

外部評価委員会 記録

慶應義塾外部評価委員会 記録

日時：2004年12月10日（金） 15時～17時

場所：三田キャンパス 図書館旧館2階 小会議室

出席者：

<外部評価委員>

遠山 敦子（独立行政法人 大学評価・学位授与機構 客員教授、元文部科学大臣）

長尾 真（独立行政法人 情報通信研究機構 理事長、前京都大学総長）

野中ともよ（ジャーナリスト）

堀田 健介（モルガン・スタンレー証券会社 会長）

茂木友三郎（キッコーマン株式会社 代表取締役会長 CEO）

<慶應義塾>

安西 祐一郎（塾長）

工藤 教和（常任理事）

黒田 昌裕（常任理事）

関場 武（常任理事）

<点検・評価事務局>

平尾 保弘（総務部長）

栗谷 文治（日吉学事センター部長）

高嶺 幸子（総務部係主任）

上田 千尋（学事センター係主任）

（遠山委員）

慶應義塾は創立者の明確な建学の精神があり、それをもとに今後のビジョンが構想されていることに感心します。「グランドデザイン」の要所要所に塾長のリーダーシップが現れており、21世紀COEプログラム、知財本部、法科大学院等、かねてから私が考えていた日本の高等教育改革の方策が適切に実現されていて、うれしく思います。

自己点検・評価報告書の感想として、3点述べたいと思います。

- ① 経営改革について：分権と統合についてきちんと分析されていると思います。慶應義塾大学はキャンパスが分散し、核がバラバラなので、他大学よりは分権的になるのはやむを得ないのですが、統合化の部分でどう工夫し、大学としての一体感を醸成するかが重要となってくるでしょう。
- ② 教員の質の向上について：教員の質の向上は、大学の質の向上のキーポイントでありながら、正解がないですね。全世界的に見ても正解はないと思いますが、そこで、慶應義塾のような素晴らしい大学で、自分たちはこういう風にやってみたというようなモデルを作って欲しいのです。すなわち、教育力を高めるシステムについて、慶應方式を作っていただきたいと思います。

- ③ 大学改革について：大学改革のねらいは、教育の質をどう高めるかにあると思います。教育の効果をどのように評価し、高めていくのか、そのためにはデータの蓄積が必要となります。ここに知恵を絞ることが重要になると思います。

(長尾委員)

慶應義塾大学は、海外分校、OB支援など、国立大学で出来なかったことをやっていて、うらやましい思いで見えてきました。しかし、世界の中の慶應義塾大学として、留学生の受け入れや、それ以上に塾生を外国へ、欧米のみならず中国等へも送り出すことや、国際的視野を持たせることをもっと積極的に行えば、より一層素晴らしい大学になるのではないのでしょうか。

SFCでの新しい試みはたいへん価値がありますが、さらにステップアップしたことが出来るのではないのでしょうか。例えば、インターネットによる教育システムの革新の試み、新しい教育ツールの開発などは、日本の高等教育にインパクトを与えるのではないのでしょうか。人体の3次元グラフィックスを使って医学部教育をやれば、非常にリアリティをもった教育が出来る、そういう事を慶應義塾に率先してやっていただきたいと思います。

(野中委員)

今、パラダイムチェンジが必要な時代であり、企業、家庭のマネジメント等何であれ、いままでの当たり前を変えなければならないという問題意識があります。錚々たる先輩方の中で、この委員会でお役に立てるとすれば、現在進行形で私どもの子供が幼稚舎から中学、高校へとお世話になっている、そのプロセスで、現在の一貫教育がどんな課題を持っているのかという皮膚感覚での実感はお伝えできると思います。

「グランドデザイン」を拝見させていただき、大いに感銘を受けました。これは経営の中に価値基準への統一言語が出来たという意味では大いなる第一歩であったとは思いますが。でも未来に対しての強い意思、方向性は全く見えてこない、「総合先導プラン」の内容は穏やか過ぎて戦略性が見えてこない、というのが正直な感想です。成果が出るのは、5年、10年先。つまり今の子供達が社会に出たときに、これで果たして通用するのでしょうか。あくまでも塾内、ドメスティックなところにとどまっているのではないのでしょうか。ステージは国際社会、地球です。

