

## 未来眼やまがた 第9回

# 山形の課題に取り組む「知の拠点」へ

国立大学が独立行政法人へ移行して2年半。2007年度には大学受験者が入学者数と同数となる大学全入時代を控え、大学はかつて経験したことのない大改革期を迎えている。山形大学改革のリーダーとして舵取り役を担っている仙道富士郎学長に、山形大学改革の理念とこれまでの取り組み、地域における大学の役割、教育のあり方などについてうかがった。

### ■ 企業と大学経営の共通点

**町田** 国立大学が独立行政法人になるという大改革の時に学長にご就任されたことは大変なことだと思います。改革の時はトップのリーダーシップが一番大事だと思いますが、法人化にあたってご苦労された点、あるいは改革にあたって特に力を入れられた点はどんなところでしょうか。

**仙道** 私が学長になったのは国立大学法人化の少し前です。それまで大学経営ということは全く考えたことがありませんでしたから、そのような素人が「こうやれ、ああやれ」と言うのではなく、「ボトムアップに基づくトップダウン」で取り組んできました。結果的にその方法がよかったと思っています。

「ボトムアップに基づくトップダウン」とは、まず教職員から改革のアイデアをいろいろ出してもらい、それらを踏まえて学長の裁量によって実施することです。そのきっかけとなったのは、教員研修担当の小田先生から「学長、山形大学のセミナーハウスで教員研修を開催するので出席してください」と言われ、受講者の一人として参加したことです。それから、彼や若手職員との交流の機会が増え、そこから出てきた様々な大学改革のアイデアに取り組んできました。その企画のひとつに、山形大学のキャンパスがない最上地域で、地域全体をキャンパスとして、学生がフィールドワークにとりくむ「エリアキャンパスもがみ」の設置があります。

**町田** 大学は自己主張の強い集団ですから、まとめていくのは大変なことでしょう。学長は人格を含めたリーダーシップが要求される大変なお役目だと思います。

**仙道** 大学はある意味で、自由度がなければいけないと思っています。確かに日本は今、大変な時なので目先の役に立たない学問は認められないこともあります。しかしそうではなく、大学では訳のわからないものをほんやり考えるような学問もなくてはならないと思います。自由度を保ちながら、何かをしていくことが必要だと思います。そうするとおさら大学をまとめることは難しいのかもしれませんが。

ただし、大学が法人になったことで、多くの先生が大学のことを真剣に考え、建設的な意見が出るようになりました。また、これまで大学には評価制度がなく、例えば、教員の給与は毎年自動的に上がる仕組みでしたが、評価制度が導入された今後は変わってくると思います。法人化はまだ課題が多いですが、大学にとっては良かったのではないかと思います。

**町田** 確かに、今までの国立大学は国の一つの機関で、



●町田 睿（まちだ・さとる）

1938年秋田県生まれ。東京大学法学部卒業後、株式会社富士銀行入行。同行取締役総合企画部長、常務取締役を経て、94年株式会社荘内銀行取締役副頭取就任、95年より現職。

教職員の方々は公務員でしたから、経営ということに問題意識はあまりなかったと思います。仙道学長は法人化にあたり、柔らかい発想と、柔らかいリーダーシップで見事に改革を進めていらっしゃいますね。

企業経営には先生が2人おり、一人は現場、もう一人はお客様です。現場は放っておくと「現場よりも本部がえらい」となってしまいます。それを仙道学長は「現場が大切」と言われていることに非常に感心しています。そして「ボトムアップに基づくトップダウン」は、私どもの経営そのものです。片方だけでは不十分で、ボトムアップの力を借りながら、リーダーがきちんと方向づけをして責任を取る。これは経営の真髄だと思っています。

