

SPODフォーラム2019シンポジウム 「大学教育の組織力を考える」

日時：令和元年8月29日（木）15：30～18：00

会場：愛媛大学城北キャンパス 南加記念ホール

（パネリスト略歴紹介）

濱名 篤（学校法人濱名学院 理事長／関西国際大学 学長／関西国際大学基盤教育機構 教授）

1987年に上智大学大学院文学研究科社会学専攻博士後期課程単位取得満期退学後、2004年博士（社会学）の学位を取得。1998年より関西国際大学教授。主な兼職として、文部科学省学校法人運営調査委員，同大学設置・学校法人審議会（大学設置分科会）特別委員，一般社団法人大学教育学会常務理事，初年次教育学会理事，日本高等教育学会理事などを務める。専門は高等教育論，教育社会学。

寫田 敏行（茨城大学 全学教育機構 准教授）

平成15年4月に金沢大学大学院自然科学研究科地球環境科学専攻博士後期課程を単位取得退学し，茨城大学総務部総務課に文部科学事務官（一般係員）として着任。平成17年3月から同大学評価室（Office of Institutional Research）の専任教員として評価業務とIR業務に従事。平成28年8月から全学教育機構総合教育企画部門に異動し，質保証（IE）を中心に，IR及びアセスメント関連業務を担当している。

井上 真琴（同志社大学 学生支援機構事務部長）

1986年同志社大学文学部を卒業，大学職員として教務事務，システム開発，図書館，企画業務に従事して現在に至る。その間，大学コンソーシアム京都・副事務局長を務めた。企画業務では，高等教育政策調査およびラーニング・コモンズの設計・運営に携わる。著書として，ちくま新書『図書館に訊け！』（2006年私立大学図書館協会賞受賞）を刊行し，同大学嘱託講師（学術情報利用教育論）を務める。

（指定討論者略歴紹介）

弓削 俊洋（愛媛大学 理事・副学長／教育・学生支援機構長）

1978年3月立命館大学大学院文学研究科修士課程修了，文学修士を取得。2000年4月より愛媛大学法文学部教授。その後，国際交流センター長，ミュージアム館長等を歴任。理事・副学長（教育担当；2009年4月～2012年3月，2015年4月～）に就任し，現在に至る。

司会：小林 直人（愛媛大学学長特別補佐／教育・学生支援機構教育企画室長／教授）

小林：それでは、シンポジストによる講演を開始いたします。お1人目は、濱名篤先生です。濱名先生は1987年に上智大学大学院文学研究科社会学専攻博士後期課程を単位取得退学された後、2004年に社会学の博士号を取得されました。学校法人濱名学院理事長、関西国際大学長、同大学教授としてご活躍される一方で、文部科学省学校法人運営調査委員、あるいは大学設置・学校法人審議会の特別委員、さらに学会活動といたしまして、一般社団法人大学教育学会の常務理事、初年次教育学会の理事、日本高等教育学会の理事なども務められておられます。それでは濱名先生、よろしくお願いたします。

濱名：皆さま、こんにちは。ご紹介いただきました濱名でございます。SPODとのつながりというか愛媛大学とのつながりは、教育関係共同利用機関の審査を中教審の委員としてさせていただいて、そのときにSDの義務化よりはるか昔に、コンセプトとしてSDというところを入れていらっしゃるという。これは絶対というので、採択の決議に入らせていただいたご縁がありました。その当時採択された大学がほとんど続いているのですが、3度も更新されているというのはしぶといというか情熱的というか、ここにこうして集まれる皆さまのお力もあって続いているのだと思います。

まず、今日の構成はこのような話なのですが、これは皆さんご覧になられたことがあると思います。中教審へブランドデザイン答申の中で、教学マネジメントとして何をやっていくのかというのははっきりしないです。各大学の状況を文科省の調査結果を見ると、DPに基づく教育課程ということは66%の大学がやっていると答えています、学長中心のガバナンス体制も67%が整っていると答えています、教育改善についての認識の共有は62.7%ができていると答えています。私はこれが非常に怪しいのではないかと危惧しているところです。これらのデータから、教学マネジメントというのが、実はまだかなり混沌とした状態であるということを知っていただきましたかったわけです。「学

修成果」、これは私も中教審委員を3期やってきた中で一番強調していたところの一つではあるのです。学修成果の把握方法というとなんな方法があるのか。

「テストを使っています」というのが3分の2、それと間接評価ですが、「学修行動調査」、「学生の意識調査」というのが4割、この2つ以外は私もお勧めしている質的評価である「ルーブリック」が14%、「ポートフォリオ」も4分の1程度ということで、定性的な直接評価がなかなか取り入れられていないということと、測定としている中身は何かというと、テストで測りやすい英語とかPROGのような汎用的能力テストといったものです。専門知識、これは大学の教員の得意な分野で知識理解ということでしょう。要するに測りやすいもの、定量的に数値化しやすいものに還元した評価を行っているということなのです。ところが翻って考えてみましょう。人間の能力を100点満点で評価する自信のある方、手を挙げていただけますでしょうか。誰もいないですね。ところが、学校教員だけが人間の能力を100点満点で評価するということを信じ、やってきたわけです。その結果どういう事態が起きているかということ、日本人の青年の国際比較調査をやると、自己効力感が世界の主要国の中で最低だと出てくるわけです。私も授業を持っていますけれども、授業をやっている中で、面接が好きな人と手を挙げる学生はほとんどいない。じゃあ皆さんに聞いてみましょう。面接は得意だという方。面接は嫌だ、嫌いだという方。多いですね。これは要するに学生に限ったことではない。なぜかというところが、実は我々大学教員が抱えている課題なのかなというふうに思っています。後ほど考えていきたいと思います。

関西国際大学の歩みは、実は歴史は浅い。短期大学をつくってから30年余り。大学になってから、関西国際大学は1998年にできて、まだ21年目。新聞紙上にも取り上げていただきましたが、来年、近隣の神戸山手大学と設置者変更、学部譲渡方式というので合併をする、統合する形になりました。現在2,000人規模の関西国際大学は5学部体制ですが、来年は6学部、3,000人体制でキャンパスが3つという、学生数の割にキャンパスが多い大学になるということをご覧

いただければと思います。

関西国際大学というと、私も学長を14年やっております、理事長を13年やっております。運営はどのような体制でやっているか。

濱名学院という法人名を見てもお分かりのように、オーナー系私学です。大学のマネジメントトップのほうは執行部会議と常務会というものがある、教授会、複数学部の教授会の上に大学協議会というのがあります。特徴としては、学長は月1回主要部局の部局長、これは教員の部局長と事務の課長級と一緒にやりますが、ブリーフィング（部局打合せ）というのをやっています。それと、年次目標体制は部局単位と教職員各自に作ってもらっています。

評価制度は賞与、昇給と結びつけて取り入れています。部局目標については、その進捗度と結果を、中間と期末の合同報告会というので共有しています。最近ではポスターセッション方式で部局ごとにやっています。学長に怒られないために行動する傾向が否めないところもありますが、そうではなく、部局がお互いに意識していただくということでやっております。教育組織については1学部1学科の体制にして、2年次に専攻を選ぶというやり方になっています。

常務会とはどんなメンバーかということ、副学長と学内理事と、教授のトップと、非常勤の学長特別補佐が1人入っています。その外側の執行部会議には、これらのメンバーに学部長と事務局の部長級が入るという構成でやっています。それ以外には、副学長が規模の割には3人いることや、学長補佐は任期で交代していく中堅・若手であること、それと学長プロジェクト、これが特徴的かもしれません。委員会とは違って、学長指名で教職員を指名して、学長が依頼する課題、一応任期は1年以内、それで直接学長にフィードバックしてもらうような仕組み。あとは学長室と評価センター、これが、センター長はうちの理事ですけれども、これは名誉の理事ではなくて、本当にセンター長は実働の教員がいて、あとこういう教員が兼務の併任でやっている部門長と事務局スタッフで回している。こんな動かし方でございます。

「大学の教育力を組織的に高めるため」に何を

のかということを考えていったときに、まず一つは当然のことですが、目標の明確化ということで、私はアセスメント・ポリシーの主唱者でございます。極めて評判の悪い、外国人に伝えてもそのままではなかなか伝わらない。でも検索すると全部、4つのポリシーは全部英語でもヒットします。どのくらいポピュラーかという違いはありますが、DP、CP、AP、そしてアセスメント・ポリシー。これが私は肝だと思っています。なぜかということ、できているかできていないかは、「頑張っています」では仕方ないわけで、何がどこまでできていて、何が課題なのかという点検評価の基準と方法を明確にしないで評価を始めると、ルールがなくてゲームを始めるスポーツみたいなものですから混沌とした説得力のない結果になる、そういうわけにはいかないというのが私の主張です。

2つ目が、部局別の計画のマネジメント。年間計画、工程表というのを全部局に作ってもらって、事業をどのようなペースでやってもらうか。それと一つ、自己点検における現状分析と課題発見という観点です。これらがポイントなのだろうと思います。

それともう一つ、本学ではFDと言わないのです。私どもはプロフェッショナル・ディベロップメント(PD)。教職員、FD、SD合わせたものをPDとここ数年呼んでいます。アメリカでもこれはよく使っているのですけれども、問題、課題についての認識の共有のためなのです。そこで、よく皆様方が聞かれるのは、なかなか教員の意識が変わらない。これは私の友人と最近議論した結論でございますが、意識を変えようなんてことを安易に考えない方がいい。意識は簡単には変わらない。しかし、行動を変えることはできる。行動を変えるにはどうしたらいいか。まず、認識を持ってもらうことだろうと思うのです。認識というのは、私の知り合いの研究者の方もこの場におられますけれども、大学の教員はどんな教員でも、どんな頑固な教員でも、エビデンスベースで語ったときには、これには反証可能性という世界で生きている人たちですから議論になり得るわけです。だから認識の共有のための方法が必要になってきます。その現状分析と課題発見で、それに基づく認識の共有が要件になります。

私どもの大学は、そのPDを年に3回、8月に2日

間、9月に丸一日、2月に丸二日というのをずっとやり続けています。朝10時から夕方5時まで、ほとんど学内の人間が登壇をしているのですが、例外的に愛媛大学の中井先生に2年連続登場していただいて、学内では大変ポピュラーな方でございます。

こうした活動をやっていることが非常に大きいです。慶應義塾大学を定年後着任したある学部長が、「なぜこんなに時間をかけてやらなきゃいけないのだ。慶應ではもっと短くやっている」と言われました。「とにかく出てみてください」ということで参加してもらった、分かったと思うのです。そこに参加しないとなかなか分からない。それと、適切な評価と処遇ということで、評価が適切になされるということは学生もそうですし、教職員も同じだと思います。我々はよく言うわけです。アクティブ・ラーニングだ、課題発見解決力だ、身に付けさせる。では本当にどの程度身に付いているのだろうかということの可視化が必要なのですよね。それは我々自身が取り組むということと並行していかなければ、学生に提供できるはずがない。それとあとは、学生に対する思いを持って、学生のことをどこまで考えていただけるかという、その話が鍵です。これは事業報告会の写真ですが、こういうポスター1枚にまとめています。

私どものIR、これが一つのポイントではあるのですが、2004年からIR評価室をつくってずっとやってきております。我々のIRは、非常に特色がありますのは、当初の段階からパネルデータを用いた分析をしていることです。各種データを学生個人の学籍番号に紐付ける形でやっていました。それはなぜかということ、私が教育社会学の研究をしていたときには、パネルデータ分析という方法は社会階層研究では、最も有効な手法だというふうに言われていたことを思い出し、個人を特定して変化をとらえていかないと、平均と分散だけではものは見えない。誰がどう変化したのかということが分かる分析で、学生の変化を捉えていかないといけない。本学は決して偏差値的に高く、学生のレベルが綺麗に揃っている大学でもありませんので、多様な学生に対しては、誰がどう伸びたか、どういうタイプの学生に何が相応しかったのかというようなことを蓄積していく必要があると。こういう思想でIR

をやってまいりました。アセスメント・ポリシーも2016年に作っているという、こんな流れでございます。

それで、大学としての目標は自大学のウェブページに出しておりますので、この建学の精神から来ているのが上の3つです。簡単に言えば建学の精神から「自律性」と「社会的貢献性」と「多様性理解」。これに、問題発見解決力とコミュニケーションスキルを加え、最後の仕上げは専門知識、技能、それぞれの学ぶディシプリンの活用力と、この6つが到達目標になっています。

