

大学の特色に応じた教学マネジメント

2013 年度訪問調査の記録

(2014 年 10 月)

私学高等教育研究叢書

1

日本私立大学協会附置
私学高等教育研究所

目 次

1. 今回の訪問調査の概要と課題（濱名 篤）	1
2. PDCA サイクルを通じた大学ボトム・ミドル・トップ層への教学支援制度 京都産業大学の事例（吉田武大、塚原修一）	5
3. 柔らかなトップダウンマネジメント：現場主義での大学改革の成果と挑戦 九州産業大学の事例（島 一則）	11
4. 教学担当部門長の役割と機動性 玉川大学の事例（杉谷祐美子、塚原修一、松村直樹）	17
5. ボトムアップとトップダウンを融合した教学部門の組織体制 岡山理科大学の事例（吉田香奈）	23
6. 教員の強いコミットメントと市場志向の教育改善 文化学園大学の事例（塚原修一、小杉礼子）	27
7. 全学出動の基礎演習で初年次教育への熱意を共有 酪農学園大学の事例（小笠原正明）	33
8. 中規模大学の利点を活かした民主的教学マネジメント 宮城学院女子大学の事例（杉本和弘）	39
9. 地方私立大学における教育改革の推進 岡山商科大学の事例（葛城浩一）	45
10. ビジネス・モデルを導入した方針管理制度 静岡産業大学の事例（杉谷祐美子、濱名 篤）	51
11. 地域貢献を通じた主体的学びを实践する教育の定着と運用 松本大学の事例（松村直樹）	57
12. 小規模大学における教学改革 仙台白百合女子大学の事例（串本 剛）	63
13. ボトムアップ型教学マネジメントを通じた大学ブランディングの転換 プール学院大学の事例（山田礼子、吉田武大）	69
14. 米国における学習成果重視のマネジメント改革 優良事例顕彰を手がかりに（森 利枝）	75

私学高等教育研究所

「学士課程教育における教学マネジメントの研究」プロジェクト

<研究組織>

研 究 員：川嶋太津夫（大阪大学未来戦略機構教授）

小杉 礼子（労働政策研究・研修機構特任フェロー）

島 一則（広島大学高等教育研究開発センター准教授）

杉谷祐美子（青山学院大学教育人間科学部准教授）

塚原 修一（関西国際大学教育学部客員教授）

○ 濱名 篤（関西国際大学理事長・学長）

森 利枝（大学評価・学位授与機構研究開発部准教授）

山田 礼子（同志社大学学習支援・教育開発センター所長、社会学部教授）

客員研究員：小笠原正明（北海道大学名誉教授・総合博物館資料部研究員）

研究協力者：串本 剛（東北大学高度教養教育・学生支援機構講師）

葛城 浩一（香川大学大学教育開発センター准教授）

杉本 和弘（東北大学高度教養教育・学生支援機構准教授）

松村 直樹（株式会社リアセック代表取締役 CEO）

吉田 香奈（広島大学教養教育本部准教授）

吉田 武大（関西国際大学教育学部准教授）

○は研究代表者

50 音順・所属は 2014 年 10 月現在

今回の訪問調査の概要と課題

濱名 篤（関西国際大学）

これまで本研究プロジェクトでは、2度にわたり学科長調査を実施し、大学教育の現場において、ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アドミッション・ポリシーの3つのポリシーにアセスメント・ポリシーも加えた教学マネジメントの方針に基づき、組織的に教育改革が行われ、大学教育の質保証のメカニズムが機能しているのかについて分析・研究を続けてきた。

こうした質問紙調査を用いた研究に並行してメンバー間で議論を進める中で、実際の個別大学の事例を現場への訪問調査によって、改革状況や質保証の具体的メカニズムを実感することができるのではないかと考えるようになった。

今回の対象校選定にあたっては、メンバーを地区割りし、WEB ページや、そこに掲載された自己評価報告書や認証評価の結果をもとに、3つのポリシー、教育内容や教育方法の改革、評価などの側面で組織的に取り組んでいると思われる私立大学を、定員規模別に選定し、協力が得られた大学を訪問調査した。従って、対象校は私立大学の中で大学教育改革に前向きに取り組んでいると思われる大学ではあるが、極力地域や属性の偏りを抑制して選び、その上で本調査の趣旨を理解し協力を快諾して頂いた大学となっている。実際の訪問調査にはメンバーが2名でチームを組み、事前に調査項目の概要をお伝えしたうえで、教学マネジメントの現状を語って頂く立場の学長、学科長等に対応を依頼した。

教育改革の現状は、当然のこととはいえ、それぞれの大学の事情を反映して多様であり、容易に一般化はできない。3つのポリシーの整備状況には大学によって違いが大きく、組織的に決定されたケースもトップダウンに近い形で決定されたものもあり、明確で Can-Do 式に近いディプロマ・ポリシーから、伝統的な表現から見直されていないものもある。3つのポリシーの普及・定着はまだまだの状況にあるが、これらの設定を契機にして教学マネジメントを推進しようとしている大学が多かった。

大学教育の改革が進んでいる大学をみると、その推進力となっているのはトップのリーダーシップというケースが多いが、民主的にボトムアップ式に改革を進めているケースも見られる。特に、改革を始める段階ですぐれたリ

ーダーの存在は効果があるケースが目につくが、そのような仕組みを普及・定着していくためには、教育改革実行会議や中央教育審議会に取り上げられた学長の強い権限よりも、むしろ組織的にどのように現状や課題についての認識を共有していくかが鍵となっている例が目についた。改革先進大学の秘訣のひとつは組織としての“機動性”であるケースが少なくない。意思決定や実際の教育活動について、社会的変化を見据えてスピード感をもって実施できるかが重要な要因のひとつとなっている。これを促進するのが、情報共有のための情報の可視化となっているといえよう。意思決定を速やかに行えるか否かは重要な要因になっているといえよう。

大学の特徴は宗教系と非宗教系、地域との関係の違い、規模などによって違いがあるが、改革を進める上では、自らの組織特性や活用できる資源を見定めて、その活用を具体的に図る実践することを、組織文化として共有していくことが有効であることが伺える。

実際の教学マネジメントに基づく教育活動の改革はどの程度進んでいたのだろうか。単位の実質化をはじめとして個々の授業レベルで組織的に質保証に取り組んでいる大学としては、酪農学園大学の基礎演習や玉川大学のユニバーシティ・スタンダード科目が代表的といえるが、決して多くの大学がそのようになっているとはいえない段階にとどまっている。ディプロマ・ポリシーやカリキュラム・ポリシーが具体的な教育内容の組織的改革に直結している例は多いとは言えない。

教学マネジメントの中で最も改革が進んでいないのは、評価に関する領域であるといっている。アセスメントと有機的に結びついて改革が進んでいる教学マネジメントの例はほとんどみられないといっても過言ではない。

ディプロマ・ポリシーやカリキュラム・ポリシーが作成されたにせよ、それらの目標を達成してできているのか、あるいは十分達成できていないのかという評価の尺度や評価測定する方法が未確立であるとすれば、PDCA といったサイクルが十分機能することは期待できず、外部評価を導入するにしても学生の満足度や授業評価といった主観的側面の強い尺度に頼らざるを得ず、学修成果を客観的にとらえ、可視化していくことは困難である。また、評価の焦点が何にあてられているのかによって評価の方法が異なってくる点についても、実態として実現できている例はほとんどないといっている。個々の学生の成長を形成的評価と総括的評価の両側面からとらえるというアプローチもあれば、個別科目がシラバスに明記された学修目標を達成できていることを確認したいのか、科目担当者が大学・学部・学科の学修目標の達成にど

のように寄与しているのか、学部・学科の教育目標が実際にどの程度達成できているのか、あるいは全学の教学マネジメントがどの程度改善されているのか、といった評価したい課題によって評価の在り方は大きく違ってくる。

中央教育審議会の質的転換答申（2012）に指摘された「アセスメント・ポリシー」の重要性は、まだまだ定着しているとは到底いえないのが現状である。あるいは、教学マネジメントの重要性も含め、答申が出されただけでは私立大学関係者に理解され、各大学の特色にあった形で容易に定着していくのではないことを危惧させる。各大学は自らの課題を見出し、改革・改善をめざしていることは本調査の結果からも十分伺えた。

しかし、本研究所のように私立大学の現状を理解し改革を支援する専門機関の整備が十分ではない我が国において、私立大学が直面する課題がより多様で困難さを増す中で、教学マネジメントの充実による高等教育の質保証を実現していくことは、一層困難になりつつあるのかもしれない。

PDCA サイクルを通じた
大学ボトム・ミドル・トップ層への教学支援制度
—京都産業大学の事例—

吉田武大（関西国際大学）
塚原修一（関西国際大学）

1. 本事例の位置づけ

京都産業大学は、1965年に創設され、2015年には創立50周年を迎える。創設当初は理学部及び経済学部の2学部体制であったが、現在では、新設の総合生命科学部を含めて9学部9研究科から成る総合大学へと発展している。学生数は大学院生も含めて約1万3200名程度である。

荒木俊馬初代学長は人材育成と産学連携を当初から念頭に置いて、建学の精神を、将来の社会を担って立つ人材の育成とさだめた。1960～80年代は就職率が好調であったこともあり、以降、就職に強い大学として認知され、また、明るく前向きな卒業生が社会でも活躍していることで、社会的な評価は極めて高い。こうした評価の背景には、創設以来、キャリア教育など充実した指導体制を構築し、細やかで手厚く充実した大学教育が展開されていることが大きい。

このように、総合大学でありながら充実した教育を実施している京都産業大学ではどのような教学マネジメントが行われているのか、黒坂光総合生命科学部長、耳野健二法学部教授・学長特命補佐、佐藤賢一総合生命科学部教授・教育支援研究開発センター副センター長、そして学長室の山内尚子氏にお話をうかがった。

2. 教育の特色

耳野健二法学部教授・学長特命補佐からは、京都産業大学は創立50年に満たない中で、他大学と比してさまざまな側面で教職協働が数多く取り入れられているなど、いわば“風土”とでも呼ぶべき京都産業大学に独特の環境が醸成されていることが挙げられた。このような環境の形成は、黒坂光総合生命科学部長によれば、2005年に設置されたグランドデザインの策定が1つの契機となったとのことである。そこでは、教員と事務職員が対等の立場で大学の将来を真剣に考え、意見を交換し、さまざまなアイデアを出しあった。なお、事務職員の約6割が京都産業大学出身者を占めていることから、母校愛の強い事務職員の多さが教職協働をいっそう促進しているようである。

このような“風土”のもと、キャリア教育は、共通教育推進機構の下に置か

れているキャリア教育研究開発センターを中心とした体制のもとで実施されている。京都産業大学は創立当初より産学連携をうたい、また学生の就職支援に非常に力を入れてきた大学である。このような歴史的経緯が、キャリア教育の類を見ない充実にも現れている。例えば、初年次段階では、キャリア教育の一環として「自己発見と大学生活」が開講されている。この科目はほとんどの新生が「履修したい」と希望する科目であり、実際、1年生約3000人のうち、約2700人が履修しており、学生から極めて高い評価を得ている。そこには、上級生や職員がファシリテーターとして参加していることも影響しているようである。

こういったキャリア教育を実施していく上で、社会との連携は重要である。京都産業大学では、京都・大阪・東京等のホテル会場において、経済界と京都産業大学の教職員が定期的に懇談会（教学センター・進路センター主催）を実施し、交流を図っている。むろん、交流を図っているのは経済界に対してのみではない。保護者とも活発に交流がなされている。そこにおいては、学生の成績表を送付するといったことにとどまらず、「知識の発信」をコンセプトに、保護者・卒業生・一般を対象とした交流行事を「京都産業大学 DAY」と称し、各地方会場で行っている。ここでは、教職員と保護者が個々の学生についてさまざまな問題を話し合うこともなされており、手厚い学習指導体制の一部を形作ることになっている。さらには、こういった交流の一環として、キャリア教育に関する学生の発表会に保護者を招待する取り組みも実施されている。

3. 教学部門の組織体制

大学教育の推進に関する組織としては、教学センターがその中心を占める。全学の教務委員会の運営をはじめとして、いわゆる教務関係の業務をこの部署が一手に所管している。多岐にわたるその特色のなかからまず挙げるべきは、「学びのポートフォリオ」の活用である。この「学びのポートフォリオ」は、個々の学生の基礎データや学習履歴を包括的に集約したデータベースであり、個人情報保護を徹底しながらこれを活用することで、個々の学生に対する親身な学修指導を行うに至っている。

以上に対して、教育活動をさまざまな面から支援・促進するための組織が、教育支援研究開発センターである。同センターでは、センター長として副学長が充てられ、全学的なガバナンスを発揮しつつ、PDCA サイクルの中で、学内のトップ層（学内全体）、ミドル層（学部/部署）、ボトム層（各現場）の自律的な取り組みに対する支援を行っている。同センターは、3つの階層構造をなす組織体から成っている。第1に、担当の副学長を議長として開催さ

れる教育支援研究開発センター運営委員会がある。これは、教育の質向上に関する全学的な方針の策定及び総合的推進を行う組織である。第2に、教育支援研究開発センター会議がある。これは、上記運営委員会の方針に基づき、教育の質向上に向けた取り組みの企画・立案等を担当する組織である。第3に、これら企画・立案された政策を学部と調整しながら実際に実施する組織として3つのワーキンググループが設置されている。

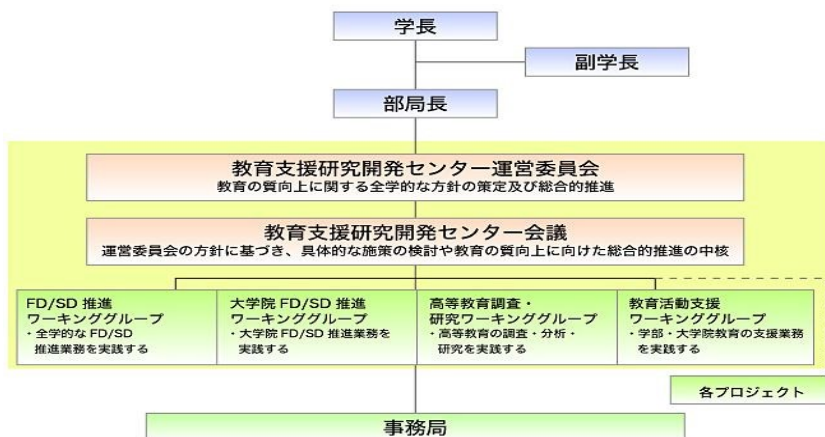


図1 教育支援研究センター組織図 (大学 HP より)

このように、教学センターの業務を中心としつつ、教育支援研究開発センターが PDCA サイクルの中で学内のあらゆる自律的な取り組みを積極的に支援することで、きめ細かく充実した教育が実現している。

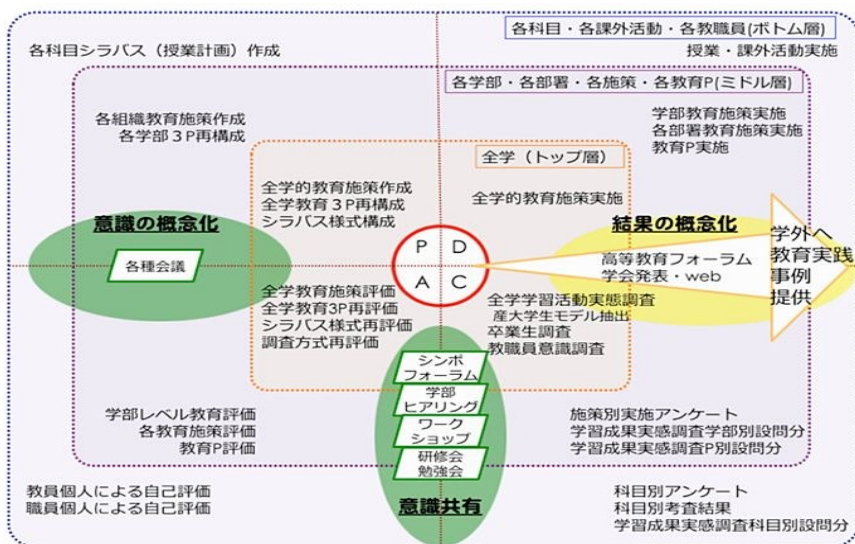


図2 教育・学習支援施策全体図 (大学 HP より)

教学部門に関する各組織長の選出方法や任期のうち、学長の場合、荒木俊馬初代学長（任期 1965～1978 年）、柏祐賢学長（任期 1978～1996 年）までは、理事会で決定していた。それ以降は 2 段階投票制で選出されている。最初に、理事や学部長、役職事務職員から構成される、候補者に関する選考委員会が設置され、その上で、専任教員と専任職員による投票が行われる。第 1 期目の任期は 4 年間で、再選時の任期は 2 年間であり、2 回の再選が可能となっている。従って、最長で 8 年間は学長を務めることが可能となっている。

学部長の場合、学部によって若干の違いはあるが、専任教員が投票を行い、上位 2 名を候補者として絞り込む。そしてその中から、学長が 1 名を学部長として任命する。任期については 2 年間となっている。この点、学部教授会の意向を尊重しつつも、学長によるトップダウンの人事が可能となる制度が設けられている点に特色を見ることができる。

4. 教育改善の実際

全学・学部・学科の各レベルの現状のうち、全学レベルの 3 つのポリシーは、部局長会の承認を経て常任理事会で決定されることになっている。学部レベルでは、3 つのポリシー作成に当たって、教育支援研究開発センターが全学部を対象とする研修会を開き、準備を支援する役割を果たした。これを受けて、各学部がポリシーを独自に作成し、今後は PDCA サイクルに基づく検証を行うなど、さらなる充実を図り教育改善に活かすことになっている。

この他に、教育改善や質保証を支えるヒト・モノの調達方法は次の通りである。ヒトについて、教育支援研究開発センターが全学レベルの FD（ファカルティディベロップメント）をマネジメントしている。そして、ここでも京都産業大学の特色の一つである教職協働の効果がいかんなく発揮されている。すなわち、FD を担う部署である教育支援研究開発センターでは、修士号をもつ専任職員や高度な専門的技術をもつ嘱託職員が配置されている。FD 関連の施策を実施するにあたっては、これらの職員が学内の教員と緊密に協働することで、その実効性を確保しているのである。

モノについては、約 1000 平方メートルに及ぶラーニングコモンズが 2013 年 11 月に竣工し、仮オープンの形で既に実地運用が行われている。2014 年 4 月には正式にオープンの予定である。このラーニングコモンズは、主にグループでの主体的な学びを支援することを目的として導入されたものであり、既にゼミやワークショップ等でも活用されている。今後は、各学部等でのカリキュラムの充実にあわせ、より活発な活用が期待される。

5. 教育活動の組織的な継承・発展の方途

まずは総合生命科学部を例に、カリキュラム変更の際のフローをみていこう。同学部では、設立5年目となる2014年度に向けて、学部長、副学部長、各学科主任、各学科の教務委員から構成されるカリキュラム委員会が中心となってカリキュラム見直し作業が進められてきた。このカリキュラムの修正・変更については、最終的には執行部の承認が必要とされているが、基本的には総合生命科学部内での決定事項が尊重されている。

次に、自己点検・評価の活用動向についてであるが、全学レベルの自己点検・評価運営委員会を組織し、各学部、大学院研究科、研究機構、大学運営及び法人管理部門など、全学的に自己点検・評価活動を推進している。2009年には大学基準協会による大学評価（認証評価）を受けている。なお、全学の自己点検・評価運営委員会による自己点検評価報告書において指摘された問題点をみずから毎年チェックし、次回の大学評価（認証評価）に向けて適宜ふりかえりを行うとともに、その成果を対応（改善）状況一覧として全学的にまとめていく取組を行いつつあるとのことであった。

6. 今後の課題

以上のような成果を上げている一方で、課題がないわけではない。耳野健二法学部教授・学長特命補佐によれば、従来から京都産業大学では教育の質の向上に向けて多大な努力がなされてきたが、大学を取り巻く環境がますます厳しさを増し、また社会的諸状況の変化が急速に進みつつあることに鑑み、いっそうの努力が不可欠となっている、とのことである。つまり、大学創設期は、高度経済成長という右肩上がりの時代に合わせて発展してきたが、そうした発展に即して形成された大学の制度のいくつかは、現代のグローバル化や少子高齢化、さらには環境問題の深刻化や科学技術の発展等々の社会情勢に十分対応できない場合がある。こうした状況に対応可能な教学システムの構築は一朝一夕にできるものではないが、そのような試みの一つとして、現在では、とりわけ理系のグローバル人材の育成が推進されているとのことである。

キャリア教育を初めとして、充実した指導・支援を行う京都産業大学がこれらの課題に対応しながらどのような成長・発展を遂げていくのか、さらなる展開が注目される。

柔らかなトップダウンマネジメント：
現場主義での大学改革の成果と挑戦
—九州産業大学の事例—

島 一則（広島大学）

1. 九州産業大学の歴史と現状

九州産業大学は、昭和 35 年 4 月に九州商科大学商学部商学科のみを有する単科大学として開学している。その後、昭和 37 年 4 月に商学部産業経営学科を増設し、さらに翌年の昭和 38 年 1 月に大学名を九州商科大学より九州産業大学と改称した。

これ以降の学部に関わる改組、新增設等に関して、開学から 1975 年までを見ていくと、昭和 38 年 4 月に商学部経済学科増設、工学部（機械工学科、電気工学科、工業化学科）設置、昭和 39 年 4 月商学部第二部（商学科、経済学科）設置、工学部（土木工学科、建築学科）増設。昭和 41 年 4 月芸術学部（美術学科、デザイン学科、写真学科）を設置し、昭和 43 年 4 月経営学部産業経営学科設置、昭和 47 年 4 月芸術専攻科（美術専攻、デザイン専攻、写真専攻）設置となっており、大学進学率の上昇が続くこの期間において、単科大学から文系・理系・芸術系学部を有した総合大学への変化を遂げている。

