

# 今、求められている大学とは



2018年1月19日  
リクルート進学総研所長  
リクルート「カレッジマネジメント」編集長  
小林 浩

## <略歴>

小林 浩

リクルート進学総研 所長

リクルート「カレッジマネジメント」編集長

株式会社リクルート入社後、グループ統括業務を担当、「ケイコとマナブ」企画業務を経て、大学・専門学校の新卒募集広報などを担当。経済同友会に出向し、教育政策提言の策定にかかわる。その後、経営企画室、コーポレートコミュニケーション室、会長秘書、特別顧問政策秘書、進学カンパニー・ソリューション推進室長などを経て2007年より現職。

月刊『広報会議』にて「外から見た大学」連載（2009年～2013年）

文部科学省「熟議に基づく政策形成の在り方に関する懇談会」委員（2009年～2011年）

文部科学省「大学ポートレート（仮称）準備委員会」委員（2012年～2014年）

文部科学省中央教育審議会高大接続特別部会臨時委員（2012年～2014年）

文部科学省中央教育審議会大学分科会大学教育部会短期大学ワーキンググループ臨時委員

（2013年～2014年）

文部科学省高大接続システム改革会議委員（2015年～2016）

文部科学省中央教育審議会初等中等教育分科会専門委員（2016年～2017年）

文部科学省「これからの専修学校教育の振興のあり方検討会議」委員（2016年～2017年）

文部科学省専修学校生への経済的支援の在り方に関する検討会委員（2014年～）

大学基準協会

広報委員、大学評価委員

日本高等教育評価機構

大学評価判定委員

# 1

## 社会から見た大学の状況

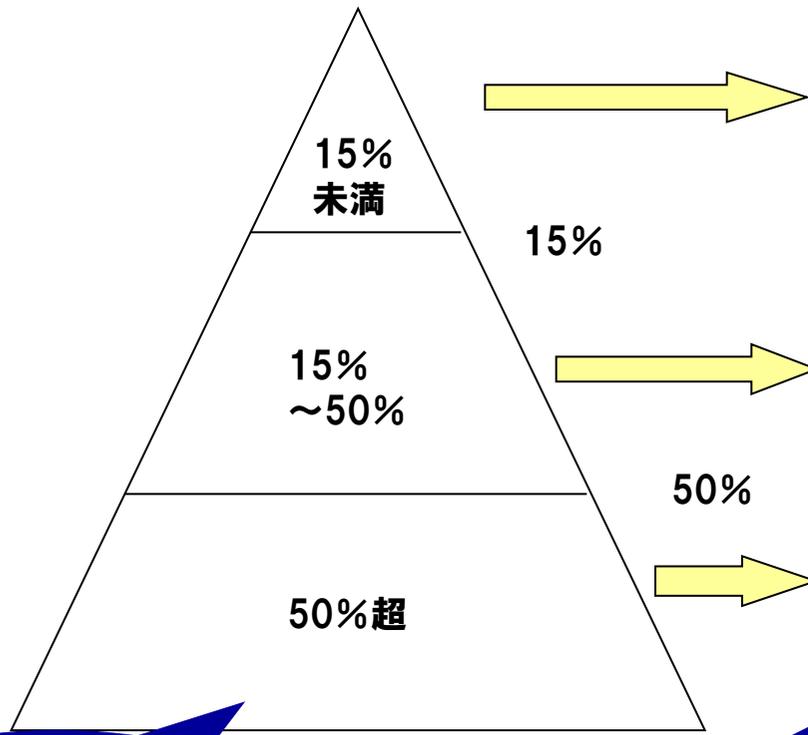


～ポイントは高等教育の量的拡大に伴う質保証～

昔のイメージのままで見ている！

大学の教職員から  
→大学入学者層が変化しているのでは？

企業の人事から  
→大卒者の質が低下しているのでは？



**<エリート型>** だいたい～60年代  
エリート・支配階級の精神や性格の形成  
研究 > 教育

**<マス型>** だいたい70年代～2000年代  
専門分化したエリート養成 + 社会の指導者層の育成  
研究 ≧ 教育

**<ユニバーサル・アクセス型>** だいたい2000年代  
産業社会に適応しうる全国民の育成  
2017年大短進学率57.3% (大学52.6%、短大4.7%)  
研究 < 教育

より多様な人材を育成

日本では、ここが  
ほぼ18歳のみ。  
他国は社会人も

大卒人材の  
役割が変化

Byマーチン・トロウ

(参考)韓国:約7割、アメリカ:約7割、中国4割強

	1990年	2017年	90年比
18歳人口	約205万人	約120万人	4割減
大学数	507校	780校	約1.5倍
大学進学率 (高等教育進学率)	24.6% (53.7%)	52.6% (80.6%)	約2倍
学士の学位に付記する専攻分野名称の数※	29種類	約700種類 ※うち約6割が一大学のみの独自名称	約24倍
私立大学定員割れ	-----	39.4%(昨年は44.5%) (学生募集停止の大学も)	全入時代が間近に

※2014.7日本学術会議「学士の学位に付記する専攻分野の名称の在り方について」より

- 学部名から中身がわからない
- 情報公開が進まない
- 学修成果が見えづらい
- 偏差値が信頼できない

疑問

- ・どの学部で何を学んでいるのか
- ・大学卒業時にいったい何が身についているのか
- ・自ら考え、主体的に行動できる人材への枯渇感（指示待ち社員の増加）
- ・グローバル化が進む中で、日本の大学対応できているのか
- ・地方大学は無くなってしまわないのか

高等教育の量的拡大⇒大学教育・研究の質は担保、保証されているのか？

## 教育

- ・幼児教育・保育の早期無償化や待機児童解消に向け、財政の効率化、税、新たな社会保険方式の活用を含め安定的な財源確保策を検討し年内に結論を得る。
- ・大学教育の質の向上のため教育課程等の見直し、教育成果に基づく私学助成の配分見直し、大学教育の成果の見える化を進める。
- ・国公立の枠を超えて大学が統合できる枠組みや、経営困難な大学が円滑に撤退や事業承継ができる枠組みを整備。
- ・外部人材の登用やガバナンス改革を進める。
- ・離職した女性の復職・再就職や社会人の学び直しなどを支援するため、教育訓練給付の対象の拡大等により(仕事に必要な技能を学び直す)リカレント教育を充実する。
- ・教員の長時間勤務の状況を早急に是正するため、年末までに緊急対策を取りまとめる。
- ・子ども・子育て支援のさらなる質の向上をはかるため、(税と社会保障の一体改革で定めた)消費税分以外も含め、適切に財源を確保していく。

(2017年5月30日日本経済新聞朝刊よりを抜粋)

## 高等教育無償化の検討

税金投入に対する社会からの厳しい視点

拡大した高等教育に対し質保証がされていない、あるいは大学の数が多すぎる

**「規模の縮小と、教育・研究の高度化の両立」**  
**「教育成果に基づく私学助成の配分見直し、大学教育の成果の見える化を進める」**

## これからの政策議論の方向性

### 人生100年時代構想会議

<人づくり革命担当大臣>

(文科省だけでなく、内閣府、厚労省、経産省、財務省等)

