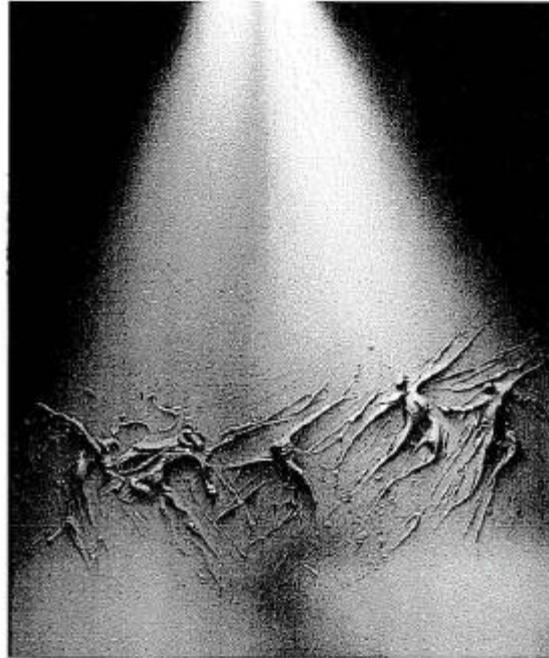


第 1 章

山形大学教官研修会 「第 4 回 教養教育ワークショップ」

山形大学教官研修会
第 4 回

教養教育ワークショップ



講演会 「間違った評価は教育を改善しない」
講師 名古屋大学高等教育研究センター教授
池田 輝政 氏

日 時：平成 14 年 11 月 22 日（金）
16 時 20 分から 18 時 20 分まで
会 場：山形大学理学部先端科学実験棟 4 階大講義室 (S401)



池田 輝政氏
2001 年～ 名古屋大学評価情報分析室長と総長補佐
(法人化、評価・広報担当)を兼務
現在、国立大学協会第 8 常設委員会(評価)専門委員

御存知！
成長するティップス先生－授業デザインのための秘訣集」
(玉川大学出版部、2001 年)の著者

主 催：山形大学教育方法等改善委員会

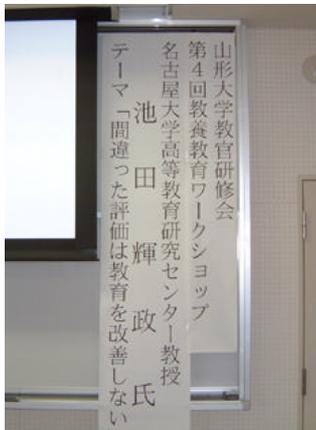
お問合せ：山形大学学務部教務課教育企画係 (023-628-4707)

第1章 山形大学教官研修会 第4回 教養教育ワークショップ」

講演会 「間違った評価は教育を改善しない」

講師 :名古屋大学高等教育研究センター教授

池田輝政氏



司会 定刻となりましたので始めさせていただきます。

第4回教養教育ワークショップをはじめたいと思います。司会は、教育方法等改善委員会の小田が務めます。よろしくお願いいたします。

まずは委員長である鬼武副学長から、御挨拶並びに講師の紹介をお願いいたします。

鬼武 それでは一言御挨拶と、池田先生のご紹介を申し上げます。

今日は、このようにたくさん、教官研修会にお集まりいただきまして、ありがとうございます。教官研修会になっておりますが、今後教職員一体で、同じ意識で取り組むということで職員の方にも広く声をかけて、出席していただいております。

私どもは教育方法等改善委員会として、これまで各年度ごとにテーマを設けて研修会を開いてまいりましたが、本日のこの会はいわゆる講演会を主体とするワークショップという形式にさせていただきます。

前に座っていらっしゃいます池田輝政先生でございますが、現在、名古屋大学の高等教育研究センターの専任の教授でございまして、いろいろなデータを評価し分析していくという非常に重要な教育家でいらっしゃる先生でございます。

評価という問題は非常に重要な問題で、各国の評価に対する現状を、直接出かけて行っているんな資料あるいは直接の聴取をされて、それを名古屋大学の中に還元するという大変重要な役目を果たしておられる先生でございます。

先生の池田輝政というお名前でございますけれども、

これは戦国武将の池田輝政とまったく同姓同名で、おそらくそのような背景をお持ちではないかと思えます。先生は長崎のお生まれで九州大学の学部、大学院をへて名古屋大学に奉職されているということでございます。すでに、もう本などで、例えば「成長するティップス先生 授業デザインのための秘訣集」という玉川大学出版部から出版されている本などの著作もでございます。

今日はともかく先生の中から、単に教養教育ということに留まらずに評価というのがどういうものであるかということ、忌憚なくお話いただいて、その後、論評等をうかがいながら全体の教育の改善に寄与できれば、というのがわれわれ主催者の希望でございます。

限られた時間でございますけれど、せっかく名古屋からいらっしゃいましたので、後ほど質疑応答等よろしくお願ひしたいと思います。それではよろしくお願ひいたします。

司会 どうもありがとうございました。

引き続きまして、山形大学長の仙道先生、御挨拶お願ひしたいと思います。

学長 こんにちは。私が挨拶するまでもないんですが、常々、私は、大学の、特に国立大学の教官というのは、評価のない、世界中でたった一つの集団であると思っています。30年以上前になりますけれども、アメリカに留学しておりまして、そこでは、全国から、先生方を1週間くらい缶詰にして、そしてそこでVTRで勉強するんです。それを見て、私は非常に感激して戻ってきて、なかなか日本の中での評価というのは根付かないんだなと思っておりました。

ただ、最近、大学評価・学位授与機構の評価を見ますと、日本でも評価というのが本格的に始まったんだという感じを抱いている次第です。ですからそういう意味で、新しい評価というものが、日本の中に入ったんだなと感じている次第で、我々がそれにどういう風にレスポンスしていくかというのは、この大学にとっても重要な問題だと非常に強く感じています。

今日は、池田先生の講演が非常にチャレンジングな、魅力的なタイトルで、是非、私もおうかがいしたかったのですが、ちょうど、自分が企画した授業がありまして、そ



ちらの方に行かなければならないので、大変に残念ですが、先生のお話を聞くことができません。あとで、いろんな先生方から十分に内容を聴かせていただきますので、お許しください。先ほど鬼武先生がおっしゃったように、教養教育だけではなくて非常に大きな問題を含んだ演題だ

と思います。よろしくお願ひいたします。池田先生。

司会 御挨拶どうもありがとうございました。

それでは、いよいよ待ちに待った池田先生の講演を聞きたいと思います。レジュメを私も読みまして、非常に楽しみにしておりますので、よろしくお願ひいたします。

池田 皆様こんにちは。

8時20分に名古屋を発って、1時に着きまして、いや近いなと思いました。途中赤湯で降りたいと思いましたが、今度別の機会に山形を楽しみたいと思います。

今日はタイトルを、仙道学長がおっしゃいましたように、非常にある意味ではおかしな、私にとってはまたチャレンジングなテーマにさせていただきました。それは、もともとは鬼武先生が私を焚きつけたということで、ああいうタイトルになりました。心配になって鬼武先生に、これでよろしいでしょうか、と恐る恐るお聞きしましたら、結構ですということですので、そのタイトルで話をさせていただきます。

4時20分から1時間半ということですので、大きく2つのセクションに分けたいと思います。ワンセクションをこちらのパワーポイントのプレゼンで行いまして、そこで一つ区切って先生方と少し会話をしようと思ひます。次に、レジュメにしたがって話をしてもたそこで会話をしよう。こう分けますのでよろしくお願ひします。



これは今日の発表のために用意しました。「間違っただけの評価は教育を改善しない」ということですね。これは私がある意味では本音で最近思ひ始めたことで、これは是非、共有しようと思ひていますが、昨年あたりからいろいろな大学に呼ばれて、もう40大学ぐらい回りましたか、やっぱり共有できないというのわかりまして、私はこう思っている、先生方に押し付けているわけではありませぬということを確認しながら話さないとまずいですね。最初のころは自分の情熱を出してですね、一生懸命やっていたんですけど、その情熱を出すということは押し付けているという風に勘違ひされるというのがよくわかりました。だから、ほどほどに情熱を控えながら話さないと、先生方に伝わるということが難しいと感じております。今日はまず、この共有したい結論を先に確認したいと思ひます。

大学のクオリティというのは全世界のテーマになっていますね。これは日本だけではなくて、私がいつも回っております、イギリス、アメリカ、オーストラリア、大

体英語でやれるところ3カ国ぐらい、いつも回っております。で、本当は東南アジアの方も回りたいんですけども、香港あたりを加えると面白いかなと思ひています。あとはインターネットが、知が合流するところですね、いろいろな動きが早く捕まえられる。

1990年あたりから、文科省もこの辺の旗振りを始めていまして、評価から始めることも一つの知恵であるということで底入れが始まったみたいですね。この日本の場合は、90年の初めという、区切りをつければこの辺かなと。世界を見ますと、これが90年の初め・半ばぐらいから評価から始めることも一つの知恵であるということから、今日のテーマがあります。だが、そうではない。それ以上のものを何かしないと大学のクオリティは高くないということをして日本はまだつかんでいない。「評価する」ということでやってきましたので、ちょっとギャップが、焦点がずれているのかなという気がします。だけどこれは一つ、世界もこの辺から始めましたから、まず評価から始めてみる。

それで、共有したい結論は、こういうことです。今日、大学のクオリティというのは、これは言わずもがなですけども、大学に誇りを持つ人々が熱意と誠実感に裏打ちしてやる、そういう行為であるということですね。これはやっぱり確認しておきたいということなんです。大事なものは、この上の言葉をベースにしていく。あとはデザインとアセスメントですね。この2つのシステムを作る必要があるというのが、名古屋大学で一生懸命やってきた私の結論だし、いろいろ外国の動向を調べ、外国のいろいろな理論の研究の動きを調べていますと、ここだなと。ただこれは、デザインとアセスメントのシステムですから、ただ研究するだけではなくて作らなければいけない。作るという行為は、非常に私の研究歴が弱いので、分析することは、非常に自分自身で自分の専門分野においては磨いてきましたけれども、それを作り上げるというのはなかなかしてきませんでしたので、四苦八苦しなながら作っています。そして、これを作るということは教官だけではだめですね。大学全体、教職員、一致団結してこれを作っていくと作れないという、こういうすごい課題が目の前にあるということですね。ただ、その時にデザインという、そういうコンセプトを持たないと、アセスメントだけのシステムを作り上げると、非常にこの大学に誇りを持つ人々の熱意と誠実さが壊れていきますね。もしくは疲れていきますね。むしろ疲弊していくというのが本当でしょうか。この方々は大学を去ったり、いろいろな所に散っていきますね。疲れていくと。そういう人たちの厚みが増えないで、こう薄くなる方向に持っていくと、その大学はまた活力を失っていく。それが非常に怖いんです。本当に抽象的ですけども、簡単に一言で言えばこういうことだからってことです。これはあの外国を見ててもこの方向で動いているなと私は今、確認しております。トップクラスのリサーチを標榜する大学、トップクラスの教育作りを標榜する大学、すべて一緒ですね。しつこいですけれど、これが共有した

