

大学と人材育成システムの改革を目指して

－社会活性化のための人材育成サイクルの実現－

2001年4月

社団法人 関西経済同友会

人材育成委員会

<求める人材像>

(従来)

戦後キャッチアップ型経済社会
～均質な労働力が必要
所与の問題の解決が求められる時代
勤勉性 ・ 協調性

<環境変化>

・ グローバル化・内外の競争激化
・ 科学・技術の高度化
・ 従来型システムの軋み
・ 企業体力の低下
・ 日本の国際競争力の低下

(今後)

グローバルで変化の激しい経済社会
～国際競争を勝ち抜く人材
課題発見力、解決力が求められる時代
自律性 ・ 専門性 ・ 独創性

人材育成システムの改革が必要
教育機関の強化、産学の新たな役割分担・連携

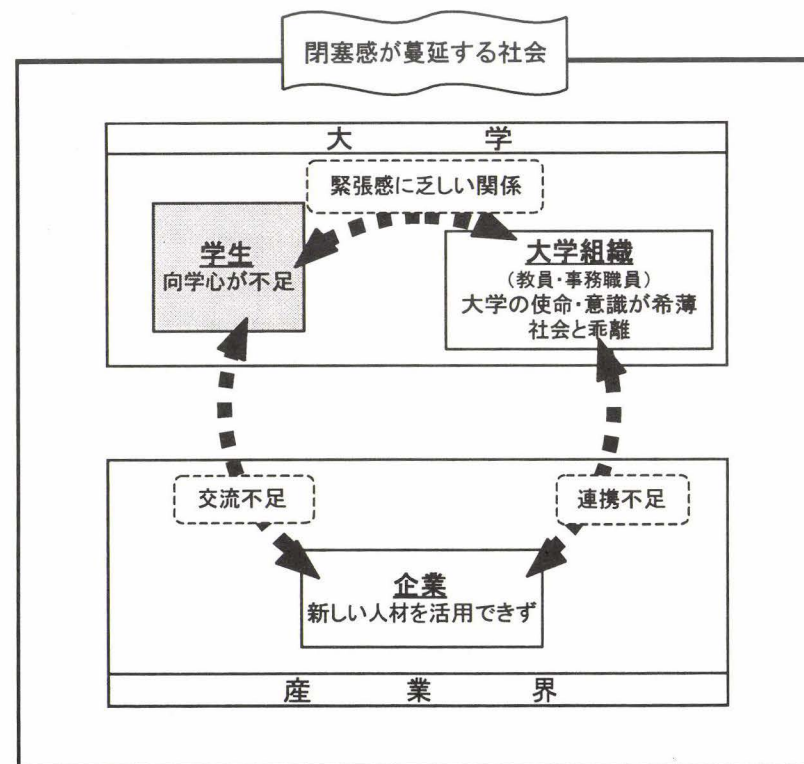
<求める人材育成システム>

(従来)

もたれあいの人材育成体制
・ 学生、大学、企業の各主体に問題点あり
・ それぞれの主体が有効につながらず

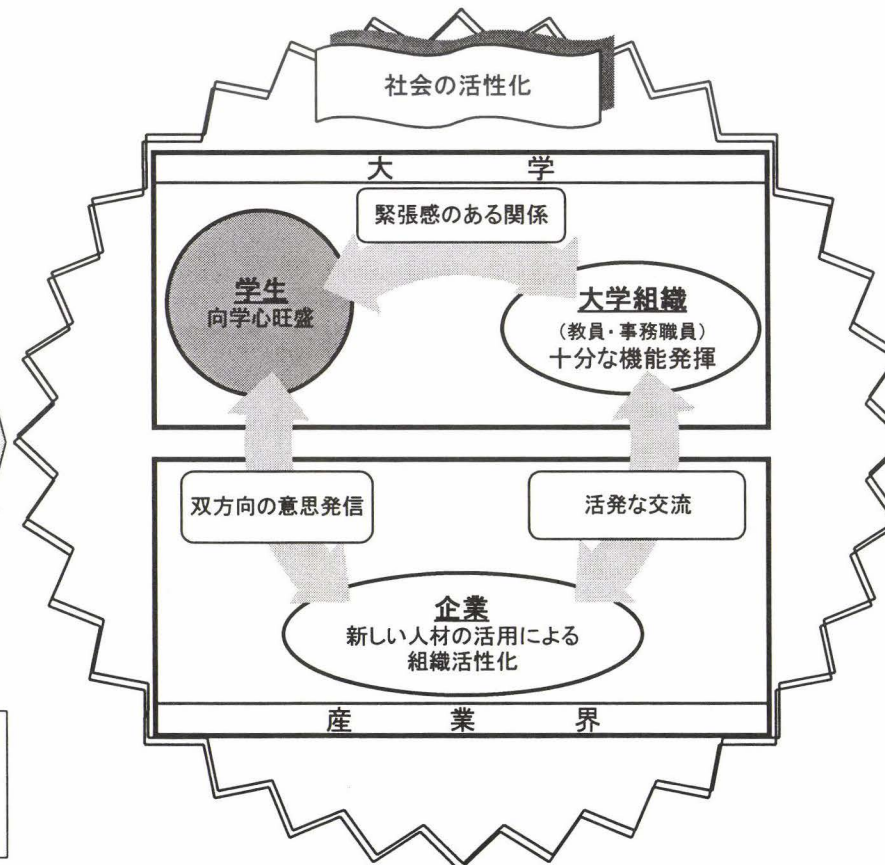
(今後)

好循環する新しい人材育成サイクル
・ 学生、大学、企業それぞれが高いレベルで活性化
・ それぞれの主体が有機的に連携→好循環
・ 大学改革により、社会全体が活性化



各主体の
活性化
各主体間の
有機的連携

競争原理の
導入



人材育成サイクル実現のための具体策 競争原理に基づいた人材育成システムの実現

(1) 学生への提言

提言1：勉学への注力と専門性向上に対する熱意を
勉学や考える訓練への注力
大学への主体的な働きかけ

(2) 大学への提言

提言2：大学の個性化の推進を
理念・目標の明確化により大学の個性化を推進
目標実現のための戦略的な教育・研究の実践
提言3：評価システムの確立と評価に基づく処遇を
教員～多面的な評価の実施、功績を処遇へ反映
学生～成績評価の厳格化、インセンティブの付与
大学～外部評価の活用
提言4：アドミニストレーション機能の強化を
スタッフ機能の強化
スタッフへの評価制度および評価に伴う処遇の導入
提言5：産学連携の体制整備・ルール明確化を
産学連携を推進し統括する組織の設置
ルールの明確化（経済的成果の配分など）

(3) 産業界への提言

提言6：実学教育および大学マネジメントへの支援を
関西経済同友会の会員による「実学講座」実施
経営を担う人材の斡旋・派遣（企業経営的観点導入の支援）
提言7：能力に基づく雇用・採用体系の実現を
採用・雇用体系の変化による求める人材像の発信
多様な能力を活かせる組織づくり

(4) 行政への提言

提言8：教育・研究成果の向上を目指した規制改革を
大学の教育・研究成果の向上を目指した規制改正・撤廃
大学の裁量権拡大による競争的環境の促進
提言9：実のある独立行政法人化の推進を
平等主義からの脱皮（大学の裁量権確保の方向での推進）
学長のリーダーシップが発揮される体制整備

目 次

<u>はじめに</u>	1
<u>1. 人材育成を取り巻く環境変化</u>	2
(1) 従来の「求める人材像」	2
(2) 激しい環境変化	2
(3) これからの「求める人材像」	3
<u>2. 人材育成をめぐる大学の問題点</u>	4
(1) 学生の問題点	4
(イ) 向学心が不足	
(2) 大学自体の問題点	5
① 教育機能に関する問題	5
(イ) 教育理念・目標・戦略が不明確	
(ロ) 「研究重視・教育軽視」を黙認するシステム	
(ハ) 社会と乖離した教育・研究内容	
② 研究機能に関する問題	6
(イ) 戦略的研究が不足	
(ロ) 産業界・社会とのコミュニケーション・協力が不足	
③ 教育・研究活動を支える運営機能に関する問題	7
(イ) 脆弱な意思決定メカニズム	
(ロ) 不十分なスタッフ機能	
(ハ) 硬直的な国立大学の財政	
(ニ) 大学への規制に関する問題点	
(3) 産業界に関する問題点	9
(イ) 大学・学生とのコミュニケーションが不足	
<u>3. 従来の人材育成システム</u>	10
(1) もたれあいの人材育成体制	10
<u>4. 求められる人材育成システム</u>	11
(1) 好循環する新しい人材育成サイクルの実現	11
(2) 競争原理の導入	12
<u>5. 人材育成サイクル実現のための具体策</u>	13
(1) 学生への提言	13
提言1：勉学への注力と専門性向上に対する熱意を	
(2) 大学への提言	14
提言2：大学の個性化の推進を	
提言3：評価システムの確立と評価に基づく処遇を	
提言4：アドミニストレーション機能の強化を	
提言5：産学連携の体制整備・ルールの明確化を	
(3) 産業界への提言	19
提言6：実学教育および大学マネジメントへの支援を	

提言 7 : 能力に基づく雇用・採用体系の実現を	
(4) 行政への提言	2 1
提言 8 : 教育・研究成果の向上を目指した規制改革を	
提言 9 : 実のある独立行政法人化の推進を	
<u>おわりに</u>	2 4
付属資料 1 : 国立大学の運営組織の概要	2 6
付属資料 2 : 私立大学の運営組織の概要	2 7
付属資料 3 : 米国の大学調査メモ	2 9
付属資料 4 : 日本の大学調査メモ	4 4
付属資料 5 : 日本の大学をめぐる問題点・あるべき姿・方策案 (一覧)	4 7
平成 1 2 年度 人材育成委員会活動状況	4 9
平成 1 2 年度 人材育成委員会常任委員会名簿	5 1

はじめに

「人材育成」は、日本が21世紀に繁栄を持続し、そして国際社会に対して貢献を続けていくうえで、最も重要な課題の一つである。それだけに、将来のわが国の目指すべき姿を見据えて、人材育成に新たな仕組みを取り入れていくことが欠かせない。

関西経済同友会は、これまで教育や人材に関する問題を考えてきたが、平成12年度に新たに「人材育成委員会」を創設し、改めて人材育成や教育改革について研究することとした。特に、産業界にとって人材の供給源である大学に焦点をあてて、現在の人材育成のシステムが抱える問題点を把握した上で、大学改革が目指すべき方向性について検討を行った。

活動としては、まず何よりも教育現場の声を聞くことが肝要と考えた。高い問題意識を持ち、改革や新たな取り組みを熱心に進めている関西及び関東の大学を中心に、国公立・私立を問わずヒアリングを重ねた。加えて、産学連携がわが国よりはるかに活発で、産業界だけでなく地域社会においてもイノベーションの源泉としての地位を確立している米国の大学について、西海岸を中心に調査を行った。さらに、講演会や懇談会の機会を設けて、日本の大学の現況に対して鋭い問題意識を持つ内外の識者からも意見を求めた。

本提言は、これら一連の活動のなかで得た問題意識や会員の実践的経験を基に取りまとめたものである。

1. 人材育成を取り巻く環境変化

時代の変化とともに、社会が要請する人材の姿や焦点となるその能力は常に変化していく。経営環境が大きく変化するなか、企業においても、これまで求めてきた人材と、これから求めていこうとする人材の姿は明らかに異なっている。

(1) 従来の「求める人材像」

キャッチアップ型社会～「勤勉性」「協調性」

かつてわが国の国家目標は、基本的には戦後の復興であり、経済の高度成長であった。そこでは全員が同じ目標に一致団結して取り組むことができるよう、忠実で勤勉な人材が求められた。個性や自立心よりも勤勉性や協調性が、また、スペシャリストよりもジェネラリストが重視されてきた。

勤勉性や協調性を備えた人材に支えられた労使一体型の日本的経営システムは、ハーバード大学のエズラ・ボーゲル博士が「ジャパン・アズ・ナンバーワン」（1979年）と賞賛したように、確かに有効に機能した時代があった。

(2) 激しい環境変化

① 従来型システムの軋み

経済のグローバル化、制度をめぐる国家間・地域間の競争の激化、科学・技術の高度化、少子高齢化など、世の中は大きく変化している。また、世界的な大競争時代が到来しているなか、これらの変化は年々加速し、我々をとりまく環境は今後一層厳しくなっていくと予想される。

こうしたなか、経済大国・日本を支えてきたシステムは、90年代以降、次々に行き詰まりを見せている。現在、あらゆる分野で従来型のシステムが改革を迫られているが、利害調整の困難さなどを背景に、根本的な改革が先送りされてきている。その結果、数多くの構造問題が未だ解決されず、それが閉塞感が蔓延する大きな原因となっている。

そのなかで、人材育成のシステムについては、これまで改革の必要性に対してすら認識が薄く、ほとんど手を付けられずに今日に至っている。

② 人材獲得の競争激化

日本企業は好むと好まざるとに拘らず国際競争に巻き込まれており、世界を勝ち抜く企業でなければ国内での存立も難しいという状況に直面している。一方、わが国の国際競争力は低下しているとの指摘が多い。例えば、スイスのIMD（国際経営開発研究所）が発表しているランキングでは、日本は1989年から93年までは対象47ヶ国中1位であったが、2000年には17位となっている。

変化は激しい。知識や技術の高度化は加速している。雇用形態が変化し多様化するなか、雇用の流動化も進んでいる。企業にとっては、時代に即応できる人材の育成と確保が、従来にも増して重要な課題となってきた。価値観も多様化しており、安定よりも挑戦を志向し、国内の外資系企業だけでなく、広く海外に働く場を求める人が増えてきている。新たな付加価値を生み出す源泉である有能な人材の獲得とその確保についても、国際競争の時代を迎えつつある。

（３）これからの「求める人材像」

グローバルな競争社会～「自律性」「専門性」「独創性」

21世紀に求められる人材は、グローバル化や急速な科学・技術の高度化に対応でき、国際競争を勝ち抜いていく人材である。

また、急激な環境変化のなかでは、これまでのように所与の課題をいかにうまくこなすか(how to do)だけではなく、何を行えばよいのか(what to do)から考えなければならない。即ち、課題を自ら見つけて、それに取り組み解決していく力がより重要となる。

これからは、かつての勤勉性・協調性だけを備えた人材ではなく、政府や企業への依存心から脱却して、競争社会を勝ち抜く自律性と気概を備えた人材が必要である。また、加速する技術革新に柔軟に対応して新たな付加価値を創出するだけでなく、日本の次代のリーディングカンパニーひいては産業を築いていくだけの、高い専門性と独創性を備えた人材が求められる。