一方で大学進学率が停滞し、大学進学に関わる需要超過状態が継続する 1975 年～1990 年にかけては、昭和 56 年 4 月経営学部国際経営学科増設のみとなっており、この期間における改組、新增設は極めて限られたものになっている。その後、再び大学進学率が上昇し、1992 年以降の 18 歳人口の減少を経験する 1990 年～2000 年にかけては、平成 5 年 4 月経済学部経済学科＜昼夜開講制＞設置、平成 6 年 4 月国際文化学部（国際文化学科、地域文化学科）設置。平成 11 年 4 月商学部第一部観光産業学科、商学部第二部観光産業学科増設など、新設・増設が再び活発化し、さらに 2000 年～2013 年にかけて、平成 14 年 4 月情報科学部（社会情報システム学科、知能情報学科）設置、芸術学部芸術工芸学科増設。平成 16 年 4 月工学部バイオロボティクス学科増設、工学部工業化学科を物質生命化学科へ、土木工学科を都市基盤デザイン工学科へ名称変更、国際文化学部臨床心理学科増設。平成 19 年 4 月工学部電気工学科を電気情報工学科へ名称変更。平成 20 年 4 月芸術学部写真学科を写真映像学科へ、国際文化学部地域文化学科を日本文化学科へ名称変更。平成 21 年 4 月情報科学部情報科学科設置。平成 22 年 4 月工学部住居・インテリア設計学科増設など、学科の増設や名称変更が多く生じていることがわかる。以上からは、九州産業大学が市場の状況変化に常に反

応し続けていることがわかる。

なお、各学部の現状として、在籍学生数についてみていくと、経済学部では在籍学生数 2,073 名、商学部第一部 2,336 名、商学部第二部 143 名、工学部 2,138 名、経営学部 1,756 名、芸術学部 1,088 名、国際文化学部 965 名、情報科学部 517 名となっており、大規模大学に分類することが可能であろう。なお偏差値は全ての学部で 40 代前半となっている。また芸術学部と情報学部で定員未充足の状態が生じており（以上：<http://daigakujuuken.boy.jp/indexfukuokakenn.html> 2013 年 10 月 29 日最終確認）、厳しい経営環境におかれた地方私立大学の一つの典型的な事例と言えるのではないだろうか。なお、教員数は 339 名となっている。

2. 九州産業大学の理念

九州産業大学では、建学の理想として、「産学一如（さんがくいちにょ）」（産業と大学は車の両輪のように一体となって時々の社会のニーズを満たすべきである）が挙げられており、また建学の理念としては、「市民的自覚と中道精神の振興・実践的な学風の確立」が掲げられている。さらには、そのビジョンとして、「九州産業大学は、広く産業界の期待に応えられる「実践力」「熱意」「豊かな人間性」を持った人材を輩出する大学になります。」と宣言されており、これを踏まえた（教職員の）行動理念として、次の四点が挙げられている。

- ・私たちは学生が人生の目標や夢の実現に向かって取り組むことができるよう、あらゆる支援を惜しまずに行動します。
- ・学生のニーズや環境の変化を的確にとらえ、迅速に行動します。
- ・自分を大切にし、まわりの人と誠実に関わり、責任を持って行動します。
- ・常に改善と改革の意識を持ち、創意工夫を心がけて行動します。

以上に見られる内容からは、九州産業大学が学生を中心にその理念・ビジョンを構築し、そのために教職員が存在するということが極めてクリアーになっていることが分かる。しかしながら、建学の理念や大学のビジョンが必ずしも当該大学の教育の実態を保証するものではないことは周知のとおりであり、以下ではこれらの大学教育改革の現状やその進め方について紹介していくこととする。

3. 大学教育改革の現状

大学教育改革の現状について、教育改革は継続しているが、先端的な改革状況にはないという認識が示されると同時に、その一方で、いくつかの試みについては自信を持って取り組んでいるとのことである。また、学士課程についてはプロジェクト型教育に舵を切り、これについては成功事例もあり、それらを蓄積中である。一方で、全学を挙げて、また学部全体で取り組んでいるというわけではな

い。こうした教育改革の柱と想定されているものとして、A.英語教育、B. プロジェクト教育、C. 基盤教育がある。

3.1. 「現場の問題」としての英語教育

こうした大学教育改革の柱は、必ずしも一方向的なトップダウンで立てられたものではない。そこには何よりもまず「現場の問題」への対応という小さな「カイゼン」が存在していたのである。九州産業大学の A.英語教育について、英語の入試が悪かったから他大学を落ちて、滑り止めとして入学してきた学生が少なからずいるという「現場の問題」がまず存在した。こうした「現場の問題」に、外国語学部も、関連する学部もない状態で、日々の取組の中で開始されたのが、英語教育についての改革であるとのことである。そこでは、「現場の問題」への対応という形で、プレイスメントテスト、アチーブメントテスト、学部横断クラス編成、オリジナルテキスト、e-learning などへの取組が徐々に進められ、結果としてこれらは学生の成績向上につながり、また全学共通英語教育に関わる GP の採用とともに進化していくこととなったのである。なお、現在は、日本語の問題も生じてきており、C.基盤教育の部分の再構築の必要性が認識され、新たな「現場の問題」への挑戦が進められている。

3.2. 「現場の問題」としての除籍・退学問題

九州産業大学は「現場の問題」として、高い除籍・退学率（5.5%）という問題を有していた。このことは読売新聞社の「大学の實力」などによる数値の公表によって一気に顕在化、問題化した。こうした「現場の問題」に対する対応として、これらの除籍・退学者の中には救える層の学生がいるだろう、学内に止まり木が必要ではないか、大学のどこかで支援の手がとどけばよいといった発想の下、クラス担任制や基礎教育センターなどがスタートした。基礎教育センターは平成 21 年 4 月に設置され、学生のスペースとして、まずはとにかく来てくださいといったスタンスから、学生の止まり木的作用を期待して設置された。センターのスタッフは現在、専任教員 8 名・事務職員 5 名（当初は 2 名・2 名）で、年間のべ 5,000 人もの利用者の対応をしている。具体的な利用例としては、「今日の授業がわからない」・「履修の仕方が分からない」などから始まり、あらゆる事案に対応する。言うなれば、オフィスアワーをセンターで一括で行うイメージで活動に取り組んでいる。また、学部との関係でいえば、基礎教育センターは学部での対応がなかなか難しい部分について対応することとしている。また、クラス担任制度に関しても、基礎教育センターの教員支援チームが支援（担任で手が負えないケース）すると同時に、クラス担任ハンドブックなども作成している。こうした動きの中で、

学生相談員制度も生み出され、ピアサポートなどの言葉が出始める前にこうした制度が自発的に立ち上がっていったのである。

この他に除籍・退学問題に効果を発揮しているのが、出欠確認システムである。新入生に対して、1年生前期に開講される基礎ゼミナールに関しては専任教員が張り付き、導入教育に関しては学部によっては共通のハンドブックなどを作成して対応をしているが、その後のやさしい専門教育が始まる移行の段階で、欠席がちになる学生が少なくなき、こうした学生はその後、休学・退学へとつながりやすいといった状況があった。このように入学後1ヶ月くらいの時期が大事になるし、2週間単位でのチェックが重要になるとの「経験知」に基づく現場からの理解が示され、これに対しては、学長主導で導入されたICカードリーダーによって出欠状況を把握し、約2,800名の学生の出欠状況を2週間ごとに確認し、これが15週間続けられることとなった。その後、必要に応じて電話・メールがなされ、さらには保護者への連絡、ケースによっては電報も利用されるとのことである。こうした活動に関して取り組み3年目で少し成果が出ており、1年生における除籍・退学率に効果が見えてきている。ただし、現在は次なる課題、すなわち就学支援だけでなく、学修自体に対してどのような支援が出来るのか・ラーニングアウトカムに結び付いていくのが議論されている。

3.3. 「現場の問題」としての女子学生問題とPBL

特に理工系学部において女子学生が少ないという「現場の問題」が存在していた。こうした問題に対応するために、女子学生支援室「くすぐる一む」が開設された。くすぐる一むは、学生を中心としつつ、教員、職員の3者で運営されており、活動の代表的成果の一つとして、ゆるきゃら（くすぐるちゃん：クスノキ、乙女心をくすぐる、KSUから）が生み出された。こうした活動は、オープンキャンパスイベントなどで学部横断的に実施されており、これらの活動は真の意味でのアクティブラーニング・PBLとなっており、単位化はされていないが、十分な価値があると考えられている。また、大学教育改革の柱となるプロジェクト教育の端緒ともなっているものである。また、以上の他に学生を主体として、大学生活や就職活動・実社会に活かせる経験や知識を身につけるための活動も行っている。

4. なぜ改革が動いたのか？～学長のやわらかなトップダウンマネジメント～

これらの九州産業大学における地道な大学教育改革はどのようにして生み出されたのか。この点に関して、必ずしも大学教育改革に関わる高い理想があったわけではないという。そうではなく、むしろ、必要に迫られて、しなければならぬことをしてきたとの認識が示され、そしてこうした活動が、大学基準協会の実

地調査などにおいて高評価を得、日本私立大学協会で発表する機会を得ることなどにより、自大学のよい点に気付くに至ったということである。なかでも、こうしたプロセスにおいて、英語教育、基礎教育センター、経営学部の PBL などが高評価を受けたとのことである。

また、こうした状況に至るプロセス、さらには現状の改革状況については、改革を進めるポイント・拠点が整いつつあるが、それがつながって、立体的な改革が進むという風にはまだなっていないとのことである。むしろ、個別のメニューが出来つつあり、それを広めつつある段階にある。今後、これらのメニューの中身をどう調理していく（全学的に広めていく）か、この点については学部の協力が欠かせないという認識が持たれている。

例えば、学部に科目数が多いので、絞りませんか？との提案をしても、学部からはなかなか削減については積極的な提案は出てきにくい。その一方で、こうした状況に対して、強力なトップダウンで改革を推し進めるといったことはしていない。むしろ、学長のアイディア（もちろん、これらの全てが学長個人から生まれているわけではなく、アイディアの前提に上述したような諸実践があったことは疑いの余地はない）である、プロジェクト型教育、クラス担任制、基礎教育センターの更なる進化が期待されており、これらに関する教員・職員協働のタスクフォースを作り進めていくことが行われている。

例えば、教育改革研究会については 11～15 名の教職員からなっており、月に 1～2 回行われ、改革意識を共有するために当該研究会は機能し、さらには改革の土台作りも始められている。こうした動きを徐々に、関与してくれる教員さらにはその先にある学部に広げていくことが期待されている。こうしたプロセスで意識されていることが、「小さな勝利・成功体験」であり、あらゆる大学教育改革は一気に広められないし、それがプラスになるとも思えないといった認識から、「これはよかった。成功した」という取り組み・経験を広げるといふ、ある種の学内 GP の促進が真の意味での改革の小道具として用いられているのである。

また、学長のアイディアがあっても、それを改革に落とし込むには、現場で解決するしかないという認識があり、何より学長自身が現場主義者であり、現場を尊重する意識が以上のような改革を進める上で極めて重要であるとのことであった。また、同時に、学長が何をやろうとしているかは、教育改革に関わる教職員のこれまでのキャリアや協働経験から自然と共有されており、このことは極めて重要であるとの認識があり、そのうらには学長一人が旗を降っても大学教育改革は進まないという認識も同時に明確に存在するのである。さらには、現場で何かあればすぐ出かけていくフットワークの良さが必要不可欠であり、こうしたアイディア・共有・実働の連鎖が改革を成り立たせていると考えられる。

今回、インタビューに応じていただいた秋山 優 氏（教務部長・経済学部教授）・中尾 和弘 氏（教務部事務部長）・一ノ瀬 大一 氏（教務部教務課主任）のお話からは、タテにもヨコにも風通しの良い関係、字義通りの「チームワーク」が見て取れ、実務経験豊富な事務部長と改革意欲の高い若手職員、これを取りまとめる（そして彼らに支えられる）教務部長、また教務部長や事務部長は学長と現場とをつなぐ「つなぎめ」として、お互いの強みを発揮しつつ協働・共闘関係にあり、そこには真の教職協働の姿があった。

しかしながら、以上に述べた九州産業大学は、大学教育改革の理想的なモデル校というわけでは必ずしもない。先にも述べたようにこうした学内の諸改革は全学の隅々に浸透しているわけでも、全ての学部で同様に滞りなく展開されているわけでもなく、そのための改革に直面し、模索を続けているのである。今後の「全学的・全学部的」改革推進のために、これまでの取組方法が引き続き奏功するのか、新たな方法が必要になるのか、未だ定かではない。しかしながら、少なくともこれまですべき諸改革、個々の大学がそれぞれに有する諸問題へ対応するための個別的な教育改革を進める上で、「現場の問題」への地道な取組、「学長による緩やかなトップダウンマネジメント」「学長の現場主義」「トッパーミドル組織の意思共有」「ミドルレベルでの教職協働」といった点は、他の多くの大学にとって、特に地方私立大学には少なからぬ示唆を有するものであるし、今後の九州産業大学の教育改革に益々期待を高めるものである。

教学担当部門長の役割と機動性 —玉川大学の事例—

杉谷祐美子（青山学院大学）

塚原修一（関西国際大学）

松村直樹（株式会社リアセック）

1. 本事例の位置づけ

1929年に財団法人玉川学園が認可され、1951年に私立学校法による学校法人に改組した。1947年には大学令、1949年には新制大学令によって玉川大学の設置が認可された。2013年5月現在、学生数は12,574名、専任教員数は306名を数え、8学部17学科（学士課程）、5研究科7専攻（修士課程）、3研究科3専攻（博士課程後期）、1研究科1専攻（専門職学位課程）を擁する、伝統ある大規模な大学である。えてして、学部数の多い歴史のある大学では全学的な意思決定や学部間の足並みを揃える改革は困難になる傾向があるが、同大学は2000年代には学部改組を、また近年では全学的な教学マネジメントの改革を精力的に進めてきた。こうした一定の規模をもつ大学において、果たしてそのような取組みをどのようにして成功させてきたのか、菊池重雄教学部長（経営学部国際経営学科教授）にお話をうかがった。

2. 教育改革の取組みと学部改組

90年代以降の大学改革の流れにおいて、玉川学園では、①女子短期大学における distance learning の開始（90年代半ば）、②初年次教育の準備開始（97～98年）、③学士課程教育の変化（2000年代半ば）の3つのポイントがあり、これらに大学設置基準の大綱化、学部改組などの問題がからみ、教学マネジメントシステムが整っていったといえる。

①は、現在、Blackboard を利用して、ブレンディッド・ラーニング（eラーニングと対面授業）が積極的に行われるようになったことと結びついている。

表1 2000年以降の学部改組

2001年：経営学部国際経営学科開設
2002年：文学部に人間学科、国際言語文化学科を開設 教育学部（教育学科）、芸術学部（パフォーマンス・アーツ学科、ビジュアル・アーツ学科）、通信教育部に教育学部（教育学科）を開設
2003年：文学部にリベラルアーツ学科、教育学部に乳幼児発達学科を開設
2004年：工学部に機械システム学科、知能情報システム学科、メディアネットワーク学科、マネジメントサイエンス学科を開設
2005年：農学部生物環境システム学科、生命化学科を開設
2006年：文学部に比較文化学科、芸術学部メディア・アーツ学科を開設
2007年：リベラルアーツ学部（リベラルアーツ学科）、経営学部観光経営学科を開設
2008年：工学部に機械情報システム学科、ソフトウェアサイエンス学科を開設
2013年：観光学部開設

2000年代には表1のように学部改組が進み、まず2001年に経営学部を開設した。当時は2年審査の時代であり、1997年から準備を進めて手間はかかったものの、この頃より教員の研究業績を重視する風土が形成されていったことは意義深い。その後、学部改組が毎年のように行われ、この学部改組を通じて教学の見直しが進んでいった。改組が進んだ背景には、届出制度が導入されたこともあるが、教員の研究関心を生かして新学科を組織するようになってきたこと、また、人事等の細かい計算や根拠づくりとなる数値情報の用意=IR機能などが整ってきたことがある。

ステークホルダーとの関係でいえば、卒業生の意見が強く、根強い玉川ファンもいて受験生は一定数維持している。在校生の8割以上は首都圏出身であり、これに地域の人材ニーズやこれまでにない社会科学分野の開拓など、新たなニーズも意識して学部を改組してきた。

3. 3つのポリシー（AP、CP、DP）の作成過程と運用

3つのポリシーは、頻繁にFD研修会を開いて作成してきた。玉川大学では、マイクロレベル～マクロレベルにわたるFD活動を展開し、その中心でFDerが活躍するようになっている。まずは組織運営をしっかりと確立することが大切であり、これに授業改善が伴ってこそ改善が進むと考え、FDer制度を設けた。FDerが研修会で、大学を取り巻く環境変化などについて説明したうえで、ポリシーの作成方法をワークショップ形式で指導する。教員には研修会への出席義務はないが、仲立ちとなる各学部のFD委員にはしっかりと学んでもらうようにしている。

人材育成目標をきちんと作成しておいたことによって、ポリシーの作成にはあまり困らなかったが、DPをCan Do形式で書くように理解してもらうのには苦労したという。カリキュラム・マップは全学部共通である「ユニバーシティ・スタンダード科目」の雛形を見せて各学部で作成してもらった。授業の到達目標は、最初は各教員に任せていたものの、最終的には各学部で決めてもらい、教務主任にチェックしてもらうようにした。その意味では、ミドル・アップ・ダウンで教務委員会が中心となり、一般教員に下ろすとともに、学部長に上げる方式をとった。また、2011年度に大学基準協会の認証評価を受けたこともポリシーの整理に役立った。

とはいえ、各教員に、DPとCPのどこの部分を担っているかを自覚してもらうのは難しく、シラバスについては到達目標と成績評価方法を中心に学士課程教育センターで毎回チェックしている。新AP（アセスメント・ポリシー）については、まだ到達目標と成績評価方法にずれがあると認識している。形の上では、アセスメントをしているが、そもそも計測可能な到達目標を書いているかという前提の問題がある。菊池教学部長によれば、到達目標を測るには、学生による自己評価が中心でないとうまくいかないのではないかと考えている。なお、APは入試部の管轄であり、抽象的な記述が多く、学長からはもう少し具体的内容の記載などを求められている。

玉川大学では、こうしたポリシーの作成にとどまらず、近年、学生の能動的学修を促した

めの全学的な教学マネジメントシステムの改革に力を入れている。

その一つは、「学士課程教育（大学教育）の両輪となる教養教育と専門教育の連動を目指して構成された」全学部共通の「ユニバーシティ・スタンダード科目」（US）である。玉川大学では、人間としてのコアをつくるという目的で、1995年に一般教養システムを「コア・カリキュラム」に改革し、自校史科目などを設置した。さらに2012年には、これを7群から成る「ユニバーシティ・スタンダード科目」（US）へと改革した。USを含め、どの国、どの大学とも互換性があるように、すべての科目に学問領域別コードと履修年次を示す科目ナンバリングをふっている。学部だけが教育水準を保証するのではなく、学部以外の第三者が質保証をするために、当初は全科目をUSに移行し、そこから専門教育に科目を提供する方式をとりたいて考えていたが、学部からの反対があつて実現できなかった。ただし、2015年4月までには、各学部149単位を超える科目はUSに提供し、開講するようになっている。結果、入門的な基礎科目がUSで開講されるようになってきている。これに伴い、教員の担当科目数も制限し、2015年4月までに、半期あたり、2単位5科目を担当するようになっている。

こうした開講科目数の制限と全学的なカリキュラム運営を行うかたわら、もう一つの大きな改革として、能動的な学びのための単位の実質化と学生の学修時間の確保に取り組んでいる。予習不要の0.3単位科目などを開設するなどして、学修時間に応じた単位数の設定をしている（原則、2単位100分授業）。学生には、半期16単位の履修を上限とし、卒業要件124単位を課す厳しいシステムをとっている（ただし、GPAに応じて半期18単位履修も可としており、集中授業期間に最大4単位履修することも可能としている）。また、1日8時間学修させるために、授業が続かないように時間割を空ける工夫をしており、2014年度には、反転授業（Flipped Classroom、オンラインを活用した自宅学修と教室でのアクティブ・ラーニング）も計画している。卒業にあたっては、累積GPA2.00以上を必要とし、学生はリーダーチャートで学修成果（各科目の成績と得られた学士力）をチェックできるようになっている。さらに、学修させるキャンパスの実現を目指し、ラーニングcommonsおよびカフェと食堂を新築中であり、完成すればそこが快適な学修空間となる。

このようにアメリカ型の教育システムに接近する形で、教学マネジメントシステムの改革は進行している。

4. 教学部門の組織体制

以上のように、2000年以降、矢継ぎ早に改革を進めてきた玉川大学であるが、それはいかにして可能であったのだろうか。それには教学部門の権限の集中と組織体制の整備があると考えられる。

玉川大学の教学システムは、理事長・学長・学園長を兼務する学長をトップに、そのリーダーシップの下に各学部が構成されているが、その間に立って、教学部長が各学部の決定に関して意見する立場にある点が特徴的である。菊池教学部長の話では、教学部長は各学部が

独走しないように調整し、また、時代の方向性に合った改善をしているかチェックをする役割を担っているという。毎年 8 月に開かれる将来計画委員会や 2 月の教育活動等点検調査委員会のときなどに、教学部長が政策の動向をまず解説し、その後学部を持ち帰って審議をしてもらい、またそこで出てきた改善案に対して意見を付すという形で大学の方針としてとりまとめていく。

構造的には、ピラミッド形式（学長—教学部長—学部長）で、学長が最終的な意思決定を行う集権型の組織といえる。教学部長は常任理事会による指名であり、学部長も選挙ではなく、常任理事会によって指名される。学科主任は、学部長が提案して常任理事会が指名。教務主任は副学部長相当の役職であり、学部長が推薦した人物を教学部長も確認した上で、常任理事会で決定する。部長会（学部長会）では、学長欠席の場合は高等教育担当理事、さらに理事が欠席の場合は教学部長が代行する。教学部長の任期は 2 年、2 回まで続けられ（その後は 1 年ごとに契約）、学部長も同様の規定である。

玉川大学には副学長の役職はないが、このように見ると教学部長が provost（教務担当副学長）のような大きな権限をもち、また各学部の教務主任の役割も大きく、全体として教学部門に力が入れていることが明らかである。玉川大学では、教学部長の役職に係わる規定は特になく、常日頃、学長が教学部長の役割について学部長等に伝えているとのことである。学長は大学での修得主義を徹底し、より厳しい財源管理型の運営体制を敷くためにも、「学長—教学部長—学部長といった統制ラインの強化は必須である」とし、大学全体を一つの体制にまとめる必要性を述べている⁵。なお、教学部長は、教学部事務部長（その下に教学部次長）と両輪で教務委員会の運営をしており、職員が同格な立場でサポートをしているという。

