

# SPODフォーラム2021シンポジウム 「コロナ後の世界/大学教育はどう変わっていくか？」

日 時：令和3年8月26日（木）15：00～17：00

実施方法：オンライン（Zoom）

（シンポジスト略歴紹介）

大森 昭生（共愛学園前橋国際大学／共愛学園前橋国際大学短期大学部 学長）

1996年に学校法人共愛学園に入職，共愛学園前橋国際大学国際社会学部長，副学長等を経て，2016年より現職。専門はアメリカ文学で特にヘミングウェイを研究。中央教育審議会大学分科会，同質保証システム部会，同教学マネジメント特別委員会，内閣官房「地方創生に資する魅力ある地方大学の実現に向けた検討会議」等の他，群馬県内での各種審議会等の委員を多数務める。全国の学長が注目する学長ランキング4位（大学ランキング2022）

喜久里 要（早稲田大学 リサーチイノベーションセンター 知財・研究連携担当課長）

2003年文部科学省に入省。初等中等教育局児童生徒課でいじめ自殺問題への対応を経験。2009年7月より高等教育局大学振興課・私学助成課で大学行政に6年間携わる。2013年大阪大学に出向し，総務企画部経営企画課長として勤務し，SGUなど大学改革の企画立案を担当。2015年10月早稲田大学職員に転身し，2018年11月より現職。学会や勉強会，大学での講演活動も精力的に行っている。

佐藤 浩章（大阪大学 全学教育推進機構 教育学習支援部 准教授）

専門は高等教育開発。2002年に愛媛大学大学教育総合センター教育システム開発部講師となり，同大学教育・学生支援機構教育企画室准教授，副室長などを経て，2013年より現職。著書に『授業改善』（共編著），『講義法』（編著），『大学のFD Q&A』（編著），『実務家教員への招待』（共著），『大学の質保証とは何か』（共著），『大学教員のための授業方法とデザイン』（編著），訳書に『大学教員のためのルーブリック評価入門』（監訳）などがある。

（指定討論者略歴紹介）

岩崎 貢三（高知大学 理事（教育担当）・副学長）

1985年京都大学大学院農学研究科農芸化学専攻修士課程修了，1987年農学博士の学位取得。2006年より高知大学農学部教授。その後，副学長（教育担当），学生総合支援センター長などを歴任。2020年4月より現職。専門分野は植物生育環境学，植物栄養学。

司会：塩崎 俊彦（高知大学 大学教育創造センター長）

塩崎:ただ今より SPOD フォーラムシンポジウム「コロナ後の世界/大学教育はどう変わっていくか?」を始めさせていただきます。私は本日進行を務めます高知大学大学教育創造センターの塩崎俊彦と申します。不都合な点もあろうかと思えますけれども、なにぶんよろしくお願い申し上げます。

それでは本日のシンポジストのご紹介を兼ねて、シンポジウムの趣旨を説明させていただきます。本日は3名のシンポジストに基調報告をお願いしております。

お一人目は大阪大学全学教育推進機構教育学習支援部准教授の佐藤浩章先生です。

佐藤先生は『現代思想』の2020年10月号に「ポスト・コロナ時代の大学教員とFD—コロナが加速させたその変容」という論文をいち早く寄稿されました。本日のシンポジウムの地ならしといった役割を果たしていただき、コロナ後の世界を見据えた大学の見通しについてお話をいただければというふうに思っております。

基調報告の2番目は、共愛学園前橋国際大学学長の大森昭生先生にお願いしております。共愛学園前橋国際大学は、地学一体で取り組む地域人材育成を掲げて教育・研究にまい進されております。大森さんは学長として、その先頭を切って地方私立大学の新たな可能性を意欲的に模索されておられます。令和2年11月には教育再生実行会議高等教育ワーキンググループで「New Normalにおける大学教育の姿～地方大学の立場から～」と題する報告をされるなど、その発言が注目されているところでございます。本日は、大学のトップリーダーというお立場からコロナ後の大学についてご報告をいただこうというふうに思っております。

3番目の基調報告は、早稲田大学リサーチイノベーションセンター知財研究連携担当課長の喜久里要さんをお願いいたしました。喜久里さんは文部科学省を経て早稲田大学に奉職され、2018年より現在の役職に就かれておられます。大学職員の立場から研究マネジメントや今後の大学と企業によるオープンイノベーション戦略などについて意欲的に発言されてこ

られました。喜久里さんには「マネジメントをつかさどる現場から～コロナ後の組織マネジメント～」といったことについてご報告いただけるかと思っております。

なお、基調報告の後のディスカッションでは、指定討論者として開催校である高知大学の教育担当理事の岩崎貢三先生が参加いたします。

Q&Aによるフロアからの質問などについては、ディスカッションの後に時間を取ってできるだけお答えできるようにいたしますが、なにぶん時間の制約がございますので、すべての質問にお答えすることは難しいかと存じます。この後の情報交換会「SPOD 夜市」でもシンポジストの皆さんとお話できる機会があるかと思っておりますので、そちらもご利用していただければというふうに思っております。

それでは、ただ今から基調報告を始めさせていただきます。

まず、大阪大学全学教育推進機構教育学習支援部准教授の佐藤浩章先生に基調報告をお願いいたします。本日は「ポストコロナ時代の大学授業・大学教員・大学生—未来予測:大学教育はいかに変容していくのか—」と題してご報告をいただきます。それでは佐藤先生、よろしくお願いいたします。

佐藤:ご紹介いただきまして、ありがとうございます。大阪大学、佐藤でございます。まず、このような機会を設定いただきましたことを SPOD の関係者の皆さまに厚く御礼を申し上げます。ありがとうございます。

私の自己紹介はいろいろと書かせていただきましたけれども、SPOD との関わりを申しますと、前職場が愛媛大学ということもありまして、まさに SPOD の取り組みの実施推進責任者というものをやっております。現在も SPOD の事業評価委員を仰せつかっております。非常に懐かしい皆さまと一緒に仕事ができることをうれしく思っております。

今日のテーマに関わって、最初にこのアラン・ケイの言葉を持ってきたんですけれども、今回3人とも与えていただいたお題が未来予測の話ですね。彼は「未来予測は未来創造をすることが最善の方法だ」といい

ます。

他のお二方はちゃんとお話するかもしれませんが、私の話はかなり空想に近いところもありますが、それ自体が未来をつくっていくことかなと思って、期待も込めてお話をさせていただければなと思っております。

今日の内容なんですけれども、4本柱で進めていきたいというふうに思っております。

まず、この大学教育にとってのコロナインパクト。一体どういうものがあつたんだろうかということをし振り返っておきたいと思えます。

私も務めておりましたが、教学マネジメント指針の策定委員会がございまして、大森先生と一緒にあつたんですけれども、これが昨年の1月に公表されたかと思うんです。この公表の後は普及段階ということで、実は東京での説明会を3月ぐらいにしようかなというような話もあつたんですけれども、それがコロナの影響で中止になってしまった。これは皆さんもご存じのところかなと思えます。

それで3月以降は、それどころじゃないということで、各大学はコロナ対策に追われていたかと思うんですけれども、実際のところ授業のオンライン化をまずやるということですね。それから、教学活動を部分部分でどうやって制限したり解除していくか。あるいはハイブリッド型の授業・ハイフレックス型の授業をどうやって運営していくか。

それから昨年の5月ぐらいだったかと思えますけれども、ツイッターで「#課題多過ぎ」というのが立って、日本の大学生たちがひたすらつぶやくということが起きましたけれども、こういったところを通して見えて来たのは、まさに教学マネジメントの在り方そのものだったんじゃないかなと思うんです。

つまり、授業を個人任せとか、カリキュラムを部局任せにしてきた大学ですとか、あるいはFD・IRが機能していない。これは専門家を配置していないということが必ずしも理由ではありませんけれども、まあそれも含まれると思えます。

あるいは教学上の意思決定システム、特に非常時にどうするかということが機能していない大学というのは、対応が遅れたと言っていると思いますので、コロナが教学マネジメントの試金石になったんじゃない

いかなというふうに思うんです。

例えば、「#課題多過ぎ問題」というのがありました。「もう寝る暇もないよ」とか「休む暇もないよ」というようなことを学生たちがつぶやいていた。実は、この裏では先生も「課題の採点多い問題」というのがありまして、非常に忙しいという問題があつたんです。これもよく考えてみると、非常に重層的な構造がありまして、学生側の問題というのはここに書かれているようにあると思うんですけれども、もちろん教員の問題もやはりありました。私はかなり実は教員の問題があつたと思っています。

つまり、コロナになって急激に課題が増えるというのは考えてみればおかしな話で、今までどうだったんだということですよ。なので、コロナ禍での課題量というのが異常な量だったのではなくて、今の量こそ、もしかしたら適切な量だったのかもしれないと個人的には思ったりしているんですけれども。

これは教員だけの問題ではなくて、全学的な問題、例えばキャップ制はどうなっているのかとか、シラバスはどうなっているのかとか、いろいろな問題が実はここに含まれている。

さらにそれが大きくなっていくと、単位制とか通学制・通信制の区別の問題であるとか社会の問題、就職の日本型モデルというものが問題になっていることだとか、とにかくいろいろな問題が重層的にここに存在しているということが分かるかと思えます。

こういった問題が見えてきた中で、コロナ禍で、教学マネジメントを進めるチャンスになっていると思うんです。今回をきっかけに、もうこれはやはり部局とか個人任せでは駄目だとか、FD・IRをちゃんとやらなければいけないというような形で一步前に進めていったような大学、教学上の意思決定もやはりこれは前に進めなければいけないといった大学もあつたかということで、FD・SDが進んだというところもあるんじゃないかなと思えます。

それからもう一つは、「史上最大規模のFD」というふうに書きましたけれども、やはりこの3月から数カ月間に起こったことというのは、私はFDが専門ですからその立場で申しますと、やはり史上最大規模のFDが日本全国ならびに世界規模で展開したということだと思います。つい先日もFD担当者の国際会議が

ありましたけれども、やはり話題になりました。

実際阪大でもいろいろFDをやりましたが、軒並み過去最高のヒット数をたたき出していくわけです。やればやるほど人が集まるということで、京大や東大のFD担当者にも話を聞きましたけれども、同じような状況だということでした。これまで全く顔を見せなかった方たちがどんどんFDに参加してくるというように、一気にFDが加速したと言っていいかと思います。

実は、こういう最大規模の世界的規模でFDが展開したというのは今が初めてではなくて、60年代末から70年代初頭の学生運動の時期、この頃に一気に世界でFDが展開していくんですけれども、これに次ぐのか、もしくは今のほうが規模が大きいかもしれません。そういう状況だったと言っていいかと思います。

先ほど申しましたように、これは大学教員がオンライン授業の方法をこの数カ月で学習したということで、数字的に見てもこれは裏付けがあるんですけれども、専門学校とか初等・中等教育機関と比較しても非常に高い数字でこのオンライン授業への移行というのが完了したということなんです。

私が先ほど申しましたFDというのが意味することは、それはオンライン授業の方法を得たということだけではなくて、まさに今がそうなんですけれども、画面上で常に自分の姿を見るという機会を得ているわけです。これが非常に大きいというふうに思います。このリフレクションというのは、まさに鏡に映る自分を見るということが語源ですけれども、これがものすごく効果のあるFDであると、教師教育を始めいろいろなところで言われているところです。

