生の80%を私立大学が担っており、数も非常に多いですから、私立大学にとっては自分の大学の特性は何かということは大変気になるところです。そして当

然、そこに進学していく学生たち、入学する側にとっても、どの私立大学でも同じように見えるということでは、大変困るわけなので、むしろその特性がはっきりと見えていくことが重要です。

それが単に偏差値ランクではなくて、特性がこうであるから、この大学に入るといような動機づけがなければ、世界の大学になれないのです。今、日本の大学という位置づけだけですから、偏差値で上からとっていく。それからもちろん高校新卒者の大学ですから、高校の成績の上からとっていく。上から模擬試験を受けて、その辺りで決めていくというような行動が一般的になってしまっていますが、これがその1番と2番を目標に置いた場合に、そういうことではできなくなります。

そうした場合に、では個々の大学がどういう大学であるかということは非常に重要な問題になります。

1つは建学の精神です。これは個々の大学が持っているわけなのですが、しかし実は日本の大学というものは、大体大手の大学でしたら明治の何年ごろにできてというような建学の時期であり、結果的に建学の経緯はかなり似ています。

つまり、ヨーロッパの大学の理念を受け入れて、それがドイツ風であろうと、フランス風であろうと、イギリス風であろうと、それぞれどこかのヨーロッパの大学の理念を受け入れて、そこに自由な学問というものを導入して、大学を成立させていったという意味での建学の理念はどこか似通っています。そしてまた、建学した人の名前が有名かそうでないかというような区別ぐらいだったりします。

しかし、そういうことだけではなくて、その建



学したあとどういう歴史をたどったかということも、実はとても大事なことです。そしてまた戦後、学徒出陣、学徒動員のあと多くの学生たちが戻ってきて、あるいは戻らないまま、大学が再開されたときに、どういう大学として再開したかということ、これは建学の精神と比べると余り論じられないのですが、ここも非常に重要な歴史の一部分です。そういうものをたどりながら、みずからの大学、それぞれの大学はどのような大学にこれからなっていくのかという歴史から未来を築いていくということは、非常に重要になっていると思います。

そしてまた、その次の段階の、これからの教育目標を定めていくことではあるのですが、それと同時に外に発信する、外からどう見えるのかということによって、ブランドということが大事になります。

ブランドというのは広告代理店におもしろそうな言葉を考えてもらうことではありません。そうではなくて、それまでたどってきた歴史や、今できていること、今の力でできていること、そして少しプラスしてできていくこと、そういうことをかなり現実的に考えて、自分の大学のブランドはどういうところにあるか。つまり、社会に本当に約束できることは何かということを決めていかなければ、本当のブランドにはなりません。そのようなブランドを明確にする。明確にするために長期ビジョンを立てる。あるいは逆かもしれません。明確にしてから長期ビジョンを立てる。長期ビジョンを立てながら明確にする。今法政大学がやっているのは長期ビジョンを立てながら明確にしていくというようなやり方ですが、それはいず

れにしてもどこの大学にも必要になってくる。つまり、大学に進学する世界の人々にとって必要になってきます。

そして、まだまだ足りませんが、そういう長期ビジョンやブランドは当然英語に、あるいは複数の言語にして世界に発信しなければならない、そういう時代にもなっています。

### 【改革の方向1 世界の大学へと転換する】

その改革の方向、1、世界の大学へと転換する、これはもう何度も論じられていますように、少子化する日本というものがあって、1億を切っていくわけなのですが、当然この人口の数だけではなくて、中身の問題というのがある。少子高齢化になっています。

しかし、世界は人口増加します。現在73億ぐらいの人口が93億か97億になり、2100年までには112億になるという驚異的な増加が見込まれています。つまり、少子化する日本の大学がどうしたらいいのかということを考える前に、世界人口は増えるのだということ考えたほうが早いわけなので、そしてそれがまた世界の大学にならなければならない、あるいはなるべきであるという前提になります。

ここに世界人口の推移があります。この世界人口の推移（スライド6）を見ますと、このグラフのことから2つのことを考えなければならないと思うのです。

まず、1400年代辺りからグラフが急に上がっています。急激に人口増加しているということがわかります。欧米に大学というものができた時と、現在の大学の時代は、このグラフに見るように、

世界が様変わりしているということなのです。つまり、グラフが急上昇する手前のところで大学というものが世界に出現しているわけですから、そのときの大学のありようとか理念だけを私たちが受け取っては、とても間に合わないだろうということがわかります。

それからもう1つのことがわかります。世界が持続不可能な時代に入っているということです。私の専門は江戸時代なのですが、まさにこのグラフの少し上昇に入りつつあるところですが、しかし急上昇ではなく、ごく緩やかな上昇の時代でした。そして、その時代ではまだ持続可能社会であって、その持続可能社会のさまざまな仕組みというもの非常にはっきりと見えます。しかし、そういう世界状況が全く変わってしまっています。グラフは横線から、産業革命の時代にいきなり縦線になるのです。

そういうところから、法政大学は何年も前から持続可能社会の構築ということをミッションの1つに挙げていまして、それが研究の目標であり、教育の目標にもなっています。そういう世界状況というものを念頭に入れていくということが、学長にとっては非常に重要なこととなります。

さらに次のグラフを見ますと、人口の急上昇は今後どこで起こるのかわかります（スライド7）。アフリカ地域で急激に人口の上昇が起こります。中国は幾らか下がってきますが、インドがやはり2030年、40年辺りまでは急激な人口上昇があるということがわかります。そして、これを全体として見ますと、2030年、40年、50年と、アジア地域が世界人口の半分以上を占めるということがわかります（スライド8）。つまり、アジア地域に人

口がかなり集中するということです。

そういうことを考えてみると、私が先ほど言いました世界の大学になるということを考えることは、アジアの教育を担う大学になるということになります。実際にそのような人口上昇をしていく地域を安定化する、まさに持続可能な社会にしていくためには教育水準を上げなければならないのです。

私たちは日本人の教育水準を上げなければならないと明治以降ずっと思ってきたわけなのですが、今やそれだけではなくて、世界、特にアジア地域の教育水準を上げていくことに貢献しなければならないという立場にあります。そのことを考えながら、日本の私立大学も政策を考えていかなければならないだろうと思います。

#### 【アジアの連携で質の低下を防ぐ】

特にアジアの連携ということと言いますと、現在、法政大学でも中国の留学生が大変多いのですが、少しずつ、その状況は変わっていきます。特にASEAN諸国でASEANコミュニティというものが立ち上がっています。そして、その域内の経済、政治、安全保障、社会文化の統合をこの諸国が深めていっています。

それだけではなくて、学年暦共通化だとか、教育段階の統一だとか、学修領域であるとか、それから奨学金制度などをASEANで統一していこうという動きがあります。

もう1つは、ASEAN+3と言われているものがありまして、これは日本、中国、韓国ですね。以前、東アジア共同体という言葉が存在していて、この東アジア共同体というのは経済共同体の前の

段階で教育の共同体を日中韓も作っていくべきだ  
ということが言われていたのですが、これはご存  
じのように、日中韓の政治的な理由で、なかなか  
できなかつた。本当は必要だったのです。これは  
歴史的な経緯から見ても、本来は日中韓、もちろ  
ん台湾も含めて、要するに東アジアと言われる地  
域の教育圏の確立というのが本当は必要だった。  
しかし、できませんでした。

そうすると、今度の望みは、ASEANがこの  
ようなやり方をし始めているということです。そ  
こにプラス日中韓というような組み込み方であれ  
ば、アジア全体の教育圏というものができてくる  
かもしれない。そして教育圏という以上、これは  
単位の互換性であるとか、学年暦の共通化である  
とか、それから教員の交流であるとか、さまざま  
なことが必要になってきます。

ですから、社会の大学になるといったときに闇  
雲に、アフリカの人数が多くなるからアフリカ、  
あとはヨーロッパもアメリカもという、何もかも  
ということではなくて、必要なことは何か、今、  
日本に求められていることは何かということをや  
はり考えなければならぬ。

そうすると、かなり真剣に考えなければならぬ  
のは、そのASEAN地域と日中韓との全体の  
交換、移動に関することでしょう。また、ASE  
AN+3の学生の交換、移動に関するガイドライ  
ンというものが今年採択される予定であるという  
ことも漏れ聞いています。

そのようなアジアの連携をつくることで、質の  
低下を防ぐ。これはどういうことかといいますと、  
日本人の学生たち、高校卒業生たちの大学進学率  
が53%程度ですが、これがもっと上昇していきま

