

入試・教育の
新たな時代へ

岡山大学

岡山大学は国立大学では初めて、2012年度入試から一部学部国際バカロレア入試（IB）を導入し、2015年度入試から全学部学科で実施している。先進的にIB入試を導入した狙いと、現状の成果について解説する。

バカロレア入試の全学拡大で
学生の多様化、学内の活性化を推進IB入試導入で
学生の多様化を期待

IB入試を多面的・総合的な入試の一つとして、導入する大学が増えている。

岡山大学は2011年に森田潔学長が就任して以降、学生受け入れの国際化の検討を進め、「国際戦略ビジョン21」において、教職員の海外派遣、日本人学生の海外留学の拡大、留学生の受け入れ拡大等の数値目標を掲げた。同時に、2012年度から国立大学では初のIB入試を理工系学部からスタート。2013年度から秋入学試験にも導入し、2015年度春入試から全学部へ拡大した。

IB入試を導入した最大の狙いは、学生の多様化にある。特に、物事を多角的に見て課題や問題点を明らかにし、自ら調べ考え、自分の判断で行動できる力を重視する。

IBは国際バカロレア機構（IBO、本部ジュネーブ）が提供する国際的な教育プログラムである。年齢に応じて3つのプログラムに分かれるが、とりわけ16～19歳の2年間を対象とするディプロマ・プログラム（DP）を修めれば、多くの国で大学入学資格を得られる。これまで日本国内のIB認定校はインターナショナルスクールを含め、

二十数校だったが、2012年、文科省は2018年までに200校程度に拡大することを打ち出した。現在（2015年6月時点）、認定校は34校にとどまっているが、日本語で実施できる「日本語DP」も2015年からスタートし、認定校は今後、増加する見込みだ。

IBプログラムの学習者像は、日本の大学に現在求められている人材育成像とも合致しており、知識偏重の大学入試や講義型の多い大学教育にも好影響を与えるものと期待されている。

訪問調査でIB修了者の
受け入れの意義を実感

アドミッションセンター長で入試改革担当副学長の田原誠教授は「以前から、IBプログラムに注目していた」と話す。2009年、田原教授が外国語教育センターの副センター長を務めていた頃、9月入学を検討することになった。IB入学者であれば、英語とIBハイヤーレベルの単位を卒業単位として認定することで、9月入学後3年半での卒業が想定されたため、本格的にIB生の進学状況について調査を始めた。

IB入試を導入するにあたり課題となったのが、英語の授業のみで学位が

取得できるカリキュラム体制がなかった点だ。そのため、日本語の授業も理解できる生徒を獲得する必要があった。IBで日本語を母語とする生徒が対象の科目「日本語A」の履修状況や進路に関する調査を行い、ニーズの把握に努めた。

まずはシンガポールとタイのIB校を訪問した。この2か国に限らず、「日本語A」を履修する生徒が帰国する場合、多くは帰国生徒入試を受験する。理系学部志願者には筆記試験に理科等の科目を課す大学もあり、そのことで諦める生徒が多いという。そのため、書類のみの選考を検討する岡山大学のIB入試に対して好意的な反応が多かった。

続いて欧州のIB校を訪問。この時、理・農・工学部の教育担当副学長にも同行してもらった。各学部のキーパーソンにIBプログラムの優れていること、修了生を受け入れる意義を実感してもらうことで、反対する声は最小限にとどまった。

IB入学生の多角的視点が
授業を活性化

2011年8月、理系のうち理・工・農・

医学部（保健学科）と、各学生が学部・学科の枠に捉われずに履修プログラムを作成できるマッチングプログラムコース（MP）で入試を実施（2012年春入学）、1人がMPに入学した。

2013年度の秋入試も含め、2015年春までに計22人が志願し、14人が合格。ただし、実際の入学者は7人（うちMP4人）にとどまっている。IB資格が世界に通用するということは、世界中の大学と優秀な学生を取り合うことでもある。海外の日本人駐在員の子どもにターゲットを絞っても、その多くは関東や名古屋圏の出身者であり、「現状、岡山というのは相当なハンディ」（田原教授）であることは否めない。

少人数ではあっても、IB入学生がグループワークやディスカッションで日本人学生にはない多角的な視点で意見を述べ、授業が活性化するなど、そのプラス効果は学内で徐々に知られるようになった。

多面的入試の推進もあり、2015年度からは全学部・コースでのIB入試導入が決定。教育学部、医学部と歯学部は、卒業後、コミュニケーション能力が特に求められる仕事に就く者が多いことを考慮して、他の特別選抜と同様に面接を課すほかは、書類審査（成績評価証明書、自己推薦書、評価書）のみ。付帯条件として「日本語A」の成績がハイヤーレベルで4以上であることに加え、学部ごとに指定科目とその成績基準を設けている。募集人員は、医学部医学科が3人としているほかは、いずれも若干名である。

留学生との橋渡しや
授業でのリード役を期待

IB入試による入学者は、2013年度に開設した副専攻「グローバル人材

図表 岡山大学のIB入試の概要

| | |
|---------|---------------------------------------------------|
| 書類審査のみ | 文学部、法学部、経済学部、理学部、薬学部、工学部、環境理工学部、農学部、マッチングプログラムコース |
| 書類審査＋面接 | 教育学部、医学部（医学科、保健学科）、歯学部 |

