

講演「教育の成果検証の枠組み

～関西学院大学における取り組みを切り口に～」

江 原 昭 博（関西学院大学高等教育推進センター副長）

本日はお忙しい中、多くの方にお集まりいただき、ありがとうございます。本日は関西学院大学の取り組みを通じて、教育の成果検証の枠組みについて、大きく三つのパートに分けてお話をさせていただきます。一つ目は内部質保証について、二つ目は学修成果の可視化について、三つ目は本学における実践を取り上げてみたいと思います。

1. 内部質保証

1.1 必要性

一つ目は、なぜ今、内部質保証なのかということです。これについては、教育の質的転換であったり、入学者選抜、大学の質保証、そして高等教育としては社会貢献や国際競争、専門職の養成であったり経済支援であったり、こういったところが非常に今、大きく取り上げられているイシューであろうと思います。本日皆様がシンポジウムに参加してくださった、おそらく大きな目的だと思いますが、認証評価の第3期への対応というのが非常に大きいのではないかと思います。実は第1期、第2期にも記載されていたのですが、第3期において内部質保証体制をつくり、内部質保証を中心として認証評価に対応して欲しいということが記載されています。では、具体的にどうやって取り組めばいいのでしょうか。どうやって具体的にこの学修成果の可視化につなげていけばいいのでしょうか。その辺まで、できるだけ掘り下げてお話しができればと思って進めさせていただきます。

内部質保証の背景については、2008年の学士課程答申から始まり、2012年の質的転換答申、2014年の高大接続答申、そして今回の認証評価の変更および最新の答申に至るまで、内部質保証の重要性というものが少しずつ少しずつ取り上げられてきました。もちろん法改正も同時に行われ、学校教育法の改正、認証評価細目省令改正を通じて、内部質保証がどんどん取り上げられてきています。

2004年に始まった認証評価の第1期では、FDやSDを実施しているか、シラバスをつくっているかなど、今、我々が取り組んでいる次元からすれば隔絶の感がありますが、まずはこういったところから実は私たちは始めてきた歴史があります（資料1）。

次に2017年までの第2期では、情報公開の義務化、エ



🌙 認証評価制度第1期

- 質保証の第1ステージ
 - 認証評価制度の導入
 - 教職員への直接的なFD、SD
 - シラバス、GPA、CAP制度、学生調査
- 認証評価の第1サイクルにおける課題(2004～10年度)
 - 自己点検・評価の方法・体制・結果の活用が不十分
 - 点検・評価報告書の作成が自己目的化

資料1

🌙 認証評価制度第2期

- 質保証の第2ステージ
 - 情報公開の義務化とエビデンスの可視化
 - 組織的なIR機能によってマネジメントを促進
 - 学修成果、ルーブリック、ポートフォリオ
- 認証評価の第2サイクルにおける課題(2011～17年度)
 - 自己検証システムでPDCAを回す内部質保証システムの構築
 - 受審大学の3分の1が内部質保証に何らかの問題点

資料2

ビデンスの可視化が求められていました(資料2)。実は第2期ですすでに学習成果について求められていたにもかかわらず、今回の第3期でなぜ学修成果や内部質保証が強調されているかというと、我々がこれらに応えられなかったところが現実としてあると思います。ルーブリックについては、Borden先生も取り上げていただきましたが、こういったルーブリックであったり、あるいは、本学の実践例としてのeポートフォリオがありますが、本学も少しずつ自分たちの教育の改善、あるいは大学の改善にこういったツールを利用している段階です。

そして、第1期のころはチェックリストで対応できていたり、第2期ではエビデンスを求められればIRを行っていることを示したり、情報公開が求められればWebで公開したりするなどのレベルで対応できていたのが第2期まででした。このようにこれまで、我々は評価対応というものを行ってきたという経緯があります。2018年度から始まった認証評価の第3期においては、大学基準協会のものでは、理念・目的の次に内部質保証が基準2として位置づけられており、重要性を帯びています(資料3)。

🌙 認証評価制度第3期

- 2018年度から始まる7年間
- 第3期大学基準: 内部質保証の重視
 - 基準1: 理念・目的
 - 基準2: 内部質保証
 - 基準3: 教育研究組織
 - 基準4: 教育課程・学習成果
 - 基準5: 学生の受け入れ
 - 基準6: 教員・教員組織
 - 基準7: 学生支援
 - 基準8: 教育研究等環境
 - 基準9: 社会連携・社会貢献
 - 基準10: 大学運営・財務

資料3

社会の視点では、一体大学は大丈夫なのか、学生は大丈夫なのか、といった言葉が出てきます。定員割れの私立大学など、新聞の一面を踊るような数字ですが、充足率はどのなのだとか、学習時間はどのなのだとか、特にこういったところが、問題とされているところです(資料4)。

社会でよく取り上げられる時間外学習ですが、これは皆さんがもちろん重々ご存じだと思いますが、実は日本では小学生が一番勉強しています。それが、中学生、高校生、大学生となるにしたがって、どんどん勉強なくなっています。これが実際のいわゆる一般的な学生調査、生徒や児

社会的視点

「大学は大丈夫なのか？」

- 定員割れの私立大学が全体の44.5%
- 充足率8割未満の私立大学が全体の20.3%
- 充足率の低い大学は奨学金延滞率も高い大学が多い

「学生は大丈夫なのか？」

- 1日あたりの学習時間が1時間以下が全体の約7割
- アメリカでは同様の学生は2割いない(2007年、2013年)

「こんな状況で高等教育への財政支出拡大は肯か？」

・ という社会の視点

資料 4

童に対する調査を行うと出てくる現実的な数字です(資料5)。では、どうして学習時間が注目されるのでしょうか。これはもちろん大学設置基準で決まっていることで、授業に15時間、自習に30時間という組み合わせで単位制度が成立していますが、それだけではなくて、アメリカやヨーロッパでも同じような考え方、大体年間1,500時間から1,800時間が必要としています(資料6)。

