

内部質保証確立の一方策

現実的なマネジメントの導入と実質化

江 原 昭 博（教育学部）

要 旨

大学は内外から内部質保証の実質化や学修成果の可視化が求められている。内部質保証の捉え方は非常に難しいが、各大学にとって実施可能な制度設計としての内部質保証に焦点化し、具体例を示すことをめざす。内部質保証の定義は様々あるが、今回は最低限の要素として「大学が、自らの責任で、自学の諸活動の質の保証と向上を、継続的に取り組む仕組み」と捉えた上で論考を進める。関西学院大学は2019年から「Kwansei Grand Challenge 2039」に基づいた中期経営総合計画において自己点検・評価のPDCAと長期戦略・中期計画のPDCAを統合し、独自の内部質保証モデルを構築した。本論において設定するモデルとの親和性を確認し、内部質保証の具体例として妥当かどうかについて本論を通じて検証する。

Key Words：学修成果、教学マネジメント、PDCA、三層構造、中期計画、成果指標

はじめに

「大学改革」が声高に叫ばれるようになったのは、1991年の大学設置基準の大綱化からと言われている。規制緩和等の社会構造の変化を背景とする設置基準の大綱化から30年近くを経た現在に至るまで、そうした改革において様々な考え方や具体的な取り組みが取り入れられてきたが、こと大学教育改革の文脈においてこの間に起きた最も重要な制度的変化は認証評価制度の導入だろう。それぞれの大学の設置時点における外形標準に基づいた事前規制、いわゆる大学設置認可制度による大学の質保証の考え方から、認証評価制度に基づいた多様な大学の事後チェックによる大学の質保証への価値観の転換だ。大学が自ら質を保証していくという新しい価値観をもって動き出したその改革が、現在重要な局面に入っている。大学が自らの質の保証を本当に果たせるのかどうか問われている中、「高等教育の無償化」が政策の争点の一つになっている。800弱といわれる大学に税金を投入すべきなのか社会から問われている。税金を投入するということを考えれば、投入する価値のある大学だけに投入したいと考えることはある意味当然だ。国立大学や公立大学はもとより、すでに経常費補助金や私学助成による税金投入は進んでおり、国公私といった設置形態を問わず説明責任は求められることは当然と言える。問題は設置形態や地域性、ひいてはそれぞれの目的や使命に関係なくひとくくりにされがちな高等教育機関が、いったい現実には何をしているのか社会からは見えにくい、分かりづらいということだ。大学側はそれぞれ

しっかり広報や認証評価を進めているのだが、社会からの反応は薄い。各大学は徹底的に情報公開を進める必要がある。そういう点からも、内部質保証の実質化や、学修成果の可視化が重要視されるのは、高等教育セクターの内的な事情にとどまらず、外的に社会的な要請からも求められるということだ。こうして重要性が増す内部質保証ではあるが、一つの回答が存在するわけでもなければ、代表的な事例を見つけるにもその歴史が短すぎるのが、各高等教育機関にとって現実に実質化を目指す際に難しさを残してしまう。その絶対的な解を提示することは本論の手に余るが、その現実化に向けての一つの具体的な取り組みを示すことが本論の目的である。

研究の枠組み

内部質保証システムの確立を、「マネジメントサイクル＝PDCAサイクルの確立」とした際に、それを現実化するにはどんな具体的な方策が考えられるのか。言ってみれば、「PDCAを回せる状態を作りそれを説明できること」、本研究ではその可能性を探りたい。もちろん大学における施策はある一点をもって完成というわけではなく、日常業務は間断なく続いているわけであり、内部質保証そのものについてもある一瞬をもって完成というものではないため、ある意味本研究の目的も中途半端な形になり得る。ただそれが仮に途中経過という形であったとしても、内部質保証の確立モデルを考えていく上では一定の成果と考えることができるので、本研究では今後の議論のためにもここで具体的な方策を取り上げて研究対象として分析してみたい。

