

## 日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

リベラルアーツによる世界基準の全人教育を目指しているのが、国際基督教大学。

その鈴木学長は杉山学長と同期の一橋大学OBでもあります。

しかも、現在は、一橋大学の経営協議会委員をお務めいただいています。

そこで、リベラルアーツを推進している立場はもちろん、一橋大学のOBとしての視点、

私立大学を運営している立場から、大学のあり方や

国際的に通用する人材の育成について、忌憚なく語っていただきました。





対話による教員とのダイナミックな関係が  
学生の「個」を磨き、国際的に通用する人材に育てる

国際基督教大学学長

# 鈴木典比古氏

一橋大学学長

VS

# 杉山武彦

リベラルアーツの基本は、徹底した「対話」による全人教育にあります。  
それは一橋大学伝統のゼミのあり方と相通ずるものがあります。かつての一橋大学の教育を振り返り、  
国際基督教大学のリベラルアーツを知り、グローバルゼーションの中にある大学経営のあり方を探る……。  
鈴木、杉山両学長の「対話」の中からも、さまざまな刺激的な意見がでてきました。

## 一橋大学の教育は、 50年もののビンテージ教育？

**杉山** 世界はグローバルゼーションの真っ只中にあります。こうした時代に、大学はどうあるべきか、どういう人材を社会に出していったらいいのかなど、大学はさまざまな課題を抱えています。国際基督教大学（ICU）の鈴木学長に、私立大学の学長としての立場、一橋大学のOBとしての視点、またリベラルアーツ教育の推進に高い評価を

得ている教育者としての立場などから、いろいろなお話を伺いたいと思っています。

**鈴木** 私は、一橋大学には感謝しています。授けてもらった教育はもちろん、学園が与えてくれたすべてのものに対してです。タヌキが顔を出すキャンパス環境も含めて、自分が十分咀嚼してどれだけ自分の肥やしにすることができたかわからないくらい、そこには深いものがありました。私の思い出と経験からいえば一橋大学は社会科学の総合大学ですが、それと同時に全人教育の場でもあり、ICUが目指すリベラルアーツ教育に通じるものがありました。私





はそれを存分に享受することができたのです。

学部では板垣興一先生、大学院では小島清先生の指導を受けました。実は、ICUの教員になってから数回、板垣先生にICUにお出でいただいて学生と対話をしてもらいました。その内容や対話の仕方はICUにぴったりでした。実際に対話した大学院生もそう言っています。一橋大学にはこうした総合的に学問を修めた先生方がいらっしやいました。ですから、一橋大学は自らが思っている以上にポテンシャルがあると信じています。ちなみに一橋の素晴らしさは、30~50年経ってじわじわと効いてくるものです。一橋大学の教育もICUのそれもビンテージものなんです(笑)。卒業後数年で、「良い教育を受けた」と思うような教育では逆に問題があるのかもしれないですね。

**杉山** ICUは内外に知られたリベラルアーツのリーディング大学です。リベラルアーツでは、対話を中心とし

た全人教育がポイントになるということですね。

**鈴木** 板垣先生は博学で学問的にはきっちりとした世界を持っておられましたから、板垣ゼミでの対話といっても1対1というより、学生は板垣先生の掌の上で暴れていたようなものです。学生に自由に考えさせて発表させ、学生同士のディスカッションをさせるといった具合に、学生を主役にしてくれる雰囲気のあるゼミでした。時に先生が手を差し伸べて、掌の上で転がされるといった雰囲気は、杉山先生の指導教官で、私も学部の壁をこえて指導していただいた宮川公男先生のゼミにもありました。私は勝手に宮川先生の教え子だとも思っています。小規模校だけに、学生と教員のコンタクトは密接で、自ずから対話が発生します。そうならないとコミュニケーションがスムーズにならないのです。もっとも、こうした環境を生かさなければならぬのは学生のほうですが……。

**杉山** 先ほどおっしゃった「卒業後数年で、良い教育を受けたと感じる」ような、いわば即効性に優れた教育で十分なのか、という指摘が印象に残ります。自分が成熟してきて初めてそのよさがわかる「ビンテージものの教育」であるべきだということですね。

