

## 【報告】

### 文部科学省の大学支援事業と大東文化大学

#### — スーパーグローバル大学創成支援事業申請の経験から —

島垣 修

#### はじめに

本学は、2014(平成26)年5月、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援(タイプB)」(以下、SGU)へ申請した。しかし、結果は書面審査(1次審査)で不採択が決まった。この結果を踏まえ、不採択となった理由を多面的に検証し、今後100周年に向けた本学の教育改革やグローバル化に関する展望について報告する。

検証にあたっては、まず文部科学省によるグローバル化政策を概観し、その動きを知ることから始める。戦後、奇跡と形容される復興から高度成長期を経て、経済システム全体が護送船団的方式になかば守られつつ進行する中、日本の大学は穏やかな安定期を迎えていた。ところが、バブル経済崩壊の1990年代以降、政府は護送船団的政策から金融ビッグバンに象徴される自由競争的発想へ転換していく。旧文部省はこれまで大学の新增設を抑制していたが、政府が規制緩和の方針を打ち出したことで、1991年に大学設置基準を大綱化した。これにより、1990年度には372校だった私立大学は2012年度には605校に増えた。この過程で日本の社会は、少子高齢化、国際化、情報化、科学技術の発展、産業構造の変化などが急速に進みつつあり、21世紀に向けて社会的な構造改革を積極的に推進すべき転換期にあった。1998年に発表された文部省大学審議会答申「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—」<sup>1</sup>は、国際社会において主要な役割を果たしていくためには、その原動力たる国際社会で活躍できる優れた人材の確保、未来を拓く新しい知の創造に努めていくことが不可欠であるとし、その実効性を担保するために各大学が自己

点検・評価の恒常的实施とその結果を踏まえた教育研究の不断の改善を図っていくことはもとより、さらに、より透明性の高い第三者評価を実施し、その評価結果を大学の教育研究活動の一層の改善に反映させるなど、各大学の個性を更に伸ばし魅力あるものとしていくための多元的な評価システムを速やかに確立することが不可欠であると提言した。同答申の副題にあるとおり、競争原理の下、日本の大学は大学改革の転換期を迎えた。この背景には、18歳人口の減少による定員割れなど大学市場が飽和状態になってきたこと、急速な社会のグローバル化により大学教育の質保証が求められていることなどが挙げられる。その競争的環境の具体化は、早くも2001年発表の文部科学省「遠山プラン」<sup>2</sup>に現れた。その骨子は以下の3つである。

1. 国立大学の再編・統合を大胆に進める。
2. 国立大学に民間的発想の経営手法(「国立大学法人」)を導入する。
3. 大学に第三者評価による競争原理を導入する。

さらに、民間手法を採用した競争原理の下、大学トップ30を選抜し、世界最高水準に引き上げる重点投資への転換である。まさに、「官」がテコでも動かない大学へビジネスモデルを創出せよと、経営改革を迫ったことになる。2002年実施の「21世紀COEプログラム」を皮切りに、競争型補助金が次々と打ち出された。2003年から始まった「大学改革支援プログラム(GP)」<sup>3</sup>により、国が優れた大学教育を支援する一方で、大学はその獲得を目指し、「生き残りをかけた大学競争」にこぞって参戦することになった。本学は、過去、大学改革支援プログラム(GP)に2件が採択された<sup>4</sup>。しかし、その後、さらに獲得件数を増やすといった、全学規模による能動的アクションには至らなかった。

本学が、1997年1月に設置した学園基本構想検討特別諮問委員会(松澤浩一第一次委員会委員長・進藤英幸第二次委員会委員長)が1999年

4月に提出した『大東文化学園基本構想(答申)』の「Ⅱ 改革のための基本的考え方」中に、「そのために必要なことは、絶えず在学生及び卒業生の本学に対する評価を教育・研究の場にフィードバックしつつ、そこから改善すべき方向を見出し、さらに満足度を高めていく方策を策定、実施していくといったサイクルを構築することである。このことは、学生による授業評価、第三者評価を含め、一連の自己点検・評価の作業の一環として行わなければならない」と記載がある。昨今、どの組織も採用しているPDCAサイクルと思われる手法が述べられている。当時、すでに括目すべき方針が学園全体で示されていたことになる。しかし、何故、全学規模による能動的アクションへ移行できなかったのか。さらに、何故、本学の特色を活し外部資金獲得に向けた持続的な動きに至らなかったのか。その阻害要件に対する要因分析はいろいろなアプローチが可能と思われるが、明治大学の事例からその糸口的一端を求めてみたい。

明治大学はGPが終了した2013年までにGPを始めとする競争型補助金を31件獲得したという。福宮賢一明治大学学長はGP採択について、「最初の数年間、ほとんど取れなかった。しかし、どうしたら採択できるのかを議論し、専門プロジェクトを立ち上げ、試行錯誤を重ねた結果、7年後のGP終了までに計31件を獲得できた」と語った<sup>5</sup>。さらに明治大学のGP獲得は、単にそれに止まらず、大学ホームページ上で公表し、大型補助事業に対し内容を変え、かつ応用することで、新たな外部資金の獲得に至っている。まさに「知」の好循環が持続的に作用していると考えられる。この外部資金獲得を支えた専門プロジェクトは、現在、明治大学教学企画部評価情報事務室あるいは教学企画事務室といった専門部署として機能している。ここに所属する事務職員は、明治大学人事研修制度により桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科で学位を修得し、その高度な知識を持って、大学運営の一層の改善・実現に向け、単に指示された事務を処理するような業務のみに従事す

