



私の改革論

No.14

東海大学・学長

山田清志

「原点回帰」と「選択と集中」で 真のグローバル大学をめざす アメリカのアクレディテーション取得を突破口に、大学改革プランを執行予定

取材・文／仲谷宏 撮影／柳田隆司

私の視点 日本の 高等教育の課題 大学の世界標準は アメリカが基準

大学の世界ランキングが話題に上ることが増えました。ランキング上位の大学は国際競争力が高いと認められ、世界中から優秀な学生や教員を集めることができるからです。しかし、ランキングの中でも有名な*THEでは、日本の大学は500位以内に20校も入っていません。

その理由として、「英語を使って教育をしていないから」という声を耳にします。しかし、アメリカの大学が120校程度入っているのに対して、英語圏のイギリスの大学は、ドイツと同程度の50校程度しかランキングに入っています。英語が原因ではないと考えています。

アメリカの大学が世界ランキングで優位なのは、大学を評価する

*THE: Times Higher Education

やまだ・きよし ●1955年生まれ。1980年早稲田大学法学部卒。2003年東北大学大学院情報科学研究科人間社会情報科学専攻博士課程満期退学。1984年東海大学入職。東海大学ヨーロッパ学術センター、東海大学パシフィックセンター所長、ハワイ東海インターナショナルカレッジ学長などを歴任し2014年より現職。



基準がアメリカのアクレディテーションの基準、つまりアメリカンスタンダードが事実上の大学の世界基準だということの意味しています。つまり、大学のグローバル化には、アメリカのアクレディテーション取得が必要なのです。日本にも大学の認証制度がありますが、これは、アメリカの基準をお手本として日本に合うようにアレンジされたものです。しかし、先述の世界ランキングの結果を考えると、日本の基準では、まだ世界と戦えないのではないかと感じています。

日本の大学の基準を 世界基準に反映させる

とはいえ、アメリカンスタンダードも完璧ではありません。例えば、アメリカでは女子学生の5人に1人がキャンパス内で性犯罪

の被害に遭っています。これに対してオバマ大統領は、タスクフォースを編成し取り組んでいるほどです。日本では考えられないことです。また、日本の多くの大学の新卒就職率は90%以上ですが、アメリカをはじめ諸外国で新卒就職率90%以上の国はまずありません。

このように安全性や就職率は日本の大学の誇れる点ですが、現在のアメリカンスタンダードの基準には含まれてはいません。これももし世界ランキングの基準となれば、上位に入る日本の大学が多く出てくるのではないのでしょうか。

第一段階として、アメリカの大学のアクレディテーションを取得し、第二段階として、同じ土俵で、日本の基準を世界基準に反映させていくことが、日本の大学の国際競争力を高めることになると信じています。

大学のディグニティを 高める努力も必要

グローバル大学をめざすには、施設を充実させることも重要です。欧米の大学の多くは、学生寮を備えています。日本でも最近では、リベラルアーツ教育における寮生活の果たす役割が見直されるよう

になってきました。

なぜなら、リベラルアーツ教育を担保するのは、学部や学年を超えた学生同士の学び合いだからです。寮では、学部の異なる上級生がいれば、7時間目、8時間目の授業をしていることにもなるのです。

また、ファカルティクラブのよいうなものを組織し、教員用の宿泊施設や国際会議ができる施設などの拡充も大切です。

大学の本務は教育・研究ですが、それをより魅力的なものにするのが、大学の持つディグニティ（尊厳）であり、グローバル大学に欠かせない条件でもあるからです。

東海大学の 改革

自校の課題に 立ち向かう

建学時の理念・制度を 現代的に甦らせる

2014年の学長就任以来、本学をグローバル大学として発展さ

せるための基本的な考え方として私は「原点回帰」と「選択と集中」を打ち出しています。本学の建学の理念は、「世界平和に貢献し、科学技術立国を担える人材育成」です。この理念に基づき、創立当初は全寮制や入試での面接の実施、厳しい退学基準など、グローバルスタンダードになう制度を数多く導入していたのです。しかし、時代と共にそれらの多くを廃止してきました。

