

シンポジウム

大学教育を再考する ～イマドキから見えるカタチ～

シンポジスト

山本 繁 (NPO法人NEWVERY 理事長/日本中退予防研究所 所長)

杉岡 秀紀 (京都府立大学 地域連携センター副センター長/公共政策学部 講師)

池田 輝政 (追手門学院大学 学長補佐/アサーティブ研究センター長/基盤教育機構 教授)

大島 英穂 (立命館大学 国際部 事務部長)

コーディネーター

山田 剛史 (京都大学 高等教育研究開発推進センター 准教授)

参加人数

707名

〈シンポジウム〉

大学教育を再考する
～イマドキから見えるカタチ～

山田 皆さん、こんにちは。本日、シンポジウムのコーディネーターを務めさせていただきます、京都大学高等教育研究開発推進センターの山田です。よろしくお願いいたします。今回のテーマは「大学教育を再考する～イマドキから見えるカタチ～」。このフワッとしたタイトル、皆さん何をするのだろうという感じだと思いますので、少しだけご説明したいと思います。

大学を取り巻く環境の変化というのは、ここで述べるまでもなく、いろいろ大変な状況があります。大学教育を改革することに対して、極めて強い社会的な関心と政策的な圧力が加わってきているということ、これもまた皆さん、日々実感されていることだと思います。そして、教育の質保証にかかるさまざまな手段の導入ということで、FD、SD、IR、ナンバリング、GPA、3つのポリシー、高大接続など枚挙にいとまがありません。それらに対して、皆さん正解が見えない中で日々悪戦苦闘しておられます。せっかく全国から700人を超える方が来られていますので、いろいろ日々やっていることを、一度立ち止まって俯瞰して考えてみたい。大学教育はいまどのようなになっているのだろうかということ。大きな問いはこんな感じ。「大学は、教育は、学生は、教員・職員としての私は、今、どこに立ち、どんなことを考え、これからどこに向かっていくのか?」と。少し冗長な表現かもしれませんが、そんなことを一緒に考えていきたいです。こういう場所だからこそできることではないかと思った次第です。

観点として、4つ立てています。一つは学生に力点を置いたときに、学生は一体どう学んで成長しているのか。学生の立場を見ていきたい。それから、教育や学問という立場から地域社会との関係がどう展開していくのか。COC事業などさまざまなリソースがあって、産官学連携が日々行われています。そういうものの中に大学がどのように教育面でつながっていくのか。そういうところも考えていきたい。それからもう一つは、組織的なお話です。昨今、ガバナンスの強化や、大学経営の強化と言われていますが、色々な問題があり

ます。正解がない状態で、トップダウンがいいのか、ボトムアップがいいのか、ミドルアップダウンがいいのか…悩ましいところです。設置形態の違い、規模の違い、学生の違いなど、アプローチが無数にあるわけです。そんなことを素材として提供していきたい。それから、4つ目。職員です。このフォーラムはFDフォーラムという名前ですが、3割くらいは職員の方が参加されていると聞いています。職員の方々とも、教育の問題を一緒に考えていきたいわけです。職員としてのかかわり方、学生の学びと成長という問題にどうかわっていくことができるのかということも考えていきたいです。

このようになかなか大きな設定で、テーマを作っています。ですので、今日来られている方にすべてが該当するとは思いません。ご自身が一番引っ掛かるところを見つけて、思索を巡らせていただきたいと考えています。情報提供をして、それを記録して持ちかえるだけの場所にはしたくないと思っています。

この趣旨を実現するために、今回ご登壇いただく4名をご紹介します。

1人目は、NPO法人NEWVERY理事長、日本中退予防研究所の所長、山本繁さんです。既にさまざまなメディアで紹介されていますが、大学の外の立場で、若者の未来のために、「トキワ荘プロジェクト」という若手漫画家の支援を行ったり、若者が幸福に暮らしていけるためにわれわれは何ができるだろうかということを探求しておら



れる方です。大学とも協働でいろいろな事業を展開されています。単に外からの視点だけではなく、大学の中の教職員の方々と一緒に問題解決の方法を考え、実践しておられます。そういう意味でも得難い人材ではないかということで、今回ご登壇いただきました。

2人目は、京都府立大学の地域連携センター副センター長、公共政策学部講師、杉岡秀紀先生です。いろいろな経歴をお持ちですが、行政にもかかわりが深い方です。大学の中で地域との協働を考える。教育としてだけではなく、そこに公務員としての経験も含めて、京都の中でさまざまな仕掛けを講じられて、学生教育と地域をつないでいくということをやっておられます。主に教育的な観点から、非常に豊饒な実践をお持ちですので、その一端を今日はご紹介いただきたいと思っています。

3人目は、池田輝政先生です。追手門学院大学学長補佐、アサーティブ研究センター長、基盤教育機構教授…肩書はいろいろで、何でもやられるスーパーマンです。大学の管理職の経験もされていて、国立大学、私立大学両方のフィールドでの職歴もお持ちです。非常に稀有な人材です。学問的誠実性をもって、日々大学を作ることにチャレンジされておられます。組織論的な観点や、学問論的な観点、そんなところからお話いただきたいと思っています。

4人目は、立命館大学国際部事務部長、大島英穂さんです。大島さんは、長らく立命館大学で職員をされています。現在は国際部部長ですが、教育学部部長をされていたり、大学行政管理学会の会長をされたこともある方です。大学職員でありながら、本や論文をコンスタントに執筆されていて、大学職員の人材育成の在り方について研究されています。もちろん、実務経験はずば抜けてお持ちです。大学職員として、大学の運営にかかわってきた立場と、行政管理学会というところで全国の大学職員の育成にもかかわってきたという経験を合わせて、今日は大学職員の在り方についてご提案いただきたいと思っています。

大学、行政、NPOという異なるフィールドから、教員、職員、管理職、社会起業家という異なる立場で、豊富な実践経験を持ち、次世代の育成に情熱を注いでいて、言いたいことが山ほどある。このような4名にご登壇いただきます。

今日の流れですが、この後4人の方に30分ずつご発表いただきます。ここはぜひ吸収していただきたいところです。いろいろなトピックが出てき

ます。中退予防の話はもちろん、学生寮の話、地域との協働、職員の育成。かなりトピックがちりばめられていますので、うまくつないでいただきたいと思います。休憩の後、パネルディスカッションということで、私から問い掛けをしてリプライするということを入れます。その後は、フロアディスカッションという形で、ここにおられる皆さんでディスカッションする時間を持ちたいと思っています。その際、共通の問い掛けをさせていただきますので、それに沿ってディスカッションをしていただきます。そして、登壇者がコメントをして終了という感じです。

コーディネーターからのお願いは、聞いて帰るだけではなく、聞いて自分の経験や考えなどを重ね合わせながら、振り返って、共有して、統合して、スッキリして、元気を得て、帰っていただきたい。せっかく、日々頑張っておられる方が来られていますので、元気になってほしいなと思います。できれば仲間も見つけていただきたいなと思っています。参加型でもある今回のシンポジウムに、ぜひ積極的にご参加いただいて、皆で一つの空間を作りたいと思っています。

趣旨説明、講師紹介については以上です。長丁場になりますが、どうぞよろしく願いいたします。

報告①：山本繁氏

山本 NPO法人NEWVERYの山本と申します。“イマドキ”と“今後のメガトレンド”を踏まえた大学教育のカタチをNPOの視点で考えていきたいと思っています。よろしく願いいたします。

まず、簡単に自己紹介をさせていただきます。(スライド2) 1978年の東京生まれで、大学を卒業してすぐ、このNPO法人の前身となる団体を立ち上げて14年目になります。「心の悲鳴を唄に変えるような仕事」と「左脳も右脳も高度に使える人材育成」を生涯の仕事にしたいと考えNPO法人を立ち上げました。最初は中学生、高校生を対象にしたアート教育、これはアーティストを育てる教育ではなく、アートを活用した人材育成、教育です。それから、2006年からニートやフリーターになった若者たちの支援をしてまいりました。

先ほど、山田先生からもご紹介いただきましたが、大学教育以外に若いクリエイターの支援もやっています、2006年から「トキワ荘プロジェクト」という活動も行っています。今、東京で140人の若者の漫画家支援をしており、これまでに60人が

入居期間中にプロデビューを果たしています。『少年ジャンプ』『サンデー』『マガジン』というのが、日本の3大少年誌と言われていますが、同じ時期に2人以上の弊会が支援する作家が連載しているというようなことも、最近よくあります。2012年からは京都市にもご支援をいただき、京都市の町屋を改装して、若者の漫画家の支援フィールドとして活動しています。

2008年に、私の人生を大きく変えるきっかけになった、リーマンショックがありました。当時はフリーター、ニート支援のNPO法人でしたので、どんなに社会的弱者に転落した若者を支援しても、出口がなくなってしまいました。就職が内定している大学生ですら、内定切りに遭うような状況でした。大学中退者ですと、どうせ会社もすぐ辞めるでしょ、と、履歴書を見ただけで不採用ということもありましたので、どうしたら彼らが社会的弱者に転落しないで済むのだろうかと考えようになりました。そこで、考えた活動の一つが中退を未然に防ぐというものでした。私の周りには中退者がたくさんいました。中退しても何とかなるとは思ったけれども、何ともなりませんでしたという声が大変多かったです。2009年から日本中退予防研究所を立ち上げ、大学、短大、専門学校の中退学予防の支援をしてまいりました。

そして、中教審で政策提言の機会をいただき、その後ヘッドハンティングを受け、文科省で9カ月間ほど働かせていただきました。ちょうど大学教育の質的転換答申のまとめをしている時期に高等教育政策室で働かせていただきました。国立大学の改革に関しては、国立大学で働いた経験がある方は、文科省にもいらっしゃいますので、議論ができますが、私立大学のことはあまりディテールが分かっていないというのが文科省の方からの声としてありましたので、実際のところ日本の私立大学はどうしたらもっと良くなるのか一緒に考えてほしいというのが私に与えられた一番の使命でした。

その後、中教審の高大接続特別部会や、今はAPの選定委員もさせていただいております。そのようなことをやっていく中で、大学へ入学した後の中退対策も非常に重要ですが、入学段階でのミスマッチも大きな課題だと思い、高校生が大学の普段の授業を体感し、自分の進路発見をする「WEEKDAY CAMPUS VISIT」という、今は年間6,000人以上の高校生が参加してくれるようになった取り組み。その他には教育寮、ただそこで生活するのではなく、教育機関の一つとして寮を



運営するというところにチャレンジを始めているところなんです。このような活動の中で、増え続ける、広がり続ける仕事に対応するために、「大学教職員研修センター」というものを2014年にオープンしたのですが、研修だけではなかなか大学の課題解決はできないということで、翌年「大学プロフェッショナルセンター」に改称し、今は大学の教育・経営を総合サポートしています。2015年度は約20法人の大学と取り組みをご一緒させていただいています。このように弊会は「教育」と「クリエイティブ」の2軸で若者たちが未来に希望を持てる社会づくりに注力しています。

(スライド3,4) これは弊会の組織の全体図です。4つの事業部があり、それぞれ役割があります。①クリエイティブ事業部は若いアーティストを育てる事業、成長産業の支援で新たな若者雇用を創出しようと活動しています。世界的な21世紀の成長フロンティアは3つあるといわれています。一つはクリエイティブ産業。もう一つが新エネルギー産業。3つ目は医療と福祉のヘルスケア産業。少なくともこれから社会に出ていく若者たちが就く仕事の中で有望なところの一つは、自分たちで直接やってみないとなかなか教育が語れないのではないということもあり、こうした活動を行っています。②高等教育事業部では、高等教育由来の社会的弱者を生み出さないということを使命として活動しています。③高大接続事業部では、大学広報力から高大接続力への転換。たくさん学生を集めることも大切かもしれませんが、自校によりマッチした学生に入学してもらう。その高大接続力を高めていくような支援活動をしています。それから、④教育寮事業部では生活寮から教育寮への転換ということに取り組んでおります。

ここから、「イマドキ」と「今後のメガトレンド」を踏まえた大学教育のカタチを考えていきたと思

います。まず、「メガトレンド」からです。(スライド5) 大学業界のメガトレンドが左側、それに対応した今後の取り組み方として考えられるのが右側です。大学業界のメガトレンドとして、代表的なものを5つ挙げています。

1つ目は大学入試改革。これまでの左脳偏重の日本の教育そのものを転換しようということです。左脳というとIQや認知能力、知識ですが、右脳は、EQや非認知能力、知識の活用ということが挙げられます。このようなバランスのいい人材を育てていこうというのが、大学入試改革の趣旨でもあります。2つ目は、教育情報の公表。大学ポータルや読売新聞の大学の實力といったものが、大学の教育力を可視化するための情報発信を求めるようになってきております。3つ目は、子どもの貧困から若者の貧困。この数年、子どもの貧困というニュースを頻繁に聞くようになってきました。子どもの貧困率は確かに上昇しており、今後、子どもの貧困が若者の貧困にスライドしていきます。すでに、大学進学者数でいいますと、男子の進学者率、進学者数は減少トレンドに入っています。日本全体では2015年4月大学入学者は7,000人増えましたが、その内訳を見ると、男子は3,000人減少、女子が1万人増えた結果の7,000人増加であり、ここ数年は年々男子の進学者率は下がっています。女子は男子に比べて進学者率が低いのですが、やがてピークアウトして、女子も下降トレンドに入る可能性が十分ありえます。そして、4つ目が18歳人口の減少、5つ目が定員管理の厳格化です。

こういったものを踏まえていくと、1つ目は、大学入試改革の趣旨そのものですが養成人材目標をまず転換していくことです。そして、これまでと違った次の時代を生きていける若者たちを育てようということで、その養成人材目標を達成するには、教育方法の転換が必要です。例えば、アクティブ・ラーニングであるということが答申には書かれていました。それから、2つ目は大学広報力から高大接続力への転換ということで、自校で伸ばせる学生はどういう学生なのか、より自分たちの大学にフィットした学生に入学してもらうことによって、好循環を生み出していこうということ。3つ目は成績優秀者への給付型奨学金ではなく、子ども・若者の貧困対策への転換ということが挙げられます。4つ目が大量入学・大量中退モデルから、高大接続・中退予防モデルへの転換と考えております。こういった大学業界のメガトレンドにより、「本物だけが生き残る時代」へ変わっていくといえるのではないかと考えております。

(スライド6) 具体的に左側が今の話のまとめですが、右側に、「好循環を生み出す全体最適」と書いています。大学の建学の精神があり、それにひも付く3つのポリシー、これをしっかりと一貫通貫させて実質化していくことによって、集めて、育てて、送り出す大学になっていく。一方でそれがうまくいっていないと、集めて、育てず、放り出し、やがて集まらなくなってくるという悪循環のパターンになるということです。ここまで簡単にメガトレンドの話をしました。

次はイマドキについてです。イマドキについては、「学生募集」「寮」「中退予防」を切り口に考えてみたいと思います。(スライド7) イマドキ視点での学生募集の目的。今日は皆さん、さまざまな大学からお越しになっているかと思えます。大学によって状況は違うかと思いますが、4年制大学でも4割以上の大学が定員割れをしているという状況で、やはり学生募集の第一目的は、定員充足ということ掲げている大学も多いかと思えます。2つ目の目的が自校の教育にマッチした学生を集めるということです。弊会も最初は中退対策の支援を集中的にしていたのですが、徐々に「実はうちの大学は学生募集も非常に厳しい状況で、手伝ってもらえないだろうか」ということで、さまざまな支援を行うようになりました。そこで、成功事例もいろいろ調べましたし、実際に弊会が支援した各校の成功事例をつぶさに見ておきますと、左側のような特徴が成功事例にありました。これは一つだけをやっているわけではなくて、複数のことをやっている大学が多いです。順番に読み上げていきます。ネット広告を強化する。大学ホームページの資料請求を重視する。競合校と差別化する。教育成果を伝える。教育成果をセグメント値で可視化。教育方法を体験してもらう。「伝えたい内容」を先に決める。教育も広報も変える。人を替える、これは人事です。それから、適材適所というのが、成功事例の大学が取り組まれていることです。

一方で失敗事例ということで、募集改善にいろいろなことをやってはいるけれど、成果が出ていない大学のやっていることです。紙・マス広告を強化する、全国広告みたいなものにお金を投じてしまっているようなケースです。それから、大学の自校のホームページからの資料請求ではなく進学サイトの資料請求を重視する。それから、競合校に合わせる。それから、教育内容を一生懸命伝える。教育成果を大学全体値で伝える。うちの大学の就職率は何パーセントですといった表現をし

ている。それから、教育方法をテキストと写真で伝える。極端に言えば、日本の大学のホームページやパンフレットはほとんど中身が一緒です。日本中の大学が少人数教育をやっていて、アクティブ・ラーニングをやっていて、職業へつながる実践的な教育をやっていて、英語にも力を入れています。キャンパスの種類は都心に近いキャンパスと緑豊かなキャンパス、2種類しかないと言っても過言ではありません。このようにほとんど違いが分からないのが現状です。仕事柄私は毎年、百数十大学のパンフレットを取り寄せていますが、ほぼ中身は一緒です。特に教育方法は、体感しなければ分かりませんが、どうしてもテキストと写真を中心に伝えようとしてしまいます。それから、「伝える方法」を先に決める。ホームページがある、パンフレットがあるとか、ここに出稿したとか、そこに何を入れるかというふうに考えています。それから、広報だけを変える、人を変える。それから、全員で平等に分担する。高校訪問は皆で行こう、やりたくないことは、少しずつ分担しようというようなことが代表例としてあります。

ちなみに、あまり募集の活動に詳しくない方もいらっしゃるかもしれませんが、うちの大学は失敗事例の5つ以上当てはまるのではないかと思われる方、手を挙げていただいてもいいですか…7割ぐらいの方の手が挙がりました。5つ以上該当するという場合には、左側に寄せれば成果が出ます。

広報というのは手法であり、最適化すればその大学の教育力にふさわしい学生が集まるようになります。ただし、それ以上先は、教育力を上げるしかありません。こういう話をすると、本当かなと思われる方もおられると思うので、エビデンスを一つだけ紹介したいと思います。これは、学生募集担当だった副学長の方からいただいたメールです。

「先年の××大学の学生募集強化策特別部会では大変お世話になり、ありがとうございました。部会での議論を踏まえ、可能な施策をスピード感を持って逐次実行して来ました。本学で最も志願者数が多い前期一般入試が始まりました。28年度の前期入試志願者数は10年ぶりに1,000名を超えることができました。これは、学生募集に悩んでいた5年前に比べ約500名の増加です。これまでの推薦入試や指定校入試による入学予定者数も昨年をかなり上回っており、やや手ごたえを感じるところです。地方私立大学はこれから数年間が正念場を迎えることとなります。」

この大学は失敗事例にはほぼ全部該当しているような大学でした。失敗事例を左側に寄せるということをやっていくとこのような成果が表れます。今日はもう少し深いことを皆さんと共有したいと思っています。1つ目は、教育方法を体験してもらおうということです。実際に、高校生にどうやって教育方法が伝わっていくのか、まずは皆さんと映像で共有したいと思います。これは2年ほど前にNHKで放送された映像です。

<「WEEKDAY CAMPUS VISIT」紹介映像>

山本 この映像の学生は昨年4月に実際に産業能率大学に入学して、今、1年生が終わるところです。先ほど、映像の中で「私は話すのが好きなので、こういう授業がある大学はいいなと思いました。まだ絞り切れていないけれど、こういう大学を選びたいと思っています」ということを話していました。彼女は、このプログラムに参加することによって、一つの気付きを得ました。それは、教育内容で行きたい学部学科は選ぶけれど、実際にどの大学のどの学科に行くかは、教育方法が自分に合うかどうかが大変なんだという気付きだと思います。つまり、大学のティーチングスタイルと自分のラーニングスタイルの一致、それが学生たちがアクティブラーナーになれるかどうかの重要なポイントで、自分のラーニングスタイルを考えたときに、産業能率大学のような授業が自分に合っているなど気付いたのです。多くの受験生はずっと教育を受けてきていますので、どの教育方法が自分にフィットしているかどうかというのは潜在的に気付いています。そういう受験生に自分のラーニングスタイルに合うかどうか、検証する機会を提供することによって、今の受験生にフィットした、また、ここだったら成長できるという教育方法をしっかり確立している大学は適正に選ばれていくということです。実際、産業能率大学では、「WEEKDAY CAMPUS VISIT」に参加すると、出願率でいうと9割くらいになるという話でした。ですので、高校生にとって実はかなり大事な物差しなのではないかなということで、イマドキの一つとして紹介させていただきました。

ちなみに、今日の会場になっている京都外国語大学も「反転授業型のアクティブ・ラーニング」や、PBLに非常に熱心に取り組んでいる大学で、来年度からこのプログラムを会員として導入していただくことになっています。映像では東日本中心でとありましたが、来年度からはかなり西日本で

も広がって行く予定になっています。

それから、もう一つ、教育成果を伝えることや、教育成果をセグメント値で可視化するという点についても簡単に触れてみたいと思います。よくやるクイズなので、聞いたことのある方もいるかもしれませんが、改めてお付き合いください。

(スライド14) クイズです。Aさんは以下のような属性を持っています。女子高校生で、通っている高校の偏差値は50、評定平均は3.3。さて、AさんはX、Yどちらの大学に入ったらよいでしょうか？

X大学…偏差値52・修業年限卒業率80%・中退率10%・就職率70%

Y大学…偏差値46・修業年限卒業率70%・中退率15%・就職率60%

通常であれば、X大学を選んだほうがいいのではないかと思うのではないのでしょうか。多くの方は、自分の子どもや、自分の教え子には、X大学へ行ったほうがよいと言うのではないのでしょうか。では、それぞれの大学がこういうデータを公表していたら皆さんはどうお考えになりますか。Aさんのような女子高校生で出身高校の偏差値50で評定平均3.3の学生が入学した場合、

X大学…修業年限卒業率70%・中退率13%・就職率60%

Y大学…修業年限卒業率75%・中退率10%・就職率70%

これであれば、Y大学を選ぶかもしれません。なぜ、このような違いが出るのか。もちろん、全体のスコアの中で、その学生がその大学に入学する学生層の中で、どういうポジションにあるかというのがあります。Y大学は教育力が高いです。そうすると、Y大学を選びたいという受験生や、勤めたいという高校の先生や保護者の方は実際にいらっしゃると思います。

