

総合的マネジメントに基づく内部質保証システムの構築

江 原 昭 博 (教育学部・研究代表者)
佐々木 靖 典 (総合企画部)
白 坂 建 (神戸三田キャンパス事務室 総合政策学部担当)
久保田 健 介 (総務・施設管理課)
林 晋太郎 (神戸三田キャンパス事務室 総合政策学部担当)
八 木 寛 人 (国際連携機構事務部)
池 部 雅 崇 (人事課)

要 旨

本研究では、今日の高等教育で盛んに取り上げられている「内部質保証」について、大学組織のマネジメントの観点から捉えることを目指す。論考においては、まず内部質保証のいくつかの概念、具体的には行政による定義の変遷、認証評価機関による定義の変遷を敷衍し、公的機関における捉えられ方を切り口に内部質保証の現状に迫っていく。次にそれらを踏まえた上で、大学内の現実的なマネジメントの現場における位置づけについて、関西学院大学における具体的な事例を中心に内部質保証システムの構築について取り上げていく。その際、理論体系から結論を導き出すというよりはむしろ、どのような経緯を踏まえて現在の内部質保証体制が構築されていくのか、具体的な事例を積み重ねた上で、知見を探索していく。その作業はある意味で教育学的というよりはむしろビジネス・マネジメントの方法論に近い方策を採用していく。それらを踏まえた上で、最終的には広く今後の様々な大学におけるマネジメントに資するケーススタディとなるように知見を紡いでいくものとする。

1. はじめに

大学関係者の口に「内部質保証」という概念が現れて久しい。今日、高等教育改革について取り上げる際、多くの場合に表出する言葉と言える。ただ、「内部質保証」とは何なのか。具体的に何を対象とした、どのような取り組みなのか。その言葉の捉え方は不安定である。そのため、「内部質保証」の重要性が声高に叫ばれても、大学関係者は我が事とは捉えにくく、何らかの取り組みが盛り上がるということにつながっているように見えてこない。

ここで一度大学の世界から視線を離して広く社会を見回してみると、「内部質保証」という文言をこれほどの頻度で使用しているのは、大学業界ぐらいである。一般企業や官公庁、地方自治体などの広報や組織の紹介に関連する Web サイトや新聞記事等を俯瞰しても、この「内部質保

証」なる文言を大学業界以外で見聞きすることは管見の限りほとんどない。この言葉が登場するのは、決まって大学に関する事柄について語る時である。この大学業界特有の「内部質保証」とは一体何なのか。ここで改めて整理する価値を捉えたものである。実際、多くの大学関係者にとって「内部質保証」とは、「学内のPDCAサイクルに関する何か」程度の認識ではなからうか。一方、いわゆる一般的な企業において、自社内のPDCAサイクルを、わざわざ妙な固有名詞の冠を付けて呼称するようなことは多くはないだろう。いわゆるPDCAに類する組織行動は、ガバナンスやマネジメントといった類の取り組みの中においてもとより包含される営みであり、コンプライアンスやIR (Investors Relationship)、アカウントビリティ (いわゆる説明責任) という点からも、当該組織にとってもとより当然想定されるものである。

そこで本研究では、改めて「内部質保証」の概念を確認することから始める。その上で本学ではどのように「内部質保証」のシステムが構成されているのか、どのような特徴があるのかを整理し、基礎的な研究として今後の研究の広がりへ繋げていくことを目的とする。

2. 文部科学省 (中央教育審議会)、認証評価機関における内部質保証の定義

まず、「内部質保証」という用語を文部科学省がどのように定義しているのかを確認する。文部科学省が発信する政策文書の中で、法律改正と同様に大学関係者が注目するのは、文部科学大臣の諮問に対して、有識者で構成された中央教育審議会 (以降：中教審) が回答する「答申」の文書である。「答申」は文部科学行政に少なからず影響力を持っていることから、「答申」において「内部質保証」がどのように取り上げられてきたのかを整理する。

また、「内部質保証」という言葉の背景にある教育の質保証という観点では、認証評価機関の動きも確認する必要がある。なぜなら、認証評価機関が行う各種の認証評価において、第2期の評価サイクル以降、教育の質保証の核となる位置付けとして「内部質保証」という概念を重視し、重点的に点検する姿勢を強く打ち出しているからである。認証評価機関が各大学に求める「内部質保証」とは如何なるものであるのかも合わせて整理する。

2.1 文部科学省 (中教審) の定義

文部科学省の Web サイトで確認することができる2001年以降の中教審の答申について確認したところ、2005年「我が国の高等教育の将来像 (答申)」以前の答申には、「内部質保証」という言葉は登場しない。「内部質保証」の登場は、2008年の「学士課程教育の構築に向けて (答申)」 (以降：「学士課程答申」) まで待たなければならない。

それでは、「学士課程答申」以降、中教審の答申の中で、「内部質保証」は、どのように用いられ、どのように定義づけられているのか。「学士課程答申」以降の答申文書等において「内部質保証」の単語が登場している箇所を抜粋すると次頁のとおりである。

