

大臣に聞く 大学改革のゆくえ

高大接続改革、国立・私立それぞれの枠組みの中での競争的財政支援の強化など、近年、文部科学省による大学改革の動きが加速している。馳大臣がこれを踏襲するのか、軌道修正はあり得るのか、高等教育関係者の注目が集まっている。高校教員の経験もある馳大臣に、大学改革についての考えを語ってもらう。

高大接続改革は現場の声を集約し、着実な推進を図る

文部科学大臣 **馳 浩**



新テストについては費用対効果も重視

——高大接続改革では、2019年度に「高等学校基礎学力テスト」、2020年度に「大学入学希望者学力評価テスト」（いずれも仮称）を導入する（図表）としています。これについて大臣が「先送りも示唆」したとの一部報道がありましたが、真相はどうなのでしょう。

馳文部科学大臣（以下、馳） 私の真意は「スケジュールどおり行います。ただし、まだ具体案が示されていないので、示されたら必ず学校現場の声を集約する努力をします」ということです。記事が出た日の会見でも、書いた記者に「私は一言も『先送りします』とは言っていないよね?」と確認しました。

私も高校の教員をしていましたからわかりますが、具体案も示されていない段階で全てを丸投げされても現場は困ります。たとえ理念はわかったとしても、作問や試験の手法、採点など、具体的なものが受け入れられるかどうか、受け入れてもらうためにはどういうやり方がベストなのか。そういう「打ち返し」を関係者に求めるのが、大臣

として誠意ある対応でしょう。足元を踏み固めながら進めたいと思っています。

——2015年9月の「高大接続システム改革会議」中間まとめでも新テストの具体像はなかなか見えてきません。検討状況はどうなっているのでしょうか。

馳 具体的な制度設計は専門家に任せてあります。ただ、行政改革の観点では絶対必要です。公的資金を使う以上、焼け太りはいけません。

一方で「受験するのは本人なのだから、費用は自己負担でいい」と言い切ってしまったのは、保護者にも本人にも過剰な負担が掛かってしまいます。

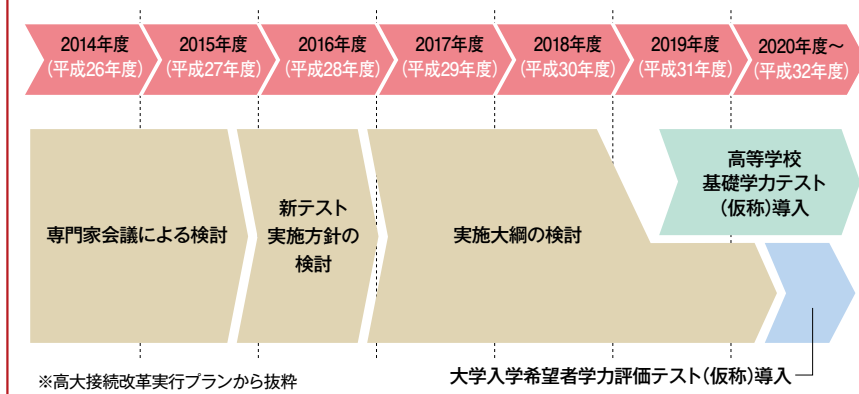
CBT（コンピューターで実施する試験）にしても記述式にしても、新テストの理念を実現するために膨大な費用が掛かります。それだけの投資をする意味があるのかどうか、具体的に国民に対して示す必要があるでしょう。

制度設計は専門家の皆さんも悩みの種だと思いますが、まずはスケジュールどおりに案を出してもらい、それを現場に受け止めてもらう作業が必要です。そのうえで修正も念頭に置きながら、落としどころを探る必要があるでしょう。

これからの日本社会にとって必要なのは、学力の3要素を身に付けた人材であり、今までの知識偏重のテストではなく、思考力、判断力、表現力もしっかり評価していこうということが、新テストの趣旨です。肝心なときに力を発揮できる一発テストの重要性も十分理解はしていますが、特別な能力や才能などを持っている生徒は別の形で評価しなければならないことも、高校教員なら実感しているはずです。

具体案が出たら、高校や大学の関係者の声をお聞きし、それをまとめる努力をするのが、政治の仕事です。国会

【図表】2つの新テスト導入までの工程表



とも調整しながら決めていきたいと考えています。

リベラルアーツは革新にとって重要

——国立大学改革をめぐるっては、大臣が「32点」と評した2015年6月8日付の文部科学省通知（国立大学法人等の組織及び業務全般の見直しについて）の問題が、いまだにくすぶっています。本誌（2015 12-2016 1月号）でも常盤豊高等教育局長に真意をご説明いただきましたが、あらためて改革の必要性について、お聞かせください。