このような人材を育成していくためには、学校教育・家庭教育・地域教育など広範な分野での教育改革を断行していく必要がある。今回は、われわれ産業界に直接多くの人材を供給している大学に焦点を当て、産業界の視点から改革が急務であるとする点を明示するとともに、改革案を提言することとした。

2. 人材育成をめぐる大学の問題点

我々は昨年来、国内外の主要大学に対して、大学が抱える問題点と改革の方向性について精力的にヒアリングを行った。以下は、その活動を通じて得られた問題点である。

大学のなかには私立大学を中心に、後述する課題をいち早く認識し、改革に向けた積極的な取り組みを行っているところがある。また、環境の変化に対応して前向きに取り組んでいる学生や企業も存在している。このようなところは引き続き効果的な取り組みを実践していただきたい。しかし、今なお人材育成にかかわる課題を深く認識していない学生や大学、企業が数多いことも否めない。

(1) 学生の問題点

(イ) 向学心が不足

日本の大学生の最大の問題点として、「勉強しない」ことが、かねてより指摘されている。90年代半ば以降の就職難を背景に、真面目に勉強する学生は増えているが、いまだに「いい大学に入学していい企業に就職する」という価値観が支配的である。自らの専門性を高める努力をあまりしていない学生が多い。そのような学生は往々にして、入学試験に合格することだけを目標としており、勉学に対する目的意識が希薄な状態で入学している。その一因としては、高校卒業に際しての高校や親の進路指導に問題があると考えられる。本人の将来の希望や各大学の教育内容を本当に考慮した進路指導がなされているのだろうか。現況は否であろう。

大学の授業では殆ど質問をしないなど、主体的に勉強しようという意欲に乏しいとされる。自分の将来の姿や夢などについて教員と語りあったり、大学に知的要求をぶつけることもあまりない。多くの見識・経験を習得しないまま卒業している学生は多い。

また、入学時の学力水準の低下を指摘する声も多かった。例えば、生物を学ばずに医学部に入学する学生もいる。これには、知識偏重の緩和やゆとりを重視した初等・中等教育課程の内容の削減や、学生獲得競争などを背景とした入試科目の削減が、少なからず関係していると考えられる。入学時の学力低下と在学中の勤勉状況などを鑑みると、国の未来を支える人材の質に対して不安を抱かざるを得ない。

(2) 大学自体の問題点

① 教育機能に関する問題

(イ) 教育理念・目標・戦略が不明確

大学のなかには、「建学の精神」などにに基づき、学生に対してどのような教育を行うのか、教育を通じてどのように社会に貢献するのか等を、真剣に考えて実践しているところがある。根底にあるものは、教育の内容について外国も含めて他の大学と競っていかうという意識である。

しかし、多くの大学において、そうした意識は必ずしも高くない。企業との対比で考えると、教育における理念・目標・戦略が不明確なことが多い。目標達成に向けて戦略的に教育しようとしていないため、教育のレベルもあがらない。この分野は他の大学には絶対に負けない、という個性もあまり感じられない。このため、高校生や大学生から見ても、また社会的に見ても、大学を特徴づける尺度はセンター試験の点数や偏差値であり、しかもその序列がさほど変化せず固定的であるという状況が助長されている。

(ロ) 「研究重視・教育軽視」を黙認するシステム

日本の大学は一般に「研究重視・教育軽視」であり、学生の能力を高めるという使命について大学側の自覚は希薄であるとしばしば指摘される。

その背景には、教員の努力が必ずしも評価されないという仕組みが存在している。一般に、教員の給与は採用される職、大卒後の経験年数、および学歴によって決まる。学生の教育に尽力しても、その努力は必ずしも給与には反映されない。また、教員に関する人事は研究業績に基づいて判断される傾向が強く、学会への提出論文などの数を確保するために教員が「研究重視・教育軽視」となることは少なくない由である。さらに、一たび教授職に就任すると、その地位は将来にわたって保証されるため、教育レベル向上へのインセンティブは乏しくなりがちである。

また、学生が大学に質の高い教育を求めないことも「研究重視・教育軽視」を助長している。

(ハ) 社会と乖離した教育・研究内容

基礎科学も含めた文化・学術研究の継続性を確保していくことは、大学の重要な役割の一つである。しかし、基礎研究を重視するあまり実学を軽視する姿勢が、伝統ある大学を中心に根強い。このような大学では、「学問の自由が損なわれる」「実社会の問題はまだ学問として確立しておらず、取り組む意義が乏しい」「前例がない」という理由付けがなされている。また、社会のニーズを汲み取り、その要請に応えようという意向も弱い。その結果、学生が社会の第一線の問題について学ぶ機会が少ない。従って、自分が社会でどのような活動をしていくのかについて考える機会も少なくなっている。

このように、日本の大学には実学の集積が少なく、今後期待される社会人の再教育の機能についても、それが有意義なものとなるには時間を要すると考えられる。

② 研究機能に関する問題

(イ) 戦略的研究が不足

大学の研究機能については、研究の重点分野をどこにおいているのか、基礎研究と応用研究のバランスをどのようにしているのかなど、研究に対する戦略が外部から見てわかりにくい。

また、「学部自治」のもとに各学部が縦割りで運営されているため、学部間の連携による横断的・学際的な研究を戦略的に展開している大学は決して多くないようである。もちろん、大学間の連携・協力についても同様である。

(ロ) 産業界・社会とのコミュニケーション・協力が不足

大学の知的財産を社会に還元するための産学連携については、これまでに比べれば諸制度の整備が進んできている。TLO (Technology Licensing Organization) をはじめとする産学連携推進組織の設立、産業技術力強化法の成立、国公立大学教員等の民間企業役員兼業に関する規制の一部緩和（教員の研究成果を活用して事業を行なう企業、TLOの取締役・代表取締役、その他企業の監査役への就任が可能）などである。しかし、TLOについては、大学のシーズと企業のニーズを繋ぐコーディネーターの不足や、特許手続きなど専門的事務を担う弁理士の不足などの課題が残されている。また、依然として産学連携の足枷となる規制も残っている（表1参照）。

さらに、前述のとおり、大学には社会のニーズを汲み取ろうという意識が必ずしも強くない。大学の知的財産を社会に公開したり、企業との共同研究を主体的に獲得するといった組織的な活動はあまり行われていない。このため、企業や社会が大学を効果的に活用できる体制が十分には整っていない。その根底にある問題として、強い問題意識を持っている教員がそもそも少ないことも指摘できる。

表1:産学連携に関する規制の例

○国家公務員法上の問題

国立大学教員等の民間企業役員兼業については一部緩和されたものの、マネジメントに関するノウハウを有する文系の研究者は、社外監査役以外の役員にはなれない。

また、理系の教員は、自ら開発した知識の技術移転会社であっても、役員になるには煩雑な手続きが必要であり、かつ毎年その業務報告を行わなければならない。

○国有財産法上の問題

国有財産法により、国の行政目的に直接供される国有財産については、その財産が果たすべき用途、目的を妨げるような行為は禁止されている。これにより、例えば、国立大学の敷地内に産学共同研究のための研究施設等を民間企業は建設できない状況になっている。

③ 教育・研究活動を支える運営機能に関する問題

(イ) 脆弱な意思決定メカニズム

まず、大学の運営組織に関しては、特に国立大学に関する問題点の指摘が多かった。一つは、時代の変化に対応した戦略的な大学運営を行い得る構造にはなっていないとの指摘である（国立大学の運営組織の概要については付属資料1参照）。大学運営の包括的な責任者は学長となっているが、大学の運営方針等に関する最高審議機関は評議会であるなど、事実上、学長のリーダーシップは発揮されにくい。また、学内の部局長等で構成する評議会が教育・研究および運営の方針を決定する仕組みのなかで、そこですべての問題に対して適切かつ機動的に対応できるかどうか疑問である。

過般、評議会と教授会の役割分担や議事進行方法の明確化（多数決の導入など）が図られた。しかし、その実態は伝統的な「学部自治」から脱皮できておらず、各学部の教授会が依然として強い影響力を有している趣である。その一方、教授会での審議事項が極めて多いため、審議に時間をとられる結果、教員の教育・研究活動が阻害されているとの指摘もある。

さらに、経営面の強化を目的として、学外者で構成する運営諮問会議が設置されているが、現実には学長への助言・勧告を行うという位置付けにとどまっている。

一方、私立大学は、学校法人の理事会が学校の経営に責任を負うシステムになっており、経営と教学が形の上で区分して運営されている（付属資料2参照）。ただ、改革に前向きな私立大学の多くに共通することは、経営と教学の協力関係が良好であるということである。

(ロ) 不十分なスタッフ機能

教育・研究活動に対するサポート機能については、教員と事務職員の間に必要な協力関係ができていない旨の指摘が多かった。国立大学では、事務職員が質の高い教育・研究活動をサポートすべく人一倍努力しても、処遇面では事実上評価されない仕組みになっている。その結果、決められた事務のみをこなすということが多い由。現状は、教員と事務職員が一致協力して大学を運営していくという体制が整っているとは言い難い。

私立大学のなかには、生き残りをかけて全学で改革に取り組むところが出ているなど、危機意識を持った大学が増えている。しかし、教員と職員が協力して大学をよくしていこうという「教職協働」の意識が広く浸透し、有機的に機能しているところは、国立大学と同様に必ずしも多くない。

こうしたなか、大学を改革するための取り組みは、いきおい熱心な教員の意欲に頼るところになってしまう。ところが、教員にとっては、そのこと自体が評価されて報われる仕組みにはなっていない。様々な学内の仕事が集中することで自身の研究がおろそかになるなど、マイナス面を強調する教員は多い。さらに、学内には現状維持を望む声の方が強く、改革に努力している教員は、その社会的評価とは逆に、学内では白い目で見られることもある由である。

(ハ) 硬直的な国立大学の財政

国立大学は財源が基本的に保証されているため、潰れない仕組みになっている。教員や職員が自らの地位や将来について不安を感じることはまずない。このため、自らが所属している大学をより良い方向へ改革していこうという動機は起こりにくい。

また、国立学校特別会計から各大学への予算配分にも問題がある。大学の教育・研究活動の成果に基づいた配分になっているとは言い難い。現在の予算は、講座数と学生定員の多い大学へ流れやすい仕組みになっている。しかも、過去の各大学への配分実績は、かなり硬直的である（表2参照）。また、文部科学省による大学別の歳出決算額は1991年度までしか開示されておらず、情報開示の面でも大きな問題がある。

さらに、国立大学の予算執行に関しては強い規制がある。国立大学の予算は、殆どが国立学校特別会計より拠出されている。大学ごとに配分される予算は費目ごとに細かく限定されており、基本的には単年度で執行しなければならない。予算執行に際し、大学の自主権は殆どないと言えよう。

表2:国立学校特別会計 歳出 (%)

大学の属性	1980 年度	1985 年度	1991 年度
旧帝国大学（7 校）	32.98	31.09	30.84
他の総合大学（16 校）	40.27	38.47	38.02
文理工・文系（19 校）	9.22	9.26	8.95
医学系（13 校）	6.87	10.19	10.47
教育系（11 校）	3.80	4.00	4.08
工業系（8 校）	3.43	3.21	3.80
他の単科大学等（21 校）	3.44	3.77	3.85
合計	100.00	100.00	100.00

（資料）平成3年度文部省第119年報（平成11年2月）等

(ニ) 大学への規制に関する問題点

大学は国立・私立とも様々な規制に縛られており、これらが主体的な改革への取り組みを阻害している面がある（表3参照）。

表3:大学の運営に関する規制の例

○給与決定に関する規制 国立大学の教員の給与は、給与法により、教育職俸給表として、ほぼ年功序列的に決定される。
○定員配置に関する規制 学部等の収容定員に応じて、専任教員（教授、助教授、講師）数の最低限度が規定（大学設置基準）されている。また、国立大学については、予算配分の都合上、各学部の教授・助教授の数は実質的に決まっている。
○組織編成に関する規制 大学の組織や施設に関しては大学設置基準等により細かな規定あり（校舎の最低面積等）。その編成に際して、文部科学省に対して細かな申請が必要。

(3) 産業界に関する問題点

(イ) 大学・学生とのコミュニケーションが不足

企業や社会が求める人材像や研究ニーズは、大学や学生に必ずしもうまく伝わっていない。前述の通り、社会のニーズを発掘しようとする大学側の動きは十分ではないが、企業を含めた社会の側も大学に対するニーズをあまり提示できていない。

例えば、企業が新卒学生を採用する場合、これまで出身大学を参考にしてきた面は否定できないであろう。また、自らの組織が求める人材の姿や身につけてほしい知識や能力を、学生に解るように積極的に提示してきたとは言い難い。その結果、学生は企業がどのようなことを考えているのかを、就職活動の時期になって初めて知るといった状況である。

国際競争の激化に伴い、企業の業務も高度化・専門化が進んでいる。そのスピードは今後さらに加速するであろう。そうしたなか、従来の企業内教育による自前の人材育成では限界を迎えつつある。既に、プロ人材を求めて中途採用を拡大する企業が増えるなど、専門性を備えた人材に対する企業のニーズは高まってきている。

また、研究についても企業は基本的に自社の機関で実施してきた。産学連携の必要性が謳われ、一部には連携の成果をあげている企業もある。しかし全体としては、共同研究や委託研究を通じて大学の知的財産を活用するといった企業からの働きかけはまだまだ少ない。

3. 従来の人材育成システム

(1) もたれあいの人材育成体制

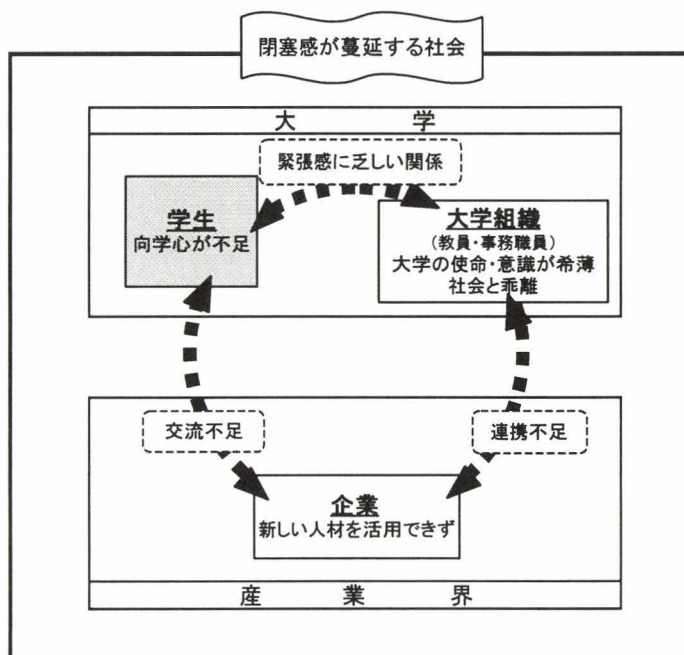
以上見てきたように、各主体、及びそれぞれの関係について様々な問題点が存在している。

