

# 明治大学におけるロジックモデル・評価指標を活用した PDCAサイクルの運用 －「アクションプラン制度」を事例に－

令和7年度 第2回大学等の質保証人材育成セミナー  
大学の未来をデザインする：ロジックモデルを用いた計画の体系化

2025年9月17日（水）学術総合センター（一ツ橋）

山本 幸一（明治大学）

[https://researchmap.jp/ko\\_yamamoto/](https://researchmap.jp/ko_yamamoto/)



## バックグラウンド 自己紹介を兼ねて

- **明治大学 教学企画部 教学企画事務室**  
学長政策、学部長会、中長期計画、設置認可、補助金、施設整備計画、教学組織改革、大学評価、IR、学長秘書等を所管。
- **大学基準協会にて、大学評価分科会委員、内部質保証のあり方に関する調査研究部会 調査研究員等を経験**
- **現在は、日本私立大学連盟 情報分科会 部会長、PDCAサイクル研修運営委員長、大学改革・学位授与機構大学機関別認証評価委員会専門委員、山形大学IRプログラム（履修証明プログラム）講師、大学評価コンソーシアム幹事**
- **最近の論考・報告**
  - ・ 大学の教育学習領域における業績指標設定の日欧比較、高等教育質保証学会第14回大会（2025）（ポスター発表、共同研究者）
  - ・ Institutional Researchの大学DXへの応用可能性－グラフの活用とデータ分析のプロセス－「大学評価とIR」（18）pp25-37（2024）
  - ・ 議論を生み出すIR『IDE 現代の高等教育』（649）pp23-27（2023年）
- **明治大学大学院 ガバナンス研究科 修士課程修了、公共経営学、政策評価専攻**



## 目次

講義：30分

- 1 評価への「ロジックモデル」導入の背景
  - (1) 個別最適から「全体最適のマネジメント」
  - (2) 計画と点検・評価が連関した「改善サイクル」
- 2 改善アクションプラン（3か年計画）制度
- 3 ロジックモデルの効用
  - (1) 改善アクションプランの効果
  - (2) 政策体系化、階層化の効用
  - (3) 評価指標・評価基準設定の効用
- 4 まとめ：ロジックモデルと評価－運用ポイント

## 1 政策体系の階層化 ⇨ 全学と部局の連関

- ◆ 活動（Inputs/Activities）から成果（Outputs/Outcomes）への因果関係を視覚的に示し、計画の目的や階層構造を明確にします。本事例では、全学方針と部局活動を論理的に連関を説明し、関係者の理解や合意形成の促進に活用

## 2 長期的な時系列の論理フロー ⇨ 計画と評価の一体化

- ◆ 事前に計画（成果・指標・達成手段）が明確になるため、効果測定と連携し、改善に必要な情報が得られます。本事例では、改善計画を、3段階の時間軸（年度・3年後・最終）で示し、毎年度の評価（PDCA）により、3年間で確実に改善するために活用

## 3 政策の可視化 ⇨ 情報共有と協働促進

- ◆ 政策や成果が可視化されるため、関係者（執行部、部局、教職員）との情報共有に有効です。全体方針に沿って部局計画を設計しやすく、協働が促進されます。本事例では、全学方針を、複数の部局の協働で1つの目的達成を目指すタイプの政策運営に活用



# 1 評価への「ロジックモデル」導入の背景

－個別最適から全体最適を図る「改善サイクル」の構築を目指して

1998年度

駿河台キャンパス再開発（リバティタワー）

2004年度

情報コミュニケーション学部を設置

2007年度

大学評価申請・受審

▼「改善アクションプラン」ロジックモデルを背景とした改善ツール

2008年度

国際日本学部の設置，G-COEプログラム（数理拠点）採択

2009年度

グローバル30に採択

2010年度

入学志願者数全国1位

2011年度

明治大学グランドデザイン2020作成

2012年度

グローバル人材に採択，世界展開力に採択

2013年度

総合数理学部の設置，中野に新キャンパス開校

2014年度

大学評価申請・受審

▼「改善アクションプラン」の継続

2015年度

SGU（スーパーグローバル大学創成支援事業）採択

ざっくりした認証評価結果を，いかに改善するか



**例えば：認証評価結果 「国際交流が低調」**

確かに，外国人留学生は少なく，海外派遣プログラムも少ないかも知れない。

**国際部の不安**

制度やプログラムを整備してもよいが、学部教授会が、外国人留学生の受け入れや、学生の海外派遣を後押ししてくれるのか。

**学部の不安**

外国人留学生の増加や学生の海外派遣を増やすには、学部の努力やノウハウだけでは難しい。

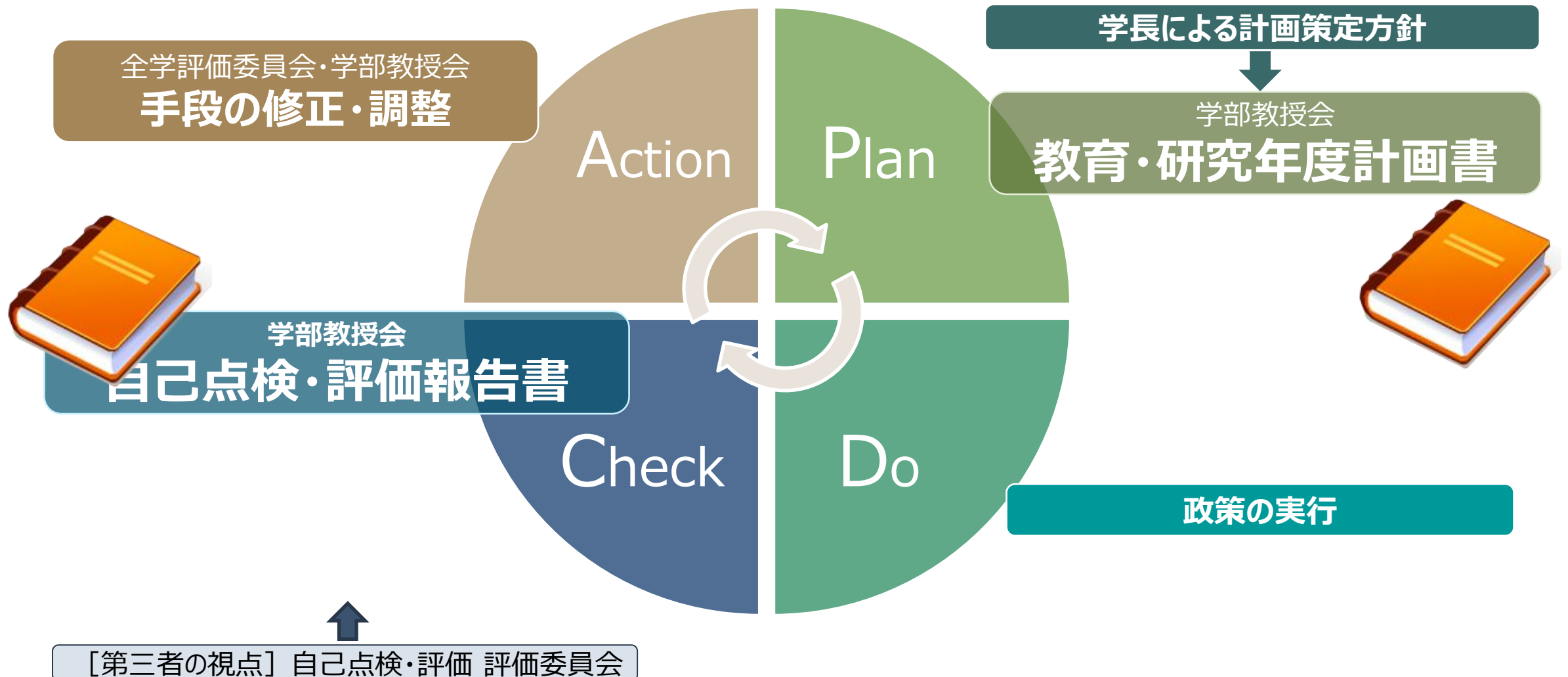
**学生部の不安**

学生の海外派遣はよいが、「休学留学」では学費は2倍になるが大丈夫なのか。外国人留学生のための学生寮は学生部では管轄していないが・・・。



**全学の目標（方針）に対する 部門の作戦（年度計画書）の不安**

## 部局「縦割り」になりやすい構造 －全学方針と部局サイクルが連関しないPDCAサイクル－



- ① 全学目標を共有し、1つの方針ごとに複数部局で協働出来る仕組みとは？
- ② 目的完遂のために、改善に資するフィードバック情報を得るには？



|            |                                                       |
|------------|-------------------------------------------------------|
| 教育・研究年度計画書 | ▼組織別に記載<br>＜例＞ 1 学長の重点方針<br>2 重点計画（1）教育 （2）国際化 （3）学生… |
| 自己点検・評価報告書 | ▼評価項目別に記載<br>＜例＞ 1 理念・目的 2 内部質保証 3 教員組織…              |

