

第4回 学長セミナー報告書

個性を生かす大学改革 －これからの大学を考える－

公益財団法人 大学基準協会

2017（平成29）年3月5日

目 次

1. 開会挨拶1
2. 基調講演 「タイにおける高等教育の現状と 国際的に魅力ある大学創出のための改革イニシアティブ」 Udom Kachintorn (President of Mahidol University)3
3. 講演① 「大学における科学技術人材育成の在り方 ～東京工業大学の教育改革～」 三島 良直 (東京工業大学学長)15
4. 講演② 「亜細亜大学の個性を考える」 栗田 充治 (亜細亜大学学長)29
5. ディスカッション、質疑応答・意見交換43
6. 閉会挨拶57

【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4回学長セミナーを開始いたします。

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。ただいまご紹介いただきました大学基準協会事務局長をしております工藤でございます。どうぞよろしく願います。

今回で学長セミナーは4回目ということでございます。本日はお寒い中、またご多忙の中、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。

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、永田先生、よろしく願います。

永田 ただいまご紹介いただきました本基準協会の会長を務めています永田です。

本日は、年度末の殊さらお忙しい中、この第4回学長セミナーにおいでいただきまして、本当にありがとうございます。簡単ですが、本セミナーを主催する側として、ご挨拶を申し上げます。

最初に、本セミナーを開催するにあたりまし

て、本当にご多忙の中、基調講演をお引き受けいただきましたタイ王国のマヒドン大学学長のウドム・カチントン先生には改めてお礼を申し上げます。

また、そのあと講演をいただきます東京工業大学の三島良直先生、亜細亜大学の栗田充治先生、さらにその後のパネルディスカッションにおいてモデレーターを引き受けていただきました国際教養大学の鈴木典比古先生に、心より感謝を申し上げます。

本協会は1947年、新制大学がスタートすると同時に、大学人みずからの手で大学の高等教育の質を保証し、向上させるための取り組みを行うために、大学基準を設定して、大学人がお互いに評価し合うことをモットーに創設された団体です。

現在、大学と短期大学の機関別認証評価と、5つの専門職大学院の認証評価を行っています。来年にはさらに3つの新しい分野の評価を担当することになっています。

さて、現在我々の、あるいは我が国の高等教育全般を見渡してみると、グローバル社会に対応した人材育成の推進、それから各大学の機能別分化への対応、あるいは高等学校と大学の円滑な接続を意図した高大接続改革、入試改革など、本当に多くの課題が寄せられています。

また、社会からは、実社会で活躍できる人材

育成が強く要望されています。こうした課題に応えるためには、大学自身が機能的な大学運営のために組織を効率化し、教育や研究のマネジメントのみならず、学長に代表される大学のガバナンスの体系そのものを再構築する、という大学改革を進めることが求められます。

一方で、大学は本来極めて自主的かつ自律的な組織です。したがって、要請はあるものの、まずそれぞれの大学が建学の理念や精神、あるいは基本的な大学としての考え方に基づいて、自らの大学の特性をいかに生かすための目標や計画を設定していかなければ、有効な改革にはつながらないということになります。

批判的に言えば、近年の大学改革は、こうした議論が十分尽くされた上で進められているか、ということについて、必ずしも言えないのではないかと考えています。

そこで、ここにありますように、第4回目の本セミナーではテーマを「個性を生かす大学改革」としたわけです。

このテーマを踏まえ、各大学の基本的な考え方に基づいて、特性に応じた積極的な改革を行っている大学等から講演をいただき、先ほど申したように、我々がみずから、自主的かつ自律的に将来を展望して、世界の多様な発展にどのように呼応していくかということを議論しようというわけです。

このセミナーの後半においてはパネルディスカッションを行いますが、そこでは具体的にフロアからの意見も含めて、つまり会員校の学長や副学長様など、ご参加いただいている方々の意見もいただきながら議論を深めていきた

いと考えています。その際は、ぜひとも忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

本基準協会は本年創立 70 年という節目の年を迎えました。評価機関として認証評価を推進する一方で、それだけではなく、先ほどから述べている問題意識のもとに、我が国の高等教育の将来のあり方というものを、これから積極的に考えて意見を述べなければならぬと考えています。

つきましては、会員校の皆さんのご支援・ご協力を引き続きよろしくお願いいたします。

最後になりましたが、本日は3名の先生方の講演もありますが、皆様にとって成果の多いセミナーとなりますことを祈念いたしまして、挨拶にかえさせていただきます。

【基調講演】

タイにおける高等教育の現状と国際的に魅力ある 大学創出のための改革イニシアティブ

Udom Kachintorn

President of Mahidol University

司会 それでは、早速、基調講演に入りたいと思います。最初はタイ王国にありますマヒドン大学学長のウドム・カチントン先生でございます。ウドム先生の略歴は本日お配りしております。ウドム先生の略歴は本日お配りしておりますので、詳しくはそちらをご覧くださいと思います。

先程案内があったように、本日の配付資料に追加をして、本日、ウドム先生にパワーポイントを作成していただいております。本日は「タイにおける高等教育の現状と国際的に魅力ある大学創出のための改革イニシアティブ」というテーマでお話させていただきます。

それでは、ウドム先生、お願いいたします。

ウドム 皆さん、こんにちは。

まず、大学基準協会の皆様にご招待いただいたことに感謝申し上げます。

ご存じのとおり、昨今は大学に対する社会の要請も変わってきています。政府からの要請が変わってきているというだけでなく、雇用主それから学生達も何を大学に求めるかが変わってきております。ということで、本日はタイの状況についてお話をさせていただきます。そして、タイの高等教育の現状や世界各地で耳に

することがある高等教育の課題などを含めて5つのポイントを取り上げてお話をしたいと思います（スライド2）。

【数字で見たタイの高等教育】

まず最初に、数字をベースにして、タイの高等教育を振り返ってみたいと思います。タイの高等教育ですが、教育省の管轄下に置かれております（スライド3）。省の組織は日本の場合と少し違っているかもしれませんが、高等教育局というものがあります。その他に、小学校・中学校レベルを管轄する局、それから職業訓練学校を管轄するところもあります。

こちらが教育の全体像となります（スライド4）。まずは就学前教育から始まりまして、初等教育それから中等教育、そして高等教育と進みます。高等教育の場合、学生は大体18歳から22歳ぐらいまでの年齢層の人達です。

現在、155の高等教育機関、いわゆる大学があります（スライド5）。そのうち半分が公立の大学であり、残り半分が私立です。

学生数ですが、およそ200万人です（スライド6）。86%は公立の大学に入っています。そして私立の大学に通っているのが14%ぐらいです。毎年入る学生数ですが、これは2015年の

数字を使っておりますが、およそ 50 万人の新入生を受け入れております。スライド上には5年間の入学者数を示しておりますが、大体学生数 200 万ぐらいという状況がわかると思います。それから留学生は、特にアジアの地域からの留学生が多く、1 万 8,000 人ほどになります。

こちらが予算の状況です（スライド7）。高等教育にかかる予算は、日本などの国と比べますと、少し金額が少ないように思えるかもしれませんが。これは 100 万バーツを単位としておりますので 1,086 億 9,580 万バーツということになります。初等学校、中等学校にかかるお金もあります。次に学位プログラムの数という点でいうと、学士号のプログラムが 67%、そして大学院の修士及び博士号が 30%前後となっております。また、国際的なプログラムもあります。およそ 800 のプログラムを用意しております。留学生が一番好む分野としては、経営管理学それから国際事業、タイ語や英語等の語学を学んだり、それから仏教学という分野となります。これがタイの高等教育の現状ということになります。

【高等教育グローバル化のトレンド】

次に、高等教育のグローバル化のトレンドを見てみたいと思います（スライド9）。

今、世の中はますますグローバル化が進んでおり、そして急速に変化してきております。これは技術が発展することによる変化もあります。従って、それもしっかり考え合わせいき、新たなグローバル化した知識ベースの経済の需要に見合った教育をしていかなければいけ

ません。これにどのように対応するかが非常に重要なポイントとなります。

過去には、ご存じのとおり、大学は学生達にいろいろな経験や学習をさせるという役割を担っておりました。しかし今、学生達が自分達で知識を創造する、自分達でイノベーションを起こす方向に導いていかなければなりません。主要な高等教育機関では、教員達はただ単に今の知識を教えるだけではなく、世界各地での最先端の知識を教えることが必要です。つまり、世界に目を向けて、何が起きているかに機敏に反応しなければなりません。

日本の場合はどういうパーセンテージになるかわかりませんが、アメリカそれからヨーロッパですと、「従来とは違った」学生達が 70%、80%ぐらいということです。この「従来と違う」というのは、普通学生達は高等学校から大学に進むわけですが、その高校を卒業して一旦働いたり、いろいろな国を訪れたりしているということです。ASEAN の国やアフリカの国などに行って、将来自分はどうなりたいのか、どういう仕事につきたいのかなどを考えながら世の中に出ていく。これも非常に重要な経験だと思えます。ですので、学生達が今度は学ぶために大学に戻ってくる時には、自分達に見合った内容の教育を求めるわけです。一般的なお仕着せの教育では満足しません。例えば企業家精神について学びたい、知識やスキル、それらを身につけて、自分達の目指すキャリアへと進んでいきたいと、学生達は考えているわけです。

大学というのはただ単に教える場ではありません。大学は学習の場へと変わっていかなければ

ればなりません（スライド 10）。もっと柔軟性に富んだ大学でなければなりません。特にカリキュラムは将来の学生達のニーズに合わせたカリキュラムにしなければなりません。

また、イノベーションや知識を創造できるように学生達にモチベーションを与えることが必要です。最近では MOOCs、大規模オープンオンライン講座とか反転授業というものが学習の場で使われることが多くなってきています。特に情報化社会となってから、こうした手法が使われるようになりました。大学としては、学生達が現在はまだ存在しない仕事につくことを想定し、学生達に備えさせなければなりません。今ある職業の多くは古くなって、将来的にはなくなってしまうものもあるでしょう。技術が発展し、あるいはロボットが人のかわりに仕事をするという職業も出てくるでしょう。でするので、学生達がしっかりと将来に備えられるようにしていかなければなりません。きちんとグローバルな視点を持たせ、強みも持ち、そして創造性を持った学生にしていかなければなりません。

人材開発のイノベーションの創造によって、大学はグローバルに戦うことができ、そして将来継続して成長していくことができるということになります。これについてはどのようにしたらこの人材を育成できるかということについて真剣に考えていく必要があります（スライド 11）。

先程申し上げましたが、アメリカにおいては現在 85%の学生は「従来とは違った」学生です。つまり、こうした学生は4年制の大学にずっと

通い続けるわけではなく、年齢的にも 18 歳から 22 歳というわけではない。もっと年が上の可能性が高いです。そういった学生が増加する中で、今までのやり方だと、彼らのニーズを満たすことができないかもしれません。実際、データを見てみますと、現在アメリカにおいては 1,000 以上のコースが閉鎖しています。学生のニーズを満たすことができないのでコースをやめなくてはいけないという状況があります。こういったことを重要な現象としてとらえ、我々も準備していかななくてはいけない問題だと思います。

学生が入学したら、彼らはグーグル等では見つけられないコンテンツを求めて大学に来ます。自分達で見つけられるものは自分で見つけるわけですが、グーグルで学べないものがあります。グーグルでは経験を得ることはできません。ソフトスキルを得ることはグーグルではできません。だからこそ、学生達は大学に来るのです。大学でそういったことを学ぶために来ています。学生はカスタマイズされた、パーソナライズされた教育というものを求めています。ですので、高等教育というのはますますパーソナライズされた方向に向かっていくでしょう。

アメリカの大学のいくつかを見てみますと、例えば、純粋な工学を学ぶのではなくて、エンジニアリングと経営学、工学と哲学、工学と医学を組み合わせたような形、あるいは工学と医療技術を合わせて将来に役立てたいといったことを考えて、学生は学びに来ます。今までのものとは全く違う新しい組み合わせ方で求めていくということが新しい現象として起きて

います。これを実践するために、大学のほうでは学習者中心の視点に移らなくてはなりません。彼らのニーズをとらえ、応えていかなくてはなりません。そうでないと、大学に学生はもう来てくれなくなってしまう。

教育方法も変えていくべきでしょう。それもとても大切なことです。ほとんどの授業は現在教室で行われていますが、これはますます減っていくと思います。教室の外に出て、現実の世界で起きていることを学び、そういった中で学ぶというのが今後の方向性になるでしょう。そして、MOOCs はご存じのとおりですが、さらなる発展の可能性があります。ただ、MOOCs だけが万能薬というわけではありません。学生は価値と結果を求めています。

もう一つ申し上げたいのは、大学に入学する学生は仕事を求めている、仕事に役立つスキルを獲得したいと考えています。そして、大学としても学生に対して雇用され得る能力を学生に提供しなくてはなりません。従って、大学は教室での経験と仕事での経験を融合していくということが非常に大切になってきます。これが将来の方向性となるでしょう。学生は卒業まで待たず、それよりもっと前に仕事の経験をしたい。それまでにきちんと技能を得て、そして十分に仕事ができるようにしておきたいと考えています。それが今後の高等教育の方向性になるでしょう。

【大学のランキング】

次に、我々の大学のランキングについてお話をしたいと思います。これがますます重要にな

ってくると思うからです。我々の大学は、国際的に魅力ある大学になるために、ランキングというのは非常に重要な要素としてとらえるべきであると思います。

こちらがランキングについての情報ですが（スライド14）、どの大学、教育機関を選ぶか、留学生や海外の学生が選ぶ際に見るのは、大学のランキングというのが1番に挙がっています。2番目に重要な要素は学門分野上の評価です。ある教科において評判がいいか、優秀な教授陣が揃っており、その教授から学びたいと思えるような人がいるかということです。その次に重要なのが立地です。世界のいろいろなところで大学が設立されるわけですが、どこでもいいというわけではありません。やはり立地というのは重要です。トップクラスではなくても便利な場所にあれば、それは魅力的な要素として考えられます。

以上は大学を選んだ理由として学生が挙げたものですが、ランキングというのは一番重要な要素として挙がっている。特に、国際的にどこの大学に行くかを考える時には重要な要素になっています。だからこそ、ランキングというのは考慮しなくてはなりません。それが学生を引きつける力になるからです。

こちらがランキングによってもたらされるメリットです（スライド15）。ランキングによって大学の評判が高められ、そして知名度も上がります。また、大学の研究や学術的な研究の発展にもつながります。例えば出版物がたくさんあれば、ランキングも高くなるでしょう。

また、ランキングはグローバル化とも直結し

ています。最近、世界中で行われている調査ですが、毎回同じ結果が出てきています。学生がある大学に来たいという時、まずランキングがどうなのかということを見ます。そしてその親御さん達も、自分達の息子や娘にいい大学に行ってほしいと思っているわけですから、ランキングというのは絶対に見るわけです。ということで、ここは大変重要です。また、ランキングというのは戦略的な計画策定にも役立つものです。大学の発展の原動力になるものです。これがメリットになります。

では、私の大学、マヒドン大学の例を示したいと思います（スライド 16）。大学は 1888 年に創立されました。本年で 129 年目を迎えます。33 の学部、そして教員の数が 4,000 人、職員も含めると 3 万 4,000 人ほどの人達が働いています。正課の課程で学んでいる学生数は 2 万 9,000、Scopus 論文数でいいますと、年間 2,500 ほど出しています。そして、その被引用度ですが、1.1 で比較的良好な数字だと思います。

現在、私達はタイでは第 1 位のランキングとなっています。2025 年には ASEAN の研究大学として 1 位になりたいと思っています。そして 2030 年には世界クラスの研究大学になるということを目指しております。やはり世界クラスの大学にならないといけない。そしてそうなれば、世界での大学ランキングの中にも我が大学が登場することになるでしょう。

これがそこに向けてのロードマップです（スライド 17）。現在タイ政府はエクセレントプロジェクトというものを始めました。2030 年には少なくとも 2 つの大学、チュラロンコン大学と

マヒドン大学が世界クラスの大学となり、トップ 100 の中に入れるようにと期待をしております。このようにロードマップに基づいて、2015 年から取り組みを始めており、ステップバイステップで、このロードマップに従ってやっていますと考えています。