とはいえ、改革の進め方は完全なトップ・ダウン型とばかりは言い切れない。学長は理事長の立場で、新年度の方針については発表する。また、学部改組などの重要事項は、学長からダイレクトに学部長に伝えるが、事前に、学部長を中心とする学部・学科設置検討部会もしくは学部・学科改組検討部会の審議によって学部・学科名を提案する形で進めている。

学長が投げかける方針は、直接学部長に通達されるわけではなく、教学部長から教務主任中心の教務委員会で提案して諮り、それを学部で審議してもらうのが通例である。なかには、学長や理事の承認を事前に得たうえで、教学部長から発案する案件もある。いずれにしても、学部教授会の反対を受けそうな案件（半期 16 単位の履修制限、GPA の卒業要件基準の設定など）については、教学部長が必要に応じて各学部教授会に出席し、丁寧に説明を行う。また、初年次教育の必修化などの案件は、全学共通で担当者全員に説明を行う。菊池教学部長いわく、トップ・ダウンではあるが、「フェア・プロセス」を重んじ、教学部長が現場まで下りて、教務主任の協力を得ながら、なぜこれが必要でなぜこうしなければならないのか、プラス・マイナスも含めて、時間をかけて丁寧に説明し説得するという。そして、意見が概ねまとまったところで、部長会（学部長会）で承認をとりつける。

5. 改革の評価と今後の課題

玉川大学における内部質保証システムには、二つの改善サイクルが存在する。一つは、PDCA サイクルの一環として、学生が何を学んだかについて学内でアセスメントをして改善に結びつけることである。もう一つは、学外者から意見を聴取するエヴァリュエーションである。前者に関しては、毎年、教育研究活動等点検調査委員会が教務関係のことについて、教務主任を中心に定期点検をしている（自己評価＝assessment）。また、教員組織（降格システムや昇給なども含む）の点検・調査は、上記委員会内の教員組織検討専門部会で行っている。この2点についておよび学園全体の教育について、年2回、有識者会議を開いて国内外の動向を有識者から学ぶと同時に、意見をもらう（外部評価＝evaluation）。これら以外に、平成24年度「大学間連携共同教育推進事業」（分野連携）に選定された教学評価体制（IR ネットワーク）によって、教学関連学生アンケート調査、在学生の英語力調査と卒業生調査などを実施し、その結果に基づき、学士課程教育の質保証システムの創出と教学支援組織の育成をめざしている。

改革はいまだ進行中であり、これまで改革した部分については改善されて良かったと、菊池教学部長は評価していた。しかし、今後この改革を誰が引き継ぐのかなど、見通しについてはやや不安があるという。現在の玉川大学の教育改革は、アメリカの影響に巻き込まれすぎている感もあり、学生が主体的になってきたとき、どういう教育改善ができるのか、自国から発信できる部分もあるのではないかと模索している。また、建学理念である「全人教育」とは何なのか、改めて問い直す必要もあると考えている。

たしかに、理事長・学長・学園長を兼務する学長の存在とそのリーダーシップを背景に、実質的に教学部門を大きく任されている教学部長の役割は機動的に改革を進めるうえで有効と考えられる。また、各学部の教務主任の決定に教学部長が少なからず関係していることは、学部教授会との交渉・調整にとっても重要であろう。しかし、それだけに教学部長に誰を据えるかという問題は大学全体にとって重くのしかかり、今後の教育活動の組織的な継承・発展を左右しかねない。「今後この改革を誰が引き継ぐのか」といった現教学部長の懸念ももつともな事と思われた。

ⁱ 例えば、学士課程の学部学科構成は次の通りである。文学部（人間学科、比較文化学科）、農学部（生物資源学科、生物環境システム学科、生命化学科）、工学部（機械情報システム学科、ソフトウェアサイエンス学科、マネジメントサイエンス学科）、経営学部（国際経営学科、観光経営学科）、教育学部（教育学科、乳幼児発達学科）、芸術学部（パフォーマンス・アーツ学科、メディア・アーツ学科 2014年4月学生募集停止、ビジュアル・アーツ 2014年4月学生募集停止、メディア・デザイン学科 2014年4月開設、芸術教育学科 2014年4月開設）、リベラルアーツ学部（リベラルアーツ学科）、観光学部（観光学科）。

ⁱⁱ 小原芳明「大学改革、その前にSDS」『IDE 現代の高等教育』No.557・1月号、2014年、pp.54-57。

ボトムアップとトップダウンを融合した教学部門の組織体制 —岡山理科大学の事例—

吉田香奈（広島大学）

1. 岡山理科大学の歴史・理念

岡山理科大学は1964年に開学し、4学部3研究科（理学部、工学部、総合情報学部、生物地球学部、理学研究科、工学研究科、総合情報研究科）を有し、6千人を超える学生が在学する私立理工系大学である（2013年5月時点）。2014年には創立50周年を迎えた。

設置者である学校法人加計学園は7つの設置校を持つ学園である。創設者である加計勉氏（1923年-2008年）は、戦後間もない広島の地に立ち、原爆投下で一面焼け野原となった惨状を目の当たりにし「資源の少ない我が国を復興させるには、まず教育による人材育成が急務である。大学を目指す若者たちの一人ひとりの能力を引き出し、最大限に伸ばしたい」との思いから、岡山市に本大学を設置した（岡山理科大学ホームページより引用）。建学の理念には「ひとりひとりの若人が持つ能力を最大限に引き出し技術者として社会人として社会に貢献できる人材を養成する」ことが掲げられ、「理工学に関する学術の理論および応用を深く研究教授し、人格を陶冶すること」が目的に記されている。

このように、岡山理科大学の特徴は「社会に貢献できる人材を育成する」という建学の精神に基づき、充実した教育が行われている点にある。カリキュラムは専門分野の学びを深く追求するだけでなく、幅広い学びと多彩な経験ができるよう工夫されている。入学時には各学部・学科等・センターで定められた教育の目標と方針をまとめた冊子『教育の目標と方針—岡山理科大学で学ぶこと—』が配布され、学生自身が体系的なカリキュラムを設計し、卒業に向けて主体的に学習していく履修指導も行われる（3.で詳述）。そして、高い研究力を基盤とした質の高い教育が展開されている。これらの成果は、毎年行われる学生の就職内定先満足度の高さにも現れており、例年8割以上の学生が満足と回答している。

そこで、今回、このような社会に貢献できる人材育成を可能にする教学マネジメントの仕組みについて、豊田真司副学長・教育開発支援機構長と滝澤昇・工学部長のお二人に詳しいお話を伺った。

2. 教学部門の組織体制

豊田副学長によれば、充実した教育活動を支える教学マネジメントは非常に上手く機能しており、学長のリーダーシップのもとに様々な改革が進行しているという。岡山理科大学は4年前まで定員割れの学科が多く、経営的に厳しい状況に置かれていた。しかし、戦略的な広報活動、3つのポリシーの策定と公表、学習支援、就職支援等に地道に取り組むことにより徐々に状況が改善し、現在は定員を上回る学生を確保できている。

では、岡山理科大学の教学部門の組織体制はどのようになっているのだろうか（図 1）。まず、教学に関する意思決定機関として大学協議会が置かれ、学長が議長を務める。この下には教授会・研究科委員会、運営に関する委員会、実務的委員会、評価に関する委員会、専門的委員会等が置かれている。これらの委員会に対して議案を割り振るのは学部長等会議であり、メンバーは学長、副学長、学部長、事務局長などで組織される。

特に、教育マネジメントの要となる組織は「運営に関する委員会」である。ここには①第1学部運営委員会、②第2学部運営委員会、③大学院委員会、の3つが置かれている。①は教育・研究に関する運営上必要な全学的事項の審議、②は将来計画・予算・人事に関する運営上必要な全学的事項の審議、③は大学院の運営など研究科間の連絡調整等を行うことを目的としている。①と②はそれぞれ副学長が議長を務め、構成メンバーには4学部すべての学部長と学科長が含まれている。このように、すべての学部長・学科長が全学委員会のメンバーであることは岡山理科大学の組織の大きな特徴である。各学部の中には教務委員会や入試委員会といった独自の組織はなく、すべて全学レベルの委員会として組織されてお

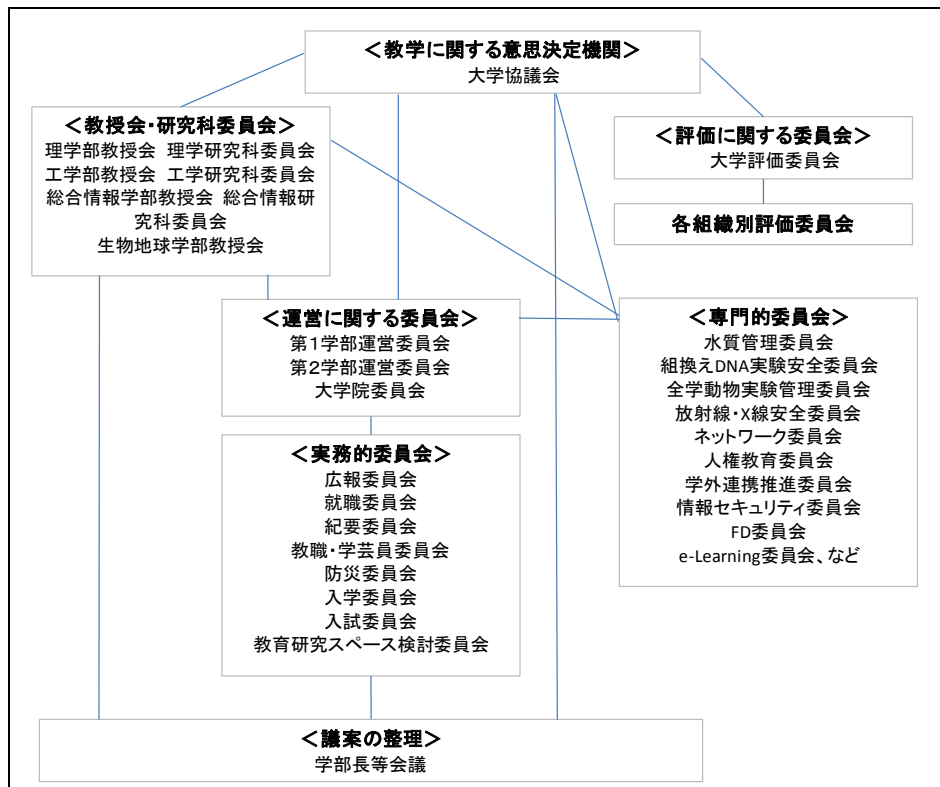


図 1 岡山理科大学各種委員会の構成図（平成 25 年 10 月現在）

出所：岡山理科大学提供資料より作成

り、そこに学部長・学科長が出席して議論する。この体制はボトムの見解をトップが十分に理解し、その上で全学の合意形成を行うことを可能にしている。特に学科長の役割は大きく、ボトムの見解を全学に伝えると同時に委員会での決定事項を迅速に実行することが求められる。このような体制はボトムアップとトップダウンを上手く融合した組織として注目される。

3. 3つのポリシー（DP、CP、AP）の作成過程と運用

では、岡山理科大学では3つのポリシーはどのように作成され、活用されているのだろうか。初回の認証評価を受けた2006（平成18）年の時点では、すでにその原型となるものが作成されていたが、本格的に作成されたのは2008（平成20）年の学士課程教育答申後である。作成の検討は第1学部運営委員会で行われ、副学長名で全学に作成依頼がなされた。最初の年は各学科・研究科から提出されたポリシーの記載方法がばらばらであり、副学長が全てに目を通し、調整を行った。ただし、調整はそれほど難しい作業ではなかったと豊田副学長と滝澤工学部長は振り返る。理工系学部は教育の最終目標がはっきりしていること、工学部はJABEEを受審しており経験があったこと、さらにはJABEEの審査員経験者がいたことなどがスムーズに作成が進んだ要因であると述べている。さらに、作成後も内容の見直しが毎年行われ、絶えずブラッシュアップが重ねられている。

では、全学—学部—学科のポリシーの関係性はどのようになっているのだろうか。これについては学部・学科のポリシーはあるが全学のもは現在作成中であるとの回答であった。また、2.で触れたように岡山理科大学の教学マネジメント体制はトップダウンが行いやすい仕組みであるが、一方でボトムアップを大切にしており、十分な議論を行いながら進めているとのことであった（※訪問調査終了後の2013年12月に全学のポリシーが作成・了承され、現在ホームページで公開されている）。

なお、専門教育のポリシーと共通教育のポリシーについては別々に作成されている。専門教育は各学科が作成し、共通教育科目は教育開発支援機構の教養教育センターや数学・情報教育センターなどの各センターがそれぞれ作成している。岡山理科大学では、大学設置基準の大綱化によって教養部が廃止され、それに伴って、人文・社会科学と語学分野の科目および理系の基礎科目はおもに各学科に所属する共通教育担当教員が担当する体制をとった。しかし、近年の改革で、教養科目や専門基礎科目の重要性をふまえ、教育開発支援機構の各センターがDPやCPを策定しているとのことであった。

では、3つのポリシーの作成によってどのような効果が得られたのだろうか。これについては、①学生がカリキュラムを理解し、体系的な学びを行うのを助けている、②教員間でカリキュラムについて共通認識ができるようになった、③高校の進路指導担当教員が読み、岡山理科大学のことを深く理解して進路指導をしてくれるようになった、ことが挙げられる。①については、3つのポリシーはホームページ上で公開されるとともに、冊子『教育の目標

と方針『岡山理科大学で学ぶこと』に全て収録され、学生に配布されている。これは、学生がカリキュラムの体系を理解し、卒業に向けて主体的に学習を行っていく道標として役立てられている。学生へのアンケートからは約 6 割が『教育の目標と方針』を読んだと回答しており、当初の予想よりも割合が高かったという。また、②について従来はカリキュラムの中における授業の位置づけや前後関係を理解しないまま授業を行う教員が多かったが、DP・CP を作成してからはそのような教員が減っていると感じているとのことであった。また、予想しなかった効果として、③にあげたように高等学校の進路指導担当教員が 3 つのポリシーをよく見ており、学生募集につながっているとのことであった。

4. 教育活動の組織的な継承・発展の方途

最後に、教育活動の PDCA を持続的に進めていくための工夫や課題についてお話を伺った。教学マネジメントは上手くいっているが、PDCA のうち Check と Action が不十分であり、今後は教育活動の効果の検証に力を入れていく必要があると考えているとのことであった。

具体的な課題としては、たとえば Plan-Do と Check-Action を行う委員会が同じであること、認証評価ではエビデンスが必ず求められるが教育活動の成果の検証は不十分であること、また、必ずしも数値化できるエビデンスばかりではないこと、等の課題が挙げられた。また、個々の授業の質保証は最も重要であり授業参観等を行っているが、なかなか内容にまで立ち入るのが難しく改善につながっていないことも課題として挙げられた。

なお、JABEE を受審している学科は内部質保証の仕組みが整っているが、その他の学科は必ずしも十分でなく、今後改善していくことが課題として挙げられた。ただし、2013 年度に 2 度目の認証評価を受審するにあたり、各学部には評価委員会が設置されたので、今後は Check-Action が学部レベルで進んでいくことを期待しているとのことであった。

以上のような学部レベルの教育改善に加え、全学レベルでの改善も進んでいる。FD 推進室が 4 年前に設置され、1 名の室長と 4 名のコアメンバー、学科からの協力教員で FD 活動が行われている。FD 講演会等の実施に加え、DP・CP の見直し等にも携わっており、今後、さらなる活動が期待されている。

以上のように、岡山理科大学は研究力のある私立理工系大学として歴史を築いてきたが、定員割れを経験し、その打開に向けて全学が一丸となって取り組みを行ってきた。その成果は定員割れの解消や学生の就職内定先満足度の高さにつながっている。そして、トップダウンとボトムアップを上手く融合した教学マネジメントを展開することで、実りある改革に成功している。他大学にとって参考となる事例であることは間違いないだろう。

教員の強いコミットメントと市場志向の教育改善 —文化学園大学の事例—

塚原修一（関西国際大学）

小杉礼子（労働政策研究・研修機構）

1. 本事例の位置づけ

文化学園大学は、文化女子短期大学（1950年創立）を母体として、1964年に文化女子大学として創立された。2011年に現在の校名に変更し、2012年には男女共学化した。当初は家政学部服装学科のみの単科大学であったが、現在は服装学部、造形学部、現代文化学部の3学部7学科の構成で、在籍学生数約3,300人となっている。なお、同じ学校法人による専門学校等（文化服装学院、他）も服装学部、造形学部隣接して設置されている。

同大学の中核ともいえる服装学と造形学は、ファッション・デザインの分野にある。このような分野は、芸術学に含まれる美術や音楽の実技と同様に、学修成果が作品ないし演技・演奏などとして表現されることから、その評価が専門家によって端的になされやすいと考えられる。また、学修成果が、当該領域に対する学生の興味関心や適性に大きく左右されると推測されるが、これも芸術学と同様であろう。その一方で、服装学や造形学は産業界との距離が近く、その変化は非常に早いと想定される。したがって、教育内容の継続的な更新が必要とされるのではないかと思われるが、この部分は一般的な芸術学にはみられない、ファッション・デザイン分野の特色といえよう。

以上のような予想のもとに、濱田勝宏教授（副学長、服装学部）・円谷葉子教務部長から、同大学の教育改善の取り組みについてお話をうかがった。

2. 意思決定組織

同大学の教育に関する意思決定の中心的機関は「教授会」であるが、教授会の構成員は、学長（議長）・教授・准教授・講師及び助教のほか学長の指名する職員と幅広い。この教授会の下に審議機関として、「常置委員会」「特別委員会」「学部専門委員会」「課程専門委員会」、さらにその下に19の下部委員会が置かれており、各委員会が教員、職員を含む全学的な委員編成となっている。同大学では、事務部門も参加するこの下部委員会を意見の集約プロセスとして重視しており、ここでの議論を活性化することで、教職員の教育改善へのコミットメントを高めてきたという。

一方、全学的な協議機関として「大学運営会議」「将来構想委員会」がある。いずれも、学長、副学長、各学部長、大学院研究科長、主任教授、研究所長及び各部局長で構成

され、「将来構想委員会」が、全学の将来に関する中長期計画の立案及び全学の自己点検・評価を行う組織である。アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーの3つのポリシーを最終的に取りまとめたのはこの「将来構想委員会」であり、濱田教授・円谷教務部長もそのメンバーである。意思決定にかかわる組織図を図1に示す。

同大学の学長は設置法人の理事長を兼ね、意思決定、業務遂行において強いリーダーシップを発揮している。同大学はボトムアップの意見の集約とトップダウンの方針の決定とのバランスがとれた状態だという。このような中で教育改善の取組みが進んでいると考えられるが、この背景には、教員に同大学卒・同大学大学院修了の生え抜きが多く、また、職員の多くも卒業生であるといった事情がある。

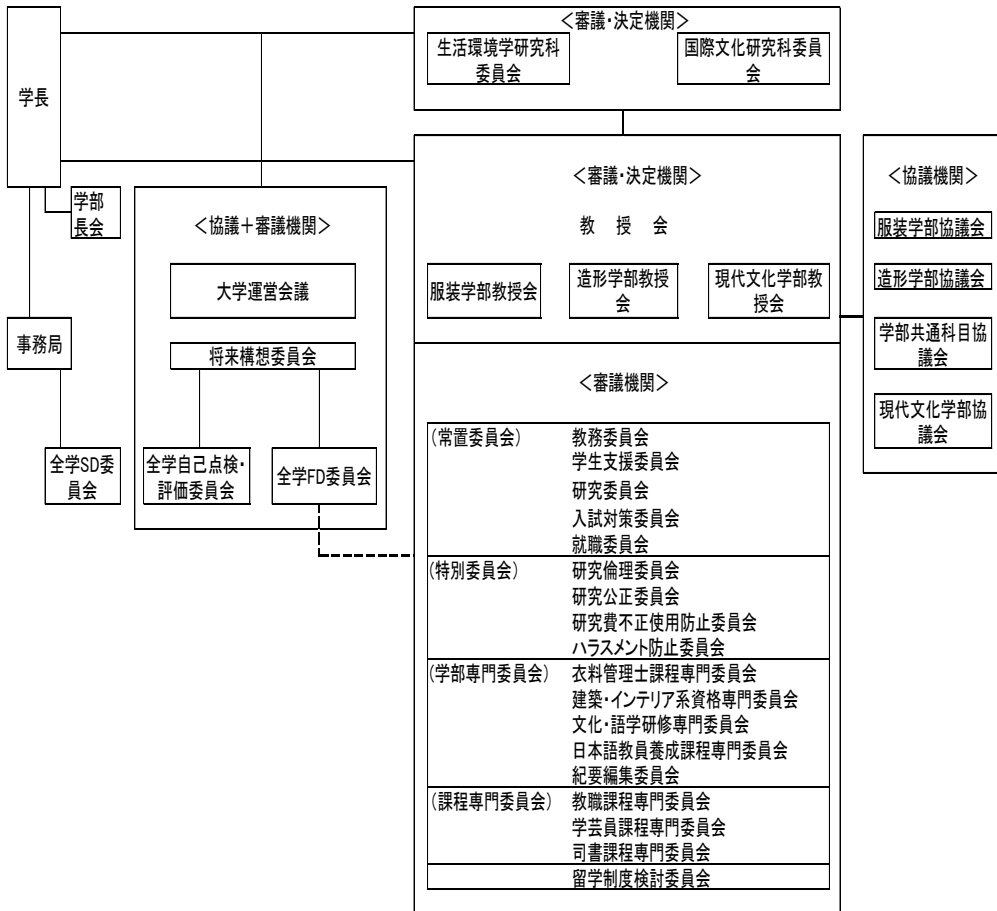


図1 文化学園大学の意思決定組織図

3. 市場志向の教育改善の仕組みと教員のコミットメント

文化学園大学では、3つのポリシーを学部学科別にHP上で公開している(表1には、ここからカリキュラム・ポリシーの一部を転載した)。これらを最終的にまとめたのは「将来構想委員会」であるが、この作成過程には教職員が深くコミットしている。まず最初は、各コース、学科の教員による議論である。ここで出された原案を学部、大学全体へと積み上げていった。この間に、全学的に表現を共通にしていくプロセスがあり、ここで各コースの教育内容をどう謳いこむかの議論には時間を要した。事務部門が中心になって表現の横並びを図った。さらに、いったん出来上がった後も、抽象的な表現では高校生に伝わらないことを危惧して、具体的な表現になるよう修正を重ねている。

