

太陽グラントソントン**エグゼクティブ・ニュース****テーマ：大学の国際化戦略－APU をケースとして**

執筆：立命館アジア太平洋大学（APU） 副学長 横山研治氏

要旨（以下の要旨は2分20秒でお読みいただけます。）

マスコミでは毎年、世界の大学ランキングが報じられます。この100位以内には日本だと総合大学の東大と京大がよくランキングされます。こうした中で、アジアのトップにシンガポール国立大学が名乗りを上げています。しかし、同大学には、世界的な科学研究に与えられるノーベル賞やフィールズ賞の受賞者はありません。これは、このランキングに国際化（留学生比率等）の指標がウエイトを占めることによる現象と考えられます。

日本でも国際化と世界レベルの研究・教育を行うスーパーグローバル大学の構想が実施されています。今回は、その中のグローバル化牽引型に指定された立命館アジア太平洋大学（APU）の横山研治副学長に、大学の国際化について解説していただきます。

1994年に平松大分県知事が大分県に若者が定住するよう大学を誘致したい、との構想を提案されたのをきっかけとして、2000年に立命館アジア太平洋大学（APU）が、別府市に設立されました。APUはその後、短い時間で日本のみならず世界的にも注目される国際大学に成長しました。APUは、国際的環境をキャンパスに作ることを目標とし、それを「三つの50」という言葉で表現しました。具体的には「留学生50%」、「教員も50%以上は外国籍」、「50カ国以上の出身国」という三つです。この「三つの50」を実現するために、「四つの施策」を実施しました。これは、「年二回の入学」、「日英二言語教育」、「キャンパス内の寮」、「グローバルな入学政策」の四つです。

まず、教育システムの基幹である学期の始まりは、世界各国一様ではありません。多様性を確保するためには4月に加えて9月にも入学時期を設けました。

次に、英語による授業は多様性確保の重要な手段です。また、日本人の入学を考えれば日本語の授業も必要です。結果的に一つの科目を英語による開講と日本語による開講の2科目を提供することにしました。

更に、日本語や日本の生活慣習を身につけていない学生が入学することになりますので、外国人学生を入寮させ日本の生活慣習を理解させる必要があります。そのため、キャンパス内に大規模な寮を準備しました。

グローバルな入学政策では、直接現地高校を訪問するという方法と、国の経済レベルや学生の成績に応じて授業料の減額制度を導入しました。

これらの施策が功を奏し、開学当初のブームが一段落して減少した志願者も、学生が卒業して一流企業に就職するにつれて、また上昇していきました。「APUに入ったら学部卒だけで一流企業に採用される」という口コミのおかげです。

APUの強みは国際環境です。そのために奨学金を負担しています。一方、今後は100カ国からの留学生受入を目指しているため、しっかりした財政基盤がなければなりません。強みをさらに強くしようとすればするほど、財政状況が悪くなるというのはディレンマです。

このディレンマの解決方法として、APUのブランド力を高めることが必要です。ブランドの高まりによって、多くの授業料を負担しても入学したい、という学生を増やすことが可能です。そのために必要な施策は、現在の学生の満足度を高めること、国際的な認証を取得すること、国際的なランキングを取得すること、です。APUは必要な施策を行っており、結果が出るのはもう少し先のようにですが、世界の高等教育をリードする改革を行っていききたい、と考えています。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちら⇒<http://www.grantthornton.jp/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-6438-9395 e-mail: mc@jp.gt.com
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

テーマ：大学の国際化戦略－APU をケースとして

立命館アジア太平洋大学（APU） 副学長 横山研治

1. APU（Ritsumeikan Asia Pacific University）設立の経緯

立命館アジア太平洋大学の設立に至る経緯は1994年にさかのぼります。当時大分県知事であった平松守彦氏（2016年没）が、大分県に若者が定住するように大学を誘致したいという構想からはじまりました。誘致を図るため、日本国内の25の私立大学にアンケートを送付し、大分の別府で大学を設立しないかと打診しました。