総合的マネジメントに基づく内部質保証システムの構築

【中教審答申等における「内部質保証」】

答申等	年度	内部質保証に関する言及箇所
大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について（答申）	2002	言及なし
我が国の高等教育の将来像（答申）	2005	言及なし
学士課程教育の構築に向けて（答申）	2008	<p>(2) 改革の方向 (ア) 各大学について、自己点検・評価などPDCAサイクルが機能し、内部質保証体制が確立しているか、あるいは、情報公開など説明責任が履行されているか等の観点は、第三者評価において一層重視されていく必要がある。</p> <p>【大学に期待される取組】</p> <p>◆自己点検・評価のための自主的な評価基準や評価項目を適切に定めて運用する等、内部質保証体制を構築する。これを担保するため、認証評価に当たって、評価機関は、対象大学に対し、自己点検・評価の基準等の策定を求め、恒常的な内部質保証体制が構築されているか否かのチェックに努める。自己点検・評価の周期については、不断の点検・見直しに対して有効に機能するよう適切に設定する。さらに、新しい学位プログラムを創設しようとする場合、学内に審査機関を設け、外部有識者の参画を得つつ、自主的・自律的に審査を行い、学位の質を確保するように努める。</p> <p>◆第三者評価制度など評価システムの定着・確立に向け、必要な環境整備を進める。例えば、大学団体等との連携を図りながら、次のような取組を進める。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価機関間の連携した取組（評価員の研修方法の開発、効果的な評価方法や評価指標の研究開発、組織的な連絡協議の場の充実など）の支援 ・学習成果を重視した大学評価の在り方の調査研究、多様な学習アセスメントの研究開発の促進 ・最低限の説明責任を果たしていない大学（例えば、自己点検・評価や第三者評価等に関する法令上の義務の不履行など）や内部質保証体制が備わっていない大学に対する財政面等における厳格な対応、法令違反状態に対する是正措置の発動
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）	2012	<p>大学評価の改善については、各認証評価機関の内部質保証を重視する動きを踏まえ、全学的な教学マネジメントの下で改革サイクルが確立しているかどうかなど、学修成果を重視した認証評価が行われることが重要である。大学基準協会では2011年度実施分から、大学評価・学位授与機構、日本高等教育評価機構では2012年度実施分から、内部質保証の評価を導入している。</p> <p>【内部質保証】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。（出典：大学評価・学位授与機構「高等教育に関する質保証関係用語集（第3版）」）</p>
「認証評価制度の充実に向けて」（審議まとめ）	2016	<p>教育研究活動の質的改善を中心とした認証評価に転換する観点から改善を図る。その際、大学の質保証においては、多様な大学が自ら掲げる目標に向けて教育研究活動を行う中で、定期的な自己点検・評価の取組を踏まえた各大学における自主的・自律的な質保証への取組（内部質保証）が基本であることを踏まえ、各大学の自律的な改革サイクルとしての内部質保証機能を重視した評価制度に転換する。</p>
「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「入学者受入れの方針」（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		<p>◇大学にとつての意義</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大学が、自らの定める目標に照らし、自大学における諸活動について点検・評価を行い、その結果に基づいて改革・改善を行い、その質を自ら保証する営み（内部質保証）を教育活動において確立するための指針となる。
2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）	2018	<p>（大学が行う「教育の質の保証」と「情報公表」）</p> <p>大学教育の質を保証するためには、第一義的には大学自らが率先して取り組むことが重要である。このため、各大学においては、それぞれの「学位プログラム」レベルのみならず、全学的な内部質保証を推進することが求められる。</p> <p>＜具体的な方策＞ 教育の質保証システムの確立</p> <p>○さらに、認証評価機関においては、国立大学法人評価等の他評価も活用することや特色ある教育研究活動を積極的に発信すること、内部質保証が機能しているか否かの確認を行うため、今後学修成果や教育成果等に関する情報公表が各大学に義務付けられた際には、共通の定義に基づいて整理された当該のデータを相対的に活用することなどの取組を進めることを検討する。</p>
教学マネジメント指針	2019	<p>（教学マネジメントとは）</p> <p>教学マネジメントは「大学がその教育目的を達成するために行う管理運営」と定義でき、大学の内部質保証の確立にも密接に関わる重要な営みである。大学教育の質の保証については、大学設置基準（1956年文部省令第28号）等の法令や、設置認可審査、認証評価制度等国が責任を有する質保証に関する仕組みが存在する。これらと一体不可分の側面はあるものの、最も重要なミッションである教育に関しては、第一義的には大学自らが率先して質保証に取り組むことが重要である。そのため、自らの責任で自大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という各大学における内部質保証体制の確立が必要である。</p> <p>内部質保証とは、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。なお高等教育機関における質保証とは、高等教育機関が、大学設置基準等の法令に明記された最低基準としての要件や認証評価等で設定される評価基準に対する適合性の確保に加え、自らが意図する成果の達成や関係者のニーズの充足といった様々な質を確保することとされる。</p>

前頁のとおり、「内部質保証」という言葉は、2008年度の「学士課程答申」以降、度々登場し、重要なキーワードであることは伝わってくる。しかし、「学士課程答申」の内容に「内部質保証」体制の確立が重要という記述はあるものの、「内部質保証」という言葉自体が何を指しているのかの定義は判然としない。その後、2012年度の「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）」を見ると、本文中で「内部質保証」を重視する旨の記述はあるものの、「内部質保証」自体の定義は、まだ記載されておらず、答申付録の用語集でようやく、大学評価・学位授与機構の用語集を引用する形で、「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」と記載される形になっている。

このように中教審の答申において定義が曖昧なまま「内部質保証」の用語だけが独り歩きしたことが、「内部質保証」が一体全体何を指しているのか、未だに大学内外の関係者の共通理解が醸成できない要因の1つである。

