

第6回 学長セミナー報告書

大学の価値とは
— 学長がつくる「大学の魅力」 —

公益財団法人 大学基準協会
2019（平成31）年3月3日

目 次

1. 開会挨拶1
2. 講演 1	
「未来の国立大学－京都大学の魅力－」3
山極 壽一 （京都大学総長）	
3. 講演 2	
「教学と経営の総合的マネジメントの実践」13
村田 治 （関西学院大学学長）	
4. 講演 3	
「大学の価値とは－学長がつくる大学の魅力－」25
出口 治明 （立命館アジア太平洋大学学長）	
5. パネルディスカッション、質疑応答31
6. 閉会挨拶47

【開会挨拶】

松尾 太加志

大学基準協会理事
北九州市立大学学長

司会（工藤） 皆さん、こんにちは。ただいま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。

本日はお忙しい中、また足元の悪い中、本セミナーにご参加いただき、まことにありがとうございます。今回の学長セミナーは今年で6回目ということになります。また、今回の学長セミナーは「大学の価値とは—学長がつくる「大学の魅力」—」をテーマに、これからご講演またパネルディスカッション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、大学基準協会理事で北九州市立大学学長の松尾太加志よりご挨拶を申し上げます。松尾先生、お願いいたします。

松尾 皆様、こんにちは。本日は本当にお忙しい年度末の中、第6回の学長セミナーにお越しいただき、まことにありがとうございます。

本来でしたら会長の永田先生のほうにご挨拶をされるのですが、今日は東京マラソンですが、まさかマラソンには出ておられないとは思いますが、僭越ながら私にご挨拶を申し上げることになりました。

申し遅れましたが、私、大学基準協会理事を務めております北九州市立大学の松尾でございます。

今回のセミナーのテーマは、先ほど司会の方からもお話がありましたように、「大学の価値とは—学長がつくる「大学の魅力」—」となっております。

本日はまず3つの講演を予定しております。

お三方にご登壇いただきます。京都大学総長の山極先生、関西学院大学の学長の村田先生、立命館アジア太平洋大学の学長の出口先生でございます。先生方におかれましては大変お忙しい中、ご講演をお引き受けいただきまして、まことにありがとうございます。感謝申し上げたいと思います。

そのあとは、今のお三方に加えまして、桜美林大学の山本先生にモデレーターを務めていただきまして、パネルディスカッションを予定しております。山本先生もお忙しい中、モデレーターをお引き受けいただきまして、本当にありがとうございます。

本協会が開催しますセミナーは、先ほども司会の工藤事務局長のほうからお話がありましたが、6回目になります。

大学基準協会というのは、今我々の認識としてはどちらかというと認証評価機関という感じを持っていると思いますが、もともとは大学人が自主的に高等教育の質を保証することを目的に、戦後の間もない1947年に設置された団体でございます。そこで大学基準というのが定められるようになりまして、そして2004年に認証評価の制度が始まりました。そこで初めてこの機関別認証評価機関になったのが、この大学基準協会でございます。

現在は大学、短大の機関別認証評価、それと7つの専門職大学院、それから分野別として獣医学の評価も行っております。また、本日の学長セミナーのように、大学の質向上に資する勉強の機会も設けているところでございます。

現在の大学は、学長がリーダーシップを発揮

して戦略的に大学を運営していかなければならない、そういう状況にあるかと思います。大学は、以前は教授会の自治が優先されまして、教授会が強い権限を持っておりました。そういった意味では、大学の魅力をつくるというのは、昔は教授会であったのかもしれませんが。しかし、皆さんご存じのように、学校教育法の先の改正で、教授会というのはただ意見を述べるという機関になってまいりました。つまり、法的にも学長が大学の運営に果たす役割は非常に大きくなったと考えられます。ただし、現実的には教職員の意見を無視するわけにはいきませんし、大学の構成員の考えも尊重しつつ、うまく大学を運営していくということが必要で、そこは学長の手腕が問われることであるかと思います。

さらに、大学の魅力と申しまして、何を魅力としてアピールしていくかということは、大学によって当然異なります。それぞれの大学の置かれた位置づけとか、あるいは大学が有しているリソースというのも異なっているはずでございます。

そこで本日ご登壇いただきますのは、国立大学から山極先生、私立大学から村田先生、それから産業界のご出身である出口先生と、それぞれご経歴、それから大学の目指すところも少しずつ異なるところの先生方に、今日はいろいろな視点でお話を拝聴できるのではないかと、大変期待しております。

また、パネルディスカッションのモデレーターを務めていただきます山本先生は、桜美林大学の大学アドミニストレーション研究科の教授

でもおられます。恐らく大学の運営に関して広いご見識をお持ちだと拝察いたしているところでございます。実りある議論がなされるものであると期待しているところでございます。

大学も社会のさまざまな状況に対応していかなければなりません。PDCAという言葉が呪縛のようにつきまとして、その中でどう大学の魅力をつくっていくのか、今日お越しの方々も模索されるのではないかと思います。また、認証評価も第3サイクルに入って、本協会のほうも基準とか評価の見直しも行っております。

さらに、将来の大学のあり方、評価のあり方も議論しなければいけませんし、質向上の実現に、その取り組みも必要だと思っております。会員校の皆様におかれましては引き続きご支援、ご協力のほどよろしく願いいたしたいと思っております。

最後になりましたが、本日3月3日、先ほど東京マラソンと言いました。私は福岡のほうに住んでいますから、余り縁はないのですが、東京のマラソンというイメージがあるのですが、本日は3月3日、桃の節句であり、実は耳の日なのですね。

本日はいろいろな取り組み事例のお話を拝聴すると、「私どもの大学ではやらなければいけないところがまだできていないな」と、耳の痛い話も出てくるかもしれません。しかし、馬耳東風にはならず、しっかりと耳を傾けていただいて、今日ご来場の皆様にとって本セミナーが有意義なものになりますことを祈念いたしまして、私の挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしく願いいたします。(拍手)

【講演 1】

「未来の国立大学—京都大学の魅力—」

山極 壽一
京都大学総長

司会 それでは、早速講演に入りたいと思います。最初は京都大学総長の山極壽一先生のご講演でございます。山極先生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「未来の国立大学—京都大学の魅力—」というテーマでお話いただきます。

山極先生、お願いいたします。

山極 皆さん、こんにちは。

何かすごく恥ずかしい題をつけられてしまいましたが、魅力を語れということでございますので、まずは京都大学のプリンシプルからお話をしようと思います。

【京都大学のプリンシプル】

京都大学は地球社会の調和ある共存に貢献する、これが一番大きな目標でございます(スライド1)。いつも言っているのですが、自学自習の伝統、対話を根幹とした自由の学風、世界の最先端を行く多くの研究、探検とフィールドワーク、多様性と創造を尊ぶ精神ということ、学生には言っています(スライド2)。

規模としては大体2万4千人ぐらいの学生がおります。10学部18研究科、35の研究所・センター、教職員7千2百人、うち4百人が外国人のスタッフですが、そういった体制で教育、研究をしているということになります(スライド3)。

京都大学の一番大きな特徴は、海外に向けて盛んに展開をしているということです。毎年3千人ぐらいの研究者、それから2千数百人の学生が海

外からやって来ますし、8千人ぐらいの研究者、3千人ぐらいの学生が海外に出かけていく。それを60の海外拠点、このうち3つ、ドイツのハイデルベルグ、タイのバンコク、アメリカのワシントンに本部の拠点を起きまして、あとは部局の拠点でつないでいるというところ(スライド4)。

私が総長になってからすぐに出したのがこのウインドウ構想というもので、「大学は世界と社会に通じる窓である」と宣言しました。

ウインドウのアルファベット一つ一つを取って、W (WILD and WISE)、I (INTERNATIONAL and INNOVATIVE)、N (NATURAL and NOBLE)、D (DIVERSE and DYNAMIC)、O (ORIGINAL and OPTIMISTIC)、W (WOMEN and the WORLD) というこじつけではありますが、達成目標を掲げてやってきました(スライド5)。

【国立大学法人化の影響】

国立大学は、2004年に法人化になったわけですが、今年で15年経ちました。その影響が徐々に出てきているという話をちょっとさせていただこうと思います(スライド6)。

これは運営費交付金ですが、毎年毎年1%減額をされて、かわりにこの競争的資金というものが増えました。つまり、競争的資金と運営費交付金のデュアルサポートで国立大学を運営してきたということです(スライド7)。運営費交付金は削減され、そのかわりに競争的資金は増えたということで、そのおかげで最近の国立大学の研究力の低下は著しいと言われていました。

研究力はかつては世界で2位だったのが今4位

に転落して、これは研究力は論文数で測るそうですが、論文数が国立大学は近年マイナス成長になっている。日本全体でもマイナスになっているということが指摘されています（スライド8）。論文数は中国がものすごく伸びています。アメリカはずっと1位を保っている。日本はもうずっと低迷している。

それがどういう起因なのかというと、若手の研究者の任期付きの教員が増えたということです。これは平成19年度と平成28年度、10年置いて比較したのですが、圧倒的に任期なしの教員が減ったということです（スライド9）。だから、落ちて研究に励むことができない状況になっている。それが、承継教員の数が増え、期間を限定して雇われる特定教員の数が増えたということを反映しています。

そして、その結果として今よく言われているのは、博士の大学院課程に入学する学生数が急激に減少している。博士号をとる魅力が日本の国立大学ではなくなっているということですね。

私は本学のIR (Institutional Research) に頼んで、分析をしてもらいました。これは運営費交付金です（スライド10）。90年代は急速に上昇しました。しかし、2001年をピークにして減少傾向になった。そしてこれは科研費（科学研究費）です（スライド11）。科研費はやはり90年代に上昇して、最近ちょっと増えているということになります。もう一つは科研費以外の競争的資金、補助金と呼ばれるものです（スライド12）。これは漸次上がっているわけではなくて、2006年から2010年にかけてドンと増えた。そしてそれが今低迷しているということになります。これらの資金と論文数との相関をとってみると、何が影響しているかが非常にはっきりわかります（スライド13）。

これが運営費交付金との相関係数ですが、0.6以上は非常に有意な相関があると言われます。0.9ですよ。ですから、運営費交付金の削減が論文数の低下を招いたことは明らかで、科研費と科研費以外

の競争的資金を見てみると、科研費は0.4ぐらいです。そして科研費以外の競争的資金は0.3ですよ。これでは有意ではない。だから、競争的資金を集中投下しても全然論文数の増加にはつながらなかったということは明らかですね。

しかも、実はこの科研費の上昇カーブを4年後ろにずらしてみると、論文数と非常に高い相関が得られた。当たり前ですよ。科研費をもらって研究をして成果が出るのが大体4年ぐらい、4年か5年だということをこれは表していて、科研費と運営費交付金の増加は論文数の増加につながることははっきりしたということです（スライド14）。

やはり問題なのは、博士号を目指す、博士課程に入学しようとする学生が最近減少傾向にあるということです。この博士号を取得しようと検討する際に、学生が進学を考えるために何を一番考えているかということ、助成金です。もう一つは就職ポストです。せっかく博士の学位をとっても、企業でいいポストを得られなければ、博士課程に行く意味がないということですね。この2つが大きいのです（スライド15）。それを大学と政府と、そして企業が考えなければいけないということです。

【国立大学協会の対策提言】

国大協（国立大学協会）は昨年の8月に対策提言を出しました（スライド16）。どういうことかということ、人、金、そして時間ということ改善しなければ大学の研究力は高まらない。基盤的経費の安定的確保、競争的資金の幅広い配分、外部資金の拡大、研究支援者の増員、研究者の数が削減されて雑務に追われているものですから、研究者が皆「研究時間が減っている」と不満を言っている。それを何とかしなければいけないということです（スライド16）。

そして今日は大学基準協会のセミナーですから、ぜひ評価というのを少なくしてほしい。これがもう大変ですね。報告書をいっぱい書かなければいけないので。

高等教育における国立大学の将来像を昨年1月に出しました(スライド18)。その非常に肝になるようなところだけ言っておきますが、やはり国立大学は大学教育の中核として世界トップレベルの研究を先導しなければいけない。そして企業の成長に寄与する高度専門職業人の育成を図ろうということです。それから、地方自治体や地域、産業界のリーダー育成、地域の個性、特色を活かしたイノベーションの創出、グローバル化に対応した教育研究を展開しましょう。いろいろあるのですが、この2つが一番大きいと思っています。そういう国立大学の将来像を描きました。もちろんこれはウェブで公開しておりますから、ぜひ見ていただきたいと思います。

【京都大学のチャレンジ-組織機構改革】

今日は余り時間がありませんので、ちょっと京都大学のチャレンジというお話をさせていただこうと思います(スライド19)。

京都大学は4つの目標を持ってやってきました。柔軟かつダイナミックな体制による知の創造、高度で多様な頭脳循環の形成、新たな社会貢献モデル、世界に伍する京大流大学運営、この4つです。

まず、私が総長になってすぐに教員組織改革をしました。ずっと教育研究組織に教員が所属していたわけですが、それを切り離して、教員組織を学部や大学院、研究所から独立させ、分野別に系や学域というのを作りました(スライド20)。

そこで自由に発想して、これまでの研究所やセンターを合併したり統合したりしましょう、新しい組織も作りましょうということで、早速できたのが再生医科学研究所とウイルス研究所の統合です。東南アジア研究センターと地域研究統合センターの統合もありました。いろいろそういう組織替えをするのにやりやすい体制にいたしました。

それから、プロボストという役職を新たに持って、プロボスト会議、企画・調整を行う、カウンシルを新しく始めました(スライド21)。

今までは教育研究評議会や部局長会議で全学会議と理事たちをつないでいたわけですが、そこに調整会議を置いて、学部の学部長ではなくて、研究所の研究所長ではなくて、もっと若い世代、40代、50代の教員がいろいろな分野から出てきて、そしてそこで将来構想を論じ、実際にそれを企画して、それを全学会議に上げようという話ですね。これは結構うまくいっています。そこを助けるのがIRとURA(University Research Administrator)の組織です。データがなければいけないし、そして部局間を横断的に動ける人がいないとそれができないということです。

【京都大学のチャレンジ-研究力強化】

それから、世界トップレベルの高等研究院を2016年に作りました(スライド22)。4人の有名な先生を特別教授にしました。本庶先生は幸いなことに昨年ノーベル賞を取得していただきました。ノーベル賞級の教授を看板にして世界のトップ研究者たちと繋ごうということでもあります。いろいろな分野で世界の研究者と繋がりながら、そして企業の研究開発とも連携してやっていこうということでもあります。もちろん、その中に学生を送り込んで、相互に交流しながら新しい研究分野を創造していこうということもやっております(スライド23)。

同時に、スーパーグローバル大学事業としてゲートウェイプロジェクトを始めて、学生を世界に送り出して、世界から学生を呼んで、さまざまな知の創造をしようということもやっております(スライド24)。

その一環でオンサイトラボというものをつくりました(スライド25)。オンサイトラボというのはインバウンド型、アウトバウンド型、相互乗り入れ型とあるのですが、2つの国の研究者が1つの研究所、ラボに集結して、どちらでもいいのですが、そこで共同事業をしようということでもあります。最初はイタリアのミラノとタイのバンコクの研究

所とやったのですが、現在はほかの3つの国が加わりまして、カリフォルニアサンディエゴとか中国の清華大学とか、あるいはタイのマヒドン大学といったところで、今オンサイトラボをやっております（スライド26）。

【京都大学のチャレンジ-人材育成・獲得】

そしてもう一つ重要なのは、これからどうやって留学生を呼び込んでいくかということでありませう。そこで留学生リクルーティングオフィスというものをつくりまして、主要な国に派遣をして、いい留学生をリクルートしていくことを始めました（スライド27）。特に一昨年から始めたのは吉田カレッジとあって、ASEAN諸国の高校生を中心に日本語教育をした上で、日本人の学生と一緒に京都大学の授業に参加をして学ぶということを始めました。これは、最初は5人がその候補になって、日本に招聘して、そして授業料、生活費も支給して、4年間はきっちり面倒を見るということから始めております。日本語が半年勉強できるということもあって、非常に優秀な学生が今京都大学に来てくれています。

もう一つはGST (Graduate Student Training) センター、これは大学院の学生にティーチングを教えるというプロジェクトです（スライド28）。TA、RAという既存の役職はありますが、さらに彼らにさまざまな教育訓練をして、そして彼らを実際にいろいろな高校や企業に送り込んで、その成果を試してもらおうということから始めております。

それから、白眉プロジェクト、これは今年で10年目を迎えました（スライド29）。世界から20人、教育義務のない研究者を採用して、5年間京都大学でじっくりと腰を据えて研究をしてもらおうということでありまして、卓越研究員制度ができましたから、これも加えて、グローバル型と、それからテニユアトラック型の2つに分けて、毎年採用をしております（スライド30）。非常に人気がありまして、倍率はもう30倍を超えます。世界で切磋琢磨

した研究者が来てくれることによって、京都大学にその後定着してくれるとは限りませんが、また世界に出ていていただいて、白眉研究者になったという誇りを持って、その後の研究生活を開発してほしいと思っております。今、白眉コミュニティという集まりができていますらしくて、京都大学で白眉を経験した人たちがいろいろなところで出会って、また新しい研究領域を開発してくれていると聞いております。

【京都大学のチャレンジ-社会との連携、人文・社会科学の牽引】

それから、社会との連携で言えば、特に京都大学は今アジアに大きなフォーカスを当てています。インドネシアとかタイとかマレーシアとか、アジアの諸国と結んでさまざまな研究事業を展開している。学生交流もやっております（スライド31）。

そして、先端的な研究成果を企業と組織対組織の連携を結びながら展開するということをやっております。特に医学、生命科学分野で工学と結びついて、新しい装置を開発するというを行っております（スライド32）。

もう一つ、京都大学は一昨年、指定国立大学法人制度の中で、国から大きなミッションをいただきました。それは人文・社会科学というものを牽引してほしいということです（スライド33）。京都大学は人文・社会系の思想家たちを多く輩出している大学でもあります。西田幾多郎先生は有名ですが、私の先生の今西錦司とか桑原武夫とか、そういう方々もきら星のごとくおりまして、これが今の人文・社会科学をどういう形でつないでくれるのかということ、きちんとやっていただくということで、いま文学部の先生方にそのミッションを引き継いでいただいております。