るのではなく、既に、大学における様々な取組の意思決定等に参画し影響を与えていた。また、教員についても、単に教育研究に従事するだけでなく、大学の管理運営等に係る業務の増加に伴い、事務職員と協働して業務に向かった結果と思われる。明治大学は大学の教育研究の高度化・複雑化に伴い、早くから職員の士気や働き甲斐を引き出すような人事研修制度の導入に踏み切ったことが想像される。

外部資金獲得だけが大学の使命や目的ではないが、GPなどの外部資金獲得大学と本学を比較した場合、本学は、組織上必要な現状分析、リスク管理、そして組織改革が維持できなかった、あるいは欠落したのではないだろうか。この結果、新たなビジネスモデルの創出まで結びつかなかったと言えないだろうか。つまり、知識力、危機感、行動力、機動力といった「知」の持続的循環が不足したことが、本学の決定的な弱みであると見て取れる。

以上の概観から文部科学省の国際化支援事業に焦点を当て、SGU申請不採択を分析し、今後のグローバル化構想の課題と挑戦に対する共通理解を深めたい。何故ならば、グローバル化はある専門部署だけが推進すれば良いという出島の発想ではなく、全学的共通認識の下、推進することが必要不可欠と考えるからである。ついては、以下3つの視点から、SGU申請不採択を検証し、SGU挑戦を新たな出発点と捉え、今後の外部資金獲得に向けた考え方を示したい。

- ・ 文部科学省国際化支援事業の変遷(現状)。
- ・ 大学改革支援プログラム(GP)の取り組み(比較)。
- ・ SGUへの申請(経験)。

## 1. 文部科学省国際化支援事業の変遷

### 1- (1) 文部科学省国際化支援事業の始動

最初に、文部科学省の政策と国際化支援事業の始動から現在に至る

までを概観する。表1(稿末)は、2001年の「遠山プラン」から現在に至るまでの文部科学省の主要な政策を俯瞰した表である。この表から読み取れる事実は、文部科学省が打ち出す政策が必ず補助金事業とセットになっていることである。文部科学省による「遠山プラン」発表を機に、日本の大学は一気に競争原理という環境に突入していく。ここが分水嶺となり、大学によって「学部学科」単位、あるいは「大学全体」で知恵を絞り、競争原理の下、大学教育改革に臨んでいくことになった。

### 1-(2)大学改革支援プログラム(GP)の取り組み

2003年から始まった「大学改革支援プログラム Good Practice(以下、GP)」は、大学が持つミッションや歴史を背景に、大学教育改革の促進を大いに担った。本学は、国際関係学部「アジア理解教育の総合的取組」(2006年度特色GP)、そして環境創造学部「『持続可能な都市再生』の担い手を求めて」(2007年度現代GP)の2件が採択された。とりわけ、環境創造学部の現代GPは先駆的モデルとして各種メディアに紹介された<sup>6</sup>。

その一方で、明治大学は、文部科学省GP導入の翌年2004年12月、競争的環境の下で、特色・個性ある優れた取り組みの創出と教育改革への取組みに対する支援・推進を目的として、学長の下に明治大学教育改革支援本部を立ち上げた。文部科学省がGP導入を始めた2003年、明治大学のGP採択件数は2件だった。しかし、同支援本部を設置した以降、採択件数を着実に伸ばしていた。その結果を学内で共有し、次の申請につなげることを目的に、同支援本部主催文部科学省GP採択事例報告会<sup>7</sup>を開催した。さらに、大学改革推進を担う職員の能力開発にも着手し、明治大学職員人事研修制度の中に桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科(M.A.)修了を目的とした研修制度を導入した。この結果、明治大学教学企画部評価情報事務室あるいは教学企画事務室には、同人事研修制度の下、桜美林大学大学院を修了し、知識と実務を兼ね備えた若手職員が配属された<sup>8</sup>。

一方、本学のこれまでの取り組みは、GP 採択 2 件に留まり、この他に公表できる外部資金や実績があまりにも乏しいと言わざるを得ない。

## 2. 文部科学省「SGU 創成支援」への道のり

### 2- (1) 文部科学省「SGU 創成支援」を知る

2013 年 7 月 29 日付け読売新聞(朝刊)に、「文部科学省、大学世界ランク入り支援」という見出しの記事が掲載された。文部科学省は年 100 億円規模の補助金を支給する「スーパーグローバル大学(仮称)」構想を創設するという内容だった。さらに、同年 8 月 31 日付け公表の文部科学省次年度概算要求において、その全貌が明らかになった。この情報は直ちに、大学執行部と国際交流センター管理委員会に報告され、同年 10 月 7 開催の国際交流センター管理委員会において、同構想に向けた専門チーム(通称、SGU タスクチーム)が発足した。タスクチーム発足までの動きはスムーズだったが、タスクチームの幹事役が平常業務を兼務するため、同構想への調査・研究が思うように進まなかった。しかし、年が明け、JPI(日本計画研究所)主催第 12269 回 JPI 特別セミナー「徹底した国際化を断行し世界に伍して競う大学に向けて」<sup>9</sup> にタスクチームで出席したことから状況が一変した。同セミナーで文部科学省 SGU 創成支援の全容が詳しく伝えられ、相当の覚悟で臨まなくてはならないことを認識した。

### 2- (2) SGU タスクチームの文部科学省でのヒアリング

2014 年 1 月下旬、イー・エフ・エデュケーション・ファースト・ジャパン株式会社主催「英語教育シンポジウム」<sup>10</sup> に筆者が出席した。これに文部科学省高等教育局高等教育企画課の有賀理国際企画室長がパネリストとして参加していた。シンポジウム終了後、懇親会となり有賀理国際企画室長へ名刺交換をすると同時に、SGU に関する質問を目的に文部科学省へ訪問してもよいかと尋ねたところ、あっさりと快諾を

