

### 「不認可問題」を受けて考える大学の「数と質」 問われているのは明確な機能の表明と実践

田中眞紀子前文部科学大臣による大学の施設不認可問題は、大学の「数と質」に関する問いを広く投げ掛けた。ユニバーサル時代の「大学」とは何か。その教育の「質」を、何によって測るべきか。機能別分化と地方大学のあり方という視点から考えてみたい。

#### 実力を示す指標で選択基準を変えよう

大学マネジメント研究会会長・梅光学院学院長顧問 本間 政雄



##### 比較可能な数値指標による 教育力の可視化が不可欠

「大学教育の質」と言う時、高校までの教育の質、さらに高校と大学の接続、大学と企業の接続という問題の本質を抜きにして考えることはできない。ここで高校までの教育の問題は論じられないが、意欲も学力も不十分な学生を受け入れて一人前の社会人に育てる役割を担う大学が多いのが現状だ。そのこともふまえ、大学教育の質、規模について考えを述べたい。

18歳人口が減少し、留学生や社会人の受け入れは進まない。一方で国家財政が悪化する状況の下、高等教育の規模の見直しは避けられない。まずは、主に税金で運営されている国立大学をダウンサイジングすべきだ。

18歳人口がピークの205万人だった1992年から120万人に減った2012年までの間に、国立大学の学生数は54万人から62万人に増えている。何ともおかしな話だ。教育の機会均等とは言うても、それはあくまで「能力に応じて」の話で、学力や学修意欲が低い者にまで税金で高等教育を提供するよ

うな余裕は、今の日本にはない。一方、私立大学に対する補助は、従来にも増してめりはりをつける必要がある。ブラックボックス化している教育の中身を可視化し、教育力を精査したうえで財政支援すべきだ。

例えば、グローバル人材の育成力であれば、留学する学生や外国人教員の割合、TOEFLの平均点など、具体的に比較可能な指標を、文部科学省などの第三者が開発し、大学単位ではなく学部単位でチェックする。グローバル人材の育成を掲げる大学・学部には、これらの指標に基づく評価結果に応じて私学助成金を配分すればよい。

各大学が、抽象的なキャッチフレーズではなく、これらの指標によって明確な実績を示せば、入試難易度、立地、ブランドという従来の大学選択基準が変わり、高校と大学、大学と企業、それぞれの接続が大きく改善される。企業は、「採用時に大学名は見ない」などと言わず、「募集人員の3割は、グローバル指標の総合点トップ30の大学の学生だけにエントリーを認める」といった表明をすべきだ。

そうすれば、各大学は必死で教育改

革をせざるを得ない。私は、お金をかけずに大学教育の質を向上させたいなら、こうした施策を実行するのが一番の近道だと、文部科学省や企業の担当者に会うたびに言っている。

勉強したいわけではないが、とりあえず大学には行っておこうという層を受け入れる大学についても、学生満足度をはじめとする評価指標が必要だ。「4年間通って、勉強することは大事だと思うようになった」といった意欲の向上を伴う満足度、希望どおりの就職ができた卒業生の割合の経年変化などは、大学選びの重要な指標となる。

##### 「定員割れ」は必ずしも 教育の質を物語っていない

「定員割れしているのは教育の質が低い大学であり、優勝劣敗の原則の下で淘汰されるべき」との見方には、強く異論を唱えたい。地方には、良い教育をしているにもかかわらず、過疎化と少子化によって定員を充足できない小さな大学がいくつもある。講演などで大学を回ると、その実情を目の当たりにする。「競争原理に基づく」と

言うても、地方の中でも都市部にあって学費が安い国立大学に、郡部の小さな私立大学が、教育の良さだけで対抗して学生を集められるわけがない。

「教育の機会均等は国公立大学が担えばいい。私立大学は県庁所在地に残す程度で、それ以外の経営基盤が脆弱な大学はなくなっても構わない」。定員割れの大学の淘汰を主張する人々は、本当にこんなことを考えているのだろうか。地域と協働しながら地域の

ための人材を育ててきた、小さくとも教育力のある大学が消えていってもよいのか。それではいけない、特色のある私学が地域を支え、均衡ある国土の発展を実現することが重要だと、私は考えている。

経済産業省は中小企業庁の事業を通じ、経営基盤は弱くとも技術力のある企業を支援し、産業の健全な発展を促している。文科省の教育行政にも、同様の発想が必要だ。

大学ごとの機能に応じた比較可能な指標で地方大学を評価し、その結果に基づいて重点的に支援する施策をぜひ実現してほしい。その結果、力のある地方大学が学費を抑えたり、奨学金を設けたり、安価な寮を整備したりできれば、純然たる教育力でもって国公立大学と競争できるようになる。