その背景について考えると、まず大学は、均質な労働力を求める企業のスタンスを前提にして、専門性が必ずしも身に付いていない学生が卒業することを追認してきたと言える。多くの学生は、「大学は企業や官庁への通過点であり、大学卒のステイタスを得るために単に卒業すればよい」と考える傾向が強かった。

加えて企業は、基本的にOJTや集合研修などの企業内教育を通じて、自社の従業員として相応しい人材を育成してきた。採用にあたり、それぞれの学生がどのような専門性や学力を身に付けてきたかは必ずしも重視してこなかった。また、自立心や独創性など強い個性を持った人材は、企業では不都合な面があるとして排除されることもあった。

大学、学生、企業それぞれが様々な問題を抱えていることに加えて、それぞれの主体間の連携が不足している。相乗効果に乏しい、いわば「無責任なもたれあいの人材育成」が長い間実施されてきたと言えよう。

図1：従来の人材育成システム



4. 求められる人材育成システム

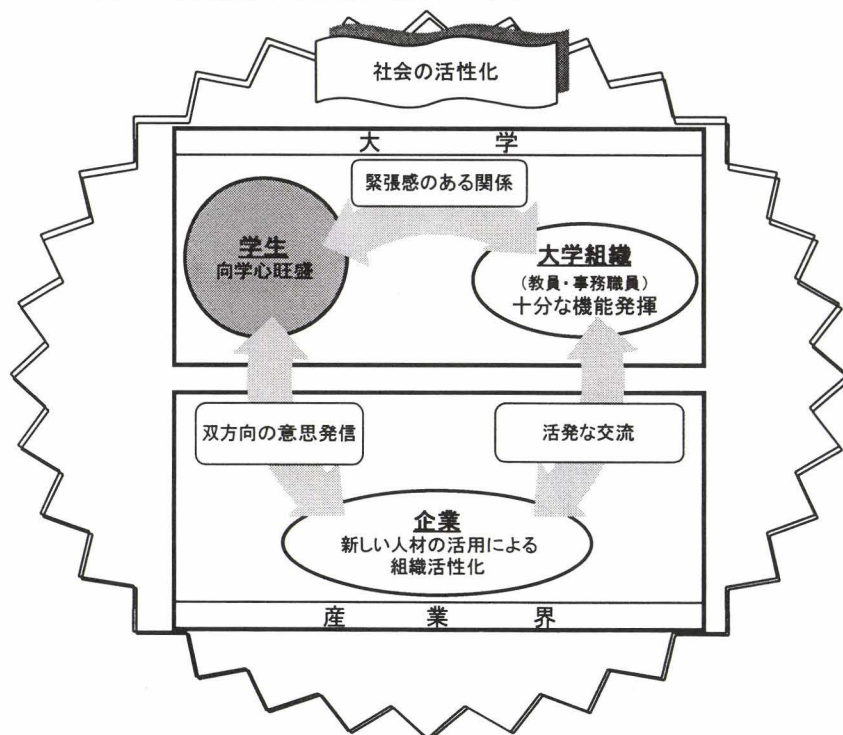
(1) 好循環する新しい人材育成サイクルの実現

今まさに、現在の人材育成システムの欠点を克服した新たなシステムの構築が求められている。それは以下のようなものである。

- ・ 学生、大学、企業の各主体が、それぞれ高いレベルで活性化している
 - 学 生：向学心旺盛、専門性の追求
 - 大 学：文化・学術の探求、社会の要請に応える人的・知的資産の形成
 - 産業界：自律性、専門性、独創性を備えた人材の活用による組織活性化
- ・ 各主体間が、相互に協力・刺激しあうことにより有機的に連携している
- ・ レベルの高い人的・知的資産が、大学から地域社会に還元されることにより、社会全体が活性化している

学生がレベルアップし、質の高い教育・研究を大学に要求すれば、大学の質は向上する。大学が質の高い人材と研究成果を産業界に供給できるようになれば、企業の競争力も強化される。企業が強くなれば地域が活性化され、よりレベルの高い学生が集積する。さらに各地域が活性化することにより、日本の社会全体が活性化する。即ち、「学生のレベルアップ→大学のレベルアップ→企業の競争力の向上→地域の活性化→より質の高い学生が集積」といった人材育成の好循環によって、社会全体の活性化が実現できる。

図2：好循環する人材育成サイクル



(2) 競争原理の導入

この好循環を支える原動力は「競争原理」である。現在の高等教育は、過度に競争を避けてきた結果、本来必要な緊張感や活力を失っている面がある。グローバルな競争社会を勝ち抜く人材を育成していくためには、教員同士、学生同士の学内での競争はもちろん、大学間、しかも世界の大学との競争を促進することが不可欠である。我々が調査を行った米国の大学では、大学間・教員間で良い意味で競争原理が働いており、それぞれが相当に努力をしている。

まず、教員は非常に厳しい評価を受けている。評価の方法は大学ごとに異なるが、毎学期、および在職後数年目に、大学の内外（生徒、同僚、卒業生、全米の著名な学者等）から、教育、研究、大学運営への協力等について評価を受ける。ここで研究者としても教育者としても一流と認められなければ、終身雇用の資格は得られない。教員の給与は評価に基づき支払われており、その格差は2～3倍にも達する。また、高い評価を受ける教員は他大学からの需要も高く、激しい引き抜き競争が行われている。

学生も競争にさらされている。例えば、大学は成績優秀者に対して授業料を免除したり、生活費を補助したりする。インセンティブを与えることで、猛烈に勉強することを促しているのである。学生は熱心に勉強し、大学もそれに応えて熱心に教育を提供する。その結果、卒業生には大学に対する感謝の気持ちが生まれている趣である。そして卒業生が社会で活躍すれば、寄付や委託研究などにより大学に資金的なサポートもするという。

このように、米国では競争原理が機能し、学生、大学、企業社会の間で人材育成サイクルが形成され機能している。日本でも、この好循環をめざして、高等教育に競争原理を導入していくことが必要である。

5. 人材育成サイクル実現のための具体策

以下に、人材育成サイクルを実現させるための具体策について、学生、大学、企業、行政のそれぞれに関して、重要と思われるものを提言する。

(1) 学生への提言

提言 1：勉学への注力と専門性向上に対する熱意を

学生は、向学心を持ち、自らの専門性を高め、考える力を身につけるために、勉学や考える訓練に注力する。さらには、教育内容の改善を求めたり、自発的に授業内容を評価するなど、主体的に大学へ働きかけていく。

年功序列や終身雇用といったこれまでの日本的雇用慣行は変化している。雇用形態の多様化や労働市場の流動化は、今後ますます進むものと予想される。単に有名大学を出たという事実は、社会のなかで通用しなくなって久しい。社会から求められる人材か否か、競争を勝ち抜くだけの能力を備え、かつ成果を出しているか否かが、今まさに問われている。

知識の高度化が急速に進展するなか、実社会に入った時点で、まずどのような高いレベルの知識を獲得しているかが問われている。その一方で、既得の知識の陳腐化は速い。このため、新しい知識を絶えず吸収し続けていく力が不可欠である。時代の変化に対応するというよりも、これに正面から取り組むためには、考える力を身につけておくことが必要である。そのためにも考える訓練を在学中に大いに積んでおく必要がある。

確かに、有為な人材を育成していくためには、大学教育の仕組みを改善していくことが必要である。しかし何よりも大切なことは、学生が国際競争の渦中にいることを自覚して、主体的に自らの能力を磨くことである。

当然のことながら、入学にあたっては目的意識をしっかりと持つべきである。在学中は、自らの基礎学力と専門性を高めるために、必死で努力しなければならない。講義に対する質問はもとより、インターンシップを要望したり、さらには教育内容の改善を求めて自発的に授業内容を評価するなど、より質の高い教育の実現を目指して、大学や教員に対し主体的に働きかけていくべきである。

(2) 大学への提言

提言2：大学の個性化の推進を

大学は、大学間の大競争時代に生き残るために、個性化を推進する。そのために、各大学は、教育・研究に関する自らの理念を明確にし、それに基づいた目標を策定する。さらに、その目標を実現するために、戦略的な教育・研究を実践する。

今後、全入が見込まれるほど高等教育の大衆化は進むものと予想される。そのような環境のもとで大学間競争に勝ち抜いていくためには、他の大学には無い強みをもつこと、即ち、大学の個性化が必要になってくる。まず、大学は全学をあげた議論を行い、「建学の精神」の再考を含め、大学がよって立つべき理念を明確にすべきである。さらに、その理念に基づいた教育目標や研究目標を策定し、目標達成のために戦略的に教育・研究を実施することが必要である。

例えば、「社会に開かれた大学」という理念を持つのであれば、実学教育の重点化を目標の一つとして掲げ、産学共同研究の組織的な推進、インターンシップの推進、ビジネススクール、ロースクールのような専門教育や社会人大学院の展開、企業内教育のアウトソーシングの受け入れなどが考えられる。社会人大学院や企業内教育のアウトソーシングなどは、雇用が流動化するなかで、社会人からもニーズが高まってくるものと考えられる。ただ、大学が自らの戦略としてこれらを位置づけたとしても、その継続性を担保するためには、企業や社会人にとってもメリットのある仕組みを創ることが必要である。

「国際社会に貢献する大学」という理念を持つのであれば、国際人教育の推進、自らの大学の国際化などを目標の一つとして掲げ、カリキュラムに海外インターンシップを取り入れたり、海外との遠隔通信教育に取り組んだりすることも考えられる。「地域に生きる大学」という理念を持つのであれば、米国のコミュニティカレッジのように、地域における生涯教育の支援を目標の一つとして掲げ、地域住民のエンプロイアビリティを向上させるようなカリキュラムを編成したり、地域の子どもを招き、科学分野で子どもの好奇心を育てるための活動を行うことも考えられる。

「知を創造する大学」などを理念として掲げ、高度研究に特化した「研究大学院大学」へと転換していくことも考えられる。日本の競争力の優位性を確保する観点から、例えば米国をはじめ先進国が、経済、産業、経営、教育、科学・技術などの諸分野で、今どのような戦略的取り組みを行っているかを専門に研究する大学があってもよい。

何れにせよ、教育・研究のレベルをあげて個性ある大学として生き残っていくためには、個々の教員の熱意と発想だけに依存するのではなく、大学組織としての戦略的な選択と集中という決定が必要となる。

提言3：評価システムの確立と評価に基づく処遇を

教員・学生に評価システム及び評価に基づく競争的処遇体系を導入し、教育・研究のレベルアップを図る。さらに大学の外部評価を実施する。

- ①教員：教育面、研究面、さらには社会貢献度、大学運営貢献度など、多面的な評価を実施し、功績を処遇に反映させる。
- ②学生：成績評価を厳格化し、かつ、成績優秀者に対する特待生制度の導入など、インセンティブを導入する。
- ③大学：外部評価を公表し、かつ活用する。

① 教員に対する評価

教員に関しては、研究・教育成果の向上を促すために、在籍期間に応じた給与システムを改めて、功績が処遇に反映される仕組みに転換することが必要である。そのためには、公平な評価システムの導入が欠かせない。日本人は概して評価を行うことが苦手であるが、特に教育界は評価に対して伝統的に慎重である。評価システムを構築する試みは、多くの大学で行われつつある。重要なことは、何を評価し、誰が評価するかという点で、できる限り多面的なものにすること、そして納得性と透明性が高いシステムにすることである。

評価項目については、従来のような研究面の評価に偏ることなく、教育面、社会への貢献度、大学の組織運営への貢献度なども評価の対象とすべきである。具体的な評価項目としては、例えば以下のようなものが考えられるであろう。

- | | |
|---------|---|
| 【教育面】 | ・どのような内容の授業をしたか。
・何人の学部・大学院生を指導したか。 |
| 【研究面】 | ・どのような工夫をしたのか。
・どのような内容の論文を発表したか。 |
| 【社会貢献度】 | ・国内・国際学会等での講演など、シンポジウムあるいは学会でどのような活動をしたか。
・公開講座あるいは小、中、高等学校での講演、その他民間での講演など、どのような社会活動をしたか。
・審議会や地域の研究会など、どのような学外の役職について活動しているか。 |
| 【組織貢献度】 | ・どの程度の留学生を受入れたか（派遣したか）。
・民間との共同研究実績は。
・どのような学内の役職について活動したか。
・外部資金（寄付金など）の獲得実績は。 |

教育面については、本人や同僚の評価はもとより、最も重要な「顧客」である学生が評価すべきである。ただ、評価の有効性を確保する観点から、出席率等で評価に参加できる学生を選別する必要がある。研究面については、学内に加え、しっかりとした第三者によっても公平な評価が行われることが大前提である。学外の有識者や卒業生などから評価を募ることも効果的であろう。社会貢献度については、本人、同僚に加え、学外の有識者や経済団体なども評価者に加え、社会からの評価が学内での評価に反映される仕組みにすることが肝要である。また、大学運営面については、本人、同僚、学部長、事務職員などに加え、学外の諮問委員などの評価も必要である。教員の処遇は、これら多面的な評価に基づいて決定されるべきで、具体的に

は、昇進や給与、研究費などの予算配分で格差をつけることが考えられる。

さらに、評価結果を材料にして、教える能力の開発（ファカルティ・ディベロップメント）を図っていくことも必要である。例えば、教育面の評価が高い教員の授業を好事例として研究発表し、各教員間で共有化を図ることなどが考えられる。日本では、大学教員の教える能力について、訓練や指導が行われることは、従来ほとんどなかった。このことが刺激を欠いた授業の一因となっているともされる。

② 学生に対する評価

大学が有為な人材を輩出していくためには、大学が各卒業生の習得レベルに対して責任を負うという自覚を持つ必要がある。そのためにも、単位の認定をはじめとする成績評価の厳格化は当然である。

日本の学生が、例えば米国の学生に比べて勉強しないと言われるが、目的意識がはっきりしていないことに加えて、勉学に対してインセンティブがうまく働いていないという側面も指摘できよう。

具体的には、成績優秀者を対象とした、授業料の減免をはじめとする特待生制度が考えられる。成績優秀者に対する個別指導などエリート教育を行うことも一案である。家庭の経済力よりも、学生自身の成績を重視する成績本位制の導入は、学生のやる気の向上、ひいては大学の活性化に寄与すると考えられる。

③ 大学に対する評価

昨年、文部科学省によって、大学評価のための第三者機関「大学評価・学位授与機構」が設けられた。今後、同機構が大学等の教育研究活動の状況について評価を行い、その結果を公表する。評価は平成12年度から段階的に実施されることとなっており、今後、体制整備や、評価方法の確立がはかられていくが、その際には納得性があり透明性の高い評価制度を目指すことを期待したい。

