

創設時から継続的に取り組む 学生募集戦略と経営マネジメント

大学マネジメント研究会会長 本間 政雄

大学のグローバル化を 阻む英語力の壁

僕は、2010年1月から2012年末まで、立命館アジア太平洋大学（APU）の副学長（総務、財務担当）として別府に赴任していました。現在は、学長特命補佐、客員教授を務めています。

この数年、政府はグローバル人材の育成に向けて、留学生の受け入れと日本人学生の海外留学を増やすため、大学に具体的な対応を求めています。英語による授業の増加や学生の実践的な英語力の向上、海外の大学との単位互換協定の締結等です。外国人に伍して競争できる学生の育成を求めているのです（教育再生実行会議第三次提言）。

しかし、大学のグローバル化は、政府が考えるほど簡単ではありません。まず、日本の大学の教員の中で、英語による講義を行える者は極めて少数です。教員の英語力は一部の専門職員を別にすればほとんどゼロであり、グローバル化戦略を考える視点はほぼ皆無です。そうすると、会計・人事などの管理部門は、グローバル化への資源投入になかなか首を縦に振ってはいけません。

肝心の学生の英語力はどうでしょうか？ TOEFL (iBT) のスコアを見ると、日本の大学生で2009年に受験した者の平均点は67点（120点満点）です。シンガポール（99点）、インド（90点）、香港・韓国（いずれも81点）に差をつけられています。

各国から学生を集める AOの戦略と奔走

APUでは、アジア太平洋学部と国際経営学部、大学院に約5650人の学生（うち2420人、43%は世界78か国からの留学生）が学んでいます。

APUには、構想段階から「別府の山の中で『国際大学』なんて失敗するに決まっている」と学内外から懐疑の声が挙がっていました。しかし、立命館の川本八郎理事長（当時）の固い信念に鼓舞される形で、多くの教職員が、留学生の奨学金資金集めに企業回りを、多文化環境をつくるためにアジア各国の高校回りを精力的に行い、50か国から留学生を集め2000年に開学にこぎつきました。批判を浴びながらも、大学の真の国際化を実現すると先頭に立ち学園をリードした川本氏。彼こそ僕の理想の大学リーダーです。

創設から14年、APUは所期の目的の実現のために今もさまざまな努力を続けています。国際化はある時点で完成するものではなく、走り続けると転んでしまう自転車のようなものです。

この大学の生命線は、学生の多様性から生まれる多文化環境です。中国、韓国、台湾だけでなく、中央アジア、中東、アフリカ、そして欧米諸国からバランスよく学生を集め続けることが至上命題なのです。アドミッションズ・オフィス（AO）は、将来の日本との経済・社会関係の重要性をにらみつつ、その国の高校・大学進学事情等を分析して学生確保戦略を立てます。経

済界や外交官、学会等あらゆる人脈を駆使し、奨学金を武器に現地の高校を回り、日本語力を必要とせず英語だけで入学できる利点を説き、学生を集めています。

将来の経済発展が見込まれるトルコ、教育制度が変わり日本への留学生の増加が見込まれるブラジル、サハラ以南のアフリカ諸国等、こんな所にまでと思うような国にもAOスタッフが回っています。

本年5月に安倍総理がAPUを訪問し、その後のミャンマー訪問にも是永駿学長が招かれ、総理ミッションに同行しました。その背景には、AOの努力によって、常時30人ほどのミャンマー留学生がAPUに在学しているという事実があったのです。

奨学金制度の実情と 寮教育の成果

留学生向けの奨学金は、授業料減免（25～100%の5段階）という形で毎年大学予算の2割に相当する18～19億円を支出し、留学生の実に8割が恩恵を受けています。これに対する国の補助は、もともと少ないうえに数年前にさらに削減され、今は数百万円しかありません。そのツケは、年額約140万円という高額の授業料となって跳ね返っています。この奨学金の原資は、当初APUの理念に賛同した240社余りの企業の寄付金44億円で賄っていましたが、すでに全額を使い切っています。

教育再生実行会議は、国際化を断行する大学を「スーパーグローバル大学」として支援するとしていますが、形だけの国際化を繕うような大学ではなく、APUのような大学こそ支援の対象としてほしいものです。別府にあるために自宅から通うことができず、また高額の授業料故に進学を諦める学生も少なくなく、少子化もあって学生確保が年々難しくなっています。入学定員を確保しようとすれば、それだけ学生の質の低下を招きます。