教育力の可視化と地方に配慮した支援で、教育の質で競い合う公正な大学間競争がなされるよう期待する。(談)

#### 地域と協働し地域のための人材を育成

松本大学学長 住吉 廣行



##### ユニバーサル時代の役割は 意欲を高め社会人にする

前文部科学大臣の発言が一定の支持を集めた背景には、「学ぶ意欲を持っていない学生に何の手当もしないまま4年間過ごさせる大学など、必要ない」という現状認識があるのではないかと。このような学生を受け入れている大学は多いが、批判に反論できないケースもゼロではないだろう。

しかし、そんな大学ばかりではない。松本大学は、地域の力をフル活用する教育を通して、地域の幸せづくりを担う人材を育てているという自負がある。そのための教育プログラムが、例えば「アウトキャンパス・スタディ」だ。農業、観光、福祉など、各現場での実践的な活動を通して現実を知り、学ぶ動機を得る。教室で学んだ理論も確認できる。現場のプロが講師を務めるサポーター教員制度、地域づくり活動の拠点「考房『ゆめ』」も設けている。

これらの教育プログラムを運営するには、教職員が地域に出てニーズを調べたり、プログラムを作って協力者と調整したりと、手間暇が掛かる。特に教員にとっては、自分の学生時代と同じ学生観、大学観に固執してはできない仕事だ。本学の教員は、学生を

実社会に触れさせ、「なぜ勉強すべきか」気づかせない限り、学ぶ意欲を引き出せないことを理解している。

近年の大学生について、学力や学習スキルの乏しさが指摘されるが、それ以上に問題なのは、社会で起きていることに対する関心の低さだろう。

新聞や本を読む習慣が乏しい学生に、例えばTPPについて考えさせるとしよう。本学ならまず、地元の農家と一緒に作業をし、話す中で農業の実態を認識させたい。さらに、自動車業界も見学させる。こうした活動を通して、基礎知識や刺激を与えて初めて、TPPの本質を議論できる授業になっていく。TPPは自分とは無関係な問題ではなく、働き、生活していくために深く考えなければいけない問題だと気づかせるのだ。

そのような学生を大学が受け入れるべきではないというのであれば、彼ら是一体どこで関心や意欲を引き上げてもらえるのか。そのままの状態、複雑化する社会をどう生きていけばいいのだろう。目の前の学生の実態を捉え、それに合った教育で一人前の社会人に育てることが、ユニバーサル時代の大学の役割ではないのか。

私自身、東京大学での研究員の経験を経て1986年に松商短大に着任した

直後は、カルチャーショックを受けた。本学の面倒見の良さは短大の文化を受け継いでいるが、当時は「何で教員がこんなことまでするの?」と思った。しかし、ある中堅高校の教員に「うちは偏差値50前後で、日本の高校生のマジョリティ。彼らをまともな社会人に育てられなくて、大学としての意味があるのか」と言われ、はっとした。

##### 現場でのトレーニングが 確かな実践力を育む

松本市はもともと、公民館を中心とするコミュニティ活動が盛んで、学生の未熟さを承知のうえで一緒に育てようとしてくれる土壌がある。大阪出身の私は地域の活動には無関心だったが、今では町会の役員を務め、ソフトボールチームに関わるなど、しっかりと根を張っている。

本学のスポーツ健康学科で学んだ健康運動指導士は、入試難易度の高い東京の大学で同じ資格を取った人と比べても、実践的な能力では勝ると保証できる。アウトキャンパス・スタディを通じ、医療や介護の施設でお年寄りに対する指導、コミュニケーションの場数を踏んでいるからだ。就職先の幹部がその優秀さに驚いて、「松本大学で

は一体どんな教育をしているのか」と視察に来たこともある。

地元のホテルが、事業領域拡大の一環として健康づくりを取り入れたツーリズムを始めたときも、本学の卒業生が採用された。地域に育てられた卒業生が、地域の保健・福祉の向上や産業振興に貢献しているわけだ。私達も健康運動指導士のニーズの高まりを確信してこの学科をつくったが、活躍の場は思いがけない分野にも広がった。

