

多様性がもたらす学びこそが 「世界を変える」力となる

大分県別府市の市街地から車で30分あまりの山ふところに、日本屈指の「超グローバル大学」がある。その名は立命館アジア太平洋大学（APU）——開学20年を迎えたこのキャンパスには、世界90以上の国と地域から約3000人の留学生が集まり、教員も半分は外国籍で、ほとんどの授業が日英2カ国語で行われている。そこで目指されている新たな学びは、停滞する日本の社会にどんなインパクトをもたらすのか。日本初の国際公募で選ばれた出口治明学長に、世界が注目する同大学の取り組みと、その先に見据える教育のビジョンについて伺った。



インタビュー

「立命館アジア太平洋大学（APU）学長」

出口治明

Deguchi Hanaki

鈴木隆（大阪ガス㈱エネルギー・文化研究所）＝聞き手

奥山晶子＝構成

増田智泰＝撮影



——世界的にVUCA「*」と呼ばれる時代を迎えた今日、知の体系、教育や学びのあり方はどのように変わり、また変わっていくべきでしょうか。日本における問題点ともからめてお聞かせください。

出口 まず、今の日本がどのような状況に置かれているかを踏まえて、どんな教育をすべきかを考えなければなりません。平成の30年間で、GDPの世界シェアは購買力平価で見れば9%から4%にまで下落しました。IMD（国際経営開発研究所）が発表する国際競争力ランキングでは、1位から30位に。正社員の労働時間は2000時間強でまったく減らず、成長率は1%前後という状態です。ドイツやフランスは1500時間未

満の労働時間で2%ほどの成長を達成しています。これらのエビデンスから得られる結果は明らかで、日本の社会は、現状、うまくいっていない。

この30年及び停滞の原因は、日本が新しい産業を生み出せていないということに尽きます。世界の経済を牽引するユニコーン*とは世界中に約500匹いるといわれていますが、日本にはわずか7匹しかいません。もちろん、長く日本経済の主力を担ってきた製造業は、生産性の高い素晴らしい産業です。日本の宝です。しかしGDPに占める割合は今や2割と下がる一方にあり、新しい産業を早急につくらなければなりません。

「個性派コース」で多様な人材を育成する

出口 ユニコーンを生み出すキーワードは「女性」「ダイバーシティ」「高学歴」の3つです。日本の社会には、この3つが欠けています。長く製造業で大成を収めてきたことが、大きな足かせとなっているのです。

世界的に見てもサービス産業のユーザーの7割は女性ですから、女性が生産性を発揮するには、女性にニーズを満たすことはできません。たとえばヨーロッパで適用されているクオータ制*は、男女同権もさることながら、社会における需給のミスマッチを防ぐ意味で非常に有効です。対して日本の女性の地位は153カ国中の121位。戦後の製造業の工場モデルが打ち出した性分業、「男は外で働き、女は家に」を撤廃しなければ、新しい産業は生み出されません。少子化の根本原因もこの男女差別にあります。

現在の学生が近い将来の日本を支えていくわけですから、大学は日本の未来の縮図であり、先行指標です。従来の大学は、企業の求める5要素を備えた人間を生み出してきました。しかしこれからは、5要素の逆の教育を行うべきであり、僕が「変態」とも呼んでいる個性的な人材を生み出すことが大学に求められています。そこで僕が考えるアイデアのひとつは、高校を「偏差値コース」と「個性派コース」に分けることです。6、7割の子どもは偏差値クラスで東大を目指せばいい。一方、好きなことを徹底的にやりたい子どもは個性派クラスに入り、APUが引き受



APUのキャンパスでは、異なる国籍、民族、文化を背景とする学生たちが、ごく自然に肩を並べて歩くのが日常風景だ（上）。多様な意見を出し合うことで、学生たちは当然のごとく新しい視点にふれ、学びが創発していく（下）。写真提供/APU

ダイバーシティに関しては、昨年のラグビーのワールドカップが好例です。日本がONTEAMとなり、ベスト8の快挙を成し遂げたわけですが、もし日本人選手だけで構成されたチームだったら、成績はどうなっていたでしょうか。要は多様な才能を混ぜることで、組織は強くな

