

大学の国際化とガバナンスおよび 学生の海外体験活動協力ネットワーク

—中央大学の挑戦—

University Governance for Internationalization and External Relations for Student Activities: The Challenges of Chuo University

中央大学副学長・国際センター所長 **武石 智香子**

TAKEISHI Chikako

(Vice-president, Director of International Center, Chuo University)

キーワード：ガバナンス、海外体験活動、グローバル化

大学への社会からの負託

2015年4月4日に放映されたNHKのETV特集「“グローバル人材”を育成せよ」によると、全国の国公立大学775校の学長を対象として行われた調査（「グローバル人材の育成、及び大学のグローバル化について」）に回答を寄せた459校のうち、約91%の学長が「グローバル人材の育成」が必要であると回答したという。「社会」からの負託にこたえるべき大学にとって、「社会」自体が急速にグローバル化している現在、グローバル化の必要性にほとんど異論がないのは当然のことともいえる。グローバルに通用する人材を輩出するという重要任務を、大学はどのようなガバナンスの仕組みで果たしていくのか。

学問の府である大学は「社会からの負託」にこたえるための機関であり、そのために大学は、一種特別な組織構造をとっている。特に私立大学は、国策が直接的に反映されがちな国立大学とは異なり、主として卒業生を「社会からの負託」の時代的翻訳者と見なす構造をとる。大学独自の伝統と建学の精神の継承者である卒業生の知見が、学問を通じて後輩たちに伝えられていく。この理念を実現するために、私立大学は、卒業生の意見を一定程度反映する「評議員会」等の機関を通じて社会からの負

託にこたえていくなどの組織構造をとっている。

学修の機会のない優秀な人材にどうにかして学修機会を与えたいとする性向は、大学に組み込まれた一種のDNAのようなものであるが、それを以前の日本と同じレベルで発現する機会が与えられているのは今や海外である。次第に指導言語も日本語だけでは収まらなくなり、与える学位の形が国際的になっていくことも、総合大学の当然の宿命といえる。大学のあり方は急速に変わっているように見える。グローバルに通用する人材育成のために、私たち私立大学は、どこを変え、何を守って行こうとしているのか。

時流に迎合しない「中央大学ならではのグローバル化」

この間、日本の国策レベルでは、経済社会のグローバル化に大学が迅速に対応できるよう、大学の意思決定のトップダウン化が推進されつつある。2013年5月には、教育再生実行会議が「これからの大学教育等の在り方について」において、学長の権限強化を明確に提言した。今年度から施行された改正学校教育法もその流れの一環である。

法律改正のみならず、各種の資金誘導によっても、日本の大学改革は進められている。特に国際化と大学改革は対で目的設定されるようになってきており、その種の最大の補助金が「スーパーグローバル大学創成支援」である。中央大学が同事業で不採択となったのは2014年10月末、同じ年度の末には、その前身である「経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成推進」事業（全学推進型）中間評価で、最高のS評価を受けた。同じ2014年度内で、しかも半年もしないうちに、不採択とS評価を味わったのが中央大学である。

いわゆるスーパーグローバル補助金事業の不採択と、いわゆるGo Global補助金事業でのS評価は、評価としては対極に見えるが、文部科学省からの理由書を忠実に受け取れば、実はその根っこは同じところにある。つまり、現実的な（すぎる）目標値設定である。片方は目標が相対的に低いために不採択となり、他方では目標値の達成度が相対的に高いことが評価された。しかし、不採択についても、S評価についても、大学内の気分は落ち着いたものであった。多くの教員たちは自分たちのできる範囲内の現実的な国際交流には途方もなく情熱的で、自己犠牲的なほどの努力をただ淡々と続けている。この落ち着いた情熱とともに聞かれる言葉は、「中央大学ならではのグローバル化」である。この表現の背後にあるのは、獲得される資金や数値目標とは関係なく、国際化の努力は続けられなければならないという感覚である。また、教育の「グローバル化」に異論はないが、その内容は「中央大学ならではの」ものでなければならないという感覚である。「中央大学ならではの」に含まれる部分を噛み砕いていえば、第1に、たとえトップダウンが時流だとしても、中央大学は参加型意思決定方式を尊重していくこと、第2に、中央大学の建学の精神にもとづくグローバル化を行っていくこと、が挙げられよう。ところで、トップダウン型方式は、本当に大学の意思決定において有効に機能するといえ

るのだろうか？次節に、トップダウンは機能しないと論じているアメリカの研究を紹介しよう。

カリキュラム改革の成功の鍵は参加型ガバナンス

Robert Zemsky (2013)は、大学の成功はカリキュラムが基本であり、効果的なカリキュラム策定の鍵は参加型のガバナンスであると論じた。Zemskyの問題意識によると、1985年に Association of American Colleges (AAC) がまとめたレポートによって指摘された課題は、いまだにアメリカの高等教育の課題であるという。それらは次のような課題である。