評価の内容に関しては、大学の個性や新しい試み等が軽視されないように、教育、研究はもとより、産学連携、社会貢献等、多面的なものにすべきである。評価者としては、大学関係者はもとより、社会の声が十分反映されるよう、民間人も積極的に登用すべきである。さらに、各大学への予算も、公平な評価結果に基づいて配分していくべきである。

今後、各大学が、評価結果を一つの事実として受け止め、教育・研究活動の向上のために活用していくことを望む。

提言 4 : アドминистраーション機能の強化を

質の高い教育・研究を実践していくために、教員の教育・研究をサポートするスタッフ機能の強化を図る。また、スタッフにも評価制度を導入し、成果に伴う処遇を実施する。

現場の教員からは、様々な事務負担の軽減を求める切実な声が届いている。質の高い教育・研究を実践していくためには、それを支える強力なアドминистраーション機能が必要である。そのためには、教員の教育・研究をサポートする、いわゆるプロとしてのスタッフ機能の強化が極めて重要になる。現実には教員と事務職員の間には大きな壁が存在しており、教員と職員の協働は殆ど機能していない大学が多いとされる。この協働は、日本の大学で教鞭をとったことのある多くの米国の大学関係者が指摘するように、日本の殆どの大学において、最も欠けている視点ではないか。

この点について、すでに文部科学省より、「教員が教育研究に集中できる環境の醸成」を目指した事務体制の充実・強化などが提唱されている。質の高い教育・研究を実践していくために、協働はいかにあるべきかという観点から、教員、事務職員それぞれの責任分担であるジョブ・ディスクリプション（職務内容の明確化）をまず行う必要がある。

米国の大学には、一般的な事務の担当者に加え、会計士や弁護士といった専門家集団を学内に擁し、産学連携などの対外活動をバックアップしているところが多い。日本の大学でも、研究成果の移転に伴う特許事務や起業手続き、受託研究を獲得するための営業活動など幅広い分野でサポートが行えるよう、プロ集団からなるスタッフ機関の設置が必要である（提言 5 にも関連）。

さらに、事務職員についても評価制度及び成果に伴う処遇を導入すべきである。この種の制度は、民間企業ではごく当たり前のように入力されている。事務職員それぞれについて目標を設定し、本人、同僚、職務に関係する教員などが、難易度も考慮しながら、目標に対する達成度を評価する。給与等の処遇はその評価に基づいて決定される。このようなシステムの導入により、緊張感ある勤務が促されるであろう。

提言 5：産学連携の体制整備・ルールの特明確化を

産学連携を本格的に推進するために、学内に専門の推進統括組織（共同研究・受託研究獲得のための営業、特許事務等を担当）を設置する。また、産学連携研究による経済的成果について、その配分ルールを特明確にする。

日本が国際競争を勝ち抜いていくためには、産学連携による知的生産活動およびその移転の推進が極めて重要である。社会が抱える課題に対して積極的に解決策を模索し、その成果を還元することは、大学の重要な使命の一つである。

国立大学の独立行政法人化も見込まれるなか、大学は自ら財源を確保していく必要に迫られるであろう。大学関係者には「大学が稼ぐのは悪いこと」という風潮があるが、研究のための収益活動はもはや当然であるという認識がやがて広まってくるはずである。

米国の大学では、アドミニストレーション機能を活用し、スタッフが社会のニーズをヒアリングしている。多くの大学には産学連携推進組織が存在しており、学内の連携プロジェクトを統括管理している。日本の大学は一般的に「象牙の塔」にこもりがちであるが、社会の具体的なニーズを発見するために外部と積極的に接触を図り、組織として連携を推進していくことが必要である。そのためには、現行のTLOやリエゾンオフィスなどについて、インターフェイスとしての機能、マッチング機能の一層の強化が必要である。このようなサポート体制が整い、機能してこそ、大学はイノベーションの源泉になることができる。また、大学は、地域の活性化のために、行政機関との協力関係のもと、地域で求められている研究活動を追求していくことも必要である。

産学連携を実効ある形で推進していくためには、活動に関わる大学、教員、企業などのすべての主体がそのメリットを享受できる形で推進していく必要がある。例えば、産学共同研究の結果として成立した特許の特許料を、大学、学部、教員に対して一定の割合で分配することを予め決めておくなどルールの制定が欠かせない。大学や、教員が所属する学部にとっても、財源獲得というインセンティブが働く。産学連携の研究に集中したいと考える教員には、学生教育の負担を減らすといった仕組みの導入も必要である。

(3) 産業界への提言

提言 6：実学教育および大学マネジメントへの支援を

産業界は、実学のレベル向上を支援すべく、大学の教育面に協力していく。具体的には、関西経済同友会の会員による「実学講座」などを実施する。また、大学の運営面についても、経営を心得た企業人を派遣するなど、企業経営的な観点の導入を支援していく。

これまで述べてきたように、大学が社会との接点を積極的に持つことで社会のニーズを理解していくことが重要である。学生についても、在学時から、企業や社会とはどのようなところなのか、どのような基礎学力や専門性が必要なのかを知るための機会を多く持つことが必要である。

関西経済同友会としては、産業界として大学教育に貢献すべく、大学や学生に働きかける機会を持ちたいと考える。その方策の一つとして考えられるのが、関西経済同友会の会員による「実学講座」である。多くの大学関係者が認めているように、学生は、教員の講義とは対照的に企業人の講義は熱心に聞くという。学生は、生の情報を欲しているのである。企業トップによる体験に基づいた職業観・社会人論、中堅社員による個々の企業や業界の概論、研究現場の状況などを、大学・学生に向けて発信していきたい。

このような活動が、人材育成サイクルの好循環を形成する一つのきっかけとなることを期待する。まずは、産業界と大学・学生が、相互に刺激を受けるというプロセスを積み重ねて相互の信頼関係を築いていくことが必要である。ただ、当初はボランティア的な活動になるとしても、教育面での産学連携が実のあるものとなり継続性をもって行われるためには、将来的には双方にメリットのある仕組みが導入されることを期待する。

この他、大学にアドミニストレーション機能及び企業の経営の観点を取り入れるために、産業界から経営を担う人材の斡旋・派遣を行うことなども効果的と考えられる。研究面での産学連携に関しては、企業のニーズを理解できる人材また契約等において実務に明るい人材が大学に存在することにより、協力関係は円滑になり機動性も向上する。このように、教育、研究、経営、事務、そして営業面など多くの分野で求めに応じて民間出身の適任者が支援していくことが望まれる。

提言 7：能力に基づく雇用・採用体系の実現を

企業は、求める人材像を明確にし、幅広く人材を登用すべく、雇用・採用体系を変化させていく。また、多様な能力を活かせる組織を目指す。

大学の姿は、長い目で見れば、社会が求める人材像が明確になることで変化していくものと考えられる。この点、産業界は、どのような人材を求めているのかを積極的に発信していく必要がある。

今後は、専門性を備えた人材が必要であること、さらに言えば、基礎学力が十分に身につけていない学生を企業は採用しないということを発信すべきである。能力のある人材を登用すべく、専門性が高いと思われる人材については、キャリア採用の拡大など多様な採用活動を行ったり、入社時から処遇格差を設けるなど、採用や雇用の形態を変えていくことは、大学・学生に対するメッセージであり、大学改革を促すという面からも重要である。

また、我々産業界が、自律性・専門性・独創性を備えた人材を求めていく以上、処遇体系の整備はもちろん、新しい人材も含めて、多様な人材が十分に活躍できるよう、企業内の文化や風土をふさわしいものに切り替えていく必要がある。

(4) 行政への提言

提言 8：教育・研究成果の向上を目指した規制改革を

行政は、大学の教育・研究成果の向上を目指して規制を改正・撤廃する。また、大学の裁量権を拡大するとともに、競争的環境を整備する。

文部科学省の規制は、本来は、教育や研究成果の向上を目指したものであったはずである。現在は逆に、規制により教育・研究活動が妨げられている面がある。既存の規制が、教育・研究成果の向上を本当に目指した内容であるか否かを点検し、吟味して、改正ないし撤廃する必要がある。

基本的な方向性としては、大学の裁量権を拡大するとともに、学内および大学間に競争的環境を導入していくことである。競争のエレメントは、評価とそれに基づく処遇、そして流動性の確保である。

まず、教員について流動性を高める必要がある。高い評価を受けている教員が、柔軟に大学間を移動できるようにすべきである。そのためにも、提言3で述べたとおり、評価に基づいて処遇が決まる仕組みを整備していくことが必要である。現在は、評価の高い教員が、その分だけ高い給与を受け取ることはない。学外で活動した教員が、その経済的恩恵を自ら受け取れる仕組みにもなっていない。このため、優秀な教員がよりよい処遇や研究環境を求めて海外の大学に流出する事例も発生している。

次に、学生にも流動性をもたらす制度の導入も必要である。学生が、他の大学の授業を受講できるような取り組みは、例えば大学コンソーシアム京都などで行われている。そのような枠組みをさらに拡大するとともに、所属する大学の移動（編入等）に関しても、柔軟に行う方向を目指すべきである。学生が流動化するとすれば、大学間の競争はさらに促進されよう。

競争的環境の導入により、大学は、流動性が確保された教員および学生から選ばれる存在となる。従前と異なり、立場が対等になるか、あるいは逆転することで、教育・研究の現場に緊張感と活力が生まれてこよう。

【大学の裁量権拡大の例】

- 予算執行～大学に予算執行の自主権付与
- 組織編成～大学設置基準の規制緩和、文部科学省への報告事項の限定
- 定員配置～大学の状況に合わせて柔軟化
- 国有財産法～大学施設が有効活用できる方向への諸規制緩和
- 教員の給与決定～成果主義の導入

提言9：実のある独立行政法人化の推進を

行政は、国立大学がこれまでの平等主義から脱皮し、大学間競争に生き残るための戦略を機動的に打てるように、財政的自立など大学の裁量権を確保する形で、その独立行政法人化を推進する。その際には、「学部自治」に陥ることのないよう、学長のリーダーシップを担保するために、意思決定と執行のメカニズムを確立する。また、教員の身分は国家公務員法からはずす。

国立大学に財政的自立を促す独立行政法人化は、現在検討の段階にあり、平成15年度中に結論が出ることとなっている。確かに大学内部には反対論も根強い。しかし、独立行政法人化は、競争的環境の導入により大学の活性化を促すと考えられ、それを推進する方向で検討を進めるべきである。その際に重要なことは、文部科学省が既存の権限を握ったままの状態から脱皮して、大学の裁量権の拡大と大学間の平等主義の排除が共に行われるべきである。

財源については、極力、大学の裁量権が確保できるようにすべきである。資金については、当局が細かな使途まで限定することなく、大学が柔軟に資金配分を行えるように、一括のファンドとして供給すべきである。加えて、教育・研究の成果に応じた配分を基本とし、より質の高い教育・研究を促すようインセンティブのあるメカニズムを確立することが必要である。

競争の結果として、マーケットメカニズムにより大学が淘汰されることもやむを得ない。当事者の危機感は、大前提が崩壊する可能性が高まることによって生まれてくるのである。

また、大学の運営については、各大学が大学間競争に機動的に対応できるよう、学長のリーダーシップが発揮できる体制を整備すべきである。具体的には、大学の予算、組織改廃、目標・計画・評価方針など重要案件を審議する議決機関を整備し、従来、実質的に評議会や教授会が有していた権限を大幅に学長に委譲すると共に、学長を補佐する体制を強化するなど、しっかりとした執行機関を確立することが必要である。その際、議決機関に民間人や有識者など学外者を構成員として登用することも検討に値する。

国立大学の独立行政法人化が実現した際には、大学にも経営感覚が必要になる。現在、私立大学は大学と理事会というように教学と経営を区分した体制を敷いているが、国立大学は評議会や教授会を中心に、教員が多くをマネージしているようである。独立行政法人化にあたっては、この仕組みを改め、教学と経営に、それぞれの専門能力を備えた人材が当たるべきであろう。教学と経営が車の両輪となって、お互いに協力しながら、大学を運営していくことが何よりも重要である。そのための具体策として、経営担当の副学長、および経営の主要ポストに、競争社会での組織経営に長けた民間人を登用することなどが考えられる。

さらに、国立大学の教員の身分を、国家公務員法の規制の枠からはずすことが必要である。国家公務員法は、職種を問わず適用されるため、その規制のなかには大学教員にとって適切でない項目が多い。例えば、現在、国立大学の教員は、大学教員としての正規の活動以外については大きな制限を受けている。その制限のなかで、自らの時間と資金を捻出して産学連携に努力しても、その経済的利益は教員自身には還元されない。兼業規制や公務員倫理法などにより、

民間企業との交流も制限されている。このような仕組みを早急に改正することで、産学連携に携わる意欲と熱意のある教員を支える仕組みとすべきである。

また、教育・研究成果を向上させる観点からすると、終身雇用や年齢給の適用は適切ではない。教育内容や研究成果の一層の向上に資するよう、インセンティブのある競争的システムを導入することで、学内のカルチャーを変えていくべきである。

国際的な大競争のなかで日本が、そして日本の国立大学が勝ち残っていくためには、諸制度の抜本的な見直しと改革の実行が必要である。

おわりに

近年、少子高齢化、グローバル化、国立大学の独立行政法人化など、大学を取り巻く外部環境の変化により、大学側の当事者意識が顕在化し始め、大学改革を進めようという動きがようやく起こり始めている。また、日本の国際競争力の低下などを背景に、我が国の人材育成システムに関する危機感が累積しており、特に大学改革は社会的にも大きな課題となっている。

教育の問題を考える際には、広い視野と長期的な視点が必要である。教育は「国家 100 年の計」の重要な柱である。変化の激しい時代であるが、それ故に、来たるべき未来をしっかりと見据え、将来にわたり真に必要とされる人材の姿を考え続けていく必要がある。

また、教育の成果は、時代を超えて顕在化するものである。米国では、大学の改革に 20～30 年の歳月を要している。だからこそ、今まさに中長期的ビジョンを明確に示して、改革に着手していく必要がある。

このたび当人材育成委員会は、大学改革促進の一つのきっかけになることを期待して本提言を取りまとめた。歳月を越えて振り返った時に、「関西経済同友会の提言が実現したな」と言われることを期待するものである。

