

【司会：瀧澤】

皆さんこんばんは。

今日の第 61 回公開研究会でございますが、テーマは「大学の地域連携活動とマネジメント」としております。ご承知のように、今の私どもに課されている最も大きな問題といえば、人口急減、超高齢化といった難しい課題に対して、これを克服して日本の成長を続けるためには何をすべきかといったようなことがあると思います。

それで今、この問題について共通理解となっておりますのは、日本の成長のためには、まず地方が活力を取り戻すことが大事である。地方に人が集まり、安心して働き、暮らしていけるような状況を作っていくことに、まず力を注がなければならないというのが共通理解かと思えます。

最近、政府として、この問題を統一的に検討するために、内閣官房に「まち・ひと・しごと創生本部」という組織を立ち上げたわけです。そこで年内には長期ビジョンあるいは総合戦略といいますか、それを作り上げようと言っているところでありまして、その中でいろいろな課題が出てきているわけです。

1つの問題としては、地域の活性化のためにやるべきこととして、地方の大学が地（知）の拠点としての機能を果たしていくようにする。いま地域と連携してその発展に貢献するような大学の機能に、大きな期待が寄せられているわけです。そこで、文部科学省におきましても、地方の大学の地（知）の拠点としての機能強化ということにつきまして、COC 活動と略して言っているわけでありまして、それを強化していくための予算措置を平成 25 年から始めて、平成 26 年も継続してやっっていこうという計画を進めているわけでありまして。

私ども私学高等教育研究所では、さまざまな研究プロジェクトを動かしておりますが、そのうちの 1 つ、経営関係のプロジェクトの中で、この問題について対応してやっておりますのは、大学の地域との連携・協力の活動、これの改善に資するべく COC 活動の実態、それから、それを推進している大学のマネジメントのあり方との関係などを分析して、COC 活動がより効果的に行われることに資するような問題提起をした

いということで、関係大学のアンケート調査を実施させていただきました。

最近その分析結果の報告が中間的にまとめられたところですので、それを基にしてこのプロジェクトを担当した研究員の先生方からご説明をさせていただきたいと思っています。この地（知）の拠点整備事業の予算の執行に当たっては、文科省に選定委員会をおいて実施しており、その委員会の委員長の納谷廣美先生は、明治大学の総長・学長をおやりになり、今は顧問としておいでですが、併せて大学基準協会の会長をされておられます。今回は、納谷廣美先生においでをいただきまして、まず冒頭にこの選定作業のご経験を基にしまして、COC活動のあり方、意義、それから現状の問題点等について、総括的なお話をお伺いしたいと思っております。

大学と地域の連携ということが非常に求められているわけですが、地方に立地している大学が地域と連携を持った活動をやるということは、大学自体の存立・発展の大きな契機になるわけでありまして、大学としてもこの問題にますます真剣に取り組んでいく必要があるのではないかと感じられるわけです。そういう意味で、COC活動について、そのあり方を研究するためのプロジェクトを進めていたわけでありまして、今日はそれについてお話をし、皆さま方の率直なご意見・ご提言などもお伺いをしたいと思っております。

それでは、早速始めさせていただきたいと思っております。まず、納谷廣美先生からお願いいたします。どうぞよろしくお願いたします。

【納谷氏】

皆さん、こんにちは。ただいまご紹介を受けました、納谷(なや)と申します。

皆さんは、この地(知)の拠点大学整備事業(大学COC)につき熱心に取り組んでいることと思いますので、私の立場では制限もありますが、できるだけ具体的に、かつ詳しくお話しさせていただきたいと思っております。

この地(知)の拠点整備事業について、私学高等教育研究所のほうで独自にアンケートを取り、調査・分析そして検討を実施しているとお伺いしています。具体的な中身のことは、後に講演なされる3名の方から詳しくご案内があると思いますので、私は、いわば総論的な話をする中で対応させていただきたいと思っております。

それから、もう一つ。私は明治大学の学長を2004年から2012年まで2期8年間やっていたので、大学のガバナンス、教学マネジメントというのでしょうか、そういうことについていろいろと苦労してきたことがありましたことから、その体験談を踏まえて話をさせていただきます。なお、皆さまのお手元にある式次第のタイトルでは、「(知)」と同様、「地域」に続けて地方の「ほう(方)」を付加させていただきました。これは安倍政権の政策との関係もあるので、どちらがいいのかわからないことから、そちらとの関係をも睨みながらお話しとの含みをもたせています。