す。大学進学率が高くなっていくことは望ましい  
ことです。しかしそれだけではなく、対象をアジ  
アに広げることによって、優秀な学生たちが日本  
の大学に来る。そして全体として日本の私立大学  
もその質の低下を防ぐことができる、あるいは質  
をもっと上げていくことができるという、そうい  
う希望を持つことができます。そういうことを現  
実的に考えなければならぬと思っています。

### 【WCU (World Class University) をめざす】

それから、ワールドクラスユニバーシティ (W  
CU) という言い方があります。これを目指す  
ということ。もちろん国立大学は当然目指している  
わけですが、では私立大学の、特に規模の小さい  
大学は、それは自分たちの課題ではないとおっし  
ゃるところが大変多いわけです。法政大学も少し  
前まではそういうことは自分たちに関係がないと  
考えていました。

しかし、私はそういうふうには思っていない。  
なぜかというと、幾つかの基準というものがあ  
って、複数の基準でワールドクラスになっていくわ  
けです。綿貫健治さんの本の中の定義をちょっと  
使わせていただくと、研究、教育、国際性、イノ  
ベーション、社会貢献活動に世界的な実績があり、  
母国だけでなく世界の科学技術と高等教育の発展  
に貢献するグローバル人材を養成する世界ランキ  
ング100位以内の大学という定義になります。

目指すことが、とても大事なことです。目指す  
ことによって、研究、教育、それから特に社会貢  
献も含めて、要するに世界にとって、世界にどう  
いう貢献ができるかということも含めて、みずか  
らの大学を振り返り、またみずからの大学の方向

づけをしていく、政策を立てていくことができます。このような目標を持つということが、質を確保していく上で大変重要なことであると考えています。

そのための使命、ミッションですね。それぞれの大学でミッションをお持ちだと思いますが、具体的な、明確なミッションを持って、それを達成するために、このランキングを手段にするということです。ですから、ランキングは目的です。目標ではありますが、ランキングのために闇雲にほかのことは振り捨ててということではなく、むしろランキングを目標にすることを手段にして質を高めていくということが必要であろうと思います。

もう1つは、国際会議、セミナー、意見交換を通して透明性を高めていくことです。国際会議などに出て行くと、自らの大学が今何をやっているのか、どういうことで困っているのか、どういう壁にぶつかっているのか、さまざまなことを述べなければなりません。それを学内だけでお互いに困ったなど言い合っている状況とは全く違う状況になるわけなので、そのような機会は、私立大学が変わっていくために非常に重要なものだと思います。

N A F S A (Association International Educators) その他、さまざまな組織がありますが、そこに積極的に参加していくことによって、先ほど言いましたような国際会議などに出ていくことになります。それを経験することによって、世界のほかの大学が何をしているのかということも知ることになります。これは本や書類の上で知ると、それから実際にその大学の皆さんに会ってそれを理解していくのとは大分違うことです。

グローバリゼーションという言葉がありますが、グローバリゼーションへの日本の対応というのは今に始まったことではありません。日本がグローバル化して、とても大変だという声をよく聞くのですが、私は自分の研究領域から、グローバリゼーションというのはもう江戸時代の前に始まっていると考えていまして、そういう本も書いています。第1次グローバリゼーションへの対応は江戸時代にやってきたと考えています(スライド11)。

それは、グローバリゼーションそのものはその前の時代に起こっているからです。先ほどの人口のグラフで上がり始めた時点が1500年代の中ごろでしたが、あれでわかりますように、あの時が正確な意味でのグローバリゼーションです。

つまり、地球が一体化したわけですね。そしてそのあとに江戸時代がやって来ます。江戸時代というのは、そのグローバリゼーションにどのように日本が対応しなければならぬかということを考えて抜いた末にでき上がった時代です。

今日はその話ではありませんので省きますが、そのように日本が迎えてきたグローバリゼーションは何回もありまして、第2次グローバリゼーションは明治維新です。ヨーロッパ諸国に準拠して国をつくり直しました。第3次グローバリゼーションは敗戦のときです。これは戦後ですが、アメリカに準拠して国を作り直しました。そして、現在は第4次グローバリゼーションと言っていいと思うのですが、規範とすべきものがありません。もはや全世界的グローバリゼーションの渦中にあるという状況です。

ですから、大学のグローバル化という言葉はちょっとおかしい言葉だと私は思っていて、大

学は「グローバル化の状況に対応しなければならない」というのが正確な言い方だと思います。大学のグローバル化をすべきかすべきでないか、という論じ方はもはやできないのです。対応しなければならないのは明らかだからです。

### 【法政大学のスーパーグローバルユニバーシティ構想】

そして、法政大学の場合ですが、スーパーグローバル大学創成支援（SGU）のタイプBでスーパーグローバル大学になっています。そのときの表題は「課題解決先進国日本から持続可能な社会を構想するグローバル大学の創成」です。持続可能な研究所が大学の中に以前からあります。大学のミッションの1つとして、「持続可能な」を従来から重要視してきました。このためにつくった理念ではなく、むしろ今までやってきたことを申請にはっきりと出したということです。

本学のミッションのひとつに「本学の使命は、激動する21世紀の多様な課題を解決し、持続可能な地球社会の構築に貢献することである」とあります。法政大学が考えている持続可能な社会というのはどういう社会かといいますと、単に地球環境問題のことだけではありません。もちろんそれもありますが、「社会の安定性」もそのひとつです。世界で起きる例えばテロや戦争などが、環境破壊として繰り返されています。はっきり見える環境破壊を伴わない政治的な動きであっても、そういう社会の不安定性というものがあれば、核を所有する我々の世界は、持続可能ではありません。ですから、その社会の安定性、つまり持続可能性というものがどのようにすれば可能であるか

考える、ということも「持続可能な地球社会をめざす」というミッションの中に入っています。そのために、例えば大原社会問題研究所や沖縄文化研究所などが、随分前から社会問題を研究しているわけです。

そしてまた、文化の持続可能性も重要なミッションです。マイノリティの言語や文化は日々失われています。そういう言語や文化をどのように持続させていくかということも、非常に重要な研究領域だと思っています。日本文化と日本語はマイノリティのものです。世界規模で見れば、私たち日本人はマイノリティだからです。その意識を持たなければなりません。

そういうわけで、日本文化の持続可能性を考えるということは持続可能性の研究の中で非常に大事なことです。法政大学は、戦後すぐに能楽研究所を中心にして日本文化研究を続けてきました。国際日本学という学問名称を最初につくり、国際日本学研究所と国際日本学インスティテュートという大学院組織を創設しました。

そして、その国際日本学という枠組みの中で、江戸学もそこに入りますが、日本学そのものがその持続可能性を追求する文化の研究として位置づけられています。そのような多面的な意味での持続可能な社会の構想としてのグローバル大学を考えています。

ところで、大学のキャラクターは「エコぴょん」です。エコロジーを象徴するウサギです。これは環境問題にいつも意識的でいようという意味です（スライド15）。今さまざまな大学がキャラクターをつくっていますが、法政大学の場合にはまさにその持続可能な社会と結びついたキャラクターを

使い続けています。

4年制の国公立大学の数は2015年時点で782校。スーパーグローバル大学創成支援を受けているのは、その中で37校ですから、約4.7%なのです。そのパーセンテージを考えますと、やはりその中の大学には大きな責任があります。まさに社会との約束をしてしまったということですし、しかも10年しかない。もはや8年しかありません。そのことを意識して進めなければなりません。

そして、法政大学のこのスーパーグローバルユニバーシティ構想ですが、まず1つは世界のどこにおいても生き抜く力を備えたフロントランナーの育成です。それから、サステナブル社会を構築する人材の集積、中等教育支援つまり高校との連携。サステナブルなグローバル社会の基礎づくりをする。そして社会人の学び直し。これが先ほど言いました生涯教育のことですが、社会のグローバル化を担う現場を支援していくことです。

さらに、グローバル社会の変化に対応したガバナンス体制の構築です。ガバナンス体制は最初にお話しましたように、総長制をとって、選挙制をとっていますが、これを明確にしました。このたびのガバナンス改革では大学の規定を明確にして、最終的に総長が責任を持って決断しているということ、現実に今までもそうやってきましたし、これからもそうするということを明文化しました。

### 【グローバル化の3つの取組み】

グローバル化についての3つの取組みに力を入れています。まず留学です。留学の奨励は各学部の取組みのスタディアブロードと、それから大学主導の派遣留学（スライド27）、認定海外留

学制度があります。「認定」とは、私費で行った場合にも単位を認定する、という意味です。それから、ボランティア、インターンシップなどがあります。SA（スタディアブロード）に見られる各学部の取組みが法政大学の特徴です。