世界クラスの大学というのはどういうものであるのか、これは世界銀行が定めている定義ではありますが（スライド 18）、これに従って世界クラスの大学になっていきたいと考えています。そして世界大学ランキングの中でトップに入りたいというのであれば、やはり優れた卒業生を輩出していかなければなりません。つまり、世界のトップ 1%、あるいはその 5% の中に入る優れた人材を輩出していくことが必要です。よい人材を育てるためには優れた教授陣も必要です。そして、優れた教授達に大学に来ていただくためには、やはり可視性も高めて、評判も高めて、そして魅力あるコース提供をするということが必要となります。そうすれば、よりよい学生達が大学に入学するでしょうし、教育等のスループットも向上していくはずです。そして結果的に秀でた、すばらしい卒業生を生み出すということになります。卓越した世界クラスの大学になるために、こうしたサイクルを踏んでいくことが必要です。

マヒドン大学としての戦略的な機能の枠組みをスライドでお示しします（スライド 19）。4 つの戦略を立てています。まずは研究で優れたものを出していくということ、アウトカムベースの教育というものを私達は目指しています。また、サービスそれから社会との関わりで

も秀でていなければなりませんし、また大学の運営でも秀でた成果を上げていくことが必要です。マヒドンのコアとなる中核となる価値を定めていくことが必要です。そうすることで世界クラスの大学になります。そして私達の大学の中でも、いわゆるSDGs（持続可能な開発目標）のゴールにも携わっていくことが必要だと考えています。

こちらのスライドですが（スライド 20）、さまざまな大学ランキングの中で、マヒドン大学がどのように評価されているかを示しています。THEアジア世界大学ランキングで見ると、タイの中では1位、そしてアジアでは90位という格好になっています。

【国際的に魅力ある大学へ】

次に、大学を国際的に魅力のある大学にしていくためには、大学の運営に携わる者として何を知るべきなのでしょうか。どのようにして大学を向上させていくことができるのでしょうか。前にもお話ししましたように、世の中は急速に変化しています。急速というだけではありません。破壊的な変化が起こっており、そして収束も起こっています。

いくつか例を示しています。アップル社はコンピュータから始まりましたが、今ではスマートフォンそれから腕時計、そして車も扱うようになっています（スライド 22）。グーグルも強力な検索エンジンでしたが、こちらもやはり今では自動車も手がけています。ナイキはスポーツ用具などの会社でしたが、そうした専門知識を使って、ヘルスケアの分野にも乗り出してい

ます。そしてGEは、最初は電球から始めた会社でしたが、今では重工業それから飛行機のエンジン、そして今ではやはりヘルスケアの分野にも事業を広げています。このように、全て破壊的な変化を遂げており、そして転換も起こっているということがわかると思います。

次に、こちらをご覧くださいと思います（スライド 23）。これが世界における教育に関する哲学です。まず、紀元前まで逆上るところから、こうした教育は始まっていました。これが「教育 0.0」です。哲学が教えられていた時代、批判的な考え方、議論をするということです。例えばプラトンやアリストテレスとかいった人達が議論などを展開させました。そして、昔のインドでもいろいろな知識が生まれました。

そして、1200年頃から、この時代から「教育 1.0」の時代に入ります。この頃になりますと宗教そして教会が主体となりました。教会学校やそのほかの宗教機関などが教育を展開しました。1950年以降になりますと、「教育 2.0」の時代に入ります。社会それから自然科学の分野の教育も増えました。教育を提供するということだけではなく、研究というものも導入されるようになりました。そして新しい知識を創造しようということになったわけです。

そして、2000年ぐらいからいわゆる「教育 3.0」の時代に入ります。新しい高等教育のモデルが出てきます。もっとイノベーションに力を入れ、そして起業家精神にも力を入れ、そして学際的な教育ということが目指されるようになります。一つの学術分野だけではだめなの

です。やはりほかの学部ともかかわりながら、学際的、マルチディシプリナリーな方向を目指すことが将来は期待されます。

そして今まさに私達はこういう時代に入っているのです。従って、大学が考えるべきで、そして今後動いていくべき方向というのは、イノベーションのある、そして起業家精神あふれる大学ということになります。そうでなければ、この時代についていくことはできません。ここは非常に大切なところだと思います。

【エンプロイアビリティ (Employability)】

もう一つ、本日お話ししたいこととして、エンプロイアビリティ (雇用され得る能力) についてお話をしたいと思います。

世界中のKPI (重要業績評価指標) を見た時に、一番大切なのはこのエンプロイアビリティということになります。成功要因の大切なもの、この大学の能力を見る時の重要なところとして雇用される能力というのが大切だとされています。この用語ですが、成功指標と認識されています (スライド 25)。まず申し上げたいのは、これは教育のリーダー達が適切な能力を備えた卒業生を輩出し、そして労働市場を満足させられるようなソリューションを見つけるということです。もう一つが、教育セクターが産業界と協力して適切なスキルを学生に与えること、そして勉強と仕事のバランスをとって適切なカリキュラムを設計することが大切です。ですので、公民連携というのが非常に重要になってきます。

エンプロイアビリティに関しては3つの重

要なテーマがあります (スライド 26)。

まず1つ目は、質の高い教育を与えることが大切です。特にデジタルスキルやデジタルリテラシーというものを学生に授けて、労働市場のニーズに合わせていかななくてはけません。2つ目がPPP (公民連携) というのがこのエンプロイアビリティのスキルの改革には非常に大切になります。また3つ目が創造性や問題解決能力、そして共感能力といったソフトスキルを開発しながら、そして新しいセクターに注力していくことが大切です。この3つをとらえて、卒業する学生を優秀な人材にすることができる。そして、どの会社、どの機関に行ってもきちんと能力を発揮して仕事ができるようになるでしょう。これがエンプロイアビリティの意味になります。

現在の世界を見渡してみると、信じられないことですが、若者の失業者は全世界で7,300万人もいます。そのうち3,000万人は仕事を求めている。一方、800万の仕事が人材が見つからない状態になっているということです (スライド 27)。800万もの仕事になぜ人材が見つからないのかというと、スキルにおけるミスマッチがあるからです。今はソフトスキルそしてデジタルスキルが必要とされています。ただ、そういったスキルを備えている人材がいない。したがって、大学を卒業しても仕事を得られない。会社としてもそういった卒業生を欲しくない。雇用者のニーズを満たしていない学生は要らないというわけです。デジタルとソフトスキルのギャップというのは非常に重要なので、これについては強調しておきたいと思います。

若者の 10 人に 6 人が今後、現在はまだ存在していない仕事につくことになるでしょう。でするので、大学では学生をオールラウンドに育てていかななくてはなりません。フレキシブルな形で、大学を卒業した時に、そういった学生達がどのようなフィールドにおいても活躍できるようにしていかななくてはなりません。

今後はこの高齢化のトレンドに見合うような仕事というものがどんどん作られるようになるでしょう。また、具体的にはロボティクス、グリーンエネルギー、医療情報学や原子力、ナノテクノロジー、こういった仕事求められるようになり、それぞれに高いスキルが必要とされています。今までの一般的なレベルのスキルだけでは足りません。したがって、教員達も、学生達がきちんとこうした能力を備えられるように、そして高いスキルを得られるように、そしてこうした仕事が将来できるように備えていかななくてはなりません。

また、人口構成を見ても、いろいろな国で学生の減少、そして労働者の不足というのが言われていますが、一方でインドにおいては違います (スライド 28)。非常に豊富な人材があります。ですので、こういった状況を見ると、各国はよりオープンになって、モビリティというものを促進していかなければいけません。つまり、世界のどこに行っても働ける、どの国、どの文化においても働けるようにしなくてはならないということです。社会学的に見てみますと、モビリティの促進ということに適應していかななくてはなりません。またダイバーシティも大切です。というのも、今、労働市場に

おいて、X世代、Y世代というのが非常に増えています。それが 76%あります。そしてZ世代というのは大体 16%、こちらも増えていますが、今後増えていくでしょう。ベビーブーム世代は現在全体の 8%しか占めていません。このZ世代というのは非常に大切です。非常にユニークな世代です。能力があります。そして自分達で自らの能力を開発することができる。雇用される側にはなりたくない。フリーランスとしてマルチタスクに働きたい。コミュニケーション的にも、インターネットというものを活用します。実際に彼らと直接話をしている時でも、「今日はどうですか」とか「今日の上司の感じはどうですか」といった時に、彼らは「自分のブログを見てくれればいいですよ」と、直接話すのではなくて、そのような形の答えをするというのがZ世代というものです。そういったものを我々は受け入れていかななくてはなりません。

そういった学生達が大学に入ってきたら、そのコミュニケーションの仕方や対応というものも考えなくてはなりません。彼らがもし仕事をするようになった時には、彼らの仕事のメソッド、やり方というのも変わってくる。そういった環境も考えていかななくてはなりません。

これは学生に対する提言です (スライド 29)。彼らは新しく出てくるセクターやソフトスキルやモビリティに力を注がなくてはならないということです。卒業した時にこういったものに備えるようにしなくてはならないということです。まずSTEM教育、ヘルスケア、そして創造的な学問に注力すること、そしてデジタルエイジ、デジタルリテラシーのスキルをつけ

ること、そして仕事の経験を求めるということも大切です。また、国際的な海外での経験も求めていくことが大切でしょう。

また、これからは少なくとも2つの言語を使えるということは必須です。会社によっては3つ必要かもしれません。また、国際ネットワークを育てていくということも大切です。世界がますますグローバル化しているからです。

では、教育制度に対する提言はどうでしょうか（スライド 30）。産業界と整合性をとり、そして新しいスキルに注力をして、将来のニーズを満たせるようにしなくてはなりません。つまり、産業界側のニーズを満たすということが大切です。また、人と対応するスキルも必要になります。ソフトスキル、そしてインターンシップなども必要でしょう。そして国際的なモビリティを持つこと、そして他言語が話せるということも目指されます。

これからの政府あるいはその担当当局に対しての勧告です（スライド 31）。政府にぜひ理解し、サポートをしていただかなければならないことは、教育制度を改革していくことです。日本だけでなく各国で今、目指されております。それから、公民連携というものも必要になってまいります。教育改革をし、そして雇用可能なスキルを身につけてもらう、そしてビジネスニーズに見合ったものも必要ですし、インターンシップのようなモデルも必要でしょう。そして民間部門との協力のため、よりオープンでなければなりません。各機関、政府もまたオープンになってネットワーク化をすることが必要だ

と思います。そしてリソースを最適化し、もっと成長するための力を備えることが必要です。さらに経済成長それから雇用創出、労働規制を簡素化し、また労働に対する税金も減らし、そしてナレッジハブをつくっていくことが必要でしょう。

各教育機関に対する勧告です（スライド 32）。生涯学習や幅広いニーズに見合う柔軟性が必要です。そしてグローバルな競争力です。毎分ごとに経済の状況は刻々と変わってきます。この経済それからライフサイクルに基づいた形での労働力を備えるということが必要です。そしてモビリティも培っていく。そして技術などに投資をしていくことが必要です。

【エンプロイアビリティの課題】

エンプロイアビリティに関する4つの課題を見てみたいと思います（スライド 33）。まず第1に、雇用されうる者の価値です。新しい人を採用する時、やはりその組織の文化を知ってもらうことが必要でしょう。これはとても重要なポイントになります。

第2にソフトスキルも求められます。コミュニケーション能力、倫理観、そしてリスク管理ができる、そういう能力です。もちろん、これだけではありませんが、この3つは将来的には大切になってくると思います。他の人ともきちんとコミュニケーションを図り、協力をする必要があります。1人では何も作り出すことはできないからです。また、正しいことをやるという倫理観も大切です。そして、リスク管理、常にチャレンジに直面をしているわけですから、

もしうまくリスクあるいは災害などを避けることができなければ、組織としても失うものが大きくなってしまいます。

3つ目が異文化スキルです。先程言いましたように、労働力はいろいろな国に流れていくことになるはずですが、雇用主が必要とする国に労働力は向かっていきます。となりますと、他文化の環境の中で仕事をするようになります。そういうスキルが求められるわけです。

4つ目は、やはり言葉です。少なくとも英語が話せることが必要となるでしょう。会社によっては少なくとも英語プラススペイン語や中国語、日本語といった言語を話せることを求めるという会社もあるでしょう。

私はこのスライドにグーグルトランスレートを利用して、日本語訳を入れてみました（スライド 34）。ほかのスライドはちょっと翻訳することはできませんでしたが、これは翻訳することができて大変うれしく思います。正しい訳になっているかどうか、ちょっとわかりませんが、これが皆さんの理解を助けることになればと思います。

どのスキルや経験が一番卒業生のエンプロイアビリティにかかわるか、それを3,000の企業に聞いたところ、一番大切だと会社側が言っているのは、やはり専門職業上の経験でした。2番目が、専門知識を高いレベルで持っているということです。そして、少なくとも2言語を流暢に話せること、課外活動それから成績が優秀であること、そしてトップレベルの大学の卒業生であることを求めるとしています。

この一番上の部分を強調したいと思います。

プロとしての経験、知識だけではなく、自分1人でもきちんと働けるようにしなければなりません。この分野だったら何でもわかる、これは自分の専門の分野であるというものを持っていなければならないのです。

これもまたアンケート調査の結果です（スライド 35）。2017年、先月出てきたばかりのアメリカで行なわれた調査結果なのですが、2017年に採用された人達がどういう学位をとっていたかを、例えばコン・エジソン（ConEdison）とかファイザー（Pfizer）とか、169の大手企業を対象に聞いています。どういう学術分野の卒業生を雇いたいのか。トップが財務関係、それから会計、それから経営、コンピュータサイエンス、それから機械工学、大変おもしろいのですが、下のほうに経済というのがあります。あまり経済の分野は人気がなかったようです。皆さんもこうした面をちょっと考えてみてはいかがでしょうか。

【どのように大学改革を進めていくか】

最後に私からお話ししたいのは、今後国際的、魅力的な大学になっていくためには、何をすればよいかということです。

まず、1つ目は差別化を図ることが必要です（スライド 37）。卓越した大学にならなくてはいけない。それは研究主導になるということです。それしかありません。これは非常に重要です。というのも、すばらしい研究があれば、すばらしいテクノロジーや新しい成果が生まれ、大学としても知名度を上げることができます。優秀な人材を引きつけることもできるでしょ

う。そして、全てのカリキュラムは時代にマッチしたものであり、またアクティブで、さまざまなアプローチを融合したものであり、そしてコンテンツ中心ではなく、学生中心型にするということです。

2つ目はアウトカム重視型の教育ということに集約できると思います。まずアウトカムが何かということを見据えて、そこから逆算して、そのような学生を育成するために何ができるかを考えるということです。3つ目がイノベーションとリーダーシップです。これがなければ何も変えることはできません。社会にも国にも、何も貢献することができません。また、学生は実際の経験値が必要ですし、企業家精神も大切です。先程申し上げましたが、パートナーシップもとても大切です。そうすることによってリソースを最適化し、より早く仕事をして、より能力を発揮できるようになります。最後が、アカデミックなモビリティと国際化というのが重要です。そうすることによって自分自身、そして、学生を中心として教育するというのも大切です（スライド 38）。今後は学びというのはパーソナライズされていくでしょう。学生のニーズに合った形で教育していくことが大切です。まず能力ベースというのが今後の教育のトレンドになるでしょう。将来のキャリアに備える形で教育をしていくという意味です。もう一つ大切なのが、今後の教育というのはどこでもいつでもできるということです。教室の中とは限りません。大学の中でもないかもしれません。このことは常に意識しておく必要があります。そしてもう一つ、学生がその主導権を握ってい

くということが大切です。教授や先生というのは単なるファシリテーションをするだけであって、学生達が主導権を握り、学生が中心となって学んでいくということがとても大切です。

もう一つ、私が強調したいのは、学生達をこのグローバル化に対応できるようにしなくてはいけないということです（スライド 39）。それには幅と深さと両方必要です。現在はこの深さ、このプロフェッショナルエジュケーションというところについてはかなりやっているといます。私のスライドで「T型」というモデルを示していますが、この「T」という文字に象徴されるように、この幅というのが今後は必要になってきます。ソフトスキルに当たる部分です。今の言葉で言えば、21世紀型のリベラル教育ということになるでしょう。これがとても大切なので、これがきちんとできれば卒業生は成功できる、そうでなければ失敗するということです。分析的なスキル、効果的なコミュニケーション、実践的な知識、問題解決力、そして倫理的な判断力、社会的な責任感というのは、私達の大学で学生達に与えるべき資質です。