それで、この3つのポリシーの経緯、それはもともと別々に存在していたのです。DPは教育目標として学則等でも書いていました。CP、APは各学科で定めていたのを、3ポリシーの見直しをちょうど私は中教審で議論に参加していましたので、やっぱりこれは議論の分かれるところでありまして、共有するためにはしっかり可視化するべきだというふうに全学方針に基づいて学科のものを見直しました。これは恐らく全国で最初に3ポリシーをセットで公表した大学になりました。受験生にはほとんど見てもらえなかったようですが、大学関係者の方にはたくさん見ていただいたようでございます。それで、2017年にAPの区分改定をいたしまして、2019年の4月に、5学科体制になったときにまた見直しをいたしました。構造は、大学レベルと学部、学科レベルと、学生個人レベルの三層構造になっています。それに、卒業研究到達確認試験。これは専門知識の修得の確認。残りの5項目の、「KUIS学修ベンチマーク」とい5項目についての学期末の自己評価、専門知識については、どこの大学でもやっている成績や単位取得状況などの点検・評価。それを学生個人レベルと、学部、学科、学位プログラムそれぞれで点検評価する。要するに124単位ワンパッケージの学位プログラムというユニットで見た場合の評価をどうしていくか。大学全体をどうやっていくかという概念図でございます。それをどういうアセスメントプランというか、どういう方法でチェックをするのかということ網羅して整理させていただいておりますが、ご参考にしていただければと思います。

我々は、私が先ほど言いましたルーブリック、定性

的なものを評価するのにルーブリックが一番効果的である。私も今でも授業を持っていますが、ライティングのルーブリックをレポートに添付させて、それに、観点ごとにチェックをして、それを学生に返却をしています。皆さんの大学でどうでしょうか。実は、学生が大学教育に対する不満で一番大きいのはそれなのです。これをやらないと、点数だけもらって一喜一憂していた自分の学生時代となんら変わっていないとするなら、これでは残念です。高校までは、答えが一つしかない問題を出しているのだから、丸を付けて答え合わせも、隣の人と交換して、とやれるわけです。大学では、学生たちはなぜ成績がいいのか、何がどこまでできているのか分からなくて、ラーニング・アウトカムを語れるのかというところがあります。私どもがこれを始めたきっかけはこれです。最初はレポートや答案を袋に入れて、年に2回、成績を返すときに、「リフレクション・デイ」というのですが、そこで返していたのですが、もう今はPDFにして返すようにして、ポートフォリオに転載できるようにしております。到達目標については、結局どんなやり方を取ってきたか、可視化の方向性というのは、我々はどうなことをやってきたかという、以前は教員ごとにばらばらだった採点基準から、全学DPのルーブリックをまず作りました。その6項目について、作ったものをそれぞれの学科のDPにカスタマイズしてくれということをやった、プロデューサーは私がやっていたので、学科長たちとDP案のキャッチボールをやるようになったら、各学科のいいところは取り入れる。よその良いところは取ってやってもらうという方式でやりました。アセスメント方法としては、ルーブリックの自己チェック、それと卒業研究も複数教員で評価ルーブリックを用いてやっていくこと、ポートフォリオ評価、など定性的な方法を好んで取り入れております。これは、学生たちが社会に出ていくときの状態を考えていくと、定量的なデータは信用してもらえないかということなのです。大学の成績評価はほとんど採用活動で評価されない。それでは大学教育のアウトカムを、我々はどういうふうに社会に伝えていくのかということが大きな課題になってきているのかと思います。ちなみに、これは皆さんのお手元にはありま

せん。2年生の修了段階で到達確認試験というのをやります。それは専門基礎知識が身に付いているかどうかのテストをやって、ほとんどは選択式、一部記述式のものを入れてあります。それで、1回で通れば、4年になるときに卒業研究を取れますよという要件にしました。落としたら再試を受けて、通るまで卒業研究が受けられませんよというふうにして、年に数回最初はやるのです。学科によって違うのです。不合格だったらもう一回勉強し直してもらわなければいけない。その指導はそれぞれの学科が責任を持って復習していってもらうということです。

我々のIRではいろんなことが分かります。これは実はベンチマークの中項目でというので聞いているのですが、自己評価をさせて、その上で学生と教員が面談して確認していくのですけれども、1年生と3年生でどういう力が付いているかを比較しています。例えば、知識とか伝える力、協働したりする力はすごく入学後上昇しているのですが、語学力とか数理的な能力がうちの教育では伸ばせられていないということが誠に残念ながら課題として出てくる。こういうのは、要するに先ほど申し上げたIRで見えてくる課題発見なのです。さらに、どんなことをやっているかという、うちのIRは、よその大学ではなかなか強烈でできないと思いますが、到達確認試験の点数と必修科目の点数の相関をPDで実際に出したものです。そうすると、負の相関の科目が出てきたわけです。そこにその担当教員はいたのですが、真っ青でした。ところが翌年やってみると、なんと同じ学科で、この科目が一番到達確認試験との相関が高くなっている。つまり、自分がどのような力を身に付けさせることを、学科の組織的な教育の中で期待されていることと、自分がテストでやっている問題の評価にずれがあるということが起こるわけです。ちなみに、学科別で一番相関が高かったのがA学科だったのです。つまり、B学科の方が、比較的自分の科目、私の科目みたいな感覚で教員が運営している可能性が高い。学修成果というのは、言葉としては普及しています。ラーニング・アウトカムです。DPを英語で説明するときに分かりやすいのは、これはラーニング・アウトカムだといえれば分かるのですが、それをどう定義するのか。DPの

実現なのか、汎用的な能力なのか、課題解決能力なのか。中には就職率とか単位取得だ。それはラーニング・アウトカムですかと、定義によって違ってくる。いつ測るのか。どのように測るのか。テストなのか、学生調査。テストとかルーブリック評価をするものというのは、直接評価。つまり学修成果をそのまま測ります。ところが、よく行われている学生調査は、間接的に学生が伸びたと思うということを見ているだけですから、どう測るのか、なんのために測るのかということも必要になってきます。認証の評価のためなのか。あるいは文科省にいい点数を取るためにやるのですか。あるいは教員の勤務評定のためにやるのですか。あるいは格付け機関で評価を上げるためにやるのですか。なんのために、そして誰がそれを評価するのかというようなことによって、評価の在り方はいくらでも歪んでくるのです。何のために、誰のために評価をするのか。これが一つの大きな課題であります。

私どもの大学は、この「アセスメント・ポリシー」というのを作っています。先ほど言いました、評価の観点、基準。それは3つのポリシーがこのプランに基づいて行われます。その3つのポリシーに合わせて適切に評価できているかどうかの自己点検評価をして改善をするわけですが、そのための、要するに評価の仕方を、時期、内容、方法をちゃんと定めるのがポリシーで、それら全体が内部質保証システムで、それによって戦略変更があり得ると。こういうもので、別に嫌がるものではない。先ほど皆さんが、面接を嫌いだと言われたのはなぜでしょう。なぜ日本人の学生は面接が嫌いなのでしょう。評価というと日本人はものすごいネガティブなのです。なぜか。人から受け身的に評価されたことがない状態を、小学校から大学までずっと続けているからです。何ができているかということに対する自信とか確信を与えられないまま大学教育が推移してきたことが、社会の側に立っても評価というのは嫌なことだ、自分たちにとってネガティブな思い出しか持っていない。それが日本人の若者の自己効力感を低めているというのが私の仮説であります。

さて、学生個人のレベルとしては、私どもにはベンチマークがあって、ポートフォリオで記録をして蓄積をしている。授業と学生生活におけるレポート、それ

とルーブリックを使った評価で、それらのものをリフレクション、振り返りの材料として、自分のベンチマークはどの程度この時期上がっているかということ登録して、強み、弱みに気付いてもらって、次の学期の目標計画を修正して、そのためにアドバイザーと個人面談をする。こういう小規模大学ならではの、手を掛けた仕組みでやっています。これは仕組みですから、先ほどちょっと申し上げたのですが、教員の意識は変えられなくても、仕組みを作って行動を変えることはできるのではないかということなのです。それで、PDCA サイクルを確実に回す。PDCA というのがいいかどうかは分かりませんが、社会について評価、社会に理解をしてもらうために、学生たちにいろんなデータを提出させるだけでは、彼らは受動的に評価を受けているにすぎないということで、私どもは「評価と実践」というアセスメントに対する理解と実践をする授業を作り出したのです。これは2年間で1単位。PF法 (pass, fail) で、単位を取るか取らないかだけの科目であります。こういうことを作って、卒業後の進路、それと4年間の必修計画を立てて、ラーニング・ルートマップという、自分で学びの計画をフローチャートに作ってもらうようなものも始めました。それで、さらに言うと様々なデータを使っておりますので、入学時に基礎学力の診断テストをやっているのですが、それによって入った後のGPAはどう変わるかもつないでいく。これを学生に見せるのです。こういうデータを。そうすると、「自分でサプリメントなプログラムを受けないと困るよ」ということも出てくる。「学習支援センターはこういう状態で行った方がいいよ」と言われてもなかなか動いてくれないので、エビデンスを示していくことをやっております。知識や経験値だけじゃなくて、データによる裏付け。私どもは「学生支援型IR」と言っていますが、それは先ほどお話をしたような形で、どこでどういうエビデンスに基づいて我々は根拠を持った指導や支援をするのかということを示している。目標達成のためのマネジメント、これから学生の多様化はどんどん進行していきますし、これは今日のメインではないのでお話しませんが、消滅の職業の話は皆さんお聞きになったことはあると思うのです。“消滅する職業”について

の調査結果でいえば、“構造的転職”をする可能性が高いのが日本人の49%もいるとしたら、これからの学生は将来どうするのか。なおかつ、個々の先生方のミクロな努力、これは大事なのです。しかしながら、学生たちが1科目に使うエネルギーはどのくらいですか。エフォート率で計算されたことはありますか。1学期当たりに、今の仕組みで言うと124単位を取っていくと、普通10科目から12科目ぐらいを取るはずですよ。ということは、科研費で言うエフォート率に置き換えれば、1科目のエフォート率は10%未満です。その未満のところの授業の改善をするだけで、何人かの先生が、10人中1人か2人が改善したら組織力が増すか、教育力が増すか。それは増さないと考えるのです。そうすると、教育課程の横の繋がり、つまり同じ学科の同じ学年を教える先生方同士の連携、あるいは縦の体系的性、2年生の科目と3年生の科目の繋がり、それがどこまで担保できるか。今のところ受講生任せであると。学生の主体性が大事なのですが、それでいいのかということです。組織的なマネジメントは誰がやるのか。最終的には、教員集団としての協働には情報の見える化が必要だと。つまり、私どものような、学生がどう変化していくかということ、教職員も学生も最終的に自分たちで把握可能な状態で、それを「見える化」していき、パネルデータ化によって、伸びた学生と伸びていない学生と、その原因ということを考えていくことができる。これは個人というレベルで説得力があるというよりは、その集積的なデータが、アグリゲートされたデータと照合することによって語れる。課題と共通認識のための機会、これがなければ組織的な教育力は強化することはできない。つまり、認証評価は7年に1回しかないわけですから。評価疲れということがありましたけど、その都度その都度やっても、これは無力感が出てきます。どういう仕組みを作っていけば、教職員の認識がある程度共有できるか。理性的な問題点の発見であるとか。そして、評価点検ための基準、方法。後出しの評価は無しにしよう。つまり、学生から見れば、今までの成績評価は後出しかもしれないのです。何がどこまでできたらどういう成績が付くかも分からないのに、評価をされて一方的に「君は成績が悪いよ」と言われても納得しているのでは

かということなのです。評価点検のため、結局そういう仕組みを作ろうとすると、少なくとも学位プログラム、つまり学部、学科のユニット、あるいはそれを総合的にプロデュースするのは大学の責任だと思えますが、それをマネジメントするリーダーシップと補佐体制がなければ、今の細分化され過ぎた設置基準、1セメスターに10科目以上取る教育の中では、教育力が強化できないのではないかとということです。結局、3つのポリシーの実施状況を「見える化」するアセスメントが基本ですし、評価、評価と言っていますけれども、全てのデータを毎回やるわけでもないということ、専門知識の活用力をどう測定していくか。そして誰のために評価をするのか。私の結論は、これは学生なのではないかと。学生が成長して、これができるようになった。だから評価というのは受動的に受けるのではなくて、自分の強みと弱みというのを自覚するための材料であり機会である。この機会を、大学教職員が組織としてどう作り上げていくかと。そこに帰結するのではないかと思います。ご清聴ありがとうございました。

