

特集

# 学習者中心の 推進するために

現在、高等教育改革の動きは急激に進んでいる。

ベネッセ教育総合研究所が2013年に行った調査結果では、アクティブ・ラーニングなど学習者の主体性を引き出す教育を、組織的に何らかの形で行っている大学は全体の8割にも及ぶ。しかし、同じ調査で、学生に主体的な学びの姿勢や意欲が身に付いていないことが課題であると回答している大学(学科)は、5割を超えている(図)。

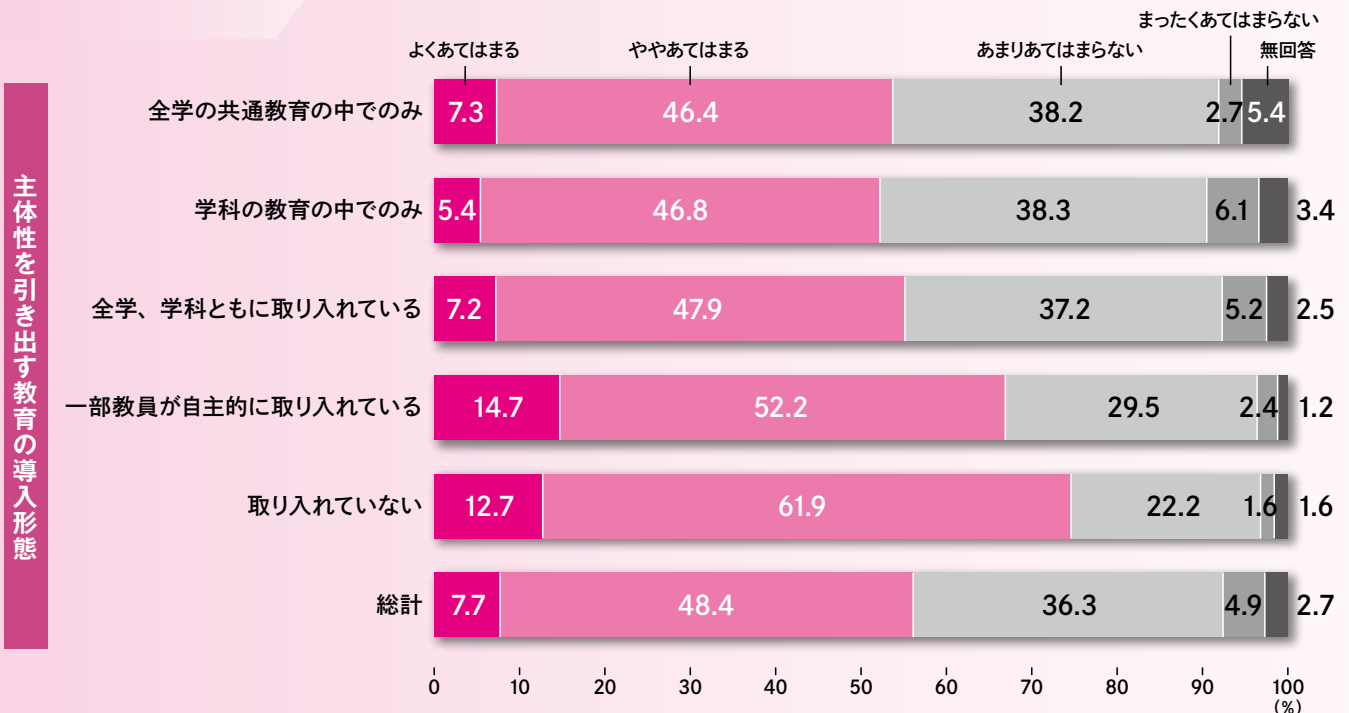
これらのデータからも分かるように、今は、主体性を引き出す教育をただ取り入れるだけでは学生の主体性を引き出すのは難しいという状況であり、真の意味での「学習者中心の教学改革」を実現するまでの道のりはまだ遠い。

そこで、『VIEW21 大学版』では今号からのシリーズテーマを「学習者中心の教学改革を推進する」とし、本当の意味での教学改革を実現するために、考え方や事例について紹介することとした。新シリーズ第1回の今号の特集では、まず「学習者中心の教学改革」の進め方について、いくつかの事例と共に概観し、全体像をつかむこととしたい。

# 教学改革を

主体性を引き出す教育を取り入れている大学でも、  
半数以上が学生の学びの姿勢に課題を感じている

●カリキュラム運営上の課題：学生に主体的な学びの姿勢や意欲が身に付いていない



出典／日本高等教育開発協会・ベネッセ教育総合研究所 共同調査「大学生の主体的な学習を促すカリキュラムに関する調査」（2013）より

# 学習者中心の教育で 学生を自立した社会人に

大阪大学 未来戦略機構戦略企画室教授

## 川嶋太津夫

かわしま・たつお◎名古屋大学大学院教育学研究科博士後期課程単位取得退学。名古屋大学教育学部助手、神戸大学大学院教育推進機構・大学院国際協力研究科教授を経て現職。第7期中央教育審議会大学分科会（大学教育部会、大学院部会）・初等中等教育分科会（教育課程部会、高等学校教育部会）臨時委員。



### 「学生の学び」を出発点に 教育を再構築する試み

ヨーロッパのポローニャ・プロセスに象徴されるように、欧米の大学は2000年前後から大学改革を急速に進めています。根底にあるのは、教育から学習へ、教員中心から学習者中心へという発想の転換です。日本の大学にも、そうした学習者中心の考え方が広まりつつあります。しかし、この流れに対し、「教育の主導権は、学生ではなく、教員が持つべき」と唱える教員も少なくないようです。

この問題を考えることは、大学や教員の存在意義を問い直す意味もあります。そもそも、大学の最終目的は何でしょう。研究こそ本分という教員がいるかもしれませんが、大学には学生が存在するわけですから、純粋な研究機関ではありません。やはり教育機関と考えるべきでしょう。

大学が教育機関である以上、教員は教育の最終成果物を追い求める必要があります。どれだけ熱心に授業を工夫しても、学生の試験やレポートにその効果が現れなければ、成果は不十分と言わざるを得ません。これは、教員が教えていることと、学生が学んでいることとの間にギャップが生じている状態といえます。

そうした食い違いを解消するためには、どのように学生の理解を深めるのか、学生をどのレベルまで伸ばすのかなど、学生の学びを出発点として、カリキュラムや学習プロセスを設計する発想が求められています。最近、多くの大学が、ディプロマ・ポリシーによって卒業までに身に付けさせたい力や知識を規定し、そこにたどり着くまでの道筋を逆算して教育活動を構成するようになりました。「バックワードカリキュラムデザイン」と呼ばれる方法が、学習者中心の教育には欠かせません。

学びの意味や学生に付けたい力などを十分に検討しなければ、教育活動は表面的なものになりかねません。例えば、多くの大学が、学生主体の教育活動としてアクティブ・ラーニングを取り入れています。しかし、学ばせたい内容によっては、アクティブ・ラーニングより講義の方が適切な場合もあります。アクティブ・ラーニングの導入で満足せず、あくまでも学生が学ぶべきことを学ぶための一つのプロセスに過ぎないことを忘れて、きちんと成果に結び付いているのかを検証する必要があります。

同時に、FD\*1活動などを通し、教員が教育活動の背後にある学習理論への理解を深めることも大切です。例

えば、講義よりもアクティブ・ラーニングの方が学生の理解が深まる理由を学習理論や学習心理学の側面から納得していれば、教育活動の成果は高まりやすいものです。現在のFDは授業デザインや指導力の充実に偏っているようですが、心理学の専門家を招くなどして、そうした観点でもFD活動を行ってほしいと思います。

### 学生をお客様扱いするのではなく 時には厳しく突き放す

学習者中心の教育は、学生を「社会人」にするための教育ともいえます。

最近、面倒見の良い大学が、学生や保護者から人気を得ているようです。入学から卒業まで、付き切りで学生を支援するような面倒見の良さは、一見、「学習者中心」のように思えるでしょう。しかし、長い目で見た時に、そうした教育は本当に学習者に有益なのでしょうか。