真のグローバル大学をめざすために、懐古ではなく、創立の理念に立ち返る「原点回帰」に取り組んでいます。

まずは、アメリカのアクレディテーション取得を軸としたグローバル化に向けた大学改革プランを実行する予定です。他大学との協調も視野に入れながらカリキュラムや教育方法をアメリカの基準に合わせて、2020年にアメリカの認証評価機関に申請することを目標に準備を進めていきます。

また、学生が生活を通して学部や学年を超えた交流ができるしくみを、導入したいと考えています。昔のように全寮制の復活は難しいですが、例えば宿泊しながらの新入生研修会の拡充は、中退予防などにも効果があります。帰属意識の増進や、相互理解の向上が期待

私の改革論

できると考えます。

47年継続している海洋調査研修船「望星丸」での海外研修航海では、毎年1000人が参加し、8人部屋での1ヶ月半の航海を通して学生は、タフネスを身に付けて帰ってきます。

入試については、かつては受験生全員に面接を課していました。私も助手時代に手伝っていたものです。現段階で全員面接を行うことは無理ですが、何らかの形で学力以外の要素を測定するような入試改革も検討しています。

進級制度に関しても、現在は最長16セメスターまで在籍できますが、以前は留年2回で退学という厳しいシステムを採用していました。世界基準に沿って見直していく必要性を感じています。

なお、本学では創立者の理念を受け継ぐコア科目として、全学生必修の「現代文明論」を展開しています。回帰すべき原点を見直す際の精神的な支えを育む科目として、今後も充実を図っていきます。

限られた資源を集中するための選択

今後到来する18歳人口の減少期には、かつてのような全方向を向いた大学運営は不可能です。原資

は増えないのですから、ある機能に集中して資源を投入するためには、別のものを犠牲にしなければなりません。ですから、私の掲げる「選択と集中」は、本来なら「集中するための選択」と言うべきものです。

資源を集中させるうえで、年度末の予算消化が多くなりがちな単年度会計は大きなネックです。予算を弾力的に運用できるような方策を考えなくてはなりません。

奨学金の見直しも進めています。成績上位層に支給するのが一般的ですが、本来必要としている学生に支給されない可能性もあります。東海大学としての戦略的な人材育成に奨学金を活用するなど、思い切った改革も検討中です。

研究費も検討の余地があります。優れた研究に研究費を集中するには、研究に期待する教員と教育に期待する教員に分けることも視野に入れなければなりません。こうした選択を人事面で担保する制度も、2018年に向けて策定したいと考えています。

「原点回帰」と「選択と集中」は、繰り返し学内に発信し続けます。教職員が常に本学の原点とは何かを考え、それを実現するアイデアが次々と生まれるような、活性化した組織づくりが理想です。

トップの横顔に迫る

米国短大の学長として

ハワイ東海インターナショナルカレッジ(HTIC)の学長時代、英語もままならず悪戦苦闘する私に、ハワイ大学のケネス・モーティマー学長が掛けてくれた言葉が忘れられません。ハワイ大学を巨大タンカー、HTICを小舟に例え、「船のミッションはみな同じ。どんな船でも、『総員退避!』だけは船長が言うべきこと」と仰ったのです。最終判断は学長の職責だと気づき、やがてイエス・ノーもはっきり言えるようになりました。

のトップなら「with Gun」でいいが、大学の指導者の場合は「with Gun & Smile」だと言います。彼らは強力なリーダーシップのもとにトップダウン的な大学運営を行っていますが、それでもボトムアップ的なものを重視しており、それが「Smile」という表現になっているのだろうと得心しました。

追いかけた夢

父親は石炭の鉱山技師でした。小学生のころは、斜陽産業となっていた炭鉱を救うため、石炭に付加価値をつけられる化学者を夢見ていましたが、やがて日本の産業政策担当者を目指して文系に進みました。その後、入学した早稲田大学では政策そのものを変える政治家を多く輩出した「雄弁会」で活動しました。

リーダーシップ論

アメリカの高等教育のリーダーたちにリーダーシップについて聞くと、企業



HTICの卒業式で、アメリカでは「Charge」と呼ぶ学長スピーチを行う。



ハワイにあるHTICでは、学長といえども執務時の正装(?)はアロハシャツ。



HTIC学長時代、当時の大統領クリントン夫妻にホワイトハウスに招かれた。



「雄弁会」の仲間たちと。現神奈川県知事や新党改革党首の顔も見える。