

池田輝政が語る

新課程入試と大学マネジメント

池田 輝政

名古屋大学高等教育センター



二〇〇二年十二月十四日、職員フォーラムと東海高等教育研究所とのジョイントによる研究会が、名古屋大学の池田輝政氏を講師にお招きして、「新課程と大学マネジメント」と題して開催された。

研究会は、学校教育法が改正され、さらに教育基本法の改正が急展開し始めている状況下で、高等教育全体が問われている今日の問題や課題に迫ってみようとするものであった。その焦眉の課題が、新学習指導要領による二〇〇六年問題も含めた大学の教育あるいは大学の経営問題であり、まさにこの点が問われてきている。そうした今日の課題に対応する中身の濃い研究会であった。

講師の池田輝政先生は、九九年度から、名古屋大学の高等教育研究センターに着任。昨年の二月に評価情報分析室長に就任され、また、昨年十一月からは、法人化（評価・広報担当）の総長補佐として、名古屋大学の改革に先頭にたって取り組まれている。他方で、大学院で高等教育マネジメントの研究・教育の指導をされており、最適任者である。以下は、講師の池田先生のご了解をえて、本誌上に研究会当日の講演と質疑を文章化し再現したものであることをお断りしておきたい。

メルボルン大学の戦略プランと 戦略プランニング

今日は、「新課程入試と大学マネジメント」ということで話を進めますが、これはテーマとしては非常に難しい。入試という限定されたテーマと、大学マネジメントという



いけだ・てるまさ●一九四八年、長崎県生まれ●主な著書・論文に池田輝政「名古屋大学の試みを通して見た大学組織・経営」高等教育研究、第五号、五三―六五、二〇〇二年。池田輝政・井出弘人・中井俊樹（共著）『『授業づくり』のFDプログラム開発を目指して』北海道大学機能開発総合センター高等教育ジャーナル、二〇一二年、二〇〇二年。デビッド・ロビンソン、池田輝政（共著）『オンライン教育は大学の未来か？』名古屋高等教育研究、第二号、一四七―一五九、二〇〇二年。池田輝政・他（共著）『成長するティップス先生』玉川大学出版、二〇〇一年四月。池田輝政「高等教育からみた大学教育への接続―接続の基本的問題―」（中島直忠編『日本・中国高等教育と入試―21世紀への課題と展望―』玉川大学出版）一―九一―二九、二〇〇〇年。池田輝政「大学における才能教育」ワシントン大学の事例」（麻生誠・岩永雅也編『創造的才能教育』玉川大学出版）一〇一―一〇三、一九九七年。

今日、これを理解していただくためには、やはり「メルボルン大学の戦略プラン」からアプローチしないと、議論も深まらないだろうと考えましたので、この資料から入らせていただきます。

全体に関わるような話を結びつけるというのは、思考として複雑なことが要求されます。面白そうだからチャレンジしてみようと思つて、結果的には、簡単な裏表の二枚のレジュメに仕上げました。これに沿つて話を進めたいと思います。

ただし、これを理解していただくためには、やはり「メルボルン大学の戦略プラン」からアプローチしないと、議論も深まらないだろうと考えましたので、この資料から入らせていただきます。

「メルボルン大学の戦略プラン」の資料は、実は目的がありまして、今、文部科学省が平成十六年の国立大学法人化に向けて、国立大学に対していわゆる経営計画を作るよう求めています。国立大学法人の経営計画は、文部科学省に設置される国立大学評価委員会でも認可されます。そのための経営計画、つまり中期目標・計画のモデル案も示されました。

名古屋大学では、私は、文部科学省が示しているモデル案に従うだけではなく、国際的な動向を踏まえて大学としてどういう中期目標・計画を作ったらいいか、自分たちの判断も入れてやりましょうと提案しました。そこで求められて示した中期目標・計画のモデル案のサンプルが、この

「メルボルン大学の戦略プラン」です。

メルボルン案は、経営学の中で今一番新しい戦略経営論 Strategic Management という新しい理論の流れを背景にしてできている。欧米各国が横一線でのプランニングの方法論を大学組織に応用しています。ですから、それを、何とか名古屋大学全体、各部署に対して、オン・ザ・ジョブで学んでもらいたいと考えたわけです。そのためにできるだけ効率的な方法を工夫してみました。高等教育研究センターのスタッフと一緒にいろいろ考えた挙句、実際の海外の大学戦略プランのなかから優れた内容を選び出して、それをグッドサンプルにすればということで、こういう一つの図にしました。これは大学の経営計画の全体が見渡せる図になっています。

実はここまでつくりあげるのが大変でした。メルボルン案の日付は七月三十日ですから、四月から始めて、名大の先生に一目でわかってもらえるように、このサンプル教材を作るのに三ヶ月かかりました。その前の情報収集や翻訳などの準備まで含めると、さらに一年以上の時間がかかっています。学生の教育の次元でも大事なことを伝えるには、それに応じた教材を工夫するのが大事だと、この教材づくりを通して実感しました。

さて、メルボルン大の戦略プランを見ていただくと、大事な点がいくつかあります。まず、メルボルン大学を世界最高の大学にするというビジョンが最初にある。つぎに、それを実現するための手段として八つの戦略ドメインがあります。