大学に学生募集の支援を一緒にやってほしいと言われ、やり始めたときには何をしていたか分からなかったのが、20校以上の高校訪問に同行して、大学担当者の話が終わった後にNPOの名刺を渡して、経緯を説明して、本当のところ何が知りたいのかと聞きました。高校の先生方が知りたいのは、まずこのデータでした。(スライド15) 縦軸が高校時代の評定平均、横軸が出身高校の偏差値です。例えば、先ほどのAさんで言うと、出身高校の偏差値は50で、評定平均3.3ですから、ここに該当します。このタイプの学生が入学者全体の中にどれだけの割合いて、入学後のGPAの平均はこれくらいで、中退率はこれくらい、留年率は

これくらい、進学・就職率はこれくらい、TOEICのスコアや、国家資格の取得率はこれくらいというデータが知りたいということです。例えば偏差値48の高校に勤めている先生は大学全体のスコアには何の関心もありません。興味があるのは、偏差値46から50のこの縦の部分で、それぞれの評定平均ごとにどういう結果になるかということが知りたいのです。そういう学生がその大学に入学してどうなるかが知りたい。もう少し踏み込んで言いますと、例えば、偏差値46から50の高校で評定平均3.5以上の学生と3.4以下の学生の教員採用試験の合格率が幾つなのかということが本当は知りたいのです。この学生がどうなるのかという情報が知りたい、このような情報を自信を持って公表できるようになったら、もうそれで大学淘汰の時代は一抜けだということが分かってまいりました。最後に、映像をお見せしてお話しします。

<教育寮「チェルシーハウス」紹介映像>

山本 実際に弊会が運営している教育寮の映像を見ていただきました。寮に住んでいる学生の多くは2年生以上です。一人暮らしをしてみても、一人暮らしはあまり魅力的ではないと思った学生が、寮のほうが魅力的だと思ってわざわざ引っ越して生活しています。なぜ、こういうことをやっているのかというと、124単位のカリキュラム内だけで深い学びを実現するのが大変難しいと思ったからです。生活寮の教育寮化を通じて、124単位ではなく、24時間、365日×4年間での成長を促していこうという取り組みです。実際、海外のボーディングスクールですとか、リベラルアーツ・カレッジでは、教育寮を通じて人間教育をして、キャンパスでは研究教育をするというような役割分担で、人材育成に取り組まれていることも多いかと思えます。そういったことをもっと日本に広げていきたい思い、取り組んでいます。二人部屋で寮に暮らすというのに、わざわざ2年生以降になって、自分から進んで入ってくるという学生が多くいるということ、これも非常にイマドキかなと思います、皆さんと共有させていただきたいと思いました。

今後のメガトレンドとイマドキの受験生、大学生ということで、実際に自分がかかわっていることではないと一般論を超えた話はできないなと思います、まずは取り組みを共有させていただきました。ご静聴ありがとうございました。

報告②：杉岡秀紀氏

杉岡 京都府立大学の杉岡です。よろしくお願いします。

先ほどの山本さんのプレゼンテーションで、ティーチングからラーニングへとというフレーズがありました。そして、最後に「チェルシーハウス」という事例の中で、正課外と言いますか、大学を超えたつながりというお話がありました。このあたりに通じる話かなと思いますので、そういったことを前提に話を聞いていただければと思います。私のテーマは、経済界とのつながりというところにフォーカスを絞り、限られた時間ではありますがお話をしたいと思っています。

ここに参加されている皆さんもたくさんのお本をお読みになっていると思いますが、今日は大学全体を俯瞰するというので、ここ15年くらいの中で衝撃を受けた大学関係の本を外観してみたいと思います。(スライド3) 今から16年前に西村先生を中心に『小数ができない大学生』が出てきました。これはかなり衝撃的な本でした。それから、少し時は経ちますが、2007年以降、大学ジャーナリストの石渡さんや大学研究家の山内さんを中心に非常に刺激的な大学本が出版されました。『最高学府はバカだらけ』、『アホ大学のバカ学生』など、大学関係者からすると、えっと思うようなタイトルでした。(スライド4) そして、2006年、今から10年前でしょうか。城さんの『若者はなぜ3年で辞めるのか?』が出版されました。これも非常に衝撃的な本でした。その後、『就活のバカヤロー』、『就活のコノヤロー』が出ました。編集者のセンスもすごいと思いますが、多分このタイトルだけでも売れている部分があるんじゃないでしょうか。ともかくこの時期は就職問題を取り上げる本がたくさん出てきました。(スライド5) 大学院関係に目を移しますと、『高学歴ワーキングプア』、『ホームレス博士』、『高学歴女子の貧困』こういった本が多く出てきました。こうした本を見た高校生は大学のことをどう思うのでしょうか。高校生から見れば、大学はあほばかりで、大学院へ行って大丈夫なのかと思ってしまうのではないのでしょうか。そして、その後はキャリア教育の問題を指摘する本もたくさん出てきました。(スライド6) 『大学キャリアセンターのぶっちゃけ話』、『キャリア教育のうそ』これもまた衝撃的なタイトルです。中身もかなり本質的な議論が展開されています。(スライド7) また、毎年出版される本としては、『危ない大学、消える大学』というこのシリーズがあります。別のタイ

トルで同じような本もありますね。あるいは昨年度、G型大学とL型大学を指摘した本も出ました。そして、2015年は文系学部の廃止を論じた本も出ました。これが一番大学業界の衝撃だったかもしれません。ともあれ、この15、6年間の新書を概観するだけでも冒頭に山田先生がおっしゃったさまざまな大学の抱える課題、取り組まなければいけない問題点が感じ取れるのではないのでしょうか。(スライド8) 以上の課題を整理すると、5つにできるのかなと思います。一つは、入り口の問題です。先ほど、入試の話が出ましたが、最高学府という言葉に引き付けて言うなら、最高学府、あるいは高等教育にふさわしい学生が大学の本当の学生になっているのかという問題です。先ほど、山本さんの講演でもミスマッチの話がありました入学のミスマッチ問題。60倍と書いていたでしょうか。すごい数になっています。次は、出口問題です。大学生の就職選考解禁時期が8月になったり、今年は6月になったりと政府や経済界の事情に振り回される中で、誰のための変更なんなのでしょうか、誰が得をしているのかも、非常に疑問です。もう一つの出口問題は大学院です。大学教員になるために大学院進学者も増えてほしいと思いますが、他方で大学院に進学することそのものが人生の本当に強みになっているのかというと、非常に残念な結果になっているところもあります。あるいは、入り口、出口について話しましたので、中口という考え方もあると思います。今日、少し焦点を当てますが、たとえば経済界との連携においては、現在は大学内のキャリアセンター中心のキャリア教育が中心となっています。しかしながら、専門教育を司る各学部からすると、これは少し切り離されたキャリア教育になっているのではないのでしょうか。このことは『キャリア教育のウソ』で書かれていたことでもあります。今のキャリア教育は本当に学生のキャリアのための教育になっているのだろうかという疑問です。これが4番目の課題。そして、最後5番目の課題は大きいテーマなので今日は扱いきれませんが、大学そのものの価値というものです。特に日本の大学の8割にあたる私立大学、あるいは文系学部の価値が社会にうまく伝わっていないのではないのかといったことが問題意識としてあるわけです。ただし、今日は全てを取り扱えませんので、この中で(2)(3)(4)のあたりを中心的に私の活動や関心に引き付けて話をしたいと思っています。

先程15年間の新書の中で振り返りましたが、時代は大きく変化しているわけです。こうした外部

環境が変化している中で、適応できなければ大学は淘汰されていくというのは当たり前のことです。そこで、大学業界を取り巻く内部環境は何が変化したのかということ今日は概観したいと思います。振り返ってみると、一番大きいのは紙媒体からWEB媒体への移行だと思えます。私が大学生だった頃は、分厚いシラバスが配られ、それをペラペラめくりながら授業を選んでいました。今はもう完全にWEBシラバスですよ。CD-ROMを配った時代もありました。また、就職活動も昔は紙の資料請求をする時代でしたが、今はほとんどオンラインでエントリーシートの時代になっています。MOOCのようなeラーニングの話も今日的なWEBへの変化と見れます。言いたいことは、このIT化の波は非常に大きく、大学の教育や研究、就職活動も含めた大学業界を取り巻く環境の質を大きく変えたのであろうということです。

(スライド10、11) 次は厚生労働省の資料です。2015年時点で全労働者のうち37.6%が非正規雇用者になっています。またこの傾向は数十年ずっと右肩上がりだということも分かります。ちなみに先ほどの『キャリア教育のウソ』で指摘していたのは、現場はこういう現実合ったキャリア教育になっていないのではないかとということでした。つまり、現実的には、10人中4人が非正規雇用者になっていく社会の中で、大学のキャリア教育は正社員向けだけで良いのかという疑問です。グラフにもあるとおり、とりわけ20代、30代までの非正規雇用率が非常に高くなっています。つまり、大学を出てすぐに非正規になってしまう人が多い。先ほどの中退予防の話にもつながる話かもしれませんが、こういったところが現実的に目を向けられていないことも押さえておかなければいけないと思います。

(スライド12) 関連して次の資料は正規雇用と非正規雇用での収入格差です。繰り返しになりますが、このような資料を用いながら、やはり正社員になったほうが良いよねというような指導が現場でされています。どっちが良い、どっちが悪いという単純な二分化論ですべての人生を決めているのかという問題意識が他方ではありますが、ともかくこんなに賃金格差ができてきているのが現実です。(スライド13) それから、これはよく登場する文科省の資料です。大学の数が1992年の設置基準の大綱化以来現在780前後に増えています。他方で18歳人口はずっと右下がり減っているわけです。入学者数はあまり変化ありませんが、今後日本は総人口減少、18歳人口の減少が避けられま

せんので、18歳から22歳あるいは20代中盤くらいをメンターゲットにするだけの大学像では、なかなか厳しいものがあることが分かります。一言で言えば、いす取りゲームのようになってくるわけです。こういった中で、大学の質保証という話が出て来ている訳でして、こういった変化を押さえ、大学は嫌でも変わらざるを得ないという状況にあるということをもっと申し上げたかったです。

前半のまとめになりますが、この15年を振り返ると、社会人とは何かということも一言で言えなくなってきました。非正規雇用者、正規雇用者という二分論だけではなく、多様な社会人像というものが出てきています。大学生も今までのエリート教育、今までのという少し大げさかもしれませんが、大卒だったら採用して間違いのないというような単純な時代でもなくなっています。大学そのものももちろんそうです。つまり、キャリア教育、就職活動、企業から見れば採用活動、こういったものが15年前と同じ意味なのだろうかということです。言葉は同じでも意味が変容し、多義的になっているのではないのでしょうか。そこで私は教員という立場から、今までのティーチング型の授業だけでは駄目だろうという中で、ラーニング型の授業をかなり実践してきました。後半ではそのあたりの話をしたいと思います。

一言で言えば、そのキー(鍵)は、「大学での学びと社会での働きをどのように接続していくか」ということです。大学と社会はどうつなげていくのかといったところに私の関心があります。少し結論めいたものを先に出しておきますが、学習時間、あるいは学習場所や空間、あるいは学習方法、教育方法、あるいは教員構成といったものが変わらざるを得ないだろうと思っています。逆に言えば、これらを変えていかないと、簡単にティーチングからラーニングへ変わらないと思います。こういったものをどのように変えてきたのかという話を、これから4例ほどお話ししたいと思います。

一つはグローバル人材の育成事例です。現代は1つの大学だけで教育を完結させるという時代ではもうないと思っています。そういった時代認識の下で、京都では公共政策系の6大学を中心とした大学連携の中で、共通のスキームを議論し、共通の目的、あるいは共通の人材像を掲げながら資格教育プログラムを創設したお話をしたいと思います。(スライド19) まず本事例の背景にある政府の動向を概観してみます。スライドは1回目の成長戦略です。ここでは、キャリア教育から就職

まで一環して支援する体制の強化をしなくてはならないということが、政府の中でも言われているのが確認できます。必ずしもこの考え方のすべてに同意するものではありませんが、こんな議論があることを押さえる必要があります。私自身もこのような政府の動向もチラッと見ながら、京都で何ができるのかなと考えてきました。ご承知のとおり、京都市は、日本一人口あたりの学生比率が高い地域です。京都出身者はそのうちの3割から4割で、6割から7割は京都以外から学生が集まっています。留学生も合わせると、約17万人の学生が京都で学んでいます。そういった中で留学生も今8,000人弱いるグローバルなまちです。そこでわれわれはグローバル人材というものが一つの共有できる大学間連携のキーワードではないかという仮説に行き着きました。

(スライド20、21) グローカル。よく出るのは「Think Global, Act Local」ですが、「Think Local, Act Global」ということでもあるだろうといったことを確認しながら、グローバル人材をこう定義しました。地域社会を支える公共マインドとグローバル経済に対応するビジネスマインドの双方を兼ね備える人材。ともあれ、この事例はそんな人材を大学間連携で育成できないかという挑戦です。先ほど山本さんの報告の中で「どのパンフレットを見ても一緒」という話もありましたが、本事業は良い意味で一緒にしました。それはPBLです。ただこれを個別大学がバラバラに実施するのではなく、大学の枠を越えて徹底的に一緒にやっていくというPBLです。まずは最初のステップとして各大学でグローバル人材に必要な基礎を座学で学びます。そしてステップ2として、グローバル人材PBLでとことん社会に磨いていただく。そういったプロセスを通して、京都から全国、世界に、未来を支える人材を輩出したい、という目的でNPO法人「グローバル人材開発センター」を作りました。(スライド23) 私も理事を務めています。この「グローバル人材開発センター」というのは、京都産業大学、京都府立大学、京都文教大学、龍谷大学、佛教大学、そして京都橘大学が正式メンバーとして名を連ねています。そして、そこにさらに京都の経済5団体と行政に加わって頂き、2013年に船出しました。

なぜわざわざ学外に組織を作ったのか。これは大学だけで意思決定する仕組みだと、意思決定が遅くなってしまう、あるいはできなくなってしまうからです。逆に言えば、迅速に共通の目標の下、意思決定をしていこうということです。また、個



別大学の中だけに完結した仕組みを作ってしまうと、大学間の意思決定がうまくできません。そのために個別大学でもなく、また大学内でもなく、外部に作った訳です。そして、今年度からいよいよ本格的に教育プログラムが動き始めました。グローバル人材のための資格「GPM (Glocal Project Manager)」といいます。先程の6大学からこの3月におよそ30名の方が一期生として輩出される予定です。どのような資格教育プログラムかといいますと、共通のフレームワークを作りながら、各大学の特色を活かしつつ、まずグローバル人材のための科目6科目程度を受講してもらいます。それを履修した学生が、今度はNPOと連携しながらPBLを経験します。このPBLはセンターの仲介のもと、京都の企業や行政、NPOと一緒に作っています。去年、おとしで大体100本くらいはPBLがすでに誕生しています。そして、このPBLには大学を超えて学生が集まり、約半年間から1年間かけて実施します。そこに単位(ポイント)が付く大学と付かない大学がありますが、とにかくセンターと連携して単位(ポイント)を取ってもらい、最終的にセンターが資格を発行するという仕組みです。申し遅れましたが、この資格教育プログラムは、最初から経済界と一緒に対話しながら設計しています。大学だけで設計していないというところに最大のポイントがあります。そもそものスタートは経済界からの不満といいますか、要望から始まっていますから。しかしただ経済界に迎合する訳ではありません。もっと京都企業にいい人材を残してもらいたいとか、もっと社会人に出てから役に立つカリキュラムを大学の中で考えてほしい、といったことに共感したのです。そこで、一方的に大学だけでこういったものを作るのではなく、一緒に設計しませんかということになったのです。したがって、この資格教育プログラムを設計する中で経済界と大学と

の関係が有機的につながり、教育とキャリアがつながっていくわけです。(スライド26) また、本プログラムはあくまで大学の正課の授業を通して、公共政策系の学部を中心に作ってきましたが、それだけだとその大学以外のメンバー、公共政策系以外の学部が入りませんので、それ以外の大学生もかかわれるように、課外のPBLといったものも作っています。これは単位(ポイント)こそ付きませんが、PBLを経験したいという熱意ある学生が集まって展開しています。こういった中で5名から7名程度の大学を越えたチームでPBLを展開していくということも並行してやっている訳です。よくあるPBLとしては、商品開発や、企業の魅力発信、行政の課題解決などがあります。私が直接担当したのは、例えば知事選挙の投票率向上のPBLなどがあります。

(スライド27) こんな新聞記事が先日出ました。記事にあるとおりこの3年間でプロジェクト参加者数は約800人に上りました。PBLは100を数えるまでできました。そして、そこから就職した学生も約20名出ています。来年度から一気に桁数が変わってくる可能性もあります。大学を超えて、経済界と対話しながら、そして、正課教育、専門教育というものをしっかりと結び付けていながら今後も展開していく予定です。ちなみに大学キャリアセンターは残念ながら、今のところメンバーから外しています。もちろん対話はしていますが、ここではあえて学部教育と経済界が直接協働するという仕掛けにしている訳です。

(スライド29) 本事例のまとめに入ります。まず一つは、大学の正課を中心にしながら課外も少し絡めていることです。そういった新しいキャリア教育を作っていくという学びと働きの接続の取組みです。そして大学間で取り組んでいるのもポイントです。6大学同じフレームワークのもと、同じ資格がもらえるようなスキームにしています。また、企業と協働して顔の見える関係を作っていますので、本事例への参加学生はエントリーシートを書いて、面接で初めて企業人と会うという状態ではなくなるわけです。既に社員を知っている、とりわけ社長を知っている。そのような出会いの場を多く作っています。しかしながら、学生はやはり資格が欲しいと言います。資格そのものは足の裏の米粒です。気になるけれど、それだけでは取っても食べられない。けれどやはり目に見える証明書のようなものが欲しいというオーダーもあり、GPMという資格を作ったわけです。そして、冒頭に申し上げましたが、独自の意思決定を出来

る専門の人材育成機関を作って、機動力のある仕組みを作っています。文科省事業としては来年度で最終年度を迎えますが、今後も継続してまいります。

次は、ギャップイヤー型インターンシップの事例です。京都では、京都ギャップイヤーというギャップイヤー事業を2年間実施してまいりました。ギャップイヤーの発祥はイギリスです。その多くは、高校から大学の期間のギャップイヤーですが、京都では大学から大学院へのギャップ、あるいは入学前と入学後のギャップ、あるいは学生から社会人のギャップ、こういったものもギャップととらえて京都府北部地域や南部地域で2週間から1カ月のギャップイヤー、具体的には留学、インターンシップ、ボランティアを展開してまいりました。ただ、今日は時間がないのでこの事例紹介は割愛します。

そこで、私の勤務校だけなので規模は小さいのですが、もう一つのギャップイヤー事例をご紹介します。その前にインターンシップの課題を整理しておきたいと思います。日本にこの概念が入ってきたのは、おそらく1997~1998年だったと思います。京都では大学コンソーシアム京都ができたくらいの時期に重なります。十数年の実績はありますが、経済界の皆さんと話す機会によく出てくるのは、こういった課題です。(スライド31) 一つは強調し過ぎた教育的意義。これは、もちろん文科省の要請もありますが、企業としては、就職とは切り離してくれるなというのが本音です。逆に現行のインターンのままではなかなかメリットを感じないということを言われます。現在わが国では、中高大でインターンシップが実施され、実は中学生は9割経験しています。高校で半分、大学生になると一気に10%を切りますが、そのほとんどは「体験型」に留まっています。しかも一人で、期間も2週間、というのが日本の特徴です。つまり、参加率はどんどん大人になるにつれ下がっています。2年前の文科省の調査では大学生の参加は2%程度。また、企業へのインターンシップに非常に偏っている。行政やNPOが少ないということですね。一方、規模は小さいですが議員へのインターンというものもあります。そして専門教育と切り離されたインターンシップが非常に多いのも特徴です。つまり、キャリアセンターや大学コンソーシアムにお願いという名の丸投げをして、専門教育とつながっていないという部分がある訳です。もっと言えば、専任の教員が介在していない、あるいは仲介するだけで、振り返りなど教育アプ

ローチが薄いということもあると思います。こういった問題意識をどうすれば少しでも前進できるでしょうか。(スライド32) 政府レベルでも例えば教育再生実行会議などで色々言いわれておりますが、もっと学生が産学連携の中で中長期、あるいはフィードバック型のインターンシップを実施すべき、このような方針が出ております。あるいは産業界と連携したものをやりなさいとか、いろいろなことが指摘されています。こういった中で職業的意義と社会的意義の両方ともを満たせるようなインターンシップは作れないかということに京都では取り組んでまいりました。ギャップイヤー型と申し上げましたが、一言で言えば「親元・教員から離れた非日常下でのインターン・ボランティア・国内外留学」。これは日本ギャップイヤー推進機構協会理事長の砂田さんの定義です。(スライド36) とかく京都ではこの定義をベースに少しアレンジし、教員も少し介在する形で展開しています。

(スライド37) 本学の事例として、4名の蓄積があります。1人目は、昨年度、大学院の1年生による1年間の実践事例。この学生はもともと公務員志望でしたが、現場をもっと知りたいということで、有償インターンに近い形で、市役所に1年間入りました。プロジェクト型です。嘱託職員として給料も出してもらいました。ボランティアで終わらず、またアルバイトでもなく、まさしく中に入っただけの展開です。先ほどの「WEEKDAY CAMPUS VISIT」に近い形ですね。当然のことながら、単位は付きません。2人目は、学部4回生による3か月間の事例です。4回生は卒論で忙しいのですが、夏休みは時間があります。そこで、集中的に3か月、包括協定先の市役所のプロジェクトに参加しました。結果的に彼女はこの自治体が気に入って、そのまま市役所に就職しました。出身は大阪でしたのでIターンです。3人目はうちのゼミ生です。彼女も1年間のギャップイヤーです。ゼミである地域に入って活動をしていたのですが、その地域をもっと知りたい、もっと勉強したいということで私まで相談に来ました。そこで京都府と相談して、それでは今度は学生の立場ではなく地域に行ってみたらどうかという話がまとまり、1年間嘱託職員として京都府の職員として働いてもらいました。これも有償で1年間ですので、給料も出ます。彼女は結果的に1年間公務員をやってみて、公務員に向いていないと分かりましたと、言っていました。これでいいと思います。ミスマッチを防ぐという観点から、合わないことを知るのも大事なことです。そして、4人目もうち

