

東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー

No. 17

変化を先導する大学づくりを考える

<第5回東大－野村大学経営フォーラム講演録>

2012年8月

小林 雅之
劉 文君
濱田 隆徳
片山 英治
服部 英明

本ペーパーは、国立大学法人東京大学と野村證券株式会社による共同研究「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として発刊するものである。

東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー

No.17

変化を先導する大学づくりを考える

＜第5回東大－野村大学経営フォーラム講演録＞

2012年8月

東京大学大学総合教育研究センター

本ペーパーは、国立大学法人東京大学と野村證券株式会社による共同研究「わが国
大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として発刊するものである。

はしがき

近年、わが国の大学は 18 歳人口の減少や公的補助の減少の可能性、入学者の学力低下、グローバルな競争、就職市場の低迷や IT 化の進展といった急速な環境変化に直面している。一方で、学外のステークホルダーの間で対応のための大学改革の加速を促す動きが活発化してきており、こうした動きはガバナンスの見直しを求めている点で共通している。

そこで、共同研究チームは 2006 年 9 月の「大学の財務基盤強化に関する共同研究」開始以来の研究成果を踏まえつつ、環境変化への対応を出発点とした管理運営体制と手段やツールの活用のあり方を検討することを目的として、2012 年 7 月 17 日に「変化を先導する大学づくりを考える」と題した第 5 回東大－野村大学経営フォーラムを開催した。

フォーラムでは、共同研究チームより米国の大学が直面する環境変化とその対応、日本私立学校振興・共済事業団の協力を得て実施した国内大学法人を対象としたアンケート調査結果の紹介を通じて、変化を先導するために必要な手段、ツールや管理運営体制の活用の方向性についての検討が行われた。その後、学校法人金沢工業大学の村井好博常任理事・産学連携機構事務局長より学士課程教育改革と実行のための環境整備に関して、学校法人早稲田大学の内田勝一副総長・常任理事より国際化の推進と実行のための枠組み作りに関して、国立大学法人京都大学の高見茂理事補（教育担当）・大学院教育学研究科・教育学部教授からは地域連携の推進と実行のための枠組みについてそれぞれご講演いただいた。

そして、最後に質疑応答が行われた。本ディスカッションペーパーはその記録である。

わが国の大学にとって、本ディスカッションペーパーが変化を先導する大学づくりの取り組みにいささかなりともお役にたてれば幸いである。

2012 年 8 月

東京大学大学総合教育研究センター

小林 雅之

劉 文君

濱田 隆徳

片山 英治

服部 英明

目 次

1. 主催者挨拶	7
古賀信行（野村證券株式会社取締役会長）	
佐藤慎一（国立大学法人東京大学理事・副学長）	
2. 趣旨解題	11
片山英治（東京大学大学総合教育研究センター共同研究員／野村證券法人企画部主任研究員）	
3. 研究報告「変化を先導する大学作り：日米比較からの示唆」	16
小林雅之（東京大学大学総合教育研究センター教授）／劉文君（東京大学大学 総合教育研究センター特任研究員）／服部英明（東京大学大学総合教育研究セ ンター共同研究員・野村證券金融公共公益法人部財務戦略課課長）／片山英治	
4. 事例紹介	
1) 学士課程教育改革と実行のための環境整備	52
村井好博（学校法人金沢工業大学 常任理事・産学連携機構事務局長）	
2) 国際化の推進と実行のための枠組み作り	74
内田勝一（学校法人早稲田大学 教授・副総長・常任理事）	
3) 地域連携の推進と実行のための枠組み作り	91
高見茂（国立大学法人京都大学理事補（教育担当）・ 大学院教育学研究科・教育学部教授）	
5. 総括と質疑応答	112
小林雅之／村井好博／高見茂	
6. クロージング	120
吉見俊哉（東京大学副学長、大学総合教育研究センター長）	

1. 主催者挨拶

司会 皆様、本日は第4回東大－野村大学経営フォーラムにご参加賜り、まことにありがとうございます。本日、総合司会を務めさせていただきます東京大学大学総合教育研究センターの共同研究員、野村證券の金融公共公益法人部の濱田でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。フォーラム開始に先立ちまして主催者より挨拶させていただきます。

1) 主催者挨拶（野村證券）

古賀信行（野村證券株式会社取締役会長）

古賀 野村證券の古賀でございます。

本日は、お忙しい中第5回東大－野村大学経営フォーラムにお越しいただきましてまことにありがとうございます。共催者の一方を代表いたしまして、心から御礼申し上げます。

東京大学大学総合教育研究センターと野村證券は、2006年の9月に共同研究プロジェクト「大学の財務基盤強化に関する共同研究」をスタートさせていただきました。本年で6年目を迎えております。本プロジェクトは他に類を見ない新しい試みでございましたが、こうやって長きにわたって継続してまいりましたのも、本日お越しでございますが吉見俊哉副学長兼センター長をはじめとします東京大学大学総合教育研究センターの皆様方のご協力の賜物でございます。この場をお借りしまして、心から御礼申し上げたいと思います。

さて、共同研究が始まりました当時、少子化の進行や国あるいは地方公共団体の財政状況の悪化の中で、教育研究の質の維持向上を図るために不可欠な大学の財務基盤のあり方が非常に大きな課題であるというのが共通認識でございましたが、今日、その状況はなお一層厳しさを増しているという状況になっていると思います。

皆様方のお手元の資料にございますように、この東大－野村大学経営フォーラムは、プロジェクトの研究成果発表の場としてこれまで4回開催されてまいりました。私どもは、大学の永続性に留意しつつ、環境変化への対応策としてのさまざまな財務手段と、それを統合する中長期計画にフォーカスして、調査研究を進めてまいりました。

しかし一方、我が国の大学の環境変化への対応は遅れており、自立した21世紀型市民の育成に支障をもたらしているとの批判が様々なステークホルダーより投げかけられており、経済同友会による提言、私立大学におけるガバナンス改革がまとめられたり、あるいは文部科学省も6月に大学改革実行プランを公表するなど、改革への加速を促す動きが活発になっておりますことは、会場にいらっしゃる皆様方は既に御承知のとおりでございます。

そこで、第5回を迎えます本日のフォーラムは、「変化を先導する大学づくりを考える」と題しまして、環境変化を受け身でとらえるのではなく、みずから変化を生み出すために必要な方策、仕組みづくりにつきまして、これまでの研究成果を取り込みつつ、より幅広い観点から取り上げるということにさせていただきました。

自ら変化を生み出すためには、主体となって取り組む人材、それを支える組織が整備されることが大切でございますが、私は、それに加えまして判断する、決断するという要素も重要ではないかと考えております。企業経営に長年携わってきて思うのですが、判断する、決断するということは、経営者の職務としては最重要事項でございます。内外を取り巻く状況を分析し、さまざまな条件を考慮した上で結論を下すということは経営者の責務であります、この一連のプロセスにおいて、経営サイドと実務を担う社員との連携、すなわち日々のコミュニケーションが欠かせないというのも事実でございます。

私たちの業務は、規定・規則で業務範囲が定義されており、ふだんはその範囲内で業務を遂行しているわけでございますが、内外の環境変化が厳しい現代社会の中で、みずから変化を生み出し先導していくためには、変化に対応できる柔軟な組織体制と、経営陣を含め、その法人を構成するすべての人々のたゆまぬ努力、そして組織を牽引する強い意思を持った人物が必要であると思います。

今回、事例紹介をいただきます村井好博学校法人金沢工業大学常任理事・产学連携機構事務局長、内田勝一学校法人早稲田大学副総長・常任理事、高見茂国立大学法人京都大学理事補（教育担当）・大学院教育学研究科・教育学部教授、この3先生におかれましては、ご多忙にもかかわらずご参加を快くご承諾いただきました。改めて感謝申し上げたいと存じます。「変化を先導する大学づくり」といっても、その道のりは決して単調なものではなく厳しい道のりであったと拝察いたします。ぜひ、ご来場の皆様におかれましては、発表される先生方の資料の行間に込められた改革に対する強い思いと、その背景にある問題意識を感じ取っていただき、本日のフォーラムで活発な議論がなされることを期待申し上げます。このフォーラムが、今後の我が国の大改革や財務基盤の強化にいささかなりとも参考になれば幸いでございます。

以上、簡単ではございますが、私からのご挨拶とさせていただきます。ご清聴、まことにありがとうございました。（拍手）

2) 主催者挨拶（東京大学）

佐藤慎一（国立大学法人東京大学理事・副学長）

佐藤 東京大学理事・副学長の佐藤です。本日は猛暑の中を多数お集まり頂き、ありがとうございます。この集まりのもう一方の主催者を代表して、ご挨拶させて頂きます。

「東京大学、秋入学に移行検討」という大きな見出しが日経新聞一面を飾ったのは、昨年の7月1日のことでした。ちょうど1年前のことになります。この1年間、大げさに言えば、日本の教育界をあげて秋入学の是非得失が検討されてまいりました。東京大学も含めて、この検討作業の結論はいまだ出されておりませんが、検討の過程で既に明らかになったことが幾つかあります。そのひとつが、教育改革の重要性と緊急性ということです。

教育改革の重要性と緊急性の認識が広まってきたことを如実に示すのが、「教育改革」

を課題として掲げる組織が最近になっていくつか誕生しているという事実です。まず東京大学では、本年5月に「入学時期等の教育基本問題に関する検討会議」という組織が作られました。これは、昨年度に秋入学をめぐる議論を主導してきた「入学時期の在り方をめぐる懇談会」の後継組織で、検討対象である教育基本問題の中心は、教育改革と入試改革に他なりません。

また大学間の組織としては、同じ本年5月に、東京大学が呼びかけて「教育改革推進懇話会」という組織が作されました。メンバーは、北海道大学、東北大学、筑波大学、東京大学、慶應義塾大学、早稲田大学、東京工業大学、一橋大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学の12大学で、入学時期の在り方の問題だけでなく、教育改革をめぐる諸問題について検討を行なうことを目的とした組織です。明後日に各大学の学長が集まり、2回目の会合を開くことになっています。

そもそも秋入学への移行は、急速に拡大するグローバル化に対応し、21世紀の日本社会をリードするグローバルリーダーを育成することを目的として、考え出されたことです。グローバルリーダーの育成という課題が、大学教育の改革という問題とリンクしたということは、グローバルリーダーを育成するためには、単に入学時期を変更するだけでは不十分で、教育改革が不可欠であると、多くの大学関係者が考え始めたことを意味しています。

私たちは、秋入学に移行することによって、日本で学ぶ留学生が増加することを期待していますが、日本の大学教育が国際的標準から見て魅力に乏しければ、入学時期を変えても、留学生の数は決して増えないでしょう。それどころか、入学時期を変えた日本の大手は、欧米の一流大学と同じ秋入学という土俵の上で勝負することになりますから、欧米の大学の方がより魅力的な教育プログラムを提供してくれると感じた日本の高校生は、優秀な生徒ほど日本の大学を見捨てて、外国に流出してしまうでしょう。グローバル化の時代に対応するため秋入学に移行しても、日本の大学の教育力を高めない限り、日本の大学そのものがグローバル化の時代を生き残ることができないわけです。

私には気懸かりなデータがあります。本年5月末に、イギリスのQS社が約500のアジアの大学を対象にして、「アジア大学ランキング2012」を発表しました。トップ25大学に、日本の8大学（東京大学、京都大学、大阪大学、東京工業大学、東北大学、名古屋大学、九州大学、北海道大学）が入っており、日本の大学の層の厚さを示しています。そのこと自体は結構なことですが、問題は日本の大学が前年に比べて軒並み順位を下げていることです。東京大学は4位から8位に、京都大学は7位から10位に、大阪大学は8位から11位に、東京工業大学は9位から13位に、それぞれ順位を下げています。そして、東京大学よりも上位に、シンガポール国立大学（2位）、香港大学（3位）、ソウル大学（4位）、北京大学（6位）などの、各国を代表する総合大学が並びます。

日本の大学が順位を後退させたのは、大別して2つの原因があります。

ひとつは、日本の大学の国際化関係の指標が、どうしようもなく低いことです。例えば、交換留学生としてどれだけの学生を送り出しているかという指標を見ると、トップクラス

の大学はこの指標で 90 ポイント以上を獲得しているのに対して、東京大学は 10 分の 1 以下の 8.8 ポイント、京都大学はもっと低くて 5.3 ポイントしか獲得していません。これでは差が開くのは当然です。

いまひとつは、日本以外の国や地域（中国、韓国、香港、シンガポール）に属する大学の躍進です。これらの国や地域のトップクラスの大学は、主要な指標（研究者からの評価、雇用者からの評価、学生／教員比率、外国人教員比率、留学生比率）のほぼ全てにおいて、前年よりもスコアを上げています。横這い傾向の日本の大学は、そのぶん相対的に順位を落としたわけです。

大学ランキングに様々な限界や問題点があることは確かです。そのことを承知のうえで、私たちは「アジア大学ランキング 2012」に示された日本の大学の現状を、謙虚に受け止めなくてはならないでしょう。残念ながら、アジアのトップクラスの大学は、グローバル化への対応において、日本を大きく引き離しつつあります。本日のシンポジウムのテーマは「変化を先導する大学づくりを考える」でありますが、「変化を先導する大学を作る」という課題は、待ったなしの課題だと、私は考えております。

本日の議論が、大学の教育改革を先導するような実り多いものになることを、期待しております。（拍手）

2. 趣旨解題

片山英治（東京大学大学総合教育研究センター共同研究員／野村證券法人企画部主任研究員）

片山 野村證券、東京大学大学総合教育研究センターの片山です。どうぞよろしくお願ひいたします。私からは、「変化を先導する大学づくりを考える」というタイトルをつけるに至った背景、私どもの問題意識を簡単に紹介させていただければと思っております。

まず、外部のステークホルダーズにおいて、環境変化への対応のために大学の改革をもっと加速させる必要があるといった動きが活発化してきていることが1つ目の新しい動きとして挙げられます。文部科学省の大学改革実行プラン、中央教育審議会の大学分科会、現在策定中である教育振興基本計画、そして経済同友会より3月下旬に出された私立大学におけるガバナンス改革といった提言。共通しておりますのは、ガバナンスのあり方に言及していることです。環境変化に対応するためにいろいろな取り組みが必要だけれども、根っこにあるガバナンスを見直す必要があると。ただ、この見方は理事会機能の強化という私学法の改正がなされた当時と似ている部分もあり、かつ様々な見方が交錯しており、解釈をめぐっては一部混乱も見られるのではないかと考えたところでございます。

次に、この環境変化について日米に視野を広げて考えてみました。昔は、アメリカの大手の取り組みは我が国にとって先行事例が幾つかありました。18歳人口の減少については、アメリカは既に1980年代の前半に直面し、当時は多くの大学が破綻すると言われました。結局は、留学生の獲得や社会人向け大学院の改革といった対応により破綻は少なかった。また、双子の赤字、いわゆる政府の赤字と貿易赤字の2つの赤字に苦しんだ1980年代に州立大学向けの補助金が大きく削減されたため、アメリカの州立大学は寄付募集の強化と产学連携の積極化に積極的に乗り出した。ちょうど今、我が国の国立大学が参考にしている。

ところが、現在の環境変化には日米で同時進行しているという側面もみられる。それは、金融経済危機や教育の質保証、ICTの活用、説明責任の要請の強まり、国際化。OECDの統計で見ると、アメリカは世界の留学生マーケットシェアを2002年から2007年にかけての5年間で落としています。そのシェアを奪っているのがオーストラリア、ニュージーランドといった、日本とアジアの学生を奪い合う関係にある国々です。国際化への対応は、アメリカの大学にとって古くて新しい問題であるという言い方ができると思います。

こうした環境変化はアメリカの過去の教訓なり経験から学べませんし、アメリカ自身が悩んでもがき苦しんでいるといった答えのない課題に直面しているのではないか。そこで、私どもは環境変化が新たな局面に入りつつあると整理をしてみました。

共同研究チームは2006年のスタート以来、寄付募集や資産運用、中長期計画の日米比較を行ってまいりました。そこでは、いわば制度面や結果に関する比較のアプローチをとつてまいりました。これに対して、今回は1つの試みであり、まだ完結しているとは決して言えない状況ではありますけれども、より多様な視点かつ統合的、かつプロセスに着目を

してみようと考えたわけです。あるガバナンスのシステムが望ましいかどうかは、その時代の環境変化、時代背景と密接に関係しているわけでありまして、そのシステムがつくられた当時は一定の合理性を有していたはずである。それが、何らかの環境変化によって一部機能しなくなってきてている。あるいは、そぐわなくなってきたいるのではないかと。そこで今回は、環境変化への対応を出発点としてその対応にふさわしい管理運営体制や手段・ツールの活用のあり方を検討しようと考えた次第です。

具体的には、手段やツールとしては、共同研究チームが注目してまいりました戦略的計画、IRとベンチマーク、コミュニケーション、財務シミュレーションモデル、エンロールメント・マネジメントといったさまざまな手法、方策等が入ってまいります。また、管理運営体制としてガバナンスとマネジメント、こういったもの一つ一つを別々のものとしてとらえるのではなく、結びつけてみるというアプローチを考えてみました。

続いての研究報告では、小林、劉、服部、片山の4名で「変化を先導する大学づくり：日米比較からの示唆」について報告いたします。そこでは、主にここに書いております米国の大学が直面する環境変化とその対応、並びに今回、日本の大学法人の皆様方を対象にアンケート調査を実施させていただきまして、その際に日本私立学校振興・共済事業団様のご協力を得ることができました。この場をかりてお礼申し上げます。そして、日米比較とアンケート調査の結果をもとに、変化を先導するために必要な手段、ツールや管理運営体制の活用の方向性について考察をしてみました。

その後、休憩を挟んで、変化を先導する3つの学校法人、国立大学法人の皆様に事例紹介をいただきます。最初に、「学士課程教育改革と実行のための環境整備」と題して金沢工業大学の村井様。次に、「国際化の推進と実行のための枠組み作り」と題して早稲田大学の内田様。最後に、「地域連携の推進と実行のための枠組み作り」というテーマで、京都大学の高見先生にお話をいただきます。

ここでは、「変化」が二つの意味で使われております。私は環境変化という、大学にとって受け身とならざるを得ない変化を取り上げましたが、変化を先導するという「変化」は、大学が自ら変化を生み出していくことを意味します。したがって、二つの変化があるわけでございますけれども、本日ご講演いただく大学の皆様は、環境変化を認識しつつも自ら変化をつくり出そうという努力をされている。そこでは、改革の内容と背景にある問題意識、改革実行のための枠組みづくりや成果についてご紹介いただく予定です。

最後は、共同研究のパートナーである東京大学大学総合教育研究センターの小林先生に、総括と質疑応答のセッションと題して30分余り担当いただく予定でございます。

以上、イントロダクションといたしまして趣旨解題「変化を先導する大学づくりを考える」の問題意識についてお話をさせていただきました。ありがとうございました。（拍手）



NOMURA

変化を先導する大学づくり

*The Joint Research
to Consider*

*on the Financial
<趣旨解題>*

*Foundation of
Universities in Japan*

平成24年7月17日(火) 東京大学 大学総合教育研究センター 共同研究員

野村證券 法人企画部 主任研究員

片山 英治

1. 環境変化への対応が問われるわが国の大学

- わが国の大学は、近年急速な環境変化に直面
 - 18歳人口の減少、公的補助の減少の可能性、入学者の学力低下、グローバルな競争、就職市場の低迷、IT化の進展
- 一方で、対応のための大学改革の加速を促す動きが活発化。いずれもガバナンスのあり方に言及
 - 文部科学省「大学改革実行プラン」
 - 中央教育審議会・大学分科会
 - 教育振興基本計画
 - 経済同友会提言「私立大学におけるガバナンス改革」
- しかし、ガバナンス改革を巡り様々な見方があり、混乱もみられる

2. 日米の大学を取り巻く環境変化は新たな局面へ

- 米国の大学の取り組みは、かつてはわが国の大学の先進事例。
一部は対応の参考とされた
(例)18歳人口の減少、州立大学における補助金削減への対応
- 今では、日米の大学を取り巻く環境変化は同時進行へ。先例のない、答えのない課題に直面
(例)金融経済危機、教育の質保証、ICTの活用、説明責任の要請の強まり、国際化

3

3. 共同研究チームのアプローチ

- 従来のアプローチ:制度面や結果に関する日米比較
⇒(例)高等教育システム、ガバナンス構造
- 共同研究チームのアプローチ:多様な視点かつ統合的、かつプロセスに着目した日米比較
⇒環境変化への対応を出発点として、管理運営体制ならびに手段やツールの活用のあり方を考える
 - 手段やツール…戦略的計画、IRとベンチマークング、コミュニケーション、財務シミュレーションモデル、エンロールメント・マネジメント等
 - 管理運営体制…ガバナンスとマネジメント

4

4. 本日の研究報告・事例紹介

研究報告「変化を先導する大学づくり：日米比較からの示唆」(小林、劉、服部、片山)

- ⇒(a)米国の大学が直面する環境変化とその対応、ならびに(b)日本私立学校・振興共済事業団の協力を得て実施した国内大学法人を対象としたアンケート調査結果(速報値)を紹介。
- ⇒変化を先導するために必要な手段、ツールや管理運営体制の活用の方向性について考察する

- 「大学を取り巻く環境変化への対応に関するアンケート調査」
 - 調査時期・対象: 2012年6月、日本国内の大学法人556法人
 - 調査方法: 18歳人口の減少等の環境変化への対応の有無と具体的な施策、組織的対応と効果を尋ねる。日本私立学校振興・共済事業団の協力を得て実施
 - 回収率: 50.2%(回答数279)

5

変化を先導する取組事例の紹介

- 1「学士課程教育改革と実行のための環境整備」
村井好博・学校法人金沢工業大学常任理事・产学連携機構事務局長
- 2「国際化の推進と実行のための枠組み作り」
内田勝一・学校法人早稲田大学副総長・常任理事
- 3「地域連携の推進と実行のための枠組み作り」
高見茂・国立大学法人京都大学理事補(教育担当)・大学院教育学研究科・教育学部教授

- ⇒変化を先導する三つの大学に、改革とその背景にある問題意識、改革実行のための枠組み作りや成果について紹介いただく

6

3. 研究報告「変化を先導する大学作り：日米比較からの示唆」

小林雅之（東京大学大学総合教育研究センター教授）／劉文君（東京大学大学総合教育研究センター特任研究員）／服部英明（東京大学大学総合教育研究センター共同研究員・野村證券金融公共公益法人部財務戦略課課長）／片山英治

小林 大総センターの小林と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。

私たち4人で、1時間の範囲ですが少し発表させていただきますので、ちょっとめまぐるしいかもしれません、内容的には、今、片山のほうからありました趣旨解題に沿いまして、実際に、どのように変化を先導していくためのフレームワークとか、あるいは大道具・小道具が必要かというようなことについて、アンケート調査の結果も交えながらお話ししていきたいと思います。

1) 変化を先導する大学をつくるためには（小林）

具体的には、私から、少し抽象的になりますが、まず変化を先導する大学をつくるためには何が必要かというような枠組みの話をさせていただきます。

続きまして、片山から、「アメリカの大学にみる、変化を先導するためのガバナンスとマネジメント」ということについて、事例を紹介させていただきます。

それから3番目といたしまして、「ガバナンスとマネジメントを支えるツールと手段」。大道具と小道具というような意味であります、これについて劉から報告いたします。

それから4番目といたしまして、「日本の大学における環境変化への対応と課題」ということで、具体的には、先ほど申し上げました日本私学振興・共済事業団のご協力を得て実施いたしましたアンケートの結果について、服部からご報告いたします。

最後にまとめといたしまして、私から、「変化を先導する大学づくりに向けて」ということでお話を少しさせていただきます。

実際、「変化を先導する」という意味ですが、先ほど片山からありましたように、環境の変化という外の変化に対して大学自身が内から変わっていくという両方の意味が含まれているわけですね。のっけから恐縮ですけれど、逆に、では変化をしないということはどういうことかということを考えていきたいと思います。

大学の場合には、変化をしてはならない部分というのもあるわけでありまして、実は、何かを先取りするということを考える場合には、逆に、変えてはいけない部分がどこかということも考えておかなければいけないということあります。

例えば、後からアンケートで出ていますが、国際化ということで、最近は猫もしゃくしも国際化ということを言われるわけですけれど、実はアンケートで見ますと、国際化についてはそれほど対応が進んでいるわけではありません。これは、大学自身の主体的な判断によって、大学は国際化しなければならないということです。うちの大学は国際化しなくてもいいのだということを判断もあり得るということだと思います。変わるということには非常

に勇気が要りますけれど、変わらないということにも勇気が要ります。ですから、そのところをまずはっきりさせるということが非常に重要だらうと思います。つまり、外圧ではなくて、実際、大学自身が自分で判断して変わる、変わらないというふうに決めるという意思決定が何より重要だらうというふうに思っております。しかし、かといって全くひとりよがりになるということはできないわけでありますし、環境の変化を見て変わる、変わらないという判断をするという意味です。のために、実際、変わるとしたらどのような仕組みが要るかということについて、若干、抽象的ですが、私から幾つかお話しします。その後、具体的にアンケートあるいはアメリカ、日本の事例をお話ししていくということにしたいと思います。

初めに、変化の要因として3つだけ考えてみたいと思います。もちろんいろいろな要因はあると思いますけれど、ここではあえて3つに絞って考えてみます。

一番下のほうからいきますと、「危機的状況への対応」ということで、これは先ほどありましたように18歳人口の減少あるいは補助金の減少とか、さまざまな危機ですね。これは、比較的、目に見えますし、どこの大学でもこの問題については真剣に考えられておられると思います。

むしろ、この図の右側の「パフォーマンスの警戒指標」ということですけれど、これも幾つかの大学では熱心に研究されておられると思いますけれど、例えば定員充足率でありますとか、収支差額でありますとか、自己資本比率ですね、こういったものを見ていくということが非常に重要だらうと思います。この場合、ただ単にそれを見ていくのではなくて、当然、変化率を見ていって、どういう状況にあるかということを考えていく。これについては、後ほどシミュレーションの話も出てきますけれど、こういった変化の兆しというものをきちんととらえていく。しかも、数値によってそれをとらえていくということが第2の重要な変化に対する要因となると考えられます。ここでは、今、申し上げたシミュレーションだけではなくて、IR（インスティチューションナル・リサーチ）というのが大きな役割を果たすわけです。

それから、もう一つは、そういった外圧といいますか外側の環境変化だけではなくて、実際に改善・向上への願望があるかということが非常に重要です。これは、多くの大学がなかなか合意形成ができないということで苦労されているということがあるかと思います。ここで大きな役割を果たすのは、戦略的な計画あるいは中長期計画と言われるものでありますし、またインスティチューションナル・リサーチ（IR）であります。

こういった道具を使うことによって、この3つの変化の要因についてバランスよく考えていくということ、この3つはどれも重要な変化の要因でありますし、こういったものを道具を使うことによって明らかにしていくということが必要ですし、これを目に見えるような形で大学の中でわかるようにしていくこと、大学のメンバーがこれをとらえられるようにしていくということが重要であると思います。

より具体的には、変化といつてもいろいろな変化があるわけでございまして、例えばこ

こでは具体的な例として3つお出しします。上のほうの変化ほど時間軸が短くて、マネジメントにかかる変化です。下の行動的あるいは適合的／文化的変化と言われるようなものになりますと時間軸が非常に長くて、これはガバナンスの領域に入ってまいります。

より具体的にご紹介いたしますと、運営的な変化というのはオペレーショナルな変化ですけれど、これはルーチン・ワークでできることでなじみのある課題であり、解決策もある程度わかっていると。例えば借りかえをするとか、新しいサイエンス・ビルディングをつくるとか、変化と申しましても比較的目に見える短期間のことあります。

2番目の行動的な変化ということになりますと、これはすべての相違点に合意するわけではなくて不本意な場合も出てまいります。それから、今まで経験したことがないという意味で学習が必要とされます。具体的にどういうものかと申しますと、情報システムを変えるとか、キャンパスを移転するとか、留学生を獲得するとか、そういう問題ですね。

3番目の適合的／文化的変化というものについて言いますと、これが一番難しいわけですが、即効薬が存在しない。既存の解決策がないわけですね。新しい現実を受け入れ価値観や考え方、行動様式の修正が必要ということで、これはその大学を支えるさまざまな構成員が変化していかなければいけないということで、非常に難しい問題になります。どのような解決策を選ぼうと、何がしかの痛みを伴うという意味で非常に難しくなってくるわけです。

例えばどんなものがありますかといいますと、共学化を選択すると。今まで男子校あるいは女子校だった大学が共学化するときには、こういう問題が起きると考えられます。それから、ビジネスモデルを大きく転換していく場合。大学のミッションとか、それまで掲げてきた大学の理念というものを変えていかなければいけないような変化になると、これは非常に大きな変化で時間もかかりますし、ガバナンス自体の大きな問題になります。

それから、プログラムとか雇用を大幅に削減しなければならない。こういったことは非常に大きな痛みを伴う内容でありますので、最初のマネジメント、オペレーショナルな変化とは比べ物にならないほど大きな問題となってくるわけです。

実際、そういうときに、今、「マネジメント」と「ガバナンス」と申しましたけれど、これについて少しだけ最後にお話ししておきたいと思います。

日本の大学の経営というときには、マネジメントという言葉とガバナンスという言葉が両方含まれているわけですが、マネジメントというのは、先ほど申し上げましたように比較的短期的でルーチン・ワーク的なもの、比較的解決策もわかっているものです。それに對してガバナンスというのは、そういった解決策も即効薬もないという非常に難しい問題を伴っているわけです。定義的には「組織の統治」というふうに言われますけれど、これでは言葉を言いかえただけですので、一番重要なことは、ガバナンスというのは自発性を伴うということです。ガバナンスに対する言葉はガバメントですけれど、これは政府ですね。政府がそれこそ大学に対する政策としてやっていくことでありますけど、ガバナンスというのは、大学組織がみずから引き受けたものであります。したがって、その中心には、

意思決定をどのように行うかという意思決定システムの問題があります。

今、申し上げましたように、何より重要なのは合意形成を図るということでありまして、ボートをこぐときにすべての船員が同じ方向を向いていないとボートはうまく前に進まないわけですね。そのために必要なことがさまざまガバナンスの仕組みとしてあるわけですけれど、そもそも大学というのはさまざまなステークホルダーが存在するという特性を持っています。ここに挙げただけでも理事会、教員、学生、保護者、職員、それから忘れがちるのが納税者、産業界、地域社会といったようなところですね。

実は、大学というのはこういったさまざまなステークホルダーから信託（トラスト）を受けています。これは、私立大学の場合には比較的わかりやすいと思います。寄附者あるいは学生、そういったステークホルダーから信託（トラスト）を受けて大学は運営されているわけですが、納税者となると少し背景に退いてわかりにくくなってしまって、国立大学あるいは公立大学の場合にはこれは比較的はっきりしていますけど、私立大学の場合も私学助成という形で受けておりますし、何よりも大学というものは、そういった信託を受けて運営されている以上、公共性を持つものであります。これが一般の企業とは全く異なる点でありまして、企業の場合でしたら、その株主の信託を受けているわけですけれど、さまざまな、これだけ複雑なステークホルダーがいるわけでもありませんし、目的も利潤の追求ということではっきりしています。

しかし大学の場合には、教育、研究、社会貢献といったさまざまなミッションがありますので、非常に複雑な組織になってしまっている。ですから、大学のガバナンスというの非常に難しい問題です。しかし、今、一番問われているのは、この大学のガバナンスであります。

ガバナンスというのは、そういう意味では、こういった大学という複雑な組織をワークさせる、これをワークさせるのがマネジメントですけれど、マネジメントをワークさせることがガバナンスと考えていただければと思います。

しばしばリーダーシップということが強調されますけれど、これは、今、言ったガバナンスの意味でリーダーシップというのは重要であるということでありまして、学長とか理事者の個人の属性によるところも大きいわけですけれど、それだけではなくて、それを支える仕組み、インフラ、そういったものを含めてガバナンスと呼ぶわけでありまして、それが重要だということを強調しておきたいと思います。

以下、具体的な事例について、まずはアメリカについて片山の方からご報告いたします。

2) アメリカの大学にみる、変化を先導するためのガバナンスとマネジメント（片山）

片山 続きまして、「アメリカの大学にみる、変化を先導するためのガバナンスとマネジメント」の節に移りたいと思います。

今、小林先生からありましたこういった役割分担は、アメリカではシェアード・ガバナンスと呼ばれています。アメリカで必ずこういう言葉が出てくるわけなんですが、そのエ

ッセンスとしては、(1)、(2)、(3)と書いてある役割を理事会、執行部、教員がそれぞれ担っていますよということです。当たり前のことが書かれているようですが、向こうで強調されているのは、理事会のメンバーの長期的視野、タイム・ホライズンです。日本では、どちらかというと、国立大学法人では理事が副学長を兼任するという場合が多いわけですし、私学においても、理事長と学長の兼任がふえてきているかもしれない。ガバナンスとマネジメントの両方を担うということが望ましいことのように受けとめている向きもありますけれども、向こうでは、教員であれば、目の前に学生がいれば日々のオペレーションに目が向き短期的視野になるのは当然のことであるし、不可避のことでもあると。それを補うために、あえて理事を学外から呼ぶと。こういった、時間的視野の違いをうまく生かして役割分担を図っているのがアメリカの大学の1つの特徴ではないかと思います。教員については、小林先生から補足があるかもしれません、教学面での決定権をほぼ持つており、理事会から委任を受けるという意味で日本とアメリカの間でそれほど大きな差があるわけではないということは言えると思います。

ここで、変化を実行するための仕組みをつくるのがガバナンスであり、マネジメントは作られた仕組みのもとで実行すると、一応、定義をさせていただいています。事例が下に2つありますと、長いので下だけ見ますと、学長に対してだれを特定のポジションのために雇うべきか、雇うべきでないかということを提言した場合、これはマネジメントです。理事会が人選に当たり、こういった基準を満たしてくださいというのはガバナンスですという具合に、似たような言葉なんですが、実際に行われていることは違っている。