今回、具体的には、「内部質保証＝実施可能な制度設計、つまり単なる教学マネジメントといった言葉遊びや綺麗なポンチ絵ではなく、実施可能な制度設計を通じた日常業務化を通じて内部質保証を確立する」として、その内容を精査し分析するという手法をとる。その研究目的は内部質保証の確立の具体例を探ることである。もちろん内部質保証の確立については様々な考え方が存在するが、具体例を示すことに絞る。時折触れられることだが、過去にはPDS、最近ではOKRやOODALOOPなど、PDCAだけが唯一のマネジメントサイクルではないという議論は当然存在する。また、そもそも大学にはPDCAもマネジメントも必要ないという古典的な発想も消えてはいない。今回はそうした技巧に走ったマネジメント論や旧来型の枠組みは多論考へ譲り、本論考では代表的なマネジメントサイクルとしてPDCAを採用する。その上で内部質保証の確立を、マネジメントサイクルの確立、本論考ではPDCAの確立とする。そのPDCAの確立を確認することによって、ひとつの現実解として内部質保証システムが確立しているとみなし、その点を論証することを通じて、具体例を示すことを研究目的とする。

内部質保証の定義

独立行政法人大学改革支援・学位授与機構による内部質保証の定義は、「大学等が、自らの責任で自学の諸活動について点検・評価を行い、その結果をもとに改革・改善に努め、それによってその質を自ら保証すること。教育の内部質保証とは、大学等の教育研究活動の質や学生の学習成果の水準等を自ら継続的に保証することをいう。それぞれの教育課程の編成・実施に責任をもつ組織が、当該課程における教育研究への取組状況や、学生が身に付けるべき能力や課程における学習成果等を分析・評価して改善に活かすとともに、大学等が各教育課程におけるこうした取組を把握し、総体として改革・改善の仕組みが機能していること、およびそれによって、教