結果、この画面上で、例えば今も私には実は皆さんの顔が見えないんですけれども「本当に皆さんは学んでいるのでしょうか」とか、そこから始まって、じゃあ、そもそも対面授業で本当に学んでいたのだろうか。顔が見えれば学んでいるかという、そうでもないと思うので、対面のほうが相互性が高いというのは実は本当なのかとか、学習の最適な授業の在り方など、いろいろなことを先生方が多分この間に考えたということだと思えます。

その点で、先生方がティーチングからラーニングにシフトしたということも言えるんじゃないかと思

います。1995年にBarrとTaggが「From Teaching to Learning」ということを言うわけですが、あれはパラダイムシフトが起きつつあると言いつつも、結果、起きていなかったんじゃないか。コロナ禍での議論を見ていると、やはりまだフォーカスがティーチングに当たっているんじゃないかと思うんですけれども、やっとなんとかこのラーニングのほうにフォーカスが当たり始めたんじゃないかなという気もしています。

さて、こういう中で大学の授業というのはどんなふうに変っていくのかという話です。これは中世ヨーロッパでの大学の風景を描いた絵だというふうにいわれていますが、通常私たちはFD、プレFDでも、それから新任教員研修向けのFDでも、こういった図などを使いながら「伝統的には講義法でしたよね」と言ってきました。

そして「今やアクティブラーニングですよ」というように、講義法対アクティブラーニングという構造を描きながらFDをするというのはかなり鉄板なやり方だったんですけれども、これがもう完全にガラッと変わっちゃったんです。

昨年来、講義かアクティブラーニングかという以前に、まず対面かオンラインかということの説明しないといけなくなっています。そして、対面とオンライン、そしてその組み合わせである「ブレンディッド」とか「ハイブリッド」と書いていますが、こういう話を一番最初にして、それぞれにおいて一方向的なものであったりインタラクティブなものであったりということを考えていくわけです。FDの内容も大きく変わっていったんじゃないかなと思うんです。

オンデマンド講義の普及というのが、このコロナ禍以前から進んでおりまして、皆さんもどこかでお聞きになったことがあると思いますが、これはスタディサプリです。

昨年、無料で提供されたということもあって、1カ月間でしたけれども、その後も自治体レベルの導入が相次いだ。それから、教育系YouTuberといわれている人たちが授業を配信している。これも2012年とか2017年から起こっていたんですけれども、これがやはり再びコロナ禍で注目を浴びたということなんです。

ということは、もう既にこういった方法で学んだ小中高生たちが大学に入ってくるということですね。昔は予備校と大学の授業を比較されてどうこうという話がありましたけれども、今度はこういう YouTube に乗っかっているものとわれわれの授業というのが比較されていく。だからアンケートのコメントなども変わってくるんじゃないかなというふうな気持ちしたりしています。

それから、大学でも MOOC が普及したわけですがけれども、昨年広まったのは MOOC というよりは SPOC といわれている Small Private Online Course です。SPOC と似ていますがけれども、こちらは SPOC ですね。とにかく講義に関しては円滑にオンライン化ができる。これはもう広く実証されて、教職員にも学生にも認識されたんじゃないかなというふうに思います。

問題は、実験・実習をどうするかという話がありましたけれども、バーチャル実験室というのがありまして、これも実は以前から経費削減とか安全対策のために開発されていたんです。

よく考えてみれば、大学でよくやっている文系のための実験という科目が 1 年生向けにあたりしますが、実はかなりリスクが高いということで、アメリカの大学から言わせると「そんなリスクの高いことはやれない」と。ガラス瓶を壊すとか、そういう話ではなくて、やはりそこでけがをしたりとか事故が起きたりしたときの補償問題を恐れているという話がありまして、こういったものも開発されていたんですが、コロナでさらにまた注目を浴びたということです。

そして AI を活用した教材、これはキュビナアカデミーが開発したキュビナというのですが、もはや先生すらいらぬ。これによって個別最適化学習が図られる。成績が上がったり、必要とされる時間が減るといったような効果が出ておりまして、これはキュビナだけじゃなくて他の複数の会社でもこういったものがありまして、今は既存の塾などに取り入れられていますね。

コロナ禍の影響もあって、人手が足りないとか大学生も出てこられないとかいうこともあって、さらにこれがまた広まっている。やはり先ほどと同じように、こういったものを経験した学生たちが大学に入って

くるということです。

大学でも、ティーチングアシスタントを AI に任せるとか、あるいは学習指導とか就職指導という場面での教務課の職員の業務、これをもう人工知能に任せるといったところが国内外でも出始めています。

人工知能に代替可能性が高い教育分野もありまして、ここに書かれているような一般教育科目、まあ教養の授業です。それからリメディアル教育、専門基礎科目、専攻ごとの歴史を教える専門基礎科目と書いていますから政治学史とか経済学史とか、こういったものです。

先ほどの一般教育科目というのは、ですから物理とか数学とか、場合によっては語学も入ってくるかもしれませんが。専門基礎の中でも歴史系のもの。つまり変化が少ないものです。

それから、資格試験対策講座というのが各大学で提供されて、生協などを通じてやっていたりしますが、こういったものは代わられるだろう。資格試験対策講座と言わないけれども、国家試験があるような医歯薬系とか、そういったものも実は AI を使って教えたほうが効果的ではないかという予測もあります。

総じて言えば、レクチャー系といわれているものに関して言えば、ICT とか AI を含んだものに代替可能性は高いというような予測はなされると思いますし、とりわけ基礎的な知識習得に関して、しかも大人数のものというものは AI に代替されるのではないかという予測があるわけです。

講義は今言ったように同期オンラインでも非同期オンラインでもできるというものは、この 1 年半ぐらいで皆さんも含めて感覚としてはご理解いただけたんじゃないかなと思うんですけど、演習とか個人指導もいけそうかなと。そして実験・実習ですらも、今みたいにシミュレーション教材とか VR とかを使った、あるいは AR を使った取り組みが少しずつ、少しずつ広まっている。

もちろんどうしても対面じゃないといけないとか、フィールドでないといけないというものもあると思うんですけど、オンライン授業への代替可能性というのは非常に高まってきているのかなというふうに思います。

ここで、もうわれわれは「オンラインか対面か」み

たいな観念的な議論ではなくて、学習効果に基づいた議論と判断と行動変容が求められる状況になってきていると思います。

今のことを踏まえると、大学教員自身もやはり変わっていかねばいけない。これは、実は去年に書いたものももう既に使えなくなるぐらいに状況がだいぶ変化していつていますので、また新しく部分的に作り直したものですけれども、私はこんなふうに教員の仕事も変わってくるかなと思っています。

タイプ1のスーパーレクチャーと呼ばれている人たちです。レクチャーをする先生というのは多分、人数が少しずつ絞り込まれていくと思うんです。皆さんが全員レクチャーをしなければいけないというわけじゃなくて、もうたくさんのレクチャー動画があふれていますから。有料のものから無料のものから、良質なものからそうじゃないものまで含めてあふれていますから、レクチャーに関してはもうお任せしようということで、その任された人がしっかりと作るということです。これはもうスーパーレクチャーですから、この人が監修してどんどん教材も広まっていくんじゃないかなというふうに思います。

それから、タイプ2は協同学習などのファシリテーターです。「大学に行って他の人たちと交流しないような授業だったら、わざわざ大学に来る必要はないんじゃないか」ということを学生たちもよく言っていますけれども、まさにそうですね。こういう協同学習。これはもう演習・実験・実習などで一通りできるかと思えますけれども、こういったものですよ。

そして、タイプ3は社会学連携。これはなかなかオンラインに置き換えは難しいかもしれません。サービスマーケティングとかPBLとかフィールドワークといわれているものですが、社会と大学をつなぐようなコーディネーターですね。これは演習・実習とかの授業で展開されていくかと思えます。

最後のタイプ4は個別指導ができる学習コーチです。オンライン学習は、教材がたくさんあったとしても見ない学生は見ないので、この個別指導ができる先生というのが非常にこれからも大事になってくるんじゃないかと思うんです。

こういった能力を1人の先生がまんべんなく身に付けるというのは、それぞれがやはり高度化しています

ので非常に難しい。だとすると、ご自身の向き不向きに合わせて、役割をどれに特化するのか。あるいは「これとこれは私が組み合わせてやる」と。それから、国内外のいろいろな先生とネットワークを構築しながら授業を展開していくということが一般的になるんじゃないかなというふうに思います。

さて、一方で大学生にはどのような変容が求められるのかということなんですけれども、これは学内の非公開資料での調査ですけれども、結果から言うと、学年が上になればなるほどオンライン授業に対する学生の満足度というのは少しずつ高くなっていくんです。今、本学でも議論しているのは、高学年とか大学院、つまり自己調整学習ができるような学生に関して言うと、オンラインを活用したほうがいいんじゃないかというふうな議論もしています。

ということは、やはりこのコロナ禍で見えてきたのは、いろいろなタイプの授業があって、学生が自由に選べるということは、学生自身に選択と責任が求められる。つまり自己調整能力を持った学生が、コロナ禍プラスポストコロナ禍で力を発揮することができるということで、学生には個別最適化が求められると同時に自己調整能力が求められる。しっかりと自分のペースに合わせて、自分で学習を進めていく力が必要なんじゃないかなと思うんです。

これまで「いや、そんなのは学生が自分でやることだ」ということで、先生方も自己調整能力はどうやって育成するのかというのはあまり議論されてこなかったかもしれません。自己調整学習は「学習者がメタ認知、動機付け、行動によって自分自身の学習過程に能動的に関与していること」と一般的に議論されますけれども、こういった能力をわれわれはどうやって身に付けさせていくのか。

こういった能力を身に付けていくと、学生自身は予見して、そして遂行しながらモニタリングをして、そして自己省察をする。この中で自己調整学習は完了するというふうにもいわれています。

自己調整学習能力はどうやって育成したらいいのかというのは、いろいろなアイデアがここにあるんですけれども、私がざっと見る限り、アクティブラーニングの手法をこれまでやってきている先生からすると、それを位置付け直すということで対応可能なも

のがかなり多いんじゃないかなというふうに思いますし、オンライン授業というのは実はメタ認知力の育成にはかなり向いている方法ではないかとも思います。

私自身がやってきたプロジェクトを最後に紹介して終わりにします。

例えばスタディ・スキルズ教育も、オンラインバージョンに作り直さないといけない。新しいスタディ・スキルズをしっかりと身に付けてもらう。その中には、ここにちょっと書いてありますけれども、かなり自己調整学習を意識したようなティップスが書かれています。

それから、これは中間期のハイパーフォーマー分析というものなんですけれども、授業の途中で優秀な学生といわれている人たちを選んで、その学生に「どうやって学んでいるのか」ということを他の学生がインタビューして歩くというようなこともやっています。

それからレポート採点。採点プロセスの動画を配布しましたけれども、これが意外と好評だったんです。

それから YouTube でのプレゼン。これもかつては対面で個人プレゼンをやっていたけれども、それよりも非常に好評だったということもあります。こんなのが自己調整学習能力の育成のサンプルとして挙げられるのではないかなというふうに思います。

まとめということで、それぞれ授業、教員、学生、学習の在り方について、こんなふうに私としてはまとめてみました。また後ほど、この辺りについて議論できればと思います。以上でございます。ありがとうございました。

塩崎：佐藤さん、ありがとうございました。

昨年度、コロナ禍で大学の課題が一気に顕在化したという感覚は誰しもお持ちだろうと思います。その中でもフィードバックの問題とか、課題が多過ぎる、大学教員のほうも負担が大変だというようなことも含めていろいろ出てきたと思います。