このページの図は、こういったシェアード・ガバナンスと呼ばれる役割分担を図式化したもので、縦に理事会と学長、学長と理事会、教学コミュニティ、教学コミュニティをとり、横軸に変化のスケジュールをとりますと、3者の役割分担のあり方が変化の段階に応じて違ってきますということが示されています。すなわち、変化に着手するという最初の段階では理事会と学長が協調して課題や危機、変化の必要性に焦点を当てますし、次に変化を導く具体策を生み出していく段階においては、学長と理事会、教学コミュニティの3者が一緒になって、戦略的な方向性に関する協働、ビジネスモデルの見直し、教学の優先順位づけという、中長期計画を作っていくような作業が該当する。最後、「絶え間なき実行」と訳しましたけれども、新カリキュラムの実施やオンラインの学位の授与といった教育改革の実際に関しては教学コミュニティが分担する。ですから、常に役割分担は一定でなく、変化の段階や先ほど小林先生から説明のあった変化の中身に応じて異なっているということです。

そして、ガバナンスとマネジメントを支える様々な仕組み・ツールがあるという特徴。小林先生から既に紹介があったところですが、私からは、仕組み・ツールのうち、意思決定システムと理事会を支えるインフラの2つについて簡単に補足をさせていただきます。

まず意思決定システムですけれども、アメリカの大学の学長なり理事の方に伺うと、この意思決定プロセスを透明にするということの重要性が、最近、とみに強調されているよ

うに思います。それは、冒頭で挙げた環境変化の一つである説明責任の要請の強まりへの対応であろうと推察されます。よく「クロニクル」等に記事が掲載されていますように、アメリカの大学でもいろいろな問題が起こっているわけでありまして、そういう問題をお互いに抽出し合えるように、チェック・アンド・バランスが図られているというのが特徴です。また、学長の選考については選考委員会で行われています。ただ、これは教員の意見が無視されているということではなく、選考の過程においては、教員の意見等もきちんと聞いた上で選考を行っているという形をとっているようです。

もう一つが、分権化と集権化です。これは、どちらかというと大学の管理・運営のシステムの話ですけれども、これもガバナンスに大きく影響を及ぼしていると言える1つの要素といえます。分権化された組織の典型例はハーバード大学でありまして、すべてのスクールなり学部が独立して動いている。もう一つの極にある集権化の例は、カリフォルニア工科大学。こちらは徹底した中央集権型のシステムを敷いている大学と言えますけれども、大方の大学は、その中間に位置する。最近、ランキングの上昇が著しい、シカゴにありますノースウェスタン大学においては、内部資金配分において専門職大学院は独立採算である一方で、ほかの学部等については中央にファンドを設けポリシーに応じて配分されるというような、分権化と集権化の組み合わせで運営されています。

理事会を支えるインフラ。インフラはいろいろな意味で使われますが、ここではいろいろな工夫という言い方もできるかと思います。アメリカの大学を調査しますと管理運営の方法に何か魔法があるわけではなく、いろいろな小さな工夫の積み重ねが行われているという印象を強く持っております。例えば、理事は学外から選出された素人である。全員学外で、卒業生で、地元の企業のトップといった方々が四半期に一度程度の理事会にやってくる。日ごろから大学を見ているわけではない。日本でそういう話をしますと、「日ごろから大学を見ていない人たちに何で大学のことがわかるんだ」という、どちらかというと否定的な見方が多いわけなんですが。

例えばスタンフォード大学の理事の人たちは日ごろから大学を見ているわけではないけれど、基金の運用益が20%マイナスになって、1年で一気に2割も基金が失われ、予算も非常に縮小を強いられたときに何と言ったかというと、将来の学生のために基金を残しましょうと。ホームエクイティローンという住宅を担保とした借り入れを行っていた中所得層が多かったので、中所得層を中心に奨学金のニーズも急激に高まっていた時期です。当然のことながら、大学の執行部としては運用益は減っているけれども少しでも多く基金から予算に繰り入れて奨学金向けの支出をふやしたいという思いもあったんですけども、そのときに理事は、大学は永続性のある組織だから、将来入ってくる学生のために基金を残しておかなきゃいけないんじゃないかなということで、基金からの繰り入れをむしろ減らすべきという主張をした。理事会と執行部の時間的視野、タイム・ホライズンの違いが明るみになったわけですが、結局、スタンフォードの場合には、基金からの繰り入れを減らして3年間の縮減予算を組んだ。それが功を奏して、運用益が回復したということもある

んですが、予算は黒字に戻りつつある。これが理事の役割の一例ということでございます。

ここにはアメリカの統計がございますけれども、研究大学、いわゆるリサーチ・ユニバーシティの教員が意思決定できる案件が幾つか並んでおりまして、私立、公立、同じような傾向ですけれども、うかがえるかと思います。

次は、理事と教員の交流機会が相当意識されております。スタンフォードでもノースウェスタンでも強調されていたのは、こういったインフォーマル・コミュニケーション。制度としてコミュニケーションの機会は作られてはいるんですが、食事に誘ったり誘われたりというような日頃のインフォーマルなコミュニケーションというのが極めて重要であるということが、この2つのトップレベルの大学で聞いてきた言葉でございました。

このページと次のページは、私どもが2005年にアメリカの大学理事会協会（AGB）を招いてガバナンスのセミナーを行った際に当時のプレジデントのトム・英格ラムさんという方のレクチャーに含まれた資料でございます。理事会の生産性を高めるための工夫として、議題は報告よりも戦略的な事項を盛り込むとか、データと情報は別物であるとか、事前に資料を必ず回覧しなさいといった事細かなことが書かれております。こういったことは瑣末ではあるんですけども、理事会機能、執行機能、教員の機能、それぞれを強化するための工夫の1つとして、ヒントになる部分が隠されているのではないかと思います。

では、この後のガバナンスとマネジメントを支えるツールと手段につきまして、劉先生の説明に移らせていただきます。お願ひします。

3) ガバナンスとマネジメントを支えるツールと手段（劉）

劉 皆さん、こんにちは。劉と申します。よろしくお願ひします。引き続き、アメリカのガバナンスとマネジメントを支えるツールと手段についてご報告いたします。

アメリカのガバナンスとマネジメントのツールと手段について、1つの大きな特徴は、レビューが多いことあります。例えば、学長のレビューあるいはプログラムのレビュー、教員のレビュー、理事会のレビューがあります。理事会自体のレビューは少ないですが、理事会の社会的な評価がレビューの役割をしています。

そして学長のレビューについては、非公開、非定型の場合がありますが、基本的に、その目的は学長をサポートすることあります。具体的にアメリカの学長のレビューはどのような状況であるか、次のスライドを見てみましょう。まず実施率を見てみればよくわかるように、2009年度には、私立、公立それぞれ53.1、60.8%、2011年の場合も、それぞれ46.8、52.5%に達しています。比較的多くの大学が実施していることがよくわかります。

具体的な参加メンバーを見てみれば、一番上から、パーセントが高いのは、理事全員、そしてCEO直接報告、教員、その3つの項目では私立、公立大学は5割超えあるいは5割近く到達しています。私立大学は、委員会、理事会議長の項目では70%を超えてます。

ここで注目したいのは、上述の項目のほかに、職員、学生、コミュニティあるいは同窓生の場合は、2割から4割を超えてます。比較的多くの参加者が学長レビューに参加して

います。ここで、大学の学長に対するレビューの参加者の多様性がよく示されています。

また、ツールと手段として戦略的計画がとても重要であります。まずアメリカのある研究者の戦略的計画に対する定義を見てみましょう。彼女は、大学の役割とミッションを再確認し、手を加えるもの。大学によって中身は異なる。常に長期、複数年にまたがる。そして全体像を取り上げ、総合的なものというふうに定義しています。

アメリカの戦略的計画を具体的に見れば、大きな2つの特徴があります。1つは、策定のプロセスにおいては、学内外のステークホルダーズの参画であります。その計画は、コミュニケーション・ツールとして位置づけられています。また、戦略的な指標の活用であります。これが主にマーケットポジションを確認することには大変役に立つということです。

基本的に、戦略的計画は、目指す方向を明確にしてさまざまなツールを活用することにより、ステークホルダーズ間の情報共有を図る1つの重要な方法であります。

ここでは、戦略的計画の、特にそのプロセスには教員の参加が、アメリカにおいてはとても重要視されています。教員の参画が不可欠の理由としては、いくつか挙げられています。たとえば、経営陣が単独で意思決定を行うには情報が不足しています。問題は体系化されたものではないために、それを克服するため、教員が関連性のあまりない課題に対処する経験を有している等。また、計画の実行に当たり教員の賛成が不可欠であります。

専制的な決定、トップダウンからの決定は、実施の過程において受け入れられない可能性がある。教員の参加によって、これを克服できる。

また、それに対して教員の戦略的計画プロセスの失敗のリスクもあります。ここにも4点あります。1つは、教員が「森」、要するに大学全体のことを見損なうリスクがあります。また、教員が自分たちの学問的な規律（ディシプリン）を尊重する一方で、組織、ここには大きな主に大きな組織、大学全体の組織に対する、ここは直訳していますが、忠実、そういう面は欠如というリスクがあります。さらに、学部の間の資源の獲得競争に伴い、協力を取りつけるのが難しくなるというようなリスクがあります。

何よりも、先ほど片山共同研究員の発表にも触っていましたが、ガバナンスの構造と権限がしばしば入り組んでいるというリスクがあります。

ここで、より説明しようと思ったのは、アメリカのツールと手段として、IRとベンチマークで、とても重要視されています。IRについては、簡単に定義するならば「機関の計画策定、政策決定、意思決定を支援するような情報を提供する」ということであります。

IRが、主にベンチマーク、その研究活動の対象あるいは内容は、ここで幾つかの例を挙げましたが、例えば学生の学習成果の評価、学生のアウトカムの調査、カリキュラムと学生サービス、データの分配、情報提供、報告書作成。また、大学評価・アカウンタビリティの支援外部機関への報告、さらに競合機関の分析——ここでは、主にベンチマークの手法でよく使われています。また、卒業生の労働市場の分析、プログラムの検討（見直し）、予算及び財政計画の策定、そして戦略的な学生募集管理もIRとベンチマークという手法が

よく使われていますので、IRとベンチマークリングの手法を使うことによって、マネジメントあるいは大学のガバナンスを支える1つの重要な手段あるいはツールであります。

もう一つ重要な側面は、財務シミュレーションモデルであります。財務シミュレーションモデルの役割は、簡単に3点にまとめることができます。1つは、戦略、特に財務戦略の策定に対する意思決定を支援することができます。もう一つは、学内外ステークホルダーに対する説明責任及び透明性の確保であります。最後、具体的なことになりますが、単年度予算とのリンクによる実行支援ができます。

アメリカの財務シミュレーションモデルを使っていていることによって、求めることあるいはその機能は幾つかありますが、例えば構成員の情報共有と合意を形成するツールとして使われています。また、大学全体の統合的な見方を統一することができる。戦略的計画と予算をリンクすることができる。異なる要素を、お互いにどのように関連しているか、また波及効果を示すことができる。何よりも重要なのは、数字自体より、意思決定のために質疑することが重要であります。

このように、財務シミュレーションモデルは、大学の意思決定の中で、そのコミュニケーションのツールとしての側面はとても重要であることがよくわかります。

ここでは、私たちの共同研究チームで、ディキンソン大学の調査の際に得られた例で、ディキンソン大学は、ツール・手段の組み合わせの具体的な例を示しています。ここでは、計画として、例えばコミュニケーションあるいは教学、エンロールメント、そして財政という4つの具体的な政策に対して、それぞれの目的、そして具体的な施策の例を示しています。時間の関係で、ここで詳しい説明は省略させていただきます。

最後に、大学のガバナンスとマネジメントとして、そのツール・手段の活用に対して幾つかの留意点を述べさせていただきます。1つは、マイクロマネジメントの回避であります。そこでは、私たちのチームの調査でミルズ大学の事例を挙げれば、その点に関して理事会モニタリングの対象指標を絞り込むということによって、マイクロマネジメントというような問題点を回避するような努力の事例があります。

また、ステークホルダーズの特性に応じた使い分けというような例であります。これに関するところは、同じく私たちの調査チームで具体的な、その点での努力に関して成功した例を発見しました。メリーランド大学システムあるいはほかの幾つかの大学も、そういう戦略的な計画の策定プロセスへの教員の参加によって、そのステークホルダーズの特性をより使い分けるような努力をしています。

最後には、コミュニケーション・ツールとしての活用。ツール・手段として有効に機能するキーとなるものであります。その点については、スタンフォード大学あるいはノースウェスタン大学におけるインフォーマルなコミュニケーションというようなさまざまな努力によって成功した事例があります。

私の報告は以上です。ご清聴ありがとうございました。（拍手）

4) 日本の大学における環境変化への対応と課題（服部）

服部 服部と申します。よろしくお願ひいたします。

共同研究チームでは、「大学を取り巻く環境変化への対応」というテーマで、2012年6月にアンケート調査を行ないました。内容は、過去10年間で変化への対応をおこなったかどうか、具体的にどのような施策と組織的対応を行なったか、今後対応するかどうか等です。この場をお借りしまして、ご協力頂きました日本私立学校振興・共済事業団の私学経営センターに御礼申し上げます。お蔭さまで、国内の大学法人556法人に対して回答数279法人・回収率50.2%となりました。ご協力頂きました大学法人の方々に御礼申し上げます。

アンケートでは、大学法人が直面する環境変化として、(A)から(F)を掲げ、どの程度対応したか尋ねました。環境変化のうち、(A)18歳の人口、(C)入学者の学力低下、(E)就職市場の低迷、(F)IT化の進展に対しては、9割程度の法人が「積極的に対応した」もしくは「ある程度対応した」と回答しています。一方、(D)グローバルな競争については、「積極的に対応した」もしくは「ある程度対応した」法人が、合わせて45%と半分以下です。但し、別途、今後10年間について対応の予定を尋ねたところ、78%が「積極的に対応する予定である」または「ある程度対応する予定である」と回答しています。今後、グローバルな競争に取り組む法人は多くなると考えられます。

ただし、グローバルな競争への対応を行なった法人は全体の45%でしたが、学生数の規模の違いが、顕著に表れています。ご覧のように、1万名を超える大規模大学では、8割近い法人が「積極的」もしくは「ある程度対応した」と回答しているのに対し、学生数1千名以下の小規模大学では、3割程度に留まっています。大学の機能分化の表れとも言えるかもしれません。もしくは、やりたくても出来ない可能性もあるかと思います。

そこで、様々な環境変化に対して、戦略や方策を実行する際に、どのような課題があつたかお聞きしました。複数回答可なので、合計値は100%ではありません。選択肢として盛り込んだ課題は、(1)理事会・評議員会の理解を得るのに時間を要した、(2)教務部門の理解を得るのに時間を要した、(3)学外のステークホルダーの理解を得るのに時間を要した、(4)中長期計画や事業計画が存在しなかった、(5)財政面の制約が大きかった、(6)実行のための情報収集に時間を要した、の6つです。それぞれの環境変化について、赤は最も回答数が多かったもの、ピンクは次に多かったもの、濃い青は最も回答数が少なかったもの、水色は次に少なかったものです。最も課題として多く挙がった項目は(2)でした。

つまり、回答している法人の見方として、「18歳人口の減少」「入学者の学力低下」「就職市場の低迷」は、教務部門の理解が主な課題であったと回答しています。次に多かったのは(4)で、一般に法人部門が策定を担うとされる「中長期計画や事業計画が存在しなかったため」です。財政面の制約が大きかったのは、公的補助とITでした。(3)と(6)は数値としては小さいものの、私共は課題と見てています。(3)によれば、学外のステークホルダーの理解を得るのに時間は要しなかった訳ですが、そもそも、ステークホルダーと情報共有していない可能性があります。なぜならば、2年前に実施した中長期計画のアンケ

トから、中長期計画を共有している方法は、もっぱら理事会への報告であり、同窓会・学生・学外といったステークホルダーに対してはあまり共有が図られていないという結果が得られているからです。(6)についても、同じ中長期計画のアンケートから、IR を実施していない法人が 7 割と多いことを踏まえると、収集する情報の内容や質に課題があるかもしれません。

さらに、対応の推進を主導した主体を伺いました。意外に(1)理事会は少なく、(4)の事務部門が一番多い結果となりました。前のページでは「教学部門の理解が課題」と多く回答していましたが、実は、(3)教学部門も、事務部門に次いで対応を推進していたことがわかります。理事会のリーダーシップが充分に發揮されていない可能性があります。また、(5)タスクフォース等の横断的組織は少なく、アメリカのように、法人・事務・教学の役割分担いわゆるシェアードガバナンスが、あまり図られていないかもしれません。

また、環境変化への対応に関して、どのような手段を用いたか伺いました。(1)中長期計画や事業計画への反映が最も多く用いられていることが分かりました。唯一「就職市場の低迷」という出口に係る課題については、(2)学外との積極的なコミュニケーションが多いという結果が得られています。(2)は(1)に次いで高い手段ではありますが、絶対水準では決して高くありません。(4)IR やベンチマークも、あまり活用されていないという結果になりました。

これは私共のアンケートではなく、21世紀大学経営協会が、2011年3月に「大学ガバナンスに関する調査」を行なったアンケート結果の抜粋です。今後改善すべき点として、中長期経営計画の作成の難しさが最も多く挙げられました。今回の私共のアンケートと照らしてみると、教学部門に比重がかかる中、理事会のリーダーシップ、役割分担としてのシェアードガバナンスがどのように図られているのか、それを支える戦略的計画、IR、ベンチマークがどのように活用されているのかなど、様々な課題が考えられる結果になったのではないかと思います。私からは以上です。

5) 変化を先導する大学づくりに向けて（小林）

小林 最後に、私のほうから簡単に今までの報告をまとめさせていただきます。

さまざまな小道具・大道具をご紹介いたしましたので、なかなか限られた時間の中で十分にご説明できなかった部分があるかと思いますが、最初の課題に立ち返って、変化を先導する大学をつくるということを考えていきますと、やはりアメリカの大学がすべていいということではないということは、先ほど申し上げたとおりですけれど、やはりガバナンスとマネジメントをきちんと分けていくということ、これは考えてみる必要があるかと思います。それより重要なことは、きょうご紹介したかったのは、ガバナンスとマネジメントを支える大道具・小道具、ツールと手段というものがはっきりできているということであります。

理事というものは、基本的には素人なわけですね。これは、専門家ではない。大学の経

當については専門家ではない。ただし、ほかの分野ではさまざまな知見を有している、見識のある方が理事になっているわけです。ですから、大学のことはほとんど知らないと申し上げても過言ではありません。しかし、そういった人たちが大学を動かしている。実際に大学を動かしているのはマネジメントの人たちでありますけれど、それを支える役割としてガバナンス、理事あるいは理事会があるということですね。そのためには、さまざまなインフラ、仕組みというものがつくられております。きょうご紹介した中長期計画のような大きなものから、IR、ベンチマークといった視点の小さなものまでいろいろな仕組みがつくられているということです。

こういった仕組みを日本でも導入しているところが次第にふえてきております。これから3大学の事例をご紹介いただくわけですけれど、日本でも、アメリカと同じ形ではないと思いますけれど、さまざまな大道具・小道具を活用されている大学もふえているかと思いますが、私たちが今回行ったアンケート調査で見る限りにおいては、こういったものを見ているのではなくて、IRはIR、ベンチマークはベンチマーク、財務シミュレーションはシミュレーションというふうに、どうもばらばらになっているのではないかということが危惧されるわけです。

もちろん、日本の大学がこれから大きな環境の変化に対して自分たちが変化していくということ何よりも必要ということは、きょういろいろな形で、いろいろな方法で申し上げました。

私たちが、今日お話ししたことは、時間の関係もありましてなかなか一つ一つはご参考になることは難しいかもしれません。しかし、これからフォーラムを通じまして、あるいはこのアンケートあるいはアメリカの大学のガバナンスについても報告書等でまとめていきたいと思っておりますので、そういう形で今日ご報告したことが何らかの形でご参考になれば幸いです。

以上で私たちの報告を終わります。どうもありがとうございました。（拍手）



NOMURA

変化を先導する大学づくり： 日米比較による検討

第5回東大－野村大学経営フォーラム
変化を先導する大学づくりを考える

2012年7月17日(火)

小林雅之・劉文君・服部英明・片山英治

東京大学 大学総合教育研究センター／野村證券

発表内容

1. 変化を先導する大学をつくるためには
2. アメリカの大学にみる、変化を先導するための
ガバナンスとマネジメント
3. ガバナンスとマネジメントを支えるツールと手段
4. 日本の大学における環境変化への対応と課題
5. 変化を先導する大学づくりに向けて

変化を先導する大学

- 大学の変化(change)の必要性
 - 変化と不易(変わらないという決断も必要)
 - 変わらない部分(変えない部分)と変わらなければならない部分を峻別
- 外圧ではなく大学自身の意思決定が重要
- しかし、環境変化の認識が第一歩
- 変化を先導するためのしくみづくり
- そのために大学に必要なことは何か

3

大学の「変化(change)」の要因



(出所) MacTaggart, T., *Leading Change: How Boards and Presidents Build Exceptional Academic Institutions*, AGB Press, 2011より作成。

4

変化の種類と対応

変化の種類	特徴	例
I 運営的 (Operational)	・なじみのある課題 ・なじみのある解決策	・借り換え ・ニューサイエンスの建物の建設
II 行動的 (Behavioral)	・不本意な場合もある ・学習がある程度要求される	・情報システムの更新 ・キャンパス移転 ・留学生の獲得
III 適合的／文化的 (Adaptive or cultural)	・即効薬が存在しない ・新しい現実を受け入れ価値観や考え方、行動様式の修正が必要 ・どの選択肢も痛みを伴う	・共学化の選択 ・ビジネスモデルの転換 ・プログラムや雇用の大幅な削減

(出所) MacTaggart, T., *Leading Change: How Boards and Presidents Build Exceptional Academic Institutions*, AGB Press, 2011より作成。

5

大学のガバナンス

- 組織の統治
- 自発性
- 意思決定システム
- 合意形成をはかる
- 様々なステークホルダーの存在
 - 理事会、教員、学生、保護者、職員、納税者、産業界、地域社会など
 - 信託(トラスト)と公共性－大学のミッション
 - 組織をワークさせる(マネジメント)をワークさせる
 - リーダーシップ

6

発表内容

1. 変化を先導する大学をつくるためには
2. アメリカの大学にみる、変化を先導するための
ガバナンスとマネジメント
3. ガバナンスとマネジメントを支えるツールと手段
4. 日本の大学における環境変化への対応と課題
5. 変化を先導する大学づくりに向けて

7

アメリカの大学の シェアード・ガバナンス

- 理事会と執行部と教員、さらにそれらの中での役割と権限、意思決定過程が明確。
- (1)理事会 ガバナンス 長期的視野、マネジメントを支える
- (2)執行部 マネジメント 短期的視野、日常的なルーティンワーク
 - 日本では大学経営にガバナンスとマネジメントが含まれ、区別されていない(両角 2001)
- (3)教員 教学面についてほぼ決定権、理事会から委任、理事会承認など、形式は様々

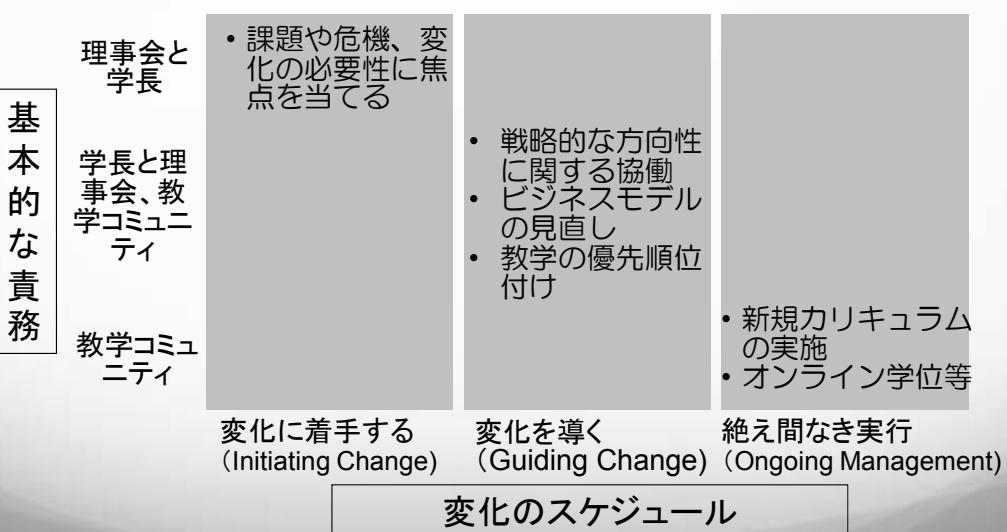
8

ガバナンスとマネジメント

- ガバナンスは「(変化を)実行するための仕組みを作ること」、マネジメントは「作られた仕組みの下で実行すること」とここでは定義する
- 「理事会の役割はガバナンスであり、ガバナンスとマネジメントは異なる世界である。ガバナンスは以下の責務を指す。大学のミッションと目標を承認する、政策と手続きを承認する、学長を任命、レビュー、支援する、プログラム、活動、資源を監督。マネジメントは、理事会の承認した政策と手続きの範囲内で、大学の効果的な運営、目標の達成、資源の効果的な使用、教育、研究、サービスの最高水準の創造的支援を含んでいる」(フランク・ローズ、前コーネル大学学長)
- 「理事会の理事あるいは理事会そのものが、例えば学長に対して誰を特定のポジションのために雇うべきか雇うべきでないかということを提言した場合、これはマネジメントに入っていきます。理事会が人選にあたりこういった基準を満たして下さいというのにはガバナンスです」(リチャード・ウッド サザンメソジスト大学理事)

9

変化のプロセスにおける役割分担

(出所) MacTaggart, T., *Leading Change: How Boards and Presidents Build Exceptional Academic Institutions*, AGB Press, 2011より作成。

10

ガバナンスとマネジメントを支える 仕組み・ツール

- ガバナンスとマネジメントが有効に機能するようなインフラが整備されている。
 - 意思決定システム
 - 理事会を支えるインフラ
 - レビュー
 - 戦略的計画
 - 財務シミュレーション
 - IR(インスティチューションナル・リサーチ)
 - エンロールメント・マネジメント
 - ベンチマー킹 など

11

意思決定システム

- 意思決定過程の明確なシステム
 - 役割分担、権限と責任が明確、権力のチェック・アンド・バランスがはかられている。一方で、大学の政府からの自律性を保証し、他方で、理事長や理事会、学長の恣意的な意思決定や活動を制限している。
 - 学長の選考は、選考(サーチ)委員会で行われる

12

分権化と集権化

- 分権化と集権化のハイブリットのガバナンス・マネジメント
 - 集権化できる部分は徹底的に集権化し効率化(例 年金、学生への奨学金(全学、キャンパス、学部))
 - 意思決定、予算・権限を下部組織に委ねることにより、迅速かつリスク・テイキングな決定を可能に
 - 例 スタンフォード大学のベンチャー事業
 - 多くのステークホルダーの関与
 - 合意形成の重要性
 - 大学が同じ方向に向かうことが重要

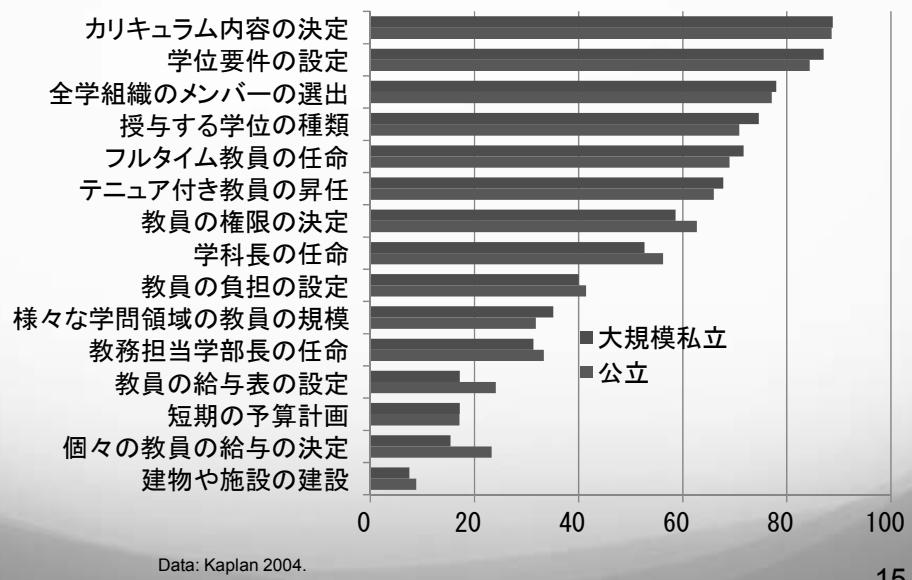
13

理事会を支えるインフラ

- 理事は学外から選出され、素人(lay person)であり、無給の名誉職
- 理事の多くは、他の重要な職にあり、時間と労力を大学の職務にさくことができない。
- 多くの専門的なスタッフ(財務、管理、法務、IR)
- 多数の委員会と下部委員会
- 新任理事に対するオリエンテーションと研修
- 理事会への教員参加
- 構成員間のコミュニケーションを促進するしくみ

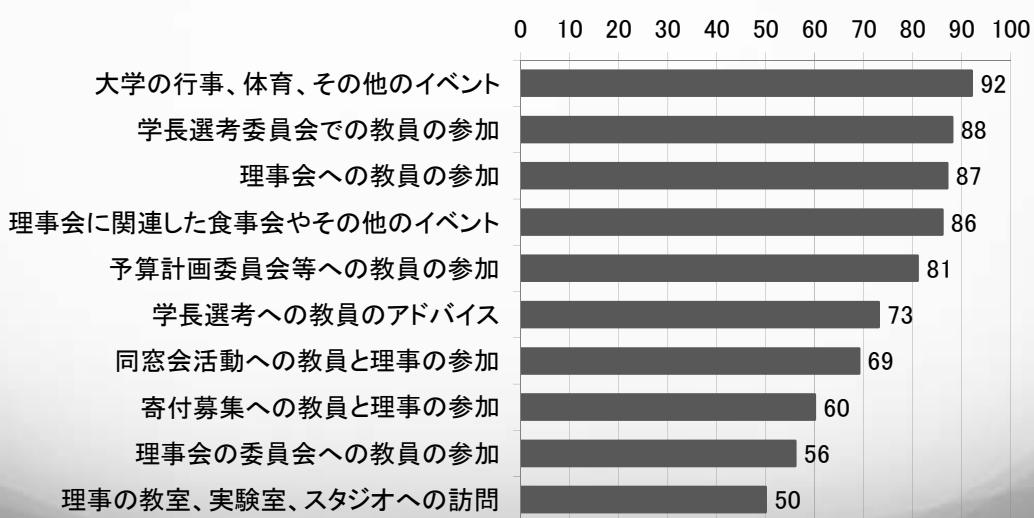
14

研究大学の教員が意思決定(執行部と共同 意思決定を含む)できる案件(研究大学)



15

理事と教員の交流機会



16

理事会の生産性を高める工夫

- 必要な場合に絞り開催する(年に4~6回)
- インフラに気を配ること(快適な部屋と椅子、“オープンスクエアな”机、及び整った空調と窓！)
- ミーティングの進行を知り尽くした議長を据えること(ユーモアのセンスが有用)
- 計画、計画、そして計画: 最善のミーティングは、事前に優れた議題と優れた人材配置など、常に入念な計画が伴っている
- 議題は報告よりも戦略的な事項を盛り込むこと。(我々はひたすら理事の鼓膜でなく声帯に関与すべきである。)耳を傾けるよりも議論の方が望ましく、はるかに満足度は高い
- 議題の補足を目的とした質の高い情報を提供すること。ただし、情報量が多くすぎてはならない。複雑な情報を集約し単純化するために「エグゼクティブ・サマリー」を活用する

17

- “データ”と“情報”は別物であることを認識する。常に読み手が数字を解釈できるようにサポートする(比較対照を行い、数字と表の説明つきの大きな図を用意する)
- 委員会の報告は、議決に向けた報告と提言のための要処置事項(アクション・アイテム)が盛り込まれている場合に限りなされるべきである
- 10日前には議題と補足情報を配布すること。決して1週間を切ってはならない
- “経営幹部によるセッション”(エグゼクティブ・セッション)は、理事と経営責任者(学長)の毎回のミーティング後に「のみ」開催すること
- ミーティング後、30日以内に良い内容の議事録を配布する(これはアートである; 作成は専門家の手に委ね意を払うべきである。重要な法律書類であるため)