## ■ 大学を拠点とした学習地域へ

**町田** 山形大学の3つの理念も素晴らしいと思います。1つ目は「自然と人間の共生」ということで、環境は世界的なテーマになっていますが、自然に恵まれた山形をどうしていくのかは大切なテーマです。2つ目の「充実した人間教育」については、大学教育ではもっと力を入れて欲しいと日頃から思っています。その点、仙道学長は将来のリーダーとして必要な人間教育、教養教育をすすめていくことを強調しておられ敬服いたしました。3つ目の「社会との連携重視」は、産学連携の点でも重要な課題だと思っています。

日本は国家財政がパンクし、今までのように国からの補助金や地方交付税が出なくなり、地方は自立していかなければなりません。また山形県、特に私どもの本店のある庄内などでは、「戦後最長の景気回復」と言われてもほとんど実感がありません。しかも人口減少が著しく非常に強い危機感を持っています。ここで知の集団である大学と地域が力を合わせて、「これから山形をどうしていくのか」が問われています。

**仙道** 「社会との連携重視」について言えば、「地域貢献」というと上から下を見るようで、これではだめだと思っています。「地域貢献」ではなく、大学が地域と一緒にどうしていくかが大切で、地域との連携が大学の大きな仕事になりつつあると思っています。最近私が感銘を受けた本にOECDの「地域社会に貢献する大学」があります。この本には、「同じものを大量生産する時代は終わり、限られた特徴あるものを生産していくため、これからは変化するものに対して常に学ばなければいけない。それを実施する地域が『学習地域(Learning region)』で、この学習地域において大学が何をすべきか」が書いてあります。このことから大学は地域貢献ではなくて、実際に地域をどうしていくか、産業界、金融界、地方行政の方々と一緒になって



### ●仙道 富士郎 (せんだう・ふじろう)

1938年秋田県羽後町生まれ。医学博士。専門分野は免疫学。70年北海道大学大学院医学研究科博士課程中退。75年北海道大学医学部附属癌研究施設助手時代にアメリカ合衆国NIHで研究従事中、Kiessling博士、Herberman博士らと同時にがん細胞に傷害作用を示すNK細胞の存在を見出した。75年山形大学医学部助教授として山形大学に着任し、82年同大医学部教授に就任。学生部長、医学部長等を務めた後、2001年に山形大学長に就任し現在に至る。1998年に日本寄生虫学会第45回小泉賞を受賞、2005年に第54回河北文化賞を受賞。

議論し「山形における学習地域とはこれだ」と示すことが必要です。

**町田** そのためにも山形大学の役割は、山形という大きな地域教材をベースに、山形をどのように発展させていくべきか、その拠点となって大学の知の技法を活用することが大事だと思っています。

**仙道** おっしゃる通りです。われわれ地方の大学は、地域でどのように知の拠点として活動できるのかが、これからの死活問題になります。ただし、そのような危機意識はまだ大学には足りないと思っています。

## ■ 地域の課題にむきあう大学

**町田** 山形大学の6つの学部はそれぞれ歴史があり、地域的にも分散しています。これをひとつの経営体としてまとめていくのは非常に難しいことでしょう。

**仙道** 6つの学部は文化が違ってそれぞれ長い歴史を持っていますから、それを1つにまとめるのは難しいところがあります。そのために、集権的にやるべきこと、分権すべきことをしっかり分けて進めています。キャンパスが分散していることで村山、置賜、庄内と県内の隅々まで地域と向かい合うことができるメリットがあり、地域の課題を取り上げるためには良いことだと思います。

**町田** 確かに、山形県は4つの経済圏・文化圏に分かれていますので、大学がそれぞれに拠点をもつことは大事だと思っています。最上地域だけは足場がないこともあって、「エリアキャンパスもがみ」をつくられたことはすばらしいと思います。



エリアキャンパスもがみでのフィールドワーク

最上地域は4地域のなかで、経済的に最も厳しい状況にあります。産業は農業、林業に依存し、しかも農業は米に依存する割合が高い地域ですから状況は深刻です。なんとか地域が元気になるためにも、産・学・官が力を合わせて、少しでも前進して欲しいと思います。

