

### 第1回

## 説明責任時代に必要なのは 圧力を内部改革に生かす手腕

大学にとって、教育成果を可視化し、エビデンスに基づく特色や強みを説明することは喫緊の課題である。アメリカでも客観的指標の開発は社会的重要な課題であり、公平かつ的確な指標を模索してきた。かの地でIRコンサルタントとして大学支援に携わる筆者に、両国の状況の比較を交え、日本での課題解決の方向性を論じてもらう。

### はじめに

近年、日本の高等教育界に対する情報公開の要求が強まりつつある。大学の基礎情報をウェブサイト上で一般公開する大学ポートレートが2014年度から本格稼働し、また、各大学は自らの教育成果を指標化して自学のウェブサイト上で積極的に公表することが求められている。社会に対する説明責任を果たすことが、国公立を問わず、今後の大学経営者に課せられる一つの重要な責務となりつつある。

本連載では、アメリカと日本の説明責任の現状に関する共通点および差異を論じ、日本の大学が今後、この責任をどのように果たしていくべきか、考えてみたい。

### 評価指標に基づく 連邦奨学金配分の議論

現在、アメリカでは、オバマ大統領が提唱する「カレッジ・レーティングス・システム」という高等教育政策の議論が進行している。これは、全ての大学を①教育機会拡大、②教育費用の抑制、③教育成果という3つの分野で評価し、それを基に連邦政府奨学金を

配分するというものである。

現在、提案されている指標には、低所得者対象の連邦奨学金受給者の割合（前述①）、奨学金を差し引いた実質学費および学生ローン額（②）、卒業・編入率、卒業生の収入、修士以上の学位授与数（③）などが含まれる。大学選びの役に立つという受験生および市民の視点に立った情報公開を目的としているが、この政策案は高等教育界内外からさまざまな反応を引き起こしている。

一番の批判は当然ながら大学から起こっている。調査会社ギャロップ社によれば、調査した675大学の学長のうち65%が、これらの評価と奨学金配分を連結させることに反対の立場を取っている。反対者たちは、そもそもいくつかの指標のみに大学の業績を全て反映することはできないと主張し、この政策が施行されれば大学としてもその指標に注目せざるを得なくなるが、それが全ての大学にとって正しい方向であるとは限らないと指摘する。

一方、政府側は、大学の不安は理解できるものの、政府は年間15兆円にも上る奨学金を無条件で支払っており、何らかの評価システムがないほうが異常であると反論する。近年、大学の学

費はインフレ率を上回る速度で上昇している。したがって、巨額の教育費を支払わなければならない人々にとって、適正な大学選びをするための信頼できる情報が必要不可欠であるという声も、主に市民団体や政策系第三者機関の関係者から聞かれる。

大学の業績を公正に評価することは高等教育の長年のテーマである。大学は企業と違い、利益の最大化が目的ではない。さらに、目的は一つではなく大学によって異なる。何より、多くの目的は数値化が不可能な類いのものである。このような複雑な組織をいかに公正かつ客観的に評価するのか？ アメリカにおいてこのような議論は常に行われ、業績指標の開発を長年にわたって試行錯誤してきたし、その作業は今後も続くと言える。

日本でも、教育成果を評価して一般公開し、受験生の大学選びをサポートすべきだという動きが起こっている。大学ポートレートや教育成果の指標化と積極的な公開によって、社会、とりわけ受験生およびその家族への説明責任を果たすことが、大学の大きな役割の一つとなりつつある。日本の高等教育界の説明責任の歴史はまだ初期段階だといえ、今後、これをどう発展させ

るかが問われている。

### 第三者機関が教育政策に大きな影響力を発揮

アメリカは、日本よりも大学に説明責任の圧力をかけやすい社会状況にある。何より、日本と違って大学は州政府と連邦政府という2つの政府を同時に相手にしなければならない。高等教育政策の中心を担うのは連邦政府ではなく、直接的な機関支援を行う州政府である。

したがって、大学にとっては州政府への対応がまず第一であり、そのうえで連邦政府に対応する必要がある。州政府内には知り合いがいるケースもあり、地元の有力政治家に働きかけて影響を与えることもできる。一方で連邦政府への対応については、多くの大学にその余裕はないのが実情である。

アメリカでは、政府だけが大学に説明責任の圧力をかける存在ではない。政府や大学から財政的に独立した政策分析・提案機能を持つ機関が数多く存在し、第三者的な立場から積極的に高等教育政策の議論に関わっている。これらの組織は主に非営利であるが、教育に関心を持つ財団などから手厚いサポートを受けており、潤沢な資金源を持つ。彼らは政策への影響力は情報量に比例することを熟知しており、政策論議に積極的に参加するために一貫し

て情報公開を要求してきた。

ただし、これらの第三者機関の直接的な圧力の対象は基本的に政府である。政府が既に集めている膨大なデータを公表させるか、集めていないデータは政府に大学から集めさせ、それを公開させるという手法をとっている。

彼らは、公開されたデータをさまざまな観点で分析する中で独自の指標を考案し、大学間の比較分析を行ってきた。時には政府内でも行われていないような分析を加え、政府・大学関係者が無視できない情報を発信することもある。オバマ大統領が提案している先述の指標も政府が独自に開発したものではなく、第三者機関が過去に使用・提案してきた指標を参考にしている。

一方、日本では情報公開の圧力の対象は主に大学である。例えば、大学には独自の教育成果指標を開発し公表することが求められている。しかし、多くの大学の指標は経営改善目的の内向きの自己評価指標であり、それを公開したところで社会への説明責任を果たせるとは限らない。

指標が指標たるには、一般の人でも十分に理解でき、他大学との比較が可能でなければならない。そのためには大学間での指標の定義や名称の統一が不可欠だ。その意思統一がされないまま、各大学がそれぞれの指標を開示しても、受験生に役立つどころか、逆に

混乱を招く可能性がある。

### 市民の声の実質的反映がなされない日本の政策

アメリカの第三者機関は時には大学と政府を仲介して意見を調整し、政府の行き過ぎを防ぐ役割も果たしている。カレッジ・レーティングス・システムに反対する大学と政府の間でもそれがなされている。連邦政府に対してさまざまな代替案を積極的に提示するなど、政府が無視できない影響力を発揮している。