それともう一つは、自己調整型の学生を育成するという。やはり特にオンデマンドの授業は、途中で放棄してしまう学生が結構高知大学などで出ておりました。そういうことを考えると、やはり自己調整型の人材育成ということも今後は必要になってくる。そ

れに対してどう向かっていくかということになるろうかというふうに思っております。また後の議論でとは思いますが。

それでは引き続き 2 番目に共愛学園前橋国際大学の学長・大森昭生先生にご報告をお願いします。「画一的な大学像を越えて”大学多様化の時代は地方大学のチャンス!”というタイトルでご報告をいただきます。よろしくお願いいたします。

大森：皆さま、こんにちは。群馬県にあります共愛学園前橋国際大学の大森と申します。今日は貴重な機会をいただきましてありがとうございます。どうぞよろしくお願いいたします。

コロナ後のというか、ウィズコロナかもしれませんけれども、時代がどうなっていくかということ踏まえた上でということで、今の佐藤先生のお話は教育の中身そのものについてのお話でしたが、私はどちらかというと側の話というか大学経営というか、これから大学は、特に地方の大学はどうあるべきかみたいな思いを、本学の取り組み事例などもご紹介しながらお話をさせていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

自己紹介として挙げておりましたけれども、佐藤先生と一緒に教学マネジメント指針を作らせていただいたり、今、質保証システム部会で設置基準等の議論、あるいは大学分科会のほうでは「魅力ある地方大学とは何ぞや」という議論もしているところです。一方で、内閣官房のほうでは地方創生に資するというで地方国立大学の定員増のお話とか、そんなところに関わっています。

ただ、どちらかというと日々は地域で活動してまして、前橋市のスーパーシティをやってきたりとかアーバンデザインをやったり、専門ではないんですけども、地域人として頑張らせていただいています。プライベートでも黄色い旗を振り続けて 12 年でございます。

コロナ後の世界とこういうことでありますけれども、私は期待も込めて、画一的でない、多様な価値が評価される世界ということが起こってきてくれないかなと。来るんじゃないかなと。

特に地域でまちづくりなんかをやっています。前橋

という新幹線も止まらない地方都市。県庁所在地でありながら、そういう地方都市に暮らしているんですが、やっぱり都市部一極集中から地方分散という流れはだいぶ体感として出てきているんじゃないかなというふうにも思っています。

このことを大学の構図に当てはめてみると、少し自分たちをディスリ過ぎているかもしれないんですが、今までの大学は「都市部の大規模大学＝良い大学」「地方小規模大学＝残念大学」みたいな構図でネット上なんかではすごく語られていたりします。この構図が解体していくんじゃないかという。

今日は佐藤さん、喜久里さんと一緒に、大規模大学を相手にけんかを売るみたいな話をこれからしていくわけですが、地方大学にチャンスが来ると。地方の都市にチャンスが来ているように、地方大学にチャンスが来ている。いや、むしろそれを、このチャンスをつかまなきゃいけないというふうにも思っているところなんです。

そんなことを考えながら、少し本学の取り組みをご紹介いたします。私ども共愛学園は明治 21 年、新島襄が発起人の 1 人となって 133 年目を迎える私学です。こども園から小中高、短大、大学まで、最近、短大が仲間に加わりましたが、持っている一応総合学園ですが、一個一個はとても小さくて、学園全体でも 3,200 名の子ども、児童、生徒、学生が学んでいるにすぎない小さな学園です。大学も 1 学年 300 名という 1 学部 1 学科の大学ということになります。

本学のチャレンジとしては、先ほど佐藤先生からもありましたけれども、教育の質転換ということで、アクティブラーニングを中心とした教育改革に取り組んできた。

それから地方創生ということで言うと、在籍学生の 9 割が群馬県出身です。そして 7 割～8 割が地域に就職をさせていただいている。まさに地元群馬からお預かりをして、そして地域にお返しをしていく。そのために地学一体の学びを展開していく。一方で DX にも取り組んできていて、この間は Plus-DX の選定もいただいている。

今日はあまりお話をしませんが、ガバナンスも事例としてはよく紹介をいただいているところで、こういうチャレンジをしてきたことで、いろいろな形

での評価をいただいたり、一定程度の受験生が来てくれていると。こういうような状況がございます。小さいなりに頑張っています。ということで、本学についてはこんなところをご覧いただければと、参考資料をつけておきました。

さて、本学の教育改革のチャレンジ。共愛グローバルプロジェクトというふうに呼んでいます。今展開しているプロジェクトのバックボーンを作ったのは、2012 年ぐらいから動き出した文科省の大規模大学改革事業です。スーパーグローバルの GGJ, COC, AP, これを同時に動かしながら一体的に学生に提供をしていくと。

それから地方創生事業の COC プラス。これも私学が展開したのは群馬県と宮城県の 2 件でしたけれども、そのうちの 1 つが本学ということになります。こういったことを基盤に、これを同時に展開するというで、いろいろなプロジェクトを立ち上げながら、今それをレガシーとして学生たちと一緒にしているところなんです。

質転換としてはアクティブラーニングにかなり転換をしまして、そのための校舎を建てるということもやってきました。これは補助金を一切入れずに作りたいものを作ったんですけれども、やってきています。

それからグローバルも地学一体で取り組んでいます。例えばミッションコンプリート研修なんかは、地元の企業さんのビジネスミッションをタイのバンコクに行って町に放り出されながらこなしていくというような、学生たちに言わせると地獄の研修と言っていますけれども、そういったことをやっている。

ここでご紹介したように、本学はグローバルリーダーを育てる。それがうちの国際社会学部の意味になる。今、地方こそグローバル人材が必要です。だから本学が文科省に言ったのは「Go Global Japan だけでも、うちは飛び立たないグローバル人材を育てますよ」と。こういうことでした。

もちろん地域の中ではさらに地域と一体化してまして、いろいろあるわけですが、例えば「半年間大学に来なくていいよ」と。その代わりに、市役所だったり企業でインターンをしたり、山間地域に行っておじいちゃんおばあちゃんの孫になりに行ったり



というようなこと。これが全部、もちろん単位認定をされる学びとして展開がされています。

地域の中ではプラットフォームも組んで、この間、大臣と一緒にシンポジウムをやらせていただきましたけれども、地域のいろいろな資源を集めて地域課題に向き合っていくということを主導させていただいているところです。

さらに地域の中では高大接続。まさに高大接続が入試改革ではなくて学びの接続だと私は思っています。例えばある公立高校では本学が授業を担当して単位を認定するというようなチャレンジもしているところで、そういった高大社がつながりながら1人の若者をみんなで育てていくという学びの接続を地域の中で展開しているつもりです。

そういった実践的な学びというか教育の質転換をしたうえで、今、教育改革のトレンドは質転換から質保証に完全に移行していると思います。教学マネジメントの一丁目一番地「学修成果の可視化」というものは、学生自身が自分の学びの成果というものを自分の言葉で表現できるということが学修成果の可視化で、その結果を大学の教育成果として大学は公表していく責任がありますけれども、まずは学修成果は学生が可視化していくということで、本学では、**KYOAI Career Gate** と呼ばれるポートフォリオにエビデンスとして、活動の振り返りや授業の振り返りなどをためていって、そのエビデンスをもとに自己評価をし、教員とリフレクションをして、自分の学びを可視化していくと。さらに、ためたエビデンスを社会に公開をしていくショーケースということも展開をしているところです。

実際には、この **Career Gate** と呼ばれるポートフォリオに蓄積された活動履歴や振り返りをエビデンスにして「共愛 12 の力」という学修成果指標、これがどこまで行ったかをルーブリックをしっかりと活用しながら学生自身が自己評価をし、自分の言葉で自分の成果を発信していくということに取り組んでいます。

また、そこで学生のいろいろな振り返りデータがたまっていくわけですが、そういったものを活用しながら、AI をそこに掛け算して個別最適学習ということを、これからその仕組みを作っていくという

のが本学が採択を受けた **Plus-DX** で、サブタイトルとして「地方小規模大学の **DX** モデル」としているのは、さらにそのリコメンドされる学修コンテンツが、さっき佐藤先生も「スーパーレクチャーの」という話がありましたが、将来的にはそうなっていく可能性があるので、外部デジタルコンテンツを活用していくということにもチャレンジをします。

そうすると、地方大学はリソースが少ないので、何でもかんでも新しいものに対応したり学びの幅を広げたりということはできないんですけども、外部の優秀なコンテンツを使うことでそれが可能になっていくという地方大学の **DX** モデルを作っていけないかなということにチャレンジをしています。

この **New Normal** の中で大学は……まあ地方大学はということなんですけれども、まず大学の姿を描くのに大人だけで話し合ってもしょうがない。大学は学生のためにあるわけですから、学生と一緒に議論をするということを本学はずっとやってきました。

去年の前半、本学も全てオンラインになりましたけれども、その中で学生たちと **New Normal University** を考える **PBL** を私が呼びかけて、一緒に展開してきたところです。それがベースかなと思いますが、基本的には地方にあるという強みをどう生かしていくかと。

本学もこの危機レベル、活動制限指針を設けながら展開してきていますけれども、去年の後期からこの前期までは約 **90%** の授業がもう対面で行われています。本当に地方の強みというのはそこにあるかなと思っています。地域の中での活動というのもう復活していてというか通常に行われていて、高校にも学生が行っているし、企業にも行っているし、フィールドワークもしているし、というところであります。

その思いというのがここにあるんですけれども、佐藤先生のお話では「対面かオンラインかとか、そういうことが学修効果ということ踏まえた上で考えられるべきだ」というお話がありました。まさにそのとおりではあるんですけれども、私はそのことももちろんそうだけれども、もう一回この **New Normal** が私たち大学人に突き付けたものは何かということを考えると、やっぱり大学がその地域に存在している意味というものを再確認させられたんじゃないかなとい

うふうに思っているんです。

もし本学が全てオンラインでこれからも展開をしていくとすれば、本学が群馬・前橋にある必要はないんです。どこからでもできる。だけれども、明治の時に地域の人たちが少しずつお米をためて、それを寄付に換えてつくってくれた学校への思い、今、地域の人たちから寄せられている期待、そして、この地域で頑張ろうと思っている学生たちの未来を考えると、ここにあるということをもう一回考え直さなきゃいけないということ、このコロナが教えてくれたと。そういう気がしています。

加えて、これから予測困難な時代の学びというのは、やっぱり理論だけでは駄目で、実践との往還。それはすなわち教室と現場との往還。現場の中では成功と失敗の行ったり来たりがあって、その力が得られるとすると、やはり私はオンライン至上主義によらない大学の姿ということを探求していきたいと思っています。

DXも頑張っていますので、決してオンラインが悪いとかデジタルが悪いということではない。その良さは最大限に活用していきますけれども、それだけにならない。ここにある意味ということをしかりととらえて、ここでしか学べない学びを展開していく必要があるなと思っています。

地方大学のチャンスにするために一つ、オンラインということでは地方間が結び付く。今もこういうチャレンジをしてみていますけれども、結び付くという可能性があります。

あと今後の可能性としては、例えば首都圏の大学と地方の大学が繋がっていくことになりそうですので、例えば東京の大学は今定員を増やせませんけれども、うちをサテライトキャンパスにして定員を増やしてダブルディグリー等でやっていくみたいなこともあってもおかしくないだろうなと。そういうチャンスも出てくるだろうなというふうには思っています。