※書類：「成績評価証明書」「自己推薦書」「評価書」
※付帯条件：「日本語A」の成績がハイヤーレベル4以上、学部単位ごとに指定科目あり
※定員：医学部医学科3人、他は若干名

育成特別コース」を優先的に履修できる。コースは全32単位、コース限定の1、2年次の英語力養成プログラム「SPAcE」や教養教育科目「グローバル・コア1」を履修し、海外の協定校に短・長期留学。帰国後は英語による専門教育「グローバル・コア2」も履修して、グローバルリーダーシップを育む。IB入学生以外は、全学部から希望者を募り、英語力の確認、面接、書類審査により100人程度を選抜している。

IB入学生に何よりも期待するのは、他の日本人学生に与える影響だ。2016年度から全学的に60分授業、クォーター制を導入する。これをきっかけに対話型授業をめざし、小グループによるワークやディスカッションなどの手法を取り入れた教育改善を一気に進める。大学側にとって、ディスカッションなどの基礎が身に付いているIB入学生に対する期待は大きい。津島キャンパス一般教育棟別館に開設した外国語によるコミュニケーションスペースL-caféでも、IB入学生が留学生と日本人学生の橋渡し役を担っている。

環境生命科学が専門の田原教授は2014年度、DPカリキュラムの「コア」であるTOK（Theory of Knowledge:

知の理論）に類するセミナーを、学内の希望者を対象に試験的に開講した。留学生と日本人学生十数人ずつを集めたCBI（Content-Based Instruction、内容重視の教育法）*を実施し、「岡山大学を真にグローバルにするには」というテーマの提案書を学長に提出。ここでもIB入学生が活躍した。

2014年には「PRIMEプログラム」が文科省のスーパーグローバル大学の（タイプB：グローバル化牽引型）に採択されるなど、競争的資金を活用したプログラムを続々と実施している。IB利用入試の活性化に関する取り組みも、同年度の大学教育再生加速プログラム（テーマⅢ：入試改革）に選定された。

岡山大学は多面的・総合的な入試を進め、2018年度までに全入学生定員の5%をIB入試入学者とすることをめざしている。ただ、単にIB入学者を増やしたいというより、多様な学生を受け入れて切磋琢磨させることが狙いである。とりわけ期待するのが、知識には長けている日本人学生のリード役だ。田原教授は「IB入学生に『来てよかった』と思ってもらえる大学にしたい」と、大学改革への意気込みを語った。

* CBIは、内容の学びと統合された言語教育で、田原教授の授業では社会問題を扱うことが多い。



名古屋外国語大学・学長

亀山 郁夫

批判的思考力と共感力を備えた グローバル人材の育成を 「世界教養」の理念の下で先導

私の視点 — 課題をこう捉える —

不確実な時代に必要な 人文学的な教養

急速な科学技術の発展により、社会が大きく変わろうとしています。2011年に入学したアメリカの小学生の65%は、今はまだ存在していない職業に就くとの予測があるほか、オズボーンという研究者は、今後10~20年間でアメリカの職業の47%は、ロボットや人工知能で代用されると言っています。また、グローバル化の進展により世界の市場で勝つことが至上価値とされていますが、同時に共生が求められてい

る時代であることも事実です。

このような時代における大学教育の使命は、世界の人々と共生しながらも、自身が生き抜く力を身に付けさせること。そして、世界の人々からリスベクトされる成熟した人間としてのグローバル人材を育てることです。

そのために、全ての大学が教養教育に力を注ぐべきだと考えます。核となるのは人文学的な教養です。科学技術立国を標榜する日本では、理系人材の育成が国家的な使命ではありますが、「英知」を身に付けさせる教養教育が不可欠です。知識が多ければよいとい

うわけではなく、知識を基に、深みのある体験を客観的な言葉で表現できる能力、あるいはそこから派生的に広がっていく新しい「何か」をしっかりと理解できる能力こそが英知です。

共感力を喚起する 英語以外の言語の修得

教養教育によって身に付けるべきは、「クリティカル・シンキング（批判的思考力）」と「エンパシー（共感力）」という、相反する力と両者のバランス感覚です。前者は物事を分節化して批判的に分析する力ですが、後者は

切り分けたものに共通点を見いだす統合的な力です。

エンパシーを喚起するには、語学が極めて有効です。異なる文化を持つ人々に対する共感、主に言語を介して生まれるからです。ただし、英語はもはやそのような言語ではありません。地域性を喪失したグローバル言語であるが故に、言語の持つ固有の文化的な価値観が伴っていないからです。英語は不可欠ですが、さらに別の言語とその文化の理解が必要です。相手の苦しみや悲しみを理解し、共に生きるための共通点を見いだす。世界に対する複眼的なものを見方を身に付けるのです。

極言すれば、英語を含む2つ以上の

外国語と、世界をバランスよく理解できる教養を身に付けた人間こそが、これから育成すべき成熟した日本人像です。2015年度から第8期中央教育審議会の委員になりましたが、そこでもこうした持論を訴えるつもりです。

現実ではなく 将来を見据え決断・実行

大学改革を進めるには、学長がリーダーとしての力を発揮できるガバナンス体制の構築が重要です。その点で、学長と理事会が役割を分担している私立大学のあり方は理想的です。学長が教学に、理事会が経営に責任を持つという構造は、両者の意思疎通を前提に、学長が進める教学改革を理事会

