2019年8月29日（木） SPODフォーラム2019（愛媛大学）

大学教育の組織力をいかに高めるか

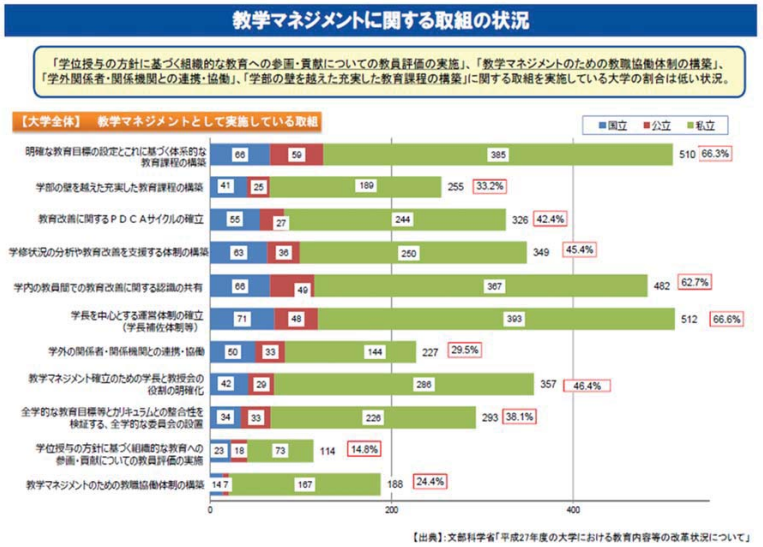
～4つのポリシーとPDを中心とした関西国際大学の事例～

関西国際大学
学長　濱名　篤

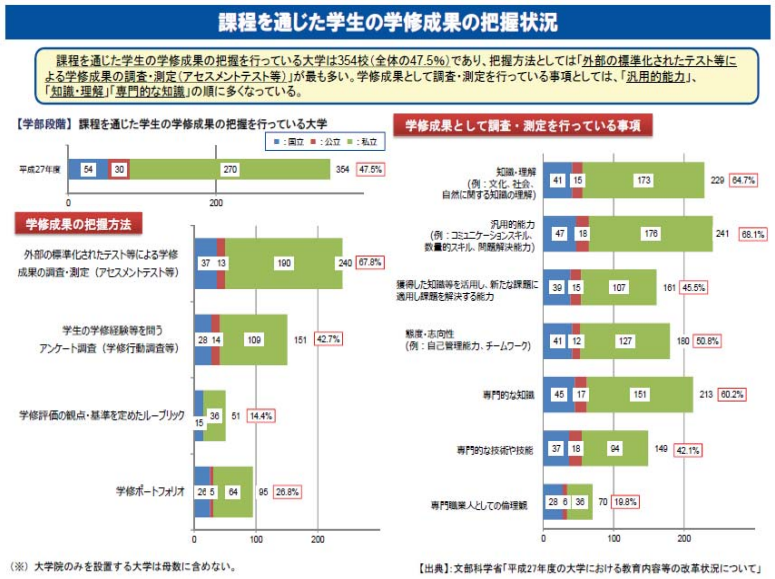
【構成】

1. 大学の教学マネジメントの現状
2. 関西国際大学の歴史とガバナンス体制
3. 大学の教育力を高めるために何が必要なのか
4. 到達目標の明確化と共有
5. 到達目標達成のための評価の基準・方法
6. 目標達成のためのマネジメント

1. 大学の教学マネジメントの現状



文部科学省中央教育審議会　2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）2018年11月26日



文部科学省中央教育審議会　2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）2018年11月26日

2. 関西国際大学の歩み

- 昭和62年『関西女学院 短期大学』を開学
- 平成10年4月　『関西国際大学』(経営学部)を開学
- 平成13年4月　「人間学部（人間行動学科・英語コミュニケーション学科）」を開設
- 平成16年4月　経営学部経営学科を「経営学部総合ビジネス学科」に変更
- 平成17年4月　関西国際大学大学院人間行動学研究科人間行動学専攻を開設
- 平成18年4月　人間学部人間行動学科を改組し、人間心理・教育福祉の2学科を設置
- 平成19年4月　経営学部と人間学部を、「人間科学部（ビジネス行動学科・人間心理学科）」と「教育学部（教育福祉学科・英語教育学科）」に改編
- 平成21年4月　尼崎キャンパス開設　教育学部が尼崎キャンパスに移転
- 平成25年4月　保健医療学部看護学科を開設
- 平成27年4月　関西国際大学大学院看護学研究科看護学専攻を開設
- 平成31年4月　3学部5学科を5学部5学科に改編