い結論です。

さて、ぼくはFDはいろんなFDがあると思っています。「教育のFD」ということで焦点を絞ってきました。しかし教育のFDといっても、領域は、縦の方向を見ますとミクロの授業改善というのがありますね。これは当然、先ほど山形大学の報告書を見る限りでは、名古屋大学より進んでいますし、中身を見ても、そこからイメージをしても名古屋より進んでいる授業改革ですね。つまり授業改革のところは、サブの領域に行きますとシラバスの設計力、それから教材の設計力がどの大学もまだ遅れていると思いますね。見えないけれども個別の先生のレベルで高い所はあると思います。だが組織の所がない。それから教授法ですね。教授法というのは、私は言葉ではマネジメント、授業において汗をかきながら学生をその気にさせ、私たちの伝えたいことをどうやって伝えるかですね、そういういろいろなテクニックも含めてこのマネジメントの教授法ということも大事なことです。私どもはこの教授法のティーチングティップス、先ほど紹介していただきました、今日は持ってきていませんけども、今、隠れたベストセラーといわれています。教授法のところは一万部くらい売れているはずですけど、まだぜんぜんお金は入ってきておりません。しかし自分たちのポケットマネーではなくて、高等教育研究センターの公の財産としてそのお金を委任経理金の形でいただけないかとうかがっております。

それから評価法ですね。ここから日本のティーチングも、やっぱりこの辺から始まりますね。文科省の比較はこの辺がやっぱり旗振りしやすく、厳格な成績評価ということで政策はやってありますね。それで各大学は、学生による授業アンケートというところから手段化していく。こちらにシラバスを書くというのが多く、やはり手をつけやすいところが、ここここですね。手を一番つけにくいのがこの辺ですね。こんな領域があるという。それからここは今の所いろんな大学が進めてますけれども、もう一つ、カリキュラム改善というのがやっぱり教育FDのところでは必要ですね。これはカリキュラムの改善というのはカリキュラムを設計したものがきちんと実現されているのかどうかという評価法ですね。学部の先生方はもうすでにこの提言をある部分ではお持ちで、JABEEの外部の評価がこのところと連動していますね。そういう意味ではカリキュラムの設計と授業の中身が連動していくような評価が始まっている。つまりここに意図が通ってきている。それでやっぱり複雑。これは私はミクロレベル、組織の中のミクロレベルだと思います。もう一つ、組織全体のマクロ、経営のところにも実は教育改造の課題はある。それは何かというと、組織が自分たちの教育をどういう風に目標設計するのかですね、全学として。もしくは部局として。ここに一つ課題がある。これがまたカリキュラム設計と同じようにやってこなかった。それも経営動も評価法から入ろうとしていますね。大学評価機構の評価はそこからきている訳ですね。

ここからきて実はこの辺を選ぶものですから、非常に分かりにくいですね。組織の評価をしようとしているのに、授業改善のプロセスまで踏み込むものですから、一挙に飛ぶんですね。そうすると、こういう思考というのは非常に難しいですよ。我々が混乱するのはここにあるんですね。もっとシンプルにやってくれればいいんですけども、まだイギリスの評価の真似事をしているものから、あれがどういう複雑なものを分からないで手続きだけやるものですから、結果的には複雑なことを我々にさせる。これでもう、我々は今、のた打ち回って苦しんでいるということですね。こういうのを一挙にさせられますから、これは大変です。これをやって90年代、もうほかの大学、外国の大学はこれはこれだけやるとダメだということを知っていますから。今の動向はこちらですね。この設計のところをつないでいこう、そんな動きですね。しかもこう縦ですから。私も名古屋大学に赴任してまだ4年目です。4年目でここから始めましたけれども、やっているうちになんかおかしいということには分かってきて、この部分から全体が見えてきて、この全体の中で何をすべきかという発想に変わってきました。ですからこの部分は大事にします、常に。この部分を大事にしてそれでこういう風に広げていこうとしています。こういう風にこのミクロのところから、こう触手を伸ばすような感じにね。

もう一つは、ここですね。経営改善。法人にならなきゃいけませんから、もう目の前にありますので、目の前にあるテーマから手をつけていく。ここに手を出しまして、そこから今度はミドル・ミクロのほうにアームを伸ばしていこうと、関連をつけていくというそういう動きをしています。これが私のすべてですね、この4年間でやってきた。しかし、おかげで非常に疲れてますね。ここだけやっていけばいいものを、給料もくれないのにこの辺に手を出して、そしてじゃあ評価情報分析室になってくれと、ノーサラリーです。総長補佐になってくれと、ノーサラリーです。オフィスが3つあるんですけども時間は有限ですので非常に年々疲れるようになってますね。だけどやっぱり研究者の目を見たときに、この全体が見えたときには、やはり手をつけざるを得ないですね。ここは研究者の性ですね。全体が見えなかったらハッピーでした。部分だけ、ここだけでやってれば。もう全体が見えたもんだからしょうがないですね。これはいろんなところで動かないと。今ここに手をつけてますけれども、ここは少し難物ですね。世界でもこのところが蓄積ないんです。カリキュラムの、教育学でもカリキュラムのヒストリー、カリキュラムのフィロソフィーとかいうのはあるんですけども、これを作り上げていくための理論というのがまだないんですね。この辺は、ベースに経営学の知識を借りました。私は元々、教育学です。しかし、教育学の基本、ベーシックな学問は経営学ですから、経営学の情報を勉強して、それで大学に適應するやり方を自分で独自に道具を作ってですね、それで今や

っているわけです。その辺を少しちょっかいを出して、それで授業場面に持ってきて、そのまた道具作りをして、こうやるという。一人の頭がいろんな学問分野に手を出しては、ここでこうなんか物作りというか道具作り、手法作りをすることは非常に忙しいですね。1人じゃできませんから若い人たちをチームにして、それで何とかやっています。やっぱり忙しい。こういう全体像をまた教授したり、全体と部分の、常にこうインタラクションを、日々の仕事になりますと部分に埋没しますが、とにかくこう全体を見て、自分は今何をしているのかと、何をしなければいけないのかということによって。これって実は研究の分野でも大事ですし、教育の分野でも大事ですよ。学生に教えるときに自分が教えたいもの、全体像を見せて、今この部分をやっているという、常にそこを往復させるような形で与えないと。そうしないと、学生はすぐ、この道をドンドンとドツポに入ってきますから。ドツポに入った果ては、分かんないから覚えちゃえになっちゃうんですね。覚えさせてあとはテストで吐き出させるという、よく覚えたねということでマル。だけどその学生は全体が見えていないから、何をしたんでしょうかと言ってしまいうんですね。



日本の大学評価の観点というのは、評価機構ですね。例えばこう評価機構の観点というのが、「責任の組織は？」とかいう形にしていますね。クエスチョンですね。これイギリス流です。クエスチョンでもって、評価のいろんな情報を取ろうとしている訳ですね。評価の情報を取ろうとしていると考えてください。やさしく考えたほうがいいですね。何だ、情報を取ろうとしているのかと。どういう情報かと。「責任の組織はあるんですか？」これはもうヨーロッパの一つの考え方ですね。まず最初に一つを問う。なければどんなに論理的に説明しても「ノー」ってなるんですね。じゃあその責任の組織はどんな内容ですかと。当然ですね。だから順番が大事です。内容から先に聞いてはいけません。その内容をどんな方法でやっていますかっていう方法で。これはかなり論理的ですね、分析的ですね。その方法でどのくらいが達成できましたかと。もう理屈ですねこれは。しかしその理屈に情報をつけるという訳です。特にこれは教育の領域ですから、学習のサービスはやっていますか、この辺の観点からするとチームの人たちもこの中に組み込まざるを得ないですね。学習サービスとしては、本当は、本人だけがやってもだめなんですね。サービスというのは。

それで、最後にちゃんとフィードバックしていますか

という、このフィードバックのところがおかしいですね。フィードバックしていますかということは、大事なのはプランニングしていますかということなんですね。それを間違えてですね、来年に活かすとかやっちゃうんですね。それは来年に活かすんじゃなくて、先にプランニングがなければここは意味がない。というのはその立てたプランニングを訂正して行かなきゃいけない。将来の話じゃなくて立てた計画をどう変えますか、ということがフィードバックということなんですね。ただ日本の場合には、評価がまずなかったと言われますけれども、評価がなかった、その前にプランニングがなかった。すると評価はやっててもこの辺まではもう手続きですね。

このフィードバックのことをきちっと分からない、ピンとこない。それでこういう現実には合わない形で大学評価機構は、教育の評価を、こういうクエスチョンで情報を取ろうとしていますから、大学は錯誤するしかないですね。あらゆる情報を付けて、これでもかかっていう、会議録の中身までつけてやらざるを得ない。我々も教養教育の評価が来ましたけれども、大変すばらしい低い評価をいただきまして、これはショッキングでした。ショックのとき、自分たちがショックを受けたときにはほかの大学を調べてみて、同じだと思うとショックも和らぎますね。そういうことを良くするんです。そういう情報収集は長けています。ほかのところも騒いでいると言ったら、みんなが笑って少し落ち着きましたけれども。しかし今、担当者はあらゆる情報をつけてですね、もう一回ヒアリングに備えております。私は「社会貢献」の方の責任をやっていますんで、事務の人に指示をして、これとこれとこれと、こういうデータを各教官から取ってくださいということをして1枚の紙に書きまして、それで指示を終えました。それが一番効率のいいと思ってるんで。教養教育の方は、ちょっとやり方が違うんで大分時間がかかっていますね。こういう評価でも、こんな評価の仕方なんですね。