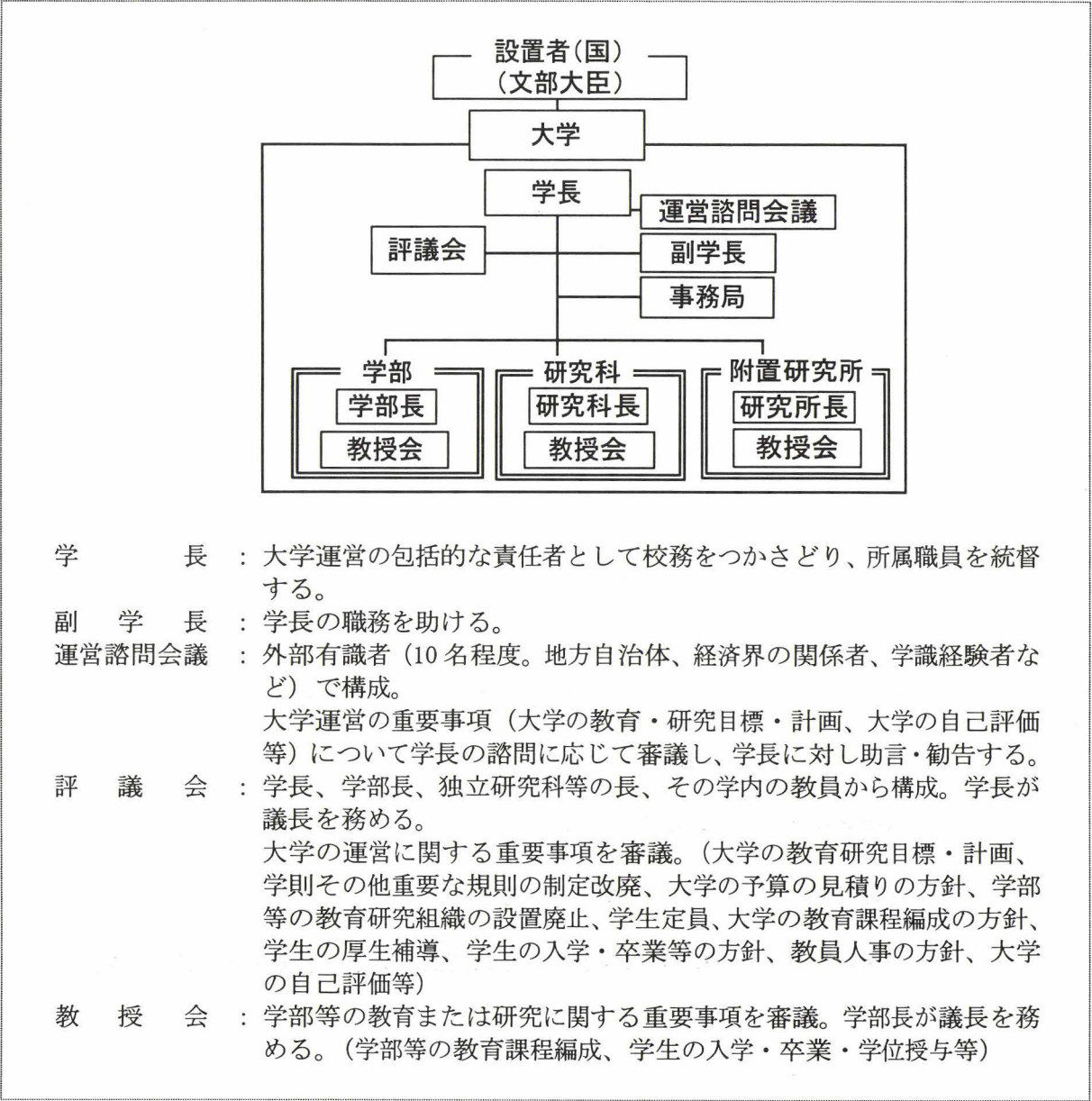
大学を変えていくのは、結局は社会からの声であり、社会の力である。力が力たるためには、継続性を持たなければならない。産業界を含め社会の各方面から積極的な提言がなされていくことが必要である。関西経済同友会としても、求める姿、あるべき姿をさらに調査・研究し、引き続き発信していきたい。

(了)

付 属 資 料

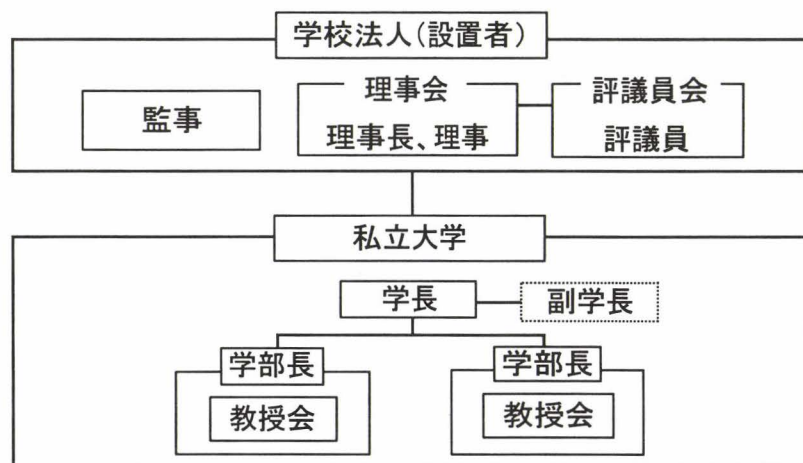
- 付属資料 1 : 国立大学の運営組織の概要
- 付属資料 2 : 私立大学の運営組織の概要
- 付属資料 3 : 米国の大学調査メモ
- 付属資料 4 : 日本の大学調査メモ
- 付属資料 5 : 日本の大学をめぐる問題点・あるべき姿・方策案（一覧）

付属資料 1 : 国立大学の運営組織の概要



(文部省資料より当委員会にて作成)

付属資料2：私立大学の運営組織の概要



- 理事長：理事の中から1人が、寄付行為の定めるところにより就任。評議員会の招集、重要事項（予算、寄付行為の変更等）に関し監視評議員会の意見聴取、評議員会に対する決算の報告等を行う。
- 理事：学校法人の業務について、法人を代表。5人以上。当該法人が設置する学校の校長、評議員、その他で構成。
- 監事：学校法員の財産状況、理事の業務執行状況の監査を行う。2人以上。
- 評議員会：合議制の諮問機関。法人の職員、同窓生、その他で組織。学校法人の業務、財産の状況、役員の執行状況について、役員に意見を述べ、その諮問に答え、役員から報告を徴する。

（文部省資料より当委員会にて作成）

付属資料3 米国の大学調査メモ

(2000. 11. 28～2000. 11. 30)

11 月 28 日	15:00～16:00	南カリフォルニア大学	30
	16:10～17:30	南カリフォルニア大学 日本人留学生	32
11 月 29 日	9:30～11:30	カリフォルニア州立大学ロサンゼルス校	34
	14:00～16:00	カリフォルニア工科大学	36
11 月 30 日	10:00～12:00	カリフォルニア大学バークレー校	38
	15:00～17:00	スタンフォード大学	40
(参考)		質問項目	42

1. 南カリフォルニア大学 (USC)

時間・場所 2000 年 11 月 28 日 15:00~16:00、Lewis Hall 3F 308 号室

出席者

目良浩一教授	Professor, School of Policy, Planning and Development
George-Ann Cleary	Senior Contract & Grant Administrator, Department of Contracts & Grants
Cristina M. S. Wilson	Contract & Grant Administrator, Department of Contracts & Grants
Rosanne Dutton	Director, Office of Technology Licensing

○産学連携の具体的な仕組みについて

- ・大学側は、産業界との連携を歓迎している。
- ・Contracts & Grants のオフィスは、産業界と大学との agreement を煮詰めるための交渉を行っている。
- ・大学が資金を得る手段として、外部との共同研究も行う。
- ・faculty member の仕事は、基本的には 1 年のうち 9 カ月で、あと 3 カ月は free。給料も通常 9 カ月分が支払われる (9 カ月分の合計を 12 で割って毎月支払う形)。教授と大学との契約によっては、6 カ月教えて 3 カ月研究ということもできる。いずれにしても、教える仕事の残りの期間は、自分なりの研究をしたりしている。
- ・アメリカの教授は論文を書いて発表するという仕事が非常に重要であり、そのための研究を相当熱心に行っている。

○研究のネタ探しや連携の相手先 (client) の発掘について

- ・具体的なネタ探しは教授自らが行っている。
- ・自分の研究テーマと合致すると思うと、教授は自分で事務局に持ってくる。そうすると事務局は、エージェントと交渉し、内容をチェックし金額も決めていく。
- ・大学側からのアプローチ～SPIN (Sponsor Program Information Network) という計画がある。研究テーマを我々の方から提案していたが、今はインターネットの発達で誰でも自由に見られるようになった。
- ・金額のマッチング～研究成果に基づいて、大学が grant をとっている。予め決められた配分率があり、研究者にはそれに従ってもらっている。連邦政府からの研究では、予め決まった間接費をとることもあるし、民間からの研究では、大学の Dean と交渉することもある。また、教授が自分の時間で直接研究し金をもらう Course Buy-out という制度もある。
- ・産業界からの公募の場合、例えば、ある財団が研究費を提示して公募を行えば、コンペ方式となって大学間の競争になる。

○産学連携の実態

- ・大学における研究のウエイト～各学部が年間予算を均衡させようと、外部からの資金を集める。もともと教授は、採用時の契約で、教育 (teaching) と研究 (research) の割合を決めている。
- ・また、大学は、研究の間接費として 63.5% を上限に取ることができるようになっている。
- ・大学がやっている研究は、R & D の R のうち、さらに基礎研究が主体である。
- ・ノバルティスのように、共同で遺伝子研究を行った結果、大きく成功している例もある。

○OTL (Office of Technology Licensing, TLO) の仕事について

- ・大学から民間への技術移転についての仕事をしている。
- ・弁理士や法律の専門家がおり、色々な支援をしている。
- ・Licensing Executive Society という世界的な組織があり (日本にも支部あり)、ここと連携しながらやっている。

- ・日本の通産省にも話をしたことがあり、東北大学の西沢先生に連絡するように言われたこともある。

○事務局について

- ・事務局の仕事については、ウェブサイトでオープンにしており、民間部門にも公募することがある。しかし、大学としては、民間の人を欲しいというのではなく、他の大学で同じような仕事をしてきた人がいれば、その方が望ましいので優先することになる。
- ・OTLとしては、できれば学部レベルの学位を持っていて、弁護士や弁理士の資格を持っている人が欲しい。
- ・Contracts & Grants のオフィスは、Main Campus と Health Science Campus の 2 つに分かれている。Main Campus には 13 人いる。最も難しいのは、仕事を期限に合わせて実施すること。
- ・OTL には 9 人いる。難しい仕事は、テクノロジーの買い手、使い手を探すこと。MIT クラスになると、民間から大学に多くのアプローチがあるが、USC ではそうもいかない。2 つのキャンパスに約 3,000 人の教授がいて、その研究の紹介を 9 人でやるのは難しい。

以上

2. 南カリフォルニア大学 日本人留学生

時間・場所 2000年11月28日 16:10~17:30、Lewis Hall 3F 308号室

出席者

- ・ 93年慶応義塾大学卒 不動産会社他6年勤務 退職後自費留学 MBA2年 30歳（男性）
- ・ 94年東京大学法学部卒 銀行勤務 企業派遣 MBA 29歳（男性）
- ・ 91年慶応義塾大学経済学部卒 保険会社勤務 企業派遣 MBA 1年（男性）
- ・ 90年慶応義塾大学商学部卒 電鉄会社勤務 企業派遣 MBA 2年 32歳（男性）
- ・ 89年上智大学外国語学部卒 9年勤務 退職後自費留学 36歳（男性）
- ・ 95年早稲田大学政経学部卒 広告代理店5年勤務 退職後自費留学 27歳（男性）
- ・ 新聞記者 退職後自費留学 UCLA 大学院2年（黒人研究） 31歳（女性）

※USCのMBAへは日本人学生が多く来ている～毎年10人強程度

- ・ コーディネーター 目良教授

○米国の大学の教育が良かった点（日本の大学に比べて）

- ・ 仕事とアカデミックの双方の経験を持った人が教えている。ビジネス分野では特に魅力的。
- ・ 全般的に、学生に興味を持たせようと努力をしている熱心な先生が多い。
- ・ 双方向のコミュニケーションを持っている（学部と大学院の違い、及び、人数が少ないからできるという事情もあるが）。日本の大学の先生はアカデミックな方が多く、授業はその場で終わる。米国では、オフィスアワー（教授が空いている時間を明示、アポイントなしの来訪可）を設けている。
- ・ 生徒が先生を評価する制度がある（中間試験の後と最後）。常に先生を評価し改善をしている。
- ・ 授業の中身がわかりやすい。初めて学ぶ人の目線に立っている。日本では、高校を卒業したばかりの学生に、分からなくても「経済原論」を教えるなど、よく分からない教科書・授業（大教室など）が多い。
- ・ 米国では、学生の目線で分かりにくい授業が淘汰される流れがあるのではないかと。日本の大学では「先生はえらい人」で、授業を受けて分からない人が悪いとされる。
- ・ 米国にきて初めて人間的な教育を受けた。まず一言目に励まされる（「エクセレント」「ワンダフル」という褒め言葉がある）。
- ・ 最も違うのは、先生は、生徒からも学び、一緒に考える存在であるということ。
- ・ 試験については、日本の大学は選別のために行うが、米国では理解を深めるために行う。試験の前には、多くの先生がレビュー・セッションを行う。宿題も、理解を深めるためのもの。

（同友会側）

- ・ 日本の大学はアカデミック優先。リサーチという言葉は「アカデミック・リサーチ」。研究者が研究者を育てる。「優秀な奴だけが残ればよい」という発想。教育ではない。

○留学の目的

- ・ 社会人として9年間働いた。半分は海外駐在。駐在中に、色々な知識を持った人たちと仕事をすることが、もう一度勉強し直そうと思ったきっかけ。目的はキャリアアップ。ただし、日本にそういう機関があれば米国に来なかった。
- ・ 会社の公募。企業の中で得られないバックボーンを築きたかった。
- ・ 能力を身につけもっと稼ぎたい。学生が日本より野心的で、教授もエネルギーがあり、得られるものは多い。

○勉強の成果を企業でどのように活かしたいか。企業で活かせるのか。

- ・ 日本の会社では社内の経験が全て。会社の外でも通用するものを身につけたい。
- ・ どんな部署に戻っても、一年間で身に付いたものでよりよい仕事ができると思う。しかし、会

社はMBAで何を勉強しているか知らない。終身雇用の中で、2 年間はずれた人をどう位置付けるかが大きな問題になると思う。

- ・バブル崩壊後、不動産の証券化などを学ぼうとしても、日本では学べなかった。それ以外にも、知っておいて間違いない部分を身につけた自信がある。

(目良教授)

- ・企業派遣の目的は、少し前までは人脈づくりなど。最近は、実力を身につけることに変わってきている。自費で来る人が増えていて、企業派遣の人にも良い影響が出ている。
- ・日本で米国資本の会社も増えているので、活躍の場も増えつつあると思う。

(同友会側)