この戦略ドメインに着目していただきたい。まず一番左に People というのがあります。メルボルン大学ではビジョンを実現するために、第一にくるのは「人材」戦略なのです。その後が続くのが、「研究」戦略です。トップレベルの研究の成果を社会に還元していくメルボルン大学の戦略ドメインです。次に「教育」と「国際化」の戦略ドメイン。「国際化」の戦略ドメインというのは、オーストラリアの国策でもある。オーストラリアの連邦政府が、世界の優秀な留学生をオーストラリアの高等教育機関に集める、そういう国の戦略テーマを、そのまま大学の中に採り入れている。戦略ドメインの構造は大学の中からだけでは出てこないことがわかります。それから、「地域社会への貢献」Community Development、さらに「経営」Quality Management 戦略ドメイン。メルボルン大学は日本の国立大学に似たような大学ですが、これからはこの面での戦略ドメインが必要になる。それから、「経営基盤」、最後に「経営資源」の

戦略ドメインが挙がっています。こういう八つの戦略ドメインにそつて目標・計画を立てて、それを実行することで、メルボルン大学を世界最高レベルの大学の位置まで持つていこうとしているのです。

八つの戦略ドメインの下には、それぞれサブ構造あるいは下位の階層構造があります。一番トップの第一階層には、基本的な目標を掲げる。それぞれの戦略ドメインについての大学としての志を掲げます。基本目標は、短期ではなくて、十年以上の先を睨んだ目標です。その目標を十年以上先の将来に置いて、大学全体がそこに向かって行動をしていく。そのための高い目標がここで表現されています。

そして、こういう基本目標を飾り物にしないために、これを必ず二段構えに書いていく。第二階層の目標ですが、これをわれわれは行動目標と言っています。十年先に置いた基本目標を、自分達の手元の方に引き寄せる作業です。五年先くらいのところまで引き付ける。すると、基本目標が自分たちにとつてかなり身近な存在となる。そういう思考法が大事です。

行動目標は基本目標からすると、その実現のための手段という関係になりますから、複数あつていい。メルボルン大学の場合は、基本目標のもとに一七くらいまである。

将来の基本目標から逆算しながら、目的と手段の論理的関係をつけながら行動目標を表現していく、この思考法が大事です。

それから、それぞれの行動目標の下に、第三階層として、もつと具体的な戦略計画を書く。これが中期目標・計画の、中期計画にあたる部分です。

メルボルン大学の「人材」戦略ドメインで言えば、基本目標は、「メルボルン大学がオーストラリアをはじめとする世界各国の卓越した教職員や学生にとつて、魅力ある職場と入学先としてこれまで以上に選ばれるように強化する」がそれです。それから、行動目標が、例えば、「1、公正で透明性のある一貫した雇用活動と昇進実績、卓越した人材が最大限に力を発揮できるための強力な報奨制度、全スタッフへ適切な啓発プログラムを提供する」。その下に掲げる戦略計画は、「優秀な職員を雇用するための競争力のある給与スケールを維持する」とある。戦略計画のレベルになると、それを達成するための裏づけ情報が必要です。その計画の責任の所在、これまでの実績、これからの実績を報告し評価するためのシステム、などが裏づけ情報に関係します。

これまでのように、計画を立てたら、あとは見ないで実

プラン (2001年度案)