- ③ アウトカム別 に政策体系を整理できないか？



- a. 外国人留学生の増加に向けて、いくつかの作戦を実行したのか
- b. その結果、成功した作戦はどれで、成果が上がらなかった作戦は何か。（寄与度）
- c. その原因は何か。次にどのような手段を講ずればよいのか。
- d. 目的を期限内に「完遂（目標達成）」できたのか

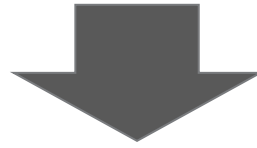
ロジックモデルにより、計画を体系化する仕組みを「制度化」する



## 2 改善アクションプラン制度

－ロジックモデルを理論的背景とした目的必達に向けた仕組み

評価結果（認証評価、外部評価、自己点検・評価）のうち、数年かけて改善が必要な事項の**目標を管理する制度**（認証評価「改善報告書」提出が目的）



- **Logic ModelとPerformance Measurementが理論的背景**

- ① 解決すべき「問題」の明文化（何をクリアしたら終わるのか）
- ② 最終成果（アウトカム：全学方針）と活動目標（アウトプット：部局目標）の区分け
- ③ 数値目標（評価指標・評価基準）の設定
- ④ 3段階での期限設定（年度・3年後、最終）
- ⑤ 毎年度の業績測定、計画改善（実行度、達成度、成果へのインパクト）
- ⑥ 年度計画書と自己点検・評価報告書、予算との連動

## ● 大学評価Webサイトに掲出（目的、役割、記入見本、対象プログラム一覧）



明治大学  
MEIJI UNIVERSITY

改善アクションプランの目的と特長, 役割

ホーム > 明治大学について > 大学評価 > 改善アクションプランの目的と特長, 役割

大学評価

内部質保証システム

自己点検・評価

認証評価

改善アクションプラン（3カ年計画）

目的と特長, 役割

大学における学びに関するアンケート

ニュース

ニュース一覧

関連ページ

教育情報の公表

専任教員データベース

Oh-o! Meiji System

### 1 「改善アクションプラン（3カ年計画）」の目的

改善アクションプラン（3カ年計画）（以下、アクションプラン）は、本学の教育・研究の質向上に係る継続的な改善活動に資することを目的としたもので、自己点検・評価活動から発展した内部質保証システムとして、2008年度から新しく導入した制度です。

本学は、2007年度に学校教育法第109条第2項に定める認証評価機関による評価（以下、認証評価）を大学基準協会にて受審し、「明治大学に対する大学評価結果ならびに認証評価結果」（以下、認証評価結果）では、勧告事項がなく、「大学基準に適合している」と認定されました。しかしながら、認証評価結果では、「問題点の改善に向けた取り組み（以下、指摘事項）」および「助言」があり、これらの事項について、真摯に改善に努める必要がありました。特に助言については、大学基準協会に対して「改善報告書」の提出が義務づけられ、改善の成果を可視化する工夫が必要とされました。

従来、各学部等においては、自己点検・評価における改善方針を、「教育研究に関する年度計画書」に反映することで、改善に向けた取り組みを推進してきました。そこで、より一層、着実に改善を進めるため、自己点検・評価全学委員会（2008年10月27日）では、認証評価における指摘事項及び助言について、「改善アクションプラン（3カ年計画）」制度を創設しました。この制度は、総合的な検証を行う自己点検・評価とは別に、個別の改善事業ごとに改善目標と計画的な改善計画を策定するものです。評価の視点としてあらかじめ客観的指標を設定し、その達成状況を検証することを通じて、具体的に改善結果を明示することを目的としています。

### 2 アクションプランの特徴と役割

アクションプランは、指摘事項及び助言に対応して、各学部等が自ら改善目標、改善計画（最終目標、年度目標、参考指標、主な改善手段）を策定した上で、改善活動を行い、改善計画にしたがって活動実績を評価する形式となっています。あらかじめ、改善活動の目標（ゴール）や手段（プロセス）を示し、その活動結果を評価することで、計画（P）と活動（D）、評価（C）を直接的に結びつけ、改善の進捗状況を把握しやすくとともに、次年度の改善計画策定（A）のための情報を提供します。個別プログラム（活動や事業）単位でPDCAサイクルを回すマネジメントシステムです。

記入見本

第2期「改善アクションプラン（3カ年計画）」[2012-2014]  
（年度計画と自己点検・評価のチェックシート）

整理番号 No.200

### 1 担当

|      |                |      |                       |
|------|----------------|------|-----------------------|
| 部署   | 学長室            | 推進組織 | 学長スタッフ会議、自己点検・評価全学委員会 |
| 担当教員 | 阿部 直人（学長室専門員）  |      |                       |
| 事務担当 | 山本 幸一（評価情報事務局） |      |                       |

### 2 指摘事項

| 種別 | 2007年度認証評価 指摘事項                                                                                       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 分類 | 二 自己点検・評価の体制                                                                                          |
| 内容 | 問題点と課題が明記され、計画も提示されているが（自己点検・評価報告書 p.944）、中期的な達成目標がないため、今後はより具体的な計画を策定し、企画－実施－評価－改善のサイクルを形成することが望まれる。 |

### 3 評価時点の状況（現状と問題点）

2007年当時、2006年度からは年度計画書と自己点検・評価の項目を揃えるようになったものの、自己点検・評価のプロセスと年度計画書のプロセスは連動しておらず、PDCAサイクルは不明確であった。

2008年度には認証評価結果を受けて「改善アクションプラン」制度を創設し、評価と計画を連動させる仕組みを構築し、ニューズレターを発行しマネジメントサイクルに関する啓発・学習活動を続けているが、評価業務と計画業務の連携に基づき、適切な目標設定する業務は、担当者の意識に委ねられている側面がある。点検・評価結果を目標値の策定・計画決定と連動させる制度を全学的なシステムとすることが課題解決の方向性である。