いままでは、福澤先生とペンマークと慶應カラーという慶應ブランドだけでも社会に通用したかもしれませんが、10年先もこれだけでいいのでしょうか。攻めのベクトルをどう構築し、本当に改革を、パラダイムチェンジをする意思を打ち出していくのが、実は、今この時点で必要とされるステップなのではないかと思います。慶應義塾大学は留学生獲得の数値目標を挙げていますが、もはやそんな時代ではない。例えば中国ではウミガメ政策といって、自国から英国や米国へ留学し、最先端の知識を吸収した優秀な学生を、優遇措置をもって国づくりに貢献させるという方法を取っています。世界に通用する魅力あるアカデミアになること。それこそが21世紀の慶應のミッションなのではないのでしょうか。果たして、慶應義塾大学の教授会は世界から優秀な教育者や研究者が集まってくる学び舎にしたいと本気で考えるのか否か。

地球規模で“慶應義塾というアカデミックな国”づくりを、是非お願いいたします。

(堀田委員)

自己点検・評価報告書の内容は、よく検討されていると思いますが、あえて言えば、それぞれの目標の戦略的な優先順位・戦略のプロセスが具体的でないと思います。それがなるとこの先に進むことは出来ません。この評価が、次の目標見直しと執行プロセスにどう反映されていくかが、これからの課題ではないでしょうか。それから、内部点検・評価に学生の視点を加えたら、違った角度でものが見えてくるかと思います。

報告書の内容で気づいた点を順にお話いたします。

- ・ 国際的に通用する人材の育成が大きな課題だと思います。各学部でいろいろな取り組みが行われているようですが、個々の学生に対する指導、つまり何をやりたいのか、自分の学問や将来の人生の方向付けがわからない学生達を助けていくようなガイダンスが必要だと思います。
- ・ 在学生の追跡調査は、実施している学部もあるようですが、慶應義塾の特徴である一貫教育システムを考える上で非常に重要になってくるのではないかと考えております。その関連で高等学校との連携強化をもう少し考えるべきではないでしょうか。
- ・ 交換留学生について、欧州・中国へ広げると同時に、中学高校の段階でもっと交換留学制度を作り、海外での教育を受けた人材をより多く大学で受け入れるべきではないでしょうか。
- ・ リベラルアーツ教育の割合が低いと思われます。社会に出て役に立つのは、歴史・哲学・倫理だと思うのです。
- ・ 学生による授業評価は実施している学部もありますが、とても重要だと思います。
- ・ ファカルティ・ディベロップメントも重要です。大規模教室での一方的講義形態の是正が必要であり、「あの先生」に習ったという感覚は重要だと思います。
- ・ 総合研究推進機構の活動をさらに進め、研究資金をどれだけ獲得出来るかで、義塾の財政がだいぶ変わってくると思います。
- ・ インターンシップで学生をもっと企業に送り出してほしい。大学と社会との連携が重要だと思います。
- ・ TA・RAの活用については、もっと資金をつけ、学生が積極的にやれるようにした方がよいのではないのでしょうか。
- ・ 大学経営の基盤強化については、財務情報の数字はあるが、ディスクロージャーが不十分であり、点検したことにはなっていないと実は思っています。財務に透明性を持たせることが危機感を持たせることであり、もっときちんとやるべきだと思います。
- ・ 人事評価については、仕事・貢献度に応じた給与が必要であり、専門職が多面的に見られて評価される仕組みの構築が望まれるでしょう。
- ・ 病院経営改革について、記述が不十分でよくわかりません。事業対象を明確にするというコンセプトは書いてあるが、もう少し掘り下げて点検評価して欲しいと思います。