翻って日本では、高等教育政策の議論は政府対大学の対決構図が常であり、業界内の論理や力関係がしばしば議論の中身や結論に影響を及ぼしてきた。その構図では、学生をはじめとする一般国民の声が健全に反映されてきたとは言い難い。中教審や各種委員会等には政府・大学以外の関係者も参加しているが、それだけでは国民の声を議論に反映させるには不十分である。学生や一般国民の発言力が弱いことは、今の日本の高等教育政策の根本的な問題である。

国民の声を高等教育政策に反映させるだけの影響力を持つ第三者機関が日本に少ないことは、健全な説明責任制度、特に受験生の大学選びに貢献するようなシステムを模索するにあたって、好ましい状態とは言えない。

### 日米の環境に共通する経済低迷と産業界の期待

アメリカで大学の説明責任が強調されるようになったのは、ここ20年か30年の話である。それ以前は、政府にとって高等教育は聖域ともいべき存在で手出しをできず、予算も前年度ベースを踏襲するなど、遠慮がちな対応にとどまっていた。

それが変化し始めたのは、1980年代から1990年代初頭にかけてである。その大きな原因の一つは、経済の低迷である。第2次世界大戦後の経済発展に伴い高等教育も急速に拡大、大学への政府支出は常に右肩上がりであった。

しかし、日本をはじめとする当時の新興国の台頭に伴い経済成長が鈍化し出すと、それまでの大学支援政策を見直さざるを得なくなった。また、同時期に犯罪・貧困対策や医療、初・中等教育などの政策課題も増え、限られた財源を効率的に捻出することが求められ、政府は大学に財政支援を正当化するような説明を求め出した。

経済界の高等教育に対する不満の顕在化も、説明責任の議論と関係がある。アメリカが世界の工場ともいえる製造業中心の社会であった時代は、多くの市民は高校さえ卒業すれば工場に就職でき、働きながら仕事を覚え、中流階級レベルの給与を獲得することが

可能であった。

しかし、経済成長の鈍化によって産業構造が変化して工場が次々と海外に移転し、ドラッカーの言う知識基盤社会が到来すると、高校卒業レベルでは対応できない職種が増加した。企業は、より高度なスキルを持つ大学卒業者を積極的に雇用し始めた。しかし、それによって、企業の期待するレベルの能力を有していない、名ばかりの「大学卒業者」が少なからず存在することも明らかになった。教育の質に対する批判が経済界から高まり、大学は社会に対する教育成果の明示を求められるようになった。

今の日本の状況は、この1980年代から1990年代初頭のアメリカと符合するところが少なくない。図表1は、過去30年間の日本政府の全支出額に対する高等教育関連の割合を示している。高等教育への支出の割合は微増減を繰り返しつつ3.1%から2.0%へと低下し、高等教育の相対的な優先順位の低下を示している。

また、2010年の日本のGDPに占める製造業の割合(19.6%)は、1980年代初頭のアメリカのそれとほぼ同じ水準である(図表2)。中国やその他発展途上国の台頭により、製造業以外の分野でも競争力強化が求められる日本経済において、高度なスキルを持った人材の需要は高まる一方である。最大の人

材育成機関として大学の役割の重要性が増す中、大学教育への風当たりがさらに強くなることは、想像に難くない。

### 大学ポートレートは説明責任時代の第一歩

アメリカの辿った道を日本がそのまま歩むことになるとは限らないが、どのような方向に向かうにせよ、日本の高等教育に対する説明責任の圧力が今後、増大していくことは間違いなく。その視点から鑑みると、大学ポートレートの導入は必然であり、到来する本格的な「説明責任時代」の第一歩にすぎない。

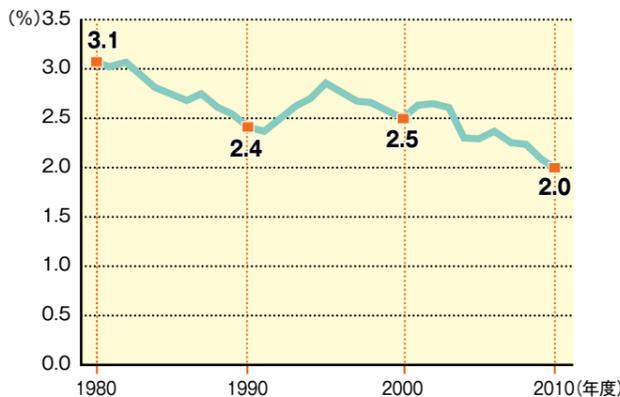
大学経営者は、自らの大学がその時代を生き残るための体力があるかどうかを問い直す必要がある。情報公開に頑なに反対するのではなく、その圧力を利用して内部改革を行っていくようなしたたかな手腕が求められている。

今回は、説明責任の圧力に対して、大学がどのような対策を講じていくべきかを考察してみたい。

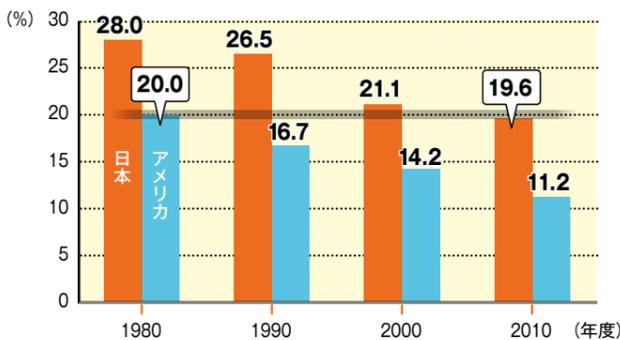
やなぎうら・たけし ● 創価大学卒。高等教育学修士(ミネソタ大学)。アメリカの大学、政府、非営利機関のさまざまな高等教育関連組織で、エビデンスに基づく組織運営や政策立案に従事。ワシントン特別区コミュニティカレッジのIR担当を経て2013年からIRコンサルタント。



図表1 日本の政府支出額に占める高等教育支出額の割合



図表2 GDPに占める製造業の割合



※日本のデータは内閣府「経済活動別国民経済計算(名目)」を基に筆者が作成(2000年、2010年度のデータは2005年度基準、それ以前は2000年度基準に基づく)。  
 ※アメリカのデータの出典は「U.S. Whitehouse. Economic Report of the President. Table B-12: Gross domestic product (GDP) by industry, value added, in current dollars and as a percentage of GDP, 1981-2011」。1980年のGDPは前年の同レポートから引用。