小林：濱名先生、どうもありがとうございました。

それでは、続きまして第2席ですが、畠田敏行先生の紹介をさせていただきます。畠田先生は、2003年に金沢大学大学院自然科学研究科地球環境科学専攻後期課程を単位取得満期退学されました。その後、茨城大学総務部総務課に事務職として着任されました。その後2005年からは、評価室の専任教員となり、評価業務、あるいはIR業務に従事されています。2016年、現在のご所属である全学教育機構総合教育企画部門に異動され、質の保証を中心にIRおよびアセスメント関連の業務を非常に幅広くご担当されております。特に濱名先生のお話の中にもIRというのが出てきましたが、畠田先生はご専門、特にIRを主に担当されていますので、そういうお立場から大学教育の全体を見渡したお話を頂きたいと思っております。畠田先生、よろしいでしょうか。お願いいたします。

畠田：茨城大学の畠田でございます。よろしくお願いたします。IRから見た教育の組織力のような話をし

てくださいとお題を頂きましたので、教育改善情報のロジスティクス、「なんでロジスティクスなのか」みたいな話はあるのですが、「IRのほうでどうやって教育改善の情報を回しているのか」という話をさせていただこうと思います。今日は概念的な話でいこうかなと思っております。教育の組織力ということですけど、問題は何なのかということをちょっと考えてみました。要するに、大学教育の組織力を高めるために、IRでできることは何なのか。実はあまりないんです、と言ってしまうとすごく寂しい話になってくるんですけども、いわゆるIR、意思決定支援という、そういう枠で考えると、実はあんまりありません。要は、大学教育の組織力を高めるためにはどうしたらいいのか。ある意味教学のマネジメント体制をしっかりと作ることですよね。それは今で言うところの内部質保証のシステムをちゃんと作ることなのですけども、IRは意思決定支援機能なので、学内の誰かのために情報提供を行う機能なわけです。だから結構最近だと、「IR作ったんだから教育改善が行われるよね」とか、「IRを作ったのになんで教育改善が起きないの」みたいな話があるわけですが、IRは意思決定支援機能なので、「別にIRが改善するわけじゃないんですよ」というところがポイントなわけです。じゃあ意思決定は、特に改善ですよね、誰がやるんですか。それは、例えば大学全体の改善だったら学長とか副学長がやる話ですし、学部の改善は学部長とか、副学部長とかその辺の先生ですよね。教育プログラムという言葉もいろいろ定義はあるのですが、僕の中では教育目標の最小のユニット、大学、うちの国立大学とかだったら学科とか選修とかコースとか、そのぐらいの単位です。そういうところだったら学科長でしょうか。各科目だったら先生方はこういう改善の責任を持つわけですよ。それでじゃあ実際教育改善は進んでいるんですかという話があるわけですが、進んでいるんだったらこういうシンポジウムは当然行われなわけですから、全国的に皆さん困っているところはあるわけでございます。

じゃあどうしたら教育改善は進むと思いますか。上の人、例えば学長とか副学長が口酸っぱく、「皆さん、教育改善をやってください」という話をすれば、皆さん

は改善しますか。しないですよ。例えば認証評価を受けます。法人評価を受けます。評価委員の先生とか文科省が「改善しなさい」と言ったら改善しますか。なかなかしませんよね。どういうことかという各階層、例えば「全学の階層」とか「学部の階層」、「学科の階層」、「科目の階層」と書きましたけど、それぞれの責任者の方が、改善したいなと思ってくれないと改善は進まないわけです。いわゆる、実際やっている当事者の方々が何とかしようと思わなければ改善は進まないわけです。じゃあどうすればみんなが改善したいなと思ってくれるのか。そのために、IR担当者は何ができるのか。そのところがポイントになるのかなと思うわけです。

実際は学部の先生方といろいろ話していると、皆さん実際はいろいろ困っているわけです。困っていない方はほとんどいないというか。まあ、「教育も研究も順風満帆です」みたいな方も当然いらっしゃいますけど、皆さん何らかの困っている箇所がある。困っているんですけども、それは多くは漠然とした不安が多いわけです。具体的に解決策は得られないまま毎日を過ごしてしまう。もう少し授業を手直ししたいとか、学生たちにもっと理解してもらいたいとか、困っている学生を助けてあげたいとか思うわけですが、あんまり動かなくてもなんとなく何とかなっちゃうと。困っていることを放置しても、多くの場合結構なんとなかってしまうことが多いわけです。ただそれが本当はそのまもっと良くないことになっている可能性もあったりするわけですから、そういうことは早期発見、早期対応というのは基本になってくるのではないのかなと思うわけです。だったら調べてみればいいんじゃないですか。大学教育の健康診断はどうやってやったら良いんですかね、と。

先ほど濱名先生もおっしゃっていますが、学修成果。簡単には測れませんので、学生の学びの実態をどうやったら把握できますか。アンケートをやればいいんですか。だけど、そういうのをどうやって活用すれば良いのでしょうか。こういうところが問題になってくるわけです。実は、皆さんどこの大学さんも認証評価とかは普通に2回ぐらいはパスされていますし、普通、例えば入学前と在学中、卒業後と調査をやったてますよ

ね。大体新生が入ったら、新生は何か調査をしますよね。授業アンケートをやっていない大学さんは、ほぼほぼいないですし、成績データは絶対ありますよね。在学生の、例えば「学生生活はどうですか」とか、「学びの実態はどうですか」みたいな調査も当然やっていますでしょうし、卒業生の調査なんかも大体やられている。進路のデータ、これは絶対持っているわけですよ。企業さんのところでいろいろご意見を聞いたり、既卒者というか、卒業して3年後の学生にいろいろ調査したりとか、いろんなことをやっているわけですよ。ただ「それを活用しているんですか」となったときに、なかなか活用できていないというのが実際の話なのかなと。さらに、「改善活動をしていますか」と。しているんです、どの大学さんも。だって、例えばここ10年、15年、評価制度が始まってここで15年ぐらいやっていますし、もうここ20年ぐらい全然改組していない大学さんなんて結構少ないと思うのです。改組というのも一つの改善の形ですよ。認証評価は、当然皆さんパスしているわけですから、そういうところで改善をやっているわけです。FDだって、「うちの大学はFDとかSDは全然やりません」という大学さんはほぼないわけですから、FDだってどこでもやっている。だから「こういう改善活動は実際やっているんですか」というと、実際にはやっているわけですよ、それらが体系的かつ組織的には行われていないというのが恐らく問題ではないかなと。なぜできないのか。もしかすると、皆さんあまり困っていないのかもしれない。「別に適当にやったって、学生が来ればそれで良いんじゃないの」と。「学生は放っておいても卒業するよね」となっていれば、それはあまりやらないのかな。いろいろ理由はあって、なぜか教育改善は進まない。だったら「じゃあ評価をしましょう」と考えるわけです。評価というと非常にネガティブな、「AとかSとかBとかいろいろ付けられて、よその人にぐちゃぐちゃ言われるんじゃないのか」みたいな話とかいろいろあって、特に認証評価とか法人評価とか携わった人は、聞くだけで面倒くさい、書類もいっぱい書いてという話になるわけですが、例えば、縦軸が量とか質だとして、時間が過ぎていくわけですが、当面の意図する目標というか、ここまでやりたい

なという目標があったとして、今ここだなというのが評価をやって分かれば、「じゃあこの足らない部分はどうするんですか」ということを考えるわけです。評価というのは、要するに今の状況がどうかというよりも、ある目標に照らして今どうなっているのか。足りない部分、別にプラスだったら目標を変えればいいのですが、足りない部分が何か。だから、要するに本来は次何をやるのかということを考えるために評価をやっているわけですが、目標とかが曖昧だと何をやっているのかよく分からないし、その評価を嫌々感というか、要するに文科省への書類を出すためだけに書類作りだけやっていると、結局、現状を把握して改善をするチャンスをみすみす逃してしまっているというわけになっちゃうわけです。

目標はありますか。各授業で目標は当然ありますよね。教育目標が。教育プログラム、学科とかカリキュラムとか、これも普通目標はありますよね。学科ごとにDPとかを作っている大学さんも少なくないと思います。学位プログラム、いわゆる学部の単位で目標はありますか。普通はありますよね。DPもありますよね。大学全体はどうですか。目標はあるわけです。だから目標はある、評価もやる、機会もある、けどなぜか改善が進まないという状況になっているわけです。例えば授業点検。授業アンケートは皆さんやっていますよね。それら、例えば授業アンケートの結果を活用して、各先生方が「授業の点検をしていますよ」という大学さんはどのぐらいいますか。結構少数派。ありがとうございます。だから、多分それは授業アンケートをやっているにも関わらず、それを先生方に渡しておしまいになっていて、要するにそこは宝の持ち腐れになっちゃっているわけです。じゃあ教育プログラム、カリキュラムの点検。学修成果とかDP達成度とかカリキュラムの点検とかをしていますか。例えば、CPに沿って授業が配置されているか、とか、DPに示したようなものが達成できているのかと。要するに各授業がどうのこうのというのではなくて、まとめ、つまり、パッケージとして見たときにうまくいっているかどうかという点検をしていたかどうかとなると、結構数ももしかしたら少ないのかな。あえて聞きませ

やっぱり教育は本来チームでやるものですよね。だから各先生方が、みんな「俺的には素晴らしい」という授業をやっている、全体で意図した教育目標、その学科の目標とか学部の目標というのを、達成していきなきゃ駄目じゃないですか。だからDPの達成度とか卒業時の学修成果を皆さん測っていらっしゃるんじゃないですか。要するに部分最適化。例えば授業を改善して、授業を良いものにしたって、全体最適ができていなかったら結局駄目なわけです。ベルトコンベアで車を作っていないと思いますけど、例えば車の工場があって、「俺はドアだけ作ってればいい」、「俺はエンジンだけ乗せればいい」という話で、たまにぜんぜん違うものを作り始めちゃったりする先生もいるわけですけど、ただみんな、「俺たちこういう車を作っているんだよね」という意識があるから、ちゃんとその車を作っていけるわけであって、みんなが好き勝手なものをやっていたら車は作れませんよねという話になるわけです。だから、作っている人たちの中に、「俺たちはこういう教育目標で、こういう風な、4年たったらこういう付加価値というか、こういうものを身に付けた学生を社会に送り出すんだから、俺はそのためにこういう科目でこういうことをやっているんだ」という、その繋がり認識というのがないと、なかなかできませんよね。だから教育プログラム単位の自律的な自己点検評価活動と改善活動、FD、PD、何でもいいですけど。要するに現状を把握して、それに対してどういう風に改善するのかという活動をやれば良いだけじゃないですかという話になるわけですけど。口で言うのは確かに簡単です。ただ実際にやるのが難しい。そこがポイントになるわけです。となると、現場の先生方が改善したいなと思ってもらうようにどうやって仕向けるのか。そこがポイントになるわけですよね。

なので、例えば茨城大学の場合、これは大学改革支援・学位授与機構が出している内部質保証のガイドラインに沿って動いているわけですけど、モニタリングとレビューということで改善活動を例えば分けていきます。モニタリングはとにかく毎年やりましょう。毎年とか「気が付いたらやりましょう」みたいな、日常的な活動としてはモニタリングで、たまにはレビュー

をやりましょう。モニタリングとは何か。データをとにかく見てもらって、わいわい先生方で議論して、今こうなっているんだと分かってもらえればそれでいいです。別に改善しなくていいですから、とにかくデータを見て、「こうなっているんだ、じゃあ俺のもうちょっとここをなんとかしよう」とか思ってくればいいわけですよ。レビューの方は、例えば認証評価は7年以内で1度来ますけど、国立大学の場合は6年に1回法人評価というのも来るので、たまにそういう「外からの第三者評価が来るよ」という話になったら、振り返ってもらえば普通は何か改善していますよね。だから、要するに日常的な活動と、たまにやる振り返りというのを分けて考えるという考え方にしているわけです。例えばこういうデータをお渡しするわけです。例えば理学部さんとかだと、今はもうウェブシステムになってますが、授業アンケート結果を個人の先生にフィードバックして、個人の先生毎に点検されるわけですけども、学科ごと、理学部は、うちは1学科なので数学、物理、あと化学、地学とかコースごとになっていますけど、コースの先生に集まっていただいて、例えば「この科目はあなたの専門性の向上に役立ちましたか」みたいな授業アンケートがあったら、「役立たないよ」とか「普通だよ」、「役立ったよ」と学生は答えてくれるわけですね。青っぽいのが「役立った」で、「役立っていない」が赤なわけですけど、本当は科目名が全部入っています。これを見て先生方が、「俺の科目は意外といけていなかった」とか、結局そういうのを見てもらいます。要するにこういうのが理解度とか満足度とかGPAとか全部あるわけです。それを先生方は見ながら、カリキュラムの中でちゃんとその科目が役割を果たしているのかどうか。そのところを点検してもらっているわけです。他の先生と見比べることによって、「俺はもうちょっと頑張らなきゃ良くないな」とか、「〇〇先生はここを、なんでこんなに理解度がうまくいっているのですか」とか、そういう情報交換をしていただいて、とにかく犯人捜しはしないでくださいと。要するに、「あの人が辞めなきゃうちの学科の教育は絶対によくならない」みたいな議論をしても、結局そこで議論は終わっちゃうので、そういうのはやめてくださいね。なんとなく、別にふんわりこう

