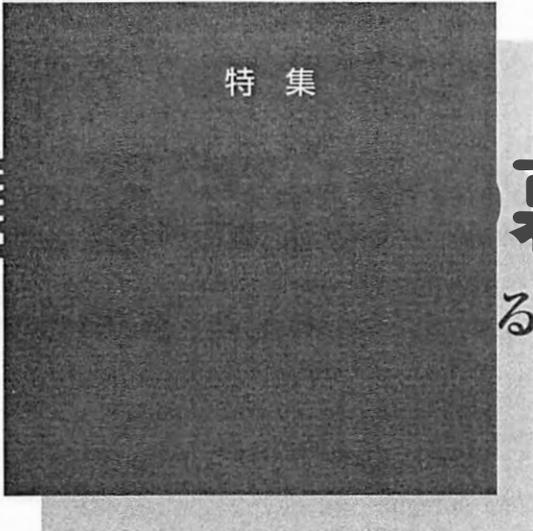


大学連合時代の幕開け



奥島孝康
早稲田大学総長



中嶋嶺雄
東京外国語大学学長



館 昭
大学評価・学位授与機構教授(司会)

- 東京外国語大学と早稲田大学の場合
- どこから手をつけるかは戦略次第
- 地域の連合,分野の連合
- アメリカにおける連合形態のタイプ

- 国際競争とITが連合を加速させる
- 救済のためのソフトランディング手法として
- これからの“大学再編成”の青写真
- 学長のリーダーシップと戦略が重要になる

東京外国語大学の場合

- ・単科大学同士の個性で共鳴効果をねらう
- ・総合大学に対抗する競争力をつける

館 “連合”という言葉が適切かどうかはわかりませんが、これから大学は様々な意味合いから他の大学と連携や連合して、自らの個性を強め、体質を強化していかななくてはなりません。どのような形でそれは実現さ

れ、またそれによって、どのような高等教育地図が描けるのか、お話を伺いたいと思います。まず、お二人の学長からそれぞれの大学の具体事例からご紹介いたします。

中嶋 きょうのテーマを「大学、“連合”の時代」と読むのか、「“大学連合”の時代」と読むのかで意味はズいぶん違うと思います。話題になった私たちの4大学連合と言うのは、後者の“大学連合”というものです。

つまり東京都内にある、歴史も個性もある単科系大学の学長同士が、夢を語り合ったことから、動き始めたわけです。

このとき、「連合」という言葉を使うかどうかではかなり議論しました。ネットワークとか、コンソーシアムとか、いろいろな考え方があって、私自身はユニバーシティ・ユニオンでいいのではないかと考えてきました。互換性がある均質的な基盤に立ちながらも独自の国家があるEU（欧州連合）をイメージしたわけです。東京芸術大が抜けたので、今は4大学連合ですが、一橋大、東京工業大、東京医科歯科大、東京外国語大のそれぞれの大学が、従来の独自性を保ちながら協調することによって、どのような付加価値をつけ、どう増幅して共鳴効果を持てるようにできるか、問題を提起し合ったわけです。

勿論、国立大学には現在、独立行政法人化の問題がありますが、この問題とは別個に出てきたわけです。結果的には国立大の、護送船団から抜け出し、東大、京大のような大規模総合大学に抗して存在感を強め、国際競争力を持つという意味合いもあります。現時点では、東京外大の最終結論は出ていませんが、来春のスタートを目指そうとしているところです。（4大学連合の詳細記事は本号P.24）

早稲田大学の場合

- ・学内では学部を超えたカレッジ制をつくる
- ・学外は海外と国内で交換留学を拡大

奥島 早稲田大学では、私たちは3つの側面からこの問題を考えております。と言いますのは、早稲田は総合大学ですけれども私学ですから、全てに平均して力を注ごうとすれば、どれも二流三流になってしまいます。個性化を目指して意識的にいくつかの面から重点化し、そこでフロントランナーを競うことを考えていかねばなりません。そうすると、どうしても私たちは棲み分けを考えていくことになり、同時に足らざる部分を補い、あるいは強い部分をさらに強化するという形のコンソーシアムをつくり上げていくことが必要になるのです。これを私たちは学内と学外、学外の場合には、国内と海外というように、3方面で考えており

ます。

まず学内ですが、現在9学部ありますが、カリキュラムや教員配置を見ていくと、だいたい4分の1は学部間でオーバーラップしております。例えば、哲学の場合、法学部、文学部、商学部、理工学部それぞれあります。理工学部は科学哲学に多少傾斜をかけてはいますが、その科学哲学を法学部や文学部でやらない理由はないわけです。そうすると、これは共通化できるじゃないかという議論になる。それが全体の4分の1はあるわけで、そこを共通にして学生たちに豊富なメニューを与えて選択の幅を広げれば、はるかに学生サービスになるし、先生たちも講義を競うことになるから教育水準も上がると考えたわけです。