もう一つ、産学連携の中心として、京大オリジナルという株式会社を設立いたしました（スライド34）。これは昨年の6月です。それまでにも関西TLO、これは知財を扱う会社ですが、この株式を

68%入手したり、京都大学イノベーションキャピタル、投資会社を設立したりということをやってきましたが、3つ目の会社としてオリジナルというコンサルティング会社を設立しました。

これも指定国立大学法人制度の中で京都大学が唯一できるプロジェクトでございました。コンサルティング事業を真ん中に据えて、事業化を支援するとか研修をするとか、京都大学が一昨年設立した東京オフィス、これは丸の内にはございますが、そこを窓口にしてやっていこうということで、今盛んに活動を始めているところであります（スライド35）。

産学連携の新しい京大モデルを構想し、そしてこの4つのミッションを持ってやろうと思っているところであります（スライド36）。

4つのミッションというのは、企業、経済団体及び駐日外国公館などとのネットワーク強化によって新たな知・人材・資金の好循環を生み出す、あるいは特許以外にも大学の無形の知・アイデアを、産業界のみならず広く社会に展開するとか、そういったことを重点化としてやろうとしているところでございます。

それから、メディカルイノベーションセンターをつくりまして、これは山中伸弥先生のiPS細胞研究所が中心となっていますが、それ以外にもいろいろなインキュベーションと連携をして、研究者と学生を育てる、そして新たな企業との連携を生み出すことを今始めているところであります（スライド37）。

KPI (Key Performance Indicator)としては、これは必ず実現しようと思っておりますが（スライド38）、民間企業からの共同研究費は現在40億ぐらいですが、それを倍にする。あるいは京大発のベンチャーを今、25社作っておりますが、これを40社にしようと思っております。それから、知的財産収入を約2倍、5億円にする。それから京大の収益事業として、これは京大オリジナルの活動でございまして、15億円ぐらいにはしようと思ってお

ります。それで運営費交付金の削減というものを何とかカバーできるようにならないだろうかと、今考えてやっているところであります。

【これからの大学の役割】

これから大学はどういう役割を果たすのかということで、ちょっと私の考えを申し上げますと、これはよく言われていることですが、労働集約、資源集約型の社会から知識集約型社会へと世界が脱皮している。日本ももちろんその方向に向かって、今さまざまな分野でその脱皮が進んでいるところであります。

ただ、ややもするとAIやICTに頼り過ぎるために、都市集中型のシステムができてしまう。やはり環境省が言っているように、地域循環環境共生圏という、地域の個性を生かした経済づくり、社会づくりをしなければならぬと思います。

やはり人口縮小、都市一極集中、格差拡大という懸念を払拭するような事業を、大学を中心として知恵を集めながら、地域で展開していかなくてはならないのではないかと考えています（スライド39）。

特に国立大学は国民の税金を使っているわけですから、公共財としての学術を広く提供できるような地域連携プラットフォームの核にならなければいけない。そう思っております（スライド40）。先端技術、そして忘れてはならないのは日本がこれまで育んできた文化、そして宗教、そういったものをきちんと取り入れながら、それを尊重しながら、地域という社会をつくっていくということですね。そして科学技術で言えば、安心安全社会という環境をつくる必要があるだろうし、そして医学で言えば、健康長寿社会へ向かって技術をきちんと運用できるような体制を組まなければならないだろうと思っております。

教育で言えば、実は今の若者たちは大学というところについて、知識を学ぶ場所ではないと思っている節がある（スライド41）。なぜかという、

知識というのはもう情報としてインターネットの中に既に入り込んでおります。だから、どこにいたってインターネットを開けば、彼らは自分が欲しい知識、情報は手に入れることができます。昔、我々が若いころは、大学に行かなければその知識を持った人に出会うことができなかつた。あるいは、大学に行って図書館で本を開くことによって知識を得ることができました。しかし、今はそうではなくて、たった一つ、スマホを持っていれば、どこだってそういう知識を得ることができるわけです。だから、大学という場所に期待することが変わってきたと私は思っています。

では何を期待しているのかというと、既存の知識ではなくて、まだ情報になっていない未知の世界を教える。それを教員一人一人が開拓してきたさまざまな学問領域の中で、ご自分の体験を通じて、学生たちと一緒にそれを分かち合うということが必要なのではないかと思っています。もちろん、大学だけが学びの場ではなくなりました。さまざまな場所を学びの場に転換して、教員と学生が共同しながら、その新たな知を掘り起こしていくということが必要です。

京都大学は対話とフィールドワークをモットーとしています。私もフィールドワークをずっとやってきました。未知の世界に行って、学生にとっては未知だけれども教員にとっては既知の、そういった世界の中でいかに自分の身体と心を試すことができるかということが、学生の将来にとって非常に重要になると思います（スライド42）。

そして国際交流の中で、日本文化だけではなく、さまざまな文化や言語というものを身につけつつ、それを実際に実践しながら覚えていく。そういうプロセスが重要だろうと思います（スライド43）。

京都大学が目指す人材育成事業というのは高校から始まります（スライド44）。特色入試というのは、京都大学の教員が高校生たちに求めている学力、資質というものを高校生に投げることによって、そしてそれに高校生がこたえてくれることに

よって、入学を許可するという制度であります。

まだ数は少なく2百人足らずですが、非常に優秀な、それぞれの学部的特色ある高校生が大学に入学してくれています。今、もう4年目を迎えますから、来年卒業する人たちが出てきますが、どういふふうな人材に育ったのか、大変楽しみであります。

そして、学部4年間でさまざまな能力を鍛え、そして大学院に送り込んで、卓越した学問、実力というのを身につけてもらう。あるいは企業に出て、あるいは国際舞台に立って、さまざまな自分の能力を試してもらう。そういうプロセスにしようと思っています。

最近、高大連携事業というのを随分熱心にやっています。グローバルサイエンスキャンパスで高校生を呼んで、これは私が授業をしているところですが（スライド45）、それから大学生、大学院生を学びのコーディネーターとして高校に送り込んで、オープン授業に参加をしてもらっています。出前授業もやっております（スライド46）。

それから、京都大学サイエンスフェスティバル、全国都道府県の教育委員会と組みまして、それぞれの都道府県から1校推薦をしていただきまして、京都大学で行うフェスティバルで自分たちのグループの研究活動を紹介してもらって、そこで賞を与えるというようなことをやっております（スライド47）。

それから、実は京都大学は女子学生の割合が極めて少ないです。東京大学よりはちょっと上ですが、22%しかありません。ですから、それを何とか上げるべく努力をしようということで、女子高生に集まってきてもらって、京都大学の魅力を語るということをやっています（スライド48）。

それから、ILASセミナーといいつて、新入生だけに受ける権利のある授業、これは先ほど35の研究所・センターがあると申し上げましたが、それから18の研究科というのは、そのうちの8つが学部を持っていません。そういう研究所や研究科に

勤めている教員たちにとっては学部生と接する機会がない。ですから、そういう方々が授業を提供して、10人以下の少人数で自分たちの研究を紹介する。そこで早く世界の最先端の研究に接してもらうということをやっております(スライド49)。

それから、おもろチャレンジという試みを一昨年から始めました(スライド50)。これは最近日本の学生はなかなか海外に出ていかないということがあって、京都大学もその例に漏れないわけですね。ですから、海外に行ってくださいと。ただ既存の有名大学のコースに行くのではなくて、自分で一から企画をして、そして渡航先と自分で交渉して、学問でなくてもいいから行ってこいということで、京都大学のOB組織にお金を少し頼みまして、1人30万円まで、大体夏休みに行くのですが、30人まで支援するとして、公募をしました。そうしたら、百人を超える学生が毎年応募をしてくれまして、非常に活発な企画がたくさん出てきました。帰ってきたらその話を聞くことになっているのですが、先進国ではなくて発展途上国に行く学生が随分多いようです。(スライド51)。

それから、海外への英語での授業配信というものを私自身が始めました。やはり京都大学でしか聞けない講義というのがあって、それは国際的にもほとんど知られていなかったり、あるいは国際的に知られているのだけれども英語の授業がなかったりということがあります。そういう講義を積極的にMOOCを使って無料で配信して、「それ以上、もっと知りたい人は日本にやっ来てなさい。京都大学にいらっしやい」と、そういうメッセージを込めて配信をしております(スライド52)。今、いくつもの分野のMOOCを配信しておりますが、非常に人気が高くて、数万という人たちが受講しています。

最近の留学生数は、これは国立大学をはかる指標になると思いますが、学部で微増しています。修士課程で非常によく伸びている。博士課程でも少しずつ数が増えているということが言えて、私自

身はこれから国立大学はもっと留学生を増やさなければいけないと思っています(スライド53)。では京都大学はどうかというと、同じような傾向です。特に博士課程の増員も顕著です。ですから、京都大学はこれから大学院で留学生を多くとるとのことと、学部のほうにも留学生を増やしたらどうかと思っております(スライド54)。いま学部の数が少ないのは、学部での外国人留学生の数が定員の内数になっているのですね。大学院は外数になっていますから、これは自然増で増えていきます。ところが学部のほうは定員内に入れなければならないので、留学生の数を増やそうとすると日本人の学生の数を減らさなければいけない。それに教員が抵抗するものですから、なかなかこの数が増えないというのが現状であります。それは何とか文科省に改善してほしいなと思っています。

それから、社会人学生数、これを国立大学全体で言えば、修士課程は最近減っています。でも、博士課程は微増ということで、これは地方大学にとって難しい課題ですが、社会人の方に大学に戻ってきてもらって、学んでもらうということが、もう少し社会に普及しなければならないのではないかと思っています(スライド55)。

京都大学で言えば、実は増えているのですね。博士課程は非常に人気があります。そして専門職大学院でも微増しています。この傾向を少し後押しできればと思っております(スライド56)。

それから、国際展開としては、ダブルディグリーやジョイントディグリーを増やす努力を続けています(スライド57)。今随分いろいろな大学とジョイントディグリーやダブルディグリーを結んでいまして、特にアジアが多いです。

それから、大学院の共通教育実施事業を始めました(スライド58)。これは、大学院というのは学部からそのまま持ち上がりというわけではなくて、いろいろなところから学生が来ます。ですから、京都大学の学生と学部で受けてきた授業経験が違うわけ。そういう学生たちを集めて、また新たに

社会に出ていくための教育をしなければならない。これは企業からも求められていることでもありますので、とりわけコミュニケーション科目とか、そういったものを増やして、これから大学院に来ていただいた方々に広い知識を学んでもらうということをやろうと思っております。

それから、リーディング大学院、これを利用して産学官のコンソーシアムを設立いたしました（スライド 59）。特にデザイン学というのは非常に人気がありまして、産業界では引っ張りだこになっています。

それから、観光経営科学コースというのを、アメリカのコネル大学と提携をしまして、観光 MBA コースを始めました（スライド 60）。これも社会人に非常に人気がありまして、これから日本は観光立国になっていくだろうという予測のもとだと思いますが、最近どんどん定員を増やしているという状況です。

それから、学生には早くから社会とのコンタクトを持ってもらうということで、学生チャレンジコンテストを5年前から始めました（スライド 61）。これは、学生グループが活動目標を立てて、研究でも活動でもいいのですが、それを学内の教員の審査委員会が審査をして、魅力的と思われる活動を選んで、それを学生たちの手によってウェブに上げます。それをクラウドファンディングで一般市民の方々に寄附をしてもらう。学生がそのお金を使って、その活動を市民のお金で実践して、その経過報告をきちんとしていく。去年までは上限が50万円だったのですが、今年からは上限を取り払いました。これも非常に人気がありまして、学生諸君がさまざまなチャレンジをしてくれています。

それから、京都大学にはユニットと呼ばれる組織がありまして、これはさまざまな分野の教員たちが組んで、新しい教育研究組織をつくるわけです（スライド 62）。

その中でいろいろな活動をしています。例えば「京大100人論文」とか、これもウェブに載って

いますから、ぜひ詳しいことは見ていただきたいのですが、「学際融合着想コンテスト」とか、これもグループでさまざまな新しいアイデアを競うコンテストです。それを学内でやって、そしてそこにOBからまた賞を与えるというような取り組みです。

それから、先ほど京大オリジナルのご紹介をいたしました。その活動の場である丸の内の東京オフィスの横に京都アカデミアフォーラムを設立しました（スライド 63）。これは京都にあるほかの9大学と組んで10大学で、特に芸術・工芸系の大学が多いですが、そこで京都の文化や芸術を発信する。そこでさまざまな東京の皆さんに来てもらって、京都の学術の魅力を紹介する。2021年に文化庁が京都に移ってくるわけですが、その先駆けというような活動ができればと思っております。

それから、重要なのは研究支援者をどれだけ活躍させるかです。URAの体制を、これまでは各部署で雇っていたのですが、本部に一元化しまして、そこで部局横断型でさまざまな活躍をしてもらうような組織に作り変えました（スライド 64）。

それから、産学協働イノベーション人材育成協議会（C-ENGINE）、これは京都大学が中心になって、いろいろな大学と組んで、そして企業と組んで、学生のマッチングをして、インターンシップでいろいろな学びをしてもらっています（スライド 65）。

最後に、ちょっと私自身の遊びで、やはり大学というのはいろいろ変なことを考える人がいて、そして学生もそういうおもしろい変人たちに感化されて新しい考えを抱く。それを試せる場でなければいけないと思います。私が総長になってすぐの5年前に「京大おもしろトーク」という催しを始めまして、1か月に一遍ぐらいですかね。外からおもしろい芸術家とか劇作家とか、そういう人たちを呼んで、トークをってもらう（スライド 66）。最初に登場してもらったのは狂言師の茂山千三郎さんですが、彼にゴリラ狂言をつくってもらって、私が演技指導をして、その共同作業にまつわるトークをし

した。

また、いろいろなおもしろい芸術家や学外の変わったことをやっている人たちを呼んで、合同でトークをしたり、去年からは「京大変人講座」という催しを始めました。京大の中で自称・仮称「変人」と呼ばれる人たちを招待しまして、特別講義をしてもらおう。学生さんとか教員だけではなくて、職員とか、あるいは一般の社会人の方々もいらして、大変な人気です。

これは京大の裏番組だと言っているのですが、大阪に越前屋俵太さんという、ちょっとしたお笑い系の先生がいます。今、関大と、それから京都造形大の先生をしていると思いますが、その人に来てもらって、変人講座に茶々を入れてもらっているのですね。

ただ変人が「おもしろい」と言って講義するのではなくて、「どこがそんなおもしろいねん」と突っ込みを入れてもらって、その内容を皆で共有するというをやっております。

最後に、これは本学の広報部が作ってくれた「探検！ 京都大学」モバイル版というのですが（スライド67）、やはり京都大学がおもしろい場所でないといかんと思ひまして、学生さんたちに京都大学を紹介するのに、例えば「イカ京」という言葉があります。いかにも京大生という方に登場してもらって、京大の構内をいろいろ紹介するもので、私もゴリラとして登場したりしております、おもしろいという好奇心で京都大学の中をよく知ってもらおう試みをしています。

先ほど言いましたように、国立大学というのは公共財として大学の外の人たちにも使えるところはきちんと使ってもらって、学生と交流してもらって、教員と交流してもらって、国立大学の魅力というのを皆で一緒になって高めてもらおう。そういう場なのではないだろうかと考えているところでございます。

京都大学がその国立大学の将来に向けて、一つのきっかけになればいいかなと思っている次第で

ございます。

どうもご清聴ありがとうございました。（拍手）

【講演2】

「教学と経営の総合的マネジメントの実践」

村田 治
大学基準協会常務理事
関西学院大学学長

司会 続きまして、講演の2に入りたいと思います。2番目の講演者は関西学院大学学長の村田治先生でございます。村田先生のご経歴も講演資料の最初でございますので、そちらをご覧くださいと思います。本日は「教学と経営の総合的マネジメントの実践」というテーマでお話をいただきます。

それでは村田先生、お願いいたします。

村田 今日はどうもありがとうございます。私のほうからは、私立大学についてのお話をさせていただきます。

どういったテーマを考えたらいいかと思ったのですが、ここにございますように、教学と経営の総合的マネジメントの実践、先ほど山極先生のお話にもございましたが、私が学長になってからどういった形で大学運営をしてきているのかということ、少しお話しさせていただきたいと思います。

今日のお話の概要といたしましては、ここに書いていますような形でさせていただきますが（スライド1）、言ってみれば学長就任時の課題認識、これは過去のお話です。そして2番目として、大学改革で実践してきたこと、あるいは今実践しようとしていること、これが現在進行形であるとお考えいただければと思います。そして、これからの大学教育の役割という形でお話をさせていただこうと考えております。

【学長就任時の課題意識】

学長就任時の課題認識でございますが、4つの課題を認識しておりました（スライド3）。

1つ目でございますが、組織構成員の方向性が全くバラバラ、恐らく国立大学を含めて多くの大学は、ここ5年から10年前まではこういう状況であったのではないかと思います。そこで必要なのが、先ほど山極先生のお話にもございましたように、ビジョンの提示が何より大切であろうと思っております。

もう1つが統一的意思決定の欠如、バラバラであると同時に、最終的に誰かが責任を持って判断をし、決断をしていくという部分が全くなされていなかった。これは恐らく関学だけではなくて、日本の大学の特徴であって、共同責任＝無責任という、そういう状況にあったと認識しております。その意味では、全ての情報を集中させるということをまず始めました。

もう1つは、これは国立大学では考えられないことだと思いますが、経営と教学が分離されている点です。国立大学の場合は学長がいわば運営費交付も含めて理事会の長、大学の長であり、いわゆる人、物、お金に対する権限もあります。私立大学の場合はその歴史によっては経営と教学が分離されているといったことがございます。それを統合的に判断していくということを考えました。