頂いた。

その後、電子メールで相談の上、訪省は同年2月12日となった。相談は1時間、同省国際企画室担当者から開口一番、「すでに5～6回相談に来ている大学がある。ある大学は学長を始めとする大学執行部で訪省している。また、ある大学は10年後を見据え、若手チームで訪問している」といった危機感迫る動きが伝えられた。言い換えれば、本学の行動が遅きに失したということだ。さらに担当者から、「大学執行部はSGUを理解しているか。SGUに相応しい構想を持っているか。世界に伍していけるだけの大学改革を考えているか。SGU推進体制はどうなっているか。外国人副学長の任用計画はあるか。英語で学位を取得できるコースはあるか。SGUの着地点はガバナンス改革にあることを示しつつ、SGUの審査基準として、派遣留学生の数、外国人留学生の数、協定校の数、GPA導入、テニユアトラック制、年俸制などがSGUに相応しい数字として提示でできるかが鍵になる」とも語った。

この時点で既に、SGUを申請するには、2001年発表の「遠山プラン」から現在に至る10数年、GPに代表されるような大学教育改革を着実に実行してきた実績が求められていたのである。

## 2-(3)大学執行部+タスクチームによる協働

2014年2月12日以降、3月5日、3月27日の計3回にわたり文部科学省へ行った。この間、訪省を重ねるごとに、担当者から、この短期間で構想内容がSGUらしくなったというコメントを頂戴した。短期間ではあったが、大学執行部とタスクチームとの結束を図ったことにより文部科学省から一定の評価を受けたといえる。

後日談で知ったことだが、SGUなどの採択校は、SGU申請に関わらず定期的に文部科学省を訪問し、情報を取りに行っていたという。本学でも、早急にこのような行動に専従できる専門部署や担当者が必要と思われる。

## 2-(4)タスクチームによる国内外の活動

文部科学省への訪問を重ねる一方で、SGU申請に向け、構想内容に工夫や深みを与えるため、タスクチームが中心となって、(i)埼玉県との連携、(ii)創価大学「文部科学省グローバル人材育成推進事業採択」記念講演会出席、(iii)グローバル30総括シンポジウム出席、(iv)アセアン地域(マレーシア・タイ・ベトナム・中国厦門)への出張、以上4つの活動に従事した。

### (i)埼玉県との連携

本学のSGU構想の骨格となる中小企業との連携から、埼玉県との連携を的を絞った。実際、埼玉県は県内中小企業がアジア市場へ進出できるよう、タイやベトナムなどに積極的な対外政策を打ち出している。中小企業と教育という観点から、埼玉県県民生活部国際課および公益財団法人埼玉県国際交流協会グローバル人材育成センター埼玉との連携を加速させた。最終的に5月の申請までに複数の会合を重ね、県国際課職員から信頼を得るに至った。その結果として、県の友好姉妹州であるオーストラリアのクイーンズランド州友好30周年行事、グローバルキャンプ埼玉(留学疑似体験型英語キャンプ)など、県の主な国際化行事に声が掛かった。具体的には、埼玉県グローバルキャンプ埼玉事業助成金に申請した結果、採択され2015年8月、大東文化大学主催グローバルキャンプ埼玉を開催した。さらに、同年開催の大東文化大学主催英語スピーチコンテストでは、県へ後援承認申請を行い、埼玉県の後援により同コンテストを開催した。

### (ii)創価大学「文部科学省グローバル人材育成推進事業採択」記念講演会

2013年12月19日、創価大学で開催された創立40周年記念式典および新校舎落成式に出席した。同年、同大学の「中央教育棟(グローバルスクエア)」が竣工し、この新校舎を舞台に、文部科学省「経済社会



の発展を牽引するグローバル人材育成支援(旧称・グローバル人材育推進事業)」に採択された国際化推進事業が展開されていた。具体的には、中央教育棟にラーニングコモンズやグローバルスクエアといった教育環境が設置され、ライティングルーム、スピーキングルーム、ヒアリングルーム、カンファレンスルームなど目的別の空間が透明ガラスで仕切られ、さらに語学・留学関連書籍が図書館とは違った演出で豊富に備えられていた。さらに、記念講演会では明石康元国連事務次長が登壇した。

### (iii) グローバル 30 総括シンポジウム

2014年2月14日、ホテル日航福岡で開催されたグローバル30採択大学主催「グローバル30総括シンポジウム－国際化で大学は変わったか－」<sup>11</sup>に参加した。会場に入り、シンポジウムの規模とスケールの大きさに驚いた。同シンポジウムから採択校の先駆事例と先進事例の精緻な完成度が明らかになるにつれ、本学との差異を思い知らされた。これに加えて複数の海外事務所の設置やジョイント・ディグリー<sup>12</sup>など、その取り組みは更に加速度を増している。課題別セッションでは採択校の特色を活かした事例報告があった。ポスターセッションでは、多言語による配付資料と共に、取組事例が掲載されていた。グローバル30採択校の5年間にわたる補助金総額は約10億円。補助金によるグローバル化大学教育改革は、海外展開、英語による授業の導入、国際化に対応した環境作り、学生参加による国際化の取り組みなど多くの分野にわたっていた。

### (iv) グローバル系シンポジウムを中心とした活動

2013年7月29日付け新聞発表以来、SGU申請を伏線として、意識的にグローバル系シンポジウム(表2稿末)に出席した。主催した大学はいずれも文部科学省国際化事業に採択された大学であり、中間評価

や成果発表を意識した取り組みになっていた。これらのシンポジウムに出席したことによる率直な感想は、「どの大学も明確なビジョンの下、自信を持って特色あるグローバル教育を展開している」ということである。それは、建学の精神や教育理念の下、文部科学省国際化事業の採択がテコになり、さらに高いレベルを目指し、大学全体が成長しているという躍動感が伝わってきた。