- ・ ブランドマネジメントについての記述がどこにも触れられていません。慶應義塾には、慶應ユニバーシティプレス（慶應義塾大学出版会）がありますが、ほとんど貢献はしていません。例えば、オックスフォード大学出版会は、一昨年約 26 億円の助成金をオックスフォード大学に寄附し、リサーチセンタービルを作っていますが、このように、ブランドをうまく使った事業というのがあるのではないかと思います。
- ・ 国際企業の人材登用状況から見て、市場価値のあるプロフェッショナルはいつでも受け入れるという企業がもっと増えるはずです。大学としては、専門職になる学生を育てるという方向にもっと注力すべきではないでしょうか。
- ・ 人事評価の仕組みとして、私どもの会社では 360 度評価、すなわち上司、同僚、部下約 20 名による多角的な評価システムを毎年実施しており、トップ経営者も改善点を指摘されます。大学の教職員に対しても、明快かつ多角的な評価システムを取り入れることが、難しいけれども重要なのではないのでしょうか。
- ・ 米国大学の歳入内訳を見ますと、スタンフォード大学は約 2500 億円（2002-2003）、ハーバード大学は約 3000 億円（2002-2003）、慶應義塾は約 1700 億円（2003 年度資金収支）となっています。ここで注目して欲しいのは、スタンフォード大学もハーバード大学も、授業料の占める割合以上に、研究委託費が非常に大きいということです（授業料：スタンフォード 14%、ハーバード 21%、慶應義塾 26%、研究委託費：スタンフォード 37%、ハーバード 22%、慶應義塾 4%）。もうひとつの特徴は、資産運用の利益が非常に大きいことです（スタンフォード 22%、ハーバード 31%）。慶應義塾は日本の大学のなかで最も効率のいい運用をしていますが、運用収益は 2%に過ぎず、このあたりは改善の余地があると思われます。また、ハーバード大学基金は米国大学最大の約 2 兆円を運用し、2003 年度は 12.5% のリターンを得ており、不動産投資も有名です。エール大学基金は、ハーバードに次ぐ約 1 兆円強を運用し、2003 年度は 8.8% のリターンを得ており、1990 年からヘッジファンド投資を始め、現在資産運用全体の 25% を占めています。慶應義塾大学については資産運用の内訳に関する情報開示はなく、分析出来ません。欧米では、運用実績により、運用担当責任者が億単位の多額の報酬を受け取るというのも大きな違いです。

（茂木委員）

コロンビア大学の理事を 6 年間務めた経験からみると、慶應義塾大学は分権しているような感じはありますが、分権先にもっと自立責任を持たせる必要があるように感じています。また、意思決定にあたって合議制が多すぎるようにも感じます。その度に教員の時間がなくなるので、もう少し何かすっきり出来ないかと思います。実は私が社長に就任した時、委員会は全部不要だと宣言したところ、全部やめるわけにはいかないというわけで、結局半数位に減り、2 時間以内というルールで行っております。

企業の場合、コーポレートガバナンスがありますが、大学においても、もう少し執行と監督を分離するような形の組織にしたら良いと思っております。執行に関しては執行部に任せるかわりに、ガバナンスを利かせて、執行部に何か間違いがあったときにチェック出来るような体制、塾長や学部長等にもっと権限を与え、自己責任で任せる仕組みが出来な

いかと考えます。

それから、塾長や学部長等の選出方法も、選挙は馴染まないと思っております。コロンビア大学では、理事会が指名委員会をつくり、何百人もの候補者から何人かを選出し、最終的に理事会で決めるという方法をとっています。学部長についても同様に指名委員会で決めています。慶應義塾大学でもそのような仕組みが取り入れられないものかと思いません。

次に、総合大学、一貫教育校の長所を生かすためにどのようなことを考えるかという点についてですが、学部横断的な単位の取得や単位交換制度をもっと積極的に取り入れる方が良いのではないかと思います。学部レベルの場合はダブルディグリーよりも単位交換の方が有効だと思います。

高等学校と大学の連携、大学と大学院の連携も重要で、飛び級入学は大いに結構だと思います。商学研究科修士課程のA PPs（専門的職業人のための学術教育プログラム）については、ビジネススクールとバッチングするので、中途半端にならないよう、どちらかでやった方が良いでしょう。大学院の評価についてですが、法科大学院の場合は司法試験の結果が数字で出てきますが、ビジネススクール等数字が出ない大学院については自己評価をして、悪いところはすぐ直していかないと競争力が落ちると思われれます。

