

■対談



池内啓三



# 創立130周年を迎えて ——この伝統を、超える未来を。

「知のたいまつ」を誇りとともに次世代へ引き継ぐ

池内 啓三・理事長 × 芝井 敬司・学長

今年10月1日に開催された理事会において、池内啓三理事長が再選された。また、関西大学第42代学長には、芝井敬司学長が就任した。11月に創立130周年を迎えた関西大学をさらなる発展へと導くツートップとして、大きな期待が集まる。大学を取り巻く環境が厳しさを増す中、関西大学が多様性の時代を生き抜き、先導するための勇気ある改革遂行を誓い、抱負やビジョンを語り合った。

あります。社会人教育の伝統を引き継ぎつつ、起業家育成の支援や異業種交流による価値創造の場として、関西の活性化にもつなげたいです。

**芝井** 池内理事長は、総務局長時代に職員の人事制度改革に注力されました。特に点検や検証の重要性を実感されているのでは？  
**池内** 2期目を迎え、130周年記念式典も盛会のうちに終了した今、感じているのは、記念事業として取り組んだ事業や「2010プロジェクト」もまだスタート地点に過ぎないということです。今後は教育面で成果をあげる一方、財政面の検証を行わなければなりません。これらは未来に向けての投資です。施設を造って終わりではなくどう生かすか、また、事業や制度改革がどのような成果に結びついたか、この2期目は振り返り点検、検証を行う時期になります。それらを踏まえて本学の長所を伸ばし、短所を修正する方策を立て、4年間しっかり取り組みます。

## ◆学生パワーを引き出し、考動力へつなげる

**芝井** このたび、関西大学第42代学長に就任いたしました芝井です。関西大学は、13学部13研究科3専門職大学院と留学生別科を擁する総合大学として大きな発展を遂げ、この11月には130周年の節目を迎えました。長い歴史と伝統を持つ関西大学学長職の重責に身が引き締まる思いです。池内理事長とともに、志と勇気をもって動き、関西大学の改革、発展のために尽くすつもりです。

池内理事長は2期目に臨まれますが、ご心境はいかがですか。  
**池内** 関西大学文学部を卒業した1965年から事務職員として40年間、常務理事、専務理事、理事長として12年間、半世紀以上関西大学に奉職してきました。長く学生と直接接する職場にあり、今でも常に心にあるのは、しっかり「考動力」を身につけた学生を社会に送り出さねばという使命感です。大学のほか、高等学校、中学校、小学校、幼稚園を併設している本法人の経営においても将来を見据えた改革と検証を繰り返し、教職員3500人、学生・生徒・児童3万5000人、校友44万8000人とともに「チーム関大」として力を発揮していけるよう努めます。

## ◆改革の再起動に向けて

**池内** 学長就任にあたっての抱負をお聞かせください。

**芝井** 激しい少子高齢化の進行とともに、18歳人口は、2018年まで118万人程度で推移しますが、2031年には100万人を切り、その後さらに減少すると予想されています。現在でも、私立大学の4割程度が入学定員割れを起こしている状況ですから、将来多数の大学が経営難に陥り、撤退を迫られるでしょう。少子化は大学にとって深刻な問題ですが、目を背けるわけにはいきません。本当に厳しい時代だからこそ、世の中の動きに対応しながら、打開策を講じなければなりません。また、その方策を外に見える形で示すことも大事です。

最近、卒業生や周囲の人から、関西大学はどのような将来像を描いているのか分りにくいと指摘されることがあります。全学で協働してそのイメージを変えていきたいと強く感じています。教育、研究、社会連携、国際活動のすべてについて、一度原点に戻って活発に動ける体制にしたい。さらなる改革が求められている今こそ、全学の衆知を集め、改革の具体案を構想し、実現するための努力と苦勞をしたしたいと思います。私の目指している本学のあるべき姿へのキーワードは、「改革の再起動」です。改革に臨む勇気を持ち、前進していきます。

