

# 大学が掲げる人材像の実現は ステークホルダーとの「約束」

## 国際教養大学理事長・学長 鈴木 典比古

すずき・のりひこ

1978年インディアナ大学経営大学院博士課程修了。2004年から2012年まで国際基督教大学学長。大学基準協会専務理事を経て、2013年6月から現職。中央教育審議会大学分科会大学教育部会委員、大学設置・学校法人審議会大学設置分科会委員等を兼務。経営学博士。



教学マネジメントの前提となる、育成をめざす人材像と教育プログラムとの整合性は、どれほどの重みを持って理解されているだろうか。大学が果たすべき「言行一致」の責任と、それを実現するポイントについて、国際教養大学の学長に就任したばかりの鈴木典比古氏に聞いた。

### 人材像やDPの公表に伴う 大学が持つべき責任

大学が育成をめざす人材像やディプロマ・ポリシー（DP）は、学内にのみ向けられたものではなく、対外的な教育方針の表明であり、ステークホルダーとの約束事でもある。言い換えれば、大学はステークホルダーに対して、人材像やDPの実現ができる教育の質を保証する責任を負っている。

理由の一つは、納税者が大学の運営を支えているからだ。国公私を問わず、大学には税金が投入されている。授業料を支払う学生や保護者に加え、ステークホルダーである納税者に対しても大学は説明責任を持つ。

もう一つの理由は、これからの社会をつくる有為な人材を育てて送り出すことが、高等教育機関としての大学の使命であり、存在理由であるからだ。

20世紀までの産業界は、大学の人

材育成にあまり期待を抱いていなかったと言ってよい。仕事に必要な能力を育てるのは入社後の自社教育で十分と考えており、それで事足りていた。多くの大学もそれに甘え、大教室での一斉授業に象徴されるように、学生の個性や特色を重視しない、画一的な一方通行型の教育を行ってきた。没個性的な人材を、効率良く、大量に生み出すという意味で、私はこれを「人工植林型」の教育と呼んでいる。社会自体が大量生産、大量消費を基本構造としており、数多くの同質な人材には実際、ニーズがあった。

現在は「人工植林型」の教育によって育った人材が社会の主翼を担っているが、21世紀に入って大きく変化した時代に対応できないでいる。今、企業はグローバル化の波の中で必死に生き残ろうとしている。他国の企業との競争に打ち勝つための戦力を渴望しており、大学に対して、現状を打破する能

力を持った人材の育成を求めようになった。換言すると、社会からの要請が変化し、めざす人材像の要件は変化しているため、そのための教育の質保証と検証を大学は求められている。

政治、文化など、さまざまな面でグローバル化が遅れ気味の日本では、産業界のみならず国全体が、現状を打破し、これからの社会をつくることのできる人材の育成を大学に期待している。

### 盛り込むべきは 次代を意識した育成方針

育成をめざす人材像やDPは、大学が約束として掲げるのだから、その内容はステークホルダーが求めるものになっていなければならない。現在であれば、グローバル化に積極的に対応できる人材ということになる。

グローバル化社会とは、異なる個性や主張を持つ個人が国境を越えて集まった多様性に富む社会だ。国や企業、学校といった「枠」はありつつも、人々は枠を超えて自由に行き来する。

ステークホルダーが求めているのは、このような社会において、主翼を担える人材、次の時代を託せる人材である。変化の激しい社会においては、いくら最新の知識や技術を覚えても、数年たてば陳腐化する。知識や技術を覚えることは重要だが、それ以上に、どんな局面であっても通用する汎用的な能力が期待されている。

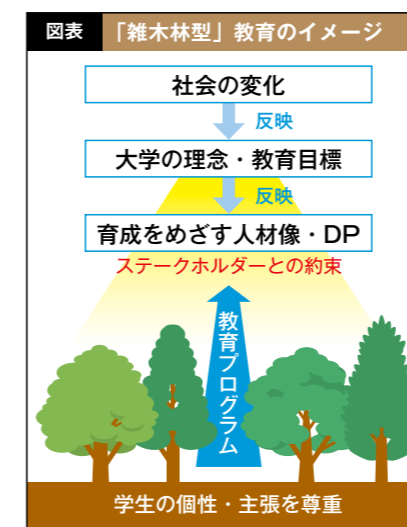
大学は、社会の変化や未来を見据えて、グローバル化時代を開く次世代人

材としてどのような能力を育成するかをステークホルダーに約束する。それが高等教育機関としての責務ではないか。これを実践している大学は、私が知る限り、現状ではほとんどない。

