

# リーダーの育成と大学改革

2012年10月18日

成城大学 杉山武彦

# 本日の内容

---

1. リーダーシップと大学改革の関わり
2. 改革の政策と大学の対応の経験
3. 大学改革を巡る現在の論調

# 1. リーダーシップと大学改革の関わり

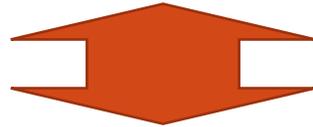
# ここまでの大学改革とその帰結

---

吉見俊哉『中央公論』2012年2月号

- 自由化と市場原理の導入
  - 大学設置基準の大綱化
  - 大学院重点化
  - 国立大学法人化

⇒ 縦割りの固定化と強化



- 「大学の根本は、専門知と哲学(リベラルアーツ)の対抗的複合」(カント)

# 人材像の描き出し

- 『グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について』（2000年11月大学審議会答申）
  - 「グローバル化が進展する中では、世界を舞台にして活躍し社会で指導的な役割を果たす、**深い教養と高度な専門性に裏付けられた知的リーダーシップ**を有する人材が求められる」
- 『大学改革実行プラン』（2012年6月）
  - 「求められる人材像・目指すべき新しい大学像」
    - 生涯学び続け、**主体的に考え、行動できる**人材
    - グローバル社会で活躍する人材、イノベーションを創出する人材
    - 異なる言語、世代、立場を超えて**コミュニケーションできる**人材」

# 「リーダー」の理解のバリエーション

- 卓越したリーダー
  - エリート(少数精鋭)
  - 高度専門職の人材(多数精鋭)
    - 法曹・ビジネスエリート・ICT技術者・先進の研究者など一国の競争力を支える人々
  - 「随所の主」
    - 組織の各層におけるリーダー
  - 学士力を修得した者
    - ミニマムを身につけたリーダー予備軍
- 国・社会を率いる人物

# 理解のバリエーションー多様な人材論(1/2)

- 寺島実郎(日本総合研究所理事長)  
「文化や価値観の多様性を理解し、国籍が異なる人々を束ね、様々な課題を粘り強く解決していける力を持つ人材」(読売新聞2012年6月30日付)
- 中嶋嶺雄(国際教養大学学長)  
「スキルや資格を持つ(単なる専門職業人)を超える人材」(日本経済新聞2012年2月20日付)
- 清水孝雄(東大副学長)  
「高度な専門知識と理解力・洞察力・実践力・想像力を持ち、国際性と開拓者精神を持つ指導的人格」(日本経済新聞2012年2月20日付)

## 理解のバリエーションー多様な人材論(2/2)

- 牧野孝次(村田製作所常務)  
「社会人としての基礎力、感受性、理解力があり、自分で答えを見つける力があればよい」(読売新聞2012年6月30日付)
- 井上正崇(大阪工業大学長)  
「地味でも得意分野を持ち、国際的な場で自己主張ができる人間」(読売新聞2012年6月30日付)
- 橋本徹(日本政策投資銀行社長)  
「専門知識は社会に出て仕事をしながら身につければよく、自分で課題をみつけ解決しようとする力のある人材」(日本経済新聞2012年6月21日付)