18

発表内容

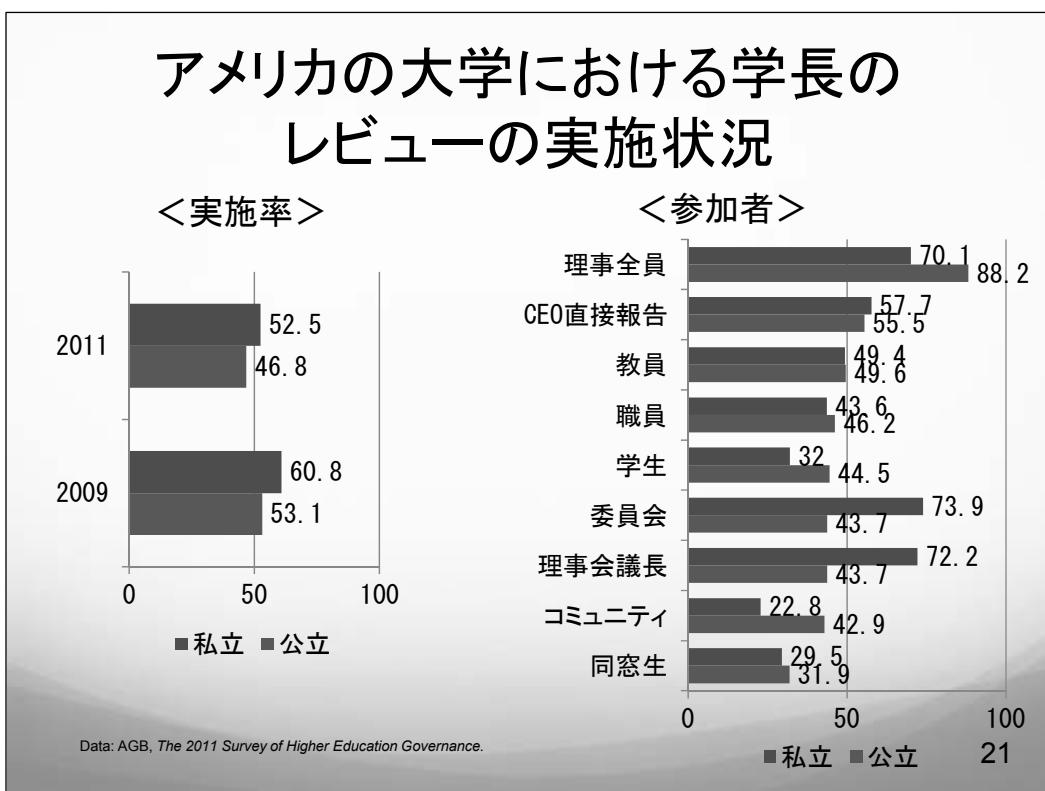
1. 変化を先導する大学をつくるためには
2. アメリカの大学にみる、変化を先導するためのガバナンスとマネジメント
3. ガバナンスとマネジメントを支えるツールと手段
4. 日本の大学における環境変化への対応と課題
5. 変化を先導する大学づくりに向けて

19

レビュー

- 多くのレビュー
 - 学長のレビュー 非公開、非定型な場合もある、学長をサポートするため
 - プログラム・レビュー
 - 教員レビュー
 - 理事会自体のレビューは少ない(社会的評価など)

20



戦略的計画

- 「大学の役割とミッションを再確認し、手を加えるもの。大学によって中身は異なる。常に長期、複数年にまたがる。全体像をとりあげ、総合的なもの」(ルーシー・ラポフスキ)
- アメリカの大学における戦略的計画にみる二つの特徴
 - (1)策定プロセス
 - ・学内外のステークホルダーズが参画
 - ・計画はコミュニケーションツールとしての位置づけ
 - (2)戦略的指標の活用
 - ・マーケットポジションを認識する上での一助となる
- 目指す方向を明確にし、様々なツールを活用することにより、ステークホルダーズ間の情報共有を図るのが一つの方法

戦略的計画プロセスへの教員の参画

<教員の参画が不可欠な理由>

- 経営陣が単独で意思決定を行うには情報が不足している
- 問題は体系化されたものではなく、教員は関連性のあまりない課題に対処した経験を有している
- 計画の実行にあたり、教員の賛成が不可欠
- 専制的な決定は受け入れられる可能性が低い

<失敗のリスク>

- 教員が「森」を見損なう
- 教員が自分たちの規律を尊重する一方で、組織に対して忠実でない
- 学部間同士の資源の獲得競争に伴い、協力を取り付けるのが困難になる
- ガバナンス構造と権限がしばしば入り組んでいる

(出所) Robert A. Sevier, *Strategic Planning in Higher Education*, CASE, 2000より作成。

23

IRとベンチマーク

➤ IRは、Institutional Research(機関調査)の略。「機関の計画策定、政策決定、意思決定を支援するような情報を提供すること」

➤ IRの活動対象

- (1)学生の学習成果の評価、学生のアウトカム調査
- (2)カリキュラムと学生サービス
- (3)データの分配、情報提供、報告書作成
- (4)大学評価・アカウンタビリティの支援外部機関への報告
- (5)競合機関の分析
- (6)卒業生の労働市場分析
- (7)プログラムの検討(見直し)
- (8)予算および財政計画策定
- (9)戦略的学生募集管理

24

財務シミュレーションモデル

財務シミュレーションモデルの役割

- ・財務戦略の策定に関する意思決定支援
- ・学内外ステークホルダーに対する説明責任及び透明性の確保
- ・単年度予算とのリンクによる実行支援

- ・構成員の情報共有と合意形成のツール
- ・大学全体の統合的な見方ができる
- ・戦略的計画と予算をリンクすることができる
- ・異なる要素がお互いにどのように関連しているか、また波及効果を示すことができる
- ・数字自体より、意思決定のために質疑することが重要

25

ツール・手段の組み合わせ(ディキンソン大学)

計画	目的	施策の例
コミュニケーション	透明性の確保	ミッション、ビジョンと戦略的指標を記載したポケットカードを作成、学内の全ての構成員が持ち歩く
教学	コア・バリューの強化	グローバル・エデュケーションの強化を図ると共に、サステナビリティ・プログラムを導入
エンロールメント	マーケティングの強化	学生の入学前から卒業後に関する統合データを収集、統計学の教員とインスティチューショナル・リサーチ部門の職員が入学者に関するモデルを開発、活用
財政	財政シミュレーションモデルの活用	(1) 均衡予算、(2) リザーブ・カバレッジ ^(注) 、(3) 資産対負債比率、(4) 純資産利益率の4つのベンチマークを置き、財政シミュレーションを活用、財務基盤の強化を図る
	基金の運用管理の見直し	基金からの予算への繰入率を引下げ、ポートフォリオの分散を図ると共に投資委員会を設置
	寄付募集の強化	(1) 募金部門と同窓会組織に投資する、(2) スタッフと組織を専門化する、(3) 学長が精力的に卒業生に接触
	施設整備	施設向け寄付を一般寄付に誘導する一方で債券を発行

(注)翌財政年度に繰り越す収支差額。
(出所)ヒアリング、ディキンソン大学資料等より作成。

26

ツール・手段活用の留意点

- マイクロマネジメントの回避
(例)理事会モニタリングの対象指標を絞り込む(ミルズ大学)
- ステークホルダーズの特性に応じた使い分け
(例)戦略的計画の策定プロセスへの教員参加(メリーランド大学システム他)
- コミュニケーションツールとしての活用
(例)スタンフォード大学、ノースウェスタン大学におけるインフォーマル・コミュニケーション

27

発表内容

1. 変化を先導する大学をつくるためには
2. アメリカの大学にみる、変化を先導するためのガバナンスとマネジメント
3. ガバナンスとマネジメントを支えるツールと手段
4. 日本の大学における環境変化への対応と課題
5. 変化を先導する大学づくりに向けて

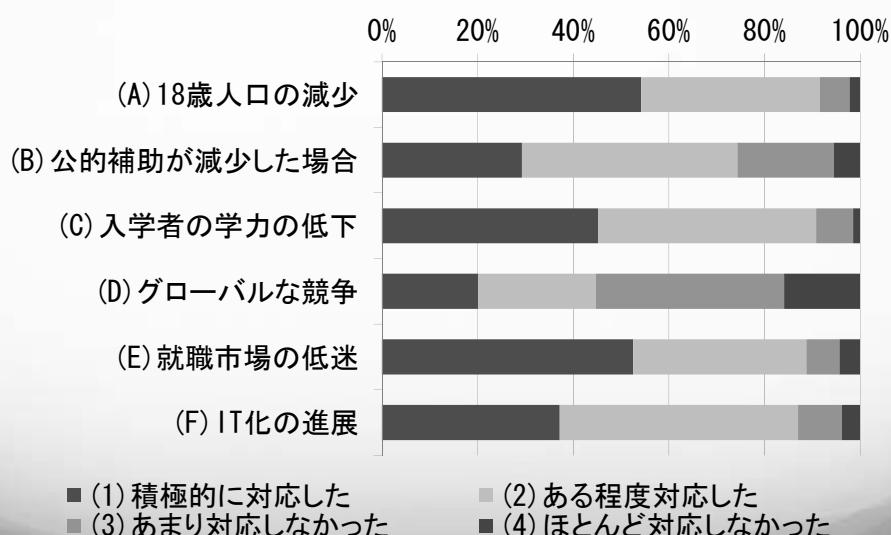
28

わが国の大学における環境変化への対応に関するアンケート調査

- 「大学を取り巻く環境変化への対応に関するアンケート調査」
 - 実施主体: 東京大学大学総合教育研究センター、野村證券
 - 調査協力: 日本私立学校振興・共済事業団
 - 調査時期・対象: 2012年6月、国内の大学法人556法人
 - 調査内容:(1)環境変化への対応、(2)環境変化に対する具体的な施策と組織的対応、効果、(3)今後の対応の三つを柱に設問を設定
 - 回収率: 50.2%(回答数279)
 - 以下は速報値(今後修正の可能性あり)

29

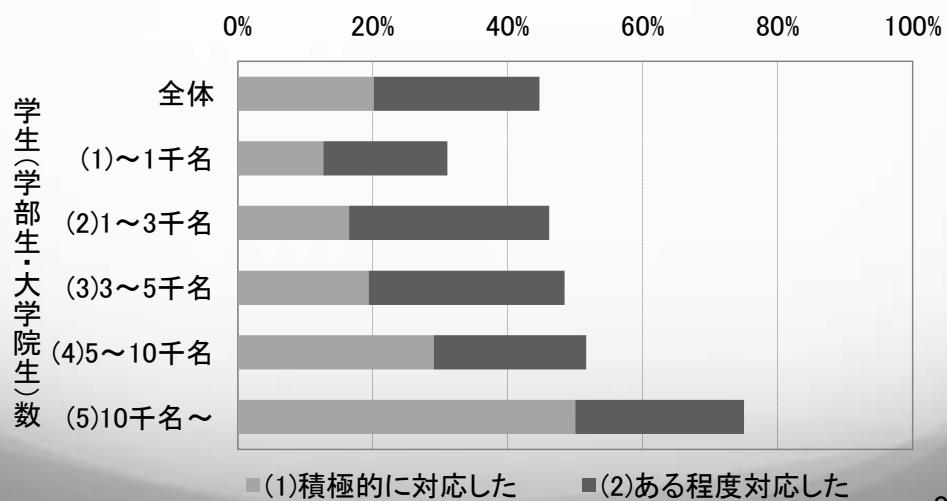
私立大学 環境変化への対応



30

環境変化への対応: 規模別回答

(D)グローバルな競争



31

戦略や方策の実行にあたっての課題

	(1)理事会・評議員会の理解を得るのに時間が要した	(2)教員部門の理解を得るのに時間が必要だった	(3)学外のステークホルダーとの理解を得るのに時間が要した	(4)中期計画や事業計画が存在しなかった	(5)財政面の制約が大きかった	(6)実行のための情報収集に時間を要した	(7)その他
18歳人口の減少	4%	33%	3%	29%	24%	16%	8%
公的補助が減少した場合	3%	20%	0%	22%	23%	13%	6%
入学者の学力低下	1%	44%	1%	15%	13%	14%	8%
グローバルな競争	2%	19%	1%	21%	15%	14%	7%
就職市場の低迷	1%	28%	6%	14%	10%	19%	9%
IT化の進展	3%	9%	0%	17%	61%	9%	7%

32

対応の推進を主導した主体

	(1)理事会	(2)評議員会	(3)教学部門	(4)事務部門	(5)タスクフォース等の横断的組織	(6)コンサルティング会社
18歳人口の減少	48%	13%	53%	62%	19%	5%
公的補助が減少した場合	35%	6%	23%	72%	8%	0%
入学者の学力の低下	14%	3%	89%	36%	10%	1%
グローバルな競争	18%	3%	51%	33%	9%	0%
就職市場の低迷	14%	4%	55%	77%	13%	2%
IT化の進展	14%	3%	56%	76%	14%	1%

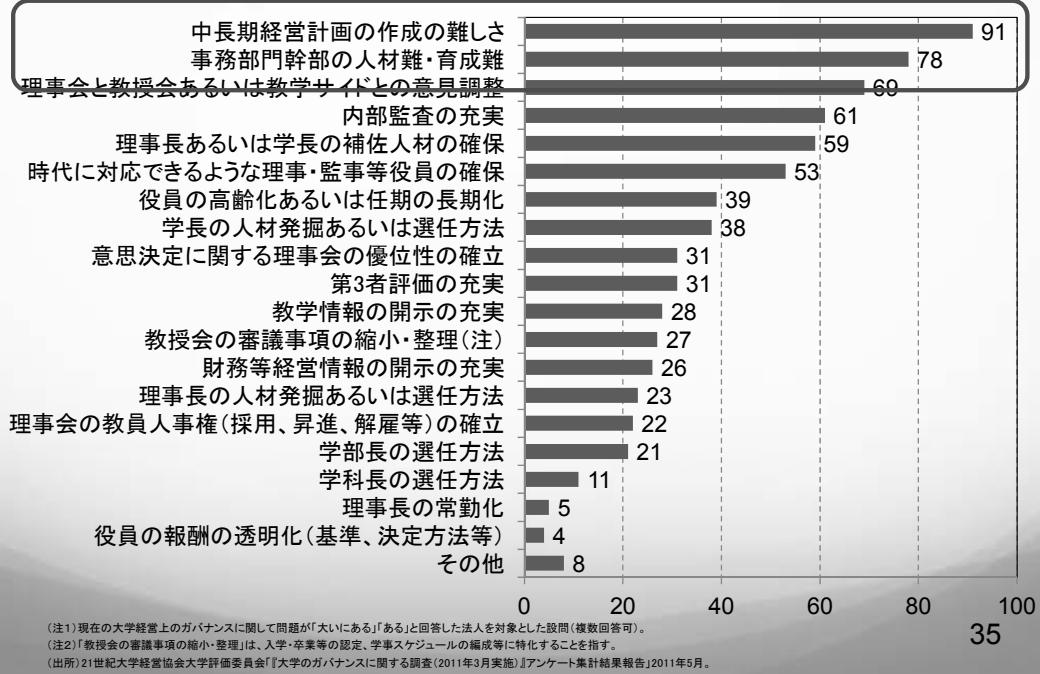
33

対応の手段

	(1)中長期計画や事業計画への反映	(2)学内外のスクールダーティーとコミュニケーションの積極的なコミュニケーション	(3)シミュレーションモデルを用いた試算	(4)IR機能やヘンチマーキング等を用いた学内外環境の認識	(5)PDC-Aサイクルの構築
18歳人口の減少	74%	31%	34%	16%	20%
公的補助が減少した場合	49%	17%	31%	5%	14%
入学者の学力の低下	45%	37%	5%	15%	27%
グローバルな競争	39%	24%	3%	8%	11%
就職市場の低迷	41%	52%	2%	13%	25%
IT化の進展	62%	24%	8%	9%	13%

34

今後改善すべき点(21世紀大学経営協会調査)



発表内容

1. 変化を先導する大学をつくるためには
2. アメリカの大学にみる、変化を先導するためのガバナンスとマネジメント
3. ガバナンスとマネジメントを支えるツールと手段
4. 日本の大学における環境変化への対応と課題
5. 変化を先導する大学づくりに向けて

変化を先導する大学づくりに向けて

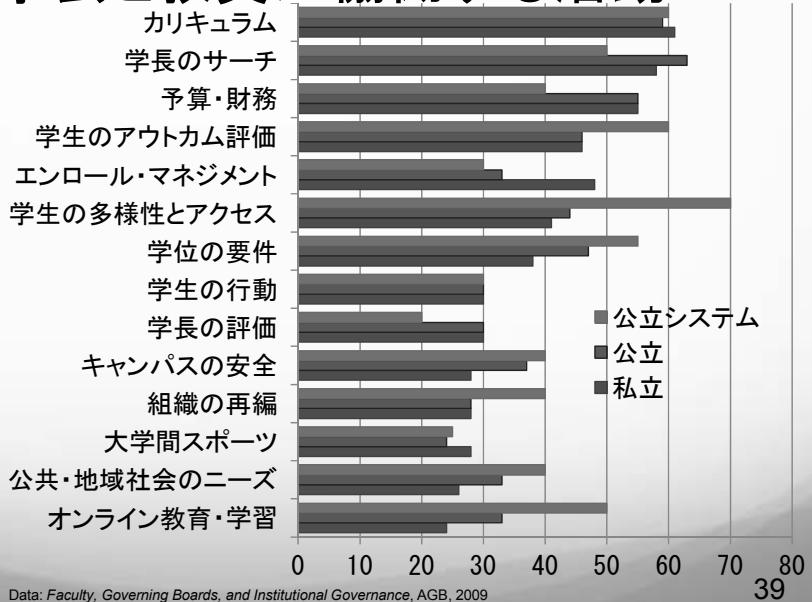
- 自らの大学が置かれている現実を直視する
- 変化の認識:受身でなく、直面する、自ら新しく生み出そうとする変化を見極め、学内構成員の協働の方向性を設定する
- ガバナンスとマネジメントの分離:マイクロマネジメントを回避し、変化の内容別、段階別に適切な役割分担のあり方を探る
- コミュニケーションの強化:ツール・手段の適切な活用を通じシェアード・ガバナンスのカルチャーの醸成を図る
- 理事会機能の強化支援ツール:新任理事向けオリエンテーション、レビューの導入 等
- 教学の経営参加:全学的な思考様式の確立

37

参考資料

38

理事会と教員が協働する活動



大学改革実行プラン 全体像

国としての大学政策の基本方針「大学ビジョン」の策定

I. 激しく変化する社会における大学の機能の再構築

① 大学教育の質的転換と大学入試改革

- 主体的に学び・考え・行動する人材を育成する大学・大学院教育への転換(学修時間の飛躍的増加、学修環境整備等)
- 高校教育の質保証とともに、意欲・能力・適性等の多面的な総合的な評価に基づく入試への転換の促進
- 産業構造の変化や新たな学修ニーズに対応した社会人の学び直しの推進 等

③ 地域再生の核となる大学づくり(COC (Center of Community)構想の推進)

- 地域と大学の連携強化
- 大学の生涯学習機能の強化
- 地域の雇用創造・課題解決への貢献 等

② グローバル化に対応した人材育成

- 拠点大学の形成・学生の双方向交流の推進(日本人学生の海外留学の拡大、留学生の戦略的獲得)などによる、大学の国際化の飛躍的推進
- 入試におけるTOEFL・TOEICの活用・促進、英語による授業の倍増
- 産学協働によるグローバル人材・イノベーション人材の育成推進(リーディング大学院など大学院教育機能の抜本的強化)
- 秋入学への対応等、教育システムのグローバル化 等

④ 研究力強化:世界的な研究成果とイノベーションの創出

- 大学の研究力強化促進のための支援の加速化
- 研究拠点の形成・発展のための重点的支援
- 大学の研究システム・環境改革の促進、産学官連携の推進、国際的な頭脳循環の推進 等

II. 大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化

⑤ 国立大学改革

- 国立大学の個々のミッションの再定義と「国立大学改革プラン」の策定・実行
- 学長のリーダーシップの確立、より効果的な評価
- 多様な大学間連携の促進と、そのための制度的選択肢の整備
- 大学の枠・学部の枠を越えた再編成等(機能別・地域別の大学群の形成等) 等

⑦ 財政基盤の確立とメリハリある資金配分の実施

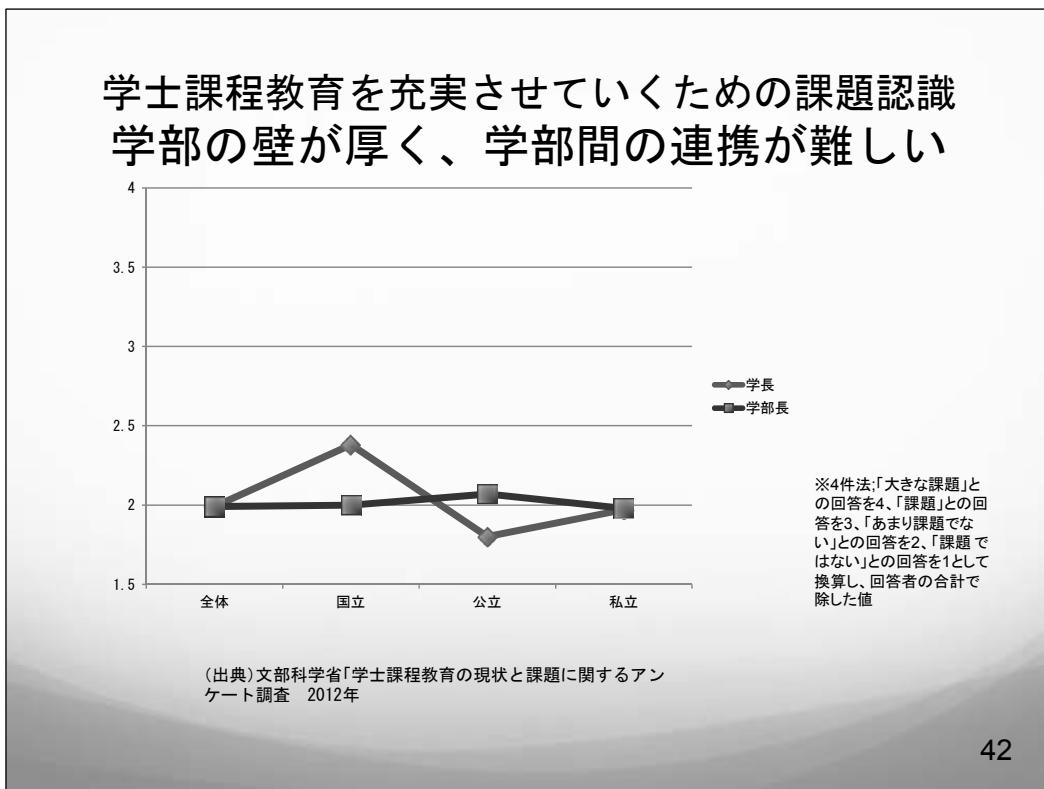
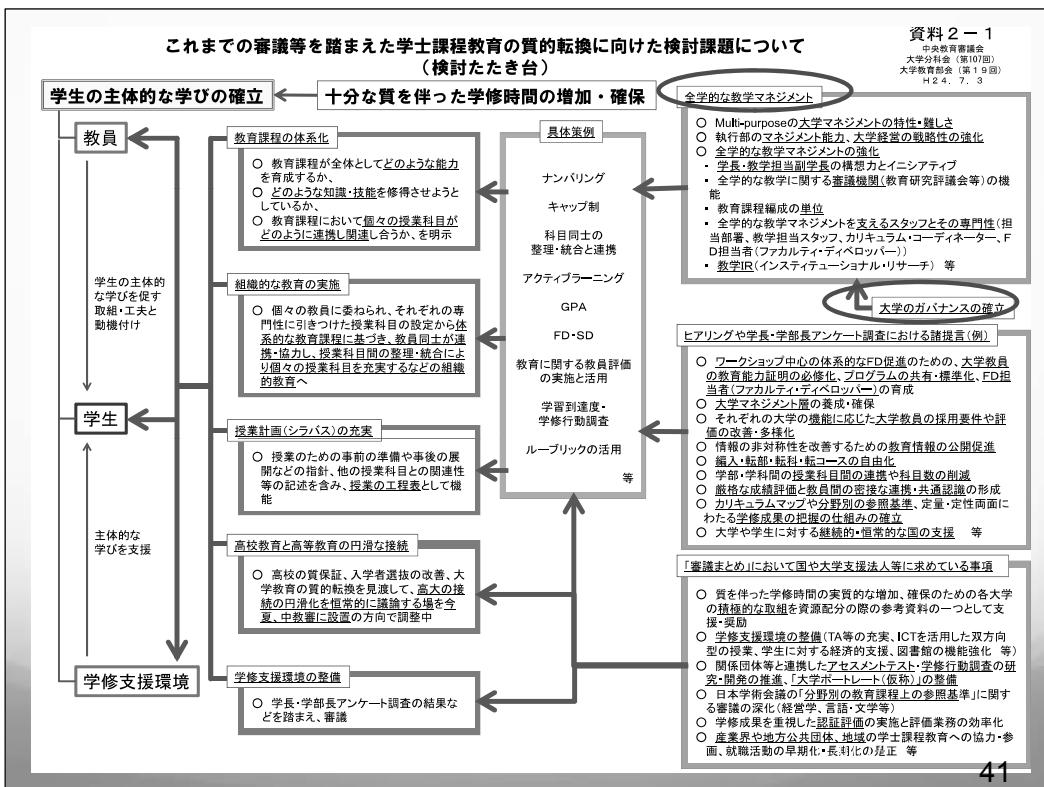
- 大学の積極的経営を促進・支援
- 公財政支援の充実とメリハリある資源配分
- 多元的な資金調達の促進 等

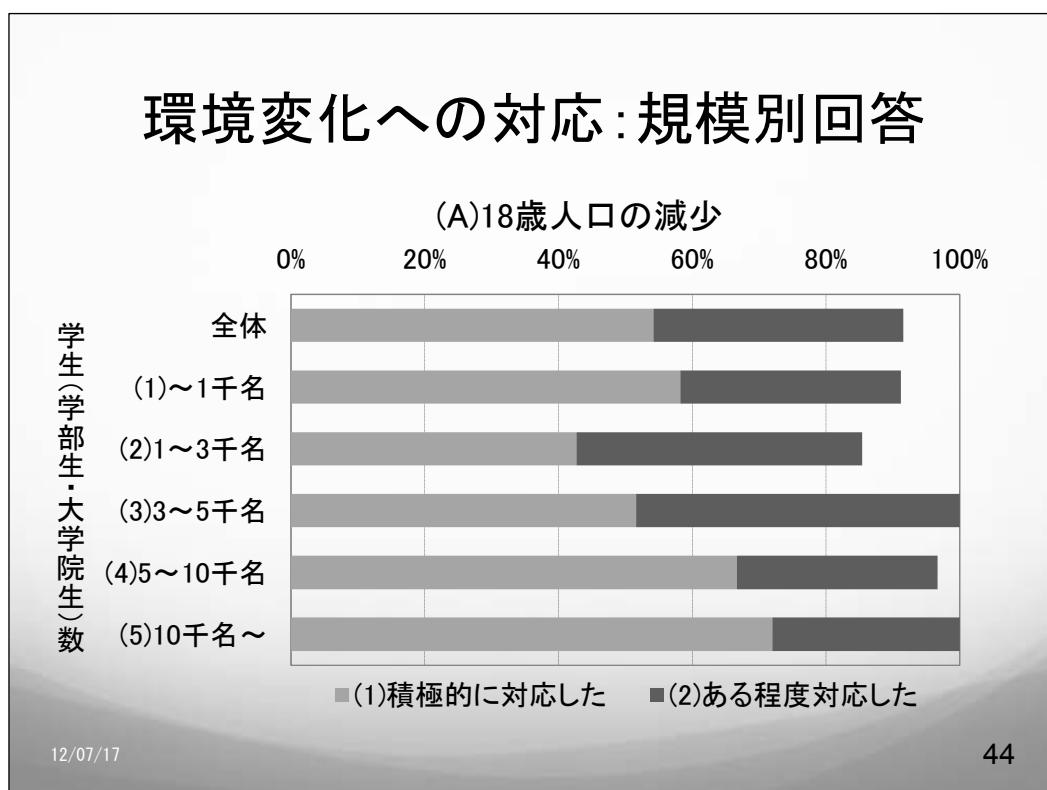
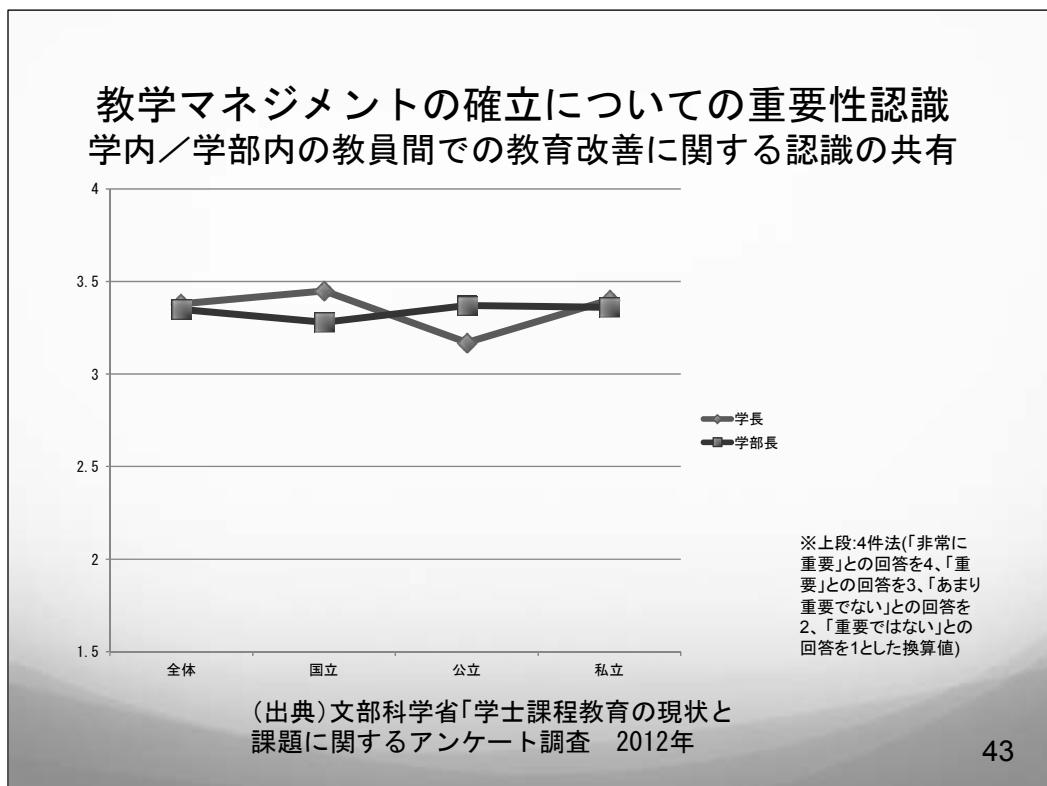
⑥ 大学改革を促すシステム・基盤整備

- 大学情報の公表の徹底(大学ポートレート)、評価制度の抜本改革、客観的評価指標の開発
- 質保証の支援のための新たな行政法人の創設 等

⑧ 大学の質保証の徹底推進

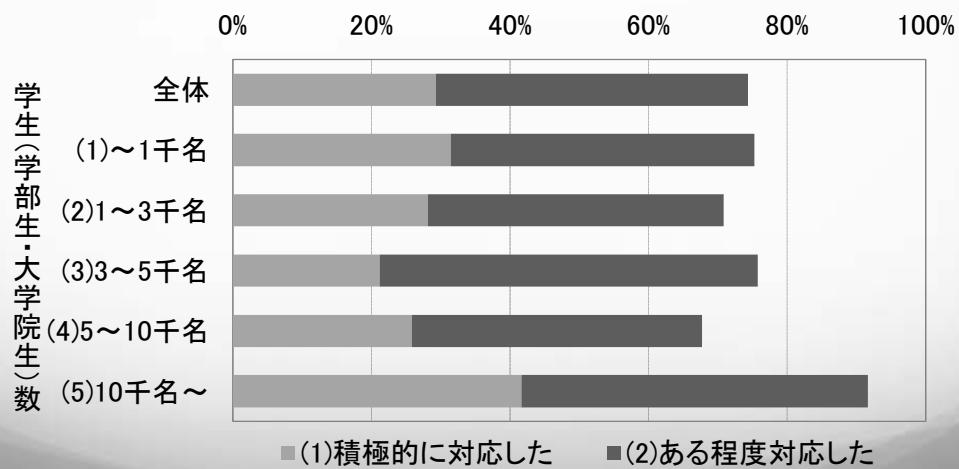
- 設置基準・設置認可審査・アフターケア・認証評価・学校教育法による是正措置を通じた大学の質保証のためのトータルシステムの確立
- 経営上の課題を抱える学校法人について、詳細分析・実地調査・経営指導により、早期の経営判断を促進する仕組みの確立 等