「国際文化学部」ができたときに、この学部は、ワンセメスター、世界の10カ国、16の海外協定校から1つを選択して、そこに留学することを必修にする学部になりました。

英語圏だけではなくて、ドイツ語圏、フランス語圏、ロシア語圏、中国語圏、スペイン語圏、朝鮮語圏のいずれかを選んで行くことができます。そしてまた、短い、4単位の英語のためのボストン大学への留学もすることができます。そこからスタートしました。

それが、ほかの学部にも波及しました。現在では法学部がオックスフォード・プログラム。文学部の哲学科はアルザスのコルマールを拠点として、ストラスブール大学やハイデルベルグ大学の学生たちと合同ゼミを開いています。特徴的なのは、社会学部の場合にはワンセメスターかツーセメスターかをアメリカ、カナダ、あるいは中国で過ごして、中国語でも16単位をとることができる。そして短期ではフランスやドイツでも単位をとることができる。

現代福祉学部は夏休みにスウェーデンを中心に、福祉や地域づくりや心理学にかかわる施設を訪れて、フィールドワークをする。あるいは、スポーツ健康学部はテーピングの技術の修得やトレーニングルームの活用についてワークショップを海外で行っています。そのほか、ほとんどの学部がこのような仕組みを持っているのですが、内

容が一律ではないのです。

本学には15学部あるのですが、この学部の垣根を全部取り払っていいかどうか、という問題があります。実は「大きくくり」を法政大学も考えています。重複科目があったり、共有したほうがよい科目があったりしますので、大きくくりは何らかの形でしなければならないと思っていますが、学部が特徴を出しているというメリットがある。

そのメリットを生かすためには学部を残していくほうが、法政大学の場合には大学らしい取り組みかもしれないのです。ここは非常に難しい判断ですが、今までの歴史から見てそういうことがあります。

さらに今取り組んでいるのは、SGUの中で英語による講義の充実です（スライド20）。そもそもグローバル教養学部というものが15学部の中の1つとして存在してしまっていて、全ての講義が実際に英語で行われています。それ以外の学部も、次々と英語による講義やゼミを始めます。学部を超えたプログラムができていって、アジアの、あるいは欧米ももちろんですが、留学生を迎えて、英語で単位を取得して、英語で卒業できるようなプログラムにしていくということです。

そして、これも突然できたものではありません。1997年からESOPという組織があります（スライド21）。これは海外の協定大学から交換留学生を受け入れて開設しました。日本語修得を除く全ての授業が英語で行われ、日本文学など、ゼミ形式で授業を行ってきました。それを英語の講義ができる教員たちを入れてやってきましたので、このような組織を改組拡大していくわけです。

それからERPも授業は全て英語で行われるわ

けですが、これは英語が幾らかできる学生たちを集めて、より高度な授業を展開しています。これも既にやっていることです。

それだけではありません。Gラウンジというものがあります。ネイティブスピーカーとの日常的なコミュニケーションができるようになっていいます（スライド22）。グローバルポイント制度も発足しました。これは留学や語学研修など、さまざまなプログラムに参加するとポイントがたまっていって、それを成績表に明記するという制度です。

国連シンポジウムは毎年開催していますし、海外の協定校からの留学生たちが共同でいろいろなプログラムを行って、まさにキャンパスが多様になりつつあります。

#### 【法政大学のグローバル化に向けた教育方針＜学習環境＞】

ダイバーシティのキャンパスをつくることによって、最終的には8年後にグローバル体験率100%ということを目指しています（スライド23,24）。

1904年に法政大学ができて間もなく、清国の留学生を大量に迎え、法律を教えたという経緯がありました。そこから新中国の建設に重要な役割を担う人物が数多く出てきました（スライド25）。

そして、1977年には既に留学生を外に出すための国際交流センターが設置されていました（スライド26）。派遣留学制度ができ、そして先ほど言いました1990年にESOPができ（スライド28）、国際文化学部が設置され、もう大分たちます（スライド29）。

そして、2000年代に入りますと、グローバル教

養学部が設置されました（スライド 30）。そして 2003 年に国際日本学研究所及び国際日本学インスティテュートが設置されました（スライド 31）。そのようにして歩んできたのです。

1970 年代から歩んできた結果としてのスーパーグローバル大学でした。この歩みの中で目標を定めて一歩ずつ歩いていくことによって、必ず達成されるわけなので、日本の大学から世界の大学になるという決断のもとに政策を実行していけば、必ずその道を行くことはできます。

### 【グローバル化に向けた教育方針＜市民の育成＞】

そして、もう 1 つ大事なことがあります。グローバル化は、英語教育をさすわけではありません。あるいはその他の外国語の教育でもありません。むしろその学生一人一人が多様な立場を理解して公正な判断力を持つということ、主体的、自立的に行動できる市民になるということです。

学生をどのような人間に育てるか。そのビジョンがないグローバル化は危険です。グローバル化への対応と同時に、大学は人間としてどういう精神を育てるのかということを考えてカリキュラムを組まなければならないと思います。

この主体的思考力ということは今いろいろなところで言われているのですが、要するに、この時代の変化の中で技術や市場の構造が変化しても対応できる能力のことです。そして自立的な行動力のことですが、それとともにほかの人と協働して創造していくことができる能力、そしてこれから非常に重要なのは学修を継続する力なのです。

大学の 4 年間だけ勉強すればいいということではなく、勉強の方法を獲得することによって生涯、

学修や研究を継続する人間にならないと、これからのさらに急速な世界の変化の中で生きていくことができません。まさにその、世界の中で生き抜く力というものを育てなければなりません。

### 【改革の方向 2 あらゆる年齢の人々が学ぶ学校へ】

先ほどの改革の方向ということです。策定した長期ビジョン H O S E I 2030 の中のビジョン 3 に（スライド 36）、世界中の人々が高度な市民教育を受けられる場とするということと、さまざまな年齢の人々の生涯教育の拠点とするということがうたわれています。

具体的な施策としては、通信教育部が法政大学にあります（スライド 37）、そのインターネット授業を大学全体に拡大して、大規模授業のインターネット化を図りたいと思っています。社会人は通信教育のメリットとスクーリングのメリットの両方を使うことができます。通信教育部の社会人ではなく学部に入ってもそのようなメリットを使うことができるような整備が必要です。当然、大学院の充実はもっと必要です。

そして今、J-MOOC ができています。法政大学では、まず J-MOOC での公開授業を、私から始めました（スライド 38）。J-MOOC の活用ということもこれからは必要になってきます。

### 【改革の方向 3 ブランドを明確にする】

（スライド 39）。法政大学の場合には、法律の知識を求める日本人、アジア人のために法律の学校を開設して、万人の大学を目指し、そして戦後社会の中ではリベラルな校風のもとに自由な大学



になったという歴史がありますので、これらをもとに2年、就任直後からブランディング作業を始めました（スライド40）。

ブランディング戦略会議というものを発足させ、その中でブランディングステートメントを決め、それを大学の憲章としました。さらに、長期ビジョンの中でミッションとビジョンを新しく策定しました。

「社会との約束」としてのブランドの明確化は、これからの私立大学に必須のものになるでしょう。

#### 【私大連・政策研究部門 提言より】

最後に、私は私大連で政策研究部門長をやっているのですが、先日私大連から出した提言についてお話しします。

これからの私立大学に必要なものとして、独自の確固たるビジョンと中長期計画を策定すること。単位の実質化、学修成果を明確にすること（スライド41）。それからまた、単に今の時代に役に立つというだけではなく、論理性と主体性と広い視野を持つことこそが時代の変化に対応できることであって、そういう教育が必要だということ（スライド42）。

そして、グローバル化に対応する必要があるということ（スライド43）。また、その学生の教育のみならず、研究成果を社会に還元し、万人の学びの場、これは生涯教育のことを指していますが、そういう大学になる必要があるということ（スライド44）。そして、最後に国立大学と私立大学の格差が著しいということ、経営基盤の話です（スライド45）。

それらを提言にしました。私、先ほど永田先生

のレクチャーを拝聴して、そして非常に大事なことだと思いましたが、いつまでも私立大学の補助金が少ないから何もできないと言ってられないのです。

先ほど最後におっしゃってくださった、連合していかなければならない、連携していかなければならないということ、これがその補助金問題を乗り越える方法かもしれないということを思いながら伺っていました。

つまり、1つの大学ではできないこと、私立大学の場合には経営基盤の問題があって、さらにできないわけですが、さらにできないことを、例えば国立大学もともにそのネットワークをつくることによって、ヨーロッパ、アフリカなども含めて世界展開をしていくということが、これから重要なのではないかということに気づかされました。補助金の問題だけではなくて、むしろ連携を通じてそのような方向に行くということが重要です。