肝要なことは、こういう地域創生のために、大学をどのように動かしたらいいか。このことが、ガバナンスとかマネジメントのあり方を学ぶための一つのテーマとなる。この大学COCにも同様の問題があるだろうと思ひ、そんな観点をも取りながらお話しさせていただきます。

I. はしがき

まず、シート2ページ「1. 今なぜ、大学の社会連携か」について話をいたします。今日の研究会全体のタイトルは、「地域連携活動」ということですが、それと「社会連携」という言葉がどのようにつながるかという問題もあります。ところで、昔は大学の役割(使命)といえば「教育と研究」だけだったのが、最近では「社会貢献」とい

う言葉が付加され、そして、いつの間にか「地域連携」という言葉も定着して、ごく普通に受け入れられています。私は、2004年4月に学長になったときに、大学の使命として教育・研究の他に、社会貢献を3つ目の柱に掲げ、これもやりますよと言っていたのですが、就任後1年もたたないうちに「社会連携」という言葉に切り替えました。今の大学の状況について考えると、社会の動きに対して大学が「後れを取っている。全然違ったところで生活している」という危機意識のもと、私は、もう少し先生方に社会の動きとの中で自分たちが今行っている教育・研究をどう変えたらいいのかを自覚してもらいたい、という思いもありましたので、標語を変えました。

それから、大学が社会から孤立して経営することは無理で、社会とのつながりの中で評価を受け、経営をしていかなければならない。そういうことを、法人の方にも知ってもらいたいという気持ちもありまして、社会連携という言葉を使い始めました。社会との連携の中で、明治大学はどのように意味がある存在として迎えられるか。このことの視点を、政策的に取り込みました。

なぜこういう問題が出たかという背景論ですけれども、たぶん皆さんもご存じだと思います。戦後の高度経済成長の中で、大学は抜本的な見直しをやってこなかったと言っても過言といえないほど、変革をとまなう改革・改善を行ってこなかったと思う。明治維新以来やってきた大学のあり方、すなわち「先生の後ろ姿を見て学んでいけばいい」という姿勢、これが基本ベースだったと思います。当時の大学経営を思い出してみると、はっきりと言えることは、「放つといっても、なんぼでも学生は来る。だから、改革しないで現状維持したほうが良い」と考えていたと思います。それでも事実、多くの学生が来てくれるわけですから。21世紀に入る直前までそういう状態が続いてきたことは、事実だと思います。

ところが、21世紀に入って10年余がたちまして、さすがに大学人も、もうこの状態ではおかしいのではないかと、ということに気がついた。それはなぜか。大学に対し、社会から「大学の役割は何だ。あんなものいらんんじゃないか」と言われ始めましたからです。そういう時代の声を受けて、大学人も自らの問題として「放つといったら、

このまま大学は総体的に沈没する。大学が期待されているものは何か。そこをきちんとして考え、大学としての改革指針を発信しなければいけない。」と考えはじめました。明治大学の場合、その規模は大きいけれども、明治は明治なりの戦い方をしなければならぬ。少なくとも私のスタッフは、そのように考えていきました。

わが国では、昭和 40 年頃から公害が出たり、いろいろな社会問題が出現しました。ひずみがどんどん出てきていたことは事実なのです。昔の、従来の伝統的な理論では、もうとても対応できない。個々の先生またはグループの研究の中には、確かに学問として成果は出ていた。けれども、大学の教育と研究の面で、大学が総力を挙げて、組織的に対応をしてこなかったことは、事実であろうと思います。

社会の質的転換は、もう起きている。それにもかかわらず、大学は、何をしているのだ。なにも変革していない。このような批判の声に晒されることになってきていた。要するに大学は自らの足元を見直し、もう少ししっかりしたものに再生されなければならない。このためには、社会連携という視点を設け、改革に取り組んでいかなければ、大学は自らの手では改革できない。そういうことを感じる時代に入りました。

それから、このシート 2 ページ「2. 今こそ、私学の時代～「分厚い中間層」の育成～」の「分厚い中間層」という用語は民主党政権時代の言葉です。みんなから、今は使用をやめたほうがいいのではないかととも言われている。しかし、私学は学部教育の 8 割を占めているわけで、その大部分の学生は超エリートの人たちではありません。ある程度のゾーンの中にいる人たち、そういう人たちの人材をきちっと育てあげることが国の力にもなるのだという信念を、われわれ私学は持つべきです。国立大学には、そんなことは期待できない。

もっとはっきり言うと、2011 年 3 月 11 日の東日本大震災のときに、被災地で活躍したのは基本的に私学の人たちです。大きな災害が起きたときには、何がなんでも生きていかなければならない。いろいろな大学がかかわっていたが、気がついたら、私学しか福島県をはじめ、こういう地域を支えていなかった。少なくとも、その大部分は私学が担っていたということがわかった。このことを、東日本大震災は完全に証明