## Topics

### 教育成果指標としての就職状況

日米双方で、大学の重要な教育成果の一つとして認識されているのが卒業生の就職状況である。日本では就職率が指標として重要視されており、アメリカでも、本文で紹介したカレッジ・レーティングス・システムにおいて卒業生の平均収入が一つの指標として提案されている。

日本ではほとんどが3月卒業4月入社なので、就職率を捉えやすく大学間比較もある程度可能で、指標としての

精度は低くない。

対してアメリカの多くの大学では、卒業時期と仕事を始める時期が人によって異なるため就職率の定義は簡単ではなく、それが大学間比較を困難にし、指標としては積極的に使われてこなかった。

ただし、日本においても就職率だけでは十分ではない。就職先や給与に対する社会的な関心も高く、離職率やブラック企業などの問題もある。これらの

情報公開の要請に対応するためには、卒業生を継続的に追跡し、勤務状況や収入の調査をする必要がある。

アメリカでは大学支援の予算を決定する際、就職率を発表しているかどうかを考慮している州もある。

日本でも、卒業生の追跡調査を行い、社会のニーズに応える情報公開に積極的な大学には、メリットを与えるような制度があってもよいのではないだろうか。



日本福祉大学・学長  
 に き りゅう  
**二木 立**

# 危機と発展を複眼的に捉え、 民主的でスピード感ある運営と 情報公開で難局を乗り切る

## 私の視点 — 課題をこう捉える —

### 教学・経営の共同と 全教職員の参加が不可欠

**編集部:** 学長就任直後に出された理事長・学長共同声明では「生き残り」というストレートな表現を掲げています。  
**二木学長 (以下二木):** 共同声明は、全教職員に対して、「理事長・学長の強い信頼と固い団結を基礎にした教学・経営の共同と全教職員参加の大学運営・経営」を行うことを宣言・公約したものです。地方の中小規模の大学の多くは定員割れの危機に常に晒されています。本学も2年連続で10%の定員割

れを起こしています。学費は究極の包括払いですから一度定員割れすれば4年間減収となります。懸命の支出削減で黒字を確保しているところです。  
 「生き残り」は、単に危機意識を煽るのではなく、「新たな発展」の可能性とワンセットで述べました。地方の中規模大学と本学が共通して抱える困難、明確なコンセプトに基づく発展の可能性を複眼的に述べています。  
 「生き残り」の一般的な条件は、大学の教育力と就職率の向上、コンセプトの明確化でしょう。本学ではく地域に根ざし、世界をみざす「ふくしの総

合大学」という大学コンセプトを確立しました。これをベースに、各学部、キャンパスのコンセプトを策定し、大学運営の基本としました。これは学部教授会、大学評議会で議論してつくりあげました。実態を伴った発展へとつなげていく考えです。  
**ガバナンスの要諦は「手続きの重視」**  
**編集部:** ガバナンスのあり方について、学長のお考えをお聞かせください。  
**二木:** 大学の構成員と社会に対する情報公開の徹底が大前提です。そのう

で、教職員の声が反映される民主的な大学運営とスピードある経営の両立が大切だと考えます。教授会を抵抗勢力とみなし、単純にトップの権限を強化することには2つの陥穽があります。  
 1つ目に上意下達では教員、職員の自主性や創造性を引き出せません。こ

れでは、教育の目的である学生に自主性と創造性を身に付けさせることと矛盾します。2つ目には、理事長、学長が常に優秀だとは限りません。一方、旧来の教授会自治論では、大学の運営は教員のみ参加であり、しかも学部

からは大学の自治の創造的発展が必要であり、教員のみならず職員も参加する全員参加型に変わり、学部教授会と大学評議会の役割分担を明確にして自己改革型にしなければなりません。手続き遵守は民主的運営の要です。併せて、スピードが必要です。

## 日本福祉大学の改革

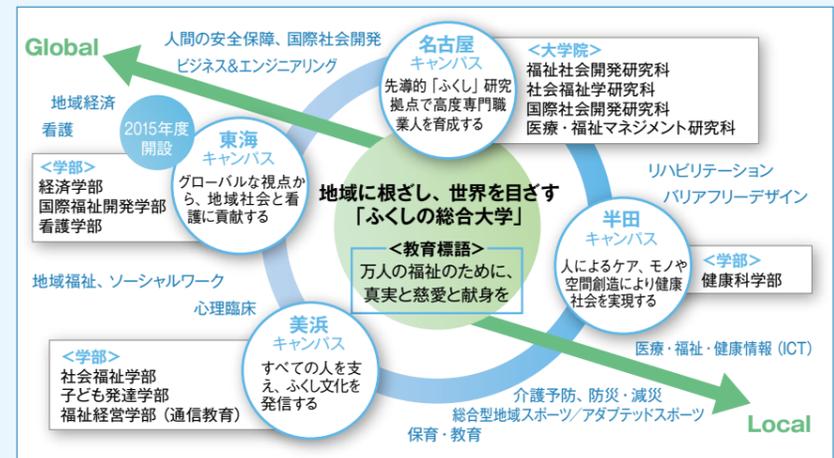
### 職員に権限を与え 教学運営に平等な参加を

**編集部:** 貴学は、民主的な大学運営とスピードある経営をどのように両立しておられますか。  
**二木:** 月1回の理事長・学長会議に加え、理事長との意見交換をほぼ毎日行っています。情報は教職員に文書で公開・共有しています。そして、どの会議で何を決めるのかをはっきりさせています。全学事項については教授会で議論したうえで、大学評議会で決定します。学部と大学評議会とをピストンのように行き来させながら方針を練りあげています。

一票を持つことにしました。任期制の教職員にも投票権を与えています。学長会議、大学運営会議、各学部委員会など、全ての教学組織の会議に職員が正式メンバーとして参加します。  
 教員、職員への情報公開も徹底し、例えば教授会などでは経営情報を含めた全ての公式情報を印刷して配っています。大学のウェブ上でも公開していますが、それだけでは見てもらえませんから。学部委員会との懇談もしています。こうした風通しの良さがスピード感を生むと考えています。  
 2011年度から「教員スタンダードガイドブック」を作成しています。学内の手続きのみならず、教員に求められる