先ほどの日越大学は、これは法政大学も入っていますが、ベトナムで新しくさまざまなことを展開し始めています。それも連携によって行うことができますので、アジア全域でこれから行えることではないかと思います。

以上です。どうもありがとうございました。

司会 田中先生、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、この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。

また、そのディスカッションの前に、3名のご講演に対してのご意見、ご質問があれば受けたい

と思います。そのために少し準備の時間をいただきたいと思いますので、恐れ入りますが、しばらくお待ちいただきたいと思います。

## 【パネルディスカッション】

### 今、内部質保証を考える

モデレーター；鈴木典比古  
国際教養大学理事長・学長

司会 それでは、準備ができたようでございますので、傅先生、永田先生、田中先生、それから、モデレーターの鈴木先生、ご登壇いただきしたいと思います。

それでは、ここからディスカッションのモデレーターは大学基準協会前専務理事、現在国際教養大学の学長であります鈴木典比古先生にお願いしたいと思います。それでは、鈴木先生、お願いいたします。

鈴木 傅先生、永田先生、田中先生の非常に広範かつ深いプレゼンテーションをいただきまして、「今、学長がなすべきことは何か」ということをテーマに進めてまいりました。「改めて大学教育を考える」というのが副題といいますか、サブタイトルであります。

3先生にご議論いただく前に、皆さん方、3先生のプレゼンテーションをお伺いして、いろいろご質問をお持ちになったと思うのですが、それを承って、まず3先生の方からお答えをいただく、あるいはそれを機会にディスカッションを行うという形でまずは進めたいと思いますので、皆さんの中からご質問をちょうだいしたいと思います。

お手をお挙げいただいて、所属をおっしゃっていただければと思います。もちろん、お名前もお

願いたします。よろしくお願いいたします。どうぞ。

A B大学のAと申します。

3先生とも、大変示唆に富んだ、興味深い話でした。時間が少し足りないのですが、理解に至っていない面があるのですが、できましたら、短い時間で3先生に1つずつでもよろしいでしょうか。

鈴木 はい、どうぞ。

A それでは、まず傅先生には、台湾の漢字といいますか、台湾語で示してある冒頭の問題点の中に、少子化とお口ではおっしゃりながら、少子女子化というか、女性という字が入っておりましたので、それは単に18歳人口が減るといふ、両方、男性も女性も減るといふ問題点のみなのか、あるいは男性が減って女性が増えてくる、女性は進学意欲が少ないから、貴国、台湾では非常に問題になっているのかですね。最近是非常に台湾の方も、女性も大学進学意欲が高まっていると、私は提携校から聞いております。

それから、永田先生には、日越までの交流協定、交流といいますか連携をお聞きしたような気がするのですが、インドとの交流というのは皆、国立大学の先生に聞いても、あの国は難しいという感

じで、具体的なことを結んでいる話は余り聞かないのですが、そういう難しさがあるのか、筑波大学ではどうなのかということを知りたいと思います。

それから、田中先生には、建学の精神の編集、見直しというような意味が冒頭にあったのですが、それはどの程度のスパンといますか期間で変えても、実害がないのかということです。私は、入学したときに大学の4年とか大学院まで行っている6年間は同じ建学の精神で行くべきだと思っています。建学の精神を、明治から1回も変えないというのはいかがとは思いますが、みだりに変えることによって、プラス面だけではなくマイナス面もあるのではないかという点について、この一問一答、どうぞよろしくをお願いします。

**鈴木** ありがとうございます。

それでは、傅先生、よろしくをお願いします。

**傅** 先ほどのご質問、ありがとうございます。簡単にご回答しますが、子女と書いていましたが、英語から来ていて、チルドレンということで、意味は同じだと思います。少子化、少子女化。我々の会の中では今、少子化というのは口語では少子化と言います。偏見というわけではなくて、ただやはり文字にして残すような場合に、少子化だけだと何か男の子だけなのかな、と感じさせてしまうので少子女化としています。

例えば、子供が減るということですが、女性からしたら、女という字を書かないのだと思うかも

しれない。今、言ってみれば、多元化された社会ですので、台湾では一般的に少子女化という書き方をするわけです。ただ、今一般的に口語でいろいろ、そのオーラルで言うときは台湾でも少子化と申します。

**鈴木** それでは、永田先生、お願いします。

**永田** 端的に言って、インドについては今のところあまりないですね。南米、それからロシア、中央アジアもできます。アフリカ、東南アジア、ベトナムとかマレーシア、それからオーストラリア、ヨーロッパで言えば、先ほどもご紹介しましたが、フランス、ドイツがありますが、インドだけはまだ個別の対応しかしていないと思います。私もインドに8回ぐらい行きましたが、難しいところは若干残っていて、もう少し熟したらと思います。

**鈴木** 田中先生、お願いします。

**田中** 例えば、自由という言葉があります。これは法政大学の場合には非常に重要な言葉として、建学の精神として受け継がれてきたのですが、今の時代で「自由にしているよ」というようなメッセージを学生に送ったら、とんでもないことになるわけですね。つまり、自由の言葉の意味が変わってしまいました。そういうことに気がついたときにはやはり変えるべきです。

でも、変え方に2つあるのです。それは、自由という言葉をやめてしまうのか、そうではなくて、

自由という言葉は本来こういう意味であるということをちゃんと説明する、あるいは説明できるような言い方にしていくのかということです。

今私が考えているのは、むしろ自由という言葉が単に何でもやっていいという意味ではなく、何々からの自由、社会からの自由、規律からの自由といった場合に、自分が自主的にものを考えなければならないことで、非常にこれは大変なことなのだ。それはもうまさに勉強するしか、そういう力をつけることはできない。それが伝わるような言い方、言葉として作っていかうと思っています。

変えるスパンがどのぐらいと言うことはできませんが、時代の変化によって、今まで表現していた言葉が誤解されるということになるときは思い切って変えたほうが良いと考えています。

**鈴木** ありがとうございます。

あとお一方、お二方ぐらい、ご質問をお受けいたしますが、よろしく願いいたします。どうでしょうか。

またこのディスカッションの中でもご発言なされたい方がありましたらお手を挙げていただいて、私のほうからお願いすることにいたしますので、よろしく願いいたします。

それでは、今回のこの学長セミナーのテーマが「今、学長がなすべきことは何か」ということで、「改めて大学改革を考える」という、大学改革において学長がなすべきことは何かということがテーマであると私は承知しておりますが、最初に傳

先生が台湾の状況をご説明くださいました。

やはり台湾でも少子化というものが進んでいて、それがいわば大学の経営に対してもじわじわとインパクトを与えつつあるということです。そのあり得る帰結として、大学が廃校になってしまうということ、あるいは大学の教員が転職に追い込まれるという可能性もあり得るとおっしゃってられました。

そういう中で、この義守大学は非常に積極的、精力的に国際化を進め、質の維持向上を図ってきているということでありまして、最後に、傳先生はこの台湾の高等教育機関の再構成、再編となる危機状況にもあるのだけれども、これはしかし転機でもあり、危機が転機に転換できるのだ、それをやらなければならないということをおっしゃってられました。

それから、永田先生は、あらゆる意味で国内的あるいは国際的にも開かれた大学になっていくのだということ、非常に力強いお言葉でおっしゃって、さらに、もう既に個別大学でいろいろやっていくという時代は過ぎたと。大学が国公私を超えて、集合体としてネットワーク化してやっていく必要があるのだということをおっしゃってられました。

それから、田中先生は、日本の大学から世界の大学に変貌していかなければいけない。まして世界の人口がふえていく中で、アジアの教育に対して日本の教育というのは貢献していかなければいけないということ強くおっしゃってられました。

法政大学はこのSGUの採択校になったことを受けて、あるいはそれ以前からですが、この留学を奨励するとか、英語によるプログラム、あるいはキャンパスの国際化等々に非常に強い力、あるいは学長のリーダーシップを発揮なさって邁進していらっしゃるということでした。以上が、3先生のプレゼンテーションの非常におおまかな要約になるかと思えます。

では私の方から、この少子化において台湾も、あるいは日本も同じような状況に置かれていると、あるいは置かれていく状況にあると理解いたしますが、それに対して学長がどういうリーダーシップを発揮していくべきなのか、個々の大学で対応するというのは非常に難しいことですが、リーダーシップをどう発揮していくべきなのかということ、あるいはどういふかわり方をなさっているのかということをご説明いただければと思います。

