

## 講演「教学マネジメントを進めるために ～大学全体の教学マネジメントの実践～」

江 原 昭 博（関西学院大学教育学部准教授、高等教育推進センター副長）

本日はお集まりいただき、ありがとうございます。教育学部准教授、高等教育推進センター副長の江原昭博と申します。私からは、「教学マネジメントを進めるために」と題しまして、大学全体の教学マネジメントの実践、関西学院大学の事例につながるような流れで話をさせていただきます。教学マネジメントという言葉は最近目覚ましい勢いで話題となってきています。中央教育審議会大学分科会のもとに、教学マネジメント特別委員会がつけられ、本日まで登壇いただいた深堀先生も含めて質保証や高等教育の専門家が多数集められ、現在、この話が進められています。教学マネジメント指針が出されるようで、今日のシンポジウムを企画した段階ではまだここまで話は進んでなかったのですが、政策がすごい勢いで進んできましたので、若干私の発表をそちらに少し寄せて、深堀先生のこの後のご発表につながるような形で進めさせていただきたいと思えます。

最初に高等教育政策の主な 이슈 というところで話を進めさせていただきます。まず大学の質保証です。これは今日の話と一番関係してくると思いますが、認証評価と設置認可の話です。事前規制から事後評価に徐々に大学の話が変わってきました。二つ目は、今日の一番のメインである教育の質的転換です。学位プログラム、教学マネジメントの話です。三つ目は、メディア等で最近話題になっている、入学者選抜改善が進んできている高大接続の公平性や公正性の話です。我々が忘れてはいけないのは、高大接続の議論がなぜ出てきたのかということところです。日本の大学教育はこれまで100年以上あり、大学が求めてきた能力や技能といったものと、21世紀、2000年代に入ってから、社会が求めている資質や能力に「ズレ」が出てきているのではないかということが、教育の質的転換であったり、入学者選抜であったりといったところの前提としてあったことを確認しておきます。社会貢献や、アカウントビリティの観点からも情報公開が求められています。そして国際競争は、大学の国際化が著しく、本学でしたらSGUのタイプBに採択されています。九州大学でしたらSGUのタイプAです。いろいろな形で国際化を進めていますが、括弧の二つ目に挙げた「イン&アウト」。これは学生のインバウンド、アウトバウンドです。学生自体も国際化してきています。国外に出ていく学生もいれば、国内に我々が普段の現場



に迎え入れている学生もいます。そういった背景には非常に重要な、SGU だけではなく、政策もあると思います。それから職業教育、経済支援です。また、職業教育と絡んできますが、就職支援です。結局社会との関係性の中で我々が進めている教育に対して、その社会との関係性でインパクトが起き、あるいは我々がどういった策を打っていくのかというところで求められているものが日々変わってきています。経済支援でいえば、高等教育の無償化がありますが、その前提として格差の話があったり、あるいは逆にそこで出てくる、実際に我々が実施する活動として、これまでの奨学金とは別に授業料の減免であったり、無償化であったりということが新しく出てきています。いろいろなところで、社会と我々の関係、受け入れる学生と我々の関係が変化してきている。そういった大前提があって、質保証や質的転換の話が出てきている。決して誰か、どこかから突発的に降りてきたものではなくて、様々な変化や状況の変化により我々最後の最後には変わらなければいけないということが求められてきたという経緯があると思います。(資料 1)

我々が自分たちの教育・研究活動、様々な実施計画や施策に対応していく中で、ここ半年の自らの学内での活動を翻って考えると、やはり認証評価の話が出ていた話の中で一番大きかったと思います。例えば今日は外部から 3 分の 1 ぐらいの参加者があり、学内は 3 分の 2 ぐらいです。その学内の 3 分の 2 ぐらいの参加者のうち、また 3 分の 2 ぐらいが職員で、残り 3 分の 1 が学部執行部という結構複雑で現代社会に近い多様なオーディエンスを迎えています。その中でもやはり様々な場で皆さん認証評価と内部質保証の話が非常に大きかったのではないかと思います。中でも内部質保証と学修成果の可視化がいろいろなところでキーワードになっていると思います。資料 2 は教学マネジメント指針の概要案です。これは中央教育審議会大学分科会の教学マネジメント特別委員会が公表したものです。

教学マネジメント指針の概要案には五つの大項目があり、一つ目は「三つの方針」、いわゆる

## 高等教育政策の主要なイシュー

- 大学の質保証(認証評価と設置認可、内と外の論理)
- 教育の質的転換(学位プログラム、教学マネジメント)
- 入学者選抜改善(高大接続、公平と公正、資質能力)
- 社会貢献(SDGs、地域貢献、産学連携、情報公開)
- 国際競争(大学の国際化、イン&アウト、ランキング)
- 職業教育(専門学校、職業大学、職業プログラム)
- 経済支援(無償化導入、授業料減免と奨学金、格差)
- 就職支援(人生100年、採用日程、キャリア教育)