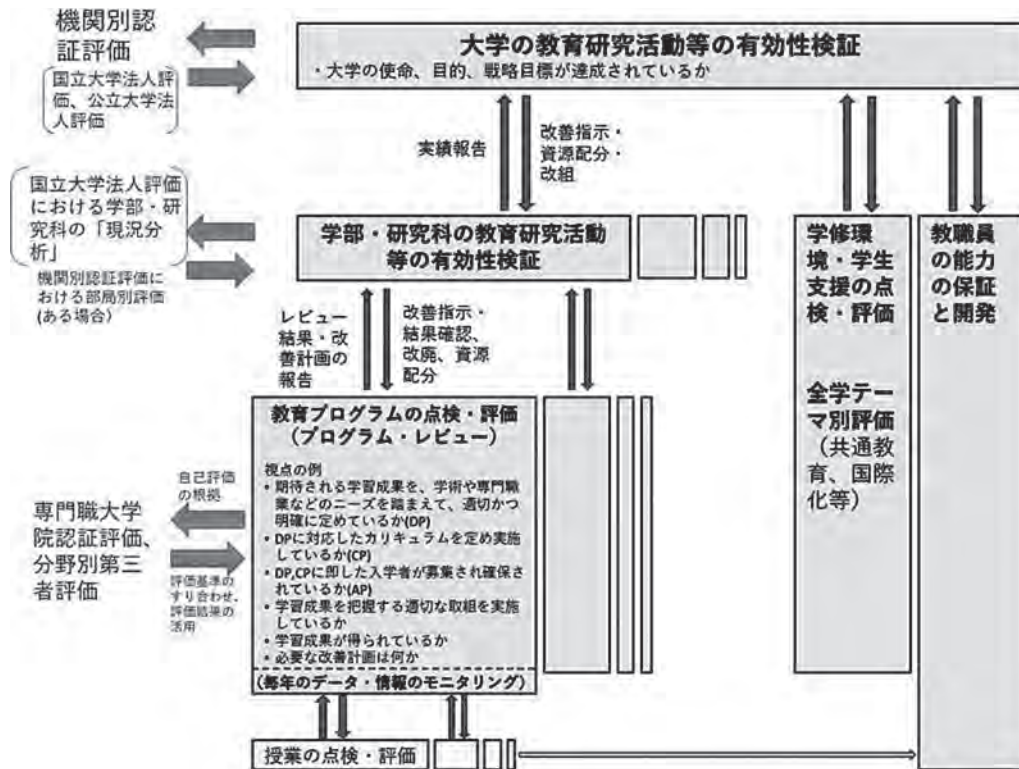


図1 内部質保証システムの全体像

育研究の質が確保されていることを保証する責任を有する」となっている（大学改革支援・学位授与機構 2016）。また大学改革支援・学位授与機構質保証システムの現状と将来像に関する研究会による「教育の内部質保証に関するガイドライン」では、教育の内部質保証を実現するための学内の仕組み（「内部質保証システム」と呼ぶ）は、主には以下の6項目（図1）から構成され则认为（大学改革支援・学位授与機構質保証システムの現状と将来像に関する研究会 2017）。

1. 教育の内部質保証に関する方針と体制 大学が教育研究活動の質と学生の学修成果の水準等を保証し、継続的に改善・向上を行うための枠組みとして、質保証の方針や体制を定めている。
2. 教育プログラムの点検・評価（モニタリングとレビュー） 教育研究活動の質や学生の学修成果の水準等を保証し、継続的に改善・向上を行うために、教育プログラム等の毎年の点検（モニタリング）や定期的な点検・評価（プログラム・レビュー）を行っている。
3. 教育プログラムの新設等の学内承認 新たな教育プログラムの設置において、その質を保証するための学内承認の仕組みを定め、行っている。
4. 教職員の能力の保証と開発 教育研究活動を担う教員と教育支援及び学生の学修支援業務にあたる教職員の能力を保証し、育成・能力向上をするための方策を継続的に行って

いる。

5. 学修環境・学生支援の点検・評価 学生が学修を行う施設・設備や資源等の学修環境、ならびに学生の学修等の相談・助言等の学生支援の施策の状況について、継続的な改善・向上を行うために、点検・評価を行っている。
6. 大学や学部・研究科の教育研究活動の有効性の検証 大学や学部・研究科の使命や目的を実現するため、上記の点検・評価の結果を総合し、また、必要に応じて全学のテーマ別の点検・評価を行うこと等により、大学や学部・研究科の教育研究活動がその使命や目的に照らして適切に行われ、成果を上げていることを検証している。

次に、公益財団法人大学基準協会による定義は、「内部質保証とは、PDCA サイクル等を適切に機能させることによって、質の向上を図り、教育、学習等が適切な水準にあることを大学自らの責任で説明し証明していく学内の恒常的・継続的プロセスのことである」というものである(大学基準協会 2019)。現在の第3期認証評価ではこの内部質保証が重要視され、たとえば大学基準協会ではこれまで全部で十ある基準のうち十番目の基準であったものが、現在では二番目の基準とされ、全体の基準設計の中でも重要な位置を占めている(図2)。

また、日本高等教育評価機構による内部質保証の定義は、「高等教育機関が、自らの責任で自学の諸活動について点検・評価を行い、その結果をもとに改革・改善に努め、これによって、その質を自ら保証することを指す」となっている(日本高等教育評価機構 2019)。