そして、今後の次世代の卒業生というのはプロフェッショナルであり、このT型の幅と深さを備えたプロフェッショナルであるべき、そしてグローバルな才能やスキルを持っているべきであり、また自分達でみずから育てることができる起業家精神を持っている。例えば会社を作ったり、スピンオフしたり、そういった力を持つことができる（スライド 40）。最後に大切なのが、社会に、あるいは国や世界にきちんと貢献できるような人材でなくてはならない

ということです。これが将来の卒業生に求められる資質ということになります。

私のほうでいくつか事例をお話ししたいと思います（スライド 41）。まず、大学自身が変わっていかなくてははいけません。そうでないと取り残されてしまう、あるいは競争力を失ってしまいます。まずは全ての学生に、この大切な教育の資質というのをきちんと示していくことが大切です。2つ目が、新しい学生を引きつけるような多様化が必要だということです。3つ目がイノベーションに注力すること、そして、4つ目が教育機関としてのミッションについて再考するということです。

アイオワのウェズリアン大学ですが、リベラルアーツ系の大学で、200年ぐらいの歴史がありますが、この大学は2つの改革を行いました（スライド 42）。まず一つは、カリキュラムを見直して合理化をしました。そうすることによって成長と財政的な持続可能性を確保することができました。そして、学術プログラムの再考をして、学生のニーズに見合うようなものにしていきました。この改革を行った2年後には、大学の入学者数が150%に増えたということです。

最後にもう一つ、私のほうから強調しておきたいのが、焦点を定め、集中するということが大切です（スライド 43）。なぜなら、我々にはリソースが限られています。そして、政府からのサポートも減っています。自立できるようにしなくてはなりません。全てにおいて卓越することはできません。従って、自分達の大学の強みが何かということを理解して、そして統合し

ていく必要があります。団結ということも必要でしょう。これはとても大切だと考えています（スライド 44）。

以上、私のほうからグローバルな高等教育における趨勢についてお話をしました。どういった課題があるかということもお話ししました。そして、私達のほうで皆様にお話しできる提言ということも語りました。どうしたら大学をより卓越したものにし、学生を引きつけられるかといったお話をしてまいりました。

本日はご清聴いただき、どうもありがとうございました。

【講演 1】

大学における科学技術人材育成の在り方 ～東京工業大学の教育改革～

三島 良直
東京工業大学学長

司会 それでは、続きまして、大学基準協会理事で東京工業大学学長の三島良直先生にご講演をお願いしたいと思います。三島先生のご略歴も講演資料の最初にございますので、ご覧いただきたいと思います。

本日は「大学における科学技術人材育成の在り方～東京工業大学の教育改革～」というテーマでお話しいただきます。

それでは、三島先生、お願いいたします。

三島 東京工業大学の三島でございます。

今ご紹介いただきましたような題でお話を申し上げますが、少し前置きをしておきたいと思えます。東京工業大学というのはいわゆる研究大学でございますが、その中でも科学技術系ということですので、総合大学とはちょっと違う個性をもう既に持っているというところが一つ、これが本日の話の中で重要なところかと思えます。

それから、私は学長になりました4年半前から東京工業大学の教育あるいは研究、大学改革全体を、鋭意進めてまいりまして、去年、2016年4月に全て教育システムが一新されております。

これは東京工業大学の長い歴史の中でかな

り大きな改革でございまして、全ての教育システム、カリキュラム等が一新したということでございますが、その辺の教育のところにフォーカスいたしまして、なぜ東工大がそういうことを考え、したかということをお話しして、皆様方からご意見をいただき、あるいは皆様方の参考になればと思うところでございます。

本日はこの4つの見方からお話をしたいと思います(スライド2)。まず大学教育の在り方、そして教育の質向上と国際化、それから科学技術人材の育成におけるリベラルアーツ教育の重要性、それから大学改革を行う際にガバナンス改革というのがやはり非常に欠かせないのでございますので、これについて最後にお話をしたいと思います。

【東京工業大学の使命】

東京工業大学の使命というのは、私は、学長になりましてから、こういうふうに置きました。「科学技術の力で新しい活力ある社会を切り拓く」というのが大目標であろうと思えます(スライド3)。

そして、そこで上の列の「世界に雄飛する気概と人間力を備え、科学技術を俯瞰できる優れた理工人材の輩出という人材育成」と、それか

ら「人間社会の持続可能な発展を先導する革新的科学技術の創出と、体系化によっての社会に貢献する」ということを掲げました。世界最高の理工系総合大学、世界トップテンに入る研究大学を目指そうということですが、世界トップテンに入るというのを 2030 年までにと思っておりまして、先ほどのウドム先生もステップアップして 2030 年にワールドクラスの大学になるとおっしゃっていましたのと似ているなと思って伺いました。

当然教育、研究それから国際化、そしてそれを通じた社会貢献という下のような構図がございまして、こういったことをどうやって強くしていくかということを考えてわけでございます。

特に教育のところでお話をいたしますと、まず教育改革をしなければいけない理由は、こういうことができていないからではないかと思うことで、逆に言いますと、学生や教員は大学の中で何をすべきかということからお話をしたいと思います。

【学生のすべきこと】

まず、学生のすべきことですが、これは主として学士課程を考えていただければいいと思いますが、学修においては、まず身につけたい専門分野を決めて、しっかりとした基礎を学ぶ、これは当然のことであろうかと思えます。

そして、自分の頭で考える。それから、自分自身の考えを持つために友人や教員との対話を重視する。いわゆる受け身で、ただ講義を受

けて、その知識をテストで試されるのではなくて、自分の頭で考え、そして自分自身の考えを持つということが非常に重要で、これが今までの大学には欠けていると思いました。

それから、学びながら、将来自分はどこで活躍するのか、どんな仕事をするのか、社会にどんなふうに関与するのかというようなことを大学にいる間に、徐々にでもいいから、しっかりと考えながら大学で勉強して、外に出てほしい。

大学に入ったから、あとは 124 単位をどうやってとるか、そしていい会社に入るにはどうしたらいいかというために大学にいるのではないということを、しっかりと学生達に考えてほしいと思います。

そして、その夢の実現に向けて必要となる専門力以外の能力、先ほどのお話にもありましたが、語学や教養であるとか、あるいはもちろんその次に出てくる課外活動なんかも重要ですが、とにかく自分がやっていきたいと思うことを実現させるためには何が必要かということで、積極的に自分から自主的に学んでいくという姿勢を持たせたいと思います。

課外活動においては、多様な友人との共同作業で何かを達成したという、その達成感を体験すること、そしてリーダーシップを持った人がいたときに、「ああ、こういうのがリーダーシップなんだ、自分もそういうことができるようになりたい」と思うようなことを経験してほしいと思います。

それから、グローバル化という意味で、海外経験への挑戦、これまでと全く違う生活環境を

経験して自分を再発見する、あるいは世界の中に自分を置くということがどういうことか肌で感じるということが非常に必要であろうと思います。

まとめると、学生というのは大学で何をしなければいけないかという、専門基礎力と幅広い経験に基づく人格形成を目指して、それをもって将来果たすべき自分の役割、社会への貢献という夢を育む場所であってほしいし、そういう学生であってほしいと思うところでございます。

【教員のすべきこと】

次に、教員はどうすべきかということですが、これは特に思うのは、入学直後の初年度教育が非常に重要だと私は思いまして、高校までとは違う大学の学びの魅力を実感できるカリキュラムと、それを伝えるための教授法を開発して学生に示すということです（スライド5）。

この初年次に彼らの魂に火をつけられるかどうかというのが、東工大にいますと非常に重要で、1年目、2年目を楽に過ごしてしまうと、先ほど申しましたような、将来かけて自分がどんなところでどんなことで活躍するのかというようなことを考えずに過ごしていつてしまうような気がいたします。

それから、個々の授業内容あるいはその構成を複数の教員で検討して、質が高く、学生にとって柔軟な学びを可能とするカリキュラムを提示する。これは、先程からウドム先生がおっしゃっていましたスチューデントセンタードと、学生目線のカリキュラム、シラバスを作ら

ないといけません。

東工大でも授業というのはどの先生がどの科目を担当するかを決めると、どういう講義をしているか、どんな宿題を出しているか、どんな成績のつけ方をしているか、ほかの先生は知らないという状況でございます。

これはやはり複数の先生がそういったものを作り上げて、どの講義をとる前にはこの講義はとっておけないというようなシステムティックなカリキュラムを作り、そしてカリキュラム、シラバスをしっかりとしたものとして世界に向けて公表するということが必要であろうと思います。

それから、先程の学生がすべきことにつながりますが、学生に教える過程において、考えさせ、発言させることを重視する。それから、何をどこまで理解したかの達成度の評価によって成績の質を保証する。

「出席点が60点で、あとはレポートと何とかだ」なんていうようなことではなくて、何をどこまで学んだかということをチェックできるシステムをつくらないと、いくらGPAというようなものをつくっても世界に通用しないということがございます。

それから、そのために学生が着実に力をつけていることが実感できる支援体制が非常に大事でございます。

それから、在学中に海外経験することを学生に強く推奨して、国際感覚の醸成に努めるということです。

まとめますと、大学の使命あるいは教員の使命というのは、将来新しい社会を切り開くとい

う志、気概を育て、学生一人一人の能力を在学中にどこまで伸ばせるか、これを全学的に真摯に取り組むべきであろうと思うわけでございます。

ということで、東工大の教育の質を上げなくてはいけないということで、4年半前からこれに取り組んだわけでございますが、そのときに教育改革の3本の柱として、平成25年の役員会で決定しております。

【教育改革の3本の柱】

まず、世界のトップスクールとしての教育システムの構築、学部・大学院が一体となって教育する新体制を構築して、カリキュラムや講義などを全面的に見直して、世界に対して積極的に公開して、世界のトップスクールとしての教育システムを作るのだということです（スライド7）。これによって世界のトップスクールとのカリキュラムや授業の内容の整合性がとれ、単位互換を容易にするチューニングが可能な教育システムを作るということでございます。東工大は世界のトップ大学とは単位の互換性ができておりません。こちらから行って向こうでとってきたものについてはこちらは認めますが、向こうから来た学生はこちらで単位をとっても卒業単位に認めてもらえないという不均衡、これを何としてでも解決したいと思えます。

それから、学びの刷新です。これはイノベーションインラーニングということで、学生がみずからの興味、関心に基づいて、広くかつ体系的に学べるようにカリキュラムを刷新していく。学びを「年次進行を基本」から「何をどれ

だけ学んだかを基本」に改める。そして教育の密度を高め、学生の成績評価そして修了認定を厳格化する。

3番目が国際化でございますが、これはもう既に申しましたように、世界トップレベルの教育システムを東工大から世界に発信すること、海外から多くの学生を受け入れる、こちらからも多くの学生が外へ出ていくというシステムを作るということになります。

【教育改革が目指す科学技術系人材像】

ということで、教育改革が目指す科学技術系の人材像というのは、卓越した専門性とリーダーシップをあわせ持つ人材がよりよい社会を作るのだということをもチーフにして教育をしていきたいと思えます（スライド8）。

さて、これが教育改革のまず大きな変更でございます（スライド9）。左側が従来の学部・学科、こちら側が従来の大学院・専攻の構成でございます。東工大は昨年3月まで3つの学部、理学部・工学部・生命理工学部に23の学科がこういうふうになっておりました。大学院に至っては6つの研究科（大学院）があつて、45の専攻があるということで、これは学生から見るときに余りに複雑ではないか。そして、そもそも学部から大学院へ行くときに何で1回カリキュラムが切れるのかというのがよくわからなくて、システムティックなカリキュラムであれば、入ったときから博士後期課程までのカリキュラムがしっかり提示できているべきではないかと思いました。

【学院・系・コースの構成】

ということで、この改革後は全て学士課程から大学院課程まで、6学院の19の系にまとめました。これは非常に大きくくりにしたという意味でございます（スライド10）。

理学院、工学院、物質理工学院、情報理工学院、生命理工学院、環境・社会理工学院スクールですね。英語で言うとスクール、スクールオブサイエンス、この中の系というところが恐らくデパートメントに相当するという形で、こういうシンプルなスタイルにして、学生諸君がしっかりとしたある分野の基礎を学んで、大学院へ向けてだんだんとその専門性を高めていくという形でいいのではないかとことです。

それから、もう一つ重要なことがありまして、リベラルアーツをしっかりとしないということで、この全ての学院、系の中の学生のリベラルアーツの教育について、教養系の先生方を全部リベラルアーツ研究教育院に集めました。ここは学生が所属する組織ではございません。それこそ1年生のときから博士課程までリベラルアーツ教育を適正に配置して、学生自身が選んだものを積極的にとれるようなシステムをつくると、教養教育に対してもそう考えたわけでございます。

これはちょっと細かくなりますので、ざっと見ていただければよろしいのですが、東工大はまだ入試は変えておりませんので、類別で入試をいたしますが、学士課程の間には先ほどお話しした6学院の各系がカリキュラムを持っております。

そして大学院に進むと、今度はコースという

名前で連続して、この数学なら数学、機械系なら機械という形で進む。こういう形のシンプルな構造になっているわけです。

しかし、これでは学士課程、大学院課程でずっとディシプリンのところしか勉強ができないということになってしまいます。そこで、もう少し融合系、インターディシプリナリーのコースが必要であろうということから、ここに学院や系を超えて設置されているオプションとして置くということになります。

例として、この機械系を見ていただきますと、学士課程でこのカリキュラムを勉強し、そのまま機械コースのアドバンスコースに進むのもいいのですが、ここにエネルギーコース、エンジニアリングデザインコース、ライフエンジニアリングコース、原子核工学コースと、こういったものがオプションに置いてあるので、機械系の学士課程が終わった後にこのどれかを選択することもできる。

そういうオプションなプログラムが作られているということで、それぞれの特定の系にまたがった、例えばエネルギーならこれだけの系にまたがって置かれておりますので、どの学士課程を済ませた学生でもこういう系にいる学生はエネルギーコースを取れるというシステムになっております。

融合系のコースはどんなものかというと、例えばこのエンジニアリングデザインコースというのは（スライド11）、機械系、システム制御系、経営工学系、建築学系、土木・環境工学、融合理工学とあり、このような系にいる学生は大学院へ進む時に、そのそれぞれの大学院のプ

ログラムではなく、エンジニアリングデザインコースを取ることができます。

そして、デザインという考え方によって人間と工学を架橋し、人の役に立つプロダクトやシステムを生み出して、よりよき社会に向けて既存の価値体系を再構築できる人材を養成するというコースが用意されているということです。

もう一つだけ例を挙げますと、ライフエンジニアリングコースというのもございます（スライド 12）。これは、これまで独立に行われてきた人の健康、医療、環境などに関する工学開発や技術開発を一体化した科学技術ととらえて、こういったものを定義して、これに対する融合型の教育と最先端の研究をするというものでございます。

これも複数の系で学士課程が終わった人が「大学院ではこれをやろう」と思うと、このコースをとっていけるというシステムになっているわけでございます。

【学院の誕生／学院における教育】

教育改革のコンセプトで一番重要なことを挙げますと、学部と大学院はもうつながっている。そして学院という形になったということでございます。

ちょっとつけ加えておきますと、東京工業大学の学士課程の学生は 90%が大学院に行きますので、ここはとても自然でございますが、このことは外から大学院に入ってくる人を排除しているわけではなくて、外から入ってくる方は、今お話しするような修士課程から入ってく

るのですが、その学士課程での基礎ができていれば修士課程に入れるように、スムーズに行けるようなシステムにもなっております（スライド 13）。

それから、大きなものは、現在カリキュラムが 1 年次、2 年次、3 年次、4 年が終わると大学院というような進み方をしておりますが、今回カリキュラムを学士課程から博士後期課程までつなげましたので、どういう順番で物を学んでいけばいいかということで、全てナンバリングシステムにしてございます。

そして、300 番台が終わったらもう次、大学院コースへ入れるよということですので、例えば入学してから 3 年、3 年半で 300 番台を終わらせて、ある要件を満たせば、もう大学院の科目をとっていけるということで、早期に大学院の研究に入れるというメリットもございます。そうではなくて、早く学士課程を終わらせて、1 年海外の大学で勉強して、戻ってきて、大学院をまた東工大で始めるというようなことも可能になるということです。

