

## 〃大学・学校づくり〃のデザイン感性をもつプロ人材



名城大学大学院「大学・学校づくり」研究科長

池田 輝政

## ■ 学部生の卒論指導の現状

まず本題に入る前に学部生の卒論指導について話します。私は人間学部の卒論生を持っています。今年は十二名です。来年の指導生は二十名なので大変です。

卒論では指導の考え方がやはり大事です。例えば、学術系で指導する、別の言葉で言えば、自分の所属する学会の論文の内容や水準を目標に指導する考え方があります。私の場合には自分の専門分野に興味をもって集まった学生ではないので、この考え方は採りません。むしろ、自分のテーマを見つけてそれを仮想する読者層に向けてアピールするという考え方に立って指導しています。「君の論文発表を

聴いてみたいよね」と一般の人から声をかけてもらえるのが論文への高い評価だと繰り返し語っています。一人ひとりにそういう指導していくのは大変ですが、卒業論文は授業レポートではなくもつと社会性をもった研究活動だというメッセージを、私は込めたいからです。

学部の他の先生方は、私の考え方とは違った論文指導をされていると思います。全員の先生方と指導の考え方についてフランクに議論できてはいいませんが、私のゼミ生以外の学生の話を直接、間接に聴いているので分かります。卒業論文に関する指導の仕方がバラバラだということです。これは授業についても同じで、指導についてお互いに交換することはできていません。本当はこういう状況は好まし

くないのですが、残念ながら教育の現場では、こういう問題はあまり語られないという悩みがあるということです。

卒論を指導していて元気がでるのは、十二名の学生がそれぞれその個性をもった面白いテーマを展開してくれることです。私の経験からはまったく出そうもないテーマを学生から引き出すプロセスを双方楽しめます。しかし、いいテーマを持ったのに、書く能力がそれほど高くないためにうまく表現できない学生もいます。一・二年生の早めに、書くトレーニングをさせるべきだったと思います。卒論指導は



● いけだ てるまさ・副学長・理事  
一九四八年、長崎県生まれ●主な論文  
・著書に、「高大接続の諸形態」（荒  
井克弘・橋本昭彦編「高校と大学の接  
続」玉川大学出版）百二十七―百三十

八、二〇〇五。「大学入試の改革」（絹川正吉・館昭編著『学士課程教育の改革』東新堂）五十三―七十、二〇〇四。「成長するティップス先生」、玉川大学出版、二〇〇一。●近未来をつかむために自ら学ぶ人々を指導するのが教育だと思う。教師は、役立つ思考の技術や表現の技術を訓練し、もう一つには、本人のテーマの発見・探究を手助けする。学ぶ人が近未来を紡ぐ意思がなければ教育は難問になる。

三年生からなので、どうしても一貫した指導ができません。卒論指導を通して、四年間の学びの効果についていろいろ考えさせられることがあり、教育のあり方について悩みながらとにかくやっています。

#### ■ ミッション・ビジョン・バリエーションづくりの大切さ

学部の話はそれぐらいにします。今日の話題は「大学・学校づくり」のデザイン感性をもつプロ人材」という内容にします。

教育に関する「づくり」の「デザイン感性」をもつプロ人材を育てたいという趣旨です。「デザイン感性」という言葉は、まだこなれた言葉になっていませんが、そのコアは、大学や学校の経営戦略をつくるときにミッションとビジョンとバリエーションのそれぞれを大事と感じる心です。これを語れないと、「大学づくり」や「学校づくり」のプロ人材とは呼べないのではと考えます。

私は名城大学で「大学・学校づくり研究科」を立ち上げましたが、研究科の五年後、十年後を表現した戦略マップは、名古屋大学の経営計画を立案するときに使ったツールと同じですので、すでにおなじみの方もいると思います。平成十七年五月十八日現在に立案した内容のままですが、

これを平成十八年四月からの研究科開設後も大事にしています。ミッション、ビジョン、バリューといった長期的な展望の部分を中心にふわりとつくったものですから、すぐに修正する必要はありません。研究科のスタッフにも渡しました。一年ぐらい経ったときに見直しをして、具体的な戦略部分を追加していこうと思っています。