近年の入学者のうち約80%が県内出身者で、ほぼ半数が推薦・AO入試で入学する。入学前教育やキャリア教育にも力を入れ、2003年度には約14%だった退学率が4年間で約6%に減った。希望者のほぼ全員が県内で就職している。本学の特長をよく知っている地元の受験生が第一志望で受けて入学し、意欲を持って学び、地元で巣立つというサイクルができています。

地元では、大手専門学校グループの

進出が決まっている一方、県立短大の4大化も検討され、学生募集環境は厳しさを増す。その中で、「全学生の名前と家庭環境を把握して、『お父さんは元気か』と声を掛けたりする。まるで義務教育のよう」と職員が冗談まじりに評す、地域に根差した小規模校の良さを大切にしたい。学生の実態をしっかりと捉え、彼らを成長させて地域に送り出すというミッションに沿って、情熱あふれる教育を続ける。(談)

## 機能別分化の鍵はガバナンスの確立

21世紀大学経営協会副理事長・東洋大学評議員 關 昭太郎



### 身の丈に合った経営で時に縮小する勇気も必要

今回の不認可問題は、少子化とユニバーサル化が進む中で、それぞれの大学がどのような機能を担い、学生受け入れの適正規模をどう設定するのかを考えるための契機とすべきだ。

大学の機能別分化が進まず、改革に消極的で旧態依然とした大学までもが運営費交付金や私学助成によって支えられている現状には、文部科学省と大学に40%ずつの責任がある。残る20%は、こうした問題に無関心で圧力となり得ない社会の責任だ。

多くの問題は、突き詰めていくと、大学におけるガバナンスの欠如、およびそれを容認する制度が放置されていることにたどり着く。

学長が最終的な責任をとることが明瞭な組織体制を敷き、人事と予算の権限を教授会から学長に移すことが、何より重要だ。大学も今や、アカデミズムから一部、プラグマティズムへのシフトを求められている。学長は、グローバル化をはじめとする社会の変化、学生の実態に対応できるよう大学の新たな機能を打ち出し、その機能を担うための施策に資源を投入すべきだ。

適切な資源配分と回収によって財の

独立をなすと同時に、あらゆる情報を開示して経営の透明性を高め、社会の一員としての責任を果たさなければならない。ひたすら拡大路線を突き進むのではなく、社会情勢と身の丈に合った経営に努め、時に学部・学科の整理・統合、定員削減など、ダウンサイジングする勇気も必要だ。

こうしたガバナンスを行うには深い見識と洞察力が不可欠なので、学長は選挙で決めるのではなく、経営者たる理事会が指名すべきだ。学部長も学長による指名制とし、各現場のマネジメントを通じてトップの意思が全学に浸透する組織をつくらなくてはならない。

機能の明示とそれに沿った改革を阻んでいるのは旧来の意識を持つ教員で、狭い専門分野と古い大学観の中にこもり、社会や学生の実態を正面から捉えようとしない。教員採用の権限を学長に移すと同時に、評価制度と任期制を確立する必要がある。教員の選考時には教育と研究の比重をどう考えているかを質し、それが大学の機能にそぐわない場合には不採用にするのが当然だ。任期満了後、評価に基づいて任期なしの採用に切り替える場合も、私立大学の悪しき慣行をやめ、きちんとした雇用契約を結ぶべきだ。

### 地方大学だからこそできる地域や卒業生との連携を

ここまで述べてきた機能別分化のための条件は、大学の立地や規模に関わらない普遍的なものだ。地方の大学、小規模大学の多くは今後、経営が特に厳しくなると予想され、独自の機能を明確にして確固たるポジションを築くことが重要になる。

中小企業の後継者不足が深刻な地域であれば、地場産業の特性を考慮した会計学の教育に力を入れるなど、東京の総合大学とは異なる個性を発揮してほしい。地域密着型のキャリア教育を徹底し、地元の企業に確実に就職させるしくみもニーズが高いのではないかと。地元の企業で活躍する卒業生との緊密なパイプ作りは、地方大学、小規模大学にこそ大きな可能性がある。

これらを実践するには地域や卒業生との協働や調整が必要で、学生支援を面倒に感じる教員は不要だ。やはり、ガバナンスによって教員の意識を変え、動かすことが不可欠と言える。

全ての大学が東大のようになるとする必要はないし、優秀な受験生がみな東大をめざすのはおかしい。地域に根差した大学が個性を発揮することは、豊かで健全な社会に不可欠だ。(談)