そのために、私たちは共通の分野を抽出して、学内にカレッジをつくっていくという方式で目下改革を進めています。学部の壁をこえた学内の再編成をカレッジ制によって打ち破っていくということです。例えば哲学のほかにも、政治、経済、法律や英語、ドイツ語などの語学も同様です。イギリスのオックスフォードなどでは、学生のほうがカレッジに属していて、そこから学部へ学びに出ていくわけですが、ちょうど逆の発想です。今できるところから進めています。

学外については、国際化は情報化と共に教育研究の基盤として徹底してやっていくことにしていますが、その中心には、ワンイヤー・スタディー・アブロードを考えています。これは、今後高等教育システムのインフラに近いものになっていくのではないかと私は思っています。アメリカでは以前から、欧州でもEUの一体感をつくり出し、学問的なレベルを上げるために、政策的、意図的に進められています。しかも、欧米はそれをアジアへも広げていこうとしています。

私たちもそれに応え、受身ではなく、こちらからも積極的に進めていかなければなりません。そこで、教員の交流以上に、学生の交流を中心とした協定校を現在どんどん増やしています。私が総長に就任した当初は29校、交換学生も30人足らずだったのが、今は250校300人近くになってきています。これを、350校2,000人を目標に拡大しようとしています。交換協定ですから、生活費以外は特に今以上の費用がかかるわけでは

ありません。欧米へ行く学生は1年間に生活費が200万ぐらいかかるかもしれませんが、アジア諸国へ行った場合は30万もあれば済みます。それぐらいの費用で1年間それぞれの国で勉強できるのなら、これは学生にとって非常に大きなメリットです。しかもこちらにも同数の外国人学生が来るわけですから、学内も活性化します。

中嶋 確かに、やろうと思えばかなりのことができるようになりましたね。私どもでも短期留学は今一生懸命推進しています。すでに、多くの海外の大学と協定を結んでいるので、短期留学も含めた様々な形の交流を活用すれば、相当数の学生交換ができると思います。それが一般化すれば、日本の国際化もだいぶ早まります。

奥島 私たちはこの交換学生を国内でも考えています。すでに同志社大学と国内留学制度を発足させて、十数人規模で進めています。非常にうまくいっています。これもさらに規模を拡大したいと考えています。

同時に、徒歩圏内の周辺大学とも個別協定を結んでいます。大学院レベルでは理工学部を中心に東京女子医大と協定を結びました。当初は共同で大学院をつくりたかったのですが、いろいろな事情でそれはできず協力ということになりました。学部段階では歴史的に縁のある日本女子大、学習院大、立教大との協定も進めております。これは1年以内に全体をコンソーシアムにするということになっています。

どこから手をつけるかは戦略次第

- ・ 創立時の縁が納得しやすく一番やりやすい
- ・ 弱点を補完し、強みを強化して棲み分ける

館 国内では、どのような大学を選んで協定を結んでいるのですか。

奥島 ご縁のあるところではできるだけ協定を結んでいこうというのが私たちの発想です。国立や公立大学は設置者が同じですからみんなご縁があるわけですが、私立大学は創立時の縁が建学の精神に繋がっていて、一番納得しやすくやりやすいということになります。例えば武蔵野美術大学は、早稲田関係者が中心になってつくった大学ですが、これまでほとんど交流

はありませんでした。しかし、早稲田の建築科では造形美術に力を入れていて、武蔵野美術との交流は互いにメリットがあるということで協定を結びました。

結局私学は、自分たちの乏しい資源を有効活用して、個性をどうつくり上げるかを考えるしかないわけです。早稲田大学としては、「アジア太平洋」であるとか、「情報」であるとか、「生涯教育」であるとかという強みは自ら重点化して、自分のところだけでは力を入れられない部分はコンソーシアムによって補っていくという基本的な戦略を立てているわけです。

館 そのためにも、最初に言われたカレッジ制による学内の再編成が必要ということでしょう。

奥島 どこと協定を結んでもカレッジで単位をとれば既存学部との軌跡は生じないわけです。ただ、それよりも、これまで同じような授業があっても交流がなく、単位も互いにとりにくいという学内矛盾を改めるということです。

地域の連合、分野の連合

- ・ 分野が同じなら、補完し合ってより広く深く
- ・ 国内より海外大学のほうが抵抗は少ない

館 東京外大では、4大学連合以外の連携の動きはあるのでしょうか。

中嶋 10月からキャンパスが府中に移転します。そうならば多摩5大学や近隣の大学との単位互換もやりやすくなります。例えば、ICUがすぐ隣にあるので、まだ学内的に議論してはいませんが、国立と私学ですが、共通性の多いICUと提携することでいろいろな可能性ができてくるのではないかと学長同士では話し合っているところです。都立大や中央大なども近くなったので、何も国立だけにこだわらず、一種のコンソーシアムとして周辺大学とも協力し合えればいいと思っています。