馳 「32点」は誤解を招くような文章表現に対する採点であり、内容のことを指しているわけではありません。また、文科省が人文社会科学を軽視していることは全くありません。むしろリベラルアーツはわが国のイノベーションにとって極めて重要だと認識しています。通知をよく読めば「廃止」は教員養成系のゼロ免課程に掛かっていますし、そう説明すれば理解していただけるはずです。

——しかし、通知で組織の見直しを求めていることは事実です。第3期中期目標・中期計画（2016年度から6年間）

に向けた各大学の取り組みが不十分だという認識なのでしょうか。また、2016年度からの「3つの重点支援枠」（①地域貢献②専門分野③卓越研究）をふまえた国立大学、とりわけ地方大学のあり方についての考えをお聞かせください。

馳 各大学の取り組みが不十分だと認識は持っていません。今、出ている方向性は、地に足が着いたものだと認識しています。

3つの要素は、どの大学も目標にすべきだと考えています。「地方創生」「一億総活躍」の観点からもローカル性は極めて重要です。知の拠点として自治体や企業、学校の中核的な人材育成を担いますから、地域に貢献しない地方大学はあり得ません。

同時に高等教育機関ですから、地域社会においても、製造業はもとより観光業、農林水産業でも、グローバルな視点は欠かせません。そのために、アジアをはじめとする多様な国・地域と、留学生の受け入れと送り出しという双方向の学生交流が、どの大学でも必要になります。

わが国の誇りは、何といてもノーベル賞受賞者を毎年のように出し続けていることです。その理由は何十年も



前から基礎研究に力を入れてきたからだといえます。若手研究者が安心して仕事に向き合える環境があってこそでしょう。イノベーションの芽は、わが国の大学が絶対に支えていかなければならない。それも旧帝大だけではだめです。全国どの地域にある大学でもトップランナーがいなければいけませんし、いなければ学長がスカウトしてくるぐらいのことをしてほしい。そのために学校教育法を改正し、学長のリーダーシップを強化したわけですから。

学生が減少する中 統合もあり得る

——私立大学の改革についてはいかがでしょうか。

馳 もう少し経営の透明性を内外に示していく必要があると思います。私学助成をするにしても、各大学が経営計画の中で、これだけの資産の中でよい教育研究を行うために何をしたいのかを示してもらわなければなりません。内部留保がたくさんあるのに、補助金はくださいというのでは、国民の理解を得られません。

総合的な高等教育政策の方向性を国

公私立の大学それぞれに意識してもらい、限られた投資を最大限活用してもらわなければなりません。国としても、基盤的経費は支えていく必要があります。

そのうえで、地方単位あるいは全国での連携や大学同士の統合もあり得ると私は思います。学生数が減少しても、経営基盤を強くすれば、より強みに特化した教育研究の推進ができるはずですし、それを促すことも必要でしょう。全ては学生、地域、ひいてはわが国のイノベーションのためです。

閣僚の一人としては、財政健全化計画という政府の方針に従わざるを得ません。国立大学の運営費交付金や私学助成、第5期科学技術基本計画の投資目標にしても、根拠がなければ国民に理解されません。成果目標も意識しな

がら、高みをめざして予算要求をしていく必要があります。

それには学長・理事長がリーダーシップを発揮し、経営方針を決定、実現していくことが重要です。

知・徳・体の育成と 本物に触れる体験を

——グローバル人材、イノベーション人材の育成のためには、何が必要でしょうか。

馳 まずは知・徳・体の育成です。特に大学スポーツは、もっと本腰を入れてもいいのではないのでしょうか。徳の面ではボランティアや国際交流、地域交流を盛んにしてほしいですね。

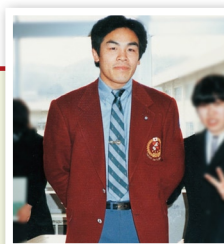
2つ目は、たたけば伸びる学生時代に、本物に触れさせることです。製造業の現場を体験したり、ノーベル賞学者など、世界のトップランナーの業績とは何か、それを生み出したものは何かを考えさせる機会が必要です。それこそがリベラルアーツだと思います。

——最後に、大学関係者に向けてメッセージをお願いします。

馳 大学は「団結あるのみ」です。学長も理事も教授会も、同じテーブルに着いて話し合い、最終的には学長の判断に委ねる。理事会にも経営感覚のある人をどんどん入れていく必要があります。そのために文科省としても、大学と団結していく考えです。

Profile

はせ・ひろし ● 1961年5月、富山県生まれ。私立星稜高校（石川県）入学後、アマチュアレスリングを始める。1984年に専修大学文学部国文学科を卒業、母校の国語科教諭となり、ロサンゼルス五輪に出場。1985年からプロレスラーに。1995年に参院議員に初当選（石川県選挙区）、2000年、衆院に転じる（石川一区）。文部科学大臣政務官、文部科学副大臣、自民党文部科学部会長、2020年五輪・パラリンピック東京大会実施本部部長などを歴任し、2015年10月から現職。