さらに、コミュニケーションの不足というのが極めて大きなテーマでございますが、これは先ほど山極先生のお話にもあったかと思いますが、基本的にはトップダウンと同時にボトムアップ、こ

の双方をどううまくバランスをとってやっていくかということが重要であろうと考えています。

そこで、大学のビジョンとして学長就任時にお話を申し上げたことがございます。

まず1つ目、ちょうど当時、2014年の時期でしたが、その時期には大学の第2の危機だと位置づけました。第1の危機は1969年、これは日本の4年制大学の進学率が15%を超えた年でございます。そして2009年が同じく50%を超えた時期、第3の危機が2040年（スライド4）。どうしてこの時期を選んでいるかといいますと、ご存じのように、15%を超えるといわゆるエリート段階からマス段階の教育へ、50%を超えるとさらにユニバーサル段階になる。そういった形で1969あるいは2009年をとったということでございます。基本的には今後2040年に向けて、現在の120万人から88万人まで18歳人口が減る中で大きな変動が起こると思っておりますが、もう既に2009年にマス段階からユニバーサル段階に変わった折には大きく大学教育の中身が変わるということが予想されていると思えます（スライド5）。

その一つの理由がそこにございますように、これはマーチン・トロウの有名な言葉ですが、大学教育が「知識、技能の伝達」から、「新しい広い経験の提供」に移行する点です。先ほどの山極先生のお話で言いますと、まさに知識や技能は大学で教えるのではなくて、もはや学生はパソコンやスマホでどんどん吸収していく。むしろその真偽を見きわめる力が必要になってきます。

同時に、大学で学ぶことはコミュニケーション能力も含めた人と人との関係、そういったものを中心に学ぶ時代になってきたと認識をしております。ある意味、コンピテンシーレベルの能力の育成が極めて重要であると考えられます（スライド6）。

そこでこういったことを前提にいたしまして、大学改革で実践してきたことについて、少しお話をさせていただきます。

【大学改革で実践してきたこと】

まず、重視をしてきた点でございますが、陣頭指揮からインフォーマルな意見の交換まで、大ざっぱに言って6つぐらい挙げられるかと思っております。一つ一つ説明をさせていただきます（スライド8）。

まず陣頭指揮でございますが、先ほど課題認識といたしまして、全ての情報を集中させるということがございました。全ての情報を集中することは、それに基づいて判断と決断を下していく。ということになりますと、当然、最重要の会議体の長を、全て学長が兼務するようにいたしました（スライド9）。幾つかの重要な会議体を申し上げますと、SGU（スーパーグローバル大学創生支援事業）の構想委員会、総合企画会議、グローバル化推進会議、それから「Kwansei Grand Challenge 2039」の構想委員会、それから情報化戦略会議、財務・業務改革本部、最後の2つは今まさに進行中でございます。情報化戦略会議につきましては日本の場合、情報化が非常に企業についても遅れており、いわゆるIT革命ができなかったという経緯があります。IT革命ができたのだけれども、生産性につながらなかった。これは実は人と組織の変革が伴わなかったわけございまして、本学も御多分に漏れず、ITを導入しても基本的にはカスタマイズ、カスタマイズで、全くその活用ができていないという状況がずっとございました。今、私から、「周回遅れが関西学院の情報化なのだ。周回遅れだから、一挙に飛び越せるよ」という話をしまして、大きく情報化戦略を変えて、人と組織の変革を同時に行おうしております。そのことを具体的にやっていくのがこの業務改革本部だとお考えいただければと思います。

続きまして、透明性と公開性ですが、これも本学の場合は理事会と大学評議会、つまり経営と教学が分かれている。多くの私立大学ではこういったことが起こるわけですが、そこで大学と理事会、あるいは大学評議会と理事会の間のあつれきが生ま

れてくる。もっと言えば、教授会と理事会の間のあつれきが出てくる。それをどうするかということで、理事会と大学評議会の資料をお互いに相互配布し、透明性と公開性を高めていったということでございます（スライド10）。それから、「Kwansei Grand Challenge 2039」について言いますと、これは本学の創立150周年に向けての長期ビジョンですが、これに関しましてはパブリックコメントを全学から募りまして、その全てにお答えをして、発表をしたということです。全てについて私のほうも目を通して答えていった。こんなことを具体的にしております。それから、若手の職員との懇親会なんかも今やろうとしております。

もう一つは、これも先ほどの山極先生のお話と基本的に同じだなと思いましたが、部局横断的なワーキンググループあるいはタスクフォースを設置していきました（スライド11）。学長室のもとに20以上の部局横断のワーキングを設置し、そこで横串で、タコつぼにならないように横串でいろいろな問題を抽出しながら解決していく。そういった手法をとっております。それから、SGUに採択され、それを実施していく段階では、やはりこれも今度はタスクフォースといった形でグローバル化推進本部、これも先ほど申し上げましたように、学長が本部長になりまして、そこにタスクフォースを幾つか立ち上げて、そこが実施の役割を担うという形にして、まさに部局横断的に押していくということをやってまいりました。特にSGUについて申し上げますと、一つ大きな効果があったのは、これまでどうしてもグローバル化とかいろいろな改革は学長室あるいは全学カリキュラムを中心に行ってきたわけですが、それでは限界がございます。むしろいかにして各学部あるいは教授会が動いてくれるかということがやはり大きな課題でございました。本学には今11の学部と13の研究科がございますから、各学部が最終的には自律的、自主的に動いてくれないとだめなわけです。そこで、このタスクフォースももちろんですが、そ

れに対して学部長諸施策費あるいはSGU推進費といったものを各学部にお渡しをし、そのお金で動かしていったということでございます。やはり人、物、お金、特にお金という部分は極めて重要で、そういったこともしながら、各学部が自主的に今、学生の留学の派遣とか、それから海外からの留学生の招致とかいうことをやってくれております。これはかなり効果があったと思っております。もう一つは、先ほど申し上げました「Kwansei Grand Challenge 2039」の策定過程での、やはりこれも20以上のワーキングを立ち上げていって、横断的な議論をしていったということでございます。

それとあとはSWOT分析、これは少し飛ばさせていただきますが、私立大学の場合は建学の精神がございますから、この建学の精神を最も大きな強みとして、これをさらに伸ばす工夫をいたしました（スライド12）。そしてビジョンに照らして、いわゆる機会、オポチュニティをどう選んでいくかということも、これもビジョンに照らして首尾一貫した形で選んでいきました。あるいは弱み、ウィークポイントをどう強みにするか、あるいはストロングポイントが急激に弱みに転化することもございますので、それをどう強みにするかということも工夫をしてきております。あるいはスレットに関しましては、関西学院大学固有のスレットなのか、あるいは私立大学に共通のものなのか、あるいは国立大学も含めて日本の大学共通のものなのかというようなことを、絶えず判断しながら対応してきたということがございます。

教職協働に関しましては、大学事務統轄と本当に二人三脚で全ての情報をお互いに共有しております（スライド13）。それから、総合企画部長とも絶えず意思疎通をしている。こういった形でございますが、これも当たり前の話ですが、学長室と総合企画部が車の両輪として、学長室が「現在の課題」を担っている。それに対して、総合企画部は「将来の課題」を抽出し、将来構想を考えていく部局として位置づけており、この2つを大部屋制で、私のす

ぐ近くに存在しております。学長室は、これは大学部門ですが、総合企画部は法人系です。しかしながら、まさにこの2つを経営と教学の統合という形で、今日の前にあることをしなければならない学長室と、中長期的なものを考える総合企画部を両方ともに統合して置いているということでございます。

それから、インフォーマルな意見交換、これは当然必要なもので、例えば学部長とSD（Staff Development）合宿と称して飲み会も含め1泊2日で議論をして、インフォーマルな情報をいろいろと交換しております（スライド14）。

【具体的な改革事例】

では、具体的な改革事例、何をしてきたかということですが、まず先ほどから申し上げておりますように、経営と教学の一体化をまずやってまいりました（スライド15、16）。本学は「たすき掛け」という制度でございまして、私は学長ですが、副理事長でもあります。副学長は、3分の2ぐらいが副学長であると同時に常任理事であります。その意味では、経営と教学が、ある意味「たすき掛け」に行われております。ただし、ありがたいことは、理事長の指示命令は副理事長には及ばないという形になっておりまして、そういうことが若干理事会からは不満で、いろいろな問題が出てきはしています。こちらはありがたいなとは思っておりますが、いずれにしても経営と教学を一体化して運営していく。このことは極めて重要だと思っております。恐らくこれは国立大学では余り考えられない、国立大学の場合は学長が、理事長という名前は使っておりませんが、大学の長というふうな名前ですが、結局理事長の役割をしているわけですから、国立大学とは少し違う制度であろうかと思えます。

それから、SGU事業の採択（スライド17）、これも完全に学長主体で組織を立ち上げまして、学長に就任する前からこのチームを立ち上げまして

やってまいりました。

もう一つが大学入学者選抜改革推進委託事業（スライド20）、これは主体性分野の代表校となっておりますが、これも先ほど来話が出ておりますように、これからの大学の教育あるいは初等・中等教育が大きく変わろうとしている中で、まさに主体的に学ぶ力が初等・中等教育から求められる。それをどうするかということが今、日本の国にとっては大きな課題であろうと思います。ここの代表校になるということが関学としての一つの大きな責務と思っております（スライド21）。

それから、150周年を目指した長期のビジョンの策定、それからこれもこの4月から立ち上げますが、AI活用人材育成プログラム、先ほどお話がございましたが、確かにこれからはAIがわからないといけない時代になってくる。つまり、人文社会科学系の学生であっても、AIで一体何ができるのか、あるいはAIというのは基本的に統計処理が前提になっていますから、その基本ぐらいはちゃんとわかっていないといけない。そして、営業の現場でAIにどういうデータを入れればいいのか、あるいはどういう活用をしていけばいいのかということをおわかっていないと、恐らくだめになるだろうと思います。ご存じのように、オズボーン・フライ論文では、日本の場合は49%の仕事がなくなると言われていますが（スライド26）、そこまで行かないにしろ、一方で新しい仕事も生まれてくる。そういう意味ではまさにAIのことがわかりながら、しかしAIには決してできない能力もつけていかないとけない。この両方が必要なのだと思っております。そのAIにはできない仕事、例えば先ほど申し上げましたコンピテンシーレベルでこれから能力が必要となってくる。チームワーク力とかリーダーシップ、あるいは交渉力とか、そういった能力というのは大講義の授業では決してつかないわけです。

私は専門がマクロ経済学ですから、私のマクロ経済学の授業を聞いたって、そういったチームワ

ーク力あるいはコンピテンシーレベル能力はつかない。では、どこでつくのかといいますと、いま本学は正課外教育を大きな教育の一つの柱として掲げております。正課外教育では、例えば体育会、アメリカンフットボールは今年も日本一になりました。これは、なぜアメリカンフットボールが日本一になるかと申しますと、実は女子ラグロスも日本一ですが、この2つのチームには共通項がございます。その共通項は、4年生のチームができて以来、とにかく練習時間と同じぐらいミーティングの時間をとっています。つまり、日本一になるためには、勝つためには何をすればいいか、どうするべきかということを自分の頭で考えて、そして話し合っ、そこでメニューを考えて、そして最後、それを実践していく。まさに自分の頭で考えるということ、これはまさに一つの目標に向かってチームが一丸となって、それに対して自分で工夫をしていく。もちろんそこには個性のぶつかり合いもあるどころか、ポジションをめぐる熾烈な競争もそこにはあるわけですね。そういった中で学生が成長をしていく。

そういう意味では正課外教育というのは極めて重要な位置づけだと思っており、今までは正課外活動と位置づけたものを正課外教育として位置づけております(スライド32)。アカデミックエリジビリティというのは、各体育会、42ありますが、1年生のときにある一定の成績がとれないと試合に出さない。そういった制度を、この4月から体育会に入ってくる学生には誓約書を書かせていこうと考えております。

それから、先ほど申し上げました「たすき掛け」ですが、さらにこれを実質化するために新たな意思決定をする仕組みを構築いたしました。院長、理事長、学長、事務局長からなる最高意思決定機関というものをつくりまして、本当に大きな意思決定はここでやっていく。こういった形で最終的な責任の所在と、それから意思決定の部局をつくってまいりました。

例えばもう一つ、SGUの事業につきましては、先ほど申し上げましたように、この構想調書をつくるのにはかなり時間をかけましたし、学部長の先生方とは十数時間かけて会議を開き、「この方向でいいでしょうか」ということをやってまいりまして、いわばトップダウンとボトムアップ、両方をやってまいりました(スライド17)。そのおかげで、SGUをとったあとに学内でもめたことは1度もありません。それから、ヒアリング対応も大変でして、50回ぐらい、私もそのヒアリングのときだめ出しを食らいながら練習をして、予想問題も考えながら、何とかとってきたということがございます。

そのSGUの我々の関西学院大学のテーマは「グローバルアカデミックポートの構築」というものでございまして、そこに5つのキーワードがございます(スライド18)。

1つはダブルチャレンジ制度(スライド19)、これはこれから、先ほどコンピテンシーレベルの能力が必要だと申し上げましたが、本学の学生は、例えば経済学部に入ってきた場合には124単位を当然とするわけですが、それ以外にもう1つ何かにチャレンジしてほしい。それは海外留学でもいいし、あるいは我々はハンズオンラーニングと言っていますが、課外で社会での課題を発見し、それを解決する、そういうプログラムを、今ハンズオンラーニングセンターというものを立ち上げて、各学部とも協力しながらやっております。あるいは、もともと本学は極めて学部間の垣根が低いという特徴がございましたので、いわゆる副専攻プログラム、あるいはもう既に2004年の段階、4年間で2つの学位をとる仕組みを持っておりますので、こういった形でインターナショナルプログラム、ハンズオンラーニングプログラム、そしてさらには今言いました副専攻プログラム、このどれかに必ず挑戦してほしいと思って、学生に課しております。

なぜこんなことをしているかといいますと、これからは、複線的に物事を考えないといけないし、

イノベーションとかアイデアというのは1つのことをしていたのでは絶対に出てこないわけで、同時に2つ以上のことをしたときにしか新しいアイデアは生まれてこない。これは別に私が言っているわけではなくて、古くはアイザック・アシモフ、最近ではスティーブ・ジョブズが全く同じことを言っています。その意味では、日本には「二兎を追う者は一兎をも得ず」という言葉がありますが、むしろ真理は逆で、やはり複数のものを追って知の統合ができる能力がこれからは必要になってくると考えております。

「去年の3月にKwansei Grand Challenge 2039」を策定し、今実施段階ですが、その中で基本的な枠組みにつきましても私のほうから企画部にお願いをし、こういった枠組みを定義してまいりました(スライド22)。1つは超長期ビジョンであり、そのためには未来予測をしてほしい。つまり、二十数年後の未来を予測して、これは非常に難しいのですが、一般企業であればこれは毎年やっていることが未来予測をし、そこからいわゆるバックワードと言いましょ、バックキャストで今を見ていく。逆に、今からさらにフォワードキャストで、さらにどういうふうにしていかと考える。それから、重点施策につきましては、そこ(スライド22下方)に挙げているようなものを重点施策として挙げてまいりました。

その特徴でございますが、いわば学生のアウトカムに焦点を合わせております(スライド23)。これもご存じのように、今、日本の高等教育界は「教育の質保証」とさんざん言われております。まさにその「教育の質保証」をどうするかということが問われている、その仕組みがいわゆる内部質保証、まさにこの大学基準協会の役割でございまして、認証評価の大きな柱になっており、大学基準協会の大学基準の2番目に挙げられているところでございます。まさにその質保証をどうするかということで、残念ながらといいますか、私どもはむしろ「教育の質保証」ではなくて、「学生の質保証」、「教

育の保証」というのはなかなかできないわけで、教育の効果というのは数年後、10年後に現れてくる。学生の質をどう保証していくかということに焦点を当てております。

それから、先ほどから申し上げておりますように、関西学院全体の総合的な計画で、学部そしてさらに他の学校、そして財務、人事、先ほど申しあげました情報等々の基盤的なところと一体的な計画をつくりました。そういう意味では、収入と支出を全て考えながら教学の改革につなげていくという計画にしております。

さらにKGI(Key Goal Indicator) / KPIの設定、国立大学の場合は、もうこれは文部科学省が2~3年ぐらい前からKPIを設定しろと言われておりますので、今ほとんどの全ての国立大学でKPIを設定し、国立大学評価委員会のほうで評価をされているわけです。私も国立大学評価委員会のメンバーですから、そういう意味では国立大学のほうが進んでいると思います。本学はそのKPIに加えて、KPIから幾つかを抽出して、KGIを作っております。

次に、これが未来予測、我々は曼陀羅図と呼んでいるのですが(スライド24)、これだけの要素を分析し、これからの社会にとって何が重要かということのをいろいろと考えてまいりました。

例えば人口動態(スライド25)、18歳人口が減ってくるよねと。どういう能力ではかろうと必ず、進学率が今のまま、あるいは大学の数が今のままであれば、どの大学にとっても平均能力は下がってくる。あるいは、先ほどのAIのオズボーン・フライ論文の話ですね。

もう1つ出てきたのが、この18歳人口の減少、それからAIの発達(スライド26)、関西経済の地盤沈下が3つ目(スライド27)、これも実はそこにございますように、1997年と2017年の1人当たり課税対象取得の推移です。東京はほとんど変わっていないのですね。関西は大阪圏激減というか、20%ぐらい減っているのです。つまり、完全に一極

集中が起こってしまっていますから、当然所得の高い層は東京に集中します。そうすると、これはよく言われていることですが、所得の高い層の親からは当然教育費にお金が回りますので、いい進学校に、そしていい大学に入る。いい大学に入れば、いいところに就職する。こういう循環が生まれますので、いわば格差の拡大が、負の連鎖が始まるわけですが、そういった形で東京一極集中というのはもう既に始まっているということがわかっており、さらにそれが進んでいくだろうということです。