### 4 改善計画

| 最終目標<br>（何がどうなる）                                        | ・課題に対して検証可能な指標を付した中期的な達成目標が、策定される。<br>・達成度を客観的に評価できる改善サイクルが、形成される。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                             |                                                                         |                                                                     |  |     |  |     |        |        |        |        |        |  |                                                         |                                                                        |                                                                             |                                                                         |                                                                     |  |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--|-----|--|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--|
| 目標指標                                                    | 1 第2期「改善アクションプラン」による改善件数のうち、達成度の数値が4と5の割合（A）<br>2 自己点検・評価と年度計画書の策定プロセスを連動させる工夫・仕組みの取組み個数、取組状況（B）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                             |                                                                         |                                                                     |  |     |  |     |        |        |        |        |        |  |                                                         |                                                                        |                                                                             |                                                                         |                                                                     |  |
| 改善手段                                                    | 1 検証可能な評価指標を付した3カ年の中期目標を策定する制度（改善アクションプラン）を再整備し、毎年度達成度を評価する。<br>2 自己点検・評価のプロセスを改善し、評価結果を活用しやすい業務方法、システム方法を図る。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                             |                                                                         |                                                                     |  |     |  |     |        |        |        |        |        |  |                                                         |                                                                        |                                                                             |                                                                         |                                                                     |  |
| 現状と目標<br>（目標）                                           | <table border="1"> <tr> <th colspan="2">実績</th> <th colspan="4">3カ年計画</th> <th>計画後</th> </tr> <tr> <th>2011年度</th> <th>2012年度</th> <th>2013年度</th> <th>2014年度</th> <th>2015年度</th> <th></th> </tr> <tr> <td>① アクションプランの改善件数増加、改善報告書の提出<br/>② 点検・評価と年度計画書のプロセスの連動策の検証</td> <td>① 第2期アクションプランの実施及び改善件数<br/>② 学長方針・年度計画書と評価とのリンクを検証<br/>③ 目標指標となる学内データの調査</td> <td>① 第2期アクションプランの実施及び改善件数<br/>② 学長方針・年度計画書の依頼方法を変更<br/>③ I R 実施に関わる調整、決行的な取組みに着手</td> <td>① 第2期アクションプランの実施及び改善件数<br/>② 年度計画書と自己点検・評価との改善サイクルの実施<br/>③ I R 実施方法確定・開発</td> <td>① 認証評価を活用した改善計画の策定<br/>② 年度計画書と点検・評価との改善サイクル実施状況の検証<br/>③ I R の利活用の促進</td> <td></td> </tr> </table> | 実績                                                                          |                                                                         | 3カ年計画                                                               |  |     |  | 計画後 | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |  | ① アクションプランの改善件数増加、改善報告書の提出<br>② 点検・評価と年度計画書のプロセスの連動策の検証 | ① 第2期アクションプランの実施及び改善件数<br>② 学長方針・年度計画書と評価とのリンクを検証<br>③ 目標指標となる学内データの調査 | ① 第2期アクションプランの実施及び改善件数<br>② 学長方針・年度計画書の依頼方法を変更<br>③ I R 実施に関わる調整、決行的な取組みに着手 | ① 第2期アクションプランの実施及び改善件数<br>② 年度計画書と自己点検・評価との改善サイクルの実施<br>③ I R 実施方法確定・開発 | ① 認証評価を活用した改善計画の策定<br>② 年度計画書と点検・評価との改善サイクル実施状況の検証<br>③ I R の利活用の促進 |  |
| 実績                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3カ年計画                                                                       |                                                                         |                                                                     |  | 計画後 |  |     |        |        |        |        |        |  |                                                         |                                                                        |                                                                             |                                                                         |                                                                     |  |
| 2011年度                                                  | 2012年度                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2013年度                                                                      | 2014年度                                                                  | 2015年度                                                              |  |     |  |     |        |        |        |        |        |  |                                                         |                                                                        |                                                                             |                                                                         |                                                                     |  |
| ① アクションプランの改善件数増加、改善報告書の提出<br>② 点検・評価と年度計画書のプロセスの連動策の検証 | ① 第2期アクションプランの実施及び改善件数<br>② 学長方針・年度計画書と評価とのリンクを検証<br>③ 目標指標となる学内データの調査                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ① 第2期アクションプランの実施及び改善件数<br>② 学長方針・年度計画書の依頼方法を変更<br>③ I R 実施に関わる調整、決行的な取組みに着手 | ① 第2期アクションプランの実施及び改善件数<br>② 年度計画書と自己点検・評価との改善サイクルの実施<br>③ I R 実施方法確定・開発 | ① 認証評価を活用した改善計画の策定<br>② 年度計画書と点検・評価との改善サイクル実施状況の検証<br>③ I R の利活用の促進 |  |     |  |     |        |        |        |        |        |  |                                                         |                                                                        |                                                                             |                                                                         |                                                                     |  |
| 目標指標の評価基準                                               | 1 70% (34/48 件) 以上<br>2 取組み個数で判断                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1 80% (38/48 件) 以上<br>2 取組み個数で判断                                            | 1 90% (41/48 件) 以上<br>2 取組み個数で判断                                        | 1 95% (45/48 件)                                                     |  |     |  |     |        |        |        |        |        |  |                                                         |                                                                        |                                                                             |                                                                         |                                                                     |  |
| 備考                                                      | 目標指標の評価基準では校地狭小化等の長期にわたる課題もあるため、3年後の評価基準 100%とはしていない。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                             |                                                                         |                                                                     |  |     |  |     |        |        |        |        |        |  |                                                         |                                                                        |                                                                             |                                                                         |                                                                     |  |

### 5 3カ年計画および活動実績と評価

| 1年度 | 計画                                                                | 評価                                        |
|-----|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|     |                                                                   | 1 活動実績と評価                                 |
|     | 1 第2期アクションプラン（3カ年計画）の実施によって、自己点検・評価の結果が、計画に反映される。改善の必要な事項の改善が、進む。 | 1 48項目に重点化し、実施した。<br>2 評価結果の学長方針への反映について試 |

## ● 導入背景：認証評価結果への対応

**第1期では認証評価結果から約80プログラムに適用、以降、自己点検・評価結果も対象に今日まで継続**

● **目的：目標の完遂＝計画と評価の一体化**

時間経過とともに、「目的達成に向けた計画・取組み」をレベルアップを図ること

● **役割：政策の可視化、協働促進（継続的改善）**

## 政策の可視化により、全学方針と部局計画の一体化

● 特徴：チェックシート

新しい仕組みではなく、「年度計画書」と「点検・評価報告書」を突合するチェックシートとして導入、**計画と評価の効率・効果の向上**

[illegible]

- 初年度に、3段階のアウトカムを設定

**最終目標（全学アウトカム）と3年後の目標（部署アウトカム），年度ごとの目標（部署アウトプット）**

➡ **全学方針と部署取組みの整合**

- ## ● 達成手段、評価指標・基準、期限

## アウトカム達成に向けた手段等の明確化

→ 何をもって達成したのかを予め共有（目的達成したら潔く中止する、という側面もあり）

- ## ● 改善のためのフィードバック情報

毎年度の業績測定の結果を記載。実績のみに注目しがちな評価を、長期ビジョンに寄与の度合いから達成手段の妥当性を評価し、3年後目標を必ず達成する。

**記入例 □ (1年目終了時)**

**認証評価結果に基づく「改善アクションプラン (3ヵ年計画)」**

**1 □ 担当**

|       |                   |      |             |
|-------|-------------------|------|-------------|
| 姓 名   | 全孝 (学長)           | 池田雅雄 | 自己後・評審全学委員会 |
| 表 現   | 外池 □ □ □ (学長室等門番) |      |             |
| 事務 担当 | 山本 □ □ □ (学長室等事務) |      |             |

**2 □ 指導事項**

|     |                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 種 別 | 指導事項                                                                        |
| 分 類 | □ □ □ □ 自己後・評審の指導                                                           |
| 内 容 | 今回提出された「自己後・評審報告書」については、各学部・研究科の取り組みについて満足感が見受けられ、記述の表現・記載等が必ずしも一致しない部分がある。 |

**3 □ 評価時点の状況 (現状と問題点)**

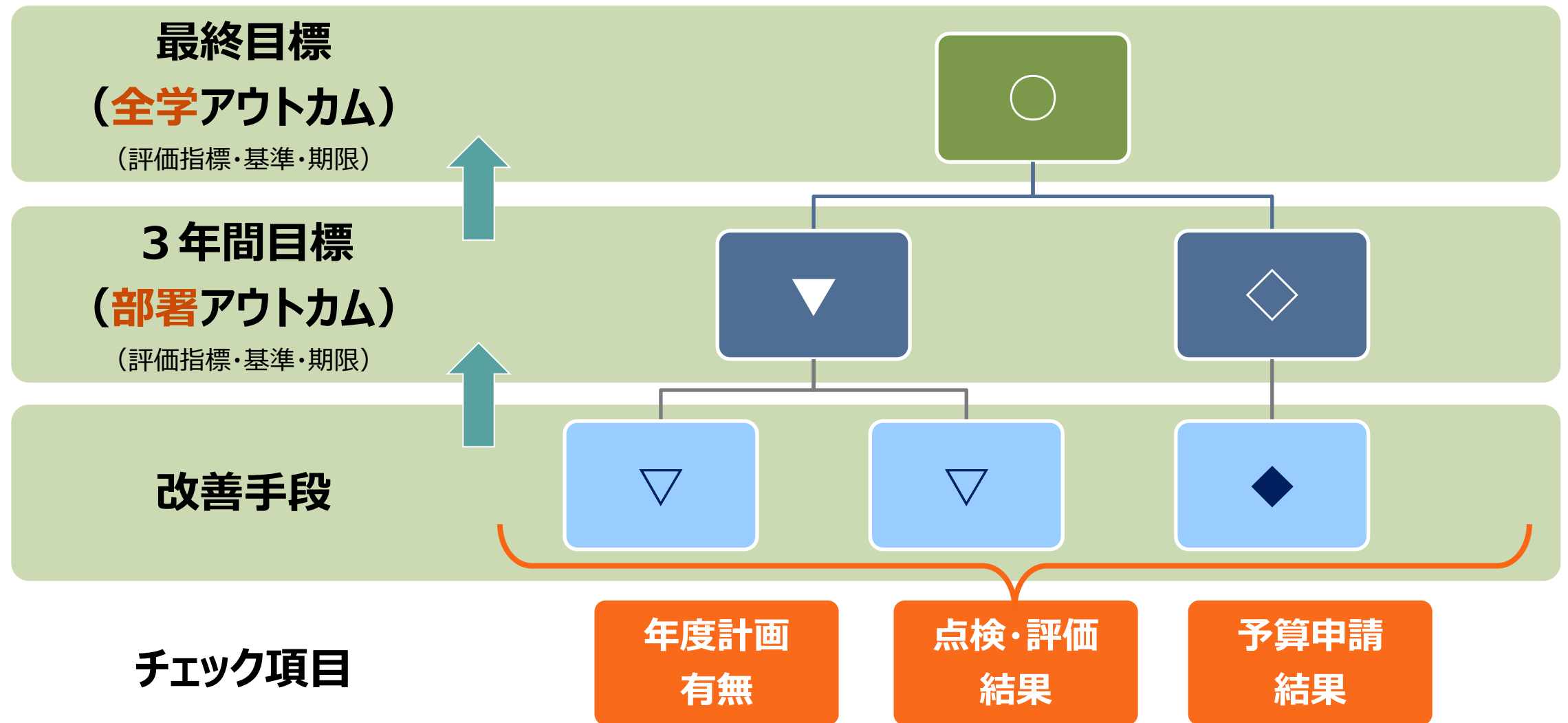
各学部評審委員会の自己後・評審の結果に基づき、全学委員会委員で分組し、コメントを行い、評審委員会に報告している。また全学委員会のなかには、集約ワーキンググループ (総委員会) を設置し、全学的記述 (大学全体として取り組んでいる事項の自己後・評審) の作成や各学部等の記述形式等の改善を行っている。しかし、これらの作業は、各学部・研究科の取り組みについて満足感や、記述の表現・記載等については様様には検討していない。