時間外学習時間

- ・ 小学生1h36m、中学生1h30m、高校生1h24m
 - 小学生は勉強時間の52%が宿題(49.8m/95.8m)
 - 実は、宿題が多くなった分、学習時間が延びてるだけ
- ・ 日本の大学生
 - 7割が1日1時間以下、1割は全く勉強しない(20+は2%)
 - 大学生の1日の読書量は平均29分(大学生協調査)
 - 全く読まない学生(悪い意味で過去最高)45%超
- ・ アメリカの大学生
 - 2割以上が週に20時間以上、6割が週11時間以上

資料 5

なぜ学習時間が注目されるのか

- ・ 大学設置基準
 - 大学卒業の要件として124単位
 - 1単位は45時間の学習時間
 - 授業に15時間、自習に30時間という組み合わせ
 - 学期あたり約15単位とすると、1日約8時間
- ・ 米国、欧州も同様の考え方
 - 年間の学習時間を1500~1800時間
 - 各年度30週、週6日の場合、1日8~10時間

資料 6

視点を変えてみると、財務省の視点からでは、大学数、定員数に関する規模の見直しというのが、おそらく視野に入っているのだろうということです。大学の再編や教育力向上といったもの、こういったところを押し進めていきたいということです。そして、補助金といったところでも、国立私立を問わず、我々の方でも私立大学改革総合支援事業や一般補助、特別補助を通じて経常的経費にまでメスが入ってきている状況があるのではないのでしょうか(資料7)。

財務省の意図

- ・ 大学数、定員数に関する規模の見直し
 - 類型化、再編、連携、統合
- ・ 大学の再編、教育力向上(無駄な税金投入を避ける)
 - 「教育は投資効果があるので回収可能」といったロジックで教育支出の財源を国債に求めることについて、そうした国債は赤字国債と変わらず、問題が大きいのではないか。
- ・ 一般補助: 教育研究にかかる経常的経費
 - アウトカム指標導入によるパフォーマンス評価
- ・ 特別補助: 各種取り組みを通じて傾斜配分
 - 私立大学等改革総合支援事業

資料 7

1.2 内部質保証の定義

内部質保証の定義はどういったもののでしょうか。これは、資料8に示した定義で通常取り上げられています。そして、大学基準協会の考え方では、3つの観点として、点検検証を通じた質の向上、情報公開と説明責任を通じた質の保証、そして質の向上と質の保証を恒常的・継続的なプロセスにしていきましょうということです（資料9）。こういったところでPDCA、いわゆるPlan、Do、Check、Actionが求められてきています。

☾ 内部質保証の定義(1)

- ・「内部質保証」(Internal Quality Assurance)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。

— 大学基準協会「大学評価ハンドブック(2017(平成29)年4月)」3頁

資料8

☾ 内部質保証の3つの観点

- ・ 点検検証と改善改革
— 「質の向上」= Improvement
- ・ 情報公開と説明責任
— 「質の保証」= Accountability

- ・ 恒常的・継続的プロセス → **PDCA**
— 「体制の構築と実際の運営」= Management

資料9

内部質保証の三要素ということでは、やはり内部質保証を進めていくにあたっては、目標設定、組織化、規程化、こういったところを考えていく必要があります。それから、三つの側面では、これはレベルの問題ですが、大学全体の有効性であり、学位プログラム、いわゆる我々が言う学部教育の有効性です。それから個々の授業、一つ一つの授業についても段階を追って取り上げていかなければいけないということです。それぞれのレベルの実施主体が違うことによって、なかなかマネジメントが、いわゆる教学マネジメントが効かない現実があります。このあたりをよくよく考えていかないと、せっかくの3ポリシーであったり、IRやSDといったものもバラバラに対応することになり、なかなか連関がとれてこないという状況があります。こういった、3ポリシーやFDといったものもそれぞれの学部によってバラバラの状況、そして最終的に、これは評価の串刺しなのですが、第2期まではそれぞれの学部研究科において評価を縦串で入れているような現状でありました。

1.3 恒常的・継続的プロセス

PDCAサイクルは、大学では多くの場合、PDPDサイクルで終わってしまうものが多い現状があります（資料10）。あるいは、せっかく評価というものにチェックを入れてみたのですが、これも評価だけして終わってしまうことが多いことがあります（資料11）。こういったところで本当のPDCAを回していくためには、やはりアクションを実際進めていくことが重要ではないかと思っています。本当のPDCAサイクルというのは、やはりアクションを行っていくことによって、次のまた新しいPDCAが次々とう、プランに対して次々と反映して回っていくものが本当のPDCAサイクルです。

これを先ほどの3つのレベルに当てはめると、やはり機関レベルで言えば中期計画に基づいて、あるいは実施計画に基づいて始まった各種施策について自己点検を行い、改革改善を行う。

🌙 これまでの大学運営=PDPDサイクル 🌙 PDCサイクル=評価サイクル



資料10



資料11

これが言ってみれば、こういった形でシンプルに機関レベルで行っていけばいいのではないかとと言えます (資料12)。

プログラムレベルでは、もし施策の方で3ポリシーを進めてほしいというのであれば、3ポリシーに基づいて、それぞれの学位プログラムというものを考えていけばいいのではないかとと言えます (資料13)。そして、授業レベルでは、もうこれは明確でシラバスが導入されていますので、シラバスを中心にPDCAを回していけばいいのではないかとと言えます (資料14)。

🌙 機関レベルのPDCAイメージ



資料12

🌙 プログラムレベルのPDCAイメージ 🌙 授業レベルのPDCAイメージ



資料13



資料14

🌙 自己点検評価の実質化



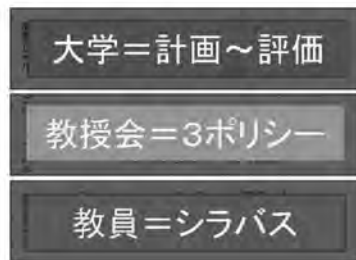
資料15

🌙 DPとシラバスの連携



資料16

🌙 内部質保証のキーワード



資料17

実際に自己点検評価を実質化しようとした場合、やはり自己点検評価全体で、大学執行部と学部教授会が協力してそれぞれの3ポリシーを見ていく必要があります(資料15)。

シラバスについても、バラバラな現状ではなくて、それぞれ同様の考え方で、しっかりフォーマットに基づいてシラバスを整え、3つのポリシー、特にDPに基づいてそれぞれの授業を見ていく必要があります(資料16)。したがって、やはり内部質保証のキーワードというのは、大学においては、中期計画や実施計画、それを実際にしっかり自己点検評価していく。それから、教授会、あるいはそういった担当部局においては、3つのポリシーをやはりそれなりに目くばせしていく。そして、教員は特にシラバスに基づいた授業を進めていくことが必要です(資料17)。