している。ここに高等教育の力点を置かない限りは、日本の高等教育は強くならないということも確かだし、それができない限りは国は強くならない。これも確かだと思います。後でお話ししますが、資本主義が変わっていく中で、このまま放っておくと、大学はもっと効率のいい人材だけを育てればよいという形になってくるかもしれません。もし、こういう事態が招来したら、企業はもちろん社会も疲弊していく。中間層がいなくなり、極く一部のエリートと大部分の貧者に分かれる社会になってしまう。あと10年か20年、このまま放置しておけば、そういうことになってしまう。そういうことを回避するためにも、今のうちからきちんと、私学は自分たちの問題として、改革・改善を実施していかなければならない。この問題は今後の重要なテーマでもあると思います。だからこそ、私学は大学改革をきちんとやらなければいけない。今こそ、私学は正面切って改革の舞台に出ていかなければならない。これが私の信念でございます。

それからもう1つ。このシート2ページ「3. 教育の質的転換」です。シート3ページをご覧ください。

教育のあり方について。私はいつも言っていることですが、教育は常に時代を反映します。社会の各分野で、今はビッグバンが起きている。質的転換がいろいろな分野で出てきている。それに対応する人材を適切に提供する大学側のほうでも、当然なことですが、高等教育政策のパラダイムシフトを行い、大学を変革しなければならない。もし、これを怠れば、どうにもならない事態に大学は陥る。

この教育改革に挑戦していくときに、これまでどおり（前例主義）だとか、従来のやり方を少し修正すればいいなんて、そんなレベルではもう事が済まない事態に陥っている。まず、こういうことを皆さんに知っていただきたい。従来どおりの方法で対応できるならば、改革なんかする必要はない。もちろん改革すれば、今までのところにどっぷり浸かっている人たちから抵抗が出るのは当たり前のことです。改革すれば必ず抵抗がある。いろいろなことで足を引っ張られたり、いろいろなことが起きることも事実です。なければ、そもそも改革の必要性がないわけですから。抵抗があるこ

とは当然ですけれども、その中でどのように調整を図り、全体を引っ張っていきけるか。このことが、大学のガバナンスだし、マネジメントの問題でもあります。

次のシート4ページ。これは、私も中央教育審議会の委員として、この審議にかかわっていましたが時の答申です。文部科学省がその気になって今やろうとしている改革案は、ここに書いている施策です。これを大学にやらせるために、いろいろなプログラムを提言しています。大学COCも同じ考えのもと、創出した事業です。

これが狙いですから、これに合うように、各大学は自らの手で実施しうるプログラムを作って、申請していかなければならない。応募しようとするプログラムに関連して既にいろいろな答申が公表されているケースもあります。はっきり言えば文部科学省のほうで、これから実現したい大学改革があり、その政策を取りまとめた文書もあります（文科大臣の本心も出ていたりして、大変興味深いものもあります）。それらをよく読んで、その中に出ている言葉をも、うまく絡み合わせて、それぞれの大学が自らの特色あるプログラムとして構築し、申請しないと採択されない。こういうことは事実です。

文部科学省の担当者がプログラムの趣旨について説明しているにもかかわらず、そこを離れて申請書を書いても（独自に書くのは結構ですけれども）、そんなものは採択されない。後で申しますけれども、そういう申請に対して、これを救済すべく掬い上げるような競争状況ではありません。ものすごく厳しい中での選考ですから。やはり公募趣旨に沿った申請書のほうが優先して採択されることは確かです。本事業とは別の相応しいプログラムがあれば、そちらで、その申請書を使っていただくより仕方がない、という処理になってしまいます。

ここに〔シート4ページを示して〕アクティブラーニングなどが書いてある。ここには、その他いろいろと改革手法をいっぱい書いてありますから、それらの方策のうち、これをこういう形で使い、こういう改革の成果をうるというような内容のプログラム申請が必要になるわけです。

ですから今、大学の学部教育を変えていきたいというならば（ここでは学士課程教

育と表記されていますけれども)、ここに書いている、この動かし方をきちんと組織的にできていないと申請ができない。教育の質的転換をするための改革をするときには、自らの申請プロジェクトでどういうことをやろうとしているかということを確認にして、各事業プロジェクトに応募しなければならない。文部科学省が金を握っているわけですから。この10年ぐらいの間に文部科学省がいろいろ提言してきている施策の中のどこを使ったら、この申請が採択されるかを念頭に入れるべきでしょう。そのうえで、自分たちの大学が、これに組織的な対応ができるかにつき検討しなければならない。ここだけは、特に注意しておきたいと思います。

