

# 面接記録

(選考対象者 有信睦弘)

## 【総合プレゼンテーション】

「新しいワインは新しい革袋に」という表題をつけました。叡啓大学を新たに作るときに、なぜ県立大学の中の学部ではいけないのかとたくさん問い合わせがあり、やはり新しい考えや新しい教育を実現していくためには、新しい大学が必要だということで、この大学を設立したところです。

はじめに状況認識ですけれども、これは10年ぐらい前にキャッシー・デビットソンという教授がエコノミストに書いた文章のまた引きですが、今小学校に入る子どもの65%は現在まだない職業に就くだろうといわれていまして、もっとショッキングなことには、その下のところで、「欧米諸国が苦勞してやっと獲得した、科学の繁栄につながるリベラルで知的な環境を新興国でも実現できるなら、その国は科学の面ばかりか社会的、政治的な面でも繁栄するだろう。もし実現しないなら、あるいはできないなら、彼らの行く末には日本と同じ運命が待ち受ける。」とこう書かれているわけです。

でどういうことかということ、ぬるま湯のような暮らしの中で、ぼんやり日々を過ごし、真に新しいことには気持ちが向かなくなる、こういう状況が本当に改善されているかどうか？ということで、これは一つの例です。

世界の会社の時価総額ランキングが見えますね。1989年の段階ですけれども、これはもうちょうどバブルの最中で、このときの世界の会社の時価総額のランキングは圧倒的に日本の会社ですよね。間にちょっとアメリカの会社が入っているという状況です。

それが2019年になると、もう日本の会社の名前がどこかに消えてしまう。しかも時価総額のレベルが、89年にNTTが1600億ドルでトップですが、それが2019年にはマイクロソフトは1兆ドルを超えているわけですね。時価総額で10倍近くになっている。日本の会社はどこにも出てこないのです。

19年で一番下（25位）にあるロシエが2300万ドルで、これでも89年のNTTの時価総額の1.5倍ぐらいにはなっている。

つまり、この間、日本経済は延々と停滞をしていて、世界はその間にどんどん経済発展をしてきているわけですね。その結果が一つはこういう形です。

現実に個人あたりのGDPのランキングを見てみても、USドルで、ルクセンブルグが131,380ドル。これに対して日本は33,140ドルですね。

14年前を見てみると、日本は44,700ドルですから40,000ドルとか30,000ドルとかいうあたりから全然増えてない。

一方で、ルクセンブルクは2000年でいくらだったかということ、106,190ドル。これはあんまり増えていませんが、シンガポールやアメリカ、それからデンマーク、この辺の国は個人のGDPがほとんど倍増しているわけです。

経済活動の規模がほとんど世界で10倍ぐらいになっているのに。日本は相変わらず昔のままの状況でいる。これがもう完全に遅れを取るのには当たり前だという状況になります。

その一方で、18歳人口云々ということを言われていますけども、日本の労働人口はどんどん減少していくことになっています。

この中で一人当たりGDPがこのまま推移すれば、労働人口の減少に比例して日本全体のGDPが減る、つまり日本は国としてどんどん貧乏になってしまいます。

GDPはある意味日本の可処分所得とも考えられますので、日本で自由に処分できるお金はどんどん減ってしまって、一方で世界は逆に経済成長しているので、この期間の差がどんどん拡大してしまうということになります。

では、こういう状況を打破するにはどうすればいいのか。

新しい経済活動を活躍するためにはイノベーションが必要だと延々と言われています。これは約20年前にフォーブスが20世紀のイノベーションといわれるものを整理した結果ですけども、挙げているものを見てみると、まあ。大半は科学技術のブレークスルーに基づいたイノベーションです。

したがって、今みんなこの科学技術のブレークスルーが新しいイノベーションに結びつく信じ、そちら側に舵を取っているような政策を打っている。一方で、よく見ると、科学技術のブレークスルーではない、違う形のイノベーションも随分起きています。

マイクロソフトだとか、グーグルだとか、フェイスブックだとか。こういうところが本当にイノベーション科学技術のブレークスルーに基づいて、事業を拡大しているかということ、決してそうではない。