- ・日本の企業では、現時点では相当多くの人が、活躍の場がなく転職している。

○日本がかなわないと思う点

- ・社会構造・歴史が違い、単純には比較できない。
- ・日本では高校の成績の評価。人を育てようとししない。米国では卒業後の姿で大学が評価される。
- ・自分たちが満足させる相手は誰か(=学生)がはっきりしている。
- ・ここでは学生は、インセンティブ(就職、出席をとるなど)で動かされている。
- ・米国では、子供の頃から、暗記・応用から人格に影響を与えるところまで教育している。これは文化的背景の違いで、大学の問題だけではない。競争力の観点から見ると、競争に勝つためにはこうした仕組みづくりが重要(文化的背景を変えてしまうかshれないが)。
- ・学生であるということのアイデンティティが全く違う。米国では自分で選んだことであり、それに責任を持っている。

(目良教授)

- ・民間のランキング(成績、学生満足度、給料、企業満足度等)が出る。良ければいい学生が来る。
- ・米国の学生は、一般的に、「大企業に入ろう」という人より「何かやろう(起業など)」という人が多い。

○日本企業のインターンシップの評判は

- ・日本でスプリングジョブに参加した。いいことだと思う。しかし、日本企業に行けば、活かされていない人が多く存在する姿を見て、就職を希望する人が減るのではないか。
- ・米系の投資銀行ではそのまま仕事をやらせて貰った。春・夏などにだいぶ働いているので、入社前に仕事ができるようになっている。いい制度。日本ではお客様になるのではないか。
- ・問題意識をもって学べるので良いと思う。

○日本の大学のいい点(アメリカの大学の悪い点)

- ・日本では、全く隔離された特権的な4年間。時間も十分あり、ぬるま湯的なところはそれで良かった。
- ・大学生は、なにが面白いかわからないで来ている世代。MBAとは単純比較できない。大学の役割は、アカデミックな研究を磨くということもあるし、「なにが面白いのか」教える場という視点もある(サークルや団体や体育会などを作る~幅広い観点・場がある)。
- ・日本は数学・算数の能力がしっかりしている。米国人は意見を言うことには優れているが、数学力・ロジックで崩せる。
- ・日本の若者も馬鹿にはできない。少人数でグループ・ディスカッションなどをやらせると、興奮してできる。色々な興味・可能性あり、下地はある。

以上

3. カリフォルニア州立大学（CSU）ロサンゼルス校（Cal State L.A.）

日時・場所 2000 年 11 月 29 日 9:30～11:30、Simpson Tower 122 号会議室

出席者

Timothy Haight 学部長	College of Business and Economics
Tom O'Neil 学部長	Division of Extended Education
James Kelly 学部長	College of Health and Human Services
David Soltz 学部長	College of Natural and Social Sciences
Jaime Regalado 所長	PAT BROWN Institute of Public Affairs
Theodore Crovello 院長	Graduate Study and Research（外部資金担当）

○米国における大学の種類～4種類

- ①リサーチ中心型大学 …今回訪問中CSU以外の大学（スタンフォード大など）
 - ・学内の資源が豊富。また、連邦政府機関、産業界、個人寄付(gift)など豊富な資金源がある。
 - ・教授陣の教育負担が低く押さえられている。
- ②総合大学 … CSUのケース
 - ・州の人材需要に合わせた教育機関という位置付け（技術者、教員、会計学等）。研究比率は低い。
- ③リベラルアーツ大学
 - ・学部専門でほとんどが私立。
- ④コミュニティカレッジ

○カリフォルニア州の高等教育の枠組み

- ・60年代のパット・ブラウン知事が、「教育が州の繁栄につながる」との考えのもとに策定。
高等教育への free & easy access が重要／コミュニティカレッジが重要な位置づけ
- UC システム (University of California System)
 - ・9 キャンパス、約 10 万人。博士号までの教育。
 - ・学生の 85～90%は 1 回生から（高校の成績 top10%以内が対象）。
 - ・民間資金の比率が高い（ヒューレット・パカード社など民間から大量の資金が流入）。
 - ・卒業後の進路は、州外への比率が高い。
- CS システム (California State System)
 - ・カリフォルニア州内に 23 キャンパス、生徒数は 37 万人。修士課程が最終。
 - ・1 回生からの入学は 1/3（高校の成績上位 1/3 が対象）。2/3 はコミュニティカレッジからの編入。
 - ・財源の 8～9 割は州政府の資金。
- コミュニティカレッジ
 - ・市内 107 校、350 万人が登録。殆どの学生が仕事をしながらのパートタイム。
 - ・入試なし。2 種類のコース～それぞれの地域特性に合わせたカリキュラム
職業訓練 / 準学位 (associate degree) 取得 → Cal State の 3 年に編入可
 - ・資金は州政府以外に地方自治体からも予算化されている。
- ・この 3 つのシステムはシームレスで、移行が可能な関係。
- ・1 単位あたりの授業料を比較すると
 - コミュニティカレッジ：11～13 ドル
 - CS：95 ドル（3～4 千ドル／年）… ミシガンの州立で 8 千ドル／年
 - UC：150～160 ドル
 - 私立：1500～1600 ドル（3 万ドル／年）

○マーケットニーズの把握

- ・必要とされる労働力に対して大学側が遅れをとっている。IT化やグローバル化対応が重要。
- ・民間側の呼びかけで、ここ 10 年ぐらい、財界との円卓会議を各地で実施しているが、ニーズに関しても変化が早い。2001 年以降の人材の需要にどれだけ対応できるかが緊急課題。
- ・各校のビジネススクールでは、アドバイザリーボード（諮問委員会）を設置し、ニーズを吸い

- 上げている。例えば、会計学などはITの応用分野という見方に変わってきている。
- ・今後、更に実業界との関係を強めていく必要がある。

○資金調達

- ・大学予算の85～90%は州政府から出ているが、最近では外部から資金調達を増やす必要に迫られている。この点では大学間の競争が激しい。
- ・州政府以外に連邦政府予算も獲得している。
例) 昨年度、ソーシャルワーカー育成のための特別予算1400万ドルを、州の13校で獲得(うち300万ドルを当校で獲得)。コミュニティカレッジと協力して実施している。
- ・民間企業からは、個別の研究にコントラクトが入る。
- ・ギフトもある。知的所有権やひも付きが問題になるケースもある。

○CSシステムのエクステンディッド・エデュケーション(生涯学習)について

- ・MBAのプログラムを、キャンパス外に持っていく。ニーズは、大学側が積極的に探しに行く。
- ・将来的に、CSシステムの学位の取得につかえる単位になる(UCシステムでは使えない)。
- ・独立採算。昨年は州全体で6100万ドルの予算～提供サービスの対価
- ・サービス内容～看護、介護、犯罪、リーダーシップ教育、教育者への教育テクニク等。
各地域のニーズに合わせたサービスを行っている。
- ・警察官の教育が重要視されており、コミュニティとパブリックと民間の3つの部門で協力している。実業界の関心も高く財政的援助がなされている。
- ・オラクルやマイクロソフトの認証を受けられるような人材教育サービスも実施している。

○オープン・ユニバーシティについて

- ・入試なし。特定の講座に空席があり、教授が許可をすれば、その講座のみ受講できる。
(GPAの特定科目の点を上げたい場合や、入学前のトライアルなどに使える← easy access)
- ・ここでの単位は、上限はあるが、正式に入学した後の単位として有効になる。
- ・遠隔教育も可能。他地域にしかない講座を受講できる。

○教授の待遇等

- ・CSUでは研究と教育のバランスを取る教授が多い(UCでは研究・大学院に重点を置いており、学部生教育は2次的)。
- ・給与の差はあまりない(UCのなかでも大学でいろいろ。超有名人は別)。
- ・研究費は大学によってかなりのバラツキがある。例えば自然科学分野であれば、
Cal State L.A. … 15万ドル程度(CSUの中でも研究が活発。小規模校は3万ドル程度か)
UCバークレー … 30～50万ドル程度

○その他

- ・アメリカの私立大学もピンキリ(今回の訪問先は超トップの大学)。
- ・米国では、新しいタイプの大学が出てきている。
フェニックス大学～通信教育に重点。収益性高い講座に集中(エグゼクティブ対象のMBA等)。
- ・ロサンゼルスという、多様性と活力のある地域に存在するのは強み。一方、高齢化や住居費が高いなどの弱みもある。また、近くに多くの大学があり、優秀な教授陣の獲得競争が激しい。
大学と民間との競合もある(特にIT関連は、大学より民間のほうが高給与)。
- ・公立の規制～私立も内部規制は多い。CSUの方が他の学部長と話し合いを持って協力できる。
- ・大学間の連携(新しい試み)～パサディナ市がバイオ産業の集積を図ろうとしている。
役割分担 Caltech: 知的所有権を有し、スピンオフして新事業をたち上げる人材を輩出
CSU: 学士や修士を輩出
このような提携は今後増えていくと思われる。この間を取り持つ民間の役割に期待している。

以上

4. カリフォルニア工科大学 (Caltech)

日時・場所 2000年11月29日 14:00~16:00、Building85(Central Engineering)room 210

出席者 Lawrence Gilbert Director of Technology Transfer

※この道20年の専門家。学部は文系出身、大学院から工学系に。

日本の事情にも詳しい。

○外部資金について

- ・資金を取ってくるのは個々の教授。うまくいくかどうかは、教授の動機・機動力、および、大学がどのような支援体制を持つかによる。
- ・研究者の資金取得については2種類のインセンティブあり～①学生やオーバードクターを雇ってベンチマークスタディをさせる、②潜在的に収入源が増える(→それによって会社を興す)。
- ・米国では、政府が基礎研究に研究費をつける。また、民間でも基礎研究に資金を出すところがある(例:石油化学の会社の出資で、10年かけて基礎研究の成果をあげた(メタンの転換))。

○大学と研究者の間の権利関係について

- ・コミュニティと大学と研究者が、どこかで利害関係を調整する必要あり。
- ・基本的な問題は、出版権、知的所有権の所属・取り分等。大学内の規定で決まっているが、交渉により決まる部分もある(オーバーヘッドのコストなど)。
- ・例えば Caltech では、教授の雇用契約の段階で、Caltech の施設を使って発見したものに関する権利は Caltech に属することになっている。その代わりに、発明者は収益の25%をもらう。

※米国では、バイ・ドール法(1980)の制定により、特許権の所有に関する仕組みの枠組みができた。以前は、政府の資金で行った研究の成果は政府のものだったが、所有権を選べるようになった(配分等は、個別の大学によっても、相手によっても異なる)。

○技術移転について

- ・技術移転は、押し付けるものではなく、市場から要求されるもの。
- ・(Gilbert 氏のようなプロの人材について) 基礎的な科学の知識や、法律の専門家としての知識よりも、研究者たちと信頼関係を作れるかが重要。
- ・ディレクターと研究者がよい関係を築いた上で努力しても、大学の理解がなければ実現しない(不信感の発生で逆効果になる場合も)。
- ・大学はもともとリスク回避的な性格を持つ。トップの理解・支援(財政的にも)が不可欠。

○研究者の起業について

- ・96年以降、50社がスピンオフの形で起業した。
- ・Caltech の近辺で起業する例が多く(30社程度)、コミュニティが経済刺激効果を受けている。
- ・Gilbert 氏が来る前は、Caltech ですらアンチビジネスだった。
- ・現在は成功している～もともと研究者はスモールビジネスをやっていたに等しい(研究室運営～広い研究室を利用して自分の研究室の人員を使うなど)。

○日本の問題

- ・sleeping patent が多い。
- ・日本の特許の書かれ方は範囲が狭い。企業側が自らを防御しようという傾向がある。
- ・大学の研究者はブレークスルー的なものをやろうとし、一方、企業はもっと周辺のものを求めている。
- ・研究者と会社は個別対応。また、研究者は象牙の塔におり、コミュニケーションしようとするスタンスが足りない。
- ・若手の研究者は、企業家精神あり、オープンでもある。若手と年配の教授の間に亀裂あり。
- ・発明はあるが、ベンチャーキャピタルなど、リスクをとるプロの仕組みがない。インフラ横断

的に、根本的なカルチャーの変革がない限り難しいだろう（10 年以上はかかる）。

- ・ リスクテイキングに対する意識が米国と違う（米では、失敗してもかえって「よくやった」と言われる、ベンチャーキャピタルはカリフォルニアだけでも 300～400 ある、等）。

○その他

- ・ 大学間共同研究（MIT と Caltech など）は、大学として促進の仕組みがあるわけではないが、頻繁に行われている（個々の研究者レベル）。また、発明のジョイントオーナーシップも多い。

以上

5. カリフォルニア大学バークレー校 (U C Berkeley)

時間・場所 2000 年 11 月 30 日 10:00~12:00、International House, Home Room

出席者

David Hodges	Former Dean of the College of Engineering(chairman of the session)
Alex Bell	Former Dean of the College of Chemistry
Joe Cerny	Vice Chancellor for Research
David Mowery	Professor in the Haas School of Business
Robert Tjian	Professor in the Department of Molecular
※Coordinators of the event :	
	Joe Lurie Executive Director of International House
	Joyce deVries Director of International Protocol

○産学連携に関する政策について

- ・ 1950 年以前は、産学連携に関するパブリックポリシーはなかった。
- ・ 3 つの協力事例が関心を集めた。
 - ～スタンフォード大とヒューレット・パッカード
 - MIT と軍事・国防
 - ペンシルバニア大とコンピューターの原形
- ・ 政府が、戦時中の協力を戦後も続けることを決定。
 - Bayh-Dole Act(1980 年→84 年改定、知的所有権や特許の保護などの補完措置)
 - ～学術的研究を商業的に利用することを、ナショナルポリシーとして考えるようになった。
 - ～米国経済の競争力への関心が高まった時期に成立(上下院とも賛成多数で問題なく通過)。(実施前) 発明の帰属権は政府に～商業的に使うインセンティブなし。
 - (実施後) 大学が特許を所有でき、かつ、できるだけ商業的な目的で使用せよという方針に。
- ・ 90 年代後半に、先進工業国各国で似たような法律が出てきた。

○産学連携に対する意識について

- ・ 教授陣が産業界とのつながりの重要性を認識しており、大学側も奨励している。
 - ～社会に実際にどう使われるか、産業界が何を考えているか等理解したい。
- ・ 大学側は、アカデミックプログラムを産業界が必要とするものに合わせていこうとしている。(ただし、産業界に学問の自由を侵害されているわけではない。
 - ～産業界の声は聞くが、やるのは自分達の権利。嫌なら跳ねのける。)
- ・ 大学と産業界は相互依存、相互に不可欠の関係(特にバイオテクノロジーと大学は緊密)。また、産業界とのシナジーで大学の予算が増えている(NIHの予算増を産業界が陳情する等)。
- ・ 産業界と大学に、テクノロジー・人材の双方向の流れあり(教育機関もあり)。
- ・ 大学と産業界の channel 多い。幅広くバランスのとれた接点あり。
 - ～就職斡旋・リクルートから、マネジメント、パテント、ライセンスング。
- ・ 産学協同の成功要因
 - スポンサーは、払った以上の見返りがあること。
 - 教授にも見返りがあること。
- ・ 企業側のメリット
 - テクノロジーの新しい側面やノウハウを知ることができる。
 - 競合他社ともニュートラルに意見交換できる。
 - 時々ブレークスルー的な発見あり(頻繁にはない)。
- ・ key word は「free flow of the information」～オープンでフレンドリーな雰囲気、双方向性。

