私の改革論 NO.6 荒波に挑むトップ

東京理科大学・学長

藤嶋 昭

科学技術の発展を支える 新たな教養教育を体系化し「世界の理科大」へ

私の視点 ― 課題をこう捉える ―

厳格な教育の質保証で真に実力ある人材を

少子高齢化が進み、人口減少社会に突入した日本では、進学率が飛躍的に高まらない限り、高等教育を受ける若者の数は減少していきます。しかし、世界に目を向ければ、アジアを中心に人口が増加している国々は数多く存在します。日本の大学がこれからも発展を続けるには、これらの国々の留学生を従来以上に受け入れると同時に、日本人学生を積極的に海外に送り出すことが重要です。

日本は工業国として一定のポジションを築いてきましたが、新興国の追い上げが激しく、より独自性の高い、一歩先を行く技術や製品を生み出していく必要があります。それには、国際的な学術交流を盛んにし、世界の人々と切磋琢磨する中で、新しい科学技術の創造に携わる人材を育てなくてはなりません。学部から一貫して修士・博士の学位と実力を得ることができる教育体制が必要です。

大学は本来、真の実力を身に付けた人材を送り出す教育・研究機関であるはずですが、日本の多くの大学は、入学に比べて卒業が容易です。本学は、創立以来「実力主義」を標榜し、実力を身に付けていない学生には進級や卒業をさせないという厳しい関門制度を堅持し、高い評価を受けてきました。

日本の大学が、グローバル化の中で世界に伍していくには、厳格な教育、および質保証のしくみを早急に整えなければなりません。

専門性が深まるほど身に付けた教養が生きる

学生が身に付けるべき実力は、専門分野の知識や技術だけでなく、教養が大きな比重を占めます。教養とは、歴史を通して現代社会を理解し、異文化を受容し、人類の発展のために貢献しようとする態度を形成するものです。科学技術の世界においても、先端分野で優れた研究を行うためには教養が不可欠です。

日本の大学では一時期、教養教育が影を潜め、専門教育ばかりになりましたが、現在では再びその重要性が認識されています。ただし、かつてのように1、2年次に各分野から何単位取ればよいといったことではなく、例えば科学技術を学ぶ者にとっては、生命科学、知的財産、著作権、歴史、天文、数学についての基本的な知識など、現代を生きる科学者、技術者として不可欠な知恵を修得できるカリキュラムでなければなりません。

そのような教育は、学部ではもちろん、修士・博士課程でも行われるべきです。専門が深まるほど、それを発展させ、発想を転換させてくれる力として、身に付けた教養が重要性を増すからです。世界で活躍しようと思うなら、なおさらではないでしょうか。

100年後を見据えた基礎研究の充実を

科学技術の研究で忘れてならないことは、「何のための科学技術か」という根源的な問いかけです。私自身は、科学は天寿を全うするためにあると考えています。エネルギーがあって、空気や水がきれいで、十分な食料があり、さまざまな病気を治療できる世界が実現できれば、人は天寿を全うできます。科学技術は、そのような環境づくりに寄与するものでなければ意味がありません。本学が掲げる「21世紀の科学は良心に向かう」というスローガンも、この考え方に基づくものです。

その意味でも基礎研究は重要です。20世紀初頭に発表されたアインシュタインの相対性理論が人工衛星の時刻補正に応用され、GPSの高精度化に貢献しているように、100年後の人類の生活に役立つ可能性を持つ基礎研究にも、ノーベル賞を受賞した青色LEDのような実用化研究と同様に力を注ぐべきです。

東京理科大学の改革

手書きのレポートで知識の定着を促す

本学では2014年に中長期計画を策定しました。「めざせエベレスト！」をキャッチフレーズに、日本の理科大から世界の理科大へと飛躍し、世界で最も魅力のある大学へというビジョンのもと、さまざまな改革を進めています。教育面では、理工系教育の革新モデルを構築します。

現在、全学で使うオリジナルの教科書づくりに取り組んでいます。例えば機械工学の関連科目は、工学部、理工学部、基礎工学部にあり、これらで共通して使える教科書をつくります。当該分野の基本的な事柄を全て収め、卒業後もその教科書で学んだことを誇りとし、一生手元に置きたいと思えるようなものを、全分野で作成する計画です。

教育方法の改善にも着手しています。一例として、学生にもっと勉強してもらうために、全学科で1、2年次対象の基本的な数科目を選び、学期中に複数回、3、4枚の手書きのレポートを課しています。授業で学んだことについて考察を深め、手で書くことによって知識の定着を図るためです。全て採点してフィードバックします。学生には好評で、鍛えられることに喜びを感じているようです。

■東京理科大学の中長期計画の概要

2014年

中長期計画開始

- 学長への権限委譲
- 学長の強いリーダーシップ確立
- 工学部第一部、工学部第二部、経営学部再編

2015－2018年

中長期計画実施

～世界で最も魅力のある大学を目指して～

- グローバル化への対応
（海外進出 ― 理科大アジア校の設置、アメリカの大学との提携強化）
- 教育の次世代化
（ICT 環境整備、教員の教育能力開発）
- 世界的に認知される研究の展開

「5つの魅力」を備えた大学に

1. 科学の基本を学べる大学
2. 教えるのが世界一うまい大学
3. 女性にも若手にも十分な自己実現のチャンスが開かれている大学
4. 卒業生がその大学の卒業生であることを誇りに思っている大学
5. 世界が一目置く大学

2019年

ビジョンの実現

日本の理科大から世界の理科大へ

数値目標

・大学院進学率	70%
・女子学生比率	30%
・女性教員比率	20%
・博士後期課程社会人学生	100人
・セメスター化	100%
・帰属収入	500億円
・帰属収支差額	50億円

また、学部・研究科の枠を超えた新しい教養教育のあり方を検討しています。科学者や技術者が身に付けておくべき教養とは何かという観点に基づいて、学部から博士課程に至るまでのカリキュラムの体系化を図ります。

学科によっては現在でも８割が大学院に進学していますが、新たに「TUS６年一貫学習モデル」を構築し、学士課程の３年と、卒業研究と修士課程の３年をセットにしたカリキュラムを整備し、高い専門性と教養を備えた科学技術人材を育成します。