地方小規模。今日お聞きの皆さんはもちろん小規模の大学さんだけではないと思いますが、地方の小規模大学というのはそれがデメリットだというふうにいわれてきたところですけども、やっぱり本学の場合ということで言うと、これは研究者としてあまり何のエビデンスもない話を今、しますけれども。やっぱり大学というのは誰のためにあるのか。それは学生のた

めにあるんだということの覚悟をもう一回、し直すということ。それから、なぜこの地に建てられたのか。それを考えると、この地域のための大学ということをもう一回覚悟し直すと、さまざまな覚悟がさらにうまれてきて、大学は教育機関であるという覚悟をもう一回していく。当たり前なことなんでしょうけれども改めてしていくとか、それから本学で言えば群馬と共に生きるという覚悟をもう一回していくとか。それから、ここで「大学ではない」と書いたのは、「うちはもう大学ではないんだ。共愛学園前橋国際大学なんだ」という覚悟もしているつもりです。

そういうことをやっていくと、この地方小規模はメリットに転換していくなという実感が今あるところなんです。これから大学の姿を議論していく時に、大学はやっぱりさまざまな役割を担う大学が全国にたくさんあります。地域の人材育成拠点になっている、本学はそういうつもりですけども、大学もあれば、グローバルな人材育成をしている大学さんもあるし、国際標準の研究大学もあれば、社会的なリメディアルを担うことを一生懸命されていらっしゃる大学もある。

いろいろな役割を担っているし、それから形としても、実は首都圏以外の大学のほうが圧倒的に多いわけだし、小規模大学のほうが非常に多いわけです。何となく大学のイメージというと社会一般も、大きな有名大学のイメージを持っていますけれども、実はどちらが典型と言われたら、われわれの方が典型だと思っているんですけども。

そういうことを考えると、今、設置基準の議論もしていますが、多様性を踏まえた議論を私たちはこれからしていくということかなと。

さっき申し上げた、ここにあるように「大学一般」ではなくて「共愛学園前橋国際大学」なんだということ、を自負していくということ。うちにしかないもの、うちにしかできないものということ、を自負していく必要があるのかなと思っています。

また、冒頭のところでお話した「地方の在り方、多様性」ということに戻っていきます。今まちづくりをしている時に、これまでは新幹線中心の東京ミニチュアまちづくりということがなされてきた部分というのはやっぱりあると思っています。

そうするとどうということが起こっていくかという  
と、これは関東圏にいるから東京としていきますけれど  
も、東京に住めないから新幹線の駅で行って、次の駅  
のどこそこに住む。でも、そこにも住めないからどこ  
そこに住むと、だんだん東京から離れていくというこ  
とでいくと、最後の町まで行くと人口が減っていくわ  
けですから淘汰されていくということが起こってく  
る。

ところが今まちづくりのトレンドは、前橋という町  
はさっきも言ったように新幹線がありません。それを  
みんながラッキーと言い始めています。「前橋オリジ  
ナルのまちづくりができるよね」。だから、どこに住  
めないから仕方なく前橋に住むんじゃなくて、前橋だ  
から住むというまちづくりに今来ていると思います。

この構図を大学に当てはめてみた時に「私たちはミ  
ニ東京大学をつくらうとしていませんか」という話で  
す。それをやっちゃうと、東大に入れないからうちの  
大学ということになっていくんだけど、うちの大学  
でしかできないこと。

例えば今日、喜久里さんがいらっしゃる。次にバト  
ンタッチしますけれども、早稲田のやっていることっ  
て本当に素晴らしい。うちにはもうまねできないと思  
う。けれども、うちがやっていることを早稲田ができ  
ますかと言ったら、多分できないと思っています。そ  
この違いには優劣じゃなくて、役割の違いとか特徴の  
違いということ。それが認められてくる時代にコロナ  
後はなっていくんじゃないか。そこを意識しながら地  
方大学の在り方、学びの在り方を考えていくのがいい  
のかな、なんていうふうに思っています。

さっきちょっと言い忘れたんですけど、佐藤先  
生がキュビナの話をしてくれましたが、うちの共愛学  
園の中学高校はもう、1年以上前から、コロナ前から  
キュビナを取り入れてやっています。そういうチャレ  
ンジもしながら、うちでしか学べないことということ  
を考えていけばいいのかなと思っています。ご清聴あ  
りがとうございました。

塩崎：大森先生、ありがとうございました。

大学がその地域にある意味を考えると、それか  
らオンラインが大学の新しい可能性を導き出す、そこ  
を模索することで、一見正反対のこのようなんです

けれども、そこから大学の今後の姿が見えてくるので  
はないかなというふうに拝聴いたしました。ありがと  
うございました。

それでは続いて、早稲田大学リサーチイノベーション  
センター知財研究連携担当課長の喜久里要先生に  
報告をお願いいたします。本日は「決断の危機」を  
超えて」と題してお話をさせていただくことになってお  
ります。喜久里先生、よろしくお願ひいたします。

喜久里：ご紹介いただきましてありがとうございます。  
早稲田大学の喜久里でございます。本日は貴重な機会  
をいただきまして、誠にありがとうございます。

SPOD のことは前からもちろんよく存じ上げてお  
ったんですが、初めて登場させていただいております。  
中教審の委員でもおられる佐藤先生、それから大森先  
生のお話を多分もっと時間を割いて聞いたほうがい  
いんじゃないかなと思う気持ちは正直あるんですが、  
「じゃあ、あなたはどのような立場で参加しているのか」  
ということで最初にご説明いたしますと、現状は一介  
の早稲田大学の職員という立場になっておって、ここ  
3年ぐらい産学連携、ベンチャー支援というところを  
中心に担当しております。

前職として12年半文科省に在籍し、大学設置基準  
とかいろいろなことをやっておりましたので、大学教  
育ないし教学マネジメント、そして昨今のコロナ禍で  
の課題、そのようなものに対しどの大学がどういう対  
応をされているかということについては、本学以外の  
状況も含めていろいろ、そんなに広くはないかもしれ  
ませんが拝見し、またお話をさせていただく機会をい  
ただいてきました。

本日はどのような立場からお話ししたほうがいいか  
なというふうなところで若干悩んだところはあるん  
ですが、しかし、このお二方と比べると大学職員とい  
うことで、その立場を生かした組織運営ですとか、そ  
ういったところにフォーカスしたお話を本日は差し  
上げたほうがいいかなというふうに思いまして、少し、  
特にいろいろ大学のかじ取りをやるという立場にお  
られる教員の役職者の方であったり、職員の方々に対  
するメッセージ的な話を本日は差し上げたいという  
ふうに思っております。

今回のテーマがまさに「コロナ後の大学教育を考え

る」ということで、COVID-19が世界を変えた。もうかれこれ1年半ぐらいわれわれはウィズコロナの状態にあるわけなんですけれども、同時にコロナのせいでいろいろなことができなくなったとか、コロナの影響でこういうことになっているとかということが大学の現場では広く語られて、この状態に対してどうしようとか、あるいはアフターコロナを見据えてどうしようというふうに、コロナを契機としてどうしようというふうなことがよく語られる。

これはそのとおりで、仕方がない状態だと思うんですけれども「ちょっとあえてその前提を外してみませんか」というのが私からの今日の、最初のメッセージになります。

佐藤先生が最初におっしゃった、今回がある種すごくFDの試練の場といいますか膨大なFDの場になり、かつ、大学教育にとっては試練の場になったわけなんですけれども、確かにコロナじゃないと起こらなかった事態というのはあると思います。「ソーシャルディスタンスを取らないといけない」とか「マスクを着用していない学生をどうしよう」みたいな話は、コロナがなければ絶対に起こらなかった課題だと思います。

ただ、オンライン教育とか、そういった中でイノベーションをどうつくっていくとか人材育成をどう考えていくかというテーマについては、実はもともと考えなければいけない課題であったところが、たまたまコロナによって、来るタイミングが相当前倒しされたというふうに理解したほうがいいのではないかなというふうに考えることが最近が多々あって。

ちょうど1年前ぐらいに、まさにウィズコロナ・アフターコロナをどうするというを議論し、また、私もコロナの特有性・特徴をとらえた話として「こうじゃないですかね」「ああじゃないですかね」みたいな話をしていたんですけれども、1年たってみて「いやいや、これはむしろコロナ前からあった課題を放置していて、コロナが余計にそれを助長してという状態にあって、じゃあコロナに対してどうしようというふうに考えたところで、結局元のボトルネックは解消できているんでしょうか」というふうなことにならないんだろうかと。そういう問題意識で今日はお話をしたいなというふうに思っております。

私は現在、産学連携ということでベンチャー支援も

担当しているんですが、このベンチャーをつくるか新しいイノベーションを起こすということに関しては、基本的に人と人が会って、ご飯を食べて、酒を飲んで、なんかちょっと予期せぬ出会いとかもあってとかという、人と人のつながり、相手の表情を見て「この人と何かやると楽しそうだな」というふうに感じた印象とかが次の世の中を切り開いていくみたいなのが、イノベーションの創出にとっては非常に重要な要素だというふうにわれわれは何となく感じていて、それが教育においても実際そうだと思っていたわけなんです。

従って、コロナというのはイノベーション創出には大変制約要因になるだろうというふうな話があって。実際にこれはシリコンバレーの、2020年1月～3月におけるベンチャー投資の推移を書いたグラフなんですけれども、投資の件数は下がっているんですが、投資の総額は前年度同時期よりかなり上がっているんです。

これは何が言いたいかというと、成功確率が高そうなところを支援すると。今まで知っていて、ここにもうちょっと投資して伸ばしていこうと。裏を返すと、新しいリスクを取るという投資はコロナ禍の中ではすごく難しいと考えられました。投資家が起業家を新しく見出して「この起業家は面白そうだな。伸びそうだな」というふうに判断するのが、コロナ禍の中でどうしてもコミュニケーションがオンラインになったりしてしまっ、正直、判断が難しかったというのが1年前のアメリカの最初の状況ではないかと推察します。

1年前の今ごろ、アメリカのベイエリアに住んでいる友人の話として、基本的に飛行機は飛んでいないはずだったんですけれども、実は空港からプライベートジェットだけ飛んでいたと。おそらく重要な商談とか何か重要な意思決定をする時だけ、どうしても人に会うことをやっていたということらしいんですが、裏を返せばやはり非言語的なコミュニケーションの重要性というか、直接会ってこそ世の中を動かせるようなことができるというふうなことが社会通念としてあったんだということが1年前のアメリカの状況ではなかったかなというふうに思います。

ただ、それが同じ年の10月の話になると、お互い

が一回も会ったことがないとか、投資家ともほとんど会ったことがないみたいなベンチャーが大型の資金を調達するとかという事案が続発するようになってきました。そして結局、2020年度におけるシリコンバレーのベンチャー投資総額は過去最高を記録しました。イノベーション創出における前提を、アメリカという国はコロナ禍の中でどんどん覆していったということが言えるのではないかなというふうに思っております。

UCバークレーという超名門の大規模大学は2020年5月、オフィシャルには卒業式が実施できなかったんですが、卒業生などがボランティアで製作したマイクラフトで卒業式をやってしまったのです。参加した学生は正直数百人程度ではなかったかと思いますが、そのような卒業式にもちゃんと大学の理事長が出演して、オフィシャルでコメントを出す。ちゃんとアルムナイも出てくる。そして最後にアメリカの卒業らしく帽子を空に向かって投げるといったふうな。