その後、答申とは異なるが、中教審大学分科会が審議まとめとして2016年に発表した「認証評価制度の充実に向けて」や、同年に発表した「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「入学者受入れの方針（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」によって初めて、「多様な大学が自ら掲げる目標に向けて教育研究活動を行う中で、定期的な自己点検・評価の取り組みを踏まえた各大学における自主的・自律的な質保証への取り組み」、「大学が、自らの定める目標に照らし、自大学における諸活動について点検・評価を行い、その結果に基づいて改革・改善を行い、その質を自ら保証する営み」であることが言及されている。

さらに、2019年度の「教学マネジメント指針」では、「内部質保証とは、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。なお、高等教育機関における質保証とは、高等教育機関が、大学設置基準等の法令に明記された最低基準としての要件や認証評価等で設定される評価基準に対する適合性の確保に加え、自らが意図する成果の達成や関係者のニーズの充足といった様々な質を確保することとされる」と記述されている。

これらの審議まとめや答申等の文書を確認すると、「内部質保証」とは、大学が自らの責任で、自らの定める目標に照らし、自学の諸活動について点検・評価を行い、改革・改善を行い、その（＝自学の諸活動）の質を自ら保証することにあると言える。

このように見ると、内部質保証とは、大学特有の何か特別な事柄を対象とした特別な取り組みという仰々しい取り組みというわけではなく、人材の育成、輩出という目標に向けた、自らの取り組みを自ら点検・評価し、自分自身で課題を改善するという、ごく一般的なPDCAサイクルを回す取り組みであると言える。もちろん、サイクルを回す過程でのチェックに学修成果把握の困難さはあるが、PDCAサイクルを回す行為自体は特別なものではない。

2.2 認証評価機関における内部質保証

続いて、中教審の答申でも引用されている認証評価団体では「内部質保証」をどのように定義しているのか、代表的な認証評価団体である、大学改革支援・学位授与機構と大学基準協会の事

総合的マネジメントに基づく内部質保証システムの構築

認証評価機関	内部質保証の定義
(独法) 大学改革支援・学位授与機構	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みを把握し、総体として改革・改善の仕組みが機能していること、及びそれによって、教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。
(独法) 大学基準協会	大学自らが教育の質を保証するための取組みのこと。大学基準では、「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」と定義している。 大学教育の質を保証する第一義的な責任は大学自身にあることに基づき、まずは、内部質保証のための方針・手続を定め、それに従って全学的に内部質保証を推進する組織（以下「内部質保証推進組織」という。）を含む内部質保証の体制を整備することが求められる。その際、学部・研究科等の各部局における PDCA サイクルと内部質保証推進組織が有機的に連関するシステムを構築し、内部質保証推進組織が各部局に対してどのような運営・支援を行うか（教学マネジメント）を明確にすることが必要である。こうした教育の質を保証するためのシステムが有効に機能することにより、最終的に学生の学習成果の向上に結びつくことが内部質保証の目的である。 海外では Internal Quality Assurance として既に定着した概念であり、本協会では、第 2 期大学評価（2011年度～2017年度）において内部質保証システムの構築を打ち出し、第 3 期大学評価では内部質保証システムの有効性に着目した評価を行っている。また、2018年度からは、認証評価機関が制定する大学評価基準において内部質保証の評価を重点項目とすることが法令で定められ、今後より一層、大学自身が教育の質を担保し、そのことを社会に対して説明することが重要視されることとなる。

例を確認する。

上記 2 つの認証評価機関の定義を見ても、先ほどの文部科学省の答申や審議まとめと大きな相違はない。大学改革支援・学位授与機構の定義の冒頭にあるとおり、「内部質保証」とは「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」である。ここでも、大学で何か特別な取り組みが求められているわけではなく、一般的な PDCA サイクルを回すことの重要性が述べられている。

3. 関西学院大学における内部質保証

文部科学省と認証評価団体における「内部質保証」の定義がある中で、本学において、質保証や内部質保証の考え方がどのように変遷してきたのかを確認する。

3.1 関西学院大学における、これまでの質保証、内部質保証の経緯

本学では、2004年の学校教育法改正によって自己点検・評価の実施及び認証評価の受審の義務化を受け自己点検・評価を毎年実施してきた。

同時に、本学では中長期の戦略的な取り組みとして、「新基本構想」や「新中期計画（2009～2018年度）」といった将来構想・中期計画を策定し、ミッションである「スクールモットー“Mastery for Service”を体現する創造的かつ有能な世界市民を育む」ことを実現するために、教学面を中心とした新規の施策に取り組んできた。

自己点検・評価と将来構想・中期計画の取り組みは、学内外の様々な協力を得て成果を生んできたが、それぞれが独自の目標体系を構築し、独自の会議体を設定するなど個別に PDCA サイクルが運用されてきたため、両者を俯瞰した視点に欠け、取り組みや作業が重複するなどの課題も増えてくることになった。また、文部科学省の補助金事業等により新たに業務が付加されていく中で、学内の各部署においては、計画立案、進捗報告、成果検証の事務負担についても大きな問題となり、作業の効率化が求められる状況となった。

そこで、2019年度以降の将来構想・中期計画の策定を機に、2つに分かれていた自己点検・評価と将来構想・中期計画の目標体系を「Kwansei Grand Challenge 2039（超長期ビジョン・長期戦略）」に基づく「中期総合経営計画」に一元化し、1つのPDCAサイクルに統合している。

