

（新・設置基準）の捉え方・生かし方

大学運営のプロに聞く！ 新基準の読み解き方

4大学の見解を
大学の見解を
発展と淘汰の岐路に立つ今、
中期計画との連動を

大学の職員・教員の両方の経歴を持ち、中教審の委員を歴任した篠田氏に、新基準を中期計画に生かし、教職一体で改革を進める術を聞く。



新設置基準の要諦を6つの観点から読み解く

新設置基準を自学の改革に生かすには、その趣旨や背景を正しく捉える必要があります。押さえるべき観点を6つ挙げてみましょう。

①教育・授業に関する基準の柔軟化 遠隔授業や単位互換の上限など、多くの制限が特例によって緩和され、柔軟な教育システムづくりが可能になりました。大学間で得意な領域の授業を遠隔で提供し合う、地方学生がキャンパスに行かなくても都市部の大学に通える、インターンシップ中でも授業を受けられるなど、新たな可能性が広がります。

②急速に進むオンライン連携教育 国内他大学や海外大学の遠隔授業を相互に受講し、卒業単位として認定する取り組み、対面と遠隔か

ら学生が受講形態を選べるハイフレックス型授業など、オンラインを活用した新たな教育の流れが加速。工夫次第で教育の充実、特色化が期待できます。教員や学生の移動も最小限にでき、経費や負担の軽減につながるでしょう。

③特例制度の導入 教育の自由度を高める特例制度の導入は、将来的な設置基準の見直しを見据えた実証実験の意味合いもあります。国は、認定審査は厳しくし過ぎず、「導入のハードルは低いが、実施に一定の質を求める」制度をめざしているようです。改革の推進や特色化に、大いに活用すべきでしょう。

④基幹教員制度の新設 企業人や他大学の教員を在籍のまま自学の教員に登用できるこの制度には、文理融合・分野横断型の教育、AIやデータサイエンスなどの新たな分野の人材育成などを行いやす

くする狙いがあるようです。既設の学部でも、社会のニーズに合った実践的教育が可能になり、学部再編や特色の強化ができます。

⑤認証評価制度や情報公表制度の見直し 認証評価は内部質保証重視となり、学修成果の把握・評価の充実、自己評価結果による改善活動などを求めています。情報公表では強み、特色の積極的な発信が重視され、学修成果、教育成果など、教育の形だけではなく中身が問われています。

⑥職員の教育への組織的参画、教員・職員の連携 長年、職員が教育に口を出す行為はタブーとされてきましたが、法令上、教育は教職協働で行うべきと明記される歴史的变化が起きました。教員と職員が連携して教育の充実を進める力を育成する、教職一体型SDがあらためて注目されています【左ページ図表】。

以上6つの観点を核とする今回の基準改正は、改革の自由度を高めるものです。ということは、改革できる力がある大学は発展し、できない大学は淘汰される厳しい時代に足を踏み入れたという見方もできます。「大学発展の条件はつくった。あとは各大学の力で乗り切れ」という国からの通告とも取れるわけです。もちろん、政策誘導に追随するだけが生き残りの手段ではありません。この改正を生かし、自学のミッションを実現するための中期計画に、斬新な改革を盛り込めるかどうか、その力量が問われています。

改正を生かした改革は
中期計画の実質化から

発展と淘汰の岐路に立つ大学の未来は、あらゆるチャンス逃さず、改革の種を中期計画に組み込み、持続的に前進させられるかどうかにかかっています。その策定には3つの意義があります。

第1は、自学がめざす方向を示す旗印となり、全学一致の空気を生み出す点です。ベクトルの一致なしには、改革に構成員の力を集中させられません。

第2は、自学のポジション確立に向けた総合的なロードマップとしての意義です。教育・研究成果

や社会的評価の形成は、単年度単発の施策では得られません。第3は、政策の重点を明確化する役割です。右肩下がりの限られた財政構造の中では、資源の「選択と集中」が不可欠だからです。中期計画に実効性をもたらすには、まず、計画の内容を学内に浸透させること。詳細を記したものと別々に、目標、アクションプラン、担当組織などを簡潔書きや図にまとめた1枚のシートを作成すると、教職員の理解が進みます。次に、痛みを恐れないこと。めざす大学像を実現しようとする過程では、前例が覆され、既得権がなくなり、負担が増える場面が少な