環境変化への対応：規模別回答

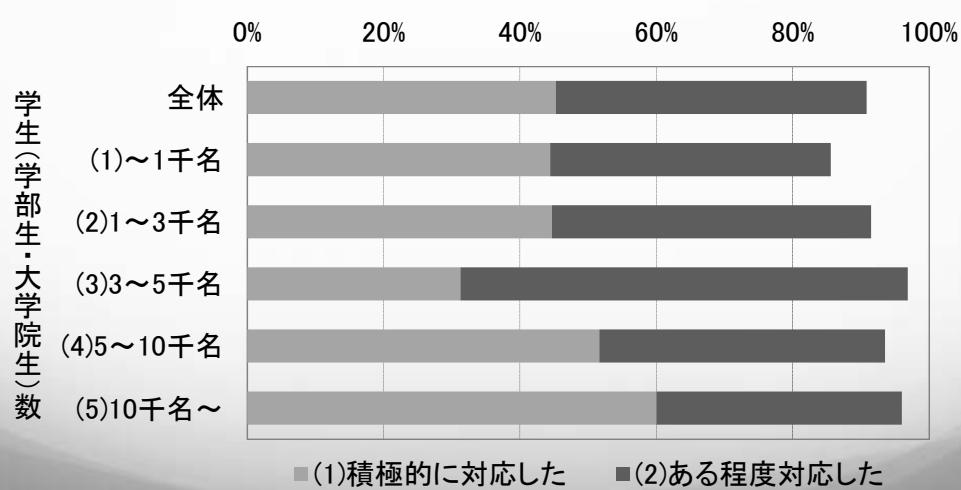
(B)公的補助が減少した場合



45

環境変化への対応：規模別回答

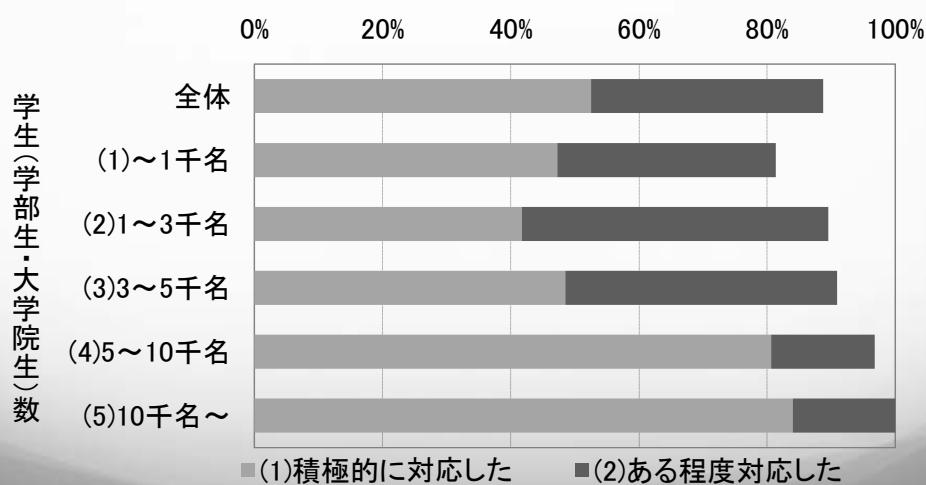
(C)入学者の学力の低下



46

環境変化への対応：規模別回答

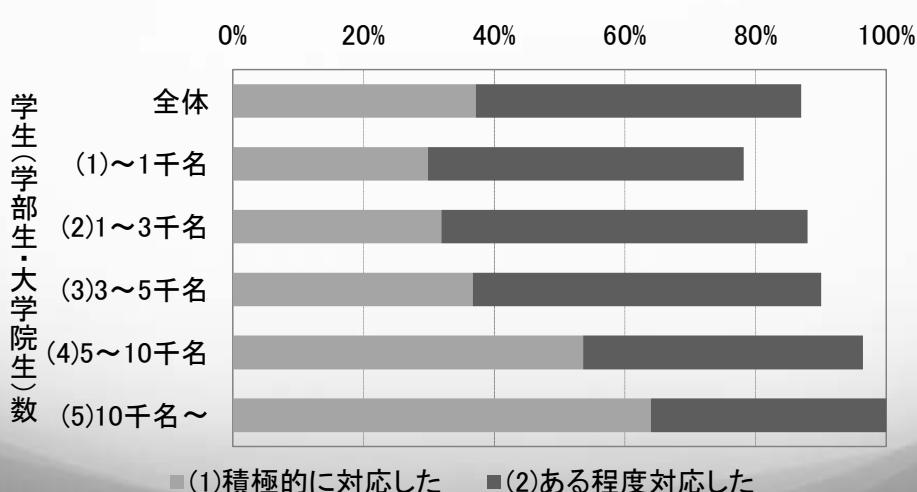
(E)就職市場の低迷



47

環境変化への対応：規模別回答

(F)IT化の進展



48

4. 事例紹介

司会 それでは、事例紹介に入らせていただきます。

本日、講師としてお迎えしました学校法人並びに国立大学法人の3名の方々に、変化を先導する取り組みについてご紹介いただきたく存じます。

最初に、トップバッターとして学校法人金沢工業大学常任理事、産学連携機構事務局長の村井好博様、よろしくお願ひいたします。

1) 学士課程教育改革と実行のための環境整備

村井好博氏（学校法人金沢工業大学 常任理事・産学連携機構事務局長）

村井 金沢工業大学の村井でございます。第5回東大ー野村大学経営フォーラムに声をかけていただきまして、どうもありがとうございます。また、きょうは変化を先導する大学づくりということで、果たして金沢工業大学が変化を先導しているのかなということに関しては、若干、いろいろ問題があるかなと思っておりますが、私たちが取り組んできております取り組みにつきまして、小さな取り組みにつきまして、きょうはご紹介させていただきたいなと考えております。よろしくお願ひいたします。

まず初めにタイトルでございますが、「学士課程教育改革と実行のための環境整備」ということで、実は、実行のための枠組みづくりということで最初にお話をいただいたんですが、果たして学士課程教育改革と実行のための枠組みづくりというができるのかなということが疑問でありましたので、今、やっている環境整備についてご紹介させていただきたいということでご了解をいただきましたので、あらかじめご報告させていただきます。

まず大きく大学のスケール感をご紹介したいと思いまして、キャンパスの基本情報という形で2枚のスライドにさせていただきました。

金沢工业大学は、石川県野々市市というところにメインキャンパスを扇が丘キャンパスとして有しております。あと、9キロほど離れましたところに研究所群を置きましたやつかほリサーチキャンパスというキャンパスを持っております。現在、ここには13研究所、附置研を置いております。それと東京、愛宕にあるんですが、虎ノ門キャンパスということで、社会人の方々の大学院を設置しております。あと、石川県の鳳珠郡の穴水というところに穴水湾自然学苑。さらに、金沢市には天池自然学苑。さらに、新潟県妙高市に池の平セミナーハウスということで、学生たちがいろいろ活動できる場所を有しております。

それでは、2枚目のスライドでございますが、大学は昭和40年（1960）年に開学をしております。開学当初は、機械工学科、電気工学科の2学科、定員あわせて80名からスタートしましたということでございます。平成24年5月1日現在、学部入学定員が1,480、在籍学生数が6,702でございます。大学院修士課程入学定員が185、在籍者が473。博士課程

が 43 に対しまして学生数が 22 ということで、ごらんいただきましたように、主に学部教育が中心の大学でございます。

あと、卒業生が 5 万 5,834 名出ております。あと、大学の教員数 344、職員数 266。

その他、法人といたしましては、金沢工業高等専門学校という高専を設置しておりますので、高専の教員数を 56 というふうにしております。

大学のほうですが、学部・学科が 4 学部 14 学科体制ということで、工学部、環境・建築学部、それぞれ工学部の場合は 6 学科、環境・建築学部が 3 学科、学士（工学）と。さらに、バイオ・化学部、これは 2 学科ですが、学士（理工学）と。情報フロンティア学部（3 学科）、学士（情報学）という学士課程ということで、御承知おきください。

大学院でございますが、2 研究科ということで、工学研究科前期課程（11 専攻）、博士課程（8 専攻）。心理科学研究科前期課程（1 専攻）という形でございます。

ちなみに、平成 23 年度、ことしの 3 月に卒業しました学生の就職率というのを載せておりますが、学部で 96.5%、大学院が 98.7% ということで、これは進学者を除いた数字でございます。

それでは、本題に入らせていただきたいと思います。

まず初めに、きょうのお話は 4 つのセッションというか、中身の内容としてまずビジョン、さらに実践、3 番目が評価と検証、4 つ目にまとめというような形でお話をさせていただこうかなと思います。

まずビジョンなんですが、私立学校なので建学の綱領というものを設置しております。

昭和 40 年開学時でございますが、「高邁な人間形成」、「深遠な技術革新」、「雄大な産学協同」ということで、この昭和 40 年に産学協同を掲げて開学した学校でございます。

さらに、K I T – I D E A L S という行動規範、一般の企業様で言うとクレドに当たるかもしれません、その行動規範を理事、教職員、学生が共有する。価値の共有ということ、この価値共有を現在図っております。

学生たちは、この行動規範の価値を入学時には宣誓書にサインをして学校に入っているというような状況です。

それでは 2 つ目でございますが、学部教育改革の出発点はどこにあったのかということになりますが、私たちは、「教育付加価値」という言葉で大学の改革を進めてまいりました。スライドに昭和 52 年 7 月 6 日の読売新聞、全国紙の新聞を掲載してございます。「入学の時には金沢大学工学部（国立）の学生とはうんと差があるけど、卒業時には、実力はそう違わないと思うな。一生懸命勉強すればできるようになるんですよ。付加価値で大学の評価は決まるんであって、入学した時の点数で決めるもんじゃない」というようなことを、2 代学長がお話しされたということで、私たちは、この教育付加価値という考え方のもとに、現在の教育改革を進めております。

この当時の教育改革は、実は、徹底した補習教育というのをやっておりました。ですが、現在は自己成長型教育ということで、学生がみずから成長していくような教育改革をして

きた。最も注力している点は、入学した学生に「意欲・目標」を持たせて、「学生が持つ力」を引き出し、さらに「向上への気づき」を促して、実は、学力とともに人間力というものを、実は足し算ではなくて掛け算をして、「総合力」という言い方の中で学生を最大限に成長させたいというのが基本的な考え方でございます。

それで、この学部教育改革は、それではいつごろからどうやって、どの方向に向かってきたんだろうということで、3つ目のスライドになります。

実は、平成3年、御存じのとおり大学設置基準が大綱化された年でございます。平成3年から、実は調査・検討・準備をしてまいりまして、平成7年4月から、第1次教育改革を実施しています。そのときの教育改革の6つの指針というのを決めてございます。これは、まずは教職員の意識改革と教室改革であるということで、大きく理事長のほうからはそういうお話をございました。

1つずつ確認をさせていただきますが、まずは「学習意欲の触発と増進」ということで、学生には単に知識の伝達だけを重視する姿勢を改めて、学生がみずから考えてそれぞれ行動に移すような、意欲を触発する教育に重点を移していくたい。

さらに2つ目、「伝達すべき知識の量の精査」、3つ目の「伝達すべき知識の質の検証」ということについて、ちゃんとやりましょうということで、先生方の熱意に基づく伝達したい知識の量というものと、実際に学生が消化できる知識の量に隔たりが出てきているということが明らかになってまいりました。同時に、工学や技術の新しい分野が年々高度化・複雑化してまいりますので、その量的な問題とともに質の内容をどうするのかということで、大学教育における知識の質というものを、技術社会、特に実社会に必要な知識の質との問題として議論していきましょうということで、この2番目、3番目を決めさせていただいています。

4つ目が、「基礎・専門基礎の重視」ということでございます。これは、学部4年間という限られた修学期間の中で、今日の目覚ましい科学技術の進展の全貌というものはとらえがたいこともありますので、要は基礎並びに専門基礎というものを見直しを行い、そこに十分に力を注力していきたいということが4番でございます。

5番目が、「教育組織の再構築」。これは、さきに述べました知識の量の精査並びに質の検証という結果を、どのような形で学生個々の勉学意欲にこたえられるような教育組織を構築していくべきかということで、十分議論しましょうというのが5番目でございます。

さらに6番目が、教育方法の工夫・改善ということで、これはアクティブラーニングやチームラーニング、さらに今後出てくるだろうと思われたeラーニング等に、学ぶべき内容を明示した学習支援計画書、一般にはシラバスと言われておりますが、学習支援計画書に基づいて、学生が自主的・主体的に学ぶ方法や場を整備する必要があるということを、この平成7年に取り組みをさせていただきました。

それでは、こういう方針のもとに一番最初にやったのは何かということでございますが、

まず学長先生からは、学生を主役とする大学づくりということがさけばれまして、理事長からは、学生をカスターですね、顧客とする。その顧客は当て字でもあるんですが、一人一人の個人の「個」を当てまして一人一人の「個客」という言い方もされておりました。

ということで、学生を主役とする大学づくりと環境整備をしていこうということで、学びの文化づくりと学生が「群れ合う居場所」づくりというものに、まず着手をしました。それで、年間300日活動できる「学生が主役」の大学づくりということをスローガンに掲げました。

右側のほうに円グラフがございますが、年間365日、1年あるわけでございますが、授業は月曜日から金曜日まで5日間あります、前学期16週で80日ありますから、1年で160日になります。日曜・祭日が65日ありますので、残り140日が空いているというのが大学でございます。授業と、この空いている140日の300日を使って、学生たちにいろいろと活動できる環境整備をしようじゃないかというのが金沢工業大学の教育改革の考え方でございます。そのときに、学生が自主的・主体的にできる学習環境整備というもの、さらに修学満足度・授業満足度というものを含めて上げていこうということがあります。

さらに、授業と課外教育にわたる学習の質というものと、学習時間の量の確保。これは、欧米と違いますので学習時間が圧倒的に日本人の学生さんは少ないということが明らかでするので、学習時間の量をどのように確保するのかということについて議論しました。それで、「教育の質保証」ということと、学生の「学習スタイルの確立」というものを正課の授業と課外の教育プログラムをあわせて考えていくふうに進めてきました。

さらに、学生の意欲を引き出す教育システムということで、実は、先生方個人個人の教育には大変申しわけない言い方をしますが、もしかして限界があるのではないかという考え方から、もっと組織的な教育に転換していくふうに取り組みました。

さらに研究支援機構の設置と書いてございますが、これは大学に研究所がたくさんあったわけですが、それを1つの組織化をしました。同時に教育支援機構の設置というので、いろんな学生さんの学習支援、教育センターを組織化したというのが平成5年、6年になります。

下のほうの図は、時間割と課外の時間帯に学習できるようになっている形を示しています。特徴的なのは、24時間年中無休のオープンの自習室があるということでございます。

それでは、具体的にどのように教育の目標と方法を変えていくのかということについて議論したものが、このスライドでございます。先ほど言いましたように、教育目標の明確化ということで、「自ら考え行動する技術者の育成」ということで、実は、先生方が教える教育から学生がみずから学ぶ教育に変えていくふうに。「本当にできるの」ということをよく言われましたが、そういうふうに変えていくふうに。

さらに、実は先ほどご紹介した穴水湾自然学苑において2泊3日、これは1年生から3年生まで必ず行くんですが、合宿研修の授業科目。今はセミナーになっておりますが、そこでお昼はボートを漕ぎ、夜はグループディスカッションというようなことでやっており

ますが、先生方お一人だけでは、到底こういう教育はできないということで、事務職員もこういう課外の教育並びに先生方のサポートをする形の中で教職協働体制というものをとつてまいりました。

さらに、先生方の教育の座標軸というものを、従来の知識から知恵へと書いてございますが、「例題解答型」から「問題発見・解決型」へシフトしたいということになりました。そのことによりまして、本学では、先ほど報告しました「学力×人間力」教育ということに注力をしてまいりまして、これが現在は実践的なキャリア教育というようなところに推進をしていきたいなというところでございます。

それでは、こういうビジョンを受けまして、実際、どうしているのかという実践のお話をさせていただきます。

まず初めに、学士課程教育システムはどうなっておりますかということですが、実は上の段と下の段と、正課教育と正課外教育ということで分けてございます。正課教育の方は、入口、高校生から入ってまいりまして、入学者の受け入れの方針。これは、入試を含めたアドミッションポリシーのところです。それで、教育課程編成・実施の方針、これがカリキュラムポリシー。最後に学位授与の方針。これはディプロマポリシーでございますが、中身としては、知識教育と実技教育をサンドイッチするような形で、プロジェクトデザイン教育というのを、これは全学生必須科目として入れてございます。

同時に課外では、いろいろな場所、フィールドで活動できるような課外活動プログラムを準備しております、これをあわせて質並びに量の確保をすることによって、学生たちの学力、その学力も基礎力、専門力ということと人間力、これが社会に出て活躍できるというようなことを考えた中で、いろいろな取り組みをしているということが実践のまず最初のお話でございます。

それでは2つ目ですが、今ほどご紹介したプロジェクトデザイン教育の中身でございますが、実は、「能力の統合化」ということを、そのキーワードとして実践をしております。実は、学生は学んだ知識というものをどのように統合化し、さらにそれを生かしていくのかという学びの検証をする科目としても置いておりますし、実際に解が多様な課題をテーマに、実はチームによるPBL型教育を実施しております。

特に注力していますのは、いろいろな経験、体験をさせるということと同時に、アウトプットですね。作品とか模型、プロポーザルや論文としてまとめるということを、各年次の学習レベルに応じて発展させていきたいということで、自主的・主体的に学ぶ習慣をつけさせたいというのがねらいでございます。

特に、このプロジェクトデザイン教育につきましては、一般の大学では3年生ぐらいから専門教育が始まりまして、4年生に卒業研究というのがございますが、私たちは、1年生、2年生の段階から、チームになってそういうことができればいいなということでスタートしてまいりました。それで、このスライドは、1年生、2年生のときにやっている内容でございます。プロジェクトデザインは入門から始まりまして、I、II、実践というものを半

学期ずつやっております。最初は、図形表現・実験技術、その次に問題発見・解決案をつくる。デザインⅡがアイデアを具体化する。デザイン実践が設計技術・報告技術というふうに、順番に能力の統合化とともに向上化を図っていきたいという考え方でございます。

3つ目が、実は、一般に言うシラバスというものをどのように学生たちが自分たちで勉強していくんだということを感じられるようなものにするかということを最初に議論しました。それで、番号を振ってありますが、1番から5番までは、大体他大学さんでも同じような取り組みをされているかと思いますが、6番目が私どもの若干ユニークなところかもしれません。というのは、実は、この科目を勉強した学生はどういうことができるようになるのかということをきちんと明示するということと同時に、この科目はどういう教育プログラムのどういう位置づけになっていますかということをあらかじめ学生には伝えるということでございます。

それと、7番目の評価方法と割合を確実に記載すると同時に、中身を見せますということです。少し具体的にお見せしたいと思います。これは、平成25年、来年の「技術者と社会」というシラバスが実はもうでき上がっておりまして、科目名がありまして、キーワードがありまして、学習教育目標がありまして、授業の概要および学習上の助言がございます。この辺までは大体同じだと思います。

この後に、学生が達成すべき行動目標。ここですが、こういうことができないといけませんということと同時に、実は、学科教育目標というのをここに番号でA、Bとか書いてございますが、これは、実はJABEEの求めております要件のどこに該当するのかということを明示しております。同時に、学生たちはそのことによって何ができるようになるかということをわかるようにしております。

あと、成績評価ですが、基本的には達成度評価と言っておりまして、評価の方法は、試験、クイズ・小テスト、レポート、成果発表、作品、ポートフォリオ、その他ございますが、従来は、試験もしくはレポートで点数をつけていたのが実態でございますが、この教育改革をスタート、始めましてから、結果のみならずプロセスが大事だよねということで先生方とご議論しまして、授業のプロセスにあるいろいろな小テスト、それからミニクイズ、さらに学生たちが日々活動しているものをどのような形で成績に反映できるのかということを議論させていただき、ポートフォリオが最終的に出てまいりました。

同時に、もう一つ工夫しましたのが、総合力指標というものをつくりました。これは、それぞれの評価方法の中で、どういうところに視点を置いて評価していくかということで、例えば試験のほうで言いますと、全体評価の100%のうちの2割しかございませんが、総合力指標が、「知識を取り込む力」が20点のうち8点です。思考・推論・創造する力が4ですと、こういうふうに点数配分を明らかにしてございます。このことによって、後でもご説明したいと思いますが、学生には何が与えられているのかということと同時に、この科目は複数の先生方でやっておりますので、先生方には、この項目で何をわからうとしているのかという教育の工夫というものも、同時に求められているというふうにご理解い

ただければ大変ありがたいなというふうに思います。

それで、この評価の要点ですが、それぞれ評価方法の区別にどういうふうに実施するのかという明細をつくりまして、さらに理想的な達成レベルと標準的な達成レベルというものを文章化して出すと。「理想的な」というのは、成績で言いますと「S」、90点以上をそう言いますが、「標準的な」というのは合格ラインです。さらに授業明細がついておりまして、各回の学習内容、さらに授業の運営方法、さらに学習課題という形で予習と復習を求めております。

予習と復習を求めておりますので、予習と復習をすることが、ある程度、学生には当然の義務として発生するわけです。同時に、先生方はこのことを最初から想定して教育しなければいけないという問題がありますし、この課題が出されたときに、これをサポートする部隊は何を準備しなければいけないのかということも、当然、事務サイドとしては考えなければいけないという問題を含んでおります。この課題をこなす時間として、目安が30分とか60分とかというふうに、これだけかかりますと。だから、これだけかけないとできませんというふうに最初から明示しております。これが、学生たちの自己管理能力、さらに複数科目勉強していますので、どうやってタイムスケジュールをつくり、友達同士で集まっているかというところに、ある種、学生たちの、知識ではないいろいろなマネジメント能力を学生たちにつけてほしいなという点で、あえてこういう形にさせていただいております。これが、シラバス。学習支援計画書という形で、私たちはシラバスとはあまり言っていませんが、学習支援計画書ということです。

4つ目が、正課外教育プロジェクトの推進ということで、ではどういうものがありますかということなんですが、学生たちにおいては夢考房プロジェクトというのが13プログラムございます。さらに、学科課程研究室で、それぞれ先生方が、この学部・学科の中でこういうことを勉強しておけば自分たちの専門教育のときに役に立つでしょうというプロジェクトを推進していただいているのが22プログラムあります。あと、産学・地域連携プロジェクトという形で、これも企業様と地域の方々と一緒にやるプロジェクトを運用しております。これも同じように6プログラムがございます。あと、教育支援センタープログラムとしましては、4プログラムということになります。

それでは、こういうものをどういう体制で実施しているんでしょうかというお話になりますので、教育研究プロジェクトの推進体制というのを若干ご紹介します。

学部・大学院の一番フロントにおりますのが、大学事務局という組織になります。私は、産学連携機構事務局というところにおりまして一番フロントにはいないんですけども、実は、教育支援機構、研究支援機構を横断する横ぐし的な役割として事務局をあずかり運営しているという形になります。この教育支援機構というのは、ごらんいただきましたわかりますように、どちらかというと学生の学習の支援、特に基礎力をつけるところを、教育課程と若干裏腹にしているところをセンター化して運営をしております。研究支援機構というのは、先生方の研究活動を実際にやっていただく研究所でございますが、研究所

の中で学生たちが、その専門力をどのようにつければいいのかということを含めて、学生たちの育成、人材育成というものをやっていただく。同時に事務局は、それをキャリア支援であるとか進路指導という中において支援をしていくというような体制で、産学連携機構事務局というものが、実は平成21年に設置されました。ということで、そういう組織形態になっている。一番ベースにありますのが、法人本部というところでございます。

それでは、実際にこれらの実践に対してどのように評価・検証しているのでしょうかというお話ですが、実は、大学ではポートフォリオシステムというものを運用しております。これは、学生一人一人が日々どのような活動をしているのか、生活をしているのかということを確認したいということと同時に、学生たちの目標はどこにあるのかなということが、ちゃんと指導する先生も事務もある程度わかるかということを含めて、学生一人一人の目標づくりというのと、学生たちが自分たちで成長ができるように行動の振り返りということを実現したシステムでございます。

現在、修学ポートフォリオ、キャリアポートフォリオ、自己評価レポートポートフォリオ、さらにプロジェクトデザインポートフォリオ、それらを総合化して達成度評価ポートフォリオということを進めております。現在は、これには載せておりませんが、さらにこれらをナビゲーションする、一人一人の学生が自分のポータルサイトでこれらを運用できるような仕組みに変えていこうということを、現在、進めております。学生の気づき、努力、自信、さらにその意欲というものを引き出す1つの仕組みではないかなと考えておりますと同時に、学生たちの学習がちゃんとPDCAサイクルが回っているのかということが、自分でも確認できるようにしたいと考えております。

同時に、学生たちの成長、これは時間軸で言いますと1週間単位、学期単位、学年単位でそれぞれの状況はどうなのかということを、実はきちんとドキュメントとして学生さんが書いたものを、先生方がそれをお一人お一人見て学生にコメントを返したり、学生の指導に当たるということでございます。

一例で言いますと、すみません、ウェブ上のデータになっておりませんが、これは1週間の行動履歴を書くところでございます。今週ちゃんとできたのかということと同時に、各曜日に対して欠席、遅刻した場合は、ちゃんとその理由を書きなさい、予習、復習、課題に要した時間を書きなさい、部活動、いろいろな活動をした内容を書きなさい、さらに実は、朝、食事をしたのか、お昼も食事をしたのか、夕食、食事をしたのかということを書きなさいと。あと、どれぐらいの寝ているのかも書きなさいというようなことを実際に書いております。それで、1週間これをやってみて、自分で反省すべき点があったらここにちゃんと書くわけですね。それを提出されまして、先生方はこれにコメントを書いて学生に返します。学生は、書かれたコメントを再度、自分のポートフォリオに入力をすることを、実は毎週やっているということになっています。これが、修学ポートフォリオとして1週間、学期、さらに学年単位というふうになります。

それでは、CLIPという運用をしております。先ほどご紹介していましたように、学生た

ちには、「知識を取り込む力」から始まりまして、思考・推論、コラボレーションというふうに能力を高めていきたいと考えております。成績評価のほうも、一般的に大学さんではGPAと言っておりますが、私たちはQPAということで、学生たちの学習品質ということに力を合わせてやっております。

ポートフォリオをやり始めてからどうなったのかということですが、実は、平成16年度からポートフォリオをやり始めましたが、2年次で、全体的には落ち込んでいたのが毎年運良く上がっているんだなということで、成果は出ているんじゃないかなと思っております。あと、学生たちの自立を支援するためということで、事務職員が中心になりました、ジェネリックスキルというもので、実は、これは学生たちが学内アルバイトをやっております。このときにセルフチェックをしまして、1年間、働いた後の力がどうだったのかということを確認できるような仕組みを有しております。さらにアンケートをやりまして、授業満足度や総合的な評価に関する調査を行い、サマリーをウェブ上に公表しています。

最後、まとめになりますが、私たちは教育の卓越性を追究したいということで6つのことを考えています。「ニーズ追究による教育品質向上」、積極的な「外部評価」、3つ目が「学生と共に取り組む产学連携・地域連携教育研究プロジェクト」、4つ目が「新しいIRシステムの構築と運営」によって「第三者も参加できる教育評価システム」をつくっていきたい。さらに5番目が、学生とともに取り組むプロジェクトで「イノベーティブな夢」というものを追っかけてみたい。こういうものにより、一人一人に向き合い、学生満足度(修学満足度)を高めていきたいと考えております。

特にIRというものは、入口から出口まで、教学経営の観点からIRを構築しております。さらに、これは、今、進めておりますが、ことし6月に完成するんですが、昨年、CDIOイニシアチブというところに加盟をし、これは技術者養成教育の国際標準化を進めていきたいということで、2000年にMITとスウェーデンの3大学からスタートしまして、現在、24カ国60を超える学校さんが取り組んでございます。あくまでも、学生たちがいろいろな活動ができるような場を設けていきたいと考えています。

さらに、経営というふうに考えますと、やはりステークホルダーさんを含めて、経営の品質ということについてアセスメントということと、クオリティということに注力したような取り組みの中で、いろいろな指標を用いながら経営品質を高めております。

最後になりますが、今回のテーマでありますどうということを整備しなければいけないのかというお話をですが、1番目に、ビジョンとか行動規範(マインド)が共有化されること。2つ目に、志・目標の明確化ということと、学びの文化と場づくりをするということ。3つ目が、適切な信頼関係の構築と、品質向上への組織的な取り組みを行う。4つ目が、第三者からの外部評価並びに自己点検評価から改善するというような、恒常的な評価文化というものをやはり構築をしていかないと、なかなか難しいのではないかというふうに考えております。

以上で私の報告を終わらせてもらいます。ご清聴、ありがとうございました。（拍手）

司会 村井様、ありがとうございました。次に、学校法人早稲田大学副総長・常任理事の内田勝一様、よろしくお願ひいたします。

第5回東大－野村大学経営フォーラム（平成24年7月17日）

学士課程教育改革と実行のための環境整備

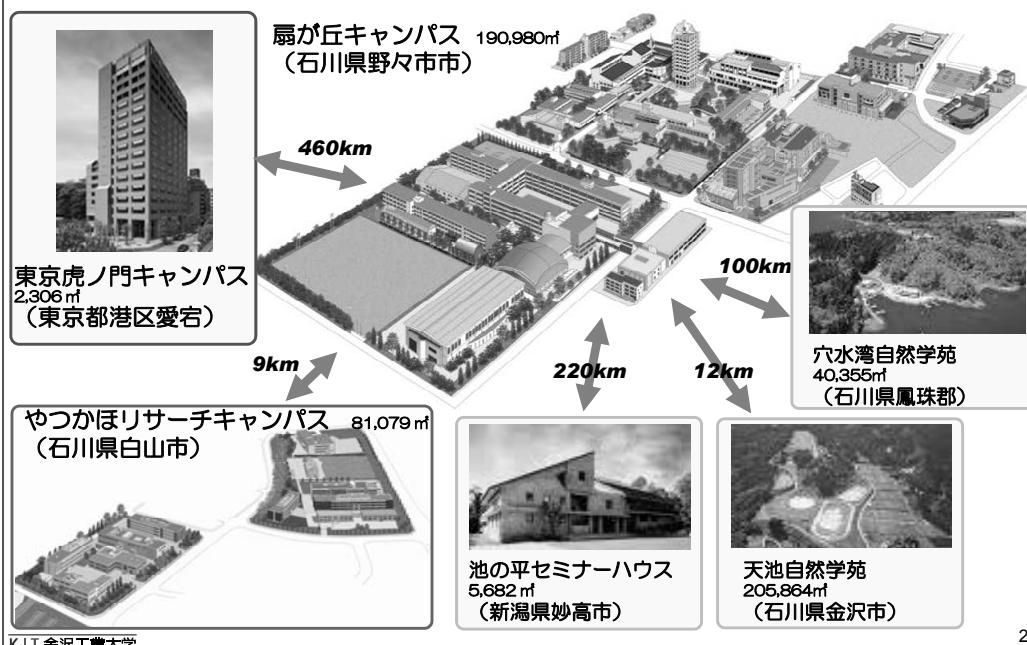
学校法人金沢工業大学 常任理事
産学連携機構事務局長 村井好博



K.I.T. 金沢工業大学

1

KIT キャンパス基本情報 (1/2)



2

KIT キャンパス基本情報 (2/2)

■ 昭和40年（1965年）開学 機械工学科・電気工学科の2学科定員80名からスタート
平成24年5月1日現在

- 学部入学定員数：1,480 在籍学生数：6,702
- 大学院修士課程入学定員：185 在籍学生数：473
- 大学院博士課程入学定員：43 在籍学生数：22
- 卒業生：55,834
- 大学教員数：344 職員数：266 （その他：高専教員数：56）

学部・学科：4学部14学科

- 工学部（6学科）、環境・建築学部（3学科）=> 学士（工学）
- バイオ・化学部（2学科） => 学士（理工学）
- 情報フロンティア学部（3学科） => 学士（情報学）

大学院：2研究科（前期課程12専攻、後期課程8専攻）

- 工学研究科 前期課程（11専攻） 博士課程（8専攻）
- 心理科学研究科 前期課程（1専攻）

平成23年度就職率：学部96.5% 大学院98.7%

I ビジョン (P)

II 実践 (D)

III 評価と検証 (C)

IV まとめ (A)

① 建学綱領と行動規範：理念とマインド形成

●建学綱領（昭和40年開学）

高邁な人間形成

大学の教育の目的が知性、感性、徳性を養うことにあるとする信念のもと、我が国の文化を探求し、高い道徳心と広い国際感覚を有する創造的で個性豊かな技術者・研究者の育成を目指す。

深遠な技術革新

確かな基礎学力の育成を基本において、我が国の技術革新に寄与すると共に、将来の科学技術振興に柔軟に対応する技術者・研究者を育成することを目指す。

雄大な产学協同

我が国の産業界が求めるテーマを積極的に追求し、広く開かれた大学として地域社会に貢献することを目指す。

●KIT-IDEALS（行動規範）

K	Kindness of Heart	思いやりの心 私たちは素直、感謝、謙虚の心を持つことに努め、明るく公正な学びの場を実現します。
I	Intellectual Curiosity	知的好奇心 私たちは（情熱、自信、信念）を持つことに努め、精気に満ちた学びの場を実現します。
T	Team Spirit	共同と共創の精神 私たちは（主体性、独創性、柔軟性）を持つことに努め、共同と共創による絶えざる改革を進め、前進します。
I	Integrity	誠実 私たちは、誠実であることを大切にし、共に学ぶ喜びを実現します。
D	Diligence	勤勉 私たちは、勤勉であることを大切にし、自らの向上に努力する人を応援します。
E	Energy	活力 私たちは、活動的であることを大切にし、達成や発見の喜びを実現します。
A	Autonomy	自律 私たちは、自律することを大切にし、一人ひとりを信頼し、尊敬します。
L	Leadership	リーダーシップ 私たちは、チームワークを大切にし、自分の役割における自覚と責任を持ちます。
S	Self-Realization	自己実現 私たちは、自らが目標を持つことを大切にし、失敗に臆することなくさらに高い目標に挑戦することに努めます。

I ビジョン (P) II 実践 (D) III 評価と検証 (C) IV まとめ (A)

② 教育付加価値日本一を目指して：学部教育改革の原点

徹底した補習教育

自己成長型教育へ

最も注力している点は、

- ① 入学した学生に「意欲・目標」を持たせ、
- ② 「学生が持つ力」を引き出し、更に「向上への気づき」を促し、
- ③ 「学力×人間力=総合力」という考え方のもと、

学生を最大限に成長させる。

K.I.T. 金沢工業大学

5

I ビジョン (P) II 実践 (D) III 評価と検証 (C) IV まとめ (A)

③ 学部教育改革の方向性：平成3年から調査・検討・準備、平成7年4月から実施

●教育改革6つの指針（教職員の意識改革と教室改革）

(1) 学習意欲の 触発と増進	単に知識の伝達だけを重視する姿勢を改める、学生自らが考え、そしてそれを行動に移す意欲を触発するための方向に教育の重点を移動する必要がある。
(2) 伝達すべき 知識の量の精査	教員の熟意に基づく、伝達したい知識の量と、学生が消化できる知識の量に隔たりが生じている。また、工学や技術の新しい展開が複合領域にわたる場合が多く、このままでは、その隔たりは年々増大していくばかりである。従って、伝達すべき知識の量の徹底した精査を行う必要がある。
(3) 伝達すべき 知識の質の検証	大学教育における知識の質と技術社会（実社会）に必要な知識の質の違いについて論議を尽くし、伝達すべき知識の質を検証する必要がある。
(4) 基礎・ 専門基礎の重視	4年間という限られた修学期間の中で、今日の目ざましい科学技術の進展の全貌は捉え難いものがある。そこで、基礎および専門基礎の見直しを行い、その充実を図り、科学技術の変化への対応を可能とする能力の養成と強化を図る必要がある。
(5) 教育組織の再構築	先に述べた「伝達すべき知識の量の精査」と「伝達すべき知識の質の検証」の結果を、教育に反映するためには、学生個々の勉学意欲に応え得る新しい教育組織の構築を行い、そこで十分な論議を尽くす必要がある。
(6) 教育方法の 工夫・改善	アクティブラーニング、チームラーニング、eラーニング等、学ぶべき内容を明示した学習支援計画書に基づいて、学生が自主的・主体的に学ぶ方法や場を整備する必要がある。