がサポートすることを可能にします。両者がそれぞれ将来を見通しながらビジョンを追求し、受験生のニーズをふまえた改革を進めることができます。

学長がリーダーシップを発揮するうえで大切なのは、あえて言えば「現実を見すぎない」ことだと考えています。大学の教員組織は現状維持の意識が強く、現実を見てしまうと改革は不可能だとすら思えます。そこで、現実を見ず、将来を見る。まずは、がむしゃらに自らが描いたビジョンを追求することです。素早い決断と実行のスピード、成功しなかったらさっと辞めるといった責任の取り方も重要です。リーダーの不退転の決意こそが、改革推進の原動力になります。

名古屋外国語大学の改革

世界に通じる教養を学ぶ 新学科を開設

2015年度、外国語学部の世界教養学科を設置しました。グローバル言語である英語と母語としての日本語に加えて、エリア言語として10の言語、世界の諸地域に関する理解を深め、豊かな教養を身に付けます。世界の多文化性、多言語性に立脚したグローバルな「世界教養」を身に付けることができる学科です。

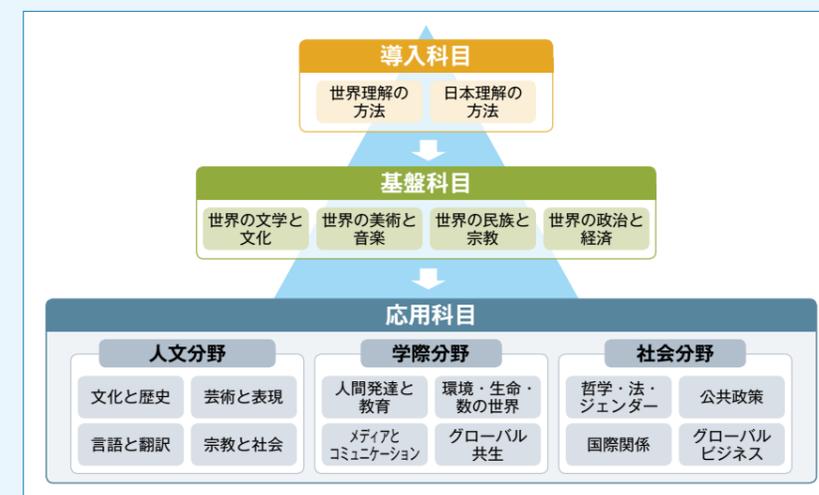
最大の特徴である「世界教養プログラム」（図表）では、世界と日本を理解する導入科目の後、世界における「文学と文化」「美術と音楽」「民族と宗教」「政治と経済」を基盤科目で学びます。続く応用科目は、「人文」「学際」「社会」の3分野それぞれに24テーマを設定。世界に通じる計72テ

マ（科目）の中から自分の関心に応じて、体系的かつ包括的に4年次まで学べます。応用科目は、従来の専門と教養の枠組みでは捉えきれません。72科目全てが学士課程における専門科目で

あり教養科目でもあるという形をとり、興味を持った内容を基に専門ゼミナールを選び、卒業研究に臨みます。

このプログラムは、私立大学が追求すべき21世紀型の外国学教育だと考え

■全学的な展開をめざす「世界教養プログラム」



ています。2017年度からは全学で展開する予定です。各学科のコース科目を減らし、そこに世界教養プログラムの科目を組み込みます。どの学部学科に所属していても、世界教養を身に付けられるようにしたいと考えています。将来的には、同じ法人が設置する名古屋学芸大学と連携したプログラムの展開も視野に入れていきます。

18歳人口減少期をにらみ 特色強化の大改革を構想

2019年度には、ジョイントディグリーを視野に入れたプログラムを実施する計画です。海外の大学と共同でカ

* Power-up Tutorial

リキュラムを開発し、学生は二重の学籍を持ちながら学び、両大学の学長名による学位を取得できる教育課程を構築するもので、文部科学省がスーパーグローバル大学採択校を対象に進めているものと同様の制度です。本学では、それをスーパーアドバンスコースと位置付け、独自に展開します。

さらに、本学の特色である学生3人に対して教員が1人という超少人数の外国語の授業（PUT*）の拡充を図ります。また、留学費用を大学が全額負担する制度を、新たに2か国留学にも対応させます。世界教養プログラムを展開する大学にふさわしい教育体制の

構築を、間断なく進めます。

2018年から日本は再び18歳人口の減少期に突入します。これまで本学は、外国語学部はアカデミック志向型、現代国際学部はキャリア志向型と、異なるタイプの学部構成でしたが、少子化の進行に合わせて、2019年度からさらに大幅な改革を実行する予定です。育成すべき人材像を明確にしたうえで、世界教養学科の学部化を含めた学部再編を検討し、相応の教育プログラムを展開していきます。リーダーシップを発揮して意思と信念を周知したうえで、議論に透明性を持たせ、全学で改革を進める決意です。

トップの横顔に迫る

研究者として

20世紀、特にスターリン時代のソビエト文化研究に力を注ぎました。当時の芸術家は全て国家公務員ですから、スターリンを批判すれば肅正されます。そこで、彼らは作品の中でスターリンや社会主義を讃えながら、同時に批判も込めるという高度な「二枚舌」を使わざるを得ませんでした。優れた芸術家ほど天分をいかんなく発揮し、唾棄すべき権力を作品の中で描くにあたって、賛美が批判を巧妙に隠しています。