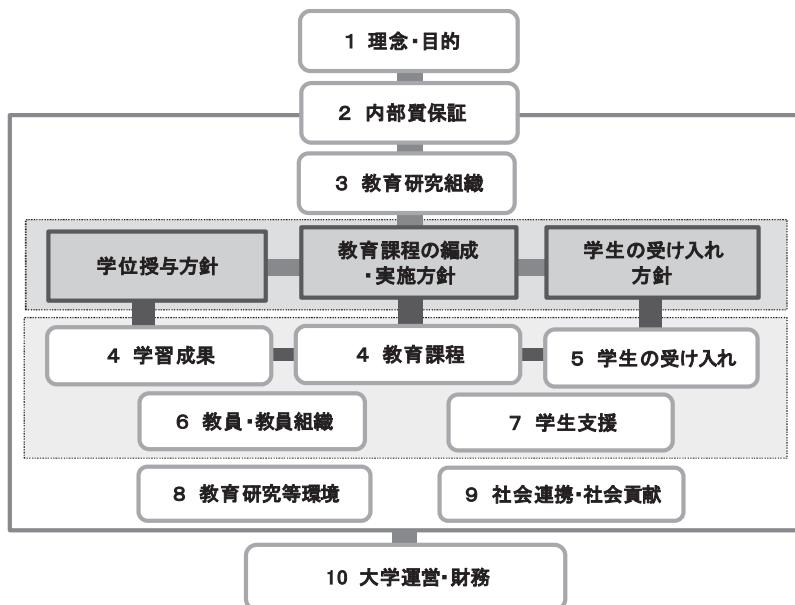


図2 大学基準の構成図

おそらく現時点でも多くの大学では、こうした自己点検・評価の実施と長期戦略・中期計画の実施を同時並行して行っているものであり、関西学院大学においても2018年度まではこうした形で全体的な運営がなされてきた。そうした状況下においても、各部局の努力によって、自己点検・評価及び長期戦略・中期計画のどちらの取り組みも一定の成果を上げてきた。ただ、それぞれが独自の運営組織及び独自の帳票設計のもと、個別の目標が設定されたうえ独自の会議体において意思決定がなされ、結果的にそれぞれ独自の PDCA サイクルが構築され運用されるという状況は、構造的にいくつかの課題を抱えることになる。具体的には、社会的な課題でもある働き方の問題にもつながるが、事務効率の面で、こうした二重構造は各部局では計画立案や進捗管理において事務負担を倍増させ、学内のリソースの効率的な活用にも課題が生んでしまう。また、意思決定の二重性はマネジメントの效果に決して良い影響を与えるものではない。さらに予算や経営資源に類する計画体系と切り離された別個の評価体系では、肝心の評価・改善の仕組みが形骸化してしまいやすい。

そこで2019年には、これまで個別に分かれていた自己点検・評価の PDCA サイクルと長期戦略・中期目標の PDCA サイクルを、将来構想「Kwansei Grand Challenge 2039」の中期総合経営計画によって一元化し、大学全体の質の保証と質の向上の考え方を踏まえた一つのマネジメントサイクル、つまり関西学院大学における内部質保証体制を構築する取り組みを進めた（図6）。

