

日経ビジネス

2017.02.20 No.1879

2017年2月20日発行 [毎週月曜日発行] 第1879号

1989年10月9日第三種郵便物認可

A427
A427
A427
A427
A427
A42744
A42744
A42744
A42753
A42753
A42764
A42766
A42766
A42766
A42766

行きたい大学 がない

授業も入試も受験産業に丸投げ

編集長インタビュー
正しい独裁力で改革断行
川淵三郎氏

時事深層
新連載 シリーズ逆転
時価総額、
アサヒ・キリンが大接戦

立命館アジア太平洋大学 真の国際化を目指す

大分県の別府温泉にほど近い広大なキャンパスに、144もの国から学生を受け入れてきた大学がある。学生が「グローバル感覚を身につけるにはピッタリ」と胸を張る、立命館アジア太平洋大学 (APU) だ。

冬季試験中の2月上旬。キャンパスでは中国などアジア系に加え、ケニアなどアフリカからの学生らが笑顔で会話を交わしていた。2016年11月時点

の学部生5553人のうち、海外からの学生は2697人。数の多さが、2000年設立の同大学がグローバル教育における本気度を端的に表している。

彼らのような外国からの学生は「国際学生」と呼ばれる。通常の大学では、交換留学生や大学院生らが目立つが、APUの場合は日本人同様に4年間通う「フルタイム」の学生がほとんどだ。APUの横山研治副学長は、「あなたの隣に座っている人は別の国の人、そのまた隣はさらに別の国の人という環境になっている」と説明する。

現役の国際学生の出身国数は90カ国でバランスも取れている。多い国でも全体の10%を超えることはない。

意図的に学生を混ぜる

2014年に文部科学省がスーパーグローバル大学創成支援事業を設けたこともあり、日本の大学は留学生の積極的な受け入れや英語による授業など、国際化を競う。だが認定された都内の有力私立大学であっても「部活動を見学に来る留学生が入部しないように追い出そうとする人も多い」との声が日

国際教育・産学連携～掛け声倒れを繰り返すな

PART.1 そこまでやるか！ 徹底力が道開く

国の施策も大学の改革案も残念ながら「掛け声倒れ」の連続だった。足りなかったのは、理想の実現に向けた覚悟と具体的な実行力だ。「やればできる」という希望が、各地で芽吹き始めている。



本人の学生から漏れるなど、意外に排他的だ。補助金欲しさが先行しているため「仏作って魂入れず」の大学の方が多い。だからこそAPUのように名実ともにグローバル化を遂げた実績は貴重であり、その鍵は学生を意図的に「混ぜる」ことにある。

1年生時から象徴的な仕組みが用意されている。代表的なのが「FIRST」と呼ぶ集中異文化プログラムだ。異なる国籍で構成された6人でチームを組み、韓国へ行く。現地で指示書が与えられ、行き先や行動内容が指定される。

宿泊や食事を自分たちで手配し、現地の人に聞きながら目的地に向かうほか、現地に住む300人にアンケート調査も実施する。宿ではチームに何が大切なのか、言語にはどんな役割があるのかを徹底して議論。異文化間でチームワークやリーダーシップを学ぶ。

APUアジア太平洋学部の近藤祐一教授は、「こうした苦労は学生が卒業してグローバル環境で働くことになったら日常のこと。早めに経験しておくべきだ」と狙いを語る。

授業の内容も「座学よりも考えてチ

ームで議論し、プレゼン資料を作成して英語と日本語で発表するものが多い」(APU4年生)という。混ぜる環境は授業以外にも徹底。1年生は全員、キャンパス直結の学生寮「APハウス」への入寮が義務付けられる。ベトナム出身の学生は「異なる国籍で生活する2人部屋が人気ですぐに埋まる」と話す。

このように国内・国際学生を混ぜる環境は一朝一夕で実現できたのではない。海外の高校生に進学先としてAPUを選んでもらうために教職員が手分けして毎年海外の高校を直接訪問。日本から海外への出張回数は年50回以上、接触する高校生は1万1000人に及ぶ。どれも現地の有名大学に進学するトップ校に絞り込んでいる。「米国の大学といっても、米国人が多い。多くの国の出身者がいてグローバル感覚を身につけられ、治安も安定した日本というのが評価され始めている」(近藤教授)。

今後の課題は大学院の強化。横山副学長は「ライバルはシンガポールなどの海外大学。大学院ではビジネススクールの世界認証であるAACSBも取得した」と話す。

東京理科大学 起業家、組織的に育成

「大学の経営は重要な部分では企業と同じ。自らのコアコンピタンス(中核となる強み)を磨き、PDCA(計画・実行・評価・改善)を回し続けなきゃダメだ」。こう言い切り、大学の組織や風土に新風を吹き込もうとしている「経営者」がいる。東京理科大学の本山和夫理事長だ。

本山理事長は、アサヒグループホールディングス副社長、アサヒ飲料社長を歴任したビール・飲料業界の名物経営者だ。同大学の出身で、学生時代は柔道部の猛者として鳴らし「コワモテ」で通るが、数値管理などに精通した理論家でもある。物流や財務、M&A(合併・買収)のプロとして活躍し、アサヒグループの成長をけん引してきた。

そんな企業人が母校の理事長に就任したのは2015年9月。経営を託される中で常に問題意識を持ってきたのが、パート2でも取り上げた産学連携だ。

米MITと国際連携

1881年の創立で、「理学の普及を以て国運発展の基礎とする」を建学の精神としてきた東京理科大。多くの研究者や技術者を民間にも輩出してきたが、産学連携に関しては必ずしも十分な成果は上げてこられなかった。

