

(2012年10月18日講演)

11. リーダーの育成と大学改革

成城大学社会イノベーション学部教授 杉山武彦委員

本日は「リーダーの育成と大学改革」というテーマでお話するが、実はリーダーとか、あるいはリーダーシップそのものについて何か論ずることは私にはとてもできないので、実際には大学改革について、しかも自分が当事者の職務にあったときのことを思い出しながら少しお話をさせていただいて、そして最後に、多少ともこのテーマの関連のようなことが付け足せばよいなと思っている。

本日の内容は3部構成であり、イントロダクションとして「リーダーシップと大学改革の関わり」、2番目に「改革の政策と大学の対応の経験」ということで、大学改革として一体どのようなことをやってきたのか、それに対して大学はどういう対応をしてきたかを少し話させていただく。そして、最後に「大学改革を巡る現在の論調」ということで、いろいろな議論を少し振り返らせていただくことにしたいと思う。実は大学での業務運営を離れて2年になるので、自分としては忘却の快感を楽しんできたところに、今回の発表を通じて思い出さなければならぬことになったわけであるが、今どのようなことを感じているかというところからスタートする。

1. リーダーシップと大学改革の関わり

(これまでの大学改革とその帰結)

『中央公論』のことしの2月号の中に「大学改革の混迷」という特集があり、その特集の中で、国立新美術館の館長の青木保さんと東大の吉見俊哉先生との対談があった。「日本の大学の何が問題か」が議論されていたのだが、その中で吉見先生が、1990年代から現在までに至る大学改革を振り返って大づかみに整理されていて、大学設置基準の大綱化、大学院の重点化、それから国立大学の法人化、この3つが一番大きな大学改革の項目だったのではないかと、というとらえ方をなさっておられた。

大綱化というのは1991年、平成3年である。この時点では、私自身がまだ大学のことなどに関心をあまり持っておらず、後になって大学大綱化とは何であったかを知ったのだが、要はそれまで一般教育と専門教育というものについてはきちんとした区分があり、さらに一般教育の中を人文科学、社会科学、自然科学と3つの分野に分けて、それぞれどういう科目が置かれるべきかというような縛りが非常に強くあった。それを全部取り払って、学部教育のカリキュラムを自由に編成できることにした。それはそれで、当時のいろいろな

要請があり、前向きの自由化の一策であったようであるが、実際にはその後、私自身も経験しているように、その政策の意図に反して教養教育というものがどんどん圧迫され、軽視される、そういうプロセスが続いたように思う。

例えば私が所属していた一橋大学の場合でも、経済学部一般教育の純粋な数学の先生がおられて、その方が定年でお辞めになるころが近づくと、学部の中で、今までのように、その同じ系統の先生をもう採ることをしない。何をするかというと、他の大学の経済学部との競争を一番大事に考えるので、専門教育を充実させたいとなる。そうすると、統計学だとか、確率論だとか、経済の分析に役立つような数学をやってくれる人でなければもう採らないというかたちで、一般教養が圧迫された。私が所属していた商学部でも同じことが起きて、英語の先生たちが分属していたが、次の人を採るときにはビジネスイングリッシュの先生を採りたいとか、TOEFLやTOEICを受ければいいので、一般教養の英語は要らない、こういう意見が強くなっていった。そういうことがあり、大学の中の全体のカリキュラムよりも学部ごとの外との競争のほうが重視される雰囲気というのは、確かにこの大綱化から出てきたと思う。

それから、2番目の大学院重点化であるが、これは学部長のときにぶつかって、大変苦い経験をした。というのは、大学院重点化の大学の指定を受けると、研究科がメインになり、学部というのはそれに付属するものという位置付けになった。教員は研究科に所属し、学部へは出向するという考え方になった。それで、今までの学部のときに比べて2割ほど予算を増やすので、各学部ごとに重点化を進めるかどうか決定せよということであった。一つの大学の中でも学部ごとに早い遅いがあったが、一橋大学の場合は経済学部が真っ先に手を挙げて重点化し、翌年に法学部が手を挙げて重点化した。商学部は、やや慎重に、最初のうちは学部を重視したいと言っていたが、その後、手を挙げて重点化した。そうすると、予算は増えるが、当然のことながら大学院大学として、中から上がってくる学生だけではなく、広く日本のほかの大学から来る学生も受け入れるということで、定員も枠を拡大して積極的に受け入れよということになる。

それで定員を充足しないと具合が悪いということで、無理やり、これはちょっとまずいぞと思いつつも、かなりの枠を増やして試験の点数の低い学生を採った。ところが、その結果、完全にゼミが停滞した。というのは、例えば原典購読のようなことを進めると、無理して入学させた人間に割り当てると、当然他の学生と同じように進めてくれるのかと思いきや、いきなり逐語訳から始まって、5、6行やっていると1時間があつという間にたってしまうという状況すら出てきて、ゼミの進行がものすごく妨げられたという記憶がある。そのようなことで、大学院重点化というと、あれが大学改革だったのかということをも真っ先に思い出す。

それから、3番目の国立大学法人化については、この後少し詳しく報告をさせていただ

きたいと思っている。さて、吉見先生は、自由化と市場原理の導入というのが、この20年間の大学改革の内容であったと言っておられる。そして、その結果がどうであったかについて、吉見先生ご自身は、大学内の部局の間での縦割りがむしろ固定化され、強化されたのではないかとされている。これはわたしも今申し上げたように非常に思い当たり共感を持つところがある。それと同時に、吉見先生が、そういう縦割りの固定化と強化で教養教育が非常にシュリンクしたということに関連して、大学の根本というのは専門知と哲学の対抗的複合であるとカントが言っていたのだということを紹介しておられたことが興味深い。そういう観点から見ると、少なくともこの20年間の大学改革というのが、非常に大きなところで誤算の面がたくさんあったのではないかと思う。

(人材像の描き出し)

ここでリーダーの育成という話との関係で少し「人材像」に関し確認しておきたい。この20年間の中で、例えば2000年11月の大学審議会答申、それから一番新しいところで文部科学省の「大学改革実行プラン」、こういう2つのものを拾い出してきて、その中で人材像をどのように表現しているかを確認してみた。国の競争力だとか、国が影響力を持ち続けるとか、あるいは存在感を強めていくとか、そういうことのために、国が科学技術の水準の高さとか、それを担う人材を必要としていることは自明であり、今まで国の中で、審議会にせよ、教育行政にせよ、人材の育成を非常に強調してきたことは間違いのないところだと思う。ただ、「人材」という言葉を使うときに、その中で意味されているものというのは、実はそのときそのときで随分違いがあるなということを感じるようになった。