2. 学修成果の可視化

2.1 課題

学修成果については、浮かび上がった課題として6つあります(資料18)。上から4つ目の学修成果を出すのは難しく、ここが非常に重要で、これも本日村田学長、Borden先生もおっしゃっていましたが、やはり学修成果というものには解がないということです。ここから我々は自らの施策であったり、計画を進めていかなければならず、自分たち自らの学修成果というものを考えていく必要があるのだということが非常に重要だと考えています。

もう一つ、下から2つ目の卒業時のみに焦点をおいて果たしていいのでしょうか。学修成果の定義の話は一旦脇に置きますが、いわゆる3つのポリシーにおけるDPであったり、せっかく設

🌙 浮かび上がった課題

「誰得？」	無理やりやらされた「何とかマップ」や「AAIAール」。関係者以外、誰が読んでくれましたか？「学修成果の可視化」に費やれた時間を研究や教育に回せば、どれだけの「成果」があったはずか！
ないものねだり	その3つのポリシー。現在の教職員で対応できますか？学修成果という言葉に踊らされて言伸びしていませんか。まずは目の前のシラバスや成績評価に腰を落さず取り組ましましょう。
手段と目的の混同	評価活動は大学マネジメントの一環であってそれ自身が目的ではありません。ましてIRやFDなんて異なる手段の一つ。IRが目的になっていませんか。ルーブリックを作って満足していませんか。
学修成果の難しさ	今回少し無理をして事例を示しましたが「学修成果とはこれだ」という答えはありません。そこで諦めずに、私たち自らが大学ごとの実情に沿った「学修成果」をみつけた必要があります。
卒業時のみに焦点	定義論は一旦脇に置いて現実を見た際、DPや学修成果を卒業時のみで測るのは無理がありませんか？そもそも教育の成果は瞬間的には現れません。卒業後の長いスパンでこそ成果も具現化してきます。
学生の学修の取組	授業での学習を充実するには、授業設計、特にシラバスの実質化と評価基準の明確化が必要です。さらに学修成果を実感するためには振り返りに資するeポートフォリオ等の活用も必要です。

資料18

🌙 学修成果の主体・射程・対象

	学生の学修の成果	大学の教育の成果
主体	学生	大学
射程:授業	登録した授業のみ	
射程:プログラム	所属プログラムのみ	学内の各プログラム
射程:機関		機関全体
対象	学生個人を評価	学生を集団として評価
主に誰が使う	本人が自らを振り返るために活用	社会が大学を評価するために活用
用法:測定	成績、調査等	ベンチマークで相対評価
用法:独自	eポートフォリオでプロセス評価	学修成果目標を独自設定し、独自測定
どこにかず	自らの学生生活の向上に役立てる	内閣府保証において教学改革PDGAIに

資料19

定した学修成果、それを卒業時のみで測るというのに無理がないかということです。そもそも教育の成果というのは、卒業式の日に本当に瞬間的に現れるのでしょうか。これが、成果は見えてくるのではないか、そこるところを取り上げておきたいと思います。

次に学修成果の主体・射程・対象というものです（資料19）。これは若干定義の話に関係してきますが、やはり学生の学修の成果、その個人の学修の成果というものを考えると、大学の教育の成果というものを考えるとき、これは大きく二つに分けて考えないと混乱します。そして実際に、現場において混乱しているというのを多くの大学から伺っています。

2.2 学生側の学修成果

学生にとっての学修の成果というのは、資料20の形になると考えています。右側の部分は学生生活ですが、これを考えたときに、それぞれいわゆる学位プログラムや正課のプログラムがあり、AP から CP、DP と始まった縦の部分、授業も含めて、入試判定で入ってきて、学生の合格まで

学生にとっての学修の成果



資料20

の流れ、一つ一つの授業で成績、そして学んだ成果が出てくると、成績が一つ一つ出てきます。こういうものがおよそ124単位なり積み上がってきた形で卒業の審査が行われて、学位が与えられます。

通常、一般的にはこれが大学教育だと社会から思われているところでありまして、その正課のプログラムを考えたときには、ここを考えればいい話なのですが、実際に学生たちが何を考えてどうやって行動しているかということ、およそ入学したときの偏差値に影響します。入学したときのそれぞれの大学の偏差値と卒業したときの学位ではなくて、就職先の企業の名前というところで自分たちの大学生活、あるいは社会からの評価が下されているということは往々にして多いということがあります。そういった状況に対して、我々が学位の部分であり、成績証明書で果たしてその部分だけで、大学の教育ってこうですよって、もう昔のように完結していいのかということに疑問が生じています。そして、重要なのはこの正課外の大学関連活動と書きましたが、これは少し後で、別途、本学の取り組みのところでも出てきますが、簡単に言えば、例えばエクストラカリキュラムである正課外授業であったり正課外教育、あるいは、クラブ活動であったりボランティアであったり、大学を通じて多様な活動があります。また、留学もそうです。さまざまな形の、卒業必要要件の124単位だけではない様々な活動や体験も含めて、これらすべてを含めて、この全部を含めて、学生にとっての学修成果、あるいは、学修成果というよりは大学生活の成果、学生が大学生として生きた成果、ここを大きく見て、学修成果というものを小さく、小さく、小さく、厳密に定義するのではなくて、もう少し大きく広く見るということを考えていった方がいいのではないかと考えています。

2.3 大学側の教育成果

今度は大学にとっての教育の成果の方、これは資料21のモデルで考えてみました。

我々がよく抜け落ちるのは右側の大学の学修の成果、大学の成果、例えば大学の効用とか大学の効果って大きな話がどんどん出てきます。実際に高等教育の進学率や大学の進学率は日本では

