大学改革支援・学位授与機構シンポジウム

# 大学と社会の対話を通して 高等教育の発展を考える

第1回

先導的取組を通して大学改革の成果と課題を考える

ー グローバル化と地方創生の観点から ー





平成29年3月10日(金)10:00~17:00 ー橋講堂 主催:独立行政法人大学改革支援・学位授与機構



### 開催趣旨

グローバル化をはじめとする社会の急速な変化を背景に、 大学をめぐる環境は大きく変化しています。高等教育改革の 必要性に対する認識の高まりに伴い、各大学において具体的 な取組が展開されてきました。全国の大学は、常に様々な「改 革」と向き合ってきたことでしょう。改革につぐ改革で、大学 はどのように変わったのでしょうか。また、これからどこへ 向かおうとしているのでしょうか。

平成28年4月1日に、独立行政法人大学評価・学位授与機構と独立行政法人国立大学財務・経営センターは統合し、「独立行政法人大学改革支援・学位授与機構」となりました。

大学支援機関である当機構がどのような役割を果たせるか 議論する中で、社会の変化をより的確に理解すること、また、 大学がこれまで「改革」の名のもとに取り組んできた施策が、 どのような成果をもたらしてきたかを確認することが、改革 の今後の在り方を考える上でも、大学に対する社会の理解を 得る上でも、必要不可欠と考えました。

当機構は、このような認識のもと、平成28年度から平成30年度までの3か年にわたり、大学改革の成果と課題を明らかにし、大学による主体的取組を支援するとともに、これらの活動を社会に広く発信することで、大学と社会の対話の契機とすることを目指し、「大学と社会の対話を通して高等教育の発展を考える」を統一のテーマとして、シンポジウムを開催します。

第1回目は、グローバル化と地方創生という二つの観点から、大学改革の成果と課題を検討しました。

本シンポジウムを通じて、大学改革の成果と課題がより一層明らかになるとともに、大学改革の望ましい在り方や大学と社会のより良い関係等について、議論が深まることを期待します。

大学に対する様々な期待、あるいは厳しいご意見がある中、 各大学における改革の成果と課題について、大学内部の問題 としてだけではなく、社会との接点とも絡めながら、より広 く考える契機として、本シンポジウムが皆様にとって有益な ものとなれば幸いです。

## プログラム

開会挨拶 福田 秀樹

大学改革支援・学位授与機構長

来賓挨拶 塩見 みづ枝

文部科学省 高等教育局高等教育企画課長

趣旨説明 岡本 和夫

大学改革支援·学位授与機構 理事







#### 第一部 「グローバル化と大学改革」

講演 井原 徹

日産自動車株式会社 人事本部副本部長 (日本タレントマネジメント)

横山 研治

立命館アジア太平洋大学 副学長/学校法人立命館 理事補佐





### 第二部 「地方創生と大学改革」

講演 真鍋 和博

北九州市立大学 地域創生学群学群長/地域共生教育センター長

植木 和宏

特定非営利活動法人タウンモービルネットワーク北九州 理事長





#### 仁科 弘重

愛媛大学 理事・副学長(社会連携・渉外)

宮﨑 修

愛媛大学 紙産業イノベーションセンター地域連携・研究支援室長 (四国中央市より出向中)





#### 第三部 パネルディスカッション

[パネリスト]

 井原
 徹
 横山
 研治

 眞鍋
 和博
 植木
 和宏

 仁科
 弘重
 宮崎
 修

井上 睦子 文部科学省 高等教育局大学振興課大学改革推進室長

福田 秀樹

[コーディネーター]

吉武 博通 筑波大学 ビジネスサイエンス系教授

/大学改革支援·学位授与機構 研究開発部客員教授





#### 閉会挨拶 森 晃憲

大学改革支援・学位授与機構 理事



### 「日産自動車 日本タレント マネジメントの取組」

### 井原 徹

日産自動車株式会社 人事本部副本部長 (日本タレントマネジメント)

#### (講演要旨)

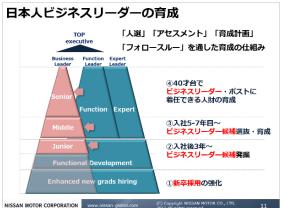
企業活動がグローバルになる中、日産自動車では、グローバルな組織・人事・文化をベースに、グループ全体の人財を最適に配置・活用し、グループ全体のパフォーマンスを最大化することを目指している。人財は、企業の競争力や成長を左右するものである。主体性やチームワーク、最後までやり抜く力を強化し、ダイバーシティな環境の中で、いかにリーダーリップを発揮できるのかが非常に重要である。