これは評価の一つのやり方ですので、これがすべてと思ったらとんでもない間違いです。というのは、こういう図をやりまして。今、私が勉強している成果と、外国のイギリス、アメリカ、オーストラリアあたりでやっている、先ほど言いましたデザインとアセスメントのシステムを作るときの図なんですね。ここまできれいに書いているところは、いろいろアメリカの評価関係者の図を見せてもらったり、この間、オランダの大学評価の専門家の先生の図を見せてもらったりしましたけれども、それよりこっちの方がきれいだと思います。本質的かどうかは言えませんけれどもきれいです。彼らの絵は汚いです。僕のはきれいです。左右対称ですので。左右対称というのは非常にきれいなんじゃないかと。

ここに皆さんご存知のインプット、リソースですね、何かをするときにどういうお金を使うか、どういう人を投入するかという、インプット・アウトプットのあの議論モデルでのインプットの動きがある。それでこれがプロセスを経てアウトプットにしていく。教育の場面から

すると、インプットというのは私どもの教育の時間はインプットなんですね。時間コストというのもありますので。それで教材費をどう使うとか。アウトプットというのは、授業場面だと単位を認定したという、その認定した単位一つがアウトプットになるわけですね。

それ以外に新しい動きとして、昔からあります「ゴール」というのが出てきます。機構も、目標達成の評価であると機構は言っていますけれども、要するにゴールを設定してくださいと言ってるんですね。ただゴールを設定してくださいと言うのに過去でやるものですから、やってないのにゴールを設定してくださいと。これがまた困るんですね。また機構が無理しているんですね。ゴールを設定するというのは将来に向かって、今、自分たちが大事にしている、あるものを将来に向かって実現しようという、そういう営みなんですね。だから過去のものをやってもしょうがない訳ですね。ここでそういうものを作っていく、つまりデザインしてくれていうことですね。授業のレベルでもカリキュラムのレベルでも組織のレベルでも、ゴールを設定。これは組織のレベルだと中期目標・計画ですね。このゴールがプランニングされたらここにいろんなプロセス、各部局のところも含めてアクティビティのレベルなんです、活動を起こす。それからアウトカムというのは、このゴールにとって何か達成されたということですね。このゴールとアウトカムの関係、それからインプットとアウトプットの関係、こういう一つの仕事の流れ中に、このアセスメントって評価の情報を常に提供していく。こういうのが評価の一番大事な作業ですね。

例えば名古屋大学の目標をプランニングする時に大事なのは名古屋大学の現状分析なんですね。名古屋大学の強みはどこなのか、他の大学と比べて、もしくは部局であれば工学部だと、他の工学部、あの辺と比べて強みはどこなのか。世界の中で、自分たちのライバルとして目指すところと比べてどこなのか。そういう情報の分析が必要です。ただプランニングする人はそういう時間がないので、誰か専門家がその情報を提供しなきゃいけないですね。世界の動きはこうですよ、名古屋大学の強みはこうですよ、ということを数量的に目で見える形で提供する。するとここにゴールが立つんですね。計画ができる。我々、評価情報分析室の役割はここなんです。ここでもって、タイムリーに、必要なときに必要な情報を、もしくは必要であろう情報を先に読み取ってこちらに与えますね。

このインプットの所もどんなインプット、特に国立大学の場合、財務の情報が見えませんから非常に難しいですけど、しかも先に財務がありきですから。だけどそういうそのリソースを、どんな資源を使えるのかというそういう情報を与える訳です。これは、本当はここに与えなきゃいけないんですけど。

それから実際にプロセスのいろんなアクションプランですね、こっちが基本設計図だとすると、こちらは新設計図と呼びます。そういうプロセスに対しても常に情報

を提供しなければいけない。必要な情報を。それからアウトプットに関しても、どんなアウトプットが出ているか、すぐ目に見えるようにしなきゃいけないですね。アウトカムもそうですね。きちんとそれが出てきているのが、パフォーマンスインディケータという言葉ですね。アウトカム、パフォーマンスインディケータ。つまりゴールベースのアウトカムですね。

例えばメルボルン大学は、このゴールのところの研究者、人材を集める時に、ノーベル賞クラスの学者を非常勤ベースで雇うというゴールを設定します。そのためのお金も必要になる。するとそのノーベル賞クラスの人たちをどのくらい雇えたかというのがこれに関連しますから、パフォーマンスインディケータでそれをちゃんと説明しなければいけないですね。こういう風に評価という情報提供の活動は、組織活動もいろんなフェーズでやらなきゃいけない。こういう図なんですね。

基本の評価はどこかというのは、実はここなんですよ。このプロセスの所を評価しようと。このアウトカムとアウトプットの間を、またやろうとしていますね。研究の方で論文数を1人何本書くという風を書く、対してアウトカムは論文数になりますけど。アウトプットというのは、例えばゴールと関係の深い国際学会に出席したとかですね、それから賞をもらったとか、そういうのはゴールに書いてなければこっちがアウトプットなんですね。で、こういうその辺の関係をまたインパクト評価ということで、これとこれとの関係を少し分析的に評価するというような。

それからインプットとアウトプットの間を評価するという、これコストです。コストパフォーマンスとかですね、つまりこう評価の理論からすると、どの要素を組み合わせて、そこの大事な情報を得ようとしているのかですね。それによって変わってくるんですね。機構はここはもうケアしませんね。ほとんどここから後ろの方のところを、大事な評価情報をなんとか各大学に出させようとしている。それでもって大学のパフォーマンスをやろうとしているんですね。こういう図で説明すると非常に複雑なことをやっています。複雑ですけどもほんの一部なんですね。これですから皆さん混乱するはずですよ。この図を私が書けたのは今年ですね。世界のいろんな、今年ウィスコンシン大学の評価の方と話しましたが、似たような図は描いてましたね。ただし、最近だといっていましたね。これみたいな図を描いていました。オーストラリアも、また似たような図もありましたね。だから今いろんな大学でこの図を見れば大体コミュニケーションできるんじゃないでしょうか。これほど評価というのは難しいよ、だけど大事なのは情報提供ですから、このデザインがないとなんともならないですね、今からは。

これはもうここで終わりますので、ここから少し対話編で、もう少し深めていきたいと思えます。じゃあ明かりをつけてください。

学生に、こういうパワーポイントを使って明かりを落としてやると、必ず眠る学生がいますから、なるべく短く使うというのが大事ですね。先生方がそうだというんじゃないくて、一応普遍的に適用させていただきました。いろいろ混乱しながらここまでまとめてきたんです。まとめてきたという経験が積みながら何とかここまで持ってきたんですけれども、これで。

実は先週、僕は第8常置委員会の評価の専門委員をしているんですね。委員長は東京大学総長の佐々木先生ですね。そこで文科省の人がみえて法律の制度設計を、その認定評価に対して法律の制度設計をしている、それで説明させてほしい。それから大学評価機構の人もそこにいます。まあ大分こらえていたんですけれども先週やっとなんです。文科省の方と大学評価の方といらっしたんです。とにかく、今の日本の評価のやり方はまずい。このままでは機構の関係者の方ももう死ぬんじゃないかといわれているんですね。評価委員もこれ大変だと、死にそうだとやっている。それで大学のほうも死にそうだとやったらですね、それがそのまま制度設計にされてしまうとこれは大変なんで是非見直してください、という風に言ったんですね。ちょっとけんか腰になっちゃったんで、後で謝りましたけれども。それほど私は真剣なんだと。すると佐々木委員長は、第8常置委員会の今年の活動はこれでやめようと思ったけど、本件については非常に深刻だと思うので、もう一回開きましようか、という風になったんですね。

すると今週文科省の方がちょっとみえて、文科省はこういう評価のところは、杉野室長という方が1人でやるから、科学技術庁関係のその板倉さんという方がみえて、今から2人でやる、大学評価を。それでその板倉さんという方が僕のところにみえて、具体的にどんなことを考えていますか聞かせてください、ということで1時間半ほど話して、それで帰っていかれました。いろいろ言ったんですけれども、一言「1年前に聞いておけば良かった」と。もうある程度行ってしまったんで、個人的には、僕が言う方向には完全には旗振れないと言われたんですね。個人的には、池田さんが言うこのやり方がいい。というのは、実はあのメルボルン大学の図を示して説明したんですけれども、名古屋ですでにどこまでやっているかですね。彼も政策浄化を勉強していますから、1時間半でさっさと理解できましたね。帰って杉野さんと2人でやるけれどもこれがうまくフィードバックできるかどうか、ちょっとははっきりしたことが言えないと帰っていききました。だけどまあ文科省の、いわゆる制度設計の専門家であるべき人たちが、やっぱり何も知らないよりは知ってもらって何かをしてもらったほうがいいんで、ひとつ僕の役割は果たしたのかなと。文科省に対する評価結果ですね。あとは彼らが、対財務省との関係でこれを、部分でもいいから少し修正をしてくれると思います。

彼らはしかし言うてました。既存の独立行政法人の中期目標はまったく空になっている。もうこれは我々も困ったもんだと思う。だからその評価のしようがないと。

飾りですから。先ほどのゴールのところはまったく空ですから。そうすると、それが国立大学99のいろんな判定が、また独立行政法人と同じような目標を作って、飾りばかり作ってですね、1大学30ページくらいのもを出されてもどうしようもないと。これで頭抱えていると言っていました。ただそうはならないためにどうすべきかと1年悩んでいたみたいですね。まあ文科省も悩んでいますね。一番悩みますね。本当に目標というののもただ書けばいいんでなくて、目標の立て方という手法がありますね。その手法を個別の大学は学んで、もしくは、例えば日本の国大協みたいなのがマニュアルを作っていますね、こういう風にプランを立てるんですよ、ということ各大学に流すと。そういう仕掛けがあるんですね。アメリカもそうですね、オーストラリアもそうです。それを全国の大学で共有できるような組織があって、それからその先にはそこにスペシャリストを雇ってそのガイドラインみたいなものを作って、各大学それでやってもらう。それは政府がなかなかやりませんので、全国の専門組織がそれを肩代わりしたり。外国はそうやって動いているんですね。日本はそれがうまく機能していませんね。