学力や価値観の多様化が進んでいく現状を鑑みると、最初は大学生活に溶け込ませたり、意欲を引き出したりする支援が必要でしょう。しかし、常に誰かから手厚く援助されるのが当たり前と思って卒業すると、社会において自立した存在として生きていくことは難しいでしょう。

アメリカの教育学者マルカム・ノールズは、成人には自らが主導して学ぶ「自己主導型学習（Self-directed learning）」が求められると提唱しています。社会に出たら、まさに自分で計画を立て、学び、成長していくことが求められます。企業も、そうした人材を欲しているでしょう。

自己主導型学習を支える力や姿勢の育成には、学生を「お客様」扱いするのではなく、時には厳しく突き放し、権利に伴う義務や責任を感じさせ、大人としての自覚を芽生えさせる教育が必要です。そのように、学生の自立を促す教育こそ、本来の意味での学習者中心の教育だと考えます。

\*1 Faculty Development の略。教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な活動のこと。

# 学習者中心の教学改革を進めるための手順を考える

冒頭に、学習者中心の教学改革とはどういうことかを大阪大学の川嶋太津夫教授に語っていただいた。学習者中心の教育とは学生に阿る<sup>おもね</sup>のではなく、時には厳しく突き放してでも自立を促すことだという。では、その教学改革を何から始め、どのように進めていけばよいか。本稿では、さまざまな事例を交えながら提案をしていきたい。



ベネッセ教育総合研究所 高等教育研究室

主席研究員・チーフコンサルタント **山下仁司**

やました・ひとし◎進研模試副編集長、ニューライフゼミ英語教材編集長、国際教育事業部部長、英語力測定テストGTEC 開発統括マネージャー、ベルリッツ・ジャパン取締役などを経て、2006年から現職。

## 全体概要

図1は、2013年の通巻第4号でも同様の図を示したが、学習者中心の教学改革を進めるための手順を示したものだ。あらゆる課題解決にいえることだが、初めに行うべきは「目標・理想的な最終状態を定義する」ことである。大学の教学改革においては、それは「輩出すべき人材像、ディプロマ・ポリシー（DP）の見直し・再定義」であり、ひいては教育における大学のミッションの再定義である。

そのためには、**ステークホルダーのニーズをくみ取り（Step 1）**、既存のミッションやDPとの整合性を検討する必要がある。高校生が本当に学びたい学問は何か。卒業生は進路先で有用な人材だと評価されているのか。更に、グローバル化や経済の成熟化、少子化などの社会的環境変化がもたらしている影響も、視野に入れなければならない。

自大学・学部の**輩出すべき人材目標（DP）を設定（Step 2）**したら、現状とのギャップを確認する必要がある。現在はどうのような人材を輩出しているか、卒業生に満足度を調査する、卒業生が多く就職する企業の

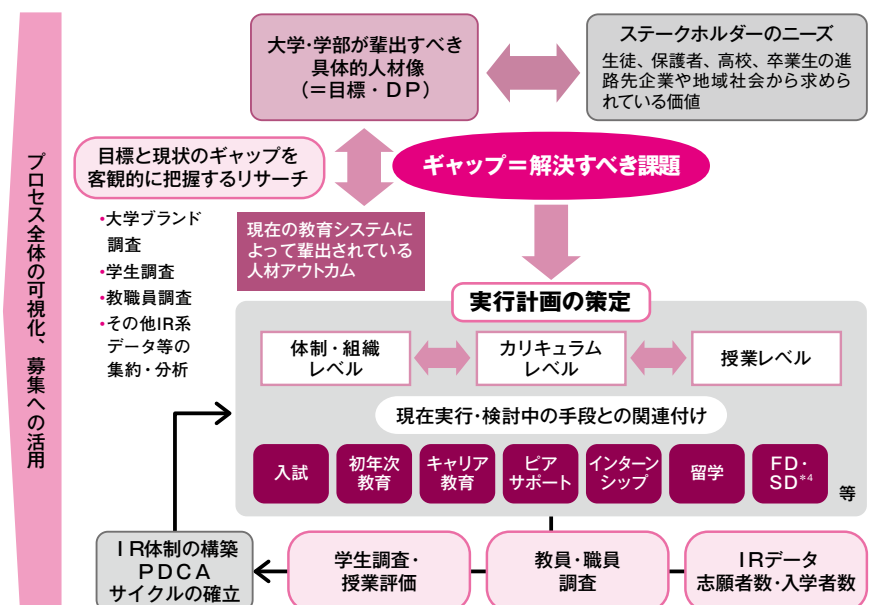
担当者に話を聞く、卒業生のイメージを調査する、などである。これら調査によって得られるデータは、教学改革を具体的に進めていく際の比較目標値にもなるため、調査設計は慎重に進めるべきである。

目標状態と現状のギャップが把握できた（課題が発見できた）ら、次にそのギャップを埋める（＝課題解決）手段の検討に進む。この段階では、個々の授業だけではなく**カリキュラムを含む教育プログラム全体の設**

計（Step 3）が重要となる。

次に、これらの手段を講じた時に、現状が改善され目標状態に近付いているかどうかを把握するため、**IR<sup>\*2</sup>の仕組みを構築しPDCA<sup>\*3</sup>を回す（Step 4）**体制を構築しておかねばならない。そして最後に、それらの**教学改革の内容を高校・高校生に発信する（Step 5）**ことにも目配りが欲しい。次ページから、具体例を交えながら各段階の方法や留意点について詳細に見ていく。

図1 教学改革基本プロセス（概念図）



\*ベネッセ教育総合研究所高等教育研究室オリジナル作成資料

\*2 Institutional Researchの略。高等教育機関内の調査研究を実施する機能または部門。 \*3 Plan（計画）、Do（実行）、Check（点検）、Action（改善）の頭文字を取ったもので、業務改善の有効な方法の一つ。 \*4 Staff Developmentの略。大学職員として大学運営や学生支援などの能力向上を目指す組織的な活動のこと。

## Step 1 ステークホルダーのニーズをくみ取る

### 表面的な「期待価値」だけを見て分からない

「ステークホルダーのニーズをくみ取る」とはどういうことか。企業や地元の商工会、自治体、高校にチャンネルをつくり、人材ニーズを聞いたり、定量調査を行ったりするのはもちろん重要である。しかし、対象となる相手に直接、「どんな専門を学びたいのか?」「どのような人材を求めているのか?」と聞いても、真に求められているものは分からないだろう。

近年のマーケティング理論では、「顧客の言うことをそのまま実現する」のではなく、「表面に現れる顧客の声の背後にある真の課題を発見し、自らの提供できる価値を徹底的に考え新しい価値を提案する」ことが重要だといわれている(図2)。

例えば、ステークホルダーの声(P.7)にあるアステラス製薬株式会社の嶋本賢太郎氏の話や、大学人はいかに読むべきか。嶋本氏は、自社でMR(医薬情報担当者)になる人材は、薬学部出身者だけでなく、文系学部出身者が約半分を占め

ると言う。そして、「コミュニケーション能力」や「課題解決力」などの汎用的能力以上に、社会に出る心構え、責任感や主体性、学び続けようとする姿勢などの態度・志向性が重要だと述べている。大学教育において責任感や主体性をいかに身に付けさせるか。今は、従来の大学には期待されていなかった価値を求められていることを理解すべきである。