**4 □ 改善計画**

|           |                                                                                                                                        |                                                                                    |                                                                                                       |                                                                                                       |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 要 約 目 録   | 自己後・評審活動への各学部・研究科の取り組みについての満足感がなくなり、記述の表現・記載等が統一される。                                                                                   |                                                                                    |                                                                                                       |                                                                                                       |
| 方針とする指標   | <p>1 □ 各学部・研究科の報告書に利用しうる共通フォーマットのデータベースの構築の策</p> <p>2 □ 評議会 (学内評議会) に参加した委員会等の、加減乗除算</p>                                               |                                                                                    |                                                                                                       |                                                                                                       |
| 改善手段      | <p>各学部・研究科等への報告書の依頼時と各学部・研究科等からの報告提出の際における、各学部・研究科の報告書に利用しうる共通フォーマットのデータベースの構築の策</p> <p>大学評議 (政策立案、目的設定) 評議の策定、「大学評議会」(改善推進部) 等へ依頼</p> |                                                                                    |                                                                                                       |                                                                                                       |
| 現状と目標     | 2007年度                                                                                                                                 | 2008年度                                                                             | 2009年度                                                                                                | 2010年度                                                                                                |
| 目 標 値     | 1) なし<br>2) 全学委員会によるコメント作成時でのチェックと事務局でのチェックと事務局でのチェック                                                                                  | 1) なし<br>2) 全学委員会によるコメント作成時でのチェックと事務局でのチェックに加え、提出時のチェックの仕組みを構築する<br>3) 評議、加減乗除算の計画 | 1) 共通フォーマットのデータベースの構築を利用<br>2) 全学委員会によるコメント作成時でのチェックと事務局でのチェックに加え、提出時のチェックの仕組みを構築する<br>3) 評議、加減乗除算の策定 | 1) 共通フォーマットのデータベースの構築を利用<br>2) 全学委員会によるコメント作成時でのチェックと事務局でのチェックに加え、提出時のチェックの仕組みを構築する<br>3) 評議、加減乗除算の策定 |
| (目標とする指標) | 1) なし                                                                                                                                  | 1) なし<br>2) 基本的なものが2回                                                              | 1) 全学で10 (10年未満で10) 以上<br>2) 基本的なものが2回                                                                | 1) 全学で20 (10年未満で20) 以上<br>2) 基本的なものが2回                                                                |
| 備 考       |                                                                                                                                        |                                                                                    |                                                                                                       |                                                                                                       |

**5 □ 3ヵ年計画および活動実績と評価**

|              |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                       |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1年度          | 2年度                                                                                                                                                   | 3年度                                                                                                                                                   | 4年度                                                                                                                                                   |
| 活動目録 (報告書等)  | 1 □ 各学部・研究科の報告書に利用しうる共通フォーマットの構築の策<br>2 □ 評議会 (学内評議会) に参加した委員会等の、加減乗除算                                                                                | 1 □ 共通フォーマットのデータベースの構築を利用<br>2 □ 全学委員会によるコメント作成時でのチェックと事務局でのチェックに加え、提出時のチェックの仕組みを構築する<br>3) 評議、加減乗除算の策定                                               | 1 □ 共通フォーマットのデータベースの構築を利用<br>2 □ 全学委員会によるコメント作成時でのチェックと事務局でのチェックに加え、提出時のチェックの仕組みを構築する<br>3) 評議、加減乗除算の策定                                               |
| 目標指標         | 1 □ 共通フォーマットを10点以上<br>2 □ 基本的なチェックが2回                                                                                                                 | 1 □ 共通フォーマットを10点以上<br>2 □ 基本的なチェックが2回                                                                                                                 | 1 □ 共通フォーマットを20点以上<br>2 □ 基本的なチェックが2回                                                                                                                 |
| 予算措置 (減収・増収) | 経費発生 □ 減収 □ 増収 (その場合の予算 □ 円 000円)                                                                                                                     | 経費発生 □ 減収 □ 増収 (その場合の予算 □ 円 000円)                                                                                                                     | 経費発生 □ 減収 □ 増収 (その場合の予算 □ 円 000円)                                                                                                                     |
| 自己点検 2007年度  | 評議会開催後、加減乗除算取組実施                                                                                                                                      | 評議会開催後、加減乗除算取組実施                                                                                                                                      | 評議会開催後、加減乗除算取組実施                                                                                                                                      |
| 自己点検 2008年度  | 第14回自己後・評審 □ 年度                                                                                                                                       | 第14回自己後・評審 □ 年度                                                                                                                                       | 第14回自己後・評審 □ 年度                                                                                                                                       |
| 自己点検 2009年度  | 各学部評審委員会の自己後・評審の結果に基づき、全学委員会委員で分組し、コメントを行い、評審委員会に報告している。また全学委員会のなかには、集約ワーキンググループ (総委員会) を設置し、全学的記述 (大学全体として取り組んでいる事項の自己後・評審) の作成や各学部等の記述形式等の改善を行っている。 | 各学部評審委員会の自己後・評審の結果に基づき、全学委員会委員で分組し、コメントを行い、評審委員会に報告している。また全学委員会のなかには、集約ワーキンググループ (総委員会) を設置し、全学的記述 (大学全体として取り組んでいる事項の自己後・評審) の作成や各学部等の記述形式等の改善を行っている。 | 各学部評審委員会の自己後・評審の結果に基づき、全学委員会委員で分組し、コメントを行い、評審委員会に報告している。また全学委員会のなかには、集約ワーキンググループ (総委員会) を設置し、全学的記述 (大学全体として取り組んでいる事項の自己後・評審) の作成や各学部等の記述形式等の改善を行っている。 |
| 年度計画 2009年度  | 内 容                                                                                                                                                   | 内 容                                                                                                                                                   | 内 容                                                                                                                                                   |



## 認証評価基準 評価項目単位

## 改善アクションプラン アウトカム単位

（例）国際交流が低調なので、国際的な学生交流を推進する。

基準4-2（2）－a  
CPに基づき適切な教育課程を提供しているか。

私たちは、  
何をするのか？

担当部署：国際部

学内の国際性・多様性確保のため、外国人留学生を在学生比8%に増やす。

私たちは、  
これをする！

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| 英語コースを設置する | ➡ | A学部 |
| 国外で留学生入試   | ➡ | 入試部 |
| 奨学金、学生寮の充実 | ➡ | 学生部 |
| 留学生向け就職相談  | ➡ | 就職部 |