認証評価の強化

教育成果の可視化  
(情報公開)

規模の縮小・統廃合

地方振興  
(地方大学への支援)

学び直し・学び重ね支援  
(e-learningを含む)

# 2

## 学生たちに求められる資質能力の変化



～主体性をいかに醸成するか～

# <教育改革の背景> 社会が変われば、必要とされる資質・能力が変わる

## これまでの社会

### 工業化社会

生産年齢人口増加(人口ボーナス)

欧米をキャッチアップする社会

大学進学率<50%(リーダー養成)

知識・技能の「習得」と「再生」

【情報処理力】

(早く効率的に答えを求める力)

一つの正解

同質化社会で積み上げるキャリア

同一文化の中での暗黙の理解

グローバル化

## これからの社会

### 知識基盤社会

生産年齢人口急減(人口オーナス)

グローバルに多極化する社会

大学進学率>50%(ユニバーサル化)

知識・技能の「活用」

【情報編集力】

(思考力・判断力・表現力)

複数の納得解

自分のキャリアを切り拓く力

異文化の中での多様性の許容

技術革新・IT化

変化が激しい、予測できない社会において、必要とされる能力は？

主体的、能動的に「生涯学び続けられる人」の育成

《参考》社会人基礎力（3つの能力と12の能力要素：経済産業省）

前に踏み出す力（アクション）

～一步前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力～



主体性

物事に進んで取り組む力

働きかけ力

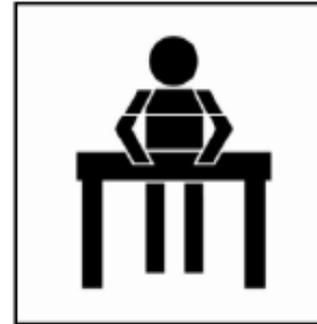
他人に働きかけ巻き込む力

実行力

目的を設定し確実に行動する力

考え抜く力（シンキング）

～疑問を持ち、考え抜く力～



課題発見力

現状を分析し目的や課題を明らかにする力

計画力

課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力

創造力

新しい価値を生み出す力

チームで働く力（チームワーク）

～多様な人々とともに、目標に向けて協力する力～



発信力

自分の意見をわかりやすく伝える力

傾聴力

相手の意見を丁寧に聴く力

柔軟性

意見の違いや立場の違いを理解する力

状況把握力

自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力

規律性

社会のルールや人との約束を守る力

ストレスコントロール力

ストレスの発生源に対応する力

将来社会で働くに当たり、「必要だと思う能力」と「現在持っている能力」を比較

必要な力

	高校生	保護者	教員
1位	「主体性」	「主体性」	「主体性」
2位	「実行力」	「実行力」	「課題発見力」
3位	「発信力」	「規律性」	「実行力」

現在持っている力

	高校生	保護者	教員
1位	「傾聴力」	「規律性」	「規律性」
2位	「規律性」	「主体性」	「傾聴力」
3位	「柔軟性」	「傾聴力」	「柔軟性」

高校生:リクルート進学総研「高校生価値意識調査」2015年実施／保護者:一般社団法人全国高等学校PTA連合会・リクルート進学総研「高校生と保護者の進路に関する意識調査」2015年実施／高校の教員:リクルート進学総研「高校の進路指導・キャリア教育に関する調査」2016年実施

高校生・保護者・高校教員ともに、将来必要な力は  
**「主体性」「実行力」「発信力」と認識**  
 (しかし、持っているのは“空気を読む力”)

思っているほど、大学の特色や教育内容は高校生に伝わっていないのでは

大学

「可能性」  
+  
「キャンパスライフ」

短大

「仕事・職業」  
+  
「キャンパスライフ」

専門学校

「業種・業界」「手に職」  
+  
「そこでしか学べない内容」

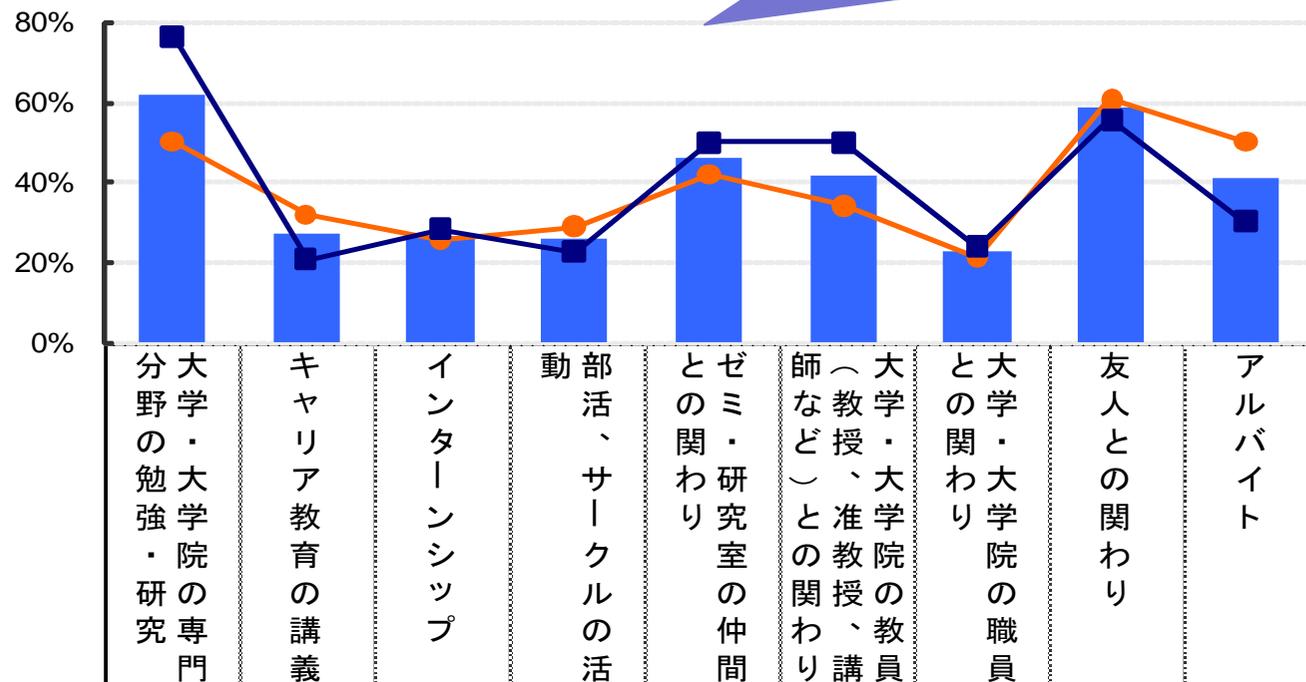
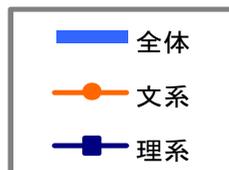
	大学進学者が感じる 大学進学の特長	短期大学進学者が感じる 短期大学進学の特長	専門学校進学者が感じる 専門学校進学の特長
1位	将来の選択肢が広がる(80.4%)	早く社会に出られる(79.1%)	自分の目指す仕事・職種につける(86.6%)
2位	学生生活が楽しめる(80.3%)	少なくともどこかに就職できる可能性が高くなる(58.9%)	専門分野の勉強に集中出来る(86.2%)
3位	クラブ・サークル活動を楽しめる(79.3%)	自分の目指す仕事・職種につける(58.6%)	特定の業種・業界に就職しやすい(83.3%)
4位	幅広い教養を身に付けられる(77.2%)	やりがいのある仕事ができる(58.2%)	手に職をつけられる(82.2%)
5位	有名企業や大手企業に就職できる可能性が高くなる(77.1%)	自分のやりたい専門分野の勉強に集中できる(57.4%)	そこでしか学べない内容がある(79.1%)
6位	少なくともどこかに就職できる可能性が高くなる(75.5%)	学生生活が楽しめる(56.3%)	社会に出てから、現場で即戦力になれる(77.3%)