のゼミ生ですが、去年の夏から約半年間、同じく包括協定先の市役所でギャップイヤーを経験しました。テーマは地方創生の時代ということで、彼の卒論のテーマも近かったこともあり、その担当を経験しました。

以上簡単な紹介でしたが、このような学びと働きのつなぎ方もあるだろうという事例です。単位のためではなく、まさしく自分の学部や教員と専門を引き付けながら長期で地域や外部の組織に入っていく。私はこういった学びと働きのつなぎ方もあるだろうと思っています。システム化はまだできていませんが、これからのインターンシップの向かう先は多分、こういう未来図でしょう。

3つ目です。今度は経済界との対話の取り組みです。これももう5年目を迎えました。毎年、私のゼミの恒例行事にしていますが、参加者はゼミ生に限りません。私が非常勤講師で教えている大学の学生や一般参加者にも加わってもらいながら、対話の機会、具体的には、京都の中小企業の経営者(社長)50~60名と学生50~60名で対話をしていく、ということをやっています。ただ毎年同じことをやっていると飽きるので、毎年少しずつ手法を変えています。例えば初年度はグループワークだけでしたが、2年目はインタビューをして、そのインタビューからどんなことに気付いたのかということを経済界にフィードバックをしました。あるいは、卒業生調査をして、こういったところにかかわった卒業生たちにどういったキャリア観の変化があったのかということ調査したこともあります。去年は小冊子を作りました。ともかく、社会に発信するという視点から様々な方式を変えながら、経済界の皆さんに少しでも恩返しをするということを、毎年やっています。

(スライド41) この中で、様々な気付きがありました。中堅・中小企業は日本の企業全体の99.7%を占めます。雇用でいうと7割前後の方が中堅・中小企業に勤めています。しかしながら、学生の多くは残りの0.03%の大企業しか見ません。少し言い過ぎかもしれませんが、そういう傾向があります。その背景としては、とにかく中堅・中小企業を知らないのです。接点がないので、いきなり3回生から接点を持つといっても無理なのです。ですので、ささやかながら1回生のうちから中堅・中小企業の経営者(社長)の思いに触れる、あるいは第一線の営業部長や、新卒社員、こういった皆さんと触れる機会、対話する機会を作っているのです。そうすると、経営者や企業人というも

のが非常に近い存在に変わってきます。「ああ、単なるおっちゃんや」など、言い過ぎかも知れませんが、このように身近になっていくのです。そして、複数のキャリアというキーワードにも気づきます。自分のキャリアをこうしたいと一つに絞って就職する学生は多いですが、経営者の皆さんもすぐに社長をやっているわけではなく、大企業を経験したり、あるいは全然違う業界におられたり、いろいろな挫折があってここに来ているんだなど、対話の中で気付いてきます。こういった複数のキャリアというものも教員では伝えきれません。だからこそまさしく学生にとっては未来の自分と重なる企業人から直接伝えてもらうのです。教員の役割は、それを仲介する場づくりだと思います。こんなことをコツコツと続けています。

最後です。(スライド42) これは大学院の学びですが、「キャップストーン」という取り組みです。数年前にニューヨーク大学やワシントン大学の先生に来ていただき、レクチャーして頂きました。京都では4~5年前から導入しています。これは何かといいますと、公共政策系大学院の総仕上げプログラムです。総仕上げのプログラムとして30単位の学びを得た後に、地域にグループで入ってもらい、コンサルタントに近いリサーチをグループでもらうということです。学生にとっては、理論と実践の架橋になりますし、受け入れ側にとっては将来味わうであろう職場での難しさや、リサーチの難しさ、人間関係の難しさといったものを1年間かけて感じてもらう良い機会になります。私は、PBLやアクティブ・ラーニングというものが学部生だけの独占物になっているのは、おかしいと思っています。大学院生にもこれが必要であり、特に大学院生は教員になる可能性が高いので、アクティブ・ラーニングを自ら経験しておかないと将来教えられないと思います。(スライド45) これは龍谷大学や同志社大学、また京都府立大学のキャップストーンですが、カリキュラム化して、5年目に入りました。

まとめたいと思います。私が今日、お話したのは、かなり経済界に絞った話でしたが、今感じていることは、次の3つです。(スライド47) 一つ目は、キャリア教育が非常にガラパゴスといえますか、どうも大学のキャリアセンターだけで走ってきた印象があるということです。児美川先生の本を読んで、「ああ、うちだけじゃなかったんだ」ということを再認識しました。そういった中で、専門教育、学部教育とキャリア教育というものをどうしたらもっと近づけられるのかということに

非常に問題意識を持っています。WIL、これはWork Integrated Learningの略ですが、このようなワークとラーニングをつなげていくことを学部の教員もやっていかなければいけない。キャリア教育はキャリアセンター任せだけではいけない、という問題意識が1点です。二つ目は、正課プログラムにもPBLやアクティブ・ラーニング、ディープラーニングが大事ですが、やはり課外にもそれは大事だということです。サークルや、アルバイトだけでなく、課外で他大学とつながるような仕組み、このような環境設定、架け橋役こそ教員の役割だと思っています。そして、大学では誰が教えるのかという問題意識もあります。SLはサービ斯拉ーニング、CSはキャップストーンの略ですが、私は大学教員ができることは全体の半分だと思っています。残り半分は、職員など大学教員以外の方々や地域に出て、地域の皆さんから教えていただく。このような社会の教育力をどんどん取り入れていかないと、大学の教員だけですべてやりきるのは無理だと思います。能力的にも時間的にも、いろいろな意味で難しいと思います。したがって謙虚に社会の力と連携していきながら、大学教育というものを再構築していく。学びと働きの有機的連携の戦略や仕組みを作ったり、架け橋となる。これがわれわれ教員の役割ではないかと思っております。

私が話した先にあるもの、現在学歴が学校歴になっております。このような仕組みはイギリスをモデルに再構築したところもありますが、学歴は学習歴に変わるべきだろうと思っています。アクティブ・ラーニングなどの手法だけでなく、何を学んで、何を身に付けたのかという知識、スキルやコンピテンシーといったもので、自分の最終の学習歴を語れるような、そんな時代にしないといけないのではないかと思います。今は過渡期だと思います。そして繰り返しになりますが、大学教育を大学教員だけで完結するような時代はもう終わっていると思います。職員の方々との連携はもちろん、大学外の方々と連携して教育というものをもう一度再構築していく。こういった時代に入っているのではないかと思います。また、大学は今まで18歳から22歳までの集まりがメインでした。先ほどの中退予防の話も非常に重要だと思いますが、それ以上に年齢の幅を広げていながら、大学というものを、社会の課題解決や未来のために多様な人が集まる場、そのような場に変えていかなければいけないのではないのでしょうか。これは今日の場合だけでは議論を尽くし難しいテー

マだと思いますが、こんなことを考えながら、現在学びと働きの接続に京都でチャレンジをしていますので、皆さんの参考になれば幸いです。ご静聴ありがとうございました。

報告③：池田輝政氏

池田 追手門学院大学の池田です。昨年の3月まで名城大学にいました。追手門学院大学に移ってほぼ1年になります。そこでのいろいろな思いや考え方、もしくはそこで感じたことも含めて、もちろん、名城大学でやってきたことがつながっていくわけですが、それをお話しさせていただきます。

今日の仕掛けは「イマドキ」です。大学教育を再考する。いいタイミングで大学教育を再考してもらったなと思いました。そして、イマドキ、今現在の立ち位置をきちんと振り返ってみようじゃないかと、そこから見える今後の形は何だろうか、それに沿って自分の思考を、知識ベースではなく、私がこれまでいろいろ経験してきて、学んで、そしてこの頭の中に残っている思考の形、思考の機能を使ってどんな答えが出るのかなということをやってみました。私は67歳になるので、知識はもうかなり消えていきます。けれど、思考は消えません。面白いですよ。何だったかなと思ひ出さなくても、頭が自然と動きますから、やはり思考を身に付けるというのは強いなと思いました。

イマドキの大学経営という、経営の視点を全面に出して語ってみます。大学経営、経営という言葉が大学の中で語ると、本当に嫌われます。特に大学の先生が嫌がります。組織や経営というのは、上層部の独断だという、そういうトラウマがあるんですね。もうその言葉が出るだけで言うことを聞いてくれません。私は「そうじゃないんだけど。あなたたちがイキイキと大学の中で生活できる、研究できる、教育するために経営ってあるんだけど。どこで間違ってしまったのかな」と思いながら、ずっとやってきました。私も教員だからあなたたちの味方だといっても、通じません。それはなぜかということから考えてみました。

思考法で今日は通させてもらいます。経営の思考法は幾つかありますが、私自身が使っていない思考法ですが、企業や産業界や経営学の人たちが好む思考法、そこからあえて入ってみました。(スライド2) これはバランススコアカードの考え方です。私は分析的には使いますが、自分の思考としては使いません。なぜこれをあまり使わない

のかというと、やはりこれ自体が自分なりのやり方ですが、結果を評価するという視点からこの理論が作られているなという私の解釈です。結果を評価するところから全体を見よう、経営を見てみようということが、私の今までの生い立ちも含めて合わないんです。私の場合、結果を分析・評価することからではなく、将来や未来を構想して、そこから設計して評価していくという思考法が、性に合っているのですが、この思考法も軽視するわけにはいきませんので、そこから見てみたらどうなるかを試してみます。

評価から入ると、経営管理の思考法ということになります。バランススコアカードの構造の柱としては4つあります。一つが財務の視点。経営ということかつてはこれが強かった。財務体質を健全化するということが自体は悪くはないです。それから、顧客の視点。そして、業務の内部プロセスの視点。最後に、人材の成長や、学びの成長というのが新たに入ってきています。企業にもこの4つ目の視点が必要だということです。私は車関係の会社の方と人材育成について15年前くらい前に話したことがあるのですが、その人は、学習と成長なんていうのは、本音ではないんだとおっしゃる。学ぶというのは生産性がそこで止まる。そんな無駄なことはしたくない。そういうことを言われて、「えっ」と思いました。「企業は、人材育成の大事さを言葉で言っているけれど、本音はそうなのか」と思いました。

このバランススコアカードの考え方を大学経営のテーマに当てはめてみました。特にそれにかかわる国の政策・施策の例を話題にします。最初の財務の視点は、大学にとっては学生が集まるか、集まらないか。経営者がここばかり見ていると、「こんなに志願者が集まった。大入り袋を出そう」という軽率な言葉がでるかも知れません。極端な例ですが、その言葉だけでは、何のためにあなたはトップに座って、リーダーシップを握っているんですかと批判されます。しかしながら、志願者が集まるか否か、入学者の定員が充たされるかは大学経営の生命線です。今は高卒者市場が小さくなったので、国の施策として定員充足率の厳格化の旗を振っています。これは当然のことと言えば当然ですが、大学の経営者がそれを守るだけであるならあまり智恵のないやり方です。

それから、顧客の視点、お客さまの視点です。これは、大学経営のテーマでいうと、学習者の視点になるので、アクティブ・ラーニングのテーマへの対応です。学生を教室の中にじっと座らせて、

耐えさせる学びはもうやめましょう、その教室状況を何とかしようというのが、もともとのアクティブ・ラーニングのテーマでした。アクティブ・ラーニングの言葉そのものに積極的な定義は最初はありませんでした。方法としての双方向授業は、ある意味では学びを教室の中に閉じ込めてきたことへの反省です。小学校、中学校、高校、そして大学もこの状況からだんだん変わってきていますが、大学の経営者も含めてアクティブ・ラーニングの課題の原点を見落としがちです。教師の意識の例では、90分間必ず授業をしなければいけない、5分前で終わるとサボっていると思われるから嫌だとか、授業の運営も教師自身が管理的になっています。教室の中でこだわってきた従来の考え方を少しずつ柔軟にしませんかというのが、アクティブ・ラーニングの本来の課題です。この学習者の視点にかかわって、一人一人の個人商店で運営してきたカリキュラムを、組織としてきちんと設計して、それが基本的に機能しているかどうかを点検していきましょうという視点を国が出しました。これはなかなか難しいです。現状は、授業科目はそれぞれの先生が責任を持つという組織体質です。ある理系の大学でこの話をしたら、授業科目というのは、相互不可侵条約でお互い文句言わないことになっていますから、と躊躇の言葉を聞きました。そういう現実なのにDP、CP、APの3つのポリシーにそって組織的にやったださいと言われても、経営陣がこのテーマを理解できないかぎりには、進むわけがない。いろいろな大学のホームページのカリキュラムを見ても、やはり形だけを繕っているというのが率直な意見です。

3番目は業務プロセスの視点です。質保証、ガバナンス改革、学長のリーダーシップを強くするというテーマになります。例えば大学のベテランの職員と話をして、やはりそうかと思ったことがあります。「池田先生、大学経営というのは、一言で言えば、国からの質保証に対する対応策ですよ」と言われました。私は、「あ、やっぱりそういう意識になってしまったか」と思いました。大学は外部の質保証基準に対応するだけで良くなるわけではない。この言葉が出たのは、国からの矢継ぎ早の政策や施策に対応することに追われている大学経営の業務の現実がそこにはあるからでしょう。企業関係者であればそういう言葉は絶対言わないでしょう。ところが、大学の場合はベテラン職員でさえ、これだけ国がいろいろなことを仕掛けると、それに対応するだけで大学は経営できて

いくと思うようになる。「国の働きかけがこういうところまで来てしまったか」と大勢は分かっていましたが、「質保証は内部質保証も含めて、経営のテーマの一部で、外からの標準化テーマに対して大学がきちんと社会的責任を果たす、それだけの意味しかない」と私はきっぱり返しました。むしろ、質保証への対応は2割から3割、残り8割か7割くらいは大学が独自のクオリティを作っていく覚悟がないと、いい大学経営にはならない。この問題は、質保証中心を大学経営と思っている方がかなり多くなっているのではないかということです。

4番目は、人材の学習と成長の視点。大学経営ではFDとSDのテーマです。FDについては、シラバスの普及と書き方指導を含めてミクロレベルでは進んでいます。ただ、ちょっと厳しくいうと、今のシラバスは本物のシラバスではありません。次は学習者の指針として利用されるような本物のシラバスに進化する課題があります。SDの義務化については、ある意味ではSDはFDよりも実は具体的には進められてきました。これについては後で大鳥さんがその話をされますので、問題点はいろいろ見えますが、ここでは触れません。

(スライド3)では、これまでの4つの視点にそった課題から何が見えたかを整理しています。ここから見える大学経営の課題は顧客視点を最初に置く。つまり、学生を中心に見ていく経営視点に変わるということです。大学というのはもともと学生が一番中心にいましたが、いつのまにか教授中心の体制になっていました。ここから、他の3つの経営視点とテーマにはここでは挙げきれない沢山の経営課題があります。一つ一つの視点にかかわる課題に対応するのに大変なのに、この4つを同時に回さなくてははいけない。大変です、の一言です。どうやって相乗効果をみながら回したらよいでしょう。現状はばらばらの舵取りです。経営課題を全体的に回すには、理事長と学長が呼吸を合わせ、やるべきことはどんなに反対があってもやらせてもらう、その方向性に対して努力をお願いするしかない。もちろん現場からの不平不満がでたとしても、「やってね」と言う揺るがないリーダーシップが必要です。民主的に皆が賛成するならやりましょう、という合意形成のリーダーシップでは動くわけがありません。ビジョンを実現するのが経営ですから。ビジョンを大事にするリーダーシップ、リーダーが必要です。おそらく、私の経験と感覚ですが、少なくとも半分以上の大学ではそのような合意形成のリーダーシップが動いているのではないのでしょうか。

これからの経営課題の難しさは言わずもがなですが、このような学習者中心の学びのグローバル化・生涯化というのが全世界に起きていることです。グローバル化というのは、ある意味では層構造を意識するということです。ローカルやグローバルな学びの層が、先ほどの杉岡先生のお話のように、いろいろ重なって現実は動いています。そういう学びの層構造を意識するということです。それから、学びの生涯化というのはスパンの長さです。平均80歳くらいは生きていく時代になりましたから、学びというのは、高校、大学だけではなく、全生涯にわたるテーマになります。これはもう世界の共通認識になりつつあります。(スライド4)に示すように、ここに出てきた改革テーマが、質の転換とか質の保証。学士力は日本の造語です。学修成果、学位授与方針、カリキュラムマップ、アクティブ・ラーニング、ループリック、と難しい改革用語の氾濫状況です。これに一つ一つ対応していたら、おそらく教育現場は混乱に陥ります。したがって、優先順位をつけてこれらを統一するような経営の仕組みでやらないと、成果にはつながらないと私は危惧しています。

例えば、学士力という言葉。よく意味のわからない改革用語だと大学関係者は思っているはずですが、国が言ったんだから、そのまま使いましょうという動きが多くみられます。そういう姿勢は、学生に対して主体的に学びましょうと言っていることと矛盾していないでしょうか。学士課程の学修成果にかかわる大切な言葉でありながら、きちんとクリティークもせずに、教養教育などこれまでの言葉との関係を納得せずに、そのまま形をまねて使ってしまったら学生を批判できません。与えられた知識をそのまま使ってしまうのは主体性とは言えない。そういう経営の主体性が、国の改革との付き合い方の中では求められます。

(スライド5、6)これは、中教審キャリア・職業教育特別部会第7回の配付資料からのものです。基礎的・汎用的技能の明確化と育成に関連する用語が比較してありました。国立教育政策研究所のキャリア発達能力は、人間関係形成能力、情報活用能力、将来設計能力、意思決定能力という要素で説明しています。中教審の学士力は、知識・理解、汎用的技能、態度・志向性、統合的な学習経験と創造的思考力という表現です。経済産業省の社会人基礎力は、前に踏み出す力、考え抜く力、チームで働く力などです。厚生労働省の就職基礎力は、コミュニケーション能力、職業人意識、基礎学力、ビジネスマナー、資格取得が挙がっています。そ



れぞれの能力観の背景にあるものは違いますが、大学に求めようとする基礎的・汎用的技能である点は一緒です。学士課程の学修成果としてこれらの能力観を参考にするのであれば、「いい言葉だから、使いましょう」というのでは怖いのです。そのまま無批判に使っている大学が結構あります。さまざまな能力観をいったん受けとめて、そこから背景や理論を探りつつ自分たちとしてはどういう言葉に再表現していくかという作業が必要ですが、現状はあまりやられていません。だから、先ほど山本さんがおっしゃっていましたが、どの大学のパンフレットを見ても同じようなことが書いてある、となるわけです。(スライド7)には、おそらくこのままではカタチ対応に大わらわで、10年、20年がただ過ぎ去るだけだと、整理しました。

(スライド8)魂を入れていくにはどうするか。それにはもちろん顧客の視点のなかに、学生の成長、成長という言葉を入れたほうがいいのではないかと思います。学生の成長については、単に定義するのではなく、就職率何%などのアウトプットで語ることはいったん封印する。それから、経営そのものについても、財務の視点より、目の前にいる、キャンパスにいる学生の成長を観る視点を優先する。大学での学びはこういうふうになりましたということをきちんと言えるような、そういう改革に着手しませんかということです。私は、大学での学びを大事にしています。先ほどの杉岡先生のお話は、大学への応援歌だと思います。批判しつつ実は大学側の反発を期待している。大学は教育に自らの誇りと社会からの信頼を取り戻せ。そのように私は受け止めました。そういう経営をしませんかということです。

(スライド12)「提言：イマドキの大学経営と教育改革のリフレクション～主体性を見失わないために～」に飛びますが、右側の図は追手門学院大学の2016年度からの経営戦略マップです。まだ公

開していないので細部は見えないようにしています。このマップの案は経営陣から任されて一人で作らせてもらいました。昨年の4月に着任して6月に依頼され、9月末にはほぼ完成しました。そして、この2月には、追手門学院大学が今後10年を見通して進む筋道を示す戦略マップであると認められました。戦略指針体系図と呼ばせてもらっていますが、これははっきり言って経営陣が適任者一人に任せる方がいいです。会議を重ねてみんなで作るものではないです。認められた戦略マップを現場に理解してもらって細部をつくっていくには、いろいろな人の力が必要ですが、それを今3人ほどが中心となって進めて、ほぼ出来上がりました。すべての部局がこれに基づいて実行していく、全体として100くらいの施策にまとまりました。もうすぐWEBでも公開されると思います。ここで大事なのは、経営がぶれないことですが、そのためには10年後のビジョンを基に、何をしなければいけないかというのを考えていくことです。2～3年先しか考えていないと、経営の舵取りがぶれることになります。

大学経営の戦略プランは名古屋大学から始まり、名城大学でも作る経験をさせてもらいましたが、その蓄積で、一人でも作れるようになりました。戦略プランにそって経営の舵取りをするという仕組みは経営学から学びました。それは戦略経営論の理論と方法論ですが、日本の大学では経営学の先生方は実践に活かすまでにはなっていません。大事な理論や方法論をなぜ現実に使わないのかということです。少なくとも仲間になってもらいたいのですが、反対派に回られて驚いたこともあります。

私自身は戦略経営の理論を主体的に選択しました。これは本物だと思ったから選択しました。自分で吟味して、納得して、選択しました。大学の経営の現場で仲間とともに試行・開発・実証の経験をさせてもらいました。理論は実践・実証しないと、社会に架橋するものになりません。大学人は、自然科学ではこれを行っているのに、なぜ社会科学ではやらないのか。これからは大学の強さである伝統的なクリティカルシンキングや分析知だけでなく、むしろデザイン知とか、創造知をつくりだしていく時代です。その知恵を学生の学びと教育で実現していくというのがアクティブ・ラーニングの課題の本筋だと思います。そういう学びや教育は、教員だけでも、職員だけでも、大学だけでもできません。実証をしなければいけないので、教室の中だけで学びが終わるわけがありません。

外に出てもらふことも必要です。学生を成長させるには、そういう視点でやらなければいけないということです。イマドキの大学経営を教育改革のリフレクションをすることで、大学にとって、学生にとって、学びの主体性を見失わないこと、それを問い直す課題が見えてきました。