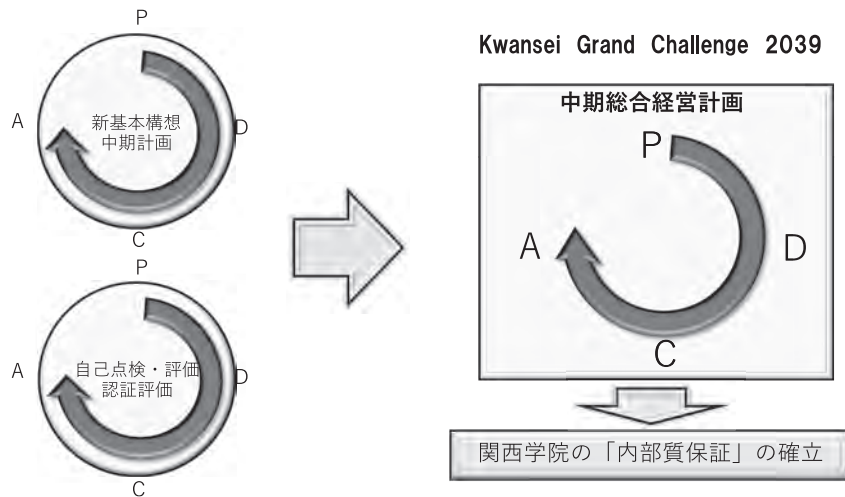


図6 関西学院大学における内部質保証の一元化

統合化された内部質保証体制は、「関西学院内部質保証に関する方針」に基づき、学院総合企画会議が学校法人全体の内部質保証推進に責任を負う。学院総合企画会議は、大学に加え、聖和短期大学、関西学院高等部、関西学院中学部など各学校も含め学校法人全体の理念目的実現のため、その教育研究水準の向上を図り、教育・研究・社会貢献および管理運営について自ら点検・評価し、継続的な改善を推進している。関西学院大学については、学院総合企画会議のもとにある大学内部質保証部会が内部質保証に責任を負う組織となる。大学内部質保証部会は、学長を議長とし、理事長、副理事長、院長、各理事、人事や財務等法人系の部局長、キャリアセンター等

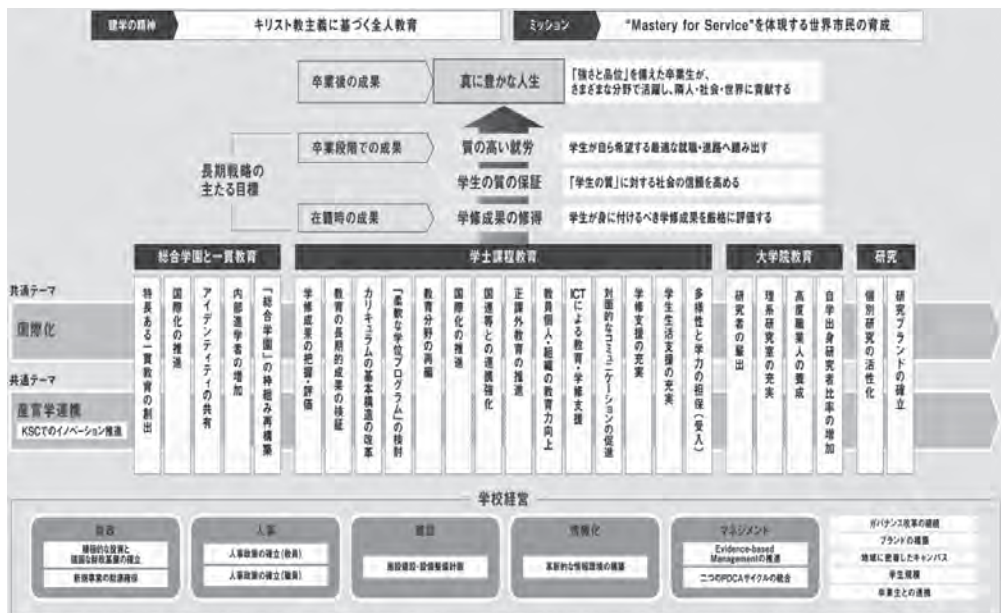


図7 中期総合計画の具体的な施策

各部署の長、各学部長および各研究科長で構成されている。この大学内部質保証部会では、「Kwansei Grand Challenge 2039」に基づいた中期総合経営計画の具体的な施策を立案する。それらの施策は大学評議会、学部長会で審議され、各機構、センター、学部、研究科で実行される。各施策はそれぞれの学部、研究科、機構等の組織ごとに点検・評価を行い、大学内部質保証部会は全学的観点から点検・評価を行い、それらの結果を学院総合企画会議に報告する。報告項目は、進路状況、研究活性化、国際化、ICT環境、教員組織の教育力、各教育課程における学修成果、カリキュラム改革、管理運営等、教学と経営の総合的観点から点検・評価を行なっている（図7）。