私が有効だと考えているのは、先に述べた「人工植林型」と対照的な「雑木林型」の教育だ（図表）。1本1本の多種多様な木（=学生）が自らの特徴を生かしつつ、光を求めて伸びようとする。変化を続けるグローバル化社会を切り開き、実力を発揮できるのは、個性・主張と汎用的な能力、必要な知識・技術などを併せ持つ学生ではないだろうか。大学が設定すべきなのは、このような教育を可能とする環境、つまり教育プログラムと、学生が求める「光」に相当する、育成をめざす人材像やDPである。

これらの有効性と整合性、つまり、「言行一致」がなされているかどうかを絶えず検証し、修正しなければならない。すなわち教育プログラムも、人材像やDPも、社会の変化に応じて柔軟に変えるべきものである。それは上位概念である大学の理念や教育目標においても例外ではない。

現状では、育成をめざす人材像やDPは、受験生が大学を選ぶ目安、企



業が学生を採用する目安として一般的に注目されているとは言い難い。その理由として、社会のニーズと食い違っている、そもそも実現できると思われていないといったことが考えられるが、いずれにしても対外的に表明している「約束」が軽んじられている現状を、大学は重く受け止めるべきだ。

### 言行を一致させるための ツールとマネジメント

言行が一致していることを示すには、育成をめざす人材像やDPと教育プログラムの整合性を明らかにすることが必要だ。

例えば、具体的手法としては、シラバス、ルーブリック、ナンバリングの三位一体的活用が効果的だと私は考える。シラバスによって科目の目的と内容を示し、ルーブリックでカリキュラムやプログラムの学習達成度の評価基準を示す。ナンバリングによって、カリキュラムの体系的、整合性を示す。

さらに、社会の変化に対応できる普遍的・汎用的な力は、知識の伝達だけでは身に付かない。学生が主体的・能動的に学ぶために、アクティブ・ラーニングを導入すべきだろう。

アクティブ・ラーニングが導入された授業は、まるで即興劇のようだと私は思う。重要なのは、学生が主役、教員は脇役（聞き役）という立場を演出することだ。シラバスは台本の役割を果たし、巧みな演出とときにはアドリブが、学生に自ら学び取る経験を積ませる。それらの経験は、未知の課題に対応できる力の育成、大学が掲げる人材像へとつながっていく。すなわち大学教員は、このような教育者としての醍醐味を味わうことができる立場にいることを忘れないでほしい。

大学全体としては、科目のレベル、

教育プログラム全体のレベルで目標を定め、学生の個性・主張を尊重しながら、いかにしてめざす人材像へと導くかを考え、実行する。そのような教学マネジメントを行うことが、ステークホルダーに対する約束を果たし、言行を一致させることになると言える。

### 約束を果たす存在として 信頼を獲得する試み

大学基準協会が毎年開催している大学評価実務説明会では、認証評価に関する説明のほか、内部質保証について、優れた取り組みを行った大学の事例報告を行っている。2012年度に報告を行った2大学について、「言行一致」に向けた取り組みの例として紹介したい。

立命館大学は、教職員のみならず、学生とも話し合う「全学協議会」を設け、教学改革に生かしている。最も主要なステークホルダーである学生のさまざまな学びの要求に真摯に対応し、「約束」を果たそうとしている。

広島修道大学は、建学の精神に基づき、地域社会との関係に主眼を置いた理念と、それを実現するための教育目標、3つのポリシーを策定している。2012年度には、地域の課題について学生、教職員と地域の人々が議論し、協働のプロジェクトを発足させたり、成果報告を行ったりした。このような活動は、掲げた約束が地域の課題やニーズと合致しているか否かを、ステークホルダーに問う試みと言える。

掲げた約束について、ステークホルダーに意見を求める大学、さらに言行が一致していることを示せる大学が増えれば、ステークホルダーは、大学を「約束を果たす存在」として認めるようになるはずだ。言行が一致しない大学は、早晚信頼を失うだろう。