こうした地域的な繋がりと、一方ではディシプリンを同じくする大学のコンソーシアムも考えられます。例えば東西に東京外大と大阪外大という2つの国立外国語大学がありますが、ほとんど交流がありません。互換性を持てれば、双方で補完しあって多様な言語をカバーすることもできるわけです。これからは、そう

いうことも課題だと思います。

奥島 私たちもグローバルユニバーシティということ掲げて、国内外でもローカルな面を非常に重視しています。例えば人口二十数万のアイスランドの大学とも協定を結びましたし、バルト三国とも協定を結んで、現実に学生を交換しています。勿論、欧米の主要大学ともやっているわけですが、小さな国々にも協定を広げることによって、早稲田らしい個性やイメージをつくっていかうということ。私も日頃から、「みんなが行かない国へ行って、最初の日本人学生となれ」と檄を飛ばしていますが、行こうという学生が必ず出てくるので喜んでます。

中嶋 最近の若者は勉強しない、学力が低下したといわれるけれども、視野を非常に広く置いて国際的に活躍している者がいますね。特に女子学生に増えています。

奥島 今私は大学審の中で、入試改革の専門委員会の委員長をやっておりますが、その議論の中で、しばしば今の入試方法ではエリートが出てこないという話が出てきます。しかし、私はそこで言われるようなエリートの時代ではもうなくなってきていると思うのです。今のエリートは、実は自分をちっともエリートと思わない若者たちです。というのは、ボランティア活動や自分の興味で長期間外国へ行ってから、再び日本で勉強を続けるというような学生たちが現れています。そうした学生たちは、いい大学へ入って、いい会社に就職して、何歳まででどうしてこうしてというような人生設計をする学生ではありません。かつての立身出世型エリートは、人生50年時代の社会システムに合わせた考え方でして、今は、自分のやりたいことをまずは徹底的にやろうという若者たちが増えてきました。そして、自分の将来の箔付けや収入からではなく、純粹に世の役に立ちたいという思いで海外に出る学生も多くなってきました。それこそが今求められるエリートであり、私はそういう若者の出現に日本の希望があると思いますね。

舘 学内手続きの面では、海外の大学との連携は、国内の大学よりむしろやりやすいのではありませんか。

奥島 国内の大学であれば、「あそこはやるべきでは



奥島孝康（おくしま・たかやす）

早稲田大学第14代総長・法学部教授。法学博士。商法（商法・経済法）専攻。

1939年愛媛県生まれ。1969年早稲田大学大学院法学研究科博士課程修了。専任講師、助教授を経て、1976年教授・法学博士となる。1976年から3年間のフランス留学後、教務部長、図書館長、法学部長を歴任。ラグビー蹴球部長や探検部会長なども務めた。

猛烈に厳しい授業で有名なゼミからは、各界に優秀な人材を輩出し、司法試験合格者や、政治家も多い。

現在、総長として2期目を迎え、「倉津八一記念博物館」とすでに「アジア太平洋研究科」「国際情報通信研究科」など独立大学院を新設し、30を超える「プロジェクト型研究所」を発足させ、本庄キャンパス新幹線新駅誘致に成功するなど、早稲田大学を「学問の府」として再生すべく、21世紀へ向けての布石を着々と打ちつつある。

主な著書には、「現代会社法における支配と参加」「フランス企業法の理論と動態」「現代企業法の理論と動態」（いずれも成文堂）、「コーポレート・ガバナンス」（きんざい）、「会社法の基礎」（日本評論社）、「私の大学論」「進取の精神」（いずれも早大出版部）などがある。翻訳や論文も多数ある。

ない。こことはやるべきだ」などと、すぐに損得バランスの議論が起こってくるわけですが、海外の場合には、そういう意味での抵抗は少ないかもしれません。

アメリカにおける連合形態のタイプ

- ・合併、移譲、連合、連携
- ・さらにネット型、バーチャル型も

舘 2つの大学の例をお話しいただきましたが、これから実際に起こってくる現実、もっといろいろな形態になると思います。そこで、少しアメリカの例で調



中嶋嶺雄（なかじま・みねお）

東京外国語大学学長

1936年 長野県生まれ

1960年 東京外国語大学中国科卒業

1966年 東京大学大学院社会学研究科国際関係論博士課程中退

1960年 世界経済研究所所員

1977年 東京外国語大学教授

1980年 東京大学社会学博士

1995年～東京外国語大学学長

1969年から1年半、外務省特別研究員として在香港。1977年から1年間オーストラリア国立大学客員教授。

1980年フランス国立国際関係センター兼パリ政治学院客員教授。1992年から1年間カリフォルニア大学大学院客員教授を務める。

主な著書に「中ソ対立と現代」「現代中国論」「北京烈烈」「国際関係論」「香港 移り行く都市国家」「香港回帰」ほか、外国語での著作も多い。外国語は英語、中国語、フランス語。趣味はバイオリン、水彩画、登山と多彩。