その一方で、大学はまずは学生に「学士力」をつけて社会に送り出すべきだという社会的な要請もあります。この学士力については、どうお考えですか。

**鈴木** やはり、キーワードは対話です。私はアメリカのビジネススクールで10年間教育を行ってきましたから、対話の重要性を心の底から叩き込まれています。クラスは教員と学生とでつくりあげるもので、対話が中心になります。学生は授業で対話ができるように予習をしなければなりません。準備するにはその内容を前もって知らなければなりませんから、シラバスが重要になってくるのです。日本でもここ数年でシラバスが定着してきましたが、まだ対話を可能とするレベルのシラバスと言えるまでに至っていないのが現状ですね。

クラスでは対話により知識や考え方のやりとりをするわけですが、そこには自分というものがなければなりません。私は対話をピンポンやボクシングに喩えます。ラリーを続けていくことがいいトレーニングになりますし、それに耐えていくには精神力とロジックが欠かせません。これこそが「個」を磨いてくれるのです。



### 鈴木典比古 (すずき・のりひこ)

1945年生まれ。1968年一橋大学経済学部卒業。同大学院経済学修士。インディアナ大学経営学博士(DBA)。ワシントン州立大学助教授、准教授、イリノイ大学助教授などを経る。その後、国際基督教大学国際関係学科教授、同大学学務副学長を歴任。2004年同大学学長就任。社団法人日本私立大学連盟常務理事、財団法人大学基準協会理事、同大学評価委員会委員長。『多国籍企業経営論』『日本企業の人的資源開発』『企業戦略と国際関係論』など専門分野の著書、論文多数。



## 学士力 = f (教育力) これを逆転するダイナミズム

**鈴木** 学士力というのは、教科書的に言えば知識の量で量るという面があるでしょうが、それ以上に対話に耐え得るような人材づくりが重要だと思っています。それが学部教育のすべてであり、それに耐えられる教師力、教育力が大学側や教員側に備わっているかどうかが問われているのです。学士力と教育力の関係は数式で言うと——。「学士力 = f (教育力)」になります。対話を基本とすると、学生は「あの先生をやっつけてやろう」と準備してきますから、「学士力 = 教師力」となることがあるかもしれません。場合によっては、「教育力 = f (学士力)」のこともあり得ます。教員も学生から教えられるわけですから、逆転することがあってしかるべきなのです。そんな気概のある学生をつくりだす、そんな場を提供するのが教育なのです。

**杉山** 対話に耐える力を持つことがどういう教育から生まれるかという、学士力の要素の一つであるリテラシー（基礎的なもの）を学ぶ過程で付随的に身につくという面もありますよね。学ぶ過程で同時に対話に応じる力がつく、という関係もあるような気がします。

それはそれとして、関数関係は本当に逆になり得るのでしょうか。

**鈴木** 学生と教員との関係がダイナミックな状況になれば、関数関係は逆転します。

**杉山** 残念ながら最近では、「先生を凹ましてやろう」という学生が少なくなってきました。

**鈴木** 確かに、大学で積極的な対話力のある学生をつくるという視点で言えば、本来の意味での高大連携が必要になります。高校での下地があってはじめて大学教育は継続できます。高校教育が文系理系に分かれて知識のつめ込みをしているようでは対話を中心とした大学教育に継続できません。学生は、磨かれるべき原石ですが、原石磨きは対話による切磋琢磨による自分づくりが必要です。20世紀は偏差値だけで考える人工植林型の人材育成で、それなりの成果を挙げてきました。しかし、21世紀には1本1本の木に個性がある雑木林型人材育成が必要になってきました。その基本になるのが対話であり、関数関係が逆転するぐら

いのダイナミックな教育状況が理想になります。

中央教育審議会は学士力を、「知識」「技能」「態度」「創造的思考力」の4分野13項目で示しています。学士力に対して、教師力、教育力として何がオファーできるのかが、私たちには突きつけられています。これを教員たちはきちんと認識しているのでしょうか。それが問題ですね。