しかし、応じる大学はありません。私も当時別の大学に勤めていましたが、常識的に考えて、新設の大学はまず立地が重要です。大分に大学を作っても、学生が押し寄せるといったイメージはわかりません。そのような中、立命館学園（立命館大学、立命館アジア太平洋大学等の経営母体）だけが興味を示しました。一つには立命館学園の中心教育機関である立命館大学が2000年には創立100周年を迎えるにあたり、その記念となる事業を探していたということがありました。

それにしても、別府に新しい大学を作るというのは、先ほど申しましたように大きなリスクが伴います。万が一の場合には、100周年記念事業どころか、逆に立命館の名前を落としかねません。学園内でも相当な反対意見があったそうですが、想像に難くありません。反対を押し切って大学設立の事業が進んでいった背後には、立命館学園の数人の強いリーダーシップがあったと聞いています。この詳細については別の紙面に譲ります。

立命館アジア太平洋大学の名前の由来は、当時の平松知事のアジア太平洋地域とのつながりから説明できます。平松知事の推進した一村一品運動は、国内を越えて幅広くアジア太平洋地域で地域おこしや街づくりの実践事例として有名でした。現在でも、一村一品を英語に変えた One Village One Product というスローガンや、それを短くした OVOP は、アジア太平洋地域の行政関係者にはとても知られた経済開発の手法です。当時の平松知事のもとには、アジア太平洋各国の国家元首やリーダーたちが尋ねてきていました。日本の首相以上ではなかったかと思います。平松知事のアジア太平洋への思い入れは相当なものでした。

ただ、立命館としては、「立命館」という名前を入れたいと思うのは当然です。このプロジェクト自体が立命館大学の創立100周年という意味合いがありますし、「別府の大学」というハンディキャップを立命館のブランド力でカバーしたいという戦略もあったと思います。

このような経緯をたどり、APUは2000年の4月に大分県別府市に設立されました。



2. 三つの50

APUには、その名前が示すとおり国際大学を目指すとの目的がありました。そのため、立命館学園内には留学生を多く入学させようという考えがありました。しかし、その具体的なイメージがあったわけではなく、国際と名がつく他の大学がそうであったように、中国や韓国などの近隣国を中心とした留学生の多い大学というビジョンを超える考えはなかったようです。

しかし、一方で、どこにもあるような国際大学ではいくら立命館の名前があるとはいっても、成功は覚束ません。そこで考えたのは、大学内に徹底した多文化環境を作ろうという発想でした。この考えは、平松守彦知事がこだわったアジア太平洋という地域が持つ特徴である「多文化」という観点からも、その必然性は説明できます。

多文化環境を作るという言葉は簡単ですが、何からどのように手をつけてよいかわかりませんでした。その際、当時設立に関わったある者から、「多文化環境を3つの50という言葉であらわそう」と提案されたそうです。これが、多文化環境という抽象的な概念が一気に具体的なイメージに変化した瞬間でした。まず一つ目の50は、「留学生と日本人の比率を50%50%とする」ということです。二つ目には「教員も50%50%とする」ということです。最後の50は「学生の出身国は50カ国以上」というものです。

経営戦略の要はどのような将来像つまりビジョンを描けるかという点です。ビジョンは一般に抽象的な表現に終始しますが、APUがその後多文化環境を実現できたとするならば、このビジョンの数値化は大きな意味を持ったといえるでしょう。

3. 四つの施策

多文化環境というビジョンは「三つの50」によって一気に具体化することになります。「三つの50」を実現するために、4つの具体的な手段をとりました。

まず一つには年二回の入学時期を設けるというものです。4月、桜が満開の時期と入学時期が重なるのは日本の大切な風物詩であります。しかし、世界の学年の開始時期は一定ではありません。シンガポールは1月、オーストラリアやニュージーランドは2月、韓国は3月、インドは6月、インドネシアは7月、アメリカなどいくつかの国は9月などです。多様性を確保するのは4月入学にこだわってはいられません。当初は毎月入学させようという意見もあったようですが、これも非現実的です。日本人が半数を占めるのであれば4月は避けられません。4月に加えて北アメリカとヨーロッパで採用している国が多い9月の2回、学生を受け入れることとしました。当時は5月が学期の初めだったタイは、3年前より9月入学に移行しました。開学当時、国際学生（APUでは留学生のことを国際学生と呼ぶ）は3分の1が4月入学で、残り3分の2が9月入学であったのですが、近年は4月入学が4分の1、9月入学は4分の3という比率で、9月を中心とした秋入学が主流となりつつあります。