Ⅱ. これからの社会

1. わが国は今

話を次へ移します。このシートの5ページをみて下さい。

〈成熟国家へ〉

社会が変わっているということについて。私が最近言い始めた語句は、この資料の「近代化路線からの転換」と書いてあるものです。実は、日本の社会は、基本的には、近代化をしていくための路線を展開してきました。戦後、60年余その路線をずっと維持してきたのです。だから、健康を保てるような社会的な状況が作られてきました。また人びとの生活も、物質的には豊かにもなってきました。後で述べます人口の動向を見れば、すぐわかります。

しかし今は、それがもう行き詰まっている、少なくとも転換しつつあるということ、我々は自覚して、この状況をどういうふうに変換していくかということを考えるべきです。この視点がどうしても必要だと考えています。

要するに、ものを作れば売れる、という時代は終焉に近づいている。それだけの視点で社会的なことを見たり、教育問題を考えていったら、とんでもないところへ行ってしまうということに注意してほしい。大量生産・大量消費という言葉。生産コストの視点でいえば、これが一番効率がいい話です。だけど今の日本では、そんな定型的

な製品をいくら作ったって、もう買う人はいないのです。自動車を例にとってみても、自動車が一家族に2台も3台もなんてことは、東京では難しい。置く場所がないのですから。地方だって限界があります。もう自動車は、日本中に行き渡っている状況下にあるわけです。テレビなどにしたって同様です。

やはり日本が独自の役割を担うために、何かこの近代化路線に代わりうるものを考えていかなければならない。今は、それが期待されている時代になっています。

〈高齢社会の到来〉

もう一つ。高齢化社会について、お話しをしておきたいと思います。全ての国策の背後には、人口問題が根っこにある。良くたって悪くたって。わが国の総人口の分布・構造がどうなっているかが前提になっている。このことを、まず、しっかりと我々は自覚しなければなりません。私はそう思っています。

このことをあまり自覚しないで、戦後ずっと大学の経営をやってきた。近時マスコミでは高齢化社会という言葉が多用されています。高齢者というのは、65歳以上の人をいいますが、その者が総人口でどのぐらいの比重になっているか。人口論を研究されている先生方のテクニカル・タームによると、ここに〔シート5ページ〕書いてありますけれど、「7%超の社会」は「高齢化社会」。14%を超えると「高齢社会」です。わが国の「高齢化社会」は、1994年にすでに到達しています。65歳という年齢の人は、普通の会社では定年になっているはずですが。

世間では今でも高齢化社会と言っていますけれども、そんな実態は、2、30年前に人口論的にはわかっていた。それを組み入れて、各大学は大学改革をやっていかなければならないし、政治もやっていかなければならなかった。トップ企業も。世の中が華やかに進んでいるときには、変革を提言し、実行することは、したくないですね。しかし今、大変な状況に追い込まれているということは、理解しておいてください。

それで、少し脱線します。人口論の話で18歳人口の減少という問題があります。もう皆さん聞き飽きているかもしれませんが、この表〔シート6ページ〕の数値は明治になってしばらくたったとき以降のものです。左端の1872年は明治5年ですが、その

頃の総人口は 4000 万人になっていなかった。もちろん統計の取り方も雑ですから、ひょっとしたら違っている数字かもしれませんが。しかし、1 億人とかいうような数字では当然ない。わが国の総人口は、このレベルから少しずつ増加してきました（第 2 次世界大戦の終戦時ころには、ちょっと人口が減りました）。

1968 年の時点で、初めて総人口が 1 億人になりました。戦後から、だいたいたっています。これを支えたのは、近代化路線で、いろいろな経済改革などを実現してきたから、これだけの数値に達したのです。

今は 2014 年です。この表〔シート 7 ページ〕によると、1 億 2500 万人余でしょうか。これが 2024 年には、どのぐらいになるか。1 億 2000 万人のラインにきています。これがもう少し進んで、2034 年になると、ちょうど 1 億 1000 万人ぐらい。さらにこの後 10 年すると 1 億人です。