## 主役の交代を図った ICUの大学改革

**杉山** ICUでは、学科の壁を完全に取り払ってしまいましたね。

**鈴木** 2008年4月に改革しました。この改革は大学の主役の交代でもあります。これまでは、大学が各学科にふさわしい原石を選んでいましたが、これからは学生が入学して



杉山武彦（すぎやま・たけひこ）

1944年生まれ。1968年一橋大学商学部卒業後、1970年同大学大学院商学研究科修士課程修了、1974年一橋大学大学院商学研究科博士課程単位修得退学。1974年成城大学経済学部専任講師、1977年一橋大学商学部専任講師、1980年同大学商学部助教授、1986年同大学商学部教授、商学部長、副学長を歴任し、2004年12月より現職。研究分野は交通経済。







から自分がどうなりたいのかを2年間掛けて考えるのです。学生は大いに悩みますが、それだけの価値があります。これまでのように、自分の一生を偏差値や得意分野の有無くらいで決められてはたまらないからです。実際に新2年生に話を聞くと、「自分で専攻を決めるのは本当に苦しい。でもそれを楽しんでいる」と言う人が多いですね。社会人入学の学生は、「自分が自分の責任で自分の方向を決めるのは初めての経験だ。CANとMUSTがミックスしている状況に直面できるのは幸せだ」と語ってくれました。

**杉山** OBからは、「一橋大学も商経法社のワクを外した入試を行ったらどうだ」といった意見を言われることがあります。現状では、学部ごとにアドミッション・ポリシーを掲げるなど学部の独自性の発揮も重要とされていますから、その折り合いが難しいところです。

**鈴木** ICUの場合は、もう一步世界基準に近づかなければいけないという危機感がありました。またこれまでの入試では2次志望まで行っていましたから、第2志望の学科に入学して学生は入学早々から転科を考えるといったケースがままありました。リベラルアーツ教育がこうあってはなりません。

**杉山** 学科をなくして31の専修分野に分けたと聞いていますが、学生はどのように選べるのですか。

**鈴木** 31の専修分野(メジャー)は、24のディシプリン・ベースド・メジャーと7つのインターディシプリン・メジャーがあります。インターディシプリン・メジャーには、環境研究などユニークなものもあります。学生は専修分野をどう選んでも構いません。シングルメジャー、ダブルメジャー、メジャー＝マイナーといったウエート付けの組み合わせができます。選択科目は40以上あり、自由度が高くなっています。専門科目30単位、語学、体育以外は自由になっています。

学生に「なぜICUに入ったのか」を聞いたところ、自分の志向性や人生目標などを考えて、「選択が自由にできるから」と答えた学生がかなりいました。実際に、学生の選択は国際関係論や哲学・宗教、社会学、コミュニケーション、平和研究、経済学、語学、音楽、生物などかなりばらけています。ちなみに、毎学年度の終りには、自分がど

れだけ成長したかを記録させます。これをアカデミックポートフォリオとして、卒業まで記録します。ICUで自分がこういう人間になったということがわかりますから、就職など将来の進路を考える際には役立ちます。

## 国際学生寮で 24時間リベラルアーツ漬け

**杉山** これまで学士力をつけるための教育のあり方として対話の重要性を伺ってきました。対話をしながら、ICUではどんな人材を世の中に出していこうと考えているのでしょうか。

**鈴木** バイリンガルによる対話の徹底です。英語教育ばかりでなく日本語教育も大切にしています。すべての授業を英語で行うといった極端なやり方では、英語も日本語も中途半端になってしまいます。日英両語で議論ができるようにスイッチできるレベルまで育成するような教育を行っています。二つの言語の持つロジカルな面と歴史的な背景の違いを身につけることができれば、国内海外を問わず飛び立っていけるポテンシャルはあるはずです。私は国際人という言葉は嫌いです。国内外を問わず地に足をつけて世の中に貢献しているような日本人の育成こそが、ICUの目標です。この点で、一橋大学の学生は必ず高いポテンシャルを持っています。