（「国際コミュニケーション学部 英語コミュニケーション学科」「教育学部 教育福祉学科」「経営学部 経営学科」「人間科学部 人間心理学科」「保健医療学部 看護学科」）

・令和2年4月1日　神戸山手大学現代社会学部を設置者変更で、6つめの「現代社会学部」として統合予定

神戸山手大学との統合

経営規模の適正化と質保証の両立への新たな戦略

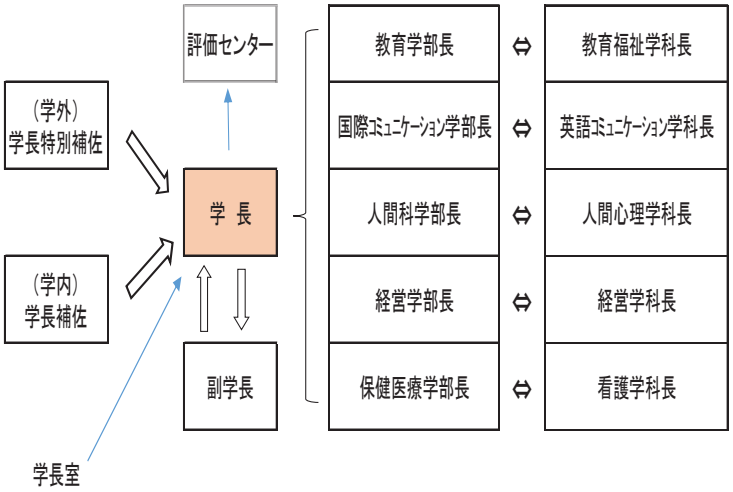
学校法人濱名学院と学校法人神戸山手学園の 法人合併契約の締結について

- 学校法人濱名学院と学 校法人神戸山手学園(神戸市中央区)は、2020 年 4 月をもって法人合併することについて合意し、2019(平成 31)年 3 月 22 日、兵庫県知事立会のもと兵庫県公館において、法人合併契約の調印。
- 2019年3月より,本学齋藤富雄副学長が、神戸山手大学長を併任し,円滑な法人、大学統合の準備の中心に。
- 本合併で、濱名学院が存続法人となり 2020 年 4 月より「学校法人濱名山手学院」としての 新しい歩みが始まる

2－1. 関西国際大学の組織運営体制

- 学長の意思決定を支える執行部会議と同会議常務会
- 学部教授会のうえに大学協議会を設置（いずれも定例月１回）
- 学長が月1回の部局別ブリーフィング（センター長、部長、課長）を行う主要部局、副学長が行う部局に整理
- 中期目標、年次目標に基づく部局目標、教職員目標の設定
- 教職員は目標管理に基づく賞与･昇給制度
- 部局目標の進捗度は中間と期末の合同報告会開催
  期末は,達成状況、課題,次年度目標のポスター･セッションと課題シンポ

学長補佐体制図



２－２．学長補佐体制

Ⅰ：執行部常務会の開催（原則執行部会議の週を除く毎週）

メンバー：学長、副学長（3名）、学内理事（2名）、事務局 局長（1名）、事務局次長（1名）、学長特別補佐（1名）

協議事項：大学の基本的計画の策定
理事会に付議すべき事項の協議他

Ⅱ：執行部会議の開催（原則毎月1回）

メンバー：常務会メンバー（9名）、学長補佐（3名）、学部長（5名）、大学事務局部長（5名）

協議事項：常務会で決定した方針に基づく具体的執行方策に関する事項、
学長の諮問事項及び本会議が必要と認める事項

Ⅲ：副学長　3名（教務、学生・入試広報、総務・合併準備）

Ⅳ：学長補佐（学内）
若手教員を中心に2019年度は3名が就任
1.海外展開・留学生受入担当
2.キャンパス移転準備担当
3.セーフティ・社会人プログラム担当

Ⅴ：学長プロジェクト
大学が直面する特定の課題について、副学長、教員及び職員がチームのメンバーとして議論を進め、企画立案等を行う。メンバーは学長指名の教職員。
報告・答申は学長に。2019年7月末現在、6プロジェクトが進行中