- ゴール（達成すべき状態:アウトカム）を明確に示す
- 1つの目的に向け複数部局が役割分担（協働）することで、目的を必達する



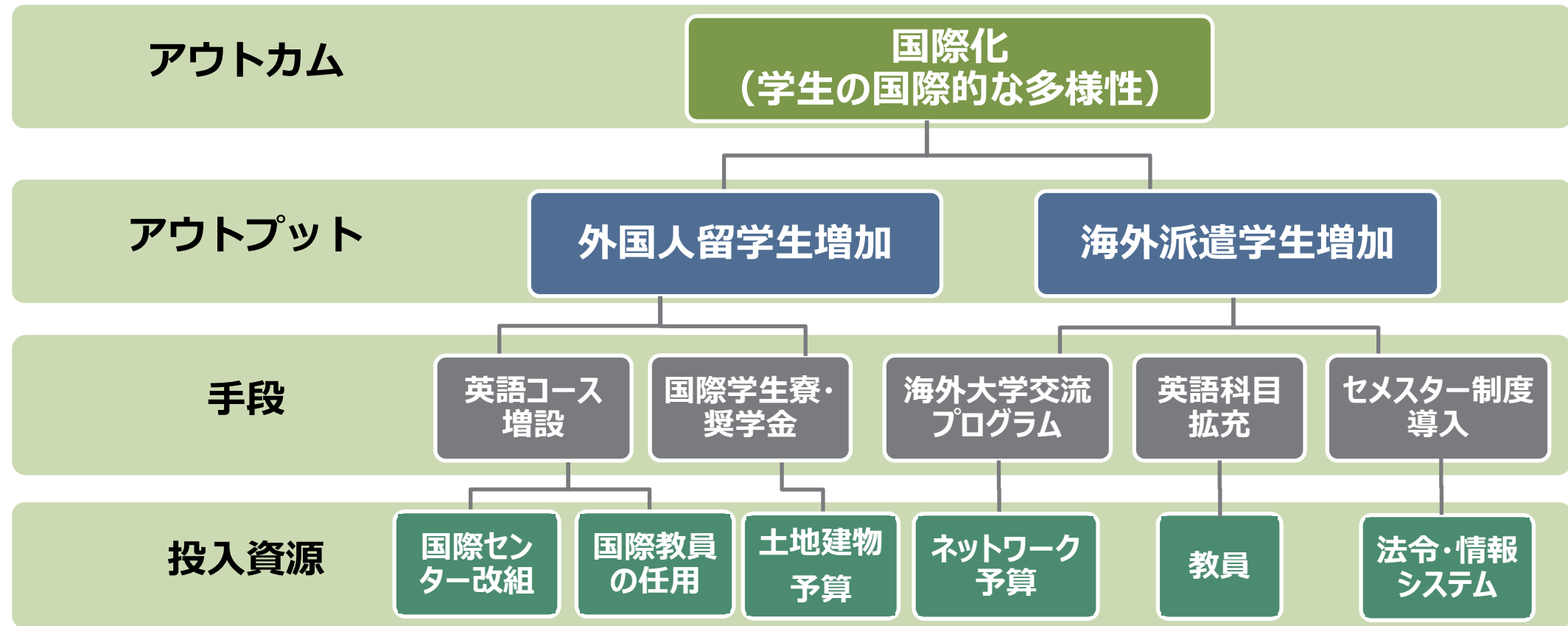
### 3 ロジックモデルの効用

- 「改善アクションプラン制度」の効果

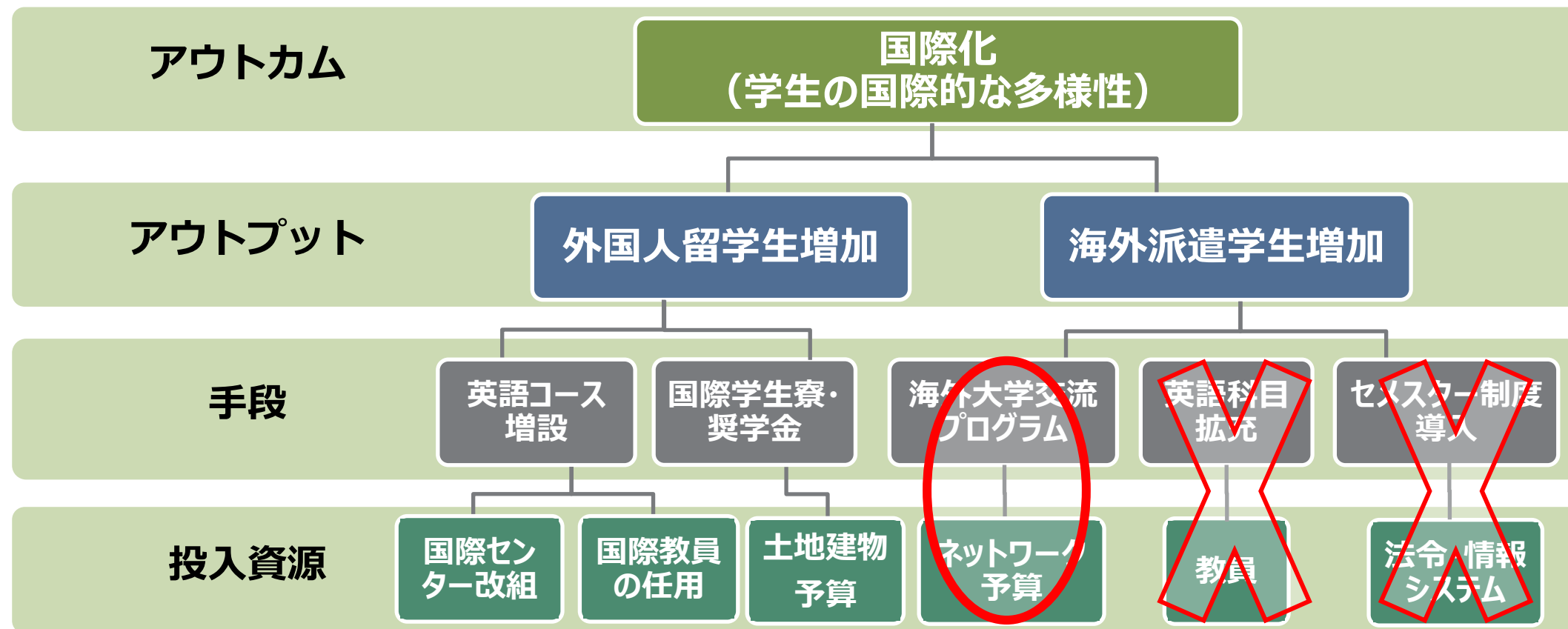
| 評価                            | 主なアクションプラン                                                                                                          | 改善・改革の実践と成果                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 学部，研究科において，国際交流のより一層の推進が望まれる。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 留学生の受入数，送出し数の増加</li> <li>● 海外大学との共同プログラムの実施</li> <li>● 英語コースの開設</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際センター改組，国際連携機構を設置，機構教員を配置</li> <li>● 国際化拠点事業（G30）採択→SGU採択</li> <li>● 学部・研究科独自プログラム実施</li> <li>● 留学生の増加（07年/11年/24年） <ul style="list-style-type: none"> <li>外国人受入 626名→1,126名→2,319名</li> <li>海外派遣 232名→664名→2,101名</li> </ul> </li> <li>● 英語コース（1学部，3研究科）開設</li> </ul> |

全学的改革で  
国際化を支援

- インターナショナルハウス竣工，奨学金 [学生部]
- 英語科目拡充，セメスター制度，インターンシップ留学 [教務部]
- 留学生キャリア教育，就職相談の実施 [キャリアセンター]