(スライド9,10) 結びです。大学生の『成長実感』に着眼する経営の視点です。大学は教育の面でもすごいことを本当はやっているの、それを社会に対してきちんと発信したいなと思っていました。そんなときに、ベネッセが卒業生2万人に対する調査をしてくれました。この企画に私も協力を頼まれましたが、コーディネーターの山田先生もこの調査グループに入っています。調査の結果は2015年9月に発表されています。これによると、大学で成長を実感した卒業生の割合が7割か8割です。20代、30代が8割。40代、50代が7割です。これだけの割合の人々が成長を実感しているという数字が出るのに、なぜ大学は大した教育をしていないと言われるのか。経営に携わる人々は、成長実感の指標を手がかりに、これからその可視化と実証をしていくべきでしょう。

私自身は名城大学を2015年3月に辞めましたが、非常勤講師をさせてもらいながら4年ゼミ生の卒業研究には助言をさせてもらいました。13名のテーマはさまざまですが、その中の1名が私の教育研究テーマにそった卒研にチャレンジしてくれました。テーマは「成長の自己分析～大学生の成長とは何かを探る～」です。添削など指導らしきことはしないで、励ましたり、話を聞いてあげたり、できるだけ本人の自由を尊重しました。出来上がった内容には私の人工的な指導はほとんど入っていません。それを一部ここで紹介しています。彼女の結論としては、大学は「自由に」というのが大事だということです。自分たちのちょっとした行動で作っていくことのできる、そういう「場」が大学にはたくさんある。そのたくさんある「場」の中で、人間関係が形成される。そして、新しい集団としてイベントの企画がなされたり、スキルが磨かれる。そして、価値観が変化していった。こういう成長実感を語っています。流動的で形としてとらえられない「場」に自分から行って、自分で「場」を作って行けるようになるのが大学生としての「成長」ではないかというのが、彼女の結論です。これは私にとっては、現役学生が「成長実感」を語る事例です。

(スライド11) 最後に、彼女が成長実感のテーマに取り組むときの問題意識を紹介します。「私が

4年間過ごしてきた大学は、多くの思い出とともに友人、先輩、後輩、先生、アルバイト仲間、そしてそれら以外人々との何とも言い表しようのない複雑で面白い人間関係を築いてきた場である。私が大学生活という貴重な経験を得られたのは、多くの人が大学と言う場を通して私にチャンスを与えてくれたからであり、そのチャンスを掴む事が出来たからこそ自分は成長したのだと感じている。大学と言う場でなければこれほどの大きな飛躍はできなかったと思う。大学で得たこの『成長』の実感は何なのか。『成長』の実感をもたらした大学とは何なのか。大学は『私』にどのような『成長』をもたらし、『私』と言う人間を社会に送り出そうとしているのだろうか。一個人に過ぎない私が送った大学4年間が数としては特殊である事を承知しているが、一人ひとりが語り続けるそのずっと先には、大学に対する明確なイメージが創られていくのではないだろうか。出来る事ならば、そのイメージがポジティブなものであって欲しいと思う。

個人の生き方をさらけ出す勇気のある卒論を仕上げてくれたことに感謝して、これを貴重な事例として皆さんと共有しながら、得体のしれない大学生の成長につなげる教育指導に役立てたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

報告④：大島英穂氏

大島 立命館大学の英穂です。私のテーマに対する観点は2つです。一つは大学職員も学生にとっては進路の一つです。したがって、社会人としてどのような力が求められているかを、職場の状況をふまえてお話をさせていただきたいと思えます。そして、もう一点は、私自身が職員の育成課題にいろいろな場で協力させていただいていますので、そういう経験の中から人を育てる、学ぶということについて、大学教育と職員育成は相当共通性があるのではないかと考えていますので、この両面から私の経験をお話しさせていただこうと思います。話は4部構成で、まず就業環境がどうなっているか。次に職員にどのような力が求められるか。そして、そのためにどのような成長・育成課題があって、最後に成長・育成のための環境を作る課題は何かということです。

早速ですが、今日の就業環境を簡単に見ておきたいと思えます。(スライド3) 1点目は、社会がどうなっているかを見ると、規模の経済から範囲の経済、つまり多種多様なものを組み合わせて価値あるものを創造する時代になっていて、それを

実行するための組織はどうかというと、それは自己変革をしやすい組織でなければいけない。そして、組織は人で構成されていますから、人間関係に焦点を当てれば、活動が促進される信頼関係が作られることが求められているのが今日の社会環境ではないかということです。多種多様な資源を組み合わせるといことは、ネットワーク化が相当進んできているということです。杉岡先生のお話にもありました、大学だけで何が出来る時代ではないというのは、まさにこのネットワーク化の進行と重なるものです。外部との協力関係を築いて、横の連携を活かして価値あるものを作り出していくことが求められる時代になっています。そういう中では組織運営は境界線のない水平的な関係が進みますし、自律性をもった活動や運営が求められますし、協力者と良好な関係を作りながら価値を生み出していかなければなりません。また自律性は、そこで働いている人にとっては、自分のキャリア形成と強く結び付いています。このような状況のもとで、雇用と働き方についても大きな変化が生まれてきています。一つは定型的な業務は相当置き換えられ、減少しています。ものによっては、もう海外へ出ていってしまった状況です。グローバル化の進行の中で、経済ルールは非常にフラット化していますし、格差も拡大してきています。そして、長寿化・高齢化でキャリアを考える時間が非常に長くなっています。定年が50代半ばだったのが、今は年金を受けられるのは65歳ですので、それだけみても自分のキャリアを10年長く考えないといけません。そういう時代が変わってきています。また、都市に人口が集中してきているということは、知識交流の場もそこへ集中してきているということです。なぜ、シリコンバレーに人が集まるのか。それはITを使えばいくらでも情報は取れますが、そこにいることによって、何か付加価値が得られる知識交流の場としての機能があるからです。雇用と働き方の変化を一言で言えば、予測可能性であるとか、管理可能性が低下してきている中にあるのではないかと思います。

(スライド4) そういう中で、どういう場面でどういう人たちが働いているのかを人材ポートフォリオで見たいと思えます。企業にとって特殊性が高いのか、低いのか。そのことをする上で知識が要るのか、要らないのか。この2軸で分けけたときに、企業の特殊性、これを大学に引き付けて言えば、大学や高等教育が持っている特殊性、あ

るいは大学組織がもっている特殊性といってもいいのですが、それと知識の両方が高い第1象限は正規の方を雇用することになります。反対に第3象限ではアウトソーシングになります。大学に当てはめてみると、最初にアウトソーシングを進めたのはキャンパス管理です。キャンパス管理は施設の管理であって、大学であろうが、ほかのところであろうが同じことをするわけですから、そういう点では企業の特异性というのはほとんどありません。特殊性はないけれど、知識は相当いるというのが第2象限です。大学だと、例えば図書館ですとか、カウンセラーとか、組織を超えて横移動が可能な業務分野はアウトソーシングをしていく領域になります。最後に残るのは第4象限です。大学としての特殊性はあるけれど、そう知識は要らない。このような領域があるのかということです。しかし、あったとしても、そこは第3象限、あるいは第1象限という形で整理されていくのが組織であろうと思います。

では、大学としての特殊性はどこにあるのかについて、ここではマクネイの大学組織モデルを簡単に紹介させていただきたいと思います。(スライド5) 政策の定義がゆるやかなのか厳しいのか、そして実行することに対しての統制がゆるやかなのか厳しいのか、この2軸で区切ったときに、上に同僚性、官僚制、そして下に企業性、法人性となります。大学というところ、特に大学の先生方の世界は、役職は任期で変わっていきますから、極めて同僚性が高いところです。また、ルールに基づいて物事を進めていく点では官僚制の性格もあります。全体的にこの10年、20年の大学改革の流れは上から下へ、典型的なのが国立大学の法人化という形で、上から下へと大学組織の特性はシフトしてきています。その中で当然のことながら、主要な価値ですとか、意思決定の場とかも変わってきているのが現状ではないかと思っています。

もう少し職場に焦点を当てますと、まず教職員の多様化の問題です。(スライド6) 先生方についても、教育と研究の役割分化の中で任用されるケースが随分増えてきていると思います。そういう中で期限を設けて、任期制や、有期契約の先生方の数も増えてきていると思います。職員についても同じです。正規の方と有期雇用の方が混ざるような職場になってきていますし、それだけではなく、先ほどのポートフォリオにありましたように、アウトソーシングが進行している領域も相当ありますから、業務委託も拡大していますし、また中途採用の比率もどんどん上がってきています。この

ような状況を一言で言えば、多様化が職場の中で起こってきているということです。多様化というのは境界がすごくあいまいです。今回のテーマでもそうですが、例えば先生方と職員が学生の学習をもっと豊かにしていこうと協力し合っているときに、どこまでが先生でどこからが職員かはなかなか区切りが付きにくくなっていますし、指導についても同じことが言えるのではないかと思います。もう一つは、多様化しますと、雇用条件は当然違いますし、それだけでなく、仕事に対する価値観や、考え方、キャリアなども幅広くなっています。つまり、人事マネジメントが非常に複雑化してくるのが、この多様化がもたしている影響です。さらに、仕事内容を見れば、当然のことながら、グローバル化対応はどここの大学でも求められていますし、ローカルな対応であっても業務範囲や業務上のスキルも社会的関係の中で変わってきます。それから、仕事自体の個別化が進行しています。情報収集などでも、IT化が進行する中で一人でできる範囲が広がっています。かたや、大学の機能が広がっていますから、それに対応する専門知識が必要な領域も拡大してきています。このような中で働いている一人一人について見ると、全体を見渡すことが難しくなっています。自分の担当している仕事が、全体の中でどこまでできているかが見えなくなっているのです。また、何が起るかがなかなか見えない中で、求められるキャリアについても、いつどういうタイミングで変わっていったらいいのか、またどのような力を付けておいたらいいのかということも見えにくくなっています。さらに難しいのは、そういう中で働いている人たちの人材育成です。しかし、この問題は正面から向き合わないといけない課題です。何よりも職場の社会環境が変化している中で、形式知は形として残りますが、仕事はそれだけでは進みませんから暗黙知も必要です。しかし、それ自身の継承が大変困難になってきています。これは人件費が削減されてきているとか、あるいは、ネットワーク化の中で仕事をしていかなければいけないという社会環境の変化から、各組織でも非常にフラット化した組織編成に変わってきています。この組織のスリム化、フラット化で、中核的な人材は減ります。階層が薄くなるので人材構成も余裕がなくなります。さらに、管理職自身がプレイング・マネージャー化しているというのが、職場環境、社会的環境の変化に伴う問題です。2つ目には、仕事が個別化していますので、経験できる仕事が非常に偏ってしまっているというの

特徴です。IT化や個人情報保護など高度情報管理によって学習機会が喪失してきています。今、職場が静かになってきているのではないかと思います。いろいろ話す中で得る情報、あるいは、電話で話している中身が自分の耳に入ってくる中で、その話が自分の仕事に関係があるのではないかと感じる事ができましたが、今はやりとりがほとんどメールなので、隣が何をしているのか、なかなか見えません。その仕事が自分にどう影響を与えてくるのだろうかということが見えない環境になってきています。でも、先ほど申し上げましたように、今のこの時代の中では、一人だけではなく、他者と協働しながら新しい価値を生み出して提供していけるような人材でないと良い仕事はできません。そういう点では、環境変化が激しい中で、新しい価値を生み出していく仕事ができるための学習力を身に付けておくことが、大変重要になっているのです。

職場の多様化の状況を立命館学園の具体的な数字で紹介したいと思います。まず人数です。1990年は教員、職員ともすべてが正規の雇用でした。人数も、教員が442名、職員が324名ですから教員のほうが多かったのですが、2015年は教員が1,290名、職員が1,411名で職員のほうが多くなっています。教育の重要性が高まる中で、先生方に教育・研究に集中していただくとする一方で、大学としてはやらなければならない領域が広がっているので、その部分は職員を増員することで、いろいろな業務に対応していくこととなります。その方法ですが、専任率は教員は63.7%、職員は50.4%です。現在、立命館学園は、正規である専任職員と有期雇用の方が半々で職場を構成しています。さらに業務委託もありますから、実体的には専任職員以外の方が大学の仕事を支えてくれている部分が多いという状況です。少し古いデータですが、大学コンソーシアム京都で、各大学の職員の専任率を調査したことがあります。規模の小さい大学ほど専任率は低いです。学生数が1,000人くらいの大学ですと、専任職員は2割くらいしかいません。あとは全部有期雇用や、業務委託ですので、そういう中で人を育てていくことや、力量を高める課題は重たくなってきています。

では、職員に求められるものは何かということです。私は職員に求められる能力をいつも3つ挙げています。(スライド8)一つは、問題設定・課題解決能力です。これは情報を分析して、そこから問題設定・課題解決策を考える能力です。2つ目は、立案しても実行しなければ検証できません



ので、工程管理能力が必要です。これは実行力といってもいいと思います。3つ目は、仕事は一人ではできませんので、人を巻き込みながらやらないといけません。その際にネットワーク力やコミュニケーション能力が必要です。この3つの能力が必要だいつも話しております。これらの能力を通じて、日々の問題を解決していく、PDCAを回していくことが求められます。つまり、問題を発見し、見える化して、問題解決して、それを確認する。この積み重ねがあって、さらに新しいものを生み出すことにつながっていきます。

では、組織として見た場合は何が求められるかです。ここでは、組織能力と書きました。(スライド9)違いを作る、差別化するためには、2つのやり方があります。一つは他がやらないことをやる、ポジショニングです。もう一つは同じことをやっても程度の違いで差をつける、これが組織能力です。ポジショニングで差別化をするのは、すぐ真似されます。大学でもそうですね、いい取り組みをしていると思ったら、ぜひ参考にさせていただこうと、それを取り入れます。他方、同じことをやっても、程度の違いについてはなかなか追い付けません。これはその組織が持っている力です。ここでは、組織能力として3つ上げています。事前に見通す能力、意思決定の早さ、実行の速さです。これらは、生物が生き残っていくために必要な能力と一緒にです。ですから、組織も同じなのです。環境変化の中で生き残っていくためには、内部の多様性が外より高くなければ生き残れません。外が10の環境なのに、内が5しかなければ、それでは対応し切れません。これが「必要多様度の法則」です。そうであるならば、組織の中に多様性を作るために、横につながる仕組みを作っておかないと対応できないということです。そして組織として、常に学んでいく、学習する組織に変わっていくことが必要だということで、学習する組織の特徴を2つ書きました。

それでは、学んでいくために、どういう取り組みをしていったらいいのか。ここでは、仕事を通じた成長・育成について、どういう場で学びが行われているのか経営学習論の視点から整理した図を紹介합니다。(スライド10) 5つあります。一つは組織社会化です。2つ目には、個人の中で学びが行われている経験学習です。3つ目は職場の中で学ぶ職場学習です。4つ目は、課が変わったり、あるいは転職をしたときに起こる組織再社会化です。そして、組織を超えて学ぶ越境学習、この5つが学びの場として整理されています。

この中の職場に焦点を当てた3つの学びについてさらにみていきたいと思ひます。(スライド11) 一つは経験学習です。成人における学びの70%は仕事経験といわれています。では、あと30%は何か。20%は他者の影響、10%は研修やセミナー、本で読むことといわれています。だから、私が大学あるいは他の研修会等でいろいろお話をさせていただくことは、その人の学習にとっては10%程度の貢献しかないようです。大きな比重を占める仕事経験が学びにつながっていくためには、よく考えられた実践を作り上げて、成長を促していかなければなりません。まず、学習と経験についてです。学習は知識やスキルそのものが変化すること、経験はその変化を促すための相互作用です。経験し、内省(リフレクション)し、そして概念化して実践する。このサイクルを回すことによって成長していくことを、コルプが経験学習のサイクルとして整理しています。この中身は先ほど池田先生が最後のほうで強調されていたことと全く一緒ですので省略させていただきます。この経験学習のサイクルには2つの学びがあります。一つはそこで経験した問題を解決するという学び。もう一つは概念化をして次に実践をしてみる、学び方を学ぶということです。つまり、2つの学びがあり、その学びができることによって、次の場面で問題や変化が発生したときに対応が可能になります。ここから実践的な知、生きた知恵というもの生まれてくるのです。この経験学習はよい経験をする、経験から学ぶ力を持っていること、そして組織の3つの要素が大きいですし、さらには仕事に対する信念が大きく影響するといわれています。この経験学習を促す職務状況は、異動やタスク特性、障害、苦難と言われており、これらはいずれも発達の挑戦の課題といえます。そういうものを提供することが大切だということです。これらを経て、成長の5段階モデルを上がっていきます。初心者から熟達者まであります。初心者は仕事と

組織への加入であり、見習いは手順通りに仕事が進められる手続き的な熟達になります。これが一人前になると、決まったことを正確にできる定型的な熟達になります。中堅になると、状況の中で正しく処理ができます。つまり、一人前は決まったことを正確にでき、中堅は状況の中で正しくできるということですから、ここに第一の壁があります。熟達者になると、創造的熟達、未来を見ながらこれにはこう対応したら良いということができるところから、ここに第二の壁があります。熟達者になるまでには大体10年くらいかかるといわれていますので、この階段をうまく歩むことが大切なのです。これがコルプの経験学習論です。

(スライド12) 松尾先生は、経験学習を、ストレッチ、リフレクション、エンジョイメントがグルグル回るサイクルで整理しています。内なるドライバーとしては、自分のためとか、他者のためという思い。外からのドライバーとしては、つながり、多様で深い関係というものがあり、経験から学ぶ力が高まっていくと整理されています。その具体的な内容がスライドの右側の14項目です。この経験学習は能力的な成長、すなわち業務遂行能力が高まるのですが、同時に仕事に対する考え方が適切になるという、精神的な成長もあります。当然です。ポストが変わっていけば、同じ経験学習のサイクルが回っていても、仕事に対する考え方が変わっていかなければ、責任の果たしようがありません。ですから、経験学習を通じて、能力的な成長と精神的成長がセットになって高まっていくのです。昨年6月に私が所属しています国際部の職員を対象として先程の経験学習の項目についてアンケートを実施しました。雇用期間の定めのない専任職員、彼らはいろいろな仕事を経験しながら成長していくプロセスを進みます。仕事で定義されている契約職員の専門職、事務職。彼らはその仕事に合う人として採用されています。専門職などは特にそうです。こういう領域の仕事をしてもらうために必要な専門的な能力を示して募集を行います。現在の立命館大学国際部は、専任職員、専門職の契約職員、事務職の契約職員がほぼ3分の1ずつで構成されています。それでは雇用形態別にどのような結果が出ているのか。経験学習を一番しているのは、専門職の契約職員です。仕事ははっきりしているからです。全体に共通して言えるのは、振り返り、リフレクションをよく行っています。でも意味付けは弱いです。これが特徴です。意味付けが弱いというのは、前半でお話ししましたが、今の職場環境の中で仕事の全体像が

見えなくなっているということです。これは残念ですが、立命館大学国際部での経験学習のアンケート結果から見たときに同じことが言えるということです。これを、勤務経験の通算年数でみたときにどういう状況になるかという、大体10年目くらいまでは経験学習の度合いは上がっていきます。しかし、そこから落ちるのです。先ほど熟達の10年ルールを申し上げましたが、順調にいけば10年目までは経験から学んでいきますが、それ以降は仕組みを作っておかないと、次の成長につながっていかないというのが、国際部のアンケート結果です。

では、職場学習、職場での学びはどうでしょうか。先ほどの経験学習は個人の問題ですが、今度は職場という集団の中での学びです。これは職場で業務を通じて、職場メンバーとかわり合いながら学ぶことで、そこには3つの支援があります。業務支援、内省支援、精神支援の3つです。どういうところからどういう支援を受けているかというのが、この左の図です。(スライド13) ここには支援することと、支援をやめる、解除することの両方あって、効果が出るということです。職場は学習する組織として成長していかなければいけないのですが、その際にかかわり合って仕事をしていくことが大切なのです。そのためには仕事の相互依存と目標が共有されていることが必要ですが、職場がそういう状況になれば活性化するわけです。そこには、援助行動、助け合おうということもありますし、忠誠行動という皆がきちんとルールを守って仕事をして、フリーライダーを出さないという状況も生まれます。それから、進取的な行動、創意工夫を作り出していくことも生まれます。そのためには、仕事の相互依存が必要ですが、そのときに個人の役割が明確なほうが3つの行動につながっていきます。あるいは、人が交流し合う仕組み、例えば、流動性を確保することも大切です。この職場学習では教え合いが発生します。教える側にも相乗効果があります。人によって説明の仕方は違いますから、どういう場合にどういう説明をしたらいいのか、相手の思考の癖に合わせないといけませんから、説明内容について自分自身の理解も深まっていきます。こういうことを通じて、多様化している職場への適応力も高まっていくのです。

次に職場を超えた学びについてです。(スライド14) 越境学習は、境界を往還しつつ、自分の仕事、業務に関連する内容について学習、内省をしていくことです。当然のことですが、知識やスキルを

上げていかないと良い仕事はできませんし、そのためには交流がなければいけません。そのときに、自分の所属している組織の外に学ぶ場があれば、随分大きな効果があるということです。一つは情報源が多様になります。2つ目には、それぞれが独立していて、権限関係がないので、独立した判断を行うことができます。また、メンバー自身が分散していますし、それがきちんとした場で集約できれば、多様な評価が集まり、いろいろな考え方が交わることができるのです。この越境学習を通じて、自分の活動自体への評価基準も変わっていきます。そこで情報を得ることによって、自分自身が成長するのです。経営学習論では5つの学びの場があり、その中の一つに組織再社会化があります。その組織からいったん離脱して、また新しい組織に入ることですが、組織再社会化が一番難しいのが、前の組織のことや、成功体験をいつまでも引きずってしまうことです。その際に、アンラーニングが必要になります。「学習棄却」という言い方はきつすぎると思いますので、「学びほぐし」という言い方のほうがいいかもしれません。アンラーニングができるためには、越境学習を通じて、違う考え方を受け入れることができていることが望ましく、その点では、研修は学内の研修に行かせるよりも、むしろコンソーシアムや、もっと全国的な研修へ行ったり、大学の世界を超えた人たちと学び合うような場のほうが効果が大いということです。

