

演習用素材

R7.12.18 大学改革支援・学位授与機構 令和7年度第3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 Part2 ―指標とロジックモデルを活かした組織が動く計画づくり

この文書はセミナーで使用する事例となります。主にロジックモデルの演習で用います。架空の大学の事例で、実在する大学とは一切関係ありません。

竹橋大学は東京都内にある3学部の大学である。

人文社会学部、教育学部、理工学部の3学部を擁しており、定員、募集状況、就職状況などについては以下の通りである。

学部	人文社会学部	教育学部	理工学部
学科・課程・コース名と入学定員	人文学科（80名） 社会科学科（80名）	学校教員養成課程 （100名） （主要五科目のみ）	数学コース（35名） 地学コース（35名） 情報工学コース（80名） 機械工学コース（25名）
教員数	30名	30名	48名
入試倍率	2.2	2.5	1.9
標準修業年限卒業率	87.2%	89.1%	72.6%
標準修業年限1.5倍卒業率	92.1%	95.0%	83.1%
就職率	97.6%	98.2%	96.3%

※現員は2025年5月1日現在の在籍者数。

※就職率は2024年度卒業者のうち、

就職者数（正規・非正規含む）／就職希望者数 による算出。

※進学者やその他・未就職希望者は分母に含めていない。

大学運営は、学長始め、理事・副学長が学術、教育、総務・財務の3名、理事ではない副学長が4名である。理事長は学長が兼ねている。大学評価は学術担当の所管であるが、教育のマネジメントは教育担当の所管となっている。役員会が最高意思決定機関、学外者も交えた経営協議会が経営上の重要事項を審議し、教育研究評議会において教育や研究など、いわゆる教学部分の審議を行う。教育研究評議会は各学部から学部長、評議員2名（多くの者は副学部長もしくは学部長補佐である）が参画している。これらの会議は原則的に月1回開催されている。

このほかにも全学的な連絡調整のために非公式の副学長・学部長会議が不定期で開催されており、学長と副学長、学部長がメンバーである。全学的に調整が必要な協議事項、評議会等の議題調整などが行われる。

点検評価については全学自己点検評価委員会があり、委員長は学術担当理事であり、メンバーは理事及び副学長である。この委員会では、中期計画の進捗状況の確認が行われている（年2回）。各学部にも自己点検評価委員会があるが、委員長は評議員の場合もあればそうでない場合もある。担当は中期計画の進捗状況確認（年度計画の達成状況確認）と内部質保証チェックシートにもとづく点検評価の実施である。

教務については、全学教務委員会があり、各学部の教務委員長が出席するが、評議員が教務委員長を兼ねているケースはない。各学部にも教務委員会があり学部、研究科における教務に関することを担当している。

教育の内部質保証体制は、受審する認証評価の教育課程に関する基準・観点をもとにしたチェックリストがあり、年に1回各学部の点検評価委員において点検を行い、学部長名で全学点検評価委員会に報告している。また6年ごとに中期目標・中期計画を策定し、その工程表にもとづき年度計画を設定している。各学部等では、全学の年度計画に従い、学部の年度計画を設定し、進捗状況に関する点検評価も行っている。これらを全学自己点検評価委員会で確認し、進捗状況が芳しくない、十分な教育の質が確保されていない場合には、学部長を呼び出して査問を行う。

それらの点検評価や質保証活動を支援するためにIRオフィスが設置されている。兼務教員3、専任職員1、兼務職員3が配置されているが、中期計画の進捗状況（年度計画の達成状況確認）および教育の内部質保証チェックリストに依る点検には資料の添付が不要で、各学部等は手持ち資料で点検を行っているため、データリクエストはほぼない。各種学生調査は担当課、授業アンケートは学務課が担当しているため、学校基本調査のとりまとめがIRオフィスの主な業務となっている。

このような状況の中で、令和10年度からの中期計画を策定するにあたり、教学マネジメント部分について計画立案が指示された。そのため、これまでの点検評価結果や関係部署に聞き取りを行った結果、以下のような状況が判明した。

ガバナンス：

全学の自己点検評価委員会が年に1回開催されるのみで、黎明期に多くのメンバーが評価に慣れていないため、何かあれば「ダメ出し」をするだけで、学部と協力してどのように改善するか、という視点に欠ける運用を行ったため、学部側の教育課程を点検する教務委員会も年度計画の達成状況を確認する学部点検評価委員会も、原則的には「すべて問題なし」と回答しているようである。その結果、学内の点検ではOKとなっていることが実際に認証評価などになると評価機関から指摘されるようなことがあった。担当理事に確認したところ、特段、大きな問題は発生していないのだから、みんなの負担を徒に増やす必要はないのではないか、とのことであった。学長は、なんとかしなければならないとは思っているという意見であった。