しかし一方で、人財活用のグローバル化が進んだ結果、日本人が就くキーポストが減少しているという状況がある。日本人の優秀なリーダーが育っていない原因は、若いときからの現場、異文化、修羅場、チームマネジメントといったものの経験が不足していることや、早期昇格・抜擢に対する抵抗感があること等が考えられる。

そこで日産自動車では、日本人ビジネスリーダー育成のため、人財を見極め、個人個人の強みや課題に応じて育成計画を立てて経験を積ませ、フォロースルーで効果の確認を行う育成の仕組みを作った。昨年度からは、入社3~5年目の若手職員が海外に行き、現地の人を巻き込んだ活動を行い成果を出してくるというプログラムを始めている。始めてみると、希望者が多く、高い成果を出してくる例もあった。より若いうちに、多様性のある環境の中で、自分で考え経験することに意味があると考えている。

求める学生像は、柔軟な対応力をもって何事にも 主体的に取り組み、高いチームワークで最後までや り切る力と、ロジカルな思考で、多様性を尊重しな がらもリーダーシップをもって、あらゆる環境にお いて結果を出せる「和魂多才型人財」である。大学 において、学生が実際に現場で活動して結果を出 し、そこから何かをつかむというスタイルの学習 が、今後ますます必要になってくるのではないだろ うか。







学生に身につけておいてもらいたいもの

- 1. 基礎学力 + 専門分野の知識
- 2. 課題解決能力/スキル
- 3. 英語力
- 4. 異文化経験・修羅場経験・チームワーク経験
- 5. リーダーシップ



NISSAN MOTOR CORPORATION www.nissan-global.com (C) Copyright NISSAN MOTOR CO., LTD 2017 All rights reserved.







#### 国際寮APハウス



02±17177 2103±-1,0101 VE71

### 

### 「APUの挑戦と課題」

### 横山 研治

立命館アジア太平洋大学 副学長 /学校法人立命館 理事補佐

#### (講演要旨)

立命館アジア太平洋大学(APU)は、多文化社会の中で人のために汗を流すリーダーの育成を教育ビジョンに掲げ、実際に多文化環境を作り、その中で学生を学ばせるため、国内学生と国際学生を50%ずつ、国内教員と国際教員も50%ずつ、さらに国際学生を50カ国以上の国から集める「3つの50」を掲げ、取組を行ってきた。

まず、年2回の入学時期を設け、2言語教育を実施した。全く同じシラバスを日英2言語で授業するもので、学生が2言語の授業を自由に選択できる言語力を身に付けることを期待している。また、企業ファンドを原資とした授業料の減額を行ったことにより、優秀な留学生を獲得した。各国のトップ校に絞って進路指導室を訪ねて回ったことも功を奏した。さらに、留学生と日本人学生が入居するAPHouseを作った。現在は1,900名が入れる寮となり、学生が違いを認め合い、生活の中で生じる様々な問題を解決する経験ができる場となっている。

海外のトップ校から学生を集める努力をしたこと、卒業生が良い企業に就職したことで、口コミで留学生が増え、国際学生の志願者数は 2006 年頃から増加した。ただし、留学生は就職しても数年後には海外に MBA を取りに行く。最後のディグリーを取る場所として APU が積極的には選ばれてないことは大きな課題だと考えている。

現在は、90 か国・地域から来た 2,945 名の国際学生と、2,905 名の国内学生が学んでいる。国際学生の正規留学生比率はほぼ 100%で、授業への参加姿勢は非常に主体的である。地方にある中規模の個性の強い大学だからこそ、世界から学生を集めることができた。今後は、APU の学位に授業料に見合う価値があると感じてもらうこと、そのために、国際認証の取得や国際連携の強化、学生・父母・企業等の満足度を上げることにより、APU のブランドカを向上させることが新たな課題である。

### 「大学における地域連携・ 実践型教育の展開 ~北九州市立大学の実験~」

### 眞鍋 和博

北九州市立大学 地域創生学群学群長 / 地域共生教育センター長

#### (講演要旨)

北九州市立大学の地域創生学群では、地域で活動する実習と、活動を理論化する演習を3年間必修で学ぶ。学生は忙しい時期でも平均して地域活動に週30時間程を費やしている。非日常体験ではなく、地域の日常を共有することが重要である。