るのです。対するに、日本のビジネス界は日本人の中高年の男性だけでマネジメントを行っています。それで世界に勝てるわけがありません。そして、高学歴です。製造業は低学歴産業です。全世界ベースで見ると、全従業員に占める大卒以上の就業者は4割程度でしょう。では、製造業はどういう人を好むのか。「偏差値がそこそ高い」「素直」「我慢強い」「協調性が高い」「上司の言うことをよく聞く」という5要素をもった人材です。確かにこういう人がいなければ社会も企業も回りませんが、すべての人間がそうであれば、ステイブ・ジョブズは生まれません。



■表：数字で見るAPU

日本・世界から集う学生の数 5830	学生に占める留学生の割合 49.8%	学生の出身国・地域数 91
開学以来の入学者出身国・地域数 152	国内学生就職率 97.3%	海外協定大学機関数 469

2019 APU データブックより

ける。興味のあることに存分に打ち込める環境こそが、将来のユニコーンを生み出す原動力になると思えます。

—学生の個性は本来多様であり、それを受け止める大学も多様でなければならぬということですね。そして学生たちが社会に出たときに、それぞれの個性を活かした分野で仕事をするのが大事ということでしょうか。

出口 僕の好きな「貞観政要」*4でいえば、創業と守成ですね。何かを生み出すことと、できあがったものを効率よく回していくことは、違う能力が必要です。大久保利通のように両方できる人もいるかもしれませんが、通常は無理でしょう。

すべての領域に秀でたゼネラリストなど、いるわけがありません。高度成長と人口増加というふたつの前提があつて初めて、一括採用、終身雇用、年功序列、定年というワンセットの労働慣行が成立しました。終身、雇用するのであれば、さまざまな経験を積んでおけば役に立つかもしれないということで、ゼネラリストという概念が生まれました。それに加えて転勤自由な総合職が一番上という非人間的な慣習ができあがつたわけです。

いずれにせよ、日本人の中青年男性のゼネラリストが、過去の成功体験に基づいてこのまま会社を回して

いては、日本は衰退していく一方です。成功体験者は自らを否定できませんから、どうしても新しい人材を入れなければなりません。

企業側の採用基準を 面接重視から成績重視に

—企業の仕組みが過去の環境に過剰適応してしまい、システムとして環境の変化に適応できず機能不全に陥っているというお話ですが、この問題は、どこから突破していくのがよいとお考えですか。

出口 大学の立場からいえば、成績採用です。たとえば企業側が「優が7割を切ったら採用しない」と言い切る。あるグローバル企業の友人によると、その企業の場合、ハーバード大学を出ている学生でも、成績が平均以下だったら絶対に採用しないそうです。「そういう学生は、いわゆる地頭はいいかもしれないが、上手にゴマをすって適当に仕事をするに決まっている。頭が多少回る分、かえって始末が悪い」というわけです。どんな大学であっても、ほとんどの科目で優がついている学生であれば、自分の選んだ場所で常にベストのパフォーマンスを発揮できる人間だと判断できるといいます。

一方で日本の採用はというと、あいつも変わらず面接重視です。これは、先ほど述べた5要素をチェックしているだけです。しかし、リクルート

「混ぜる」をキーワードに 学び合いが生む融合効果

—「APU2030ビジョン」(後述)に掲げておられるように、「比類ない多国籍・多文化環境」を活かした学びは、大きな成果をあげておられます。新しい学びの実現に向け、どのような取り組みをしてこられたのでしょうか。

出口 具体的な取り組みとしては、「多文化協働学習の授業実施率100%」に向けた取り組みを行っています。簡単にいうと、APUの多国籍・多文化環境を授業に100%活かすということです。すべての授業で日本人学生と留学生が混ざり合つて学べるように、ディスカッションやグループワークをふんだんに取り入れるなど、意図的に「混ぜる」カリキュラムを設定しています。2013年度時点では約7割の授業が多文化協働学習を行っていました。19年度ではそれが約9割となりました。

また、課外活動の面では、さまざまな国や地域の言語と文化を週替わりで紹介する「マルチカルチュラル・ウィーク」というイベントがあります。たとえば、インドネシア・ウィークであれば、インドネシアの衣装体験を行ったり、食堂でインドネシア料理を出したり、随所に飾られた大学のフラッグもすべてインド

ワークス研究所の大久保幸夫前所長は「面接のときの序列と、2、3年後のパフォーマンスは何の関連性もない」と明言しています。企業側の担当者の目がいかに優れているも、わずか数回の面接だけでその学生の潜在力を判断するのは難しいですし、そもそも企業が使いやすいと思う5要素人材だけを採っているのは多様な人材が集まるはずがありません。