Ⅵ：学長室　（室長、職員３名うち１名は併任）

Ⅷ：評価センター（センター長、IR部門長、自己評価部門長いずれも教員併任、事務スタッフ2名うち1名併任）

３．大学の教育力を高めるために何が必要なのか

1）組織目標の明確化（建学の精神、4つのポリシー）

2）部局別事業計画のマネジメント（年間計画、工程表、事業報告会（中間・期末、PDCA）

3）評価センターを中心とする評価点検による現状分析・課題発見による意思決定支援と情報共有

4）全学　Professional Development(PD)を通じての問題・課題についての認識共有（年3回計5日、学部・学科FDを除く）

5）適切な評価と処遇（目標管理制度）

＋

学生に対する思い

※4つのポリシー・・・3つのポリシー＋アセスメントポリシー

事業報告会（2019．3．12）

関西国際大学におけるIRに関する経緯

2004年　高等教育研究開発センターのもとに、評価室を設置

2008年　第1サイクル認証評価受審（日本高等教育評価機構）

2009年　文部科学省「大学教育充実のための戦略的大学連携支援事業」

学士力答申

『データ主導による自律する学生の学び支援型の教育プログラムの構築と学習成果の測定』選定

教育情報公表

・日本語運用能力テストの開発・活用など

2012年　文部科学省「大学間連携共同教育推進事業」『主体的な学びのための教学マネジメントシステムの構築』選定

質的転換答申

・大学入試センター開発新テストの実施・活用

高大接続答申

・共通の学修行動調査・教員調査の実施など

2014年　評価室⇒評価センター（自己評価部門＋IR部門）

2015年　第2サイクル認証評価受審

2016年　三つの方針＋アセスメントポリシーを作成・公表

三方針法改正

一般社団法人学修評価・教育開発協議会設立

・共通テスト・調査の実施，IRer養成，・・・

4．大学としての教学目標の共有

関西国際大学 卒業認定・学位授与の方針に掲げる修得・涵養する「力・資質」

DP1：自律的で主体的な態度(自律性)

DP2：社会に能動的に貢献する姿勢(社会的貢献性)

DP3：多様な文化やその背景を理解し受け容れる能力(多様性理解)

DP4：問題発見・解決力

DP5：コミュニケーションスキル

DP6：専門的知識・技能 の活用力

「関西国際大学 卒業認定・学位授与の方針」http://www.kuins.ac.jp/about/3policy.html

KUIS学修ベンチマーク（2018春改正版）

自らを律しつつ他者に貢献できる人間になる

自律的で主体的な態度（自律性）

自分の目標をもち、その実現のために、自らを律しつつ意欲的に行動することができる

レベル4	レベル3	レベル2	レベル1
自ら目標をもち、主体的に計画・実行・確認を繰り返し、経験を生かしながら新たな課題に挑戦することができる	自ら目標をもち、主体的に計画を立て、進行状況や目標の達成状況を確認しながら実行することができる	やらなければならないことを、計画を立てて最後までやり遂げることができる	やらなければならないことを、決められた期日までにやり遂げることができる

社会に能動的に貢献する姿勢（社会的貢献性）

集団や社会のために他者とともに行動し、貢献することができる

レベル4	レベル3	レベル2	レベル1
他者と協働しながら、集団や社会への貢献に、より多くの人が参画できるように展開することができる	他者に協力を呼び掛けながら、自主的に集団や社会に貢献することができる	他者と協力しながら、集団や社会への貢献に参加することができる	身近な場面で、困っている人を手助けすることができる

多様な文化やその背景を理解し受け容れる能力（多様性理解）

世界に住まう人々の文化や社会が多様であることに理解を深め、世界市民として行動できる

レベル4	レベル3	レベル2	レベル1
自分とは異なる価値観や考え方を持つ人々の社会的・文化的背景を尊重し、差別などの社会的不正義の解消に乗り出すことができる	自分とは異なる価値観や考え方を持つ人々の社会的・文化的背景を尊重しながら、その人々と交流することができる	自分とは異なる価値観や考え方を持つ人々の社会的・文化的背景を理解し、違いがあることを受け容れることができる	自分とは異なる価値観や考え方を持つ人々がいることを理解し、自分たちとの違いを説明することができる