私はこれの技術がすごいと言いたいわけじゃなくて、この判断を大学の当局がその当時において瞬時に行ったということがすごいなと思っております。

日本でも、ある大学が近いことを卒業式でやったというのはあったんですけども、UCバークレーぐらいの伝統と規模がある大学がこういう卒業式をやってしまうというふうに、多分誰かから提案があったことに対して速やかに執行部が動いたという話だと思うんですが、判断の速さというのがやはりすごいなというふうに感じました。

最近の私のテーマとして、イノベーションを阻害しているのは、どういうイノベーションを起こそうとか、どうやったらイノベーションが起こるかということとをさんざん考えるのもいいんですけども、結局まず決断をしていないということに尽きるのではないかなというふうに考えております。ビフォーコロナもウィズコロナもアフターコロナも、実はやるべきことは一向に変わっていないのではないかと。

じゃあ大学人はこのコロナ禍の中で、今までよくいわれていた前例主義とか、周りの他の大学がやっていないことはやらないとか、そういったところに対して変わったのかどうか。多分そこが変わっていない限りは、コロナの時代でどう生き残ろうというふうに考え

ても、多分無理なんじゃないのかなということをもとに改めて考えております。

もういよいよ日本の大学として大学関係者は「じゃあ、いつその1歩目を踏み出すの？」というところを考えないといけない時に来ていると思っております。

これは大学の経営者とか役職者が考えないといけないテーマのように一見聞こえるかもしれませんが、むしろ大学職員のほうからその1歩目、例えば業務改善でもそうですし、入試広報のやり方一つでもそうですし、教学マネジメントはもちろんそうなんですが、コロナでいろいろな大学の本質的な部分が露わになったということもあるかと思っておりますので、やはりそこにもう一回立ち返ろうよと。その上で進めなくちゃいけないことは何なのかというのをちゃんと見定めていこうというふうなことが、コロナ時代には本当に必要になってきているなど。

18歳人口が大学の入学定員を下回るという、大学全入時代の到来というふうなことがいわれて、もうここから「本当に大学はやばいよ」という話が数年前にあったと思うんですけども、じゃあその後になんかが大きく変わったかという、依然そうでもないわけなんですよね、多くの大学において。このコロナによって、いよいよ本当に先送りにできないという状態が出てきたんじゃないのかなというふうに思います。自分たち自身でどこの道に進むかということ考えないといけない。

これについては、むしろ現場の職員のほうからどんどん踏み出していこうというフェーズになっていくという話を後半に差し上げたいというふうに思っております。

大学運営の話に戻ると、アメリカの大学ではここ30年ぐらいで教員の増・学生の増の2倍ぐらい職員が増えて、専門スタッフが増えているのですが、それは大学のオペレーションがどんどん複雑化していて、「もはや教員だけでは手に負えず、大学の運営というところの根幹に職員が入ってこないといけない時代になっている」からだということがいわれているわけです。

翻って、日本の大学職員の現場目線で現状を見ると、基本的に一番大事なことはルールを守ること

になっています。これは、大学が果たす役割が多様になる中で、部署によって異なる判断をされては困る、大学として、組織として統一的な判断をするとか、前例との矛盾のない決断ができるかという点、つまりルールを守るということが基本的には強調されるし、また、われわれはそのルールの門番として振る舞うことが、いろいろな仕事の場で求められているのが普通だと思います。

ただ、これだと本当に大学を前に進めるということができるのだろうか。ルールを変えるということ、このルールを守るといふことと両立しながら考えていく必要があるのではないかと。これは本当に矛盾（ほこたて）で、ルールに忠実でありながらルールを変えられる自由ということとわれわれ職員はメンタル的なところとして、いよいよ本当に持っていないといけないのではないかと思います。

誰かが変えてくれるとうれしいな、誰かが教えてくれるとうれしいなという時代は、いよいよ……いよいよというかとつくに終わっているんだと思うんですが、本当にそういう時代に入ってきたということやいま一度認識して、とにかく何かをやってみようということや先送りしてはいけない時代に入ってきたのではないかなというふうに考えております。

これも以前の研修会でも出したことがある資料なんですけど、世の中で決めないといけないことがたくさんあるとして、緊急性が高いものと低いもの、重要性が高いものと低いものに分けて見た時に、社会人としてどうしてもやらなくちゃいけないのは重要性が高く緊急性も高いもの。逆に、優先順位が低いのは、当然、緊急性が低くて重要性が低いものなんですけれども、実は本当に重要なのは、この緊急性は低いんだけど重要度は非常に高いもの。ここが非常に先送りされやすくて、コロナの中でこの緊急性が高いものというのは、どんどん1と3に係ることが増えていって、余計に教学マネジメントをどうしよう、3つのポリシーをどうしようという、緊急性もある程度高いんですがどちらかといえば2に位置されるような事柄がどんどん先送りにされてしまっていないかなと。

この2に相当する事柄というのをいま一度、われわれ大学職員という立場で見た場合には、ルールを変える対象にここがなっていくわけなので、2に相当して、

いつもそのメールを見ていて「この返信は後にしよう」とか「これは自分の話じゃないからいいかな」と、ちょっと別のBOXか何かに入れているものが何なのかというのを、一回洗い出してみただいたほうが本当にそろそろいい時代に入ってきたのではないかなというふうに思っております。

空想事ばかりしゃべっているように聞こえるかもしれないので早稲田の事例を出すわけなんですけれども、RPA。いわゆるロボットによる大学運営の改善ということについて昨今、本学の人事部、情報企画部の担当者がいろいろなところでお話をする機会が増えているかなというふうに承知しておいて、実際に効果を上げつつあるというふうに私自身も学内で働いていて思います。

ただ、これはもう10年以上前から着手している話で、何から始めたかという、プロジェクト室を立ち上げたということもあるんですが、そのプロジェクト室は基本的に職員だけの組織だということを取ってまず強調させてください。

次に、私どもは何せ2,000人以上の任期なし教員と学生が5万人以上いる大学なので、とにかくいろいろな学部ごととか事務所ごとでの経費の支払いとか、いろいろなルールが別々になっていたと。これだと何をどれだけ頑張っても部分最適の改善が積み重なっていくだけになってしまうので、全体最適をするためには、それぞれの必要なやり方は残しつつ、共通化するところは共通化していこうという標準化の議論をずっとしてきておりました。システムを入れる前に、まず業務のリエンジニアリングといいますか見直しをずっと基本的に職員主導でやってきていました。

ようやくシステム開発に着手できたのが、その検討が始まって5年後ぐらいの話です。そして、じゃあどうというツールを入れようかという話になって、ツールを入れ始めたのが3年前ということになります。この3年前の動きというのは実はまだ部分的で、人事部からいろいろな部署に対して「これを使ってみませんか」という営業をかけている状態なわけです。今いわれているDX推進室みたいなものですね。

次のページに書いていますけれども、基本的にロボットの導入というのは、ロボットの導入自体が目的ではなくて、業務改善・業務の標準化が最終ゴールであ

ると。それで事務コストを減らしていくことが最終ゴールになっているんですが、裏のミッションとして職員の人材育成ということが実は入っていると私個人は理解しています。

結局、目の前の業務の在り方がおかしい、非効率だと感じていて、それを何とかしたいというふうな職員のところ「じゃあ、うまくこの仕組みを入れてみませんか」というふうな学内営業が入って、そしてやってみる。やってみて、うまくいくところとうまくいかなかったところが出てくる。それを職員自身でまとめて報告してもらって「なるほど。じゃあ次はこうしましょう」というふうな PDCA をその中で回すという仕組みになっています。

いきなり情報企画部がいろいろな所に乗り込んでいって「これを明日からやります」とか「来年度からやります」という話ではなくて、それぞれの部署のある種判断というか気持ち、モチベーションの部分尊重した形で、その組織の運営の改善とか改革を進めている形になっております。

実はこれは全然きれいな話ではなくて、やっぱり抵抗される部分もあったようですし、情報企画部としては学内でゲリラ戦をやっているところも否めないと思うんです。ただ、やはりそこに関わる職員がこのプロセスをやることによって「じゃあ次はこうしたらいいんじゃないか」「そういえば学内のあの業務はちょっと非効率だよな」というふうな次の気付きとか発見を「じゃあ業務の対象にしよう」というふうなところにうまくつながっていく仕組みになっているかなというふうに思います。

本当に手前味噌なんですけれども、これはツールの技術うんぬんよりもその進め方を、時間はかかっているんですが、人材育成というところとうまくセットにしてやっているというところは、大変重要ではないかなというふうに思っております。

特にこれからはルールを守るだけじゃなくて、ルールを改善する・変えるということを考えていった場合に、やっぱり気付きが大事で、その気付きありきで業務の管理というのをしていくフェーズにもう入ってきているんじゃないのかなというふうなこと。学内の経営者としては職員にどんどん気付きを促す。職員はこういった研修なども含めてたくさんの気付きを得

る。そして、その気付きを具体的に仕事の対象にできるということが、これからの大学の組織運営としては非常に大事になってくるし、われわれ構成員としては気付きを大事にするような仕事にしていく必要があるだろうなと。

私個人としては管理職なので、そういうことを部下にどんどんやらせていく必要があるかなと思います。

職員の専門性ということがSDの義務化以降よくいわれているわけなんですけれども、私自身はこの3つの要素かなと思っておりまして。とにかく例えば大学設置基準の詳細とか専門能力を身に付けるということは知識の面では大変大事なんですけど、それを俯瞰的に見ることもできることで、逆に自分たちの業務のどこが課題で、それをどうしたらいいかという気付きを得る。

ここで右上のほうに入れている創造的な思考力に値している部分と、あと、それを継続的に続けることができるモチベーションというものがある、備わっているということが、この職員の創造性を語る上ですごく大事です。

おそらくいろいろなSDの考え方はあると思いますが、それ自体を否定するところは全くないんですが、この3要素をバランスよく仕掛けられている大学というのが、きっとSDで成功している大学というふうにこれからなっていくのではないかなというふうに思っております。

まとめということで、コロナの下でとか、新しいオンラインの時代に対応したツールという、そのツールの特殊性とツールで何ができるかということがとにかく注目されがちなんですけど、もともと変えないといけないものは何で、変えないといけないものはコロナがあったことによって起こった課題なのか、コロナの前からあった課題なのかというのをぜひもう一回見つけ直す必要があります。

その上で「別にコロナは関係なく、前からあった課題だよな」ということであれば、じゃあそれをどういうふうに変えていくのかという洞察が必要になってくるかなと思っております。

例えば研修の在り方についても、自分たちの大学が実際にコロナの前とコロナの後、今のウィズコロナの状態です。その課題が変わったのだろうか、むしろ縮小し

たのだろうかとか、その辺りの洞察というのがやはりまずありきで、その上でモチベーションを持たせてやっていると。そして、その変革ということを実際にチャレンジさせるという仕組みが、例えば DX という切り口を通じても実行可能ではないのかなというふうに思っていますし、本日のもともとのテーマである教学マネジメントの点でも、職員も含めて、こういうスタンスで関わっていくことによって、ウィズコロナ、アフターコロナの時代も含めて対応できる大学……そういう組織、大学を支えていける人材になっていくのではないのかなというふうに思っております。

いずれにしても組織運営のやり方を変えるという最初の 1 歩目をどうするかというところで、その 1 歩目をいつ踏み出すのかということ、こういった研修も契機としながら今日参加されている方々が 1 歩目を踏み出せるようなことを期待して、ちょっと時間が過ぎましたけれども、私からの報告とさせていただきます。ありがとうございました。