例えば2000年の大学審議会の答申だと、「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」という表現になる。ただ、これは言葉としては問題ないが、具体的にどういう人を意味しているのかというのは、これだけでは分からない。それから、つい最近になって「大学改革実行プラン」では、「主体的に考え、行動できる人材」、「イノベーションを創出する人材」、「コミュニケーションできる人材」となる。確かに現在の日本の社会にとって、こういう人を生み出すことは大いに必要とされるのだと思うが、実は後でお話し申し上げるが、ここで意味しているこれらの人材というのは、どういうものと結び付けて話をしているかというと、「学士力の養成」である。学部の学生が、あるミニマムの力を持って出て行ってほしいというときにこの言葉を使っているのだが、この内容は今、学士に要求すべき水準よりももっと高級なのではないかとわたしは思う。人材というものの描き出し方というのがいろいろあり、そのいろいろの中身が、傍からは分かりにくいところがある。

（「リーダー」の理解のバリエーション）

いま人材という言葉の側から見たわけであるが、次に、「リーダー」という言葉を今まで我々自身がどのようにとらえてきただろうかと振り返ってみると、これもまた随分バリエーションがあったのではないかという気がする。これは全くわたしの独断であるが、卓越したリーダーとか、少数精鋭のエリート、これは国や社会を率いる人物ということで、これを「リーダー」と表現することは、場合によっては当然あり得る。しかし、ほかのところで「リーダー」という言葉を審議会の答申や教育行政の中で使ったときに、コンテキストから言って決してそういう人たちを意味して使っている言葉ではなく、むしろ高度専門職の人材、「多数精鋭」と書いてみたが、例えば法曹、あるいはビジネスエリート、高度の情報関連技術者、それから先進の各領域における研究者、こういう国の競争力を支える高度専門職を「リーダー」という言葉で使っているときもかなりあったと思う。

一方、「リーダー」という言葉のまた別の捉え方を、「随所の主」という言葉で表現した。これはよく分からないと思うので、レジュメとは別に雑文を付けさせていただいた。一橋大学にいたときに、学内で2007年の『一橋スポーツ』に「グローバル・リーダーシップ」という短い文章を書いたもので、リーダーということに関しては、もう亡くなったが当時の如水会の江頭理事長が、「随所に主となる」ことが大変良いことなのだということを言われていたことに触れた。「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」てリーダーになる、こういう考え方を言っておられて、これをわたしは大変気に入っているのだと、こういう書き方をした。要は自分の置かれた立場をわきまえて行動するというので、国・社会を率いる人物というような意味の使い方のリーダーではないが、いろいろな機関だとか、いろいろな組織の各レベルの中において、各レベルの意見をまとめ上げる、あるいは引っ張っていく、そういう者もやはり、紛れもないリーダーということの範疇の一つではないだろうか、ということを書いてみたわけである。

他方で、今までの大学教育の批判をする人たちは、大学を卒業するなら最低限の、ある程度の力を付けて社会へ出てこいという。ミニマムを身に付けた人材であり、その中からリーダーが出てくることもあるわけで「リーダー予備軍」と書いたが、そういう学士力を修得したものをリーダーと表現している場合すらある。ということで、「リーダー」とか「人材」とかという言葉・表現にいろいろ違いがある、ベクトルが随分違っているようなケースもあるのだということを確認して、あとの話に進みたいということである。

実際、人材に関して、いろんな人がいろんなことを言っているが、少し拾い上げてみると、レジュメでは寺島さん、中嶋先生、清水先生のものを挙げている。大体において、国や社会を率いるリーダー、少数精鋭というような人を意味しているようである。寺島さんは、「さまざまな課題を粘り強く解決していく力を持つ人材」と書いてあるし、寺島さんの

考え方からすれば、多分国のリーダー、社会のリーダーというものを念頭に置いて、人材論を展開しておられる。中嶋先生の場合には、要は人材と言うときには、スキルだとか、資格だとかを持っている単なる専門職業人を意味しているのでは困るので、それを超える人材なのだということであるから、これも同じような意味である。それから、東大の副学長の清水さんの場合には、これははっきりしていて、高度な専門知識と理解力、洞察力、実践力等ということである。

このグループに対して、例えば産業界で、村田製作所の牧野常務が新聞紙上で、「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」と言われており、このニュアンスは、必ずしも本当のトップ層の人のことを意味して言っているわけではないという感じがする。それから、大阪工業大学の井上学長は、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ということである。あるいは日本政策投資銀行の橋本社長になると、専門知識は社会に出て仕事をしながら身に付けばよいのだとしており、せめて自分で課題を見つけ、解決しようとする力のある人材ということで、これはミニマムに近いほうのレベルになってくる。このように、いろいろな考え方で「リーダー」とか「人材」という言葉を使ってきていることを確認した上で、次に進ませていただきたいと思う。

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)

ここからは、過去の大学改革について、わたしの理解する限りで少し話をさせていただきたいと思う。わたしの場合、大学改革というものが進展していることを意識し始めたのは、平成12、3年の学部長が終わるころである。それまでは、自分の研究やゼミナールのことだけに関心があり、正直、大学の運営とか大学のあり方とか、高等教育のあり方、そういうものについてはほとんど考えたことがなかった。そういうことをあまり人前で言っただけではないのだと思っただけで、そうしたら、当時国大協で非常に中心的に活躍をされていた岐阜大学の黒木学長が何かのところに書いておられたが、「この職に就くまでは高等教育のあり方や大学の運営について全然考えたことがなかった」と言われていたので、わたしは非常にそれを聞いて安心した。

わたし自身が、後から振り返って、大学の改革はどうしてこれほど強く求められるようになったのだろうかを考えてみて、もっともだなと思うことがいくらかもある。その一つが、1960年代から90年にかけて、ちょうどわたしがそうであるが、若者がほとんど問題意識を持たずに大学に進学した。白状するが、大学へ行くということは当然のことのように思っていて、大学に入って何をなさなければならないとか、特別の問題意識を持つ昔のエリートというのとは全然違って、ともかく行かなきゃまずいから行くのだというように、これ