## 2. 改革の政策と大学の対応の経験

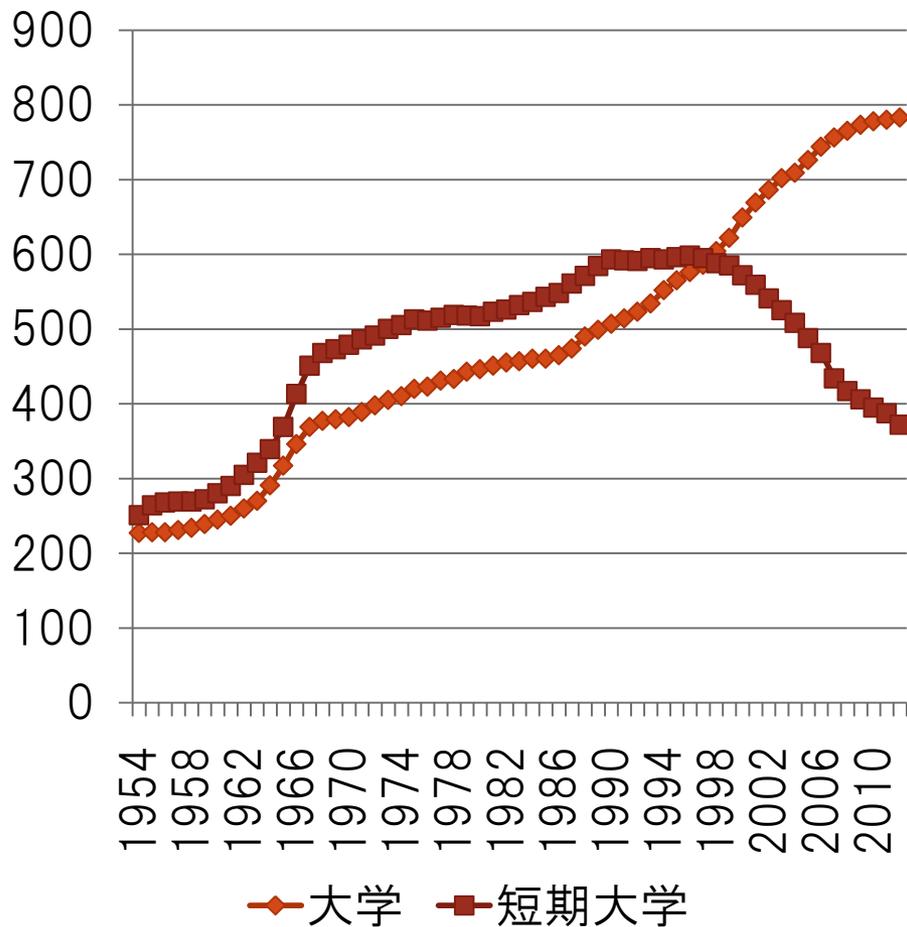
# 大学改革が迫られた背景についての個人的認識

---

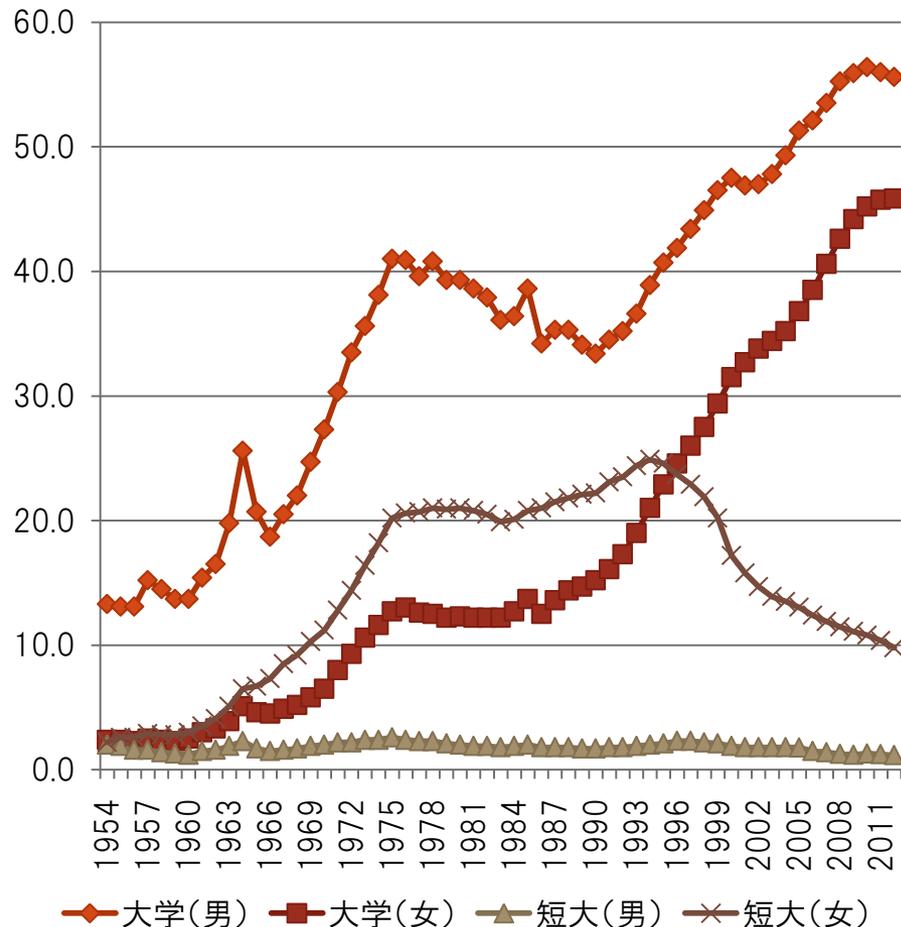
- 1960年代から90年にかけて
  - 問題意識を持たない進学
  - 大学の大衆化（高学歴志向）
  - 教員における研究志向への偏り
  