文豪への傾倒

ドストエフスキーの研究は50歳を超えてから始めました。その成果は授業を通して学生に還元しています。パワーポイントで150枚もの資料を作成し、映像を交えながらその作品と、

彼の生きた時代について教えてください。

5つの長編小説の翻訳が人生の目標で、これまでに『罪と罰』『悪霊』『カラマーゾフの兄弟』を終え、現在は『白痴』に取り掛かっています。私にとって初めての小説、『新カラマーゾフの兄弟』も執筆しました。

尊敬する人

インターネットイニシアティブ（IIJ）を創業した鈴木幸一氏です。文学部出身でありながらIT分野で起業し、私財をはたいてオペラを中心とする「東京・春・音楽祭」を運営する破格の人物です。信念と情熱、人間的な優しさと包容力、話の面白さ、記憶力を併せ持ち、まるで4つの脳を持っているかのようです。世界教養プログラムで育成したいロールモデルの一人といってよいでしょう。



2001年、東京外国語大学時代にゼミ生たちに囲まれて撮影した記念の一枚。



『磔のロシア』（岩波現代文庫）。スターリン時代の芸術家における「二枚舌」について執筆。大佛次郎賞を受賞。

かめやま・いくお ● 1949年栃木県生まれ。1972年東京外国語大学外国語学部ロシア語学科卒業。東京大学大学院人文科学研究科博士課程単位修得退学。天理大学助教授、同志社大学助教授を経て1990年東京外国語大学助教授。1993年同教授、2007年同学長。2013年から現職。ロシア文化研究者でありロシア文学者。『カラマーゾフの兄弟』の翻訳で毎日出版文化賞特別賞。ロシアからプーシキン・メダルを贈られた。

IR

現場の視点で伝え、考える
Institutional Research

その着実な一歩のために

第3回

大学評価コンソーシアム 代表幹事
九州大学准教授 **小湊 卓夫**

大学評価コンソーシアム 副代表幹事
茨城大学准教授 **鳶田 敏行**

IR現場の最前線① 鈴鹿医療科学大学

確実な一歩を踏み出した “データで議論する”しくみ

[IR基礎データ]

担当部署名●IR推進室
発足年度●2013年9月
構成員(体制)●教員5人(学長含む)、職員3人(専従1人、兼務2人)
IR導入の主目的●留年・退学者の減少、国家試験合格率の向上
成果・現状●GPAや退学者分析による、退学者やその予備軍の減少に向けた各種施策の実施

[大学基礎データ]

学部・学科構成●5学部(保健衛生学部・医用工学部・鍼灸学部・薬学部・看護学部)9学科、2研究科
大学の規模●学生数2543人、教員数183人、職員数54人(2015年5月現在)
大学の特徴●
建学の精神「科学技術の進歩を真に人類の福祉と健康の向上に役立たせる」
教育理念「知性と人間性を兼ね備えた医療・福祉スペシャリストの育成」

今回からは、IRの現場で今、起きている問題・課題と、そのソリューションを考えていく。今回取り上げるのは鈴鹿医療科学大学。2013年9月、IR推進室を学長直属の組織として設置した。退学者ゼロと国家試験合格率の向上をめざし、既存の学務関連データを生かしたGPAや退学者に関する分析を行っている。分析結果は、退学防止策や入試の改革などに反映されている。

学長のリーダーシップで 学内データを収集・活用

多くの私立大学では、学長は人事権や予算権を実質的に持っていない。裏を返せば、学長には人事権や予算権に頼らず人を動かす資質が求められる。

豊田長康学長は、三重大学学長、国立大学財務・経営センター理事長を経て、2013年に鈴鹿医療科学大学の学長に就任した。その際、「共感・共鳴を巻き起こして人を動かすこと」と「しっかりとした一つのデータは100回の説得

に勝ること」を信念に、リーダーシップを発揮しようと考えた。

三重大学在任中、国立大学の法人化にあたり、全学の中期目標・中期計画の立案に携わり、その後、学長として計画の実行やマネジメントを経験したが故の発想であった。

鈴鹿医療科学大学は「科学技術の進歩を真に人類の福祉と健康の向上に役立たせる」という建学の精神と、「知性と人間性を兼ね備えた医療・福祉スペシャリストの育成」という教育理念を持つ。医師と協働して業務を行う医療従事者(コメディカルスタッフ)を育成している。

豊田学長が就任した当時、学内では退学者の多さやチーム医療に関する教育が十分にできていないことが大きな課題として浮かび上がっていた。そのような状況を受け、学長のもとには、事務局長からエンrollment・マネジメントを行いたいとの要望が届いていたし、三重大学時代の同僚でもあった鎮西康雄副学長も初年次教育改革(医療

人底力教育)に着手していた。

豊田学長率いる大学執行部が当面の論点としたのは、次の2点だ。まず、学内の問題をどのように可視化し、現状をしっかりと認識すべきか。次に、それを教職員で共有し、大学の理念やビジョンに沿って全学が同じ方向をめざしてPDCAサイクルを動かしていくにはどうすればよいのか。この2点は、言い換えれば、大学の状況を好転させるための仮説を立て、それに沿って計画を立案・実行・検証しつつ、妥当性のある仮説から得られた知見を学内のしくみに落とし込んでいくという一連の流れをつくることである。