(Melbourne Agenda) に基づく中期目標・計画案

H14.7.30版

Community Development 地域社会の開発	Quality Management 優れた経営	Quality Infrastructure 優れた経営基盤	Resourcing Quality 資源の質
<p>ヴィクトリア州とオーストラリア全体の地域社会に奉仕し、メルボルンアンジェンダを豊かな文化的および社会的な生活によって促進し、教育と科学と芸術の発展に対する人々の意識を向上させ、地域社会における洗練された知的な議論や政治討論を奨励する</p>	<p>大学における学問、運営、経営管理の継続的な質的改善を実行する</p>	<p>美的価値や文化的遺産、高度な機能的公共設備を大学の建造物やキャンパスに備える。そして国際基準を満たす学術的専業を推進するために全ての大学の設備を整備し維持する</p>	<p>メルボルンが世界最高レベルの大学となるチャンスを実現的に得ると、国際的競争力を大きく強化する必要がある。現在の本大学の資金基盤を根本的に再編成し、拡大しなくては実質的な成果は期待できない</p>
<p>1.メルボルン市やヴィクトリア州をはじめとする広域的なコミュニティの知的、文化的、教育的、経済的、社会的生活を豊かにするために、本学の資源と専門的技術を利用してきょうにする。特に国際意識や国際的理解、提携関係を奨励する</p> <p>・より広い地域社会において独自の支援と戦略的関係を築いているという明確な証拠を全ての学部が出す。この場合においては、それが適切な場合には専門家の組織やネットワーク、産業組織などが含まれる</p>	<p>1.戦略的優先順位の高い領域で業績が十分な場合の厳格な説明責任、業績評価規定と組み合わせた資金提供</p> <p>・年間予算に対する実績の監視と、必要な報告と財務上の助言に対して学部長の権限を明確にする</p>	<p>1.教育・研究設備について国際的な「ベストプラクティス」基準を満たす必要性を優先する。また、各活動領域で基礎設備開発プログラムと、大学・学部・学科・研究グループの戦略的優先事項を連携させていく</p>	<p>1.連邦政府が高等教育を主要な公益と認識し、強力で「貫いた」大学政策の重要性を認め、全般的知識経済社会においてオーストラリアが国際的に必要不可欠な大学として資金援助を受ける</p> <p>・各学部の運営計画に連邦研究契約から得られる収入を組み込む</p>
<p>2.メルボルンアンジェンダへの理解と支援を最大限に引き出すための、法人関係やメディアとのつながりを作り上げる効果的な戦略・方法を開発する</p> <p>・メルボルン大学の教育・研究・学術的活動に関する全国的メディアによる肯定的レポートの数を2倍にすること</p>	<p>2.優先順位が低い、あるいは業績が悪い分野から、優先順位が高く、業績のよさが明確な分野へ、効果的な資源再配分を行う</p>	<p>2.固定資産の提供や修理、近代化、利用に関して、資本発展を優先する取り決めに従って、最新の資本管理計画を維持すること</p> <p>・2001年6月までに総合的空間管理計画について企画・予算委員会の承認を得る</p>	<p>2.政府公的資金だけでは、世界レベルの大学に必要な資源の全てを現実的に満たせないことを認識する</p> <p>・メルボルン大学社と積極的に関わりを持つための具体的なターゲットを学部運営計画に盛り込む</p>
<p>3.特に同意会ネットワークを通じて、大学と卒業生とのつながりを強化し、彼らを文化的な社会における主要な支持者と認識し、可能な限り卒業生のメルボルンアンジェンダの理解と支援を得る</p> <p>・大学とのコミュニケーションに対する満足度が改善したことを示す卒業生からのフィードバックを制度化する</p>	<p>3.大学のあらゆるレベルで、戦略的リーダーシップと効果的な説明責任体制を伴う、均衡の取れた計画策定・意思決定を行う</p>	<p>3.大学が教授・学習・研究の領域において、国際的な「ベストプラクティス」の進展に遅れをとらないよう、IT基盤設備が維持されていることを確認するため、IT設備計画の開発と維持を行う</p> <p>・地方キャンパスのためのITネットワーク改善第一段階の実施</p>	<p>3.卒業生や他の個人資金提供者、慈善財団による寄付を大学の目的・目標に対する重要な支援表明と捉え、大学に主要な収入をもたらすパイプの拡大として歓迎する</p>
<p>4.学生や職員があらゆる文化活動、公の講演活動に参加することを奨励し、促進する</p> <p>5.大学の地元であるパークビル・カールトンの地域社会、小規模な各キャンパス周辺の地域社会において、大学に対する意識を向上させ、支援を促進する</p> <p>6.大学とヴィクトリア州の地域社会との間に存在する結びつきを、大学の150周年記念に関連する構想を通じて再確認する</p> <p>・評議会の承認を得るために大学の150周年記念式典の詳細な計画を作成する</p> <p>7.大学が必要な専門知識や資源を持っている場合には、広域的なコミュニティの関心的である公共政策問題について連邦政府や州政府と協力の道を探る</p>	<p>4.大学評議会の財務・経営監査機能を促進し、監査手続きが系統的な質的改善につながるようになる</p> <p>5.大学内の全管理職に対し、業務的、効果的な業務体制、業務の構造と手順の継続的改善、重複・やり直しの削減、他の組織の「ベストプラクティス」による基準設定、顧客満足度を示すフィードバックを系統的に入手・利用することを奨励する</p> <p>・企画・予算委員会への報告で固定資産サービスの購入手配や管理においてベストプラクティスを採用したことを明確に示す</p> <p>6.大学の中核的な活動に対する支援について、効率性および質の面で高い評判を得られるような統合的な大学管理を確立する</p> <p>・各地域のキャンパスで学生を基盤として実施される学生による管理及び施設の質についての調査で学生の満足度を向上させる</p>	<p>4.海外や州外からの学生数の増加計画に見合った学生用住宅設備の開発を行い、関連するカレッジと協力して最高レベルの共同地域社会を維持する</p> <p>・増加する500名の学生用の宿泊設備を地元へ創出する活動をメルボルン大学が活性化する</p> <p>5.大学の物理的設備を可能な限り効率的に利用するため、時間制作成体制と施設利用体制を開発する</p> <p>・大学評議会に大学の時間制作成や部屋の割り当てについての満足度が改善されたことを報告する</p> <p>・2001年6月までに総合的空間管理計画について企画・予算委員会の承認を得る</p>	<p>4.メルボルン大学社との契約に関しては、各学部・学科は教育サービスの提供において、その活動を可能な限り強力で支援する</p> <p>・メルボルン大学社と積極的に関わりを持つための具体的な活動を学部運営計画に盛り込む</p> <p>・20以上の学部・学科がメルボルン大学社と教育サービス契約を結ぶ</p> <p>5.国内外の授業料納入学生の入学を促進し、思われない環境出身の優秀な学生への入学を支援するシステムとして、メルボルン奨学金プログラムを継続的に力を入れる</p> <p>・各学部は、合意済みの収入目標値と授業料納入学生についての方針を達成し、以下に示す'20目標値に到達できるようにする</p> <p>(・5,500名の国外学生のうち550名は海外留学生、1,150名の国内学部生、1,380名の国内大学院生及び2001年度の授業料収入目標値1億1,000万ドル)</p> <p>6.経費削減戦略を継続的な質的改善と両立して実施する。その際、予想される公的資金の不足に対応するためには経費削減よりも、収入拡大を優先する道を探る</p>