この研究科の基本戦略として、開設時から大事なのがとくにミッションとバリューを表現することです。これが「デザイン感性」にあたるもので、論理一貫性を大事にする戦略思考法の原点になるのではと考えています。ここを出発点としないと、何か元気が出ないし、全体と部分を統合するデザインの視点ができないように思います。

ミッションは研究科の存在感を表現するものです。具体的には以下のように三つのミッションを掲げました。研究科の内外の人たち双方の視点から見て、組織の独自の存在感を認知してくれるフレーズになっているか否か。難しい言葉を使って語ってはいないか。そういうチェックが必要です。

### (1) 大学・学校の持続的革新力を生む戦略企画とマネジメン

トの手法を開発する教育経営職人材を育成する

### (2) 大学・学校づくりの知恵を学際的科学研究として発展させる

(3) 大学・学校づくりに関するコンサルティング力を広く社会のために役立てる

このミッションをつくるという組織経営の方法論の大切さを、教育の現場ではつい最近まで伝えてこなかった。小学校、中学校、高等学校、教育委員会、文部科学省、そして大学などでもそう言えると思います。それが普及し始めたのは二十一世紀に入ってからです。

それからバリューです。「皆さんと共に創りあげ、共に成長する」がその具体的な表現です。研究科の基本精神ということですが、これを掲げる大事さを本当に気づいたのは開設後です。頭では分かっていたつもりですが、実感として腹におちたのは実際に入学者を迎えてからです。考えてみれば当たり前のことですが、これが経験の大事さということでしょう。研究科の運営や教育研究の指導で何かに迷ったり悩んだりするときには、この基本精神に立ち戻ればいいということが分かりました。日々の組織運営の問題解決の原点となり、また研究科に志願してくれる人たちにも共鳴してもらえるとというのが、このバリューを語る効果で

す。

耳にタコができるぐらい、リーダーとしての研究科長は常にこの言葉を口に出していく責任があると自覚しました。このバリユーを実践に移すのであれば、教師、院生、学ぶ人、教える人など固定的な二分法にあまり固執しないほうがよいようです。エクセレント・カンパニーにはバリユーがある、ということが言われますが、大学や学校においても同様で、検証も可能だと考えます。

いきなり話が飛びますが、いじめ現象が教育界に充満しているのは、こういうバリユーが学校の文化に根づいていないのではないかと思います。校長や教職員がバリユーを語り実践していないのではないかと。最近の新聞記事ですが、いじめている連中を学校に来させないようにするという教育再生会議の話しを読んで仰天しました。国レベルでそんな対症療法をやるうとしていいる。学校の中で価値観を語る効用をもう一度見直して欲しいものです。

### ■ 入学者集団づくりの大切さ

今日は研究科の院生も顔を見せて来ています。彼も含めて十名が第一期生です。

「入学者集団づくり」というのは、「こういう人よ、来

い」というメッセージをつくることです。メッセージがアドミッション・ポリシーということです。何か高尚なことを語るのがアドミッション・ポリシーと勘違いする人もいます。

募集広報も入学者集団づくりの一環です。志願者が志望校を決定するセルフ・セレクトション（自己選抜）の現象と過程を視野におさめると、入学者集団づくりの意味も明確になります。志望先に自分が期待しているものがあるか否かを判断して応募・入学する人たちの割合を多くしたいものです。そのためには、相手の心に触れる誠実な広報をしていくことが基本だと考えています。

そういう観点から研究科の入学者に話しを聴くと、アドミッション・ポリシーの効用は面接の選考基準に使うので確認していますが、思いのほか、「共に創りあげ、共に成長する」という研究科のバリユーの効用が指摘されることがあります。何か期待感を抱かせる言葉として受けとめてもらったのかなと、私は判断しています。

第一期の入学者十名の特徴は二十代後半から四十代前半という幅広い年齢層です。三十代が一番多く、次の大学・学校づくりを担う世代です。多様な職業履歴を持った人が集まっています。国立、私立の大学職員、高校教師、大学