やはりこれもスチューデントセンターードで、学生が自分はどういうふうに進んでいきたいかということが柔軟に選択できるように、そういうカリキュラムを用意して、一生懸命教員が皆で学生の背中を押してあげるという形を作り上げたいと考えております。

ということで、結局は教育改革が成功するかしないかは、先生方のマインドが変わるかどうかということに大きくかかわっていくということになるかと思っております。

【クォーター制】

それから、クォーター制を去年の4月から始めております（スライド 14）。このクォーター制は今までセメスターだったものを2つに分けたものでございますが、これをやりますと、例えば1週間に同じ授業が2回あるとか、そういう集中的な勉強ができたり、それから必修科目を落とすと1年待たなければいけないということはないように、必修科目をうまく配置してあげることもできます。それから、第2クォーターのこここのところに必修科目を置かない年をつくってあげて、そうすると、このとき夏休みと合わせて海外のサマースクール等に行ってくる事ができる。そのような形でフレキシブルに、これも学生にやる気さえあればいろいろなことができるということでございます。

【レクチャーシアター】

それから、先ほど初年次の教育が非常に重要だと申しましたが、そのために初年次学生の科学技術への興味、これを思い切り気づかせようということで、学士課程入学直後の学生に、本学最先端の研究者、あるいはノーベル賞級の発見・発明者、創造的製品やサービスの開発者などの声を直接聞き、創造的な討論や実験の実演を伴った講演を体験できるということにしました（スライド 15）。

東工大レクチャーシアターというのを、大きな階段教室を全部改造しまして、もっと急な勾配で学生たちが講義を聞けるようにし、ここに大きなスクリーンがあり、それから実験装置もいろいろそろえまして、ここのテーブルのとこ

ろで実験を見せながら、それをスクリーンに移しながら講義をするというようなことをして、学生たちができるだけ1年生のうちに目を輝かせて、科学技術のすばらしさ、奥深さを感じてほしいというようなことを考えたわけでございます。

【科学技術の最前線】

これはちょっと細かくて、ご覧になりにくいと思いますので（スライド 16）、お手元の資料をあとで見ただけであればと思いますが、これが今年の新しいカリキュラムがスタートした1年次の「科学技術の最前線」というもののプログラムでございます。

見ていただくと、数学、「永遠に枯渇しないエネルギーの科学技術応用最前線」とか、「蓄電池・燃料電池の開発の歴史と将来」、「医療用ロボット」、「ホンダにおけるジェットエンジン開発への挑戦」、「あかつきとはやぶさ2」、こういうような、非常に学生が目を輝かせて聞くようなものをずらりとそろえて、前学期のファーストクォーターでこれをやるというようなことも始めております。

【双方向授業】

それから、先ほどのウドム先生のお話にもありましたが、フリップトクラスルームという、学生と教員の双方向授業、予習は家でしてくる、大学へ来たらこういうディスカッションスタイルのものにするというようなグループワーク、ディスカッション、プレゼンテーションを取り入れました。

能動的な学修参加を促す教授・学習法ということで、自主性とコミュニケーション能力とリーダーシップを身につけてほしいということで、全てこういう講義を置きかえるわけにはいきませんが、随所にこういうものを散りばめるという形です。

【教育革新センター】

こういうような教育改革をしたわけですが、これはこういうシステムを変え、カリキュラムを変えただけで教育改革が成功したわけではなくて、これが果たして持続的に、しかも効果的に、それから学生たちにとって魅力的に運用されていくかということが本当の肝になりますので、改革を始める1年前から教育革新センターというものを置きました（スライド18）。

ここには専門の先生方を置きまして、例えば授業の設計基準、授業というのはどういうふう設計すればいいのか、そしてそういった授業がPDC Aサイクルでどうやって回っているのか、本当にその講義は学生のためになっているのか、学生がどこかでつまづいてしまったら先に行けないような講義ではないだろうかというようなことをチェックする。

それから、教育能力の開発という意味では、FD、SDをしっかりとやる。

それから、英語の授業をやらせるための訓練のために、アメリカの大学からそういうチームを呼んで、1週間ぐらいの研修をしてもらおうというようなことをする。

それからあと、オンラインのプログラムをたくさん作って、学生たちが自宅でもどこでも勉

強したいときに予習、復習ができる。そして一番いい形は、大学へ来たら皆でディスカッションをして身につけるといような形ができるようにということです。

そして現在、いろいろな系のシラバスやカリキュラムを見ながら、あるいは講義を見にいたり、あるいは先生方が「ちょっとこここのところで困っているのだけれども、どうしようか」という相談を受けたりということをやっております。

こういうことをしながら、昨年の4月にスタートした教育改革ですが、3年、4年、5年ぐらいかかるかもしれませんが、しっかりとしたシステムをつくり上げて、学生が伸び伸びと自主的にいろいろなことをやるような大学にしていきたいと思うところでございます。

【リベラルアーツの重要性】

次に、リベラルアーツ教育の重要性ということについてお話ししたいと思います。

東京工業大学は、ご存じの方も多いと思いますが、昔から非常に教養教育を重視した大学でございました。

私が学生だったときにも永井道雄であるとか川喜多二郎であるとか、文系の昭和の巨匠と言われたような先生方がずらりとおいでになって、その頃は学生紛争がいろいろあったころでしたが、東工大で聞いた講義で一番印象に残っているのはそういう文系の先生だったとおっしゃる方が今でもたくさんおられます。

そういう事を東工大は大事にしてきたわけですが、大分時代も変わりましたので、やはり

グローバル化であるとか、それから世の中が急激に変化している中で、どういうリベラルアーツ教育がいいかということを考えてわけです。

【リベラルアーツ研究教育院】

そして、最初にちょっとお話ししましたが、リベラルアーツ研究教育院に教養系の先生方を全部集め、そしてこの教育改革のために新しい先生方、若くていろいろな分野で活躍している方もお呼びして、東工大の専任教員になっていただいて、教育をやろうということです。

このリベラルアーツ研究教育院のビジョンは、学院が提供する理工系専門知識という縦糸と、リベラルアーツ研究教育院が提供する教養という横糸で、東工大生の未来を紡ぐというビジョンで（スライド 20）、社会性、人間性、創造性を学生たちに身につけるためにどんな講義を用意し、どんなやり方で行っていくかということを考えて進めてくださっております。

東工大の教養教育の大まかな流れということで見ますと、これは1年、2年、3年、修士の5～6年目、博士の7年目以降ということになります（スライド 21）。

当然必修科目、選択必修科目、それから選択科目というふうに、必修絡みのものと選択のものがあって、一応人文社会科学、融合系、英語、語学、ウェルネス、こういったものが用意されておりますが、今回の東工大の改革で一番重要なのがここに並んでいるもので、これはコア科目と言って、全員必修でございます。

これは去年スタートして、現在1回終わっただけで、まだここまで学生が進んでいませんが、

要は100番台のときに全員が受ける科目として、そして300番台、だからこれは3年生から4年生ぐらいですね。ここでまた全員集まってやるもの、それから修士、博士まで行くと選択必修になっておりますが、大学院ですから、学生たちがそろって何か自分たちで集まっているいろいろなことをやるというものを、コア科目として置いております。

これがリベラルアーツ研究教育院の教員陣で（スライド 22）、特にこの教育改革を始めるために揃えた先生達でございます。文化人類学の上田紀行先生、この方はダライ・ラマと話ができる方ですが、それから政治学の中島岳志先生、それから技術史の中島秀人先生、それから科学技術者倫理の札野順先生。それから作家、文学ですね。芥川賞をおとりになった磯崎憲一郎先生、それから芸術のほうで伊藤亜紗先生という、今非常に活躍されている女性の方、「目の見えない人は世界をどう見ているのか」という本が今ベストセラーになっているようでございます。それからこれはコミュニケーション論ですね。ワークショップを非常に盛んにやっておられる中野民夫先生と、それから政治学では西田恭介先生、こういった先生方に来ていただいて、先程のいろいろな科目を教えていただいているということになります。

それで、コア科目の話でございますが、これはちょっと繰り返しになりますので飛ばしますが、2年ごとにコア学修科目が来るというのは、先ほどお話ししました100、300、400、600番台ですね。こういうものを済ませて大学院に行った人は、この学部のこういう科目を協力し

て学生に教えるようなシステムをとって、教えることが一番身につく学び方だというようなことも活かしてやろうということで、こういうことをやっていきます。

【東工大立志プロジェクト】

例として、この東工大立志プロジェクトというものだけご紹介しますと、これは学部1年生必修、1,100人全員が受けなければいけないものです。学士課程入学直後に全学生が履修する必修科目で、教養教育を各自のゴールに向かって志を立てるプロジェクトととらえて、そのための自己発見、動機づけを行うということです（スライド24）。

講堂での大人数講義のあと、少人数でグループワークを交互に行うということですので、1,100人の学生を40のグループに分けて、1グループ約25人で順番に大講義を聞いて、週に2回このクラスがありますので、2回目のときに少人数クラスに分かれていろいろな議論をするというものでございます。これが講堂を使った大講義です。そのあとこういう小さいクラスに分かれてディスカッションをするということでございます（スライド25）。

では、最初に聞く講義はどんなものかというところ、池上彰先生が東工大にいらっしゃるのはご存じだと思いますが、池上先生、美馬先生、開沼先生、永井先生、平田オリザ先生と、このような方をリベラルアーツ研究教育院でお呼びして、大講義室で学生たちに話をさせていただく。その後、聞いたことについてどう思うのかということなどを皆で話し合うというものでございま

す（スライド26）。

これは先生方のご苦勞は大変で、1100人に全部成績もつけなければいけないしということですが、成果としては、これをやったおかげで1年生がものすごく元気で、講義が終わったあとに「質問がある人」と言うと、うわっと手が挙がるようで、今までの東工大の学生と大分違うなというような効果が出ていると思っております。

【学生支援体制の充実】

いろいろなことをやらせませし、例えば学生諸君の成績評価なんかもちんちんしようということですから、新入生は非常に大変だと思いますが、そのためにいろいろな支援体制をつくるということ（スライド27）、学修理解の補助、これはTAですね。先輩が学修の理解の補助をする。それから、学修コンシェルジュというのをつくりまして、入ってきた高校生が大学生になったときにすぐ、あるいは他大学から修士に入ってきた大学生のために、東工大における教育の仕方とか、どんなふうに進んでいけばいいのかというようなことを教えてあげたり、相談に乗るもの。それからアカデミックアドバイザー、これは学士課程1年から学生1人に教員2名をつけて学修をガイドしていく。それから、学生の成績や履修状況を考慮して、相談、指導を行って、将来の夢や今後の学修、進路の指導をするということです。例えばその学生がどんな講義をとって、どんなことを身につけたかという達成度評価とあわせて、学生1人1人にポートフォリオをつくってあげて、それをも

って上へ上がっていけるような形にしようというところです。

あとは就職支援、それから心と体の健康ですね。カウンセラー等の支援、このようなことをしまして、学生たちに新しい教育の中で無理なく張り切って自主的にやってもらいたいと思うところでございます。

【ガバナンス改革】

さて、ここまでのこういった教育改革、それから実は研究の改革のほうもかなり大胆なことをしまして、昨年の4月からスタートしているのですが、大学の改革をしていく上で必要なガバナンス改革について、少しお話をしておきたいと思います（スライド 29）。これは2スライドにわたっておりますが、10項目ぐらいのガバナンスに関連するものを幾つか並べてみました。

まずは、やはり大学改革を進める強力な体制の構築というのが非常に重要でございまして、例えば教育改革、研究改革に伴う組織改革をしていくときに大学執行部が全学的な見地から進める必要があります。

そのため、学長直属の大学改革推進本部を設置しました。本部には基本構想会議、作業部会を設置して、平成 28 年 4 月に企画戦略本部に改組してという形で、学長直属のところに部局長も入って、全て改革の方針を決めて、すぐにそれを役員会で承認するというスタイルをとっていきました。

ただし、それでは余りにトップダウンすぎるでしょうということで、やはり重要な節目、節

目で、全学の説明会とか、あるいは各部署の教授会を回って、「こういうことを今考えてやろうとしているので協力してください」ということをもちろんやりながら進めたわけでございます。

そのほかに意思決定の支援をする情報活用の I R 室、学内のいろいろなデータを全部集めてデータベースとして、それと大学の財務状況とあわせて、どういうところにもっと資源をつぎ込むかとかいうようなことを、しっかり執行部が判断できるように、情報活用 I R 室あるいは国際アドバイザリーボードといったものを置いて、改革のアドバイスをさせていただいたりデータを集めるということをしました。

それからこの4番、これは非常に大きな改革でございましたが、教員ポストを全学で管理するということにしました。各部署からもちろん教員選考の計画が上がってくるわけですが、これから各部署がどういう方針で教育研究をしていくのか、差し当たり短期計画、中期計画ぐらいをお伺いして、それをやるために必要な人事の選考というようなことを伺って、それを執行部で検討し、それはよろしかろうということになると、選考委員会を立てていただく。それから、選考委員会で出た結果も最後は人事委員会に戻ってきて、この選考でいいかということもチェックすることにしております。

この人事の全学管理というのはかなり抵抗があるところかと思いますが、やはり大学がどういうふうに動こうか、そのためには部局にどう動いてほしいかということが反映できるような形にするには、こういうことが必要かなと

思います。

ただ残念なのは、有効にそのポストを使おうとするのですが、国立大学はどんどんお金が減らされて、人事にかかる費用がものすごく膨大になってきて、なかなか思ったような人事ができないという悩みがございますので各部局長との相談で人事を動かしていくという仕組みで、今動いているところでございます。

それから、スペースですね。これも国から建物とか設備の修理費みたいなもの、維持費みたいなものがほとんど来ない中で、東工大でもやはり 15 億ぐらい、毎年施設の修理にかかっております。こういうスペースは全て大学の資産であり、皆で使おうということで、今スペースチャージ制の案を提示して、今年の秋からスタートするようになっております。どの部屋にも、部局にある程度のもは認めて、それは比較的基本的なチャージを取りますが、さらにそれ以上、それを超えて使いたい先生からは少し高いスペースチャージを取るということをして、大学の施設の維持を自力で図っていくというようにしております。

それから、学長による部局長の選考（スライド 30）、これも非常に重要なことございまして、教育改革を進めながら、先程の 6 つの学院、19 の系をどういうふうに運用していくかというのはやはりふさわしい人にやってほしいということで、私が各部局に相談をして、評議員とか研究科長とか学部長とかの経験がある方を推薦していただきます。

その中から私が、「ではこの方にやっていただく」ということを決めまして、これがこの

改革をうまく進めることができた大きな要因でございます。その 6 学院の学院長として、あるいは研究院の院長として選んだ先生方が去年スタートする前の 1 年ぐらいに、ものすごく活躍していただいて、これによって非常にうまく事が運んだなと思っております。

教授会の役割の明確化、これはもう国の学校教育法に決められております。

あとは年棒制、クロスアポイントメント制を使っていろいろ戦略的な人事をしたいのですが、ここも人件費が少なくなっていて、なかなか思ったようにはいかないところでございます。

あと、学長裁量ポスト、学長裁量経費を増やして、どこに資源をつぎ込むかということを実行部のほうで考え、学長が執行するというようなことをやったということになります。

【平成 29 年 4 月以降の大学運営体制】

ということで、東京工業大学は今年の 4 月以降、さらに運営体制を少し改組しまして、特にこの研究・産学連携本部というところを強くしようということで、執行部体制を変えております（スライド 31）。

先程お話した学長室、学長補佐室、情報活用 I R 室の中に戦略統括会議（昨年までの基本構想会議）というのを置いて、ここに理事 4 人、部局長、事務部の部長が皆入って、東工大がこれからやらなくてはいけないこと、あるいはどこをよくし、どこを強くしというようなことを考える、あるいは入試の改革もどういうふうにするかということ、ここでほとんど決めて下