K.I.T. 金沢工業大学

6

I ビジョン (P) II 実践 (D) III 評価と検証 (C) IV まとめ (A)

④ 学生主役の大学づくりと環境整備：学びの文化づくりと学生が「群れ合う居場所」づくり

- 年間300日活動できる「学生が主役」の大学
- 学生が自主的・主体的に学習できる学習環境整備
※学生のキャンパス滞在時間の延長、学習の場とコミュニティづくり
- 修学満足度・授業満足度の向上
※学生満足度の向上
- 授業（正課）と課外教育に亘る学習の質と学習時間の量の確保による「教育の質保証」と学生の「学習スタイルの確立」（正課＋課外）
※課外教育プログラム数の拡充
- 学生の意欲と自主性を引き出す教育システム
 - ・教員個々人の教育から「組織的な教育」へ
 - ・研究支援機構の設置（平成5年）：研究所群の体制整備
 - ・教育支援機構の設置（平成6年）：教育センター群の体制整備

Category	Approximate Days
授業	約160日
夏期・冬期休業 土曜日など	約140日
日曜・祝日	約65日
Total	合計300日

授業 (8:40 - 16:20)
1限 10:10 - 10:30
2限 12:00 - 13:00
3限 14:30 - 14:50
4限 16:20 - 22:00

正課外教育(放課後)

教育支援機構 (7センターの学習支援プログラム)
数理工教育研究センター、ライブラリーセンター、夢考房など

24時間年中無休のオープン自習室

K.I.T 金沢工業大学

I ビジョン (P) II 実践 (D) III 評価と検証 (C) IV まとめ (A)

⑤ 教育目標と教育方法の工夫・改善：教育の座標軸変容・「学力×人間力」教育の推進

教育目標 の明確化
「自ら考え行動する技術者の育成」

教育の座標軸 (知識から知恵へ)
知恵

例題 解答型 ← → 問題発見・解決型

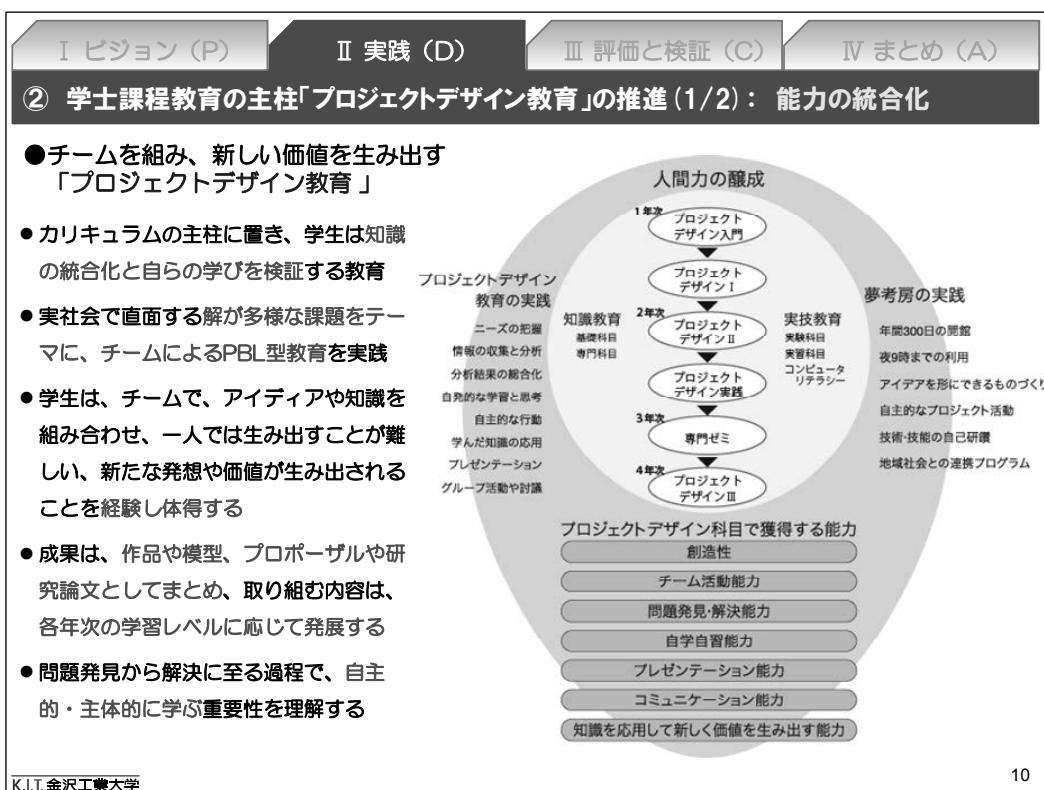
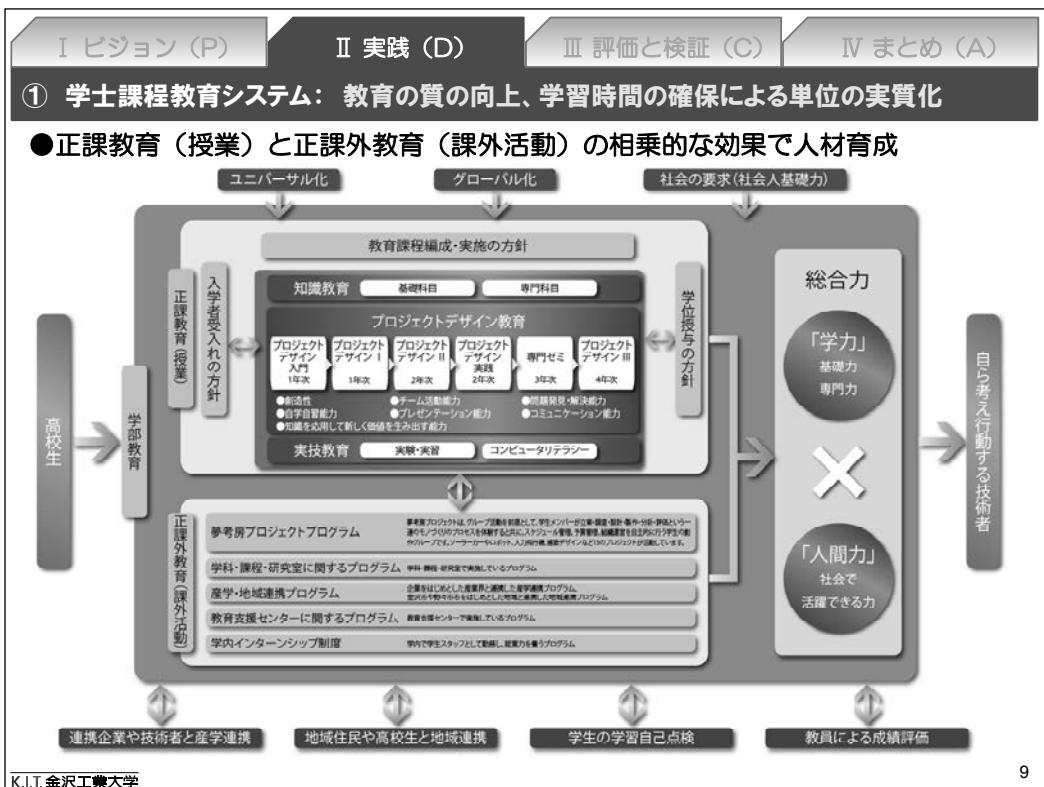
知識
知識の伝授 → 知恵の習得
解が一つ → 解が多様
例題解答型 → 問題発見・解決型

穴水湾自然学苑教育 (昭和44年～)

総合力 「学力×人間力」 教育

実践的キャリア教育の推進へ

K.I.T 金沢工業大学





	I ビジョン (P)	II 実践 (D)	III 評価と検証 (C)	IV まとめ (A)
④ 正課外教育プロジェクトの推進：学習フィールドの整備とオナーズプログラム				
夢考房プロジェクト： 13プログラム		ソーラーカー、エコラン、人力飛行機、ロボット、ロボカップ、福祉機器開発、建築デザインメカニカルサポート、フォーミュラカー、風力発電、小型無人飛行機、自律走行車、組込みソフトウェア		
学科 課程 研究室	工学部 情報 フロンティア学部 環境・建築学部	医工連携に基づいた人間にやさしい医療機械の創製、流れの夢コンテストへチャレンジ、グローバルな技術者を目指す「F E (Fundamentals of Engineering) challenge」プログラム、プログラミング道場		
22プログラム	ハイオ・化学部 基礎教育部 研究所	PMP (Psychological Marketing Project)、アドホックネットワークと画像認識技術を用いた次世代交通システム、感性トレーニングプロジェクト、PDP (Psychological Design Project)	ブリッジドクターの養成プロジェクト、コンクリートのメンテナンス、現場視察プロジェクト、珠洲市を対象とした地域防災とリスクコミュニケーションへの取り組み	
産学・地域連携プロジェクト 6プログラム	ハイオ・化学部 基礎教育部 研究所	応用化学科ミニプロジェクト研究室スタンプラリー、応用化学「化学英語虎の穴」基礎編、応用化学「虎の穴」基礎編、研究室体験プログラム、応用化学科シニアプロジェクト	プロジェクト開発リーダー基礎養成プログラム、理工学基礎プロジェクト、技術者のための経営知識向上プログラム、はじめてのドイツ語	
教育支援センタープログラム 4プログラム		ハイテク夢考房プロジェクト	地理空間情報プロジェクト、ゲーム制作プロジェクト、CirKitプロジェクト、タテマチアートプロジェクト、月見光路プロジェクト、マイクログリッドプロジェクト	
K.I.T 金沢工業大学				13



I ビジョン (P) II 実践 (D) III 評価と検証 (C) IV まとめ (A)

① KITポートフォリオシステム(正課、課外): 学生一人一人の目標づくりと行動の振り返り

● 正課では、一週間単位、学期単位、学年単位で達成度を自己点検評価、気づきを促し、更なる目標設定につなげている

- 学生の「気づき→努力→自信→意欲」を引き出すシステム
- 学生は目標を設定し(Plan)、その活動プロセスや成果を記録(Do)、集積した記録をもとに達成度を自己点検評価(Check)、次の改善を活動計画を作成し実行(Action)
- 学生は、一週間単位、学期単位、学年単位で自らの目標の達成度を確認しながら、意欲的に学習に取り組む

課外では、オナーズプログラムに参加する学生は自ら課外活動状況を記録し、蓄積するポートフォリオを運用中

The diagram illustrates the KIT Portfolio System as a continuous cycle. It starts with 'Vision (P)' at the top, followed by 'Practice (D)', 'Evaluation & Verification (C)', and 'Summary (A)'. The cycle then moves clockwise through various stages: 'つくる Plan' (Create Plan), '次への Action' (Action for Next), and finally 'つくる Plan' (Create Plan) again. Along this path are various digital tools and documents: '大学年度別ポートフォリオ' (Annual Portfolio), 'キャリアポートフォリオ' (Career Portfolio), '自己評価レポートポートフォリオ' (Self-evaluation Report Portfolio), '修学ポートフォリオ' (Learning Portfolio), '達成度評価ポートフォリオ' (Achievement Evaluation Portfolio), 'プロジェクト活動から自分自身を自己点検評価する' (Evaluate yourself through project activities), 'プロジェクトデザインポートフォリオ' (Project Design Portfolio), and '蓄積した記録を基に自己評価することで目標への達成度を評価' (Evaluate achievement based on accumulated records). A legend on the right lists items such as '1週間の行動履歴' (One-week action history), '学期末の達成度自己評価' (End-of-term achievement evaluation), and '科学技術者倫理' (Ethics of Science and Technology).

K.I.T 金沢工業大学

15

I ビジョン (P) II 実践 (D) III 評価と検証 (C) IV まとめ (A)

② CLIP(Comprehensive Learning Initiative Process)の運用とQPA: 教育品質と学習品質の検証

● 学生の総合力をスパイラル状に高める「CLIP学習プロセス」

- 講義や自学自習を通した「知識の獲得」、チームでの実験・演習を通した「思考・推論」、その成果を「発表・表現・伝達」する学習プロセスに、アクティブラーニングを組み合わせ、学生自らの「総合力」をスパイラル状に高める
- 総合力の育成を目指していることから「QPA」と表現し、学生は自らの学習品質の向上、教員は、この指標を参考に、教育品質の向上への努力が求められる

CLIPによる成績評価（参考：科学技術者倫理の学習支援計画書より抜粋）

評価方法	試験	小テスト クイズ	レポート	成果発表	作品	ポート フォリオ	その他	合計
総合力評価割合	20	15	35	15	0	5	10	100
1.知識を取り込む力	8	7	10	0	0	0	0	25
2.思考・推論・創造する力	8	8	10	5	0	0	0	31
3.コラボレーションとリーダーシップ	0	0	0	5	0	0	0	5
4.発表・表現・伝達する力	4	0	5	5	0	0	0	14
5.学習に取組む姿勢・意欲	0	0	10	0	0	5	10	25

CLIPによる成績評価（参考：科学技術者倫理の学習支援計画書より抜粋）

The diagram shows a spiral learning process. At the center is a cylinder labeled '総合力の向上' (Improvement of Comprehensive Ability). Five numbered circles (1, 2, 3, 4, 5) represent different learning stages: 1. '知識を取り込む' (Acquire knowledge), 2. '思考・推論・創造する' (Think, reason, create), 3. 'コラボレーションとリーダーシップ' (Collaboration and leadership), 4. '発表・表現・伝達する' (Present, express, communicate), and 5. '学習に取組む姿勢・意欲' (Attitude and motivation towards learning). Arrows indicate a clockwise flow between these stages. A dashed arrow points upwards from the center cylinder, labeled 'さらなるレベルの向上を目指し新たな知識を呼び込む' (Strive for further levels of improvement and bring in new knowledge).

K.I.T 金沢工業大学

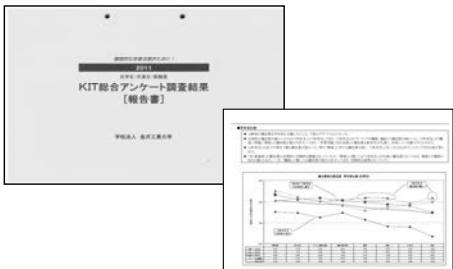
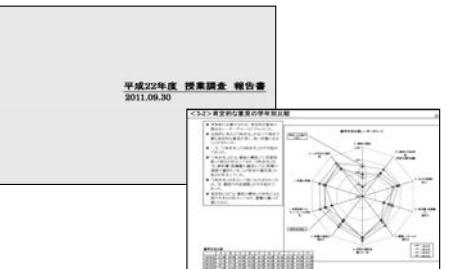
16

I ビジョン (P)	II 実践 (D)	III 評価と検証 (C)	IV まとめ (A)														
③ 成績評価とQPA (Quality Point Average) ポイント: 成績評価から自らの学習品質の検証																	
<p>●成績評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ●各授業科目的成績は、学生個々の学習プロセスと成果を総合的に評価 ●評価方法は、各授業科目の学習支援計画書に明記 ●科目の成績評価は、S、A、B、C、D、Fの6種の評語をもって表し、S、A、B、Cの場合には、合格とし、定められた単位数が与えられる。 		<p>QPAポイント</p> <p>QPA(Quality Point Average) ポイントとは、個々の科目的成績評価に基づき、全履修科目における1単位当たりの成績評価の平均値を表すものです。これにより、全体的な成績評価として各学期終了時点での成績状況を確認できます。</p> <p>個々の科目的成績評価が高ければ当然QPAポイントも高くなりますが、全履修科目を対象としていますので、履修許可を受けた科目は、確実に履修し単位修得に努める必要があります。</p> <p>また、QPAポイントによる成績評価は、今後の修学指導における基礎資料となるばかりでなく、就職指導や大学院への進学指導(大学院への推薦出願資格)における基礎資料ともなりますので、日々の学習に努力してください。</p> <p>成績評価とQPAポイントの算出方法</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>評語</th> <th>評価ポイント</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S (秀)</td> <td>4ポイント</td> </tr> <tr> <td>A (優)</td> <td>3ポイント</td> </tr> <tr> <td>B (良)</td> <td>2ポイント</td> </tr> <tr> <td>C (可)</td> <td>1ポイント</td> </tr> <tr> <td>D (成績不良)</td> <td>0ポイント</td> </tr> <tr> <td>F (出席不良)</td> <td>0ポイント</td> </tr> </tbody> </table> $\text{QPAポイント} = \frac{\text{(評価ポイント} \times \text{単位数}) \text{の総和}}{\text{履修科目的総単位数}}$		評語	評価ポイント	S (秀)	4ポイント	A (優)	3ポイント	B (良)	2ポイント	C (可)	1ポイント	D (成績不良)	0ポイント	F (出席不良)	0ポイント
評語	評価ポイント																
S (秀)	4ポイント																
A (優)	3ポイント																
B (良)	2ポイント																
C (可)	1ポイント																
D (成績不良)	0ポイント																
F (出席不良)	0ポイント																

K.I.T 金沢工業大学

I ビジョン (P)	II 実践 (D)	III 評価と検証 (C)	IV まとめ (A)
④ 成長支援型評価システム(課外): 学生の自立支援とモチベーションの検証			
<p>ステップ1 24個のスキルの自己評価 (ジェネリックスキル)</p> <p>1.人に対して·····①親しみ易さ ②気配り ③対人興味、共感 ④多様性理解 2.周囲や集団に対し·····⑤役割理解、連携行動 ⑥情報共有 ⑦相互支援 3.話し合いの場面で·····⑧話し合う ⑨意見を主張する ⑩建設的・創造的討議 4.自分自身について·····⑪セルフアウェアネス ⑫ストレスコーピング ⑬独自性理解 ⑭自己効力感、楽観的思考 ⑮主体的行動 ⑯完遂 5.課題解決にするにあたって·····⑰情報収集 ⑱本質理解 ⑲目標設定 ⑳シナリオ構築 行動を起こす 修正・調整 遵法性・社会性 創造力</p>			
 <p>各々9段階で自己評価</p> <p>プロット図に転記し可視化</p> <p>アクションプランの作成 2~3項目(自分が伸ばした いと考える能力の選定。) →管理者(職員)との面談</p>			
<p>ステップ2 自己認識</p> <p>アクションプランの作成 2~3項目(自分が伸ばした いと考える能力の選定。) →管理者(職員)との面談</p> <p>ステップ3 学内インターンシップ実践</p> <p>ステップ4 1年後に振り返り</p> <p>ステップ5 管理者との面談</p> <p>1年間の自己評価と 他者評価による振返り と次のアクション プランを作成</p> <p>ポートフォリオ入力</p>			

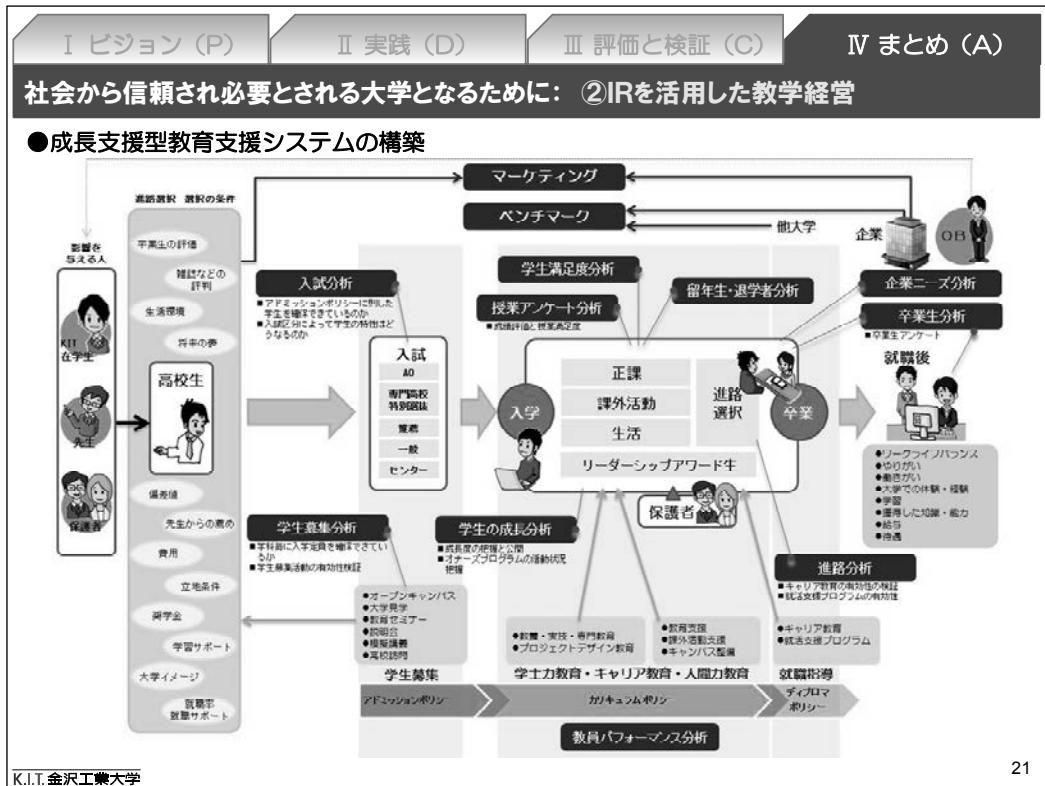
K.I.T 金沢工業大学

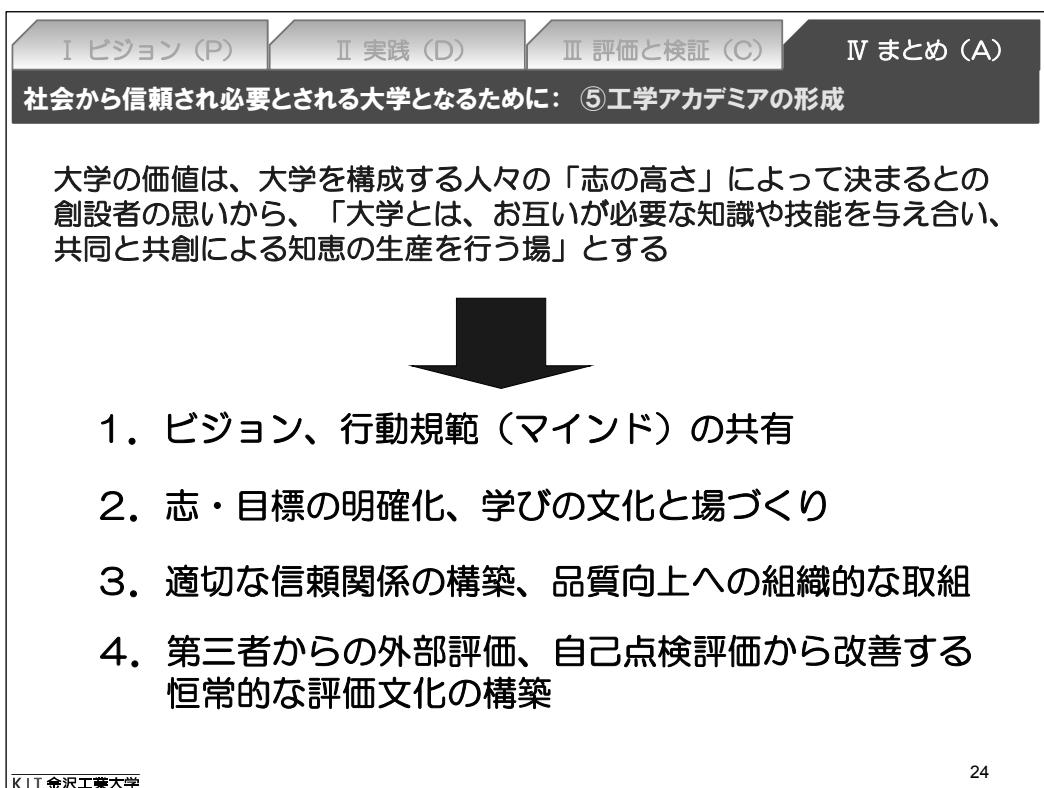
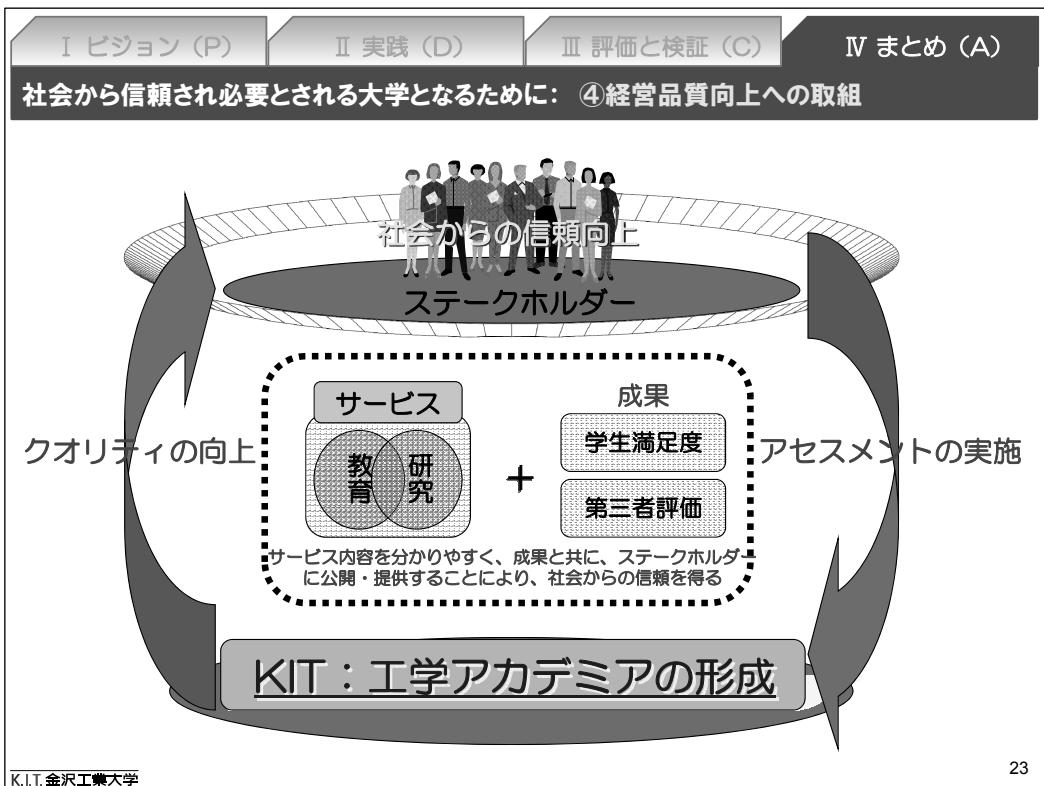
I ビジョン (P)	II 実践 (D)	III 評価と検証 (C)	IV まとめ (A)
⑤ アンケートによる自己点検評価：修学満足度と授業満足度の検証(学生満足度の検証)			
<p>KIT総合アンケート調査</p>  <p>調査目的 「在学生」「卒業・修了生」「教員」「職員」「企業」を対象に本学に対する評価、満足度の確認を行い現状を数値的に把握し、改善活動への展開を図る。</p> <p>質問項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 大学に対する満足度 ● 授業・学習支援の評価 ● 教職員と大学の改善取組状況の評価 ● 福利厚生の評価 ● KIT-IDEALSに関して など <p>調査年度 平成15年度より毎年実施（企業は平成17年度より3年に一度）</p> <p>評価・報告・公開 学部会（全教員対象）、各部署（全職員対象）、学内インターネット（全学生対象）、HP</p>	<p>授業アンケート調査</p>  <p>調査目的 1年間に受けた授業に対する評価と満足度の確認を行い、授業改善・教育改善を図る。</p> <p>質問項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 受講前の科目に対する興味 ● 1回の授業に対する予習・復習時間の程度 ● 授業の進度 ● 授業に対する教員の熱意 ● 授業を終えた時点の満足度 など <p>調査年度 平成15年度より毎年実施</p> <p>評価・報告・公開 学部会（全教員対象）、学内インターネット（全学生対象）、HP</p>		

19

I ビジョン (P)	II 実践 (D)	III 評価と検証 (C)	IV まとめ (A)
社会から信頼され必要とされる大学となるために：①教育の卓越性の追究			
<ol style="list-style-type: none"> 1. 更なる<u>「ニーズ追究による教育品質向上」</u>への取り組み 2. 積極的な<u>「外部評価」</u>への取り組み 3. 一般的な教育・研究から、社会に必要とされる<u>「学生と共に取り組む产学連携・地域連携教育研究プロジェクト」</u>の実践 4. 学生の成長を強く意識した<u>「新しいIRシステムの構築と運営」</u>により正課教育及び正課外教育に、<u>「第三者も参加できる教育評価システム」</u>を構築 5. 学生と共に取り組む教育研究プロジェクトに<u>「イノベーティブな夢」</u>を 6. 教職協働により、学生一人一人に向き合い、更なる<u>「学生満足度（修学満足度）の向上」</u>を 			

20





2) 国際化の推進と実行のための枠組み作り

内田勝一氏（学校法人早稲田大学 教授・副総長・常任理事）

内田 早稲田大学は、昔は極めてドメスティックな大学だというふうに言われていましたけれども、現在では、グローバル化の推進という点ではかなり先進的な試みを行う大学というふうに評価されています。

確かに、留学生の数を見ますと、2011年の11月現在で4,280名おりまして、学部で1,676名、大学院では2,239名。その他、1年間の交換協定に基づいて来る学生等あわせて365名ということになっております。

日本語で行うプログラムに加えて、英語すべての学位が取れるプログラムというのも、学部で6学部、大学院で9つの研究科でやっております。

それから秋入学ですけれども、これは昨年の9月の段階で、秋入学で入ってきた学生が718名、学部が259名、大学院が459名と、こういう形で受け入れが進んでおります。

また派遣について言うと、2012年度の場合、1年間、海外の大学で学んでいる学生が798名。夏休みや春休みの短期留学、これは4週間とか2週間ですけれども、これが1,050名ほどです。これ以外に、交換以外の派遣プログラム、あるいはダブルディグリーなどの留学プログラムもあるわけです。

こういうことによって、留学生の受け入れ、それから学生の派遣のいずれにおいても、日本の大学では最も数が多いという状況が生まれています。

重要なのは、このキャンパスの中の外国人学生と日本人学生とが交流をすると。教室の中でお互いに意見交換をし、議論をする。こういう状況をつくる。つまり、異なる文化的な背景を有する学生が一緒に学び生活する、そういう場をつくることが重要だということになるわけです。

本日は、その国際化を推進するためにはどのような組織づくりをするのかという観点からお話をさせていただきたいと思います。

私は、日本の民法を専門としておりまして、1984年から法学部の教授でしたけれども、現在も法学部とかロースクールで民法関係の授業を担当していますけれども、1999年に、この後、お話をします国際教育センターの所長になりまして、その後、2004年に開設をしました国際教養学部の中心となり初代の学部長をして、2006年から大学全体の国際担当の副総長という状況にあります。

したがってこれからお話しするのは、私のこういう経験に基づくけれども、大学の公式の立場の表明ということではなくて、私が、この間、10数年間、早稲田の国際化に関連してきた中で感じてきたことをもとにした、いわば独断と偏見に満ちた個人的な意見であるということで、お聞きいただければというふうに思います。

まず最初に、国際化というのは何のためにあるかということですけれども、これは、一言で言えば、あそこにありますように大学の教育研究の国際的競争力の強化。つまり、国

際的な研究と教育をする、こういう大学になる。これが、大学の国際化を進めるということの基本的な目的であるという、これが1つ。

それから、もう一つ、国際化といったときに、私はいつも分けて言う言葉として目的としての国際化と手段としての国際化、これは全然違うということです。

早稲田大学で考えているのは、もちろん目的として国際化、先ほど言いましたように外国人学生の数をふやす、日本人学生の派遣をふやすということが1つの目的ではあるわけですけれども、それはより大きな手段、目的に対する手段なんですね。それはどういうことかというと、国際化を通じて大学を変えていく。つまり、これから10年、20年、30年と早稲田大学は多分存続するんだろうと思うんですけども、その場合にも、国立大学と吸収合併があったり、私立大学との吸収合併があったり、他の国の大学に吸収をされたり合併をされたり、いろいろあり得ると思うんですね。ただ、今、考えているのは、そういうことを含めて大学全体を改革していく。そのためには、国際化という手法を使うことに意味があるんだということあります。

大学の中で、国際化について最近よく使われているのが2つのスローガンという言葉がありまして、1つは、1998年に、その当時の奥島総長が「グローカルユニバーシティ」という表現を使いました。これは、グローバルな視野をもとにしてローカルで活動するということの重要性を説いたものであるわけです。ただ、「グローカル」という響きというのが、英語の先生方からかなり反発がありましたけれども、徐々に定着をしました。

その後、2007年、早稲田大学125周年の創立記念の年であったわけですけれども、そのときに、今後の中期計画を立てるという中でのスローガンとして、「日本の早稲田から世界のWASEDAへ」と、こういうスローガンをつくり、これが今の早稲田大学の基本的な発想であると思います。同じようなスローガンを使っている大学は、その後も大分あるとは思いますけれども、私どもは2007年からああいう形で行ってきました。

早稲田大学の150周年、今から20年後ですけれども、そのときの目標として「Vision 150」というものをつくれている中で、国際化のミッションということを議論したことがありました。そこでは、こういう2つの言葉を入れておきましたけれども、この言葉というのは、具体的な国際化、国際教育というもの目標は何かということを示している言葉あります。