成績採用に加え、大学院生をもっと積極的に採用すべきです。関西学院大学の村田治学長の論文には、労働生産性とその社会の博士号保有者の割合は正比例しているというデータが示されています。「なまじ勉強したやつは使えない」などという時代遅れな発想では、優秀な人材を獲得できるはずがないのです。

—APUでは成績優秀者としてトップ10%を表彰するなどして、勉強することの大切さをしっかりと学生に知らしめていますね。

出口 APUの学生は自発的に勉強します。これは勉強する環境が整っているからです。学生の半分が外国人で、彼らのトップ層はAPUを卒業してからハーバードやオックスフォードの大学院に入るような優秀な学生です。外国人学生に触発されて、日本人学生も必死に勉強するわけです。

では、なぜ諸外国から優秀な学生が集まるのか。それはAPUがふたつの国際認証を取得していることと関係があります。国際経営学部と経営管理研究科は、国際認証AACSBを取得しています。また、アジア太平洋学部の観光学分野は、TedQualを取得しています*5。日本でAACSBを取得している大学は5校、TedQualは2校しかありません。世界の若者が他国の大学で学び、そこで優秀な成績を収めてハーバードなどの一流大学院に通う奨学金をもらおうと考えたとき、まず国際認証をもっている大学を検索するので、APUは学生のサーチに真っ先に引かれるわけです。

国際認証という点でいえば、日本では既存の大学のほとんどが、その取得に積極的ではありません。しかし、世界中から優秀な学生を集めることが学校経営の面でも大きなセー

ルスポイントになると考えれば、客にどのような人材でしょうか。
出口 それについて、APUは「APU2030ビジョン」を策定しています*6。別府に大学がありながら、外国人留学生が半数を占め、残り半数の日本人学生のうちでも、九州出身者は3分の1しかいません。3分の2は東京や大阪をはじめ、全国から集まっています。日本中、世界中から学生を集めているのだから、学びを世界中——とりわけ、太平洋地域を中心にしたアジア各地に返していこうということで、さまざまな取り組みを行っています。

世界91カ国・地域から学生が集まり、教員も半数以上が外国籍という比類ない多国籍・多文化の環境を活かして、「グローバル・ラーニング・コミュニティ」を創成していきたい。また世界中の卒業生や地域社会のステークホルダーとのつながりを深化させ、協働したい。世界中に散っていった卒業生が、APUで学んだことを活かしながら行動して世界を変えるチェンジメーカーになってほしい、とAPUは考えています。

世界を変える人材育成には グローバルな視点変換を

多様な国籍と民族、宗教、文化を背景にした学生が隣接する寮で共同生活を送り、ほとんどすべての授業も日英2カ国語で行う。そうした取り組みを学校経営の中心に置いているというのも、その建学精神があるからです。



が集まるのか。それはAPUがふたつの国際認証を取得していることと関係があります。国際経営学部と経営管理研究科は、国際認証AACSBを取得しています。また、アジア太平洋学部の観光学分野は、TedQualを取得しています*5。日本でAACSBを取得している大学は5校、TedQualは2校しかありません。世界の若者が他国の大学で学び、そこで優秀な成績を収めてハーバードなどの一流大学院に通う奨学金をもらおうと考えたとき、まず国際認証をもっている大学を検索するので、APUは学生のサーチに真っ先に引かれるわけです。

国際認証という点でいえば、日本では既存の大学のほとんどが、その取得に積極的ではありません。しかし、世界中から優秀な学生を集めることが学校経営の面でも大きなセー

ルスポイントになると考えれば、客にどのような人材でしょうか。
出口 それについて、APUは「APU2030ビジョン」を策定しています*6。別府に大学がありながら、外国人留学生が半数を占め、残り半数の日本人学生のうちでも、九州出身者は3分の1しかいません。3分の2は東京や大阪をはじめ、全国から集まっています。日本中、世界中から学生を集めているのだから、学びを世界中——とりわけ、太平洋地域を中心にしたアジア各地に返していこうということで、さまざまな取り組みを行っています。

世界91カ国・地域から学生が集まり、教員も半数以上が外国籍という比類ない多国籍・多文化の環境を活かして、「グローバル・ラーニング・コミュニティ」を創成していきたい。また世界中の卒業生や地域社会のステークホルダーとのつながりを深化させ、協働したい。世界中に散っていった卒業生が、APUで学んだことを活かしながら行動して世界を変えるチェンジメーカーになってほしい、とAPUは考えています。