へ下していくという体制を作って、学長のガバナンスがしっかりと効いた形で大学の運営方法を強くしていくということです。

それから、この研究・産学連携本部によって国内外の企業との共同研究を進めて、国から来るお金が減る中で東工大の自己財源を何とかして増やして、人事であるとかといったようなものを戦略的に動かせるようなシステムを作っていこうといくなど、またこの4月から運営体制を強化しながら今の改革を進めていこうと思っているところでございます。

最初から申し上げていますが、改革はこれで始まったからといってこれでできたわけではなくて、これからこの効果がどう出るかということでございます。

特に人材育成というのは5年、10年かからないと成果が上がらないものだと思いますが、しっかりと軸足をぶらさずに東工大を強くしていきたいと思って、こういう改革をし、そして進めていきたいところでございますので、何かご意見がございましたら聞かせていただきたいし、またご支援をいただければ幸いです。

ご清聴どうもありがとうございました。

【講演 2】

亜細亜大学の個性を考える

栗田 充治

亜細亜大学学長

司会 それでは、引き続き講演に入らせていただきます。

3つ目の講演は亜細亜大学の学長であります栗田充治先生でございます。先生のご略歴は本日の資料にも詳しく掲載されておりますので、ご覧いただきたいと思っております。本日は「亜細亜大学の個性を考える」というテーマでお話をいただきます。

それでは、栗田先生、お願いいたします。

栗田 皆様、こんにちは。亜細亜大学の学長の栗田でございます。まだ就任いたしまして1年と5カ月程度のところまでございまして、やっといろいろやりたいことができ始めたというところまでございます。

また、本学はこれまでのお2人のお話のように必ずしもランキング入りを目指している大学ではございませんので、亜細亜大学ならではの個性を活かした改革ということがどういうふうに着手できるかというお話になろうかと思っております。

そもそも、この話を大学基準協会さんからいただきました時に、最初、「え、何で亜細亜大学に」というふうになんか戸惑ったところがございまして、亜細亜大学という「一芸一能（個性値）入試」の元祖といいますが、これを最初

に始めたというところもございまして、そういうイメージが巷にはございますので、そういうことをやっているのなら多少話ができるだろうということではないかと思っておりました。そこで、まずその辺りから話を始めておきたいと思っております。

【一芸一能（個性値）】

この個性値入試というのを始めましたのは、衛藤瀋吉学長が1987年から就任いたしまして、平成のイノベーションと言われるような大きな改革を行いました（スライド2）。その中の一つの取り組みが「偏差値より個性値」というキャッチフレーズで、「ユニーク推薦入試」と最初は言っておりましたが、これを始めたわけですね。これにあわせて、AUAPという、希望者全員にまずは5カ月間のアメリカ留学をさせるとか、初めて大学のテレビCMを打ったというので、いろいろ話題をとるようなことを行いました。ネイティブの先生による週5日、1回45分、これを月曜から金曜まで行うという英語教育、フレッシュマンイングリッシュという1年生必修の英語教育を始めたというのもこの辺りになります。

一芸一能入試を始めたかという、その趣旨でございまして（スライド3）、お配りしてござい

すレジメ1ページの少し真ん中のところ、表の下のほうになります。一芸一能入試導入の趣旨ということで、概略をまとめておりますように、スポーツ推薦入試があるのに文科系の推薦がないのはおかしいのではないかと。2番目に、受験学力のみを基準とする偏差値教育に一石を投じたいという思いがございました。3番目に、個性豊かな多様な学生を学園に迎えることによってキャンパスの活性化を図りたい。4番目が、これは衛藤学長個人の思いでございますが、誠実で人柄のいい人材を育てたいということがございまして、当初はこの「人柄がよく、誠実で、勉強意欲がある」という条件が、出願資格の中に入っていた時期もございましたが、途中からそれはなくしております。

これは昨年卒業した学生さんで、オセロの世界チャンピオンを4回獲得したという経済学部の学生です(スライド4)。特徴としましては、こういう学生は勉強もそこそこできるのですが、目標が非常にはっきりしているということがありまして、やる気がとてもあるのです。教室なんか、たいていの学生は後ろのほうに座りますが、このような学生は前のほうに座ります。

それと、最初永田先生がお話しになりました高大接続改革、入試改革というのが、今我々が課題として迎えているものでございますが、ここで言う、いわゆる多様な背景を持つ受験者への配慮という、この辺りはある意味では本学のこの一芸一能個性値入試というところで、その課題を先取りしている部分もあったのではないかと評価をしております(スライド5)。

一芸一能入試は、最初は巷で結構バカにされました。亜細亜大の学生の中にも、「あれは結局タレント入試ではないか」(スライド6)とか、「バカでも入れる」という声とか、「いい加減な入試だ」というような声がありました。ただ、実際にどうなのかということで、詳しいデータはレジメのほうに出しております。志願の数がこの1988年から10年ちょっと出ておりますが、一応対象となりますのは芸術芸能という分野です。

これがこのぐらいの規模で合格者を出しております。この中でいわゆるタレント、芸能人の人数というのははじめのころは大体1割、それから2割前後の数字だということで、いわゆるイメージとしてある「一芸一能個性値入試はタレント入試」というのは必ずしもそうではない。3割と割合が多くなっている年度が一つ出てきたりするので、この辺りは問題かと思いますが、全体としてはそんなに多くないので、それはやや誇張された誤解だと考えております。

その次に問題になりますのが、彼らの勉強成績はどうだったのかというのが非常に我々も気になりまして、その辺りのフォローをしていたわけですが、ごらんのように卒業時の学業成績です。これは最初の導入期ですね。学部の1期生が出て、短大の3期生になりますが、この辺り、学部と短大を合わせたところで、成績の上位者、中位者、下位者で分けてみますと、大体3分の1程度の割合に分かれて、3期、4期になりますと下位者が40%台と多くなってきているところがございますが、そんなに極端に成

績が悪いというようなところは出てきていないという見方ができるかと思えます（スライド7）。

【亜細亜大学のイメージ】

そこでよかったと我々は思っていたわけですが、それ以外に予想以上の効果があったところはここでもございまして、学生生活アンケートということで在學生にいろいろ聞いているのですが、その中で、在學生の亜細亜大学イメージというのは確実に向上したというところがございます（スライド8）。これは項目がいろいろございますが、導入前の1984年に比べますと、1991年になると「解放的」が6割、「のびのびした」「自由」というところも57%と非常に増えている。「進歩的」というのも56%と増えている。在學生の持つ大学に対する肯定的なイメージが格段に増えてきたというところがございます。これが一つでございます。

もう一つの効果といたしまして、これは一芸一能というところだけではなくて、衛藤学長が始められたイノベーション的ないろいろな施策が反映していると思えますが、第1志望の割合も非常に増えてきています（スライド9）。これはレジメの2枚目のところになります。これは1991年にとりましたものですから、1年生から4年生までというところでとれているのですが、これで見ますと、やはり年次が若いほど39%から61%へ第1志望の割合が増えています。なお、レジメの下のところ、その後ということで少し補足を出しておりますが（スライド10）、それをちょっとまとめますと、こうい

うふうに60%を超えたのはその時だけだったのですが、大体この5割前後で第1志望の割合が維持されてきているという結果が一つ出ております。

もう一つ、入学の動機というのを聞いておりますが、この中で「ほかの大学が不合格となったから」という、いわゆる不本意入学の割合が逆に減ってきていまして（スライド11）、4割台あったところが2割台になってきています。これもその後の経過、ちょっと学生生活アンケートの項目が途中変更されているので、ずっととれていませんが、一番少ない時は15%台にとどまったところもございまして、少し最近のところでは25%という、大体この20%ちょっとというところで大体落ち着いているというところがございます（スライド12）。

それから、少し中身的なところで、これは私ども、非常に注目しているのですが、いわゆる亜細亜大学の特色的なところですね。ここにひかれてというのがどれぐらいの割合でいるかというところを見ました。この割合も「建学精神にひかれて」、「自助協力」という建学精神がございまして、それを知っていてというふうなところとか、「伝統とか学部にひかれて」、それから「カリキュラムの魅力」、「国際交流が盛ん」というふうな、本学の特色を知った上で入ろうという学生の割合が増えてきているというようなところがございます（スライド13）。

これもそのあとをたどってみますと、大体4割から、最近だと5割を超えていることがございます。ちょっと途中、一部項目を変えたりし

ておりますので、この辺りは、国際交流というところとカリキュラムの魅力だけ合わせると、これだけの割合になっているというようところで、ある程度本学の特色というものを見て入ってくるというようところが出てきます（スライド 14）。

そんなこともございまして、本学のこの一芸一能入試というのが注目をされまして、その後いろいろな大学で導入が始まりました。これは途中の、平成9年度の旺文社の調査でございますが、レジメの2ページ目になります。全国大学推薦入試年鑑というところで調べたものですが、こういうふうにはいろいろな項目、本学の場合の一芸一能は全部入るのですが、それぞれの分野、推薦対象というのを見てみますと、かなり増えてきているところがございます（スライド 15）。注に書いてありますように、このうち出願資格に成績の基準を設けていないという大学が、この段階で 51 大学ほどございました。

一芸一能個性値入試の流れというのはこんなところでございます。最近、今後の亜細亜大学の路線を定める参考としまして、大学のイメージ調査を外部にお願いして行いました。その時に、亜細亜大学の学生のイメージを聞いてみますと、「個性的である」というのが受験生 41.1%、保護者さん 44%、周辺住民に至りますと 55%という非常に高い割合で、本学の学生を個性的だと認めていらっしゃるという、非常に面白い結果が出ました。

あとの項目はパーセンテージがかなり落ちるわけですね。10%ちょっと、多くても 20%とい

うようなところになります（スライド 16）。比較のおもしろかったのは、周辺住民の方はやはり本学の学生をいろいろ実際に見たり、付き合ったりされておりますので、全体的には非常に高い評価をいただいていた。こういうイメージがあるのだというところを再確認したということになります。

亜細亜大学の学生についてはそういうイメージがあるということですが、では亜細亜大学というのは個性的な大学なのか、亜細亜大学の個性というのは何なのか、それを学長としてどういうふうに認識しているかという話になります。

【亜細亜大学で驚いた3つのこと】

私は 35 年前に亜細亜大学に赴任いたしまして、それまでいた国立大学に比べて驚いたことが3つございました（スライド 17）。

1つは、教職員会というのがありまして、教員も職員も入っております、その頃で四百数十名の会員がいましたかね。それがほとんど入っております、毎年1回、親睦旅行をするわけです。どこかの旅館に行ってもやるわけですが、食事の時間、大広間に3百人ぐらい、わっと並んで御飯を食べているという、その光景に非常に驚きました。

「ああ、これはある種の中小企業のやることだな」という感じで見えておまして、こういう大学なのだ非常に鮮烈な印象を持ちました。そのあと2次会では、そのころお掃除のおばさんに働いてもらってまして、そのお掃除のおばさんと一緒にダンスをすとかというよう

なことをやって楽しむ、そんな雰囲気だったのですね。教員と職員の間が非常に近いというところが一つございました。

もう一つは、これは私立大学の皆さんのところでは割と多いかもしれませんが、本学の場合も職員のほとんどが本学の卒業生でございますので、クラブ、サークルの副顧問や顧問とか、指導をしております。学友会のアドバイザーとかもしております。いわゆる熱烈指導をするわけです。見ておまして、ちょっと熱烈すぎるのではないか、やりすぎではないかというイメージもございましたが、これは国立大学の事務職員さんのイメージとは全然違うわけですね。国立大学の事務職員さんは、今はどうなのかわからないのですが、私が国立大学に勤めていたころはどちらかという、ちょうど大学紛争のあとの時代で、「学生というのは厄介者」みたいな感じで、私学で見られるような熱烈指導ということはほとんどないということがございました。

そういうある種の、教員というわけではありませんが、いわゆる Educator という、教育者というふうな役割を果たしている職員がいっぱいいるというのが2つ目の驚きでございました。

3つ目は、学生自治会がございます。我々以上に大学のことを考えて、いろいろ動いてくれるということで、亜細亜大学には健全な学生自治会が頑張っているわけがございます。

【学生の自主性を重んじる】

その中の一つがこのFOC、フレッシュマン

オリエンテーションキャンプという行事を、学生自治会が中心になって、二百数十名のボランティア学生を集めて、2泊3日のキャンプを取り仕切るというもので、教員もかかわりますが、2泊3日、寝食を共にするのがこの補助学生ということです（スライド18）。

もう47年、今年48年目になりますので、累計しますと1万人ぐらい、間もなく卒業生10万人に達しますが、その1割がこういう風に熱心に後輩、新入生に「亜細亜大学はこういう大学だ、こういういいところがあるのだ」ということを一生懸命説明してくれる学生に育っているという、これはすばらしい財産だと思っております。こういう風に大学を応援する学生が育っているというのも、非常に目を見張った、驚きの中身でございました。

これは私個人の場合でございますが、レジメのほうで行きますと、その下ですね。「亜細亜大学の印象」というところに書いております。

私のイメージではちょっとこの右寄りで、硬い大学かなという印象があったのですが、必ずしもそうではなくて、建学精神の「自助協力」というのもある意味でニュートラルな建学精神、大学精神であるということもございまして、いろいろ自由にやりたいことをやらせてくれたというようなことがございます。

【ボランティア・社会貢献】

この写真は（スライド19）ちょうどこの真ん中が私ですが、その頃イランに行くので髭ぐらい生やせということで生やしたのですが、湾岸戦争のあとにクルド人がイラクから追い出さ

れて、イランとトルコとの国境に数百万で難民生活をしておりまして国際問題になりましたね。その湾岸戦争の時に、「日本がお金はたくさん出すけれども、人を出していない」という批判を浴びまして、そのようなこともあったものですから、「じゃあ日本の若者を送り込もうじゃないか」という計画があって、それで亜細亜大学でも募集をして、何と 70 名ぐらい説明会に来て、そのうち 40 名が「行きたい」と手を挙げ、亜細亜大学生中心のチームができたのです。

この時に、大学というのはやはり保守的なところで、イラン・イラク戦争があったばかりだし、「何かあったらどうするのだ」という慎重論が出てきましたが、その時には衛藤学長が、「何かあったら私が、学長が責任をとる」、この一言でおさまりました。それで先遣隊を送ろうということで私が行ってまいりまして、左は小山内美江子先生で、右側がイラクで銃撃されて亡くなった奥克彦書記官です。こういうことをやらせてくれる。しかも、これは行った学生さんたちが非常に遅くなって帰ってきたということがありまして、ボランティアの授業を作りたいということを提案いたしますと、「いいじゃないか。やれ」という話でボランティアの授業ができました。

そのあと 8 年後に台湾で地震が起きた時にも救援隊を送ろうということで、学生・教職員 135 名を 3 回に分けて送りました。(スライド 20)、現地の台湾の学生は余り動かなかったのですが、現地の新聞に取り上げられて、随分喜んでいただきました。ちょうどその頃 1,300 人

ぐらいの卒業生が台湾にいたのです。それで安否確認をするうちに、「100 人ぐらい行っても大丈夫か」という話で、「来てもいい」ということで、受け入れてもらえるということで、実現しました。

亜細亜大学は学生数 7,000 人ぐらいの大学です。割と小回りがきくといいですか、トップのほうで「これをやろう」という話になりますと、わっと集まってできるというようなことがございました。これをきっかけにしまして、またレジメのほうに書いております「災害救援活動論」という、災害についての知識と技能を学ぶ科目をつくろうという提案をいたしまして、これもでき上がっている。そういう、割とやりたいことをやらせてくれる大学という印象がございました。この辺が一つ、私の原体験になります。

それから、先ほどのイメージ調査でございませうが、受験生が亜細亜大学にどういうイメージを持っているかという、この上位がこの 4 つでございませう (スライド 21)。

知名度がある。ある程度名前を知られているのだなということがございました。それからスポーツ。野球とか、駅伝に 11 年前に総合優勝しましたので、その辺のイメージがまだ残っているのかもしれませんが。それからグローバルである。国際交流が活発と、留学生を多数受け入れているという、やはりそういう国際交流、グローバル的な中身のイメージを持たれているというようなところがございました。

【亜細亜大学の個性 - 3 つの危機 - 】

では亜細亜大学の個性というものをどういうふうにとらえるかという、肝心なところになってまいります。

その時に、一旦私はこういうふうに、今この4つにとらえているのですが（スライド 22）、先ほどの個性値重視というところがございまずし、FOCに見られるような学友会、学生の自主性を重んじているというのがありますし、ボランティアとか社会貢献を非常に重視している、それから国際交流路線があるという、この辺が亜細亜大学の個性ではないかというようなことを大体まとめてきております。