このような機能を具体化するための手段として採用されたのが、IR推進室の設置だったといえる。

理想は高く スタートは堅実に

豊田学長は、IR推進室の設置に当たり、日本私立学校振興・共済事業団の

私立大学等改革総合支援事業に着目した。IR室を設置した大学が補助金採択に有利であることを示して理事長を説得し、室の設置にこぎつけたのである。結果として、鈴鹿医療科学大学は2013年度の同事業「タイプ1：教育の質的転換」に選定されている。

とはいえ、IR推進室への学内予算の制約は厳しく、配置替えによって、専従職員を1人確保するにとどまった。データ分析の担当者は、教員に室を兼務させるかたちで学長が指名した。

データ分析システムでも数千万円クラスの高額なものを見送り、SAS社のSAS® Visual Analyticsを採用した。このシステムは比較的安価であるが、操作が容易で分析専門家を必要とせず、会議でリアルタイムに分析結果をグラフ等でわかりやすく表示しながら議論できるという利点があった。これは、多数の関係者間で合意形成を図るのに格好のシステムであった。

システム導入以降、IR推進室の会議は月1回開催され、データ分析とその解釈が行われている。2015年3月には、全学の教員に分析結果を報告し共有する「教育研究会」が開催された。

IR推進室は、データを可視化し、共有することによって、PDCAサイクルを動かす支援をする。豊田学長は、**バランススコアカード**のしくみも参考にして、大学の経営戦略を明確にし、**KPI**（重要業績評価指標/Key Performance Indicators）を策定する作業に取り掛かっている。

まず、大学が重視する5つの政策領域とそれぞれの課題、さらに領域ごとの活動の成果を計測するためのKPI候補を設定した（図表1）。これら全領域の課題の解決をIRの最終的な目標に

据えたのである。とはいえ、限られた予算と人員では、最初から全てに一律に取り組むことはできない。

そこで、まずは5領域の中で最も優先度の高い「大学のユニバーサル化に対応した付加価値最大化教育」に注力することにした。具体的には、留年や退学に至る可能性が高い学生（ハイリスク群）を抽出し対策をとることと、国家資格等の試験での合格率を上げることであった。KPIとしては、授業外の学習時間、留年率、休学率、退学率、入試結果、各学年・学期のGPA等を設定した。

鈴鹿医療科学大学のIRは、学長主導の下、こうして着実なスタートを切った。現在も、IRに関わる活動に関する指示は全て学長から出されている。

学内の課題を明確にする 目的に沿ったデータ抽出

IR推進室はすぐに機能し始めた。

まず、ハイリスク群の学生の特徴を捉えるために、退学者データの分析が行われた。

退学者に行ったアンケート結果を見ると、退学理由は「進路変更」が過半数を占め、学業不振を挙げた学生は全体の1割強にとどまる。しかし、進路変更が主たる退学理由となるのは、資格試験合格や職業教育を目的とする大学としては理解し難い。IR推進室では

バランススコアカード

戦略経営のためのマネジメントシステム。企業のもつ重要な要素が業績にどう反映されているかを可視化する。1992年にハーバードビジネススクールのロバート・S・キャプラン教授らによって発表された。

「進路変更」の本当の理由は、「学業不振」にあるのではないかと推測し、ほかの角度からもさまざまな分析を試みた。

その結果、退学率は1・2年次の成績と高い相関があることが示された。退学者全体の84%弱を占める1・2年次では、いずれも前期の「不可」の科目数が増えるに従い、退学率が急上昇していたのである。また、1年次の基礎学力調査を分析すると、主要な学科において数学と理科の得点とGPAに相関があることがわかった。

この結果は、大学のもう一方の目的である、国家試験合格率の向上に向けた施策にも直結していた。数学と理科の成績が1年次のGPAに影響を与え、それが国家試験の可否にも響いていたのである。GPAが低い学生は退学に至らなくても、国家試験の合格率が低くなるという結果が出ていた。

特に薬学部では1年前期の成績が国家試験の可否と関連が強く、1年前期の成績は入試形態とも相関があることがわかった。国家試験合格率が極端に低い学生の入試形態が特定されたのである（図表2）。

このように入口から出口にかけて、目的に沿って入試・教務データの抽出を行った結果、大学が求めている政策領域の課題を浮き彫りにすることができたのである。

KPI (Key Performance Indicators)

目標の達成度合いを測る定量的な指標。「重要業績評価指標」と訳される。現状を指し示す指標の中から選ばれ、継続的に測定・監視することにより、今後の施策でどうなるかを予測するために設定される。

全学共通言語として 学内データを活用する

IRによるデータを基に、鈴鹿医療科学大学では日々、改革が進行中である。教学においては、理科と数学のリメディアル教育を開始。それと並行して、医療人としての基礎的な力を身に付けるために、1年次に全学の学部混成で取り組む「医療人底力教育」の改善に着手している。チーム医療に対するモチベーションを持続・上昇させるためのきめ細かな指導を行うようにしたのである。学内では、それまでも漠然と初年次教育の重要性が指摘されていたが、IRにより初年次教育の何が重要なかが具体的に増えてきたのだ。