# 教学マネジメント指針の概要(案)

## 教学マネジメント指針の概要(案)



資料 2

3ポリシーで、3ポリシーを通じた学修目標を具体化することです。二つ目は「授業科目・教育課程の編成・実施」です。三つ目は「学修成果・教育成果の把握・可視化」を行うことです。四つ目は「教学マネジメントを支える基盤」です。これはFD、SDの高度化、教学IRなどを導入してはどうかということによって書かれています。最後が「情報公表」です。実は情報の公表は、認証評価の第二サイクルのときからずっと言われています。第三期でも取り上げて、教学マネジメント特別委員会でも取り上げるということは、裏を返せば社会から、あるいは政策側から「大学の情報公開は進んでいない」という評価だということです。こここのところは、我々大学側としてはかなり真剣に考える方が良いと思います。

### 1. 内部質保証の必要性

内部質保証の話は、こういった流れの中で出てきました。資料3は中央教育審議会の答申です。2008年には所謂学士課程答申がありましたが、このとき一番話題になったのは、「学士力」です。もう10年以上経ちましたが、学士力とはついたのでしょか。皆さんの学部の学生は学士力何点ですかとかという話をされますか。あの頃は新聞の一面に載るくらい、これからは学士力だといわれました。そして、今に至るのです。本当に学士力はどこへ行ったのでしょうか。

実は重要なのは後ろに三つありました。このときに三つの方針の話が出ていたのです。3ポリシーのガイドラインは数年前に出ましたが、ガイドラインで大きく出たのではなく、2008年に出ているのです。逆にこつこつこつこうやって出てきていた話もあるのです。PDCAの話や内部質保証も2008年に出ていました。出てはいたができませんでした。先ほどの情報公開と一緒にです

## 内部質保証の背景：学士課程改革

- 2008年：「学士課程答申」
  - 「学士力」、「3つの方針」、「PDCA」、「内部質保証」
- 2012年：「質的転換答申」
  - 「内部質保証による教学マネジメントの確立」
- 2014年：「高大接続答申」
  - 「教育課程の体系化、内部質保証重視の評価、ガバナンス改革」
- 内部質保証と3つの方針の擦り合わせ
  - 卒業認定・学位授与の方針(Diploma Policy)
  - 教育課程編成・実施の方針(Curriculum Policy)
  - 入学者受け入れの方針(Admission Policy)

### 資料 3

が、重要なので何度も何度も繰り返し出てきます。2012年には所謂質的転換答申が出ます。「内部質保証による教学マネジメントの確立」です。内部質保証を進めていくことを通じて、教学マネジメントを確立していこうということです。本学の場合は、およそこの答申の考え方に則り大学の全体的に内部質保証を進めていく形で長期ビジョンなり長期戦略である程度固めました。その文脈の中で内部質保証を進めていきつつ、教学マネジメントにつながってくるような施策を我々は少しずつとっているところです。2014年にも高大接続答申が出ましたが、ここでも内部質保証重視の評価をしてほしい、教育課程の体系化をしてほしいという話が出ました。

内部質保証重点化の法改正がありました(資料4)。この辺の内部質保証という話は、結局後々つながってきますが、教学マネジメントの話と同じ文脈だと思ってもらえれば結構です。学校教育法の施行規則一部改正ということで、3ポリシーの一貫的策定およびDPの強化が2017年です(資料5)。認証評価細目省令の一部改正では、2018年4月に認証評価による内部質保証の重点化、3ポリシーの適用が進められています。さらに、今年度前半の認証評価厳格化の話です。学

### 内部質保証重点化の法改正

- 学教法施行規則一部改正
  - 3つのポリシーの一貫的策定およびDPの強化
  - 学校教育法施行規則165条の2、172条の2
  - 2017年4月1日施行
- 認証評価細目省令の一部改正
  - 認証評価における内部質保証の重点化と3ポリシーの適用
  - 学校教育法120条第2項に規程する基準を適用するに際して必要な細目を定める省令
  - 2018年4月1日施行

### 資料 4

### 認証評価厳格化の法改正

- 学校教育法の一部改正
  - 大学評価基準への適否の認定を義務付け
  - 大学等における教育研究水準の向上に関する努力義務
  - 三つの方針、情報公開、内部質保証等の大学基準の大枠
  - 学校教育法109条第5、6、7項
  - 2020年4月1日施行