APUでは、キャンパスと寮を一体的に整備し、勉強だけでなく日常生活を共にすることによって、語学力の向上と相互理解を図りました。この狙いは成功し、多くの留学生は日本語や生活への不安が払拭され、日本人学生は、自然に留学生の友人ができ英語力が上がったと、寮生活の利点を強調します。また、寮の各フロアに男女1人ずつ配置される「レジデント・アシスタント（RA）」と呼ばれる世話役の存在も、寮の教育機能を高めています。他にも、就職、留学等10分野でピア・ラーニング、サポートのシステムがあり、リーダーシップ等を育むうえで大きな役割を果たしています。

質の高い教育の維持に 向けた今後の課題

APUの教員の半数は、26か国から

集まった外国人です。彼らの多くは、欧米の大学院で博士号を取得し、教授経験を持っています。一方通行型の講義ではなく、双方向・学生参加型の授業、PBL等、自らの考えを持ち論理的に発表する力の育成を心掛けています。日本人教員も、海外での

教育研究経験を持つ人が大半です。教員採用は別府で行い、模擬授業を30分、英語で行ってもらいます。

APUでは入学にあたって、留学生に日本語力は求めません。入学後、日本語能力検定試験1級合格を目標に徹底した日本語教育を行い、3回生から日本語で専門科目を受講します。日本人学生には、TOEFL500点を目標に英語教育を行い、3回生から最低10科目、英語による講義の受講を必須にし、在学中に1度は海外学修を経験することを目標にしています。

さらに、意欲・能力ともに非常に高い職員の存在を忘れるわけにはいきません。そんな職員を1人だけ紹介します。AOの村上健次氏は、大学で農業を専攻し、青年海外協力隊員としてパラグアイで農民と起居を共にしながら農業指導にあたりました。その後、故郷の大分県安心院でワインづくりに挑戦、失敗した頃にAPUが進出、一念発起して応募したという経歴です。眼



2012年12月の歓送会に出席した、ガウンと学帽姿の著者

を輝かせながら、世界中を駆け巡っている彼を見ていると本当にうれしくなります。

いいことづくめのようなAPUですが、課題も少なくありません。留学生に対する奨学金が大学財政を圧迫し、高額授業料につながっていることはすでに述べました。日本人学生の英語力が年々低下していることも懸念材料です。向学心に燃え、最も学修時間が長く、GPAも最高点のベトナム人留学生に比べると、日本人学生は学修時間、GPAともかなり見劣りがします。僕も、「教育と社会」という講義を担当して3年目ですが、日本人学生の文章力が弱く、心配しています。

国際教養大学、早大の国際教養学部等、競争相手も台頭してきています。しかし、これまでも何度か困難にぶつかりながら知恵と行動力で乗り越えてきたAPUですから、これからもグローバル化のフロントランナーとして前進していくことと思います。



旅装を
解きながら

大学改革と一体でグローバル人材の育成を

グローバル人材の育成と簡単に言うが、事は英語力の強化にとどまらず、一般教養の涵養、論理的・批判的思考力、文章力の育成等大学教育の改革に関わることであり、一朝一夕にはいかない。APUや国際教養大学の成功は、明確なビジョンと強烈なリーダーシップを持つトップが、真にグローバルな人材を育てるために必要な大学を「ゼロ・

ベース」から設計したが故である。既存の大学を変えようとするならば、カリキュラムや教育法の抜本的な改革は必至である。だが、英語での講義どころか双方向型の授業導入でさえ抵抗する教授会が多い日本の大学の現状では、国際化への道は遠く、険しい。

経済産業省は「グローバル大学評価指標」を開発し、大学（学部・学科）

のグローバル化の取り組みと実績がわかるしくみをつくった。高校が進路指導に、企業が学生採用の際、この指標を活用することによって、大学の淘汰が進み、それが改革を促す。高校が偏差値やブランドに頼る進路指導から脱却し、企業が18歳時点での学力でなく大学での学びをきちんと評価しない限り、グローバル人材の育成は遠のく。