同大学では、産業界の変化に合わせたスピード感のあるコース設定が重視されている。それは学生の希望に合わせたカリキュラムの開発であると同時に、学生確保のためにも大変重要なポイントとなる。カリキュラムの開発には、教員が産業界との日常的な関係から得た情報が重要な役割を果たす。オムニバス形式の授業で関連分野の専門家に講義を依頼したり、実務経験のある教員を採用したり、第一線で活躍する人材を非常勤講師として招聘するなどの方法で、同大学の教員集団は関連業界の動向を常につかんだ状態にある。そうした情報をもとに新たなコースを立案し、カリキュラムを作成してきた。こうしたボトムアップの意見の収集・集約プロセスが、市場志向の教育改善の推進力となっている。

一方で、コースに共通する分野については1,2年次の共通教育の中に落とし込んだり、教育プログラムとして全体的な整合性を図らなければならないような調整については、学長のトップダウンで決めてきた。

学習成果のアセスメントについては、GPA制度を導入しており、優秀者表彰を行うとともに、就職やインターンシップの学内選考、クラス担任にクラスのGPA順位表を配布するなど、学生の履修・修学指導に役立っている。また、専門の特徴から作品の評価という形をとることが少なくなく、教員の講評、学生同士での批評会なども行われる。とりわけ卒業制作や卒業研究の発表は学科の全教員、学生が参加し、学部によっては産業界からの外部評価も含めて、専門教育の成果と達成状況を確認するものとなっている。単位制度の実質化については、学期あたり15週の授業を行っている。教室外学習は、実習、制作、卒業研究などについては、学内の実習室や自宅において十分な時間をかけて行われていると考えている。アカデミックな科目については、やや不十分かもしれない。

表1 カリキュラム・ポリシー

<p>服装学部</p> <p>服装学全般にわたる体系的な理論と高度な表現技術の教育を通して、ファッションに関するデザイン発想・造形理論と先端技術・企画開発について専門的に追求する分野、及び人間の行動と社会・産業とビジネス・文化と歴史等の現象分析の視点からファッションを追及する分野により、カリキュラムを編成する。</p>
<p>服装造形学科</p> <p>1、2年次にファッションのデザイン・素材・造形の理論と表現方法を習得し、専門分野の基礎を固める。3年次からはデザイン（クリエイティブ、機能）、テクニック（アドバンスト、インダストリアル）、企画（ブランド、テキスタイル）のコースに分かれて、実践的な科目を中心に高度な学修に取り組むカリキュラムを編成する。</p>
<p>服装社会学科</p> <p>第一に、講義科目でファッション領域に関する知識と基礎理論を習得し、グローバル化が進展するファッションと社会やビジネス、服飾文化を分析する基礎的着眼点と思考力を養成する。第二に、実践科目を置き、社会調査・解析・マーケティング・資料調査の手法を用いた社会現象及び文化現象の分析を学ぶ。それらの学びを通して社会に対する直観力や洞察力、読解力や表現力の習得に取り組むカリキュラムを編成する。</p>
<p>造形学部</p> <p>日常生活を豊かで快適にする造形教育を基本とし、基礎から専門への段階的教育課程、専門分野を横断する教育課程を整備し、感性重視の教育内容、社会と連携した実践的教育方法、一貫したキャリア形成教育などを特色としたカリキュラムを編成する。</p>
<p>生活造形学科</p> <p>モノづくり・デザインに関する基礎教育を踏まえ、3年次から専門コースへ進む教育課程とし、幅広い専門分野で活躍が期待されるスペシャリスト・クリエイターを育成するため、「映像クリエイション」「グラフィック・プロダクトデザイン」「メディア編集デザイン」「テキスタイルワーク」「ジュエリー・メタルワーク」「アートワーク」のコース編成に基づく専門教育と、専門を横断する連携教育からなるカリキュラムを編成する。</p>
<p>建築・インテリア学科</p> <p>インテリアの視点を重視した基礎教育を踏まえ、2年次からコースへ進む教育課程とし、建築・インテリア分野において活躍が期待されるスペシャリストを育成するため、「インテリアデザイン」「インテリアファブリックデザイン」「建築デザイン」「住生活デザイン」のコース編成に基づく専門教育と、専門を横断する連携教育からなるカリキュラムを編成する。</p>
<p>現代文化学部*</p> <p>幅広い教養と実践的な語学力を身につけ、国際的な視野に立ち地域社会や国際社会に貢献できる人材を育成する。ファッションショー・海外研修・国際交流イベント・地域交流・ボランティア実践プログラムを通して、実践実習の場で知識・技術を習得するカリキュラムを編成する。</p>

*各学科については掲載を省略した。

4. 教育の特色

1964年の創立以来、同大学は、ファッションの産業化を背景に服装学を進化させてきており、服装学部から造形学部へと幅をひろげ、さらに当初から東アジア諸国からの留

学生を受け入れてきたことから、これを発展させて現代文化学部へと展開している。また、服装学が学際的な特徴を持つことから、その研究を進化させるために、大学設立当初から大学院設置の準備を進め、1972年には修士課程（現：博士前期課程）、1989年には博士後期課程を開設した。こうした経緯を経て、独自の特色ある服装学教育を確立している。

教育に関する現状認識（評価）とその根拠（理由）については、学園は国際的にも評価されており（2011年にはアメリカのファッションサイト Fashionista の評価により、ファッション分野の教育機関として、世界3位にランクⁱⁱ⁾）、それが自信につながっているという。

5. 今後の課題

『自己点検評価書』から、全学レベルの「改善・向上方策」として記載された事項をいくつかあげれば以下ようになる。学校法人文化学園は、平成35年には創立100周年を迎える。この節目に向けて、中長期計画を策定している。この間の大学名の変更、共学化について、これまでの広報活動を強化するとともに、ホームページを活用した広報をさらに展開し、学生募集を主体としたものから国際化に向けた大学広報として機能を強化するよう、広報組織の改善を計画している。教育課程の内容は、人材養成目的をより具体的に反映するものへとさらに改定し、学修と授業の支援を改善して、新入生および在学生の所属学科への適応度を高め、学修成果の水準をさらに向上させる。GPA制度については、優秀者の表彰にとどまらず、今後は一定の基準に満たない学生への履修指導などにも利用して学生の修学に役立てていく。学生の満足度は、専門教育科目については総じて高いが、教養科目や外国語科目は低い傾向があった。そこで、学部共通科目協議会が全教員を対象としたアンケートを実施し、その結果をふまえた検討の結果、平成24年度には中国語の開設、留学をめざす学生のための英語科目の開設等、充実をはかった。同大学では学長のリーダーシップは十分に発揮されており、全学に共通の3つの理念である、グローバリゼーション、イノベーション、クリエイションを中長期計画のもとに遂行することが可能であるとしている。

参考文献

文化学園大学 2012『平成24年度大学機関別認証評価 自己点検評価書 [日本高等教育評価機構]』<https://bwu.bunka.ac.jp/outline/jiheer.php>
文化学園大学 2013『文化学園大学・文化学園大学短期大学部 2014』(入学案内書)

ⁱ <http://bwu.bunka.ac.jp/outline/curriculum.php>

ⁱⁱ <http://bwu.bunka.ac.jp/news/detail.php?id=675>

全学出動の基礎演習で初年次教育への熱意を共有 —酪農学園大学の事例—

小笠原正明（北海道大学）

1. これまでの経緯と調査した理由

酪農学園大学（以下、本学）は、農学系総合大学として北海道においてユニークな歴史を持っている。足尾鉍山鉍毒の被害者救済運動の活動家だった田中正造の薫陶を受けた黒澤西蔵が、北海道に渡って酪農家の宇都宮仙太郎に学び、酪農の普及改善のために創設した北海道酪農義塾を起源とし、戦後に野幌機農高校となり、やがて酪農学園短期大学、酪農学園大学へと発展した。「健土健民」とキリスト教主義にもとづく「三愛精神」をモットーに、持続可能な世界の実現を目指して、原点にもどって大学改革を進めようとしている。

大学は3学部9学科を擁するまで発展したが、それに伴って建学の精神が希薄になり、また大学の内容が外から見えにくくなったという。そこで全学的な組織の再編をはかり、学士課程として一本化することにした。学士課程では、獣医学部を除いて、専門を決めずに学生が自分自身で進む道を見いだす *late specialization* の形をとっている。2年間の学士課程前期では、自校教育としての「建学原論」、キャリア教育として「キャリアベーシック」、実学教育の実践として農場実習や基礎演習を行い、リベラルアーツ、自然科学基礎および複合教育からなる全学共通教育を行っている。これらの取組は、教養教育カリキュラムの再編過程も含めて、新しい学士課程教育のモデルとして全国的に注目されている。2011年に引き続いて2013年にも調査を行い、改革プランの進捗状態を確認し、あわせて実施上の問題点を明らかにした¹。

2. 機関の概要

学士課程は、農食環境学類と獣医学類の2学群からなる。農食環境学群は、循環農学類、食と健康学類、環境共生学類の3学類、獣医学群は獣医学類及び獣医保健看護学類の2学類からなる。学生数は3,463人、職員数は173人で、中規模私立大学に分類される。認証評価は（財）日本高等教育評価機構によって行われる。2013年度の入試の状況は表1に示す通りである。

¹ 文中敬称および敬語的表現を省略。

表 1 2013 年度入学試験結果

(学群・学類)	(入学者数)	(定員)	(受験者数)	(合格者)
農食環境学群	609	530	1,485	991
獣医学群				
獣医学類	133	120	2,054	361
獣医保健看護学類	61	50	349	121
大学合計	803	700	3,888	1,473

3. 教育に関する現状認識とその根拠

2013 年度から新しく学長に就任した干場信司氏は、再編の結果は「非常に良かった」と述べ、その理由を次のように説明した。

学士課程のプログラムが整理され、整合性を持つようになってから、教員、職員が教育に関して同じ方向を向くようになった。酪農学園大学(本学)は実学の大学なので、学問のための学問では学生の中に学ぶ意欲が生まれにくい。また、現場でも役に立たない。自然-動植物-食-人という関係を常に意識して、教育目標のはっきりした文理融合の教育課程をつくることにした。再編後、選抜率がやや上がり、退学率もわずかではあるが減少している。年度ごとに変動するのが本学の入試の特徴だが、2013 年度の志願者動向からみても、この傾向は確かだろう。

組織改革のあと女子志願者が増加した。現在、入学者の 70%は道外の出身者である。また、従来から農家出身者が 20%と他の農業系の大学に比べても非常に多く、本学の特徴が良く表れている。なお、農食環境学群の入試は、2012 年度はコース別に行われたが、2013 年度から学類別になった。コース振り分けは 2 年次から行われる。希望通りに進ませているが、特に問題は生じていないという。4 年次のゼミへの参加はコースとは無関係に行われている。

4. 教学部門の組織体制

学群・学類への再編は、かつて学長のトップダウンで編成された「新教育課程運営会議」が立案し、教授会等の決定機関に提案することによって進められた。1 年前に一段落して、現在は休止状態にある。教務マネジメントの組織図を図 1 に示した。教務部教務課は全体として「教育センター」に改組された。教務 1 課と 2 課の 2 課体制とし、2 課は基盤教育主任及び副主任のもとに、新教育課程の問題の洗い出しやその解決に専念している。カリキュラム改訂の作業は、センター次長をキーパーソンとする「カリキュラム改訂

連携WG」が行うことになっている。このWGには5つの学類それぞれから人が出ている。カリキュラムには、共通化したい部分と、学類の違いを残したい部分があるので、慎重に検討したいという。

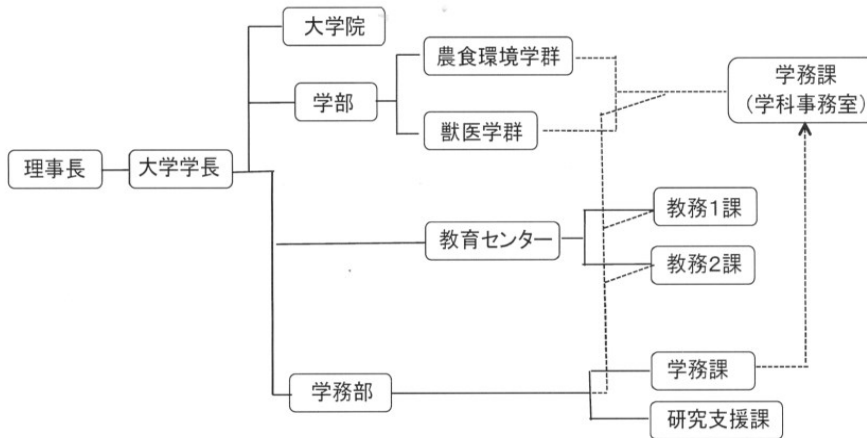


図1 教務マネジメントに関わる組織図

5. 3つのポリシー（AP、CP、DP）の作成過程と運用

2007年12月に改革本部が発足し、学長、常任理事、学部長（3名）、研究科長（2名）からなる大学・短大改革検討委員会がつけられた。2009年4月に学長指名による推進委員会が組織され、組織、カリキュラム（基盤）、同（専門）、農場4つの部会に分かれて教育内容と組織の検討を行った。推進委員会のメンバーは人物中心で選ばれ、リーダーシップが発揮できるようにした。新しい学士課程については、最終的に学長が全学教授会で説明して決めた。これについて、2011年調査のときに谷山弘行前学長は次のように説明していた。

CPをつくった背景として、従来の学科単位の縦型では授業コマ数が増えすぎて教員が対応できなくなったという事情がある。新しいシステムでは教員の授業負担は3割削減された。学士課程を運営するためには、教員の意識改革が必要である。マネジメントを強化するため、教育センターをつくり、現在その機能と権限を検討している。基盤教育部会などを作り、主任と副主任を任命する。旧教養教育の復活を危惧するむきもあるが、より強化された学士課程教育を統括する組織を目指している。学生に自己学習能力を身につけさせることが最大の課題である。DPについては、カリキュラムの問題と組織の問題の2つがある。目標の設定にあたっては必ず組織の問題が浮上する。教員は学生が自己学習能力を

身につけることが第一と考えているが、教育を教員だけでしようと思うと達成が難しく、組織として取り組む必要性を感じている。本学の教育そのものが劣化しているわけではないので、あとはどう組織的に再構築するか、だけだろう。この点についてモデルはないが、本学としては、建学の精神を現代的に翻訳して、それを個々のクラスにブレイクダウンしようと思っている。

また、2011年の調査において、山鋪直子教授（前基盤教育主任）は語学教育を中心として、次のように述べた。

学習成果の把握が重要なので、学年あたり 25 ある語学クラスは、プレースメントテストでこれを 5 段階に分け、それぞれ 5 クラス開設している。共通テストはこれまでしていないが、高校段階における資格の利用を考えている。これまで学部単位の FD を行ってきたが、これからは全学 FD 委員会が FD そのものの構造化をはかって行く。全学向けの FD の下にサブ FD を設けることになるだろう。AP は学則と近い形になっている。「養成する人材が受け入れる人材である」と考えているが、新設の学部ではあまりチェックされなかったという事情もあるので、次の認証評価までにどのような学習をどの程度行うかを明らかにした上で、AP、DP、CP の連関と整合性について考えたい。

6. 学士課程教育の特色

農学系の学部は一本化されて 13 コースとなり、教員は学部にはなく全学に所属することになった。1～2 年は共通教育で、コース別の教育は 3～4 年で行われる。複合教育として、自校教育にあたる「酪農学園学（精神遊学舎）」が全教職員参加で行われている。毎週 2 回、朝 7 時 30 分から始める。ここで、建学の精神を伝え、農場実習を行い、導入のための基礎教育を行う。特に「精神」と「使命」を意識した教育を行っている。精神とは建学の理念に相当し、使命とはその理念を実際の行動に落としものに相当する。「一年生全員が同じ授業を受ける」「全学類の教員が講義を行う」「学ぶこと、生きることの基礎を教える」ことを基本方針としている。

獣医学類は生産動物医療と伴侶動物医療の大きく 2 つの体制に分かれている。社会的な動向として患畜の 6 割はペットであるが、本学は学科創設の理念からその方向には向かわない。全国で 16 ある獣医系大学の中でもユニークな立場にあると言える。コース決定は 2 年の後期に行われる。専門の単位は 22 単位で、コースと研究室の選択はリンクしてはいない。コースはしぼりが緩いので、コースとしての単位の質保証をどうするかが問題になって

いる。コース・コーディネーターが重要な役割を果たすだろう。

基礎演習は全員必修で、前期ではその一環として、クラスごとに小区画の畑で作物を育て、朝早く登校して畑の手入れをすることを習慣づけている。10月初めの収穫感謝祭では、学習成果についてポスター発表が行われ、学生中心の収穫感謝祭実行委員が協議して優秀賞を2件選定した。レポートとして、自分たちのグループの活動に加えて、他のグループの中から、自分たちとは違う取り組み方の違いや工夫がみられる例を少なくとも1つを挙げ、それらの内容についてまとめさせている。成績評価は、パスノンパスで行っている。基礎演習の座学部分の内容は統一テキストに基づいており、教員は自分の専門にかかわらず担当することになっている。

授業の組織化は、基盤教育以外でも生物実験や経済学などはチームによる運営が行われているものの、一般に広がってはいない。ただし、非常勤に頼らざるを得ない授業についてはより組織化される傾向があるという。再編後の教員の教育負担について干場学長は次のようにコメントした。

再編によって開講コマ数は全体で4割削減され、非常勤講師は7割カットされた。ただし、旧学部学科がまだ残っているため、教員は負担の軽減を実感していないはず。新たに基礎演習に100人、農場実習に100人の教員を投入しているため、負担が増した教員も多い。もちろん、軽減した教員もいる。基礎演習の場合に見られるように、担当の科目と自分の専門がずれた教員も少なからずいるが、そういう場合は、負担感は増しているはず。

干場学長は、改革はプラスとマイナスの両面があるが、全員が教育について同じ目的意識を持つことによって、マイナスの面を克服できるだろうと述べた。

7. 問題点と今後の課題

基礎演習の取り組みはユニークで徹底している。教員全員が何らかの形（ローテーションなど）で係わることによって、初年次教育への熱意が共有されている。実際には、キリスト教学の専門家が土壌の断面図を説明しなければならないなど難しい場面が生じているようだが、本学の収穫感謝祭を実見した範囲では、全体にうまく運営されていると感じた。

基盤教育全体の問題点として、基礎演習、農場実習のように重点的に開発された授業を除けば、従来と同じ「教養科目」が配置されていて、専門との連携、専門との融合が進んでいるようには必ずしも見えない。1年次で専門科目が開講されておらず、学類によっては、リベラルアーツ科目を学ぶ動機を持たせるのに苦労しているという話も聞かれた。専門との「継ぎ目のない」

教養教育によって **late specialization** を実現するという前学長の意図を実現するためには、まだ時間がかかりそうだ。

教員には愛校心があり、教育に対する意識も高いので、干場学長が言うようにマイナス面は遠からず克服されるだろう。ただし、大型化したクラスへの組織的支援はほとんどできていないという印象を受けた。コースマネジメントシステムは自分たちの手に届かないところにある、アクティブラーニングはフィードバックを考えたらほとんど不可能だと考えている教員が多いなど、単位の実質化への道筋は遠い。一方で、キーパーソンに教学上の情報を集めて改革を進める体制は、改革期には機能的で良い。当面、有効な改革マネジメントができるだろう。次の段階として、ディシプリン別の部会のようなものを組織して、専門家を取り込んで授業の組織化をはかり、大型クラスを中心に授業の改善を行うことが望ましい。教育改革は、専門家はその気になってエネルギーを注ぐことによってはじめて現実のものになる。

中規模大学の利点を活かした民主的教学マネジメント —宮城学院女子大学の事例—

杉本和弘（東北大学）

1. 本事例の位置づけ

大学教育において体系的・組織的な教育の実現に向けた取組みが求められている。大学教育による学生の明確な成果が求められるなか、これまでのような教員の個人的営みに閉じるだけで大学教育改革が進むほどに事は簡単ではない。教員間の連携が教育の質の維持・向上に不可欠となっている。

宮城学院女子大学（以下、宮城学院）は、収容定員 3,000 名規模の中規模女子大学であり、伝統的にその規模を一つの強みにした教学マネジメントが展開されてきた。その意味では、いわゆる「教員間の連携と協力による組織的教育」（中教審（2012）『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて』15 頁）がすでにある程度実現している事例だと言っていいかもしれない。しかし、問題のない大学は存在しない。近年の 18 歳人口の減少に伴う志願者減や学生の質低下を前に、従来の教学マネジメントも新たな課題に直面しつつある。教務部長を務める心理行動科学科の佐々木隆之教授と食品栄養学科長の星祐二教授にお話をうかがった。

2. 女子教育の伝統とその継承

宮城学院女子大学の嚆矢は、1886（明治 19）年 9 月 18 日創立の宮城女学校に遡る。創立以来、キリスト教精神に基づく女子教育を旨としてきた。1946 年の宮城学院女子専門学校を経て、1949 年に北日本初の新制女子大学となって現在に至る。これまでの同窓生は延べ 85,000 名を超える。

大学設立当初は、学芸学部 1 学部の下に英文学科と音楽科の 2 学科でスタートした。翌 1950 年には、宮城学院女子短期大学が併設され、国文科、家政科、教養科、保育科が設置され、その後国際文化科も加えられた。大学には、家政学科（1959 年）、日本文学科（1964 年）が設置されている。

1980 年には宮城学院全体が青葉区桜ヶ丘にキャンパス移転。1995 年に大学院を設置し、現在、人文科学研究科と健康栄養学研究科を有する。さらに 2000 年に短期大学を廃止し、短大各科を大学の学科へと改組している。2007 年に心理行動科学科と児童教育学科を設置することで、現在の 10 学科体制に至った。加えて、学科に準じる教員組織として、教養教育や外国語教育の運営を担当する一般教育科も備えることで、教養教育の提供を組織的に支えている。

2013 年現在、学生収容定員は 3,000 名、教職員数は 10 学科に 84 名、一般教育科に 13 名で計 97 名。職員数は 75 名である。

図表 1 宮城学院女子大学の1学部10学科構成

学芸学部	● 英文学科	● 生活文化デザイン学科
	● 日本文学科	● 発達臨床学科
	● 人間文化学科	● 国際文化学科
	● 音楽科	● 心理行動科学科 (2007～)
	● 食品栄養学科	● 児童教育学科 (2007～)