名古屋大学は私が一つの専門家ですから、個別に動いて名古屋大学を推薦してやってもらっている。だからそれをほかの大学にも知ってもらいたいという。ほかの大学もこうやってやると大変ですから、もうそれこそ死んでしまいますね。名古屋大学でさえ死にそうです。説明会なんか開いて、最初は文科省にたてつくのかと、その雰囲気の中でですね、管理の手法をいろいろ説明して、7月から始めました。その前のお膳立てが、先生方のための教材です。時間のない先生方のために、ぱっと見ればわかるようなその教材部分、そのメルボルンのもですね、それができたときにやれると思いましたが。ただ、相当時間とお金がかかっていますけれど。そんなこと先生方ご存じないから、とにかく池田さんは文科省と違うものを我々に押し付けてくる。ということでもう批判がすごかったですね。こっちはあなたたちのためにどれだけ時間かかってやっているかが伝わらなくて。だけどそこ配慮しました。そのうちに、いろんな部局から、ありがたい、これはやりやすい、とそういう声に変わってきて。そこでやっとな、少しずつ分かってもらえたと、安堵したんですけれど。だけど、文科省が依然として変わらないから、今度は事務の人が言うこと聞いてくれない。事務の人はまた文科省と違うことやると、抵抗があるんですね。これがまたなかなか変わらなかったんですけれども、最近事務のある一部の方々からカードをもらった。この方法がいいという事ですね。



それでは後半にいきたいと思います。ちょっと抽象的な話のところから始めます。

組織の目標のデザインが大事だということは、ある意味では、やってみてわかりましたけれど、日本の人たちが不得手な思考法じゃないかという気がします。この目標デザインというのは。例えば、トヨタの車作りはドイツとぜんぜん違う。その人はドイツでも働いた技術者です。どこが違うんですかと。いや、とにかくトヨタの自動車作りは、最適な部分部分を作ってそれを組み立てていくという、場当たりに作っていく。じゃあドイツはどうですかと聞いたら、ドイツは基本コンセプト、車というコンセプトがあってそこからこう車を作っていくという。だからぜんぜん違います、という言い方をしていましたね。僕は詳しいことわかりませんが、それをモデルチェンジをしたらこれが同じ車かという様な車になるというのも、日本の場合はあります。ヨーロッパあたりはモデルチェンジしても大体わかりますね、これはフォルクスワーゲンだと。大体こんなもんだと。その思考法では、どっちが良い、悪いとは言わなかったですね、この方は。少なくとも思考の仕方が違うということです。

目標デザインというのは、どうもヨーロッパ的な考え方ですね。基本のバリューを合意していく。そこからこの部分にしていく。そういう設計の仕方ですね。これはやっぱり簡単には作れませんね。経営学の本を見ましたら、戦略思考というのが最近出てきています。キーポイントとして。あれが90年代を通して進化していますね。それも戦略思考というのは新しいコンセプトみたいですね。その大きな流れに乗ってこの目標設計というのが出てきた。そういう経営学のコンセプトをノンプロフィクトの組織に応用していくという、こういう流れになっていますね。その中に大学が入っている。早速、欧米の大学はそれを90年代の初めから適応し始めたということですね。そのときに、日本まだ評価評価と騒いでいた。そういう意味では遅れていますね、適応が。欧米はいっぱい失敗してますね。失敗というより試行錯誤して第2期目に入っていますね、この目標設計。

小田先生何かありませんか。

小田 では、一つ質問させてください。評価するときにデザイン力、デザインそのものを評価しないのか。それは目標自体とも違うと思うんです。全体像だと思っただけですね。おそらく問われているところは、先生が一番初め

に出された形で、デザインとアセスメントと言われたところの、デザインそのものですね。これが私は大事なような感じがするんですけども。それが評価とパラレルになって、先生が最終的な最後のつめ方でやっとここまでできたんだという形において、本当はそれは個別ではなくて、まるで絵を見るようにですね、全体像のこの絵が完成しているのか、それとも完成していないのか。絵というものはいろいろとあるとは思いますが、そういうところが、私は大学が置かれている状況でいま一番大事なことではないか、という風に思うんですけども。

池田 そうですね。そのとおりです。小田先生の話は次に行かないと、やはり答えられないようになっていますので。ということで、次に行かさせていただきます。この資料に即して説明いたします。

これは間違った評価は教育を改善しないという、この結論に持っていくためにまず前段の全体、このテーマに関する全体の部が欲しいなと思いました。そして全体の部はやはりこのメルボルン大学の図だなと思いました。

私は、頼まれるたびに必ず違ったレジュメを作るんで、非常にいつも苦しんでいるんですけども。30大学頼まれると30大学全部違った、部分的には一緒のものを使いますが、違ったストーリーを書き込んでいるという部分、時間がかかっております。山形大学も出来上がったのは、昨日ですかね。この大学変革のための組織デザイン研究、ここがこのポイントから全体を少し表示したいと。

これはプロセスを書いております。米国、英国、オーストラリア、韓国など。海外の大学がなんか元気だというのが伝わってきます。専門家が元気だというところを紹介してくれました。なぜ元気かという自分なりに調べる。そしてやっぱり元気だという情報を得たら、現地に飛ぶのが一番いいですね。自分の目で確かめる。目利きをするわけですね。どこが元気なのか。その中で戦略経営、ストラテジック・マネジメントの理論的手法に注目し始めました。これに使っているわけですね、現場で。こんな理論を背景に議論をやっているんだ。方法や理論をその大学院で講義となるわけです。早速、講義しながら自分自身で学生と一緒に学びます。大学院がのってるからいいですね。学部ではできないんです、これが。まだ早すぎますから。でも大学院生だとこれを一緒に学びながらできるので、忙しい中でいいですね、ここだけははっきり言って。

海外調査も行ってきました。これはベストプラクティスというやり方ですね、グッドプラクティスという言い方もしますが、手本を求めていく。そこでいろいろ知りました。一番先に行ったのはミネソタ大学ですね、1993年からこのストラテジック・マネジメントの手法を使ってまして、今見るとだいぶ試行錯誤しながらやっています。経営者が、着目してやっている。経営者が優れているかということ、経営者は別のところでレクチャー

を受けているんです。ミネソタ大学は西部の10私立大学、ミシガンとウィスコンシン、あの辺の知恵を共有してこんなことが起きている。一つの大学だけではなかなか時代遅れになってしまう。10の大学で動くと、いろんな情報が入るんですね。トップマネジメントが外で月に何回か集まって情報交換している。そんなことで、一つの大学でいいものがあればコピーして、パーッと広がるわけですね。いろんな仕組みが分かってきます。まずいなというのも分かりますね。それから名古屋大学の教育学スタッフが、専攻でこう講義してるんですね。

そしてそのうちに文部科学省の国立大学法人改革の流れが出てきます。文科省は情報収集早いですから。この辺の表面的な流れは掴んでいるなど。ただこのベースにある理論と、その理論に基づいてこう応用されていくという流れは掴んでないんじゃないかと、もしくはその理論そのものを学習する時間がないですね、彼らも忙しいですから。専門家に頼むんですけど専門家が表面の現象だけを拾ってきて文科省にやっているというのをたまに見ますから。これではなかなか、文科省も学習できないなど。だから、我々研究者もやっぱり、現象だけ拾って紹介するだけではだめだっていうのが良くわかったんです。

名古屋大学では、工学部の後藤研究科長が私と一緒にやってやる。後藤研究科長は工学部の研究科長ですけども、全学にある程度にらみの利く人です。にらみの利く人と専門家の私とで、二人三脚でやる。私が全部やるとつぶされてしまいます。専門家だけでは大学を動かせません。ちゃんとその、やっぱり尊敬されている人がいて号令をかけるというのが大事だと、ひしひしと感じました。その時に我々は一から作ると、時間がないですね。ベストプラクティスをとにかく先生方にすばやくわかるように教材化するという、これがまた、専門家の勝負ですね。ずいぶん悩みましたけれどこれにまとめて何とか。

これを見てください。メルボルン大学は、もうすでにこの戦略観で動いています。これを我々が仕入れたのは2001年度です。それをメルボルン大学は文書で書いてます。長々と。文書を皆さん絶対読んでくれませんか、絵にしました。この絵は戦略プランのソードアプローチというモデルですね。そのモデルを拝借して、そのモデルの中にこう入れたんです。だからメルボルンもこんなこと作っていません。びっくりするでしょう、メルボルンが。

このソードアプローチの見方はですね、まず戦略の領域をドメインと書いていますけれど、そのドメインの構造を決定します。その構造を決定した中に、大学の独自のデータを入れていく。だから、このプランニングにおけるドメイン構造を決めるというのが大事です。大事なドメインは2つあります。まずは、上の8つのドメインですね。

メルボルン大学の戦略案は、まず彼らがミッションとヴィジョンをやる。ミッションとヴィジョンですね。こ

こに上に書いています、「メルボルン大学を世界最高の大学にするために」というのがメルボルン大学のヴィジョンです。彼らはこのヴィジョン、要するにコンセプトです。「世界最高の大学」。そのコンセプトを実現するためにミッションをやる。そのミッションというのはメルボルン大学の強みと弱み、もしくはメルボルン大学の外の大きな潮流ですね、国際的な流れにこう付加する、そんなものを入れ込んでミッションを組みます。ここには紹介していません。ミッションは。省いています。ヴィジョン、ミッション。そこからこう論理的に、この構造にしたがってやる。行動の決定が大事ですね。メルボルンは8つやりました。世界最高の大学にするための目標ドメインは、やっぱり人だ。この人のところでまた、このドメインの下に目標を理想で表現するという考え方があります。

上の一番影のついたところは基本目標。この基本目標から今度は階層的に下の四角のところの1・2・3とありますけれども、これが行動目標です。基本目標をエンドとすれば、行動目標はミートの関係ですね。目的と手段の関係でコアで降ろしていく。するとだんだん未来の大事なものが自分たちの今現実にこう近づいてくる。バックワード。この基本目標というのは未来の価値ですね。5、6年先の、10年先の絵でもかまいません。そこからも基本目標を10年先に置けば、今度は5年のところまで行動目標として、自分の方に現実に引き寄せる。そういう基本・行動目標の立て方ですね。だんだん未来の価値を自分のところに引き寄せる。そういう思考法です。