がほとんどの学生が、少なくとも昭和30年代の後半からはそうだったと思う。それで、大学の大衆化、あるいはレジャーランド化というようなことがこのころから言われ始めたと思う。大学の教員の側も、もちろん中には教育に熱心な先生もおられたが、多くの場合、研究に関しては非常にシビアで一生懸命なさる方でも、教育のほうは楽しみながらやるというような姿勢の方が大変多かった。

それで、もう少し自分自身の記憶で大学のころを振り返ってみると、やはり具合が悪かったなと思うようなことがたくさんある。例えば部活動優先の学生生活ということで、文化系の場合には授業に出るということは別段そう要求もされていないし、自由に休んで、時間を自由に使っていた。お配りさせていただいたもう一つの雑文に、「課外活動の昔と今」ということで、これはある奨学金の財団の雑誌に寄稿させていただいたものである。昔も今も、ほとんどの学生が課外活動のサークルに所属しており、そちらのほうでも非常に時間を取られている。授業にもきちんと出ているとしたら、その人間は眠れないようなスケジュールになるはずである。わたしなどは、自分のころを振り返ると、ここに書いたように、「午後の授業など、おまえ、出てはいけないのだ、きちんとグラウンドへ出て来いよ」と言われて、そういうものなのかと思って、雨の日以外は午前の授業だけ出て、午後はグラウンドだった。それで、「ゼミだけは必ず出ろ」と言われた。ここにも書いたように、それはうまくできたもので、欠席を続けていても、次の回に、雨の日に出ていくと、出席簿を先生が配ってくれるものだから、その出席簿に、前のほうにも○を付けて帰ってくる。そうすると、全体で数はきちんとつじつまが合ってしまう。

それから、先生のほうも全然学生が出てくることを予定していなくて、最初の授業のときに2、30分ほど施政方針演説をやって、それが終わったときに、「それでは、皆さん、試験のときにお会いしましょう」と言う先生もおられた。したがって、成績の管理とか、成績の付け方などというのはもう教員ごとに自由自在であり、いろんなケースがあった。大変にルーズだし、自由奔放であったと思う。同じ名前の付いている科目でも、それを担当する教員によって中身はもう全く違うことはいくらでもあったということである。そのようなことで、かつての大学の実態から考えても、やはり、あれはちょっとまずかったかと思うことが非常に多い。

その一方で、懐旧の念というのもあり、そういう先生方の中に、20分必ず遅く来て20分早く帰ってしまう先生であるが、あの授業は面白かったなと思出すものがあったり、それから圧倒される授業などというのもある。さっぱり分からないし、教えようなどという気持ちを全然持たずに学部学生に向かって講義をしている先生がいて、それを茫然と眺めながら、何でこのようなすごい頭になるのだろうかと感心させられるような人もいた。それから、つまらない話を材料に挙げて恐縮であるが、昔は大綱化の前であるから、例えば体育講義などという科目が必ず置かれていなければいけない。そうすると、先ほどの状況

であるからサボってばかりだったが、試験は受けなければいけない。試験問題が黒板に書かれると、「プラトーについて」とあった。プラトーとは練習曲線とやらで、きっと授業ではやったのだと思うが、何しろ授業には出ていないのだから何も分からないで、どうしようかと思っていたら、隣の学生から何か紙を渡された。その紙を見て、黒板の問題を見ると、「あ、これ、答えだ、ありがたいな」と思って、それを書いて提出して優をもらった。これは良いことではもちろんない。良いことではないが、おのずから大事なことと大事でないことを、中で区別をしてやっていたというような雰囲気もあり、昔の状況も悪くはなくて、ゆとりとだらかさがあったなという気がするわけである。

しかし元に戻るが、総合的に、これはとんでもない状況であり、反省しなければいけないことは確かである。果たせるかな、大学の批判というのが次第に拡大してきた。平成10年から11年のころ、たしか文部大臣が町村氏だったと思う。当時の文部省の大学課長さんが、国立大学の法文系の学部長を集めて開く全国会議のときに話をされたことを、わたしは鮮明に記憶している。「今皆さんは、皆さんが考えておられるはるかそれ以上に、大学に対する風当たりが世の中で強くなっていることをよく認識してほしい」と言われたのを覚えている。確かに先ほど申し上げたような状況を積み重ねてきた結果として、社会の背景との擦り合わせもあり、具合の悪い点がたくさん出てきたと思う。

(社会的背景、従来の問題点、政策転換)

現在の時点で国立大学86、公立大学95、私立大学が599ということで、大学は780ある。これを10年前と比べてみると、国立大学は13減り、公立大学が21増えて、そして私学は何と103増えて、それで現在の780になっている。それで学生のほうが増えたかという、決してそういうことではないわけで、進学率は大きく上がってきたが、大学に進学してくる18歳人口は、ピーク時で205万人いたのが、現在ではもう120万人ぐらいに減ってきている。

一方で、学歴社会から往復型社会という表現が使われていたが、生涯学習需要というのが増えた。キャリア形成の中で、会社に何年間かいて、また大学に戻って勉強するとか、いろいろな異なる目的で勉強したいということに対してユニバーサルアクセスということで、行きたいときにはいつでも行けるような高等教育の機会を用意し、多様なニーズに対応した大学が待っていてくれるという状況を作ることが必要だというような考え方が出てきた。多様な学習機会の提供ということで、ここに至るまでに増えてきた大学が、皆同じように、学部の名称こそ片仮名を使った長いものがたくさん出てきたが、中身はそれほど変わらない。それではいけないので、各機関の個性と特色を明確化することが要請される背景が生まれてきたと思う。

当時を少し振り返ってみると、学長の石弘光氏が、法人化を進めるころにはちょうど国大協の中で副会長だったので、法人化をチャンスと見て皆頑張るべしという意見を展開し

ておられた。その石先生が、法人化より5、6年前からよく言っておられたが、社会の背景だけではなく、大学自体の制度として非常に具合の悪い点がたくさんあり、大学の組織や人事というのは、少なくとも国立大学について言うと、非常に硬直化していて、招きたい人をよい待遇で招くということすら全くできない、競争原理の欠落ということがある。これは個々人にとってのインセンティブが全く欠如した状態で、これでは大学の発展がない。それから、各教職員を評価しなければいけないが、そういう評価のメカニズム、評価のシステムというものも全く確立されていない。大学全体が、文科省のコントロールの下で、経営マインドが不在ということで、このままでは大学は崩壊するというようなことを言っておられた。そういう中で、実際の世界でも大学改革が大きく進んでいった。