社会で活躍できる力を身につける

問題発見・解決力

根拠にもとづいて、問題を発見したり解決のアイデアを構想したりする思考力や判断力を身につけ、問題を解決することができる

レベル4	レベル3	レベル2	レベル1
複雑な問題を分析し、複数の原因を究明して、論理的に整合し解決につながる提案を行い、実行できる	データにもとづいて、問題の原因を見きわめ、論理的な解決策を提案できる	普段から問題がないか注意を払い、根拠のある意見を糸しつつ解決のために行動することができる	社会の中で問題になっていることを客観的に理解し、解決のための意見を出すことができる

コミュニケーションスキル

国内外を問わず、社会生活の様々な場面で、他者の思いや考えを理解するとともに、自分の考えを的確に表現し、意見を交わすことができる

レベル4	レベル3	レベル2	レベル1
異なる文化や価値観の人々にも伝わるように表現を工夫しながら、裏づけのある主張を行い意見調整ができる	相手に伝わるように表現を工夫しながら、裏づけのある主張を行い意見調整ができる	多様な方法で情報収集と自己表現ができ、他者との意見交換ができる	決められた条件の中で、情報収集と自己表現ができ、他者と意見の共有ができる

専門的知識・技能 の活用力

自ら学ぶ学位プログラムの基礎となる専門的知識・技能を修得し、実際を想定した場面で活用することができる

レベル4	レベル3	レベル2	レベル1
専門分野について修得した知識・技能を、実際を想定した場面で活用し、適切な行動をとることができる	専門分野について修得した知識・技能を用いて、様々な現象を説明し、評価・改善・提案することができる	専門基礎知識・技能を相互に関連づけ、その概念を使って学んだ内容を説明できる	専門的知識の獲得に必要な文献・資料を正確に理解し、重要かつ基礎的な概念を説明することができる

本学3つのポリシーの経緯

《3ポリシー見直し前》

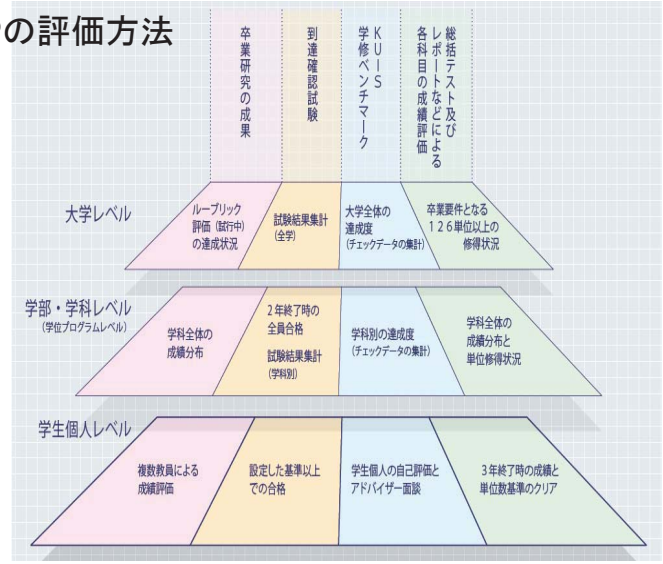
- DP,CP,APは別々に存在
- DPは教育目標として
  - 学則第1条の2に定める5項目
  - 各学部の学部規則に定める学科の教育目標
- CP、APは学科ごとに

《3ポリシー見直し》　全学➡学科

- 2016年4月に一体のものとして策定・公表
- 2017年4月にAP部分改訂
- 2019年4月専攻制導入に伴い全学科3ポリシーを見直した。併せてアセスメントポリシーを見直し中。

5. 到達目標達成のための評価の基準・方法

DPの評価方法



関西国際大学のアセスメントプラン（抜粋）

	KUIS学修ベンチマーク	成績評価	卒業研究の成果（卒業論文）	到達確認試験
大学ﾚﾍﾞﾙ	・大学全体の達成度チェック集計	・卒業要件の単位修得状況	・ルーブリック評価の集計	・試験結果の集計
学部学科ﾚﾍﾞﾙ	・学科別達成割合の集計	・シラバス記載の成績評価の方法と割合確認(専門科目)	・学科の成績分布確認	・試験結果の集計 ・合格者確認
学生個人ﾚﾍﾞﾙ	・学生個人のチェックとアドバイザーの確認	・3年終了時での卒業研究履修登録資格 ・成績評価や返却されるテスト、レポート	・複数教員による卒論評価	・合格（基準の達成）