※リクルート進学総研「進学センサス2013」より

- ・理系学生は「専門分野の勉強・研究」「ゼミ・研究室」「大学教員との関わり」
- ・文系学生は「友人」「アルバイト」

将来の仕事やキャリアを考える上で影響を受けた経験

大学の授業や先生と影響が薄い文系学生



※スコアは、5段階尺度のうち、「あてはまる」「どちらか」というとあてはまる」の合計値  
※n=30未満は参考値

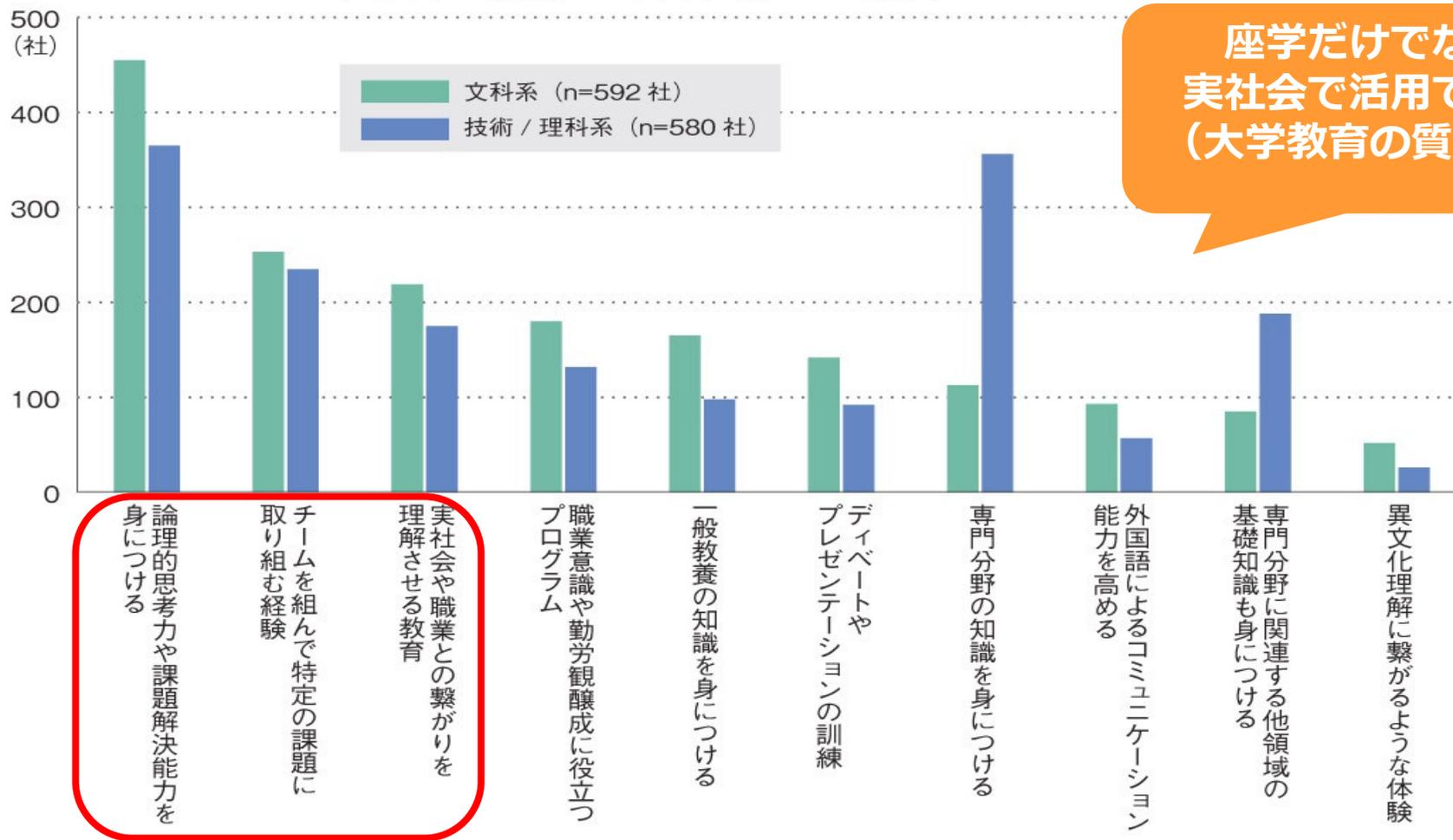
n=731

		全体	文系	理系	その他	分野の勉強・大学院の専門	キャリア教育の講義	インターンシップ	動部活、サークルの活	ゼミ・研究室内の仲間	師(教授、准教授、教員)	大学・大学院の職員	友人との関わり	アルバイト
全体		731	61.6	27.4	26.7	26.1	46.0	41.3	22.6	58.8	41.2			
文理	文系	474	50.1	32.0	25.9	29.0	42.1	34.3	21.4	60.7	50.1			
	理系	330	76.4	20.8	28.4	22.7	49.8	49.8	24.0	55.6	30.4			
	その他	21	57.1	35.1	14.3	23.8	61.9	47.6	23.8	71.4	33.3			

リクルート就職先決定に関する学生調査2010

「実社会とのつながりを意識した」課題を「チームで取り組む経験」が求められている！  
 ⇒アクティブラーニング、プロジェクト学習等の取り組みが期待されている

文科系、技術／理科系大学生に期待するもの（複数回答）



座学だけでなく、  
 実社会で活用できる力  
 (大学教育の質的転換)

論理的思考力や課題解決能力を身につける  
 チームを組んで特定の課題に取り組む経験  
 実社会や職業との繋がりを理解させる教育

※(社) 日本経済団体連合会「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果」より編集室作成 「文科系」の降順ソート