高校教員時代のスナップ写真



大阪大学・総長

西尾 章治郎

学問分野間の壁、大学と社会の壁を乗り越え、「知の協奏と共創」を実現する

私の視点 — 課題をこう捉える —

大学のキャンパスこそ真のグローバル環境に

グローバル化への対応が声高に叫ばれていますが、グローバル化と国際化の違いは、しっかりと押さえておく必要があります。地球上にさまざまな国家が存在することを前提に、互いの関係を考えようとするのが国際化であるのに対して、国境を意識せず、地球規模で人類の恒久的な平和や繁栄を志向するのがグローバル化です。ですから、国家間の利害が対立する現実社会において、本当の意味のグローバル化

の実現は困難だと考えます。

ところが、1つだけそれを実現できる空間、というより、そうあらねばならない空間があります。それが「University」です。国や民族、文化の異なる学生が集い、多様性を認め、国境を越えて人類全体の問題を考えるために教養を高め合う。そのような真のグローバル空間は、大学の中にしか存在し得ないのです。

大阪大学はこのグローバル空間で、物事を多角的に捉えるための「教養」、与えられた環境の中で最適解を導き出す「デザイン力」、異文化を

理解し世界の人々と対話できる「国際性」、異なる価値観をつなぐ「コミュニケーション力」の4つの力を培う教育を実践しています。とはいえ、減額が続く運営費交付金をはじめとして、国立大学の財政環境は非常に厳しく、この使命をどう果たすか、真剣に考えていかなければなりません。

学術研究を充実させるデュアルサポートが必要

研究面においても、財政的な問題は非常に大きいと考えています。研究には、研究者の自由な発想に基づく「学

術研究」と、ある一定の目的の下での「戦略研究」、国家の政策的な要求による「要請研究」の3種類がありますが、ノーベル賞につながるような画期的・先進的な研究の源は、学術研究にあります。

ところが、最近はそれを支えるシステムが弱体化しています。国立大学の場合、学術研究の研究費は、主に運営費交付金と科学研究費補助金で賄われていますが、運営費交付金は年々減少が続いており、競争的資金である科学研究費補助金の新規採択率は30%を切っています。この状況が続けば、日本の学術研究の苗床は枯れてしまい、近い将来、日本からのノーベル賞受賞者は望めなくなるでしょう。

こうした危機感から、科学技術・学術審議会学術分科会においても、私が主査を務める「学術の基本問題に関する特別委員会」を中心に議論を進めてきました。そして「学術研究の総合的な推進方策について（最終報告）」では、運営費交付金などの基盤経費と競争的資金の両方をバランスよく配分する「デュアルサポートシステム」の再構築を強く提言しています。

人文学・社会科学系はイノベーションに必要

イノベーションを生み出すうえで、人文学・社会科学系の発展は不可欠です。複合的かつグローバルな課題が山積する現代社会において、自然科学

系だけでイノベーションは生み出せません。サイエンスやテクノロジーはイノベーションのシーズに欠かせませんが、それを具体的な技術や製品として社会にもたらしたときの影響を予測できるのは、人文学・社会科学系の研究者です。ユーザーニーズの把握や開発への反映、法規制への対応や国際標準化をにらみ、研究開始当初から人文学・社会科学系と自然科学系の研究者が協働することが重要です。

一方、人文学・社会科学系は、国際的な評価の向上が必要です。言語は文化を表すものですから、単純に英語で論文を書けばよいというものではありませんが、国際的な評価に結び付く発信を積極的に進めていくべきです。

大阪大学の改革

めざすは世界屈指の研究型総合大学

本学は、2021年の創立90周年を見据え、世界屈指の研究型総合大学をめざしています。

教育面においては、法人化以降、「教養・デザイン力・国際性」を3本柱に据えてきましたが、最近では「コミュニケーション力」の育成にも力点を置き、グローバルに活躍できる資質を備えた人材の育成を推進しています。

2007年の大阪外国語大学との統合で、現在25言語の外国語教育が可能で、言語は文化そのものであり、多様な言語・文化を学べる環境が整っていることは、大きな強みと言えます。

