

# クライシスに突入する前に、早く行動を始めるべき



テンブル大学ジャパンキャンパス 学長  
ブルース・ストロナク氏

1950年アメリカ・メイン州出身。ベッカーカレッジ(米国マサチューセッツ州)学長代行・副学長、2005年～2008年公立大学法人横浜市立大学学長を経て、2008年4月～ペンシルベニア州立テンブル大学ジャパンキャンパス学長。山形大学、筑波大学経営協議会委員

## 時間をかけすぎている 日本の大学の国際化への改革

80年代は「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われたように日本が大きな経済成長を遂げた時期でした。しかしそれは、日本がどうあるべきかを国内だけの視点で考えている時代でもあり、国際社会に開かれた日本とは言えない状況だったと思います。90年代以降はグローバル化に対する認識が少しずつ変わり、日本企業においてはグローバル人材へのニーズも生まれました。とはいえ経営層レベルの視点と採用の現場でその乖離があり未だに埋まっています。残念ながら日本の社会のシステム全体が本当の意味で国際化したという状態には至っていないと思います。

日本の高等教育に関しても、課題解決への大きなインパクトになるような具体策は打ち出されていないといえるでしょう。入試制度の改革についても同様。時間をかけすぎていると思います。日本は、常に同じ日本人同士の間で相手の行動が予測でき、不安がない。つまり、予測のつかないこと、新しいことへの挑戦や変革に対しては、その課題を認識していて解決へのオプションが分かっている、実際の行動に対しては後ろ向きです。また、何事にも失敗しないように、最初からパーフェクトを求めようと考えすぎる傾向がある。そういったことが背景にあると思います。しか

し、「少しずつ」や「いつかやる」という姿勢では、今後の教育改革は間に合わないでしょう。

## 良い教育を実現するために 助成金にどこまで依存するか

人口減少のなかで、本当に800もの大学が日本に必要なのか。今は文部科学省の助成金によってそれらの大学の運営が成り立っていますが、助成金がいつか途絶え、国として難しい結論を出さなければならないかもしれません。アメリカでは大学の予算状況が厳しいと判断したら、認証評価を通りません。

そもそも学生を第一に考えた良い大学教育を実現しようとすると、人件費も設備費もかかります。アメリカでは日本の大学よりもかなり多くの職員が学生支援のために働いています。テンブル大学ジャパンキャンパスでも、学部生1320人に対して、アカデミック・アドバイジングのプロの専門職員が6人。スチューデント・サービスのスタッフも8人。この小さな大学でもそれだけいます。一部の大きな大学や国公立大学を除き、あらゆる大学に対して、良い教育をするために、国が助成金を出して頑張る方向なのか、それとも打ち切るのか。現在、助成金は定員との関係で決められていますが、その考えは単純すぎるのではないのかと思います。助成金の適正な配分は、各大学がどんな改革をするのかという計画

によるコンペティションにするべきではないでしょうか。

## 評価することで教員の力を高める トップ層には外部の人材の活用を

日本ではまだレクチャー、ノート、試験の繰り返しという伝統的教育方法が残っていて、初等教育の段階から受験に対応する能力が培われています。アメリカではディスカッションを中心とした授業形式によって、クリティカル・シンキングやコミュニケーション能力、プレゼンテーション能力を身につけます。こういった能力の育成には、日本の大学のような1コマ90分という短い時間は不十分だと思っています。アメリカは1コマ180分で、その授業に参加する前に十分に学習をしていくことが前提。その授業にどのように参加しているかが成績として評価されます。また、BlackboardやCanvas等のITプラットフォームの活用による学習支援も日本より進んでいます。

また、アメリカでは教員に対する厳しい評価があります。私は横浜市立大学の学長になった際に、教員評価を導入し厳しい批判も受けましたが、きちんと教員を評価して問題を見極めた上で、必要なFDを受けてそれを解決することは、教員自身のために大切なことだと思います。

かつては同じ大学から教員が採用されていましたが、最近は他の大学から採用したり、海外から採用するようになってきました。このような教員の採用の状況に比べ、学長や副学長の選考方法についてはあまり変わっていないと思います。学内に新しい空気が入ることで、多様性が生まれ、改革の意識が醸成されるためにも、「外の人」を公募すべきだと考えます。

## 競争にさらされ続ける アメリカの中規模大学

アメリカと日本の大学の實力を比較する際に、上位数

パーセントの有名大学が目ざされがちですが、本来は多くの中規模の大学を比べて見るべきだと思います。そしてアメリカと日本の中規模大学の實力を比べた時、日本の大学は圧倒的に負けていると感じています。

私は以前、マサチューセッツ州のベッカーカレッジにおいて、COOとプロボストとして大学の教育と設備、予算等全ての責任を負っていました。マサチューセッツには多くの大学があり、私立大学は85大学、州立大学は短期大学も含めて29大学。加えて周辺のニューハンプシャー州、メイン州、ニューヨーク州等にも大学が多数存在します。そのなかで生き残るために教育内容を磨き、学生を集め、競争に勝ち続けなければなりません。私自身も学部は中規模大学でしたが、卒業後に入学したハーバードの大学院で全く遜色がないことを実感しました。アメリカの大学は州立でも私立でも、学生を獲得し自力で予算を獲得しなければ大学は存在できないというフェアな競争にさらされ続けてきたという背景があります。そしてこれから日本の中規模・小規模大学も、そういった競争に向き合わなければならないのです。

## 地域貢献やAI教育等、クライシスの状況になる前に 行動を強化するテーマはある

競争にさらされる大学が生き残るためにすべきこととしては、2つのテーマがあると私は思います。一つは地域貢献。中小企業の支援や産学連携等を通じた地域貢献。もう一つはAIに関する教育研究です。AIの基礎的な教育研究については必要性があるが、会社はそのコストを払わない。大学がそれを担うのがよいのではないかと思います。

日本は改革に時間をかけすぎていると言いましたが、一方で、認識が揃えばみんな揃って一斉にやる、それが日本の社会の特徴だと思っています。だからこそ、「いつかやる」ではなく、クライシスに入る前の今こそやるべきだと私は考えています。