ロジックモデル  
で整理すると



ロジックモデル  
で整理すると

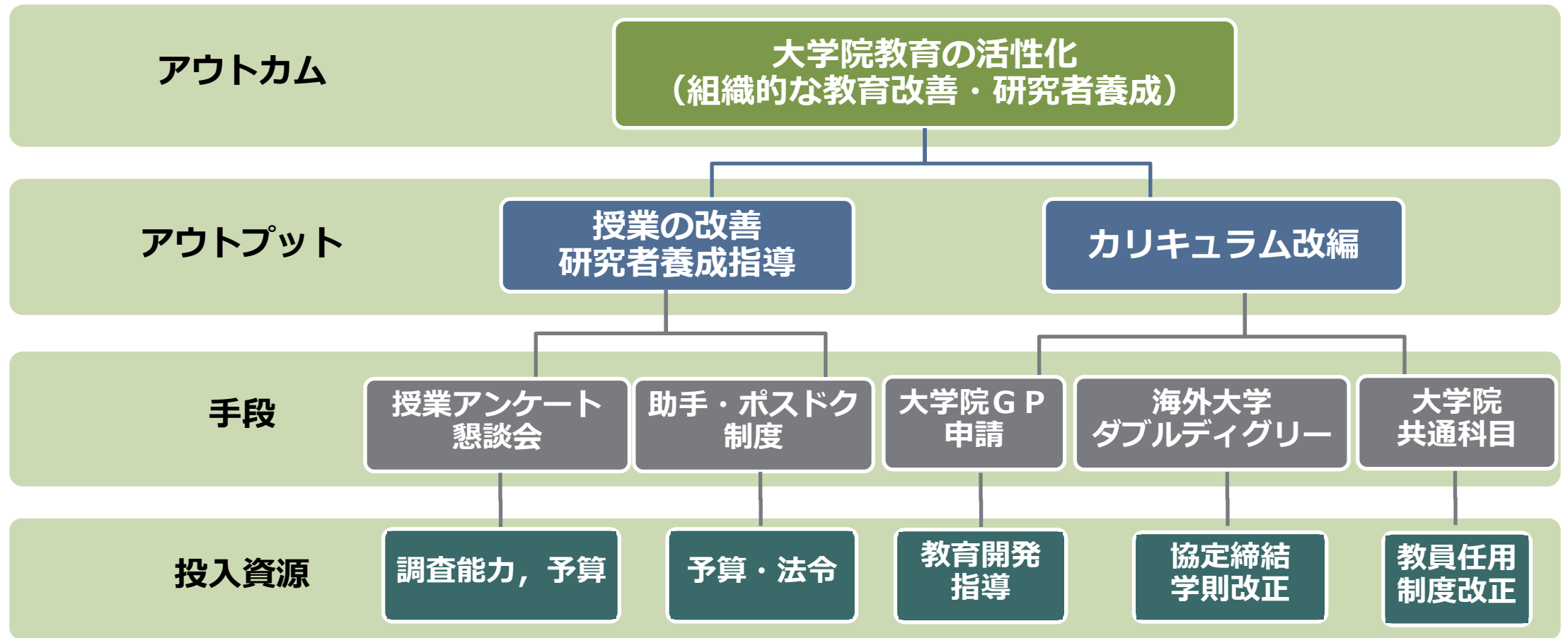
- ・ **アウトカム**とした「数字」には、**手段**や**アウトプット**の実績値も混在
- ・ **アウトプット**に直接結びつかない「**手段**」もあり

※実際には、より複雑なモデルになる。ここでは説明の簡易版として表示した。

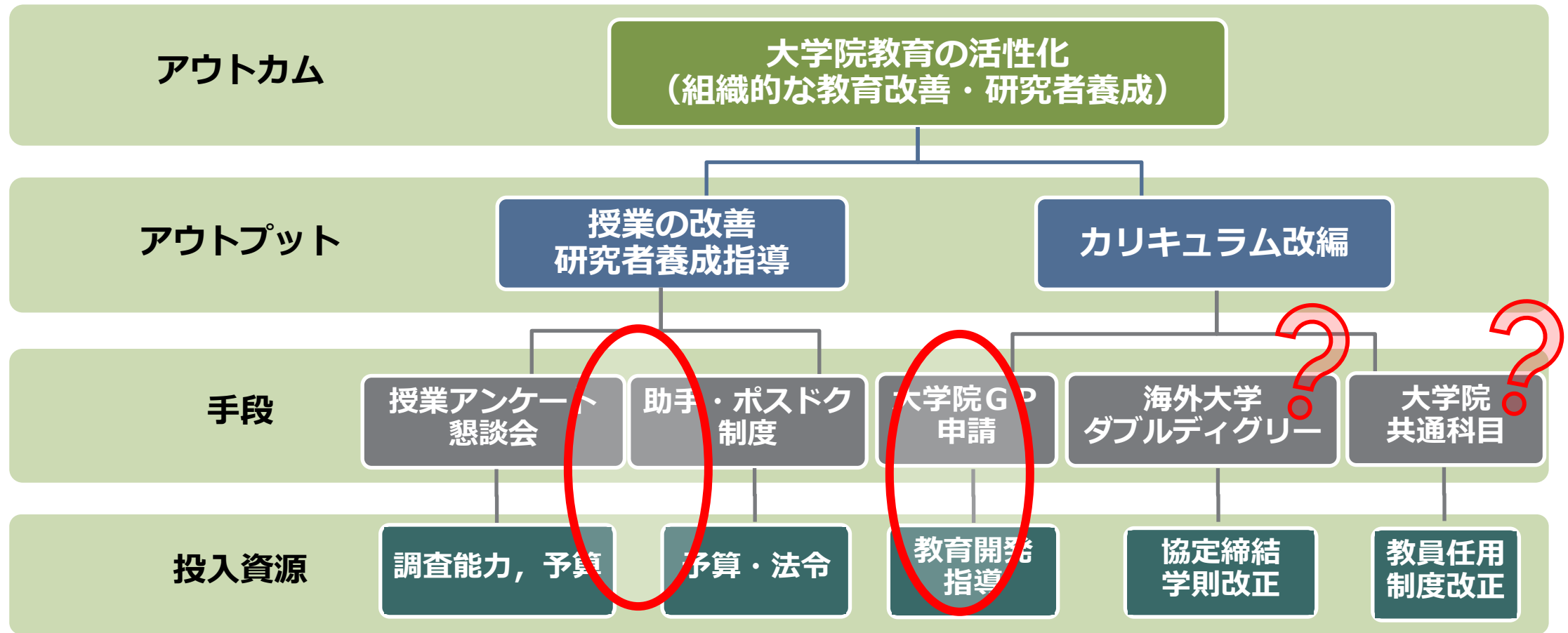
| 評価                  | 主なアクションプラン                                                                                             | 改善・改革の実践と成果                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 研究科におけるFDが組織的には不十分。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 授業満足度の向上</li> <li>● カリキュラムの充実</li> <li>● 大学院GPへの申請</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 授業改善アンケート，院生協議会を実施し，その結果から授業内容，カリキュラムを改編した（全ての研究科）。</li> <li>● 海外の大学院とのダブルディグリー制度の創設（2010年度）。</li> <li>● 学内GPによる育成制度の創設，2007年理工研，2008年文研，2009年政経研と，毎年度GP採択。</li> </ul> |

全学的改革で  
大学院を支援

- 柔軟な教員任用制度（特任教員，大学院担当教員）の創設 [教務部]
- 研究者養成制度（助手，ポスドク等）改善 [研究・知財戦略機構]
- 学内GP制度の創設 [財務部]



ロジックモデル  
で整理すると



ロジックモデル  
で整理すると

- ・「FDが不十分」に対して、**問題を深掘り**して、アウトカムを設定していた
- ・結果的に、FDだけではなく、大学院改革につながった **（評価の積極活用）**