教師、企業人など、少人数でも職業はさまざまです。

### ■ 教員集団づくりの大切さ

これは非常に悩ましい課題です。冒頭の卒論指導の例で述べたように、同僚集団を教育的な機能集団にするのは難問です。

新しい研究科では、新たな指導法としてPBL (Project-based Learning チームによる課題解決学習) の導入を計画しました。PBLというのは高等教育の分野で、特に医学教育で開発導入されてきたものです。大量の知識を詰め込む教育に懸念で、現場の医療で通用する医者育てていないという危機感があったようです。この方法の効果も実証され、従来の講義法と併用されながら普及しています。工学分野にもこの教育スタイルが広がってきています。

私どもも研究科に参画される先生方と一緒にPBLの勉強会を始めました。名城大学の薬学部ですでにこの方法を採用し、ノウハウが蓄積してあるので教えを乞いました。ある意味では、FD (Faculty Development) の具体的なテーマになります。PBLはまだまだ確立した方法ではないので、学びながら開発ベースでまずはやってみるしかありません。

教師が自分の専門分野を一つのまとまりのある科目として教えるのがSBL (Subject-based Learning 個々人による科目学習) です。医学分野では、専門科目を複数の教師で教えないと授業が成立しないほど専門分化しています。人文・社会科学の分野でも同じように専門分化しているはずですが、依然として一人の教師が何とかやりくりしながら教えているのが現実でしょう。PBLといった課題解決学習法の導入もこういう専門分化の加速化と無縁ではないでしょう。

私自身は研究科の一学年前期に教育戦略論を開講しています。全員が履修する科目ですから、最初からPBLの方法を導入しています。しかし、基本的には経営学の戦略論がベシシク・サイエンスですから、その基本の大事な考え方や方法論を理解するという部分を盛り込み、かつその方法論を教育づくりに応用する技術を身につけてもらうという目標ははずせません。

既存の講義ベースでこの目標に近づく授業をすることは可能だと思いますが、それでは教師の自己満足と受講者のパッシブな学習態度という構図のままに終わることになりそうです。PBLという課題に挑戦することで、社会人受講者の経験を背景にしたチームの力をもっと活用でき、一

方法的な教師・学生との関係でない構図ができそうな気はします。

私自身も開発中なので、PBLの方法がなぜ重要かというのを仲間の先生方に説くことはまだできていません。皆さんもいろいろ工夫はされているでしょうが、それを勉強会では議論するまでにはまだ至っていません。現在は、研究科が定めた科目のねらいにそって個々の授業が教えられているかどうかを評価している段階です。

しかしFD活動は教員集団のチームワークづくりのきっかけにはならないこともわかります。むしろ授業の次元を超えて、学生と教師が常時集う場所をもつ研究科になることが、いろいろな話ができる教師集団づくりの途につながると思います。そのためには教師と学生がチームで作業できる環境づくりも大事です。

## ■ 授業づくりの大事さ

授業づくりはやはりオリエンテーションから始まるというのが実感です。教員でも職員でも学生でも、とにかく組織に新しい人たちが来たときには、ウェルカムという気持ちを表して、「ああ、自分は一員になったんだ」というふうに気持ちのチェンジをしてもらわないといけません。研

究科の一員になったという誇りと帰属感が持てるような行事にしたいものです。

そういうプログラムづくりが入学オリエンテーションですが、現状ではまだ課題があります。初年度は少し堅苦しい雰囲気になりました。実務的な説明会になったので、もっと時間を使って丁寧にするべきでした。

それから、授業の開始。入学者には授業への期待感がありません。自分の思い描いた内容と現実とのギャップが必ず生じます。できたばかりの研究科ですので、教える側も学ぶ側もお互い手探りです。授業が始まってからの一月くらいが互いにシンドイ。研究科長の立場としては、受講生が少ないだけに一人一人の行動や心理にかなり気を使いました。なにか問題があれば、日々、すぐに微妙な調整をする態勢を維持しておくことにしました。

社会人の場合は職場の仕事の後で授業に参加するので、生活のリズムづくりが大変です。授業を軸にして生活のリズムをうまくつくっていくのに、個人差がありますが、やはり半年ぐらいいはかかると考えたほうがいいでしょう。