ということは、何を意味するか。我々が今考えておかなければならないことは何か。今から 10 年後、20 年後、30 年後というのは、今の子どもたちが社会に出て活躍する時期です。そのときは、わが国の総人口は 1 億人しかいないのです。これを多いと見るか、少ないと見るか。かつて、わが国で 1 億人の時代は、いつだったか。1968 年でしたね。あの時のように社会としてエネルギーに躍動できるのか。違うことをしないと、もう物が売れなくなっていることも事実ですし、資源には限界があります。安いものを他から取得してきて、ぱっと売れば儲かります。ものを売りたいくでも、昔ほど儲けの幅が出ない。低開発のところへ生産拠点を移すと、安い労働力で、賃金を安くして生産できる。しかし、そんなことも、あと 10 年か 20 年たてば、そういう国でも日本と同じような賃金を支払うことが必要になり、やがて、そういうこともできなくなって撤収しなければならない。今はそのような時代に入っている。そういうことを考えると、日本の中でどういう人材を養成し、どういう社会を構築すべきかということ、我々は考えなければならない。大変な時期です。2054 年にもなると、わが国の総人口は、9000 万人台になります。ここから先は、もう統計的にもわからない。しかし、かなり落ちていくことは確かだと思います。

これは、最近の高齢者の人口はどうかという表です〔シート 8 ページ〕。新聞にも出ていましたけれど、高齢者の総人口に占める割合は 25%で、4 人に 1 人です。こういう社会のときに、18 歳の人口だけ見て大学教育の経営はできない。とくに地方では若者が少なくなってしまう。今のうちに手を入れて、そこで育つような環境を作っていかなければ、地域(方)大学の存立基盤はなくなります。他方、その地域社会から見ると、大学が撤収して、若者がみんな東京へ行くなんてことになると、疲弊して大変なことになる。事実、このような地域(方)が発生していることは、皆さんもご存じだと思います。これらの課題は相関関係にありますから、今こそ手を入れなければならない時代に入っているということを、まず理解していただきたいと思っております。

2. 世界は今

〈多様化の時代〉

次に進みます。今では、多様化とかフラット化とかという言葉も、私も使っています。

戦後すぐに米ソが対立する世界構造が誕生しました(二極化)。しかし、1989 年にベルリンの壁が崩壊し、その 2 年後にソ連も崩壊して、米ソの冷戦体制は完全になくなってしまった。アメリカの一極化という事態が、当然ながら進みました。パソコンにしたって、ベースは英語です。金融だって。全部ここ〔アメリカサイド〕から、自分たちの制度や政策を広げていく。そこへ、みんなが染まっていくわけです(アメリカ化)。これがグローバル化の実質だと思います。

この動向に対して出現した事件が、2001 年に起きた同時多発テロです。そして、この後の、すなわち 2008 年のリーマンショック。この事件は何を意味しているか。要するに、金融で資本主義社会の再構築をはかる動き、すなわち金融で利益を得る社会システムが、破綻したことを印象づけた出来事なのです。

アメリカが信奉している効率化とか合理化とかという価値観だけでは、どうにもならない。それを、イスラム圏の人たちがいろいろな形態で発信し始めている。それが、今起きているということ、知っていただきたいと思っております。

〈フラット化の時代〉

フラット化という視点。BRICS と言われている語は5つの国（ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ）の略称ですが、現代は、中国をはじめとして、これら開発途上国〔新興国〕といわれた国が経済成長を遂げ、先進国への仲間入りをしようという時代です。ただ、これらの国が欧米や日本みたいに育つかどうかはわかりません。わかりませんが、力を付けてきていることは事実です。ここを基点に、世界に新しい局面が創出されてきたら、若者たちはどこへ行くことになるのでしょうか。こういう時代の変化をも、考えておかなければならないと思います。

Ⅲ. 「地(知)の拠点大学」構築

1. 地(知)の拠点整備事業（大学 COC）

それでは、大学 COC について。これが本来ここでの話ですけれども。この事業は、申請する前に文科省担当者から聞いたと思いますが、「地域課題を解決する」ためにとという政策が一方にあり、他方では、大学の教育・研究のあり方に関し「大学改革を行う」ためにとという政策があることから、双方の政策を絡めて実現するためのものです。この図〔シート 10 ページ〕で、おわかりになると思います。

大学が地域の課題を解決するという点については、少し変に思うかもしれませんが。けれども、思い起してください。私学の大部分は、戦後に誕生しました。地域のニーズがあって、これなら大学経営ができると判断したからでした。だけど、その地域社会が動いているわけですから、もう一度原点に立ち戻って、その地域社会のニーズがどこにあって、どのように対応していくべきかを検討しなければならないと思います。その地域社会の課題に対して、大学がその知的な資産を使って、県や市町村などとコラボレートして課題解決に当たるということは、望ましいことではないか。それが私学にとっても、とくに小さい地方の大学にとっては、適当かつ必要なことではないか。これなら大学が大学改革に取り組めるのではないか。こう考えて創出した事業が大学 COC です。