統合されたPDCAサイクルでは、(1) 教学と経営の連動、(2) 大学執行部と学部・研究科の連動、(3) 大学と学院内各学校の各計画の連動、の3点を強化し、学院運営の総合的なPDCAサイクルとしている。さらに経営資源面の計画（財政、人事、建設・情報化）も含めて、連動させ自己点検・評価することで、より効果的・効率的なマネジメントの枠組みを構築している。

上記の「3つの総合化」によって統合された将来構想・中期計画（「Kwansei Grand Challenge 2039」及び「中期総合経営計画」）のPDCAサイクルを適切に循環させることこそ本学の教育の質の保証・質の向上を担保するものであり、図1のように学院における「内部質保証システム」として位置付けている。

この取り組みは、文部科学省や認証評価機関が言うところの「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」に完全に合致している。むしろ、「自学の諸活動」の定義を教育研究活動以外の取り組みまで範囲を広げ、大学の管理・運営面まで含む点に、本学の内部質保証には先進性がある。

3.2 関西学院大学における、内部質保証の特徴

本学では、PDCAサイクルを回す上で最も困難な課題である活動の成果把握に基づく点検・評価（Check）について、「Kwansei Grand Challenge 2039」で定めた長期戦略41テーマそれぞれ

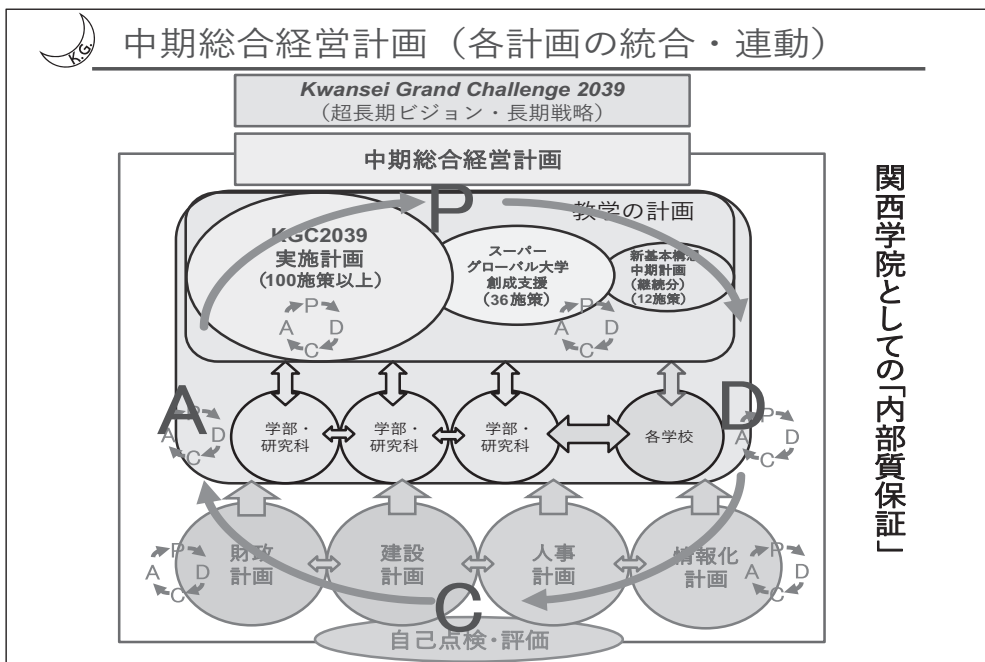


図1 2019年度以降の学院における内部質保証システム
 (関西学院大学「2019年度 点検・評価報告書」より)

に指標を複数設定し、そのもとで進められている合計120に上る実施計画にも複数の指標を定め取り組みを進めている。これらの指標は適宜モニタリングに活用され、成果検証に用いられる。

また、長期戦略の指標の中で重要度の高い指標を Key Performance Indicator (KPI) として40程度抽出して定めている。長期戦略に連動して入口（受入）・教育・研究・出口（就職）・卒業後・経営資源にカテゴリー毎に各指標の数値や経年推移、他大学との比較が行えるようにして学校の全体像とその現状を俯瞰できるようにしている。

さらに、学院全体（「Kwansei Grand Challenge 2039」全体）の総体としての成果を検証するために、最終成果（ゴール）の定義に取り組んでいる。本学はゴールを大きく「教育の成果」、「学生満足度」、「社会的評価」の3つの要素に絞り、それぞれの成果指標を Key Goal Indicator (KGI) として定めている。KGIは関連の深い複数のKPIを組み合わせて構造化され、それらを組み合わせた総合指標として数値化を図っている（図2、図3）。

これらの取り組みの特色として、学生の学修成果の射程を広く捉えている点がある。本学では、いわゆる3つの方針に基づいた正課教育による学修成果（狭義の学修成果）に留まらず、正課教育以外の付加的な教育プログラム（留学、インターンシップ、ボランティアなど）、スポーツや文化活動などの正課外教育も含めた取り組みの中で身に付ける成果を本学での学びの学修成果（広義の学修成果）として捉えている。また、その学修成果の獲得によって、本学の卒業生が「真に豊かな人生」を送っているか、という点にまで射程を広げて、本学での学びの成果を検証