この辺をもう少し、この亜細亜大学の歴史ということで、昨年 75 周年を迎えましたので、ここの 75 年の歴史というのを振り返って、歴史の中での個性を探してみました。 私なりの整理では、亜細亜大学は3つの危機を経ているということで、それを乗り越えて今日に来ていると考えております（スライド 23）。

一つは、敗戦後、存続するのか、廃止するのか、かなり激論をしております。1941年に設立されました本学の前身の興亜専門学校ですが、巷には民間の士官学校というような捉え方をされてきました。その存続を占領軍が許してくれるかというような話もございましたが、最終的には存続する、廃止したら、卒業生の帰る、いわゆるふるさととしての母校がなくなってしまう、日本の復興としてはやはり教育が大事だということで、存続しようということになったというような経緯がございます。

この戦後の頃、非常に財政的に厳しいという時期がございまして、ちょうど武蔵野市の中島

飛行機製作所という、零戦のエンジンを作っていた工場が近所にありまして、その中島飛行機製作所にそのころの興亜専門学校の校舎を貸していました。講堂と合併教室の2つほどを貸していたのですが、そこが日本の本土の空襲の最初に目標になったところなのです。それで校舎がもうめっちゃめっちゃになっている。中島飛行機製作所には一応返す時にはちゃんと原状回復して返してくれという約束をとっていたのですが、中島にはそんな力がないということで、床がない、机がない、いすがない、教具がないという、そういう状態でした。というところで、「どうするんだ」という話になったのですが、ちょうどそのころ戦地から帰ってきた学生諸君、まだそのころ寮がありましたものですから、寮に集まってきて、「俺たちが何とかしよう」ということで、当時のお金で 60 万の復興募金をしようという目標を立てました。そうすると、彼らが、「俺たちがアルバイトをして稼いだお金を募金につぎ込もう」ということで、学生大会でその決議をしてくれました。その頃のアルバイトでは、防空壕を片づける仕事が一番賃金が高かったのです。それに率先して行ってくれて、何と 120 万集めてくれたということがございます。こういう学生さんが非常に頑張ってくれるということがございました。

2 番目でございます。これが戦後ですね。日本経済専門学校それから短大制度ができて、日本経済短期大学となったところなのですが、この2年後に亜細亜大学を設立するわけです。その頃ちょうど、中国の香港の華僑のご子弟が 96 名、日本に留学に来るという話がございました。

最初は他の大学に来るはずだったのですが、その理事会が何とぎりぎりになって否決してしまいまして、そこの先生方が周りを見て、亜細亜大学なら引き受けてくれるかもしれないということで頼みに来たのです。降ってわいた話です。これを引き受けるとしたら、寮がありますが、寮を広げて改築しなければいけないとか、食堂を改築しなければいけない、中国からコックでも連れてこなければいけないとか、それから、そもそも留学生部という新しい組織をつくって、それを当時の文部省に認可してもらわなければいけないとか、とにかくいろいろなことを2カ月ぐらいでやらなければいけないという話になりまして、大変だということ、これも大いに揉めたのです。卒業生も心配してくれて、「お金がないのにそんなことができるのか」とか、「4年制大学ができて、落ち着いてから受け入れてもいいのではないか」という話があったのですが、当時の9月19日の理事会で「受け入れよう」という話に決まったのです。その時に確認されたのが、興亜専門学校という戦前に作った学校の建学の使命、いわゆるミッションで、アジアの発展のための人材を育成するのだという、その原点に立ち返れば、これは断れない話だということ、この話を受け入れました。これがちょうど武蔵境の北口に地元の方が立ててくれた歓迎の看板でございます（スライド24）。地元の方は随分喜んでくれたのですが、大学の台所なんてわかりませんので、ただ喜んでいただけなのですが、こういうふうなことで中国人留学生96名を受け入れました。

振り返ってみますと、この時の理事会の決断というのが、いわゆる亜細亜大学を作る上での非常に大きな基盤になっているのだというようなことを、私なりに発見したということでございます。

3つ目の危機というのが亜細亜大学の誕生時、財政的な問題も一つございましたが、これは当時、名前が大きすぎると言われたのです。今、現に武蔵野大学さんがありますが、「武蔵野にあるのだから武蔵野大学ぐらいでいいのではないか」というふうなことを文部省からもさんざん言われました。大学の中からも、「いくら何でも名前が大きすぎる」という話があったのですが、1955年、まだ戦争の影を引いて、アジアという言葉そのものが余りいい印象はなかった時代に、この時の学長、太田耕造学長先生が、「アジアと仲良くしないで、平和な世界が作れるのか」と譲らなかったのです。

また、この漢字の名前というのも、当初は学生がこれを「アジア」と読んでくれなくて、「アサイア」とか「アボソア」とかと読んで、最初のころの募集の広告には振り仮名を振っていました。そういう時代ですから、こういう亜細亜という非常に大きな名前をつけた。「名前が大きければいいというものではないだろう」という話があるのですが、これがやはり亜細亜大学、本学の原点ということですね。先程の留学生さんを受け入れたというふうなところから出てきているのだらうと思ひまして、その辺りのくだりはレジメの3ページ目にこの設立趣意書というのがございます。ここにもその留学生を受け入れたということが一緒に書いてあ

りまして、「アジアの黎明期である」というようなことから始まる文章でございます。ゴシックのところから読みますと、「華僑の子弟 96 名を収容して、文化交流を図っている。我が教育史上空前のことで、正に画期的計画である」と、このように大量の留学生を受け入れた例はまだなかったわけです。

「此の度の計画を契機として、志業を広げ、計画を整備しようと思決した」ということで、こういうことが留学生問題を乗り越えたということが、この亜細亜大学の創立に結びついていてというところが一つあるわけでございます。

【アジア志向への再帰】

そのあと、レジメのほうで言いますと、1960 年から 70 年代にかけまして、学部・学科の充実ということをやりました、その中で先程ちらっと出しましたが、社会科学系 5 学部（短期大学部は今年度で廃止をいたします）がありまして、5 学部という、7,000 人ぐらいの規模で、かつ文学系、外国語系はないというところで、この 14 の言語を置いているというのは非常に珍しいと思うのですね（スライド 25）。しかも、アジア系の 7 言語を置いている。これはそれなりにお金がかかることですが、これを一貫してきている。この辺も少し亜細亜大学の特色というようなことにもなるだろうと思っております。

その次ですが、21 世紀に入りまして、グローバル人材育成ということの中で、衛藤先生の時、平成のイノベーションの時にはどちらかとい

うとアメリカ志向、欧米志向のグローバル人材というイメージがあったのですが、この 21 世紀に入りまして、私の見るところ、やはりアジア志向のほうに緩やかに舵を切りつつあるところがございました。

その一つがこの「アジア夢カレッジ」というキャリア開発中国プログラム、AUCP と呼んでおりますが、これを 2004 年に始めているわけです（スライド 26）。いわゆる全学的、横断的なプログラムということで作っておりまして、大連外国語大学に学生を送り込んで、語学研修、中国語を鍛えて、それから現地の日系企業、日系事務所を中心にしてインターンシップを行うという形です。中国の事情がわかり、中国語ができ、英語と中国語ができる人材を養成するというので、ここは就職率 100% のところです。こういうプログラムをつくったということがございます。

AUAP はちょうどこの 2007 年に 1 万人を突破しましたが（スライド 27）、これはこれで続けているということですが、その後、2015 年、この辺から私の学長時代に入ります。

【亜細亜大学中長期計画】

ちょうどこの 2015 年の前半に学長選挙がございまして、本当は理事長からこういう中長期計画を作れというのはもっと早く指示が出たのですが、「学長選挙が終わって、新しい学長に」ということで延ばされておりました。従いまして、就任後、まずこれをやってくれという話で、半年でつくり上げたというところに

なりますが、この中で問題になりましたのはこのミッション、建学の使命で、いわゆる学則にもまだあるのですが、「亜細亜融合」という言葉があるのです。これは中長期計画を作る時のワーキンググループで、若手の先生、事務職員等入れまして 20 名位で、ワークショップを織り混ぜて、さんざん練ったのですが、この若手の先生方を中心に、やはり抵抗がある。もう「融合」の時代ではないだろうという意見がでました。多様性とともに「共生」していく、一緒に生きていくという時代なので、一つにしてしまうというのはちょっとイメージ的に合わないということで、この「亜細亜融合に新機軸を打ち出す人材」という表現ではないミッションを新しく作り直さないかということで、この下にありますような「多様な夢に挑み、アジアの未来に飛躍する創造的人材を育成する」と、このミッションのリニューアルをまずやりまして（スライド 29）、そのあと 4 つのビジョンを打ち出しました（スライド 30）。

このレジメにもございますように、この 4 つのビジョンに、実は私としては亜細亜大学の個性を表現したと考えております。

第 1 のビジョンがこの「アジア交流の拠点となる」ということですが、ここには国際交流路線、グローバル路線のアジア志向の国際交流路線というものをここに読み込んだと考えております。

2 番目に、「個性値を伸ばす大学」という今のイメージというものを引き継いでいこう。

3 番目に、「学生を生涯応援する大学」ということで、卒業生 10 万人時代ということで、

卒業生のネットワークをきちんと作っていこうと考えております。私も学長就任後、全国の連合会組織を回ったのですが、同窓会は、やはりお年寄りの方がほとんどです。若手の方、現役の方は少ないという現実があるものですから、現役の方、若手の方が交流できるような、そこで本当に仕事の上でも生活の上でも役に立つような同窓会組織というものにならないと仕方がないだろうということで、卒業生ネットワークを作りたいということで、この学生を生涯応援する大学というものをビジョンに挙げております。

4 番目に、「社会に貢献する大学」という亜細亜大学の従来のボランティア、社会貢献に、一生懸命取り組んできたという部分を強調したというところがございます。

そんなところで、幾つか既に試みはしております、「アジア交流の拠点となる」というところでは、去年の 4 月から ASEAN 奨学金留学生プログラムをスタートいたしました（スライド 31）。これは東急グループを初め企業からお金をいただきまして、毎年 20 名ほど、日本語がある程度できて、やる気のある ASEAN の留学生さんを招いて、留学生別科から日本語を鍛えて、学部の 4 年間で日系企業にそれなりの人材を送り込むというプログラムです。これがスタートしたということがございます。

それから 2 番目のところで、都市創造学部ができてまして、何とか定員割れしないで去年はスタートできてまして、今年もおかげさまで志願者が大体 180% くらい増えました。こちらはアメリカ、中国にも行くのですが、基本的に ASEAN

ANの国々に5カ月間留学をして、インターンシップをしてというふうな取り組みを今年度の後期から取り組む。これがうまくできるかどうかがこの試金石になろうかと思いますが、こういうようなことを進めています。

それから、75周年の記念行事の一環で第15回アジア学長フォーラムというのを、これは日本で初めて開催いたしました（スライド32）。こちらにアジアの12の国と地域から39大学、104名の方に来ていただきまして、アジアの高等教育のグローバルな多様性にどうブリッジをかけるかという、ブリッジングというような課題を取り上げました。

先ほどのタイの学長先生のお話のように、もう日本を超えて教育改革が進んでいるというところがありますね。アジアの国々は非常にそういう変革が速いという印象を受けましたが、それを目の当たりにしたというようなところがございました。

あと、アジア研究所というのがございますので、このアジア研究所を核にしたアジア研究を進めていく。研究が大事だということはこれまでお話にありましたが、こういうふうなことを進めております（スライド33）。

それから、卒業生ネットワークというのを今度作りましたものですから、これを核にして進めていこうと考えております（スライド34）。

最後のところでございます。東京オリンピック・パラリンピックを目指しまして、ほかの大学さんもそうだと思いますが、本学も1千名規模のボランティアを確保してやるぞというように今打ち上げているところでござい

ます（スライド35）。

それから、特徴としまして、ちょっとこのガバナンスにかかわるところでございますが、先ほどの三島先生のお話にも関連いたしますのは、中長期を走らせ始めましたので、今回からきちんと予算を査定するぞと宣言いたしまして、それぞれの学部・学科、部局に3カ年の中期計画を作ってもらいました（スライド36）。

それをもとにして予算の申請をしろということにしまして、予算会議を開いて、2次の会議ですかね、1次的なところは事務当局でやっていただきまして、そのあと私も加わった予算会議、これはもう9回、20時間近くやりまして、予算を決めました。

今回予算全体を15%削減しようという、非常に厳しい目標を出しまして、お願いしているところでございますが、こういうことを始めて、今度はこの予算がきちんと実ったかどうかというチェックをして、次のアクションに結び付ける。こういうPDCAサイクルをこの3カ年計画、中長期計画と、この予算というところを使って進めていくというやり方をしようというふうなスタートを切りました。

それからもう一つは、団塊の世代の教員がどんどん辞めていらっしゃるということで、この3年位で20名近く退職されるのですね。20名といたしますと、今200名位の専任教員ですので、1割近い方が辞めるということです。これが何年か続きますともっと大きな数になりますので、相当教員組織が入れ替わってしまうというようなことがございます。従来みたいに各学部でこれを補充したいということ、そのまま受

け入れるわけにはいかないということもございまして、人事についてはきちんと全学的な視点で調整すると宣言をいたしまして、計画を現在策定中でございます（スライド 37）。併せて、この中に8名ほどでしたか、共通教育、教養の先生がいらっしゃるものですから、このところは全部学長預かりということにしまして、共通教育の先生方の採用につきましても検討を始めているところでございます。教養部がなくなって分属化してから、ほとんど動いていないということがございますものですから、所属を移りたいという先生も何人かいらっしゃるだろうということで、共通教育の先生の所属変更希望というのを、「希望のある方は学長に言ってこい」というようなことで受け付けております。これは3月15日までで、もう何名か来ていらっしゃるようですが、そういうようなこともやっている。こういう形で少し動きを作りたいと考えているわけです。

【亜細亜大学 今後の課題】

最後でございますが、課題であるのは、先程の、第2のビジョンの「個性値を伸ばす」でありまして、正直に申しますと、その自信が余りないのです。この「個性値」というのは実は商標登録をとっていますので、ほかの大学さんは使えない言葉でございます。これは亜細亜大学が訴えることになりますから、用心していただきたいのですが、「個性」は使えるのですが、「個性値」というのは、「個性」に「値」をつけているわけです。

この「値」というので、最初の頃は、「これ

も偏差値の一つではないか」と言う変な先生もいましたが、よくわかりません。いわゆるIRの部署も立ち上げましたので、この辺りをきちんと個性値という数値化、どこまで数値化できるという問題はありますが、人間のいろいろなキャパシティをまとめ上げて、その特性みたいな、それが個性だというようなイメージがあるのですが、それをどう伸ばしているのかということ、やはりきちんとした評価の軸がないと自信を持って言えませんよね。それが実はまだないのです。ということなので、この「個性値を伸ばす」というのはただ非常にシンボリックな意味でしかまだ言えていないという忸怩たる思いがございまして、ここを何とかしたいと思っているところです。

やはりこれは高校の先生辺りにこのイメージ調査をしてみますと、ここは認知されているのです。個性値を重視しているというのは52%の先生が認知されている。留学制度もそうなのです。ただ、このFE、フレッシュマンイングリッシュという、本学が非常にコストをかけてやっている1年生のネイティブの先生の英語教育、これは9%しかないのです（スライド 38）。これはちょっと愕然としました。やはり教育の中身がきちんと知られていないという弱みがまだあるということなのです。問題はその個性値なのですが、ここを高校の先生にもう少し聞いてみますと、「とても魅力的だ」という方が24.3%いらっしゃるのですが、同時に「魅力を感じない」という方が28.3%もいらっしゃる（スライド 39）。対照的なのですね。好き嫌いが分かれる。

高校の先生はAO入試にもどちらかという
と否定的ですが、訳のわからないものは嫌だ
というようなところがありますが、そういう雰
囲気がございまして、やはりそのところは今
亜細亜大学の中長期を進めていくところで「
個性値を伸ばす」と言っている以上、そこを
はっきりしないと、これは大学の責任が問
われる。