以下では、国際化のシステムについて話をしますけれども、その前提として、教育の国際化。研究の話は、きょうは省きます。教育の国際化について、どういう具体的な内容があるかということをまずお話をした上で、その後、制度づくりの話に触れたいと思います。

まず4つに分けておりますけれども、1つは、学生の海外派遣制度の構築ということです。これは、通常の交換プログラムというのがありますけれども、これは同数派遣ということが前提ですのでバランスをとらなきやいけない。そうすると、こちらがたくさん送りたいというふうにすると、それ以外のプログラムをつくらなければいけないということになります。

TSA とか ISA というのは早稲田の学生が特定のテーマについて学ぶプログラムとか、あるいは交換留学と同じようにかなり裁量を持って学ぶプログラム。ダブルディグリーが DD ですね。そして、これを司る組織として CIE (Center for International Education) で、時期によって日本語が「国際教育センター」となったり「留学センター」というふうになったりしていますけれど、こういうもので海外派遣制度を構築してきたということです。

それから留学生の受け入れ制度でありますけれども、日本語教育を行う日本語研究教育センター、それから IAO は「International Admissions Office」ということで、国際入学の組織。そして、当然、どこでもやっておられると思いますけれども、奨学金制度、あるいは留学生寮の充実ということで。本学の場合には、今、中野に 900 人が入る寮を作っているところでして、これは日本の学生、特に地方の学生と外国からの学生が同数混住をさせる。そして、そこで生活をさせるということを考えておりますが。

3 番目が、英語による教育プログラムということで、先ほど申し上げましたように 6 学部 9 研究科で行っているわけであります。

この中では、2004 年にできた国際教養学部というのは、本学のグローバル化という点では大変大きな意味を持つと思います。4 番目が教員・職員の国際化ということであります。外国人教職員の採用あるいは職員の海外研修。FD・SD、FD は「Faculty Development」で、これは日本人の新任教員を学内で FD をする場合と、それからアメリカ、ニュージーランドに行ってもらって、数週間、そこで授業の仕方を研修してもらうというプログラムもつくっているところであります。

今の具体的な中身ですけれども、これを受け持つ組織がどういうふうに変遷してきたかということを、2000 年以降見ておきたいと思います。現在の国際化の中心は、2003 年にできた国際部国際課という組織であります。2003 年よりも前が教務部の中に国際交流課というものが置かれておりましたけれども、2003 年から国際部というものをつくったわけであります。

2 段目に旧国際部というものがありますが、これは、1964 年にアメリカから 1 年間の交換留学の学生を受け入れて、そこで教育をする組織として国際部というのをつくりました。これが 2004 年まであったということです。これは、先ほど言いました国際教養学部に 2004 年に吸収されたということです。

国際教育センターというのは、学生の派遣を中心に行っている事務機構であります。これは、2005 年に国際教育センターが留学センターというふうに名前を変え、同時に国際部の中に学生交流企画課という企画をする分野を中心とした課をつくり、それが 2010 年から名前が変わっているということになります。

日本語教育につきましては、1990 年代は語学教育研究所というものがありましたけれども、ここから 90 年代の終わりに日本語研究教育センターを分離・独立させて、本学に来る外国人学生に対する日本語の教育をやっておりました。これも、2001 年に大学院の日本語教育研究科という形で発展させたということです。

日本語教育研究センターは、現在も本学に来る学生の日本語教育を全体として行っているわけであります。かつては、大学院と密接な関係があったわけですけれども、現在では国際部の中にこの日本語研究教育センターを移して、事務的には国際部の国際教育企画課の職員の人たちが兼務するというシステムにしてあります。これが、大学全体の組織のあり方です。

では、その国際部の組織というのが具体的にどうなっているかということですが、国際担当の常任理事という者がおります。これは、2006年以降、常任理事もやりましたけど、それまでは2003年から6年にかけては国際部の担当理事がおったわけですし、その前は教務担当理事が所掌をしていましたということになります。

国際部というところの管理職の中心的な部分が、教員部長、それから事務部長、それから教員副部長と担当課長が2人ということになります。

そのもとに国際課がございまして、これが大学の国際的な戦略を考える。あるいは、教員の派遣・交流、こういうものを考えるところですけれども、課長と、課の職員が7名と、派遣・嘱託職員が11名。

国際教育企画課、これは主として学生交流についてのプログラムを立案するところですが、そこには、あそこにあるような数。

留学センター。これは、具体的な派遣、受け入れを担当しています。それから学生派遣・留学生の受け入れのビザとかさまざまな業務がありますけれども、これはすべて業務委託という形で出しておりまして、業務委託に携わっている方が17名、そして日本語教育研究センターの組織があのようになっております。

合計、国際部に関連する人員は87名という陣容です。

では、意思決定の仕組みというものがどうなっているかということですが、これは、当然、総長がいて理事会があって担当理事がいる。その下に教員と職員の管理職があり、そのもとで課員が働いているというシステムでございます。

新しいプログラムをつくるということについて、どこが発案をするのかというのは、これはケース・バイ・ケースによって違っています。総長からの指示に基づいて行うという場合もあります。本学の場合には、総長の期間というのは4年間ですけれども、これまでの過去20年近くの間は、大体2期やることでしたので、94年から2002年までが奥島総長。2002年から2010年までが白井総長。10年からが現在の鎌田総長ですが、こういう総長からの、これは国際化だけではなくてすべての分野においてそうですけれども、一般的、抽象的な指示が出る。そして、それを理事会、担当理事という形でおりてきてやるという場合もあるが、発案は担当理事や教職員の管理職あるいは毎日の業務を担当している人から出ます。こういういろいろな場合があり得るということあります。

これは、その一般的な意思決定の仕組みですけれども、具体的にどうだったかということを2つの事例で紹介いたします。

1つは、国際教養学部をつくったときですけれども、これは99年に当時の奥島総長が、

先ほど申しました旧国際部ということになるんですけれども、これを基礎として学部を「つくろうよ」と、奥島先生はそういうふうに考えた。その一般的な方針の、何でそういう方針を出したかというと、これは1つは、その当時、臨定の解消をしなければいけない。解消して学生の数を減らすかというと、予算上、そもそもいかないだろうと。そうすると、臨定は返上するけれども、その臨定の数の分だけ新しい学部をつくりましょうと。それで、つくる際には授業料は今までの学部の1.5倍にするということも前提になったわけです。それで、その際に国際部をすべて英語で授業をやっていた教員ですね、それを発展させる。

それから、当時、リベラルアーツということについて教員の間で非常に関心が高かった。こういうリベラルアーツを考える会というようなグループがありましたので、その考え方も少し取り入れようと。

それから、英語教員の活用ということですが、これはどこの大学もそうだと思うんですけども、英語の先生方は、海外でPh.Dを取ってきている。その場合に、日本の大学では英語を教えているけれども、例えば政治学でPh.Dを取ってきた、こういうような先生が結構たくさんいらっしゃる。そうすると、その教員を活用する。つまり、英語を教えるのではなくて、その先生方の専門を教えさせるようにしたほうがいいだろうということですね。

それから、また語学教育研究所というのを廃止するので、そこにいる語学の専門家の教員、これはクビにするわけにいきませんので、国際教養学部を受け皿として異動させる。こういうのが、一般的な方針で……。これをもとにして、何か学部をつくりましょうよということになった。

2000年にあそこにある新学部設置構想委員会、2002年に開設準備委員会、2003年に準備室ということで、2004年以降できてきたというわけであります。

この場合には、奥島先生の一般的な指示のもとで2000年以降具体化をしてきた。おかげさまで、この学部、うまくいっていると思いますし、来年の4月からは大学院の国際コミュニケーション研究科というものをつくるという状況にまで進んできたということになります。

これは、いわば上からの意思決定の例でありますが、今度は違うパターンですけれども、これはグローバル30、それからキャンパスアジア、世界展開力、これはいずれも数年間、文科省の国際化推進のプログラムであるわけですけれども、おかげさまで、本学、これをすべて取っているわけですけれども、この取り方はどうだったかというと、これはこのプログラムが公表されたところで、それを学内周知させる。そのためには、当然、理事会などで報告するのみならず学内説明会を開いて、そしてこういういろいろな中身を説明する。その中で各学術院、これは、本学の場合には学部と大学院を一体化した組織として学術院という名前をつけておりますが、その各学術院の中で、自分たちはこのプログラムに立候補するかということを考える。

そして、学内選考。これは、文科省、最終の審査と同じように、パワーポイントとある程度の中身をつくったものを報告をしてもらって、審査員が審査をすると。学内審査、学

内選考をすると。その中で出すものを決めた上で、各箇所、つまり学術院の、大学院の場合もあれば学部の場合もあるんですけれども、そこと国際部が連携して申請書をつくる。

これがうまく採択された場合には、各箇所でその処理をし、実施をしてもらうわけですけれども、当然、いろいろなクレームが出てくるんですね。それは、基本的には国際部が対応するということです。

こういうように国際化の意思決定の仕組みという場合も、上からの場合と、下から積み上げる場合がある。この場合には学内公募ということですけれども、いろいろなパターンがあるということです。

それでは、今のように国際化推進を意思決定していくところに、どういう問題点があるかということです。これは、組織間関係ということと、その特徴あるいは問題点ということになると思いますけれども、幾つかご説明しますと、まず総長、理事会、担当理事、国際部長などとの関係ということになります。ここでは、個人的な、例えば総長がこういう形で大学を進めていきたいと。これは、国際化だけではなくて研究の場合だって、財務をどうするかというのがあるわけですね。こういう総長のイニシアチブから出てくる場合と、あるいは担当理事などから出てくる場合ということです。どこにそのイニシアチブがあるかというのは、この10数年間の間でも、その人によって大分違う。そういう意味で、大変人的な要素が強い。属人的なものが強くて、これについては、どこからイニシアチブが出てくるかというのは、一般的な解はないというふうに思います。

2番目が、国際部というのは本部組織であるわけですが、ここには、他の大学も同じように、教務部とか研究推進部、財務部、学生部、総務部など、本部の各部があります。この各部と国際部との関係ということが、当然、問題になりますけれども、ここでは、当然、各箇所の独立性ということが尊重されるわけですが、それは、えてしてそれが官僚組織化する、あるいは独立王国化して、壁が大変高くなる。そうすると、協力・連携というものがなかなかうまくいかない。これは、本学だけじゃなくほかの大学でもあるかもしれませんけれども、こういう問題がある。これを、どうやって両立性を維持しながら連携を高めるかというのが課題である。

それから、国際部と各箇所との関係ということで、これは本学の場合には各箇所間を平等に取り扱うという原則があります。これを、学部パリティという言い方でよく言いますけれども、大きい学部から小さい学部まで、強い学部から弱い学部までいろいろあるわけですけれども、これを大学本部としては基本的には平等に取り扱うということになります。

ただ、その平等に取り扱うということが、逆に言うとどういうことかというと、それぞれの箇所が学部間あるいは箇所間競争をして、そこで浮く箇所もあれば沈む箇所もあるだろう、それはしようがないという、ある程度、割り切った態度もとっていると思います。

こういう中で、箇所と国際部との協議、これは何とか学部ということですが、これは協議・交渉、説得と取引、箇所との力関係、これはおどしたりすかしたり、いろいろなやり方がある。人間関係はすべてそうありますから、箇所間関係においてそういうことが起

きます。これは、結局はそのときどきの箇所、それから国際部の相対的な力の強さによって、意思決定の仕方の強さが変わることになります。

予算なんですかでも、早稲田大学の予算、これは2011年度の帰属収入は968億円ということあります。この中で国際部の予算というのは、そこに「人件費を除いて」ということで、大体9億円ということになっております。

内訳は、奨学金、これは留学生向け。それから旅費、海外拠点経費、そしてその交流支援ということあります。このほか学生部予算で留学生向けの奨学金が5億円ありということです。

留学生向けではなくて、早稲田の学生を含めての全体の、例えば給付の奨学金は、本学の場合には35億円ということになっておりますし、また旅費というのは、国際部からの公務出張のお金ということで、それ以外の研究交流などを含めると、本学の昨年度の旅費・交通費は20億円だということになります。そういうのが、大体の金銭の感覚であるということあります。その中で、人件費を除いて9億円を国際部が使っているお金だということあります。

今まで現状を述べてきたんですけども、この後、国際化推進にどういう課題があるかということ、幾つかその課題を述べておきたいと思います。

まず、教育プログラムということでございますが、これは留学センターあるいは国際教育企画課を中心になって、全学的な学部教育についてもプログラムをつくってきた。これを本部でつくって、それに対して学部が参加するというやり方でやってきたわけです。これは、これまでのところそれなりにうまくいっていたと思うんですけども、これからは、その本部主導ではなくて、各学部や研究科のニーズ、それからそこのカリキュラム、そういうものにより即したプログラムをつくっていくということが……。そのためには、いろいろな制度的あるいは人的な問題というのが出てきますけれども、教育プログラムについては、全学的な画一的なものから、各所のニーズと要望に応じてカリキュラムに即したものという、これが基本的な課題だという認識です。

それからもう一つは、研究というところであります。国際部の観点からすれば、研究というのは、早稲田大学からの国際的な研究発信が行われる。そして、その国際的な研究発信のレベルというものが徐々に高まっていくということが、国際部の観点からする際の研究の国際化ということになります。それは、個々の教員の方にやってもらうしかないわけですけれども、それをどういうふうにしていくかということになります。

一番上にあるように、研究レベルの国際化・国際的競争力のある研究、これをつくるというものが目標であるわけですが、そのために国際部ができることとすると、派遣・受け入れ制度というものをより改善をしていく。これは研究者の場合と院生の場合があります。

それから国際的な共同研究。これも個人的なネットワークから大学の組織的な関係にしていく。どういう方法でということが問題になりますけど、こういうことが問題になるということです。

それから、大学院教育についてですね。国際的な連携をするというのが研究の国際化を進めるに際しては非常に有益、有効であるというふうに思っているところであります。

それから、本学は海外拠点を、あそこにあります9つの地域を持っております。ただ、それぞれの地域の具体的な役割というのは大分違っている。あそこに研究推進というのがありますけれども、ああいう箇所において、その地域の海外の大学と研究の推進を中心に行うということ。

それから附属高校の運営。これは、シンガポールに係属高校がありますので、その運営が中心になる場合があります。

学生募集。これも、例えばアジアあるいはヨーロッパを含めて、留学生の募集についてのさまざまな広報活動を行っています。

それから派遣学生のケア。これは、本学から、先ほど800名近くの学生が1年間行っているというふうに申し上げましたので、400名ぐらいがアメリカにいるわけです。そうすると、アメリカにいる学生たちのケアをしなければならない、そういう場合。

校友会との連携。これは、本学卒業生の校友会がそれぞれの地域にあるわけですけれども、そこと連携をする。

さらには、募金集めですね。これは、まだそんなにうまくはいっていませんけれども、そういうものがあるということで、目的がそれぞれの箇所によって違う。それから規模も、1人事務所から数人がいるところまで含めて、いろいろな規模も違う。

したがってポイントが、こういう多様な目的をどうやったら実現することができるか。それから、それに必要な拠点人員ですね。これは、大学が派遣する場合もあるし、現地のスタッフにすべて任せる場合もあるし、大学から派遣するという場合、どういう人に行つてもらうか。これは管理職なのか一般職なのか、それからどういうことを専門としているのか、これが違うわけですね。これを考えながらやっていかなければいけないということあります。

というのが、早稲田大学の現在の持っている国際化の組織と、そこでの問題点ということであります。

最後に、やはり重要なのはグローバル・ユニバーシティというかワールドクラス・ユニバーシティというか、表現の仕方が違うと思いますけれども、そういう大学にしていく。この後、10年、20年、30年たったときに世界がどうなっているか、アジアがどうなっているか、日本の国がどうなっているか。沈没しているかもしれませんけれども。そういう中でも、早稲田大学だけは生き残るためにどうしたらいいかということを考えないといけない。そのためには、今のところ国際化を通じて大学改革をしていく。つまり、国際的な競争力を高めるというのが私どもにとっては1つの道であるというふうに思っております。

その際に具体的にどういうものをつくっていくかということで、あそこに「そうぞうりょく（想像力・創造力）の大切さ」とありますけれども、イマジネーションとクリエイティブな考え方ですね。ほかの人も考えていないことを考える、それを実現していく。英語

で言うと「Only those who can see the invisible can do the impossible」というふうに、見えないことを見える人だけが不可能なことを可能にしていくわけです。我々が、本当に見えないものが見えるかどうか、できる限りその見えないものを私だけが、あるいは早稲田大学だけが見えて、それを実行しても構いませんし、日本の大学すべてが、ほかの大学が見えない、ほかの国が見えないものを見て新しいものを作っていくか、どちらでもよろしいと思うんですけれども……「そうぞう」することが非常に重要だということで、私の話を終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。（拍手）

司会 内田様、ありがとうございました。

最後に、国立大学法人京都大学理事補（教育担当）・大学院教育学研究科・教育学部教授の高見茂様、よろしくお願ひいたします。

 **WASEDA UNIVERSITY**

国際化の推進と実行のための枠組み作り

内田 勝一
(早稲田大学教授・副総長・常任理事)



 **WASEDA UNIVERSITY**

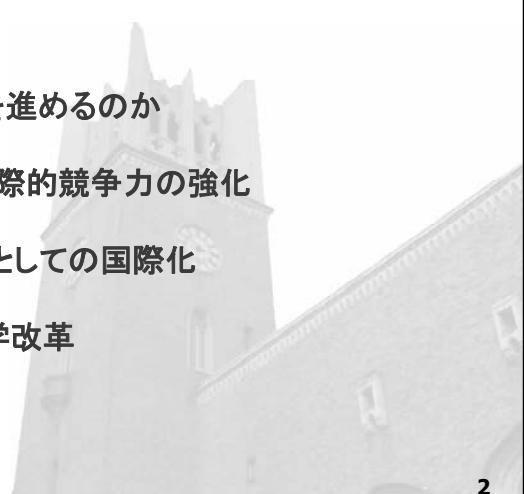
国際化の目的・ミッション

何のために大学の国際化を進めるのか

→大学の教育研究の国際的競争力の強化

目的としての国際化と手段としての国際化

→国際化を通じての大学改革



2

 **WASEDA UNIVERSITY**

国際化のスローガン

グローカルユニバーシティ(1998)

→日本の早稲田から世界のWASEDAへ(2007)

→国際化のミッション(2011)

叡智と志と実行力を育てる国際教育を創造します

早稲田の研究が世界に貢献することを促進します

3



 **WASEDA UNIVERSITY**

教育の国際化の具体的な内容

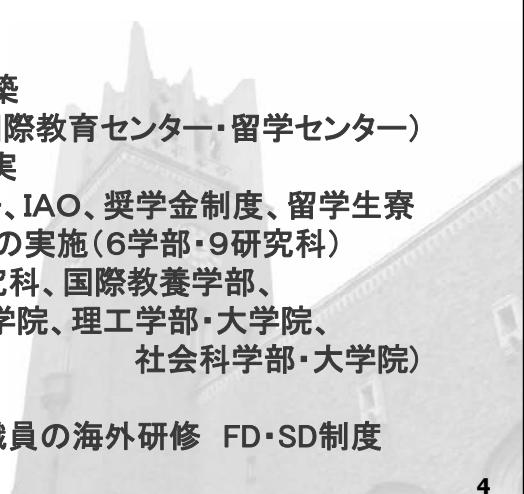
(1) 学生の海外派遣制度の構築
TSA、ISA、DD、CIE(国際教育センター・留学センター)

(2) 留学生受け入れ制度の充実
日本語研究教育センター、IAO、奨学金制度、留学生寮

(3) 英語による教育プログラムの実施(6学部・9研究科)
大学院アジア太平洋研究科、国際教養学部、
G30(政治経済学部・大学院、理工学部・大学院、
社会科学部・大学院)

(4) 教員・職員の国際化
外国人教職員の採用 職員の海外研修 FD・SD制度

4



 **WASEDA UNIVERSITY**

国際化推進の事務機構

国際部(国際課・国際教育企画課)、留学センター、
日本語教育センターの2000年代以降の組織的変遷について

教務部国際交流課	2003-	国際部国際課
旧国際部	-2004	2005- 留学センター
国際教育センター	国際部学生交流企画課	2010- 国際部 国際教育企画課
日本語研究教育センター	(国際部国際教育 企画課兼務)	
2001-	大学院日本語教育研究科	

5

 **WASEDA UNIVERSITY**

国際部組織

国際担当常任理事
国際部(教員部長、事務部長、教員副部長、担当課長2名)
国際課(課長、課職員7名、派遣・嘱託職員11名)
国際教育企画課(課長、課職員11名、派遣・嘱託職員17名)
留学センター(教員所長、事務長、教員教務主任2名)
留学センター(課長・職員は国際教育企画課と兼務)
学生派遣・留学生受け入れチーム(業務委託17名)
日本語教育研究センター(事務長、教員所長、教員教務主任)
日本語教育研究センター(課長、課職員4名、派遣・嘱託職員
計87名 5名)

6

 WASEDA UNIVERSITY

国際化意思決定の一般的仕組み

総長(94～奥島、02～白井、10～鎌田)
理事会
担当理事
国際部教員管理職(国際部長・留学センター長・副部長・
教務主任)
国際部職員管理職(国際部事務部長・国際課長・
国際教育企画課長・財務担当課長・留学センター事務長・
日本語教育研究センター事務長)
国際課・国際教育企画課・日本語教育研究センター課員

7

 WASEDA UNIVERSITY

国際化意思決定の仕組み 一国際教養学部の事例一

1999年 国際部を基礎とした学部の設置・奥島総長(教務担当
理事・部長)の一般的な方針(臨時定員増加解消後の
定員確保・国際部の発展・リベラルアーツ・英語教員の活用・
語学教育研究所の廃止)

新学部設置構想委員会(2000年)・国際教養学部開設準備
委員会(2002年)・開設準備室(2003年)

国際教養学部(2004年)の開設と発展(大学院国際コミュニケーション研究科・2013年開設予定)

8



WASEDA UNIVERSITY

**国際化意思決定の仕組み
—G30・キャンパスアジア・世界展開力の事例—**

プログラムの公表・学内周知・学内説明会・各学術院内の決定

学内選考・申請書の作成(各箇所・国際部)

採択各箇所における実施・国際部へのクレーム処理

9



WASEDA UNIVERSITY

国際化推進の方針決定・実施過程における組織間関係とその特徴

(1) 総長－理事会－担当理事－国際部長等との関係

個人的な要素・人的関係の強さ

(2) 国際部と本部各部(教務・研究推進・財務・学生・総務等)との関係

各箇所の独立性 官僚組織化と独立王国化 連携・協力の弱さ

(3) 国際部と各箇所(学部・大学院)との関係

箇所間の平等な取り扱い、箇所と国際部との協議・交渉、説得と取引、箇所との力関係

10

 **WASEDA UNIVERSITY**

国際部の予算

国際課4億円、学生交流企画課5億円、計9億円(人件費を除く)

内訳－奨学金5億円、旅費1億円、海外拠点経費2億円、
交流支援等1億円

(別途、学生部予算で留学生向け奨学金5億円あり)

11

 **WASEDA UNIVERSITY**

国際化推進の課題 一教育プログラムの発展一

全学的な教育プログラム



各学部・研究科のニーズ・カリキュラムに即した
プログラム開発

12

 **WASEDA UNIVERSITY**

国際化推進の課題 一研究と国際化－

研究レベルの国際化・国際的競争力のある研究

研究者・大学院生の派遣・受け入れ制度の改善

国際的共同研究の推進・個人的な関係から組織的な関係へ

大学院教育の国際的な連携

13

 **WASEDA UNIVERSITY**

国際化推進の課題 一海外拠点の展開－

**海外拠点(北京・上海・台北・シンガポール・バンコック・
ニューヨーク・サンフランシスコ・パリ・ボン)**

**多様な目的(研究推進・係属高校運営・学生募集・派遣学生の
ケア・校友会との連携・募金集め)と規模の違い**

多様な目的の実現可能性 海外拠点人員の確保

14



WASEDA UNIVERSITY

さいごに

国際化を通じた大学改革(Global University)

そうぞうりょく(想像力・創造力)の大切さ

Only those who can see the invisible can do the impossible.

15



WASEDA UNIVERSITY

ありがとうございました

16

3) 地域連携の推進と実行のための枠組み作り

高見茂氏（国立大学法人京都大学理事補（教育担当）・
大学院教育学研究科・教育学部教授）

高見 ただいまご紹介にあずかりました京都大学の高見でございます。どうぞ、よろしくお願いいたします。

今、私のことについてご紹介いただきましたけれども、今、理事補、これは副学長・理事の補佐をするというポジションでございまして、今、私は教育担当ということになっておりますが、メインポジションはここでございまして、きょうの話は今の担当からは離れているのですけれども、最初にやりましたのが外部戦略担当の理事補。そのときに手がけましたこの仕事を総長の特命で、今、まだずっと続けております。さらに、先だって野村さんが京都大学と何かいろいろやらかしたい、こういう希望を持っていらっしゃるよということで、財務担当の副学長から、ちょっと会議に出てこいという話がありまして、出ていったら、結局、きょうここで話をしなければいけないような羽目になってしまったと、こういういきさつでございます。

それで、きょう、私のほうでお話させていただきますのは、私がユニット長をしておりますところの地域生存学総合実践研究ユニットと、こういう名前のユニットがございます。このユニットがどういう機能を果たしているか、その内容はどうなのか、どういう成果を上げつつあるのか、課題は何なのかといったことを中心にお話をさせていただきたいというふうに思っております。

本日の内容でございますけれども、まず京都大学での社会貢献・地域連携の状況、これを簡単にお話を申し上げまして、このユニットが設置された経緯、これを踏まえまして促進条件が一体何かと。これは外的、内的、両方の条件がございます。これがうまく整ったということで、このユニットが出発したというところでございます。

後でお話を申し上げますが、成功ばかりではなくて極めて重大な失敗もしておりますし、昨年の今ごろ、私は金策で非常に苦労しておりました。これにつきましても、また後で少し話のできるところまでお話をさせていただくというふうに思っております。それから3番目に、ユニットを地域貢献活動拠点とするメリットは一体どこにあるのか。これが、やはり京都大学という大学は、皆さんご案内のように非常に部局自治の伝統が強いということで、トップダウンでいろいろなことをやろうと思ってもなかなか、100年を超える悪弊というのは直りません。こういう法人化をして計画を立てて一丸となっていろいろなことをやらないといけないという時代になっているんですが、なかなか部局自治の壁を破ることとは極めて厳しいものがございます。それを打ち破るための1つの手立てとして、このメリットがそれなりの意味を持っているということあります。4点目といたしまして、ユニットの組織概要。そして5点目といたしまして、地域連携の具体的概要。それから、これは片山さんの方から、課題と成果についても触れるということあります、そ

の辺のところについても少しお話をさせていただきたいと思います。

京都大学の社会貢献・地域連携の状況でございますけれども、まず大学全体として実施するもの、これは東大も同じだと思いますけれども、あるいは他の金沢工大あるいは早稲田の場合も同じだと思いますけれども、オープンキャンパスとか、あるいは大学全体としてされる講演会、こういうものがいろいろございます。京都大学では、オープンキャンパスに加えまして春秋講義だとか未来フォーラム。先輩方を呼んで、地域の人たちにも来ていただき、あるいは現役の学生たちにいろいろ話を聞かせるということですね。こういうものもございます。

それから、部局単位として研究科・学部、研究所、センターが独自のいろいろなプログラムを開催しておられまして、研究科単位、学部単位、研究所あるいはセンター単位で地域貢献あるいは社会連携のいろいろな試みをしておられます。それから、先生方個人のコネクション。何らかのつながりを持っておられて、役所の、自治体の有識者会議のメンバーとして来てくれないか、あるいは地域に問題があるんだけれども、その解決のためにちょっと知恵を貸してもらえないかといったような事柄について、先生方が出かけていかれて、自分の個人のコネクションの枠の中で対応してあげるということもあります。

それから、院生・学生組織・団体、こういうものが単位となって、あるいは院生・学生個人が主体となっていろんな社会連携・地域貢献をしたい。最近でしたら、京都市内の小学校、中学校なんかへのスクール・サポーターとして、うちの学生は非常に人気がございます。ほかの学生じゃなくて京大の学生を送ってくれと、こういう話があり、それなりの要望があり、たくさんの学生を小中学校へ派遣するというようなことをやっておりましたり、あるいは農学研究科の院生さん、学生を中心におもしろいサークル、これは漢字で「杉良太郎」というサークルがあるんですね。杉良太郎といいますと、時代劇で中年のおばさんたちにすごく人気のある時代劇スターがおりますけれども、あれと何の関係があるのかということで、一見、これはよくわからないんですけども、何をやっているかといいますと、京都の北のほうには北山杉という床柱にする非常に高級な、いわゆる建築材を生み出している地域があります。ここも非常に高齢化しております、手を入れないといい床柱にならないわけです。間伐をしたり、枝を切ったりするんですね。そのための労働力として、ボランティアで農学研究科の林業関係の学生・院生たちが北山へ入って、いろいろお手伝いをしている。それをよく聞いてみると、「スギリョウタロウ」と読むんじゃない。「スギヨシタロウ」と読むんだと。これは杉をようしたろう、よくしてやろうと、こういう掛け言葉でサークルを作っていると、こういうおもしろい事例もございます。

今日は、私のほうがユニット長をしておりますところの地域生存学総合実践研究ユニット。これは、以下ユニットというふうに略させていただきますけれども、この枠組み、これがどういう枠組みか。非常に特徴的なことはそちらのほうに出ておりますけれども、大学としてあるいは部局横断的にあるいは教員間のネットワーク、こういうものを通じて地域連携の拠点としていろいろと活動すると、こういうところに特徴があるというふうに考

えられるわけでございます。

このユニット設置の促進条件をちょっと見てみると、先ほども少しお話をいたしましたけれども、外的条件と内的条件があるというふうに考えています。

まず外的条件の1番でございますけれども、これは、国立大学にとりましては、法人化以降、中期目標・中期計画、この策定義務を課せられているということでございます。この中期目標・中期計画の中身に、やはり近年の動向から申しますと、社会貢献とか地域貢献に関するなどを盛り込まなくてはいけない。盛り込んだ以上は、実践しないといけないわけですね。実践してエビデンスを提示しないと評価ポイントにはならないということになっておりますので、やはりこういう新しい仕組みの中でこういう地域貢献・社会連携を何らかの枠の中でやっていく必要に迫られてくるということでございます。私どものユニットの設置に関しまして、極めて大きな意味を持っている、大きなインパクトを持っているものといったしまして、これはいい意味でも悪い意味でも両方あるんですけれども、「京都の未来を考える懇話会」、これを通称「未来懇」というふうに申します。この未来懇というのが発足したということが、外的条件のうちの2番目として挙げができるものでございます。

それから内的条件でございますけれども、これはやはり総長、大学のトップですね。このトップのしっかりした大学経営哲学といいますか、信念といいますか、やっぱりこれがユニットの設置を促進したというところは否定できないというふうに思います。それから、こういうユニットを設置し、この活動を支えるという形での学内組織整備手続、これが非常に充実した。現在の松本総長になりましてから、こういう手続がかなり進んだということです。

こういう外的2つ、内的2つの条件、これについてもう少し簡単に言ってみたいと思います。まず中期目標・中期計画の中の中期目標でございますけれども、地域を初めとする国内社会との連携の強化、知の社会還元ということを中期目標の中ではうたっております。

これをさらにドロップダウンして、具体的にどういう計画の枠の中で進めていくのかということにつきましては、現在、第2期の中期目標・中期計画が走ってございますけれども、この中では大体3つぐらいのポイントに分かれているというふうに私は理解しております。1点目は、学術資源の活用と京都の文化、芸術、産業の発展に資する社会連携の推進ということでございます。京都の地元ということを非常に意識した、こういう京都の特性に照らした社会連携、やはりこれを推進するんだということを掲げているものでございます。それから2点目は、京都大学フォーラム、未来フォーラム、春秋講義あるいは総合博物館の企画展の実施。社会人に対する生涯学習機会の拡充とか、地域連携の礎としての活用をしていただく、こういうことを2点目として挙げてございます。

そして3点目でございますけれども、例えばスーパーサイエンスハイスクールというのがございます。こういう高等学校との高大連携事業を推進することとか、あるいはオープンキャンパスなどの開催をして、受験生に対する情報提供の機会を設けるというふうな

こととか、あるいは近年、京都市内を中心にジュニアキャンパスというものを開催いたしました、中学生向けの大学紹介をする。初等・中等教育機関との連携の強化ということも含めまして、中期計画の中にこういう地域連携あるいは知の社会還元という項目を盛り込んでいるということでございます。

2つ目の「京都の未来を考える懇話会」の発足ということでございますけれども、これは2010年（平成22年）の4月から正式に発足するということになりましたけれども、この年の1月に、いわゆる準備会合というのが1回持たれまして、主要メンバー、コアメンバーの顔寄せが行われたものでございます。

これは、どういうところからこういうものが出てきたかということですけれども、総長が就任された直後、私は、基金担当の理事補として、担当副学長と一緒に寄附のキャンペーングリットと回っておりました。ちょうどそのときに参りました企業に総長の生存学——後で生存学ということについてまたご説明いたしますけれども、その生存学というもののディシプリンの確立を提唱していらっしゃる。そのための研究費を何とぞサポートしてくださいということで参りました。そうしたら、単なる生存学というのは、これは京都のマターではありません、これは関経連のマターだと。地域の未来を考える、京都の将来をどうするのかといったようなことを考えるようなプロジェクトを立ててくれたら、ここに対しては寄附をしますよと、こういうサインがあったわけであります。これを信じたことが、後でえらいことになるわけですけれども。そのときはそういう話で終わりまして、早速、副学長から私にそのプロジェクト、どういう仕組みで回すか計画を立てろということで、これ30年後やから結構寄附取れるでと、こういう皮算用を副学長とやったわけですね。私もそれに悪のりをいたしまして、何ぼぐらい言うていいかという計算をしまして、結構、充実した、人間もたくさん入れるような仕組みをつくりまして、そして適当なときに掛け合いに行こうかと、こういうことを考えておったわけなんです。