図2 KGI・KPIダッシュボード(Kwansei Grand Challenge 2039モデル)

(関西学院大学「2019年度 点検・評価報告書」より)

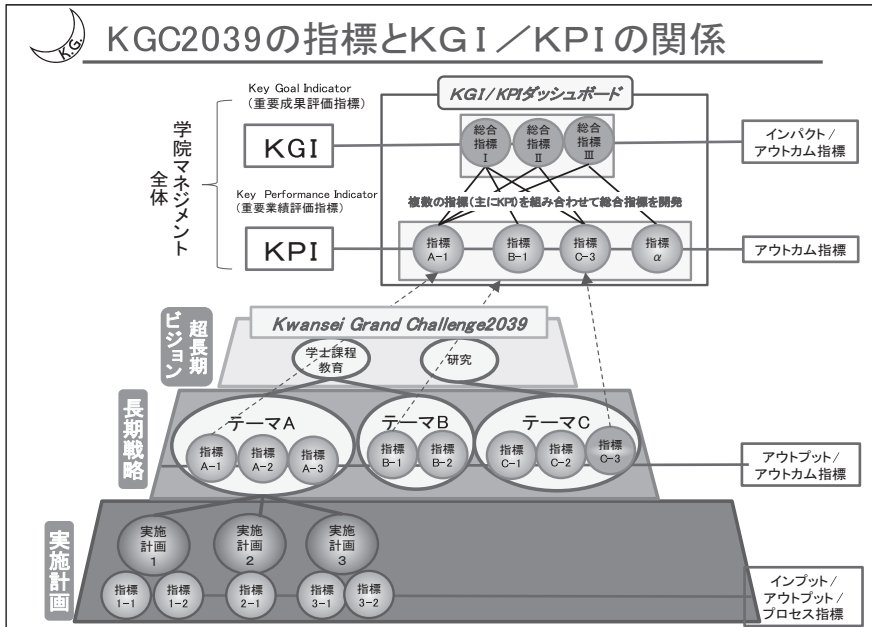


図3 Kwasei Grand Challenge (KGC) 2039の指標とKGI/KPIの関係
 本学におけるKGI、KPIの考え方
 (関西学院大学, 「Kwasei Grand Challenge 2039の特長」)

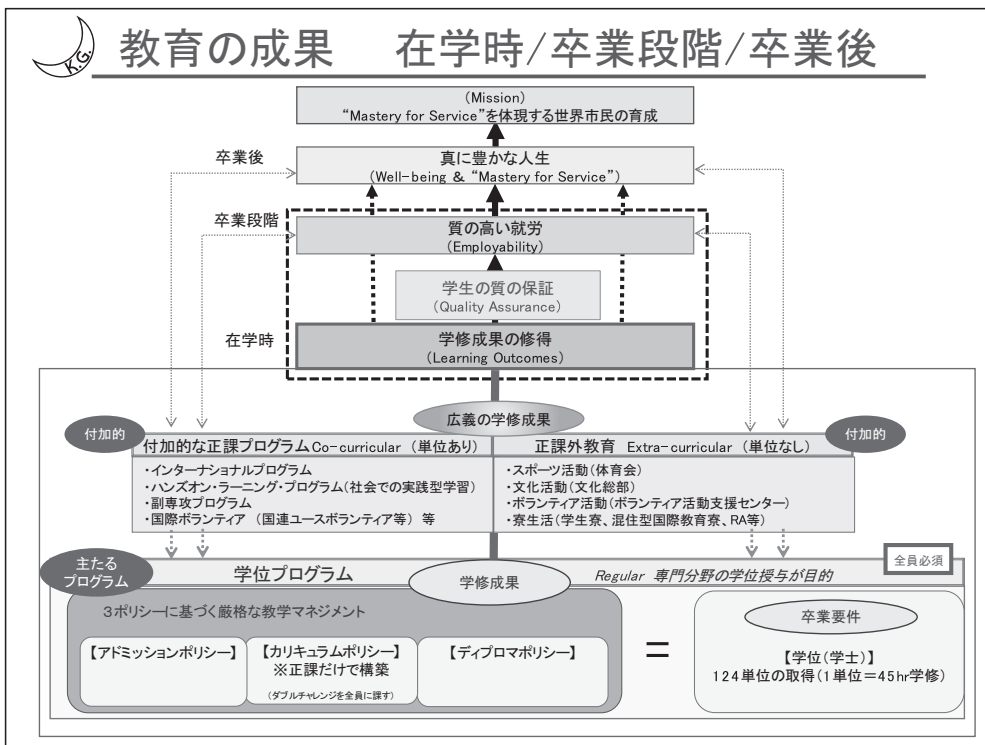


図4 教育の成果 在学時/卒業段階/卒業後
 (関西学院大学, 「Kwasei Grand Challenge 2039の特長」より)

している（図4）。

指標そのものやその構造については合理性・妥当性の観点から課題が少なくないが、まずプロトタイプを作成し、着実にPDCAサイクルを回していく試みを始めている。

このように、「PDCAサイクルを回す」こと自体は何ら特殊な取り組みではないが、KGI、KPIという指標を活用することを、計画段階で明確に定めておくことで「Plan（計画）」のEvaluability（評価可能性）を担保し、結果的に「Check」の実効性を高めるとともに効率化が図られるよう努めている点や、指標の総質性を向上するためにダッシュボードの導入等の工夫も講じて、Evidence-based Managementの追求している点に本学の特徴がある。