大学にとっての教育の成果



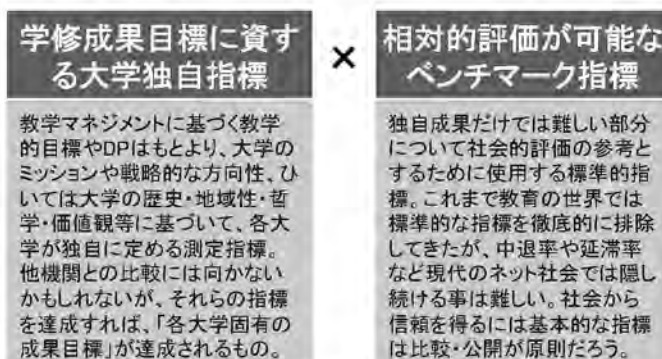
資料21

5割に達しています。短期大学、専門学校を加えて8割に達したといっても全員が高等教育に進学しているわけではなく、高校を卒業して即就職するパターンも含めて、約半分の高校生は右側のコースに行くわけです。したがって、大学の効果といったときに、我々はどうしても大学ばかりが集まっていますので、大学のことだけを考えているのですが、短期大学や専門学校、高校からすぐにキャリアを始めるコースを含めて、他にも多くのコースがあるわけです。そういったところもまず念頭に置かなければいけないと思うのです。

それと、もう一つは、一つのコースしか書いていませんが、これも、日本には約700の大学があるわけで、それぞれの、国立、公立、私立を問わず、さまざまなパターンの大学、あるいは大学生活があるわけです。そこで、それぞれの大学の成果を見るときには、先ほど上げた学位プログラムの他にも並列して上げた、正課外活動であったりさまざまな経験、大学外の学習であったり、こういったものも含めてこの大学生活があり、学位授与で卒業していきます。そして、さらに今度は横軸だけではなくて縦軸も見てほしいのです。就職したところだけではなくて、大学の成果というものをやはり、その後の卒業生の成果を、例えばこういった形で調査したらいいだろう、大学の、後で触れます独自指標であったりプログラム指標であったり、あるいは長期戦略のビジョン、あるいは大学のミッション、こういったものがどのように生きているのかをそれぞれの大学がそれぞれ考えて、この上の部分、大学の教育の成果をやはり我々はもう一度しっかり再定義して考えていく必要があるのではないかと考えています。

学修成果の可視化への1つのヒントとして、2つの方向性があると考えています(資料22)。それが、1つには左側、それぞれの大学は背景も歴史もターゲットも立ち位置も全く異なるわけですから、それぞれやはり独自の指標を立てていくべきだと考えています。しかしながら、一方で何らかの形で総体的な評価が可能なベンチマーク指標というものも持てたらいいのではないかと、これは理想ですが、あったらいいのではないかと思うところは一方であります。例えば、さきほどホワイトハウスカレッジスコアカードということで上げていましたが、アメリカにおいて言えば、これだけではなくて、例えば学生が大学に進学したいと思ったら、例えばFSA、

🌙 学修成果可視化へのヒント



資料22

Federal Student Aid での学生支援の方法があります。それから、例えばお金というのはこうやってかかるのではないかと、シミュレーションができるわけです。他には Net Price Calculator というものがある、全米の大学において、どれくらいお金がかかるのかと、そういったものをそれぞれ、例えばこれをクリックして調べてプリンストンに、先ほどのところからリンクで飛ばせば、プリンストンの Financial Aid Estimator にもつながってくると。こういったものがあります。

一方で、日本で今、こういったものがあるかということ、一番有名な大学ポートレートですが、これに例えば近畿、大阪とか入力をクリックして国立大学っていうと3つ出ます。有名ところで、大阪大学をクリックすると、何が出てくるかということ、学生数、教学の精神、大学の特色、等などが書かれているところが出てきます。では逆に、自分がこの中で結構、私と同年代の方ですと、高校生や大学生の息子さん、娘さんがおられる方、自分の子供が進学するときに、これでわかりますでしょうか。もう一つ、調べるときに何を調べるかといえば、偏差値となります。ここには上げませんが、予備校や何かの偏差値を見ます。それ以外にあのようなものはありません。したがって、これが現状なわけです。何らかの形でベンチマークは必要ではないかというのは、やはりこれを見ればどうしても考えざるを得ません。できればいつか、我々研究者も含めて、大学関係者でつくっていただけたらいいのではないかとこの考えがあります。

3. 関西学院大学における実践

3.1 戦略策定

本学の取り組みをご紹介します。まず、本学の次期将来構想の全体像をお示しします（資料23）。この中の上の四角の部分、本日も村田学長が取り上げておりましたが、Kwansei Grand Challenge 2039であり、学院創立150周年に向けての将来構想となっています（資料24）。その中で特徴というのは、後でゆっくりご覧いただきたいのですが、代表的なところは1番のところ、まず、学修成果を含め、学生のアウトカムに焦点を置いています。

Kwansei Grand Challenge 2039は、未来予測から演繹的にバックキャストしてつくりあげてきたところがあります。そして、学院全体が運動する総合計画です。4番目、ここが重要なのです