### 資料 5

校教育法を改正して、大学評価基準の適否の認定を義務づけ、三つの方針、情報公開、内部質保証等の大学基準の大枠を決めてきました。2020年4月1日施行になります。こういった政策的な変化が起きてきました。そのときに教学マネジメント指針の概要ということで、結局我々からするとさらにこれもやるのかというところ。教学マネジメント指針に限らず、これをどの程度、どのように対応していけばいいのか、この辺を考えていければと思います。

認証評価制度の話に戻しますが、今は第三期です。第一期は認証評価を導入すること自体が大目的であったというところがあります（資料6）。そして無事に導入できました。FDやSDを行い、そしてシラバスやGPAやCAP制度を導入していく。2018年から認証評価の第三期に入っていますが、内部質保証が重視されてくるぞというところを踏まえて、第一期と第二期を振り返る資料として10年ぐらい前につくったものが資料6と7です。結局、今回出された教学マネジメント指針案の中を読むとこの話です。この資料を見て気付いたのですが、挙げていた四つが全部入っています。四つ目のこの学生調査が今まに行われています。国立教育政策研究所が中心となり文部科学省と進めている全国学生調査です。何十万人も参加するとのことで、非常に大々的なものになっています。

なかなかそれを急にやってもうまくいかないというところで、第二期目に入りました。一番言われたのが、情報公開の義務化とエビデンスの可視化です（資料7）。これがいわゆる学修成果の可視化の話につながってきます。第二期目で課題として挙げられて、7年かけてなかなか達成できなかったところ。組織的なIR機能によってマネジメントを促進しましょう。このときにさらに突っ込んで出たのが、学修成果の話です。それからルーブリック、ポートフォリオの話です。

内部質保証の定義を、今回大学基準協会を中心にしていますので、今日の参加者はほとんど私立大学の方だと思っておりますのでお話しするのですが、内部質保証は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、学修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です（資料8）。

三つ重要な観点があって、一つが質の向上、インプラメントを果たしたいということです。二つ目はずっと言われている情報公開と説明責任です。アカウントビリティを果たしたい。三つ目が重要で、恒常的・継続的プロセスです。これは言い換えれば体制の構築と実際の運営を進めるということで、これこそある種のマネジメントであり、業界用語でPDCA、PDCAと言って

## 🌙 認証評価制度第1期

- 質保証の第一段階
  - 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6

## 🌙 認証評価制度第2期

- 質保証の第二段階
  - 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7

## 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・継続のプロセス。

大学基準協会「大学評価ハンドブック(2019(平成31)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・継続のプロセス → **PDCA**  
- 「体制の構築と実際の運営」= Management

### 資料 9

いるところもここに当たってきます (資料9)。実際に進めていくときには、内部質保証の3要素と言って、目標を設定して組織化して規定化していくという話は当然出てきます。

もう一つ、内部質保証の三つのレベルということで、それぞれ先ほどの五つの柱を挙げています。それぞれに対して基幹レベル、大学全体レベルの話と、学部学科や学位プログラム・レベルの話と授業レベルの話の三段階に分けて話が進んでいました。それぞれが実施主体であったり責任者が違うことによって、大学全体であれば大学執行部などが中心になってくるし、学部でいえば学部の執行部であったり教授会などが決定を進めていく。授業でいえば、教員一人一人の専権事項になりがちだということです (資料10)。

さらにいえば、資料11では便宜上5学部の表現になっていますが、本学では11学部14研究科の縦割りになっていて、例えば経済学部が商学部の決定に「おい、おまえ何をやっているのだ」と言うことはあり得ない話で、さらに教員同士の中でも、例えば今、担当者は来年度のシラバスを書いていると思いますが、他大学の先生のシラバスに「おまえのシラバスは何だ」と研究室に乗り込んだことは多分誰もないと思います。また、乗り込まれたこともないと思います。

先ほど第一期、第二期の話であったり、様々な施策を教学マネジメントの話で提示しましたが、いろいろな物事がこれまでばらばらに対応されてきたというのが実情だと思います (資料12)。今回この点を取り上げられていて、先ほどの五つの柱のうちの一つ、四番目の教学マネジメントを支える基盤という柱で、FD や SD、IR を通じて全体的に統一的なマネジメントを進めてほしいということが提言されていました (資料13)。

例えば自己点検評価について考えたときも、学部によってFD や3ポリシーは早く手をつけるところからゆっくりやるところまでばらばらです。これまでは、さらにそれをそれぞれの学部、学科の担当者が1冊自己点検評価をつくり上げて、大学全体としてはそれぞれが対応したものをバインダーで綴じて段ボールに入れて認証評価機関に送っていたというのが現状だと思います。