3.3 今後、関西学院の内部質保証システムを機能させるために

以上のように、「Kwansei Grand Challenge 2039」は、学内外の環境分析や未来予測等の手法を用いて、本学の将来に向けた挑戦的かつ緻密な計画が策定されている。また、「Plan（計画）」のEvaluability（評価可能性）を担保し、「Check」の実効性を高めるためにKGIやKPIを定めており、改善（Action）に繋げる工夫も織り込んだPDCAサイクルを構築している。

では、今後、計画の進捗状況や学内外の状況を正しく捉え、確実に改善に繋げるためにはどのような取り組みが必要だろうか。一般的な大学において、PDCAサイクルによる改善活動では、Check（点検・評価）の取り組みがAction（改善）に繋がらず、PDCAサイクルが実質的に機能しない事例が多く見られる。多くの教職員が関与して、より良い大学を目指してPlan（計画策定）を綿密に行い、目標に向かって精力的に取り組みを進めている（Do）にも関わらず、その後のCheck（点検・評価）、Action（改善）が機能せずPDCAサイクルが回らないという不幸はどうして生じるのか。それは、Check（点検・評価）、Action（改善）の具体的なプロセスのデザインが不十分であることに起因すると考えられる。PDCAサイクルを回すために、Check（点検・評価）、Action（改善）のプロセスが必要であることは誰もが認識しつつも、具体的にどのようにCheck（点検・評価）、Action（改善）を進めるのか、構成員が共通認識を持って取り組みを進めなければPDCAサイクルは回らない。その結果、Plan（計画）とDo（実行）を繰り返すばかりの取り組みになってしまう。

Check（点検・評価）、Action（改善）のプロセスは予めどのようにデザインすれば良いのか。各部署がそれぞれの判断でCheck（点検・評価）、Action（改善）の取り組みを進めても組織的なPDCAサイクルは回らない。藤原（2015）によると、Check（点検・評価）、Action（改善）の考え方は図5のようにまとめられている。

このようにCheck（点検・評価）、Action（改善）のプロセスを定義し、責任の所在を明確にしておくこと、一連のプロセスをデザインしておくことが、PDCAサイクルを回すうえで重要である。特に、本学では「Kwansei Grand Challenge 2039」の成果指標としてKGI、KPIを定めており、これらのデータ収集及びデータ分析を行い、確実に改善策の構築から実行に繋げていくことが肝要である。逆に言えば、このCheck（点検・評価）、Action（改善）のプロセスを確実に進めなければ、意欲的かつ挑戦的な「Kwansei Grand Challenge 2039」の取り組みは、効果検証や反省が無いまま漫然と進められ、取り組み自体の妥当性が曖昧になり次第に形骸化していく恐れすらある。

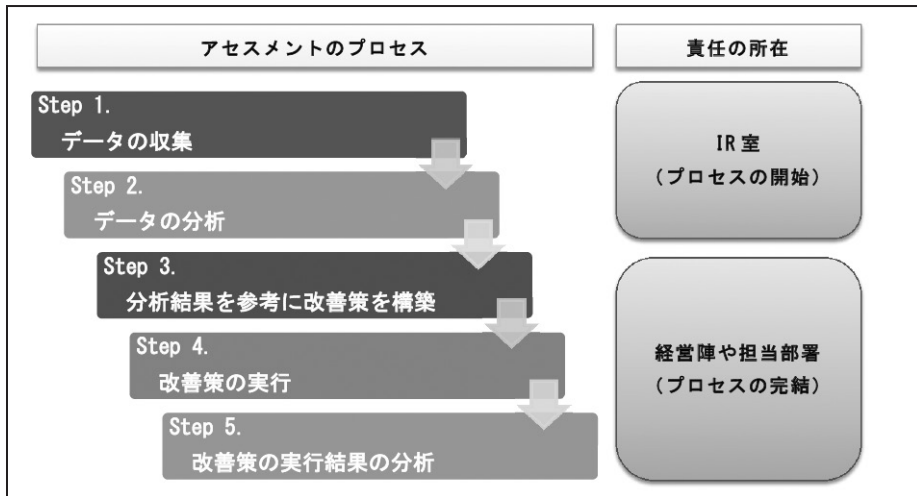


図5 Check (点検・評価)、Action (改善) の考え方

(藤原宏司 (2015), 「IR 実務担当者からみた Institutional Effectiveness～米国大学が社会から求められていること～」『大学評価と IR』より抜粋)

この一連のプロセスでは、上述したプロセス自体の構築に加えて、KGI、KPI という指標自体の活用という点も極めて重要である。Check (点検・評価) とは、取り組みの当事者だけでなく、他者から見ても分かりやすい評価を心掛けるべきであり、大学全体で「Kwansei Grand Challenge 2039」や「中期総合経営計画」を推進するためには、各計画の担当部署自身だけではなく、他部署あるいは学外関係者から見ても、具体的に何が進んで、何が課題であるのかが見える評価を行うべきである。分かりやすい評価でなければ、評価自体の信憑性を欠くこととなり、ひいては「Kwansei Grand Challenge 2039」の取り組み自体の妥当性も揺らぐことになる。そのためには、本学の「Kwansei Grand Challenge 2039」では、KGI、KPI を核として Evidence-based な評価を積極的に進めることが必要である。