関西学院 次期将来構想の全体像



資料23



Kwansei Grand Challenge 2039の特長

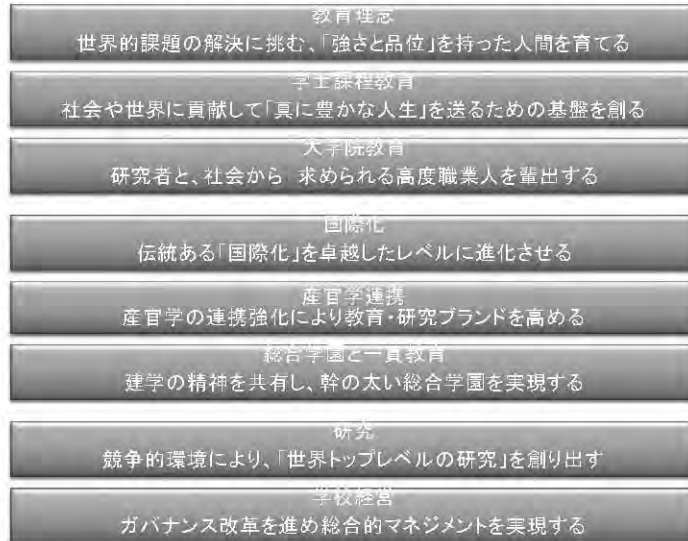
- 1、学修成果を含め、学生の“Outcome”に焦点
 - ⇒最終的な成果は卒業生の「真に豊かな人生」に設定
 - ⇒長期戦略を「質の高い就労」「学生の質の保証」「学修成果の修得」に収斂
- 2、未来予測からの演繹的なアプローチ
 - ⇒創立150周年の2039年の世界・日本を見据えたバックキャストイング
 - ⇒内部環境分析(現在の課題抽出)からのフォアキャストイング
- 3、学院全体が連動する総合的計画へ
 - ⇒大学全体、学部・研究科、各学校の教学系・実施計画の連動
 - ⇒財政、人事、建設、情報化の経営資源系・基盤計画の連動
 - ⇒実施計画と基盤計画の連動
- 4、経営と教学の一体的な取り組み
 - ⇒理事会とともに大学評議会で承認
 - ⇒学長が企画担当理事(副理事長・学長)として統括
 - ⇒総合企画部を2016年度に設置。教職協働による戦略策定
- 5、透明性の高いプロセス
 - ⇒丸2年に渡り、学内各種会議で200回以上の協議及び意見聴取
 - ⇒中間報告、全学説明会、パブリックコメントの実施(約160件の意見)
- 6、KGI/KPIの設定
 - ⇒指標活用によるマネジメントの質向上(成果の可視化)

資料24



超長期ビジョン

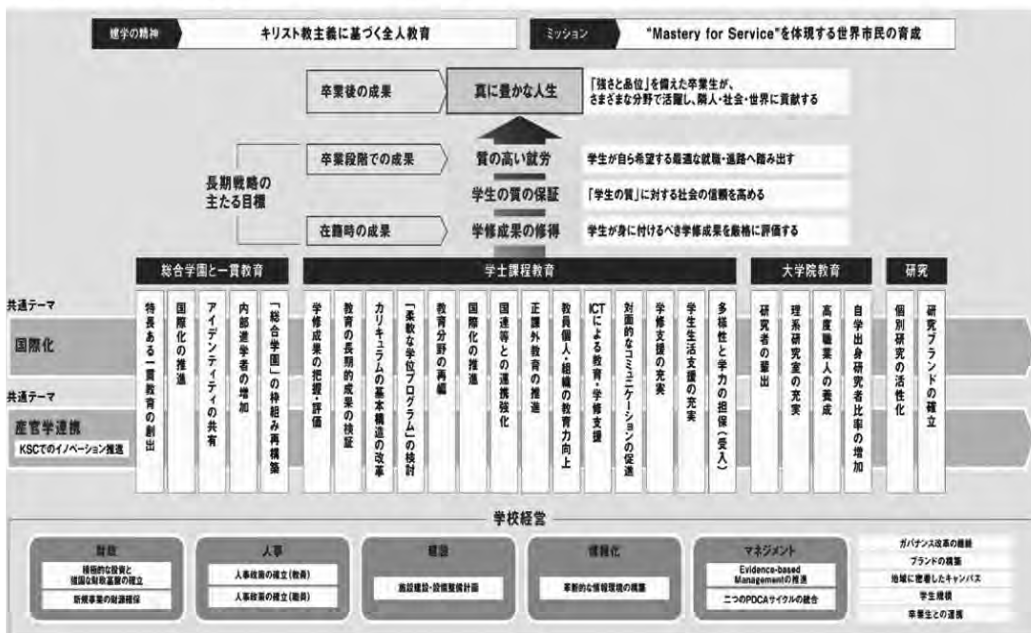
2039年の関西学院のありたい姿・あるべき姿



資料25



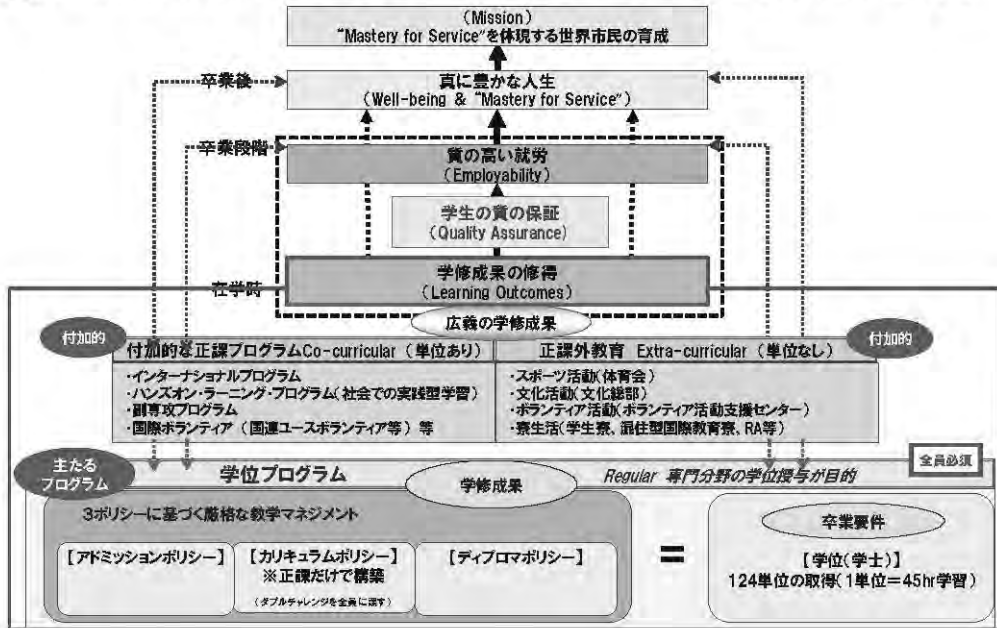
長期戦略の全体像と主たる目標



資料26



学修成果の修得、学生の質の保証、質の高い就労



資料27

が、さらに経営と教学が一体的に取り組んでいます。そして透明性の高いプロセスが続き、最後の6番目、これは1番目に連関しますが、KGI/KPIを設定して取り組んでいるところです。