「世界の理科大」をめざして国際的な学術交流を活発にするために、クオーター制を導入し、学生の留学や教員の海外での研究を促進します。海外の研究者を招く機会も増やします。現在でも本学の学生とアジアの学生の交流は活発ですし、グローバル志向が強い日本の高校生に対する理数系教育にも力を入れています。

本学には中学校、高校の理数系教員を数多く育ててきた伝統があります。最近では、玉川大学と連携して小学校教員の免許取得にも道を開きました。小学校高学年ともなると理科の内容が難しくなりますので、おもしろさや楽しさをきちんと伝えられる教員を育てたいと思っています。

権限委譲を受け 改革のスピードを向上

本学では、理事長から学長に経営資源配分についての大幅な権限委譲が行われました。十分な議論を経たうえで、学長の権限で重点分野に資金、人材、スペースなどを迅速に配分できるようになっています。もちろん、本学の130年を超える伝統の中で培われたやり方は大切にします。教育の質を高め、優れた人材および研究成果を生み出すために、リーダーシップを発揮し、「世界で最も魅力のある大学」づくりに邁進する所存です。

トップの横顔に迫る

研究者として

大学院生の頃に酸化チタンを使った光触媒の実験で、光合成反応を人工的に再現できた瞬間の喜びは、今でも忘れることができません。日本の学会の反応は冷たいものでしたが、論文が『ネイチャー』に掲載されて日本でも報道されたとたん、多くの人から祝福され驚きました。

現在、光触媒反応を利用した蚊の収集装置の開発を進めています。マラリアやデング熱の感染予防など、実用化に向けて取り組んでいます。

教育者として

年間100回以上、出前授業を行っています。小・中・高校はもちろん、幼稚園や一般の人々の集まりにも出かけて、科学のおもしろさ、楽しさを伝えます。その原点は、学部生の頃の貧乏旅行にあります。「夏休みに学校の宿直室に泊めてください。その代わりに特別授業をしますから」とお願いして、友人４人と青森県や福井県の中学校を渡り歩きました。この旅で、教える喜びを実感しました。

敬愛する人

ファラデーの法則で知られるマイケル・ファラデーは、貧しくて小学校までしか通えませんでしたが、働きながら勉強を続け、電磁気学や電気化学の分野で偉大な業績を残しました。研究者であることにこだわり、名誉職や高額な報酬には興味を示しませんでした。イギリスの王立研究所に少年少女を招いて開いた科学教室は「クリスマスレクチャー」として有名です。伝記や彼が残した実験ノートの複製は全てそろえており、今でも読み返しています。

葛飾キャンパス各所に設置されている光触媒反応を利用した蚊取り器。感染症予防への効果が期待されている。

『科学のギモン』（朝日学生新聞社）。出前授業だけでなく、著書を通して科学のおもしろさ・楽しさを伝えている。

ふじしま・あきら● 1942年東京生まれ。1966年横浜国立大学工学部卒業。1971年東京大学大学院工学系研究科博士課程修了。1975年東京大学工学部講師。同助教授を経て1986年教授。1995年同大学院工学系研究科教授。（公財）神奈川科学技術アカデミー理事長、JR東海機能材料研究所長等を歴任し、2010年から現職。主な研究分野は光触媒、光機能材料。工学博士。著書に『時代を変えた科学者の名言』などがある。

ポストセカンダリーアナリティクス　コンサルタント
柳浦 猛

どうする？ 説明責任と成果指標

最終回

厳しい財政状況の下でのアウトカムベースの経済支援

アメリカでは、大学の教育成果は公表すればそれで終わりではない。州によっては政府の財政支援の算出にもそのデータが使われ、大学の収入に影響を与える。卒業者数をはじめ、教育成果が経営に直結することもあるアメリカの大学のシビアな状況を紹介し、日本における説明責任と財政支援の関係を考察する。

アクセスからサクセスへのシフト

アメリカの大学は、入学は容易だが卒業は難しいと言われる。それを裏付けるように、最新の4年以内の卒業率は、全米平均で39%、6年以内の卒業率でも約60%弱にとどまる。

日本では、これは教育の質の高さを表しているという見方もあって、必ずしも否定的に捉えられていないが、アメリカでは決して望ましいことではない。前号で紹介した大学ランキングの指標を見てもわかるように、卒業率が高い大学ほどよい教育を提供すると理解される傾向にある。

とはいえ、20世紀のアメリカの高等教育政策の焦点は、もっぱら教育の機会拡大、いわゆるアクセスに置かれてきた。それを反映してか、大学に求められる説明責任もアクセスに関連する事項が多く、卒業に関する大学の実績、すなわちサクセスが問われることはこれまであまりなかった。

しかし、21世紀に入ってからは、アメリカの高等教育政策の軸足はアクセスからサクセスへと移行しつつある。それを象徴するのが、2009年のオバマ大統領第1回施政方針演説だ。オバマ氏は、2020年までにアメリカ国民の教育水準を世界一にすることを目標に掲げ、大学はより多くの卒業生を出す責任があると述べたのだ。

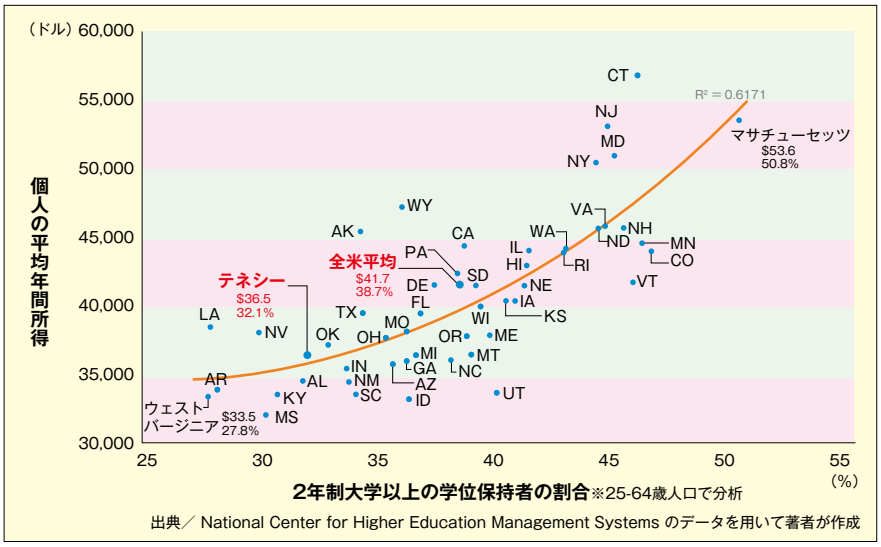
政策転換のきっかけとなったのが、2002年にOECDから発表された「Education at a Glance」（図表で見る教育）である。その中のデータの一つ、OECD加盟各国の年代別人口に占める学位保持者の割合によると、ドイツとニュージーランド、そしてアメリカの3か国だけが、若年層（25～34歳）の学位保持率が高年齢層（45～54歳）のそれを下回っていた。このデータは、アメリカの高等教育は世界一であると自負していた政策関係者に衝撃を与えた。以降、他国に後れを取らぬよう、学位保持者をもっと増やさなければならないという機運が急速に高まっていった。