**池内** 改革の具体像についてはどうお考えですか？

**芝井** 戦略的な研究推進体制を整備し、大学全体の研究水準の向上を図ります。現行の研究所の充実に加えて、新しい研究組織の立ち上げも視野に入れ、知が豊かに創造される環境を創出したい。



芝井敬司

■対談

学生の自主的な学びを支援することで、「考動力」と「革新力」をもって世界を切り拓こうとする人材を育み、幅広い知の継承としての教育を広げたい。

**芝井 敬司** (しばい けいじ)  
1956年大阪府生まれ。78年京都大学文学部史学科(西洋史)卒業。81年京都大学大学院文学研究科博士課程後期課程中途退学。84年関西大学に着任し、専任講師、助教授を経て、94年文学部教授。文学部長、副学長を歴任し、2016年10月学長に就任。独立行政法人日本学術振興会大学教育再生加速プログラム委員会専門委員。主な共著書に「新しい史学概論」「EUと日本学」「あかねさす」国際交流―など。



長期で考えることと、今すぐ決めるべきことを区別し、数値目標とあるべき姿を明確にしながら、迅速に動ける組織づくりに注力します。

**池内 啓三** (いけうち けいぞう)  
1943年旧満州(中国東北部)生まれ。46年日本に引き揚げ、大阪府に住む。65年関西大学文学部新聞学科を卒業し、学校法人関西大学に奉職。92年評議員、96年総務局長、2000年理事、法人本部長、常務理事、関西大学幼稚園長を経て、08年学校法人関西大学専務理事。12年理事長に就任。

また、研究によって創出された知は教育活動を通じて次代に継承されます。学生の自主的な学びを支援することで、「考動力」と「革新力」をもって世界を切り拓こうとする人材を育み、幅広い知の継承としての教育を広げたいと思います。

**池内** 教育職員と事務職員との協力が不可欠ですね。社会に存在感を示すにはどのような大学であるべきですか？

**芝井** 公共との対話の道が常に開かれていることによって、大学の研究と教育が真に活力にあふれ、かつ社会との協働にも配慮した学術の健全さを担保できると考えます。大学と社会との間で多彩な交流を開花させ、豊かな社会連携を目指します。また、大学構成員の多様性を確保し、異文化理解教育を推進しながら、国際活動に果敢に取り組みます。

「研究と教育」で内的充実を図り、「社会連携と国際活動」を通じて、外側の世界と関西大学とのつながりを築くことが、本学に与えられた使命と役割を果たし、将来を拓く重要な鍵となるでしょう。

◆厳しい時代を乗り越えるために道を拓く

**池内** 関西大学には、明確な長期計画がない時代がありました。約20年前、自己点検・評価委員会が立ち上げられ、芝井学長は副委員長、私は事務局の担当として点検・評価活動に奔走しました。その後、長期ビジョン「KU Vision 2008-2017」及び長期行動計画を策定し、毎年度ローリング方式により見直しを行うとともに、5年目で中間見直しを行い、運営してきました。そのビジョンの最終年が目前に迫り、本学が創立130周年を迎えた今、「Kandai Vision 150」として20年後の本学のあるべき姿を描いた新たな長期ビジョンを公表しました。

**芝井** 私は、業界にとっての厳しさと、個別組織の苦しさは同じではないと考えます。高等教育をある種の市場として考えると、将来市場を取り巻く状況が好転する可能性は低いです。しかしすべての大学が縮小し、衰退していくかといえば必ずしもそうでは

ない。アイデアを生かし考動することで、むしろ、プレゼンスを高めることができていると思います。

アメリカでも一時期、多くの大学が生き残れないと言われていましたが、実際はほとんど減少しませんでした。社会に出た人が大学に戻るリカレントやシニア学生、留学生の受け入れに成功したからです。20歳前後の年齢層以外で市場を作り上げたことと、アメリカの大学力を世界に訴え、世界から留学生を呼び込めたことで生き残りました。同じような戦略で日本の大学が成功するかは別としても、トライする価値はあると私は思っています。1校で無理なら10校でスクラムを組んで世界へアピールする方法もあるでしょう。客観的には厳しい状況ですが、発展のチャンスでもあります。試行錯誤を許容し、まず始めてみて手応えがあれば、すかさず進む。思ったような結果が得られないからといって、時間をかけて必要以上に細かく理屈を考えている時代ではなく、迅速さが求められます。時機を逸することなく、道を拓くつもりでなければ、新しい政策はできません。

**池内** 私達が20年先のビジョンを作るのは、教育機関だからです。一人の児童が大学を卒業するまで教育を受け、社会人となって社会的評価を得るのは30年以上も先です。長期で考えることと、今すぐ決めるべきことを区別し、数値目標とあるべき姿を明確にしながら、迅速に動ける組織づくりに注力します。