そして3番目、第3層目はですね、今度は6年間に達成する具体的な計画を今度ここに書いていく。これは目標を2層で表現し、そのあとに計画を書く。6年後に着地すべきところを書く。これは着地点ですのでなるべく具体的に。しかし、具体的にといっても露骨に具体的に書かないこと。これは責任が生じます。なるべくふわりと具体的に。下には数値目標を書く。前の時には大体、向上、増進、増やすとかですね、減らすと書いています。何かを増やすとかですね、こうトレンドが出るような言葉で。メルボルンの場合は、例えば2番の、トップレベルの国際的な名声を持つ教職員を獲得する、その人たちにとどまってもらう。そういう行動目標の下に、計画は4名以上のノーベル賞受賞者、または同等レベルの研究者を2001年度末までに非常勤ベースで職員として迎える。

このピープルというところに軸足を置いた表現は、実はほかの7つのドメインですね、研究、教育、国際化、地域社会の開発、優れた経営、それから施設の管理、施設設備、要するにヒューモラルですね。それからお金。このほかの7つのところと実は関連を持っているということ。これが大事なんですね。これが難しいんです。ひとつのところに軸足を置いて書いたものが実はほかのところにも関連している。それが現実ですよ。現実はそのような風に動いている。ただここでは2つ言ってる。

書かなきゃいけませんから、こういう風書いている。そういう8つの軸足をほかのところとの関連をしながらどういう風に表現していくというこういう作業が必要。するとそこはロジカルに動いていくしかない。

こういうプランを名古屋大学はお手本にしてやりました。特に行動を決定するというのは、これは自分たちの強み弱みと、国際的な組み合わせ、概略がどこにしているか、というそういう分析をした上でこのドメインを行動決定しました。その分析はかなりの時間がかかるんです。いろんな大学を比較しました。それでメルボルンのが一番今名古屋大学に近くて、今現実としていい変化に強い構造になっています。ドメインの構造になっています。で、これを使おうと。ここまで行くのにまた相当時間がかかった。イギリスに行ったりですね、アメリカに行ったり、オーストラリアに行ったり、こう比べてみたり、それを翻訳したり、ここに落とし込んだりと、相当やっております。

するとこのピープルというのは実は、鬼武先生にはお話ししましたが、名古屋大学がこれを作っている最中に、名古屋大学の工学部の山本尚先生がシカゴから迎えられるましたね。シカゴのホームページ見たら、「名古屋の山本尚教授が来るぞ」とかいて宣伝しているんですね。まだ名古屋にいるんですよ。つまり引き抜き。ピープルですから。ほかの大学は、ワールドクラスを狙っているところは、体験を戦略にしよう動いています。ただしお金持っているところですね。お金持っていないところはだめです。シカゴに変わりますとね、その前にフランスのある化学の賞をいただいて、そういうのばっかりなんですね。山本先生ともお話ししましたが、ハーバードでも化学は強いと聞いてますけれど、先生の研究領域はハーバードと比べていかがですか。といたらもう言下に、「負けません」と。こんな人がいるんだと。その話した数ヵ月後にシカゴに、という話が来ましたんでびっくりしました。

もう引き抜き合戦が始まっている。特に研究のレベル。遠からず、これは教育のレベルにも来る。教員というのは研究もできて教育もできるという人材、そういう人材として教育に熱意を捧げる、そういう人っていうのはものすごく大事。特にキャリアを積んだ人が狙われる。若い人はまだ研究のところへ一生懸命ですから、20代、30代で教育に情熱を持つとはちょっと考えられないですね。やっぱり研究のほうにちょっと専念してもらって、40代、50代くらいになると研究のある程度の視野を持って、しかも教育も大事だと心から思っている先生方がいらっしゃる。そういう先生方というのはいるなど。名古屋大学にもいらっしゃいますね。あの紫綬褒章を今度貰った澤田先生という物理学の先生、その方はやっぱり教育に非常に熱心で、自分の残りを教育に捧げてみたいとおっしゃっていますね。そういう先生が教養教育の教授、いろいろなカリキュラムデザインのところを一生懸命されている先生と出会うと、なるほどなと思います。研究者でありながら教育に燃えるというですね。

人材のところには、学生も含めてます。いかにいい学生をと。学生についてはトップアップを狙っていますね。ウィスコンシン大学はトップじゃなくてトップアップを狙いたいと言っていました。そういう学生を戦略的に集めたい。そして、一流のところの領域で挑戦する学生に育てたい。研究者に育てたいという戦略です。これはエリートでも何でもありません。

それから研究、教育というこのドメインですね。要は国際化は、これはメルボルン大学の先生がというよりは、連邦政府のせいである。連邦政府はアジアのトップクラスの留学生を集めて教育する。この裏がいやらしいんですけど。セカンドクラスは日本に行ってもらおう。もう見え見えなんです、そういうのが。それを連邦は旗振ってますから。その連邦の視角をドメインとしてここに入れる。これはすごいです。日本だとここは留学生にはお金を与えますけれども、オーストラリアは留学生からお金をとろうとしました。これは違いますね。入ってくる、こっちは与えちゃう。ぜんぜん戦略のレベルが違います。

それから地域貢献。これは大学にとって、アメリカの大学はすごく誠実。コミュニティレベルで。これは大学の責務である。市の公共財というものを地域に還元する。産業に還元する。地域に還元する。これはあの、ヨーロッパの大学は実はそういうのなかったんです。本当のこと言いますと。アメリカの大学から学んだといっていました。日本はコンセプトは周りなんです。ほとんど意味がわかってませんね。国立大学の地域は何なんだ。いまだその辺で終わってる。違う。国立大学私立大学関係なく知の公共だよ。地域に還元するのが当然でしょ。じゃあどういう還元の仕方があるかを考えなければいけない。だから産業だけに走ったら危ない。これは地域の教育もあります。産業だけではなくて。東京大学は、悪いけど官の方に強いみたい。京都大学はここは弱いんじゃないかと、地域は強い。名古屋大学は地域貢献弱いんですね。だけど僕は評価情報分析室に全学の地域貢献のデータを集めた。やってるんですね。やってるけどヴィジブルになっていないですね。名古屋の方が弱いんですね、そこが。本当は強みなんですよ。そういうのが見えてきます。



それから、これは国立大学では、経営のきめの細かさですね。名古屋大学は、僕は経営学だから、ある先生は、経営っていうのは刺激するからやめよう、運営に変えてくれないかということがありまして、運営でやりました。まだこういう言葉のところ抵抗感がある。だけど実態は経営です。この経営をいかに作っていくか。経営に対

する、つまり全学のアドミニストレーションをどうやっていくか。全学の責任で。部局の説明の方でやりましたけど、もう一つの軸ですね。部局の責任を大事にし、全学の責任を大事にする。2次元の組織行動でもって大学を作る。これを作っていかなければいけない。今の中期目標の計画はちょっとおかしいのは、部局の目標計画をもって最大公約数で全学を作ろうということをやっていますね。それが、今、求められているものではなくて、部局を作り全学を作る。それでお互いすり合わせていくという、この作業が大事なんですね。それが分からないことがまたボトムアップ、トップダウンで作ろうとする。トップが作ったからこれでいいことにしてですね。すると大学を殺してしまうんですね。大学は2次元の組織、経営行動が大事ですね。トップレベルの全学の経営というのは、全学のいろんな研究者があちこち向いてるベクトルを、横にちょっとずつ変えて同じ方向に持っていくという、そういうことが大事なんですね。部局だけだと、こうこっちの部局はあっち向いてる、こっちの部局はこっち向いてるという、全体として経営組織にならない。

次は施設設備ですね。インフラストラクチャ、これは名古屋大学は学術情報、環境基盤という形でやりましたが、キャンパスの形、雰囲気ややっぱり学生を共有するという面がありますね。僕は4年前に名古屋大学に来たときには、ああ、ここは工場かと思いましたね。ほんとにあの汚いです、建物が。環境もなんとなく殺伐としていますし。今、4年間たって名古屋はガラッと変わりましたね。本当にキャンパスらしくなった。だけどワールドクラスのキャンパスになっているかまだ分からない。

いろんな外国見てわかりますよね。外国の大学は非常にケアしてますね。キャンパスも大事にしようという、ここも国立大学全体として遅れていますね。

資源の質、これは今からもう財務省がいかに国立大学からお金を減らそうかと必死になっていますから、もう執拗ですね。これは全世界一緒です。高等教育にお金を回せなくなっている。これをどうするかということで、この経営の資源のドメインが戦略になっています。そのためには自主財源をどう確保するかですね。アメリカ、オーストラリアあたりはもうすでにプライベートソースからのお金をどんどん入れて、財務構造が変わっています。公の資金に依存するところから抜け出して行っています。アメリカだと連邦、州、それからドネーションですね。いろんな同窓会、それからカンパニーを作ってそこから収益をあげる。収益に行っちゃってますね、教育が。そこから収入を確保する。病院経営も大事になってきますね。そういう戦略がこの財務のドメインにかかっていますね。

この8つのドメインでメルボルン大学がやって、名古屋もこの8つのドメインでやってみようということで、全学の計画とそれから部局の計画をすり合わせながらやってみて、最初のころはやっぱり全学の計画を我々が

サンプルとして示したときに、やっぱり全学で部局を縛るのかという反応がすごかったですね。縛るんじゃないと、全学のこのかさは、目標のかさは、要するに部局のすべての活動を非常にブロードに書くんだと。そのピンポイントで別に書かなきゃいけない。広げて書く。その中で部局のいろんなものが一様に書いてるんだという説明しましたけれども、やっぱり理解してもらってまで数ヶ月かかりましたね。もしくは、この書き方が機構の評価がもう頭に残っていて、そこにまじめにされた部局ほどですね、その機構の評価の考え方でプランニングされるんですね。で、そうじゃないと言ったらもうまた怒られますから、柔らかくそうじゃないと言ってる、というしかないですね。そういう風にいろんな障害をかいくりながら書いてもらうっていうのは、非常に努力が必要で大分消耗しました。あんまり白髪がなかったんですけど、増えましたね。