学部・研究科では、2019年より中期総合経営計画の諸施策について、教授会等において点検・評価している。その結果を踏まえて、次年度の計画策定や改善活動が行われている。その際、中期総合経営計画において定められた指標や各種調査結果など、エビデンスに基づいた点検・評価活動を推進している。学部・研究科の点検・評価結果は、毎年度開催する「大学内部質保証部会の拡大版（情報共有のため通常回よりも出席者を多く設定した会議）」で、全学部長・全研究科長より一年間の取り組み内容とともに報告され全学で共有される。この拡大版の大学内部質保証部会では、それぞれの学部・研究科の報告内容に従って意見交換がなされ、別途取り上げられた課題については大学執行部で引き続き検討が行われ、さらに必要な場合には、中期総合経営計画の見直し等を通じて解決が図られる（図8）。

各授業科目では、担当教員が点検・評価に加え、各授業科目のシラバスについては、教務機構と高等教育推進センターが共同して作成した「シラバス執筆の手引き」に基づいて担当教員が授業の設計を策定したのちに、各学部・研究科でピアレビューを行っている。ピアレビューは、全学的な教育改善および教育の充実に向けた取り組みの推進に関する基本方針に加え、シラバス作成マニュアルに基づいて、授業の目的や到達目標、授業計画、成績評価等を全科目について精査

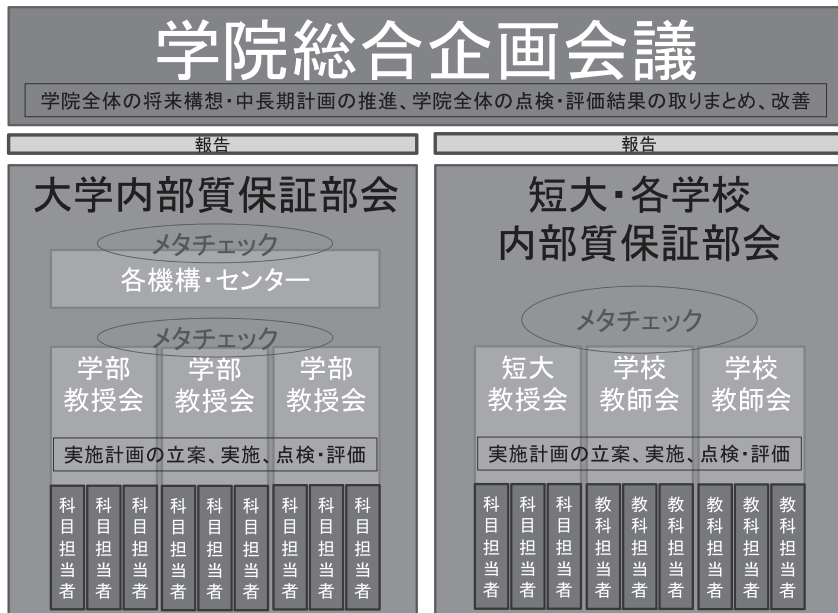


図8 関西学院大学の内部質保証体制

している。各授業科目の内容については、毎年度「学習行動と授業に関する調査」を実施しており、学位授与方針の学修成果の達成状況や、成長実感、満足度、授業運営の適切性等、様々な観点から点検・評価が行われている。また「学習行動と授業に関する調査」の結果は学内イントラネットのパブリックフォルダに掲示され、学内の全学生、全教職員が閲覧できる。さらに授業評価に関する項目については7項目を4つの科目区分（専門科目、演習・実験科目、言語科目、その他）ごとの全学平均値と開講部署別平均値をレーダーチャートにして公表している。最終的に一年間の結果を冊子にまとめ、その分析結果を報告書として公開している。授業担当者は調査実施科目から演習を除く1科目を選択し、調査結果に対する具体的な改善策を提出しており、その内容もパブリックフォルダを通じて全学生、全教職員に公表している。

関西学院大学の内部質保証体制は、学生の学修成果について広い視野で取り上げている点に特色がある。関西学院大学では学部学科によるいわゆる正課教育における学修成果（狭義の学修成果）にとどまらず、正課教育に加えて、付加的な教育プログラム、スポーツやボランティア活動、キャンパスを通じた様々な活動等の課外活動を含めた取り組みを通じて身につける多種多様な成果を踏まえて関西学院大学における大学生活を通じた学修成果（広義の学修成果）と考えている（図9）。そうした学修成果の獲得を通じて、学生の質の保証、質の高い就労、真に豊かな人生が達成されているかどうかを各種学生調査や卒業生調査を通じて検証している（図10）。

