

## 論壇

グローバル人材育成のパイオニアとして：  
国際教養大学の成功の秘密と教訓（その1）勝又 美智雄<sup>A</sup>As a Pioneer of Global Competency Education:  
Secrets and Lessons from the Success of AIU (Part I)Michio KATSUMATA<sup>A</sup>

Abstract: Akita International University (AIU), established in 2004, has achieved an unprecedented highest reputation for its global competency education within a decade. Why and how has it succeeded to such a miracle? –This has been the most frequently asked question from other universities so far. As one of the core founding members of AIU, I answered to the question that the miracle has been realized by the strong leadership of its founder and first President and CEO, Dr. Mineo Nakajima, with his deep commitment and initiative for introducing innovative systems covering all from admission policy, academic curriculum of international standard, study-abroad program to students' career development designing. He was a high profiled scholar with more than 100 academic books and thousands of mass-media appearances, which eventually enabled his university to draw high attention from mass media.

In this paper, I will also focus on the systematic and institutional elements which make AIU keep standing as a pioneer of global competency education.

Keywords: Akita International University (AIU), global competency education, international competitiveness, university president as CEO, Mineo Nakajima

## はじめに

国際教養大学 (AIU) は 2004 年春に「国際的に活躍できるグローバル人材を育成するための国際教養 (International Liberal Arts)」という新しい教学理念を全国に先駆けて打ち出して開学した。2007 年ごろには受験界で早くも「東北の最難関校」と話題になり、就職氷河期と言われた 2008 年春に初の卒業生たちが「就職率 100%」を記録して注目を浴び、その後今日まで教育力や就職力、人気度、偏差値などさまざまな指標で常に全国約 800 の大学のうちのトップクラスにランクされるようになっていく<sup>[1]</sup>。

開学わずか 10 年でそこまで奇跡的に躍進した秘密は何か、どこがなぜ、どうして「すごい」のか。

私自身、開学前の 2002 年から大学の中身づくりに取り組んできた創設メンバーのひとりとして、これまで各地の大学や高校などの学校現場や教職員団体の集まりなどで、必ずと言っていいほど、そうした質問を

受けて、答えてきた。本学会でも本誌創刊号に AIU の最大の特徴である「全員留学」の意義とその仕組みを詳しく紹介し、2014 年秋の第 2 回全国大会を国際教養大学で開催した際には「国際教養大学の挑戦と成果」を基調講演で報告した。

私は開学以来、創業者である中嶋嶺雄・初代学長 (1936～2013) の補佐役として大学のスポークスマン役を務めてきたが、今春、大学を定年退職した。そこで、あらためてこの 14 年を振り返って、成功の秘密が何かを具体的に示し、「グローバル人材育成」に取り組む他大学の教職員の参考にしていただけたら幸いと思う。

これまで書き記したこととの重複を避け、今回は特に次の 5 点に絞って詳述したい。まず第 1 に学長のリーダーシップをいかに確立したか、第 2 に制度設計で最も注意したことは何か、第 3 になぜグローバル人材の育成が大学改革の中核になるのかという点であり、ここまですす本稿で示す。そして第 4 として教育・指導のあり方、第 5 に卒業生たちの動向については次回に

<sup>A</sup> 国際教養大学名誉教授

紹介したい。

なお、本稿で書き記すことはすべて私個人の見解であり、現在の AIU からは全く何も公的な了解を得ていない。その理由は、読めばおのずからご理解いただけると思う。また本稿で頻繁に使う本学名は AIU と略記する。

## 1. 学長のリーダーシップ

### 1.1 学長の教職員人事権をどう確保するか

およそ、どんな内容であれ、大学改革に本気になって取り組もうとするならば、何よりもまず、大学のトップである学長が経営のリーダーシップを握らなければ始まらない。つまり会社社長と同様、経営組織の長である学長が CEO（最高経営責任者）とならなければならない。

ところが日本の大学の場合、明治以来の国立大学は教職員が国家公務員であり、学長は文部大臣が任命する。戦後に林立した公立大学も教職員は地方公務員で学長は知事あるいは市長が任命することになっていて、どちらも学長に教職員の人事権（採用と解雇の両方を含む）はない。特に戦後の 1947 年、教育公務員特例法の制定によって、教育公務員＝教師はその身分・地位が一般公務員よりもはるかに手厚く保障され、特に国公立大学教員はいったん採用されたら、ほぼ年功序列で昇格し、定年まで身分は安泰、しかも「その意に反して」転部・転職を求められることも事実上ない。教員人事に係わることは「学長が教授会の議に基づき」行うもので、しかも教授会は満場一致が建前の議決機関であり、ある特定の部署や個人が不利益になるような議決をすることはほとんどない、というのが実情である。