一方、タスクチームを中心に、アセアン地域(マレーシア・タイ・ベトナム)及び中国厦門へ出張した。新規協定校の開発が主な目的であるが、成長著しいアセアンを中心に本学が文部科学省 GP「アジア理解教育の総合的取組」(2006年度特色 GP)を実績とするアジア教育をさらに拡充することを考えた。タスクチームを2チームに分け、一つはタイのバンコクとベトナムのホーチミンへ、一方はマレーシアのクアラルンプールと中国福建省厦門へ向かった。この出張により、中国福建省の厦門、ベトナムのハノイからホーチミン、タイのバンコク、マレーシアのクアラルンプールへとアジア・アセアンラインの延伸を図った。その結果、タイのシラパコーン大学、ベトナムのベトナム国家大学ホーチミン校、マレーシアのクアラルンプール大学及びベルジャヤ大学、厦門大学国際学院(3年次編入制度)といった新たな協定校が誕生した。

### 3. 文部科学省「SGU創成支援」への申請

当時、残る2ヶ月間(実質1カ月半)で、申請に向け事業構想を具体化する必要が出てきた。本学が5年、10年の中で実行できる大胆な企画を創出しなければならない。すべては敢えてリスクに挑めるか否か、まさに本学は大学としての鼎の軽重が問われていた。

#### 3-(1)文部科学省主催「SGU創成支援プログラム委員会(第1回)」出席

2014年4月8日、スクワール麹町「錦華」(千代田区麹町)で開催された「SGU創成支援プログラム委員会(第1回)」<sup>13</sup>に出席した。下村博

文部科学大臣の出席の下、文部科学省は、情報公開の一環から同プログラム委員会を公開で開催し、1)委員会の設置、2)公募・審査方法等の審議、3)審査部会委員の選考(非公開)、以上3点について協議した。同プログラム委員長に就任した木村孟文部科学省顧問・東京都教育委員会委員長(元東京工業大学学長)の挨拶に引き続き、有賀理文部科学省高等教育局国際企画室長から40分間にわたり詳細な説明があった。その内容はこれまで3回にわたる訪省と同じものであった。強調された点として、1)徹底した国際化、2)世界に伍して競う大学創り、3)グローバル人材の育成、4)世界トップレベルの大学創り、以上の4つに集約された。以上の趣旨を踏まえ、本学は何ができるか、どう強みや特徴を発揮できるかについて、大学が持てるすべての弾を投入しなければならないことを再認識した。

本委員会から得た新たな情報は、以下3点である。

- ・40項目にわたる質問事項の回答に対し、係数により点数化すること。
- ・事務職員のグローバル化に対する具体的なビジョンや育成方法を示すこと。
- ・SGU創成支援を10年間牽引する専門チームの結成が必要になること。

### 3-(2)文部科学省主催「SGU創成支援公募説明会(東京会場)」出席

2014年4月22日、文部科学省文化庁講堂(千代田区霞が関)で開催された「SGU創成支援公募説明会(東京会場)」<sup>14</sup>に出席した。佐藤邦明文部科学省高等教育局高等教育企画課国際企画室専門官から、説明の骨子および要領について、観点別および調書別にミクロな視点から説明があった。これまで訪省3回、SGU創成支援プログラム委員会(第1回)を経ていることから、申請に向けた詳細を再確認することができた。

説明会の冒頭、有賀理文部科学省高等教育局高等教育企画課国際企画室長による話から、本公募説明会に東京会場は280人(80大学)の出席、大阪会場は180人(60大学)の出席が判明した。一方、独立行政法

人日本学術振興会の説明によると、競争率は1.5倍から2倍を想定しているということであった。

### 3-(3) Daito Global「知」のアジアン・プラットフォームの創成 ーアジアから世界へー

チームによる集中的な協議は2月から開始し、構想内容の討議、構想名称の検討、埼玉県との協議、関係者への聞き取りなどを繰り返していた。さらに同年4月22日開催の公募説明会以降、タスクチームで協議し、毎週火曜と木曜を定例会と決め、集中討議と資料作成に充てた。具体的な作業として、タスクチームを構想概念図班と根拠データ班の2班に分けた。この間、ゴールデンウィークの2日間を集中作業日に充てた。一連の作業の過程で構想名称が固まり、全質問項目45項目(補足事項を含め全項目55項目)に対して班別あるいは個人別で対応した。構想概念図は本学の構想を体現する出来栄えとなった。また質問項目は相当量の文章になった。一方、根拠データとなる数値の抽出に苦労した。利用できるデータを駆使して必要な数値を算出した。同時に数値データに専従するメンバーが必要だったこと、日頃から数値データ管理が必要であることを痛感させられた。タスクチーム全員による昼夜兼行の作業の結果、5月下旬、申請書類の提出に漕ぎ着けた。

### 3-(4) 学園・大学全体による理解と認識

タスクチームによる作業が急ピッチに進行する中、総合企画室が策定する2015年度「大東文化学園基本方針・行動計画」の柱に「Daito Global 戦略の推進」<sup>15</sup>が加わった。正式にグローバル化の推進が学園の基幹事業として承認されたことになる。社会のグローバル化が加速する中で自然の流れと思われるが、この基幹事業に加わったことの意義と責任は大きい。その一方で、SGU申請や求められる内容が、本学にとって無理ではないか、法人を含め大規模な改革が求められているのでは