いうデータを見ながら議論をしてくれれば良いですよ、みたいなやつをどんどん各学部さんに展開しているわけです。だから要するに、個人じゃなくてチームでどういう風に点検するか。こここのところをポイントにしているわけです。

モニタリングとレビュー。日頃はわいわいで良いです。次に向けて考える機会があれば良いですよ。データはなるべく、僕らの方からこうだという断定的なデータをお渡しするわけじゃなくて、現場の先生の話が弾むもの。先生方は知りたいものを提供します。だから例えば、「今年入試がうまくいったかどうか知りたいから、1年前期の入試区分別の、1年前期のGPAを整理してくれ」とか。例えば「1年生で新しく改組して作った基礎科目がうまく機能しているかどうか、自由記述を分析してくれないか」とか、そういうのが来るわけです。来るというよりも、こちらから大体学内、うちはキャンパスが3つに分かれていますけど結構狭いので、ふらふら歩いていけばその辺の教務委員長の先生とか学部長とか評議員の先生とかに会うので、「最近どうですか」みたいに話し掛けると、「うちはここ最近さ…」みたいな話を大体聞くというか、愚痴を聞いて営業をしているという感じなんですけど。そんな感じで、「ここがうちは困っているから」みたいな話を聞くので、それに対してデータはこちらからお渡しするわけですね。正直、現場の状況はIRにとっては分かんないわけです。現場の先生が一番詳しいわけですし、課題が何かというのも分かっているわけですから、だからその課題をどうやったらクリアできるのかというのが分かるような情報を提供してあげれば、先生方は勝手に議論するんじゃないのと。すぐには改善できません。だって学生も、1年間のサイクル、1年かけて前期、後期とか、第1クォーター、第2クォーターとかやっていくわけです。4年制大学だったら、4年間かけて学生は回っていくわけですけど、例えば「1年毎にPDCAサイクルをやるぞ」みたいなことを言ったって、学生のサイクル自体がもっと長いわけですから、単年度でぱっぱぱ改善できる訳ないと思います。もっと長い目で見ていかないと改善なんかできない。だから日頃はモニタリング。取りあえずデータを見て、情報を見て、現状を把握しましょう。

次にどうすればいいか、みんなで考えてください。改善は、本当はやってほしいんですけど、そこまで別にガリガリやんなくて良いですよ。当然皆さんは何か思い付くことはありますよね。7年に1回とか認証評価が来た。そしたら、どんなことが改善できたのかという風に考えてみれば、普通はなんか改善しているんじゃないですかという。当然こちらでは、チクチクとチェックはしますけれども、そんな感じのことで考えているわけです。

要するに、場の提供、場の形成、こここのところを、これはIRの仕事じゃないと思うんですけど、要するに、さっき濱名先生もおっしゃっていましたが、研究者の習性をうまく利用するわけです。研究者の場合、リサーチクエストンというか、ここが課題だとか、ここは問題だよなというのがあるって、そういうのに対して、それを解くための適切なデータがあると議論せずにはいられないという習性がありますから、研究者たちが議論できるような、みんなへの関心が高くて議論しやすい、分かりやすいデータを提供する。だから、僕らは別に棒グラフと数表と折れ線グラフがあればOK。別に重回帰分析とかそういうことは特にしません。だって、ひねったデータを渡しても議論しにくいですから、とにかく分かりやすいデータを渡してあげる。学科会議とか教室会議とか、定例会議なんて普通どこの大学でもやっているわけですから、そういうところで「ちょっと話してくれればそれで良いです」ぐらいの話で。国立大学、うちだとやっぱり教授会は70人、80人規模、100人規模、100数十人規模になっちゃうので、そういう大きいユニットだとやっぱり議論しにくい。学部によってはそこでFDを展開しちゃうんですけども。だから10人、20人ぐらいの学科ぐらいのユニットでわいわいやっていただくと一番良いのかなと思っていますけど、これも進んでいく学科となかなか準備が進まない学科といろいろありますけど、やれる範囲でやってください。「こういう評価を始めたから人間関係が悪くなったんです」みたいな話が一番困るので、「やれるところからやってもらえれば十分ですから」みたいな感じで進めているわけです。だからポイントは、改善し続けることが重要というか、要するに教育改善にゴールはないのです。多分大

学が存続する限り、ずっと教育改善をやっているやいけなわけですから、永遠にやり続けるわけです。永遠にやり続けてもらうためには楽チンじゃないと誰もやんなくなっちゃうわけです。「毎日毎日つらい作業しますか」と。だから、どうやったら日常的に改善するというような、学内に持っていけるのか、意識の改革じゃなくて、「みんながなんとなく行動が変容しちゃえばそれでいいじゃないの」という。だから IR の方で、「とにかく情報は出しますよ。面倒くさい分析とか調査なんかこっちで全部やります。先生方はとにかく議論して、次のことを考えてください。そういう役割分担しましょうよ」と。毎年例えば、ある時期になると IR から新入生調査のデータがそろそろ来るかなと思ってもらえるようになったら、僕らは勝ちなわけです。

さらに、例えば一つの調査、これをやれば、1 個の調査で学修成果がしっかり分かります、みたいなそんな魔法の調査はないわけです。

だから、いろんな、例えば「卒業生のデータはこうですよ」、「就職先のデータはこうですよ」、「企業さんで聞いたらこんな感じですよ」と、そういうのをどんどん渡して行って、先生方が「この学年はこうだったな」、「うまくいったな」とか、「この学年ここがちょっと良くなかったから、次に改組するときはここを直さなきゃね」と、そういう感じで思ってもらえればそれで十分じゃないですか。だから、教育プログラムの構成員、いわゆる学科の先生方で議論しながら学修成果を捉えていってもらえばいいので、とにかく先生方に議論してもらおうという、そういう場をどうやってつくっていくのか。そのためにどういうおいしい情報を出していけるのか。そこがポイントじゃないのかというふうに考えているわけです。

これが大学改革支援・学位授与機構の内部質保証のガイドラインで授業評価、上が組織としてどういう風に改善していくのか。学部の改組があって、これが教育プログラム、学科ぐらいを想定しているわけですが、プログラム・レビューという形で、教育プログラムの評価をしましょうね。ここでは 3 ポリシーにしていますが、3 つのポリシーに沿っていろいろ評価というか、現状どうなっているのかと把握して、そ

れで改善していきましょう。

茨城大学はどうしているか。要するに、教員の階層、学科の階層、学部の階層、全学の階層があるわけですが、われわれは IR というか全学教育機構の総合教育企画部門という名前になっていますけれども、先生方には授業毎の点検とか教育改善状況がどうなっているのかを把握してもらいます。だから授業点検とかアンケートのデータを僕らで全部まとめて提供します。学科の先生方には、教育プログラムの有効性を向上してもらわなきゃいけないので、DP に照らした学修成果がどうなのかみたいな、そういう皆さんで議論ができるような学生調査のデータとか、「こういうデータをちょうだいよ」と言われたらそれを渡す。学部では、各学科でどのような点検をやっているのということを共有するわけですが、どうしても「学部全体でこういうところが問題だよ」という話が出てくるので、例えば、今年は学生の授業外学修時間が各学科でテーマになったんだと話を頂けば、そんな感じのデータを作って、「教授会の前に時間をください」とか言って、そのところで先生方にデータを見せてちょっと議論するみたいな感じでやっていくわけです。あと全学的には、教育改革推進委員会というのが教務委員会としての機能を持っているのですが、そのところで、例えば「CAP 制がぬるいよね」とかそういう話が出てきたりすれば、「CAP 制はどうなっているのか」みたいな、履修状況とかを整理して、そこにデータを提供してくる。だからとにかく、そういう政策的に議論しようと思ったら、データは集めてそこに提供していくというのが我々の仕事、どこまでが IR の仕事なのだろうというところはあるわけですが、そんな感じになっております。

それで、教育改善情報のロジスティクスの整備です。各大学さんではさまざまな学修成果を測るための取り組みを行っています。皆さんどこでもやっているはずですが、ただそれらを、現場の先生が見ていますか。見ていないわけです。いろんな調査をやったとしても。だから、教育改善に必要な情報が学内で流通するようなルート、そういうものがあれば、IR で取ったデータをどんどんそういうルートに流してあげて、先生方に見てもらえるようにすればいい。ないなら、それを作

るしかないですね。それは IR の仕事なのかという
とよく分かんないんですけれども。だから情報を必要
とする方々が、必要とするときに必要なものを、必要
な分だけ。いっぱい渡したって見ませんから、そうい
うのを提供するような仕組みを作ればいいと。だから
「リクエストがあったらデータを渡します。」「時期が
来たら渡します」というのもありなんですけれども、
例えば大学としてこういうふうに進めたいという戦
略があるんだったら、その戦略を踏まえて、各現場の
先生方が動きやすいように情報を提供していく。計画
的に、考えておかなきゃいけないわけですよね。行き
当たりばったりにはいかないわけですから。だからあ
の学部はそろそろ改組するかもしれないと思っ
たら、それに対してそこでデータ・サーベイの準備をし
ておくとか、そういう大学の戦略と戦術をうまく繋ぐ
ような形で IR が情報のマネジメントをしてあげると
いう風に行く、もしかしたらうまくいくのかなと思
って、日々努力はしているという感じでございます。
なので、IR とは何かという話が最後になってくるわけ
ですけど、「インスティテューショナル・リサーチ」の
略で、インスティテューショナルは「大学の」、リサ
ーチは「調査」ぐらいに思っていていいと思いま
す。データとかで、大学執行部と各現場の意思決定支
援とか判断を支援する機能です。IR は必要なときに必
要な情報を必要とする方にお渡しする。そのために、
そのものでは使えないようなデータを可視化したり
とか、グラフに整理したり、そういう使いやすい情報
に変換していく。あと要するに、今言いました、学内
の情報のロジスティクスについても、ここは手を出さ
なきゃいけないのかどうかというのが最近迷ってい
るところですけど、「改善を仕掛けるのは誰なんだろ
うね。IR は改善しないんじゃないのか」と言っておき
ながら、「きみたちはやっているんじゃないの」という
話もあるんですけど、僕の場合、直属の上司は部門長
もいるんですけど、その上に理事がいて、理事が大
体ふらりといつもやってくるという感じですので、理
事から直接ぶら下がっていますので、どうしても政策的
にいろんなところに繋がらざるを得ないというところ
もありましてやっておりますが、そんなところす
いません、まとめます。

「大学教育の組織力を高めるため」には、現場が最
高のパフォーマンスで活動できるように支援する必
要があります。現状を把握するためには情報と目標が
要ります。目標があるから現状を把握して、次どうす
るのかということを考えられる。その 2 つがあつて、
評価すれば、次にどうすればいいか見えてくるわけ
ですけど、現場の方々に、いかにその気になってもら
うか。だから、「やばい、ダイエットしなきゃ」と思っ
てもらわなきゃ、体重のデータを渡したって絶対痩せ
ないわけです。本人がいかに痩せようと思うかがポ
イントなわけです。そのためには、例えば学内で、「他
の皆さんはこうやって痩せていますよ」とか、そう
いう情報を回してあげて、「痩せていないのはお宅の
学部だけです」みたいな話。そういうことをやりなが
らロジスティクスの見直しをしていくというか、「やば
いな」、「良くないな」と思っていていただく、そ
の危機感をどうやって共有するかみたいなところがポ
イントなかなと。IR も、情報のマネジメントの改善
を担当するんですけども、実際そういう調査とかを
やったりするのは事務系の方々ですから、実際、僕
も学務部学務課で机を一緒に置いて、課長補佐とか
係長と一緒にやっています。だからそういう、実際
にデータを持っている事務系の方々と、どうやって
一緒にいろんなデータをどんどん学内に流していく
かというのが最近のポイントですので、別に IR
だけが情報を流せばいいというわけじゃなくて、こ
れは大学構成員、特に事務局スタッフと一緒にやり
ながら、どんどん学内の情報マネジメントを変えて
いくというのがポイントなかなと思いました。以上
でございます。