到達目標の可視化改善の方向性

1. BMの項目を全学DP6項目に整合させる。
2. 学科の教育目標を学科DP6項目に整合させる。

↓

- 全学DPのルーブリック
  (KUIS学修ベンチマークルーブリック)

↓

- 学科DPのルーブリック
  (学科の教育目標ルーブリック)

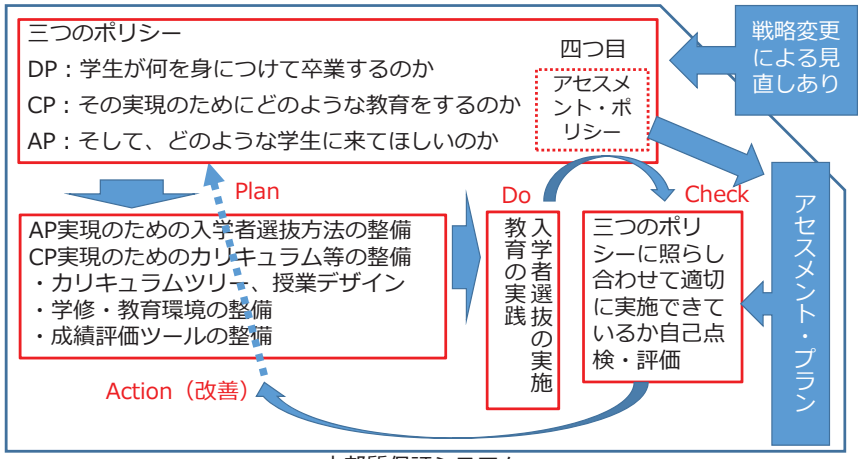
※アセスメント方法案
- ルーブリック自己チェック
- 卒業研究ルーブリックによる評価
- ポートフォリオ評価

※その他、シラバス、カリキュラムマップの見直し、授業アンケート内容の見直し、eポートフォリオの修繕が必要になる。

学修成果を

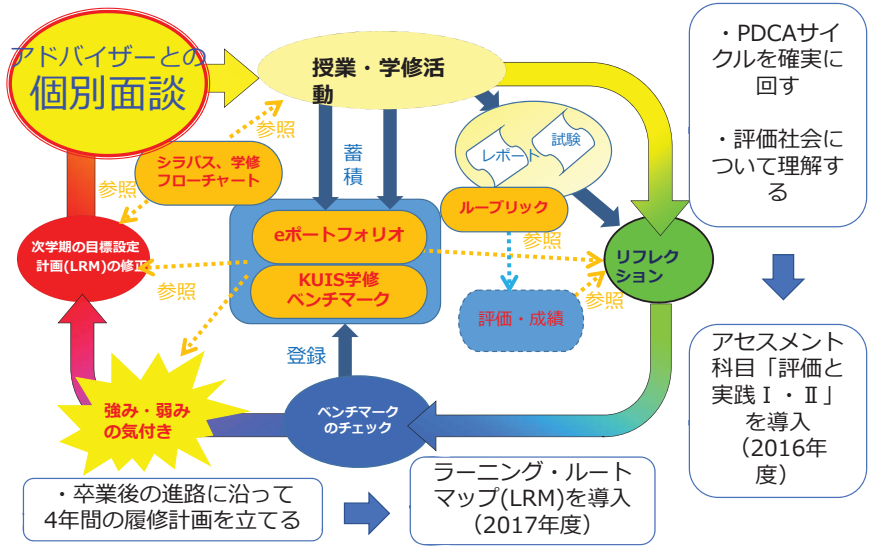
①どう定義するか(what)： DPの実現？ 汎用的能力？
　課題解決能力？・・・・
②いつ測るのか(when)：卒業時点？ 入学後の変化？
③どのように測るのか(how)：テスト？ 学生調査？・・・
④なぜ（何のために測るのか）(why)
⑤誰が(who):文科省？ 認証評価機関？ 大学自身？
　　格付け機関？ ・・・・・
⑥誰に対して(to whom):文科省？ 産業界？ 保護者？
⑦誰のために(for whom):

なぜアセスメントポリシー(プラン)を作成するのか？



内部質保証システム

学生個人レベルの学びのPDCA



・PDCAサイクルを確実に回す

・評価社会について理解する

アセスメント科目「評価と実践Ⅰ・Ⅱ」を導入（2016年度）

・卒業後の進路に沿って4年間の履修計画を立てる

ラーニング・ルートマップ(LRM)を導入（2017年度）

DATAを活用した学修支援

基礎学力診断テスト・入学前課題と成績【2017年度入学生】

◆入学前課題

2017年より、入学予定者に対して本学のオンライン教材「KUISドリル」を用いた課題が課された。
「KUISドリル」には義務教育レベルの5教科（国語・数学・理科・社会・英語）の問題が収められており、
入学者は学科ごとの課題を入学時（4月1日）までに終わらせることが義務付けられた。