こうした歴史的変遷を辿るなかでも変わらず維持されてきたのが、女子教育の伝統である。それはまさに、「福音主義キリスト教の精神に基づいて学校教育を行い、神を畏れ敬い、自由かつ謙虚に真理を探究し、隣人愛に立ってすべての人の人格を尊重し、人類の福祉と世界の平和に貢献する女性を育成すること」とする建学の精神に則った教育が維持されてきたといっている。大学の生き残りが厳しさを増す中、女子大学から共学化を目指す大学もあるが、宮城学院は女子大学であることを堅持し、特にその下で少人数教育に力を入れてきた。全国でも珍しい1学部10学科体制の下、キリスト教に基づく人格教育とリベラル・アーツ教育に専心している。

3. 当面の課題は質保証

そうした伝統に支えられた女子教育の場にも改革の波は迫っている。宮城学院にとって現在の最も大きな課題は質の低下への取組みだと佐々木部長は指摘する。その進み方が予想を超えて大きく、十分に対応できていないことが大きな課題だそうだ。学生の質の低下が教育の質の低下を招くという負の循環が起きている。全国で18歳人口のパイをめぐる競争し、その中でどう生き残るが大学、とりわけ私立大学共通の大きな課題となっているが、そのことは宮城学院にも当てはまる。学生確保という点からは共学化という選択肢がなかったわけではないが、しかし宮城学院は100年以上も女子大学であることを誇りとしてやってきた。簡単に捨てるわけにはいかない佐々木教授はいう。

特に気になるのが人間文化学科の動向だ。近年急速に志願者が減少し、昨年度大きく定員割れするようになった。予想外で、現在その要因分析をしているところだという。

想像するに、学科の特色がわかりにくいことが影響しているかもしれないと佐々木部長は考えている。教養系の学科は経済状況に合わせて苦戦する。ビジョンを成果として学生に示しにくいのが課題の一つだという。

こうした課題を前に、何をおいても志願者増が必要だと佐々木教授はいう。高校生がどんなニーズをもっているのか。そして、どんな大学生活やキャリアイメージを描いてもらうのか。それらを打ち出していけるカリキュラムやディプロマ・ポリシーをどう示していくのかが勝負を決める。十分な志願者を確保できれば、質の低

下を含め大方の問題を改善することにも結びつく。そのことは教員のモラルにも影響する。小手先ではだめで、将来構想をどれほど大胆に打ち出せるかが勝負だと強調する。

そのためにも、受験産業からの情報を仕入れながら検討を始めているという。大学だけで分析し判断するだけでは不十分であり、外部専門家の力にも頼りつつ、改善策を模索している。

図表 2 宮城学院女子大学の学科別入学者数（2011-2013 年）

宮城学院女子大学 学科別入学者数

2013年5月1日現在

学 科	入学定員 入学者数	2011 (平成23)	2012 (平成24)	2013 (平成25)
英文学科	入学定員	90	90	90
	入学者数	89	71	92
日本文学科	入学定員	100	100	100
	入学者数	113	99	112
人間文化学科	入学定員	90	90	90
	入学者数	101	65	55
音楽科	入学定員	35	35	35
	入学者数	32	28	30
食品栄養学科	入学定員	100	100	100
	入学者数	107	107	102
生活文化デザイン学科	入学定員	70	70	70
	入学者数	74	65	87
発達臨床学科	入学定員	80	80	80
	入学者数	89	89	88
国際文化学科	入学定員	90	90	90
	入学者数	88	73	83
心理行動科学科	入学定員	50	50	50
	入学者数	65	53	57
児童教育学科	入学定員	50	50	50
	入学者数	64	60	56

4. 教学マネジメントの特長

宮城学院における教学マネジメントの特徴の一つは、その「規模」を活かしたものにしている点である。中心に位置づくのが全教員で構成される教授会だ。一つの教授会によって専門学科と一般教育学科を運営し、教養教育と専門教育を統一的に検討できる場となっていることが強みだ。専門分野ごとに学部を置くという案も以前からあるが、それではむしろ運営が難しくなるのではないかと佐々木教授は危惧する。

教授会の下、カリキュラムの責任を担うのは教務部委員会だ。まず、教授会で教務部長が選出され、その後一般教育学科を含む各学科から選出された 11 名の委員で教務部委員会が構成される。カリキュラムの執行、授業の担当者決定や計画策定は各学科の教務部員が行い、教務部長がそれを統率する。学科の本務であるカリキュラムの運営を担うという点では、学科長と合わせ、この教務部委員が重要職である。

もう一つ、宮城学院における教学マネジメントの特徴は民主的だという点にある。

伝統的に理事会が経営的な発想のみで物事を進めることがない、理事長や学長が強引に進めることが歴史的にないと佐々木教授はいう。それだけ教授会や関連委員会の役割は大きくなると言わざるを得ない。

こうした背景には、歴史的に、民主的で公明正大であることに価値を置く文化が組織の根底にある。その典型が人事だ。教員採用は完全公募制をとり、コネが一切働かない工夫をしているという。役員選挙も民主的な手続きが決まっていて、各委員も全部無記名選挙でやっているという。例えば、人事計画を立てた人事計画委員会は人事選考に関係することはできない。実際に選考を行う人事委員会も、採用する人材の専門分野に合わせた選挙人名簿を使って選挙で選んでいる。2年続けて選ばれたら3年目はできないといった措置もとる徹底ぶりだ。

宮城学院における民主的な教学マネジメントは、例えば3つのポリシー策定プロセスにも表れている。アドミッション・ポリシー（AP）は入試部が担当し、各学科のAPは案を出して入試部が取りまとめる形で策定されたが、他方、カリキュラム・ポリシー（CP）とディプロマ・ポリシー（DP）は教務部委員会によって策定されている。しかし、事前に全学のCP・DP案を示したわけではなく、学科に呼びかけつつ、全学と学科が並行して策定したという。各学科では、教務部委員が学科長と協力してCP・DPを作成し、全学と学科のDPを無理に整合させるようなことはあまりしなかったそうだ。多様な学科の差異が尊重されているとあっていいだろう。

さらに、カリキュラムを改革する場合も学科が基本だ。学科内でカリキュラム・マップを作成し、非常勤教員への依頼、年次配置等の変更、内容の重複調整、科目のすり合わせがなされている。大規模なカリキュラム改革の場合であれば、定例で開催されている学科会議で学科レベルの課題抽出と改革案の策定が行われ、それを教務部委員会で議論し、最後に教授会に上げるという順序で進められている。

5. 学科運営—食品栄養学科の事例—

宮城学院の教学マネジメントは、全教員から成る教授会や各学科選出の委員で構成される教務部委員会を基軸としつつも、それと同時に10学科による専門性の広がりを活かしたボトムアップ重視のものとなっている。学芸学部の下に教養系学科も実学系学科も包含する特性上、学科レベルにおける課題の差異を踏まえる必要があるからだ。

例えば、食品栄養学科の例で見てみたい。学科長を務める星教授によれば、同学科は実学系として、管理栄養士や養護教員の育成という教育目標が明確な学科だ。教育到達度は、管理栄養士の国家試験の合格率や養護教員の採用状況といった外部の客観的な成果指標で示すことが可能である。

そもそも、管理栄養士養成施設が提供する科目は一部が厚労省から指定科目とし

て指定される一方、共通部分は栄養改善学会によってコアカリキュラムとして決められている。こうしたなか、宮城学院ではリベラル・アーツを重視するとともに、専門教育において専門性の高い授業、行政や病院の現場と連携をした授業が展開されている。3年次に高齢者施設・保健所・病院等で臨地実習（4週間）を実施し、4年次にはさらに3週間ほど病院で実習を行う「実践栄養管理」という科目も準備されている。さらに、調理技術が未熟な学生への対応として、宮城調理製菓専門学校と協働して学ぶ機会も設けられている。

この結果、管理栄養士の合格率は県内1位で全国平均を上回る成果を収めている。また、昨年度（2012年度）の卒業生からは7名が養護教員として採用されたという。全体として7割程度の卒業生が管理栄養士、看護教員、栄養教員等として就職できていて、DPがほぼ達成できていると見ることができる。受験生も選抜できる恵まれた状況にあり、優秀な学生を獲得でき、国家試験に合格していくという好循環が維持できていると星教授は述べる。

しかし課題もある。近年、県内外に管理栄養士養成に関わる大学が増えつつあり、競争が激しさを増していることだ。好調だからといって安穩としていられるわけではない。学科には現在、11名の教員がいるが、2000年から見ると5名減となっていて、今後の競争激化を考えると教員補充等を図っていく必要があると星教授は見ている。

食品栄養学科に限らず、宮城学院における学科運営は基本的に民主的だ。学科長は学科内の選挙や話し合いで選出され、その選出経緯からも「とりまとめ役」という性格が強い。つまり、学科長によるトップダウンよりも、教員からのボトムアップ型で改革が進んできた面が大きい。その中で教員が共通の目標に向かって進んでいると星教授は述べる。

6. 今後の課題—機動的なマネジメントの実現に向けて

宮城学院の教学マネジメントは、全学レベル・学科レベルの双方で民主的な運営がなされ、その規模に応じたまとまりの良いマネジメントがなされているところが特徴的だ。確かに、民主的であるぶん教員にとっては居心地がいいが、民主的運営には負担も少なくない。容易に想像されるように、民主的手続きを重視すると、学内の会議や委員会がやたらと多くなってしまうことだ。アドミニストレーションにかかる時間が多いという不満も聞かれるという。何より、民主的運営は機動性に欠ける面があり、それが課題への対応を遅らせている危険性を佐々木教授は指摘する。例えば、志願者減少や質の低下への対応だ。民主的な大学運営が対応の遅れをもたらしたり、対処を不十分なものとどめたりしていると言えなくはない。そう考えると、場合によってはトップダウン的な進め方が必要な場合もあると佐々木教授は述べる。

もちろん、宮城学院において、学長をはじめとした執行部による教学マネジメントが機能していないわけではない。学長、教務部長、学生部長、入試部長、教育研究推進部長、図書館長、研究科長、学長補佐が3名（特命学長補佐1名を含む）の計10名で構成された協議会が毎週開催され、高等教育の動向を踏まえつつ、幅広い問題に目配りして発案していくという。ただ、協議会で出されたものを各学科や委員会に下ろして、さらに検討・実施が進められるということであって、必ずしもトップダウンというわけではない。

そこで、宮城学院ではすでに一つの試みを始めている。学長の下にタスクフォースとして企画調整会議を作って戦略的な大学運営を進めている。これまでの民主的というところから少し離れて機動的であることを目指している。一つの試みだが、将来を大きく左右する可能性がある。一方的なトップダウンに移行するのではなく、ボトムの厚みを崩さずにトップが機動性を有するにはどうすればいいのか。その挑戦は、同様の課題に直面する他大学の運営にとっても示唆を与えるものになるだろう。今後の取組みに期待したい。

地方私立大学における教育改革の推進

—岡山商科大学の事例—

葛城浩一（香川大学）

1. 本事例の位置づけ

岡山商科大学は、1955年に設立された吉備商科短期大学（1957年に岡山商科短期大学と改称）を母体として、1965年に開学した大学である。開学当初は商学部商学科のみであったが、1991年に法経学部（法学科、経済学科）を設置し、2005年より商学部、法学部、経済学部の3学部体制となっている。さらに2009年には、商学部を経営学部（商学科、経営学科）に改組し、現在に至っている。

（地方）私立大学の多くは、入試による選抜機能が十分働かないため、基礎学力や学習習慣、学習への動機づけの欠如といった、学習面での問題を抱える学生を多く受け入れており、そうした学生への対応を迫られている。同大学は、他大学に先駆けてそうした学生への対応を行ってきたわけであるが、年々深刻さを増していく状況にどのように対応しているのだろうか。大崎紘一副学長と田中潔教学部長にお話をうかがった。

2. 他大学に先駆けた対応—少人数教育

同大学の特徴的な教育は、少人数教育であるという。今でこそ社会科学系の大学・学部で少人数教育が行われることは珍しくはなくなってきたが、同大学では少人数教育に1980年頃から取り組んでいる。具体的には、1クラス20名程度のゼミ形式の授業を1年次から4年次まで一貫して行ってきたのだという（通年4単位、必修）。

1980年代といえば、急速なマス化に歯止めをかけるため、大学進学率は25%前後で推移していた時期であり、学習面での問題を抱える学生の存在も今ほど問題視されていなかった時期である。少人数教育は高校的だという風潮もあったなかで、なぜ同大学では他大学に先駆けて少人数教育を導入したのだろうか。その理由のひとつには、同大学が単科大学であり、しかも商科大学であったことが関係しているようである。すなわち、「商業」という分野自体の偏差値上の位置づけが低く、同大学には学習面での問題を抱える学生が少なからず存在していたために、少人数教育の必要性が生じていたのである。

その後、大学進学率が上昇したことで、学習面での問題を抱える学生の存在を問題視する大学は少なくなかった。そのため、現在では社会科学系であろうと少人数教育が行われることは当たり前の状況になっている。こうした状況のなかで、他大学に先駆けて少人数教育を行ってきた同大学はどのような「次の一手」をうっているのだろうか。

同大学のこれまでの少人数教育は、1クラス20名程度というクラス規模の縛りは設け

られていたものの、教育内容についての縛りはあまり明確ではなかった。この点をふまえ、近年、学部ごとの教育内容の標準化に着手したようである。しかし現在では、教育内容の標準化自体はそう珍しい取り組みではないため、同大学が1980年頃から社会科学系で少人数教育を行ってきたという実績と比べると、物足りない感じもする。同大学がその特徴的な教育として少人数教育をアピールするためには、少人数教育を量・質ともに拡充することが必要なのかもしれない。

3. 教学マネジメントの体制

さて、変化の激しい高等教育の世界では、少人数教育をはじめとする各種の改革事項に対するスピーディーな対応が求められる。以下では、同大学が各種の改革事項に対し、どのような教学マネジメント体制でのぞんでいるのかという点についてみていきたい。

同大学で各種の改革事項に対し、まず検討がなされるのが「将来構想検討委員会」である。この委員会は、「教育・研究・社会貢献の充実のため、本学の将来構想について協議・検討する」とともに、「本学各組織の日常的な業務・事業等につき、将来構想の観点から検討し、方向性の統一を図る」ことを目的として、2007年に設置された（括弧内は委員会規定より）。委員は、学長、副学長、大学院長、各学部長、教学部長、入試部長、キャリアセンター長、産学官連携センター長、事務局長、その他学長が指名する者から構成されている。この委員会で、各種の改革事項についての意見が交わされ、方向性が示されたところで、具体的な議論は教授会や教学委員会等に委ねられる。この委員会が毎週行われることを考えれば、スピーディーな対応を可能とする教学マネジメントの体制だといえる。

なお、この委員会の前身は「連絡会」と呼ばれるものである。もともとこの連絡会は、学長から「情報が伝わりにくい」という指摘を受けて、情報を共有するための機会として不定期で行われていたものである。それが2007年に受けた認証評価を契機として定期的に行われるようになり、後に現在の名称に変更されている。

4. 3つのポリシーの策定

3つのポリシーについての検討がなされたのも、将来構想検討委員会である。2007年に認証評価を受けた際に、評価機関から3つのポリシーについての質問があり、それが3つのポリシーについて検討を始めるひとつの契機となったようである。3つのポリシーはこの委員会で方向性が示された後、具体的な議論は、ディプロマ・ポリシーとアドミッション・ポリシーについては学部に、カリキュラム・ポリシーについては教学部長に委ねられた。2010年には3つのポリシーが策定されているが、2013年度に3つのポリシーの整合性の観点から見直しが行われている（2014年度公開予定）。

さて、同大学の3つのポリシーであるが、他大学と比べて特異な点がひとつある。それは、ディプロマ・ポリシーは大学単位及び学部単位、アドミッション・ポリシーは学科単位の記述であるにもかかわらず、カリキュラム・ポリシーは大学単位の記述であるという点である（下表参照）。

岡山商科大学教育方針

ディプロマポリシー(卒業認定・学位授与方針)

「建学の精神」及び「教育理念」に基づいて、次のような知識・技能、態度・志向性を身につけた者に「学士」の学位を授与する。

【岡山商科大学「学士」認定基準(全学共通)】

社会事象を的確に捉え、分析し、創造的に問題解決することができ、かつ心豊かさ(文化的知性)を身につけていること。

【学士(法学)の認定基準】

豊かな教養のうえに法学の専門知識を修得し、汎用性のある基礎的能力を身につけていること。

【学士(経済学)の認定基準】

経済学の専門知識を習得し、社会で活躍できる能力を身につけていること。

【学士(経営学)の認定基準】

社会、とりわけ企業という組織の中で創造的に貢献できる能力を身につけていること。

【学士(商学)の認定基準】

ビジネスにおける総合的理解力と専門的実行力を備えていること。

カリキュラムポリシー(教育課程の編成・実施の方針)

○ディプロマポリシーを達成するため、①「社会事象を的確に捉える」ための幅広い学習機会の提供、②「社会事象を分析し、解決できる能力を備える」ための専門学術を振興、③「心豊かな人材」であるために、社会での役割を認識し、これに積極的に取り組む機会の提供の3つを教育課程編成の基本方針とする。

○授業科目を教養科目、専門科目、キャリア科目、教科に関する科目、教職に関する科目、博物館に関する科目及び特設授業科目に分ける。他に特別単位認定科目を置く(単位は教養科目又は専門科目に充当)。

○幅広い学習機会の提供のため、文化、社会、自然に関する科目のほか、外国語、健康教育を含む「教養科目」を置く。

○専門学術振興のため、基礎法学・政治学類、公法学類、民事法学類、経済学類、商学類、経営学類、経営情報学類、会計学類の「専門科目」を置くほか、教育職業免許状取得や学芸員の資格に必要な科目も置く。

○社会での役割を認識し、これに積極的に取り組む機会として、「キャリア科目」を置くほか、インターンシップ等を単位として認定する「特別単位認定科目」を置く。また、学内で「3つのM」(モラル、マナー、モチベーション)運動を展開し、課外サークル活動を推奨する。

○各授業科目の単位数は1単位の授業科目を45時間の学修を必要とする内容をもって構成する。

○卒業要件単位数は124とするが、各学科は2年次から3年次への進級時に進級基準単位数を設定する。

吉田 (2013) は、カリキュラム・ポリシーを「大学全体や学部・学科・課程等の教育上の目的および学位授与の方針に示された具体的な学習成果を達成するために、教育内容を順次性に配慮しながら体系化し、必要な授業科目を開設して教育を行う方針」(99 頁)と定義している。この定義によるならば、カリキュラム・ポリシーの上位にあるディプロマ・ポリシーが学部単位で記述されているのだから、そこに示された「具体的な学習成果を達成するために」、カリキュラム・ポリシーが学部単位で記述されるのが定石のようにも思う。しかし先述のように、同大学のカリキュラム・ポリシーは大学単位で記述されている。

このことにも、同大学がもともと単科大学であったことが関係しているようである。すなわち、同大学は商学部を母体として、現在の 3 学部体制になっていることもあり、学部ごとに対応した事務部門は存在していない。そのため、学部ごとにカリキュラム・ポリシーをつくらせてしまうとカリキュラムが成り立たなくなるとの判断から、最初からカリキュラム・ポリシーは大学単位の記述とすることが決定していたようである。

さて、同大学のカリキュラム・ポリシーの中で、一際興味深かったのは、単位制度の実質化に関わる文言を盛り込んでいるという点である。すなわち、「各授業科目の単位数は 1 単位の授業科目を 45 時間の学修を必要とする内容をもって構成する」という文言が盛り込まれている。2012 年に中央教育審議会答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学～」が出され、各大学とも単位制度の実質化という課題に取り組まざるをえないものの、その実現の難しさから手をこまねている状況のなかで、カリキュラム・ポリシーに明確に掲げている点は高く評価できる。しかもこの文言は、先述の答申が出される前から盛り込まれているというのだからなおさらである。

ただし、そのためにどのような取り組みを行っているかという点については、明確な回答を得ることはできなかった。多くの大学がなかなか踏み込めずにいる単位制度の実質化という課題に大きく踏み込んでいるという点では、同大学は他の大学に先んじているといえる。今後はそれを実現するための取り組みにまで踏み込むことで、単位制度の実質化のモデルケースを目指していただきたいと考える。

5. 改革の評価と今後の課題

同大学は定員充足という点からみれば苦戦している大学のひとつである。同大学は、教育にしっかり取り組んでいるという自負もあり、産業界からは相応の評価がされているのだが、受験者の増加にはつながっていかないことを歯がゆく感じている。受験者の増加につながっていかないことの要因には複数考えられるが、改革事項への対応が受験生をもう少し意識して行われれば、その状況は少しは改善するのかもしれないと感じた。

例えば、カリキュラム・ポリシーは、高校生に向けて当該大学においてどのような教育が行われているかを端的に示す重要なツールのひとつである。しかし先述のように、同大学のカリキュラム・ポリシーは大学単位で記述されている。たとえそこに、学部ごとに対応した事務部門が存在していないという大学側の事情があったとしても、受験生に向けての情報発信という点からみれば、（誰がつくろうが）学部別のカリキュラム・ポリシーを設けておいた方が良いように感じた。訪問調査を通して、3つのポリシーを精緻につくっている大学のなかには、高校の進路指導教員に評価されているケースもあることを知るにつけ、そうした思いを強くした次第である。

参考文献

吉田香奈（2013）「カリキュラム・ポリシー」濱名篤・川嶋太津夫・山田礼子・小笠原正明編『大学改革を成功に導くキーワード 30—「大学冬の時代」を生き抜くために—』学事出版、99—104頁。

ビジネス・モデルを導入した方針管理制度 —静岡産業大学の事例—

杉谷祐美子（青山学院大学）

濱名 篤（関西国際大学）

1. 本事例の位置づけ

静岡産業大学は、1994年、磐田市と学校法人第二静岡学園（現、新静岡学園）との公私協力方式により開学した大学である。開学当初から静岡の「県民大学」であると明言し、「人材、知識、情報、アイデアなどの提供」、「新産業の創造への取り組み」とともに、「静岡県や磐田市、藤枝市の地域社会の発展に寄与できる人材の育成」を大学の大きな目標に掲げている（大学HPより）。

このように、ステイクホルダーとしての地域のニーズに応えつつ、「産業大学」という名称にある通り、とりわけ産業への貢献と産業界との連携を意識した大学として位置づけられる。2013年5月現在、経営学部（経営学科、スポーツ経営学科、経営心理学科）と情報学部（情報デザイン学科、国際情報学科）から構成される2学部5学科体制をとり、学生数は2,106名、専任教員数は65名である。