そのほか、他学部の学生も地域活動ができるよう、地域共生教育センターを設置している。また、「北九州まなびとESDステーション」は、北九州市内の国公私立10大学が連携したプロジェクトで、1,000名ぐらいの学生が常時地域で活動している。

就職率は4年連続100%で、その3割が地元に就職している。志願者も増加した。入試ではグループディスカッションや面接に時間をかける。推薦入試では、地域の課題解決の企画書を出願書類とした。多様で尖った学生を求めている。

学修成果の可視化が非常に難しいという課題があり、多面的評価の仕組みと指標の開発に取り組んでいる。学生が地域の運営に責任を持って継続的に関わり、地域を知ることで、責任感や自負心、シビックプライドが醸成され、地域への定着につながると考えている。



「「NPO×大学生による 地方創生」住みよいまちづくりの ための草の根活動 |

### 植木 和宏

特定非営利活動法人タウンモービルネットワーク北九州 理事長

#### (講演要旨)

交通サービスを提供する NPO で、北九州市立大学の学生インターンを受け入れている。当初は事務作業等の就業体験をさせたが、学生側に「やらされている感」があったため、自ら課題を設定する実践型の実習に変更した。学生が自ら発見した社会的課題について、楽しくやれる学生らしい提案を集め、実践による成果を検証させることで、手段が目的化することを防いでいる。

事例として、街での自転車問題の解決を目指す Keeple 活動がある。放置自転車の整理をしながらの ゴミ拾いや声かけ、学生目線の啓発グッズの作成、 放置自転車の台数調査を行う。活動には、行政や警 察のほか、ボランティアとして他大学や専門学校の 学生、企業、高校生も参加している。

活動開始後すぐに放置自転車が減り、増える一方だった自転車の盗難が地域全体で約2割、駅周辺では3割以上減少した。さらに、駐輪場の増設や利便性向上を提言し、学生主導でフォーラムを開催して地域・警察・行政の関係者を交えた具体的な話し合いの場を設けるなど、学生が自ら活動し、実践から得た学びをまちづくりにつなげている。





### 「愛媛大学の地域戦略と取組」

### 仁科 弘重

愛媛大学 理事・副学長 (社会連携・渉外)

#### (講演要旨)

愛媛大学の社会連携推進機構では、県内各地に地域対応型のセンターをもち、16 の公的機関、15 の企業・団体と連携協定を結んでいる。地方自治体、企業等と連携した教育研究に対しては、地域志向教育研究経費として支援を行い、連携を深めている。COC 事業として、地域を知るための必修科目「えひめ学」や、社会人の受講者も多いリカレント教育、地域密着型研究センターでの産学連携活動の活性化等に取り組んでいる。

地域密着型研究センターのうち、南予水産研究センターには 55 名の教職員・学生が常駐し、マグロ類の完全養殖に係る研究と、ICT を使った赤潮予測で大きな成果を得ている。紙産業イノベーションセンターでは、研究発表やシンポジウム等の情報発信も積極的に行っている。センターに教育のコースが置かれ、学生は現地の人と触れ合い、現地の課題を感じながら研究を行っている。地域活性化のリーダーとなれる人材を育成するとともに、地域産業のイノベーションを通して新事業と就職機会を創出し、地域中核機関としての大学の役割を果たしていきたい。



### 「愛媛大学と四国中央市の 連携成果について」

### 宮﨑修

愛媛大学 紙産業イノベーションセンター 地域連携・研究支援室長 (四国中央市より出向中)

#### (講演要旨)

四国中央市の企業の 95%は紙関連産業で、紙製品の出荷額が 11 年連続で日本一となっている。ここに愛媛大学の紙産業イノベーションセンターが開設し、中小企業の技術者が大学の指導を受けることにより、開発や実験の道筋をもつようになったと感じている。平成 28 年からは産業イノベーション学科ができたことで、人材育成の面でも期待ができる。また、近年、紙の生産高が下がっている中で、大学の研究開発による紙産業の変化も起こりうる。多様な機能を持った紙の開発のほか、製紙過程で出る廃棄物や副産物を、舗装用のブロック等他のものに有効利用するような技術の開発、セルロースナノファイバー等の紙を超える素材の開発が進んでいる

これまで大学は、企業や行政から見てもブラックボックスで、すごいことができそうだが、具体的に何ができるかは分からなかった。逆に大学から見れば、技術があっても活用してくれる企業が見えづらかった。市から大学に出向して、大学の中の技術が分かり、地元産業との接点を作ることができていると感じている。