また、「Kwansei Grand Challenge 2039」の一番上には、我々は「Mastery for Service」というスクールモットーがございます（スライド28）。この「Mastery for Service」というスクールモットーを体現する世界市民の育成、これを最上位に掲げ、そして学生が卒業したあと「真に豊かな人生」を送る。この「真に豊かな人生」というのも、実は Well-being、Gallup-Purdue Index とか、幾つかの海外の指標も参考にしながら、こういった Well-being、つまり卒業生一人一人が本当の意味で幸せな、健康で、家族にも恵まれ、そして本当にしたい仕事をしながら、そして社会に対して生きがいを持って生きる。そういった人生が送れるということを最終目標にし、そしてそのことを保証するためにはやはりちゃんとした仕事につかなければならないというので、「質の高い就労」、そしてそれを保証するためには学生の質を卒業時に保証する必要があるだろうということです。そのためには学修成果をちゃんと保証していくことである。では、それに対してプログラムをどのようにするのかと、このような形で考えてまいりました。

例えば、いま10の「Kwansei コンピテンシー」というものを定めておまして、これは全ての学生が関西学院大学を卒業する全ての学生が必ず身につけてもらいたい、あるいはつけるであろうというコンピテンシーを設定しております（スライド29）。あともう一つは、柔軟な学位プログラムを

これからどう構築していくかということが重要だろうと思っております（スライド30）。

【これからの大学教育の役割】

ではこれからの大学教育はどういう役割になるのかということをお話しさせていただきます。

まず基本的な認識といたしまして、これからの教育の目的は、いわゆる知識の体系を身につけるような教育では恐らくないと思います（スライド36）。それは先ほども出ましたように、スマホがあったりしますから、知識の体系ではなくて、その知識をどう個々人が判断をして見ていき、そしてそれをどう行動につなげていくのか、そしてその背景には価値観、世界観が重要であり、その世界観を構築していくことが恐らくこれからの教育の最終目的だろうと思います。つまり、これまでは知識の修得であったものが、これからはいろいろな意味でグローバル化していく中では、価値観とか利害の衝突といったものをどう調整するのか、それには相手側の価値観もわからないとけないわけで、そういった能力が最も重要とされてくるのではないかと考えております。

そういう意味では、日本の教育の課題といたしましては、まず一つ、今は本当に輪切りの教育で、優秀な学生も、個性のある学生も、それぞれ皆さん個性があるのだけれども、その個性は全く考慮されずに一律の教育で、大学でもそうですよね。大学ですら4年間で卒業していくのが当たり前になっていて、寄り道をすると「大丈夫かな」となってしまいうわけです。

私は実は2年浪人しているのですよね。2年浪人していると、当時は「就職大丈夫かな」と言われたりしたわけですが、これからは大学でも2年ダブったり、それから社会に出てからもふらふらしたり、当たり前になってくると思います。そういった個性化をいかにつくっていくかということが恐らく重要と考えます。

もう一つ大きいのは、これはもうずっと言われ

ていることですが、大学での授業外学修時間が日本は欧米に比べて極端に低い。つまり、勉強しなくても卒業でき、勉強しなくても就職できるからですね。この仕組みは実は経済学的に申し上げますと、シグナリング理論、つまり、どの大学に入ったかしか問われていない。特に人文社会科学系の場合ほどの大学に入ったかが重要であり、その大学で何を身につけたかというのは全くこれまで重視されていない。なぜ重視されてこなかったかというと、企業が大量生産、高度成長のモデルのもとに研修をし、そこで一括して研修をしていくことが可能だと考えていたからです。

今はそういう時代ではないわけで、むしろ大学時代にどれだけ勉強したか、あるいはどういったことを主体的にやってきたかということが問われる時代になってきているのですが、残念ながら企業のほうもついてきていない大学だけでなく、むしろ企業側にも問題があると私は思っています。

それから、学修成果の可視化と言われてます。これは日本の大学だけが遅れているかのように言われておりますが、学修成果の可視化、あるいは学修成果をどう測定するかに関しましては、日本だけでなくヨーロッパ、アメリカ、どこでもこれは今困っているわけで、十分にできていないのが現状です。あるいはもっと言いますと、ハーバードですら、あるいはオーストラリアですら、「海外に留学せよ」と言っているのですよね。今の学生の内向きは日本だけではなくて、ヨーロッパやアメリカでも内向きは始まっています。そういう意味では、それをどうするかということは世界の課題であろうと考えています。

例えば、これはOECDラーニングフレームワーク2030、ここにはいわゆる非認知能力が重要であるとか、あるいは態度であるとか、そういったものが重要である、つまり知識以外のものが重要であるということが報告されてきている（スライド37）。こういったものも参考にしながら考えていかねばならないだろうと思います。

それから、これは少しおもしろいデータですが（スライド38）、矢野先生という高等教育の研究者がいらっしゃいます。先ほど申し上げましたように、大学で全く勉強してこなくても就職ができた。これまでの勉強では、大学を出たあと勉強したことがその人の処遇とか年収につながっていったという研究はよくなされていたのですが、矢野先生がすごいのは、実は大学時代にどれだけ勉強したかが基本になって、その人が今度社会でどれだけ学ぶようになるのかにつながっていくということを明らかにされました。つまり、大学時代にどれだけ勉強するかということが実は極めて重要なのだ。そのことはそれぞれの学部の勉強だけでなく、クラブ活動も含めての学修だと思っています。例えば、我々の世代あるいはもう少し上の世代は10%か15%ぐらいしか大学に行かなかった。しかし、彼らは非常に本を読んだのだと思うのですね。そのときに得た知識が、あるいはその勉強する態度といったものが、実はその後を支えていく。だから、青春時代に、大学時代にどれだけものを身につけるか、あるいは身につけようとしたかということが極めて重要です。

もう1つ、高等教育に関する論文を紹介しておきますと、学部の出身者よりも修士の学位を得た者、それからさらに博士学位を習得した人のほうが社会に出てからより深く広く学ぶというデータがあります。それは当たり前だろうと思うのは、私が自分で振り返っても、卒業論文と修士論文、修士論文と博士論文の差というのは歴然としているわけで、博士論文を書いたときには「ああ、ここまでしないといけない」とわかってくるわけで、そうすると社会に出たときに仕事をしていく中で「あそこまでしないと多分だめなのだろうな」というのがわかるのだと思うのですね。

実は、先ほども言いましたが、本学のアメフトの連中は極めて就職率がいいです。それもいいところに入っているのですよね。女子ラクロスもそうです。それは当たり前だと思います。日本一になる

ためにはあそこまで練習し、議論をしなければならぬということを経験的にわかっているわけですから、就職してからもそれを実践できていく。大学時代に何を学んだかということは学部の学修だけでなく、まさにマーチン・トロウが言うように、どれだけの経験を積んできたか、真剣にやってきたかということが問われてくると思います。

もう一つ、これも先ほどから出ておりますように、資本集約型社会から知識集約型社会、これはちょっと専門的な話をして恐縮ですが、生産関数、 Y がGDP、 K は物的資本、 L は労働量で(スライド39)、これまではこれで済んだのですが、さらにヒューマンキャピタル(人的資本)がこれからは重要だと、もうこれははっきりしています。日本の労働生産性が1980年からずっとアメリカの70%ぐらいです。先ほど言いましたIT革命が起こり、アメリカはそれで労働生産性を上げていった。日本とヨーロッパは労働生産性を上げていけなかった。何が大きな問題になったか。これは人的資本ですね。組織と人材育成が日本はうまくいっていない。つまり、高等教育の段階も含めて、初等、中等から高等教育、そしてリカレントも含めて、人の育成が全くできていない。これは恐らく今、日本の企業が高度成長期のモデルをそのまま引きずってしまっているからだと思います。

そういう意味では大量生産型からイノベーション型に変わる必要があって、つまり、同質的な人材から個性的な人材に、まさにシグナリング理論というのはどの大学に入ったか、潜在能力がどれだけあるかだけをはかったものを、大学時代にどれだけその人が個性的に、個として個性を身につけていったか、学問も含めてどういった能力を身につけていったかが問われる、そういう時代に入ってきたのだらうと思います。そういう意味では、恐らく新卒一括採用から通年採用に変わらざるを得ないだろう。しばらくはハイブリッド型でいくだろうと思いますが、そういった変化に今度は逆に、いつも産業界から「大学はなっとらん」と言われて

おりますので、日本の企業はその変化についていけるのかと本当に思っております。

もう一つ、初等・中等教育から、いわゆる社会への結節点、これが大学の役割だと思いますが、初等・中等教育の役割もこれから大きく変わらなければならない(スライド40)。つまり、意欲や主体性、あるいは好奇心や想像力、これはイメージーションが重要となります。そういう意味では、漫画を読むよりは、アニメーションを読むよりは、私は小説をちゃんと読んだほうが良いと思うのです。というのは、登場人物をどう想像するかというのは、自分自身で想像するわけですが、アニメーションでは絵がかいてあるから、「ああ、こうなんだ」と思ってしまうわけで、やはりイメージーション、想像力というのは極めて重要で、想像力がなかったら何も想像できない。将来を想像できないわけで、こういった教育をどうできるか。あるいはカリキュラムの個性化ということが非常に重要だと思いますが、恐らく今の初等・中等教育ではこれにはできない。今はいわゆるアクティブラーニングとされている、探究型と言われておりますが、それを教える初等・中等教育の先生が今いないわけです。

そういう意味で一つ期待できるのはIB(インターナショナルバカロレア)教育が、これは世界標準で、恐らくアクティブラーニングの最先端だと思います。こういったIB教育をできる教員をこれから養成し、日本の初等、中等教育の先生は世界に通ずるような教育ができる、そういったことが必要になってくるのではないかと思います。それから、知識をどう統合していくかということ、知識そのものではなくて、むしろ知識の統合が必要になってくる。また、高校での文系・理系の廃止、それからもう一つ重要なのは、こういったスクール形式ではなくて、もう自由に教室内をうろろろできるような、そこまでいかないと、日本の初等・中等教育は変わらないだろうと思います。

もう一つは、AIの発達によってどう変わるか(スライド41)。これは、AIの基礎知識は全ての

学生が持つ必要があるだろうとっております。同時に、高校ではやはり文系・理系の区別を撤廃していく必要があるでしょう。

それから、先ほどから言っていますように、知識、いわゆる認知能力、コグニティブスキルではなくて、非認知能力のほうが重要であり、同時にコミュニケーション能力が極めて重要になってくるだろうとっております。

こういったことを考えますと、大学教育の内容がかなり変わってこざるを得ない(スライド42)。まず、知識を統合する能力の涵養が重要で、それを統合するためには個々人が価値体系をちゃんと持ち、その価値体系のもとで順序づけができるということ、そういった教育をしていく。個々人が世界観を持つ、価値観を持つ、そういった教育こそが大学教育で、その価値観を持つためにやはり知識が基盤になっていないといけませんから、そういう教育が必要でしょう。そのためには複数の知識とか経験が織り交ざっていかないといけないわけで、メジャー、マイナーを必ず導入していかないといけないでしょう。まさに複数の専門性あるいはクラブも含めて、学びながら統合していく必要がある。そのためにはやはり柔軟な学位プログラム、先ほど京都大学の例を見て、さすが京都大学、進んでいるなと思いましたが、まさにそういったプログラムの開発が必要だろう。それから、教員の教育方法が全く変わってくるでしょう。我々は今、マクロ経済学の知識を教えているわけで、もうそんなのは先ほどのお話のように、MOOCがやってしまうわけで、逆にその学生が身についたものをどう議論して誘導していくのか、あるいは推論したり、仮説、検証の必要性をどう教えていくかということが、むしろ授業の主眼になってこざるを得ない。そんなふうに考えます。

また、正課外教育がますます重要になってきますが、それからただ唯一日本の教育の中で、これはいろいろな高等教育研究者が言っていますが、世界に冠たるものがあります。それはゼミ・研究室の

制度です。これは世界のどこにもないのですね(スライド43)。このゼミと研究室で唯一今、日本の高等教育が何とか保てるわけで、これがなかったらとくに日本の高等教育は崩壊しているわけですので、ここはやはりきっちりと守っていかないといけないだろうと思います。まさにこういったことを、コモンズをつくって授業をしていくということです。

それから、最後、大学院教育の重要性、先ほどの京都大学の例からもありました(スライド44)。山極先生のお話もございましたが、実は博士課程の修了者比率と労働生産性というのは極めて正の関係がございまして、ちょっと図を出しますと、これが時間当たりの労働生産性と博士課程修了者比率でございまして(スライド47)、これはOECDの国のデータ(スライド46)をもとにしたものでございます。たしか相関係数は0.8ぐらいだったと思いますが、博士課程の修了者が多いほど労働生産性が高いというデータがはっきりしております。先ほどの山極先生の高等教育の比率の図で言いますと、高等教育に対する政府支出比率が高い国ほど労働生産性が高いというデータも実はございます。

ちょっと話を戻します。同時にリカレントの教育もこれから大学院教育が中心になっていかざるを得ないと思っております。そこで大学組織が今後どうあるべきかということですが、1つは先ほども話が出ましたように、教員組織と教育プログラムを分離しておくことが必ず必要で、恐らく、これができるかどうかというのは、これからの日本の大学教育がうまくいくかどうかの一番大きな肝、1つの大きなターニングポイントになるかと思っております。ここができるかどうかというのは極めて重要な点で、関西学院大学もちょっとここは自信ありません。まだまだ課題が山積でございます。

もう1つは、やはり分野横断的なプログラムをどれだけ構築していくかということ、先ほど申し上げましたメジャー、マイナーも含めて、複数のもの

のを学ぶことによって統合していく、知識を統合するというのが一番重要だと思っていますので、そこをどうするか。

それから、職員組織の変更、これもこれからは大学の経営は職員が主体になっていくと思います。教員は業績競争あるいは教育方法の手法の獲得で大変ですので、職員の能力、これはもう一般の社会人と全く同じで、最低修士ぐらい出ていないとだめだと思っています。そういった意味で、そこをどうするか。

それから、情報化戦略と教員組織、これもいま本学でも取り組んでいるところでございます。

大体以上が私の雑な話でしたが、お話しさせていただきました。どうもありがとうございました。

(拍手)

【講演3】

「大学の価値とは- 学長がつくる大学の魅力 -」

出口 治明

立命館アジア太平洋大学学長

司会 時間になりましたので、引き続き講演に入らせていただきます。

3番目の講演は、立命館アジア太平洋大学学長の出口治明先生でございます。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、そちらをご覧くださいと思います。本日は「これからの日本の教育」というテーマでお話をいただきます。

それでは、出口先生、お願いいたします。

出口 皆さん、こんにちは。3時半までお時間をいただいたので、話をさせていただきますが、最初にビデオを見てください。

〔ビデオ上映〕

これがAPUです。大きい名刺をお配りしていますが、学生は6千人いて、3千人が90の国や地域から来ていますから、若者の国連のような大学です。日本人の3千人もダイバーシティが進んでいて、九州の子供たちが3分の1、3分の2は首都圏や近畿圏から来てくれています。このビデオを作ったのは、実はタイ人の学生です。学生がドローンを飛ばして、勝手につくりました。よくできているので、プロモーションビデオに使っているのですが、この学生がいま何をしているかといえば、去年の3月に卒業して、ベトナム人と日本人の学生と3人でステッキという会社を別府で起業して、プロモーションビデオを販売して、頑張っています。APUはこういう学生を育てたい学校です。

今日はせっかく時間をいただいたので、APUのことをたっぷりお話ししようと思ったのですが、主催者からいただいたテーマは「これからの教育

について」ということですので、APUについてはこれだけで終えておきますが、何で3千人も留学生が来るのかと言えば、簡単で、秋に英語で入試をやっているからです。全世界、入学時期は秋です。英語で入学するのが当たり前です。そこに合わせない限り、いい学生は来るはずがありません。あとで話しますが、本当にダイバーシティあふれる環境を作ろうと思ったら、極端に言えば、「秋入学を英語でやらない限り交付金を減らす」と言えばそれで終わりです。やはりそういう大きい政策に取り組まなければいけないと思いますが、それは別の話です。

【日本の現況】

いろいろと物事を考える前提として、世界をフラットに見る必要があると思います。人間は全部、カエサルが言ったように、見たいものしか見ない動物で、全員色めがねをかけていますから、世界を見るためには、方法論が必要で、僕はタテ・ヨコ・算数が大事だと思っています（スライド5）。タテは、昔の人はどう考えたのか。ヨコは、世界の人がどう考えているか。それから算数は、数字・ファクト・ロジック、つまりエピソードではなくエビデンスということです。例えば、この前ヨーロッパに遊びに行った友人が帰ってきて、「デパートで買い物をしたら、えらいサービス悪かったで」と。「パリの店員に比べたら日本の店員はめちゃよう仕事してるで。日本人は優秀やな」と。これはエピソードです。

エビデンスで見たらどうなるか。先ほどの話にあったように、日本の生産性はデータを取り始め

た1970年以降、ずっとG7最低です。ヨーロッパはこの30年間、平均2%成長して、労働時間は千5百時間を割っています。日本の労働時間は正社員に限定すれば2千時間を超えていて、全く減らず、成長率は1%あるかないかです。このエピソードとエビデンスを比較すれば、どういう結論が出るか。日本人は一所懸命働いてもマネタイズできていない。そういうことですよ。あるいは、マネジメントがダメで生産性の向上に結び付けることができない。つまり、エビデンスで考えなければ世界はわからないのです。

日本的経営はものすごく優れているという人がいます。例えば何百年も続く企業は日本にしかない。これはファクトです。でも、それは見方を変えれば、世界商品がなかったの、誰も来なかったから、安定していただけだという見方もできる。長いことに価値があるわけではない。

アメリカのダウ平均の100の企業を見ると、100年前と比べて、残っているのはGE1社だけです。どんどん変わっている。でも成長している。日本は変わらないけれども成長していない。そういう目で見なければいけないですよ。だから、全てエピソードではなくてエビデンスで考えていくということが大事です。平成の30年間を日本の教育を考える前提として、総括してみたいと思います。教育も日本という大きい社会の中にあるわけですから、今の日本がどういう状況にあるかをまず考えるのがスタートだと思います。ちょうど平成が終わりますから、平成の30年間を見ると、GDPの世界シェアは9%弱から4%強へと半減以下に落ち込んでいます(スライド10)。世界じゅうの観光地から日本語のパンフレットが消えたのは当たり前ですよ。ファクト1と仮に名付けます。