地域や産業との結びつきを重視したミッションの明確な大学において、どのようなマネジメントを行っているのか、大坪檀理事長、三枝幸文学長、伊藤崇裕事務局長からお話をうかがった。

2. 教育の特色と地域との結びつき

静岡産業大学では、各学生の潜在能力を伸ばして「大化け」させる、いいかえれば学生の能力を引き出してその力を発揮できるようにサポートする、体験型学習を中心とした教育第一主義をモットーとしている。図1にあるように、「スポーツ」「ビジネス」「デザイン」の分野などにおいて、授業を超えて社会と関わることのできる場が用意され、学生が実践力や行動力を身につけることが目指されている。

こうした教育を効果的に行うために、教員の教育力や研究力の育成に力を入れ、ティーチングメソッド研究会（現在は、ラーニングメソッド研究会）を開いたり、またベスト・ティーチャー賞、博士号取得の表彰などの顕彰も行ったりしている。さらに、教員のみならず職員の士気を高めるために、職員の「大化け提案&一善一改革運動」を進めている。これは人事基本理念に示された事務職員の少数精鋭化を図るため、事務職員として自ら、または所属する組織が大化けするための具体的な提案を行ったり（大化け提案）、心温まる行いや奉仕による善行の実績報告をしたり（一善報告）、仕事のやり方を

見直すなど、職務の効率を上げる事例を数値評価し報告したり（一改革報告）することであるⁱⁱ。2つのキャンパスそれぞれで予選を通過した職員に、1年に1回開催される発表会でプレゼンをしてもらい、優秀事例を表彰し、表彰状と賞金を授与している。

県内出身の学生は約8割。開学の経緯にもあるように、第一に磐田市、第二に静岡の産業への貢献を考えているという。入学式・卒業式には市長が出席する。また、地域社会全体で学生を育てようと、年に1回、参与会という形で市長や地域産業とも積極的に情報交換（予備会も1回あり）を行い、大学からは公開講座及びパソコン講座、寄付講座（冠講座）、単位互換制度、施設の利用状況、就職状況等について説明している。寄付講座以外に、産業アーカイブ（産業考古品展示場）への寄贈品も少なくなく、企業出身者の教員は経営学部で約3分の1の割合を占めている。就職支援室が中心となり、年間1000社以上に人材ニーズ調査なども行っており、地域のリソースを吸い上げるチャンネルは十分に整っている。

		ステージ1 本物にふれる	ステージ2 地域とともに	ステージ3 就職に役立つ
経営学部	SSUスポーツアカデミー	■アメリカスポーツ研修(海外)	■キッズスクール ■健康教室 ■スポーツ保育教室 ■SSUカップ(学生運営の各種競技大会) ■大学スポーツ施設の開放 ■学生指導者の派遣・研修会受け入れ	■スポーツ分野の資格取得支援
	SSUビジネスアカデミー		■地元企業経営者と教員・学生の勉強会 ■まちづくり研究会への参加	
	SSUの就業体験			■インターンシップ
情報学部	SSUデザインアカデミー	■学内・学外での作品展 ■ハリウッド・クリエイター研修(海外) ■各種コンテストへの参加 ■アニメ工房 ■アジアビジネス研修(海外) ■語学研修(アメリカ、ニュージーランド、中国)	■SSU情報デザイン静岡学舎 ■キッズスクール	
	SSUの就業体験			■インターンシップ

図1 SSUの体験型学習メニュー（大学HPより）

3. 教学部門の組織体制

基本的な会議体としては、学部教授会や各種委員会がある。その上の大学運営会議は、学長、学部長、事務局長他管理職、場合によっては各種委員会委員長等、事務職中心で構成され、ここで事前の協議・意見交換・調整等、いわば地ならしを行い、大学協議会（学長・学部長等教員中心）で正式に意思決定する。場合によっては、これを学内者中

心の常任理事会、または理事会で承認する。また、監査室が日常的に財務、業務の監査を行い（内部監査）、そのうえで、外部幹事2名と外部公認会計士による厳しい監査が行われる。すなわち、権限委譲と職務分掌を徹底している。

理事長、学長、学部長の任期は4年。以前は、学長任期は2年だったが4年に延ばして、再任1回のみとした。学長は間接選挙で選ばれる。各学部2名ずつ、事務2名、理事2名の計8名で候補者1名を挙げ、これを理事長が決定して理事会に報告する。学部長については教員による直接選挙を行い、それを参考にして学長が決定し、理事長はその決定を尊重する。

現在の大学を築いたのは、大坪檀理事長（前学長）と三枝幸文学長（前経営学部長、前副学長）との11年間にわたる二人三脚の体制によるところが大きい。「時代の変化に早く気付いて、早く意思決定し、早く行動する」ことを強く意識して、これまで大学運営に取り組んできた。ただし、独断で決めることなく、ルール、組織、透明性、信頼性の4つを重要な問題ととらえ、情報共有と分権的な責任共有を心掛け、会議体にかける方針を貫いてきた。その組織体制と独自の方針管理制度（システム）については次節の通りである。

4. 方針の策定と組織的な継承・発展

「ディプロマ・ポリシー」といった言葉こそ用いていないものの、各学部の教育目標は存在し、育成すべき人材像、身につけるべき能力や技能などの形で表現され、HP上に公表されている。

静岡産業大学では、図2のように、独自の方針管理制度（システム）をとり、情報共有を図るとともに、方針作成過程で予算をつけるようにしている。毎年度、「教育・運営方針」を冊子体にしてまとめ、学校法人新静岡学園宣言、人事基本理念、学部の教育目標、理事長方針、学長方針、図書館長方針、学部長方針、大学事務局長方針を掲げている。これらの方針には一定の整合性が図られている。他方、個々の教員も教育研究活動等実践目標を定めて「教育研究活動等実践目標計画書」を作成し、1年後には「教育研究活動等実践報告書」として、包括的な自己評価を行い、それが全教職員に公表されるようになっている。

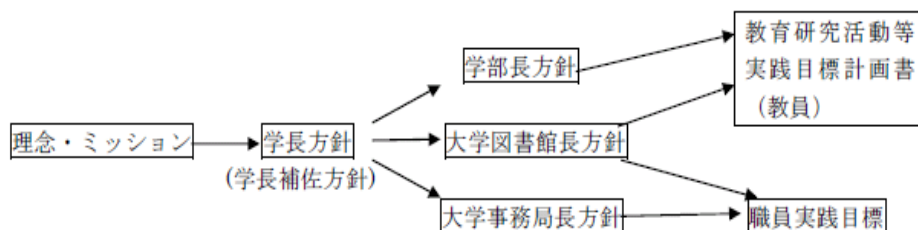


図2 大学の方針管理制度（『静岡産業大学自己評価報告書・本編』2008年Ⅲ、p.100より）

その他、学長、学部長、各委員会委員長、事務局長、各課長等、さらには中学校、高等学校も同様に、毎月、実践報告、提案、問題提起等を書き、1冊のレポート「業務報告書」にまとめられている。これには理事長のチェックやコメントが追記され、それが学内で回覧されることになっている（今後は、インターネットに移行する予定）。法人全体に公表されるため、役職者であるかぎり、記入しない教職員はおらず、理事長の追記によってトップの関心事もわかるような仕組みとなっている。

小規模な大学ゆえに、トップが考えていることは比較的伝わりやすく、またボトムの考えもできるだけ把握するように努めている。理事長が教授会に年2回出席したり、4年に1回、契約更新時（教員の任期は4年）に、理事長と学長が教員と面談をしたりする。また、教授会の前の週に開かれる全委員会の委員長で構成される運営委員会などでは、教授会や教員の話などが、インフォーマルな形で情報共有される。大坪理事長によれば、教員との面談では必ず「あなたは、この大学にいてhappyですか？」と尋ねるといふ。任期満了時に契約を打ち切ることを前提にしているわけではなく、各教員の雇用環境や職場への満足度なども確認しながら、対話をしていく。先の「教育研究活動等実践報告書」なども勤務評定に利用するのではなく、方針管理制度には適度なゆるやかさや自由度が確保されているといっただろう。

なお、基本的に、やりたいという要望にはすべて予算をつけるが、「経費10%削減をするつもりでやるようにと執行責任をもたせる」という方針である。その結果、当初は赤字予算だったものが黒字収支になることもあるという。

カリキュラム変更は、2キャンパスということもあるが、学部がユニットとなり、学部長を中心に教務委員長と検討して決める。教務委員の一部は就職委員と兼務しており、委員の選任には重きをおき、学部長が学長と相談して検討する。

アウトカム・アセスメントは就職率を重視し、市場社会が評価すると考えている。

5. 今後の課題

当面の具体的な課題としては、フィールド・ワークを行える教員の確保、地域からの受託研究、教員と自治体職員との交流などが挙げられる。短期的には、ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシーの策定が必要となるだろう。また、これからの教養とは何かを考えることも重要であり、大学が社会のニーズに合うようにさらに変わっていくことも必要と考えている。

大坪理事長いわく、かねてより、大学教員の養成は日本にとって重要な課題だと認識してきたが、本学でも、教育だけでなく経営のできる教員を採用・育成することが非常に難しい課題であることを痛感しているという。

理事長自身が米国で MBA を取得し、ブリヂストンでのビジネスマンとしての豊富な経験をもつことから、静岡産業大学はビジネス・モデルにおける PDCA サイクルが徹底されている事例と捉えることができよう。しかし、それは同大学が地域や産業との結びつきをミッションに掲げ、企業出身者の教員が一定数存在し、体験型学習や産業界との交流に重点を置いているからこそ円滑に機能しているとも考えられる。また、小規模大学であるからこそ、トップとボトムとの情報共有も可能なのではないだろうか。異なるミッションをもつ大学組織への、このモデルの適用可能性については、トップマネジメントの世代交代などの後の展開を見定める必要があるだろう。

i 静岡産業大学ホームページ (<http://www.ssu.ac.jp/>)

ii 学校法人新静岡学園『平成 25 年度大化け提案&ひとり一善一改革運動 最終結果・優秀事例』

iii 静岡産業大学『静岡産業大学自己評価報告書・本編 [日本高等教育評価機構]』平成 20 年 6 月 (<http://www.ssu.ac.jp/jiheer/file/h20houkokusyo.pdf>)

地域貢献を通じた主体的学びを实践する教育の定着と運用

—松本大学の事例—

松村直樹（株式会社リアセック）

1. 本事例の位置づけ

学校法人松商学園が経営する松本大学は、1898年長野県松本市に創立された戊戌学会に端を発し、その後松本商業学校、松商学園短期大学を経て、2002年4年制大学として設立された。現在は、情報化時代の企業経営にかかわる「総合経営学部」（2学科）、地域社会の健康づくりにかかわる理系要素の強い「人間健康学部」（2学科）、および大学院修士課程「健康科学研究科」から構成され、2013年5月現在、在籍者数1489名、専任教員65名の比較的小規模な大学である。

開学にあたっては、若者の県外流出を問題視した行政も出資。松本市、長野県、松商学園の3者が1/3ずつを出し合って設立された経緯から、大学の使命・目的は、当初より「地域社会に貢献できる人材の育成」とされた¹。以降、地域に視点を据えた教育研究を進め、2009年には日経グローバル誌の「全国大学地域貢献度ランキング」で私学第1位を獲得。2013年には文部科学省の「地(知)の拠点整備事業（大学COC事業）」に採択されるなど、地域社会と緊密に連携して人材育成を行っている大学といえよう。

教学マネジメントの方法論として、組織や制度といった枠組みをどんなに整えようと、それが学生の「主体的な学び」（あるいはその意欲）に繋がらなければ意味は無い。同大学が、地域との連携を通じ、如何にして「学ぶ意欲を醸成する教育」を確立し定着させてきたか、住吉廣行学長と総務課柴田幸一課長にうかがった。

2. 教育の特色：学修の意欲を引き出すアウトキャンパス・スタディ

地域社会の現場で、学び、考え、議論し、行動するために、正課授業の中に組み込まれる松本大学独自の授業スタイルにアウトキャンパス・スタディがある。「例えば、学生いきなりTPPの話をしてもなんのことかわからない。わからないから勉強する気にならない。そんな時、まず、農協の青年部へ行き、毎日の生活を語ってもらう。そこでは『朝何時に起きるとか、年収はいくらくらいで、耕運機を買ったローンを返したら幾らしか残らないとか』そういう生々しい話が聞ける。学校に帰り、教室内での学び（インキャンパス・スタディ）を通して、何故あんな状況になるのかを振り返る。貿易の問題でもあると気付くと今度は、企業に出向いて輸出入の話聞いてみるかということになる。その過程を通じてTPPの本質が理解されてくる。その間に、『ではこの問題をどうすれば解決できそうか』を学生に考えさせ実践してみようという気持ちにさせ

る。その実践が上手くいけば、新聞が学生の取り組みを取り上げてくれて、紙面に写真も載る。活動を知った近隣の人達が、松本大学の学生さんはよくやってくれていると褒めてくれる。そうなれば学生もやる気になる」。このような好循環を生むことが、アウトキャンパス・スタディという教育手法の本質であると住吉学長は言う。

アウトキャンパス・スタディの原型は、阪神淡路大震災の後に、ボランティア活動を単位化しようと現学長が発案したことがきっかけとなっている。地域貢献をミッションに掲げる同校ではあるが、発案当初は「何故ボランティア活動で単位が付くのか」と反対意見も多かった。その状況が転換したひとつのエピソードがある。「まだ短大の当時、アイデアを実現するために、白戸洋先生（現総合経営学部教授）を非常勤で招き、「社会活動」という科目を一つ開設した。その年、この件に猛反対していたある先生のゼミ生に、欠席が多くこのままでは卒業が危ぶまれる女子学生が2人いた。この2人に、白戸先生が、市から依頼された松本城400年祭のボランティア活動をやらせることに。はじめは嫌がっていた学生達だったが、夏休みが終わって学校に戻ってくる頃には態度が一変。実社会で必要な実力を痛感する一方で、自分の成果をちゃんと認めて褒めてもらえる。そんな体験を通じて、やる気満々になって学校に戻ってきた。反対していた先生も「自分が一生懸命やって駄目だったのに、実社会の体験にはこれほどの効果があるのか」と納得し、ボランティア活動の単位化に理解を示してくれるようになった。これが転機となり、翌年、白戸先生が常勤として短大に着任されて以降、活動が更に進むようになった」（住吉学長）。短大時代に端を発した地域社会を題材にする授業は、4年制大学でも踏襲され、2013年度の学内調べでは、シラバスに地域連携を明示している授業だけでも47科目、履修者数で延べ3687名にまで達している。アウトキャンパス・スタディを実施するために、今ではバス3台とワゴン車を合わせて4台が運転手付きで用意されており、学生の学外への移動に配慮がなされている。

多くの学生が体験するアウトキャンパス・スタディではあるが、授業に組み込むことが制度化されていたり、強制されたりするものではない。組織浸透の鍵について、「特別な勉強会を開催しているわけではない。自分が書いたものを全員に配布したり、FDで話す機会も度々あるが、（浸透に功を奏しているのは）新聞などマスコミの力が大きい。

（それらの記事は）コピーをとって、先生が集まるスペースに毎日置いてある。多い時は10枚くらいずらっと並ぶ時もある。取り上げられた記事を見ることで、この先生はこんなことをやっているのかとか、自分にもこれはやれそうだとか、先生自身が学んだり、動機付けられたりする機会となっている」と住吉学長は言う。日本私立学校振興・共済事業団が2012年に発行した戦略的な連携・共同事例集ⁱⁱの中では、「地元の新聞には松本大学の記事が年間350件ほど掲載され、関連記事を見ない日はほとんどない」と記述されている。

3. 教育の特色：正課外で地域と連携する組織体制

地域の中で展開する教育は、正課だけにとどまらず正課外においても実行されている。そこで機能しているのが、充実した組織体制だ（図1）。学生と地域の窓口となる「地域づくり考房『ゆめ』」、人間健康学部の専門性を生かす活動を支援する「地域健康支援ステーション」、地域をテーマに研究・実践をすすめる「地域総合研究センター」という3つの組織に、それぞれ専任の教職員が配置されている。地域づくり考房『ゆめ』と地域健康支援ステーションの活動は、学生主体に展開されるが、学生の専門性の深まりとともにその内容の充実度が高まるため、年次を追ってやり甲斐が増すという好循環を創り出しているⁱⁱⁱ。



図1 松本大学COC(Center Of Community)機能の概要(出典:リクルートカレッジマネジメント179)

授業だけにとどまらず、学生生活のあらゆる場面で地域と接するための支援は、開学当初は、教員の活動支援機関である「地域総合研究センター」で、学生を巻き込む形で展開されていたが、徐々に学生主体の活動が活発化したことを受け、2005年、大学の学びを地域で実践することを目的に「地域づくり考房『ゆめ』」が開設された。開設の経緯について住吉学長は、金沢工業大学の「夢考房」に関する書籍を読んだことがきっかけと語る。「夢考房に参加する学生は、自分の興味に基づいて自主的に勉強を深めてゆく。そのテーマが夢考房はロボットだとすると、本学は社会科学系だから、ロボットに対応するものは何かと考えた。結果、工学におけるロボットは、社会科学では地域だと思いついた」。学生側からプロジェクトを地域に提案することもあるが、今年年間200件を超える地域の要望が考房『ゆめ』に入ってくる。学生は希望の案件に随時申し込むことになっており、年間延べ約1000人(2013年時点)が地域の要望に応じている。中には、単に無報酬のアルバイトで、教育的な観点に乏しいものもあり、そのようなケースは、申込み時に専任教員から内容について吟味するよう指導が入る。当初センター長は学長が務め、学長のリーダーシップのもと運営されていた。今では、考房『ゆめ』が取り組む案件は、全て専任教員と外部委員からなるセンター運営委員会の検討を経ることになっており、正課内で行われる地域活動は、教務委員会(あるいは担当教員)と連携しながら活動の検討がなされる。

「地域健康支援ステーション」は、2009年度に教育GPに採択された「食の課題解決に向けた質の高い学士の育成」の目標達成に向けて2010年に開設された。人間健康学部で培った能力を地域社会で活かすために、地元企業や団体・個人からの要望に応じ、栄養管理や健康増進に関する講師派遣、メニュー開発、栄養指導、体力測定、健康づくり、有線放送による健康情報の提供などの活動を行っている。2011年度の年間活動日数は計26日で、延べ256名の学生が参加した^{iv}。組織的には、人間健康学部に附置された運営委員会によって活動の検討がなされ、専任の教職員と管理栄養士が配置されている。

4. 教育目標と実現のための諸施策

3つのポリシー（DP、CP、AP）は学部ごとに定められ、HP上で公開されている。総合経営学部を例に見てみると^v、

1) 総合経営学部のディプロマポリシー

総合経営学部は、取得単位上の卒業要件を満たしたうえで、次の目標を達成した学生に学士の学位を授与する。

- ①倫理観を含め、社会で活動するための基本的な人間性を身につけている。
- ②マナー・コミュニケーション等、社会人としての基礎能力を身につけている。
- ③地域社会について理解し、地域一般に関する知識を身につけている。

2) 総合経営学部のカリキュラムポリシー

■教育課程の編成方針

総合経営学部は、大学の使命・目的および学部としての人材養成目的を達成するため、次の方針に沿って教育課程を編成し実施する。

- ①人間形成に関わる教養教育を重視する観点から、学生がすべての年次にわたって教養教育を受けられるようにする。
- ②マナー・コミュニケーション等の基礎能力育成のため、実践的教養教育を充実させる。
- ③入学前から就職決定まで一貫した体系的キャリア教育を組み込む。

■教育方法に関する方針

総合経営学部は、大学の使命・目的および学部としての人材養成目的を達成するため、次の教育方法を取り入れる。

- ①地域社会を理解し、理論と実践のバランスよい教育を実現するため、正課教育として地域での実践活動を導入する。
- ②ゼミナールを中心とした少人数教育を通じて、学生個々の状況を把握し効果的な教育を実現する。

3) 総合経営学部のアドミッションポリシー

- ①会社や組織、社会を維持・発展させる“経営”に強い興味を持つ人
- ②将来のビジネスの具体的な夢を持ち、実現のための強い意志を持つ人
- ③社会を豊かにする様々な知識や新しい技術の習得と活用に強い意欲のある人
- ④未来の自分の礎となるような努力の成果を持ち、それを誇りを持って熱く語る人

とあり、他学部においても同様の書式で記載されている。

FD、SDについては、2012年、それまでのFD委員会から、「教職協働の強化」を目的にFD・SD委員会へと組織変更がなされ、中間アンケート・授業アンケートを活用した教育改革や、FD・SD研修会を運営している。同大学がFD・SDと並んで力を入れようとしているのがIRである。DP・CPの目標達成にむけて、FD・SDによって教職員の意識改

革やスキルアップを図ることは重要な施策ではある。しかし、データに基づいて教育の成果を把握・分析し、科学的根拠をもって提示することができれば、それは教学マネジメントの強力なツールとして、さらに威力を発揮する。松本大学では、データを常時管理する職員と現場の教員が協働し、専門のIR推進委員会を運営しているⁱⁱⁱ。その成果として、近年学内で注目されているのが「GPA分布の年次変化」なる指標である。これは各入学年度の学生のGPA分布の4年間の年次変化を、学科ごとに見るもので、CPの目標設定が機能し、年次を追って学生の専門性とそれに対する興味が高まれば、GPAの分布が高い方へシフトすることを想定している。結果を見て、想定通りに分布が変化していない学科に関しては、学生の興味の引き出しに成功していないのではないかと考え、カリキュラム・マップの精査を含め、カリキュラムの改善が求められる^{vi}。

正課教育（講義・演習・ゼミ）における地域連携教育は、組織的には、全学教務委員会と各学部の教務部会との連携でマネジメントされている。一方で、同大学の特色ある教育は、各センターによる正課外教育が一翼を担っていることは前述の通りである。全学的ガバナンスの強化と、地域活動と就職の連動を目的に、キャリアセンター、考房『ゆめ』・地域総合研究センターの各運営委員会、および教務委員会を構成員とする「地域連携戦略委員会」が、2012年より立ち上げられた^{iv}。