小林： 畠田先生、ありがとうございました。皆さん、
もう一度拍手をお願いいたします。

それでは 3 人目、井上真琴先生のご紹介をさせて
いただきます。井上先生は、1986 年、同志社大学の
文学部をご卒業した後、大学職員として教務事務、あ
るいはシステム開発、さらに図書館業務の他、高等
教育政策の調査、さらにはラーニング・コモンズ
の設計、運営といった、非常に幅の広い業務に携
わってこられました。その間、大学コンソーシアム
京都の副事務局長も務められまして、現在は同志
社大学学生支援機構事

務部長としてご活躍されています。先ほどもちょっと出ましたが、筑摩書房の『図書館に訊け!』という、ベストセラーになっていると思いますが、刊行されるとともに、大学の嘱託講師として学術情報利用教育論という授業も担当されています。それでは井上先生、よろしく願いいたします。

井上：こんにちは。同志社大学の井上でございます。私の話が他の先生方の話とかみ合うか心配しながら聴かせていただいていたいました。私に振られた内容は、「職員として大学教育に何ができるのか」、「そのために職員として何を学ばねばならないのか」という2点でございました。ずっとSPODフォーラムのお世話になっていまして、初回から続けて参加させていただき、いろんな養分を頂いた経験から、できるだけ実務に近い、明日から使えるような話をさせていただきたいなと思っております。中には配布していないスライドもございますので、その都度申し上げます。

スライドに示した構成と内容に従って順番にお話をさせていただきます。少しだけ同志社大学の紹介ですが、約29,000人の学生を抱える大きな大学です。その割には教員も790名、職員が340名ぐらいしかいない大学であって、ここで何が言いたいかというと、144年目を迎えて歴史と伝統だけはある、その種の大学にありがちな、トップダウンを非常に嫌う大学であると。合意形成に恐ろしく時間を要する大学で働いている職員の話であることを、あらかじめ理解いただきたいということです。

あと職員の場合は、過去にどういう仕事を経験してきたのが結構重要でありますので、紹介をしておきます。スライドにございますように、学部の事務室を皮切りに、いろんな部署を放浪してまいりました。私立大学の職員は、ある意味、組織内亡命者みたいなもので、ある分野の仕事に非常に詳しくなると、どこか違う部署へ移れと言われるわけです。そうした異動を順次経験しながら、大学内の業務を覚えていくということです。

ただ、私にとってエポックとなりましたのは、3ヶ月ほどではあります、大学から給料をもらいながら外国に調査に出かける在外研修プログラムに採用さ

れたことであります。2000年に3ヶ月間、アメリカ・イギリスの大学アーカイブズの運営を調査することを主目的に研修に出かけておりましたが、サブテーマでアメリカのラーニング・コモンズを調査しておりました。コモンズの関係資料を集めながら、これは10年ぐらい経ったら日本にもアクティブ・ラーニングの潮流が来ているんじゃないかと予測しまして、帰国以降も資料を蓄積していたことが後々役立ちました。

その後、うまい具合に大学コンソーシアム京都へ出向し、教育改善に関わる仕事をしておりました。その時期にSPODのセミナーで勉強させていただく機会を得て、今に至っているということです。

著書について紹介いただきまして恐縮ですが、現在、発行部数は3万部を超えました。業務成果報告として書いたままでありますが、これが変に当たってしまって、今年もまた増刷している状況です。

さて、私が今日お話したいのは、係長時代に在外研修で調べていたことをうまく形にして政策化できた事例です。職員側から大学執行部に提案をして、それが受け入れられて、実際に開設にこぎ着けたラーニング・コモンズについて、運営とデザインを担当した経験を、裏話も含めて紹介させていただきたく思います。

スライドで見ていただいているのが、同志社大学のラーニング・コモンズですが、学習環境の設備よりも学習支援の運営を重視しています。

特に先ほど、先生方との打ち合わせでお話が出たのですが、大学院生が学部生の面倒を見る、その大学院生にプレFDのようなプログラムを学習してもらうために若手の教員を雇用する、学会発表する内容に対し事前に他の大学院生や若手教員が助言する、あるいは学部学生が発表するとき内容を点検してあげるようなことをしています。学習相談を行う教員と大学院生を組織することで、大学院生が例えば昨年度、同志社大学の教員に5人採用されていたり、他大学にも教員として採用されたりしています。こうしたルートは、我々職員から提案して作らせてもらったものです。ただ実現に向けては、随分と学内に理解いただくのに時間を要しました。ラーニング・コモンズは2013年に開設したものですけれども、学内で相当な反対があ

ったにもかかわらず、作ってしまいました。いったん作れば、京田辺キャンパスにも同様のものが欲しいという声もあがりまして、2017年に京田辺キャンパスでも開設した次第です。反対していたのに、できあがると皆これはいい！となびく。この経緯にはいろんな思い出があるのですが、中身についてお話しすると2時間ぐらい話してしまうので、皆さまに配付した記事を参照してください。そういいながら愚痴がでるのですが、学部長ら教員から叱られました。「他の学生がしゃべっているような場所でどうして勉強ができるんだ」と。「静かなところでないと勉強できんじゃないか」と。応えるのも大変です。「うちの大学の学生の就職状況を見ていただいたら、一部屋もらえるような教員になるとか、あるいはベンチャーでいきなり社長をやるという者が、いったいどれだけいるんでしょうか」と丁寧の説明しながら、計画を進めていきました。

その際、一番役に立ったのは、SPODで教えていただいた学習科学の知見です。私自身は施設の先行投資というよりは、新しい学習思想の先行投資だと考えて設計しておりましたし、そのための要件定義を、アメリカで視察した経験、あるいはSPODで勉強させてもらった理論を注ぎ込んで提案したわけです。

少し話がスレますが、図書館の人が、「ラーニング・コモンズは図書館のもんやろう」「図書館の情報資源のあるところにこうした施設を作るのと違うの？」と主張しますが、本当に学習科学をじっくり読んで勉強しますと、むしろ大事なのは、「この場所で生起する、現れては消えていく学習行動そのものをどれだけ共有し省察できるか。学習行動そのものが情報である」と理解できると思います。それで、良い学習活動が学習環境のそこかしこに現れることが最も重要であって、紙とか、あるいは電子とか、そういう資料自体が大事なものではないということを確認できます。ラーニング・コモンズの計画策定の際は、委員会から理解できない図書館の方に退いてもらうようなこともしました。簡単なことですが、よい学習を導く学習環境デザインは、『学習科学ハンドブック』という本に書いてあります。「最もよい学習は思考過程を明示化することでおこる」と。学習者のリフレクションが起りやすくするにはどのような形やレイアウトにすれば

よいのか。これが分かれば、簡単に作れると思います。近年全国の大学で学習環境整備が進んでいる状況が報告されていますが、つい先日、文科省が公開した資料では、すごい勢いで整備件数が伸びています。実際、全国的に新たな学習環境での学習支援・指導が増えていっていることの確認ができます。私どものところはそうした潮流に先鞭をつけさせていただいた大学の一つであると考えているわけでございます。

(政策を進めるうえで職員の行うべきこと)

さて、こうした事項を具体的に政策として実現し成功させるためには、一体何が必要なんだろうかというところがポイントになってくるわけであります。それにはやはり、教員と職員の担当領域の違いをきちんと把握する、職員側で教員が何を必要としているのかを頭の中で整理して考える必要があるということです。スライドに示したように、教員というのは、まず学内行政の決定権を握っています。そして、方針を考えて、政策の判断を行う仕事を担っています。ですので、政策具体化の細かい部分は職員の方で教員が実施したい政策の内容や意見を聴き、整理したかたちで提供してあげないと議論になりません。職員は教員が政策方針を検討する際の判断材料を提供し、次が一番大事なのですけれども、たたき台を作ることが大事なのです。そして、このたたき台の案でいこう、と教員が決めると、学内から反論を受けそうな事項を調整して、どのような条件闘争を行えば前に進むかという準備をするのが、職員の重要な役割であります。

この春お会いしました新潟大学副学長の濱口哲先生が、あるシンポジウムでお話しになっていました。「中教審の委員を務めた経験が非常に役立った」「特に、役人のたたき台の作り方が勉強になった」。分科会で意見を述べると、次の回に「意見を反映させました」とすまし顔で作り直したたたき台資料を出してくるが、どこをどう直したかは説明してくれない。私どももそうでございます。出てきた意見を全部取り入れていたらエライことになりますから。もうこちらに都合の良いところ、こうありたいというスキームにうまく組み込んで、新たなたたき台を見せるのが非常に重要な技となります。いつだったか、京都の地下鉄に乗り込んでいる時に、京都賞を受賞された先生の講演会ポス

ターが貼ってありました。講演のタイトルは、『素人のように考え、プロのように実行する』というものでしたが、これを組織的にやるのが大学の政策を実現していくことなのだろうと確信しました。教員が（失礼ながら）素人のように柔軟に創造的に政策を考え、職員が実現の方策を細心に考えていく、ということになります。

少し脱線しますが、職員の方に一言申し上げたいのです。この政策方針の判断材料というものは、上から頼まれた場合、スピードが勝負です。粗くてもパパッとまとめて、「はいこれ」と渡さないと判断がつかない。10年ほど前でしょうか、2,000人の馘を切ったという外資系企業の人事部長さんがベストセラーを連発して刊行していました。大体どういう人が首を切られるかという、仕事の遅い人だと。どういう遅さかという、資料を作ってくれと頼まれたら、いいところを見せなきゃいけないと思って1週間かけて100点満点を目指して作成する人がいるんだけど、そうではなくて方針の判断材料にしたいので、70点、80点くらいで十分だから翌日渡してしまう。そういう人が優秀な働き手なんだと主張していました。これは先週、ある大学の執行部を務める先生にもお話ししたんですけども、まさにそうなのだと。自分が頼んだことは確信を持って依頼したわけでもないのに、「早めにこれは失敗だったな」とか、「これは少し方向を変えて突っ込んだらもっといけるな」というように判断したいので、早くもらえることが重要だとおっしゃっていました。私も管理職をしていてそう思います。ですから、いろいろな政策を展開するには、スピードが命だということでございます。

（説明の仕方とタイミングが重要）

これは先ほどの復習になりますが、ラーニング・コモンズを作るときに説明根拠にしていたのは、ちょうど名古屋大学招聘セミナーで聴いた講演の内容でした。中井俊樹先生もこのとき一緒に同席されていましたね。招聘セミナーでは、FDの目的が教員の教育力改善だとすれば、現状では職員は間接的に「先生頑張ってください」「FDやらなあきませんよ」と支援することしかできない。しかし下の図のように、FDの最終目的は学生の学びの質向上というふうに考えたら、

職員は「直接学習支援等に絡んでいけばいいのではないか」との主張ができる。折よく本学の山田礼子先生も、「FDをやっているばかりでもいけない。学生がちゃんと勉強してくれなかったら、FDを頑張っても学びは改善されない」。「だから学生が学習する支援も並行して行わないといけない」と言ってくださり、両面から頑張りましたと訴えて攻めていきました。特にその頃問題になっていました「授業外学修時間の担保はどうするのか、その質をどう確保するのか」という課題をラーニング・コモンズでやっていこうと申し上げた記憶があります。そこで、学習指導の教員とその補助を行う大学院生を組織し、学習支援のできるスタッフを育成しようとした。

さて、そのように政策のたたき台を執行部の方に問い掛けていきましたが、執行部の方にも都合があります。執行部がどこで迷うか、悩むかという点を整理してみたのがこのスライドであります。まさに職員の方が、政策、戦略を仕掛ける「ロジ担」をやらなければならないのですが、実は思っているほど大学の執行部あるいは学部長の先生は、国内外の高等教育政策の動向はご存知ではありません。ですので、それをどんどん小出しに出して行って、「こういう方向ですよ」「授業外学習をちゃんとやらないと単位の実質化につながりませんよ」「この方向でやれば補助金を採れますよ」と説得に使える材料を提供していく必要があるわけです。それともう一つ大事なものは、中教審等の会議で、何が議論されているのか、ポンチ絵だけ見ているんじゃないで、文科省内の会議での議論内容、特に見え消しが入っているような議事録を、きちんと職員の方でも見ておかないといけません。私はウェブ上で読んでおいて、委員を務めるある大学の先生に「先生、省内の委員会でああいう発言したら駄目だと思いますよ」と言ったりします。「井上さん、どこでそれを聞いたんですか」とおっしゃるので、「別にウェブで上がっていますけど」「毎回見ているの?」「見てますよ」「嫌な奴だなあ」となります。会議での議論で何がポイントになっているのかというのは、文科省や中教審だけでなく、学内の基幹会議も含めて発言内容をチェックし見定めておくことが大事です。それを調べた上で、どういうふうに学内合意に持っていくかを考える