- ・カリキュラムが選択自由なカフェテリア方式になり、学生が前菜やデザートをメインディッシュと勘違いしがちなカリキュラムとなっている。
- ・大学が本来の任務を果たしているかどうかを精査するにはエネルギーが必要だが、他方で、カリキュラムの考え方は、市場原理の哲学や、数値やお金の文化に染まってきている。
- ・教授陣が、学生の性格や考え、大学の未来に心を砕く、教育・組織重視の教員タイプから、学問分野での業績を重視する研究者タイプに変容してきた。

このような流れを受けて、以前は何百という大学の教員が参集した Faculty Senate は、参加者が激減して1990年代ぐらいから成立しなくなってしまった。並行して、shared governanceという言葉も、大学の行政に携わる一部の教員が唱えるだけの言葉となってしまった。そして、大学のアドミニストレーションと、実際に学生と顔を合わせて教育やその他活動に携わる教員たちとの間に分離が生じるようになってしまったという。Zemskyは、現代のアメリカの大学の問題が改善しないのには、この分離状態に主な原因があり、その状態で大学がトップダウンの施策をとっても、教育上の効果が上がらず、大学の業績も向上しがたいのだと論じている。

Zemskyは、大学がカリキュラムを改善することによって大学としての業績を大きく向上させるのに成功した最近のケースを紹介しているが、ここではウィスコンシン大学オシュコシュ校の例を取り上げよう。オシュコシュ校では、学生、特に編入生の退学率の高さが問題となっていて、編入元からひんしゆくをかうほどであった。その問題の源は、一般教育のカリキュラムにあった、長年、一般教育が異なる専門分野間の権益をめぐる抗争の場となってきたために、そのカリキュラムが破綻してしまっていたのである。その問題が認識されるようになったのは1990年代末期であった。その後、2007年に一般教育を体系的に立て直すためのチームが生まれ、2008年からは何百という教員が、学部内会議やサミット会議、オンライン・ディスカッション、夏期ワークショップやセッション等を通じてこの改革プロセスに参加するようになり、それらの努力が結実したのは2012年頃である。このケースから、Zemskyはアメリカの大学に対する一般的な教訓を2つ導き出している。1つは、改革は決して急いではならないこと。2つ目は、カリキュラム改革は教員の責任で行われるべきことであり、上からの決定では成功しえないこと。

「中央大学ならではのグローバル化」という表現の中で目指されているのも、時間がかかっても教員が構築していくグローバル化のあり方である。教員の責任で行われること、教員が自発的に行っていることが、中央大学のグローバル化の強みとなっている。

昨今もてはやされている「グローバル人材育成」には、光と影がある。巨額の補助金の織りなす光の世界の中で、営利追求型の教育団体との関係深化が影を落とす。「グローバル化」と「質保証」が対とならざるを得ない背景には、その辺りの事情もあろう。中央大学では、中央大学の連携関係に影の部分が広がらないように、また健全な連携関係においても教育の丸投げが起こらないように、注意を払っている。たとえば、中央大学のGo Globalプロジェクトの中でももっとも成功してきたのは語学講座であるが、中央大学では、大学に所属する教員が、自ら外部団体から指導法を学んだのちに新設講座で学生の教育に当たるという仕組みをとってきた。たとえば2014年度のTOEIC集中講座の結果、TOEIC得点が上がった学生は、夏期・春期それぞれ88%、100点以上上がった学生は、夏期41%、春期42%であった。教員が責任をもつ仕組みが、目に見える成果につながっている。

また、教員がそれぞれのゼミで自発的に行ってきた学生の海外引率が、グローバル人材育成の一環としてさらに促進される工夫がなされている。たとえば経済学部では、ゼミの中の海外活動の部分を「グローバル・フィールド・スタディーズ」と名付けて1単位を付与することによって、学生の海外体験活動を奨励してきた。すべての学部で教員発動型の海外体験活動型科目は個別に多数立ちあがってはいるが、カリキュラム体系として学部としての仕組みづくりがなされた点で、学内の優良事例となっている。

学生の海外体験活動とそれを支えるネットワーク

参加型リーダーシップというガバナンスの形を目指す中央大学にとって大切なことは、ポジティブな逸脱(Pascale 2010)を活用していくことである。「逸脱」(deviance)には不適応という含みがあり、通常は望ましくない状態を指すのに用いられる。しかし、世の中を変革していく秘訣は、トップが立てた計画に従わせるのではなく、すでに存在している例に倣うことであるといわれている。そのためには、多くの逸脱例の中から、ポジティブな逸脱例に気付くことが重要であるという。

