

# 激動期の高等教育 — 将来像と課題 —

— 第50回(2022年度)研究員集会の記録 —

高等教育研究叢書

171 2023年5月

広島大学高等教育研究開発センター 編



広島大学

高等教育研究開発センター



激動期の高等教育－将来像と課題－  
－第 50 回（2022 年度）研究員集会の記録－

広島大学高等教育研究開発センター 編

広島大学高等教育研究開発センター



## はしがき

2022年11月25日に、「激動期の高等教育－将来像と課題－」をテーマに第50回研究員集会をハイブリッドで開催しました。

新型コロナウイルスの常態化によって経済活動が停滞したこと、ロシアのウクライナ侵攻によって物価が急騰したこと、テクノロジーの進化によって働き方が変化することなどを振り返ると、未来社会の状況を予測することはますます困難となっていると思われます。

このような社会状況において、高等教育機関、特に大学の教育・研究活動への期待はますます高まってはいますが、その期待に十分に対応できているとは言い難いのではないのでしょうか。

本年度の研究員集会では、各国政府はどのような高等教育政策を掲げてこのような激動する社会に対して臨もうとしているのか、近年の日本の大学では、どのような教育・研究・管理運営活動が期待されているのか、などについて参加者の皆様と検討するために、広島大学長の越智光夫先生、ソウル大学教授の Jung Cheol SHIN 先生、大阪大学教授の川嶋太津夫先生、東京家政学院大学理事長の吉武博通先生、の4名から基調講演をいただきました。さらに、その基調講演に対して、鳴門教育大学長の佐古秀一先生、広島修道大学副学長の増田尚史先生、広島工業大学教授の大谷幸三先生からコメントをいただき、参加者を含めての熱心な質疑応答を展開いただきました。

お忙しい中、貴重な時間を割いて、最後まで討議に参加いただいた皆様には厚く御礼申し上げます。

なお、この研究員集会は、広島大学学長が支部長を務める IDE 大学協会中国・四国支部と共催いたしました。IDE 大学協会中国・四国支部の関係者にも重ねて御礼申し上げます。

2023年3月

広島大学高等教育研究開発センター副センター長  
大膳 司



## 第50回 研究員集会の開催にあたって

### 激動期の高等教育－将来像と課題－

新型コロナウイルスの常態化によって経済活動が停滞したこと、ロシアのウクライナ侵攻によって物価が急騰したこと、テクノロジーの進化によって働き方が変化することなどを振り返ると、未来社会の状況を予測することはますます困難となっていると思われる。

このような状況下において、高等教育機関、特に大学の教育・研究活動への期待はますます高まっていますが、その期待に十分に対応できているとは言えません。

本年度の研究員集会では、各国政府はどのような高等教育政策を掲げてこのような激動する社会に臨もうとしているのか、近年の日本の大学では、どのような教育・研究・管理運営活動が期待されているのか、などについて参加者の皆様と検討します。





# 目 次

はしがき	大膳 司	i
研究員集会の趣旨		iii

## セッション1 基調講演

Higher Education Policy in the Challenging Environments: 50th Anniversary, RIHE, Hiroshima University	Jung Cheol SHIN	1
変動期における日本の高等教育—変化する環境の中で 「変わらない」日本の高等教育の課題—	川嶋太津夫	9
激動する日本社会における大学管理運営 —人を中心に据えた組織づくりに向けて—	吉武 博通	29
高等教育政策—変化, 課題と展望—	黄 福涛	37
予測困難な社会における日本の高等教育のこれから —川嶋太津夫先生, 吉武博通先生のご講演から—	馬本 勉	41

## セッション2 パネルディスカッション

研究員集会に対するコメント —教員養成単科大学の立場から—	佐古 秀一	45
私立文系中規模大学の立場としての雑感 —コメントに代えて—	増田 尚史	47
教育への具現化について —理工系私立大学の取組事例—	大谷 幸三	49
パネルディスカッションの司会をつとめて —「激動期の高等教育—将来像と課題」—	塚原 修一	51
パネルディスカッションを司会して—	大膳 司	55
研究員集会の概要		59



# セッション1

## 基調講演



# Higher Education Policy in the Challenging Environments:

50th Anniversary, RIHE, Hiroshima University (November 25, 2022)

Jung Cheol SHIN  
(Seoul National University)

This speech is on higher education policy in challenging environment to suggest future direction of higher education. To understand the environmental challenges, we need to understand why government try to influence higher education through policy initiatives. A brief overview of institutional autonomy and academic freedom might provide background information on and insight as to why government involve in higher education. In addition, overarching review of existing studies on higher education policy, especially on neoliberal policy and governance help us navigate the future direction of higher education policy.

## 1. University as service institution or cultural institution?

There are two different thoughts on higher learning institutions (hereafter, this paper uses higher education and university interchangeably) in the history of higher education. One perspective is university as “service institution” and the other perspective is university as “cultural institution”. Western universities are rooted in historical development of university in the European countries. The major characteristics of Western origin of universities are “institutional autonomy” and “academic freedom”. Western universities were granted institutional autonomy and academic freedom in the medieval era, allowing universities to be independent from religious and political control. In addition, modern university which was evolved from the medieval university granted academic freedom to support discovery of knowledge modeled after Humboldt University in 1810.

In East Asia, there were well known higher learning institutions such as the Great Learning in China. The goal of the Great Learning was to train bureaucrats (and some experts in such area as law, medicine, and religious leaders). However, by design the higher learning institutions were under strong state control, as the purpose of these

institutions were to raise state leaders and talents. In addition, there was rare academic freedom under the strong state control.

Cultural institution model, which is based on the European university model, considers autonomy and academic freedom as core pillars of universities. Based on cultural institution model, universities as cultural institution is responsible for human being in general, not the state. Also, technical development (or innovation) is not the core of university function, but rather a byproduct of discovering knowledge. On the other hand, higher education/universities are closely tied to the state and are expected to contribute to national development. To achieve this, technical development is considered as core function of a university. This notion of university as service institution was well positioned in the USA under the name of “service” or “external activities”. However, the notion of service is much well accepted in East Asia where state centralism is generally accepted in the society including higher education.

By nature, university especially cultural model of university has significant gap between national development and the ideals of human development in general. During the elite university era, only small numbers of college age population were eligible to study at a university, and the state didn't give too much attention to the details of university functions—teaching and researching. But when universities were universally accessible to mass population, states could not keep away from universities. If the learning from universities weren't relevant to social development, talents would be wasted as a country and the future of the country would be in trouble. Thus states began to deeply involve in university affairs, and states try to standardize university curriculum, standardize teaching method, etc. For instance, some countries emphasize authentic assessment, binding student grading to the state policy, and state directs and sponsors development research.

## **2. Policies: closing the gaps between ideal and social changes**

Social changes have accelerated in recent years, creating new demands and expectations on universities with greater difficulty to meet those demands. As universities struggle to meet the demands, the gap between the social demand and academic ideals pursued by universities have widened. Interestingly the gap is wider for social science and humanities than STEM (sciences, technology, engineering, and mathematics), as academic fields in engineering and sciences are relatively easier to

respond to social changes. On the other hand, social science and humanities have greater gap than STEM.

To fill in the gap, state began to deeply involve in universities through various policy actions. Under neoliberalism, universities assumingly achieved autonomy from the state who have lower their formal control over universities. For instance, Japanese national universities were corporatized, achieving seemingly autonomy. But in reality, universities would not feel they are in full control, as state intervenes in universities through informal measures such as assessment, funding, quality assurance and audit. In addition, university's social contribution is strongly encouraged under the name of "service" or "third mission". Thus, universities are not truly autonomous from the state control, rather states are gaining greater control over universities under neoliberalism (Shin, 2018). This is very well observed in the state centered systems such as Japan, Korea, and Taiwan where depth of control from state has been much serious as new types of informal regulations (assessment, competition-based funding) come with financial incentives.

Under neoliberalism, three types of policy approaches were widely applied in the world—governance reforms, adoption of competition-based funding, and adoption of quality assurance mechanism. Governance reforms represents decreased government control, increased institutional autonomy, and empowered senior managers (Shin & Jones, 2022). Competition based funding refers to government funding based on competition between universities, hypothetically increasing the quality and institutional performance. Finally, quality assurance which can be divided into internal and external quality assurance is widely adopted across countries.

### **3. Social Challenges**

In the world we live in, there are social challenges in modern universities represented in five dimensions: political (neo-nationalism, wars, populism, crisis in democracy), economic (unstable markets, high risks, technological innovation, etc.), cultural (globalized, mutual respect, etc.), social (generation gaps, growing gap between social classes, etc.), and environmental (climate changes, pollutions, covid-19, etc.). For instance, generation gap is one of fatal challenges to most universities. Can professors in modern universities effectively communicate with their students who are in between 20~30 years younger than them? It is almost impossible. All these

challenges have common characteristics: they are volatile, uncertain, complex, and ambiguous.

How can we address these challenges? Four approaches could be considered: bi-directional (top-down and bottom-up), flexibility, diversity, communication, and collaboration. The challenges we face grow ever complex and one-directional decision making could potentially lead to ineffective decisions. If more people are involved in the decision-making process, not just top-down but also bottom up, we could potentially generate better decisions. University as an organization and academic culture needs to be more flexible and diverse to quickly adapt to changes. In this regard, effective communication between stakeholders is critical. In addition, collaboration within and between universities rather than competition, could produce fruitful ideas.

One critical challenge we face that should be emphasized and addressed is neo-nationalism. Neo-nationalism, which is widely spreading across the world in the mid-2010s is directly challenging the four approaches introduced. It hampers university autonomy by politicizing academia. It reduces academic freedom, especially in social sciences and humanities. It back-steps international mobility of faculty members and students which leads to difficulty in attracting good talents and reduces tuition revenue from attracting international students. It also hampers international collaboration which leads to slower technology and knowledge transfer across borders.

Under these challenges, can universities and higher education effectively respond to these critical challenges? Some may draw positive scenarios because universities have “collective wisdom”, HE is the “center of innovation”, and HE is equipped with diversity and flexibility to respond to these challenges. Others may argue that professors are too conservative to make necessary changes, academic program/curriculum are not easy to change, and academic organizations are not flexible because of the nature of silo organization.

#### **4. New Directions for Higher Education Policy**

Through higher education policy researches, we discovered that two of the three policies widely implemented by the state under neoliberalism may not be effective in increasing university performance. In the case of governance reform, we found the “Paradox of the New Public Management (NPM)” (Hood & Peters, 2004). The paradox implies that there is no clear evidence that NPM contributes to institutional performance though NPM is globally adopted in many countries. In addition, we found



that there is the “paradox of market competition” in competition-based funding (CBF). According to systematic literature review, there is no clear evidence on CBF leading to increased performance (e.g., Ortagus et al., 2020). However, we did discover that quality assurance policies indeed helped improve internal quality.

Policy failures could be explained by failure of policy implementation (the policy isn’t implemented at the bottom level), fourcade conformity (externally conform to policy while internally reject), and/or Weak leadership competence. To make real changes in an organization, we need strong and competent leadership. But according to international comparative study, university presidents and senior managers were considered non-competent with rating sub 50% in many countries (Shin, Huang, & Hou, 2022). Without leadership development, it is hard to bring changes in universities.

But who should hold strong power and leadership at university level? According to our analysis on the Changing Academic Profession data, we found that senior managers hold relatively strong power both on personnel and finance, and academic issues across countries (Shin & Kim, 2018). Specifically, professors hold strong power in academic issues and senior managers have power in personnel & finance. This is based on three major stakeholders in higher education decision makings. However, we are missing one final stakeholder—students. Can senior managers and professors make changes in university? Senior managers and regular faculties are old and slow to change, and this raising question on practicality of their power. However, students are neglected in university decision making power. This may suggest that we might find policy direction to empowering our clients—the students!

Student involvement in university policy decision has potential as research topic in the future of university reform. But can we trust our students? To address this question, we conducted a survey in Seoul National University (SNU) asking professors what they believe as competencies students should have to develop for their future. They answered that subject knowledge, critical thinking, creativity, and learning abilities were critical to students (Kim et al., 2009). We asked similar question to students and found very different results. Students valued independence, autonomy, interpersonal skills more than other competencies (Shin, 2021). These competences are quite similar to the competences that OECD proposed as the future competences in its DeSeCo Porject in 2005. In other words, students are much more realistic and practical on their future competence. Students are more sensitive to future changes and challenges than faculty members to adequately address and take action.

In South Korea, policy-makers and professors have negative perception on the students' active participation in decision-making processes because of their political and ideological protestant in the 1960s, 1970s, and 1980s. But current students are very different from those of 1960s, 1970s, and 1980s. They might actively participate in decision making for the quality of education. Core areas of participation might be curriculum reforms and financial allocation process within university. If university empowers students, many things will be changed at your university.

So what does all the research findings mean in the policy direction for the future? I would suggest four directions based on the empirical findings:

1. Shift from state driven to “institutional autonomy” driven model: Institution specific mission, vision and strategic planning, mission focused education program and resource inputs (e.g., designated university project in Japan)
2. Shift from competition driven model to “collaboration” driven model: HEIs work together and complement each other. In South Korea, we launched a joint degree project for digital university platform where 5 - 6 universities offer joint curriculums to which students will receive joint degree
3. Shift from structural reforms to “leadership” development: Customized decision-making structure & process, and senior managers' competent leadership based on communication between leader and faculty members
4. Shift from professor driven to “student” driven decision making: Promote active students' participation in decision-making process

Future research on higher education might focus on developing senior manger's leadership and the ways to empower students in decision making process. I believe that both are crucial in developing future policy development.

## References

Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of New Public Management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282.

- Kim, D., Oh, H., Song, Y., Koh, E., Park, S., & Jung, E. (2009). Exploring students' core competencies in higher education from professors' perspectives. *Asian Journal of Education*, 10(2), 195-214.
- Ortagus, J. C., Kelchen, R., Rosinger, K., & Voorhees, N. (2020). Performance-based funding in American higher education: A systematic synthesis of the intended and unintended consequences. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 42(4), 520-550.
- Shin, J. C. (2018). *Higher education governance in East Asia: Transformations under neoliberalism*. Springer.
- Shin, J. C., & Kim, Y. (2018). Changing patterns of higher education governance under neoliberalism: Global and East Asian perspectives. In J. C. Shin (Ed.), *Higher education governance in East Asia: Transformations under neoliberalism* (pp. 223-242). Springer.
- Shin, J.C. (Sep. 30. 2021). *Policy Recommendations for Institutionalization of Interdisciplinary Teaching and Research*. Seoul National University.
- Shin, J.C., & Jones, G. A. (2022). Governance in higher education. In Oxford Research Encyclopedia of Education. (<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.99>)
- Shin, J.C., Huang, F., & Hou, A. Y. C. (2022). University presidents in Japan, Korea, and Taiwan: Academic training and career characteristics. In Blair, A., Evans, D., Hughes, C., & Tight, M. (Eds.), *International Perspectives on Leadership in Higher Educations* (pp. 61-75). Emerald Publishing.



# 変動期における日本の高等教育

ー変化する環境の中で「変わらない」日本の高等教育の課題ー

川嶋 太津夫  
(大阪大学)

## 1. はじめに

皆さん、こんにちは。ただいま御紹介いただきました大阪大学の川嶋です。先に報告された SHIN 先生も、最後のスライドにコングラチュレーションとありましたので、私は冒頭に 50 周年おめでとうございますというスライドをつくらせていただきました。私も、何年前かは忘れたのですが、センターの客員研究員をさせていただきまして、ある意味 RIHE の OB というか、アラムナイの一人だとは思いますが、これまで何も恩返しできてなかったのが、今回こういう機会をいただきましたので、少しお話しをさせていただきたいというふうに思って、参加しました。

## 本日のアウトライン



### 自己紹介

### 分析の枠組み

### 18歳人口の減少

### 高等教育政策エコシステムの変化

### 変化の時代で変わらぬもの

先ほどの越智学長のお話の中にもありましたけれども、私も現在、中央教育審議会大学分科会並びに大学振興部会で委員を務めさせていただいていますが、そういう公的な委員の立場ではなくて、一大学人として、日本の高等教育の現状とか、あるいは政策のあり方についてお話しをさせていただきたいと思います。あくまでも私個人の見解というふうに御理解いただければと思います。

本日の私の話は、最初に簡単に自己紹介させていただいた後、私の話の骨組みをお示しし、それから、日本の高等教育が現在直面している大きな課題として、18歳人口が予測以上に急減しているということをお話しします。続いて、先ほど SHIN 先生のお話しもありましたけれども、大学と国との関係が今、大きく変化しているということの背景についてお話しします。そして、様々な社会の変化、環境の変化、政策決定過程の変化に関わらず、日本の大学で変わっていないものを取り上げて、それはなぜかということをお話ししたいと思います。

## 2. 自己紹介

まず自己紹介します。先ほど御紹介いただきましたように名古屋大学から神戸大学に1993年に移りました。そのときの所属は大学教育研究センター研究部というところでした。高等教育研究組織としては、広島大学の大学教育研究センターが最初、続いて筑波大学の大学教育研究センターが設置され、神戸大学の大学教育研究センター研究部というのは、スライドに書きましたように我が国で3番目の高等教育研究組織として発足しました。設置の背景には、設置基準の大綱化に伴う教養部改革がありました。そのため、先行する広島大学や筑波大学とは異なり、センターは、共通教育を実施する事業部と研究部から構成されていました。実は、最初に就任したときは私の所属は研究部だったのですが、2007年には大綱化で生じた課題を解決すること、つまり、教養部改革の際に生じた共通教育の担当の偏りを是正するために、共通教育改革があり、研究部は大学教育推進機構大学教育研究推進室という名称が変わり、研究部および所属教員は、より一層、全学の教育改革にコミットすることになりました。さらに私が転出後の16年には大学教育研究推進室に名称が変わり、皆さん御存かもしれませんが、この4月から大学教育推進機構に所属する大学教育研究センターにまた戻ったようです。このようなセンターの名称や性格の変遷については、現在は佛教大学に所属している山内乾史さんが、神戸大学のセンターの紀要「大学教育研究」に詳細に論じているので興味がある方は一度ご覧ください。国や大学の政策に「翻弄」されてきた経緯については、本日配布されているパンフレットの中にも、小林センター長がRIHEも様々な改組というか、改変の波にさらされてきたというようなことを冒頭に書かれておりますけれども、神戸大学のセンターと私を含む教員も同じような経験をしてきたということになります。