ことが結構重要なポイントとしてあります。

わたしなりにまとめたのですが、議論の種類として、大体①理論論～⑤調整論までが学内で政策が通っていくためのポイントになってきます。まず、「①理念がちゃんと語れているか」とか（教員は美しく響きのいい理念が好きです）政策を進める「②根拠は何か」というところ。それが IR の使いどころでしょう。あと「③技術論」というのがありまして、どうやって反対派の言い分を丁寧に聴いてあげて「ガスを抜く」か。そのために審議の前に2回か3回懇談会をしたほうが良いんじゃないかとか、あるいはバーターに使える政治材料があるのかなのかというようなことを、執行部と相談することもあります。本当にやばいと思えば、委員会を設置せずに学長提案で一気に通してもらえませんか、という場合もあります。ゆっくり議論していくべきとの方向になれば、執行部の下に部会をつくって、各学部から出席の委員に話をまとめてもらったものを、これでご辛抱くださいと提案していく方法などがあるわけです。当然学長提案で出されたものと、委員会提案で出されたものでは風当たりが違う。委員会提案のほうが向かい風を受けやすいということがあるかもしれません。そうしたことを、どの順番で、どのタイミングで、どういうふうに出すのかを職員側でも調べているわけでございます。

職員が偉そうにと言われるかもしれませんが、学長とか副学長の方々も、どう進めればいいのか自信が持てないと言われます。「進め方を教えてくれ」とズバリ言われる先生もおられます。いつも不安はあるようですよ。なんか良い事例はないかなと探していたら、ちょうど5年ほど前に、アメリカ大統領の『リンカーン』という映画が公開されていたんです。リンカーンが呟くシーンがあって、思わずメモを取りました。「自分は昔、測量士をしていた。測量士をしていたときに、磁石を、磁針を使っていた。それは正確に真北を指してくれる」「しかし、北に至るまでの途中に、沼があるのか砂漠があるのか谷があるのかということは何も教えてくれない。障害物を考慮せず、目的地を目指し、沼に沈むだけだったら、真北を知る意味はない。「奴隷制が駄目だということは、誰でも分かっている。だが、それを廃止に向けてどう進めればよいのかという

のを考えることが一番困難な仕事なのだ」と言っておりました。多分全国の学長さんはそういう思いで日々仕事に向き合っておられるのでありましょう。あくまで濱名先生以外は、ということですが（笑）。

よく PDCA サイクル、Plan, Do, Check, Action と言いますが、Plan は容易にできる、Do もできるが反対がでる。無理に進めるとたいてい Crash する。そして政策が Abandon, 放棄される。これを私は『負の PDCA サイクル』と呼んでいます。政策提案が 10 回あったら、9 回ぐらいまでは頓挫する覚悟でいないといけません。

職員が教員と協力して実際に教育改革を行っていくと思ったら、様々なことを知らなければなりません。私の場合はたまたま学習環境の整備でしたので、アクティブ・ラーニングが一番絡んでくるということもあって、ここに書かせていただいているようなキーワードに関してはいろいろなセミナーに参加して理解に努めました。説明の武器に、提案の材料にできるように把握し蓄積しておくことが必要です。

（教員を知る）

その次も大事でございます。職員として生きていくのに、大学教員の行動原理、思考原理というのを知っておく必要があります。SPOD という組織はいろいろ要望を聞いていただけなので、何年か前の SPOD フォーラムで、「大学教員との付き合い方というのをセミナーにした方がいいんじゃないか」とアンケートに記入しましたら、早速翌年、中井先生にそのプログラムをフォーラムで実現していただいたとございました。今回発行されました「大学 SD 講座」でも、大学教員を知るという（非常に穏当なところで書かれている文章であります）、どうして教員はこのような行動するのかというのを、教員文化の面から理解しておく必要がある。これが分かっていると、実際に先生方とのお付き合いもうまくできるのではないかと感じています。

前大阪大学総長の鷲田清一先生は、自分とは異なるプロフェッショナルとどう付き合っていかなければならないのかということを書いておられます。現代社会は、自分ひとりで実現する仕事などない。異なるプロフェッショナルと協力しあって物事を実現させて

いかねばならない。その際、相手はどこにこだわるのか、どこで引っ掛かるんだろうかというところ、これらのポイントを理解して進めていく必要があります。

実際に日常のレベルで職員の方に使ってもらえそうな事例がないかと思ひまして、ラーニング・コモンズで全学アンケートを実施したときの事例を持ってまいりました。これは岐阜大学でお話ししたときに、係長クラスの方から、たいそう面白かったとの評価を頂いた事例です。

同志社大学のラーニング・コモンズには IR の専門家教員が赴任されて、その先生は専門社会調査士という専門職であるわけです。その方と一緒に、何をどういうふうに交渉すれば全学でアンケートがとれるのかという事例ではありますが、アンケートを取りたいと要望されても、学内で「ばーっと」アンケートを撒けば取れるというものではないことをご理解いただきたいと思います。「取らないと効果の検証ができないのですが、どうやって実現に漕ぎつけければいいですか」という依頼でした。私の方から、「4ヶ月ぐらいはかかりますよ」「秋に取りましょうか」というふうに計画を立て方からお話ししました。重要なのは、「何回か会議をやって、アンケートを取ってもいいよという雰囲気を持っていかないと学部長は納得しませんので」と。「FD委員会があるので、そこで第1回目に『こののを取りたいんですけど、調査票を試作してみてください』という提案をまずしてください」と。「普通、試作といえば嫌だとは言わない」と。試案ならまあええわ、となるだろう。実際にそのような形で会議にかけます。その後、じゃあ実際に作ってみましょうということで、第2回目の会議で企画したアンケート調査票案を出してみる。そのときに「あんまり完璧なものを作ったら駄目ですよ。会議になったら、『これはおかしいじゃないか』と意見が出るぐらいのほうがいいですよ」と説明します。意見を聴くことでその委員のガスも抜けるし、指摘のあった内容をうまく反映させてあげると、「私の言ったことをちゃんと受け容れてもらっている」と逆に味方をしてくれる。実際、委員には多変量解析の先生がいるので、「必ず質問が入るぐらいで結構ですし、完璧なものを作らないでください」と。

3回目の会議をまたひと月後に開催して、「たいへん前向きな意見、建設的な意見を頂きました。このように反映させました」と言って原案を出すと、文句を言っていた先生も、乗り気でなかった先生も、自分の意見が入っているので、「これだったらいいんじゃないか」となります。そして「実施について、所属の学部に仲介してみてもいいよ」となってくるわけです。

その上で、教務主任会議等で実施の了解を求めますが、「またアンケートを取るの？」と嫌気を示される場合があっても、「3回もFDの会議で討議してきて、十分に吟味してあります」と言うと、反対しにくい。学びの質向上に役立てるとの大義名分の前では、正面切って反対しにくい。会議で審議して承諾されれば、教務主任に所属の学部に持って帰ってもらって、教務主任から学部の教授会の中で説明をしてもらい、授業中での実施の了解をもらうわけです。

そこをもう一押しできるように、学部事務室の課長ばかりが集まる会議があるので、「今度アンケート調査の話がでるので、うまく学部内の会議で押してね」と頼んでおくと、教授会でどの科目とどの科目でアンケート調査の協力をすると決まったという連絡が来るわけです。実施や集計に経費が必要になりますが、財務の方には「何回も会議にかけて通したものだから、これについては臨時でお金を付けてください」と相談し、会議記録を渡せば大体それで納得して臨時予算をつけてくれます。

このスライドで最後になるのですが、職員の専門性についてです。今のお話を聞いていただいたら、ろくでもない専門性だなと思われるかもしれませんが、職員にとって一番重要なのは、「こだわりを持たない」というのが専門性ということです。私に言わせれば、何らかの領域でこだわりは持っていないといけないんですけれども、例えば財務部門にばかりに所属していた人が、その財務分野で身に付けたスキルを基に、例えば学部の事務長になっても、まずお金のほうから点検して、業務全体の把握に入っていくというふうに、前に身に付けた専門性がよそでも汎用的に使えるわけです。とにかくある領域できちんと問題解決ができる専門性を開発しないといけない。そして他の部署に行っても使えるものにしておかなければならないとい

うこと。そしてもう一つ、一般的な実現のマネジメントを行う能力ということで、分野横断性としての汎用性と呼ばれる領域がありますが、特に教員の組織文化を意識した実現のマネジメントを知っていることが重要なのだというふうに思います。

これができる人を増やしていけば、大学の組織力というのは確実に高まるであろうと思いますので、私も含めてですが、ここにいらっしゃる職員の皆さん、そのあたりを留意して今後研鑽を積んでいただければと思います。私からは以上でございます。

小林：井上先生，どうもありがとうございました。もう一度拍手をお願いいたします。

ーパネルディスカッション開始ー

小林：それでは，6 時までの時間にさまざまな討論をしていきたいと思います。まずは，指定討論者といたしまして，本学愛媛大学の教育担当理事，弓削先生から一言頂きたいと思います。弓削先生はこれまで国際交流センター長，あるいはミュージアムの館長等の役職を歴任され，現在は教育担当の副学長でいらっしゃいます。お願いいたします。

弓削：愛媛大学教育担当理事・副学長の弓削と申します。よろしくをお願いいたします。濱名先生，畠田先生，井上先生，非常に刺激に富んだお話を伺いまして，勉強になりました。その上で，濱名先生は学長になられて 14 年目というふうにおっしゃっていました。私もこの仕事，副学長，理事になって 8 年目なのですが，そういう中で，自分に引きつけながら 3 人の先生に共通してお聞きしたいことがあります。後からフロアの方からある質問の口火を切るということで 1 つだけお聞きしたいのですが，教職協働というものが，この大学の組織力を高めていくためには必須だろうと思います。本学の場合だったら，例えば私が所管している教育分野というところは，教員組織として 6 センター 1 室，それにほぼ対応する形で 6 課というものがあります。それらを私が，教職員の 12 の組織を統括しているのですが，本当にどうしたらいいのかなと思って

いることがございまして，それが教職協働においても横軸と縦軸というのがあると。

横軸というのは例えば教職だけじゃなくて，教でもそうでしょうし，職というのはそうだろうと思いますけども，そういう横軸と，それから縦軸，上下関係というものを組み合わせた形で教職協働というのが出来上がっていくんだらうなと思うのですが，そういう大きな枠組みの中で，例えば上に対しては提案とか，あるいは助言とか，あるいは支援というものが求められると思います。逆に下に対しては評価，あるいは指導，時には叱責というようなこともあり得ると思うのですが，それぞれのお立場で，私が特にお聞きしたいのはこの縦軸です。この縦軸の機能というものをどううまく機能させていくのかということ，それぞれのお立場で，例えば濱名先生だったら基本的に部下に対してどういうふうな評価をし，指導をし，あるいは時には叱責をしたり，あるいは激励をしたりというようなことですね。そういうことを，可能な範囲で，秘伝といえますかコツをおっしゃっていただければ，ご伝授いただければなということでございます。以上でございます。よろしくをお願いいたします。

小林：弓削理事，ありがとうございました。ではそれぞれ，濱名先生からお一言ずつ。

濱名：なかなか一言では難しいですけども，私はどちらかという人を褒めるのが決してうまい方ではございませんので，本学の場合は要するに組織目標に対して，要するに目標管理とそれぞれの部局別のブリーフィングと中間評価と，期末の最終報告会，この辺りがコミュニケーションになってくると思うのです。それで，ブリーフィングはブリーフィングのための資料作成のテンプレートを作っているのですが，それと同時に年間目標と，月々のブリーフィングシートというのを作ってもらいます。それと年間のフローチャートを作ってもらって，今どのぐらい自分たちの業務が進んでいる，予定どおり進んでいる，遅れているというようなところを，まず自己診断したものを持ってきてもらうということと，それとブリーフィングシートの年間の部局の目標に基づきながら，現状状態とい