二つ目の施策は二言語教育です。これは、一つの科目は日本語と英語で2回開講するというものです。たとえば今学期に日本語で開講すると、同じ内容の科目を次の学期には英語で開講します。国内学生（APUでは日本人学生のことを国内学生と呼ぶ）の多くは入学時点では英語で講義を履修する英語力を持たないものが多いです。そのような学生は当初は日本語開講の授業を履修することになります。一方、日本語がわからない国際学生は英語開講の授業を履修することになります。その間、国内学生は英語の語学科目を履修し、国際学生は日本語の語学を履修することになります。国内学生は英語が一定基準に達した段階で、英語開講の講義科目を履修し、国際学生は日本語がある一定水準に達した段階で日本語開講科目を履修することになります。

英語ができるアジアの優秀な学生は欧米を留学先にすることが多かったのですが、二言語教育によって日本が教育の目的地となる可能性を示すようになりました。別の言い方をすると、日本に関心があっても、日本で英語による教育が受けられないので、現実的な留学先にはなりえなかったのです。英語で教育が行われさえすれば、日本留学の需要はあるということもAPUの二言語教育が示したといえます。

三つ目の施策はキャンパス内に大規模な寮を準備して1年生を入寮させることです。国際学生の多くが入学時には日本語ができませんし、日本の生活習慣に馴染みがありません。日本に来てすぐに市民の中で生活すると、いろいろな軋轢が予想されます。そこで1年間は学内の寮に居住させ、その間に日本の生活習慣を身につけさせるということです。国際学生のお世話係としてResident Assistantという学生を採用し、留学生のお世話をさせました。主に日本人でしたが、彼らの成長は眼を見張るものがありました。いろいろな言語を駆使して、日本の生活習慣を教えるのですから、人間的にも成長します。当初国際学生を対象としていた寮ですが、現在では1年生は全員入寮します。これがAPUの校風を作る重要な場所になっています。

四つ目の施策はグローバルな入学政策です。これには二つの方法があります。

先ずアジア太平洋のそれぞれの国で、トップ高校を直接訪問するという **Direct Marketing** です。それまでの国際リクルーティングは、留学フェアに参加する方法が一般的でした。高校を直接訪問するなどは考えられなかったそうです。直接訪問となると全部の高校を訪問することはできませんので、トップ校を選択して訪問しました。結果的に、優秀な学生をリクルートすることに成功しました。

グローバルな入学政策のもう一つは奨学金政策です。大学設立に先立ち、企業からの寄付金で奨学基金を準備して、それを利用した授業料減額制度を作りました。減額は 100%、80%、65%、50%、30%、0% の 6 段階からなり、入学希望者の出身国の経済レベルと本人の学力と語学力などで適応します。いわば国と学生に合わせた変動授業料制度のようなものです。当初はかなり高い減額を提供していた国も、今では減額はなくても入学するようになりました。