企業は大学の教育と評価を基本的に信用していない！？

- ⇒新卒採用で成績を聞かない
- ⇒大学の学問と仕事ができるかは別物という認識(社会と切り離された“座学”をイメージ)
- ⇒学生は大学で何を学んできたかを語らない(特に文系。就職のときだけ増える「副部長」と「副店長」)
- ⇒大学で何を学び、どんな経験を経て、何ができるようになったのかが見えづらい
- ⇒結果的に入口のスクリーニングになってしまっていないか

特色ある大学の人材育成を評価する動きも  
例えば  
・グローバル人材の育成  
・大学での成長力を評価  
・地元で圧倒的に強い短大や女子大

高校生までは受け身の指導

- 例えば
- ・高校2年生で文理選択(1年の夏休み明けに選択)⇒ネガティブ・クリーニングに
  - ・私立大学入学者の過半数はAOや推薦といった非学力型入試(指定校一覧の中で上位の大学選択)
  - ・浪人を回避して「行きたい大学より、行ける大学」へ
  - ・進路選択に関する保護者の影響も大きくなっている

課題となる  
指示待ち社員の増加

“学ぶ”と“働く”を繋ぐポイント

変化に柔軟に対応できるか

受動的な学生を大学4年間で  
いかに主体的、能動的な学生に変えていくか

↓  
自ら考え行動できる学生の育成

必要となる「なぜ」という問い⇒自己省察

今後、グローバル化  
に対応が必要なのは、  
リーダーだけでない

## 2018年卒の新卒採用活動の展望

(従業員1000人以上の日本における日本法人)



**日本の**大学・大学院を  
卒業する  
「**外国人留学生**」

**海外の**大学・大学院を  
卒業する  
「**外国人学生**」



38.1% 16.7%

**外国人採用意向のある日本企業**

リクルート就職みらい研究所「就職白書2017」



企業を取り巻く環境も激変

- ・グローバル化
- ・IT化
- ・技術革新

会社の寿命って、  
いったい何年くらいでしょうか？

Question



① 9年      ② 18年      ③ 30年      ④ 42年

↑  
1983年

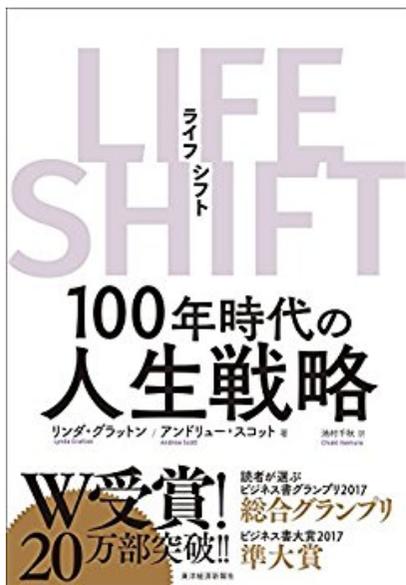
自分のキャリアを自分で考える力が必要に！

「企業の短命化」

人間の就業期間 > 企業の寿命

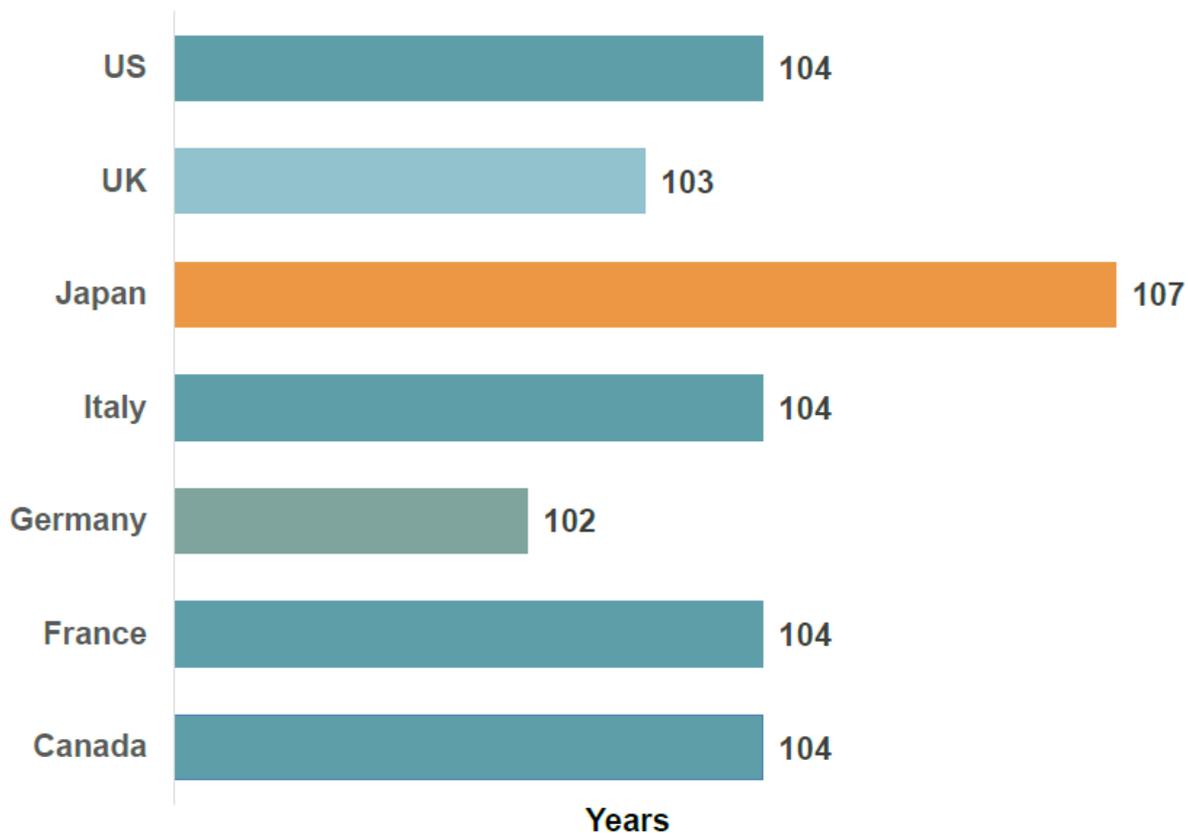
『日経ビジネス2013年11月4日号』特集「会社の寿命」

売上高と総資産額ランキングの上位企業を「繁栄を謳歌している企業」と規定し、その平均的繁栄時間を計算(1983年)。最新版は時価総額をベースに試算。

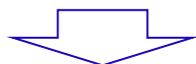


リンダ・グラットン著

Oldest age at which 50% of babies born in 2007 are expected to live:



＜両親の世代＞  
学ぶ⇒働く⇒老後



＜若者世代＞  
学ぶと働くが行き来する

© PROFESSOR LYNDA GRATTON 2017 © SLIDE 2  
Source: Human Mortality Database, University of California, Berkeley  
and Max Planck Institute for Demographic Research, Germany