国公立大学は中期目標達成によって、運営費交付金の配分が増減することもあり、変革を迫られています。また、規模の小さい私学は小回りが利き、改革に着手しやすい構造です。大規模私立大学である本学が後れを取ることのないよう、芝井学長とともに先頭に立ち、現状維持は退歩だという気持ちで改革を具現化していきます。

**芝井** 今やネットで大学間の比較ができ、教育職員や大学の教育システムにも、常に創発性、創造性が強く求められています。大学は青年期後半に過ごす場所で、自我形成が進みます。そこで

れだけ知識を得て、精神的にも成長してくれるか、私達は見守りながら育てていく義務があります。大学の教職員もまた、変化に挑み、新しい時代を拓いていく人にならねばなりません。

◆地域、社会、世界に開かれた大学へ

**池内** 本学の外国語学部では、8カ国1地域にある提携大学に1年間留学するStudy Abroadプログラムを実施し、非常に高い評価を受けています。グローバル化への対応と国際活動という意味では意義が大きいですね。

**芝井** 日本の大学は20歳前後の学生が多いですが、世界的に見れば、飛び級制度を利用した12歳の大学生がいたり、一旦社会に出た人がスキルアップのために大学生になるのも、ごく普通のことです。

**池内** 大学を卒業したら、学生と大学のつながりは終わるのではありません。大学は学び直しができるセカンドチャンスでもあります。ただ、40歳の新人社員を受け入れる企業はどれほどあるでしょうか。理想と現実のミスマッチが問題です。社会に開かれた大学の意義を高めるには、社会や企業文化の醸成が望まれます。

**芝井** 本学では2005年に地域連携センターが発足し、八幡市の男山団地の再編や養父市の農業再生など、地方自治体との連携実績も数多くあります。キャンパスの外も学びの場です。また逆に、キャンパスをコミュニティの一部と考えてもらえるような関係を地域や企業などと作りたいたいです。それは学問研究が健全であるための、非常に大事な部分です。現実の課題にぶつかって、どんな知識を総動員すればこの問題が解けるか、あるいはどのようなコミュニケーションが必要かを経験し、キャンパスに戻ってくる。その点は留学と似ているかもしれません。

◆学生を全力でサポートし、同じ方向を見つめ、動く

**池内** 本学も今や女子学生が40%を占め、硬派な校風も随分変わ

りました。女子学生の傾向は、現実をしっかりと見据え、進路選択も就職活動も明確です。男子学生は控えめで、洗練された印象です。思い起こせば大学紛争の頃の学生は、学生時代に厳しさを経験した分、社会に出た時に強かったですね。現在、学生の自治活動もなく全学生のリーダーが存在しないのは残念にも思います。学生は、自由な身分だからこそ、自らが考え行動してほしい。人生で一番パワーのある年代ですから、そのパワーを学業にも、スポーツ、芸術、文化も含めた課外活動にもぶつけてくれたらと願っています。私達はそのサポートを全力で行います。

**芝井** アメリカの大学にあり、日本の総合大学にあまりないもの、それはスポーツと芸術だとおっしゃった方がおられました。学問的に優れている大学は、スポーツも芸術も一流です。理事長のおっしゃるように、課外活動の重要性は本当に高いのです。学生には、指示を待つのではなく積極的に動き、自分が成長することに責任をもってほしい。そして、社会に出ると教育機関と縁がなくなるわけではないと言いたい。人生は常に「学び」です。またどこかで大学に戻るといった選択肢を忘れないでほしいのです。

池内理事長とは本当に長い付き合いですが、こういう立場で対談することになるとは、思ってもみませんでした。関西大学が「存在感のある大学」であるために、今後も、話し合いを欠かすことなく、同じ方向を見つめて動きたいものです。

**池内** 芝井学長は副学長の時代、「2010プロジェクト」で新学部や併設校の立ち上げに尽力されました。教育者であり、素晴らしいアイデアや行動力を備えている方で、リーダーシップを発揮されると期待しています。

本学は130年を有する「伝統」に自信と責任をもっています。しかし、この伝統に決してあぐらをかくことなく、本学関係者が一丸となってより輝ける「未来」を作り上げていく決意です。これからもどうぞよろしくお願いたします。

# KU Vision 2008-2017 ▶▶▶▶▶ Kandai Vision 150