ちょっとお願いに行きました企業のそのときの会長さん、トップというのがちょうどうちの大学の経営協議会のメンバーで、経営協議会の場でその方がどういう発言をされたか。自分が京都大学に来ているのは、経営協議会のメンバーとして活動しているのは、京都大学に京のまちづくりのために協力をさせる道筋をつけるために来ているんだと、こういう発言をちょっとされたわけですね。それを聞いた途端に、担当副学長は、後に控えておりました私のほうを見て、こういうふうにしたわけです。「やった！」ということですね。だから、これで寄附は確実に来るというふうに踏んで、私も、いろいろその段取りで計画を立てておったわけなんです。

後で、それがそうは問屋が卸さなかつたということにつきましては、また失敗談の言える限りの話で、恨みつらみも結構ありますので、皆さん、聞いていただきたいなど。ちょっと京都の恥をさらすようで恥ずかしいんですけども、言えるところまでお話をしたいなと思っております。

結局、このメンバーというのは、行政からは山田京都府知事、それから門川京都市長。

このお2人は全国的にも名前を上げております。山田知事は全国知事会の会長を現在しておられますし、門川京都市長は教育長から市長になられた方で、教育に関してもかなり熱心ないろいろな提言をしておられる方であります。それから産業界としては、立石京都商工会議所の会頭さん。大学としては、本学の松本総長。文化からは、池坊の次期家元の由紀さん、お姉さんのほうですね。これに参加していただき、観光は京都銀行の会長の柏原さん、これは観光協会の会長もいらっしゃいますので、この方に来ていただき、メディアからは京都新聞社の白石社主に来ていただき、月1回朝食会をしてずっと続けてこられました。

2012年3月に、後で詳しくお話をいたしますけれども、第1次提案を発表いたしました。この3月に第1次提案を出しました。この中身をめぐって、すごいバトルがあつたわけです。やっぱり積極的にやろうと。非常にスパイシーな内容でもいいからやろうという人たちと、いや、ちょっと提言をして、ちょこちょこと言うて、それで終わって引いたほうがええんじやないかという、そこら辺の内部のコアメンバーの間でいろいろと調整が難しくて、出すのが非常に厳しかったんですが、一応、この3月に第1次提案を出しました。

ここでのねらい・目的というんですが、30年後の京都のありたい姿を語り合い、未来に向けての行動を起こすための提案をすると。こういう提案をするという名目なんですが、提案をして、さらに実現のほうに向かうのか提案でとめておくのか、ここら辺でなかなか兼ね合いかが難しかったというのが私の感想でございます。きょうの話は私の個人の見解で申しておりますので、決して京都大学のトータルな見解ではないということをお断りしておきたいと思います。

内的条件でございますけれども、これは、本学総長の強烈な個性、これです。やっぱりリーダーというものは、しっかりした大学の経営哲学を持っておらないといけない。常日ごろから総長のすぐそばでいろいろな仕事を私もしておりますので、人柄ということはいい面も悪い面もいろいろ知っておりますけれども、ぐいぐい引っ張るという点では、自分が率先して動かないと。そして、非常に先を見越した発言をやっておられるということだと思います。

後でも申し上げますけれども、今回「大学改革実行プラン」というのが出ましたですね。そこで副題に「社会の変革のエンジンとなる大学づくり」ということがついておりますけれども、総長は、この問題意識を持っておられたのは、総長になられる前に副学長をしておられて、その前は宇治の生存圏研究所の所長をしておられた。その時代から、今世紀後半には人類の存在そのものが危機を迎える。だから、資源を求めての生存競争が、今、まさに始まって、それがどんどん進行していると。だから、持続可能な社会を目指すというのはメンタリズムにすぎない。だから、結局、あらゆる知識を動員した生存学という新たなディシプリンを打ち立てなくてはいけないという信念に近いようなものをずっと持つておられたわけです。

それをベースに、大学たるものは生存学というものを構築するためにどういう役割を果

たさなくちゃいけないのか。それが、その黄色と、もうちょっと濃い、黄土色というんですかね、そこで丸が出ておりますけれども、1つが「大学基軸論」という考え方、もう一つが「大学土壤論」という考え方であります。この考えを初めて総長がおっしゃったのは、平成21年1月の総長就任直後です。そのときのお正月の名刺交換会の新年の挨拶で、これをはっきりとおっしゃいました。私も出ておりましたので覚えておりますけれども。結局、現代社会においては職場とか家庭がどんどん弱体化し、流動化し、空洞化している、非常に弱くなっていると。こういうところで、大学こそが最後のよりどころなんだから、人間の基礎を築くようなことについては、これは精いっぱい貢献しなくちゃいけない、こういうことをおっしゃったわけです。

もう一つの大学土壤論というのが、やはりこの生存学の考え方から申しますと、人類生存の危機的な状況の中で、大学がそれを乗り越えるための知と、乗り越えることを引っ張る人材を育成しなきゃいけないんだと。それは、大学としての使命だということをはっきりとおっしゃいました。早く乾杯して飲んだり食べたりしたいのになと思っているのに、40分も延々と熱く話をされました。

任期6年ですから、3ヶ月しか過ぎていないのに、もはや任期6年のうちの3ヶ月、私の任期がもう終わりましたということを言われて、これを提起されたんです。だから、非常にせっかちといいますか、なかなかゆっくりと考えないのかなとそのときは思ったんですけども、こういう考えを出され、さらにもう一つ、総長に就任された直後に言われたことは、京都大学というのは創立以来京都のまちと切っても切れない関係で進んできた。これを、いま一度、思い起こせということを言われたんです。ここが、東大と大分違うところとちがうんかというふうに言われた記憶もございます。

東京帝国大学というのは、創設が明治10年でございますかね、そうでございますね。1877年。東京に帝国大学ができたときに京都の人たちは何と言ったか。天皇陛下も東京へ取られた、江戸へ持っていくかれた。京都の皇族方もみんな行ってしまわれたんで何も残っていない。じゃあ、京都にどうするの、最強帝国大学をつくろうという動きがあったという話があるわけです。明治30年（1897年）に、東大に遅れること20年で京大は創設されるわけですが、その前に、これは明治22年に京大の前身になりますところの第三高等中学校というのが京都につくられました。そのときに、私も全然知らなかつたんですが、大体、京大の歴史というのは、木下初代総長から始まっているというふうに思っていたんですが、総長はその前のことまでちゃんと勉強しておられまして、私たちにどういうふうな話をされたかといいますと、第三高等中学校をつくるときに、吉田のあのキャンパスの土地を京都府が用意してくれた。さらに、その上で総工費16万円のうちの10万円を京都府が出してくれたんだよと。これは、当時の京都府の年間予算のうちの6割、7割くらいの金額を用意して、京都のために使ってくれた。だから、地域社会に根づいた存立基盤ということは、京大の特徴として持ち続けなきゃいけない。

それまで京大といいますと、世界相手や、宇宙相手やと。総長も、宇宙探査で資源を取

りに行かなあかんという話をしておられたし、地球の軌道上に太陽光パネルをばーっと広げて宇宙発電をするんだということを言うておられたんですが、総長になられてからえらい足元のことを非常に気にされまして、地元を大事にと。地元のこともわしの生存学の中に入れて考えないとだめだと。だから、地域のまちづくりから宇宙の果てまで、これが生存学なんだと。非常に大きくなり過ぎて、あまりターゲットがはっきりしなくなってきたんですけども、こういうことを主張されました。ですから、地域に対する貢献ということをしっかりとしなきゃいけないということを、総長就任直後からこういう主張をし始めたというところでございます。結局、こういった中から個人・国家・人類、さまざまなもので人類の生存に関する策の提案・推進を、地域も含めてやる必要があると、こういうふうに考えられたということあります。

内的条件でございますけれども、これは学内組織整備手続が充実してきたということは、こういうユニットというものの設置が柔軟にできるようになった。背景といたしましては、大学を取り巻く環境がどんどん変化しておりますし、これはやっぱり部局を超えた連携・融合の必要性が出てきた。こういう課題に対して、何々研究会をやってもらえないとか、何々学部で引き受けてもらえないとかと言ったら、そんなことを何で押しつけるんだとか、負担になるとか、あるいは学部自治を侵すとかいうことで反発されて、なかなか受け入れてもらえない。そうしたときに、フットルースにこういう問題に対して対応するためにはどうしたらいいか。やっぱり、連携・融合のプロジェクトをうまくやるために現行の部局とか相当組織を超えた、こういう新たなる組織の枠の中で進めていくほうがやりやすいということになってきました。そのためのユニットを設置する手続が、ちゃんと整えられたということでございます。

2つ目は、ユニットだけではほぼばらばらでありますので、これを束ねる、そしてユニットを支援する学際融合教育研究推進センターというものを設置をして、これがやっぱり人類の直面する課題が極めて複雑になってきている。いわゆる人口問題にしろ環境問題にしろ資源問題にしろ、地球の抱えている問題は極めて甚大で複合的になってきた。ところが、学問体系というのは細分化し過ぎて、隣の研究者が何をやってるかわからん。これを統合して、こういう課題に対してこれを統合して総合大学としてどう対応するのかという課題に対して、複数の学問領域を横断する学際的な教育研究の促進、活性化をする、そしてユニットのお世話ををするような組織が必要じゃないかということで、この学際融合センターがつくられたということでございます。

ここに図がございますけれども、この学際融合教育研究推進センターがハブとしていろいろなユニットを束ねて、新しいユニットの必要性が出てきたときには、この新しいユニット創設のお手伝いをしてくれたり、あるいは新たなる研究プロジェクトが出てきたときには、ユニットとユニットを組み合わせたり、あるいは特定のユニットにこんな話があるよということを言ってくれたり、そういうハブとしての機能を果たしてくれるような、こういうセンターとユニットが連携をし、いろんな課題に対応するという仕組みができ上が

っているということでございます。

この中で、地域の問題に対して地域貢献をするということで私どもの地域生存学総合実践研究ユニットというのが位置づけられているということでございます。ユニットの中には、部局と非常に近い関係の部局がつくっているユニットというのもございますが、私どものユニットは部局横断的なユニットという形で位置づけをされているものでございます。

それから、ユニットを地域貢献活動拠点とするメリットでございますが、地域には多様な課題がございます。こういう多様な課題に対して小規模で有志的な学内ネットワークにより迅速かつ柔軟に活動できる。この柔軟に活動できる拠点としてのユニットの足の軽さといいますか、ここら辺のところが非常に重要だということになってきます。

それから、この迅速さという点では、総長の指示、指針、こういうものを受け即座に動けるという、こういうフットルースなところに大きなメリットがあるんではないかとうふうに考えております。

現在、私どものユニットでやっておりますのは、地域課題に応答し、地元京都のまちづくりの計画策定・推進の中核センターとしての役割を担うということがメインなんですが、京都だけではなくて、これはほかの地域でも地域の生存といいますか、これについていろいろなプロジェクトにかかわるという形になってきています。これは、資金面の苦しさから、ほかからも要請があればお引き受けするということをせざるを得ないということからそういうことになっておるわけありますが、メインは、やはり京都にふさわしい地域主権改革の仕組みとか都市づくり。これは、やっぱり京都府が道州制の問題を既に考えておりまして、そのためのプロジェクトチーム、これを有識者を集めてやっておりますが、私が座長で行っておりまして、うちのユニットからもメンバーが何人か入っておりますし、そのつで京都大学内の人、あるいはそのつながりで立命館、同志社の先生方にも来ていただいていると、こういう形での対応をしております。

産業構造の転換、環境保全、あるいは京都は伝統文化・芸術資源の継承と新たな創生、あるいはそれらを支える人材をどう育成していくか。特に、いわゆる伝統技芸がありますね。工芸あるいは芸能というものがありますが、そういう後継者をどう育てるか、いわゆる職人をどう育てるか。これがやっぱり京都地域の、次世代をどう育てるか、そういう面の次世代をどう育てるかということが大きな課題になっておりますので、そういうについていろいろと我々が提言をするなり、事業を推進するということで貢献しようじゃないかということで、今、いろんなことをやっているというところでございます。

ユニットの概要是こちらのほうに書いてございますが、教育と都市計画と環境と産業振興と文化・芸術、それから地域的な問題で、これは京都とは関係ないんですが、地域の高等学校の立て直しなんかをどうしたらいいか、こういうコンサルティング的な業務を引き受けておりまして、これはやっぱり現場の方にフェローとして来ていただく。そして、一緒に研究をしていただくということで、お1人、兵庫県のほうの校長先生にフェローとして来ていただいていると、こういう概要で、今、やってございます。

ユニットの組織概要ですが、人事に関しては、ユニット単位で特定教員、これは給与をユニットが全部賄うというものでございますが、採用。それから特任教員、これは給与関係は、いわゆる給与を払う形での採用の関係は発生いたしませんけれども、称号を与えていろいろ活動してもらう。こういう特任教員の称号付与なんかも、ユニットのレベルで決定ができると。

ユニットメンバー、これは部門長が5名おりますけれども、この5名と研究担当の副学長と外部戦略担当の副学長からなる運営協議会、これはユニットの教授会のようなものでございます。ここで決定をし、承認、3分の2以上の賛成がないとだめですが、一応、教授会のスマートサイズのような形で、教授会に近い機能は果たしていると。しかし、ユニットの中での自由度は極めて高いということでございます。

ただ、財源に関しましては、自己資金を調達しなくてはいけませんので、寄附あるいは事業費の受け入れ、これをどんどん進めないとユニットは回らないことになりますので、こういう寄附を受け入れたり、事業費を受け入れたりする場合も運営協議会に付議をいたしまして承認をいただいております。こういう手続は、一般の各部局の教授会でなさっている承認手續とほぼ変わらないということになっております。

ユニットの地域連携の具体的概要でございますけれども、これは、今のところ大体8割ぐらいまでは実現しているんですけども、当初の目論見からちょっとずれていることがありますので、これで完璧に回っているということではありません。

京都の未来を考える懇話会（未来懇）、これに対してシンクタンク機能を果たすということで、協力をしながら、いろいろな提言、委託事業を進めると、こういう形で進めているところでございます。

課題でございます。1番目は、寄附金の獲得で思惑が外れた。これは、提言だけじゃなくてその次、実行の段階まで行くということまで踏まえてお話をあつただろうということなんだけど、私たちはその段取りをしておったんですが、なかなかそうはいかず、思ったほどの寄附金を獲得できなかった。極めてスマートサイズの寄附金しかいただけませんでしたので、当初、進めようと思っていた計画どおりにはなかなかいかなかつたというところが、もう少し関与をしておくべきではなかつたかなというふうに思っております。ですから、寄附導入に際しての事前の十分な調査と、あるいはどこが意欲的な事業なのか、そういうところのマッチングはしっかりとしないといけないということ、我々はそういうことがわかりました。

それから、事業委託。現在、なかなか寄附を——いただければ自由に使えるお金ですから、非常にユニットのマネジメントは楽なんですけれども、残念ながら事業委託が中心できめ細かな対応を迫られて、結局は小さな仕事をいっぱいやらなくちゃいけないということで、だんだん体力勝負になってきていると。自由度の高い寄附金をどう獲得するかということが課題だと思います。

それから国の競争的資金の受け皿にはなれない。これは京都市内の大学から、いわゆる

大学間連携共同教育推進事業ですね。これは4月に公募されたものけれども、総額30億で全国で45件。補助基準が1カ所で6,600万円ですかね。京都地区で8大学が共有して進めているんですけども、私のユニットはその受け皿になれない。ユニット単位ではだめなんです。研究科・学部あるいは大学全体でないとダメだということになって、結局、私どもの一番事務を担当しているのは私の所属している研究科でありますので、教育学研究科に受け皿となっていました。だから、今のところ競争的な資金を、国のような資金を受け入れることができないという難点がございます。

ユニットは独立採算組織でございますので、ユニット拠点、学内の部屋は貸出スペースを借りておりますし、家賃は払わなくちゃいけないわ、水道光熱費は払わなくちゃいけないわ、特定教員の入件費の確保と、これが極めて大きな課題であります。

しかしながら、幾つかのプロジェクトはもう走っておりまして、もう時間がありませんので全部お話をできませんけれども、左側のほうに京都府との連携ということで、京都府は南北問題というのかございまして、北のほうが非常に衰退している。ここを大学が入っていって振興する。いろいろなプロジェクト。今、観光関係のプロジェクトを私どものユニットではやっておりまして、ICTを活用したエコ観光事業を提案しております。これは、環境問題の専門家の先生がおられますので、電動自転車でお年寄りに観光してもらう。そして、電動自転車の電気の充電のステーションをあちこちに設け、その電気は自然、クリーンエネルギーでつくり出す。その小型のクリーンエネルギーをつくり出すためのいろいろな装置をうちの工学研究科にお願いをして考えてもらうと。あるいは、どれだけ地球に対して、環境に貢献したのか。だから、単に旅行しているだけではなく自分たちの旅行が環境に貢献しているんだということを旅行者に知ってもらう、お年寄りに知ってもらうために、ウェブ上に自分の1日の走行距離を入力すれば自動的に貢献度がわかるような仕組みを情報環境機構の方に開発してもらうという形での協力をしております。

それから、学研都市域における京都イノベーションベルト構想の推進。これは、山田知事が強力に、学研地域で新京都をつくる。いわゆる京都市の基盤の目の外側、南側に新しい京都をつくるという夢を持っておられまして、私どもも文化・科学一体型コミュニケーション活動というのを、この秋から始めます。それから経営管理大学院のほうの、今、これは若林先生のほうで担当していただいておりますが、高齢者向け——学研都市は、もう高齢化しているんですね。その地域のバスの系統の構築、これをやっていただいている。

それからもう一つ、双京構想の推進というのは、これは1枚、「KYOTO VISION 2040」という30年後の京都に対する懇話会の提案で、裏側に「世界の文化首都・京都」、「大学のまち・京都」、「生活創造都市・京都」という、こういう1つの提言を出しておりますが、その中で「双京構想の実現」ということ。裏側に出ております。東京へ行ってこれを言うたら袋だたきに遭うて無事に家へ帰られへんのとちがうかというふうに、うちの事務官が言うておったんですけども、我々のほうの都市工学のほうの先生が初めて提案されたん

です。それを懇話会のほうが引き取ったんですけれども、今、関東は首都直下型で地震が来るという話なんですね。関西のほうにバックアップ機能を何とか整備しなくちゃいけない。皇室も、やっぱり関西のほうに皇室のBCPも考えておかなかんのとちがうかということで、女性宮家をつくるという話もあるので、何とかこの京都のほうで一部はお住まいいただけないかという提案も、今、させていただいているというところでございます。

その他の部分がございますが、時間がございませんのではしょらせていただきます。

成果いたしましては、実現しているものと実現しつつあるものがございますが、一番上は、中期目標・中期計画のエビデンスを獲得できる、これはもう当然でございますが、知事・市長・総長の間の強い信頼関係、これを作る上で大きな貢献ができたのではないかというふうに思います。だから、山田知事と我が総長は結構電話とかいろいろなところで密に話し合いをしておられます。濱田先生と石原知事がどの程度しておられるのかというのは非常に興味のあるところでありますけれども、京都は非常に密に話をしております。

それからもう一つ、私がこのユニットをやった大きなねらいのうちの1つは、総長の指示があったということよりも、ポスドク、ODにとってキャリアパスの一部として一時的に、これはライフワークじゃなくて飯の種ですね、「ライスクワーカー」の一環として何とかしのぐための組織として、これは受け皿として活用できる。特定助教・特定研究員ですね。それから定年退職者。これは、教員、事務員の再就職の受け皿。これは、もう少しすればめどが立ってきます。あるいは、特任教授・特任研究員の称号付与による活動拠点の提供と。地域貢献関係のファンドを持っていらっしゃる方に、うちへ来ていただいてお金を入れていただいて、称号を使って仕事をしていただくこともあります。

院生・学生にとりましては、何としましてもフィールドワークを通じて実践的な力をつける機会になっております。ことしの夏休みは、淡路島へうちの研究室が参りまして、こけかけの高等学校の立て直しのコンサル業務をすると、こういう仕事を計画しております。それから、関連研究科。私のほうが所属している教育学研究科でございますけれども、資金の受け入れを直接私どものユニットでできないときには、そちらのほうで受け入れていただいくと。あるいは学内ベンチャー企業との業務協力。これは、ユニットの仕事をしたときの下請けをやってもらったり、学内ベンチャーで利益が出たときに、このユニットに寄附をしてもらって節税をしてもらうと、こういう受け皿としても使えるのではないかというふうに思っております。いずれも実現しつつあることも含めて、一応、成果としてお話をさせていただきました。

ちょっと時間をオーバーいたしましたが、以上でございます。ご清聴、ありがとうございました。（拍手）

2012/7/17 (火)

第5回東大－野村大学経営フォーラム

地域連携の推進と実行のための 枠組み作り

国立大学法人京都大学理事補（教育担当）
京都大学大学院教育学研究科・教育学部
教授 高見 茂

今日のメニュー

1. 京都大学での社会貢献・地域連携の状況
2. ユニット設置の促進条件（外的条件・内的条件）
3. ユニットを地域貢献活動拠点とするメリット
4. ユニットの組織概要
5. ユニットの地域連携の具体的概要
6. 課題
7. 成果

1. 京都大学での社会貢献・地域連携の状況

社会連携・地域貢献の枠組み

- 大学として実施
- 各部局単位（研究科・学部、研究所、センター）
- 先生方個人のコネクション
- 院生・学生組織・団体、院生・学生個人が主体となって実施

「地域生存学総合実践研究ユニット」 (以下ユニット) の枠組み

大学として、部局横断的に、教員間のネットワーク
地域連携推進の拠点

3

2. ユニット設置の促進条件

外的条件

- ①法人化による中期目標・中期計画の策定義務
- ②「京都の未来を考える懇話会」(未来懇)の発足

内的条件

- ①総長(リーダー)の大学経営哲学
- ②学内組織整備手続きの充実

4

外的条件

①中期目標・中期計画

中期目標

- 地域をはじめとする国内社会との連携の強化、知の社会還元

中期計画

- 学術資源の活用と京都の文化、芸術、産業の発展に資する社会連携の推進
- 京都大学フォーラム、未来フォーラム、春秋講義、総合博物館の企画展等の実施、社会人等に対する生涯学習機会の拡充、地域連携の礎として活用
- 高大連携事業等、初等中等教育機関との連携強化

5

外的条件

②「京都の未来を考える懇話会」の発足

2010（平成22）年4月より

京都の行政、産業、大学、文化、観光、メディアのトップによる
懇話会（朝食会）として実施

行政（山田京都府知事、門川京都市長）／ 産業（立石京都商工会議所会頭）
大学（松本京大総長）／ 文化（池坊次期家元）
観光（柏原京都府・京都市観光協会会长・京都銀行会長）
メディア（白石京都新聞社社主）

2012年3月第1次提案発表

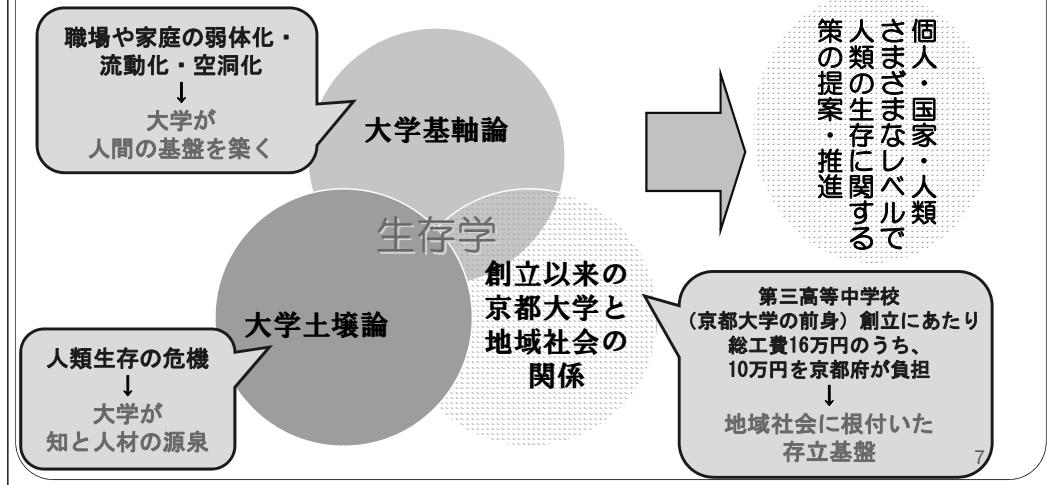
【ねらい・目的】

30年後の京都のありたい姿を語り合い、
未来に向けての行動を起こすための提案をする

内的条件

①総長（リーダー）の大学経営哲学

問題意識：今世紀後半には人類の存在そのものが危機を迎える。
あらゆる知識を総動員した「生存学」の必要性



内的条件

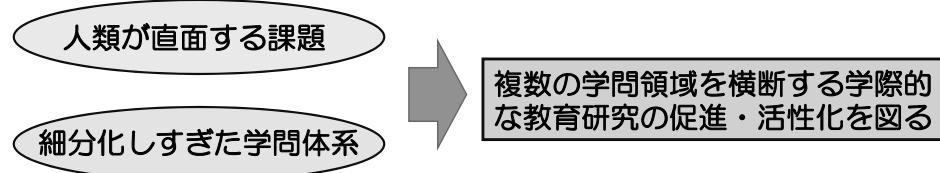
②学内組織整備手続きの充実

- ユニットの設置が柔軟にできるようになった

背景：大学を取り巻く環境の変化、部局を越えた連携・融合の必要性

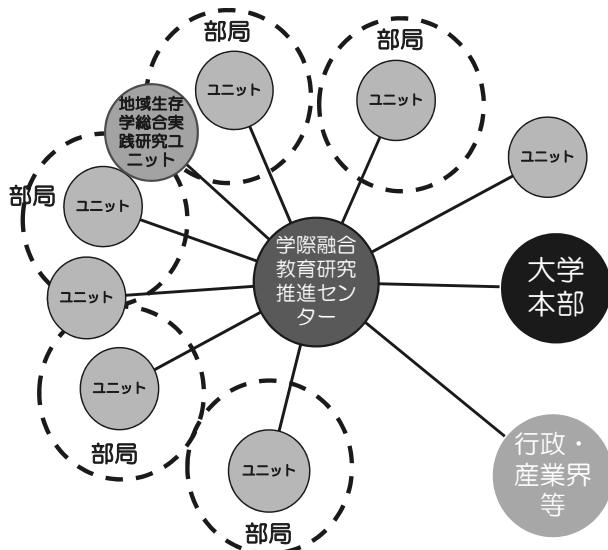
- ユニットを支える学際融合教育研究推進センターの設置

【設置目的】



内的条件

②学内組織整備手続きの充実



学際融合教育研究推進センターをハブとして
部局や分野を横断する
プロジェクトやユニットをネットワーク化

9

3. ユニットを地域貢献活動拠点とするメリット

多様な地域課題に対して・・・

- 小規模で有志的な学内ネットワークにより迅速かつ柔軟に活動できる
- 総長の指針を受け、迅速に対応できる

10

4. ユニットの組織概要（1）

地域課題に応答し、地元京都のまちづくりの計画策定・推進の中核センターとしての役割を担う

- 京都に相応しい地域主権改革の仕組や都市づくり
- 産業構造の転換
- 環境保全
- 豊かな伝統文化・芸術資源の継承と新たな創生
- それらを支える人材育成

上記に関して地域と住民の「生存」を保障する
長期ビジョンの策定・事業推進

11

4. ユニットの組織概要（2）

【構成員】

部門	所属	職名	氏名
教育部門長	教育学研究科	教授	高見 茂
都市計画部門長	工学研究科	教授	藤井 聰
環境部門長		特任教授	一方井 誠治
産業振興部門長	経営管理大学院	教授	若林 直樹
文化・芸術部門長	教育学研究科	教授	鈴木 晶子
フェロー	兵庫県播磨高等学校	校長	摺河 祐彦

12

4. ユニットの組織概要（3）

- 人事：特定教員の採用・特任教員の称号付与など

ユニットメンバー（部門長）5名と研究担当副学長、外部戦略担当副学長からなる運営協議会（ユニットの教授会）で決定

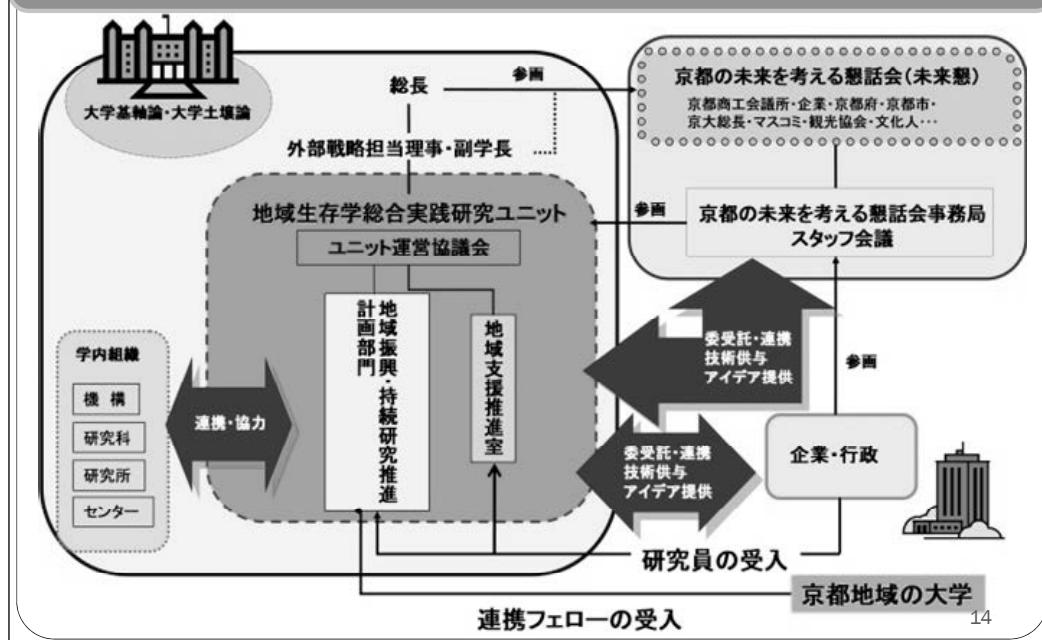


- 財源：自己資金の調達

寄附・事業費受け入れも運営協議会に附議・承認

13

5. ユニットの地域連携の具体的概要



14

6. 課題（1）

- 寄附金の獲得で思惑が外れたこと、企業側の考え方とわれわれの受け止め方のミスマッチ
 - ➡ 寄附導入に際しての事前の十分な調査と意欲的な企業とのマッチング
- 事業委託が中心
 - ➡ きめ細かな対応を迫られ、体力勝負自由度の高い寄附金をどう獲得するか

6. 課題（2）

- 国の競争的資金の配分対象になれない
 - ➡ 資金獲得面で不利
- ユニットは独立採算組織
 - ➡ ユニット拠点（学内の貸出スペース）の家賃・水道光熱費、特定教員の人件費の確保

7. 成果（1）

京都市内近隣大学との連携事業の展開

- ・大学間連携共同教育推進事業の推進（採択された場合）

京都府との連携

- ・京都府の北部地域振興事業（ICTを活用したエコ観光事業の提案）

★学研都市域における京都イノベーションベルト構想の推進
(文化・科学一体型コミュニケーション活動、高齢者向けバス系統の構築等その一部を推進)

★双京構想の推進（懇話会第一次提案の実現への協力）

★…それぞれの
自治体首長の肝
入り事業：懇話
会で首長から推
進の意向



京都大学
地域生存学総合実践研究
ユニット

京都市との連携

★観光セミナーの予備調査と企画実行

- ・企業向け「京都環境経営研修プログラム」事業化事業

その他

- ・京都府・京都市の有識者会議への専門家派遣要請への対応
- ・京都地域以外のエリアから近隣県の島嶼部にある私立高等学校・中学校の生き残りのためのコンサルタント業務
- ・近隣県の中堅都市の医療系専門学校における地域医療人材の育成と定着に関する共同研究

17

7. 成果（2）

- 大学としては中期計画、中期目標のエビデンスを獲得できる
- 知事・市長・総長の間のより強い信頼関係構築に寄与
- ポスドク、ODにとってキャリアパスの一部として、ライスワークの一環（特定助教・特定研究員として採用）
- 定年退職者（教員・事務職員）の再就職の受皿
- 特任教授・特任研究員の称号付与による活動拠点の提供

18

7. 成果（3）

- 院生学生にとってはフィールドワークを通じて実践的な力をつける機会になる
- 関連研究科（教育学研究科）・学内ベンチャー企業との業務協力



19

ご静聴ありがとうございました

スライド製作：有限会社関西教育考学
(京大ベンチャーズ)



20

5. 総括と質疑応答

村井好博氏（学校法人金沢工業大学 常任理事・産学連携機構事務局長）

高見茂氏（国立大学法人京都大学理事補（教育担当）・大学院教育学研究科・教育学部教授）

小林雅之（東京大学大学総合教育研究センター教授）

小林 お待たせいたしました。本来でしたらパネルディスカッションというようなこともあるわけですけれど、今回は発表が非常に盛りだくさんであります、なかなか紹介するのも大変だったと思いますが、ここで下手な総括をするよりも、こういう機会でありますので、フロアの方からダイレクトに質問を受け付けたいと思います。

まず、内田副総長はお帰りになりましたけれど、先生、それから私たちの発表でも結構ですので、どなたからでも結構ですので、時間が15分ほどしかありませんので、手短にご質問をお願いいたしたいと思います。どなたでも結構です。よろしくお願ひします。