ここまで関西学院大学における内部質保証体制の構築について全てを網羅したわけではないが、部分的にはあるものの具体的に取り上げた。前章で大枠からとらえた内部質保証の構成要素である、「大学が、自らの責任で、自学の諸活動の質の保証と向上を、継続的に取り組む仕組み」という点から改めて関西学院大学の「PDCA 統合による内部質保証体制確立」を振り返ると、「自らの責任で」＝「学院総合企画会議のもと」、「自学の諸活動の質の保証と向上を」＝「大学本体、

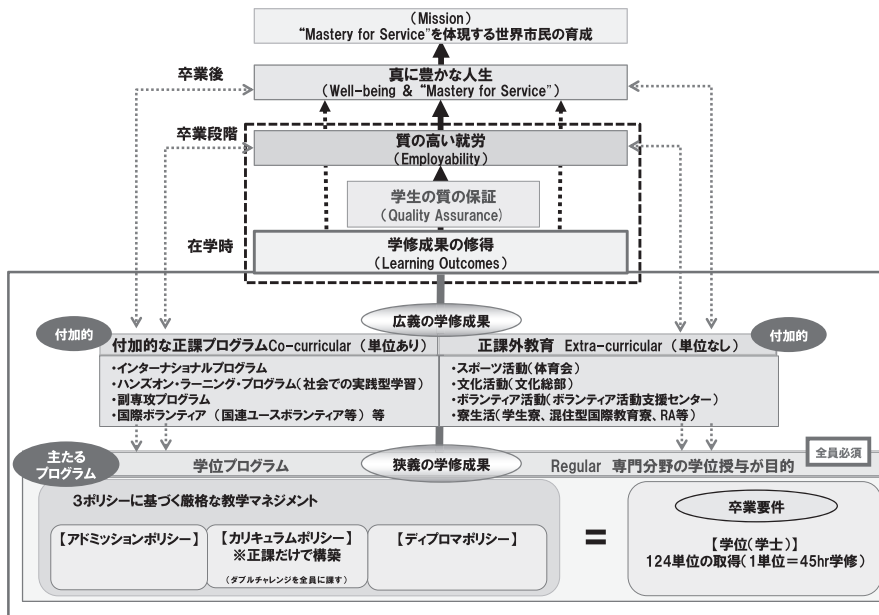


図9 関西学院大学の学修成果体系図

学部や部局、担当教員による各階層の具体的な施策、「継続的に取り組む仕組み」は「PDCA統合による独自の一元的なマネジメントサイクル」によっておおそ達成されているとみなすことができる。また関西学院大学独自の学修成果の捉え方は、ひとつの教学マネジメントサイクルの具体的な取り組み方法としてとらえられるだろう。