競争力は1番から30番に落ちました。ファクト2ですね(スライド12)。

もう一つ、平成元年の世界のトップ企業は時価総額で比較すればNTTがトップで、トップ20社のうち14社が日本企業でした。今はゼロです。ト

ップのトヨタが35位というレベルです。これがファクト3です。

どのデータを見ても、日本の経済はうまくいっていない。この根本的な原因は何か。それを考えることが鍵になると思いますが、一番わかりやすい考え方は、「では日本企業を押しつけて世界のトップに躍り出た企業はどんな企業なんや」と。これが一番わかりやすい。GAF Aや、その予備軍であるユニコーンです。ユニコーンはどこにいるか。アメリカにはシリコンバレーを中心に150匹いると言われている。日経新聞を読んでいたら、中国にも70匹ぐらいいるらしい。インドは17匹らしい。フィナンシャルタイムズによれば、EUには31匹いるといわれている。日本はゼロか1です。ここに全ての原因があると思います。

つまり、この国の低迷は新しい産業を生み出すことができなかつたということが根本にあると思います。日本は製造業の工場モデルで戦後奇跡の復興を遂げてきました。村田先生のお話にあったとおりですが、製造業の工場モデルに必要な人材は、素直で我慢強く、そこそこ偏差値が高く、協調性がある、先生や上司の言うことをよく聞く人材です。製造業は日本の宝だと思います。生産性が高い、品質もすばらしい。でも、GDPに占める製造業のウエートは20%を切ろうとしている。雇用者に至っては1千万を下回り、そのシェアはとくに2割を切って、17~18%です。製造業を幾ら大事にしても、国全体を引っ張れるはずがない。新しい産業を生むしかないのです。

フェイスブックは中学3年生です。グーグルは成人式を迎えたばかりです。15年、20年でトヨタ自動車の2倍以上の価値を持つ企業がどんどんできてくる。こういった企業をつくっているのは誰かといえば、ジョブズのような大学を辞めた人、やさしい日本語でいえば、道を外れた人ですね。あるいはグーグルはロシア人とアメリカ人の2人のドクターが始めました。多国籍です。グーグルやフェイスブック、GAF Aやユニコーンの経営幹部や

従業員を見ると、高学歴です。これも村田先生のデータにありましたが、高学歴ほど生産性が高い。しかも、ダブルドクターやダブルマスターがごろごろいる。しかも、そのドクターのとり方が、数学と歴史学とか、物理学と文学というドクターをとっている。数学と歴史学の博士号をとるような人をやさしい日本語では何と言うかといえば、オタク、変態だと思います。つまり、世界じゅうからジョブズのような突出した個性や、あるいはオタク、変態が集まってきて、ワイワイガヤガヤ議論する中で新しい産業が生まれてくるのですよね。日本が今まで大事にしてきた、素直で我慢強く、偏差値が高く、協調性がある、先生や上司の言うことをよく聞く人を育てて、そういう人を5人集めて、「新しいビジネス、考えてみい」と言ったところで、アイデアが出るはずがないですよね。

だから、これからの根本は個性を大事にすること、人間は全部顔が違うことが当たり前のように、みんな違って当たり前だという、個性豊かな尖った人を国を挙げてつくっていくしかないと思います。高校は理系・文系をもうやめよう、国立型・私立型はやめようというお話も、村田先生からいただきました。僕もそう思います。7割ぐらいは偏差値クラスでいいと思います。70、60、50 など、偏差値で分ければいい。3割ぐらいは断固変態クラスをつくるべきだと思います。自分の好きなことをやる。好きなことを徹底してやる。

たしかSFCの山形ではトリプルドクターを持っていらっしゃる責任者の方が、高校生を集めて塾をやっておられると聞きましたが、その塾に入るには誓約書を書かなければいけない。そこには何と書いてあるか。「塾に入れてもらったら一切受験勉強しないことを誓います」と書かなければ入れてもらえないのですよね。

だから、恐らく大学も偏差値型と変態型、個性型に分けるべきだと考えています。

【これからの日本の教育はどうあるべきか】

教育の話をそのように考えれば、まずこれからの教育は個性を伸ばすことと高学歴化以外にはないと思います。生産性を上げ、新しいアイデアを生み出すのは高学歴です。

日本はデータで見れば、大学進学率は52%、OECD平均の6割に遠く及ばない。つまり、あまり大学に行かない。さらに、大学で勉強しない。これは学生が悪いのではない。素直に言えば、100%企業が悪いと思います。なぜか。採用面談で「クラブ活動やアルバイトでリーダーシップを発揮した経験を話してご覧」などと、ズレた話を言っている。採用基準に成績がない限り、勉強するはずがない。さらに、大学院生は「なまじ勉強したやつは使いにくい」とか言って採用しない。社会人になったら、先に述べた2千時間労働ですから、「飯、風呂、寝る」の生活で、疲れて勉強する時間がない。だから、日本人が悪いのではなく、この日本の仕組みが社会全体を低学歴にしているのだと僕は思います。だから新しい産業が生まれません。日はまた昇らないのだと思います。それが今の日本の現実ではないか。

1つ、日本では高齢化が足かせになっていると言われていますが、製造業の工場モデルとGAFAYやユニコーンなどの新しい産業を比べると、製造業の工場モデルは、どちらかといえば体力が必要ですが、新しい産業は頭を使うわけですから、むしろいろいろなダイバーシティが大切になるので、必ずしも高齢化は足かせにはならないと思います（スライド15）。

教育の歴史については、これは素人の僕がお話しするよりは皆さんのほうがプロですので、全部省略します（スライド16）。

教育の目的ですが、これからAIの時代になって、どんどん社会の進化のスピードは速くなると思います。社会の変化のスピードが速くなればなるほど、大学で学んだ知識は陳腐化していくと思います。そうであれば、最新の知識を教えるのが必

ずしも大学の役割ではない。それはまさに2つの講演で両学長がおっしゃったように、知識はインターネットで簡単に得られます。むしろ物事の常識を根本から疑って、考える力こそが、時代の変化スピードが速くなればなるほど大事になってくる。最後に人間に残るのは、人間は考えるアシですから、ゼロクリアで全ての常識を排して考える力だと思います。

ある大企業の人事担当役員と話をしていたら、「最近の若者は自分勝手に転職を嫌がる。こんなわがままな若者をのさばらせておいて、日本の将来はあるんですか」という話になったので、「それはあなたがのさばるほうがはるかに問題ですよ」と、アルコールも入っていたので、そう返したのですが、転職自由な総合職という考え方ほど歪んだ考えはないですよ。こういう発想のもとには、「社員は家で寝るだけや」と、地域との結びつきを考える想像力がまるでない。その社員は地域のサッカーチームで週末には子供たちに慕われているかもしれない。さらに、パートナーがいるかもしれない。パートナーの生活も一切想像できない。『どうせ専業主婦(夫)だから、黙ってついてくるしかあらへん』、こういう歪んだ考えを持っている人が日本の超大企業の人事担当役員ということこそが問題ですよ」と述べたら、「言われてみたらそのとおりですが、その視点は正直これまで全くなかったですよ」と言われて、質問が出ました。「グローバル基準では、転職は希望者だけ、わかる気もしますが、札幌や福岡なら希望者は山ほどいるでしょう。でも、過疎地域に希望する人はいない。どうすればいいんですか」。ついでなので、追い打ちをかけました。「どうしてそこまで想像力がないんですか。希望者がいかなかったら、その過疎地域で中途採用したら、めちゃ喜ばれて、御社の人気上がるじゃないですか」。そうですよね。

これは、僕の尊敬する人の言葉ですが、教育の目的は世界共通で、自分の頭で考え、自分の言葉で自分の意見を述べるために人間は一生勉強する(ス

ライド17)。これに尽きる。加えて前述したように、時代のスピードが速くなればなるほどこの要素が強くなる。

それから、初等・中等教育では、大学に行かない人が約半数いるわけですから、社会で生き抜くための武器を与えるのが多分教育の根源的な目的だろうと僕は考えています。

僕は何しろ教育界に来たばかりで教育歴1年ですから、こんな素人がお話ししていいのかどうかわかりませんが、初等・中等教育については、僕は決して日本の状態は悪くないと思っています。それはなぜかといえば、PISAの15歳の試験を見ればわかるように、香港やシンガポールのような国策として教育を必死にやっている国には勝てませんが、G7ではPISAの15歳の到達度のレベルは決して悪くありません(スライド19)。

これは僕の想像ですが、初等・中等教育は簡単に言えば読み書きそろばんですから、先生に熱意があれば、大教室でもレベルを上げることは可能なのだと思います。でも、高等教育は何かといえば、これも世界共通ですが、一人一人の個性を伸ばすことにこそ高等教育の意味はあるわけですから、これはどんな優れた先生であっても、1人で指導できる生徒の数には限界があると思います。

【日本の教育費の問題】

シンプルに述べてしまえば、高等教育はS T比に象徴される。もっと言えば、高等教育はお金の関数だと思います。教育費を見れば、OECDの中で日本は最低レベルです(スライド20)。こういうデータを見ると、文科省が悪いとか、財務省がけしからんという議論をする人が多いのですが、それは全く無意味な、むしろ害のある議論だと思います。何で教育費にお金を割けないのかという構造を理解しなければならぬ。実はそれは極めて簡単な話です。わが国の国民負担率はデータで見れば、OECDの中でめちゃ低い。一方で給付の大勢を占める社会保障支出は、平均より高い(スライド21)。

簡単に述べると、日本は負担が小さくて給付が真ん中より高い国ですよね。これではサステイナブルであるはずがない。現に平成元年と平成31年の予算を比べてみたら、教育費や公共事業費、防衛費といった政策投資の総額は実額でほぼ同じです。要するにない袖は振れないので、わが国は政策投資ができにくくなっている。これまで小負担、中給付の差は借金で埋めてきたわけですが、それも限界が来ている。だから、この国の課題ですが、プライマリーバランスを一刻も早く回復して、教育やインフラなど政策投資を増やしていかないと、未来はないと思います。

僕は民間の出身ですが、政府が述べている「大学は外部資金をもっと入れるべきだ。民間の資金を導入すべきだ」という考え方には極めて懐疑的です。それはデータを詳さ見れば明らかです。例えば、欧米の大学はいつ自己資金を増やしてきたかといえば、特にアメリカの大学は20世紀の高度成長期です。

皆さんは72のルールというのをご存じだと思います。「72÷金利」が元本が倍になる年数です。7%成長すれば、100億は10年で200億になる。さらに10年たてば400億になる。さらに10年たてば800億になる。つまり50年で32倍になる。100億が3兆2,000億になるのです。

欧米の大学は高度成長期に早くから自己資金を集めていたので、そこで自己資金を増やしてきたわけです。日本は今まで国立大学をベースに教育を考えてきた。この低成長期になって民間資金を集めたところで、それほど資金は増えません。

もう一つ大事な点は、コーポレートガバナンスが厳しくなったことです。僕は10年間、ライフネット生命という企業の経営をやっていて、上場もしました。外部取締役を入れました。どうなるか。100万円単位の投資ですら、社外取締役は「この投資はライフネット生命の企業価値の向上にどう貢献するのか説明してください」と発言されます。これは社外取締役が悪いのではないのです。社外役

員の教科書を読んだら、それを聞けと書いてあるのです。わかりますよね。基礎研究にお金が出るはずがないのです。

だから、国家百年の計を考えたら、日本の高等教育を生かすも殺すも、それはやはり市民全体が日本の財政構造をよく理解して、プライマリーバランスを回復して、教育投資を行っていく以外に、高等教育が本当に世界と競争していくことはできないと考えるべきだと思います。蛇足ですが、大学が民間資金の導入に汗をかくことを決して否定しているわけではありません。努力することは当然ですが、効果がどれほどあるかということも申しているのです。

【これからの大学】

大学は未来の日本の先行指標だと思います。なぜかといえば、今大学で学んでいる人が10年や20年たてば社会を担うからです。大学の競争力の喪失は日本の将来の競争力の喪失になると思います。そういう意味では、それぞれの大学が自分たちはどんな学生を育てたいのかということを一所懸命考え、いい学生を育てていくことに一所命頑張るしかないと思っています。

APUで言えば、どこよりもダイバーシティがあるわけですから、ダイバーシティは新しい産業を生むはずなので、APU起業部を去年作りました。それぞれの大学が自分のところはどんな学生を育てたいのか、それを考えていくしかないと思います。

リカレントについては、さっき申したように、日本は構造的に低学歴ですから、これからを考えれば、10ぐらいは一所懸命働いて、大学に戻り、2か月でも3か月でもいいと思いますが、新しい知識を吸収して、また社会に出ていく。そういう大学と社会が常に行ったり来たりをする世界に恐らくなっていくのだらうと思います。

でも、これは全く新しい話ではない。既に10世紀の終わりにできたアズハル大学の3信条、「入学

随時、受講随時、卒業随時」に既にもう大学の理想は語られていると思います。「勉強したかったらいつ帰ってきてもええで」、「勉強したいものだけ勉強したら、またいつでも出て行ってええで」、「勉強したくなったらまたいつでも帰っておいで」と、こういう開かれた大学がこれからを作っていくのだろうと思います。

AIの発達によって大学はどうなるのか。ミネルバ大学が1つのヒントを与えてくれていると思います。講義や知識の伝授はインターネットでもできる。でも、勉強は1人ではできへん。だから、学生は合宿して世界を回っているのですよね。

僕はいつもAPUで、4つのPの話をしていきます。フォーピースと言っています。何をやるにしても目的がある。何をしたいのか。プロジェクトですね。どんなことをやるにしてもパッションが要る。やる気がなかったら何もできへん。でも、一番大事なのはピア、仲間ですよね。1人ではできない。お互いに議論する。これからの教育は学ぶ学生、ピアを中心にして、教職員はそれをバックアップしていくのが理想的な姿だと思います。プロジェクト、パッション、ピア、これに尽きているようにも思いますが、もう1つ大事なのはプレイだと思います。遊び心、冗談がなければ、おもしろくなければ、実は人間はおもしろいということが一番大事だと思います。

そういう意味で、山極先生がお話された「おもしろ講座」、すばらしいですよね。おもしろくなければ人は集まらない。おもしろいところに人は集まってくるのです。シリコンバレーと深圳(シセン)に何で人が集まるか。おもしろくて、ワクワクドキドキするからですよね。「変人講座」もすばらしいですが、僕のワードで言えば「変態講座」のほうがもっとおもしろいのではないかと思いつきながら聞いていました。

最後に一言申し上げれば、どんな理念でもいい、どんなアイデアでもいい、おもしろくてワクワクドキドキする場所が作れるかどうか大学が生き

残れる最後のポイントだと思います。人はおもしろければ寄ってくるのです。APUは別府の山の中です。何で東京や大阪から学生が来てくれるのか。多分きつとおもしろいと錯覚しているからですよね。おもしろいところをつくる。

最後に、京都大学のWINDOW Conceptに関して山極先生がウィメン(W)という話をされましたが、日経の経済教室に感動した論文がありました。平成の一番大きい変化は、短大がほぼ消えて、4年制を卒業した女子学生が塊として増えたことである。何百万人もいるそうです。あと数年すれば、この人たちを中心に社会が回っていく。だから、日本は絶対よくなる。

ということで、ちょうどこれで30分ですから、僕のプレゼンを終わりたいと思います。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

【パネルディスカッション】

「魅力ある大学、価値ある大学釣づくりに向けて、学長はどのように取り組むべきか」

モデレーター：山本 眞一

桜美林大学教授

パネリスト：山極 壽一

村田 治

出口 治明

司会 それでは、山極先生、村田先生、出口先生、ご登壇いただきたいと思います。

ここから、ディスカッションのモデレーターといたしまして、桜美林大学大学院の教授で、大学基準協会の大学評価研究所の研究者でもございます山本眞一先生にお願いしたいと思います。

それでは、山本先生、お願いいたします。

山本 ただいまご紹介にあずかりました桜美林大学の山本でございます。専門は、経歴が載っているかもしれませんが、高等教育でございまして、本来私は専門の立場としていろいろなことを知っていなければならないのですが、今日のお3人の学長先生のお話は私が普段想像していることの範囲を相当超えた、非常にレベルの高い、あるいは視野の広いお話をいただいております。

そのため、モデレーターの役目が務まるかどうか、若干不安ではございますが、今日の聴衆の方もほとんどが大学の学長ということで、普段から研究と実践活動を深めておられる方ばかりでございますので、限られた時間ではありますが、大いに議論をしていただきたいと思います。

私の計画では、最初にこれまでお話をいただきましたお三方の先生方のほうから少しこれまでの話題の補足、あるいはそれぞれのほかの先生方のお話を聞かれての感想のような中から話題を出していただきまして、それを踏まえて我々のほうでさらに3人の先生方で議論し、残りの時間のでき

るだけ多くをフロアの皆様方と共有させていただきたいと思っておるわけでございます。ということで、時間の制約もありますので、私のほうから特にこれまでのまとめはいたしません、これからお三人の先生から少し補足というか、あるいは新たな話題をちょっと出していただきたいと思っております。恐縮ですが、おひとり10分以内でお願いしました

と思います。順番は先ほどと同じように、山極先生、村田先生、出口先生の順番でお願いをいたしたいと思っております。

まず山極先生のほうからお願いいたします。

山極 ありがとうございます。

2人の学長先生からお話をお聞きして、まず村田先生がおっしゃったゼミナールですね。ゼミがとにかく非常に重要だという話は感銘を受けました。全くそのとおりだと思います。

高等教育というのは個人指導ですよ。特に大学院以上は、論文を書かせたり、教員と一緒に研究をやって、個人の能力を高めるということに尽きます。ですから、個人教育ということを経営のモットーにしなければいけないということですね。