研究面では、産学連携を推進します。企業との共同研究では応用志向が強くなる傾向がありますが、大学は

「真髄を究める基礎研究」をしっかりとやるべきであり、本学は企業との連携においても、基礎研究の段階から包括的な共同体づくりを進めています。

加えて、新たな教育研究プラットフォームの構築を構想しています。学問の体系は20世紀末までに揃い、21世紀はそれらの体系に基づく学理によ

■「OU ビジョン 2021」（仮称）で掲げる5つの方針（要約）

- 1 Open Education** 大学の専門知を社会と交差させ、公共性を備えた知を生み出す「オープンエデュケーション」を実現し、未来を切り開く「知の探検者」を育成する。
- 2 Open Science** 知のユーザーも視野に入れた新たな協働による知の創出としての「オープンサイエンス」に取り組み、新たな学術領域を創成し、未来を切り開く。
- 3 Open Innovation** 産業界のみならず社会の多様な担い手との協働により、あらゆる可能性が先導的なかたちで交差する場を実現し、現代的課題の解決策を見だし、それを社会に還元することによって新たな社会システムの構築につなげていく。
- 4 Open Community** 先進的な教育・研究・医療環境を提供し、多様な知と人材が交差する「オープンコミュニティ」、いわば、「知の社交空間」を実現する。また、男女協働、国際交流をより強化・推進し、未来型の大学を創ることをめざす。
- 5 Open Governance** リーダーシップと合意形成のバランスがとれた大学運営を行いつつ、高い透明性をもった「オープンガバナンス」を実践する。さらに、第3期中期目標期間の6年間を通じた中長期的な財政ビジョンに基づく大学経営をめざす。

て何ができるかが問われる時代です。時代が求める知を生み出すために、必要な学理を交差させるプラットフォームが必要です。学部や研究科は1つの学問体系を追究する組織として残しつつ、必要とされる研究者がバーチャルな組織上に集うイメージです。

グローバルでオープンな 知の空間を持つ大学へ

総長就任以降、精力的に取り組んできたのが大学全体の開放性を高めることです。組織の内と外との間にあってイノベーションを阻害する壁を打破することを強く打ち出したビジョンの策

定を進めています。その「OUビジョン2021」（仮称）では、5つの方針（前ページ図表）を掲げ、学内はもちろん、企業、行政、市民などと積極的に協働し、グローバルでオープンな知の空間を創り出します。

とりわけ、学問分野間の壁を乗り越えることは重要です。本学では、異なる研究領域から得られるビッグデータを交差させ、まったく新しい研究領域を創出する構想を練っており、そのための研究センターを設置して取り組む予定です。開放性を高め、総長就任以来掲げてきたスローガン「知の協奏と共創」を実現します。

本学の運営に関わる全学組織として、産学連携室やグローバル連携室など、8つの「室」を設置しました。文系、理系、医歯薬系、研究所・センター系の4領域から少なくとも教員1人が室員として所属し、その中から理事・副学長が務める室長とは別に、筆頭室員を配置することになりました。8室の筆頭室員による会議で横の連携を深め、室長と緊密に情報を共有します。縦・横の連携を強化し、全学のスムーズな合意形成を行うしくみです。筆頭室員には次期理事・副学長候補として、大学をメタレベルで俯瞰する力を付けてもらいたいと考えています。

トップの横顔に迫る

研究者として

「データ工学」が専門です。モバイル端末でいつでも、どこでも、誰とでもつながることができる「ユビキタス社会」が実現していますが、まだ、必要な情報を得るには自分でアクセスしなければならない段階です。次の時代は、ビッグデータ解析技術やセンサー技術など、さまざまな技術を駆使して、その人が望む情報や環境を自動的に提供してくれる究極の情報化社会、「アンビエント社会」が到来するはず。そこで必要になる先進技術を追究しています。

教育者として

学生時代に所属した研究室で3人の良師に出会いました。助手の先生からは、社会の常識をふまえてどう生きるかを教わりました。助教授の先

生からは、学問を追究する厳しさと楽しさを教わりました。教授の先生からは、自分よりも一緒にいる人のことを考える人間的な温かさを教わりました。こうした教えのもと、一人ひとりの学生を大切にするという教育の根幹をいつも意識しています。

リーダーとして

少年時代はスポーツに明け暮れていました。特にのめり込んだのはスキーです。得意のスラローム*では優勝もしましたし、スランプにも陥りました。これらの経験を通して身をもって知ったのが、「諦めずにがんばれば良いこともある」「みんなが応援してくれる」ということです。自分の努力と周囲の助け。この2つが生きていくうえで大切だと痛感しました。リーダーといっても、一人では何もできないのですから。

*スキー競技のアルペン種目。回転。



1980年5月、ウォータールー大学の客員研究助教授としてカナダに渡航する直前に空港で撮影したもの。



故郷の岐阜県飛騨地方でスポーツ三昧だった少年時代。活躍を物語る数々の賞状や盾。

にしお・しょうじろう●1951年岐阜県生まれ。1980年京都大学大学院工学研究科博士後期課程数理工学専攻修了、同大学工学部助手。1988年大阪大学基礎工学部助教授、1992年工学部教授。サイバーメディアセンター長、情報科学研究科長、総長補佐、理事・副学長等を歴任し、2015年8月から現職。工学博士。

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

最終回

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 髙田 敏行

IR オフィスのスタートアップに必要なこと

- トップが IR の目的を明確に描けていれば、組織の設置はスムーズ
- 実務スタッフは、学内の多様な人材の力を借りればまかなえる
- 自己点検からスタートし、その後のケアを怠らないことが重要