学生たちが、国籍や民族、文化の枠を超えて学び合う「マルチカルチュラル・ウィーク」はAPUならではのイベント。写真はインドネシア・ウィークのパレードの様子(上)。隣接するAPハウス(学生寮)では、異なる国籍の学生がふたりで1室を共有し、共同生活を営む。写真は新生を迎える入寮パーティーの様子(右)。写真提供/APU



——日米の大学で何が違うのかといえば、学生や教員の能力ではなく、アメリカでは「世界を変える」と本気で思っている多様な人たちが日々議論している点だと聞いたことがあります。日本の大学全体を俯瞰したとき、足りないのはどんな視点なのでしょう。

出口 アメリカの大学には100万人を超える留学生が集まります。大学は、実は成長産業、あるいは大輸出産業であることを認識されていますか。ライフネット生命にいた時代に、40代の女性社員から「大学で勉

あるべきで、社会人のリカレント教育を行う役割を担っているのです。——大学に社会人が増えることで、ますます多様性が高まって、相互に刺激し合うという面も期待できますね。

出口 最近、ある大企業の経営幹部の研修をAPUで行いました。留学生を中心に、学生と経営幹部を混ぜてひとつのチームにして、「10年後の会社はどうなっているか」というテーマの議論を2泊3日で行ったんです。その結果、学生のみならず幹部たちにも、非常にいい刺激になったようで、「我々が気づかないことを、学生たちが気づかせてくれた。久々に英語を使って、ブラッシュアップもできた」と楽しんでくれました。



イスラム教の聖典にも生薬(しょうやく)として登場する「はちみつ」を使い、ハラール認証も取得した民官学連携の成果「はちみつ醤油ハラール」(左)。生協にハラール食の棚が当たり前にあるのも、APUならではの風景だ(上)。写真提供/APU



強してきたからMITへの推薦状を書いてほしい」と頼まれたことがあります。彼女は無事合格し留学したのですが、「20年間の会社員生活で貯めた2000万円が、2年間の留学生生活でゼロになった」と話していました。アメリカの大学は授業料が6万ドル、7万ドル(約650万〜740万円)と高いですからね。つまり、アメリカの大学には、世界中から優秀な学生が100万人も、年間1000万円をもって集まってくるということなんです。これだけでも

した。僕は、学生が長期で企業のインターンへ行くように、企業の側から、2カ月、4カ月程度の逆インターンとして学びなおしをしに来るのがいいと思っています。そうしたリカレントを行うことにより、大学も社会も発達していくはずなんです。

大学がハブの役割を果たす 民官学のコラボレーション

——日本において学びの先端的な取り組みを続けておられるAPUは、次の一歩をどのように踏み出していけるのでしょうか。最後に、これからの新たなビジョンや構想をお示しいただけますか。

出口 大学の大切な役割のひとつは、地域を元気にすることだと思っています。APUは大分の別府にありますが、大分や九州がさびれて、APUだけが元気であるはずがない。グローバルな大学ですが、ローカルを大事にしなければ生きていけないのです。そのためには、民・官・学のコラボレーションを積極的に展開していくべきだと考えています。すでに成果はいくつかあります。たとえば、ムスリムでも安心して食べられるハラールの醤油です。イスラム系の学生が「別府は魚がおいしいけれど、ムスリムはアルコールを使った醤油がタブーなので、友人と一緒に日本食を楽しめない」と話し

10兆円の有効需要が生まれます。さらにそのなかから将来のユニコーンが生まれるわけですから、大学は国にとつての戦略産業でもあります。そういう発想が日本の大学にはない。たとえば既存の大学は国内の18歳人口が減ることだけを危惧しています。一方でインドでは、モディ首相が「1200校、大学が足りない」と公言しています。要は、外国からどんだん学生を取り込んで、切磋琢磨できる環境を整えればいいのです。

——日本の大学でも、特長をもたせていけば、留学生に魅力をじゅうぶんアピールできるということでしょうか。**出口** そう思います。APUは大分県と別府市から約200億円をいただいでつくった大学ですが、経済効果は年間200億円以上あります。地元学生の数が少なく、全国、全世界から学生がAPUにやって来る。その親御さんたちが観光に来る。だから大学は教育機関であると同時に戦略的な産業だと思えます。世界中の学生を集めるために、APUは春季入学のほか、国際標準である秋季入学と英語入試の制度を設けています。一方で日本の大学のほとんどは、旧態依然の春季入学と日本語での入試を原則にするなど、門戸をどぎしたままです。入試制度から世界の常識に合わせていかなければ、学生獲得など夢のまた夢でしょう。