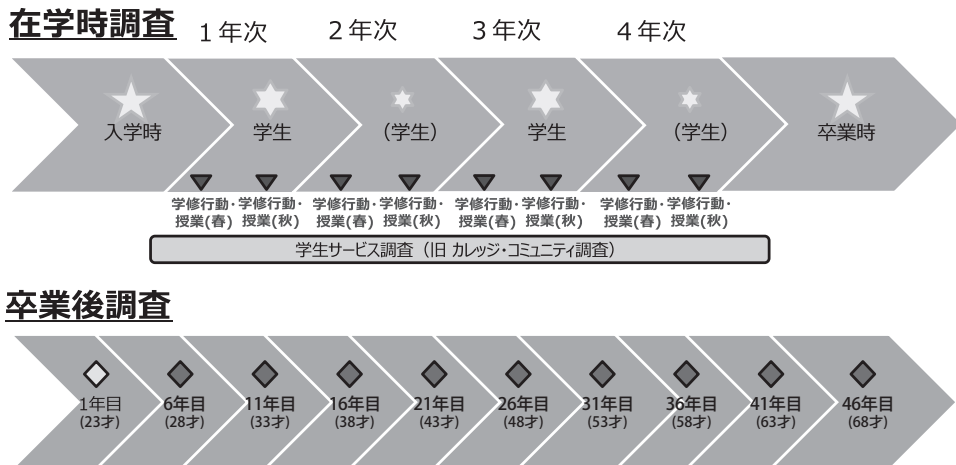


図10 調査体系図

まとめ

大学は内外から内部質保証の実質化や学修成果の可視化が求められている。内部質保証の定義は様々あるが、各大学にとって実施可能な制度設計としての内部質保証に焦点化し、具体例を示すことをめざした。本論では「大学が、自らの責任で、自学の諸活動の質の保証と向上を、継続的に取り組む仕組み」として論考を進めた。関西学院大学は2019年から「Kwansei Grand Challenge 2039」に基づいた中期経営総合計画において自己点検・評価のPDCAと長期戦略・中期計画のPDCAを統合し、独自の内部質保証モデルを構築した。本論におけるモデルともおよそ合致しており、加えて独特の学修成果モデルも確認されたことから、関西学院大学の内部質保証モデルは、現状の内部質保証の具体的事例として捉えることができることが本論を通じて確認された。

参考文献

- 江原昭博（2017）,「内部質保証システムの導入：その課題、そして具体的な施策へ」, 早田幸政, 工藤潤編『内部質保証システムと認証評価の新段階』pp.111-139, エイデル出版.
- 江原昭博（2018）,「なぜ、今学修成果が求められるのか?：その社会的背景と、解決への糸口」, カレッジマネジメント209号, pp.5-11, リクルート.
- 大学基準協会（2009）,「平成20年度文部科学省大学評価研究委託事業：内部質保証システムの構築：国内外大学の内部質保証システムの実態調査」.
- 大学基準協会（2012）,「大学評価シンポジウム報告書『アウトカム・アセスメントの構築に向けて：内部質保証システム確立の道筋』」.
- 大学基準協会（2014）,「大学評価シンポジウム報告書 社会が求める大学評価とは―大学の何を評価し社会に示すか―」.
- 大学基準協会（2015）,「内部質保証ハンドブック」.
- 大学基準協会（2019）,「大学評価ハンドブック（2019年4月改訂）」.
- 大学基準協会（2017）,「学習成果に関する調査研究中間報告書」.
- 大学改革支援・学位授与機構（2016）,「高等教育に関する質保証関係用語集第四版」.
- 大学改革支援・学位授与機構質保証システムの現状と将来像に関する研究会（2017）,「教育の内部質保証に関するガイドライン」.
- 大学評価・学位授与機構（2011）,「高等教育に関する質保証関係用語集第三版」.
- 大学評価・学位授与機構内部質保証システムの構造・人材・知識基盤の開発に関する研究会（2013）,「教育の内部質保証システム構築に関するガイドライン（案）」.
- 大学評価企画立案委員会（2014）,「第3期認証評価における大学評価の基本方針」.
- 中央教育審議会（2008）,「学士課程教育の構築に向けて（答申）」.
- 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：生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ（答申）」.
- 中央教育審議会（2014）,「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育、大学教育、大学入学選抜の一体的改革について：すべての若者が夢や目標を芽吹かせ、未来に花開かせるために（答申）」.
- 中央教育審議会大学分科会（2016）,「認証評価制度の充実に向けて（審議まとめ）」.
- 中央教育審議会大学分科会大学教育部会（2016）,「卒業認定・学位授与の方針（ディプロマ・ポリシー）, 「教育課程編成・実施の方針」（カリキュラム・ポリシー）及び「入学受入れの方針」（アドミッション・ポリシー）の策定及び運用に関するガイドライン」.
- 日本高等教育評価機構（2019）,「大学期間別認証評価受審のてびき（前編）」.