▼ 基礎学力診断テスト得点状況別の成績

基礎学力診断テスト得点状況（日本語運用能力、非言語的思考力）	1年次GPAの平均
両方10点未満(50名)	1.98
どちらかが10点未満(144名)	2.27
両方10点以上(318名)	2.62

▼ 入学前課題取組状況別の成績

入学前課題達成率	1年次GPAの平均
0%(38名)	1.68
1%以上・50%未満(61名)	2.09
50%以上・100%未満(66名)	2.32
100%(360名)	2.60

基礎学力診断テスト得点状況・入学前課題取組状況ともに悪いほど成績が悪くなる傾向がある

入学時点で、成績が低下し休退学となる可能性が高い学生を見つけだし、サポートにあたることが可能になる。

1.学生支援型IRの意義

- 直観や経験知ではなく、データによる裏付け

↓

- 職歴が短い教職員でも、長い教職員と同質の学生支援が可能になる。

2.過去の学生データから現在・未来の学生の状況予測は困難だが、シグナルになる。

↓

- シグナルを読み取ることで、少しでも早い対応・　支援対策の検討が可能となる。

6. 目標達成のためのマネジメント

- 学生の多様化はいよいよ進行している（学力、目的、動機、属性）
- 卒業して就職しても学生の将来は必ずしも保証されない
  cf. 第4次産業革命、Ai・ロボット、消滅する職業
- 現在の大学設置基準の下では，学生は同時に10科目以上の受講が常識となり，教育課程のヨコの繋がり，タテの体系性は受講者任せ
  学生の主体性は重要であり，自己評価能力は高めるべきではあるが・・・
- 学位授与主体が“学修成果の可視化”のために組織的マネジメントしなければ“目標達成”は実現できるのか？

①教職員集団としての協働には情報の“見える化”が必要。
　教学情報の**“パネルデータ化”**によるモニタリング
②課題、認識共有のための機会の持続的設定
③評価点検のための基準、方法の明示・共有
そして、それらを**マネジメントするリーダーシップと“補佐体制”が不可欠**

中央教育審議会大学分科会将来構想部会「今後の高等教育の将来像の提示に向けた論点整理」（2017年12月28日）

“教育力の可視化”と教学マネジメント

1）3つのポリシーの実施状況と学修成果の“みえる化”ができるアセスメントが基本

2）学生、科目（教員）、学科、大学に応じた評価
　すべての評価を毎回・毎年行う必要はない
　評価対象に応じたデータ、実施時期、分析

3）専門知識の活用能力をいかに測定していくか
　コンピテンシーは重要だが・・・
　課題発見・解決に使える専門知をどのように？

4）誰のために評価を行うのか？

参考資料

・濱名篤「３つのポリシーの実質化と教育の質保証について」中央教育審議会将来構想部会制度・教育改革ワーキンググループ報告資料（2017年10月13日）
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/043/siryo/__icsFiles/afieldfile/2017/10/20/1397540_7.pdf

・文部科学省中央教育審議会　2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）2018年11月26日

- 藤木清「アセスメントプラン(案)に基づく全学のCP実施状況とDP達成状況に関する自己点検」関西国際大学PD配布資料、2018年2月15日
- 藤木清「関西国際大学におけるアセスメントポリシーの構築とＩＲの活用」大学教育学会ラウンドテーブル13“アセスメントポリシーの構築とIRの活用”報告資料、2018年6月9日
- 藤木清「３つのポリシー策定後の全学の自己評価の検証」関西国際大学PD配付資料，2017年8月17日
- 坂中尚哉「学修成果の可視化に向けて-教育方法、成績評価の自己点検-」関西国際大学PD配付資料，2018年8月22日
- 産業構造審議会『「新産業構造ビジョン」一人ひとりの、世界の課題を解決する日本の未来』（2017年5月30日）
  https://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170530007/20170530007-2.pdf

・中央教育審議会大学分科会将来構想部会「今後の高等教育の将来像の提示に向けた論点整理」（2017年12月28日）
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1400115.htm