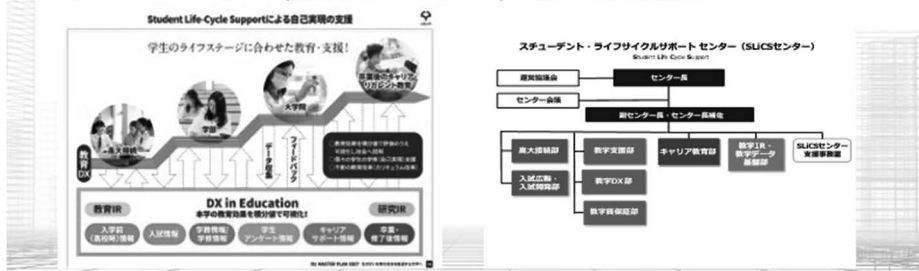
2015年10月に、今度は、大阪大学未来戦略機構戦略企画室教育改革部門というところに移り、グローバルアドミSSIONオフィスを経て、2016年6月にさらに大阪大学高等教育・入試研究開発センター教育改革部門、2022年の4月から大阪大学スチューデント・ライフサイクルサポートセンター（SLiCSセンター）のセンター長を務めるとともに、なおかつ教学質保証部というところに所属するようになりました。実は大阪大学に来てからもまだ10年経っていませんが、4つ所属組織が変わっておりますけれども、自分自身がやっていることはずっと一貫して神戸大学時代から変わらないままです。本日は、私自身が国や大学の政策の変化の中で大学教員生活を送ってきたというバックグラウンドを御承知の上で、お話を聞いていただきたいと思います。

現在所属しているSLiCSセンターは、入学前の高校生から卒業後のOB、OGまでデータをできるだけたくさん集めて、それを分析した上で、個別最適な支援を提供し、学生一人ひとりの成功を支援しようとの構想の下に、大阪大学の第4期中期目標の中にも、あるいはOUマスタープランにも入っていて、そのような取組を推進するセンターとして2022年4月に、高等教育・入試研究開発センターを中核にして、学内の全学教育推進機構、サイバーメディアセンター、キャリアセンターとの連携を重視して、発足できたということになります。これが私の紹介になります。

## 自己紹介



- 1993年8月 神戸大学大学教育研究センター研究部（我が国3番目の高等教育研究組織）2007.7 大学教育推進機構 大学教育支援研究推進室  
2016.4 大学教育研究推進室
- 2015年10月 大阪大学未来戦略機構戦略企画室教育改革部門 2016.4 大阪大学グローバルアドミSSIONズオフィス
- 2016年6月 大阪大学高等教育・入試研究開発センター教育改革部門
- 2022年4月 大阪大学スチューデント・ライフサイクルサポートセンター(SLiCSセンター) 教学質保証部



### 3. 分析の枠組み

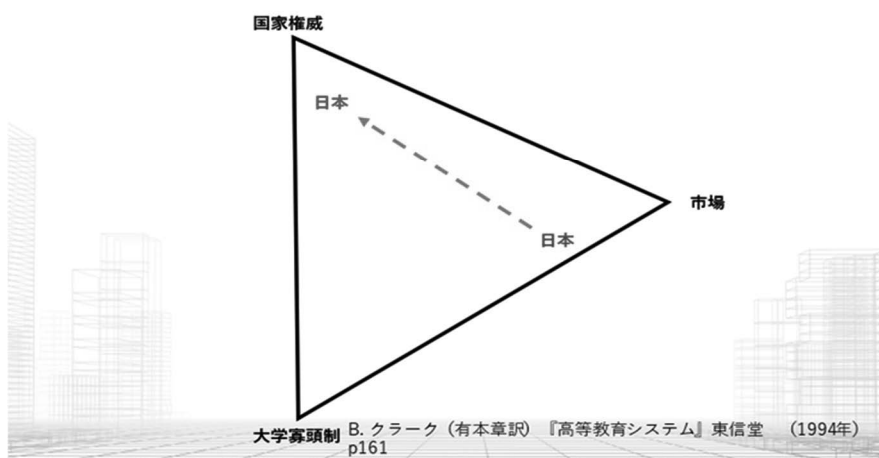
#### 3. 1 バートン・クラークの調整の「三角形」モデル

本日の講演を構想するに当たり、先ほどのSHIN先生と同じように、バートン・クラーク先生のトライアングルモデル、コーディネーション・トライアングルという枠組みを頭に浮かべました (Burton R Clark, *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. 1983)。御承知のように、この本の翻訳は、RIHEの先輩であり、センター長を長年務められた有本章先生が日本語に訳されています。先ほどSHIN先生が説明されたように、クラーク先生の研究では、高等教育システムは3つのアクター、「ステート」、「マーケット」と「アカデミック・オリガシー」の関係性の中で秩序が生まれているということです。それは意図された秩序である場合もあるし、偶然の結果生まれた秩序でもあるわけです。有本先生は後者を「合力」という日本語にされていたと思います。

クラーク先生が、日本はこの三角形のどこに位置づくのかと検討されましたが、文章の中でも日本の位置を明確にするのは、なかなか難しいと指摘され、この図にあるように、取りあえず市場に近いところ位置付けていました。これからお話しするように、あるいはSHIN先生のお話にもあったように、実際には日本の大学は、韓国同様、ステートつまり政府のコントロールが非常に強く、その下で高等教育システムの調整、秩序が生まれていると考えられます。

### 分析の枠組み

#### B クラークの「調整の三角形」





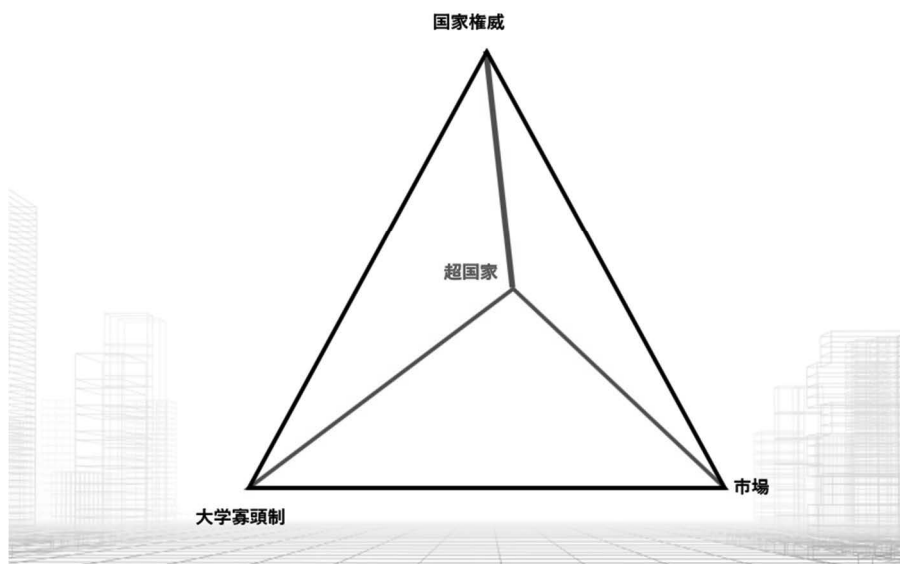
このクラーク先生の三角形は平面ですけれども、私は最近の高等教育の秩序、調整というのは、この3つのアクターに加えて「超国家」とも呼べるドメインといいですかアクターが日本を含めた各国の高等教育のあり方に影響していると思います。

そこで、本日はこの4つの、先ほどSHIN先生、ディメンジョンとおっしゃったんですが、私はドメインあるいはアクターとしています。それぞれのドメインでどういう変化が起きて、それが高等教育にどんな影響を与えたのかということについてお話ししてみたいと思っています。

### 3. 2 「三角錐」モデル

4つのドメインあるいはアクターとは、超国家、国家、市場、そして大学、クラーク先生の表現では大学の寡頭制で、これには必ずしも個別の大学を指すわけではなく、大学界とも言えるドメインです。超国家のドメインでは、グローバル化ということがずいぶん前から言われてきましたが、先ほどのSHIN先生のお話にもありましたが、また、越智学長の話の中にもありましたけれども、現在は、例えばロシアのウクライナ侵略や新型コロナのパンデミックによって経済圏がブロック化しつつあるなど、反グローバル化の動きも国の境界を超えて高等教育のあり方に影響を及ぼしています。

## 分析の枠組み



## 変動のドメインと大学への影響

ドメイン	変化	大学への影響
超国家	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル化/反グローバル化</li> <li>・パンデミック</li> <li>・SDGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際通用性、学生の流動性、ランキング</li> <li>・学生の流動性、教育提供・学習方法、大学教育の価値</li> <li>・国際貢献、ESD、D,I &amp; E、GX</li> </ul>
国家（権威）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・官邸主導政治</li> <li>・「評価国家」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「上からの改革（高大接続改革等）」</li> <li>・「評価疲れ」</li> </ul>
市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・18歳人口減少（志願者）</li> <li>・財政赤字（資金）</li> <li>・研究競争（知識）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定員割れ、「全入時代」</li> <li>・デュアル・ファンディング</li> <li>・人材流出、人材不足</li> </ul>
大学（寡頭制）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス改革</li> <li>・多様化</li> <li>・バウンダリー・スパンニング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学運営の企業化</li> <li>・学生の多様化、教職員の多様化、機関の多様</li> <li>・高大連携、地域貢献、産学連携</li> </ul>

### （1）「超国家」のドメイン

超国家のドメインでは、ヒト・モノ・カネ・コト（情報）のグローバル化によって高等教育の国際通用性が強くうたわれるようになりましたし、学生の流動性、つまり留学生のインバウンド、アウトバウンドが増えてきましたし、また、先ほど越智先生の話でも国際的な大学ランキングが、世界の大学に大きな影響を及ぼすようになってきました。逆に現在のパンデミックや国際紛争などの反グローバル化の影響で、学生の流動性が妨げられてしまった。

また、大膳先生のイントロダクションにありましたが、新型コロナのパンデミックが起きたことによって学生の流動性が大いに損なわれたけれども、一方で、ハイブリッド、ハイフレックス、オンライン教育が急速に普及し、教育提供や学修の方法が大きく変化を遂げてきました。さらに、コロナ禍になってキャンパスが閉鎖され、多くの大学で教室での授業が受けられなくなり、学生から、大学で学べないのなら授業料を下げろというような声も上がり、改めて日本の大学教育の価値、バリューというのはどういうものなのかということについて、大学が真摯に答えなくてはいけなくなりました。例えば、複数の調査によれば、一部の学生はオンデマンド型の授業では、倍速、3倍速で履修していたという事実も明らかになりました。このことは、これまでの対面授業の内容が単位制に適った内容と水準になっていなかったのではないかという疑問を抱かせます。

さらに、国連を中心としたSDGsの国際的な取組みが、日本の大学にも大きな影響を与

えています。SDGsには17の目標と169のターゲットがありますが、その4番目の「質の高い教育を全てに」という目標のみならず、17の目標全てについて、日本の多くの大学が様々な国際貢献を行うことを宣言しています。具体的には、持続可能な社会のための教育の提供、ED&I（公正、多様性および包摂）、CO2の排出量をゼロにするGX、あるいはDXなど、様々な国際的な取組みに各大学はコミットを求められています。

少し脱線しますが、個人的に不思議だと思うのは、神戸大学では国際協力研究科で教育開発や教育協力に関する授業を担当し、大学院生の研究指導を行なったりしていました。2000年に皆さん御承知かと思いますが、国連がミレニアム・デベロップメント・ゴールズ（MDGs）というのを掲げて、2015年までの目標達成に向けて国際的に運動していました。私も、その取組みの一つである「すべての人々に教育を Education for All」の一環として、イエメンの女子教育の普及支援というJICAのプロジェクトに従事していたのですが、その当時、MDGsというのは一部の関係者しか興味、関心を持たれていませんでした。今回、SDGsの取組みは大学だけでなく、日本の社会のあらゆるところで関心を持たれていて、新聞を見てみると、企業が参加するSDGsのシンポジウムがあちこちで行われている。それがなぜなのか、なぜここまでSDGsが社会全体の大きな関心になったのかというのは興味がある研究テーマではないかと思っています。これは、おそらく超国家の存在が従来以上に巨大、強力になったのでは、と推測しています。

## (2)「国家」のドメイン

次のドメインとしては国家、ステートになります。日本の場合は大きく2つの変化、要素があるのではないのでしょうか。1つは意思決定の仕組みの変化です。国の意思決定の仕方が官邸主導政治と言われるように、これまで、各省庁の官僚が基本的に政策を決めてきたのが、首相官邸が中心になって様々な会議体を設置して、政策を決める仕方に変化しました。言うならば、上からの改革で、例えば高大接続改革というのは、まさに首相を議長とする教育再生実行会議を中核として、官邸主導で行われた改革です。文部科学省や中央教育審議会は、もはや政策立案ではなく、官邸で決められた政策の方向性を、いかに実現するのか、決められた政策目標を、工程表に沿ってどのように実現するのか、いわば実行計画を検討する場となってしまいました。これについては、更に詳しく分析します。

2つ目の変化はGuy Neave先生たちが提唱された「評価国家 Evaluative State」の誕生です。先ほどクオリティ・アシュアランスの話をしてSHIN先生もお話しされ、インターナショナル・クオリティ・マネジメント、つまり内部質保証という言葉が出ていました。近年は、特に内部質保証の重要性が強調されていますが、その有効性を第三者の立場から確認する認証評価制度は、1991年の大学設置基準の改正、いわゆる大綱化によって、大学に教育の裁量が与えられたこととの引き換えに、自己点検評価がまず努力義務に、さらに1999年には義務化され、各大学の自己点検・評価が妥当かどうかを第三者の立場で確認するため

に2006年度から認証評価制度が導入されました。各大学は7年以内に機関別認証評価を、また専門職大学院は5年以内に分野別認証評価を受審することが義務となりました。さらに、2006年度から法人化した国立大学は、6年間の中期目標期間の達成状況について法人評価を課せられました。日本の大学の教員は認証評価、さらに、国立大学では、認証評価以外に法人評価もあって、そのための作業に追われて、研究時間も教育時間もなくなってきたということが影響として表れました。「評価国家」は、大学を直接統制するのではなく、評価を通じて大学を間接的に統制し、国家の意思を実現するのが特徴ですが、これまでのところ、日本では成功しているのではないのでしょうか。

### (3)「市場」のドメイン

3つ目のドメイン、アクターはマーケット、市場です。クラーク先生は、著書の中で日本はマーケットの影響が大きい国に分類されました。マーケットというのは、ヒト、カネ、モノ、そしてコトというか、情報や知識の4つありますが、日本の場合は少なくともこのヒトとカネのマーケットは、大学に劇的な影響を及ぼしています。

ヒトのマーケットに関しては、急激な少子化で、国内の18歳人口が減少することによって、「大学全入時代」がすぐにも現実のものとなり、多くの大学で定員割れが生じることが懸念されています。このことについては、次節で改めて詳しく論じることになります。

カネ、つまり資金のマーケットについても、国の財政赤字が深刻で、御承知のように国立大学の運営費交付金は効率化係数の名の下、どんどん削減され、私学助成金も当初予定の5割補助からはほど遠い状況にあります。一方で競争的資金が増えて、大学同士、少ないパイの奪い合いになっています。

さらに、国際競争にさらされているのが、コト、すなわち知識の市場であり、新たな知の生産である研究での競争で、知識集約型社会や第4次産業社会、Society 5.0と呼ばれる状況のなかで、知をめぐる国際競争は、ますます激しさを増しています。この知をめぐる競争では、越智学長ご指摘のように、日本はどんどん国際的な競争力を失いつつあり、海外に頭脳が流出する事態も起きています。その背景には、博士人材の不足があり、その原因としては、奨学金の不足や、交付金、補助金の削減により大学の恒常的なポストが減少し、博士課程の魅力が著しく低下したことがあります。

### (4)「大学」のドメイン

最後に、4番目のドメインあるいはアクターである大学に目を向けると、いわゆる一連のガバナンス改革で学長に権限が集中し、教授会の自律性が削がれてきました。まさに大学教授の寡頭制が崩壊した状況が生まれているわけです。