国際化の問題については、海外の大学との連携、単位交換制度、海外研究拠点の設置、留学生の受け入れ、派遣というような幅広いテーマがあると思いますが、いずれにしても魅力のある大学・大学院にすることが出来れば、自然に学生が入学するようになるだろうと思っております。その際、先ほど堀田さんもおっしゃっていたように、グローバルスタンダードにすることが重要だと思います。

産学連携の問題については、やはり企業との共同研究を積極的に実施する必要があると思います。これが財政的な問題の解決にもつながってくるでしょう。ファカルティ・デベロップメントの点からも、教員が外部と接触するよい機会になると感じております。

(長尾委員)

日本人のキャラクターは欧米人と異なり、個性の確立が弱いので、トップダウンで来られると、否定された気分になる人が多く、そこで変な反発が起こったりして、思った効果が発揮されない面が多々あるような気がします。ビジョンをしっかり立てて、時間をかけて徐々にやっていくことも必要でしょう。

(遠山委員)

慶應義塾大学は約1,400人の専任教員組織でよくやっていると思います。人件費比率（帰属収入に対する人件費の割合）の面でも他大学に比較してたいへんよいと思います。先ほど堀田さんからエール大学やスタンフォード大学は資産運用が大きいというお話がありましたが、日本の大学は貧しい中で本当に苦勞していると思います。国の支援がほとんどなく、税制も大学にとって不利であり、文部科学省時代に財政当局にはずいぶん働きかけましたが、冷淡な反応でした。

まず5年スパン位で、世界のトップクラスの学生が集まってくるような重点施策、例え

ば英語で修了可能な課程をつくる事などが必要ではないでしょうか。

(長尾委員)

何年先には何%が英語での授業というような、数値目標、年次計画が必要です。

(遠山委員)

それには国家戦略が在ると思うのです。各大学でやれというのは、言うは易しいが現実には厳しく、国として支援策も含めた全体的な政策が必要でしょう。

(安西塾長)

いま、理工学研究科、商学研究科など、英語で修了可能なプログラムがいくつか動いております。

(堀田委員)

国際化、グローバル化、少子化を考えると、5年というスパンでは遅すぎると思っています。とにかく今日明日にでもすぐアクションを起こさないと、世界の大学に負けていく、負けるだけでなく、その格差は広がっているという焦燥感があります。e-Learningで世界の学生をバーチャルで呼び込める時代であり、おそらく中国ではすでにやっている。慶應のバーチャルユニバーシティに世界中の学生を呼び込むシステム、IT先進的な大学講座が必要です。しかし、いずれにしても強い財政基盤の確立が必要です。

(安西塾長)

慶應義塾の財政構造は、国庫補助12%、外部資金による研究費が10数%です。ただし、研究費はインフラには使えません。慶應義塾は世間からはブランドで見られているかもしれませんが、財政構造としてはたいへん苦勞しながらやっております。遠山さんもおっしゃる通り、日本の教育については国の支援が非常に貧しいというところから来ているわけです。これは国に働きかけていかなければなりません。

「グランドデザイン」が未来志向でない、グローバル志向でないとの野中さんのご指摘についてですが、早急に教育改革をしないと時代の流れに間に合いません。しかし、一歩一歩やっけていかないと誰もついてこないという状況がありました。今までの大学の文化がありますが、これからがセカンドステップ、財務・人事の改革を行う必要があります。かなりのスピードで改革を断行していかないと間に合わないと思っております。もともとの考え方は、現在を第三の開国時期と捉えている事にあります。第一は福澤の時代、第二は戦後、そして第三が現在。福澤の時代は上下のキャッチアップの時代でしたが、現在はフラットな国際的な競争の場ができており、この第三の開国を支える人材を輩出する必要があります。初対面の外国人のいるラウンドテーブルで単に自己主張するのではなく、きちんとものが言える人間が必要です。