メルボルン大学戦略

メルボルン大学を世界最高の大学とするための15~20年計画



行するだけと思つたら、それは作文した計画で、戦略プランニングではない。大事なものは、立てた目標と計画は実際に実践していくときに、常に参照しながら進め、それを評価の大事な基準にする。これが、戦略プランではなくて、戦略プランニングの考え方です。

そういう意味では、プラン・ドゥー・シーの経営サイクル理論のプランとは少し違う。プラン・ドゥー・シーというのは、プランする人、ドゥーする人、評価する人と分けてしまう傾向がある。プランを立てた人と、実行あるいは評価する人が違つていてもかまわない。戦略プランニングは、プランを立てた人が、実行のプロセスをモニターし、結果についてもモニターと報告をすることを求める。最初から最後まで、活動の全体がプランニングの考え方にそつて一貫した流れとなる。

評価の基準もこの目標・計画の構造のなかに組み込まれていまして、例えば、メルボルン大学の人材ドメインの戦略計画に、「ノーベル賞級の四人の教員を非常勤ベースで雇用する」というのがあります。これがすなわち評価の基準になります。それを計画の年度内に証明できれば、目標の達成として責任ある行為として評価されることになる。こういう戦略プランニングの考え方のなかに、評価の

考え方を位置づけることが非常に大事なのです。

ですから、大学全体のプランニングができた時には、学部や学科や事務組織など個別の組織ユニットも、大学全体のプランと一貫性をつけながら、その責任者が自分たちの戦略プランニングをしていくことになります。

こういう戦略プランニングの考え方や手法を、名古屋大学だけではなく、なるべく早く日本の高等教育の関係者に広めたい。しかし、現在はまだまだ名古屋大学だけでも、理解してもらうのは大変です。文部科学省がこういう手法が必要だと旗を振れば違うのでしようが、草の根的な下からの方向からでは、説明会を何度ももちながらなので時間がかかります。名古屋大学はメルボルン大のモデルを参考にしました。事前に十、二十の大学を調べて、メルボルン大が一番よくできていると判断しました。「研究」戦略ドメインより、「教育」ドメインが先に来る大学も多いのですが、名古屋大学は、やはり「研究」ドメインを先に持つてくることで、メルボルン大学と同じです。

ですから、戦略プラン、あるいは中期目標・計画の作り方は大学によつて変わってくる。ある大学は「教育」戦略を優先していいし、「教育と国際化」を合わせたような「教育」戦略でもいいと思います。国立大学の場合は、お金を

文部科学省にデイペンドしていますから、自主自律という経営目標からみて早くそこから抜け出さないといけない。そういう意味では、すべての国立大学は「経営資源」の戦略が必要です。いろんな省庁からのお金とか、国以外のお金も集める、という資源の多様化が必要です。

戦略プランニングの話については、ここで話を区切りまして、質問の時間をとりたいと思います。

〈質疑応答〉

質問1 名古屋大学の案の、八つのドメインを確認したい。

池田氏 八つのドメインですか。まだ形をつくる段階ですから、これから本当の原案になっていきます。戦略ドメインはメルボルン大のドメインを下敷きにしました。人材、研究、教育、国際化のそれぞれのドメインにそって作っています。国際化のドメインを入れたのは、名古屋大学は留学生の数からいうと、東京大学について二番目の規模です。これを「強み」として打ち出そうと考えた結果です。それから、社会貢献ドメインは、データ的には名古屋大学は弱いのです。見えないところではやっていますが。しかし、組織的な取り組みとしては相対的に弱いのです。名工大のほうが強いかもしれない。しかし、社会貢献は、産官学連携という大きな流れが眼前にありますから、今からは本腰を入

れてやらなければいけない。大学で生成されている最新の知を早く社会に還元することからも、これは大きなことです。

次に「経営」のドメインですが、経営という言葉は国立大学にはまだアレルギーのある言葉ですから、「運営管理・組織」というわかりにくい名前にしています。それから「環境基盤」のドメイン。名古屋大学のキャンパスは、今ものすごくきれいになっていますね。私が四年前に来たときには汚い建物が目に付きました。こんなキャンパスで、地域に対しても世界に対しても誇れるのか、と率直に思いました。今は、キャンパスをきれいにするのに少しお金がついているので、嬉しいですね、自分のいる大学がきれいになっていくのは。緑の木々を大事にしていますが、農学部は先生方がその環境を支えてくれています。目標には、美的価値、快適性、機能性というキャンパスにとつて大事な言葉が入っています。それから、経営資源あるいは財務資源のドメインです。これはマネーとソフトとしての知的財産を含めています。

名大の中期目標・計画はこれからまだまだ変わっていきますが、メルボルン大学のように図にすると大変わかりやすい。全体は図に見ることが大事で、大学の個性とい

うのがよく理解できます。

質問2 戦略的思考という思考は、頭腦的な活動であると思
うのです。チームの形で戦略的思考というのを打ち出して共有
を図っているということですが、どういう形で、名古屋大学に
おけるマネジメントにおける戦略的思考を推進する体制になっ
ているのか、それを教えていただきたい。大学というのは従来、
学部自治があつて、その自主性が大事だといわれてきた。その
中に、各大学が経営的発想を取り込まなければいけない、とい
う非常に重要な問題が提起されているのです。しかし、戦略的
思考である限りは、それぞれがゼロから生まれてくるのだと思
うのですが、どう学部で共有されるのか。