5. まとめと今後の課題

松本大学において、学生の主体的な学びを動機付けているものが「地域の中での実験を通じた内省や、地域から受ける評価・賞賛」であるとすれば、教職員の熱心な教育を動機付けているものは「地域活動を通じた学生達の成長実感」である。今回の事例研究を通じて、学生、教職員両者のモチベーションサイクルが、見事に循環している様子を感じることができた。そのサイクルの好循環を維持・継続させているものは、3つのポリシーと、それを実現するためのFD・SD、IRの諸施策、およびその運用組織であろう。それらは組織論でいうところの「公式化」に相応する。一方で、同大学には、組織に一貫性をもたらすもう一つの要素として「組織文化」が定着している。組織文化の浸透には、一般にエピソードやシンボル、言語等の存在が必要とされるが、例えばエピソードは、様々な広報物やマスコミの取材記事によって、「地域活動による学生の成長物語り」が頻繁に組織にフィードバックされている。シンボルには、考房『ゆめ』に代表される地域連携支援センターの存在があげられる。さらに、アイデンティティの源となる組織言語には、『地域』を含む学内用語の数々がまさに該当すると考えられる。

このように、公式化された諸施策と、組織文化の定着によって「地域貢献人材の育成」に成果をあげている同校ではあるが、その輩出という面に課題が残る。学生の活発な活動が進む一方で、その活動を活かした就職に結びつかない実態があるようだ^{iv}。今後は、

大学での学びを活かした満足できる就職が実現するよう、地域連携戦略委員会を中心とした活動に期待が寄せられる。

-
- i 松本大学（2009）「松本大学自己評価報告書【日本高等教育評価機構】」
 - ii 日本私立学校振興・共済事業団（2012）「戦略的な連携・共同事業事例集」
 - iii 住吉廣行（2013）「Center Of Community(COC)の役割を果たせる大学へ」私学経営 459号
 - iv 松本大学（2012）「就職支援と一体化する『地域まるごとキャンパス』」・H23年度 未来経営戦略推進経費採択事業 報告書
 - v 松本大学 HP 情報公表ページ <http://www.matsumoto-u.ac.jp/introduction/information/list.php>（2014/03/30 確認）
 - vi 浜崎央 他（2013）「カリキュラム・ポリシーの成功度を評価する指標の開発」大学教育学会第35回大会自由発表資料

小規模大学における教学改革の推進 —仙台白百合女子大学の事例—

串本 剛（東北大学）

1. 本事例の位置づけ

教育改革を進めようとする場合、大学の規模は大きい方がいいのか、小さい方がいいのか。学長のリーダーシップを強調する昨今の大学教育改革論ⁱを前提に考えると、小規模大学の方が、リーダーシップの発揮と合意形成は容易なように思える。しかし実際には、小規模大学において学長の改革進捗状況に関する自己評価は低く、「改革の小道具」の導入状況も遅れがちあるⁱⁱ。

この矛盾を解くこと自体は本稿の目的を逸脱するが、「学内構成員のうちから、改革を主導しようとする人物が出現する確率」が一様であると想定することによって、ひとつの可能性を示すことができる。大学が小さく教員が少なければ、その分、主導者は得難いことになるからだ。では、一般的傾向に抗して小規模大学で改革が進む実際は、どの様なものなのか。本稿が取り上げる仙台白百合女子大学は、1学部4学科（人間発達学科、心理福祉学科、健康栄養学科、グローバル・スタディーズ学科）に1,000名あまりの学生が学ぶ、カソリック系の小規模女子大学である。1893年に創設された仙台女学校に端を発し、1966年設置の仙台白百合短期大学を経て、1996年に開学した。2013年5月1日現在、専任教員数は62名、非常勤講師教員数は130名となっている。

同大学には、教授会の下に6つの常設委員会があり、教務、学生、入試広報、図書委員長は、事務系列の役職である事務部長も兼任している。この他に、学長を長とする委員会が8つあるほか、学科長と学長と学部長からなる学科長会、学科長会と委員長から構成される協議会があるⁱⁱⁱ。多くの案件は協議会で揉まれた後、教授会で審議・承認される仕組みとなっている。

この大学において、リーダーシップを発揮し各種改革を先導しているひとりが、心理福祉学科の白川充教授である。同教授は2013年度より教務部長を務めているが、その前に3期（3年）学生部長を経験している。教務部長着任に際しては、別のワーキンググループで教学改革案を練り、改革方針についてあらかじめ教授会の承認を得ることで、改革を進めやすくする工夫をしたそうである。

2. 教育方針の明示

仙台白百合女子大学が取り組んでいる改革のうち、目に見える成果のひとつは、教育方針の明文化と公表である。表1には卒業認定・学位授与に関する方針を、大学のウェブ・ページivから転記してまとめている。

表1 卒業認定・学位授与に関する方針

<p><u>人間学部</u> 仙台白百合女子大学で以下のような能力を身につけ、かつ、所定の単位を取得した学生は、卒業が認定される。</p> <p>(1) 本学の教育の理念であるキリスト教の精神に基づいた人間の理解や援助に関する専門的知識と社会の変化に積極的な対応ができる能力として判断力・思考力・実践力を持っている。</p> <p>(2) 共通科目の多角的学際的な学びを通じた、自然・人間・社会等について幅広い知識を探究する能力と専攻分野にとらわれない広い視野を持ち、豊かな教養と感性を身につけている。</p> <p>(3) 学科・専攻における体系的学修を通じ、現代社会の多様な問題についての洞察力や創造力、そして考察力を持っている。</p>
<p><u>グローバル・スタディーズ学科</u> 所定の単位を修め、以下のような能力を身につけた学生は卒業が認定される。</p> <p>(1) グローバル化の進む国際社会における多様な社会的文化的な状況や構造・システムを幅広い専門的知識の探究を通して多角的に理解している。</p> <p>(2) グローバル社会で活躍するために、英語等の外国語の運用能力や実践的なコミュニケーション能力を身につけている。</p> <p>(3) グローバル社会で生じる歪みや社会的不正義の問題について批判力を持ち、その解決へ向けて動き出すための創造力や主体的な行動力を有する。</p>
<p><u>心理福祉学科</u> 所定の単位を修め、以下のような能力を身につけた学生は卒業が認定される。</p> <p>(1) より良い人間生活をめざし、医療・福祉・教育などの多分野に渡り、人間理解と実践行動がとれる。</p> <p>(2) 広く社会に貢献するために無限の人間の力を尊重する態度を持ち、それを実践するための福祉の知識と技術を身につけている。</p> <p>(3) 広く社会に貢献するための科学的な人間理解の態度を備え、そのための心理学的な知識と方法を身につけている。</p>
<p><u>人間発達学科</u> 所定の単位を修め、以下のような能力を身につけた学生は卒業が認定される。</p> <p>(1) 子どもの発達についての知識と支援の技術を有している。</p> <p>(2) 子どもの発達に対する強い関心とその支援に熱い情熱を持っている。</p> <p>(3) 保育・教育についての実践的指導力を身につけ、保育・教育をとおして社会貢献ができる。</p>
<p><u>健康栄養学科</u> 所定の単位を修め、以下のような能力を身につけた学生は卒業が認定される。</p> <p>(1) 専門職として適切な態度、論理やコミュニケーション力を備え、真摯な姿勢を身につけている。</p> <p>(2) 管理栄養士国家試験を受験し、合格できる十分な知識と能力を身につけている。</p> <p>(3) 個人または集団のよりよい健康状態の実現を目的として、指導・教育できる専門知識とスキルを展開し、社会に貢献できる能力を身につけている。</p>

白川教授によると、こうした方針の作成は、学士課程答申を受け 2009 年頃協議会で発案され、対応する組織で検討が進められたそうである。学部のポリシーと学科のポリシーは並行して作られたため、整合性などは不十分であり、また共通教育に関しては、統括する組織がないため独自のポリシーもなく、学科のポリシー内での取り込みには温度差があるとのことである。

指摘された通りの弱点があることは否めないが、方針が学生を主語にして書かれているところを見ると、学内でのコンセンサスに従って文章が作成されていることがわかる。各学科のウェブ・ページには上記の所謂ディプロマ・ポリシーに加え、カリキュラム・ポリシーや学科毎の個性を反映したカリキュラム体系図も共通して掲載されており、一層の統一感を感じさせる。

さらに、心理福祉学科ではカリキュラムマップも作成し公表している^v。3 つの目標について「態度・倫理」、「技術・方法」、「知識・理解」の領域を設け、学科で提供される科目が、各領域にどの程度係わっているかが一目で分かるものである。ポリシーの明示に比べ、こうした履修系統図の導入はそれほど広がっておらず、先進的な取組と言えるだろう^{vi}。

3. 履修単位の上限設定とシラバスの改善

この他に、前出の教学改革案の具体化が進んでいる例として、履修単位の上限設定（CAP 制）が挙げられる。CAP 制は、学生が一度に履修する授業科目数を抑え、学習への集中的な注力を促すと共に、授業時間外に学習する時間を確保する役割も果たすものとして、1999 年の大学設置基準改正をきっかけに、現在では設置基準 27 条の 2 に努力義務が規定されている^{vii}。仙台白百合女子大学では、2013 年に年間 50 もしくは 60 単位（学科で異なる）の設定で試行的に導入し、2014 年度からは基本 50 単位、学生から学習計画書の提出があった場合には 64 単位まで認めるという形で CAP 制が採用されている。

もうひとつ 2014 年度から改善される点は、授業概要とシラバスの分離である。我が国では両者を兼用することが多いため、ある時には授業概要の冊子が持ち運び困難なほど厚くなってしまい、そうでなければ記述量が制限されるためシラバスが授業計画としての用をなさなくなってしまう、などの問題が指摘されている^{viii}。本事例においても、同様の懸念が認められており、今後シラバスは A4 用紙 2 枚程度のを履修者のみに配布することにし、そこには「授業の受け方・勉強の仕方」や「受講にあたってのルール」を記載する様式に変更することとなっている。

このような小道具の取り入れは、無論一筋縄でいくわけではない。CAP 制の

導入には、資格取得を目標とする学科が難色を示すことは想像に難くないし、シラバスの充実にも、すべての教員が唯々諾々と従うとは考えづらい。仙台白百合女子大学では、学科会議で提出される様々な意見に対し、教務委員会を中心に検討・改案、再び学科会で合意形成を図るという手続きを踏むことで、改革を形にしている。

4. 取組の限界と課題

教育改革という現状打破には、何らかの形でリーダーシップが必要であり、それが学長であるか否かにかかわらず、リーダーの出現には偶然性がつきまとう。本事例の白川教授も、自身に大学基準協会の評価委員や学会理事の経験などがあり、他の一般教員よりも危機感を強く感じていたと自認している。教育方針の明示から一步踏み込んだカリキュラムマップが、現状では白川教授の所属する心理福祉学科にしかないことは、全学において、危機感が必ずしも同じ程度には共有されていないことの証左とみることもできる。

そうした危機感や問題意識を教育機関の中で共有する方法には、ふたつの可能性が考えられる。ひとつは、教員を対象に次のリーダー候補を育てていくことである。全学委員会に出てくる（若手）教員に、責任ある立場で大学全体の問題に取り組ませることが、問題意識を共有する者の増加と共に、将来的な改革の担い手がうまれることにもつながる。

もうひとつは、職員を巻き込むことである。教員が自身の研究や専門分野の利害から物事を考えがちであるのに対し、職員は大学全体を見渡すことができる立場にある。ただし、すべての職員の関心が、日々の業務を超えた所にある「改革」にまで及んでいるとは限らない。中心となる職員の存在と、SDの組織的な展開が求められるだろう。

仙台白百合女子大学においても、上記2点は意識されているようである。特に2013年度からは、教員が事務局長を務めるようになったため、教員組織と事務組織の橋渡しになることが期待されるとのことであった。

ⁱ 中央教育審議会（2012）「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」や同審議会大学分科会（2014）「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）など。

ⁱⁱ 串本剛（2014）「教育改革の進捗度に対する学長の自己評価：設置形態による規定要因の相違」関西国際大学『教育総合研究叢書』第7号、pp. 43-55 やそこで使用されている学長調査「学士課程教育のマネジメントと初年次教育に関する調査」（2013年1月実施）の結果からの知見。

ⁱⁱⁱ <http://sendai-shirayuri.ac.jp/guide/pdf/organization.pdf>

-
- iv <http://sendai-shirayuri.ac.jp/faculty/index.html>
- v <http://sendai-shirayuri.ac.jp/news/pdf/shinri130402.pdf>
- vi 文部科学省 (2012) 「資料 3-3 学士課程の現状と課題に関するアンケート調査結果」
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/siryu/1323904.htm
- vii 年間上限単位数の分布や平均、その規定要因に関しては、串本剛 (2014) 「学士課程の基本構造：卒業要件と履修単位の登録上限」広島大学高等教育研究開発センター編『大学教育改革の実態の把握及び分析に関する調査研究：事業成果報告書』（文部科学省『先導的・大学改革推進委託事業』、平成 25 年度） pp.57-65 で論じている。
- viii 例えば夏目達也ほか (2010) 『大学教員準備講座』玉川大学出版部。

ボトムアップ型教学マネジメントを通じた 大学ブランディングの転換 —プール学院大学の事例—

山田礼子（同志社大学）

吉田武大（関西国際大学）

1. プール学院大学・短期大学の歴史

プール学院大学・短期大学は、大学で国際文化学部の1学部4学科に575名（2013年5月時点）の学生が、短期大学で2学科に292名（2013年5月時点）の学生が、それぞれ在籍するキリスト教系の高等教育機関である。学院自体は、明治12年に英国聖公会から派遣されたミス・オクスラドにより、キリスト教の信仰と使命をもって設立され、130年を超える歴史を有する。女性が学校に行くという考え方が一般的ではなかった設立当初の時代状況のなかで、女性に積極的に教育の機会を提供し、細やかな指導を行いながら卒業生を社会に送り出すなど、女子教育に大きな貢献を果たしてきた。このように、プール学院大学ではきめ細かな指導を行うような伝統が連綿と受け継がれている。学習方法のみならず、学生生活全般にわたって気軽に相談できるチューター制度もこうした伝統のもと、大学開学前の短期大学時代から既に実施されていた。

学生への指導が充実している背景にはどのような仕組みが設けられているのか、西尾宣明副学長と楠原博次事務局長にお話をうかがった。

2. 教学部門の組織体制

まず、2013年度の主な管理運営組織については以下の図のようになっている。

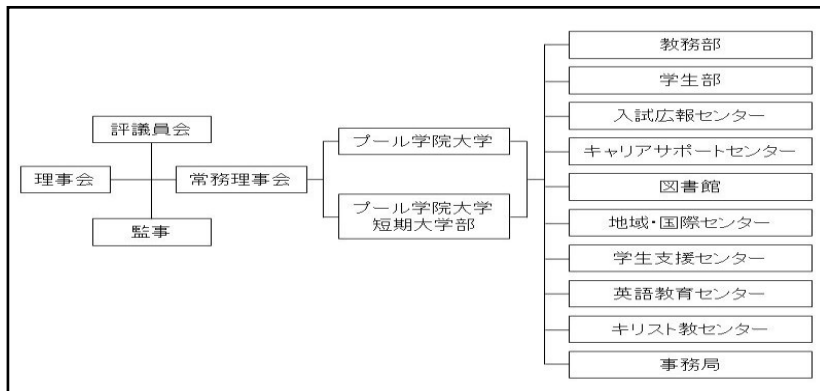


図1 主要管理運営組織図

次に、教学部門の組織体制については、学長の下に教務担当の副学長が置かれ、大学および短期大学それぞれに教務委員会が設置されている。後で取り上げるカリキュラムポリシー（以下、CP）やディプロマポリシー（以下、DP）については、大学と短期大学の合同で教務委員会を開き、検討および情報共有を行った上で、教授会に上げて正式に決定している。

意志決定について、カリキュラム改正など小規模な変更の場合は、各学科で教育内容や授業のあり方、学生問題などについて意見を出し合ってもらい、そこからボトムアップ形式で教務委員会に上げ、最終的に教授会で決定されるようになっている。小規模大学だからこそ小回りが効き、ボトムアップ形式が機能しているといえよう。大規模な変更については、学長が発案し、学長、副学長 2 人（教務担当、学生支援担当各 1 人）、事務局長、学長補佐（事務職）から構成される執行部で方針が決定され、最終的には教授会で決定される。なお、学部設置や基準などのような経営面に大きく関わる重要事項の場合、最終的には理事会の承認をもって決定となる。

教学部門に関する各組織長の任期については、学長は 4 年で再任可能となっている。このほか、副学長、学科長、教務部長の任期は原則 2 年で再任可能、事務局長は任期無しとなっており、いずれも学長による任命制となっている。

3. 教育の特色

プール学院大学・短期大学の学生指導が充実していることは冒頭で簡潔に紹介したが、もう少し具体的な側面はどのようになっているのだろうか。この点を西尾副学長にうかがってみた。従来、同大学・短期大学には、学習指導のみを行う学習支援センターが設けられていたという。その後、学習指導に加えて、発達障害を抱えた学生や初年次教育の「基礎ゼミ」についていけない学生等を、「基礎ゼミ」担当教員やチューターと連携しながら指導する学生支援センターへと発展的に改組した。学生支援センターには発達障害専門の教員が勤務しており、「基礎ゼミ」担当教員やチューターから報告の上があった学生について、学生支援センターの教員が面談の上、同センターでの指導が必要か、それとも「基礎ゼミ」で継続指導扱いとするかが決定される。同センターでの指導が必要と判断された場合、該当学生に個別指導が行われるが、そうした指導が単位化されるような仕組みも整えられているとのことである。このように同センターは、きめ細かな指導・支援を実施しつつ、学生のさまざまな相談にも応じながら修学を支援しているのである。むろん、各学科で受け入れた学生を細やかに指導しながら卒業させていく仕組みが前提

となっていることはいうまでもない。

また、プール学院大学・短期大学では、それぞれの専門分野で先端的な研究に取り組んできた教員がボトムアップ形式で特色ある教育を実施してきたという。その代表例が堺市を主なフィールドとしたサービスラーニングであり、国内の大学のなかでも先駆的に実施されてきた。

こうした学外での実践という蓄積を生かし、現在では、堺市など多くの市や教育委員会と連携協力協定を締結したり、ANA や堺経営者協会等の企業と連携するなどして、多様な活動を展開している。このうち、堺経営者協会との連携では、地場産業と連携協力し、インターンシップなどが実施されている。例えば、堺市の老舗線香店である奥野清明堂の協力を得ながら、学生が地元の伝統産業の活性化を目指し、オリジナル線香の企画・生産・販売に取り組んだ活動が挙げられる。学生は線香の地味なイメージを払拭すべく、四季の花をテーマに桜草・ハイビスカス・金木犀・撫子の4つの香りを企画・開発し、それを地域の祭りや商業施設などで販売していった。販売を通じて、地域住民から賞賛の言葉をもらうことで、より深い学びが達成されたようだ。また、泉ヶ丘駅前地域を活性化すべく、堺市とプール学院大学・短期大学が連携してアゴラというスペースを活用する取り組みもなされている。茶道経験やカフェ経営、語学教室など、学生が企画・運営をして、地域住民との積極的な交流を展開している。このほか、堺市教育委員会との連携では、発達障害に関する人的交流などが活発になっているという。ANA との連携においては、インターンシップなどさまざまなプログラムが展開されている。こうしたプログラムに参加した学生のなかには、ANA に就職したものもいるという。とはいえ、プール学院大学・短期大学ではさらなる活動の展開を見据えている。西尾副学長によれば、国内外問わず、現場で学ぶ機会を拡充させていきたいとのことであった。なかでも、堺市など地域との関わりをさらに深めていくことでサービスラーニングを強化していきたいとのことであった。

プール学院大学が重視するステークホルダーは地域の企業や教育委員会だけではもちろんない。保護者とも緊密な連携協力体制を構築している。例えば、チューターと呼ばれる教員が保護者とも密接に連携しながら、学生の学業や生活に関する動向について情報共有を図ったり、必要に応じて指導等を行っている。

4. 教育改善の実際

プール学院大学・短期大学において、教育の改善や質保証に向けた取り組みはどのように進められているのだろうか。ここでは、アドミッションポリ

シー（以下、AP）や DP、CP を取り上げ、その実際についてみていこう。AP については、各学科と入試委員会で発案し、執行部を通して最終的に教授会で決定されている。CP と DP については、各学科と教務委員会でボトムアップ形式で発案し、執行部を通して最終的に教授会で決定される仕組みとなっている。

全学・学部・学科レベルの各 AP、CP、DP の関係性はどのようになっているのだろうか。この点について、認証評価では、学科レベルで AP、CP、DP を作成しているかどうか問われるのが現状である（つまり、学部レベルの AP、CP、DP を作成していないからといって、認証評価で「×」がつくことはない。）。このような影響もあり、AP、CP、DP については、全学・学部レベルのものは作成されておらず、学科レベルのもののみが作成されている。なお、プール学院大学・短期大学も含めた学園全体の建学の理念は作成されている。

この他の教育改善や質保証に関する現状はどのようになっているのだろうか。

まず、共通教育の組織についてである。プール学院大学・短期大学においては、共通教育のみを担当・実施する組織は設けられていない。各学科所属の教員が専門教育を担当するだけでなく、共通教育も担当する仕組みになっている。なお、近年では、大学・短期大学共通の方針として、教養・共通教育というよりはむしろ、実学的な教育が重視されるようになってきていることであった。

次に、教育活動の継続性についてである。従来は、各種の教育活動が学科・部局別に行われていた。そのため、他の学科や部局がどのような教育活動を行っているのかなどといった、情報共有が十分にはできていなかったという。しかし、2012年に地域・国際センターを設置し、情報を一元的に集約することで各学科・部局が全学の教育活動を共有できるような体制が整えられた。このことによって、各種教育活動の継続性のより一層の促進が期待されているようである。

そして単位制度の実質化をめぐる、現在実施されているのはキャップ制や授業 15 週であり、授業時間外学修の時間確保などを徹底するには至っていないことであった。ただ、レポートなどの宿題を出す授業が増えつつあること、同一科目を複数教員が担当する場合には、採点基準をそろえるなどの工夫がなされていること等、単位制度の趣旨を踏まえた取り組みが着実に積み重ねられている。

教育改善のための外部資金の獲得についてである。この点については、執

行部で協議した上で、外部資金を獲得しようとしているが難しい場合があるのが現状のようである。小規模大学・短期大学であるがゆえに、とりわけ外部資金を獲得するための申請書作成においては、特定の教職員に負荷がかかる傾向があるとのことであった。