こと、果たすべき役割がわかります。2013年度には、教員人事に関わる規程や規則、申し合わせ等を掲載した「教学役職者ガイドブック」も作りました。  
**編集部:** 「新たな発展」をどのように描いていらっしゃいますか。  
**二木:** 2015年度に東海キャンパスを開設します。名古屋駅から特急で17分の太田川駅の近くに、看護学部新設を構想しています。併せて、美浜キャンパスから経済学部と国際福祉開発学部を移転し、2学部の競争力を高めます。新キャンパスは中部国際空港に近く、グローバルな視点から地域社会を捉え直したいと考えています。  
**編集部:** 学生募集における「新たな発

### 大学のコンセプトに基づく、4つのキャンパスの役割の明確化



教員採用人事は当然教授会で議決しますが、全学の教員人事計画委員会(学長が委員長)で学部長と事前調整、事後確認を怠らないようにしています。教員採用は人件費と関わる経営マターでもあり、各学部の採用枠については、常に経営と教学の意見を調整しています。手続き重視で風通しを良くしています。  
**編集部:** ガバナンスの面で職員をどのように位置付けていますか。  
**二木:** 大学運営に職員が参加する機会を増やしています。学長選挙の規程を見直して、教員、職員が完全に同等の

展」はいかがですか。

二木：2014年度から「ワクチンを届ける国際協力出願」を始めました。1出願で1ワクチンを世界の子どもに届けるもので、大学のコンセプトを受験生に体感してもらえるものです。このほかにも、願書を持参すると受験料を割り引くだけでなく、教職員に直接、詳細な相談をすることができる「持参割」など、創造性を発揮した工夫が学生募集でもなされ始めています。

## めざすのはグローバルな「ふくしの総合大学」

編集部：ひらがなで「ふくし」はユニ

クですね。

二木：「福祉」は「しあわせ」を意味しますが、この言葉の幅広さを表したいと思い、ひらがなの「ふくし」を用いました。社会福祉協議会や社会教育の分野でも、近年は、「ふくし」を「ふつうの（ふだんの）・くらしの・しあわせ」と説明しています。本学はく地域に根ざし、世界をみざす「ふくしの総合大学」として、「健康・医療（いのち）」、「福祉・経済（くらし）」、「教育・発達（いきがい）」の3領域を柱とする教育、研究、研修事業に取り組んでいます。

編集部：将来に向けて取り組まれてい

ることはおありですか。

二木：学長選挙の際に「日本福祉大学長期ビジョン検討委員会」の設置を公約しました。委員は若手、中堅の教職員にお願いしています。将来の問題は若手、中堅の人たちの問題ですから、彼らに自由に考えてもらおうと思っています。委員会は2013年5月から毎月開催しています。教職員は誰でも自由に参加できます。私も毎回参加していますが、聞き役に徹しています。2014年5月には全学部合同教授会で「中間報告」を行ってまいります。他大学にはない、若々しくユニークな長期ビジョンがまとまると期待しています。

## トップの横顔に迫る

### 私の書齋

学生時代にはさまざまな本を読みました。行動する思想家として名高いジャン・ポール・サルトルには特に心酔していましたね。「理解することは変わることであり、自己の彼方へと行くことである」という一節は、今でも座右の銘です。

仕事で読む本については、自宅の書齋には研究用の、大学の研究室には教育用の本や資料を置いています。このように分けておくと頭が切り替わるので、複数の仕事を効率的に行うことができます。

### 教育者・研究者として

自身の大学教育の実践記録として学長就任時に『福祉教育はいかにあるべきか 演習方法と論文指導』（勁草書房）を出版しました。教育者

として28年間、学部ゼミ生と大学院生のレポート・論文の添削指導を徹底的に行ってきました。これにより、研究者としての言葉に対する感覚の鋭さが身に付いたと思います。

### 歌います

美輪明宏さんが歌う「ヨイトマケの唄」の舞台は、本学が創立された1950年代前半です。日本が貧しかった時代の日雇い労働者（ヨイトマケ）の汗と涙を正面から歌い上げたこの歌は、「社会福祉のどんなきれいな政策よりも、どんなきれいな理論よりも、日雇い労働者を励まし慰め、彼らに対する偏見や差別の解消に貢献した」と信じています。ゼミ学生のコンパや日本・中国・韓国の国際会議の懇親会等、機会があるごとに歌っています。この歌を「第二の校歌」にできないものかと考えています。



大の読書家。硬めの本は書齋で、小説など軟らかめの本は就寝前に読む。



ゼミ教育の工夫や、21世紀 COE プログラムの拠点リーダーの経験などが取られている。

にき・りゅう ● 1947年福岡県生まれ。1972年東京医科歯科大学医学部卒業。公益法人・代々木病院に入職。東京大学病院リハビリテーション部への「国内留学」の後、代々木病院でリハビリテーション科科長、病棟医療部長、法人理事等を経て、1985年日本福祉大学教授。1992年 UCLA 公衆衛生大学院に留学。2009年日本福祉大学副学長・常任理事。2013年から現職。専門は医療経済・政策学。医学博士、博士（社会福祉学）。



# 増税を機に財政改革と説明責任遂行を

## 私立大学で 相次いだ学費値上げ

2014年4月、消費税率が5%から8%に引き上げられた。これを受け、多くの企業などが製品やサービスを値上げしている。景気回復の実感が、給料アップなどの形で暮らしの中に十分に行き渡っておらず、増税は大きな負担となって家計にのしかかっている。

こうした中、私立大学の間で学費の値上げが相次いだ。少人数教育の充実やIT設備の強化など、教育環境の整備を理由に挙げるケースがほとんどだが、背景には消費増税による負担増もあるのではないかと。学生数2、3万人規模の大学だと、ざっと見積もって年間数億円の支出増となる。学費を抑えてきたところでも、今回はやむを得ないという判断があったかもしれない。次年度以降も値上げに踏み切る大学は出てくるだろう。

教育環境の充実は大いに結構なことだ。常に学生の利益を第一に考える目線で、良い教育をしてすばらしい人材を社会に送り出すことこそが、大学のなすべきことだ。しかし、厳しい財政の下でこれをなそうという時、学生に負担を強いる前にまず、自らの足元を見直す大学はどれほどあるだろうか。