最後に、学びを豊かにするための環境を作る課題についてお話したいと思います。(スライド15) まず、環境適応性への対応です。池田先生から中教審や、経産省の社会人基礎力などをご紹介いただきましたが、目指しているものの裏は別として、求められる能力は人格や、感情、態度など、体と一体化した部分が大いことです。ですから、成長してくる過程とこの能力は非常に深くかかわっていると思います。では、この能力を身に付けるためにどうするかですが、やはり五感を使うような場を提供しないとそういうものはなかなか修得できないのではないかと思います。それが異なる価値観に触れたり、経験したり、試練になったり、失敗するという経験学習のサイクルでもありますが、そういうことを体験させることが必要です。さらに、チームで取り組むことによって、一緒にやっている人たちがどう感じるのか、どうしたらいいのかと考える力がつくためにも、五感を使う場を提供することは必要だと思います。2つ目に、やはりキャリアと連動させて考えないと駄目だろ

うと思います。そのためには、学習コミュニティを形成して、他者との比較を通じて自分のキャリアを常に考える、あるいは、職場を越えた学びを進めていくこと。そして、仕事経験から自分の学びを豊かにしていくという点では、フィードバックをしてあげること。あるいは、失敗してもいいよという心理的に安全な場を作るとか、コミュニケーションを図りながら聞き役になるというような関係が、環境適応性を高めていくための学びとしては大切ではないかと思います。

もう一つは、専門性への対応です。(スライド16) 東京大学の本田先生は、専門性を個々人が社会の中で、特に仕事に関する面で、立脚することができる一定範囲の知識領域と整理しています。この定義に従えば、学びの階層は2つあります。知識の体系的から考えると原理原則は体系的に学ばなければいけませんし、これを実際に使えないといけません。そして、実践の観点からはノウハウやスキルということになります。知識を体系的に学ぶというのは演繹的に積み重ねていくこととなりますが、実践から学ぶというのはどちらかというと、帰納的に学ぶ形になります。この組み合わせで専門性を求められているレベルを高めていくことが必要ではないかと思います。大学職員として仕事をするとき、私はプロフェッショナルを目指そうといつも呼び掛けていますが、プロフェッショナルといった場合、プロフェッショナルリズムとして、3つ必要だと言われています。1つ目は、その領域で必要な専門的知識を持っているという技術的側面。2つ目は、自律的にそのことをやり、同業者にも依拠しながらやっていくという管理的側面。3つ目は、他者を助けたり、公共の利益に奉仕するなどの精神的側面。これらを備えることがプロフェッショナルとして必要だと言われています。プロフェッショナルには、医者や、弁護士などのように社会的に認められたステータス・プロフェッショナルというものもありますが、本田先生の定義を発展させていけば、組織の中で認められた知識やスキルについて、熟達さをもっているということも専門家、プロフェッショナルといえると考えています。そのような考え方に立脚して職員を育成していくことに取り組んでいるわけです。大学時代にどういう経験をしてきたかということと、今、大学職員について求められる力を重ねて考えていただくと、相当オーバーラップしてくるのではないかと考えています。そのような観点で私の話が皆さんにとって、ご参考になればと思います。どうもありがとうございました

パネルディスカッション

山田 4名のお話はどうでしたか？それぞれ一人1時間でも講演ができるぐらいの内容のものを30分に圧縮しましたので、非常にリッチなものだったと思います。

それでは、私が話を聞きながら書き留めた質問を皆さんへ投げかけてみたいと思います。

まず、山本さん。山本さんの感覚というか、センス。やはりマッチングが重要なんですね。高校と大学、高校生が大学生になって、そこでミスマッチが起きないようにしていくためにキャンパスビジットをやるとか、学生寮を作って同じものを求める学生同士がつながっていく。ティーチングとラーニングのマッチング、非常に重要なキーワードだと思いました。高大接続の議論はこれからまともが出てきて、大きな転換を生じさせるものになってくる。考え方だけではなく、実質的にやっていくというときには、高校と大学との接続。寮を使っての人と人とのつながり。そういったマッチングをどんどん仕掛けていく。逆にミスマッチもいろいろあります。その要因やそれを回避するために、各大学がどういうことに気を付けて実践すればよいのか。どういうことを見ておけば、ミスマッチが見つかったとき回避できるのか。大学でこういうことをした方が良いということがあれば教えていただきたいと思います。

山本 われわれがマッチングに力を入れるようになったのは、やはり学生の中退退学を未然に防ぐ上で、マッチングが非常に重要だと考えるようになったからです。どのようなミスマッチが発生しているのか、どういう施策が有効なのか、あるいは、有効ではないかということに関して今日お話しするつもりでしたが、時間がなくてできませんでした。(スライド19、20)に中退対策の成功事例と失敗事例をまとめています。そこに中退のパターンについて書いています。中途退学には、初期型、失速型、突発型の3種類があると定義しています。初期型というのは、1年の前期から低単位でやがて辞めていく学生。失速型は1年の後期以降に低単位に陥って、その後辞めていく学生。突発型は低単位が一度もなく辞めてしまう学生です。その初期型や失速型、突発型が発生する要因をシンドロームと呼んでおり、お手元の資料で代表的なシンドロームを挙げております。本当に多様なシンドロームが発生しています。それによって出席率が下がっていき、低単位になって、やがて辞めて

いくということが起きています。これを回避するために、どの中退パターンが多いかとか、その要因になっているシンドロームの特にどれが発生しているのかとか、あるいは、中退危険因子を持った学生の入学者が多い大学ほど中退率が高いわけですが、どういった中退危険因子が自校では特に高いのかなど、まずは現状を知ることが大切になります。現状が分かれば、それに対して適切な予防策を打ったり、早期発見、早期支援が大変重要になります。いつどのタイミングで、どの学生が、どういうシンドロームを発生しているのかが見えれば、そこに早期発見する仕掛けを作ることによって、対策を機能させることができると考えています。

もう1点だけ追加させていただきます。ミスマッチというからには、マッチということもあるわけです。自校にマッチしている学生はどのような学生なのか、これを知ることが重要だと思います。どの学生が自校では伸びているのか。例えば、入学後の1年前期のGPAからそれ以降のGPAがほぼ横ばいか下降するというようなマクロの調査が学会などで発表されていますが、それは、マクロのデータであって、個別に見ていくと、入学後にメキメキと力を付けてGPAがだんだん上がっていく学生もいます。そういう学生たちはなぜメキメキと力を付けてGPAを上げているのかをしっかりと知ることによって、そういうタイプの学生を増やすにはどのようなタイプの学生に入学してもらったらよいか、入学前教育や初年次教育でどういう施策を打つべきなのかということが見えてきます。非常に面倒くさいというか、細かい作業の積み上げですが、そういうことをしていけない限り、退学率を3割とか5割に減らしていったり、今までと同じ教育をしても学生がより伸びていくような仕掛けを作っていくのは難しいというのがこれまでの私たちが見た共通事例です。

山田 ありがとうございます。もう1点ふわとした質問ですが、よろしいでしょうか。これだけたくさんのことをやっていますが、山本さん自身はどんな時に嬉しいと感じますか。

山本 難しい質問ですね…やはり感情を共有できることだと思うので、同士と出会えることです。同じ言葉で同じ思いを共有できる人と出会えること。誤解やお互いの無理解ということがあっても、話していくうちにコンパッションが生まれてくる、その瞬間がすごく嬉しいです。そこから新しい取

り組みや、次のステップに進めるので、同士との出会いが一番嬉しいです。

山田 ありがとうございます。では、杉岡先生。違う意味での接続、School-to-Workに関係するところかと思います。山本さんのところは入口をしっかりとやっていますが、杉岡先生のところは教育を通して、従来のキャリア教育の枠を越えて、正課教育をしっかりと使いながら、学生の「働く」と「学ぶ」をつないでいくという接続。そういう話をさせていただきました。地域と大学の接続や、学びと働きの接続、組織レベルでの学びとの接続、そこに働くという機能をつないでいくといった様々なチャレンジをしておられました。地域と協働型のPBLはこれから増えてくると思いますが、これはなかなか難しいと思います。しかもこれを大学間連携でやるということですから、非常に難しいと思います。おそらく、今回の成果発表の背景にはさまざまな失敗や苦悩があったと思いますが、これからやられる方に、どんなところに気を付ければいいのかを、失敗談も含めてご紹介をお願いします。

杉岡 いろいろなポイントはありますが、一番重要なのは、信頼関係づくりだと思います。特にPBLだとチームになってきますので、チームの中でどういった信頼関係を作るのか、学生同士の信頼関係もありますし、学生と教員の信頼関係ももちろん重要です。もう一つが中間支援組織の存在です。先ほどPBLを進めるときに、NPO法人を作ったという話をしました。そこにコーディネーターの方がいまして、その方が、PBLの企業と学生のつなぎ手として伴走してくれています。つまり、コーディネーターという第三者が大学教育やPBLに介在し、学生と企業との信頼関係をつないでくれています。ここが非常に重要です。おそらく、これは教員が全部やろうと思ってもなかなか難しい役割です。というのは、例えば、大学間連携で事業展開をしたときに、教員がそれぞれコーディネーター役をすると、同じ企業に何人もの教員が別々に行ってしまいます。企業からすると迷惑な話です。それならば窓口は一本化してくれませんかとなる訳です。したがって、大学間連携で事業展開するときには、コーディネーターがしっかりと伴走あるいは伴奏する。具体的にはフォーマットを作ったり、事前にレクチャーをしたり、事後の振り返りを教員と一緒にしたりと、第三者のコーディネーターの存在は非常に京都では機能してい

ると思います。当然のことながら企業の方もいきなり学生や教員を信頼するよりは、まず最初にコーディネーターの方を窓口にしますので、コーディネーターの人は非常に重要です。PBLの事例では、岐阜にあるG-netというNPO法人のモデルも参考にしています。逆に言うと失敗ポイントはその逆だということです。

蛇足ですが、コーディネーターは、多種多様ですが、一番面白かったのは、そのPBLを経験した学生が当該NPOのスタッフになったことでしょうか。そういったキャリアを選択したコーディネーターも出てきましたし、企業でばりばりやっていたけれども、学生たちの応援をしたいという熱意で企業を辞めて来たコーディネーター、あるいは大学院に行って公共政策を学び直してからコーディネーターをやっておられる方もいます。そのように多種多様なコーディネーターが企業のテーマや学生属性を鑑みて、いろいろなプロジェクトのマッチングをしています。ただし、コーディネーターにも得手不得手がありますので、先ほどのマッチングの話で言いますと、どの案件をどのコーディネーターに割り振るかが非常に難しい問題です。

山田 ありがとうございます。では、池田先生です。大学経営のカタチ対応への危機感についてご説明いただきました。経営は評価対応と考えていたら、10年先はないよ、という厳しいご指摘をいただきました。これを聞きながら、本当にそうだなと思いましたが、皆さんはどうでしょうか。この中に、経営者、管理職の方がおられたらこう思われたのではないのでしょうか。話は分かるけど、予算が…入学者が…、と。こうした声に対して、池田先生は大学経営の視点からどう応えていただけるのでしょうか。ちょっといやらしい質問を投げたいと思います。

池田 すごい質問ですね。名城大学で経営のプラン作り、仕組みの基盤作りを10年かけてやりました。だけど、それぞれの部局と実現していくという、私がやりたかったことはできませんでした。現在、名城大学ではその延長線上に戦略経営の仕組みが残って徐々に機能しているようです。

追手門学院大学は、理事長、学長、副学長の経営陣がスピーディに改革を進めています。戦略プランを立案できる人に託して、それぞれの部局に対しては協力をとりつける後押しを波を送っていますから、非常にやりやすい。ただ、現場

の教職員の人たちが改革から心が離れると、やはり改革は遅滞しますから、これからの私の役割はこれまでの動きをできるだけ否定しないように、それを進めべき全体の中に位置付けてあげることかなと思います。改革の話をして学内には拒否感はないので、そういう意味ではやりやすいです。教員と職員が協働してやらないと、大学の改革は偏った方向に走ることになるかなと思います。追手門学院大学のいまの経営改革でよいと感じるのは、入学の時点から改革を始めて教育につなげることを促進している点です。入学時点からの改革とは、追手門学院大学に入りたときちんと言え、る学生を徐々に増やしていこうということです。そういう入学者を1割、2割、3割と増やしていく地道な努力を続けていけば、社会的に良いイメージが伝わり、全体の入学志願者にも影響がでるのではないかと。教育の改革から始めるのはいいですが、入試という入り口のところの改革を通して高等学校に信頼されるように、大学の教育改革の動きを伝えていく方法がこれから大事になると思います。意味のある入試の改革をほうっておいて教育改革を進めるだけでは、高校側にはあまり伝わらないでしょう。

大学生の成長を入試時点からきちんと追跡し実証していこうという共同研究を始めたばかりですが、打合せには入試と教務と就職・キャリアの三者が集まりました。私はそれを見て、「不思議な光景だな。でも、嬉しいな」と思いました。経営業務に携わるスタッフが縄張りをこえて連携する体制こそが私は必要だと思います。やってはいけないことは、最初に追跡のためのデータベースをどう作るかということから打合せに入ることです。100人、200人の学生の成長の軌跡を一人ずつ追う。そのために入試、教務、キャリアの担当部署がどのように協力体制を築けるかということです。経営陣はそこに目を向け、成長データの蓄積と分析に終わらないようなIRのあり方にも関心を示してほしい。

山田 ありがとうございます。では、最後にもう一つ。学生さんのレポートの話で、自由な場が必要だという話でした。今はカリキュラムが過密になって、自由がどんどんなくなってきています。そういうときに、経営として自由をどうやって保障すればいいのでしょうか。

池田 その学生からも「囲わないで、いろいろ学びを自由にさせてくれる」ことが大学の良さだと

言われました。教室での学びは成長に対するインパクトはあまりないですが、その経験が実はその後のいろいろな自由な活動の中に結び付いてくるという、その見えない効果を成長する学生は楽しみ始めます。大学が、高校や中学校のように、教室での授業時間を管理するような圧力や雰囲気をつくりだすのは、学生にとっても困るのではないかなと思います。身近な例として、遅刻したら何点減点だとか、授業管理を厳しくする方向は本来は必要はないと思います。大学は自由を大切にし、学生が自分自身で計画を立てて、いろいろなところに学びの場をひろげ、作り、そして学びの成果を結び付けるような成長をしてくれたらと思います。大学における自由の意味をもう一回皆で確認してもらえば、学生を縛り付けるような評価はあまり厳密にしなくてもいいのではないのでしょうか。

山田 ありがとうございます。いやらしい質問にも明快なお答えをいただきました。

続いて、大島さんへの質問です。職場環境の変化と多様化という、電話で話す時代では何となく聞こえるけど、メールだと何をやっているか分からないというのは、確かにそうだなと思いましたし、正規の職員と有期雇用の職員とでは、仕事に対する捉え方も全然違います。有期雇用の職員も増えていく中で、どうやって協働で仕事をしていくか、その難しさについてお話をいただきました。また、経験学習が重要であるという話もありましたが、今日この場の設定もある意味では経験学習の一種になっているので、理論的な勉強もできたのではないのでしょうか。

SDも今後義務化されていき、形式的な研修が増えてしまうのではないかという危惧もあります。人は減るし、業務は増える。そういう中で経験学習のサイクルをどう職場内で構築していけるのか。こんな事例があるとか、こんな方法があるということをご紹介いただけないのでしょうか。

大島 大学組織の特性というのは、企業と違って、成果が出るのに時間がかかります。ですから、評価を持ちにくいということ、一度動き出したものは変えにくいという大学組織の特性があると思いますので皆さんジレンマに陥ることになります。でも、一つの組織として見た場合、やはり持続しなければいけませんし、大学の機能が多様化すればするほど、当然のことながらやるべきことは増えます。増えるということは、人も要るし、お金も要ります。限られたリソースの中で、増えるこ

とを吸収しようとするれば、何かやめないとできません。大学の一番難しいところ、できないことは、今やっていることをやめることです。これは、今日の先生方のお話の中で共通していますが、いろいろ取り組んでいることに本当に意義があることなのか。学生一人一人にとって、本当に意味があることなのかということ、もう一度振り返って、やめるべきことはやめていかない限りは、増える仕事は絶対に吸収できません。吸収できなければ、新しい仕事はやらない。やらないということは社会のニーズに応えられないし、社会の変化についていけない。だから、どんどん遅れていってしまう。悪循環に陥ります。

やめることがどれほど大変なことを、立命館大学の例で一つ申し上げます。立命館大学では授業料が払えなくて学業を続けられなくなる学生に、本当にそうですかという確認をするために各学部事務室がはがきを出して、きちんと連絡を取って確認をしていました。でも、もうやめるという意思表示を親御さんと連名で出しているのに、改めて電話をかけて再確認する仕事をやるのですか、と事務室に問うたのです。しかし、「これはやめられません。電話することによって本当は続けたはずだった学生の援助ができたかもしれない」と言うのです。一人の職員として学生に対する思いからすれば理解はできますが、全体を見たときに、あなたがエネルギーを注ぐべきことはそこですか、もっとほかにもあるのではないですかということ、やはり考えてもらわなくてははいけません。立命館大学の中だけで仕事をしている人には難しいと思います。しかし、他大学の人と話をすると、他大学はこんなことをやっているのだと聞いていけば、許容力もありますし、大学外の人と話をして何でそこまでやっているのかと聞かれて答えられないという経験があるかもしれません。ですから、越境学習など、外との接点を持つことが大事



だということです。自分の今までの経験を変えていく大きな力になるのではないかと思います。

山田 ありがとうございます。さらに議論したいところですが、個別質問はこれぐらいにしておきます。

それでは、共通質問を投げたいと思います。実はこの質問は皆さんのお話を聞きながら思いついた質問なので、登壇者の皆さんには事前に知らせていません。これから、皆さんにフリップボードを持ってもらって、今から私が問い掛ける質問についての回答を書いてもらい、それを紹介してもらいます。また、同じ質問をフロアの皆さんにも一緒に考えていただき、後でお近くの方とシェアしていただきたいと思います。

登壇者・参加者全員への共通質問：『学生の学びと成長にかかわる上で、自身が最も大切にしていること(重要だと感じていること)はなんですか?』

自分が一番大事にしている、核にある部分です。それを漢字一文字でもいいし、単語、一文でも構いません。自分が一番大事にしているもの。なぜ一生懸命アクティブ・ラーニングをやっているのかとか、なぜ入試広報を一生懸命やっているのかといったことを書いていただきたいと思います。皆さんも、なぜそう考えるのか、その理由などを、後でシェアしてもらいますので心づもりしておいてください。

大島：『尊重』

教育から学習へとシフトチェンジしてきています。これは個別性が高まっているのだと思います。例えば、ゴールへの向かい方も人によって当然違ってきますし、それをどう支援するのかということでもいろいろな教育手法が取り入れられています。職員の育成も一緒です。その人が持っている強みをどう尊重できるか。変えていくのではなく、どう尊重していくのか。個別性が高い中でその人の個性や独自性を尊重することが、結局はその人の能力を伸ばすことになるのではないかと思います。で、尊重としました。

池田：『自分のテーマを持って卒業する』

これは大学院であれ、ゼミの卒論であれ、私はずっと同じことを言っています。これだけしか言っていない。例えば、ぎりぎり自分のテーマが見つかって、就職は決まったけれど、やり残した

ことがあるから、もう一回新たなテーマで頑張ってみるとか。就職が決まっても、決まらなくても自分が納得するテーマを貫く。そういう学生が私のゼミではかなり出てきました。自分のテーマをみつけて、少なくとも卒業までには卒業研究で表現する。それだけです。

杉岡：『自己肯定感(いいね)』

先日、キャリアコンサルタントの高橋俊介さんの講演のなかで、日本のサービス産業の中でおいしいものを出しても、世界一褒めない客は日本人だという話がありました。大人になると褒められる経験は年々減っていきます。OECDの調査でも日本の高校生の自己肯定感が一番低いと指摘されています。しかし、褒められる経験はとても大事だと思いますし、褒められたことが自信につながります。3年間、科研において緩やかな組織における自己肯定感の研究をやってきましたが、福祉の現場でも、NPOの現場でも、ゼミという単位、緩やかな組織において自己肯定感が重要だということが分かっています。

Facebookが流行っているのもその裏返しなのではないかと思います。他人を褒めることも大事だけれど、まずは自分で自分を褒めてあげることが人につながるのではないかと思います。PBLにおいては、教員からも、企業からも、チームからも褒められる。こういった自己肯定感を感じられる環境作りのお手伝いをしていきたいと思っています。

山本：『学生理解』

2つ意味があります。一つは一般的な意味になりますが、学生一人一人の生育歴や、学習歴、それからその学生を今取り巻いている環境、友人環境や家庭環境、社会環境もそうです。そして、この後どうなっていきたいかという欲求、ビジョン、そういったことをしっかりと理解することが、次に何をすべきか考えるヒントになると思っていますというのが1点目です。もう一つは、学生との信頼関係を築く上で最大の理解者になることが大変重要だと思っています。「山本さんが一番、自分のことを理解してくれていました」と言ってもらえるような関係を築けるのは、教育にかかわる者として、とても大切にしたいと思っています。

山田 ありがとうございます。それではこれから、皆さんにもディスカッションをしていただきます。先程書いていただいたものを共有する前に、最初に皆さんにアイスブレイク代わりに、ここま

での講演で最も印象に残っていることを共有していただきたいと思います。その間、われわれは客席を回りますので、質問などがあれば聞いてください。では、始めます。

<フロアディスカッション>

山田 ありがとうございます。時間になりました。あまり時間を取れなかったのですが、情報を入れて経験を内省して、他者と共有するという体験を少しでもしていただいて、これで頑張っている、こんなことを自分は大事にして頑張ってきたんだということを感じていただければよかったのではないかと思います。

登壇者コメント

山田 それでは、クロージングに入ります。最後にそれぞれの登壇者から、これからどんなことにチャレンジしていきたいのかをお話ししていただきたいと思います。では、山本さんからお願いします。