実際に何が起きているか、これもだいたい20年ぐらい前のデータですけど、内閣の調査によると、だいたい1980年ぐらいからですかね。日本の人々は、物の豊かさはもういい、それよりも心の豊かさが大事だと思っているということなのです。

日経新聞の調査によると、個人支出を見てみると、サービス消費の方がモノ消費よりもだいたい90年代から多くなっています。

例えば、今まで日本の産業あるいは日本の経済を牽引してきた製造業を見てみると、製造業の製品の価値構造は、ざっと書くとこんな感じです。

製造業では、人件費、減価償却費や固定費がコストだという考え方で、これをどんどん減らすという方向で事業改善を進めてきています。

だから、安い労働力のところに工場を作って、安い人件費で高度な機械は使わないで人海戦術でものを作るという方向に多くの製造業が傾いてしまった、これが製造業衰退の一番の原因です。

翻ってみると、人件費、減価償却費というのは付加価値なので、この付加価値をどう、うまく使うかという、考え方で全体を回していくという方法もあります。

例えば、テレビは現在、放送で見ている割合よりも特に若者に関していうとネットフリックスだとかアマゾンプライムだとか、提供されるサービスをメインで見ている。したがって、ものの価値そのものの構造が大きく変わってきている。こういう状

況の中で、本当に日本の若者が新しい価値を生み出していけるのかということが課題ですね。

で、それを考えてみるときに、これはあの 2022 年の PISA の結果ですけれども、日本の中学三年生ってというのは、読解力は二番目で、科学的リテラシー、数学的リテラシーという部分では世界一です。OECD の諸国でトップです。

こういう子どもたちが高校までは成績優秀できて、その中で、偏差値で振り分けられて大学に入り、大学の中でまたいろいろ勉強していけば優秀でいられるのだけど、入学試験の成績と大学の成績はあんまり相関がないといわれて久しいところです。データもいろいろ取ってあります。

一方で、大学に入ってから最初の成績と出るときの成績は非常に相関があります。

それから、大学の卒業時の成績と企業に入ってからのパフォーマンスは残念ながらあまり相関があるとはいわれていません。

そのため、企業の経営者は特に、その勉強ができた者よりは体力ある方がいいと昔から延々と言っていて、そうすると一体大学で何を教えているのだ？という話になるわけです。

そのような中、我々はコンピテンシーが重要だということで、新たに何を教えるべきなのかというのを考えています。

特にデジタル時代に何を求められているか、我々よりも課題先進国であるアメリカでは、すでに、求人があるにもかかわらず卒業生が就職できないという状況が続いていて、実際、学生たちにどういう知識スキルを身につけさせればいいのか整理してみると、圧倒的にスキル分野が足りていないということがわかっています。

それぞれの分野ごとに、知識は教えているのだけれど、だいたいこう、という程度しか教えてない、ということになります。

で、実際にこういう中で、生成 AI が登場してきて、今度はますますその我々がやるべき仕事を AI が勝手にやるのではないかといわれるようになってきました。

ずいぶん前、チャット GPT が出てきたときに「人間にできてチャット GPT や AI にできないことは何ですか？」と聞くと、(資料にあるような) こういう答えが返ってきています。

ただ、実際にはなかなか AI も日々進歩していますので、これからできるようになる可能性がありますと言っておきます。

実際にデータプラットフォーム全体を眺めてみると、まずデータがあって、そのデータをそれぞれ整理することによって情報が得られます。

先程のあのネットデータに関していうと、例えば「その時価総額がこうですよ」というのがデータになりますし、「時価総額が 10 年後でどういうふうに変化してきました」というのが情報という形になります。

知識としては、「その時価総額が変化をしている中で日本は停滞していて、他の国は

経済発展している」これが知識ということになります。

その知識をもとに一体何をやらなければいけないかっていうのが知恵であり、判断です。

こういう構造で、データプラットフォームというのはでき上がっているのですが、AIがやれるのはいわば知識までの話で、しかも過去の話で、未来の話はAIにはできない。全くできないかという、これに対してもさまざまな研究が行われていますので未来永劫できないとは言えないのですけども。