国立大学協会副会長。

アジア太平洋大学交流機構（UMAP）事務総長。

べてみたのですが、1991年にグラスマックという人が出したレポートによるといくつかのタイプ分けがしてあります。1つがピュア・マージで、要するに併合です。ある大学がもう一つの大学に併合されて名前もその大学名になる。2つ目はコンソリデーション、対等合併です。2つの大学が合体して、新たな大学名になる。3つ目がトランスファー・オブ・アセット、これは資産を移譲してしまうことで、小規模単科大学が総合大学の1カレッジになるような場合です。この場合、名前は残ることもある。4つ目はコラボレーション、

これが狭い意味の連合だと思うのですけれども、それぞれ独立している大学同士が、例えば図書館を共通利用したり、教員人事を調整し合うというものです。5つ目はジョイントベンチャーで、独立した大学が、単位互換とか、共通のプログラムをつくったりして連携するというものです。

尚先生方のお話は、今のタイプ分けでいくとジョイントベンチャーで、4大学連合の場合は、もしかするとコラボレーションまで狙っているということになるでしょうか。ただ、これは10年前のレポートなので、その時点での状況しか反映していません。この後ITが急発展して、私から見るとさらに新しいタイプが生まれたと思うのです。それは、自分のところにはほとんど自前の資源はないけれども、他の大学や大学以外の資源を集めて、新たに大学をネット型でつくってしまうものです。それも大学連合だと私は思うのです。成功しているものとしては、アメリカのNTU（National Technological University 本誌94号）があります。これは通信衛星によるビデオ配信で授業を行うもので、コンピューターが介在しないから今から見ればローテクですが、工学系の修士課程で成功しています。それから、まだ採算はとれていないので、実験段階と言って良いと思いますが、ウエスタンガバナーズ（本誌93号）のような大規模なネットワーク型のバーチャルユニバーシティも最近登場してきました。

奥島 私たちは海外の大学とコンソーシアムを組む場合は、アジアに特化していきたいと考えています。特に中国、韓国とは多くの大学と協定を結んでいますし、留学生の3分の1は中国、3分の1は韓国ですから、まずは大学院のレベルでそうした大学とコンソーシアムをつくっていかうと思っています。その前提として通信衛星を使った授業の交換をやらうということで、今実験をどんどんやっています。そして例えばの話ですが、現地には常駐の先生はほとんど置かず、チューターをつけて日本から授業を直接配信するような形も検討しています。とくに中堅幹部の養成を急ぐ中国政府からの期待は強く、すぐにでもやってほしいと言う要請があります。私たちとしても早急に協力しなければと考えて、いくつかの中国の大学とも技術提携を

資料1 アメリカにおける「連合」の種類と事例

- 連携** (独立した大学が、単位互換とか、共通のプログラムをつくったりして連携する)
 - ・マサチューセッツ北東部大学コンソーシアム
 - ・オレゴン州4大学(ポートランド州立大学、オレゴン大学、南オレゴン大学、オレゴン州立大学) 連携による国際経営修士プログラム
- 連合** (それぞれ独立している大学同士が、人的、物的資源を共有する)
 - ・クレアモント大学群 (7大学が図書館、ビジネス及び維持業務を共有)
 - ・バーモント大学連合 (16大学が州外学生の募集プログラムを共有)
 - ・フェンウェイ大学群 (マサチューセッツ州の1地域の5大学による施設の共有と人事の調整) (1996年)
- 移譲** (資産を移譲する。小規模単科大学が総合大学の1学部になるような場合を指す)
 - ・ビーボディ・カレッジがバンダービルト大学の1学部 (1979年)
 - ・デラウェア・ロースクールがワイドゥナー大学の1学部 (1989年)
 - ・MCPハーネマン大学 (医療系) がドウレクセル大学へ (現在進行中)
 - ・マウントバーノン・カレッジがジョージワシントン大学の女子カレッジ (1999年)
- 合併** (2つの大学が合体して、新たな大学名になる)
 - ・ベッカー・カレッジとレスター・ジュニアカレッジが合併しベッカー・ジュニアカレッジ (1977年)
- 併合** (ある大学がもう1つの大学に併合されて名前もその大学名になる)
 - ・セント・メアリー大学のセント・キャサリン大学への併合 (1986年)
- ネットワーク大学** (ITを利用し他大学の資源を集めて、1大学として運営する)
 - ・ナショナルテクノロジー大学 (約50大学の授業を配信) (1984年)
 - ・ウエスタンガバナーズ大学 (ユタとコロラドを中心に17州が参加) (2005年本格化の予定)