超長期ビジョンのところでは、教育理念から始まり学校経営まで、8つの柱を設けています(資料25)。これを基礎として「質の高い就労」「学生の質の保証」「学修成果の修得」をつくり上げていきたいと考えています。そして、そのゴールは、真に豊かな人生につながっていきます。これが長期戦略の全体像と主たる目的になります(資料26)。

学修成果や内部質保証のところでも触れてきた学修成果の話をしします。これが、本学が考える学修成果をつくり上げるための装置と叫ぶのか舞台と叫ぶのか、一言で言えば教育となります(資料27)。

下の段に主たるプログラムとありますが、これが学位プログラムに当たるところです。3つのポリシーであったり卒業要件であったり、いわゆる学位プログラムを通じて、狭い意味の学修成果、これが世間で言うところの学修成果となります。本学としては、さらにこの上の段の部分、付加的なプログラムであったり正課外教育であったりといった、こういった中身のものを通じて、全体的に大きく広義の学修成果が上がってくるのではないかと考えています。さらに、この124単位にプラスしてさまざまな関西学院を通じた経験や教育を通じて、上がってくるこの学修成果というものを卒業時に測ってみようではないかということで、現在それを測るための調査設計に取り組んでいます。そこで出てきた学修成果および質の高い就労、ここからのセットにおいて、まず学生の質の保証というものができるのではないかと考えています。

そして、この超長期ビジョン、長期戦略により、最終的な本学のゴールとしている卒業生の人

生を通じた真に豊かな人生が達成され、本学のミッションである Mastery for Service を体現する世界市民を育成していけるのではないかと、これが大きな意味でのモデルになっています。

3.2 学修成果の可視化

学修成果の可視化ということでは、最近話題となることの多い EBM、Evidence-Based Management の推進、総合的な IR 機能を構築していきます（資料28）。大事なことは、全体的には先ほどのミッションであったり、あるいは広義の学修成果を達成していくために、調べていく、追いかけていく指標というものは何にしたらいいのかということまで到達した指標がこれらになります（資料29）。

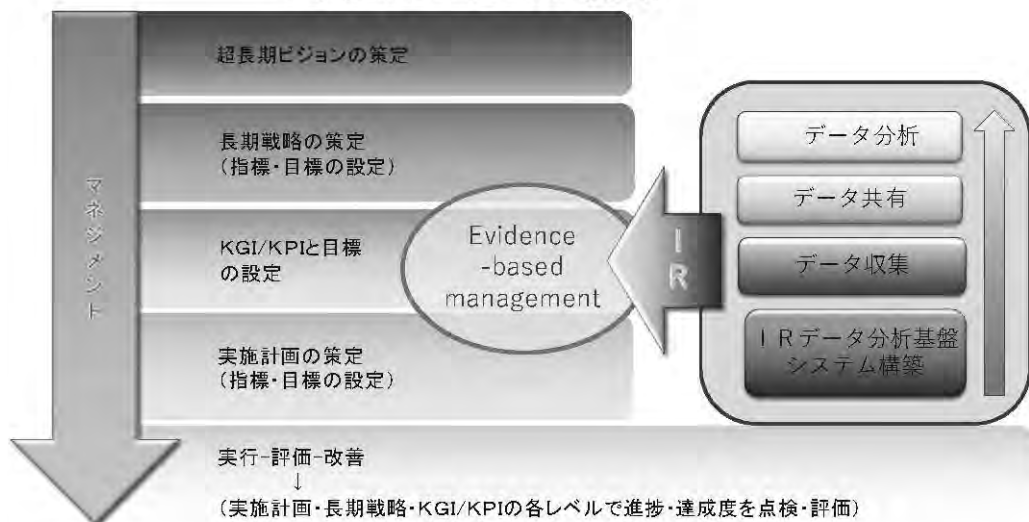
まず、3つに分かれていまして、教育の成果には2つ、社会的な評価には1つ、満足度には2つで、これら3つ部分で総合評価をしていきます。教育の成果は、これはやはり教育機関として内部、学院の内部で見えていきます。社会的な評価は外部の評価として考えます。満足度は、サービス産業として、ある種のサービスセクターとして内部の評価、学生や生徒からの答えを見ていこうと考えています。

教育の成果の指標としては、資料30のとおりです。構造図としては、こういった形で一つ一つのスクールモットーや Well-being、あるいは社会での活躍度というもの、こういったものを調査して、一つ一つの KPI を通じて、先ほどの真に豊かな人生を見ていこうとしています。