ないかと周囲から不安視する声も上がった。何を申請するのか、採択された結果、何が求められるのかといった声である。大学部門に対しては、学部長会議を通じて何度か報告をしてきた。しかし、申請作業に集中するあまり事務部門に対する説明が置き去りになった。事後報告となったが、2015年5月30日開催の事務マネジメント会議を通じて太田政男学長より説明があった。大型補助金申請に関して、単に申請に集中するのではなく、どの部門・部署に影響を与えるのかということにも十分配慮が必要である。しかし、本学が外部資金に対し関心が薄いこと、組織的に未成熟であったことは否めない。これを貴重な経験として、どうしたら外部資金を獲得できるのか、そのためには何が必要で、何を準備しなくてはいけないのか、大学全体が知恵を絞らなければならぬのではないかと。

#### 4. 文部科学省「SGU創成支援」の審査結果

##### 4-(1) Daito Global - 審査結果

本報告の冒頭で述べたとおり、8月11日、本事業の窓口となる独立行政法人日本学術振興会人材育成事業部大学連携課から審査結果を知らせるメールが届いた。結果は不採択、1次審査敗退であった。ちょうど2次ヒアリングの準備を始めた頃だった。SGU創成支援タイプB(グローバル化牽引型)に93件の申請(採択20件)があり、相当厳しい戦いになると覚悟していたが、1次敗退という厳しい現実と向き合うことになった。

9月下旬、文部科学省は採択校<sup>16</sup>を一斉に公表した。採択校の顔ぶれから、これまでの実績が問われたことは言うまでもない。この主な敗因は、2001年発表の「遠山プラン」から現在に至る10数年の大学教育改革の取り組みの結果ではないだろうか。本学は本気で目に見える大学教育改革に臨んできたのだろうか。

#### 4 - (2) Daito Global - 明日に託す

2014年12月26日、文部科学省から正式に「SGU創成支援審査結果」が届いた。理由はすでに論じられていたが、以下に箇条書きで列記する。

- ・大学間協定に基づく交流数等の国際化関連の達成目標が不十分。
- ・外国語のみで卒業できるコースがないなど語学力で課題が多い。
- ・全体構想の中で、国際化関連の改革、カバナンス改革の取り組みが遅い。
- ・「大東学士力」を目指す人材像の中で、期待される能力が不明確。
- ・3つのプラットフォームに担う教職員が各1名とあり、進捗性に疑問がある。
- ・人事システムに先導性が見られない。

以上の結果は、繰り返しになるが、これまでの実績とその延長線にある改革が問われたということだろう。今回、各種の数値データが求められ、SGUを担うには低いレベルだったと想像する。上記指摘の観点からあえて教務面<sup>17</sup>に着目して整理すると、1)外国語教育に関する一元的なガバナンスが存在せず、その質保証が困難であった、2) GPA、ナンバリング、シラバスの英語化をはじめとする国際比較が可能となる教務システムの導入の立ち遅れ、3)従って、SGU全体構想の核をなす「大東学士力」をどう保証するか調書に書ききれなかったこと、以上3点に集約されよう。

その一方で、前向きな評価も得た。「東西文化の融合という建学の精神に基づき、アジアを熟知した主体的人材育成を通じて、中小企業と地域の国際化と活性化に貢献するという貴学らしい特性を持った意欲的な取組であり、外国人留学生OBの積極的活用、外国語による情報発信、IR研修等が進んでいる点は評価できる」とある。今後、本学が大学教育改革を進める中で、大きなヒントになるのではないだろうか。

評価コメントの終わりに、「貴学の申請は採択には至らなかったが、

この度の申請に向けた貴学における真剣な検討や構想に含まれる様々なアイデア等は、今後の貴学の運営においても有効なものと推察される。その経験を活かし、今後も大学の国際化及び国際的に活躍できる人材の養成に、大学として積極的に取り組まれることを期待する」とある。ぜひ期待に応えなければならない箴言であることは言うまでもない。

大多数の大学は申請までに至らなかった(あるいは申請もできなかった)。また、競争レースで必ず語られる楽屋話もあるかもしれない。しかし、本学は困難を乗り越え、挑戦し、申請したという経験と実績<sup>18</sup>は残った。今後、これを活かすべく、持続的な改善が必要であることは言うまでもない。その実例として、SGUに申請した東京国際大学<sup>19</sup>や山梨学院大学は、英語による授業や学位プログラムの導入を発表した。これらの競合校を前に、本学は今、何ができるだろうか。各部門や教職員一人ひとりが、絵に描いた餅ではなく、実際に機能するアクションプランを生んでいかななくてはならない。

## おわりに

2013年、文部科学省はグローバル化の頂点とも言うべきSGU創成支援事業を発表した。さらに同年、同省は官民協働海外留学支援制度「トビタテ!留学JAPAN」日本代表プログラム<sup>20</sup>を発表した。この年は、くしくも井上馨や伊藤博文ら長州五傑が英国留学を果たしてから150年の節目の年だった。この150年で日本も世界も一変し、高等教育を巡る環境は、競争原理の下、激変した。現在、世界がユニバーサルアクセスの段階へ移行しつつある端境期にあって、近い将来、国内の大学を飛び越え、世界の大学が身近な進学先になるかもしれない。このように社会と経済のグローバル化が進展する中、2016年3月24日、文部科学省はSGU創成支援事業の適正な管理運営、採択校への円滑な事業実施の支援、事業成果の還元を目的として、同事業採択校の取組の進捗状況を確認するフォローアップ結果を発表した。採択校は2017

年度、2020年度、2024年度に実施される中間評価の年度を除き、各年度ごとにフォローアップ活動が義務付けられている。これらのフォローアップ活動及び中間評価の結果は、翌年度の補助金の分配に勘案されるとともに、事業目的、目標の達成が困難又は不可能と判断された場合には、事業の中止を含めた計画の見直しが行われることがある。つまり、採択校は大学のグローバル化を旗印に、大学改革のスピード感や数値結果が常に求められている。