4. ロコミ

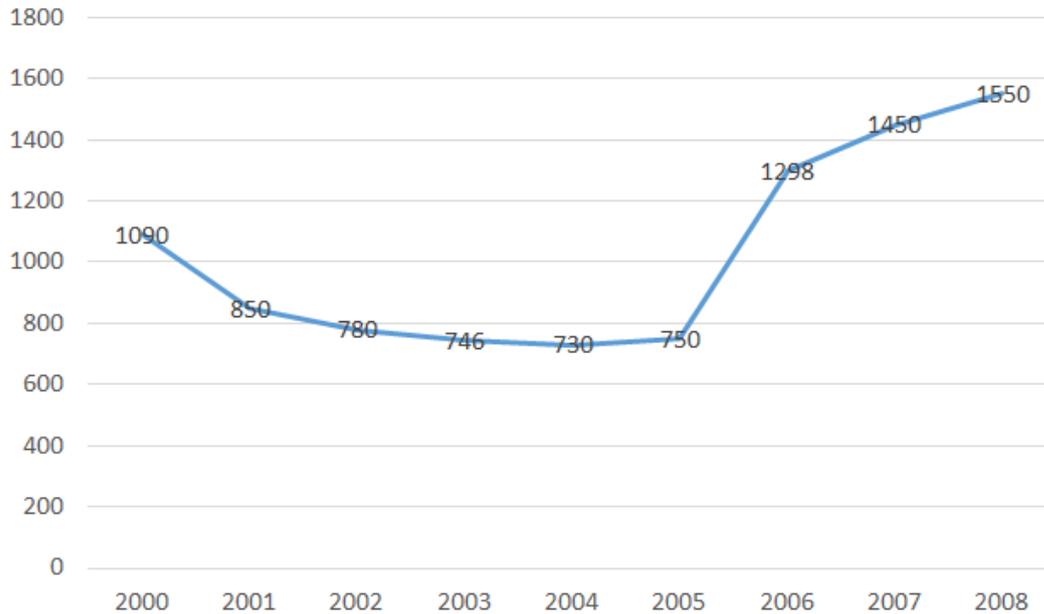
2000年に開学した APU には、以上のような施策が功を奏し、2000年開学当時は世界から多くの学生が集まりました。戦略の成功もあったのでしょうが、1年目というご祝儀相場のおかげでもあったでしょう。その証拠に翌年から志願者は減少していきました。いろいろな努力をするのですが、減少傾向は変えられませんでした。さらに悪いことには、企業からの奨学基金も、折悪く低金利時代のために、元本から急激に減少していきました。2005年には枯渇することが確実になりました。志願者は減るは、奨学資金はなくなるはで、開学から初めての大きな危機を迎えました。

開学以来減少し続けていた志願者ですが、2005年には底を打ち上昇し始めました。その背景には、卒業生の就職状況がすこぶる堅調であったということが挙げられます。特に国際学生は、伝統的な日本語と母国語ができる留学生とはかなり異なる、英語が堪能でグローバルな環境で活躍できる人材として注目され始めました。学部卒でも、日本の一流企業でフルタイムとして採用されたという事実が、出身国では大きな話題となり、卒業生の妹や弟さらには親戚がこぞって APU 入学を志願するようになりました。大学の学生リクルーティングでは、ロコミが何より重要であるということを思い知らされたのもこの頃です。

2005年以降は、このように国際学生の志願が急増しました。それに伴って国内学生も大きく様変わりをし始めました。それまでは APU のミッションに感銘して入学する学生も多くいたことは事実ですが、立命館大学の滑り止めに受ける受験生も多かったです。しかし、国際学生の急増に伴い、APU は多文化環境をキャンパスに持つ、本物の国際大学であるとの認識が広まり始めました。国内学生は、それ以降、日本各地から来るようになり、大学の校風を作るあげる中心的役割を果たしています。APU の国際的な雰囲気は、外見的には国際学生の多さからきていると思いますが、実質的には、世界のために仕事をしたいという国内学生の志に支えられているとも言えます。そのような国内学生も APU に所属していることにプライドを持ち、彼らの周りにまたいい意味でのロコミを起こしてくれています(表<次頁>)。



国際学生志願者推移



そして気づいてみれば、APUは国際学生3,000人と国内学生3,000人の計6,000人の大学に発展しました。出身国は90カ国で、教員180人の半分以上は日本以外の出身で、「三つの50」をはるかに超えました。