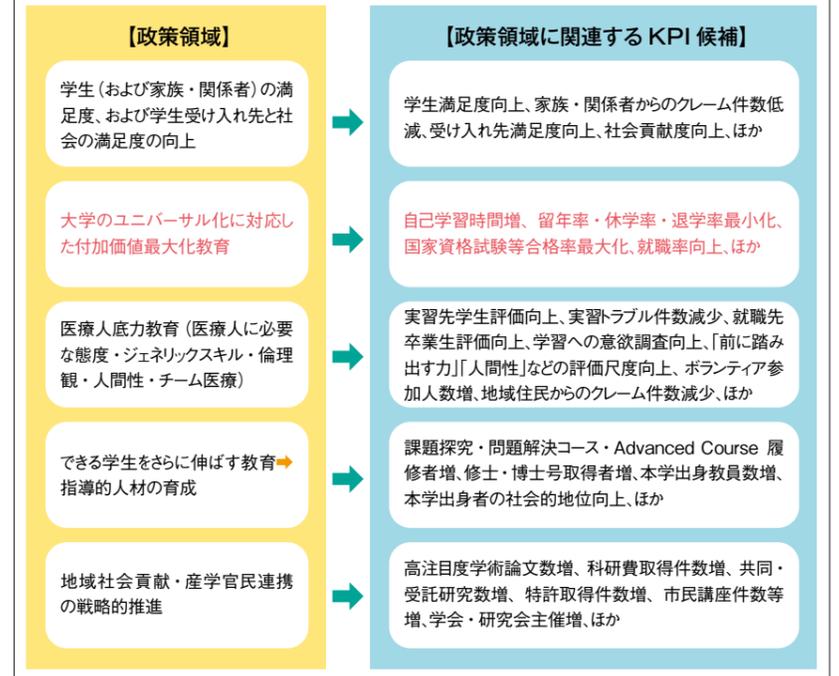
薬学部で、入試方式と国家試験合格率に相関がみられたことに関しても、問題となっていた入試を速やかに見直している。

このように、豊田学長はさまざまな政策を素早く立案し実行に移している。その効果は今後の検証を待たなければならないところもあるのは確かだ。だが、大学の改革は勘と経験と度胸で行われると揶揄されることもある中、学長がリーダーシップを発揮し、現状認識と活動の根拠をIRで得て、全学共通言語としてデータを使う素地が出来上がりつつあるといえよう。

IRの活動は分析手法と分析結果の活用に目を奪われがちであるが、どのような目的で何を行うのかを事前に設計することも極めて重要である。その点、鈴鹿医療科学大学では、経営戦略を策定し優先事項を定め、焦点を絞り込んでIR活動を行った。強力なリーダーシップでこれを行ったことが、政策形成につながった要因であろう。

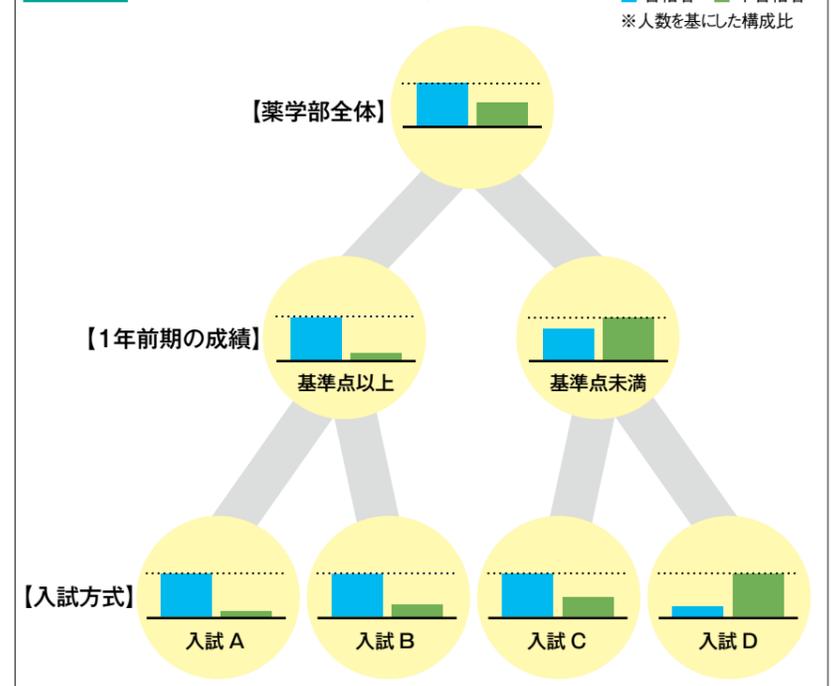
図表1 大学の重視する教学面での政策領域とKPI候補

※赤字がIRスタート時に対象とした政策領域とKPI



図表2 薬学部の国家試験合否に関する分析

■ 合格者 ■ 不合格者
※人数を基にした構成比



意識から実践へ



—大学改革のツボ—

【第3回】

調査による「診断」で改革の方向性を示す

「診断」は、グランドデザインや戦略・戦術の立案に先だってまず行わなければならないもので、自学が置かれている状況を客観的に把握し、改革の方向性を打ち出す。今回は、診断の具体的な方法と、その注意点を解説する。



(株)進研アド
営業本部
改革支援部 部長
百々 岳夫

あらゆる情報から自学を把握、強みと課題を整理

前回までは、グランドデザインの概念や、それをブレークダウンした戦略と戦術の重要性を示してきた。今号では、グランドデザインと戦略・戦術を決める際に必要な「診断」の詳細を解説する。