また、今日ご参加の学長先生あるいは副学長先生その他の先生方の勤務なさっている大学の規模を考えましても、大規模な大学、それから小規模な大学、あるいは首都圏にある大学、あるいは地方にある大学等々、バックグラウンドが違って、この少子化が持っている意味というのもまた違うところがあると思うのですが、その辺りも加味しながら、3先生に、学長がどういう関わり方をしているのか、あるいはすべきなのかということをご披露いただければと思います。

どなたでも結構ですが、いかがでしょうか。傅先生、いかがでしょうか。

傅 素晴らしい、大きなご質問をいただきました。

先ほどお2人の学長先生のプレゼンテーションを聞いて、大変感銘を受けました。本当に大きな圧力に耐えながら学長をしておられると思います。

今のタイミングというのは非常に苦勞されておられると思います。少子化にプラスして、国際化の波も押し寄せてきます。政治、経済、国際情勢も揺れ動いています。こうした中で大学の経営を良くしていくというのは極めて大きなチャレンジだと思います。

ただ、個人的にこう思います。大学の学長ですから、基本的な責任があります。その最も基本的なものとして濃縮した形で申し上げますと、大学を良くしなければならないということ、良い大学を経営しようということ。

何をもって良い大学と言えるか、お2人は異なる大学、違う国力、あるいは国立あるいは私立、非常に長い歴史を持つ私立など、あるいは社会貢献などの尺度からいろいろ述べられました。いずれの角度から言っても、素晴らしい大学です。

台湾も同じです。自分の地域にあって、あるいは外部により技術、知識を伝播していけると、良い大学になります。つまり、やり方とその結果で大学が好転していけるかどうか、好転して回転していくことができるかということ。

やり方は多種多様だと思います。ほかの大学と協力してもいいですし、産業界あるいは外国と協力してもいいと思います。要するに目標を決めて、それに向けて邁進し、良い結果を得られたら、それは素晴らしい大学になります。

これを中国語同時通訳で訳せるでしょうか。神が仙人のように変幻する。大学というものは変幻します。神か仙人のように、悩みなく楽しむ立場の」ようにパワーがある虎のようにポジションが高く、非常に威厳があるという立場。そして犬のようなイメージでの立場 - さまざまな圧力に耐えて、そして非常に卑屈な立場にいるわけです。

以上、3つの立場を挙げました。私たちはこの3つの立場で、実はここにいたり、あちらにいたりします。変幻します。ただし、目標を達成するために時々方法を変えたり、あるいはテンポを遅くしたりしなければなりません。

学長を10年以上してきて、よい発想というのは、流れのよい水道管の工事監督をしたようなことです。上にも水を通し、下にも水を通さなければなりません。両端に口があり、同じラインではなかったものを、学長は、1つに結び付けなければなりません。したがって、私自身がラインを接合する部分になって、自分を弁として湾曲させて、2つ、すなわち学生達、先生達を結び付けました。

あるいは、例えで言いますが、上が経営陣、先生陣、あるいは理事会かもしれません。あるいは上が学生かもしれません。それはどちらでもいいです。でも、自分自身は変幻自在に役割をいろいろしなければなりません。ハッピーなときもありますでしょうし、つらいとき、切ないときもあるかもしれません。

ただし、心は1つ、学校をよくしなければなりません。目標に合った、あるいは計画していたような学校にしていく、あるいは先生・学生、教員・

学生、あるいは理事会、あるいは地方自治体の望むところを全て満たすような学校にしていかなければなりません。私たちの義守大学もそうですが、台湾にも多くの私立大学、歴史の長い大学があります。やはり学友や、同窓生など、さまざまな希望を満たさなければなりません。

そして、必要なのは、やはり物事を良くしていく、引き上げていく、良い結果を努力して獲得していかなければならないという精神です。

今日は素晴らしい機会をいただきました。田中総長も法政大学をグローバル化な大学にしていこうとおっしゃいました。ですから、私たちはプラスして1つの力にする必要があります。例えば、グローバルというときに、外国のある大学1つと結び付ける、協力するということは思いつくのですが、ワンプラスワン、さらにプラスワン、つまり2カ国だけではありません。3カ国目も発想に含めなくてはなりません。ですから、今後このことを思い出していただくときに、なぜワンプラスワンなのかも意識してください。私たち台湾も1つになれると思います。ワンプラスワンは絶対に2より大きいからです。つまり、実力があれば、効果があれば、国際舞台、欧米の名門とも競争できるわけです。胸を張って、実力を発揮して、競争に勝てると思います。

私たちは大学の指導者です。私たちができることは、なるべく自立する、なるべく自分の知見、経験の全てをこの大学の校務に注ぐということです。世界には少子化、あるいは経済の圧力があります。しかし、ただ1つだけ変わらないものは、

良い大学はいつまでも学生のリソースに事足りないことはない。永遠に困らないのです。

**鈴木** それでは、永田先生、お願いいたします。

**永田** 先ほどいろいろと申し上げたので、全然違う観点から一言だけ申し上げたいのですが、少子化という問題と国際化という問題への対応はほとんどパラレルに今動いています。少子化というのは大問題で、いろいろなことが将来不自由になると思います。

それは基本的に社会構造とか人口構造の問題そのものなので、そこで大学がどうするかという問題をさっきいろいろと提案しましたが、人が減って、例えばクリーニング屋さんがいなくなる。朝どこかの道ばたでワイシャツを放り込んでおけば、夕方機械から畳まれて出てくるなんていうのは必ずあと何年後かにはできると思います。変に卑近な例を挙げましたが、研究というのはそういうものをずっと可能にしていくと思うのです。

研究のほうはサステイナブルな問題、あるいは地球環境の問題など、それらを解決するという1つの我々のアカデミアの知恵なのだと思います。

教育の方は、その少子化と言ったときに、つまりターゲットは学生で、誰が学生かということに帰結します。中央教育審議会のところで言っているのですが、リソースの流れというのは既にもう大きく開かれて流れているわけです。

国という単位の中では、資金の使い方をどうするのかなのです。残りは全部オープンなのです。

基本的に、経済の流れでも、人でもそうです。

そうすると、そのときに申し上げたのは、税金を日本人の学生のために使いましょうとかという議論もあるのですが、税金は将来の日本のために使いましょうと言い換えているのです。

それは何を意味しているかということ、日本中の学生を支援するだけではなくて、将来の日本に資することだったら税金を使えばいいじゃないかということ。往々にして、日本人の役に立たないとか、日本人のお金を何で外国人に使うのだと言われます。国公立も全部含めてですが、つまり、そういうことを私はこれからしっかりと主張していきたいと思うのです。

日本の学生を育てるというのはもう当たり前のので、そうではなくて、日本の未来をつくる人達に投資をするというふうに、つまり外国人も、外国のいろいろなものも含めてという言い方をしようということ、少子化が生んでくれた僕なりの考え方の一端ですが、そんなことを今考えています。

**鈴木** ありがとうございます。田中先生、お願いします。

**田中** 既に少子化ということはどう考えるのかということはアジアを基準にして先ほどお話ししました。ただ、先ほどの傳先生のお話も聞きながら、よい大学とは何かということを考えていたのです。それで、おそらく、このよい大学の意味がもう既に変わっているという気がします。日本の中での



よい大学と世界におけるよい大学は違うかもしれない。そしてまた、個々の大学においても違ってきているわけです。

法政大学の場合は、先ほど言いましたが、自由とか自立ということを非常に大きな価値にしました。それは学生だけではなくて、教員にも影響を与えています。教員は自由にやればいんだというような気風を持っていて、これは結構困ることもあるわけですね。しかし、その教員にとっても、では世界の大学にならなければならぬこの時代にとって、自由であるということはどういうことなのかということを考え直してみれば、これが非常にまた異なる意味になる。つまり、よい大学になるということは、世界情勢が変わっていく中で、その中でよりその世界の価値を高めしていく、あるいは人間の生き方が変わっていく中で、それを少しでもよい方向に持っていく、そのようなことを導くことのできる大学なのです。

そのようにして考えていくと、そのよい大学の概念を私たちは変えなければならないということが1つあると思います。そしてその中で、少子化していくそのパイを争うということだけではなくて、その価値をどのようにどの大学が出せるかということの新たな競争になるということ。

それからもう1つは、そのことがアジアを変えていく可能性があるということ。先ほど言いましたが、ヨーロッパに大学が生まれた時と今の状況とが余りにも違う。そうすると、私たちがモデルにしてきたヨーロッパの大学をそのままなぞっていいのかという問題も実はあるわけです。

そういうことの中で、私は、その日本の大学が連携していただくだけではなくて、アジアのさまざまな大学とともに、これからの大学とは何かということもまた連携し、また議論していく必要があると思います。ヨーロッパ型の大学とは違う考え方が出てくる可能性があると思っています。そこにはある価値観の違いというものがあると思っています。