#### 愛媛大学と四国中央市の連携

平成18年2月「愛媛大学と四国中央市との連携

に関する協定」締結 平成22年4月 愛媛大学大学院農学研究科

修士課程「紙産業特別コース」設置

平成26年4月「愛媛大学紙産業イノベーション センター」設立

平成28年4月 新学部「産業イノベーション学科 (紙産業コース) |設置





### 第三部 パネルディスカッション



#### 一 まずは、第一部・第二部を通しての感想を。

井原 大学は非常に変わったと思う。様々な活動によって社会に出る前にプラクティカルな学びができる場が作られている。ただ、社会や企業に対しての発信はまだ不十分であると感じる。

APUは非常に画期的な取組を以前からされていて、良い学生が多く輩出されている。北九州市立大学や愛媛大学も、学生の自主性を尊重したフィールドワークに取り組まれている。社会にどう貢献するかが企業の存在意義だが、これは大学の活動にも当てはまると考えている。課題解決を通して社会貢献することは重要であり、また教育という面でもリーダーシップを鍛える非常に良い機会になる。そうして社会に出た学生には、活躍の場も広がるだろう。

植木 事業を成立させることも NPO のミッション の一つだが、その中で多言語への対応が必要と

なっており、APUと連携できればと常々思っていた。大分駅前でも放置自転車の問題があるほか、外国人に対する安全教育にも取り組みたいと考えている。大分でのビジネスの展開において、魅力的な学校だと思う。

大学の学内ベンチャーについては、愛媛大学 のようにインパクトのあるビジネスができた ら良い。事例を見て、うらやましい環境がある と感じた。

**宮崎** APUの構想では、外的要因も分析し、それが 定着してやがて強みになるような仕組みを苦 労して作られていた。北九州市立大学では、こ れまでの大学とは少し異なるような人材教育 に先導的に取り組まれていると感じた。学生を 社会に解き放ち、様々なトラブルを解決し、定 着させた手腕はすばらしい。

横山 APU から日産自動車に就職した学生は長く



働いている。日産の人材育成の考え方は APU に非常に近く、雰囲気も似ていることが理由かと思った。

先日、ある方から大学のランキングの算出方法を聞いたところ、研究面だけでなく、他大学の関係者によるピアレビューや、企業のリクルーターからの評価をかなり重く見ているそうだ。ランキング上位のシンガポールや香港の大学は、周辺の企業と密接に関連をもち、そこでの人材育成を重視している。地域と連携をもつほど大学の評価が上がるという実例だった。APUでは、地域との連携はまだまだなされていない。地域から信頼されなければ世界からも信頼されないと感じた。

- 真鍋 日産自動車の取組は、グローバル化とダイバーシティの推進という日本企業が抱えている課題に積極的かつ先駆的に取り組まれている事例だった。ただ北九州市立大学の学生には、グローバルな企業への志向がなく、ほとんどが地元の役場や企業に就職する。北九州市立大学の地域創生学群では、地域に特化するという戦略のため英語が必修ではないが、グローバルな教育も今後求められるため、英語教育をどう位置付けるべきかが難しい。
- 仁科 日本の一番の問題は人口減少であり、生産人口の確保のため、地域の企業にも留学生が定着する形を作っていく必要がある。留学生の日本国内での就職を支援する方向で、地域連携と国際的産学連携について考えていきたい。
- ―― 会場の感想や問題意識を伺いたい。
- 会場 社会の立場からの意見として、大学の研究シーズ集や連携センターのパンフレット等、広報物の活用をもっと考えると良い。COC等の取組も、大学と企業で完結していて、外部に知られていない。
- **横山** 大学の取組について長期的に広 報する方向に変えるべきだが、その 余裕がないのが現状である。

- 仁科 大学と企業が連携したというだけではマスコミは取り上げないが、産業団体や地方自治体を巻き込んだ活動によって学生が成長しているという話であれば、非常によく取り上げられる。マスコミが応じてくれるような周知の仕方を戦略的に考える必要がある。
- 会場 大学は資金がないため、情報をばらまくことはできない。どこの拠点にどういう情報を出せば取り上げてもらえるのか。
- 会場 企業の立場からみて、大学の広報は、まず発信量が圧倒的に少ない。プレスリリースでは、 一般の新聞の読者等に分かりやすい情報を選択してこまめに発信することが必要だ。
- #上 限られたリソースの中で訴えたいことを確実に発信するという方法も含めて、各大学の強みや特徴を踏まえた戦略が大事になる。その中で、口コミを大学の広報戦略全体の中でどう位置付けるかは重要だ。
- 福田 日産自動車の「学生に身に付けておいてもらいたいもの」のうち、学生に最も不足しているものは何か。
- 井原 強いて言えばリーダーシップ。大学のみでも 企業のみでも解決できない部分であり、修羅場 経験や異文化経験、チームワーク経験、そして 学んだセオリーを実践することによって磨か れる力だ。