山本 何年前ですが、ある大学の方に、「山本さんの言っていることはよく分かるけど、いい教育をしても学生が集まる気がしない。学生募集と大学の教育の質が繋がっているように思えない」と言われました。実際に学生はこういうふうに志望校を決めて、こういうふうに応募活動をやっている、ということが効果的だと言われている、その状態はとても理路整然としていて、その状態はとても納得できるものです。ただ、その状態を放置していたら、日本の大学の教育が良くなれないと思いました。何しろ、いい教育をしても評価されないわけですから。素晴らしい教育をして学生たちを成長させていくことができている大学、一部の学生だけ成長しているのではなく、入学した学生全員が成長している大学がいい大学だと思いますが、そういう大学がきちんと評価されるような社会を作っていくことが、非常に大事だと思います。NPO法人として弊会で取り組んでいる問題です。

今日、冒頭で学生募集のお話をしましたが、NPO法人が大学の学生募集を支援することに、最初はかなり違和感を感じていました。ただ、途中から本腰を入れてやり始めたのは、その大学の方からの「いい教育をしても学生が集まる気がしない」という言葉がきっかけでした。今後、いろいろなことをやっていこうと思っていますが、やは

り皆さんの時間、ご経験、才能、そして大学の資金がより教育に使われることによって、結果として評価されて多くの学生が集まってくるようになる、そういう社会に変えていきたいと思っています。ぜひ皆さんの力をお借りできれば幸いです。今日はありがとうございました。

杉岡 最後にこのテーマに沿うかどうか分かりませんが、今、私が注目しているキーワードがあります。それはフューチャーデザインというキーワードです。今、一橋大学と大阪大学の先生方と一緒に共同研究を始めているところですが、フューチャーデザインというのは、アメリカのイロコイ・インディアンに残っている考え方だそうです。7世代後のことを考えて意思決定をしようということが彼らの憲法の中に盛り込まれています。そういったものを日本の社会に活かさないかということで、この研究グループが立ち上がりました。

今、岩手県の矢巾町や大阪府の吹田市で始まりかけていますが、仮想将来世代の皆さんと現役世代の皆さんに分かれて議論をしています。7世代後、これは200年先くらいかもしれません。短くても140年先の皆さんがどう考えるのかという視点です。今の価値観で物事を判断するだけではなく、200年先に日本はどうなっているのでしょうか。例えば、教育問題であれば、日本の総人口はある程度読めますが、その中で18歳人口はどうか、大学は何校くらい必要か、大学の学びはどうかあるべきか、といったことをバックキャストという思考法で議論することが必要だと思います。しかし、今の大学は多忙すぎて考える余裕がありません。本日、他流試合というお話がありました。越境教育です。あるいは都道府県を越えたネットワーク、立場を越えたこういうメンバーで、未来の視点で教育問題を考えるのも一案です。200年先の視点を教育ですので、大学教育だけでなく、高校、中学、小学校とさかのぼっていくことも必要と思いますが、そういう視点の議論はあまり聞いたことがありません。今、この研究グループでは、夢物語かもしれませんが、各市町村に将来課や、あるいは政府レベルで将来省のような省庁を作れないかという、そんな話も出ています。やろうと思えばできると思います。矢巾町ではその実験がもうすでに始まっています。ぜひとも、こういったことを大学に持ち込んで、未来志向で話をしていく。現世代だけでなく、仮想将来世代という視点で議論をぜひ仕掛けたいというのが、私のチャレンジです。今日はどうもありがとうございました。

た。

池田 私のゼミ生ではありませんでしたが、5年前前の大学の卒業式当日に、たまたま顔を合わせた知り合いの学生に、どこに就職決まったのかと聞くと、「池田先生が大切にする大学の自由は、私には大事ではないです。私は自由を持って余すほうです。本心そう思ったので、自衛隊に入ることになりました」と言いました。あまりにも率直な言い振りでしたので、いまでも覚えています。私の授業を受講したときの印象が強く残っていたのかも知れません。彼の選択が悪いという話ではなく、私の問いかけがそのように返ってきたことに驚きました。そうではあっても、やはり「自由」は私が大事していることですが、人間として大事にする言葉は、「セルフ・リライアンス」です。これは自己信頼と訳されていますが、心理学的な尺度よりもっと深い意味で、アメリカ社会で大切にされた哲学的な言葉だと私は思っています。「セルフ・リライアンス」を大事にする人たちが集まって良い社会を作っていく。大学を卒業して専門家になってもそのセルフ・リライアンスだけは妥協しない。大学が目指す教養人も同じです。知識をひけらかす教養人ではないはずです。セルフ・リライアンスの立脚する人間像を自分自身が見つめ直し、学生にもそれを伝えたいと思います。以上です。

大島 私は職員の育成課題についてお話をさせていただきましたが、私自身のライフサイクルから言えば、もうシニアキャリアです。シニアキャリアということは、人を育てることが大きな比重を占める時期です。世阿弥の『風姿花伝』では、人材育成について述べられていますが、最後の段階では「花を持たせる」時期だそうです。そういう

ふうにして、人を育てていくのだという昔からの教えです。そういう点では、今日の話の中で、大学の職員がいかに関心で考え、自分で行動できるような人間になるのか。自律的な人材を育てることが一番大きな点です。直接的ではないかもしれませんが、間接的には大学の教育・研究の質を上げていくことにつながっていきますし、立命館大学の職員だけでなく、全国の大学の職員がそのように育っていけば、日本全体の大学の教育・研究の質も上がっていくと思いますので、取り組んでいきたいと思っています。経験学習についてお話ししましたが、今の経験に一番影響を与えるのは、過去の経験だそうです。過去にどういう経験をしていたかが今の経験につながっていくということです。そういう点で、今の立場での経験を大切にしていけることが、自律的な職員の育成につながっていくのではないかと思います。自由ということにかかわって言えば、権限委譲するということです。権限委譲は、組織の問題ですが、仕事を任せることが、おそらくその人にとって自由に仕事をしてもらう環境を作ることなのです。だから、常に口を出す、あるいは、つい手を出すということでは任せることになりませんので、これからは口を出さない、手を出さない、このことをモットーにしたいと思います。

山田 ありがとうございます。すっきりした気持ちで今、この時を迎えています。知識・情報を持っている方はたくさんいらっしゃいますが、情熱を持っている格好いい大人を今回はぜひ紹介したかったです。それが成功したのではないかなと思います。

改めて4人の登壇者に拍手をお願いいたします。

大学教育を再考する ～イマドキから見えるカタチ～

京都大学 高等教育研究開発推進センター 准教授 山田 剛史

スライド 1

2016年3月5日 (土) 13:00-17:00
京都外国語大学

第21回FDフォーラム・シンポジウム
大学教育を再考する
～イマドキから見えるカタチ～

コーディネーター：山田 剛史
京都大学 高等教育研究開発推進センター・准教授

スライド 2

シンポジウムの趣旨

- 大学を取り巻く環境の変化
- 大学教育改革に対する社会的関心と政策的圧力
- 教育の質保証に係る様々な手段の導入

↓

大学は、教育は、学生は、教員・職員としての私は、今、どこに立ち、どんなことを考え、これからどこに向かっていくのか？

学生	教育・学問	組織	職員
学生はどのように学び成長しているのか	知識・社会との関係の中でどのように展開するのか	大学はどのように学生の学びと成長に寄与するのか	職員としてどのように学生の学びと成長に寄与するのか

スライド 3

本日のシンポジスト

スライド 4

本日のシンポジスト①

Shigeru YAMAMOTO
山本 繁

**NPO法人NEWVERY理事長
日本中退学防研究所所長**

【経歴】
2002年 慶應義塾大学卒業と同時にアート教育NPO「コトバノアトリエ」設立（2009年に現「NEWVERY」に改称）
2009年 日本中退学防研究所設立
2012年 高校生の進路発見プログラム「WEEKDAY CAMPUS VISIT」運営開始（現在、約40大学が導入）
2014年 リベラルアーツ寮「チェルシーハウス区分寺」運営開始

【主な活動】
文部科学省高等教育局専門調査員、中央教育審議会高大接続特別部会臨時委員、大学教育再生加速プログラム委員、広島県の教育を考える懇談会（広島県教育委員会）委員など

スライド 5

本日のシンポジスト②

Hidenori SUGIOKA
杉岡 秀紀

**京都府立大学
地域連携センター副センター長／公共政策学部講師**

【経歴】
2009年 同志社大学大学院総合政策科学研究科博士後期課程退学まちづくりNPOさゆうたなべ倶楽部発起人代表、内閣官庁行政改革推進本務事務局（参事官付）、同志社大学政策学部嘱託講師、一般財団法人地域公共人材開発機構事務局総括を経て、2012年より現職

【専門領域】
地域政策、地域公共人材論、大学まちづくり論、NPO論、大学評価論

【主な活動】
文部科学省「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業」ペーパーフェロー、一般財団法人地域公共人材開発機構常任理事、NPO法人グローバル人材開発センター理事など

スライド 6

本日のシンポジスト③

Terumasa IKEDA
池田 輝政

**追手門学院大学
学長補佐／フアサーティブ研究センター長／基礎教育機構教授**

【経歴】
1978年 九州大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学
九州大学助手、大学入試センター助手、大学入試センター助教授・教授、メディア教育開発センター教授、名古屋大学教授、名城大学教授を経て、2015年より現職

【専門領域】
高等教育経営、教育学

【主な活動】
戦略論・組織論・人材育成論・教育学の理論を足場にして、大学の経営と教育・学習にかかわる具体的な組織的解決策を提案・実践する活動に取り組む

スライド7

本日のシンポジスト④



【経歴】
1980年 立命館大学卒業
同年学校法人立命館入職後、研究部、教学部等を経て、2013年より現職

【主な活動、著書】
大学行政管理学会会長（2009～2011）。
大学コンソーシアム京都SD研修委員長。
『多文化環境の大学』共著、明石書店（2003）
『職員力向上のための個と組織の課題』私学経営No.444（2012）
『教職協働による大学運営—職員役職を中心—』立命館高等教育研究、第14号（2014）

Hideho OSHIMA
大島 英穂

立命館大学
国際部・事務部長

スライド8

本日のシンポジスト

- ✓大学、行政、NPOと異なるフィールドから、
- ✓教員、職員、管理職、社会起業家と異なる立場で、
- ✓豊富な実践経験を持ち、
- ✓次世代の育成に情熱を注いでいて、
- ✓言いたいことが山ほどある。

そんな4名にご登壇いただきます！

スライド9

シンポジウムの流れ

13:10～13:20	趣旨説明・講師紹介
13:20～13:50	報告①：山本繁氏
13:50～14:20	報告②：杉岡秀紀氏
14:20～14:50	報告③：池田輝政氏
14:50～15:20	報告④：大島英穂氏
15:20～15:40	休憩
15:40～16:10	パネルディスカッション（パネリスト間）
16:10～16:40	フロアディスカッション（参加者間）
16:40～16:50	登壇者コメント
16:50～17:00	ラップアップ

スライド10

コーディネーターからのお願い

- 聞いて（報告内容を素材として）
- 自分の経験・考えと重ね合わせて
- 振り返って
- 共有して
- 統合して
- スッキリして、元気を得て、帰っていただきたい！

積極的なご参加をお願いいたしますm(_ _)m

スライド11

休憩

スライド12

休憩

- これから「20分間」の休憩に入ります。
- フロアディスカッションもあるので、休憩時間を活用して、お近くの方（3～4名）と名刺交換や自己紹介、感想など共有して、ウォーミングアップをしておいてください。
- 開始時間は「16:00」です。

スライド 13

パネルディスカッション

スライド 14

登壇者への個別質問

山本氏へ ティーチングとラーニング
高校と大学、人と人

様々な「マッチング」を具体化
→ミスマッチの主要要因とその回避のために各大学はどのようなことに気をつければよいか？
→一番嬉しい瞬間は？

スライド 15

登壇者への個別質問

杉岡氏へ 地域（企業）と大学
「学び」と「働く」

教育で円滑な「トランジション」を実現
→地域との協働型PBLを効果的に実践する上でのポイントは？（失敗経験も踏まえて）

スライド 16

登壇者への個別質問

池田氏へ 経営＝評価対応

大学経営のカタチ対応への危機感
→それでも、怖い……。予算が……。入学者が……。という声にどう応えますか？
→自由な場が必要！経営としてどう保障？

スライド 17

登壇者への個別質問

大島氏へ

職場環境の変化と多様化、経験学習の重要性
→でも、人は減るし、定型業務は増える一方の中で、こうしたサイクルを職場内（外）で構築するためにはどのような方法が可能か？

スライド 18

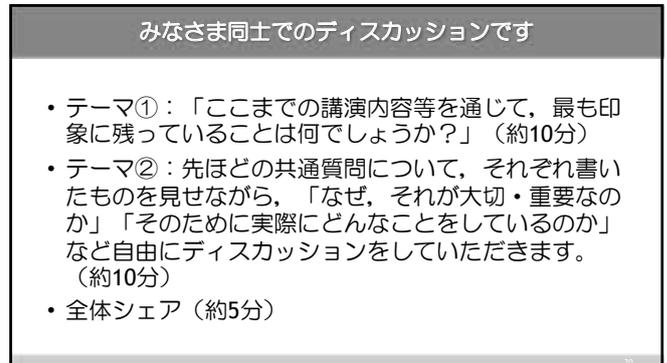
登壇者・参加者全員への共通質問

学生の学びと成長に関わる上で、自身が最も大切にしていること（重要だと感じていること）はなんですか？

スライド 19



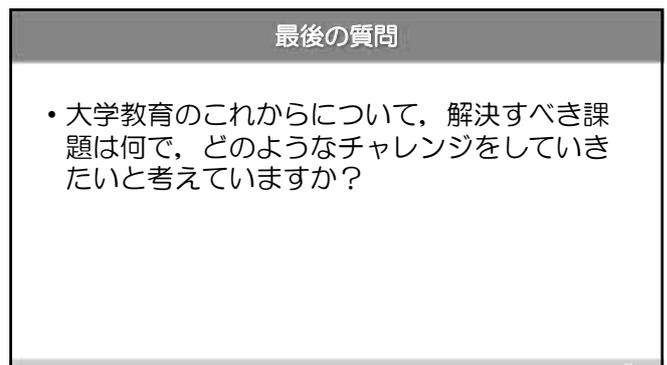
スライド 20



スライド 21



スライド 22



“イマドキ”と“今後のメガトレンド”を踏まえた 大学教育のカタチを教育 NPO 視点で考える

NPO 法人 NEWVERY 理事長／日本中退予防研究所 所長 山本 繁

スライド 1

2016年3月5日

第21回FDフォーラム「大学教育を再考する～イマドキから見えるカタチ～」
“イマドキ”と“今後のメガトレンド”を踏まえた
大学教育のカタチを
教育NPO視点で考える

NPO法人NEWVERY 理事長
日本中退予防研究所（運営：NEWVERY） 所長
山本 繁
s.yamamoto@newvery.jp

NEWVERY

スライド 2

NEWVERY 1

山本繁 自己紹介

- 1978年東京生まれ。現NPO法人NEWVERY理事長（14年目）
- 2002年大学卒業と同時に、「心の悲鳴を唄に変えるような仕事」と「左脳も右脳も高度に使える人材育成」を生涯の仕事にしたいと考え、NPO「コトバノアトリエ」を設立。中学・高校生対象のアート教育、2006年からニート・フリーターになった若者支援活動を展開
- 2006年若手漫画家を支援するトキワ荘プロジェクト開始（現在、約140名の若手漫画家を支援/これまで約60名が入居中にプロデビュー）。2012年から京都市にも展開
- 2008年リーマンショックを契機に若者たちが社会的弱者に転落するのを未然に防ぐ活動の必要性を痛感し、2009年3月「日本中退予防研究所」設立。「NEWVERY」に改称
- 2012年3月中央教育審議会で政策提言。その後ヘッドハンティングを受け2012年7月から文部科学省高等教育局専門調査員（2013年3月まで）。2012年9月から大学入試改革を審議する中央教育審議会「高大接続特別部会」臨時委員（2015年3月まで）
- 2012年11月から高校生の進路発見プログラム「WEEKDAY CAMPUS VISIT」を展開。現在、約40大学が導入し（会員・会費制）、年間6000人以上の高校生が参加
- 2014年3月教育祭「チルシーハウス国分寺」運営開始。定員56名(男女各28名)
- 増え続ける・広がっている仕事に対応するため、2014年4月「大学教職員研修センター」運営開始。翌年「大学プロフェッショナルセンター」に改称。現在は大学の教育・経営を総合サポート中（2015年度は約20法人）

「教育」と「クリエイティブ」の2軸で“若者たちが未来に希望を持てる社会づくり”に注力。

スライド 3

NEWVERY 2

NEWVERYの概要

NEWVERY = 若者支援に取り組む、教育NPO。

Our Vision
目指すべき社会のあり方 若者たちが未来に希望を持てる社会

Our Approach
私たちのアプローチ 現在、以下①～④の事業部を設け、「教育」と「クリエイティブ」の2軸で“若者たちが未来に希望を持てる社会づくり”に取り組んでいます。

理事長

① クリエイティブ事業部	② 高等教育事業部	③ 高大接続事業部	④ 教育祭事業部
トキワ荘プロジェクト プロ漫画家への希望のアトリエ 2006年～ 京都府トキワ荘事業 京都市をクリエイティブ産業の都に 2012年～ MANZEMI 漫画で食べていくためのプロセス 2012年～ マンガデハロバースカンファレンス 漫画の未来を考える場 2015年～	日本中退予防研究所 若者たちの未来を守る 2009年～ 大学プロフェッショナルセンター 大学の教育と経営を支援する 2012年～(2015年現組織設置)	WEEKDAY CAMPUS VISIT 高校生の進路発見プログラム 2012年～ 大学マーケティング研究会(仮称) 2016年～	チルシーハウス 学生時代に、やりたいことを徹底的に 2014年～ 教育祭オーブランス(仮称) 2016年～

スライド 4

NEWVERY 3

(参考)メガトレンド視点でのNEWVERYの取り組み

4つの事業部で「若者たちが未来に希望を持てる社会」に転換を目指す。

理事長

① クリエイティブ事業部	② 高等教育事業部	③ 高大接続事業部	④ 教育祭事業部
トキワ荘プロジェクト プロ漫画家への希望のアトリエ 2006年～ 京都府トキワ荘事業 京都市をクリエイティブ産業の都に 2012年～ MANZEMI 漫画で食べていくためのプロセス 2012年～ マンガデハロバースカンファレンス 漫画の未来を考える場 2015年～	日本中退予防研究所 若者たちの未来を守る 2009年～ 大学プロフェッショナルセンター 大学の教育と経営を支援する 2012年～(2015年現組織設置)	WEEKDAY CAMPUS VISIT 高校生の進路発見プログラム 2012年～ 大学マーケティング研究会(仮称) 2016年～	チルシーハウス 学生時代に、やりたいことを徹底的に 2014年～ 教育祭オーブランス(仮称) 2016年～

成長産業の支援で 新たな若年雇用を創出
大学教育・経営の総合サポートで 高等教育機関由来の社会的弱者を生み出さない
大学広報力から 高大接続力への転換
生活寮から 教育祭への転換

スライド 5

NEWVERY 4

大学業界のメガトレンドと今後の取り組み方

今後の環境変化により、本物だけが生き残る時代へ。

大学業界のメガトレンド	今後の取り組み方
大学入試改革 左脳 (IQ/認知能力) × 右脳 (EQ/非認知能力)	養成人材目標と教育方法の転換 (アクティブラーニング)
教育情報の公表 大学ポータル/大学の裏力	大学広報力から 高大接続力への転換
子どもの貧困→若者の貧困	成績優秀者への給付型奨学金から 子ども・若者の貧困対策への転換
18歳人口の減少	大量入学・大量中退モデルから 高大接続・中退予防モデルへの転換
定員管理の厳格化	

スライド 6

NEWVERY 5

“好循環”を生み出す全体最適

本物だけが生き残る時代に、中長期で輝く大学に変革していくためには、“好循環”を生み出す全体最適が必要と認識。

想定される環境変化(メガトレンド)

- 18歳人口の減少 [2018年] ⇒ 大学間競争の激化
- 大規模な入試改革 [2020年]
- 情報公開の質の転換 [大学の裏力、等]

本物だけが生き残る時代へ

“好循環”を生み出す全体最適

経営 建学の精神

募集 [集めて] アドミッションポリシー
教育 [育てる] カリキュラムポリシー
就職 [送り出す] キャリキュラムポリシー

“悪循環”を生み出す部分最適

募集 [集めて] 教育 [育てず] 就職 [放り出す]

経営

スライド7

イマドキの学生募集の成功と失敗 NEWVERY 6

イマドキ視点での学生募集の目的：
①定員充足②自校の教育にマッチした学生を集める

<p><成功事例></p> <p>ネット広告を強化する 大学HPの資料請求を重視する 競合校と差別化する 教育成果を伝える 教育成果をセグメント値で可視化</p>	<p><失敗事例></p> <p>紙・マス広告を強化する 進学サイトの資料請求を重視する 競合校に合わせる 教育内容を伝える 教育成果を全体値で可視化</p>
<p>教育方法を体験してもらう</p> <p>「伝えたい内容」を先に決める 教育も広報も変える 人を変える（人事） 適材適所</p>	<p>教育方法をテキストと写真で伝える</p> <p>「伝える方法」を先に決める 広報だけ変える 人を変える（変容） 全員で平等に分担する</p>

スライド8

教育方法を体験してもらう NEWVERY 7

WEEKDAY CAMPUS VISIT WCVでコストと労力負担を軽減しながら高校生との接点を増やす

	WEEKDAY CAMPUS VISIT (普段のままの一日)	オープンキャンパス (イベントとして設定された一日)
授業	普段と同じ時間、学生が受講している実際の授業。時には意見を求められることもあります	高校生のために用意された模擬授業 先生の講義を聞くだけのものが多い
目的	学びの様子を自分の目で見極め体験し、進路選択に活かす	大学に関する基本的な情報が得られる
先輩の姿	授業中の学生たちの様子を自分で観察する 普段の学生の姿を見られる	大学のことを説明してくれる役割。いつもの学生とは違う姿
参加姿勢	学習者	お客様、見学者

スライド9

教育方法を体験してもらう NEWVERY 8

オープンキャンパスのように、高校生が個人で申込み、参加する「公募型」と、高校が主催する大学見学のように、高校の進路行事の一環で開催する「高校別型」の2つがあります。