進めながらその可能性を模索しているところです。

国際競争とITが連合を加速させる

- ・海外大学が日本へ進出する可能性もある
- ・アジア太平洋圏内の交流を進めるUMAP
- ・アメリカは個別大学が特定大学をねらう

館 海外での連合の進め方ですが、イギリスの大学の場合は、現地の大学と連合は組まずに、フランチャイズ方式をとっています。現地の学位授与権を持っていない学校にカリキュラムを移して認定校とし、その学生に学位を出すわけです。イギリスの学位システムの特長性にもよるわけですが、こういう一種の学位フランチャイズ連合体のようなものをつくっていく方式は、今後日本へも展開されてくるかもしれません。気

が付けば、国内の大学ではなく、海外の大学の傘下に入るということもあり得る話です。

奥島 それは十分にあり得ます。

館 授業はインターネットでも流せますから、国境を越えてどこからでもアクセスできる。実はこの大学連合の時代というのは、熾烈な国際競争の時代でもあるわけです。これまでの日本のシステムは、うちの学生にしか学位を出さないという非常に硬いシステムでしたが、その“うちの学生”とは何かということが、連合というものによって相対化されてくることになります。

中嶋 4大学連合ではそこも議論したんですが、私たちはそれは基本的に好ましい方向だと思っています。これからの社会は、どこの学生かではなく、どこで何を学んできたかが問われてくるわけですから、うちの学生をうちに囲い込むばかりでは育ちません。

館 先生が事務総長を務めるUMAP (University Mobility in Asia and the Pacific) もそうしたことを推進していますね。

中嶋 ゆくゆくはそれを考えています。実際、今年から国公私大学が加わる「アジア太平洋大学交流機構 (UMAP)」が実際に立ち上がりました。ヨーロッパにはエラスムス計画があって自由に単位互換を進めています。アジア太平洋地域にもそうした基盤をきちんと根づかせようというものです。

UMAPはそれぞれの大学が交流協定を結ぶことが前提になります。東京外大がアジア太平洋地域の大学と交流協定を結びます。すると、短期留学を中心に学部の学生がお互いに授業料相互免除で来るわけです。その取得した単位をUMAPで開発したUCTS (UMAP-Credit Transfer Scheme) という単位互換の変換物差しに合わせれば、共通の単位互換システムがアジア太平洋地域で可能になるわけです。今は、海外の大学で取ってきた単位を認定するかどうかは教授会でいちいち審査しているわけですが、スキームができていけばその必要はなくなります。ただ、そのためには各大学が成績をきちんと相対評価しなければならないというように、前提条件を学内で整える必要があります。ようやく今年から文部省の予算がついてUMA

アジア太平洋大学交流機構 (UMAP) について

●UMAPの概要

UMAP (University Mobility in Asia and the Pacific) は、高等教育分野における政府もしくは非政府の代表からなる任意の団体であり、アジア太平洋地域の大学間交流、特に学部学生交流・短期留学の推進を掲げ、1991年に発足した。1998 (平成10年) 8月、第6回総会で、UMAP憲章が採択され、その全体目的は、「アジア太平洋地域内の高等教育機関間の協力を推進するとともに、学生と教職員の交流を増やし、高等教育の質を高めることによって、域内諸国・諸地域の文化・経済・社会制度の理解をさらに深めることである。」と成文化された。これにより、UMAPの目標は、具体的に (1) アジア太平洋地域の学生・教職員の流動性を高めること、(2) 単位授与のガイドラインとモデルを開発すること、及び単位互換の取扱いにおけるモデル協約を開発すること、(3) 2大学間交流から多大学間交流へ移行する方法を提供すること、(4) UMAP計画への支援に関心を有する地域や政府に支援の方法を提供すること、等々であることが定められた。

Pの単位互換制が始まったので、来年3月にはそのスキームで単位認定される最初の留学生が出てくるはず。やってみると、アジアはヨーロッパのような均質的社会ではないので、いろいろ難しい問題もありますが、逆にそれがアジアにも、ある意味での均質的な社会をつくっていく一つのバネにはなるのではないかと思います。

奥島 アメリカはUMAPに熱心ではないようです。

中嶋 従来はそうだったのですが、米国大学協会 (AAC&U) が加入してきて、大変積極的になっています。

奥島 ユニバーシティ・オブ・サザンカリフォルニアは“APRU”という別の有力大学だけの連合をつくろうと動いていて、日本では京都大学や名古屋大学が熱心です。こういう連合には私は全部入ることにしています。アメリカの有力大学は今のところそれぞれに短期留学制度を確立してしまっているの、連合して大きなシステムをつくる必要性がない。むしろ特定大学を狙い撃ちした方がいいという戦略のようです。

中嶋 連合、連携に限らず、国際的な大学間のお付き合いでは、常に世界全体を見渡して、どことどういうつき合いをしていくか見極める視点が必要ですね。

救済のためのソフトランディング手法として

- ・国立は対等合併、私立は吸収合併や譲渡
- ・アメリカでは、余力のあるうちに連携を模索

舘 これまでの話はポジティブな面から連合とか連携

を捉えましたが、一方で現実を見ると、倒産を回避するためのネガティブにそうせざるを得ないというケースも必ず起こってきます。その点ではどうでしょうか。中嶋 この先、日本の高等教育全体には非常に大きな地殻変動が起きるでしょう。それは避けられないと私は思います。では、それをどううまくソフトランディングさせていくか、大学間の再編、統合をその面から捉えることも必要だと思います。