## おばけ屋敷から スケルトン経営へ

約600ある私立大学のうち、およそ4割が帰属収支の赤字にあえいでいる。10～20年後には、その半分以上が経営破たんするのではないかと、私は見ている。それを回避するためには、徹底的なコストダウンによる経営の健全化が

必要だ。

特に、多くの大学で誰も手をつけないままできた人件費負担の増大は、焦眉の問題と言える。ボーナスが月給の6か月分、7か月分という大学もあるが、これは一般的な企業では考えられない水準だ。収入の7割を学生納付金、1割を補助金が占めるのが私立大学の実態であり、学生に納めてもらうお金や税金は、1円の単位まで使い道を精査すべきだろう。

18歳人口という市場が縮小する中で、定期昇給が維持されボーナスも減らない、そんな特異な組織を、私は「お化け屋敷のようだ」と評してきた。こんなことは考えたくないが、教職員の中には「自分がいる間だけ大学がもてばいい」という発想で、厳しい現実から目をそむけている者もいるのではないかと。

そうした考え方が学生にツケを回し、若い教職員の改革意欲を殺ぎ、結果的にそれぞれの可能性を狭めたり閉ざしたりするようなことは、絶対に許されない。

今こそ、間接経費という贅肉を削ぎ

落として「スケルトン（骸骨）経営」への転換を図るべきだ。早稲田大学は「Waseda Vision 150」の戦略の下、将来に向けた収支構造の見直しの中で、人件費と研究費のあり方を再検討した。小規模大学の中には、ボーナスカットに踏み切る大学もあるようだ。

## 消費税率15%時代を 見越した収支説明を

消費増税は今回で済みではない。予定通り2015年10月になるかは不透明だが、早晩10%になるのは間違いないし、少子高齢化に伴う社会保障制度の維持・拡充を考えれば、いずれは15%程度に引き上げられるだろう。

大学には、そうした先の情勢まで見越した徹底的な財政改革が求められている。増税に伴う支出増をどう試算するのか。どんな経営努力によってそれをカバーし、一方で教育環境整備への支出にどの程度あてられるのか。受験生や学生にしっかり説明すべきだ。

今回の消費増税は大学に財政改革と説明責任を迫る契機になると信じ、厳しい視線を注いでいきたい（談）。



せき・しょうたろう ● 1953年早稲田大学第一商学部卒業。山種証券（現SMBCフレンド証券）入社、1992～1993年社長。早稲田大学理事、副総長を経て2006～2012年東洋大学常務理事。2014年4月、専門学校ICSカレッジオブアーツ学長に就任。著書に「早稲田再生 財の独立なくして学の独立なし」など。

# 関西学院大学 Facebookページ

## 卒業生とのつながりを強め、「いいね！」数1位を維持！

この連載では、SNSを積極的に活用している大学を紹介する。今号は卒業生との交流を深め、大学のページの中で「いいね！」数がトップとなった関西学院大学のフェイスブックページを取り上げる。

取材協力：関西学院広報室 新谷陽介課長補佐、久保篤世氏

※画像はいずれも関西学院大学フェイスブックページから転載

### 開設当初から意識した卒業生への情報発信

— 情報発信にSNSを導入した時期と背景についてお聞かせください。

**新谷** SNSを開設したのは2011年です。東日本大震災の発生と、その翌月に政府から発表されたSNSを活用した情報発信についての指針\*がきっかけとなり、4月にツイッター、7月にフェイスブ

ク（以下FB）をスタートしました。— 卒業生を対象としているとうかがいました。

**久保** FB利用者はアカウント登録時に出身大学などを入力しますから、必然的に卒業生に情報が届きやすいと思っていました。

**新谷** データ的な裏付けもありました。公式FBページに「いいね！」ボタンを押す人の多くは25歳以上でした。現在の構成比を見ると、中高生世代（13～17歳）が4%、在学生世代（18～24歳）

は24%で、卒業生世代（25歳以上）が7割以上を占めています。

私たちはエンrollment・マネジメントの視点を取り入れてFBを運用しています。中高生には憧れや希望を提供し、在学生には自らの大学について深く知ってもらうようにする。卒業生には、懐かしさを感じてもらおうと同時に、建学の精神やスクールモットーを思い出してもらえるように、意識して情報を発信しています。

— 運営はどのような体制で行っているのでしょうか。

**新谷** 主に5人でFB、ツイッターのほか、広報室ブログとYouTubeを運営しています。それぞれ主担当と副担当が決まっていますが、更新作業は全員ができますし、担当替えをすることもあります。久保は2013年1月からFBの主担当です。

### 「いいね！」が集まるのは何気ないキャンパス風景

— 「いいね！」を押してもらえるよ

PROFILE

関西学院大学  
Facebookページ

---

いいね！数 **31,909**  
(2014年3月3日現在)

---

話題にしている人の数 **9,752人**  
(2013年12月19日現在)

---

最近のいいね！が多かった記事

- 2013年12月15日  
「アメリカンフットボール部ファイターズが甲子園ボウルで優勝」
- 2013年9月4日  
「強い雨の後の夕方、正門にかかる美しい虹」
- 2013年4月2日  
「入学式当日、西宮上ヶ原キャンパス正門前の満開の桜並木」



トップページのカバー写真は定期的に変更し、季節感を出すようにしている。

うな工夫をしていますか。

**久保** ぱっと見て理解しやすい記事の投稿を心掛けています。記事をカテゴリー化し、「輝くK.G.ピープル」「K.G.グルメ」などの統一タイトルを付けています。文章は柔らかく、写真は基本的に必ず掲載します。意識的に「ゆるい」記事を多くしていますが、学術的な記事や建学の精神を伝える記事も投稿しています。

ストーリーがある記事は好評ですね。以前、「輝くK.G.ピープル」で人間福祉学部の学生を紹介しました。彼女は看護師をめざして専門学校で学んでいましたが、実習で死を目にした人と接することにとまどっていた。そのときに人間福祉学部の教員の著書に感銘を受け、本学で学びたいと考え、入学してきました。卒業後は学部での学びを生かし看護師として働きたいそうです。彼女の記事は1000以上の「いいね！」を集めました。卒業生からは「まさに“Mastery for Service”（奉仕のための練達。関西学院のスクールモットー）やなあ」というコメントも寄せられました。