卒業生調査では、それぞれの Well-being であったり、キャリアパスの満足度、あるいは年収、

EV EVIDENCE-BASED MANAGEMENTの実現

マネジメントとIRの関係

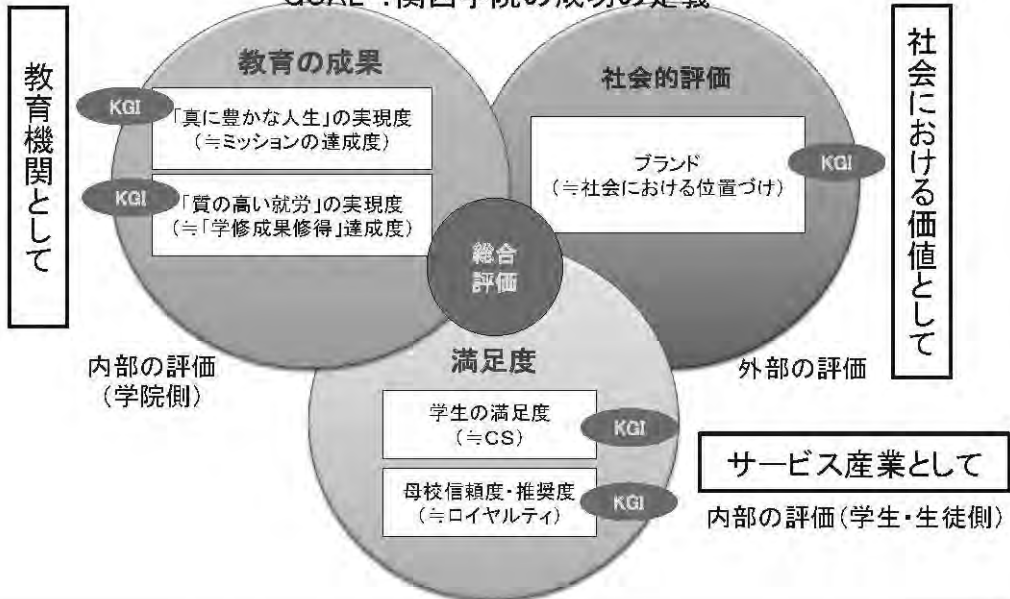


資料28



GOALを構成する3つの要素とKGI

GOAL ≡ 関西学院の成功の定義



資料29



「教育の成果」の指標

「真に豊かな人生」の実現度(≡ミッションの達成度)	
①-1 スクールモットーの浸透度 【IR卒業生調査】における「あなたは、スクールモットー“Mastery for Service”をどの程度意識していますか」に対して「常に行動の規範としている」または「頻繁に意識している」と回答した割合	
①-2 スクールモットーの実践度(検討中)	
② Well-being度(≡QOL度) 【IR卒業生調査】における「現在の自分を取り巻く環境に対して」のうち7項目「A:現在の職場・仕事に意欲を持って取り組んでいる」「B:人生の目標が明確である」「C:悩みを相談できる人がいる」「D:現在居住する地域・建物は自分の目的に適している」「F:楽しい時を過ごせる人がいる」「G:健康面では特に問題ない」「H:自らの生活形態を維持するに足りる収入がある」に対して「4:そう思う」「3:どちらかといえばそう思う」と回答した割合の平均値	
③ 社会での活躍度 【IR卒業生調査】における以下の項目の組み合わせ 1) キャリアパスの満足度(これまでのキャリアパスに「とても満足」「満足」) 2) 年収(現在の年収) 3) 職階(役職など現在の職階)	
「質の高い就労」の実現度(≡「学修成果修得」達成度)	
① 就職率 就職決定者数÷就職希望者数 (%)	② 内定企業の満足度 (就職決定時のアンケート)の設問に対して「大変満足」「大体満足」「あまり満足していない」「全く満足していない」の4段階評価のうち「大変満足」と回答した比率 (%)
③ 各学部・部の就職関連独自指標(未確立)	
④ 有名企業400社への実就職率 「サンデー毎日(大学通信)」が選出した有名企業400社 実就職率=就職者÷(卒業生-進学者) (%)	

資料30

職階などを調べています。そして、調査を通じて先ほどの KGI につなげていこうと考えています。

就労の質の高さの部分は、教育の成果の2つ目です。これについてもこういった構造の中で学生の満足度、母校信頼度、推奨度といったところを合算して出していこうと考えています。

次に先ほどの3つの要素の KGI、資料29で言うところの満足度の部分になります。これは2つの考え方で、1つ目が学生の満足度、いわゆる Customer Satisfaction に当たるものだと思いますが、学生生活の満足度を調査しています。これは卒業生調査です。ここも卒業生調査だけではなくて、実際に1年生から始まっている学生調査です。在学時の学生調査でも見えますし、それから卒業生調査、さらに5年、10年、15年、そして今後長期戦略において、35年、40年、45年と卒業後50年ぐらいまでこう、人生100年時代ですので、長いスパンで見えていくことにしていますが、5年刻みの卒業生調査まで全部つなげていった形で学生生活の満足度も考えていこうとしています。

もう一つ、母校の信頼度、推奨度、ロイヤルティーについても、先ほど申し上げた長いスパンの卒業生調査を通じて、考えていこうと思っています。

社会的評価の指標については、ブランドにかかわってくるところですが、これについては、大学通信様の行っている全国高校教員調査のグローバル教育の話であったり、あるいは実際の実志願者数といった指標を参考に、基盤指標を通じてブランドについて見ていこうと考えています(資料31)。

ここまで少し細かい指標を見ましたが、Kwansei Grand Challenge 2039の指標と KGI・KPI の関係としまして、こういった図をつくっています(資料32)。これは、先ほど上の部分、ダッシュボードとありますが、これが現時点でのモデルです(資料33)。これもダッシュボードも毎年改善してまして、現在はこの形ですが、さらに進化が進んでいくものと考えています。

「社会的評価」の指標

ブランド(≡社会における位置)
①入試難易度(偏差値)-ベネッセの進研模試のデータにおける合格可能性60%以上となる偏差値の全学部平均 ※偏差値は75を100として換算した数値に置き換える(scaleの統一)
②THE日本版ランキング-Times Higher Education in Japan における順位・総合ポイント(教育・研究・国際化等複合的な評価)
③-1 ブランドイメージ(高校生)「望ましいイメージ」の確立度 カレッジマネジメント「ブランドイメージ調査」における特定10項目(機能的価値5、感性的価値5)の特定グループでトップの項目数 【機能的価値】キャンパスがきれいである、卒業後に社会で活躍できる、就職に有利である、社会で役立つ力が身につく、国際的なセンスが身につく【感性的価値】おしゃれ、先進的な、知的な、上品な、力強い
③-2: ブランドイメージ(一般生活者) 一流大学としての認知度 【本学「アセスメントサーベイ」による一般生活者調査(東京・大阪)】の質問項目「一流大学だと思う大学」における東京と大阪の平均値

資料31

そして資料32の上のところはああいった形でダッシュボードで見たいけるようなものをつくってKPI、どういったKPIが上がっているのだと、そして、しっかりとキーゴール、KGIはこういう形で上がっているのだというものを見て、大学、学院全体のマネジメントをこういう指標から、通じて進めていこうと考えています。