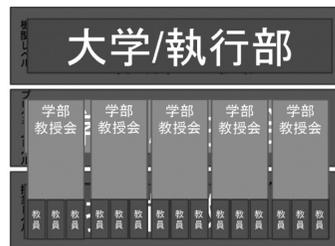
ばらばらに対応されているということで、シラバスは実際どうだったか。シラバスの現状がどうかといえば、本学は比較的早目にいろいろな部局で学部教員も手をつけたので、余りこのようにはなっていませんが、授業の内容であったり、シラバスであったりが教員個人のものになっているところがあって、それぞれに独立してつくってしまう。ここのところがやはり教学マネジメントなんていう話をしていると、まずシラバス、イコール授業ですが、この授業について、シラバスを基点にして授業をある程度学部全体でいろいろな形で見ているからです。本学の場合は、

☾ 内部質保証各レベルの実施主体



資料10

☾ 真の実施主体はさらに縦割り



資料11

☾ 現状：バラバラの対応



資料12

一昨年からシラバスチェックを学部で行っています。シラバスの実質化や、シラバスを基点に授業を揃えていく、全体の学部の設計にならしていく、そういった、できるところから手をつけ始めているのではないのでしょうか（資料14）。

## ☾ 4. 教学マネジメントを支える基盤

学修成果・教育成果を最大化するためには、教職員の能力向上が必要不可欠である。各大学は、「卒業認定・学位授与の方針」に沿った学修者本位の教育を提供するために必要な望ましい教職員像を定義した上で、対象者の役職や経験に応じた適切かつ最適なFD・SDを組織的かつ体系的に実施していく必要がある。加えて、FD・SDは、学修成果・教育成果の把握・可視化により得られた情報の共有、課題の分析、改善方策の立案等、実際に教育を改善する活動として位置付け、実施する必要がある。

また、教学IRは、教学マネジメントの基礎となる情報を収集する上での基盤であり、学長をはじめとする学内の理解を促進するとともに、教学IRを実施する上で必要となる制度の整備や人材の育成を進めていく必要がある。

資料13

## シラバスの実質化



資料14

この点、例えば授業レベルのPDCAイメージというと、シラバスを基点のPとして、Dのところで授業実施と単位付与、Cのところでチェックを行って、最後毎年改善修正し、全体授業レベルについて行うことができます（資料15）。

さらにシラバスだけでなく授業と統一していったときに、それぞれの担当者の授業は、3つのポリシーの特にDPで、つながったらいいのではないのでしょうか（資料16）。

このことが先ほどの教学マネジメントの指針でいうところの一つ目の最初の柱です。三つの方

### 授業レベルのPDCAイメージ



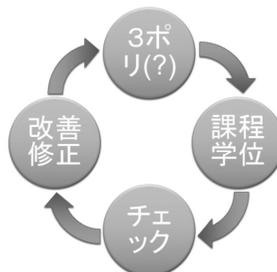
資料15

### DPとシラバスの連携



資料16

### プログラムレベルのPDCAイメージ



資料17

針に通じた学修目標の具体化というところで、授業に落としつけていけたらつながってくるのではないかとこのところが見えてきます。

ここが結構難しく、今日どうしてFD講演会をこの形でやってきたかということなのですが、何度も言いますが、3ポリシーを基点にしてプログラムを回せというのがどうにも意味がわかりづらいと言うことです。3ポリシーを基点にして回せ回せ、学位プログラムを何とかしろとずっとあちこちで言われていますが、これは絵に描くのは簡単なのです（資料17）。3ポリシーに基づいて学士課程を進めます、学位を授与して後はチェックと改善をします、と言うだけです。絵面はシンプルです。それを教学マネジメント指針の話でいうと二つ目の柱の部分となり、授業科目、教育課程の編成実施ということで、資料に抜粋しています（資料18）。プログラム・レベルの話でいったら、自己点検評価、大学全体で行うのは、大学や学長、副学長を中心にした執行部が行い、これは認証評価も一緒だし、教学マネジメントも一緒です。これで全体の3ポリシーに基づいてうまくいっているかどうかを、自己点検評価をし、イメージでいえばこういった形で3ポリシーを中心にして学部のプログラムが回っているかどうか、それを検証するという事になっています。

我々も来年は第三期認証評価受審ですので、現在も自己点検評価は学内で何度も推敲化されまして、完成に向けてつくり上げているところですが、こういったところがこういった形で表現できるかというのはやはり大学ごとによって変わってくると思います。