塩崎：喜久里先生、ありがとうございました。

コロナ前のわれわれの大原則は、ルールというより大原則でしたけれども、出勤するということでしたが「テレワーク、結構できるやん」というところもあるかと思えます。そこで働き方というのが変わっていく要素になって。ただ、そこにリスクを取る決断をどうできるのかということが問題になってくるかな。そんな一例として話を伺いました。ありがとうございました。

それでは、ここからシンポジストとのディスカッションに入っていきたいというふうに思っております。まずディスカッションの口火を切る形で、高知大学の岩崎貢三理事よりコメント・質問などをいただき、それを基に話を進めていきたいと思っております。

岩崎先生、よろしく願いいたします。

岩崎：高知大学で教育担当理事をしております岩崎でございます。どうぞよろしく願いいたします。

佐藤先生、大森先生、喜久里先生、ご講演をどうもありがとうございました。コメント・質問ということなんですが、ご質問をさせていただく前に、大森先生からも前橋国際大学でのコロナ対応等についてのお

話がありましたので、最初に高知大学におけるコロナ対応について少しご紹介させていただきたいと思っております。

本学では危機対策本部というのがありまして、そこで感染拡大防止のための活動指針というものを定めております。この指針の制限レベルに従って大学活動を行っているということでございます。

項目はここに 3 つ挙げている、授業、入試、課外活動以外にもたくさんあるんですけども、ここでは授業のことだけについて触れますと、レベル 1 では基本的に対面実施は可能、レベル 2 になるとオンライン授業が基本ですが、実験・実習・実技の一部は対面で実施可、レベル 3 になると実験・実習・実技の中でも緊急性があるものとか国家資格の取得に必要なものだけ対面で実施可になって、その他はオンライン授業、レベル 4 は入構禁止ということでオンライン授業のみ、こういうような設定をしております。

すみません、これは少し小さくて見にくいですが、この表は昨年の 4 月から現在に至るまでの制限レベルの推移を示しています。

昨年 4 月はレベル 4 から始まりまして、その後、3、2、1 と下がって、1 とか 2 とかのレベルを繰り返してきたところですが、つい先日 8 月 24 日に、高知県もかなり感染者が増え、昨日は 100 名を超えるという事態になっておりまして、大学の対応レベルもレベル 3 ということになっております。

その下の部分は、一番上の行が大学での行事、その下が授業関係、その下に課外活動の対応状況をまとめたものです。これは細かい話をするつもりはないんですけども、授業のところを見ていただくとお分かりいただけるように、もう昨年の 4 月から非常に広くオンライン授業というのが実施されるようになったということが分かるかと思えます。

こういったコロナの対応を取りつつ、本学の場合、今年度第 3 期の認証評価を受けるということになっておりまして、それへの準備を進めると共に、これは国立大学はどこでもそうですが、第 4 期中期目標計画というものも検討しております。お話にも出てきました教学マネジメント指針等はもちろん参考にし、中期目標計画を作成しているという状況です。

こういったタイミングで、コロナ後の教育がどのよ



うに変わるかということについて意見交換をさせていただけるということは、非常に意義のあることだと感じております。

それで質問のほうに移らせていただきたいと思います。まず佐藤先生、大森先生への質問です。お二人ともこれからの教育において AI における個別学習支援とか、あるいは個別最適学習デザイン支援といったような言葉で表現されましたけれども、AI の活用について触れられたと思います。

本学ではまだまだ AI を活用した学習支援というのが実現できていない状況なんですけれども、阪大あるいは前橋国際大学での AI 活用の進捗状況、あるいはこれまでの成果といったもの、また、国内の他大学の状況についてももう少し情報を提供していただければ幸いです。

佐藤先生のお話では、大学生に自己調整能力が求められるというお話があったかと思えます。その自己調整学習力を育成するための教育方法等についてもお話しいただいたところですが、これまでは自律力の養成ということがいわれてきたかと思えます。その自律力というものと自己調整能力、あるいは自律学習と自己調整学習といった、まあ言葉上の問題かもしれませんが、どういったような意味合いの違いがあるのかということをお教えいただければと思います。

次に大森先生のお話ですけれども、高知大学も地方の大学ということで非常に興味深く伺いました。地方大学の姿として、その地域でしか学べないことを提供できるかということがキーポイントになるというお話だったかと思えますが、その地域でしか学べないことをということになりますと、実際に地域のフィールドに出て課題を発見して、課題解決について学ぶということが必要かと思えます。

このような学外に出てのフィールド実習において ICT とか AI といったものをどのように活用していけばいいか。決してオンライン至上主義というわけではないですけれども、こういうデジタルの活用ということには必要ではないかと考えますが、その辺りのお考えと、実際に取り組んでおられることがございましたらお教えいただきたいと思います。

最後に喜久里さんからは新たな職員像ということをお話をいただきました。

モチベーションのマネジメント、あるいは変化にすぐに対応できるアーリーアダプター型マネジメント人材というような言葉が出てきたかと思えます。モチベーションについては、モチベーションの落ち込みというのは誰でも経験し得るものではないかと思うんですが、その落ち込みの幅を小さくして、また、早くリカバーするためにはどうすればいいのかといったこと、また、アーリーアダプターのマネジメント人材というものを育成していくにはどういった取り組みが必要とお考えか、ご意見をお聞かせいただければと思います。

私のほうからは以上の質問になります。

塩崎：ありがとうございます。幾つか出てまいりましたので、少し整理して進めて参りたいというふうに思います。

まず、これは特に佐藤先生の「自己調整能力」というのを、高知大学などでは自律力に近いものかなというふうに思って伺っていたわけですが、その辺りからの岩崎理事のご質問だったのですけれども。

前橋国際大学でもリフレクションアワーなどを設けて、その振り返りをしながらということも私は今の自己調整型学習の中に入るんだというふうに思っているんですけれども、その辺りについてちょっと言い残したことや付け加えたいことがありましたら、そこからまず伺っていきたく思いますが、佐藤先生、いかがでしょうか。

佐藤：ありがとうございます。少し用語はいろいろな用語があったかなと思えます。高知大学さんで使われている「自リツ」というのは、「立つ」ほうですか。「律する」ほうですか。

岩崎：「律する」ほう。

佐藤：「律する」ほうですかね。立つのは、自立にはインディペンデントラーニングという言い方もあったりとか、オートノマスラーニングとかいう言い方もあったりする。多分、細かなことを見ていくと主張している人が違うとか、いろいろあると思うんですけれども、最近、学習心理学でよく見るのが自己調整型学

習ということで、大きくは言っていることは変わらないんじゃないかなと思うんです。

ただ、例えば主体的な学習とか主体性とかいう言葉も随分長らく使われてきたと思いますし、高校の先生と話しているとよく使うんですけども、パスワードとか、分かったようで分からないこともあるし、何か学習者にその能力を任せ切っているとか。主体性のある人と主体性のない人がいて、主体性のない人をどうやってアクティブラーニングを通じて主体性を持たせるか、みたいな議論は違うんじゃないかなという話なんです。

つまり、自己調整学習とか自律学習というのはやっぱり1つのトレーニング、スキルの結果、スキルとか認知レベルでの学習結果でそれができるようになるということで、高知大学さんの文脈で言うと、自律学習者というのをいかに育成していくか。最初からそういう人がいるわけではなく、自律学習能力みたいなものをどう育成していくかということです。先ほどお話の中にあつた e-ポートフォリオを使った取り組みとか、そういったものはまさに自己調整能力を育成するための取り組みとして位置付けていいんじゃないかなとは思っています。

ただ、それを当該本人とか指導している先生たちが、何のための e-ポートフォリオで、何のためのリフレクションなのかということをもっと理解しているかということが大事です。タスクとしてやらされているということであれば全く自律学習とは無縁のものとして処理されている可能性もあるので、その認識はすごく大事かと思えます。

この自己調整学習能力というのは一朝一夕に身に付くものじゃないので、言ったらどの授業でも、それから、入学から卒業まで何度も何度も繰り返してやらなければいけないという意味では、全学的にそれを共有していく必要があるかなと思えます。

阪大の状況は聞かないでいただきたいと思えます。よく言われるのは「阪大生はもう既に自己調整学習ができているから」というような言い方をよく教員の先生方はされますが、私はそれはちょっと怪しいなとは思っています。そのために AI も含めてですけども取り組みは進んでおりません。これは事例を提供していただくほうがいいと思えます。

塩崎：ありがとうございます。大森先生、何かご意見が……

大森：はい、ありがとうございます。今のお話で言うと、うちもやはり自律的な学修者というのは教学マネジメント指針にも書かれているような表現を、その指針の前から使っています。

ただ、込められている思いは「律する」だけじゃなくて、もしかするとインディペンデントにもちょっと近くなっているかもしれない。

例えばリフレクションを通して自分で自分の学びを評価して可視化していくみたいなことというのは、可視化をしながらそういう人に成長していったらいいという目的とプロセスというかな。なんかそれが一緒になってうちはやっているわけですけども、そういう思いで先生がおっしゃった e-ポートフォリオとリフレクションもやっているの、全く高知大学さんと同じ思いかなと思っています。

それから、理事のご質問の AI の活用ですが、実はこれができているところって多分ほぼなくて。特に教育のところで使われているところって、例えば入試とか経営、会計の業務とかでは使われ始めてきているけれども、これからなんじゃないかなとは思っています。本学もまさにこれからです。

「せっかくポートフォリオにいろいろためているし、自分で学びを記述しているわけだから、その記述を分析してもらって、より自分の弱みや強みというものに対応する個別学修ができたらいいな」なんですけど、ただ、大事なのが AI を相対化する力を学生に持ってもらいたいと思っていて。AI をうのみにするんじゃないかと「AI がこう出してきたけれども、違うんじゃないか？」というのを今度はアドバイザーとディスカッションしながら最終的に自分の学修計画を立てていくということも含めて AI を活用する。

それから、自分がどういうふうなリフレクションを書くと AI が適切に対応してくれるか、みたいな AI 活用能力をその中で生かしていけたらな、というようなふうにも思って、AI はこれからです。

その先のお話もしちゃってよろしいですか。「地域で」というところのご質問をいただいたんですけど

も。

さっき佐藤先生がお話の中で、AIに代替される学びの類型をお話しになっていましたけれども、地域のフィールドとかPBLみたいなものはむしろAIを活用できない領域にこそ学生を送り出していくという思いは持っています。なので、地域学修の中でAIということはあまり、ほぼ考えていません。その結果を分析するところに使えるかもしれないというのがこれからスタートです。

それから、ICTについても地域の中で必ずしも、例えば山間地域のじいちゃんばあちゃんの孫になりに行っている子たちがICTを使って、例えばワクチン接種の予約を手伝ってあげるとか、そういうツールとしてはあり得ると思いますけれども、ICTそのものをどうこうというところは、必要なツールがあればそれを使う。

それから、観光のプロジェクトなんかを考える学生が、今まで紙で観光チケットを使っていたのを「じゃあアプリで作ってみる？」みたいなことを考えたりもしていますけれども、これもあくまでもツールで、学びの中ということじゃなくてプロセスの中でそれが必要な時には使うということで、それが要らない、むしろそういう活動をすることによってAIやICTを使えるほうの人材になるための力みたいなものを身に付けていってほしいという思いでいます。

岩崎：どうもありがとうございます。大森先生についてのご質問になって申し訳ないんですけども。

地域連携プラットフォームを形成されて活発に活動されておられるようですが、地域社会のDXの推進ということを多分、地域のほうで進められていると思うんですけども、そういったことに対して大学はどの程度コミットされているのかというところを、すみませんが。