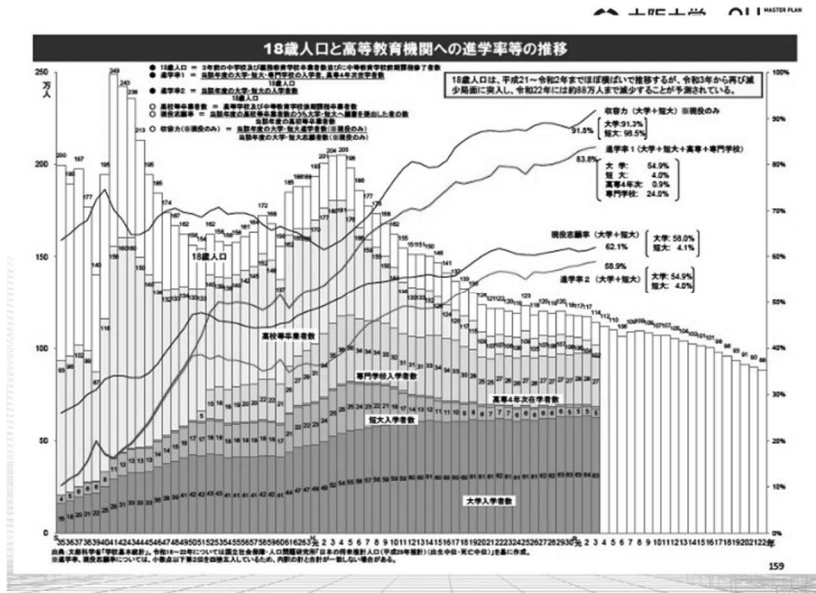
また、国からの支援が減るにつれて、これまでの「象牙の塔」ではなく、社会に貢献する大学への転換も求められています。そのため、組織論でいうところの「バウンダリー・

「スパンニング」として、教育・研究という大学の伝統的なコア・ビジネスに加えて、高大連携、地域貢献、産学連携等、様々に活動領域が広がってきました。これらの変化により、大学は、ますます企業に似た組織体になってきたと同時に、教員の多忙化が一層進みました。

さらに、大学進学率の上昇に伴い、学力のみならず意欲や関心も多様な学生が増加し、教員も大学院を経て大学教員になったいわゆる研究教員に加えて、企業等で活躍している実務家教員が増加しています。さらに、従来からの4年制大学、短期大学に加えて、実務教育を重視する専門大学、専門短期大学も制度化されました。このように、高等教育機関も教員も学生も多様化したことにより、大学界もかつてのような共通の価値観や行動様式は存在しなくなっています。そのために、高等教育システムの調整や秩序形成にはたす大学と大学人の影響力は大幅に低下し、残りの3つのドメインが、今日の日本の高等教育のあり方に大きな影響を及ぼすようになりました。

#### 4. 人口動態の変化が及ぼす影響

以上、クラーク先生の枠組みを修正した4ドメイン・アクターの変化が日本の高等教育に及ぼす影響を概観しましたが、引き続き、今後の日本高等教育に甚大な影響を及ぼすマーケットの変化、すなわち具体には少子高齢化に伴う人口動態の変化について、少し詳しく論じたいと思います。



この図は文部科学省が作成した図ですが、2022年の18歳人口は、一番多かった1976

年の 250 万人の半分以下の 112 万人まで減少しています。第二次ベビーブーム時代の 1992 年頃に一度 200 万人余りに増えましたが、その後増加することなく一貫して減少し続けています。しかし、現実はこの推計を遥かに超える速さで少子化が進行し、推計よりも速いスピードで 18 歳人口が減っています。

2005 年に出された「我が国の高等教育の将来像（以降「将来像答申」）」と題する中央教育審議会の答申では、2007 年には大学進学志願者数と入学定員が同じになる、つまり大学の収容力が 100%になる「大学全入時代」が訪れると予測していました。しかし、実際には大学進学率の上昇もあって、「大学全入時代」が到来することはありませんでした。

さらに、2018 年に同じく中央教育審議会が出した答申、「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン（以降、「グランドデザイン答申」）」では、都道府県単位での詳細なシミュレーションを行い、2040 年には 18 歳人口は 88 万人まで減少すると予測していました。

ところが、実際の 2021 年の出生数は 81 万人で、この年に生まれた子供が 18 歳に達する 2039 年には、「グランドデザイン答申」の 2040 年の予測よりもさらに少ない 81 万人に過ぎません。また、確定値ではありませんが、報道では、2022 年の出生数は、新型コロナの影響もあり、更に少子化が加速し、77 万人と推計されています（日本経済新聞、2022 年 9 月 16 日朝刊）。つまり、2040 年には「グランドデザイン答申」の推計よりも 11 万人も 18 歳人口が減少することになります。

ちなみに 2024 年度入試における入学定員は 64 万人弱であり、2040 年の入学定員と大学進学率が 2024 年度とそれぞれ同じで 64 万人と 58%だと仮定すると、大学進学者は 45 万人前後と推計され、定員を 9 万人下回る計算となる。私立大学の定員割れは、2022 年度でも 284 校、47.5%にも上っています。このままでは、設置者にかかわらず、極めて多数の大学が定員割れを起こし、多くの大学の存続を脅かす事態がやってくることは必至であります。

「リアル」大学全入時代というふうに私は呼んでいますけれども、本当の大学全入時代がすぐにもやってくるということになるだろうと思います。御承知のとおり、2005 年の「将来像答申」の中では、2007 年に括弧つきの「大学全入時代」が到来し、収容力 100%、要するに大学の入学定員と志願者数が一緒になると予測していました。しかし、それはあくまでも括弧つきという形で指摘されていました。17 年前の時点での 18 歳人口の予測では、2020 年までには 18 歳人口は 120 万前後で推移と予想していますが、この図を見てもらうと、それよりもはるかに速いスピードで 18 歳人口が減っているということになるわけです。この傾向が今後さらに加速します。

2022 年 7 月 23 日の日本経済新聞の記事によれば、2024 年度入試については、入学定員 63 万 9,000 人に対して、高校卒業生の志願率を 58.4%と予想すると、志願者は約 61 万 9,000 人で、定員のほうが志願者数より多くなると指摘しています。もちろん併願とか特定の大学については競争率が非常に高くなりますが、マクロで見ると、早くも 2024 年



には志願者より入学定員のほうが多くなってしまいう括弧なしのリアルな大学全入時代がやってくるわけです。

さらに、先にも少し言及しましたが、日本私立大学振興・共済事業団の2022年9月9日の発表によると、定員割れの私立大学は284校で昨年より7校増え、私立大学全体の47.5%が一つ以上の学部で定員割れを起こしているということです。全体の収容率は100.84%でわずかに定員を上回っていますが、これはあくまでも全体の状況です。ですから、東京都などの都会にある大規模大学は定員を上回る学生を入学させているけれども、地方の私立大学多くは定員割れしています。前年は、実は私立大学全体で見ても100%を割っていたようです。このような状況ですので、あくまでも日本の若者、18歳人口を大学教育のマーケットと考える限り、日本の大学は極めて重大な局面に直面することになります。

実は、「将来像答申」が予測したように全入時代にならなかったのは、進学率が高くなったということもあります。しかし、今や進学率は、58%あたりで頭打ちになっています。一方で、短大の四大への改組といったようなことも多くおこなわれ、4年制の私立大学は18歳人口が減るにもかかわらず増えているというような状況があるわけです。

したがって、今後、大学の統廃合や整理すなわち市場からの退出が残念ながら増えてくると思われます。これまでの統廃合の例を見てみると、国立大学の法人化前後に総合大学と同じ地域にある単科大学の統合例が14例あります。また、私立大学の統合のケースは、平成20年、慶應大学と共立薬科大学の統合から令和4年の兵庫医科大学と兵庫医療大学

## 大学統廃合・整理に向けて？

### 国立大学の統合 29校 → 14校

統合年度	統合後	統合した大学
H14	山梨大学	山梨大学、山梨医科大学
"	筑波大学	筑波大学、筑波大学医療センター
H15	東京海洋大学	東京商船大学、東京水産大学
"	福井大学	福井大学、福井医科大学
"	神戸大学	神戸大学、神戸西館大学
"	鳥取大学	鳥取大学、鳥取医科大学
"	香川大学	香川大学、香川医科大学
"	高知大学	高知大学、高知医科大学
"	九州大学	九州大学、九州芸術工科大学
"	佐賀大学	佐賀大学、佐賀医科大学
"	大分大学	大分大学、大分医科大学
"	宮崎大学	宮崎大学、宮崎医科大学

### <国立大学法人化後>

統合年度	統合後	統合した大学
H17	富山大学	富山大学、富山医科大学、富山短期大学
H19	大阪大学	大阪大学、大阪外国語大学

年度	大学名
2009年度	高知工科大学
2010年度	静岡文化芸術大学
2010年度	名城大学
2012年度	公立鳥取環境大学
2014年度	長岡造形大学
2016年度	福知山公立大学

### 私立大学の統合 22校 → 10校

統合年度	統合後	統合した大学
H20	慶応義塾大学	慶応義塾大学、共立薬科大学
"	東海大学	東海大学、九州東海大学、北海道東海大学
H21	関西学院大学	関西学院大学、聖和大学
H23	上智大学	上智大学、聖母大学
H25	常葉大学	常葉大学、富士常葉大学、浜松大学
H27	桐蔭横浜大学	桐蔭横浜大学、大宮法科大学院大学
H30	北海道科学大学	北海道科学大学、北海道薬科大学
R2	関西国際大学	関西国際大学、神戸山手大学
R3	大阪医科大学	大阪医科大学、大阪薬科大学
R4	兵庫医科大学	兵庫医科大学、兵庫医療大学

年度	大学名
2016年度	山陽小野田市立山口東京理科大学
2017年度	長野大学
2018年度	公立諏訪東京理科大学
2019年度	公立千歳科学技術大学
2022年度	周南公立大学

まで 10 例あります。統合により教育研究の効果を高めるといった戦略的な統合もあるかもしれませんが、残念ながら、一方の大学の経営が立ち行かなくなると、救済の意味で統合したというケースもあります。

最後のケースとして、私立大学が公立大学に転換した例があります。一番新しいのは周南公立大学という山口県にある大学のケースですが、これらは結局、地方の定員割れした私立大学が、地方自治体と協議し、公立大学に転換したものです。その結果、公立化して授業料が下がったことによって、志願倍率も一気に高くなり、定員を確保できるようになっています。ということは、事実上、私立大学のままだったらもう立ち行かなくなる大学が、過去 10 年ぐらいの間に 10 例以上出ているわけで、少子化の加速に伴い、公立化や統合も難しく閉校せざるを得ない大学が続出するのではないかと危惧されます。

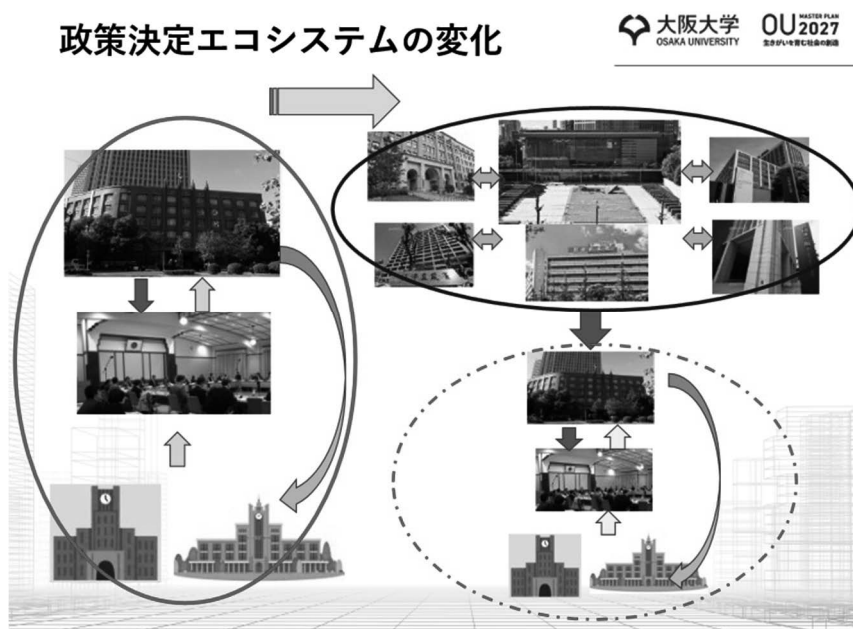
少なくとも日本の 18 歳人口だけを相手に教育をしていると、続々と定員割れする大学が出てくるだろうというふうに思います。先程試算したように、2040 年には 9 万人以上の需給ギャップが生じます。そこで、このギャップをどうするかについては、18 歳人口の減少に合わせて、国公立大学の入学定員を削減することも考えられます。それでも学生を集められない大学は多々出るでしょう。あるいは、留学生とか社会人の受入れで入学定員を埋めていく方向性もあります。そこで、越智学長の話にもあった国際共創学科のような英語で授業をする学部や学科を増やす必要が出てきます。英語は今やリング・フランカで、留学生を集めるためには英語で教育しないと日本の大学には来てくれない。そういう意味では、イギリスとかオーストラリアとかアメリカに多くの留学生が向かっているのは、要するに英語がリング・フランカ、共通言語になっているからです。では、日本の大学が英語で、国際共創学科のように全て英語で教育が提供できるかということ、そんな状況に変えるのは極めて難しい。では、留学生を日本の大学に迎え入れる道は、日本語で国際通用性のある、質の高い教育をするということしか残らないわけです。しかし、現状では、海外の若者は日本のポップカルチャーに大変関心があるそうです。そういう潜在的なマーケットはあるかと思いますが、そういう学生を日本の大学で日本語だけで教育できる体制にあるかということ、現実には、それもなかなか難しいかと思います。

加えて、私は大学分科会で発言させていただきましたけれども、やはり留学生は経済的に勢いのある国に向かいます。ですから、今は新型コロナで難しいですが、それまでは中国に非常にたくさん留学生が来ていました。英語で教育しているかどうかに加えて、国に勢いがあるかどうかでも、留学生の動向は影響を受けます。残念ながら、日本は経済的にはどんどん GDP も下がっていますし、いろんな意味での国際競争力も低下しています。大学も国際化に努力しなければいけません、経済界にもっと頑張ってもらおうということと、日本語教育を海外で重点的に展開充実しないと、海外からの留学生を日本語で教育するという体制にはならないのでは、と思い、そのような内容を大学分科会で発言しました。



## 5. 高等教育政策決定エコシステムの変化

人口動態の影響は、これからの我が国の高等教育のあり方にますます強い影響を及ぼしますが、振り返って、20世紀から21世紀への移行期に我が国の高等教育のあり方に大きな影響を及ぼしたのは、先程、「国家」のドメインでも少し説明したように、我が国の教育政策を含む政策決定のあり方の変化であり、ここでは「政策決定エコシステム」の変化と呼んでいます。これは先ほどのSHIN先生の話とも共通する部分ですが、新自由主義、ニューパブリックマネジメントが、米国ではレーガン大統領の時代、英国ではサッチャー首相の時代、そして日本では小泉元首相ぐらいから、国のあり方、政策決定のあり方を大きく変えました。高等教育については、国立大学の法人化が象徴的な出来事です。小泉元首相の時代から、各省庁の政策立案のイニシアティブが、首相及び首相官邸に移り、その影響力が強大になりました。この図は、その前とその後の少なくとも教育関係、高等教育関係の政策決定のあり方を模式化したものです。



1990年代までは、文部科学省と中央教育審議会大学分科会（1987年から2001年までは大学審議会）と大学という3つのアクターが、文部科学省と大学、その間を取り結ぶ中央教育審議会大学分科会というものが、いわば1つのコミュニティとなって、高等教育政策を決めていました。中央教育審議会大学分科会や大学審議会は、当然、大学の先生たち

も構成メンバーです。この文部科学省と大学、その間を結ぶ中央教育審議会大学分科会、大学審議会が、大学のコミュニティを代表して大学のことを考えていたわけです。とりわけ臨時教育審議会の提言に基づき設置された大学審議会のモデルとなったのは、今はありませんけれども、イギリスの UGC (University Grants Committee) だと思われます。政府である文部科学省と大学の間をバッファし、政府の直接の干渉をできるだけ緩和する役割を期待されていました。この中で様々な高等教育政策が決められていたわけです。

ところが、小泉政権以降、安倍第1次政権、第2次政権になってからは、文部科学省以外の省庁、たとえば、財務省、経産省、そして内閣府、特に CSTI (総合科学・イノベーション会議) や経済財政諮問会議、それから経団連、政権与党など、こういう多くのアクターの相互関係の中で高等教育政策、あるいは教育政策の大枠が決まるようになりました。東北大学の青木栄一教授によれば、まず「官邸主導」で政策の大筋が決まるということです。

官邸を中心とする様々な会議体やアクターの示す大枠の政策を、具体的に実行する方策を、文部科学省を通じて中央教育審議会あるいは大学分科会が検討する構造となりました。以前であれば、大学と文部科学省が1つのコミュニティで高等教育のあり方を議論できたのが、今もコミュニティはコミュニティですが、その上にもっと権力・権限を持った政府・与党・経済界のネットワークが存在します。そのため、文部科学省や中央教育審議会が、ゼロベースで大学の意見を取り入れながら、今後の高等教育のあり方を考えていける状況ではなくなりました。

## 5. 1 一つの事例

このように、政策決定のエコシステムが変化した一つのケースを紹介します。先ほど越智学長も言及されていた、教育未来創造会議第1次提言の概要です。学部・大学院を通じた文理横断教育の推進と卒業後の人材受入れ強化が必要で、STEAM教育の強化・文理横断による総合知創出というようなことがこの未来教育創造会議の第1次提言の中に入っています。

私は暇を見つけて、この教育未来創造会議の全ての議事録と、その下にあるワーキングの議事録を読んでみました。ここにSTEAM教育とあります。先ほど越智学長は「A」、アーツ(芸術)というのが非常に重要だ、文と理を結ぶ非常に重要な役割だと指摘されましたが、議事録をよく読んでいくと、議員とか委員の中にはSTEM教育とSTEAM教育の区別がつかないまま発言なさっている方もいます。わずか3回の会議でそれをワーキングに下ろして、親会議とワーキング合わせて数回の会議でこういう提言をまとめています。