したがって私の知る限り、国公立大学の教員で、研究業績が乏しい、授業がいい加減で教育・指導に熱心でない、休講が多い、大学の就業規則を守らない、あるいは学長の指示に従わない、などの理由で辞めさせられた教員は一人もいない。

また私立大学の場合、理事長＝学長であるならば人事権を持つが、既存の多くの私立大学では理事長と学長は別であり、人事権は理事長にあつて学長にはない。学長が理事長の厚い信託を得ている場合には別だが、私立大学でも多くの場合、学長は学務を中心に「教授会の議に基づき」指示したり、せいぜい外部からの教員採用を理事会に推薦したりする程度で、教員人事を含む経営判断は理事長＝理事会が行っている。また私

立大の多くは国公立大を定年（あるいは中途）退職した教員を多数採用しており、そうした教員は国公立大の教授会の運営方法を踏襲したがるもので、ここでも学長の主導権よりも理事長、あるいは有力理事の意向を汲んだ教員が主導権を持つ教授会が大学運営をしていく、という構図になっている。

つまり国公立大も私大も、学長のリーダーシップが弱く、学長がいくら改革に熱心でも、それがなかなか教授会全体の合意を取り付けるところまでいかない、というのが現在の大学の実態ではなからうか。

1980 年代前半、私は日本経済新聞記者として教育問題を担当して以来、今日まで全国各地の大学を訪ねて教育改革の動きを取材してきたが、多くの大学で失敗していた。

その最大の原因は、改革意欲に満ちた学長が特別委員会をつくって 1～2 年かけて改革案をまとめても、それが教授会にかかると「全国的に見ても前例がない」「時期尚早」と異論が出て、修正や棚上げを求める声のほうが強いからだ。特にその改革案が既存の学部学科の再編や予算面で重点部門への「選択と集中」を伴う場合には、まず間違いなく、リストラ対象の学部学科が猛反対し、さらに無関係の学部からも「そこまでドラスティックにやらなくてもいいのでは」「統廃合される学部の教員たちがかわいそうだ」などの“同情論”まで出て、結論は先送りされ、改革案が事実上、凍結されるケースが少なくない。それも肝心の学長が八方美人型で教授会と組合の抵抗に気弱で日和見になり、自ら改革案をひっこめる場合が結構多い。その結果、改革派の委員会メンバーたちが悪役にされて恨まれるだけに終わってしまい、改革派が挫折感を味わい「所詮、うちの大学では改革なんか出来っこないですよ」と自嘲気味に語るのを何度か聞いた。

「グローバル人材育成教育」について言えば、関係部科が一生懸命になればなるほど、「国際交流部門や英語担当教師がやればいいこと」と、他学部科から冷ややかに見られ、大学全体としての合意形成がなかなかうまくいかない、というのが現在でも多くの大学が抱えている悩みではないだろうか。

それを打開するためには、まず学長自身が「21 世紀の大学教育の基本方針はグローバル人材を育成することにある」という強い信念を持ち、それを実現するためには全学的にどのような体制をとらなければならないかということについて、まさに全学的なコンセンサスを築かなければ始まらない、と私は考えている。

現に AIU をつくるにあたって、創業者となる中嶋学長と私が最初に「大学設立準備委員会」を発足させる際、合意していたのが、①新構想大学は既存の国公立ではまず不可能であり、秋田県の県立大学という形態では必ず失敗する、②新大学は限りなく私大に近い設立形態にして学長=理事長とし、学長が教職員の人事権を持たねばならない、③そこで教職員の雇用契約は学長=理事長との個人契約とし、契約書に「教員は教育を最重要視する建学理念に従う」旨を明記する、ということだった。

それは中嶋学長が 1995 年から 2001 年まで 6 年間、東京外国語大学の学長を務め、大学改革に本格的に取り組んだが、まさに「既得権益を最優先する教授会の厚い壁に阻まれて、思うことの 10 分の 1 もできなかった」という無念さが下敷きになっていたからである。

そこで 2002 年に発足した秋田県の設立準備委員会では、まず初めに、以上の 3 点について県庁側（端的には当時の寺田典城・県知事）の基本合意を取り付け、それを起点にして具体的な制度改革案を練っていったのである。