- かつての大学の実態の記憶
  - 部活動優先の学生生活
  - ルースな成績管理
  - 教員次第の授業内容

# 社会的背景(1) 大学数・進学率の推移

## 大学数の推移



## 進学率の推移



## 社会的背景(2) 教育ニーズの変化

---

- 18歳人口の動向
  - 205万人(1992年)
    - ⇒141万人(2004年)
    - ⇒116万人(2030年以降)
- 学歴社会から往復型社会への転換
  - 生涯学習需要の増大
  - ユニバーサルアクセス
  - 多様な学習機会の提供
    - ⇒各機関の個性と特色の明確化の要請

# 従来の大学の運営制度の問題点

---

石弘光『IDE』2000年11月号

- 大学の組織・人事の硬直性
- インセンティブの欠如
- 未確立の評価システム
- 経営マインドの不在

# 国立大学政策の転換

---

天野郁夫『国立大学法人化の行方ー自立と格差のはざままでー』(2008年4月)

- 「種別化」から「個性化」へ
  - 種別化：新制国立大学の発足時に原型
    - 総合大学、複合大学、単科大学



- 「21世紀の大学像」(1998年)
- 「遠山プラン」(2001年)
- 「高等教育の将来像」(2005年)

# 大学の機能分化

---

『我が国の高等教育の将来像』(中央教育審議会答申、2005年1月)

- 世界的研究・教育拠点
- 高度専門職業人養成
- 幅広い職業人養成
- 総合的教養教育
- 特定の専門的分野の教育・研究
- 地域の生涯学習機会の拠点
- 社会貢献機能(地域貢献、産学官連携等)

# 法人化実現の経緯

- 1996年 行政改革会議（民営化の検討の指示）
- 1997年 財政構造改革会議 同様の議論  
行政改革会議 Agency論の登場
- 1998年 文部科学省「21世紀の大学像」（自律化の志向）  
中央省庁等改革推進本部で再度法人化の要求
- 2002年 調査検討会議「新しい『国立大学法人』像について」とりまとめ  
閣議決定「競争的環境の中で世界最高水準の大学を育成するため、「国立大学法人」化などの施策を通して大学の構造改革を進める。」
- 2003年 国立大学法人法等 成立（7月、施行10月）
- 2004年 国立大学法人に移行（4月）

# 河村建夫文科大臣 談話(2004年4月)

- 国立大学法人法に基づき、89の国立大学法人が誕生
- 知的創造と継承を担う拠点である国立大学の役割は重要
- 法人化により、各大学等の自主性・自律性が大幅に拡大、弾力的な運営が可能に
- それぞれの個性を生かした工夫と取組が改革の目指す姿
- 文部科学省は制度の定着に向けた支援、必要な予算の確保を果たす所存

(国立大学法人の発足にあたって)