私は、1年目の公募に当たり、申請大学は私学の小さいところ、しかも地方の大学が多いと予想していた。しかし、採択結果は、総体的に比較してみると、国立大学が多かった。それから、はっきり言って公立の大学も多かった。最初に考えたことと違うのではないかと思いました。

ところが考え直してみると、〇〇県等の名を付した国立大学は、その地域ごとに国立大学を開設するという国策に基づくものですから、その地域社会のニーズを前提に、そこに密着した国の政策を展開する、いい悪いは別ですけど、そういう目的で作られたものですね。それにもかかわらず、これまで、どうも国立大学は、その目的につき充分に対応していなかった。公立大学の場合も、その県などの市民のために大学を開設しているはずでしたが、やはり同様に対応していなかった。そのやっていないところで手を挙げちゃったわけですから、僕はヒヤリングによる審査をしていた時に、「これは、あなたたちが本来やるべきことで、これを今まで怠ってきた。それなのに、今頃このプログラムを出してくるのはおかしいのではないか」との趣旨で、だいぶやり合いました。しかし国公立大学は、地方自治体や国との関係において私学より太いパイプを有していますから、短時間の間に、いろいろな支援プログラムを作りやすい。私学は、とてもかなわないです。できあがった申請書をみると、ペーパーレフェリーの段階では、申請書の内容に差がありすぎて、救うにも救えなかった。これが、どうも実情だったように感じています。

2年目は、この大学COC事業は、その大学が本来的にやるべきことをやらないできたことを救うためのものではなくて、新しいアイデアを出して大学改革を行うところを支援する、という趣旨を十分に考慮して、審査に臨んでほしいと要請しました。多少は、私学の方にふくらんで、国立・公立の採択は少なくなっています（国公立大学は、もう既に取るものを取ってしまったという面もあるかもしれませんが…）。最初の年の採択数は52校でしたが、2年目は25校しか予算枠がなかった。このこともあって、採択の大学数が小さくなりましたが、その中で、私学の方は、相対的にみると、かなりの数が採択されたという印象をもっています。

この事業は、あくまでアイデアを出して、どのように新しい事業を創出するかという、コンテストです。これは GP ものです。国立、公立、私立の設置形態に関係なく戦わされるものですから、そこが次に述べる私立大学等改革総合支援事業とは違う。このことを、ひとつ覚えておいてください。

2. 私立大学等改革総合支援事業

もう1つ、私立大学等改革総合支援事業というのがあります。これは私学大学に限定した支援プログラムです。基本的には経常経費を助成して大学改革を後押しする事業です。大学の体質といいますか、それを強くするために、例えば従前のように学生数が何人いるのでこのぐらいの助成になるという、そういう形式的な規模数などだけによる助成ではなくて、実際に大学改革について努力しているところへ少しウェイトを置いて、補助金の傾斜配分をしようというプログラムです。大学を変えるための改革を進めるところへ手厚く経常経費を助成していく、配分していくという手法による支援事業です。これは、競争的な要素もあるのですが、大学 COC とは違うものです。経常経費だけではなくて、他の研究費とか施設整備費にかかわるところの補助金とも連動しているので、各大学にとっては、かなりの大きな金額がプラスになったりマイナスになったりします。この申請をしないところは、経常経費の助成金が相対的に下がってしまいます。皆さんの大学では、何がなんでもそこへ入って行って採択を勝ち取っていかなければならない。もし挑戦しないならば、経常経費の助成が今までどおりに来るとは思っていない。予算上の枠（総額）内での傾斜配分ですから。このことを喚起するために、特にコメントしておきます。

シート 11 ページの中ごろに「全学的な教学マネジメント体制」と書いてあります。来年度は、シート 12 ページに記載されている、この4つのタイプでやります。この中で本講演とかかわるのは、このタイプ2です。これをやるためには、タイプ1が必要になってくるので、この2つを取れるようにぜひ頑張ってください。来年は、ここに〔シート 12 ページ〕書いてある金額は概算要求ですから、最終的には、これから小さくなることは間違いないが、それでも、かりに次年度予算が概算要求額の1割ぐら

い削られても、それでも相当の金額です。

ここにありますがように総額で 201 億円から 325 億円へ大幅に伸びての概算要求ですが、その中で経常費は 144 億円から 201 億円になっております。教育研究活性化設備整備事業は、ほとんど変わりません。しかし、施設整備事業も、11 億円から 77 億円へと要求金額が上がっています。上がっているということは、何を意味しているのか。文部科学省は、それなりにウェイトを置いて事業申請の採択をしていくという意図を汲み取ることができるのではないのでしょうか。ですから、それに合わせた作戦を、各大学は今から立てておかなければならないと思います。