ここの大事なのは3番目の計画のところですね。高い目標はやっぱりきちんと書いておく。高い目標を書くというのはそのエネルギー源となっています。こういう高い価値でやろうとすると。目標を2層書いて、現実案、現実に近づけて3番目に計画を書いた。この計画が実は先ほどの、評価の基準になります。この計画が達成されたかどうかを数量的に証明すればいいわけですね。ということは、計画の中にもう評価の基準が入る。後から評価はやるんだ。ここになきゃいけない。これが決定的に違うんです。計画があるかないか。だからこれがないから評価しようという苦しいですよ。もう洒落にならない。要するにターゲットが決まらないものだからプロセスのいろんな、細かなマイクロな情報まで全部データを提供させられてですね、それで証明作業をさせていますからもう大変時間がかかりすぎる。やる機構の方も大変です。あのデータを誰が読むんでしょうか。もう意地悪な大学は、そのある所定の枠の中にデータを書いてくれというのに、もうダンボール箱で送って、読め！って感じで来ますね。まあ怒りがあるから分かりますよね。機構は、いや段ボール箱は要りません、って言ってるんですけどね。だけど言う事聞きません。大事だと思ってるんだよ。とにかく読んでくれ、と。

いかがでしょう。これがですね、ベストプラクティスの結果ですね。ミッションがない。計画と評価がつながっていない。コスト意識がない。先に金がある。計画があると先に金があることになりませんから。計画の途中でお金をどう調達するかということですね。それから成果に対する責任が希薄だと。要するに、やってるんですけどヴィジブルにしない、可視的にしない。

可視的にするということは責任を明らかにするということですよ。でも責任というのは、なんか悪いことするとやめなきゃいけないと思っている。それはひどいですね。いちいち失敗してやめていたら人がいなくなりますから。そうじゃなくて、社会にきちんと説明する。見えるように。それが大事だと思います。

それから大学の将来設計に対する意思の欠如、意思の

表明が欠如した組織行動だった。文科省がしっかりしてたら良かったんですね。もう文科省は面倒見ないと言っていますので、そうすると誰が意思を表明するか。個別の大学でやるしかない。それは変化の時代にはこういう組織行動は非常に致命的な特徴で、一般大学、学部大学やっていると早くこれから抜け出そうとしていますね。もう10年以上たっています。そういうときに国の旗振りが、評価、評価とやっているとまた5年、10年遅れていくよということですね。そういう意味で、僕は常置委員会で、評価ですけど、これではいけないと叫んだんですね。佐々木総長が、委員長が、一応感応してくれた。

やらなきゃいけないのは組織全体のポリシーフレームアップを早急にすることです。そのあとにその評価の行動がもう組み込まれていますから、これが早い。法人化前にもう終えて、ポリシーフレームワークを実は作りながら動かなければいけない。名古屋大学でも言っています。財務についてはとにかく弱いんだからもう動きましょ。

財務の面、これがなきゃ何もできません。文科省がくれるのを待ってたら、その枠の中で規制をかけてきますから、ああいうお金の使い方しちゃいけない、こういうお金の使い方しちゃいけない、必ずあの財務省はひも付きでやってきますから動きませんよね。歳入を管理、確保するか、もう今から動いておかないと、法人化になって始めるとまた遅いですね。それから研究、ほかのドメインもそうです。動かなきゃいけない、もう。毎年毎年、アニュアル、メルボルンのウェブ、大学をウェブで調べた後分かりました。アニュアルでこそ前に出ています。この計画がどういう風に達成されたかを。要するにトレンドリィですね。当たり前ですね。アニュアルレポートやらないと、変化するわけですから。また2年3年と少しずつ、それに基づいて計画を書き直さないといけないですね。だけどこの基本設計のレベルは、僕はこれを基本設計と呼びます。実施設計は年次計画を書いていく。この基本設計のレベルは、変化に強いように書かなければいけないですね。これをもういちいち書き換えていたら、それは設計がだめですね。ミスです。ブロードに書く、変化に強い。ただし、組織のドメインのこの構造は10年ぐらい耐えられるようなものを置いたほうがいいですね。

どんな変化がきてもそこの中で対応できる。構造そのものを変える必要はない。そこが大事ですね。そのためにはやっぱり潮流を見ないと、このドメインが決まりませんから。このドメインの構造は、大学によって変わってかまいませんから。7つのところもありますし、5つのところもあります。11のところもありますね。ここに図書館のドメインを作っているところもあります。図書館というのは、いわゆる知の倉庫ではなくて、そこは知がこう還流する場所だという旨を図書館の方に入っていますね。

ここで一つ区切ります。



これが、非常にデータが見えないですから大学は。外の動き、中の動き、全部写し取ってこの層構造をやって、この中に自分たちの強み弱み、いろんな理念、そんなものを書いていく。この基本設計の作業ですね。ユニットごとには、一番最小単位、事務とかも含めて、それはこのドメインは使わなくてもいいですね。だけど思考法は一緒です、この作り方は。小さな組織でもミッションを確認し、大事な場所を確認してそこからこう基本目標、行動目標、計画という風に落としていく。どんな小さな組織でも、教員順、関係ないですね。やってみて分かりますのは、ミッションとかヴィジョンていうのは、この大きな価値というのは、いろんな細部のトラブルがあったときにここに帰れますから、原点まで。自分たちは何をやっているんだろう、という悩む必要がない。細部のトラブルがあったとき。自分たちはこのためにやっているんだと位置づけられると、そこでなんかほっとしますね。ちょっとこう落胆、意気消沈しているときでも、そこにこう思考を飛ばしたとき。この通りやってカウンターにあったらしょうがない。少々苦勞もしょうがない。こうなりますね。だから考えてやっぱり大事なんだと思いますね。特にヴィジョンていう次のミッションまでですね。オプリーていうのはミッションの中でも入れるんですね。教育でもって、この自分たちの存在意義を実証していくという。

アメリカの大学ではですね、ミッションの中に入れてる大学は、トップレベルの学生でもって大学の凄さを主張できない。だけど自分たちの教師の情熱と、教育に対する情熱と、そのスキルに関してはどんな大学にも負けないぞっていうのは言えるんですね。というのは自分達がやるんですから。学生は、言っても集まらないということがありますから。そこで教育の大事さをミッションの中にヴィジブルにしていく、というのが出ましたね。なるほど、そういうことか。するとFDしない、常に学んでいかないと、情熱だけでは空回りしますから。学んでいかないと前に進めない。このFDを担当する人は、組織の責任者になる。

そこはジョージアサザン大学ですね。よくできている大学です。副学長が、そこがFDの責任をとっておいででした。一言で言えばそのミッションはですね、ヴァリューやヴィジョンじゃなくて、ミッションワン。ティーチングファースト。オーストラリアの同じようなレ

ベルの大学で、同じような言葉ですけど、そこは、スチューデントファースト。どちらかというとティーチングファーストの方が現実性があります。自分たちの中の先生方を見ていく。自分たちを見極めていくというのは非常に計画もやりやすいですね。

スチューデントファーストの場合はスチューデントサービスを決定するということになりますね。言葉の対象が変わってくる。同じじゃないかということ、違うんですね。スチューデントファーストとティーチングファーストは。スチューデントファーストのところはいろんなところに学生を参加させてますね。図書館作りに参加させたり。図書館作りにどうやってさせるんだといったら、図書館に至る道のところのタイルを敷き詰めて、それをデザインさせる。なるほど、それでも俺が作ったということになる。うまいですね、いろいろ。見学に訪れた人に、これ学生が作ったデザインですけど、張ってくれたんだよというこの話の種になる。やっぱりスチューデントファーストという大学のところに行くと、図書館もほんとに使いやすいようにできています。まずは入ったら学生がこう、座っているいろいろコンピュータ端末をいじっているところがパッと目に入ってきて。なるほどスチューデントファーストとだけあるな。いろいろ形に表れているなど。そういうミッションのレベルで、それが、こうズンとこっちへくる。具体的なことまでこう形になって出てくるんですね。

いかがでしょうか。

これを、今山形にもお持ちしましたけれども、長崎大学で得た情報なんですけれども、ちょっとお見せしたいんですね。これはほかの大学にもやりました、これを知ったときにはやっぱりこれで行きたいとおっしゃいますね。まず戦略の作成委員会を作って、そこで自由に作ってもらわないといけな。そこにチェックを入れない。こんなものを作ってみますよ、と全学にさらすのはいいんですけども、作るのそういう先生方に、ある責任者が、まあ総長ですね、学長、うちの場合総長。学長先生が作ってくれるというその7、8人ですか、そういう風を選んで作ってもらう。最後にチェックをしていけばいいわけですね。そういう委員会をまず立ち上げないといけな。それをこの一人で作っちゃうとだめですね。この大学の場合、サンプルを作ってその部分には、9月までは練習問題を解いていく運びになりましたね。つまり練習問題からその思考をなぞってもらうということです。考えるというのはそういう思考法をまず教えて、それで本当に考えるのは、考えなきゃいけない。これは教えられない。考え方は教えられるということですね。最初のころはもう四苦八苦されてました。慣れてくると早いんですから、なるほどそういう思考の順序で中身を考えればいいのかということになります。それを表現したものがこれです。いかがでしょうか。

中村 ちょっとよろしいですか。人文の中村と申します。よろしくお願ひします。

今最後の方で触れられた、組織からポリシーフレームワークを個別に作っていくということなんですけども、これは非常に重要だと思うんですが、従来型国立大学の内部の意思決定の組織ってというのは、例えば教授会とか評議会とかそういうものだと思うんですけども、大体、官公庁ってというのは前例踏襲、それから国立大学の教官は安住意識が強くてですね、変革を起させないという傾向が強いと思うんですね。新しいこういう計画を立てるに当たってですね、そのフレームワークってというのは、池田先生、どういう風なものがこう理想的なものだと考えられていらっしゃるのか。とにかくその理想的なものは何かってということのお考えを聞きたいのが一つと、もう一つはですね、名古屋では、例えば今日拝聴いたしますと、池田先生凄く楽しそうに話していらっしゃるんですけど、我々は、大学の行政の会議なんかに出るとこんな楽しそうな顔とてもできないんですね。名古屋の場合は高等教育研究センターというのは、大学の行政にどれだけの権限を持って、例えば総長さんなんかにどれだけこう指導力を発揮できる立場にいらっしゃるのか。現実にはどうなっているのか。この理想と現実のところをちょっと伺いたいと思うんですけど。