公表結果から知りえた印象は、採択後1年目ということから事業全体の具体的な成果が表れるにはもう少し時間がかかりそうだという事だ。しかし、採択校が構想事業の特徴や特色を活かし始動したことが伺える。具体的には、早稲田大学は2015年度から全学的にコースナンバリング制度を導入し、同年度の開講科目の分野・レベル検索などがウェブシラバス上で完全に連動した。東京外国語大学は交流協定校を拡大し、短期海外留学制度を導入した結果、派遣留学生数が前年(310人)に比べ、258人増加した。さらに、東北大学は事務職員の英語対応力強化を図るため、全事務職員が3年以内にTOEIC®を受験することを決め、2014年12月に実施したTOEIC®団体受験に技術系職員も含め200名以上の事務職員が受験した。さらに、外部講師を招聘して英語学習セミナーを実施し、130人が参加した。これらのフォローアップ(具体的な事例及び数値を含む)の結果は、独立行政法人日本学術振興会のホームページ<sup>21</sup>に掲載されている。

SGU創成支援事業は文部科学省による10年間の国際化補助事業である。採択校が駆け抜ける今後10年と非採択校が過ごす10年は、どんな形となって成長の差が現れるのだろうか。そして10年後の各大学の景色や風景はどう変わっているのだろうか。その10年後をはるかに見据えながら、私たち教職員自身が外部にアンテナをもっと広げ、世の中の動きを敏感にキャッチしなくてはならない。そして、大東文化大学の教育研究が担う機能とその重要性、将来像を持続的にかつ明確に世



に示す必要があるのではないだろうか。

---

<sup>1</sup> 1997年10月31日、大学審議会総会が開催され、町村信孝文部大臣(当時、以下同様)が同審議会に対して「21世紀の大学像と今後の改革方策について」諮問を行った。翌1998年10月26日、大学審議会は「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－」を答申した。

<sup>2</sup> 2001年6月11日、遠山敦子文部科学大臣は、「大学(国立大学)の構造改革の方針」(通称、遠山プラン)を発表し、同日午後の経済財政諮問会議に報告した。同プランは、一般的に国公立大学を巻き込んだ大学選別評価と資源獲得競争の時代の公的な幕開けと見なされる。

<sup>3</sup> 文部科学省が、大学教育改革の促進を目的に2003年から導入した。競争原理に基づき、優れた大学教育の取組を選定した支援事業。その結果、各大学は競って大学教育改革を促進したと言われる。この「優れた取組」をGood Practice(GP)と呼ぶ。

<sup>4</sup> 内訳は、国際関係学部「アジア理解教育の総合的取組」(2006年度特色GP)と環境創造学部「[持続可能な都市再生]の担い手を求めて」(2007年度現代GP)。

<sup>5</sup> 2013年8月9日(金)、大学改革フォーラム実行委員会主催(後援・文部科学省)「大学改革フォーラム－大学改革支援プログラム(GP)の検証と展望－」が明治大学駿河台キャンパス(出席者850名)で開催された。内容は講演時の筆者のメモによる。

<sup>6</sup> 一例として、日経ビジネス On Line「(17)東京の団地と大学、老いた集合住宅の新しい「幸せ」に挑む、高島平団地と大東文化大学の地域再生」2008年4月22日などを挙げるができる。

<sup>7</sup> 明治大学は、「GPの輪」を学内に広げることを目的に、毎年末に「GP事例報告会」を開催した。民間企業に例えた場合、「CS発表会」に相当する。

- <sup>8</sup> 明治大学の取組事例は、2012年11月、一社団法人日本能率協会 JMA 主催「第4回大学マネジメント改革総合大会」(後援・文部科学省、委員長・吉武博通筑波大学副学長・大学院ビジネス科学研究科教授・大学研究センター長)において、同大学教学企画事務室の職員が事例発表を行っている。
- <sup>9</sup> 2014年1月10日に開催された JPI(日本計画研究所)主催「第12269回 JPI 特別セミナー」に出席した。同セミナーの特別講師は、SGU 推進担当の有賀理文部科学省高等教育局高等教育企画課国際企画室長であった。
- <sup>10</sup> 2014年1月29日に開催された EF Education First Japan 株式会社が行った英語能力指数(EF EPI)のリリース記念イベント。パネリストは、津木綿子東京大学総合文化研究科准教授、芹沢真五東洋大学国際地域学部教授、出口汪予備校講師など多彩な顔ぶれだった。
- <sup>11</sup> 2009年、国際化拠点整備事業(大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業)(通称「グローバル30」)に13大学が採択された。5年にわたる事業総括として、採択校(13大学:東北大学、筑波大学、東京大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学、慶應義塾大学、上智大学、明治大学、早稲田大学、同志社大学、立命館大学)が文部科学省と共催し、「グローバル30総括シンポジウム」を開催した。
- <sup>12</sup> 文部科学省は2014年11月14日、省令改正を行い、国際的な教育プログラムが実施できるよう、ジョイント・ディグリー(共同学位)の導入を決めた。海外の大学と共同で単一の学位記を発行する学位授与制度を指す。
- <sup>13</sup> 文部科学省は情報公開に基づき、2014年4月8日、スクワール麹町「錦華」(千代田区麹町)で「SGU創成支援プログラム委員会(第1回)」を開催した。大学関係者(1大学2名以内)370名(文部科学省による当日発表)が出席した。
- <sup>14</sup> 文部科学省は2014年4月22日、本省文化庁講堂で大規模な説明会を開催した。質疑応答の場面では、グローバル30採択校から国際担当副学長あるいはグローバル推進担当教員が次々と質問していた。一方、本学は国際交流センター事務職員2名で臨んでいた。
- <sup>15</sup> 2015年度「学校法人大東文化学園基本方針・行動計画」の基本方針の基

