

多様性と柔軟性に基づいた協働に向けて

畑 山 浩 昭

桜美林大学長

はじめに

2018年に中央教育審議会が答申した「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」(平成30年11月26日)において、教育研究体制の改革に関する最も重要な概念として位置づけられたのは、「多様性」と「柔軟性」であった。個人、大学、社会のそれぞれのレベルに言及するもので、多様な学生、多様な教員、多様で柔軟なプログラム、多様性を受け止める柔軟なガバナンス、多様な大学といった文脈で語られている。拙稿では、20年以上先を見越した長期的な国家展望の中心的なテーマとして設定されている多様性と柔軟性について、個々の大学の運営及び大学間の協働という観点から、具体的な仕組みの構築に向けた考察を試みる。

1. ひとつの転換期

2005年にさかのぼり、中教審が答申した「我が国の高等教育の将来像」(平成17年1月28日)では、すでに知識基盤社会の到来が予測されており、知識や情報を直接的なリソースとする活動が主流になることを想定した議論が行われている。そのような社会を構成する「個々人」の主体的な学修や人格形成に大学が責任を持つことが重要視されており、希望すれば誰もが大学で学べる時代、ユニバーサル・アクセスを前提とした大学作りが示されている。

多様な学生が大学で学べる環境を構築するための具体的な方向性として、大学が自らの選択により、緩やかに機能別に分化することが提言されている。人口減少や産業構造の変化を見据えながら、社会を担う個々

人の総合的な力を伸ばすとともに、大学を様々な目的に応じて機能分化させることによって、できるだけ多くの人々が高等教育機関で学ぶことを実現し、社会全体の維持発展につなげようという国の政策が示されている。このような議論を鑑みると、最近特に強調される個々人の主体的な学修や、多様な大学のあり方を啓蒙する議論は、今から20年前、2000年代初頭において、すでに始まっていたことが確認できる。

2. ここ10年の議論

「グランドデザイン」に至るまでの直近の10年間は、大きく変動する社会情勢と、大学に対する多方面からの期待が交差し、大学の構造的な改善や教職員の意識改革が求められるようになった。社会情勢を大きく変えた要因として、国内における主要産業の変化やグローバル化、環境や食料、医療、エネルギー等の課題、震災からの復興、そして、少子高齢化や労働力人口の減少による問題等があげられる。大学は、高度な研究機関であると同時に、社会の核となる人材を育成する教育機関でもあることから、大学の実質的な改革によって、上述の社会的な問題や課題を解決していくといった気概が高まったといえる。

2011年に公開された「中央教育審議会大学分科会のこれまでの主な論点について」(平成23年8月24日)では、大学の課題として3つ挙げられており、ひとつは「大学教育を通じた共通基盤の確立」、もうひとつは「機能別分化の進展への対応」、そして「学内ガバナンス強化」である。1991年の大学設置基準の改正以来、一般教育や専門教育といった区別を廃止し、大学が自

ら科目区分や単位数等を設定できるようになったが、21世紀に入ると国際共通性を意識した学士課程の再編という形で更なる進化が促されるようになったということである。知識や能力等の目的を明確に定めた多様なカリキュラムを編成することにより、課程としての学修プログラムを大学の判断と責任で構築できるようになった。

この考え方は、学生の多様な学修ニーズに応えるものとなるため、多くの大学に広がることとなり、それぞれの大学が強みや特色を活かす方向性が示され、目的や機能別に大学を位置づける考え方を促進する動きにつながった。同時に、カリキュラムを柔軟に編成すると同時に、大学自らが特色ある教育の質を保証するシステムを構築し、自らの選択によって機能を明らかにすることが重要であることも指摘された。また、その実現には大学の組織的な運営体制が必須なことから、学内ガバナンスの強化のため、学長のリーダーシップと補佐体制の重要性が唱えられるようになったのである。

一方で、大学に対する改善や改革への強い要請も顕著になってきた。ひとつには、大学が世界に通用する人材や、企業や社会が求めている人材を育てていないという批判であり、この声は、人材育成に対する大学の社会的な責任を追及するような議論につながった。また、大学ランキング等が社会的な注目を集めるようになり、日本の大学と海外の大学が様々なベンチマークで比較されたり、研究や教育に関する実態調査による国際比較が行われたりするようになった。例えば日本の大学の学生は、欧米の学生に比べて学習時間が少ないといった調査結果も出され、国際的な学びの基準による質保証も叫ばれるようになった。2012年に公表された「予測困難な時代において生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ」(審議まとめ、平成24年3月26日、中央教育審議会大学分科会教育部会)でも、学士課程における課題解決型の能動的な学習やアクティブラーニングを取り入れた、事前事後の学修の徹底等が説かれている。

3. イノベーションへの渴望

上述のように21世紀初頭から2018年の「グランドデザイン」に至るまでの議論を振り返ると、経済や社会の変化に伴ってだんだんと「イノベーション」を渴望する声が強まり、様々な形で大学にも影響するようになったことが確認できる。人口減少と少子高齢化、グローバル化、産業構造の変化、環境やエネルギー、そして震災からの復興など、従来の対応方法では解決が難しい問題や課題に国が直面する中で、それぞれの分野で新しい地平を開くようなイノベーションを期待する気概が高まったのであろう。国の政界も経済界も、社会的な問題や課題の解決に向けて様々なイノベーションを模索する中で、大学の教育研究力や公器としての果たすべき役割等に着眼し、そのリソースや創造力を大学に強く求めるようになったといえる。