上述のように、教員発動型学生引率による学生の海外体験活動は数多いが、この節では学生の海外体験活動が、外部ネットワークや外部機関の協力によって支えられている変わり種プログラムを3つほど紹介したい。

第1に、大学のOB会がキャリアセンターとタイアップして独自に行っている「企業訪問プログラム」を紹介しよう。LA白門会が主催する「企業訪問プログラム」は、毎年キャリアセンターの協力のもとで学生を募り、8月～9月頃にロサンゼルス企業を1週間で10～15社ほど訪問するプログラムである。今年で9年目の実施となり、これまでに33名の学生がこのプログラムに参加した。今年か

らは期間を拡大した「海外インターンシップ」として内容強化が図られている。同様のプログラムは上海にもあり、上海白門会と上海理工大学の協力を得て実施している。十数名の現役学生が約1週間で10社ほどを訪問するプログラムで、こちらは大学のキャリアセンター主催で実施されている。海外白門会では、現在、海外に点在する白門会の探索とネットワーキングを行っており、この5月中旬には、初の海外白門会総会が開催される。大学からの大小の学生集団が、世界各地で卒業生たちの温かな歓待を受けるようになってきており、その関わりの中で学生たちが直接にグローバル人材の伝道を受ける機会も増えてきている。この3月にはバンコク白門会が開催した懇親会に34人の学生が参加し、英語プレゼンを披露して、バンコク在住の先輩方と交流をもった。

第2に、商学部の「グローバルインターンシップ」を紹介しよう。国内インターンシップ科目と同様の正式なインターンシップ科目となっている海外体験活動である。このプログラムの提携先は、タイのパンヤピワット経営大学である。パンヤピワット経営大学はWBL（ワーク・ベースト・ラーニング）を積極的に教育で取り入れている大学で、その経営母体は、タイで約700店舗のセブン-イレブンを運営している流通最大手のCP ALLである。タイに2週間ほど派遣された中央大学の学生は、CP ALLの本社、物流センターや製造工場などでインターンシップを体験しながら学んでいく。中央大学とセブンイレブンは、(株)セブン&アイ・ホールディングスの最高経営責任者（CEO）である鈴木敏文氏が中央大学経済学部卒業であるという関係がある。「フォーチュン」世界企業500社番付に入っているCEOの出身大学の調査に基づく「タイムズ・ハイヤー・エデュケーション2013グローバル企業CEO輩出数ランキング」において世界27位にランクインした中央大学らしい、特色的な取組のひとつである。

第3に、中央大学ビジネススクールが協力して行われている富士通 JAIMS の国際マネジメントプログラム（GLIK）を紹介しよう。GLIKとは、Global Leaders for Innovation and Knowledgeの略で、「相互依存度を高めるグローバル社会で能力を発揮できるビジネスリーダー育成を通じて、アジア、パシフィック地域の人材開発と知の共創による新たなコミュニティ開発に貢献すること」をミッションとしている富士通 JAIMS のプログラムのひとつである。GLIKは社会人を対象とした、すべて英語による3ヵ月半フルタイムのプログラムである。クラスは日本人約10名、様々な国籍の外国人約10名、計20名前後で構成され、キャンパスも、日本・ハワイ・シンガポール・タイのマルチキャンパス方式の、高度に国際的なプログラムとなっている。中央大学ビジネススクールの教授がいくつかの講義と、海外モジュールの引率を担当し、日本モジュールは中央大学ビジネススクールで展開されている。

以上のように、伝統的に卒業生を「社会からの負託」の時代的翻訳者と見なしてきた私立大学であるが、最近では、卒業生その他の社会人から「社会からの負託」が伝えられる新しい門戸が次々に開かれつつあるといえる。

今年、創立130周年を迎える中央大学は、英吉利法律学校として1885（明治18）年に創立されて

以来のグローバル志向を受け継ぎつつ、「第2の建学」を目指している。海外における体験活動型プログラムの促進は実学教育の伝統にもとづいており、多様なプログラムの中で「實地應用ノ素」、すなわち、対話力(Dialogue)、多様性(Diversity)の理解、人間としての尊厳と品格(Dignity)、の3Dを養うべく取り組んでいる。さらに、時代におもねることのない創造的批判精神を標榜し、参加型ガバナンスによって推進される「中央大学ならではのグローバル化」への挑戦を続けている。「實地應用ノ素ヲ養フ」という建学の精神を守るためにこそ志している、自らの変革である。

参考文献

- Pascale, Richard *et al.* (2010) *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*, Cambridge MA: Harvard Business Review Press
- Zemsky, Robert (2013) *Checklist for Change: Making American Higher Education a Sustainable Enterprise*, New Brunswick NJ: Rutgers University Press