## 1.2 「大学の顔」としての学長の役割

学長がそれだけ大きなリーダーシップを持つということは当然、学長が単なる「お飾り」でも「おみこし」でもなく、まさに「大学の顔」として大学の教育理念 (Vision) を社会に広く語り、自分の果たすべき役割を使命 (Mission) と心得て、その実現に情熱 (Passion) を傾ける、ということではなければならない。

その点、中嶋学長は、まさに打ってつけだった。彼が長年の夢だった「今の日本のどこにもない、国際競争力の優れた理想的な大学」をつくらうというビジョンを掲げ、それに賛同する教職員を世界中から公募し、採用した教職員一人一人にそれぞれの使命 (Mission) を与えて、学長室を常にオープンにして、教職員の誰でも受け入れて話を聞くことを励行していた。彼は事務局を通るたびに誰彼となく声をかけ、その仕事ぶりに感謝の言葉をかけることを決して怠らなかつた。週に 2、3 回は学生食堂で食事し、学生たちにも気軽に声をかけ、また学生たちが学長の姿を見つけて集まってくるのに実に嬉しそうに反応していた。

そのため教職員の多くが「この学長の下で仕事をするのは幸せ、やりがいがある」と認めていたし、ほとんどの学生、卒業生が「学長が私たちを本気で愛しているのがよくわかった」と語っていた。これが、私が

誇張して書いているのでは決してなく、事実であることは、誰でもいい、現在およびかつての教職員、在学生、卒業生に会うことがあれば率直に聞いてほしい。まず例外なく、具体的なエピソードを含めた賛辞が聞けるはずだ。

中嶋学長は、1960 年代後半の中国文化大革命以来、その冷静な分析で現代中国研究の第一人者となり、この半世紀の間に著訳書だけで 100 冊以上を刊行、新聞雑誌への寄稿、対談、座談会や TV ラジオへの出演などを含めるとマスコミへの登場回数はざっと 5 千件に達している。

それほど著名人が創設した大学、という話題性も大きく、AIU には開学以来、ほぼあらゆる新聞・雑誌・テレビから取材が殺到した<sup>4</sup>。

中嶋学長への執筆依頼も多く、教育関係の著書も相次いだ。まず 2010 年には『全球 (グローバル) 教育論』(西村書店) と『なぜ国際教養大学で人材は育つか』(祥伝社黄金文庫)、2011 年には『日本人の教養』(朝日新聞出版)、2012 年には『学歴革命: 秋田発国際教養大学の実験と挑戦』(KK ベストセラーズ) が出版され、広く話題になった。特に『なぜ……』はすぐに韓国語に翻訳されてハードカバーで売れ、2014 年には韓国の民放テレビが AIU を紹介する特別番組を制作して放映した。その結果、韓国では日本の大学の中でも抜群の知名度を得て、韓国の高校卒業生が多数、AIU を志願してきている。

こうしてマスコミで大きく報道されるたびに、その翌日には全国から大学事務局に「大学案内」パンフ類の申し込みや受験の問い合わせが殺到し、事務局員が応対に追われた。当然、開学後まもなく AIU は「全国区の大学」となり、北海道から九州・沖縄まで、全国から受験生が集まり、この数年は定員 175 人に対して競争倍率 10 倍以上を記録し続けている。

振り返ってみれば、国公立大学で「あの人が学長だから」という理由で受験してくる学生は皆無に近いだろう。私大でも、今は大学としてのブランド・イメージが中心で、「あの学長の大学に行きたい」と思う受験生はほとんどいない。その点、AIU では開学以来、「中嶋学長が魅力で」と言う受験生が相当多数いた。2013 年に中嶋学長が亡くなってからも、入学生が何人も私の部屋を訪れては、「中嶋学長に会えることを楽しみにしていたのにショックだった」などと話していた。「大学の顔」である学長は間違いなく、それだけのインパクトを持っていたのである。

ちなみに、中嶋学長がいかにAIUに精魂を傾けていたかを示すエピソードを2つ、紹介したい。

就職の内定がなかなか取れない学生のことを心配して、個別に学長室に呼んでは本人の志望を詳しく聞いたうえ、心当たりの会社社長に直接電話して、その学生の良さをPRして内定を取り付けた例がいくつかある。それが「就職率100%」を支える原動力にもなっていた。

また2009年に開学5周年の記念事業としての施設整備や奨学金の充実を図って1億円募金キャンペーンを提唱した時には、リーマン・ショック後の厳しい経済情勢だったため、事務局が「とても無理」と尻込みしたが、学長自ら即座に2000万円を寄付した。そして、それを呼び水に教職員にも「応分の寄付」を呼びかける一方、県内はもちろん首都圏、関西圏の親しい会社経営者らの自宅やオフィスを行脚して目標額を達成した。これには学長夫人も「昔から自分のためには何もお金をかけないけれど、大学のため、公的に有益なことのためには率先して身銭を切る人だから」と苦笑していた。