診断とは、自学の現状を正しく把握し、改革の方向性を打ち出すことである。第1回で、グランドデザインを描く前になすべきこととして、現状と未来の2つの把握を挙げたが、診断はまさにそれらに相当する。医療における診断は、問診や各種検査などを通して「健康状態を正確に把握」し、問題がある場合に手術や投薬などの「適切な治療方針を立案」することを意味する。大学改革における診断も同様で、自学の現状から課題を見だし、それを解決するビジョンや戦略・戦術を決めることである。

現状把握は、さまざまな調査によって自学が置かれている状況を正確につかむことであり、市場や高等教育の政策などから未来の動向を予測することも含まれる。

グランドデザインを策定するときの「診断」で重要なことは網羅性だ(図表)。全てのステークホルダーに対して、そして、大学の入口(入学)、中身(教育内容)、出口(就職)の全ての局面に対して、マトリクス的に行うことになる。漏れがあると、間違っただけでなく、間違ったビジョンを導くことになりかねない。医療でいえば「人間ドック」に近いものである。診断では、あらゆる情報を集めて自学を見つめ直し、強みと課題を整理したうえで、改革の方向性を決めていくことになる。

戦略・戦術を決定するための「診断」に関しては、グランドデザインとの整合性が重要になる。ビジョン実現のためにいくつも策定された戦略・戦術から、一番効果が高いものを選ばなければならない。つい、全ての施策を総花的に行ってしまうがちだが、めざすグランドデザインに向けて統一感のある戦略・戦術を決めて、確実に実行することが大切なのである。

例を挙げて説明すると、グローバルな領域で活躍できる人材育成をビジョンに掲げ、国際的な教養を身に付ける教育という戦略を考えた場合、戦術として、英語力の強化なのか、多様な価値観の受容なのか、社会的課題を解決

する力の育成なのかなど、多岐にわたる。その際、ライバル校の教育や自学の状況も考え、どの戦術を採用し、どこまで行うのかを決定することが診断の役割である。

調査は全体設計の段階でチェック時の項目を考慮

診断は、調査の全体設計から始まる。社会動態など、外的要因に関する調査も必要だ。18歳人口動態などは、公表されたデータを参照すれば済む。一方で、自学の教育内容に関する診断を行うなら、学生や保護者、教職員、企業などへのヒアリングに加え、高校生の多様な意見を吸い上げるために、大規模な調査を行う必要も出てくる。だからこそ、ビジョン実現に向けて、いつ、誰に対して、どんな調査を行うかといった全体設計が欠かせない。

設計するうえでは、時間的な余裕が大切だ。保護者を対象とするアンケートがあらかじめ計画されていれば、オープンキャンパスを利用して行うなど、効率化が図れる。しかし、急に調査を行うことになると多くのコストがかかってしまう。時間に余裕がないと、必要な調査を省かなくてはならな

い場合も出てくる。

網羅性の低い情報で急いでグランドデザインや戦略・戦術を策定することになったり、学内の体制づくりが間に合わずに、改革方策が制限されることになったりすれば、改革の実効性は落ちる。したがって、診断は、学生募集など、具体的な問題が起きていなくても、できるだけ早く開始すべきだ。時間が経てば経つほど、できることが限られてくる。

診断は、グランドデザインを策定するときの1度きりで終わるものではない。大学改革の計画はPDCAに基づいて修正・改訂・刷新しながら進む。最初の診断は、いわばPDCAにおける「P:計画立案」のために行われる。その結果から導き出された課題と、それに基づいて策定された戦略や戦術が、本当に有効だったかは継続的に診断しなければわからない。したがって2回目以降の診断は「C:評価」のための診断という位置付けになる。

評価のための診断は網羅的に行う必要はなく、戦略・戦術がビジョン実現に向かって進んでいるか確認できればいい。だからこそ、診断の全体設計の際には、どの診断を継続的にいき、どんな指標で判断していくのかも、あらかじめ決めておくことが望ましいのである。

実行段階で失われやすいビジョンを実現する意識

診断時によく起こる問題として、現状認識と分析は行ったが、分析結果を全体的に見通したうえで、グランドデザインや戦略・戦術を見直す体制が確立されていなかったり、調査が網羅的でないために判断材料がそろわないといったことが考えられる。

また、大学改革におけるグランドデザインや戦略・戦術の策定までは、学内のタスクフォースによるプロジェクト単位で行われることが多い。しかし、

【図表】診断による現状把握

全方位的に入口から出口までの状況を把握する調査の実施

| | 高校生 | 高校教員 | 保護者 | 学生 | 卒業生 | 教職員 | 企業 | ... |
|----------|-----|------|-----|----|-----|-----|----|-----|
| 入学(入口) | | | | | | | | |
| 教育内容(中身) | | | | | | | | |
| 就職(出口) | | | | | | | | |
| ⋮ | | | | | | | | |

- ・公表されているデータの収集
- ・ステークホルダーからの情報収集
- ・有識者などに聞く高校教育の将来把握

改革の具体的な実行段階は現場の各部署に任せられ、担当者単位で進むことになる。そのため、最初の診断時に共有していた全体的な視点が失われがちだ。全体設計の段階で、継続的に診断を行うしくみを構想しておかなくてはならない。

具体的には、プロジェクトから現場に引き継ぐ際に、各現場におけるKPIとPDCAの回し方を決めておき、定期的に関連する部門が集まるしくみをつくっておいたほうがよい。