学位保持率と経済発展の関係

学位保持者を増加させる必要があるという主張が支持を得たのは、それが経済発展と関連性があることを示すデータの存在が大きい。

図表1は、アメリカ50州の学位（2

図表1 州別学位保持者の割合と個人年間所得の関係（2011年）



出典／ National Center for Higher Education Management Systems のデータを用いて著者が作成

年制大学以上）保持者の割合と平均年間所得を示したものだ。両者は高い相関関係を示しているものの、直接の因果関係は証明できないため、学位保持者を増やせばそれが即、経済発展につながると厳密には解釈できない。

しかし、個人レベルでは高等教育と所得の因果関係は証明されているため、非営利団体を中心とする高等教育政策関係者がそれも引用しつつ、この図表のデータを前面に押し出した。人口に占める学位保持者の割合を増加させることが州の経済発展につながるという啓発活動を全米で展開、卒業率を高めることを高等教育政策の目標の一つとすることに成功した。

サクセスが政策の新たな軸になっていったことは、高等教育を取り巻く経済環境が大きく変化したことも無関係ではない。2000年にはインターネットバブルがはじけて景気後退したのをはじめ、同時に初中等教育、医療、犯罪など、高等教育以外の案件の重要性が徐々に増していった。

そのような中、高等教育は、学費という独自の収入源を持っているがゆえに、政策の優先順位が低下し、政府の支出が減っていった。2008年のリーマンショックは、その傾向にさらに拍車をかけた。

アメリカにおいて機関援助は、連邦政府ではなく州政府の管轄である。高等教育の予算請求額を決定する方法は、従来、大きく２パターンあった。一つは、前年度ベースで横並びに各大学の増減率を算出する方法。もう一つは、学生数をベースに算出する手法で、一人当たりのコストに学生数を乗じた額を予算とする。

各州の高等教育省の官僚は、この２つのどちらかの手法に基づいて予算案を知事室に提出し、州知事はそれを基に最終予算案を作成、議会の承認を経て、各大学の予算は決定されていた。

厳しさを増す財政環境の中、予算請求額に対して高等教育に実際に支給される額が大幅に下回ることが恒常化し始めた。すると、州政府の官僚たちは、予算請求式の枠組み自体の見直しをする必要があるとの認識を強め、新しい政策軸となりつつあるサクセス重視の流れを反映した新しい予算モデルを模索し始めた。

図表２ テネシー州の大学区分別アウトカム・ベース予算の指標例

	4年制大学	比重配分例 テネシー大学（研究大学）	比重配分例 オースティン・ピー大学（地域大学）
1	累積 24 単位以上修得した学生数	2%	3%
2	累積 48 単位以上修得した学生数	3%	5%
3	累積 72 単位以上修得した学生数	5%	7%
4	学士および準学士号授与数	15%	25%
5	修士号授与数	15%	20%
6	博士号授与数	10%	0%
7	外部獲得資金額	15%	10%
8	12 単位以上修得して他大学に転籍した学生数	5%	10%
9	学生 100 人（フルタイム換算＊）における卒業生数	10%	10%
10	６年以内の卒業率	20%	10%

	コミュニティカレッジ（２年制大学）	比重配分例 ノースイースト校	比重配分例 コロンビア校
1	累積 12 単位以上修得した学生数	4%	4%
2	累積 24 単位以上修得した学生数	5%	5%
3	累積 36 単位以上修得した学生数	6%	6%
4	授業を履修した高校生数	5%	10%
5	準学士授与数	20%	10%
6	１年以上２年未満の修練を必要とする専門資格授与数	17%	4%
7	１年以内の修練を必要とする専門資格授与数	3%	1%
8	就職率	10%	5%
9	リメディアル教育修了者数	5%	10%
10	12 単位以上修得して他大学に転籍した学生数	10%	20%
11	職業訓練時間総数	5%	5%
12	学生 100 人（フルタイム換算＊）における卒業生数	10%	20%

＊フルタイム換算：１学期間に 12 単位未満しか履修しないパートタイム学生が少なくないアメリカにおいて、パートタイム学生を「1 学期間に 12 単位履修」という平均的なフルタイム学生に換算

出典／ 2014-15 Tennessee Higher Education Commission Outcomes-Based Formula のデータを用いて著者が作成

学位授与数と直結する テネシー州の大学予算

2011年にテネシー州は、それまでの学生数・コストベースの予算式を廃止し、予算全額を大学の実績（アウトカム）に基づいて配分することを決定、アメリカの高等教育政策関係者の大きな注目を集めた。従来のようにコストに基づいて予算を配分するのではなく、州として重視する実績を挙げたかどうかで決定することにした。

この予算式では、４年制大学には学士授与数など10項目、コミュニティカレッジ（２年制大学）には準学士授与数など12項目のそれぞれ異なる指標を設定し、各指標の総合得点に基づいて予算請求額を決定する（図表２）。

それはつまり、たとえ大学ランキングで順位を上げようが、学生数がどれだけ増えようが、大学運営にどれだけコストがかかろうが、州が重要と定めた指標の実績を挙げなければ、一切予算に反映されないことを意味する。