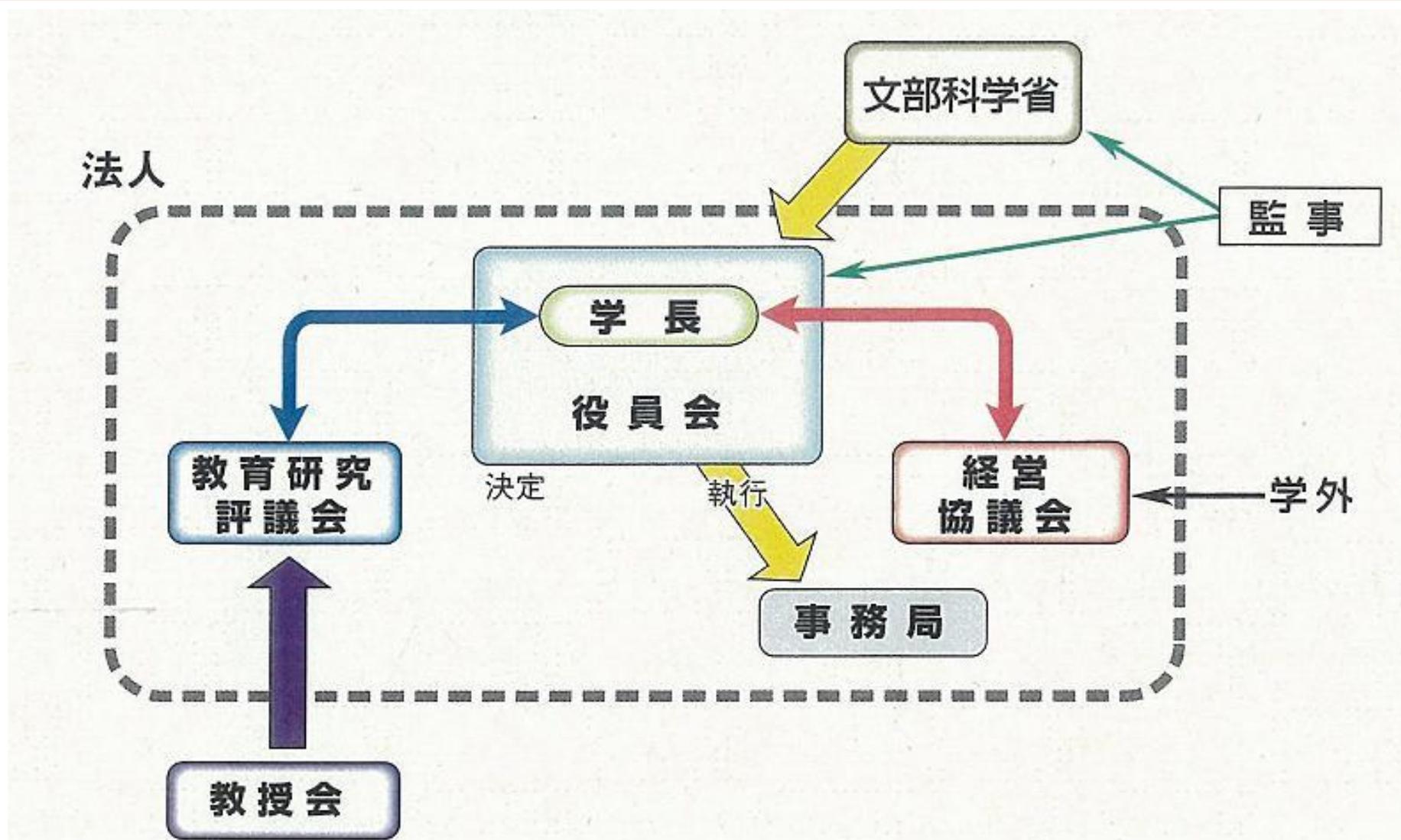
# 行財政改革の一環としての法人化

---

広渡清吾『IDE』2012年1月号

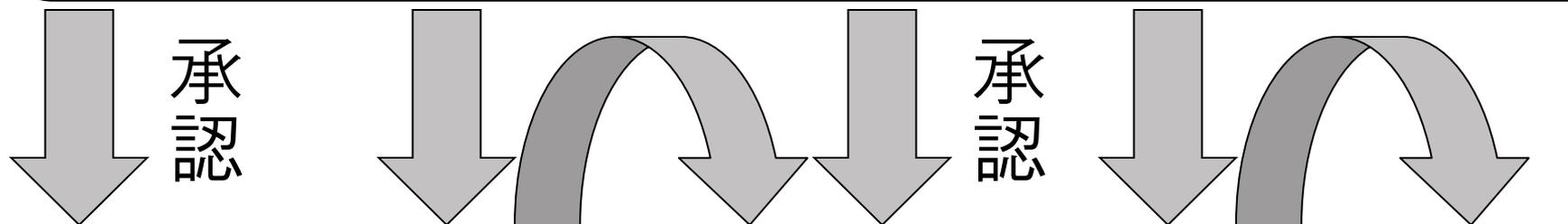
- 法人化は「大学をよくするために構想されたのではなく大学経営の効率化と教職員の非公務員化をはかるためにすすめられたのであり、独立行政法人化という最悪の形態を、国立大学法人と言う修正によって文部省と国立大学側がしのいだ、というのがこの本質であろう」

# 国立大学法人の意思決定・執行



# 国立大学法人の中期目標・計画と評価

文部科学省  
国立大学法人評価委員会  
大学評価・学位授与機構



中期目標  
・計画

達成度  
評価

中期目標  
・計画

達成度  
評価

.....