テーマに合わせた調査対象の選定が重要

調査では、その対象者を見誤らないことも重要だ。例えば、高校生への調査で陥りやすいのが、現在の高校生の状況を把握するだけで終わってしまうというケースだ。高校教育は変化していく。2021年度入試からの共通テストの改革に向けて、すでに現在の中学1年生から教育が変わろうとしており、彼らの入学によって大学が受ける影響を予想する必要がある。そのための情報は、アンケートなどの定量的な調査からは出てこない。そこで、中学教育に詳しい有識者へのヒアリングなどを通して、そうした未来把握につながる調査を行う必要がある。

グローバル人材育成に関して、企業にヒアリングをする場合、卒業生が入社している企業の中でも、海外にオフィスを持つ会社を対象に選ぶ場合が多いと思われる。しかし、卒業生の多くが地元企業に就職するような大学では、地元企業のグローバル化の実態を把握することのほうが大切だ。そこで求められるグローバル資質を理解し、自学に適したグローバル化を検討することが重要である。

このように、調査を行うときには、テーマに合わせた的確な対象の選定が重要であり、その意味でも、診断の全体設計をきちんとしておく必要がある。

トップが将来像を示し学内外の協力を得る

グランドデザインの診断結果に対して、トップは必ず意思表示を行わなくてはならない。

診断を精緻に行えば、その分析結果によって、より具体的な戦略・戦術が明らかになるはずだ。トップが、それにマッチした将来像を示すことは、次世代を担う教職員の意欲向上につながり、また、学生やステークホルダーに安心感と期待を与えることになり、彼らから協力を得やすくなる。改革はそこからスタートする。

エッセー

副学長のサブノート



金沢工業大学
副学長

佐藤 恵一



「夢考房キャンパス」の飛躍をめざして

ベトナムにまで広がる

PD 教育プログラム

6月初旬、金沢からベトナムへ。昼過ぎに小松空港発（成田経由）、当日の夜にはホーチミン着。時差が2時間あるものかなり近い。今、ベトナムの若者たちの目は日本に注がれている。向学心旺盛だ。今後、言葉の壁を越えて仲良くなっていきたいと心から思う。

今回の訪問は昨年から4回目である。その目的は、今秋開学する新大学（VJIT、越日工業大学）の教育プログラムの支援である。まずは教員の意識改革から始め、「学生中心の教育視点」の重要性を強調している。

カリキュラムの核になるのは、金沢工業大学（KIT）で実施・開発してきたプロジェクトデザイン（PD）教育である。日本とベトナム間でグローバルな交流が活発に行われること、そして優秀なベトナム人技術者が多数育っていくことなど、とても楽しみである。

PD教育では、実社会の問題を題材にしたチーム活動を通し、課題発見・解決・価値創造の力を身に付ける。大学で学んだ知識を実社会で活用、そしてさらに高度な専門知識を学ぶ動機付けのために重要な授業である。

KIT教育は、PD教育プログラムを主柱とする正課カリキュラムとそれを補

完する課外活動プログラムを並立して設定している。大学での学修は、授業時間以外も、いかに能動的に過ごすかが重要と考える。KITには学修の場としてのワークスペースが世界トップレベルの充実度で設けられている。

もちろん大事なはその活用である。「夢考房」は学生が自由にもつくりに取り組める場所。現在、ABUアジア・太平洋ロボコン2013優勝のロボットプロジェクトなど14プロジェクトが活動中である。「自習室」は365日24時間オープンし、夜遅くまで盛況である。「アントレプレナーズラボ」では企業技術者、地域住民、教職員らと共に先端技術を学び学修活動をしている。学生は「場」を用意さえすれば、どんどんやるので驚かされる。

KIT 教育によって

新時代の人材を育成

思えば、多くの大学で、例題解答的な試験問題さえ解ければよい時代があった。現在、世の人材育成の要求は知識重点型から知識+創造+実践型へ大きくシフトしてきている。

ここで重ねて強調したいのは、KIT教育における課外活動と正課教育との連動の重要性である。その役割を果たしているのが、私がまとめ役を担っ

ている教育支援機構で、前述のPD教育や「夢考房」の活動などを支援する10の学修センターから成っている。これらの機能は、学生の「学修活動の支援」と「やる気の引き出し」である。

一般は、職員の意識向上をめざし、職場を徹底的に見つめた。実践目標「学生満足度の向上」に合致しているか、学生の成長に役立っているか、サポートは満足されているかなど、あらためて見直しをかけたのである。

一方、教員の活動には教育・研究・社会貢献の3分野がある。いかにこれらを融合し人材育成ができるか。この難題に全学を挙げて取り組んだのが、文部科学省に選定された「地（知）の拠点整備事業（COC事業）」である。2015年度は28プロジェクトが活動中で、さらに一層の全学的展開を指向している。

研究室での1コマ。「先生、ジェット流速を評価できた！高速度ビデオ映像から相関を使って」「A君やったね！」直接習わないことでも、自ら考え工夫し解決する能力は、新しくアイデアを創り出す能力と同様、非常に重要である。まだまだ受け身の学生も多いが、「夢考房」の理念が全学的に押し広げられたアクティブに行動する学生で溢れる「夢考房キャンパス」へ。さらなる飛躍をめざし、奮闘中である。