- 社会との対話を進め、それによって大学の教育研究や経営を高度化していくということが今後大事になると思うが、これまでの日本の大学と社会の対話では、何が欠けていて、今後どう関われば良いのか。
- 真鍋 大学と地域との関係性をゼロから作り直すために、教員も学生も地域に飛び込み、その人たちに寄り添いながら少しずつ発展していくという覚悟が重要だ。
- 仁科 まず、大学教員の意識改革をすべき。また、 連携協定を結ぶなど、社会から見やすい形で連 携することが必要だ。
- #原 大学と社会が一緒に取り組むことによって シナジー効果が生まれる可能性はある。共同研 究だけでなく、人材交流も今後進めていく必要 がある。
- 仁料 教員と企業の交流があれば、民間に対して研究成果を提供し、現場からテーマを見つけて基礎研究に還元するという良いスパイラルが形成できるのでは。
- **宮崎** 一番の問題は、大学と企業がまだ互いにブラックボックスの部分が多いことだ。大学が持っているシーズ集を、分野が近い企業にダイレクトに提示したりすることも考えられる。

- 会場 大学にいると、卒業生から、統率ではないリーダーシップや、チームビルディングの方法等について困っているという声を聞く。そうした点を大学に戻って学べれば良い。卒業生の声をもっと謙虚に聞くことで、社会とのつながりや、広報の方法についても学ぶことができる。
- 会場 ほとんどの大学が学納金で経営されている 中、地域連携に力を入れている大学であって も、学生確保のため、グローバル的な取組を行っていかなければ厳しいのではないか。
- 横山 長期戦略としてブランディングが必要で、そのために地域や企業からの評価を上げ、大学のランキングで上位を目指している。 グローバルで評価されるには、まずローカルで評価されることだ。
- 井原 企業としてグローバルで戦う上では、消費者 に近いところで肌感覚を磨くことが非常に重要。ローカルなカルチャーの違いの中でも顧客 に貢献することで、グローバルに通用する力を 身に着けられると感じている。
- #上 人材の流動性は非常に大事で、大学と社会が 互いを知ることで生まれるものである。大学と 企業等の両方を知っている人を増やすため、例 えば一定期間のインターンシップのような機 会を様々な事業に組み込むことができるよう、 文科省としても支援をしていきたい。

























#### 最後に、これから大学はどうあるべきなのか。

会場 大学が自分たちの取組を広報しても、手前み そとして見られることがある。大学改革支援・ 学位授与機構から各大学の取組を社会に発信 してほしい。

**宮崎** 学生はどこから入って来てどこへ出て行っているのか、共同研究をしてくれる企業はどこか、大学も少しマーケティング的に考え、顧客分析をする必要がある。

**植木** NPO では、学生を受け入れる立場として様々なことができる。また、学生が動くことで社会的な信用が得られるということもあるので、活動を継続していきたい。

井原 学生が早いうちから目的を意識して学ぶことが重要だ。大学1、2年生に対してのキャリア教育に、企業側からも取り組む必要を感じた。

**仁科** 高等教育の在り方自体が変化してきている と感じており、前向きに対応し、できることは 全てやっていきたい。

真鍋 現場での経験に根付いた研究や教育を行うと、データからは見えないものが見えるようになる。それが今後の高等教育に必要なのではないか。

**横山** 大学にとって最も大事な存在は、大学のミッションを直接達成する卒業生だ。その予備軍である学生を、教職員がしっかりと支えることで、大学の評価を高めていきたい。

#上 社会との関わりを通した高等教育の発展というテーマを、文科省としても予算や制度面で支援していきたい。尖った取組をどんどんやって良いというメッセージを発信したいと個人的には考えている。

福田 各大学の取組を社会に広く知られるように 発信していくことは、大学改革を支援する機構 の使命の一つと考えている。皆様の協力と支援 をお願いしたい。

平成28年度 大学改革支援・学位授与機構シンポジウム 報告 平成29年8月

[お問い合わせ]

独立行政法人独立行政法人大学改革支援·学位授与機構 管理部総務企画課総括係

TEL: 042-307-1500 FAX: 042-307-1552

E-mail: krssoumu@niad.ac.jp