テネシー州が新しい予算式を採用するきっかけになったのが、前掲の図表１のデータである。テネシー州の学位保持者の割合は、全米でも最下層に位置していた。これを上昇させることを最大目標として予算式が構築され、この目標達成に貢献した大学には、より手厚い財政援助を行うことにした。

テネシー州の予算モデルのもう一つの特徴は、各指標の比重配分を各大学に決定させる点である。このように大学区分によって指標を変え、さらに各大学に指標の重要度の決定を委ねるという２段階で高等教育の多様性を担保している。これによって、画一化が進むという大学からの批判をある程度かわすことに成功した。

サクセスの重視という 執行部の意識転換に成功

テネシー州の予算モデルには批判もある。その一つは、予算が大幅に減少する大学が出て、給料未払いなど、運営に支障をきたすのではないか、というものだ。

テネシー州以外でも財政と実績を関連付けた予算政策を開始した州が増え始めたが、予算の急激な削減を防ぐために前年度からの減少額に制限を設けている州もある。

テネシー州に関して言えばそのような制限はないものの、指標の達成度は過去３年間の平均で算出しているので、大学の財政が突然悪化するということは起こりにくい。

実際、業績低下による減少額は前年度比で最大でも３～４％以内で収まっている。実はアメリカの大学は、過去に何度もより大幅な予算削減を経験しており、短期的にいきなり経営が困難になるようなレベルの減少幅は、今のところ発生していない。

また、卒業率の向上や卒業生の増加を奨励することは、教育の質の低下を招くのではないかという批判もある。しかし、今のところテネシー州においてそのような事実は確認されてはいない。

大学内の予算配分は、ほとんど従来どおりコストベースで決まる。教員の給与が業績ベースで決まるわけではないため、州の予算モデルが、卒業率向上を目的に成績評価を甘くするような誘因にはなっていない。

そもそもアウトカム・ベース予算式の一番のターゲットは、教員ではない。州政府の目的は執行部の思考を変えて、大学の方向性に影響を与えることにある。

この予算式は導入からまだ４年で、テネシー州の学位保持者数が増加したかどうか分析するためのデータがそろっておらず、結果は数年先を待たなければならない。しかし、多くの大学では、学生を卒業させることの重要性への認識が高まっており、大学執行部の意識転換を促すという面では、一定の効果があったと言えよう。

政策目標が明確でない 日本の高等教育

2014－15年度時点に、何らかの形でアウトカム・ベース予算式を用いているのは28州、さらに2015年からの導入はすでに複数の州で決まっている。

しかし、全体の予算の、多くても１、２割をアウトカムとリンクさせるにとどまっているケースが多く、テネシー州のように100％配分する手法は、アメリカの中でも例外的である。

おそらく日本の大学で、現時点でこのような業績と関連付けた財政政策を導入するのは現実的ではないだろう。というのも、高等教育政策の目標がアメリカのように明確ではないからである。アメリカの高等教育界にはそれがあるからこそ、テネシー州のような、一見急進的な財政政策が受け入れられるのである。

今の日本の財政状況に鑑みるとき、今後、高等教育に従来以上の予算を確保することはアメリカ以上に困難に見える。予算の縮小は既定路線といっても過言ではなく、大学もそのような認識で経営を行う必要がある。

この予算縮小の流れをくい止めるためには、文部科学省をはじめ、高等教育研究者、および第三者機関関係者などが、高等教育の効果、特に経済発展との関連性をできるだけ示して、予算充実の必要性を訴えていくしかない。

当然ながら、大学の効果は経済発展だけにとどまるものではない。よき市民の育成や指導者輩出なども挙げられるが、実際問題としてこれらを公平な形で数値化することは困難である。こと財政の議論の枠組みでは、高等教育の効果を誰もが納得する形で数量化できる可能性があるのは、現時点では経済効果しかないと言える。

投資効果を客観的に説明しないまま予算を闇雲に要求するのはもはや過去の話だ。政府や大学関係者も、なぜ納税者が大学を支援しなければならないのか、投資対効果に対する説明を求められている時代であることを認識する必要があろう。

Topics

高等教育を政府と共に支える第三者機関の役割

アメリカの高等教育政策の文脈で語られるアウトカムは、日本のそれと異なる。日本では学習成果など質的なものを意味することが多いが、アメリカでは、卒業生がより多く輩出している大学こそ成果を挙げているとみなされる。

これでは大学の価値を小さく捉え過ぎであり、教育の質の低下を招くのではないかという指摘もある。しかし、それは短絡的な見方だ。アメリカでは、高等教育の質保証は政府ではなく、認証評価団体などが担い、質管理が軽視されているわけではない。

アメリカでは1980年代に、半数以上の州政府が大学の質管理に何らかの形で関わっていた。しかし認証評価団体が同じ頃、学習成果の測定を認証評価の条件に盛り込むなど、質保証問題に本腰を入れて取り組み始めると、州政府は質保証政策から徐々に撤退を始め、これらの団体に委ねるようになった。州政府と認証評価団体の間で棲み分けが行われるようになったのである。

最近は政府も質管理政策に本腰を入れるべきだという批判が強まり、現在のような役割分担が変化する可能性はある。しかし、政府が全ての責任を負うのではなく、第三者機関などが積極的に高等教育に関われば、政府の負担は軽減される。その結果、学位保持者の増加に焦点を絞った政策運営が可能になったことも、アメリカの高等教育の強さの一つであろう。

意識から実践へ

—大学改革のツボ—

【第２回】

ビジョンを実現する戦略と戦術の策定

グランドデザインで描いたビジョンを実現するには、戦略と戦術が不可欠だ。しかし、両者を混同したり、それら自体が目的化してしまったりすることも多い。今回は、大学改革における戦略・戦術の考え方と策定方法について解説する。

(株)進研アド
取締役会長
白石 洋司

戦略は「What」で戦術は「How」

前回は、グランドデザインがビジョンとゴールで構成され、ビジョン実現のための指標がゴールであることを説明した。今回は、ビジョン実現のために不可欠な戦略と戦術を解説する。

「将を射んと欲すれば先ず馬を射よ」ということわざがあるが、この場合であれば、将を射ることがゴールであり、そのために馬を倒すことが戦略になる。馬を倒すために、弓矢を使うか、槍を使うか決めることが戦術だ。つまり戦略は、ゴールに向けて何を行うのかという「What」であり、戦術はそれをどのように行うのかという「How」である。