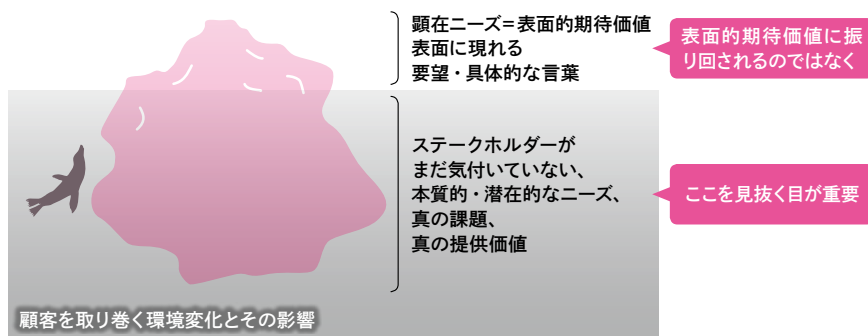
### 「地域の拠点」としての大学の視点も重要

また、地域の就職先の状況なども視野に入れる必要がある。地元に見つからない就職先がない場合、どうしても企業に勤めるためには都会に出る

しかない、また、地元に残るためには大学ではなく、専門学校の方が有利ということもあり得る。地域の産業と共に、大学が研究成果を生かして新たな産業を興すことも、大きな意味ではステークホルダーのニーズであり、大学の専門性を生かして何が出来るかを考えることが必要である。

国立大学にはミッションが、私立大学には建学の精神があり、また各学部にはディシプリン(専門分野・専門性)がある。それらを前提となる資源にしつつ、高校生、保護者、高校、企業、地域の関係者などの本質的な課題は何か、それに対して自大学・学部は何が出来るのかを考え抜くことが必要なのである。

図2 潜在的ニーズの重要性



## Step 2 輩出すべき人材目標(ディプロマ・ポリシー)を設定する

### 多くの大学で課題のあるDPの設定

「学習者中心」の大学教育では、まず教育の結果、輩出される人材像としてのアウトカムを定義し、そこからカリキュラムを設計していく「目標からさかのぼるカリキュラム設計(バックワードカリキュラムデザイン)」が必要となる(P.4)。ただ、輩出すべき人材目標が十分に練られ、

正課カリキュラムやその他の正課外教育、教育外の活動とシステマティックに結び付いている事例はあまり多くない。大半の大学が「全学共通」の人材輩出目標と「学部・学科」のDPをそれぞれ設定しているが、多くの場合、それらの間の整合性が十分に配慮されてるとは言い難い。

特に問題なのは、DPに抽象的なものが多いことである。多くの大学では、DPとして専門の知識のほかに、

「論理的思考力」や「コミュニケーション能力」など、学士課程答申で定められた学士力の汎用的能力を羅列していることが多く、個性のないものになってしまっている。

### 人材育成目標の有効な設定のために

大学事例(P.9)で紹介した金沢工業大学の「プロジェクトデザイン教育」では、「プロジェクトマネー

## ステークホルダーの声 ▶▶▶ 企業

# 大学時代に必要なのは、志を持ち自分で考えて行動すること

アステラス製薬株式会社 営業本部営業戦略部 戦略グループ

## 嶋本賢太郎

しまもと・けんたろう◎経営学部卒。2001年、藤沢薬品工業株式会社（当時。2005年に山之内製薬と合併しアステラス製薬が発足）入社。主に東京都内の開業医、大学病院等のMRを担当後、2012年から現部署に配属。



### 入社前に身に付けてほしいのは志や向上心、学習姿勢

「一人前に仕事ができる」といった時、社内で活躍している人を見ると、いくつかの共通点が挙げられます。

一つは、コミュニケーション能力です。そこには、話をきちんと受け答えすることだけでなく、観察力や想像力、質問力なども含まれます。私が思うに、優秀な人ほどシミュレーション力に長けているようです。MRの仕事でいえば、医師に説明する前に、こう聞かれたらこう答える、それに対して質問されたら、次はこう対応するなど、相手が何を必要としているかを想像し、問答を事前に想定しているのです。

もう一つ挙げたいのは、仕事への姿勢、マインドセットです。MRの役割は、医療従事者への薬の情報提供によって患者治療に貢献することなのですが、自分なりに咀嚼して仕事に対する視座を明確に持ち、納得して取り組むことが、仕事を進める上で重要なのです。

では、入社時にこれらの力が全て必要なのかというと、必ずしもそうではありません。当社では、ビジネスマナー、MRに必要な知識や姿勢は、新入社員研修などで勉強する機会がありますし、コミュニケーション能力も意外と入社後でも伸びるものです。重要なのは、人の根本にある志や向上心、

自分で考える姿勢、勉強を自ら続けられる自律心だと考えます。それらは、経験上、入社後に鍛えて身に付くものではないと思うからです。

欲のない人に「向上心を持って」といっても無理がありますし、周りの指示に従うことに慣れている人が、自分の仕事とは何かを自ら考え、仕事への姿勢を確立させるのはとても難しいでしょう。

また、MRの約半分が文系学部出身者であることから分かるように、薬の専門知識は入社後に身に付けなければよいのですが、医療機関によって診療する患者さんや提供される医療は異なりますし、新薬や他社の薬など、必要となる知識は日々増えていきます。新入社員研修や月1回の研修で学ぶのは基礎的なことですので、勉強時間は自分で確保しなければなりません。そうした時の学習姿勢は、学生時代までの経験によるものが大きいのではないのでしょうか。

### 取り組む意味を考えて大学リソースの活用を

私自身は、大学時代に留年しましたが、優秀な学生とはいえませんでした。が、何事も自分の頭で考えて行動していました。周りがしているから自分もするのではなく、自分が納得したことだけをしたかったのです。そうした姿勢が身に付いたのは、読書の影響が大

きいと思います。幼少期から小説を読むのが好きで、大学時代はエッセーをよく読みました。普通の人とは全く違う、さまざまな生き方や考え方、価値観に触れ、社会は画一的なものではないという意識を持つようになりました。

ラーメン店でのアルバイトも、私にとって重要な経験でした。最初は熱心とは言い難かったのですが、社長に褒められるうちに意欲が湧いてきて、新店舗の教育係を任されるほどになりました。認められる楽しさや、社会人として人の付き合い方などを学びました。

自分の経験を踏まえて、学生にぜひしてほしいと思うのは、自分でそれに取り組む意味を考えた上で、積極的に大学生活を送ることです。学業でもサークル活動でも、何でもよいと思います。大学での授業やさまざまな学ぶ機会を十分に活用して卒業できるのは、一部の学生だと思います。自分もそうでしたが、大学のリソースを何も活用せずに卒業してしまうのは、あまりにもったいないと思います。

### 企業も時代に応じて必要な資質を見直している

最後に、当社にはMRのコンピテンシーがあり、評価制度にも活用されてきました。しかし、製薬業界では2012年4月から接待の自主規制を行うようになった影響もあり、医師とMRとの関係性が変わりつつあります。更に、その他の環境変化も鑑みて、2013年にコンピテンシーを再定義しました。それは、経営理念に立ち戻り、MRの役割は何か、MRに求められることは何かを、改めて見つめる機会となりました。入社時に求める力の根本は以前とは変わっていませんが、入社後にMRとして求められる資質は、時代に応じて変わっていています。

ジャーを育成する」という具体的な目標が教職員全員に共有され、それを実現するためのカリキュラムが設計されている。これによって、「社会が求めているのは、単一の知識・技能に秀でた人材ではなく、複数の人たちが持つ専門能力を統合して、顧客の課題解決を設計し実現することをマネジメントできる人材である」と、大学でなされている教育がいかにかに社会のニーズを的確につかんだものであるかを、高校生や保護者、高校教員、企業に説得力を持って説明できる。

また、そのために必要な具体的な能力像として、例えば、「他者に対して、何が必要であるかを文章で論理的に説明し、理解し、納得させられる」といった項目を明らかに出来る。更に、その能力を育成するために、「アカデミック・ライティングという科目を設定している」と、個々の科目や講座の必要性や関連性も明確となる。

今回事例として挙げたのは工学系であるが、例えば、文系学部の人文系にしても、「プロジェクトマネジメントが出来る人材の育成は必要なのか」と考えてみると、当然必要だといえる。企業では、研究開発、商品企画、製造ラインだけでなく、マーケティング、営業、人事、経理をも巻き込んだプロジェクト型の事業開発が、日常的に行われている。人文学系学部の学生が卒業して、企業や官公庁に勤めた時にかかわるプロジェクトデザインやプロジェクトマネジメントがどのようなことなのかを検討し、実行に必要なスキルとは何かを考えることによって、より具体的な目標像を描けるのではないだろうか。