公募型	高校別型
<ul style="list-style-type: none"> 祝祭日や土曜日、高校の振り替え休日などに実施 ウェブ等でオープンに参加者を募集 学年、学校の異なる多様な高校生が参加 	<ul style="list-style-type: none"> 高校の公式行事として実施 日程は高校が希望する平日 NEWVERYが高校と連携し、各学部系統の志望者受入を各大学に打診 高校教員と連携した、キャリア教育として位置づけられる

スライド10

教育方法を体験してもらう NEWVERY 9

ガイダンスと振り返りワークを行う

- 単に授業を後から見学するだけでは、**誤解も生じる**
- 独自のプログラムを開発し、各大学に提供**（年に1回、研修を実施）
- 各大学のスタッフが1〜3名程度で運営できる体制を確立**

ガイダンス
授業の受講
(昼食休憩)
授業の受講
振り返りワーク

スライド11

スライド12

(参考)WCVの実績 (大学/メディア) 対面広報の充実 11
対面広報実績を詳しく掲載を定める

■主な開催大学
青山学院女子短期大学、浦和大学、追手門学院大学、大阪観光大学、金沢工業大学、関東学院大学、九州産業大学、九州造形短期大学、京都大学、敬愛大学、恵泉女子学園大学、工学院大学、甲南大学、国際教養大学、駒沢女子大学、産業能率大学、実践女子大学、湘南工科大学、第一工業大学、大正大学、千歳科学技術大学、千葉商科大学、鶴川女子短期大学、帝京大学、東京情報大学、東京女子大学、東京電機大学、二松学舎大学、日本大学、日本工業大学、法政大学、北陸大学、武蔵野美術大学、明治学院大学、横浜美術大学、立教大学、麗澤大学ほか

■掲載メディア
新聞：朝日新聞、毎日新聞、読売新聞、日本経済新聞、岩手日報、北國新聞、西日本新聞、琉球新報、日本教育新聞、教育芸術新聞、教育家庭新聞
テレビ：フジテレビ「めざましテレビ」、NHK「首都圏ネットワーク」、MBS「VOICE」、TBS「ニュースバード」、RKB「今日感ニュース」
その他：日経HR「親と子のかしこい大学選び」、アナスタ「女の子のための理工系進学情報誌Happy Technology」、「学研・進学情報」、帝国書院「現代社会へのとびら」ほか

スライド 13

イマドキの学生募集の成功と失敗 NEWVER Y 12

イマドキ視点での学生募集の目的：
①定員充足②自校の教育にマッチした学生を集める

<p><成功事例></p> <ul style="list-style-type: none"> ネット広告を強化する 大学HPの資料請求を重視する 競合校と差別化する 教育成果を伝える 教育成果をセグメント値で可視化 教育方法を体験してもらう 「伝えたい内容」を先に決める 教育も広報も変える 人を替える（人事） 適材適所 	<p><失敗事例></p> <ul style="list-style-type: none"> 紙・マス広告を強化する 進学サイトの資料請求を重視する 競合校に合わせる 教育内容を伝える 教育成果を全体値で可視化 教育方法をテキストと写真で伝える 「伝える方法」を先に決める 広報だけ変える 人を変える（変容） 全員で平等に分担する
--	---

スライド 14

クイズです NEWVER Y 13

Aさんは以下のような属性を持っています。

- 女子/通っている高校の偏差値50/評定平均3.3

さて、AさんはX、Yどちらの大学に入ったら良いでしょうか？

<p><X大学></p> <ul style="list-style-type: none"> 偏差値52 修業年限卒業率80% 中退率10% 就職率70% <p>女子/高校出身偏差値50/評定平均3.3の学生が入学</p> <p>修業年限卒業率70% 中退率13% 就職率60%</p>	<p><Y大学></p> <ul style="list-style-type: none"> 偏差値46 修業年限卒業率70% 中退率15% 就職率60% <p>女子/出身高校偏差値50/評定平均3.3の学生が入学</p> <p>修業年限卒業率75% 中退率10% 就職率70%</p>
--	--

スライド 15

教育成果をセグメント値で可視化 NEWVER Y 14

受験生にとって、大学間の数字の比較は無意味。「偏差値50の高校で評定平均3.3だった女子生徒＝自分みたいな人」が、その大学・学部・学科に入っとうなったのか？が重要。

高校時代の評定平均

4.6-5.0							
4.1-4.5							
3.6-4.0							
3.1-3.5							
2.6-3.0							
2.0-2.5							

40以下 41-45 46-50 51-55 56-60 61-65 66以上 出身高校の偏差値

▲ GPA = 3.3
● 偏差値 = 50

スライド 16

生活寮⇒教育寮（寮生活のAL化） NEWVER Y 15

124単位のカリキュラム内だけで深い学びを実現するのは困難。生活寮の教育寮化を通じて、継続的な学びを担保。

<p>運営体制の刷新</p>	<p>“教育”と“生活”の一体運営</p>	<p><input type="checkbox"/> RAの活用 <input type="checkbox"/> 教員・RAの定期MTG実施</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> RAの採用・育成・配置</p>
<p>教育的付加価値の提供</p>	<p>主体的なラーニング・コミュニティの構築・運営</p>	<p><input type="checkbox"/> 寮を起点とした学びの場運営 <input type="checkbox"/> 教え合う文化の醸成</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> PBLのトライアル運用(RAと共同実施)</p>

スライド 17

(参考)チェルシーハウス① NEWVER Y 16

昨年から国分寺にて教育的付加価値を付けた“教育寮(チェルシーハウス)”の運営を開始。

チェルシーハウス

学生時代に、やりたいことを徹底的に学びや経験を、仲間やメンターと語り合い、コミュニケーション能力を高め、新たな価値感を創造する場所

全24大学

院生その他 1年生 15 2年生 7 3年生 11 4年生 19

東京家政学院大学 琉球大学 東京女子大学 大妻女子大学 東京大学 慶応義塾大学 早稲田大学 法政大学 中央大学 法政大学 法政大学

スライド 18

(参考)チェルシーハウス② NEWVER Y 17

大学や行政と協働し、寮生の成長につながる学びの場を積極的に提供。

チェルシーカフェ/チェルシーアカデミー

寮内リビングにて、ゲストを招いてのトークイベント・ワークショップ等を実施。多様な価値観の創造と、対話力を増やすことを目的とし運営。

スタディーツアー

2015年9月、寮生を連れて社会課題解決型のスタディーツアーを実施。寮生活の充実やチームビルディングに繋がっている。

島根県の協力の下島根県江津市(ごう)に2泊3日で訪問。

企画・運営をNEWVER Yが担当。

「チェルシーアカデミー」：社会人を呼んでのイベント
出口治明氏 ライフネット生命保険株式会社「考え抜く力の話」
森本千賀子 リクルートエグゼクティブエグゼクティブ
「まかけ次第で君の本気スイッチはONになる」

「チェルシーアカデミー」：大学教員を呼んでのイベント
法政大教授 湯浅孝氏「民主主義・韓国・なんでも話そう」

スライド 19

イマドキの中退予防の成功と失敗	
イマドキ視点での中退予防の目的：①在籍者数・学納金収入の維持 ②信用リスクの回避③高等教育由来の社会的弱者を生み出さない	
<p><成功事例></p> <ul style="list-style-type: none"> 入学前に退学する学生を発見 問題が起きる前に予防 学科別の対策 担任力を強化 クラスづくりを強化 学習習慣の底上げを強化 責任者が明確 担任・職員・上級生で取り組む 非常勤講師も巻き込む 保護者も巻き込む 	<p><失敗事例></p> <ul style="list-style-type: none"> 入学後に問題が起きてから発見 問題が起きてから対応 全学共通の対策 研修なしで担任を配置 個別支援を強化 基礎学力の底上げを強化 責任者が不明確 担任だけが取り組む 専任教員だけで取り組む 保護者には退学間際で連絡

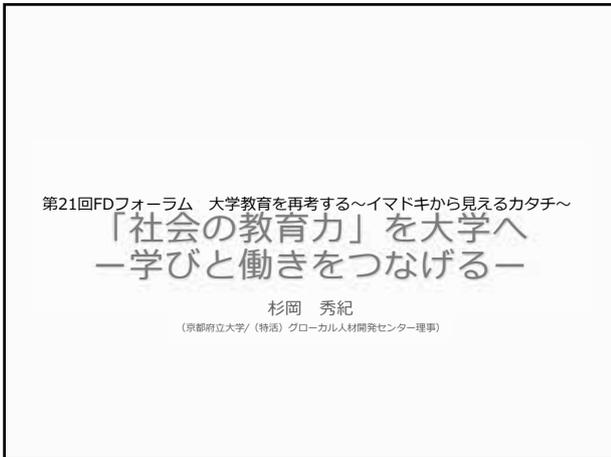
スライド 20

中退予防戦略 = 予防×対処療法																															
中退パターン、シンドローム、中退危険因子の調査に基づき、初期型・失速型の発症予防と対処療法を組み合わせた中退予防システムを初年次に構築。																															
<table border="1"> <tr> <td colspan="12">2015年</td> <td colspan="3">2016年</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> </tr> </table>		2015年												2016年			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
2015年												2016年																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3																	
<p>中退のパターン</p> <p>入学</p> <p>初期型(春学期から低単位) 失速型(秋学期以降に低単位)</p> <p>突発型(家計の急激な悪化、妊娠・結婚、友人関係の悪化、等)</p>	<p>GW バイトと両立 夏休み 学祭 冬休み 春休み</p> <p>昼夜逆転 学習習慣・登校習慣の欠如 5月病 登学 友人関係の深化 人間関係の固定化</p>																														
<p>シンドローム</p> <p>孤立</p> <p>不本意入学 無目的入学 初め定期試験 履修選択ミス</p> <p>成績評価 専門科目の高度化 履修選択ミス</p> <p>適性不安 将来不安 定期試験 進級判定</p>	<p>予防策</p> <p>予防策A 予防策B 予防策C 予防策D 予防策E 予防策F</p>																														
<p>対処療法</p> <p>早期発見・早期支援のシステム構築</p>	<p>低出席・低単位に陥った学生への対処療法だけでなく、低出席・低単位学生の発生の予防もする</p>																														

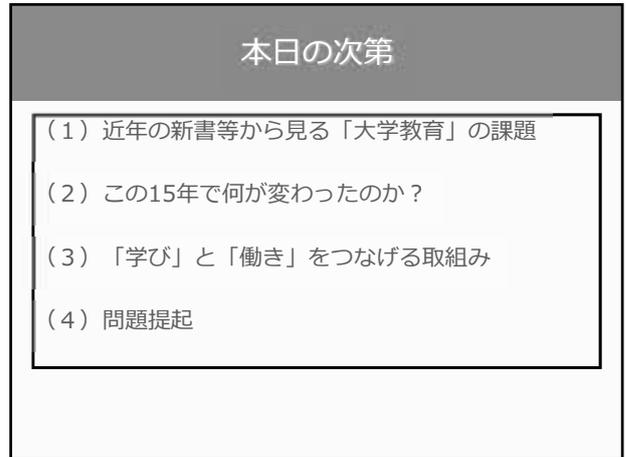
「社会の教育力」を大学へ —学びと働きをつなげる—

京都府立大学 地域連携センター副センター長／公共政策学部 講師 杉岡 秀紀

スライド1



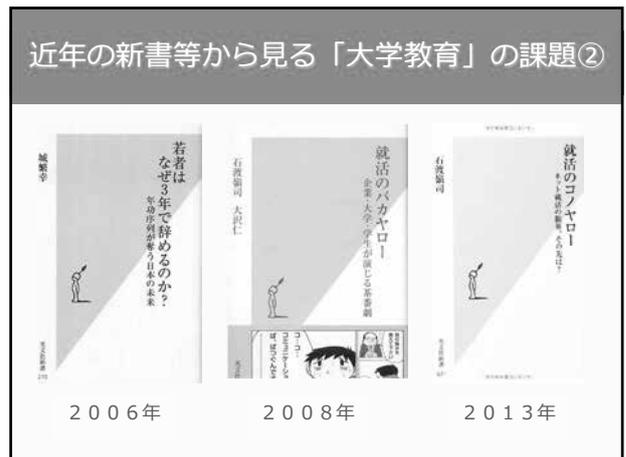
スライド2



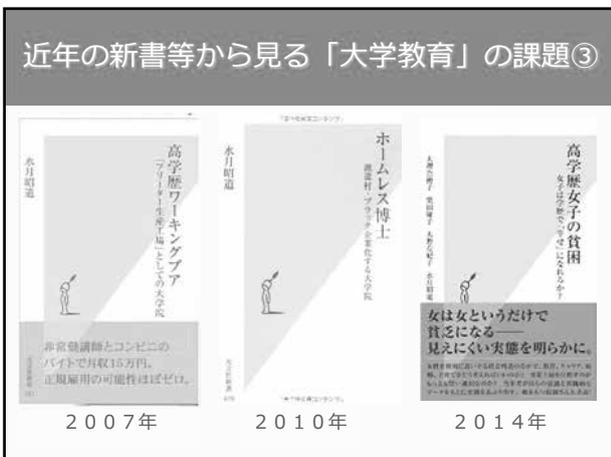
スライド3



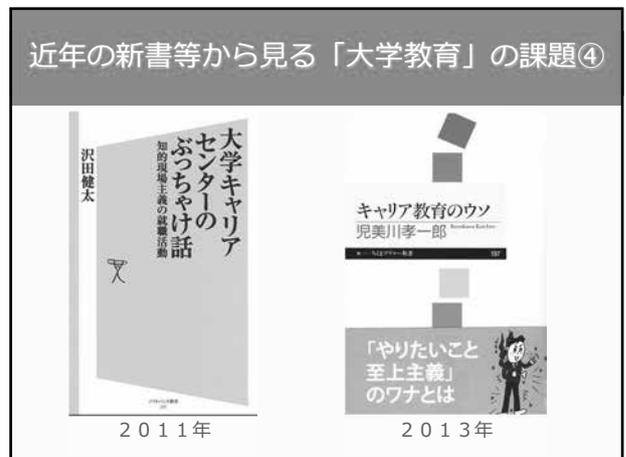
スライド4



スライド5



スライド6



スライド7

近年の新書等から見る「大学教育」の課題⑤



2000年 2014年 2015年

スライド8

近年の新書等から見る「大学教育」の課題⑥

- (1) 最高学府、高等教育に相応しい学生が大学生になっていない？【入口】
- (2) 現在の就活は大学・学生・企業の三者とも得をしない仕組みになっている？【出口①】
- (3) 大学院に進学することがキャリアや人生の強みになっていない？【出口②】
- (4) 現在のキャリア教育は期待された役割を果たせていない？【中口】
- (5) 大学そのものの価値（特に地方大学や文系学部）を社会にしっかりと発信出来ていない？【存在】

スライド9

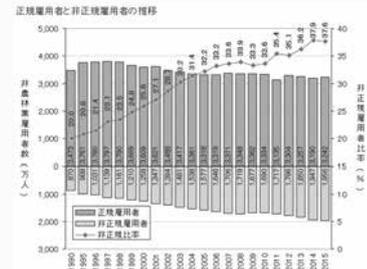
この15年間で何が変わったのか？①



紙 WEB

スライド10

この15年間で何が変わったのか？②



(出所) 厚生労働省「労働力調査」2015

スライド11

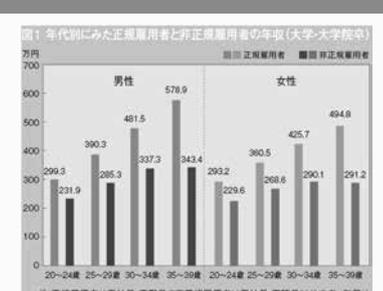
この15年間で何が変わったのか？③



(出所) 厚生労働省「労働力調査」2015

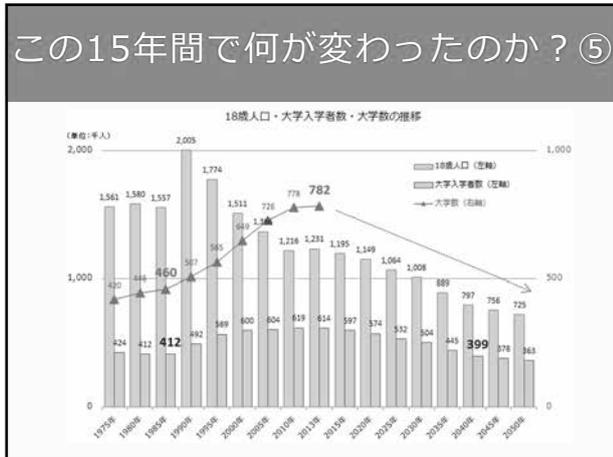
スライド12

この15年間で何が変わったのか？④



(出所) ニッセイ基礎研究所「基礎研REPORT」(2012)

スライド 13



スライド 14

この15年間で何が変わったのか？⑥

【参考】マーチン・トロウ（教育学者）
 エリート型 : 進学率15%
 マス型 : 進学率15%~50%
 ユニバーサル型 : 進学率15%~50%

スライド 15

この15年間で何が変わったのか？⑦

「社会人」「大学生」「大学」
 「キャリア教育」「就活（採活）」
 の定義が変わった
 ↓
 Teaching < Learning

スライド 16

この15年間で何が変わったのか？⑧

今こそ
 「学び」と「働き」の
 つながりかたやつなげかたを
 再考するとき。

スライド 17

この15年間で何が変わったのか？⑨

「学習時間」
 「学習場所（空間）」
 「教育（学習）方法」
 「教員構成」
 のあり方はどうあるべきか？

スライド 18

「学び」と「働き」をつなげる取組み①

グローバル人材育成

スライド 19

「学び」と「働き」をつなげる取組み①

【日本再興戦略】（平成25年6月14日閣議決定）

○将来を担う若者全てがその能力を十分に伸ばし、世界に勝てる若者を育てることの重要性に鑑み、

①インターンシップに参加する学生数についての目標設定

②キャリア教育から就職まで一貫して支援する体制の強化

③インターンシップ活用の推進等

スライド 20

「学び」と「働き」をつなげる取組み①

○What's グローカル？

・ Think Global, Act local

+ (or)

・ Think Local, Act Global

スライド 21

「学び」と「働き」をつなげる取組み①

○What's グローカル人材？

地域社会を支える公共マインドとグローバル経済に対応する冷静なビジネスマインドを双方を兼ね備えた人材

スライド 22

「学び」と「働き」をつなげる取組み①

○What's グローカル人材開発センター？

ミッションは、大学生のアクティブな学び（特にPBL「課題解決型学習」）を応援し、地域社会で活躍できる「グローバル人材」育成を通じて京都の未来を支える人材を育成すること。

スライド 23

「学び」と「働き」をつなげる取組み①

○What's メンバー？

グローカル人材開発センター
GLOCAL
Glocal Human Resources Development Center

・ 大 学: 国公立7大学
(京産大・京都府大・京都文教大・龍谷大・佛教大+京大・橋大)

・ 産業界: 京都の経済5団体

・ 行 政: 京都府・京都市

・ NPO : (一財) 地域公共人材開発機構

<http://glocalcenter.jp/about/outline.html>

スライド 24

「学び」と「働き」をつなげる取組み①

○取組み①「グローバル人材資格」開発（2015～）

・ 資格名は、Glocal Project Manager **GPM**

・ 各大学での6科目の学び（履修証明）とグローバルセンターでのPBLの合格者に資格を発行。

・ PBLは大学を超えて企業等から提示された課題に挑み、GPMに必要な力を身に付ける。

・ PBLを通して企業と大学生の距離を縮める。

スライド 25

「学び」と「働き」をつなげる取組み①

- 取組み②「学生事業部によるPBL」(2013～)
 - ・企業等からの提案を受け、大学を超えたプロジェクトチームでPBL活動を実施し、正課の教育では得られない力を身につける。
 - ・一部は受託事業としても展開。
 - ・参加希望学生は毎回募集。5～7名程度の少数チームを作る(ボランティア保険にだけ加入)

スライド 26

「学び」と「働き」をつなげる取組み①

○PBLの例(現在約20プロジェクト)

- ①企業の魅力発信PBL
<http://www.kyoto-np.co.jp/education/article/20140824000048/1>
- ②商品開発PBL
(酒造メーカー・観光企業など)
- ③行政の政策課題PBL
(公共交通/若者投票率)
<http://glocalcenter.jp/pbl>



スライド 27



スライド 28

「学び」と「働き」をつなげる取組み①

○取組み③「企業との協力講義」(2013～)

- ・大学の専門科目の中に、企業との協力講義科目を新設(同志社・京都府大・京都産業大)。
- ・ゲストは京都の中小企業経営者(及び社員)。司会は学生。
- ・①事前学習・ゲスト講義・事後学習を1セットとし、4テーマ程度取り組むパターン、②15コマのうち12コマくらいゲストを呼び、前半講義・講義WSとするパターンの2パターン。
- ・会社見学、工場見学などを組み込むケースもある。
- ・2013年はこの出会いから4～5名就職につながった。

スライド 29

「学び」と「働き」をつなげる取組み①

- 「グローバル人材」育成プロジェクトの到達点
- ①大学の正課・課外・キャリア教育との橋渡しによるホリスティックな職業感養成の機会づくり
- ②大学間(コンソーシアム)による取組みによるプラットフォームづくり
- ③企業(経営者)との協働による顔の見える関係づくり
- ④目に見える資格と質保証
- ⑤独自の意思決定機関・事業受託組織

スライド 30

「学び」と「働き」をつなげる取組み②

ギャップイヤー型
インターンシップ

スライド 31

「学び」と「働き」をつなげる取組み②

○インターンシップの課題

- ①強調しすぎた教育的意義（企業のメリット薄）
- ②中高大すべて「体験型」「個人型」「短期型」
- ③中>高>大と下がる参加率（大学生は2%程度）
- ④企業インターンへの偏り cf) 行政・NPO・議員
- ⑤専門教育との距離（教員の不介在）

スライド 32

「学び」と「働き」をつなげる取組み②

(参考)【教育再生実行会議】(平成25年5月28日)

○大学において、学内だけに閉じた教育活動ではなく、キャリア教育や中長期のインターンシップ、農山漁村も含めた地域におけるフィールドワーク等の体験型授業の充実を通じて社会との接続を意識した教育を強化する。

