

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ら、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あげよう」、「俺はエンジンだけ乗せよう」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で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ます。モニタリングと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」とか思ってくれればいいわけですよね。レビューの方は、例えば認証評価は7年以内に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。青っぱいのが「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んなきゃ良くないな」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。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すわけですね。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なんです。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。すぐには改善できないです。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なんですけど、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、ここのところを、これはIRの仕事じゃないと思うのですが、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、ここが課題だなとか、ここは問題だよなというのがあって、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んですから、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れども。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ないきゃいけないわけですから、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ちらを直さなきゃね」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けど、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ところを共有するわけですけど、どうしても「学部全体でこういうところが問題だね」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 制がめるいよね」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けど、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。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なと思っ
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
いう風にいくと、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こ
ろもありましてやっておりますが、そんなところ
です。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
って、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
くとか、「やばいな」、「良くないな」と思っ
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、よろしくお願いいたします。

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のかというと、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か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が、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

れたことでありました。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でですが、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に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信できます。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な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、京都の地下鉄に乗車している時に、京都賞を受賞された先生の講演会ボス

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、ということであります。

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人の鹹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と、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れども、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ても、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理念論～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。本当にやばいと思ったら、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る。「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。リンカーンが咄くシーンがあって、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」と言っていました。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 と言いますけれども、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ん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るので、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あります。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はご理解いただけます。「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られればいいですか」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」というふうに計画の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、「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るのですが、「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」と言うのと、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を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あるので、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か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。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ねばならないとい

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，指定討論者としてしまして，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ろ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，秘伝といい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と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、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ことで、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、時間を回すといろんな部局、関連する部局のものを見てもらえるからということで、そういう形でとにかく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。その辺だと思います。

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ら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、「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ども。

小林： 畠田先生、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いただく必要があって、今日シンポジウムの場にもたくさんいらしていますけど、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。

畠田： 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、何の仕事をすればいいのか、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、下方向に向けてと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々人の力量に頼る職員組織に前からなまっていきます。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、畠田先生がおっしゃっていただいたように、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？ せっ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していない」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れども、教員の方もいろいろ多様になってきて、必ずしもバリエーション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わかりませんが、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くるけど、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。私も箱ひげ図ぐらひ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ところ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けど、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こと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も結構、「あー」っ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

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してもらわないと、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でなく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てくださいませんか」とお話しなさる時に、「自分の指導している課題に対して、学生側がきちんとこなしてない、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ですけど。だけど、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。教員も学生も見られるわけ。だけど、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を、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を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が。

小林：濱名先生、先ほどの関連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かとか、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りまして、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す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て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、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ンズの教員が、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 が唯一的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日付き合って、「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いうのは、学生にも自分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ちょっと学生の満足度が上がるのですが、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を濱名先生、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ていたということが、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るようなコメントができたことを光榮に思うと同時に、こういう形で、部会を超えてこういう設計ですね。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と思います。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。)

令和元年度
四国地区大学教職員能力開発ネットワーク
活動報告書

令和2年3月 発行

発行 四国地区大学教職員能力開発ネットワーク事務局
(愛媛大学教育学生支援部教育企画課)
〒790-8577 愛媛県松山市文京町3番
TEL 089-927-9154
FAX 089-927-8100
E-mail spod@stu.ehime-u.ac.jp
ホームページ <https://www.spod.ehime-u.ac.jp/>
印刷 株式会社ハラプレックス