更に、DP・目標設定を行う際に、抽象的ではなく具体的な記述を行うことのほかに留意すべきことは、以下の点である。

### 〈DP設定時の留意点〉

#### ①入学者はどのような知識、スキルレベル、興味・関心・意欲・態度を持っているのかを把握する

現在入学している学生のレベルと目指すDPにまでどれだけの「距離」があるかを把握することは重要で、現実的な目標を設定すべきである。

特に留意すべきは、知識やスキルも重要だが、入学者の大学での学びに対する「コミットメント（傾倒）」がどの程度あるのかである。基礎学力が多少不足なくとも、大学での学びに対して強い動機があれば、何を基礎として身に付けておくべきかに気付かせることにより、自主的に足りないところを補強するようになるだろう。つまり、入学前から大学での学びに意欲や興味を持たせ、それを維持するとともに、入学直後に「大学での学び（主体的に探究する学び）」への転換を促す仕組みが必要なのだ。もちろん、気付きを与えた後に学び直しの出来る（リメディアルの）機会を提供することも重要だが、新入生への一律の押し付けにはならない。

#### ②各学年で、何においてどうなってもらいたいかという段階的な目標を設定する

DPで記述する内容は、「どのようなレベルに達した者に学位を授与するか」という基準のみでよい。しかし、実際には、入学してから徐々に出来ることが増え、またそのレベルが上がっていくのが一般的であり、それ

を段階的に明確化できると、学生も現在の自分の知識やスキルがどの程度なのか把握しやすい。

### DPと連動した汎用的能力のルーブリック設定

図3は、イギリスのヨーク・セント・ジョン大学で使用されていた認知・能力マトリックスの一部である。この大学では、全学部共通で身に付けるべき能力を「課題解決能力」と設定している。そして、課題解決プロセスを「情報収集」「先行研究や関連理論の理解」「課題の分析と発見」などといった領域に分け、領域ごとに各学年で段階的にどんなことが出来るようになっていくべきかを定めている。図中の「情報収集」の例では、1年次の「授業で推奨される資料から必要な情報を入手できる」というレベルに始まり、最終的（修士レベル—イギリスでは学士課程は3年の場合が多い）には「自分で考えて必要な情報を的確に入手する方法を考案、設計できる」段階にまで達することが必要だと分かるようになっている。

ここまでくると、DPと連動した汎用的能力のルーブリック（評価基準）の機能を果たせるようになり、ポートフォリオなどと組み合わせれば、学生の成長を把握するための有効なツールになるだろう。また、こうすることで、次に述べるカリキュラムとの連動性も確保できるようになると思われる。

図3 認知・能力マトリックスの例

| 領域   | 1年                     | 2年   | 3年                                | 修士                                       |
|------|------------------------|--|-----------------------------------|--|
| 情報収集 | 主に推奨される資料から情報を入手し、整理する | 広範囲にわたる二次資料から自律的に情報を入手し、整理する。シンプルな一次情報を入手し、正しく評価する | 更に独自にアクセスした一次資料に主眼を置き、情報を入手し、整理する | 発展的な研究に関連するデータおよび情報収集における信頼できる方法と手法を考案する |

出典／ベネッセ教育総合研究所「英国における高等教育改革動向調査」2008

## DPをどう表現するか ▶▶▶ 大学事例

# 課題解決能力の育成のため 「プロジェクトデザイン教育」を導入

## 金沢工業大学

### チームで力を合わせ、知識や 技術を応用していく力を付ける

金沢工業大学は、「自ら考え行動する技術者の育成（DP）」を目標に、「学生が自ら学ぶ」環境を整備している。第1次教育改革を始めたのは、1995年。問題発見から解決に至る過程と方法を、チームで実践しながら学ぶ「プロジェクトデザイン教育」を軸とするカリキュラムとした。アメリカのマサチューセッツ工科大学やスタンフォード大学などを多数の教職員が視察し、それらの大学が行っていた「エンジニアリングデザイン教育」を土台としてつくられた科目群だ。

副学長の佐藤恵一教授は、「社会にある問題は、『解』が初めから決まっておらず、しかも複数あります。更に、工学分野では専門が細分化され、大学教育で全てを教えることが難しくなってきました。だからこそ、複数人



副学長・教育担当、  
教授

### 佐藤恵一

さとう・けいいち  
東北大学大学院博士課程（機械工学）修了。  
2014年から現職。



基礎教育部基礎実技  
教育課程主任、  
プロジェクト  
教育センター教授

### 千徳英一

せんとく・えいいち  
金沢工業大学大学院博士課程（機械工学）修了。  
2001年から現職。

が集まり、アイデアを出し合い、より良いものを形にしていくことが求められています。知識のみを教えるのではなく、基礎的な知識や技術を組み合わせることで応用できるような、課題解決能力を身に付けるというエンジニアリングデザイン教育の考え方に共感し、本学も導入したのです」と説明する。

### 課題の難易度が上がりながら 課題解決の過程を繰り返す

プロジェクトデザイン教育の内容は、学生の卒業後を強く意識したものとなっている。1年生の「プロジェクトデザイン入門」から4年生の「プロジェクトデザインⅢ」まで続き、どの学年でも必修科目だ。授業では、学生5、6人が1チームとなり、ニーズの把握、情報分析などを行って課題を決め、自分たちの力でその解決に取り組む。低学年のうちは、チーム内の役割を持ち回りとし、特定の学生にリーダーが固定しないようにしている。

課題は、1年生では多くのチームが身の回りのことから選ぶが、学年が上がるにつれ、地元の野々市市や金沢市、地元企業から解決を依頼されたテーマの中から、自分たちの関心のある課題を選ぶチームが増えていく。

課題の難易度が徐々に上がりながら、課題解決の過程を繰り返して経験することによって、発想力や創造力が磨かれ、応用力が付き、人間力が醸成されていく。まさに、学びながら社会に求められる力を身に付けられる仕組みになっている。

プロジェクトデザイン教育を担当す

る専任教員18人のうち16人が企業の部長職経験者で、研究や販売、人事など複数の部署を経験していることも大きな特徴だ。大学全体でも専任教員の5割が企業出身者で、企業の人材ニーズを把握してきた教員が多い。

「技術的に優れた製品でも、それだけで売れるものではありません。マーケティングや販売も考えられる技術者、研究者の育成を目指し、教員もそれを指導できる経験者を採用しています」と、基礎実技教育課程主任の千徳英一教授は話す。新任教員は、全員、プロジェクト教育センターに1年間所属し、専任教員にOJTを受けながらプロジェクトデザイン教育を担当する。教授法を学ぶとともに、実践教育の重要性を認識してもらうためだ。

### 学生も在学中に企業と接し 学習成果の評価を受ける

プロジェクトデザイン教育などによって付けた学生の力を、企業に直接評価してもらう機会も設けている。「ステークホルダー交流会」は、学生が自己の活動を企業や教育関係者にプレゼンテーションやポスターセッションで発表する場だ。2013年度は1年生～大学院生61人が発表し、144社の企業が来場した。「プロジェクトデザイン教育でも、市や企業に依頼された課題の解決法を提案する場があります。学生は、低学年時から企業と接し、学習成果の評価を受け、ニーズもつかみながら学習経験を積めるのです」と、千徳教授は説明する。

同大学の2013年度卒業生の就職率は98.8%。卒業生は例年高い評価を受けているが、今後も改革を怠ることはない。「変化の激しい時代にあって常に評価される大学であるため、CDIO\*<sup>1</sup>に加盟するなど外部評価も積極的にいき、教育の枠組みや運営組織を改善していく考えです」（佐藤副学長）

\*1 マサチューセッツ工科大学とスウェーデンの3大学が始めた工学教育改革のための仕組み。Conceive（考え出す）、Design（設計する）、Implement（行動する）、Operate（操作・運営する）の頭文字を取っている。