そのころのことを後から振り返って整理してみると、天野郁夫先生が2008年に、『国立大学法人化の行方—自立と格差のはざままで—』という立派な著書を出された。その中で、「種別化」から「個性化」へという言葉でこのプロセスを整理された。もともと大学は、新制大学がスタートした1949年のときに、国の政策として、国立大学について言えば「種別化」が考えられていた。これは、まず各ブロックごとに総合大学、例えば北大や東北大、東大がある。その次のカテゴリーとして、県に一つずつ、教養教育に加えて教員養成の学部を置き、さらに幾つかの専門学部を置く、そして可能ならば医学部を置く、こういう形である程度の大きさを持ったものを県に必ず一つは置くとして、これを複合大学と称していた。それ以外のものを単科大学と呼ぶという種別があった。したがって、この種別というのは国から与えられたものであった。それが、先ほど触れさせていただいたような社会的な背景の中で、いよいよ大学の個性化が要求されてきたときに、1998年の「21世紀の大学像と今後の改革方策について」が出された。これには「競争的環境の中で個性が輝く大学」という副題が付いている。

この「21世紀の大学像」が1998年で、その次に、いわゆる遠山プランというものが2001年に登場した。遠山プランというのは、3つのことが基本になっている。1つは大学の大胆な再編統合、2番目が民間的経営手法の導入、3番目が第三者の評価による競争原理導入、これが骨子であった。この流れが中心になって法人化に至るわけであるが、法人化がなされた翌年に、今度は2005年に「我が国の高等教育の将来像」という答申が出て、7つの機能が示された。この将来像の特色は、初めて機能分化を財政措置で誘導するというのが併せ技で出てきたことで、これが私たちにとって決定的であり、従わざるを得なくなっていった。つまり、機能分化を、「ファンディング」という言葉が当時よく使われ、今でも使われるが、ファンディングで誘導するということであった。「種別化」から「個性化」への移行がここで始まったのだというのが天野先生の整理である。ただしそこには異論もあり、それはファンディングで無理やりつくられたものであって、まだこの段階では本当の個性化というものではないと述べる方もおられる。

(法人化の経緯、大学評価等)

法人化の経緯については、時間もないと思うのでざっと通り過ぎていくが、最初に1996年の行政改革会議で国立大学を民営化するような検討の指示が出た。1996年の行政改革会議で、当時イギリスで出現していたAgencyを参考に、大学のAgency化というような議論もここで出てくる。そこへ先ほどお話しした1998年の「21世紀の大学像」というのが出てきた。さらに、文科省は、それに対して2002年の段階で調査検討会議を用意して、「新しい『国立大学法人』像について」ということで、多少とも国立大学の意見をいろいろ取り入れながら議論を進めていったということである。

それで、1998年の「21世紀の大学像」では、文科省は国大協といろいろ相談しながら、独立行政法人化というのは避けようというトーンで最終的に答申ができ上がっている。しかし1998年の中央省庁等改革推進本部で再度法人化の要求が出てきて、文科省も何らかの形態変更は避けられないということで、調査検討会議を起こして、その中で通則法による法人化はやめて、別の形による法人化というものを目指すという形になったわけである。そして、2003年に国立大学法人法等が成立して、2004年、平成16年に国立大学法人に移行した。当時の河村大臣が、文科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であると宣言したわけであるが、これが実際には後で満たされなかった。実はこの約束が守られなかったことが、後に国立大学にとっては大変大きな負担になっていった。

このプロセスについて広渡清吾先生が、ある文章の中で、法人化は「大学をよくするために構想されたのではなく」と書かれている。「もともと大学経営の効率化と教職員の非公務員化を図るために進められたのであり、行財政改革の一環という色彩が極めて強かった。そのときに独立行政法人化という最悪の形態を国立大学法人ということで、文部省と国立大学が相談をしながら別の形にして、国立大学法人であって独立行政法人ではないという形に導いたということが事の本質であろう」と、このように言われている。

でき上がった法人化の姿は、学長を中心とする役員会有り、それに教育研究評議会という学内の人間から構成されるものが関わる形ででき上がった。業務運営に関しては、経営協議会というものを設けて、そこに学外から半数以上の委員を置くことになった。そして、監事を別途設けて、その監事が大学の運営に関して監督機能を果たすということで、文科省に向かって大学の内容を報告し、あるいはいろいろな提案をするという形、これが全体像ということである。それと同時に、遠山プランで第三者による評価が求められたので、これが国立大学について言えば、国立大学法人評価委員会が実施するところの国立大学法人評価であり、1期間を6年ということで、ここに中期目標を与える。そして、その与えられた中期目標に対して、大学側が中期計画を立てて提出する。この計画を6年間推進してみて、最終的にそれがどれくらい達成されたかを評価して、次の期に対する予算の配分等にこれを反映すると、このような形で進めていった。

その後、大学評価全体で見ると、国立大学については、今申し上げた国立大学法人評価ということであるが、一方で、国公立大学のすべてを対象にして認証評価というものがある、その後付け加えられる。この認証評価には、機関別認証評価と専門分野別認証評価があり、大学あるいは高専に対して機関別認証評価、専門職大学院に対して専門分野別認証評価となっている。それぞれ7年以内ごと、5年以内ごとに、つまり、7年に1回は自分のほうから手を挙げて評価してほしいと言って評価を受ける。専門職大学院だと、5年に1回は自分のほうから都合のよいときに手を挙げて評価を受ける。いずれにせよ、すべての大学がこの形で評価を受ける。なお、国立大学法人の場合には、6年というのが計画期間ではあるが、毎年、業務運営の実績についても評価がある。

認証評価とは一体どのようなことをやるのかということ、目的、研究組織、それからどういった教員が何人そろっているか、学生の受け入れはどのようにやっているか、どういうカリキュラムで、どういう教育をしているか、その成果をどのように把握しているか、教室はきちんと整っているか、学生支援についてはどうやっているか、教育の内部の質を保証するシステムがどうでき上がっているか、財務基盤は安定しているか、それらを社会に対しても発表せよと、こういうことがある。実は大変な分量の資料を提出しなければならなかった。同時に、大学の質の保証を社会に対してははっきり打ち出すという考え方で、当時の規制緩和の流れと同じで、事前の評価はある程度必要であるにしても、これを緩くして事後のチェックを厳しくするという形で流れができた。したがって、設置基準が非常に緩くなっていった、新しい学部、新しい学科、そのようなものが作りやすくなった。新しい大学も作りやすくなった。これが、現在までの流れであったかと思う。