日本の IR の主業務は 依頼者への情報提供

IRの業務は、①学内の「データ」を「情報」に変換し、②依頼者が必要とする時に必要な「情報」を提供することだ。変換業務には、調査・分析のデザインも含まれる。これらは、特にIRオフィスがなくとも、実際にどの大学でも行われている。そういう意味では、日本のどの大学にも通常、複数の部署に分散する形で、IR機能は「既にある」といえるだろう。ただ、IRオフィスは個々の部署の業務範囲を超えて「IR業務をより効果的、効率的に行い」*1、各部署のデータに横串を通す役割を持つ。

アメリカの多くの大学では、州政府や連邦政府へのレポート提出が義務づけられている。先日、訪れたノースカロライナ州立大ウィルミントン校でも、州立大学機構の中央オフィスに提供するデータの収集・取りまとめにIRオフィスの担当者たちが奔走していた。

一方、わが国の大学は、アメリカに比べるとこうした学外へのレポーティングの義務が相対的に軽く、意思決定や改善をする依頼者（主として大学・学部執行部）への情報提供機能が期

待されている。もちろん、IRオフィスは改善を実施する部署ではない。改善はアドミニストレーター（経営層）の仕事だ。

日本では、今まさに各大学でIRオフィスの立ち上げが進められているところだ。この連載では、ちょうどその時期をクリアし、日本型IRを展開している3大学（鈴鹿医療科学大学、創価大学、琉球大学）を訪問し、IRオフィス開設のコツを探ってきた。最終回は、それらの事例を基に、スタートアップに必要なことを整理する。

IR オフィス発足時に トップの果たす役割は大きい

3大学の調査結果は図表1に示す。オフィスの設計からデータ収集、現状把握、報告までのポイントをまとめている。

まずは、経営・教学のトップがIRを使って何をしたいのか、明確であることが重要だ。3大学とも学長がIRオフィス設立に主導的に関わっているが、これは偶然ではない。IRでなすべきことがトップによって明確に示されているため、メンバーもIRオフィスの位置付けも自ずと決まっていたの

だ。

アメリカの場合は州政府や連邦政府からのレポート提出要求が多いので、それらに対応するという目的だけでもIRオフィスを置く意味はある。だが、日本の大学はこうした環境下にはないので、他のミッションなしではIRオフィスは機能し得ないだろう。

学内でIRオフィスについて認識がある程度共有されていることも促進条件となる。たとえ、学長がIRに求めることを明確にしている、IRオフィスのあり方や制度設計について学内で議論することは重要だ。構成員間でどういう組織にすべきかの認識を共有することによって、スムーズな業務遂行につながるからだ。ここでつまずくと、「この前できたIRオフィスって何をやっているところだっけ?」となりがねない。

全学データベースの整備が遅れている日本では、データを手づてに収集せざるを得ない場合が多いが、周知徹底が進んでいれば、各部署の協力も得やすくなるだろう。

IRオフィスは、日常的に学内データを収集・分析し、必要に応じて情報を提供する部署だ。だが、さらに一歩進んで、学内政策の改善に向けた提案まで志向する部署とするなら、IRオフィ

*1 藤原宏司、大野賢一（2015）「全学統合型データベースの必要性を考える」、『大学評価とIR』

スのディレクターに意思決定権限のある者、即ち、副学長などを充てる必要がある。ディレクターに改善の指揮を執れる者を配置すれば、IRオフィスの日常業務が改善へのラインに直結するからだ。

ただし、ディレクター個人の担当領域に寄りすぎる組織になると、アドホック（臨時的・突発的）な業務が多くなり、執行部の交代などで業務自体が大きく変わってしまうこともあり得る。

スタッフに必要な力を どのように身に付けさせるか

実務スタッフはバランスを考えて配置することが重要だ。ここでいうバランスとは、教員・職員、専任・兼任のバランスではなく、アメリカのIR研究者

で実践者のテレンジーニが主張する3つの「知性（インテリジェンス）のバランス」*2だ。

テレンジーニは、IR担当者には、①専門的・分析的な知性、②課題に関する知性、③文脈に関する知性、が求められると主張している。①はまさにデータを情報に変換するためのリテラシーそのものだし、②は学内の状況や経緯などもふまえて何がどのように課題なのかを把握できる知性だ。③は社会情勢、特に高等教育行政などに関する理解を指す。

これら3つの知性を有した高度な分析スキルのある者が理想的だが、当面必要になってくるのは、学内に散在するデータを収集・分析し、スムーズに可視化できるスタッフだ。その段階ではむしろ、課題の把握や必要なデー

タ、解釈に対してさまざまな助言を集めるためにも、コミュニケーション能力に優れた人材が欲しい。

また、全員がこの3つの知性をすべて持つ必要はなく、チームで3つの能力をカバーできていればよい*3。兼務スタッフでも支障はなく、データ分析はあまりしたことがないが学内情勢に明るい事務職員や、高等教育行政にはさほど詳しくないが分析スキルの高い教員など、学内の多様な人材の協力を仰げばよいだろう。