これらは、大学改革ではどのように考えればよいのか。仮に「志願者を増やす」というゴールを設定したとして、いきなり募集広報を強化しても成功する確率は低い。「募集の不芳の原因」がどこにあるかによって、打ち手は違ってくるからだ。もちろんよい教育を行っているのに、それが知られていないケースは募集広報の強化でいいのかもしれないが、学生の学力不足、地域の大学の評判、最先端の学問が学べないなど、いくつかの原因が絡み合っているケースが多い。本質的な原因に応じた戦略・戦術が望まれる。

本誌2014年８-９月号で紹介した北海道科学大学の場合は、「北海道でNo.1の実学系総合大学になる」というビジョンを掲げて改革を始めた。その戦略として、「地元で支持される学部・学科構成にする」ことを選択した。

新設や改組などの学部・学科の変更は、大学の事情だけで決めがちだ。「学生募集に陰りが出てきたから新学部をつくりたいが、現在の教員で可能性があるとすればこの学部か」というケースもある。同大学の場合は、学部・学科のあり方だけではなく、地域とのコミュニケーションの取り方も戦術として検討を重ねた。

キャンパス設計にしても地域の人たちが自由に出入りできるように壁をつくらなかったり、ソーラーシステムを配備しエネルギー環境に配慮したり、学修効果が高まるワーキングスペースを作ったり、主役が誰かを意識して大学改革を進めている。結果として「地元が期待し、支援する大学」へと姿を変えつつある。戦略目標が正しければ、戦術となる打ち手は自ずと導かれる象徴的な事例である。

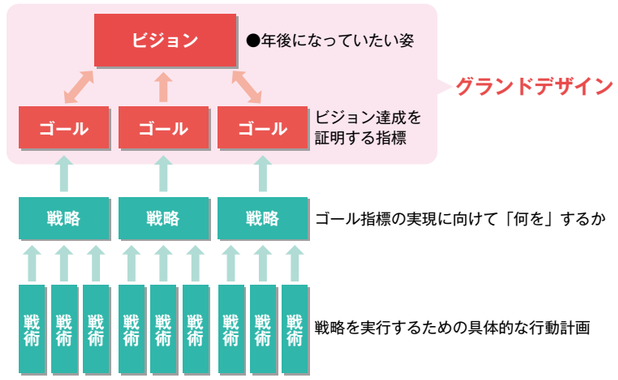
ビジョンに立ち返って戦略・戦術を考える

戦略・戦術を策定する場合に最も気をつけるべきなのは、戦略のための戦略、戦術のための戦術という、自己目的化に陥らないことだ。戦略や戦術の策定作業を始めると、さまざまなアイデアが浮かぶ。それ自体に意識が集中しすぎ、そのアイデアを実現すれば本当にビジョンが実現できるのかという視点が欠けがちだ。現実的には、アイデアの８、９割は頓挫するのが常で、有効なアイデアはなかなか生まれない。戦略・戦術を考えるときには、ビジョン実現に対して実効性があるかどうかを常に検証する必要がある。

戦略も戦術も数ある選択肢の中から選ぶものであり、結果的に成功したとしても、策定段階では正解はない。また、戦略と戦術は状況や環境の変化に応じて臨機応変に変更していかなくてはならない。ビジョンは熟考したうえで、いったん決めたら変えるべきではないが、戦略・戦術はフレキシブルであることも大切である。ただし、変更する場合は、「状況の変化に伴い、その戦術が通用しなくなった」などの明確な理由が必要になる。

戦略・戦術の変更にはトップが関与する必要はなく、現場に任せたほうがいい。トップの仕事はビジョンづくりと、その達成のためのマネジメントである。戦略・戦術の決定後、トップは、戦術の実行を支えればよい。すなわち、関係する教職員全員が進捗状況を把握できるよう、作業状況の可視化と情報共有のしくみをつくるべきなのだ。

【図表】ビジョンとゴールにおける戦略と戦術のイメージ



戦略のポイントは効果の最大化

ビジョンにはいくつかのゴールがあり、ゴールとともに戦略があり、それに対応した複数の戦術がある。戦略は少ないほうがいい。北海道科学大学の場合は、まずは「地元で支持される学部・学科構成にする」という戦略をとり、次いで同じ学校法人が設置する北海道薬科大学のキャンパスを同大学のキャンパスに移転させる。その後、さらに学校法人としてのブランドを統一し、やがては法人傘下の短大・大学を統合、高校も附属化するといった段階を追った戦略を描いていた。

従来、同大学は地元とのコミュニケーション不足から好印象を与えられていなかった。当初立てていた戦略を逐次実行していったとしても、改革状況は地元に浸透しにくく、「北海道でNo.1の実学系総合大学になる」というビジョン達成には時間がかかる。そこで、「学部・学科の新設および改組、ブランドの統一、キャンパス統合をまとめて一気に進める」という１本の戦略に切り換えた。その結果、話題性が高まり、北海道全域に大きなインパクトと期待感を与えられた。戦略は小出しにしないことが重要であり、常に効果の最大化を考えなくてはならない。

大学改革における戦略に関しては、もう一つ重要な要素がある。それは、どのようなグランドデザインを描くにしろ、大学本来のあるべき姿として「教育力を高める」という戦略を必ず入れることだ。より多くの志願者を集め、収支のバランスをよくするといった即物的な結果だけでは、その効果も長続きは期待できない。「人材を育成し社会に貢献する」という命題は一朝一夕には成らない。息の長い戦略目標である。そういった長期的な戦略があってこその大学改革ではないだろうか。

戦術のアイデア出しには外部の支援活用も効果的

具体的な行動に関わる戦術に関しては、オリジナルのアイデアが必要になる。これまでの延長線上で物事を進めても革新的なアイデアは出にくい。「教育力を高める」という戦略を遂行するためには、学生に力を付けられるよう、授業を変えていくという戦術が想定される。そのために、授業評価を導入する、教養教育を専門基礎教育と融合させるなど、カリキュラムや教育プログラム、ＦＤに至るまで実行可能なアイデアを投入する必要がある。