そういう中で、私たちは四年前に開学するとき、「新しい社会像を作り、新しい夢を実現する。」これは多分AIにはできない、ということで、この理念を実現するために必要なものとして、先見性、戦略性、グローバル・コラボレーション力、実行力、自己研鑽力という5つの力をコンピテンシーと名付け、そのコンピテンシーを身につけるポテンシャルを持った若者を入学させることとしました。その時のポイントはここに書いてありますように、探究心、コミュニケーション、あるいは目的意識だとか、向上心、基本的な学力、あるいは他者を巻き込む力、こういうポテンシャルを見て学生を選別し、その上で、いわゆるその知識であるリベラルアーツの科目、それからスキル系の科目を身につけ、それを体験・実践プログラムや課題解決演習科目によって実践することです。

この知識やスキルがいかに関実の問題に対して役に立つというか、適用していけるのかというのを身につけてもらうということで、それで当然足りないものは、またもう一度学び直してもらうという、カリキュラム構成をしています。

なかなか難しいものの、先程申し上げた先見性、戦略性、グローバル・コラボレーション力、実行力、自己研鑽力が身についたという評価をし、その上で学位を授与するという方針にしています。

叡啓大学での研究教育をどう考えるのかというご質問もありましたので、それにお答えしますと、リベラルアーツを担当するそれぞれの先生たちはみんな研究分野がバラバラになっていますが、社会問題の解決とか社会価値の復旧のためにはバラバラな知識を、いかにその対象に対して統合していくかということが重要になります。

その時、そのプロセスで重要になるさまざまなスキル、これを身につけ、実際に社会課題に対応し、その手を通じて新しい価値を創造する、その行き来によってお互いに研究は進行するし、社会的な価値、あるいは社会課題全体を持って社会に貢献することもできる。

これを我々は、「学びの深耕と社会的価値創造のダブルスパイラル」と言っています。学生たちは、この実践を通じて知識やスキルがいかに関実問題に適用できるのか、あるいは社会は、新しい知識やスキルによって社会課題を解決することができるか、新しい価値が生まれることで学生の成長と社会の発展を同時に実現しようと、これは次の中期計画に向けてより一層の具体化を図ろうとしています。

そういう中で、コンピテンシーについても色々議論を進めていて、従来のように並列的にコンピテンシーを考えるのではなくて、相互の関係だとか、重要性に応じた形に作り替えようとしています。

それから将来に向けては、今申し上げたダブルスパイラル、あるいは研究、教育の相互の深耕、そういうものを実現するために6つの柱を立てています。これは、教育の充実、社会の価値創造、キャリア開発支援、学生獲得の強化、それからマネジメント、リブランディングということで、現在はこれをロードマップに落として具体的に実行しているところであります。

「新しいワインは新しい革袋に」ということでやってきましたが、これをさらに進めていきたいと思っています。

## 【個別質問項目】

### ○ 今後のビジョンをどのようにステークホルダーと共有していくのか。

ステークホルダーは幅広いが、中期ビジョン検討委員会で検討するに当たり、学生たちや教職員を交え、我々の現状、これから先どうしていくべきか。それがどういうふうに認識されているかなどいろいろ議論したところである。また、外部のステークホルダーで叡啓大学実践教育プラットフォーム協議会というのを作っていて、周辺の公共機関も含めた、100以上の機関、会社等の協力を得ている。また、高校に出向いて出前授業をしたり、留学生を集めるために海外を含めて留学生フェアを開催したり、日本国内でもその学生を集めるための会合に出席したり、ホームページを通じても発信に努めている。

### ○ PISAの話がでていたが、どのような教育を進めていくべきと考えるか。

重要なのは、様々な知識をどういうふうに統合していくかということ。叡啓大学では、そのために必要な俯瞰的力を身につけることにしている。物事を設計する際には、いろいろな知識・知見を持っていないとできないし、何が本来的な問題であるかというのを把握し、問題をどう作っていくか考えるのが重要。それを全ての教育で実現するのは難しい話だが、そういう方向でやっていければと思っている。