くありません。抵抗や反対も付いて回ります。そこにひるんで、議論の度に角が取れる利害調整型の改革に収まってしまつては、大きな発展は望めません。最後に、重点政策への人、物、金の集中投下です。今日、全ての分野に十分な資源を投じられる大学は少ないでしょう。ある分野で成果を生むには、廃止・縮小する分野を明確にする決断が求められます。批判や抵抗は免れませんが、ここにこそ経営幹部の責務があり、その真価が問われます。

使えるものは全て使う
攻めの姿勢が前進力に

P.12〜15の4大学には、いずれも設置基準の改正を発展のチャンスと捉える意思があり、他大学にも勇気を与えるはずだ。

共愛学園前橋国際大学は、新設予定のデジタル・グリーン学部で基幹教員制度を大いに活用し、企業で活躍する教員が受け持つ実践的な教育を強みにしようとしています。現場の最前線にいる実務担当者や研究者をそのまま教壇に招く手法は、学生の就業力育成や募集広報における今後のトレンドとなるでしょう。

大阪電気通信大学は、教育の特色である「社会との往還」を、新設置基準により急進させる意向のようです。法改正を深く分析し、使えるところは全て使っていこうという攻めの姿勢は、今後ますます厳しくなる募集環境を切り開く最大の力になります。

改革を推進する教職一体型SDの研修体系

教育研究実施組織において、教職一体で教育改革を推進するには、力量向上を図るSD研修が必要だ。その重要な柱を紹介する。

- (1)人材育成目標と研修方針の明確化
研修の第一歩として、人材育成目標の達成、教育の質向上が大学の最重要課題であることを全学に共有する。前提として、人材育成目標は、中期計画、事業計画、教育方針、研修方針に明記しておく。
- (2)改革の実践(OJD*)をSDの中核に
実際に改革に携わる取り組みそのものを研修の中核とする。自身の業務の中から改革課題を見つけ出して解決策を企画、提案し、実施をマネジメントする。これらのプロセスの中に、調査、分析、学習などの研修計画を組み込む。
- (3)体系的研修制度の確立
(2)の実践的研修の整備と並び、知識面の研修を体系化する。自学の基礎知識(戦略、組織運営、財政、教学)、大学制度の知識(運営の基礎、法制度、高等教育行政)のほか、教員は大学に関する専門知識、職員は分掌業務の専門知識(資格、学位、経験を含む)を習得する。
- (4)教職協働のチームを組織する
教職一体型の改革行動を根付かせるために、(2)の実践的研修では、教職混成のプロジェクトチームやワーキンググループを積極的に組織する。学部や課の縦割り型運営からの脱却、現場発で課題解決を行う文化の形成、メンバーの視野の拡大などが期待できる。
- (5)評価・改善システムの整備
改革方針を組織目標、個人目標にブレークダウンしたうえで、達成度を評価するシステム(目標管理制度、人事考課制度、教育評価・教員評価制度など)を整備する。評価の結果、問題点があれば改善するしくみも必要。

神田外語大学も同様に、実社会

と大学教育を結びつけ、学生の実力、特に就業力を育てる取り組みを重視しています。新設置基準によって新たに可能になった取り組みを、設置構想中の国際経営データサイエンス学部(仮称)をはじめ、多様な局面で採り入れていくのではないのでしょうか。

開志専門職大学は、対面とオンラインを組み合わせた教育の推進に熱心です。コロナ禍をきっかけに企業内実習にオンラインを導入したほか、斬新な2学部合同の学部融合型カリキュラムも構築中とのこと。設置基準改正をはじめとする規制緩和を、先端分野で創造的に利用する発想こそが、他大学にない特色ある教育の実現につながります。

*On the Job Developmentの略。実務を通じた人材育成。育成対象者は、高い業務目標を掲げ、主体的に挑戦する