ただし、この教育未来創造会議とか、その前の教育再生実行会議の事務局は文部科学省の官僚が事務局長などを努めているので、そういう意味では提言の中には文部科学省の関

心事が入っているということも事実としてあります。

1. 未来を支える人材を育む大学等の機能強化

Plan 27

(1) 進学者のニーズを踏まえた成長分野への大学等再編促進・進学官選抜強化

- ① デジタル・グリーン等の成長分野への再編・統合・拡充を促進する仕組み構築
  - ・大学設置に係る規制の大幅な緩和（専任教員数や校地・校舎の取得基準、専任教職員の確保等）
  - ・再編に向けた初期投資（設備等整備、教育プログラム開発等）や開設年度からの継続的な支援（開設年度にむかひ予見可能性を持って再編に取り組めるよう継続的な支援の方策等も検討）
  - ・教育の質や学生確保の見直しが十分でない大学等の定員増に際する設置認可審査の厳格化
  - ・私学対応に関する全体の構造的な見直し（定員未充足大学の減額率の引き上げ、不交付の厳格化等）
  - ・計画的な規模縮小・撤退等も含む経営改善の徹底
  - ・格差支援新制度の機能要件の厳格化（定員見直し率より以上の大学とする等） 等
- ② 高等・専門学校、大学院、専門高校の機能強化
  - ・産業界や地域への貢献等も視野に入れた専門高校の充実 等
  - ・専門学校や高等への改編等も視野に入れた専門高校の充実 等
- ③ 大学の教育プログラム質向上を促す企業・地方公共団体の参画促進
  - ・企業における人材育成に係る参画の充実
  - ・地方公共団体と高等教育機関間の連携強化促進
  - ・地域における大学の充實や高等教育進学率向上の拡充
- ④ 地域のニーズに合う人材育成のための進学官の選抜強化（甲種・乙種）

(2) 学部・大学院を通じた文理融合教育の推進と卒業後の人材受け入れ強化

- ① STEAM教育の強化・文理融合による総合知識の創出
  - ・文理融合の観点から入試の科目見直し
  - ・ガムラゲム・レイスやアクティビティを推進するためのインセンティブ付与
  - ・「教育マージン」拡大の見直し、設置認可審査や格差支援新制度の機能要件の審査での反映、教員の専任化等における対応等） 等
- ② 出口での質保証の強化
  - ・採算基準の見直しなど、ST比（専任一人当たりの学生数）の改善による教育体制の充実 等
- ③ 大学院教育の強化
  - ・トータルでの研究型大学における学部から大学院への学内進学（定員等）の重点化 等
  - ・博士課程学生向けジョブ型研究インターンシップの検証等
  - ・大学等の技術シーズを活かした産学での博士課程学生の育成
  - ・企業や官公庁における博士人材の採用・任用強化
- ④ 理工系や農学系の分野を主とした女性の活躍推進
  - ① 女性活躍プログラムの強化
    - ・女子学生の確保等に積極的に取り組む大学への継続的経費による支援強化
    - ・大学がバランスコアの見直し、女性の在籍・登用状況等の情報開示の促進 等
  - ② 産学共同修士支援プログラムの創設
  - ③ 女子高校生の進学適性者の増加に向けた取組の推進
- ⑤ グローバル人材の育成・活躍推進
  - ① コリナで得た知識を国際的な学生交流の再構築
  - ② 産学官を駆りついでグローバル人材育成
    - ・民間企業との連携を通じて専攻ある学生の留学先を「バトナ！留学JAPAN」の発展的推進 等
  - ③ 高度外国人材の育成・活躍推進
  - ④ 高度外国人材の子供への教育の推進
    - ・バトナ！グローバル人材育成 等
- ⑥ デジタル技術を活用したハイブリッド型教育への転換
  - ① 知識と知恵を得るハイブリッド型教育への転換促進
    - ・オンライン教育の規制緩和や特例の創設 等
  - ② オンラインを活用した大学間連携の促進
  - ③ 大学のDX促進
    - ・デジタル技術やマイナンバーカードの活用促進 等
- ⑦ 大学法人のガバナンス強化
  - ① 社会のニーズを踏まえた大学法人運営の透明性強化
    - ・選挙と評議員の任期短縮、外部理事の選定、会計監事による会計監査の制度強化 等
  - ② 世界と協する研究大学の形成に向けた専門人材の経営参画の推進
    - ・国際共同研究大学における自律と責任あるガバナンス体制確立 等
  - ③ 大学の運営基盤の強化
- ⑧ 知識と知恵を得る初等中等教育の充実
  - ① 文理融合教育の推進
    - ・高校段階での文理・理の学習コース分けの創設 等
  - ② 個別最適な学びと協働的な学びの一体的な取組の推進
  - ③ 課題発見・解決能力等を育む学習の充実
  - ④ 女子高校生の進学適性者の増加に向けた取組の推進（再掲）
  - ⑤ 子供の個性発達の推進
  - ⑥ 学校・家庭・地域の連携・協働による教育の推進
  - ⑦ 分科型教育の推進
  - ⑧ 在外教育機関の教育連携の推進

教育未来創造会議第1次提言概要

教育再生実行会議や教育未来創造会議の議長は、総理大臣なので、省庁にすれば、これらの会議で決められたことは必ず実行しなければならない。この会議の提言があった後、中央教育審議会大学分科会大学振興部会に、この第1次提言の実行化の検討が降りてきて、大学振興部会第1回の配付資料の審議テーマが総合知の創出・活用を目指した文理融合教育等が記載されています。これを実行、実現するために、具体的にどのような政策を打ったらいいかを大学振興部会で議論することになりました。それも1回、2回の議論で次の論点である「出口での質保証」に検討は移ります。このように、大学分科会が自ら高等教育の将来を考えるとという機能が失われてしまっているのが現状かと思えます。

## 6. 変化する環境の中で「変わらない」日本の高等教育の課題

最後に、これまで述べてきたグローバルな変化、人口動態の変化、政策立案過程の変化など、日本の大学、高等教育を取り巻く環境は劇的に変化しているのですが、その中で変わらないものというのがあります。それはなぜかということを考えてみます。

先ほど言及した教育未来創造会議の提言の2つ目に「出口での質保証の強化」という課題が示され、設置基準の見直し、ST比、つまり教員一人当たりの学生数の改善による教育

体制の充実等が記載され、この課題も大学振興部会で検討することになったのですが、教育未来創造会議の議事録を見ると分かるのですが、ST比について発言した委員の方が全然見当たりませんでした。どういう経緯で、検討項目に入ったのか、全く不明ですが、大学振興部会の2番目の検討課題になりました。

大学振興部会での出口での質保証についての議論での論点は種々ありますが、私が一番重要と思う課題は、日本の大学生の学修時間です。大学設置基準では、1単位は、教室内外の45時間の学修を必要とする内容をもって構成する規定になっています。しかしながら、現実はその制度から程遠く、1990年代の各種高等教育関係の答申を見ると、必ず45時間の単位の実質化が重要、平均して日本の大学生は週に19時間しか勉強してないとか、こういう指摘がずっと繰り返されてきました。もう30年近く同じ課題が文部科学省の高等教育関係の審議まとめとか答申で指摘され続けているわけです。2005年の将来像答申でも、2008年の学士課程答申でも同じように学修時間が足りないとの課題が指摘されています。

### 変動の中で変わらないのは・・・

表2-1 平成時代の大学改革関係の答申等

年	答申等	主な提言等
1991.2	「高等教育の改善について」(大学審議会答申)	<ul style="list-style-type: none"> <li>開設授業科目については、大学設置基準上、一般教育科目、専門教育科目等の区分は設けない。</li> <li>大学、学部、学科等の教育上の目的に照らして、必要な授業科目からなる教育課程を体系的に編成するとともに、幅広く深い教養、総合的な判断力を身に付けさせ、豊かな人間性を涵養することにも留意。</li> <li>学生の卒業要件については、最低の修得総単位数を記すにとどめる。</li> <li>自己点検・評価システムの導入</li> </ul>
1991.6	大学設置基準の改正	<ul style="list-style-type: none"> <li>授業科目区分の廃止(いわゆる「大綱化」)</li> <li>4(6)年一貫教育</li> </ul>
1991.6	学位規則の改正	<ul style="list-style-type: none"> <li>学士が称号から学位に。</li> <li>学位の種類は、学士、修士、博士に統一。</li> </ul>
1997.12	「高等教育の一層の改善について」(大学審議会答申)	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの大学の教員の意識は、従来の高等教育の概念から抜け切れていない。</li> <li>学部教育を、幅広い教養や学問修得の方法を目的とする、いわば基礎教育と考え、高度の専門教育は大学院で行うこととするのか。</li> <li>学士の学位を授与する学士課程教育の観点から、学部教育の質やその確保をどう考えるのか。</li> <li>教える側の視点だけでなく、学生の視点に立った改革が求められている。</li> <li>教養教育が軽視されているのではないかと懸念がある。</li> <li>教養教育運営体制が機能していない。</li> <li>1単位は授業以外の学習を含めた標準45時間の学習を必要とする学習内容を持って構成するという趣旨が徹底せず。</li> <li>学生の履修科目の過剰登録という問題も指摘されている。背景には就職活動の早期化も一つとしてある。履修科目数の上限設定が必要。</li> <li>学生の成績評価が教員個人の主観的基準で行われている。</li> </ul>
1998.10	「21世紀の大学像と今後の改革方策について-競争的環境の中で個性が輝く大学-」(大学審議会答申)	<ul style="list-style-type: none"> <li>授業のための準備学習に役立つシラバスになっていない。</li> <li>少数科目を集中して履修し、学習効果を高めるセメスター制、クォーター制の導入の検討。</li> <li>ファカルティ・デベロップメントの組織的推進。</li> </ul>
1995	「1995年の文部省調査では、1週間の平均学習時間26.5時間(授業内10.3時間、授業外17.2時間)自然科学系は30.2時間(授業内22.3時間、授業外7.9時間)社会科学系は21.8時間(授業内15.8時間、授業外6.0時間)」	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般教員は、研究重視の意識は強いが、教育活動に対する責任意識は十分でない。</li> <li>教員から学生への一方通行型の講義が行われている。</li> <li>教養教育が軽視されている。</li> <li>単位制度の趣旨が徹底せず、授業時間外の学習指導を行っていない。</li> </ul>
1995	「1995年の文部省調査では、1学期14.5科目、年間履修単位数58単位」	<ul style="list-style-type: none"> <li>シラバスを通じて、予復習を促すのが教員の務め。</li> <li>履修科目登録数の上限設定が必要。</li> <li>1995年の文部省調査では、1学期14.5科目、年間履修単位数58単位。</li> <li>卒業前の試験のみで成績評価が行われるなど、成績評価が甘く、実質な成績、卒業判定が行われている。(厳格な成績評価、卒業時の質の確保が重要)</li> <li>課題探究能力の育成(学部教育の再構築)</li> <li>国際舞台で活躍できる能力の育成</li> <li>ガバナンス・マネジメント改革</li> <li>教育情報の積極的提供</li> <li>第三者評価システムの導入</li> </ul>



1999.9	ファカルティ・デベロップメント (FD) の努力義務を規定				
2000.11	「グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について」(大学審議会答申)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル人材の育成</li> <li>・学生、教員等の流動化</li> <li>・国際的通用性のある教育研究及び大学運営体制</li> <li>・広い視野を持った人材の育成</li> <li>・教育方法・履修指導の充実(責任ある授業運営、厳格な成績評価)</li> <li>・教員の教育能力の評価と改善</li> <li>・生涯学習ニーズへの対応</li> <li>・ICTの教育への活用</li> </ul>			
2002.2	「新しい時代における教養教育の在り方について」(中央教育審議会答申)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学部教育→教養教育+専門基礎教育</li> <li>・教養教育の再構築(教養教育の質が大学の死命を決する)</li> <li>・質の高い授業を実現するための授業内容・方法の改善(グレート・ブックス)、50分授業複数回開講)</li> <li>・教養教育重点大学(仮称)</li> <li>・ギャップ・イヤー</li> </ul>			
2004.4	国立大学の法人化認定評価制度	「遠山プラン(国立大学の構造改革)2001.6による改革の加速			
2005.1	「我が国の高等教育の将来像」(中央教育審議会答申)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2005～2010年の「グランドデザイン」とその実現のための指針</li> <li>・計画・規制から「政策誘導」へ</li> <li>・機能別分化(7類型)</li> <li>・学位→履修終了に係る知識・能力の証明</li> <li>・学位を与える課程(プログラム)中心の考え方が必要</li> <li>・学士課程＝「21世紀型市民」の育成</li> <li>・国は、単位の考え方について、基準上と実態上の違い、単位制度の実質化(単位制度の趣旨に沿った十分な学習量の確保)や学修時間の考え方と修業年限の問題等を整理し、課程中心の制度設計をすべき</li> <li>・【出口評価】の強化(AAP, CP, DP【出口評価】の明確化)</li> <li>・3ポリシーに基づく教学マネジメント体制の確立</li> </ul>			
2006.12	「学士課程教育の構築に向けて」(中央教育審議会答申)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学士課程共通の学習成果＝「学士力」</li> <li>・学習成果の測定・把握(AHELO等)</li> <li>・分野別質保証の枠組み(日本学術会議との連携)</li> <li>・教育課程の体系化・構造化(科目コード)</li> <li>・英語4技能の教育</li> <li>・キャリア教育の充実(持続的就業力の育成)</li> <li>・単位制度の実質化(15週の授業+期末試験)</li> <li>※1日の平均学習時間3時間30分(2006年)</li> <li>・シラバス、セメスター制、キャンパス制、GPAが十分に機能していない</li> <li>※シラバス：準備学習等の具体的な指示は約半数→国際的に通用するものに</li> <li>※キャンパス制：1年間の上限単位数が多すぎて、各年次で均等に学ぶ構造になっていない→3単位、4単位複数回開講、従量制授業料</li> <li>・成績評価が組織的に行われていない→成績評価基準の策定、GPAの厳格な適用、ポートフォリオの活用、履修の集大成評価</li> <li>・入試の多様化→「高大接続テスト(仮称)」の導入</li> <li>・初年次教育の導入・充実</li> <li>・ファカルティ・デベロップメントの充実、専門的職位の養成、大学関連連携</li> <li>・分野別評価が必要</li> </ul>			
2012.8	「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～学生学び続け、主体的に学ぶ力を育成する大学へ～」(中央教育審議会答申)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学修時間が短い→質を伴った学修時間の増加が必要</li> <li>※学期中1日あたり4.6時間</li> <li>・教育課程の体系化が必要(授業科目の整理・統合)→ナンバリング、CAP制など</li> <li>・組織的な教育の実施が重要</li> <li>・シラバスの充実が必要</li> <li>※具体的な学修内容の指示35.8%、標準学修時間の指示6.8%</li> <li>・学位を与える教育課程としての学位プログラムに</li> <li>・能動的学修(アクティブ・ラーニング)への転換が必要</li> <li>・学修成果の把握(アセスメント)が重要</li> <li>・学長のリーダーシップのもとで全学的な教学マネジメントを</li> </ul>			

2012.8	中央教育審議会高大接続特別部会設置	・高大接続の課題(高校生中間層の学習時間が半減)			
2014.12	「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校、教育、大学教育、大学入学者選抜の一体的改革について～すべての若者が夢や目標を追求させ、未来に花開かせるために～」(中央教育審議会答申)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・APに基づく、志願者一人一人の多様な背景、能力を公正に評価する選抜</li> <li>・学力の3要素(知識・技能、思考力・判断力・表現力、主体性・多様性・協同性等)の評価</li> <li>・「大学入学希望者学力評価テスト(仮称)」の導入</li> <li>・「高等学校基礎学力テスト(仮称)」の導入</li> <li>・全学的なカリキュラム・マネジメントが必要(科目ナンバリング)</li> <li>・主体的に多様な人々と協働して取り組むアクティブ・ラーニングへの転換</li> <li>・学修成果の把握・評価(アセスメント)が重要</li> </ul>			
2015.1	「高大接続改革実行プラン」(文部科学大臣)				
2016.3	高大接続システム改革会議「最終報告」(高大接続システム改革会議)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・授業改善への取組も見られるが、知識の伝達にとどまる授業も見られ、学生の力をどれだけ伸ばし、社会に送り出しているかについて社会から厳しい評価</li> <li>・8つの方針(卒業認定・学位授与の方針)「教育課程編成・実施の方針」(入学者受入れの方針)に基づく大学教育の実現(カリキュラム構成の見直し、学生の能動的な学修を重視した指導方法への転換、学修時間増加に向けた指導、学修成果の把握)</li> <li>・スタッフ・デベロップメント(SD)の制度化</li> <li>・認証評価制度の改善(内部質保証、学修成果の重視)</li> <li>・入試ルールの変更(学校推薦型選抜、総合型選抜、一般選抜)</li> <li>・「大学入学希望者学力評価テスト(仮称)」に記述式問題を導入(国語、数学)</li> <li>・英語4技能外部検定試験の活用</li> </ul>			
2017.4	3つの方針の策定・公表の義務化スタッフ・デベロップメントの義務化				
2017.7	高大接続改革の実現方針等の策定(文科省)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「大学入学共通テスト」「高校生のための学びの診断テスト」導入</li> </ul>			
2017.12	「今後の高等教育の将来像の提示に向けた論点整理」(中央教育審議会大学分科会科長懇話部会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・18歳人口の減少を踏まえた大学の規模、地域配置の検討</li> <li>・汎用性のある専門性を兼ね備えた人材の育成が必要</li> <li>・教育の質保証の取組が不十分</li> <li>※1週間の学修時間(授業約20時間、予習・復習約5時間)</li> <li>・教育課程の改善(シラバスの記載内容にばらつき)</li> <li>・厳格な成績評価の運用(GPAの運用実態も様々で、選抜・卒業判定に活用されていない)</li> <li>・実践的な教育課程への改善(企業等との連携や実務経験者の参加が不十分)</li> <li>・指導方法の改善(FDへの参加率が低く、取組内容のばらつきが大きい)</li> <li>・学修成果の可視化と情報公開(学修成果の把握・測定及びその結果の公表が不十分)</li> <li>・学位プログラムを中心とした大学制度へ(新しい教育ニーズへの対応が困難)</li> <li>・認証評価制度(評価結果が改善に結びついていない、評価疲れ)</li> <li>・学位の国際的通用性(学位の分野723、1大学のみでの専修制適用)</li> </ul>			