もう1つ、出口先生の変態講座、これはいいなと思いました。やはり個性です。多様性と個性というのを高等教育の信条としなければ、これから大きなイノベーションの変革は日本には訪れないだろうと思います。

そういう意味で、国立大学が今抱えている現状というのは大変暗いものです。皆さんもご存じのように、来年度の予算というのは運営費交付金の7%を共通指標に基づいて傾斜配分するという事を文科省が決めました。これは秋の財政レビュー、「秋のレビュー」の提案に従って文科省がそういう決定をしたわけですが、これは国立大学が皆金太郎飴みたいに同じことをやれということと一緒にです。そんなことをやったら、せつかく2004年の法人化以降、それぞれの大学が渡しきりの運営費交付金によって個性を発揮して、さまざまな教育研究改革をしてきた歴史を、一切台無しにしてしまうことになりかねないと思います。

それでなくても、3年前に国立大学は1類型、2類型、3類型という類型を当てはめられて、55の大学は地方大学、15の大学は単科大学、そして第3類型は16の研究型大学と分類されてしまいました。その中でこれからも運営費交付金は競争的に配分する。つまり、地方大学は地方大学というミッションに従って、文科省が言うような政策誘導をされて、同じような指標に向かって競争させられるわけです。こんなばかなことがあるかと、私は国大協の会長をしてから、ずっと言っているのですが、なかなか文科省は首を縦に振らない。

これからは私立大学、公立大学も含めて、大学がそれぞれ個性を発揮して、その個性のもとに学生が集まってくる。そして教員や研究者が世界と渡り合って、さまざまな日本の中で、留学生も含めて教育をする。研究と教育を一緒にすること、をやはり推進していかないといけないと思います。

「財務省と戦ってもだめだ」と出口さんに怒られました。そうかもしれませんが、ただ、本当にこれはマスコミも含めて、日本の社会の意識を高等教育にきちんと向かせないといけないのではないかと思います。

出口先生がおっしゃるとおり、日本は税負担の非常に低い社会です。それを企業のせいにされま

したが、企業も戦後、その低い税負担の中で労働者の社会保障を政府から丸投げされて、それをいわゆる生活給という形で定年まで保障してきたという、日本に非常に特有の制度のおかげだと思いません。ですから、そういう考えが社会全体に蔓延していて、年功序列、終身雇用、生活給という暮らしが染みついてしまっているわけですね。これでは確かに欧米に勝てません。やはり能力に従っているような大学や会社を行き来するような人生がこれから起こってくるわけで、それを日本の若者たちはもう既に意識し始めています。海外経験も豊富だし、その中で、日本だけで働こうと思っていない。だから、本当に頭のいい子たちは、あるいは高度な学歴の子たちは、日本に定着せずに海外に逃げていってしまうかもしれません。それは日本にとって大きな損失だと私は思います。ですから、それをきちんと支えるために、我々自身は声高に日本の教育のよさ、先ほども話がありましたが、初等・中等教育は決して海外と比して劣っているわけではありません。むしろ先端を切っている。そういう子たちをいかに高等教育で能力アップさせるか、そしてそれを社会に送り出して活躍させるかというのが、我々のミッションではないかと思います。

国立大学のほうから言わせていただければ、国立大学は幸いなことに全国都道府県に1つ以上ございます。そこでその地域の大学や世界の大学と手を組みながら、中教審の昨年出しました「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」の中に「地域連携プラットフォーム」という言葉があります。この「地域」という言葉をどう考えるかというのは問題ですが、やはり連携というのがこれからのキーワードではないかと思います。

そして連携するためには、いろいろな大学が同じような大学になってしまっただけではなく、これからは、個性豊かで多様性に富むような教育、研究を持っている大学が、それぞれにお互い分担し合いながら連携していくという形が、重要なのではないかと思います。

余り時間をとってしまうといけませんので、これぐらいにしておきます。どうもありがとうございました。

山本 山極先生、ありがとうございました。国公私にかかわらず個性発揮が重要、そのために何をすればよいのかということをお考えねばならないと理解させていただきました。

では次に、村田先生のほうからお願いいたします。

村田 1つは、先ほど少し飛ばしたのですが、大学入学者選抜改革推進委託事業を本学は委託されているのですが、ご存じのように初等・中等教育は学習指導要領が変わり、アクティブラーニング等が入ってくるようになりました。これによって、小学校、中学校、高校で探究型の授業がなされるようになりました。しかしながら、入試のところでこれが大学に接続されなければ、結局はその総合学習、探究型の時間で英単語を覚えているような、知識偏重の勉強、学習に戻ってしまうわけで、先ほどお2人の先生からもございましたように、知識ではなくて、むしろ、自分で考える力を身につけないといけない。それはいきなり大学生になって急にそれをやれと言っても無理なわけで、やはり初等・中等教育のところからそれができるような仕掛けをしておかないといけないのだと思うのですね。

私は経済学者なものですから、先ほど出口先生のお話にもありましたが、日本という国は、いわゆるプロセスイノベーションは得意なのだけれども、プロダクトイノベーションは苦手なのだと思っていました。つまり、プロセスイノベーションというのは、新しいものができれば、それをより効率的に作っていく、大量生産するというのは得意なのだけれども、その新しいものを生み出すところは国民性として苦手なのだとずっと思っていたのです。

実は関西学院にはインターナショナルスクールがありまして、そこの教育を見ていると、小学校

5年生がディベートをしているのですが、それを現場で見たときに、ある女の子が、発表者の男の子に対して、「今日は全部よかった。1つだけ問題がある。あなたはアイコンタクトができていなかった」と。中身ではないのですが、アイコンタクトができていないということを指摘するのですね。

僕はそれを聞いて、ああそうか、発表が下手だと主張ができないとかいうのは、国民性とは全く関係なく、教育の成果なのだと。つまり、初等・中等教育のところで個性を発揮すること、自分を主張することが当たり前なのだという教育をしていない限りだめなのだろうなと思ったのです。

例えば、イノベーションというのは、欧米でも百回とか千回とかアイデアを出して1個2個成功するかどうかと言われています。日本では恐らく20回ぐらいやって諦めて、「ああ、無理だな」。こうなるのだと思うのですね。

どんどん自己主張をしたり、新しい目でとっぴもないことを言い続ける、それが是である、いいことなのだという環境を、小学校、中学、高校のときから作っていかないと、恐らくだめなのだろうと思います。それを作るために、今、学習指導要領が変わって、大きな教育改革が行われているわけで、そこがうまくいかないと、そういった形で学んだ学生は、今まさに山極先生がおっしゃったように海外に行ってしまうと思うのですね。そこはちゃんとお願いをしたいと思います。

もう1点、今の点と関係あるのですが、先ほど出口先生がおっしゃった、日本は国民負担率がそう高くなくて、しかも若干高齢者寄りであるというところですが、実は私自身はあしなが育英会の仕事をしていまして、自分自身が中学1年の時に父親を亡くしているものですから、奨学金制度に関心があります。特にHECS型の奨学金制度が日本で導入されるべきだと思っています。これは何かと申しますと、オーストラリアの奨学金制度が基本になっています。日本と恐らく韓国だけだと思いますが、親が大学の授業料を払っているのですね。

もちろん、奨学金をもらって自分でやっている人もいますが、基本的に親が負担する形になっています。そうすると、親の資産によって、高等教育を受けられるか受けられないかが決まってきます。

ところが、あしなが育英会のデータで言いますと、大体親の年収は大学生で220万、高校生で140万ぐらいです。大学に行けるか行けないかの閾値があり、170万から180万が、子が大学に行けるか行けないかの閾値ですね。今般大きく奨学金の制度が変わりまして、370万までは段階的に無償化になりますが、しかしそれとて国の負担ですね。

基本的には給付型の奨学金というのは何かといいますと、いわゆる市場というのは担保を求めるわけで、高校生個人には担保力がありません。そういう意味で、彼らの将来を担保にして、お金をちゃんと国が保証して、将来就職したら返していける。つまり、将来の自分の稼ぎを担保にして自分の学費を払う仕組み、当初は負担になりますが、これが一番国にとっても、うまく回っていく場合には負担にならないと考えます。今、財務省は大反対しています。大反対している理由は、確かに今これやってしまうと導入時に、初期投資がかかってしまうからですが、もうちょっとそこは考えてほしいなどは思います。

そういった意味で、国がちゃんとできるような、個人が自分に投資をできるような形をしていかないと、この国の教育制度はいずれ破綻するだろうと思います。そういうことも少し考えてほしいと思います。

前段の話は、1点だけ少し補足させていただきますと、先ほど出口先生からPISAのテストの話がありました。確かに一時期下がりましたが、日本は理科、数学ではトップクラスにいますが、実は問題発見能力のところがずっとよくないのです。この部分はフィンランドが強かったりします。これは恐らく、初等・中等教育で知識は教えられても、問題を見つける能力、先ほどの自己主張も含めて、そういった能力をつくる教育がやはりまだま

だできていないからだと思います。そういう意味で、先ほどプレゼンさせていただきましたIB教育なんかをうまく取り入れていく工夫が必要ではないかと思っております。

私からは以上です。

山本 村田先生、ありがとうございます。初等・中等教育のところから自己主張能力あるいは問題発見能力などを身につけさせた、そういう子供も大学は受け取らないと、大学教育もよくなると理解いたしました。また、奨学金のあり方についてもご意見をいただきました。

続きまして、出口先生のほうからお願いいたします。

出口 もう言いたいことは大体全部述べてしまったので、2つだけ付け加えます。僕は歴史が好きで、歴史オタクですが、地域や国が栄えるということはおもしろい有能な人が集まってくるとのことと同義です。どんな社会であっても、人間の歴史を見ていると、栄えるとかうまくいっているところは、世界中から優秀な人が集まって来ているのです。

その意味で、僕が一番懸念しているのは、この社会の男女差別です。世界経済フォーラムのジェンダーギャップ指数で149カ国中110位というのは、もっと皆が腹を立ててはいけません。恥ずかしいですね。この前フェイスブックを見ていたら、「子連れ出勤の話を読んでいた旦那が、私に聞いた。おまえ、本当にうちの赤ちゃんを連れて会社へ行けるかと。私は言い返した。あんたが連れて行くんやでと。旦那は絶句していた。自分は反省した。旦那のシバキ方が足らなかった」というのがありました。

つまり、この社会の根源は、家事、育児、介護は女性の仕事だという、G7のような先進国ではほとんどあり得ない男女差別の構造が根強く残っていることが、ダイバーシティという面で女性の社

会進出を妨げているわけですよ。こんな社会に世界中の意欲のある優秀な人が集まってくるはずがない。仮に来たとしても、そこに外国人を入れたら、男性、女性、外国人という序列ができることは目に見えている。だから、大学は知の拠点なので、大学としてはこの社会の男女差別の問題にもっともっと発言して、男女がフラットな社会をつくっていかねばいけないのではないかと。

僕は、人間は動物なので、人が集まる一番のポイントは安心して自由に赤ちゃんが産める社会だと思います。世界のどこよりも自由に赤ちゃんが産めるのだったら、人は幾らでも集まってくる。そういう大きい絵を描いてやっていかねばいけないので、男女差別の問題というのはこれからの未来を考えていく上でとても大きいというのが、第1点です。

それから、教育のことを考えるときには、子供は皆、大人の真似をするのです。だから、我々が自分の頭で考えなければ、考える子供を育てられるはずがない。

ロングヘアの女子学生と御飯を食べていたら、「高校時代に頭の上で髪の毛を束ねていたら、えらい怒られた。後ろへ束ねろと。私は思う。束ねるのはわかる。御飯を食べるときに食器に髪の毛が入ったりしたら嫌な思いをする人がいるかもしれない。でも、何で上が悪くて後ろはいいのかわからないから、先生に聞いたら、そんな常識もないのかと、余計怒られた」と。これではだめですよ。だから、ある県の教育委員会と高校の先生が集まっているときにこの話をして、「考える子供たちを作るのだったら、先生方が子供たちにどんな屁理屈を言われてもちゃんと自信を持って答えられるようにならなければ無理ですよ」と話したら、手を挙げた先生がいて、「どうしたらいいんですか」と。「簡単です。手始めに校則をチェックしたらどうですか。子供たちがどんな質問をしても自信を持って答えられない校則は全部パワハラだと考えるべきです。すぐに削除しなさい。それぐらいのこと

ができなくて、どうして教育ができるんですか」と申し上げたら、何故か下を向いてしまわれたので、実行できないのかなと思ったのですが、でも、これはすごく大事なことです。我々大人自身が全ての社会常識を疑って、やはり縦横に、昔の人はどうやっていたのか、世界の人はどうやっていたのかということを引きちんと考えて、それを数値化し、自分のアタマで何事をも考える生き方をしていかなければ、考える子供たちは育たないと思います。

山本 ありがとうございます。先ほどに続きまして、また非常に発想力の大きなお話をいただいたと思います。

私自身も多少初等・中等教育に関わったことがあって、本当にそのように思うのですが、やはり物事をもう既に決まったものであれば守らなければならないというのが、何となく初中等教育界のカルチャーのような感じがしておりました。それをどうやって改めていくのかというのは大変難しい問題かもしれませんが、いずれにしても、そういうところで育った子供たちが大学に来るわけですから、大学教育と初中等教育とは決して無関係ではないということを理解させていただきました。

お三人の方から話題提供をいただいたわけですが、ほかの方のご発言に対して、何かご意見とかご質問とかご感想とかありましたら、ショートコメントでお願いをしたいと思います。いかがでしょうか。どうぞ。

山極 国立大学は初等・中等教育はほとんどないのですが、私立大学、特に関西学院は初等、中等を持っていらっしゃるということで、私立大学の学長先生はそういう一貫通貫で高等教育までという、これも建学の理念に関係するとは思いますが、そういう考え方をいらっしゃる。それはすごくうらやましい気がするのですが、逆にその高大接続というのが非常に今話題になっておりますが、ご苦労はないのでしょうかというところをお聞き

したいのですが。

村田 「ありません」というとうそになります。でも、逆に関西学院大学の場合は初等部、それから中学部、高等部、そして別にインターナショナルスクールがあり、若干、個性が違います。

そういう意味では、これも先ほど申し上げましたように、今一緒になっているいろいろなことをやっていこうと、私は学長であるとともに副理事長であるということがありますので、かなりガバナンスがきかせられる状態にはあるかなと思っており

ます。例えば今度応募するのですが、ワールドワイドラーニングという、これも大学から高等部に行っ

て一緒にやりましょうとしておりますので、そういう意味では非常にやりやすい、あるいはこういう高校生に入ってきてほしいということ、かなりこちらからも言えるようにはなっていると思います。ただ1つだけ、笑話をしておきますと、中学部、高等部、男子校だったのが女子も入るようになって、共学になったのですね。そうすると途端にトップは軒並み女の子になったという事実もござ

います。ですから、入試のときに高等部の先生方がどこで区切ったらいいかで困っていらっしゃるのはあるみたいです。

山本 ひとつ、私から村田先生に質問してよろしいでしょうか。

今、中等部、高等部のお話をされたのですが、関西学院にとって、あるいは私学全体に言えるのかもしれませんが、大学経営と中高の経営とで、どちらが政策動向に敏感、あるいは敏感でなければならないか、その辺はどうでしょうか。

村田 恐らく一般論としては大学のほうが敏感なのだろうと思います。といいますのは、大学はやはりどこでもそうだと思いますが、うちの場合は学

生数あるいは予算規模で言うと9割ぐらいを大学が占めています。あとの1割が初中高ですから、そういう意味では大学のほうが敏感ですし、それからやはり中学部、高等部というのは、特に中学部辺り、初等部もそうですが、いわゆる義務教育のところはどうしても文科省というより教育委員会からの影響が大きい。あるいは高等学校のところも都道府県の教育委員会の力がかなりありますから、そこは先ほどお話が出ましたように、教育委員会の暗黙のルールがあったりして、なかなか難しいところがあるように思います。そういう意味では、大学のほうが柔軟性は高いのではないかと

思っています。

出口 金額で言えばそのとおりですが、地域性もかなり大きい。立命館は北海道に慶祥高校というおもしろい高校を持っています。

北海道は、皆さんご存じのように、人口の減少率が一番激しくて、あと十数年したら中学校に入る若者が半減するとかいう状況にあるわけです。立命館グループの中にある小中高の中で、危機感が強い分だけ、慶祥高校は思い切ったことをやります。例えば、これは先ほどの研究にもありましたが、最近の脳科学では、勉強する意欲や好奇心は19歳がピークで、ちょっとずつ落ちていくというデータが、グローバルに認められているようですから、ある意味では、19歳までに学ぶ習慣をつけることができなかつた人は一生学べないのです。慶祥高校は、例えば高校生の時の修学旅行ほど大事なものは

ない、そのときの印象で人生が変わるということで、発展途上国に興味がある子供たちはアフリカに修学旅行に連れていきます。生物学に興味がある子供たちはガラパゴスに、物理に興味がある子供たちはNASAに、それから人道とか平和に興味がある子供たちはアウシュビッツに連れていく。多分こんな大胆なことをやっている高校は他にはないと思うのですが、でもこれは、やはり危機感があるので、本当に差別化しなければいけな

いということで、そういう面では僕は、日本の課題というのは、辺境というか過疎地から見えてくるような気がしているので、地域性も結構大きい感じがします。

山本 ありがとうございます。

私が先ほど質問した趣旨は、これはあくまで私の個人的な感想かもしれませんが、初等・中等教育というのは基本的に公立学校が全国的には大部分だから、公立学校については随分細かいところまで規制がございませぬ。ただし、私学はなぜかそういうところから少し免れていたような、非常に自由な雰囲気が残っているのではないかと思ったのですね。つまり、かつての大学が享受していたような自由が今まさに初等・中等教育の私学の部分にあるのではないかと思って、ちょっと質問したのですが、果たしてその意図が伝わったかどうかわかりませんが、逆にこれまで自由を謳歌していた大学あるいは高等教育、ここに随分とさまざまな縛りが出てきて、これが大学にとって新たな困難をもたらしているのではないかと思います。したがって、山極先生が最初におっしゃいましたように、いかにして個性発揮をするか、あるいはそれを確保するか、そのためにどういった方策が必要かということが非常にこれから重要になるのではないかと、このように思ったわけでございます。