## Step 3

# カリキュラムを含む教育プログラム全体を設計する

### 科目・講座の全体設計を行うツール

DP・目標が明確になれば、現状と目標状態のギャップを把握し、どうすればそれを埋めることが出来るのかの手段を検討するという流れとなる。新たに定めた輩出すべき人材像に対し、現在の教育の結果（ラーニング・アウトカム）を把握し、その後のカリキュラムや全学の教育体制の設計に生かさなくてはならない。

具体的な方法としては、各学年の学部生、卒業生、企業などに対して、DPで定めた項目の成長実感などを定量調査・アンケートを行って確認することが挙げられる。それに加え、DPと現在の各科目・講座との関連性を示すカリキュラムマップやカリキュラムマトリックスを作成することも有効である。専門の学問を教えるという点では、基礎から必要な学びの流れや履修順序を示す「ツリー構造」を用いたカリキュラムマップが有効である。一方、コミュニケーション能力や課題解決力などの汎用的能力、態度・志向性とカリキュラ

ムおよび各授業との関係を示すためには、表頭に汎用的能力などを置き、表側に授業科目を置いて、どの授業でどの能力が身に付くのかを示す「マトリックス形式」が分かりやすい。

図4のカリキュラムマトリックスでは、1年次に受講する科目が1年次修了時点での目標状態とどのように関係するのかを理解できるようにしていることがポイントである。しかし、新たに決めたDPと現在のカリキュラムを図のように並べ分析すると、日本高等教育開発協会の佐藤浩章副会長（大阪大学）が指摘しているように（P.11）、どの科目で何を育成しようとしているのか関連性が不明であったり、重複が存在したりと課題が見えてくることが多い。このような分析をベースとしながら、次にDPと整合性の取れる具体的なカリキュラム設計に移る必要がある。

### カリキュラムの構築例と留意点

カリキュラム構築の具体例として、福井大学大学院が実践するMOT (Management Of Technology) を見

てみよう（P.13）。大学院教育ではあるが、企業（メーカー）出身の教員が「自分たちが学生時代に受けたかったカリキュラム」を全く新たに設計した事例である。通常の工学部の科目とは思えない、「マーケティング論」「経営学概論」「リーダーシップ論」といった科目が並んでいる。

特に、コース専門実習の「製品・サービスの試作及び試販売」は、学生が考案した商品を試作し、実際に販売する授業である。自らが立てた販売仮説への答えが、市場から返ってくる。これは、企業人が日々実践していることであり、同時に、「仮説形成→試行・実践→仮説の検証・省察→次の仮説の形成」というサイクルは、大学での研究や探究的学びで行われていることと相似形でもある。大学で得た汎用的能力が、実社会でも活用できることを理解させようという試みといえる。記事にもあるが、担当の吉長重樹准教授によれば、このMOT講座を受けた大学院生から「学部の時に、これを学んでおきたかった」という声が挙がっているという。

このほか、学習者中心の教育改革

図4 カリキュラムマトリックスの例

| 項目             | 専門的知識  |   |   | 態度・志向性                         |  | 汎用的能力                               |  |                               |  |
|----------------|--|---|---|--------------------------------|--|-------------------------------------|--|-------------------------------|--|
|                | 専門的知識  | チームワーク  | 主体性   | 日本語コミュニケーション能力                 | 英語コミュニケーション能力  | 数量的スキル                              | 情報リテラシー                                    | 論理的・批判的思考力                    | 課題解決能力   |
| 各項目の1年修了時の目標状態 | 法学の概念の全体像を理解するとともに、社会・企業・生活において、法律がどのように機能し活用可能かを知って、活用したいと考える状態になっている | チームの中で、自分の意見を他者に理解してもらおうのが、いかに難しいかを知り、論理的な説明の重要性を理解している | 大学においては、自ら進んで課題を発見し、課題を解決する行動をとらなければならないことに気づき、そのためにどう行動すれば良いかが分かっている | 口頭、文章で、自らの意見を論理的・効果的に伝えることが出来る | 5000語程度の語彙知識が身に付いている。英語でそれほど複雑ではない専門に関するメールやレポートが書け、読むことが出来る | 平均、分散、共分散（相関係数）の概念を理解し簡単な意思決定に活用できる | コンピューターなどを利用して、教師に指示された情報を適切に収集・分析することが出来る | 他者の意見を理解し、それを基に複眼的に思考することが出来る | 左記の身に付けたスキルを使い、他者と協働で現状を分析し、目標状態との違いとその原因についての仮説を立てることが出来る |
| 法と社会 基礎ゼミⅠ     | ◎  | ○   | ○   | ○                              |  |                                     |  | ○                             | ○  |
| 法と社会 基礎ゼミⅡ     | ◎  | ○   | ○   | ○                              |  |                                     |  | ○                             | ○  |
| 法学概論           | ◎  |   |   | ○                              |  |                                     |  | ○                             |  |
| 憲法入門           | ◎  |   |   |                                |  |                                     |  |                               |  |
| 刑事法入門          | ◎  |   |   |                                |  |                                     |  |                               |  |
| 民法入門           | ◎  |   |   |                                |  |                                     |  |                               |  |

\*ベネッセ教育総合研究所オリジナル作成の試案

## DPからカリキュラムへ ▶▶▶ 識者の声

# 目指す人材像とギャップのないカリキュラムづくりを

日本高等教育開発協会副会長

(大阪大学 全学教育推進機構准教授、教育学習支援センター副センター長)

## 佐藤浩章

さとう・ひろあき◎北海道大学大学院教育学研究科単位取得満期退学。愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室准教授などを経て現職。キングス・カレッジ・ロンドン客員研究フェロー等も歴任。



### 「学生が身につける力」を見定めて科目を設定する

日本の大学では、「ティーチング重視」から「ラーニング重視」の教育へとパラダイム転換が起こる中で、必然的にカリキュラム改革が迫られています。しかし、思うように改革を進められない大学が、少なくありません。

その要因の一つには、従来のカリキュラムのつくり方から抜け出せていないことが挙げられます。これまで、大半の大学で、カリキュラムは、「学生に何を身に付けてほしいか」ではなく、「自分（教員）たちが何を教えられるか」という考えを出発点にして編成されてきました。このつくり方では、科目と教員が密接に結び付いているため、大学全体で組織的にカリキュラム改革を進めにくい状態にあったのです。

ラーニング・アウトカムやコンピテンシー重視のカリキュラムでは、学生が身に付ける力を見定めて科目を設定していきます。ところが、現状の授業科目名やその内容の維持を前提として、三つのポリシーを設定しているため、形式は整ったとしても、中身は従来通りのままという大学が多くあります。カリキュラムを実質的に変えるためには、カリキュラムの「内容」以前に、カリキュラムの「つくり方」そのものを変える発想が必要なのです。

### 科目のそぎ落としはクリエイティブな作業

大学や学部が目指す人材像とギャップのないカリキュラムをつくるためには、二つの方法が考えられます。

一つめは、抽象度の高いディプロマ・ポリシー（DP）を具体化し、個々の科目と突き合わせる方法です。例えば、「コミュニケーション能力を高める」というDPであれば、まずコミュニケーション能力とは何か、具体的な表現で書き出します。そして、それをどの科目で教えるのかを一つひとつ検討して、カリキュラムマトリックスをつくり、縦と横の二つの方向から、科目と能力の関係を具体化していくのです。

二つめは、DPそのものの妥当性の検討から始める方法です。実在する優秀な卒業生を想定し、その学生が備えている能力を基にDPをつくり直すのです。従来、授業の内容や進め方は教員個々に任されていました。しかし本来、各科目の到達目標はカリキュラムによって規定されるものです。これが、学習者を中心に置いたカリキュラムづくりの手法なのです。

日本の大学は、選択科目を増やしてカリキュラムを肥大化させてきました。しかし、ラーニング・アウトカムを重視するなら、科目を精選し、そぎ落とす必要があります。124単位を必