**新谷** 運用開始から1年くらい経つと、反応が良い記事の3つのテーマが見え

てきました。

1つ目は関西学院のシンボルである時計台を中心にしたキャンパス風景。2つ目はイルミネーションが美しいクリスマスの光景、3つ目はアメリカンフットボールの話題ですね。春は桜の写真も好評です。最初は「飽きられるかな」と思いましたが、これらこそが、関西学院が発信し続けるべき普遍的なコンテンツだと確信するようになりました。

**久保** 写真撮影では季節や時間帯、アングルなどに変化をもたせるようにしています。普段なかなか目にできない美しい夕映えの時計台の写真は、多くの「いいね！」を集めました。

**新谷** FBを通して、母校の変わらぬ風景や在学生の話題に触れ、学生時代を思い出してくれるのだと思います。

### フェイスブックは「炎上」しづらいSNS?

— 「炎上」を気にしている大学関係者も多いと思います。

**新谷** 開始当初はネガティブコメントに対して慎重になっていました。しかし、経験から言うと、FBはツイッター



撮影した夕映えの時計台を投稿。好評だったため、受験生向けの大学案内にも掲載することにしたという。

などに比べて炎上しづらいSNSだと思います。

**久保** 私もそう感じます。基本的に本名で登録するSNSですから、コメントする方も節度を守るのでしょうか。

— 今後のFBを運営するうえでの目標や考えを教えてください。

**新谷** 最終的には建学の精神を伝えることによるエンrollment・マネジメントの実現ですね。本学に関わりを持つ人々の満足度を高め、大学を支援していただけるように情報を発信するつもりです。関西学院は9月に125周年を迎えます。SNSを活用して卒業生も一緒に、みんなで節目の年をお祝いしたいと考えています。

運用を開始しているLinkedInの活用も検討するつもりです。

### プロの眼

(株)リポート代表取締役 前澤太郎

2013年6月、関西学院大学のフェイスブックページにカルガモの親子が校舎に迷い込んだ写真がアップされた。広報関係者の皆さんは、このような写真を自学のSNSに投稿すべきだと思うだろうか。同大学が「掲載しよう」と判断できるのは、閲覧者像を明確にし、どのような情報を発信すべきかを広報室が日々検討しているからだ。

エンrollment・マネジメントの考え方を背景に、大学の社会的使命を伝えるという目的に基づき、卒業生を対象とした戦略的な運営を行っていることは大きな特徴だ。もう一つの特徴は、複数のSNSを組織的に運用していること。担当者間で何を掲載すべきかを議論し、スキルを高め合い、機動力的な更新を実現している。



卒業生から「教育ママか」とのコメントが寄せられた。

まえざわ・たろう●大学、専門学校、中学・高校等のウェブサイト制作、ソーシャルメディア設計に従事。技術者、制作者の立場からソーシャルメディアのコンサルティングも実施。

# 反転授業



関西大学  
 教育推進部  
 准教授  
**森 朋子**

ケルン大学哲学部で6年一貫の修士課程を修了後、大阪大学言語文化研究科修了(博士・言語文化学)。2007年11月から島根大学教育開発センター准教授として学習を中心とした教育改革に従事。同センター長を経て2014年4月に関西大学に異動。専門は、学習研究、学習科学。

## MOOCとの連携により 教育格差を乗り越える

講義動画などを通じて基本的な知識獲得を事前学習として行い、対面授業では個別指導やプロジェクト学習などを行う反転授業は、今やMOOCと連動することによって、大学教育を大きく変えるキーワードとなりつつある。政治や行政とは関係なく、草の根的に教育関係者の間で広がってきた理由は、教育格差を乗り越えたいという多くの教員の願いに端を発したことに加えて、反転授業が「教える」と「学ぶ」の双方をデザインできる大きなフレームであるからだ。まさに「教える」を通じて、学習者の新たな「学ぶ」活動を引き起こす可能性を有している。

東京大学大学院情報学環准教授・山内祐平氏は、現在の反転授業を、完全習得学習型と高次能力学習型の2つに大きく分類している。完全習得学習型は、「教える」の部分を対面学習で行い、演習や個別指導を交えながら定着を図るものであり、クラス全員が一定水準の理解に到達することをめざす。対して高次能力学習型は、「教える」部分までを基礎知識として事前学習で行い、対面授業ではさらに高次の発展活動を行い、PBLや実習・フィールドワークなどと相性がよい。

共通する効果として成績向上や留年者減少が挙げられ\*1、授業外学習時間の確保や対面授業のアクティブラーニングに付随するコミュニケーション

\*1 Bergmann & Sams 2012、サンノゼ州立大学報告書などより \*2 Learning Through Discussion

能力等の向上も期待できる。しかし本格的な検証はこれからだろう。

これらの効果を引き出すカギは、対面授業におけるアクティブラーニングをどれだけ活性化できるかにある。

アクティブラーニングが展開されるようになってすでに数年が経った。フィールドワークや協調/協同学習、LTD\*2、PBLなど、一方向的な知識伝達型講義を一步進め、学生が相互に影響を与えながら学習活動を行い、その思考のプロセスが可視化されるようになった。しかし、それに伴い、これまでにはなかった課題も見え隠れする。知識の蓄えが少ないために思考が伴わず、活動だけが能動的なアクティブラーニングの展開、そして知識と経験の橋渡しをする難しさである。また、授業外学習の減少は日本の大学全体の問題だ。このように教育から学習へのパラダイム転換において、新たな不安材料が見え隠れする中で、特に筆者の一番大きな懸念は、アクティブラーニングとして「学ぶ」こと「経験すること」を重要視するあまり、時には過剰なまでの講義などでの「教える」ことへの否定的な声である。

## 事前に手渡された知識を 対面授業で学びほぐす

ヘレン・ケラーは大学で学んだことを、その後、多く「アンラーン(Unlearn)」したと言われている(荻宿他(2012)より引用。鶴見俊輔は

Unlearnを「学びほぐし」と訳した)。ここで言うアンラーンは、「まずは型どおりにセーターを編み、その後ほどこいて元の毛糸にもどして自分の体に合わせて編み直すこと」と鶴見は解釈した。このエピソードは学習研究や学習科学の知見と一致しており、反転授業の効果を的確に表現している。