戦後70年、国公立大学ではもちろん、私大でもこれだけ大学のために「身銭を切る」学長の例が他にあっただろうか。

そうした中嶋学長の姿勢が教職員、学生の中に浸透していたからこそ、2014年の開学10周年記念事業では、前年に亡くなった学長を顕彰することが主な柱となった。

まず、キャンパス前に建てた記念碑には学長自筆の「Be a Global Leader!」の文字を刻み、学長が「大学の知のシンボル」と愛した図書館を「中嶋記念図書館」と命名し、さらには彼を慕う卒業生たちと保護者会が300万円寄付して胸像をつくり、図書館内ロビーに飾った。私大で創設者の銅像を見かけることはあるが、国公立大学で学長の胸像が作られるというのも全国でも例がないと思う。

こうした中嶋学長の大学教育論は、現在刊行中の『中嶋嶺雄著作選集』全8巻（桜美林大学北東アジア研究所刊）の第7巻『大学教育革命』にそのエッセンスが私の編集・解説で収録されているので、興味のある方はぜひ、読んでいただきたい。

## 2. 制度設計の基本条件

### 2.1 教授会をいかに形骸化させるか

学長のリーダーシップを保証するために、最も心を

砕いたのは「教授会自治」という名の既得権益の保護体制をいかに打破するか、であった。

教授会は1947年制定の学校教育法に基づき、「学長に意見を述べる場」としているが、実際は、大学の重要事項のほとんどを決める議決機関となっており、それが「教授会自治」の名のもとに学長のリーダーシップの発揮を抑える形で機能してきたのが実態だろう。とはいえ、教授会そのものを廃止することは現行法制上、考えられない。

そこでAIUは、私立大学の理事会に相当する「大学経営会議」を大学の基本方針を決める常設機関として置き、その構成は常務理事（業総務担当副学長）、学務担当副学長に外部理事4人、それに事務局長、県庁OB、県教育長の3人を委員としている。そして実際の大学運営については学内各科・プログラムの代表たち計15人ほどで組織する「教育研究会議」（AAEC=Academic Affairs Executive Committee、議長は学長）が毎月開催され、学生の入学・進級・留学・休学・卒業などの許可からカリキュラム内容の検討、学則類の改正、施設整備や教職員人事の了承などまで、すべてこの会議で決定することになっている。つまりこのAAECが実質的に他大学の教授会に相当している。AIUの教員全員が参加する「教授会」は学期初めと学期末に開催し、AAECが既に決定したものを正式に承認する、という形をとっている。

これによって、学生の成績評価問題にしろ、カリキュラム改革案にしろ、重要案件がいたずらに継続審議で先送りされたり、人事案件が絡んで堂々めぐりを繰り返した挙句に棚上げされるなどという、従来の国公立大学の教授会でよく指摘された弊害が取り除かれ、「学生にとって良いことはすぐやる」という即断即決型の管理運営体制ができたのである。

この新制度が問題なく機能するためには、AAECのメンバー（各課程長）がそれぞれの課程メンバーの意見を事前にまとめ、それを代表する形でAAECの場で発言すること、また会議終了後、数日以内に各課程会議を開いて、AAECの決定事項を伝え、一般教員たちの了解を取り付けること、そこであらたな問題が出た場合には翌月のAAECの議題に提案すること、などが実行されなければならない。AAECの検討事項は常に事前に全教職員に学内メールで公表され、さらに会議終了後、2、3日以内にその議事録がすべてメールで公表されることになっている。つまりAIUでは学内の重要事項を決めるAAECははじめ常設委員会の議事録の

すべてを教職員全員が常に共有できるように「情報の公開と共有」「運営の透明性」を確保する体制をつくっているのである。

なお、AIUは教員の過半数が外国人であり、AAECはもちろん、常設委員会も外国人が一人でもいれば会議はすべて英語で行い、公式の議事録はすべて事務局が英文と日本語の両方を作成している。そのため事務局には英語を母語とする職員が数人いるし、公募で採用された日本人職員のほとんどは留学経験があり、また相当高い英語力を持っている。