そういうようなことを議論しながら、新たな意味での「よい方向」をさまざまに探っていくところ、そこに単に、人数を争う、獲得する学生を争うということだけではなくて、新しい価値を生み出すということで少子化を捉え直していくことができると考えています。

**鈴木** ありがとうございます。

何かご参加の皆さんからコメントあるいは質問などございましたらお受けいたしますが、先ほども私ちょっと申し上げましたが、今日のご参加の皆さんの中には首都圏でない大学あるいは小規模大学、私の大学なんかもそうですが、そういう大学において少子化ということに直面しなければいけないという事態が迫ってきている状況もあるかと思っています。

その辺りに関しては、3先生のほうからコメントをいただいても結構ですし、あるいはフロアのほうからもご意見いただきたいと思うのですが、いかがでしょうか。

はい、お願いいたします。

C D大学のCと申します。

今日、永田先生の報告の中で、今、鈴木先生がおっしゃったようなことについて、私もいろいろ考えさせられることが多かったので、ちょっとそのことについて伺いたいと思います。

それは、1つの大学ではグローバル化もそうだし、対地域あるいは企業、産業の連携、そんなにやさしくないぞと、もっといろいろな力を持っている大学同士が集まって対応したらどうだということでございます。

このことはもう既に現在文部科学大臣のほうでも頭にあるようで、今月発行された中央公論の中のエッセイでは、国立大学、地方の大学は統合しろということをおっしゃっている。

多分昔の私だったら反発したと思うのですが、現に地方の大学にいて、そこで今日の永田先生のお話だったものですから人口減少を目の当たりにし、いや、それも1つの手かなと思うようになっています。

1つの問題は、やはり先ほど、日本人のために金を使うべきだというよりも、日本の将来のために金を使うべきだということと同じこと、その縮小版が県立大学であります。県民のために使うべきであって、よそから来た学生には金を使うなど、授業料に差をつけているわけですが、そういう財政の基盤とか設立形態の違いというのが何か障害になりはしないかという面も現実問題としてあります。ですから、その辺について何か、今までの企業との関係でもいいのですが、ご提案というか、解決方法というのがあったらぜひ教えていただき

たいと思います。

ついでながら、私はこの大学基準協会はこういう議論をするのに一番適した組織だと思いますので、国公立のそれぞれの大学の協会、あるいは私立はまた私大連、私大協、いろいろ分かれています、そういう壁を取っ払ったこういう共通の、いわゆるコモンズですかね、そういうものとして、今日は非常によかったと思っていますので、永田先生、ぜひその辺のところ、ご経験からお話しいただけたらと思います。

**永田** どうもありがとうございます。

具体的なお答えをしたほうがいいと思うので、フィロソフィは先ほど言ったトランスボーダー、それが制度的な壁というのが一番実は厳しいです。国を越えるほうがずっと楽なのですが、設置形態の違う国公私立ということは、制度というのはなかなか難しい。

やはりそこは制度を変えなければいけないと思うのです。変えるために大きく動かすには、やはり実績だと思います。

こういうことをやったらこんなふうに変化がよくなったとか、いい人が育ったという意味で、先ほど1つ出しましたが、現実的には私立大学のあるところと本学と今一緒に新しい教育プログラムを動かそうとしているのですが、そのときの概算要求に、私学にこちらからお金を払う部分まで入れています。つまり、学費が違いますので、例えば学部だと、文系だったら倍ぐらい違うかもしれません。そういうものも含めて、政府を動かさな

い限りだめだと思うのです。

ただ、それをいきなり大きな数でやると言ったら誰もうんと言わないのですが、こういう新しい、この設置形態のこれだけではできないことを一緒にやるので、ここの部分についてはそれを越えるための支援が欲しいというのは、実は概算要求上出して、一生懸命説得しているところです。

それがやがて今度は大学間同士で話になればいいと思うのですね。互恵的になるために、ここは何かやっつけていけるのではないかということ、やはり見出すべきだと思います。

いいモデルをうまく成功させて、ちゃんとショーケースとして見せていく努力を僕らはしないといけないと思います。そういう意味で全く難しいことではなくて、チャレンジは始まっています。

**傳** 私も今のご質問について、私からもコメントさせていただいてよろしいでしょうか。

先ほど国際化という話がありました。お金をどこに、何のために使うのかというようなお話でした。もちろん、自分の国あるいは自分の地域だけではなく、ほかの国の学生にもこのお金を使うということ、それはイエスなのか、ノーなのか、両方だと思います。つまり、国際化する研究型の大学というのは、もちろん自分の国でお金をたくさん使いますが、それでも海外からの一流の頭脳、知能というのを導入することができ、それを活用することも可能なのです。ですから、このお金は決して無駄ではないと思うのです。

ただ、地方の大学の国際化ということですが、

やはりもっと学生たちに来てもらえるようなことも考えなければいけないのです。そうすると、授業料ということを考えますと、単にマイナスなことだけではないと思います。

先ほど私立大学と公立大学のモビリティの問題について話がありました。台湾についてちょっとご紹介したいのですが、ある大学が経営難に陥ったというような場合に、教員、学生とも多分、公立大学のほうに統合されるというのは、学生たちとしては喜ぶ、先生たちも喜ぶということだと思います。というのは、公立の学校というのは研究型の大学が多いですし、またそれまでやはり留学の点数が高いということで、入りにくい大学というような認識があるために、私学がもし公立のほうに統合されたら喜ぶと思います。ただ、経営難でもないのに、もし統合しようとかしないとかいう話になったら、私立大学の先生方はやはり反発すると思います。

ただ、今は経営難の大学も出てき始めているということから、大学の中でも教員のいろいろな労組のようなものも出てきています。ですので、公立の大学が私立大学を統合して吸い込むということであれば、やはりそれについては一定の、例えばその資金を出している人たちとかステークホルダーという人たちの同意をきちんと得なければいけないことになっています。

これはとても簡単なようであるけれども、実は大変複雑なプロセスでもあります。例えば国全体の利益というものを考えなければいけないけれども、そのような側面から大学の統廃合というのが

行われるのか、それはその大学そのものの利益だけなのか、あるいは教育全体の利益なのか、グローバルな利益なのか、そういうことも考えなければいけないと思います。

とにかく何か行動する、それが我々の社会、そして若い人たちにとって役立つものなのか。役立つのであれば、試みるべきだと思います。逆に何らか役に立たないということであり、むしろマイナスだということであつたら、それはやめていく、そういう改善が必要だと思います。

**鈴木** 先ほど永田先生のほうから、少子化と国際化はもう同時進行なのだというお言葉がございました。これは本当に数といますか、数値的に考えれば、国内で学生の数が減っていくということですから、その分を国外に求めるといふか、それは当然の帰結、可能性としてあることだと私は思うのです。

ただ、その少子化が国内で起こりながら、国際化あるいはグローバル化が同時に起こっているということに対して、学長としてこの国際化にどういふふうなリーダーシップをもって対応していくべきか、この辺のところをお伺いできればと思いますが、いかがでしょうか。

これは、先ほど田中先生も、とにかく世界の大学にならなければいけないということ、しかも、いい大学にならなければいけないということをおっしゃっておいでですし、永田先生もキャンパスインキャンパスというふうな言葉をお使いで、とにかく大学の中にほかの大学が入ってくる、ある

いはほかの大学にこちらが出ていくというふうな、大学同士の相互交流という辺りにまでもう進んでいるということをおっしゃいましたし、傳先生も大学連合あるいは連携あるいは合併という辺りまで考えていらっしゃるということがございましたが、この辺りはいかがでしょうか。

**永田** もう1つ一緒に動いているのがありまして、少子化と国際化と、実は地域の活性化、これをオールインワンで考えられればいいわけです。

1例だけ申し上げます。筑波大学も茨城県にあるので、ある意味、地方にある部分があるのです。中小企業で一番の高いニーズは母国語ですね、どこかの国の。それと、英語と日本語で専門を持っている学生。これは中小企業にとっては、1人で、例えばタイならタイにすぐにも事務所が置けるといふことなのです。

ですから、決して都会にあるとかではなくて、地域の中でそういう貢献を、国際化と少子化と、それからその国益も含めて、実はオールインワンかなというふうには思っています。

**鈴木** ありがとうございます。

田中先生、いかがでしょうか。

**田中** 私もそう思いますが、確かにそこで教員たちをどう説得するのかというのは非常に大きな問題でして、今までのやり方と全く違うのです。

例えば、地域の問題で言いますと、あと2年後に首都圏の大規模大学は定員の厳格化が起こりま

す。それは何のためかという、地方の私立大学や公立大学にもっとたくさんの学生が行くためなのですが、本当にそういう効果があるのかということについては疑問に思っています。