(出典)  
川嶋太津夫「日本の大学は、なぜ変わらないのか? 変わらないのか」  
表-2  
佐藤郁哉編『50年目の「大学解体」20年後の大学再生』  
京都大学学術出版会 2018年

これらのスライドは、2018年のグランド答申以前の答申等の要点を抽出したもので、私が2年ほど前に執筆した「日本の大学は、なぜ変わらないのか？ 変われないのか」(佐藤郁哉編著『50年目の「大学解体」20年後の大学再生』2018年)で用いた資料ですが、今回の議論でも同じような指摘がされています。結局、政策レベルと現場レベルでの乖離が起きているということです。これは、先ほどSHIN先生も紹介されていましたが、この現象は、政治社会学者であるマイケル・リプスキーが提起した「street level bureaucracy」現象です。日本語でいうと「面従腹背」といって、表向きは従っている振りをして、実は本音のところは全く従わないと。そういう現象がずっと学修時間については起きているのではと思われます。

先ほど紹介した大学振興部会の論点整理でもやはり学修時間が足りないことが指摘されているわけです。もちろんいろいろ原因はあります。例えば定員問題です。設置基準通りの密度の濃い学修を課し、かつ厳格な成績評価を行うと、留年学生が増えて、定員を超過してしまうという指摘があります。一番大きな障害は、おそらく就職の問題かと思えます。経産省に未来人材会議という、文部科学省のお株を奪ったような会議があるのですが、その会議の資料を見ますと、就職に関する国際比較データでは、日本の大学生は、他の国々の大学生よりも、大学に入学して早い段階から就職のことを考えている。ある人に言わせると、日本の大学は就職予備校になっているということです。そういう事情があって、とにかく就職活動を3年生、4年生から始めなきゃいけないので、1年、2年生で10科目以上の授業を履修(登録)している。そうすると、事実上、授業に出席するのが精一杯で、

資料3-1

「出口における質保証」について(審議経過メモ)

1. 大学教育の質保証をめぐる背景や現状・課題等

○ 「出口における質保証」が求められる背景等

- 大学のユニバーサル化に伴い学生の多様化が進む一方、兼業化するグローバル化競争下に置かれる産業界においてはジョブ採用や過年採用の拡大など採用方法の多様化が進行し、「即戦力」の人材への需要が高まっている傾向にある。こうした中、大学は、これまで以上に入学時から修了時までの学修者の「成長」、「卒業認定・学位授与の方針(ディプロマ・ポリシー)」に定める資質・能力を保證する「出口における質保証」を徹底した質の向上を図っていくことが求められている。
- 近年、「出口における質保証」を求める提言等は多く、中央教育審議会答申等においても出口管理の強化の必要性を指摘しているほか、教育再生実行会議第十二次提言では「我が国の大学教育は、学生に密度の高い学修を促す教育システムとなっております。学生が修了時までに必要な能力を身に付けることを保証する「出口における質保証」が十分に行われていないこと、厳格な卒業認定がなされておらず、修得主体が徹底されていないことがこれまで指摘されてきたとして、教学マネジメントの改善等による「出口における質保証」の徹底が求められている。また、本年5月取りまとめられた教育未来創造会議第一次提言においても「入口(入学時)での質保証」から、大学修了時までに必要な資質能力を身に付けさせ、厳格な卒業認定を行う「出口での質保証」への転換をより一層進めろ」としている。
- 日本経団連体連合会が本年1月に取りまとめた提言も「我が国の大学は、定員管理上の必要性や就職を希望する学生への配慮などから、ともすれば、必要な能力や資質が身に付いていない学生であっても卒業・修了させることがある。そのため、3つのポリシーのうち「卒業認定・学位授与の方針(ディプロマ・ポリシー)」が十分に機能しているとはいえず、「出口における質保証」が不十分」と指摘しており、「教学マネジメント」の確立、学修成果の可視化の取組を一層充実することを求めている。
- 「出口における質保証」を求める声は、今後、ジョブ型雇用の浸透や採用のグローバル化の進展等により、企業内人材育成から働き手による自主的・自発的

- こうした中、内部質保証体制の確立や教学マネジメントの改善等に取り組む大学は、十分とは言えないながらも確実に増えている。<sup>1)</sup>

(学生の学修時間等に見られる課題)

- こうした大学教育の質保証に向けた取組が進捗する一方で、改善に真摯に取り組む大学と改善の努力が不十分な大学とに二極化しているという指摘や、改善の取組が単に認識評価への対応等のための形式的・表層的なものに留まったり、学修者本位の教育の実現や授業科目レベルでの改善等は進んでいないという指摘もある。この点、令和3年度に実施された全国学生調査(第2回試行実施)<sup>2)</sup>の結果からは、学生の学びの実態に様々な課題があることが見て取れる。
- 同調査では、大学教育を通じて身に付いた知識・技能について、「専門分野に関する知識・理解」、「文献・資料を収集・分析する力」、「幅広い知識、ものの見方」が身に付いたと回答する学生の割合が比較的高かったほか、「教員が学生と向き合って教育に取り組んでいる」、「大学での学びによって自分の身の成長を実感している」という学生の割合も高い一方で、予習・復習・課題など授業に関する学修については週5時間以下の学生が41%であった。授業への出席時間にして授業に関する学修時間が短いことの原因としては、学期末の試験結果のみで単位認定が行われるなどの理由から学生が過剰な単位登録をしていることが考えられる。また、単位の履修を促すための履修単位の上限設定(キャップ制)を設けている大学は90%に及ぶが、そもそも上限設定が高過ぎるなど、キャップ制が実質的に機能していないものと思われる。大学設置基準において1単位が45時間の学修を必要とする内容をもって構成されることを標準としている単位制の趣旨に照み、また程度の高い主体的な学習の必要等という観点からも大きな課題である。
- また、試験等の準備・実施については、授業・試験時間外に週5時間以上の学修時間が以下となっており、これに伴い、授業に関する学修時間も週5時間以上の学生が75%を占めている。このように継続する学生は、授業への出席及び授業に関する学修時間が短い一方で、3分の1の学生は卒業論文・卒業研究・卒業制

<sup>1)</sup> 例えば、「令和3年度大学の教育の改善に関する調査結果について」によると、「3つの単位が達成できず未履修している学生」は18.4%、授業外学修時間75%以上、「2つの単位が達成できず未履修している学生」は10.5%以上、卒業論文の提出率も90%以上となっている。『審議経過(学生システムマップ、システムマップの編成)』は7/28(19年度年度第3回)2次版で改定。

<sup>2)</sup> 令和4年2月に、大学等の2年生及び3年生を対象に実施。

設置基準が定める授業時間の 2 倍の時間の予習・復習はできない。3 年、4 年生は卒研と就職活動で学修時間は少なくなるといったような現象が起きている。したがって、課題といっても、ルート・コース、根本原因は分かっているけれども、それがなかなか変えられない。

学修時間の問題に表れているように、大学を取り巻く環境や状況は大きく変化しているのに、なぜこれほど日本の大学は変わらないのか、というのが私の根源的な問題意識です。先ほどの SHIN 先生のお話を聞いていて、日本を含む東アジアの大学と、欧米の大学、前者は漢字で「大学」、後者は英語で「University」、この両者は似て非なるものかなと、最近思うようになりました。両者は、同じものだと考えるから、比較すると日本の大学はアメリカの大学生に比べて勉強しない。ヨーロッパの大学に比べてオートノミーがないということになるのだけれど、全く別物だというふうに考えれば、それを前提に、今後、日本の大学はどうあるべきかを考えることができるのではないかと思います。

若い方も多いので、記憶にないかもしれませんが。かつてアメリカの人類学者、ロバート・ホワイティングが、ベースボールと野球は違うと論じたことがあります。アメリカからベースボールが日本にもたらされた。中馬庚が最初にベースボールを野球という日本語に翻訳したわけですが、日本における野球というのはアメリカのベースボール、メジャーリーグとは全然違うスポーツだし、カルチャーも違う。そう指摘しました。同じように、明治時代、日本に入ってきた漢字で書く「大学」というものと、そのモデルとされたヨーロッパの、先ほどの SHIN 先生の話ですと、オックスフォード大学とケンブリッジ大学とかパリ大学とか、そういう自生的に自律性をもって出来上がっていった大学というものと、明治時代になって国家がつくった漢字書きの「大学」と「University」というのは根本的に異なる組織、制度という認識の下で、今後大きく変化する時代、世界の中で日本の大学をよりよくするヒントがなにかあるのではないかなと、最近、考えているところです。

ちょうど予定された時間が参りましたので、これで私の話は終わりにさせていただきます。御清聴ありがとうございました。





# 激動する日本社会における大学管理運営

一人を中心に据えた組織づくりに向けて

吉武 博通  
(東京家政学院大学)

## 1. 社会的要請に応えつつ危機を克服する管理運営能力が求められる

18歳人口の減少、財政状態の悪化、家計所得の低迷など、大学の経営環境は年々厳しさを増すばかりである。その一方で、地球規模課題、国家的課題、地域課題などの解決において大学への期待も大きい。大学にはこれらの社会的要請に応えつつ危機を克服する管理運営能力が求められている。

表1は1995年度から2020年度までの統計数字を5年刻みで並べたものである。大半は政府統計であるが、これらの数字を眺めるだけで、僅か四半世紀の間に日本の社会・経済に劇的な変化が生じていることがわかる。この間、生産年齢人口は約1,200万人減少し、65歳以上人口は倍増している。社会保障給付費と国・地方長期債務残高は増え続け、財政・社会保障の持続可能性が問われるなか、名目GDPは低迷を続け、一人当たりGDPもOECD内順位を3位から20位前後まで下げている。日本は先進国の中でも決して豊かな国でなくなりつつあり、世界経済に占めるシェアも今後さらに低下することが確実視されている。

表1：統計数字で見る約25年間（1995年～2020年）の変化

	1995	2000	2005	2010	2015	2020	出典
18歳人口(万人)	177	151	137	122	120	117	文科省資料
大学進学率(%)	32.1	39.7	44.2	50.9	51.5	54.4	「学校基本調査」文科省
生産年齢人口(万人)	8726	8638	8442	8173	7728	7509	「人口推計」総務省統計局
65歳以上人口(万人)	1828	2204	2567	2948	3387	3603	同上
社会保障給付費(兆円)	65.0	78.4	88.9	105.4	116.8	132.2	厚労省資料
国・地方長期債務残高(兆円)	410	646	758	862	1033	1165	財務省資料
名目GDP(兆円)	525	538	534	505	541	536	「国民経済計算」内閣府
(世界における日本の割合(%))	(17.2)	(14.1)	(10.1)	(8.7)	(5.9)	(5.9)	同上
1人当たり名目GDPの順位	3位	4位	13位	13位	20位	19位	同上(OECD内順位)
雇用量(兆円)	267	270	262	251	262	284	「国民経済計算」内閣府
第3次産業就業者比率(%)	61.4	64.2	68.6	71.1	72.3	73.8	「労働力調査」総務省
非正規雇用の割合(%)	20.9	26.0	32.4	34.4	37.5	37.2	同上
対外直接投資残高(10億ドル)	259	278	388	830	1,261	1,980	JETRO資料
在留外国人(万人)	130	159	191	209	223	289	出入国在留管理庁(6月末)

雇用者報酬がこの25年間ほとんど増加していない点にも注目する必要がある。最大の理由は非正規雇用比率の上昇である。5人に1人が5人に2人に近づきつつある理由にはいくつかが考えられるが、労働者一人が生み出す付加価値額が相対的に高い第2次産業から、相対的に低いとされる第3次産業にシフトされつつあることも背景にある。サービス業の生産性をどう高めるか、我が国経済の大きな課題である。

このような状況において、高等教育に投入される予算が抑制される一方、経済成長に資する人材の育成やイノベーションなど、大学に対する期待はさらに高まり、要請は増すばかりである。国は次々と新たな政策を打ち出し、大学はそれに翻弄され、教育研究の現場に疲弊感や閉塞感が漂っていると言って過言ではない。海外諸国と比較した場合の我が国の研究力の相対的低下にそれが現れている。

## 2. デジタル技術の急速な発達をもたらす社会変化への対応

もう一つまさに激動と呼ぶに相応しい変化がある。それはデジタル技術の急速な発達をもたらす社会の変化である。

その象徴がデジタル・トランスフォーメーション（DX）であり、いま様々な分野でその動きが加速し、必要性が叫ばれている。2004年にこの概念が提唱された時は、「デジタル技術の浸透が人々の生活をあらゆる面でよりよい方向に変化させる」という意味だったとされており、第二次安倍政権時代に掲げられたソサエティ5.0に近い概念だったが、IT系コンサルティング会社などがビジネスの世界で用いるにつれて、いわゆるGAFと呼ばれるプラットフォームが、デジタルやデータを活用して全く新しいビジネスモデルを構築するような変革を指すようになったと言われている。これらのプラットフォームは変革者であると同時に、既存のビジネスを破壊するという意味でディスラプターだとも言われている。

その良し悪しは別にして、デジタル技術の加速度的な発展が、豊かさをもたらす一方で、既存の秩序を破壊を含めて、経済のみならず社会全体に大きなインパクトを与え続けていることは確かである。

大学も教育、研究、経営などの面でDXへの取組が求められている。トロンの開発者として知られる坂村健東洋大学情報連携学部長はその著書において、DXの本質は構造改革であると強調した上で、サービスの向上と低コスト化を両立させるような高いレベルでの効率化が求められていること、ICT開発が自社でできる企業は、アメリカで50%あるのに対して日本は10%未満であること、諸外国に比べて行政分野におけるIT部門職員の比率が圧倒的に低いことなどを指摘している。同書によると、IT部門職員の比率は、シンガポールが7%、ニューヨーク、パリ1%に対して、東京は0.3%という。

このことは大学にもあてはまる。国公立の設置形態を超えて、日本の大学は学内にお

いてどれだけ情報技術に精通したスタッフを配置・養成してきただろうか。一部の情報技術系の教員や外部の企業等に事実上の丸投げをしてこなかっただろうか。昨今、DX を重点課題に掲げる大学が増えつつあるが、業務と IT の両方を理解できる人材がいなければ容易に成果をあげることは困難であろう。

デジタル人材の養成は国家的な課題であり、高等教育にも大きな期待が寄せられているが、同時に大学自体のデジタル化による構造改革も喫緊の課題となっている。

### 3. 大学組織に根づく構造的問題とは何か

大学への期待と要求の高まりを背景に、ガバナンスのあり方が厳しく問われるようになってきたことは承知の通りである。近年の国立大学法人法の改正や繰り返される私立学校法改正の動きがそのことを象徴している。

しかし、大学のガバナンスのあり方が問われるようになったのは決して新しいことではない。過去に遡って中央教育審議会答申を読み返しても、同じような指摘が管理運営問題として長きにわたりなされてきたことがわかる。教育社会学者であり文部大臣も務めた永井道雄は 1969 年出版の著書において、広く「計画および経営」を担当する組織をつくり、強化すること、誰が大学の最高意思決定を行い、決定されたことを責任を持って執行するのか、といった課題を指摘している。

半世紀以上にわたり同様の指摘がなされながら、今日に至るまで望ましい状態に至っていないとすれば、根の深い構造的な問題があり、そこに十分に切り込めていないということになる。

この構造的問題を、組織設計、人材育成、組織文化という 3 つの面で捉え直し、問題の本質を明らかにした上で、これら 3 要素の相互関係を意識しつつ、全体として変革に取り組む必要がある。3 つの面を具体的に説明すると以下の通りとなる。

#### (1) 組織設計上の課題

- ① 大学は、「共同体的組織」を主とし、それを補完する形で「経営体的組織」が発達。両者をどう組み合わせ、機関として最適な組織設計を行うか、その解を見出せていない
- ② 権限を巡る議論に比べ、組織・個人に期待する役割、組織・個人が負うべき責任は曖昧
- ③ 課題の高度化に対応した意思決定システムや IT の活用を含む業務プロセスが未確立

#### (2) 人材育成面での課題

- ① 共同体的組織であっても経営体的組織であっても、それを運営する能力を持った人材の育成システムが未確立
- ② 教員については、主体性・自律性を尊重しつつ、その育成を組織としてどう促すか

③職員については、役職層間や世代間の意識の違いも踏まえた、計画的な育成システムが未確立（OJT、ジョブ・ローテーション、Off-JT など体系的な育成システム）

### (3) 組織文化・意識面での課題

- ①根強く残る「決定は教員、事務は職員」の意識や慣行
- ②縄張り意識とタコツボ化、余計なことはするな、できない理由を並べる

## 4. 構造的問題を克服するための3つの視点

これらの構造的問題はどうすれば克服できるのだろうか。

一つめは、「教員個々の興味・関心」を重視しつつ、大学や学部など「組織としての教育目標」の実効性をどう担保するか、つまり、これらをどう両立させるかという視点である。それを示したのが図1である。

大学における研究は教員個々の興味・関心に基礎を置くとされ、教育を含めてそこを起点に運営されてきたが、大学全体の教育目標を学部、学科、カリキュラムの順にどう落とし込んでいくかという要素も重視されるようになってきている。方向の異なる2つのベクトルをどう両立させるかも今日における重要な課題である。図が示す通り、カリキュラムをどのような考え方や方法で編成するかが大きなポイントとなることがわかる。