池田氏 一応法人化のための条件としては、大学としての
中期目標・計画を出せばいいのです。各部局の中期目標・
計画は、義務にはなっていない。参考資料として出せばい
いという程度です。大事なものは、基本的には各部局ベース
で大学は運営されているのですが、向かうべき方向は部局
ばらばらなんです。経営というものは、その向かうべき方向
のベクトルを、少なくとも同じ方向に向けさせるといふ課
題があります。そうすると、部局の人たちを大学の全体の
経営プランに向けて、同じ方向に動いてもらうことができます

大切です。そのとき、同じ方向に動いてくださいといつて
も動きませんから、大学全体の中期目標・計画を示して、
これを目標・計画のフレームワークと考えて、これに一貫
性をつけながら各部局に独自の中期目標・計画を作つても
らう。全学の目標フレームワークは縛るものとは考えない
で、一貫性をつけて、つまり矛盾しないことを書けばよい
と強調します。

部局に対しては、こういう説得の仕方です。七月からずっと
やってきましたけれど、やはり抵抗はありました。しかし、
十二月の末で、部局にはなんとか中期目標のプランを提出
してもらいました。ボトムアップ的な作り方の部局もあつ
て、出来不出来はありますが、この方式の提案者としての
私の責任の第一段階は、そこで終了して、いまほつとして
います。大学によつては、文部科学省方式でやつて、「作
文合戦」になったり、大変な重労働になって立ち往生した
り、というところもあると聞いています。

中期目標・計画は、全学では総長以下の執行部、部局で
はその部局長が最終的な責任があると思います。全学の評
議会や部局の教授会は、それに合意を与えるという役割に
なるのではと思いますが、法人化後の組織運営の構造によ
つてまた違ってくるかもしれません。

新課程入試と大学経営

それでは、戦略プランニングの思考法を前提としたとき、次の「新課程入試と大学マネジメント」の説明に移ります。

新課程入試に関連する最近の議論に関しては、民主教育協会発行の『IDE現代の高等教育』誌二〇〇二年の十月号で、すでに見られた方もあると思いますが、「入学者選抜の再構築」というテーマの特集が出ています。この中で、今日のテーマに関わることを各人各様述べています。それぞれの論者の内容は興味深いですが、戦略プランニングの考え方を背景に読んでみると、多くの場合、やはり入試のことだけが論じられていると気がつきます。

つまり、大学の経営とは関係のない入試のテーマの枠のなかだけで、その再構築が語られている。そういう意味では、経営戦略論の視点から将来の「入試」の方向を探ろう、あるいは何かヒントになることを得ようとするとする人には、少し物足りないと思います。

しかし、その中では、大江淳良さんの論文は面白いです。つまり十八歳人口の長期減少傾向を背景にして、上記のテーマに対して、実践的なあるいは戦略的な観点を織り込ん

だヒントになることを語っていらっしやる。

「わが国の七百の大学は、入学者確保のために、これまで本質的なところでは重視してこなかった学生募集戦略を確立しなければならぬ。このためには、第三者による評価も大切であるが、事業目標の設定とそれに達成できたかできなかつたかという自己点検がより重要になってくる。

これまでの自己点検・評価は、教育組織も事務組織も確たる事業計画がないままに行ってきた。したがって、その結果の多くは世に問う水準には達していなかつたように思う。例えば、一定水準以上の入学者を確保するために、かりに入学生数の増加が自由化されたとしても、あえて入学定員を削減するという事業計画がありうる。」（大江淳良「二〇一〇年の入学者選抜」『IDE現代の高等教育』二〇〇二年十月号、三七頁）

大江さんの使っている、「事業目標にそつた自己点検」というフレーズは、これを読む人がどういう背景的知识を持っているかによって、着眼の程度は違ってくる。なんとなくすつと読まれてしまう危険性があります。言いたいことは、大学の戦略マネジメントのなかに入試の戦略を位置づける必要性を指摘していることです。大江論文を斜め読みしながら、この部分が私の目に引つかつたのです。「新

課程入試と大学マネジメント」のテーマを語る際に、結局、大事なものはこの部分に集約されています。この部分をもう少し私自身の言葉で補っておきます。

本日の司会の楠さんとEメールで情報交換したときに、「現代の大学生への対応」、「二〇〇六年以降の未来の大学生（現高校生）への対応」という言葉が何度かでてきました。平易な言葉ですが、戦略的発想としてこれはいいと思つて利用させてもらいました。この言葉を使つて、「新課程卒業生前後の高校と大学の戦略を予想してみると？」という問いを立ててみました。その結果が以下のような表になります。

まず送り出す側の「1、高等学校の戦略」については、高等学校も多様であることを前提に、例えば二つのタイプごとに現在と将来の対応策を考えてみました。高校に果たして戦略と呼べる目標や計画が立てられているか定かではありませんが、とりあえずこの思考を進めてみます。

進学実績志向校はいわゆる進学校ですが、このタイプでは、コース選択制による教育・学習の充実を教育戦略と呼ぶことにしましょう。それから付加価値志向型はいわゆる非進学校ですが、その教育戦略は、職業資格科目による教育・学習の充実と考えました。二つのタイプの教育戦略が

新課程卒業生前後の高校と大学の戦略を予想してみると？

	A. 現在の大学生（あるいは高校生）への対応策	B. 2006年以降の未来の大学生（あるいは高校生）への対応策
1. 高等学校の戦略		
● 進学実績志向校	コース選択制による教育・学習	変化せず
● 付加価値志向校	職業資格科目による教育・学習	変化せず
2. 大学の戦略		
● 教育型大学 (teaching-oriented)	講義ベースの教育・学習	勤労経験ベースの教育・学習
● 研究型大学 (research-oriented)	講義ベースの教育・学習	研究経験ベースの教育・学習