第1期

(平成16-21年度)

第2期

(平成22-27年度)

# 大学評価

---

- 国立大学法人評価
  - 国立大学法人及び大学共同利用機関法人を対象
- 認証評価
  - 国公立大学すべてを対象に認証評価を導入
  - 機関別認証評価(大学、高等専門学校)
    - 7年以内ごと
  - 専門分野別認証評価(専門職大学院)
    - 5年以内ごと

# 認証評価の対象事項一覧

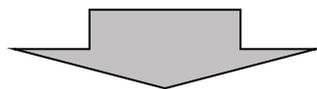
---

- 基準1 大学の目的
- 基準2 教育研究組織
- 基準3 教員及び教育支援者
- 基準4 学生の受入
- 基準5 教育内容及び方法
- 基準6 学習成果
- 基準7 施設・設備及び学生支援
- 基準8 教育の内部質保証システム
- 基準9 財務基盤及び管理運営
- 基準10 教育情報等の公表

# 大学の質の保証システム

## 基本的な考え方

- 一定の事前評価は必要⇒設置認可制度の位置付けの一層の明確化と的確な運用
- 認証評価は事後評価の中核⇒認証評価制度の社会への早期定着と発展・充実



事前・事後の評価の適切な役割分担と協調による質の保証

事前評価等

設置認可制度

学問の進展・社会の変化に  
対応した機動的な組織改編  
を促進

事後評価等

認証評価制度

自己点検・評価や第三者評  
価により継続的に教育研究  
水準を向上

# 大学改革の要求への対応(1a)

---

- 個性と特色発揮の努力

『我が国の高等教育の将来像』(中央教育審議会答申(2005年1月))

- 世界的研究・教育拠点
- 高度専門職業人養成
- 幅広い職業人養成
- 総合的教養教育
- 特定の専門的分野の教育・研究
- 地域の生涯学習機会の拠点
- 社会貢献機能(地域貢献、産学官連携等)

# 大学改革の要求への対応(1b)

- 理念と目標の提示
  - 研究教育憲章
    - 新しい社会科学の探求と創造
    - 日本と世界への知的・実践的貢献
    - 国際性と市民的公共性を備えた専門人教育の推進
  - ビジョンの提示
    - グローバルリーダー輩出の拠点
    - 社会科学の先端的研究拠点
    - 世界に通用するプロフェッショナルスクール
    - グローバルハブとしての研究教育拠点

## 大学改革の要求への対応(2)

---

- 教育体制の整備と学生支援の拡大
  - 学生による授業評価の徹底実施
  - FDの推進
  - 成績管理とGPAの段階的導入
  - アドミッションポリシーの提示
  - シラバス整備
  - カリキュラム改革
  - キャリア支援
  - 学内奨学金制度の導入

# 大学改革の要求への対応(3)

- 長期研究戦略の構築
  - 研究カウンスルの設置  
『長期研究戦略:21世紀の経済・社会への挑戦』  
(平成16年3月)
  - 大学としての研究の可視化
    - 3つの研究テーマ
      - グローバリゼーションに対する経済・社会の対応
      - 環境・資源問題に対する社会・経済の対応
      - 人口構成が引き起こす問題に対する経済・社会の対応
    - 2つの研究手法
      - 高度統計実証分析
      - 総合的地域研究

# 大学改革の要求への対応(4)

## 全学的な研究体制の構築

学際的連携

産官学連携

世界的教育研究拠点の形成

グローバル

COE

研究グループ

研究センター

研究機関

21世紀  
COE

大学院研究科・研究所

大学基金  
による支援

国際的連携

# 大学改革の要求への対応(5)

---

- 業務運営における新機軸
  - 広報戦略室の設置
  - 格付け審査受審AAA取得
  - 海外事務所の開設
  - 大学基金の設立
  - 契約教員制度の導入
  - 職員海外派遣研修の開始
  - 国際戦略本部の設置
  - 教職員個人評価制度の導入
  - 広報誌の刊行 など

# 大学改革の要求への対応(6)

---

- 国際化対応
  - 国際戦略本部の設置(2006年)
  - 留学生センターを国際教育センターに改組(1998年)
  - 国際化推進本部への改組(2008年)
  - 学生交流協定と語学研修の拡充
  - 交流学生向け短期プログラムの開設(2009年)
    - 全学共通教育科目、国際交流科目、専門科目の計58科目の設置
  - 学士課程国際プログラムの構築