奥島 実は私立大学連盟でも、そういう事態を予想した対応を考えなければならないということで、昨年から特別セッションを設けて検討を始めました。それで、先ほどの分類でいいますと、コンソリデーション、新設合併ですが、これはおそらく国公立で競争力を高めるとい意味で進んでいくのではないのでしょうか。国公立は経済的に倒産はあり得ないわけですから。そして、私立大学の方はマージャー、吸収合併ですが、これは救済的に出てくると思います。それから場合によっては第3のタイプの営業譲渡のようなケースも必ず出てくるでしょう。

問題は、こうしたケースが具体的に出てきたとき、各大学がどういう対応をするかということです。例えば早稲田なら、悲願の医学部をこの際とみなさんおっしゃるわけです。しかしお嫁に来るのだったら持参金を持ってきてもらわなきゃ困ると私は言うのです。そうでなかったらとても引き受けてやってはいけません。こちらは大変なんです。そう簡単に救済合併はできません。それだけに、今後どういうふうやっていくか、この問題は非常に難しいのです。

舘 アメリカでも18歳人口の減少期が20年前にあったわけですが、データを見る限り、全くなくなった大学は少なかった。しかし、だから変化がないということではなく、実際には統合とか再編で大きく形を変えてきています。結局、ぎりぎりまで吸収合併されるようになる前、まだ力のあるうちに連合や連携を模索していつているんですね。

奥島 アメリカが大学倒産時代をどうやって生き抜いてきたかには2つ理由があると思います。一つは生涯学習機関的な方向転換をした。もう一つは海外からの学生募集に猛烈に努力したということです。私たちも

今やらなければいけないのはその2点だと思っています。個性づくりにしても、海外から留学生が早稲田に来たいと思うような個性をシステムとしてつくらなければいけない。例えば、日本語ができなくとも、英語で授業が受けられるということもその1つで、新設大学院のアジア太平洋と国際情報通信研究科は、英語だけの授業で卒業できるシステムにしました。

勿論、他方で日本へ来た学生たちに日本語をしっかりと教えるという体制も必要です。来春スタートする日本語教育研究科の方では、できれば博士課程までつくって日本語教師の養成を積極的にやっていくことで外国人学生を受け入れたいと考えています。

中嶋 状況は国立も私学と同じです。国立だから安泰というわけにはいきません。定員割れしたらいずれ統廃合はあるでしょう。いつまでも教育公務員特例法で教員を保護するというわけにはいきません。

それから留学生ですが、私が今座長を務めている日本国際教育協会の委員会では、日本留学のための試験を平成14年度から大きく変更して、日本語能力試験を前提とせず、英語でも試験問題を出し、理系と文系に分けて基礎学力を問うものになります。日本語学習は来日後でいいから、能力が一定水準あればとにかく日本に呼ぼうという姿勢です。そうしなければ国際市場で留学生の獲得は難しくなります。

館 そうなると、日本語教育の体制を大学間が相互協力してつくることも必要ですね。

中嶋 日本語教育はいろんな大学につくりましたが、どこも専任は2.3人で、全体の質が向上しにくい。日本語教育にはお金がかかるので、国公私が利用できるような共同機関が本当は必要ですね。それから一方では、英語での授業も増やす必要があります。個別大学の努力を超えて、こうしたことは、日本の大学全体として対応する必要があります。

これからの“大学再編成”の青写真

- ・ 独立行政法人化を契機に国立大は合従連衡
- ・ コンソーシアムに入れない私学は取り残される

館 ところで、独立行政法人化をつきつけられた国立大学の連合、統合はどのようになるとお考えですか。



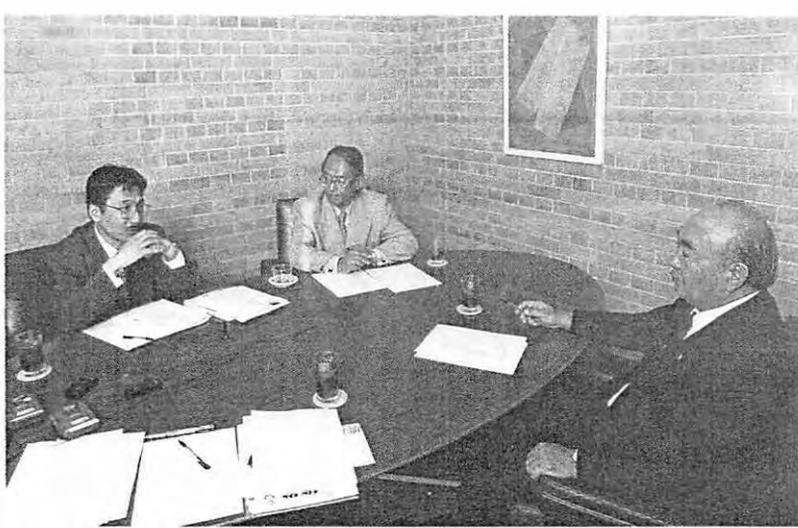
館 昭 (たちあきら)