大森：正直に言えば、うちの大学は学部構成として情報経営学部というのがあって、そこで多少ICTを活用した教育ということもやっていて、その教員はそれなりに例えば福祉Moverみたいなもののシステム作りとか、そういうところに関わったりとかしていますけれども、いわゆる情報学部的なところで地域の、

というところまではいけていないんです。ただ、スーパーシティに関わっていたりとか、そういうところはしています。

ただ、一方で今、地域に必要なのはICTというかDX推進人材が枯渇していて、もう採用はできないので、既存の社員さんたちが少しでもDX推進ができる人にリモデルされていくことが求められている中では、プラットフォームでまさにリカレントプログラムを提供してその社員さんのリカレントによる各企業さんのDX推進という、間接的に関わっていきというのがこれから進んでいくところになるのかなと思います。

岩崎：どうもありがとうございます。

塩崎：ありがとうございました。ただ今の大森先生のお話の中で、AIを相対化できる人材を育成ということがございました。これからも多分、社会で必ず必要になってくる能力。AIと付き合っていくかといけない、あるいはDXに関わっていくかといけないということでは、必ず必要になってくることかというふうにも思いました。

そのAIについて、その点では先ほど喜久里さんのお話の中にあつた「ロボットを使うけれども、それはその裏の目的として人材育成がある」というようなことをおっしゃっておられたんですが、すぐにそれと関係できるかどうか分からないんですけども、喜久里さんの、そのAIなりロボットなり、人材育成とかいうことについて、もう少しお話を伺えたらいいかなというふうに思うんですが、いかがでしょうか。

喜久里：ありがとうございます。AI、ロボットを導入する前提として先ほども少しお話をさせていただいたとおり、どの業務に対してそのAIを入れていくのか、それによってどういう効果を発揮してもらうかという、環境分析に基づくインプットをそのAIに対してしないといけないわけなんですけれども。

AIというテクノロジーに対する理解とか、実際のプログラムを書き換えられるとか、そういうふうな能力を持っているということも大変大事だと思うんですが、前提として、そもそもその介入対象となってい

る業務がどういうプロセスになっているかを知ることの方がはるかに大事だと思います。

教学マネジメントということでは、その中で職員が関わっている要素が例えばこのプロセスにおけるこの部分で、ここにどれだけの負荷が発生していて、時間のロスが生じていて、そこは一方でこの標準化をするということをもう少し業務の運営方針で改善していけば、この部分について AI とロボティクスを導入することによって時間短縮とか事務コストの削減につながるかもしれないというふうな、そういった業務構造を明らかにすることができる人というのも DX には必ず必要だと思っているんです。

今の業務プロセスをまずちゃんと正しく把握するということが、どこを改善すべきか、ということをおそらくどちらかといえば職員の得意領域で、これを考えさせて、じゃあどう改善したらいいだろうかと提案すること自体が、まさにこの「ルールを変える」というところ、それができる職員の人材育成、つまり SD そのものになっているんだろうなというふうに感じています。

なので、私の言い方が正しかったかどうか分からないんですが、少なくとも副次的な効果としては確実に職員に対して「なるほど。いろいろ日々の業務に追われて何となくこなしていたんだけど、実はこの業務ってここに無駄があるんだと何となく思っていたのは、ここが原因だったんだ」とボトルネックが正しく理解できることにつながるわけなんです。

大切なのは、それを他の大学とか他の機関の例ではなくて、自分の大学の目の前の学生とか、目の前の授業の体系とかが対象であるということがすごく大事で、これを改善した体験というのが、多分、次の課題の発見能力ということにもつながり、確実にモチベーションにつながるんだと思います。ここにお給料もセットされていたらなおいいんでしょうけれども。

少し話が長くなっちゃったんですけど、AI とか DX を推進するための人材とか、それをもっと大学に導入していくためにはどうするかと考えた時に、技術に対する理解を持っている人を入れていくこと以上に、その大学に今いる人がその大学の現状を正しく把握できるかどうかということもすごく大事で、それ

をさせるプロセスが今の時代では重要な SD になっているんだろうなというふうな印象を持っています。それが新しい SD の人材育成になるのではないかとこのように思っています。以上です。

大森：ある意味それは、あれですよ。うちはそういう学生を育てて企業さんとか地域に出してやりたい。地域もそういう人材を求めていますよね。

喜久里：2020 年度は早稲田大学の授業はほとんどオンラインにしたことによって学生がなかなか大学と関わりを持てなくて、みたいなことがあった年だったんです。その反省に立って、ではないですけども、2021 年度は早稲田大学は 7 割は対面授業でということにしているわけなんですけれども。

ある種、大学で何を学ぶかということに対する問題意識がいろいろな意味で高まっているわけなんです。なんかその辺りのことをテーマに、学生に対し、ある種 SD、FD 的なところも含めて「じゃあ一緒に新しい大学の姿を考えていこうよ」みたいなことを、ミッションを渡してしまうと結構面白いことができるのかもしれない。

正直、早稲田ぐらいの規模だとなかなかそういうことって、さっき大森先生が言っていた「早稲田ではできないこと」になるんだと思うんですが、それが前橋国際大学で非常に効果的なアプローチになっていく可能性はあるんじゃないかなというふうに思っています。

佐藤：オンラインの経験でまさにメタ認知ができて、大学の持っている価値の中で何が使えて何が使えないのか、みたいなことがすごく見えるようになったんじゃないかなと思うんです。

一連のこの間のコロナで非常にスピードが速かった大学の 1 つが早稲田で、そこは素晴らしいなと思ってはいるんですけども、そういう学生の声を聞き取れるかどうかという話だと思うんです。

先ほどの話で言うと、喜久里さんが言っていた「職員レベルで、いろいろな、どこをこの間で業務改善できるかというのを見つけて提案して」という話がありましたけれども、多分、気付いている人たちというの

はこの間にいて、さっき言ったように環境がそうさせたんだと思うんです。自分が選択するかしないかに関わらず、メタ認知をせざるを得ないような状況が起きてきたので。

ただ、その時にその意見を、例えば職員組織で言ったら、若い職員がそれを言った時に上の管理職はそれをちゃんと聞き入れるのか。チャット欄でも職員の方がいろいろ質問とか意見をされていますけれども、職員が授業に対して「こうしたらどうですか」「ああしたらどうですか」と言うことを教員がスッと、まあ全部を聞き入れる必要はないんですが「まず発言してくれたことをありがとう」と、そこでちゃんと聞く耳を持つかという、ブドウの皮袋のほうの問題にぶち当たってしまいます。

結局コロナ禍で、なんかパニックでぐちゃぐちゃになっていた時というのは、私なんかもいろいろ言ったことが結構思った以上にスッと通ったんです。びっくりするぐらいに通ったんです。けれども、日常に戻ってくると、また通らなくなってくるというか元通りに戻ってくるという感覚があって、これはどうしたものかなと思っているんですが、喜久里さん、どうですか。

喜久里：さっき岩崎先生からご質問をいただいた「アーリーアダプター的人材をどうつくるか」という話にも少しつながるんですけども、結局、今、佐藤先生からお話があったとおりで、気付きて、職員が学生と応対している中で気付いていっている部分ってすごくたくさんあると思うんです。

いわゆるクレームとして受けているものもあるかもしれませんが、それ以外にも、学生から実はこういうリクエストがあったんだということについて、今まで知っていたつもりかもしれない、何となく分かっていたかもしれないんですが「あ、そういうことだったのか」というふうに気付くポイントって、実はきっとノウハウレベルではあるはずなんです。

ただ、それを、さっき私は決断の4象限を書きましたが、一方で他に処理しなければいけないことがたくさんあるという中で、問題意識は持ったんだけどもどンドン、どンドン先送りになっていっていつの間にか風化しているというふうな状態にだんだんなっていってはいないかなと。

教員の側について僭越ながら申し上げると、オンライン授業のノウハウというのがこの間にたくさん起こっているわけなんですけど、それが組織のノウハウとして消化するプロセスがちゃんとあったのか、もしくはこれから作るのかということについては考えないといけないわけなんですよね。

いずれにしても何か、われわれは、特に私は管理職、それから大学運営全般に関して言うと、そういう職員の気付きとか、職員に限らず何か現場で気付いたものというのが「じゃあそれをどうしようか」というふうに拾って、結局失敗になるかもしれませんがトライ・アンド・エラーをさせるという、この小さなサイクルをたくさん作らないと、その職員自身が次に何かしようというところにもつながらないですし、結局本当に風化していくだけに終わってってしまうので。

だから、たくさん気付きを奨励して、その気付きに対して「どうするの？」ということを開き掛けるという皮袋が、これは多分、現場で働いている人以上に上にいる人間が持たないといけない意識だと思うんですけども、下からもどンドン突き上げていかないといけないし、学生を使うという発想もあるかもしれませんが。

何かいろいろな形で新しい気付きとか、それに対してどうするのかと考えさせるサイクルを回していくということが大事になるかなと思います。

大森：その気付きが大事なのはまさにそうなんだけれども、どちらかというリーダーのほうだから。それはもう大切にするんだけど、そこに能力としてというのか、気付いたことに、例えば「学生も考えてから質問したのか」とよく先生が言ったりするじゃない。それと同じように、気付いたことはすごく大事だけれども、じゃあそのソリューションを考えて「こうやったら解決できるんじゃないですか」というソリューションをセットで言ってもらおうと、すごくやりやすくして。

「こんなことの問題があるんですよ」と言われても、「え、学長、それを全部抱えたら死にますけど」みたいなところがあるので、ソリューションもセットで提案できるようなクリエイティブな気付きと提案ができるスタッフになっていってくると、すごくいいな

という感じがする。

喜久里：おっしゃるとおりです。気がついて、それを目安箱に入れているだけだと意味がないと思います。気がついて「自分としてはこういうやり方がいいんじゃないかと思います」というふうに、やはりその提案がセットになっているのが望ましいです。ただ、普通にやっていると要求で終わっちゃうケースも多いと思うので、それに対して「じゃあ何かやってみようよ」というふうに思わせる環境とか雰囲気をつくるということも大事なかなというふうに思っています。

先ほどのロボットの DX の話はそこがセットになっていて、もしかしたらその取り組んだ職員は、最初は上司から「これはおまえがやってみろ」というふうに言われて「まあしょうがねえな」と思って始めたという経緯だったのかもしれない。

ただ、やっていくうちに「あ、ここを思ったらうまくできるな」とか、それで次の気ができて「今度はこれをやってみていいですか」「ああいいよ。その代わり、ここはこうしてな」というふうなコミュニケーションがあって、2年、3年とどんどん続いていく取り組みになっていくというところがあると思うので。

気がついて提案しやすいことと同時に、何かプロポーザルもセットにさせることができる環境が、今はちょっといろいろリソースが足りない中で厳しいのは厳しいんですけども、少しでもそういう環境があるといいのかなというふうには思いました。

佐藤：お2人はかなりハードルが高いので、僕は取りあえずこの間の気を述べます。今すごく、いろいろなチャンスとかシーズとか気がたくさんこの2年ぐらいにあって、いろいろなところ分散しているような気がするんです。

それをソリューションまで出せる人は出してもらっていいと思うんですけども、授業の場面でもそうですし、学生本人もそうですし、職員もいろいろな部署でいろいろなものを目にしながら「これって、こういうふうにしたほうがいいんじゃないか」とか「これって今までやっていたけれども、もうやめたほうがい