村田先生のところも出口先生のところも大変個性的な大学かとは思いますが、昨今の大学改革の流れの中で、大学の個性をどのように発揮するか、それをどうやって担保するか、そのためのご苦労ですね。学長としてのお立場、あるいはそうでない場合も含めて、何かちょっと一言おっしゃっていただければありがたいのですが。

出口 一言で言えば、今回の法律改正でもそうですが、やはり学長に権限が集まってきて、学生が経営を行うわけですから、それはどんな組織であっても、大きいビジョンを出すこと、これは大学で言

えば、どんな学生を育てたいのかということ。それに対しては、先ほど申し上げたように学生が学びの主人公で、教職員はそれをサポートする立場にあると僕は考えていますから、「1APU」という標語でやっているのですが、APUは1つやで、教員とか職員とか学生とか学長とか、全員機能分担しているだけやでと、だからそれぞれの役割に応じて、どのようにおもしろい場所を作っていくのか、そういう方向性を示すこと。あとは、どんな組織であっても全てのスタッフというか、教職員の皆さんが元気に明るく楽しく働かなければ、どんなことを言っても絵にかいた餅になってしまうので、そういう雰囲気をいかにつくるかということ。は、民間企業であっても大学であっても、基本的なところは同じだと思いますね。

山本 村田先生はいかがでしょう。

村田 出口先生が今おっしゃったことと同じだと思うのですが、先ほどもご説明しましたように、やはりビジョンを提示するということが重要で、関西学院大学はどこに向かおうとするとか、どういうことを考え、どこに向かうのかということを確認に提示する、これはやってきたと思います。同時に、やはり建学の精神を裏付けがあることが、私立大学の場合は重要で、建学の精神はその大学にとって最も大事にしてきたものでもあり、一番のストロングポイントだと思います。むしろ、ストロングポイントにしないといけないわけです。そういう意味では関学はミッション系のプロテスタントの大学です。そうすると、こちらのお二方はきちんとしてご自分の大学の宣伝をなさったので、後で、「なぜ関学の宣伝を全くしていないんだ」と叱られるので、ちょっとだけ宣伝させていただきます。本学はミッション系の大学で、Mastery for Service(奉仕のための練達)というスクールモットーがある、プロテスタントの大学です。そういう意味では、ビジネスパーソンを極めて多く輩出しています。そ

これはなぜかという、プロテスタントの大学であり、Mastery for Service(奉仕のための練達)というスクールモットーの一番背後にあるのがいわゆるマックス・ウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』、つまり勤勉に働くこと、そして貯蓄をすること、これは是であると。しかしながら、プロテスタントの場合はそれを必ず施し、今で言う寄付ですが、自分だけのために使うのではなく、それを世界のため、人類のためにちゃんと使うそのために自分を鍛えなさいというのがこのMastery for Service(奉仕のための練達)というスクールモットーです。その背後にあるのが、まさに本学がプロテスタントの大学であるという、先ほど言いましたマックス・ウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』までに遡ります。こういった建学の精神があるからこそ、関学の強みであるビジネスパーソンをたくさん輩出している。そこをやはり強くもっと強めていく。同時に、もともとアメリカの宣教師がつくった大学であるということもあり、グローバルな大学であったわけですから、例えば大正時代は8割ぐらいの授業が英語でなされていたということがありますから、やはりそこを強みとして出していきたいというので、SGUをとることが絶対不可避だと思っていました。

それぞれの私立大学はそういった建学の精神がもともとあるわけですから、それを強みにしていく。歴史を遡って、ちゃんとそれを強みにするビジョンを描いていく。これが重要であろうと思います。

山本 ありがとうございます。

山極先生、今のお2人のお話をお聞きになって、再び大学の自主性ということに戻って考えますと、何かお考えのようなものは。

山極 教育というのが今日の中心テーマだと思うのですが、今すごく縛りが強くなっているのです

よね。GPAとかあるいはCAP制とか、15週とか、そういう条件を飲まないと単位を認めないというような話があって、やはりそのネックになっているのは、こちらとしては学生には海外に自由に行かせたいわけですが、そうすると、単位の互換とかというような縛りがいろいろ出てきて、それは保証できない。一体大学の教育の質保証はどこに求めたらいいのか。そういった数値目標をきちんとクリアすることが質保証なのか。もっと内容を見たほうがいいんじゃないかというのが私の意見です。やはりいろいろな能力評価があってしかるべきだし、もう少し現場の教員に任せてほしいなと思いますね。

今、大学生が留学しにくくなっているのは、一端はやはり企業の4月一括採用にあるのですが、例えばヨーロッパやアメリカでは単位認定という制度がどんどん厳しくなっているがために、単位が認められるのが6月です。それでは日本の4月の採用に間に合わないで、結局半年しか留学できないとかいうような話になっているわけです。

もちろん、出口先生がおっしゃるように9月に英語で入試をやればいいのですが、今の文科省は留学生対策を一切していないと僕は思います。というのも、入試制度の中にほとんど留学生対策は入ってきていないからです。

もうちょっと各大学に自由にやらせてほしい。収容定員の内数、外数という話も含めて、授業料の設定とかいうようなこともあります。そういうようなことを少し自由化して緩和すれば、もっといろいろなことを国立大学でもできるようになると思います。

山本 村田先生、どうぞ。

村田 私立大学の場合は1.05倍を超えると補助金が減額されるという制度が今あるのですが、先ほど山極先生から、いわゆる留学生が内数、外数の話で、あれが定員の内数だったら大変ですよ。留学

生というのは関学の場合だったら3分の1は奨学金を出すというのがあります。そうすると、やはり私学は学生の学費で賄っていますから、8割から9割ぐらいがそうになっていますから、そこは外数にしてほしい。例えば留年率なんかも出さないで最近なっているのですが、逆に厳格な成績評価となれば、どんどん欧米並に落としていくと、どんどん学生が減ってくるわけですね。あるいは退学率が増えてくる。そのためには、もともと1.05でなくて、ある程度入れておいて、厳しくするということをしないとイケないと思うのですが、それができない。1.05を超えたらだめですよと、こうなってくるわけで、その辺りのことはちょっと考えてほしいと思っています。

山本 厳格な成績評価と質保証というのと、それから定員厳守というのは、ちょっと矛盾するところもございますね。

山極先生、もう1点だけお伺いしたいのですが、もともと国立大学の自主性をさらに大きくするために法人化をするのだと、たしか2000年代の初めごろには皆言われていたように記憶するのですが、実際に法人化になった段階と、そしてそれから2期、3期とたってきた今の段階とでは、法人化に対する考え方というのは大学の中ではかなり変わってきているのでしょうか。それとも、当初の目的に沿って動いているのだというふうな理解なのでしょうか。

山極 私が不用意な発言をすると問題かもしれないけれども、法人化のときはかなり期待は大きかったと思います。人事も含めて、組織の改変も含めて、きちんと運営費交付金が措置されれば、その範囲内でいろいろなことができるという自由度が高まったということで、すごく将来に期待した教員も多かったと思います。しかし、やはり運営費交付金が毎年1%削られるというのは首を締めるようなものですから、それによって、実は人員削減を余

儀なくされて、数が少なくなるものだから、研究時間を減らして、雑務に追われる。特定教員が増えて、3年、5年で成果を出さなければというので、こんなはずではなかったと、非常に多くの教員がそんな思いを持っていると思います。これをいかに打開したらいいのかという政府からの助言が、さっき出口さんが、そんなことできないとおっしゃった自律的な資金を増やせと、企業との連携を高めていけという話ですが、その仕組みをきちんとできる見込みがまだ立っていないというのが現状ですね。

山本 こういう話は非常に言いにくいのですが、山極先生は国立大学協会の会長をやっておられますが、国立大学協会というのはある意味、大学全体の利益をもちろん代表すると同時に、国立大学をよりよくするための団体かと思いますが、大体交渉の原則というか、組織の力学として、束になって1本になったほうが強力だと思うのですが、一方で国立大学同士も競争というのがございますよね。

その辺は国大協に限らず、私学団体というのが政府に対してどういう態度で臨むのが最も望ましいとお考えなのか、これは山極先生だけではなくて、ほかの先生にもお伺いしたいのですが、大学側の利害を代表して、どういうことを主張するのがよろしいのか。

出口 これは問題の設定が間違っていると思うのですが、政府と大学という対置ではなくて、政府は市民が作るものですから、やはり市民が「我々の教育をどうするか」と考えて自分たちの政府を作っていくものですよ。だから、よく外国人から言われるのですが、政府に対して誰々がどういうとかいう問題ではなくて、もともとの原理原則から考えたら、市民がよく考えて自分たちに都合のいい政府を作るというのが原則なので、我々大学はむしろ政府に何かをもの申すというよりは、こういう問題があるということを市民に発信して、皆で

少しでもいい政府を作っていくと問題提起をしないと、不毛な話になると思います。市民から見たら、例えば国大協とか私大協と一緒に文科省とやっていたら、それぞれが何か利害代表のように見えるのではないか。対立で物を考える発想をやはり変えていかなければいけないと思います。

山本 大いに勇気づけられるご発言だと思います。というところで、あと30分ほど時間があるのですが、今日はほとんどの方が学長先生でいらっしゃるから、いろいろとご発言をなさりたい方も多いかと思いますが、この辺りからそろそろフロアの皆様方とも議論を共有してはいかがかと思えます。

ご質問でもご意見でも何でも結構ですが、これまでの議論を踏まえて、お1人ずつご発言をいただきたいと思います。ご発言にあたりましては、ご所属の大学とお名前をご紹介いただければ大変幸いです。

どなたからでも結構ですが、いかがでしょうか。どうぞ。

A B大学のAと申します。貴重なお話、ありがとうございました。

個性豊かな大学が大事だというお話をどの学長先生もおっしゃって、他方で出口先生はエビデンスが重要だと。変態が重要ということですが、そのおもしろさをいつも数値化できるのか、その辺り、プラス、認証評価を簡素化することが重要であるということをおっしゃって、私も本当にそのように思っております。

認証評価のあり方が非常に画一的なところで、ここをそろえていかななくてはならないという画一的な努力を、どの大学にもさせていくという部分がある、その個性をつくっていくエネルギーと時間を奪ってしまうようなことになっていないか。その辺りについてご意見をちょうだいできればと思います。

3人の先生方、大学基準協会主催ですので、認証評価のあり方が、本当に私たちが希求していかなくてはならない、その個性をつくっていくための日本の大学人の時間とエネルギーというのは限られていると思うのです。認証評価する人も大変な時間を使っているのです。

出口 大学の規模は大小さまざまです。東大や京大のようなものすごく大きい大学から小さい大学まである。そうすると、そういうさまざまな格差がある大学に同じ紙を出せと言ったら、これはもう経済学の問題です。スケールの問題で、小さいところの負担になるのが決まっている。これは、大学基準協会にかかわらず、日本の画一行政の一つのがんですよね。

でも、大学基準協会さんのような知的な団体であれば、それは今日も散々意見が出ましたから、きっと簡素化してくださるものだと思いますが、やはり提出する書類はミニマムであるべきで、政府の規制が細かいとか何とか言いながら、民間団体が細かいことをやっていたら、何を言えるんやという話になりますから、本当にミニマムに、さっきの校則と同じように、これは本当に要るのだろうかということを徹底的に考えて、ミニマムにしてほしいと思いますし、きっと今日の意見を聞かれましたらしてくださると信じています。

山極 これは認証評価に直接関わる話ではないのだけれども、財務省は毎年お金をつけます。ですから、毎年そのお金を取るための書類を書かなければいけない。それに評価が来ます。そういう仕組みになっているのです。

だから、いま文科省を中心として、その評価の簡素化に取り組んでくれていますが、毎年評価が来るといって、毎年書類を書かなければいけないということを何とかしないとだめだと思います。

せっかくそれを、国立大学で言えば、法人化をして、1期6年、それで今3期目です。6年ぐらい

はもう全体で評価して、最後に評価すればいいんじゃないですかと。6年、渡しきりのお金をいただいて、これは毎年来るにしても、それが予測できれば、きちんと長期の計画を立てられるわけです。

私立大学もそうだと思います。私立大学の助成金も毎年来ますから、そのための評価というのはいろいろなところで行われているわけです。そういったことをもう少し長い目で見てやっていただくようなことにしてくれないかと思います。

例えば、ドイツにはエクセレンスイニシアティブがありますが、あれは7年で、いま第2期目が始まったところですが、毎年評価なんかしていませんしね。

しかも、私の大学が協定を結んでいるドイツの大学から情報を聞くと、あれで何をしたかという、ほとんど人件費に充てたそうです。つまり、海外の優秀な研究者を呼んで、そこで新しい分野をつくって活性化させるというのを7年のうちにやるわけです。そういうチャレンジングな試みが今の毎年評価という仕組みではできません。ですから、統合、閉鎖というマイナスの試みしか、この予算内ではできない。

もう一つ言えば、結局これまでは各大学がみずからKPIを立てて評価をしていただいていた。例えば、国立大学支援強化経費というのはそうですね。ところが、パイが限られているものだから、KPIをきちんと達成し、文科省からもS評価やA評価をいただいているのに、お金が減ったということが起こるわけです。

これは本当に現場を疲弊させるのですよ。現場の教員たちが一生懸命やって、しかも評価もよかった。でもお金は減ってしまった。何でなのと。

これは本当に大学にとってマイナスのことですから、執行部、つまり大学の教員たちをあずかる学長としては、こんな評価はしていただきたくない。もしいい評価なのだったらインセンティブが上がるような、お金でなくてもいいですから、そういう仕組みを作らなければいけない。

それはやはり政府と一緒にやらなければいけないことなので、そういう仕組みを評価の中につくっていただきたいというのが私の意見です。

村田 国立大学の場合は認証評価とは別に国立大学法人評価を受けておりまして、それは案外厳しいですよ。ただ、私立大学の学長としては、あれだけ文科省から運営費交付金をもらえるんだから、まあちょっとは我慢してよと若干思わないわけではないのですがね。

いずれにしても、その評価のあり方につきましては、例えば今度法改正がなされようとしていまして、必ず適合、不適合を決定して、不適合の場合は文科省に届けないといけない、指導を受けないといけないみたいな話になるのですよね。実は、これは皆さんご存じのように、事前の審査から事後審査、つまり設置のときの審査を緩やかにして、事後審査を厳しくしようという流れの中にあるのですが、実際、事後審査がそれほど厳しくなっているわけではなくて、恐らく大学基準協会に限らず、認証評価機関というのは最低ラインを基準にしているのです。それでも、例えば大学基準協会はかなり厳しく評価をしていまして、大学基準協会でも不適合あるいは保留が出た場合には、ほかの認証評価機関に回ろうという動きがあるわけで、せっかく国が事後評価を強化すると言いながら、そこができていないというのが大きな課題です。

一つ大きいのは、今申しあげましたように、最低基準の評価でしかないということです。例えば、それぞれの大学の個性がわかるような評価方法に変えていく。例えば国際性とか教育とか研究とか、幾つかのカテゴリーを立てて、その一つのカテゴリーは5段階評価にしてやるとか、そんなことを今後やっていかないと、高校生からも、あるいは世論があつて、社会があつて、その社会にも訴求力が無いのだろうと思います。

もう1つ、疲弊という意味で言いますと、本学は、先ほどご説明した中で2つのPDCAサイクルの

統合という項目があったかと思いますが、どこでも、国立大学もそうですし、中期計画、中期目標とあって、中期計画を立ち上げていくということが、国立大学は特に文科省から義務づけられているわけです。その中期計画と、各私立大学もそうですが、そういった計画とP D C Aを回すことと認証評価、これは認証評価に関しては自己点検・評価の委員会がどこでもあると思うのですが、その認証評価のP D C Aと実質的な中期計画のP D C Aがどこでも分かれてしまっているのですね。認証評価は認証評価だけのためになってしまっているから疲弊するのです。今、本学はこの2つのP D C Aを統合しようとしています。実は中期計画全体とP D C Aを回して、それを7年に1回報告することが認証評価であると、そういう形にしていくことが認証評価をより実質化していく、そういう時期に今来ているのかなとは、個人的には思っています。

山本 よろしいでしょうか。

ほかの先生方、それでは真ん中の先生、どうぞ。

C D大学の教育担当の副学長をしていますCと申します。きょうはありがとうございました。2つ質問がございます。1つは山極先生で、2つ目は3人の先生方をお願いしたいと思います。

まず1つ目ですが、基盤経費と重点傾斜経費の、そのバランスをどこにとるかというのがすごく悩ましいと思うのですが、国から大学へのその要請というのは傾斜配分が強くなってきている。大学の中で教員に研究費を配分するときに、教育研究を実質化するためにどの辺で切るべきかという指針があったら教えていただきたい。それが1つ目です。

2つ目も申します。これは高学歴化を阻んでいるのは何なのかということで、特に出口先生がおっしゃったのですが、産官学というのはありまして、当然、学は高学歴化を阻んではいけません。官と産がどうやって阻んでいるか。先ほど出口先生が、

産が阻んでいるという話をおっしゃったのかもしれませんが、これはエピソードではなくてファクトですが、本学出身の学生がドクターをとって文科省に入った。その学生が帰ってきて、「ドクターをとっていることは文科省でどうだ」と聞いたら、「何の役にも立たない」と言っていました。それはエピソードであるかもしれませんが、ファクトである部分もあるかもしれませんが、官の中での高学歴化に対する考え方、対応というのはどの辺にあるのか。もちろん産に対しては、先ほどご説明がありましたように、少しわかったような気がするのですが、官の中での高学歴化に対する対応というのは、実際に具体的にどういう考え方で対応されるのか。その辺のことをもしご存じであれば、教えていただきたい。