○その際、学生が働く目的を考え自己成長を促す長期の有給インターンシップを産学の連携により進めていくことも考えられる。

スライド 33

「学び」と「働き」をつなげる取組み②

(参考)【教育振興基本計画】(平成25年6月14日閣議決定)

○地域におけるキャリア教育支援のための協議会の設置促進等を通じ、職場体験活動・インターンシップ等の体験活動や外部人材の活用など地域・社会や産業界等と連携した取組を推進する。特に大学においては、産業界の協力を得て、国内外のインターンシップの機会を大幅に増やす。

スライド 34

「学び」と「働き」をつなげる取組み②

(参考)【学事歴の多様化とギャップタームに関する検討会議】(平成26年4月)

○豊かで安定した日本社会で育った今の学生たちは、「何のために学ぶのか」という動機付けが不足し、学修態度が受け身であるとの指摘や、主体的に考えて表現していく力、グローバルな視点や国際的なコミュニケーション力、自立心や競争意欲が不十分で弱い。

○「何のために学ぶのか」。この答えを学生自身が見つけていくためには、できるだけ早いタイミングで、世界や社会の現実の中に飛び込み、異なる価値観にぶつかる社会体験を通じて、心身ともに鍛えられ、自らの殻を幾度も脱皮することによって、広い視野と高い志を養い、そして主体的な学びのスイッチを入れていく過程が重要。

スライド 35

「学び」と「働き」をつなげる取組み②

(参考)【WACE(※)世界大会プレ大会】(平成26年8月30日)

○キャリア教育は社会的意義と職業的意義の両輪であるべきにも関わらず、わが国では職業的意義ばかりが強調されてきた(児美川孝一郎/法政大学)

○就活と直結する狭義のキャリア教育と、就活とは切り離れた広義のキャリア教育を区別しなければならない(伊吹勇亮/京都産業大学)。

※WACE:世界52カ国、約1,000の教育機関・企業・団体からなる産学連携教育を展開するための組織

スライド 36

「学び」と「働き」をつなげる取組み②

○ギャップイヤーとは

「親元・教員から離れた非日常下でのインターン・ボランティア・国内外留学(3~24か月)」(砂田 2013)

※GYの発祥は英国。1960年代に若者の国際的な文化交流を通して世界戦争の防止を図るという政府が提起した議論から生まれた。

スライド 37

「学び」と「働き」をつなげる取組み②

○ギャップイヤー型インターンシップ

- ・事例①：2014年度に大学院1年生（女子）が1年間休学し、舞鶴市嘱託職員として「海フェスタ京都」事業を担当（公務員志望）。
- ・事例②：2014年夏に学部4回生（女子）が夏期休暇を利用し、3か月間南丹市の自治体評価の業務に従事（その後南丹市に就職）
- ・事例③：2015年度に学部4回生（女子）が1年生休学し、京都府南丹広域振興局の協働コーディネーター（嘱託職員）としてNPOと協働、自治体広報業務に従事（民間志望）。
- ・事例④：2015年夏期休暇から秋学期にかけて、学部4回生（男子）が南丹市の地方創生の業務に携わる（地元公務員志望）。

↓

府大版ギャップイヤー

スライド 38

「学び」と「働き」をつなげる取組み③

京都中小企業家同友会との協働

スライド 39

「学び」と「働き」をつなげる取組み③

【毎回アプローチを変えて直接対話の機会を創出】

- ・2012年：講演+グループワーク（経営者60名+学生40名）
- ・2013年：経営者インタビュー（動画）+グループワーク（経営者60名+学生50名）
- ・2014年：卒業生調査+パネル+グループワーク（経営者60名+学生50名）
- ・2015年：経営者インタビュー（冊子）+グループワーク（経営者40名+学生30名）



スライド 40

「学び」と「働き」をつなげる取組み③



スライド 41

「学び」と「働き」をつなげる取組み③

○京都中小企業家同友会との協働事業の到達点

【1】「食わず嫌いの中堅・中小企業」
学生による大企業志向の最大の原因は中堅・中小企業と学生とが在学中に出会う機会がないからであり、その接点さえあれば、中堅・中小企業を意識するようになる。

【2】「経営者≠遠い存在」
人生の後輩としてキャリアについて聞いてみることで、経営をが身近に感じるだけでなく、自分のキャリアへの何からのヒントを見つけることが出来る。

【3】複線のキャリア
経営者も話すことを通じて自らのキャリアの棚卸しが出来、自分自身のキャリアが単線ではなく複線であることに気づける。学生も複線のキャリアという考え方を知る。

スライド 42

「学び」と「働き」をつなげる取組み④

○地域の課題を解決する教育：キャップストーン

- ・米国の公共政策大学院で理論と実践とを結び付けるため行われている学習プログラムの一つで、「大学院の勉強の総仕上げのプログラム」として位置づけられている（青山2009）
- ・元々は建築の世界で「アーチやピラミッドなどの構造物の頂上に置く冠石」の意味。

↓

「学生が地域やクライアントの課題
解決のために行う実践的調査研究」

スライド 43

「学び」と「働き」をつなげる取組み④

○キャップストーンの意味（学生側）

- ①理論と実践の架橋となる
- ②専門的なネットワークを構築できる
- ③将来職場で経験するであろう価値観の対立や倫理的ジレンマを経験できる
- ④雇用につながる

cf) スティーブ・シャル氏（ニューヨーク大学ワグナー校特任助教授）

スライド 44

「学び」と「働き」をつなげる取組み④

○キャップストーンの意味（受入側）

- ①当該分野で求められる知識や能力（マネジメント能力含む）を早く身に付けてもらえる
- ②大学院レベルの専門的集団が参加することで会社や上司のニーズを達成する協力者になる

スライド 45

「学び」と「働き」をつなげる取組み④

○事例

- ①同志社大学大学院総合政策科学研究科（2011～）
 - c f) 京町屋アートインレジデンス、木津川右岸公園における環境教育
- ②龍谷大学大学院政策学研究科（2011～）
 - c f) 宮津市でのバリアフリー観光、亀岡市の協働ルール策定・企画提案型事業の政策原案作成など
- ③京都府立大学大学院公共政策学研究科（2013～）
 - c f) 宮津市北前船港町・城下町まちづくり、久多の交通政策など

スライド 46

「学び」と「働き」をつなげる取組み④



スライド 47

問題提起

- ①専門教育（教職員）×キャリア教育（教職員）：WIL
- ②正課プログラム×課外プログラム：AL、PBL
- ③大学の教育力×地域・社会の教育力：SL、CS

↓

「学び」と「働き」の有機的連携・融合？！

スライド 48

おわりに

- 「学歴＝学校歴」から「学歴＝学習歴」へ
- 「大学教育＝大学教員による教育力」から「大学教育＝大学教職員＋地域社会による教育力」へ
- 「大学＝18～22歳の若者が集まるレジャーランド」から「大学＝社会の課題解決や未来のために多様な人や知恵が集まり学び直しができるスコラ」へ

イマドキの大学経営の視点と教育改革

追手門学院大学 学長補佐／アサーティブ研究センター長／基盤教育機構 教授 池田 輝政

スライド1

大学コンソーシアム京都
第21回FDフォーラム シンポジウム
大学教育を再考する～イマドキから見えるカタチ～

イマドキの大学経営の視点と教育改革

池田 輝政
追手門学院大学

2016(平成28)年3月5日
於: 京都外国語大学 森田記念講堂

スライド2

イマドキの大学経営の視点とテーマ・課題

経営管理の基本テーマ (バランス・スコアカードの視点)	大学経営のテーマ・課題の例 (かかわる国の政策・施策例)
財務の視点	入学者の募集と確保 (定員充足率の厳格化)
顧客の視点	アクティブラーニング・3つのポリシー (H24質的転換答申、H26高大接続答申)
業務プロセスの視点	質保証・ガバナンス改革 (認証評価と競争的補助金の組み合わせ)
学習と成長の視点	FDとSD (FD義務とSD義務化へ)

スライド3

経営の視点とテーマ・課題から見えるもの

- 『顧客視点』にかかわるテーマ・課題が中心になる
- 他の三つの経営視点とテーマ・課題を同時に機能させる
- 能動的なリーダーシップとそれを支える人材の持続性
↑
かってないほどのむづかしい経営課題だ

スライド4

『顧客視点』のテーマ・課題のむづかしさ

「学び」のグローバル化・生涯化に伴う改革用語の氾濫

↓

質転換
質保証
学士力
学修成果
学位授与方針
カリキュラムマップ
アクティブラーニング
ルーブリック

スライド5

現場の教育・学習とのかい離が大きい改革用語の一例
～「学士力」～

中教審キャリア・職業教育特別部会(平成21年5月21日開催)
(第7回)配付資料
資料7「基礎的・汎用的技能の明確化と、その育成について」

スライド6

資料7「基礎的・汎用的技能の明確化と育成」から見えるもの

職業的発達にかかわる 能力 (国立教育政策研究所提言)	学士力 (中教審提言)	社会人基礎力 (経済産業省提言)	就職基礎能力 (厚生労働省提言)
●人間関係形成能力 ●情報活用能力 ●将来設計能力 ●意思決定能力	●知識・理解 ●汎用的技能 ●態度・志向性 ●統合的な学習経験と創造的思考力	●前に踏み出す力 ●考え抜く力 ●チームで働く力	●コミュニケーション能力 ●職業人意識 ●基礎学力 ●ビジネスマナー ●資格取得

スライド7

「イマドキの大学経営」～現状からの未来予想～

複雑な経営テーマ・課題に対してカタチ対応に大わらわ
このままでは
行きつ戻りつの10年、20年が過ぎ去るだけでは？

スライド8

経営は何を目指すのか
～カタチ対応のいまに魂をいれていくには～

「顧客の視点」を『大学での学生の成長の視点』に変換
↓
学生の成長を概念やアウトプット指標で語ることをいったん封印
↓
経営は眼前の学生の成長を観る・知る・語る・可視化するに注力
↓
学生の『成長実感』という総合指標から改革にアプローチ
↓
大学教育に誇りと信頼を取り戻す経営を優先する

スライド9

むすび～大学生の『成長実感』に向き合う動きの例～

1. 卒業生2万人対象『大学時代の学びと成長に関するふりかえり調査』
(2015年9月公表、ベネッセ)に参画
☑大学時代に成長を実感した卒業生の割合(23～34歳:8割、40～55歳:7割)
2. ゼミ生の卒業研究でチャレンジをしてもらう
(2015卒研テーマ:「成長の自己分析～大学生の成長とは何かを探る～」)
☑自由に、自分たちのちょっとした行動でつくっていく事の出来る「場」の中で、人間関係が形成されたり、恋愛関係に発展したり、新しい集団としてイベントの企画がなされたり、スキルが磨かれたり、価値観が変化していった。
流動的で形として捉えられないその「場」に自ら行き、自分で「場」をつくって行けるようになる事が大学生としての「成長」と言える。

スライド10

資料1:ベネッセ大学卒業生2万人調査 平成27年9月9日公表
学びの充実度と成長実感
ソース: http://berd.benesse.jp/feature/focus/13-learn_growth/activity1/page_2.html

学年	23-34歳 (学びの充実度)	40-55歳 (学びの充実度)	23-34歳 (成長実感)	40-55歳 (成長実感)
1年	68.2	65.7	54.5	53.9
2年	71.4	65.9	59.6	56.8
3年	76.7	69.6	72.0	67.3
4年	72.9	67.0	74.5	70.9

スライド11

資料2:ゼミ生の卒論チャレンジ
「成長の自己分析～大学生の成長とは何かを探る～」

1.1 私の「成長」実感と思い
私が4年間過ごしてきた大学は、多くの思い出とともに友人、先輩、後輩、先生、アルバイト仲間、そしてそれら以外人々との何とも言い表しようのない複雑で面白い人間関係を楽しんできた場である。私が大学生活という貴重な経験を得られたのは、多くの人が大学と言う場を通して私にチャンスを与えてくれたからであり、そのチャンスを掴む事が出来たからこそ自分は成長したのだと感じている。大学と言う場であればこれほどの大きな飛躍はできなかったと思う。
大学で得たこの「成長」の実感は何なのか。「成長」の実感をもたらした大学とは何なのか。大学は「私」にどのような「成長」をもたらし、「私」と言う人間を社会に送り出そうとしているのだろうか。一個人に過ぎない私が送った大学4年間が数としては特殊である事を承知しているが、一人ひとりが語り続けるそのずっと先には、大学に対する明確なイメージが創られていくのではないだろうか。出来る事ならば、そのイメージがポジティブなものであって欲しいと思う。

スライド12

提言:イマドキの大学経営と教育改革のリフレクション
～主体性を見失わないために～

戦略経営の理論を主体的に選択し、経営現場で仲間とともに試行・開発・実証してきた経験に立つて主張できること
↓
生み出した理論を実践・実証によって社会に架橋する人材輩出の営みこそが大学の使命の真骨頂である
↓
そのために、伝統的な分析知(批判知)のみならずデザイン知・創造知を含む多様な理論・実践・実証のサイクルを学生の学びと教育で実現すること

職員の成長・育成課題と大学教育

立命館大学 国際部 事務部長 大島 英穂

スライド1

大学コンソーシアム京都
第21回
FDフォーラム

R
RITLINGUON

職員の成長・育成課題と大学教育

2016年3月5日

立命館大学 大島 英穂

1

スライド2

報告内容

- 今日の就業環境
 - 社会環境
 - 大学組織の状況
 - 職場の構成と仕事の状況
- 職員に求められるもの
 - 職員に求められる能力
 - 組織が求められる能力
- 仕事を通じた成長・育成
 - “学び”の場
 - 仕事経験からの学び
 - 職場での学び
 - 職場を超えた学び
- “学び”の環境をつくる課題
 - 環境適応性への対応
 - 専門性への対応

スライド3

1. 今日の就業環境

(1) 社会環境

- ◆ 社会環境の変化
 - 規模の経済から範囲の経済(多種多様な資源の組み合わせ)へ
 - 自己変革しやすい組織への転換(緩やかな関係性、自己組織化、学習する組織)
 - 活動を促進する信頼関係の構築(コミュニケーション、組織文化)
- ネットワーク化の進行
 - ✓ 組織運営が境界線のない水平的関係で展開
 - ✓ 各レベル(個人、集団、組織)で自律性をもった運営
 - ✓ 多様な協働者との良好な関係の構築
 - ✓ 組織運営と深く関係する個人のキャリア
- 雇用と働き方の変化
 - ✓ 技術革新による定型業務の置き換え、減少
 - ✓ グローバル化による経済ルールのフラット化と格差の拡大
 - ✓ 長寿化・高齢化によりキャリア形成が重要
 - ✓ 都市化により知識交流の場が集中

スライド4

人材ポートフォリオ・マトリクス

(参考: 大久保幸夫『正社員時代の終焉』)

4

スライド5

(2) 大学組織の状況

マクネイの大学組織モデル

政策の定義

ゆるやか ← 同僚性 → 官償性 → 厳しい

← 実行の統制 同僚性 →

← 企業性 → 法人性 → 厳しい

構成要素	同僚性	官償性	法人性	企業性
主要な価値	自由	公正	忠誠	顧客
優勢な組織単位	学科/個人	教授団/委員会	大学/上級大学経営陣	下位組織単位/プロジェクトチーム
意思決定の場	非公式な集団のネットワーク	委員会と実施事務打合せ会	特別調査委員会と上級大学経営陣	プロジェクトチーム
学内の準拠集団	専門分野	規則	計画	市場競争力/学生
評価の基礎	同僚評価	手続上の監査	達成指標	継続的取引

江原真一「転換期日本の大学改革」p.194を一部修正

5

スライド6

(3) 職場の構成と仕事の状況

- ◆ 教職員の多様化
 - 教員
 - ✓ 教員の役割の分化(教育と研究)
 - ✓ 任期制教員、有期契約教員の増加
 - 職員
 - ✓ 雇用形態の多様化(嘱託職員、派遣職員など)
 - ✓ 業務委託の拡大
 - ✓ 専任職員の中途採用の拡大
 - 教員と職員、専任職員と有期雇用職員の境界が曖昧
 - 人事マネジメントの複雑化(雇用条件、仕事の価値観など)
- ◆ 仕事内容の変化
 - グローバル化への対応(業務範囲、業務スキル)
 - 個別化の進行(情報収集、コミュニケーションなど)
 - 専門知識が必要な領域の拡大
 - ⇒ 全体を見渡せず自分の仕事の手ごたえが分からない
 - ⇒ 想定外変化によって生じるキャリアチェンジへの対応が求められる

6

スライド7

- ◆ 人材育成の難しさ
 - 職場の社会的環境の変化 = 暗黙知継承の困難さ
 - ✓ 組織のスリム化・フラット化 ⇒ 中核人材の減少
 - ✓ 管理職のプレイング・マネージャー化
 - 仕事の個別化に伴う業務経験付与の偏り
 - 高度情報管理による学習機会の喪失(“静かな職場”、DB化による試行錯誤機会の減少など)
- 他者と協働して新しい価値を生み出し、提供することができる人材が必要
- 環境変化に対応できる「学習力」が重要

7

スライド8

2. 職員に求められるもの

(1) 職員に求められる能力

- 問題設定・課題解決能力
 - 事象の中から問題を設定し、限られた情報の中で解決・対応策を設計する
- 工程管理能力
 - 目標設定、進捗管理、解決策の実行とフィードバックにより政策を練り上げる
- ネットワーク・コミュニケーション能力
 - 協働する人を巻き込みながら政策立案・工程管理を行う
- 問題解決のPDCAを回す
 - P(Problem-Finding、問題発見) → D(Display、見える化) → C(Clear、問題解決) → A(Acknowledge、確認)

8

スライド9

(2) 組織が求められる能力

- ◆ 組織能力
 - 環境変化の方向と度合いを事前に見通す能力
 - 組織活動の方向性を示す意思決定の速さ
 - 決定されたことの実行の速さ
 - 「必要(最小)多様度の法則(Law of Requisite Variety)」→人がヨコにつながる仕組みがある
- ◆ 学習する組織
 - 目的を達成する能力を効果的に伸ばし続ける組織
 - 内省的な対話の展開、志の育成、複雑性の理解の能力と実践をバランスよく伸ばす組織

9

スライド10

3. 仕事を通じた成長・育成

(1) “学び”の場

経営学習論のフレーム

中原洋『経営学習論』p.44

スライド11

(2) 仕事経験からの学び

- ◆ 経験学習
 - 成人における学びの70%は仕事経験→よく考えられた実践が成長を促す
 - 学習と経験
 - ✓ 学習: 知識・スキルの変化
 - ✓ 経験: 知識・スキルの変化を促す外界との相互作用
 - 経験→内省→概念化→実践(積極的な実験)による成長⇒実践知
 - ✓ 経験、学ぶ力、組織の3要素が必要
 - ✓ 仕事に対する信念の影響が大きい
 - 経験学習を促す職務状況
 - ✓ 異動
 - ✓ タスク特性(変化の創出、責任ある仕事、主体的な取組)
 - ✓ 障害、苦難
- ◆ 成長の5段階モデル

11

スライド12

■ 経験から学ぶ力のモデル(松尾睦『経験学習入門』)

ストレッチ	挑戦のための土台づくりをしている 周囲の情報を得てストレッチ経験を呼び込んでいる できることを手コに挑戦を広げている 行為をしながら振り返っている
リフレクション	他者からフィードバックを求めている 批判的な意見にも耳を傾けている
エンジョイメント	仕事の面白さの兆候を見逃さないようにしている 仕事の背景を考えて、意味を見出している 即効的楽しさを追わず、後からくる喜びを持っている 自分のことだけでなく他者のことを考えている
思い	業績や成果だけでなく、能力の向上を目標としている 職場外から革新的な意見を聴いている
つながり	人を選び、誠実に付き合っている 自ら発信し、相手の意見を受け入れている

スライド 13

(3) 職場での学び

- ◆ 職場で業務を通じて、職場メンバーと関わり合いながら学ぶこと
(業務支援、内省支援、精神支援があり、支援解除とセットで考える)

職場における他者からの支援と能力向上の関係

関わり合う職場
仕事の相互依存と目標の共有

職場の活性化
援助行動、忠誠行動、進取的行動が生まれる

仕事の相互依存
個人の役割の明確化
職務の自律性
職場の敷量性

関わり合う職場づくり
人員の流動性確保
仕事観(寛容性)の形成

中原淳『経営学雑誌』p.135

教え合いによる教える側の効果
・説明内容の理解が深まる
・相手の思考の癖に合わせた説明ができる
⇒多様性への適応力が高まる

スライド 14

(4) 職場を超えた学び

- ◆ 個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事、業務に関連する内容について学習、内省すること(越境学習)
 - 知識・スキルの向上には交流が必要
 - 集団(組織外)の知恵
 - ✓ 情報源が多様
 - ✓ 独立した判断
 - ✓ メンバーが分散
 - ✓ 判断を集団として集約するシステムになっている
- ◆ 自らの活動の評価基準を変える学び(アンラーニング)

スライド 15

4. “学び”の環境をつくる課題

(1) 環境適応性への対応

- 求められる能力(能動性、ネットワーク形成力、創造性など)が人格、感情、態度など身体と一体化した部分が大きい
- ◆ 五感を使う場の提供
 - 異なる価値観に触れる、経験する、試練になる、失敗する
 - 感じる力と考える力の育成 ⇒ チームで働くことの基礎となる
- ◆ キャリア形成と運動させる
 - 学習コミュニティの形成
 - 職場を超えた学びのすすめ
- ◆ 学ぶ仕組みづくり
 - フィードバックの重要性
 - 心理的に安全な場をつくる
 - コミュニケーションを図る工夫

スライド 16

(2) 専門性への対応

- 専門性=個々人が社会の中で、特に仕事に関する面で、立脚することができる一定範囲の知識領域(本田由紀氏)
- ◆ 学びの階層
 - 原理原則(体系性)
 - ノウハウ、スキル(実践)
- ◆ 学びの方法
 - 演繹主義的習得
 - 帰納主義的熟達
- プロフェッショナリズム
 - ✓ 技術的側面=知識の獲得
 - ✓ 管理的側面=自律性、自己統制、同業者への準拠
 - ✓ 精神的側面=他者への援助、公共利益への奉仕、職務へのコミットメント