これはあくまでも、タイプ 2 のところのことですが、少なくとも今の安倍内閣では「地方創生」を改革の大きな柱の 1 つとしているわけですから、各大学は独自のアイデアを出しながら、いろいろと新戦術を立てるべきですね。その試みに対し国の金がどんどん付いていくということになりますからね。規模の小さい大学は、小さいなりに自分たちの大学が地元との関係で、こういうことで貢献するということを打ち出していくことが望ましい。これをぜひ、今のうちに勉強なされていたほうがいいのではないかと、私は思います。

各タイプごとに、項目別の配点区分表が公表されています。この項目をやれば何点、この項目は何点。その総合点で順位が定まり、採否が決まりますから、点数が高いところの項目は重点的に改革を必ずやるということです。もう少し具体的に付言すると、公表されているとおり各項目の配点には、1 点とか 5 点とか 10 点とかいろいろありますから、それに合わせて改革のターゲットを絞っていくべきです。そのトータルで、ある点数以上になれば申請プログラムの採択という形になり、助成金がプラスにあがっていくわけです。その自己点検をやって、ここはこういうふうに改革すれば、来年度の申請までに間に合うからやろうと取り組むならば、来年度の申請時には随分と差が出てくると思います。

それに、文科省が公表している資料の中には、各大学による大学改革の達成率を明らかにしています。評価項目ごとにパーセントが示されております。項目によっては、

ほとんどの大学が既にクリアしているとか、ここはほとんどクリアできていないとか。いろいろなことがわかってきます。他の大学が 100%近く達成しているのに、自分の大学がゼロということになれば、これは大変なことです。それは、その大学が今の時代、大学改革・経営の点で遅れていることを示している。はっきりした数値指標が出ていますから、参考にしてください。もちろん助成なんか貰わなくたって経営できるという大学もあることでしょう。しかし、その場合でも、世間の当該大学への評価は通常、厳しいものへ変わります。恐ろしいことに、受験生が来なくなってしまう。「従来のみまで」ということは、とても今日的には危険です。

IV. 大学ガバナンスと教学マネジメント

1. 私立大学のガバナンス

時間が少なくなりました。話題を変えて大学ガバナンスなどについて、若干、言及したいと思います。

私は、大学マネジメントをするための基点が大学ガバナンスである、と思っています。それは、「大学経営を『制御する』に際しての主な指針」であり、これに基づいて大学経営をやっていかなければならない。大学ですから、法令に従わなければいけない。私学ですから、寄付行為というのもあります。これにも絶対に従わなければいけない。3つ目は、時代の要請です。さっき言ったように、この時代、大学はどのようなことが求められているか。それに対応する政策を持っていなければいけない。そして長期計画、アクションプランとかグランドデザインとかいろいろ言葉はありますけれども、それを策定して、これで大学を動かすということを決めておくことが必要です。以上の4つの主な指針のもと、大学の運営をやっていくことを、大学を構成する者は全員で、ちゃんと自覚し、共通の認識にしておかなければならないと思います。

2. 全学的な教学マネジメント

学長のリーダーシップという言葉が近頃よく使用されています。学部長との関係、学部教授会との関係などで。最近、学校教育法の改正があつて教授会の権限うんぬん

が議論されていますが、学長の地位は、学部長や学部教授会などとは質的に役割（権限）が違います。私は、学部固有のことは、どうぞ学部でおやりくださいと言いました。だけど、全学的に広がりがある課題については、私たち学長サイドに任せてほしいと、仕分けをいたしました。

それから、意思決定と執行の関係ですが、両者をきちんと自覚して、分けました。学部長会、教務部委員会、学生部委員会というような、学部横断的な組織の在り方については、学部自治が強ければ単なる協議とか調整機関になりますが、やはり決議機関にしていかなければいけない。学長と学部教授会の間に、別途、独自の決議機関を設けました。さらに執行の点ですが、このためには、やはり副学長制を導入しました。導入しないと、学長一人ではとても大学の運営（執行）はできません。