新課程入試後にどう変化するかを予想してみますと、多分、変化しないのではないかと考えました。これは仮説です。高校側はどのタイプであれ、教育課程を大きくいじる戦略はとらない、あるいはとれないと考えました。

もう一つ大事なものは、受け入れ先である「2、大学の戦略」です。これも、大学の側に戦略思考が果たして機能しているのか疑問ですが、まず大雑把に二つのタイプに分けて考えてみました。まず学部課程で勝負する教育型の大学では、現在の教育戦略は、「講義ベースの教育・学習」としましょう。そうではなくて、「少人数教育」という声もあるかと思いますが、一応これで進みます。それから、大学院で勝負する研究型大学は、教育戦略においては教育型大学と同じだと考えます。

しかし、二〇〇六年以降になると、教育型大学はたぶんインターンシップなど勤労経験ベースの教育戦略を採り入れてくるでしょう。それから研究型大学は、研究経験ベースの教育戦略、つまり教育の中にリサーチの要素を入れ、卒論指導のような研究指導を一、二年から始めるようになるでしょう。

高校の動きに冷たい結果になっていますが、こういう思考実験でもって言いたいのは、大学の方がより早く変わる

が、高校はそれより先には変わらない、ということですが、大学が変われば高等学校の戦略も変わってくる。大学が変わらないと、高校側から積極的に変わるということは難しい。

そう考えると、二〇〇六年以降の未来の大学生への対応策としては、大学は自分たちの教育戦略の変化を、教育戦略において変化しない高校にどう伝えるかが大事な課題とならざるを得ない。そして、そのための入学者の選抜の戦略をどう作っていくかという課題がでてきます。

大学の教育戦略が変わる、あるいは変わったということ発信しなければ、高等学校もそれを受け止めようがない。そういう意味では、「低学力の学生が入ってくる、さあどうしよう」という論議でなくて、大学が今、何をどう変えようとしているのかということを経験として積極的に出すことが大事でしょう。それに合わせて高等学校の方も教育戦略を考え、それを変えるようになるでしょう。変化に関するこういう戦略的思考法は、高等学校以下にも次第に広がりますので、ありそうもない話ではないと思います。

変化をマネジメントするという戦略的思考法にそって、入学者募集戦略を立てるとすれば、例えば、メルボルン大

学の「人材」戦略ドメインと「教育」戦略ドメインを関連させながら、入試の目標と計画を作っていく方法があります。詳しいことはここでは複雑になるのでやめます。文部科学省はアドミツション・ポリシー、つまり入学受け入れ方針を立てなさいという方向で旗を振っていますが、それだけではまたお飾りの内容になるので、私は、アドミツション・ポリシーもこうした戦略マネジメントの方法論や考え方のなかに組み入れて考えることをお勧めします。

〈質疑応答〉

質問3 多くの私学の中には、志を持って、どういう学部展開をしようかと思っているところも大変多い。だが、どの程度の部分かは知らないが、全く経営者がお金儲けというか、利益を上げる手段として大学を設けるというケースも多分あると思う。一つひとつの大学が志を問い直すと、志のない大学は辞めるということになって大変だと思う。

大学は大学でこういうことだが、日本社会の在り様として十八歳人口のかなりの部分が大学に行くという社会を想定するのか、というのが苦になる。生涯教育の観点で、受けたと思うときに受けられるという社会もすばらしい社会だと思うのです。十八歳の子が、今の日本では大学に行くしかないという追い詰められ方をしている社会の在り様を、いってみれば数値的

に肯定して、大学が存在するというあり方も変だと思うのです。今、先生がおっしゃったようなことは、ミツションから考えて自分の大学の在り様を考えれば、大学はもう少し減つてもいいことになるのかなあと思います。大学に対する社会の要望だとか、大学自身がミツションにたつた在り様がきちんとしてくれば、大学はちゃんとした大学になるのか、辞めるのかというふうになるのかということが私の関心です。

四月から教職課程、教員養成課程の担当になりました、教育免許法と教育免許法施行規則という私には全然わけのわからないものを必死になって勉強してきました。文部科学省には、教免法ハンドブックというすごい本がありまして、そこでは、とつてもくだらない質問を各大学と各教育委員会が尋ねていて、それに対して文部科学省はできませんとかできませんとか言っている。理由は何の説明もなく、何でこうなるんだということが論理的にわからない。これが文部科学省の体質なのかということだが、最近しみじみとわかりました。こういうところが相手にどういうふうにしてこれを突破して、文部科学省の体質を変えることができたなら、日本社会のためになるだろうなど、大変おかしなことを今考えながら伺っております。

池田氏 名大大学院の社会人コースで、今、ある私立大学の職員の人に修論指導をしています。今やっているテーマ

は、文部科学省の設置審査申請書の問題点です。あの申請プロセスをこの戦略プランニングの理論と手法で再表現するとうなるのか、そのところを分析的に作業しながら論文を書いてもらっています。院生の人は自分の大学の学部・学科新設の申請業務に従事されてきた方ですから、いろいろおかしなことや問題点を感じてきたそうです。