大学評価・学位授与機構評価研究部教授

1948年 東京生まれ。1972年 東京大学教育学部教育行政学科卒業。1977年 東京大学大学院教育学研究科博士課程満期退学。奈良教育大学、放送(現:メディア)教育開発センター助教等を経て、1991年 学位授与機構審査研究部教授。1999年 学位授与機構大学評価機関(仮称)創設準備室教授。2000年 現職。日本高等教育学会理事、大学教育学会常任理事、短期大学基準協会理事、大学審議会特別委員。主要著書等:

『子供観』(共著)1991年、放送大学教育振興会『現代学校論—アメリカ高等教育のメカニズム—』(著)1995年、放送大学教育振興会『転換する大学政策』(編)1995年、玉川大学出版部『アメリカの大学・カレッジ』(ボイヤー著、共訳)1996年、玉川大学出版部『大学改革 日本とアメリカ』(著)1997年、玉川大学出版部『短大ファーストステージ論』(共編著)1998年、東信堂『大学評価の理論と実際』(ケルズ著、共訳)1998年、東信堂『大学個性化の戦略—高等教育のTOM』(セイモア著、共訳)2000年、玉川大学出版部

奥島 私は独立法人化問題の懇談会のメンバーなのですが、そこで私が言っているのは、日本のこれからは、大学を強化しなかったらサバイバルはないのだから、独立法人の議論を契機に理想的な大学モデルをつくり、うんと予算もつけて、私学にとって国立大学おそれるべしにしてもらって結構です。ただし、当然私学にも同じ競争条件をつけてもらわなければ困ると言っているのです。独立法人は合理化策ではなく、この機会に理想的なものをつくるという発想に立たなくてはだめです。だから、特色をもたせるために国立大の再編成



は大いにあり得ると思います。おそらく、それを進めるには、連合、統合、合併、その全部の手法を使わなければならないでしょう。国立大学は設置者が同じですから本来それは可能はずです。ただ、教授会を突破するのが難しい。

他方、私立大学のほうは、おそらく強いところはコンソーシアム、つまり連合を組んでいく。そして、この連合に乗り遅れたところが非常に厳しいことになってくると私は思っています。私立大学が生き延びていくために地域連合を組むといっても、東京のような広いところは別ですが、地方の場合は共倒れを覚悟しなければなりません。また、国立よりも私立大学の格差の方がはるかに大きいわけですから、連合を組むといっても婿選び、嫁選びと一緒に、そう簡単にはいかない。結果として見れば、連合することで、いいところがあります。有利なポジションを決定的に占めていく。強いコンソーシアムにうまく加入していかないと生き残りは難しいという状況すら生まれるのではないかと感じます。

中嶋 何となく網をかけてこれで地域的にまとまりましたというのでは本当の意味の連合にはならないでしょうね。各大学が主体的に目的意識をもって参加しないと力にはなりません。

奥島 相互メリットが何であるかを考えてみたらわかるわけです。連合を組むというのは双方にとってそれぞれのメリットがなければいけないということです。

学長のリーダーシップと戦略が重要になる

- ・トップダウンでは決まらない
- ・危機感の共有がスピードを速める

館 最後に各大学がこれを進める場合、どこからどう

を進めるか、またそのとき学長としてどうリーダーシップをとるかお話をいただけますか。

中嶋 私の場合で言えば、連合構想は学長同士が夢を語り合うところから始まったものですから、学内ではトップダウンではないかという反発がありました。それを一つ一つ説明して、ようやく今前向きな方向へ動いてきているわけです。手続き上は評議会が中心に決めるというものの、教授会自治、学部自治の壁があって、現実にはそう簡単にいきません。現状のシステムではなかなか難しいということを実感しました。意思決定には時間のかかる大学とそうでない大学がありますが、学長は理想の旗を降ろしてはいけません。改革の旗は上げ続けなければいけないと思っています。

奥島 早稲田は典型的なボトムアップの大学ですから、やはり非常に難しいところです。ただ一つ早稲田のシステムでよかったのは、理事長と学長が同一ですから、私は教学の面でもある程度の実現化はできるという点です。経営責任者の理事長と教学責任者の学長の役割をうまくバランスすることによって、案外いろいろなことができるということを感じております。

ただ議論のほうはシビアでして、中嶋先生のところと同様、総論で結論が出て、各論では進みません。それでも以前と違うのは、全学が危機感を共有するようになってきたことです。これは大きい。危機感を共有すると、一歩踏み出さなければいけないという先生たちの気持ちが出てきます。以前でしたら、いくら議論しても答えは延々出ないわけですが、最近は結論が早くなってきました。そういうところで、早稲田もやっと動きはじめたというふうを感じるのです。