重要なのは、IRオフィスの活動によって得られた実践知の蓄積と継承をどのように行うのかという点だ。活動初期にIR業務の主軸を担うことになる事務系職員は、異動までの間隔を他の職員より長くするという手もあるだろう。

兼務スタッフの業務内容が明確に

定まっていることも重要だ。どの大学でも学内各部署からごく少数（1、2人）を選抜して、兼務の構成員としている。彼らは本業でも重要な仕事を任されていることが多く、「兼務している意味」がなければ、徐々に活動から疎遠になる。自分にとって具体的な担当業務がなければ、定期ミーティングに参加していても張り合いがないだろう。専任のスタッフがルーチン業務をこなし、兼務者はプロジェクト方式でアドホックな課題を担当するなど工夫が必要になる。

なお、専任教員の配置は業務の促進にはなり得るが、今のところ（おそらく）必須ではない。

組織を安定させるには 学内「顧客」を掴むこと

IRオフィスを組織として安定させるには、定期的・定型的な情報提供を行う「情報の定期購読者（お得意様、顧客）」を学内に増やすことが必須だ。大きな業務を依頼してくれるかもしれないが、依頼頻度が低い顧客よりも、定期的に情報を求めてくれる顧客をやはり大切にすべきであろう。そのために内部質保証システムの構築など、継続的な教育改善活動にどのように参画できるのかということも、今後のIR活動の安定化、定常化には大きな意味を持つてくるはずだ。

日本の大学では、調査の設計、データ収集、分析、報告などは、まだまだこれからという段階だ。しかし、これまで取り上げてきた大学ではさまざまな足がかりをつかんでいる。活動目的を明確にして学内の課題を把握し、データを活用できているところが、共通の

図表2 IR オフィス設立に向けたチェックリスト

IR オフィスの設計		あてはまる	どちらとも 言えない	あてはまらない
●	トップがIRによって何をしたいのか、明確である	☒	☐	☐
●	学内でIRオフィスの活動がある程度共有できている	☒	☐	☐
●	（改善を図る部署を志向する場合）ディレクターに意思決定権限のある者を充てられる	☒	☐	☐
●	定期的・定型的な情報提供を行う「購読者（顧客）」が想定できる	☐	☒	☐
●	バランスを考えたスタッフ配置が可能（分析、課題把握、文脈の各知性）	☐	☐	☒
●	適切な兼務スタッフを学内各部署から集められる	☐	☒	☐
調査設計		学内にある程度ノウハウがある		
収 集		データの収集ルートが確保されている		
分 析		データを情報へと変換する（整理、集計、分析） 必要最低限のスキルがある		
報 告		調査結果をスムーズに依頼者に報告する ルートや手法が確保されている		

成功要因だろう。

IRオフィスの立ち上げが済めば、次のステップでは、学内組織の中にかに組み入れて機能させるのか、ということになる。琉球大学のように、IRオフィスを学内研修担当の組織として機能させることも十分にあり得る話だ。研修によって多くの職員が自学の現状を俯瞰的に見ることができ、データで事象を理解し議論することができるようになれば、IRオフィスの存在意義も高まるはずだ。

スタート前の自己点検と スタート後のケアが重要

IRオフィスを設立し軌道に乗せていくための促進条件を図表2のチェックリストにまとめた。改善に資するIR機能は、自学の状況を正確に把握できるこうした自己点検（現状把握）を適切

に行うことによって成り立つ。

チェックリストを埋めていくと、学内の状況が見えてくる。ネガティブな回答になった箇所は、IRのみならず大学自体のウィークポイントにもなり得る項目だ。困難な状況に陥る前に、大学・学生にとって不利益が生じる可能性のある芽を摘み取っておくことが肝要だろう。

IRオフィスは設立後のケアも大切だ。「IRオフィスができたなら仕事が増えた」とならず、「いろいろ状況が見えて業務が円滑になった」「効率的になった」「うまく連携が取れるようになった」と学内で思ってもらえるようにしなくてはならない。そのためには、一つ一つの依頼を確実にこなして成功事例を積み上げると同時に、そこから得た知見を多くの関係者と共有し信頼を勝ち得ていくことが、何にも増して重要になってくる。