個性値をどうとらえているのか、それを伸
ばす、育てるというのは一体どういうこと
なのかというふうなことをしなければいけ
ないという課題を持っております。

実はこの亜細亜大学としてのこれまでの一
芸一能入試の一番の欠点と考えていますの
は、フォローをしていないのです。要するに
、スポーツ推薦入試の場合には、入ったら
ちゃんとそのスポーツをやれと言いますよ
ね。義務づけますよね。一芸一能は、例
えば三味線で入ってきたら三味線を必ず
しもしなくてもいいと、そのあとは自由
に任せているわけです。ですので、その
このフォローという点が非常に遅れている
というか、ほとんど野放しでございます。
タレントさんの中には、欠席が多くなっ
た時には、事務所と交渉して、何とか出
るようにしてくれというような話をする
というその辺のフォローはしていましたが
、必ずしもそれ以外の分野の入学者の方
にはきちんとしたフォローができていな
かったというところがございます。この
辺がやはり一つの我々の欠点でございま
すが、その辺りを踏まえて、ビジョンの
2つ目にこれを掲げている以上、きちん
とした分析をして、我々のこの認識とい
うものを固めなければいけないという
ところを、現在の課題として捉

えているところでございます。

ということで、雑駁でございましたが、
以上で終わらせていただきます。

【パネルディスカッション】

テーマ：大学が個性を発揮するために学長が成すべきことは何か

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、ウドム先生、三島先生、栗田先生、それからモデレーターの鈴木先生にご登壇いただきたいと思います。

ここからは、ディスカッションのモデレーターとして、国際教養大学の理事長・学長で本協会の理事でござい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、お願いいたします。

鈴木 それでは、3先生がお揃いになりましたので、パネルディスカッションを始めたいと思います。私は本日、司会を仰せつかっております国際教養大学の鈴木でございます。よろしくお願いいたします。

先程から、マヒドン大学のウドム先生、東京工業大学の三島先生、亜細亜大学の栗田先生、3人の先生にそれぞれの大学でのご経験、学長としてのご経験に基づきながらも、それを超えて大学のあり方というものをご説明いただきました。

このパネルディスカッションのタイトルが「大学が個性を発揮するために学長が成すべきことは何か」ということございまして、いわばこの「大学の個性」という言葉と、それか

ら「学長が成すべきこと」という言葉の2つが重なって、このパネルディスカッションのタイトルになっております。

この個性を発揮するために学長が何をすべきかということですので、大学の個性をどうとらえるかということと、学長がどのようなリーダーシップをとっていくかということに要約されるかと思うのですが、お三方のプレゼンテーションはそのことを非常に如実に、かつ広く取り上げておられたかと思われま

す。お三方には尚それぞれご発言いただきたいと思いますが、このお三方のプレゼンテーションを通じてご質問がおありかと思っておりますので、フロアの皆さんからご質問をお受けしたいと思っておりますので、どうかご自由に挙手を願いまし

て、ご質問をお願いしたいと思います。

はい、どうぞ。

A O大学からやってまいりましたAと申します。

それぞれ3人の先生方に大変興味深いお話を伺ったのですが、貴重な時間でございますので、お1人についてだけ、どうしてもお聞きしたことがございますので、お願いしたいと思います。

東京工業大学の三島先生のご発表の中で、このレジメのパワーポイント 30 番、ガバナンス改革②というところで、左端の「6. 学長による部局長の選考」及び「7. 教授会の役割の明確化と評議員構成の変更」という中で、改革前は短いのですが、改革後のところでそれぞれ見事な改革を実現されていると思うのです。

その方法について「学長のビジョンや大学の経営方針を共有し」とだけ書いてあると思うのですが、この局長の選考は「学長が指名する」となっておりますね。それから「(教授会の) 役割の明確化」というのがその後にあって、審議事項を大分なくされたということで、これも学長の強いリーダーシップを発揮されている。

この変更をどの場で、どのくらいの期間でやられたかということや、これは教授会の中で共有されたのか、また別の場で会議を設けてされたかということ、反対もあったのではないかなど、そのことについて、ちょっとコメントをお願いいたします。

鈴木 三島先生、どうぞ。

三島 部局長の学長指名というのは確かなかなか難しいことと一般的に言われております。それで、基本的にはどうやって決めたかということ、学長室の中の学長補佐室というところでまず素案を作り、それから先程のガバナンス改革の上から2つ目ぐらいのところにあったかと思いますが、その改革を基本的にどう進めるかというのを決める学長・理事・副学長プラス学部長という少人数でいろいろ検討をしま

した。

そして、部局長の学長指名は、やるべきだということになり、役員会でもその方向で進めようということになってから、教育研究評議会あるいは部局長等会議という会議体が、ここは今東工大の中では執行部と部局長とでいろいろ話ができる場所ですが、そこで何度もご説明をしました。それが部局に下りて、そして部局の意見がまとまって上がってくる会議を毎月繰り返し、半年以上かかったかと思います。

そのときに一番言われたのが、学長がとにかくいきなり「この人で」と言うのかということがあったのですが、それはいくら何でもできないので、先程もちょっと申しましたが、私が各部局の評議員経験者とか部局長経験者の方に意見を聞いて、その結果で私が1人指名しますということで、最終的には決着しました。

恐らく決定したのが改革の1年ちょっと前ですから、2015年の初めぐらいに決定しております。私が学長になったのが2012年の秋ですから、2年半ぐらいでしょうか。そのぐらいでそこまでは行きました。それであと、その評議会等と部局へ下ろしてもらい意見交換はもうできる限りやりました。

A すみません、もう1点だけ。このレジメでは「平成27年4月就任の部局長から実施」と書いていますが、東京工業大学では任期は2年ごとにあるから、この任期に合わせて新旧両方もがらりと変えたということでしょうか。

三島 改革が始まる前に部局長交代がある時

から、もうそれは意思決定ができたときから始めております。

A ありがとうございます。

鈴木 なかなか難しい、しかし、重要なことに関しましてご質問いただきましたし、お答えをいただきました。

そのほかいかがでしょうか。どうぞ。

B K大学からまいりましたBと申します。

最後にお話しになられました栗田先生にお尋ねをしたいのですが、個性値という非常に難しい表現をとられたのですが、個性的であるという大学としては既に多くの方が認識をしていらっしゃるということなのですが、今後、多分IRのところではいろいろな指標をとられて、それを数値化されるご予定だと思うのですが、今後の予定では、IRで大学のどういうものをどのような形で数値化をする、あるいはそれに向けてIRをどのような形にしていられるか、もしお考えがありましたら、教えていただければありがたいと思います。よろしく願いします。

鈴木 先生、お願いします。

栗田 難しいご質問だと思います。個性値のところは、IRもそうなのですが、脳科学のほうの知見というのもございます。いわゆる発達研究という中で、最近の脳研究、脳科学の発展というのは目覚ましいところがございますもの

ですから、そういうところの知見も採用しながら、全体像をまずクリアにしようということですので。

先程申しましたように、人間のいろいろなコンピテンシーと申しますか、感性とか共感性とかというようなことも含んだ、そういう特性、資質というのがどんな感じでそれぞれの学生さんの個性に寄与しているのかという辺りを研究していくということになると思うのです。

それが一つの今のイメージなのですが、IRというのは、実は準備会は相当長いことやってきたところで、やっとIRの委員会が立ち上がった段階ですので、これからというところがございますが、そのところですね。

まだ具体的に個性値と結び付けた課題は特に抽出していませんで、現在はどちらかといいますと、入試、広報、学生のリクルートというところでの調査を中心にやっております。このような段階であるというのが正直なところでございます。

鈴木 よろしゅうございますか。そのほかいかがでしょうか。はい、どうぞ。

C B大学からまいりました。タイのマヒドン大学の学長にお伺いしたいと思いますが、世界何カ国語ぐらい、MoU、大学連携を結んでいらっしゃるかと申しますことと、外に出ていく留学生と受け入れる留学生、何人ぐらいいらっしゃるかと申しますデータがもしおわかりであったら、教えていただきたいと思っております。

鈴木 ウドム先生

ウドム 私の大学は、現在 30 以上の世界の大学と MoU を結んでいます。ただ、留学生の数ですが、受け入れる数と出ていく数、それはそんなに高くないのです。学生数は多くはありません。というのも、学生もある程度のお金がないと行けません。そして予算も必要ですし、我々のほうでも、欧州やアメリカの大学に留学生を送る上ではある程度予算が必要です。従って、日本とかアジアの大学、あるいは韓国とか台湾といった大学、あるいは ASEAN の諸国の大学に行くような形で進めています。というわけで、留学生の数はそれほど多くはありません。

鈴木 そのほかいかがでしょうか。はい、どうぞ。

D E大学のDと申します。

ウドム先生と三島先生にお伺いしたいのですが、大学の教育の仕方が変わって、知識だけではなくて経験させるということの重要性が非常に高まっていると、教員の側はどのような能力をつけるべきかというのを、これは個人の努力の話と、大学としてそれをどうサポートするのかというところが、実際現場では非常に大事なかと考えております。

「そういうスキルを持った人は新人で採用するからいいよ」という話なのか、既にいる教員にもスキルアップのための研修なりサポートなり、それから教育スタイルを変えるための試行錯誤の時間とかを与えていらっしゃるのか

という辺り、ちょっとお話いただければありがたいと思います。

鈴木 三島先生、どうぞ。次はウドム先生お願いします。

三島 恐らく、学生にいろいろなことを経験させるうちの大きなものの2つは、留学、海外へ出すかということと、あと産業界とインターシップのようなことになるとと思います。それ以外のことは恐らく学生自身のマインドによって、例えばボランティアのようなことを自分達からやってみたり、学生のサークルであったり、そこに参加している学生が海外も含めてボランティアに行ってくるというようなこともございます。

ただ、教員がかかわることとなるとインターシップと海外留学になるかと思いますが、海外留学はいろいろな大学とインディビジュアルに連携があるところに、特に大学院生が研究関係で行きますし、学部生は今文科省のグローバル理工人育成プログラムを使ったり、世界展開力とか、いろいろな事業を使って学生を外に出す。「トビタテ JAPAN」のようなものもありますよね。そういうものを目一杯使って学生を行かせます。

特に学部生についてはなかなか今まで行かなかったところが多いのですが、最近になってかなり行き出した感じがして、今申し上げた「トビタテ JAPAN」はすごく大きかったような気がします。行ってきた人達が「すごくよかったです」というので、皆がそういう連動していると

いう形で、学部生についてはいろいろな各種プログラム、留学フェアみたいなことを大学でも年に2度やって、どんなチャンスがあるかを全部アナウンスしてという形をしています。

それからインターンシップは、これは東工大では単位として受け付けていますので、行く学生は多いですが、やはり大学院のほうがまだ多いように感じます。それで学部のと時から企業を経験するというのは非常に重要なことだろうと思って、そういうプログラムを作っていますが、まだ大学院が主流かなと思っています。

先生にどんなスキルが要るのかというのは、個人的にやはり海外の大学あるいは企業と付き合いのある方が、学生を外に出そうということに積極的な先生方が今は活動して下さるという方で、特にそういうことができるファカルティをとろうとは考えていませんで、むしろ産業界の方に大学の中の教育に入っていただく形のほうがいいのかなと思っています。

ウドム 私の大学も似たような状況かもしれません。

まず、我々の教員は、大半が海外で研究をして、博士号をとっているのです、そもそも教員が海外での経験があります。

もう一つ重要なのは、教える能力を育てるところです。そこもとても大切です。我々は上級の教員によるワークショップを用意しています。年配の教員が若い教員に対して、どうやったら学生にうまく教えられるか、どのようにして学生にやる気を起こさせ、刺激を与えるかといったことを教える、そういったワーク

ショップを行っています。そして、どうやったら他の人とうまくコミュニケーションをとれるかということも教えています。また、ソフトスキルを教える機会もたくさん提供しています。

したがって、若い教員はたくさんワークショップを受けなくてはなりません、これは教員にとっても大切なことです。よいロールモデルになって、学生に自ら範を示すということが教員には極めて大切であり、それゆえにたくさんのワークショップを受ける意味があるのです。

鈴木 はい、どうぞ。

F ありがとうございます。G学園のFと申しますが、三島先生にお伺いしたいのですが、東工大立志プロジェクトで1100人を一堂に集めたあとに25人ぐらいずつのグループにすると、先生にしてみたら四十数人の先生がそこに必要でいらっしゃいます。

それと、1人の学生に2人の教員がついて学修支援をすると、その辺をどうシステムティックにやっていたらいいか、ちょっとお伺いしたいと思います。

三島 立志プロジェクトは確かに40のグループをつくりませんが、教室の大きさからいってもその全てが同じ日にディスカッションをしたりするわけではないので、曜日が違う日に、しかも同じ先生の講義を違う日にとる学生もいますので、そういう組み合わせをうまく作って、曜日の間に割り振りますと、今いるリベラルア

一つの先生方で何とかそのグループ全部を面
倒見られるように、その時間配分みたいな形で
やっている現状でございます。

それでも先生方もすごく忙しくて、やっ
てみたら大変だったというので、これを300番
台の学生にも大学院系の学生にもやるのかとい
うわけで、これからどうやっていこうかという
のは非常に頭を悩ませております。まだ1回目
が終わったところなので、そういう意味ではシ
ステムティックにどういうふうにやっていく
かというのは、これからの問題かとは思いますが。

もう一つは、2人の先生方、これは教授と准
教授の先生を併せると、大学では大体800人
ぐらいでございます。ですから、1人の学生に2
人というのは必ず1,000人のために2千人必要
なわけではないので、そういう形で1人の先生
が何人ぐらいを受け持つかということでシス
テムティックにやっております。

系ごとに多分そういう割り振りをしている
のと、それから学部ですから、まだいわゆる研
究室配属していないので、指導教員という方が
いらっしゃらないので、とにかく複数でやるこ
とが重要だろうと思っております、お1人で
すと見方がちょっと狭くなるといけないとい
うことで、お2人を順番に、1人数名ずつ見る
という形で進めております。

鈴木 そのほかいかがでしょうか。

今日はこのセミナー自体のテーマ、タイトル
として、先程も申し上げました「個性を生かす
大学改革—これからの大学を考える—」という
ことがございます。

そのタイトルのもとに、最近、国のいろい
ろな文部政策が打ち出されてきて、そのガイド
ラインというものが出てきているわけですが、そ
の中で共通に求められる課題というのを大学
としてどう考えるべきなのかということが一
つあるかと思えます。

それから、そのような政策上の要請に対して
各大学がミッションというものを持っている
わけですので、それをどう調整していくかとい
うこともあるかと思えます。

そして、それを調整し、実現していくために、
学長のリーダーシップを発揮するということが
必要ですが、そのためにこの学内の意識を共
有する体制をどう作っていくべきか、具体的
には学長と行政あるいは教授会との間の対話、あ
るいは協力ということをどう進めていくかとい
うことになるかと思えます。

大きく挙げますとこの3つぐらいが今日の
タイトルのもとでの共通の話題かなと思いま
すが、これらの話題といたしまして、皆様の大
学でそれぞれどんな課題がござるか、あるいは
どんなことをおやりなのかなどもお聞かせい
ただければと思います。

はい、どうぞ。お願いします。

H I 大学のHと申します。

今、鈴木先生がおまとめになった論点にか
かわるか、ちょっとわからないのですが、少し大
きなこと、とはいっても極めて具体的なこと
について、お三方の先生それぞれに伺いた
いのですが、しかし、これから申し上げるこ
とは、文系と理系では事情が多少違うかな
と思えます。

ので、文系主体の栗田先生に伺ったほうがいい話題かもしれません。

何かと申しますと、本日の統一テーマ「個性を生かす大学改革—これからの大学を考える—」で、大学改革は当然言うまでもなく自足的なものといえますか、大学内で閉じられたものではあってはならず、当然社会に向かって、社会の声に応える形、負託に応える形での改革であるべきであると思うわけです。

先程ウドム先生の講演の中で、パワーポイントでございました「エンプロイアビリティ」というのに関連して、要求される資質として、仕事の経験とか専門の学位とかよい成績というもの、大学生として求められているという話がありました。

片や翻って日本での実態を考えてみますと、例えば社会といったときに、多様な社会がありますが、学生は4年あるいは修士の2年を終えて出ていくのは産業界、実業界というのが最も多いようでございます。