自立・自律的にキャリアを選択し、自ら考え行動できることのできる学生の育成

## 身につけるべき力 = 学力の3要素

- (1) 十分な知識・技能
- (2) それらを基盤にして答えが一つに定まらない問題に自ら解を見いだしていく **思考力・判断力・表現力等の能力**
- (3) これらの基になる **主体性を持って多様な人々と協働して学ぶ態度**

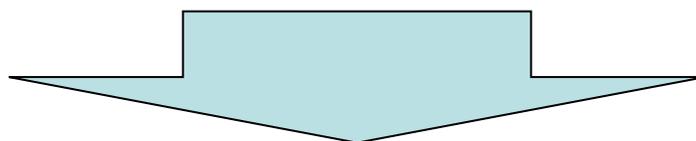
(高大接続システム会改革会議)

上記の能力を身につけさせるために、  
①高等学校教育 ②大学教育 ③大学入学者選抜  
の3つを、一貫した理念のもと **一体的に改革**を行う

入学者選拔を変えることで、高校までの教育を変えていくことが狙い

AO入試(総合型選抜)・推薦入試(学校推薦型選抜)・一般入試(一般選抜)  
すべての入試区分で、各大学のアドミッション・ポリシーに基づき  
学力の3要素を問う入学者選抜に変えていく

入試改革



高校教育・大学教育・大学入学者選抜の三位一体となった

**教育改革**

# 3

## 高等教育という成熟マーケットに おける学校経営



～個性輝く学校づくりに向けた教職員力の強化～

- ・日本の人口減少、世界(特にアジア)は増加
- ・企業は市場を求めて海外(特にアジア)へ⇒国内労働市場は縮小
- ・国内雇用は産業構造の変化により、製造業⇒サービス業中心に(分野も複合化)
- ・製造業は、産業構造の高度化により生産工程(労務者)が減少、専門技術者は増加
- ・日本の成長分野は
  - 『ヘルスケア(医療・健康・食など)』
  - 『新しいエネルギー(環境)』
  - 『クリエイティブ産業(コンテンツ、観光、ITなど)』
- ・サービス業拡大により、女性の就業機会が拡大
- ・アジアからの留学生が増加
- ・キャリアアップ(社内昇進)&キャリアチェンジ(転職)のための学び直しが必要に



**専門職大学の創設**

## 大学・専門学校への影響

成長分野の  
取り込み

グローバル化に  
対応できる人材  
の育成

女性の就労  
増加による就  
学機会の拡大

アジアからの留  
学生受け入れ  
(orオフショア)

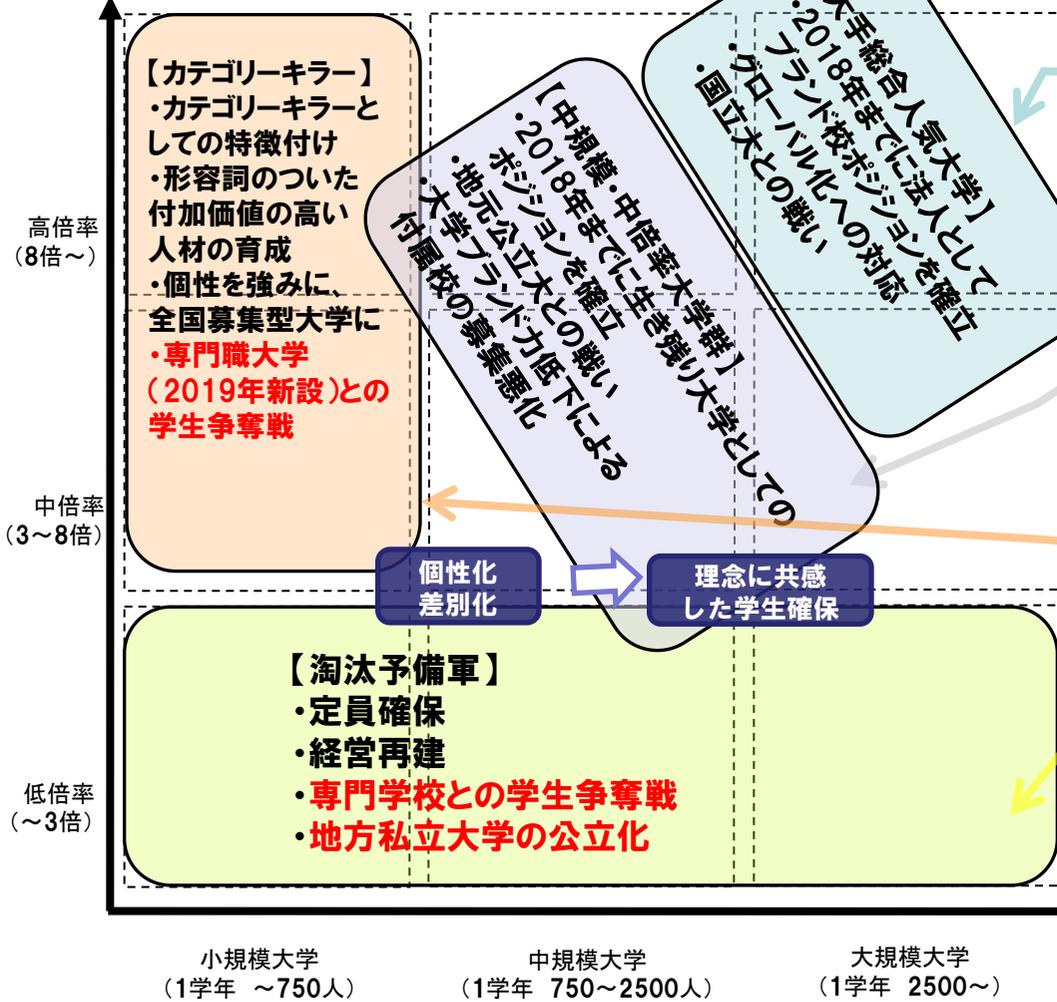
社会人の学  
び直し機会  
(オンライン)