それで、私たちはここにありますように〔シート 14 ページ〕研究・国際連携・社会連携の分野のところは全部、戦略機構を作って、学部とは切り離して政策を立案し、実行することにして、学長のもとでやることにしました。それが機能して、社会連携の分野ではすごい数と質の高いプログラムを持つことができました。また、この国際連携分野でもグローバル 30 に採択された大学の 1 つの中に入れていただきました。研究分野ではグローバル COE も取りました。こういう機構をちゃんと設けないと、学長は、いくらリーダーシップの強化と言っても、それを発揮することができません。こういう機構を設けて、どういう政策を展開するかを決め、それぞれの政策を実施していく。こういうシステム体制を作っていかなければ、大学改革を推進していくことはできないと思います。このことも、ぜひ覚えておいてください。

3. 教育の内部質保証システムの確立

これは〔シート 15 ページ〕、PDCA サイクルの図式ですね。前述の大学改革を実現するためには、やはり、まず大学がきちんと自己点検・評価をしなければならない。しかし、ただ自己点検評価をさせるばかりだと、教職員みんなが疲れてしまいますから、明治大学の場合は、この実行計画（P）と点検・評価（C）を結びつけました。自己点検評価を実施した者にとって、そのことが改革・改善につながらなければ（実行

計画、すなわち P に具体化しなければ) 意味がない。金を付けるなり、人を付けるなりしてもらわないと改革・改善がすすまない。これを付けるのは、学長や理事長たちの仕事です。モノ・ヒト・カネがなければ、先生方は動けません。実行計画 (P) と点検・評価 (C) を結びつけること、そのことが大切です。このためには、適切な改善計画 (A) の策定が必要です。

次にアクションプラン、すなわち改善計画 (A) ですけれども、必ず第三者の目を入れる。学内の先生方だけで満足してはいけません。きちんと外部評価、特に認証評価という法的な要請も受けてみる必要があるかつ適当です。いろいろと外部の意見をもらったほうが良い。私が大学基準協会の会長をやっているからやれと言っているわけではありません。外の人から見ておかしいと言われると、内部改革ができる。学長も学内の諸改革・改善を推進しやすいですし、各学部でもやりやすい。こう外から言われて「大変です」と言われれば、理事長も、金を付けようかという話になるわけです。

大学では、学長のリーダーシップがあり、これを理事会が支援していくという体制が整う中で、改善計画 (A) を作りあげることが大切です。それを年度計画、すなわち P の実行計画に組み入れて予算を動かしていくことになる。このサイクルが大切だと思います。

V. 結び

1. 大学の地域連携活動

この多様性とか重層性 [シート 18 ページ]。これは私学にとって、いわば生命線です。いろいろな大学がありますから、このことに最大限度に留意して、いろいろな特色あるプログラムを策定し、実施にむけて入っていくこと、そこに大きな価値がある。東京大学と同じことをやろうと思っただけではいけません。

それからもう 1 つは、この「地 (知) の拠点」[シート 18 ページ]。私学の創立者は、地域 (方) で大学を開設したとき、その時代、その地域社会のニーズがわかっていたはずで、そこをもう一回思い出して大学経営に取り組んでください。原点復帰です。

そうすると、何かが出てきます。

2. 私学経営に求められるもの

この私学経営〔シート 19 ページ〕の改革。明治大学の場合もそうですが、自大学の特色というか、強いところをまず最大限強くする政策をベースに、経営改革に入ることが望ましい。その方が全学的に一つにまとまりやすいし、実際に戦いやすい。勝てる特色は何かということ、まず、先ほどの PDCA サイクルでいえば、改善計画 (A)〔シート 17 ページ〕で検討しなければなりません。勝てると思ったら、そこで戦う。自信を持って改革にあたる。これが、大学経営の改革にとっての要です。

ところで改善計画 (A) を策定するときには、「21 世紀社会の持続的発展」を支える人材の育成という目標も、現代がグローバル化を迎えている以上、どうしても必要です。たとえ法学部であろうと、理工学部であろうとも。世界との関連で、どういう調和をとっていくかということに注視して、教育研究を展開していかなければならない。

私はいつも言っているのですけれども、改革には抵抗勢力が出てきます。怯んでは絶対に駄目です。学長をやめさせろなどの声が強まるかもしれません。けれども、仲間がいる。仲間を信じて挑戦すべきです。どんどん嵐が強まってきますが、それに立ち向かっていかないと改革は進みません。こういう雰囲気があれば、大学 COC も取れます。

やはり、どう志を高め、そして、実現するかという決意が学長サイド、執行部には必要です。このようなときに、学長のリーダーシップというのも問われてくるのではないか。そのように思っております。

雑駁な話で、しかも最後の方は駆け足になってしまいました。不足は、後ほどのご質問などに答える形で補いたいと思います。これで話を終わらせていただきます。どうも、ご清聴ありがとうございました。