### ○ 学生の数学のリテラシーが高いのは実は高1までで、高2で文系の進路を選んだ学生が数学をやらなくなるのは大きな問題があると思っている。その意味で叡啓大学のリベラルアーツに大いに期待しているが、どう考えるか。

今度、東大がカレッジオブデザインという100人規模の新しいカレッジを作ろうとしているように、そういう方向の考え方は普及してくると思っている。

### ○ もし再選された場合、後継者の育成をどのように考えているか。

本学の教員は叡啓大学の教育理念に賛同して来ていただいている。そういったみなさんといいディスカッションをし、学生の成長を見ながら教育を進めていく中で、各教員もそれぞれ自分の学問とチームの範疇で教育のやり方、何を教育するか

などを考えてくれている。そこでは、自ずと頭角を現す方もおられると思うので、それを見守っていくのが自然だと考えている。

- 広島県内14大学のうち、修道大学と日赤看護大学だけが定数を充足しており、ほかは8割ぐらいいしか満たしていない。これについてどう思われるか。

本学でいうと、極端なことを言えば、試験はやらずに入学したい人はみんな採って、必要な各学年の時期毎に振るいにかけるようにする、という方法もあると思うが、現状としては、できるだけ入り口では多様な可能性がある人を入れる、ということにしている。

- 叡啓大学は、大学の理念として、リベラルアーツで教員が一致協力し、統合して問題を解きなさい、ということになっているが、こういった大学の例はなく、学会もない、論文を書いたとしてもどこのジャーナルに出せばよいのかわからない、といった課題がある。一方で各教員は、自分の専門分野を深く掘り下げ、学外のネットワークともうまくやっていたいかななくてはならない。これらをどう設計していけばいいのか。

これは、重要なポイント。ひとつは、教育研究については個別の領域を深めていくこと。そこで、知識そのものがさらにブラッシュアップされていろんな意味での新しい知識の体系が出てくる。一方、産学連携等において学生が新しいイノベーションで企業の課題解決に取り組もうとしているのを、教員が間に立つことで、そこで新しい発見をする。それらを具体的で新たな知識として世の中に出していってほしい。

学会といえば、例えば工学系なら工学教育協会、あるいはイノベーション学会というのがある。人文社会系のイノベーションに関する学会はあまりないが、うちの教員が頑張って取組を進めていけば、できる可能性はある。

- 学長は大学法人の副理事長として、大学の経営についても相応の責務を負う。叡啓大学の現状 4 億円の財政支出に対し、収入は授業料と県からの交付金。県からの交付金は県の方針や財政事情に左右されることもあり、今後、外部資金など大学そのものが資金を獲得することが強く求められると考える。その際、どのように財政基盤を立てて、どのように外部資金を獲得して収支均衡させるか、願わくは規模を拡大して、さらなる教育・研究のスパイラルを拡大するのか。

第一に、運営資金を増やす手段としてオーソドックスなのは外部資金や研究資金を外部から取ってその間接経費を運営側に回すこと。これはこれで先生たちの努力に負うので、確定的な収入源としてはなかなか難しい。

次は、実践教育プラットフォーム協議会会員等と実際に課題解決をやっているもののうち、よりコントリビューションの大きいものについて、ある種の費用をもらうこと。

第三について言うと、海外からの優秀な留学生を増やそう、ということで、1 学年 10 人ぐらい、2027 年から増やしていこうかと検討している。

それに合わせて社会人教育、特に A I、I C T に関しては、これからますます企業応用のようなところのニーズが広がってくるだろうことも想定していて、H B M S とともに相談しながら社会人教育も増やそうと考えている。

それ以外に寄附に頼る手もあるが、これは努力しますとしか言えない部分もあって、なかなか難しい。

○ 大学を運営する教職員は、現在、大変な努力をされており、人的資本充実という観点についてはどのように考えるか。

現在の教職員が足りていないので手当てをしようとしているが、あとは収益に結びつくようなプログラム、そこに教員のエフォートを割くことを考えている。