5. ディレンマ

先ほど、奨学基金が枯渇するという話をいたしました。実際2005年には奨学基金はなくなりました。その代わりに、学生数を1.5倍にして、授業料も20万円値上げをすることとし、それを奨学基金に変わる授業料減額の前原資とすることにしました。開学当初はかなりの奨学金を出していましたが、現在ではそれほどの減額でなくても来るようになりました。しかし、ある程度の減額が必要な国も多いですし、大学として多文化を一層高めようとしていますので、今だ資金を必要としています。これから開拓する国の多くは最貧国に属する国が多いため、ある程度の奨学金が必要となります。APUの強みは多文化環境です。この環境をさらに強くするためには、一層の資金を必要とするということですが、これは一種のディレンマです。

このディレンマを根本的に解決する唯一の方法は、奨学金がなくても入学したいという学生をできるだけ増やすことです。つまり大学のブランド力を高めて、大学が提供する価値に見合った対価を支払ってくる学生を増やすということです。特に、アジアから本学に入学する学生の多くは、アメリカや本国のトップ校を併願していますので、そのような世界の一流校と競争して勝つようなブランド力をどのようにつけるかが重要となります。

6. ブランディング

多くの大学は毎年4月に入学する学生の志願を増やし、より偏差値の高い学生を入学させるべく入試広報を行ってきました。1年間に結果を出す短期広報です。しかし、ブランディングとなると長期的戦略が必要となります。日本の大学で長期的広報戦略を持って、ブラ

ブランド力をあげるために努力をしている大学は少ないと思います。国際市場で学生獲得競争を行なっている APU だからこそ認識できるものかもしれません。

ブランド力というのは、提供する価値に見合った対価を支払ってもらえることです。この点からすると、提供する価値を高めることと、それに見合った対価を支払ってもらえるようにすることがブランディングで必要なこととなります。ここでは特に大学の価値の向上とは何かについてお話をいたします。

APU にとり提供する価値を高めるというのはどうゆうことでしょうか。APU の歴史から言いますと、学生の Employability (雇用される能力) を高め、日本企業を中心としてグローバル人材として就職させるということです。この点について言いますと、企業とのつながりを密にして、企業の求める人材を提供し続けることが大切になります。

提供する価値について大学が忘れがちになる事は、現在いる学生や卒業生の大学のサービスへの満足度です。大学は教育機関として学生を教育しなければならないと考えています。教育は時に厳しさも必要であるということから、学生の要求に積極的には応えようとしないうことも多いようです。つまり、顧客の要求に耳を貸さないということです。一般の企業がこれをやると、企業自体の存続にも関わってくるかもしれません。しかし、大学はそれが許されてきました。大学の設立自体が規制を受けて供給量の調整が行われてきたからです。日本国内では、最近まで、大学間競争というのが実質的になく、結果としてマーケティングという概念とは無縁でした。しかし、要求水準の高い世界からの学生が集まる APU では、学生と卒業生の日々の満足度を上げていく努力が、ブランディング活動の中心でなければいけません。

先にあげた卒業生の就職状況と、学生や卒業生が感じる全般的満足度の高さが口コミの源泉となります。

今までお話ししてきた価値の向上は、在校生や卒業生の視点からみた価値ということです。いわばミクロ的価値と言えるかもしれません。このような価値の提供を行わなければならないと考える大学は少ないようです。一方で、大学は社会の中で人材を育成し社会に提供する教育機関としての役割を持っています。社会における教育機関としての機能です。いわばマクロ的視点ですが、これについても重要なブランディングの対象となります。



ミクロ的フィールドと違いマクロ的フィールドではシグナリング効果を高めることが大切になります。シグナリングとは、「情報の非対称性の中で、ある特定の事によりその全体価値を判断する傾向」です。例えば、多くの就職希望者が殺到する企業は、まず出身大学によってスクリーニングを行うことがあります。偏差値の高い学生はそれだけ有用な学生がいるだろうという前提です。