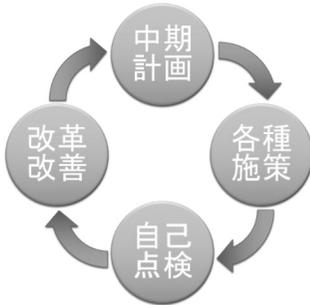
例えば機関レベルのPDCAのイメージでいえば、戦略に基づいた中期計画のようなものが義務化されてきましたが、これに基づいて施策を行い、自己点検評価、改革改善を進めていける、このような形が理想です（資料19）。

内部質保証のキーワードでいいましたら、やはり大学は計画から評価というところがどうつながってくるのかです（資料20）。それから、プログラム・レベルでいうところの3ポリシーとの話です。最後は授業です。先ほど申しました通り、絵面だけならわかりやすいのですが、3つの

## 三つの方針を通じた学修目標具体化

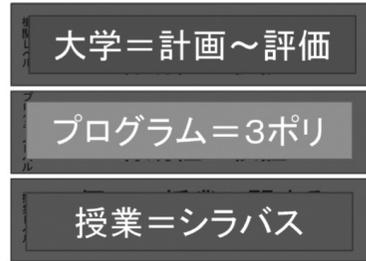
各大学の強みや特色が反映された三つの方針は、教学マネジメントの確立に当たって最も重要なものであり、学修者本位の教育の質の向上を図るための出発点ともいえる存在である。特に「卒業認定・学位授与の方針」は、学生の学修目標として、また、卒業生に最低限備わっている能力を保証するものとして機能すべきものであり、具体的かつ明確に定められることが必要である。また、大学教育の成果を学位プログラム共通の考え方や尺度(アセスメントプラン)に則って点検・評価することが、教学マネジメントの確立に当たって必要である。

🌙 機関レベルのPDCAイメージ



資料19

🌙 内部質保証のキーワード



資料20

ポリシーと現実に動いているプログラムとをどうつなげ、それを大学と授業の間でどうつなげるのかという交差は、とても難しいところです。

2. 求められる学修成果の可視化

肝は資料21と22です。後でもう一回ご覧いただければと思うのですが、これは教学マネジメント特別委員会でも同じことが出ています（資料23、24）。すごく重要なことは資料23です。

教学マネジメント指針の五つの柱の三番目で学修成果、教育成果の把握、可視化を進めていくということで書かれています。資料24にあげた「学生の学修成果、大学の教育成果」の部分はさらに重要です。前半部分の、「一人一人の学生が自らの学びの成果（学修成果）として身に付けた資質・能力を自覚できるようにすること」と、後半部分の「大学が、学位プログラムを通じて同方針に定める資質・能力を備えた学生を育成できていること（教育成果）」、この二つを分けて、教学マネジメントではっきり離れたということが非常に重要です。いろいろな学修成果の話で、あちこちで混乱しているのがこの話です。

🌙 学生にとっての学修の成果



資料21

## ☾ 大学にとっての教育の成果



資料22

## ☾ 学修成果・教育成果の把握可視化

学修者本位の教育の観点から、一人一人の学生が自らの学修成果として身に付けた資質・能力を自覚できるようにすることが重要である。また、大学の教育活動を学修目標に則して適切に評価し、「卒業認定・学位授与の方針」の見直しを含む教育改善につなげるためにも、学修成果・教育成果を適確に把握・可視化する必要がある。把握・可視化に当たっては、その限界に留意しつつも、学生が、同方針に定められた学修目標の達成状況を可視化されたエビデンスとともに説明できるよう、複数の情報を組み合わせた多角的な形で行う必要がある。その際、大学教育の質保証の根幹として、また、学修成果・教育成果の把握・可視化を適切に行う上での前提として、成績評価の信頼性を確保する必要がある。

資料23

教学マネジメント指針全体において、この点が明確に書き記してあっただけでも私はよかったと思っています。2年前のカレッジマネジメントに、私自身の筆で明確に記しておきましたが、資料21は学生にとっての学修成果の話です。資料22、これは大学にとっての教育の成果の話です。ここを分けて考えないと、学修成果の話をしている最中にお互いの理解が崩れていきます。だから、これ（学生の学習の成果と大学による教育の成果の二つの成果の存在と違い）を意識してほしい。今回ここが出てきたので、非常によかったと思っています。