修科目だけで構成するならどのようなカリキュラムになるかを考えると、学部の核となる科目が見えてくるでしょう。

そのように十分に練られたカリキュラムは、シンプルで美しいものになるはずですが、コア科目の関係性が明示され、目標に到達するまでの道筋が明確なため、教育に一貫性や統合性があるからです。

カリキュラムを検討するワークショップで、教員がひざを突き合わせて、「何をどういう順番で教えるか」と議論する姿は楽しそうに見えます。科目を精選することは、非常にクリエイティブな作業なのです。

### カリキュラムを広く捉え 大学外にも拡張させる

日本の大学は、これまで履修可能な科目の多さをアピールする傾向にあったので、カリキュラムをスリム化させることに、ためらいがあるかもしれません。しかし、科目を精選した結果、大学の特長が明確になった事例もあります。

また、DPを設定した以上は、成果を測定して公表しなくてはなりません。DPの作成時には、自学の教育資源を冷静に認識して、「出来ること」と「出来ないこと」を見定める必要があります。そうすることで、自学の限界に気づき、カリキュラムを外部に拡張して教育の成果を高める発想が生まれやすくなるのです。例えば、正課でリーダーシップが育ちにくければ、正課外や準正課教育として、地域やサークルでの活動を活用することが考えられるでしょう。

カリキュラムの概念を広く捉え、企業や地域の協力を得たり、学生同士の学びの機会を充実させたりするなど、「拡張されたカリキュラム」が今後ますます重要になると考えます。

の中で、目標とのギャップを埋め具体的な教育のあり方を考える上で重要なのは、以下の3点である。

#### 〈カリキュラム設計時の留意点〉

#### ①正課だけでなく、正課外授業やその他の仕掛けまで含めて設計する

例えば、チームワークやリーダーシップは、PBL<sup>\*1</sup>などの実践科目やゼミなどでも育成できるが、学生数の多い大学では正課のみで賄うのは難しいかもしれない。ただし、学生同士で教え合い、学び合うピアサポートや、学生によるオープンキャンパスの運営企画など、大学が現在のリソースを生かして、学生に正課外の活動機会を提供するなど、出来ることはまだ多い。学生寮などの活用、留学生との交流機会の設定、社会を知るためのインターンシップなど、総合的に設計することが重要である。

#### ②知識・スキルだけでなく、態度・

#### 志向性や学生自身の成長感を重視する

先に、学生自身の学びに対するコミットメントが重要であると指摘したが、学生が社会に出た後も指示待ちではなく主体的に課題を解決したり、創造性を発揮していくようになることは昨今の教学改革の前提である。とすれば、カリキュラム設計では、どのように態度・志向性を変えていくか、また、それらを総合して学生自身の成長をどのように支えるかといった考え方が不可欠となる。

例えば、社会の厳しさ、実社会が求める能力や態度のあり方を、学生にいつ、どのように気付かせるか。社会の要求することと、専門の学びや汎用的な能力との関連性をどのように理解させるかなど、本来の専門科目のカリキュラムではない要素も含めた設計を検討すべきである。

#### ③学生の受講をコントロールするか、放任するか

既に、CAP制<sup>\*2</sup>や、先行科目履修制度を取り入れている大学は多い。しかし、せっかく学生の成長を考えたカリキュラムを組んでも、思うように学生が科目を選択するとは限らない。そのように考えると、現在多く取られている「バイキング料理方式」ではなく、望ましい履修モデルを学生に示すなど、ある程度の履修のコントロールが必要だろう。複数の履修モデルを作成してそれを選択させたり、小目的に応じた科目群の固まりを多く用意して、それらを組み合わせるようにするなどの方法がある。また、入学時には上級生（2～3年生）に履修科目の選び方を指導させるなど、ピアサポートの仕組みを活用すると、指導する側の学生の意識も高まり一石二鳥である。

## Step 4 IRの仕組みを構築しPDCAを回す

### 目標管理の一環として汎用的能力等の測定が重要

現状と目標のギャップを埋める手段を構築し、実行段階に入る前に検討しておくべきことは、それらの実行項目の成果をどのように測定するか、何がどのようになれば目標を達成したといえるかを決めておくことである。Step 2「輩出すべき人材目標（ディプロマ・ポリシー）を設定する」で調査の重要性を説明したが、この調査も別々のものではなく、目標管理の一環としてとらえる必要がある。

専門的知識・スキルに関する目標管理は、従来のGPA<sup>\*3</sup>などの科目の成績、卒業論文や卒業研究の審査方法などを確認し、調整することで比較的実行しやすい。難しいのは、育

成すべき汎用的能力や態度・志向性、対人関係能力の成果の測定、評価である。文章で論理的に表現する力などの認知的なスキルの一部は、卒業論文などで評価したり、また外部の標準化されたアセスメントを用いて評価することも可能である。しかし、主体性、積極性などの態度・志向性、チームワーク、リーダーシップなどの対人関係能力は、テストで測定するのは難しい。よって、アンケート形式での「自己評価」、学生が相互に評価し合う「ピア評価」、普段の授業での発言や共に学ぶ態度などを観察評価するルーブリックなどを用いて評価する「デュアル評価<sup>\*4</sup>」の仕組みが必要となる。

ここで、具体的に定義し、設定したDPが役に立つ。まず、授業改善においては、先に述べたDPに沿った年

次別目標とのカリキュラムマトリックスが、学生からの授業評価の項目に使える。「マトリックス上でその授業が約束している知識、技能、態度の伸長に役立ったと実感できたか」ということを事後にアンケートを取れば、専門知識・技能だけでなく汎用的スキル等の育成に関する個々の科目および教員へのフィードバックとなる。

逆に、教員から学生の評価についても使用できる。テスト・レポートなどによる一般の成績のほかに、デュアル評価としてDPの達成目標を元に学生を評価してはどうだろうか。その評価は、例えば最終成績に一定割合で反映する。

授業レベルの評価と並行して、総合的にDPが達成できているかどうかを測定する評価・アセスメントを

\* 1 Project-Based Learning の略。課題発見・課題解決型の授業のこと。 \* 2 単位の過剰登録を防ぐため、1年間あるいは1学期間に履修登録できる単位の上限を設ける制度。  
\* 3 Grade Point Average の略。履修科目の評点に単位数を加味して算出する成績評価値。個々の学生の到達水準を測る目安に用いることが出来る。

## 教育プログラムの設計 ▶▶▶ 大学事例

# 地元企業との密な連携で 産業界の声を教育改善に生かす

## 福井大学大学院

### ビジネス感覚を備えた 技術者を育てるカリキュラムに

福井大学は、2007年に「産学官連携本部」を設立した。専任教員は企業出身者も多く、インターンシップの受け入れなど産学官連携活動を支援する「協力会」の参加企業は約200社。教員の企業経験を生かし、企業と連携しながら、産業界が求める人材の育成に取り組んでいる。現段階では、カリキュラムの自由度が高く、産学官連携本部が運営にかかわることが出来る大学院で教育改革を実施。そこでの成果を教授会や全学教育委員会で報告し、実践教育の重要性を訴求して、学部のカリキュラム改革につなげようとしている。

「創業型実践大学院工学教育」として、大学院博士前期課程では「技術経営カリキュラム (Management Of Technology, MOT)」を2007年から実施している。マーケティングやマネジメント、知的財産権などを学ぶ講義と、ビジネスプランの作成や製品・サービスの試作・試販売など実践的な課題に取り組む実習で構成される(表)。修了認定証は、経営能力を備えた技術



産学官連携本部  
副部長、准教授  
**吉長重樹**

よしなが・しげき  
18年間の工作機械メーカー勤務を経て、2006年から福井大学非常勤講師、2008年から現職。工学博士。専門分野は機械工学、技術経営。

者の証として企業に認知されつつある。

産学官連携本部副部長の吉長重樹准教授は、「福井は繊維製品やメガネなどものづくりが盛んな県ですが、安価な海外製品に押されている今も、『良いものをつくれれば売れる』という意識が産業界に根強くあります。技術だけでなくビジネス感覚を備えた人材を育てることで、そうした現状を打破したいという思いがありました」と話す。