以上2点、よろしく申し上げます。

山本 それでは、まず山極先生のほうの質問から。

山極 今、運営費交付金の問題というのは、運営費交付金自体がずっと削減されて、ほとんどの大学では人件費を賄うのが精いっぱいという状況になっているわけです。ですから、人を削らないと物件費が出ない。いろいろな支出が増えていますから、今度消費税も上がるし、電光熱費も上がるし、電子ジャーナル経費とか、図書費もということですね。そういうお金が切り分けられなくなっているわけです。ですから、運営費交付金はとにかく大学の肝である人件費に使いたい。そしてあとは外部資金で何とか。研究費がもうほとんど教員に配分できない状態になっている大学が結構あります。そういう大学ではもうおっしゃるような配分の仕方すらできなくなっているわけですね。私の大学では一生懸命外部資金を取ってきていますから、ある程度そういう切り分け方ができます。それが、毎年毎年部局の要求を聞いて、それを財務も執行部も全部一緒になって、どういうところで切りましようかとなった場合、これは部局によって随分事

情が違うのです。

例えば数学系では一切お金は要らないかわりに図書が欲しいと言うし、それから実験系ではやはり設備が必要なので、老朽化、陳腐化するから、それを直してほしいという要求になります。どれを優先するのかというのを、やはり優先順位を決めて、それを全学でいろいろ資金をピックアップしながら貯めて、それを配分するというのを3年ごとの計画でやっています。そのくらいしないと間に合わないのですね。

一番大事なのは人件費です。これが減ってしまうと教育すらできなくなる。研究ができないのはもちろん大変ですが、教育ができなくなったら大学は終わるのですよ。これは一番大事なところで、1講座、教授1人しかいないというところがもうたくさん出てきていますから、実験系ではとてもそれではやっていけません。

教授に助教あるいは准教授をつけて2人という体制で少なくともやらないと、それは持てません。実習がありますから。そういうところはもう既にたくさん出てきていて、もう講座をつぶさなければならなくなっているというのが現状ですね。

それから、2番目の質問は、うちの大学では経産省、環境省と人事交流をやっています。向こうの係長とか課長補佐ぐらいの人に大学に2年間来てもらって、基本的には3年ですが、論文博士をとらせるかわりにこっちの助教あるいは准教授が省庁に出向して、働く。そういう交換人事をやっています。

それは結構評判がよくて、環境省はもう4人目を送り出しましたが、ということは4人受け入れ、全員学位をとっていますから、そういうことを少し続けて、省庁内で学位をとることがいかに能力アップにつながるか、現場の考える力を高めることにつながるかということを実践しようとしています。

おっしゃるように、文科省の中には学位をとった方はほとんどいらっしやらないと思うのですが、でも、それはやはり大学がどんどん働きかけてい

かないとだめなのではないかなという気がしています。

村田 文科省について言いますと、中教審で、これから学位をとる人が必要だろうという話が出たときに、中教審の将来構想部会の中でどなたかが、「じゃあ、まず文科省からたくさん修士や博士の学位をとるようにしたらどうなんですか」と、ちょっと笑い話が出たぐらいですから、先ほど山極先生がおっしゃったように、文科省はまだなのだと思います。ただし、経産省はかなり違って、民間企業を相手にしていますから、どんどん学位をと思っております。それから、先ほど出口先生の話にもございましたように、私がいろいろな企業の方とお話しする中で、本当に改革をされている企業のトップはすごく勉強されています。それは学位と関係なく、本当に勉強されています。

その勉強の背後には、例えばアメリカでMBAをとってこられ、それが基礎にあって勉強されている方もいらっしやいますし、本当に改革を、企業を大きくされているトップというのはずっと勉強されています。恐らくそういったことがこれから定着していったら、学位につながるのだろうなとは思っています。

山本 一言だけ、ちょっと付け加えますと、私も40ちょっとまでは旧文部省に勤めていまして、そのときに、30代の初めごろに政策科学を学びに筑波大の大学院に行きまして、経済学修士をいただいたのですが、帰ってきましたら、全くそれと関係ないところに回されまして、「2年間楽しんできたから、泥くさいところの仕事をやってくれ」と言われたことを覚えています。しかし、40幾つになって大学に転職した後にとりましたドクターは、教員としての生き残り及び発展に非常に役に立ちました。ということで、学位もやはりそれを使う場所によってかなり違うのだなと、個人的には思っております。いろいろなご意見があるかと思っております。

山極 実は控室で出口先生と話していたのですが、これから授業料無償化で、各大学は理事を外から複数揃えなさいと言っていますよね。この理事は産業界からのかなり圧力があって、そういう話になっていると思うのです。つまり、授業料無償化というのは国民の税金を使うわけだから、きちんと社会の要請に応えるような講座や経営人材というものをそこで持っていないといけません。それが無償化の対象になる大学の要件だというわけですよね。そうしたら、「そういう人たちはもう学位を持った人に限るということを言うたらええんちゃう」というような話をしていましたね。博士の学位をとった人に限るということです。実際、ほとんどの**大学の理事の先生方は学位を持っていらっしゃる**と思うのですよね。そういう方々と肩を並べて大学の経営をされるのだから、当然のことながら学位をとっているのが要件でしょう、そういうことを言うたらええんちゃうかという。そうすると、やはり企業の中でも高学歴、学位を持つということは重要になってくるのではないかと、そんな話をしていました。

山本 ありがとうございます。

それでは、どうぞ。ご所属とお名前をご紹介いただいて。

E D大学ばかりが聞いて申し訳ないのですが、そこで学長をしているFでございます。

私は、経歴的に申し上げますと、東京大学にもお入りまして、そこで山極先生なんかとRU11という、国立大学、私立大学をまたいだ組織をつくって、日本の研究大学をどうしていくんだという議論を随分しておりました。そうした中で、やはりこのまま行くと日本の学術といいますか研究力はどんどん下がってきってしまう。だから、その本当の原因はどこにあるのだろうというのを考えてきたわけですが、余りいい方法はなくて、とにかく学術にもっと

投資をきちんと回す環境をつくらない限りは、日本の基礎研究だけではなくて、もう人も来ないし、まして敏感な修士の学生はさっきの話ですが、ドクターなんかとって、何の役にも立たなかったとW先生がおっしゃっていましたが、そういう状況になってくるような気がしています。それを本当に根本的に変えていくのは何なのかはよくわからないのですが、大臣補佐官をやっていた鈴木寛さんとちょっと話をしている、そのときに彼が言ったのは、これは出口先生がお示しになったファクトだと思うのですが、18歳人口というか子供のことを考える有権者と、自分の社会保障のことを考える有権者と、どっちが多いのか。そのときの民度によっては、どういう主張をしている政治家に投票するのかというと、それは「私の明日の社会保障費を増やしてあげますよ」というほうに行くわけですよね。そこをどう意識改革していけるのかいい方策があるのかどうかというのは、これは大学が本来持つミッションなのかどうか。でも、そこを放り投げてしまっただけでは大学としても役割を果たせないのではないかと、自責の念も含めながら、ご質問したいと思います。

出口 その問題はよく指摘されるのですが、僕は根本的に間違っていると思います。なぜかといえば、多分これは問題の立て方だと思います。高齢者に「年金を減らすぞ」と言ったら怒るのは誰でもわかりますよね。だから、若者の人口が減って、高齢者が多くなれば、シルバー民主主義で何も改革できないと。そうではなくて、それは問題の立て方が違っていると思います。僕ももう古希を迎えましたので、孫が2人います。例えば、「孫と年金」という設定の仕方をするとなんかの高齢者孫を選ぶと思います。実は世の中のほとんどの問題は、問題の立て方によって解が違ってくるのですよね。だから、一番工夫しなければいけないのは問題の立て方なので、やはり何が理想で、どういう社会をつくりたいのかという問題を正しく設定したら、

解は変わってくる。僕は、高齢者が皆自分の年金にしか興味がないというのは完全な俗説だと思います。

F まさにおっしゃるとおりで、その問題設定を誰がやるか。

出口 皆がやるのです。

F それはそのとおりで、その人たちが皆でやらなければいけないですが、

出口 大学が中心に、問題の立て方をやろうと。例えば、僕の知っているケースでは、慶應義塾大学の商学部の学生が高齢者の年金の受給団体に議論しに行っています。年金の受給団体は、既に年金をもらっている人の集まりです。まさに既得権の塊ですが、そういうところに学生が行って、社会保障問題を議論する。そうしたら、対決ではないということがわかるのですよね。そういうことをきちんと指導されている先生方がいる。そういう問題の立て方を我々は一人ひとりが考えていくしか解はないので、シルバー民主主義になったらもう改革はでけへんというのは、僕は根底から間違っていると思います。

山極 私は、解決策になるかどうかわからないけれども、2つあると思うのですね。

1つはやはりリカレント教育、これはリカレントと言ってしまうと問題なのだと思うのですよ。つまり、何度でも大学に行くチャンスがある人生というものを設計する。それを企業では義務化するということですね。例えば、職場を変えるときには必ず大学に行つてある程度研修を積むとか、そういうコースを企業と大学が一緒になってつくるとかいうようなことをして、高等教育への意識改革を企業の内部でもらう。これは経団連とか経済同友会はぜひやってほしいと思うので

す。

それから、外国人人口というのをどう考えるかですね。今、東京都の20代の若者というのは、1割が外国人になっているのですよ。例えばこれが日本全体に広がれば、1千万人の外国人が日本に住むことになる。今、日本にいる外国人は3百万人弱ですが、それが3倍になれば、かなりの数になります。こういう方々が選挙権を持ち、あるいはそういう外国の人たちが大学に行つて、また職を選ぶ。今、例えばうちの大学で言うと、留学生のうちの3分の1ぐらいしか日本で就職できていません。だけど、67%の留学生が日本で就職したいと思っているのですね。そのマッチングができていない。そういう仕組みをやはり国が考えないといけない。出口先生が、今日はおっしゃらなかったのけれども、3人の学生が別府で起業したとおっしゃっていましたよね。あの起業に、外国人だと最初に5百万円を用意しなければいけない。これはものすごいネックになっているわけです。それをこの前、日本学術会議の産官学連携分科会で言ったら、企業の方は知らなかったです。それほど外国人に対しては制度設計ができていないのです。もっと海外の留学生がたくさんやって来るような魅力的な大学にする。そして、その外国人たちが日本の人口縮小社会を救えるような職につき、活躍をするということをすれば、私はかなり変わるのではないかと思います。

出口 皆さん感じ取っておられるということで、よろしいでしょうか。

山本 どうもありがとうございました。

いろいろと議論が進んでいる中で、そろそろ時間が迫ってきましたが、普通でしたらここでそれぞれの3人の先生から一言ということもあるのですが、それでもよろしいのですが、もし何かご発言のなさりたい方がいらっしゃったら、もうお1人ぐらい、時間があるかと思いますが、ではどうぞ、

A先生。

A すみません、たびたびですが、このこともぜひ重要なポイントなので、意見として。

出口先生も山極先生も村田先生も、ダイバーシティやイノベーションが非常に重要であるとおっしゃいました。私、最近覚えた言葉ですが、男性ばかりでできているパネル (Panel) のことを、最初のPをMにして“マネル” (Manel) と言うそうです。これを企画された方々にはぜひ、“マネル”にならないように、そしてここにいらっしゃる大学の学長先生方にも、この“マネル”では日本は世界に通用していかないのですね。

これは出口先生、女性に期待をする、そしてウィンドウのW、このことをぜひこの部屋全体の方にシェアしていただきたいと思ひまして、T大学の学長のTですが、よろしく願いいたします。

山本 私はモデレーターですので、企画にはタッチしていませんが、そういえば去年の6月に桜美林大学で日本高等教育学会を引き受けたのですが、そのときに大学職員の能力アップのパネルディスカッションで、3人のパネリストを選びました。

その際余り深くは考えていなかったのですが、何となくバランスということを考えて、長老の男性の教授の方と、1人が若手の女性研究者、もう1人が文科省の行政官の方ということで呼び出したなど、ちょっと、結果論ですが、そのように感じました。どうもありがとうございます。

それでは、3人の学長先生からも一言お願いしようかと思ったのですが、ちょっと時間がないようでございますので、本当に豊富な話題を、しかも普段の発想のスケールよりもさらに大きな話をしていただきまして、まことにありがとうございました。

3人のパネリストの学長先生に改めて拍手をもって終わりたいと思います。ありがとうございます。(拍手)

進行のご協力、ありがとうございました。

とおもしろいのではないかと思います。ありがとうございました。

最後に一言申し上げれば、どんな理念でもいい、どんなアイデアでもいい、おもしろくてワクワクドキドキする場所が作れるかどうか大学が生き残れる最後のポイントだと思います。人はおもしろければ寄ってくるのです。APUは別府の山の中です。何で東京や大阪から学生が来てくれるのか。多分きっとおもしろいと錯覚しているからです。おもしろいところをつくる。

最後に、京都大学のWINDOW Concept に関して山極先生がウィメン (W) という話をされましたが、日経の経済教室に感動した論文がありました。平成の一番大きい変化は、短大がほぼ消えて、4年制を卒業した女子学生が塊として増えたことである。何百万人もいるそうです。あと数年すれば、この人たちを中心に社会が回っていく。だから、日本は絶対よくなる。

ということで、ちょうどこれで30分ですから、僕のプレゼンを終わりたいと思います。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

【閉会挨拶】

三木 義一

大学基準協会監事
青山学院大学学長

司会 最後になりましたが、大学基準協会の理事会監事で青山学院大学の学長であります三木義一より、閉会のご挨拶がございます。

三木 私、今日はピンチヒッターだったのですが、来てよかったと思いました。確かに冒頭にお話があったように、今日は3月3日ですので、耳の痛い話を大分聞かされるのかなと思っておりましたが、確かに耳の痛い点もいろいろあったのですが、耳寄りな話も随分あって、我々として学ばなければいけないものが随分あるということを実感いたしました。そういう意味で、普通私はこういう人の話を聞くのは大変苦手なのですが、今日はおもしろくて、最後まで飽きずに聞かせていただきました。

山極先生のお話は、さすがやはり日本を代表する大学ならではの大変スケールの大きなお話で、我々私立大学としても本当に見習いたいのですが、そんな余裕はないというところを感じながら、大変うらやましく思ったところです。やはり私立ができない、日本を代表する大学としての役割をぜひ果たしていただきたいと思いつつ、私どももひょっとするとまねができるかなと思ったのは、例えば吉田カレッジとか、それから白眉プロジェクト、あれは私学で小さくてもできるかもしれない。それからさらにはおもしろチャレンジとか、ああいうのは私立大学こそやらなければいけないのではないかと思って伺っておりました。ただ、URAが現在40名いらして、これを50名にしようという、あの構想を聞いたときに、私ども青山学院は去年辺りURAをやっと1人にとって、それで劇的に理工の産学連携が進んだものですから、今度2人にしようと、そういう状態ですね。そこから比べま

すと、この40名、50名という話はまるで夢物語ですが、でも本当は理工学部がある大学などはいく方向でなければいけないのだろうということを感じた次第であります。

2番目の村田先生のお話は、同じような設置学校形態をとっている大学ですので、大変参考になると同時に、私どもの大学も村田先生の関学のような方式をとりたいと実はずっと思っているわけです。たすき掛けと言われている問題ですね。経営と教学の分離というのが私どもの設置学校方式の場合は本当に深刻で、教学上必要なことであっても、これを法人側にご説明して、ご理解いただかないとできない。そのために必要なものが数か月あるいは半年以上遅れる。絶えずそういうことで苦しめられてきているわけです。

ですから、それを何とか解消するために、私どもも関学さんのやり方を見習いたいなと思っておりまして、関学さんはこれをうまくやっているということで、大変心強く思っておりました。でも、これを快く思っていない人たちは「関学は失敗しているみたいだ」といううわさを本学でも流しておりまして、この罅迫り合いがこれからも続くのかなと思っております。関学のお話を聞いていると、いろいろ参考になるところもあって、例えば学部推進費、こういったもので学部自体にやる気を起こしていこうという、これは大変いいアイデアだなと思って、私も少しまねをしてみたいなと思った次第であります。

3番目の出口先生のお話は、これは本当に刺激のお話で、発想の転換が必要だなということを思い知らされました。日本は低学歴社会だという、その観点からもう一度大学のあり方を見ていかな

ければいけないのではないかということを実感した次第であります。しかも大学の役割、学生たちにおもしろさとワクワク感、これを与えられるかどうかだと、本当に大事なことで、我々、常に肝に命じておかなければいけないことだろうと思いました。

そして、お三方のお話を聞いていると共通しているのは、やはり大学はもっと個性を磨かせることだと、そこに注力していくことだということかなと改めて思いましたが、そのためには基本的には大学にもう少し資金的な余裕があって、人を自由に使えるものでなければ、我々もできませんよね。経団連の方々は大学に対していろいろ期待をしてくれているようですが、期待してくれている割には、自分の昨年得た所得のうち大学に寄附している金額は1%にも満たないわけです。これではなかなか大学は育たないと思うのです。ですから、本当は経団連もみずから法人税の税率を10%ぐらい引き上げて、それで大学への教育研究に対する投資は、今のように損金算入ではなくて税額控除にするぐらいの発想の切りかえ、そして本当に大学に寄付したところは実質的に減税が確保できるような、そのぐらいの発想の転換が必要

なのではないかと改めて思いました。

そして、出口先生のお話ですと、女性がどんどん出て、これから社会を支えていきそうだと、今日のT先生みたいな人がいっぱい出てくるのかと思うとワクワクしますが、同時に、よほど強い人でないと今の日本の制度ではなかなか活躍の場は与えられないという問題もあります。そういうものをどういうふうに直していくか。やはり法律自体をちゃんと、会社の取締役の4割以上は男女ともにいなければいけないと、スウェーデンはこういう法律をつくって社会を変えたわけですね。我々が本当に必要だと思うのであれば、そういう法制度を変えていくような政府を、我々自身の判断でつくっていくことが必要なだろうということも改めて思いました。

今日は3大学の学長の先生方のお話を聞いて、先生方も、帰ってこれをいろいろ考えてみようと思われていると思います。ぜひそれぞれの大学で実践をしていただき、その成果をまたここで持ち合せて、大学を良くしていきたいと思えます。

これからもよろしくお願ひします。今日はありがとうございました。(拍手)