軸の中に、正式に大学グローバル化の推進が明言された。その翌年度、一旦、その基軸からグローバル化の文字が消えたが、2017年度の同計画の基本方針の基軸に復活した。

<sup>16</sup> 日本の大学の国際競争力を高めるため、文部科学省が重点的に支援する「スーパーグローバル大学創成支援」（トップ型と牽引型）に37の国公私立大学が選定された。

<sup>17</sup> また大学ガバナンスについて触れれば、学長をトップとしたSGU推進体制の脆弱性と人事システム（採用、評価、研修）の目新しさがなかった、という点が指摘できる。

<sup>18</sup> 独立行政法人日本学術振興会のホームページでは、申請したすべての大学が構想名と共に公開されている。

<sup>19</sup> 東京国際大学は構想名「日米グローバルキャンパスの構築とスポーツ・女性リーダー育成プログラム」によりSGU 2次ヒアリング審査（結果は不採択）へ進んでいる。

<sup>20</sup> 2013年6月、閣議決定された「日本再興戦略～JAPAN is BACK」等において、政府は2020年まで海外留学者数を倍増（大学生6万人→12万人、高校生3万人→6万人）させることを目標に掲げた。文部科学省が同年10月、留学キャンペーンを開始し、民間と協働しながら、2020年までに200億円を目標に寄附を募り、官民留学制度を創設した。

<sup>21</sup> 独立行政法人日本学術振興会のホームページ（「人材育成事業・大学の教育研究機能の向上」）からSGU創成支援事業等の各種事業が公開されている。

表1 文部科学省政策の変遷

年	文部科学省の主な政策=◎ 国際化補助事業=◆
2001 (H13)	◎文部科学省「遠山プラン」 大学トップ 30 を選抜し、世界最高水準に引き上げる重点投資へ ◎中教審答申「新しい時代における教養教育の在り方について」 ◎中教審答申「大学等における社会人受入れの推進方策について」
2002 (H14)	◎中教審答申「大学院における高度専門職業人養成について」 ◎中教審答申「大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について」 ◎中教審答申「新しい時代にふさわしい教育基本法と教育振興基本計画の在り方について」 ◆21世紀 COE プログラム 世界的研究教育拠点の形成のための重点的支援 *3年間継続
2003 (H15)	◎中教審答申「食に関する指導体制の整備について」 ◎中教審答申「新たな留学生政策の展開について」 ◆大学改革支援プログラム(GP) *7年間継続 各大学・短期大学等が実施する教育改革の取組から優れた取組を選定 特色 GP、現代 GP、教育 GP、大学院 GP、国際化推進 GP、 教員養成 GP
2004 (H16)	◎文部科学省「国立大学法人化」 自律的・自主的な環境の下での国立大学活性化 優れた教育や特色ある研究に向けてより積極的な取組を推進 より個性豊かな魅力ある国立大学を実現 ◎中教審答申「我が国の高等教育の将来像」
2005 (H17)	◎中教審答申「新時代の大学院教育-国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて」 ◎中教審答申「新しい時代の義務教育を創造する」
2006 (H18)	◎中教審答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」

2007 (H19)	◎中教審答申「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について～知の循環型社会の構築を目指して～」 ◆グローバル COE プログラム *3年間継続
2008 (H20)	◎中教審答申「教育振興基本計画について-「教育立国」の実現に向けて-」 ◎中教審答申「学士課程教育の構築に向けて」（「学士課程答申」） 大学グローバル化推進の提言
2009 (H21)	◆国際化拠点整備事業（「グローバル 30」） 採択校 13 校（補助金 5 年支給、平均1校当り 10 億円／5 年間）
2010 (H22)	◎中教審答申「グローバル化社会の大学院教育～世界の多様な分野で大学院修了者が活躍するために」 グローバルに展開する大学院教育を提言 ◎中教審答申「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」
2011 (H23)	◆大学の世界展開力強化事業（Aキャンパス・アジア、B米国） 採択校 25 校（補助金 5 年支給、平均1校当り 3 億円／5 年間）
2012 (H24)	◎文部科学省「大学改革実行プラン」 グローバル化に対応した人材育成を提言 ◎中教審答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～」 学士課程教育の質的転換および迅速な改革の必要性を提言 ◆経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援事業（旧名称「グローバル人材育成事業」） 採択校 42 校（補助金 5 年支給、平均1校当り 5 ～ 10 億円／5 年間） ◆大学の世界展開力強化事業（ASEAN諸国連携） 採択校 14 校（補助金 5 年支給、平均1校当り 3 億円／5 年間）

<p>2013 (H25)</p>	<p>◎日本政府「教育再生実行会議」設置 大学のグローバル化を提言</p> <p>◎日本政府「日本再興戦略」(Japan is back) 世界と競う「スーパーグローバル大学」(仮称)構想</p> <p>◎中教審答申「第2期教育振興基本計画について」 未来への飛躍を実現する人材の要請を提言</p> <p>◎国立大学改革プラン 自主的・自律的な改善・発展を促す仕組みの構築</p> <p>◎官民協働海外留学支援制度「トビタテ!留学 JAPAN」日本代表プログラム</p> <p>◆大学の世界展開力強化事業(AIMSプログラム) 採択校7校(補助金5年支給、平均1校当り3億円/5年間)</p>
<p>2014 (H26)</p>	<p>◎中教審答申「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」</p> <p>◆大学の世界展開力強化事業(インド・ロシア連携) 採択校6校(補助金5年支給、平均1校当り3億円/5年間)</p> <p>◆スーパーグローバル大学(SGU)創成支援事業 タイプA:トップ型12校(1校当り4億2,000万円×10年間) タイプB:グローバル化牽引型24校(1校当り1億7,200万円×10年間)</p>
<p>2015 (H27)</p>	<p>◎中教審答申「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」</p> <p>◆大学の世界展開力強化事業(中南米等との大学間交流形成支援) 採択校8校(中南米諸国5校、トルコ3校) (補助金5年支給、平均1校当り2億5,000万円/5年間)</p>