○産業界からの資金について

- ・ 米国の大学では、教授が外部からお金を取ってこななければならない仕組みになっている。
- ・ アカデミック・インテグリティ～産業界の資金を監視するメカニズムあり。

複数企業の資金によるプログラム運営を望む～1企業の利益より社会的な便益を求める。

- ・新しい建物で、3分の2が民間の資金で建ったものあり～ますます財界からの支援が増える。
- ・企業からの資金は全体の5%程度（全米平均7%、MITは高く15%）。景気変動の影響は、あまりない。

〇OTL（日本のTLO）について

- ・パークレーのOTLは、初代所長に産業界の人を迎えることができた（よかった）。
- ・パークレーでも採算がとれるようになるまで7～8年かかった。
- ・独立採算制。

〇特許について

- ・これまでの感触から、特許は重要だと認識している。
- ・パテントからあがる収益は、研究者にも返ってくる仕組み（35%）。
（ヨーロッパの研究者は100%とる）

（補足：自然科学の分野について）

- ・生命科学は研究成果に時間がかかる。電子工学は1～2年で技術が入れ替わる。
- ・パークレーのcollege of chemistryには、chemistry部門の他に、chemical engineering部門あり（そのこと自体がかなり先進的とのこと）。
- ・バイ・ドール法以前、産学連携を正式にやっていたのは、ほとんどがバイオメディカル分野。

〇大学における競争・評価について

- ・米の大学の特徴：スケール大、様々な分野あり、自治性・独立性高い、高等教育システム多様。
→よい教授、よい学生、高いプレステージを求めて競争がおこる。
- ・協力と競争のバランスが重要。競争だけならよい結果は出ない。
ただし、よい教授を獲得しようとする競争は激しい。研究費をとるのも競争的。
- ・教授は2～5年毎に評価を受ける～教育、研究、大学運営／事務局、同僚、学生、外部が評価。
給料はこれらのパフォーマンスの評価で決まり、最終的な報酬の差は2～3倍もありうる。
- ・tenure（終身雇用取得者）になるには段階あり～競争原理が働いている。
- ・教授だけでなく、学部も評価を受ける。

〇その他

- ・大学の事務局との関係～（事務局からの締め付けはないかとの問いに対して）それは別次元の話（もっと低いレベル）。先生たちは意見があればはっきり言うし、言うことを聞いてもらえなければ他の大学へ行く。
- ・人文科学分野の、自然科学分野に対する嫉妬心（儲けることに対して等）はないわけではない。しかしパークレーの人文系は、米国でも特によい。
- ・米国は、大学も大学以外の制度も、ベンチャーキャピタル（金融）や流動的な人材等を受け入れられる。

以上

6. スタンフォード大学

時間・場所 2000年11月30日 15:00~17:00、Philippines Conference Room, Encina Central

出席者

Tomas Rohlen	Professor and Senior Fellow, Institute for International Studies
James Franklin	Director, Staff Recruitment and Retention
Stephanie Kalfayan	Assistant Provost for Graduate Affairs
吉原麻里子	Political Science Ph.D.
伊佐山建志	Visiting Scholar, Asia/Pacific Research Center

○大学をとりまく環境について

- ・世の中で、変化の速度が速くなってきている（イノベーション、知識、資金的・人的資源）。その中で大学は中心的な役割を果たしうる。しかし孤立した状態ではできない。
- ・公的なものと民間の差もなくなってきた。高かった垣根が下がってきている／変換している。
- ・これまで「国家」が教育の根幹であったが、国家で語る時代ではなくなっている。アイデンティティに関しても国境が薄くなってきた。
- ・学生にも「世界市民」としての自覚を持ってもらいたい（海外に行くことを奨励している）。
- ・スタンフォードは、私学として、世界全体に帰属している。半分以上が米国以外から来ている。教授の人材も世界中どこからでも求める（ただし寄付金は北カリフォルニアから多くきている）。
- ・一方で、学生がここに来て学ぶことも重要（お互いに学び合うことが多い）。
- ・各大学とも、将来どうなりたいかのビジョンを持っている。
- ・スタンフォードの求めるもの
 - 質の高い教授～研究型大学を支える。
 - 質の高い、動機のある学生。
 - 研究内容～テクノロジーも重要だが、従来の学問分野もないがしろにしない。

○日本の問題

- ・言語～世界の一翼を担いたいなら、日・英・中ぐらいの言語でやるべき。
- ・歴史的に、大学は、戦時中にはフレキシブルに問題に対応していた。戦後、米では大学の対外関係は続いたが（冷戦）、日本では閉鎖的になり、地域とのパイプ消滅（左翼的な教授の影響も）
- ・いろいろ変化があると聞いているが、実際どうなのかは不明。地方大・私大が取り組んでいても、旧帝大の影響力は依然大（優秀な先生・学生が行く／人々の意識）。
- ・大学の教授達は、十分に問題を知っているが、制度上変えられない（文部省の規制）し、行動を変えない（特に教育に関して）（学生も変わらない～お互い責め合っている）。
 - 個々に求めるのではなく、集団に（制度的に）求めなければ変わらない。

<文部省の問題>

- ・「バランス」を大切にすることは問題。競争させるならそんなことは言えない。
 - ～文部省が大学の均衡を重視→変化は遅々としている。
 - 文部省がやるべきことは他にある（財源を握っているからそこまで首を突っ込む）。
- ・日本の省庁の中で、文部省が最も国際的でない。文部省の職員が海外に行くことはあまりない。（例外：若手がJICAに行く～しかし彼らは他国に教育を与えるのが目的）
- ・いまや高等教育に国家が関わることで自体が問題。
- ・特に研究型大学について、文部省の影響力大きい。

○Provost office について

- ・大学の運営に関わる、あらゆることを行っている。各学部が報告。
(予算、土地建物、学生、教授、図書館、教会、大学の運営、教授の昇進システム、雇用、寄付、カリキュラム、等々)
- ・このような、「研究事務管理職」が、日本の大学（特に国立大）にはない。

○スタンフォード大のアドミニストレーションスタッフをめぐる最近の問題

- ・最近、離職するスタッフが急増～より高い給料を求めてシリコンバレーの企業に。
- ・居住費、生活費が高いのも問題。他のベイエリアの大学も同じ問題に直面している。
- ・職員に対してすべきこと～ハウジング・ポリシー、生涯教育（キャリアアップの機会）、長期的便益（シリコンバレーのストック・オプションに相当するもの）、リーダーシップの開発、等。

○教授の評価等

- ・大学の成功・失敗は、ひとえに教授陣の質に負う。
- ・教授陣は、4年目、7年目に、1年ぐらいの期間をかけて非常に厳しい評価を受ける。
研究（質、生産性とも）、学者としてのレベル、および教育者としてのレベル。
評価するのは、生徒、同僚、全米の著名な学者。トップクラスの研究者と比較。
大学は互いの教授を見ており、かつ見られている。優れた教授は全米で demand が高い。
- ・自分の大学の博士号取得者をそのまま雇うことはまずないー日本との決定的な違い。
- ・審査で tenure を取れるのは3分の2ぐらい（自分からあきらめる人も）。

○財政関連

- ・財源は、政府、private foundation、寄付、内部的なファンド（ライセンシングなどによる）。
- ・学部ごとに B/S 作成。
- ・学生が学費を払えない場合、個々に支援するシステムあり。
- ・Ph. D. は学部が面倒を見る～teaching assistant (tuition を払い、給料も出る)。

○日本人研究者より

- ・4つのI～日本とは意味合いが全く異なる。
International～外国を受入れることではなく、自分の持っていないものをいかに身につけるか。
Interdisciplinary～「文」「理」でない（パラダイムシフト）。
講座制（ボス制度）はおかしい。
Interactive～学生と先生の間の上下関係がない（意識してなくしている）ため、相互作用あり。
IT～「せいぜいメール」のレベルは問題外。何を社会に還元できるか。
- ・日米大学の違い、3点
 - ①研究事務職 administrative staff～日本には、高等学位をもつ研究事務職が全くいない。
(イノベーションシステムの差) (日本では助手がやるため、研究もおそろかになる。)
 - ②スタッフの flexibility、キャリアアップ～能力向上に繋がる（日本では考えられない）。
 - ③プロジェクトベースのスタッフ多数在籍（tenure でない）。
～安住できないため競争につながる。
- ※日本のポスドク 100 万人計画

以上

(参考) 米国の大学訪問・質問項目

1. 大学と産業界等との連携

○産学連携について

- ・米国で産学連携が当然と考えられている背景はどのようなものか。
(なぜ産学連携に注力するのか)
- ・教授へのインセンティブは何か。
- ・御校での、産学連携に対する考え方及び仕組み、取組みはどのようなものか。
- ・産業界に、どのように大学に関わってもらいたいと考えているか(産業界に何を期待するか)。
- ・大学として、産業界に対し、どのような役割を果たしたいと考えているか。
- ・民間との共同研究における特許取得に関する仕組みはどのようなものか。
- ・御校全体として、民間の研究ニーズをくみ上げる仕組みはあるか。個々の教授次第か。
- ・御校での産学連携はどのような特色があるか(文系分野、理系分野それぞれ)。
- ・インターンシップの実施状況はどのようなものか。

○社会貢献(地域産業振興を含む)について

- ・米国で、社会への大学の関与が当然と考えられている背景はどのようなものか。
- ・御校の、地域産業振興に関する考え方、仕組み、取組みはどのようなものか(研究面、教育面)。
- ・一般市民向けの教育(社会人大学院からコミュニティ・カレッジまで)についての考え方、および仕組み、取組みはどのようなものか。

2. 大学の在り方

○大学経営について～競争原理を取り入れることで、日本の大学の諸問題が解決するか

- ・米国の大学間競争(研究者獲得、学生獲得、資金獲得等)の事情はどのようなものか。その中で、御校の優位性はどのようなものか。
- ・御校のアドミニストレーションの仕組みはどのようなものか。御校が優れているのはどのような点か。
- ・御校での収支の仕組みはどのようにになっているか(学費、大学の運営費、研究費等)。
- ・米国の大学の一般的な姿として、
 - 教員と職員の関係はどのようなものか。
 - 大学が潰れるのはどのような場合か。
 - 産業界が大学の経営に参画しているか。

○研究者の処遇について

- ・教員の処遇は実績によって決まると聞くが、どのようなものか。御校での標準的な例、厚遇の例、厳しい扱いの例はどのようなものか。
- ・教員間、研究者間の競争はどのようなものか。
- ・教員の、教育者及び研究者としての評価システムはどのようなものか。

○大学改革について(米国でも改革が進んだのはここ 20～30 年)

- ・御校での大学改革の動きはどのようなものであったか。その際どのような個性を選択したのか。
- ・現状、御校の運営(研究、教育、社会貢献)は、どのような部分が成功しているか。
- ・御校は、今後まだ変わる必要があると考えているか。考えているとすれば、どのような点か。

3. 教育に関する考え方（スタンフォード大学に対する質問）

○人材育成一般

- ・ 米国の社会はどのような人材を要請していると考えるか。そのような人材の育成に関して、御校はどのように関わるべきと考えているか（御校の人材育成理念はどのようなものか）。
- ・ 米国での、大学教育を通じた立身出世モデルの典型はどのようなものか。

○教育関連

- ・ 大学教育の力点をどう考えるか（例えば、知識の習得と考える力の養成のバランスをどう考えるか）。
- ・ 大学ではどのような知識を教えるべきと考えるか（実学、基礎研究、リベラルアーツ、等）。
- ・ 御校の、教育カリキュラム編成上の理念はどのようなものか。
- ・ 御校では、大学教育で人格形成を行うという考え方はあるか（人格形成の為に何を教育しているのか）。
- ・ 米国の教育（全般）で問題と感じている点はあるか。
- ・ 学生に対するインセンティブシステムにはどのようなものがあるか（成績優秀者に対する資金面及び学術上の援助等）。
- ・ 教授陣は、自身の研究活動と教育活動のバランスをどのように考えているか。

4. USCの日本人学生への質問

○大学教育全般

- ・ 日本の大学教育の問題点
- ・ 米国の大学教育の問題点

○日本との比較

- ・ 教育内容（実学、リベラル・アーツ、基礎研究に対する考え方）
- ・ 教員の教育への関わり方
- ・ 研究者の競争、流動性
- ・ 大学の競争、個性
- ・ 産業界との協力
- ・ 地域貢献に対する考え方
- ・ 大学教育を通じた立身出世モデルの考え方

付属資料 4 日本の大学調査メモ

	国立大学	私立大学	識者
大学の現状	・大学内部で意識に温度差あり（独法化への賛否等）	・歴史的な大転換期にあるが、変革が遅い（金融再編と同じ～今後は潰れていく） ・競争原理が働いていない→競争に生き残る取組みをしてきていない ・日本の大学が世界で通用するか疑問	・大学の文化を変えるのは難しい（教授会等） ・教授の身内主義・学閥で競争が妨げられている ・大学の役割そのものを見直さなければならない時代に
教育・研究上の問題点	・大学の中にいると情報が入らない	・研究者が自ら研究費を取ってくる仕組みがない（ハングリーさに欠ける）	・教員が研究重視（教育軽視）
大学運営上の問題点	・意思決定機関が弱い～司令に従う性格の組織ではなく、意思決定や全体の将来像を見つめることが難しい	・全会一致主義の非効率な学部長会議	・経営的視点・戦略、アドミニストレーションの意識なし ・日本の国立大学は様々な面でいびつ（法人格がない、学長に権限が殆どない等）
教員に関する問題点	・全体的にパッシブ	・教育に対する熱意なし ・社会貢献の意識なし ・危機意識薄い ・活発な教授はヘトヘトになるぐらい頑張っている ・給与体系（年齢給）が問題	・教育軽視、研究重視（「教員の独立性」の下で曖昧に） ・学問分野以外は努力しても評価されない ・教員の流動性低い ・(国立)国家公務員法の規制を受けることが最大の問題
大学改革の現状	・試行錯誤中 ・ノウハウ作りの最中 ・学内に色々な人がいるなかで、非主流的に新しい動きも生まれている	・大学によりバラツキ～中堅大学の危機意識はすごいが旧帝大などは呑気 ・新しい組織で思い切って変えていっている ・頑張っている先生もおり、かなり意識は変わってきた	・危機意識発生、様々な試み導入中→改革進みつつあるが、道程は険しい ・グランドデザインからの改革になっていない大学多い ・改革の方向性についてコンセンサスなし ・改革へのインセンティブなし～マーケットメカニズム作用せず（大学は潰れない） ・大学院実学教育の導入は、工学系では成功
今後の大学の姿	・(今後共)色々なものを輩出 ・学問の融合の場が必要 ・独法化後はNPOに近づく	〈時代認識〉 ・大学が選ばれる時代に～「生き残り」は当然。どう発展していくかが問題 ・グローバル競争～本質的な部分での競争になる ・今後こそ私学の時代 ・旧帝大は自滅的に潰れるのではないか 〈今後の姿〉 ・社会に開かれたものに ・権限の所在明確化、弾力的運営 ・教師が必要～学力重視が必須に	・多様化の方向 ・役割拡大の余地あり ・教官が率先して外部と繋がりを持つようになるべき