むしろ首都圏の大規模大学がやるべきことというのがあって、それはやはり地方の小規模大学と連携することだと考えています。今、やっているところもあるのですね。

ところが、何が起こるかという、その地方の大学から首都圏の大学には来るけれども、首都圏の学生が地方の大学に行かないということ。

ですから、この2つの学生交流だけではおそろく無理なので、そういうことではなくて、例えばフィールドワークの拠点にするということや、それから、もちろん地方の大学からは単位互換をできる形で首都圏の大学に来る。そして首都圏の大学からも単に1人2人というふうに行くのではなく、プロジェクトを組んで、研究型で行くとか、さまざまな形が本当はあり得るのですが、今そこまでやっていません。

そのように、大学間連携をするということになったときに何が起こるか。ゼミの教員は何を考えるか。つまり現場の教師の発想と行動ということを常に考えなければならないのです。

現場の教師はいろいろなことをしなければなりません。例えば先ほどお話ししましたが、英語で授業を受けて、単位をとり、英語の授業だけで卒業できるようにするというプログラムを今つくっているわけです。

そうすると、外からそれができる教員を呼んで

くるというのは、ある程度手当はできるけれども、全員というわけにはいかないのです。専任教員をそれに充てなければならない。それをやってくださいと言うと、じゃあこっこのコマ数を減らしてくださいという取引になるわけです。

コマ数を減らしてくれるのだったら努力しますという、それはもし私だったらやはりそう言うだろうと思うので、気持ちはわかるのですね。でも、財政的にはそうはできないわけです。そうすると、研修を受けてもらって、あなたの能力が上がっていきますという、そういう説得になるわけです。

つまり、教員というのは研究者でもありますから、もともと知的好奇心が強い。つまり、自分に能力をつけたいという気持ちを皆持っています。そうすると、大学が負担して、あなたにプラスアルファの能力をつけてもらいますから、それを活用してくださいというようなことが必要になってきます。つまり、何のメリットもないことを、教員たちに、もちろん職員もそうなのですが、強要していくことはできないのですね。

そういうようなときに、リーダーシップというのは、教員全体の能力が上がってくる仕組みをどのようにつくるのかということや、それから教育というものがただの教育ではなく、それが本当に教員にとっての教育的な喜びにつながっていくために何をできるかということ、また、今までのような大規模教室での講義だけではなく、少人数教育の中でどのようにいい教育があなたにはできるようになりますということなど、外に対する約束だけではなくて、内に対する約束をしていかなければ

ばなりません。

それは単にトップが考えるだけでは無理なので、話し合いを続けるしかありません。結局はその現場ですから、現場を抱えるということのリーダーシップというのは押しつけでは絶対にできない。むしろどうやったらできるのか、常に話し合うためのプロジェクトをつくっていく必要があります。

今申し上げたのは地方の大学とのやり取りや、あるいはもちろんそれは国際的なやり取りにもつながっていくのですが、それが大学をこのようによくしますということと、個々の教員がこのように能力がつかますということ、その両方をトップとしては想定しながら提示するということが必要になってくると思います。

**鈴木** ありがとうございます。

今、田中先生からお話いただいたことは、私、次にご質問申し上げようかなと、まさに思っていたところでした。いろいろな学長のリーダーシップということが必要になってくるわけです。

この学内のコンセンサスをどう確保していくのかということとはなかなか難しい問題で、これを浸透させていくということが非常に重要だということをおっしゃっていただきました。

その中でやはり現場の教師の、あるいは現場の先生方の理解と協力、それからその先生たちが教育の喜びを感じるということ、それからいい教育とは何なのだという事、理解とそれに対する協力が必要だということ、幾つかのキーワードをいただいたのですが、その学内のコンセンサスにつ

まして、例えば台湾の大学では、あるいは大学の行政者はどんなふうにお考え、あるいはおやりになっているのでしょうか。

傅先生、何かありましたら、お願いいたします。

**傅** ありがとうございます。

皆さんご存じのように、大学において、教員や教授、准教授、講師を含めて、彼らにはそれぞれの特徴があります。とてもおしゃべりなのです。ですので、こういったおしゃべりの人の中で彼らのコンセンサスを得るのは難しいのです。

ハリウッドの映画の「ミッション・インポッシブル」というタイトルと同じように、なかなか難しい話だと思います。もちろん、一部の人にとってプラスになる、一部の人にマイナスになる、マイナスになるような人たちにとって反対の意見も出てくるわけなのです。

そういう意味で、どのような政策を実施しようとしても、WHYとWHATを十分に理解した上で、そして理論づけもきちんとできた上で、最も大事なものはWHY、なぜなのかを彼らに説明する必要があります。彼らは、自分にとって不利である、マイナスであるというふうに思うと、なかなか難しいと思います。

少子化によって先生が過剰になるのではないかという意見があるわけですね。ですから、その先生たちのリサーチの能力、教える能力、あるいは海外で調査する能力はどうなのか。

ですから、リサーチが少ない人は、あるいは教える評価、良くない先生たちの、やはり自分の少

ない、足りない部分に対して、やはり反対する意見も出してしまうかもしれません。

ですから、こういった人達にその理由、なぜなのかを事前に教えてあげる必要があると思います。事前に彼らに説明することは非常に大事です。その場合、マジョリティの立場に立つ必要があると思うのです。マイノリティの立場に立つと、学長としてはなかなか自分の意見も言えなくなってしまうと思います。

ただ、前提条件としては、まず法律に合致すること、守ること、2つ目、彼らの理に適うことが必要です。例えば、昼食の前に先生が「あと3点話さなければならない」と学生に言うと、普段であれば学生さんも受けるのですが、お昼休みの前に先生がそういうことを言ってしまうと、生徒たちが皆もう聞きたくない、遅くなれば食堂がもう満席になって、御飯が食べられなくなってしまいます。学生たちから不満が出る。それと同じように、適切な時期、タイミングで言わないと、受け入れてもらえないと思います。そのため、タイミングは大事です。

台湾では長年来ずっと民主主義を実施してきました。学部の会議において、皆の同意を得て採決して、何か意思決定をするわけです。もし十分な票をとれなければ、意思決定はできないと思います。ただ、多くの票をとるだけではなく、大半の人の支持を得るために、もちろんマイノリティの人達も同意をしてくれれば一番いいのですが、それが難しい局面もあるかと思っています。

先ほど申し上げましたとおり、私立大学は非常

に敏感になっているのです。台湾の場合、学費は公立大学の2倍になっています。私は国立大学出身で、社会人になって最初の20年、国立大学で教えています。私立大学よりも教員の資源、リソースも潤沢でありまして、いろいろな研究もしているわけです。しかし、私立大学の場合はそんなに経費が潤沢ではありません。一部ポケットマネーも出さなければなりません。

また、国立大学の場合は倒産ということがありませんが、私立大学の場合は、何か経済が落ちてしまうと、学校も経営難に陥ってしまいます。そのときに、もし講師たちの生存あるいは生活にマイナスの取り組みを出した場合は、もちろん彼らの同意を得られるわけがないと思います。

それ以外に、先ほど申し上げましたタイミングは大事です。どの場面で話すのか、それも大事です。普段は自分の考え方をスムーズに、彼らの同意を得るために、やはり場面、タイミングを考える必要があるかと思っています。

私のスローガンなのですが、自分が負けた場合、あるいは自分が考えていない場合は、代償を払わなければならないと思います。それは念頭に置く必要があるかと思っています。

**鈴木** 最後に、3先生に、学長先生あるいは総長先生として一番大切なことと、一番大変なことと、一番うれしいことを1分ずつご披露いただければと思います。

どなたでも結構ですが、永田先生、いかがでしょうか。

**永田** 大変なことは、やはり実社会に近いことなのですが、田中先生が同窓会から駆けつけましたとおっしゃったように、同じように私も同窓会を歩かないといけない時代になっています。基本的に国立大学といえども、やはりその経営というのは非常に大変だと思います。

それから大切というのは、筑波大学というのは研究所が多いので、割と対象化しやすいのですが、学生がいるから大学ですよ、という1点です。いなければ研究所になってしまうので、先生方に、殺し文句なのですが、研究も教育も皆忙しいと言っただけけれども、大学のアイデンティティって何ですかというときに、やはり学生なのです。出来の悪い学生がいても、出来が良い学生がいても、それはそうだと思います。