## 単一的大学観からの転換による多様化

(株)進研アド代表取締役社長 川目 俊哉



### 機能の特定による個性化を阻む従来の大学観

前文部科学大臣の発言は、さまざまな論点を投げ掛けた。ここでは、大学改革と学生募集支援という私たちの事業を通して高まっている問題意識に基づき、2つの論点を提示したい。一つは、多様化する大学を依然として、「大学」と一括りで語ることの難しさ、二つ目は、中央教育審議会が例示したものから思考を発展させる形での機能別分化の必要性である。

専門分野の学問体系を何より重んじる従来の大学観のままでは、学士課程教育の改革も、質の保証も、そして大学設置基準・設置審査の見直しも、限界に来ているのではないかと。

設置認可の規制緩和と大学経営の厳しさという2つの流れが大学の入り口を広げ、その結果、学力も志向性も多様な学生を受け入れるようになった。こうした現実の下、各大学は自らの機能を特定するよう求められている。

機能別分化は2005年の中教審の将来像答申で言及されたが、実際には、新制大学発足直後から大学の前に横たわる問題である。答申では、世界的研究・教育拠点や高度専門職業人養成など、7つの機能が例示された。その中でも実際には、多くの大学が、幅広い職業人養成の部分を担当と考えられる。そこでは従来の学問体系に基づく教育デザインは、必ずしも有効とは言えない。

マーケティングでは多くの場合、新たな市場の創造はセグメント化によって進む。従来、一括りで見ていた顧客を細分化し、それぞれの特性、志向性やニーズをより高い解像度で分析し、新たな市場を創造する。大学は今まさに、この作業を迫られているのである。

設置基準や設置審査等は、新たな高等教育システムを形成するための道標として、大学にセグメント化の発想と行動を促すインフラでなければならない。設置基準はミニマムリクワイアメントを規定するものとはいえ、そこには職業人養成のあり方の多様性がビルトインされるべきである。ミニマムリクワイアメントで質を担保し、競争的資金によって多様化を促すというのが従来の高等教育政策だが、たとえ時間がかかっても、ミニマムリクワイアメントの中にも多様化を促すしくみを整える必要があろう。

今の制度は、新たな市場を創るためのロジックではなく、むしろ、従来の概念の中に大学を閉じ込めるロジックで成立しているように見える。そう考えると、世界的研究から地域の生涯学習拠点、そして幅広い職業人を養成する機能までを、単一の設置基準、設置審査でカバーすることは現実的なのか。大学の機能に応じた複数の制度を敷くことも、そろそろ検討する時期に来ているのではないだろうか。

### 育成体系のロジックに求められる大学の独自性

機能別分化が進まない背景にはもう一つ、各大学の内部の問題もある。セグメント化された市場の創造は、学内データの総合的な分析を通じた現状把握、すなわちIR機能によって可能になるが、多くの大学ではこの機能が脆弱だと言わざるを得ない。

学生を、縦割り(所属等)ではなくトータルに捉えて育成するという学士課程教育のコンセプトが提示された。しかし、多くの大学では、学生データと学生支援の施策は縦割りで扱われ、エンrollmentマネジメント、教学マ

ネジメントが進まないのが現状である。

これからは、個々の大学がIRを強化したうえで、社会の実態をふまえた独自の教育的課題を設定し、その解決のための仮説形成、実行、検証というサイクルを確立する必要がある。

仮説の適否は入り口、出口でステークホルダーからの評価という形で検証される。評価をふまえた中期的な改善の積み上げこそが、教育機関としての真のブランドである。課題設定と解決のための仮説を提示できない大学は、早晚、存続の危機に立たされよう。

教育的課題の解決において問われるのは、専門分野の学問的体系性だけではない。ゴールに据えた人材像に到達させるまでの育成の各ステップ(能力)の整理、および各ステップ間の関連性、すなわち育成ロジックの体系性こそが重要である。それなしでは、カリキュラムマップ等も絵に描いた餅になりかねない。多様な入学者のプロフィールをどう捉え、独自のいかなる育成体系を適用、具現化するか。どんな能力を有する社会人として送り出すのか。そこまでのデザインがワンセットである。

3つのポリシーの表面的な整合性ではなく、なぜそのポリシーを設定し、それをどう具現化するかという背景と実行の独自性こそが問われている。

大学のブランドは表層的な広告からは作られないし、作ってはならない。教育情報を扱う私たちは、独自性に裏付けられた大学の魅力を伝える努力を決して怠らない。その営みを通して、高校生、高校の先生方、そして保護者の中に、大学の本質を見抜く確かな力を育てていかなければならない。大学新設不認可の問題は、私たちにあらためてその決意を迫るものとなった。