最後に、こういった具体的な指標であったり、結果を通じて、関西学院において、どうやって内部質保証を進めているのか。我々が考えている内部質保証は、その推進において、まず2つのPDCAサイクルを統合しようと考えました。この2つのPDCAサイクルは、自己点検評価といわゆる中期計画や長期戦略をリンクさせていった方がいいのではないかということです。実際に本学では、新基本構想、あるいは中期計画といったもの、これをプランと考えています。これまで、2つに分かれているところがみそで、新基本構想、これは以前の長期戦略でした。それから中期計画や実施計画というものがあって、通常大体皆様の大学もそうだと思うのですが、計画を立てたら計画の部局や計画のビジョンでPDCAマネジメントが回ります。しかし、それとは別に認証評価対応の評価推進室であったり、そこを中心に評価のサイクル、評価のPDCAを別途回しています。

少しばかり余談となりますが、私が関西学院大学に赴任して、そのときに驚いたのが、どちらもすばらしかったことです。評価のPDCA、帳票設計もすばらしいもので、私は大学基準協会と一緒に仕事をさせていただき、いろいろな大学を見てきましたが、着任したときは、お世辞抜きで本学の帳票設計が一番いいと思いました。

ところが、それが問題でした。良過ぎるので全く別個に動いていたのです。すばらしいものが別途で回ると何が起きるかということ、実際の現場ではすばらしい帳票が2つ来るのです。どちらも本気で対応しないといけない。良過ぎるので書くことも多いし、もちろん事務作業量も多い。対応していかなければならないことも多く、結果はいいのですが、それに対応していくプロセスで非常に困難が生じていることがわかってきました。

その中で、実際に中期計画を自己点検するのであれば、もうこの両方を合体した1つのPDCAサイクルとして回していったらいいのではないかということで考えました（資料34）。

その結果が資料35になります。ここには3つの総合化を入れています。まず1つには教学と経営です。人事計画であったり、建設計画といったものと教学側を統合していきます。

2番目に上げていますが、大学側執行部の計画と学部研究科の、部局の計画を統合していきます。本学は総合学園ですので、院内に中学部や高等部などがあります。各学校と今度は大学側との統合も果たしていきます。

そして、中期計画と自己点検で別々に回っていたPDCAを統合して回していこうという計画を全体的なプランとして、超長期ビジョンおよび長期戦略で立てました。

全体のプランがうまくいけば、学修成果の修得、そして、そこで学生の質の保証を果たし、質の高い就労および真に豊かな人生を達成していくという我々の学修成果の修得、学生の質の保証、質の高い就労が果たされるのではないかと考えています。

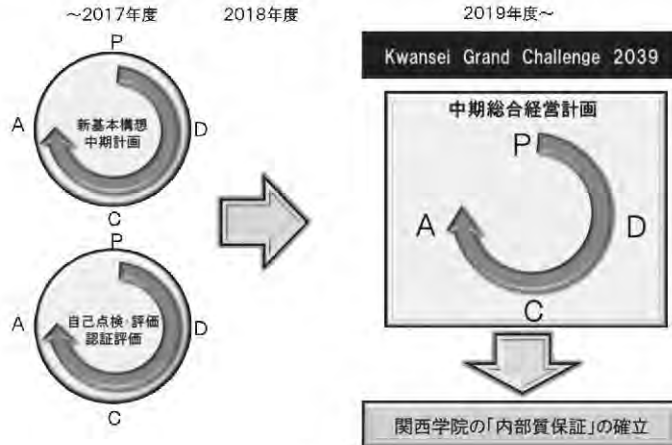
以上が内部質保証と学修成果の可視化、そして関西学院における具体的な実践例のご紹介でした。本日はありがとうございました。



二つのPDCAサイクルの統合

中期総合経営計画で内部質保証を確立

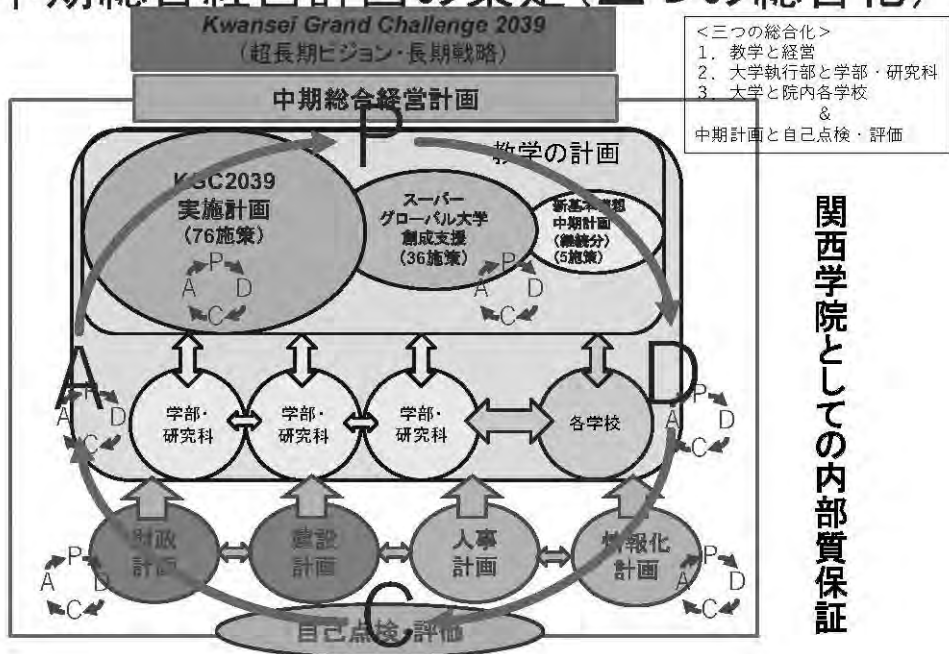
学院には、中期計画と自己点検・評価の二つのPDCAサイクルが存在するため、「中期総合経営計画」に統合して効率を高める。また、同計画の策定・実行・評価・改善のプロセスを通じて「内部質保証」を確立する。



資料34



中期総合経営計画の策定(三つの総合化)



資料35