ですから、うれしいことは何かというと、その学生たちが何らかの成果を上げること、2番目は、いい新しいイノベーションを、あるいは研究を出してくれればうれしいのですが、いずれにしても、本当に学業の上でもスポーツの上でも学生たちがやっている全ての活動から、彼らが満足できる成果を出す。これは何にも増してやはりうれしいということです。

**鈴木** 傅先生、お願いします。

**傅** 学長になるというのは、私は非常にラッキーなことだと思います。私の名字の傅、日本語ではどうかわかりませんが、中国語では副、アシスタ

ントの意味です。同じ発音、中国語では副の発音と私の傅の名字は同じなのです。ですから、バイスプレジデントと中国語での副大統領は同じなのです。

私は11年も学長をやりましたが、好感を持っている人は「学長先生、こんにちは」、私にちょっと不満を持っている方はわざと「傅校長、こんにちは」と、傅を強調するのですね。それが私の毎日の学長時代の気持ちを物語っています。

喜びは、やはり学生のために何かできた、学生が成果を上げたことです。私達の卒業生はたくさん活躍している人がいます。ビジネスで成功した人もいれば、ほかの分野で成功者もいます。帰って来てくれたら、私はとてもうれしいです。365日、1年、1日たりとも、誰か卒業生に感謝されたら、それはとてもうれしいことです。できれば毎日のように、365日を喜びの日にしたいと思います。

また、悩みも同じです。日々経費、研究経費、イベントの費用が欲しいという声が多いです。人間というのは限界があります。能力に限界がありますように、研究経費、財政に限界があります。それを意識しなければなりません。もし私も今若い人であれば、彼らの気持ちがよくわかるのです。これが難しい点だと思います。

**田中** やはり大切なことは学生そのものです。これは大切なことと大変なことと重なっていくのですが、例えば学生の安全を守るということを1つ取り上げますと、バス事故が起こって、法政大学



は最も多くの犠牲者を出したのですが、実はそれだけで終わりではなく、これからメンタルケアが必要になってくるのです。

そういうときにいち早く対策本部をつくり、対策を立て、そして現地に行くとか、あるいはメンタルなケアを手厚くしていくとかいうときには、何の躊躇もなくどんどんやっていくということが必要です。

それだけではなく、例えば建物、たくさんの建物があり、それが老朽化していきます。とてもお金がかかりますが、それが耐震に問題があったり、老朽化をそのままにしておいたりということではできないので、相当お金をつぎ込んでも安全性は守らなければなりません。

しかし、安全性を主眼として学生をちゃんと守り、いい教育をするという一方で、大学はこういう時代だからこそ飛躍しなければならぬのです。これは研究の飛躍、教育の飛躍、いろいろな意味で、まさに世界の大学になっていかなければならぬわけなのですが、財政的にその両方にどういうふうに配分するかというのは非常に大変な問題です。

でも、やはり優先していくのは学生のことです。そしてその次に研究も含めた飛躍と、この順番になるのはもう仕方がないと思っています。

そして、うれしいこととしては、もちろんお2方の先生と同じように、学生がいい成果を上げること、それからもう1つは、いい成果を上げなくても、法政大学で勉強できて本当によかったと言ってくれることなのです。

もう1つは、教職員とともに目標を1つにして何かに取り組むという経験ができることです。総長にとってうれしいことは、教員のことだけではなく、職員の存在なのですね。教員の世界しか知らなかった教員の時代と、それから理事長になったときの、その職員が見えてくるということとは、やはり大学の景色が全く違うのです。

その中でいかに職員が力になってくれるのか、いかに有能かということがわかってきます。その職員たちと一緒にその1つの目標を持って取り組むことができるというのは大変うれしいことです。

**鈴木** ありがとうございます。

3先生、本当にこの経営の方針あるいは経営の責任者としてどうあるべきかということから始まって、少子化の中で国際化も、教育の質の向上もという、本当に多方面なマルチファンクショナルなマネジメントをおやりだということが、皆さんとシェアできたと思います。

時間がまいりましたので、以上で終了させていただきます。3先生、どうもありがとうございました。拍手をお願いいたします。

**司会** パネリストの皆様、またモデレーターの鈴木先生、どうもありがとうございました。



## 【閉会挨拶】

佐藤 東洋士

大学基準協会副会長  
桜美林大学理事長・学園長

司会 最後になりましたが、大学基準協会の副会長で桜美林大学理事長であります佐藤東洋士より閉会のご挨拶を申し上げます。

佐藤 今日は大学基準協会第3回学長セミナーとして、「今、学長が成すべきことは何か 一改めて大学改革を考える」ということを時間いっぱい話していただきました。

最近は便利で、こういうスマートフォンで外の天気がわかりますね。外は見えないのですが、実は雨が降り始めたそうです。このあと夜半から雪になるということですから、九州あるいは遠隔地からたくさんの方がお見えになっていますので、もう閉会をしなければいけないと思っております。

先ほど、静岡県立大学の鬼頭先生から、大学基準協会は国公立の立場を越えて共通に議論のできる場だというお話がありました。大学基準協会は、構成も、理事は国立、公立から14名、私学から14名で、28名ということになっております。現在は、会長は永田先生、国立ですので、国立から副会長1名、それから公立、国立で常務理事2名、それから、私学から副会長1名、常務理事2名ということで、お互いにいろいろな情報がそこで議論できるようになっております。

もう1つ、天城学長会議が毎年、夏に伊豆で開かれます。これも人数は多くないのですが、国立、

公立、私立の壁を越えて、泊まりがけでいろいろな議論をする場であります。

今日いろいろな話を伺っていて、やはりこういうふうにお互いの壁をとりはらった中で、日本の大学の将来を語り合うということがとても大切ではないかと感じました。

それと同時に、今日は傅勝利博士にも参加をしていただき、台湾の大学のご経験について、またTWAEA、台湾評価協会の理事長としてのお話も承りました。制度の違う国どうしでお互いに意見を交換し、考えを共有するというのは、これもまた大切なことであると思います。このような準備をしてくださった事務局の方々にも感謝をしたいと思います。

最近といいますか、昨年4月に発行された、中国時報という新聞で、台湾では8年以内に50大学減、私学の廃校加速もというような記事が出ました。今日お話を承っていて、もう少し日本も台湾から学んだほうがよいのではないかと思ったことがあります。実は私は大学設置審議会の会長として創造学園の廃校答申を出したことがあります。

しかし、今日のお話を聞いていて、私が台湾から学ぶべきだと思ったのは、少子化で定員数調整に補助金を活用するということです。国立大学は5万台湾ドルを1人削減するごとに支給をする、私学の場合は2万台湾ドルを助成するというお話

でした。日本の場合、定員が集まらないという、補助金を減らすとか、どうも後ろ向きなペナルティのことばかり考えるのです。

人数は余分になってもペナルティ、減ってもペナルティ。けれども、そうではなくて、やはりどうやったらその大学が育っていくのか、質を向上させていけるのかというような政策をぜひ持ってほしいと思っております。

そのような状況のなかで、台湾では教員の産業界への進出を支援したり、あるいは廃校大学の支援を手厚くしたり、いろいろなことをしているというお話を伺って、私学の当事者としては非常に関心いたしました。

もう1点は、永田会長のお話で、もう国立、公立、私立というような、その境目を越した動きを、小さな芽でもいいから動かしていくということがいいのではないかと思いました。

地方の活性化など、いろいろな議論が行われていますが、私どもの学校でも一時期、沖縄国際大学の学生が1学期間もしくは1年間、40人ぐらい来ていました。ところが、田中先生のお話にあったように、うちの学生が沖縄に行くというのはほんの数人しかいない。そうすると、教授会はどうしてもバランスがとれないということを言うのです。

ただ、バランスだけではなくて、やはり共同の事業としてこれを行っていくことができれば、先ほど永田先生から、キャンパスインキャンパスという、国境を越えたところでのお話がありましたように、国内でもそういうことができればと考え

ておりました。

できるだけ短くと思っておりましたが、余計なこともお話し申し上げました。足元もだんだん悪くなって来るようですから、気をつけてお帰りください。

これは第3回ということですが、多分4回、5回と続いていくことだと思います。積極的なご参加をまたお願い申し上げて、閉会の挨拶といたします。本日はありがとうございました。

**司会** 佐藤先生、ありがとうございました。

それではこれで第3回学長セミナーを閉会とさせていただきます。

また、佐藤先生からお話がありましたように、来年第4回、また再来年第5回というふうに開催継続していきたいと思います。こちらのほうでいろいろまたプログラムを考えて皆様にご提供したいと思います。

足元が悪いようですので、どうぞお気をつけてお帰りいただきたいと思います。どうもありがとうございました。

(了)