学生の学修成果の話は、現実的には所謂「学修成果」は一般社会に通用していません。一般的には「入学した大学の名前」や「卒業後の採用された企業の名前」が社会的にはその人のある種の成果となってしまっている現状があります。例えば親戚がお正月に集まりますよね。久しぶりに集まって、「大学はどこを受けるのだ」なんて話が出て、「いやいや、これこれ大学を受けよう

## 🌙 学生の学修成果、大学の教育成果

学修成果の把握・可視化は、学修者本位の教育を実現する観点から、一人一人の学生が自らの学びの成果(学修成果)として身に付けた資質・能力を自覚できるようにすることが重要である。このため、「卒業認定・学位授与の方針」に定められた学修目標の達成状況を可視化されたエビデンスとともに自ら説明できるように複数の情報を組み合わせた多面的な形で行われることが必要である。また、大学が、学位プログラムを通じて同方針に定める資質・能力を備えた学生を育成できていること(教育成果)も、学修成果と同様に説明できることが必要である。

(「教学マネジメント指針」本文20ページ)

資料24

と思っています」と応えると、おおとか、わあとか、ふうんとか、反応は様々でしょう。ただそのとき、「ではその大学の3ポリシーは何なのだ」という話は誰もしません。「求められている能力は何なのだ」「その大学のDPは何だ」なんて話はいらないですね。皆さん、本当にしていますか？

就職したときもそうです。本来我々大学人からすれば、学位が全てのはずです。だから、関西学院大学を卒業したと言ったら、学位は何だと言って、何学部って、経済学をやりました。おお、そうかという話から始まるのならいいのですが、学位も学部もどうでもよくて、どこに就職したのだという話になるわけです。ここはまずは我々としては反省しなければいけません。しかも学修成果もといったら、それぞれの授業の成績表を見せたら、ああ、おまえ頑張ったとか、頑張っていないという話で済む話だったのが、今はこんなことになっているということは我々相当考えないといけません。

成績や学位がしっかりしていれば、そこでもしかしたら話は済んでいたかもしれません。海外のいい大学へ行って、この手の話をすると、いや、うちを卒業できればそれは成果ですと言われるれば、それまでなのです。数年前にアメリカ東海岸のアイビーリーグの大学をいくつか回った際に、そうははっきり言われました。実際その通りですよ、入るのも大変ですし、出るのも大変ですし、学位や成績の信頼性が社会的に認知されている。それならくだらない学修成果の話なんて本来必要ありません。成績表と学位記さえあれば十分ですよ。

翻って我々の現状はそうした理想とはかけ離れている、ではどうするかという話です。現実的な取り組みとして提示していることが、この資料21となります。要は、例えば入った大学の名前だけとか、就職先の名前だけで判断するのではなく、ましてや誰も知らない知られちゃいけないポリシーやよくわからない何とかせいかなのようなものではなく、この資料21全体を学生の学修成果として捉えましょうという私からの提言が、二年前にカレッジマネジメントの巻頭特集に記し

たものだったのです。学生が大学に入学して、大学で多種多様な経験をする。もちろん勉強が中心です。単位をとって、卒業していくことが中心なのですが、大学で得られたいろいろな経験、いろいろな勉強、そういったものを自分なりに可視化して、学生が説明できるような状態になっているかということです。この提言と似たようなことが教学マネジメントでも少し触れられていますが、まずはこのところが達成されてほしいことです。

二年前のカレッジマネジメント巻頭特集におけるもう一つの私の提言は、大学にとっての教育の成果として、やはり大学全体で我々の教育の成果というものはどういうものなのか、これを可視化していきたいということです（資料22）。これにもいろいろ複合的な視点があると思います。当時の私の提言で最も重要な点は、「卒業した瞬間の3月31日の能力」に固執するのではなく、「卒業後の成長までも長い視野に入れた総体的なもの」として、卒業していった学生の成果として見ていくフレームワークをつくっているということです（資料22）。この点についてもたまたまなのか今回の教学マネジメントでも同じような話が出てきているようです。嬉しいですね。

カレッジマネジメントでも挙げたのですが、やはり学修成果の可視化へのヒントは、目標を定めることです。本学では指標という言葉をよくするのですが、これはKPIでもKGIでもどんな言い方でも構いません。指標でも目標でもです。ゴールを定めるということが非常に重要で、これが3ポリシーであったり、指標であったり、KPIだったりするだけです。しっかりゴールを定める。そのときに学修成果やマネジメントについて、教学について、二つあるわけです。

一つはやはり我々が独自に、我々なりに立てていくある種オリジナルな指標（目標、ゴール）。これは大枠で立ててもいいし、細かいものでもいい。我々が独自に立てていく指標があると思います。もう一つは、これも情報公開につながってくると思うのですが、相対的に評価が可能なベンチマークの指標みたいなものもあればいいと思っています（資料25）。