前期の授業が終了した後は、個々の科目に対して「受講生による授業評価」をアンケートで実施する体制を敷きました。評価結果は研究科長が保管し、それぞれの担当教員

にフィードバックをします。形としては一応整えてはいますが、活用の仕方は個々の教員に任せるというのが現状です。

### ■ カリキュラムづくりの大切さ

カリキュラムづくりで大事なことは付加価値 (value added) だと考えます。カリキュラムは研究科のいわば教育商品です。付加価値を保証するカリキュラムづくりには learned curriculum (学ばれたカリキュラム) の考え方が有用ではないかと思つてます。個々の科目の効果、科目相互のシシクロ効果、講義科目と実習科目とのつながり、といった多元的な効果を学ぶ側から検証する、というのが learned curriculum の意義です。最終的には学修した科目が修士論文のテーマと成果に統合されるように指導することを狙っています。

修論のテーマは個々の人によつて違います。多様な人が集まると、多様なテーマが出てきます。そうすると、研究科に多様な研究のストックができます。知識マネジメントの観点からもこういうストックは貴重ですから、やはり個人の多様性を生かす指導に手抜きはできません。社会人の院生の場合は入学時点で研究計画書を提出してもらいます

から、研究テーマは最初からもつていることを前提にしています。うまくテーマを表現できない人がいても、潜在下にあるテーマを教員が引き出して明確化してあげるべきです。ですから、教員の研究テーマを与えるということは考えていません。

社会人の課題意識に応えるためには、指導する側には問題解決のコンサルティング力が必要です。論文内容への学術的な指導・助言ではなくて、現場でのコンサルティング活動を背景にした指導・助言の力が本研究科では求められるでしょう。

### ■ 教育ストラテジストづくりの大切さ

研究科が目指す人材像を一言で表現すると、教育ストラテジストではないでしょうか。学生は自分の近未来をつかむために学ぶわけです。教育はそのような学び方向を促進するものであればいいわけです。そのような教育が実現できるための具体的なプログラムを提案する人材が、教育ストラテジストであると考えています。こういう人たちは日本の教育の現場に増やしていく。幼・小・中・高・大・院という教育段階の壁を越えて相互交流できる人材が増えていけばというのが理想です。それぞれの教育段階には独自

性や異なる文化があるので、相互理解は言うほど簡単ではないですが。

学校や大学といったレンジのなかで学びや教育を捉えるのではなく、もっとロングレンジの人生設計のなかでそれを考える時代が来ています。日本では、例えば七十歳までのライフステージのなかで人生設計をするという意識が、まだ若い世代には浸透していません。欧米と比較すると企業を含めてそういう長期的な人生設計が弱い。これでは、学校や大学でなぜ学ぶのかと聞かれたときに、いい会社に就職するためという短期的な答えしかだせないままです。

大学・学校づくり研究科では、このような生涯設計の長期的な視点をもって、戦略企画力と組織的な実行力に磨きをかけていく人材を育成できればと考えます。

#### ■ おわりに

最後にまた、卒論ゼミ生の話に戻ります。二人のゼミ生が共同で「まちにスポーツがあったなら」というテーマで卒論を書いています。この二人に出会ったときには、本当に卒論が書けるのかなと悩んだ時期もあります。でも、いまはこういう面白いタイトルで卒論を書き始めています。岩手県釜石市のラグビーをモデルにしてスポーツを梃子に

したまちづくりがどうしてもしたら可能かを調べています。このテーマができたのは仲間のゼミ学生のアドバイスによるものです。仲間に発表を聞いてもらって、どんどん助言ももらったからです。私の指導だけではそういうテーマは助言できません。言葉の感性は学生同士がやはり近い。

このように、大学院も学部も指導の考え方は共通です。そこに差はつきません。院生と学生のそれまでの経験の質の差はすでに存在するので、むしろその差を条件の違いとしてうまく活かすのが、研究科での大事なポイントになります。大学・学校づくりの研究科の話しながら、学部も含めた教育の面白さを少し紹介させていただきました。

(本稿は、二〇〇六年二月九日に開催された第三〇回職員フォーラムでの問題提起です。校正は編集部責任です。)