形容詞のついた  
プロフェッショナルの育成

海外の有力大学

志願倍率

大学セグメント別経営課題の整理

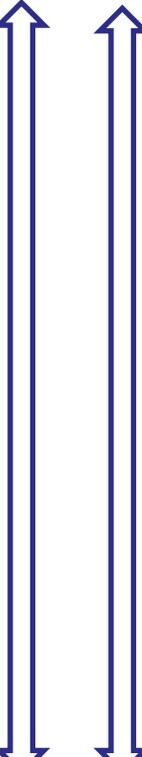


## マーケティング上の課題

- 【大手総合人気大学】(リーダー)**
  - ・中長期のポジションの確立(ブランディング)
  - ・より質の高い入学者の確保
  - ・募集エリアの拡大(地方戦略の強化)
  - ・学部・学科新設等による定員増
  - ・優秀な留学生の獲得、グローバル化への対応  
⇒国際競争に対応できるリーダー層の育成
  - ・他大学との統合・連携(M&A的拡大)
  - ・付属校、系属校の設置
  - ・収益の多角化(寄付金等)
- 【中規模・中倍率大学群】(チャレンジャー)**
  - ・生き残りのポジション確保(個性化・差別化、ブランディング)
  - ・志願者数(「量」)の確保(歩留り向上策)
  - ・入学意欲醸成を行いたい(初年次教育・就業力育成)
  - ・学部・学科の改編(商品ラインアップの見直し)
  - ・付属校の募集強化
- 【カテゴリキラー(単科)】(ニッチャー)**
  - ・差別化による特徴強化(どんなプロを育成するのか)
  - ・プロの育成(国際、就職、資格、語学、地域、業界etc.)
  - ・資格+人間力や教養
- 【淘汰予備軍】(フォロワー)**
  - ・毎年の定員確保  
⇒歩留まりの向上(リアル強化)  
⇒地元密着型 (Local to Local)  
⇒ 地元高校リレーション強化  
⇒定員補充のための、留学生の取り込み  
⇒定員の縮小による充足率向上
  - ・学部学科の再編(商品ラインアップの見直し)

募集戦略の  
位置づけ

長期      広報戦略



短期      販促戦略

規模

※大学規模については日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政」に基づいて算出

## 教育目標（ビジョン）

- どんな人材を輩出したいのか？
- どんな教育をしたいのか？
- どのような目標を設定するのか？

## 社会環境・ニーズ

- 現代社会で求められていること？
- 今後の社会で求められること？
- 高校生の感じる魅力は？

## 競争にない独自性

- 競合校と比較して魅力的？
- 我々独自のものか？

# 競争優位な 独自性

## 学校資本（リソース）

- 何ができるのか？
- どのような特色があるのか？
- 生かせる資源は？
- 特色のある制度は？

## 教育の理念（ミッション）

- なぜ本学は設立されたのか？  
（建学の精神）
- 何が大切なのか？
- 何にこだわるのか？

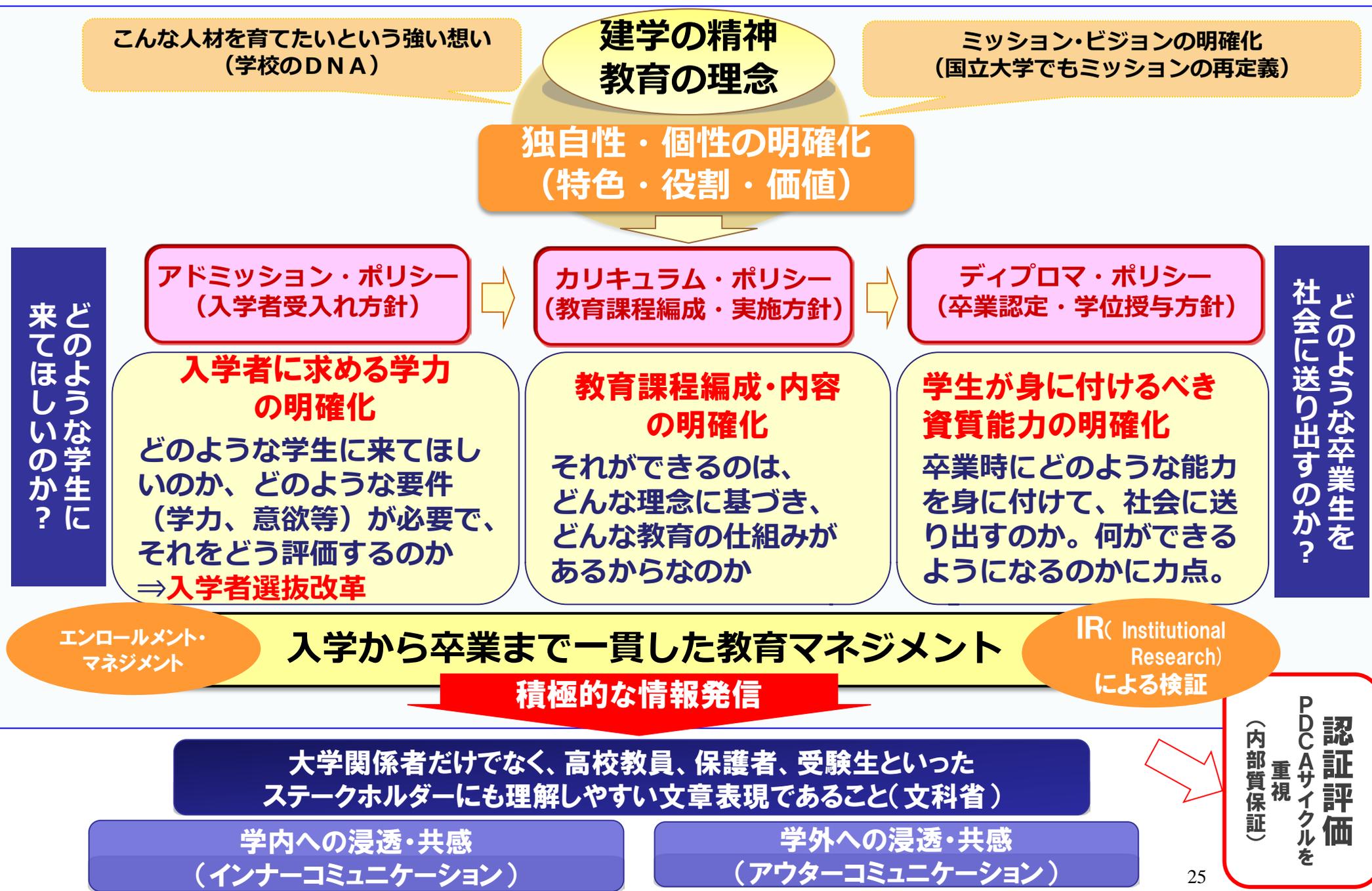
中期目標・戦略・計画

事業目標・戦略・計画

どんな学生を対象に、  
どんな教育を行い、  
どんな人材を輩出するのか？

PDCAサイクルに！

# 3つのポリシーに基づく一貫した大学経営と価値の浸透 <大学教育のPDCAサイクルの確立>



こんな人材を育てたいという強い思い  
(学校のDNA)

**建学の精神  
教育の理念**

ミッション・ビジョンの明確化  
(国立大学でもミッションの再定義)