そういったところで、五本目の柱で情報公開が言われてきているというところがあります。

アメリカでは情報公開はいろいろ進んでいます。日本では大学ポートレートでしたか、せっかく物凄くたくさんのお金を使ってつくったようです。大学の理念とか3ポリシーぐらいしか書いていないので誰も使っていないのが現状です。そういう意味で、大学独自に考えていく指標、そ

## 学修成果可視化へのヒント

### 学修成果目標に資する大学独自指標

教学マネジメントに基づく教育的目標やDPIはもとより、大学のミッションや戦略的な方向性、ひいては大学の歴史・地域性・哲学・価値観等に基づいて、各大学が独自に定める測定指標。他機関との比較には向かないかもしれないが、それらの指標を達成すれば、「各大学固有の成果目標」が達成されるもの。

×

### 相対的評価が可能なベンチマーク指標

独自成果だけでは難しい部分について社会的評価の参考とするために使用する標準的指標。これまで教育の世界では標準的な指標を徹底的に排除してきたが、中退率や延滞率など現代のネット社会では隠し続ける事は難しい。社会から信頼を得るには基本的な指標は比較・公開が原則だろう。

資料25

これから相対的な情報公開につながってくるようなものがあればいいと思います。基板となるシステムは一から作り直す必要なんてありませんし、またぞろ新規公募する必要もありません。大学ポートレートでも、認証評価ベースのシステムでも、学校基本調査等の行政システムでも何でも構わないので、形や縄張りに囚われず、既存のシステムを準用するなど工夫をすればすぐにでもとりかかれるのではないのでしょうか。我々大学関係者のエゴで物事が進まず、入学希望者となる高校生や卒業生の受け皿である企業関係者などの本当のステイクホルダーの期待に応えられないような情報公開なら、やってもやらなくても一緒ですし、労力も時間もお金も無駄なだけです。

関西学院大学の事例として、本学では大学全体としてのマネジメントを重要視していて、ここが比較的ストロングポイントでもあります。これはもちろん学部との協力のもてこつこつ進めてきたことですが、「Kwansei Grand Challenge 2039」という超長期ビジョン、超長期戦略、次期将来構想が中心になったところから始めています（資料26）。

幾つか下のほうに太い柱があります。これは長期戦略の全体的な図ですが、下半分で長期戦略のおおよその施策、大枠と一つ一つの柱が立っています。重要なことはこれが目標に向けて全体の施策が全てこの目標につながってくるように、最終的なゴールにつながるような構造化を果たしたということです。

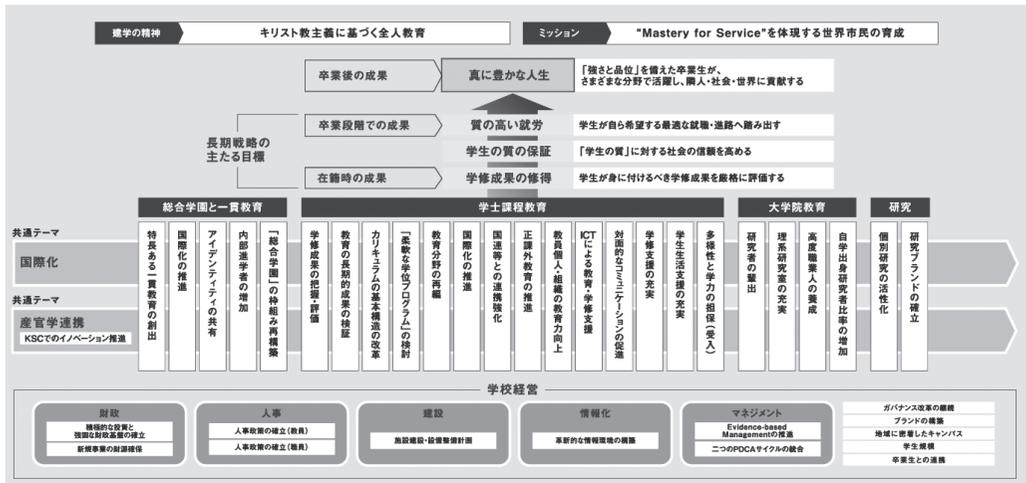
資料27にあります通り、実際に今、昨年からの帳票制度に基づいて、本部からまず手をつけて、現在学部それぞれが新しい目標を立てて、大学全体でまとまって進めていこうとしています。まだ2年目ですが、みんなで今協力して進めている最中です。資料27の上半分の、「学修成果の修得」、「学生の質の保証」、「質の高い就労」が具体的な目標部分になります。そして資料27の一番上の方、小さい字で少し読みづらいのですが、「真に豊かな人生」ここです。これを我々関西学