図表1 これまで取り上げた大学の比較（本格的にIR展開を始めた大学）

ポイント		鈴鹿医療科学大学	創価大学	琉球大学
IR オフィスの 設計	経営層	学長主導。国立大学学長時代の経験を生かす	実質的には学長主導。副学長時代にIRオフィスのあり方を検討した	実質的には学長主導。副学長時代に米国調査などを実施。学長就任後、IRオフィスのあり方を学内で検討させた
	ディレクター（実務トップ）	実質的に学長。副学長、事務局長が室員なので、検討内容は執行部で共有	事務局長。データ収集などの指示を他部署に出しやすい	執行部メンバー。理事全員と交流がある
	専任教員	配置せず	配置せず	私学での実務経験がある担当者。職員対象のIR研修も担当
	専任職員	1人配置。データ収集とBIツール（データ分析・可視化ツール）のオペレーター	配置せず	実質的な担当者は、生え抜きの課長。秘書室長の経験があり、学長の信任も厚い
	兼務スタッフの関与	学部教員3人。統計処理など専任職員ができない部分をカバー	事務各部門の職員が兼務。教育センターの教員も兼務で参加（統計の専門家等）	企画立案機能を有する総合企画戦略部と学生部、教育の現状等に詳しい教員が参画
	調査設計	学長、副学長、事務局長が設計	学長と事務局長が設計。学部執行部の意見も入る	大学共通の課題と課題解決のための既存プロジェクトをベースに専任職員が中心になり設計する
データの収集		専任職員がデータ収集。事務局長も室員なので、スムーズに集まる	兼務スタッフが、IRオフィスの決定に応じて自部門のデータを収集する	評価・計画の部署がベースとなっているため学内のデータが自然と集まってくる
現状把握の方法（データの情報への変換）		BIツールを活用し、室員らがリアルタイムでデータを分析（専任職員がオペレーター役）	月1回のミーティングで各部門の現状を把握。室長（事務局長）が経営状況を把握	評価・計画の部署がベースとなっているため、現状把握は日常業務
報告		室員が経営層なので、報告はその場で行われる	事務局長から学長に報告	学長、およびテーマに関係する各理事に報告

高大接続の課題に迫る

▶ 大分大学

高校生が大学のゼミに参加して学び、主体性ある大学生となる高大接続

大分大学は経済学部を中心に、1999年度からさまざまな形で高大接続教育に取り組んでいる。入試に依存せず、高校生に働きかけて大学生と一緒に学ばせ、進学後の主体性を向上させる取り組みが中心だ。これらの背景と高大接続教育についての同大学の考えを聞いた。

入試に過度に依存する 高大接続からの脱却

大分大学が高大接続の取り組みをスタートさせたのは1999年度からだ。背景には、経済学部の入試倍率の低下と、主体性のない学生が増えてきたことへの危機感があった。

1998年度入試において経済学部後期日程の実質倍率は1.2倍にまで落ち込んだ。一方で全国の大学進学率が上昇していたこともあり、「明確な目的意識を持たずに進学する学生が増えるのではないかとの懸念があった」と、当時入試担当であった経済学部の宮町良広教授は振り返る。また、入学後の学生の傾向として、少人数ゼミの授業で積極的に発言せず、レポートを課しても締め切り直前まで手を付けないなど、消極的な学生が増え始めていたという。

そこで1999年度から入試広報を主な目的として「キャンパス大使」を実施した。大学生が出身高校を訪問し、学問内容や大学生活を紹介するこの取り組みは、高校生や教員に好評を得た。

次いで意欲的な学生を獲得するた

めに、推薦入試の改革にも着手した。2004年にアドミッション・ポリシーを明確化し、翌年「主体性を持つ」ことを要件にAO入試を導入。小論文と面接の設問は主体性を問う内容に変更したが、期待した資質のある学生は多数派とはならなかった。

「高校教員に、AO・推薦入試の要件を説明しても、高校の進路指導は偏差値を基にした学力に基づくものであり、主体性のある生徒は推薦されなかった。入学者に志望動機を聞いても、国立だから、周囲に薦められたからなどの理由で、明確な目的意識は感じられなかった」と宮町教授は言う。

こうした数年間の試行錯誤を経て、入試に過度に依存する高大接続でなく、高校生の教育に踏み込んで、早い段階から主体性を引き出す働きかけを行った。これがその後の高大接続教育の取り組みの拡大につながる。

大学生との対話が 高校生の学習意欲を刺激

現在、大分大学が取り組んでいる高

大接続教育の取り組みは経済学部を中心に8つある（図表）。その中核となるのが、高校生と大学生の対話を積極的に取り入れた「学問探検ゼミ」だ。

これは、高校2年生が経済学部2年のゼミに参加、自ら探究するテーマを設定し、大学生の協力を受けながら調べ学習、発表、討論を行うものだ。コンビニやプレミアム商品券などの身近なものごとから地域経済・国際経済のしくみまで、さまざまなテーマを探究する。

2015年度は大分市内の4校と提携し、20人を受け入れている。大学から県内の高校に告知し、希望者を募る。受け入れるのは経済学部の5つのゼミ。各ゼミ15人程度の大学生の中に、3～5人の高校生が参加し、大学生と高校生でチームを編成する。メンター（助言者）として大学院生も参加する。

普段は「教えてもらう」という意識が強い高校生でも、ゼミ活動を通してテーマを掘り下げる学びを体験して、「自分でやるんだ」という姿勢が身に付く。大学生も教える側に立たされるため、いいところを見せようと主体性