**仙道** 文部科学省に「食農の匠」というプロジェクトを申請しました。工学部にMOT (Management of Technology) つまり製品の製造から販売まで一括して教育・研究する専門職大学院がありますが、そのなかに工学部と農学部が一緒になって食農関係をあつかうコースを設けようと考えています。実際のフィールドを最上地域にし、例えばキノコ栽培などに役立てたいと思っています。

## ■「掘り下げる」から「横串をさす」学問へ

**町田** これまで学問は「深く掘り下げる」ものでしたが、これからは「横串をさすこと」が必要ではないでしょうか。「横串をさす」とは、先ほどの工学部と農学部が連携して新しいものを生み出す取り組みのように、異なる分野が連携し、新しい付加価値を作っていくことです。このような連携は、学問だけでなく産業界でも同じで、問題意識を共有し、協力して新しいものを作り出していくことが重要です。

現在はマーケティングが非常に大切になってきています。たとえば農業で、美味しくて良いものを生産しても、売る技術がないと発展できないという課題があります。また製造業において機能は同じでも、デザインの良し悪しで売れたり売れなかったりします。その点で山形大学は総合大学ですから様々な連携が可能ではないでしょうか。

**仙道** 山形大学では20年以上前から医工セミナーという取り組みがあり、そこでは医学部と工学部と一緒に様々な製品を生み出してきました。また、農工、医工農理の連携のセミナーもあります。その意味で少しず

つ動き出していると思いますが、人文など文系の分野との連携が課題です。これからは文理融合が大事だと思います。

## ■危機感から生まれるイノベーション

**町田** そのためにも問題意識を鮮明にしていく必要があるのかもしれませんが。問題を煮詰めてテーマを共有すれば、キャンパス、地域、文化が違っていても連携できるのではないのでしょうか。

山形県は少子高齢化の先進県で全国平均の5~10年先を行っているといえます。またひっ迫した財政をみても、地方自治体は厳しい状況におかれています。この苦境からどのように山形が立ち直っていくかに問題を凝縮させ、集中的に知恵を出し合っていかなければと思います。

**仙道** そのことは絶対に必要だと思います。そのような問題を、産業界、金融界、地方行政、大学と一緒に真剣に議論していくことで様々な知恵が出てくると思います。

**町田** 今の日本のシステムは東京一極集中、大都会中心で関東大震災のような大地震が起きたら一気に機能が麻痺してしまう危険があります。また、日本全体の食料自給率は約40%、都道府県別で100%を超えているのは北海道、秋田、山形など5道県しかなく、東京ではたったの1%です。このような日本のシステムはリスクが高すぎます。日本は健全な多極分散をはかるべきで、その点からも地域の大学の拠点が大事な意味を持ってくると思います。

**仙道** このような時期だからこそ、地方大学の存在意義が非常に重要です。

**町田** 農業の問題に関して言えば、今までの農政は全て補助金のお恵み農政です。これからは、依存ではなくいかに自立していくかが大事です。それは、例えば山形大学工学部から誕生した、米パン「ラブライス」のように、米の消費が低迷しどんどん余っていくなかで、米をどうやって生かしていくのか、またそこからビジネスはできないだろうかという前向きな問題意識を持ったときに変わってくるのではないのでしょうか。そのために、海外や国内のライバルと競争することが必要です。必死さがないと進歩しません。今、様々な分野で「官から民へ」と言われている理由もここにあるのでしょうか。

**仙道** 国立大学が法人化されたといっても、運営費の多くは国からの交付金ですから、そういう意味で民間企業とはまだまだ危機感が全然違います。

**町田** 困ることで光が見えてきますし、追い込まれてこそ新しい発想が生まれてきます。イノベーションと

はこういうことではないでしょうか。農業についても、厳しい状況のなかで少しずつ構造が変わりつつあります。例えば、農業法人化など農業に商の原理を導入しようという動きがありますが、そのように紆余曲折しながら変化していくのでしょうか。山形県は非常に勤勉な県民性ですから、「みんなでがんばっていこう」と方向付けをすれば変わってくると思います。