いんじゃないか」みたいなものが、なんかバラバラと思い付いては消え、思い付いては消え、組織としては結構もったいないような状況になっているような気もして、それを拾い上げるような場面があったらいいかなと思っています。

私の大学で言うと、年に1回大きなFDフォーラムというのをやっているんですけども、この間ずっとやってきたのは、とにかく全部検証しようということです。授業で学生は力が身に付いたのかどうかとか、メンタルヘルスの問題件数はどうなっているのかとか、中退者はどうなっているのか。どうするかという議論の前に、事実として何が起きているのか、今この間に起きたのかということ、数字だとか質的なデータで見ようというFDを繰り返して、繰り返してやっています。

今度3回目を9月にやるんですけども、まずはそこからかなと思います。ソリューションまでは出せないけれども、気を組織として集約しておくということは大事なかなというように思いました。

塩崎：ありがとうございます。

コロナなりAIがきっかけでメタ認知が進んだと。いろいろなことが顕在化するというのは、要するにいろいろなことのメタ認知が進んだということだろうと思いますし、先ほどの職員さんの職務の、棚卸しではないけれども自分がどういうことをやっているのかという振り返りにもなるということになったんだろうと思います。

ちょっと佐藤さんも言われていたように「それを出したところで、また上の厚い壁が」というのも、これも組織が大きくなればなるほどあることなのだろうとは思っていますけれども。

佐藤さんが最後におっしゃってくださったように、とにかく数字なんかで出して共有しながら組織が進んでいくということも今後は必要になってくることかなというふうに、この機会にこそもう一回それを本当にやってみないといけないのかと。それこそリスクを取る決断として、やらないといけないことかなというふうにも思っております。

ここで、フロアのほうからいただいている質問に少し触れさせていただこうと思っております。北陸大学

の山本先生から質問というか、もう既に回答はしていただいているんですけども「コロナ禍で再認識したのは、体で学ぶことや現場に身を浸す学びの価値かもしれないですね」というふうにコメントのような形でいただいております。

まさに実習とか実験とかが取り上げられて、そのことのまた価値というものを学生たちも教員も知ったというか、改めてその実習や実験をどのようにやっていこうかということ考えたということなんだろうと思いますけれども。

その辺り、フィールドでの学びをされている大森先生、何か強く感じられることはございますでしょうか。

大森：ええ。山本先生に「まさに」と回答しちゃったんですけども、そうだなと思います。

そういう意味で言うと、私は喜久里さんのお話の中でちょっと悩んだのが、投資家のお話で「一回も会ったことがないところに投資が行くようになってきている」というお話。その前のお話までは分かったんです。プライベートジェットで飛んで行って大事な話をすると。それは体感的に感じていることなんだけれども、そうじゃなくなっている、みたいな話で。

私がオンライン至上主義にならないと言っているのは、今、地域のお話だとちょっと分かりづらいところがあるんです。海外研修には全く行けないですよ。その代わりに COIL 学修が、うちでもいろいろな提携大学との学びが始まっているんですが、COIL 自体はすごくいいことだと思っています。今までにできなかったことができています。

ところが、やっぱり実際に現地にフィールドワークや留学に行ったときに感じる、その路地裏に立った時の感覚というか、そこに暮らせないでいる人が缶を置いているシーンというのは、COIL の画面上では見えてこないんですよ。

そういうことというのを翻って考えた時には、そういう地域の学修、あるいは教室の中の学びも同じことが言えるんじゃないか、情報量はやっぱり限られるんじゃないかという感じがしているんです。

けれども、もうその時代は終わったという話なのかなど。喜久里さんの話を聞いて、そこが少し悩んでいるところです。

喜久里：Google でしたっけ、確か今は出勤に戻しましたよね。結局ケース・バイ・ケースになってきているだけだと思うんです。オンラインでもやれなくはないということが判断の変更として、多分、昨年の下半期ぐらいできっとアメリカではあったんだろうと。

でも「やはりフィジカルだからこそできることもあるよね」というふうな見直しもその中であって。フィジカルとオンラインというのが、いわゆる補完的なものというよりは両方にいいところがあって、ケース・バイ・ケースでまさにブレンディドだと思うんですけども、それが投資の場面で使われているということだと思うんです。

ケースによってはやはりフィジカルでやらないといけないところもあるかもしれないし、でも意外に、これはフィジカルでやらないといけないと思っていたところが実はオンラインでも進むんじゃないのかといった、その辺りの業務構造の整理がきつとあつた上で、それでも Google はやはり基本的に出勤に戻しているし、一方でオンラインだけで判断をするベンチャーキャピタルもいるし、みたいな話だと思っているので、本当の意味で色とりどりの世界になってきたんだと思うんです。「online or physical」ではないということは間違いないと思います。

大森：そういう意味で、私が最初に言った多様な価値が尊重される社会になってくれるかなと思っているのは微妙にそういうところがあって、その大学のポリシーとかビジョンとか、それによって何を選んでいくかということで、どちらが良い悪いというよりも、そのポイントかなという気もしてはきているんですけども。

佐藤：去年 NHK のニュース番組で「コロナ禍での実習の在り方についてコメントをしてくれ」ということで、幾つか調べたりとか情報を得て分かったことがあるんです。

例えば去年、看護科での病院実習がほとんど行けなかったということがありますね。コロナで病院自身も大変だったということもあって。それで何をやったかという、多くの大学は学内実習に切り替えたわけで

す。学内で相互に患者役と看護師役になってシミュレーションをやったりだとか、それから、地元の劇団員の人に模擬患者さんをやってもらってシミュレーション教育をやるみたいなことをやったわけです。

結果として多くの先生たちはやっぱり「今年の卒業生たちは実習時間が足りないで、非常に不安です」と。それで、現場に出た時はそこを補っていただかなければいけないという声がある一方で、例えば「スキル面では、いつもよりも向上したんじゃないか」という話があるんです。

というのは、病院実習に行っても結局のところ、患者さんに直接接触するということは、リスクのこともありますから今までもできなかったと。そうするとシャドウイングというか後ろでずっと見ているだけで直接は接触できなかったのが、この模擬患者さんとか学内の学生同士の場合それが可能になったということで、結果としてそれはスキルが上がったということなんです。

だから、今まで当たり前のように「ここは実習だから、もうここは絶対に実習をやらないといけないよね。座学とは違うんだ」と言っていたものの中でも、もしかしたら期間を大幅に短縮できるものもあるかもしれない。ただ、言われていたのは「病院の中のまさに雰囲気だとか緊張感だとか空気感だとか、そういったものは行ってみないと分からないよね」という話なんだけれども、そうすると空気感みたいなものを得るのにどのぐらい時間が必要なのかということですよ。

今まで2週間だったのが3日でもいいのかもしれないとか、先ほどの先生の話で言うと、路地裏のその空気みたいなものをもう少し短縮してもいいのかもしれないとか、そういうふうに少し見直しをかけるきっかけにはなったのかなと思います。

海外体験実習でもよくあるのは、もう日本人だけでつるんで、本当にディズニーランドへ行くような感じで海外へ学習に行き帰ってくるみたいなことから考えたら、今は面と向かって英語をネイティブの人と話す機会のほうがよほど言語スキルは向上するんじゃないかということです。とにかく今までの当たり前を見直していく機会になるんじゃないかなと思うんです。

塩崎：ありがとうございます。そろそろ時間も迫ってまいりました。

その他のコメントでもう一つ。これは愛媛大学の小林直人先生ですが、昨年度まで SPOD の企画担当者であった小林先生からです。「佐藤先生の質疑応答の中で気付いたのですが、自己調整能力のスキルのあるなしがオンライン授業で如実に露見したと感じております」と。これは全く同感だろうと。「自分の学科でも学習のために自己調整ができない学生が少なからずおりますが、彼らに対する個別指導が必要だと感じております」というふうに。これはコメントということでも承っておきますけれども。

例えば高知大学の学生にアセスメントを掛けると、この力、スケジュールを立てて物事を進めていくとか学習を進めるとか、そういうことの能力が他に比べて結構低いです。やっぱり自己評価としても相当低いものがあって、やはりそれは多分、オンライン授業にも普通の授業にもかなり必要になってくる能力だろうと思いますし、多分、高校段階でこれが高い生徒は阪大に合格しているんだろうと思うんです、それこそさっきの話ではないですけれども。

ところが、それが高等学校までの教育の中であまり、意識的にそれを教育されているかどうかということ、かなり疑問符が付くということもあるんじゃないかなというふうに思います。要するに定期試験をやって、その点数がどうのこうのどと、ところてん式にやられていくわけですので、その辺りはやはり自己調整力なり、ないしは自律力といったものの差が現れてきているんじゃないかなというふうにも思って。でも、コロナ後に訪れる大学教育というのは、そこを鍛錬するためにも必要になってくる場となるんじゃないかなと私は密かに期待はしているわけですが、それを佐藤さんもおっしゃったように、教員がちゃんと理解して、それを伝えながらやっていくということが全く必要になってくるのかなというふうにも伺っていて思いました。ありがとうございます。

すみません、時間が来てしまいました。お三方のお話はもっと伺いたいと思いますし、それからフロアからの質問も、職員の方からお2人ほど喜久里先生に質問が来ております。おそらくディスカッションの中で少しヒントめいたことはお答えいただけたんじゃない



いかと思いますが、もしまだあるようでしたら、この後の情報交換会等で聞いていただければというふうに考えております。

ひとまずシンポジウムのほうはここで一区切りというふうに思っているのですが、最後に私のほうから一言だけ、2点申し上げておきたいことがございます。

「コロナ後の世界」というタイトルを付けたのですが、コロナ後どころか最悪の感染者状況になりつつある時にこんなん気なことをやっているといいのかとお怒りの向きもあるんじゃないかと思っておりますけれども、そもそもの発想は、今の2年生は全く、以前の通常の大学の状況を知らない学生になってしまいました。あと2年でそれが回復できるのかどうか非常に難しいところがあるだろうと思います。あるいは1年生もそうかもしれません。

それから、昨年度に卒業していった学生です。先ほどの実習の話ではないですが、実習もろくにできずに教員になったり医師になったり看護師になったり、いろいろな国家資格のある職業に就いている卒業生たちもいるかと思っております。

彼ら、今の2年生も1年生も含めて、3年生4年生もそうなんですけれども、コロナで特殊な場面を生きたと、そういうことが負い目にならないようになってほしいなというふうにも思っております。

本日のシンポジウムを含めた議論が、ぜひそういうことに対する大学のアクションの端緒になってくれればいいかなというふうに私は考えておりますし、そのように思って企画したので大変今回はありがたい3人の方のお話でございました。

シンポジストの皆さんにもう一度ありがとうございましたと拍手で送りたいと思います。ありがとうございました。

それからもう1点。昨年度はSPODフォーラムが中止になりました。本年度はこのような形でオンラインの開催ということにさせていただきました。ついては、事務局である愛媛大学、それから本年度に限って言うと、コア校と申しますけれども香川大学、徳島大学、それから開催校の高知大学のスタッフの皆さんに大変に力を振り絞っていただいて、本日のシンポジウムまでようやくこぎつけることができました。

なにぶん初めてのことでですので、うまくいったかどうか甚だ心もとないことでございますけれども、取りあえずここまで無事に来られましたことをSPODのスタッフの皆さん、それから参加者の皆さんに改めて感謝を申し上げます。ありがとうございました。それでは、これをもちましてシンポジウムのほうは終了させていただきます。

皆さまには本日ご参加いただきましたこと、誠にありがとうございました。今後とも頑張っていきたいと思います。ありがとうございました。