# 大学側の感想 / 評価

---

- 法人化後の財政的枠組み
  - 運営費交付金 + 学生納付金 + 外部資金
- 運営費交付金減額への対応と競争的資金の比重拡大の意味
  - 国から見て: 総額維持?
  - 大学から見て: 負担(労力と時間)の純増

# 戸田山和久論稿への共鳴

---

戸田山和久「「新やかん」41世紀におけるご隠居と熊さんの会話」『IDE』2005年11月号

- ニポンの遺跡
- ダイガク教団の自滅
- 「オカミ」信仰
- シラバスという経典の編纂
- オカミが遣わした魔物「法人禍」
- 指南役もんかしょう
- 下級祭司の不満
- 審判の怪物「ヒョーカ」
- 技巧の限りを尽くした報告書

# 3. 大学改革を巡る現在の論調

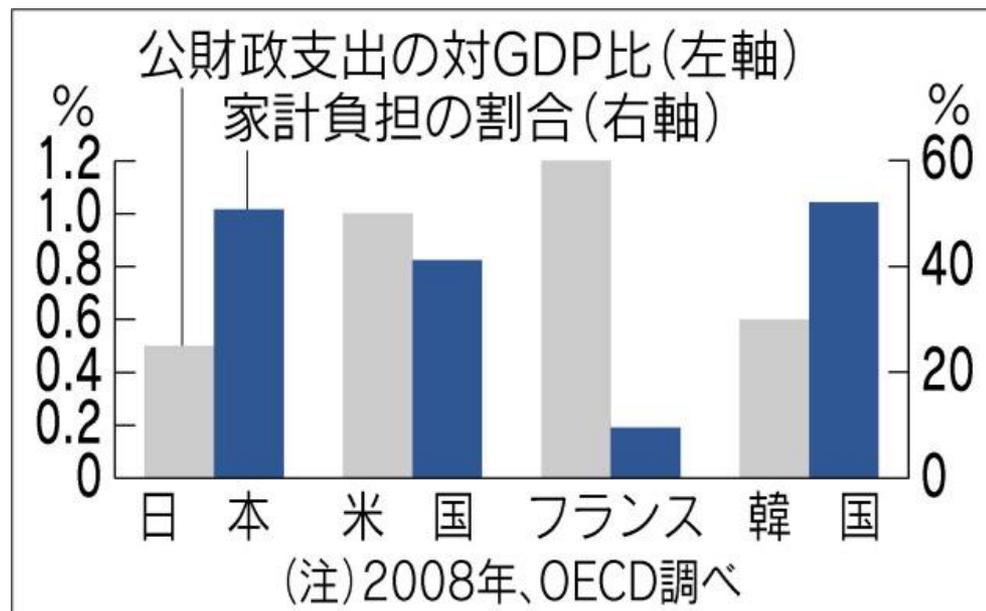
# 「大学改革実行プラン」(文科省、2012年6月)

- 2つの柱と(8つの)方向性
  - 「激しく変化する社会における大学の機能の再構築」
    - 大学教育の質的転換、大学入試改革
    - グローバル化に対応した人材育成
  - 「大学のガバナンスの充実・強化」
- 大学改革実行期間
  - 今年と次期教育振興基本計画期間
    - 24年度：改革始動期
    - 25, 26年度：改革集中実行期
    - 27年度：取り組みの評価・検証、改革の深化発展

# 国家戦略会議の5人の民間議員連名の提言

「次世代の育成と活躍できる社会の形成に向けて」  
(2012年4月)

- 人材の育成確保の柱として
  - 世界の人材輩出国への飛躍
  - 層の厚みの確保
  - 自立支援の推進
  - 運営費交付金と私学助成にメリハリを



# 川口論稿

---

川口清史(日本経済新聞2012年5月28日付)

- 人材育成を階層別に分けて、それぞれの独自の課題を提起し、エリート育成に傾きがちであった教育改革の課題として中間層の厚みの確保(地域を支える中小企業の人材育成・確保)を戦略的に位置づけた点は評価
- 一方で「層の厚みの確保」の政策として示された「大学の統廃合等の促進を含む高等教育の抜本改革」については、統廃合施策の推進によってまず廃止されるのは地域を支えるはずの地方の大学であり、矛盾がある
- 競争が教育の質の向上と厚い層の形成に有効であることを示す事実や理論的根拠はない