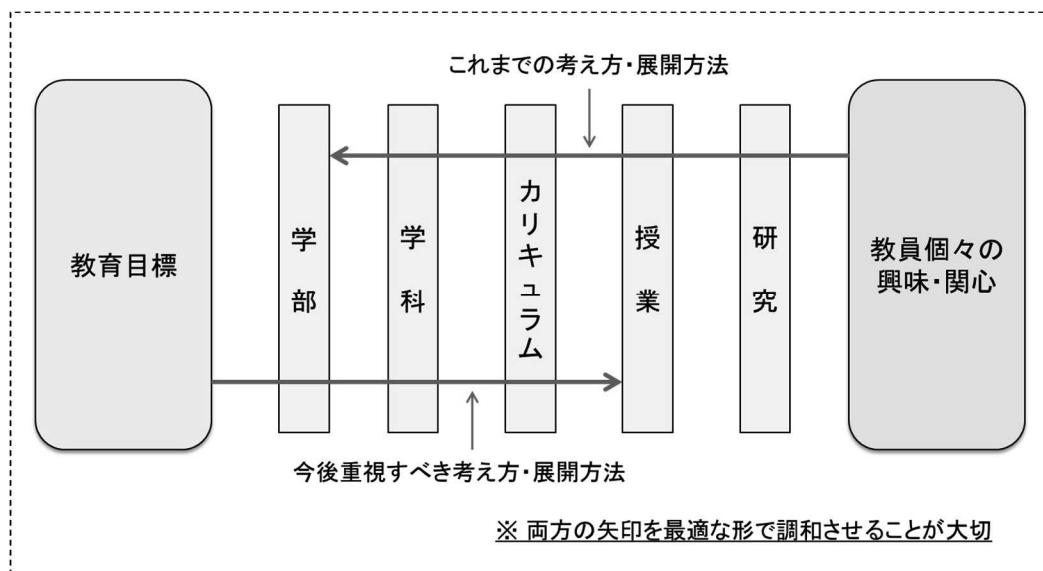


図1：教育改革を考えるための構造的理解（概念図）

二つめの視点は、学長を中心とする全学運営だけでなく、学部長を中心とする学部運営の在り方にも目を向ける必要がある。それを示したものが図2である。

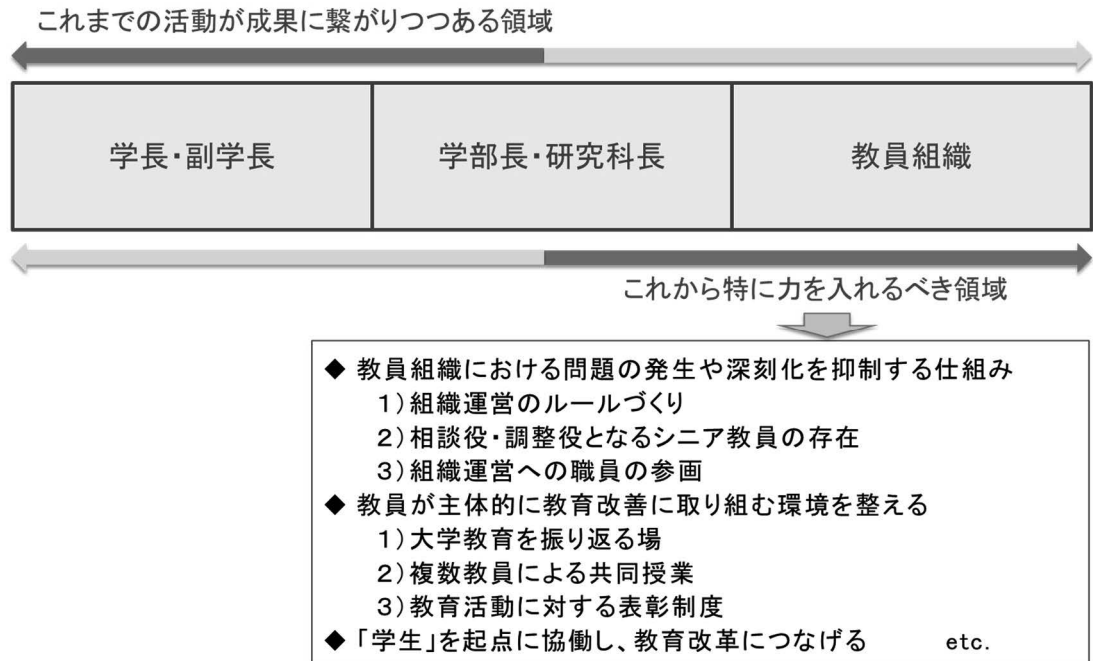


図2：「現場が変わる」教育改革の実現に向けて（概念図）

国は予算配分や補助事業の推進にあたり、学長のリーダーシップを重視し、その考えは設置形態を問わず、多くの大学に波及しつつある。副学長や学長補佐など学長のマネジメントを支える体制も徐々に強化され、大学執行部の方針に理解や協力姿勢を示す学部長や研究科長も増えつつあるというのが多くの大学を訪れた筆者の実感である。その一方で、これらの方針が学部や研究科の現場に理解され、現場をも巻き込んだ改革が進んでいるかと問われれば、なお多くの課題があると考えられる。

「現場が変わる」改革をどう実現するか、その点をこれまで以上に意識した取組が不可欠である。そのためにも、学部や研究科を適切にマネジメントできる部局長人材をどのような形で育成し、登用するかという点について検討していく必要がある。

三つめが、これまでの「教員・職員二元論的組織観」からの脱却である。その上で、「機能論に基づく合理的な組織」に転換していく必要がある。そのことを示したのが図3である。

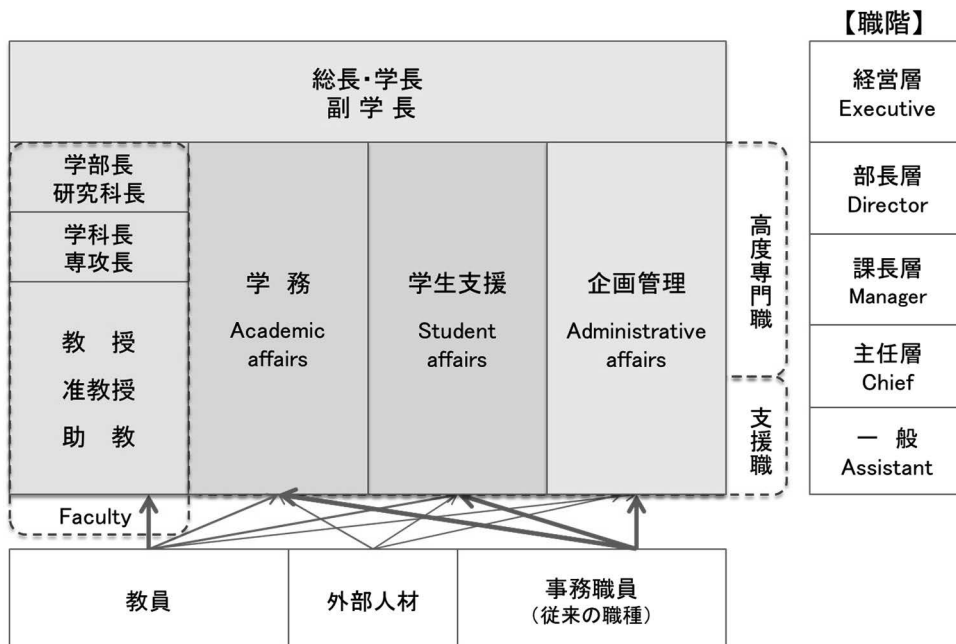


図3：「教員・職員二元論的組織観」から「機能論に基づく合理的組織」へ

これまでは、大学運営の主役は教員で、職員は理事会や教員の指示に従って事務を行えば良いという面が少なくなかった。このような状況では、教員が教育研究により専念し、職員は主体的・能動的に業務を処理することによって自らの能力を高めるということが十分には行えないことは明らかである。

既に述べた組織文化や意識の問題とも深く関わるが、この部分を大きく変えない限り、大学機能の高度化は難しいであろう。

## 5. 人を中心に据えた組織づくり

構造的問題を解決し、激動の時代を乗り越える管理運営能力を有した大学組織を確立する上で特に強調したいことは「人を中心に据えた組織づくり」である。

大学改革において組織や制度の変更ばかり重視されがちであるが、判断し行動するのは人である。人を中心に据えて、その判断、行動、協働の質を高め、目指す方向に力を結集するためにはどうすれば良いかという視点から、組織や制度の在り方を検討する必要がある。

また、想定を上回る速度で進む少子化や18歳人口の減少の中で、大学も淘汰・再編が避けられなくなってきた。このような状況においては、これまでも増して「戦略」あるい

は「戦略的思考」が必要になってくるが、戦略を生み出すのも実行するのも人である。戦略は、学内外の状況を広く把握した上で、将来の在り方を常に考え続けている者でしか生み出せない。組織内で広く意見を聴くことは大切だが、多数決のような合意形成プロセスから優れた戦略は生まれない。

そして、最後に強調したておきたいことダイバーシティである。世界経済フォーラムが毎年公表しているジェンダー・ギャップ指数 (GGI) において、我が国の 2022 年の順位は 146 カ国中 116 位と依然として大きな遅れをとっている。その最大の要因は指導的地位にある女性が圧倒的に少ないという点にある。

大学においても、助教、准教授、教授と職が上がるごとに女性比率が低下しており、職員に関しても全体で見れば男女ほぼ同数であるにもかかわらず、上位役職ほど女性比率が小さくなる傾向にある。ましてや学長、副学長、学部長や理事長、理事などマネジメントを担うポジションの多くは依然として男性によって占められている。

ダイバーシティなき社会や組織では、真のグローバル化は実現できないし、多様な知の融合によって生まれるイノベーションも起きにくい。日本の社会・組織の根本問題であることを改めて認識した上で、大学こそこのテーマを先導すべきだと考える。

もちろん、性別の問題にとどまらない。国籍、人種、年齢、価値観などを超えて、大学組織において多様性をどう高めるか、その取組は急務であり、このような課題こそ、トップが強い信念を持って、旗を振り続けなければならない。

国や社会に急き立てられて形を整えるだけの改革から脱し、自らが主導する真の変革を成し遂げられるか。大学の未来はそこにかかっている。

## 【参考文献】

坂村健 (2021) 『DX とは何か―意識改革からニューノーマルへ』角川新書。

永井道雄 (1969) 『大学の可能性』中央公論社。

吉武博通 (2016) 「ガバナンス改革の実効性を高めるための方策に関する一考察」『名古屋大学高等教育研究』第 16 号, 179-193 頁。

吉武博通 (2021) 「形なきものをどう変革するか」『リクルートカレッジマネジメント』No.230, 58-61 頁。





# 高等教育政策

## －変化，課題と展望－

黄 福涛  
(広島大学)

当方は「セッション 1－基調講演－」の司会と同時に、このセッションの基調講演者であるソウル大学校の Jung Cheol SHIN 教授の通訳も担当したので、SHIN 教授による「変化する環境下における高等教育政策」というテーマに関する講演内容を要約し、フロアからの質問を踏まえたうえで、私なりの感想を述べさせていただきたい。

SHIN 教授の基調講演内容は主に四つのトピックをカバーしている。第一に、歴史的・比較的視点から、大学のミッションや機能、社会の関係に関する変遷を整理している。中世ヨーロッパ大陸において発足した大学は、主に法曹、医者と教会関係者を養成するための社会機関として発展してきた。しかし、19 世紀に入ってから、ベルリン大学の創設を契機に、フンボルト理念に基づいた近代大学は、「大学自治」と「学問の自由」という欧米の制度が発展してきた。一方、アジアなどの近代大学は社会近代化を実現するために、官僚や専門人材育成に力を入れた。その結果、大学には、学問の生産を重視する文化施設としての大学と、官僚育成を目的とする社会サービス施設としての大学という、二つの対立する視点がある。また、両者の大きな違いとしては、文化機関としての大学は、人間や社会に対して責任を持つべきであり、技術開発は研究の副産物であることを強調する。一方、サービス機関としての大学は、国家の要請に応え、国家の発展や技術開発に貢献することを重視しているということである。大学発展の歴史において、そのミッションや機能などの視点からみると、少なくとも、エリート大学、大衆化大学および標準化された大学という三種類の大学が存在している。教育・研究活動のうえ、それぞれの大学には大きな違いがみられるのみならず、大学の運営やガバナンスについても、大学人と政府関係者の間にはしばしば対立する見方がある。たとえば、大学人はエリート大学の理想を持ち続けることを望んでいるのに対して、国家の政策立案者は国家が容易に介入して、国家の意のままに動かすことができる標準化された大学を強調する。

第二に、上述したように、大学人と政策立案者の間には認識のギャップがあるため、両者の間には緊張が走った。それはいくつかの問題を引き起こした。まず、STEM よりも人文・社会科学においてより深刻である。また、「社会への奉仕」や「第三の使命」の名のもとに、大学の社会貢献が強く求められるようになった。次に、グローバル化の社会的要請を「国際化」と解釈し、教員・学生のモビリティや国際出版が強く意識されるようになった。しかし、この国際化の流れは、ネオ・ナショナリズム (neo-nationalism) の下で、困

難に直面することになると思われる。また新自由主義の下で、表面的には国家の関与が減り、機関自治が拡大されたが、現実的には機関自治が制限されて、国家の関与が増えた。韓国の例に見られるように、政府の関与は直接管理から間接管理へと変化している。また、新しいタイプの規制（評価、競争ベースの資金調達）は金銭的なインセンティブを伴うため、コントロールの深化はより深刻になっている。国や地域によって、程度の差があるが、新自由主義の下では、基本的にはガバナンス改革、競争ベースの資金調達、質保証メカニズムの導入という3つのタイプの政策アプローチが世界中で広く採用されている。

第三に、SHIN教授によると、現在、多くの国々における高等教育は、経済的、政治的、文化的、環境的な深刻な課題に直面している。これらの課題は変動が激しく、不確実で、複雑で、不透明なため、大学が対応することは容易ではないように考えられる。そのうち、特に政治的な挑戦が大学の自治、学問の自由、学生の流動性、そして国境を越えた技術移転に深い影響を与えると指摘がある。このような状況の中で、大学には「集合知」(collective wisdom)があり、高等教育機関には「イノベーションの中心」があり、高等教育機関には「多様性と柔軟性」があることから、ポジティブなシナリオを言う人もいる。しかし、教授陣が保守的であること、教育プログラム・カリキュラムの変更が容易でないこと、さらに教学組織は強固に縦割りで変更は殆ど不可能で、柔軟性に欠けることなどから、新しい環境に適応するのが難しいのではないかという意見もある。

最後に、SHIN教授は先行研究を踏まえて、最近の関連研究結果を共有してくださった。その主な内容は以下の通りである。

1)ガバナンス改革はパフォーマンス向上にあまり効果がない、2)競争ベースの資金調達もあまり効果がない、しかし3)内部質保証は機関のパフォーマンス向上に比較的効果がある、4)国によって、上級管理職が人事・財務、学術の両面で比較的強い権力を握っているが、学生には注意が払われていなかったし、学生の声はほとんど無視されている。

また、高等教育政策の方向性について、SHIN教授は四つの改革を行うべきと指摘された。1)国家主導から「機関自治」主導へ、2)構造改革から「リーダー」育成へ、3)競争主導から「協働」主導へ、4)教授主導から「学生」主導へということである。

そのうえで、関連文献と最近の韓国の大学生を対象に実施した調査結果に基づいて、高等教育政策の新たな方向性は、上級管理者のリーダーシップの向上および教育の質を向上させることや大学内の財政配分などのための意思決定に学生が積極的に参加可能になるべきだと訴えられた。

上記の基調講演終了後のディスカッションの中で、フロアーからは、大学生の能力や学習成果に対して、どうやって信憑性の高い評価が実施できるのか、大学はどういうかたちで上級管理者、教員と学生との交流の場をうまく提供できるのか、またいかにして学生が積極的に大学のカリキュラムの開発をはじめ、大学教育および学内ガバナンスや管理運営活動への参加ができるようになるのか、についての質問が出され、参加者間で情報や理解

を共有する有意義な質疑応答となった。

司会と通訳者の立場から、SHIN 教授は歴史的・比較的視点から、大学のミッションや機能、特に直面している政策課題を丁寧に整理されたのみならず、戦後、韓国の事例とし、高等教育政策をめぐる葛藤や矛盾も明らかにされた。そのうえで、高等教育政策の将来のあり方や方向性を明確に示してくださった。この興味深い内容は、日本を含めて他の国々における高等教育政策の改革や今後の進め方にとっても、大変参考になるところが多いと考える。



# 予測困難な社会における日本の高等教育のこれから

—川嶋太津夫先生，吉武博通先生のご講演から—

馬本 勉  
(県立広島大学)

## 1. はじめに

広島大学高等教育研究開発センター創立 50 周年，まことにおめでとうございます。「激動期の高等教育—将来像と課題—」と題する記念すべき第 50 回研究員集会（兼 IDE 大学協会第 53 回中国四国支部セミナー）において，基調講演の後半の司会を担当いたしました。大阪大学スチューデント・ライフサイクルサポートセンター長の川嶋太津夫先生，東京家政学院理事長の吉武博通先生，お二方のご講演について，私なりにエッセンスをまとめた上で，コメントを述べたいと思います。