修論を指導するなかで、戦略プランニングの手法を応用してみて明らかになりつつあるのは、文部科学省の設置審査の申請書は大学の教育組織のプランニング力をチェックする点というより、書類の形式を整えることが優先されているという点です。その申請内容が本当に妥当なものになっているかどうかをチェックするような審査にはなっていない。こうしたことは、設置審査の申請書が行政文書として指導されていることが、その一因であるように考えています。教育組織の設計が、ある意味で形式だけのチェックになるといえるのは、その後の新組織の経営や運営にもよくない影響を与えることになると、その院生の人は経験的に感じてきたそうです。

大学として今から気をつけるべきことは、戦略プランニングのような適切な手法に基づいて教育組織の設計を行っている、その設計にそって組織の運営や経営を進めていること

を社会に説明できるようにすることでしょう。それを見た生徒や父母が、その大学を信頼してチョイスするというシステムができるようにしたらどうでしょう。

入試戦略のキーポイントは 大学の教育・学習戦略の立て方にある

最後の説明になります。「キーポイントは大学の教育・学習戦略の立て方」という話にしました。以下では、入試戦略の立て方の例を示してみます。海外の大学を調べると、教育・学習戦略 (learning and teaching strategy) ドメインの構造のもとに、入試戦略を立てていくという動きになっています。

例えば、イギリスの例ですけれど、学生のライフサイクル (student life cycle) という視点をまず前提にします。そのサイクルは、①高校生の進学意識・意欲の高揚↓②入学前の学習指導・助言↓③入学者選抜↓④初年次教育の充実↓⑤二〜三年次での教育・学習↓④四年次での教育・学習成果の統合↓⑤就職(就業)・進学、という順番が考えられます。

イギリスの社会では労働者階層の子弟が高等教育にあま

り参加していない。しかし、国の政策としては、ワイドニング・パーティションという言葉を使って間口を広げようとしている。その戦略コンセプトが基本にあるので、ライフサイクルの考え方が立てられ、「①進学意識・意欲の高揚」というアスピレーション・レイジング、その気にさせるという戦略方法論がまず出発点になる。アメリカですと、両親が大学の学歴を持たないマイノリティ集団の子弟を中学あたりから早めてこ入れする。イギリスでは労働者階級の子弟がその標的になる。その人たちをもっと高等教育に向かわせる進学意識や意欲を高揚させる。

日本の場合は、世論は、新課程入試で学習時間が減る、総合学習の科目や選択科目がますます増える、そこから低学力の学生が上がってくる、どうしようという感じですね。そういうニュアンスが、どうも新課程入試や二〇〇六年問題の言葉にあると思う。海外の、学生ライフサイクル論のコンセプトとは、どうも次元が違う。日本的発想は戦略的ではないです。ムードあるいは情緒的です。

そういう日本の思考法はそろそろやめましょう。これからは、「大学教育というのは本当にあなたたちに価値があるのだよ」と言わなきゃ、学生は来ないです。「これだけの学力がないと大学に入らせないよ」という二十世紀的な

考え方とは違う、もっと大学の価値を積極的に世の中に発信しなければいけない。そういうコンセプトに戦略的に変えていく。こうした方向で入学者募集の戦略を考えることが大事でしょう。

しかし、現状の入学者選抜や募集は、学力がないと駄目だ、選抜の科目を増やそう、早めに唾つけておこう、とそういう短期的な、対症的なコンセプトです。それから、形としては、入学前の学習指導とか助言は、私立大学ではやられていますね。早めに入学が決まった生徒には、何か特別の課題を与えよとか、途中で遊ばないように指導している。だけど、この進学意識・意欲の高揚というところまでは手が伸びていませんね。

それから、こういうライフサイクルの戦略コンセプトに基づいて、その実現のための計画を具体化していく必要があります。例えば、「就業・進学のゴールを見据えた学習スキルの目標と対応する科目設定」をするという考え方がある。このためには、社会が何を大学の教育に期待しているかと調べなくてはいけない。学問ベースの科目と社会のニーズに合った科目をすこし織り交ぜながら、教育カリキュラムを作っていく。そして、それがちゃんと達成できたかということをして社会に対して説明していく。

こういう教育・学習の戦略計画を片方で準備しながら、他方で、どうぞ来ませんかという入試戦略を練る。単に優秀な学生だけに声をかけるだけではなく、その教育・学習の戦略計画に応じてメリットを受ける学生層にターゲットを定めた募集戦略を立てる。そういうやり方がありますね。これはあくまでも考え方を述べているだけです。

大学入試の舵取りも、戦略マネジメントの思考法を使って大きく変えていかなくてはいけなかなあと、今回の発表資料を準備しながら感じました。今までの日本のやり方では、世界の変化にますます遅れていきます。社会人を大学院に迎えて指導した経験からもそれを一層強く感じます。社会人の持つている学びのニーズに比べてあがるから、どうぞ学びにいらつしやいというコンセプトが、必要になってきているということです。

〈質疑応答〉

質問4 「キーポイントは大学の教育・学習戦略の立て方にある」ということですが、先生の言われる学習戦略とカリキュラム開発というのは同じ意味合いなのか、それとも違うものなのか。教育・学習戦略というものをどういうふうに立てたらいのかということをお教えください。