池田 はい。

ポリシーフレームワークってというのは実はこのことを言っているんですね。こういう計画の手法に基づいて作ってみませんかということ。これはいろんな読み方がありますけれども、これはODAの分野では使われているんですね、実は。だから、まだまだ進化の途中です、これは。そういう意味で、それを前提にお使いください。進化でも我々が独自に、大学で講義しながら、それで作り上げたものなんですね。そんなにおかしくはないと思います。これは、むしろ一番シンプルにできているんじゃないかなと思います。いろんなものを総合しながら作りましたので。これからポリシーフレームワークという広がり方をしているんですね。もしくは専門的にソードアプローチみたいな言い方もですね、いろんな呼び方がされています。この計画手法に基づいて作ってみる。ただし、やっぱり自分の大学の強み弱みを把握する作業になりますんで、ある意味ではきちんとでますね、それぞれの大学が。同じようになりません。同じ構造、構造は一緒でも中身は違ってきますね。本当に。それでポリシーフレームワークはよろしいでしょうか。こういうものに沿って作っていく。それでそのときは縦割り組織ではなくて、そういう風に、戦略の作成委員会を作って、合意形成ではなくて立案過程です。

これを作った後に、合意形成では評議会、しかるべきところに、実際別に協議でやる。合意と立案を分けて考える。

立案が大事ですね。段取り八分という感じで言ってます。ここがうまくできないと、そんなに基準と計画自体は良くはならないんです。そういうやり方がある。そこまで調べてます。そういうやり方が、戦略委員会を立案

委員会を立ち上げる。いろいろ言い方があります。ただし責任者がやってくれと、その委員会の推す委員長をお互いにですね、この人にこの人にお願いしますと言う。それはやらなければいけない。何の権限でやっていますかといわれたらアウトです。いや責任者から頼まれました。その時にこうさらさないといけません。隠していたものを。

それから名古屋大学の高等教育研究センターは独立の部局です。名古屋大学のミッションは、いくつかここにもありますけれど、基本的には教育、名古屋大学教育改革に進むためのセンターであるというミッションを立てています。それはいろいろ日本にあるセンターの中で、なかなかそうじゃなくて、国際的に出ようとか、研究の野心を持ったセンターもいろいろありますけれど、我々はそのことは競合しないで、名古屋大学の初期の組織の目的にしたがって名古屋大学のためにやる。これを掲げたためにきついですね。やって当然だというそういう見方も生じますので。

先週の土曜日、教養教育の研修をやりました。ティーチングレベルです。いろんな78名の先生方が「シラバスの設計法」ということで、集まりました。いろんな部局の先生方が出てきました。教育に関する信念がですね、教育の核心とは何か、全然違います。バラバラです。そういう先生方が集まって、「シラバス設計法というのは、こういう方法に基づいて」と説明したら、78名のうちの3人の先生でした。まあ総数の5%以下ですけど。自分たちはこんなに忙しい土曜日に時間割いているのに、なんだ池田先生の言っていることはたいしたことないじゃないか。まったく役に立たない。回答集を見せてくれ、回答を、って言うんですね。僕は、回答は自分で考えていただきたいと。何だそれならこんな忙しい時間を縫って来たのに意味がないじゃないかと。しかし、そういうお叱りを受けながらやりましたね。私も忙しいのは一緒なんだけれども。何でしかあなたたちから怒られなきゃいけないのかと思いつつ、どんどん変えなきゃいけないですね。だけど終わった後にアンケートをとったところ、その3人の先生方ですけども、ありがとうございます、と書いてました。もっと大事なことを言わなきゃいけないのに。その3人の先生方にこう、ケアしようとする、ポツと引っ込んでしまうんですね、大事なことが。それで30分早く終わりました。終わった後に、ミッションとしては先生方にとにかく役に立つ、一生懸命いろんなものを調べて議論まで含めて、これが役立つだろうという、それを提供したのに役に立たないと言われ方をしてしまって、これはショックだなということですね、帰り際ちょっと元気なくしたんですけど、自分のミッションは何なんだ。とにかく名古屋大学の先生のために、多くの先生のためにいい手法を共有すると。それが今度、3人して会議に出てきたんですね。それ見たときに少しちょっと喜びが沸いてきましたね。ああ、やっと貢献できた。それでその悩みも少し薄まりましたけれどもね。そういうのをかいくくりながら、そ

れは授業レベルのたまたまの話ですけど、いろいろ振動しながらやっています。エネルギーを補充するにはやっぱりそこですね。自分のミッションを確認するということですね。それで何とかやっています。

小田 メルボルン大学の戦略プランは、おそらく名古屋大のモデルにもなるし、おそらく競合校だと思われる訳です。そうした時に、おそらくこのようなプランが書かれる前に資料として付けていただいたんですけども、ジョージアサザン大学(GSU)のミッションセブン、まさにおそらくここが決まらないと、次のメルボルン大学のようなものは決まらないと思うわけです。そしてこのGSUはですね、メルボルン大学と違いまして、山形大学とまさにこれはかなり近いところで、先生はわざわざ持ってきていただいたものだと思っているんですが、ちょっと御説明してもらえますか。

池田 そうですね。

ジョージアサザン大学は、ジョージアの中の高等教育システムという大きなコンセプトの中の、数はちょっと正確ではありませんけど、10程度の大学が集まってジョージア高等教育システムというのを形成しています。その中には短期大学、コミュニティカレッジが入っています。それから州のジョージア、ユニバーシティオブジョージア、まあフラッグシップの大学ですね。その中でそのポジショニングというのがあって、研究はジョージアユニバーシティ、ユニバーシティオブジョージアに任せる。多分、州の中でそういう位置づけをされている。その中でジョージアサザンは、やっぱり学士課程でがんばってくれという位置づけをされているわけですね。

その中で自分たちのビジョンを考えたときに、10年以内に米国の州立大学のトップグループに入る。まあ今はそうではないということですね。目指すというその野心、アンビション。アスピレーションをここに、そこから今度は自分たちの強み弱み、それから米国の全体の流れ、それから国際的な文脈も見て、自分たちのミッションを立てる。その時に一番最初に出てくるのはやっぱりティーチングファーストですね。これはぼくはミッション、クエスチョンで書いてあるのを大事なところを抜き書きして翻訳しています。キーワードは僕がつけました。

これ大学院の学生のために用意したものです。大学の学生は英語読めない学生も、入ってきています。それはその部分英語を読めてなくて僕が時間を使ってこういう日本語化するっていうそういう時間が必要ですね。

GSUは教育第一、これはもう組織の、システムの中の位置づけを確認している。それから2番目は、地域の教育貢献、文化、経済、環境、科学、技術、社会福祉向上に貢献するという先ほどのドメイン、ソーシャルサービスと呼ばれてますね。ここが2番目にくるんです。これがやっぱりこのアイデンティティになるんですね。

これを言わないと、ジョージアの大学の特徴にならない。

それから、3番目は入学者の多くは州と世界の文化の多様性を知るということを冷静に言いながら、学生にダイヤモンドな教育を要求する。高い教育を習得する意欲と能力を持つジョージア州民ということですね。日本では、国立大学は書けませんね。アメリカの場合は、それからGSUは学び、学んで考えて表現して、課題解決できる、そういう卒業生を育てる。これは何を言いたいかというと、ジョージアの場合はコンプリヘンシヴカリキュラムが強いですね。そういう先生方を抱えています。コンプリヘンシヴ。それを有効に活用して学生を育てる。するとこの4つの能力は卒業生に保証したいというんですね。この4つの能力。それぞれの専門領域でこれにチャレンジしたいんですね。

それからGSUは、地域計画、経済発展、学校連携、化学、産業、国際貿易、地域ニーズ、ジョージア州の健康に貢献する学術のセンターになる。ポイントは、我々は学術大学であろうとしているんですね。学術のセンターに。学術のセンターでもって地域に貢献するというのをもう一回ここで言っている。今度は地域貢献のドメイン+研究と、そこを結び付けたような、そういうドメインをやってますね。センターは、学習のセンターじゃない。学術のセンターという、この大学の自負ですね。

それからスカラシップイズセントラル。それを応用していく。そしてティーチングを通してそういう学問を実践するという。研究と切れた形で教育はします。知の生成、知の発見、そういうものを現実の社会に応用、適用する。そういうティーチングを目指すということですね。ジョージア州の、ジョージアサザンのドメインよりは、全米のをこの中に入れたという作業。こういうミッションの仕方みたいですね。

自分たちの強み弱みだけでなくいるんな世界の本質的な流れをこの中に、ミッションの中に入れる。これが大事だと思います。これを旗振っているのがカーネギー中等大学ですね。10月1日に行ってきました。カーネギーが、亡くなったポイヤーさんがコンセプトを。スカラードティーチングの言葉ですね。研究、学問の生成、知の生成発展、それをベースにして、それをいかに学生に伝えるか。学問の全体、それぞれの専門分野全体と常に2本を同時に与えるような教育をしなければいけない。部分ばかりに今なっています。そういうティーチングだけでは、まあ存在しないわけですね。そういうフィロソフィーが分かります。あああそこから持ってきたなど。

GSUは優秀かつ多様な学生集団の教育に献身する、献身する教授らの姿勢は州立大学のトップグループであることを目指す。これを目指すんです。将来にかけて目指す。将来の価値です。今は違うかもしれないけれども、我々はそこを目指す。そこはほかの州立大学に負けないということ。

研究については、多分ここではミッション言っていないんですけども、ある特定の分野は強い。だけどそこはまあ、

ここには入っていませんね。もっと下位のところですよ。例えばハーバードであろうとすべての教育分野でトップグループってできるわけじゃないですから。そこは集中しなければいけないですけども、ここは何が強いはまだちょっと調べていません。

スチューデントファーストという風にオーストラリアの大学で、フィジー大学ですね、あそこが強いのはですね、演劇とかですね、芸術、伝統芸術でしたね。そこが強い。そこはもうメルボルンにも負けない。その卒業生は凄いガッツがあると。そういうデータが出てましたね。