例えば、私はこの12年間、図書館長として毎月の図書委員会（メンバーの半数以上が外国人教員）を開催してきた。毎回約1時間の会議を司会して終了すると同時に職員に議事録を作成してもらい、その英文は私が細かく添削してから教職員全員にメール配信していた。職員たちは担当当初は英文議事録に苦労していたが、だんだん短時間で手直して済むようになった。

## 2.2 教員は世界中から公募

AIUは、日本の大学の「日本人教員が日本人学生に日本語で教える」現状を打破するために、「教員も学生も国籍を問わず、英語で教える」体制を築いた。

そこで教員募集にあたっては、英字紙は当然のこととして、常に世界を対象にするための最も簡便な方策として、米国の大学教職員リクルート雑誌である“*The Chronicle for Higher Education*”を利用した。開学の約1年前に、同誌のインターネットのサイトに約20人分の募集文が掲載されると、まさに世界中から問い合わせがあり、570人以上が応募してきた。

その中から教育・研究の実績を見る書類選考で70人に絞り、東京での面接に自費で来るよう求めたところ、60人が応じてきた。面接審査の結果、20数人の採用を決めたが、合格者はいずれも教育実績が高く、ほとんどが博士号の持ち主で、教科担当枠の関係で残念ながら不採用になった人たちも粒ぞろいだった。審査委員長の中嶋学長が「こんなに優れた人たちがたくさん来てくれるなら、立派な大学をもうひとつつくれる」と感激したほどだ。

日本の大学の教員採用の多くは公募の体裁をとっていても、実際は理事や学長、有力教員の個人的なコネで決まることが多いと聞いている。逆にそうしないと、人物保証がしにくく、公募の審査が大変なのだという。

その点、AIUでは中嶋学長自身が全応募者の膨大な申請書類を入念にチェックして、1つの採用ポストに

つき有力候補者を3~5人に絞ったうえで審査委員会にかけ、議論して採用を決めていった。

開学時の正教員は42人で、うち日本人は16人、外国人が9か国から26人だった。外国人のうち15人は、それまで秋田にあったミネソタ州立大学日本校の米国人英語教師たちで、同校が2003年に閉鎖されたとき、秋田県がAIUにそのまま採用するから、と約束していた。

教員は年俸制で、雇用契約は3年にした。この3年という任期は短かすぎるのでは、という意見もあったが、毎年の業績評価を厳正にし、優れた人には最大10%の報酬アップ、劣る人には最大10%の減俸にすることとし、3年ごとの契約更改にはそうした評価を踏まえること、契約打ち切りと判断される人には2年半の段階で事前通告することなどを定めた。

そして3年後、開学時からいた正教員36人（42人のうち途中6人が自己都合で退職、転職した）のうち12人が契約更改されず、大学を去った。実に教員の3分の1が解雇されるという全国でも例のない事態ではあった。

失職した教員のうち10人はミネソタ州立大学から残留したアメリカ人英語教師で、徒党を組んで新任の課程長の指示に従わず、当初から学長の示す方針にも何かと反抗的な態度をとっていた。そこで契約打ち切りを通告されると、匿名で大学を誹謗中傷するメールをマスコミに流したり、知事や県議会に「人事権を乱用する学長を罷免し、ミネソタ州立大学日本校時代の人事体制に戻せ」となど訴える匿名の怪文書を送り、さらには労働組合全国組織の事務局に「地位保全の仮処分を求める」提訴や損害賠償・慰謝料の請求などの相談に駆け込んだ。

だが県庁も議会もまったく相手にせず、組合事務局の弁護士らにも「雇用契約に従っていない、と判断されたのでは裁判でも勝ち目はない」と言われたという。

その後、2006年末には全学生あてに「教員の不当解雇を阻止しよう」という匿名のメールまで流れたが、直ちに学長が全教職員向け、全学生向けの説明会を開いた結果、学生の間にもほとんど動揺はなかった。マスコミも数社がそうした事情を大きく取り上げたが、概して大学側に好意的で、問題がこじれることはなかった。こうして、日本でも前例のない教員任期制の最初の厳しい試練をうまく乗り越えることができた。

そのとき退職した12人に代わって15人新たに公募したが、それにも世界中から400人以上の応募があっ

た。そのうち書類審査にパスした約 30 人が AIU に来て面接と模擬授業をやってもらって選考されたが、新規採用者たちは、解雇された教員より教育力、研究業績が高く、その後の AIU の教育のレベルアップに大きく貢献してきた、と私は実感している。

### 2.3 「教員と職員は車の両輪」—職員のプロを育てる

AIU の制度上の大きな特徴として、職員の地位をきわめて高く評価している点がある。日本では国公立を問わず、大学では教員が上で、職員が下、という上下構造になっているのがほとんどという。