## 2. 川嶋太津夫先生「変動期における日本の高等教育」

川嶋太津夫先生のご講演では，まず超国家，国家，市場，大学という 4 つの変動ドメインを分析の枠組みに据え，大学への影響を論じられました。各ドメインの変化と影響については，「超国家」であれば，グローバル化による学生の流動性や，パンデミックによるオンラインでの教育提供・学習方法の変化が挙げられます。「国家（権威）」では，官邸主導政治による高大接続改革等の上からの改革，そして評価国家による評価疲れの顕在化です。「市場」では，18 歳人口の減少による全入時代の到来や，研究競争力低下による人材流出の問題。「大学」では，ガバナンス改革による大学運営の企業化，多様化の推進にともなう学生・教職員・機関の多様化が生じていること。こうした例を様々なエピソードを交えて挙げられました。

これらのうち，市場に関するものについては，18 歳人口が 2018 年の「グランドデザイン答申」の予想を大きく下回り，まもなく「リアル全入時代」に直面するだろうと述べられました。現在の出生数からみると，2040 年に大学入学定員が現在と同じだとすれば，進学率を 75%にしないと定員を充足しない，とのご指摘はやはり衝撃でした。このギャップを埋めるには，海外からの留学生を受け入れることが策の一つですが，英語で教育を提供できるかといえば，日本の大学はまだ不十分です。ならば，海外での日本語教育を充実させる必要がある，とのご指摘は，なるほどもっともであると感じました。

変動の中で変わらないものについてのお話もありました。単位の実質化について，1 単

位には 45 時間の学修が必要で、授業内・授業外学修時間を増やすことの必要性は長年指摘され続けています。政策レベルで「学生の学修時間が短い」とされても、現場レベルとの意識のギャップは埋まっていません。日本の大学生は他国と比較して、はるかに早い段階で就職を考え始め、就職活動を早くから始めることが、予習復習に時間を確保できない理由の一つに挙げられました。

ではなぜ変わらないのでしょうか。川嶋先生は、英語で「university」と呼ぶ、ヨーロッパのオックスフォード、ケンブリッジやパリ大学のように自律性を持って出来上がった大学と、明治期に国家が作った漢字で書く「大学」とは、まったく別者だと考える必要があるとおっしゃいました。これらは、ベースボールと野球が異なるように、似て非なるものである、と。そうした認識を持つことが、大きく変化する世界の中で、日本の大学をよりよくするヒントであろうと締めくくられました。

### 3. 吉武博通先生「激動する日本社会における大学管理運営」

吉武博通先生は、私たちの社会以上に激変する気候変動の話題を枕に、大学のガバナンスとマネジメントについてお話されました。18 歳人口の減少、財政状態の悪化、家計所得の低迷といった大学経営を取り巻く「逆風」の中でも、大学は地球規模の課題、国家的課題、地域の課題に取り組む必要があります。そのために教育研究を高度化させ、質を保証し、社会への説明に努めなければならず、それを支えるために経営力の強化、すなわちお金の獲得と人材の活用が求められています。

今、大学におけるイノベーションや人材育成に期待は高まり、要請は増大し、評価は厳しさを増しています。管理運営の重要性が問われるゆえんです。「ガバナンス」という言葉が中教審の答申に現れたのは平成 24 年 8 月ですが、昭和 38 年の答申で既に管理運営の問題は指摘されていますので、長年にわたり、同様の指摘が続いているとのこと。大学のガバナンスは、ステークホルダーの視点から組織運営を「規律づける」ことであり、その構成要素として、トップの任免、機関としての意思決定、業務執行の監督などを挙げられました。一方、マネジメントとは、大学の目指す方向を明らかにし、必要な経営資源を獲得し、適切な配分と効率的な活用によって、組織としての成果を最大化することであると述べられました。質の高いガバナンスのために質の高いマネジメントが必要であり、質の高いマネジメントのために質の高いガバナンスが必要です。また、それを担う人をどう育てるかが重要で、ガバナンス、マネジメント、人材の 3 つが大学の管理運営に不可欠とされました。

大学組織が変われない根本的な問題として、共同体的組織でありまた経営体的組織でもある大学が、その両者をどう組み合わせる最適な組織設計を行うか、その解が見出せていない点を挙げられました。吉武先生は、悪しき組織文化・意識は残っていないだろうか、

教員・職員二元論ではなく、機能論に基づく合理的組織への転換が必要ではないか、との問いかけをされました。

大学は組織としてしたたかな戦略が求められる時代となりました。大学の戦略や中長期計画は、単に願望や希望的観測を並べた「悪い戦略」になっていないだろうかという課題もあります。吉武先生は、合意形成プロセスから優れた戦略は生まれない、思いを持ち続け、情報や知恵を集め、自分の頭で考え続ける人からしか、本当の戦略は生まれない。合議で戦略を生み出すのではなく、十分な根拠と論理に基づく説得力ある戦略を伝えるのがマネジメント層の役目だろうとおっしゃいました。さらにポストコロナにおける大学の課題として、「変化に対する感度」を高め、「働きがいがあり、働きやすい職場」となるよう、大学の組織・業務の構造的変革を進めていくことが不可欠と述べて締めくくられました。

#### 4. おわりに：お二人の講演から学んだ私たちの課題

お二人の講演をうかがい、私の印象に残った共通点が2つあります。一つは18歳人口の予想を上回る減少が、いかに厳しい危機的状況を大学にもたらしているかについてです。今、コロナによって一層加速した少子化は、もう止めようがないのではないかとさえ思います。大学の「生き残り」という言葉は多くの大学人から聞かれますが、そうではない選択肢を用意する決断の時期が迫っている気もします。もちろん、政策的には大学の統廃合へと向かう動きも見て取れますので、この動きにも注視していきたいと思います。

もう一点は、この変動期にあって「変わらないもの」についてです。川嶋先生は、学生の学修時間が十分でないとの指摘が変わらず行われている原因がどこにあるかを浮き彫りにされました。大学が「就職予備校」であることは、学修時間への影響はもちろんですが、大学に研究者として残ろうとしない学生の増加にも繋がっているのではないのでしょうか。これは研究力向上の点からも改善されるべき課題であると思います。

吉武先生は、大学の管理運営が課題だとされつつも、これまで大学は変わらなかった、変えようとしてこなかったという問題を指摘されました。大学文化の良い面は維持しつつも、悪しき文化は改める、リーダーシップあふれる大学のガバナンスが期待されることを、大学のトップ層と共有したいと思いました。

私は今、自大学の志願者確保や教学マネジメントをどうするかということに腐心し、日々悩み続けています。お二人のご講演をうかがうことで、大学の抱える問題を巨視的に捉える一歩を踏み出せたように思います。自大学はもちろんですが、日本の大学全体をどうしていかなければならないか、考えをめぐらせています。グローバルな視野から、ローカルな課題解決策が見えてくるとの思いを新たにしました。

貴重な学びの機会を与えていただいたことに対し、篤くお礼申し上げます。





## セッション2

### パネルディスカッション



# 研究員集会に対するコメント

## 教員養成単科大学の立場から

佐古 秀一  
(鳴門教育大学)

### 1. はじめに

今回のシンポジウムでは今後の社会状況を VUCA の時代ととらえ、大学経営あるいは大学教育の在り方について多面的な提言がなされた。教員養成単科大学に勤めている立場から、パネラーの報告から触発された 2 つの事項について述べてみたい。

### 2. 大学の個性化のための課題

大学を取り巻く環境が VUCA と呼ばれうる状況になりつつあるとすれば、大学群総体としては個別大学の多様性、個性化を実現していくことが、社会的には適応的な方策と考えられる。環境の不確定性に対しては多様性を保持していることが、マクロな視点からは環境適応的であると考えられるからである。国立大学をとってみても、地域性、歴史、規模等において多様である。そしてそれぞれの大学が社会における自らの役割を見定め、その実現に向けて創意工夫を重ねていくことが、VUCA の時代にあっては重要な意味を持つ。何が正解か、何が役立つかの見通しを持ちにくい社会状況の中で、大学が個性化して多様な人材を育成していくことの意味は大きいと思われる。

今回の研究員集会では大学の個性化に関して 2 つの課題が示唆されたように思われる。

一つは、大学におけるマネジメントである。大学の多様化、個性化は、まずもって各大学が、自らが何をなすために存立しているのか、そして何を実現したいのかを明確にし、それを大学構成員やステークホルダーと共有することが必須となるだろう。つまり個別大学におけるミッションの先鋭化と大学経営者のリーダーシップが重要になるだろう。冒頭に報告された越智先生の広大改革は、大学のミッションを自ら明確にして具体化し発信する具体事例であるにとらえることができる。

大学のマネジメントに関わって、このシンポジウムで示唆された問題は、研究組織としての大学と、社会的な役割ないしミッションを担う大学をどのように両立させていくかという、大学経営の伝統的な問題である。

研究における *autonomy* の補償及び尊重と社会的ミッションを組織体として遂行していくこと(大学の管理運営)、この両者を両立させることは容易ではない。大学のミッション

の組織的遂行が強調されるにつれて、この問題があらためて浮かび上がっているように思われる。

吉武先生の報告で言及されたように、大学執行部（管理運営）から研究部門（大学教員）への情報フローと研究部門から執行部への情報フローを、まず整備することが前提となるだろう。さらにそれら2つの情報を交差させ調整することが課題となるだろう。これをも学長職の役割に含めるか（リーダーシップという言葉で含み込むか）、もしくは新たな組織体制を整えるか、大学経営に関する多様な考え方と実践がありうると思われる。

大学の個性化に関する二つ目の課題は、個性化により大学の活性化を促す高等教育政策の在り方である。この点について言えば、現時点では個性化を促す政策がどれほど駆動しているか、課題があるように考えられる。例えば、国立大学への予算配分における評価、とりわけ成果を中心とする実績状況に基づく配分、いわゆる共通指標に基づく予算配分方式などは、必ずしも大学の多様化、個性化を促すものとはなっていないのではないだろうか。現在の共通指標による予算配分は、いわゆる研究大学の場合には大学ミッションの追求と大きく乖離することはないと思われるが、人材養成を主たる役割とする大学においては整合しない部分が少なくないと思われる。

### 3. 大学における教育機能の見直し

社会の不確実性が増大するに伴い、大学教育のあり方にもゆらぎが生じつつあるのではないだろうか。

SHIN先生の報告にあるように、大学教育は専門的知識を習得させるという役割を担っている。そしてこのことを大学関係者は自明としている。

しかし、VUCAの時代を考えると、大学で習得した知識の陳腐化はおそらく急速に進むだろう。そのためリスキリングやリカレント教育の必要性が提唱されている。また、大学の教育機能と社会の期待とのギャップが問題とされ、とりわけ大学院においては汎用的なスキル（トランスファラブルスキル）の習得が求められている。

科学技術の急速な進展だけでなく、定年延長や再雇用などで社会的活動に関わらねばならない期間が長期化することを考慮すれば、高等教育が果たすべき役割も変容しつつあるのではないか。特定分野の専門的知識のみならず、さまざまな場面で通用可能性の高いスキルや、生涯を通して「主体的に学ぶ」ことへの態度やスキルを身につけさせることを意識的に教育課程に位置づけ実践していくことが、今後の高等教育には一層求められるのではないだろうか。

# 私立文系中規模大学の立場としての雑感

ーコメントに代えてー

増田 尚史  
(広島修道大学)

## 1. はじめに

まずは釈明とお詫びをさせていただきたい。筆者の研究上の専門は心理学であり、高等教育に関しては素人である。また、2022年4月に広島修道大学（以下、本学）の副学長に任命されたばかりであり、大学の管理運営についても日々の実務を通じて勉強している最中である。したがって、基調講演に対して適切なコメントを差し上げることができず、むしろ質問に終始してしまった。ご講演いただいた先生方にはこの場をお借りしてお詫び申し上げます。また、必然的に本稿も的を射たようなものとはなりえず、地方の私立文系中規模大学に身を置く者としての雑感に終始することをご容赦いただきたい。さらにその雑感ですら、素人の筆者にとっては多面的にはなりえず、リベラルアーツ教育と人づくりに絞って触れることとしたい。

## 2. リベラルアーツ教育

越智氏には、これまでの、そしてこれからの広島大学の取り組みについて学長のお立場から詳細にご説明いただいた。国立の総合大学である広島大学の多様な取り組みを羨んでも致し方ないが、本学として参考とすべきことが多々あり非常に有意義であった。特に、ご講演の主旨から外れたところであったかもしれないが、STEAMの中で“A”が重要である旨のご指摘が印象的であった。STEAMかSTEMかということに関しては、川嶋氏のご講演の中でも、教育未来創造会議第1次提言概要の資料を引用されて、この2つの区別を考えていたかは不明である旨のお話があったと記憶している。主に文系学部から構成されている本学にとって、“A”すなわちリベラルアーツを含むか否かは非常に重要な差異である。その意味において、両氏にご指摘いただいたことはありがたい。

しかし、国家レベルの動向を仄聞するに、文理融合・文理横断が唱えられ、女子高校生の理系選択者の増加を目標に、今後“A”を除いたSTEM教育に偏重した政策が取られるのではないかという不安を文系大学の教員としては感じざるをえない。関連して言えば、最近、「リカレント教育」に代わって「リスクリング」が頻繁に使われていることも不安を増幅させている。

しかしながら、本学も傍観してはおられず、DX 時代を踏まえた文理横断型教育は必要であるとの認識から、2024 年度よりいずれの学部学生も履修可能なデータサイエンス・プログラムを開始する予定である。しかし、個人的にはこのプログラムが成功するか否かを見通せていない。筆者の専門の心理学は、科学であることを目指して哲学から派生した、実験・調査などによるエビデンス・ベーストの学問であることから、科学論や統計学を教えたり、実験制御あるいは統計分析のためのプログラミング教育を行ったりしているが、これらの学習に対する学生の動機づけは概して高くない。その理由は、そこで学んだことがどのような普遍的価値を持って将来に活かされるのかを教えきれていない点にあると省察している。言い換えると、いわゆる文系学生にとっては STEM も真の意味でのリベラルアーツに含まれると言え、それに対する動機づけを高める工夫を検討していかなければならないと考えている。

### 3. 人づくり

SHIN 氏のご講演では、「学生参加 (student participation)」, 特にカリキュラム改革のみならず、財務に関する意識決定へ参加させるという点は非常に新鮮であった。学生を啓発し積極的に参与させるためには、教職員と対等なステークホルダとして学生を位置づけてコミットさせる必要がある。さらにそのためには、学生だけでなく教職員の意識改革と体制・制度のゼロからの再構築とが必要である。これらはいずれも本学にとってかなりの難題と思われるが、それと同時に、本学の建学の精神である「修道」(学びの道を整える) はまさにこれを指しているとの思いも強くした。

学生参加と合わせて、SHIN 氏は「上級管理者のリーダーシップ (senior managers' leadership)」の重要性を指摘された。さらに吉武氏も、特に学長・副学長 (Executive) レベルの人材を大学として育てることの重要性を指摘された。この点については、筆者のような者が副学長を務めている後ろめたさも加わり、強く同意するところであった。しかしながら、多くの教員は自身の自己実現を論文の公刊や研究分野 (所属学会) に占める地位、あるいは学生への教育に求め、大学の管理運営には求めない。したがって、本学のように教員数の少ない中規模大学では、適切な人材を発掘して管理運営へ動機づけること自体が難題である。さらには、そのような人材を大学として育てる体制を整えること (これも「修道」であるが) も難しい。このように考えてくると、筆者のような力不足の者が管理運営に携わることがあってもブレることのない、大学としての明確なミッション・ビジョンに向けた強固な体制を予め構築しておくことが次善の策と考えられる。

# 教育への具現化について

## ー理工系私立大学の取組事例ー

大谷 幸三  
(広島工業大学)

大学教育の現状と課題についてさまざまな視点でご講演いただき、私自身の大学を俯瞰するよい機会になりました。基調講演の講師の先生方にお礼申し上げますとともに、このような機会を与えていただきましたことに感謝申し上げます。

ご講演の中で、総合知の創出、教育の質保証、ガバナンス改革、18歳人口の減少にともなう大学経営などいくつかキーワードがございましたが、私の所属する地方の理工系私立大学にとっては、やはり教育がナンバー1プライオリティになります。そこで、本セミナーの趣旨にもございました(1)テクノロジーの理解と情報収集力、(2)自らの頭で考える力、(3)ポータブルスキルについて、講師の先生方のお話を私なりに解釈し、本学の教育プログラムとの関係をご紹介することで、コメントに代えさせていただきます。

### (1) テクノロジーの理解と情報収集力

理工系大学の強みを活かし、2021年6月に文部科学省の「数理・データサイエンス・AI教育プログラム(リテラシーレベル)」第1回の認定を受け、全学科で展開しています。さらに、2022年8月には、情報学部において「数理・データサイエンス・AI教育プログラム(応用基礎レベル)」も認定されています。この分野は従来から取り組んでいることもありますが、一層整理された教育プログラムに進化しています。

### (2) 自らの頭で考える力

社会実践科目とHITポイント制度という2つの取組みが相当します。まず、社会実践科目は、1、2年生合同で、週2回、小グループでPBL活動を行うもので、学生が主体的に考え、課題発見力や課題解決力を養成することを目的としています。各学科の専門性に対する興味関心を掻き立て、必要な知識は都度調べながら身に付けていく学習スタイルが特徴です。PBLは成績評価が難しいところですが、成績評価に関するループリックの骨子を全学科で共有したり、授業デザインに関するFDを行うなど、全学的に取り組んでいます。

次に、HITポイント制度は、学生の主体性が行動に現れやすい課外活動の実績を本学独自の尺度で数値化する制度です。大学は課外活動も含めた学びの場であることから、活動

実績を、前に踏み出す力，考え抜く力，チームで働く力，社会に奉仕する力という4つの力に変換し、学業成績であるGPAとともにディプロマサプリメントで可視化しています。