その要因は豊富な研究成果や人的資産を実際のビジネスに生かしきれなかったこと。岡村総一郎・常務理事は「企業のニーズをくみ取り、シーズ(種)を大きなビジネスに育てるために貢献できる人材がいなかった」と説明する。大学発ベンチャーに関しても、当事者の経営感覚の欠如から、有効なビジネスモデルを生み出すことができなかった。

企業経営の要諦はコアコンピタンス



立命館アジア太平洋大学は、海外からの学生が全体の半数を占める(大分県別府市)

を見定め、それを徹底して磨き抜くことにある。では東京理科大が育てるべき強みは何なのか。本山理事長は「科学技術の知見と経営スキルの両面を備え、イノベーションを推進する『起業家』を生み出せる土壌」と語る。そして藤嶋昭学長と二人三脚で、起業家を組織的に輩出できる仕組みの構築を急ぐ。

1月30日からの3日間、英国、中国、サウジアラビアなど8カ国の大学関係者が都内に集まった。起業家育成システム構築に向けたコーチングプログラム「MIT-REAP」のワークショップ。米マサチューセッツ工科大学 (MIT) が2015年から主催し、日本からは東京理科大が参加する。ワ

ークショップでは地域ごとの戦略事例などを議論。有力ベンチャーキャピタルも訪問した。

東京理科大は理系大学では珍しい経営学部を有し、企業経営者として活躍する人材も多い。だが、学部の縦割りや教員同士の連携不足により、経営学部のノウハウを理学部や工学部の研究成果と関連させ、ベンチャーを起こしたり、企業との協業を成功させたりする仕組みが整っていなかった。

本山理事長自身、アサヒに勤務していたとき、大学の専攻を生かして業務効率化システムを組み上げるなど、研究内容をビジネスに生かしてきた自負がある。「経営学を学べることは大企業に就職するにしても、起業するにしても大きな財産になる。その強みを組織

的に生かすべきだ」と強調する。

2016年12月にオープンした「起業推進センター (TEIC)」が取り組みの中核を担う。センター長兼副学長には、ビジネス戦略や技術経営の世界的権威であるマイケル・クスmano MITスローン経営大学院教授が就いた。

同センターの運営は経営学部が中心となりつつ、理学部や工学部も参画。各学部の教授が学生の指導に当たる。その具体的な役割は下の表にまとめたように、学生・教員への教育から、大学と企業の橋渡しのためのプログラムの開発など多岐にわたる。

藤嶋学長は「学部、教授同士の横の

スや起業に結びつけるのに必要な知識や考え方を学ぶ「イノベーション・チーム・ラボ (正式名称は電気工学特別講義3)」など教育プログラムの運用も開始。今後さらに充実させる考えだ。

広島大学 数値目標を競争力に

2023年に「世界大学ランキングトップ100を目指す」ことを掲げ、「A-KPI (重要業績評価指標)」と呼ぶ独自の指標を取り入れたのが広島大学だ。現在のTHEランキングは500位以下。明確な目標設定と数値管理の手法は様々

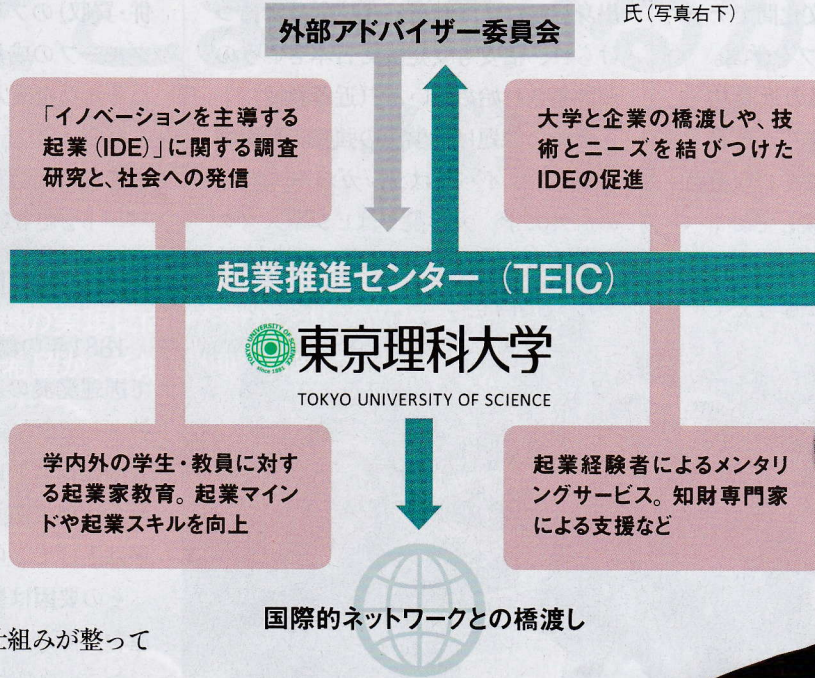
な議論も呼んだが、大学の目指す方向とビジョンを打ち出す新しい試みとして注目されている。

広島大がA-KPIについて検討し始めたのはスーパーグローバル大学への申請

アサヒ飲料トップから2015年に東京理科大の理事長に就いた本山氏 (写真右下)

大学で専門知識を持った起業の「プロ」を育成する

●東京理科大学の「起業推進センター」



連携を通じ、研究成果を生かす環境が整いつつある。研究の充実には教育の充実にもつながるため、さらなる取り組みを強化していく」と話す。

すでに大学院生を対象に、研究成果をビジネ