(大学改革の要求への対応)

次に実際に行われた大学改革である。ここから先は所属した一橋大学の事例となるが、現実に大学はどこの大学も同じようにいろんなことを考えて、その大学として固有の反応をしたと思う。各大学はまず個性を発揮せよと言われた。先ほどの「我が国の高等教育の将来像」で示された7つの機能は参考までに挙げたと述べられてはいたが、実はどれかを選んではっきり示せというプレッシャーが存在した。一橋大学の場合には、例示の最初から2つ、「世界的研究・教育拠点」、「高度専門職業人養成」を選んだ。それぞれ自分がどこに合うかを各大学は表明する必要に迫られた。例えば体育だとか、芸術だとかとなれば、「特定の専門分野の教育・研究」となるだろうし、それから、地方の国立大学の場合には「地域の生涯学習機会の拠点」とか、「幅広い職業人の養成」とかを適宜選び取った。

一橋大学の場合には、「総合的教養教育」も非常に入れたかったが、3つは選べない、2つぐらいを言えということであった。ところが、後になって、平成21年からであるが、7つのうちから自分の大学が大切と考える4つを挙げよということになり、さらに、毎年の

概算要求のときに、その概算要求の項目がその4つとどのように結び付いているかをきちんと書いて提出せよということになり、随分これもまた誘導的だなという気がした。

それから、理念とか目標とかを常に用意しておいて、事あるごとに言うて回ることが非常に必要だということになった。そこで、例えば研究教育憲章などというものを作って、一定のキャッチフレーズを用意する。それから、ビジョンの提示が必要となる。これは、財務的な基盤を早く作らないと大変だということで、経済界に寄付をお願いする際に、どういう教育や研究をするのかを説明するためのものである。大学としては初めての経験であるが、博報堂などに発注して、それでフロンティア・フォー・ファウンデーションなどという名前を付けてもらって、4つのフロンティアを大学としては目指すのだとした。1つは、学部教育などを念頭に置いてグローバルリーダーを輩出する拠点たることを目指す、2番目に大学の研究サイドとしては、社会科学の先端的研究拠点を目指す、そして3番目に専門職を育成するものとして、世界に通用するプロフェッショナルビジネススクールになる、最後の4番目にグローバルハブとしての研究教育拠点というのを打ち出した。このような言葉を使って大学の性格を示そうとした。

他方で、教育関係の対応で言うと、これも随分いろんなことを6年間の間にやった。一つは、これもどの程度の意味があったのか今となると分からないが、学生による授業評価ということがあった。それ自体は早くから採用されていたが、この段階では以前のレベルとは全然違っており、すべての科目について学生による授業評価を実施して、その結果を学内の至るところに自由に閲覧できるように、食堂にも置くし、図書館にも置くし、全教員の全科目に対する学生の評価が簡単に皆に見えるようにしたということである。数字だけではなく、わざわざレーダーチャートなどを作って、8項目ぐらいの評価基準がある中で、その先生ごとの結果を見やすいように示す。そのときに、なるほど教え方のうまい下手はあるものだなと思ったが、ある先生は、どの年のどの科目を見ても、広々としたクモの巣みたいなものが張られて、素晴らしい評価が出ている。それに対して、我々が横から見ている、よく勉強してよく研究していると思う先生でも、授業の評価は金平糖みたいに小さなチャートになっている。だが、それを学内全体に張り出したので、そのうち皆あまり興味がなくなってしまっただけでなくなったというのが現在の状況だと思っている。

それから、ファカルティ・デベロップメントなどというのも随分熱心にやった。また、先ほど申し上げた成績管理、これはやはりきちんとしないと具合が悪くなった。特に海外留学との関係ですべての科目について、この科目はどういう科目であって、何をマスターすればこの科目を勉強したものとみなされるのかという基準をすべて書いてもらって、それに対して成績はこういう分布で、このように付ける、というような枠組みを作り上げた。加えて、当然のことなのかもしれないが、アドミッション・ポリシーというものも要求された。入学者にはどういう人に来てもらいたいのか、どういう方針で、どういう教育

をするから、それで受け入れるのだということを示せと言われた。現在ではこれが3つに増えて、アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、それからディプロマ・ポリシーということで、学位の与え方とか、そういうことまで、すべての大学がそういうものを大学案内などに載せていると思う。

それで、シラバスの整備も必要となった。これは昔ならば講義要綱と言われていたもので、昔は、それこそ教員ごとに千差万別だった。詳しく書く先生もおられるし、たった1行、学生が出てきてから相談すると書いてあるだけで、もう後はお互いに授業の場で決めるという程度のものもあった。だが、それはいけないということで、現在では半期の授業15回分に、第1回目はテーマは何で、そのときの参考文献は何、第2回目は何、第3回目は何、そういうことを全部15回について書き上げたものをシラバスの中に組み込む。そして、何が目標で、何を要求するのか、そういうことも全部書く。しかも、その書き方として、これこれを教えるとか、これこれを講義するとか、そのような書き方をすると必ず教務からクレームが来る。こういうことを学ぶとか、こういうことをやってみるとか、学生の側からの表現にしてくれということが要求され、結果として今のシラバスというのは作成に大変な労力を要する膨大な内容のものになってきていると思う。それから、カリキュラムも大いに変わった。そのほか、学生に対してキャリア支援、インターンシップというものを用意したり、学内奨学金制度を導入するなど、このようなことをおそらく各大学でそれぞれに、大急ぎでいろいろ手当てをしてきたと思う。

それから、大学としてどういうことを研究、教育するのかを明確にせよという要求を常に行政側から言われたから、では長期研究戦略というものを作ろうと考えて、要はこの大学は何をやっているのかを社会に見えやすくする「可視化」ということを考えた。一橋大学の場合だと、3つの研究テーマがあり、1つは「グローバル化に対する経済・社会の対応」、第2番目は「環境・資源問題に対する社会・経済の対応」、3番目は「人口構成が引き起こす問題に対する経済・社会の対応」といったように、非常に大づかみな表現をした。しかし、この3つを用意しておく、もともと各教員はばらばらにいろんな研究を個人の関心に従ってやっているわけであるが、その各教員をそれぞれのテーマの中に引き込んでくることができる。そういう形で体制を作って、科研費などに申請して、こういう大きな上位の研究テーマ、それから一橋大学が得意とする2つの研究手法というようなものを併せて提示するようにした。これが大変功を奏して、科研費の獲得率では7、8年トップを続けている。こういう技術的なことが非常に対応として重要になることもよく分かった。