質問 村井先生にお伺いいたします。私は、先週、福井県に行って高校の先生と話したんですが、金沢工大の付加価値をつける教育に対する評価は非常に高いですね。驚きました。それで、お伺いしたいのは、例えば先ほどの修学ポートフォリオ、学生が自分の1週間の行動を点検して、それに教員のコメントを書かせてていますよね。そのデータを拝見させていただくと、在籍学生が6,700人いて、教員が344人。大体、教員1人当たり20人になりますよね。学生が。それで、もしその学生全員に対して先生が書くとすると、毎週書くとすると、先生の教育に対する負担というのはものすごいですよね。大体、研究ばかりやりたがるのが大学の教師であって、そういう大学の教師に教育に対して、特に個別的な学生指導にそこまで時間とエネルギーを割くような方向づけというなんでしょうか、しつけというなんでしょうか、それは、どういうふうにやったらできるんですか。

村井 修学ポートフォリオというご質問をしていただきましたが、実は、修学基礎Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳと科目にリンクしております。特に1年生のところが大事だと思っておりまして、クラスサイズからすると、学部と学科によっても違うんですが、40から60名ぐらいになるんですね。1人の先生が、大体40から60人ぐらいを、実際には授業とともに修学アドバイザーという役割で、これをコマ数としてカウントしております。

その修学基礎というのは、要は大学に入ってからどのような勉強をしていくのかということを含めたスキルということと意欲をつけさせたいなということで、授業は、ある種、スキル教育。先生方の指導は、学生たちの行動を見ながら、それを助言、アドバイスするということを科目の目標にしていまして、そういう意味では、先生のご苦労というのはとても大変だと思います。1年間、走るわけですから。

それで最初は、学生からすると、何か日記を書かされているというような言い方もあり

ましたが、学生さんのポートフォリオの感想みたいな、肯定率みたいな、やってよかったかどうかということをアンケートをとっているんですが、やはり8割の超える学生が、やってよかったと。というのは、授業では、先生方からすると一人一人見ておいでだと思うんですが、学生からすると自分が見られているということを感じ取れないんだと思うんですね。このポートフォリオをやることによって、学生と先生とが1対1のツーウェイ・コミュニケーションをちゃんとできるということがベースにあります。

特に、こんな言い方をしてまた申しわけないんですが、基礎教育を担当する先生方は、高等学校から入学試験を受けて入ってくる学生さんを専門教育に、ある意味では渡さなきゃいけない役割を担っておいでです。そういう意味では、専門の先生方は、ゼミ活動を通して十分学生さんと時間をかけて人間関係の構築を含めた指導ができますが、教養系の先生方が果たしてそこまでどうやつたらできるんだろうかということを含めて考えたときに、教養の先生方がいかに目をかけられるかということがとても大事ではないかなと。これは、いろいろなセンターもそうなんですが、そのことが、学生さんが上級学年に行くに従って、また振り返って先生のところに戻ってきます。ですから、基礎教育の先生方では、先輩方がまたその研究室に戻ってきて先輩が後輩を教えるような仕組みが生まれてきているので、そういう意味では、先生方のモチベーションというのが、やはり学生の行動にものすごく影響を受けているんだなと。これが、教育の本来のあり方に近いのかなというふうに受けとめています。回答になっているかどうかわかりませんけれども。

小林 アメリカの場合だと、やはりティーチング・アシスタントというのがかなり重要な役割を果たしていると思います。日本では、出席をとったり、その程度のことしかしていないところが多いんじゃないかなと思いますけど、実際は、ポートフォリオをつくるときにはかなり関与されることがありますし、それから、今、お話がありましたように、先輩が後輩に教える仕組みをつくっていくのも、インフォーマルなシステムとしては非常に重要だなと思います。ありがとうございました。ほかにございませんでしょうか。

質問者 引き続き村井先生にお伺いする形で恐縮なんですが、最後のほうでちょっと時間がなくて聞けなかったのですが、シートの23番目にあります「アセスメントの実施」。絶え間なく変化していくためには非常に重要なことだと思うんですけども、そのアセスメントの実施、具体的にどのようなことが行われているのか、もし具体的なお話があれば、最近のお話でも結構なので少し教えていただければ。

村井 ありがとうございます。「アセスメント」という言い方が、すみません、簡単にしてしまいましたが、実は、企業様がよく行われている経営品質というフレームワークがございます。例えばJQAとか日本経営品質賞であるとか、全国企業品質賞という、企業様が企業同士の体力を含めて、社会でのかかわり方というものをどのようにチェックされているのかということに、実は大学、学校法人なんですが、同じメジャーの中でどのように組

織体の、社会からの評価を受けるためのアセスメントということをやれるかということにトライしましたのが、平成11年からでございます。これは勉強会から始めました。というのは、大学に勤める者が例えれば産学連携をやるにしてもビジネス用語がわからないと企業の方々と一緒に仕事ができない。例えばきょうのお話のように、IRとかベンチマークだとかいろいろな言葉が今は当たり前のように飛び交っていますが、「アセスメント」という言葉についても果たして昔からあったのかというと決してそうではないと思っています。

それで、企業品質、経営品質という言い方の中で何をアセスメントしているかということなんですが、もともとは幾つかのカテゴリがあるわけなんですが、まずはリーダーシップという考え方で、その組織のリーダーのあり方と同時に、個々の教職員の人たちのリーダーシップのあり方がどうなのかということに関するアセスメントがあり、それが、結果としてどこに影響を与えるかが分かる。例えば、それが人材育成のところでどのような評価指標をつくっていくのかというのは、これは個々の企業様によって違う、大学によっても違うわけですが、そういうアセスメントをやりたい。

ですから、例えば価値創造のプロセスであるとか、顧客満足度であるとか、社会貢献であるとか、情報の基盤整備と情報技術の利用だとか、そういうフレームワークの中でアセスメントを自分たちが、当然、職員系は、アセスメントスキームを習得するために約6ヶ月間をかけてセルフアセスメント講習の研修をやりまして、そういうアセスメントができる職員でもって、経営という視点から大学というものを見ていこうと。これは、職員側の問題です。先生方は、どちらかというと教学経営という言い方の中で、きょうはちょっとはしまって申しわけなかったんですが、先生方には、教学経営という観点からの、要はアウトカムズ・アセスメントをやってもらう。職員系は、要は経営品質からのアウトカムズ・アセスメントをやるという形になります。学長先生は学生を主役と言いますし、理事長は学生を顧客と見ています。

そういう意味では、この言葉の使い方を含めて、学生が主役の大学であり、顧客を主役にする大学づくり。当然、それにはステークホルダーという考え方がありますから、間接顧客であれば、学生の背景、裏側にいます保護者の方々であるとか、就職で言いますと直に面談をしていただく企業の方々というふうに、それぞれあるわけなんですが、ここら辺が、学校を運営していくときに、例えば「お客様はだれですか」といったときに、これも申しわけない言い方なんですが、大学はこれまでの主役は先生方だったのではないかと思っています。それを、教育改革によって「主役は学生です」という言い方に、うちの学長先生は変えたというのが大きな転換ではなかったのかなというふうに感じています。

小林 ほか、いかがでしょうか。どうぞ。

質問者（私学事業団） 今、ガバナンスで大きな問題の1つとなっているのが、やはり教職協働という言葉だと思っております。その中で、服部さんが発表された資料33ページのアンケートに関してですが、入学者の学力の低下に対して対応の推進を主導した主体というのが、教

員が89%いるのは当然としても、職員の36%という数字がありますね。職員が入学者の学力の低下の面倒を見ると。このあたりは事業団でも、今まで事例収集で、学習支援センターとか、ラーニング・コモンズとか、そんなことを調べておりますが、また引き続き職員が学力低下阻止にどうかかわっているかということを、少し深掘りしてみたいなと思っております。

小林 今のは質問ではなくてコメントということでおろしいですか。

質問者（私学事業団） そうです。

小林 ありがとうございました。ほかにご質問ご意見はございませんでしょうか。どうぞ。

質問者 また村井先生で恐縮なんですが、スライドの6ページのところですね。学部教育改革の方向性ということの中で挙げられておられました、伝達すべき知識の量の精査とか、知識の質の検証ということを挙げられておられたと思いますが、これは、学生の顧客満足度を高める方向で精査をしていくと、確かに学生の満足度は高くなるかもしれませんけど、一方で、採用する企業の側からすれば、やはり学生にはこれだけのものを身につけておいてほしいというふうな期待があるので、その精査をすると、そういうふうにこたえられるのかどうかということの疑問があるわけなんですが、このあたりについての折り合いというのはどういうふうにされたのかということを教えていただければと思います。よろしくお願ひいたします。

村井 ありがとうございます。この問題は、先生方がどのように考えるかということと、企業様がどのように考えられるかという問題に関係してくる話だと思っております。

よく考えてみると、大学はユニバーサル化されて、特に私立学校はいろいろな入学ゲートで学生を受け入れざるを得ない状況に、今陥っております。同時に、就職のことを考えると、学部卒業生ですと3年次終了時ぐらいから就職活動を。今3年の12月になりましたけれども、就職活動に行くわけですね。そうすると、レベルの話として、どこをちゃんとやらなきゃいけないのかという問題にぶち当たるわけです。

それで、もう学部教育で専門教育の高いレベルは質が無理じゃないかという結論に至りました。専門教育のレベルの高いところは、これは大学院の修士教育に持っていくこうということを、当然のごとく学内ではコミットしました。そのことによりまして、基礎教育というものをどうしましょうかということで、きょうお話しさせていただきました基礎の重視ということと、専門基礎というのがどういうことを専門基礎と言うのでしょうかということがいまだに問題になっています。正直に言います。いまだに問題になっています。

先生方は、やはり時代を追いかけていますから、高度化し、複雑化しているので、たくさん教えたい話がありますが、企業様にお聞きすると、やはり基礎がちゃんとできるほうがある意味、技術者として使い物になるというお話をあります。これは、大学の機能分化にも関係するんですが、「金沢工業大学はどういう人材育成をしますか」と言われたら、私たちは、現場技術者を養成する学校だということで、要は割り切るしかないんだと。その中で、研究力のある子たちが大学院に行き、研究開発者になっていくという

1つの筋道ができればいいなということで、この企業アンケート、さらには出口管理、さらに企業様からのいろいろなお声をお聞きして、どこまできちんとやれますかという話の中で、毎回、企業様から出てくるランキングで言うと、例えばコミュニケーション能力だとか、協調性だとか、いろいろ書かれていますが、そこに専門的な知識みたいな話がどの程度、ちゃんとあるのかなということを考えると、専門基礎力というところでやはり落ち着くのではないかなということを、この当時から考えております。今も、先生のおっしゃるような専門基礎教育というものをちゃんとやらないと、これからいろんな問題には対応できないんじゃないかなということを感じております。

小林 時間が大分押してきましたけれど、村井先生に質問が集中しておりますので、高見先生にご質問がある方はございませんでしょうか。いかがでしょうか。どうぞ。

質問者 きょうのお話のテーマというか、最初のほうにガバナンスとマネジメントを切り分けてご説明されている部分がありましたけれども、実は、私は遅刻してあそこの部分はちょっと聞いていないんですが、高見先生がされた話というのは、大学の役目を教育、研究、社会貢献に分けると、かなり社会貢献に焦点化されているというふうなところがあって、そのお話というのは、きょうのお話のガバナンスとマネジメントのどっちに当たるんだろうと。マネジメントというところに限定されたお話で考えていいのかということあります。つまり、ユニットということを紹介されましたけれども、それが、将来、教育、研究の基本的な枠組みの変化にまで行き着くようなこと、そういう可能性を考えてそういう取り組みがなされているのか、かなり限定的に、計算が立つところの範囲に限って考えていらっしゃるのかという、その辺のところを伺いたいと思います。

高見 ご質問、ありがとうございます。非常に痛いところを突かれたなという気がいたしておりますけれども、さっき小林先生は、最初のご説明のときに、ガバナンスというのは、リーダーを支える仕組みそのものも含めてガバナンスというふうに考えるとおっしゃったので、自分のやっているユニットはどこに位置づくのかなと思っていて。結局、今、総長の意向を受けて、地域貢献ということをやっていますから、私のユニットというのは、やはりガバナンスの一部をやりつつ、そして実際に事業推進あるいはいろいろなプロポーザルを出していますから、マネジメントという側面も持っている組織だろうというふうに思っています。

一時的なものとして考えているのか、それとも将来にどういう展望を持っているのかというご質問がございましたけれども、このユニットというのは、一応、時限つきのものでございます。私のユニットは一応3年間ということでございますので、去年の4月につくりましたですから、平成26年の3月31日ですか、ここで一応のユニットの設置期限はまいります。しかし、これは延長もできるということでありますし、学際融合教育研究推進センターのほうの考え方では、いわゆるユニットを束ねるハブになっているセンター

でございますけれども、この考え方を斟酌いたしますとユニットの中でかなり成果が上がってきた。あるいは効果があったというものについては、将来的にきちんとした部局なり研究課題に移行することがあってもいいという発想は、大学として当初から持っているということでございますので、私の今のユニットの状況は、少しずつ資金的なゆとりはめどが立ってきておりますので、来年度になると、特定教員の採用もできる。あるいは、その他いろいろな事業展開ももう少し人員をふやしますと幅広くできるようになってきますので、軌道に乗れば恒久的な、そういうしっかりした部局、組織に持っていく可能性も全くないことはないということで、今のところは、3年間やってみて様子を見ると。

実際のところ、先ほども申しましたけれども、企業からの支援というのがいまいちはつきりしていない。今、行政からのいろいろな委託事業というのをたくさん受けておりますが、寄附金というのは、企業からまだあまり取れていない状況でございますので、今後、懇話会の中で、いろいろな産業振興あるいは環境という問題についても話し合うということでございますので、そこら辺のところで私どものユニットがいろいろな貢献をし、成果を上げていく中で、それなりの支援もいただけるということになってきますと、具体的に恒久的な組織ということも夢ではないんじゃないかなというふうに思っております。

小林 ありがとうございました。企画した立場からちょっと補足いたしますと、基本的にガバナンスとマネジメントの両方の事例が含まれているというふうに考えております。

京都大学という最も地域貢献に縁がなさそうな大学を選んだというのは、ユニットを作るということをやった、またガバナンスの新しい仕組みをつくり上げるということに非常に大きな役割を果たしているということありますし、地域貢献に縁がないというのは、きょうの高見先生のご説明でわかりましたけれども、三高時代からあるということで私たちの認識が間違っていたんですけど、私たちの意図としてはそういうことでありまして、国立大学はどれも部局の壁が厚くてなかなか部局横断ができなくて困っている。一部の私立大学でもそうだと思いますけれど、そういったところで非常に新しい仕組みを、ユニットというものをつくるということで、そういったものを壊していくということでガバナンスでありますし、やられている具体的なことはマネジメントでありますので、両方のことが入っているというふうに考えております。

なかなか時間がなくて、十分にご説明できない部分もありましたけれど、アンケートもありますので、ほかにご質問等がございましたら、またアンケートのほうにご記入いただければと思います。

私の方は、もう時間も過ぎておりますので特にまとめは申し上げません。後で吉見センター長のほうから総括的なことを言っていただけるというふうに思っておりますので、簡単ですがここで総括を締めさせていただきます。どうもありがとうございました。（拍手）

京都の未来を考える懇話会 第1次提案 KYOTO VISION 2040 《30年後の姿》

◆30年後の京都の姿(ビジョン)を描く

急速な少子高齢化、グローバル化、迫られるエネルギー転換など、現代社会は大きな構造転換期にあります。この転換期を乗り切り、京都の未来を築くためには、関係者が一体となり、ビジョンを共有し、変化を先取りする行動が求められます。そこで京都の行政、産業、大学、文化・観光、メディアのトップが30年後の姿を語り合い、第1次提案として取りまとめました。広く府民・市民と共に考え、未来に向けての行動を起こすための提案です。世界を先導する望ましい未来を京都発で創造することができると私たちは考えています。

◆京都の強みを最大限に生かす

京都には比類なき特長があり、それらは普遍的価値を持ちながら、これからの時代の要請に的確に応えることができる優れた強みです。

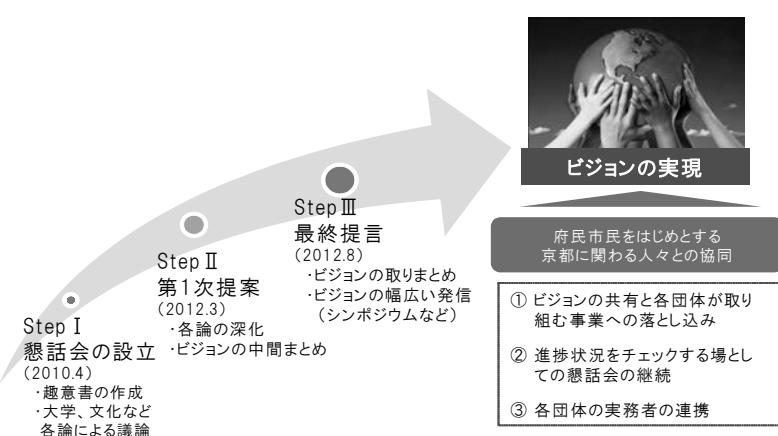
- ✓ 知と文化：人を魅了する文化の蓄積が厚く、多くの大学や研究機関も集積しています。
- ✓ 自律と好循環：それぞれの個性を尊重し、自律し、互いを生かし合うという好循環関係があります。
- ✓ 競走と創造：奪い合う「競争」ではなく、競って走る「競走」により新たな価値を創造し続けています。

◆京都は「世界交流首都・京都」をめざす

人こそが宝、人ととの交わりこそが価値を生みます。日本文化の中核都市・京都は、その魅力を基軸に知の交流、精神の交流、人ととの交流をつくり、文化の大交流、産業の大交流をつくり出すことにより、活気と創造性が溢れ、京都を含めて世界中の人々の心を満たす都市でありたいと考えます。

◆実現に向けて進む

2012年夏頃を目指して、ビジョンの最終案をつくり、シンポジウムなどの情報発信を経て、実現のための活動方針を確定する予定です。また、ビジョン実現の具体的行動を起こす組織として「みらい京都実現委員会(仮称)^(注1)」の設置を検討します。



(注1)京都の未来を考える懇話会の構成団体を中心に設置する予定です。京都大学では懇話会を支える研究ユニットを既に発足させています。

◆3つの未来像を描く

今までに懇話会で議論された3つの未来像^(注2)を提案します。我々は、この未来像を見据えて、それぞれの具体的戦略を立案していきます。

1. 世界の文化首都・京都

京都文化の裾野を拡大し、多くの人材が活躍する文化の都を実現します。首都機能のバックアップの必要性が高まるなかで、皇族の一部を京都にお迎えするとともに、文化庁、観光庁機能を京都が担います。

- ✓ 双京構想の実現(日本の大切な皇室の^{いやさか} 弥栄のために、東京だけでなく、京都に、皇族の方にお住まいいただくことを願う)
- ✓ 文化庁、観光庁の京都移転(日本文化の中核都市・京都が、日本文化の継承と発展を支え、日本観光の充実強化を牽引)
- ✓ 保全と創造のまちづくり(美しい町並みを保全し、日本人の“こころの故郷”京都に新たな活力を創造するまちづくり)
- ✓ クール京都構想の実現(世界の文化関連産業でのトップブランドの確立)

2. 大学のまち・京都

京都全体をキャンパス化し、学生同士や地域の住民、企業、研究機関、芸術家など、あらゆる人々が活発に交流・連携し、新たな価値を創造し続ける地域を実現し、世界中の学生や研究者を魅了する機能と環境を備えたまちをつくります。

- ✓ 大学ユートピア特区の設置(学生の交通料金の割引拡大、公的施設無料化や、税制の優遇措置による研究および起業の支援)
- ✓ リーディング大学院に代表される魅力的な学部・大学院教育の充実(融合領域の幅広い知識と実績のある、世界をリードする人材を輩出)
- ✓ 留学生5万人^(注3)の実現(留学生の拠点施設・学生寮・奨学金・英語コース等の整備を行い、国際化を進める)

3. 生活創造都市・京都

京都に本社機能を置くエネルギー・環境関連等の分野における世界的企業の集積を活かし、学研都市への世界最先端の環境＆生命科学系の研究所等の誘致や、生活を豊かに創造する中小企業・ものづくり産業の新たな展開により、未来型のエコ＆ライフ・コンテンツを創造し、安心・安全の暮らしを担保するとともに世界に発信します。

- ✓ 「原子力エネルギー・ゼロの京都」(循環型社会モデル都市の実現)
- ✓ 京都イノベーションベルト構想の実現(京都市桂から学研都市一帯を^{ふるさと} 未来型新市街地に)
- ✓ 人・ものをつなぐ交通インフラの整備(閑空アクセスやリニア京都ルート、京都舞鶴港を門戸とした海外交流ネットワーク、「歩いて楽しいまち」やLRT(革新的路面電車)など)

(注2)今後、産業、観光、環境などの分野を議論する予定です。

(注3)京都府内の留学生数約6千名を、10年ごとに倍増させていくことを目標とします。

6. クロージング

吉見俊哉（東京大学副学長、大学総合教育研究センター長）

吉見 ご紹介ありがとうございます。副学長・大学総合教育研究センター長の吉見でございます。本日は、ご多忙の中、しかもこの暑いお盆の中、長時間、議論に最後まで熱心におつき合いいただきまして誠にありがとうございました。とりわけ金沢工業大学の村井先生、京都大学の高見先生、早稲田大学の内田先生、大変にご多忙の中、私どものこのシンポジウムのために貴重なお時間を割いていただき、大変すばらしいご発表をいただきましたことに、心より御礼を申し上げたいと思います。

今日のシンポジウムのテーマは、「変化を先導する大学」でございます。変化を先導するということができるためには、変化とは何か、そして先導する先にどのような着地点といいますか、変化の行先があるのかを読めていないと、なかなかその変化を先導することなどできないのだと思います。

お話を聞きしながら、それぞれの大学が、それぞれのお立場から変化を先導される先を見ていること、どうその先を見ていらっしゃるかということが何となく見えてきました。私が感じたのは、1つは、どのくらい先まで見るのか、そしてもう1つは、今、ちょっと申しましたけれども、その変化の中身は何かということの2つでございます。

まず、どのぐらい先まで見るのかというところですが、最後の高見先生のほうから「30年」という数字が出していました。京都の30年先まで見る。大学も同じだと思います。大体25年から30年ではないかという気がしております。ちょうど、村井先生の金沢工業大学の場合も、教育付加価値ということを考え始めたのが、大体先ほどのパワポを見ますと1977年ぐらいからになっておりますね。30年後が大体今に当たるわけで、25年、30年を経てこういうふうにすばらしい形で実を結んでいるわけでございます。

ですから、30年を未来構想の1つの基本単位にできるとして、今から30年後、社会はどう変化し、私たちの大学はどういうふうに変わっているのでしょうか。きょうのお話の中で、私は、これもまた、きょうお聞きしながら感じたことではございますけれども、やはり3つぐらい大きな軸といいますか指標があるようを感じました。これから30年間の変化の中で、かなり根本的に、1つは知識のあり方が変わるということです。新しい知識のあり方の状況の中に、私たち大学はどういうふうに対応していくことができるのか、これが1つお話の中できまざまにあったように思います。

もう一つは、国民国家が変わる、あるいは国家の形が変わるということでございます。

そして最後にもう一つ、大学の形が変わるということでございます。

ですから、まずは知識の形が変わる。これは、一般的にはデジタル化ということがとても大きいのは周知のことですけれども、それだけではなく、きょうの村井先生のお話をございましたように、伝達すべき知識の量と質、これが問題なんだと。私もそう思います。大学で伝えるべき、あるいは学ぶべき、あるいは教えるべき知識の量と質を再定

義していくというときに、どのようなやり方があるのか。

金沢工業大学は、これに対して既に1つの解を出しているというふうに感じました。ポートフォリオというのが、その具体的な形でございましたけれども、重要なのは、インテラクティビティといいますか、教える側と学ぶ側のインタラクティブな態度を非常に具体的な形でつくっていらっしゃるように思いました。ポートフォリオだけではなく、さまざまなシラバスのあり方やアクティブ・ラーニングや、いろいろな形で「知識」というものがいかに価値を生むのか、あるいは大学の場で伝える知識を、いかに価値を生むものとして組み立て直すのか、組み立てていくのかということが極めて大きな課題であるというふうに感じております。

そして2番目に考えるべきは、国家の形の変化です。国民国家がすぐになくなるとは思いませんけれども、根本的な変容に向かっているということは間違いないところです。その中で、一方ではグローバルな大学あるいはグローバル化、早稲田大学の内田先生が強調されていらした新しいグローバル対応という動きがございます。しかし、それだけではなく、きょうの高見先生がお話になったようなローカルの中での大学というのも、当然、再定義されることになりますし、それは表裏のことだと思います。国家の中の大学というだけではない大学の姿を描こうとするときに、グローバルな社会の中での大学とローカルな地域の中での大学が全部結びついてくる幾つかの取り組みのお話を聞いたように思います。

3番目が、私ども東京大学も大変苦労している、佐藤理事も私も、本当に日々苦労しているところでございますし、今日のお話の中でも、早稲田大学のお話も、京都大学の話でも、大変ご苦労が感じられるところであったわけですけれども、それぞれ大規模な総合大学の場合には部局自治といいますか、学部・研究科中心主義と言ったら言い過ぎかもしれません、学部・研究科が中心であるということに対して、やっぱりそれだけではだめなんだ、大学全学というフレームで大学として行動していくんだという認識を確立することがとても重要です。これは、まさしくガバナンスとマネジメントの仕組みをどうやって作っていったらいいのかということです。今日の高見先生のお話のユニットということも、それから早稲田大学の奥島総長のときにお作りになられた国際教養学部という話も、この課題にかかわります。そして、金沢工大の場合には、この点で東大や京大、早稲田よりもかなり有利なわけですけれども、ある種、小回りがきくようなところがあって、もう既にかなり統合的な仕組みをつくられている。なかなか東大や京大や早稲田大学の場合には、すぐにはそういうふうにはいきません。日々、非常に大変な苦労がございます。こうした仕組みをどうやってつくっていけるのかということが、ガバナンスやマネジメントの問題でまさしく本丸の課題だと思っております。

こういうふうなことをこれからも議論していかなければならないわけです。こういう場がとても大切なのは、例えば、きょう高見先生のお話は大変エネルギーで、熱弁で、松本総長の靈と言うか、あれですね、魂が乗り移って、何か松本総長がしゃべっているん

じゃないかというふうに聞いておりましたけれども、しかし京都大学の場合でこの問題は非常に重要ですね。

と申しますのも、問題は、それぞれ総長には任期がございますから、総長の任期を超えて大学改革が持続的に展開していくという仕組みは、これは特に国立大学や、そういう大規模大学の場合にはなかなか簡単ではない。

つまり、これから30年後というのは、……総長の任期で言えば、少なくとも5人総長が代わる、あるいはもっと代わるかもしれない。そのくらい指導者が代わるその先を見ながら大学を変えていくということになると、一つ一つの大学の単位で考えていてはいけないのではないかと思います。かといって、国家もその間に変化してしまいますから、文部科学省だけを頼りにするのではだめです。ですから、長期的な展望のなかで、京都大学や早稲田大学、金沢工業大学と東京大学、それぞれの仕方で連携できるところはどんどんしていこう。たしかに、期間が5年後ぐらいだとこれはコンペティティブで、やっぱり京都大学と東京大学はちょっとあの予算をめぐっては競争するよなとか、特定資金をめぐってやっぱり戦うしかないとか、東京大学と早稲田大学は、やっぱり5年ぐらいだと、ここは戦おうというところが出てくると思いますけれども、30年後に向けては、やっぱり全体で協力していくことが必要だと私は感じております。ですので、本日のような形での連携のための話し合いの場はとても大切で、本当に心からのサポートをしてずっとしてくださっています野村證券の方々にも心から御礼を申し上げたいと思いますし、今後ともご支援のほどを何とぞよろしくお願ひ申し上げたいという次第でございます。

簡単ではございますけれども、私の閉会の辞はここまでとさせていただきます。（拍手）

第5回東大－野村大学経営フォーラム

変化を先導する

大学づくりを考える

The Joint Research

わが国の大学は、18歳人口の減少に加え教育の質保証やグローバル化、公的助成の頭打ち等急速な環境変化に直面しています。この環境変化への対応の遅れが、自立した21世紀型市民の育成に支障をもたらしているとの批判が様々なステークホルダーズより投げかけられています。本フォーラムは、変化を先導するために必要な方策について検討します。

日 時： 平成24年7月17日(火) 13:00～17:00(開場12:30) 参加費無料

場 所： 東京大学伊藤国際学術研究センター・伊藤謝恩ホール
東京都文京区本郷7丁目3-1(赤門横)

定 員： 200名(研究者ならびに大学関係者等を対象)

申 込： EメールまたはFAXで氏名、ふりがな、所属、電話番号、メールアドレスを明記の上、下記にお申込み下さい。定員に達し次第、締め切ります。

主 催： 東京大学 大学総合教育研究センター
野村證券株式会社

本フォーラムは、東京大学と野村證券の共同研究プロジェクト「大学の財務基盤強化に関する共同研究」の成果の一部を報告するものです。

お問合せ先： 東京大学大学総合教育研究センター

〒113-0033 東京都文京区本郷7-3-1

電子メール： forum@he.u-tokyo.ac.jp

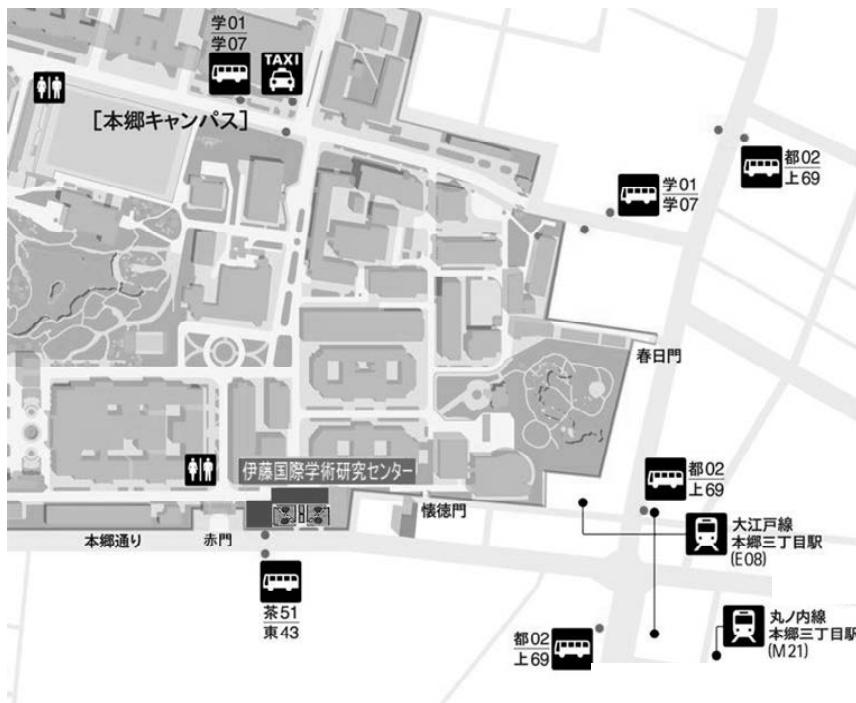
F A X： 03-5802-3372

プログラム／会場へのアクセス

- 12:30: 開 場
- 13:00: 開会の挨拶
古賀 信行（野村證券株式会社取締役会長）
佐藤 慎一（国立大学法人東京大学理事・副学長）
- 13:15: 趣旨解題
片山 英治（東京大学大学総合教育研究センター共同研究員・野村證券法人企画部主任研究員）
- 13:30: 研究報告「変化を先導する大学作り：日米比較からの示唆」（仮題）
小林 雅之（東京大学大学総合教育研究センター教授）／劉 文君（同センター特任研究員）／
服部 英明（同センター共同研究員・野村證券金融公共公益法人部財務戦略課課長）／片山 英治
- 14:30: 休 憩
- 14:50: 事例紹介1「学士課程教育改革と実行のための環境整備」（仮題）
村井 好博（学校法人金沢工業大学常任理事・産学連携機構事務局長）
- 事例紹介2「国際化の推進と実行のための枠組み作り」（仮題）
内田 勝一（学校法人早稲田大学副総長・常任理事）
- 事例紹介3「地域連携の推進と実行のための枠組み作り」（仮題）
高見 茂（国立大学法人京都大学理事補（教育担当）・大学院教育学研究科・教育学部教授）
- 16:20: 総括・質疑応答
小林 雅之
- 16:55: クロージング
吉見 俊哉（東京大学副学長、大学総合教育研究センター長）

*プログラム及び講演者、パネリストは事前に
予告なく変更する場合があります。

東京大学伊藤国際学術研究センター・伊藤謝恩ホールへのアクセス



最寄り駅	所要時間
本郷三丁目駅(地下鉄丸の内線)	徒歩8分
本郷三丁目駅(地下鉄大江戸線)	徒歩6分
湯島駅または根津駅(地下鉄千代田線)	徒歩15分
御茶ノ水駅 (JR中央線、 総武線)	地下鉄 丸の内線(池袋行) 本郷三丁目駅
	千代田線(取手方面行) 湯島駅又 は根津駅
	都バス 茶51駒込駅南口又は東43荒川土 手操車所前行-東大(赤門前、正 門前、農学部前バス停)
	学バス 学07東大構内行-東大(龍岡門、 病院前、構内バス停)
御徒町駅 (JR山手線 等)	都02大塚駅前又は上69小滝橋車 庫前行-本郷三丁目駅
	都02大塚駅前又は上69小滝橋車 庫前行-湯島四丁目
上野駅 (JR山手線 等)	学バス 学01東大構内行-東大(龍岡門、 病院前、構内バス停)

東大－野村大学経営ディスカッションペーパー No. 17

2012年8月発行

発行：東京大学 大学総合教育研究センター

東京都文京区本郷7-3-1

著者に無断で本ペーパーの転写・複製等を行うことを禁じます。