池田氏 私は同じだと今は考えています。教育・学習戦略

のアプローチはカリキュラムの改革戦略からはじめる。そこから手をつけた大学が、教育改革が進むと思えますが、その実行についてはこれがなかなか難しいのです。現実を見ますと、教育や学習の改革に対する先生方の意識のレベルが違いますし、なぜカリキュラムをいじるのかを説得するのが大変です。カリキュラムを点検すると、その趣旨に合わない科目も見えてきますし。いろいろ問題が出てくる。

でもやるべきことは決まっています。まず、教育・学習の目標にそってカリキュラムの目標を設計していく。そこから、カリキュラムの計画を編成していく事をしなくてはいけません。逆向きになつてはいけません。さらに進んで、入学者選抜、あるいは募集戦略を立てていく。こういうやり方がわからないと、学内の抵抗勢力のことや実行の際の障害ばかりを考えてしまうようになります。このような戦略思考法が普及していけば、何かできそうだなという気になる人が増えますので、案外面白いことが実現できるかもしれないですね。

戦略思考法に出会う三年位前は、カリキュラム改革は不可能と考えていました。教育改革を進めるにしても、各大学ともFDの最初は学生アンケートから始めますが、このアプローチも戦略思考法が背景にないと、意味のある次の

ステップに行くのが難しいですね。

質問5 多くの知っている私学なのですが、定員充足率が五〇%そこそこで、学科によっては二〇%くらいしかない大学があるのです。そういう大学が、私学の中では珍しくなくなっているのです。先生に教えていただいたこの表を作るには、すぐ時間がかかると思いますけれど、そういう大学に作る時間が残されているのかなあという気がするのです。作る前につぶれてしまうのではないか。だからフルバージョンではなくて、普及版というか、すぐにこうこういうふうにやったらいいよというようなヒントがないだろうかと思えます。

二つ目は、そのことと関連するかもしれないのですが、上に八つのドメインがあるのだけれども、全部そろえなくてはいけないのか、このうちの二つ二つだけで、とりあえず学生の募集戦略をどうするかという話がいわゆるメインになると思うのです。そうすると、このドメインと他のドメインをクロスさせる方向で考えて、とりあえずその戦略を片付けていく。そういうことでいいのでしょうか。

池田氏 大事なことです。プランニングに関しては、フルバージョンはある程度時間がかかります。しかし、できるところから着手する方法もあるでしょう。戦略プランニン

グをするときには、いいお手本を探してベンチマーキングする。つまり自分の大学とだいたい同じようなビジョンやミッションをもつ大学で、実績の点からも申し分のない事例を探して、そのプランをお手本にして書き換えることが一番いいです。一からやると本当に時間がかかるし、出上がったプランの妥当性や信頼性も低くなるでしょう。メルボルン大学はワールドクラスの研究大学を目指すビジョンをもって戦略プランニングをし、その成果を上げつつあるということがわかりましたので、そのプランを名古屋大学のグッドプラクティス、つまりお手本にしました。

企業の例としては、トヨタ自動車がかスタダウン戦略を最初に企画したときには、そのテーマに関してフォルクスワーゲン社のベストプラクティスをベンチマーキングして、必要な情報やノウハウを調査したそうです。企業ではそういうふうにはベンチマーキングが使われていますが、大学の世界でも、この戦略プランニングの方法が使われ始めています。

八つのドメインはメルボルン大学の表現結果であって、大学によって違っていいと思います。ドメインの立て方そのものが戦略マターですから。しかし、できればその大学の戦略ドメインは全体を描いているほうがよくて、それぞ

れのドメインの中身については、大学の事情によって未完成であってもいいでしょう。それから、この戦略プランの立案に携わる人数は、四〜五人くらいがいいですね。その組織の特徴を知る人たちから構成される戦略立案グループを作るのが大事になります。

質問6　そういう大学というのは、規模もそんなに大きくなくて、そんなに人がいるわけではないのです。この話も全然難しくはないと思うのだけれども、その大学がどこの経営コンサルタントと契約して話をしているのかは知りませんけれど、理事長さんがあちこちでもこっちでも喋っているのをモザイクにつなげてみると、どうもダウンサイジングしかないみたいなのです。それしかない。定員を削れ、半分にしろ。後は余分な人間が出てくるから、それも削る。どうもそういう話しか出てこなくて、四〜五人で作るのが重要だとおっしゃるのですが、その四〜五人がどこにいるのか。ベンチマーキングという方法はそうだと思うのですが、どうしたらいいのですかね。

池田氏　とにかく作ってみることでしよう。仲間同士で作ってもいいと思いますね。お手本になるようなケースを、自分たちでちよつと調べて、それを参考に作ってみる。議論をしてみる。そういう勉強会からでも、作ってみること

が大事でしょう。立案に関しては、合意形成などフォーラムにしますと、途中でいろいろと妥協の産物になりますから。戦略プランはまずは思い切りこれを描いてみるという経験が大事ですね。

改革の戦略テーマとしては確かに組織のダウンサイジングですね。大きな流れとしては。ダウンサイジングでない場合は、さまざまな新しい学習者市場を開拓する戦略が必要でしょう。アメリカやイギリスの大学では、企業人材や社会人の学習ニーズに対応して、大学に呼び込んだり、自らが地域に出かけたりという方法で、新しい教育・学習の形や内容をつくりあげて、変革に成功している事例もあります。

そのためには、人材ドメインの戦略を強化する必要があります。外国の大学では、人材の引き抜き、それから育成プログラムの充実を始めています。こういう人材育成のテーマは、今後大きくなるでしょう。