どこか一つ必ず大学というのは、どっか強いものを持っているはずですね。それを大事にしていく。こういうのをやったのがこの下の情報ファイルで必ず学生に与えますけれども、プランニングカウンセラーとストラテジックプランニングカウンセラーというこのミッションを作るに当たって組織があるよ。こういうのが大事ですよ。と言っているんですね。とくにストラテジックプランニングカウンセラーとしてSPCが議案作業で、EPCはそれを承認する。オーソライズする。その2段階構えでやる訳ですね。

私がいる名古屋大学の評価情報分析室は、大事な情報、外の情報、それから学内の大事な情報を、すぐ情報提供する。必要なときに。日本の大学ではまだ遅れている。我々高等教育研究センターは職務で出しているんです。残念ながら、その高等教育研究センターは、いわゆるティーチング、教育という領域にミッションがありますね。経営の方は無いですね。だから僕は高等教育研究センターでは、経営に手を出せないものですから、総長補佐に任命されて、もしくは評価情報分析に任命されて、そこで仕事をしている。ですから3つオフィスがあると、そういうことです。

それからソサイエティの方はカルチャーに入れますんで、スキップと言いますが、このスキップは全米の組織です。こういうプランニングの手法を、全米のすべての大学に普及させるという専門の組織です。これがベースにあるからアメリカの大学というのは動くんですね、早く。これが日本に無い、もしくはあるとしたら文科省がやるんですけど、やっぱりそういう専門家はまだいないですね。残念ながら。そういう発想が無い。大学評価機構とかいろいろあるんですけどそれがうまく機能していません。これはもう民間の団体です。学会に近いですね。その学会はトラディショナル組織なんですね。学会もやるんです。こういうスキップというのを。こういう組織はイギリスにもありました。

全国にこういう、大学が早く変化するために身につけなきゃいけない大事な知を、外の全国組織が少しこう提供していくと。要するに動きを起こすわけですね。国立大学というのは、動くのは大変ですよ。ただあの大学この大学も動いていると。そういう大きな動きが見えると各大学は動きやすいですよ。じゃあうちもやらなきゃいけない。これが無いんです。何か物事が動くと言うのはこういう仕掛けがあるんですね。この作り方が、

やっぱりデザインの発端ですね。

学会ではこういう風にならない気がする、学会は論文の生産のところについてますよね。これを、知を現場に活かすという形でのその時間の使い方をしませんから、どうしても限界があるですね、学会組織は。そのためにこれを入れたんです。山形がこれだという意味はぜんぜんありませんので。



それから最後に、結局、まず組織のミッションを確認するということですね。一番最後のほうです。教育を大事するにはやっぱりミッションのところに履歴をおく。名古屋は入れてますね。教育を大事にするというのは。学術検証やってますけど。だけど組織を目に見えるようにしなければいけませんね。文章を書いただけでは目に見えてません。きちんと、その部分に責任の人たちを、専任の人たちを作ってそこに当てる。みんなが尊敬するような人をそこに当てる。もしくは専門家、信頼できる専門家、そういうものを作らなきゃいけないですね。それで責任者は誰かとか。

目標のプランですね。プランニングだけは専門家が必要です。責任者は学内で、やっぱりこの人の言うことなら聞いてみよう、と、執行部ですね。それから具体的な計画は精密に書く。

基本設計からミッション設計へ、そこはもう評価がこの中に入っています。例えば全学教育アカデミーというですね、一つの組織構造が出ています。名古屋大学は高等教育研究院という全学の組織を入れましたけど、もう一つ足りないのはその全学組織に高等教育院みたいなもの作らないんですね。能力がでかい、研究もできてそして教育にディヴェーションできる、そういう先生をそこに入れているいる教育の大事さを発信してもらうというそういう組織、教育係。ここで実施組織にしちゃいけないですね。こういう組織は。全学のトップに据えることが、大事だぞということをアピールする訳です。そういう先生が実務に入る。フィロソフィーを語ってもらう、いろいろこう提案してもらう、それが全学教育アカデミーですね。この全学教育アカデミーの基本コンセプトを全米組織でやっているのが、カーネギー教育振興大学ですね。カリフォルニア州の。スタンフォードの先生が、今度の新しい大学の長になられます。評価の専門家ですね。

それからAP戦略、これを最後に言わせていただいて終わります。FDの戦略領域の絵を決めたいなど、僕は言いましたけれども、いろんな専門家の、専門が重なる

先生、それからまだ教育経験が浅い先生、ベテランの先生、そういう人たちが集まった中で、一つのコンセプトで研修するというのは非常に難しいです。しかも自分たちの教育の現場に入れば入るほど違うんだよなあ、という思いが出てくるんですね。それを僕はやってしまったんです。78人に。今度30日に、第2段目、今度は50人くらい集まってやります。2回に分けてやります。先生方が多すぎたんで。2回目はうまくいくと思いますけども。

初年時教育というのは、1年生ってというのは専門を教えちゃいけないんです。しかも名古屋大学の初年度教育は基礎セミナーというのを大事にしています。これは専門の知識を教えないで、テーマを教えます。いろんなテーマを教えながら基本的なコモンベーシックのスキルですね、学問のスキルを教えていくというのが狙いなんです。いろんな分野の、教育の考え方が違う先生方が集まってくるのに、同じ共通の目標に、自分の専門性をちょっと遠くにおいて教育を作らなきゃいけない、そういう経験を共有するというのが大事なんですね。そのとき苦労があるんですね。するとそこでの共有のやり方というのは、方法論としては一応先生方に引いてもらって、それでそれが有効かどうかを確かめてもらうことができますね。ジェネラルアプローチです。

僕らが専門の先生のとこの領域に行つてこういう風に教育を作ってくださいと。これはもう大変です。事実先生方によって違いますね。それぞれの学部内、学科内、もしくはサブジェクトごとにやっていただく。そうしないと凄いですね。人間関係がまた大変になる。世界の大学もそうみたいです。専門の分野はそれぞれのサブジェクトごとにやっていただく。

一堂に会してやるような教育は、また別のコンセプトです。初年時教育というのはそういう意味です。ここを言いたい。初年次の授業ってというのは、ちょっとでも面白くないと学生来ませんから、ちょっと怒ったりするとすぐずねますし、あまり意欲が無い学生もいますね。それを乗せなきゃいけない、いや面白いんだよと。終わった後に、その後の3年間に有効になるような教育をしなければならぬ。適当なコモンベース、スキルを身につけて決定的に抜けていく場合がありますから。それを見ながらやっています。大変ですけども入学者というのは今そこを見えています。

この大学は悪いと、卒業生かなんか大学生が言うんですね。ここあんまり良くないぞと。来ないほうがいいぞって。初年時教育の大事さというのはここに書いてません。一番最初です。自分たちで学習しなきゃいけないんだって言うコンセプトをとにかく与える。授業を通して。授業の中だったら学生はいいこと言っています。ただ、短いオリエンテーションの中では、まだ足りないですね。授業の中で勝負する。

この学生のセルフマネジメント。それが分かってくると、2年3年と自分で勉強し始めますから。自分たちも危ないですね。ここが勝負なんです、1年のときが。

それから全学共通の授業体験，先生方のコミュニケーション，非常に大切なコミュニケーション，もう専門を捨てて，共通の教育の場についてノウハウを蓄積する。悩みを語る，いいものは共有しあう。こういう戦略的な授業。

それから，教授の専門を主張しない。ここでは主張しない，例えば法学部の先生と，人文系の先生はもう考え方ぜんぜん違いますから。自分たちの専門の領域，医学の先生も違います。つまり医学はとにかく，知識の量多いですね。だけど人文学部の先生はそんなに知識を覚えるというそういう考え持っていませんから。コンセプトとか意味とかそっちの方ですね。だから授業のクオリティの定義が違うんです。そこが違うのに，教育はこうしなきゃいけないとか，反発がありますね。専門は分かります。専門分野の独自性。

だけど1年生のときの共通の教育体験，教養教育のところ，4年後に，1年の成果が4年後に実るような，こういう1年次教育の戦略ですね。アメリカではキャプストンコースと言ってます。何でキャプストンですかって聞いたら，学んだものをすべて4年間で実現させると。キャプチャより上だと。その意味だと。今，6年で卒業する学生が多いです。それは非常に大変ですね。たまってきますし。早く回転させなきゃいけない。言い方悪いですけど。早く回転させないと，考えなんかはもう2年間消費してますから。4年間で勝負して，4年間学んだものを，4年の卒論で表現させる。それをつかって有意義なテーマを表現させるには，1年生のときからやらないと遅い。そういう教育戦略の領域を作っていくことが早いんじゃないかと思いますね。もう疲弊します。そうしないと。先生方の考え方が間違ってるとは，絶対言っちゃいけません。違うんですね，専門によって，教育の考え方が。それは専門のところですね。それはもう僕はもう分かんないところです。それで1年生に露呈されると困る。1年次の教育ですね。これはまた1年次教育で成果をあげているところにまた行ってきました。凄いですね。その戦略は，トレーニングもしてますし。事務の人も入らないといけなくなりますね。

井町 ちょっと理解が遅いもんですからもう一度お聞きしたいんですけど，テーマの間違った評価というのは結局どうということをおっしゃりたいのでしょうか。

池田 言いたいことは「評価から教育の改善を発想しない」。設計，目標の設計から，教育作りを進める。今は完全に教育の設計を，デザインというコンセプトないですから。文科省もそういうの持ちません。それで評価評価とやっていますから。評価は，言ってしまうとプランニングのための情報提供です。プランニングを良く作るための。だからそれは情報提供じゃなくて直接に教育を改善する力にはならない。ですから間違った評価というのはそういう意味で，評価から教育作りをしないという。そういうことを言いたかったんです。やっぱり問題があります。

司会 はい。それではそろそろ時間ですので。熱意と誠意あふれた御講演，どうもありがとうございました。ではこれにて第4回教養教育ワークショップを閉じたいと思います。どうも皆さんありがとうございました。

(第4回教養教育ワークショップ参加者数)

部 局 等	人 数
学長	1
副学長	2
人文学部	14
教育学部	19
理学部	13
医学部	5
工学部	8
農学部	1
総合情報処理センター	1
事務局	44
東北芸術工科大学	2
計	110