

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、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。