アイデアを具現化することは簡単ではない。完璧なアイデアはめったになく、実行段階では、いくつものハードルが立ちはだかる。戦術を実行に移すときには、それらを一つひとつ取り除くためのアイデアも必要になる。

自学の教職員だけで行う改革には大きなハードルが存在する。それは「利害関係への配慮」である。誰かにとって都合が悪く、あるいは負荷が集中するようなことは、誰しも口に出しにくいし、遠慮が働いて当然である。

その一方で「改革を中途半端」にしたくないという思いも強いはずだ。そういうときには外部の力を有効利用するのも一つの手段である。学外から提案させることで内部に発生するストレスを外部に逃がすことができるからだ。

全てのアイデアを独自に発明する必要はなく、他大学の事例を参考にしてもいい。また、アイデアを練り上げるには大きなエネルギーが必要であり、それを継続させるしくみづくりは不可欠だ。その意味では、アイデアのストックが豊富で、かつ、ファシリテーション能力も備えた外部サポートの活用は、改革の推進力になり得る。

ただし、外部利用の目的は「意思決定の材料の提供」である。内部だけでは情報が足りない、専門性が足りないというケースに有効活用することができる。しかし、全てを外部の言うとおりにする必要はない。意思決定は、あくまで自学の責任者が行うべきである。

大学 SNS @活用の現場 No.4

放送大学

Twitter ほか

学生を勇気づけ、特色を発信する学長のSNS活用術

放送大学の岡部洋一学長は、ツイッターとフェイスブックを駆使してステークホルダーと積極的に交流している。学生の悩みの解決、大学の特色発信などに取り組んでいる。

取材協力：放送大学　岡部洋一学長

※画像はフェイスブックグループ「放送大学」、岡部学長ツイッター、放送大学 WEB 学位記授与式（http://ouj0326.web.fc2.com/）から転載

PROFILE

岡部洋一学長　Twitter

ユーザー名	@__obake
開設時期	2011年1月
総ツイート数	13,357
フォロー数	3,065
フォロワー数	14,116

（2015年1月22日現在）

大学の姿を多くの人に伝える広報ツール

── 学長自らがSNSを使って学内外とコミュニケーションを取るケースは少ないと思います。きっかけを教えてください。

岡部　私は学内の情報基盤の整備と、教育の情報化を推進する役割を期待されて、2006年に放送大学に採用されました。着任当初からバーチャルキャンパスのようなしくみをつくれないものかと考えており、その下準備のつもりで2011年にツイッターとフェイスブック（以下FB）を始めました。

利用するうちに、ツイッターは情報収集と広報に向いており、FBはグループでのコミュニケーションに適していると感じました。広報といっても告知や宣伝ではなく、「放送大学とはこんな大学です」と多くの人に伝える目的で活用しています。

放送大学関係者であれば誰でも参加できる FB グループ。「おばけ」は岡部学長をキャラクター化したもの。

※カバー画像は現在別のものが使われている

画／たかはしみっちっち

目安箱として毎日ツイートをチェック

── 具体的にどのような使い方をしていらっしゃるのでしょうか。

岡部　ツイッターでは「放送大学」でキーワード検索をして、表示されたつぶやきを全て読みます。

── 全てですか！？

岡部　ええ。量が多くて大変ですが、放送大学に対する学生や一般の人の意識を知るために毎日チェックしています。例えば、「放送大学の事務はけしからん」というつぶやきから、窓口の対応が見えてきます。もちろん1件だけで判断するわけではありませんが、立て続けに似た内容の投稿があれば、担当部署の様子を確認し、改善を命じます。言うなれば目安箱です。ツイッターでアイデアをもらうこともあります。学長という立場上、放送大学に対するさまざまな声を把握することは、大切な仕事の一つだと思っています。

また、ツイッターで自分の考えをそれとなく発信することにより、学生や教職員に大学の方針を徐々に浸透させることができます。

── FBについてはいかがでしょう。

岡部　自ら放送大学のグループをつくり、積極的に運営に関わっています。本学は通信制のため、孤独を感じながら勉強している学生が多数います。志を同じくする仲間との交流は学習へのモチベーションを高めますし、対面コミュニケーションが苦手な学生が、SNS上に自分の居場所を見いだすこともあるようです。

入学時や試験前、課題提出の時期になると書き込みが活発ですね。学生同士の勉強会や地方の学習センターがつくったものなど、20～30のグループが存在し、そこでのコミュニケーションも活発です。

── 特に印象に残っているSNS上の出来事はありますか。

岡部　2011年3月の「バーチャル学位記授与式」ですね。東日本大震災の影響で学位記授与式が中止になり、学生から「インターネット上でやろう」とアイデアが出ました。発起人が、ツイートを1つの画面に表示するシステムをつくり、参加を呼び掛けました。当時副学長だった私も参加して、学長から預かった祝辞を公開しました。このイベントがきっかけとなってオフ会が開催されるなど、リアルな交流も生まれました。

── ご自身が投稿する際に心掛けていることはありますか。

岡部　ツイッターは即時性と拡散力が高いSNSですから、断定的な書き方は避けますし、必ず内容を読み直してから投稿します。本当にこの文章を投稿していいのかな、と常に考えます。SNSでも現実社会でも、コミュニケーションの作法は同じです。相手の様子を観察しながら話し方を変えるようにしています。

普通のやり取りでは絵文字も使い、親しみやすさを心掛けています。自分からの発信よりも、ほかの人への返信が多いのですが、学長から突然、返事が来るのはインパクトがあるようです。

交流の場を広げて疑似キャンパスをつくる

── ツイッター、FB以外にもSNSを活用していますか。

2011 年のバーチャル学位記授与式の様子。テキストによる学歌の斉唱もあり、100人以上の参加があった。

岡部　全員がFBを使うわけではありませんので、2014年10月から学内ネットワーク上で「談話室」という学内SNSをスタートさせました。授業に関する質問や意見を書き込んで、教員や仲間とコミュニケーションを取るものです。本学には15歳から90歳代までの約10万人の学生が在籍しています。交流に積極的なユーザーが1000人以上いたら、本物のキャンパスの様相を呈するでしょう。