全学的な研究体制の構築ということでは、学際的にも連携するし、それから産官学の連携もするし、役所とか、他大学とか、あるいは外国の機関とか、そういうところとの連携を進めて、一方で基金を作って、それを奨学金に運用するとか、そのようなことをやって

きた。一方、研究・教育のほかに業務運営というのが非常に重要とされていたので、早速に広報戦略室を作って、英語でいろいろ海外にも情報を流すようにした。これも後から考えると書類ばかり作って大変だったし、借金する気もないからあまり意味がなかったのに、格付けの審査などというのも受審した。私自身も面接を受けたりして一生懸命やったが、格付け会社も商売であるから、いいランクをくれた。また、海外にリエゾン・オフィスを作るということもやったし、契約教員制度も作った。今までやっていなかった職員の海外派遣として、トレーニングに随分出すようになったが、これは大変良いことだったと後から思った。それから、国際化への対応がやはりどこの大学にとっても重要なことになったので、国際戦略本部というものを設置した。教職員の個人評価、これも抵抗は非常に強かったが、ゆるゆると始めて、現在はもう完全実施されている。広報誌も幾つか作って発行した。

国際化についてだけ、最後に付け足しておく、もともと一橋大学の場合は比率的には留学生が多かったが、それをさらに一層増やしていくということで、また学生を海外に出すほうをもっとやらなければいけないということで、海外の大学と学生国際交流協定というものを結んで、語学研修のプログラムをたくさん用意して、なるべく多くの学生がそれに乗かって外に出ていくようにしている。そのときに、先ほどの基金を補助として学生のほうに付けるということをやった。それから、外から来る学生が勉強しやすいようにということで、短期の留学生については短期プログラム、58科目を英語で用意して、これでいろいろ勉強してもらおう。さらに、当時はスタートしたばかりだったが、留学生が4年間英語の科目だけを使って単位を取得して卒業できるように、学士課程国際プログラムと名前を付けて用意する。そういうところまでは、ふうふう言いながら、ともかくやってきたという経緯がある。

(大学側の感想・評価)

そういうものに全部努力してきた後で、この大学改革というものを振り返ったときに、大学側はどういう感想を持ち、どういう評価をするかを少し述べさせていただく。法人化後は、財政的な枠組みというのは、運営費交付金、学生納付金、外部資金の3つから成り立っている。一橋大学の場合年間100億円であるが、運営費交付金が60億円、学生納付金35億円、外部資金が当初は2億円ぐらいで今は5億円近くなっていると思う。この運営費交付金が、実は先ほどお話ししたように、河村文部大臣はこれをきちんと手当で言ったにもかかわらず、すぐその翌年、この制度が始まった後であるが、行財政改革という考え方から、運営費は全く理由なしに無差別に1%ずつ毎年減らしていくということになった。そうすると、一橋大学の場合だと60億円の1%ということで、6,000万円、ということは、中堅の教授の給与が1,000万であるから、毎年6人ずつ減らしていかなければいけないとい

う、単純にはそういう勘定になり、これは大変苦しいことであった。

それで、運営費交付金を減らして、国側としては、減らした分は競争的資金に回したという。そして競争的資金の袋をぶら下げて各大学に示しながら、それぞれの領域の研究で優れたものはないかと言って、公募を出す。そうすると、各大学が、自分の個性と、自分の力に応じてそれぞれに手を挙げる。そこへ、この競争的資金を分けるのだから、国側から見ればきちんと高等教育の資金は総額として維持していると、こういう言い方になる。しかし、それは大学側から見ると全く意味が違って、今までやってきたことは今まで通りやらなければいけないし、手を挙げないと、何で手を挙げないのだと言われるから手を挙げる。そうすると、仮に獲得できたとすれば、それは、その手を挙げたプロジェクトを実行するために使わなければいけないわけであるから、従来のものに使える金ではない。そうすると負担は、大学側から見れば完全に純増でしかない。

そこで、一つ変わったものを紹介する。戸田山和久氏という方が、IDEの2005年11月号に投稿したものである。IDEという雑誌はきわめて固い雑誌であり、文科省のOBや大学関係者が書いている雑誌であるが、そこでよくこうした論稿を採用したなど敬服するが、「「新やかん」41世紀におけるご隠居と熊さんの会話」というのが、ある号に掲載された。

つまり41世紀の時点で、ご隠居と、それから熊さんがこのような会話をしている。熊さんが飛び込んできて、ご隠居に、「また古文書の研究ですかい」と話し掛けた。ご隠居は、「そうじゃ、もう我々がほとんどのことは解明してしまったので、今は21世紀ごろに滅びてしまったニポンを調べていて、ニポンは海底に沈んでいるが、そこからこのごろ遺跡がたくさん発掘されるようになった。その中に、少数の老人と多数の若者が一緒になって遺体が出てくるのが、いろんなどころにある。これはダイガクと呼ばれていたらしい。わしが見るところでは、それは宗教団体で、ダイガク教団だったのだ。それが、どういう訳か知らないが、一時期はたくさんあったが滅びていった。このダイガク教団というのを調べてみたところ、そこには「オカミ」信仰というのがあり、オカミというのが教組のようだ。それに対して忠誠を誓わなければいけない。このオカミいうところが非常に難しく、いろいろ命令してくるのだが、それがしょっちゅう変わる。しょっちゅう変わって、なかなか意味がよく分からない。しかし、オカミを怒らせてはいけないというので、教養部というものを献上してみたり、あるいはシラバスという教典を一生懸命編さんして、そういう無駄な努力の中で自分から疲弊していったようじゃ。ここにちよくちよく出てくる「法人禍」というのは一体何かと言うと、これはオカミが使わした魔物だという解釈をすると一番よろしい。一時期の、2004年ごろのダイガク教団の文書が続々と出てきているが、どれを見ても、「法人禍」恐るべしとか、恐るるに足らずとか、「法人禍」と徹底的に戦えとか、いろんな言辞が出てくる。