学びはその意義を浅い、深いという深度で表すこともできる。しかし知識基盤社会の現代においてより重要な学びの観点は、既存の知識に新たな情報を有機的に結び付けながら、常に再構築していく運動体としてのあり方なのかもしれない。まさにアクティブラーニングの成功は、学生一人ひとりが他者との相互作用の中で生じる混乱や躊躇、素朴な疑問や対立を通じて、既存の知を自分なりに学びほぐす生成のプロセスが生じるときであり、そこに学生の主体性が発揮できるのだ。

反転授業では教員の知識で作ったセーターをあらかじめ手渡す「教える」を受けて、対面授業で議論するための共通基盤が既存知識として準備される。その既存知識を学生が主体的にアンラーンする場を構築することによって、実質的な学習活動が可能になる。

## 計画的な導入こそ 学修効果を高める

反転授業は、授業を扱うミクロな教育改善としては先述の通り、その可能

本連載では、教学面を中心とした大学改革におけるキーワードについて、取り組み概要とその背景となっている大学の課題と併せて解説する。今回は、主体性を育む取り組みとして期待される「反転授業」に着目し、その効果と背景を森氏に解説してもらう。

性は大変大きい。しかし学士課程教育として科目間の調整なく、個々の教員が個別に反転授業を取り入れたカリキュラムは、学生に大きな負担となり、かえって学習への動機が失われるだろう。ミドルな教育改善として反転学習を用いる場合は、学士課程において

\*3 日本オープンオンライン教育推進協議会

カリキュラムポリシーに適切に位置付け、CAP制やGPA制度等、これまで議論されてきた質保証キーワードと連動して導入することが望ましい。

2013年10月に、日本にもJMOOC\*3が設置された。そもそもMOOCと連動し教育格差を乗り越えるツールとして登

場したこの反転授業が、マクロな日本の大学教育改革の協同と競争におけるキーワードとして、どれだけの役割を果たすのだろうか。その期待に応えるためにも、まずはミクロの授業単位で効果の高い授業デザインの開発が望まれる。

### 実践例

## 島根大学 自然科学系「基礎水理学」授業



1~3年生49人が対象の専門科目「基礎水理学」

## 効果的な授業デザインによって、 成績向上以外にも成果が見られた

### 学びのプロセスを重視し、 3回の小テストで評価

生物資源科学部の宗村広昭准教授は、水の流れに関する力学の基礎を扱う専門科目に反転授業を導入した。時間のない教員にとって、事前学習用の動画作成は難関である。作成していたパワーポイントに音声を記録し直筆で書き込めるソフトを活用、15分の動画を作成。評価は学びのプロセスを大事にするため、一括した期末試験ではなく、3回の小テストの合算とした。

授業デザインは図表1の通りである。調査の結果、事前学習時間の平均は2時間強だった。90分の対面授業は、すぐに協調的なグループ学習に入る。

小テストの結果によって、男女比を考えながら理解度が高い学生と低い学生を組み合わせた4人1組を教員が指定。そのグループで、演習問題を完全に理解することを目的に、学び合いが始まる。最初はぎくしゃくしても、個人学習で理解の低かった学生を中心に他者を活用して理解を進めようとする様子が見えた。教員はTA1人と手分けを

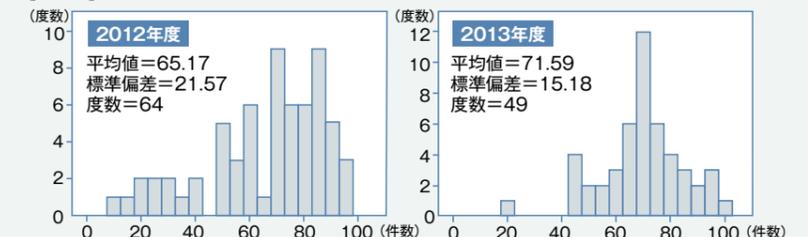
して各グループを回り、個人のノートの作成具合や理解度を確認、指導する。

最後の10分間は、演習の解答を講義形式で教員が説明する。実際に思考した後とあって、学生は熱心に聞き入っている。この反転授業の成績を前年度の講義形式授業と比較した結果、平均点が向上したが、もっと驚いたのは成績分布の違いである。今後、この違いを学習活動と関連させて検討すれば、学習時間の確保と対面での協調的な活動が、力学が苦手な学生の理解度を引き上げるのではないかと推察される。

【図表1】授業デザイン

教育活動	学習活動
事前学習	●講義動画視聴
	●該当箇所のノート作成
対面授業 (4人1組の 協調活動)	●演習問題への解答
	●演習の続き
	●教員による個別チェック
	●演習の解答説明/講義

【図表2】2012年度講義形式と2013年度反転授業の成績ヒストグラム



# B's Research 第1回

高校2年生が考える  
グローバルな大学

## 真の理解を促す広報を行い 高校生の視野を広げる

本連載では、大学教育や進学に対するステークホルダーの意識調査の結果を紹介する。第1回は高校2年生を対象に、「グローバル」という言葉のイメージと留学に対する意向について調査した。グローバルに「人材」や「大学」という言葉を付けて聞いた結果でも、共通しているのは「英語」や「国際」という狭義のイメージが強いことだ。高校生の視野を広げ、本来のグローバルの意味を理解させる広報が、大学には求められるのではないだろうか。



### 【設問】「グローバル」と聞いて、思い起こすことは何ですか

「英語」という回答がトップ  
「インターナショナル」と意味の混同も

順位	思い起こすイメージ	%
1	英語・語学・英語力	22.2
2	世界・世界共通・世界的な	14.6
3	国際化・国際的・インターナショナル	9.9
4	グローバル化・グローバル社会	8.5
5	インターネット・ネット	6.6
6	海外・外国・外国人	4.7
7	社会	4.2
8	つながり・世界とつながる	3.3
9	経済・経済力・世界経済	2.8
9	情報・情報化社会	2.8

※上位10項目抜粋(自由回答)

「グローバル」のイメージを自由記述で聞いたところ、「英語」という回答が最も多かった。「語学」「英語力」を含めると5人に1人が国際共通語である英語を想起している。第3位は「国際化」「国際的」で、「international」にあたる言葉だ。「global」は本来、「地球全体の」「世界的な」という意味であり、国や民族、文化を超えて共生するという意味を持つ。社会人でもグローバルとインターナショナルを混同している人は多く、高校生にも同様の結果が表れている。