う欄と課題という欄と対応という欄がある。それで、今年、今直面しているのは、今まで現状と課題というところに対してあまりうるさく言わなかったのですが、問題はやっぱり現状と今の状態のところのことが、まだ課題で書かれていることがやっぱりうまくいっていない、よってというのが多い。課題とは何というのは、今の状態の中でうまくいっていないところが、なぜそうなっているのかという仮説ぐらいまで課題化しないと、実はその次の対応もうまくいかない。つまり、例えば就職の活動が遅れている。だからその次の欄に、課題は活動スピードを上げなければいけない。「これは課題になっていないだろう」と。「それが課題だったら、その状態を『どうすれば就活が予定どおりの時期までにめどを立てられるのか』という仮説にしなきゃ駄目だよ」という。それも大体ブリーフィングを1部局月1回30分ぐらいでやるのですが、その機会がベースです。要するに、そういう形で、「自分たちの工程管理を自分たちで共有してもらおうように」ということと、自分のところの部局のことだけしか見なくなるわけです。僕のように長く学長をやると余計そうなるので、それで2年ぐらい前に始めたのが、今度は部局の報告会で報告をしてもらおう。それもだんだん変えてきて、部局の報告だけやっても、よその部局のことを聞いていないというので、テーマ別のパネルディスカッションを入れて、その次にやりましたのは、全部局一律で終わらないので、ポスターセッションにしよう。ポスターセッションだったら、時間を回すと色々な部局、関連する部局のものを見てもらえるからということで、そういう形で行うのかとどうしても僕のキャラクターに関わって、学長に怒られなければいいというような行動様式にならないように、できるだけ共通の目標と工程の見える化ということと、それに基づいた形でも、こっちができるだけ毎月、最後になって言うということではなくて、月々言うことと、それと、自分のところの部局と他部局との関連とか、自分のところの進み具合とか遅れ具合を共有してもらおうために、中間報告会とか最終報告会をパネルでやるようになったのがプラスに働いているのではないかと。その辺だと思えます。

小林：濱名先生、私のほうからも今関連して、1点フロアからのご質問があるのですが、そういう状況を取っていらっしゃるときに、周りがイエスマンで揃わないようにされないといけないと思うのですが、その辺先生は具体的にどのようにご苦労なさっているのでしょうか。

濱名：うちは学長補佐スタッフが割と層が厚いと思うのです。それももちろん内部から、教員の場合は割と楽なのです。内部で助手から上がってきた副学長もいますので、そういうタイプの副学長と、副学長の1人は兵庫県の元副知事ですし、もう一人は関学の元副学長とか、そのコンビネーションで様々な見方が出てくる。要するに教員のほうは比較的うまくいっています。職員のほうはなかなか難しいところで、やっぱりなかなか手を焼くところはあります。そこで今のところは、常務会という執行部会議のさらに上のところで忌憚のない議論をできるだけやろうとしています。要するに報告をするというよりは、今の課題のできるだけ率直に意見交換をして深堀がやれるようにしようということです。これはそういうところで侃々諤々やらないと、みんなが納得できるような結論、ベストな案にはならないのです。そういうところでのディスカッションを、議題処理というよりは、できるだけ率直な議論ができる場を担保するというでなんとかしようと思っています。

小林：ありがとうございます。続いて畠田先生、畠田先生は横方向も縦方向もいろいろ本当に渦中の方という感じがいたしますが。

畠田：教職協働といいますか、僕はもともと事務採用で就いたときにちょうど国立大学を法人化するときだったんです。平成15年で、16年から法人化ということで。たまたま理事というか副学長が地球科学の先生で、僕も地球科学だったんで、「俺の秘書代わりに使うわ」みたいな感じで採用してくださったみたいで。なので、別に事務職は実はやったことがないのです。だから自分の大部屋に入るんですけども、当時はIRとかそういう言葉はなかったんですけども、いわゆ

る大学が計画を立てるとか、新しい制度設計をする、新しい教員評価制度を作るとか、それで副学長がいろいろ素案を作るとか、あと副学長がそういうことを考えているから学部に行って説明してきてみたいな感じで、今から考えると学部長とかも結構よくそんな若造の話を聞いてくれたなと思うんですけれども。そんな感じで昔からそういう教職協働というか、あまり教育とか職員とか隔てなくいろんなところに行かせていただいたので、必然的に顔が売れるというか、「あの人はそういう仕事をしている人だ」という認識もあるのか、そういう感じでやっておりました。基本的に IR というか、意思決定支援ですから、副学長の先生とかもそうですし、学部長の先生とか副学部長の先生というのはいわゆるクライアントなので、なんかあれば行って、最近どうですかみたいな話を聞いたりするところもあるんですけれども、結構重要な役割なのかなと思うのは、例えば副学長がこういうことをしたいなというのを、学部長先生の耳にある程度早くに入れておいて、こういうことを副学長は考えているみたいですがどうですかねみたいな話をしておくと、「うちとしては、それはちょっと飲めないよ」とか、「こういうあれだったらいいんじゃない」みたいな話を頂くので、それをまた副学長に、「〇〇学部はごねている」みたいな話をしておくわけです。そうすると副学長もどうするかな、みたいな感じでいろいろ考えるので、直接やる前に下打ち合わせとかじゃなく、そういう情報のやりとりみたいな伝書鳩的なところをやると、結構うまくいっているのかも、と自画自賛しているわけですけれども。

小林： 眞田先生、もう一つお伺いしたいのですが、IR をやる上で当然教員だけでなく職員さんにいろいろ頑張ってもらわなければならない必要があって、今日シンポジウムの場にもたくさんいらしていますが、若手の職員さんに育ててもらうために例えばなさっているとか。

眞田： 若手の方には割と、「とにかくやってみなさいよ」という感じで。それはある意味事務的には先輩後輩なので、それは当然先輩面して、「当然できるね、明日からできるね」みたいな感じの強引な振り方をして、振

るけれども、ちゃんとフォローもするみたいな感じで。なので、特に若手とかパートさんであっても、「なぜこれをやっているのか」というのを政策レベルのところから話は説明します。要するに、単にエクセルを埋めるという作業じゃなくて、エクセルを埋めるとどういうことに繋がるのかという全体的な見取りの説明をしてから、「だからこれをやってね」というところで、何の仕事をするにいいのか、どこに気を付ければいいのかというのは、全体像について説明するということは心掛けています。

小林： 井上先生、教員を動かす戦術に関してはいろいろ伺ったのですが、職員組織全体を動かすという点ではいかがでしょう。特に井上先生の場合にも下方向になるかなとは思いますが。

井上： 大変難しいお話なのですが、下方向に向けてどういう指導をしているかですね。同志社大学もどうしても個人個人の力量に頼る職員組織に前からなってしまう。私の周りで政策を提案を気にしている管理職の職員の場合は、眞田先生がおっしゃったように、政策レベルで、「なぜこれをやるのか」ということについて、俯瞰的な把握や理解ができるような指導の仕方が大事だと思うんです。

340 人全員の職員の目標管理シートを読んでいるんですけれども、課長が部下におろしている仕事、あるいは係長が部下におろしている仕事について、自分が担当する仕事が政策的にどういう意味があって、どう繋がっているのかを理解できるように丁寧に指導していく機会が要ると思います。私が一番泣きたくなくなるのは、部下に資料を作らせて、最後、大学評議会とか部長会に出ていく資料が、係員から見て「え？ せつかくあれだけ表やグラフを作ったのに部長は使っていない」となることですね。基幹会議レベルになると A4 半分から 1 枚くらいの文章でさらさら提案が書いてあることが多いんです。なぜそうなのか。説明してあげないと分からない。「あなたの作ったのをそのまま出していったら、どれだけ突っ込みの矢が来るか分かりますか」と。「危ないものは資料として出さない」と。「危ないところは口頭で学長が説明し

ている。副学長が説明している」と。なので、上の会議になればなるほどせっかく作った資料は薄くなる。私も若い頃、最初見たときに驚きました。「あんなにいっぱい書いたのに、5行ぐらいになるんですか」「そう、あとは口頭で説明しているんだ」と。事務資料と政策資料は異なるニュアンスと性格を持つことを覚える必要があります。より簡略で俯瞰的なものが必要なのです。

もう一つは、職員の係長以上の役職者を対象とする研修会を年に1回実施しています。できるだけその研修会に、執行部の先生がこうしたいんだという方針を話にきてもらい、それを皆で共有できるような機会を持てるところまで来ました。

弓削：どうもありがとうございます。参考になりました。僕も学んだことというのは、忍耐と、それから泣くときは心の中で泣くということが大事だなというのをまた痛感いたしました。どうもありがとうございます。

小林：ありがとうございました。続きまして、フロアから頂いたご質問を少し紹介させていただきたいと思います。結構難しい質問になっているかもしれないのですが、メインは寫田先生だと思うんですけども、教員の方もいろいろ多様になってきて、必ずしもバリバリの研究者というバックグラウンドではない教員が出てきていると。そういった教員に対して、エビデンスベースの議論が果たして通用するのかどうかちょっと心配というご意見も出ております。そういう、さまざまな教員の多様性に対してどのように対応することが可能なのか。そういう可能性があるのかということについて、特に寫田先生と井上先生からも頂ければと思うのですが。

寫田：多分、ひねったデータを出さないというのがポイント。例えば、学生に調査するにせよ、先生方に調査するにせよ、抽出してやると結構また、精度はどうだとか、そういう優位だとかどうなのみたいな話が出てくるので、とにかくパーセンテージを高め、とにかく全員でやっちゃうというやり方をすれば。だから例

えば、10人の学生が困っているというデータが出ているけど、これはパーセンテージとしては低いけど、とにかく10人の学生が困っているんですよねというところは確実なんで。だから要するに変な確実論とかの議論にならないように、まずは基本的にはなるべくプレーンな状態でデータを提供するというところがポイントかなというふうに考えています。

小林：寫田先生も、ご講演の中にもありましたけど、そんなに難しい解析をする必要はないんじゃないかと。例えば棒グラフと折れ線グラフ。私も箱ひげ図ぐらいは欲しいかなと思います。

寫田：たまに作るけど、箱ひげは説明をしなくちゃいけないところがあるので。

小林：そうですね。慣れがいきますけどね。井上先生はいかがでしょう。

井上：私どものところは14学部ありまして、学部によって反応が違います。最近できた新しい学部でしたら説明に行きたいと言えば受けてもらえます。データを持って行って説明すると聴いていただけるんです。しかしまだまだ「データ分析の結果を聴いて、いったいどうするの？」みたいな学部もまだまだ多いのです。そうした中で感じるのは、学部の教員とどれだけ良い関係を作るのかが、データを提供していく際のコツかなと思います。あとは先ほど説明しましたラーニング・コモンズで、大学院生のときに働いてもらった学生が学内で有期助教等になって、学部の方に所属している人が案外いる。そういう人が学部の若手教員のグループとの結節点を作ってくれるというのが、一番現場にいて大事なのかなというふうに思っています。学部教授会前に15分ほどの時間をもらって分析状況の説明に行くということを、辛抱強く今やっているというのが現状でございます。

小林：ありがとうございます。やはり辛抱強く繰り返してということになるのでしょうか。ありがとうございます。実はもう一つ、さらに難しいご質問かもし

れないのですが、これは畠田先生や濱名先生にと思うのですが、例えば学生からのフィードバックのアンケートで非常に評価の低いケースが出てまいりますよね。それが本当に低いのか、正当に低いのかそうじゃないかというのはいろいろあると思いますが、あまりにも低い場合に、それを本人にお見せするのがいいのかどうか。例えば、先ほど濱名先生のご意見の中だと、到達の目標試験と逆相関であったのが、逆に非常に高い相関が翌年なられたということですから、そういう意味で刺激が出てくるのが良いケースもあれば、逆に教員としてもモチベーション下がってしまうリスクもあると思うのですが、畠田先生とかはどういうふうに。

畠田：例えば、とある学部で、ある学科は非常に卒業生の満足度が低くて「これは絶対問題になるなあ」と思ったので、全学の会議とか出す前に、その学科教員のほうに「ちょっと良くないデータ出ています。なので、言い訳を考えたほうが良いと思います」という。だから、要するに無視させないことが結構重要なんだな。だから、その現場から見たらどう思っているのか、強いというか、「〇〇が余計なことをするから俺たちがけなされる」みたいな話になっても困るので、「僕らは皆さんの味方ですから」というふうにやったことを考えたら、やっぱり良くない情報があったら一番に教えてあげて、「一緒に考えましょうよ」という話にしておけば、「〇〇は別に俺たちの敵じゃないな」と思ってもらえばそれで良いのかな。あと、多分授業アンケートなんか結構、「あー」と目を覆う先生はいらっしゃるんですけども、結構半々です。それを見て、「直すところがよく分かってすごく改善できた」という先生もいらっしゃれば、「見せなければなあ」みたいなこともあるんですけども、昔は紙とかでもかくかくしていたのをチェックしていたらしいです。回答が紙だと1%か2%ぐらいしか学生は書かないので、全部チェックして、あまりにもその先生が気を悪くするかなというやつは省いたりしていたんですけど、今ウェブに切り替えたら、4割、5割の学生は自由記述を書くようになったので、もうチェックができないから垂れ流しちゃおうという話になっているんですけども、今のところ直したというのは良かったという声は頂いていますけど、「この野郎」という意見は聞けないので、「この野郎」と思ったことはみんなに言っていただけたのかもしれませんが、そんな状況です。