このような Evidence-based な意思決定を志向する動きは多くの大学で見られ、昨今では大学内に IR (Institutional Research) を専門に取り扱う部署を設置する動きも多い。本学としても Check (点検・評価)、Action (改善) のプロセスを機能させるために今後、IR の取り組みの充実が求められるが、先述した「内部質保証」と同様に、IR の定義や役割はまだ曖昧である。例えば、大学改革支援・学位授与機構では「用語集」において、IR を「高等教育機関において、機関に関する情報の調査及び分析を実施する機能又は部門。機関情報を一元的に収集、分析する事で、機関が計画立案、政策形成、意思決定を円滑に行うことを可能とさせる。また、必要に応じて内外に対し機関情報の提供を行う」取り組みであると定義している。また、Saupe (1990) によれば、IR とは「機関の設計立案、政策形成、意思決定を支援するための情報を提供する目的で、高等教育機関の内部で行われる調査研究」とされるが、今日の日本の大学において IR とは具体的に何を行う取り組みなのか、はっきりとした定義が形成されているとは言い難い。

浅野 (2015) 及び Volkwein (1999) によれば (図6)、IR には4つの顔があるとしている。

IR とは、上述した4つの側面の中から、各大学の置かれた文脈において、個々の大学の事情

IR の4つの顔（または立ち振る舞い）

		目的と聴衆	
		改善に向けた 形式的・内的性質	説明責任に向けた 総括的・外的性質
組織的 役割と 文化	行政的・組織的	情報精通者としての IR (IR as information authority)	スピンドクターとしての IR (IR as spin doctor)
	学問的・専門的	政策分析者としての IR (IR as policy analyst)	学者・研究者としての IR (IR as scholar and researcher)

図6 IRの4つ側面

(浅野茂 (2015), 「IR の4つの顔」から見える日本の大学の IR 像」『大学評価と IR』より抜粋して一部加工)

に照らしてそれぞれの IR の役割を定義する必要がある。学内に向けて改善作用を目的とした取り組みや、学外向けの情報発信（あるいは広報的な機能）を目的とした取り組み等、様々な取り組みが考えられるが、本学の「内部質保証」という観点で見た場合、改善に向けた形式的、内的性質としての「情報精通者」、「政策分析者」としての役割は外すことはできない。PDCA サイクルの Check（点検・評価）、Action（改善）を確実に行之、PDCA サイクルのループを繋げるために、その点を留意した IR の取り組みを今後積極的に推し進める必要がある。藤原（2015）は「スピンドクター」の役割は、IR ではなく広報の担当領域であることを指摘している。スピンドクターとは、「情報を操作し、自陣に有利となるように世論等を導く専門家であり、大学においては、学内外に「大学の良いイメージ」を作り上げることを業務としている人達」である（藤原）。IR の役割は各大学の事情によって様々であると考えられるが、本学において「Kwansei Grand Challenge 2039」のアセスメントでの活用を考えた場合、IR に求められる役割は「広報」として「大学の良い」イメージを学内外に喧伝することではなく、「中期総合経営計画」の取り組みの状況を正しく学内構成員に正しく伝え、問題がある場合には、いち早く警鐘を鳴らし、改善策に繋げることにある。このことから、本学としての IR は今後、「情報精通者」、「政策分析者」としての役割を一層強化すべきできであり、前述した Evidence-based Management を実現するためにも、学生に関するデータを収集・分析する IR の機能向上が不可欠である。

Terenzini (1993) によれば、IR を組織的な知性 (organizational intelligence) と捉えることが提言されている。佐藤 (2015) によれば、これらは①専門的/分析的知性、②問題に関する知性、③文脈に関する知性である。これらの知識を組織としてどのように捉えていくのか、ということを本学として検討していく必要がある。これは IR がどのような機能を担うのか、そのための組織はどのようにあるべきか、という点にも通じる。また、浅野 (2015) は、日本の大学のデータ収集力の脆弱性を指摘しており、米国の高等教育機関において醸成されている「データは大学のもの」という認識を日本の大学においても早く醸成すべきであると指摘しており、この指摘は本学にも当てはまる。これらの整理によって本学の IR 分析基盤システム (DB) を今後どのように発展させていくのか、どのようなデータを今後更に収集する必要があるのか、収集したデータを教育の質向上、教学マネジメント、大学全体のマネジメントのために誰がどのように活用していくのか、という全学的な共通認識の醸成にも繋げていく必要がある。

4. まとめ及び今後の課題

本論文では、はじめに「内部質保証」とは一体何者であるのか、文部科学省の政策文書や認証評価団体の解釈に基づき整理した。ここでは「内部質保証」とは「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」という大学業界に限らず一般的な質保証・質向上のサイクルであることが分かった。大学において、大学業界特有の特別な取り組みが求められているわけではなく、一般的なPDCAサイクルを回すことの重要性を確認した。

続いて、本学の内部質保証の経緯や現在の内部質保証システムの特徴について確認した。本学では2004年度以降、質保証と戦略的な取り組みについて、それぞれがPDCAサイクルを構築して積極的な取り組みを進めてきたが、2019年度以降の将来構想・中期計画の策定を機に、2つに分かれていた自己点検・評価と将来構想・中期計画の目標体系を「Kwansei Grand Challenge 2039 (超長期ビジョン・長期戦略)」に基づく「中期総合経営計画」に一元化したこと、そこでは、学修成果の射程を広く捉えて、KGI/KPIという有効なツールを組み込んだ、PDCAサイクルを構築したことを確認した。また、構築したPDCAサイクルを回すためには、Check、Actionを機能させるために、IRの役割を改めて定義し、Evidence-basedな取り組みを積極的に進めることが必要であることを確認した。