さらに、イノベーションを誘発する環境として最も有効なのは、多様性や柔軟性の担保であることから、これらを柱とする大学改革が推進されるようになったと考えられる。実際、2014年に「審議のまとめ」として公開された「大学のガバナンス改革の推進について」(平成26年2月12日、中央教育審議会大学分科会)では、経済の再生や地域の振興のために大学に対する社会からの期待が高いとし、大学によるイノベーションの創出が謳われており、イノベーションの拠点として大学が位置づけられている。知識基盤社会の構築、ICTの普及、グローバル化、社会環境の急激な変化に対応するためには、人材育成や、知と技の拠点として大学が重要な役割を果たさなければならず、それを可能にするのが多様性や柔軟性に基づくイノベーションの創出という文脈である。

4. 学長のリーダーシップとマネジメント

多様性や柔軟性の推進を土台とし、イノベーション創出のためにかなり多くのテーマにおいて大胆な改革が大学に求められる中で、学長のリーダーシップを強化することが必須であるとの見解が徐々に示されるようになった。教職員の意識改革や、人事、予算編成、組織編成、教学の管理など、多岐にわたる事項につい

て、学長を中心とする大学運営の重要性が説かれるようになった。さらにこの考え方は、地方創生にも適用されるようになり、地方の活性化と地域の中核となる大学を実現するために、学長のリーダーシップによる他機関との連携や高大連携等の事業を推進することなどが不可欠との見方がなされるようになった。上述の「大学のガバナンス改革」や、2020年に公表された「教学マネジメント指針」（令和2年1月22日、中央教育審議会大学分科会）でも、学長のリーダーシップを支えるための様々な改善や改正が施された。

国公立という設置形態の相違や設置場所、大学の規模や特色など、大学によってかなり事情は異なるものの、全国的な知的基盤社会を想定とすると、どの大学も知識集約型の地域拠点として機能しなければならない。大学は特に、多様な人間が集まりやすい組織であり、社会の変化にも柔軟に対応できる性質も十分に含んでいることから、地域における変革の原動力となれる。学生や社会人、留学生、職員、教員、多様性が備わっているコミュニティで、自由に発想し、教育や研究が行われる仕組みが備わっているため、知識や技術の共通基盤として社会を支えることができる。多様性や柔軟性を推進することがイノベーションにつながるという発想から、大学の外に向けた発信や取り組みも重要で、大学内外の人的、物的リソースを組み合わせながら、新たな価値を創出することも期待されている。

一方で、大学は長い間、教授会による自治的な大学運営が行われてきており、学校教育法の中でもその機能が明確に定められていることから、多様性や柔軟性を推進し、学外のリソースも取り入れながら大学の経営や運営にあたっていくにあたり、全学的な意識改革や共通理解の担保が大前提となる。しっかりしたマネジメント体制が必須であり、学長のリーダーシップを支えるシステムが必要である。また、個々の大学を越えて、外部との連携や協働を実現するための制度やシステムの整備も急務である。

5. 協働に向けた課題

異質なものを組み合わせることによって新たな価値

を創出できるという経験から、多様性とイノベーションの関係について議論されることが多くなった。また、時代の変化のスピードに対応するために、柔軟性を有する組織の優位性も示されるようになった。多様性や柔軟性を推進するということは、同質性や固定的な構造からの脱却であり、多様性や柔軟性を担保できる組織マネジメントの実現である。これらを実現するにあたり、更なる意識改革と構造改革が必要である。

多様な人々が学んだり働いたりする環境で、協働を実現するためには、価値観の相互理解や相互受容を前提とするので、学び方や働き方、考え方や判断の仕方の相違を相互に認めなければならない。そして、目的共有型の協働を基本とし、立場や性別、国籍や年齢に関わらず、役割を明確にし、目的実現のために貢献できるような意識の啓蒙と理念の共有が必要である。ダイバーシティやインクルージョンの考え方が、仕組みの中で担保されなければならない。

また、個々の大学のレベルを超えて、高等教育機関全体で取り組むのであれば、それに見合った意識改革や制度設計が必要である。これまでは、ひとつの大学に所属することが普通であったが、これからは学生も教職員も、例えば「ゆるやかなメンバーシップ」の下で、複数の大学で学んだり教えたりすることも有意である。個々の大学は強みや特色としてリソースを有しているが、複数の大学が有するリソースを組み合わせ、学生の多様な学びの実現や共同・協働研究、共同・協働教育を実現するような仕組みである。各大学は、オープン・リソースのような形で位置付けて、その中で新しいビジネスモデルを構築していくことも可能である。

一方で、上述のような取り組みは、イノベーションを起こしやすい環境を構築することによって実現可能となるが、自由度が高くなる分、質的な保証も難しくなるので、各プログラム単位での説明もこれまで以上に重要になってくる。2022年に公開された「新たな時代を見据えた質保証システムの改善・充実について」（審議まとめ、令和4年3月18日、中央教育審議会大学分科会質保証システム部会）によると、「大学における国際通用性のある教育研究の質を保証するため、最

低限の水準を厳格に担保しつつ、大学教育の多様性や先導性を向上させる方向で、改善、充実を図る」としている。多様性や柔軟性を推進しつつ、非常に自由度が高いリソースの活用がシステム的に可能となるならば、どのようにして客観的で、説得力のある質保証を

実現できるかという課題も残っている。透明で、厳格な評価によって信頼を高めながら、イノベーションを創出し、社会に還元していくような全体的なモデル作りに取り組んでいくということである。