**独自性・個性の明確化  
(特色・役割・価値)**

**アドミッション・ポリシー  
(入学者受入れ方針)**

**カリキュラム・ポリシー  
(教育課程編成・実施方針)**

**ディプロマ・ポリシー  
(卒業認定・学位授与方針)**

**入学者に求める学力  
の明確化**

どのような学生に来てほしいのか、どのような要件  
(学力、意欲等)が必要で、それをどう評価するのか  
⇒**入学者選抜改革**

**教育課程編成・内容  
の明確化**

それができるのは、  
どんな理念に基づき、  
どんな教育の仕組みが  
あるからなのか

**学生が身に付けるべき  
資質能力の明確化**

卒業時にどのような能力  
を身に付けて、社会に送  
り出すのか。何ができ  
ようになるのかに力点。

**入学から卒業まで一貫した教育マネジメント**

エンrollment・  
マネジメント

IR (Institutional  
Research)  
による検証

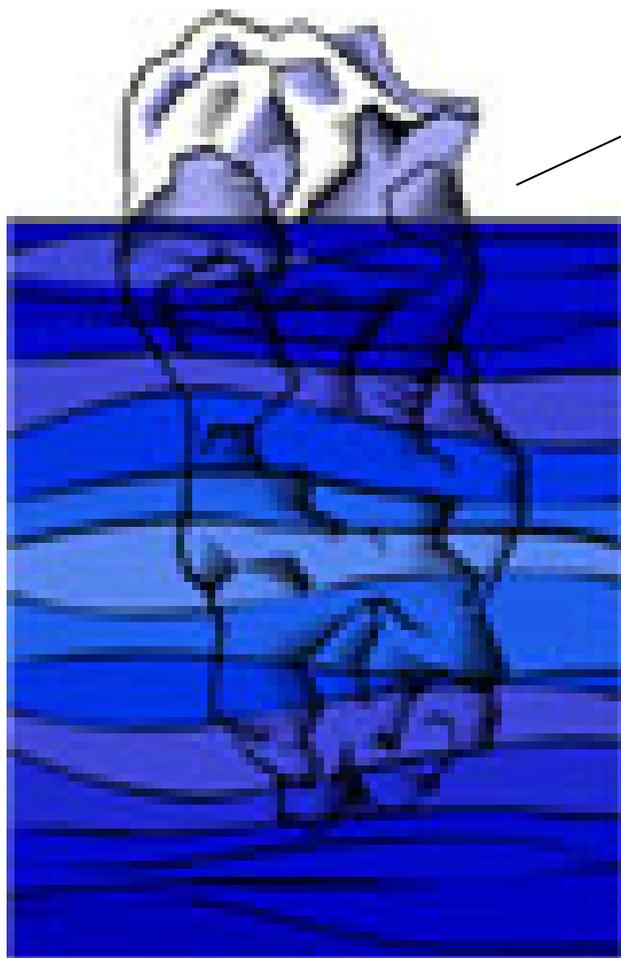
**積極的な情報発信**

大学関係者だけでなく、高校教員、保護者、受験生といった  
ステークホルダーにも理解しやすい文章表現であること(文科省)

学内への浸透・共感  
(インナーコミュニケーション)

学外への浸透・共感  
(アウターコミュニケーション)

認証評価  
PDCAサイクルを  
重視  
(内部質保証)



### アウターコミュニケーション (目に見える価値)

学外広報

- ・ロゴ
- ・スローガン
- ・学部、学科、キャンパス
- ・入試方法
- ・卒業生、在校生(成果物)
- ・広報活動(広告、学生募集、高校訪問・・・)
- ・地域貢献活動 など

### インナーコミュニケーション (見えない価値)

学内広報

- ・建学の理念、教育の理念
- ・グランドデザイン
- ・目標、計画
- ・募集方針、教育方針、人材輩出(キャリア支援)方針
- ・組織設計
- ・教員、職員、在校生の共感(一体感)
- ・愛校心、ロイヤリティ
- ・教職員のモラル、モチベーション など

大学はインナーコミュニケーションが苦手では？

大学の魅力や方向性を共通言語化できているか？

上手いかわからないのは、他の誰かのせいになっていないか？

**大切なのは、大学教育とメッセージの一貫性(ファクトに基づくことが重要)**

## <1990年代後半まで>

- ・ 18歳人口増加（マーケット拡大）
- ・ 強い規制
- ・ 多くの大学が安定経営（基本金の積み増し）
- ・ 経営不在でもOK
- ・ 教授会による「運営」

## <2000年代後半以降>

- ・ 18歳人口減少（マーケットの縮小：構造問題）
- ・ 規制緩和
- ・ 競争環境での淘汰
- ・ 本当の意味での経営の必要性
- ・ 理事会・経営協議会による「経営」へ



人口ボーナス期の大学経営  
≒高度成長期の企業経営

成熟マーケットにおける差別化と  
スピードが経営に求められている

- ・ 企業から人材を招聘（理事、財務、広報etc）
- ・ 企業的な経営メソッド（ガバナンス強化、USR、情報公開etc.）
- ・ 収入源の多様化（授業料、寄附、外部資金、収益事業）とともに、予算のリストラ
- ・ 予算の選択と集中（経費の6割を占める人件費の縮減と戦略予算の捻出）
- ・ M&Aやアライアンスによる勝ち残り（強者連合）と生き残り
- ・ マーケティングや広報機能の強化（差別化・ブランド力強化戦略）
- ・ グローバル化への取り組み

**重要なのは、本学の価値（Value）の明確化と社会への浸透**

## 継続的な競争優位性の確立 本格的マーケティングの必要性

独自性に基づいた  
差別化戦略

### 客観的理解・・・戦略立案の前提

- ・マーケット(市場環境)分析
- ・カスタマーの理解(顧客ニーズ)
- ・競合環境の把握(客観的)
- ・ポジショニングの把握
- ・募集エリアはどこか

S・T・Pを考える  
**S**egmentation  
⇒どのセグメントで  
(グローバル、ローカル、資格取得、スペシャリスト等)  
**T**argeting  
⇒誰を対象として  
(地元、広域ブロック、全国、アジア、世界等)  
**P**ositioning  
⇒どんな個性で競合と差別化するのか

IR  
( Institutional Research )  
による検証

差別化戦略の前提となる定量・定性両面の把握

これができていないと仮説が立てられない。PDCAが回せない(特にCとA)

これからの大学は、正課・正課外を通じて、大学全体で学生を育て、継続的に、社会に送り出すことが求められている。

職員力が大学改革の成否を決める時代に

- ・「戦略スタッフ」としての職員
- ・教職協働の推進者としての職員

2016年3月31日大学設置基準改正SDの義務化(教員を含む)

## <期待される役割>

- ・ 戦略立案
- ・ 学内外のコミュニケーション
- ・ プロフェッショナルとして(専門性を軸としたゼネラリスト、T字型人材)

## <具体的な姿・行動>

- ・ 目指す姿を共有できているか?(中長期・短期)
- ・ 主体的かどうか?
- ・ 工程表はあるか?
- ・ 検証方法を持っているか?PDCAを回しているか?

# 3

## ユニバーサル化時代の 大学改革の方向性とは



～問われるのは学修成果(インプットからアウトカムへ)～

教授が何を教えたか(input重視) ⇒ 学生が何を学んだか、できるようになったか(outcomes重視)

全体の底上げ



リーダーの育成

受動的な学生を主体的・能動的な学生  
に変革する仕組み

語学力  
×  
教養教育・リベラルアーツ

＜キャリア・スタンスの醸成＞

- ・若年時から、社会・企業の理解促進
- ・働くことの意味を考える

＜教育改革＞

- 【学び方・カリキュラム改革(教育力の向上)】
- ・初年次教育
  - ・アクティブ・ラーニング、PBL、反転学習など
  - ・企業、地域、業界との連携
  - ・卒業生の協力、活用 etc.