ここに書かれている「もんかしょう」というのは何ですかいと熊さんがご隠居に聞くと、

「そこなのだよ。それは今我々の仲間が一生懸命調べているが、ついに何をしていたのかよく分からん代物が、この「もんかしょう」というものなのじゃよ。ただ、わたしの見るところでは、オカミの怒りを鎮めるために、ダイガク教団に踊りだとか芸能だとか、それを奉納させるための指導・指南する、そういう役目を担っていたようだ。それが証拠には、ダイガク教団の中で下級祭司というのがいろんな文章を書いているが、その下級祭司の不満がたくさん述べられていて、「執行部は「もんかしょう」に踊らされてばかりいる」と書いてあるから、やはり踊りの先生だったのじゃろう。それから、このダイガク教団が減びるのに対して最終的な役割を果たしたのは、その法人禍が従えてきた怪物がいて、これを「ヒョーカ」と呼んでいた。このヒョーカというのは一種の審判をする怪物のようだが、その怪物が、困ったことに自分で何を評価していいかわからないままに評価をするという怪物だったようじゃ。そこでダイガクは、どういうことを聞かれても、裁きが軽くなるように技巧の限りを尽くした報告書をうずたかく積み上げて、ついに滅びてしまった」と、こういうストーリーが記述されている。これは随分勇気のある方だし、面白いと思うが、これを読んでいると、はたとひざを打つところが、大学側からすれば非常にたくさんあるので、このようなものを紹介させていただいた。

3. 大学改革を巡る現在の論調

(現在の論調)

その後、わたしは2年間の「忘却」があるから、現在の段階では大学改革というのはいまある程度終わったのかと思っていた。ところが、最近になって注意して見始めたら、相変わらず大学改革の議論は非常に盛んである。しかし、そこで気付くのだが、それこそ6、7年前、あるいは10年前と比べて、必ずしも議論が収斂したり、発展したりということがあまりなく、ある意味では同じようなことを繰り返し議論しているという印象が非常に強い。むしろ議論が発散しているような印象すらある。

最初にことしの6月に「大学改革実行プラン」という文科省が出した文章を見ると、そこでは、大学改革をさらに有効に進めていくために実行期間を設けて、改革始動期、改革集中実行期、それから評価・検証、改革の深化発展などと割り振りをしている。2つの柱というものを設けられており、一つが、「激しく変化する社会における大学の機能の再構築」、もう一つが、「大学のガバナンスの充実強化」である。この第一の柱の中に一つの方向性として、グローバル化に対応した人材育成について書かれているが、後で中身について少し触れるが、その内容は従来と同じことの繰り返しのよう気がする。

それから、野田首相を委員長とする国家戦略会議では、この中に5人の民間議員の方がおられて、この5人の民間議員の連名による提言として「次世代の育成と活躍できる社会の形成に向けて」が2012年の4月に出されている。その中に「人材の育成確保の柱として」

ということで幾つかの項目が述べられている。1つは、日本が世界に対してこれから必要となる人材を輩出できる国へ飛躍していく必要がある、そのためには、人材といってもいろんな種類があり、その層の厚みを確保しなければいけないとしている。そして、大学が人材を育成していくために自立するような支援、つまり財政支出を充実せよとしている。それと関連して、今国立大学に対して向けられている運営交付金と私学助成にもっとめりはりを付けるべきであるとも主張している。

ところが、この国家戦略会議の提言に対して、立命館大学の総長・川口先生が、本年5月の日経でコメントをされている。これを見ると、川口先生がこの提言のうち評価した部分というのはわずかであり、それは人材育成を階層別に分けて、それぞれ独自の課題を提起して、これまで人材というとすぐエリート育成を言ってきたのに対し、そうではなく中間層の厚みの確保を言った点がよいとしている。それは地域を支える中小企業の人材育成であるが、それを戦略的に位置付けた点が評価できる。しかしながら、この提言のほかのところを見ると、層の厚みの確保というところで大学の統廃合の促進を含め、高等教育の抜本改革と言っているが、めりはりの効いた再配分とか統廃合をやるとすれば、まず廃止されてしまうのは地域を支えるはずの地方の大学であって、それでは中間層の厚みの確保と先ほど言ったことと両立しないではないか、矛盾がある、このような批判を展開されている。さらに返す刀で、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ということまで、川口先生は言われている。

本年8月になって中央教育審議会が「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」という答申を出した。そこに「生涯学び続け、主体的に考える力」とあるが、ここに書いてある「答えなき問題に解を見出す能力」とか、「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」、「持続的な学びに基づく想像力と構想力」、「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」とあり、これらは本当に必要だし、結構なことだと思う。しかし、実はこういう言葉を使いながら、それを何に向けているかということ、先ほどの「学士力養成」と結び付けている。学部の学生の学士力養成と言うとき、もう一方での議論では、もっとミニマムな読み書きそろばんのある程度のレベルの達成を想定しているはずである。私自身もミニマムの読み書きそろばんプラスアルファの教養というぐらいが、せいぜい学士力として要請する内容だと思うのだが、答申を見ると、これが一足飛びにこれからの日本を引っ張ってくれる、まさに国や社会を率いるリーダーに必要な資質と対応するかのような書き方と結び付いてしまっているということで、議論がだいぶ発散しているのではないかというのが、わたしの印象である。

(結論に代えての論点提示)

最後に、結論に代えて論点を3つほど挙げてみたい。1つは、財政支援に関して、本当

に選択と集中を進めるのか、それとも均霑を考えるのかという問題が依然として重要な論点として残っていると思う。去年の6月に、国大協の主張『国立大学の機能強化——国民への約束』ということで、国立大学が果たしているリージョナルセンターとしての機能、ナショナルセンターとしての機能というようなものを書き上げて、そして国立大学が全体として非常に重要な役割を果たしていることを強調した一種の広報が、国立大学側から出されている。そこに書かれている文言で、要は国立大学が一丸となって連携・協力をして、こういう機能を果たしていくという宣言を出している。これは広渡先生が書かれた論評によると、「国立大学群の団結による、総ぐるみの生き残り戦略」と言っておられる。