<p>2016 (H28)</p>	<p>◎中教審答申「個人の能力と可能性を開花させ、全員参加による課題解決社会を実現するための教育の多様化と質保証の在り方について」</p> <p>◎中教審答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」</p> <p>◆大学の世界展開力強化事業(アジア諸国等との大学間交流)</p> <p>A) キャンパス・アジア 採択校 8 校 (補助金 5 年支給、平均1校当り約 1～2 億円／5 年間)</p> <p>B) ASEAN地域における交流 採択校 8 校 (補助金 5 年支給、平均1校当り約 2 億円／5 年間)</p>
-----------------------	--

表2 参加したグローバル系シンポジウム

1	2013(平成 25)年 8 月 3 日(土) 亜細亜大学主催「アジアグローバル人材育成に向けた産業界と大学の課題」 場所：経団連会館カンファレンス 2F 国際会議場(大会場)
2	2013(平成 25)年 8 月 9 日(金) 大学改革フォーラム主催「大学教育の未来を探る」 場所：明治大学駿河台キャンパス・アカデミーコモン
3	2013(平成 25)年 8 月 27 日(火) 日本経済新聞社・明治大学共催「グローバル人材と企業のアジア展開」 場所：明治大学駿河台キャンパス・リバティホール
4	2013(平成 25)年 9 月 4 日(水) 国際教育交換協議会(CIEE)日本代表部主催 「短期海外体験 CIEE アンケート調査結果から見えてくる大学生とは？」 場所：こどもの城 9F 906 研修室
5	2013(平成 25)年 9 月 7 日(土) 杏林大学主催「目指せ！国際人～グローバル人材と国際協力」 場所：大手町サンスカイルーム
6	2013(平成 25)年 9 月 18 日(水) 日本私立大学協会主催「私立大学における国際交流の進むべき道」 場所：アルカディア市ヶ谷(私学会館)
7	2013(平成 25)年 9 月 26 日(木) グローバル 30 産学連携フォーラム主催「グローバル人材を活かす産学連携」 場所：経団連会館カンファレンス 2F 国際会議場(大会場)



8	2013(平成 25)年 10 月 1 日(火) 文部科学省主催「ASEAN+3 高等教育質保証フォーラム」 場所：三田共用会議所(使用言語：英語)
9	2013(平成 25)年 10 月 15 日(火) 一般財団法人学生サポートセンター主催「日本・ベトナム学生交流会」 場所：国立オリンピック記念青少年総合センター
10	2013(平成 25)年 10 月 21 日(月) アメリカ大使館・國學院大學共催「最高のリーダーシップ」 場所：國學院大學
11	2013(平成 25)年 10 月 25 日(金) 国際教養大学主催「グローバル人材育成と国際教養大学」 場所：羽田空港ターミナル第一ビル 6F ギャラクシーホール
12	2013(平成 25)年 11 月 1 日(金) UGSS・大学行政管理学会共催「大学改革への戦略シナリオ」 場所：経団連会館カンファレンス 2F 国際会議場(ホール北)
13	2013(平成 25)年 11 月 12 日(火) 関西学院大学・国際教養大学共催「大学から企業へ～世界で活かす日本の力～」 場所：ステーションコンファレンス東京 6F 東京駅サピアタワー
14	2013(平成 25)年 11 月 29 日(金) 阪神地区大学国際化推進ネットワーク主催(大阪大、神戸大、 関西大、関学大) 「やるかやらないか！グローバル化にかける 4 大学の覚悟」 場所：グランフロント大阪 ナレッジキャピタル
15	2013(平成 25)年 11 月 30 日(土) 関西学院大学主催「キャリアフォーラム・国際機関で働く」 場所：関西学院大学上ヶ原キャンパス

16	2013(平成 25)年 12 月 3 日(火) オーストラリア大使館主催「質の高い国際化された高等教育の構築」 場所：オーストラリア大使館
17	2013(平成 25)年 12 月 19 日(木) 創価大学主催「創立 40 周年記念事業・グローバル人材育成推進事業記念講演会」 場所：創価大学中央教育棟
18	2014(平成 26)年 1 月 10 日(金) JPI 日本計画研究所主催「徹底した国際化を断行し、世界に伍して競う大学に向け」 場所：JPI カンファレンススクエア
19	2014(平成 26)年 1 月 29 日(水) EF Education First 主催「日本の英語教育はどこに向かうか」 場所：EF Education First 本社 渋谷クロスタワー 27F
20	2014(平成 26)年 2 月 14 日(金) グローバル 30 大学採択大学主催「国際化で大学は変わったか」 場所：ホテル日航福岡
21	2014(平成 26)年 2 月 21 日(金) Workshop on Best Practices for Orientation Programs in English 場所：武蔵大学江古田キャンパス(使用言語：英語)
22	2014(平成 26)年 3 月 19 日(水) 国際教育交換協議会(CIEE)日本代表部主催「協定校派遣者数を伸ばすために、大学は今、何をしなければならないか～TOEFL ITP® テストで派遣数を拡大している大学のヒミツとコツ～」 場所：こどもの城 901 研修室