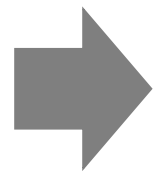
※実際には、より複雑なモデルになる。ここでは説明の簡易版として表示した。

## 国際交流の推進

学生を海外に派遣したい

必要経費や、  
期待する効果が不明瞭

奨学金の増額を



昨年派遣した20名中18名は16  
単位以上を修得し、うちA評価が  
8割を超えた（業績測定）

### 評価指標・判定基準

- 修得単位数 16 単位以上
- A評価の割合 80%以上

今年も「20名」派遣するので奨  
学金を措置して欲しい。

## 教育研究環境の適正化

心理相談のスペースを増設して欲しい

必要面積や、センターとして必要な相談件数が不明瞭

相談者が増えて対応が困難になっている。

院生20名の臨床のため年間3千名の診察が必要。現施設では1800件が限界（ベースライン）

### 評価指標・判定基準

- 大学院学生20名の臨床に必要な相談件数
- 年間約3,000件

3千名の診察には、現状3部屋から5部屋は必要。相談件数増の傾向から3,000名の確保は可。

評価指標の活用：自己点検・評価でのデータ活用が、**IR**の整備に展開



## 4 まとめ：ロジックモデルと評価

- －「改善」を達成するための運用上のポイント

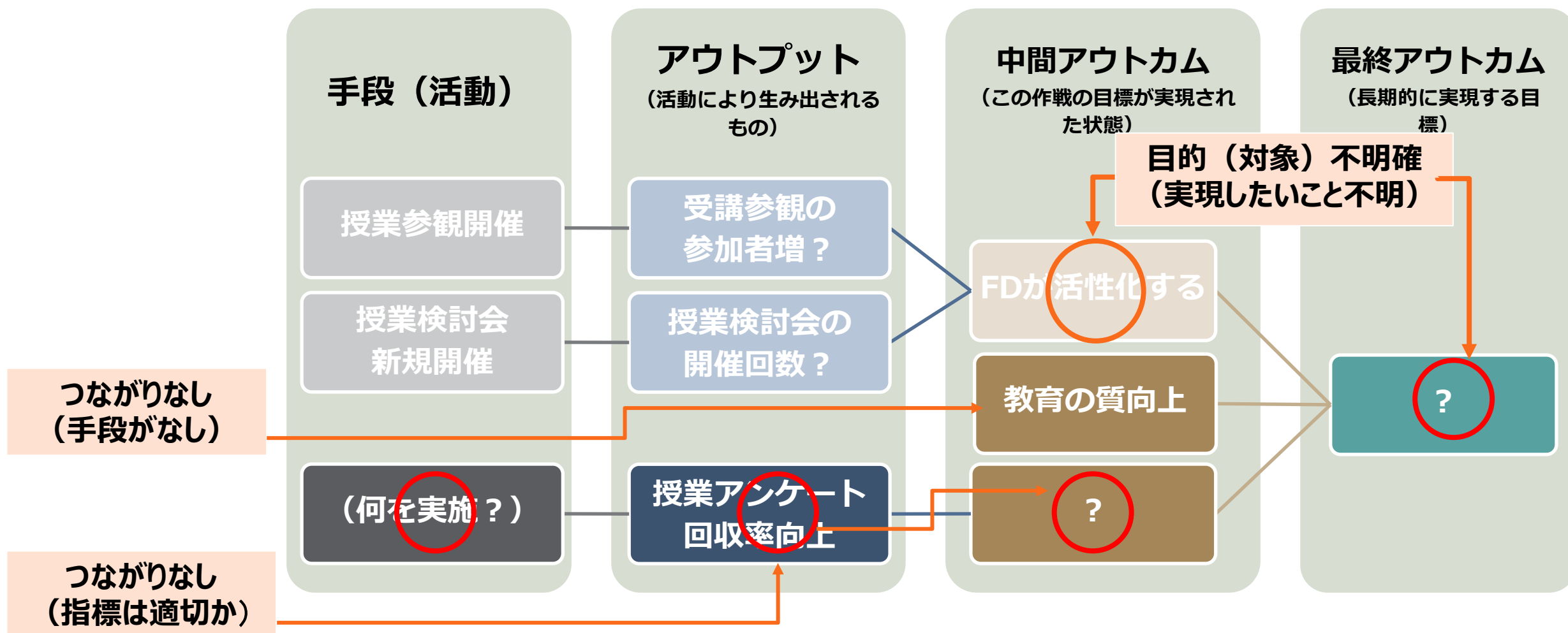
- 現状（現象）を、そのまま「目的化」している。
- 今「誰に、何が起きているのか」、問題分析 が弱い。