大学が、マクロ的ブランディングにおいてなすべきことの一つには、国際認証の取得が挙げられます。世界において、ある教育機関が大学として認められるには認証を取得する必要があります。日本では、先に申しましたように、設立が認められた時点で大学となりますが、特にアメリカやなどでは数年ごとに認証を取得しながら大学資格を維持していくというものです。このような認証制度は、国を超えて世界に広まり、大学の格付けとして機能するようになりました。特に学生の世界的移動が激しいビジネス・マネジメント教育では、早くから認証を取らなければ国境を越えて学生を獲得することはできません。APU が昨年世界で最も権威のあるアメリカに本部を持つ AACSB (Association of Advanced Collegiate Schools of Business) の認証を取得したのも、教育の質を継続的向上させたと考えたことに加えて、ブランディングの手段の一つでもありました。世界には著名な認証制度がいくつか存在します。それらも取得を目指しています。教育内容の質的向上だけであれば AACSB だけでも十分でしょう。しかし、認証取得はブランディングというマーケティングにおける重要な手段です。そうゆう意味で新たな認証取得は意味があります。

次にマクロ的ブランディングが対象とすべきはランキングです。ここ数年大学のランキングは花盛りです。特に国際的なランキングに社会の関心が移っています。文科省は、日本

の大学をなんとかQS (Quacquarelli Symonds) やTHE (Times Higher Education) の上位にランクインさせたいと望んでいるようです。ここで注意すべきは、いわゆる偏差値ではないということです。入学する学生の学力を相対的に表した数字である偏差値は世界では意味を持ちません。大学は教育レベル、研究レベル、国際環境などで総合的に判断されるもの、というのが世界における大学評価基準の常識です。

このようなランキングには賛否両論あります。ランキングに一喜一憂されるべきではないとか、世界のランキング制度は日本には不利にできているとか、ランキング会社も所詮商売であるとか、です。いずれもの射ている意見ですが、ランキングが受け入れられるようになった背景を考えてその歴史的意義を捕まえないければ、本質的議論はできません。

ランキングがこれだけ注目されるようになった背景には、大学教育機関のボーダーレス化があります。学生が国境を越えて大学を選択し移動する時代になったということです。選択肢が国内から世界に広がると、市場が一気に拡大し、情報の非対称性が起こりました。その中で、大学の選択にはシグナルが必要になったのです。大学の都合ではなく、需要側の学生にとり必要なのです。ランキングは、短い時間で的確な選択をするために重要な判断基準となります。需要側の要求に耳を傾けることがマーケティングの基本ならば、ランキングに目をつぶってはい、世界から選択される大学にはなりません。

APUのように歴史が短く、世界から学生をリクルートする大学にとって、学生は世界ランキングの数字を見ながら大学を選択しているという事実を真摯に受け入れるべきです。APUはランキングの基準や指標を意識して、それらをより上昇させるべく内部改革や努力を続けていく必要があります。

7. まとめ

APUはそのキャンパスに多文化環境を作り上げ、日本の教育に一石を投じました。しかし、結果として、世界の高等教育機関の熾烈な競争に巻き込まれました。現在、APUが推進しているブランディングを中心とした改革は、国際的には常識ととらえられているものです。APUでさえ世界を後追いしている状況です。

これからは、世界の高等教育界に一石を投じ、リードしてくような改革を行なっていきたいと考えています。それが成功した時こそが、日本の高等教育が世界で受け入れられた時だと思えます。

以 上



執筆者紹介

横山 研治(よこやま けんじ) 1955 年 福岡県生まれ
立命館アジア太平洋大学(APU) 副学長。経営学博士

<学歴・職歴>

1979 年 早稲田大学政治経済学部卒業
1993 年 九州国際大学国際商学部専任講師・助教授
2000 年 立命館アジア太平洋大学アジア太平洋マネジメント学部教授
2000 年 アジア太平洋研究センター副センター長
2001 年 同大学教学部副部長
2005 年 同大学入学部長
2008 年 同大学学生部長
2009 年 国際経済学部長・経営管理研究科長
2015 年 学長特命補佐
2016 年 現職

<学会等>

国際商取引学会理事
国際ビジネスコミュニケーション学会常務理事
日本貿易学会理事
AAPBS 専務理事

<主要著作>

「わが国におけるトレードタームズの動向調査」(1992 年三井物産貿易奨励会賞)
「航空運送の実証的研究」(1995 年三井物産貿易奨励会賞)
「航空運送と貿易取引」(2002 年日本貿易学会奨励賞)