小林：でもやはり対応するときには組織というか学科レベルに対してどうこうというコメントさせる方が多いですか。1対1にならないですかね。

濱名：うちは少しあるかも分かりません。もちろん、先ほどデータは高等教育開発センター長が到達度試験と科目成績の送還データをPDの場で公開するかしらないかということで迷ったときに、出せと言ったのです。

しかし、これは教育評価制度とかとやっていますけれども、改善をするためにやっているわけで、結果的にまだ2年終了段階で、1回のテストでどうだったかというのをどう受け止めるかということで、僕はどの科目の結果が悪いか、隠さないほうが良いと言いました。問題はそれで終わりじゃなくて、「なぜそうだったと思うのか」を考えてもらうのがFDなりPDであり、結果として表面を整えることが最終的に延命措置にはなっても、問題の先送りなのです。だから、「これはなんのためにやっているのか」ということに対して、説明と考える材料にしていくしかない。ネガティブな結果があったとしても、例えば授業アンケートでいうと、自由記述に関しては中間アンケートをやりますので、それを自分で回答しろというふうに出しますし、それは説明責任を教員も負ってもらわなきゃいけないし、でも職員の方にも同じようにやってもらわないと、結局改善には繋がらないということで、それを攻撃の材料ではなくてというふうにしますので、FDのときに学科単位だけじゃなくて学科など交ぜたグループワークをするのです。グループワークでは、学部、学科で分けたりもしています。あるいは学生を公募して、何人かPDでの教員の言動を見ているわけです。だからそういう自分たちの弱点とか課題が出てくることは恥ずかしいことだとかというのではなくて、その後どう改善するかというところに発想を持っていかないと、なかなかやっぱり組織全体としては動かせ

ないのかなと思っています。

井上：濱名先生に質問をさせていただきたいのですが、「改善の方向に向けて頑張っただけませんか」とお話しなさる時に、「自分の指導している課題に対して、学生側がきちんとなしてない、努力していない。学生が義務を果たさないなかで教員側ばかりに改善を求められるのはアンフェアじゃないか」というような主張をされる方がいらっしゃると思うんですけども、その場合はどのように言っておられますか。

濱名：あんまりそういうリアクションが今のところ出てこないです。うちの学生は学部でいうと専門職育成型の学部がやや多いということはあるのですが、別に教室外学修授業が多いわけでもない。だから要するにこういう授業アンケートというのは、何を振り替えるのかといったときに、学生を責める材料を見つけている初期の段階では起こりますよ。「うちの学生はこのレベルだから仕方ない」とかという言い訳は、とりわけよそから移ってきた人は言いたくなるころはあると思うのですが、ただ何のためにFDをやっているのかと言ったら、自分たちの教育を改善するためにやっているのですね。さすがにあの到達確認試験の分析結果のときは学生を入れていなかったんですけど、ただ、今年なんかもルーブリックを使ってレポート評価のキャリブレーションに学生を入れてやります。そうすると、キャリブレーションは4段階評価で、ばらつきが出てくるというのを見るわけです。教員も学生も見ると。ただ、これは100点満点で人間の能力なんか評価できない。AAC&Uのローズ副会長のワークショップの公評を聞いたときに、4段階のうち2段階もずれている状態はあまり良いことじゃないので、なぜそうなのかということ、原因を考えてそろえていく必要はあるけれども、多数決で決めるのは間違いだ。あるいは、そのぐらいの差は人間が定性的な評価をするときに、ばらつきはあるのだということ、前提にしないといけない。ではルーブリックを使わなかったらどうかというと、教員個々が主観的に点数を付けるともっとひどいばらつきを平気でやっていたわけですから、それよりは改善していると

いうことを、僕らも学生も含めて納得する。初めてこうした評価結果の調整（キャリブレーション）する教員もいるので、そういう説明をしてあげて、人間が人間を評価するというのは、定性的にはこういうプロセスも経ていかないと。ただ、キャリブレーションをやるから自分の癖、人より厳しく付けたがる傾向があるとか、甘いとかということに気付いてもらって、調整（チューニング）は自然に起きてくるようになる。そういうことをやっていかないと、一発勝負で評価の結果がイエスかノーかというのは、やっぱりこれは悪い日本人の癖だというふうに思います。

小林：濱名先生、先ほどの相関ベースがマイナスから大逆転したケースとか、逆にその方がどういうことを2年目になさったかフィードバックされると、逆にそれは他の方にも役に立つのではないかなと。

濱名：恐らくそのところは、その翌年をやらなかった部分ですけど、学科の中では赤面だったあのデータから、やっぱりかなり本人は努力したと思います。それでマーケティングの担当者というのは就職熱心で、学生との距離が非常に近い教員だったので、多分そこで学生との距離感が自分の評価にバイアスを与えていたのではないとか、あるいは恐らく中間的なプロセス評価を非常に重視し過ぎていたという気付きから、修正し、最終的に到達段階、最終の総括的な評価の中で見なきゃいけないというところで、多分評価の仕方を少し変えたのだと思います。それで是正したのだと解釈しています。

小林：ありがとうございます。それでは、非常に大きなご質問を頂いておまして、それぞれのお三方のお話の中にも入ってはいたのですが、やはり大学の最大の主役は学生であると。それぞれのお仕事の中に、学生の視点をどうやって入れていくか。学生の視点を入れることで、どうやって組織力を高めていくかと。どのようにお考えになっていらっしゃるのか、お一言ずつ頂けたらと思います。井上先生のほうから。

井上：私がたまたま関わっていたところが、学生と関

わる学習環境、今も学生支援センター等が入っていません学生支援機構というところにおりますので、やはり距離が近いんです。学生支援機構なんで、まさに主役が学生じゃないといけないわけです。そのあたりについては苦勞することはあまり実際にはないと思っています。ただ、上のほうにおりますと、現場の学生対応の苦勞のニュアンスが伝わってきにくい状況はございますが、そのあたりは先ほどありました縦の関係で、十分に連絡を取り合っただけで情報を共有するというふうなことになります。

寫田：我々は、多分大学は基本的にはそうなんですけど、要は非営利組織なので、営利組織だったら利潤をどうやって最大化するかというような角度あるいは尺度で考えていけばいいんですけど、我々の場合、非営利の場合、何を最大化しなくちゃいけないのかというと、基本的には学生の学びをどうやって最大化するのかという形なのかと思います。だから学修成果というか、そういう学生が4年間で学ぶところも、例えば6年間で学ぶところも、「ここをどうやったら最大化できるんだろう」「そのためにどうやってプロセス変えていくのか」ということを考えると、ただ材料をとにかく探して行って、学内に提供できればいいかなというふうに考えています。

小林：寫田先生のIRのお仕事に、学生さん、大学院生でもいいですけど、直接関わるようなケースというのはおありなのでしょうか。

寫田：今のところはあんまりないです。

小林：実際には学生が学校のデータとかを扱うようになると、なかなか直接は難しいですね。

寫田：ただ、実際どうだという話は聞いてみたいところはあります。

小林：例えばヒアリングとか。質的なデータだと学生のヒアリングということがあり得ると思いますけど、例えば同志社大学は学生に対して全学調査等、かなり

なさっていると思います。

井上：確かに全学調査をしていますけど、あくまで紙、印刷物を配布して書かせていることが多くございます。データの蓄積はありますが、パネル調査ができる環境にあってもなかなか実施していない。また質的な調査は、相談してくる学生に実際に対応している大学院生や、中間職のいわゆるコモنزの教員が、実際にいつも対応していて記録をとって蓄積し、特徴を会議に上げてくる体制になっています。体系的なヒアリングにはなっていないのですが、それをアーカイブ化して溜め込んだ情報をどういうふうに分析・判断するかということです。質問内容等をアーカイブしてずっとデータとして保存しておりますので、次にどう活かすかは常に課題です。

小林：ありがとうございます。本日のこのシンポジウムは「組織力を高める」ということですので、IRが唯一の手段ではないというふうな理解でいいと思うのですが、ただ、今もおっしゃっていただきましたが、体系的なヒアリング、質的なデータをどうやって体系的にたれ込んでいって、かつそれを分析して策を出すかというのは、非常に大きな課題として残しておくべきだというふうに感じました。濱名先生、お願いします。

濱名：うちではIRデータが全部紐付けされているので、それから見られることが一つあります。やはり一番プラスになっていると思うのは、全学PDに必ず学生がいるということなのです。終わった段階、終わる段階で必ず学生がコメントするのです。その総括コメントで、大体一般的に2日間とも出席する学生がいるわけで、丸2日付き合っただけで、「先生方が私たちのためにこんなに真剣に努力をしてくれているというのは、～でした」というところから大体始まるのです。ところが中にはそれでも辛口のコメントがプラスアルファで入ってくる場合もあるので、それが一つ、やっぱり教職員にとってのモチベーションになっていると思います。同時に、学生がキャリアブレーションの中に入っている状態で自分がレポート採点の作業をやってみるとするのは、学生にも自分にはなぜそのスコアを

付けたかということの説明しなきゃいけない。こういうところはかなり学生目線の取り入れとしては効果的です。これは、最初はアメリカの高等教育のランディ・スウィング博士を呼んでFDで話してもらったときに、「なぜFDに学生を入れないんだ」と言われたのがきっかけでやり始めました。本当は多数派が来てもらうともっと学生の満足度が上がるのですけれど、なかなか普通に募集しても数人ずつぐらいしか手が上がりません。けれども、やっぱり彼らの参加は大きいということです。あとは、「評価と実践」でポートフォリオを使いものにしたわけです。授業に組み込んだ状態なので、そのポートフォリオをさらに突き詰めて、エグゼクティブポートフォリオというのを作りました。つまり、ポートフォリオは日本の就活では相手が読んでくれない。だから、サマリーを作るのです。ポートフォリオの一番濃縮された1ページにまとめられるようなものにしてくれと、IRに作り上げてもらおうとしているのです。それを見ると、うちの教育、あるいは経験の中で何が学生にとってインパクトがあったのかということ、定性的に拾うことができるかなということで、そこを次の目標にしようと思っています。ちなみに、無記名なのですが、学生生活実態調査だけは施設とかサービスへのクレームがいっぱい出てきますので、これは他大学同様にしています。なかなかうちも頭が痛いところになっています。

小林：ありがとうございます。時間の関係もございまして、私の手元まで届いておりますシンポジウムの質問の全てを取り上げることはできなかったのですが、全体としては、特に今回のメインのテーマである組織力ということをテーマにして、幾つかのテーマでお三方にご議論をいただきました。最後にもう一言、頂きたいのですが、実は10年前に、まさにこの席上で濱名先生にご登壇いただきましたときに、「SPODは個々の授業、個々の教員レベルの研修はやっているけれども、ミドルレベル、例えばカリキュラムレベルとか組織レベル、マクロレベルはまだまだこれからではないかな」というふうにコメントを頂いたんですが、10年たってどうなったかなということ、濱名先生、感想としていかがでしょうか。

濱名：それをまず小林先生がずっと覚えていただいたということが、非常に大きな振り返りだったんだろう。やっぱりリマインドしてもらえようようなコメントができたことを光栄に思うと同時に、こういう形で、部会を超えてこういう設計ですよ。総枠というか、大きな問題と個別の困り事を分科会で分けられるというのはいい狙いだと思いますし、今度これを受けて来年以降、さらにミドルレベルとマクロレベルへどう繋いでいかれるのか、お手並み拝見ということで、合格点を差し上げて、80点を差し上げますが、100点まではまだ改善の余地がさらにあるのかなと思います。

小林：うまく返していただきましてどうもありがとうございます。予定された時間になりましたので、一旦ここでシンポジウムのほうはお開きとさせていただきます。質問を取り上げることができなかった皆様にはお詫びを申し上げます。

登壇いただきましたお三方に、もう一度拍手をお願いいたします。本日は本当にありがとうございました。

(編集上、一部の固有名詞を伏せております。)