英語での授業も重要で、慶應義塾大学の卒業生ならばここまでの英語力はあるという出口管理が必要になるでしょう。教養教育ももっと意味を増してくるでしょう。これからの

国際社会で活躍できる学生を一人でも多く輩出していくことが慶應義塾の使命だと思っております。

皆様にご指摘いただいた点は全くその通りで、特に実業界からみると、大学は何をやっているのだという思いをお持ちだと思います。

(長尾委員)

中国のトップの学生は皆、米国へ行ってしまいますが、日本に来るようにPRが必要で、奨学金や宿舎の用意も必要でしょう。

(堀田委員)

アジア金融危機でいったん事実上倒産した韓国のサムソンは、政府の救済で再生し、今はGDPの30%を占めています。その株式時価総額は日本の大手電気会社のそれをすべて合わせたよりも大きく、サムソン電子の研究所には、世界中から1000人以上のPh.D.が集まっています。

最近見たオックスフォード大学のWebサイトに、アジアからの学生獲得が増えて、財政面でたいへん寄与したと書いてありました。アジアの学生はお金を払ってでもオックスフォード大学に向かうわけです。やはりITを駆使した広報教育を一刻も早く実施しなければと思います。

(安西塾長)

e-Learningはものすごく費用がかかります。そのやり方が重要で、SFCではアジア諸国との間で相当の経験を積んで実効をあげています。

(野中委員)

おっしゃる通りで、やり方、考え方が問われていると思います。国の政策が貧しいというのは、言い訳で、例えばブランド力のある慶應と連携を望むITや情報教育産業企業と組むもよし。大学とは何かという概念を超える枠組みで考えなくてははいけません。財務省の壁や、文部科学省の中での軋轢、その下にいる大学は、動きが遅くなってしまいます。今までとは全く違う形で国際デビュー出来る時代、と考えた方が良いでしょうね。

戦後50数年の当たり前というのが本当に通用しない世界観の中で、大学においても、教育システムも、子供達の動き方も、資本の動き方も、全く新しいものが動いており、それらをぐっとつかんで未来ビジョンを結べる大学というのは、ほんの一握りで、慶應義塾はそのトップランナーに位置していると思います。ですから、国の政策が貧しいというよりも、社中を見渡して、協力を仰いではいかがでしょうか。

(長尾委員)

私どもの情報通信研究機構は、大学の研究のサポートも行っており、超高速のデジタル回線を引いたり、情報化の研究開発に資金をつけたりしています。是非、情報通信研究機構をご利用いただいて、情報通信の研究、環境整備に力を入れていただきたい。

(野中委員)

先ほど、財務と人事で新しい変革というお話が出ましたが、何かひとつ成功例を挙げてPRすると効果的だと思います。経営企画戦略広報室みたいなものが必要ですね。

(遠山委員)

皆さんの話を伺っていて気づいたのですが、日本の社会全体には、モビリティすなわち人材の流動性が少なすぎる、これが国際化を妨げる要素だと思います。壁にぶつかりながら自在に模索し創造するという条件整備がないのです。構造改革にしても、社会のモビリティをどう高めていくかという観点でやれば、本当の意味での日本の構造改革につながると思います。会社員でも、学生でも、学問の世界でも、一人一人がキャリアパスのなかで、学部や組織、国を超えて活動する自在さが必要で、そこから本当の活力が生まれてくるのではないのでしょうか。その可能性を学生に伝えていければよいのですが。

(茂木委員)

モビリティというのは、確かに大切です。人材の交流が日本では限られています。

(遠山委員)

やらなければいけないというプレッシャーが無いと、日本はなかなか動きませんね。

(堀田委員)

歴史的に見ても、先ほど第三の開国と安西塾長がおっしゃいましたが、明治維新のときは外圧があってモビリティが起きてしまったわけです。現在は、モビリティを高めなければいけないと感じる外圧も内圧も無いのでしょうか。人材の社会的な評価は専門性で決まります。モビリティを高めるためには自分の市場価値をどうやって高めるかを考えさせる必要があると思います。

——— 皆様大変貴重なご意見をいただきましてありがとうございました。———