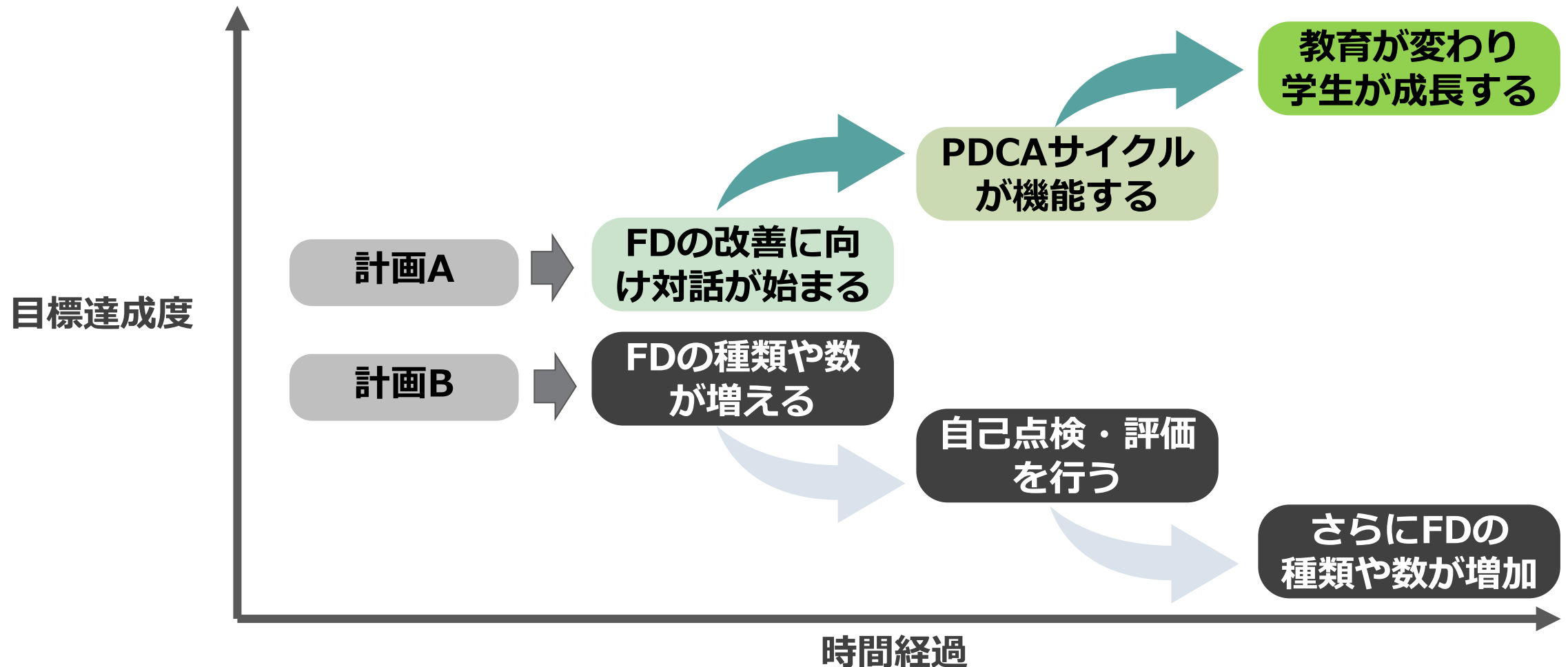
なにが問題か：ロジックモデルで整理する

アウトカム（何のために）が不明（目的－手段の階層構造なし）

…ただ、授業アンケートの回収率が高まり、FDの参加者・回数が増える

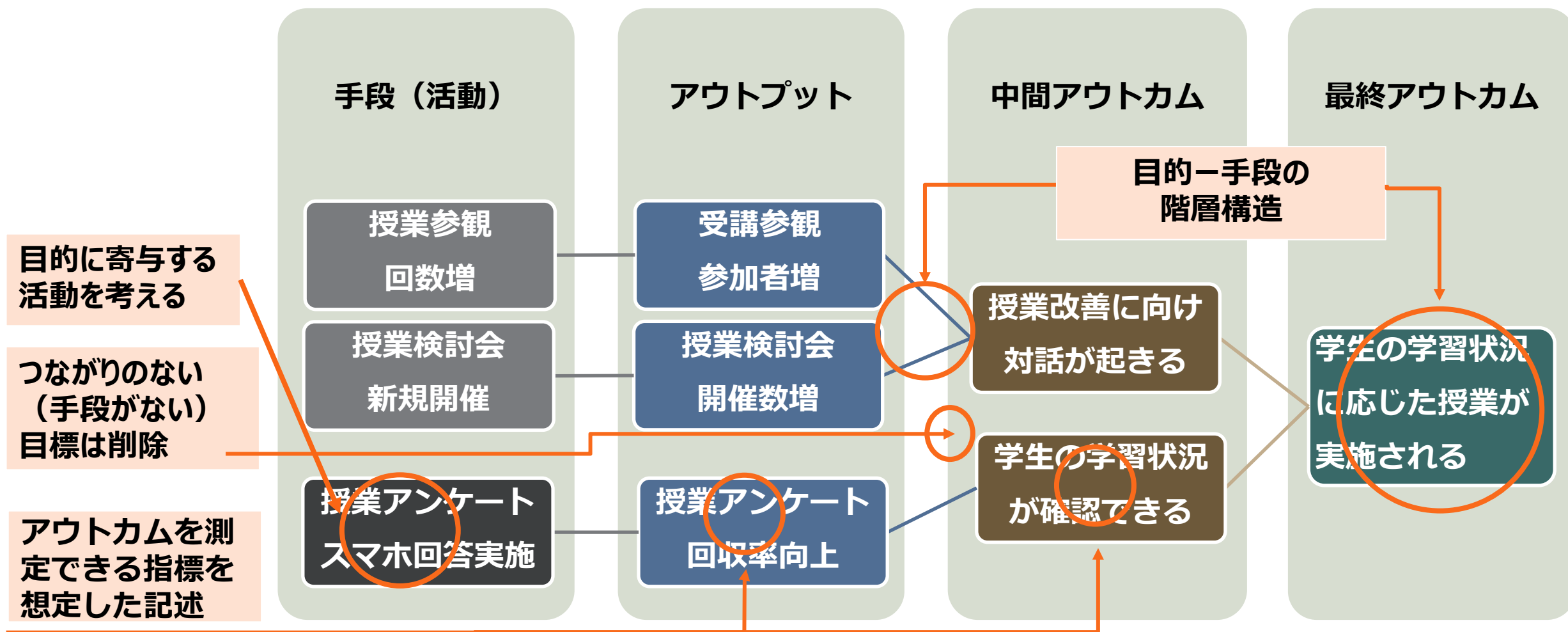


## ロジックモデル導入：数年後には、大きな差が生じる可能性

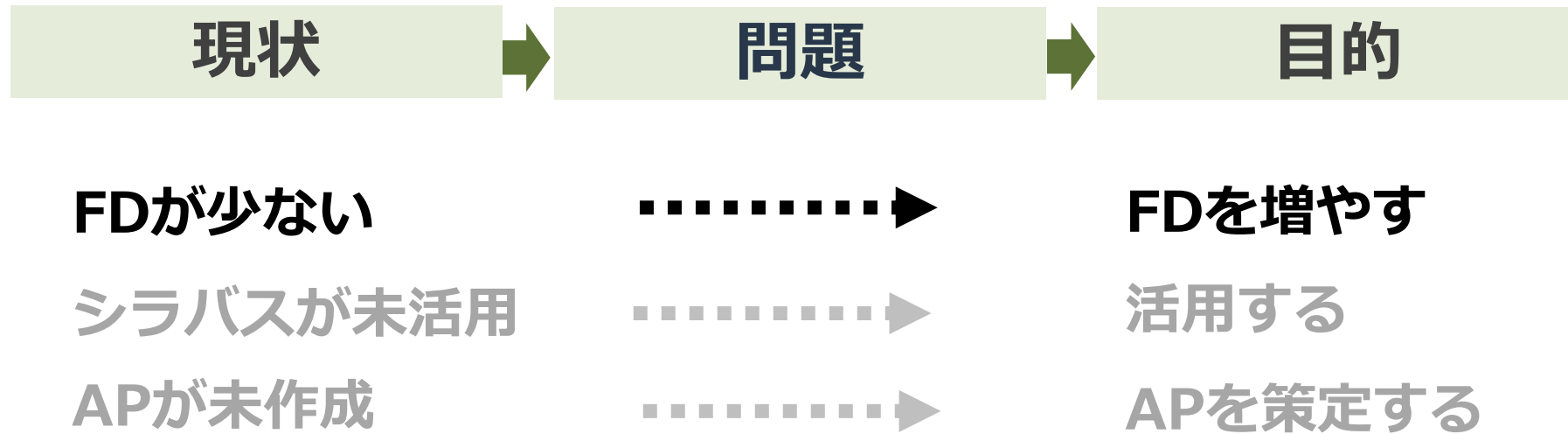


ロジックモデルあり（目的、対象が明確、階層構造あり）

…改善策（手段）が、**長期目的・受益者のため**に向けて動きだす



何が起きて、誰が困っているのか、問題分析を怠らない



- 問題をとらえ、事業の目的を設定するポイント
  - ・ (①現状把握) FDが少ないことで、何が問題として生じているのか。
  - ・ (②受益者) 誰が困っているか？FDがなく困るのは教員か、学生か？
  - ・ (③目的) 何を、どのような状態に変えたいのか。ゴールの状態は何か？

| 現状          | 問題                    | 目的                   |
|-------------|-----------------------|----------------------|
| FDが少ない      | .....▶                | FDを増やす               |
| ①現状把握       | ②受益者と問題               | ③ゴールの状態              |
| 成績に甘辛がある    | 学生に不利益、教員の力量          | 教員が適正に成績評価できる        |
| C評価になる学生が多い | 学生に不利益、学力と授業のミスマッチ    | 学生の学習レベルにあった教育が提供される |
| 初年次退学が多い    | 大学の損失、学生に不利益、授業満足度が低い | 学習意欲を高める授業方法が実施される   |

- 問題を目的に変換して、まず「目的」を設定する
- 手段を先に決めると、真の問題解決には至らない

このようなことは、ありませんでしょうか？

自己点検・評価に基づいて、次期改善計画を提出してください

| 自己点検・評価結果                                            | 改善計画                                                           |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| FD活動は、新任教員研修会および相互授業参観4科目に留まり、低調であった。授業アンケートの回収率も低い。 | 授業改善検討会の開催のほか、相互授業参観科目を増やし、FDを活発化し、教育の質向上をはかる。授業アンケートの回収率を高める。 |

✓ 自己点検・評価結果に基づいた改善計画として、問題はないはず。



- 何かを改善する計画になっているでしょうか。
- ところで、なぜ、FDの活性化が必要だったのでしょうか？
- 誰の、何が、改善される計画のでしょうか。

- Samuel, S., & Farrer, H. (2025). Integrating the PDCA cycle for continuous improvement and academic quality enhancement in higher education. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 17(2), Article 12, 115–124.
- 山本幸一（2024）「Institutional Researchの大学DXへの応用可能性－グラフの活用とデータ分析のプロセス－」, 大学評価とIR, 18 巻, p. 25-37
- 藤原宏司（2023）「米国におけるアクレディテーション、IE（含：教学マネジメント）およびEM等に対するIRの役割」継続的改善のためのIR/IE セミナー 2023、報告資料
- 埴岡健一（2023）厚生労働省令和5年度第1回医療政策研修会グループワーク「ロジックモデルの活用」、スライド資料（2023年6月2日）
- 山本幸一（2021）「内部質保証と評価指標をロジックモデルで整理する」ロジックモデル&指標設定演習、継続的改善のためのIR/IEセミナー2021、報告資料
- 山本幸一（2021）日本私立大学連盟オンデマンド「PDCAサイクルと大学における改革・改善のマネジメント」、第2回 計画策定と評価・分析の準備、報告資料
- 山谷清志監修・源由理子・大島巖編著（2020）『プログラム評価ハンドブック』、晃洋書房
- GSG 国内諮問委員会 社会的インパクト評価ワーキング・グループ（内閣府）（2017）社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル（Ver. 2.0）（2017年6月29日）
- Temponi, C. (2005). Continuous improvement framework: implications for academia. *Quality Assurance in Education*, Vol. 13 No. 1, pp. 17–36.
- Rossi, P.H., Freeman, H. E., and Lipsey, M. W. (2004) Evaluation: a systematic approach, 7th ed., Sage Publications（『プログラム評価の理論と方法－システムティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』 大島巖他訳、日本評論社、2005年）
- W.K. Kellogg Foundation (2004) Logic Model Development Guide. Michigan: W.K. Kellogg Foundation.
- ハリー.P.ハトリ（2004）『政策評価入門－結果重視の業績測定』 東洋経済新報社
- 古川俊一・北大路信郷（2002）『新版 公共部門評価の理論と実際』 日本加除出版



# Making Campus Decisions Better



Thank you for your attention.

明治大学 山本 幸一 ma94004@mics.meiji.ac.jp

[https://researchmap.jp/ko\\_yamamoto/](https://researchmap.jp/ko_yamamoto/)