さらに、本学ではPDCAサイクルの統合や“3つの総合化”により、将来構想・中期計画を策定、その計画を推進し、取り組みの点検・評価を行い、次の計画へつなげるPDCAサイクルの体制を整えてきた。このPDCAサイクルの体制は学院の内部質保証サイクルそのものであり、これにより教育の質保証、質向上を図っていくが、このサイクルは2019年度から動き出したばかりであり、次の課題がある。

第1に、本学として「学生の質の保証」を行う上で、内部質保証システムの中で学位授与方針に定めた学修成果の獲得状況を点検・評価することは重要な要素であるが、学生の学修成果の獲得状況を間接的に把握する手法の開発は着実に進んでいるものの、直接的に測定する手法を開発するには至っていない。間接評価・直接評価の長所、短所を踏まえながら継続的な検討が必要である。また、これまでには正課教育における学修成果の把握を中心に検討が進められてきたが、正課外教育による学修成果の獲得状況を検証する手法は未開発であり、今後検討が必要である。

第2に、2019年度以降の将来構想・中期計画では、大学執行部と学部・研究科の計画の連動が進められているが、このような枠組みは本学では初めての試みであり、学部・研究科レベルでの中期計画のマネジメントはようやくはじまる段階である。各学部・研究科単位でPDCAサイクルを動かし諸計画を進めていく上では、各学部・研究科内や大学執行部、学内関係組織との調整などにおいて、従来以上にコミュニケーションを密にする必要がある、PDCAサイクルの循環が止まることのないように、さまざまな局面において速やかに改善策を打っていく必要がある。その他、本学の教育の質を高めるためには、一貫した基本方針に基づく小・中・高・大の統一した教育体系がある総合学園型私立大学の大きな強みをいかし、学院内の初等中等教育各学校と大学教育をどのように連動・接続させるのかも課題である。

また、PDCAサイクルの運営面では、学外有識者による第三者評価の実施方法や活用方法は引き続き検討が必要で、さらに、PDCAサイクルの運用上、重要な要素であるKGI、KPIにつ

いては、大学の教育研究活動を教学と経営の両面から俯瞰できるように設定しているが、個々の指標の妥当性について、継続的に検証する必要があるという点も継続して取り組むべき課題として認識している。

【参考文献】

- (1) 文部科学省, 「中央教育審議会 諮問・答申等一覧」
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/index.html (最終アクセス: 2020年8月26日)
- (2) 中央教育審議会, 「大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について (答申)」
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/020801.htm (最終アクセス: 2020年8月26日)
- (3) 中央教育審議会, 「我が国の高等教育の将来像 (答申)」
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05013101.htm (最終アクセス: 2020年8月26日)
- (4) 中央教育審議会, 「学士課程教育の構築に向けて (答申)」
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm (最終アクセス: 2020年8月26日)
- (5) 中央教育審議会, 「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)」
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1325047.htm (最終アクセス: 2020年8月26日)
- (6) 中央教育審議会大学分科会, 「認証評価制度の充実に向けて」(審議まとめ)
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1368868.htm (最終アクセス: 2020年8月26日)
- (7) 中央教育審議会大学分科会大学教育部会, 「「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「入学者受入れの方針」(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」
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1369248.htm (最終アクセス: 2020年8月26日)
- (8) 中央教育審議会, 「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン (答申)」
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1411360.htm (最終アクセス: 2020年8月26日)
- (9) 中央教育審議会大学分科会, 「教学マネジメント指針」
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1411360_00001.html (最終アクセス: 2020年8月26日)
- (10) (独)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』
- (11) (独)大学基準協会, 「大学評価結果の用語集」
<https://www.juaa.or.jp/upload/files/accreditation/institution/result/university/%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E8%A9%95%E4%BE%A1%E7%B5%90%E6%9E%9C%E3%81%AE%E7%94%A8%E8%AA%9E%E9%9B%86%EF%BC%882019%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E7%89%88%EF%BC%89.pdf> (最終アクセス: 2020年8月26日)
- (12) 関西学院大学, 「Kwansei Grand Challenge 2039の特長」
<https://kgc2039.jp/about/detail.html#anc01> (最終アクセス: 2020年8月26日)
- (13) 関西学院大学 (2020), 「2019年度 点検・評価報告書」

- (14) 藤原宏司 (2015), 「IR 実務担当者からみた Institutional Effectiveness～米国大学が社会から求められていること～」『大学評価と IR』 (3):3-10.
- (15) 浅野茂 (2015), 「IR の 4 つの顔」から見える日本の大学の IR 像』『大学評価と IR』 (4):43-50.
- (16) 藤原宏司 (2015), 「「スピンドクターとしての IR」に関する一考察」『大学評価と IR』 (5):3-7.
- (17) Terenzini (1993), 「On the nature of institutional research and the knowledge and skills it requires」『Research in Higher Education』 (34).
- (18) 佐藤仁 (2015), 「IR 人材に求められる力量から IR 組織に求められる知性へーテレンジーニ (Patric T. Terenzini) による 3 つの知性論の再検討一」『大学評価と IR』 (4):35-42.