## 関西学院 次期将来構想の全体像



資料26

## 長期戦略の全体像と主たる目標

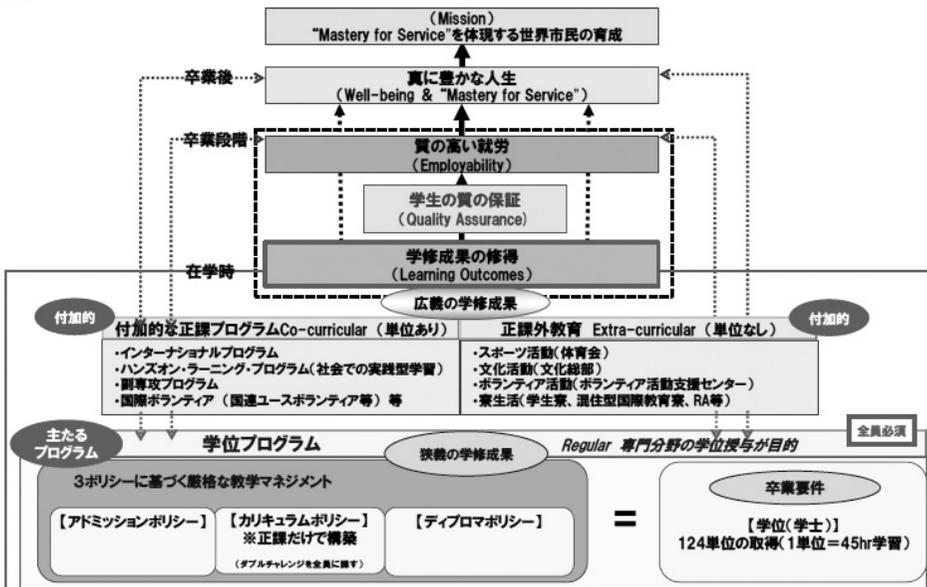


資料27

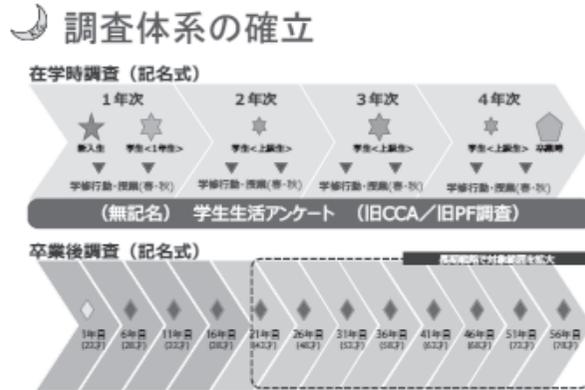
院大学の卒業生がそれぞれの人生において体現してほしいというところが、我々のゴールになります。資料27はそのゴールに向かうための大学全体の施策を表しています。

一方で資料28をご覧ください。真に豊かな人生を果たすためには、質の高い就労が必要であろう。その質の高い就労を果たすためには、学生の質の保証を我々は行っていかなければいけない

## 学修成果の修得、学生の質の保証、質の高い就労



資料28



資料29

であろう。大学卒業時になりますが、そこではやはり学修成果を習得していくことが必要であろう。

そういったモデルに基づいて、そこのところをブレイクダウンすると資料28のような形になっています。資料28の下半分が大学の経験を表しています。この大学時の経験のうちのさらに下半分、この部分が所謂学位プログラムを表現しています。学部、学科における教育です。いわゆる卒業要件を満たす教育の部分でここのところを狭義の学修成果と我々と呼んでいます。

さらに、その上半分の部分が教学マネジメント指針の中でも触れられていましたが、我々関西学院大学がこれまでずっと重要視してきた、所謂付加的な正課プログラムとなります。これは単位付与があるプログラムで、留学であったり、ハンズオン・ラーニングであったり、ボランティアであったりします。それから、その右側には正課外教育と我々と呼んでいます。単位がないものでも、スポーツ活動であったり、文化活動であったり、ボランティアや寮生活であったり、学生の成長につながる広範囲の学校活動を含んでいます。こういったもの全体を含めて資料28の下半分全体を広義の学修成果と捉え、測定していこうと取り組んでいます。

時間になりましたので、最後スライド（資料29）のところは、こういった形でどこの大学でも行っていると思いますが、IRを進めながら調査体系をまとめているというところがあります。

私の発表は以上となります。ありがとうございました。