だが、AIU では「教員と職員は同格であり、車の両輪」と位置付けている。それは厳しい任期制によって、たとえ教員の転入・転出がひんぱんにあっても、教育体制に支障が起きてはならないし、そのためには事務局をしっかりと体制にして、カリキュラム内容から入試、留学、進路指導など、それぞれの専門分野で業務に優れたプロを養成すべきだ、という問題意識から来ている。

そこで AIU の職員は担当部署で専門職として通用するよう SD (職員研修) にひんぱんに参加し、外部機関や他大学への視察も多く、3~5 年は同じ部署で働く。そして部署ごと、個人ごとに年度初めに業務目標計画を作り、年度末にその達成度を測って業績評価につなげている。

一例をあげれば、学生の受け入れ制度については開学以来、入試委員会 (学長が委員長で、外部の専門委員 3 人を含めて、課程長、事務局員ら計 8~10 人で構成。私は開学以来 12 年間、委員だった) が基本方針を決め、入試室がそれに従って実務を担当している。

開学時の入学定員は 100 人だったが、そのとき、私が「100 人採用するなら県内外の高校を最低 100 校は訪問して、本学の PR をし、受験生を勧誘すべきだ」と、当時の国公立大学では例のない高校訪問を提案した。

それを受けて入試室は職員を手分けして県内全 50 余校と近隣県、首都圏の高校を 100 校以上訪問し、定員が 175 人に増えた 2010 年ごろからは毎年、北海道から沖縄まで 400 校以上を訪問している。それをもとに全国の高校の偏差値から校風、クラブ活動、国際理解教育の状況などの詳細な調査結果をまとめており、さらに AIU を受験・入学した学生たちの高校での成績と入学後の成績の相関関係を調べるなど、豊富なデータを集積してきた。

入試室職員は毎年、全国の担当地域担当を巡回しており、出前講座や模擬授業で出かける教員には会場校近隣の高校も訪問するように依頼し、さらに他の部署の職員が出張する場合にも、ついでに近くの高校を訪問するように頼んで、聞き取り調査している。

AIU は年に 3 回オープンキャンパスを開催し、大都市圏での大学説明会も年に 3~5 回は実施している。入試は推薦から AO、種類の異なる筆記試験、ギャップイヤー入試まで含めて 1 年間に 7 回も実施している。

それらをすべて取り仕切るのが入試室で、訪問先から頼まれた講演・セミナー類の講師派遣の調整も行う。つまり室員は訪問先での聞き取り調査能力、データ類の分析力、実務処理能力に加えて、多忙な教員をうまく説得して講師として派遣する調整能力、説得力にも優れた人たちであり、さらに毎年の実績を踏まえながら、来年度はここをこう改善すればもっと良くなる、と常に改良・改革案を入試委員会に提案する積極性を備えた優秀な人たちだ。

また留学業務を担当する国際センターの職員たちも毎日のように海外の提携校との連絡や、留学生たちのトラブル処理もあり、土日返上で勤務することが多い。その模様は本学会誌創刊号に寄稿した論文「全員留学によるグローバル人材の育成」で詳しく紹介したので、関心のある方はそちらを参照していただきたい。

こうした職員も基本的に公募であり、毎年、ホームページで募集をかけると、希望者が、それも資質的に優れた人たちが多数応募してくる。それは全国でも高齢化率が高く、人口減少の激しい秋田県だからこそ、いい就職口がないまま首都圏などに就職していた人たちが、大学職員という就職口を見つけて喜んで応募してくるため、親の介護のために秋田に戻ってきたいという人たちもいる。そのように、自ら強く望んでくるので、インセンティブも士気 (モラル) も高い。つまり地方だからこそ、かえって優れた人材が得られる、という興味深い現象が起きている。

AIU は県が出資した大学なので、開学から数年は県庁からの出向者が管理職ポストを占めていたが、今では「生え抜き」の人たちがどんどん育ち、管理職の多くを占めるようになってきている。現在では職員約 60 人のうち県からの出向者は 7~8 人で、それも県庁内では「AIU は仕事大量にあって、土日も返上が多いから」と敬遠する職員がほとんどだという。

以前、SD の一環として国立の秋田大学と職員交流で数か月間、お互いの職員を一人ずつ交換したところ、

AIU 職員は午前中の 2、3 時間で 1 日分の仕事を済ませて、上司に「他にやることはないのですか」と聞きに行き、上司を戸惑わせる一方、秋田大からの出向者は「一人でこんなに大量の仕事をするのか」と驚いて悲鳴を上げ、以後、職員交流の話は県内の他大学からも辞退されている。