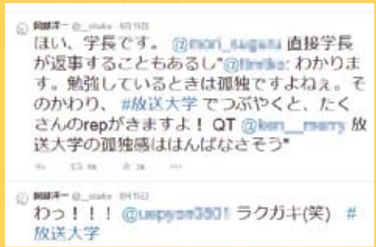
今後もSNSの特性を見極めながら、目的に合ったものがあれば取り入れたいと考えています。デジタル、ネットワークの情報をどんどんキャッチアップして自ら使ってみたうえで、バーチャルキャンパスづくりを推進したいと思います。

プロの眼

（株）リピート代表取締役 **前澤太郎**

SNS上のコミュニケーションについて、最近気づいたことがある。大勢ではなく、特定の1人を対象とするメッセージこそが、多くの人に共感をもたらすということだ。岡部学長は、SNS上で放送大学に関心を寄せる一人ひとりに対して、メッセージを送り続けている。投稿者を励まし、大学の特色を伝え、誤解を解く。そのやり取りは、多くの閲覧者（ステークホルダー）に共感をもたらしている。

SNSを活用している企業は、製品や自社に対する投稿を組織的にウォッチし、顧客サポートなどに生かしているが、岡部学長はそれを個人で行っている。驚くべきコミュニケーション力である。簡単ではないが、多くの大学関係者に実践してもらいたい。



学長の返事を通して放送大学で学ぶ楽しさが伝わる。

キーワードで読み解く
大学改革の針路 第4回

サービス・ラーニング

立命館大学
サービスラーニングセンター
准教授
山口 洋典

立命館大学大学院理工学研究科環境社会工学専攻博士前期課程修了後、財団法人大学コンソーシアム京都に勤務。在職中、大阪大学大学院人間科学研究科修了。博士（人間科学）。2006年4月から浄土宗應典院主幹。同年10月から同志社大学大学院准教授を兼職し、2011年4月から現職。

**社会貢献を学びに結びつけた
サービス・ラーニングに対する関心が高まっている。
専門部署を設置し、組織的に実施する大学もある状況について、
その背景と併せて解説してもらう。**

市民性の育成を掲げ米連邦政府が推進

サービス・ラーニングとは、サービスを通じた学び方である。概念を理解するうえで、活動と学習の2つの行為を「～を通じた」という前置詞で結んでLearning through Servicesと捉える点が重要である。そもそも、サービスに関する学び方には、座学やゼミなど教室での学びと、ボランティアやインターンシップなど、現場での学びとがある。サービス・ラーニングは、この両者を効果的に組み合わせた第3の学び方となる。

サービス・ラーニングは、アメリカにおいて、若者の社会参加を通じた学習法として理論的・実践的に深化を遂げ、プログラムによる市民性の教育・醸成・育成の観点から関心が寄せられている。1993年に連邦法の1つであるNational and Community Service Trust Actの改正に伴い、サービス・ラーニングを推進するための連邦機関CNCS（Corporation for National and Community Service）を設置、学校や地域による参加型学習が国策として展開されるようになった。

実際は初等・中等・高等の各教育機関をはじめ、州政府や地方自治体、NPOなどが主体となって実施し、連邦政府は助成プログラムなど多様な支援策を通じて学びのコミュニティー形成を促している。CNCSは、「民主主義や市民性を学ぶだけでなく、他者との関わりを通じて積極的に社会に貢献していく地域の一員となる」ことがサービス・ラーニングの意義としている。

インターンシップとボランティアの間に位置

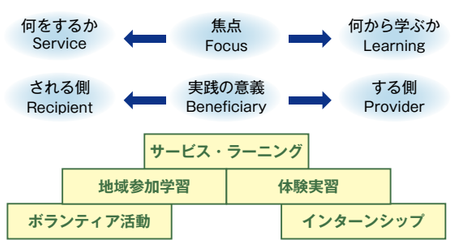
もちろん、サービス・ラーニングだけが市民性を育む教育方法ではない。しかし、日本の高等教育の領域でサービス・ラーニングに注目が集まる背景には、大学の社会的な役割が変化してきたことが挙げられる。特に2005年の中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」において、大学の社会貢献が教育と研究に次ぐ「第三の使命」と位置付けられたことが大きい。さらに、大学設置基準の大綱化を契機に、相次いでなされた制度改革の結果として焦点が当てられた質保証の議論の影響も受けている。

アメリカでは推進にあたって、アンドリュー・ファーコが実践に伴う学習プログラムを整理した（図表）。対象者に何がもたらされたかが重要なボランティアと、学習者がどこで何を学んだのかが重要なインターンシップとの間にサービス・ラーニングが位置し、プログラムの焦点が中庸であること、担い手と受け手の適切な関係構築が欠かせないことなどから、参加型学習の一つとして着目されたのであろう。

サービス・ラーニングとは何かを整理してきたが、特に定義を示さなかった。サービス・ラーニングとは具体的な方法論というより、方法論を検討するうえでの概念と捉えることが適切であるという視点に基づいている。

事実、PBL等、サービス・ラーニングと謳っていなくとも、サービス・ラーニング的な実践は数多くなされている。しかし、PBLでは問題発見から解決策提案までの過程を教員が主導して企画調整していく。それに対し、サービス・ラーニングでは、建学の精神の追求、競争的資金の獲得、震災支援等の社会貢献といった多様な目的のもと、学生の学びと成長を重ねる現場の人々との連携・協力のもとで、プログラムの開発と運営がなされていく。

【図表】実践を伴う学習プログラムの区別



Furco, Andrew. "Service-Learning: A Balanced Approach to Experiential Education." Expanding Boundaries: Serving and Learning. Washington DC: Corporation for National Service, 1996. 2-6. ※訳は著者による

センターの設置にも多様な経緯

サービス・ラーニングは、目的、到達目標、受講者、活動内容、担当教員、支援体制、協力機関などによって、異なる多彩なプログラムが存在する。それゆえ、所管する機関が複数にまたがる場合が多く、検討・導入・展開・推進・評価などの各段階において、丁寧な枠組みづくりが欠かせない。

プログラムの担当者や支援者には、デービッド・コルブによる体験学習の循環過程など、教育学や社会学、心理学の専門的知見が要請される。何より、教育者よりも学習者を中心に置いた実践的な学びのプログラムのためには、教職員が実践に介入しすぎない、「指導しすぎない指導」が求められる。