**杉山** 一橋大学でいうと、伝統的には、海外雄飛を目指す卒業者が多数を占めていました。しかし、最近では特段こうしたことは当然のこととしてとくに強調されない傾向もあります。ツール、リテラシーとしての言語は身につけなければならないという発想はむしろありますが……。

いずれにせよ、英語ができるだけでは、国際的に活躍できる人材たり得ませんね。

**鈴木** リベラルアーツは全人的教育だと言いました。それは授業中だけの指導で身につくものではありません。24時間をどう過すかということが重要なのです。全人教育の時間はそこに組み込まれているのです。そこで、現在キャンパス内に学生寮を建てています。ICUが開学したころは



約50%の学生が入寮していましたが、現在では十数%に過ぎません。24時間リベラルアーツに浸るには、寮生活の機会を与える必要があるのです。この教育寮は国際学生寮として、留学生を含めて2~3人が一部屋で生活します。リベラルアーツ・ドミトリーというわけです。

日本人と留学生の共同生活ですから当然、さまざまなコンフリクトが起こります。国際問題のミニチュア版をどう解決していくか、これがミソなのです。ちなみに、建物は3階建てで2人1部屋、各階が6部屋12人で一つのクラスターを構成して、四つのクラスターがあり、3階建てですから120名収容します。これを五つつくって現存の寮もあわせると最大で700~750名の収容が可能になります。クラスター運営の学生リーダーは回り持ちで、寮全体の運営も学生が行います。自分たちで企画しながらさまざまなアクティビティを行っていくのです。また、留学生制度については、ICUとカリフォルニア大学が共同で開発したカリキュラムなどを実施しています。

**杉山** 国際化は一橋大学にとっても大きな課題です。研究、教育、業務運営それぞれについて、いろいろなアクティビティを導入しながら進めているところです。

**鈴木** 一橋大学ならやれることがたくさんあるでしょうし、実際に取り組んでいるのはよくわかります。社会科学分野でこうした国際的な取組を行っているのは、大きなアドバンテージになると思います。



文部科学省は大学間連携を支援していますが、一橋大学とは、互いの参考にし合える部分が多いと思っています。

**杉山** 最後に、一橋大学について、ひとこと苦言を呈していただきたいのですが。

**鈴木** 私が一橋大学で影響を受けた先生は、板垣興一先生、小島清先生、宮川公男先生などです。板垣先生は、「学問は山と見れば海、空と見れば雲」といったおらかさでしたし、小島先生は「学問は相手の胸ぐらをつかんで主張しなければならない」といった厳しさでした。宮川先生は、「こうやるといいよ。面白そうだ」と諭しはげましてくださいました。アメリカでは、インディアナ大学のリチャード・ファーナー先生の影響を受けました。ICUの「行動するリベラルアーツ」は私の造語ですが、こうした先生方の影響もあると思っています。

一橋大学には、昔から優秀な人材が豊富ですが、それを生かし切れていない、あるいはアピールし切れていないのではないかという感じがします。国際レベルに達している先生がどれだけいるか、その実力が見えづらいですし、内向きな感じがしますね。一橋大学の研究者には、学者として「世界オンリーワン」を目指してほしいと思います。偉大なオンリーワンばかりでなく、この分野のオンリーワンという小さなオンリーワンでも価値があります。日本という狭い土俵で勝負をしてほしくないということです。

**杉山** 貴重なご意見をありがとうございました。

## 世界オンリーワンの研究者を輩出してほしい

**杉山** ICUは国内外の大学と連携して成果を挙げておられますね。

**鈴木** 交換留学生など、海外の大学と積極的に交流を行っています。例えばカリフォルニア大学から1年間の留学生が30名、1学期の留学生を50名受け入れています。ICUでは留学生用にショートプログラムを開発して特定大学から一括して数十名を受け入れる方向に変わりつつあります。このため寮のほかにショートプログラム用の50人規模の施設を用意して3学期プラス夏休み中にプログラムを回していきます。