### 企業との信頼関係を強化する 好循環を生む教育改善

協力会の企業との日常的な対話から得られる声も、教育改善に生かしている。吉長副部長は、「企業に本学学生や教育などに関するアンケートを行っています。自由記述欄に本音を書く企業はごくわずかです。頻繁に会い、Face to Faceで意見交換をして、産業界の現場の実態を把握するように

しています」と強調する。

インターンシップの時期には、吉長副部長が派遣先を訪れ、学生の状況などを聞いている。かつて、ヒアリング時に企業が学生の態度に不満を感じていることが分かり、以降、インターンシップ申込時に500字程度の決意表明を提出させることにした。すると、自分の力を試したい、業界をもっと知りたいという明確な目的を持つ学生だけが参加するようになり、取り組みの質が格段に向上したという。

学生には英語力だけでなく、自社が展開する地域の現状も知ってほしいという企業ニーズも、日常的な交流から見えてきたことだ。そこで、福井市、ジェトロ福井貿易情報センターと協力し、海外展開する地元企業の経営者がアジアにおけるビジネスの現状を語る講演会を、毎年講義に組み込んでいる。また、海外の企業や日系企業の支社を頻繁に訪れ、より実態に即した情報収集も行っている。

「グローバル企業の場合、国内の本社と海外子会社、現地企業との意識の差が意外に大きくあります。現地の声を直接聞き、海外の状況を正しく把握して、学生に伝えるようにしています」(吉長副部長)

このように、教員が企業に足を運んで産業界の実態を正しく把握し、教育内容に反映させることによって、学生の意識や実践力を高め、そのことが更に企業との信頼関係を強めていくという好循環を生み出している。

「大学院生から『このプログラムを学部時代に受講したかった』とよく聞きます。グローバル社会の現実を直視することで、大学での学び方、新聞の読み方、人との接し方も変わるのではないのでしょうか。産学官連携本部の教員が担当する学部の授業では実践教育を始めており、今後、更に広げていきたいと思っています」(吉長副部長)

表 福井大学大学院の  
技術経営カリキュラム

| 区分             | 授業科目                  |
|----------------|-----------------------|
| 工学研究科<br>共通の科目 | 経営学概論                 |
|                | 技術経営のすすめ              |
|                | マーケティング論              |
| 工学<br>授業科目     | 技術系のマネジメント基礎          |
|                | 知的財産権の基礎知識            |
|                | ベンチャービジネス概論           |
| コース<br>専門実習    | インターンシップ              |
|                | ケーススタディ・ビジネスプラン作成     |
|                | 製品・サービスの試作及び試販売       |
| 実践道場科目         | リーダーシップ論—決断力・人間力・創造力— |

\*福井大学大学院の資料を基に編集部で作成

\* 4 専門などの成績評価とは別に行う評価のためデュアル評価という。

行うことも必要である。この場合は学生単位のポートフォリオ評価を行うのが最も適している。また、それらの能力が身に付いたかということ、就職率や卒業生は就職先で有用な人材であると評価されているかどうかなどのデータを取り、それらと教育成果の達成度との相関を見ることも重要である。

## 目標やプロセスをデータで管理する文化をつくる

このような教学改革のPDCAサイクルを回すためにも、大学におけるIR機能を充実させることは重要な課題である。山形大学の福島真司教授の話（P.15）にもあるように、IRは教学改革のみのものではなく、大学のマネジメント全般を科学的・合理的に行う仕組みであるが、近年は

「教学IR」などの表現で、特に教学改革にIRの持つ役割が重要であると注目されている。

IRを成功させるための考え方で最も重要なことは、大学にかかわる全ての教職員が目標やプロセスをデータで管理する文化を構築することである。そのためには、IRの活動の主役はあくまでも現場の教職員であるという意識と、それに向けた具体的な方策が必要である。

現場の教職員にデータを使った判断をしてもらうためには、理解が難しい統計的な手法を駆使したデータを提示しても効果が薄いことが多い。IR担当者はもちろん統計を駆使して、「この数値を目標とすることは意味があるか」など、十分な専門的検討をしていただきたい。しかし、データを現場の教職員との共通言語にす

るためには、シンプルな表現が必要である。そこで、Key Performance Indicator（重要業績評価指標、KPI）という概念を利用するとよい。

就職率などの大きな目標数値は、それだけでは次に何をすればよいのか具体的なアクションを誘発することは難しい。しかし、例えば、就職率に「コミュニケーション能力のレベルが強く寄与する」ことが明確になれば、「どうすればコミュニケーション能力を身に付けさせるべきかを検討すればよい」という具体策を考えられる。この大きな目標に連動する具体的なアクションに結び付く事項の指標をKPIと呼ぶ。これを教職員で共有し、それらの数値を改善することを目標として、方法論は各現場の主体性に任せることが、現場の主体性を奪わずに行動を引き出すコツである。

## Step 5 教学改革の内容を高校・高校生へ発信する

### 自学ならではの学問の魅力、主体的に学ぶ面白さを発信

最後に、これら学習者中心の教学改革の努力を、大学は高校生や保護者、高校の先生方に発信しているか、どのように改革の事実を伝えていけばよいかを指摘したい。

東京都立西高校の寺島求先生の話（P.16）にもあるように、就職のための手厚い面接指導や適性検査対策、それに伴う高い就職率などをアピールしている大学は存在するが、それは本当に誠実な態度なのであろうか。学習者中心の教学改革による新たな教育の仕組みを高校生や保護者に発信していくとは、以下の3点を伝えていくことである。

#### 〈発信すべき新たな教育の内容・仕組み〉

① 高校生も知らない、その大学・学部でしか出来ない、魅力ある学問

の姿、大学で主体的に学べる学問の面白さ

② その大学が、学生が社会に出るに当たって必要な汎用的能力（寺島先生のいわれる普遍的な基礎力）とは何かをどう考えているか、それを教育でどう育てているか

③ それら教育成果を、具体的に示せるエビデンスによるアカウンタビリティの遂行（この中に、一部就職率などが含まれることは当然である）

寺島先生の話からも分かるように、多くの高校の優れた教員の基本的な考え方は、短視眼的な就職率などで大学を評価するのではなく、「どの大学にバトンタッチすれば、この生徒を伸ばして、立派な社会人にしてくれるか」という1点である。高校生の希望、資質や知的好奇心の方向性などを勘案し、「この生徒には、主体

性や責任感に目覚めるきっかけは多いが、干渉は少なく自由な大学が合っている」とか、「この生徒には、初めは面倒見がよいが、途中から生徒の個性を伸ばし主体性を引き出す教育を行う大学がよい」などの考え方を持っている。Step 1「ステークホルダーのニーズをくみ取る」にもかえっていくことだが、高校と大学が連携して、7年間で高校生・学生をどのように育てるかを話し合う「教育的高大連携」の仕組みをつくる必要があるのではないだろうか。

冒頭の川嶋教授の話（P. 4）にもある通り、「学習者中心の教学改革」とは、つまるところ、答えが一つではない現代の課題に主体的に挑戦し、社会に貢献できる人材を育成する教育を通して、学生自身が自ら人生を切り開いていけるようにすることなのである。

## IRの仕組みの構築 ▶▶▶ 識者の声

# IRを通じてデータに基づく 大学マネジメントの文化を

山形大学 エンrollment・マネジメント部教授

## 福島真司

ふくしま・しんじ◎広島大学大学院、桜美林大学大学院、BBT 大学大学院修了。修士(教育学)、修士(大学アドミニストレーション)、MBA。宮崎国際大学、鳥取大学准教授等を経て現職。2011年から「EMIR勉強会」を主宰。