学修成果測定・可視化

学修成果については、卒業時アンケートを実施しているが回収率は20%程度である。

あなたは自分が入学時に考えていた学修成果を得ることができましたか？

- 1) 十分得ることができた 2) 概ね得ることができた 3) どちらともいえない
4) あまり得られなかった 5) まったく得られなかった

という設問となっているが、ディプロマ・ポリシーに対する達成度などの把握は行っていない。なお、設問は微妙に各学部で異なるため、学部間比較などは行ったことはない。学生の就職先に意見を聴取している学部（人社、理工）もあれば教育委員会等への意見聴取は以前は行っていたものの現在は実施していない（教育）。また卒業後数年経った学生への意見聴取は、OB/OGが来学した際に確認するよう指示を出している学部（理工）はあったが、他の学部では特段、指示は出していない（ただし、理工学部でもとりまとめはしていない）。授業アンケートは行っているが、本人に通知して終わりとなっており、プログラム・レビューのような学科単位での改善活動は行われていない。

なお、これらのデータは収集はするものの担当の教員や職員確認するだけで、特段、どこかの会議体で報告されたりすることはないことが判明した。教育現場では、GPAを学修成果の指標と考えており、教務委員が成績分布の確認をする際に、数値のチェックも行っているが、特段、特異な成績分布の教員に対しても事情の聴取等も行われていないことが判明した。

即ち、学修成果の把握、可視化、教育課程（カリキュラムや授業）の現状把握およびそれを用いた点検作業は実施手順も方法も学部任せきりとなっているだけでなく、それぞれの学部でやり方が違う、ということが判明した。

なお、学修成果の把握、可視化、教育課程の現状把握およびそれを用いた点検作業は、教育課程点検として学部教務委員会が担当しているが、前述のようにエビデンス無しで担当した委員の肌感覚でチェックリストに○を付けており、問題があった場合には、形だけの対応を行い○とし自己点検評価委員会に報告する、というプロセスが浮かび上がってきた。また全学教務委員会は点検機能などは持たず学年暦や非常勤講師の配分などをルーチン的に処理しており、企画機能は持っていないため、教育のマネジメントについては各学部の自主自律を尊重している状況になっている。

ガバナンス2：

学部としては、さまざまな社会的な教育ニーズがあることは肌感覚としては分かっているものの学生が集まっている（定員は埋まっている）ので、大きく変えたくないと思っている。学長らも「よきに計らえ」と思っているわけではないのもあって、たびたび学部長には、教育改革をせよ、という改組検討指示が出されるものの各学部は困惑しつつも対応していない。つまり、大学側は、学部が云うことを聞いてくれない、と考えているし、学部側は本部は現場のことを考えてくれないと思っているのではないかと考えられる。

これは評議会以外で大学執行部と学部執行部が顔を合わせる機会が少なく、評議会では議題も多く、審議了承を前提に話を進めるためにツツコンだ議論ができなかったという点がある。副学長・学部長会議は、いわゆる揉めそうな議題がある場合のみ、調整のために設定されるため、特

定の議題のみの設定となっている。即ち、学部長らと学長、副学長が会う会議が少なく、コミュニケーション不全に陥っているのではないかと推測された。

FD：

FD については、各学部の教務委員会主催で開催している。テーマについては、毎年、最適と考えられるテーマを委員会で選定している。外部講師を依頼することが多い。全学 FD については、特段、実施されていない。そのため新任教員研修などについても、半日で学長、副学長からの講話とハラスメント、コンプライアンス研修となっている。

以下に過去 3 年間のテーマを示す

実施時期	題目・内容	参加者
2025.11	人文社会学部 FD 研修会 授業アンケートから大規模授業での理解度が不十分な事案が複数あったため外部講師を招き大規模授業の教授法について講義を受け演習を行った。	5 名
2025.9	教育学部談話会 初等中等教育を巡る最近の政策動向について自由討議を行った。	28 名
2024.11	人文社会学部 FD 研修会 ディプロマ・ポリシーの達成度の経年変化からコミュニケーション能力が向上していないことが判明したので、授業におけるコミュニケーション能力が向上テクニックについて外部講師を招いて研修を行った。	7 名
2024.9	教育学部懇談会 教員不足や教員の長時間労働といった初等中等教育を巡る課題について、最近の報道や統計資料を基に現状を共有した。	30 名
2023.11	人文社会学部 FD 研修会 授業アンケートから授業外学修時間が一部、不十分な授業があったため効果的な予習・復習を行うような授業デザインに関する研修を外部講師を招いて行った。	6 名
2023.9	教育学部談話会 最近の初等中等教育を巡る政策動向について、学習指導要領改訂、教員不足問題、ICT 活用の推進などを中心に講義を行った。	29 名
2023.8	理工学部 FD 研修会 授業アンケートを分析したところ授業外学修時間が全般的に十分ではないと思われるため、授業部分だけではなく予習・復習を含めた授業設計手法に関する研修を外部講師を招いて行った。	40 名