## ■ 社会がもとめる人材育成

**町田** 大学生をどのように教育していくのかは大きな問題ですね。学生は産業の新しい人的パワーになりますから、「このような人材が欲しい」という民間人としての期待があります。そこで経営が求めるのは知識だけでなく、むしろ「責任を持って仕事を成し遂げられる」とか、「いろいろな人と人間関係をうまく処理できる」人材です。

私は「知・情・意」と言っていますが、「知」とは知識、「情」とは人間関係処理能力のことです。例えば、「今日、お客様は何を期待してお見え頂いているのだろうか」、「何のご利用で来ておられるのだろうか」ということに敏感に反応し、適切に対応できることが必要です。おそらくリーダーシップもそこから生まれてくると思います。それから「意」が一番大事で、何がなんでもやり遂げるという強い意思です。その点では学校の体育やスポーツは大変良いことだと思います。受験勉強ばかりで大学で良く評価されても、社会では優秀な成績の割にもものにならないことがあります。また戦後、学校教育から無くなってしまった徳育に重きをおく必要があると思います。

**仙道** おっしゃるとおりだと思います。日本が大きく変わったのは少子化です。少子化によって子どもが大事過ぎて、親が子供を怒らなくなってしまいました。私には子供が5人、孫が7人いますが、私の子供たちは私の家に来てでもぜんぜん孫を怒りません。親が子供を怒らなければ、きちんとした躰ができませんし、子供は「こういうことをしてはいけないのだ」ということを学ばないまま育ちます。

**町田** 私も息子が3人いますが「憎まれる親父になる」と宣言し、かなり厳しい父親だったと思います。息子は「これは俺が悪かったな」と思ったことや、「いくらなんでも親父はひどいよ」と思ったこともあったでしょう。しかしそれは息子自身の判断で、そのなかで子供は成長していくのだと思います。

## ■ 徳育の再構築が必要

**仙道** 今の学生で一番問題だと思うのは、自分たちの数人の小さいグループの中ではうまく付き合うのです



「山大マインド」で学生と議論する学長

が、他のグループとは一緒になれないことです。私が主催している「山大マインド」の授業では、山形大学を卒業し各界で活躍している若手に講義をしてもらい、その後卒業生と学生とで討論し、最後に感想文を書かせます。そうすると一番多いのが、「他の学部の人と一緒になれたのでよかった」という感想です。要は、学生たちはそのようなコンタクトがないまま孤立しているのです。携帯電話の影響も大きいと思いますが、学生が非常に変わってきています。大学に入学した一年次の教養教育を変えていかなければならないと思いました。人間とは何なのかという教育が必要です。

その方法はいろんなやり方があっていいと思います。スポーツもいいですし、いろんなことを考えることも大事です。欧米では教会やボランティア活動を通じて徳育が行われていますが、これから日本でどのように徳育に取り組んでいくかは、日本が伸びていくか衰退していくかの分かれ目になるのではないのでしょうか。

**町田** かつての日本では、家庭で親が「よそ様に迷惑はかけないように」と教え、学校で先生が「世のため人のためになりなさい」と教育してきました。今は「世のため人のために」ということを聞かなくなってしまいました。人として最も価値があることは「自分のためではなく、他の人のために自ら犠牲を払うことだ」ということを自覚させることが大事だと思います。

**仙道** 徳育というと「後ろ向き」と考えてしまいますが、そうではなく徳育が基準にないとダメだと思います。これをどのように再構築するかは大学を含めて教育界の大きな問題ですね。

**町田** 民間企業でも同じだと思います。つまり倫理的な基準がなければいけません。商売は信用がベースですから、信頼がない関係は長続きしません。CSR、つまり企業の社会的責任ということがいわれていますが、それはビジネスの基本だと思います。

本日は貴重なお話をありがとうございました。