要は、こうした「業務プロ集団」の職員たちがいるからこそ、AIU の目指す「全国に例のない国際競争力の高い大学」の体制が整備されてきている、と私は思っている。

それに付け加えて、AIU の事務局で大きな特徴となっているのは、いつも明るくにぎやかで、活気に満ちていることだ。職員の 6 割以上が女性でしかも 20~30 代が多い。教務課では毎日、多数の教員や学生が入れ替わり立ち代わり、成績の確認や単位交換の相談をしているし、総務・広報班には全国各地から講師派遣の依頼やマスコミの取材があり、全国からの見学・視察団もほぼ毎週、10 組以上ある。短期集中講義や国際シンポジウムの打ち合わせなどで外国から学者や大学幹部が訪ねてくるし、また皇族や閣僚、著名文化人などの来訪も多い。最近では TV コマーシャルや映画の撮影場所に選ばれることも増えている。そうした対応もすべて職員がこなしているわけで、職員たちは「秋田にいながらにして、日本全体、世界とつながっていることを実感できる」と喜んでいる。

そうしたことの反映で、特に他大学からの視察団の多くが「ここは皆さん、元気で、仕事の手際がいいですね」と感心している。国公立大学の事務局は一般に「省エネ」と称して電灯を半分消して、それだけ室内が暗くて職員の士気が低いように感じられる。職員の多くが 2、3 年で異動するので「プロ意識」を育てるインセンティブが少なく、労働組合の強いところでは「労働強化」に反対する声が強くて、仕事は例年通り、カレンダー通りにやれば「大過なく平穩に過ごせる」という意識が支配的になっている。

だが事務局がそうした姿勢では改革どころか、わずかな改善さえも期待できない。AIU の事務局づくりは最初から、そうした問題点を克服するためにこそ「民営化＝独立行政法人化」を出発点にしたのである。

### 3. 大学改革のパイロット役

#### 3.1 「国際化時代の大学のあり方」の模索

では、なぜ、そこまで「国公立大学の民営化」にこだわったのか。それは中嶋学長が教員となって以来、

文字通り、世界中の大学を国際会議や共同研究、講演などで訪問・滞在した経験から、「日本の大学は外から見て魅力がない」ことを痛感していたからだった。

日本の大学は戦後長い間、国の会計年度に合わせて 4 月始業、3 月終業の 1 学期制が支配的だった。そのため、海外から学者・研究者が 4~6 か月程度滞在するにも不便であり、外国からの留学生には日本語能力試験 1 級をパスすることが条件になるなど、外国人の受け入れを拒むような「知の鎖国」状態が続いていた。同時に、日本の優秀な若者が欧米の一流大学・大学院・研究所に行く「頭脳流出」も問題になっていた。

1980 年代の中曽根内閣で臨時教育審議会ができたのも、「国際化時代の経済大国日本にふさわしい大学のあり方は何か」を抜本的に考え、改革することが柱のひとつであり、「自由化」と「個性化」の基本方向が示された。1990 年代の橋本内閣の行政改革会議でも「国立大学の民営化」が問題になったが、文部省の強力な反対で「民営化は不適切」とされた。

だが中嶋学長は、早くから大学の国際競争力を高めるためには「自由化・個性化」を図るべきであり、そのためには画一主義の大学運営を脱却しなければならない、と考えていた。そこで 1995 年に国立大学協会のメンバーになったとき、同協会の会議の席上「国立大学もこれからは民間活力の導入を図り、いずれは民営化も視野に入れるべきではないか」と発言したところ、先輩学長から「ここで民活とか民営化などと発言するのはタブーです」とたしなめられたという<sup>14</sup>。

だが 2001 年 6 月、発足間もない小泉内閣が「骨太の方針」を掲げて、その中で「国立大学の構造改革の方針」が遠山敦子文部科学大臣の名前で発表された。この「遠山プラン」が①国立大学の再編・統合、②国立大学に民間的発想の経営手法の導入、③大学に第三者評価による競争原理の導入、を 3 本柱にして、その後の大学改革の方向を明確化した<sup>14</sup>。

私自身、のちに遠山氏にインタビューしてその背景から展望までを聞いたが、「法人化はあくまでも手段であり、目的は日本の大学が優れた教育内容を持ち、国際競争力を高めて、世界的に魅力的な大学へと改革することにある」と強調していた。それはまさに中嶋が念願していた方向づけとほぼ完全に一致するものだった<sup>15</sup>。