組織的課題に対する対応、という意味での FD は行われていない。また、データ等をみながら教員らが集まって現状把握を行うような FD ミーティングも基本的に実施されていない。

これらの状況を鑑みて、2027 年度からの中期計画は以下のようなものを設定することとした。

中期計画

教学マネジメント体制（IR 機能や FD 実施体制を含む）を充実させ、全教職員が一丸となり学習成果の可視化や向上を推進する。

教育のマネジメント：

これらの状況を鑑みて、次の期では、教学マネジメントセンターを置き、司令塔機能を持たせ、さまざまな具体的な提案を行ったりすることを計画している。センター長は教育担当副学長（理事）を充て、各学部からは教育担当の副学部長クラスに兼務教員になってもらい、誰かが学部および関係する研究科を担当し、漏れがないようにした。月 1 でセンター運営会議を行いここで各学部における状況を共有することとした。つまり学部執行部メンバーに兼務教員になってもらうことで教学マネジメントセンターの会議で議論した内容をダイレクトに学部執行部の定例打ち合わせに報告して貰ったり意見を貰うことができる体制とした。

また、全学的に欠けていた教務に関する企画機能を持たせるために自己点検評価委員会で行っていた教育に関する点検評価は、教学マネジメントセンター会議で所管することとした。学部教務委員会と連携し点検と改善を一体的に実施することを目指した。なお、教育に関する自己点検評価結果は教学マネジメントセンター会議で確認後に全学点検評価委員会に報告することとした。なお、教務の実務的な議題（非常勤ポスト、学年暦、バンド調整）はこれまでどおり全学教務委員会が取り仕切る、ということとした。

また、IR 機能もここに統合させて、学部でバラバラに行っていた学生調査や授業アンケートについて全学的に項目もなるべく統合して実施できる体制とした。実施や項目についても教学マネジメントセンターの運営会議で原則決定できることにした。それらの動きは、改善結果、改善経過報告として全学点検評価委員会に報告される。

FD、IR：

教学マネジメントセンターでは、教育の質保証、質向上をメイン業務としているため、FD も所管することとした。これまでは学部ごとに担当する委員長のセンスで FD を開催していたが、組織的課題への対応などを考慮し、教育課程の点検結果をもとに FD のテーマを運営会議で検討し、なるべくなら全学で実施することとした。また、研修が乱立（FD、SD、コンプライアンス、研究不正、研究費不正、安全管理、文書管理、情報セキュリティ等々）している現状を踏まえ、FD は、カリキュラム単位で各種学生調査のデータ等を確認してもらえばよいということにした（モニタリングとして実施；レビューが運営会議で実施）。

そのようなこともあり IR 機能の実質化を図るべく、IR オフィスは運営会議のもとに配置し、学生調査の一元化やデータの収集一元化を図り、学内における教育改善情報の流通（課題が現場から運営会議に、現状を示すデータが運営会議から現場へ）を見直す予定である。

これまで、IR はコンサルティングしたいが空回り、という状況からデータ・オーソリティ側

にシフトし、改善の場において、コミュニケーションツールとしてのデータを適切に提供できる機能として再定義した。また、FD は単なる知識や技能の伝授から、組織学習の場へのシフトすることにした。これまで、コーディネーター不在で各学部の点検評価および改善活動がバラバラであり、なぜ改善が必要なのか、なぜこの法令対応が必要なのか、ということについていわば丸投げの状況であったが、教育担当の副学部長と運営会議において共有と改善の意味の共感を図る仕組みを取り入れることとした。なるべく各カリキュラム、学部が主体性や当事者意識を持ち、自分事として教育改善を日常的に取り組めるような体制としたい。

学修成果把握・内部質保証：

学修成果測定は、間接評価から直接評価に切り替えたい、と考えているが、ルーブリックを作ればよいのか、テストを開発すればよいのかまともっていない。業者テストも含め検討したい。

全学的なガバナンス：

このほかにも全学的な連絡調整のために非公式で不定期に開催されていた副学長・学部長会議を定例化し、大学執行部と学部との間で自由な意見交換ができる場を設定することとした。また、自己点検評価委員会についても、学部の負担軽減ということを考えて敢えて大学執行部のみがメンバーに入っていたが、学部長も委員に組み入れ、副学長・学部長会議とメンバーを合わせた。その結果、点検評価の状況把握や必要な改善について議題があれば、定期開催される副学長・学部長会議の直後に随時開催が可能となり、機動性が高くなることとした。