### (3) ポータブルスキル

リベラルアーツ科目とデザインパースペクティブという課外講座が相当します。まず、リベラルアーツ科目は、課題発見や課題解決に必要な幅広い知識を身に着ける、あるいは学際領域の大切さを理解し多様な視点で物事を捉えることを目的としています。語学以外に人文、社会、総合で約40科目（自由科目を含む）を提供しています。

次に、デザインパースペクティブは、問いをたてること（課題発見）ができる、いわゆるアート／デザイン思考を養成することを目的として開講しています。デザイナーを講師に招き、知識の吸収（インプット）だけでなく、吸収した知識の表現や伝達（アウトプット）に重きをおいた教育を行っています。

学生は基本的に4年間で卒業しますが、社会状況は時々刻々と変化します。一つのカリキュラムの完成形、すなわち4年間の結果をみて、その効果を論じていると手遅れになるのではという危機感もあります。今後も大学の強みを活かしつつ、社会の変化やニーズに迅速に対応したいと考えております。



# パネルディスカッションの司会をつとめて

—「激動期の高等教育—将来像と課題」—

塚原 修一  
(関西国際大学)

## 1. 基調講演

広島大学高等教育研究開発センターの創立 50 周年に心からお祝いを申し上げます。それを記念する研究員集会に司会のご指名をいただき、名誉なことと存じています。さて、今回の研究員集会は表記を主題として行われ、筆者とセンターの大膳司教授がパネルディスカッションの司会をつとめた。本稿では、基調講演とパネルディスカッションの概要を紹介して司会者のコメントを述べる。

基調講演では、本集会の趣旨にそって高等教育の将来像と課題が述べられた。越智光夫学長（広島大学）による第 1 講演「広島大学の取組とこれからの大学の課題」は、第 4 期中期目標期間（2022-27 年度）の主な事業を紹介し、日本の課題として研究力の向上をあげた。シン、ジョンチョル教授（ソウル大学）の第 2 講演「変化する環境下における高等教育政策」では、国家主導の高等教育政策から、学長のリーダーシップと学生参加による、高等教育機関の自治が主導する政策への転換が提唱された。川嶋太津夫教授（大阪大学）の第 3 講演「変動期における日本の高等教育」では、質保証の推進があらためて提起された。吉武博通理事長（東京家政学院大学）の第 4 講演「激動する日本社会における大学管理運営」では、大学の組織設計と運営人材の育成システムが課題と指摘された。

## 2. パネルディスカッション

パネルディスカッションでは 3 名がコメントを行った。大谷幸三教授（広島工業大学）は自校の教育改革を紹介し、質保証の具体化である評価の難しさをあげた。佐古秀一学長（鳴門教育大学）は、大学総体の問題と個別大学の問題の解決策、陳腐化しやすい専門知識の教育のあり方、大学の組織形態が課題であるとした。増田尚史教授（広島修道大学）は文系大学の現状にふれて、大学のトップの育成が重要と述べた。

コメントに対して、基調講演を対面により行った 2 名の講演者から以下の応答がなされた。シン教授：1)教育の質を測定する方法のひとつが学生の満足度調査であるが、回答者によって視野の広さが異なる。2)大学におけるリーダーシップは、学問的、経営的、政治的と多次元である。川嶋教授：1)これからは、学生調査による間接評価から直接評価に移

行するのではないか。とはいえ、すべてを対象とすることは難しい。工学分野には必須科目の知識体系があり、OECD の AHELO 調査ではそれを対象に学習成果の直接評価を試みたが、ひとつの可能性であろう。2)日本の新制大学は旧制大学と戦後に導入された米国式の混合ではあるが、専門教育が依然として重視されている。米国のリベラル・アーツ大学では卒業に必要な 120 単位のうち 60 単位をジェネラル・エデュケーション、残りの 60 単位を特定の分野で学ぶ専攻とする。後者は 40 単位を学んだ分野が主専攻、残りの 20 単位分が副専攻、2 つの分野を 30 単位ずつ学べばダブルメジャーとなる。特定分野を 80 単位も学ぶ教育課程をリベラル・アーツとはいわない。3)高等教育制度の課題として、1,000 校を越える大学・短大をひとつの官庁が管理する国は他にない。4) 主な財源が授業料と国の補助金に限定されている。大学が真に自立・自律するには財務の独立が不可欠で、第 3 の財源の拡充が求められる。5)学長の養成は大きな課題であるが、学長などが大学のリーダーシップを発揮するには、権力・権限より以上にリーダーの権威が重要である。

これらののち、参加者（オンラインを含む）との質疑が行われた。

### 3. 司会者のコメント—大学外部の労働市場

基調講演とパネルディスカッションのコメントの詳細は個別の論考にゆだねるが、いずれも今回の研究員集会にふさわしいもので、申し上げることは何もない。ここでは、あまり言及されなかった点を補足して司会者のコメントとする。

高等教育の投入と産出を区別して、川嶋教授（とシン教授）が引用したクラークの「調整の三角形」に重ねてみると、日本の位置は「上からの改革」により市場から国家に向けて移動し、国立大学への投入は減少して重点配分された。産出のうち、研究成果（越智学長）と地球規模・国家的・地域課題（への対応、吉武理事長）は超国家、国家、市場に広くおよぶ。教育の成果はとくに（卒業後の労働）市場にかかわり、質保証（川嶋教授）はそれを包括し、学生への啓発（シン教授）は汎用的技能を主とした。後者を日本の文脈に読みかえれば次のようになる。

近年の高等教育政策では汎用的技能が注目されている。中央教育審議会（2008）が「学士力」を提唱し、中央教育審議会（2018, 4）は、2040 年までに到来する予測不可能な時代には「専攻分野についての専門性を有するだけでなく、思考力、判断力、俯瞰力、表現力の基盤の上に、幅広い教養」をもつ人材が必要と述べる。汎用的技能の重要性は言うまでもない。それ自体に価値があり、陳腐化しにくく、大卒者の所得を高め（矢野, 2015, 199-203）、専門を重視する日本の大学教育（川嶋教授）に均衡の回復をもたらす。

汎用的技能は日本の採用方式にも適合している。濱口（2021, 69-71）によれば教育と職業の関係には 2 つの型があり、[欧米の] ジョブ型雇用では学校教育などにより職務の教育訓練を受けた者を採用するが、日本のメンバーシップ型雇用では採用後に企業が職務に

必要な教育訓練を行う。すなわち、欧米では専門教育が採用の前提となるが、日本では汎用的技能など企業内教育への適性（訓練可能性）が重要である。

これに対して、最近ではジョブ型雇用が話題となるが（たとえば、採用と大学教育の未来に関する産学協議会、2020）、それは専門教育の重視を意味する。とはいえ、ジョブ型雇用への全面的な移行は学位・資格枠組みの構築をともない、それゆえすぐには実現しない。アジアの先進事例は韓国であるが、朴政権（2013-17年）が推進した国家職務能力基準の開発は長期間と経費を要した。その一方で、ジョブ型雇用への注目はメンバーシップ型雇用の不具合を背景とすることから、部分的に実現する可能性は高い。

そのときに候補となるのは、ジョブ型雇用に適しやすい職務であろう。すなわち、第1に公的資格を要する職務（保健、法曹、会計、学校教員、衛生、機械の運転・整備など）、第2は民間資格（業界資格、ベンダー資格など）が重要な職務であるとして、第3は教育の専門性が重要な職務（研究者・技術者、企業経営など）ではないか。

ジョブ型雇用における専門教育は、職種（ジョブの枠ないし区分）に対応するものとなる。たとえば医学では医師の資格がジョブの枠となり、医学教育は内科や外科などの専門を包摂している。理工系のジョブの枠が研究者や技術者として一括されるか、専門分野ごとになるのかは不明であるが、後者ならば学部と学科の中間くらいの大きさになると思われる。今後の高等教育は、このような労働市場からの影響にも直面する可能性がある。それがいかなるものであり、大学の教育・研究活動にとって歓迎されることかどうかは検討課題のひとつとなろう。

## 【参考文献】

採用と大学教育の未来に関する産学協議会（2020）『報告書「Society 5.0 に向けた大学教育と採用に関する考え方」』日本経済団体連合会。

中央教育審議会（2008）『学士課程教育の構築に向けて（答申）』。

中央教育審議会（2018）『2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）』。

濱口桂一郎（2021）『ジョブ型雇用社会とは何か—正社員体制の矛盾と転機』岩波書店。

矢野眞和（2015）『大学の条件—大衆化と市場化の経済分析』東京大学出版会。



## パネルディスカッションを司会して

大膳 司  
(広島大学)

3名の基調講演の後に、塚原修一氏（関西国際大学）と私で、パネルディスカッションを司会した。

### コメント・質問

まず、大谷幸三氏（広島工業大学）、佐古秀一氏（鳴門教育大学）、増田尚史氏（広島修道大学）、の3名から、基調講演に対してコメントをいただいた。

大谷氏には、自身の大学におけるカリキュラム改革の内容についてお話いただき、その成果の評価が今後の課題であることを報告いただいた。佐古氏には、①大学総体としては多様な個性的な大学を維持することが重要ではないかと思われるが、それをどのように支えていけるのか、②知識は急速に陳腐化することが予想される中で大学教育では学生が主体的に取り組む姿勢を形成することに取り組むべきではないか、③大学の管理運営について、学長のリーダーシップと教員による教育研究活動を結びつける中間的な組織が必要ではないか、といった、3つの問題提起をいただいた。最後に、増田氏からは、①自身の文系大学の現状から、STEMが注視される中で文系大学のリベラルアーツをどのように設定していけばよいのか、②リカレント教育の重要性が指摘されているが、社会の期待が技術の修得に偏っており、これも文系大学にとってネックである、③リーダーシップを持った学長をどのように育成すればよいのか、などの疑問が提示された。

### 回答

これらのコメントに対して、基調講演者のSHIN先生から以下の通り回答があった。

期待される教育の質については、誰の立場から考えるかによって異なっているのではないかと。企業の経営者は「リーダーシップ」「人間関係作り能力」が重要だと言い、会社の直属の上司は「良いパーソナリティ」「お客への良い態度」が必要だと言い、教員は「良い成績を取ることに必要だと言い、学生は「質の高い知識や技術の提供」が必要だと回答する。どの立場から教育の質を語るのかによってその回答は異なってくる。

学長のリーダーシップについては、学術的リーダーシップ、経営的リーダーシップ、政治的リーダーシップ、があり、これらの多様なリーダーシップをどのようにして育成する

か、課題である。

川嶋教授からは、以下の通り回答があった。

教育の質保証について、工学系であれば、達成しなければならないある程度明確な教育課題があるのではないか。学習課題を絞ることが必要ではないか。

大学は自身の特徴を活かすために、かつて早稲田大学の事務局長が「財の独立なくして学の独立なし」というていた。国立大学は、国からの運営交付金と学生からの授業料に加えて、第3の収入源を確保しようとしているが、各大学はその第3の収入源の確保に苦心している

リーダーシップを持った学長を養成するために、カリフォルニア州立大学では、中堅幹部を他の州立大学の学長の下に送って研修させている。最後に、天野郁夫先生が、FD 研修会で、「学長はリーダーシップを発揮するために、規則によって権力や権限は与えられるが、本来のリーダーシップを発揮する上で重要なことはその学長の権威（学術的リーダーシップ）が重要ではないか。」と述べていたことが紹介された。

フロアーの両角亜希子先生から、「学生がカリキュラム改革に関与することは重要だと思うが、ソウル大学では学生がどのように関わっているのか？」との質問があった。

SHIN 先生は、「ソウル大学において、教育改革のための学生と教員によるフォーラムが開催された時に、教育学院と社会科学院との統合について話し合いがあった。学生は授業の選択肢が増えることで歓迎していたが、教員は反対であった。学生の意見をカリキュラム改革へ活かしていくことは重要であるが、そのためには、資源の再配分なども含めた制度作りを考える必要がある。」と回答があった。

このことに関連して、川嶋先生からは、「米国では、学生が授業を選択している。」との情報提供があった。

## 感想

この度の研究員集会の課題は、激動する社会において大学やその関係者はどのように立ち向かっていかなければならないかを考えることであった。特に、教育の質保証、学長をはじめとする大学経営上層部のリーダーシップ、大学の個性化、などが主な関心テーマとなった。どのテーマに対しても、この度の研究集会の中での情報交換によって、参加者の課題認識は共有できたのではないと思われる。各テーマに対する各個別大学内での対応は、各大学関係者が自身の特性をふまえて対応していくことを期待したい。

この研究員集会は、大学関係者が相互に学び合うことを通して日本の高等教育のシステムの進化を期待して50年前に始まったものである。その結果、近年、この研究員集会で育った大学関係者が、大小の高等教育課題解決のために多くのシンポジウムやフォーラムを開催するようになった。その結果、研究員集会は、日本の高等教育システムだけではなく、

アジアや世界の高等教育システムの進化にも資するための大学関係者の集まりとしての進化が期待されているのではないだろうか。幸いにも、コロナ禍で経験した ICT 技術はそのことを可能としてくれている。





## 研究員集会の概要



## プログラム

### 創立 50 周年研究員集会

テーマ：激動期の高等教育－将来像と課題－

会場：広島大学学士会館 2 階レセプションホール

zoom（オンライン）併用

### 11月25日（金）

12：40～ 受付開始

総合司会 吉田 香奈（広島大学）

13：10～13：20 趣旨説明 大膳 司（広島大学）

セッション1 基調講演 13：10～16：00

司会 黄 福涛（広島大学） 馬本 勉（県立広島大学）

13：20～13：50 基調講演 広島大学の取組とこれからの大学の課題  
越智 光夫（広島大学）

13：50～14：30 基調講演 変化する環境下における高等教育政策  
Jung Cheol SHIN（ソウル大学）

14：30～15：10 基調講演 変動期における日本の高等教育  
川嶋 太津夫（大阪大学）

15：10～15：20 休憩

15：20～16：00 基調講演 激動する日本社会における大学管理運営  
吉武 博通（東京家政学院大学）

セッション2 パネルディスカッション 16：00～17：05

司会 塚原 修一（関西国際大学） 大膳 司（広島大学）

16：00～17：00 コメント （各5分程度）  
佐古 秀一（鳴門教育大学）  
増田 尚史（広島修道大学）  
大谷 幸三（広島工業大学）

質疑応答

17：00～17：05 閉会の挨拶 小林 信一（広島大学）



## Summary Report of the Research Institute for Higher Education Annual Study Meeting, 2022

This report is a summary of the 50th Annual Study Meeting, held online in a hybrid format in 2022. The theme of the year was “Higher Education in the VUCA era -Future Vision and Challenges-”.

Looking back on the stagnation of economic activity due to the normalization of the new coronavirus, the sudden rise in prices due to Russia's invasion of Ukraine, and the changes in work styles due to technological advances, it seems that it is becoming increasingly difficult to predict the future society. In such a social situation, expectations for educational and research activities at higher educational institutions, especially universities, are increasing, but it is difficult to say that these expectations have been met.

At this year's Annual Study Meeting & IDE seminar, participants discussed what kind of higher education policies the governments of each country are adopting in the face of such a turbulent society and what kind of educational and administrative activities are expected of Japanese universities in recent years. First, we asked the following four experts to give keynote speeches on specific topics related to their expertise. Mitsuo Ochi (President of Hiroshima University & Chief of IDE Chugoku Shikoku Branch) reported on strategic planning and practice at Hiroshima University. Jung Cheol Shin (Seoul National University) reported on the theme of “Higher Education Policy in Challenging Environments”. Tatsuo Kawashima (Osaka University) reported on the theme of “Japanese Higher Education in an Era of Change”. Hiromichi Yoshitake (President of Tokyo Kasei Gakuin University) then reported on the theme of “University Management Style in the Turbulent Japanese Society”. Following these keynotes, Hidekazu Sako (Naruto University of Education), Hisashi Masuda (Hiroshima Shudo University) and Kozo Ohtani (Hiroshima Institute of Technology) provided valuable comments on these reports. An active question-and-answer session followed.



## 執筆者紹介（執筆順）

\*所属は研究員集会時点のもの

ジョン チョル シン  
Jung Cheol SHIN  
かわしま たつ お  
川嶋 太津夫

ソウル大学・教授

大阪大学・特任教授（常勤） /

スチューデント・ライフサイクルサポートセンター長

よしたけ ひるみち  
吉武 博通

東京家政学院大学・理事長

こう かくとう  
黄 福涛

広島大学高等教育研究開発センター・教授

うまもと つとむ  
馬本 勉

県立広島大学・副学長/IDE 大学協会中四国支部実行委員

さき こ ひでかず  
佐古 秀一

鳴門教育大学・学長/IDE 大学協会中国・四国支部理事

ますだ ひさし  
増田 尚史

広島修道大学・副学長

おおたに こうぞう  
大谷 幸三

広島工業大学・教授 / IDE 大学協会中四国支部実行委員

だいぜん つかさ  
大膳 司

広島大学高等教育研究開発センター副センター長・教授

つかはら しゅういち  
塚原 修一

/IDE 大学協会中国・四国支部常任理事

関西国際大学・教授



激動期の高等教育—将来像と課題—  
—第50回（2022年度）研究員集会の記録—  
（高等教育研究叢書 171）

2023(令和5年)年5月19日 発行

編者 広島大学高等教育研究開発センター  
〒739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2  
電話 (082) 424-6240  
<https://rihe.hiroshima-u.ac.jp>

印刷所 株式会社 ニシキプリント  
〒733-0833 広島市西区商工センター7-5-33  
電話 (082) 434-6954

ISBN 978-4-86637-045-3







---

Higher Education in the VUCA era  
-Future Vision and Challenges-  
Proceedings of the 50<sup>th</sup> R.I.H.E. Annual Study Meeting  
(Nov.25, 2022)

---

RESEARCH INSTITUTE FOR  
HIGHER EDUCATION  
HIROSHIMA UNIVERSITY