たのがきっかけで新しいハラール醤油が生まれました。地元大分のフンドーキン醤油とベンチャー支援のインスパイア、そしてAPUが3者相互連携協定を結んで共同開発したのが、アルコール不使用の「はちみつ醤油ハラール」です。

また、昨年はNHK大分放送局とJ・COM大分ケーブルテレコムとAPUが3者でコラボレーションして「APU×おおい」というPR企画を始めました。留学生たちが、彼らのセンスで日本人が気づかない大分の魅力を探る取り組みです。あの月はNHK大分で番組を制作し、次の月にはJ・COMがつくります。交互につくって同じものを双方で放映するので。これは、NHKが民間でつくった番組をそのまま放映するとういう日本の試みで、APUが間に入ったからこそできたことだと考えています。昨年の1年間で終わるはずが、2年目もぜひやりましょうという話になりました。このように、民官学のコラボレーションのハブとなり、地域社会を元気にしていくのも、大学の大切な社会的責任だと考えています。——APUがこれからの世界を変えるチェンジメーカーを輩出されることに期待しています。本日はどうもありがとうございました。

中高年の学びに期待される 大学の新たな役割とは

——今日のビジネスパーソンは、激変する環境に適応していくためにも生涯学習続けなければならなくなっています。中高年に必要となる学びは、(脱)学習、学びなおし(リカレント教育)については、どのようにお考えでしょうか。また、そこで大学が果たすべき役割はどのようなものになるのでしょうか。

出口 ビジネスパーソン個人もそうですが、企業にとつて、20年や30年前に経済学や経営学を勉強した人の知識が今もそのまま役立つかといえば、そんなことはないはずなんです。今は10年ほど働いたら2、3カ月は大学で勉強する、といったことを繰り返さなければ、社会も企業ももたないでしょう。企業はその間の学費を全額補助するなどといった、思い切った支援を行って社員に勉強させなければ、知識は古いまま固まってしまうだけです。

世界最古の大学のひとつであるカイロのアル・アズハル大学の3信条は、「入学随時、受講随時、卒業随時」です。つまり大学で勉強すべき年齢というのはなく、学びたいと思ったらいつ来てもいいし、学び終えたと思ったらいつ出て行ってもいい。いつでも繰り返し学ぶことができる。本来、大学はそういう場所

注
*1 V (Volatility) = 変動、U (Uncertainty) = 不確実、C (Complexity) = 複雑、A (Ambiguity) = 曖昧の4つの要因により、現在の社会経済環境がきわめて予測困難な状況にあることを表す言葉。

*2 評価額10億ドル以上の非上場、設立10年以内のベンチャー企業を、想像上の珍獣であるユニコーンにたとえた表現。

*3 人口比をベースに、議員や企業の管理職などの社会的要職の一定割合を女性に振り分ける制度。

*4 中国・唐の2代皇帝である太宗の言行録。太宗と優秀な臣下たちの問答を中心に、後代「貞観の治」と評された善政の要諦が語られ、日本でも長く帝王学の教科書とされてきた。

*5 AACSB (The Association for Advance Collegiate Schools of Business) は世界各国のビジネス教育機関を評価・認証する国際組織。TeDQualは国連世界観光機関(UNWTO)による観光学教育の国際認証。

*6 <http://www.apu.ac.jp/home/about/content7/>



出口治明
でくち・はらあき
1948年、三重県美杉村(現・津市)生まれ。京都大学法学部を卒業後、72年、日本生命保険相互会社入社。ロンドン現地法人社長、国際業務部長などを経て2006年に退職。同年、ネットライフ企画株式会社を設立し、代表取締役社長に就任。08年4月、ライフネット生命保険株式会社に社名変更。12年上場。社長・会長を10年務めた後、18年より現職。主な著書に『生命保険入門(新版)』(岩波書店、1〜3冊)(上下)、『新潮文庫』、『人類5000年史』、『世界史』、『くま(新書)』、『0から学ぶ「日本史」講義』、『古代篇(中世篇)』、『文藝春秋』、『哲学と宗教全史』(ダイヤモンド社)などがある。



鈴木隆
すずき・たかし
大阪ガス(株)エネルギー・文化研究所研究員。2020年度から、大阪事業構想大学院客員教授、大阪大学COデザインセンター

【取材日：3月31日】