を発揮し模範を示す。その後、先輩に刺激を受けて学んだ高校生が同大学に入学して教える側に回ると、より主体性を示す行動を見せるようになり、よいサイクルが回り始める。これが、従来、入試に依存していた高大接続の課題解決につながる。2008～2014年度に合計92人の生徒が参加し、うち15人が同大学に進学している。

同大学には、こうした大学生と高校生を対話させる高大接続教育の取り組みがほかにもある。2013年度開始の「カタリバ*でキャリアを拓く」は認定NPO法人カタリバと提携して実施するキャリア教育であり、高校生と大学生の対話は、大学生の主体性向上にもつながるという。

前述の「キャンパス大使」も対話型だ。学生募集の広報という目的だけでなく、学生のコミュニケーション力や意欲の向上にも効果があり、高校訪問後の報告会を経て、学生の日常の勉強にも身が入るようになるという。

高校との連携を円滑にする コーディネーターの存在

同大学経済学部の取り組みでは、学部にも所属する高大接続コーディネーターが大きな役割を果たしている。コーディネーターは高大接続の取り組みの運営を担当し、高校との交渉・調整のほか、特任教授として学問探検ゼミや入学前教育「接続学習プログラム」の指導にもあたる。学問探検ゼミが2008年度 of 教育GPに選定されたのを機に、県立高校を退職した校長にコーディネーター就任を依頼した。

現在、コーディネーターを務める佐藤裕哲特任教授は話す。「大学の各

図表 大分大学の高大接続教育の8つの取り組み

※経済学部独自の取り組み		
取り組み名称	開始年度	内容
キャンパス大使	2000 年度	大学生が出身高校を訪問し、大学での学びや大学生生活について高校生と教員にPR。大学生の学習意欲向上にもつながる。
高校生なるほどアイデアコンテスト※	2005 年度	ユニークなビジネスアイデアや地域づくりプランを、全国の高校生から募集。コンテストを通して独創的な発想を育てる。
接続学習プログラム	2005 年度	入学前に課題を与え、高校・大学の教員が指導する。入学後は、学力に不安がある学生に英語、数学などの基礎科目を履修させる。
高大連携ワーキンググループ	2006 年度	大学教員と高校教員の信頼関係を築くためのワーキンググループ。年3、4回の会議で意見交換。年1回のシンポジウムを開催。
学問探検ゼミ※	2008 年度	大学2年生のゼミに高校2年生が参加。協力して調べ学習に取り組み、学問を探究する力を育成する。
チャレンジ講座	2009 年度	県内の高校に遠隔配信設備を配置し、大学教員が行う高校生向けの特別授業を中継。大学の学問エッセンスを高校生に伝える。
キャンパス・レポーター	2009 年度	高校生が大学生と共に研究室を訪問。高校生目線で研究室の様子や施設をレポートし、広報誌やホームページへの掲載で高校生へ告知する。
カタリバでキャリアを拓く	2013 年度	大学生が高校を訪問し、自身の進路体験談などを語る。対話を通して、両者の主体的なキャリア意識を形成する。

学部の学びを具体的に理解していない高校教員もいる。そうした教員が進路指導を行うと、模試の結果や成績のみに頼った指導になりがちだ。一方、高校のことを理解しないで、一定の入試倍率を保っていればそれでよいと考える大学教員もいる。高校と大学の間のギャップを埋めることが重要である」。

コーディネーターは日頃から連携する高校と連絡を取り、「接続学習プログラム」の入学前課題の提出を促すなど、裏方的な作業も担当する。高校の事情をよく知る人物を置くことで、高校からの信頼が高まり、さまざまな面で連携がスムーズになったという。

卒業後を視野に入れた 接続教育の必要性

今後の課題のひとつは、経済学部の学問探検ゼミを、他学部に広げることだという。教育学部、工学部、医学部はカリキュラムが厳格に決まっている

うえに実習が多く、高校生が参加できる夕方の時間帯に、学問探検ゼミに適した授業を開設できない。過去に他学部の講義形式の授業に高校生を参加させたこともあったが、対話型のような効果は見られなかったため、代替案を模索しているという。

また、運営組織を全学に広げることも課題だという。現在は、経済学部高大接続実施委員会を中心に、入試課や担当教員会議と連携して各取り組みを実施している状況だ。

長年、この取り組みに取り組んできた宮町教授は、高大接続に関する考えを次のように話す。「高校、大学、企業は組織が違えば考え方も異なり、送り出す側も受け入れ側も、学生の教育について共通の目的意識が希薄だった。しかし、高校から大学、企業へと進んでいくのは同じ人物だ。それぞれの枠の中で教育を考えるのではなく、大学卒業後も含めた長期スパンで主体的に学ぶ力を育成し、学生の能力を高めていかなければならないだろう」。