この産業界、実業界の一つの代表的な団体であります経団連が毎年会員企業に調査しております「新卒者に求められる能力・資質」という調査があります。

今年で12年目ぐらいだったと思うのですが、毎年トップになっているのがコミュニケーション能力とか主体性とかいうふうな項目でございます。全部で48ぐらい項目がありますが、専門性とか教養とか専門の学位とかというのはベストテンに入ってきません。

そういう事例が、我々大学人としてはこうあるべきではないか、当然社会にも大学の努力を

ぜひ認めてほしい、そういう観点での大学評価といえますか、あるいは学んできた学生の評価というもので測定してほしいと思うのですが、必ずしも専門とか教養とかいうのは余り評価されていない現実を、どうごらんになっているかということについて伺えればと存じます。よろしく申し上げます。

鈴木 栗田先生、お願いします。

栗田 H先生のほうがよくご存じではないかと思いますが、私はその経団連での調査を見た時には、これはある種の専門、教養という点で分けられるとは限らないのですが、やはりリベラルアーツといえますか、人間の基礎的な基盤になる力に注目しているのだらうということですか。

いろいろ卒業生の企業人などのお話を聞きましても、やはりどうしても専門知識、専門性というところは時間が経つと古くなるし、そういうところは会社で幾らでも鍛えられる。むしろ柔軟な適応力、いろいろな困難にめげないで自分で頑張り抜くという人間的な底力があるかどうか、ガッツがあるかどうかというか、目標を持って動けるか、そういうところが一番人事のときにぱっと見たところで注目しているところだという話を聞くのです。そういう意味ではFD等の活動というところで、いわゆる学士課程という4年間のとらえ方というのが出ましたね。亜細亜大学だとそういう意味で、大学院もございしますが、基本的には学部4年間というところは広い意味ではリベラルアーツだ

と私は思っているのですが、そう思っていない学部先生もいらっしゃる、FDなんかのところでいろいろな軋轢が生じることがあります。

ただ、基本的には学部4年間での専門性というのはそんなに大したことではなくて、基本的な汎用的な能力をつけていただく、いろいろなコースとしてそれぞれの専門があればいいという考え方に、私は割り切っているのですが、FD等を進めていくときにどうしてもそのとらえ方の問題が出てまいります。

そこはどこの大学も大なり小なりそういう軋轢は抱えていらっしゃると思うのですが、はっきりさせる必要はないのかもしれませんが、ある程度の大学としての路線ということ言えば、広い意味の、どこかの大学さんがネーミングされているような「人間力」的な、そういう部分を大学としてそれぞれのコースで育てていくという認識をきちんと作らないとまずいのではないかと私としては考えています。

ただ、そこはすぐに皆さんの理解を得られるかどうか、なかなか道遠しというところはあると思います。FD一つとっても、やはり何か押しつけられているという感触を持っている先生がかなりいらっしゃる、そうではないのだ、FDは教員の権利だというようなことを、今頑張っているところではあります。

ウドム 私からも付け加えたいと思います。

過去、卒業生に対して、より賢くあるべきと

いうことをプッシュした時期もありました。ただ、ソフトスキルも看過されがちですが、そのなかには重要なスキルもあると思います。

例えば、今後のトレンドとしては、一番頭の切れる卒業生ということではなく、「2番目かもしれないけれども、よき人間である」といったことが必要となってくるのかもしれませんが、ソフトスキル、21世紀型のスキルとでも申しましょうか、それが重要になってくるのではないかと思います。

先頃、いろいろな世界の大企業を回る機会がありましたが、新卒採用のときに、もしくは新規採用のときに、学業成績を見るというよりもソフトスキルを見るような企業が増えてくるような気がいたします。そこが非常に重要なのです。

将来的に考えても、ほかの分野の人々と一緒に仕事をしていかなければいけなくなります。自分で成功を収めるときに、1人の力ではできない。したがって、そこが非常に重要なことだと思います。まず、よき人で、それからまたプラス、賢ければなおよしという形になってくるのではないのでしょうか。

また、スタンフォード大学で改革している話を聞きました。現在の大学はかなり縦割りになっています。エンジニアリングの学部、ほかの学部というふうに線引きがはっきりしています。医学その他の履修ができないというようなことです。

しかし、スタンフォード大学にいるからには、どの学部のどのカリキュラムも履修できるようにすると伺いました。社会に入るときに必要な

な力を携えるために自由な履修ができるようにするとおっしゃっていたのが、とても印象的でした。

自分1人だけでは成功できないのです。友人だって必要ですし、それぞれの専門分野も違うでしょう。それらの人が一緒になって働いて新しいことを作り上げるのです。イノベーションを起こすのもそのために生まれてくるわけです。

なので、今後は高等教育がそのような学生のニーズ、社会のニーズ、そして政策のニーズに対応する形でそういった変化を遂げるでしょう。

鈴木 先程手を上げていただきましたが、ちょっとお待ちください。

三島 それでは、科学技術系の大学としての見解でございますが、まず専門力につきましては、学部卒、修士修了、博士修了、それぞれに私はきちんとした専門力を持つべき、それぞれのレベルできちんとした専門力を持たないとまず始まらないと思います。

ただし、今もウドム先生がおっしゃっていますが、非常に縦割りのカリキュラムになっているのだけれども、学生側がもし「自分は機械に入ったのだけれども、ちょっと電気系や情報系のことも知りたい」と思ったら、彼らが進んで勉強できるようなシステムを大学が持っていないと、どうしても狭くなるというところがあります。

それが一番極端になるのが博士なのですが、

東工大の博士になりますと、先生方がもう研究者として育てようという気迫がものすごく強いんですね。「自分の弟子になるような人を教育して、研究室に残そう」とかというようなのがもっと極端な例だと思いますが、それはちょっと人によりけりで、本当にそういうアカデミアに残りたい人というのと、それからやはり博士が終わったら学位を持って実社会で働こうと思った人に対して、きちんとしたその経験を積ませるとか、いろいろなことをしなくてはいけない。

その辺が大学の中で一番、先生方のマインドが難しい。もう先生方は研究命のところがありますので、教育改革をやると言っただけで、何か「そんな、また研究する時間がなくなる」みたいな雰囲気が科学技術系の大学にはあるのですが、そうではなくて、やはり学生がいかに幅広く身につけること、そしてそれぞれの学部修士レベルの中で極端にオーバースペックになるような教え方をする必要はなくて、むしろその周辺のことまで知っているような学生にしたいぐらいが専門についての考えです。

それから、一体教養とは何かということなのですが、やはりこれはコミュニケーションスキルにかかわる問題だと思っただけで、いわゆる哲学だ、文学だ、経済学だという意味の教養ではなくて、いろいろな人と話をする中で、あるいは何か異文化を経験する中で自分の持っている考え方が広がっていくことが教養だろうと思います。

です。これは特に科学系、技術系の人材は専門だけに深くなりがちなので、これからの

今のAIだとかIoTだとか言われている、先生もおっしゃっていた、今ある職業の半分はなくなるとかというような中で、将来どういうふうな社会ができていくかというのを考えるのには、科学技術系の知識だけではだめで、やはり社会科学とか人文科学の人の意見を取り入れながら、社会をどういうふうにつくっていくかということを考えられる科学技術人材でないといけないので、東工大の教養教育というのはそういう意味でやっているつもりでございます。

鈴木 ありがとうございます。

お待たせしました。どうぞ。

J 今までの学生育成ということと違ってきますが、よろしいでしょうか。

地方にあるK大学という医学系の大学の学長をしておりますが、30年間武蔵境に住んでおりましたものですから、そのこともありまして、地方に行きますと一番大きな関心で、ディスカッションになるのが、地域創生とか、いかにこの地域の活性化を保つかということも重要になっております。

それで、ここにいらっしゃる方はバンコクを含めまして皆さん都会にありますので、そういう視点ではないかもしれませんが、たまたま亜細亜大学の栗田先生がいらっしゃったので、武蔵野市方式とか、さまざまなことがあるので、地域貢献といいますか、大学の、社会貢献をどうするかというのがいつも言われるのですが、何かしていらっしゃる事例をご紹介いただけ

ればと思います。

東工大の場合と大分違うかもしれませんが、そういう視点で求められている、地域の場合はもうそれが一番大きな焦点で、ディスカッションの中心になりますので、何か事例を教えてくださいなればと思ひまして、ご質問しました。

栗田 ありがとうございます。

私も学長になる前は結構武蔵野市でいろいろなNPOの理事長をやったりして活動していきまして、学長になった時は武蔵野の市民からえらく喜ばれ、半分残念がられたというのがあるのですが、今、自治体との協定をかなり意識的に結んでおりまして、武蔵野市とはもう既に結んで、三鷹市とも結びたいのですが、何かICUを気にされて、「ICUとまだ結んでいないから、その先を越して亜細亜大学と結ぶわけにはいかない」と言って、今ちょっと待たされたところではあります。

今、隣の小金井市、それから東久留米市は大学がないところですが、非常に湧き水が豊富なところで、そういうところと結んだり、あと日の出キャンパス、野球部とか陸上部の寮があって、すばらしいグラウンドがあります日の出町とも提携を結んで、少年野球教室とかテニス教室とかランニング教室とかいうようなことをやったりしています。

少年野球教室をやると、あの辺の多摩のリトルシニアリーグという、中学生の野球チームがありますが、練習場所がない、試合会場がないという、公園でキャッチボールをすると怒られる時代ですので、野球のできる場所を求めている

るので、やはり施設が整っている大学、そういう意味では本学も人工芝のすばらしい野球場を持っていますので、そういうところを提供するような話を今進めています。

それから、東京は災害がいつ起こってもおかしくないということがありますので、防災に関して別途、武蔵野市と武蔵野消防署と武蔵野警察と本学で大規模災害時の協力に関する四者協定を結びまして、今年から毎年防災訓練を始めますが、そこに地域の方も加わっていただいて、武蔵境エリアの防災の一つの拠点になろうということで、この地域防災ネットワークにも大学側が役員として参加させていただいております。

一応市のほうで三鷹地区に災害ボランティアセンターを置く予定があるのですが、吉祥寺地域と武蔵境地域にはまだないのですが、大学は非常に施設が整っており、ボランティアのマッチングスペースは大学の中で十分できますので、吉祥寺エリアは成蹊大学、武蔵境は亜細亜大学ということで、本日は獣医生命科学大学の学長もいらしていますが、その辺りと協力して、いわゆる地域防災、コミュニティ防災の中に非常に重要な役割を果たそうとしています。

やはりすぐ北側にかなり高齢化率の高い団地がございますものですから、そういうところで若い大学生さんとか近くの都立高校の学生さんと一緒に防災訓練をしますと、お年寄りには「こういう若い人が助けに来てくれる」とやはり安心されますね。そういうようなことがあってという、その辺に力を入れているところでございます。

J ありがとうございます。

子供のころはICUでザリガニをとったり、亜細亜大学のグラウンドで野球をさせていただいたり、またさまざまな行事に遊びに行ったり、獣医生命科学大学では馬に乗せていただいたりしたのですが、今のお話を伺うと、そういう大学の中のネットワークが形成されているということですね。役割分担で、地方都市と似たような形の構図もあるということなのでしょうね。

大学の役割として地域から求められるものとして、もちろんそういうこともあるし、また年配者、先程の高齢化した団地の中の人達に対する見守りもあるかもしれません。

また、社会人的な学生を受け入れる形のようにになると、市民講座のようなものとか、さまざまやっつけらっしゃるということで、似たようなアイデアがあったら、また勉強させていただこうと思いますので、よろしくお願いします。ありがとうございました。

鈴木 そのほかいかがでしょうか。あるいは、今のご質問あるいは返答に対して、「うちではこういうふうなことをやっている」というようなことでもありましたら、どうぞシェアしていただきたいと思いますが。いかがでしょうか。

お時間があと4～5分ございますので、ここで聞いておきたいということがございましたら、どうぞ。

L 先ほどランキングを目指すということですが、タイでもナンバーワンだということで、

アジアそれから世界のというトップランキングを目指して大学づくりをされていくというところについてですが、私の発想だと、そうすると自分の大学の個性がなくなっていくのではないかという意識があるのですが、先程ウドム学長がおっしゃった教育、研究、社会貢献、それからマネジメントという、このいろいろな分野での活動ということの真ん中に、コアの価値というふうな表現をされておりましたが、そのコアの価値というのを例えばどういうふうにとらえていらっしゃるのか、ちょっとお尋ねしたいと思います。

ウドム 世界クラスの大学になるという、この考え方というのは、単に卓越した大学になるということだけを意味しているのではありません。世界クラスの大学になるためには地域社会とグローバル社会と両方に裨益するようなことをしなければいけません。そうでなければ達成はできないと思います。

先ほどご質問があった、大学がコミュニティのために何をしているかということでしたが、本当にそれは大切なことだと思います。コミュニティのためになること、地域社会のためになることをしなくてはなりません。その一つのプロジェクトが大きな価値を生み出し、それが国のために、ひいては世界のためになるようなことにつながっていくのではないのでしょうか。

私が指摘したいのは、世界一流の大学になるというのは、自分のその決意を損なうことなく、あるいはユニークさを失うことなく、より強く、そして地域社会のためになることを

たくさんするということだと思います。というのも、自身と世界というのを分けることはできません。より世界が小さくなって密接につながる中で、それを分けることはできなくなっているからです。そういった切り分けができないので、コミュニティだけのためとか、あるいはタイといった一国だけのために何かをするということとはできないと思います。

ただ、その包括的な大学、そして専門的な大学という点についてマヒドン大学は総合大学です。ただ、世界クラスの大学になるためにはフォーカスが必要です。焦点を定めることが必要です。自分の強みが何かということを考えて、この2つのバランスをとらなくてはなりません。

我々の場合は医学とかそういったところに強みがありますが、ヘルスケアとか医学だけを見てそれだけに注力するのではなくて、それを強みとして意識して、例えばほかの工学とか、そういったところにも広げていくということです。我々の大学はバイオメディカルエンジニアリングにおいても非常に有名です。2つの大きな大学、医学校とも一緒にやっておりますので、新しいデバイスや機器を作る、あるいは病院における物流やロジスティックスのためになるようなことをして、あるいは研究所が価値を置くようなことに対して我々も活動できるからです。

ですので、グローバルに物事を考える必要がありますが、地域と国に、両方に裨益するようなことをしなくてはなりません。

鈴木 時間がちょうどまいりましたので、まだフロアからいろいろご質問いただけるかと思いますが、これくらいでこのパネルディスカッションを終了させていただきます。

お三方の先生、ありがとうございました。どうぞ拍手をお願いいたします。

【閉会挨拶】

佐藤 光史

大学基準協会理事
工学院大学学長

司会 それでは、最後になりましたが、大学基準協会の理事で工学院大学の佐藤光史学長より閉会のご挨拶をお願いしたいと思います。

佐藤先生、お願いいたします。

佐藤 ご紹介賜りました工学院大学の佐藤でございます。

本日は第4回の学長セミナーにお集まりいただきまして、改めてお礼を申し上げたいと思います。また、タイのウドム・カチントン先生並びに東京工業大学の三島先生、そして亜細亜大学の栗田先生、各先生方の大変本質的で示唆に富むご講演を拝聴することができました。先生方に篤くお礼を申し上げます。

私もこの学長セミナーに何度か参加させていただいておりますが、いつも感じますのは、設置の形態あるいは規模の違いによりまして、やはり大学ごとに随分違う点があるのだという認識を強めながら拝聴することが多いわけでございます。

ただ、その中でも本日最後のプログラムであった鈴木先生のモデレーターによりますパネルディスカッションで感じたところといたしましては、やはり学生の夢や未来、将来を預かっている学長たちが、前向きにいろいろなことを進めていくという姿勢をいつも感じさせて

いただいております。そのことに私自身いつも勇気づけられて、本日もこのセミナーに参加させていただいたところでございます。

永田会長からもお話がございましたが、高大接続、それから社会からの要請や期待というのが今大学に求められているということでございます。ぜひとも高校の皆さんや、あるいは社会の皆さんともいろいろな意見交換をさらに深めていくことによって、日本の大学がより成長できるのではないかという思いを今日も持ちながら、この閉会のご挨拶とさせていただきますと思います。

本日はお忙しい中お集まりいただきまして、ありがとうございました。