	国立大学	私立大学	識者
大学改革に必要な要素 (意識面)	・大学は何のためにあるのかという意識 ・大きな決断とエネルギー ・学生、教官、職員の考え方や意欲を掘り起こすこと	・危機意識 ・社会的厳しさによる緊張感 ・クロスボーダー（学部横断）のカルチャー ・学生の視点の重視	・危機意識 ・グランドデザイン ・ビジョン ・アドミニストレーション～企業的な考え方の取り入れ
(組織面・制度面・他)	・トップダウン ・自発的であること	・全学合意の元での長期計画 ・教職協働 ・スクラップ&ビルド（既存の延長上では難しい） ・強い財政の構築（研究費の学費からの独立等）	・強力な統率力（トップダウン） ・優秀なスタッフ ・民間の力 ・文部省の諸制度の撤廃（制度全般が低迷の要因）
産業界に関する問題点		・日本の産業界は大学を信頼していない ・採用に問題あり～企業が学生に求めることが不明確	
産業界への期待		・大学へ要望を突きつけてほしい（研究分野等） ・「産学協同教育」が重要に～企業人が教授・学生として大学に来てほしい ・共同研究には長期的視点を	・スタッフに民間出身の人が必要～民間ニーズのトランスレーター ・教育ビジネスへの民間の参入～大学側の動機づけに
産学連携に関する問題点 (意識面)	・全般に必ずしも順調でない ・学内で冷ややかに見られている（大学は主体的に関わらないというスタンス／特許意識も様々） ・理解不足～収益のためではなく、大学の使命（社会貢献の一部）としてやっている	・企業は大学が役に立たないと思っている ・大学に呼ぶばかりでなく、大学が出て行く必要あり	
(組織面・制度面・他)	・関連の活動は、資金も時間も持ち出し ・事務官不足（質・量とも）～大学と世の中の接点で動ける人材が足りない ・情報未整備～使えない	・ニーズのマッチングの仕組み必要（現在は個別に実施） ・特許の問題が未整備～産学連携後退の原因に ・「教職協働」が非常に重要 ・産官学の全てが、知恵・金・体力を出すことが必須 ・教育に関する連携が重要に	・継続性の観点からも、双方がメリット（リターン）を期待できるもの（win-win）にするべき
行政に関する問題点	・平等主義が優位性を阻害している	・最大の規制緩和は文部省の撤廃 ・最近規制は減少してきた	・様々な制度が硬直的（非本質的なところに拘る、決定が遅い、世間知らず等） ・規制を守れば成果が出なくてもよい仕組みになっている
提言	・（ベンチャー）「起業がキャリアの一部」という社会に	・新しいことをやりたい人が出てきたときにやれるインフラが必要 ・事務局員の養成が課題	・競争原理の導入（教授の給与体系等） ・民間の発想でやること ・メリハリあるインセンティブシステム導入 ・学部間連携 ・アウトソーシング（ティーチングアシスタント、教材、学校事務等）

	現状の問題点	あるべき姿	打つべき方策
学生	向学心が不足 ・勉強しない（「卒業すればよい」） ・大学で勉強する目的意識や主体性が希薄 ・専門性獲得に対する意欲が希薄 ・競争の渦中にいる自覚が希薄	向学心旺盛 ・熱心に勉強 ・目的意識・主体性を保有 ・専門性を追求 ・競争の中で自らを磨く気概あり	● 勉学への注力 ・目的意識 ・専門性獲得に対する熱意の醸成
大学	大学の使命に対する意識希薄／組織停滞 ・個性（教育理念・目標・戦略）が不明確 ・研究重視・教育軽視（「卒業させればよい」） ・競争回避～緊張感・活力に乏しい ・社会と乖離した教育内容の提供 ・多様性に欠ける（実学の集積少ない） ・知的資源の限界的な利用（学部間・教授間の協力が難しい体制）（大学同士の連携・情報交換不足） ・脆弱な意思決定メカニズム ・大学運営に対する危機意識希薄（潰れない仕組み） ・不十分なスタッフ機能 ・教員と職員間に壁あり	大学の機能の十分な発揮 ・教育理念・目的の明確化 ・明確な戦略に基づく教育・研究の推進～国際競争に勝ち残れる大学づくり ・活発な教育・研究活動の推進 ・質の高い教育の提供～考える力・高い専門性の付与～社会の要請に応える人的・知的資産の形成 ・競争により活性化 ・多様性のある教育・研究活動 ・全学での知的資産の有効活用（学部間・教授間の緊密な協力体制）（大学同士が協力・切磋琢磨） ・意思決定機能の明確化 ・明確なビジョン・戦略に基づく大学の運営～国際競争に勝ち残る体制作り ・スタッフ機能の充実 ・「教職協働」	● 個性化の推進 ・教育理念の見直し（「建学の精神」再確認等） ・理念に基づく目標設定 ・戦略的な教育・研究の実践 ●競争原理を機能させる環境整備 ・大学に対する外部評価の活用 ・教授の評価システムと競争的処遇体系の導入（成果に応じた処遇格差） ・ファカルティ・ディベロップメントの導入 ○基礎研究の継承とバランスよい実学導入 ・実学導入に対する大学の意識改革 ○学際的な連携 ・学内での学部間共同プロジェクト研究の推進 ・大学間の交流推進 ●大学への経営感覚の導入 ・運営方法見直し（学部自治見直し） ・学長のリーダーシップが発揮できる体制整備 ・マネジメントのプロ人材導入 ●アドミニストレーション機能強化 ・スタッフ機能強化
企業	新しい人材を活用できず ・従来型人材・ジェネラリスト重視（勤勉性・協調性） ・企業内教育重視	新しい人材の活用による組織の活性化 ・今後求められる人材の活用（自立心・専門性・独創性） ・（流動性の高まり不可避）	● 多様な能力を活かせる組織作り ・採用・雇用体制の変革 ・成果主義の導入・拡充（年功主義の見直し）
学生と大学の関わり	緊張感に乏しい関係 ＜学生側＞ ・大学に期待せず ・大学への主体的な働きかけなし ・卒業後は大学に関与せず ＜大学側＞ ・勉強しなくてもよいシステム ・学生・卒業生への起業支援機能の未整備	緊張感のある関係 ・大学への強い知的要求（→大学の活性化） ・大学に積極的に働きかけ ・卒業後の活躍（→大学のprestige向上） ・勉強させるシステム ・起業促進機能の内包	● 大学への主体的な働きかけ ・大学への教育内容改善の要求 ・カリキュラムに対する要望 ・自主評価の展開（大学・教員・授業） ○卒業生を尊重し、かつ活用できる仕組み導入 ・卒業生を講師とした実学講座等 ●学生に対する評価の厳格化 ・成績によるインセンティブ付与（特待生等） ・厳しい出口管理 ○多様な入試制度（向上心ある学生の確保） ・通年入学枠の拡大等 ○起業に関するインフラ的機能整備 ・法務部門等の設置 ・起業文化の醸成
大学と企業の関わり	連携不足 ・コミュニケーション・協力が不足 大学：社会ニーズ発掘の仕組みなし 企業：大学へのニーズ発信の仕組みなし 大学教育に期待せず ・大学の知的資産の社会への還元ルート不足 ・産学連携のルールの整備不十分 ・研究面での協力なし ・教育分野での関わり希薄	活発な交流 ・大学と企業の緊密な意志疎通 大学：社会ニーズ発掘の努力 企業：大学へのニーズ発信 大学を尊重・活用 ・大学の研究成果の社会への潤沢な還元 ・大学の有効活用と大学の知的資産の尊重 ・有機的な産学連携 ・大学教育への企業の積極的な関与 ・社会人教育への大学の有効活用	● 大学による社会ニーズ発掘活動の強化 ・スタッフ機能強化（ニーズ発掘・マッチング） ・外部評議機関等の設置 ○大学と企業の交流の場の設置 ・共同研究施設・情報交換の場の設置・活用 ・産業界出身者の大学への登用 ○企業から大学への資金面でのサポート ・寄付・共同研究を行える仕組み作り ●産学連携の体制整備・ルール明確化 ・大学内の意識改革～積極的に推進 ・産学連携推進施設（TLO等）の整備 ●企業側から大学への積極的な関与 ・社会人講師・冠講座の導入 ・経営、産学連携組織への人材派遣 ●大学での社会人教育機能の強化 ・社員教育のアウトソーシング等
企業と学生の関わり	交流不足 ・学生から企業へ働きかけるルートなし ・大学名による採用（入社時の顕在的能力に期待せず）	双方向の意思発信 ・学生から企業への知的刺激の付与 ・能力主義の採用	○実学を学ぶ場の提供 ・社会人講座、インターンシップの有効活用 ○大学で身につけた技術・知識の有効活用 ・学生も参加する共同研究の推進 ●採用体系の変革 ・求める人材像の発信（企業側） ・中途採用の拡大、入社時からの処遇格差等

●の項目は提言本文に記述あり

平成12年度 人材育成委員会活動状況

平成12年

6月14日 スタッフ会
 「人材育成委員会の本年度の活動方針（案）」

6月22日 正副委員長会議
 「人材育成委員会の本年度の活動方針（案）」

7月13日 文部省ヒアリング 「大学改革の現状について」

7月25日 スタッフ会
 「文部省ヒアリングの報告」

7～11月 国内大学ヒアリング （国公立7校、私立5校、識者3名）

9月25日 講演会・常任委員会
 「大学の現状と日本経済活性化のための大学改革の方向」
講 師 三和総合研究所
 理事長 中 谷 巖 氏

10月 5日 スタッフ会
 「これまでの活動報告および今後の予定」

11月21日 正副委員長会議
 「これまでの活動報告および米国調査について」

11月28日～30日 米国調査ミッション

12月19日 昼食懇談会
 「日本の大学改革、産学協同のあり方について」
ゲスト スタンフォード大学アジア太平洋研究所
 医療政策比較研究プロジェクト
 アソシエイト・ディレクター 西 村 由美子 氏

平成13年

1月25日 スタッフ会
 「平成12年度提言について」

2月15日 常任委員会
 「平成12年度提言について」

3月12日 常任委員会
 「平成12年度提言について」

3月28日 常任幹事会・幹事会にて
 「大学と人材育成システムの改革を目指して
 ー社会活性化のための人材育成サイクルの実現ー（案）」を報告

4月 3日 「大学と人材育成システムの改革を目指して
 ー社会活性化のための人材育成サイクルの実現ー」を記者発表

平成12年度 人材育成委員会 常任委員会名簿

※2001年3月28日現在
(敬称略・順不同)

委員長	村尾 弘毅	三和銀行	副頭取
副委員長	柴田 俊治 柳下 公一 金井 耿 杉村 和俊 亀田 雅敏 松本 孝 平岡 龍人 椋本 彦之 戸田 昭 北井 啓之 武内 道雄 田口 弥 長縄 友明 早瀬 萬里子	朝日放送 武田薬品工業 西日本旅客鉄道 積水ハウス 住友生命保険 三和実業 学校法人清風学園 グルメ杵屋 サントリー ダイキン工業 西日本電信電話 日本生命保険 松下電器産業 クロ・クリエイティブ・インターナショナル	社長 顧問 副社長 専務 監査役 社長 専務理事 社長 専務 常務 副社長 専務 社会文化部部长 代表取締役
常任委員	池田 正英 石部 修平 奥村 伸爾 勝山 欣哉 木村 英夫 隈崎 守臣 佐藤 潤 鈴木 博之 原田 耕治 牧 美喜男 村上 路一 森元 淳平 吉田 二郎 吉田 時雄	国際労務管理財団 荒川化学工業 オービック レンゴー 関電情報システム コングレ 昭和丸筒 丸一鋼管 西島製作所 朝日監査法人 住友電気工業 大林組 南海電気鉄道 学校法人 流通科学大学	理事長 社長 常務 監査役 社長 社長 社長 副社長 社長 代表社員公認会計士 技師長 常務 社長 中内記念館名誉館長
スタッフ	福本 康蔵 川瀬 卓 森内 真理 中村 豊 岡崎 陽 中村 仁 出川 暁 佐藤 真理 作田 彦治 工藤 将人 澄川 潤一 田辺 貞夫 西村 昌 前田 俊哉 青木 二郎 田上 香江 青戸 邦嗣 赤松 真弥	三和銀行 三和総合研究所 三和総合研究所 朝日放送 武田薬品工業 西日本旅客鉄道 積水ハウス 住友生命保険 三和実業 清風学園 サントリー ダイキン工業 西日本電信電話 日本生命保険 松下電器産業 クロ・クリエイティブ・インターナショナル 大林組 大林組	事業調査部部长 調査部副主任研究員 調査部研究員 経営企画室局次長 総務人事部人事・組織統括室主席部員 経営企画部部长 人事部部長 総務部主任 取締役総務部長 法人本部事務局長 人事部課長 人事・総務本部 人事部長 企画部企画担当主査 企画広報部課長 社会文化部企画総務担当部長 開発プロジェクト部プロジェクト部長 開発プロジェクト部
代表幹事スタッフ	中川 雅之 佐藤 宏	ダイキン工業 サントリー	経営企画室課長 経営企画部課長
事務局	萩尾 千里 梅名 義昭 松尾 康弘 野畑 健 柳川 菜穂	関西経済同友会 関西経済同友会 関西経済同友会 関西経済同友会 関西経済同友会	常任幹事・事務局長 企画調査部部长 企画調査部副部长 企画調査部 企画調査部

大学と人材育成システムの改革を目指して —社会活性化のための人材育成サイクルの実現—

平成 13 年 4 月発行

発行者 社団法人 関西経済同友会
常任幹事 萩 尾 千 里
事務局長

大阪市北区中之島 6－2－27

電話 (06) 6441－1031

印刷所 あさひ高速印刷株式会社
大阪市西区江戸堀 2－1－13

インターネット・アドレス	http://kdoyukai.on.arena.ne.jp/
--------------	---