# 中央教育審議会答申(2012年8月)

「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて  
一生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学  
へ」

- 日本を「安定的な成長を持続的に果たす成熟社会と定義し
    - 答なき問題に解を見出す能力
    - チームワークやリーダーシップを発揮して社会的責任を担う能力
    - 持続的な学びに基づく創造力と構想力
    - 想定外の困難に的確な判断ができるための基盤となる教養、知識、経験
- の習得を求める」  
⇒ 学士力養成とは乖離？

# 結論に代えての論点提示(1)

## 財政支援の「選択と集中」か「均霑」か

- 国大協の主張『国立大学の機能強化—国民への約束』2011年6月
    - 卓越した教育の実現と人材養成
    - 学術研究の強力な推進
    - 地域振興の中核拠点としての貢献
    - 積極的な国際交流と国際貢献活動の推進
- ⇒ 広渡論稿「国立大学群の団結による、総ぐるみの生き残り戦略」

# 結論に代えての論点提示(2)

## 高等教育への財政支援は十分なのか否か

- 私大連の主張『21世紀社会の持続的発展を支える私立大学-「教育立国」日本の再構のために』2011年6月
    - 国立大学は学部教育並びに専門職大学院の一部については撤退し、大学院レベルの教育と大規模な学術研究や科学技術を中心とする基礎および開発研究に特化すべし
- ⇒ 上掲「川口論稿」の指摘
- 乏しい支援を前提にいくらめりはりをつけても効果は限定的であり、国家戦略会議の「めりはり」は弊害をもたらす可能性がある
  - 私立学校振興助成法の充足を

# 結論に代えての論点提示(3)

## 大学評価の在り方

- 依然として、大学には大きな負担
- とくに人文系には見返りが少なく、貴重な資源(猪木は「資本財」と表現)である「時間」のロスが大きい(猪木武徳『IDE』2012年1月号)
- 個性化を要請するのであれば、「事前から事後」の考え方の下での評価の強化は適切ではなく、むしろ事前をきちんと行い、国による事後の評価はミニマムに抑え、学生や社会全般の選択の結果から大学の淘汰が進めばよいのではないか

## ほぼ自明な結論(1/2)

---

- 実際のリーダー(卓越した人物)の出現は、大学教育の充実のみで達成される事柄ではなく、その意味では、大学改革がその目的にもたらず貢献には限りがある。
- その意味では、本日は「と」で結びつけた2つのこと、「リーダーの育成」と「大学改革」は、そもそも必ずしも直結しない。

## ほぼ自明な結論(1/2)

- 大学ができること、なし得ることは、機能分化と再編統合の下で、学士力の育成から高度な研究能力の涵養まで、それぞれに責務を果たし、それを通じて、リーダーの輩出の基礎的環境を用意する場となること
- 重要な今日的要件として
  - 異なる価値観がぶつかり合う「場」
  - 多様な知や意見のぶつかり合いとなる「場」
  - カリキュラムを通じてグローバルな経験が義務付けられるような「場」

## 「グローバル・リーダーシップ」(『一橋スポーツ』平成19年)

国立大学が法人化されてから、早くもほぼ3年が過ぎた。大学に個性と特色の発揮が求められる中で、本学も「アジア・ナンバーワン、世界オンリーワン」を標榜して前進を続けている。また本学は、その目標に沿って開拓すべき4つのフロンティアのうち、とくに学部教育については、世界に向けて広く「グローバル・リーダー」を輩出し続ける学府としての姿を、未来像として思い描いている。ここでグローバル・リーダーとは、国の内外を問わず、分野を問わず、レベルを問わず、それぞれの場での確かなリーダーシップを発揮する謙虚で魅力的な人間を指す、と考えたい。

如水会の江頭理事長は、つねづね「随所に主となる」という臨済録の言葉を座右の銘として挙げられている。この言葉について江頭理事長は、「主体的に行動し、周囲のことを理解してどうしたら人のためになるのかを考えて実行すれば、おのずと責任のある立場へ押し出され」てリーダーとなる、という読み方をされておられ、私はその解釈がたいへん気に入っている。私たちの年代では、リーダーというと(若い人達はよもや知るまいが)すぐにハイウェイパトロールのダン隊長とか、FBIのネスさんとか、ローハイドのフェイバーさんのような、知力も体力も断然人の上に立つ文字通りの強烈な指導者を思い浮かべることが多い。しかし、リーダーとかリーダーシップには、江頭理事長が説明しておられるようなことも含め、もっと多様な理解の仕方が許されるように思う。