これらの課題に対応すべく、専門的人材のいるサービスラーニングセンターを設置する大学も増えているが、ここでも多様性が表れている。国際基督教大学のようにアメリカ発の教育改革運動に共鳴して取り組むケース、昭和女子大学のように長年にわたる地域との連携を組織的なものとして強化するケース、日本福祉大学のようにキャンパス周辺で充実した地域福祉活動を展開して地域特性と学部の教学とがつながったケースなど、いくつかの傾向が見られる。

また、立命館大学のようにボランティアセンターを改組するケースでは、単位認定を伴わない正課外のサービス・ラーニングプログラムも推進されている。

実践例

立命館大学 サービスラーニングセンターによる学びのコミュニティーづくり

正課と正課外の接続を図りつつ、大学の社会的責任と地域貢献を担う

学内外との意見交換を活発に行う

立命館大学サービスラーニングセンターは、2008年、全学機関のボランティアセンターを母体に開設された。学術交流協定に基づく社会福祉協議会など学外機関とのネットワークはもとより、公開研究会などを通じて学生オフィスや地域連携課などの学内機関との意見交換も積極的に行っている。

2005年度に選定された現代GP終了後も学内の教育力強化予算の対象に選定され、設置時のプログラムを継続してきたが、2011年度の教養教育体系の再編と、東日本大震災に前後して策定された学園ビジョン「未来をつくるR2020」の議論をもとに、ミッションとポリシーを再設定した。そこでは、教学機関として正課と正課外の接続を図りつつ、大学の社会的責任と地域貢献を担うことが設置根拠とされている。

2014年度は、専任教員2人、専任職員1人、専門職員3人の体制である。専門職員は政策科学や社会学等で修士の課程を修了、または一定の実務経験を有する者を公募した。教員と職員が協働し、6つの正課科目を運営している。

多方面で促される省察と互恵

特筆すべきは、半年ごとに募集し、センター長が任命する約40人の学生コーディネーターが、正課外のプログラムの計画・実行・評価等を担っていることだ。正課科目での学習経験も生かしつつ、同じ学生向けの企画の立案と実施に携わることによって、ピア・サポートによる学びのコミュニティーが形成され、多方面でサービス・ラーニングの鍵概念「省察と互恵」が促されている。

正課の代表的なプログラム「シチズンシップ・スタディーズⅠ」は、民主主義の担い手としての意識と行動を促す科目。京都の衣笠キャンパスでは時代祭、滋賀のびわこ・くさつキャンパスでは秋のライトアップイベントなど、秋の風物詩である催しに学生が携わり、半年間、実践的に学ぶのである。

4月の大阪いばらきキャンパスの開設を控え、3地域共通のプログラムの設計概念と、各キャンパスおよび、個別プログラムの独自性をいかに追求するか、検討を重ねている。

骨太改革のための1錠 苦いクスリ 最終回

21世紀大学経営協会副理事長／ICSカレッジオブアーツ学長
關 昭太郎

当たり前の組織、当たり前の構成員

世界市場で戦うための ガバナンスの構築

大学のガバナンスのあり方を根底から変える形で学校教育法と国立大学法人法が改正され、4月に施行される。各大学では、教授会の位置付けや学長選考方法に関する内部規定を総点検し、書き替える作業が急ピッチで進められていることだろう。しかし、一部の大学からは、この流れに抗うような動きが伝わってくる。

あるオーナー型大学からは、「自分がつくった大学の運営に文部科学省からとやかく言われたくない」という声。また別の大学では、教授会が理事会に対し、「内部規定の改定には断じて応じられない」と宣言したという。

大学の成り立ちと運営の歴史的背景はそれぞれ異なるので、法改正がさまざまな受け止め方をされるのはやむを得ない。しかし、日本の大学が世界のマーケットで戦っていくためには、学外の視点を入れた適切、かつスピーディーな意思決定が必要だということを正面から受け止めてほしい。

教員の任期制導入、雇用契約の締結を

今回の法改正の趣旨は、大学を社会常識に照らして当たり前の組織にし、教員を組織の構成員として当たり前に位置付けるということである。文科省は、特に私立大学の自律性に配慮して必要最小限のルールにとどめたが、各大学に「最小限」を踏み越えて、内部規定を見直してほしい部分がある。

それは、私の長年の持論である教員との雇用契約、および任期制の徹底である。私の知る限り、日本の大学で教員と正式な雇用契約を結んでいるのは、アメリカの大学をモデルにしている数校のみである。一部の特任ポストは別として、ほとんどの大学では従来、多くの教員は採用と同時に定年までの雇用が約束されてきた。なぜそうなっているのか、大学関係者に聞いても判然としない。「慣例的なもの」と返ってくるだけである。

雇用契約がないから、大学には個人事業主たる教員があふれる。それぞれの役割、義務と権限が明確でなく、学長選考や同僚の人事、組織の改編など、トップや幹部が責任を負うべき重要な意思決定にも教員一人ひとりが関わって当たり前という話になる。

雇用契約には、「教育者として、大学の組織的戦略の下、シラバスに基づき担当科目の授業を行う。そのための教授力向上に努める」「研究者として、契約期間中に論文○本、著書◎冊を書く」というような約束を明記すべきだ。客観的な評価指標も決め、クリアした場合に契約を更新し、最終的にはテニュアのポストを与えるべきだ。

そうなってこそ、能力のない教員は去り、本当に優秀な教員だけが残ってその本分である教育、研究に努力し続ける環境が整う。グローバル人材育成を標ぼうする大学でありながら、英語で授業ができる教員は少数派という不思議なこともなくなるだろう。

人材力への期待ゆえの 苦いクスリ

6回の連載で言いたいことを言わせていただいた。大学関係者にとっては苦すぎるクスリばかりだったかもしれない。しかし、それもこれも、この国をよい方向に導くのは人材力以外になく、それを育てる大学への期待を止められないからだ。それぞれの大学で、現状を変えようとがんばっている教職員の努力が報われ、組織の中核となって力を発揮できる日が来なくてはならない。

若者が大学で潜在的な力を存分に開花させ、社会に羽ばたいてほしい。その願いを大学の方たちと分かち続けることを約束し、連載を終えたい。ご愛読ありがとうございました（談）。

制作：長澤素子