館 最近私は「戦略経営」についての本を訳しましたが、これからは、強力なリーダーシップに加えて戦略が重要になってくると感じました。どういう連合をどこで組むか、そのことによって、どういう個性を作り出すか。連合や連携の問題は、そのまま各大学の戦略でもあります。そして、それが、さらに日本の高等教育全体の戦略にもつながることになるかもしれません。そういう意味では、この問題はこれからますます重要になってくると思います。

大学・短期大学・専修学校のための

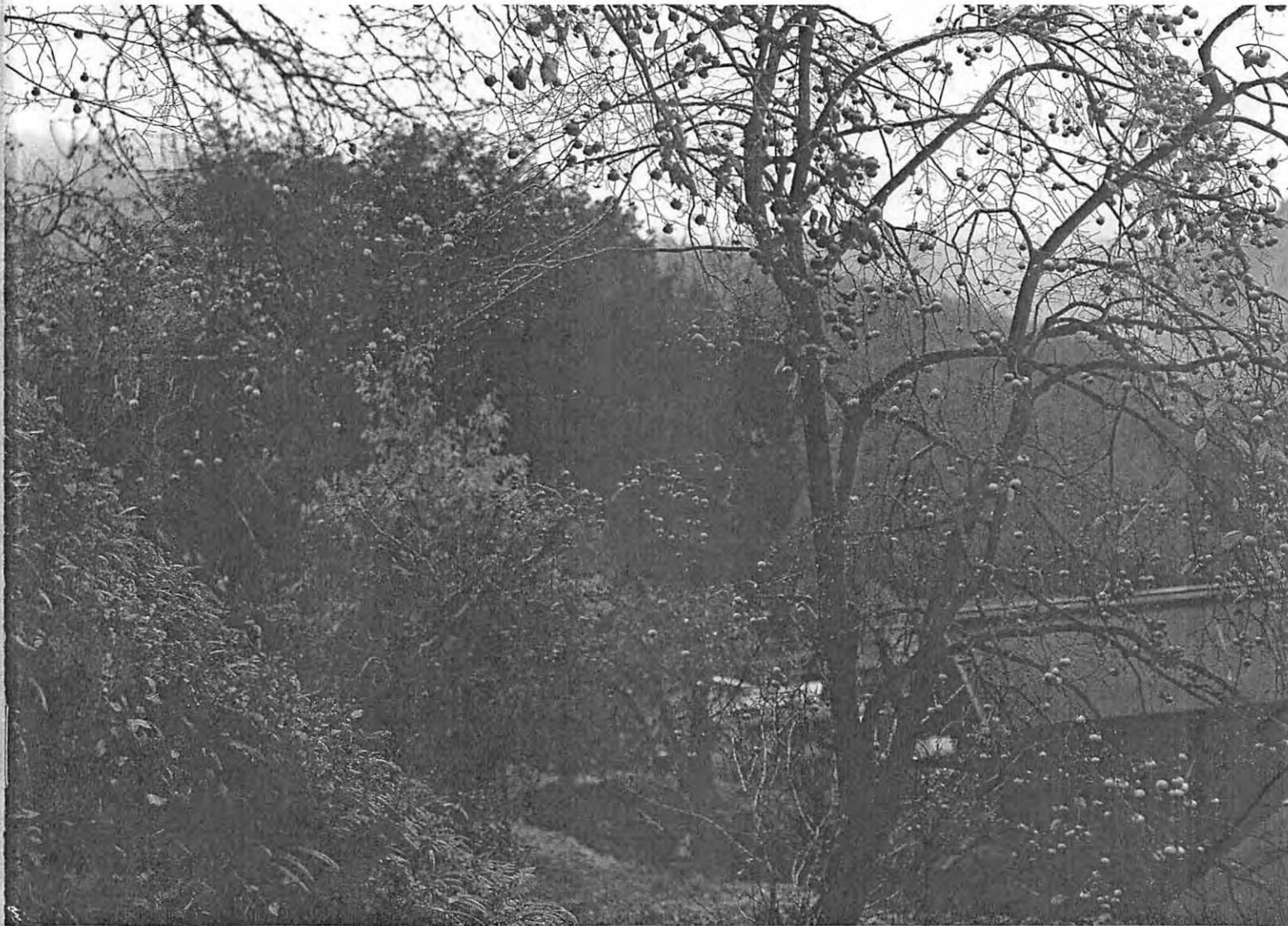
カレッジマネジメント

Recruit College Management



特集 大学連合時代の幕開け

鼎談：奥島孝康／舘 昭／中嶋嶺雄



高等教育のイノベーション 100人の提言 大坪久泰

立命館アジア太平洋大学の誕生② 教育システムとカリキュラム編成