5. 教育の現状に対する評価

プール学院大学・短期大学では創設以来、充実した指導体制を構築し、きめ細やかな指導・支援を行ってきた。近年では、学生支援センターによるサポートやインターンシップ等がその代表例といえよう。これらの取り組みに対する成果として、西尾副学長によれば、本来であれば退学など進路変更をするような学生が同大学・短期大学に残って学業を継続し、卒業していつているとのことである。まさにきめ細やかな指導・支援が学生の学業に対してダイレクトに好影響を与えているといえよう。

6. 課題の発見と改革への道筋

以上のような成果を上げている一方で、課題がないわけではない。近年、多くの大学で実施されている自己点検・評価制度について、プール学院大学・短期大学でも実施しているが、自ら評価した結果を改善へと実際につなげるようなシステムをいかに構築していくかが重要だという。また、学修成果をどう適切に評価していくかについて、GPA 制度やキャップ制度は整備してきているものの、それを一貫した評価体制の下に位置づけるためにも、学修成果に関するアセスメントの方針を策定していくことが必要とのことであった。

プール学院大学の教育の特色ともいえるきめの細かい学生一人一人への指導、学生支援センターによるサポートやサービ斯拉ーニングは、ミッション・スクールとしての歴史やミッションを反映していると見受けられる。一方、1996年に伝統のある女子短期大学から男女共学による4年制大学へと改組転換をし、当初はリベラル・アーツ型の大学として発足したが、2014年から教育学部を設置するなど教員養成を中心とした実学志向へと転換していることが示しているように、リベラル・アーツ型大学のアイデンティティの確立といった課題を反映している改革の道筋ともいえるかもしれない。プール学院大学が強化してきた近年の教育改善の試みは、リベラル・アーツ型大学の抱えている課題の発見と今後の進む道への事例を提示しているともいえるのではないだろうか。

米国における学習成果重視のマネジメント改革 —優良事例顕彰を手がかりに—

森 利枝（大学評価・学位授与機構）

1. はじめに

米国の高等教育機関の質を保証するメカニズムとして半世紀以上にわたって機能してきたアクレディテーション制度は、高等教育に関する中央集権的な統制の構造を持たないことになっている環境下で、大学が「説明責任を果たすためのさまざまな取り組みの中で最も歴史の長い」¹営みであり、「高等教育機関の提供する教育が最低基準を満たしているかを、社会に対して保証する機能」²を有している。

この仕組みは、高等教育機関が自己点検を行い、その自己点検の結果に基づきつつ高等教育機関が相互に外部評価を行うというもので、高等教育の質の保証という問題を、政府による統制をもたらすよりもむしろ社会の側に自発的にシステムを作ることによって解決しようとするもので³、たとえばオーランズのようにすぐれて米国的な発想に基づく仕組みであると評する向きもある⁴。この仕組みの運営に当たっているのがアクレディテーション団体である。しかしこの質保証の仕組みについては、各種ステイクホルダーの間で「常にそのあり方が議論され」⁵ており、かつその議論の中心は、アクレディテーションは学生の学習成果を中心とした高等教育機関の成果に、しかるべき関心を払っていないのではないかという点に集約されるといってよい。このように、インプット重視、アウトカム軽視と批判されてきた米国のアクレディテーションについて、たとえばトロウはアクレディテーションに代表される米国の外部評価を「かなりの程度において...高等教育の改善とは無関係である」⁶と断言している。またボーエンは高等教育の規模の拡大につれて、アクレディテーションは「近い将来【今のような】インプット重視ではなくアウトカムを問うようなものに変容する必要がある」⁷と述べている。

このような批判の中、米国のアクレディテーション団体の連合体である高等教育アクレディテーション協議会（Council for Higher Education Accreditation: CHEA）が、2006年から、学生の学習成果を重視した各高等教育による学内の実践の優良事例（Good Practice）を顕彰する事業を展開している。本稿では、この事業を概観し、米国において近年、学習成果の担保と伸張という目的のためにどのような実践が重視されているのか、検討の材料を提供することを目的とする。

2. CHEA 優良事例顕彰創設の背景

CHEA が、各高等教育による質保証にかかわる上の実践のうち、学生の学習成果に関する優良事例の顕彰を開始することを発表したのは 2005 年 12 月のことであつた。この賞は「学生の学習成果に関わる先進実践校顕彰」(CHEA Award for Institutional Progress in Student Learning Outcomes)として創設され、その後 2009 年に「学生の学習成果に関わる優良実践校顕彰」(CHEA Award for Outstanding Institutional Practice in Student Learning Outcomes)と改称された。1996 年に、前身である中等後教育ア krediyteeshyon 評議会 (Commission on Postsecondary Accreditation: COPA, 1975 年創設)の組織を一新する形で創設されて以来、CHEA はあくまでも、各高等教育機関を直接に評価するア krediyteeshyon 団体からなる連合体であり、個別高等教育機関を会員として擁しながらも、その会員資格はあくまでも各ア krediyteeshyon 団体から会員として参入を認められていること、すなわち適格認定を受けていることであつて、CHEA として個別高等教育機関を直接に評価することはきわめて異例のことであるといつてよいだろう。

2005 年当時、しかし、CHEA にはこのような賞を独自に創設する十分な理由があつた。ジョージ・W・ブッシュ政権下での、高等教育機関による説明責任と透明性を高めようという政策議論がそれである。このとき、連邦教育省長官のもとに「高等教育将来検討委員会」が組織され、それまで主に高等教育の質保証の機能を担ってきたア krediyteeshyon を、より明瞭で学習成果を重視したものに作り替えようという議論が連邦政府内でなされた⁸。この議論においては、従来のア krediyteeshyon 団体や、その連合体である CHEA の意見も聴取されたが、その機会に CHEA のイトン会長は、「専門ア krediyteeshyon 団体の 85 パーセントが、学習成果に基づく基準を有している」ことを言明し、またア krediyteeshyon が扱う主要な問題であると CHEA が認識している項目として、説明責任や遠隔教育、情報公開、ディグリー・ミルおよびア krediyteeshyon・ミルなどと並んで学生の学習成果の問題を挙げている⁹。

CHEA が、「学生の学習成果に関わる先進実践校顕彰」の創設を発表したのは、先述の通り 2005 年 12 月のことで、イトン会長による、教育省長官に対するこの証言に先立つこと数ヶ月の時期であつた。このころ高等教育将来検討委員会が連邦教育省長官への答申のための議論の中で、CHEA に取って代わりかつ学習成果を重視した連邦主宰の第三者評価機関の新設を議論していたことを併せ考えれば、この顕彰事業が高等教育将来検討委員会の動きを牽制したのものとして生まれたことは想像に難くない。しかし創設後約 10 年間、前述の連邦主宰による第三者評価機関の創設が実現しないことが明らかになったあとも毎年行われているこ

の顕彰事業からは、学生の学習成果の保証と伸張のために、米国の高等教育機関ではどのような実践が求められているのか、浮き上がらせることができるように思われる。

3. CHEA 優良事例顕彰創設の実践

すでに述べたように、CHEA は 2005 年 12 月に「学生の学習成果に関わる先進実践機関顕彰」事業の創設を発表し、2006 年に初めての顕彰を行った。その後 2009 年の「学生の学習成果に関わる優良実践機関顕彰」への改称を経て、2013 年までに 29 校が受賞している。顕彰の目的は、学生の学習成果に関わる情報を収集し、教育の改善に役立っているような機関の努力を顕彰し社会に周知することとされているが、その背景には前節に述べたような政治的な意図が透けて見える。2009 年の改称は、学習成果を重視する高等教育機関は必ずしも少数による特異な例ではなく、より一般的な実践であるという印象を与えることが念頭にあったことが推測される。ともあれ、この顕彰は CHEA の会員校である機関の自薦のもとづくもので、CHEA の中にはこの顕彰を行うための選考委員会が置かれている。選考委員会の選考基準は大きく分けて 4 項目ある。

- 機関、課程ないし専攻において期待されている学習成果が明確に述べられている。
- 学習成果の達成に関する証拠が提示されている。
- 学習成果に関する期待と証拠が社会に公表されている。
- 学習成果を機関の改善に活用しており、学習成果が機関、課程ないし専攻に貢献している証拠がある。

さらに選考の観点として、以下の 5 点が示されている。

- 学習成果は機関の文化に根付いているか。
- 学習成果を把握する方法として最新の技術が利用されているか。
- 教員による参画と強力な支援を受けているか。
- 機関の幹部が学習成果の重要性を理解し、支援を行っているか。
- 学習成果を担保するための方策として、他の機関でも応用可能な方策が採られているか。

これらの基準と観点に基づいて、2006 年から 2013 年までの 8 年間に、この CHEA の学習成果に関する顕彰プログラムに申請して賞を受けた 29 校（機関単位の場合と部局やプログラム単位の場合がある）を表 1 に示す。

表 1 CHEA 学習成果顕彰受賞状況

年	機関	部局／プログラム	所在地	設置形態	受賞理由
2006	The Community College of Baltimore County	High-Impact Course-Level Learning Outcomes Assessment Projects	メリーランド	公立二年	科目ごとの総合的かつ計測可能な学習成果評価計画の樹立。データ収集－成果の評価－評価結果のフィードバック－改革後の再評価という循環の形成。教員と学生の共同参画による。
	Indiana University-Purdue University Indianapolis	Implementing the Principles of Undergraduate Learning at IUPUI	インディアナ	州立四年	一般教育にかかわる共通のカリキュラムの提供。共通のカリキュラムにおける学生の学習成果および学習状況の改善の e ポートフォリオでの管理と、専攻分野での活用。
	James Madison University		ヴァージニア	州立四年	一般教育に関する長年にわたる学習成果の評価活動。ポートフォリオ、作文評価、情報リテラシーテスト、学習前テスト、学習後テストを通じたデータの収集と、証拠に基づく学習成果の提示および社会への公表。
	Southern Illinois University Edwardsville	Department of Psychology	イリノイ	州立四年	一般教養に加え、4 年次キャップストーン科目を課すことによる学士課程の学習要件の設定。教員の開発による学士課程の学習目標の設定。これらに基づくプログラム評価からカリキュラム改革、授業改善、学習改善、修学期間の短縮などへの活用。評価フォーマットの公開。
2007	Bowling Green State University	Student Success Initiatives and Student Achievement Assessment Committee	オハイオ	州立四年	全学的な学士課程教育の要点である「探求」、「創造的問題解決」、「決定における価値判断」、「文章表現」、「口頭発表」、「リーダーシップ」の設定と学部ごとの重み付け。学習成果に関する学外指標の活用とその結果の公表。

Mesa Community College	Student Outcomes Assessment Program	アリゾナ	州十 公立 二年	卒業時に必要な「人文学」、「文化的多様性」、「情報リテラシー」、「数量的思考力」、「口頭コミュニケーション」、「問題解決／批判的思考」、「科学的探求」、「文章コミュニケーション」、「職業的技術」の分野横断的な学習成果を教員が定義し、教員が開発した試験のどの手法で評価、結果のデータを経年的に収集して社会に公表している。
Oral Roberts University	University-wide ePortfolio and Infrastructure for a Culture of Evidence	オクラホマ	私立 四年	大学の使命に記された「精神的健全性」、「知的敏活性」、「身体的鍛錬」、「社会的成熟」、「職業的能力」における学習成果を、一般教養及び専門科目に関し教員が評価し、その結果をeポートフォリオに記録。
Rose-Hulman Institute of Technology	The RosE Portfolio System and Institute-Level Student Learning Outcomes Assessment Project	インディアナ	私立 四年	工学系の単科大学で全学的に定義された「倫理」、「時事」、「国際」、「文化」、「チームワーク」、「コミュニケーション能力」、「問題解決能力」、「データ解釈」、「実験」、「設計」10の領域学習成果に関する評価の推進と記録。学生の提出物はすべてeポートフォリオに蓄積。このほかに卒業生満足度調査や卒業率、就職率などのデータに基づく定期的なカリキュラムの見直し。
University of Saint Mary	Department of Education	カンザス	私立 四年	教育学研究科の修士プログラムにおける、学習成果の評価をもとにした授業の目的・授業内容・宿題・課程効率性などのレビューの実施。学生の成績の追跡と、集計データの社会への公表も行っている。

2008	Hocking College	Academic Affairs Department	オハイオ	州立二年	学習成果主体のカリキュラム開発の推進。学生の学習成果に基づく毎年のプログラム評価を通じた授業改善とカリキュラム改善の実施。
	Kennesaw State University	Center for Excellence in Teaching and Learning	ジョージア	州立四年	一般教育と専門教育における「学習成果保証推進」プログラムの運営。総合的なプログラム評価や専門部局によるFDの推進、質向上計画の策定、世界市民の養成のほか、学習成果に関する実態と改善状況のデータの公表。
	Seaton Hall University	Stillman School of Business	ニュージャーシー	私立四年	学士課程における専門進級前評価、2年・3年次追跡評価、卒業時評価の3種類の学習成果の評価の実施。経営実務者を評価者として迎えた学生のプレゼンを含む。
2009	Delaware Technical & Community College*	Planning and Assessment Program	デラウェア	州立二年	学習成果の改善の方法をさぐるための包括的な対策としての機関レベルでの効率構造化の実施。結果はカリキュラム改革、授業改善、学生へのサービス向上に反映。
	Northern Arizona University,	Office of Academic Assessment	アリゾナ	州立四年	全学レベルでの学習成果の重視と、そのためのデータ蓄積、追跡。データに基づく大学としての戦力計画の改定。授業、課程、全学レベルでの学習成果の評価の実施とデータの活用の全学的推進。
2010	Capella University		ミネソタ	私立(営利)四年	学外の学習成果情報公開プログラムの利用と、学内の教員の開発による成人学生のニーズに見合った、学生の学習成果に関する情報公開の推進。過去10年間における学習成果に基づくカリキュラム開発の実践と成果の公表。

	Portland State University		オレゴン	州立四年	優等学生プログラムを通じた、全学的な学習成果の評価の融合。全学部の教員の共同参加による学生の課題の評価、発見の共有とデータの活用機会として機能。
	Saint Olaf College		ミネソタ	私立四年	教員の強いリーダーシップ、職員の参画と支援、他機関との協力、評価指標の開発と分析への学生の参画。学習成果に関するデータのFDへの活用、データ収集の方策の開発など。
	University of Arkansas at Fort Smith	College of Education	アーカンソー	州立四年	教育学部におけるプログラム評価の実施。ステークホルダーの参加する委員会での評価データ分析と証拠に基づく改善点の模索など、先進的な実践。
2011	Defense Language Institute Foreign Language Center		カリフォルニア	連邦立二年	国防省の教育施設における、外国語の能力に基づく卒業要件の決定。学生の達成の改善を視野に入れた学習状況のモニタリング。
	James Madison University	Social Work Program	ヴァージニア	州立四年	プログラム評価の実施と記録。学生の学習成果の達成を測るための多様な指標の採用。
	Miami-Dade College		フロリダ	州+公立四年	カリキュラム・マッピングと科目の構成。学生、教職員、社会への継続的なフィードバックのルート確立。
	Southern Illinois University Edwardsville	School of Pharmacy	イリノイ	州立四年	薬学分野での獲得すべき能力の明示と達成目標の設定。急速・急激な発展を遂げる薬学界において薬剤師として拡大するニーズに対応できる能力の養成。

2012	Georgia Institute of Technology		ジョージア	州立四年	学士課程のほぼすべての専攻での、外国語の獲得に基づく国際的知識・経験を通じた国際化の推進。語学と国際関係の授業と国際経験を融合させ、専攻の内容と関連させるところが独創的。卒業後の国際的な活躍を目指す。さらに経年的な学生調査に基づいた国際的能力の評価手法の開発。
	Rio Salado College		アリゾナ	州十公立二年	PDCA サイクルに基づく効率的・総合的な学生評価・アクレディテーション、説明責任の実現。PDCA サイクルに基づく学習成果の評価。学外の評価指標との組みあわせで、学習成果の評価結果を共有化・活用。
	University of California-Merced		カリフォルニア	州立四年	学士課程共通の評価指標の開発。学士課程及び大学院の学生それぞれの、独自の学生参加型のプログラム評価。
2013	Drake University	Environmental Science and Policy Program	アイオワ	私立四年	データ指向の学内/学外委員による評価に基づくカリキュラム改革・革新の実施と、新任教員のニーズの把握とカリキュラムの改革。データ収集の対象は卒業生や地域コミュニティを含む。
	Harold Washington College		イリノイ	州十公立二年	教員主導の委員会体制による全学規模の一般教育に関する評価と、それに基づく科目構成、先修条件の設定、授業改善、FD、全学の方針の決定、データに基づく意思決定の支援、学生中心の教授-学修課程の議論の促進など。一般教養以外の部門にも影響を及ぼしている。
	Saint Luke's College		アイオワ	私立二年	医療関係の分野での学生の学習成果の把握と活用。学習成果のエビデンスを明確に定義、学生に

					示した上で、教員が授業の目的に照らしてそれらエビデンスを把握。
	University of Wisconsin-La Crosse	College of Business Administration	ウイソ コンシ ン	州立 四年	組織・地域への貢献を重視し、国際化社会で責任ある市民となることを支援する学士課程教育。従来から学内組織に学習成果保証実行委員会が組み込まれており、参加、持続可能性、ステイクホルダーの参画、構造化されたコミュニケーションを促進。その結果を科目間調整や教職員研修、教育法の改善と学習成果の向上に還元。

*複数キャンパスからなるシステム

出典：Council for Higher Education Accreditation (2013) ¹⁰をもとに筆者が作成

この表に見られるとおり、過去 8 年間の CHEA の顕彰の対象は州立機関や実質的な市立機関または非営利の私立機関のほか、連邦が設置した国防省の教育機関や営利大学を含む多様な高等教育機関にわたり、また顕彰の対象も全学から学内の一部の部局やプログラムまで多様である。そのなかで、優良事例と見なされたマネジメント改革の要点としてどのようなトレンドを見いだせるだろうか。

4. おわりに：マネジメント改革のトレンド

過去 8 年間の CHEA の顕彰の対象となった実践は、米国の高等教育の特徴を反映して、専門教育のみならず常に一般教育が重視されている。特に全学規模での実践例においては、一般教育の学習成果を問題にしている例が多く見られるのはいわば当然のことであろう。また受賞理由としてデータの収集、蓄積、活用が事業を通じて常に強調されているのは、すでに述べたようにこの顕彰事業自体が、ア krediyteshon は過度にインプットを重視しているという批判に対する一種の反論であるためであるといえる。

そのようななかで、ある種の変化が見られるのは学生と教員に対する考え方であろう。顕彰事業の初期の受賞理由を見ると、教員の、学生の学習成果を定義し評価する役割が重視されているように見える。このことは 2006-7 年頃に e ポートフォリオを用いた学生の成績管理を行っている実践例がしばしば受賞対象になっていることから推測される。ところがその後 2010 年頃を境に、学習成果の評価で得られたデータを、学生だけではなく教員にもフィードバックして FD に

活用するという実践が顕彰の対象となるケースが複数見られるようになっている。また、一般に、ヨーロッパ各国の高等教育機関と比較すると米国では実践例が少ないといわれているが、データに基づくマネジメント改革に学生が参画している例が若干ではあるが見られることも興味深い(たとえば 2012 年受賞の University of California- Merced)。

この CHEA の顕彰事業は、既存のアクレディテーションに対する連邦政府からの疑念にいわば対抗する形で開始され、約 10 年間にわたって継続している。高等教育の質を保証するという数多くの実践の中で、この CHEA 主導の試みが高等教育界にどのような影響を及ぼすことができるか、受賞機関での個別の事例をより詳細に見ることと同時に、今後の展開状況を見ることが重要であろう。とりわけトロウが指摘するような、米国のアクレディテーションは「長所を喧伝し弱点を隠す。成功を伝えるが失敗は伝えない」¹¹という批判に答えるには、この事業をもとにしてもさらにもう一段階、弱点を発見できるような別の自己評価の仕組みを開発する必要があるといえるだろう。

そのような「弱点を伝える」ような仕組みの開発の任を CHEA やアクレディテーション団体が負うか否かはともかく、少なくともこの顕彰事業を通じてアクレディテーションが高等教育機関に対して求めているように、アクレディテーションにおいても、これまでの顕彰事業を通じて得られた優良実践のデータを高等教育界にフィードバックし、他の高等教育機関による活用に供することは意味のあることだといえるだろう。本章で扱った顕彰事業の蓄積をいかに高等教育界全体の改善につなげるか、さらに今後の事業の展開に注視する必要があるだろう。

¹ Trow, M. (1996) "Trust, Markets and Accountability in Higher Education: A Comparative Perspective", *Higher Education Policy*, Vol. 9, No. 4, 1996, pp. 309-324, International Association of Universities, Paris.

² Shaverson, R., J. (2010) *Measuring College Learning Responsibly: Accountability in a New Era*, Stanford University Press, Stanford, CA

³ Harclerod, F., F.(1980) *Accreditation: History, Process and Problems*, AAHE-ERIC/ Higher Education Research Report No.6, AAHE-ERIC, Washington DC

⁴ Orlans, H. (1992) "Accreditation in American Higher Education: The Issue of 'Diversity'", *Minerva*, Vol. 30, No. 4, Springer, pp. 513-530, Netherlands

⁵ 森 利枝(2010)「アメリカにおける高等教育機関・アクレディテーション団体・連邦政府の関係について」、『大学評価研究』、pp.41-49、大学基準協会

⁶ Trow, *op.cit.*

-
- ⁷ Bowen, H. R. (1979) “Goals, Outcomes and Academic Evaluation”, Astin, W. A. et. al., *Evaluating Educational Quality: A Conference Summary*, pp.19-28, The Council on Postsecondary Accreditation, Washington DC.
- ⁸ US. Department of Education (2006) *A Test of Leadership: Charting the Future of U.S. Higher Education*, US Department of Education, Washington, D.C.
- ⁹ Council for Higher Education Accreditation (2006) *Statement of Judith S. Eaton, President, Council for Higher Education Accreditation before the Secretary of Education’s Commission on the Future of Higher Education, April 6, 2006*, www.chea.org/ia/IA_041006.htm. (2014 年 2 月閱覽)
- ¹⁰ Council for Higher Education Accreditation (2013) *Effective Institutional Practice in Student Learning Outcomes: CHEA Award Recipients*, www.chea.org/chea%20award/CHEA_Awards_All.html. (2014 年 2 月最終閱覽)
- ¹¹ Trow, *op.cit.*