### 科学的マーケティングが 教学改革には不可欠

大学マネジメントに科学的なマーケティング手法を取り入れる重要性が、認識されつつあります。「大学マーケティング=学生募集」と思い描くかもしれませんが、現代的なマーケティングの要諦は、「顧客価値の創造と、その最大化のための組織一体となった活動」です。大学に当てはめれば、全ての教職員が、学生の立場になって考え抜き、学生の価値を創造し、その最大化を実現し続けることが、その要諦です。

大学マーケティングに欠かせないのが、IRです。教職員の個人的な考えや憶測ではなく、データを基に議論することが重要です。大学選択に始まり、入学時、在学中、卒業後を含めたデータの分析を通じて客観的な事実を把握し、学生を知り抜くことが必須となります。扱うデータは、入学前の接触情報、入学時の大学への期待、入試区分や入試成績、入学後のGPA、学生生活や教育の満足度、達成感、就職、卒業後の満足度など多岐にわたります。

IRは、教育の成果の説明責任が強く求められるアメリカの大学で発達してきましたが、近年、日本でも大学マネジメントにIRを取り入れる動きが積極的になってきました。

最初のステップは、学内での組織文化の醸成です。教職員の経験や勘は重

要ですが、それだけで意思決定するのではなく、トップも現場もデータという事実を必ず確認しながら意思決定を行う文化を醸成するわけです。そのために、問題の発見と本質的な理解、仮説の立案、解決方法の議論と決定、計画作成、成果指標の設定、アクション、評価といった問題解決のフローに、データ活用のプロセスを組み込む必要があります。「前年度はこうした」「専門家がこう言った」という言葉が議論を支配するようであれば、それは組織にとって危険な兆候といえます。

自分の大学やそこに通う学生を最も深く知り抜くことができるのは、特定分野の専門家ではなく、「このような学生を社会に送り出したい」という思いを強く持ち、たとえ部分的なものであっても、手元にあるだけのデータを分析し、解釈しようと努力する個々の教職員自身なのです。

### IRを機能させる 3層のシンプルな構造

学内でIRをうまく機能させるためには、単純化すれば、次の3層をイメージするとよいでしょう。

- ①データを活用して、起案、改善する層（各部署の教職員）
- ②データの活用を推進・推奨する層（各部署の管理者的な教職員）
- ③データの分析結果を形づくる層（IRに責任を持つ教職員）

各大学にフィットした組織構成が大切ですが、陥りがちな失敗は、③の層を必要以上に重要視し、ここに専門家を配置し、大きな権限を与えれば、IRが機能すると考えることです。IRはツールでしかありません。学内に問題があった場合、実際に解決、改善するのは現場の教職員です。③の層を最上位に置く組織構成は、本来のあり方とはいえません。③の層は、あくまで①や②の層の支援に徹する立場です。

IRの導入フェーズに、③の層に求められることは、データを収集する仕組みをつくり、実際に集め、学内の要望に応じて分析し、分析のテンプレートを作成し、分析結果を基に現場の教職員と共に議論するという役割です。統計解析の専門知識に長けているに越したことはありませんが、それ以上に、さまざまな部署で現場の教職員としてコミュニケーションできることが重要です。調査や分析は、目的が明確であれば、アウトソーシングも十分に可能です。IRは目的ではなく、手段です。調査や分析自体が目的になれば、まさに本末転倒です。

「IRの必要性が教職員に理解されない」「各部署がデータ提供してくれない」などの嘆きは、IR部署と各部署との信頼関係の欠如に起因しています。本学もそうした状況でしたが、私たちは各部署に必要なデータを提供し、分析要望を聞き、分析を提供し、あくまで各部署を支援する立場であることを継続的な言動で表現し続けた結果、信頼関係が築かれつつあります。全ての問題はIR部署自身にあります。

これからIRを導入する大学は、IR部署の構成や権限ばかりを考えずに、組織文化の醸成に最も心を砕くべきです。最初は、学内で共有しやすい課題に取り組むとよいでしょう。その解決にIRを活用することで、意義が理解されやすくなると思います。

## 普遍的な基礎力を育成する 具体的取り組みの発信を

東京都立西高等学校 主幹教諭 1学年主任

### 寺島 求



てらしま・もとむ ○東京都の進学指導重点校である八王子東高校、西高校などの教壇に立つ。八王子東高校では進路指導主任、西高校では教務主任などを務める。担当教科は数学。

#### 「就職に強い」は 誠実なアピールか？

大学で学んだことを社会で生かしたという気持ちを強く持っている高校生はいます（表）。また、就職率や就職先の企業名といった実績、面接指導や資格試験対策講座などの就職支援体制に強い関心を持っている高校生、保護者もいます。このニーズに応えようと、「就職に強い」といったキャッチフレーズで自校の実績をアピールする大学もあります。しかし、5年後の社会がどうなっているのか、自分が学んだことが就職でどう役立つか、誰にも分かりません。それなのに、「大学での学びの成果＝就職実績＝社会で役立つ力」と結び付けるのは、大学選びに取り組む高校生に対して誠実な態度と

はいえないのではないのでしょうか。先行き不透明な社会を生きる高校生に、「就活で使える力を身に付けておかないと、後で困ることになりますよ」と、不安だけをあおっているように思えてなりません。

学部教育に求められるものは、社会がどう変わろうと、たくましく生き抜くための普遍的な基礎力の育成だと私は考えています。だからこそ、大学には、論理的思考力やコミュニケーション能力の育成を重視し、そのための取り組みを発信してほしいと思います。

#### 知的好奇心を満たしながら 普遍的な基礎力を獲得する

私が勤務する東京都立西高校では、専門職志望者を除けば、多くの高校生は、「自分の興味・関心を深められる

かどうか」をポイントにして大学を選んでいきます。知的好奇心を満たすという観点でいえば、経済学部と経営学部の学びは全く違います。ですから、高校生は、どの大学のどの学部が自分の知的好奇心を満足させてくれそうかを調べます。一方、就職という観点では、経済学部と経営学部には現実として大きな違いがありませんから、進路選択の重要な指標にはなりにくいのです。

私は、特に文系学部志望者には、特定の職業で使えるハウツー的な知識に気を取られず、未知の課題に直面した時に粘り強く向き合えるような力の獲得を重視するようにと、指導しています。論理的思考力やコミュニケーション能力はまさにそうした普遍的な基礎力ですし、経済学を学ぶのか、経営学を学ぶのかは、学部教育においては普遍的な基礎力を獲得する手段の違いに過ぎないといえるでしょう。

#### 高校生の視野を広げる発信を 大学に望みたい

職種も働き方も多様になった今、社会に出た時にどのような仕事をするかは、本人の意思や努力だけでは決まるものではないでしょう。ですから、「この職業に就くために大学に行く」「この専門知識だけを身に付けられればよい」などと、高校生に狭い視野で進路を選択させたくないのです。その責任は、高校にも保護者にも、そして大学にも等しくあると思います。

大学には、どのような教育内容で普遍的な基礎力を身に付けさせるのか、高校生に具体的に説明してほしいと思います。最近では社会の課題を題材にしたプロジェクト型学習を導入する大学も増えていますが、そうした新しい形の授業と、座学で学ぶ学問がどう関連するのかを高校生が理解する中で、普遍的な基礎力とは何かを自らイメージできる……そうした発信を望みます。

#### 表 高校生の進路観「大学での学びは仕事につながるか？」

- 世の中に必要な電気に関する技術を学びたい。そして学んだ技術を生かして新しいものをつくりたい。
- 映像・演劇に興味があるので、表現系の学問を専攻したい。将来はマスコミ関係に就職して学んだことを生かしたいが、それが仕事に結び付かなくてもよいとも思っている。
- 小学生の頃から理科の実験が好きだった。身近なものをつくるのに役立っている化学を専攻したい。就職したら、人々の生活に役立つものをつくる仕事に就きたい。
- 生命科学全般に興味があり、将来は研究者になりたい。大学に行くのだから、専門以外のことを身に付けることは考えたことがない。
- 文学部志望だが、学んだことが社会でどう生かせるかは、正直あまり考えたことはない。これから考えなければならぬと思う。

\*編集部による電話ヒアリングより