＜到達目標の明示＞

- ・ディプロマ・ポリシーの明確化、社会人基礎力等
- ・「直接評価」⇒資格取得、GPA、ルーブリック等
- ・「間接評価」⇒学生、卒業生、ステークホルダー調査等
- ・GPAの厳格化(評価基準も含め) etc.

＜グローバル化への対応＞

- ・留学義務化
- ・GPAの厳格運用
- ・国際認証の取得
- ・カリキュラムのナンバリング
- ・異文化理解、異文化体験 etc.

＜少数精鋭＞

- ・選抜コースの設置
- ・寮内留学
- ・戦略的奨学金との連動
- ・外国人とごちゃ混ぜになった教育 etc.

経験  
価値  
(機会)

ローカル人材

ナショナル人材

グローバル人材

プロフェッショナル人材

正課・正課外を含め、大学全体で大学のミッションに合った人材を育成

世界的な傾向として、ラーニング・アウトカム(学修成果)重視は避けられない

OECD PISA...15歳の到達度、OECD AHELO...大学卒業時の到達度  
日本でも「高校生のための学びの基礎診断」導入、国際バカロレア(IB)認定校の増加etc.

**「入学の国」から「卒業の国」実現に向けての大きなプロセスの中にある**

大学生活で

「どのような経験を経て」(経験価値:正課+正課外)

「学生・生徒が何ができるようになって」(ラーニングアウトカム)

「それが客観的に説明できるか」(客観評価)

それができるのは、  
どんな理念に基づき、  
どんな教育の仕組み  
があるからなのか！  
＜カリキュラム・ポリシー＞

各大学の理念・ミッションに基づいた、その学校らしい、  
その学校ならではの人材＜独自性・個性＞を、  
育成することが重要

本学を卒業すると、  
何ができるようになる  
のか、どんな人物を社  
会に送り出すのか！  
＜ディプロマ・ポリシー＞

教育研究活動を通じて、  
学校がどのような人材育成をするのかのコミットメントはあるか。

そのためには、どんな志向や意欲をもった学生に来てほしいのか、  
どのような要件(学力、意欲、活動実績等)が必要なのか(カレッジ・レディネス)  
＜アドミッション・ポリシー＞

Learn How To Learn!  
継続して学ぶ力をつける  
アクティブ・ラーナーの育成

どんな力を身に付けたのか  
自分で語れるストーリーを持つ

受動的な生徒・学生を  
いかに主体的、能動的な  
生徒・学生に変えていくか

機会の提供  
↓  
経験価値

先生が何を教えたか  
(input重視)

履修主義⇒習得主義

学生が何を学び、  
何ができるようになったか  
(learning outcomes重視)

「知識」だけでなく、「思考力・判断力・表現力」そして「意欲」も評価

学び方改革  
(Teaching⇒Learningへ)  
変わる大学の図書館

その上で、「その大学ならではの価値」をどのように伝えていくか

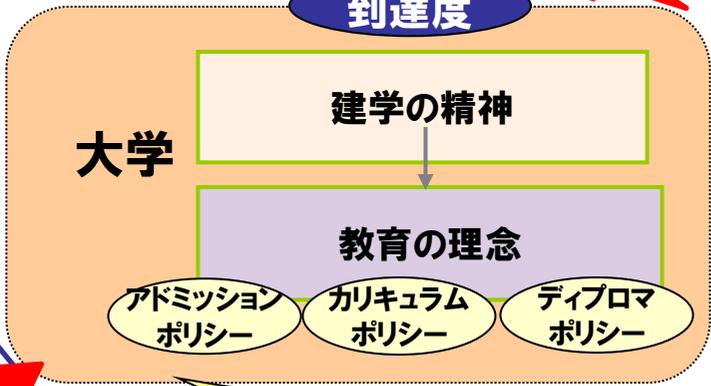
大学と企業が「相互信頼」し協力することで  
主体的・能動的な学生を育成する

**社会**  
(企業) (団体) (地域)

〇〇大学は、こんな人材を育成している！  
という「ならではの価値」の浸透  
(相手に伝わらなければ意味がない)

ストーリーとしてわかり  
やすく伝えることが重要

大学入試改革による  
高大接続の改善



**ギャップ**  
到達度

**ギャップ**  
到達度

競争環境が変化し、  
企業が求める人材像も変化。  
自社に合った人材の再考。  
厳選化。

変化に対応できる人材  
の育成を

そもそも大学改革の  
スピード遅過ぎるのでは

基礎力を備え、学ぶ意欲  
のある学生を入学者に

大学の個性、学部名から  
学ぶ内容がわからない

将来の自分の姿  
を描けるか

**高校 (高校生)**

- ・多様な学習活動・学習成果の評価
- ・学習指導要領の見直し
- ・主体的・協働的な学びの推進
- ・学校教員の資質・能力の向上

## 教育の質的転換と評価の在り方が変わる

### ◆3つのポリシー(AP, CP, DP)の策定義務化

- ⇒教育編成方針に基づく教育の体系化⇒検証可能なものに(まずDPから策定)
- ⇒まず「本学が社会に送り出す人材像」が合意されているのか。摺り合せができているか
- ⇒職員だけでなく、大学を運営するスタッフとしての学長・教員も含む(法律改正)

### ◆入学者選抜の在り方、評価基準策定(全体ではなくまず一部から。メッセージの発信)

- ⇒3つのポリシーを具現化する入試改革。多面的・総合的な評価(高校の評価との接続)
- ⇒こんな人材を育成する大学だから、この資質能力を、このように評価するというメッセージ

### ◆探求型、アクティブラーニング型の授業、英語4技能に馴れ親しんだ新生へへの対応

- ⇒講義型とアクティブ型・探究型のバランス。がっかりさせない授業(最初が肝心)
- ⇒英語ができる学生の争奪戦に

### ◆入学後の学生の育成、そして到達度(学修成果)の評価をどのように行うか

- ⇒入学がゴールではなく、卒業時に何が身についたか(正課だけでなく、正課外も含めて)
- ⇒定量的なエビデンスが必要に。加えて、学生自身が自分で語れるストーリーを持つ(自己省察)
- ⇒PDCAサイクル(IR=Institutional Research)、内部質保証システムの構築

### ◆外部への公表・情報発信⇒「ならではの価値」の浸透、「伝える」と「伝わる」は異なる

- ⇒本学の教育を表すメッセージ“=「ならではの価値」をどのように学内外へ浸透させるか
- ⇒1分で話せるストーリー。「あの〇〇な大学」という分かり易い価値は何か

# ご清聴、ありがとうございました。

- 高校・大学の取り組み事例等はHPに掲載しています。  
「リクルート進学総研」