強いトップダウンを遂行する力を備えたリーダーも当然に存在する。一方で、ボトムアップを適切に誘導できるリーダーがいてよい。組織を構成する人の集まりには、どのレベルでも、もともと多様な主義や主張が存在する。その中で、上位の階層の意も汲みながら特定セクションの意思統一に向けて調整の機能を発揮するのも、やはりリーダーの力であろう。異なる能力を持った人が、異なる分野と異なるレベルで、それぞれに力を発揮して組織やグループを牽引することは、いずれもリーダーシップの発揮ということにほかならない。このことは、ビジネスの世界だけでなく、スポーツの世界においてもなんら変わりはない。

一橋スポーツ人のすべてが、多様な世界に向けて多様なリーダーに育ってほしいと思う。そして随所に主となってほしい。我々の合言葉はキャプテンズ・オブ・ズイショ。ただそのとき、いずれの世界においても、またどんなタイプのリーダーについても共通に、「無私」の心意気という条件だけは欠かせない、ということを決して忘れてほしくない。

杉山武彦

## 課外活動の昔と今

杉山武彦（一橋大学長）

大学で課外活動のサークルに所属する学生諸兄姉は、その活動と日常の授業との間で、どのようなやりくりをしているのだろうか。

むろん、サークルごとに拘束の強さに違いがあろう。むかし私が所属した運動部では、少なくとも4時間目以降の授業には出席することができなかった。辛うじて、自分の所属するゼミの授業が行われる日にだけ練習に「公休」が与えられていた。つまりは、ゼミを除いて、まったくのサークル優先だった。

最初は抵抗を感じたけれども、いつしかそれは当たり前になっていった。サークルへの所属は個人の自由だから、不条理はなかったとも言える。いずれにせよ、午後の授業科目については、出席できないことを前提としての履修だった。振り返ると、当時は出席を厳正に要求したり出欠を採ったりする科目自体が圧倒的に少ない。先生が開講の日に年間の講義概要を述べた後、「それでは皆さん、また試験のときにお会いしましょう」と締めくくる授業もあった。また、ある語学の授業などでは、先生は自分で記入せよと言って学生に出席簿を回したから、学生はひさしぶりに出席すると、遡っていくつかのマルを書き込み、全体が「勝ち越し」になるようにきちんと調整した。大学というところが、学生が授業に十分に出なくとも、無事に単位を取得できる余地の大きい環境だった。

もともと、ある程度の自助努力はした。雨の日は練習が休みになったから、しっかりと出席して先生の顔も覚え、先生が口にしたこぼれ話や冗談も詳しくノートにとった。レポート提出や試験が近づくと、友人のノートを借用し、それができないときは図書館で適当な本を拾い読みして、講義の流れの空白部分を一応補った。その上で、本番では僅かな分量の自分のノートの中から平素の出席精励を印象づけることができそうな要素を探し出し、それをレポートや答案に最大限に盛り込むように工夫した。

そんなこんなで、昔はなんとかなった。しかし、昨今の大学の環境は学生に厳しく学業精励を求め、出欠管理もきわめて厳格化しているはずだ。昔のようなことは考えにくい。一方、サークル活動の側では、一定の時間帯にメンバーが集まって練習や稽古などをする必要は不変であろう。かりに履修するすべての授業への学生の完璧な出席が求められたら、サークル活動は相当に苦しい状況に置かれることになるだろう。いったい、時間の上で衝突するはずの二つの事柄を、いまの学生諸君はどのように両立させているのだろうか。これが、実態を把握していない私が冒頭に発した素朴な疑問にほかならない。

なにか解決の案を私が用意しているわけではまったくない。結局は、サークルと学生の自己責任において上手に乗り切ってもらうしかない。大学としては、サークルが学生の授業の受講を阻害する課外活動時間を設定することはあり得ないとの前提に立つのだが、その前提の現実性を問われたら返答に窮することは必至である。

それについても、個人的には、むかしの大学環境のおおらかさをただただ懐かしく思う、というに尽きる。