つまり AIU の開学は、文科省が 2002 年以降本格的に取り組む大学改革と軌を一にしたものだった。文科省が国立大学法人法を制定して 2004 年の施行に踏み

切ってからも、多くの国立大学の戸惑いと反発でなかなか軌道に乗らなかった。

それに対し、AIUは「新構想大学の創設」という形で法人化の先導役を担ったと言える。AIUが2004年に全国初の公立大学法人として発足できたのも、文科省の支援で総務省が大急ぎで独立行政法人法を改正して、公立大学法人の設立を認めたからだった。

### 3.2 既設大学でもできること

全国の大学からの視察団がAIUの詳しい説明を聞いて、まず口にするのが「素晴らしい制度ですね」であり、次が「うちでは無理です。とてもできない」だ。

例えばAIUにならって教員の任期制を導入する大学も出てきたが、そのほとんどは5年任期であり、しかも対象は新規に採用される教員に限られ、既に採用されている教員は適用外だ。どの大学にも、辞めてほしい「不適格」教員が1~2割はいると聞くが、そうした人たちは定年まで安泰、となっている。

学期制の変更やカリキュラムの改革なども、まず学長のイニシアティブで「教授会自治」を崩していくことと並行する形で進めるべきだ。その時に大きな柱になるのが事務局だろう。つまり、事務局に優れた人材を登用し、改革意欲の高い教員たちと協議しながら、自分たちの大学に最も適合した教員組織、職員組織をつくり、その共同作業で自分たちの大学のカラーにふさわしい制度を築いていけば突破口が見いだせるのではないか。

学部が多い総合大学では、全学的なコンセンサスづくりがきわめて難しい、ということをよく聞く。だが逆に言えば、それだけ多様な考えを持つ優れた人材がたくさんいる、ということであり、そうした人たちの率直な意見をくみ取り、生かしていく工夫が必要だろう。

そういう工夫、努力こそがまさに異文化摩擦の実験であり、「グローバル人材育成」を標榜する教員こそが、そうした困難な摩擦現場に飛び込み、学内でのコンセンサスづくりの主導的な役割を果たし、大学改革の旗手になるべきではないか、私は考えている。

### 注

[1] 特にインパクトが大きかったのが2012年7月16日付の日本経済新聞1面4段の「人材育成の取り組みで注目する大学」の記事で、同社が主要企業の人事トップを対象に調査した結果は、AIUが首位、2~5位の東大、立命館アジア太平洋大、早稲田、慶応な

どを大きく引き離していた。この記事がきっかけで経済誌、テレビ、週刊誌まで毎週のように取材があり、2013年3月8日には首都圏の夕刊フジが1面全部を使って「東大、早慶を超えた!! エリート養成大学」とセンセーショナルに報じた。

『サンデー毎日』などの週刊誌、河合塾、ベネッセなど受験産業界が毎年出している大学難易度調査ランキングではAIUの偏差値は例年67~73とランクされている。

大学通信社が発行する『卓越する大学2016年度版』では「グローバル教育に力を入れている大学」「小規模だが評価できる大学」ランキングでともにAIUが他を大きく引き離して首位であり、「教育力が高い」ランキングでも東大、京大、東北大に次いで4位に評価されている。

マーケティングの専門家たちによると、こうしたメディア報道はAIUの知名度、信用度を高めるうえで非常に効果があり、広告宣伝費に換算すれば軽く年間1億円以上のPR効果があるという。

- [2] 中嶋学長は開学時にはほぼ全国の主要新聞の「ひと」欄で一斉に取り上げられた。特に朝日新聞は2004年3月16日付で「公立大学法人第1号」と全7段の記事で紹介、同年4月8日の入学式もほぼ全紙が大きく報じた。同年9月30日には毎日新聞が「開学から半年」と学長インタビューを全7段で掲載するなど、その後、主要誌紙が数か月おきに大きく取り上げることが恒例になってきた。
- [3] 中嶋学長が国立大学協会「会報」(2001年8月号)に寄稿した『『大学を変える』』ということの意味に詳しい。この寄稿文は『中嶋嶺雄著作選集』第7巻に収録した。
- [4] 遠山敦子著『こう変わる学校 こう変わる大学』(講談社、2004)に詳しい。
- [5] 「人流インタビュー」(『国際人流』入管協会、2004年3月号、pp34~37)

受付日 2016年7月26日、受理日 2016年8月29日