### 【設問】「グローバル人材」と聞いて、どんな人をイメージしますか

「世界に通用する能力を持っている人」の回答が多数  
女子生徒のほうが、具体的なイメージを抱いている

順位	イメージ内容	全体 (%)	男性 (%)	女性 (%)
1	世界に通用する能力を持っている人	48.1	39.7	51.3
2	国際化に取り組む人	40.1	22.4	46.8
3	英語が得意な人	39.2	34.5	40.9
3	国際機関で働く人	39.2	29.3	42.9
5	海外で働く人	37.7	20.7	44.2
5	コミュニケーション能力がある人	37.7	37.0	39.7

※全30項目から回答の多かった上位6項目を抜粋(複数回答)

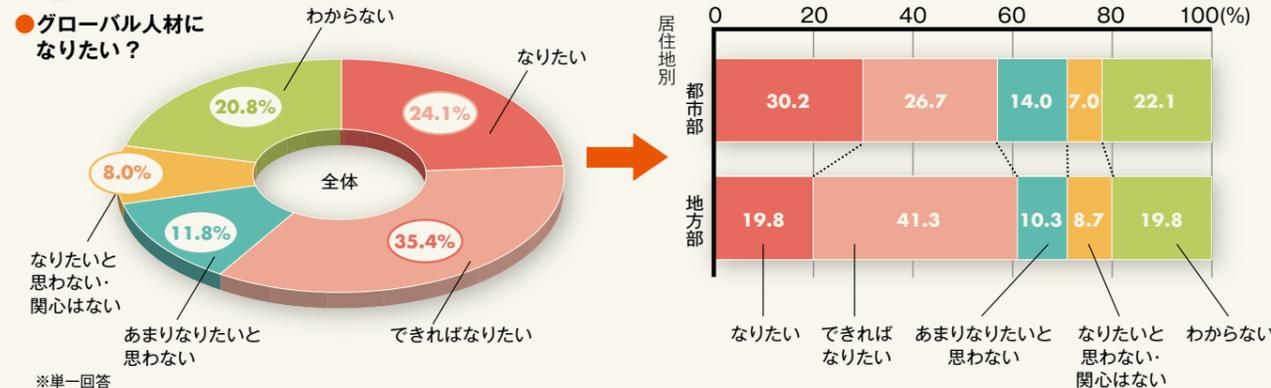
全体では、「世界に通用する能力を持っている人」(48.1%)が1位となった。2位以下の結果では男女差が出ており、男子は「英語で会話する」、

女子は「働く状態」をイメージするような結果に分かれた。図表には掲載していないが、全体で見ると6位以下も僅差であり、「行動力がある人」

(22.6%)、「地球規模でものごとを考える人」(22.2%)などの、「語学」や「国際」に関連しないイメージを持つ生徒が一定数いることにも注目したい。

### 【設問】「グローバル人材」になりたいと思いますか

なりたいたいが、留学には消極的



「なりたいたいが」「できればなりたいたいが」と回答した生徒は約6割。居住地別に都市部と地方部\*で分析したところ、「なりたいたいが」は、都市部で3割、地方部で2割と差があった。また、留学したいか聞いたところ、約3割が「留学したいとは思わない」と回答。1年以上の長期留学を望む生徒はわずか1割だった。

グローバル人材になりたいか、留学したいのか決めかねている生徒がそれぞれ約2割あり、こうした生徒に大学入学後、視野を広げさせる教育も必要だと思われる。

\*都市部=首都圏(埼玉・千葉・東京・神奈川)と近畿(滋賀・京都・大阪・兵庫・奈良・和歌山) 地方部=都市部に分類した都府県以外の道、県

### ●グローバル人材になるために身に付けたいと思う力



※全22項目から上位5項目を抜粋(複数回答)  
※上記設問で「なりたいたいが」「できればなりたいたいが」と回答した126人の回答

### 【設問】「グローバルな大学」と聞いてイメージにあてはまるものは

「留学制度の充実」や「英語による授業」のイメージが強い  
進学状況別の高校区分によって差が見られる

順位	国公立や難関私立大学への進学者が多い高校に在籍(n=70)	%	中堅レベルの大学への進学者が多い高校に在籍(n=72)	%	短大や専修学校への進学者が多い高校に在籍(n=35)	%
1	キャンパス内に国際交流ができる施設がある	40.0	留学プログラム・海外提携大学が多い	47.2	英語による授業を実施している	37.1
2	国際的な研究をしている	40.0	国際的に活躍できる高度な人材を育成している	44.4	海外からの留学生を多く受け入れている	34.3
3	国際的に活躍できる高度な人材を育成している	38.6	海外からの留学生を多く受け入れている	43.1	留学プログラム・海外提携大学が多い	34.3
4	英語による授業を実施している	37.1	英語による授業を実施している	43.1	海外留学する学生が多い	31.4
5	海外留学する学生が多い	35.7	海外留学する学生が多い	38.9	国際的に活躍できる高度な人材を育成している	31.4
6	留学プログラム・海外提携大学が多い	35.7	キャンパス内に国際交流ができる施設がある	38.9	国際やグローバルという名称を冠する学部がある	28.6
7	海外からの留学生を多く受け入れている	34.3	外国人教員が多い	34.7	海外に拠点のある企業に就職する人が多い	25.7
8	コミュニケーション能力の育成に力を入れている	27.1	コミュニケーション能力の育成に力を入れている	34.7	コミュニケーション能力の育成に力を入れている	25.7

※全23項目から回答の多かった上位8項目を抜粋

全体では「留学プログラム・海外提携大学が多い」「英語による授業を実施」が同率1位(38.2%)。在籍高校の進学状況別に集計すると、国公立や難

関私立大学への進学者が多い高校では「キャンパス内に国際交流ができる施設がある」「国際的な研究をしている」がそれぞれ40%、中堅レベルの大

学への進学者が多い高校では留学に関する事項が上位に挙がり、短大や専修学校への進学者が多い高校では英語による授業の実施が1位となった。

### 調査概要

- 調査主体: 進研アド Between 編集部
- 調査時期: 2014年2月
- 有効回答数: 212人
- 調査方法: インターネット調査(スマートフォン保有者対象)
- 調査対象: 高校2年生(2014年4月現在 高校3年生)