しかし、わたしが自信を持って言えるのは、国大協が「国立大学が一致団結して一体となって」ということを表現しても、絶対そのようなことはなく、今それぞれの国立大学は自分のことだけで精いっぱい、一致団結して何かをするなどということは全くあり得ないと思う。国立大学が全体として何か今までと同じ状況で乗り切っていきたいという考え方は多分成立しないのではないかと思う。一方で、選択と集中が有力な議論であるとしても、一方で、一つの県に一つずつの国立大学があるというのも決してわるいことではなく、立派なことではないかとも思う。そういう意味では、国は全体の財政支出をもっと多く高等教育に当てて、その恩恵が各大学に均霑するような議論が出ても不思議はないかという気が、一方ではする。

次に、同じようなことであるが、あらためて、高等教育への財政支援は十分なのか否かということである。これについては、去年の6月であるが、私立大学連盟、私立大学協会、それから日本私立大学振興協会という3つの、私立大学がそれぞれに作っている協会の連合体である私大連が、「21世紀社会の持続的発展を支える私立大学」ということで、私立大学の立場から一定の主張をされている。私立大学は、数は先ほど申し上げたが、大学数で76.8%、学生数で言うと全学生の73.5%、大学院生だけでも3分の1を超えて私立大学が担当している。これが例えばアメリカを見ると、私立大学の学生というのは30%に過ぎず、ほとんどは州立大学が占める。ドイツに至っては、私立大学も増えてきてはいるが私立大学の学生数は全体の5%で、そういう意味では、日本はそこからは随分離れた状況が現在出来上がっている。しかし、現在国が高等教育に支出している金額というのは全体で、国立大学法人への運営交付金も含めて1兆2,000億円であるが、そのうち私立大学への助成は3,200億円ということで、これは一つの考え方としては、少なくとも7割を超えるような私立大学から見れば、あまりにバランスを失っているのではないかということになる。

教育全体に対する日本の財政支出を考えてみると、GDPに対して3.5%というのが現在の教育に対する支出である。それが欧米では、OECDの平均では5%である。日本が3.5%というのはかなり低いという苦情が教育界からは上がる。しかし、それに対して、財務省の発言などを見ると、教育対象の人口をきちんと考えなければいけないとして、1人当たりで

教育対象になる人口を比べてみると、OECDの平均の日本は0.7、つまり対象になる人口が少ない、その人口で勘案すれば、実はOECDの平均の5%に0.7を掛けると、実に具合のいいことに3.5%という現実の数字にピタリと合うものであるから、決して低くないと言っている。国がOECD平均の5%にまで教育費を上げようとする、それは7兆円を意味しており、その7兆円を今本当に回すのかという反論が財務省側からはなされている。

それから、もう一つ、高等教育について言えば、今OECDが対GDPの1%である。それに対して日本は、その半分の0.5%である。やはり少ないではないかというのが、よく国立大学からも言われる。しかしながら、その出されている金額は、国立大学だけについて言うと、実はOECDのトップクラスのほうに対応するわけである。全体として私立大学なども含めて薄まるから0.5%であって、結果としてOECDの平均には及ばないという現実もある。だから、私立大学の側から言わせれば、川口先生が言われるように、乏しい資源を前提にくらめりはりを付けても効果は限定的であって、国家戦略会議のめりはりなどということをやったら、それは弊害をもたらすのではないか。そもそも私立学校振興助成法というのは、経常的な経費の2分1までを補助できるとして、それを目指すことが、法律が制定されたときの付則事項として決まっているのだから、それをもっと目指さなければいけないのに、50%ではなくて今は11%というのが現状だという批判も出ている。

それから、論点の3番目であるが、大学評価の在り方について、ここでは少し個人的な傾きを持って書いてあるが、先ほど申し上げたいろいろな評価は、依然として大学には大きな負担である。大阪大学におられて、今は国際日本文化研究センターの所長である猪木先生がうまく書いているが、人文系には評価を実施して、それに対する見返りというのが、理工系に比べると特に少ない。人文系の場合には、研究のための資本財として、設備などはいらないので、極端なことを言えば紙と鉛筆でいろいろ考えることもできる。そのときに「時間」というものがとても重要であるが、その時間を評価への対応のためにものすごく取られているのが現実である。そして、大学の中では、提出するいろんな文書は、うまく整理してくれる有能な人に頼まなければならない、変な人に頼むととんでもないことになる。もともと、変な人は大概、そんなものはわたしはできないと言ってサボるから、有能な方に頼む。その有能な方は、本来ならばもう少し本来の研究に没頭していろんな業績を出していただきたい人たちなのだが、そういう人たちの時間を圧倒的に取ってしまうような現実が依然としてある。また、大学の個性化を要請し、事前規制を緩和して事後チェックという形に力点を置くというのが、その結果とんでもない大学が幾つも出てきている実態もあるらしい。調べに行くと、どこかのアパートの2階に電話が一つだけ置いてあって、パソコンが一つあって、そのまま大学として認めていたなどというのがある。そのようなことも出てきてしまったから、むしろ今考えるべきなのは、事前にある程度きちんと見たほうがいいのかということと、国による事後の評価というのはもう本当に最低限

のところ抑えて、学生とか社会が選択をしていく結果で大学の淘汰に任せることも一つの考え方ではないだろうかとも思う。

(ほぼ自明な結論)

最後に、リーダーとの関係で特に申し上げるようなことは出てこないが、敢えて言えば、日本の再生というような、この委員会のテーマに照らして、本当に待ち望むような卓越した人物の出現というのは、大学教育の充実だけで達成される事柄ではないように思う。その意味では、大学改革が卓越した人物の出現にもたらす貢献には最初から限りがあるのではないか。したがって、本日は「リーダーの育成」と「大学改革」ということで、「と」で結び付けたが、そもそも必ずしも直結するものだと考えることは難しいということが一つある。

最終的に言えば、大学ができること、成し得ることとしては、機能分化と再編統合、これはある程度やらざるを得ない。その中で学士力の育成から高度な研究能力の涵養まで、それぞれの大学がそれぞれの責務を果たして、その中でリーダーの輩出の基礎的な環境を用意する場と大学を位置付けるということまでしかできないのではなかろうか。ただし、今日的な要件としては、それぞれの大学が、それぞれの個性の中で、次の3つぐらいのことについては今まで以上に力を入れてやらなければならない。すなわち、異なる価値観がぶつかり合う「場」、多様な知や意見がぶつかり合う「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」を提供できるように、いろいろと工夫を加えていく必要がある。そういうことを今日の状況の下で果たしながら、リーダー輩出の基礎的環境を用意する場になるという形で割り切るしかないのではなかろうか。